

第Ⅱ部

アンケート調査

『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発』の分析

第1章 中小製造業における人材ニーズと人材確保に向けた活動

第1節 はじめに

日本の製造業企業、とりわけ機械・金属関連産業の企業を取り巻く環境は、生産拠点の海外進出、中国や ASEAN 諸国などのメーカーの台頭にもなうグローバル競争の激化、為替相場の推移などにより、厳しいものとなっている。こうした環境の下、競争力を維持し、存立基盤を保っていくために、各企業・事業所で様々な取組みが懸命に進められている。

競争力を維持し、存立基盤を保っていくための様々な取組みは、各種の経営資源を必要とする。無論、人的資源も重要な資源として位置づけられることが多いものと予想され、特に設備や資金を豊富に準備することが相対的に難しい中小企業では人的資源の重要性が高いと考えられる。

企業の競争力の維持・向上を目的としたそれぞれの取組みにおいて求められる人材像は、企業の人材ニーズと言い換えることができ、本書の総論で示したように人材確保の出発点となる。人材確保の方法には、①採用、②育成・能力開発、③アウトソーシングや請負・派遣労働者など企業外の資源の活用の3つがあるが、事業活動を中核となって担う人材については①と②が中心となろう。本稿ではまず企業が展開する事業活動からどのような人材ニーズが導かれる可能性があり、そのニーズが社外からの人材の確保である採用活動にどの程度つながっているのかを分析・検討していく。続いて採用活動がもう一つの主要な人材確保方法である育成・能力開発のための取組みといかに関連しているか、中小製造業企業の人材確保活動の中で互いにどのように位置づけられているのかを見ていく。

いまひとつ、中小製造業企業の人材確保に向けた取組みにおいて看過することができないのが、各種技能検定をはじめとする職業上の能力を示す資格である。企業にとっての資格の効用としては、労働市場からの合理的・効率的な人材の確保につながる「選抜」の効用と、雇用している従業員に資格取得を奨励したりすることで従業員の「育成」が促進されるという効用があり（阿形[2010]）、人材確保が首尾よく進むような機能を発揮することが期待される。中小製造業の世界では人材確保にあたって資格がどの程度の機能を発揮しているのか。採用活動のパフォーマンスや育成・能力開発に向けて企業で行われている取組みの状況との関連から明らかにしていく。

以下、第2節では事業活動の内容と、生産活動に携わる基幹的人材の職種や求める技能・技術との結びつきを明らかにし、第3節ではどのような事業活動を展開している企業が近年正社員を募集しているか、また募集の成果が採用ルートや資格の活用、基幹的人材に求める能力の明確化に左右されているかについて分析する。次いで第4節では企業における教育訓練の取組みと募集・採用活動の状況との関連を見、第5節では企業内における資格の位置づけが教育訓練の取組みに与える影響について検討する。第6節では第2節から第5節までの

分析・検討の結果を整理したうえで、そこからどのような示唆が得られるのかについて考えていきたい。

第2節 事業活動と人材ニーズ

本稿では、企業の事業活動の状況を、①企業の事業形態（業態）、②経営上の取組み、③導入している生産方式の3点から捉えて、企業が必要としている人材との関連を見ていくこととする。

1. 事業活動と生産活動に携わる基幹的人材

今回のアンケート調査では、技能職（＝ものの製造に直接携わり、切削、加工、組立といった業務を担当している従業員）と、技術職（＝研究、設計・開発、品質・生産管理などに携わる従業員）のうち、回答企業で人数の多い職種（調査時点で同数の場合は人数がより多くなることが見込まれる職種）を「生産活動に携わる基幹的人材」として定義している。この生産活動に携わる基幹的人材の状況は、調査時点の生産活動を支える人材の構成を現わすとともに、回答企業の人材に対する志向を示していると見られる。

では、生産活動に携わる基幹的人材は、事業活動とどのような関連を持っているだろうか。まずは回答企業の業態を「最終製品を生産」、「図面等を作成し、部品または材料を生産」、「受注先の図面に基づいて部品または材料を生産」の3つに分け、それぞれの業態における基幹的人材の状況を整理した（図表2-1-1）。「最終製品を生産」、「図面等を作成し、部品または材料を生産」という企業では技能職が基幹的人材であるという企業が約7割であるが、「受注先の図面に基づいて部品または材料を生産」している企業では9割近くに達しており、下請け的役割を担う企業で技能者の比重がより高まっていることがわかる。

図表2-1-1 生産活動に携わる基幹的人材：業態別集計

	n	技能者	技術者
最終製品を生産	128	73.4	26.6
図面等を作成し、部品または材料を生産	185	71.4	28.6
受注先の図面に基づいて部品または材料を生産	429	87.6	12.4

注：「最終製品を生産」－最も売上高の多い生産・販売分野が「最終製品を生産して自社ブランドで販売する」、「最終製品を生産して間屋や大手メーカーのブランドで販売する」分野の企業。
「図面等を作成し、部品または材料を生産」－最も売上高の多い生産・販売分野が「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」、「受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し部品または材料を加工生産する」分野の企業

次に企業が取り組む経営上の取組みが、基幹的人材の相違によりどの程度異なるかを見てみることにする。今回のアンケート調査では12の経営上の取組みについてそれぞれどの程度積極的に取り組んでいるかを5段階の尺度でたずねている。ただ、12の取組みの1つ1つと基幹的人材との関連を見ていくと、技能職が基幹的人材の企業と技術職が基幹的人材の企業のそれぞれの特徴がつかみにくいため、各取組みについての回答を得点化（「積極的に進めている」＝5点、「ある程度積極的に進めている」＝4点、「どちらとも言えない」＝3点、「あまり積極的でない」＝2点、「全く積極的でない」＝1点）した上で因子分析を用いて、12の取組みをいくつかのグループにまとめることとした。

図表2-1-2は因子分析の結果を示したものである。初期の固有値が1を越えている4因子（因子1～因子4）を取り出し、各項目の因子負荷量を算出してみると、因子1は「既存の主力製品・サービスの充実、専門性の強化」、「取り扱う製品、サービスの拡大」、「研究開

図表2-1-2 現在進めている経営上の取組み・因子分析

①説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	3.8959	32.47	32.47	3.3829	28.19	28.19	1.5565	12.97	12.97
2	1.3128	10.94	43.41	0.8347	6.96	35.15	1.3289	11.07	24.04
3	1.1911	9.93	53.33	0.6502	5.42	40.57	1.3109	10.92	34.97
4	1.0785	8.99	62.32	0.5085	4.24	44.80	1.1801	9.83	44.80
5	0.8102	6.75	69.07						
6	0.7467	6.22	75.29						
7	0.6736	5.61	80.91						
8	0.5455	4.55	85.45						
9	0.4981	4.15	89.60						
10	0.4763	3.97	93.57						
11	0.4341	3.62	97.19						
12	0.3371	2.81	100.00						

因子抽出法: 主因子法

②回転後の因子行列

	因子1	因子2	因子3	因子4
既存の主力製品・サービスの充実、専門性の強化	0.665	0.112	0.305	-0.003
取り扱う製品、サービスの拡大	0.613	0.075	0.233	0.141
研究開発部門の充実	0.547	0.181	0.015	0.378
販売網の充実・営業力の強化	0.489	0.134	0.176	0.405
インターネットを活用した受発注	0.133	0.162	0.098	0.442
自動化・省力化投資の強化	0.155	0.657	0.213	0.207
高精度・高品質化のための設備投資	0.127	0.838	0.182	0.077
財務体質の強化	0.218	0.229	0.673	0.062
生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善	0.264	0.202	0.588	0.202
人件費の削減や要員管理の見直し	0.097	0.061	0.435	0.138
アウトソーシング	0.030	0.009	0.233	0.559
海外進出	0.121	0.064	0.031	0.483

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

発部門の充実」、「販売網の充実・営業力の強化」の負荷量が大きくなっている。これらの項目の内容から因子1は、「製品や営業力の強化による顧客拡大」とまとめることができよう。因子2は「自動化・省力化投資の強化」、「高精度・高品質化のための設備投資」の負荷量が大きく、「積極的な設備投資」の因子と言える。他方、因子3は「財務体質の強化」、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善」、「人件費の削減や要員管理の見直し」の負荷量が大きいため、「合理化」の因子と定義する。最後に因子4は、「インターネットを活用した受発注」、「アウトソーシング」、「海外進出」の負荷量が相対的に大きい。「社外との関係強化」の因子と見ることができるだろう。

以上のように経営上の取組みに係る4つの因子を抽出したうえで、技能者を基幹的人材とする企業と技術者を基幹的人材とする企業の4因子の得点の平均値を比較してみた。t検定の結果は、「積極的な設備投資」因子の得点のみ平均値の差が統計的に有意で、技能者が基幹的人材である企業のほうが平均値が高い（図表2-1-3）。

図表2-1-3

経営上の取組み・因子得点平均値の比較：生産に携わる基幹的人材による相違

(単位:点)

	技能者	技術者
製品や営業力の強化による顧客拡大	-0.0115	0.0765
積極的な設備投資 **	0.0392	-0.1795
合理化	0.0192	-0.0703
社外との関係強化	-0.0226	0.0333

**p<.01 (t検定)

基幹的人材と様々な生産方式の導入状況との関連はどうか。「セル生産方式」、「小ロット生産方式」、「一個流し生産方式」、「モジュール生産方式」という4つの生産方式についての導入に関する回答を得点化し（「積極的に進めている」=5点、「ある程度積極的に進めている」=4点、「どちらとも言えない」=3点、「あまり積極的でない」=2点、「全く積極的でない」=1点）、経営上の取組みの因子得点と同じく、技能者が基幹的人材である企業と技術者が基幹的人材である企業、それぞれの平均値を算出した（図表2-1-4）。統計的に有意な平均値の差が認められるのは、「セル生産方式」の導入で、技術者が基幹的人材である企業においてより導入が進んでいる。

図表 2-1-4 生産方式の導入：生産に携わる基幹的人材による相違

	(単位:点)	
	技能者	技術者
セル生産方式 **	2.832	3.165
小ロット生産方式	3.292	3.120
一個流し生産方式	2.653	2.492
モジュール生産方式	2.425	2.515

**p<.01 (t検定)

注：上記の得点は、各生産方式の導入状況についての回答を得点化した（「積極的に進めている」=5点、「ある程度積極的に進めている」=4点、「どちらとも言えない」=3点、「あまり積極的でない」=2点、「全く積極的でない」=1点）うえで算出した平均値。

これまでの分析から、第1に自社製品を製造する企業、あるいは自社で図面等を作成したうえで部品や材料を製造している企業では技術者が基幹的人材となっている可能性がより高い、第2に技術者が基幹的人材である企業はセル生産方式の導入がより進んでいる、第3に技能者が基幹的人材となっている企業ではより積極的な設備投資が行われているということがわかった。基幹的人材の相違に影響を与えうるこうした事業活動上の要因は、業種や規模、立地などをコントロールした上でも影響を与えていると見ることができだろうか。ロジスティック回帰分析を用い、確かめてみた。被説明変数は「生産活動に携わる基幹的人材が技術職である」かどうかであり、統制変数として業種、従業員規模、所在地を加えて分析を行った（図表 2-1-5）。その結果、自社製品を製造する企業、あるいは自社で図面等を作成したうえで部品や材料を製造している企業では技術職が基幹的人材となる可能性が高まるという点は統計的に有意であることが明らかとなったが、経営上の取組みのなかで基幹的人材との間に統計的に有意な相関は認められなかった。また、一個流し生産方式をより積極的に導入している企業では、技術者が基幹的人材になる可能性が有意に低くなる。

図表 2-1-1 で示したように自社製品を製造する企業、あるいは自社で図面等を作成したうえで部品や材料を製造している企業でも多くは技能者を基幹的人材としているが、その業態から、設計や製品開発と言った仕事が、受注先の図面に基づいて部品または材料を生産しているという企業よりも多く存在し、そうした仕事を担う技術者の比重が大きい企業が増えるものと見られる。

図表 2-1-5 基幹的人材の種類と事業活動における特徴
(ロジスティック回帰分析)

	B	Exp (B)
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)		
プラスチック製品製造	0.281	1.325
鉄鋼	-1.200	0.301
非鉄金属製造	0.415	1.514
はん用機械器具製造	0.524	1.689
生産用機械器具製造	0.171	1.187
業務用機械器具製造	0.185	1.203
電子部品・デバイス・電子回路製造	-0.135	0.874
電気機械器具製造	0.266	1.305
情報通信機械器具製造	0.138	1.148
輸送用機械器具製造	0.198	1.219
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)		
10~19人	0.167	1.181
20~29人	-0.041	0.960
30~49人	-1.314	0.269 *
50~99人	-1.116	0.327 *
100~299人	-0.513	0.598
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)		
福島	0.118	1.126
長野	-0.039	0.961
愛知	0.709	2.031
大阪	0.869	2.385 *
広島	-0.644	0.525
福岡	0.393	1.481
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に基づいて部品または材料を生産)		
最終製品を生産	0.811	2.250 *
図面等を作成し、部品または材料を生産	0.891	2.437 **
経営上の取組み		
製品や営業力の強化による顧客拡大	-0.005	0.995
積極的な設備投資	-0.191	0.826
合理化	0.116	1.124
社外との関係強化	0.070	1.072
生産方式の導入		
セル生産方式	0.155	1.168
小ロット生産方式	-0.076	0.927
一個流し生産方式	-0.198	0.820 +
モジュール生産方式	0.172	1.187
定数	-2.198	0.111 ***
-2対数尤度	431.217	
カイ2乗	65.830	***
N		560

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

注: 1) 被説明変数は生産活動を支える基幹的人材が技術者かどうかである(技術者の場合「1」、そうでない場合は「0」)。

2) 従業員4人以下の企業、300人以上の企業は分析の対象から除いている。また、業種が不明あるいは「その他」と回答している企業も対象から除いている。

3) 産業、従業員規模、所在地域は該当する場合に「1」をとるダミー変数である。また、経営上の取組みは因子得点、生産方式の導入は回答を得点化したものをそのまま用いている。

2. 事業活動と特定の技能・技術に対するニーズ

(1) 技能者に求める技能と事業活動

次に技能者が基幹的人材である企業において、事業活動と技能者に求める具体的な技能との間に何らかの関係が見られるか、分析を進めてみることにしよう。図表2-1-6は企業が技能者に求める技能として指摘した内容を業態別に集計したものである。統計的な検定の結果、業態間の回答率に有意差が認められたのは「組立て・調整の技能」と「NC機やMCのプログラミング」で、前者は自社製品を生産する企業での回答率が他の企業に比べて目立って高く、後者は逆に他企業の半分程度の回答率となっている。

図表2-1-6 技能者に求める技能：業態別（複数回答）

(単位：%)

	n	高度に卓越した熟練技能	設備の保全や改善の知識・技能	生産工程を合理化する知識・技能	組立て・調整の技能***	自動機の段取り替えをする技能	NC機やMCのプログラミング**	品質管理や検査・試験の知識・技能	単独で多工程を処理する技能	計測システムのオペレーション
最終製品を生産	94	28.7	28.7	39.4	51.1	11.7	9.6	28.7	22.3	6.4
図面等を作成し、部品または材料を生産	132	41.7	22.0	35.6	31.1	14.4	20.5	22.7	27.3	3.8
受注先の図面に基づいて部品または材料を生産	376	35.1	22.3	38.8	19.4	17.6	25.3	30.9	21.3	4.3

***p<.001 **p<.01 (カイ二乗独立性検定)

経営上の取組みと求める技能との関連を見ていくにあたっては、各技能を求めている企業とそうでない企業との間で、経営の取組みに係る4因子の因子得点を比較してみた。図表2-1-7は比較の結果を示したもので、色を塗りつぶして記号を記入しているのは、表側に記した技能を求めている企業のほうが求めている企業よりも有意に得点の平均値が高かった因子である。「組立て・調整の技能」、「生産工程を合理化する知識・技能」を求める企業は「製品や営業力の強化による顧客拡大」をより進める傾向にあり、「自動機の段取り替えをする技能」、「NC機やMCのプログラミング」、「計測システムのオペレーション」が技能者に必要と考える企業はそうでない企業に比べて「積極的な設備投資」の因子得点平均値が高い。また「合理化」の因子得点は、「品質管理や検査・試験の知識・技能」を求める企業の平均が求めない企業の平均よりも有意に高くなっている。「社外との関係強化」因子は、必要の有無によって得点に有意な差のある技能が見られなかった。

図表 2-1-7 求める技能と経営上の取組み：因子得点平均値の比較

	製品や営業力の強化による顧客拡大	積極的な設備投資	合理化	社外との関係強化
高度に卓越した熟練技能				
設備の保全や改善の知識・技能				
生産工程を合理化する知識・技能	+			
組立て・調整の技能	**			
自動機の段取り替えをする技能		***		
NC機やMCのプログラミング		+		
品質管理や検査・試験の知識・技能			**	
単独で多工程を処理する技能				
計測システムのオペレーション		+		

注：色を塗りつぶし記号を記入しているセルは、表側に記した技能を求めている企業のほうが求めている企業よりも有意に得点の平均値が高かった因子である。また、記号はt検定による有意水準を示す（***p<.001 **p<.01 +p<.10）。

様々な生産方式の導入と企業が求める技能との関係についても、経営上の取組みと同様、各技能を必要とする企業のほうが必要としない企業に比べて、生産方式の導入度を示した得点の平均値が高いかどうかを見ていくことで探っていった（図表 2-1-8）。「組立て・調整の技能」を必要とする企業はそうでない企業に比べて「セル生産方式」や「モジュール生産方式」の導入が進んでいる。また、「単独で多工程を処理する技能」の必要の有無によっても、「セル生産方式」の導入度には差がある。他方、「自動機の段取り替えをする技能」を必要とする企業では、必要としない企業に比べて「小ロット生産方式」を積極的に取り入れる傾向にある。

図表 2-1-8 求める技能と生産方式の導入：導入度の比較

	セル生産方式	小ロット生産方式	一個流し生産方式	モジュール生産方式
高度に卓越した熟練技能				
設備の保全や改善の知識・技能				
生産工程を合理化する知識・技能				
組立て・調整の技能	**			+
自動機の段取り替えをする技能		***		
NC機やMCのプログラミング				
品質管理や検査・試験の知識・技能				
単独で多工程を処理する技能	**			
計測システムのオペレーション				

注：1) 比較の対象は、表頭に示した各生産方式の導入についての回答を得点化したもの（得点化の内容については図表 2-1-4 参照）。

2) 色を塗りつぶし記号を記入しているセルは、表側に記した技能を求めている企業のほうが求めている企業よりも有意に得点の平均値が高かった生産方式である。また、記号はt検定による有意水準を示す（***p<.001 **p<.01 +p<.10）。

以上の分析により、事業活動の内容によって必要の有無が左右される技能の存在が浮かび上がってきたが、業種や従業員規模など技能の必要性に影響を与える基本属性をコントロールしても、技能と事業活動との関係は見出されるだろうか。それぞれの技能が求められているかどうかを被説明変数、事業活動上の要因を説明変数、業種、従業員規模、所在地域を統制変数としたロジスティック回帰分析により検証してみた。図表 2-2-9①②を見ると、「生産工程を合理化する知識・技能」は「製品や営業力の強化による顧客拡大」を図る企業で、「計測システムのオペレーション」は「積極的な設備投資」を進める企業で求められる傾向にある。「組立て・調整の技能」は最終製品を生産する企業において、「単独で多工程を処理する技能」は図面等を作成し、部品または材料を生産する企業においてより必要とされており、「自動機の段取り替えをする技能」は、小ロット生産の導入により積極的な企業で求められている。またクロス集計においては有意性が認められなかったが、ロジスティック回帰分析では、一個流し生産方式を進めている企業において「NC 機や MC のプログラミング」や「単独で多工程を処理する技能」が求められる可能性が有意に高まることが明らかになった。

最終製品を生産する企業において「組立て・調整の技能」が求められるのは、販売・生産される製品の特徴（＝構成部品の組立てが必要となる製品）に由来すると見られる。小ロット生産を進める企業で「自動機の段取り替えをする技能」が、一個流し生産方式を進めている企業において「NC 機や MC のプログラミング」や「単独で多工程を処理する技能」が求められるのは、これらの生産方式を円滑に進めていくために必須の技能であるからだろう。

積極的な設備投資と「計測システムのオペレーション」の必要性がつながるのは、設備投資により、製造現場での技能者の仕事のなかで、計器類を見ながらの製造設備の操作などの比重が増していくためと推測される。「製品や営業力の強化による顧客拡大」が「生産工程を合理化する知識・技能」を必要とする論理は想起するのがやや難しいが、取り扱い製品の種類を増やしたり、既存製品に新たな機能などを加えたりしながら同時にこれまでと同様の生産性・効率性を実現しようとした場合に、製造現場における原材料や半製品の回し方や、時間短縮につながるような作業の方法などに関する知識や技能が必要になるといったことではないかと考えられる。

図表 2-1-9① 事業活動における特徴と技能者に求める技能
(ロジスティック回帰分析)

	生産工程を合理化する 知識・技能		組立て・調整の技能		自動機の段取り替えを する技能		NC機やMCのプログラミ ング	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
産業 (レファレンス・グループ:金属製品製造)								
プラスチック製品製造	0.411	1.509	-0.264	0.768	0.228	1.255	-1.114	0.328 *
鉄鋼	0.461	1.586	-0.834	0.434	-1.070	0.343	-0.673	0.510
非鉄金属製造	0.379	1.461	0.396	1.486	-0.548	0.578	0.114	1.121
はん用機械器具製造	0.029	1.029	1.270	3.562	-19.324	0.000	-20.054	0.000
生産用機械器具製造	0.233	1.262	0.687	1.987	-0.948	0.388	0.292	1.339
業務用機械器具製造	-0.194	0.824	1.039	2.826	-0.839	0.432	0.474	1.607
電子部品・デバイス・電子回路製造	0.756	2.129	0.675	1.963	-0.220	0.802	-0.901	0.406
電気機械器具製造	0.375	1.454	0.652	1.919 +	-0.578	0.561	-0.778	0.459 +
情報通信機械器具製造	0.467	1.596	0.576	1.778	2.126	8.380 **	-0.828	0.437
輸送用機械器具製造	-0.097	0.907	-0.571	0.565	0.092	1.096	-0.831	0.436
従業員規模 (レファレンス・グループ:5~9人)								
10~19人	-0.113	0.893	0.018	1.018	0.805	2.236	-0.297	0.743
20~29人	0.270	1.309	0.365	1.440	1.084	2.955 *	-0.031	0.970
30~49人	0.796	2.216 *	0.273	1.314	0.640	1.897	-0.466	0.627
50~99人	0.857	2.356 *	0.608	1.836	0.525	1.690	-0.034	0.967
100~299人	0.952	2.592 *	0.580	1.787	0.515	1.673	-0.637	0.529
所在地 (レファレンス・グループ:東京)								
福島	-0.398	0.672	-0.502	0.605	-0.180	0.836	1.304	3.682 *
長野	0.116	1.123	-0.356	0.701	-0.326	0.722	1.274	3.577 **
愛知	0.249	1.283	-0.484	0.616	-0.414	0.661	1.035	2.814 +
大阪	0.501	1.650	-0.292	0.747	-0.867	0.420	0.289	1.336
広島	-0.083	0.921	0.253	1.288	-1.378	0.252 **	1.004	2.729 *
福岡	0.477	1.611	-0.049	0.952	-1.319	0.267 *	1.403	4.069 **
業態 (レファレンス・グループ:受注先の図面に 基づいて部品または材料を生産)								
最終製品を生産	-0.183	0.832	1.187	3.276 ***	-0.466	0.627	-1.047	0.351 *
図面等を作成し、部品または材料を生産	-0.240	0.786	0.420	1.522	0.343	1.409	-0.151	0.860
経営上の取組み								
製品や営業力の強化による顧客拡大	0.290	1.336 *	0.092	1.096	-0.307	0.736 +	-0.047	0.954
積極的な設備投資	-0.174	0.841	-0.095	0.909	0.263	1.300	0.221	1.248
合理化	-0.041	0.960	0.075	1.078	0.225	1.253	-0.167	0.846
社外との関係強化	-0.089	0.915	-0.103	0.902	-0.033	0.967	0.081	1.084
生産方式の導入								
セル生産方式	0.102	1.107	0.172	1.188	-0.151	0.860	-0.008	0.992
小ロット生産方式	-0.070	0.932	-0.132	0.877	0.312	1.366 *	0.068	1.070
一個流し生産方式	-0.053	0.949	-0.007	0.993	0.020	1.020	0.192	1.211 +
モジュール生産方式	0.042	1.043	0.056	1.057	-0.097	0.907	-0.182	0.834
定数	-1.063	0.346 ***	-1.708	0.181 ***	-2.018	0.133 ***	-1.809	0.164 ***
-2対数尤度	592.141		495.658		371.369		442.502	
N	469		469		469		469	

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

図表 2-1-9② 事業活動における特徴と技能者に求める技能
(ロジスティック回帰分析)

	品質管理や検査・試験の知識・技能		単独で多工程を処理する技能		計測システムのオペレーション	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)						
プラスチック製品製造	0.335	1.397	-0.235	0.791	0.379	1.461
鉄鋼	-0.662	0.516	0.104	1.109	-0.811	0.444
非鉄金属製造	-0.066	0.936	0.307	1.360	-18.239	0.000
はん用機械器具製造	-0.243	0.784	1.251	3.493	-20.054	0.000
生産用機械器具製造	-0.306	0.736	-0.563	0.570	-18.553	0.000
業務用機械器具製造	-1.105	0.331	0.411	1.508	-0.450	0.638
電子部品・デバイス・電子回路製造	-0.090	0.914	-0.954	0.385	-17.294	0.000
電気機械器具製造	-0.128	0.879	-0.062	0.940	0.051	1.052
情報通信機械器具製造	0.079	1.082	-0.125	0.882	-17.625	0.000
輸送用機械器具製造	-0.206	0.814	0.056	1.057	0.765	2.149
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)						
10~19人	0.062	1.064	-0.405	0.667	-0.205	0.814
20~29人	0.312	1.366	0.172	1.187	-0.659	0.517
30~49人	0.781	2.185 *	-0.880	0.415 *	0.407	1.502
50~99人	0.758	2.134 +	-0.853	0.426 +	0.244	1.277
100~299人	0.865	2.375 +	0.313	1.368	-18.780	0.000
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)						
福島	0.483	1.622	0.385	1.469	-0.050	0.951
長野	-0.162	0.850	0.350	1.419	1.466	4.331
愛知	-0.500	0.606	0.142	1.153	0.431	1.539
大阪	-0.820	0.440 +	-1.027	0.358 +	-0.101	0.904
広島	-0.427	0.653	-0.234	0.791	1.296	3.655
福岡	-0.204	0.815	0.235	1.264	0.723	2.060
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に基づいて部品または材料を生産)						
最終製品を生産	-0.054	0.947	0.225	1.252	1.029	2.798
図面等を作成し、部品または材料を生産	-0.106	0.899	0.645	1.905 *	0.075	1.078
経営上の取組み						
製品や営業力の強化による顧客拡大	0.008	1.008	-0.009	0.991	-0.231	0.794
積極的な設備投資	0.003	1.003	-0.025	0.975	0.604	1.830 +
合理化	0.199	1.221	0.195	1.216	-0.307	0.736
社外との関係強化	-0.016	0.984	-0.207	0.813	-0.066	0.936
生産方式の導入						
セル生産方式	-0.064	0.938	0.075	1.078	0.317	1.372
小ロット生産方式	0.089	1.094	0.005	1.005	-0.437	0.646 +
一個流し生産方式	-0.108	0.897	0.213	1.237 *	0.018	1.019
モジュール生産方式	-0.165	0.848	-0.135	0.874	0.131	1.140
定数	-0.382	0.683 ***	-1.610	0.200 ***	-3.858	0.021 ***
-2対数尤度	534.911		466.611		142.741	
N	469		469		469	

***p<.001 *p<.05 +p<.10

注 (図表 2-1-9①②共通)

- 1) 被説明変数は表頭に示した各技能を技能者に求めているかどうか (求めている場合は「1」、そうでない場合は「0」)。
- 2) 対象は生産活動に携わる基幹的人材が技能者の企業である。ただし、従業員 4 人以下の企業、300 人以上の企業、また、業種が不明あるいは「その他」と回答している企業は対象から除いている。
- 3) 産業、従業員規模、所在地域、業態は該当する場合に「1」をとるダミー変数である。また、経営上の取組みは因子得点、生産方式の導入は回答を得点化したものをそのまま用いている。

(2) 技術者に求める技術・能力と事業活動

生産活動に携わる基幹的人材が技術職である企業においても、事業活動上の何らかの特徴と特定の技術・能力に対する企業のニーズとは結びついているだろうか。

まず、求められる技術・能力と業態とのつながりを確認するため、生産活動に携わる基幹的人材が技能職である企業について検討した時と同様、業態別に必要とされている技術・能力の状況をまとめた(図表2-1-10)。統計的検定の結果、業態間の回答率に有意な差があったのは6つの技術・知識に関する項目であり、「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」は最終製品を生産する企業の回答率が目立って高く、逆に「知的財産情報(特許)への対応能力」、「生産の最適化のための生産技術」、「工程管理に関する知識」は受注先の図面に基づいて部品または材料を生産している下請型の企業における回答率が、他の業態の企業の回答率を大きく上回っている。また、「製品の企画・構想段階から問題点を提案し、改善提案を行うコンサルティング能力」は、図面等を作成し、部品または材料を生産している企業での回答率が他業態の約3倍に達している。反面「革新的技術を創造していく能力」を必要とする割合は、図面等を作成し、部品または材料を生産している企業では低い。

図表2-1-10 技術者に求める技術・知識：業態別(複数回答)

(単位: %)

	n	特定の技術に関する高度な専門知識	複数の技術に関する幅広い知識	ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力**	製品の企画・構想段階から問題点を提案し、改善提案を行うコンサルティング能力**	ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力	革新的技術を創造していく能力**	知的財産情報(特許)への対応能力**	進捗管理・予算管理などのプロジェクト管理能力	生産の最適化のための生産技術**	工程管理に関する知識***	加工・組立に関する知識	生産設備の保守・管理技術	ISO9000シリーズに関する知識	ISO14000シリーズに関する知識
最終製品を生産	34	44.1	29.4	44.1	11.8	17.6	23.5	5.9	2.9	5.9	2.9	17.6	2.9	0.0	0.0
図面等を作成し、部品または材料を生産	53	22.6	35.8	30.2	30.2	24.5	7.5	5.7	11.3	9.4	5.7	15.1	1.9	0.0	0.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を生産	53	34.0	28.3	18.9	9.4	13.2	24.5	20.8	15.1	22.6	24.5	28.3	5.7	3.8	1.9

***p<.001 **p<.01 (カイ二乗独立性検定)

各技術・能力を求める企業がどのような経営上の取組みをより進めているかを見ていくと(図表2-1-11)、「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」を求める企業はそうでない企業に比べ、「製品や営業力の強化による顧客拡大」や「社外との関係強化」の因子得点の平均値が有意に高い。「社外との関係強化」の因子得点平均値は、「製品の企画・構想段階から問題点を提案し、改善提案を行うコンサルティング能力」に対する必要性の有無によっても有意に差がある。「革新的技術を創造していく能力」、「生産の最適化のための生産技術」を技術者に求めている企業は「積極的な設備投資」を進める傾向にあり、「工程管理に関する知識」を必要とする企業は「合理化」因子得点の平均値がより高くなっている。

図表 2-1-11 求める技術と経営上の取組み：因子得点平均値の比較

	製品や営業力の強化による顧客拡大	積極的な設備投資	合理化	社外との関係強化
特定の技術に関する高度な専門知識				
複数の技術に関する幅広い知識				
ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力	+			+
製品の企画・構想段階から問題点を提案し、改善提案を行うコンサルティング能力				+
ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力				
革新的技術を創造していく能力		**		
知的財産情報(特許)への対応能力				
進捗管理・予算管理などのプロジェクト管理能力				
生産の最適化のための生産技術		**		
工程管理に関する知識			***	
加工・組立に関する知識				

注：色を塗りつぶし記号を記入しているセルは、表側に記した技術を求めている企業のほうが求めている企業よりも有意に得点の平均値が高かった因子である。また、記号は t 検定による有意水準を示す (** $p < .001$ ** $p < .01$ + $p < .10$)。

各技術・能力の必要性の有無により生産方式の導入にどのような違いがあるかを、導入状況を示す得点の平均値をもとに見ていったところ（図表 2-1-12）、「ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力」を求める企業では、セル生産方式の導入がより進んでいる。また、「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」や「知的財産情報（特許）への対応能力」が基幹的人材である技術者に必要とされる企業では、そうでない企業に比べて小ロット生産方式の導入度を示す得点の平均値が有意に高い。

図表 2-1-13①②各技術に対する企業の必要の有無を被説明変数としたロジスティック回帰分析を行った結果である。なお、「知的財産情報（特許）への対応能力」を求める企業でロジスティック回帰分析の対象となる企業は 6 社しかなく、いずれの統制変数、説明変数も被説明変数に対する影響がごくわずかにとどまったので、図表には掲載していない。

「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」と社外との関係強化に向けた経営上の取組みとの間には、業種や従業員規模などをコントロールしても統計的に有意な正の相関が認められた。また、クロス集計からは明らかにならなかったが、製品や営業力の強化による顧客拡大をより進めている企業は、「生産の最適化のための生産技術」をより必要としている。

他方、最終製品を生産する企業、図面等を作成し、部品または材料を生産する企業では、受注先の図面に基づいて部品または材料を生産する企業に比べて「工程管理に関する知識」が求められない傾向にある。言い換えると、受注先の図面に基づいて部品または材料を生産

図表 2-1-12 求める技能と生産方式の導入：導入度の比較

	セル生産方式	小ロット生産方式	一個流し生産方式	モジュール生産方式
特定の技術に関する高度な専門知識				
複数の技術に関する幅広い知識				
ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力		**		
製品の企画・構想段階から問題点を提案し、改善提案を行うコンサルティング能力				
ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力	**			
革新的技術を創造していく能力				
知的財産情報(特許)への対応能力		**		
進捗管理・予算管理などのプロジェクト管理能力				
生産の最適化のための生産技術				
工程管理に関する知識				
加工・組立に関する知識				

注：色を塗りつぶし記号を記入しているセルは、表側に記した技術を求めている企業のほうが求めている企業よりも有意に得点の平均値が高かった生産方式である。また、記号はt検定による有意水準を示す (** $p < .01$ + $p < .10$)。

する企業は他の業態の企業よりも「工程管理に関する知識」を必要としている。生産方式の導入度と正の相関が見られるのは、「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」（セル生産方式の導入度と相関）、「革新的技術を創造していく能力」（小ロット生産方式と相関）、「生産の最適化のための生産技術」（同）であった。有意な相関が認められた生産方式の導入度と求められる技能との関係は、いずれもクロス集計の際には見られなかったものである

「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」をもつ技術者人材は、インターネットによる受発注や海外進出などを通じて新たな顧客を着実に増やしていこうとする企業にとっては必要不可欠と言ってよいほどであろう。「生産の最適化のための生産技術」が「製品や営業力の強化による顧客拡大」を進める企業においてより求められるのは、こうした企業が「生産工程を合理化する知識・技能」を必要とするのと同様の理由から、つまり取り扱い製品の種類を増やしたり、既存製品に新たな機能などを加えたりしながら同時にこれまでと同様の生産性・効率性を実現しようとしているからではないかと考えられる。生産性・効率性の実現のために「生産の最適化のための生産技術」が求められるという構図は、おそらく小ロット生産方式を積極的に進めている企業にも見られるであろう。「工程管理に関する知識」が受注先の図面に基づいて部品または材料を生産する企業においてより必要性が高くなるのは、これらの企業がもつ競争力がコストの低さや納期の短さによるところが大きい¹ことを考えると妥当な結果である。

¹ 受注先の図面に基づいて部品または材料を生産する企業に、同規模・同業種の企業と比べた場合に自社のほうが優れている点をたずねたところ、「納期の短さ」と回答した企業は52.9%（「優れている」と「やや優れてい

図表 2-1-13① 事業活動における特徴と技術者に求める技術・能力
(ロジスティック回帰分析)

	ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力		製品の企画・構想段階から問題点を提案し、改善提案を行うコンサルティング能力		ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)						
プラスチック製品製造	1.746	5.733	-0.470	0.625	-0.075	0.928
鉄鋼・非鉄金属	1.324	3.759	-18.185	0.000	19.440	277032440.318
はん用・生産用・業務用機器製造	6.311	550.346 ***	0.924	2.519	21.891	3213995998.493
電気・電子・情報機器製造	5.205	182.136 ***	0.538	1.713	22.423	5470114254.136
輸送用機械器具製造	4.387	80.365 *	1.622	5.064	0.361	1.435
従業員規模 (レファレンス・グループ: 29人以下)						
30～99人	0.351	1.420	0.040	1.041	-1.408	0.245
100～299人	-0.152	0.859	0.358	1.431	-1.164	0.312
所在地 三大都市圏(東京・大阪・愛知)	-0.090	0.914	-1.837	0.159 *	-0.893	0.409
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に基づいて部品または材料を生産)						
最終製品を生産	0.948	2.581	-0.248	0.780	-2.898	0.055
図面等を作成し、部品または材料を生産	-0.091	0.913	1.252	3.496	-2.455	0.086
経営上の取組み						
製品や営業力の強化による顧客拡大	0.542	1.720	0.226	1.253	1.278	3.588
積極的な設備投資	0.156	1.168	0.209	1.233	-0.593	0.553
合理化	-0.328	0.720	-0.548	0.578	-0.446	0.640
社外との関係強化	1.808	6.097 **	0.348	1.416	0.580	1.787
生産方式の導入						
セル生産方式	-0.675	0.509 +	0.218	1.244	0.518	1.679
小ロット生産方式	1.326	3.765 **	-0.742	0.476	-0.944	0.389
一個流し生産方式	-0.239	0.787	0.013	1.013	0.431	1.539
モジュール生産方式	-0.859	0.424 *	-0.318	0.728	0.830	2.294
定数	-5.243	0.005 *	0.295	1.344	-22.973	0.000
-2対数尤度	60.410		60.328		38.804	
N	91		91		91	

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

る」の回答の合計)で、他の2業態(最終製品を生産する企業:32.4%、図面等を作成し、部品または材料を生産する企業:43.3%)に比べて多い。また、「コストの低さ」も受注先の図面に基づいて部品または材料を生産する企業における回答率(37.8%)が3業態中最も高くなっている(最終製品を生産する企業:8.8%、図面等を作成し、部品または材料を生産する企業:28.3%)。

図表 2-1-13② 事業活動における特徴と技術者に求める技術・能力
(ロジスティック回帰分析)

	革新的技術を創造していく能力		生産の最適化のための生産技術		工程管理に関する知識	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)						
プラスチック製品製造	0.759	2.137	-0.382	0.683	-0.260	0.771
鉄鋼・非鉄金属	-2.144	0.117	-4.479	0.011 *	-20.056	0.000
はん用・生産用・業務用機器製造	0.729	2.072	-3.340	0.035 +	-0.104	0.901
電気・電子・情報機器製造	-1.923	0.146	-2.260	0.104	2.541	12.689 +
輸送用機械器具製造	-19.818	0.000	-20.954	0.000	0.943	2.568
従業員規模 (レファレンス・グループ: 29人以下)						
30~99人	-20.794	0.000	0.876	2.401	-0.837	0.433
100~299人	-0.947	0.388	-0.909	0.403	2.813	16.667 +
所在地						
三大都市圏(東京・大阪・愛知)	1.248	3.482	2.734	15.398 *	-0.658	0.518
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に 基づいて部品または材料を生産)						
最終製品を生産	1.204	3.332	-3.038	0.048 +	-4.713	0.009 *
図面等を作成し、部品または材料を生産	-1.472	0.229	-1.663	0.190	-3.306	0.037 *
経営上の取組み						
製品や営業力の強化による顧客拡大	0.714	2.042	1.212	3.359 +	0.539	1.714
積極的な設備投資	0.527	1.695	0.362	1.436	0.092	1.096
合理化	0.182	1.200	-0.731	0.481	0.237	1.267
社外との関係強化	-0.446	0.640	-0.431	0.650	-0.196	0.822
生産方式の導入						
セル生産方式	-0.589	0.555	-0.128	0.880	0.101	1.106
小ロット生産方式	0.903	2.468 +	1.408	4.089 +	0.127	1.136
一個流し生産方式	-0.125	0.883	-0.610	0.544	-0.308	0.735
モジュール生産方式	-0.393	0.675	-0.196	0.822	-0.030	0.970
定数	-1.953	0.142	-3.721	0.024	-0.541	0.582
-2対数尤度	45.353		45.517		48.621	
N	91		91		91	

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

注 (図表 2-1-13①②共通)

- 1) 被説明変数は表頭に示した各技術・能力を技能者に求めているかどうか(求めている場合は「1」、そうでない場合は「0」)。
- 2) 対象は生産活動に携わる基幹的人材が技術者の企業である。ただし、従業員4人以下の企業、300人以上の企業、また、業種が不明あるいは「その他」と回答している企業は対象から除いている。
- 3) 産業、従業員規模、所在地域、業態は該当する場合に「1」をとるダミー変数である。また、経営上の取組みは因子得点、生産方式の導入は回答を得点化したものをそのまま用いている。なお、対象とする企業数が少ないため信頼できる分析結果がえられるよう、産業、従業員規模、所在地域についての変数の数は、図表 2-1-9 で用いた変数を集約して減らしている。

セル生産方式の導入をより進めている企業で「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」が求められるのは、この能力が技術者がないと製造する製品を的確に構想することができず、限られたスペースで加工・組立てを行って完成品（に近い形）にまでしてしまうセル生産方式に反映させることが難しくなるためではないかと思われる。また、「革新的技術を創造していく能力」が小ロット生産を進めている企業において求められる理由としては、小ロット生産を進めている企業の中に、ロット数が極めて小さい（1つだけ生産するという場合も往々にありうるような）試作品の生産を手掛ける企業が多く含まれていることが考えられる。

第3節 正社員の募集・採用活動

1. 新卒および中途採用正社員の募集活動

図表2-1-14は回答時点までの3年間における新卒および中途採用の正社員の募集状況を、回答企業の業種、従業員規模、所在地域の別にまとめたものである。回答企業全体で見ると新卒採用者を募集した企業よりも中途採用者を募集した企業のほうが多く、その差は5~29人規模の企業で特に顕著となる。新卒採用の正社員の募集は、業種でははん用機械器具製造業や業務用機械器具製造業での実施率が高く、また福島に所在している企業の実施率が約4割と相対的に高い。逆に東京の企業は実施率が4分の1程度で最も低くなっている。さらに新卒採用募集の実施率は従業員規模による差が極めて大きく、5~19人の企業では実施率が約2割にとどまるのに対し、50~99人の企業では約6割が実施しており、100~299人の企業では実施率が7割を越える。

一方、中途採用の正社員の募集は電子部品・デバイス・電子回路製造業での実施率の低さが目立つ。従業員規模が大きいほど実施率が高いのは新卒採用の募集と同様であるが、規模間の差は新卒採用募集の実施率よりは小さく、従業員20人以上の企業ではあまり差がないと言ってよい。また、従業員100~299人の企業では新卒採用募集の実施率のほうが中途採用者募集の実施率よりもやや高くなっている。

次に事業活動の状況と募集実施との関連を見ていく。業態別に実施率を集計したところ(図表2-1-15)、新卒採用者の募集についてはカイ二乗独立性検定の結果、業態間に有意な差が見られ、受注先の図面に基づいて部品または材料を生産する企業の実施率が低くなっている。一方、中途採用者の募集に関しては実施率に有意な差は認められなかった。

図表 2-1-14 過去3年間における新卒および中途採用の正社員の募集：
業種・従業員規模・所在地域による異同

(単位:%)

	n	新卒採用の募集	中途採用の募集
合計	842	33.5	47.6
【業種】			
プラスチック製品製造業	94	33.0	47.9
鉄鋼業	57	26.3	49.1
非鉄金属製造業	36	30.6	47.2
金属製品製造業	274	34.3	47.8
はん用機械器具製造業	20	45.0	35.0
生産用機械器具製造業	73	27.4	54.8
業務用機械器具製造業	37	43.2	48.6
電子部品・デバイス・電子回路製造業	35	28.6	28.6
電気機械器具製造業	105	37.1	49.5
情報通信機械器具製造業	16	37.5	37.5
輸送用機械器具製造業	76	31.6	51.3
【従業員数】			
5～9人	149	17.4	31.5
10～19人	228	20.6	40.8
20～29人	116	37.9	60.3
30～49人	114	43.0	58.8
50～99人	93	58.1	67.7
100～299人	73	71.2	63.0
【所在地域】			
福島	72	40.3	44.4
東京	155	25.2	41.9
長野	161	36.0	48.4
愛知	77	33.8	41.6
大阪	76	34.2	48.7
広島	153	36.6	56.2
福岡	148	32.4	48.0

図表 2-1-15 新卒および中途採用の正社員・募集実施状況：業態別

(単位:%)

	新卒募集***	中途募集
最終製品を生産	46.7	63.2
図面等を作成し、部品または材料を生産	43.0	53.6
受注先の図面に基づいて部品または材料を生産	35.7	58.0

***p<.001 (カイ二乗独立性検定)

新卒採用の正社員を募集している企業とそうでない企業との間で経営上の取組みの因子得点平均値を比べてみると、いずれの因子についても実施している企業の因子得点の平均値のほうが高く、統計的に有意な差となっている。中途採用正社員の募集の有無による比較でも、新卒採用正社員の募集の有無による比較と同様、4 因子すべてで募集実施企業の因子得点平均値のほうが有意に高かった (図表 2-1-16 ①②)。

一方、新卒および中途採用の正社員の募集の有無により、各生産方式の導入の程度に相違があるかを見たところ、経営上の取組みとは対照的に、いずれの生産方式の導入度についても新卒または中途採用者の実施の有無による有意な差は見られなかった（図表 2-1-17 ①②）。

図表 2-1-16 募集の有無と経営上の取組み：因子得点平均値の比較

①新卒

	募集実施	募集実施せず
製品や営業力の強化による顧客拡大***	0.128	-0.067
積極的な設備投資***	0.118	-0.103
合理化***	0.129	-0.080
社外との関係強化***	0.113	-0.105

②中途

	募集実施	募集実施せず
製品や営業力の強化による顧客拡大***	0.086	-0.100
積極的な設備投資**	0.040	-0.120
合理化***	0.091	-0.131
社外との関係強化***	0.050	-0.112

***p<.001 **p<.01 (t 検定)

図表 2-1-17 募集の有無と生産方式の導入

①新卒

	募集実施	募集実施せず
セル生産方式	2.82	2.94
小ロット生産方式	3.24	3.24
一個流し生産方式	2.61	2.62
モジュール生産方式	2.51	2.41

②中途

	募集実施	募集実施せず
セル生産方式	2.82	2.96
小ロット生産方式	3.26	3.23
一個流し生産方式	2.64	2.61
モジュール生産方式	2.44	2.44

注：上記の得点は、各生産方式の導入状況についての回答を得点化した（「積極的に進めている」=5点、「ある程度積極的に進めている」=4点、「どちらとも言えない」=3点、「あまり積極的でない」=2点、「全く積極的でない」=1点）うえで算出した平均値。

新卒および中途採用正社員の募集実施率は、図表 2-1-14 で見たように企業の基本属性、とりわけ従業員規模による差が大きい。ここまでの分析で募集の実施に影響を与えている可能性を指摘できる業態や経営上の取組みといった要因は、企業の基本属性や業績の動向、他の事業活動に関わる項目の状況をコントロールした上でも新卒または中途採用者の募集につながっているといえるだろうか。新卒および中途採用者募集の有無を被説明変数とするロジスティック回帰分析により確認することとした（図表 2-1-18）。

図表 2-1-18 事業活動の特徴と新卒・中途採用者の募集（ロジスティック回帰分析）

	新卒募集		中途募集	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)				
プラスチック製品製造	-0.263	0.769	0.042	1.043
鉄鋼	0.043	1.044	0.166	1.181
非鉄金属製造	0.358	1.431	0.472	1.603
はん用機械器具製造	0.156	1.169	0.215	1.240
生産用機械器具製造	-0.339	0.713	0.664	1.943 +
業務用機械器具製造	0.263	1.301	0.489	1.631
電子部品・デバイス・電子回路製造	-0.693	0.500	-1.089	0.337 *
電気機械器具製造	0.303	1.354	0.328	1.388
情報通信機械器具製造	0.472	1.603	0.009	1.009
輸送用機械器具製造	-0.162	0.850	0.748	2.112 +
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)				
10~19人	0.182	1.200	0.311	1.365
20~29人	1.037	2.822 **	1.319	3.739 ***
30~49人	1.135	3.111 **	1.188	3.282 ***
50~99人	1.790	5.991 ***	1.634	5.125 ***
100~299人	2.411	11.140 ***	1.214	3.367 **
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)				
福島	1.225	3.404 **	0.119	1.127
長野	0.824	2.279 *	0.171	1.186
愛知	0.548	1.730	-0.504	0.604
大阪	0.818	2.267 *	0.131	1.140
広島	0.940	2.560 **	0.592	1.808 +
福岡	1.033	2.808 **	0.542	1.719
業績見通し	0.192	1.211 +	0.312	1.366 **
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に基づいて 部品または材料を生産)				
図面等を作成し、部品または材料を生産	0.229	1.257	-0.315	0.729
受注先の図面に基づいて部品または材料を生産	0.349	1.417	-0.322	0.724
経営上の取組み				
製品や営業力の強化による顧客拡大	0.286	1.331 *	0.388	1.475 **
積極的な設備投資	0.047	1.048	-0.088	0.916
合理化	0.121	1.129	0.118	1.126
社外との関係強化	-0.030	0.970	0.063	1.065
生産方式の導入				
セル生産方式	-0.025	0.975	-0.089	0.915
小ロット生産方式	-0.185	0.831 *	-0.166	0.847 +
一個流し生産方式	0.032	1.033	0.000	1.000
モジュール生産方式	0.107	1.112	-0.034	0.967
定数	-2.228	0.108 ***	-0.606	0.546
-2対数尤度	623.482		659.114	
N	546		546	

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

- 注：1) 被説明変数は回答時点までの3年間に新卒または中途採用者の募集を実施しているかどうかである（実施している場合は「1」、そうでない場合は「0」）。
- 2) 従業員4人以下の企業、300人以上の企業、また、業種が不明あるいは「その他」と回答している企業、業態が不明な企業は分析対象から除いている。
- 3) 「業績見通し」は、3年前から3年後にかけての業績の推移・見通しについての回答結果を基に作成した変数である。「上昇傾向」、「下降後順調に回復」、「下降後緩やかに回復」、「好調維持」と答えた企業の値は3点、「中位で推移」と答えた企業の値は2点、「停滞気味」、「底ばい傾向」、「上昇後下降」、「低下傾向」と答えた企業の値は1点としている。
- 4) 産業、従業員規模、所在地域、業態は該当する場合に「1」をとるダミー変数である。また、経営上の取組みは因子得点、生産方式の導入は回答を得点化したものをそのまま用いている。

新卒採用正社員、中途採用正社員の募集ともに製品や営業力の強化による顧客拡大をより進める企業で実施される傾向が強い。しかし、その他の経営上の取組みの進展度はいずれも新卒採用者、中途採用者の募集とは結びついていなかった。また、業態の違いも正社員の募集には影響を与えていない。

図表 2-1-19 に、事業活動上のどの要因により新卒および中途採用正社員の募集が左右されうるかと、事業活動上の要因と結び付く人材ニーズとを並列して示してみた。この図表からまずわかるのは、何らかの人材ニーズと結び付いた事業活動上の要因のうち、新卒または中途採用の正社員募集とつながりをもつものが少ないということで、ここから推測されるのは、中小製造業の企業において現に進められている特定の事業活動に伴う人材ニーズを充たす目的で正社員の募集・採用活動が行われることはさほどないのではないかという点である。事業活動を進めていく中で生じるニーズの多くは募集・採用という人材確保の手段によってよりも、もう一つの人材確保手段である育成・能力開発によって充足されていることがうかがえる。

図表 2-1-19 事業活動上の要因と募集実施・人材ニーズとの相関

事業活動		募集の状況・人材ニーズとの関連		募集実施との関連			人材ニーズとの関連		
		新卒採用者募集	中途採用者募集	基幹的人材＝技術者	求められる技能・知識(基幹的人材が技能者の企業)	求められる技術・能力(基幹的人材が技術者の企業)			
業態	最終製品を生産			○	組立て・調整の技能				
	図面等を作成し、部品または材料を生産			○	単独で多工程を処理する技能				
	受注先の図面に基づいて部品または材料を生産				NC機やMCのプログラミング	工程管理に関する知識			
経営上の取組み	製品や営業力の強化による顧客拡大	○	○		生産工程を合理化する知識・技能	生産の最適化のための生産技術			
	積極的な設備投資				計測システムのオペレーション				
	合理化								
	社外との関係強化					ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力			
生産方式の導入	セル生産方式								
	小ロット生産方式				自動機の段取り替えをする技能	①ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力、②生産の最適化のための生産技術			
	一個流し生産方式				①NC機やMCのプログラミング、②単独で多工程を処理する技能				
	モジュール生産方式								

ただ、新卒・中途を問わず正社員を募集する傾向が強い、製品や営業力の強化による顧客拡大を進める企業が行っている中途採用正社員の募集は、生産工程を合理化する知識・技能や生産の最適化のための生産技術といった、製品や営業力の強化による顧客拡大との有意な結びつきが認められた人材ニーズを充たす目的で行われているのではないかと見る事ができる。

2. 募集の結果を左右するもの

回答企業の新卒および中途採用の募集はどのような結果となっているだろうか。図表 2-1-20 にまとめた。新卒採用者の募集を行った企業のうち、採用を実施した企業は 89.7%、予定していた人数を確保できた企業は 76.2%であった。中途採用者の募集についてみると、採用実施、予定人数の確保の割合とも新卒採用者の募集よりもやや高く、それぞれ 93.0%、80.5%となっている。

図表 2-1-20 新卒および中途採用者募集の結果

(単位:%)

	n	採用を実施	予定していた人数を確保
新卒採用者の募集を実施した企業	282	89.7	76.2
中途採用者の募集を実施した企業	401	93.0	80.5

では、募集の結果を左右しているのはどのような要因だろうか。本稿では今回のアンケート調査で把握できる企業の活動のうち、2つの点に着目した。1つは正社員の募集・採用にあたって活用しているルートである。新卒および中途採用正社員を採用した企業と募集はしたけれども採用はしなかった企業でそれぞれ活用しているルートについて集計してみたところ(図表 2-1-21 ①②)、新卒の採用を行った企業で回答率が有意に高かったのは、「ホームページ等インターネットで」活用を行うという項目だった。一方、中途採用が実現した企業とそうでない企業の間では、各ルートの活用状況に有意な差は見られなかった。

募集の結果を左右する要因としてもう1つ着目したのは、企業が自社で確保し、活用している人材の能力について何らかの基準や目安を持っているかという点である。こうした基準や目安を持っていると、自社に現在不足する人材や自社の将来を踏まえて確保すべき人材がどのような人材であるかを想起しやすくなり、採用や予定通りの人材の確保が円滑に進むのではないかと考えられるためである。

自社で確保・活用する人材の能力に関して企業が基準や目安をもっているかどうかの指標として本稿では、①生産活動に携わる基幹的人材に仕事上求められる能力を明確にしているか(求められる能力の「見える化」の有無)、②募集にあたって資格取得を重視しているか、を取り上げることとする。図表 2-1-22 ①②は、求められる能力の「見える化」の有無、および募集時における資格取得重視の有無による、新卒・中途採用実施率の異同を示したも

図表 2-1-21 新卒および中途採用の正社員の採用の有無と募集・採用ルート

①新卒採用

(単位:%)

	n	業界団体からの斡旋	職能団体からの斡旋	民間の職業紹介機関から	ハローワークなどの公的職業紹介機関から	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体	経営者や従業員の親類縁者・知人の紹介	就職合同説明会に参加して	学校訪問等の求人活動	ホームページ等インターネットで+	取引先の紹介	同業他社の紹介	親会社や関連会社の紹介
採用実施	253	1.2	4.0	23.3	85.0	14.6	21.3	17.4	33.6	15.8	5.5	4.7	4.0
採用実施せず	29	0.0	0.0	27.6	93.1	10.3	20.7	13.8	34.5	3.4	3.4	6.9	0.0

+p<.10 (カイ二乗独立性検定)

注: 新卒の正社員採用にあたってほとんど使われることはないと思われる「出向者に転籍してもらって」は集計から外している。

②中途採用

(単位:%)

	n	業界団体からの斡旋	職能団体からの斡旋	民間の職業紹介機関から	ハローワークなどの公的職業紹介機関から	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体	経営者や従業員の親類縁者・知人の紹介	就職合同説明会に参加して	ホームページ等インターネットで	取引先の紹介	同業他社の紹介	出向者に転籍してもらって	親会社や関連会社の紹介
採用実施	373	0.5	3.2	21.4	85.5	16.6	27.6	10.7	11.0	7.8	8.0	2.4	3.8
採用実施せず	28	3.6	3.6	14.3	89.3	14.3	14.3	10.7	3.6	7.1	7.1	3.6	3.6

注: 中途の正社員採用にあたってほとんど使われることはないと思われる「学校訪問等の求人活動で」は集計から外している。

図表 2-1-22

確保・活用する人材の能力に関する基準・目安の有無と新卒・中途採用の実施

①生産活動に携わる基幹的人材に求められる能力の「見える化」

(単位:%)

	新卒採用実施	中途採用実施
明確にしている	91.1	93.6
明確にしていない	87.3	92.0

②正社員募集における資格取得の評価

(単位:%)

	新卒採用実施	中途採用実施
重視している	93.3	89.2
重視していない	88.4	93.8

のである。ただ、新卒・中途採用ともに「見える化」の状況や資格取得重視の有無による違いはあまり見られず、統計的に有意な差としても認められない。

ここまでのクロス表分析の結果、インターネットの活用が新卒正社員の採用実現につながる可能性が示唆された。ところが、新卒正社員の採用実現の有無を被説明変数、企業の属性

や業績、採用の際の資格の重視の有無、生産活動に携わる基幹的人材に求められる能力を明確にしているか否かを説明変数に加えてロジスティック回帰分析を行ったところ、インターネットの活用と新卒正社員の採用実現との間には有意な相関は見られなかった（図表 2-1-23）。特定ルートを活用や確保・活用する人材の能力に関する基準・目安を企業の側で設けること自体には、新卒あるいは中途採用の実現を左右する効果はないものと考えられる。

図表 2-1-23 新卒採用の実現を左右する要因（ロジスティック回帰分析）

	新卒採用の実施	
	B	Exp (B)
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)		
プラスチック製品製造	0.186	1.204
鉄鋼・非鉄金属	19.664	346706771.102
はん用・生産用・業務用機器製造	0.088	1.092
電気・電子・情報機器製造	-0.036	0.964
輸送用機械器具製造	0.855	2.352
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)		
10~19人	0.160	1.173
20~29人	0.548	1.729
30~49人	2.936	18.839 **
50~99人	1.751	5.759 +
100~299人	2.890	18.002 *
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)		
福島	0.321	1.379
長野	-0.324	0.723
愛知	-0.340	0.712
大阪	-0.456	0.634
広島	1.412	4.104
福岡	-0.434	0.648
業績見通し	-0.553	0.575 +
ホームページ等インターネットの活用	0.802	2.230
明確化の実施	0.641	1.899
採用の際の資格の重視	0.744	2.105
定数	1.525	4.597
-2対数尤度	120.111	
N	234	

**p<.01 *p<.05 +p<.10

- 注：1) 分析の対象は回答時点までの3年間に新卒採用正社員の募集を行っている企業、被説明変数は新卒採用正社員を採用したかどうかである（採用している場合は「1」、採用していない場合は「0」）。
- 2) 従業員4人以下の企業、300人以上の企業、また、業種が不明あるいは「その他」と回答している企業は分析対象から除いている。
- 3) 産業、従業員規模、所在地域、業態は該当する場合に「1」をとるダミー変数である。
- 4) 「ホームページ等インターネットの活用」は活用している場合を「1」、そうでない場合を「0」とするダミー変数である。また「明確化の実施」、「採用の際の資格の重視」はいずれも該当する場合を「1」、該当しない場合を「0」とするダミー変数である。
- 5) 「業績見通し」の内容については、図表 2-1-18 の注を参照のこと。

次に募集の結果を予定通りの人数を確保できたか否かという観点から捉えて、募集・採用ルートへの活用や、確保・活用する人材の能力に関する基準・目安の設定との関連を見ていくこととしよう。図表2-1-24①②は新卒および中途採用の正社員を予定通りの人数採用できた企業とそうでない企業の各募集・採用ルートの活用状況をまとめたものである。カイ二乗独立性検定の結果、統計的に有意な差が認められたのは新卒採用正社員を予定通りに採用できたか否かによる「職能団体からの斡旋」と「ハローワークなどの公的職業紹介機関から」の回答率の差であるが、後者は予定通りの人数を採用できなかったとする企業での回答率が高く、活用が新卒採用正社員を予定通り確保できることに貢献しているとは言い難い。

図表2-1-24 予定した人数の確保の有無と募集・採用ルート

①新卒採用

(単位:%)

	n	業界団体からの斡旋	職能団体からの斡旋+	民間の職業紹介機関から	ハローワークなどの公的職業紹介機関から+	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	経営者や従業員の親類縁者・知人の紹介で	就職合同説明会に参加して	学校訪問等の求人活動で	ホームページ等インターネットで	取引先の紹介で	同業他社の紹介で	親会社や関連会社の紹介で
予定通りの人数を採用	215	1.4	4.7	24.2	83.7	14.4	21.9	16.3	33.0	13.5	4.7	4.7	3.3
予定通りの人数を採用できず	67	0.0	0.0	22.4	92.5	13.4	19.4	19.4	35.8	17.9	7.5	6.0	4.5

+p<.10 (カイ二乗独立性検定)

注：新卒の正社員採用にあたってほとんど使われることはないと思われる「出向者に転籍してもらって」は集計から外している。

②中途採用

(単位:%)

	n	業界団体からの斡旋	職能団体からの斡旋	民間の職業紹介機関から	ハローワークなどの公的職業紹介機関から	職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	経営者や従業員の親類縁者・知人の紹介で	就職合同説明会に参加して	ホームページ等インターネットで	取引先の紹介で	同業他社の紹介で	出向者に転籍してもらって	親会社や関連会社の紹介で
予定通りの人数を採用	323	0.6	3.7	21.4	84.5	16.4	27.6	11.1	10.8	8.4	7.4	2.5	3.4
予定通りの人数を採用できず	78	1.3	1.3	19.2	91.0	16.7	23.1	9.0	9.0	5.1	10.3	2.6	5.1

注：中途の正社員採用にあたってほとんど使われることはないと思われる「学校訪問等の求人活動で」は集計から外している。

生産活動に携わる基幹的人材に求められる能力を明確にしているか否かで、新卒および中途採用の正社員を予定通り確保できている企業の割合に違いがあるかを見てみると、新卒採用については明確にしている企業で予定通り確保できているという回答の割合が有意に高かった。一方、募集・採用にあたって資格取得を重視している企業とそうでない企業で予定通り正社員を採用できている程度を比べてみたところ、新卒・中途いずれの採用においても有意な差は認められなかった(図表2-1-25①②)。

図表 2-1-25

確保・活用する人材の能力に関する基準・目安の有無と予定した人数の確保

①生産活動に携わる基幹的人材に求められる能力の「見える化」

(単位:%)

	新卒採用者を予定通りの 人数採用 *	中途採用者を予定通りの 人数採用
明確にしている	80.5	81.7
明確にしていない	70.0	78.4

* $p < .05$ (カイ二乗独立性検定)

②正社員募集における資格取得の評価

(単位:%)

	新卒採用者を予定通りの 人数採用	中途採用者を予定通りの 人数採用
重視している	83.3	78.3
重視していない	74.0	81.0

これまでの分析から、新卒採用正社員を予定通りの人数確保することにつながりうる「職能団体からの斡旋」の活用の有無と、生産活動に携わる基幹的人材に求められる能力の明確化の有無を企業属性や業績、採用の際の資格の重視の有無とともに説明変数とし、新卒採用正社員を予定通りの人数確保できたかどうかを被説明変数とするロジスティック回帰分析を行ったところ、生産活動に携わる基幹的人材に求められる能力を明確にすることは新卒採用の正社員を予定通り確保できる可能性を高めることがわかった(図表 2-1-26)。生産活動に必要な人材の能力を明確にしておくことで従業員をどのように確保・育成していけばよいかの目途がつきやすくなり、採用を通じて「予定通り」人材を確保できたという認識につながりやすくなるのではないかと考えられる。

図表 2-1-26

新卒採用正社員を予定通り確保できたかどうかを左右する要因（ロジスティック分析）

	新卒採用者を予定通りの人数採用	
	B	Exp (B)
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)		
プラスチック製品製造	0.093	1.097
鉄鋼・非鉄金属	0.775	2.171
はん用・生産用・業務用機器製造	-0.182	0.834
電気・電子・情報機器製造	-0.049	0.952
輸送用機械器具製造	-0.624	0.536
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)		
10~19人	-0.010	0.990
20~29人	0.237	1.267
30~49人	1.212	3.362
50~99人	0.617	1.854
100~299人	0.846	2.330
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)		
福島	-0.574	0.563
長野	-1.265	0.282 +
愛知	-1.503	0.223 +
大阪	-1.548	0.213 +
広島	-1.367	0.255 +
福岡	-0.814	0.443
業績見通し	-0.258	0.773
職能団体による斡旋の活用	20.104	538329742.648
明確化の実施	0.602	1.827 +
採用の際の資格の重視	0.378	1.459
定数	1.894	6.648 *
-2対数尤度	227.804	
N	234	

*p<.05 +p<.10

注：1)被説明変数は回答時点までの3年間で新卒採用正社員を予定通りの人数採用できたかどうかである（採用できた場合は「1」、そうでない場合は「0」）。

2)分析の対象は回答時点までの3年間に新卒採用正社員の募集を行っている企業である。ただしそのうち従業員4人以下の企業、300人以上の企業、また、業種が不明あるいは「その他」と回答している企業は分析対象から除いている。

3)「職能団体による斡旋の活用」は該当する場合に「1」、該当しない場合に「0」とするダミー変数である。その他の変数の扱いについては図表2-1-23と同様である。

第4節 募集・採用活動と育成・能力開発

本稿の冒頭でも述べたように、企業が事業の進展に伴い生じる人材へのニーズを充足しようとする場合、採用か育成・能力開発が充足のための主な方法となる。この2つの方法に企業がいかに取り組んでいるかについては様々に想定しうる。まず、採用によって新たな従業員を迎え入れるのに熱心な企業は、すでに在籍する従業員を新たなニーズに即した形で育成し

ていくことにも熱心といったように、2つの方法をともに活用するケースがある。一方、今回のアンケート調査の対象である中小製造業は大企業に比べると人材確保に投入できる資源が少なく、そのため採用か育成・能力開発のいずれかに注力せざるを得ないということであれば、即戦力として活用できる人材や、能力の高い人材を求めて採用活動に力を入れている企業ほど、教育訓練はさほど重視しないといったことや、そもそも満足できるレベルの仕事能力をもつ人材の採用は難しいからといった理由で採用には熱心でない企業ほど、在籍している人材のレベルアップに向けた教育訓練を積極的に推し進めていくといった、採用活動と育成・能力開発との「トレード・オフ」の関係も考えられる。

また、以上のように意図・行為段階で相互に影響を与える可能性のほか、採用と教育訓練との関係としては、一方の活動のパフォーマンスに、もう一方の活動が影響を受けるという関係も想定できる。採用によって予定した通りに人材の確保ができた企業は、教育訓練の対象の確保ができていたために、教育訓練にも熱心に取り組んでいるといった関係である。このように一方の活動のパフォーマンスにもう一方の活動が影響を受けるという関係としては、採用を通じて予定通り人材を確保できなかった、あるいは全く人材が確保できなかった企業ほど教育訓練により熱心に取り組んでいるといった関係もありうる。

中小製造業の企業においては採用と育成・能力開発との取組みとの間にどのような関係が見られるだろうか。図表2-1-27は、回答時点までの3年間に新卒および中途採用の正社員を募集したか否かによって、企業の育成・能力開発の取組みがどのように異なるかをまとめたものである。本稿では、生産活動に携わる基幹的人材を対象とした職場での育成・能力開発に向けた取組みのうち積極的に取り組んでいるもの²の数と、同じく生産活動に携わる基幹的人材を対象とする Off-JT や自己啓発支援に関連する取組み³のうち、企業が取り組んでいるものの数を、企業による育成・能力開発の取組みの熱心さを示す指標として捉えている。新卒・中途採用の正社員を募集している企業とそうでない企業で、職場で積極的に実施している取組み、Off-JT や自己啓発支援に関連する取組みの平均値を比べてみたところ、いずれも新卒または中途採用の正社員を募集している企業のほうが大きく、t 検定の結果、統計的に有意な差として認められた。

² 「指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」、「仕事の内容を吟味してやさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」、「社員による勉強会や提案発表会」の5つの取組みのうち、回答企業が「積極的に進めている」、「ある程度積極的に進めている」と回答したものをさす（本書第Ⅲ部の「企業調査票」・問39を参照のこと）。

³ 「Off-JTのための予算を毎年確保している」、「Off-JTの企画・立案をする担当者を決めている」、「Off-JTのための教材や機材、設備を用意している」、「教材・研修などに関する情報を収集している」、「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」、「自己啓発を支援している」という6つの取組みをさす（本書第Ⅲ部の「企業調査票」・問40・問43を参照のこと）。

図表 2-1-27 正社員募集の有無と育成・能力開発の取組み

	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数(平均)	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数(平均)
【新卒募集実施の有無】		
実施した	2.43 ***	1.22 ***
実施せず	1.79	0.59
【中途募集の有無】		
実施した	2.26 ***	1.05 ***
実施せず	1.77	0.58

***p<.001 (t 検定)

次に募集を行った企業の中で、募集の結果により育成・教育訓練の取組みに違いが見られるかを確認してみる。新卒採用正社員の採用が実現した企業と採用はしなかった企業を比べると、職場で積極的に実施している取組みの平均値において統計的に有意な差が見られ、採用を行った企業のほうがより多くの取組みを行う傾向にあった。一方、Off-JT や自己啓発支援に関連する取組みの平均値については採用の有無による統計的な有意差は見られない。同様の状況が中途採用の募集を行った企業において採用の有無による違いを確認した場合にも認められ、中途採用を実現している企業のほうがそうでない企業に比べて職場で積極的に実施している取組みの平均値が有意に高かった(図表 2-1-28)

図表 2-1-28 正社員採用の有無と育成・能力開発の取組み

	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数(平均)	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数(平均)
【新卒採用の有無】		
採用した	2.49 +	1.22
採用せず	1.93	1.24
【中途採用の有無】		
採用した	2.30 +	1.05
採用せず	1.75	1.04

+p<.10 (t 検定)

注：集計の対象となっているのは、「新卒採用の有無」については新卒採用正社員の募集を回答時点までの3年間に行っている企業、「中途採用の有無」については中途採用正社員の募集を回答時点までの3年間に行っている企業である。

募集の結果を予定通りの人数を確保できたか否かという観点からみて、結果が異なる企業の育成・教育訓練の取組みを比較してみるとどうか。図表 2-1-29 によれば、新卒採用で予定通り正社員を確保できた企業とそうでない企業との間で、職場で積極的に実施している取組み、Off-JT や自己啓発支援に関連する取組みで実施している取組みの平均値に統計的

に有意な差は見られない。中途採用の正社員を予定通り確保できたか否かによる比較においても同様に有意差は認められなかった。

図表 2-1-29 正社員募集による人材確保の状況と育成・能力開発の取組み

	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数(平均)	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数(平均)
【新卒募集による充足状況】		
予定通りの人数を採用	2.47	2.47
予定通りの人数を採用できず	2.28	2.28
【中途募集による充足状況】		
予定通りの人数を採用	2.32	1.04
予定通りの人数を採用できず	2.03	1.08

注：集計の対象となっているのは、「新卒募集による充足状況」については新卒採用正社員の募集を回答時点までの3年間に行っている企業、「中途募集による充足状況」については中途採用正社員の募集を回答時点までの3年間に行っている企業である。

職場で積極的に実施している育成・能力開発の取組みの数、現在実施している Off-JT や自己啓発支援に関連する取組みの数を被説明変数とした重回帰分析を行ったところ、業種や所在地域、あるいは育成・能力開発の内容や取組み度合いにかなり影響を与えると見られる従業員規模や業種をコントロールしても、新卒および中途採用の正社員を募集することは、職場で積極的に実施している取組みの数や、現在実施している Off-JT や自己啓発支援に関連する取組みの数と正の相関をもつ (図表 2-1-30①②)。一方、新卒および中途採用の正社員を募集した企業の中で、採用の有無と職場で積極的に実施している育成・能力開発の取組みの数が相関をもつかどうかを重回帰分析により確認してみると、新卒採用を行った企業ではそうでない企業よりも職場で積極的に実施している育成・能力開発の取組みの数が増える傾向にあることが統計的に有意なものとして認められたものの、中途採用と職場で積極的に実施している育成・能力開発の取組みとの間には有意な相関は見られなかった (図表 2-1-31)

図表 2-1-30① 新卒正社員募集と育成・能力開発の取組み（重回帰解析）

	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数		実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数	
	β	t値	β	t値
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)				
プラスチック製品製造	-0.043	-1.082	0.012	0.330
鉄鋼・非鉄金属	0.054	1.377	-0.027	-0.723
はん用・生産用・業務用機器製造	-0.061	-1.466	0.066	1.696 +
電気・電子・情報機器製造	-0.014	-0.336	-0.029	-0.732
輸送用機械器具製造	-0.052	-1.338	-0.010	-0.272
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)				
10~19人	0.138	2.907 **	0.061	1.372
20~29人	0.113	2.528 *	0.135	3.230 **
30~49人	0.151	3.377 **	0.147	3.506 ***
50~99人	0.171	3.837 ***	0.170	4.063 ***
100~299人	0.206	4.652 ***	0.383	9.206 ***
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)				
福島	0.089	2.123 *	0.128	3.243 **
長野	0.140	2.972 **	0.199	4.513 ***
愛知	0.063	1.457	0.053	1.322
大阪	0.061	1.428	0.031	0.776
広島	0.096	2.011 *	0.036	0.803
福岡	0.002	0.044	0.073	1.687 +
業績見通し	0.150	4.053 ***	0.103	2.953 **
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に 基づいて部品または材料を生産)				
最終製品を生産	0.037	0.923	-0.002	-0.055
図面等を作成し、部品または材料を生産	-0.038	-0.974	0.003	0.082
基幹的職種が技術職	-0.041	-1.115	-0.028	-0.790
新卒募集を実施	0.085	2.161 *	0.102	2.783 **
定数		3.103 **		-0.705
R2乗		0.133		0.237
調整済みR2乗		0.106		0.214
N		705		705

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

図表 2-1-30② 中途正社員募集と育成・能力開発の取組み（重回帰解析）

	育成・能力開発に向けた職場での取組みの程度		off-JT、自己啓発支援のための取組みの程度	
	β	t値	β	t値
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)				
プラスチック製品製造	-0.046	-1.164	0.009	0.233
鉄鋼・非鉄金属	0.054	1.355	-0.029	-0.777
はん用・生産用・業務用機器製造	-0.066	-1.585	0.059	1.517
電気・電子・情報機器製造	-0.014	-0.330	-0.028	-0.709
輸送用機械器具製造	-0.060	-1.525	-0.020	-0.553
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)				
10~19人	0.136	2.843 **	0.055	1.231
20~29人	0.111	2.480 *	0.126	3.019 **
30~49人	0.153	3.425 **	0.143	3.435 **
50~99人	0.176	3.973 ***	0.167	4.045 ***
100~299人	0.223	5.222 ***	0.398	9.959 ***
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)				
福島	0.097	2.327 *	0.137	3.518 ***
長野	0.145	3.095 **	0.205	4.676 ***
愛知	0.070	1.622	0.063	1.574
大阪	0.063	1.482	0.033	0.831
広島	0.099	2.089 *	0.037	0.839
福岡	0.004	0.094	0.074	1.720 +
業績見通し	0.147	3.957 ***	0.095	2.723 **
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に 基づいて部品または材料を生産)				
最終製品を生産	0.043	1.075	0.005	0.127
図面等を作成し、部品または材料を生産	-0.029	-0.760	0.014	0.379
基幹的職種が技術職	-0.038	-1.008	-0.020	-0.589
中途採用者の募集を実施	0.076	2.004 *	0.127	3.609 ***
定数		2.899 **		-1.042
R2乗		0.132		0.243
調整済みR2乗		0.105		0.220
N		705		705

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

(図表 2-1-30①②共通)

注: 1) 被説明変数である「積極的に取り組んでいる職場での取組みの数」については本文脚注 2、「実施している Off-JT や自己啓発支援に関連する取組みの数」については本文脚注 3 を参照。

2) 従業員 4 人以下の企業、300 人以上の企業、また、業種が不明あるいは「その他」と回答している企業、業態が不明な企業は分析対象から除いている。

3) 「基幹的職種が技術職」は、生産活動に携わる機関的人材が技術職の場合に「1」、そうでない場合に「0」となるダミー変数である。

4) 「新卒採用者の募集を実施」、「中途採用者の募集を実施」はそれぞれ実施している場合に「1」、そうでない場合に「0」となるダミー変数である。

図表 2-1-31 新卒および中途正社員の採用と育成・能力開発の取組み（重回帰解析）

	β	t値	β	t値
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)				
プラスチック製品製造	-0.081	-1.190	-0.060	-1.045
鉄鋼・非鉄金属	-0.029	-0.408	0.064	1.113
はん用・生産用・業務用機器製造	-0.072	-1.014	-0.048	-0.794
電気・電子・情報機器製造	-0.067	-0.884	-0.019	-0.309
輸送用機械器具製造	-0.086	-1.243	-0.106	-1.875 +
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)				
10~19人	0.091	0.926	0.060	0.770
20~29人	0.088	0.922	0.055	0.755
30~49人	0.055	0.549	0.046	0.631
50~99人	0.143	1.383	0.154	2.079 *
100~299人	0.194	1.829 +	0.205	2.978 **
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)				
福島	0.138	1.731 +	0.089	1.494
長野	0.192	2.048 *	0.206	3.010 **
愛知	0.106	1.294	0.017	0.279
大阪	0.086	1.088	0.077	1.234
広島	0.050	0.536	0.131	1.854 +
福岡	0.052	0.600	0.002	0.027
業績見通し	0.153	2.339 +	0.173	3.288 **
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に 基づいて部品または材料を生産)				
最終製品を生産	0.076	1.057	0.087	1.529
図面等を作成し、部品または材料を生産	-0.106	-1.547	-0.079	-1.414
基幹的職種が技術職	-0.016	-0.234	-0.038	-0.711
新卒採用を実施	0.123	1.852 +		
中途採用を実施			0.078	1.500
定数		1.208		1.365
R2乗		0.124		0.146
調整済みR2乗		0.044		0.092
N		251		356

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

注：1) 被説明変数は「積極的に取り組んでいる職場での取組みの数」。

2) 「新卒採用を実施」、「中途採用を実施」はそれぞれ採用を実施している場合に「1」、そうでない場合に「0」となるダミー変数。

3) 分析の対象は図表 2-1-30 ①②と同様。

中小製造業企業が行う採用活動と育成・能力開発活動との関係についてのここまでの分析を再度振り返ると、計画的な OJT の実施や作業標準書・マニュアルの活用といった職場での取組みに関しては新卒および中途採用の正社員を募集する企業がより積極的に取り組んでい

る傾向があるとともに、新卒正社員の採用を実施した企業でより積極的に取り組まれている。新卒募集を行っている企業のほとんどが採用も実施していることも踏まえると、育成・教育訓練の対象者が新たに現れるかどうかという採用活動の結果が、職場での育成・教育訓練を左右していると思われる。

他方、Off-JT や自己啓発支援の取組みについては新卒および中途採用者の募集を行う企業での取組みがより盛んではあったが、採用実現の有無や予定通りの人数を確保できたか否かによって取組みの程度に違いはなかった。育成・能力開発のためのともに積極的に活用しようとする企業の姿が浮かび上がってくる。

第5節 企業内における資格の位置づけと育成・能力開発

企業の育成・能力開発における資格の機能について、分析・検討していこう。本稿では、基幹的職種に従事する従業員に業務独占的資格を必要とするかという点と、能力開発やキャリア形成の目安とする資格を企業内で設けているかという点に即して企業内での資格の位置づけを把握し、その位置づけによって育成・能力開発のありようがそのように異なってくるかを見ていく。回答企業が能力開発やキャリア形成の目安となる資格を企業内に設けているかどうかについて、アンケート調査では、①業務命令で取得させる資格の有無、②一定の職位までに取得を奨励している資格の有無、③自己啓発のために取得を奨励する資格の有無、をたずねており、それぞれに該当する主な資格を整理すると**図表 2-1-32**のようになる。業務命令で取得させる資格、一定の職位までに取得を奨励している資格としてはクレーンやフォークリフトを運転するために必要な資格や、玉掛け作業に必要な資格、あるいは溶接作業に関わる資格を挙げる企業が比較的多い。自己啓発のための取得を奨励している資格としては、業務命令で取得させる資格、一定の職位までに取得を奨励している資格のほか、機械加工に関連する技能検定（技能士）資格が数多く挙げられている。

続いて企業による資格の位置づけによる、職場で積極的に実施している育成・能力開発の取組みの数、現在実施している Off-JT や自己啓発支援に関連する取組みの数の異同をまとめた（**図表 2-1-33**）。ここでは、一定の職位までに取得を奨励している資格がある、または自己啓発のために取得を奨励する資格があるという企業をともに「能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格」がある企業としている。

業務命令で取得させる資格がある企業、能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある企業は、それぞれそうした資格がない企業に比べて、職場において積極的に進めている教育訓練の取組みの数の平均が大きくなっており、差は統計的に有意である。また実施している Off-JT・自己啓発支援の取組みの数の平均を見ると、業務命令で取得させる資格や能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格があるか否かによる差に加えて業務独占的資格が必要かどうかによる差も統計的に有意であり、いずれの集計に

図表 2-1-32 能力開発やキャリア形成の目安として位置づけられている主な資格

業務命令で取得させている資格	一定の職位に到達するまでに取得するように奨励している資格	自己啓発のための取得を奨励している資格
玉掛け技能講習	40 溶接関連(半自動溶接・アーク溶接・ガス溶接など)	24 溶接関連(半自動溶接・アーク溶接・ガス溶接など)
クレーン操作資格	39 クレーン操作資格	12 フォークリフト運転資格
フォークリフト運転資格	37 フォークリフト運転資格	12 玉掛け技能講習
溶接関連(半自動溶接・アーク溶接・ガス溶接など)	33 玉掛け技能講習	10 クレーン操作資格
プレス機械作業主任者	9 プラスチック成型技能士	7 プラスチック成型技能士
プラスチック成型技能士	5 プレス機械作業主任者	4 金属熱処理技能士
安全衛生管理者	5 半田付技能認定	3 安全衛生管理者
有機溶剤作業主任者	5 公害防止管理者	3 電気工事士
自由研削といの取替え等の業務に係る特別教育受講	4 安全衛生管理者	2 めっき技能士
公害防止管理者	3 自由研削といの取替え等の業務に係る特別教育受講	2 危険物取扱者
高所作業者特別教育受講	3 職長・安全衛生責任者教育受講	2 金属ばね製造技能士
電気工事士	3 普通旋盤作業技能士	2 金属プレス加工技能士
金属プレス加工技能士	2 その他(各1)	2 金属材料試験技能士
金属熱処理技能士		36 公害防止管理者
高圧ガス製造保安責任者		2 数値制御旋盤技能士
職長・安全衛生責任者教育受講		2 日本生体医学会ME
プレス金型取付・調整等業務に係る特別教育受講		2 普通旋盤作業技能士
配電盤・制御盤組立て技能士		2 上記以外の各種機械加工関連技能士
半田付技能認定		11 その他(各1)
その他(各1)	42	39

注：数字は各資格を挙げた企業の数。

図表 2-1-33 社内における資格の位置づけと育成・能力開発の取組み

	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数
【業務独占的資格の必要性】		
業務独占的資格が必要である	2.21	1.06
業務独占的資格が必要でない	2.00	0.74 ***
【業務命令で取得させる資格の有無】		
業務命令で取得させる資格がある	2.66 ***	1.35 ***
業務命令で取得させる資格がない	1.90	0.71
【能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格の有無】		
能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある	2.77 ***	1.55 ***
能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がない	1.88	0.68 ***

