

書名	機械工業高度化に必要とされる技術系人材像に関する調査研究 ～グローバル化時代における生産技術者の確保・育成～ －機械工業高度化人材研究調査専門部会報告書（Ⅲ）－				
発行機関名	社団法人 日本機械工業連合会				
発行年月日	2011年3月	頁数	196頁	判型	A4

[目次]

要約

1. はじめに
2. 活動の方針と狙い
3. 調査内容
4. 概要

事業概要

1. 事業名
2. 事業目的
 - 〈1〉. 本事業の背景と必要性
 - 〈2〉. 本事業の目的
3. 事業の位置づけと先行調査研究
 - 〈1〉. 今年度事業の位置づけ
 - 〈2〉. 先行類似調査研究
 - 〈3〉. 平成20～21年度検討結果
4. 平成22年度の事業方針と目標
 - 〈1〉. 今年度事業方針
 - 〈2〉. 今年度事業目標
 - 〈3〉. 調査体制と調査フロー

本論

第1章 グローバル化の現状と課題

1. グローバル化とその背景について
 - 〈1〉. 世界経済の地殻変動
 - 〈2〉. 日本の貿易構造
2. グローバル化の進展状況
 - 〈1〉. グローバル化に対する考え方
 - 〈2〉. 製造業における業種別海外展開
 - 〈3〉. 人材グローバル化の方向と課題
 - 〈4〉. まとめ

第2章 生産技術力の現状と課題

1. 生産技術者の役割・業務等
 - 〈1〉. 生産技術等の捉え方
 - 〈2〉. 生産技術者の捉え方

2. 生産技術部門の現状と課題

- 〈1〉. 生産技術を担う組織と体制
- 〈2〉. 生産技術力の課題

3. 我が国企業の生産技術力

- 〈1〉. 海外展開と生産技
- 〈2〉. 生産技術の国際競争
- 〈3〉. グローバル産業社会と日本
- 〈4〉. まとめ

第3章 生産技術者の確保と企業内能力開発

1. 生産技術者の採用・選抜・配属

- 〈1〉. 学生・院生の職業志向と生産技術職
- 〈2〉. 生産技術者（候補者）の採用
- 〈3〉. 生産技術要員の選抜と配属

2. 生産技術者の教育・研修

- 〈1〉. 全社レベルの教育・研修制度
- 〈2〉. 生産技術者の教育研修内容と体制
- 〈3〉. 技術者等の能力増強施策
- 〈4〉. 企業内教育機関
- 〈5〉. 人材育成の課題

3. 生産技術者のキャリア開発

- 〈1〉. 生産技術者の育成体系
- 〈2〉. 生産技術者のキャリア開発
- 〈3〉. キャリアパス
- 〈4〉. まとめ

第4章 グローバル化対応と人材育成

1. グローバル国内人材の確保・育成

- 〈1〉. グローバル国内人材確保・育成の考え方
- 〈2〉. グローバル化と生産技術者の教育研修

2. グローバル化と海外人材の確保・育成

- 〈1〉. 海外人材の確保・育成
- 〈2〉. 海外人材の教育・研修体制
- 〈3〉. まとめ

第5章. グローバル人材育成と産学連携

1. 学生・院生の職業志向と生産技術職

- 〈1〉. 若年層のグローバル志向とその背景
- 〈2〉. グローバル志向のある若年層とその活用
- 〈3〉. グローバル人材育成上の配慮

2. 企業と教育機関の橋渡し

- 〈1〉. 産学官連携によるグローバル人材育成
- 〈2〉. 企業による教育支援活動（インターンの受け入れ）
- 〈3〉. 内外の企業と教育機関との橋渡し事例
- 〈4〉. まとめ

残された課題

[概 要]

今後の我が国機械工業が持続的な発展を目指していくためには、グローバル化対応力の確固とした強化や従来にも増して一層の高度化を推進していくことが求められる。そのためには専門技術分野の知識とともに創造力や構想力、課題解決力など対応力や 推進力としての十分な能力を備えた技術系人材の育成確保が不可欠になっている。そこで、機械工業の将来展望に基づく望ましい技術系人材像を探り、その育成方策等について調査研究を行うため機械工業高度化人材研究調査専門部会（部会長・中浜慶和ダイキン工業（株）シニアスキルエキスパート）を設置し、調査を進めた。

平成22年度は、我が国のものづくりを現場から実質的に支えてきた生産技術者に焦点を当て、企業としてグローバル化にも対応可能な生産技術者を今後どのように確保・育成していくかを中心に委員各社の問題意識、取り組み等の実態把握に基づく検討を行った。以下は、調査結果の概要である。なお、具体的調査は株式会社日鉄技術情報センターに委託して実施した。

1. 背景と目的

(問題意識)

1. はじめに

時代環境の認識
経験したことのない未曾有の環境下
日本のものづくり力が問われている！

世界トップクラスの生産技術
追い上げを受け、優位に揺らぎ

生産技術の現状：質量ともに課題
現場の不足感＋指導者養成・技術練度に難

生産技術者の確保・育成に真剣な取組必要

本事業の目的
グローバル生産技術者の確保育成策を明らかにすること

本事業の手法
委員間で事例提供
問題意識・悩み
開陳・検討・議論

出所：JATIS作成

(本調査研究の目的)

