



---

---

労働政策研究報告書 No. 112

2009

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇  
－機械・金属関連産業の現状－

労働政策研究・研修機構

# ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇 －機械・金属関連産業の現状－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

2008 年後半の金融危機に端を発する急激な信用収縮は、世界経済および日本経済に深刻な影響をもたらした。日本経済についてみると、バブル崩壊後の景気回復の牽引役だった海外への輸出が大幅に減少し、2008 年度には 28 年ぶりの貿易赤字を記録するに至った。輸出の減少は、海外での需要にとりわけ依存していた製造業企業の業績を直撃し、その結果、非正規社員を中心に大規模な雇用調整が進んだ。

しかし、労使の当事者から発せられるメッセージに目を向けると、こうした深刻な経済状況・経営環境のもとでも、人材育成・能力開発に対する課題意識は維持され続けているように見える。ものづくり産業においては、激しい国際競争や国際分業体制の変化のなかで競争力を維持し続けていくために、技術開発や生産の根幹をになう技能者の育成と活用が鍵となっているという点は、金融危機以前の生産や経営の状況が良かったときにも、重要な課題として捉えられてきたが、労使当事者から発せられる様々なメッセージは、今後も引き続き、積極的な取組みが求められる課題であることを示唆しているように見える。

本調査研究では、典型的なものづくり産業というべき、機械・金属関連産業の企業や従業員を対象としたアンケート調査およびインタビュー調査を実施した。そして、これらの調査結果と分析をもとに、今後も重要な課題であり続けるであろう技能者の育成・確保をめぐって、企業がどのような取組みを進めているのか、また、育成や確保の対象となりうる従業員が、企業の取組みをどのように見つめ、自らの能力開発やキャリア形成を成し遂げようとしているのかといった点を明らかにし、実態の中に含まれている課題を浮かび上がらせようとした。

本書を作成するにあたって、アンケート調査ならびにインタビュー調査にご協力いただいた企業および従業員の方々には、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

本書が企業経営者、労働者、組合関係者、政策担当者をはじめ、ものづくりに携わる人材の育成に関心がある方々に資するところがあれば幸いである。

2009 年 6 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

## 執筆担当者（執筆順）

ふじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門・研究員	第Ⅰ部 第Ⅱ部 第1・2・3・4・7章 第Ⅲ部 第1・2・4章 第Ⅳ部 はじめに、 事例3・4・5・9・10・11・12・13 第Ⅴ部 第1・2章 第Ⅵ部
いながわ 稲川	ふみ お 文夫	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アドバイザー・リサーチャー	第Ⅱ部 第5・6章 第Ⅲ部 第3・5章 第Ⅳ部 事例1・2・6・7・8・14 第Ⅴ部 第5章
おおき 大木	えいいち 栄一	雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授	第Ⅴ部 第3・4章

第Ⅱ部、第Ⅲ部に掲載した図表の作成、および第Ⅳ部の事例レコードのもととなった聞き取り調査メモの作成は、たかみともひろ 高見具広、ひめのこうすけ 姫野宏輔、みたあきこ 見田朱子（いずれも労働政策研究・研修機構研究助手、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程）が担当した。

## 目 次

<b>第 I 部 本調査研究の概要</b> .....	1
1. 今後も重要視される課題－ものづくり産業における中核人材の確保と育成－ .....	3
2. ものづくりを支える人材（中核人材、基幹的人材）に関するこれまでの知見 .....	4
3. 本調査研究のねらいと概要 .....	6
4. 「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」 .....	6
（事業所アンケート調査）の結果概要	
5. 「若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」（従業員アンケー .....	8
ト調査）の結果概要	
6. 育成・能力開発をめぐる企業・従業員の活動－調査の分析結果から－ .....	10
7. ものづくり産業における中核的人材（中核技能者）の確保・育成のための .....	13
今後の取組み－調査・分析結果を踏まえて－	
<b>第 II 部 機械・金属関連事業所における技能者の育成・能力開発と処遇に関わる取組み</b> .....	17
－事業所アンケート調査結果－	
第 1 章 事業所アンケート調査の概要 .....	19
第 1 節 調査内容 .....	19
第 2 節 調査対象 .....	20
第 3 節 調査の流れ .....	21
第 2 章 回答事業所のプロフィール .....	22
第 1 節 業種 .....	22
第 2 節 設立年・所在地 .....	22
第 3 節 事業所の従業員規模・所属する企業の従業員規模 .....	24
第 4 節 主要製品の製造において必要不可欠な分野 .....	25
第 5 節 生産・販売の分野 .....	27
第 6 節 売上高・出荷額の変化 .....	30
第 7 節 事業所の強み .....	31
第 8 節 ISO9001 の取得状況 .....	33
第 9 節 所属する企業による国際分業の状況 .....	34
第 3 章 技能者として働く就業者の状況 .....	37
第 1 節 技能者として働く従業員・就業者の数 .....	37
第 2 節 技能者として働く就業者の構成 .....	37
1. 正社員の割合 .....	37
2. 外部人材の割合 .....	40