***p<.001 (カイ二乗独立性検定)

おいても資格があるとする企業のほうが平均値が大きい。これらの結果から、基幹的職種の従業員に必要とされる業務独占的資格があることや、資格を何らかの形で能力開発・キャリア形成の目安として位置づけていることは、より積極的な育成・能力開発の取組みにつながる可能性があると言える。

基幹的職種の従業員に業務独占的資格が必要とされることや、能力開発・キャリア形成の目安として位置づけられる資格があることと、育成・能力開発に向けた取組みをより積極的に行うことの間には、業種や規模、業績といった要素をコントロールしても、あるいは教育訓練の積極性を左右する募集の有無をコントロールしても、関連が見られるだろうか。図表 2-1-34 に職場で積極的に実施している育成・能力開発の取組みの数を被説明変数とし

た分析、**図表 2-1-35**に実施している Off-JT・自己啓発支援の取組みの数を被説明変数とした分析を示した。いずれの分析においても、平均値の比較の結果、育成・能力開発の取組みに影響を与えると見られた、企業内での資格の位置づけに関わる変数は被説明変数との間に統計的に有意な正の相関が認められた。基幹的職種の従業員に必要とされる業務独占の資格や、能力開発・キャリア形成の目安として位置づけられる資格は、企業の育成・能力開発に向けた取組みを促進する機能をもつものと言えるだろう。

図表 2-1-34

企業における資格の位置づけと育成・能力開発に向けた職場における取組み（重回帰分析）

	β	t値	β	t値
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)				
プラスチック製品製造	-0.039	-0.991	-0.041	-1.057
鉄鋼・非鉄金属	0.057	1.449	0.050	1.285
はん用・生産用・業務用機器製造	-0.058	-1.398	-0.058	-1.414
電気・電子・情報機器製造	0.000	0.003	-0.004	-0.086
輸送用機械器具製造	-0.055	-1.414	-0.048	-1.243
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)				
10~19人	0.126	2.670 **	0.125	2.659 **
20~29人	0.089	1.992 *	0.093	2.086 *
30~49人	0.135	3.027 **	0.135	3.032 **
50~99人	0.151	3.373 **	0.151	3.388 **
100~299人	0.189	4.267 ***	0.190	4.324 ***
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)				
福島	0.080	1.910 +	0.089	2.137 *
長野	0.137	2.937 **	0.133	2.865 **
愛知	0.062	1.443	0.064	1.513
大阪	0.067	1.579	0.052	1.243
広島	0.077	1.623	0.100	2.115 **
福岡	-0.009	-0.200	0.003	0.072
業績見通し	0.142	3.850 ***	0.141	3.833 ***
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に基づいて部品または材料を生産)				
最終製品を生産	0.030	0.751	0.043	1.109
図面等を作成し、部品または材料を生産	-0.050	-1.286	-0.028	-0.727
基幹的職種が技術職	-0.032	-0.864	-0.034	-0.919
新卒採用者の募集を実施	0.063	1.582	0.062	1.544
中途採用者の募集を実施	0.051	1.308	0.052	1.352
資格の位置づけ 基幹的職種の従業員に業務命令で取得させる資格がある 基幹的職種の従業員に能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある	0.124	3.374 **	0.145	4.035 ***
定数		2.973 **		2.717 **
R2乗		0.15		0.156
調整済みR2乗		0.121		0.127
N		705		705

***p<.001 **p<.01 *p<.05

注：1) 被説明変数は「積極的に取り組んでいる職場での取組みの数」。

2) 「基幹的職種の従業員に業務命令で取得させる資格がある」、「基幹的職種の従業員に能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある」はそれぞれ該当する場合に「1」、そうでない場合に「0」となるダミー変数。

3) 分析の対象は図表 2-1-30 ①②と同様。

図表 2-1-35

企業における資格の位置づけと Off-JT・自己啓発支援の取組み（重回帰分析）

	β	t値	β	t値	β	t値
産業 (レファレンス・グループ: 金属製品製造)						
プラスチック製品製造	0.024	0.650	0.016	0.452	0.014	0.401
鉄鋼・非鉄金属	-0.030	-0.810	-0.025	-0.686	-0.034	-0.938
はん用・生産用・業務用機器製造	0.065	1.677 +	0.068	1.774 +	0.070	1.844 +
電気・電子・情報機器製造	-0.015	-0.389	-0.012	-0.309	-0.013	-0.335
輸送用機械器具製造	-0.025	-0.683	-0.015	-0.419	-0.005	-0.136
従業員規模 (レファレンス・グループ: 5~9人)						
10~19人	0.046	1.030	0.044	1.011	0.040	0.933
20~29人	0.118	2.825 **	0.102	2.449 *	0.102	2.507 *
30~49人	0.129	3.086 **	0.124	2.980 **	0.120	2.953 **
50~99人	0.150	3.596 ***	0.140	3.364 **	0.136	3.341 **
100~299人	0.367	8.904 ***	0.360	8.752 ***	0.358	8.869 ***
所在地 (レファレンス・グループ: 東京)						
福島	0.121	3.116 **	0.118	3.038 **	0.128	3.355 **
長野	0.191	4.375 ***	0.196	4.519 ***	0.189	4.445 ***
愛知	0.050	1.256	0.054	1.368	0.057	1.463
大阪	0.026	0.661	0.037	0.950	0.018	0.471
広島	0.016	0.367	0.012	0.282	0.041	0.940
福岡	0.060	1.403	0.059	1.386	0.075	1.777 +
業績見通し	0.095	2.762 **	0.089	2.597 *	0.087	2.577 *
業態 (レファレンス・グループ: 受注先の図面に基づいて部品または材料を生産)						
最終製品を生産	-0.007	-0.177	-0.010	-0.263	0.008	0.236
図面等を作成し、部品または材料を生産	0.005	0.130	-0.009	-0.251	0.019	0.527
基幹的職種が技術職	-0.016	-0.454	-0.014	-0.410	-0.015	-0.439
新卒採用者の募集を実施	0.077	2.068 *	0.067	1.802 +	0.062	1.706 +
中途採用者の募集を実施	0.106	2.931 **	0.100	2.780 **	0.099	2.810 **
資格の位置づけ 基幹的職種の従業員に業務独占的資格が必要 基幹的職種の従業員に業務命令で取得させる資格がある 基幹的職種の従業員に能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある	0.114	3.366 **	0.141	4.117 ***	0.217	6.586 ***
定数	-1.312		-1.000		-1.441	
R2乗	0.260		0.264		0.292	
調整済みR2乗	0.234		0.241		0.268	
N	705		705		705	

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

注：1) 被説明変数は「実施している Off-JT や自己啓発支援に関連する取組みの数」。

2) 「基幹的職種の従業員に業務独占的資格が必要」、「基幹的職種の従業員に業務命令で取得させる資格がある」、「基幹的職種の従業員に能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある」はそれぞれ該当する場合に「1」、そうでない場合に「0」となるダミー変数。

3) 分析の対象は図表 2-1-34 と同様。

第6節 要約と結論

本章を締めくくるにあたって、今一度分析の結果を整理し、そこからどのような示唆を引き出すことができるかを考察することとしたい。

中小機械・金属関連企業が進める事業活動がどのような人材ニーズにつながっていくのかについて分析・検討した結果、自社製品を製造する企業、あるいは自社で図面等を作成したうえで部品や材料を製造している企業では技術職が基幹的人材となる可能性が高まる傾向にあった。また基幹的人材の職種によって企業を分けて、事業活動と人材ニーズとの関連を見たところ、技能職が基幹的人材となっている企業のうち、「製品や営業力の強化による顧客拡大」を図る企業では「生産工程を合理化する知識・技能」が、「積極的な設備投資」を進める企業では「計測システムのオペレーション」が求められる傾向にある。また、「組立て・調整の技能」は最終製品を生産する企業においてより必要とされていた。導入されている生産方式との関連を見ると、「自動機の段取り替えをする技能」は、小ロット生産の導入により積極的な企業で、「NC機やMCのプログラミング」や「単独で多工程を処理する技能」は一個流し生産方式を進めている企業において求められる可能性が有意に高まる。

一方、技術者が基幹的人材となっている企業の中では、社外との関係強化に向けた経営上の取組みを進める企業が「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」を、製品や営業力の強化による顧客拡大をより進めている企業は、「生産の最適化のための生産技術」をより必要としている。また、「工程管理に関する知識」はいずれも受注先の図面に基づいて部品または材料を生産する企業で必要とされる傾向が強い。生産方式の導入度と正の相関が見られたのは、「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」（セル生産方式の導入度と相関）、「革新的技術を創造していく能力」（小ロット生産方式と相関）、「生産の最適化のための生産技術」（同）であった。

次に採用の前提となる募集活動について、過去3年間どのような企業が新卒または中途採用正社員の募集を行っているのかを分析したところ、新卒・中途の募集ともに製品や営業力の強化による顧客拡大をより進める企業で実施される傾向が高いことがわかった。事業活動上のどの要因により新卒および中途採用正社員の募集が左右されうるかと、事業活動上の要因と結び付く人材ニーズとを並べ見ると、何らかの人材ニーズと結び付いた事業活動上の要因のうち、新卒または中途採用の正社員募集とつながりをもつものは少ない。中小製造業の企業において現に進められている特定の事業活動に伴う人材ニーズを充たす目的で正社員の募集・採用活動が行われることはさほどなく、事業活動を進めていく中で生じるニーズの多くは募集・採用という人材確保の手段によってよりも、もう一つの人材確保手段である育成・能力開発によって充足されていることがうかがえる。

募集が、採用や、さらには予定した通りの人材の確保につながる可能性が、募集から採用に至るまでのプロセスによって左右されるかどうかを、①人材ニーズの明確化、②募集・採用ルートに2点に着目して分析してみると、企業の生産活動を支える基幹的人材に求められる能力を明確化にしているか否かは新卒・中途の採用には影響を与えていないが、新卒を予定通り確保できる可能性は、明確化している企業ほど高まる。一方、ある特定の職業能力の

所在を明示する資格を採用の際に重視することも人材ニーズの明確化ということができるが、資格を重視する度合いは、新卒・中途の採用が実現することや予定した人材の確保できることとは有意な関係を持たない。また、募集・採用のルートについて見ると、新卒・中途が採用できた企業とできない企業、あるいは予定通り人材を確保できた企業とできない企業との間で活用している募集・採用ルートにはほとんど違いは見られなかった。

募集・採用の状況と教育訓練活動との関連について、新卒・中途が予定通り確保できたかどうかと、教育訓練活動をどの程度積極的に進めているかという点には関連は見られない。つまり予定通り人材を確保できなかった企業が、その補償としてすでに在籍している従業員の教育訓練に取り組むと言ったわけではない。採用の有無と教育訓練との関連を見ると、新卒採用を行ったという企業で、計画的な育成・能力開発や仕事のローテーションなどといった職場での教育訓練活動がより盛んになる傾向にある。

ただ、職場での教育訓練活動や Off-JT、自己啓発支援の動向により影響を与えていると思われるのは、採用の結果よりもむしろ新卒や経験者の募集を行っているかどうかであり、新卒の募集を行っている企業、あるいは経験者の募集を行っている企業は、職場での教育訓練活動や、Off-JT・自己啓発支援のための取り組みを行っている度合いが有意に高い。この傾向は中小サービス業のアンケート調査を分析した際にも認められた傾向である。

企業における職業資格の位置づけと教育訓練との関連を見ていくと、基幹的人材に業務独占的資格が必要であるかどうかは、企業による教育訓練の取り組みにあまり影響を与えない。他方、業務独占的資格とは別に、業務命令で従業員に取得させている資格があるという企業や、能力開発や企業内でのキャリア形成に資するために取得を奨励している資格があるという企業は、職場での教育訓練活動も Off-JT、自己啓発支援もより積極的に進めている。この傾向は、教育訓練活動に大きな影響を与える新卒・経験者の募集の有無をコントロールしても認められる。

採用活動自体、あるいは採用と教育訓練との関連についての分析は、迂遠なように見えても、中小機械・金属関連企業による、製品の高付加価値化や取り扱う製品の拡大、営業力・開発力の強化、あるいは「脱下請け」に向けた取り組みを促進していくことが、企業の内外に存在する人的資源の高度化に対する企業のモチベーションを高め、結果的に企業による教育訓練活動の活性化につながることを示唆している。中小機械・金属関連企業の経営強化に向けた取り組みを支える仕組み、および経営強化に寄与する教育訓練を提供する仕組みの確立が今後とも求められよう。

また、職業資格の機能についての分析からは、サービス業とは異なり、現状では採用において顕著な機能を果たしていないことがわかった。もっとも基幹的人材に求められる能力の明確化の度合いが高まるほど、新卒募集において予定通り人材を確保できる可能性が高まること、あるいは新卒を採用できている企業で職場での教育訓練の取り組みをより積極的に進めているという本章における別の分析結果を併せて考えると、企業で求められる能力を適切に「資

格」という形で「明確化」できれば、資格が採用を活性化し、ひいては教育訓練を促すという流れを想定することができる。資格を採用面で有効に機能させるために、企業で求められている能力をどのような形で職業資格に反映させていくべきかという点が今後の検討課題として考えられる。

一方、業務独占的資格に加え、企業内でのキャリア形成や仕事上の能力を向上させていくうえで取得が必要と企業が考える資格のあることは、正社員募集を行わない企業においても、資格の取得に向けた様々な能力開発の取組みを活性化させる可能性があるという、教育訓練面での効果はサービス業と同様に、機械・金属関連の中小企業においても認められた。今後は企業経営や人材の状況をより把握している業界団体などを中心に、実態を踏まえた有効な資格の整備と普及に向けた取組みが必要になると同時に、これらの取組みを支援するための施策や環境の整備がより一層求められよう。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

阿形健司[2010]「職業資格の効用をどう捉えるか」日本労働研究雑誌 594号.

第2章 内部労働市場（ILM）と職業別労働市場（OLM） －企業調査データと従業員調査データから

第1節 はじめに－問題関心と分析視点

中小製造業企業とそこで働く従業員を対象に、雇用管理や人材育成のしくみ、さらには能力開発ニーズの現状を明らかにし、あわせて今後の課題を探ること、これがこの章のもっとも基本的なねらいである。主たる関心が人材育成に注がれていることから、人がそこで職業キャリアを形成し、またそこでスキルを習得する場を想定する必要がある。ここでは、この場の解明に際して、内部労働市場（Internal Labor Market、以下 ILM と略）と職業別労働市場（Occupational Labor Market、以下 OLM と略）という2つの概念を援用する。

詳述は避けるが、これらの概念の基本的な定義と概念の操作的指標、及びそれら二つの概念に注目する理由について簡潔に記しておく必要はあるだろう¹。

ILM に注目するのは、特定企業内で、OJT をベースに長期的な人材の育成を行う我が国の雇用慣行に合致しているからであり、人材育成の場としていまでも重要な機能を果たしていると考えられるからである。一方 ILM に加えて OLM にも注目するのは、対象となった中小製造業ではもともと労働市場が流動性と多様性に富んでおり、その実態把握にはこの概念が有益と思われるからであり、さらに経営と労働の市場環境双方での変動圧力下にあっては特定企業を超えた通用性と広がりをもつ職業能力の形成と評価の場が要請されていると考えられるからである。端的に言って、ILM とは特定企業で長期に雇用が保障されて、技能の伸長に見合ったポストも用意できるような（ランクヒエラルキーの多い）組織に適合する。ILM のこうした性格はこれまでの我が国の雇用慣行に合致し、長らく人材育成の理念型として機能してきた。とりわけモノ作り現場での熟練技能の形成に際しては、この ILM（及びその形成を支える OJT）の果たしてきた役割は非常に大きい。

だがしかし、ILM に問題がないわけではない。なにより一度そこに入った者には恰好な人材育成の場である ILM も、一端そこから離脱した者にとっては「参入障壁の高い」場と化す。若年フリーターが正社員採用されにくいのもこの ILM の参入障壁の高さと関わっている。倒産確率や解雇確率の高まりを背景に、転職を余儀なくされる者、転職を志向する者も少なくない。

これに加えて中小製造業の場合、ILM が技能形成の中心を担うといっても、ILM の形成を難しくさせている要因があり、しかも近年そうした ILM 形成にとってのある種「逆風的」環境が強まっている点を見逃すことができない。たとえば、新入社員が順調に採用されにく

¹ なお、本章での考察対象は中小製造業であるが、その分析視点は、昨年実施したサービス業の場合と同様、ILM と OLM である。業種が異なっても視点を同じくすることで、2つの業種間の共通項と差異が分析できる利点を持つと考えた。ILM と OLM の定義及び取り上げる理由については、労働政策研究・研修機構編[2010]の pp.78-80 も参照されたい。

い環境、安定的な仕事の確保が難しい環境などは ILM の形成を難しくさせている要因の例であり、モノづくり現場での高齢化と技能継承の困難化やグローバル化の進展、生産拠点の海外シフトにともなう生産業務の減少などは、ILM の形成及び OJT の機能する条件の浸食を後押ししている「逆風」的環境の例である。

中小サービス業の分析で OLM に注目した理由は、主に企業組織の境界を超えたキャリア（＝バウンダリーレス・キャリア）や企業横断的なキャリア形成の器たる OLM の実態と成熟可能性という文脈であったが、中小製造業の場合には、こうした文脈もさることながら、ILM の形成を難しくさせている条件にも着目する必要があると考える。

つぎに ILM と OLM の定義である。ここで ILM とは、企業内の労働力管理の制度的ルールであり、新規採用者を OJT で訓練し、欠員が出た時には内部で補充する。ランクヒエラルキーをゆっくり昇進し、管理職ポストとそれに見合った賃金で処遇する一。これが ILM の定義であり特徴である。

これに対して OLM は、技能形成が企業の外部にある職種特有の訓練プログラムにそってわれる。医師、看護師、介護士、教員などの職種では公的資格を付与する機関があつて、それぞれの職種を形成する専門能力が、雇い入れる企業の外側で定義・評価され、職種ごとに求人と求職が行われる一。これが OLM の定義であり特徴である。

図表 2-2-1 は、今回の調査で設けた設問のうち、ILM と OLM に馴染むものを取り上げ、双方の検証のための操作的指標を整理したものである。①採用形態では、もし新卒採用が中心なら ILM 的、中途採用中心なら OLM 的とみる。②業務独占資格が要求されていないと ILM 的、要求されているようだと OLM 的とみる。③多段階のランクヒエラルキーがある場合は ILM 的、それが少ない場合は OLM 的とみる。④欠員補充の方法が内部育成や内部の異動でなされる場合は ILM 的、外部からの調達で埋められる場合は OLM 的とみる。⑤一人前になるまでの効率的人材育成方法が「一つの勤め先で長期に勤める」場合は ILM 的、「会社は変わっても同じ仕事を続ける場合」や「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社を変わって経験を積む」場合は OLM 的とみる。⑥さらに一人前になった後にさらに高度な仕事につくための職業キャリアが用意されているかどうかについては「昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」場合は ILM 的、「専門性を高められる職業キャリア」があるか、もしくは「のれん分けなど独立・開業の機会」があるか、さらに「一人前になった人は、その先の仕事も質的に変わらない」場合は OLM 的とみることができよう。

以上、本章の鍵概念である ILM と OLM について、取り上げる理由、定義と操作的指標について簡単な要約を試みた。以下、第 2 節では、企業調査データに基づいて、ILM、OLM の分析を試みる。操作的指標に基づいた、製造業とサービス業を比較、人材育成の効果的方法指標に着目した ILM と OLM 類型を構成し、その二つのタイプの別にそつた、特徴・プロフィールなどの分析がなされる。つぎに第 3 節では、従業員調査データに基づいた ILM、OLM の分析を試み、そのうえで従業員からみた勤務先での能力開発の現状と評価、さらにはニーズ

図表 2-2-1 ILMとOLMの概念の操作的指標

	ILM的	OLM的
①採用形態	新卒中心	中途中心
②職業資格	業務独占資格少ない	業務独占資格多い
③ランクハイラーキー	多い	少ない
④欠員補充方法	内部で育成か移動で補充	外部から調達
⑤一人前になるまでの効率的育成方法	「ひとつの会社で長期に」	「会社かわっても同じ仕事」 or「一人前までは同じ会社、その後会社変わる」
⑥一人前になった後の高度な仕事につく職業キャリア	「昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」	「専門性を高められる職業キャリア」or「のれん分けなど独立・開業の機会」or「一人前になった人は、その先の仕事も質的に変わらない」

や課題などを探ることとしたい。そして第4節では、企業調査データと従業員調査データを対比し、能力開発方針、能力開発についての積極性についての評価、OJT、Off-JTなどの取り組みについての評価、教育訓練面での問題点などについて比較考察を行うこととしたい。そのうえで第5節ではまとめを行う。

第2節 企業調査データによるILM・OLMの分析

1. ILM的性格とOLM的性格に馴染む事実

(1) サービス業との対比でみた製造業の特徴

図表2-2-2は、ILM、OLMに関連した指標につき、今回調査の対象となった製造業と前回調査したサービス業のデータを比較したものである。

それぞれの指標について違いが比較的大きなものについて指摘すると、製造業の場合、サービス業に比べて、業務独占的資格の割合が少ないこと、欠員補充の仕方として、内部昇進や内部移動で補充する傾向が強いこと、効果的人材育成の方法として「一社で長期にわたって働き続ける」という考え方が強いこと、などを指摘することができる。これらを総合すると、製造業はサービス業に比べて、ILM的性格がやや強いということができよう。

図表 2-2-2 業種別にみた ILM 的・OLM 的キャリアに馴染むもの—企業側—

	採用形態 ¹⁾	職業資格 ²⁾	職務階梯 ³⁾	欠員補充 ⁴⁾	効果的育成方法 ⁵⁾	一人前になった後の職業キャリア ⁶⁾
製造業計	39.4	23.5	24.9	55.2	82.5	47.1
	27.2		23.8	22.3	11.7	36.8
サービス業計	37.3	41.5	25.2	49.1	60.1	49.4
	26.6		21.0	29.2	18.8	19.1

注：1)上段＝中途正社員の「予定した人数を全て採用できた」と回答した割合

下段＝新卒正社員の「予定した人数を全て採用できた」と回答した割合

2)基幹的職種の従業員には業務独占的資格が必要と回答した割合

3)上段＝組織の仕組みが「社長—経営幹部—部長—一般」というような多数の階層に分かれている組織」と回答した割合

下段＝組織の仕組みが「社長と社長以外の2つの階層に分かれている組織」の割合

4)上段＝職場で最も難しい仕事をこなせる人材を「社内の人材を育成して埋める」＋「社内の他の部署にいる人を移動して埋める」と回答した割合の合計

下段＝「外部から即戦力として採用して埋める」と回答した割合

5)上段＝基幹的職種で一人前になる効果的方法として「一つの会社で長期にわたって働き続ける」と回答した割合

下段＝「会社は変わっても同じ仕事を続ける」と回答した割合

6)上段＝一人前になった後で高度な仕事に挑戦できる職業キャリアとして「昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」と回答した割合

下段＝「一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない」と回答した割合

(2) ILM 的類型と OLM 的類型の構成と簡単なプロフィール

(1) で挙げた指標のうち、サンプル数等を考慮し、ILM 概念、OLM 概念に馴染む指標として効果的人材育成方法を取り上げてみたい²⁾。つまり、ILM と OLM を以下のように構成する。

①ILM＝「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」のが一人前になる上では効果的と考えるタイプ (n=607)。

②OLM＝「会社は変わっても同じ仕事を続ける」か「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、その後は会社を変えて経験を積む」のが一人前になる上では効果的と考えるタイプ (n=129)。

ILM、OLM とともに複数の類型軸で構成可能なコンセプトだが、キャリアと長期の人材育成の在り方に関心を寄せる本稿の関心にとって、上記の軸設定は妥当なものとする。

²⁾ サービス業の分析では、効果的人材育成方法と欠員補充方法を組み合わせて3つの類型を構成したが、製造業の場合、もともと効果的人材育成方法で複数企業経験型が少ないうえ、欠員補充方法も外部から補充するサンプルが少なく、その結果その組み合わせで得られる OLM のサンプル数が僅少で分析に堪えない。そこで以下では、欠員補充の軸を入れず、効果的人材育成方法のみで類型構成することとした。

こうして構成された2つの類型について、そのプロフィール（輪郭と特徴）を示したものが図表2-2-3である。

図表2-2-3 ILMとOLMのプロフィール—企業側—

	創業年 ¹⁾	企業規模 ²⁾	組織階層 ³⁾	課長に占める 内部昇進者 比率 ⁴⁾	一人前 後のキャリア パス ⁵⁾	欠員補充 方法 ⁶⁾
製造業計	1965.7	40.6	26.2	16.0	48.4	21.7
サービス業計	1969.9	30.5	18.6	10.5	41.1	24.8

注：1)平均(年)

2)正規、非正規合わせた従業員規模の平均(人)

3)「社長—経営幹部—部長—課長—一般のような、多数の階層にわかれている組織」と回答した割合(%)

4)平均値(%)

5)「基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」と回答した割合(%)

6)職場で最も難しい仕事をこなせる人材を「外部から補充する」と回答した割合(%)

図表2-2-3から読み取れる、ILMとOLMの特徴は次のようになる。第1に、ILMはOLMに比べて、創造業が古く、規模が大きく、ランクヒエラルキーの数が多い。また課長の内部昇進比率も高く、事実一人前後のキャリアパスも管理職まで伸びるようにしている割合が多い。また難易度の高い仕事をこなす人の補充も内部昇進や異動で埋めようとする割合が多い。こうした傾向は、総じて、ILM的性格と整合的であるといっていよう。これに対してOLMに括られる企業群には、社歴が新しい、規模が小さい、ランクヒエラルキーは少ない。また内部昇進比率は少なく、キャリアパスも上まで伸びない、難易度の高い仕事の補充は主に外部から行う—といった総じてILMと反対の特徴がみられる。

ここで注目しておきたいのは、今回のこのOLMの類型に括られる企業群には、ILMと明確に区別されるというよりは、ILMになりきれないという側面を強く持つ企業が多いという点である。「社歴の新しい—規模が小さい—ランクヒエラルキーが上に伸びない」ので、1社だけでなく他の会社も経験して能力開発をするのが効果的だ、というように読み取れるからである。実際、複数企業を経験した方がよいと回答した企業に、その理由を尋ねた結果をみると、「本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大が期待できる」(76.7%)が最も多く、「人脈が広がる」(24.8%)、「労働条件が向上する」(6.2%)がこれに続いており、この解釈と整合的である。なお、この点について従業員データをみると、「会社・法人を変わったほうが、本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大を期待できる」(75.6%)、「会社・法人を変わったほうが、人脈が広がるから」(26.4%)、「会社・法人を変わったほうが、労働条件が向上するから」(21.4%)となっており、第1位の理由もその割合も企業データと変わらない(図表2-2-4)。

図表 2-2-4 会社を変わることが効果的な理由（複数回答）－企業・従業員の見方－

	n	本人のスキルの伸びやスキルの幅の拡大が期待できる	人脈が広がる	労働条件が向上する	今の勤務先では、他の従業員と競争が生じる	昔からそういう慣行になっている	その他	無回答
企業	129	76.7	24.8	6.2	3.9	6.2	3.1	7.0
従業員	201	75.6	26.4	21.4	2.0	1.0	9.0	4.0

注：「会社は変わっても同じ仕事を続ける」か「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、その後は会社を変わって経験を積む」のが一人前になる上では効果的と考える企業・従業員を集計の対象としている。

2. 企業からみた能力開発面の現状と課題

企業調査データに基づいて、企業からみた能力開発面の現状と課題について分析してみよう。

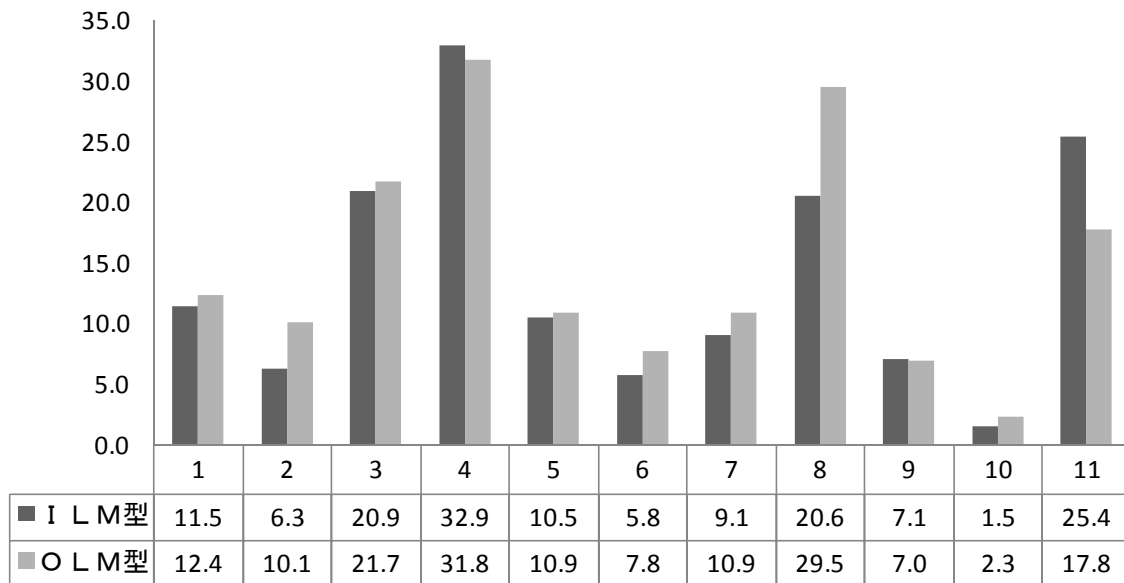
（1）基幹的人材の教育訓練を行うに当たっての問題

図表 2-2-5 は、基幹的人材の教育訓練を行うに当たっての問題をみたものである。これによると、「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」が最も多く、しかもその割合はほんの少し ILM 型のほうが OLM 型を上回っているが、それに続く、「社外の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」では、ILM 型が 20.6%、OLM 型が 29.5%と OLM 型が大きく上回っているほか、「従業員のやる気に乏しい」、「従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい」などの事項も、わずかだが、OLM 型の指摘が多い。また「特に問題はない」の割合は ILM 型が多く OLM 型で少なくなる。

このことは、人材の教育訓練に際して OLM 型のほうがより多くの問題を抱えており、とりわけ、社外の教育訓練機関を使いたいのだが、費用面で制約があるという問題性が最も強いことを示している。

さらにいえば、このことは、先に指摘した OLM の類型に括られる企業群には、ILM 型と明確に区別されるというよりは、ILM 型になりきれないという側面を強く持つ企業が多い、との指摘と整合性があることを示すといえる。

図表 2-2-5 基幹的人材の教育訓練を行うに当たっての問題(複数回答、単位：%)



注：1～11の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい
- 2 従業員に必要な能力を明らかにできても、うまく伝えること
- 3 従業員のやる気が乏しい
- 4 従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない
- 5 上司と部下、先輩と後輩との間のコミュニケーションがうまく取れていない
- 6 どこにどのような教育訓練機関があるかがわからない
- 7 適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない
- 8 社外の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる
- 9 教育訓練に関わる国の助成金の申請手続きがわからない
- 10 その他
- 11 特に問題はない

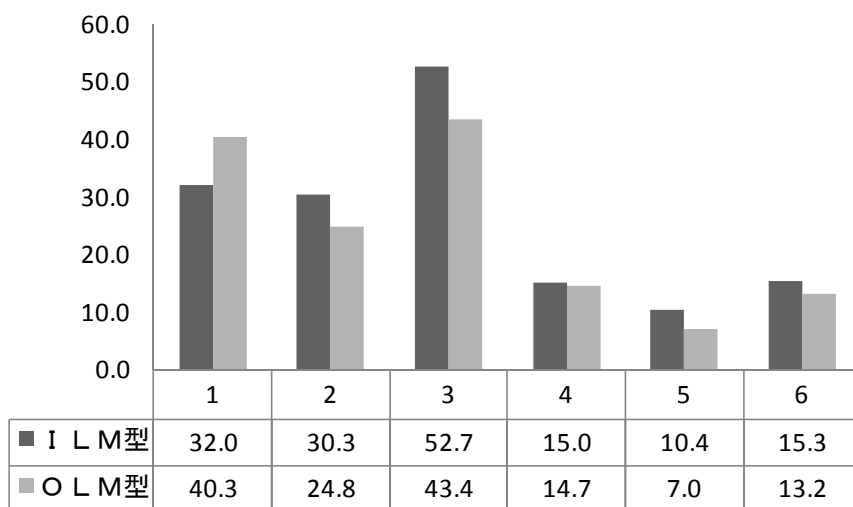
(2) 育成や能力開発に力を入れている人材とその取組み評価

① 育成や能力開発に力を入れている人材

図表 2-2-6 は、育成や能力開発に力を入れている人材とその取組み評価についてみたものである。それによると、「職場のリーダーや監督の役割を担える人材」が最も多いが、その割合は ILM 型に多い。以下、「経営者自身」「会社全体の経営や管理を担える人材」がこれに次ぐが、OLM 型では「経営自身」の割合が ILM 型よりも多くなっている。

図表 2-2-6

育成や能力開発に力を入れている人材とその取組み評価(複数回答、単位：%)



注：1～6の選択肢の内容は以下の通り

- 1 経営者ご自身
- 2 会社全体の経営や管理を担える人材
- 3 職場のリーダーや監督の役割を担える人材
- 4 営業拡大や顧客開拓を進められる人材
- 5 事務関連の仕事を担当する人材
- 6 人材の育成や能力開発には特に力を入れている

②これまでの育成や能力開発の取組みに対する評価

つぎに、育成に力を入れている人材ごとに、これまでの育成や能力開発の取組みに対する評価をみてみたい。

a. 経営者自身

まず経営者自身であるが、OLM型では育成に力を入れていることが図表2-2-6からも明らかにされたが、取組み評価について「十分+ある程度」実施出来ている割合は、ILM型の方がやや上回っており、OLM型では「あまり+全く」実施出来ていないという評価がやや多い(図表2-2-7)。

図表 2-2-7 これまでの育成や能力開発の取組みに対する評価・経営者自身

(単位：%)

	n	十分に実施 できている	ある程度実施 できている	どちらとも 言えない	あまり実施で きていない	全く実施で きていない	無回答
ILM型	194	10.3	52.6	24.7	7.7	3.6	1.0
OLM型	52	0.0	53.8	25.0	11.5	9.6	0.0

注：ILM型、OLM型ともに、「経営者自身」の育成や能力開発に力を入れている企業の回答を集計。

b. 会社全体の経営や管理を担える人材

つぎに、会社全体の経営や管理を担える人材をみても、ILM 型の方が OLM 型よりも「十分に+ある程度」実施できている割合が多く、OLM 型では「あまり+全く」実施できていない（図表 2-2-8）。

図表 2-2-8

これまでの育成や能力開発の取り組みに対する評価・会社全体の経営や管理を担える人材
(単位: %)

	n	十分に実施 できている	ある程度実施 できている	どちらとも 言えない	あまり実施で きていない	全く実施で きていない	無回答
ILM型	184	3.3	46.2	32.6	9.8	1.1	7.1
OLM型	32	0.0	37.5	31.3	18.8	3.1	9.4

注: ILM 型、OLM 型ともに、「会社全体の経営や管理を担える人材」の育成や能力開発に力を入れている企業の回答を集計。

c. 職場のリーダーや監督の役割を担える人材

さらに、職場のリーダーや監督の役割を担える人材についても、ILM 型の方が OLM 型よりも「十分に+ある程度」実施できている割合が多く、OLM 型では「あまり+全く」実施できてない傾向がある（図表 2-2-9）。

図表 2-2-9 これまでの育成や能力開発の取り組みに対する評価・
職場のリーダーや監督の役割を担える人材

(単位: %)

	n	十分に実施 できている	ある程度実施 できている	どちらとも 言えない	あまり実施で きていない	全く実施で きていない	無回答
ILM型	320	2.5	48.1	31.6	9.4	2.2	6.3
OLM型	56	1.8	39.3	39.3	7.1	5.4	7.1

注: ILM 型、OLM 型ともに、「職場のリーダーや監督の役割を担える人材」の育成や能力開発に力を入れている企業の回答を集計。

d. 営業拡大や顧客開拓を進められる人材

加えて、営業拡大や顧客開拓を進められる人材については、ILM 型の方が OLM 型よりも「十分に+ある程度」実施できている割合が多く、OLM 型では「あまり+全く」実施できてない傾向が極めて顕著である（図表 2-2-10）。

図表 2-2-10

これまでの育成や能力開発の取り組みに対する評価・営業拡大や顧客開拓を進められる人材

(単位: %)

	n	十分に実施 できている	ある程度実施 できている	どちらとも 言えない	あまり実施で きていない	全く実施で きていない	無回答
ILM型	91	1.1	38.5	27.5	17.6	2.2	13.2
OLM型	19	0.0	15.8	26.3	31.6	10.5	15.8

注: ILM型、OLM型ともに、「営業拡大や顧客開拓を進められる人材」の育成や能力開発に力を入れている企業の回答を集計。

e. 事務関連の仕事を担当する人材（総務担当者など）

最後に、事務関連の仕事を担当する人材だが、これも、ILM型の方が OLM型よりも「十分に+ある程度」実施できている割合が多く、OLM型では「あまり+全く」実施できていない傾向があるが、OLM型のサンプル数が少ないことに注意する必要がある。

図表 2-2-11 これまでの育成や能力開発の取り組みに対する評価・
事務関連の仕事を担当する人材（総務担当者など）

(単位: %)

	n	十分に実施 できている	ある程度実施 できている	どちらとも 言えない	あまり実施で きていない	全く実施で きていない	無回答
ILM型	63	4.8	71.4	17.5	4.8	0.0	1.6
OLM型	9	33.3	0.0	44.4	22.2	0.0	0.0

注: ILM型、OLM型ともに、「事務関連の仕事を担当する人材」の育成や能力開発に力を入れている企業の回答を集計。

(3) 社会的職業能力評価制度についての見方

個人の仕事上の能力を、企業を超えて社会的に評価する仕組みを、①どのような機関が主導すべきか。さらに②そうした職業能力評価制度は企業にとってどのような利用価値を持つのか。

①主導すべき機関

まず、企業を超えて通用する能力評価制度の作る際に主導すべき機関を作る必要性である。これについては、「特に制度を作る必要はない」は 35.5%と少数であり、大半の企業は作る必要があると考えている。ILM型に比べて OLM型で必要だという意見が強い。社会的職業能力評価制度構築の主導機関としては、OLM型では「業界団体」が最も多く、「どのような機関でもよい」がこれに次ぐ。一方 ILM型では「どのような機関でもよい」が最も多く、「業界団体」がこれに次いでいる。いずれの型においても人事コンサルタント会社や民間機関が主導すべきだという意見は少ない。

図表 2-2-12 企業を超えて通用する能力評価制度を作る際に主導すべき機関

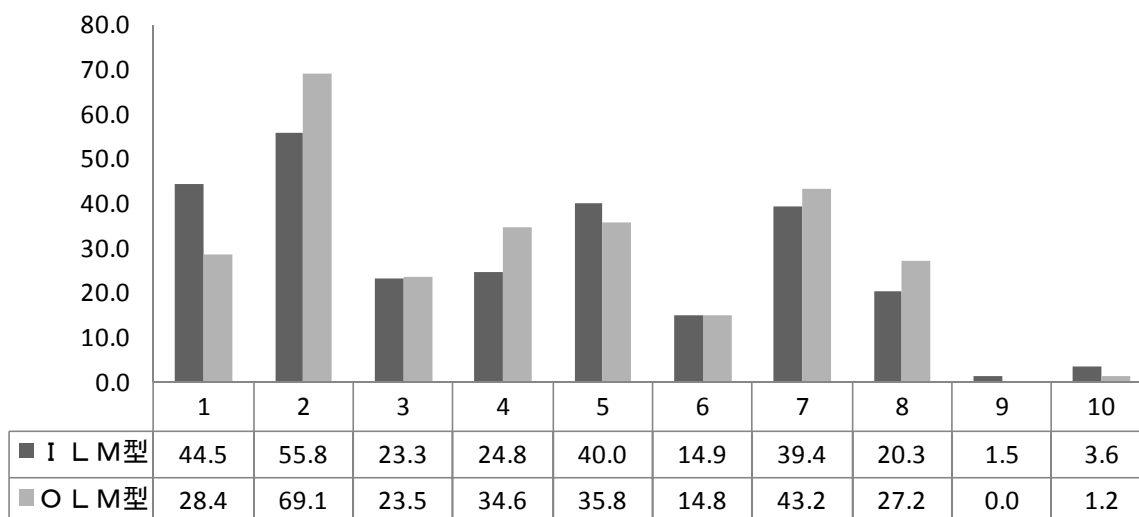
(単位: %)

	n	国が主導する	業界団体が主導する	人事コンサルタントなど民間の機関が主導する	どのような機関が主導してもよい	特に制度を作る必要はない	無回答
ILM型	607	16.0	17.0	3.0	19.3	37.6	7.2
OLM型	129	14.0	22.5	5.4	20.9	25.6	11.6

②企業を超えて通用する能力評価制度の利用価値

つぎに社会的な職業能力評価制度が作られた場合の利用価値についてはどうか。図表 2-2-13 によると、ILM 型と OLM 型で利用価値についての評価がやや異なっているが、それでも OLM 型では、「従業員の意識が高まる」「中途採用の際に能力判断の指標となる」「顧客・発注者に対して、従業員の職業能力をアピールできる」「従業員が再就職を行う際、そうした評価を受けていることが有利に働く」といった評価が ILM 型に比べて多い。一方、ILM 型で多いのは、「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」「従業員の能力水準がわかる」である。総じて ILM 型よりも OLM 型が、社会的職業能力評価制度の利用価値があると考えているといえる。

図表 2-2-13 企業を超えて通用する能力評価制度の利用価値(複数回答、単位: %)



注: 1~10 の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる
- 2 従業員の意識が高まる
- 3 従業員の社会的ステータスが高まる
- 4 顧客・発注者に対して、従業員の職業能力をアピールできる
- 5 従業員の能力水準がわかる
- 6 企業が行う職業能力評価の客観化に役立つ
- 7 中途採用の際に能力を判断する指標となる
- 8 従業員が再就職を行う際、そうした評価を受けていることが有利に働く
- 9 その他
- 10 特に利用価値はない

第3節 従業員調査データによるILM・OLMの分析

第2節では、企業調査データからILM、OLMの分析を行った。次に以下では、従業員調査データによるILMとOLMの分析を試みることにしたい。

1. ILM的性格・OLM的性格に馴染む事実

(1) サービス業との対比でみた製造業の特徴

図表2-2-14は、製造業のILM的性格とOLM的性格に馴染む指標を、サービス業との対比でみたものである。

転職経験者比率、昇進志向、キャリア志向、賃金カーブなどの指標については、製造業とサービス業とで大きな違いはないが、業務独占型職業資格の割合や効果的な人材育成方法については、違いがあり、サービス業では職業資格比率が高く、複数企業を経験することが効果的育成方法だと考える割合がやや多い。つまりサービスに比べると、製造業の方がややILM的性格が強いといえるだろう。

図表2-2-14 業種別にみたILM的、OLM的キャリアに馴染むもの

	転職経験 ¹⁾	職業資格 ²⁾	昇進志向 ³⁾	キャリア志向 ⁴⁾		効果的育成方法 ⁵⁾		賃金カーブ ⁶⁾
				10.6	1.8	12.8	9.2	
製造業計	61.7	15.7	36.0	10.6	1.8	12.8	9.2	41.3
サービス業計	62.5	37.7	32.0	12.1	6.8	23.5	17.1	41.2

注：1)転職経験がある者の割合

2)現在の仕事で業務独占的資格が必要と回答した割合

3)「出世や昇進はしたくない」＋「出世や昇進には興味無い」の割合

4)「他に良いところがあれば移りたい」(左)「独立開業したい」(右)と回答した割合

5)現在の仕事で一人前になるにはどのような方法が効果的かに対して「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」(左)「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変えて経験を積む」(右)と回答した割合

6)現在の仕事の賃金カーブが「年齢・勤続による変化はしない」と回答した割合

(2) 職種別分析 — 技術者のほうがややOLM的か

つぎに、職種、つまり技術者と技能者という点からILM的性格とOLM的性格を分析したものが図表2-2-15である。

図表2-2-15 職種別にみたILM的・OLM的キャリアに馴染むもの

	転職経験 ¹⁾	職業資格 ²⁾	昇進志向 ³⁾	キャリア志向 ⁴⁾		効果的育成方法 ⁵⁾		賃金カーブ ⁶⁾
				10.6	1.6	11.6	9.6	
技術職	63.7	19.6	35.6	10.6	1.6	11.6	9.6	39.0
技能職	51.2	10.1	30.4	9.5	2.4	16.1	10.1	43.5
その他	68.0	7.8	41.8	10.5	2.0	13.1	7.2	47.1

注：1)~6)の内容は図表2-2-14に同じ。

技能者に比べて技術者のほうが、転職経験者割合、業務独占的職業資格割合がやや多く、昇進に興味ない割合が多い。その意味で技術者の方がやや OLM 的といえるかもしれない。

(3) 人材育成の効果的方法と用意されているキャリアパス

図表 2-2-14 から伺われることだが、製造業では一つの会社で長期に勤めることが効果的な人材育成方法と考えられている。そこで一人前になった後に用意されているキャリアパスとの関係を見たものが図表 2-2-16 である。それによると、どの育成方法も「一人前後も仕事は変わらない」の割合が最も多いが、「昇進して管理・監督的な仕事を用意されている」の割合は、「一つの会社で長期に」が最も多く、「会社は変わっても同じ仕事」「一人前までは同じ仕事その後仕事変わって」ではその割合は低くなる。

つまり製造業、とくに技能職の場合では、一つの会社に長期に定着し、内部育成、内部昇進を遂げるなかでキャリアを形成するケースが多い。

図表 2-2-16 人材育成の効果的方法と用意されているキャリアパス

(単位:%)

	n	より専門性を高められるような職業キャリアが用意されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事を用意されている	基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い	一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない	無回答
【現在の仕事で一人前になるのに効果的な方法】						
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	628	8.4	33.0	1.3	53.5	7.7
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	117	6.8	30.8	6.0	48.7	7.7
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続けそのあとは会社・法人を変えて経験を積む	84	1.2	28.6	6.0	60.7	3.6
その他	22	4.5	27.3	0.0	63.6	4.5

(4) ILM 的とはいえ、転職経験者も少なくない。だが異業種、異職種経験者が多い

ところで図表 2-2-15 の結果は、製造業でも転職経験者は少なくないこと、だが製造業では、転職のなかで職種横断的に賃金を向上させるようなキャリア形成をはかるケースは、サービスよりも少ないことを示唆している。実際にはどうだろうか。

図表 2-2-17 は、転職経験の有無を効果的と考えるキャリア形成の方法別にみたものである。転職経験者は「会社は変わっても同じ仕事」タイプが 74.4%、「一人前までは同じ会社、その後会社を変えて」タイプが 63.1% となっており、一社で長期にタイプの 60.7% よりも多い。転職経験者は複数企業経験を効果的とみなす、という意味で効果的と考える人材育成の方法は、自らの経験と整合的であるといえる。

図表 2-2-17 転職経験の有無

(単位:%)

	n	ある	ない	無回答
【現在の仕事で一人前になるのに効果的な方法】				
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	628	60.7	33.3	6.1
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	117	74.4	19.7	6.0
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	84	63.1	34.5	2.4
その他	22	63.6	27.3	9.1

ところで、製造業でも転職経験者は多いが、転職に際して、業種や職種を変えた者の割合はどうだろうか。換言すれば職種横断的な転職はどの程度みられるのだろうか。図表 2-2-18・図表 2-2-19 は、製造業での転職経験者の前勤務先と今の勤務先との業種や仕事の同一性を効果的と考えるキャリア形成の方法別にみたものである。なお参考までに転職に伴う規模間の移動の結果も掲載してある(図表 2-2-20)。

図表 2-2-18 業種間移動の結果

(単位:%)

	n	現在の会社 と同じ業績の 会社	現在の会社 とは異なる業 種の会社	官公庁	無回答
【現在の仕事で一人前になるのに効果的な方法】					
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	381	28.1	69.0	0.5	2.4
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	87	37.9	57.5	2.3	2.3
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	53	34.0	64.2	0.0	1.9
その他	14	28.6	71.4	0.0	0.0

注：転職経験者の回答を集計。

図表 2-2-19 職種間移動の結果

(単位:%)

	n	今の仕事と 同じ仕事	今の仕事と 類似した仕 事	今の仕事と 違った仕事	無回答
【現在の仕事で一人前になるのに効果的な方法】					
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	381	11.8	27.8	59.8	0.5
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	87	18.4	39.1	42.5	0.0
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	53	11.3	45.3	41.5	1.9
その他	14	7.1	35.7	57.1	0.0

注：転職経験者の回答を集計。

図表 2-2-20 規模間移動の結果

(単位: %)

	n	4名以下	5~9名	10~29名	30~49名	50~99名	100~299名	300~499名	500~999名	1000名以上	無回答
【現在の仕事で一人前になるのに効果的な方法】											
一つの勤め先で長期にわたって働き続ける	379	8.7	10.0	20.6	13.2	9.8	14.0	3.4	5.0	8.4	6.9
会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける	85	3.5	12.9	27.1	15.3	8.2	18.8	8.2	0.0	2.4	3.5
一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け そのあとは会社・法人を変わって経験を積む	53	7.5	3.8	22.6	13.2	11.3	13.2	7.5	3.8	9.4	7.5
その他	14	0.0	0.0	28.6	14.3	7.1	14.3	0.0	14.3	14.3	7.1

注：転職経験者の回答を集計。

これらの結果によると、以下が指摘できる。第1に、業種間移動の結果であるが、全体の66.7%、つまり転職経験者のちょうど3分の2は異なった業種から流入していること、また複数企業経験が効果的と考える者の方が一社で長期にと考える者よりも、横断性がやや強いことが指摘できる。第2に、職種間移動の結果もこれと近似しており、転職経験者全体の半数強が異職種流入者であるが、その割合は「一社で長期に」と考える者が多い。なお、規模間移動の結果によると、前勤務先の半数強が50人未満の企業である。

(5) ILMとOLMの類型構成

これまで、中小製造業の従業員データを用いて、ILM 的性格と OLM 的性格に馴染む事実を分析してきた。以下では、企業データの分析と同様に効果的人材育成方法に着目しつつ ILM と OLM の類型を構成し、それぞれにおける人材育成面の現状とニーズ、及び課題などを明らかにしてみたい³。

なお、こうして構成された ILM と OLM のプロフィールの一例として図表 2-2-21 を挙げたが、規模の違いや職種構成の違いは小さいとみて差し支えない。

図表 2-2-21 ILM型・OLM型の勤務先従業員規模と現在の仕事

	勤務先従業員規模： 29人以下の企業に勤務する割合	現在の仕事： 技能者の割合
ILM型	61.0%	64.0%
OLM型	64.2%	59.2%

³ ちなみにサービス業と同様の基準（効果的人材育成方法と職業資格の有無の組み合わせで、①「一社で長期に」「職業資格必要ない」を ILM 的、②「複数の会社を経験」「職業資格必要あり」を OLM とすると、OLM のサンプルが少なく分析が厳しい。そこで、職業資格要件をはずして、効果的育成方法だけで類型化をはかることにした。すなわち「一つの勤務先で長期わたって働き続ける」を ILM、「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」か「一人前までは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む」を OLM とした。

2. 従業員からみた能力開発面の現状とニーズ、及び課題

サービス業の分析結果（従業員調査データ）によると、総じて OLM 型の者は ILM 型の者に比べて、①仕事上の能力を高めるための今後の取り組み意欲と企業への能力開発支援ニーズが強い半面、②能力開発上での問題点の指摘は多い。③さらに社会的職業能力評価制度も OLM 型において利用価値があるという意見が多い⁴。こうした傾向は製造業の場合にもみられるのだろうか。

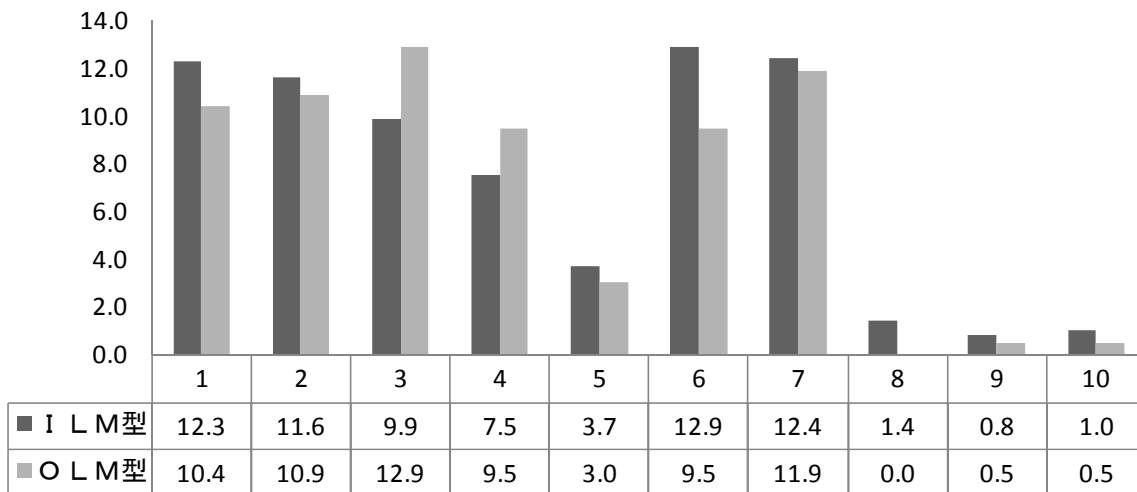
以下では、1.の(5)で構成された、ILM と OLM の類型に基づいて、①社外機関の利用、②社外研修の有効性、③Off-JT への希望、④自己啓発支援への希望、⑤教材についての情報収集方法、⑥能力開発の効果、⑦今後能力向上のために取り組みたいこと、⑧社会的職業能力評価制度の利用価値、について比較分析を行う。

(1) Off-JTのために会社の指示で社外機関の利用に通った経験

Off-JTのために会社の指示で社外機関の利用に通った経験について見たものが、図表 2-2-2 である。全体的に社外機関の利用経験者は少ないが、利用経験者についてみると ILM

図表 2-2-2

Off-JTのために会社の指示で社外機関の利用に通った経験（複数回答、単位：％）



注：1～10の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 会社・グループ会社など
- 2 民間教育訓練期間
- 3 事業所で使用する機器等のメーカー
- 4 商工会議所など地域の経営者団体
- 5 業界団体
- 6 能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）
- 7 公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター、試験場等含む）
- 8 専修学校・各種学校
- 9 高専、大学、大学院等
- 10 その他

⁴ 詳細は労働政策研究研修機構編[2010]の第Ⅱ部第3章、第4章を参照されたい。

型と OLM 型でやや違いもある。ILM 型で多いのは、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）」や「会社・グループ会社など」であり、OLM 型で多いのは、「事業所で使用する機器等のメーカー」や「商工会議所など地域の経営者団体」である。

（２）社外研修の有効性

社外での研修が、仕事上の能力を伸ばす上で有効かどうかを尋ねた結果が、**図表 2-2-23**である。

それによると、ILM 型、OLM 型とも「大いに有効+ある程度有効」の割合が高いが、とくに OLM 型ではその割合が 65.7%を占めている。

図表 2-2-23 社外研修の有効性

(単位:%)

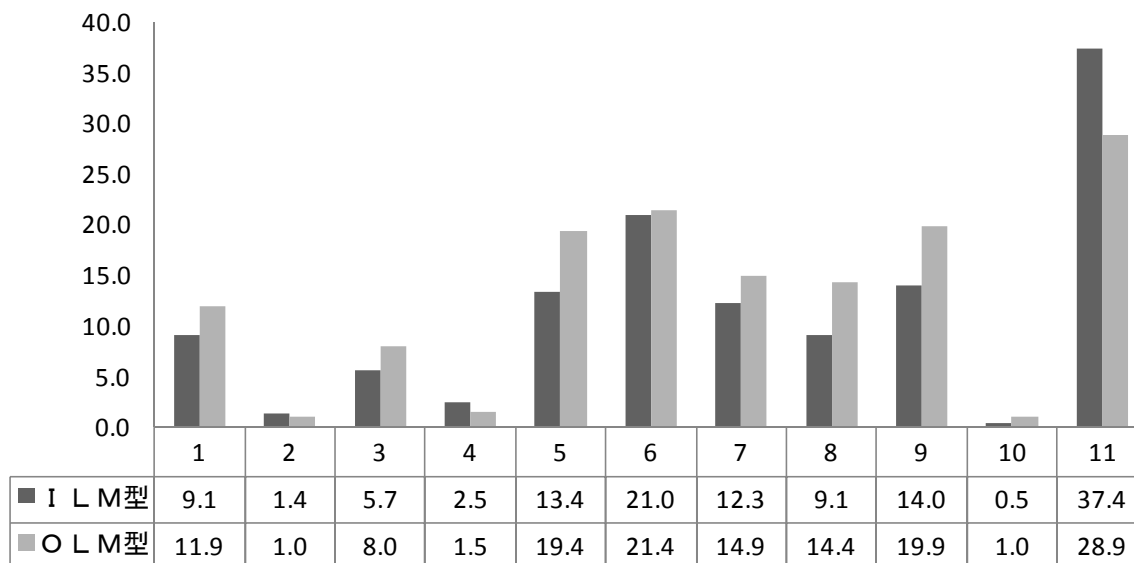
	n	大いに有効である	ある程度有効である	どちらとも言えない	あまり有効でない	全く有効でない	無回答
ILM型	346	15.9	42.2	16.8	3.5	1.2	20.5
OLM型	108	17.6	48.1	13.0	3.7	1.9	15.7

（３）Off-JTへの希望

今の勤務先の会社での Off-JT について、どのような希望を持っているかを尋ねた結果が**図表 2-2-24**である。それによると、ILM 型、OLM 型とも「特に希望はない」が多いが、その割合は OLM でやや少ない。つまり総じて、OLM 型で Off-JT への希望が多い。

具体的には、「仕事に関連した資格を習得するための Off-JT を充実させてほしい」、「場あたりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい」、「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」、「キャリア形成(キャリアの節目ごと)に必要な知識・技能を体系的に習得できるようにしてほしい」「Off-JT の時間を今よりも増やしてほしい」といった事項は OLM 型の方が ILM 型よりも指摘が多く、希望の多さを示している。

図表 2-2-24 Off-JTへの要望（複数回答、単位：％）



注：1～11の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 Off-JTの時間を今よりも増やしてほしい
- 2 Off-JTの時間を今よりも減らしてほしい、あるいはなくしてほしい
- 3 Off-JTの内容を今よりも多様なものにしてほしい
- 4 Off-JTの内容を今よりも絞り込んでほしい。
- 5 場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい
- 6 仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・スキルの習得ができるようにしてほしい
- 7 日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい
- 8 キャリア形成（キャリアの節目ごと）に必要な知識・技能を体系的に習得できるようにしてほしい
- 9 仕事に関連した資格を習得するためのOff-JTを充実させてほしい
- 10 その他
- 11 Off-JTについての希望は特にない

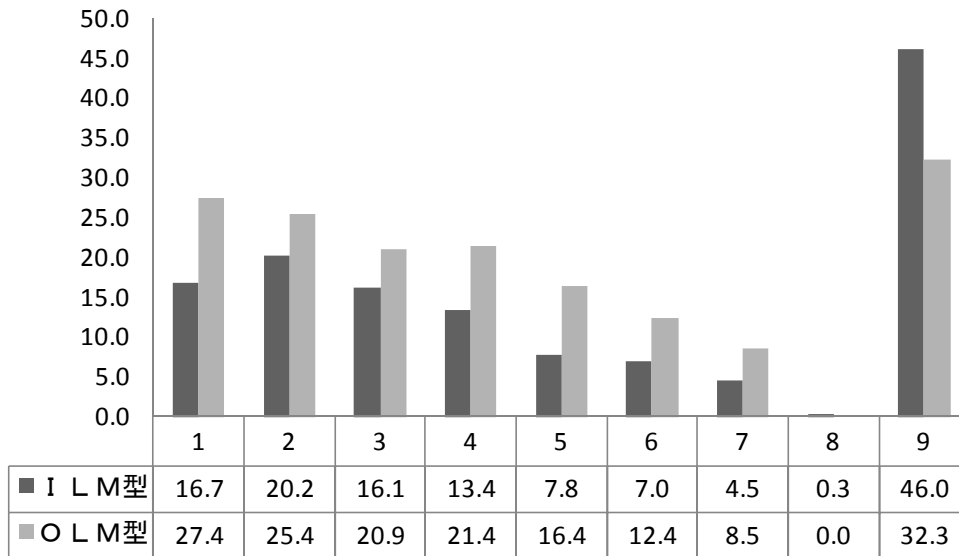
（４）自主的に行う仕事に関する勉強・学習への勤務先からの支援への希望

自主的に行う仕事に関する勉強・学習への勤務先からの支援への希望についてみたものが図表 2-2-25 である。

これによると、「特に希望はない」の割合がとくに ILM 型で多く、OLM 型ではその割合はやや少ない。OLM 型で、自主的に行う仕事に関する勉強・学習への勤務先からの支援への希望が多いことがわかるが、具体的には、「支援を実施してほしい／支援の対象となる教育訓練を増やしてほしい」、「金銭的な支援を充実してほしい」、「教育訓練の内容や機会についての情報提供を充実してほしい」、「資格取得に関連する教育訓練を行う際に支援してほしい」「自主的な教育訓練を進めるための勤務時間制度や休暇制度を設けてほしい」といった事項について OLM 型に括られる者の希望が多くなっている。

図表 2-2-25

自主的に行う仕事に関する勉強・学習への勤務先からの支援への希望（複数回答、単位：％）



注：1～9の選択肢の内容は以下の通り。

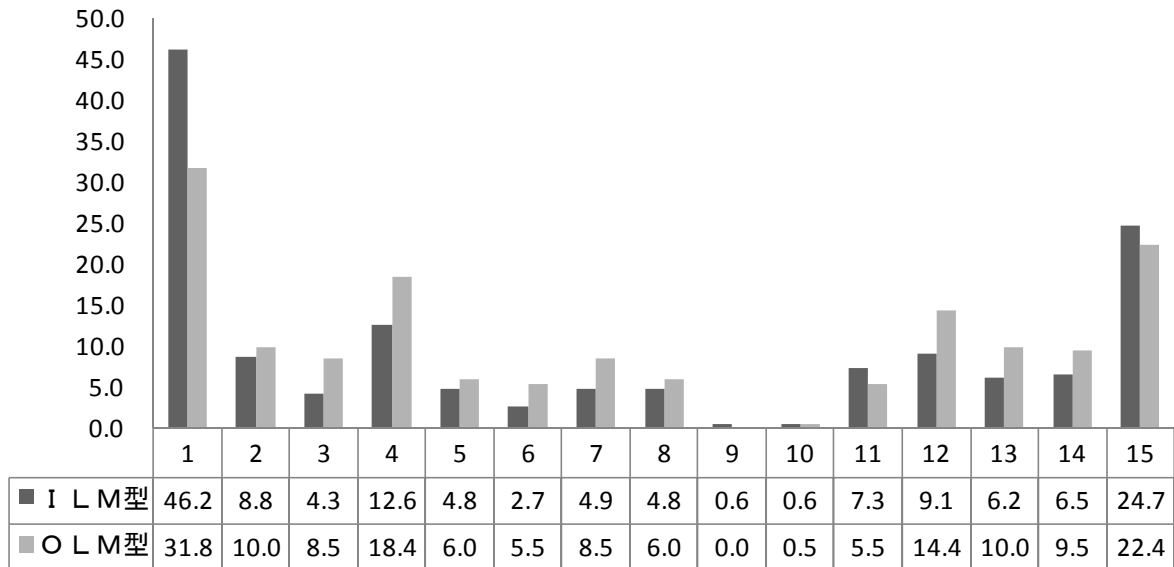
- 1 支援を実施してほしい／支援の対象となる教育訓練を増やしてほしい
- 2 金銭的な支援を充実してほしい
- 3 教育訓練の内容や機会についての情報提供を充実してほしい
- 4 資格取得に関連する教育訓練を行う際に支援してほしい
- 5 自主的な教育訓練を進めるための勤務時間制度や休暇制度を設けてほしい
- 6 自主的な教育訓練に関する理解を高めるよう、職場に働きかけてほしい
- 7 有意義な教育訓練に関するガイダンスなどを行ってほしい
- 8 その他
- 9 特に希望することはない

（5）仕事上の能力を高めるために必要な研修や教材に関する情報収集方法

図表 2-2-26 は、仕事上の能力を高めるために必要な研修や教材に関する情報収集方法についてみたものである。それによると、ILM 型、OLM 型とも「今の勤務先（会社）から」が最も多いがその割合は ILM 型で多く、OLM 型でやや低い。OLM 型は今の勤務先が低い分、「今の勤務先で使用する機器等のメーカーから」、「業界紙(誌)から」、「同じ業界で働く他社の人から」といったように、現勤務先の外にネットワークを張り巡らし、そこから情報収集しようとする姿が伺われる。

図表 2-2-26

仕事上の能力を高めるために必要な研修や教材に関する情報収集方法（複数回答、単位：％）



注：1～15の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 今の勤務先（会社）から
- 2 今の勤務先の親会社・グループ会社などから
- 3 民間教育訓練期間から
- 4 今の勤務先で使用する機器等のメーカーから
- 5 商工会議所など地域の経営者団体から
- 6 今の勤務先が加盟する業界団体から
- 7 能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人）から
- 8 公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター、試験場等含む）から
- 9 専修学校・各種学校から
- 10 高専、大学、大学院等から
- 11 今の勤務先の同僚から
- 12 同じ業界で働く他社の人から
- 13 業界紙(誌)から
- 14 その他
- 15 研修や教材などに関する情報は集めていない

（6）仕事上の能力を高めることによる効果

仕事上の能力向上はどのような効果をもたらすと考えられているのだろうか。図表 2-2-27によると、能力開発をすることによって、「仕事の効率の向上」、「仕事へのやる気」、「勤務先への愛着」、「職場でのコミュニケーション」、「顧客満足度向上」、「会社の事業に対する理解」、といった項目について、6割弱から7割強の者が「非常に効果がある」＋「ある程度効果がある」と回答しており、能力開発の効果認識は強い。ILM型とOLM型の間には大きな差異はないものの、ILM型の方がOLM型よりもやや効果があると回答している。

図表 2-2-27 仕事上の能力を高めることによる効果

(単位: %)

		非常に効果がある	ある程度効果がある	どちらとも言えない	あまり効果がない	まったく効果がない	無回答
仕事の効率の向上	ILM型	34.9	41.1	15.4	1.6	0.3	6.7
	OLM型	30.8	42.3	16.9	3.0	2.5	4.5
仕事に対するやる気	ILM型	26.3	43.9	20.4	1.3	0.8	7.3
	OLM型	17.4	46.8	23.4	4.5	4.0	4.0
勤務先への愛着向上	ILM型	14.3	35.2	37.1	4.6	1.1	7.6
	OLM型	8.0	29.4	43.3	9.0	6.0	4.5
職場でのコミュニケーション	ILM型	12.1	35.2	39.0	4.6	1.6	7.5
	OLM型	6.5	35.3	39.8	9.5	4.5	4.5
顧客満足度の向上	ILM型	23.9	36.9	27.9	2.1	1.3	8.0
	OLM型	20.9	36.8	30.8	4.5	2.5	4.5
会社の事業理解	ILM型	11.6	36.6	39.3	2.9	1.3	8.3
	OLM型	9.5	35.8	40.8	6.5	3.5	4.0

(7) 仕事上の能力向上のために今後取り組みたいこと

仕事上の能力向上のために今後取り組みたいことについて見たものが図表 2-2-28 である。それによると「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」、「マネジメントに必要な知識を習得したい」、「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい」、「仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を修得したい」、「資格を習得したい」、「独立開業や転職のために必要な知識を習得したい」の全ての項目について、OLM型に括られる者の方が ILM型よりも高い数値となっている。このことは、OLM型に括られる者の能力開発意欲の高さを示している。

図表 2-2-28 今後仕事上の能力を高めるために取り組みたいこと

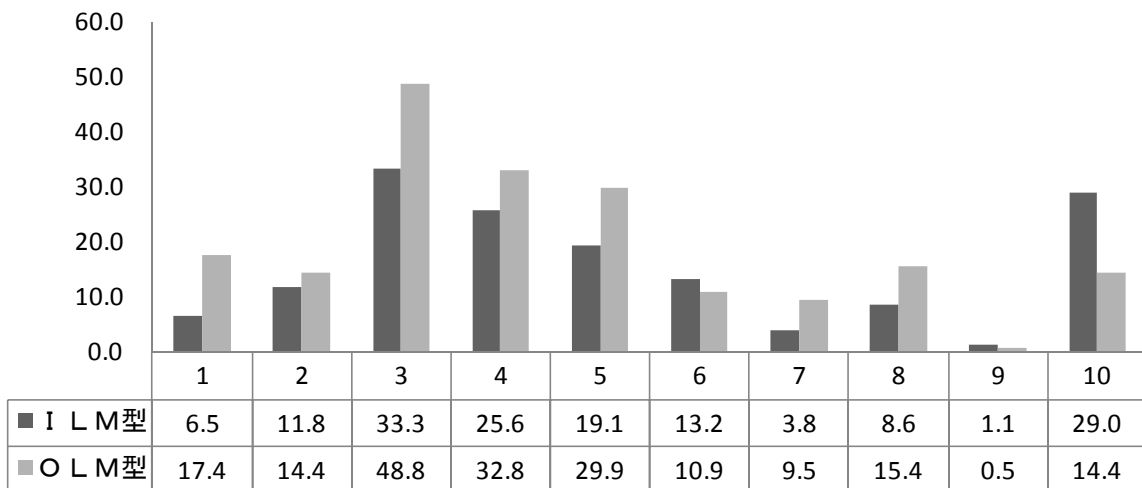
(単位: %)

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらとも言えない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答
研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい	ILM型	10.8	26.1	37.9	7.0	12.3	5.9
	OLM型	13.9	32.3	31.8	9.5	10.0	2.5
マネジメントに必要な知識を習得したい	ILM型	12.4	27.2	36.0	8.1	9.9	6.4
	OLM型	14.9	31.3	30.3	10.0	10.4	3.0
仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい	ILM型	25.6	44.4	16.6	2.2	5.4	5.7
	OLM型	28.4	44.8	16.9	4.5	2.5	3.0
仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を修得したい	ILM型	24.5	42.2	20.1	1.9	5.6	5.7
	OLM型	29.4	43.3	16.9	5.0	2.5	3.0
資格を習得したい	ILM型	15.3	26.3	34.4	6.5	11.8	5.7
	OLM型	20.9	30.3	28.9	7.5	9.5	3.0
独立開業や転職のために必要な知識を習得したい	ILM型	3.7	7.0	34.6	15.9	33.0	5.9
	OLM型	8.0	14.4	37.3	14.4	22.4	3.5

(8) 仕事上の能力を高めるにあたって現在、問題となっていること

仕事上の能力を高めるにあたって現在、問題となっていることをみたものが図表 2-2-29 である。それによると、総じて ILM 型よりも OLM 型に括られる者の方が、より多く能力開発上の問題を指摘している。具体的には、OLM 型で「従業員の中に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい」、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」、「指導をしてくれる上司・先輩がいない」といった問題を指摘する割合が多い。また「従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない」や「教育訓練機関に通うのに費用がかかる」といった指摘も OLM 型でやや多い。

図表 2-2-29 仕事上の能力向上に際して問題となっていること（複数回答、単位：％）



注：1～10 の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 従業員にとって必要な能力を、会社・法人がわかっていない
- 2 従業員に必要な能力を、会社・法人がわかりやすい形で伝えてくれない
- 3 従業員の中に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい
- 4 忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない
- 5 指導をしてくれる上司・先輩がいない
- 6 どこにどのような教育訓練機関があるかがわからない
- 7 適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない
- 8 教育訓練機関に通うのに費用がかかる
- 9 その他
- 10 特に問題はない

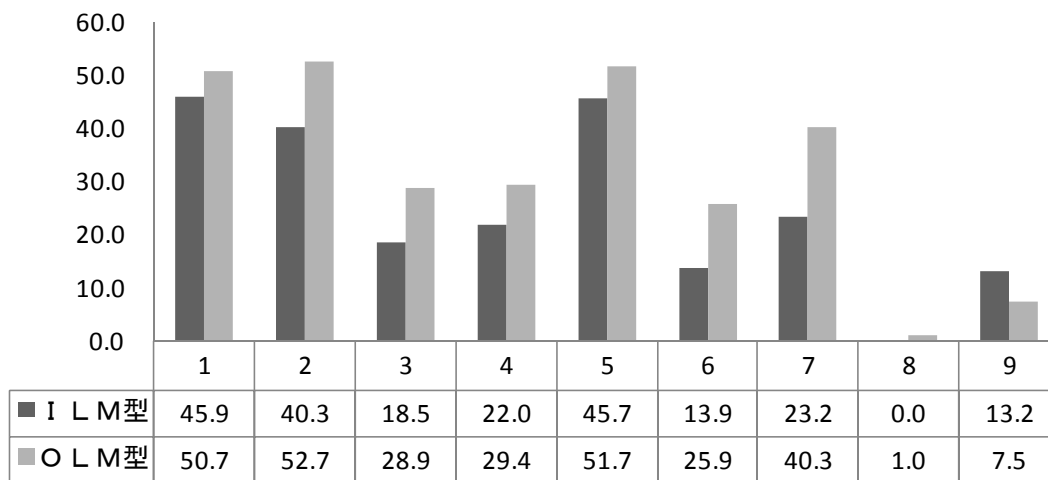
(9) 企業を超えて通用する社会的職業能力評価制度の利用価値

従業員の仕事に関して、既存の資格・検定が整理され、企業を超えて通用する社会的職業能力評価制度が作られたら、どのような利用価値があると従業員は考えているのだろうか。

図表 2-2-30 はその結果をみたものである。それによると、総じて OLM 型に括られる者のほうが ILM 型よりも利用価値を多く指摘する傾向がある。とりわけ「能力向上のモチベーションとなる」「仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる」では OLM 型の指摘率は相当に高く、さらに「自分の能力水準がわかる」「中途採用の際に有利に働く」といっ

たものも ILM 型に比べて多い。

図表 2-2-30 企業を超えて通用する能力評価制度の利用価値（複数回答、単位：％）



注：1～9の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 能力向上のモチベーションとなる
- 2 仕事に従事する人のプロフェッショナル意識が高まる
- 3 仕事に従事する人の社会的ステータスが上がる
- 4 顧客・発注者に対して、職業能力をアピールできる
- 5 自分の能力水準がわかる
- 6 企業が行う能力評価の客観化に役立つ
- 7 中途採用の際に有利に働く
- 8 その他
- 9 特に利用価値はない

（10）小括

ILM 型と OLM 型に括られる者のこれまでの従業員データの分析結果をまとめると、以下が指摘できる。第 1 に、OLM 型の者は ILM 型に比べて「仕事に関連した資格を習得するための Off-JT を充実させてほしい」など、Off-JT への希望が多い。第 2 に、OLM 型の者は ILM 型に比べて、自主的に行う仕事に関する勉強・学習への勤務先からの支援への希望が多い。第 3 に、OLM 型の者は ILM 型よりも、「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」、「マネジメントに必要な知識を習得したい」、「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい」といった能力向上の取り組み意欲が強い。第 4 に、総じて ILM 型よりも OLM 型に括られる者の方が、より多く能力開発上の問題を指摘している。具体的には、OLM 型で「従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」、「指導をしてくれる上司・先輩がない」といった問題を指摘する割合が多い。第 5 に、企業を超えて通用する能力評価制度も OLM 型の方が利用価値があるという意見が多くなる傾向がある。

要するに、OLM 型の方が、①仕事上の能力を高めるための今後の取り組み意欲と能力開発支援ニーズが強い半面、②能力開発上での問題点の指摘は多い。③さらに社会的職業能力評

賃制度も OLM 型の方が利用価値があるという意見が多い。すなわちサービス業でみられたのと同様の傾向が中小製造業でも明らかにされたといえる。

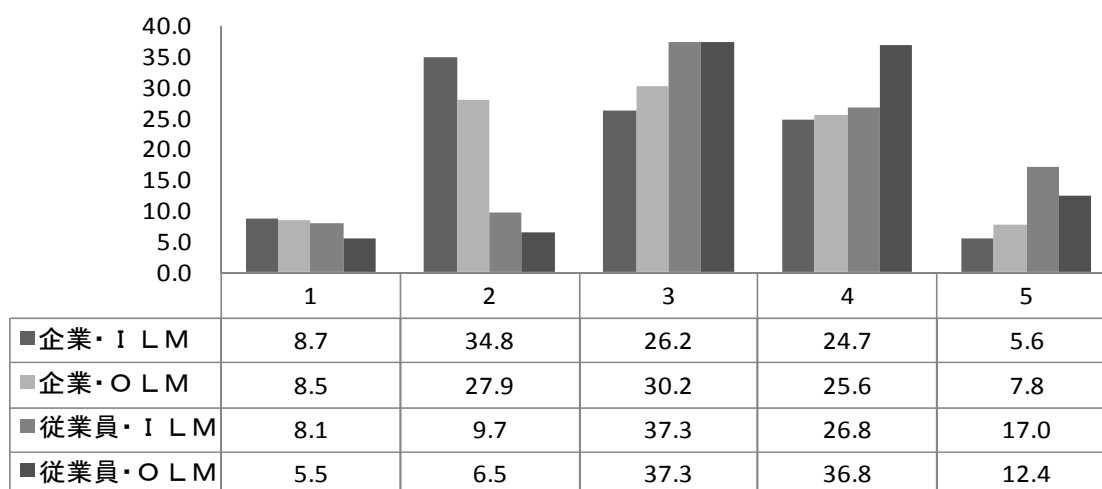
第4節 企業調査データと従業員調査データの対比－能力開発方針、能力開発についての積極性についての評価、OJT、Off-JTなどの取り組みについての評価など

ILM 型と OLM 型に括られる企業での人材育成や能力開発の現状はどのようなものだろうか。また人材育成や能力開発の現状認識という点で企業側と従業員側とで違いがあるのだろうか。あるとすればそれはどのようなものだろうか。以下ではこれらの点について分析してみよう。

1. 基幹的人材の育成や能力開発の方針－企業側と従業員側

まず、企業からみた基幹的人材の育成や能力開発の方針と従業員側で受け止めている認識はどのようなものか。この点についてみたものが図表 2-2-31 である。

図表 2-2-31 基幹的人材の育成や能力開発の方針－企業側と従業員側－(単位：%)



- 注：1) 企業調査票の選択肢 1～5 の内容は以下の通り。
 1 数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている
 2 今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるように、能力開発を行っている
 3 個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている
 4 人材育成・能力開発について特に方針を定めていない
 5 わからない
 2) 従業員調査票の選択肢 1～5 の内容は以下の通り。
 1 数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている
 2 スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている
 3 個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている
 4 能力開発について特に方針を定めていない
 5 わからない

この結果によると、以下が指摘できる。第1に、ILM型とOLM型を比べると、企業調査データ、従業員調査データともOLM型よりもILM型のほうが、積極的な人材育成を心がけているといえる。すなわち「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら、能力開発を行っている」、「今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」といった回答が多く、逆に「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」、「わからない」といった回答は、OLM型の方が多くなっている。

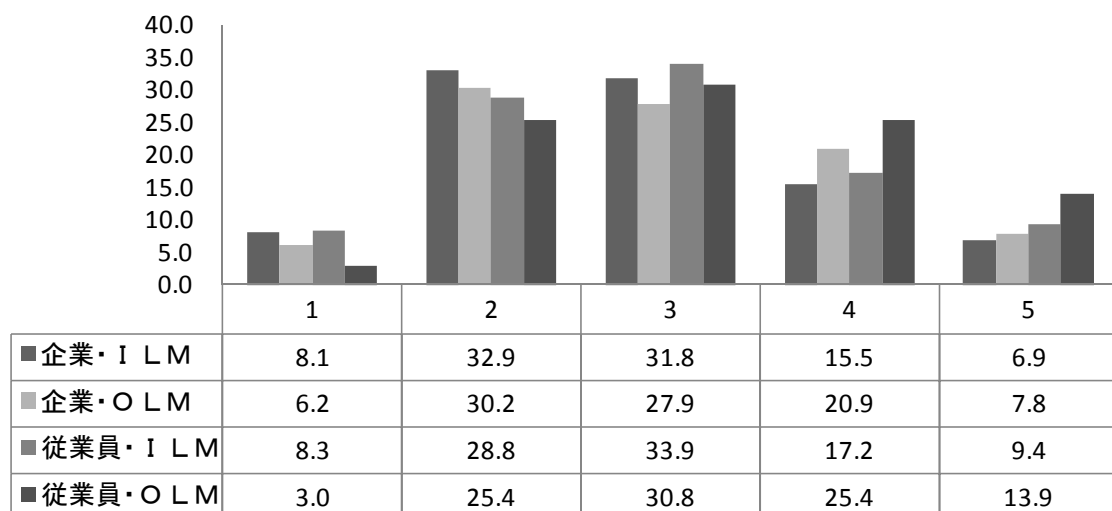
第2に、企業と従業員を比べると、従業員のほうが、個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」、「わからない」といった回答が顕著に多くなる傾向にある。

2. 基幹人材に対する能力開発はどの程度積極的か—企業側と従業員側

つぎに基幹人材に対する能力開発がどの程度進められているかを、職場での取組みに即して分析してみよう。

「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」という取組みをどの程度進められているかを見たものが図表2-2-32である。ここからも上記と同様の傾向が見てとれる。すなわちILM型のほうがOLM型よりも人材育成に積極的であり、さらに企業と従業員を比べると、企業は積極的に行っていると回答しているが、従業員はそれほど積極的に行っていないと回答している。

図表2-2-32 指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている（単位：％）



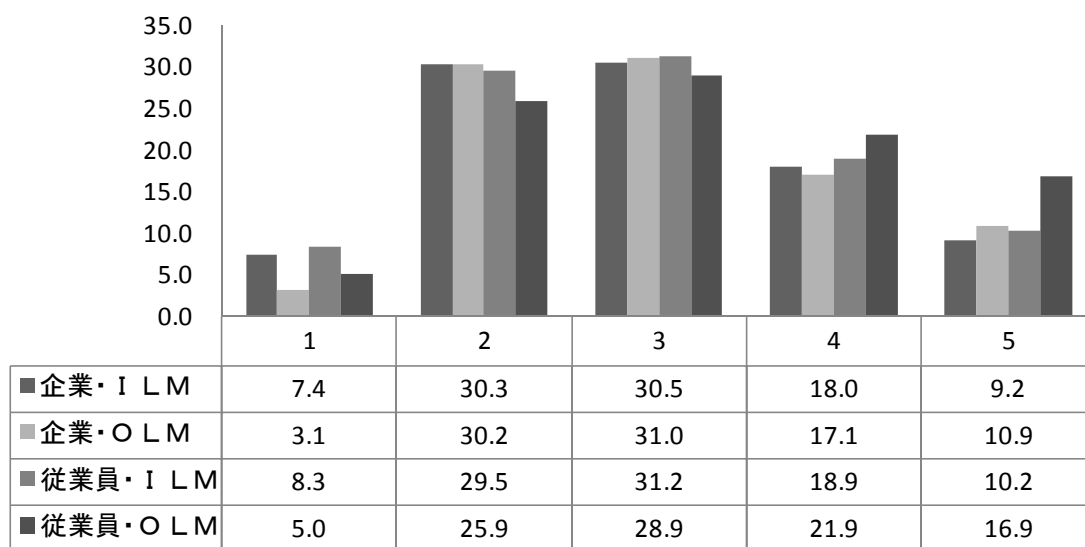
注：企業調査票、従業員調査票とも1～5の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 積極的に進めている
- 2 ある程度積極的に進めている
- 3 どちらでもない
- 4 あまり積極的でない
- 5 全く積極的でない

図表 2-2-33 は「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」という取組みをどの程度進められているかについて、企業・従業員の回答を見たものである。「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」と同様に、企業に比べて従業員の回答は「あまり積極的でない」に傾く傾向がある。