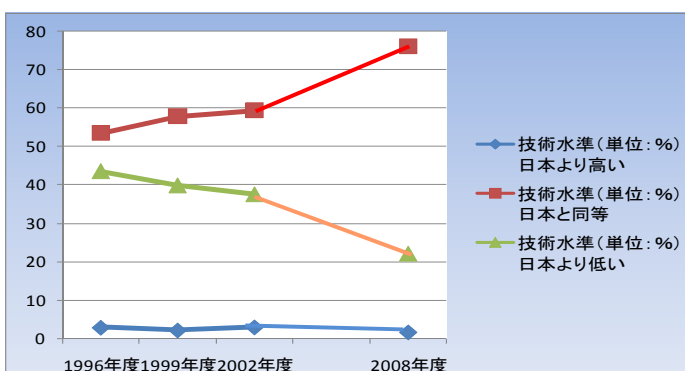
本調査研究の目的は、我が国のものづくりを現場から実質的に支えてきた生産技術者に焦点を当て、企業としてグローバル化にも対応可能な生産技術者を今後どのように確保・育成していくかについて明らかにすることである。

当専門部会では、光が当たりにくいといわれる生産技術と生産技術者に一昨年以來着目してきた。我が国の機械工業の強みは、現場の生産技術にある。しかしながら近年は、その優位が揺らぎつつある。

(生産技術の課題認識)

生産技術のグローバル競争力を維持、強化していくためには、生産技術者の確保・育成という課題に真剣に取り組む必要がある。

参考 1 急速にキャッチアップしつつある海外現地法人の技術力



出所：出所：経済産業省第39回海外事業活動基本調査(2009年7月調査) 概要より JATIS 作成
注. 同調査では2005年度等中間のデータは見あたらないため、空白としてある。

2. 活動の方針と狙い

(本専門部会の事業方針)

委員各社の“現状を率直にさらけ出し、委員相互の問題意識や悩みを開陳しあい、相互に意見や質疑を行う”。7回に及ぶ部会の積み重ねから得られた議論や知見→可能な範囲で極力本報告書に盛り込む。

(事業の狙い)

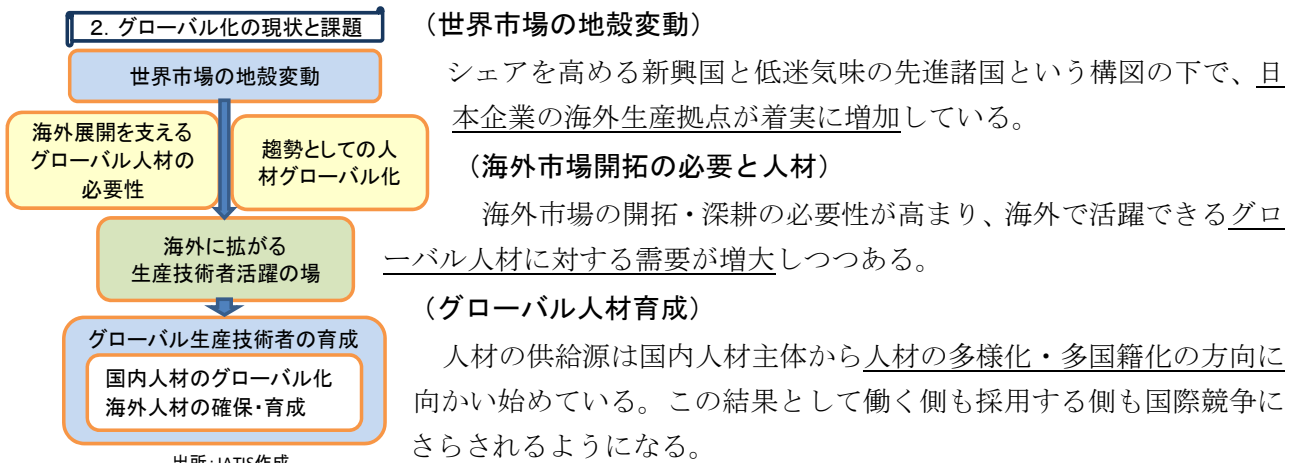
本報告書が、我が国機械工業各社にとって幾ばくかの参考となり、ひいては我が国機械工業の持続的な発展と国際競争力強化に資することが期待される。

3. 調査内容

①.グローバル化の現状と課題 ②.グローバルという視点から生産技術力の現状と課題	③.生産技術者の教育研修体制の在り方④.グローバル化対応と人材育成 ⑤.グローバル人材育成と産学連携教育
---	---

