

## 第1章 総論－要約と結論－



## 第1章 総論—要約と結論—

### 1. はじめに～調査のねらい

中小製造業は、バブル以降の構造変化に対応して経営戦略の見直しや生産体制の再構築を迫られる一方で、将来に向けた具体的な展望が開けないまま、生き残りを賭けた熾烈な大競争時代に直面している。構造変化への対応と競争力の回復が甦りの条件であるとしても、日常的にはコスト削減を軸とする当面の問題解決に追われ、競争力の回復はもとより、構造変化への対応もままならない企業も多い。また、近年は、大手企業による外注費の圧縮と部品の世界最適調達動きが強まり、親企業の都合による取引の解消が増加する傾向にある。こうした傾向を背景に、旧来の下請型系列構造が次第に揺ぎはじめている一方、大手企業—中小企業間の業績連鎖構造も崩壊の兆しをのぞかせてきている。こうして、中小製造業の経営環境は構造的に大きく変化してきているが、中小製造業のなかには好業績をあげ、成長を続けている企業が少なからず存在している。このような成長力のある中小製造業では、コスト競争力を失った量産物を縮小させて、セグメント化された市場で競争力のあるカスタマイズ化された独自開発の単品モノや多品種少量生産品を高品質・短納期・低コストで柔軟に生産できるような体制を作り出している。これに伴い、人材需要もこのような生産構造を維持・強化するようなものに質的に変化していると指摘されている。

こうした問題意識に基づき本調査研究は、成長している中小製造業で、①どのようなタイプの人材が不足し、②どのような人材育成が行われ、③どのような人材育成上の課題に直面しているのか、を明らかにし、さらに、④今後の人材育成ニーズがどのようなものなのかを職種別に明らかにすることを目的としている。この総論では、各論のなかで明らかにされた事実を整理し、それらの調査結果を踏まえて、今後の残された研究課題を提示していくこととする。

### 2. 人材の過不足状況と採用状況

#### 2.1 従業員規模

全体の概況：1社当たりの非正規従業員比率は16.1%

調査対象企業における1社当たりの平均従業員規模は、正規従業員81.7人、非正規従業員18.7人で、従業員総数(正規従業員+非正規従業員)に占める非正規従業員比率は16.1%にのぼる。業種別にみると、電気機器では正規従業員数、非正規従業員数、非正規従業員比率がそれぞれ高く(同91.4人、同25.1人、同20.2%)、一般機器では、正規従業員数、非正規従業員数、非正規従業員比率で最も低い(同70.7人、同10.1人、同9.2%)。また、企業の事業活動の特性(業態別)によっても異なり、開発から設計、加工まで一貫して事業活動を行っている企業(製品メーカー)は正規従業員数を多く抱えているのに対して、



生産・加工業務に特化している企業（生産加工メーカー）は生産量の増減に柔軟に対応しなければならないため、パートタイマーなどの非正規従業員が多く、また、非正規従業員比率も高い。

### 正規従業員数の変化：半数強の企業で増加

3年前と比べた正規従業員数についてみると、半数強の企業が増加しており（「増加している」31.0%+「やや増加している」20.5%）、残りは減少した企業（「減少している」11.1%+「やや減少している」14.8%）と、「現状維持」（22.5%）とに2分している。こうした変化は業種や企業規模といった経営特性との関連でみると、企業の経営状態（経常利益水準）が比較的良好な精密機器製造業や規模の大きい企業で正規従業員数が増加しているのに対し、一般機械製造業、電気機器製造業、および小規模企業では減少し、精密機器製造業では横ばいの状態にある。