第3節	技能者として働く正社員（技能系正社員）の状況	42
1.	技能系正社員の年齢構成	42
2.	技能系正社員の離職率	44
第4章	技能系正社員の採用・確保	46
第1節	技能系正社員の新卒採用	46
1.	過去3年間における新卒採用の実施状況	46
2.	新卒・技能系正社員の募集・採用についての見方	51
第2節	技能系正社員の中途採用	54
第5章	技能系正社員の定着・育成・能力開発に向けた取組み	60
第1節	技能系正社員の定着を促すための取組み	60
1.	製造現場未経験者を現場に配属する前の取組み	60
2.	新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組み	62
第2節	技能系正社員の育成・能力開発の方針	65
第3節	OJTの効果的な進め方	68
第4節	技能系正社員に対するOff-JTの実施状況	71
1.	Off-JTの実施状況と実施の目的	71
2.	Off-JTの実施における社外教育機関の活用	76
第5節	技能系正社員の自己啓発に対する支援	83
第6節	技能系正社員の提案力や発想力の養成を促す取組み	84
第6章	技能系正社員の処遇とキャリア	88
第1節	技能系正社員の処遇の決め方	88
1.	管理職・技能系正社員の処遇の決め方	88
2.	非管理職・技能系正社員の処遇の決め方	90
第2節	技能系正社員の処遇やキャリアに関する取組み	93
第3節	技能に関する資格を取得した場合の処遇への反映	96
1.	社内検定を取得した場合の処遇への反映	96
2.	国家検定を取得した場合の処遇への反映	98
第7章	中核的技能者の確保と育成	100
第1節	事業所における中核的技能者	100
第2節	確保に最も力を入れてきた中核的技能者	102
1.	確保に最も力を入れてきた中核的技能者	102
2.	知識・ノウハウを求めている技能・技術分野	103
3.	育成による確保の状況	105
(1)	育成によって確保してきたか	105
(2)	必要経験年数	107

(3) 育成対象者の選抜 .....	108
4. 確保のための中途採用の活用 .....	110
5. 確保のための高齢者継続雇用の活用 .....	113
6. 確保の方法 .....	114
7. 確保の状況に対する評価 .....	116
(1) 確保の状況に対する評価 .....	116
(2) 確保がうまくいっている要因 .....	117
(3) 確保がうまくいっていない要因 .....	119
<b>第Ⅲ部 機械・金属関連産業における若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇 .....</b>	<b>123</b>
<b>－従業員アンケート調査結果－</b>	
第1章 従業員アンケート調査の概要 .....	125
第1節 従業員アンケート調査のねらい .....	125
第2節 調査内容 .....	125
第3節 調査対象 .....	126
第4節 調査の流れ .....	126
第2章 回答従業員のプロフィール .....	127
第1節 年齢・性別・最終学歴 .....	127
第2節 現在の勤務先と勤務先における状況 .....	128
1. 業種 .....	128
2. 勤務先企業の従業員規模 .....	129
3. 勤務先企業における勤続年数 .....	130
4. 入社の際 .....	131
5. 現在の役職 .....	132
6. 勤務先事業所の所在地 .....	133
7. 事業所間の配転経験の有無 .....	133
第3節 転職経験 .....	135
1. 転職経験の有無 .....	135
2. 直前勤務先の状況 .....	136
(1) 業種・規模 .....	136
(2) 主な仕事の内容 .....	138
第4節 現在の仕事 .....	138
1. 現在従事している業務 .....	138
2. 最も主要な業務 .....	140
3. ものの製造に直接関わる従業員が担当する作業分野 .....	142