4. 要約

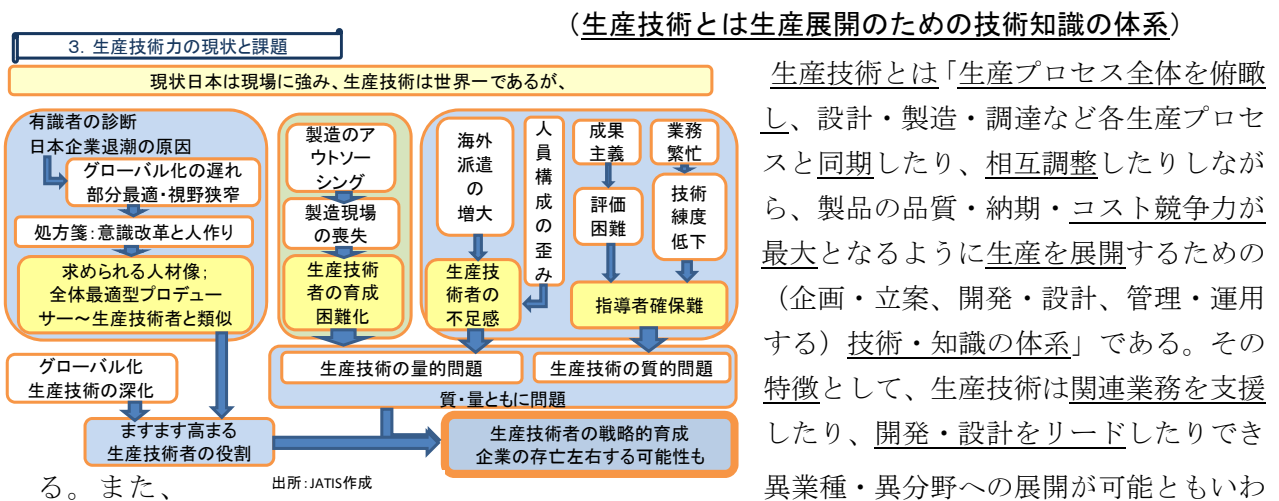
1. 背景、目的、方針と狙い（前述のとおり）
2. グローバル化の現状と課題



(国内から海外に広がる生産技術者活躍の場)

昨年度は、生産技術とは何かを考え、生産技術者の役割・使命・従事する業務・知識・能力を検討した。今年度は、生産技術者が国内から海外にその活躍の場を広げていく場合について検討する。特に①「国内生産技術者のグローバル化」、②「留学生や現地などの海外人材の確保と育成」の2点から検討する。

3. 生産技術力の現状と課題



る。また、

(生産技術者とはものづくりの頭脳、“日本の宝”、現場の競争力の柱)

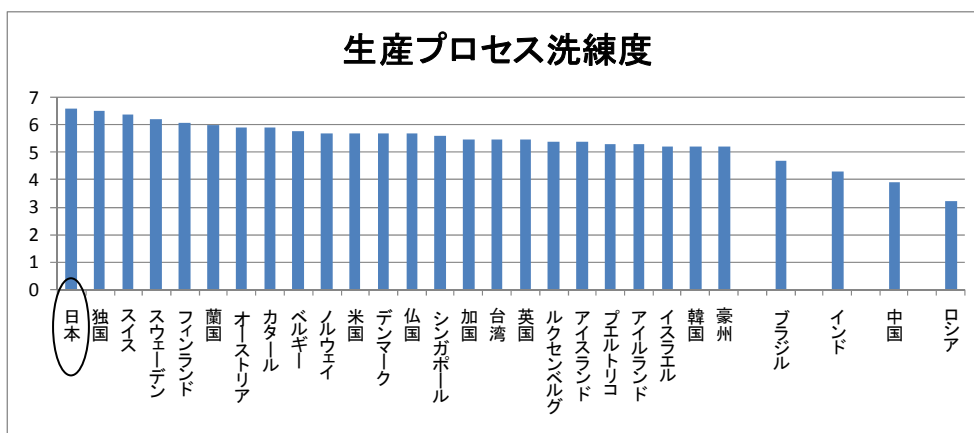
生産技術者とは「競争力の源泉を支える現場に強い技術者」であり、ものづくりの頭脳であり、“日本の宝”である。具体的には「生産プロセス全体を俯瞰しながら、製品を経済的に効率よく作ることができるように各部署との連携を図りながら、生産の段取りを工夫し、ラインを立ち上げ、改善し、革新を図ろうとする」技術者（概要の参考1．参照）である。

（我が国の生産技術：現場で働く強み、WEF “生産プロセス指標” で世界一）

日本の強みは現場の強さであり、現場を理解して機能させるマネジメントの強さにある。日本の生産技術力を国際比較してみると、WEF¹国際競争力レポートの生産プロセス洗練度指標にみられるように、現状では世界トップクラスの実力を有している。

参考 2 国・地域別生産技術力の比較

（生産プロセス洗練度：WEF 国際競争力ランキングの指標）



出所 The Global Competitiveness Report 2010-2011 ” © 2010 World Economic Forum から JATIS 作成

注. WEF世界経済フォーラムが1979年以来発表しているレポートに掲載。このグラフで採り上げた生産プロセス洗練度 (production process sophistication) はものを作るときにの効率性を表しており、我々の用語でいえばまさに生産技術力を指すと考えられる。数値が高ければ高いほど良い (=洗練されている) とみなされる。日本の生産プロセスにおける洗練度の高低についてのサーベイ調査の回答を集計したところ、日本の得点が最も高く、世界一となった。WEFの競争力指標は12の指標からなり、その1つに事業環境指標が、事業環境の1つに生産プロセス洗練度という指標がある。他の事業環境指標としては“サプライヤーの質”、“サプライヤーの量”、“産業の集積度合い”、“バリューチェーンの広がり”などがある。事業環境が“洗練”されていればいるほど、事業が成功する確率は高くなり、国民が経済的に繁栄しやすくなるのでWEFでは競争力が高いとされている。

¹ WEF: World Economic Forum: ジュネーブに本部を置く非営利財団。スイスのダボスで開催される年次総会が有名。1971年にスイスの経済学者クラウス・シュワブにより設立。競争力ランキングを公表。国が住民にどれ位の経済的繁栄を提供できるかについて評価したランキング。2010-2011年レポートでは日本は第6位。近年日本は順位を上げてきた。約110に及ぶ指標によって評価されており、その1/3は国連などのデータ、2/3はビジネスリーダーの意識調査(139カ国、13,500人)の結果からなる。これらの指標は①制度、②インフラ、③経済の安定性、④健康・初等教育、⑤高等教育・職業訓練、⑥商品市場の効率性、⑦労働市場の効率性、⑧金融市場の効率性、⑨技術面の下地、⑩市場規模、⑪事業の洗練度合い、⑫イノベーション、の12の柱に括られている。11番目の事業の洗練度合いを構成する諸指標の一つが生産プロセスの洗練度 (production process sophistication) である。この指標で日本は世界139国・地域の中で1位にランクされている。ランキングに関する日本の協力機関は一橋大学。