## 2. 2 従業員の過不足状況

### 職種別の過不足状況：7割の企業で「設計・技術職」が不足

職種ごとに過不足状態に差がみられ、7割弱の企業が「設計・技術職」に対して不足感を持っている（「不足」18.1%、「やや不足」45.0%）。一方「事務職」「経営・管理職」の2職種については「適正」（同57.4%、同69.0%）の状態にあり、「営業職」「生産工程従事者」「監督者」については「不足」の状態（同「不足」5.2%+「やや不足」32.3%、同「不足」5.5%+「やや不足」32.1%、同「不足」7.4%+「やや不足」29.3%）と「適正」（同38.4%、同45.6%、同43.9%）とに分かれている。業種別にみると、精密機器製造業では、「設計・技術職」を中心に全ての職種にわたって不足感が強くなっている。それ以外には電気機器製造業で「設計・技術職」、輸送用機器製造業で「現場監督者」の不足感が強い。また、業態別にみると、一貫型企业（製品メーカー）では高い技術力を維持するために「設計・技術職」の不足感が強く、さらに新製品開発等の計画の有無別では計画のある企業ほど新たな事業を展開するために幅広い職種の不足感が強くなっている。

### 不足する人材のタイプ：全体の概況

「管理系」「設計・技術系」「営業系」「生産系」の4職種のなかで、どのようなタイプの人材が不足しているのだろうか。第一に、管理系では「人事・労務を任せられる人材」（15.7%）、「財務・経理を任せられる人材」（15.9%）といった各部門に精通している人材よりも、「現場を任せられる工場長」（31.4%）、「社長の右腕になってくれる経営幹部」（24.1%）といった経営全般に関する人材を求めている。

第二に、設計・技術系については、「新製品の動向・技術情報に詳しい技術者」（36.5%）を基本に「生産現場を任せられる技術者」（37.5%）が不足しており、さらに生産した製



品を顧客に売り込む「販売ルートの開拓ができる技術者」(23.6%)を求めている。

第三に、営業系で最も不足している人材は、営業職本来の「販売ルートの開拓ができる営業職」(38.2%)である。これに商談の際に技術的な専門知識が必要な「新製品の動向・技術情報に詳しい営業職」(27.7%)と、顧客情報を現場にフィードバックさせる「生産現場に詳しい営業職」(22.9%)が続いている。

最後に、生産系で最も不足している人材は、モノづくり本来の「高度熟練技能を持つ生産工程従事者」(41.5%)で、これに「設計・開発ができる生産工程従事者」(33.2%)、「新製品の動向・技術情報に詳しい生産工程従事者」(22.7%)といった技術的な知識を持つ人材不足が続いている。

### 不足する人材のタイプ：業態別の特徴

業態別にみると「開発から設計・加工まで一貫して行っている企業(製品メーカー)」で、幅広い人材の不足感が強くなっているが、とくに、管理系では「社長の右腕になってくれる経営幹部」「財務・経理を任せられる人材」「企画・マーケティングを任せられる人材」に対する不足が、設計・技術系では「OA機器やビジネスソフト、ネットワーク技術に詳しい技術者」「新製品の動向・技術情報に詳しい技術者」「R&Dを担当できる技術者」といった技術分野の技術者に対する不足が、営業系では全てのタイプの営業職に対する、生産系では、「OA機器やビジネスソフト・ネットワーク技術に詳しい生産工程従事者」「高度熟練技能を持つ生産工程従事者」以外の幅広い分野の人材に不足感が強い。それに対して「生産・加工に特化している企業(加工メーカー)」は設計・開発部門を持たないため、管理系の「現場を任せられる工場長」や、設計・技術系の「生産現場を任せられる技術者」といった現場に必要な人材が不足している。

## 2.3 採用状況

### 過去3年間の正社員の採用状況：「新卒・中途採用」が2/3弱

大多数の企業では、正社員の採用が行われており、その中でもおよそ3社に2社(65.4%)は「新卒採用および中途採用を実施」している。また約2割(20.4%)の企業は即戦力となる社員を確保するため「中途採用のみ」を実施している。

業種別にみると、正規従業員数を増やしてきた精密機器製造業は「中途採用」だけでなく、「新卒採用」も積極的に行って正社員を増やしてきたことがわかる。それに対して「中途採用のみ」については輸送用機器製造業と電気機器製造業で多くなっている。また、規模別にみると、規模が大きくなるほど「新卒採用・中途採用の両方」が多くなるのに対して、規模の小さい企業ほど新卒採用が難しいことから「中途採用のみ」が多くなる。さらに、業態別にみると、一貫型企业(製品メーカー)で「新卒採用及び中途採用の両方」が多くなり、中途採用のみだけでなく、コア人材については、新卒者を採用し内部で育成して