図表 2-2-33

作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている（単位：％）



注：企業調査票、従業員調査票とも 1～5 の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 積極的に進めている
- 2 ある程度積極的に進めている
- 3 どちらでもない
- 4 あまり積極的でない
- 5 全く積極的でない

（3）仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている

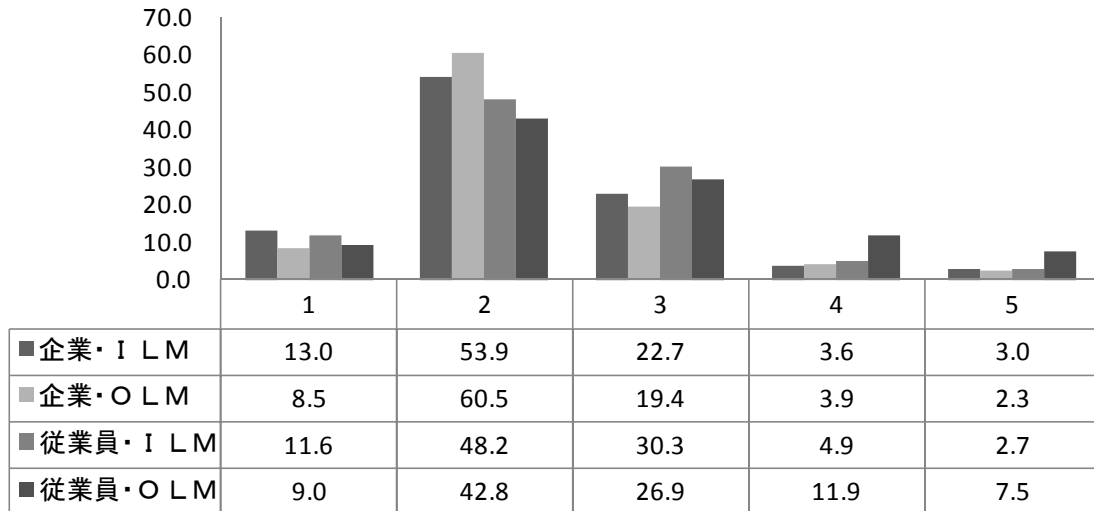
「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」という取組みの状況について企業、従業員の回答状況を整理したのが図表 2-2-34 である。「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」ほどではないが、それでも企業側に比べて従業員側の回答は「あまり積極的でない」に傾く傾向がある。

「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」という取組みについて、企業、従業員の認識をたずねてみても、やはり企業側に比べて従業員側の回答は「あまり積極的でない」に傾く傾向がある（図表 2-2-35）。

図表 2-2-34

仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている

(単位：%)

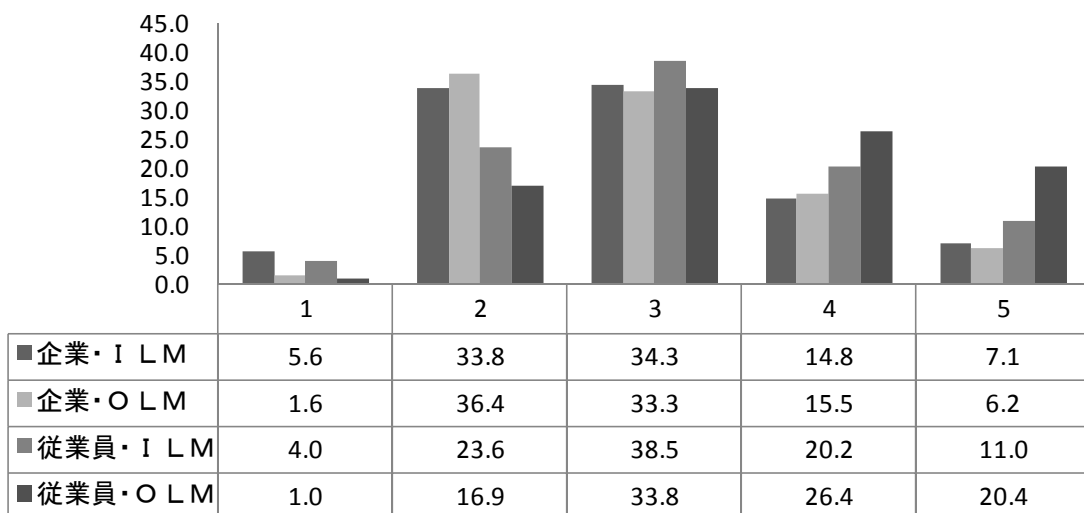


注：企業調査票、従業員調査票とも1～5の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 積極的に進めている
- 2 ある程度積極的に進めている
- 3 どちらでもない
- 4 あまり積極的でない
- 5 全く積極的でない

図表 2-2-35

主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている

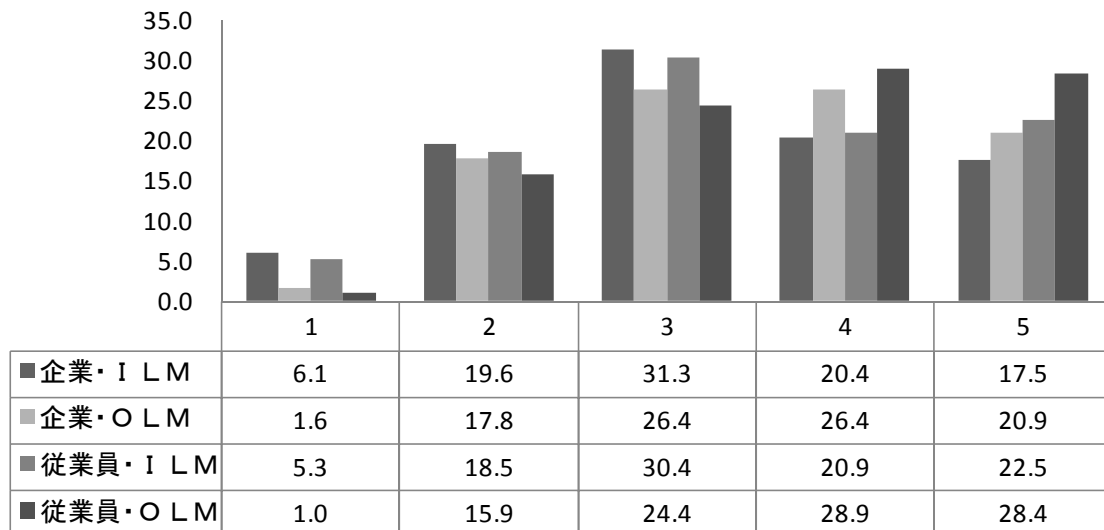


注：企業調査票、従業員調査票とも1～5の選択肢の内容は以下の通り。

- 1 積極的に進めている
- 2 ある程度積極的に進めている
- 3 どちらでもない
- 4 あまり積極的でない
- 5 全く積極的でない

「社員による勉強会や提案発表会」の実施について企業・従業員の回答状況をまとめたのが図表 2-2-36 である。これまで見てきた職場での取組みに関する回答と同様の傾向が見られるが、この取組みに関しては特に OLM 型の従業員が「積極的でない」と回答する傾向が強い。

図表 2-2-36 社員による勉強会や提案発表会



注：企業調査票、従業員調査票とも 1～5 の選択肢の内容は以下の通り。

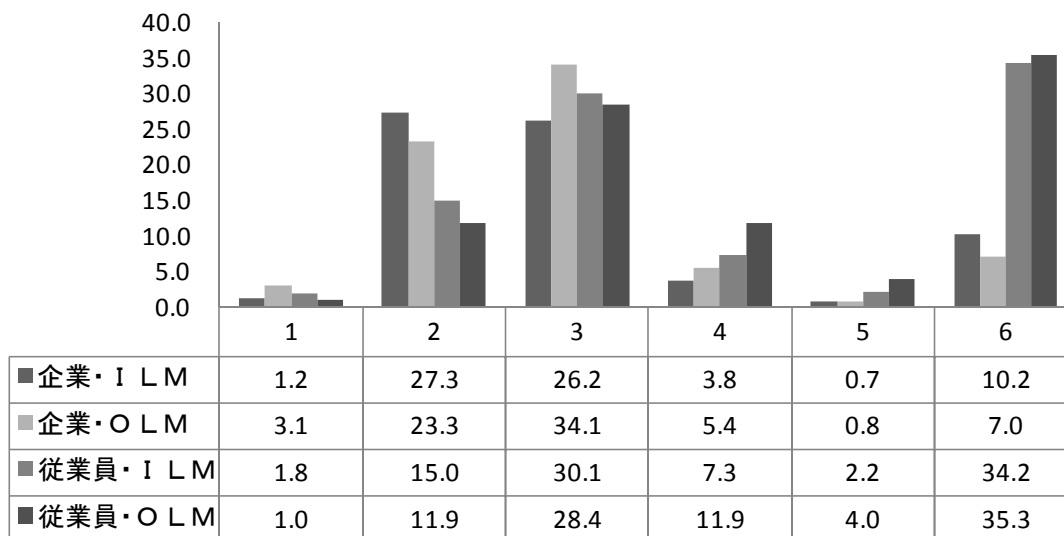
- 1 積極的に進めている
- 2 ある程度積極的に進めている
- 3 どちらでもない
- 4 あまり積極的でない
- 5 全く積極的でない

3. OJT、Off-JT、自己啓発についての取組みと評価

OJT、Off-JT、自己啓発についての取組みと評価について、ILM と OLM の違い及び企業側の認識と従業員側の認識を対比してみよう。

図表 2-2-37 は OJT を通じた知識・技能の習得についてみたものである。それによると次の 3 点が指摘できる。第 1 に、企業側と従業員側の認識を比べてみると、企業側は「非常にうまくいっている」＋「ある程度うまくいっている」の割合が高いが、従業員側では低く、従業員側では代わって「あまりうまくいっていない」＋「まったくうまくいっていない」の割合が多くなる。第 2 にその傾向は ILM 型よりも OLM 型でより強い。第 3 に、「OJT を実施していない」の割合は企業側では低いが、従業員側では相当に高い。

図表 2-2-37 OJTを通じた知識・技能の習得—企業側と従業員側（単位：％）



注：1) 企業調査票の選択肢 1～6 は「基幹的人材を対象にした OJT はどの程度うまくいっていますか」に対する以下の回答。

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1 非常にうまくいっている | 4 あまりうまくいっていない |
| 2 ある程度うまくいっている | 5 まったくうまくいっていない |
| 3 どちらとも言えない | 6 実施していない |

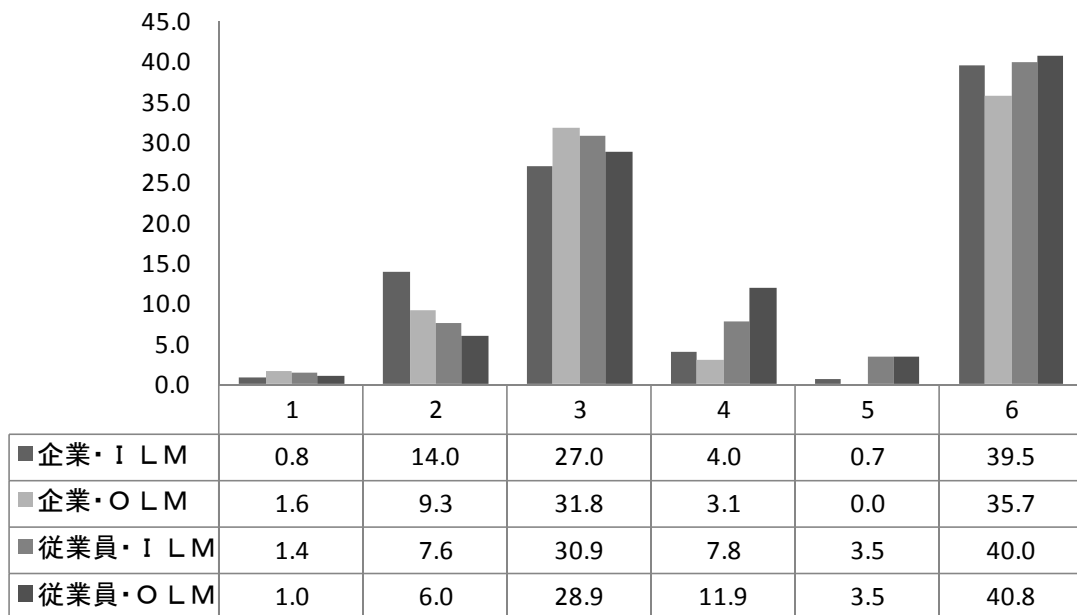
2) 従業員調査票の選択肢 1～6 は、「OJT を通じた知識・技能の習得はどの程度うまくいっていますか」に対する以下の回答。

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1 非常にうまくいっている | 4 あまりうまくいっていない |
| 2 ある程度うまくいっている | 5 まったくうまくいっていない |
| 3 どちらとも言えない | 6 実施していない |

図表 2-2-38 は、企業の側での Off-JT の支援と従業員の側での Off-JT の活用についてみたものである。それによると、次の 3 点が指摘できる。第 1 に、企業側は「非常にうまくいっている」+「ある程度うまくいっている」の割合が高いが、従業員側では低く、従業員側では代わって「あまりうまくいっていない」+「まったくうまくいっていない」の割合が多くなる。第 2 にその傾向は ILM 型よりも OLM 型でより強い。第 3 に、Off-JT を実施していないという割合は企業側と従業員側、ILM 型と OLM 型で大きな差異はない。

図表 2-2-38

企業側での Off-JT の支援と従業員側での Off-JT の活用（単位：％）



注：1) 企業調査票の選択肢 1～6 は「基幹的人材を対象にした Off-JT はどの程度うまくいっていますか」に対する以下の回答。

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 非常にうまくいっている | 4 あまりうまくいってない |
| 2 ある程度うまくいっている | 5 まったくうまくいってない |
| 3 どちらとも言えない | 6 実施してない |

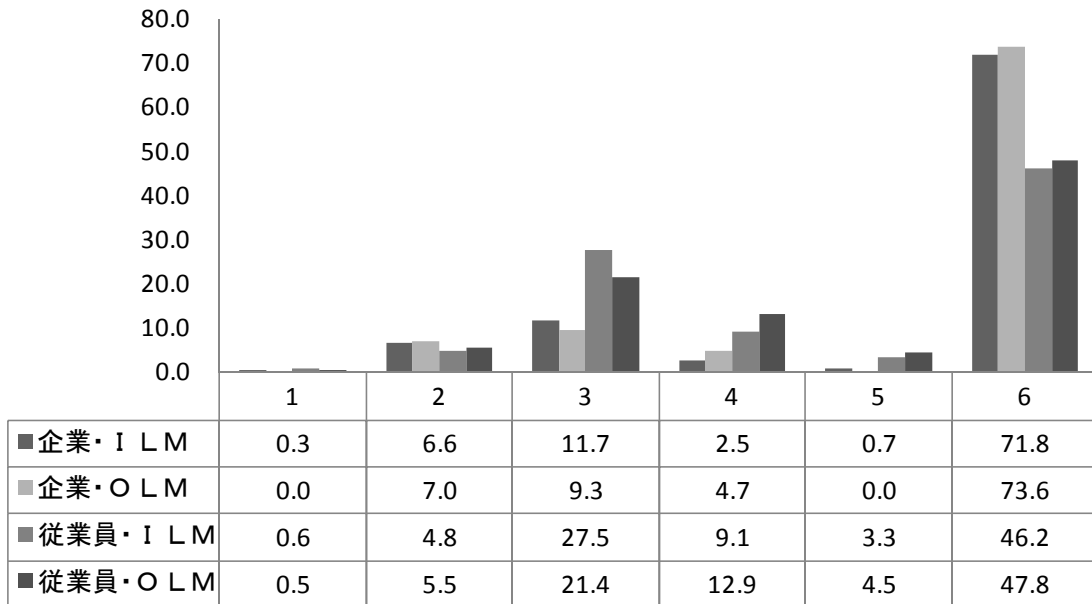
2) 従業員調査票の選択肢 1～6 は、「勤務先での Off-JT 機会の活用はどの程度うまくいっていますか」に対する以下の回答。

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 非常にうまくいっている | 4 あまりうまくいってない |
| 2 ある程度うまくいっている | 5 まったくうまくいってない |
| 3 どちらとも言えない | 6 実施してない |

図表 2-2-39 は、企業側での自己啓発支援と従業員側での自主的な学習の実施についてみたものである。それによると次の 2 点が指摘できる。第 1 に、企業側と従業員側でそれほど大きな認識の差はみられない。第 2 に、実施の有無については、企業側と従業員側の認識の差が大きい。すなわち企業側が実施していると回答する割合が 7 割を超えており高いが、従業員側ではその割合が 4 割台に低下する。

図表 2-2-39

企業側での自己啓発支援と従業員側での自主的な学習の実施（単位：％）



注：1) 企業調査票の選択肢 1～6 は「基幹的人材を対象にした自己啓発の支援はどの程度うまくいっていますか」に対する以下の回答。

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 非常にうまくいっている | 4 あまりうまくいってない |
| 2 ある程度うまくいっている | 5 まったくうまくいってない |
| 3 どちらとも言えない | 6 実施してない |

2) 従業員調査票の選択肢 1～6 は、「通信教育を受けるなど自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施はどの程度うまくいっていますか」に対する以下の回答。

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 非常にうまくいっている | 4 あまりうまくいってない |
| 2 ある程度うまくいっている | 5 まったくうまくいってない |
| 3 どちらとも言えない | 6 実施してない |

第5節 むすびに代えて

これまで、ILM と OLM という 2 つの概念を構成し、それぞれに馴染む事実と人材育成面からみた特徴を分析してきた。これまでの分析結果のうち、重要なものをまとめると以下のようなになるだろう。

1. 製造業の場合、サービス業に比べて、業務独占的資格の割合が少ないこと、欠員補充の仕方として、内部昇進や内部移動で補充する傾向が強いこと、効果的人材育成の方法として「一社で長期にわたって働き続ける」という考え方が強いこと、などを指摘することができる。これらを総合すると、製造業はサービス業に比べて、ILM 的性格がやや強いといえることができるだろう。
2. 企業調査データと従業員調査データのサンプル数を考慮しつつ、ILM と OLM を類型化し

てそれぞれの特徴を分析した結果によると、第1に、ILM型はOLM型に比べて、創造業が古く、規模が大きく、ランクヒエラルキーの数が多い。また課長の内部昇進比率も高く、事実一人前後のキャリアパスも管理職まで伸びるようにしている割合が多い。また難易度の高い仕事をこなす人の補充も内部昇進や異動で埋めようとする割合が多い。こうした傾向は、総じて、ILM的性格と整合的であるといっていよう。これに対してOLM型に括られる企業群には、社歴が新しい、規模が小さい、ランクヒエラルキーは少ない。また内部昇進比率は少なく、キャリアパスも上まで伸びない、難易度の高い仕事の補充は主に外部から行う—といった総じてILMと反対の特徴がみられる。

ここで注目しておきたいのは、今回のこのOLMの類型に括られる企業群には、ILM型と明確に区別されるというよりは、ILM型になりきれないという側面を強く持つ企業が多いという点である。「社歴の新しい—規模が小さい—ランクヒエラルキーが上に伸びない」ので、一社だけでなく他の会社も経験して能力開発をするのが効果的だ、というように読み取れるからである。

3. 企業からみた能力開発面の現状と課題について分析してみると、基幹的人材の教育訓練を行うに当たっての問題は、総じてILM型よりもOLM型で指摘率がやや高くなる傾向がある。すなわち、「社外の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」、「従業員のやる気に乏しい」、「従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい」などの事項も、わずかだが、OLM型の指摘が多い。また「特に問題はない」の割合はILM型が多くOLM型で少なくなる。このことは、人材の教育訓練に際してOLM型のほうがより多くの問題を抱えており、とりわけ、社外の教育訓練機関を使いたいのだが、費用面で制約があるという問題性が最も強いことを示している。

また、これまでの育成や能力開発の取り組みに対する評価について、経営者、管理職、職場リーダー、営業職、事務職にわけて聞いた結果も、総じてILM型では「十分」「ある程度できている」との回答がOLM型に比べて多い。

さらに企業を超えて通用する能力評価制度の利用価値についても、OLM型では、「従業員の意識が高まる」「中途採用の際に能力判断の指標となる」「顧客・発注者に対して、従業員の職業能力をアピールできる」「従業員が再就職を行う際、そうした評価を受けていることが有利に働く」といった評価がILM型に比べて多い。一方、ILM型で多いのは、「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」「従業員の能力水準がわかる」である。総じてILM型よりもOLM型が、社会的職業能力評価制度の利用価値があると考えているといえる。

4. 一方、従業員調査データに基づいたILM型、OLM型の特徴をまとめると以下のようなになる。第1に、OLM型の者はILM型に比べて「仕事に関連した資格を習得するためのOff-JT

を充実させてほしい」など、Off-JT への希望が多い。第 2 に、OLM 型の者は ILM 型に比べて、自主的に行う仕事に関する勉強・学習への勤務先からの支援への希望が多い。第 3 に、OLM 型の者は ILM 型よりも、「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」、「マネジメントに必要な知識を習得したい」、「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい」といった能力向上の取り組み意欲が強い。第 4 に、総じて ILM 型よりも OLM 型に括られる者の方が、より多く能力開発上の問題を指摘している。具体的には、OLM 型で「従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」、「指導をしてくれる上司・先輩がいない」といった問題を指摘する割合が多い。第 5 に、企業を超えて通用する能力評価制度も OLM 型の方が利用価値があるという意見が多くなる傾向がある。

要するに、OLM 型の方が、①仕事上の能力を高めるための今後の取り組み意欲と能力開発支援ニーズが強い半面、②能力開発上での問題点の指摘は多い。③さらに社会的職業能力評価制度も OLM 型の方が利用価値があるという意見が多い。すなわちサービス業でみられたのと同様の傾向が中小製造業でも明らかにされたといえる。

5. 最後に企業調査データと従業員調査データを対比して分析すると、以下が指摘できる。第 1 に、ILM 型と OLM 型を比べると、企業、従業員とも OLM 型よりも ILM 型のほうが、積極的な人材育成を心がけている。すなわち「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら、能力開発を行っている」「今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるように、能力開発を行っている」といった回答が多い。

第 2 に、企業と従業員を比べると、従業員のほうが、個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」「わからない」といった回答が顕著に多くなる傾向にある。

こうした企業と従業員との間にみられる人材育成や教育訓練についての認識のギャップは、少なくとも、とくに OJT を通じた知識・技能の習得については事業主は「ある程度うまくいっている」と回答しているが、従業員側は「あまりうまくいっていない」「実施していない」との回答が 4 割近くに達する点は見落とせない。

6. 1 社で長期に雇用し、OJT を通じて育成するという ILM 的性格が製造業には強いのだが、中小製造業の中には ILM 的方向で人材育成しようにも、困難が多く思うにまかせない企業が少なくないこと、そしてこのことは特定企業を超えて、公共的な教育訓練、社会的職業能力評価制度の支援を必要としていることを強く示唆しているといえるだろう。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

労働政策研究・研修機構編[2010]『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策
研究報告書 No.118.

第3章 求める能力の「見える化」の取組みと教育訓練・能力開発

第1節 はじめに—なぜ求める能力の「見える化」が必要か¹

国際競争の激化、産業構造の変化、IT革命の進展、そのなかで企業が進めている経営戦略の再構築と内部管理体制の再編など、労働者（従業員）を取り巻く環境は大きく変化しつつある。その結果、市場と企業が「労働者に求めること」は確実に変化してきている。

こうしたなかで、企業の側からすると、新しい経営戦略と内部管理体制に適応する人材を早急に養成・確保することが企業成長を実現するための重要な条件になる。そのために、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況にあるのかの現状の能力を「知る」ことが必要になってこよう。

他方、労働者個人の側からすると、「企業は何の能力を求めているのか」と、「その目標からみて、個人がどのような能力の状況にあるのか」を企業が個人に「知らせる」こと、個人がそれを「知る」ことが重要になってこよう。

今後は、変化する「労働者に求めること」を的確に捉えて、能力開発とキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、企業内あるいは企業外において競争力を発揮できる能力を磨くことが長い職業人生を豊かにするための不可欠な条件になってこよう。

このようにみえてくると、これからの企業の能力開発・教育訓練あるいは個人のキャリア形成を考えるにあっては、企業は一方で「従業員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に知る（把握する）ことが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。こうした仕組みが整備されると、より効果的かつ効率的に教育訓練ニーズを把握することができるようになる²。

こうした問題意識に基づいて、第1に、企業からみた「従業員に求める能力」の「見える化」の取組み・「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組み・「従業員の能力」を「知る」仕組みの現状を、第2に、「見える化」の取組みと企業の教育訓練行動の現状と特徴を、第3に、従業員からみた「従業員に求める能力」の「見える化」の取組み・「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組みの現状を、第4に、「見える化」の取組みと従業員からみた勤務先（企業）の教育訓練行動の現状と特徴を、第5に、「従業員に求める能力」の明確化を巡る企業と

¹ 経営における「見える化」の必要性については、遠藤[2005]及び小山[2009]、仕事の「見える化」の必要性については、松井・石谷・佐久間・小嶋[2009]及び長尾[2009]、人材育成の「見える化」の必要性については、森[2008]、同[2009]及び石川[2010]を参照。

² より詳しくは、労働政策研究・研修機構編[2004]を参照。また、諸外国の動向については、日本労働研究機構編[2002]、日本労働研究機構編[2003]を参照。

従業員の認識のギャップとその規定要因を、明らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、まとめとする。

第2節 企業からみた「従業員に求める能力」の「見える化」の取組み・「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組み・「従業員の能力」を「知る」仕組み

1. 「求める能力」の明確化の進展状況

基幹的職種の従業員に求める仕事上の能力をどの程度明確にしているのかについてみると、「非常に明確にしている」(15.8%)と「やや明確にしている」(35.3%)をあわせた回答が半数強を占め、残りは、「どちらともいえない」が27.3%、「明確化していない(「あまり明確にしない」10.0%+「明確にしない」9.1%)」が19.1%を占めている。「求められる能力」の明確化が進んでいるサービス業(「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」の合計比率が7割強)と比較した場合、取り組みが十分であるとは言えない³。

こうした傾向は、規模別には明確な特徴は見られず、これに対して、基幹的職種別にみると、職種に関わらず、明確化の程度は変わらない(図表2-3-1を参照)。

図表2-3-1 「従業員に求める能力」の明確化の進展状況

(単位:%)

	n	明確化の程度			どちらとも 言えない	明確化していない			無回答
		明確に している	非常に明 確にして いる	やや明確 にしてい る		あまり明 確にして いない	明確にし ていない	明確にし ていない	
【規模別】									
10人未満	209	51.2	18.2	33.0	24.9	6.7	13.4	20.1	3.8
10人以上20人未満	228	46.9	14.9	32.0	31.1	10.5	9.6	20.2	1.8
20人以上50人未満	230	56.1	17.8	38.3	27.4	8.3	7.0	15.2	1.3
50人以上	171	50.3	11.7	38.6	24.6	15.2	6.4	21.6	3.5
【職種別】									
技能者	643	53.0	15.1	37.9	25.8	11.2	8.7	19.9	1.2
技術者	154	50.6	18.8	31.8	35.1	4.5	9.1	13.6	0.6
合計	842	51.1	15.8	35.3	27.3	10.0	9.1	19.1	2.5

注：企業調査データより。

2. 「従業員に求める能力」の「知らせる」仕組みの現状—企業からみた「従業員に求める能力」に関する従業員の認識状況

「従業員に求める能力」を従業員に知らせることについて(図表2-3-2を参照)、「ほぼ全員に認識されている」(38.0%)が4割弱を占め、それに「半数以上の従業員に認識されている」(25.4%)をあわせた肯定的な回答が63.4%に達していることからわかるように、「従

³ 労働働政策研究・研修機構編[2010]の第Ⅱ部第5章を参照。

業員に求める能力」を知らせる仕組みに自信をもっているが、8割弱に達している中小サービス業と比較すると⁴、「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組みも十分であるとは言えない。

こうした傾向は、規模別には明確な特徴は見られず、基幹的職種別にみると、職種に関わらず、明確化の程度は変わらない。また、「求められる能力」の明確化の進展状況でみると、明確化が進んでいる企業ほど、「求める能力」に関する従業員の認識も高くなっており、「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組みに自信をもっていることが伺える。これに対して、明確化が進んでいない企業ほど、「求める能力」に関する従業員の認識も低くなっているだけでなく、「どの程度の従業員が認識しているかはわからない」と回答する企業も多くなっており、「知らせる」仕組みだけでなく「知る」仕組みも機能してないことが伺える。

図表 2-3-2 企業からみた「従業員に求める能力」の従業員の認識状況

(単位:%)

	n	ほぼ全員に認識されている	半数以上の従業員に認識されている	一部の従業員しか認識していない	ほとんどの従業員が認識していない	どの程度の従業員が認識しているかはわからない	無回答
【規模別】							
10人未満	209	18.2	33.0	24.9	6.7	13.4	3.8
10人以上20人未満	228	14.9	32.0	31.1	10.5	9.6	1.8
20人以上50人未満	230	17.8	38.3	27.4	8.3	7.0	1.3
50人以上	171	11.7	38.6	24.6	15.2	6.4	3.5
【職種別】							
技能者	643	39.5	26.0	14.2	9.3	9.6	1.4
技術者	154	36.4	24.7	14.9	11.7	9.7	2.6
【求められる能力の明確化の程度別】							
非常に明確化している	133	72.9	18.0	2.3	6.8	0.0	0.0
やや明確化している	297	43.8	33.0	11.1	6.7	4.7	0.7
どちらともいえない	230	23.5	29.1	21.3	11.3	13.0	1.7
あまり明確にしていな+明確にしていない	161	23.0	14.3	22.4	17.4	21.7	1.2
合計	842	38.0	25.4	14.4	10.0	9.4	2.9

注：企業調査データより。

3. 「従業員に求める能力」を「知らせる」方法

企業の「従業員に求める能力」を「知らせる」方法には、組織（全社あるいは部門）全体として求める能力を「知らせる」方法と、特定個人に求めている能力を「知らせる」方法の2つがある。

前者については、長期的な観点からみて組織が必要とする能力を事前に提示する「職務記述書の明示」（8.2%）、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」（5.2%）、「社内 LAN で」（2.6%）、「冊子や回覧紙の配布」（5.1%）の方法より、上司が部下に口頭で直接伝達する「会

⁴ 注3と同じ。

議・小集団で」(45.8%)や「朝礼で」(45.4%)が主力である。

後者については、「日常の業務の中で」(58.8%)や「職場でのOJT」(22.8%)といった、現在の仕事のなかで、「いま必要な能力」を「知らせる」方法が中心である(図表2-3-3を参照)。

こうした方法の構成は規模によって異なり、第1に、規模が大きい企業ほど、「知らせる」方法が広範囲になる。第2に、そのなかで、とくに、「職場でのOJT」については、従業員数10名未満の8.1%から50人以上の56.1%に大幅に増加することから分かるように、規模が大きい企業ほど、「知らせる」方法として活用している企業が多い。第3に、「日常の業務の中で」については、規模に関わらず、「知らせる」方法としての活用程度は変わらない。

基幹的職種別との関連でみる。第1に、「朝礼で」、「日常の業務の中で」及び「職場でのOJT」については、技術者よりも技能者で、「知らせる」方法として活用している企業が多い。第2に、上記以外の方法については、基幹的職種に関わらず、「知らせる」方法としての活用程度は変わらない。

図表2-3-3 基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力を伝達する方法
(複数回答)

(単位:%)

	n	会議・小集団で	朝礼で	社内LANで	冊子や回覧紙で配布する	日常の業務の中で	職場でのOJTを通じて	職務記述所の明示	人事制度・賃金制度を社員に公開する中で	インフォーマルなコミュニケーションの中で	その他	改めて伝達することはしていない	無回答
【規模別】													
10人未満	209	30.1	37.3	1.4	1.9	57.4	8.1	5.3	0.5	4.3	1.4	9.6	1.9
10人以上20人未満	228	39.5	47.4	0.9	3.9	59.2	9.6	6.1	2.6	4.8	0.4	6.6	2.6
20人以上50人未満	230	59.6	50.9	2.6	7.4	60.0	24.8	7.0	5.7	5.2	1.3	6.1	0.9
50人以上	171	56.1	45.0	6.4	7.6	59.1	56.1	16.4	14.0	4.7	3.5	1.8	2.9
【職種別】													
技能者	643	46.5	48.2	2.6	5.3	61.0	25.8	8.6	5.6	5.1	1.7	6.8	0.8
技術者	154	47.4	35.7	2.6	5.8	53.9	14.9	7.8	5.2	5.2	1.3	3.9	0.6
合計	842	45.8	45.4	2.6	5.1	58.8	22.8	8.2	5.2	4.9	1.5	6.2	2.0

注：企業調査データより。

4. 企業の「従業員が持っている能力」を「知る」仕組みの現状—把握している職務経歴と職業経歴

企業が把握・整理している「従業員の職務経歴・職業経歴」に関する主な内容は、「入社前の職歴」(66.2%)、「各種資格の取得状況」(54.9%)、「これまでに経験した部署・職場」(39.8%)であり、「研修歴」(14.3%)や「自己啓発の状況」(5.2%)など人材育成・教育訓練に関することを把握している企業は多くない(図表2-3-4を参照)。

これを規模別にみると、第1に、規模が大きい企業ほど、「従業員が持っている能力」を

広範囲に把握している企業が多くなる。第2に、そのなかで、とくに、「各種資格の取得状況」については、従業員数10名未満の35.4%から50人以上の75.4%に大幅に増加することから分かるように、規模が大きい企業ほど、把握している企業が多い。第3に、「個々人の教育訓練やキャリアに関する情報は把握・整理していない」については、従業員数50人以上の5.8%から10名未満の14.8%に増加することから分かるように、規模が小さい企業ほど、「従業員が持っている能力」を把握していない企業が多くなる。

さらに、基幹職種との関連でみると、第1に、「入社前の履歴」及び「各種資格の取得状況」については、技術者よりも技能者で、把握している企業が多い。第2に、上記以外については、基幹的職種に関わらず、把握の状況は変わらない。

図表2-3-4 従業員個人ごとの情報の把握・整理（複数回答）

(単位:%)

	n	入社前の履歴	これまでに経験した部署・職場	研修歴	自己啓発の状況	各種資格の取得状況	その他	個々人の教育訓練やキャリアに関する情報は把握・整理していない	無回答
【規模別】									
10人未満	209	62.2	33.5	8.6	3.3	35.4	1.0	14.8	12.0
10人以上20人未満	228	64.5	26.8	4.4	5.7	50.4	1.3	12.3	7.5
20人以上50人未満	230	67.0	40.4	13.5	4.3	62.6	1.7	9.6	4.8
50人以上	171	73.1	63.7	35.7	8.2	75.4	0.0	5.8	5.8
【職種別】									
技能者	643	70.5	41.2	15.1	5.0	60.2	0.6	10.0	5.8
技術者	154	55.8	38.3	11.0	5.2	39.6	2.6	13.0	10.4
合計	842	66.2	39.8	14.3	5.2	54.9	1.1	11.0	7.5

注：企業調査データより。

第3節 企業からみた「見える化」の取組みと企業の教育訓練行動

1. 「従業員に求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練方針の策定

企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するのにか関わるインプット政策（Plan）、目標を達成するために投入資源をどのように活用するのにか関わるプロセス政策（Do）、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策（See）の3つの観点からとらえることができ、教育訓練についても同様である（企業の教育訓練行動を分析する枠組みに関するより詳しく説明については、本書第Ⅱ部第4章「企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略」を参照）。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、

「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成される。第1に、「ヒト」政策とは教育訓練の担当組織の形態で表し、具体的には、教育訓練を専門に担当する部門やスタッフの有無が考えられる。第2に、「モノ」政策とは、教育訓練を行うための施設や教材・機材・設備を表し、具体的には、研修所やトレーニングセンターの有無や訓練教材・機材・設備の有無が考えられる。第3に、「カネ」政策とは、教育訓練にかかる教育訓練費用が考えられる。第4に、「情報」政策とは、教育訓練の企画及び実施の際の教材に関する情報収集が考えられる。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、こうした4つの資源をどの程度投入するのは企業の教育訓練の基本方針とそれに基づいて展開される基本戦略と関連が深い。

では、最初に、「従業員に求められる能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練方針の策定との関連に注目しよう。図表2-3-5から明らかのように、「求められる能力」の明確化が進んでいる企業ほど、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」、つまり、「将来」必要な能力を考えている企業が多くなっている。これに対して、明確化が進んでいない企業ほど、「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」あるいは定めていても「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業が多くなっており、「いま」必要な能力開発を行うだけで、将来の能力開発まで考えている余裕がないことが伺える。

図表2-3-5

「従業員に求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練方針の策定・
企業の教育訓練行動

(単位:%)

	n	育成・能力開発の方針					インプット政策の状況			
		数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をも一段アップできるよう、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	無回答	予算を毎年確保している	企画・立案をする担当者を決めている	教材や設備を用意している	教材・研修などに関する情報を収集している
【求められる能力の明確化の程度別】										
非常に明確化している	133	18.8	40.6	24.8	12.0	3.8	4.5	9.8	6.8	17.3
やや明確化している	297	9.1	37.4	25.9	19.9	7.7	6.7	10.4	4.0	20.5
どちらともいえない	230	4.8	26.5	28.7	30.0	10.0	3.0	4.3	4.3	9.6
あまり+明確にしていない	161	5.0	26.1	28.0	34.2	6.8	2.5	4.3	1.9	18.0
合計	842	8.4	32.1	26.5	24.5	8.6	4.4	7.5	4.2	16.2

注：企業調査データより。

2. 「従業員に求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練行動（インプット政策）

つぎに、企業の教育訓練行動のなかの「インプット政策」との関連をみると（前掲図表2-3-5を参照）、「求められる能力」の明確化が進んでいる（「非常に明確化している」＋「やや明確化している」）企業は明確化が進んでいない（「あまり明確化が進んでいない」＋「明確化が進んでいない」）企業と比較して、「Off-JTのための予算を毎年確保している」、「Off-JTの企画・立案をする担当者を決めている」、「Off-JTのための教材や機材、設備を用意している」及び「教材・研修などに関する情報を収集している」企業が多くなっており、「カネ」、「モノ」、「カネ」及び「情報」に多くの経営資源を投入している。

3. 「従業員に求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練行動（プロセス政策）

つぎに、「求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練行動のなかの「プロセス政策」との関連についてみてみよう。プロセス政策には、①「Who」だれが：どんな人が教育訓練を行うのか（教育訓練の担当講師）、②「When」いつ：いつ教育訓練を行うのか（教育訓練の時間帯と期間）、③「Where」どこで：教育訓練を行う機関は何か（教育訓練機関）、④「Whom」だれに：だれを対象にするのか（教育訓練対象者）、⑤「What」何を：教育訓練の内容は何か。具体的には、教育訓練で重点をおく内容は何か（教育訓練の内容）、⑥「How」どのように：どのような教育訓練をするのか（教育訓練の方法）の6つの政策があるが、ここでは、教育訓練の方法に焦点を当て、具体的にはOJTの進め方との関連についてみてみよう。

図表2-3-6から明らかのように、「求める能力」を明確化している企業ほど、積極的にOJTを展開しており、とくに、「指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている」（「非常に明確化している」58.6%、「あまり明確化していない＋明確化していない」24.2%）、

図表2-3-6 「求められる能力」の明確化の進展状況とOJTに関連した取り組み

（単位：%）

	n	OJTに関連した取り組み				
		指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会
【求められる能力の明確化の程度別】						
非常に明確化している	133	58.6	48.9	80.5	56.4	41.4
やや明確化している	297	46.1	43.1	69.7	38.7	28.3
どちらともいえない	230	29.6	30.4	59.6	39.1	19.6
あまり＋明確にしている	161	24.2	19.3	52.2	21.7	9.9
合計	842	38.6	35.2	64.5	38.2	24.0

注：1)比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。

2)企業調査データより。

「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」（同 48.9%、同 19.3%）及び「社員による勉強会や提案発表会」（同 41.4%、同 9.9%）といった時間や費用などのコストがかかる OJT にも積極的に取り組んでいる。

4. 「従業員に求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練行動（アウトプット政策）

最後に、「求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練行動のなかの「アウトプット政策」との関係についてみてみよう。企業が行う教育訓練の効果（「アウトプット政策」）を直接的に測定することは非常に難しいため、ここでは、(a)職場の生産性の向上、(b)採用活動がやりやすくなった、(c)定着率の向上、(d)モチベーションの向上、(e)職場の人間関係が良くなること、(f)顧客満足度の向上、の面からみてみよう。

図表 2-3-7 から明らかなように、「求める能力」の明確化が進んでいる企業ほど、「職場の生産性の向上」、「採用活動がやりやすくなった」、「定着率の向上」、「モチベーションの向上」及び「職場の人間関係が良くなること」など、広範囲に教育訓練の効果が上がっている企業が多くなっている。そのなかでも、とくに、「職場の生産性の向上」については、「あまり明確していない+明確していない」企業の 29.2% から「非常に明確している」の 63.2% に大幅に増加することから分かるように、明確化が進んでいる企業ほど、教育訓練の効果が高くなっている。

以上のことは、本書第Ⅱ部第4章「企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略」で明らかにされているように、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に経営資源を投資している企業ほど、教育訓練の効果も高くなっていることと関係がある。つまり、「求める能力」の明確化が進んでいる企業ほど、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に経営資源を投資しており、「求める能力」の明確化→インプット政策への投資→プロセス政策への投資→高い教育訓練の効果（アウトプット政策の高い効果）、という連鎖があると推測することができる。

図表 2-3-7 「従業員に求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練行動

(単位:%)

	n	職場の生産性の向上	採用活動がやりやすくなった	定着率の向上	モチベーションの向上	職場の人間関係が良くなること	顧客満足度の向上
【求められる能力の明確化の程度別】							
非常に明確化している	133	63.2	17.3	42.9	51.9	44.4	51.9
やや明確化している	297	55.6	11.4	28.6	42.8	27.9	43.8
どちらともいえない	230	36.5	9.1	17.4	23.5	18.7	23.0
あまり+明確にしていない	161	29.2	7.5	14.9	23.0	14.9	23.6
合計	842	45.7	10.9	25.3	34.8	25.4	35.3

注：1)比率は「非常に効果がある」と「ある程度効果がある」の合計。

2)企業調査データより。

5. 「見える化」の取組みを進めている企業とは

本節 3 までは、企業が展開する教育訓練行動を Plan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）に分けて捉え、それぞれの段階ごとに、「求める能力」の明確化の進展状況との関連を明らかにしてきたが、つぎに、「見える化」の取組みを進めている企業がどのような特質を持った企業であるのかを順序ロジスティック回帰分析を利用し、明らかにしよう。

企業が「従業員に求める能力」を明確化するための理由は、2つある。1つは、企業がより効果的かつ効率的に教育訓練行動を展開していくためには、「求める能力」を従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に「知る（把握する）」必要があるためである。もう1つは、企業と従業員の両者を的確に結び付けて、最適なキャリアを組み立てる、つまり、人と仕事を適切に結びつけることが必要なためである。

これらを踏まえて、企業の「求める能力」の明確化の規定要因を明らかにしよう。説明する変数は、前者の理由については、「求める能力」を「従業員に知らせる」については、「従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映させる仕組みがあるかどうか」と「ISO 9000 の取得状況」を、つぎに、「従業員は何の能力を持っているのか」を「知る（把握する）」ことについては、「従業員個人ごとに把握し、整理している情報（職務経歴と職業経歴）」を、後者の理由については、「基幹的職種に関する業務独占資格の必要性の有無」及び「基幹的職種に関する一人前のレベルに達している人材の同規模同業種の他社での通用度」を、用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「求める能力」の明確化の進展状況（「非常に明確化している」を5点、「やや明確化している」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり明確化していない」を2点、「明確化していない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「企業全体の従業員数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「基幹的職種に関する一人前のレベルに達している人材の同規模同業種の他社での通用度」（「通用する」を5点、「ある程度通用する」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり通用しない」を2点、「全く通用しない」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表 2-3-8 から明らかなように、第1に、「求める能力」を「従業員に知らせる」ことについては、従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映させる仕組みがある企業ほど、第2に、「従業員は何の能力を持っているのか」を「知る（把握する）」ことについては、「これまでに経験した部署・職場」及び「自己啓発の状況」を把握している企業ほど、「求める能力」の明確化に積極的である。第3に、人と仕事を適切に結びつけることについては、「基幹的職種に関する一人前のレベルに達している人材の同規模同業種の他社での通用度」が高い企業ほど、「求める能力」の明確化に積極的である。企業内の評価と社会的な評価を連結させ、人と仕事を適切に結びつけようと考えている企業ほど、「求める能力」の明確化に積極的であると

考えられる。

図表 2-3-8

「見える化」の取組みを進めている企業はどのような特質を持った企業か
(順序ロジスティック回帰分析)

	(n=479)	
	係数値	標準誤差
会社全体の従業員数	-0.001	0.002
基幹的人材が技能職か否か	-0.290	0.221
ISO9000の取得の有無	0.042	0.220
業務独占資格が必要か	0.248	0.205
従業員の働きぶりの評価・処遇への反映	0.741	0.189 **
一人前のレベルの同規模同業種他社での通用度	0.377	0.097 **
基幹的人材の育成に関するマニュアル化が可能なレベル	0.112	0.057 *
従業員個人ごとの情報の把握・整理:入社前の履歴	0.233	0.199
従業員個人ごとの情報の把握・整理:これまでに経験した部署・職場	0.453	0.187 *
従業員個人ごとの情報の把握・整理:研修歴	0.037	0.258
従業員個人ごとの情報の把握・整理:自己啓発の状況	0.663	0.400 +
従業員個人ごとの情報の把握・整理:各種資格の取得状況	-0.286	0.194
-2LL	1324.158	
X2	56.054 **	
NagelkerkeR2	0.117	

**p<.01 *p<.05 +p<.10
注：企業調査データより。

第4節 従業員から見た求める能力の「見える化」の取組み・「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組み

1. 「従業員に求める能力」の明確化の進展状況

従業員個人からみて、従業員に求める仕事上の能力はどの程度明確にされているのであろうか。図表 2-3-9 から明らかなように、「非常に明確にしている」(19.4%)と「やや明確にしている」(33.5%)をあわせた回答が5割強を占めている。残りは、「どちらともいえない」が20.1%、「明確化していない(「あまり明確にしない」9.1%+「明確にしない」9.0%)」が18.1%を占めており、企業と従業員の回答はほぼ一致していることがわかる。

これを勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、従業員個人からみて、従業員に求められる仕事上の能力の明確化の程度は変わらない。就いている仕事別にみると、技術者としての仕事に就いている者で、「求められる能力」が明確化されていると考えている者(「非常に

明確にしている」24.4%+「やや明確にしている」34.5%）が6割弱を占め最も多く、ついで、技能者としての仕事に就いている者（53.8%（同19.6%+同34.2%））で、技能者・技術者以外の仕事に就いている者（44.5%（同13.1%+同31.4%））で、明確化されていると考えている者が少なくなっている。

図表2-3-9

従業員からみた企業（勤務先）の「従業員に求める能力」の明確化の進展状況

（単位：%）

	n				どちらとも言えない				わからない	無回答
		明確にしている	非常に明確にしている	やや明確にしている		あまり明確にしている	明確にしている	明確にしている		
【規模別】										
10人未満	175	53.7	21.7	32.0	20.0	4.0	10.3	14.3	9.1	2.9
10人以上30人未満	385	55.3	22.3	33.0	17.7	8.3	9.1	17.4	8.1	1.6
30人以上100人未満	227	50.2	15.9	34.4	22.9	12.3	8.8	21.1	4.8	0.9
100人以上	110	51.8	13.6	38.2	23.6	14.5	8.2	22.7	1.8	0.0
【職種別】										
技能者としての仕事	562	53.7	19.6	34.2	19.9	8.5	8.5	17.0	7.5	1.8
技術者としての仕事	168	58.9	24.4	34.5	19.0	10.7	8.9	19.6	2.4	0.0
技能者・技術者以外の仕事	153	44.4	13.1	31.4	22.9	11.1	12.4	23.5	6.5	2.6
合計	903	53.4	19.6	33.8	20.1	9.2	9.1	18.3	6.6	1.4

注：従業員調査データより。

2. 「従業員に求める能力」の「知らせる」仕組みの現状—従業員からみた「求める能力」に関する従業員の認識状況

「従業員に求める能力」を「従業員に知らせる」状況について、従業員はどのように認識しているのだろうか。「ほぼ全員に認識されている」が26.2%、それに「半数以上の従業員に認識されている」（18.1%）をあわせた肯定な回答が44.3%と4割強を占めているが、企業側の指摘率は前掲図表2-3-2に示したように63.4%であり、その差は19.1ポイントであり、企業側と従業員側の認識は一致しているとは言えない（図表2-3-10）。

こうした傾向は、規模別に特徴が見られ、「ほぼ全員に認識されている」と「半数以上の従業員に認識されている」の合計比率が従業員数100人以上の33.6%から10名未満の53.7%に増加することから分かるように、規模企業が小さい企業に勤務している者ほど、「従業員に求める能力」が従業員に認識されていると考えている者が多くなっている。

就いている仕事別にみると、技術者としての仕事に就いている者で、「求める能力」が従業員に認識されていると考えている者（「ほぼ全員に認識されている」26.2%+「半数以上の従業員に認識されている」22.6%）が5割弱を占め最も多く、ついで、技能者としての仕事に就いている者（44.8%（同27.4%+同17.4%））が多い。技能者・技術者以外の仕事に就いている者（35.9%（同19.6%+同16.3%））では、認識されていると考えている者が少なくな

っている。

「求める能力」の明確化の進展状況との関連でみると、明確化が進んでいる企業に勤務している者ほど、「求める能力」が多くの従業員に認識されていると考えている者が多くおり、企業の「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組みが整備されていることが伺える。

図表 2-3-10 従業員からみた「従業員に求める能力」の従業員の認識状況

(単位: %)

	n	ほぼ全員に認識されている	半数以上の従業員に認識されている	一部の従業員しか認識していない	ほとんどの従業員が認識していない	どの程度の従業員が認識しているかはわからない	無回答
【規模別】							
10人未満	175	40.0	13.7	12.6	6.3	21.7	5.7
10人以上30人未満	385	29.1	19.2	20.3	9.4	19.7	2.3
30人以上100人未満	227	17.2	18.9	24.7	15.4	22.9	0.9
100人以上	110	11.8	21.8	30.9	13.6	20.9	0.9
【職種別】							
技能者としての仕事	562	27.4	17.4	21.0	11.2	20.5	2.5
技術者としての仕事	168	26.2	22.6	25.0	7.7	15.5	3.0
技能者・技術者以外の仕事	153	19.6	16.3	18.3	13.1	28.8	3.9
【求められる能力の明確化の程度別】							
非常に明確化している	177	62.1	16.9	10.2	2.8	6.8	1.1
やや明確化している	305	26.6	27.9	21.3	5.2	17.4	1.6
どちらともいえない	183	12.6	19.1	27.3	12.0	27.3	1.6
あまり明確にしていない+明確にしていない	165	13.9	6.1	27.3	28.5	23.6	0.6
合計	903	26.5	18.3	21.0	10.7	21.0	2.4

注：従業員調査データより。

第5節 従業員からみた「見える化」の取組みと企業（勤務先）の教育訓練行動

1. 「求める能力」の明確化の進展状況と企業（勤務先）の教育訓練方針の策定

従業員からみて、「求める能力」の明確化の進展状況と企業（勤務先）の教育訓練方針の策定との関係を明らかにしよう。図表 2-3-11 から明らかのように、企業側の意見（前掲図表 2-3-5 を参照）と従業員の意見は一致していることがわかる。たとえば、「求める能力」の明確化が進んでいる企業ほど、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」、つまり、「将来」必要な能力を考えている企業が多くなっている。

これに対して、明確化が進んでいない企業ほど、「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」あるいは定めていても「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」企業が多くなっており、「いま」必要な能力開発を行うだけで、将来の能力開発まで考えている余裕がないことが伺える。

図表 2-3-11 「求める能力」の明確化の進展状況と企業の教育訓練方針の策定・OJTに関連した取り組み状況

(単位:%)

	n	育成・能力開発の方針						OJTに関連した取り組み				
		数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるような、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	わからない	無回答	指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会
【求められる能力の明確化の程度別】												
非常に明確化している	177	16.9	15.3	39.0	17.5	8.5	2.8	58.2	50.8	73.4	37.3	35.6
やや明確化している	305	6.9	10.2	41.3	25.2	14.1	2.3	46.2	41.0	64.3	24.9	26.6
どちらともいえない	183	4.9	5.5	35.5	33.9	18.6	1.6	18.0	29.0	49.7	21.9	15.3
あまり明確にしていない+明確にしていない	165	2.4	4.8	29.1	49.7	13.3	0.6	11.5	21.8	42.4	17.0	12.7
合計	903	7.6	8.6	36.3	29.6	15.6	2.2	34.6	35.4	57.9	24.9	22.3

注：1) OJT に関連した取り組み比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。
2) 従業員調査データより。

2. 「求める能力」の明確化の進展状況と企業（勤務先）の教育訓練行動（OJTの取組み状況）

つぎに、従業員からみて、「求める能力」の明確化の進展状況と企業（勤務先）の OJT の進め方との関連について明らかにしよう。前掲図表 2-3-11 から明らかのように、企業側の意見（前掲図表 2-3-5 を参照）と従業員の意見は一致しているが、とくに、従業員の方が、OJT との関連性を強く意識していることが伺われる。たとえば、「求める能力」の明確化が進めている企業ほど、積極的に OJT を展開しており、とくに、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」といった時間や費用などのコストがかかる OJT にも積極的に取り組んでいる、と従業員が考えている。

3. 従業員からみて「見える化」の取組みを進めている企業とは

最後に、従業員からみて、「見える化」の取組みを進めている企業がどのような特質を持った企業であるのかを順序ロジスティック回帰分析を利用し、明らかにしよう。

上記（第 2 節 4.）と同じように、企業が「従業員に求める能力」を明確化するための理由は、2 つある。1 つは、企業がより効果的かつ効率的に教育訓練行動を展開していくためには、「求める能力」を従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に「知る（把握する）」必要があるためである。もう 1 つは、企業と従業員の両者を的確に

結び付けて、最適なキャリアを組み立てる、つまり、人と仕事を適切に結びつけることが必要なためである。こうした点は従業員側からみても同じように当てはまる。

これらを踏まえて、従業員からみて企業の「従業員に求める能力」の明確化の規定要因を明らかにしよう。説明する変数は、前者の理由については、「求める能力」を従業員に知らせるについては、「企業が従業員の働きぶりを評価する項目」（「仕事の遂行能力（正確さ、速さ、質）」、「専門的な知識・技能」、「関連業務や全社業務に関する広い知識・技能」、「達成意欲・チャレンジ精神」、「短期的な仕事の業績」、「長期的な会社への貢献」、「職場のチームワークへの貢献」、「部下や後輩を指導する能力」、「勤怠状況」、「トラブルに対処する能力」、「取引先や顧客からの信頼」、「取得している職業資格」）を、つぎに、「従業員は何の能力を持っているのか」を把握することについては、直接的にこのことを表現する変数がないため、「現在の自分自身の仕事に関するレベル」を、後者の理由については、「現在の仕事を遂行するに際しての業務独占資格の必要性の有無」を⁵、用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「求める能力」の明確化の進展状況（「非常に明確化している」を5点、「やや明確化している」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまり明確化していない」を2点、「明確化していない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「今の勤務先の会社全体の従業員数」（「4名以下」を1点、「5～9名」を2点、「10～29」を3点、「30～49名」を4点、「50～99名」を5点、「100名以上」を6点）及び「現在の自分自身の仕事についてのレベル」（「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」を1点、「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」を2点、「単独で仕事をこなせるレベル」を3点、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられるレベル」を4点、「職場で最も難しい仕事をこなせるレベル」を5点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表2-3-12から明らかなように、第1に、「求める能力」を「従業員に知らせる」については、企業が従業員の働きぶりを評価する項目のなかの「仕事の遂行能力（正確さ、速さ、質）」、「達成意欲・チャレンジ精神」、「長期的な会社への貢献」、「職場のチームワークへの貢献」、「部下や後輩を指導する能力」及び「取得している職業資格」を評価項目として重視している企業に勤務している者ほど、第2に、「従業員は何の能力を持っているのか」を「知る（把握する）」ことについては、現在の自分自身の仕事のレベルが低いと考えている者ほど、第3に、人と仕事を適切に結びつけることについては、「現在の仕事をする上で業務独占資格が必要である」と考えている者ほど、勤務先の企業が「求める能力」の明確化に積極的であると考えている。

⁵ 公的資格の社会的機能については、今野・下田[1995]、中小サービス業における採用活動・教育訓練と公的資格の機能との関係について藤本[2010]を参照。

図表 2-3-12

従業員から見て「見える化」の取組みを進めている企業がどのような特質を持った企業か
(順序ロジスティック回帰分析)

(n=734)

		係数値	標準誤差
勤務先の従業員数		-0.169	0.054 *
技能者ダミー		0.281	0.191
技術者ダミー		0.569	0.225 *
業務独占資格が必要か		0.657	0.193 **
現在の自分自身の仕事のレベル		-0.227	0.066 **
企業が従業員を評価するの働きの項目を	仕事の遂行能力(正確さ、速さ、質)	0.484	0.163 **
	専門的な知識・技能	0.247	0.144
	関連業務や全社業務に関する広い知識・技能	-0.136	0.209
	達成意欲・チャレンジ精神	0.520	0.155 **
	短期的な仕事の業績	-0.086	0.260
	長期的な会社への貢献	0.524	0.164 *
	職場のチームワークへの貢献	0.413	0.162 *
	部下や後輩を指導する能力	0.402	0.172 *
	勤怠状況	-0.165	0.145
	トラブルに対処する能力	-0.095	0.184
取引先や顧客からの信頼		0.237	0.184
取得している職業資格		0.529	0.300 +
-2LL		2014.424	
X2		107.072 **	
NagelkerkeR2		0.143	

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

注：1)従業員調査データより。

2)現在の仕事のレファレンス・グループは技能者・技術者以外の仕事。

第6節 「従業員に求める能力」の明確化を巡る企業と従業員の認識ギャップ

1. 「求める能力」の明確化を巡る企業と従業員の認識ギャップ

企業と従業員の間、「求める能力」の明確化を巡って、どの程度の認識のギャップがあるのでしょうか。図表 2-3-13 から明らかのように、従業員から見て企業が「求める能力」を非常に明確化していると考えている者であっても、企業が「非常に明確化している」と回答している比率は 26.6%で、「やや明確化している」(38.0%)と合計しても 64.6%であり、残りの約 4 割はまったく異なった意見を持っていることになる。とくに、顕著に見られるのが、従業員から見て企業が「求める能力」を明確化していないと考えている者と企業との意見が一致していない場合が多くなっている。

図表 2-3-13 「求める能力」の明確化を巡る企業と従業員の認識ギャップ

(単位:%)

		n	企業からみた求める能力の明確化の程度					無回答
			非常に明確化している	やや明確化している	どちらともいえない	あまり明確化していない	明確にしていない	
従業員から みた求める 能力の明確 化の程度	非常に明確化している	158	26.6	38.0	21.5	5.1	6.3	2.5
	やや明確化している	268	17.9	38.4	25.4	6.7	10.1	1.5
	どちらともいえない	172	11.6	43.0	25.0	11.0	6.4	2.9
	あまり明確にしていない	82	13.4	42.7	25.6	12.2	6.1	0.0
	明確にしていない	75	9.3	34.7	24.0	16.0	16.0	0.0
	わからない	53	5.7	35.8	30.2	9.4	15.1	3.8
合計		825	16.4	38.7	25.2	8.8	9.0	1.9

注：企業調査と従業員調査のマッチングデータによる。

つぎに、企業と意見がどの程度一致しているのか計算してみると、意見が「一致している」が28.5%で、「一致していない」が71.5%であり、「一致していない」が「一致している」を大きく上回っていることがわかる(図表2-3-14を参照)。こうした傾向を企業側について、規模及び基幹職種別にみても、一致比率は変わらない傾向にある。これに対して、従業員側について、従業員が就いている仕事別にみると、技能者・技術者以外の仕事に就いている者で、「一致している」比率(31.1%)が高く、反面、技能者としての仕事に就いている者で、その比率(26.5%)が低くなっている。

図表 2-3-14 企業と従業員の「求める能力」の明確化を巡る一致度

(単位:%)

		n	一致している	一致していない
企業側	【規模別】			
	10人未満	146	30.1	69.9
	10人以上20人未満	203	26.6	73.4
	20人以上50人未満	204	27.9	72.1
	50人以上	186	29.6	70.4
企業側	【生産活動に携わる基幹的人材】			
	技能者	582	28.5	71.5
	技術者	130	28.5	71.5
従業員側	【職種別】			
	技能者としての仕事	464	26.5	73.5
	技術者としての仕事	141	30.5	69.5
	技能者・技術者以外の仕事	122	31.1	68.9
合計		743	28.5	71.5

注：企業調査と従業員調査のマッチングデータによる。

2. 「求める能力」の明確化を巡る企業と従業員の認識ギャップの規定要因

企業と従業員の間には、「求める能力」の明確化を巡って、認識のギャップがあることが明

らかになった。では、どのような状況であれば、「求める能力」の明確化を巡って、企業と従業員の意見は一致するのであろうか。

企業と従業員の意見が一致しないと考えられる大きな理由は、企業と従業員の間における情報の非対称性があるためである。企業は従業員よりも様々な情報を多く持っているが、それに比べ、従業員が持っている情報が多くないと考えられる。したがって、「求める能力」の明確化を巡って、企業と従業員の意見が一致すると考えられる場合は、求める能力に関する様々な情報を従業員に伝えている仕組みがある場合や情報が伝達されやすい職場風土が構築されている場合であると考えられる。

これらを踏まえて、企業と従業員の間「求める能力」の明確化を巡るギャップの規定要因についてロジスティック回帰分析を利用し、明らかにしよう。説明する変数は、求める能力に関する様々な情報を従業員に伝えている仕組みについては、「従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みの有無」、「基幹的人材の育成・能力開発の方針の有無」、「基幹的人材の業務独占資格の必要性の有無」を、用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、意見が一致している場合を「1」、一致していない場合を「0」とした。他方、説明変数については、「会社全体の従業員数」は実数値をそのまま説明変数として使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に 1、そうでない場合を 0 とした。

図表 2-3-15 から明らかなように、以下のような状況である場合、企業と従業員の認識が一致している。第 1 に、従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みが企業にあること、第 2 に、基幹的人材には、業務独占資格（取得していないと仕事ができない資格）が必要であると考えている企業である場合、企業と従業員個人の「求める能力」の明確化に関する考えが一致している。

図表 2-3-15 「求める能力」の明確化を巡る企業と従業員の認識ギャップの規定要因
(ロジスティック回帰分析)

	(n=517)	
	係数値	標準誤差
技能者ダミー	-0.193	0.276
技術者ダミー	0.080	0.327
会社全体の従業員数	0.000	0.002
従業員の働きぶりの評価・処遇への反映の有無	0.438	0.246 +
基幹的人材に関して業務独占資格が必要か	0.474	0.232 *
基幹的人材の育成・能力開発の方針の有無	-0.165	0.274

Nagelkerke R2 乗=.025 $\chi^2=8.9785$

*p<.05 +p<.10

注：1)企業調査と従業員調査のマッチングデータによる。

2)現在の仕事のレファレンス・グループは技能者・技術者以外の仕事。

これに対して、企業の「基幹的人材の育成・能力開発の方針」の有無は、企業と従業員個人の「求める能力」の明確化に関する考え（考え方が両方で一致しているかどうか）には影響を及ぼさない。したがって、今後は、企業は人材育成・能力開発の方針を策定するに際しては、明確化された能力を従業員に伝達できよう仕組みを方針策定のなかに埋め込むための工夫をする必要があると考えられる。

第7節 まとめ—これまで明らかにしてきたことを整理すると

これからの企業の能力開発・教育訓練あるいは個人のキャリア形成を考えるにあつては、企業は一方で「従業員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に知る（把握する）ことが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。こうした仕組みが整備されると、より効果的かつ効率的に教育訓練ニーズを把握することができるようになる。

基幹的職種の従業員に求める仕事上の能力をどの程度明確にしているのかについてみると、企業と従業員の考えは一致しており、「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」をあわせた回答が半数強をそれぞれ占めている。しかしながら、「従業員に求める能力」の明確化が進んでいるサービス業（「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」の合計比率が7割強）と比較した場合、取り組みが十分であるとは言えない。

「従業員に求める能力」を「従業員に知らせる」仕組みの現状について、「ほぼ全員に認識されている」が4割弱、それに「半数以上の従業員に認識されている」をあわせた肯定的な回答が企業では6割強を占めているが、従業員では4割強（「ほぼ全員」+「半数以上」）に過ぎず、企業側と従業員側の認識が一致しているとは言えない。

企業の「知らせる」方法には、組織全体として求める能力を「知らせる」方法と、特定個人に求めている能力を「知らせる」方法の2つがあり、前者については、長期的な観点からみて組織が必要とする能力を事前に提示する「職務記述書の明示」（8.2%）、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」（5.2%）、「社内LANで」（2.6%）、「冊子や回覧紙の配布」（5.1%）の方法より、上司が部下に口頭で直接伝達する「会議・小集団で」（45.8%）や「朝礼で」（45.4%）が主力である。後者については、「日常の業務の中で」（58.8%）や「職場でのOJT」（22.8%）といった、現在の仕事のなかで、「いま必要な能力」を知らせる方法が中心である。

企業が把握している従業員に関する情報（職務経歴と職業経歴）は、「入社前の職歴」（66.2%）、「各種資格の取得状況」（54.9%）、「これまでに経験した部署・職場」（39.8%）であり、「研修歴」（14.3%）や「自己啓発の状況」（5.2%）など教育訓練に関することを把握している企業は多くない。

「能力の見える化」と企業が展開する教育訓練の Plan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）サイクルとの関係についてみると、「能力の見える化」が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）-Do（実施）の段階で、教育訓練投資が多く、そして、See（評価）の段階での教育訓練の効果も高く、こうした傾向は企業と従業員の両方が一致している。

「能力の見える化」が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）の段階では、「基幹的職種の人材育成・能力開発について、「将来」必要な能力まで方針を定めている」企業が、Do の段階では、指導者を決め、能力開発計画にそって、時間や費用などのコストがかかる OJT を積極的に展開している企業が多くなっており、企業が効果的かつ効率的な教育訓練行動を展開していくためには、「従業員に求める能力」の明確化が必要不可欠であることがわかる。

「能力の見える化」を積極的に進めている企業の特徴としては、①従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みがある企業、②一人前のレベルに達した人材の同規模同業種の他社で同じような仕事した場合の通用性が高いと考えている企業、③従業員個々人の「これまでの経験した部署・職場」及び「自己啓発の状況」を把握している企業、である。これに対して、「基幹的職種に業務独占資格が必要である」ことは「能力の見える化」と関係なく、この点が中小サービス業と大きく異なる点である。

他方、従業員個人からみた「能力の見える化」を進めている企業の特徴としては、①基幹的職種に業務独占資格が必要であると考えている企業、②個人の働きぶりを評価するに際して、「仕事の遂行能力」、「達成意欲・チャレンジ精神」、「長期的な会社への貢献」、「職場のチームワークへの貢献」、「部下や後輩を指導する能力」、「取得している職業資格」、を評価項目として重視している企業、である。このように、基幹的職種における業務独占資格の必要性の有無については、企業と従業員の考えが分かれている。

さらに、従業員に求める能力の明確化の企業と従業員の認識ギャップについてみると、両者の考えが一致しているが 3 割弱で、中小サービス業と比較して、1 割程度少ない。また、以下のような状況である場合、企業と従業員の認識が一致している。第 1 に、従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みがある場合、第 2 に、基幹的職種に業務独占資格が必要である場合、企業と従業員の「求める能力」の明確化に関する考え方が一致している。これに対して、企業の「基幹的人材の育成・能力開発の方針」の有無は、企業と従業員個人の「求める能力」の明確化に関する考え（考え方が両者で一致しているかどうか）には影響を及ぼさない。したがって、今後は、企業は人材育成・能力開発の方針を策定するに際しては、明確化された能力を従業員に伝達できよう仕組みを方針策定のなかに埋め込むための工夫をする必要があると考えられる。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

- 遠藤功[2005]『見える化』東洋経済新報社.
- 藤本真[2010]「サービス業における採用活動・教育訓練と資格の機能」労働政策研究・研修機構編『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書 No.118.
- 今野浩一郎・下田健一[1995]『資格の経済学』中公新書.
- 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文[2003]『能力・仕事基準の人事・賃金改革』日本（社会経済）生産性本部生産性労働情報センター.
- 石川洋[2010]『競争に勝ちたいなら人材育成を「見える化」しなさい—効果を測定・検証する仕組みづくり—』中経出版.
- 小山昇[2009]『経営の見える化』中経出版.
- 松井順一・石谷慎悟・佐久間陽子・小嶋美佳[2009]『仕事の「見える化」99のしかけ』日本能率協会マネジメントセンター.
- 森和夫[2008]『人材育成の「見える化」〔上巻〕企画・運営編—「何を」・「誰に」・「どうやって」—』JPMソリューション.
- 森和夫[2009]『人材育成の「見える化」〔下巻〕実施・評価編—「何を」・「誰に」・「どうやって」—』JPMソリューション.
- 長尾一洋[2009]『仕事の見える化』中経出版.
- 日本労働研究機構編[2001]『産業分野別高齢者活用モデルの総合的・実証的研究——中高年ホワイトカラーの能力評価に係る研究〔能力評価と資格制度〕』.
- 日本労働研究機構編[2002]『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究～イギリス』資料シリーズ No.127.
- 日本労働研究機構編[2003]『諸外国における職業能力評価制度の比較調査、研究～アメリカ』資料シリーズ No.134.
- 労働政策研究・研修機構編[2004]『変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題』労働政策研究報告書 No.L-3.
- 労働政策研究・研修機構編[2010]『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書 No.118.

第4章 企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略

第1節 はじめに—問題意識

企業が行う教育訓練の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。教育訓練ニーズは個々の企業の経営理念、方針、戦略、計画、目標といった、企業が組織的に活動してゆくうえで必要とされる課題から発生するニーズ（組織のニーズ）と、従業員個人が能力開発に対する必要性に基づいて形成されるニーズ（個人のニーズ）とに大きく分類することができる。

組織のニーズの源泉は大きく分けて2つあり、1つは経営戦略から発生するニーズである。企業は、既存の経営資源の状況を踏まえ、政治経済社会動向及び市場等の環境変化に対応して、どのような事業や製品の分野を拡大し、縮小するか等についての経営戦略を立てる。経営戦略が決まると、それに対応した教育訓練ニーズが生まれるが、それをみたく人材を社内で全て獲得できるわけではない。したがって、一方では新たに人材を採用するが、他方では既存の人材の能力を開発することで対応する必要がある。

もう1つは、現在、就いている仕事を的確にこなすために必要な能力、資質を求めるところから発するニーズである。従業員は組織の一員であり、組織とは「複数の人が意識的に協力しあって、共通の目的を達成する」ための人間の集団である。組織においては、その構成員（従業員）に対して、①企業あるいは部門の経営方針を理解し、自分が行うべき目的を設定できる「課題設定能力」、②その目的を達成するための「職務遂行能力」、③他の従業員と協力して目的を達成するための「対人能力」、④他の従業員と協力して目的を達成する際に起こる様々な問題を克服していく「問題解決能力」等の能力が期待される。さらに、組織人として備えるべき基本的な能力の重要性は組織上の立場によって大きく異なる。こうした点は、職能資格制度を導入している企業であれば、それぞれの職能資格等級に整理されている能力要件を見てみるとわかりやすい¹。

こうして発生した教育訓練ニーズを埋めるために、企業は教育訓練の方針を立案し、その方針に基づいて、教育訓練の管理活動が展開される。この管理活動は、「誰が」（教育訓練の実施主体）、「誰を対象に」（教育訓練対象者の特性）、「何を」（教育訓練の内容）、「いかに」（教育訓練の方法）の分野から構成され、とくに、「教育訓練の実施主体」と「教育訓練の方法」が重要である²。

日本の企業では、教育訓練は主に社内で行われ、とくに、教育訓練の中心である OJT

¹ 職能要件表における能力要素については今野・大木・畑井[2003]の第Ⅱ部第1章を参照。

² 教育訓練の実施主体の変化については職業能力開発総合大学校能力開発研究センター編[2002]及び田中・大木編[2007]第8章を、最近のものづくり産業の変化については労働政策研究・研修機構[2010a]参照。

(On-the-Job Training) はそれぞれの職場で行われる。他方、企業は Off-JT (Off the Job Training) のかなりの部分を社外機関に依存しており、教育訓練の管理にとって、それをいかに活用するかが重要なポイントになる³。

厚生労働省[2003]『平成 14 年度 能力開発基本調査』(日本労働研究機構)の本社の人事教育部門が管理する教育訓練・Off-JT 費用の構成をみると、従業員の教育訓練を社外機関に依存している割合(「研修委託費、参加費等」)は 52.8%にのぼっており、しかも、社内で行う教育訓練であっても、社外の人材と社外の機関を活用しており、総費用に対する「社外に支払う人件費」(16.7%)と「外部施設使用料」(3.9%)も 2 割弱を占めている。したがって、これらを合わせた外部資源を活用するために要する費用は全体の 73.4%に達しており、企業は外部資源に多くを依存していることがわかる。

さらに、同調査から明らかのように、企業が活用している社外の教育訓練機関は「親会社・関連会社」という広い意味での社内教育を除くと、「民間教育訓練機関」(39.3%)と経営者の組織である「商工会・商工会議所・経営者団体・業界団体・協同組合」(以下、「経営者・業界団体」と呼ぶ)(24.6%)が中心であり、これに「公共職業訓練機関」(8.6%)が次いでいる。それらに比べて、「学校教育機関(専修学校・各種学校と大学・大学院)」(1.2%)に依存することはほとんどない状況にある。加えて、本プロジェクトの前年度の教育訓練プロバイダーに関する事例調査⁴及び労働政策研究・研修機構の教育訓練プロバイダーに関する一連の調査研究⁵などにより、公益法人、経営者・業界団体等が教育訓練プロバイダーとして果たす役割についての重要性も明らかにされている。

こうした問題意識を踏まえ、第 1 に、企業が展開する教育訓練行動を「Plan (計画・立案)」-「Do (実施)」-「See (評価)」に分けて捉え、それぞれの段階ごとにその特質を明らかにする。第 2 に、教育訓練の「実施」段階だけでなく、「計画・立案」段階及び「評価」段階にも注目し、「計画・立案」段階及び「実施」段階で多くの経営資源を投入している企業はどのような特質を持った企業であるのか、あるいは、「評価」段階で投資した教育訓練の効果が高い企業はどのような特質を持った企業であるのか、も併せて明らかにする。第三に、社外の教育訓練機関のなかで、経営者・業界団体に焦点をあて、その活用の特質を明らかにする。第四に、企業の経営者・業界団体の活用と企業を超えて通用する能力評価制度との関係を明

³ 最近の教育訓練方法の変化(とくに、OJT と Off-JT の変化)については、労働政策研究・研修機構編[2009]、藤本・大木[2010]を参照。

⁴ 労働政策研究・研修機構[2010b]を参照。この報告書では、サービス業分野の 8 つの経営者団体を取り上げ、各団体が行う教育訓練活動の詳細に加え、活動の背景や活動を進めていく上での課題、さらには仕事上求められる能力に関する基準の策定や厚生労働省が進める「ジョブカード制度普及のためのモデル事業」の活用などといった新たな動きについてまとめている。

⁵ 教育訓練プロバイダーを対象にした調査研究としては、労働政策研究・研修機構[2005a]及び[2005b]を、個人の職業能力開発行動の観点から教育訓練プロバイダーの現状を整理した調査研究としては、労働政策研究・研修機構[2006]を、これらの調査研究をうけ教育訓練プロバイダーの特徴を整理したものとしては、労働政策研究・研修機構[2007]及び藤波・今野[2008]を参照。また、より最近の教育訓練プロバイダーの状況を明らかにした調査研究としては、労働政策研究・研修機構[2010c]を挙げることができる。

らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、まとめとする。

第2節 企業の教育訓練行動を捉える分析枠組みと現状

1. 分析枠組み

企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策（Plan）、目標を達成するために投入資源をどのように活用するのかに関するプロセス政策（Do）、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策（See）の3つの観点からとらえることができ、教育訓練についても同様である。しかし、教育訓練については、「アウトプット」の測定は非常に困難であるので、本稿において、主にインプット政策とプロセス政策の2つに焦点をあて、「アウトプット政策」については補完的に紹介するにとどまっている。

教育訓練政策をとらえるために、インプット政策とプロセス政策の視点を用いることの必要性について述べたが、それらはさらに細かな要素から構成される。本稿では、企業の教育訓練行動をできるかぎり体系的にとらえるため、まず構成要素について整理して、各構成要素をみるための具体的な指標を設定した（**図表2-4-1**）。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成される。第1に、「ヒト」政策とは教育訓練の担当組織の形態を表し、具体的には、教育訓練を専門に担当する部門やスタッフの有無が考えられる。第2に、「モノ」政策とは、教育訓練を行うための施設や教材・機材・設備を表し、具体的には、研修所やトレーニングセンターの有無や訓練教材・機材・設備の有無が考えられる。第3に、「カネ」政策とは、教育訓練にかかる費用（予算）が考えられる。第4に、「情報」政策とは、教育訓練の企画及び実施の際の教材に関する情報収集が考えられる。

次にプロセス指標は、「投入要素であるインプットを、結果であるアウトプットに変化させるコンバータの役割を果たしている」指標であるといえる。このコンバータの構造を明らかにするために、インプットがアウトプットに変換されるまでを、以下のように整理する。

- ①「Who」だれが…どんな人が教育訓練を行うのか（教育訓練の担当講師）
 - ②「When」いつ…いつ教育訓練を行うのか（教育訓練の時間帯と期間）
 - ③「Where」どこで…教育訓練を行う機関は何か（教育訓練機関）
 - ④「Whom」だれに…だれを対象にするのか（教育訓練対象者）
 - ⑤「What」何を…教育訓練の内容は何か。具体的には、教育訓練で重点をおく内容は何か（教育訓練の内容）
 - ⑥「How」どのように…どのような教育訓練をするのか（教育訓練の方法）
- (7)教育訓練を行っている方法。具体的には OJT、Off-JT、自己啓発（支援）の中のどの方

法で教育訓練を行っているのか。

(イ)それらの教育訓練方法を今後どれだけ重視するのか。

(ウ)どのように教育訓練の対象者を選択しているのかという選抜の方法。

以上のことから、プロセスという枠組みでは、「誰が」、「いつ」、「どこで」、「誰に」、「何を」、「どのように」という6つの指標が考えられる。

図表2-4-1 企業の教育訓練行動を捉えるための枠組み

Plan					Do						See	
教育訓練方針	インプット政策				プロセス政策						アウトプット政策	
	ヒト	モノ	カネ	情報	Who (誰が)	When (いつ)	Where (どこで)	Whom (誰に)	What (何を)	How (どのように)	評価	
	担当組織	施設	費用	教材	講師	教育訓練 の時間帯 と期間	教育訓練 を行う場 所	対象者	教育訓練 内容	①教育訓練方法 ②重視する教育 訓練方法 ③対象者の選定 方法	評価者	評価方法

注：藤波[2003]をもとに作成。

2. PDS段階ごとの企業の教育訓練行動の特質

(1) インプット政策の特徴

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、こうした4つの資源をどの程度投入するのは企業の教育訓練の基本戦略とそれに基づいて策定される基本方針と関連が深い。

では、最初に、企業はどのような教育訓練の基本方針をもって従業員（基幹的職種）の教育訓練行動を展開しているのでしょうか。図表2-4-2から明らかのように、「とくに方針を定めていない」は24.5%で、残りの企業は「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」（8.4%）、「いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」（32.1%）、「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」（26.5%）となっており、「将来」必要な能力を考えている企業が約1割、「近い将来」必要な能力を考えている企業が約3割、「いま」必要な能力を考えている企業が約3割という構成になっている。

これを規模別にみると、「とくに方針を定めていない」は規模が小さい企業で、これに対して、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」及び「いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」については、規模が大きい企業で多くなっている。つぎに、生産活動に携わる基幹的人材（「職種」と略す）別にみると、第1に、「いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」については、技能者を基幹的人材と考えている企業で多くなっている。第2に、それ以外の方針については、職種別に大きな違いは見られ

ない。

図表 2-4-2 人材育成・能力開発の方針

(単位:%)

	n	数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるように、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	無回答
【規模別】						
10人未満	209	5.7	23.9	25.4	34.0	11.0
10人以上20人未満	228	6.6	27.2	27.6	30.7	7.9
20人以上50人未満	230	10.9	36.5	27.8	17.8	7.0
50人以上	171	11.1	42.7	24.6	12.9	8.8
【職種別】						
技能者	643	8.4	33.9	27.5	24.4	5.8
技術者	154	9.1	27.3	24.0	24.7	14.9
合計	842	8.4	32.1	26.5	24.5	8.6

インプット政策の具体的な特徴についてみてみよう(図表 2-4-3)。第1に、「ヒト」政策については、「Off-JT の企画・立案をする担当者を決めている」企業は 7.5%、「モノ」政策については、「Off-JT のための教材や機材、設備を用意している」企業は 4.2%、「カネ」政策については、「Off-JT のための予算を毎年確保している」企業が 4.4%、「情報」政策につ

図表 2-4-3 企業のインプット政策の状況

(単位:%)

	n	予算を毎年確保している	企画・立案をする担当者を決めている	教材や設備を用意している	教材・研修などに関する情報を収集している
【規模別】					
10人未満	209	0.0	0.5	1.4	9.6
10人以上20人未満	228	2.2	3.1	3.5	11.4
20人以上50人未満	230	4.3	7.0	4.8	19.6
50人以上	171	12.9	22.8	7.6	26.3
【職種別】					
技能者	643	4.8	7.9	3.9	17.3
技術者	154	3.9	5.8	5.2	11.7
【教育訓練方針別】					
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	71	9.9	16.9	11.3	26.8
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるように、能力開発を行っている	270	7.4	11.9	6.7	21.5
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	223	4.0	7.2	3.1	20.6
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	206	0.0	1.5	0.0	5.3
合計	842	4.4	7.5	4.2	16.2

いては、「教材・研修などに関する情報を収集している」企業は 16.2%であり、4つの資源のなかで「情報」に関する資源を投入する企業が最も多い。第2に、これを規模別にみると、「ヒト」、「モノ」、「カネ」及び「情報」政策すべてにおいて、規模が大きい企業ほど、多くの資源を投入している。第3に、職種別にみると、「ヒト」、「モノ」、「カネ」については、職種別に大きな違いは見られないが、「情報」については、技能者を基幹的人材と考えている企業で資源を投入する企業が多い。第4に、企業の教育訓練の基本方針別にみると、「将来」の能力開発まで考えている企業ほど、「ヒト」、「モノ」、「カネ」及び「情報」政策すべてにおいて、多くの資源を投入している。

(2) プロセス政策の特徴

つぎに、プロセス政策の具体的な特徴についてみてみよう。プロセス政策には、①「Who」だれが：どんな人が教育訓練を行うのか（教育訓練の担当講師）、②「When」いつ：いつ教育訓練を行うのか（教育訓練の時間帯と期間）、③「Where」どこで：教育訓練を行う機関は何か（教育訓練機関）、④「Whom」だれに：だれを対象にするのか（教育訓練対象者）、⑤「What」何を：教育訓練の内容は何か。具体的には、教育訓練で重点をおく内容は何か（教育訓練の内容）、⑥「How」どのように：どのような教育訓練をするのか（教育訓練の方法）の6つの政策があるが、ここでは、教育訓練の方法に焦点を当て、具体的には OJT、Off-JT、自己啓発支援の中のどの方法で教育訓練を行っているのかについてみてみよう。

図表2-4-4から明らかのように、OJTに関連した取り組み状況についてみると、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」が64.5%（「積極的に進めている」+「ある程度積極的に進めている」の合計）、次いで、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」（同38.6%）、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」（同38.2%）、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」（同35.2%）、「社員による勉強会や提案発表会」（同24.0%）、が続いている。

これを規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」等の様々な OJT を展開している。つぎに、職種別にみると、技能者を基幹的人材と考えている企業で、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」及び「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」等の OJT を展開している企業が多くなっている。これに対して、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」については、職種別に大きな違いは見られない。