第3章 勤務先での能力開発	147
第1節 これまで必要となった知識・技能—内容と習得・伸長に有効な方法—	147
1. これまで仕事をしていく中で必要となった知識・技能	147
2. これまで必要となった知識・技能を習得・伸長する上で有効だった方法	151
第2節 勤務先での能力開発に関わる状況	152
第3節 Off-JT に対するニーズ	156
第4節 自己啓発に対する支援	159
1. 自己啓発に対する支援の実施状況	159
2. 自己啓発に対する支援の活用と支援の内容に対するニーズ	161
(1) 自己啓発に対する支援の活用	161
(2) 自己啓発に対する支援の内容に関するニーズ	163
3. 自己啓発支援の希望	166
第4章 処遇やキャリアに対する取組みについて	168
第1節 処遇についての認識・ニーズ	168
1. 処遇の決定において会社が重視している点	168
2. 処遇の決定において会社に重視してほしい点	171
第2節 技能に関わる検定の取得状況	174
第3節 勤務先の評価・処遇やキャリアに関する取組みについての認識	181
第5章 今後のキャリア形成・能力開発	185
第1節 技能者としてのキャリア形成の進め方	185
1. キャリア形成の進め方に関する意識	185
2. 目指す技能者のタイプ	187
第2節 今後の職業生活についての意向	190
第3節 これからの能力開発についての意向	192
1. これから身につけたいこと	192
2. 積極的に利用していきたい社外教育訓練機関	196
<b>第IV部 技能系正社員、中核的技能者の確保・育成に向けた取組みと課題</b>	<b>201</b>
<b>—企業・事業所における聞き取り調査の記録—</b>	
はじめに—事業所・企業聞き取り調査について—	203
1. 調査対象	203
2. 調査項目	203
事例1 一般機械器具製造A社	206
事例2 一般機械器具製造B社	213
事例3 金属製品製造C社	217

事例 4	輸送用機械器具製造 E 社	221
事例 5	一般機械器具製造 F 社	224
事例 6	一般機械器具製造 G 社	229
事例 7	電子デバイス製造 H 社	233
事例 8	電子機械器具製造 I 社	238
事例 9	電気機械器具製造 J 社	241
事例 10	輸送用機械器具製造 K 社	245
事例 11	輸送用機械器具製造 L 社	249
事例 12	輸送用器具製造 M 社	253
事例 13	輸送用機械器具製造 N 社	257
<b>第 V 部</b>	<b>育成・能力開発をめぐる企業・従業員の活動—調査結果の分析—</b>	<b>261</b>
第 1 章	中核的技能者の確保と企業・事業所の取組み	263
第 1 節	はじめに	263
第 2 節	企業・事業所における中核的技能者	265
1.	企業・事業所の特性と中核的技能者	265
2.	事業活動における中核的技能者の役割	267
第 3 節	中核的技能者の確保の成否	268
第 4 節	中核的技能者の確保の成否と技能系正社員を対象とした人材育成 ・能力開発	273
1.	事業所のプロフィールと中核的技能者確保の方法	273
2.	中核的技能者の確保方法による人材育成・能力開発の異同	274
(1)	OJT の取組み	274
(2)	Off-JT の取組み	275
(3)	自己啓発支援、提案力・発想力の養成を促すための取組み	276
3.	「育成中心の中核的技能者の確保」を裏付ける技能系正社員の 人材育成・能力開発	277
(1)	OJT を効果的に進めるための取組み	278
(2)	Off-JT の取組み	279
(3)	自己啓発支援、提案力・発想力の養成を促すための取組み	281
(4)	育成・能力開発のための取組みを行わないことと「育成中心の 中核的技能者の確保」という認識との関連	282
第 5 節	おわりに	284
第 2 章	技能者としてのキャリア形成志向と企業・事業所の取組み	288
第 1 節	はじめに	288