いこうということが伺われる。

### 今後の採用方針：「設計・技術職」「生産工程従事者」は採用実施の方針、「事務職」「営業職」は採用見送りの方針

今後の採用方針について、職種別にみると、職種によって企業は異なる対応をしようと考えている。積極的に採用しようと考えている職種は「設計・技術職」と「生産工程従事者」であり、その中心は「新卒と中途を同程度採用」することである（同34.0%、同37.1%）。一方、事務職、営業職については、人員の確保が進んでいることもあって「当面は採用しない」意見が多くみられる（同38.4%、同31.9%）。

業種別にみると、第一に、設計・技術職については、一般機械製造業と精密機器製造業では、中途採用だけでなく、新卒採用についても積極的に考えているが、電気機器製造業では中途採用のみを考えている。第二に、生産工程従事者については、一般機械製造業では中途採用だけでなく、新卒採用についても積極的に考えているが、電気機器製造業と精密機器製造業では中途採用のみを考えている。

規模別にみると、設計・技術職、事務職、営業職の3職種については、規模が大きくなるほど、中途採用だけでなく、新卒採用についても積極的に考えているが、これに対して、規模の小さい企業ほど「採用を控える」（当面は採用しない）か、あるいは採用しても「中途採用を中心」に行うと考えている。それらの対極に位置しているのは、生産工程従事者の採用方針で、規模の小さい企業ほど、中途採用だけでなく、新卒採用についても積極的に考えているが、これに対して、規模の大きい企業ほど、採用を控えるか、あるいは採用しても新卒を中心と考えている。

業態別にみると、一貫型企业（製品メーカー）では、設計・技術職、事務職、営業職、生産工程従事者にかかわらず、おおむね、中途採用だけでなく、新卒採用についても積極的に考えているが、これに対して、生産加工特化型企业（加工メーカー）では生産工程従事者に対して「中途採用中心」の方針を持っており、さらに、事務職と営業職については「当面は採用しない」方針を考えている。

## 3. 教育訓練の現状と課題

### 3. 1 売上高に占める教育訓練費用の比率：平均0.60%

前年度の売上高に占める教育訓練費用の比率は、1社当たり平均0.60%で、その構成は「0.5%未満」の企業が圧倒的に多く、全体の半数近く（44.8%）にのぼる。これに「1～5%未満」（11.4%）、「0.5～1%未満」（9.8%）が続き、「5%以上」の教育訓練費用を投入した企業はわずかである（1.5%）。

業種別にみると、精密機器製造業及び輸送用機器製造業で高く、これに対して、電気機



器製造業及び一般機械製造業では平均を下回っている。また、業態別にみると、一貫型企业（製品メーカー）ほど、新製品開発等の計画の有無別にみると、計画のある企業ほど、教育訓練費用の比率が高くなっている。新製品開発、新規事業の展開、事業転換を進めるためには積極的な能力開発が必要不可欠であるためであろう。

### 3.2 OJTの実施方法：「ベテランとのマンツーマン」と「幅広い職務経験」の2つ

OJTの実施方法は、「ベテランがマンツーマンで教える」（56.3%）たり、「幅広い職務を経験させる」（41.3%）ことを基本としている。それを踏まえて「創意工夫を重ねる努力をさせる」（37.1%）たり、「特定の作業を集中的に修練させる」（35.4%）たりしている。

業種別にみると、輸送用機器製造業が様々なOJTを実施している点に注目される。特に「素質のある人を選抜して育成する」こと、「最先端の技術情報に関心を持たせる」こと、「創意工夫を重ねる努力をさせる」ことについては、他の業種に比べてかなり力を入れている。それ以外には電気機器製造業が「ベテランがマンツーマンで教える」ことを、精密機器製造業が「素質のある人を選抜して育成する」ことを重視している。こうしてみると業種ごとによってOJTの実施方法の違いがみられる。また、業態別にみると、一貫型企业（製品メーカー）は「最先端の技術情報に関心を持たせる」こと、「創意工夫を重ねる努力をさせる」ことを重視しているのに対して、生産加工特化型企业（加工メーカー）は「素質のある人を選抜して育成する」ことを重視している。