さらに、企業の教育訓練の基本方針別にみると、第一に、方針を定めていない企業では、OJTの展開も消極的である。第二に、方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、「将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、積極的にOJTを展開しており、とくに、関連する業務もローテーションで経験させながら、計画的なOJTを展開している企業が多くなっている。これに対して、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」及び「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」については、方針を定めている企業のなかでの方針別の差は見られない。

図表 2-4-4 OJTに関連した取り組み

(単位:%)

	n	指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会
【規模別】						
10人未満	209	24.9	21.1	56.5	28.7	11.0
10人以上20人未満	228	35.1	26.8	68.0	40.4	18.0
20人以上50人未満	230	44.3	40.9	67.0	39.6	30.4
50人以上	171	52.0	55.0	65.5	45.0	39.2
【職種別】						
技能者	643	39.7	37.8	67.2	40.7	24.9
技術者	154	37.0	28.6	58.4	30.5	24.0
【教育訓練方針別】						
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	71	62.0	46.5	76.1	66.2	35.2
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	270	57.4	48.9	71.9	54.4	38.1
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	223	44.8	43.9	77.1	33.2	22.4
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	206	9.7	13.1	53.4	23.8	9.2
合計	842	38.6	35.2	64.5	38.2	24.0

注：比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。

Off-JT及び自己啓発支援の取り組み状況についてみると(図表2-4-5)、第1に、Off-JTを「実施している」企業は48.0%で、規模が大きい企業ほど、技能者を基幹的人材と考えている企業ほど、積極的であり、「今後」についても積極的な方針を持っている。第2に、社外の機関が行う研修に従業員を「派遣している」企業は24.7%で、規模が大きい企業ほど、技能者を基幹的人材と考えている企業ほど、積極的である。第3に、自己啓発への支援を「実施している」企業は24.0%で、規模が大きい企業ほど、積極的であるが、職種別には大きな違いは見られない。また、自己啓発への支援を「検討している」企業は20.7%で、規模ごとに特徴は見られず、職種別にも大きな違いは見られない。

企業の教育訓練の基本方針別にみると、第1に、方針を定めていない企業では、OJTと同様に、Off-JT及び自己啓発への支援についても、「現状」も「今後」も消極的である。第2に、方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、Off-JTの実施について

は、「将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、積極的である。また、今後の方針については、「将来」及び「近い将来」能力の開発まで考えている企業ほど、積極的である。

同様に、社外研修への従業員の派遣については、「将来」及び「近い将来」能力の開発まで考えている企業ほど、積極的である。自己啓発への支援については、「近い将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、現状の支援に積極的であり、「将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、支援を検討している企業が多い。また、OJTの展開別にみると、様々なOJTを積極的に展開している企業ほど、社内のOff-JTだけでなく、社外のOff-JTを積極的に行っているだけでなく、今後も行いたいと考えている。同様に、現状の自己啓発への支援にも積極的であり、かつ、支援を検討している企業も多い。

図表2-4-5 Off-JT及び自己啓発支援の実施状況と今後の方針

(単位:%)

	n	基幹的職種の従業員を対象としたoff-JTを実施している	off-JT実施の今後の方針	社外の機関が行う研修に従業員を派遣している	自己啓発へ支援している	自己啓発へ検討している
【規模別】						
10人未満	209	32.1	13.9	12.4	12.9	20.6
10人以上20人未満	228	35.5	20.6	14.0	18.4	14.5
20人以上50人未満	230	58.3	29.6	32.6	30.4	27.0
50人以上	171	71.3	37.4	40.9	36.8	21.1
【職種別】						
技能者	643	50.4	26.0	26.7	24.6	21.5
技術者	154	43.5	22.7	17.5	23.4	18.2
【教育訓練方針別】						
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	71	73.2	33.8	35.2	29.6	32.4
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	270	64.4	34.8	37.4	38.5	23.7
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	223	55.6	26.5	27.8	24.7	23.8
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	206	22.3	12.6	6.3	9.2	14.1
【OJTの取り組み状況別】						
取り組み(積極的)	183	74.3	39.9	36.1	39.9	26.8
取り組み(中程度)	354	54.5	26.3	26.3	24.0	24.6
取り組み(消極的)	225	27.1	14.7	15.6	14.2	13.3
合計	842	48.0	24.7	24.1	24.0	20.7

注：Off-JT実施の今後の方針は「増やしたい」＋「やや増やしたい」の比率。

(3) アウトプット政策の特徴

「アウトプット」政策については、「実施した教育訓練方法別の評価」及び「能力開発を実施した効果」についてみてみよう。前者についてみると、「OJTがうまくいっている」（「非常にうまくいっている」1.5%と「ある程度うまくいっている」27.5%の合計）企業は3割弱、「Off-JTがうまくいっている」（「非常にうまくいっている」1.5%と「ある程度うまくいっている」19.6%の合計）企業が2割強、「自己啓発への支援がうまくいっている」（「非常にうまくいっている」1.2%と「ある程度うまくいっている」20.2%の合計）企業が2割強である

(図表 2-4-6)。

これを規模別にみると、OJT 及び Off-JT については、規模が大きい企業ほど、うまくいっていると考えている企業が多くなる。これに対して、自己啓発への支援については、従業員規模 50 名以上を除けば、規模に関わらず、評価は変わらない。つぎに、職種別にみると、OJT 及び Off-JT については、技能者を基幹的人材と考えている企業ほど、うまくいっていると考えている企業が多く、その差は OJT で大きい。これに対して、自己啓発への支援については、職種で差は見られない。

さらに、企業の教育訓練の基本方針別にみると、方針を定めていない企業では、OJT、Off-JT 及び自己啓発への支援のすべての教育方法の評価が低くなっている。方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、「近い将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、OJT、Off-JT 及び自己啓発への支援のすべての教育方法の評価が高くなっている。

図表 2-4-6 教育訓練を実施している企業の教育訓練方法の評価

(単位: %)

	OJT		off-JT		自己啓発への支援	
	有効数	評価比率	有効数	評価比率	有効数	評価比率
【規模別】						
10人未満	177	13.6	110	10.9	49	18.4
10人以上20人未満	206	17.0	116	14.7	56	19.6
20人以上50人未満	212	34.9	164	23.2	79	17.7
50人以上	166	53.6	139	32.4	73	28.8
【職種別】						
技能者	587	31.0	405	22.7	191	20.9
技術者	137	14.6	96	16.7	51	23.5
【教育訓練方針別】						
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	67	34.3	56	25.0	22	22.7
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	264	43.9	201	30.3	109	30.3
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	213	28.6	147	21.8	56	23.2
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	155	12.9	67	6.0	21	14.3
合計	765	29.0	531	21.1	257	21.4

注：評価比率は教育訓練を実施している企業の「非常にうまくいっている」と「ある程度うまくいっている」の合計。

後者については、(a)職場の生産性の向上、(b)採用活動がやりやすくなった、(c)定着率の向上、(d)モチベーションの向上、(e)職場の人間関係が良くなること、(f)顧客満足度の向上、の面からみてみよう。図表 2-4-7 から明らかなように、能力開発を実施した結果、「職場の生産性の向上」した企業が 45.7%（「非常に効果がある」と「ある程度効果がある」の合計）で最も多く、次いで、「顧客満足度の向上」（同 35.3%）、「モチベーションの向上」（同 34.8%）がこれに続いている。

これを規模別にみると、「顧客満足度の向上」を除けば、規模が大きい企業ほど、能力開

発の効果を指摘する企業が多くなっている。また、職種別にみると、「職場の生産性の向上」、「モチベーションの向上」及び「顧客満足度の向上」については、技能者を基幹的人材と考えている企業ほど、効果があったと考えている。これに対して、「採用活動がやりやすくなった」、「定着率の向上」及び「職場の人間関係が良くなること」については、職種ごとに大きな差は見られない。

さらに、企業の教育訓練の基本方針別にみると、方針を定めていない企業では、能力開発の効果が低い傾向にある。方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、「将来」及び「近い将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、「モチベーションの向上」、「職場の人間関係が良くなること」、「職場の生産性の向上」及び「顧客満足度の向上」を指摘する企業が多くなっている。従業員にとって自分のキャリア開発の方向を見極めることができることにより、モチベーションが向上し、それに伴い職場の人間関係も良くなり、その結果、職場の生産性の向上や顧客満足度の向上につながったのではないかと推測することができる。

最後に、インプット政策及びプロセス政策への経営資源の投資別にみると、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資している企業ほど、教育訓練の効果も高くなっており、教育訓練への投資量の多寡が教育訓練の効果と密接な関係にあることがわかる。

図表 2-4-7 能力開発の効果

(単位:%)

	n	職場の生産性の向上	採用活動がやりやすくなった	定着率の向上	モチベーションの向上	職場の人間関係が良くなること	顧客満足度の向上
【規模別】							
10人未満	209	34.9	9.6	22.5	23.9	18.2	28.2
10人以上20人未満	228	36.8	7.9	21.1	28.5	20.6	28.1
20人以上50人未満	230	54.8	12.6	27.8	40.0	29.6	44.8
50人以上	171	59.6	14.6	31.6	50.3	35.7	41.5
【職種別】							
技能者	643	49.0	11.5	26.3	37.2	26.4	37.3
技術者	154	37.0	8.4	22.7	28.6	23.4	32.5
【教育訓練方針別】							
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	71	62.0	14.1	26.8	46.5	33.8	47.9
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	270	63.7	15.2	35.2	51.9	33.3	48.9
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	223	50.2	13.5	28.7	36.3	28.3	37.7
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	177	19.4	3.9	12.1	13.6	12.1	16.0
【インプット政策別】							
0点	568	40.0	9.3	22.7	29.6	22.2	31.7
1点	174	64.9	13.2	33.3	54.0	33.9	50.0
2点以上	41	75.6	29.3	43.9	56.1	51.2	51.2
【プロセス政策別】							
17点	206	29.6	4.9	12.1	16.5	13.6	24.8
18~22点	358	51.7	11.2	27.7	41.3	26.0	36.9
23点以上	185	61.6	18.9	37.8	51.4	42.2	50.3
合計	842	45.7	10.9	25.3	34.8	25.4	35.3

注：比率は「非常に効果がある」と「ある程度効果がある」の合計。

第3節 教育訓練投資に積極的な企業の特質

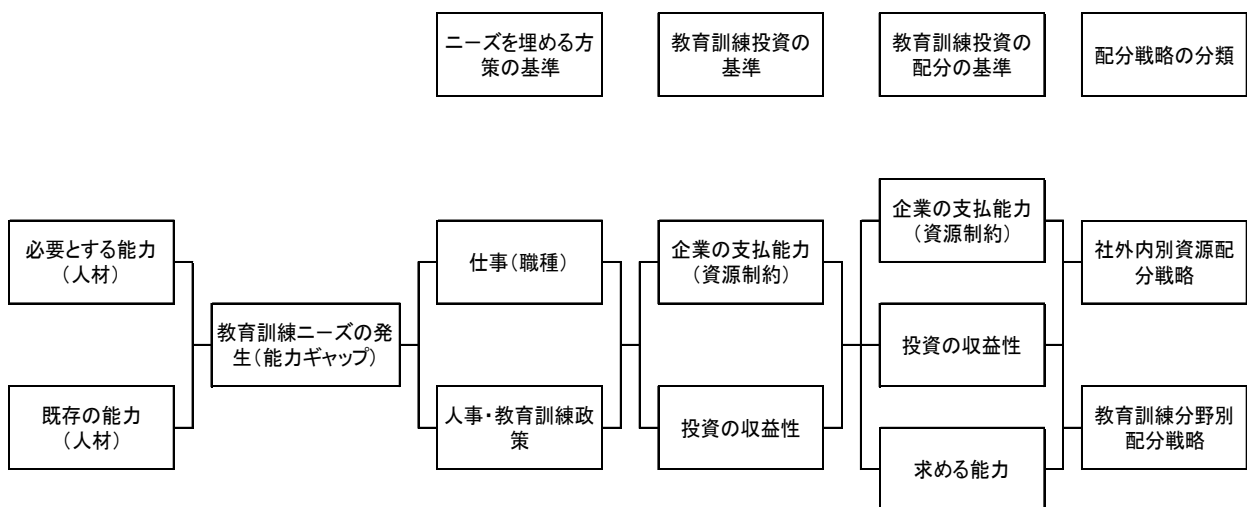
1. 企業の教育訓練投資行動の枠組み

前節までは、企業が展開する教育訓練行動を Plan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）に分けて捉え、それぞれの段階ごとにその特質を明らかにしてきたが、つぎに、教育訓練の実施段階だけでなく、計画・立案段階にも注目し、計画・立案段階及び実施の段階で多くの経営資源を投入している企業はどのような特質を持った企業であるのかを明らかにしよう。

企業が行う教育訓練投資行動の枠組みについて考えてみよう。図表2-4-8はそれを整理している。企業が行う教育訓練の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。そして、このニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）やキャリアにどのようなニーズがあるのか」と「どのような教育訓練方針（政策）のもとで、どの程度計画的に教育訓練が行うことができるのか」の2つの点を考慮し、ニーズを埋める方策を立てる。

その後、立てられた方針に沿って、企業は「収益性」（採算性）と「企業の投入能力」を判断基準として、どの程度の教育訓練投資を行うのかの意思決定を行う。収益性（採算性）は、「誰を」（受講対象者の特性）、「どの程度の規模で」（受講対象者の人数）、「誰が」（教育訓練の実施主体：指導者と指導体制）、「どのような内容を」（教育訓練内容）、「どのように」（教育訓練方法）訓練するかに関わる「いかに教育訓練するのか」の管理活動に規定される。そのなかでも、とくに、対象者の属性によって収益性が異なるという理由から「誰を」、対象者の人数によって規模の経済性に影響を及ぼし、収益性が変化するという理由から「どの程度の規模で」訓練するかが収益性を決める最も重要な判断基準となると考えられる。

図表2-4-8 企業の教育訓練投資行動・配分戦略の枠組み



資料出所：大木[2003]。

2. 企業の教育訓練投資の規定要因

それでは、上記のような枠組みに沿って現実の企業の教育訓練投資は決められているのであろうか。順序ロジスティック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのはインプット政策及びプロセス政策への資源投入量である。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」に関しては、「生産活動に携わる基幹職種が技能者か技術者か」及び「生産活動に携わる基幹職種（技能者あるいは技術者）の質が同規模・同業種の企業と比較した場合の優位性」を変数として投入した。「どのような教育訓練政策で」に関しては、「生産活動に携わる基幹職種（技能者あるいは技術者）能力開発の方針の有無」を採用した。また、投資量決定の具体的な判断基準として考えられる「投入能力」（投入することができる資源量）に関しては、「過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況」を、「収益性」に関しては、「誰を」（対象者の収益性）については、「正社員全体に占める35歳未満の比率」を、「どのような内容を」（教育訓練内容）については、「生産活動に携わる基幹職種（技能者あるいは技術者）に求められている能力がどの程度明確化されているのか」及び「生産活動に携わる基幹職種（技能者あるいは技術者）に関して業務独占資格があるかないか」を、「どの程度の規模で」（教育訓練の規模の経済性）については、「会社全体の従業員数」を用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「インプット政策」（「Off-JTのための予算を毎年確保している」を1点、「Off-JTのための企画・立案をする担当者を決めている」を1点、「Off-JTのための教材や機材、設備を用意している」を1点）については、得点化して被説明変数とした。

つぎに、プロセス政策（「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」、及び「社員による勉強会や提案発表会」については、それぞれに関して「積極的に進めている」を5点、「ある程度積極的に進めている」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり積極的ではない」を2点、「全く積極的でない」を1点、「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」を1点、「基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTは実施している」を1点、「自己啓発の支援をしている」を1点）については、得点化して被説明変数とした。

他方、説明変数については、「会社全体の従業員数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「正社員全体に占める35歳未満の比率」（「10%未満」を1点、「10～30%未満」を2点、「30～50%未満」を3点、「50～70%未満」を4点、「70%以上」を5点）、「過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況」（「増加傾向」を3点、「変わらない」を2点、「減少傾向」を1点）、「生産活動に携わる基幹職種（技能者あるいは技術者）に求められている能力がどの

程度明確化されているのか」（「非常に明確化している」を5点、「やや明確化している」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり明確にしていない」を2点、「明確にしていない」を1点）及び「生産活動に携わる基幹職種（技能者あるいは技術者）に関して人材育成のマニュアル可能なレベル」（「すべてのレベルでマニュアル化は不可能」を1点、「Ⅰレベルまで」を2点、「Ⅱレベルまで」を3点、「Ⅲレベルまで」を4点、「Ⅳレベルまで」を5点、「すべてのレベルでマニュアル化が可能」を6点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表2-4-9から明らかなように、インプット政策への教育訓練投資は、仕事（職種）の訓練ニーズ、訓練政策の方針と教育訓練の収益性に規定されているが、企業の支払能力（教育訓練予算制約）には規定されていないことがわかる⁶。第1に、「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」に関しては、基幹職種である技能者の質が同規模・同業種の企業と比較した場合に劣っている企業、または、基幹職種である技術者の質が同規模・同業種の企業と比較した場合に優れている企業ほど、第2に、訓練政策の方針では、基幹職種に関して人材育成・能力開発の方針を定めている企業ほど、第3に、収益性では、①「誰を」（対象者の収益性）では、投資価値が高い若手正社員が多い企業ほど、②「どのような内容

図表2-4-9 インプット政策への投入量の規定要因（順序ロジスティック回帰分析）

	(n=616)	
	係数値	標準誤差
技能者の質	-0.509	0.207 *
技術者の質	0.405	0.203 +
従業員数	0.011	0.002 **
正社員全体に占める35歳未満比率	0.125	0.085 +
職種(技能者か技術者か)	0.158	0.264
技能者・技術者に求められる能力の明確化の程度	0.173	0.094 +
業務独占資格の必要性の有無	0.348	0.212 +
能力開発の方針を定めているか	1.594	0.327 **
過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況	-0.200	0.153
-2LL	825.791	
X2	133.620 **	
NagelkerkeR2	0.247	

**p<.01 *p<.05 +p<.10

⁶ アンケート調査の回答時点が2010年2月1日時点の状況を回答してもらう形式になっており、「企業の支払能力（教育訓練予算制約）」を示す「過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況」については、2008年11月以降のリーマン・ショックに伴う急激な景気後退時期が含まれており、回答にバイアスがかかっている可能性も否定することができないため、「インプット政策への教育訓練投資は企業の支払能力（教育訓練予算）には規定されない」という解釈は注意が必要であると考えられる。

を」(教育訓練内容)では、「基幹職種に求められる能力が明確化されている」企業、または、「基幹職種に関して業務独占的資格がある」企業ほど、インプット政策に多くの経営資源を投入している。さらに、③教育訓練の規模の経済性については、企業規模に関わらず、期待している効果は同じであることを前提にすると、教育訓練対象人数が多い企業ほど、規模の経済性が働き、少ない投資で済んでいる。

つぎに、プロセス政策についてみると(図表2-4-10)、プロセス政策への教育訓練投資は、訓練政策の方針と教育訓練の収益性に規定されているが、仕事(職種)の訓練ニーズ及び企業の支払能力(教育訓練予算制約)には規定されていない⁷。第1に、訓練政策の方針では、基幹職種に関して人材育成・能力開発の方針を定めている企業ほど、第2に、収益性では、①「誰を」(対象者の収益性)では、投資価値が高い若手正社員が多い企業ほど、②「どのような内容を」(教育訓練内容)では、「基幹職種に求められる能力が明確化されている」企業、または「基幹職種に関する人材育成についてのマニュアル化のレベルが高いレベルまでできると考えている」企業ほど、プロセス政策に多くの経営資源を投入している。さらに、②教育訓練の規模の経済性については、企業規模に関わらず、期待している効果は同じであることを前提にすると、教育訓練対象人数が多い企業ほど、規模の経済性が働き、少ない投資で済んでいる。

図表2-4-10 プロセス政策への投入量の規定要因(順序ロジスティック回帰分析)

	(n=545)	
	係数値	標準誤差
技能者の質	0.254	0.169
技術者の質	-0.095	0.167
従業員数	0.002	0.001 +
正社員全体に占める35歳未満比率	0.203	0.067 **
職種(技能者か技術者か)	-0.005	0.204
技能者・技術者の育成に関するマニュアル化可能なレベル	0.213	0.053 **
技能者・技術者に求められる能力の明確化の程度	0.506	0.075 **
業務独占資格の必要性の有無	0.120	0.180
能力開発の方針を定めているか	1.466	0.187 **
過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況	-0.115	0.111
-2LL	2896.260	
X2	191.858 **	
NagelkerkeR2	0.298	

**p<.01 *p<.05 +p<.10

⁷ 注6と同じ理由で、「プロセス政策への教育訓練投資は企業の支払能力(教育訓練予算)には規定されない」という解釈は注意が必要であると考えられる。

3. 企業の教育訓練投資の効果に関する規定要因

最後に、アウトプット政策についても、上記の企業の教育訓練投資の規定要因と同じ枠組みを用いて、教育訓練投資の効果に関する規定要因を明らかにしよう。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「職場の生産性の向上」、「採用活動がやりやすくなった」、「定着率の向上」、「モチベーションの向上」、「職場の人間関係が良くなること」、及び「顧客満足度の向上」については、それぞれに関して「非常に効果がある」を5点、「ある程度効果がある」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり効果がない」を2点、「まったく効果がない」を1点とし、被説明変数とした。他方、説明変数は「過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況」を除けば、インプット政策及びプロセス政策で用いられた変数と同じものを利用した。

図表2-4-11から明らかなように、投資した教育訓練の効果は、訓練政策の方針と教育訓練の収益性に規定されている。第1に、訓練政策では、基幹職種の人材育成・能力開発の方針を定めている企業ほど、第2に、収益性では、①「誰を」（対象者の収益性）では、投資価値の高い若手正社員が多い企業ほど、②「どのような内容を」（教育訓練内容）では、「基幹職種に求められる能力が明確化されている」企業ほど、または「基幹職種に関する人材の育成についてのマニュアル化のレベルが高いレベルまでできると考えている」企業ほど、高い教育訓練の効果を上げている。

図表2-4-11 アウトプット政策の規定要因（順序ロジスティック回帰分析）

	(n=521)	
	係数値	標準誤差
技能者の質	0.242	0.176
技術者の質	0.126	0.172
従業員数	0.001	0.001
正社員全体に占める35歳未満比率	0.169	0.071 *
職種(技能者か技術者か)	0.302	0.214
技能者・技術者の育成に関するマニュアル化可能なレベル	0.136	0.056 *
技能者・技術者に求められる能力の明確化の程度	0.441	0.077 **
業務独占資格の必要性の有無	0.106	0.182
能力開発の方針を定めているか	0.837	0.198 **
-2LL	2341.696	
X2	114.228 **	
NagelkerkeR2	0.199	

**p<.01 *p<.05 +p<.10

第4節 企業の外部教育訓練機関の活用戦略

1. 活用している外部教育訓練機関

現在、活用している外部教育訓練機関で活用割合が高いのは、「民間教育訓練機関」が42.4%で最も高く、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人(財団、社団、職業訓練法人等)」(41.4%)、「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」(37.9%)、「会社・事業所で使用する機器等のメーカー」(29.1%)、「業界団体」(28.6%)がこれに続いており、「専修学校・各種学校」(3.4%)及び「高専、大学、大学院」(2.0%)を活用している企業は非常に少ない(図表2-4-12)。

こうした活用している外部教育訓練機関を機関の経営形態をもとに再構成すると、第1に、合計比率が235.9%であることからわかるように、活用している企業は平均して、約2つの外部教育訓練機関を活用しており、活用機関数が約1.5機関程度の中小サービス業と比較すると活用機関数は多い。第2に、活用している外部教育機関の構成をみると、民間セクターと公的セクターは構成比率(図表2-4-12の()内の比率。これは全活用機関の回答率の合計を100%として、各視点の内訳の比率を計算したものである)は、民間セクターが約4割、公的セクターが約5割、公共セクターが約1割を占めるという構成である。こうした構成比を中小サービス業と比較すると、民間セクター及び公的セクターの構成比は変わ

図表2-4-12 活用している外部教育訓練機関(複数回答)

(単位:%)

区分	民間セクター			公的セクター			公共セクター	学校セクター		
	親会社・グループ会社	民間教育訓練機関(民間教育研修会社、民間企業)	会社・事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー	商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体	業界団体	能力開発協会、労働基準協会、公益法人(財団、社団、職業訓練法人等)	公共職業訓練機関(ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等含む)	専修学校・各種学校	高専、大学、大学院等	
中小製造業 (203社)	100.0	22.7	42.4	29.1	37.9	28.6	41.4	28.1	3.4	2.0
	235.9 (100.0)		94.5 (40.0)			107.9 (45.8)		28.1 (12.0)	5.4 (2.2)	
中小サービス業 (332社)	100.0	14.5	34.0	19.3	8.7	57.8	15.1	2.7	1.5	2.7
	156.3 (100.0)		67.8 (43.4)			81.6 (52.2)		2.7 (1.7)	4.2 (2.7)	

注：1) ()内の数値は、全活用機関の回答率の合計を100%として、各機関の内訳の比率を計算したものの。

2) 中小サービス業のデータの出所については労働政策研究・研修機構編[2010d]の第6章を参照。

らないが、公共セクターの比率がサービス業と比較して1割程度増えている⁸。

2. 経営者・業界団体活用のための政策

(1) 活用のためのインプット政策

企業は経営者・業界団体の活用をするために、どのような資源をどの程度投入しているの
であろうか。図表2-4-13から明らかなように、第1に、「ヒト」政策については、「情
報収集や手続きなどを行う担当者を置いている」企業は11.2%、「カネ」政策については、「活
用のための予算の確保」をしている企業は13.1%であり、「ヒト」と「カネ」に関する投入
資源量はほぼ同じである。第2に、これを規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「ヒト」
及び「カネ」政策において、多くの資源を投入している。第3に、職種別にみると、「ヒト」
については、技能者を基幹的人材と考えている企業ほど、多くの資源を投入しているが、こ
れに対して、「カネ」については、職種別に大きな違いは見られない。第4に、企業の教育訓
練の基本方針別にみると、「将来」の能力の開発まで考えている企業ほど、第5に、OJTの
展開別にみると、様々なOJTを積極的に展開している企業ほど、外部教育訓練機関の活用
のために、「ヒト」及び「カネ」の資源を多く投入している。

図表2-4-13 経営者・業界団体活用のインプット政策の状況

(単位:%)

	n	活用のため の予算を毎 年確保して いる	情報収集な どの担当者 を決めてい る
【規模別】			
10人未満	209	3.3	4.8
10人以上20人未満	228	11.8	7.5
20人以上50人未満	230	15.2	11.7
50人以上	171	24.0	23.4
【職種別】			
技能者	643	14.0	12.6
技術者	154	11.0	7.1
【教育訓練方針別】			
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行 っている	71	19.7	21.1
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	270	18.9	16.7
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能 力開発を行っている	223	16.1	9.9
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	206	3.9	4.9
【OJTの取り組み状況別】			
取り組み(積極的)	183	21.3	24.0
取り組み(中程度)	354	14.1	10.2
取り組み(消極的)	225	7.6	6.2
合計	842	13.1	11.2

⁸ より詳しくは労働政策研究・研修機構編[2010d]の第6章及び労働政策研究・研修機構編[2010e]の第II部第6章を参照。

(2) 活用のためのプロセス政策

プロセス政策については、能力開発に関しての「相談に関する活用」と「実施に関する活用」の2つの側面からみてみよう。前者についてみると(図表2-4-14)、これまで、商工会議所など地域の経営者団体や業界団体に、生産活動に携わる基幹的人材の育成・能力開発に関して相談をしたことが「ある」企業は15.1%を占めている。これを規模別にみると、従業員規模50名を除けば、規模が大きい企業ほど、これまで能力開発に関して相談をした企業が多くなる。また、職種別には、職種ごとに大きな差は見られない。

さらに、企業の教育訓練の基本方針別にみると、第1に、方針を定めていない企業では、相談をした企業の比率が低く、第2に、方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、方針に関わらず、大きな差は見られない。最後に、OJTの展開別にみると、様々なOJTを積極的に展開している企業ほど、能力開発に関しての相談に関して、積極的に経営者団体・業界団体を活用している。

後者についてみると、3年前と比較して、生産活動に携わる基幹的人材の育成・能力開発のために経営者団体や業界団体を活用する機会が「増えている」(「増えている」2.4%+「やや増えている」10.0%の合計)が12.4%、今後の意向として、現在と比較して、育成・能力開発のため経営者団体・業界団体の活用機会を「増やしたい」(「増やしたい」2.4%+「やや増やしたい」)

図表2-4-14 経営者・業界団体活用のプロセス政策の状況

	n	能力開発に関して相談したことがあるか	3年前と比較した現在の活用機会	今後の活用機会
(単位: %)				
【規模別】				
10人未満	209	7.2	7.7	11.5
10人以上20人未満	228	14.5	10.5	16.7
20人以上50人未満	230	20.0	13.0	23.5
50人以上	171	19.3	19.3	25.1
【職種別】				
技能者	643	15.9	13.4	20.4
技術者	154	13.6	9.7	16.9
【教育訓練方針別】				
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	71	18.3	22.5	26.8
いまの人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	270	20.7	20.7	28.9
個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	223	19.7	12.1	17.5
人材育成・能力開発について特に方針は定めていない	206	4.4	1.9	8.7
【OJTの取り組み状況別】				
取り組み(積極的)	183	25.7	25.7	30.1
取り組み(中程度)	354	16.9	13.8	22.3
取り組み(消極的)	225	6.7	2.2	8.9
合計	842	15.1	12.4	18.9

注：1)3年前と比較した現在の活用機会の比率は「増えている」+「やや増えている」の合計。

2)今後の活用機会の比率は「増やしたい」+「やや増やしたい」の合計。

増やしたい」16.5%の合計)が18.9%である。これを規模別にみると、規模が大きい企業ほど、3年前と比較して、あるいは、今後、活用を増やしたいと考えている企業が多くなっている。これに対して、職種別にみると、職種ごとに大きな差は見られない。

さらに、企業の教育訓練の基本方針別にみると、第1に、方針を定めていない企業では、3年前と比較して、あるいは、今後、活用を増やしたいと考えている企業が少なくなっている。第2に、方針を定めている企業のなかでの方針別の状況についてみると、「将来」及び「近い将来」能力の開発まで考えている企業ほど、3年前と比較して、あるいは、今後、活用を増やしたいと考えている企業が多くなっている。最後に、OJTの展開別にみると、様々なOJTを積極的に展開している企業ほど、3年前と比較して、あるいは、今後、活用を増やしたいと考えている企業が多くなっている。

3. 外部教育訓練機関の活用の枠組み

教育訓練に関する投資額が決定した後、企業は「投入能力」(教育訓練予算制約)を考慮しながら、「収益性(採算性)」と「求める能力」を配分基準として、その投資額を、「どの分野にどの程度の資源を投入するのか」からなる基本計画(能力開発資源の配分戦略)を作成する。その配分戦略は「社内外教育訓練機関が企画・実施する能力開発に、どの程度の費用を配分するのか」という社内外(教育訓練プロバイダー)別資源配分戦略と、「どの教育訓練分野にどの程度の時間を配分するのか」という教育訓練分野別配分戦略の2つの戦略から構成されている。

配分基準である収益性は、投資時間の決定と同様に、「誰を」(受講対象者の特性)、「どの程度の規模で」(受講対象者の人数)、「誰が」(教育訓練の実施主体:指導者と指導体制)、「どのような内容を」(教育訓練内容)、「どのように」(教育訓練方法)訓練するかに関わる「いかに教育訓練するのか」の管理活動に規定されるが、最も重要な基準は「誰を」と「どの程度の規模で」の2つの指標である(前掲図表2-4-8を参照)。

4. 外部教育訓練機関の活用の規定要因

(1) 外部教育訓練機関への派遣の規定要因

それでは、上記のような枠組みに沿って企業の外部教育訓練機関の活用は決められているのであろうか。ロジスティック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは現在の外部教育訓練機関を活用の有無(「社外の機関が行う研修に従業員を派遣しているかどうか」)である。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事(職種)にどのようなニーズがあるのか」に関しては、「基幹職種が技能者か技術者か」を変数として投入した。「どのような教育訓練政策で」に関しては、「基幹職種の能力開発の方針の有無」を採用した。また、投資量決定の具体的な判断基準として考えられる「投

入能力」に関しては、「過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況」を、「収益性」に関しては、「誰を」（対象者の収益性）については、「正社員全体に占める35歳未満の比率」を、「どのような内容を」（教育訓練内容）については、「基幹職種に取得を義務付け、奨励している資格があるか」を、「どの程度の規模で」（教育訓練の規模の経済性）については会社全体の従業員数を用いた。さらに、「求める能力」については、直接、求める能力を表現する変数がないため、「基幹的職種の従業員を対象としたOff-JTを行う目的」（①仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため、②OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため、③仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため、④OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を学習させるため、⑤新たに導入された（又は、導入予定の）設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため、⑥新しい技術・技能・知識を習得させるため、⑦役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため）を用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」企業は1、「派遣していない」企業は0とした。他方、説明変数については、「会社全体の従業員数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「正社員全体に占める35歳未満の比率」（「10%未満」を1点、「10～30%未満」を2点、「30～50%未満」を3点、「50～70%未満」を4点、「70%以上」を5点）、「過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況」（「増加傾向」3点、「変わらない」を2点、「減少傾向」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表2-4-15から明らかなように、外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は、訓練政策（基幹的職種に関する人材育成・能力開発の方針を定めている企業）、教育訓練の収益性と求める能力、企業の支払能力（教育訓練予算制約）に規定されていることがわかる⁹。第1に、企業の支払能力（教育訓練予算制約）の面からみると、経営状況が良好な企業ほど、第2に、教育訓練の投資効率の面からみると、「基幹的職種に求められる能力が明確化されている」、企業ほど、第3に、基幹的職種に求める具体的な能力の面からみると、「OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能」、「新しい技術・技能・知識」及び「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能」を求めている企業ほど、外部教育訓練機関へ従業員を派遣している。

⁹ 注6と同じ理由で、「企業の外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は企業の支払能力（教育訓練予算制約）に規定されている」という解釈は注意が必要であると考えられる。

図表 2-4-15 外部教育訓練機関の活用の規定要因（ロジスティック回帰分析）

(n=601)

	係数値	標準誤差	
従業員数	0.001	0.002	
正社員全体に占める35歳未満比率	0.102	0.103	
業務独占資格の必要性の有無	0.250	0.259	
能力開発の方針を定めているか	1.271	0.384	**
過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況	0.301	0.161	+
職種(技能者か技術者か)	0.210	0.312	
仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため	0.375	0.254	
OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため	1.196	0.261	**
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため	0.792	0.243	**
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を学習させるため	0.442	0.329	
新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため	0.394	0.335	
新しい技術・技能・知識を習得させるため	1.109	0.256	**
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため	1.718	0.381	**
定数	-4.266	0.579	**

Nagelkerke R2 乗=.448 $\chi^2=225.145$

**p<.01 +p<.10

(2) 経営者・業界団体への従業員派遣の規定要因

外部教育訓練機関のなかで、「経営者・業界団体」と「民間教育訓練機関」が多く活用されていることが明らかにされた。では、企業が様々な外部教育訓練機関を活用するに際して、適切な外部教育訓練機関を選び出すにあたり、どのような理由で選定するのであろうか。

これまで明らかにしたように、企業の外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は、訓練政策、教育訓練の収益性と求める能力及び企業の支払能力（教育訓練予算制約）に規定されており、同様に、企業が活用すべき外部教育訓練機関を選び出す際にも同じような要因が考えられる。

それでは、上記のような枠組みに沿って企業の外部教育訓練機関の活用の選別は決められているのであろうか。ロジスティック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは現在、活用している割合が高い「経営者・業界団体」活用の有無である。説明する変数は、上記の外部教育訓練機関の活用に係る変数に同じである。なお、各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「商工会議所などの地域の経営者・業界団体が行う研修に従業員を派遣している」企業は1、「派遣していない」企業は0とした。他方、説明変数については、上記の外部教育訓練機関の活用と同じである。

図表 2-4-16 から明らかなように、経営者・業界団体の活用は、訓練政策（基幹的職種に関する人材育成・能力開発の方針を定めている企業）、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（教育訓練予算制約）には規定されていないことがわか

る¹⁰。第1に、教育訓練の投資効率の面からみると、投資すべき能力が的確に把握できる経営者・業界団体に加盟している企業ほど、第2に、基幹的職種に求める能力の面からみると、「仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため」、「OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能」、「新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能」、「新しい技術・技能・知識」及び「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能」を求めている企業ほど、経営者・業界団体へ従業員を派遣している。第3に、企業の支払能力（教育訓練予算制約）の面からみると、経営者・業界団体が開設している研修コースは受講料が安価なため、企業は支払能力（教育訓練予算制約）を考慮せずに、経営者・業界団体へ従業員を派遣することができると推測することができる。

図表2-4-16 経営者・業界団体の活用の規定要因（ロジスティック回帰分析）

	係数値	標準誤差
従業員数	0.001	0.002
正社員全体に占める35歳未満比率	0.098	0.128
業務独占資格の必要性の有無	0.234	0.295
能力開発の方針を定めているか	1.001	0.512 +
過去3年間の売上高・出荷額の推移の状況	0.183	0.192
職種(技能者か技術者か)	-0.270	0.363
業界団体の加盟の有無	1.704	0.648 **
仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため	0.669	0.290 *
OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため	0.924	0.287 **
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため	0.745	0.281 **
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を学習させるため	-0.585	0.376
新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため	0.411	0.340
新しい技術・技能・知識を習得させるため	1.248	0.283 **
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため	1.173	0.359 **
定数	-5.918	0.948 **

Nagelkerke R2 乗=.376 $\chi^2=147.107$

**p<.01 *p<.05 +p<.10

5. 外部教育訓練機関の活用と社外の能力評価制度

これからは労働者の能力を評価する際、企業内の評価と社会的な評価を連結させるための仕組みが極めて重要になる。しかしながら、これまでの仕組みは個人の属性である性別、年齢、学歴のうち、特に「年齢」（潜在的能力）が労働市場の共通言語として通用していた。そ

¹⁰ 注6と同じ理由で、「企業の経営者・業界団体の活用は企業の支払能力（教育訓練予算制約）に規定されていない」という解釈は注意が必要であると考えられる。

これは、日本企業が「職能資格制度」を基盤にし「潜在的能力の絶対的評価」を「能力基準」としてとらえ、この潜在的能力を間接的に表現する代理指標として企業における勤続年数つまり年齢を使用していたことと関係がある。しかし、この「潜在的能力」を間接的に表現する代理指標である「年齢」といった共通言語は、誰もが分かりやすい反面、柔軟性に欠けるものであるため、多くの人々が労働市場に流入した場合にはミスマッチを引き起こすこととなる。

そのため、労働市場におけるミスマッチをなくしていくためには、より柔軟性のある指標の開発が必要となる。今後、仕事（職種）を前提にしながら、より柔軟性のある「能力」という共通言語を指標とした仕組みが求められるが、その際、最も重要なことは、既存の公的資格を取り組んだ形で、能力を客観的に表現できる「共通言語」を開発することにある。

こうしたことを踏まえて、最後に、企業の経営者・業界団体の活用と企業を超えて通用する能力評価制度との関係を明らかにしよう。具体的には、どのような企業で、企業を超えて通用する能力評価制度を経営者・業界団体が主導して作成すればよいと考えているのについて明らかにする。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「企業を超えて通用する能力評価制度の必要性」（「経営者・業界団体が主導する」を3点、「経営者・業界団体以外が主導する」を2点、「必要がない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「企業全体の従業員数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「正社員全体に占める35歳未満の比率」（「10%未満」を1点、「10～30%未満」を2点、「30～50%未満」を3点、「50～70%未満」を4点、「70%以上」を5点）、「基幹的職種に関する人材育成のマニュアルの可能なレベル」（「すべてのレベルでマニュアル化は不可能」を1点、「Ⅰレベルまで」を2点、「Ⅱレベルまで」を3点、「Ⅲレベルまで」を4点、「Ⅳレベルまで」を5点、「すべてのレベルでマニュアル化が可能」を6点）及び「基幹的職種に求められている能力がどの程度明確化されているのか」（「非常に明確化している」を5点、「やや明確化している」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり明確にしていない」を2点、「明確にしていない」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表2-4-17から明らかなように、第1に、基幹的職種の人材育成・能力開発について方針を定めている企業ほど、第2に、基幹的職種について業務的独占的資格が必要であると考えている企業ほど、第3に、基幹的職種に求められる能力を明確化している企業ほど、第4に、基幹的職種に関する人材の育成についてのマニュアル化のレベルが高いレベルまでできると考えている企業ほど、つまり、能力の「見える化」に積極的に取り組んでいる企業ほど、企業を超えて通用する能力評価制度を経営者・業界団体が主導して作成する必要があると考えている。

図表 2-4-17

企業を超えて通用する能力評価制度を経営者・業界団体が主導して作成すればよいと
 考えている企業（順序ロジスティック回帰分析）

	(n=539)	
	係数値	標準誤差
従業員数	0.000	0.001
正社員全体に占める35歳未満比率	-0.022	0.072
業界団体の加盟の有無	-0.015	0.226
能力開発の方針を定めているか	0.750	0.196 **
業務独占資格の必要性の有無	0.396	0.187 *
技能者・技術者に求められる能力の明確化の程度	0.179	0.072 *
技能者・技術者の育成に関するマニュアル化可能なレベル	0.112	0.056 *
-2LL	1139.858	
X2	41.949 **	
NagelkerkeR2	0.081	

**p<.01 *p<.05

第5節 おわりに—これまで明らかにしてきたことを整理すると

企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策（Plan）、目標を達成するために投入資源をどのように活用するのにかに関するプロセス政策（Do）、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策（See）の3つの観点からとらえることができる。

第1に、インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、前者の3資源についてはそれぞれ5%程度の企業が、「情報」については2割弱の企業が資源を投入している。さらに、基幹的職種に関して、人材育成・能力開発の方針を定めている企業ほど、求められる能力が明確化されている企業ほど、業務独占的資格が必要である企業ほど、インプット政策に多くの資源を投入している。

第2に、プロセス政策については、教育訓練の方法（OJT、Off-JT、自己啓発への支援）に焦点を当ててみると、OJTを積極的に展開している企業ほど、社内のOff-JTだけでなく社外のOff-JT、自己啓発への支援も積極的に行っている。さらに、基幹的職種に関して、能力開発の方針を定めている企業ほど、求められる能力が明確化されている企業ほど、人材育成のマニュアルが可能なレベルが高いレベルまでである企業ほど、プロセス政策に多くの資源を投入している。

第3に、アウトプット政策については、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資している企業ほど、教育訓練の効果も高くなっており、教育訓練への投資量の多寡が教育訓練の効果と密接な関係にある。と同時に、基幹的職種に関して、能力開発の方針を定めている企業ほど、求められる能力が明確化されている企業ほど、人材育成のマニュアルが可能なレベルが高いレベルまである企業ほど、高い教育訓練の効果을上げている。

企業の外部教育訓練機関の活用戦略の特徴と企業を超えて通用する能力評価制度との関係についてみると、以下ようになる。

第1に、現在、活用している外部教育訓練機関で活用割合が高いのは、「民間教育訓練機関」が最も高く、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）」、「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」、「会社・事業所で使用する機器等のメーカー」、「業界団体」がこれに続いており、「専修学校・各種学校」及び「高専、大学、大学院」を活用している企業は非常に少なく、活用している企業は平均して約2つの外部教育訓練機関を活用している。また、活用している外部教育機関の構成をみると、民間セクターが約4割、公的セクターが約5割、公共セクターが約1割を占めるという構成である。こうした構成比を中小サービス業と比較すると、民間セクター及び公的セクターの構成比は変わらないが、公共セクターの比率が中小サービス業と比較して1割程度増えている。

第2に、経営者・業界団体の活用をするために、「ヒト」及び「カネ」に1割強の企業が資源を投入しており、様々なOJTを積極的に展開している企業ほど、経営者・業界団体の活用のために、「ヒト」及び「カネ」の資源を多く投入している。さらに、経営者・業界団体に、基幹的人材の育成・能力開発に関して相談をしたことが「ある」企業は1割強、3年前と比較して、経営者・業界団体を活用する機会が「増えている」が1割強、今後の意向として、現在と比較して、経営者・業界団体の活用機会を「増やしたい」と考えている企業が2割弱を占めている。

第3に、外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は、訓練政策（基幹職種に関する人材育成・能力開発の方針を定めている企業）、教育訓練の収益性と求める能力、企業の支払能力（教育訓練予算制約）に規定されている。第1に、企業の支払能力（教育訓練予算制約）の面からみると、経営状況が良好な企業ほど、第2に、教育訓練の投資効率の面からみると、「求められる能力」を明確化している企業ほど、第3に、基幹的職種に求める能力の面からみると、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「新しい技術・技能を習得させるため」、「キャリアの節目ごとに必要になる知識・技能を体系的に学習させるため」などの知識・技能を基幹的職種技求めている企業ほど、外部教育訓練機関を活用している。

第4に、経営者・業界団体の活用は、訓練政策（基幹的職種に関する人材育成・能力開発の方針を定めている企業）、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（教育訓練予算制約）には規定されていない。第1に、教育訓練の投資効率の面からみ

ると、投資すべき能力が的確に把握できる経営者・業界団体に加盟している企業ほど、第2に、基幹的職種に求める能力の面からみると、「仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため」、「OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能」、「新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能」、「新しい技術・技能・知識」及び「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能」を求めている企業ほど、経営者・業界団体へ従業員を派遣している。

第5に、経営者・業界団体の活用と企業を超えて通用する能力評価制度との関係を見ると、基幹的職種に関して、人材育成・能力開発の方針を定めている企業ほど、業務的独占的資格が必要であると考えている企業ほど、求められる能力を明確化している企業ほど、人材の育成についてのマニュアル化のレベルが高いレベルまでできると考えている企業ほど、つまり、能力の「見える化」に取り組んでいる企業ほど、企業を超えて通用する能力評価制度を経営者・業界団体が主導して作成する必要があると考えている。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

藤本真・大木栄一[2010]「ものづくり現場における技能者育成方法の変化―「OJT 中心・Off-JT 補完型」から「OJT・Off-JT 併用型」へ」日本労働研究雑誌 595 号.

藤波美帆[2003]「変化する人材育成政策」今野浩一郎編（2003）『個と組織の成果主義』中央経済社.

藤波美帆・今野浩一郎[2008]「教育訓練プロバイダーの現状と個人の能力開発行動」日本労働研究雑誌第 577 号.

今野浩一郎・大木栄一・畑井治文[2003]『能力・仕事基準の人事・賃金改革―職能資格制度の現在と未来』日本（社会経済）生産性本部生産性労働情報センター.

厚生労働省[2002]『平成 13 年度 能力開発基本調査』日本労働研究機構.

厚生労働省[2003]『平成 14 年度 能力開発基本調査』日本労働研究機構.

大木栄一[2003]「企業の教育訓練投資行動の特質と規定要因」日本労働研究雑誌 514 号.

労働政策研究・研修機構[2005a]『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査―教育訓練サービス市場の第一次調査』労働政策研究報告書 No.24.

労働政策研究・研修機構[2005b]『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査―教育訓練サービス市場の第二次調査』労働政策研究報告書 No.43.

労働政策研究・研修機構[2006]『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究―個人の職業能力開発行動からみる』労働政策研究報告書 No.54.

労働政策研究・研修機構[2007]『教育訓練サービス市場の現状と課題』労働政策研究報告書 No.80.

- 労働政策研究・研修機構[2009]『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』労働政策研究報告書 No.112.
- 労働政策研究・研修機構[2010a]『変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発—機械・金属関連産業の現状—』調査シリーズ No.72.
- 労働政策研究・研修機構[2010b]『中小企業経営者団体による人材育成・能力開発—サービス業の団体における取組み—サービス業の団体における取組み—』調査シリーズ No.64.
- 労働政策研究・研修機構[2010c]『社会人を対象とした教育関連活動・事業の運営と品質管理』調査シリーズ No.73.
- 労働政策研究・研修機構[2010d]『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書 No.118.
- 労働政策研究・研修機構[2010e]『中小サービス業における人材育成・能力開発—企業・従業員アンケート調査』調査シリーズ No.74.
- 職業能力開発総合大学校能力開発研究センター編[2002]『企業内教育訓練の再編と研修技法』調査研究報告書 No.114.
- 田中萬年・大木栄一編[2007]『働く人の「学習」論—生涯職業能力開発論』（第2版）学文社.

第5章 地域における「企業」と「従業員」の教育訓練（能力開発）行動の特質と課題—地域に「埋め込まれた」学習資源に注目して

第1節 はじめに—なぜ「地域」に注目するのか

先進国の経済成長はイノベーション（技術革新）に依存し、イノベーションは具体的には知識の創出・普及・応用に依存してきた。そして、知識の創出や応用の学習（ラーニング）は空間と関係があり、地域との関連でとらえられるようになってきた。地域の企業と公設試験研究機関、大学などの高等教育機関とのネットワークをとおした相互作用・交流によって、イノベーションが生まれる。とくに、形式知（codified Knowledge）の場合、このような相互作用による学習が効果的であるが、地域産業では形式知よりも暗黙知（tacit Knowledge）が豊かに埋め込まれており、これをフェイス・トゥ・フェイスの人的接触によって具体化し、伝達と共有を実現できる。このときまさに地域のなかで企業間ネットワークによる接触の利益が生まれ、地域産業のイノベーションがみられることになる。「知識が地域で組織的に増幅する」循環構造が形成されるのである。

こうした議論の代表格が Porter[1998]の「産業クラスター論」¹と Florida[1995]²の「学習地域論（learning region）」³である。前者は、グローバル化といった環境変化のなかで、これまでの輸送費や人権費などの生産コストを最小化する産業集積よりもむしろ、Drucker[1993]が指摘する「知識集約化の時代」⁴において重要なイノベーションを創出する場としての産業集積を重視している。つまり、これまでの産業集積研究⁵において手薄であった集積内企業にとっての競争優位性やイノベーションの概念を導入した点が特徴である。そして、イノベーションの重視という観点は、知識ベースの競争（地域特有のニーズや要求水準の高い洗練された顧客ニーズなどの言語化が難しい「暗黙知」に属するような知識）や Badaracco[1991]が「埋め込み型知識（embedded Knowledge）」と呼ぶような知識⁶を獲得することと密接に関連している。

もう1つの特徴としては、これまでの産業集積論が企業（とくに工場）の集積に集中しているのに対して、クラスターの概念⁷には、企業のみならず大学、研究機関、地方自治体など

¹ ポーターは、クラスターを「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、業界団体）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」と定義している。

² 地域が競争力（イノベーション）を生み出す仕組みに「学習」という概念を適用した議論が「学習地域（learning region）論」である。

³ 金井・松原・丹羽 [2006] は、これまで論じられてきた「学習地域」論について先行研究をレビューしている。

⁴ Drucker [1993] は、こうした時代における主要な経済資源（生産資源）は、資本でもなく土地・労働でもなく、知識となると指摘している。

⁵ これまでの産業集積に関する議論については、松原 [2006] 及び山本 [2004] を参照。

⁶ 粘着性の高い情報と言い換えることもできる。情報の粘着性については、von Hippel [1988]・同 [1994] を参照。

⁷ クラスター戦略の日本での展開については、山崎 [2002] を参照。

の多様な組織を包含しているという特徴がある。地域内の研究機関・訓練機関や大学の存在は、専門的なスキルや知識を持った人材を輩出するだけでなく、専門的な情報へのアクセスを比較的安価なコストで可能とすることによって、集積内の企業の生産性向上に貢献することができる。

後者は、知識経済の時代における地域をイノベーションと学習の空間と捉え、その特徴を「知識やアイデアの貯蔵庫として機能し、それらのフローを促進する環境やインフラを提供する」ことにあると考えたことが特徴である。Florida[1995]によれば、学習地域には知識、アイデアの地域への流入や学習を容易にする4つのインフラがあり、1つは、サプライヤーとエンドユーザーへの信頼と複雑な相互依存関係によって成り立つ「製造インフラ」、2つは、継続的な学びによって知識人材を教育訓練する「人的インフラ」、3つは、人・モノ・サービスのグローバルな動きを支える「物的通信インフラ」、4つは、フレキシブルで分散的な企業間や政府組織のネットワークによる「産業ガバナンス」から学習地域が構成されると指摘した。さらに、Florida[2005]は、経済社会の中心となる単位が工業化時代の大企業から地域に取ってかわり、地域において経済機会と才能、仕事とクリエイティビティ、イノベーションと経済成長が有機的に結びつくことを指摘している。

また、Asheim[1996]は、マーシャル (A.Marshall) 流の「産業地区 (industrial district)」(中小製造業が集積する地域を産業地区と定義し、特定産業の地域的メリットについて言及し、外部経済 (external economies)⁸という概念を提示し、産業の地域的集中化が生じる原因として、労働市場の形成、支援産業の発達、技術の波及の3点を挙げている)、に内発的な技術能力やイノベーション能力が備わった形態を学習地域とみて、中小企業の集団的学習を重視した論を展開している。

さらに、学習地域論には、学習地域を構成する地域の企業の役割を中心に論じる場合と、Feldman and Florida[1994]に代表されるように、地域のイノベーション能力形成における地方自治体、大学、研究機関といった非企業的な組織の役割に注目する研究もある。かれらは、アメリカにおいて、製品イノベーションは、先進的な技術的なインフラを有する州に集中するという仮説を検証し、両者の関連性の強さを実証した。これは、知識のスピルオーバーから次なるイノベーションが導かれる知識変換のプロセスでは、地理的な局地化がみられることを明らかにしたと考えられる。

このように、先行研究は、地理的接近性を前提とした地域において、知識の交換と学習が進みイノベーションが促進されると捉えている。つまり、地域発展の推進力となるイノベーションを通しての生産性の向上にとって学習は必要不可欠であり、学習のないところにはイノベーションも、したがって、生産性の向上も存在しないということである。

⁸ 外部経済とは、生産規模の拡大に伴う外部経済を意味するが、具体的には、①知識や技術の伝播や技術革新の促進、②高価機械の経済的利用、③補助的産業の発達、④特殊技能など労働市場の発達、⑤産業的風土 (industrialatmosphere) の醸成、といった集積メリットを挙げている。

こうした問題意識を踏まえ、第1に、どのような企業が立地している地域で「埋め込まれた」学習資源が多いのかを明らかにする。第2に、それを踏まえて、地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡がその地域にある企業の教育訓練行動とその企業に勤務している従業員の能力開発行動に、どのような影響を及ぼしているのか、さらに、従業員の能力開発行動にどのような特質や課題があるのかを明らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、まとめとする。

第2節 地域における「埋め込まれた」学習資源

1. 地域における学習資源を明らかにするためには

最初に、どのような企業が立地している地域で「埋め込まれた」学習資源が多いのかを明らかにしよう。そのためには、地域における「埋め込まれた」学習資源を量的にはかる必要がある。そのために、ここでは、Florida[1995]が指摘した「学習地域」の特徴を利用しよう。

「学習地域」の特徴の1つである「製造インフラ」とは、イノベーションの源泉としての企業間ネットワークと納入業者との関係であり、今回の企業アンケート調査票の「貴社の主力生産事業所はどのような地域に立地していますか」を利用する。その場合、創出される知識の質とネットワークの信頼性に注目して、「特定の業種に属する製造業企業が集まっている地域」を5点、「大規模なメーカーを中心に、そのメーカーの下請企業が集まっている地域」を4点、「中核となる大規模メーカーはないが、様々な業種の製造業企業が集まっている地域」を3点、「周りに製造業企業が立地していない地域」を2点、「その他」を1点、として得点化を行った。ちなみに、**図表2-5-1**は「製造インフラ」の変数として利用される企業調査の5つの選択肢の単純集計結果である。

図表2-5-1 「製造インフラ」変数として使用するデータと単純集計結果

<p>設問：貴社の主力生産事業所はどのような地域に立地していますか(1つに○)。n=842</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大規模なメーカーを中心に、そのメーカーの下請企業が集まっている地域 7.4% ・中核となる大規模メーカーはないが、様々な業種の製造業企業が集まっている地域 31.9% ・特定の業種に属する製造業企業が集まっている地域 8.8% ・周りに製造業企業が立地していない地域 29.0% ・その他 14.1% ・無回答 8.8%
--

注：企業調査の結果より。

2つ目の特徴である「人的インフラ」とは、知識ワーカー、絶え間ない人的資源の改善、継続的な教育とトレーニングであり、今回の企業アンケート調査票（詳しくは第Ⅲ部の参考資料を参照）の「貴社の主力生産事業所のある地域ではインターンの実施の取り組みがどの程度行われていますか」及び「セミナー・研修会の開催の取り組みがどの程度行われていま

すか」を利用する。その場合、「積極的に行われている」を5点、「ある程度積極的行われている」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり積極的に行われていない」を2点、「全く積極的に行われていない」を1点、として得点化を行った。ちなみに、**図表2-5-2**は「人的インフラ」の変数として利用される企業調査票のそれぞれの設問における5つの選択肢の単純集計結果である。

3つ目の特徴である「物的通信インフラ」とは、国際指向の物的通信インフラ、電子データの交換であるが、該当する変数がないため、除外した。

4つ目の特徴である「産業ガバナンス」とは、公のルール・規制・制度・非公式な振る舞いによる企業間や政府組織との関連形態のことであり、今回の企業調査票の「貴社の主力生産事業所のある地域では技能者・技術者の派遣・受入れなど、企業間における技能・技術の相互指導の取り組みがどの程度行われていますか」及び「高専、大学などと企業との産学連携の取り組みがどの程度行われていますか」を利用する。得点の配点は「人的インフラ」と同じである（「産業ガバナンス」の変数として利用される企業調査票のそれぞれの設問における5つの選択肢の単純集計結果については**図表2-5-2**を参照）。

以上の作業に基づき、地域における「埋め込まれた」学習資源量を計算した。得点は最低が5点で、最高が25点である。得点が高い地域は「埋め込まれた」学習資源が多い地域であり、得点が低い地域は学習資源が少ない地域である。次節以降の分析については、作成された地域における「埋め込まれた」学習資源量の変数を利用して分析を進めることとする。

図表2-5-2

「人的インフラ」変数及び「産業ガバナンス」変数として使用するデータと単純集計結果
(n=842)

	積極的に 行われている	ある程度積 極的に行わ れている	どちらとも 言えない	あまり積極 的には行わ れていない	全く積極的 ではない
a.インターンの実施 (無回答 15.2%)	5 2.0%	4 7.4%	3 25.3%	2 16.0%	1 34.1%
b.セミナー・研修会の開催 (無回答 14.3%)	5 2.6%	4 17.0%	3 24.7%	2 14.5%	1 27.0%
c.技能者・技術者の派遣・受入れなど、企業間 における技能・技術の相互指導 (無回答 14.5%)	5 1.0%	4 7.7%	3 27.0%	2 18.3%	1 31.6%
d.高専、大学などと企業との産学連携 (無回答 15.0%)	5 2.6%	4 10.0%	3 22.9%	2 15.9%	1 33.6%

注：企業調査の結果より。

2. 立地地域と「埋め込まれた」学習資源

つぎに、計算された地域における「埋め込まれた」学習資源量を利用して、どのような企業が立地している地域で「埋め込まれた」学習資源が多いのかを明らかにしよう。

図表 2-5-3 に示したように、第 1 に、企業の所在地別にみると、長野県（12.9 点）で「埋め込まれた」学習資源が多く、これに対して、大阪（9.9 点）及び東京（10.5 点）で少ない。大都市圏ほど、大学などの高等機関や研究機関が多く立地されているが、それらを活用している、あるいは連携して事業を行っている企業が多くなく、したがって、「埋め込まれた」学習資源も多くないと考えられる。

第 2 に、経営特性別にみると、業種別には、電子部品・デバイス・電子回路製造業（12.1 点）、電気機械器具製造業（12.1 点）及びプラスチック製品製造業（12.0 点）を営んでいる

図表 2-5-3 地域に「埋め込まれている」学習資源が多いと考えている企業の特徴

		有効数	平均値(点)	標準偏差	
事業所所在地別	福島	67	11.1	4.29	
	東京	77	10.5	4.19	
	長野	167	12.9	4.57	
	愛知	69	11.3	4.09	
	大阪	65	9.9	4.47	
	広島	167	11.1	4.24	
	福岡	114	11.2	4.39	
業種別	プラスチック製品製造業	84	12.0	4.61	
	鉄鋼業	44	11.3	4.48	
	非鉄金属製造業	23	11.3	6.59	
	金属製品製造業	244	11.3	4.33	
	はん用機械器具製造業	16	9.6	4.34	
	生産用機械器具製造業	58	11.3	3.93	
	業務用機械器具製造業	36	11.7	5.08	
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	32	12.1	3.90	
	電気機械器具製造業	95	12.1	4.70	
	情報通信機械器具製造業	7	7.9	2.41	
	輸送用機械器具製造業	76	10.8	3.71	
同規模・同業種の事業所と比較した評価	製品の開発力	優れている	36	14.7	3.26
		やや優れている	149	11.8	4.55
		普通	324	11.6	4.46
		やや劣っている	128	10.4	4.03
		劣っている	56	9.8	4.43
	外部とのネットワーク	優れている	27	12.9	4.52
		やや優れている	105	12.6	4.17
		普通	380	11.6	4.44
		やや劣っている	133	10.3	4.32
		劣っている	52	10.0	4.36
	情報収集力	優れている	22	12.7	4.22
		やや優れている	125	11.6	4.62
		普通	443	11.4	4.39
		やや劣っている	89	11.3	4.45
		劣っている	18	10.0	5.05
合計		726	11.4	4.43	

注：企業調査データを利用。

企業が立地している地域では、「埋め込まれた」学習資源が多く、これに対して、輸送用機械器具製造業（10.8点）で少ない。つまり、電気・電子関係の事業を行う企業ほど、社外の様々な機関を活用、あるいは連携して事業を行っている企業が多いと考えられる。他方、規模別には、従業員規模10人未満を除けば、規模が大きい企業が立地している地域では、「埋め込まれた」学習資源が多いが、従業員規模10人未満の企業が立地している地域でも「埋め込まれた」学習資源が少ないわけではない。

第3に、同規模・同業種の事業所と比較した評価別にみると、「製品の開発力が優れている」、「外部とのネットワークが優れている」、「情報収集力が優れている」、「技能者の質が優れている」あるいは「技術者の質が優れている」と考えている企業が立地している地域では、「埋め込まれた」学習資源が多くなっている。とくに、製品の開発力については、優れている企業（14.7点）と劣っている企業（9.8点）との差が大きい。イノベーション、ネットワークが地域の「埋め込まれた」学習資源の多寡に影響を与えていることが伺われる。

第3節 従業員からみた地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡と企業の教育訓練行動の特質

1. 「埋め込まれた」学習資源の多寡と企業の教育訓練の基本方針

企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策（Plan）、目標を達成するために投入資源をどのように活用するかに関するプロセス政策（Do）、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策（See）の3つの観点からとらえることができ、教育訓練についても同様である（企業の教育訓練行動を分析する枠組みに関するより詳しく説明については、第4章「企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略」を参照）。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成される。第1に、「ヒト」政策とは教育訓練の担当組織の形態で表し、具体的には、教育訓練を専門に担当する部門やスタッフの有無が考えられる。第2に、「モノ」政策とは、教育訓練を行うための施設や教材・機材・設備を表し、具体的には、研修所やトレーニングセンターの有無や訓練教材・機材・設備の有無が考えられる。第3に、「カネ」政策とは、教育訓練にかかる教育訓練費用が考えられる。第4に、「情報」政策とは、教育訓練の企画及び実施の際の教材に関する情報収集が考えられる。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、こうした4つの資源をどの程度投入するのかが企業の教育訓練の基本方針の策定とそれに基づいて展開される戦略と関連が深い。

では、最初に、地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡と企業の教育訓練の方針との関連に注目しよう。ただし、企業が立地している地域の「埋め込まれた」学習資源の多寡について企業に尋ねているため、教育訓練に積極的な企業ほど、企業内外の学習資源を多く活用している可能性が高く、その結果として、立地している地域の「埋め込まれた」学習資源の多いと判断している可能性を否定することができない。そのため、ここでは、従業員からみた企業（勤務先）の教育訓練行動の評価を活用する。

図表 2-5-4 から明らかなように、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業ほど、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」及び「今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」、つまり、「将来」あるいは「近い将来」必要な能力を考えて、能力開発の方針を立てている企業が多くなっている。これに対して、「埋め込まれた」学習資源が少ない地域に立地している企業ほど、「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」企業が多くなっており、企業の教育訓練の基本方針の策定とそれに基づいて展開される戦略と立地地域の「埋め込まれた」学習資源の多寡の間には密接な関係がある。

図表 2-5-4 従業員からみた企業（勤務先）の人材育成・能力開発の方針

(単位:%)

	n	数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をごこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	わからない	無回答
【地域における学習資源の多寡別】							
少ない	264	5.3	4.5	36.7	35.2	16.3	1.9
中間	258	7.8	8.5	35.3	30.6	15.5	2.3
多い	204	9.3	13.7	38.7	23.0	13.7	1.5
合計	726	7.3	8.5	36.8	30.2	15.3	1.9

注：企業と従業員のマッチングデータを利用。

2. 「埋め込まれた」学習資源の多寡と企業の教育訓練行動（プロセス政策）の特質

つぎに、「埋め込まれた」学習資源の多寡と企業のプロセス政策の具体的な特徴についてみてみよう。プロセス政策には、①「Who」だれが：どんな人が教育訓練を行うのか（教育訓練の担当講師）、②「When」いつ：いつ教育訓練を行うのか（教育訓練の時間帯と期間）、③「Where」どこで：教育訓練を行う機関は何か（教育訓練機関）、④「Whom」だれに：だれを対象にするのか（教育訓練対象者）、⑤「What」何を：教育訓練の内容は何か。具体的には、教育訓練で重点をおく内容は何か（教育訓練の内容）、⑥「How」どのように：どのような教育訓練をするのか（教育訓練の方法）の6つの政策があるが、ここでは、教育訓練の

方法に焦点を当て、具体的には、OJT、Off-JT 及び従業員への自己啓発支援の進め方との関連についてみてみよう。

図表 2-5-5 から明らかなように、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業ほど、積極的に OJT、Off-JT 及び従業員への自己啓発の支援を展開している。第 1 に、OJT についてみると、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」といった時間や費用などのコストがかかる OJT にも積極的に取り組んでいる。第 2 に、Off-JT についてみると、社内の Off-JT よりも時間や費用などのコストがかかる社外の教育訓練機関への従業員の派遣にも積極的に取り組んでいる。第 3 に、従業員が自主的に行う仕事に関する勉強・学習（通信教育の受講、テキストの購入、セミナー参加、専門学校への通学など）に対して、費用の援助や情報提供などの支援についても、積極的に取り組んでいる。

図表 2-5-5

従業員からみた企業（勤務先）の OJT、Off-JT 及び従業員の自己啓発への支援に関連した取り組みの状況

(単位: %)

	n	OJTの取り組み					社外の機関が行う研修に従業員を派遣している	自己啓発へ支援している
		指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会		
【地域における学習資源の多寡別】								
少ない	264	28.7	29.9	57.6	21.2	16.7	38.6	25.4
中間	258	35.0	34.9	59.3	25.6	20.5	46.5	33.3
多い	204	37.2	38.2	56.4	26.5	28.9	51.5	37.7
合計	726	33.6	34.0	57.9	24.2	21.5	45.0	31.7

注：1)比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。

2)企業と従業員のマッチングデータを利用。

第 4 節 地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡と従業員の能力開発行動の特質

1. インプット政策—情報収集行動の特質

従業員個人の能力開発とは、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、企業の教育訓練行動と同様に、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策 (Plan)、目標を達成するために投入資源をどのように活用するのかに関するプロセス政策 (Do)、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策 (See) の 3 つの観点からとらえることができ、教育訓練についても同

様である（企業の教育訓練行動を分析する枠組みに関するより詳しい説明については、本書第Ⅱ部第4章「企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略」を参照）。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「モノ」、「カネ」、「時間」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成される。第1に、「モノ」政策とは、能力開発を行うための施設や教材・機材・設備を表し、それらの有無が考えられる。第2に、「カネ」政策とは、能力開発にかかる費用（予算）が考えられる。第3に、「時間」政策とは、能力開発に投入できる時間（学習時間）が考えられる。第4に、「情報」政策とは、能力開発の企画及び実施の際に関する情報収集が考えられる。

インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「モノ」、「カネ」、「時間」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、こうした4つの資源をどの程度投入するのかは、従業員の能力開発の基本方針とそれに基づいて展開される戦略を立案する際に必要となる情報収集力と関連が深いと考えられる。

図表2-5-6から明らかなように、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業に勤務している従業員ほど、「今の勤務先（会社）」だけでなく、より多くの媒体を活用して、積極的に能力開発に関する情報収集行動を展開している。

図表2-5-6 従業員の能力開発に関する情報収集行動—インプット政策

	収集活動の有無(単位: %)				収集活動の熱心さの度合い		
	件数	収集している	収集していない	無回答	有効数	媒体の数(平均値)	標準偏差
【地域における学習資源の多寡別】							
少ない	264	60.6	33.3	6.1	248	1.08	1.08
中間	258	73.3	20.2	6.6	241	1.34	1.07
多い	204	75.5	19.1	5.4	193	1.44	1.23
合計	726	69.3	24.7	6.1	682	1.27	1.13

注：1)収集活動の熱心さの度合いは、情報収集した媒体の合計数の平均値。

2)企業と従業員のマッチングデータを利用。

2. プロセス政策—OJT、Off-JT、自己啓発の取り組み状況

つぎに、「埋め込まれた」学習資源の多寡と従業員のプロセス政策の具体的な特徴についてみてみよう。プロセス政策には、①「Who」だれが：どのような人に能力開発を行ってもらうのか（能力開発の担当者）、②「When」いつ：いつ能力開発を行うのか（能力開発の時間帯と期間）、③「Where」どこで：能力開発を行う機関は何か（能力開発機関）、④「What」何を：能力開発の内容は何か。具体的には、能力開発で重点をおく内容は何か（能力開発の内容）、⑤「How」どのように：どのような能力開発をするのか（能力開発の方法）の5つの政策があるが、ここでは、能力開発の方法に焦点を当て、具体的には、OJT、Off-JT 及び自己啓発との関連についてみてみよう。

図表2-5-7から明らかなように、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している

企業に勤務している者ほど、積極的に能力開発行動を行っており、「OJT を通じた知識・技能の習得」、「勤務先での Off-JT の機会の活用」及び「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施」をしている。

図表 2-5-7 従業員の能力開発行動—プロセス政策

(単位: %)

	n	OJTを通じた知識・技能の習得	勤務先でのOff-JTの機会の活用	通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習(自己啓発)の実施
【地域における学習資源の多寡別】				
少ない	264	12.9	8.0	8.3
中間	258	17.4	11.6	8.9
多い	204	21.6	16.2	12.3
合計	726	16.9	11.6	9.6

注：1)比率は「積極的に行っている」と「ある程度積極的に行っている」の合計。
2)企業と従業員のマッチングデータを利用。

3. アウトプット政策—OJT、Off-JT、自己啓発の評価

「アウトプット」政策については、実施した能力開発方法別の評価についてみてみよう。前者についてみると(図表 2-5-8)、学習資源が多い地域に立地している企業に勤務している者ほど、実施した能力開発方法の評価が高く、「OJT を通じた知識・技能の習得」、「勤務先での Off-JT の機会の活用」、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施」の効果が高くなっている。とくに、3つの能力開発方法のなかでは、「OJT を通じた知識・技能の習得」が上手くいっていると考えている従業員が多くなっている。

図表 2-5-8 能力開発を実施している従業員の能力開発方法の評価—アウトプット政策

(単位: %)

	OJTを通じた知識・技能の習得		勤務先でのOff-JTの機会の活用		通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習(自己啓発)の実施	
	有効数	「非常にうまくいっている」と「ある程度うまくいっている」の合計比率	有効数	「非常にうまくいっている」と「ある程度うまくいっている」の合計比率	有効数	「非常にうまくいっている」と「ある程度うまくいっている」の合計比率
【地域における学習資源の多寡別】						
少ない	156	17.9	140	10.7	132	7.6
中間	169	23.1	154	12.3	129	9.3
多い	143	28.0	133	20.3	123	15.4
合計	468	22.9	427	14.3	384	10.7

注：1)比率は能力開発を行っている従業員の「非常にうまくいっている」と「ある程度うまくいっている」の合計。
2)企業と従業員のマッチングデータを利用。

第5節 従業員の能力開発行動の規定要因—地域における「埋め込まれた」学習資源量との関係

1. 従業員の能力開発行動を捉える枠組み⁹

前節までは、従業員が展開する能力開発行動を Plan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）に分けて捉え、それぞれの段階ごとに、地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡と従業員の能力行動との関係について明らかにしてきたが、では、従業員の能力開発行動は地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡によって規定されているのであろうか。この節では、この点について、検討していこう。その場合、「OJT を通じた知識・技能の習得」、「勤務先での Off-JT の機会の活用」と従業員が自発的に行う「自己啓発」では能力開発行動の主体が異なるため、それぞれについて、行動を捉える枠組みを提示しよう。

まず、OJT 及び Off-JT については意思決定を行う主体が企業（勤務先）であるため、主体である企業が行う教育訓練投資行動の面から考えてみよう。図表 2-5-9 はそれを整理している。企業が行う教育訓練の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。そして、このニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）やキャリアにどのようなニーズがあるのか」と「どのような教育訓練方針（政策）のもとで、どの程度計画的に教育訓練が行うことができるのか」の2つの点を考慮し、ニーズを埋める方策を立てる。

その後、立てられた方針に沿って、企業は「収益性」（採算性）と「企業の投入能力」を判断基準として、どの程度の教育訓練投資を行うのかの意思決定を行う。収益性（採算性）は、「誰を」（受講対象者の特性）、「どの程度の規模で」（受講対象者の人数）、「誰が」（教育訓練の実施主体：指導者と指導体制）、「どのような内容を」（教育訓練内容）、「どのように」（教育訓練方法）訓練するかに関わる「いかに教育訓練するのか」の管理活動に規定される。そのなかでも、とくに、対象者の属性によって収益性が異なるという理由から「誰を」、対象者の人数によって規模の経済性に影響を及ぼし、収益性が変化するという理由から「どの程度の規模で」訓練するかが収益性を決める最も重要な判断基準となると考えられる。

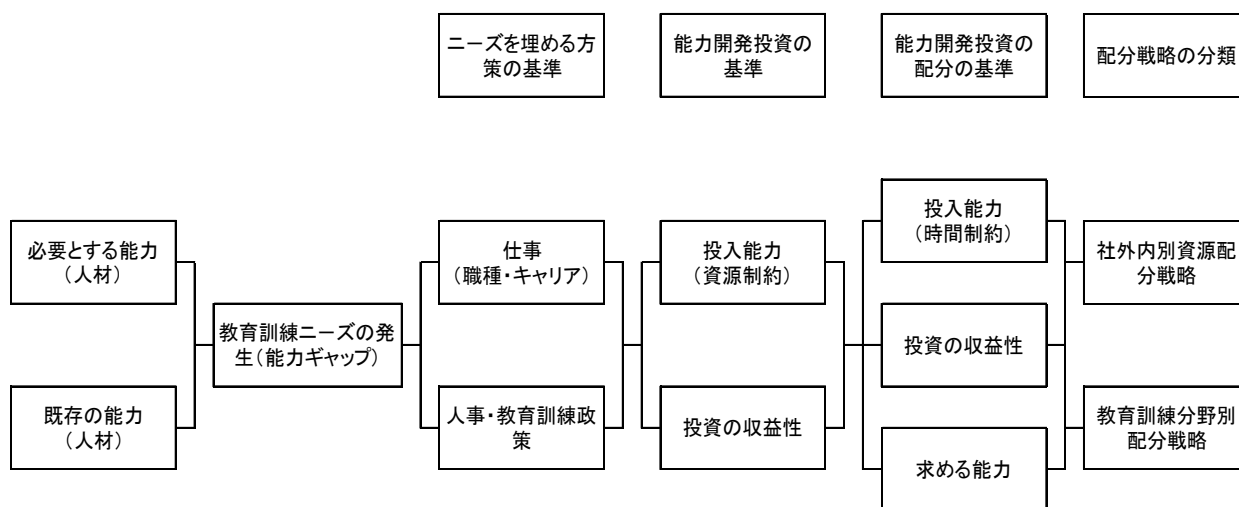
つぎに、従業員が自発的に行う「自己啓発」について考えてみよう。考えられる枠組みは前掲図表 2-5-9 の枠組みを従業員個人の視点から考えたものである。従業員が自発的に行う能力開発の目的は、「従業員が持っている能力と勤務先や上司が求める能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）が大きい者ほど、このギャップを埋める行動を起こす可能性が高いと考えられる。そして、このギャップを埋める場合には、①どのような仕事や役職位（キャリア）に就いているのか、②勤務先がどのような教育訓練方針

⁹ こうした枠組みを考えるに際して、大木[2007]・同[2009]を参考にした。

(政策) を採っているのか、の2つを考慮しながらギャップを埋める方策を立てる。

その後、立てられた方策に沿って、従業員は「収益性(採算性)」と「投入能力(資源制約)」を判断基準に投資量的意思決定を行う。「収益性(採算性)」は、どのような特性(学歴や年齢などの個人属性やこれまでの経験)を持っているのか、「投入能力(資源制約)」は、従業員がどの程度の時間を能力開発行動に投入することができるのか、と会社や上司からどの程度のサポートを受けることができるのかに、規定される。

図表 2-5-9 従業員の能力開発行動・配分戦略の枠組み



2. 従業員の能力開発行動の規定要因

(1) OJT活動の規定要因

それでは、上記のような枠組みに沿って現実の従業員の能力開発投資行動は決められているのであろうか。ロジスティック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。なお、OJTに関しては、OJTを受けるのは従業員であり、OJTに、従業員の意思も反映されないわけではないが、OJTの主体は勤務先である企業や職場の上司にあるので、OJT活動の規定要因に関しては、主体である企業の側面から分析することにしたい。

分析により説明されるのは「OJTを通じた知識・技能の習得」の取り組み状況である。説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事(職種)やキャリアにどのようなニーズがあるのか」に関しては、従事している職種、従事している仕事の業務独占資格の必要性の有無及び会社での管理業務のレベルを用いた。

「どのような教育訓練方針(政策)のもとで、どの程度計画的に教育訓練を行えているのか」に関しては、①企業の教育訓練の方針の有無と②求められている能力がどの程度明確化されているのか、を採用した。また、投資量決定の具体的な判断基準として考えられる「投入能力」に関しては、地域の「埋め込まれた」学習資源量を、「収益性」に関しては、「誰を」(対象者の収益性)については、従業員の性別及び学歴を、「どの程度の規模で」(教育訓練の規

模の経済性)については、勤務先の従業員数を用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「OJTを通じた知識・技能の習得」の取り組み状況(「積極的に進めている」を5点、「ある程度積極的に進めている」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり積極的ではない」を2点、「全く積極的でない」を1点)については、得点化して被説明変数とした。

他方、説明変数については、地域の「埋め込まれた」学習資源量は第2節で計算された値を、「会社全体の従業員数」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「求められている能力がどの程度明確化されているのか」(「非常に明確化している」を5点、「やや明確化している」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり明確にしていない」を2点、「明確にしていない」を1点)及び「管理業務レベル」(「会社全体の経営管理にかかわっている」を6点、「複数の店舗・事業所の管理にかかわっている」を5点、「1つの店舗・事業所の管理にかかわっている」を4点、「職場のリーダーとして、特定の職場の管理を行っている」を3点、「その他」を2点、「管理的な業務にはかかわっていない」を1点)については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表2-5-10から明らかなように、能力開発投資行動(OJT)は①仕事(職種)や②キャリア(管理業務のレベル)、教育訓練政策の方針、求める能力の明確化の程度、投入能力に関する地域の「埋め込まれた」学習資源量、訓練の計画性、教育訓練の収益性に関する①従業員の学歴、②勤務先の従業員数に規定されていることがわかる。

第1に、仕事(職種)の面からみると、技能者・技術者以外の職種に比べて、技術職で能力開発に投下される資源量が多くなっている。これに対して、管理業務レベルの高い者ほど、言い換えれば、組織にとって責任ある仕事に就いている者ほど、能力開発に投入される資源量が多くなっている。

第2に、教育訓練政策の関連に面からみると、教育訓練の方針を定めている企業で勤務している者ほど、求められている能力が明確化されている企業に勤務している者ほど、能力開発に投入される資源量が多くなっている。

最後に、投入能力の面からみると、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業に勤務している者ほど、さらに、収益性の面からみると、第1に、投資価値が高い高学歴者ほど、能力開発に投入される資源量が多くなっている。第2に、企業規模に関わらず、期待している効果は同じであることを前提にすると、教育訓練対象人数が多い大企業ほど規模の経済性が働き、少ない投資で済んでいるために、大手企業に勤務する者ほど、多くの能力開発の資源が投入されている。

図表 2-5-10 OJTの規定要因（順序ロジスティック回帰分）

(n=580)

	係数値	標準誤差
技能者ダミー	0.236	0.249
技術者ダミー	0.538	0.285 +
会社が能力開発の方針を定めているか	0.746	0.162 **
従業員に求められる能力の明確化の程度	0.288	0.066 **
業務独占資格の必要性の有無	0.222	0.220
男性ダミー	0.123	0.236
高専・短大卒ダミー	0.030	0.191
大卒以上ダミー	0.332	0.194 +
会社全体の従業員数	0.005	0.001 **
地域における「埋め込まれた」学習資源量	0.057	0.018 **
管理業務のレベル	0.135	0.050 **
-2LL	1591.335	
X2	116.012 **	
NagelkerkeR2	0.191	

**p<.01 +p<.10

注：1)企業と従業員のマッチングデータを利用。

2)職種ダミーのレファレンス・グループは技能者・技術者以外の職種。

3)学歴ダミーのレファレンス・グループは中・高卒。

(2) Off-JTの規定要因

同様に、Off-JTの規定要因についてもみてみよう。分析により説明されるのは「勤務先でのOff-JTの機会の活用」の取り組み状況である。説明する変数は、OJTと同じ変数である。なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「勤務先でのOff-JTの機会の活用」の取り組み状況（「積極的に進めている」を5点、「ある程度積極的に進めている」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり積極的ではない」を2点、「全く積極的でない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、OJTと同様である。

図表 2-5-11 から明らかなように、能力開発投資行動（「Off-JT」）は①仕事（職種）や②キャリア（管理業務のレベル）、教育訓練政策の方針と求める能力の明確化の程度、投入能力に関する地域の「埋め込まれた」学習資源量、訓練の計画性、教育訓練の収益性に関する勤務先の従業員数に規定されていることがわかる。

第1に、仕事（職種）の面からみると、従事している仕事で、業務独占資格の必要がある職種ほど、能力開発に投下される資源量が多くなっている。これに対して、管理業務レベルの高い者ほど、言い換えれば、組織にとって責任ある仕事に就いている者ほど、能力開発に投入される資源量が多くなっている。

第2に、教育訓練政策の関連に面からみると、教育訓練の方針を定めている企業で勤務している者ほど、求められている能力が明確化されている企業に勤務している者ほど、能力開発に投入される資源量が多くなっている。

最後に、投入能力の面からみると、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業に勤務している者ほど、能力開発に投入される資源量が多くなっている。さらに、収益性の面からみると企業規模に関わらず、期待している効果は同じであることを前提にすると、教育訓練対象人数が多い大企業ほど規模の経済性が働き、少ない投資で済んでいるために、大手企業に勤務する者ほど、多くの能力開発の資源が投入されている。

図表 2-5-11 Off-JTの規定要因（順序ロジスティック回帰分析）

(n=579)

	係数値	標準誤差
技能者ダミー	0.065	0.250
技術者ダミー	0.187	0.286
会社が能力開発の方針を定めているか	0.624	0.163 **
従業員に求められる能力の明確化の程度	0.257	0.067 **
業務独占資格の必要性の有無	0.655	0.222 **
男性ダミー	0.090	0.236
高専・短大卒ダミー	0.148	0.193
大卒以上ダミー	0.313	0.196
会社全体の従業員数	0.004	0.001 **
地域における「埋め込まれた」学習資源量	0.067	0.018 **
管理業務のレベル	0.158	0.051 **
-2LL	1518.917	
X2	98.397 **	
NagelkerkeR2	0.166	

**p<.01

注：1)企業と従業員のマッチングデータを利用。

2)職種ダミーのレファレンス・グループは技能者・技術者以外の職種。

3)学歴ダミーのレファレンス・グループは中・高卒。

(3) 自己啓発の規定要因

つぎに、従業員が自発的に行う能力開発投資行動（「自己啓発」）についてもロジスティック回帰分析を利用し、規定要因を明らかにしよう。分析により説明されるのは「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施」の取り組み状況である。説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事(職種)やキャリアにどのようなニーズがあるのか」に関しては、職種、管理業務のレベル、自分の現在の能力レベルを用いた。「どのような教育訓練方針(政策)のもとで、どの程度計画

的に教育訓練を行えているのか」に関しては、企業の教育訓練の方針の有無を採用した。また、投資額決定の具体的な判断基準として考えられる「収益性（採算性）」に関しては、「誰を」（対象者の収益性）については、個人属性として、性別、学歴、現在の自分自身の能力レベルを、「投入能力（資源制約）」については、地域の「埋め込まれた」学習資源量と、通常の1週間の実労働時間及び会社からの自己啓発の支援の有無を用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施の取り組み状況（「積極的に進めている」を5点、「ある程度積極的に進めている」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまり積極的ではない」を2点、「全く積極的でない」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、週労働時間（残業時間を含む）は実数値をそのまま説明変数として使用し、現在の自分自身の能力レベル（「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」を1点、「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」を2点、「単独で仕事をこなせるレベル」を3点、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられるレベル」を4点、「職場で最も難しい仕事をこなせるレベル」を5点）については、得点化して説明変数とした。これ以外の変数の取り扱いについては、OJTと同様である。

図表2-5-12から明らかなように、従業員が自発的に行う能力開発投資行動は、仕事（職種）や勤務先の能力開発の方針の有無、能力開発行動の「投入能力（時間制約）」については、地域の「埋め込まれた」学習資源量、勤務先からの自己啓発への支援の有無に規定されていることがわかる。

第1に、仕事（職種）の面からみると、技能者・技術者以外の職種に比べて、技能者で自発的な能力開発行動に消極的である。

第2に、教育訓練政策の関連に面からみると、勤務先で、能力開発の方針が定められている企業に勤務している者ほど、自発的な能力開発行動に積極的である。

第3に、自主的な従業員の能力開発は、能力開発の収益性には規定されない。自己投資に見合う報酬を期待しないで能力開発行動を行っている。

最後に、「投入能力（時間制約）」の面からみると、第1に、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業に勤務している者ほど、第2に、会社からの自己啓発への支援がある者ほど能力開発行動が積極的であるが、第3に、制約条件の代表的な条件である労働時間の長さについてみると、労働時間の長短と行動との間に優位な関係があるわけではない。それは、優秀な者ほど、積極的に自主的な能力開発行動を行っている可能性が高く、かつ、そうした者は仕事量が多く、労働時間が長くなる傾向にあることと関係があるかもしれない。

図表 2-5-12 自己啓発の規定要因（順序ロジスティック回帰分析）

(n=553)

	係数值	標準誤差
技能者ダミー	-0.518	0.259
技術者ダミー	-0.152	0.299 *
男性ダミー	-0.029	0.250
高専・短大卒ダミー	0.013	0.198
大卒以上ダミー	0.160	0.199
会社全体の従業員数	0.001	0.001
地域における「埋め込まれた」学習資源量	0.046	0.018 *
管理業務のレベル	-0.003	0.055
現在の自分自身の能力レベル	-0.072	0.081
会社からの自己啓発支援の有無	0.450	0.170 **
会社が能力開発の方針を定めているか	0.439	0.166 **
週労働時間(残業時間を含む)	-0.007	0.008
-2LL	1465.389	
X2	45.455 **	
NagelkerkeR2	0.084	

**p<.01 *p<.05

注：1)企業と従業員のマッチングデータを利用。

2)職種ダミーのレファレンス・グループは技能者・技術者以外の職種。

3)学歴ダミーのレファレンス・グループは中・高卒。

第6節 まとめ—これまで明らかにされたことを整理すると

地域における企業、大学などの高等教育機関、公的機関等の様々な組織とのネットワークをとおした相互作用・交流が「知識の連鎖」につながる。知識の連鎖において、埋め込まれた知識である暗黙知が人間関係や企業間関係をとおして、ネットワーク構築に貢献する。それが、地域における企業同士の切磋琢磨につながり、企業の教育訓練行動や従業員の能力開発行動にプラスの影響を与える。つまり、地域に「埋め込まれている学習資源」の多寡が企業の教育訓練行動や従業員の能力開発行動に影響を及ぼしているのである。

どのような企業が立地している地域で「埋め込まれた」学習資源が多いのかについてみると、長野県で「埋め込まれた」学習資源が多く、これに対して、大阪及び東京で少なく、大都市圏ほど、大学などの高等機関や研究機関が多い立地されているが、それらを活用している、あるいは連携して事業を行っている企業が多くなく、したがって、「埋め込まれた」学習資源も多くない。業種別には、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業及びプラスチック製品製造業を営んでいる企業が立地している地域では、「埋め込まれた」学習資源が多く、これに対して、輸送用機械器具製造業で少ない。つまり、電気・電子関係の

事業を行う企業ほど、社外の様々な機関を活用、あるいは連携して事業を行っている企業が多いと考えられる。さらに「製品品の開発力が優れている」、「外部とのネットワークが優れている」、「情報収集力が優れている」、「技能者の質が優れている」あるいは「技術者の質が優れている」と考えている企業が立地している地域では、「埋め込まれた」学習資源が多くなっている。イノベーション、ネットワーク及び地域の「埋め込まれた」学習資源の多寡に影響を与えていることが伺われる。

地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡がその地域にある企業の教育訓練行動にどのような影響を及ぼしているのかについてみると、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業ほど、第1に、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」及び「今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるように、能力開発を行っている」、つまり、「将来」あるいは「近い将来」必要な能力を考えて、能力開発の方針を立てている企業が多くなっている。これに対して、「埋め込まれた」学習資源が少ない地域に立地している企業ほど、「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」企業が多くなっており、企業の教育訓練の基本方針とそれに基づいて展開される戦略と立地地域の「埋め込まれた」学習資源の多寡の間には密接な関係がある。

第2に、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」といった時間や費用などのコストがかかるOJTにも積極的に取り組んでいる。また、Off-JTについてみると、社内のOff-JTよりも時間や費用などのコストがかかる社外の教育訓練機関への従業員の派遣についても、従業員が自主的に行う仕事に関する勉強・学習に対して、費用の援助や情報提供などの支援についても、積極的に取り組んでいる。

従業員の能力開発行動にどのような特質や課題があるのかについてみると、第1に、インプット政策については、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業に勤務している者ほど、「今の勤務先（会社）」だけでなく、より多くの媒体を活用して、積極的に能力開発に関する情報収集行動を展開している。第2に、プロセス政策については、「埋め込まれた」学習資源が多い地域では、企業が能力開発に投入される資源が多くなり、その結果、「OJTを通じた知識・技能の習得」及び「勤務先でのOff-JTの機会の活用」が積極的に行われている。また、そうした企業に勤務している者は、企業の自己啓発への支援を通じて、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）」を、積極的に展開している。その結果、第3に、アウトプット政策については、実施した能力開発方法の評価が高く、とくに、3つの能力開発方法のなかでは、企業が多くの資源を投入している「OJTを通じた知識・技能の習得」が上手くいっていると考える従業員が多くなっている。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

- Asieim, B.T. [1996] “Industrial districts as learning regions: a condition for prosperity “, *European Planning Studies* 4(4).
- Badaracco, J.L. [1991] *The Knowledge Link*, Boston, Harvard University Business School Press. (= 1991, 中村元・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社.)
- Drucker, P. [1993] *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business. (=1993, 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社.)
- Feldman, M.P. and Florida, R. [1994] “The geographic sources of innovation: technological infrastructure and product innovation in the United State, *Annals of the Association of American Geographers*, 84(2).
- Florida, R. [1995] “Towards the learning region”, *Future*, Vol.27, No.5.
- Florida, R. [2005] *The Flight of the Creative Class*, New York, HarperCollins Publishers Inc. (= 2007, 井口典夫訳『クリエイティブ・クラスの世紀』ダイヤモンド社.)
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎[1997]『産業集積の本質』有斐閣.
- 金井朝子・松原宏・丹羽清[2006]「学習地域におけるテーマ共有の重要性—東大阪地域の例—」『研究 技術 計画』Vol.21, No.3/4。研究技術計画 2 巻 3-4 号.
- Marshall, A. [1890] *Principles of economics*, London, The Macmillan Press. (=1966, 馬場啓之助訳『マーシャル経済学原理Ⅲ』東洋経済新報社.)
- 松原宏[2006]『経済地理学』東京大学出版会.
- 三井逸友[2005]『地域インキュベーションと産業集積・企業間連携』御茶の水書房.
- 大木栄一[2007]「個人の能力開発投資行動の特質と規定要因」労働政策研究・研修機構『教育訓練サービス市場の現状と課題』労働政策研究報告書 No.80.
- 大木栄一 [2009]「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」労働政策研究・研修機構[2009]『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』労働政策研究報告書 No.112.
- Porter, M.E. [1990] *The Competitive Advantage of Nation*, New York, Free Press. (=1992, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位 (上・下)』ダイヤモンド社.)
- Porter, M.E. [1998] *On Competition*, Boston, Harvard University Business School Press. (=1999, 竹内弘高訳『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社.)
- von Hippel, E. [1988] *The Sources of Innovation*, London, Oxford University Press. (=1991, 榊原清則訳『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社.)
- von Hippel, E. [1994] “Sticky Information and the Locus of Problem Solving” *Management Science*, Vol.40, No.4.
- 矢田俊文・松原宏[2000]『現代経済地理学』ミネルヴァ書房.