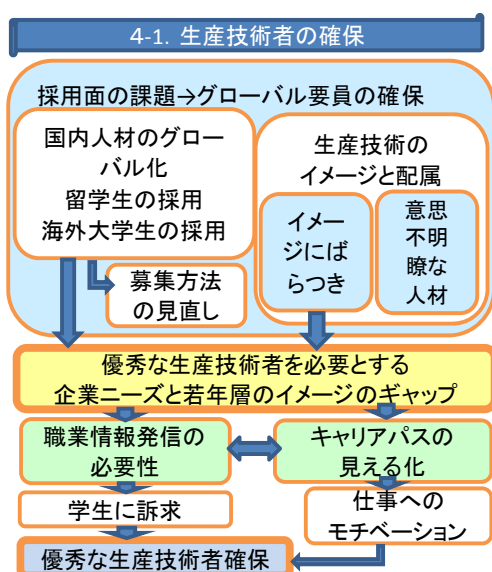
(アウトソーシング、採用抑制、海外派遣増大などによる生産技術者の不足感)

グローバル化の進展につれ、生産技術者の役割は一段と増大し、重要性はますます高まるとみられる。その一方、製造のアウトソーシングが進み、生産技術が製造現場から引き離されたために、生産技術者の育成が困難になってきたとの指摘が出ている。さらに採用抑制などによる人材構成の年齢階層別歪みによる技術継承世代の不足や、海外展開の急進による海外派遣増大と国内人材の欠乏感増幅などにより、生産技術系人材には不足感がみられる。

(生産技術者の継承者・指導者ともに課題：戦略的育成の必要性)

他方、教育研修の評価難から教材作成や講師就任に対する忌避感が出ている。また、業務の繁忙から技術を極めるゆとりの喪失、技術の練達度の低下など、指導者側にも問題が生じている。このままでは次世代生産技術者の養成に支障が出る可能性があり、危機感がみられる。今後、機械工業各社が激しい国際競争を勝ち抜いていくためには、優秀な生産技術者の確保とその戦略的育成が強く求められる。

4. 生産技術者の確保と能力開発



出所: JATIS作成

(生産技術候補者の採用に係わる課題)

グローバル事業が拡大すると、国籍や専攻分野、能力面など多様な人材を採用していく必要が生じる。

(生産技術者像のイメージと配属上の問題)

生産技術というポジションは、必ずしも憧れの職種とは言い切れないとの見方がある。例えば「希望部署から外れる場合の本人の受け止め方」、「希望に反して製造へ配属される場合にはもめることも」などネガティブな指摘がみられる。

反対に採用段階において本人の意向を尊重し、工場か研究所かマッチングさせることでこうした問題を回避しているところもある。

参考 3 学生の生産技術に対する意識・見方

採用サイドの見方	生産技術に対してネガティブな見方	生産技術に対して中立的見方な見方	生産技術に対してポジティブ
採用時には学科・専門性は要求されない 現場との親和性が重視される	▼設計・開発への採用が前提	当社に入りたいという意識	○モノづくりの現場に近いのがよいという学生も
	▼生産技術に関する意識なし	就社の意識強い	○生産技術に高いプライドを持つ部門がある
	▼生産技術をやりたいという学生もほとんどいない	自らを成長させてくれる場所という意識	
	▼設計に比べ二番手という意識のある部門がある		○最近は一人で研究開発よりもみんなでのものづくりを志向
	▼研究・開発・設計志向強い		
	▼製造現場への関心が薄い		
▼生産技術志向は1割にも満たない			
	▼背景に親族や先輩等の影響か		

出所：本専門部会における議論に基づき JATIS 作成

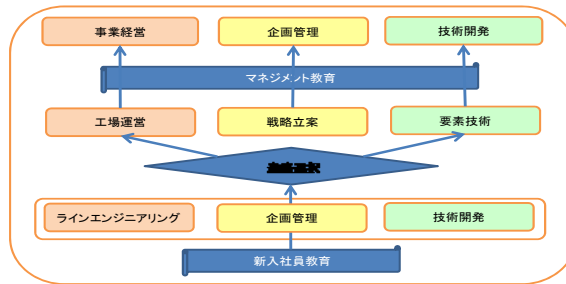
(生産技術に関する職業情報発信の必要性)

生産技術職は、学生や生徒、その両親など一般人にとって目に触れにくい職種であり、積極的な職業情報（キャリア情報）の発信が必要である。

(キャリアパスの見える化の意義)

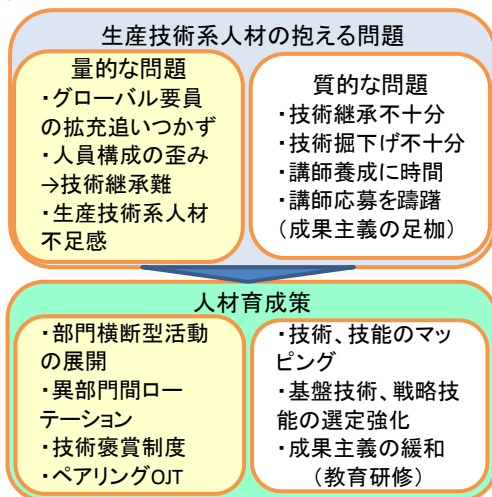
職業情報には、生産技術者からどのような進路が描けるかといった将来の方向感や進路区分、昇格・異動パターンなどの例示が効果的である。キャリアパスの見える化（概要の参考1．参照）によって、若年層の仕事への取組姿勢や意欲などを覚醒させるきっかけになると期待される。