### 3.3 外部教育訓練機関の利用状況：「民間教育訓練機関」「公共職業能力開発機関」の2つ

これまで利用した外部教育訓練機関は、「民間教育訓練機関」（42.6%）、「公共職業能力開発機関」（40.4%）といった専門訓練機関を中心に、「親会社・関係会社」（36.7%）、「商工会・商工会議所や工業協同組合」（36.7%）を利用している。それに対し「大学・大学院」（5.7%）、「学術団体」（5.9%）、「専門学校・各種学校」（7.6%）といった高等教育機関等を利用した企業は少ない。なお、利用していない企業（「特になし」）も1割いる。

業種別にみると、輸送用機器製造業と一般機械製造業における外部機関の利用率が高いことに注目される。両業種とも「民間教育訓練機関」「公共職業能力開発機関」「設備機器メーカー」「工業技術センター」と幅広い機関を利用しており、さらに輸送用機器製造業はそれに加えて「商工会・商工会議所や工業協同組合」「親会社・関係会社」の利用率も高い。それら以外には、電気機器製造業で「親会社・関係会社」の利用率が高い。また、規模別にみると、規模の大きい企業ほど利用率がおおむね高くなる。

業態別にみると、一貫型企业（製品メーカー）では設計・開発部門を持っているため、「民間教育訓練機関」「工業技術センター」といった専門の外部機関の利用頻度が多くなるのに



対して、加工特化型企业（加工メーカー）では「親会社・関係会社」の利用率が高い。

### 3. 4 教育訓練を実施する際の問題点：「訓練者の時間が確保できないこと」と「指導者不足」の2つ

教育訓練を実施する際に、「特に困っていることはない」とする企業は1割強（13.5%）にとどまっていることから、残りの8割強の企業が何らかの問題点を抱えていることになる。代表的な問題点は「仕事が忙しくて教育訓練の時間が確保できない」（53.7%）と「自社内に教育訓練の指導者の人材がない」（42.4%）といった社内の訓練体制に集中しており、それらに加えて「適切な研修コースがある教育訓練機関がない」（18.3%）、「授業料が高すぎて外部教育訓練機関が利用できない」（18.3%）、「自社の近くに教育訓練機関がない」といった教育訓練機関に対する問題点を挙げている。

業種別にみると、一般機械製造業と輸送用機器製造業が「仕事が忙しくて教育訓練の時間が確保できない」を挙げ、さらにそれに加えて一般機械製造業は「従業員に教育訓練を受ける意欲が見られない」といった受講者の問題点を、輸送用機器製造業は「授業料が高すぎて外部教育訓練機関が利用できない」といった受講費用の問題点をそれぞれ挙げている。それら以外には、電気機器製造業は「自社の近くに適切な教育訓練機関がない」といった自社の立地場所による問題点を、精密機器製造業は「自社内の教育訓練の指導者の人材がない」といった自社の教育訓練体制の問題点を挙げており、業種によって教育訓練の問題点に違いがみられる。また、規模別にみると、規模が大きくなるほど「自社内の教育訓練の指導者の人材がない」といった指導体制の問題点を挙げているのに対し、規模が小さくなるほど「従業員に教育訓練を受ける意欲が見られない」といった受講者の問題点を挙げる企業が多くなる。

業態別にみると、一貫型企业（製品メーカー）で「自社内の教育訓練の指導者の人材がない」「管理職が教育訓練に熱心でない」「授業料が高すぎて外部教育訓練機関が利用できない」といった多様な問題を抱えているのに対して、加工特化型企业（加工メーカー）は「適切な研修コースがある教育訓練機関がない」「自社の近くに適切な教育訓練機関がない」といった教育訓練機関に関する問題点を挙げている。