山本健兒[2004]『産業集積の経済地理学』法政大学出版会.
山崎朗[2002]『クラスター戦略』有斐閣.

第6章 ソーシャルキャピタルと製造業

第1節 はじめに

近年、地域に存在するネットワークや、ある団体の内部における結束、信頼など、いわゆる「社会関係資本（ソーシャルキャピタル）」に関する研究が盛んになっている。

ソーシャルキャピタル概念は、政治学者ロバート・パットナムが用いて以来、社会科学の分野でホットなテーマとなっており、様々な立場からその概念規定や研究への応用が試みられてきた。

企業活動においても、企業間競争や連携、企業間ネットワークなどに関する研究で、このソーシャルキャピタル概念を応用して分析しようとする研究が多く現われた。例えば、松永[2010]は、従業員個々人が持つネットワークやコミュニケーション能力を「ソーシャルキャピタル」と概念規定し、従業員のソーシャルキャピタルが高まると賃金も高まる傾向を明らかにした。また伊藤[2005]は、企業間取引における信頼関係や企業家精神の役割を分析するためにソーシャルキャピタル概念を用いて、企業同士の「弱い紐帯」がイノベーションを促進することを示している。

しかし、ソーシャルキャピタル概念と企業活動の関連を分析する研究が盛んになっている一方で、中小製造業企業にソーシャルキャピタルが与える影響について調べた研究は、管見の限りほとんど存在しない。中小製造業企業は、その事業所が立地する地域に存在する商工会議所や経営者団体、あるいは同業者団体などのネットワークに加盟することで、従業員の人材育成・能力開発に何らかの影響を受けているものと思われ、その観点から、ソーシャルキャピタル概念を用いて分析を行うことは有用であると思われる。

そこで本章は、中小製造業企業が各種のソーシャルキャピタルをどのように活用しており、その活用によってどのような影響を受けているかを分析することを目的とする。

第2節では、ソーシャルキャピタル概念を「結束（ボンディング）型」と「橋渡し（ブリッジング）型」に分類する必要があることを確認し、続く第3節で、上記2種類のソーシャルキャピタルの指標化について説明する。そのうえで、第4節ではソーシャルキャピタルと企業の人事労務管理や人事採用の関連を分析し、第5節では企業の業績とソーシャルキャピタルの関連を分析する。このような分析を踏まえて、中小製造業企業がソーシャルキャピタルを高め、活用するための方策を考えていく。

第2節 分析の背景—結束型ソーシャルキャピタルと橋渡し型ソーシャルキャピタル

これまでも多くの研究者が指摘してきたように、ソーシャルキャピタル概念は、多様な学問分野が共通に利用できるような、確固たる概念定義が確立されていない。一例を挙げると、

Putnam[2000]は「信頼」「互酬性の規範」「ネットワーク」の3要素がソーシャルキャピタルを構成するものとし、OECD[2001]では「規範価値および感情を総合的に共有したネットワークで、グループ内あるいはグループ間における協力を促進するもの」がソーシャルキャピタルであるとしている。

こうした状況を踏まえたうえで、今回我々が実施した中小製造業調査にソーシャルキャピタル概念を応用する際に注意すべきことは、様々なソーシャルキャピタルの概念定義の中に出てくる、「ネットワーク」という要素を、漫然と指標化することはできないという点である。

企業にとっての「ネットワーク」といっても、その企業の内部において、従業員同士が互いを信頼し、互酬性の規範を形成している例もあれば、企業間取引という形で、企業と企業が信頼関係を形成している場合もある。こうした「ネットワーク」や「信頼」の性質が異なる事例を無視して、ひとまとめにソーシャルキャピタルを定義したり指標化したりすることは、さらなる概念の混乱を招きかねない。

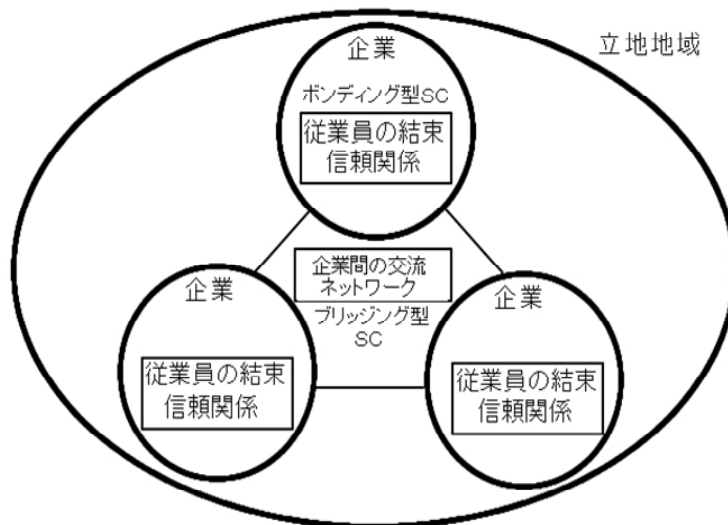
この点はパットナム自身が指摘している点である。パットナムはソーシャルキャピタルを「結束（ボンディング）型」と「橋渡し（ブリッジング）型」に区別すべきである旨を指摘しており、前者の例として「民族ごとの友愛組織や、教会を基盤にした女性読書会、洒落たカントリークラブ」を挙げ、後者の例として「公民権運動、青年組織、世界教会主義」を挙げたうえで、「さまざまな社会的亀裂をまたいで包含するネットワーク」だと規定している（Putnam[2000=2006:19]）。つまり、同質的なメンバーで構成される内向きのネットワークがボンディング型ソーシャルキャピタルであり、異質的なメンバーで構成される外向きのネットワークがブリッジング型ソーシャルキャピタルであると言えるだろう。

そこで本章では、中小製造業企業とソーシャルキャピタルの関連を分析するうえで、こうしたパットナムの理論を引用し、製造業企業から見た「ボンディング型ソーシャルキャピタル」と「ブリッジング型ソーシャルキャピタル」を、**図表2-6-1**のように定義する。

この定義から、製造業企業にとっての「ボンディング型ソーシャルキャピタル」とは、企業内の従業員と経営主との結束や信頼関係を指すものと考えることができる。一方、「ブリッジング型ソーシャルキャピタル」は、企業間取引を含めた、企業間の様々な交流・競争・協力関係を指すものだと考えられる。それは個々の企業同士の関係にとどまらず、地域の商工会議所や経営者団体などの中間団体を介して広いネットワークを形成していることもありえるだろう。

一般的に、ボンディング型ソーシャルキャピタルの活用は、困難な問題を「なんとかやり過ごす（ゲッティング・バイ）」ことに向き、ブリッジング型ソーシャルキャピタルの活用は、状況を「積極的に推進する（ゲッティング・アヘッド）」ことに向くとされている（Putnam[2000=2006:20]）が、中小製造業は、これらのソーシャルキャピタルをどのように活用しているのだろうか。

図表 2-6-1 中小製造業企業のソーシャルキャピタル（SC）



第3節 指標の設定

中小製造業企業とソーシャルキャピタルの関連を分析するにあたっては、前節で確認したとおり、企業から見て内向きのネットワークと、企業から見て外向きのネットワークを区別して指標を作成する必要がある。

本章では、企業票・従業員票のマッチングデータを用いて変数を操作し、ボンディング型ソーシャルキャピタルを表す指標として「内部ネットワーク点数」を、ブリッジング型ソーシャルキャピタルを表す指標として「外部ネットワーク点数」を、それぞれ作成した。具体的に行った操作は以下の通りである。

●内部ネットワーク点数（ボンディング型ソーシャルキャピタル）

- ①企業票問 20a¹の回答で、選択肢 1 を選んだ場合は 1 点、選択肢 2 を選んだ場合は 2 点、……、選択肢 5 を選んだ場合は 5 点と計算する。従業員が企業に対し「単に雇われているだけの関係」を超えて忠誠心を持つ度合いを表す。
- ②企業票問 20c²の回答で、選択肢 5 を選んだ場合は 1 点、選択肢 4 を選んだ場合は 2 点、……、選択肢 1 を選んだ場合は 5 点と計算する。従業員が企業に対し「自分の私生活を多少犠牲にするのもやむを得ない」という忠誠心を持つ度合いを表す。

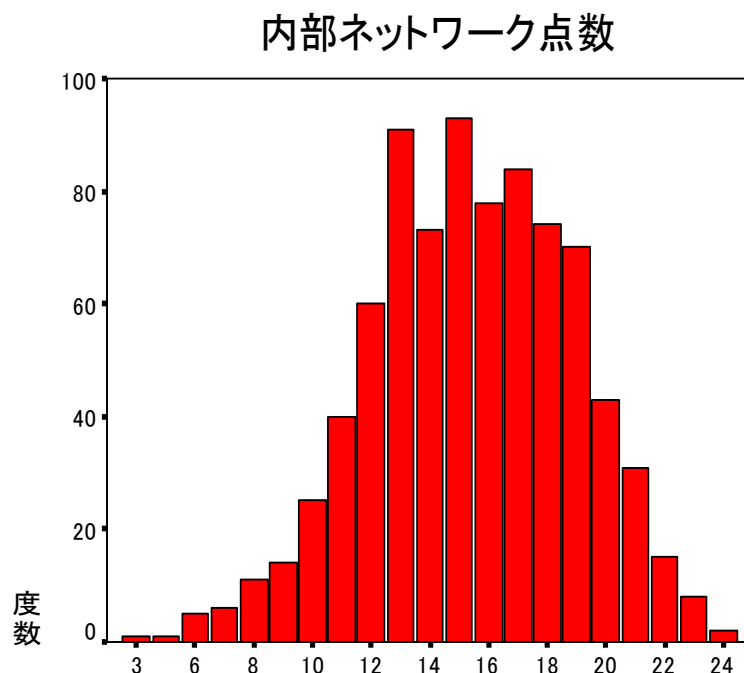
¹ 「会社とは単に雇われているだけの関係であるとする従業員が多い」という点について、「1.そう思う」「2.どちらかというと思う」「3.どちらとも言えない」「4.どちらかというと思わない」「5.そう思わない」の選択肢から 1 つ選ぶ形式の設問である。

² 「自分の私生活を多少犠牲にすることもやむを得ないとする従業員が多い」という点について、「1.そう思う」「2.どちらかというと思う」「3.どちらとも言えない」「4.どちらかというと思わない」「5.そう思わない」の選択肢から 1 つ選ぶ形式の設問である。

- ③企業票 F11³の回答で、選択肢 5 を選んだ場合は 1 点、選択肢 4 を選んだ場合は 2 点、…、選択肢 1 を選んだ場合は 5 点と計算する。「株式の社長所有割合」が高く、企業内部の同質性が高いという度合いを表す。
- ④従業員票問 25a⁴の回答で、選択肢 1 を選んだ場合は 1 点、選択肢 2 を選んだ場合は 2 点、……、選択肢 5 を選んだ場合は 5 点と計算する。従業員が企業に対し「単に雇われているだけの関係」を超えて忠誠心を持つ度合いを表す。
- ⑤従業員票問 25c⁵の回答で、選択肢 5 を選んだ場合は 1 点、選択肢 4 を選んだ場合は 2 点、……、選択肢 1 を選んだ場合は 5 点と計算する。従業員が企業に対し「自分の私生活を多少犠牲にするのもやむを得ない」という忠誠心を持つ度合いを表す。

これらの①～⑤を足し合わせたものを「内部ネットワーク点数」指標として分析に使用する。理論的には 25 点を最高得点とするが、今回の回答データでは、3 点から 24 点の幅をとった（図表 2-6-2）。

図表 2-6-2 内部ネットワーク点数の分布



³ 企業の株式（有限会社の場合は出資金）のうち、社長が所有する割合について、「1.ほぼ 100%」「2.50%超 100%未満」「3.25%超 50%以下」「4.10%超 25%以下」「5.10%未満」の選択肢から 1 つ選ぶ形式の設問である。

⁴ 従業員から見た勤務先との関係で、「会社とは単に雇われているだけの関係である」という考え方について「1.そう思う」「2.どちらかというと思う」「3.どちらとも言えない」「4.どちらかというと思わない」「5.そう思わない」の選択肢から 1 つ選ぶ形式の設問である。

⁵ 従業員から見た勤務先との関係で、「自分の私生活を多少犠牲にすることもやむを得ない」という考え方について、「1.そう思う」「2.どちらかというと思う」「3.どちらとも言えない」「4.どちらかというと思わない」「5.そう思わない」の選択肢から 1 つ選ぶ形式の設問である。

●外部ネットワーク点数（ブリッジング型ソーシャルキャピタル）

- ①企業票問 9①⁶の回答で、選択肢 5 を選んだ場合は 1 点、選択肢 4 を選んだ場合は 2 点、……、選択肢 1 を選んだ場合は 5 点と計算する。企業が「外部とのネットワーク」に強みを持っている度合いを表す。
- ②企業票問 44(3)①⁷の回答で、選択肢 5 を選んだ場合は 1 点、選択肢 4 を選んだ場合は 2 点、……、選択肢 1 を選んだ場合は 5 点と計算する。企業が経営者団体や業界団体を活用している度合いを表す。
- ③企業票問 44(1)・(2)①②⁸の回答で、これらの団体への相談や活用が「ある」を選択するごとに、それぞれ 1 点を加点する。企業が経営者団体や業界団体を活用している度合いを表す。
- ④企業票 F19⁹の回答で、企業が加盟している団体ひとつごとに（選択肢 1～5 を選ぶたびに）、それぞれ 1 点を加点する。企業が立地地域内で参加しているネットワークの幅広さの度合いを表す。

これらの①～④を足し合わせたものを、「外部ネットワーク点数」指標として分析に使用する。理論的には18点を最高得点とするが、今回の回答データでは、0点～14点の幅をとった（**図表 2-6-3**）。

これら2種類の指標を用いて、次節で中小製造業企業とソーシャルキャピタルの関連を分析していく。

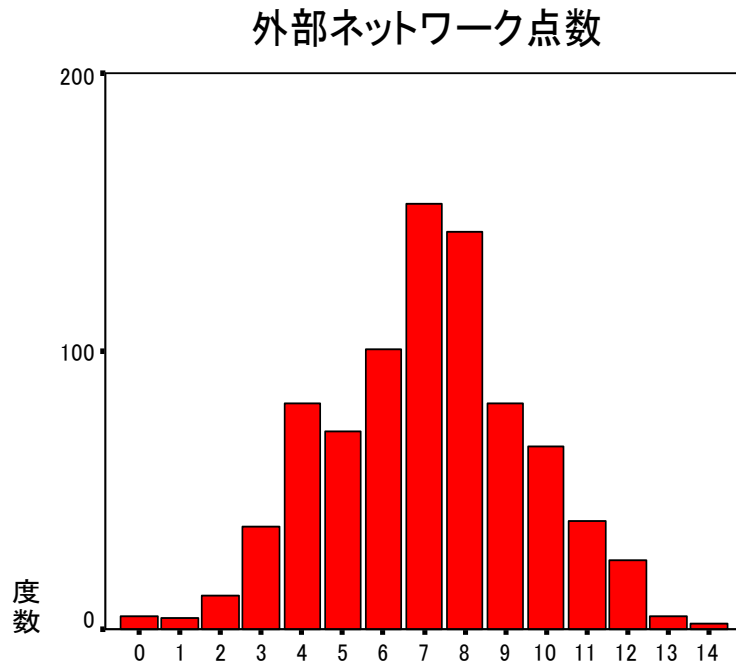
⁶ 同規模・同業種の他社と比較した場合に、自社の「外部とのネットワーク」について、「1.優れている」「2.やや優れている」「3.普通」「4.やや劣っている」「5.劣っている」の選択肢から1つ選ぶ形式の設問である。

⁷ 3年前と比較した場合に、生産活動に携わる基幹的人材の育成・能力開発のために、「経営者団体や業界団体を活用する機会」について、「1.増えている」「2.やや増えている」「3.普通」「4.やや減っている」「5.減っている」の選択肢から1つ選ぶ形式の設問である。

⁸ 問 44 (1) は、商工会議所など地域の経営者団体や業界団体に、生産活動に携わる基幹的人材の育成・能力開発に関して相談したことの有無を問う設問で、問 44 (2) ①②は、そうした業界団体の活用について、予算を確保したか、情報収集のための担当者を置いているか、をそれぞれ尋ねる設問である。

⁹ 企業が加盟している団体について、複数回答可で「商工会・商工会議所」「経営者協会」「親会社の協力会」「同業者団体・事業協同組合」「その他」から選ぶ形式の設問である。

図表 2-6-3 外部ネットワーク点数の分布



第4節 ネットワークの活用と企業の状況

1. ネットワーク活用の状況

まず、製造業企業から見て、外部ネットワークの活用と内部ネットワークの活用が、どのような関係を持っているのかを確認するため、図表 2-6-4 でクロス集計を行った。

図表 2-6-4 外部ネットワーク点数と内部ネットワーク点数の関係

(単位: %)

	n	【内部ネットワーク点数】			
		3~12点	13~15点	16~18点	19~24点
【外部ネットワーク点数】					
0~5点	210	28.1	28.6	21.0	22.4
6~8点	397	17.1	31.2	30.2	21.4
9~14点	218	16.5	33.5	33.0	17.0
合計	825	19.8	31.2	28.6	20.5

最も割合の多い箇所を見ていくと、ここから確認できることは、外部ネットワーク点数と内部ネットワーク点数が、ごくゆるやかな反比例関係にあることである。企業内部の結束関係が強い企業においては、企業外とのネットワーク活用度合いが低下する傾向にあり、逆に企業外のネットワークを積極的に活用している企業では、企業内の結束関係が弱い傾向にある。とはいえ、この反比例関係は弱いものであり、外部・内部のネットワーク活用が両立で

きないといった性格のものではないと思われる。

むしろ、**図表 2-6-4**において左上のセルに位置する、外部・内部の双方のネットワークをほとんど活用していない企業が一定割合存在することが注目に値する。企業活動に対してソーシャルキャピタルが何らかの影響を及ぼすのであれば、こうしたネットワーク不活用型の企業は、ソーシャルキャピタルの影響を受けづらい状態に置かれていると考えられる。以後の分析で、ソーシャルキャピタルが企業活動に良好な影響を及ぼすことが確認できれば、こうした企業への何らかの支援策が必要であると言えることができるだろう。

2. ネットワークの活用と社員の確保

ソーシャルキャピタルが中小製造業企業に及ぼす影響として、まず、ここでは社員の確保について考えてみたい。一般的に、企業外のネットワークを活用している企業は、そのネットワークを活用して、必要としている人材のリクルートを容易に実施できているのではないかと考えられるからである。

図表 2-6-5、**図表 2-6-6**は、それぞれ新卒採用・中途採用の状況を、ネットワーク活用点数ごとにクロス集計したものである。

図表 2-6-5、**図表 2-6-6**から明らかなように、企業外とのネットワークを活用している度合いが高まるほど、「募集をしなかった」割合が低下し、「予定した人数を全て採用できた」割合が高まっている。つまり、新卒採用・中途採用の双方ともに、外部ネットワークの活用が、社員の採用を行うことに対して、有効に働いている傾向が顕著であった。

図表 2-6-5 ネットワークの状況と正社員の採用

(単位:%)

	n	予定した人数を 全て採用できた	採用したが予定 数に満たなかつ た	募集したが採用 できなかつた	募集を しなかつた	無回答
【外部ネットワーク点数】						
0～5点	210	21.0	3.3	2.9	60.5	12.4
6～8点	397	25.7	6.5	4.0	54.4	9.3
9～14点	218	45.0	10.1	5.5	32.1	7.3
【内部ネットワーク点数】						
3～12点	163	27.0	5.5	3.7	55.2	8.6
13～15点	257	31.1	8.2	4.3	47.5	8.9
16～18点	236	33.9	5.9	3.4	47.0	9.7
19～24点	169	23.7	6.5	5.3	53.3	11.2
合計	825	29.6	6.7	4.1	50.1	9.6

図表 2-6-6 ネットワークの状況と正社員の中途採用

(単位:%)

	n	予定した人数を 全て採用できた	採用したが予定 数に満たなかつ た	募集したが採用 できなかった	募集を しなかった	無回答
【外部ネットワーク点数】						
0～5点	210	31.4	5.2	2.9	40.0	20.5
6～8点	397	39.3	4.8	3.8	38.8	13.4
9～14点	218	54.1	9.6	6.0	18.3	11.9
【内部ネットワーク点数】						
3～12点	163	48.5	4.3	6.7	25.8	14.7
13～15点	257	40.9	9.3	2.3	34.2	13.2
16～18点	236	36.9	5.5	4.2	38.6	14.8
19～24点	169	40.8	4.1	4.1	33.7	17.2
合計	825	41.2	6.2	4.1	33.7	14.8

さらに、同様の傾向は社員の定着状況についても確認できる。図表 2-6-7、図表 2-6-8 は、それぞれ新卒採用・中途採用の社員の定着状況を、ネットワーク活用点数ごとにクロス集計したものである。

図表 2-6-7 ネットワークの状況と新卒採用正社員の定着

(単位:%)

	n	良い	やや良い	どちらとも 言えない	やや悪い	悪い	いない	無回答
【外部ネットワーク点数】								
0～5点	210	11.4	5.2	1.9	0.0	2.4	64.3	14.8
6～8点	397	18.4	6.5	4.3	0.8	3.0	58.7	8.3
9～14点	218	25.2	16.5	6.9	0.5	1.8	39.9	9.2
【内部ネットワーク点数】								
3～12点	163	17.2	10.4	5.5	0.0	1.2	58.9	6.7
13～15点	257	23.0	9.7	4.3	0.4	2.7	51.8	8.2
16～18点	236	18.2	8.9	5.5	1.3	4.2	52.5	9.3
19～24点	169	13.0	5.9	1.8	0.0	1.2	60.4	17.8
合計	825	18.4	8.8	4.4	0.5	2.5	55.2	10.2

図表 2-6-8 ネットワークの状況と中途採用正社員の定着

(単位:%)

	n	良い	やや良い	どちらとも言えない	やや悪い	悪い	いない	無回答
【外部ネットワーク点数】								
0～5点	210	23.8	12.4	9.5	3.8	6.2	42.9	1.4
6～8点	397	22.2	17.6	10.1	3.3	1.8	42.8	2.3
9～14点	218	38.1	23.9	8.3	3.7	1.8	24.3	0.0
【内部ネットワーク点数】								
3～12点	163	27.0	16.6	12.9	4.9	2.5	33.7	2.5
13～15点	257	26.1	20.2	8.2	3.1	4.3	36.2	1.9
16～18点	236	23.7	19.9	8.5	2.5	1.7	42.8	0.8
19～24点	169	32.0	13.0	9.5	4.1	3.0	37.9	0.6
合計	825	26.8	17.9	9.5	3.5	2.9	37.9	1.5

企業外とのネットワークを活用している割合が高まるほど、社員の定着状況が「良い」「やや良い」という回答割合が高まっている。

このように、外部ネットワークの活用が社員の定着率向上に結びついている理由については、図表 2-6-9 のクロス集計から推測することができる。

図表 2-6-9 企業のネットワークの状況と従業員の就職動機

(単位:%)

	n	自分の腕を磨きたかったから	こういう仕事が好きだったから	将来性のある仕事だと思ったから	経営者の理念に共鳴したから	労働条件がよかったから	すぐにつける仕事だったから	通学していた学校に勧められたから	地元で就職する必要があったから	親、知人などに勧められたから	社長や従業員が知人・友人だった	その他	特にこれといった動機はなかった	無回答
【外部ネットワーク点数】														
0～5点	210	7.1	21.9	11.4	4.8	12.4	26.7	2.4	16.2	18.6	24.3	6.7	4.8	2.4
6～8点	397	12.6	33.5	11.1	4.3	16.9	25.9	6.8	21.4	15.6	17.9	5.8	4.0	1.5
9～14点	218	17.0	27.1	9.6	6.9	17.4	22.5	8.3	26.6	16.1	14.7	5.0	5.0	1.4
【内部ネットワーク点数】														
3～12点	163	6.1	19.0	8.0	1.8	14.1	27.0	7.4	25.8	14.1	10.4	4.3	6.7	7.4
13～15点	257	15.6	30.4	9.3	3.9	16.0	30.0	7.4	21.4	14.8	16.0	7.0	4.7	0.0
16～18点	236	14.0	33.5	13.6	5.9	16.5	23.3	5.1	20.8	15.3	17.8	6.4	4.2	0.4
19～24点	169	11.2	29.6	11.8	8.9	16.6	18.9	4.1	18.3	23.1	32.0	4.7	2.4	0.6
合計	825	12.4	28.8	10.8	5.1	15.9	25.2	6.1	21.5	16.5	18.7	5.8	4.5	1.7

図表 2-6-9 に示されているように、外部ネットワークを活用する企業は、「地元で就職する必要があったから」という、その企業の立地地域で就職を希望する従業員を容易に雇用できている傾向がある。また、「労働条件がよかったから」と回答する従業員の割合も高まっている。つまり、企業と従業員との間で、勤務地や労働条件についてのマッチングがうまくいっているため、採用のみならず、定着率の向上にも、外部ネットワークの活用が貢献しているのではないかと推測できる。

逆に、内部ネットワークの活用は、採用・定着に関してはそれほど影響していなかった。企業外とのネットワークの活用、つまり、ブリッジング型ソーシャルキャピタルが、企業にとって、人材確保の面で良好な影響を与えているというのが、ここから得られた知見である。

3. ネットワークの活用と人事労務管理

続いて、ソーシャルキャピタルが中小製造業企業に及ぼす影響として、企業内部の人事労務管理上の取り組みについて見てみる。ネットワークを活用することは、一見、企業内部の取り組みに影響を及ぼさないかのように思われるが、**図表2-6-10**に示されているように、企業が活用するネットワークが外向きか内向きかによって、異なる内容の取り組みに影響を与えていることが分かる。

図表2-6-10 ネットワークの状況と人事労務管理上の取り組み

(単位:%)

	n	賃金表の作成	定期昇給制度	目標管理制度	従業員持ち株制度	年俸制	フレックスタイム制や裁量労働制などの柔軟な労働時間制度	短時間勤務制度	在宅勤務制度	1年を超える育児休業	3か月を超える介護休業	定年到達者のうち希望した者全員の再雇用	61歳以上の定年延長	選択肢に挙げられている取り組みは実施していない	無回答
【外部ネットワーク点数】															
0~5点	210	24.8	28.1	8.1	5.7	1.9	4.3	7.6	0.0	5.2	4.3	46.2	31.4	14.3	3.8
6~8点	397	29.5	34.0	10.3	5.8	4.5	6.0	5.5	0.5	8.8	4.3	41.6	37.5	12.8	0.5
9~14点	218	33.9	46.3	17.0	14.7	6.4	9.2	8.3	0.9	27.1	17.4	58.3	35.8	6.0	0.0
【内部ネットワーク点数】															
3~12点	163	28.8	31.9	8.0	9.2	1.8	3.1	8.6	0.0	14.1	11.0	50.3	30.1	14.7	1.8
13~15点	257	28.8	38.9	13.6	7.8	3.9	7.8	7.0	1.2	13.2	7.0	48.2	36.6	10.1	0.4
16~18点	236	32.2	33.5	12.3	6.4	8.1	6.8	8.9	0.4	12.7	7.2	45.3	37.7	9.7	0.8
19~24点	169	27.2	37.9	10.7	10.1	2.4	7.1	1.8	0.0	10.7	6.5	45.0	36.1	12.4	2.4
合計	825	29.5	35.8	11.5	8.1	4.4	6.4	6.8	0.5	12.7	7.8	47.2	35.5	11.4	1.2

まず、**図表2-6-10**から、どちらのネットワークを活用するタイプの企業でも、外部・内部それぞれのネットワークの活用度合いが高まれば、「特に重視している取り組みはない」という回答の割合が減少する傾向にある。つまり、各種のネットワークを活用することは、これらの人事労務管理上の取り組みを始めるきっかけに成り得ていると言える。

しかし、外部ネットワークの活用度合いが、「目標管理制度」や「従業員持ち株制度」、「1年を超える育児休業」や「3ヶ月を超える介護休業」など、多くの人事労務管理上の取り組みに影響を与えていることに比べると、企業内部のネットワークの活用度合いは、それほど大きな影響を与えていない。

企業外とのネットワークを通じて、様々な先進的な取り組みの情報を入手し、企業がそれを実施していることの表れではないかと推測できるが、いずれにしても、ブリッジング型ソ

ーシャルキャピタルが、企業にとって、人事労務管理の取り組みの面でも、良好な影響を与えているということは、注目に値する知見である。

4. ネットワークの活用と学習地域

また、前章で分析した「学習地域」指標と、外部ネットワークの活用度合いとの相関関係を確認したものが、**図表 2-6-11**である。

図表 2-6-11 学習地域指標との相関

		外部ネット ワーク点数	学習地域指標
外部ネットワーク点数	Peasonの相関係数	1	0.356***
学習地域指標	Peasonの相関係数	0.356***	1

***p<.001

両者の間には強い正の相関関係があり、「学習地域」の点数が高い地域においては、外部ネットワークの活用度合いが高まっていることがうかがえた。つまり、埋め込まれた資源が豊富に存在する地域では、そこに立地する企業もその資源の存在に気づき、有効に活用できていると言える。

ブリッジング型ソーシャルキャピタルの活用は、地域に埋め込まれた資源を活用するうえでも有用であると考えてよいだろう。

第5節 ネットワークの活用と企業の業績

これまでの分析を踏まえたうえで、ソーシャルキャピタルが中小製造業企業に及ぼす影響として、企業の業績にどのような影響が及ぼされているか、分析してみたい。

ここでは、従属変数に企業調査票 F20 の「ここ 3 年間の業績」を用いて、近年の業績が回復傾向もしくは好調維持の状態にあること（選択肢 1~4 を選択していること）を 1、業績がそれ以外の状況にあること（上記以外の選択肢を選択していること）を 0 とする二値の変数に設定し、ロジスティック回帰分析を用いる。独立変数には、外部・内部それぞれのネットワーク活用点数、主力事業所の立地地域、従業員数、業種、主力事業所の立地地域の特徴、業態、学習地域変数を用いた。

この結果を示したものが**図表 2-6-12**である。この結果から注目すべき点は、外部・内部のネットワークの活用度合いは、双方ともに、活用度合いが高まれば高まるほど、売り上げが上昇・回復傾向になる可能性が、わずかながら有意に高まると示されている点である。

そのうえで係数に着目すると、内部ネットワークの活用＝ボンディング型ソーシャルキャピタルが、外部ネットワークの活用＝ブリッジング型ソーシャルキャピタルよりも、業績が

回復傾向もしくは好調維持の状態にある可能性に対して、より強く影響を及ぼしていることがわかる。

つまり、企業の業績に与える影響だけを考慮するならば、内部ネットワークの活用を図ることが重要である。しかし、前節で確認したとおり、社員の確保や人事労務管理上の取り組みに与える影響も考慮に入れると、外部ネットワークの活用の重要性を見過ごすわけにはいかない。ボンディング型・ブリッジング型の両方のソーシャルキャピタルが、企業活動にとってそれぞれ重要な影響を与えるのであるから、その双方の活用度合いを両立して高めることが、企業にとっては最も望ましい状態であると言えるだろう。

そのほか、業績にプラスの影響を有意に与える要素として、**図表 2-6-12** から確認

図表 2-6-12 ネットワークの状況と企業業績（ロジスティック回帰分析）

	B	Exp(B)
【ネットワーク】		
内部ネットワーク点数	0.083	1.087 **
外部ネットワーク点数	0.145	1.156 **
【立地地域】 (レファレンス・グループ:「東京」)		
福島	-0.023	0.978
長野	0.110	1.117
愛知	-0.281	0.755
大阪	-0.456	0.634
広島	-0.796	0.451 **
福岡	-0.709	0.492 *
従業員数	0.001	1.001
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)		
プラスチック製品製造業	-0.857	0.424
鉄鋼業	-1.501	0.223 *
非鉄金属製造業	-0.914	0.401
金属製品製造業	-0.548	0.578
はん用機械器具製造業	-0.363	0.696
生産用機械器具製造業	-0.672	0.511
業務用機械器具製造業	-1.539	0.215 *
電子部品デバイス製造業	-0.862	0.422
電気機械器具製造業	-1.047	0.351
情報通信機械器具製造業	-1.105	0.331
輸送用機械器具製造業	0.002	1.002
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)		
自社ブランドで製品を販売	-0.400	0.670 +
最終製品を生産して問屋や大手メーカーのブランドで販売する	-0.408	0.665 +
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	0.566	1.762 *
受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し部品または材料を加工・生産する	-0.030	0.971
学習地域指標	0.047	1.048 *
-2対数尤度	1016.665	
Nagelkerke R2 乗	0.180	

**p<.01 *p<.05 +p<.10

できるのは、「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」業態と、学習地域指標である。しかし、業態を変更することは企業にとって容易ではないことから、企業の業績に良好な影響を与えるものとして、この分析から考慮すべき要素は、ネットワークの活用と学習地域指標ということになる。

これらの要素はいずれも中小製造業企業にとってのネットワークに関する要素である。

企業内部の社員の結束を高めること、さらには業界団体や経営者団体などを利用して、企業外部との結びつきを強めることは、企業にとって望ましい影響をもたらすものだということができるが、ここで、本章第3節1.での分析を思い起こす必要がある。

多くの企業は、内部ネットワークか外部ネットワークのどちらかに偏った活用傾向を持っているが、双方のネットワークを活用していない、ネットワーク不活用型の企業が一定数存在しているという点である。このようなネットワーク不活用型の企業は、ソーシャルキャピタルが企業に及ぼす恩恵を受けていない状態にある。こうした企業に対しては、それまで活用していなかったネットワークを活用するために、何らかの支援が必要であること、とりわけ外部ネットワークを形成することに対する支援を行うことが、業績のみならず、人材確保や人事労務管理上の取り組みの面から有効であると思われる。

中小製造業企業は、個々の企業が孤立して企業活動を行うのではなく、その集積や地域特性を活用して活動していくことが、今後の製造業業界を考えるにあたって、重要であると言えるだろう。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

伊藤正昭[2005]「地域産業の発展における産業風土とソーシャル・キャピタル」政経論叢（明治大学政治経済研究所）73巻3-4号。

松永佳甫[2010]「ソーシャルキャピタルと賃金」,ESRI Discussion Paper Series No.240,内閣府経済社会総合研究所。

OECD[2001] *The well being of nations; the role of humans and social capital*, OECD.

Putnam, Robert D., [2000] *Bowling alone : the collapse and revival of American community*, New York : Simon & Schuster (=2006 柴内康文訳『孤独なボウリング：米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房)。

Putnam, Robert D., [2002] *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. New York: Oxford University Press.

第7章 生産システムと人材育成

第1節 人材育成に影響を与える要因—戦略・生産形態・生産システム

本章では、人材育成に影響を与える要因として、生産システムに注目した分析を行う。生産システムに注目する分析に入る前に、本プロジェクト研究（「中小企業の人材育成・能力開発」）で過去に実施したサービス業を対象とした調査において使用した分析枠組を用いて、事業戦略と人材育成の関係についても検討すると同時に、製造業に特有な変数として、生産形態との関係についても検討したい。

ここでは、自社の人材育成を評価する変数として、企業調査の問45を用いて、①企業の実施する基幹人材に対するOJTへの支援、②企業の実施する基幹人材に対するOff-JTへの支援の成功度（非常にうまくいっている、ある程度うまくいっている、どちらとも言えない、あまりうまくいっていない、まったくうまくいっていない、実施していない。以上の6つの選択肢のうち、実施していないを除く5つの評定尺度について「非常にうまくいっている」場合を5、「まったくうまくいっていない」が1となるような5段階の尺度）を用いる。

次に、事業戦略を表す変数として、企業調査問2の5つの選択肢（最終製品を生産して自社ブランドで販売する、最終製品を生産して問屋や大手メーカーのブランドで販売する、自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する、受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し部品または材料を加工・生産する、受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する）のうち、最も売上高の多い選択肢をその企業の事業戦略を表す変数とみなす。

生産形態を表す変数として、企業調査問1の4つの選択肢（量産中心、試作開発中心、多品種少量生産中心、その他）を用いる。

生産システムを表す変数として、企業調査問8の4つの選択肢（セル生産方式、小ロット生産方式、一個流し生産方式、モジュール生産方式）を用いる。

第2節 分析結果

①企業の実施する基幹人材に対するOJTへの支援についての評価、②企業の実施する基幹人材に対するOff-JTへの支援についての評価の二つの変数を従属変数とし、事業戦略、生産形態、生産システムを表す変数を独立変数とした重回帰分析を行った。なお、個別の企業の属性をコントロールする変数として、産業、従業員数（対数）、従業員数に占める非正社員数の比率（対数）を用いている。

分析の過程において、生産形態をモデルに入れたところ、当てはまりが悪く、独立変数として以下では使用していない。したがって、生産形態と人材育成との関係は本章では明らか

にならない。また、事業戦略と生産システムを用いたモデルでは、OJTの評価については、モデルが予測に役立たなかったために、この点についても本章では明らかにならない。残された課題である企業の実施するOJTへの支援に対する評価と事業戦略と生産システムの関係については、分析が可能であり、本章ではこの結果を中心に紹介していく。図表2-7-1に重回帰分析の結果が示されている。

図表2-7-1 OJTへの支援の成功に影響を与える戦略と生産システム

独立変数	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t値	有意確率
(定数)	2.834	0.154		18.430	0.000
自社ブランド戦略ダミー	-0.012	0.117	-0.005	-0.107	0.915
OEM戦略ダミー	0.168	0.144	0.057	1.165	0.245
独立サプライヤー戦略ダミー	0.161	0.208	0.036	0.772	0.440
完全従属型サプライヤー戦略ダミー	-0.075	0.077	-0.053	-0.973	0.331
セル生産ダミー	0.062	0.068	0.043	0.917	0.360
小ロット生産ダミー	0.134	0.067	0.096	2.006	0.045 *
モジュール生産ダミー	-0.007	0.081	-0.004	-0.084	0.933
鉄鋼業ダミー	-0.003	0.157	-0.001	-0.016	0.987
非鉄金属製造ダミー	0.259	0.184	0.073	1.410	0.159
金属製品製造ダミー	0.046	0.106	0.031	0.433	0.665
汎用機械製造ダミー	0.125	0.218	0.028	0.576	0.565
生産用機械製造ダミー	0.011	0.134	0.005	0.080	0.936
業務用機械製造ダミー	0.019	0.178	0.006	0.109	0.914
電子デバイス製造ダミー	0.190	0.175	0.056	1.087	0.278
電気機械製造ダミー	0.111	0.129	0.052	0.862	0.389
情報通信機械製造ダミー	0.140	0.260	0.026	0.539	0.590
輸送用機械製造ダミー	0.024	0.137	0.010	0.176	0.860
従業員数対数	0.134	0.029	0.216	4.626	0.000 ***
従業員に占める非正社員比率対数	0.002	0.022	0.003	0.073	0.942

n=2534, ***p<.001 *p<.05

調整済みR²乗=0.040, F値=2.032, 分散分析の有意確率=0.00。

レファレンス 戦略：半従属型サプライヤー戦略、生産システム：一個流し生産、業種：その他の業種

重回帰分析の結果明らかになったことは、①事業戦略はOJTへの支援の成功（以下「支援の成功」はプラスの評価を表す）に統計的に有意な影響を与えていない点、②生産システムのうち小ロット生産がOJTへの支援の成功に統計的に有意なプラスの影響を与えている点、③従業員数がOJTへの支援の成功に統計的に有意なプラスの影響を与えている点の3点である。

事業戦略がOJTへの支援の成功（言い換えれば人材育成）に影響を与えていない理由として、調査対象となった企業の多くが中小零細規模であり、大企業からの下請的な仕事が多いため、戦略という面で濃淡が出なかった可能性が考えられる。事業戦略に関する集計結果をみると、72.8%の企業が、受注先の図面もしくは仕様に基づいて生産を行っており、その他の事業戦略は2割に満たない。したがって、事業戦略と人材育成の間に明確な関係性が見いだせなかったと考えることができる。

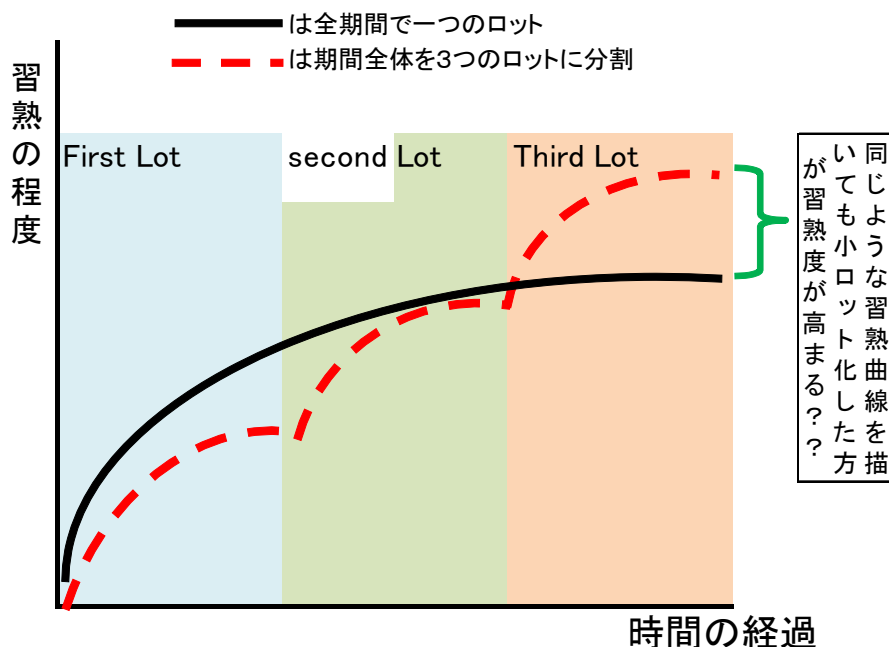
従業員数が大きくなるほど、OJT への支援の成功にプラスの影響を与えている点については、大企業ほど OJT をうまく活用している可能性を示唆しており、具体的には、例えば配置転換、ローテーションを通じた OJT が機能していることを表している。

それでは、②の生産システムのうち小ロット生産が OJT への支援の成功にプラスの影響を与えている理由は何だろうか。

第3節 小ロット生産とOJTの関係—考えられる仮説

小ロット生産方式の特徴として、製品が完成するまでの一連の流れについて、ロットサイズが大きい場合と比較すると、数多く一連の作業を経験できる点が上げられる。同じ作業を数多く経験できる方が習熟度は高まるであろうし、「変化への対応」の機会も増えるであろう。作業工程全体との関係を考えても、自分の担当する工程の上下の工程から、様々なフィードバックがもたらされることも当然熟練を高めるのに役立つと思われる。この点について考えるために、ロットサイズが大きい場合と、小さい場合とを比較した場合の習熟曲線の高まりについてイメージ化したのが、**図表 2-7-2** である。

図表 2-7-2 ロットサイズの大きさ別の習熟曲線の違い



ロットサイズが大きいために、長期間同じ工程を担当して徐々に習熟度が上がっていくケースが図の実線にあたる。一方、ロットサイズが小さい方は、1つのロットの製造が終了した時点では、習熟度が大ロットに比べて低いが、セカンドロット、サードロットとロットの数が増えるほど習熟度は増し、同じ期間で比べた場合に、結果的に習熟度の面で大ロットよ

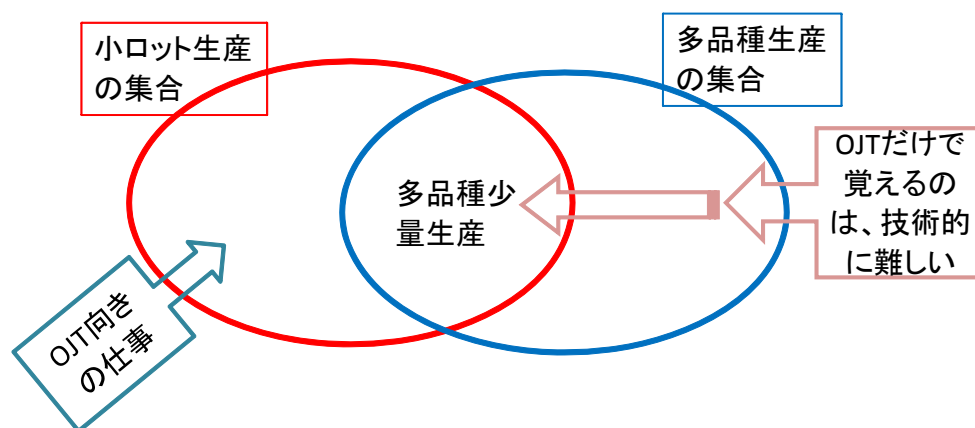
り習熟度が高くなるのが、**図表 2-7-2**の点線のケースである。

見方を変えてみよう。川上から川下へと工程が並んでいるようなラインの場合、小ロット化を実現するためには、一人の技能者が複数の縦の工程を担当できないとコスト高になってしまう。ラインの長さが一定であれば、頭数が人件費コストに等しくなる。一般に企業規模が小さい企業ほど売上高も低く、コスト高が経営を圧迫する度合いは強いと思われる。この対策として、現場の技能者には、1つの工程だけでなく、複数の工程を担当させることが考えられる。すなわち、工程の流れの中で、複数の工程を担当させる（異なる機械の多台持ち）場合だ¹。1つの工程だけでなく、関連する複数の領域の工程を担当することによって、小池[1991]の主張するような「仕事の幅」が広がり、熟練が深まる可能性が示唆される。

では、仮に小ロット化が熟練を高めると仮定した場合、小ロット化と同じように、セットアップを頻繁に変更し、技能者が複数の工程を担当していると思われる「多品種少量生産方式」が統計的に有意な影響を与えていなかったのはなぜだろうか。同じロジックで考えれば、影響を与えているはずだ。事実、多品種少量生産をしている企業の49.6%が「小ロット生産を「積極的に進めている」か「ある程度積極的に進めている」のだ。違いは何だろうか。

そもそも小ロット化と多品種少量生産は同義ではない。**図表 2-7-3**で示したように、少量生産という点では同じかもしれないが、小ロット生産では、全く同じ製品、ないし同じような製品を繰り返し製造するプロセスを経験することによって習熟が高まっている可能性があるのに対し、全く異なる製品を作るような多品種生産の方は、OJTだけでは身につかない、Off-JTや工業高校や理系大学卒などの就業する前の訓練や知識の習得が必須であるのかもしれない。恐らく、多品種少量生産の方が、深い熟練が要求されるからだと考えられる。

図表 2-7-3 小ロット生産と多品種少量生産との関係



¹ 沼上[2004]は、機能別分業のタイプを直列型と並列型に分けているが、そのどちらのタイプの分業であったとしても、決められた分業のルールを超えた多台持ちを行えば、縦の工程間での仕事の幅や、並列する工程間での仕事の幅が広がるのが可能になる。ではなぜ、生産現場で分業のルールを超える作業が発生するのだろうか。例えば、細分化された分業を前提に設計されたラインにおいても、人員の頭数の制約から、設計通りに人員を配置できず、多台持ちになる可能性がある。利益率が低い小ロット生産という制約こそが、結果的に多台持ちの作業者を発生させ、作業の積み重ねによって熟練が高まっているのかもしれない。

では、具体的に小ロット生産に特徴的な人材育成の方法は何であるか。その内容についてみてみよう。

第4節 小ロット生産と人材育成

小ロット生産と人材育成の関係を確認するために、ここでは次のような人材育成に関する変数を用いる。まず、人材育成における「見える化」を表す質問としては、企業調査問 26 の「貴社では、生産活動に携わる基幹的人材に求められる仕事上の能力を明確にしていますか」について「非常に明確にしている」と回答した場合は 1 とするダミー変数を用いる。資格取得の奨励や義務づけを表す質問としては、企業調査問 34 の「貴社では、生産活動に携わる基幹的人材に取得を義務付け、または奨励している資格がありますか。ただし、必要とされる業務独占的資格は除きます」に「ある」と回答した場合は 1 とするダミー変数を用いる。社内でのキャリア形成の方法を表す変数として企業調査問 37 の「貴社の生産活動に携わる基幹的人材に対しては、一人前になってからも、さらに職業経験を積むことでより高度な仕事に挑戦できる職業的キャリアが用意されていますか」の 4 つの選択肢、すなわち「より専門性を高められるような職業的キャリアが確立している」、「基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」、「基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い」、「一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない（レファレンス）」を選んだ場合を 1 とするダミー変数を用いる。会社の能力開発の方針としては、企業調査問 38 の「生産活動に携わる基幹的人材の育成、能力開発の方針」の 4 つの選択肢、すなわち「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」「今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない（レファレンス）」を選んだ場合を 1 とするダミー変数を用いる。最後に、育成・能力開発の方法としては、企業調査問 39 の「貴社では、生産活動に携わる基幹的人材を対象とした育成・能力開発に関連して、以下の a～e の取り組みをどの程度積極的に進めているか」について、以下の各選択肢についての 5 段階の評定尺度のうち、「積極的に進めている」、「ある程度積極的に進めている」のいずれかを選択した場合を 1 とするダミー変数を用いる。a から e の選択肢は以下の通りである。「a. 指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「b. 作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」、「c. 仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「d. 主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」、「e. 社員による勉強会や提案発表会」。

従属変数は、企業調査問 8 の小ロット生産について、「積極的に導入している」または「あ

る程度積極的に導入している」を選択した場合を 1 とするダミー変数を用いる。2 項ロジット分析の結果は、**図表 2-7-4** に示されている。

図表 2-7-4 小ロット生産方式と人材育成施策との関係（二項ロジット分析）

独立変数	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t 値	有意確率
(定数)	-0.13	0.136		-0.952	0.342
プラスチック製品製造ダミー	0.405	0.129	0.256	3.144	0.002 **
鉄鋼業ダミー	0.088	0.135	0.045	0.651	0.515
非鉄金属製造ダミー	0.364	0.145	0.147	2.518	0.012 *
金属製品製造ダミー	0.297	0.122	0.283	2.431	0.015 *
汎用機械製造ダミー	0.193	0.159	0.061	1.207	0.228
生産用機械製造ダミー	0.272	0.131	0.157	2.075	0.038 *
業務用機械製造ダミー	0.263	0.143	0.111	1.847	0.065
電子デバイス製造ダミー	0.449	0.146	0.175	3.066	0.002 **
電気機械製造ダミー	0.293	0.128	0.193	2.284	0.023 *
情報通信機械製造ダミー	0.559	0.175	0.149	3.205	0.001 **
輸送用機械製造ダミー	0.285	0.131	0.164	2.172	0.03 *
従業員数対数	-0.014	0.017	-0.031	-0.832	0.406
従業員に占める非正社員比率対数	0.016	0.011	0.05	1.442	0.15
見える化を行っているか	0.021	0.036	0.021	0.575	0.565
資格取得の奨励・義務づけ	-0.047	0.039	-0.043	-1.195	0.232
専門性を高めるキャリア	0.07	0.077	0.04	0.914	0.361
管理・監督者としてのキャリア	0.153	0.058	0.154	2.654	0.008 **
一人前でキャリアの終わり	0.105	0.055	0.101	1.897	0.058
数年先を見据えた能力開発	0.056	0.072	0.031	0.774	0.439
今の人材をレベルアップ	0.13	0.051	0.122	2.565	0.011 *
個々人の当面の仕事能力を高める	0.019	0.048	0.017	0.4	0.689
指導者を決め計画的に育成	0.014	0.043	0.014	0.325	0.745
マニュアルを作成して育成	0.145	0.043	0.14	3.371	0.001 **
仕事の難易度を徐々に高める	0.072	0.04	0.07	1.795	0.073
ローテーションで関連業務の経験	0.058	0.041	0.057	1.409	0.159
社員の勉強会や発表会	-0.033	0.046	-0.029	-0.726	0.468

***p < .001 **p < .01 *p < .05

-2 対数尤度=980.7, カイ二乗値=103.2, 有意確率=0.000, 適合度(Pearson のカイ二乗値=13.48 有意確率=0.096)

疑似 R² Nagelkerke= 0.163, Cox&SnellR²=0.122

レファレンス 戦略：半従属型サプライヤー戦略、生産システム：一個流し生産、業種：その他の業種

キャリア、能力開発の方針については、レファレンスは本文中を参照

統計的に有意だったのは、「基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督者としてのキャリアが社内に用意されている」、「今の人材を前提に、その能力をもう一段レベルアップできるよう能力開発を行っている」、「育成のための作業標準書やマニュアル作りに積極的」を表す 3 つのダミー変数であった。「見える化」や「職業資格の取得の奨励」などは統計的に有意な影響を与えていなかった。

以上の結果を解釈すると、小ロット化に積極的に取り組む企業では、社内の今いる人材を訓練し、さらに処遇面では昇進させているなど内部労働市場を活用しているようだ。訓練方

式としては、育成のための作業標準書やマニュアル作りを活用し、今流行の見える化は統計的に有意な影響を与えていないことを併せて考えると、比較的オーソドックスな訓練を重視しているように考えられる。だが、その一方で、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」については、ここでは有意な影響はみられない。だが、内部労働市場を重視するという特徴があるらしいことから、この点についてはもう一度検証する必要がある。

図表 2-7-5 は、企業調査問 39 の「貴社では、生産活動に携わる基幹的人材を対象とした育成・能力開発に関連した取り組みをどの程度積極的に進めているか」のうち、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」について、その程度を表す 5 段階の評定尺度（5 が最大）を従属変数とし、生産システムに関する 4 つの変数を独立変数とした重回帰分析の結果である。

図表 2-7-5

生産システムと関連する業務をローテーションで経験させている程度（重回帰分析）

独立変数	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t 値	有意確率
(定数)	2.567	0.271		9.46	0
プラスチック製品製造ダミー	0.029	0.271	0.009	0.106	0.916
鉄鋼業ダミー	0.467	0.283	0.12	1.651	0.099
非鉄金属製造ダミー	0.435	0.305	0.088	1.427	0.154
金属製品製造ダミー	0.099	0.256	0.048	0.388	0.698
汎用機械製造ダミー	-0.096	0.331	-0.016	-0.29	0.772
生産用機械製造ダミー	0.044	0.276	0.013	0.161	0.872
業務用機械製造ダミー	-0.33	0.297	-0.071	-1.111	0.267
電子デバイス製造ダミー	0.101	0.313	0.019	0.323	0.747
電気機械製造ダミー	-0.032	0.268	-0.011	-0.118	0.906
情報通信機械製造ダミー	0.16	0.366	0.021	0.437	0.663
輸送用機械製造ダミー	0.019	0.276	0.005	0.069	0.945
従業員数対数	0.099	0.033	0.109	2.977	0.003 **
従業員に占める非正社員比率対数	0.013	0.024	0.02	0.548	0.584
小ロット生産ダミー	0.255	0.075	0.129	3.41	0.001 **
セル生産ダミー	0.242	0.076	0.119	3.189	0.001 **
一個流し生産	-0.003	0.087	-0.001	-0.038	0.969

**p<.01

調整済み R² 乗 = 0.049, F 値 = 3.345, 分散分析の有意確率 = 0.00。

レファレンス 生産システム：モジュール生産、業種：その他の業種

生産システムのうち統計的に優位だったのは、「小ロット生産」と「セル生産」であり、いずれもプラスの影響を従属変数に与えていた。すなわち、小ロット生産の実施と関連する業務をローテーションで経験させる程度には相関関係が認められることになる。この点からも、小ロット生産と OJT には強い関係性があることが示唆される。したがって、小ロット生産に取り組む企業では内部労働市場を活用し、今いる人材をマニュアルや作業標準書に基づきつつ、OJT を積極的に行うことによって訓練し、訓練した人材を内部昇進させて処遇して

いることになる。

なお、**図表 2-7-4** から読み取れる結果について、もう 1 点だけ強調したい。小ロット生産方式に統計的に有意な影響を与えていた産業のうち、非標準化係数の値が大きい産業、すなわち、産業の中でも小ロット生産方式と比較的強い相関を持つ産業は、プラスチック製造、電子デバイス製造、情報通信機械製造である。この理由について考えてみると、モデルチェンジの頻度が多い携帯電話やパソコンの部品となる IT 関連の製造業の典型が、情報通信機械製造、電子デバイス製造、プラスチック製品製造であり、これらのモデルチェンジの頻度が多い産業では、大量生産を長く行うというよりも、多品種少量生産に取り組んでいるものと考えられる。また、季節毎にモデルチェンジすることから小ロット化生産に取り組んでいる可能性も高いと言える。結果的に、セットアップを頻繁に変更する小ロット生産にこれらの産業は積極的であると考えることができる。

さらに、企業の様々な行動に影響を与える従業員数は、**図表 2-7-4** の結果では、統計的に有意な影響を与えていなかった。生産システムへの影響をみた場合には、産業特性の影響は明確だが、規模の影響については不明確であることがわかった。

第 5 節 知見と政策的示唆

本章では、生産システムと人材育成の関連について分析をおこなった。知見は以下の 3 つである。

第 1 に、生産システムのうち「小ロット生産」方式をとっている企業では、自社の実施している OJT に対する支援について肯定的に評価している事実が明らかになった。ここから以下の可能性が示唆される。まず、小ロット生産方式は、OJT を進める上で、効果的な生産方式である可能性がある。小ロット化に必要なセットアップの度重なる変更や、同じような仕様の製品の製造を関連業務も含めて、一通り経験することの繰り返しなどが、結果的に現場の技能者の熟練形成に役立っているようだ。あるいは、小ロット生産を行うために必要な訓練は、OJT がその他の訓練に比べて効率的であることから、企業は小ロット生産を進める必要上、OJT を積極的に行っている可能性がある。これを支持する別の変数を用いた統計分析の結果からは、小ロット化を進めている企業では、ローテーションによって関連する業務を経験させるのに積極的であることが見いだされた。すなわち、小ロット生産と OJT には、相補的な関係があり、どちらか片方が欠けても有効に機能しない可能性があるといえ、一種のシナジー効果を発揮していることも考えられる。従来、生産システムと訓練の相補的關係については、大きな関心が払われてこなかったため、今後はこの関係に注目した研究が待たれる。

第 2 に、小ロット生産をとっている企業に特徴的な人材育成の方法は、「①基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督者としてのキャリアが社内に用意されている。②

今の人材を前提に、その能力をもう一段レベルアップできるような能力開発を行っている。③育成のための作業標準書やマニュアル作りに積極的である。」の3つであることが明らかになった。「見える化」や「職業資格の取得の奨励」などは小ロット生産方式に統計的に有意な影響を与えていなかった。この知見からは、小ロット生産をとっている企業における技能者の育成には、作業標準書の活用や長期間のOJTを行いながら、徐々にキャリアアップしていくという伝統的とも言えるようなスタイルが重視されていることが示唆される。頭で理解することとともに、体に覚え込ませるような訓練が必要とされる職種が多いという産業特性から、この結果が導き出されるのかもしれない。また、例え同じような仕事が続くような職場であっても、技能者が昇進し、キャリアアップしていくような体制を企業の中に構築することの重要性がこの点から示唆される。訓練と訓練効果が上がった場合の報酬としての昇進という日本の企業が戦後から取り組んできた能力開発主義思想が、小ロット生産を行う企業においても有効となるのではないか。職制の整備という組織規模の小さい企業には難しい課題がこの結果からクローズアップされる。

第3に、情報通信機器や電子デバイス等のIT機器の製造に必須な部品を製造する産業で、小ロット生産が積極的に取り入れられており、この背景にはPCや携帯電話等のモデルの多さ、モデルチェンジの早さなどを原因とする多品種少量生産あるいは小ロット生産の常態化があるものと推察される。インドや中国などと比べて、人件費が高い我が国は大量生産の分野では弱い競争力しか持たない。だが、PCや携帯電話といったハイテク産業の分野では依然として大きな競争力を保持しており、これを支えるのが小ロット化も含む多品種少量生産である。本章の分析からは、小ロット生産という生産システムを維持するためには、OJTが必須であることが示唆された。OJTを行うためには、企業が存続し、企業内で継続して訓練が行われることが条件となる。

以上の知見から、仮に政府が小ロット生産を支え、IT産業を牽引力として産業を活性化するための支援をするためには、次のような方策が考えられる。

まず第1に、小ロット化による利益率の低さを補えるような財政面での企業に対する支援である。大量生産に比べて、小ロット生産は、利益率が低くなりがちである。大量生産のように利潤を回転資金に充当するのが難しい生産システムが小ロット生産であると考えられる。当然のことながら、景気の変動にも大きく影響を受けやすい。したがって、不況が長期化する場合に真っ先に影響を受け、経営が立ちゆかなくなる可能性が高い。そのため一定の期間以上の景気の悪化の際に企業に回転資金を供給できるような体制を築くことが、日本の製造業全体のためにも必要な対策であると言える。

第2に、小ロット生産がOJTによって支えられている以上、OJTを永続的に続ける必要があり、そのためには、雇用が継続される必要がある。雇用の継続が途切れた途端、OJTもまたうまくゆかなくなるのだ。ということは、競争力のある小ロット生産を中小企業が続けるためには、雇用を保障するタイプの公的な支援が必要とされるということになる。雇用を保

蔵するタイプの支援の典型的な例は雇用調整助成金である。現行の制度をどのように変えていくかは検討が必要だが、雇用調整助成金のような支援を続けていくことが、中小企業が存続し、企業内で OJT が継続され、労働者の技能を後世に伝える一つの有力な手段であることは言うまでもない。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

小池和男[1991]『仕事の経済学』東洋経済新報社.

沼上幹 [2004]『組織デザイン』日本経済新聞社.

第8章 中小製造業労働者の職業能力開発における学校教育の役割

第1節 はじめに

個人の職業能力の向上は、企業の生産性や国の競争力の向上に資すると同時に、個人にとっても収入の増加やキャリア形成等につながる重要な課題であるといえる。職業能力の獲得・開発は、入職後の職務経験や OJT、Off-JT、あるいは前職におけるそれらの経験、職場外での教育訓練サービスの利用などさまざまな場面を通じて進むものだと考えられるが、国のレベルで、あるいは個人のキャリア形成の視点から職業能力の向上を考えるなら、そこには、入職前の学校教育段階での能力開発も含めて考えるべきであろう。本章では、こうした問題意識から、個人の職業能力の形成・発揮を進める可能性のある要因として、就業後の訓練機会や職務経験などのほかに学校教育段階での経験を分析に加えて、総合的な検討を試みたい。

学校教育段階での職業能力の形成については、近年、中央教育審議会の大学分科会やキャリア教育・職業教育特別部会で議論が重ねられている。前者においては、2008年には学士課程の各専攻分野を通じて培う能力として「学士力」が定義され、それは、特定の学問分野に関する知識や理解と並んで、知的活動でも職業生活や社会生活でも必要なスキルと能力としての汎用的な能力や態度・志向性などで構成されるものとされた。さらに、2009年には、大学設置基準に社会的・職業的自立を図るために必要な能力を教育課程の内外を通じて培う体制を整えるべきであるという答申も出されている。大学教育において培う能力として、職業生活、あるいは職業的な自立のために必要な能力が明示され、そのための体制の確立が求められているのである。後者においては、初等・中等教育もふくめて学校教育において培うべき、社会的・職業的自立、社会・職業への円滑な移行に必要な力が議論されているが、それは、基礎的・汎用的能力、基礎的・基本的な知識や技能、特定・一定の仕事をするために必要な専門的な知識・技能などで構成されるとしている。こうした議論をつうじて、教育サイドでは、職業的自立のために学校在学中に培うべき能力の内容についての検討が進んでおり、おおむね次の2種類の能力、特定の職業に接続する専門的な知識・技能と、汎用的で職業生活にも社会生活にも必要な知識・技能に分けて考えられているといえよう。

では、実際のところ、そうした学校教育で獲得された能力はどの程度職業生活で活用される能力に接続しているのか、実証的な研究は進んでいるのだろうか。いわゆる学歴・学校歴の効果についてはこれまで多くの議論がなされてきたが、この議論は、獲得され発揮されている職業能力の内容まで踏み込むものではなかった。他方、高校段階での職業教育については、主に工業教育の職場での有用性が実証的な検討を伴って議論されており、職業教育の内容や実際の仕事内容との関連に踏み込んだ研究が蓄積されてきたが、1990年代以降は実証的な研究はあまりみられなくなっている。大学進学率が大幅に高まったことを背景に、現在の議論

は高等教育における職業能力形成に比重が移っているのではないかと思われる。最近の教育の職業的意義に関する議論(本田[2009]、日本学術会議[2010])も中心は高等教育段階にあり、日本型雇用慣行の発達と平行して、職業的意義を問われずに展開してきた日本の人文・社会科学系を中心とする高等教育の問題が指摘されている。

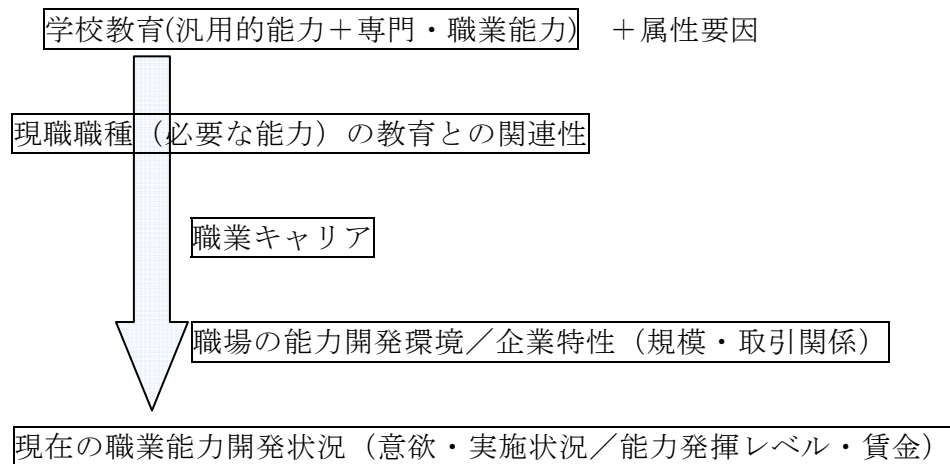
高等教育段階で獲得される職業的能力に関連しては、最近の例では、矢野[2009]が大学卒業生調査から、大学時代について「学び習慣」が卒業後に継続することを大学教育の効果として指摘し、また、労働政策研究・研修機構編[2009]は「自己啓発」に注目して、「就業構造基本調査」の特別集計から、大学卒業者や大学院卒業者の場合、雇用形態にかかわらず他の学歴の者より自己啓発を実施する者の比率が高いことを示し、高等教育卒業者が非正規から正社員への移行比率が高い理由の一つとしている。また、小杉[2007]は課外活動を含めた大学教育・大学生活を通じて獲得されるコンピテンシーレベルの能力に注目し、事業所調査・大学調査・大学生調査を接合した分析から、それが内定獲得の有無にかかわっていることを指摘している。いずれも「汎用的能力」の範疇に入る能力に注目した分析である。

さて、個人の職業能力開発を学校段階から連続して捉えるということは、学校段階で獲得した能力の有効性を検討するというだけでは不十分である。すなわち、個人の立場から見れば、学校教育段階での能力形成と職業人となってからの能力形成と別にあるものではない。そもそも就いた職業や産業によって学校時代の学びとの関連は異なり、その関係によって職業能力の伸長への学校教育の貢献度は変わるだろうし、また、就業後の企業の能力開発にかかわる雇用管理のあり方や本人のキャリアによって学校段階で形成された能力が生きたり、生きなかつたりするのだろう。そうした相互関係にも踏み込んだ議論が必要だと思われるが、これを一連のプロセスとしてとらえた研究はこれまでほとんど蓄積されていない。そこで本章では、学校教育経験と卒業後のキャリア、就業先企業の能力開発環境を総合的にとらえて、各個人の現在の職業能力開発への意欲や職業能力にこれらの要因がどのように関連しているのかを検討したい。

次の図表 2-8-1 には、ここでの分析の枠組みを示した。現在の職業能力開発状況が説明すべき目的変数であり、学校教育段階で獲得した能力、現在の仕事(そこで要求される知識や能力)と学校教育との関係性、就業後の職業キャリア、現在の職場の能力開発環境、企業特性などが説明変数となる。

以降の節では、これらの変数を代理するものを「中小製造業(機械・金属関連産業)における人材育成・能力開発に関する調査」のデータから順次確認し、最後に全体の関係を検討する。ここで用いるのは、同調査の従業員調査のうち、現在就いている仕事が、技能者、または技術者であると回答した 726 ケースである。

図表 2-8-1 分析の枠組み

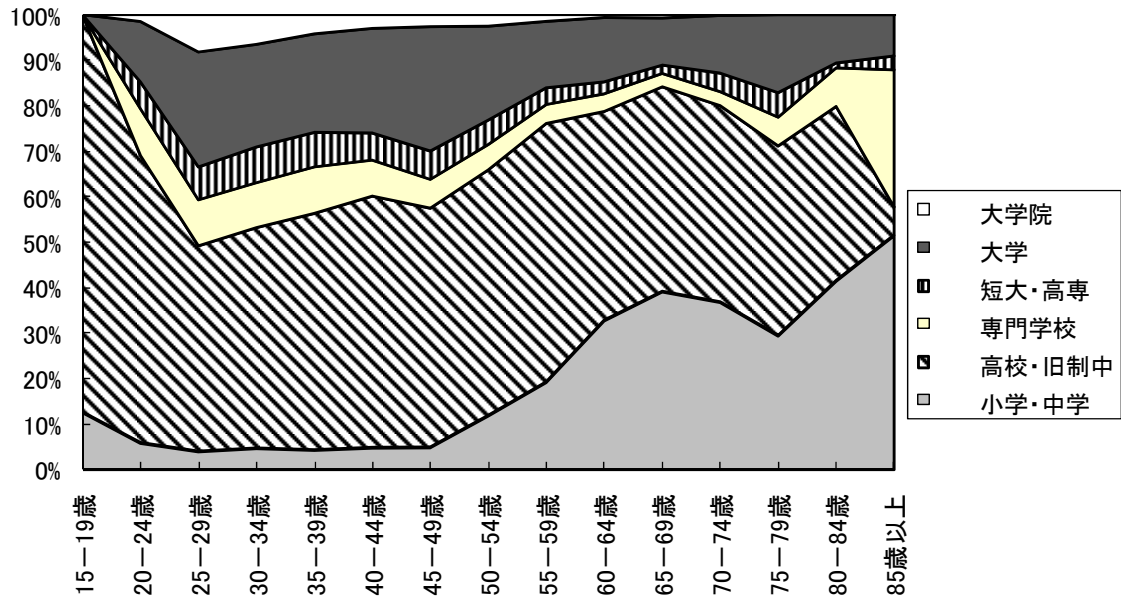


本分析では、機械・金属関連産業の従業員のデータを用いるので、分析に先立って、この産業分野の従業員の学歴について全体的状況を確認しておく。「平成19年版就業構造基本調査」(総務省統計局)によれば、この産業分野(プラスチック製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、電子部品・デバイス製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業)の雇用者は、およそ628万人(学校在学中の者を除く卒業生)で、その約半数が高校(旧制中学含む)卒業生であり、2割が大学卒業生、1割強が専門学校・短大・高専卒業生である。また職業別に捉えれば、製造・制作作業のうち当該産業分野にあたる雇用者(金属材料製造作業、金属加工作業、一般機械器具組立・修理作業、電気機械器具組立・修理作業、輸送機械組立・修理作業、計量計測機器・光学機械器具組立・修理作業/学校在学中の者を除く卒業生)は、およそ454万人、その約6割が高卒で、大卒が1割程度、専門学校・短大・高専卒が15%ほどである。この産業分野の技能者・技術者のデータを用いるので、学校教育としては高校段階の教育に特に注目すべきだろう。

文部省「学校基本調査」によれば、新規高卒で生産工程・技能の職業に就く者のうち、工業高校卒業生の比率は高く、1970年代から一貫してその4~5割(男性に限れば、その5~6割)を占めてきた。製造業における工業高校の教育への評価は全般に高く、高卒者への求人が減少傾向にある近年でも、工業高校卒業生への求人は他の学科卒業生に比べて高い水準で推移している(労働政策研究・研修機構編[2008])。

さて、高卒者が多くを占める産業分野ではあるものの、その学歴構成は年齢段階によってかなり異なる。図表2-8-2にはこの産業分野の雇用者の年齢段階別学歴構成を示すが、50歳代以上の高年齢層には中学卒業生が比較的多い。学校教育との関係を考える際は、年齢段階による違いを考慮する必要があるだろう。

図表 2-8-2 機械・金属関連産業分野の雇用者の年齢段階別学歴構成



資料出所：総務省統計局「平成 19 年版就業構造基本調査」

第 2 節 分析対象者の仕事と学校経験

1. 現職の技術・技能の別と学校教育

今どのような仕事に就いているか、どのような職業的な知識・能力を要求されているかによって、学校教育で獲得した能力への評価は変わってこよう。そこで、まず、今回の分析対象者がどのような仕事に就いているのかを明らかにする。本調査の設計から、調査対象は機械・金属関連の中小企業に勤務する技能者、及び技術者が中心である。若干の事務系職種の者も回収票には含まれていたが、ここでの分析では、要求される知識・技能の特定が重要であるので、技能者、技術者以外の職種の者は分析対象ケースからは除外する。

図表 2-8-3 には、本分析対象者の職種(技能者・技術者)別に最終在学校の種類を整理した(本調査では、教育を受けた経験に注目したため、卒業校ではなく最終在学校を尋ねており、中途退学と卒業の区別はしていない)。技能者には工業高校とならんで普通高校などの非工業系の高校経験者も多いが、高等教育経験者も少なからず含まれている。また、技術者には、理系の大学経験者が多いが、工業高校経験者がこれに次いで多い。

なお、ここでの学校の類型分けは、機械・金属関連製造業の技能者・技術者が分析対象であることから、工業系、工学系の専門教育を受けているかいないかを教育年限とあわせて分類の軸とすることとした。分類は、付表 2-8-1 に示す通り、自由記入で記述を求めた専攻の内容によって、アフターコードした。

図表 2-8-3 職種（技能者・技術者の別）と最終在学校の種類と専攻

(単位：%)

	中学	工業系 高校	その他 の高校	工業系専 短・高専	その他 の専・短	大学理 系	大学文 系	大学院	その他・ 不明	合計(N)	
技能者	5.9	24.7	29.4	11.8	8.1	9.3	8.8	0.4	1.6	100.0	558
技術者	3.0	20.2	13.1	12.5	4.8	33.9	8.3	3.6	0.6	100.0	168
技能・技術計	5.2	23.7	25.6	12.0	7.3	15.0	8.7	1.1	1.4	100.0	726

付表 2-8-1 最終在学校の種類と専攻

①技能者

(単位：人)