参考 4 生産技術者キャリアの見える化の事例



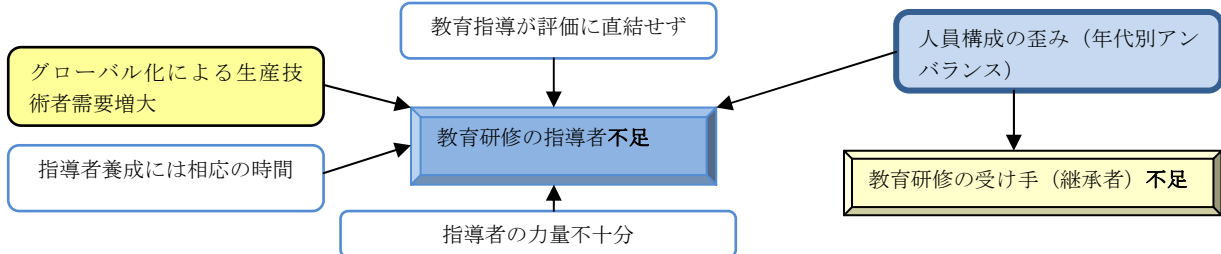
出所 H社資料をもとに JATIS 作成

4-2. 生産技術者の能力開発



出所: JATIS作成

参考 5 技術継承を取り巻く環境

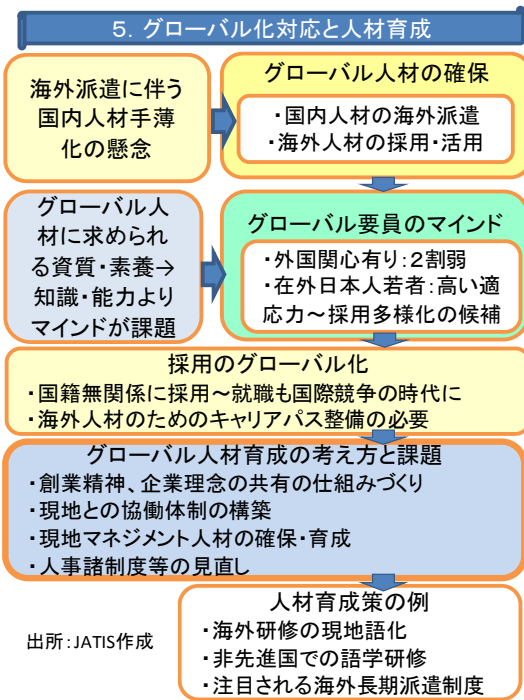


出所 各種資料を基に JATIS 作成

(人材育成上の工夫)

人材育成では、分科会活動など〇〇活動と称される「横串の連絡会」活動でグループ全体の底上げを図ろうとしている。このほかの工夫では、資格制度と昇格の関係づけ、技術者に対する報償制度、異部門間ローテーションの制度化、指導者と後継者のペアリング方式のOJT、戦略的重要な基盤技術の明確化、マッピング整備などがみられる。

5. グローバル化対応と人材育成



出所: JATIS作成

(グローバル人材の確保)

一部の企業を中心に留学生や外国人採用の動きが本格化する兆しが出ている。また、外国人留学生採用の動きは中小企業にも広がっている。

(グローバル人材に求められる資質・素養)

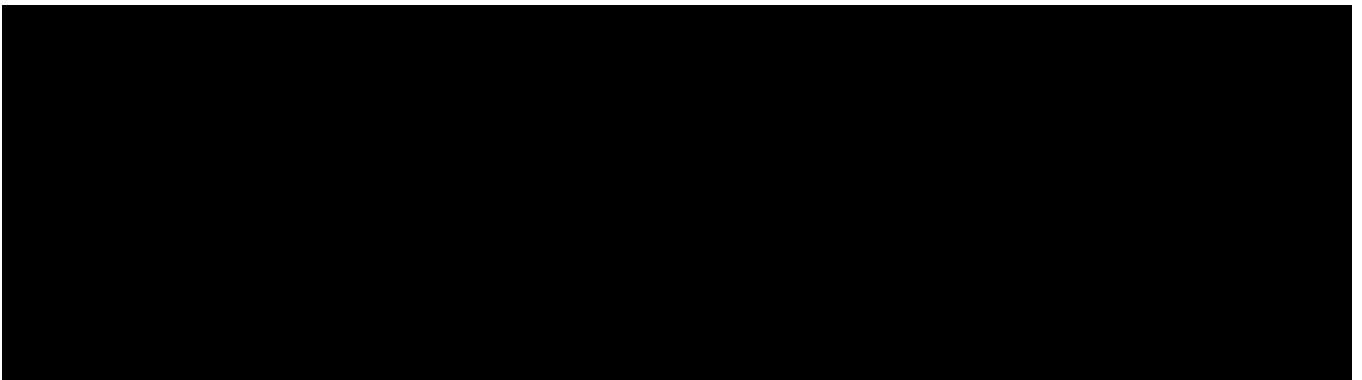
「グローバルに活躍する国内人材に求められる素質、知識・能力」について、知識・能力よりも「チャレンジ精神」「逆境に耐える」「粘り強い」といったマインド面が課題（経団連の調査）とされていることがある。

(グローバル要員のマインド)