## 4. 職種別にみた教育訓練ニーズ

### 4. 1 専門性の幅を広げるために従業員に勉強してもらいたい分野

全体の概況：自分野を基本に関連分野を

従業員の専門性の幅を広げるために企業はどのような教育訓練を受講してもらいたいと考えているのだろうか。「管理職」「設計・技術職」「営業職」「現場監督職」「生産工程従事者」の5職種に分けて尋ねてみた結果、企業は相対的に各職種ともを各自の職種分野を基



本的に考え、次に、関連する分野を勉強してもらいたいと考えている。

第一に、管理職に対しては「部下や後輩の指導方法」(54.4%)、「経営計画の作り方」(51.3%)、「人事労務管理」(46.7%)を中心として、次に、「予算統制や予算の作り方」(44.5%)、「経済動向一般」(41.2%)、「商品・製品知識、業界動向」(40.7%)といった関連知識や、「品質管理、ISO9000」(37.9%)、「環境問題、ISO4000」(31.3%)、「最新技術の動向」(30.8%)、「原価見積」(30.2%)等の製造分野を勉強してもらいたいと考えている。

第二に、設計・技術職に対しては、「最新技術の動向」(64.0%)、「設計開発」(62.7%)を中心に、続いて「製造技術」(40.9%)、「原価見積」(39.8%)、「商品・製品知識、業界動向」(38.0%)を勉強してもらいたいと考えている。

第三に、営業職に対しては、「顧客管理・接遇などの営業能力」(49.0%)、「市場動向や消費者ニーズ」(44.3%)、「販売促進のノウハウ」(41.6%)、「販売方法の革新」(36.9%)を中心にしながら、続いて「商品・製品知識、業界動向」(44.3%)等を勉強してもらいたいと考えている。

最後に、現場監督職・生産工程従事者に対しては、「生産管理・進捗管理」(同58.8%、同41.0%)、「製造技術」(同55.3%、同59.3%)、「機械・設備の保全」(同47.4%、同42.3%)、「品質管理、ISO9000」(同42.7%、同36.1%)を中心に、現場監督者にはそれに加えて「部下や後輩の指導方法」(57.0%)を勉強してもらいたいと考えている。

## 管理職と設計・技術職

規模が大きくなるほど、一貫型企业(製品メーカー)ほど、新製品開発等の計画がある企業ほど、管理職および設計・技術職に勉強してもらいたい分野が多くなる。また、経営状態との関連では、経常利益水準が黒字の企業ほど「国際化」「法務・特許」「財務・経理」「人事・労務管理」といった経営管理分野を中心に「商品・製品知識、業界動向」や「市場動向や消費者ニーズ」といったマーケットに関する知識が多くなる。それに対して利益水準が悪化している企業ほど技術分野が多くなり、経営を立て直すために競争力の源泉となる技術力に磨きを入れたいと考えていることがわかる。

## 営業職

業種別にみると、一般機械製造業では営業分野を中心に「ワープロ、表計算ソフト」「インターネット、Eメール」といった情報分野や「商品・製品知識、業界動向」「経済動向一般」「原価見積」が多い。それに対して、輸送用機器製造業では技術分野、情報分野をはじめとして「外注・購買管理」「予算統制や予算の作り方」「部下や後輩の指導方法」が多く、業種によって勉強してもらいたい分野に違いがみられる。第2に正規従業員数別には大手企業ほど、幅広い分野の教育訓練の指摘率が多くなる。また、業態別には、一貫型企业(製

品メーカー) ほど、さらに新製品開発等の有無別では、計画のある企業ほど、営業職に営業分野を勉強してほしいと考えている。

### 現場監督職

業種別にみると、一般機械製造業で「予算統制や予算の作り方」「外注購買管理」をはじめ、「原価見積」や「生産管理」が多い。それらの対極に位置しているのが輸送用機器製造業で、「製造技術」「機械・設備の保全」「最新技術の動向」といった技術分野を中心に「ワープロ、表計算ソフト」「データベース」といった情報分野や「人事労務管理」が多くなっている。それら以外では、電気機器製造業と精密機器製造業は「部下や後輩の指導方法」を中心に、電気機器製造業は「外注・購買管理」「品質管理」「環境問題」を、精密機器製造業は「人事労務管理」「原価見積」が多い。また、業態別および新製品開発等の有無別にみると、一貫型企业(製品メーカー)ほど、計画がある企業ほど幅広い分野を勉強してほしいと考えている。