	中学	工業系 高校	その他 の高校	工業系専 短・高専	その他 の専短	大学理系	大学文系	大学院	その他 不明	合計
専攻名無回答	33		42	4	13	3	5		9	109
高校・機械系		78								78
高校・電気		26								26
高校・制御 電子機械		7								7
高校・金属 材料技術		1								1
高校・自動車		3								3
高校・化学		5								5
高校・土木 建築 設備		9								9
高校・工業系		9								9
高校・商業			17							17
高校・他の専門			9							9
高校・普通科			96							96
専門学校					1					1
専短・工業				2						2
専短・機械系				4						4
専短・電気 電子系				8						8
専短・制御 システム				3						3
専短・情報処理				8						8
専短・自動車				3						3
専短・CAD 建築系				7						7
専短・義肢装具 歯科技工				3						3
専短・航空整備				1						1
専短・経済 経営系					3					3
専短・商業 ビジネス系					8					8
専短・語学 教養系					5					5
専短・教育 保育 福祉					4					4
専短・家政・栄養					2					2
専短・理容・美容					2					2
専短・調理					1					1
専短・動植物					1					1
専短・芸術系					1					1
専短・デザイン CG					3					3
専短・その他					1					1
高専・機械系				1						1
高専・電気 電子系				1						1
高専・情報 制御系				1						1
高専・他(化学・音響)				2						2
訓練校・機械系				14						14
訓練校・金属 電子				4						4
大学・工学(理工)系						4				4
大学・機械系						16				16
大学・電気 電子						8				8
大学・システム 制御系						4				4
大学・資源 環境系						2				2
大学・化学系						7				7
大学・他の工学(航空・繊維)						1				1
大学・経営工学系						3				3
大学・理学 農学 医学						4				4
大学・法律							7			7
大学・経済							15			15
大学・経営 商学							10			10
大学・総合政策 社会学							4			4
大学・人文 教育系							8			8
大学院・電子工学								1		1
大学院・システム工学								1		1
	33	138	164	66	45	52	49	2	9	558

②技術者

(単位：人)

	中学	工業系 高校	その他 の高校	工業系専 短・高専	その他 の専短	大学理系	大学文系	大学院	その他 不明	合計
専攻名無回答	5		3		4	3	2	1	1	19
高校・機械系		14								14
高校・電気		7								7
高校・制御 電子機械		5								5
高校・金属 材料技術		1								1
高校・化学		2								2
高校・土木 建築 設備		1								1
高校・工業系		4								4
高校・商業			4							4
高校・他の専門			2							2
高校・普通科			13							13
短大					1					1
専短・機械系				1						1
専短・電気 電子系				4						4
専短・情報処理				8						8
専短・義肢装具 歯科技工				1						1
専短・動植物					1					1
専短・芸術系					1					1
高専・機械系				1						1
高専・電気 電子系				2						2
高専・情報 制御系				1						1
訓練校・機械系				3						3
訓練校・他(美容, 理容)					1					1
大学・機械系						22				22
大学・電気 電子						15				15
大学・システム 制御系						8				8
大学・資源 環境系						3				3
大学・化学系						3				3
大学・他の工学(航空, 繊維)						3				3
大学・経済							4			4
大学・経営 商学							4			4
大学・人文 教育系							4			4
大学院・機械工学								1		1
大学院・システム工学								1		1
大学院・物質科学								2		2
大学院・応用化学								1		1
	5	34	22	21	8	57	14	6	1	168

図表 2-8-4 職種別最終在母校での成績

(単位：%)

	悪い	やや悪い	普通	やや良い	よい	無回答	合計	N
技能者	10.0	11.5	60.2	10.0	7.0	1.3	100.0	558
技術者	4.2	12.5	57.1	18.5	7.1	0.6	100.0	168
技能・技術計	8.7	11.7	59.5	12.0	7.0	1.1	100.0	726

また、図表 2-8-4 は、その学校での成績の自己認識を尋ねた結果である。「普通」を中心に「良い」から「悪い」まで分散しており、在学中に獲得した能力の水準をある程度示すものと考えられる。

2. 現職遂行上必要な能力・知識と学校教育

調査では、現在の仕事をしていく上で必要な知識・能力について、技能者、技術者別に、それぞれ図表 2-8-5、図表 2-8-9 にあげた選択肢から 3 つまで選ぶ方式で答えてもらっている。ここから、現職遂行上必要な知識・能力の類型化を試みる。

(1) 技能者

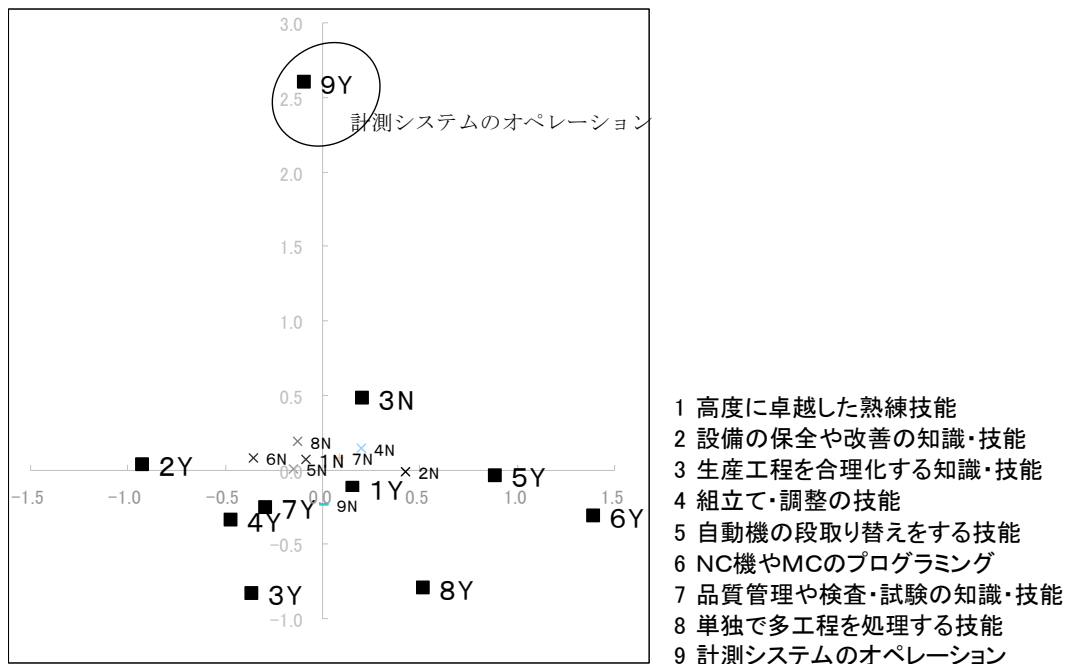
まず、技能者について検討する。技能者に対しては、**図表 2-8-5**に示す9つの知識・能力と「その他」の選択肢を提示した。その応答状況は図表の通りで「生産工程を合理化する知識・技能」「高度に卓越した熟練技能」を選択した者が多いが、3つまでの複数選択であるので、選択の組み合わせによって、必要な知識・技能は簡単にはまとめられない。そこで、多重応答分析を2度行って、反応の近い（ひとりの対象者が同時に選んでいる可能性が高い）選択肢を把握し、必要な知識・能力のタイプを4つにまとめた。

図表 2-8-5 現職遂行上必要な知識・能力(技能者・MA)

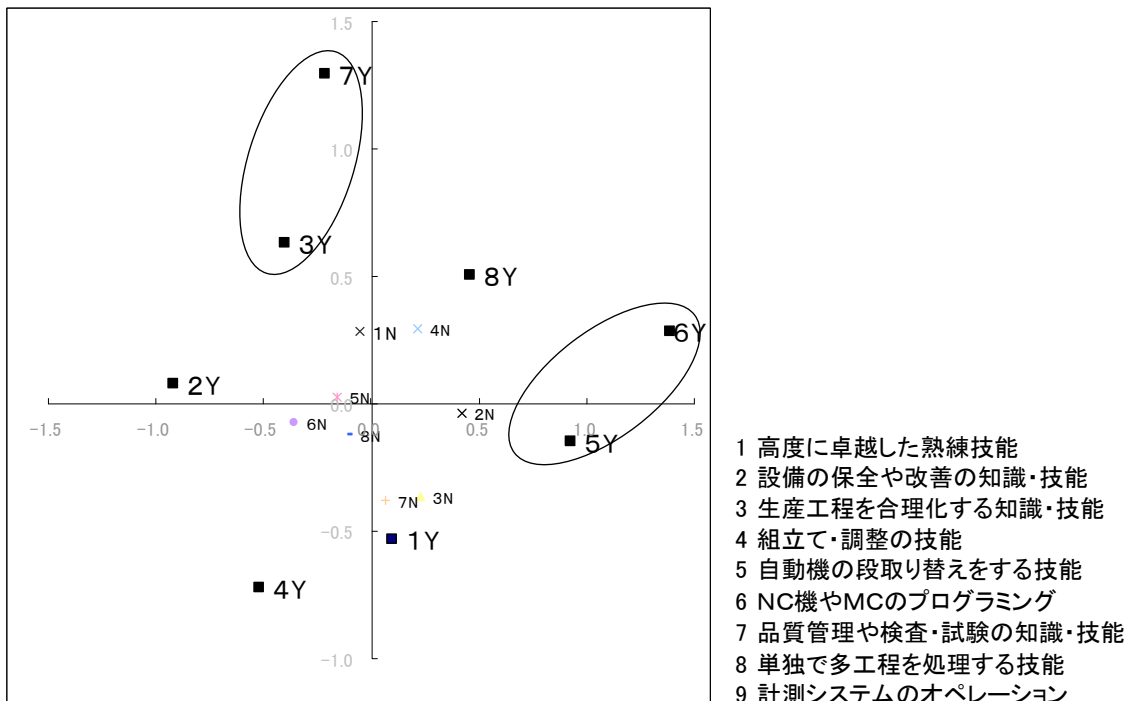
	応答数	%
高度に卓越した熟練技能	196	35.1
設備の保全や改善の知識・技能	176	31.5
生産工程を合理化する知識・技能	205	36.7
組立て・調整の技能	164	29.4
自動機の段取り替えをする技能	81	14.5
NC機やMCのプログラミング	114	20.4
品質管理や検査・試験の知識・技能	127	22.8
単独で多工程を処理する技能	109	19.5
計測システムの実操作	46	8.2
その他	42	7.5
無回答	46	8.2
合計	558	100.0

具体的には、最初に9つの選択肢をすべて投入して多重応答分析を行ったところ（**図表 2-8-6**）、「計測システムの実操作」だけが他とは大きく離れ、異なる反応であったので分離することにし、残りの8つの選択肢に絞って、ふたたび多重応答分析を行った。その結果、「自動機の段取り替え」と「NC機やMCのプログラミング」が比較的近いのでこのいずれかを選んだ者を一つの類型とし、また「生産工程の合理化」と「品質管理や検査・試験」も比較的近いのでこのいずれかを選んだ者をまた一つの類型とすることにした（**図表 2-8-7**）。こうした考え方から、**図表 2-8-7**の下段に示す手順で分類することし、技能者の職務遂行上必要な知識・能力については、「品質管理・工程管理」「NCプログラム・段取り」「計測システム」「熟練・多工程処理」の4類型に分けることとした。最後の「熟練・多工程処理」類型は、先の3つの類型を抽出した残余に近いもので、比較的広範な知識・能力を含んでいる。

図表 2-8-6 現職遂行上必要な知識・能力についての回答傾向
 一技能者・多重応答分析(1)



図表 2-8-7 現職遂行上必要な知識・能力についての回答傾向
 一技能者・多重応答分析(2)



注：4つの類型に該当する回答者はそれぞれ以下の通り。
 「計測システム」－選択肢9を選択した回答者。
 「NCプログラム・段取り」－選択肢5または6を選択し、選択肢9を選択しなかった回答者。
 「品質管理・工程管理」－選択肢3または7を選択し、選択肢5、6、9を選択しなかった回答者。
 「熟練・多工程処理」－上記3類型のいずれにも属せず、選択肢1、2、4、8のいずれかを選択した回答者。

この知識・能力タイプの分布を経験した学校教育別にみたものが、**図表 2-8-8**である。工業系の教育経験があるか否かでの違いを同じ学歴水準で検討すると、工業系の教育経験者のほうが「NC プログラム・段取り」の知識・技能が要求されることが多く、「熟練・多工程処理」や「計測システム」は逆に少ないといった学校教育経験と現職知識・技能との関係が一定程度見られる（統計的には有意ではないが）。配属に当たって、学校教育経験が配慮されることは一般にあることであろう。

図表 2-8-8 学校教育経験別現職遂行上必要な知識・能力類型（技能者）

（単位：％）

	品質管理・工程管理	NC等プログラム・段取り	計測システム	熟練・多工程処理	無回答	合計	N
中学	18.2	18.2	6.1	39.4	18.2	100.0	33
工業系高校	39.9	31.2	6.5	14.5	8.0	100.0	138
その他の高校	33.5	27.4	9.8	20.1	9.1	100.0	164
工業系専・短・高専	31.8	33.3	6.1	19.7	9.1	100.0	66
その他の専・短	24.4	31.1	13.3	26.7	4.4	100.0	45
大学理系・大学院	35.2	37.0	7.4	14.8	5.6	100.0	54
大学文系	36.7	26.5	10.2	24.5	2.0	100.0	49
合計	34.1	29.6	8.2	20.1	8.1	100.0	558

注：合計には学校経験不明を含む

（２）技術者

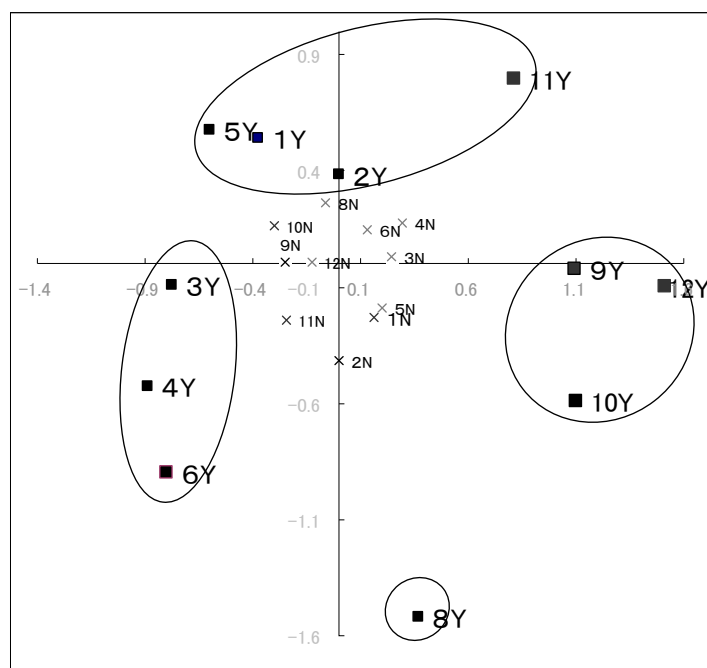
技術者についても、同様に**図表 2-8-9**に示す 14 の選択肢、及び「その他」から必要な知識・能力として 3 つまで選ぶ設問を設けた。表のとおり、「複数の技術に関する幅広い知識」が最も多いが、回答は広く分散している。技能者と同様、多重応答分析を用いて、反応の近い選択肢をまとめて類型化する。

なお、選択肢のうち、「知的財産情報（特許）への対応能力」「ISO9000シリーズに関する知識」「ISO14000シリーズに関する知識」は応答数が特に少ないので、まず、除外して多重応答分析を行った。その結果が**図表 2-8-10**である。（「知的財産情報（特許）への対応能力」については、これを加えて分析しても構造が変わらなかったため、類型作成に当たってはこの選択肢は加えることにした。）ここから、比較的回答傾向が近い選択肢をまとめて、「製造関連技術一般」「開発・創造・知財」「工程管理・保守技術」「プロジェクト管理」の 4 類型とした。作成の手順は、**図表 2-8-10**の下段に示すとおりである。

図表 2-8-9 現職遂行上必要な知識・能力(技術者・MA)

	応答数	%
特定の技術に関する高度な専門知識	50	29.8
複数の技術に関する幅広い知識	87	51.8
ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力	40	23.8
製品の企画・構想段階から問題点を提案し、改善提案を行うコンサルティング能力	42	25.0
ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力	42	25.0
革新的技術を創造していく能力	24	14.3
知的財産情報(特許)への対応能力	6	3.6
進捗管理・予算管理などのプロジェクト管理能力	25	14.9
生産の最適化のための生産技術	31	18.5
工程管理に関する知識	36	21.4
加工・組立に関する知識	39	23.2
生産設備の保守・管理技術	13	7.7
ISO9000シリーズに関する知識	8	4.8
ISO14000シリーズに関する知識	4	2.4
無回答	7	4.2
合計	168	100.0

図表 2-8-10 現職遂行上必要な能力・知識についての回答傾向－技術者・多重応答分析



- 1 特定の技術に関する高度な専門知識
- 2 複数の技術に関する幅広い知識
- 3 ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力
- 4 製品の企画・構想段階から問題点を提案し、改善提案を行うコンサルティング能力
- 5 ユーザーの業務やニーズを理解し、コミュニケーション、プレゼンテーションできる能力
- 6 革新的技術を創造していく能力
- 7 知的財産情報(特許)への対応能力
- 8 進捗管理・予算管理などのプロジェクト管理能力
- 9 生産の最適化のための生産技術
- 10 工程管理に関する知識
- 11 加工・組立に関する知識
- 12 生産設備の保守・管理技術

注：4つの類型に該当する回答者はそれぞれ以下の通り。

「プロジェクト管理」－選択肢8を選択した者。

「工程管理・保守技術」－選択肢8を選択しなかった者のうち、選択肢10または12を選んだ、あるいは、選択肢9を選びかつ選択肢1、2、3、4、5、6、11のいずれも選ばなかった者。

「開発・創造・知財」－選択肢8も10も12も選択しなかった者のうち、選択肢4、6、7のいずれかを選んだ回答者、または、選択肢3を選び、選択肢1、2、5、11のいずれも選ばなかった回答者。

「製造関連技術一般」－選択肢1、2、5、11のいずれかを選び、選択肢4、6、8、10、12のいずれも選ばなかった回答者。

図表 2-8-11 には学校教育経験別に現職遂行上必要な知識・技能の類型をみた。統計的に有意な差があるとはいえないが、工業系の高校、専門学校、短大、高専の場合は、ともに「製造関連技術一般」の比重が高く、一方理系の大学・大学院は「開発・創造・知財」にかかる知識・能力が要求されることが多い傾向がある。また、工業系の教育経験がない者の特徴は「プロジェクト管理」の比率が高い。現職の配属に学校教育経験が考慮されていることは一般的にも考えられることである。

図表 2-8-11 学校教育経験別現職遂行上必要な知識・能力類型（技術者）
（単位：％）

	製造関連 技術一般	開発・創 造・知財	工程管 理・保守 技術	プロジェ クト管理	無回答	合計	N
工業系高校	38.2	29.4	20.6	8.8	2.9	100.0	34
高卒以下・工業教育なし	25.9	29.6	18.5	14.8	11.1	100.0	27
工業系専短・高専	42.9	19.0	19.0	19.0	0.0	100.0	21
大学理系・大学院	25.4	39.7	20.6	11.1	3.2	100.0	63
高等教育・工業系なし	22.7	13.6	27.3	31.8	4.5	100.0	22
合計	30.4	29.8	20.8	14.9	4.2	100.0	168

注：合計には学校経験不明を含む

3. 分析対象者の基本属性

ここで取り上げる分析対象者の基本属性を提示しておく。まず、年齢段階別には 30 歳代が多い。定年後の雇用であることも考えられる 61 歳以上は 4%程度にとどまる。

また、性別には男性が 9 割を占める。女性の技術者は特に少なく、性別の検討は難しい。

図表 2-8-12 職種別年齢分布

（単位：％）

	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50～60歳	61歳以上	不明	合計	N
技能者	18.3	36.6	22.0	17.6	4.5	1.1	100.0	558
技術者	19.0	41.7	19.0	13.7	4.2	2.4	100.0	168
技能・技術計	18.5	37.7	21.3	16.7	4.4	1.4	100.0	726

図表 2-8-13 職種別性別構成

（単位：％）

	男性	女性	無回答	合計	N
技能者	87.3	12.2	0.5	100.0	558
技術者	92.9	6.0	1.2	100.0	168
技能・技術計	88.6	10.7	0.7	100.0	726

第3節 現在の職業能力開発状況と学校教育の経験

1. 目的変数の作成

ここでは、本分析の目的変数となる現在の職業能力開発状況を示す変数を作成する。職業能力開発状況は、まず①能力開発への意欲、②実際の能力開発の実施状況、さらにその能力の発揮状況を示すものとして③職業能力水準についての自己認識、能力発揮への勤務先企業からの評価としての④単位時間当たりの賃金 の4つによって捉えることにする。

(1) 能力開発への意欲を表す変数

調査票には、個人の能力開発への意欲を問う設問として、次の4つの設問がある。これらはすべて「そう思う」～「そう思わない」の5値をとる変数である。

q40a 「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」

q40c 「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい」

q40d 「仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を修得したい」

q40e 「資格を習得したい」

図表 2-8-14 能力開発意欲に関する主成分分析

	成分1 <能力開発意欲>
研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい	0.678
仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を修得したい	0.879
仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を修得したい	0.876
資格を習得したい	0.741
個有値	2.548
寄与率	63.7

値は主成分負荷量

注：「そう思う」=5 ～「そう思わない」=1 に転換したのち、標準化している。

この設問への回答は相関が高いので、これらの背後にある意識を測るために主成分分析を行った。図表 2-8-14 のとおり、この分析で抽出された1つの成分の寄与率は63.7%となったので、この成分を能力開発への意欲を示す変数として採用した。

この主成分負荷量から主成分得点係数を求め¹、これを用いて主成分得点を示すと次の式となる。

¹ 主成分得点係数 = 主成分負荷量 × (1/固有値)

$$\text{能力開発意欲(成分)} = 0.266 \times q40a^* + 0.345 \times q40c^* + 0.344 \times q40d^* + 0.290 \times q40e^*$$

注：「そう思う」=5 ～「そう思わない」=1 に転換したのち、標準化している。

この主成分得点の値を、技能者と技術者で比べると図表 2-8-15 のとおりとなり、技能者より技術者のほうが能力開発意欲は強いと考えられる。

図表 2-8-15 能力開発意欲に関する主成分得点(職種別)

	N	平均値	標準偏差
技能者	522	-0.066	1.045
技術者	155	0.222	0.792

$t(675) = -3.17, p < 0.01$

(2) 能力開発への取組状況を表す変数

各個人の職業能力開発の実施状況については、次の3つの面それぞれについて、どの程度積極的に取り組んでいるかを問う設問を用いる。回答は「積極的に行なっている」～「まったく積極的ではない」までの5つの選択肢から選ぶ方式であるので、この選択肢に5点から1点までを配した。

q371a 「OJTを通じた知識・技能の習得」

q371b 「勤務先でのoff-JT機会の活用」

q371c 「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）の実施」

この点数を用いて検討すると、3つの質問への回答は相関が高かったので、やはり主成分分析を用いて、合成した変数を作成した。抽出された1つの主成分で、寄与率は68.9%と高いので、これを個人の能力開発への取り組み状況を表す変数として採用した。

図表 2-8-16 能力開発実施状況に関わる主成分分析

	成分1 <能力開発実施>
OJTを通じた知識・技能の習得	0.859
勤務先でのoff-JTの機会の活用	0.888
通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習(自己啓発)の実施	0.736
個有値	2.067
寄与率	68.9

値は主成分負荷量

注：「積極的に行なっている」=5～「まったく積極的ではない」=1とし、さらに、結果を標準化している。

$$\text{能力開発実施(成分)} = 0.415 \times q371a* + 0.429 \times q371b* + 0.356 \times q371c*$$

注:「積極的に行なっている」=5～「まったく積極的ではない」=1とし、さらに、結果を標準化している。

図表 2-8-17 には、この主成分得点の平均値を示したが、技能者より技術者のほうが有意に高く、技術者のほうが能力開発に積極的に取り組んでいることがわかる。

図表 2-8-17 能力開発実施状況に関わる主成分得点(職種別)

	N	平均値	標準偏差
技能者	515	-0.085	1.003
技術者	156	0.279	0.940

$t(669) = -4.02, p < 0.01$

(3) 職業能力の発揮状況を表す変数—能力発揮レベル

能力発揮レベルについては、「自分自身の仕事についてどの程度のレベルにあると考えているか」という設問に対し、図表 2-8-18 の表側に示す 5 つの選択肢から 1 つを選ぶ設問がある。

図表 2-8-18 能力発揮レベル認識の分布(職種別)

	(単位: %)		
	技能者	技術者	技能・技術計
先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル	7.3	5.4	6.9
先輩・上司のたまかな指示で仕事をこなせるレベル	20.3	21.4	20.5
単独で仕事をこなせるレベル	29.6	23.8	28.2
部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられるレベル	29.2	32.7	30.0
職場で最も難しい仕事をこなせるレベル	7.5	10.1	8.1
無回答	6.1	6.5	6.2
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	558	168	726

この設問には欄外に「低レベル→高レベル」との目安が示してあり、下にある選択肢ほど高いレベルであることがはっきりと示されている。無回答であった場合を除外して、この設問への 5 段階の回答に 1～5 までの数値を与え、これを能力発揮レベルの自己認識を示す変数とした。

図表 2-8-19 では、この変数の値の平均値を技能者と技術者で比べてみたが、両者の間に有意な差はなく、能力発揮レベルの自己認識は技術者と技能者で違うとはいえない。

図表 2-8-19 能力発揮レベル(職種別)

	N	平均値	標準偏差
技能者	524	3.10	1.07
技術者	157	3.22	1.10

$t(679)=-1.26, n.s$

注：「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」=1～「職場で最も難しい仕事をこなせるレベル」=5とした時の平均値。

(4) 職業能力の発揮状況を表す変数—時間当たり賃金

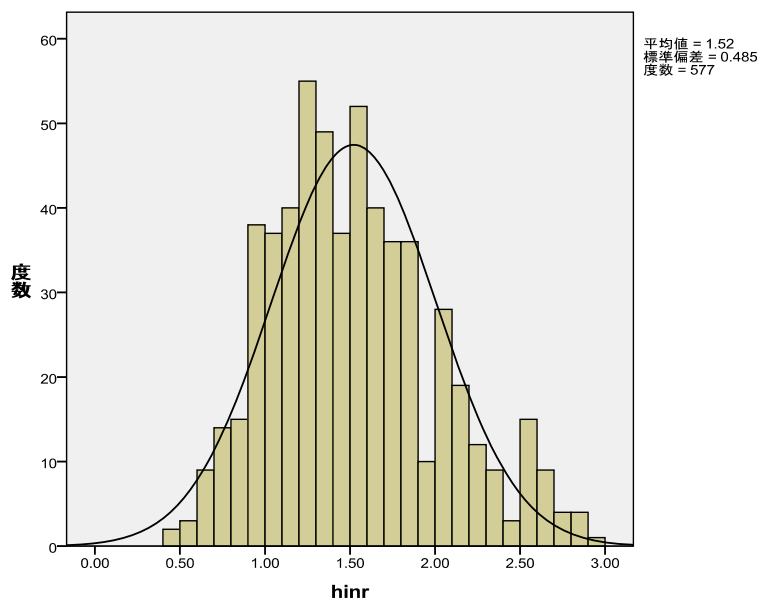
調査では2009年11月の給与(税込み、残業代込み：今の勤務先からの給与のみ)と、通常1週間に何時間程度働くか(残業時間含む)という形で、賃金と労働時間を把握している。ここでは、職業能力発揮の結果としての賃金という見方に立つので、時間当たり賃金に置き換えたほうがいい。そこで、時間当たり賃金を下記のとおり求めた。

$$\text{時間あたり賃金} = \text{2009年11月の給与(千円)} \div (\text{週労働時間(時間)} \times 4\text{週})$$

図表 2-8-20 時間あたり賃金の分布

	N	平均値	標準偏差
時間あたり賃金	608	1.75	1.46
時間あたり賃金(はずれ値を除く)	577	1.52	0.49

注：無回答は除く。



この分布を見ると(図表2-8-20)、高い者の散らばり非常に大きかった。あまり大きな偏りのあるサンプルは何からの固有の事情が紛れ込んでいる可能性があるのでこれをはずれ値として除くと、残るケースの散らばりは図表のとおりとなったので、これを用いることにした。

図表 2-8-21 時間当たり賃金（職種別）

	N	平均値(千円)	標準偏差
技能者	437	1.51	0.50
技術者	140	1.57	0.45

$t(575)=-1.29, n.s.$

なお、図表 2-8-21 のとおり、時間当たり賃金についても技術者と技能者の差は確認されなかった。

2. 学校・専攻と職業能力開発状況

これらの4つを目的変数とし、学校教育段階からの教育訓練、就業経験等がどの程度影響しているかを順次検討していく。最初に学歴・専攻による違いを検討する(図表 2-8-22)。

技術者についてはいずれも有意な差がなかったが、技能者については、いずれの変数についても有意な違いがあった。すなわち、能力開発への意欲については、高等教育経験者のほうが強い者が多く、実際に能力開発を積極的に行っているかどうかについては、いずれの学歴段階でも工業系の専門教育を受けた者の方が多い。能力発揮レベルについては工業系の短期高等教育や工業高校で高い認識を持つ者が多く、時間当たり賃金では中学卒業者と工業系の短期高等教育、工業高校経験者で比較的高い。

図表 2-8-22 学校経験別職業能力開発状況

①能力開発意欲

a 技能者				b 技術者			
	度数	平均値	標準偏差		度数	平均値	標準偏差
中学	30	-0.965	1.384	工業系高校	30	0.331	0.893
工業系高校	127	-0.089	1.015	高卒以下・工業教育なし	24	0.409	0.905
その他の高校	151	-0.140	1.130	工業系専短・高専	21	0.155	0.832
工業系専短・高専	64	0.183	0.749	大学理系・大学院	59	0.149	0.614
その他不明専短	43	0.055	0.947	高等教育・工業系なし	21	0.126	0.927
大学理系・大学院	54	0.060	0.771	合計	155	0.222	0.792
大学文系	47	0.219	0.942				
合計	516	-0.065	1.040				

$F(4,150)=0.71, n.s$

$F(6,509)=5.59, P<.001$

②能力開発実施状況

a 技能者				b 技術者			
	度数	平均値	標準偏差		度数	平均値	標準偏差
中学	29	-0.593	0.869	工業系高校	32	0.295	0.768
工業系高校	128	0.040	1.001	高卒以下・工業教育なし	23	0.066	0.940
その他の高校	149	-0.138	1.005	工業系専短・高専	21	0.295	1.044
工業系専短・高専	63	0.055	0.966	大学理系・大学院	60	0.307	0.983
その他不明専短	40	-0.218	1.084	高等教育・工業系なし	20	0.399	1.002
大学理系・大学院	53	0.093	0.964	合計	156	0.279	0.940
大学文系	47	-0.197	0.988				
合計	509	-0.083	1.001				

$F(4,151)=0.39, n.s$

$F(6,502)=2.39, P<.05$

③能力発揮レベル

a 技能者

	度数	平均値	標準偏差
中学	29	3.17	1.07
工業系高校	129	3.33	0.97
その他の高校	151	3.03	1.12
工業系専短・高専	66	3.30	1.14
その他不明専短	41	2.71	1.06
大学理系・大学院	53	3.11	1.03
大学文系	47	2.79	0.98
合計	516	3.11	1.07

$F(6,509)=3.23, P<.05$

b 技術者

	度数	平均値	標準偏差
工業系高校	31	3.55	1.06
高卒以下・工業教育なし	22	3.36	1.05
工業系専短・高専	20	3.00	1.03
大学理系・大学院	62	3.15	1.10
高等教育・工業系なし	21	3.10	1.22
合計	156	3.23	1.10

$F(4,151)=1.14, n.s$

④時間当たり賃金

a 技能者

	度数	平均値	標準偏差
中学	22	1.68	0.57
工業系高校	104	1.59	0.47
その他の高校	138	1.42	0.50
工業系専短・高専	49	1.62	0.54
その他不明専短	35	1.47	0.50
大学理系・大学院	46	1.48	0.45
大学文系	35	1.41	0.40
合計	429	1.51	0.49

$F(6,422)=2.40, P<.05$

b 技術者

	度数	平均値	標準偏差
工業系高校	31	1.73	0.44
高卒以下・工業教育なし	18	1.54	0.44
工業系専短・高専	18	1.49	0.51
大学理系・大学院	58	1.55	0.40
高等教育・工業系なし	14	1.41	0.50
合計	139	1.57	0.45

$F(4,134)=1.68, n.s$

これらの特徴はこの変数単独で見た時のものであり、年齢や職場特性などの他の条件をそろえると異なる結果になるかもしれない。後の節で他の要素を加えて総合的に分析したい。

3. 年齢別の職業能力開発状況

次に、学校教育とは独立に職業能力開発の水準を規定するであろう要因の影響を確認していく。まず、年齢という最も基本的な属性による違いである。

年齢段階別には（図表2-8-23）、能力開発への意欲は若いほど強く、年齢が高いほど低い。能力開発に実際に取り組んでいるかどうかは、年齢による違いは小さい。一方、能力発揮レベルの自己認識も時間当たり賃金も29歳以下が低く、年齢とともに高まって50歳代が最も高い。技能者で61歳以上が低くなるのは、60歳ごろに定年が設定されていて、これを境に働き方が変わっていることを示している。技術者は61歳以上で変化の方向が極端に変わることはないが、人数が少ないので50歳代とあわせて考えたほうがいい。いずれにしろ年齢は能力開発状況を大きく左右する要因である。

図表 2-8-23 年齢段階別職業能力開発実施状況

	技能者			技術者				
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差		
能力開発意欲***	29歳以下	98	0.11	1.08	29歳以下	30	0.26	0.69
	30～39歳	199	0.15	0.86	30～39歳	69	0.36	0.79
	40～49歳	110	-0.07	1.01	40～49歳	31	0.22	0.75
	50～60歳	89	-0.49	1.16	50～60歳	22	-0.12	0.82
	61歳以上	23	-0.96	1.22	61歳以上	2	-1.19	1.23
合計	519	-0.06	1.05	合計	154	0.22	0.79	
能力開発実施状況	29歳以下	96	-0.10	1.05	29歳以下	30	0.14	0.97
	30～39歳	193	-0.06	1.03	30～39歳	68	0.43	0.94
	40～49歳	111	-0.02	0.97	40～49歳	31	0.28	0.89
	50～60歳	89	-0.12	1.02	50～60歳	23	0.06	0.93
	61歳以上	23	-0.47	0.64	61歳以上	3	-0.38	1.15
合計	512	-0.09	1.00	合計	155	0.28	0.94	
能力発揮レベル***	29歳以下	97	2.70	1.02	29歳以下	30	2.43	0.94
	30～39歳	193	3.05	0.96	30～39歳	67	3.07	1.11
	40～49歳	114	3.27	1.09	40～49歳	28	3.68	0.72
	50～60歳	94	3.45	1.13	50～60歳	23	3.78	0.90
	61歳以上	22	3.05	1.17	61歳以上	7	4.57	0.54
合計	520	3.10	1.07	合計	155	3.23	1.10	
時間当たり賃金***	29歳以下	83	1.24	0.30	29歳以下	22	1.26	0.36
	30～39歳	161	1.48	0.42	30～39歳	59	1.49	0.46
	40～49歳	95	1.67	0.52	40～49歳	31	1.78	0.42
	50～60歳	74	1.71	0.62	50～60歳	19	1.78	0.35
	61歳以上	19	1.41	0.56	61歳以上	6	1.72	0.20
合計	432	1.51	0.50	合計	137	1.57	0.45	

***p<.001 **p<.01 *p<.05

第4節 現在までの職業キャリアと職業能力開発

次に現職までのキャリアとして、これまでの現職と同じ仕事をどのくらい継続してきたか、また企業間移動の経験とそれに伴う仕事内容の変動をとりあげ、これが現在の職業能力開発状況とどうかかわるかを検討する。

1. 同職通算経験年数

現在と同じ仕事を長く継続していれば経験による職業能力の向上が期待できる。調査票では同職種の経験年数を以前の勤務先での経験年数を含んだ通算年数として回答を求めている。年数を記入する方式であり、回答は幅広く分布していた。そこで一定の期間ごとにくくってカテゴリー変数に変えた。カテゴリー化後の分布は図表 2-8-24 のとおりである。

図表 2-8-24 現在の仕事の通算経験年数（カテゴリー化後・職種別）

	(単位：%)							合計	N
	3年未満	3年以上 5年未満	5年以上 10年未満	10年以上 20年未満	20年以上 30年未満	30年以上	不明		
技能者	5.7	10.9	24.6	29.0	18.6	9.3	1.8	100.0	558
技術者	6.5	8.3	25.0	28.0	16.1	10.1	6.0	100.0	168
技能・技術計	5.9	10.3	24.7	28.8	18.0	9.5	2.8	100.0	726

図表 2-8-25 では、この変数別に職業能力開発状況をみた。同職通算経験年数は能力発揮に関わる 2 つの変数との関係が明らかであり、長く経験するほど、能力は高いレベルで発揮され、その対価としての賃金も高い。一方、能力開発に取り組んでいるかどうかには関係が見られず、意欲については経験が長い者で低い傾向がみられた。

図表 2-8-25 同職通算年数別職業能力開発状況

	技能者			技術者				
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差		
能力開発 意欲+	3年未満	32	0.11	1.17	3年未満	10	0.41	0.75
	3~5年	60	0.16	1.13	3~5年	13	0.03	0.61
	5~10年	130	-0.08	0.92	5~10年	40	0.20	0.51
	10~20年	151	0.00	0.99	10~20年	46	0.45	0.98
	20~30年	96	-0.13	1.08	20~30年	27	0.06	0.67
	30年以上	45	-0.45	1.12	30年以上	12	-0.40	0.95
	合計	514	-0.06	1.04	合計	148	0.20	0.79
能力開発 実施状況	3年未満	32	0.08	1.03	3年未満	10	0.38	0.96
	3~5年	58	-0.03	1.01	3~5年	13	0.19	0.84
	5~10年	124	-0.21	1.00	5~10年	40	0.23	0.97
	10~20年	152	-0.02	1.02	10~20年	45	0.35	0.96
	20~30年	94	-0.02	0.99	20~30年	27	0.33	0.84
	30年以上	47	-0.21	0.96	30年以上	14	-0.05	0.93
	合計	507	-0.08	1.00	合計	149	0.27	0.92
能力発揮 レベル***	3年未満	31	2.03	0.98	3年未満	11	1.91	0.70
	3~5年	57	2.46	0.93	3~5年	14	2.36	0.75
	5~10年	129	2.93	0.91	5~10年	39	3.00	0.95
	10~20年	153	3.29	0.99	10~20年	43	3.42	0.98
	20~30年	97	3.46	1.04	20~30年	25	3.68	0.85
	30年以上	48	3.50	1.15	30年以上	17	4.18	0.88
	合計	515	3.09	1.07	合計	149	3.23	1.07
時間当た り賃金***	3年未満	22	1.21	0.31	3年未満	5	1.11	0.17
	3~5年	48	1.31	0.40	3~5年	12	1.33	0.24
	5~10年	110	1.36	0.41	5~10年	38	1.41	0.43
	10~20年	129	1.57	0.50	10~20年	41	1.64	0.47
	20~30年	84	1.66	0.48	20~30年	24	1.87	0.37
	30年以上	36	1.80	0.62	30年以上	13	1.73	0.26
	合計	429	1.51	0.49	合計	133	1.57	0.44

***p<.001 *p<.05 +p<.10

2. 転職歴

転職の経験とそれに伴う仕事の変化を尋ねた質問から、次の図表 2-8-26 の通りにキャリアを類型分けした。転職者の場合、同職種間での転職が少なく、違う職種から現在の職種に変わったものが多い。同職種を経験し続けたほうが能力の蓄積が進むのではないかという仮説のもとに、職業能力開発状況を示す4変数について、類型間の比較を行なったが(図表 2-8-27)、技能職でも技術職でも、有意な差は確認されなかった。

図表 2-8-26 転職歴（職種別）

	(単位：%)					合計	N
	初職継続	転職同職	転職類似職	転職異職	無回答		
技能者	29.2	7.9	20.8	35.1	7.0	100.0	558
技術者	38.7	7.1	18.5	25.6	10.1	100.0	168
技能・技術計	31.4	7.7	20.2	32.9	7.7	100.0	726

図表 2-8-27 転職歴別職業能力開発状況

	技能者				技術者			
	度数	平均値	標準偏差		度数	平均値	標準偏差	
能力開発 意欲	初職継続	155	-0.07	1.00	初職継続	61	0.17	0.77
	転職同職	42	-0.13	1.08	転職同職	10	-0.10	0.77
	転職類似職	107	-0.20	1.13	転職類似職	29	0.35	0.81
	転職異職	183	0.06	1.03	転職異職	41	0.33	0.86
	合計	487	-0.06	1.05	合計	141	0.23	0.81
能力開発 実施状況	初職継続	157	0.01	1.03	初職継続	61	0.25	0.91
	転職同職	40	-0.11	0.97	転職同職	12	-0.17	0.99
	転職類似職	106	-0.16	0.92	転職類似職	29	0.52	0.99
	転職異職	178	-0.09	1.03	転職異職	40	0.25	0.96
	合計	481	-0.07	1.00	合計	142	0.27	0.95
能力発揮 レベル	初職継続	156	3.17	1.03	初職継続	63	3.10	1.15
	転職同職	40	3.38	1.08	転職同職	12	3.17	1.19
	転職類似職	110	3.00	1.01	転職類似職	30	3.57	0.97
	転職異職	182	3.04	1.12	転職異職	40	3.10	1.01
	合計	488	3.10	1.07	合計	145	3.20	1.08
時間当た り賃金	初職継続	134	1.46	0.44	初職継続	53	1.48	0.43
	転職同職	37	1.65	0.57	転職同職	11	1.63	0.41
	転職類似職	90	1.53	0.57	転職類似職	28	1.68	0.41
	転職異職	146	1.50	0.47	転職異職	35	1.62	0.53
	合計	407	1.51	0.50	合計	127	1.57	0.45

第5節 企業・職場の状況と職業能力開発

この節では、まず、現在の勤務先における職業能力開発にかかわる環境がどの程度整備されているかによって、職業能力開発状況に差異がみられるかどうかを検討する。取り上げるのは、勤務先企業は必要な能力の水準を明確化している(と認識している)か、勤務先はどのような能力開発の方針を持っている(と認識している)か、勤務先はOJTにかかわる取り組みをどの程度積極的に進めている(と認識している)か、Off-JTの経験の有無・回数、自己啓発への勤務先からの支援の有無、勤務先の評価の多面性である。

また、企業そのもののおかれた環境として、企業規模と生産・販売上の特徴(下請け関係)をとりあげ、その違いによってどの程度個人の能力開発状況が異なるかを確認する。

1. 勤務先企業による仕事に必要な能力水準の明確化

勤務先企業が、仕事に必要な能力・スキルについて明確化して従業員に伝えているかによって、個人の能力開発行動は変わってこよう。調査票では、現在の仕事にどのような能力やスキルが必要かについて、勤務先企業が明確に示しているかどうか、図表 2-8-2

8に示す設問で尋ねている。

次の図表2-8-29ではこの明確化の度合いと能力開発状況にかかわる4つの変数との関係をみた。企業が必要な能力やスキルを明確化しているか否かは、個人の能力開発意欲と関係がみられ、技能職、技術職ともに、明確にしているほうが意欲は高い傾向がみられた。技能職については、能力開発の実施状況との関連も見られた。一方、時間あたり賃金とは関係がなく、また、能力発揮レベルについては、明確にしているかどうか「わからない」というケースで発揮レベルが低い傾向があった。

図表2-8-28 必要能力水準の明確化の度合い（職種別）

(単位：%)									
	非常に明確にしている	やや明確にしている	どちらとも言えない	あまり明確にしている	明確にしていない	わからない	無回答	合計	N
技能者	19.7	34.4	20.1	8.6	8.6	7.5	1.1	100.0	558
技術者	24.4	34.5	19.0	10.7	8.9	2.4	0.0	100.0	168
技能・技術計	20.8	34.4	19.8	9.1	8.7	6.3	0.8	100.0	726

図表2-8-29 必要能力水準の明確化の度合い別職業能力開発状況

a. 技能者

	度数	平均値	標準偏差
能力開発意欲***	非常に明確にしている	100	0.18
	やや明確にしている	181	0.07
	どちらとも言えない	107	-0.17
	あまり明確にしている	46	-0.29
	明確にしていない	44	-0.10
	わからない	41	-0.73
	合計	519	-0.07
能力開発実施状況***	非常に明確にしている	97	0.17
	やや明確にしている	179	0.01
	どちらとも言えない	106	-0.01
	あまり明確にしている	46	-0.25
	明確にしていない	46	-0.59
	わからない	40	-0.51
	合計	514	-0.08
能力発揮レベル*	非常に明確にしている	104	3.12
	やや明確にしている	179	3.07
	どちらとも言えない	106	3.25
	あまり明確にしている	47	3.02
	明確にしていない	45	3.31
	わからない	39	2.56
	合計	520	3.09
時間あたり賃金	非常に明確にしている	87	1.58
	やや明確にしている	145	1.54
	どちらとも言えない	91	1.42
	あまり明確にしている	38	1.40
	明確にしていない	45	1.53
	わからない	27	1.54
	合計	433	1.51

b. 技術者

	度数	平均値	標準偏差
能力開発意欲**	非常に明確にしている	38	0.53
	やや明確にしている	55	0.27
	どちらとも言えない	29	0.16
	あまり明確にしている	17	-0.06
	明確にしていない	13	-0.24
	わからない	3	-0.45
	合計	155	0.22
能力開発実施状況	非常に明確にしている	36	0.53
	やや明確にしている	55	0.32
	どちらとも言えない	29	0.25
	あまり明確にしている	18	0.26
	明確にしていない	15	-0.31
	わからない	3	-0.06
	合計	156	0.28
能力発揮レベル	非常に明確にしている	35	3.23
	やや明確にしている	56	3.07
	どちらとも言えない	30	3.13
	あまり明確にしている	18	3.50
	明確にしていない	14	3.71
	わからない	4	3.00
	合計	157	3.22
時間あたり賃金	非常に明確にしている	29	1.67
	やや明確にしている	51	1.55
	どちらとも言えない	27	1.51
	あまり明確にしている	17	1.62
	明確にしていない	13	1.49
	わからない	3	1.43
	合計	140	1.57

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

2. 勤務先企業の人材育成・能力開発方針の伝達

勤務先企業が能力開発に対して一定の方針を示すこともまた、個人の能力開発の促進に影響

響しよう。育成方針の伝達についての設問は図表 2-8-30 のとおりで、技能職でも技術職でも、当面の仕事のために必要な能力の開発を会社は目標にしていると認識している者が多い。

この認識と個人の能力開発状況を示す4つの変数の関係を見ると（図表 2-8-31）、技能職、技術職ともに、有意差があったのは能力開発の実施状況との関係であった。すなわち、スキルマップなどで現在の従業員の能力レベルなどを把握した上で能力開発に取り組んでいる企業であることが、個人の能力開発を積極的にさせることにつながっている。

図表 2-8-30 勤務先企業の人材育成・能力開発方針の伝達状況（職種別）

（単位：％）

	数年先を見込んで能力開発 1)	現状把握に基づき能力開発 2)	当面の仕事のための能力開発 3)	能力開発について特に方針を定めていない	わからない	無回答	合計	N
技能者	6.8	7.3	38.5	27.8	17.4	2.2	100.0	558
技術者	8.3	9.5	38.1	30.4	11.9	1.8	100.0	168
技能・技術計	7.2	7.9	38.4	28.4	16.1	2.1	100.0	726

注：1) 調査票では「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」

2) 調査票では「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」

3) 調査票では「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」

図表 2-8-31 勤務先企業の人材育成・能力開発方針の伝達状況別職業能力開発状況

	度数 平均値 標準偏差				度数 平均値 標準偏差				
	度数	平均値	標準偏差		度数	平均値	標準偏差		
能力開発 意欲***	数年先を見込んで能力開発*1	36	0.12	1.01	能力開発	数年先を見込んで能力開発*1	13	0.33	0.74
	現状把握に基づき能力開発*2	40	0.26	0.77	能力開発	現状把握に基づき能力開発*2	16	0.45	0.83
	当面の仕事のための能力開発*3	202	0.09	0.94	能力開発	当面の仕事のための能力開発*3	62	0.27	0.79
	特に方針を定めていない	153	-0.15	1.08	意欲	特に方針を定めていない	48	0.07	0.76
	わからない	85	-0.52	1.22		わからない	16	0.18	0.92
	合計	516	-0.07	1.05		合計	155	0.22	0.79
能力開発 実施状況 ***	数年先を見込んで能力開発*1	33	-0.03	1.11	能力開発	数年先を見込んで能力開発*1	13	0.66	0.88
	現状把握に基づき能力開発*2	40	0.48	0.90	能力開発	現状把握に基づき能力開発*2	16	1.07	0.60
	当面の仕事のための能力開発*3	200	0.13	0.98	能力開発	当面の仕事のための能力開発*3	61	0.41	0.83
	特に方針を定めていない	151	-0.36	0.94	実施状況	特に方針を定めていない	49	-0.15	0.89
	わからない	87	-0.39	0.94	***	わからない	17	-0.01	1.11
	合計	511	-0.09	1.00		合計	156	0.28	0.94
能力発揮 レベル*	数年先を見込んで能力開発*1	37	3.14	1.21	能力発揮	数年先を見込んで能力開発*1	12	3.08	1.24
	現状把握に基づき能力開発*2	41	3.27	1.00	能力発揮	現状把握に基づき能力開発*2	16	3.63	0.72
	当面の仕事のための能力開発*3	200	3.17	1.08	能力発揮	当面の仕事のための能力開発*3	59	3.10	1.17
	特に方針を定めていない	147	3.16	1.02	レベル	特に方針を定めていない	48	3.38	0.91
	わからない	92	2.74	1.06		わからない	20	2.85	1.31
	合計	517	3.10	1.07		合計	155	3.21	1.09
時間当た り賃金	数年先を見込んで能力開発*1	32	1.46	0.37	時間当た	数年先を見込んで能力開発*1	9	1.64	0.40
	現状把握に基づき能力開発*2	35	1.59	0.53	時間当た	現状把握に基づき能力開発*2	14	1.52	0.42
	当面の仕事のための能力開発*3	170	1.52	0.51	時間当た	当面の仕事のための能力開発*3	52	1.55	0.48
	特に方針を定めていない	118	1.50	0.48	り賃金	特に方針を定めていない	44	1.58	0.45
	わからない	73	1.47	0.52		わからない	18	1.57	0.45
	合計	428	1.51	0.50		合計	137	1.56	0.45

**** p<.001 ** p<.01 * p<.05

注：1) ~3) は図表 2-8-30 と同様。

3. 勤務先企業の従業員の育成・能力開発の取組（OJT）の状況

次に勤務先企業が人材育成・職業能力開発のために、日常の業務の中で行っている能力開発についてみる。これにかかる設問は下記の5つである。これらの質問に「積極的に進めている」から「全く積極的ではない」までの5つの選択肢が用意されている。

Q30a「指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている」

Q30b「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」

Q30c「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」

Q30d「主要な担当業務の他に、関連する業務をローテーションで経験させている」

Q30e「社員の間での勉強会や提案発表会の実施」

これらの5つの設問への回答傾向は相関が高かったので、この背後にある企業の能力開発の現状への意識を抽出するため、主成分分析を行った（図表2-8-32）。抽出された1つの主成分で56.6%の寄与率があったことから、この成分値を勤務先企業のOJTへの積極性を表す変数として用いることにした。

図表2-8-32 勤務先企業のOJTへの積極性に関する主成分分析

	成分1 ＜企業のOJT積極性＞
指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	.826
作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	.816
やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる	.655
主要な担当業務の他に、関連する業務をローテーションで経験させる	.710
社員の間での勉強会や提案発表会の実施	.740
個有値	2.829
寄与率	56.6%

値は主成分負荷量

注：「そう思う」=5～「そう思わない」=1に転換したのち、標準化している。

この主成分負荷量から主成分得点係数を求め、これを用いて主成分得点を示すと次の式となる。

$$\text{企業のOJT積極性(成分)} = 0.292 \times q30a + 0.288 \times q30b + 0.231 \times q30c + 0.251 \times q30d + 0.262 \times q30e$$

注：「そう思う」=5～「そう思わない」=1に転換したのち、標準化している。

この主成分と能力開発状況を示す4つの変数の関係を相関係数で見た（図表2-8-33）。能力開発意欲、能力開発実施状況ともに有意な関係を持っている。技能者、技術者とも、職場のOJTが積極的に進められている職場では従業員の能力開発意欲は高く、実際の取り組み

も進められているという関係が確認された。一方、能力発揮状況を示す変数との関係は確認されなかった。

図表 2-8-33 企業のOJT積極性(成分値)と各指標との相関

		能力開発意 欲	能力開発実 施状況	能力発揮レ ベル	時間当たり 賃金
技能者	Pearson の相関係数	.107*	.277**	0.011	0.045
	有意確率(両側)	0.015	0.000	0.798	0.358
	N	513	508	511	420
技術者	Pearson の相関係数	.172*	.393**	-0.121	-0.096
	有意確率(両側)	0.033	0.000	0.141	0.273
	N	153	155	150	133

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

4. 勤務先企業の指示によるOff-JTの経験

つぎに Off-JT についても検討する。勤務先での Off-JT への支援の程度は、本人が勤務先の指示で通ったことのある能力開発機関の数(種類)で測れるのではないかと考え、まず、その種類数の分布を見ると、約半数に経験があり、最大7種類であった(図表 2-8-34)。この種類数によって、能力開発状況を示す変数値に違いがあるかどうかをみると、(能力開発機関の種類数は、「なし」を0とし、1種から3種までは1~3、4種から7種はまとめて4という数値を与えた)、図表 2-8-35 のとおり、能力開発の実施状況に対しては有意にプラスの影響があり、また、技能者では能力開発意欲や発揮する技能レベルにもプラスに影響していた。

図表 2-8-34 勤務先の指示で通ったことのある能力開発機関の種類数(職種別)

	(単位: %)										
	無回答	なし	1種	2種	3種	4種	5種	6種	7種	合計	N
技能者	9.5	46.4	28.7	9.9	4.1	0.5	0.7	0.2	0.0	100.0	558
技術者	9.5	38.1	32.7	10.1	4.8	2.4	1.2	0.0	1.2	100.0	168
技能・技術計	9.5	44.5	29.6	9.9	4.3	1.0	0.8	0.1	0.3	100.0	726

図表 2-8-35 勤務先の指示で通ったことのある能力開発機関の種類数と

職業能力開発状況

		能力開発意 欲	能力開発実 施状況	能力発揮レ ベル	時間当たり 賃金
技能者	Pearson の相関係数	.221**	.344**	.141**	0.054
	有意確率(両側)	0.000	0.000	0.001	0.259
	N	522	515	524	437
技術者	Pearson の相関係数	0.046	.375**	0.04	0.092
	有意確率(両側)	0.573	0.000	0.615	0.278
	N	155	156	157	140

*** p<.001 ** p<.01 * p<.05

5. 勤務先企業の自己啓発援助

自己啓発については、自主的に行う教育訓練に対して費用や情報提供などの支援を勤務先が行っているかどうかを問う質問がある。この分布は図表2-8-36のとおりである。これによって自己啓発を行いやすい環境が、能力開発状況に影響しているかを検討すると、結果は図表2-8-37に示したが、技能者、技術者とも能力開発実施状況にはプラスの影響を与え、技能者については能力開発意欲にもプラスの影響を与えていた。一方、能力の発揮に関わる変数には関係が見られなかった。

図表2-8-36 勤務先企業の自己啓発援助（職種別）

	単位：%				N
	行っている	行っていない	無回答	合計	
技能者	30.1	61.3	8.6	100.0	558
技術者	45.2	47.0	7.7	100.0	168
技能・技術計	33.6	58.0	8.4	100.0	726

図表2-8-37 勤務先企業の自己啓発援助の有無別職業能力開発状況

a.技能者					b.技術者				
		N	平均値	標準偏差			N	平均値	標準偏差
能力開発意欲**	行っている	161	0.140	0.844	能力開発意欲	行っている	73	0.297	0.715
	行っていない	331	-0.135	1.085		行っていない	78	0.172	0.775
能力開発実施状況***	行っている	158	0.382	0.985	能力開発実施状況**	行っている	74	0.532	0.915
	行っていない	329	-0.277	0.931		行っていない	78	0.059	0.922
能力発揮レベル	行っている	160	3.160	1.098	能力発揮レベル	行っている	74	3.180	1.025
	行っていない	323	3.100	1.046		行っていない	74	3.240	1.096
時間当たり賃金	行っている	130	1.595	0.505	時間当たり賃金	行っている	65	1.532	0.421
	行っていない	271	1.471	0.488		行っていない	64	1.577	0.472

*** p<.001 ** p<.01

6. 働きぶりの評価での多面的評価

勤務先における能力開発の環境として、能力がどのように評価されているかも重要である。これについては、勤務先がどのような点を重視して働きぶりの評価をしていると思うかを問う質問があり、全部で13の選択肢（仕事の遂行能力(正確さ、速さ、質)、専門的な知識・技能、関連業務や全社業務に関する広い知識・技能、達成意欲・チャレンジ精神、短期的な仕事の業績、長期的な会社への貢献、職場のチームワークへの貢献、部下や後輩を指導する能力、勤怠状況、トラブルに対処する能力、取引先や顧客からの信頼、取得している職業資格、その他)から複数回答方式で選択する。ここでいくつの項目を選択したかの分布をみると、図表のとおり広く分布している。

この選択数を企業がより多くの側面を評価していることを示す変数とし（7つ以上はまとめて7の数値を与えた）、これと能力開発状況を示す4つの変数との相関関係をみると（図表2-8-39）、技能者では能力開発意欲、能力開発実施状況、および能力発揮レベルの自己

認識との間に正の相関があった。勤務先が多面的な基準で働きぶりを評価する環境では、能力開発が進む可能性がある。

図表 2-8-38 働きぶり評価の評価側面数（職種別）

選択項目数	単位：%		
	技能者 N=558	技術者 N=168	技能・技術計 N=726
無回答	2.5	2.4	2.5
1	21.9	17.3	20.8
2	20.6	17.3	19.8
3	22.4	26.8	23.4
4	13.8	14.3	13.9
5	7.9	11.3	8.7
6	4.8	5.4	5.0
7	2.5	3.0	2.6
8	1.6	0.6	1.4
9	0.9	0.6	0.8
10	0.4	0.0	0.3
11	0.7	1.2	0.8
合計	100.0	100.0	100.0

図表 2-8-39 評価側面数と職業能力開発状況各変数との相関

		能力開発意 欲	能力開発実 施状況	能力発揮レ ベル	時間当たり賃 金
技能者	Pearson の相関係数	.226**	.221**	.161**	-0.004
	有意確率（両側）	0.000	0.000	0.000	0.941
	N	512	505	514	428
技術者	Pearson の相関係数	0.103	0.115	0.088	0.023
	有意確率（両側）	0.206	0.157	0.276	0.792
	N	152	153	155	136

** p<.01

7. 企業属性—規模

勤務先企業の企業規模と下請けに特化した事業形態であるかどうかは、企業の能力開発の在り方に大きな影響を与えると思われる。まず、勤務先企業の規模は（図表 2-8-40）、技能者も技術者も10~29名が最も多いが技術者については100名以上の比較的大きな企業のケースも少なくない。（なお、企業規模については、主に企業調査票からの情報によって作成している。）

図表 2-8-40 勤務先企業の規模（職種別）

	（単位：%）							合計	N
	4名以下	5~9名	10~29名	30~49名	50~99名	100名以上	無回答		
技能者	6.8	17.4	44.1	13.8	10.0	7.9	0.0	100.0	558
技術者	3.0	8.3	33.3	17.3	16.1	21.4	0.6	100.0	168
技能・技術計	5.9	15.3	41.6	14.6	11.4	11.0	0.1	100.0	726

この規模と個人の職業能力開発との関係は（図表2-8-41）、技能者では小規模企業では職業能力開発の意欲が低い者が多く、また実際に能力開発に取り組んでいる者も少ない。一方、技術者の場合は、意欲や実施状況についての変数については有意でなく、時間当たり賃金についてのみ有意な差があった。ただし、これも影響は同一方向ではないので解釈は難しい。

図表2-8-41 勤務先企業の規模別職業能力開発状況

a.技能者				b.技術者					
	度数	平均値	標準偏差		度数	平均値	標準偏差		
能力開発 意欲**	4名以下	37	-0.496	1.342	能力開発 意欲	4名以下	4	0.377	0.138
	5～9名	82	-0.126	1.013		5～9名	12	0.435	0.849
	10～29名	234	-0.164	1.145		10～29名	49	0.065	1.006
	30～49名	75	0.235	0.769		30～49名	29	0.212	0.834
	50～99名	51	0.035	0.763		50～99名	26	0.209	0.587
	100名以上	43	0.309	0.701		100名以上	35	0.368	0.526
合計	522	-0.066	1.045	合計	155	0.222	0.792		
能力開発 実施状況***	4名以下	35	-0.563	0.857	能力開発 実施状況	4名以下	4	0.802	0.009
	5～9名	80	-0.377	0.898		5～9名	12	0.105	1.088
	10～29名	231	-0.074	0.992		10～29名	49	0.004	0.947
	30～49名	74	0.064	1.135		30～49名	29	0.410	0.905
	50～99名	52	0.247	0.997		50～99名	26	0.402	0.906
	100名以上	43	0.138	0.884		100名以上	36	0.459	0.930
合計	515	-0.085	1.003	合計	156	0.279	0.940		
能力発揮 レベル	4名以下	37	3.080	0.954	能力発揮 レベル	4名以下	3	3.670	0.577
	5～9名	86	3.050	1.177		5～9名	13	3.310	1.316
	10～29名	231	3.090	1.078		10～29名	50	3.420	1.230
	30～49名	74	3.180	1.127		30～49名	28	3.210	1.067
	50～99名	53	3.040	1.018		50～99名	27	3.190	0.921
	100名以上	43	3.210	0.940		100名以上	36	2.920	0.967
合計	524	3.100	1.074	合計	157	3.220	1.095		
時間当たり 賃金	4名以下	33	1.573	0.483	時間当たり 賃金**	4名以下	5	1.849	0.348
	5～9名	74	1.477	0.542		5～9名	10	1.591	0.468
	10～29名	185	1.521	0.533		10～29名	48	1.738	0.522
	30～49名	60	1.533	0.470		30～49名	23	1.383	0.330
	50～99名	50	1.441	0.375		50～99名	22	1.518	0.324
	100名以上	35	1.486	0.422		100名以上	31	1.424	0.384
合計	437	1.507	0.497	合計	139	1.568	0.447		

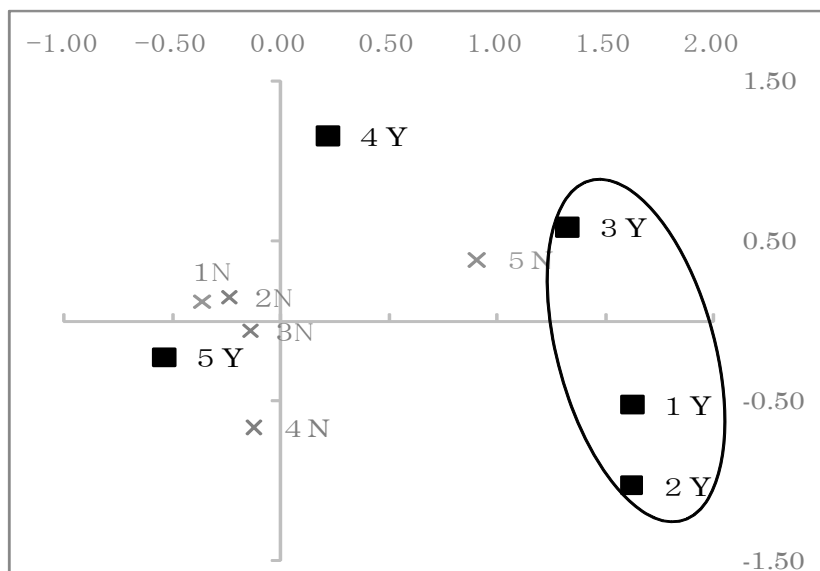
*** p<.001 ** p<.01、* p<.05

8. 企業属性—生産・販売の特徴

生産・販売活動の特徴については、企業調査での設問がある。図表2-8-42の下段に設問文は示したが、これは複数回答なので勤務先企業の特徴として用いるには、より単純化する必要がある。そこで、多重応答分析により設問への回答傾向を検討すると、大きくは、受注型の仕事のみをしている企業（下請け型企業）と最終製品を生産・販売していたり、不特定ユーザーに販売していたりする企業（非下請け型企業）とに大きく括ることができた。図表2-8-43のとおり、技能者の場合は約7割が、技術者の場合は約半数が下請け型生産をしている企業に勤務している。この勤務先の特徴が、職業能力開発にどのような影響を与えているかをみると（図表2-8-44）、技能者の場合は、最終製品などがある非下請け型企業のほうが、能力開発意欲もその取り組み状況も活発であった。一方で能力発揮レベルと

時間当たり賃金については、受注型の（下請け型）企業のほうが高い。技術者では時間当たり賃金についてのみ有意差が認められ、ここではむしろ、最終製品を持つなどの非下請け型企業のほうが高い。技能者と技術者では逆の傾向が出ている。

図表 2-8-42 勤務先企業の生産・販売活動の特徴(企業調査より)



- 1 最終製品を生産して自社ブランドで販売する
- 2 最終製品を生産して問屋や大手メーカーのブランドで販売する
- 3 自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する
- 4 受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し部品または材料を加工・生産する
- 5 受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する

図表 2-8-43 勤務先企業の生産・販売活動の特徴(職種別)

単位：%

	受注生産のみ	最終製品販売等	無回答	合計	N
技能者	69.2	23.1	7.7	100.0	558
技術者	48.8	39.3	11.9	100.0	168
技能・技術計	64.5	26.9	8.7	100.0	726

図表 2-8-44 勤務先企業の生産・販売活動の特徴別職業能力開発状況

a. 技能者				b. 技術者					
	N	平均値	標準偏差		N	平均値	標準偏差		
能力開発意欲*	最終製品等あり	124	0.103	0.932	能力開発意欲	最終製品等あり	62	0.202	0.900
	受注生産のみ	358	-0.145	1.086		受注生産のみ	74	0.184	0.739
能力開発実施状況+	最終製品等あり	125	0.022	1.000	能力開発実施状況	最終製品等あり	61	0.238	0.978
	受注生産のみ	354	-0.155	0.991		受注生産のみ	77	0.352	0.924
能力発揮レベル**	最終製品等あり	125	2.860	1.088	能力発揮レベル	最終製品等あり	63	3.350	1.180
	受注生産のみ	362	3.170	1.055		受注生産のみ	76	3.210	1.011
時間当たり賃金+	最終製品等あり	100	1.449	0.417	時間当たり賃金**	最終製品等あり	51	1.669	0.455
	受注生産のみ	303	1.535	0.523		受注生産のみ	70	1.462	0.401

** p<.01 * p<.05 +p<.10

第6節 個人の職業能力開発の規定要因とそこに占める学校教育の役割

この節では、これまで見てきた職業能力開発状況に関連する諸要因の影響を同時に検討するために多変量解析をおこなう。

目的変数はこれまで見てきた4つ、すなわち能力開発意欲、能力開発実施状況、能力発揮レベル、時間当たり賃金である。それぞれの変数の特性から能力開発意欲値と能力開発実施状況、時間当たり賃金については重回帰分析、能力発揮レベルについては順序回帰分析の手法を用いる。

これらを説明するための変数は、4つのグループに分けて投入する。第1のグループは、基本属性(年齢・性別)と、本章の基本的な関心である学校段階で獲得した能力を表現する変数、及び現職遂行上必要な知識・能力の類型である。学校段階で獲得した能力は、汎用的な能力の獲得状況としては在学期間と最終在学期間の成績、職業専門的能力として工学・工業系の専門教育の有無である。これと現職遂行上必要な知識・能力の関係によって能力開発への態度や発揮状況が変わるかを検討する。次に、能力開発状況を規定するそのほかの変数を順次投入するが、第2のグループは、勤務先企業の属性としての企業規模と生産・販売の特徴(下請け型生産のみであるか否か)の変数である。第3のグループは、個人の現職までのキャリアを示すのもで、同職継続期間と職歴(企業間移動と職種間移動)である。第4のグループは勤務先企業の能力開発の管理・雇用管理の状況を示す変数である。すなわち、勤務先企業の必要能力水準の明確化の状況、能力開発の方針、OJTへの積極性、勤務先の指示による外部訓練の受講状況、自己啓発への援助の有無、働きぶりの評価における多面的評価の程度である。詳しくは下記のとおりとなる。

説明変数

【第1グループ】

- ・年齢(歳)
- ・性別(重回帰分析では男性基準のダミー変数、順序回帰では男性を1、女性を0)
- ・在学年数(最終在学期が中学=9、高校=12、短大・高専・専門・訓練校=14、大学=16、大学院=18とする)
- ・工学・工業系教育(工業系専攻を1、それ以外を0とする/重回帰分析ではダミー変数)
- ・最終在学期成績(悪かった=1~良かった=5の5段階)
- ・現職に必要な能力・知識(重回帰分析ではダミー変数)
 - 技能者(「品質管理・工程管理」「NC等プログラム・段取り」「計測システム」「熟練・多工程処理+無回答」(基準))
 - 技術者(「開発・創造・知財」「工程管理・保守技術」「プロジェクト管理」「製造関連技術一般」)

【第2グループ】

- ・企業規模(「9人以下」「10~29人」「30~49人」「50~99人」「100人以上」の5段階/重回帰分

析「9人以下」を基準としたダミー変数)

- ・生産・販売の特徴（「受注生産のみ」を0、「最終製品等あり」を1とする／重回帰分析ではダミー変数)

【第3グループ】

- ・同職継続年数（「3年未満」「3年以上5年未満」「5年以上10年未満」「10年以上20年未満」「20年以上30年未満」「30年以上」の6段階、／重回帰分析では「3年未満」を基準としたダミー変数)
- ・職歴（「初職継続」「転職同職」「転職類似職」「転職異職」の4段階／重回帰分析では「初職継続」を基準としたダミー変数)

【第4グループ】

- ・仕事に必要な能力の明確化（「非常に明確にしている」「やや明確にしている」「どちらともいえない」「あまり明確でない」「明確にしていない」「わからない」の6段階／重回帰分析では「わからない」を基準としたダミー変数)
- ・従業員育成方針（「数年先を見込んで能力開発」「現状把握に基づき能力開発」「当面の仕事のための能力開発」「能力開発について特に方針を定めていない」「わからない」の5分類／重回帰分析では「わからない」を基準としたダミー変数)
- ・OJT積極性（主成分値)
- ・Off-JT（Off-JTのために通ったことのある機関の種類数)
- ・自己啓発支援（自己啓発に対する会社の支援の有を1、なしを0とする／重回帰分析ではダミー変数)
- ・多面的能力評価（勤務先が働きぶり評価する際の重視項目数)

また、当初に検討したように、この産業分野では年齢段階によって学歴構成が大きく異なる。実際、分析を試みると、対象を全年齢にしたときと中学卒業生比率が低い50歳未満としたときでは、在学年数の効果が大きく異なる結果になった。これからの問題につなげて考えることを前提にすると、中学卒業生比率が高い高年齢層は外して分析したほうがよい。そこで、以下の分析では、年齢が50歳未満のケースに限ることとする。

さて、そうした限定を加えた上で、最初に能力開発意欲を目的変数とする重回帰分析をおこなった。その結果を図表2-8-45に示す。モデル(1)は本分析の基本的関心事項を投入したモデルであるが、ここでは現職に必要な知識・能力の類型（開発・創造の能力が要求される技術者やNCプログラムや工程管理などの能力を要求される技能者）で、能力開発意欲が異なることが明らかである。また、学校教育関連の3つの変数のうちでは「工学・工業系教育」の経験のみが有意であるが、この符号はマイナスで工業系の教育を受けた者のほうが意欲が低いことを示唆する。さらに、学校教育と現在必要な知識・能力の関連の程度によって意欲が異なることを想定して、ここで有意であった「工学・工業系」の変数と必要な能力・知識の変数の交差項を作成して、モデル(1)に投入したが（下段のモデル(1-②)）交差項には有意なものではなく、学校教育経験と現職で要求される知識・技能の関係が特に意欲を高めると

いう関係は見られなかった。

図表 2-8-45 能力開発意欲の規定要因(重回帰分析)／50歳未満のみ

	モデル(1) 標準化係数 ベータ	モデル(2) 標準化係数 ベータ	モデル(3) 標準化係数 ベータ	モデル(4) 標準化係数 ベータ
年齢	-0.057	-0.061	-0.162 **	-0.204 **
性別 女性	-0.204 ***	-0.201 ***	-0.196 ***	-0.153 **
在学年数	0.064	0.063	0.091 +	0.066
工学・工業系教育	-0.107 *	-0.102 *	-0.095 +	-0.076
最終在学校成績	0.017	0.018	0.020	0.011
現職に必要な知識・能力(基準: 熟練・多工程処理+無回答)	技能(品質管理・工程管理) 0.144 **	技能(NC等プログラム・段取り) 0.158 **	技能(計測システム) 0.172 **	技能(製造関連技術一般) 0.117 +
	技術(開発・創造・知財) 0.116 *	技術(工程管理・保守技術) 0.130 *	技術(プロジェクト管理) 0.122 *	0.075
	0.013	0.012	0.014	0.007
	0.055	0.057	0.044	0.051
	0.204 ***	0.204 ***	0.217 ***	0.188 ***
	0.030	0.025	0.028	0.001
	0.082 +	0.068	0.069	0.030
企業規模(基準: 9人以下)	10~29名	-0.085	-0.084	-0.102
	30~49名	0.047	0.043	0.040
	50~99名	-0.043	0.005	-0.036
	100名以上	0.021	0.054	0.017
生産・販売の特徴	最終製品販売等あり	0.064	0.078 +	0.043
	3年以上5年未満		0.071	0.051
同職継続年数(基準: 3年未満)	5年以上10年未満		-0.019	-0.085
	10年以上20年未満		0.088	0.037
	20年以上30年未満		0.141	0.067
職歴(基準: 初職継続)	転職同職		0.043	0.092 +
	転職類似職		0.024	0.069
	転職異職		0.149 **	0.142 *
必要な能力水準の明確化(基準: 「わからない」)	非常に明確にしている			0.393 ***
	やや明確にしている			0.403 ***
	どちらとも言えない			0.302 **
	あまり明確にしていない			0.166 *
	明確にしていない			0.223 **
勤務先の能力開発方針(基準: 「わからない」)	数年先を見込んで能力開発1)			0.058
	現状把握に基づき能力開発2)			0.074
	当面の仕事のための能力開発3)			0.082
	特に方針を定めていない			0.136 *
勤務先のOJT積極度				0.025
勤務先の指示で通った機関の種類数				0.112 *
自己啓発援助 行なっている				0.043
評価する能力の側面数				0.106 *
R ²	0.089	0.107	0.144	0.248
調整済みR ²	0.068	0.078	0.100	0.179
N	532	532	486	441

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

- 注: 1) 調査票では「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」
 2) 調査票では「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」
 3) 調査票では「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」

		モデル(1-②) 標準化係数 ベータ			モデル(3-②) 標準化係数 ベータ
年齢		-0.056	年齢	女性	-0.168 *
性別	女性	-0.202 ***	性別	女性	-0.191 ***
在学年数		0.076 +	在学年数		0.160 *
工学・工業系教育		-0.144 +	工学・工業系教育		-0.088 +
最終在学校成績		0.015	最終在学校成績		0.021
	技能（品質管理・工程管理）	0.065		技能（品質管理・工程管理）	0.180
	同×工学・工業系教育	0.121		同×在学年数	-0.013
現職に必要な	技能（NC等プログラム・段取り）	0.126 +	現職に必要な	技能（NC等プログラム・段取り）	0.649 +
知識・能力	同×工学・工業系教育	-0.010	知識・能力	同×在学年数	-0.535
（基準：熟	技能（計測システム）	0.011	（基準：熟	技能（計測システム）	0.010
練・多工程処	技術（製造関連技術一般）	0.060	練・多工程処	技術（製造関連技術一般）	0.030
理+無回答）	技術（開発・創造・知財）	0.273 **	理+無回答）	技術（開発・創造・知財）	0.854 *
	同×工学・工業系教育	-0.070		同×在学年数	-0.659 +
	技術（工程管理・保守技術）	0.034		技術（工程管理・保守技術）	0.015
	技術（プロジェクト管理）	0.090		技術（プロジェクト管理）	0.058
	同×工学・工業系教育	-0.011		10～29名	-0.081
a. 従属変数 能力開発意欲			企業規模（基	30～49名	0.043
			準：9人以下）	50～99名	0.009
				100名以上	0.060
			生産・販売の特	最終製品販売等あり	0.077 +
			同職継続年数	3年以上5年未満	0.065
			（基準：3年	5年以上10年未満	-0.025
			未満）	10年以上20年未満	0.073
				20年以上30年未満	0.137
			職歴（基準：	転職同職	0.044
			初職継続）	転職類似職	0.019
				転職異職	0.139 **

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

第2グループの勤務先企業属性では特に有意な変数はなく、第3グループの個人のキャリアでは、異なる職種から企業間移動してきた者のほうが初職継続の場合より意欲が高いことがわかる。なお、ここで同職継続年数の変数を投入したことで、年齢の効果が有意になると同時に、10%水準ではあるが在学年数も有意になった。これは同職継続年数が同じ水準なら、年齢が若い者、学歴が高い者のほうが能力開発意欲は高いことを示す。そこで、この段階で再び学校教育年数と現職で必要な能力との関係を交差項として取り込んで分析すると（下段のモデル(3-②)）「開発・創造・知財」の交差項が有意となり、この分野の知識が要求される仕事についている場合は、教育年数が相対的に短くとも能力開発意欲が高いことが示唆される。

第4グループの企業の能力開発・雇用管理の特徴を示す変数では、必要な能力水準が明確に示されてそれが理解されている者、外部機関を使ったOff-JTに多種類通った者、働きぶりの評価でより多面的な評価を受けている者で能力開発意欲が高いということがわかる。決定係数の変化から見て、これらのうち第4グループの企業の能力開発・雇用管理の効果は大きく、これを投入すると、学校教育や必要な能力類型の一部の効果が有意でなくなる。能力開発意欲を高めるうえでの企業の能力開発・雇用管理の重要性を改めて認識させる結果である。さて、学校教育の効果の検討に立ち返ると、高学歴層ほど能力開発意欲が高いという傾向は同職継続年数をコントロールすればこの産業分野の技能者・技術者にもあてはるといえる。し

かし、学校段階で職業教育を受けてきたことが、関連職種に就いていれば能力開発意欲を高めることに貢献するかというと、その関係は明らかでなかった。逆に、工業系の教育を受けてこなかった者の方が能力開発意欲が高い傾向もうかがわれた。

次いで、**図表 2-8-46** は能力開発を実際に積極的に行っているかどうかを目的変数にして、同様の手順で行った分析の結果である。基本となるモデル (1) では、学校教育の変数のうちでは最終在学での成績、また現職に必要な知識・能力では4つの類型（「品質管理・工程管理(技能)」、「開発・創造・知財」、「工程管理・保守技術」、「プロジェクト管理」）で、有意となっている。そこでこれらの必要知識・技能の類型と成績との交差項を作成して投入したが（**図表 2-8-46** の下段モデル (1-②)）、どの交差項も有意ではなく、この組み合わせによって能力開発の実施の程度が変わるということはなかった。

モデル (2) では企業属性を投入したが、企業規模の影響が大きく、9人以下の小企業より大きい企業のほうが能力開発を積極的に実施した者が多い。さらに個人のキャリア変数を投入したモデル (3) では、同職継続期間が3年未満の短い者で積極的に実施した者が多いことが示唆された。同職継続期間を投入してコントロールしたことで、工業系の教育を受けた経験の効果が有意に変わったので、この経験と必要知識・技能類型の交差項を加えた検討を行なったが（**図表 2-8-46** の下段モデル (3-②)）、有意な交差項はなく、現職に必要な知識・技能の種類によって工業系教育の能力開発実施への効果に差が生まれることはないと推測される。

モデル (4) では、企業の能力開発・雇用管理の変数を投入したが、決定係数の変化から見てこの変数群の影響力が最も大きいことがわかる。能力開発を実際に積極的に行うかどうかは、やはり企業の能力開発・雇用管理にかかっているということである。企業自身がOJTやOff-JTに積極的であり、自己啓発への支援を行ったりしている場合に、能力開発を実際に行う個人が多くなるという関係が確認された。

学校教育の効果の検討に立ち返ると、モデル (3) では工業系の教育経験の効果が認められ、また、学業成績の効果はどのモデルでも確認された。能力開発意欲があるかどうかと、実際にこれに積極的に取り組むかどうかの間には、開きがある。元の変数に帰ると、意欲に関連した質問に「やりたい」という反応を示した者は多かったが、一方、実際の取組みに積極的であると回答した者は少ない。ここには、能力開発をしたいと思う気持ちと実際に取り組むことの間には距離があり、学校時代の成績のよかった者の勤勉さや専門教育の経験に基づく「慣れ」のようなものが実際の取組みの有無には働いているのではないと思われる。

対象者の現在の職業能力の水準については、能力発揮レベルの自己認識とその企業からの評価としての時間当たり賃金の2つを検討した。

図表 2-8-46 能力開発実施状況の規定要因(重回帰分析) / 50歳未満のみ

	モデル(1) 標準化係数 ベータ	モデル(2) 標準化係数 ベータ	モデル(3) 標準化係数 ベータ	モデル(4) 標準化係数 ベータ
年齢	0.003	0.021	0.021	-0.038
性別 女性	-0.107 **	-0.106 *	-0.099 *	-0.030
在学年数	-0.002	0.000	-0.002	0.017
工学・工業系教育	0.066	0.051	0.072 +	0.056
最終在学成績	0.145 ***	0.141 ***	0.157 ***	0.120 **
現職に必要な知識・ 能力(基準:熟練・ 多工程処理+無回 答)	技能(品質管理・工程管理)	0.109 +	0.084	0.052
	技能(NC等プログラム・段取り)	0.006	0.005	-0.018
	技能(計測システム)	0.028	0.022	0.019
	技術(製造関連技術一般)	0.025	0.001	-0.014
	技術(開発・創造・知財)	0.131 **	0.105 *	0.098 +
	技術(工程管理・保守技術)	0.092 +	0.065	0.045
	技術(プロジェクト管理)	0.101 *	0.080 +	0.038
企業規模(基準:9 人以下)	10~29名		0.155 *	0.192 **
	30~49名		0.179 **	0.181 **
	50~99名		0.198 ***	0.216 ***
	100名以上		0.178 **	0.206 **
生産・販売の特徴	最終製品販売等あり	0.048	0.051	0.045
同職継続年数(基 準:3年未満)	3年以上5年未満		-0.074	-0.087
	5年以上10年未満		-0.187 *	-0.240 **
	10年以上20年未満		-0.112	-0.133
	20年以上30年未満		-0.062	-0.123
職歴(基準:初職継 続)	転職同職		0.013	0.045
	転職類似職		-0.024	0.066
	転職異職		0.023	0.066
必要な能力水準の明 確化(基準:「わか らない」)	非常に明確にしている			0.071
	やや明確にしている			0.023
	どちらとも言えない			0.054
	あまり明確にしていない			-0.033
勤務先の能力開発方 針(基準:「わから ない」)	明確にしていない			-0.074
	数年先を見込んで能力開発1)			-0.034
	現状把握に基づき能力開発2)			0.100 +
	当面の仕事のための能力開発3)			0.133 *
特に方針を定めていない			0.085	
勤務先のOJT積極度				0.186 ***
勤務先の指示で通った機関の種類数				0.281 ***
自己啓発援助 行なっている				0.156 **
評価する能力の側面数				0.018
R ²	0.077	0.112	0.131	0.355
調整済みR ²	0.055	0.082	0.085	0.296
N	523	523	478	440

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

- 注:1) 調査票では「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」
 2) 調査票では「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」
 3) 調査票では「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」