若い世代ほど外国での就労に高い関心を示しているが、その比率は2割に満たない。その一方、日本の若者は日本でいわれているよりずっとたくましく、すばらしい可能性を秘めているという指摘もある。悲観一色になる必要はない。採用における多様性を増すという観点から、こうした海外組についても採用対象に加えることで、グローバル対応力のある人

材を確保できる可能性がある。

参考 6 日本企業に於けるグローバル人材育成の実例



出所 以下の各種資料から JATIS 作成

堀場製作所：成 21 年度ものづくり基盤技術の振興施策(概要)p23

千代田化工、日揮、東洋エンジニアリング：日経産業新聞 22.9.1「プラント各社に学ぶ 外国人の活躍 引き出す職場 文化に配慮 断食月は就業時間前倒し 地域住民との交流会開催 生活も支援」

大成建設：日経新聞 平成 22 年 11 月 1 日 注目この職場「大成建設 入社後すぐに海外研修」新人育成、新興国

三菱商事、丸紅、三井物産：日経新聞 平成 22 年 11 月 22 日 20 代全社員に海外経験 三菱商事や丸紅、来春から グローバル人材を育成

日清紡：日経産業新聞 2010.9.8 インタビュー 我が社の人材戦略 日清紡 HD 取締役執行役員村上雅洋氏、「若手に海外経験の機会」留学や米国・タイ工場に派遣

(グローバル人材育成の考え方と課題)

グローバル人材を育成するには、創業精神の再確認とそのグローバルな共有、及び、現地ローカルと日本人の新たな協働体制の確立、信頼して成果を出させる現地マネジメント人材の確保・育成といった考え方への転換が課題とされている。

(海外研修の現地語化)

海外研修の現地語化が行われている。国内のマザー工場ですら暗黙知を形式知化し、“やって見せ” “やらせてみる” などというステップを踏み、伝承の正確性を確認している例がある。

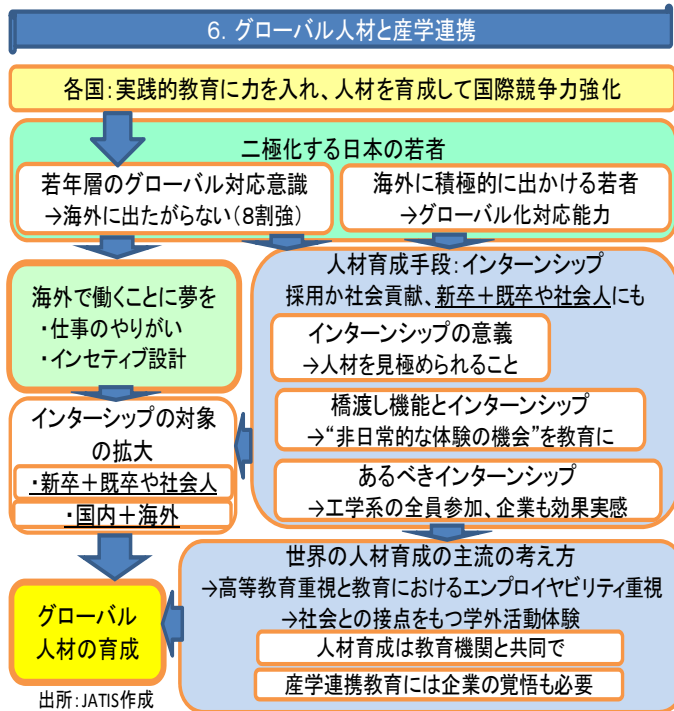
(注目される海外長期派遣制度)。

サムスンの海外派遣制度が国内で注目を集めている。

(非先進国での語学研修)

英語研修はインドなど非先進国で幹部候補生を対象にした英語研修を始める例が出てきている。」

6. グローバル人材と産学連携



(教育力重視による国際競争力強化)

「教育力強化に邁進」する世界各国の狙いは、人材を育成して国際競争力を強化することにある。

(若年層のグローバル対応意識)

“海外に出たがらない日本の若者”は多いものの、若者の全てではない。

(海外経験豊富な若年層に注目)

“海外に行きたがらない可能性がある新卒”と“海外活動豊富な若者”を組み合わせれば、グローバル環境での戦力強化に資するという指摘もある。採用する人材の多様化が必要になっている。

(海外で働くことに夢を)

国際展開を成功させる鍵は「海外で働く人が夢を持てる」ことがポイントであり、そ

のためには「仕事のやりがいを演出」し、「しっかりしたインセンティブを設計」するべきである。

「異なる文化や習慣を持つ人たちとのコミュニケーションを行い、多様化した価値観を受け止めるという経験を通じて自分を相対化し、日本人としての特徴や強みを明確にすることが出来る人材」がグローバル人材として活躍できるといわれている。

概要の参考 1. 平成 22 年度報告の要約（生産技術と過去 3 年間の検討内容）

1. 生産技術に関する過去3年間に及ぶ検討内容

- 平成20年度
- 我が国のものづくりの強さは現場にある。生産技術者は現場を担う要である。しかし認知度は低い。
 - 生産技術という言葉の明確な定義が見あたらず、現状バラバラ。若者を惹きつけられない。
 - 生産技術に着目し、言葉の定義の試案を作成し、次年度の検証可能な方向と課題を明らかにした。
- 平成21年度
- 生産技術とは何かを考え、生産技術者の役割・使命・従事する業務・知識・能力を検討した。
- 平成22年度
- 生産技術者が国内から海外にその活躍の場を拡げていく場合について検討した。

2. 生産技術に光を充てる意義についての検討結果

- 1 生産技術は、
- 最も「強化したい分野」の一つ
その充実が大きな課題
大学教育の中で十分に取あげられていない分野
社会における一般的イメージや認知度は決して高いとは言えず
世の中において光が当たりにくい職種