### 生産工程従事者

一般機械製造業と精密機器製造業ほど、規模が大きくなるほど、一貫型企业(製品メーカー)ほど、新製品開発等の計画がある企業ほど、技術分野を中心に勉強してほしいと考えている。

## 4. 2 専門性を深めるために従業員に勉強してもらいたい分野

職種別に整理すると、「生産工程従事者」に関しては、「切削加工技術系」についての訓練ニーズが高く見られ、つぎに、「現場監督職」に関しては「保全検査・管理技術系」についての訓練ニーズが高く見られた。さらに、「設計・技術職」に関しては、「製図・設計・CAD系」について非常に高い訓練ニーズが見られ、加えて、「制御技術系」「プログラム言語系」「通信・ネットワーク系」についても高いニーズが見られた。

## 5. まとめ

まず、アンケート調査から明らかになった点をまとめると以下ようになる。

(1) 成長している中小製造業のなかでも業態(生産・販売形態)によって「不足している人材のタイプ」、「人材育成の課題」、「今後の人材育成ニーズ」が大きく異なる。とくに、最終製品を自社で生産し販売する「製品メーカー」と部品・材料の委託加工を主とする「加工メーカー」では、企業の存立基盤と経営資源は異なり、製品および生産技術の革新に関しても異なるため、必要になる人材も自ずと異なる。要約して言えば、「製品メーカー」で



は、特定の人材に偏るのではなく、多様なタイプの人材を必要とし、それぞれの人材育成ニーズも高くなっている。これに対して、「加工メーカー」では、必要な人材あるいは人材育成の対象とする人材が「生産現場を任せられる人材」に限られている。今後、中小製造業が競争力を維持してゆくためには、自前の製品を持って、自社の開発力を高めることにあることは否定できないとすれば、「加工メーカー」であっても投資する人材のタイプを広げてゆく必要がある。

(2) 企業の約6割が「設計・技術職」に、約4割が「営業職」に、それぞれ量的不足感を抱いている。これらの職種については、各企業（とくに、製品メーカー）とも新規採用実施の方針をもっているが、とくに、「設計・技術職」は新卒採用の割合が相対的に高くなるという回答が多くみられた。こうしたことなどを踏まえると、今後、「設計・技術職」および「営業職」向けの講座の量的充実、加えて、「設計・技術職」については、学卒者向けの「基礎的」講座の量的充実が社会的に必要となつてこよう。

(3) 不足している人材のタイプは、第一に、管理系職種では「現場を任せられる工場長」や「社長の右腕になってくれる経営幹部」といった経営全般に関する人材、第二に、設計・技術系職種に対しては、「製品の動向・技術情報に詳しい技術者」や「生産現場を任せられる技術者」、第三に、営業系職種では、営業職本来の「販売ルートの開拓ができる営業職」や商談の際に技術的な専門知識が必要な「新製品の動向・技術情報に詳しい営業職」、最後に、生産系職種では、モノづくり本来の「高度熟練技能を持つ生産工程従事者」を挙げる企業が多い。

(4) こうした不足している人材のタイプは業態によって大きく異なっている。「開発から生産・加工まで一貫して行っている企業（製品メーカー）」では、第一に、管理系職種では「社長の右腕になってくれる経営幹部」「財務・経理を任せられる人材」「企画・マーケティングを任せられる人材」、第二に、設計・技術系では「OA機器やビジネスソフト、ネットワークに詳しい技術者」「新製品の動向・技術情報に詳しい技術者」「R&Dを担当できる技術者」といった技術分野の技術者、営業職種では「販売ルートの開拓ができる営業職」「新製品の動向・技術情報に詳しい営業職」、生産系職種では、「設計・開発ができる生産工程従事者」「新製品の動向・技術情報に詳しい生産工程従事者」を挙げる企業が多い。

これに対して「生産・加工に特化している企業（加工メーカー）」は設計・開発部門を持たないため、管理系職種の「現場を任せられる工場長」や、生産系職種の「現場を任せられる技術者」といった現場に必要な人材を挙げる企業が多い。