		モデル(1-②) 標準化係数 ベータ			モデル(3-②) 標準化係数 ベータ
年齢		0.004	年齢	女性	0.022
性別	女性	-0.107 *	性別	女性	-0.098 *
在学年数		-0.003	在学年数		0.000
工学・工業系教育		0.064	工学・工業系教育		0.075
最終在学校成績		0.130 *	最終在学校成績		0.156 **
現職に必要な能力・知識(基準: 熟練・多工程処理+無回答)	技能(品質管理・工程管理)	0.062	現職に必要な知識(基準: 熟練・多工程処理+無回答)	技能(品質管理・工程管理)	0.051
	同×成績	0.052	同×成績	技能(NC等プログラム・段取り)	-0.018
	技能(NC等プログラム・段取り)	0.007	同×成績	技能(計測システム)	0.019
	技能(計測システム)	0.028	同×成績	技術(製造関連技術一般)	-0.015
	技術(製造関連技術一般)	0.027	同×成績	技術(開発・創造・知財)	0.142
	技術(開発・創造)	0.149	同×成績	同×工学・工業系教育	-0.048
	同×成績	-0.018	同×成績	技術(工程管理・保守技術)	0.044
	技術(工程管理・保守技術)	0.112	同×成績	技術(プロジェクト管理)	0.037
	同×成績	-0.018	同×成績		
	技術(プロジェクト管理)	0.022			
同×成績	0.084				
			企業規模	10~29名	0.192 **
			(基準: 9人以下)	30~49名	0.180 **
				50~99名	0.215 ***
				100名以上	0.206 **
			生産・販売最終製品販売等あり		0.051
			同職継続	3年以上5年未満	-0.075
			年数(基準: 3年未満)	5年以上10年未満	-0.187
				10年以上20年未満	-0.114
				20年以上30年未満	-0.063
			職歴(基準: 初職継続)	転職同職	0.013
				転職類似職	-0.025
				転職異職	0.021

***p<.001 **p<.01 *p<.05

能力発揮レベルの自己認識を示す変数は5段階のカテゴリ変数であることから、順序回帰分析を用いた。図表2-8-47にその結果を示す。基本となる変数を投入したモデル(1)では、学校教育に関連する変数のうち、在学年数と工学・工業系教育経験の2つの変数が有意であった。工学・工業系教育については教育を受けたほうが能力レベルを高いと認識する傾向であるが、在学期間は長いと能力レベルを低く認識する傾向となった。在学期間がマイナスの有意な効果を持つ点は4つのモデルに共通で、一貫した傾向である。一方現職に必要な知識・能力はすべて有意な変数ではなく、これも4つのモデルに一貫した傾向である。高い能力を要求される仕事だから能力レベルの認識が低いといった関係ではなさそうである。

モデル(2)で企業属性を投入しても大きな変化はない。次のモデル(3)で個人のキャリア変数を投入すると、決定係数は大きく向上し、同職継続年数が大きな影響力を持つことが明らかになった。長期に継続することで能力レベルの自己認識は大きく高まるということである。また、この投入によって工業系教育を受けた効果は有意ではなくなった。この産業分野の技能者・技術者の能力開発の上では、同職を継続することによる効果が(自己認識レベルでは)大変大きいということで、学校段階で工学・工業系教育を受けたかどうかは長く継続すれば関係がなくなると解釈できる。同じ職種を長く続けることの効果が大きいことが機械・金属関連産業の技能・技術者の能力形成の特徴といえるかもしれない²。在学年数がマイナス

² 本調査に先立って行われた中小サービス業の従業員についての同種の調査を基に、同様な手法での分析を行ったが、そこでは職業能力レベルに対して、学校段階の専門性の職種一致度は同一職種の経験年数とは独立に効果をもっていた。産業・職業の違いが、能力形成における職場経験の重さを異なるものとしていると考えられる。

図表 2-8-47 能力発揮レベルの規定要因(順序回帰分析) / 50歳未満のみ

		モデル(1)	モデル(2)	モデル(3)	モデル(4)
		B	B	B	B
能力レベル [しきい値]	I	-1.057	-1.005	-3.097 *	-1.632
	II	0.973	1.054	-0.742	0.873
	III	2.444 **	2.543 *	0.921	2.677 +
	IV	4.671 ***	4.790 ***	3.307 **	5.343 ***
年齢		0.078 ***	0.084 ***	0.041 *	0.047 *
在学年数		-0.155 **	-0.153 **	-0.095 +	-0.155 **
性別	男性	1.051 **	1.020 **	0.774 *	0.714 +
	女性	-	-	-	-
工学・工業 系教育	非該当	-0.372 *	-0.355 +	-0.066	0.060
	該当	-	-	-	-
最終在学 成績	悪かった	0.249	0.239	0.122	-0.188
	やや悪かった	0.201	0.197	-0.037	-0.225
	普通	0.095	0.042	-0.254	-0.377
	やや良かった	0.578	0.529	0.332	0.103
	良かった	-	-	-	-
現職に必要 な知識・能 力	技能(品質管理・工程管理)	0.146	0.046	0.000	-0.190
	技能(NC等プログラム・段取り)	0.343	0.255	0.262	0.162
	技能(計測システム)	0.475	0.421	0.251	0.079
	技術(製造関連技術一般)	-0.038	-0.086	-0.174	-0.325
	技術(開発・創造・知財)	0.497	0.486	0.467	0.506
	技術(工程管理・保守技術)	0.542	0.448	0.414	0.404
	技術(プロジェクト管理)	0.446	0.257	0.307	0.009
企業規模	熟練・多工程処理+無回答	-	-	-	-
	9人以下		-0.524 +	-0.236	0.229
	10~29人		-0.347	-0.003	0.294
	30~49人		-0.288	-0.126	-0.254
	50~99人		-0.247	-0.049	0.186
生産・販売 の特徴	100人以上		-	-	-
	最終製品販売等なし		0.433	0.393	0.525
同職継続年数	あり		-0.058	-0.018	-0.059
	不明		-	-	-
	3年未満			-2.643 ***	-2.576 ***
	3年以上5年未満			-2.077 ***	-2.031 ***
	5年以上10年未満			-0.911 *	-0.910 *
職歴	10年以上20年未満			-0.428	-0.505
	20年以上30年未満			-	-
	初職継続			0.226	0.390
	転職同職			-0.021	0.046
必要な能力 水準の明確 化	転職類似職			-0.140	0.073
	転職異職			-	-
	非常に明確にしている				0.976 +
	やや明確にしている				0.830 +
	どちらとも言えない				1.663 **
勤務先の能 力開発方針	あまり明確にしていない				1.236 *
	明確にしていない				1.933 ***
	わからない				-
	数年先を見込んで能力開発1)				0.932 *
	現状把握に基づき能力開発2)				0.816 *
勤務先のOJT積極度	当面の仕事のための能力開発3)				0.541 +
	特に方針を定めていない				0.505
勤務先の指示で通った機関の種類数	わからない				-
					-0.094
評価する能力の側面数					0.116
					0.118 +
自己啓発援助	行なっている				0.276
	行っていない				-
疑似 R2 乗					
Cox と Snell	0.141	0.158	0.258	0.329	
Nagelkerke	0.149	0.167	0.274	0.350	
N	522	522	480	434	

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

- 注：1) 調査票では「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」
 2) 調査票では「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」
 3) 調査票では「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」

の効果を示すのも、現場での経験を通じた能力開発の効果が大きいことの表れといえよう。逆に言えば、高等教育に進まずに早い時点で職場に入ったほうが、職業能力形成には効果的である可能性がある。

モデル(4)でも決定係数は明らかに向上しており、企業の能力開発・雇用管理のあり方の影響が大きいことが指摘できる。会社としての能力開発の方針を従業員にきちんと伝えることが能力水準を高めることに結びつく。しかし、必要な能力水準の明確化については、「会社は必要な能力水準を明確化しているかどうかわからない」という認識を持つ者に対して、「明確にしていない」と認識する者が最も能力水準の自己認識が高いという結果で、解釈は難しい。

さて、もうひとつの発揮される職業能力水準の指標と考えた時間当たり賃金についてみてみよう(図表2-8-48)。モデル(1)からモデル(4)まで、学校教育の変数も現職に必要な知識・能力の類型も時間当たり賃金には有意な影響を与えていない。一貫して強い影響力を持っているのは年齢と性別である。これに加えて、モデル(3)で同職継続年数の効果が大きいことが確認される。これ以外の変数では企業規模と評価する能力の側面数が有意であるものの、その影響力は小さい。

すなわち、賃金は(ここで挙げた変数のうちでは)年齢、性別³、同職継続年数で決まるところが大きいということで、これは能力発揮水準とは直接は関係のないところで実際は賃金が決まっている(年功的賃金)であるということかもしれない。また、同職継続年数が能力水準のレベルの自己認識を強く規定していることを考えれば、同職継続年数は能力発揮水準と示すものとも考えることもできる。いずれにしろ、学校段階の職業教育で培われる能力と職場で求められる能力の方向が一致すると能力発揮水準が高まるといった関係が見られないことは確かである。

³ 性別については、この章ではふれないが、4つの分析モデルのいずれにおいても、性別は一貫して有意な変数であり、女性であることは常にマイナスの効果を示した。女性労働者の能力開発の問題については本書・第II部第10章で分析している。

図表 2-8-48 時間当たり賃金の規定要因(重回帰分析) / 50歳未満のみ

	モデル(1) 標準化係数 ベータ	モデル(2) 標準化係数 ベータ	モデル(3) 標準化係数 ベータ	モデル(4) 標準化係数 ベータ	
年齢	0.368 ***	0.374 ***	0.331 ***	0.368 ***	
性別 女性	-0.343 ***	-0.357 ***	-0.340 ***	-0.314 ***	
在学年数	-0.043	-0.041	-0.013	-0.024	
工学・工業系教育	-0.017	-0.023	-0.054	-0.027	
最終在学成績	0.062	0.070	0.065	0.076	
現職に必要な知識・ 能力(基準:熟練・ 多工程処理+無回 答)	技能(品質管理・工程管理)	0.033	0.019	-0.014	0.026
	技能(NC等プログラム・段取り)	-0.023	-0.042	-0.060	-0.010
	技能(計測システム)	-0.013	-0.015	-0.036	0.004
	技術(製造関連技術一般)	0.003	-0.006	-0.012	-0.026
	技術(開発・創造・知財)	0.008	0.003	-0.010	0.007
	技術(工程管理・保守技術)	0.011	0.016	0.012	0.020
	技術(プロジェクト管理)	0.034	0.037	0.007	0.036
企業規模(基準:9 人以下)	10~29名		0.103 +	0.151 *	0.088
	30~49名		-0.050	-0.049	-0.084
	50~99名		-0.033	-0.029	-0.048
	100名以上		0.010	0.013	0.015
生産・販売の特徴	最終製品販売等あり		-0.007	-0.028	-0.057
	3年以上5年未満			0.061	0.051
同職継続年数(基 準:3年未満)	5年以上10年未満			0.140	0.134
	10年以上20年未満			0.218 *	0.205 +
	20年以上30年未満			0.224 *	0.185 +
職歴(基準:初職継 続)	転職同職			-0.023	0.020
	転職類似職			-0.059	-0.051
	転職異職			-0.093	-0.088
必要な能力水準の明 確化(基準:「わか らない」)	非常に明確にしている				-0.021
	やや明確にしている				-0.097
	どちらとも言えない				-0.106
	あまり明確にしていない				-0.134
	明確にしていない				-0.034
勤務先の能力開発方 針(基準:「わから ない」)	数年先を見込んで能力開発1)				0.003
	現状把握に基づき能力開発2)				0.015
	当面の仕事のための能力開発3)				0.019
	特に方針を定めていない				0.029
勤務先のOJT積極度					0.008
勤務先の指示で通った機関の種類数					-0.047
自己啓発援助 行なっている					0.050
評価する能力の側面数					-0.092 +
R ²	0.244	0.263	0.306	0.333	
調整済みR ²	0.223	0.233	0.263	0.259	
N	446	446	414	374	

***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.10

- 注: 1) 調査票では「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」
 2) 調査票では「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」
 3) 調査票では「個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」

第7節 まとめ

本章では、学校教育段階で培われる職業能力（産業社会で必要とされる基盤的能力としての汎用的能力と特定の職業分野で必要とされる能力）と、現職遂行上必要な知識・能力との関係が整合的であるかどうかによって、学校段階で開発された能力が現在の職業能力の水準や能力開発意欲、および実際の能力開発の実施に影響を持つ程度が異なるのではないかという仮説を検討した。

現職での職業能力水準については、単独で仕事ができるか否かと指導関係とによって5段階のレベルとした時の自己認識、および時間当たり賃金によることとし、能力開発への意欲は知識や技能の向上への意欲を問う設問4つから抽出した主成分値、能力開発の実施状況は同じく実際の取り組み状況を問う設問3つから抽出した主成分値とした。

また、学校教育段階で獲得した能力のうち、汎用的能力については在学年数と最終在学期での成績(自己評価)を、特定の職業分野における能力については、本調査対象が機械・金属関連産業であることから、工学・工業系の専門教育を受けたかどうかによって測ることとした。一方で、現在の仕事を遂行する上で必要な知識・能力については、技能者、技術者についてそれぞれ多項目選択式で必要な知識・能力を尋ねているので、これをまとめて計8つの知識・能力類型を作成した。

このほか、これまでの個人のキャリアを示す変数として、同職通算年数、および企業間移動と職種間移動を組み合わせた転職歴を、また、現職の勤務先の能力開発・雇用管理のあり方を示す変数として、必要な能力の明確化や従業員育成方針の明示化の程度、勤務先のOJT積極性(5つの設問への回答から抽出した主成分値)、Off-JTでの受講種類数、自己啓発への支援の有無、働きぶりの評価における評価項目数をそれぞれ用いることにした。さらに、統制変数として、企業規模と企業の生産・販売の特徴(下請けに特化しているか否か)を加えた。

現在の能力開発状況を示す4つの変数について、これらの諸変数がどの程度影響しているか、個別の検討とすべての変数を投入した多変量解析とを行った。

その結果、能力開発意欲については、高学歴層ほど高いという先行研究での指摘は同職継続年数をコントロールすればこの対象者でもあてはまるといえだが、学校教育段階で職業教育(工業系の教育)を受けてきたことは、技能・技術の職種(現職遂行上必要な知識・技術別に類型化)との関連を含めて検討しても、能力開発意欲を高めることにつながっていなかった。逆に、工業系の学校教育を受けてこなかった者の方が能力開発意欲が高い傾向もうかがわれた。

しかし、実際の能力開発への取組みについては、最終在学期でよい成績を取めたことがプラスに働き、限定的ではあるが工業系の学校教育を受けたこともプラスに働いていた。すなわち、能力開発意欲と実際にこれに積極的に取り組むかどうかの間には開きがあって、意欲を持つ者は多くても、実際に積極的に取り組んでいる者は少ない。実際に取り組むかどうか

には、学校時代の成績のよかった者の勤勉さ、学習への態度、構えといったもの（学校教育で育成される汎用的能力の一部といえる）、あるいは、専門教育の経験に基づく「慣れ」のようなものが働いているのではないかと推測された。学校教育のひとつの効果は、実際に能力開発に取り組むことの促進だといえる。ただし、能力開発の実施と意欲のいずれについても、より大きな影響を持っていたのは勤務先企業的能力開発・雇用管理であった。とりわけ実施の積極性はこれに規定される部分が大きかった。

能力発揮レベルの自己認識は、工業系の教育を経験した人のほうが高い傾向がみられたが、在学期間はむしろマイナスに働いていて、高学歴者のほうが自己認識が低い傾向にあった。現職が要求する知識・能力の類型とは関連が見られなかったので、高い能力が要求されているから自己認識が低いということではなさそうである。能力発揮レベルの自己認識に大きな影響を与えているのは現職と同じ仕事の経験年数であり、さらに、経験が長くなれば学校段階で工学・工業系教育を受けたかどうかの影響がみられなくなることから、この産業分野の技能者・技術者の場合、現場での経験を通じた能力向上の幅が大きいのではないかと考えられる。逆に言えば、高等教育に進まずに早い時点で職場に入ったほうが、職業能力形成には効果的であるような職場も少なくないかもしれない。時間当たり賃金についても、やはり経験年数の影響が大きかった。加えて、年齢と性別が主な規定要因となっていた。

本章の検討を通じて指摘できることは、第1に、この産業分野での能力開発における経験の力の重要性である。これをどう解釈し、どう対応すべきなのか。この分野に就業する個人の職業能力を高めるには、例えば学校時代から職場実習などの産業界との接点を広げることが効果的である可能性が大きいし、ジョブカード制度のような職場での実習を伴う職業訓練に重きを置くべきだという方向性が出せる。あるいは、この分野の経験重視の能力開発は「暗黙知」を「形式知」に置き換えることで、より効率的な能力開発に変えていけるものかもしれない。ジョブカード制度の導入は訓練の内容を明確にする必要があり、「形式知」の導入の良いきっかけになる可能性もある。両面の対応を同時に行うことも可能であろう。

第2には、能力開発の意欲と実際の取り組みには開きがあるということである。さらに、実際の能力開発への積極的取組みを強く規定するのは勤務先企業的能力開発施策であり、また、個人の側では、学校時代の成績であった。ここから次のような政策の方向性が示唆される。すなわち、能力開発の実行を阻む要因として、時間がない、金銭的余裕がないなどの要因がこれまで指摘されてきたが、個人については、その要因は決定的なものではないかもしれない。意欲はあっても実行しないのは、時間や金銭的余裕ではなく、個人の勤勉さといった要因（学校時代に獲得される汎用的能力の一部）が絡んでいるのかもしれないのである。学校時代にこうした力を身につけることの重要性を指摘するとともに、就業者が学校時代までさかのぼってこれを獲得するわけにはいかないので、個人主導の能力開発中心では、勤勉でない人は意欲はあっても能力開発を先延ばしにし続ける可能性が大きいことを認識すべきであろう。すなわち、この産業分野においては、改めて企業主導の能力開発の現実性が強調

されるべきだと思われる。その開発する能力に一定の外部性(資格とか、キャリア段位とか)を担保しつつ、企業の行う能力開発を促進する政策が効果的であると思われる。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

本田由紀[2009]『教育の職業的意義』ちくま新書.

小杉礼子[2007]「企業からの人材要請と大学教育・キャリア形成支援」『大学生の就職とキャリアー「普通」の就活・個別の支援』勁草書房.

日本学術会議[2010]『大学教育の分野別質保証のあり方について』.

労働政策研究・研修機構編[2009]『若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状—平成19年版「就業構造基本調査」特別集計より』JILPT資料シリーズNo.61.

労働政策研究・研修機構編[2008]『「日本的高卒就職システム」の変容と模索』労働政策研究報告書No.97.

矢野眞和[2009]「教育と労働と社会—教育効果の視点から」日本労働研究雑誌588号.

第9章 能力開発をめぐる目の前の仕事の忙しさとの葛藤

—働く時間の長さが能力開発に問題を生じさせるメカニズム

第1節 問題意識

本章では、従業員がどのようなときに能力開発に対して問題を感じるのかを、仕事の状況との関係で考察する。その際、本章では「仕事の状況」について労働時間の長さを重要な要素として扱うとともに、仕事・職場の性格、勤務先がふだんの仕事の中で能力開発に配慮しているか、目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズといった要素が、労働時間の長さが能力開発に問題を生じさせるプロセスに大きく関わるのではないかという仮説を検証する。

ここで、本章における議論は、能力開発にかける時間の多少など客観的な問題状況に関するものではなく、従業員が現状の能力開発に不満を感じているかという多分に主観的な評価に関わるものであることをはじめに確認しておきたい。そして、労働時間が長いなどの日々の仕事状況が引き起こす能力開発への不満を検討する本分析は、どのようなときに日々の仕事と能力開発との間に心理的なコンフリクトが生じるのかを明らかにするものである。

厚生労働省「能力開発基本調査」によると、従業員の側が感じている能力開発に関する問題点については、仕事が忙しすぎて能力開発の余裕がないというものがとりわけ大きい¹。この結果からは、直観的には、労働時間が長いことが能力開発を阻害しているという構図が示唆されよう。ここで、中小企業では大企業に比べて労働時間が長いことが企業規模間格差として従来から知られてきたこと²、仕事の忙しさが能力開発の阻害要因となること³は先行研究でも指摘されてきた。ただ、労働時間が長くなるとそれがどの労働者にも一律に能力開発を妨げるものなのかという点、そうではないのではないか。特に、能力開発に問題を感じるケースの規定要因を検討する本章の分析では、労働時間が長いことが心理的なコンフリクト発生に直結するわけではないことをまず確認することが重要である。

ここで、労働時間研究における仕事と仕事以外の領域とのコンフリクトの従来の扱いは、仕事と仕事以外とを暗黙のうちに対立の関係においているものが多い（Thompson and

¹ 2008年度の調査によると、「自己啓発にあたって、どのような問題点を感じますか。」という質問（複数回答）に対して、「問題を感じる」とする77.1%の正社員のうち、59.0%が「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」という問題点を挙げており、ここで挙げられる問題点のなかで回答割合が最も多い（厚生労働省職業能力開発局[2009]）。

² 労働時間の企業規模間格差の要因としては、下請関係に基づくもの、人員の慢性的不足に起因するものなどが挙げられてきた（小野・佐野[1987]、逆瀬川[1996]）。近年にかけて、労働時間の企業規模間格差は縮小に向かったものの、川喜多[2008]によると、中小企業の抱える問題のなかに労働時間の長さは依然として存在する。

³ たとえば、正社員において、仕事の裁量度が低いこと、突発的な仕事が多いことが能力開発の阻害要因となるとされてきた（横山[2007]）。

Bunderson [2001])。それは、労働時間に関して時間配分やバランスといった量的な観点から扱い、労働時間が長くなるとそれが仕事以外の領域を制約すると考える。しかし、労働時間に関して時間配分やバランスといった考え方を離れて、いわば質的な捉え方、つまり一定の時間の中で「経験される意味」に着目するとき、コンフリクトは全く異なるとらえ方ができる。端的に言えば、例えば同じ時間働くとしても、働く者自身が仕事自体、働いている時間自体をどう感じるかによって、その仕事の仕事以外の事柄とコンフリクトを引き起こすか否かが決まってくる。Thompson and Bunderson の指摘は主にワーク・ライフ・バランスの議論を想定したものだが、その考え方は、能力開発の分野にはより当てはまりがいいだろう。つまり、たとえ長い時間働いていても、その時間の中で自身の能力開発もできていると感じている場合、日々の仕事と能力開発との間のコンフリクトを比較的感じにくい。逆に、働く者が日々の仕事とは全く別個に能力開発の必要性を感じている場合、日々の仕事にかかる時間が長くなると、それだけコンフリクトは高まるのではないか。また、能力開発に対してどう考えるかに関しては本人の意欲による部分が大きいとともに、能力開発がスムーズに行われるか否かに関しては、仕事時間の長さにも必ずしも還元されない仕事・職場の性格による部分も大きい。ここから推察されるのは、労働時間の長さが能力開発との間にコンフリクトを引き起こす仕方は、労働時間が長くなると不満が多くなるといった一律の関係ではなく、一定の条件があるときに労働時間の長さが不満に直結する、もしくは、労働時間が長くてもある条件があれば能力開発に対して不満が発生しにくいといったコンティンジェントなものであると思われる。本章ではこのような問題意識に基づいて分析を行いたい。

第2節 分析枠組み—能力開発に関する仕事・職場の問題と労働時間

労働時間が長くなることが一律に能力開発との間にコンフリクトを発生させるものではないという上記の問題意識をもとに、本節では、どういった要素が、労働時間の長さで能力開発とのコンフリクトに関わってくるのかを検討する。これに関し、本章の分析では、大きく分けて以下の3つの要素をとりあげたい。それは、①仕事・職場の性格、②勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮、③目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズである。こうした、仕事・職場の性格、勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮、能力開発ニーズの中には、労働時間とは全く別個に能力開発に関わってくる部分があると同時に、特に一定以上の長時間労働者に対して影響を發揮する要素があるのではないか。つまり、「長時間働く中でも〇〇であれば能力開発の問題が生じにくい」や、「〇〇である場合、長時間働くことは問題を生じさせやすくなる」などのメカニズムが想定される。

本章の分析では、仕事の忙しさと能力開発における問題との関連をみる際に、仕事・職場

の性格、勤務先の能力開発への配慮、目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズに関わる変数を労働時間との関連で投入する。この分析により、労働時間が長くなることでどの労働者にも一律に能力開発を妨げるものではないという問題意識から、どのようなときに日々の仕事の忙しさと能力開発との間にコンフリクトが発生するのか、そのメカニズムの解明をこころみる。以下では、この3つの要素の能力開発に対する意味について先行研究をもとに検討したい。

1. 仕事・職場の性格について

仕事上の目標が明確である、仕事の進め方に裁量性がある、成果主義的な進捗管理が厳しい、突発的な仕事がたびたびあるなどの「仕事・職場の性格」は、労働時間の長さに対してはもちろん、能力開発に対しても強い影響をもつ。

まず、仕事上の目標が明確であるなど仕事の見通しがいい場合、仕事上の裁量性が高い場合は、従業員自身が主体性をもって計画的に能力開発をスケジュールに組み込むことを容易にする。この状況の対極にあるのが、突発的な残業がたびたびある場合である。こうした労働者にとって時間的柔軟性が乏しい状況では、能力開発を主体的・計画的に行うことは困難である。先行研究でも、こうした突発的な仕事があることが能力開発の阻害要因になると指摘されている（藤波・今野[2008]、横山[2007]）。また、短期的な成果を求められる、進捗管理が厳しいなどの職場の場合、短期的成果を出すことにとらわれて長期的視点からの人材育成の雰囲気にならなくなる。特に中小企業では、各社員の距離が近いため、評価の差やそれによる給与の差が軋轢を生む原因となる可能性が高く、職場の雰囲気が悪化するという問題があり（中小企業総合研究機構[2005]）、成果主義の負の側面として職場の雰囲気が殺伐としたものになることが挙げられる。なお、成果主義は、長時間労働をもたらす近年に特徴的な要因の一つでもあり（Boulin et. al. [2006]）、労働時間の長さとの関連も強い。

以上のように、仕事・職場の性格は、能力開発に関して問題が生じるか否かに大きな影響を与える要因であると言えるだろう。

2. 勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮

職業能力を、伝統的な人的資本論に基づいて企業特殊的能力と企業を越えて通用する一般的能力に分けたとき、従来の日本企業における能力開発は、特に製造業の生産労働者のそれについては、内部労働市場における企業特殊な技能の育成が目的とされ、OJT(on-the-job training)中心であった。ただし、OJT中心の能力開発といっても、ただ単に目の前の仕事をこなしているだけでは、それによって能力開発につながっていることを従業員に伝えるのに十分でない。この点、厚生労働省職業能力開発局[2009]によると、OJTといっても、先輩の仕

事の「見よう見まね」ではなく、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施する「計画的な OJT」が企業内教育訓練を効果的に実施するために重要である。また、八幡[1999]も、中小製造業における基幹的従業員の育成方法として、現状では「見よう見まねの OJT」が最も多いとしたうえで、育成の目標を明らかにし、指導担当者に指導法の研修などを実施したうえで、易しい仕事から難しい仕事へと計画的に OJT を展開する「計画的な OJT」が、従業員の育成にとって効果的な方法だと述べている。

このように人材育成・能力開発が「制度化」されることで、企業が従業員に対して、ふだんの仕事をこなす中で能力開発に対しても配慮がなされていることを示すことができる。このことは、能力開発に関して従業員が問題がないと感じる大きな要因になるのではないか。

さらに、OJT 中心の能力開発を行う場合でも、一人前になった後の高度な仕事・キャリアが社内に用意されていることが重要である。この点、稲上[1999b]が「OJT プラス」と表現するように、日々の職場で上司や先輩あるいは同僚からいろいろと仕事を教えてもらうといった「狭い意味での OJT」に加えて、OJT は、異なる仕事やより高い能力が求められる仕事を順次経験していくことによって行われることが不可欠である。つまり、企業においてキャリアに応じてより高度の仕事が用意されていることがインセンティブとして働き、従業員の能力開発を促す。また、社内に高度な仕事・職業キャリアがあるからこそ、企業は従業員に対し積極的に能力開発を促すのではないか。

3. 目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズ

従業員が想定している能力開発自体の性格についても検討する必要がある。従業員がどういった能力を身につける必要があると考えているかは、現状の能力開発状況に関して問題を感じるかどうかに影響を与えるからである。

これについては、Off-JT・自己啓発のニーズを有している場合、現状の能力開発状況に問題を感じやすいことがまず考えられる。Off-JT・自己啓発等のニーズは目の前の仕事をこなすだけでは充足しないことから、特に労働時間が長くなる場合には、それが時間的制約としてはたらく、能力開発に関して仕事・職場の問題を感じやすいことは容易に想像できる。

Off-JT・自己啓発ニーズの有無に関しては、従業員自身が自身に必要な能力・キャリアをどう考えるかとも多分に関係する。近年にかけて、企業も、終身雇用制と年功制の再編を進めるなかで、教育訓練については、「社員に対して広く教育訓練機会を提供する」政策に代わって「選択と集中」（選抜した社員に教育訓練を集中化する政策）を進める方向に踏み出している（労働政策研究・研修機構[2007]）。こうした企業の教育訓練戦略の変更に伴って、従業員の側も、ひとつの企業に勤め続けることよりも、他の企業に移動することも含めたキャリ

アを志向する場合が増え、そうした場合には、OJT だけではなく、目の前の仕事を離れて Off-JT・自己啓発等で能力開発を行うことが必要になっている。

従業員が自身に必要な能力とキャリアをどう考えるかは、大きく分けて2つの方向性、つまり、①現在の勤務先に勤め続けるキャリアを想定し、目の前の仕事をこなすことで能力開発は十分と考える場合と、②将来的な企業間移動も想定している、または目の前の仕事をこなす以外に資格取得の勉強などをする必要性が高いなど能力開発のニーズを強く認識している場合とが想定されよう。こうしたことから、忙しくても目の前の仕事をこなす中で能力開発ができていると考える場合、逆に目の前の仕事とは別個に能力開発に取り組まざるを得ない場合など、「目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズ」の多寡によって、目の前の仕事と能力開発との間のコンフリクトが発生するか否かが大きく異なると推察される。

なお、能力開発のニーズについては本人の意欲が関係する部分も大きく、これについても目配りする必要がある。大木[2007]は、能力開発ニーズの規定要因を分析し、1週間当たりの残業時間が長い者ほど今後の能力開発への投資行動に積極的であるとした。ここから見えるのは、能力開発のニーズがあるかどうかは本人の意欲にも大きく関わり、また意欲のある人が労働時間も長いということである。また、藤波[2007]の分析でも、残業時間が長くなると個人が能力開発に配分できる時間を制約するものの、実際に能力開発の実施程度が低下するかというところではなく、むしろ残業が多いほど能力開発の実施程度がプラスになるという結果が提出されている。ここでは、優秀な人ほど仕事も多くこなし、能力開発に対しても積極的という構図が見て取れる。このことから、労働時間の長さが能力開発を制約するという一律の関係ではないこと、労働時間の長さで能力開発の両者に本人の意欲という要素が大きく関わってくるのが推測される。

以上、本章の分析枠組みと分析において中心的な3つの要素を提示した。次節以降では、まず従業員における能力開発についての問題認識、労働時間に関するクロス表を概観することで基本的な傾向を確認した上で、主要な変数の作成、分析へとつなげていきたい。

第3節 能力開発、労働時間に関する基本クロス表の確認

まず、今回の調査結果から、どのような者がどのような能力開発の問題を認識しているか、従業員の属性や仕事の特性との関連からみてみたい⁴（図表2-9-1）。なお、以下の分析は、技能者・技術者である59歳以下の男性正社員にケースを限定した⁵。

図表2-9-1 能力開発の問題と従業員の属性、仕事の特性との関連
（複数回答）

（単位：％）

	N	従業員にとって必要な能力を、会社がわかっていない	従業員に必要な能力を、会社がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばすという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司・先輩が身近にいない	どこにどのような教育訓練機関があるかがわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない	
全体	526	9.7	14.3	41.6	29.5	21.1	14.6	5.7	9.7	23.6	
年齢	29歳以下	108	8.3	13.9	47.2	27.8	17.6	22.2	9.3	13.9	19.4
	30歳代	222	11.7	14.0	40.1	31.5	23.9	12.6	6.3	10.4	22.5
	40歳代	120	5.8	14.2	42.5	30.8	19.2	15.0	4.2	8.3	22.5
	50歳代	76	11.8	15.8	36.8	23.7	21.1	9.2	1.3	3.9	34.2
学歴	中学・高校卒	261	10.0	15.3	42.1	26.4	19.2	15.7	3.8	10.7	29.1
	高専・短大・専門・職業訓練校卒	113	8.8	11.5	34.5	31.0	23.9	16.8	8.8	8.0	21.2
	大学・大学院卒	152	9.9	14.5	46.1	33.6	22.4	11.2	6.6	9.2	15.8
企業規模	29名以下	307	9.1	11.4	37.8	24.1	16.3	13.4	5.2	8.5	29.3
	30～99名	150	10.7	16.0	49.3	34.0	26.0	16.0	5.3	12.7	16.7
	100名以上	69	10.1	23.2	42.0	43.5	31.9	17.4	8.7	8.7	13.0
職種	技能職	392	8.9	14.3	43.4	26.0	22.2	16.1	5.6	7.7	25.8
	技術職	134	11.9	14.2	36.6	39.6	17.9	10.4	6.0	15.7	17.2
経験年数	5年未満	90	3.3	13.3	30.0	21.1	13.3	13.3	7.8	6.7	33.3
	5年以上10年未満	131	9.2	17.6	48.1	36.6	20.6	15.3	7.6	13.7	16.8
	10年以上15年未満	112	13.4	11.6	45.5	33.9	28.6	14.3	2.7	8.9	23.2
	15年以上20年未満	83	14.5	19.3	43.4	24.1	26.5	14.5	6.0	10.8	19.3
	20年以上	101	8.9	9.9	38.6	25.7	15.8	14.9	4.0	5.9	29.7
労働時間	40時間以内	163	8.0	11.0	31.3	14.1	12.9	14.1	6.7	8.6	36.8
	41～48時間	168	6.0	11.9	44.0	27.4	25.6	17.9	5.4	9.5	20.2
	49～59時間	139	11.5	19.4	47.5	43.2	24.5	10.8	3.6	10.1	15.1
	60時間以上	56	21.4	17.9	50.0	46.4	23.2	16.1	8.9	12.5	16.1

これをみると、まず、「特に問題はない」という回答は約24%にとどまり、多くの人が能力開発に何らかの問題を感じていることが読み取れる。「特に問題はない」という回答と、従業員属性や仕事・企業の特性との関連をみると、次のことが読み取れる。まず、年齢でみる

⁴ 問38「仕事上の能力を高めるにあたって、現在問題となっているのはどのような点ですか」に対する回答を用いた。

⁵ 女性の技能者・技術者はサンプル数が限られることから、分析対象から除外した。また、60歳以上の高年齢層では能力開発に関する意味合いが異なることから、対象から除外した。なお正社員の労働時間を扱うにあたって、週実労働時間35時間以上のフルタイム就業の者のみを対象とした。

と、高い年齢層ほど「問題がない」割合が大きい傾向にある。学歴でみると、高学歴になるほど「特に問題はない」の割合が小さく、能力開発に関して何らかの問題を認識する割合が大きくなる。企業規模でみると、規模が大きい企業に勤める従業員ほど問題を認識する割合が高い。職種でみると、技術職よりも技能職のほうが「特に問題はない」割合が大きく、技術職の方がより問題を多く認識していることがわかる。さらに、経験年数でみると「5年未満」と「20年以上」では「特に問題はない」の割合が大きい。つまり、中堅層において能力開発に関する課題が多く認識され、逆に仕事経験の浅い層とベテラン層では能力開発の問題はあまり認識されないことがわかる。また、労働時間との関係を見ると、労働時間が長いほど、「特に問題はない」の回答割合は小さい。つまり、労働時間が長い層ほど、多くの者が能力開発に関して何らかの問題を感じていることがわかる。

さて、具体的な能力開発の問題について図表をみると、全体では「従業員の中に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」(41.6%)、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」(29.5%)という問題を挙げる従業員が特に多い。これは、能力開発を行うにあたっての仕事・職場の状況に対して問題を感じる者が多いことを示している。

ここで、能力開発に関する具体的な問題のうち、「1. 従業員にとって必要な能力を、会社がわかっていない」「2. 従業員に必要な能力を、会社がわかりやすい形で伝えてくれない」「3. 従業員の中に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」「4. 忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」「5. 仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司・先輩が身近にいない」は、能力開発を行うにあたっての仕事・職場の問題を指摘するものである⁶。このことから、このうちのいずれかの問題が生じている場合を「能力開発に関する仕事・職場の問題」があるとし、この「能力開発に関する仕事・職場の問題」の有無が何によって規定されるかを本章では考察したい。

まず、労働時間との関係を考察するにあたって、1週間あたりの労働時間の長さで従業員の属性との関連を確認したい⁷ (図表2-9-2)。

⁶ 問38選択肢1~5にあたる。なお、これ以外の「6. どこにどのような教育訓練機関があるかがわからない」「7. 適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない」「8. 教育訓練機関に通うのに費用がかかる」は、教育訓練機関を利用するにあたっての問題点であり、現在の仕事・職場への不満にはあたらないことから、今後の分析では扱わない。

⁷ 週実労働時間のカテゴリーとしては、法定労働時間である40時間以内を基準にして、それ以上の層については、『就業構造基本調査』等のマクロ統計をもとに労働時間の議論がされる際のカットポイントである、49時間以上、60時間以上という区切りを採用した。

図表 2-9-2 労働時間と従業員の属性、仕事の特性との関連

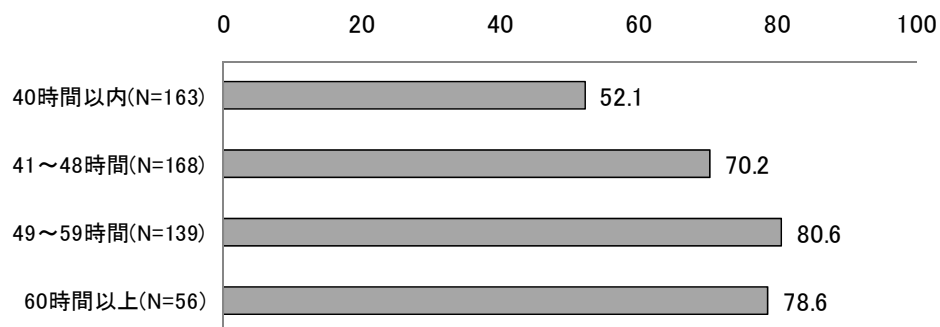
	N	週実労働時間(%)				
		40時間以内	41～48時間	49～59時間	60時間以上	
全体	526	31.0	31.9	26.4	10.6	
年齢	29歳以下	108	30.6	34.3	27.8	7.4
	30歳代	222	31.1	31.1	27.0	10.8
	40歳代	120	28.3	29.2	27.5	15.0
	50歳代	76	35.5	35.5	21.1	7.9
学歴	中学・高校卒	261	35.2	31.4	23.4	10.0
	高専・短大・専門・職業訓練校卒	113	34.5	29.2	23.0	13.3
	大学・大学院卒	152	21.1	34.9	34.2	9.9
企業規模	29名以下	307	36.8	30.9	23.5	8.8
	30～99名	150	25.3	34.7	28.7	11.3
	100名以上	69	17.4	30.4	34.8	17.4
職種	技能職	392	35.2	30.9	25.0	8.9
	技術職	134	18.7	35.1	30.6	15.7
経験年数	5年未満	90	33.3	36.7	22.2	7.8
	5年以上10年未満	131	30.5	28.2	30.5	10.7
	10年以上15年未満	112	26.8	34.8	28.6	9.8
	15年以上20年未満	83	33.7	28.9	25.3	12.0
	20年以上	101	33.7	31.7	21.8	12.9

これをみると、年齢別では、40代において労働時間が長い層の割合が大きい。学歴でみると、大学・大学院卒の者で49～59時間の割合が大きく、高学歴者のほうがやや労働時間が長い傾向にある。企業規模でみると、規模が大きいほど労働時間が長い者の割合が大きい。職種でみると、技能職では40時間以内の割合が技術職に比べて大きく、技能職より技術職の方が労働時間が長いということが読み取れる。また、経験年数でみると、中堅層において労働時間がやや長いことがうかがえる。

ここで、本稿のテーマである、「能力開発に関する仕事・職場の問題」の有無と労働時間の長さとはどう関係するのか。図表 2-9-3 をみると、労働時間が週40時間以内の労働者に比べて、それ以上の労働時間の場合、能力開発に関して仕事・職場の問題を感じる割合が大きいことがわかる。特に、週49時間以上になると、能力開発に関する仕事・職場の問題を感じる割合は約8割に達し、きわめて高い。労働時間が長い働き方である場合は、能力開発に関して問題を生じさせやすいことがここから示唆される。

次節以降では、まず第2節で議論した3つの要素に関わる変数を作成し、それらの要素と労働時間、能力開発に対する問題との関係を検討する。その後、能力開発に関する仕事・職場の問題の規定要因の分析へと進みたい。

図表 2-9-3 能力開発に関する仕事・職場の問題ありの割合
(週実労働時間別、単位：%)



第4節 仕事・職場の性格との関係の検討

本節では、仕事・職場の性格に関わる変数を作成し、能力開発に関する仕事・職場の問題との関係を検討したい。仕事・職場の性格を問う設問としては、次の5つの設問がある。これらはいずれも「かなりあてはまる」～「まったくあてはまらない」の5値をとる変数である。

問 19a. 「仕事上の目標が明確である」

問 19b. 「仕事の進め方の裁量が大きい」

問 19d. 「短期的な成果を求められる」

問 19e. 「進捗管理が厳しい」

問 19f. 「突発的に発生した仕事への対応を求められる」

これらの設問への回答の背後にある意識を探るために因子分析を行い、「仕事・職場の性格」を表す変数を作成する。因子分析の結果は以下のとおりである（図表 2-9-4）。

ここで、回転後の因子行列のそれぞれの変数の因子負荷量から、抽出された因子に対してラベリングすると、まず第1因子は、「短期的な成果を求められる」「進捗管理が厳しい」「突発的に発生した仕事への対応を求められる」が高い正の因子負荷を示している。このことから、この因子があらわす状況は、職場の仕事管理が厳しく、従業員は仕事や職場の状況に強く従属していることが想定できる。よって、この因子を「仕事管理が厳しい」とする。次に、第2因子については、「仕事の進め方の裁量が大きい」「仕事上の目標が明確である」が高い正の因子負荷を示している。この因子があらわす状況は、仕事のゴールが明確に設定されていて、仕事をどう進めるかに関しては従業員の自由裁量に任される余地が大きいことが想定

図表 2-9-4 「仕事・職場の性格」に関する因子分析結果

	第1因子 仕事管理が厳しい	第2因子 仕事目標が明確で 裁量性高い	共通性
短期的な成果を求められる	0.64	0.07	0.42
進捗管理が厳しい	0.56	0.15	0.34
突発的に発生した仕事への対応を求められる	0.40	0.12	0.17
仕事の進め方の裁量が大きい	0.14	0.66	0.46
仕事上の目標が明確である	0.14	0.65	0.44
因子寄与	0.92	0.90	1.82
寄与率(%)	18.48	18.01	38.48

注) 主因子法、バリマックス回転による。値は因子負荷量。絶対値 0.40 以上を太字、網掛けにした。

できる。よって、この因子を「仕事目標が明確で裁量性高い」とする。このように作成した 2 つの因子を、以下の分析で「仕事・職場の性格」を表す変数として用いることにする。

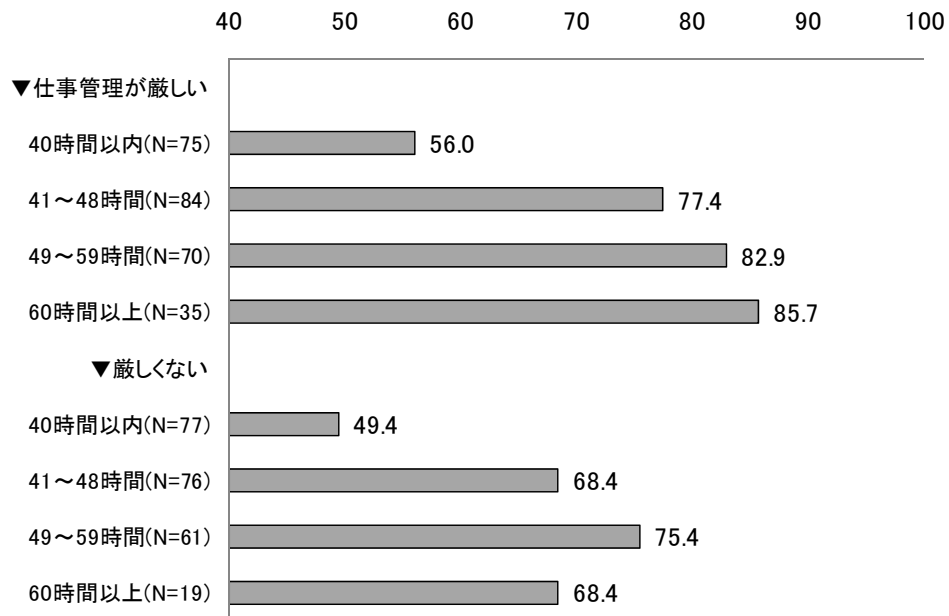
ここで、上で作成した 2 つの「仕事・職場の性格」が、労働時間の長さとどのような関わりをもって、能力開発に関する仕事・職場への不満とどう関係するか検討する。

まず、「仕事管理が厳しい」程度と、能力開発に関する現在の仕事・職場への不満との関連を示す⁸ (図表 2-9-5)。これをみると、仕事管理が厳しい仕事・職場であれば、労働時間が 40 時間以内におさまっているときには問題の発生は相対的に少ないものの、週労働時間が 41 時間以上という残業がある働き方の場合、能力開発に関して現在の仕事・職場の問題を感じる割合が急激に増加し、労働時間が長くなるにつれその割合も高くなる。仕事管理が相対的に厳しくない仕事・職場の場合も、週労働時間が 41 時間以上になると能力開発に関して仕事・職場の問題を感じる割合が増加するが、仕事管理が厳しい仕事・職場にくらべると、その増加の仕方は緩やかであり、長時間層 (60 時間以上) においては仕事管理が厳しい働き方であるかどうかの差が大きい。仕事管理が厳しいことは、労働時間に関わりなく能力開発に関する問題を増加させるが、その問題は長時間層でより深刻である。

⁸ ここでの分析では、「仕事管理が厳しい」程度について、因子得点を用い、その 0 以上を「仕事管理が厳しい」、0 未満を「仕事管理が厳しくない」として扱う。「仕事目標が明確で裁量性が高い」程度についても同様に扱う。

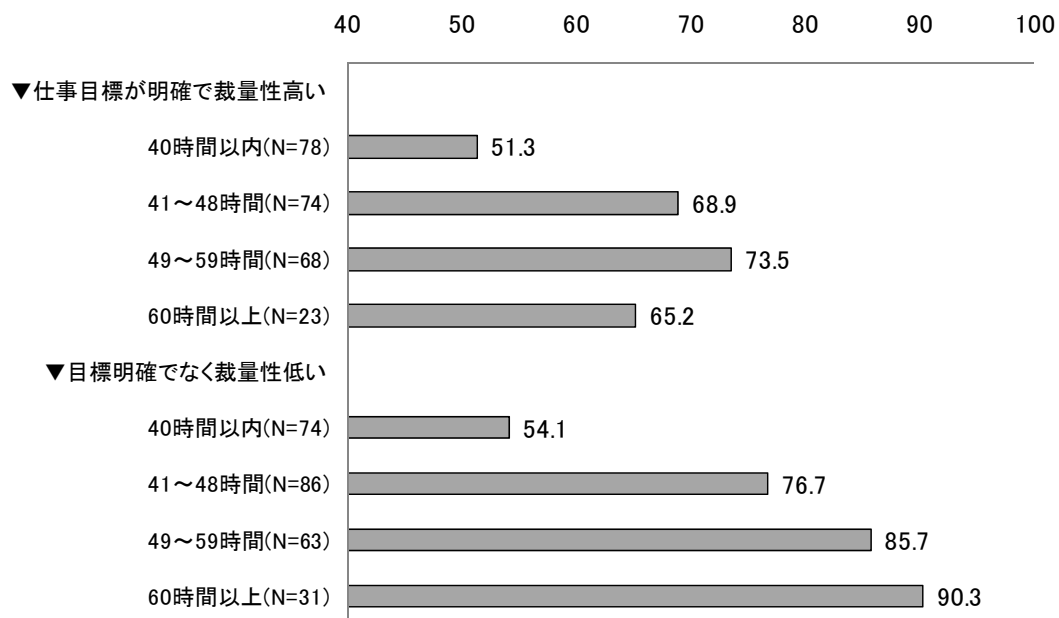
図表 2-9-5

「仕事管理が厳しい」程度別、能力開発に関する仕事・職場の問題ありの割合
(週実労働時間別、単位：%)



次に、「仕事目標が明確で裁量性高い」と能力開発の問題との関連を示す(図表 2-9-6)。これをみると、仕事目標が明確で裁量性高い仕事・職場の場合、週労働時間が 41 時間以上になると能力開発に関する現在の仕事・職場への不満は増加するものの、そうでない仕事・職場にくらべると、その増加の仕方は緩やかである。これに対して、仕事目標が明確でなく裁量性が低い職場では、労働時間が 40 時間以内におさまっているときには不満の発生は裁量性が高い職場とあまりかわらない。しかし、週労働時間が 41 時間以上という残業がある働き方になると、能力開発に関して現在の仕事・職場の問題を感じる割合が急激に増加し、労働時間が長くなるにつれその割合も高くなる。特に、長時間層(60 時間以上)においては裁量性が低い働き方の場合は、問題ありの割合は 9 割に達し、労働時間が長かつ自由裁量の余地が小さい働き方の場合は、能力開発に大きな問題が生じやすいことが示されている。

図表 2-9-6 「仕事目標が明確で裁量性高い」程度別、
能力開発に関する仕事・職場の問題ありの割合
(週実労働時間別、単位：%)



第5節 勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮との関係の検討

次に、勤務先でのOJTにおける能力開発に対する配慮との関係をみてみたい。ふだんの仕事を行う中で、企業が従業員の能力開発に対して配慮し、それが従業員に伝わっている場合、能力開発に関する問題の発生は抑制されるのか。本節で検討する変数は、計画的なOJTともいうべき、勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮の有無である。

職業能力が日々の仕事に組み込まれたOJTによって形成される場合、日々の仕事が忙しきことが能力開発を阻害するとは必ずしもいえず、不満も生じにくい。特に勤務先がOJTを制度化し計画的に行っているなど、ふだんの仕事の中で能力開発に配慮した取組みを行っている場合には、目の前の仕事をこなすことが能力開発に直結していることが従業員に明確に伝わりやすい。その場合は、能力開発に対する不満は生じにくくなると想定される。

ここで、「勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮」に関わる変数を作成する。勤務先でのOJTに関して能力開発に配慮した取組み有無を問う設問としては、問30⁹における以下の5つの尺度がある。これらはいずれも、「積極的に進めている」～「全く積極的ではない」

⁹ 問30は、「今の勤務先の会社は、従業員の育成・能力開発に関連して、以下のa～eの取組みをどの程度積極的に進めていると思いますか」という設問で、「1 積極的に進めている」「2 ある程度積極的に進めている」「3 どちらでもない」「4 あまり積極的ではない」「5 全く積極的ではない」の5つの選択肢から回答する。

の5値をとる変数である。

問 30a.「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」

問 30b.「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」

問 30c.「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」

問 30d.「主要な担当業務のほかに、関連する業務をローテーションで経験させている」

問 30e.「社員の間での勉強会や提案発表会の実施」

これらの設問への回答から主成分分析を用いて合成した変数を作成する¹⁰。主成分分析の結果（図表2-9-7）、抽出された1つの主成分で寄与率は54.6%となった。

図表2-9-7 「勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮」に関する主成分分析

	第1主成分 勤務先でのOJTにおける 能力開発への配慮
指導者を決め、計画にそって育成・能力開発	0.81
作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発	0.81
やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる	0.64
関連する業務をローテーション	0.67
社員の間での勉強会や提案発表会の実施	0.74
固有値	2.73
寄与率(%)	54.6

注) 値は主成分負荷量。絶対値0.40以上を太字、網掛けにした。

これをみると、すべての要素が高い正の主成分負荷量を示している。ここで、これらの主成分負荷量から主成分得点係数を求め、これを用いて主成分得点を示すと、次の式となる。

$$\text{「勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮」程度(成分)} = 0.298 \times q30a + 0.298 \times q30b + 0.234 \times q30c + 0.246 \times q30d + 0.271 \times q30e$$

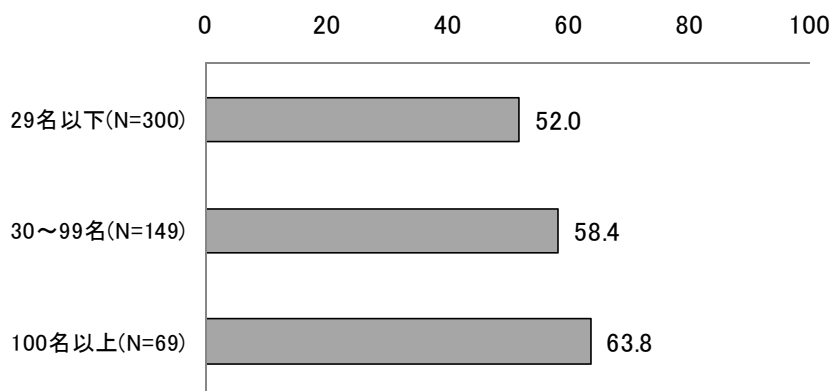
よって、この成分を以下の分析で「勤務先での能力開発に配慮した取組みの程度」を示す

¹⁰ 「そう思う」=5～「そう思わない」=1に変換したのち、標準化している。

変数として扱う。

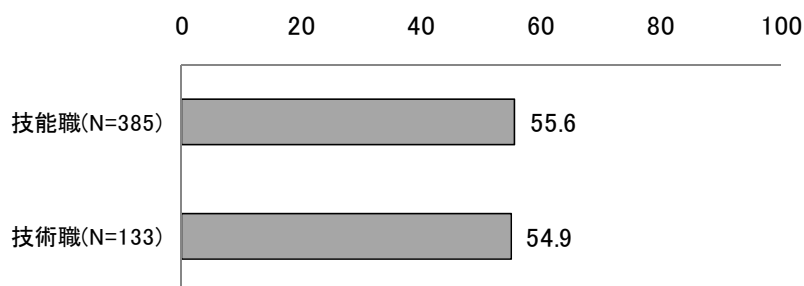
ここからは、どういう企業・労働者において、こうした能力開発に配慮した取組みが積極的になされているのかを検討する¹¹。まず、企業規模別にみてみたい（図表 2-9-8）。これをみると、企業規模が大きいほど、能力開発に配慮した取組みが制度化されている割合が大きいことがわかる。逆に 29 名以下の小規模の企業では、従業員の能力開発に配慮した計画的な OJT が積極的になされている割合が小さい。

図表 2-9-8 能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合
（企業規模別、単位：％）



次に、職種別でみてみたい（図表 2-9-9）。職種別でみると、技能職と技術職では、企業が能力開発を意識した取組みを積極的に行っている割合はあまりかわらない。

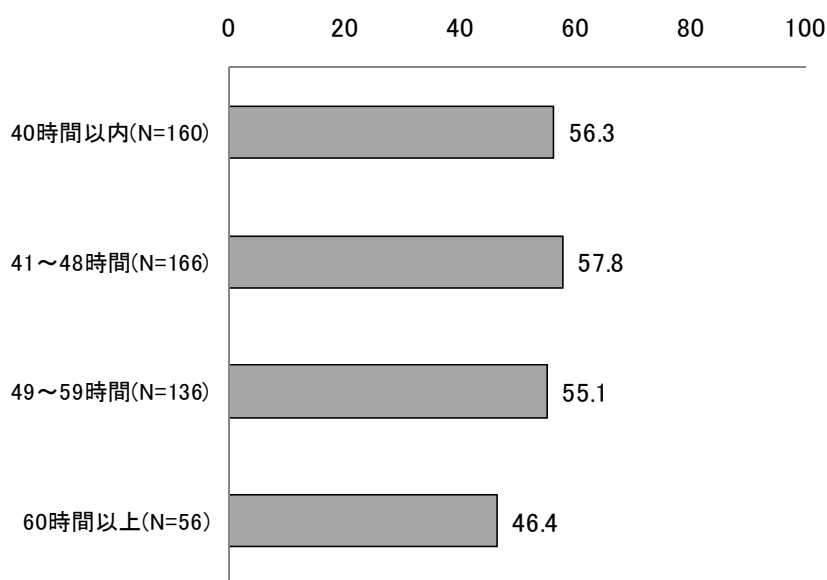
図表 2-9-9 能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合
（職種別、単位：％）



¹¹ ここでの分析では、「勤務先での能力開発に配慮した取組み」（成分）について、0 以上を「取組みに積極的」、0 未満を「取組みに積極的でない」と 2 カテゴリーにした。

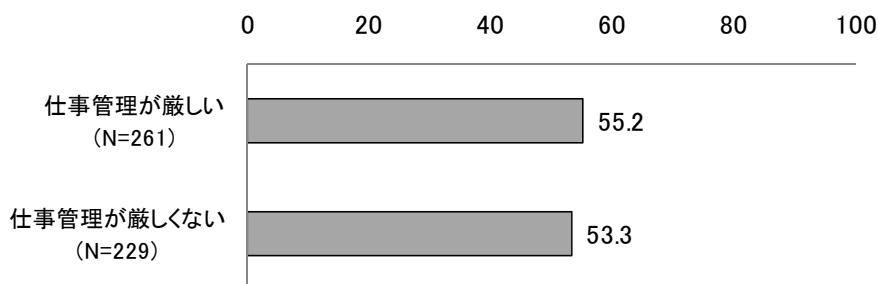
次に労働時間別で検討する（図表 2-9-10）。労働時間別でみると、40 時間以内の層に比べて、残業のある 41～48 時間の層、49～59 時間の層において、能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合は変わらない。ただし、労働時間が 60 時間以上になると、能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合は小さくなる。つまり、ふだんの労働時間がきわめて長い職場においては、ふだんの仕事のなかで能力開発を制度化する余裕がなくなるのではないかと考えられる。

図表 2-9-10 能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合
（週実労働時間別、単位：％）

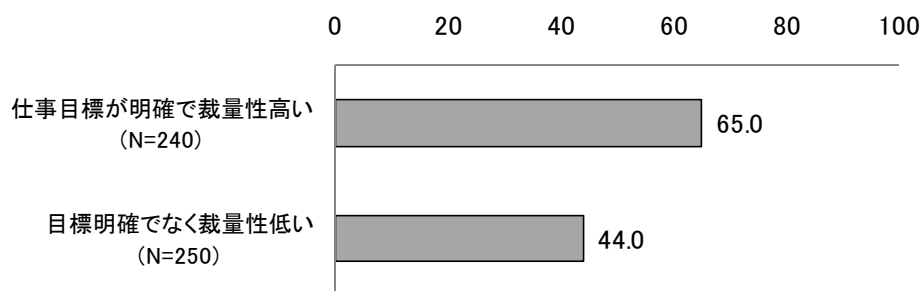


次に、第 4 節で検討した仕事・職場の性格との関係についてみてみたい。第 4 節では、仕事・職場の性格を「仕事管理が厳しい」「仕事目標が明確で裁量性が高い」という 2 つの類型を抽出したが、これと職場の取組みとの関係はどうか。図表 2-9-11 をみると、「仕事管理が厳しい」職場であるかどうかによって、能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合はあまり変わらない。しかし、「仕事目標が明確で裁量性が高い」職場であるかどうかによって、能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的であるかどうかは大きく異なる。具体的には、仕事目標が明確で裁量性が高い職場においては、そうでない職場よりも、能力開発に配慮した取組みを積極的に行っている割合が大きい。従業員の能力開発に配慮して計画的に育成するかどうかは、仕事目標を明確にして仕事の進め方を従業員の自由裁量にまかせる働き方をしているかどうかと関わりが深い。

図表 2-9-1 1 能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合
 (「仕事管理が厳しい」程度別、単位：%)



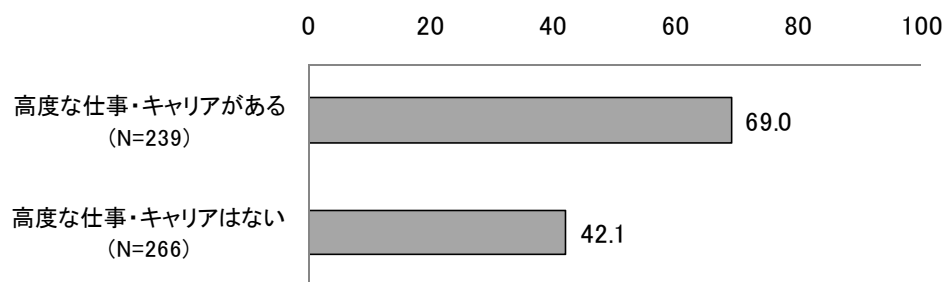
図表 2-9-1 2 能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合
 (「仕事目標が明確で裁量性が高い」程度別、単位：%)



次に、職場に高度な職業的キャリアが用意されているかどうかとの関係についてみてみたい。一人前になったあとの高度な仕事が勤務先に用意されているかの指標については、問 18¹²を用い、「勤務先における高度な仕事・キャリアの用意」の「あり」「なし」で 2 カテゴリーとした。図表 2-9-1 3 をみると、勤務先に高度な仕事・キャリアが用意されている場合は、そうでない場合よりも能力開発に配慮した取組みを積極的に行っている割合が大きい。従業員の能力開発に配慮して計画的に育成するかどうかは、能力開発を行って一人前になったあとの高度な仕事が社内にあるかどうかと関わりが深い。

¹² 問 18 は、「現在の仕事では、一人前になってからも、さらに職業経験を積むことでより高度な仕事に挑戦できる職業的キャリアが、今の勤務先の会社・法人に用意されていますか」という設問に対し、「1 より専門性を高められるような職業的キャリアが確立されている」「2 基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」「3 基本的な仕事の内容は変わらないが、のれん分けなど独立・開業の機会が多い」「4 一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない」の 4 つの選択肢から 1 つを選ぶものである。このうち、選択肢 1~3 を、一人前になった後の高度な仕事「あり」、選択肢 4 を「なし」とした。

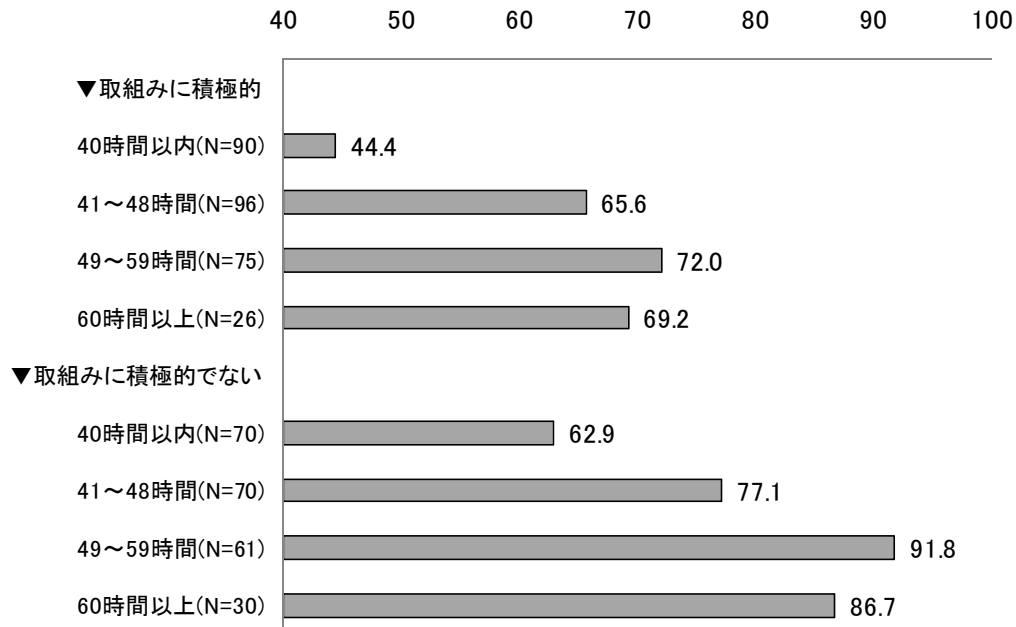
表 2-9-13 能力開発に配慮した取組みに勤務先が積極的な割合
(勤務先における高度な仕事・キャリアの有無別)



以上、能力開発に配慮した取組みの有無と仕事・職場の状況との関係を考察した。これらの傾向をふまえたうえで、「勤務先での OJT における能力開発への配慮」の程度と、能力開発に関する仕事・職場の問題有無との関係を検討する（図表 2-9-14）。これをみると、勤務先が能力開発に配慮した取組みを積極的に行っている場合、労働時間が 40 時間以内である場合に比べて 41 時間以上になると能力開発に関する不満は増加するが、それ以上の労働時間が長くなっても不満の割合は 7 割前後でありあまり変わらない。逆に、勤務先が能力開発に配慮した取組みに積極的でない場合、労働時間が週 40 時間以内であっても、不満の割合は 6 割以上であるが、労働時間が長くなるにつれてその割合はさらに増加し、49 時間以上の層では約 9 割の従業員が不満を感じることになる。つまり、勤務先が能力開発に配慮した取組みを積極的に行うことで、ふだんの仕事の中で能力開発ができていることが従業員に伝わっていれば、労働時間が長い場合でも、能力開発に関する不満は一定程度抑制されることが考えられる。

図表 2-9-14

「勤務先での能力開発に配慮した取組み」の程度別、
能力開発に関する仕事・職場の問題ありの割合
(週実労働時間別、単位：%)



第6節 目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズとの関係の検討

本節では、目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズの程度に関わる変数を作成し、能力開発に関する問題との関係を検討する。第2節で述べたように、これは従業員が仕事をこなすだけでは身につかない能力を必要としているのかを示すものであり、端的には Off-JT や自己啓発に対するニーズで測れるものであるが、こうしたニーズの多寡は働く者が自身のキャリアをどう考えるかとも関わっている。つまり、これからも同じ企業内で働き続けることを志向し、そのために OJT 中心の能力開発によって企業特種的な能力を身につけることで十分と考えるのか、それとも将来的に別の企業に移動することを志向する、もしくは企業特種的でない他でも通用する能力・資格を身につけたいと思うかによって、能力開発に対する意識は大きく異なるのではないか。

ここでは、「目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズ」の尺度として、次のものを取りあげたい。①Off-JT や自己啓発に対するニーズ、②現在の仕事で一人前になるために同一企業内キャリアが効果的か企業横断的キャリアが効果的と考えるかである。それぞれについて能力開発に関する問題との関係について見ていきたい。

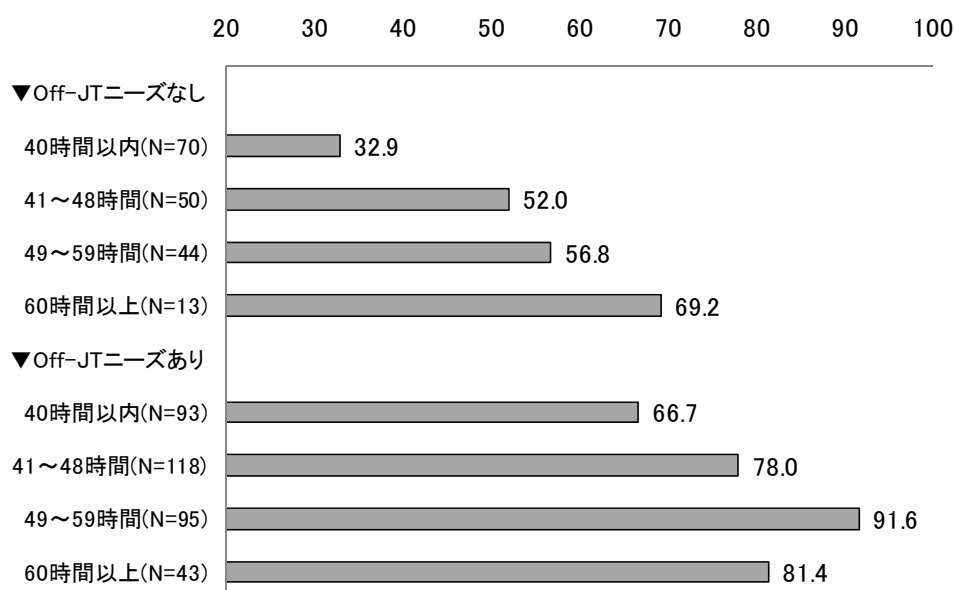
1. Off-JT、自己啓発に対するニーズ

働く者が Off-JT や自己啓発に対するニーズが多くもっている場合には、ふだんの仕事をこなすだけでは能力開発のニーズは充足されにくい。よって、Off-JT や自己啓発に対するニーズを多くもつ労働者は現状の能力開発状況に問題を感じる割合が高いことに加え、その割合は労働時間が長くなり Off-JT や自己啓発に対する時間的制約が厳しくなるにつれて高まるのではないか。

まず、Off-JT に対するニーズの有無と能力開発に関する仕事・職場の問題の有無との関係を検討する¹³ (図表 2-9-15)。

図表 2-9-15

Off-JT に対するニーズの有無別、能力開発に関する仕事・職場の問題ありの割合
(週実労働時間別、単位：%)



図表 2-9-15 をみると、Off-JT に対するニーズがない場合は、週労働時間が 40 時間以内の場合には、能力開発に問題を感じる割合は約 3 割にすぎない。また、労働時間が長くなるにつれて問題ありの割合は高まるものの、週 59 時間以下の層ではその割合は 6 割に満たない。逆に、Off-JT に対するニーズを有する場合には、たとえ労働時間が 40 時間以内であ

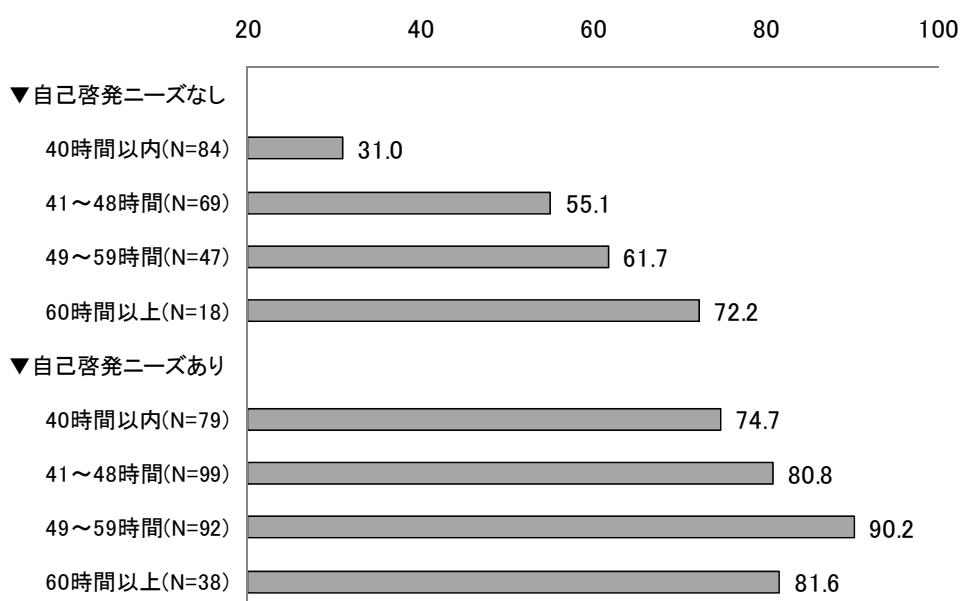
¹³ Off-JT ニーズの指標については、問 33「今の勤務先の会社における Off-JT について、どのようなことを希望していますか」に対し、選択肢「11. Off-JT についての希望は特にない」に回答があったものを「Off-JT ニーズなし」とし、そうでないものを「Off-JT ニーズあり」とした。自己啓発ニーズの指標については、問 35「あなたが自主的に行う仕事に関する勉強・学習への勤務先からの支援については、どのようなことを希望しますか」に対し、選択肢「9 特に希望することはない」に回答があったものを「自己啓発ニーズなし」とし、それ以外を「自己啓発ニーズあり」とした。

っても6割以上の労働者が能力開発に関する問題を感じている。そしてその割合は長時間層においてはさらに増加している。

次に、自己啓発に対するニーズの有無と能力開発に関する仕事・職場の問題の有無との関係を検討する（図表2-9-16）。

図表2-9-16

自己啓発に対するニーズの有無別、能力開発に関する仕事・職場の問題ありの割合
(週実労働時間別、単位：%)



図表2-9-16は、Off-JTに対するニーズの場合とほぼ同様の結果である。自己啓発ニーズがない場合にくらべ、自己啓発に対するニーズを有する場合には、たとえ労働時間が40時間以内であっても、多くの労働者が能力開発に関する問題を感じている。そしてその割合は長時間層においてはさらに増加している。

以上の結果から、Off-JTや自己啓発に対するニーズが多い場合には、ふだんの仕事をこなすだけでは能力開発のニーズは充足されにくいことから、そういった労働者においては労働時間がたとえ短くても能力開発に関して問題を感じていること、労働時間が長くなると問題を感じる割合はさらに高まることがわかる。

2. 一人前になるために効果的なキャリア

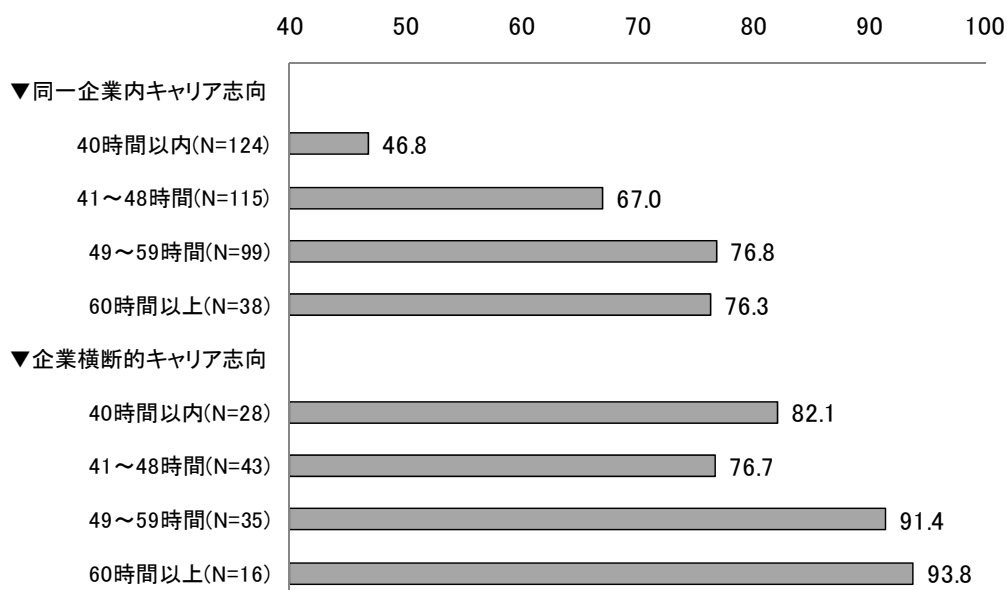
仕事や職務によっては、同一企業内でのキャリアを歩むことが一人前になるために効果的であり、身につけるべき能力は企業特殊的なものである。そういうケースでは、長時間働く

ことが能力開発の阻害要因には必ずしもならず、むしろ能力の形成に資する場合もある。逆に、一人前になるために企業横断的なキャリアを歩むことが効果的と考える場合、一企業内で目の前の仕事をこなすのみでは能力開発にとって十分でなく、従業員にとっては、他の企業でも使える能力を身につけたいと志向する。その場合、能力開発に関する問題を感じやすくなる。従業員がどういったキャリアを効果的と考えているかの指標は問 15¹⁴を用い、「1 一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」「2 会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」「3 一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社を変わって経験を積む」を合わせたものを「企業横断的キャリア志向」とした。

では、従業員がどういったキャリアを効果的と考えるかによって、能力開発に関して問題を感じる割合が異なるのかをみてみたい（図表 2-9-17）。

図表 2-9-17

「一人前になるために効果的なキャリア」別、
能力開発に関する仕事・職場の問題ありの割合
(週実労働時間別、単位：%)



図表 2-9-17 をみると、企業横断的キャリアを効果的と考える従業員においては、週実労働時間が 40 時間以内の場合でも、能力開発に関して問題を感じる割合が 8 割超ときわめ

¹⁴ 問 15 は、「現在の仕事で一人前になるにはどのような方法が効果的ですか」という設問。「1 一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」「2 会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」「3 一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変わって経験を積む」「4 その他」の 4 つの選択肢から回答する。本稿では、「4 その他」を分析から除外し、1~3 について扱う。

て高い。また、労働時間が 49 時間以上になると、問題を感じる割合はさらに増加し、9 割以上の者が問題を感じている。逆に、一人前になるために同一企業内キャリアを効果的だと考える従業員の場合は、週実労働時間が 40 時間以内の場合は、能力開発に関して問題を感じる割合は 5 割以下である。労働時間が長くなるにつれ問題を感じる割合は大きくなるものの、企業横断的キャリアを効果的と考える従業員とくらべると、その割合は小さい。つまり、同一企業内キャリアを効果的だと考える従業員の場合は、目の前の仕事を忙しくこなすことが、身に付けたい能力の形成に資することも多くあることから、労働時間が長い場合でも、それが能力開発の問題には相対的に結びつきにくいと考えられる。

第 7 節 能力開発に関する仕事・職場の問題の規定要因

本節では、以上の検討をふまえて、能力開発に関する仕事・職場の問題を生じさせる規定要因について、関連する企業・従業員の属性を統制したうえで分析を行う。具体的には、「能力開発に関する仕事・職場の問題」を従属変数として、二項ロジスティック回帰分析を行った。分析において統制する属性は、従業員の年齢、学歴、企業規模、職種である。

まず変数について説明したい。「仕事・職場の性格」に関する 2 つの変数「仕事管理が厳しい」「仕事目標が明確で裁量性高い」については、第 4 節で作成したダミー変数を用いた。「Off-JT に対するニーズ」「自己啓発に対するニーズ」についてもダミー変数である。「一人前になるために効果的なキャリア」に関わる変数は、一人前になるために効果的なキャリアが企業横断的キャリアであるものを「企業横断的キャリア志向」というダミー変数（「同一企業内キャリア志向」が基準カテゴリー）とした。「勤務先での OJT における能力開発への配慮」については、第 5 節で作成した主成分得点を用いた。

分析の結果をみてみたい（図表 2-9-18）。モデル 1 では、従業員の年齢、学歴、企業規模、職種に加えて労働時間を変数として投入した。結果をみると、企業規模と労働時間が従属変数に対して有意な影響を示している。まず、企業規模が 29 名以下である企業に比べて、30～99 名、100 名以上の規模の企業に勤める従業員は、能力開発に関して仕事・職場の問題を感じる率が高くなる。また、労働時間に関しては、週実労働時間が 40 時間以内である場合と比べて、41～48 時間、49～59 時間、60 時間以上といった残業のある働き方である場合は、能力開発に関して仕事・職場の問題を感じる率が高い。特に、週実労働時間が 49 時間以上の層では、40 時間以内の層と比べて問題を感じる率がかなり高くなることがわかる。

モデル 2 では、モデル 1 の変数に加えて、仕事・職場の性格である「仕事管理が厳しい」「仕事目標が明確で裁量性が高い」を独立変数として加えた。分析結果をみると、「仕事管理が厳しい」は従属変数に対して有意に正の影響を示しており、「仕事目標が明確で裁量性が高

い」は有意に負の影響を示している。つまり、仕事管理が厳しい職場であれば、能力開発に関して仕事・職場の問題を感じる率が高くなる。逆に、仕事目標が明確で裁量性が高い職場であれば、能力開発に関して仕事・職場の問題を感じる率が低くなることわかる。これは、第4節での検討結果と整合的であり、仕事・職場の性格が能力開発に対して大きな影響をもつことが示されている。

最後に、モデル3では、モデル2の変数に加え、第5節で検討した「勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮」、第6節で検討した「Off-JTに対するニーズ」「自己啓発に対するニーズ」「企業横断的キャリア志向」といった変数を投入した。分析結果をみると、まず、勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮は、従属変数に対して有意に負の影響を示している。

図表2-9-18

「能力開発に関する仕事・職場の問題」有無の規定要因（二項ロジスティック分析）

	モデル1			モデル2			モデル3		
	係数値	標準誤差	オッズ比	係数値	標準誤差	オッズ比	係数値	標準誤差	オッズ比
年齢	.003	.011	1.003	.003	.011	1.003	.004	.013	1.004
学歴（基準：高卒以下）									
短大・高専・専門学校卒	.139	.250	1.149	-.077	.259	.926	-.165	.303	.848
大学・大学院卒	.286	.245	1.332	.307	.260	1.360	.478	.307	1.613
企業規模（基準：29名以下）									
30～99名	.531	.232	1.700 *	.539	.244	1.714 *	.491	.293	1.633 +
100名以上	.671	.341	1.956 *	.672	.354	1.959 +	.567	.411	1.763
職種：技術職（基準：技能職）	-.143	.243	.867	-.043	.258	.957	-.293	.302	.746
週実労働時間（基準：週40時間以内）									
41～48時間	.704	.235	2.022 **	.795	.249	2.214 **	.636	.290	1.888 *
49～59時間	1.236	.272	3.443 **	1.131	.281	3.098 **	1.094	.329	2.986 **
60時間以上	1.111	.368	3.036 **	1.060	.388	2.885 **	.961	.445	2.614 **
仕事管理が厳しい				.515	.211	1.674 *	.501	.247	1.650 *
仕事目標が明確で裁量性高い				-.551	.211	.577 **	-.380	.251	.684
勤務先でのOJTにおける能力開発への配慮							-.548	.138	.578 **
Off-JTに対するニーズ							.848	.289	2.336 **
自己啓発に対するニーズ							1.162	.284	3.195 **
企業横断的キャリア志向 （基準：同一企業内キャリア志向）							.900	.323	2.460 **
定数	-.276	.460	.759 *	-.179	.497	.836 +	-1.412	.592	.244 *
χ ² 乗値	41.659 **			50.601 **			131.864 **		
自由度	9			11			15		
N	526			497			465		

**p<.01 *p<.05 +p<.10

つまり、勤務先での OJT において能力開発へ配慮がなされている場合は、能力開発に関する問題の発生を抑制する効果がある。なお、モデル 3 では、モデル 2 で有意な効果をもっていた「仕事目標が明確で裁量性が高い」という仕事・職場の性格の有意性が消滅していることにも注目する必要がある。これは、第 5 節で検討したように、こうした仕事の問題が明確で裁量性の高い職場においては、企業がふだんから能力開発へ配慮した取組みを積極的に行っていることが多く、結果は両変数の関係の強さを示すものであると考えられる。

さらに、モデル 3 では、Off-JT に対するニーズ、自己啓発に対するニーズ、企業横断的キャリア志向といった、目の前の仕事をこなすだけでは充足できない能力開発ニーズに関わる変数が、従属変数に対していずれも有意な正の影響を示している。つまり、従業員がこうした能力開発ニーズを有している場合は、企業がふだんの仕事のなかで OJT を積極的に行っているかどうかに関わらず、能力開発の問題を認識する率が高くなることが示された。

第 8 節 結論

本章では、従業員がどのようなときに能力開発に対して問題を感じるのかを、仕事の状況との関係で考察した。その際、本章では「仕事の状況」について労働時間の長さを重要な要素として扱うとともに、仕事・職場の性格、勤務先での OJT における能力開発への配慮、目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズといった要素が、労働時間の長さが能力開発に問題を生じさせるプロセスに大きく関わるのではないかという仮説を検証した。ここで、本章で得られた結論をまとめておきたい。

まず、週実労働時間が 40 時間以内の場合と比べて、労働時間が長い働き方の場合には、能力開発に関して仕事・職場の問題が発生しやすくなる。特に、労働時間が 49 時間以上の場合、能力開発に対して問題を感じる率がきわめて高い。つまり、労働時間が一定以上に長くなると、労働時間の長さ自体が時間的制約として能力開発の阻害要因になり、日々の仕事と能力開発との間のコンフリクト発生に大きく関わってくる可能性がある。

また、労働時間が長いことが一律に能力開発と目の前の仕事の忙しさとのコンフリクトを生むかという点、そうではない。能力開発に関する問題の発生プロセスには、仕事・職場の性格や勤務先での OJT における能力開発への配慮、そして目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズを従業員がどの程度もっているかが大きく関わっている。

まず、仕事・職場の性格に関しては、仕事上の目標が明確で裁量性が高い職場であれば、能力開発に関して仕事・職場の問題が生じにくい。逆に、仕事管理が厳しい場合には、能力開発に関して仕事・職場の問題が生じやすい。こういった仕事・職場の性格は、特に労働時間が長い層において、能力開発に関する問題が発生するかどうかに関わってくる。

また、勤務先の企業が計画的な OJT を行うなど、従業員の能力開発に対して配慮がなされている場合は、能力開発に関する問題の発生を抑制する効果がある。ただし、どのような職場においてこうした能力開発への配慮が積極的になされているかに関しては、企業規模の影響があることに加えて、労働時間や職場の性格が関係していた。つまり、週実労働時間が 60 時間という長時間労働の職場においては、こうした能力開発への配慮を行う余裕が少ない。また、仕事上の目標を明確にし、どのように仕事を進めるかに関して従業員の裁量にゆだねる職場の場合には、そうでない職場と比べて、従業員の能力開発に関する取組みにも積極的であった。つまり、企業がふだんの仕事のなかで能力開発に配慮した取組みを行うことは重要であるが、それはその職場における働き方によって左右されるということは示唆的である。

目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズに関しては、まず、Off-JT に対するニーズ、自己啓発に対するニーズを有しているかどうかは、労働時間の長さに関わらず、能力開発の状況に問題を感じるかどうかに関係する。こうしたニーズは、目の前の仕事をこなすだけでは充足できないものであること、こうしたニーズがあるかどうかには、従業員自身の能力開発に対する意欲が関係する余地も大きいことから、この結果は全く妥当である。また、従業員が自身に必要な能力・キャリアをどう考えるかも、能力開発に関して問題を感じるかどうかに関係する。つまり、一人前になるために企業横断的なキャリアが効果的であると考えられる場合は、同一企業に勤め続ける志向の人より、目の前の仕事をこなすだけでは充足できない能力開発ニーズを有する。そして、従業員がこうした能力開発ニーズを有している場合は、企業がふだんの仕事のなかで OJT を積極的に行っているかどうかに関わらず、能力開発の問題を認識する率が高くなることが示唆された。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

Boulin, J, M. Lallement, J. Messenger, and F. Michon[2006] *Decent working time:New trends, new issues*, International labour office.