- 2 生産技術者は
- 生産ラインの設計やその構築を担うなど
いわば「ものづくりの要」として重要な役割
にもかかわらず、

- どのような技術者か、
その役割は何か、
求められる人材は、
期待されるキャリアは

現状ではこうした疑問に正面から答えてくれる資料は極めて限られる。

- 3 現状における生産技術の位置づけ
- 生産技術に焦点を当てた調査研究が少ない
学会動向等を見ても自動車産業を考察の対象としたものが中心
機械産業の多様さに対応したものはほとんど見当たらない。
生産技術に関する一般的な情報は乏しい

- 4 企業サイド：生産技術に関する情報発信が少ない
- 生産技術者が如何に活躍しているか、
如何に重要な役割を果たしているか、
如何に輝いているのか
といった情報を積極的に発信するように努力しているとは言えない。
企業内における位置づけがそれほど高くないという見方すらある。

- 5 課題
- 学生や教育機関に対し、
- 生産技術という重要な役割や
職務に関する正確な職業情報を提供すること
生産技術者の位置づけを見直すこと
- 将来の技術系人材へのアピール
必要な人材確保にとって重要

3. 解決の方向

- 教育機関や学生に生産技術に関する職業情報を積極的に提供
- 重要性と必要性の理解を深めてもらい
産業界が必要とする「生産技術」という概念の実際の意味や
求められる人材像を正確に、且つ具体的に伝え、
生産技術の高度化にも役立つような教育を促す
- 企業自身の課題として、生産技術者の位置づけの見直しを
- 生産技術者に自然と憧れるような
企業内での夢と希望が社会にあふれてくるような形で
生産技術のありかたを見直すことが期待される。

こうした営みの一つひとつが将来、生産技術者を志す工学系学生を
惹きつけていくことに繋がる。

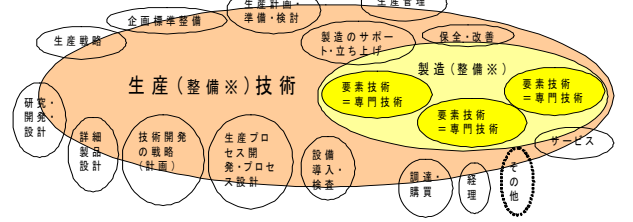
「生産技術とは」

業種・製品特性の違いによって幅があり、多義的で多様な技術
「生産プロセス全体を俯瞰し、
設計・製造・調達など各生産プロセスと同期したり、
相互調整したりしながら、
製品の品質・納期・コスト競争力が最大となるように
生産を展開するための技術・知識の体系
＝企画・立案、開発・設計、管理・運用する技術・知識の体系

生産技術の特徴

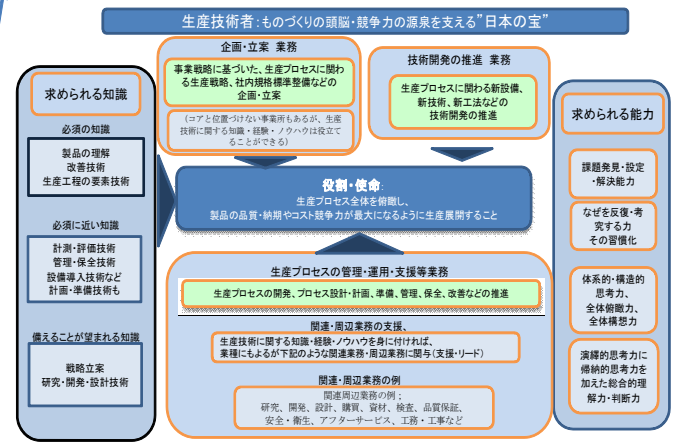
関連業務を支援、
開発・設計をリード
他業務への関与が可能、
異業種・異分野への展開が可能ともいわれている。
なお、航空機整備業では「生産」ではなく「整備」と称するが、実態は生産技術と概ね同様

生産技術が携わる領域の多様性



※航空機整備業では「生産」の替わりに「整備」と称するが、意味するところは他業種とはほぼ同様である。
出所：本専門部会アンケート調査「生産技術に関する調査」を参考に、JATIS作成

生産技術者とは、その役割・使命、業務、知識・能力



出所：「機械工業高度化に必要とされる技術系人材像に関する調査研究」平成22年3月
(社)日本機械工業連合会 p45～57をもとにJATIS作成
注：航空機整備業の場合、この図における「生産」を「整備」と読み替える。

生産技術者とは

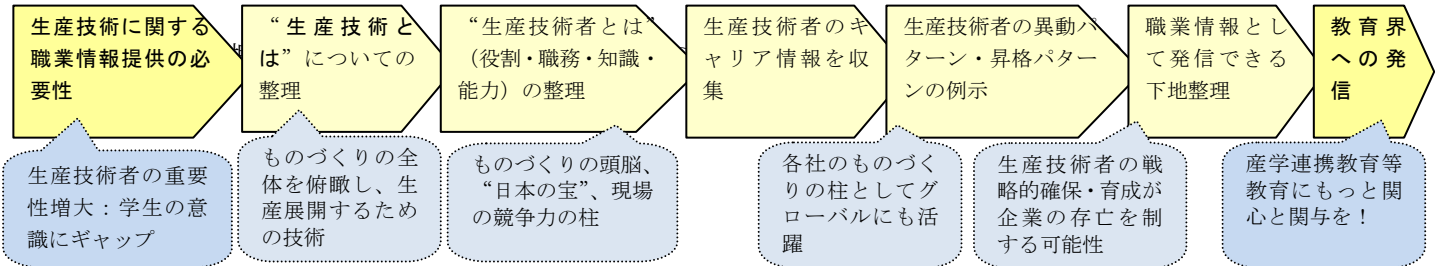
「生産プロセス全体を俯瞰しながら、製品の品質・納期・コスト競争力等が最大になるように生産展開」する役割・使命を負う技術者。