(5) 企業は従業員に対し「職種の枠を超えた能力を身につけてほしい」という要望をも



っている。具体的には、設計・技術職に「生産現場を管理する能力や、販売ルートを開拓できる能力を持ってほしい」、営業職に「新製品動向や技術情報、生産現場に詳しくなってほしい」、生産現場担当者に「設計・開発のできる能力を身につけてほしい」といった要望である。こうした要望に応えるためにも、今後は、社会的に「職務の幅をより広げるための」研修講座、たとえば「技術者のためのマーケティング入門」、「営業担当者のための新技術入門」、「生産現場からはじまる設計開発」等、「初心者向け」あるいは「職種転換にも役立つ」ような内容と水準の研修講座の充実が社会的に必要になってこよう。

(6) いずれの職種に対しても「部下や後輩の指導方法を身につけてほしい」と考える企業が少なくなく、また「自社内に教育訓練の指導者の人材がない」という企業も4割を超えていた。「指導のできる人材」はOJTの核になることはもとより、外部教育訓練機関の利用に関して企業内での適切な助言(「自社内で実施するより外部を利用した方が効果的な分野がある」等、間接的なプロモーションとなるような助言)を行う役割をも担う可能性が高い。そのため、今後は職種を問わず「指導力養成のための研修講座」の充実が社会的に必要になってこよう。

(7) これまで利用した外部教育訓練機関は、「民間教育訓練機関」「公共職業能力開発機関」といった専門訓練機関を中心に、「親会社・関係会社」、「商工会・商工会議所や工業協同組合」を利用している企業が多いが、業態別にみるとより特徴が明確に浮かび上がってくる。製品メーカーでは設計・開発部門を持っているため、「民間教育訓練機関」「工業技術センター」といった専門の外部機関が利用頻度が多くなるのに対して、加工メーカーでは「親会社・関係会社」の利用率が高くなっており、企業の事業戦略によっても利用する外部機関が異なる。したがって、外部教育訓練機関としては、利用者である企業の特徴(業種や規模だけでなく)を捉えた講座を用意していくことが益々必要になってこよう。

以上を踏まえて、今後の調査研究の課題を提示すると、以下の2点に整理することができる。

#### (1) 訓練市場ニーズ継続的把握の必要性

「人材」とは所詮環境の変数であって、時代が変われば、企業が欲しい人の質というものはいつも変わる。一般に訓練市場ニーズは固定的なものでなく、時代状況に応じて大きく変化するものである。企業の教育訓練ニーズについてもこれは同様である。例えば今回調査では「ISO関連」の講座に関するニーズの高さが認められたが、これは昨今、ISOの取得がある種の「ブーム」となっている点を勘案すると、必ずしも長期に渡って続くニーズではないことが推測される。このように考えると、今回実施した「訓練ニーズ調査」



はある程度の時期ごとに継続的に実施されることが必要でなっ

## (2) 競合分析の必要性

民間教育訓練機関と比較した場合、公共教育訓練機関の「強み」は「ビジネスとしてペイしなくても、ある程度のニーズがあれば、講座を開設できる」という点にある。ただ、この「強み」はともすると、単に「価格競争力がある」ということに矮小化されかねない危険性をはらんでいるといえる。

翻って公共教育訓練機関の果たすべき役割(社会的な役割)を確認すると、「民間にはできない部分を担う」点にあることは論を待たない。訓練ニーズが量的に少なくても社会的に必要な基礎的な技能・技術(基盤的技能)を伝承していくことも公共職業訓練機関の社会的な使命でもある。今回の調査において「企業の外部教育訓練機関に対するニーズ」はおおむね明白となったが、これらのニーズのなかで「どの部分を公共が担うべきか」という点は、依然明らかではない。これを踏まえると、民間教育訓練機関等のいわば「競合」が企業の教育訓練ニーズにどのように対応しているのかを把握し、民間機関との関係の中で「公共として担うべき部分はどこなのか」を分析していくことは、今後に向けて残された大きな課題のひとつであろう。