中小企業総合研究機構[2005]『平成 16 年度 中小企業における雇用・賃金戦略に関する調査研究』.

藤波美帆[2007]「個人の能力開発の投資行動の雇用・就業形態別特徴」労働政策研究・研修機構編『教育訓練サービス市場の現状と課題』労働政策研究報告書 No.80.

藤波美帆・今野浩一郎[2008]「教育訓練プロバイダーの現状と個人の能力開発行動」日本労働研究雑誌 577 号.

間宏[1996]『経済大国を作り上げた思想—高度経済成長期の労働エートス』文眞堂.

稲上毅[1999a]「小さな企業のなかの個人主義と集合主義」稲上毅・八幡成美編『中小企業の

- 競争力基盤と人的資源』文眞堂.
- 稲上毅[1999b]「総論 日本の産業社会と労働」稲上毅・川喜多喬編『講座社会学 6 労働』東京大学出版会.
- 川喜多喬[2008]『中小製造業の経営行動と人的資源—事業展開を支える優れた人材群像』同友館.
- 厚生労働省職業能力開発局[2009]『平成 20 年度 能力開発基本調査報告書』.
- 三谷直紀[1997]『企業内賃金構造と労働市場』勁草書房.
- 小野旭・佐野陽子[1987]『「働き蜂」社会はこう変わる』東洋経済新報社.
- 大木栄一[2007]「個人の能力開発投資行動の特質と規定要因」労働政策研究・研修機構編『教育訓練サービス市場の現状と課題』, 労働政策研究報告書 No.80.
- 労働政策研究・研修機構編[2007]『日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備』, プロジェクト研究シリーズ No.6.
- 逆瀬川潔[1996]『中小企業と労働問題—労働時間・最低賃金・退職金』日本労働研究機構.
- 高橋陽子[2005]「ホワイトカラー「サービス残業」の経済学的背景—労働時間・報酬に関する暗黙の契約」日本労働研究雑誌 No.536.
- Thompson, Jeffery A., and J. Stuart Bunderson[2001] Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: beyond the balance metaphor, Work and occupations, vol.28 No.1, February.
- 八幡成美[1999]「モノづくり基盤の将来設計と人的資源」稲上毅・八幡成美編『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂.
- 横山知子[2007]「教育訓練サービス市場の需要構造—個人の能力開発行動調査より」労働政策研究・研修機構編『日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備』プロジェクト研究シリーズ No.6 所収.

第10章 中小製造業における女性労働者

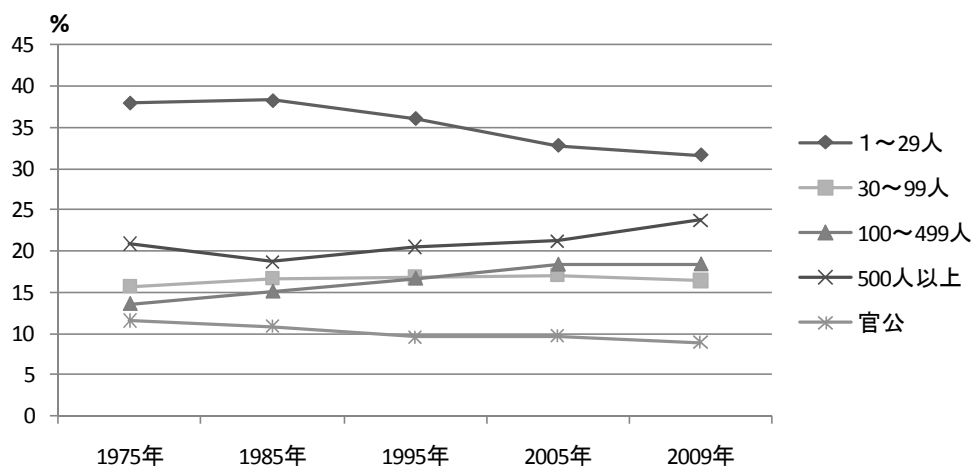
第1節 はじめに

日本的雇用システム論や日本の労働問題に関する研究蓄積は膨大にある。しかし、その多くは、正社員男性のみを理論化およびその実証研究の対象としており、非正規労働者や女性は、議論そのものから排除されるか、補論などで付加されるにとどまってきた。その背景には、男性正社員以外がそもそも全く想定されていない論者は別としても、日本的雇用システムの特徴とされる「終身雇用」「年功賃金」「企業別組合」には、多くの非正規労働者や女性はほとんど当てはまらない実態があり、非正規労働者や女性労働者を理論的に組み込むことができない、ということがあったといえる。

その一方で、女性労働者や女性の多い非正規労働者の実態を明らかにする研究も、特に90年代以降、蓄積されてきた。女性労働研究からは、男女を分けることの多いコース別雇用管理や雇用形態などの雇用管理区分によって、男女は異なる仕事をしているという単純な認識は、間違っていることが明らかにされている。総合職や正社員（の男性）が担う仕事は、高い能力が必要な判断力・責任の伴う基幹業務であり、一般職や非正社員（の女性）が担う仕事は、低い能力で済む定型的・補助的業務である、というような雇用管理区分がそのまま仕事の区分や序列化と直接的に結びつくことを否定している。このように、女性労働者に関して重要な研究が蓄積されてきたものの、その対象の多くは、大企業に勤める正社員・非正社員の女性労働者となっている。

しかし、2009年の総務省「労働力調査」の企業規模別雇用者数をみると、「1～29人」「30～99人」の計を「小規模」企業とすると、小規模企業に勤める女性は48%を占めており、男性労働者の43.7%と比較しても、女性は小規模企業に偏っていることがわかる。その動向を1975年から2009年まで経年的にみると、「1～29人」の比率が減少している一方、「500人以上」の大規模企業の比率が増加傾向にある。しかし、小規模企業の女性雇用者比率は減少しているものの、圧倒的に高い比重を占めていることは維持されている（**図表2-10-1**）。

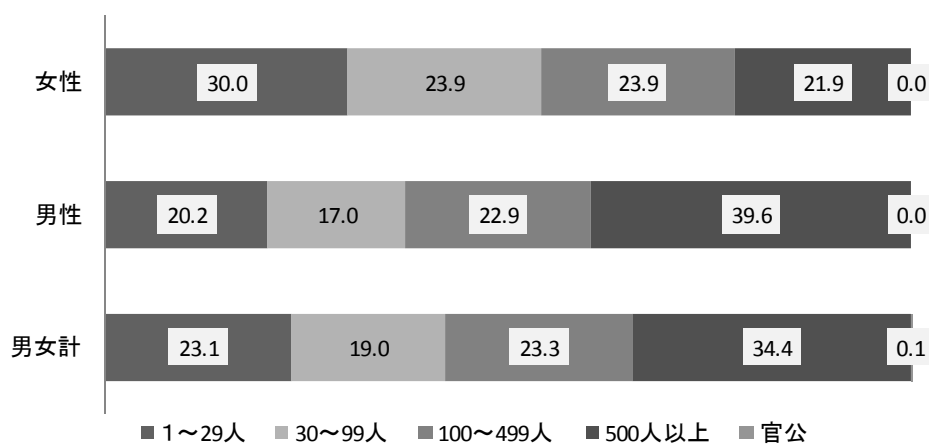
図表 2-10-1 女性の企業規模別労働者比率の推移



資料出所：2009年総務省「労働力調査」より筆者作成。

企業規模別の雇用者比率を業種別にみると、製造業では、小規模企業に勤める女性は53.9%で男性は37.2%と、女性の方が中小企業への偏りが非常に大きいことがわかる（図表 2-10-2）。

図表 2-10-2 製造業における企業規模別雇用者割合（%）



資料出所：2009年総務省「労働力調査」より筆者作成。

女性労働者の中では、小規模企業に勤める女性比率が高く、特に製造業では半数以上の女性が中小企業に勤めているということになる。こうした実態を踏まえれば、中小製造業の女性労働者の実態を明らかにすることは、女性労働研究においても中小製造業研究においても必要であるといえる。

そこで本稿では、中小製造業に勤める女性労働者の実態を、特に女性技能労働者に焦点を当てながら明らかにすることを目的とする。ただし、本調査における女性労働者の回答者数

は 172 名で男性の 724 名と比べて圧倒的に少なく、従業員票の 19.2%にとどまる¹。さらに、女性労働者の現在については、「技能者」68 名（41.7%）、「技術者」10 名（6.15%）、「それ以外」85 名（52.1%）と半数以上が「技能者」「技術者」以外で事務などを担当している者からの回答であった。中小製造業の技能者や技術者といった「基幹的な」仕事を担う女性労働者の実態を明らかにするには、データ上の制約がある。しかし、ほとんど明らかにされてこなかった中小製造業に勤める女性労働者の実態について、その一端を明らかにする分析を試みたい。

第 2 節 中小製造業に働く女性の実情

本節では、中小製造業で働く女性の実態を明らかにするため、従業員票の女性全体についての分析を試みる。

従業員調査データの回答者の現在の年齢をみると、女性では平均 43.2 歳（中央値 43 歳）で、男性の平均 39.5 歳（中央値 37 歳）と比べて、年齢層が高いことがわかる。今の勤務先に就職した年齢についても、女性で平均 32.6 歳（中央値 32 歳）と、やはり男性の平均 27.5 歳（中央値 25 歳）に比べて高くなっている。

本データの回答者は、男性は 98.3%と大部分が正社員である一方、女性は 31%がパート・アルバイトで非正規比率が高い。女性の年齢層が高いのは、結婚や出産で一度離職し子育て期が終わってから非正規雇用で再就職する女性特有のライフコースの影響を受けている可能性がある。そこで、正社員だけを取り出して、現在の勤務先への入社年齢をみると、女性正社員の平均年齢は 30.8 歳と約 2 歳低くなり、男性の 27.4 歳に近づいている。また、正社員募集の上限年齢を 35 歳以上に設定する求人は非常に少ない（篠塚[1995]）と指摘されるが、本調査でも 65.4%が 35 歳未満で就職していた。しかし、逆に言うと 35%の女性が 35 歳以上で、中小製造業に正社員として採用されていることも明らかとなった。一方、男性では、85%が 35 歳未満で現在勤めている会社に就職している。とはいえ、後で見るように、男性も初職が多いというわけではなく、66.4%は転職経験がある。

このように、正社員だけを取り出してみても、女性の方が、入社年齢が高い傾向にあることがわかる。女性が結婚や出産を機に仕事を中断し、子育て期が終わると再び仕事に就く M 字型就労の影響を受けているとみることができる。しかし本データの結果からは、35%の女性が 35 歳以上で正社員として今の会社に入社していることから、中小製造業が M 字型カーブの右の山とみられる 35 歳以上の女性の正社員としての再就職先として、一定程度、吸収している可能性があることを示唆している。

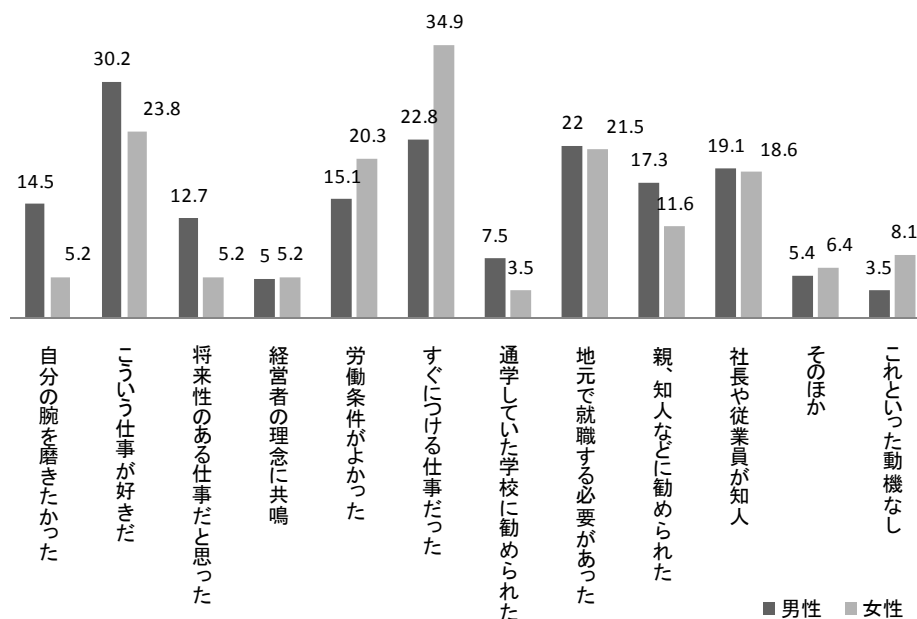
現在の会社の勤続年数をみると、女性では非正規雇用含めても平均 11.1 年（中央値 9 年）、

¹ 従業員調査票の回答者の抽出方法は、企業票を配布した企業に対して、そこで勤める従業員に回答を依頼するというものであり、従業員の選択は企業に任せている。

男性で平均 12 年（中央値 9 年）とほぼ変わらないことがわかる。正社員のみでみると、男性平均 11.7 年、女性平均 11.4 年とさらにその差は縮まる。本データにおいては、女性が男性に比べて、短期勤続であるということはいえない。

今の勤務先で働こうと思った理由を男女別にみると、「自分の腕を磨きたかった」（男性 14.5%、女性 5.2%）「こういう仕事が好きだ」（男性 30.2%、女性 23.8%）「将来性のある仕事だと思った」（12.7%、5.2%）で、男性の方が女性よりも 10 ポイント近く高い。一方、女性の方が圧倒的に高い割合を占めた項目には「すぐに就ける仕事だった」（男性 22.8%、女性 34.9%）「労働条件がよかった」（15.1%、20.3%）などが挙げられる（図表 2-10-3）。男性の方が、より「仕事の内容」で現在の勤め先を選ぶ傾向にあり、女性の方は「仕事の内容」というより、「働く条件」によって決めている傾向がある。

図表 2-10-3 今の勤務先で働こうと思った理由（男女別）

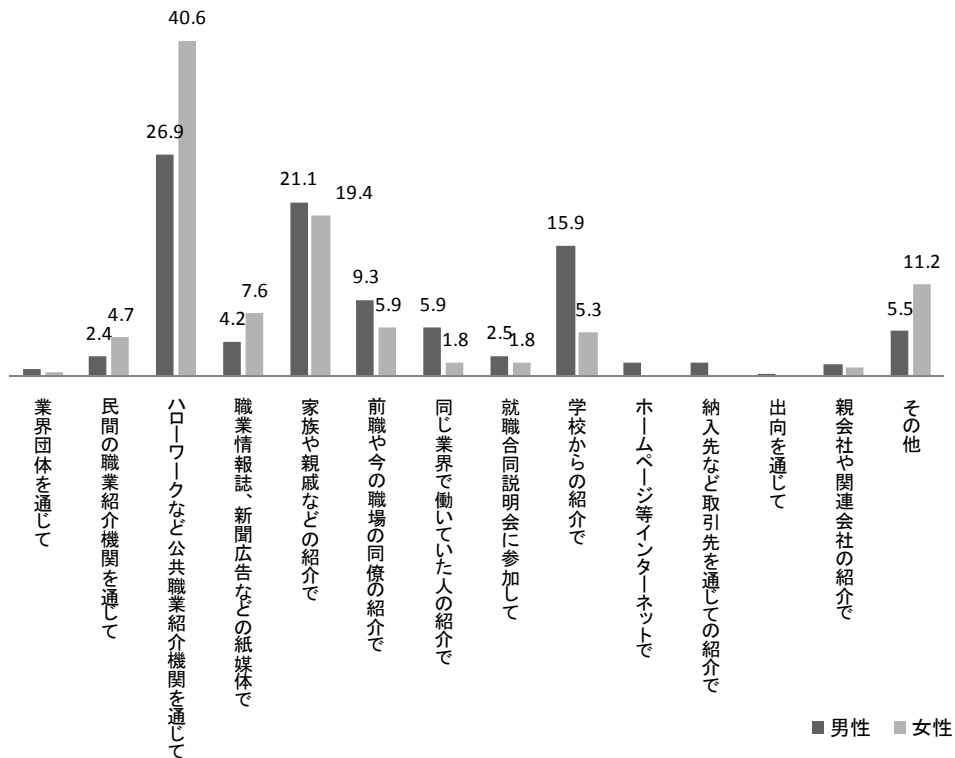


では、どのように現在の勤務先を探したのであろうか。男女別に入職ルートを見てみると、大きく異なっていた。女性では、「ハローワークなど公共職業紹介機関を通じて」採用されたケースが 40%を超えており、男性よりも 15 ポイント近く上回っていた。一方、男性では初職のケースが多いためか「学校からの紹介」で入職している者が女性に比べて 10 ポイント近く高い。また女性に比べると入職ルートにばらつきがあり、多様である（図表 2-10-4）。

上述したように、入職年齢層は男女で異なるが、男性で 66.4%、女性で 71%が転職経験がある。男女ともに転職経験がある者が多く、入職ルートに男女差があるのは、女性は、育児などによる前職との離職期間がある程度長く、また一般事務比率が高いことで、男性のように仕事関係者からの紹介ルートが限られていることが、ハローワークを通じた求職に集中し

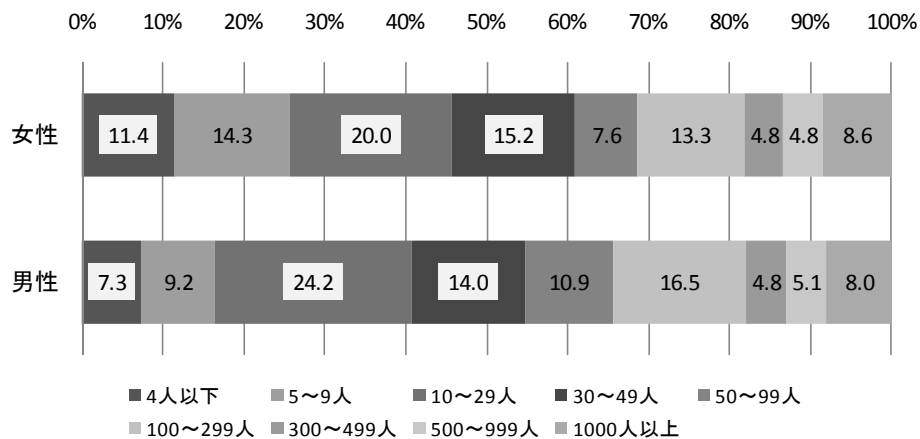
ている原因であると考えられる。

図表 2-10-4 現在の勤務先の求職ルート



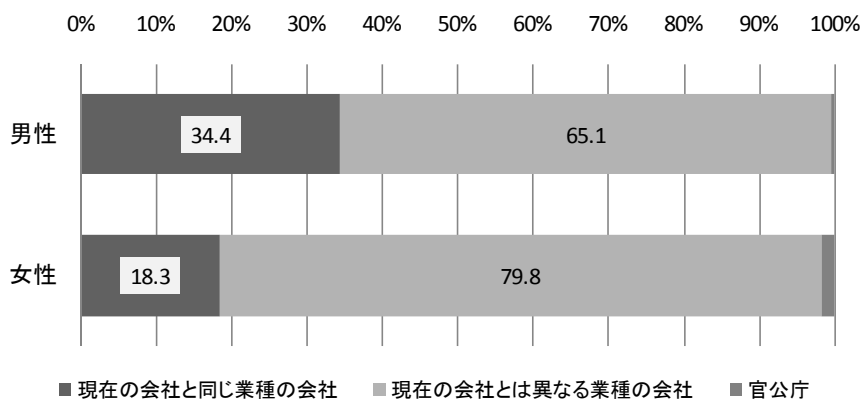
転職経験のある者に、転職前の会社の企業規模を尋ねたところ、女性の方がより規模の小さい会社から転職してきていることがわかる（図表 2-10-5）。第1節でみたように、女性の方が、小規模企業への偏りが大きいことが示されているがそれを反映しているといえる。

図表 2-10-5 転職前の会社の企業規模



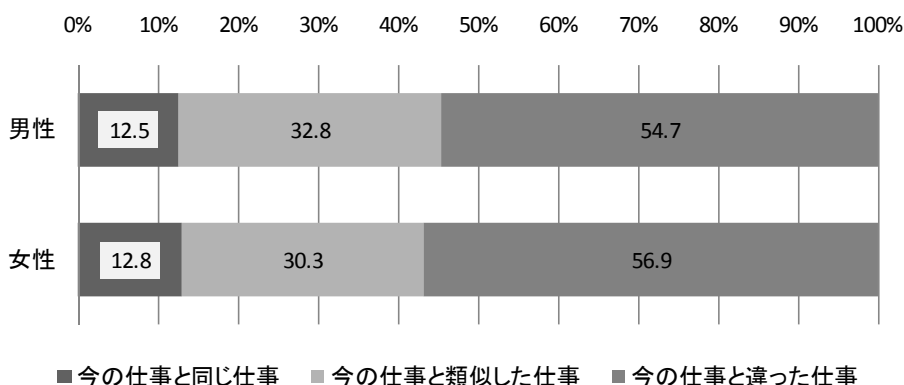
では、転職前の仕事の業種は、現在と同じなのだろうか。男性では34.4%が現在の会社と同じ業種で働いていたと回答しているが、女性では18.3%と半分近く低い割合となっている（図表2-10-6）。ただし、男性においても、女性よりも割合は低いものの約65%の者が他の業種から転職している。

図表2-10-6 転職前の業種（男女別）



転職前後で業種が異なる者が女性の方が多くなることが明らかになったが、担う仕事についてはどうか。男女ともに約55%の者が「今の仕事とは違った仕事」をしていたと回答しているが、残りの者は「今の仕事と同じ」「今の仕事と類似」している仕事と回答しており、業種は異なっても、男女ともに仕事が連続している者が半数近くを占めている（図表2-10-7）。

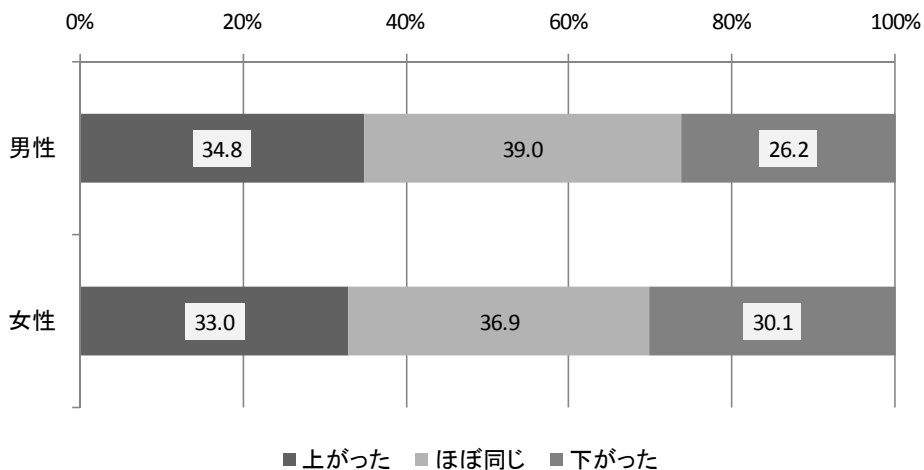
図表2-10-7 転職前の仕事（男女別）



直前に勤めていた勤務先での賃金と比較して、転職後の賃金はどの程度変わったかを尋ねたところ、男女ともに3分の1（男性34.8%、女性33%）が「上がった」と回答している。「ほぼ同じ」とした割合は男性の方が若干高く、一方「下がった」とした割合は女性の方が

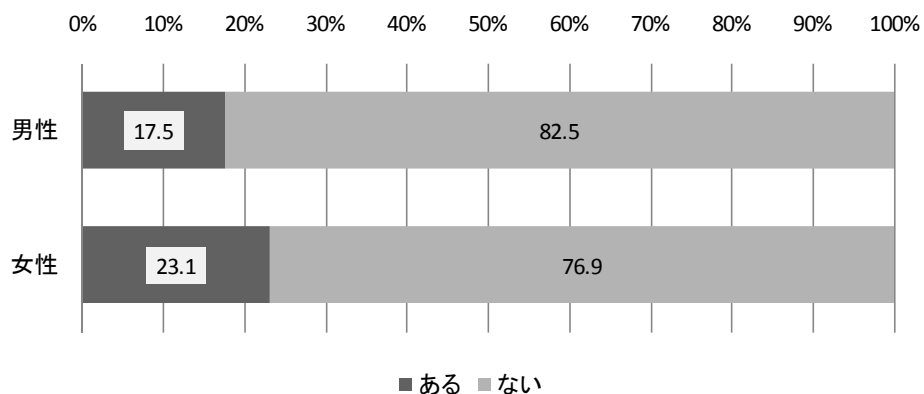
若干高くなっている（図表 2-10-8）。男女ともに一定の傾向はみられない。

図表 2-10-8 転職前の賃金（男女別）



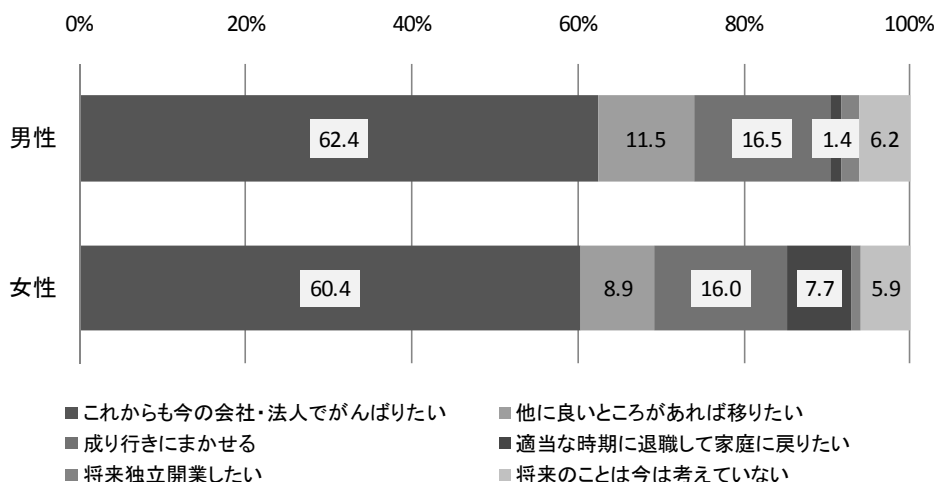
転職の際に役立った資格があるかどうかについては、女性で「ある」と回答する割合が 23.1%と、男性よりも 5 ポイントほど高かった（図表 2-10-9）。しかし、役立った資格の内容をみると、簿記が最も多く 12 人、パソコン検定が 6 人となっており、事務一般に必要な資格が多い。製造業特有の資格が有利と回答した者は、CAD 検定や甲種第 4 類危険物取扱主任者、電気工事士が各 1 名で非常に少ない。女性では、製造業に就くための資格というよりは、事務一般に必要な資格が役に立ったと回答している。一方、男性では、クレーンやフォークリフトの運転免許や玉掛けなどの資格が役に立ったと回答しており、女性よりも転職に役立ったとする人の割合は低いものの、製造業に関連した資格が役に立つものとして挙げられている。

図表 2-10-9 転職の役立った資格の有無（男女別）



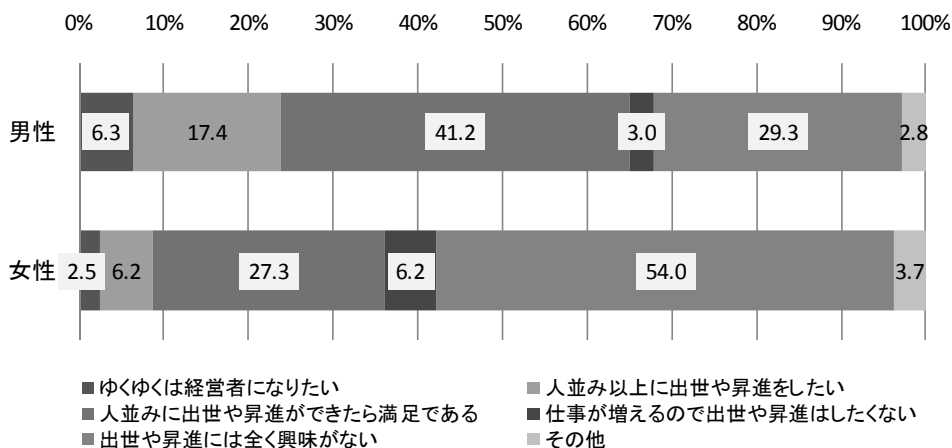
今後の職業生活への希望については、女性の方が「適当な時期に退職して家庭に戻りたい」と回答する割合が5ポイントほど高く7.7%となっているが、それ以外はほぼ男女での差がない（図表2-10-10）。むしろ、6割を超える中小製造業に勤める男女が、「これからも今の会社・法人でがんばりたい」としていることは注目される。

図表2-10-10 今後の職業生活への希望（男女別）



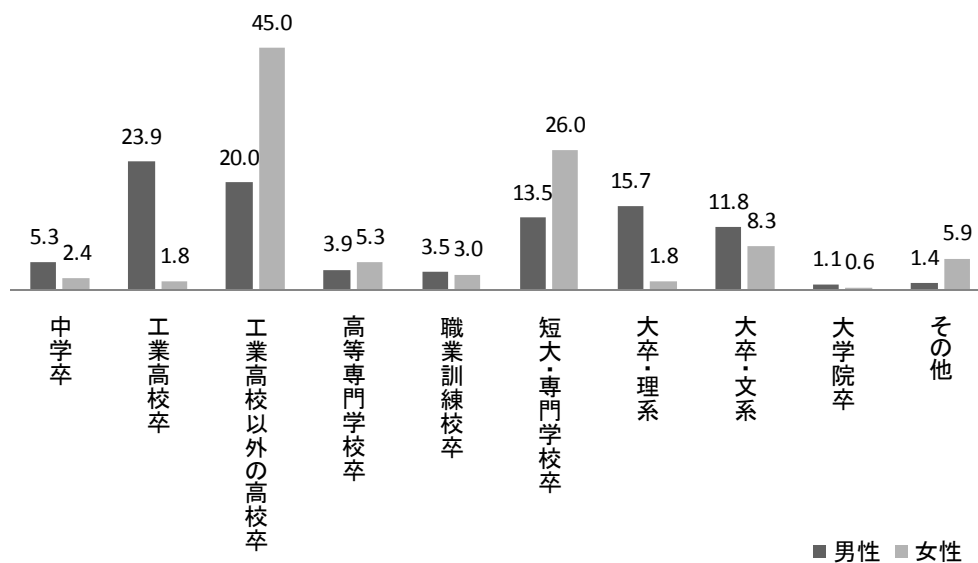
一方、出世や昇進についての考え方は、男女で大きな違いがみられる。男性では「人並みに出世や昇進ができれば満足」が41.2%と最も多かったのに対し、女性では「出世や昇進には全く興味がない」が54.0%と最も多かった。しかし、男性でも3割近い者が「出世や昇進には全く興味がない」と回答しているし、逆に女性でも3割近くの者が「人並みに出世や昇進ができれば満足」と回答している（図表2-10-11）。

図表2-10-11 出世や昇進についての考え方（男女別）



最後に、中小製造業で働く人々の学歴を確認すると、男女で大きく異なっている。男性では、工業高校卒業が最も多く 23.9%、次いで工業高校以外の高校卒 20.0%、大卒理系 15.7%となっている。一方、女性では工業高校以外の高校卒が 45.0%と圧倒的に多い。次いで、短大・専門学校卒が 26.0%となっている。男性で最も多くを占めていた工業高校卒の者は 1.8%と少数となっている（図表 2-10-12）。普通高校を卒業した女性の就職先として、中小製造業の存在が大きいといえる。

図表 2-10-12 学歴（男女別）



以上、従業員調査データから中小製造業に勤める女性の実態を見てきた結果、女性は男性に比べて、年齢層も現在の勤務先への入社年齢層も高く、M字型就労の右山にあたる再就職の際の選択肢の一つとなっている可能性が指摘できる。そのため、今の勤務先で働こうと思った理由については、男性の方で「仕事の内容」が重視され、女性の方では「すぐに就ける」などの「働く条件」を重視する傾向があった。入職経路も、女性は「ハローワーク」に集中しており、離職期間がある程度長く、一般事務も多いために、男性のように仕事関係者からの紹介ルートなどが限られていることがわかる。また、仕事内容は1節でもみたように、女性は技能職でも技術職でもない「その他」が半数以上を占めており、製造業における事務を担っている。そのため、転職の際に役だった資格も、製造業特有の資格というより、事務一般の資格が役立ったと回答している。出世や昇進に関しては、「出世や昇進に全く興味がない」と回答している者が半数以上を占め、男性と大きく異なっている。

とはいえ、勤続年数は、男性とほとんど変わらず、短期雇用というわけではない。今後の職業生活の希望についても「これからも今の会社・法人でがんばりたい」とする者が約6割と男性と変わらない。全体的な傾向としては、男性労働者と質的に異なっていると考えられるが、実際の定着率は高く、今後の希望も会社に定着的であるため、女性労働者のキャリア

形成も重要であることがわかる。

第3節 中小製造業における女性技能者

第2節では、中小製造業における女性労働者全体の実態を見てきたが、3節では、女性技能者に絞って、仕事の内容や能力開発について男性技能者と違いがあるのかを分析する。

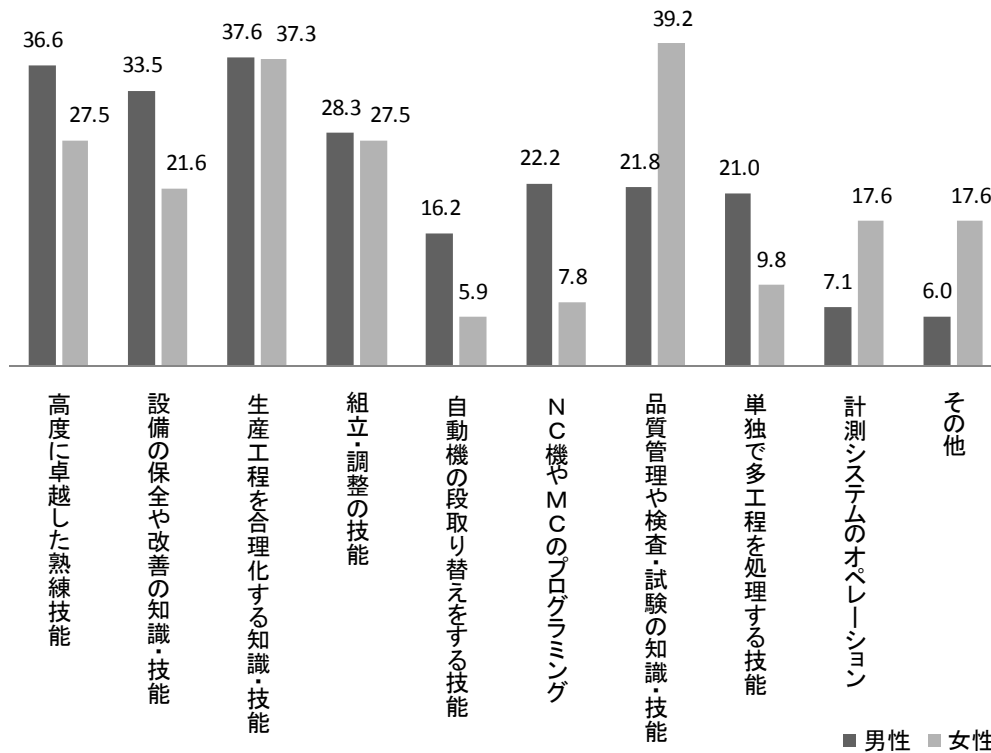
同じ技能者といっても、男女の間では、雇用形態に差がみられた。女性技能者の回答者のうち正社員は75.0%、女性のパート・アルバイトは23.5%となっており、男性では98.8%が正社員と回答しているのと比較すると、パート・アルバイト比率が高い。そこで、雇用形態による差ではなく、男女の差に注目するため、以下は正社員技能者に絞って分析を行う（男性N=481、女性N=51）。

1. 女性技能者の仕事－男性技能者の仕事との比較から

まず、技能職の仕事の内容を男性技能者と比較することで、女性技能者の仕事の特徴を検討する。

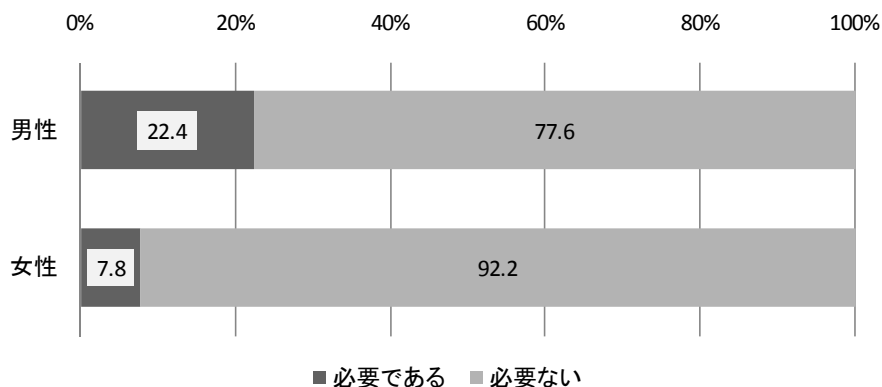
仕事に必要な技能・知識を尋ねたところ、男性技能者と女性技能者の間に差がみられた。男性技能者の方が高かった技能・知識は、「高度に卓越した熟練技能」「設備の保全や改善の知識・技能」「自動機の段取り替えをする技能」「NC機やMCのプログラミング」「単独で多工程を処理する技能」で、ほぼ10ポイント以上男性技能者の方が仕事に必要とする割合が高かった。一方、女性技能者の方が高かった項目は、「品質管理や検査・試験の知識・技能」で20ポイント近く、「計測システムのオペレーション」で、10ポイント前後の差があった。「生産工程を合理化する知識・技能」「組立・調整の技能」については、男女技能者の間にほとんど差がみられなかった（図表2-10-13）。

図表 2-10-13 技能者における必要とされる知識（男女別）



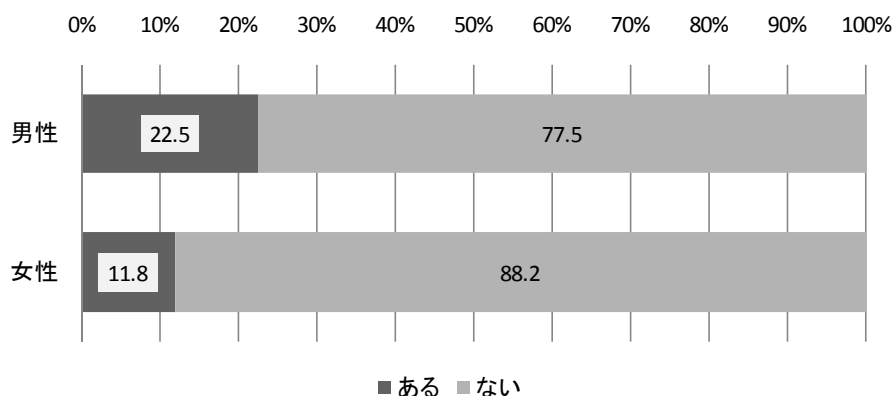
現在の仕事で業務独占的な資格が必要かどうかを尋ねたところ、男性では 22.4%が必要と回答している一方、女性では 7.8%と非常に少ない（図表 2-10-14）。同じ正社員だったとしても、女性技能者では、資格が必要とされる仕事に就く者が少ないことがわかる。

図表 2-10-14 現在の仕事に業務独占的な資格が必要か（男女別）



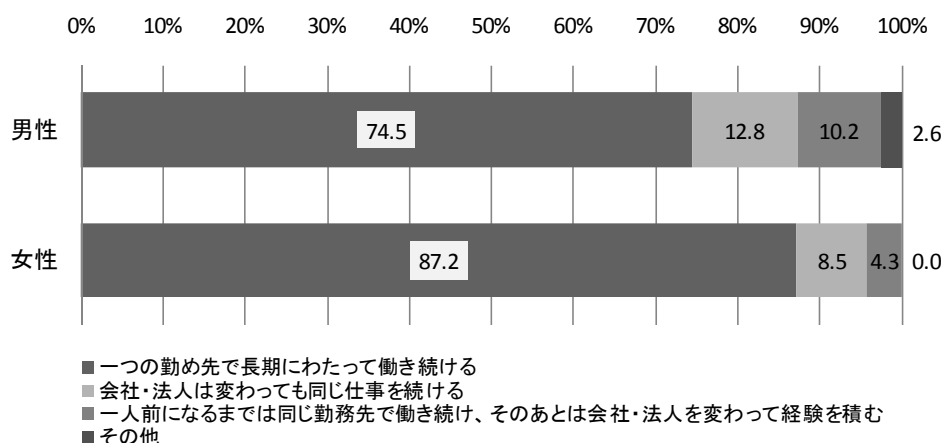
さらに、会社から取得を義務付けられている、または奨励されている資格があるかどうかを尋ねたところ、やはり男性では 22.5%があると回答した一方、女性では 11.8%と半数以下となっている（図表 2-10-15）。

図表 2-10-15 会社から取得を義務付けられている（奨励されている）資格の有無
（男女別）



一人前になるのに必要な方法については、女性は「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」と回答する者が 87.2%と大部分を占め、OJT 型の技能形成が一般的だと言える。男性では、「一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」は女性よりも 10 ポイント下がって 74.5%で、その分「会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」「一人前になるまでは、同じ勤務先で働き続け、その後は会社・法人を変わって経験を積む」が約 10%超となっている（図表 2-10-16）。男性においても OJT 型の技能形成が典型的といえるが、女性よりもその割合は低い。

図表 2-10-16 一人前になるのに必要な方法（男女別）

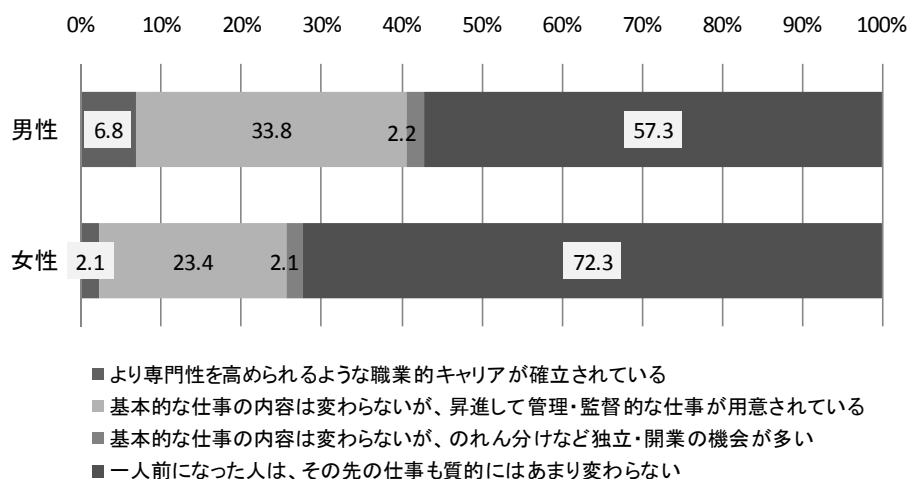


一人前になるまでにどのくらいの年数が必要かをみると、男性では、平均 8.4 年（中央値 7 年）となっている。一方女性では、平均 5.9 年（中央値 5 年）で男性と比べると、一人前になるまでの年数が短い。女性技能者の一人前になるまでの年数と男性技能者の一人前になるまでの年数は約 2 年の差があり、男性の仕事の方が修得に困難な仕事をしているといえる。それぞれのレベルで、一人前以上の仕事をこなしている割合は、男女ともに 4 割程度

と、それほど変わらない。

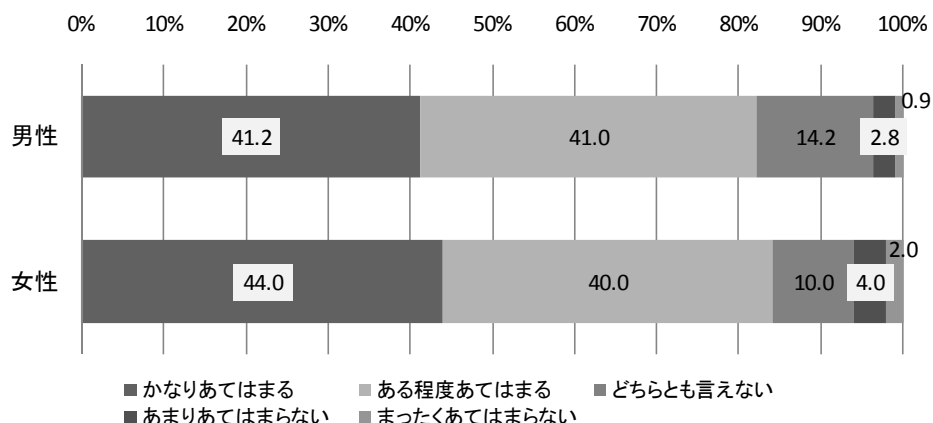
現在の仕事について、一人前になった後の職業的キャリアを尋ねたところ、女性の72.3%が「一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない」としている（図表2-10-17）。男性で、それが57.3%で女性と比べると約15ポイント低いですが、男性でも半数以上は、「一人前になった人は、その先の仕事も質的にはあまり変わらない」ことがわかる。しかし、男性の仕事の方が、一人前になるには平均で2年長く7年かかるが、女性では約半数が5年で一人前になることを考えると、女性技能者の仕事は男性技能者に比べて早くに低位均衡するといえる。

図表2-10-17 一人前になった後のキャリア（男女別）



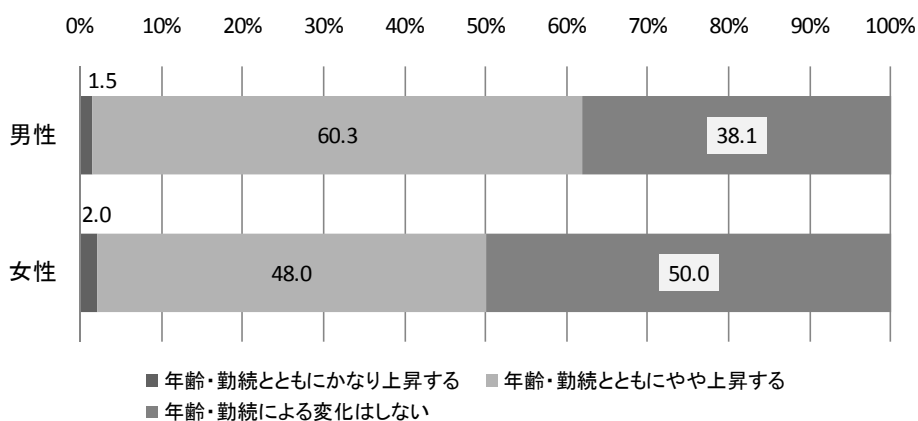
日本的な技能形成の特徴として、小池和男氏は、幅広い経験によって、突発的に発生した仕事への対応が優れていることを挙げる。そこで、「突発的に発生した仕事への対応が求められる」かどうか尋ねたところ、男女ともに「かなりあてはまる」「ある程度あてはまる」が8割を超えている（図表2-10-18）。女性技能者の仕事は、男性技能者に比べ低位均衡しているとはいえ、日本の職場の慣行である「突発的に発生した仕事への対応が求められる」状況は女性技能者にも該当していることがわかる。

図表 2-10-18 突発的に発生した仕事への対応を求められるか（男女別）



最後に、技能者の賃金について検討する。賃金カーブを尋ねた質問では、男性技能者では60.3%の者が年齢と勤続とともにやや上昇すると回答しており、もっとも多くなっていた。一方、女性技能者では50.0%が「年齢・勤続による変化はない」と回答し最も多い（図表2-10-19）。上記で見てきたように、女性技能者の仕事は一人前になるまでの年数が男性よりも短く、年功カーブが効きにくい構造にあるといえるかもしれない。

図表 2-10-19 賃金カーブ（男女別）



賃金の金額を回答してもらったデータを分析してみても、女性技能者のデータでは、勤続年数と賃金の相関関係はないことが明らかになった。男性技能者も含めると、相関関係がみられ、勤続が長くなるほど、賃金は上昇する。女性の仕事のレベルも賃金のレベルも男性に比べて低位均衡しているといえる。

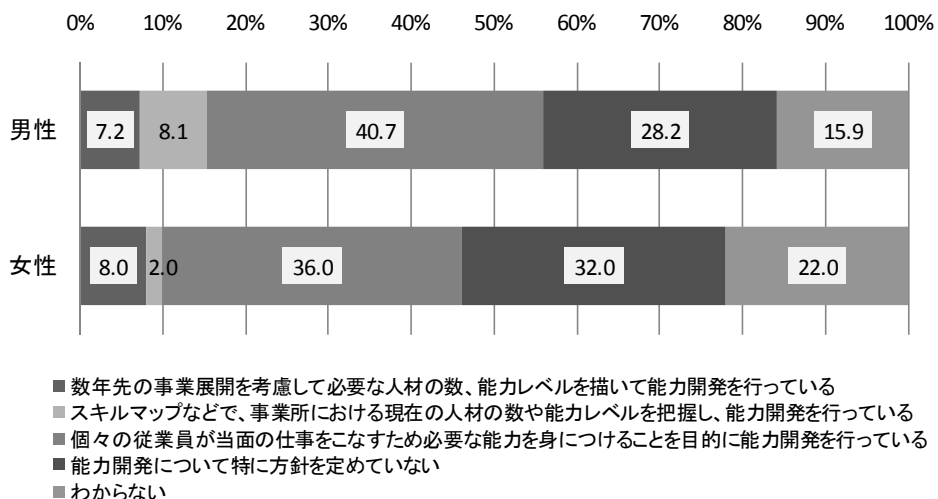
このように、女性技能者の仕事の内容まで立ち入って分析した結果、男性技能者とは異なる仕事に配置される傾向にあることがわかった。その仕事は、男性技能者の仕事に比べると、資格が必要なかったり、取得が義務付けられたり奨励されることも少ない。さらに、一人前

になるまでの年数は、男性技能者に比べると短く、一人前になった後のキャリアも用意されていないなど、男性の仕事に比べて女性の仕事は周辺化されているといえる。これは、野村[1993]が製造業において男性と女性の間には明確な分業がなされているという指摘に重なる。野村[1993]では、男女の分離線は正社員と縁辺労働力との分離線とほぼ一致し、男性の正社員には教育訓練によってより高い技能を身につけるチャンスが与えられ、縁辺労働力の女性は単純作業を続けるというものであった。しかし、本稿の事例では、「中小」製造業という規模的な特徴からか、女性は男性に比べ非正社員比率が高かったものの75.0%は正社員で、男女の分離線が雇用区分にあるわけではない。とはいえ、中小企業においても、女性の方が縁辺に位置付けられていることが明らかになった。その結果として、女性技能者の賃金も男性に比べると、年功カーブが存在しておらず、実際の水準も低いなど、男女間での処遇格差も見られた。

2. 女性技能者の能力開発

能力開発の方針を技能者自身がどのように理解しているかをみると、「わからない」と回答している者の割合は、女性で22.0%と男性の15.9%と比べると5ポイント高い。女性技能者は能力開発の方針への理解は男性技能者に比べて若干低いといえる。さらに、「能力開発について特に方針を定めていない」と回答した者も女性は32.0%、男性は28.2%で若干女性の方が高い（図表2-10-20）。女性技能者の認識不足だけでなく、経営側の女性労働者への能力開発方針が低調である可能性も示唆される。

図表2-10-20 能力開発の方針への理解（男女別）

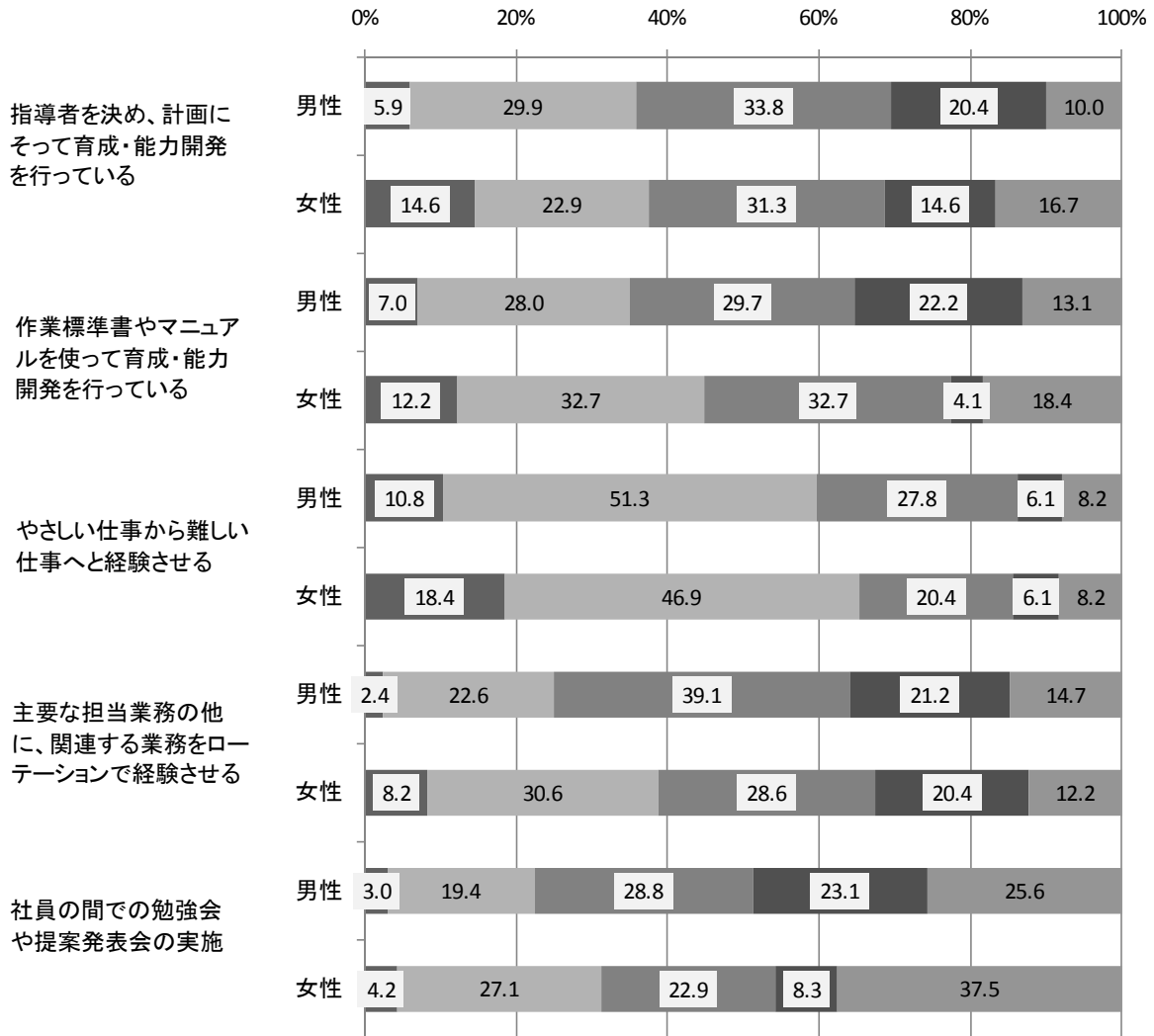


能力開発方針への認識は、女性の方が低調であったが、現在の勤務先のOJTの取り組み状況について、技能者たちはどのように認識しているのだろうか。

どの項目においても、女性技能者の方が「積極的に進めている」「ある程度積極的に進め

ている」と高い評価をしている。特に、日本的技能形成の特徴である、「主要な担当業務の他に、関連する業務をローテーション経験させている」においても、女性の方が10ポイント以上高い評価をしている（図表2-10-21）。

図表2-10-21 OJTの取り組み状況についての認識（男女別）



■ 積極的に進めている ■ ある程度積極的に進めている ■ どちらでもない ■ あまり積極的ではない ■ 全く積極的ではない

会社のOJTに対する取り組みは、女性の方が高く評価していたが、Off-JTについては、「会社の指示で社外の機関に通ったことがあるか」との質問に、「社外の機関に通ったことがない」と回答した者は、男性が43.2%に対して、女性は70.6%と30ポイント近く差が開いている。これは、女性技能者の仕事自体が、男性技能者の仕事よりも資格が必要ないなど周辺化されたものであるといったことが関連しているかもしれない。

そうした実態と関連してか、Off-JTへの希望について、「特にない」と回答している者も、男性では36.4%なのに対して、女性では51%と15ポイントほど高くなっている。そもそも、

女性技能者の仕事自体に Off-JT が必要ではなく、そのために希望がないということも示唆される。

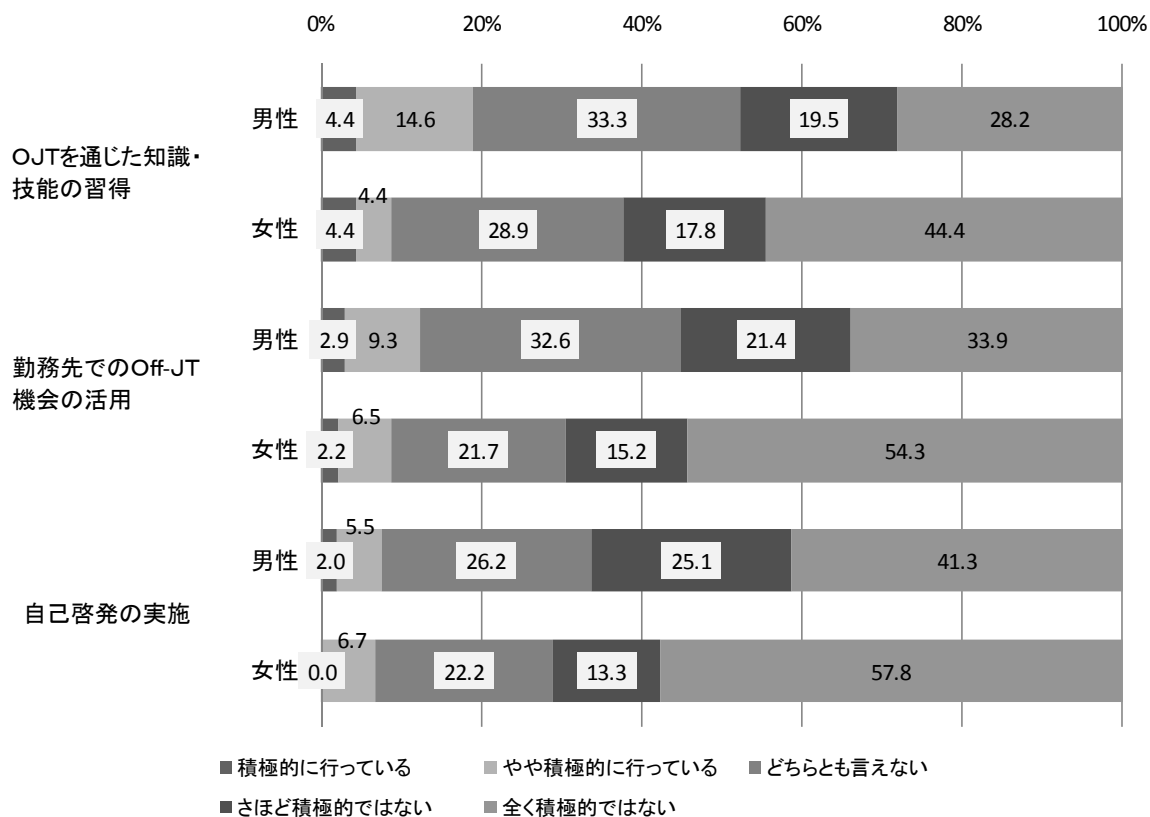
では、技能者たちは、仕事上の能力を高めるためにどの程度積極的に取り組んでいるのだろうか。OJT、Off-JT、自己啓発それぞれについての回答をみる（図表 2-10-22）。

OJT を通じた知識・技能の習得を「積極的に行っている」「やや積極的におこなっている」と回答したのは、男性では 20.0%、女性では 8.8% と 2 倍以上差がついている。逆に、「全く積極的ではない」と回答した女性技能者は 44.4% おり、男性に比べて 10 ポイント以上高い。会社の OJT への取り組みに対する評価は、女性の方が高い傾向にあったにもかかわらず、女性技能者の OJT による能力開発への取り組み意識は低いといえる。

Off-JT についても、男性技能者の「積極的に行っている」「やや積極的におこなっている」も約 12% と低いものの、女性技能者はさらに低く 8.7% となっている。「全く積極的でない」と回答した者は、女性技能者で 54.3% と男性の 33.9% よりも 20 ポイント以上高くなっている。

自己啓発についても、Off-JT 以上に技能者の取り組みは消極的である。「全く積極的でない」との回答は、女性技能者で約 6 割、男性技能者でも約 4 割となっている。

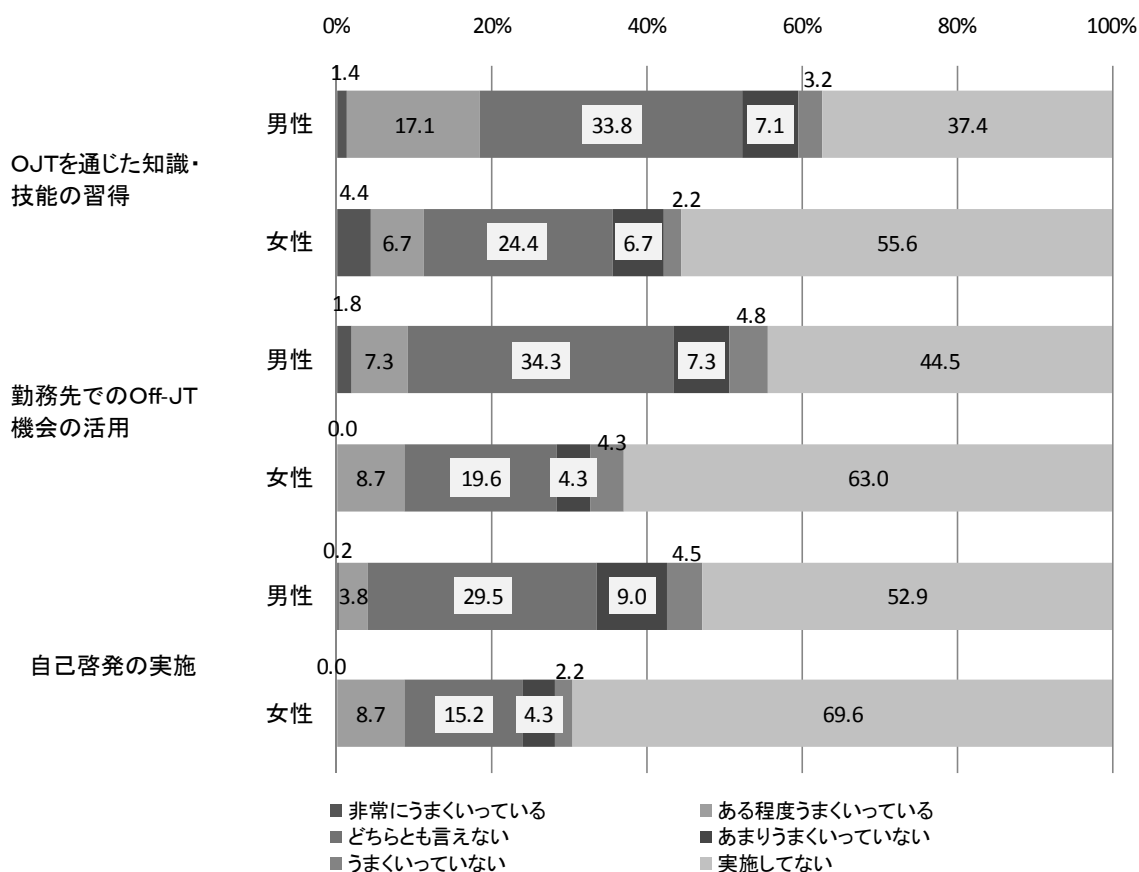
図表 2-10-22 仕事上の能力を高めるための取り組み（男女別）



能力開発への取り組みは、OJT、Off-JT、自己啓発どの項目についても、技能者全体的に低いものの、女性技能者の方がさらに低い。

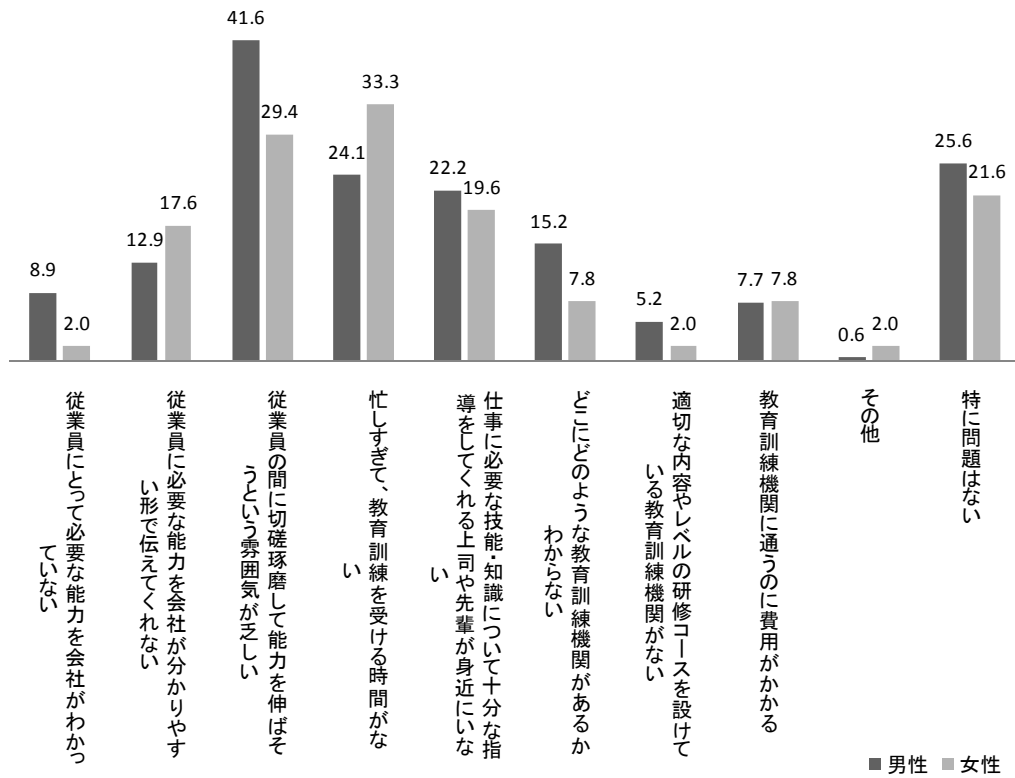
能力を高める取り組みはどの程度うまくいっているかをみると（図表 2-10-23）、OJT、Off-JT、自己啓発それぞれに関して、「実施していない」と回答する者が非常に多い。女性技能者では、OJT で 55.6%、Off-JT では 63.0%、自己啓発では 69.6%が、実施していないという。男性技能者に関して、OJT を実施していないとする者が 37.4%、Off-JT では 44.5%、自己啓発では 52.9%と女性技能者よりも低いものの、4～5 割程度の者が能力開発の実施はないと回答している。技能者に対する能力開発が低調で、男女で比べると女性技能者はさらに低調であることがうかがえる。

図表 2-10-23 仕事上の能力を高めるための取り組みの効果（男女別）



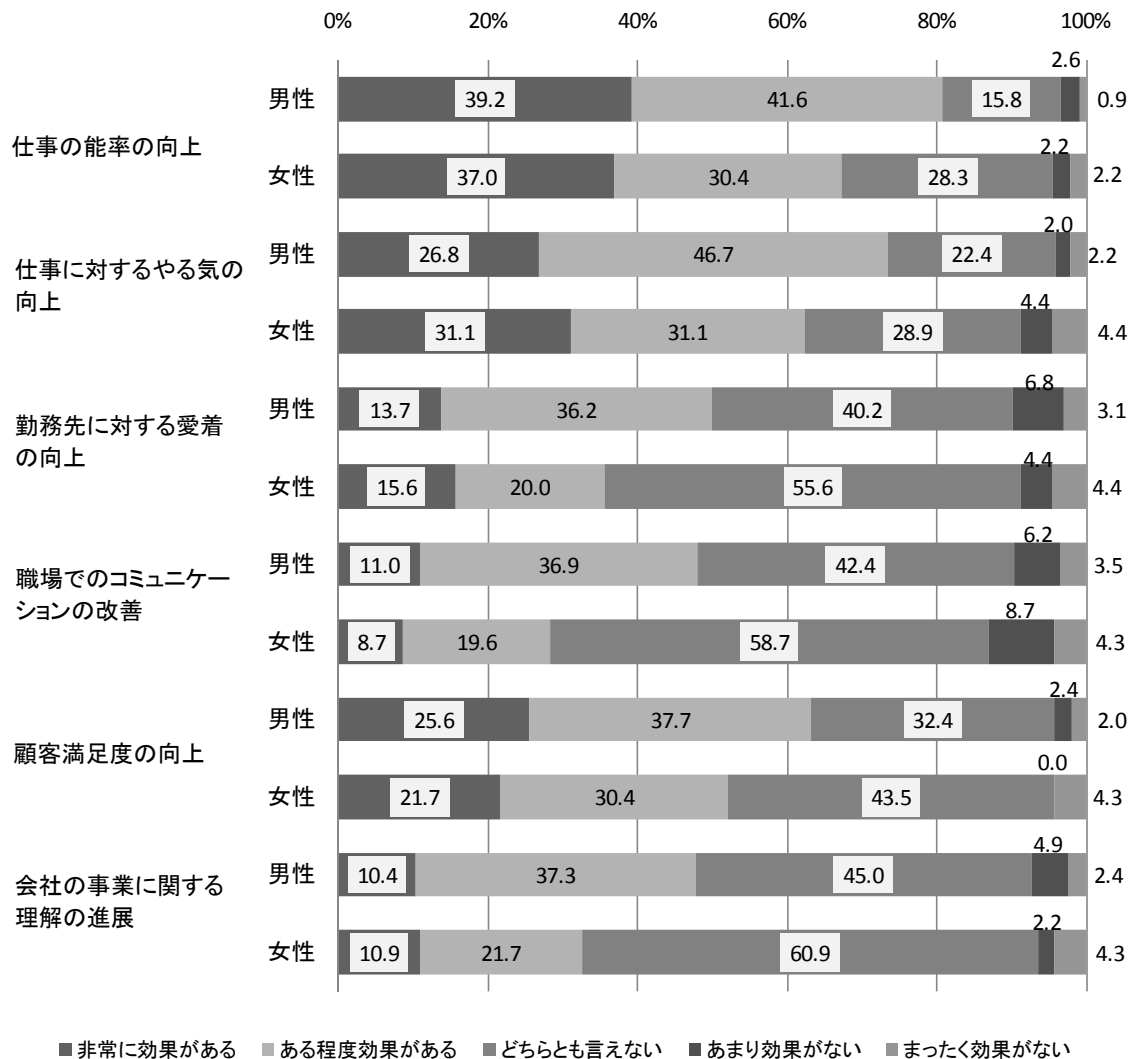
能力を高めることにおいて、現在問題になっていることを尋ねたところ、男性技能者では、「従業員の間に切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」が 41.6%と最も高く、女性の 29.4%と比べて 10 ポイント以上の差がある（図表 2-10-24）。一方、女性技能者では、「忙しすぎて教育訓練を受ける時間がない」が 33.3%と最も高く、男性と 10 ポイント近い差がある。労働時間の差は、男女間の技能者でそれほどないことを考えると、家庭責任と仕事の両立によって、「忙しい」ということを示している可能性がある。

図表 2-10-24 能力開発における問題点（男女別）



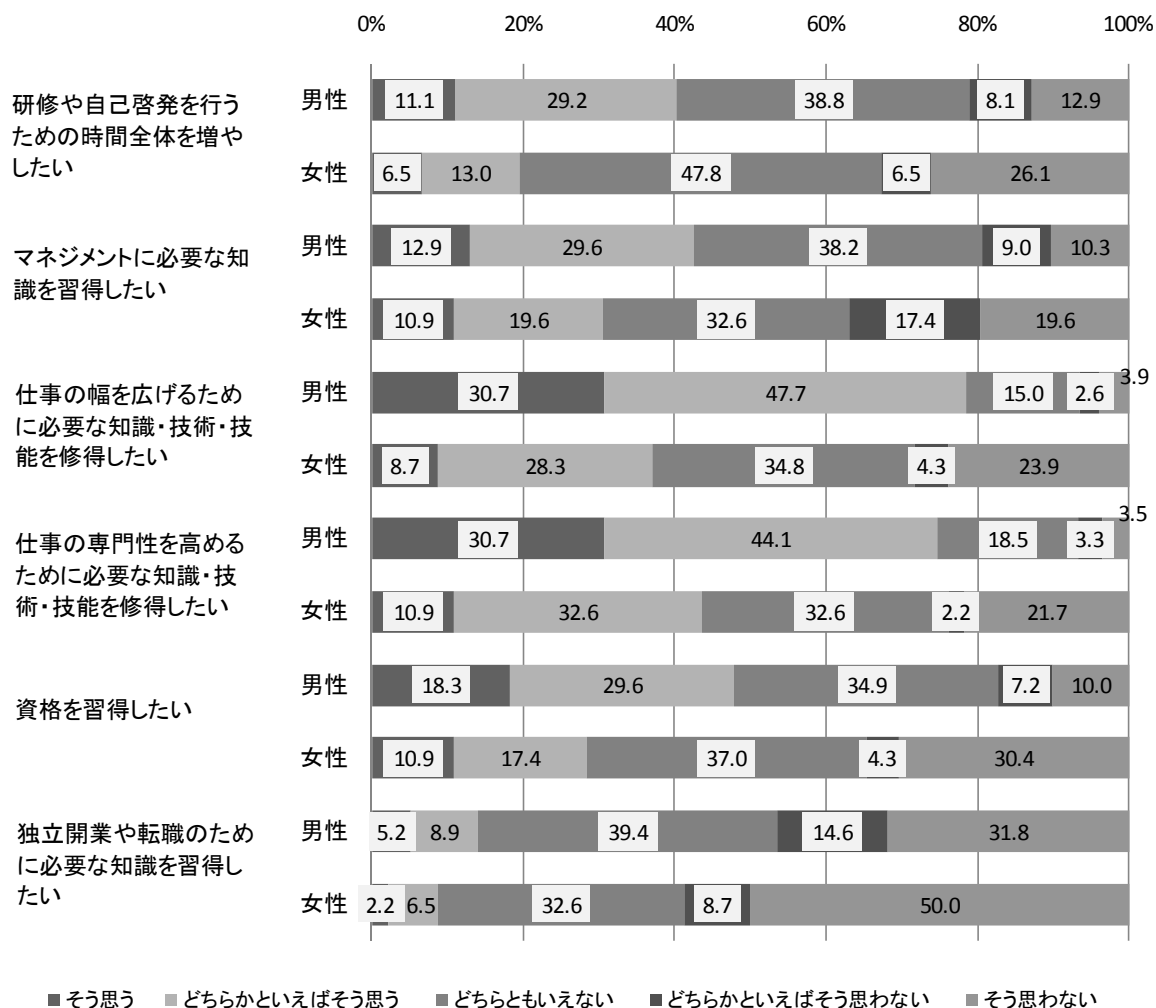
仕事上の能力を高めることとの効果に関しては、すべての項目について「非常に効果がある」「ある程度効果がある」を足した割合は、男性技能者の方が上回っていた。女性技能者に比べて、男性技能者の方が仕事上の能力を高めることの効果を肯定的にとらえる傾向にある（図表 2-10-25）。

図表 2-10-25 仕事上の能力を高めることの効果（男女別）



仕事上の能力を高めるために、今後どのような取り組みを進めていきたいと思っているか尋ねたところ、すべての項目で男性技能者の方が積極的に取り組みを進めていきたいという考えを持っていた。特に、「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」では、男性技能者では「そう思う」「どちらかといえばそう思う」が78.4%だったのに対して、女性技能者では37.0%と40ポイント以上の大きな差が開いていた。また、「仕事の専門性を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」でも、男性技能者では「そう思う」「どちらかといえばそう思う」が74.8%だったのに対して、女性技能者では45.5%と、30ポイント近い差が開いている（図表2-10-26）。

図表 2-10-26 今後の能力開発への取り組み（男女別）



以上、女性技能者の能力開発に関する項目をみてきた結果、女性技能者は男性技能者に比べ、能力開発の方針を「わからない」とする割合は若干高く、さらに、「能力開発について特に方針を定めていない」と回答した者も若干女性の方が高い。女性技能者の認識不足だけではなく、経営側の女性労働者への能力開発方針が低調である可能性も示唆される。

仕事上の能力を高めるための取り組みも、OJT、Off-JT、自己啓発すべての項目で女性技能者の方が低い。能力開発の取り組みがうまくいっているかについても、女性技能者は「実施していない」が高く、実施している場合でも、男性技能者の方で「うまくいっている」との回答が高い。能力開発に関する課題についても、女性技能者では、「忙しすぎて教育訓練を受ける時間がない」が最も高く、労働時間の差は、男女間の技能者でそれほどないことを考えると、家庭責任と仕事の両立によって、「忙しい」ということを示している可能性がある。

今後の能力開発の取り組みについても、男性技能者の方が取り組み意識は高く、女性技能者の意識の低さが目立っている。

全体的に女性技能者の能力開発に関する意識・実態ともに、男性技能者に比べて低い傾向にある。

第4節 おわりに

本稿の目的は、ほとんど明らかにされてこなかった、中小製造業に勤める女性労働者の実態を明らかにすることであった。女性全体および女性正社員技能者の回答者数が少ないというデータ上の限界があったため、実態の一端を分析するにとどまったが、興味深い結果も明らかとなった。

まず、中小製造業に勤める女性は、技能者や技術者以外の「その他」の業務を担当している者が多く、彼女たちの多くは一般事務等を担っていた。現在の年齢も入社年齢も、女性は男性に比べると高く、M字型カーブの右肩の部分に当たる、再就職先として中小製造業を選んでいる可能性を指摘できる。そうした影響もあり、今の勤務先で働こうと思った理由については、男性は「仕事の内容」が重視される一方、女性は「すぐに就ける」などの「働く条件」を重視する傾向にある。出世や昇進に関しても、女性は「全く興味がない」と回答している者が半数以上を占め、男性と大きく異なっている。

とはいえ、現在の会社の勤続年数は、男性とほとんど変わらず、短期雇用というわけではない。今後の職業生活の希望についても「これからも今の会社・法人でがんばりたい」とする者が約6割と男性と変わらない。全体的な傾向としては、中小製造業に勤める女性労働者は、男性労働者と質的に異なっていると考えられるが、定着率は高く、今後の希望も会社に定着的であるため、女性労働者のキャリア形成も会社にとって重要な課題であることがわかる。

さらに、製造業の典型的な職種である『技能職』に絞って、男女間でその実態に差があるのかを検討した。そもそも同じ技能者といっても、男女の間では、雇用形態に差がみられた。女性技能者の回答者のうち正社員は75%、パート・アルバイトは23.5%となっており、男性では98.8%が正社員と回答しているのと比較すると、パート・アルバイト比率が高い。そこで、雇用形態による差ではなく、男女の違いに注目するため、正社員技能者に絞って分析を行った。

女性技能者の仕事の内容まで立ち入って分析した結果、男性技能者とは異なる仕事に配置される傾向にあることがわかった。その仕事は、男性技能者の仕事に比べると、資格の必要がなかったり、資格取得が義務付けられたり奨励されることも少ない。さらに、一人前になるまでの年数は、女性技能者は男性技能者に比べると短く、一人前になった後のキャリアも質的に変わらないとする者が7割以上を占め、男性技能者の仕事に比べて女性技能者の仕事は周辺化されていた。

これは、野村[1993]が製造業において明確な分業が男性と女性の間になされているという

指摘に重なる部分がある。野村[1993]では、男女の分離線は正社員と縁辺労働力との分離線とはほぼ一致し、男性の正社員には教育訓練によってより高い技能を身につけるチャンスが与えられ、縁辺労働力の女性は単純作業を続けるという。しかし、本稿の事例では、「中小」製造業という規模的な特徴からか、女性は男性に比べ非正社員比率が高かったものの75%は正社員で、男女の分離線が必ずしも雇用区分にあるわけではなかった。同じ正社員の中においても、女性の方が縁辺に位置付けられていることが明らかとなった。

女性技能者の仕事が周辺化されている結果として、女性技能者の賃金も男性に比べると、年功カーブが存在していなかったり、賃金水準も低いなど、男女間での処遇格差も見られる²。

能力開発についてみると、会社のOJTに対する評価は女性技能者で高いものの、Off-JT、自己啓発はほとんど女性技能者には行われていない。そうした実態と関連してか、Off-JTへの希望について、「特にない」者が多い。そもそも、女性技能者の仕事にOff-JTが必要ではなく、そのためにOff-JTへの希望がないということが示唆される。

仕事上の能力を高めるためにOJT、Off-JT、自己啓発それぞれへの取り組み度合いを男女別に見たところ、どの項目でも女性の方が圧倒的に消極的である。

また、仕事上の能力を高めるために、今後どのような取り組みを進めていきたいと思っているかについても、女性技能者はすべての項目で男性技能者よりも消極的であった。特に、「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」や「仕事の専門性を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」で、大きな差がついており、日々こなす仕事の能力開発についても女性技能者の消極性が目立つ。

これらの結果からは、中小製造業の技能者においては、OJTを重視する内部労働市場型の労働市場が確立されている中で、女性の仕事は周辺化され、男性に比べて長期的なキャリアも十分に整備されておらず、賃金等の処遇も低いために、能力開発への意欲がそがれている可能性を指摘できる。グローバル化時代の製造業の国際競争力の激しさを考えると、現在の中小製造業に勤める女性について、仕事もキャリアも処遇も能力開発も低位均衡している実態を見直していく必要があるといえる。

【参考文献（編著者名アルファベット順）】

野村正實[1993]『熟練と分業－日本企業とテイラー主義』御茶の水書房。

篠塚英子[1995]『女性が働く社会』勁草書房。

² 本書第Ⅱ部第8章の分析では、正社員技能者だけでなく、全データを用いて、現在の仕事に必要な能力や知識で統制しても女性であることが有意に低いことを指摘している。本来なら、本章でも正社員技能者に限って、時間当たり賃金率の規定要因を回帰分析することが求められるが、データ数に制約があるために、断念している。