第2節	技能者としてのキャリア形成を志向する技能系正社員	289
第3節	技能者としてのキャリア形成志向と企業・事業所における能力開発	291
1.	キャリア形成志向の有無による企業・事業所における能力開発について	291
	の認識の相違	
2.	認識の相違はキャリア形成志向を左右しているか	292
第4節	技能系正社員の能力開発に対する認識と企業・事業所の取組み	293
1.	企業・事業所の取組みは技能系正社員の認識に反映されているか	294
	(1) 能力開発の方針・計画的 OJT の取組みと能力開発に関する認識	294
	(2) Off-JT の取組みと Off-JT の効果に対する認識	296
	(3) 自己啓発支援の取組みの認識への影響	297
2.	技能系正社員の認識を左右する育成・能力開発のための取組み	299
	(1) OJT を効果的に進めるための様々な取組みの影響	299
	(2) Off-JT の取組みの影響	299
	(3) 自己啓発支援、提案力・発想力を養成するための取組みの影響	301
第5節	おわりに	303
第3章	企業の教育訓練方法の変化と外部教育訓練機関の活用戦略	306
第1節	はじめに－問題意識－	306
第2節	変わる企業の教育訓練方法	307
	－「OJT 中心・Off-JT 補完型」から「OJT・Off-JT 併用型」へ－	
1.	「5年前」と「現在」の主要な教育訓練方法の比較	307
2.	外部教育訓練機関の活用の変化	310
	－「OJT 中心・Off-JT 補完型」から「OJT・Off-JT 併用型」へ－	
3.	企業の教育訓練投資活動の枠組みと外部教育訓練機関の活用の規定要因	311
	(1) 企業の教育訓練投資行動の枠組み	311
	(2) 外部教育訓練の活用の規定要因	313
第3節	企業の外部教育訓練機関の活用戦略	315
1.	活用している外部教育訓練機関	315
2.	外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因 I	316
	－活用の目的からみると－	
3.	外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因 II	318
	－活用をする際に重視することからみると－	
第4節	おわりに－地域における外部教育訓練機関の整備に向けて－	320
1.	変わる企業の訓練方法	320
2.	外部教育訓練機関の活用の規定要因	321
3.	活用している外部教育訓練機関	321
4.	外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因	321

5. 外部教育訓練機関を活用する際に重視すること	322
6. 地域における外部教育訓練機関の整備に向けて	322
第4章 技能者の能力開発（Off-JT）行動の効果的な展開と企業の取組み	324
第1節 はじめに－問題意識－	324
第2節 個人の能力開発行動の現状と評価	325
1. 「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備	325
2. 「企業からの知らせる仕組み」は機能しているか	326
3. Off-JT は効果的に活用されているか	328
第3節 Off-JT の効果的な活用と効果的な Off-JT にするための企業の取組み	328
1. Off-JT の効果的な活用を明らかにするための枠組み	328
2. 技能者の個人特性・仕事特性と Off-JT の効果的な活用	329
3. 技能者の効果的な Off-JT を支援する企業の取組み	332
第4節 おわりに	334
－技能者の能力開発行動を効果的にするための基盤整備にむけて－	
1. 「いま」必要な能力と「将来」必要な能力の明確化	334
2. 個人の能力開発（Off-JT）行動を効果的にするためには	335
第5章 ISO9001 の認証取得と企業における人材育成	336
第1節 ISO9001 の認証を取得する背景	336
第2節 ISO9001 の認証取得が従業員の能力開発に及ぼす影響	337
第3節 ISO9001 の認証取得と企業における人材育成	339
1. ISO9001 の認証取得状況	339
2. ISO9001 の認証取得状況と企業の能力開発方針	341
3. ISO9001 の認証取得状況と OJT の実施方法	343
4. ISO9001 の認証取得状況と Off-JT の実施状況	345
第4節 ISO9001 の認証取得状況と事業所の強み	347
第5節 小括	349
<b>第 部 参考資料</b>	351
資料 1-1 ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査 （事業所アンケート調査票）	353
資料 1-2 回答事業所の主要製品	365
資料 1-3 技能系正社員や中核的技能者の確保・育成に関する事業所の自由回答	388
資料 2-1 若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査 （従業員アンケート調査票）	394
資料 2-2 技能者の育成・能力開発に関する回答従業員の自由回答	404
資料 3 ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査（2007 年度調査）	412