具体的には、

「製品を効率よく、経済的に、生産性を考えて作るように
各部署との連携を取りながら、生産の段取りを工夫し、ラインを立ち上げ、改善し、革新を図る」技術者。

要するに、生産技術者とは

“ものづくりの頭脳”、“日本の宝” 競争力の源泉を支える現場に強い技術者”



4. 生産技術者のキャリアパス事例 (→生産技術者の職業情報のコンテンツ例として)

参考 62 生産技術管掌本部中核の部門別キャリアパス (昇格パターン)

異動パターン → 昇格パターン

参考 60 生産技術管掌本部中核の部門別キャリアパス (異動パターン)

設計部門	設計部門	設計部門	〇〇事業部・生産技術	事業部生産技術	製造技術(現場改善)
精算部門	精算部門	システム設計部門	〇〇事業部・生産技術	事業部製造	生産技術(工程設計)
開発部門	市場開発部門	海外プロジェクト部門	事業部・品質	関係会社出向	海外駐在
設計部門	精算・市場開発部門	海外事業推進部門	事業部・企画	事業部品質	生産技術課長
品質管理部門	マーケティング部門	海外勤務	本社(企画)	事業部企画管理	原価管理課長
品質保証部門	企画部門兼務	海外事業推進部門	本社(資材等)	生産技術統括室	海外駐在(現法工場長)
生産管理部門	国際事業部門	工場長	生産技術統括室	主管	工場部長
VE推進部門	工場長		室長		工場長
カスタマーサービス部門					生産本部長
工場長					

生産技術センター	生産技術センター	生産技術センター	新入社員教育		
関係会社	〇〇事業本部	〇〇事業本部	ラインエンジニアリング	企画管理	技術開発
生産技術センター	〇〇事業本部・工場	生産技術センター		進路選択	
〇〇副所長	技術開発本部	〇〇部長	工場運営	戦略立案	要業技術
	〇〇部長			マネージメント教育	
			事業経営	企画戦略	技術開発

出所 各社資料をもとにJATISにて加工して作成

年次	M氏	N氏	O氏	P氏	Q氏	W氏
1	工場製造部	工場生産技術部	(修士課程)	工場品質管理部門	(修士課程)	生産本部 課長
2			(修士課程)		(修士課程)	
3	工場生産技術部		事業部〇〇部		(修士課程)	生産本部、製、生産技術課
4					(修士課程)	
5			事業部A▲部		(修士課程)	
6						生産技術センター 課長
7						
8						生産技術センター 課長
9						
10	海外現法					
11						生産技術センター 材料課長
12		〇〇事業部				生産本部、製、生産技術課
13	製造課長			工場生産部門		
14						材料・検査技術部門 課長
15		事業部、〇〇部、課長	統括部、〇(米国)	別工場技術指導部門、課長	材料・検査技術部門 部長	
16		事業部、生産技術部長自課長			生産プロセス開発部門 室長	
17						生産本部、製造部、製造
18			事業部、設計部、課長			材料技術部門 〇(長兼務)
19						生産本部、製造部、課長
20						
21		センター、工場、担当課長	事業部、部、課長			生産プロセス改善部門 室長
22	海外工場長					
23		センター、工場、部長心得	事業部設計部、担当課長			
24						生産本部、製、担当課長
25	工場部長	センター、工場、工場長				
26			事業部、副事業部長			子会社出向、取締役、副工場長
27		センター、工場、工場長		企画部門 副課長		
28		センター、副所長、工場長		課長部門 室長		
29			海外、部長(副〇〇長(理事))			
30	工場長	センター部長				
31				工場長		
32						
33						
34						生産技術部門 統括部長

年次	R氏	S氏	T氏	U氏	V氏	X氏
1	事業部、課、生産技術	事業部製造部生産技術	事業部製造部生産技術	工場 生産技術部	工場 生産技術部	製造部、生産技術課
2						
3						
4						
5						
6						
7					工場 検査部	事業部、製、課
8						
9		事業部製造部、課、係長				
10				工場 生産技術部 課長	生産技術部 技師	
11						
12	事業部、部、課長					
13						
14						
15	事業部、部生産技術課主任	事業部製造部、課、課長	事業部製造部、課、係長			生産本部、製、生産技術課長
16	事業部、部生産技術課課長	事業部製造部、部長	事業部製造部、課、課長	事業部海外〇〇 室長		
17						生産技術部 主任技師
18			事業部製造部生産技術課課長	工場 生産技術部 部長		
19	事業部製造部、課、課長		事業部製造部、課、課長			
20						
21						
22	事業部7-2副部長	事業部管理室、部長		工場 製造本部 本部長		生産技術センター、主任研究員
23			事業部製造部生産技術課課長			生産技術部 部長
24			事業部、部、部長			
25				本社 生産技術部 本部長	製造部 部長	研究所、生産技術センター、部長
26		本社企画本部〇				生産本部、部長
27	事業部企画管理部長					海外子会社、ディレクター
28						
29		事業部、部、部長				
30						
31	事業部長(専断)	事業部、センター、部長				
32						
33						
34		事業部長(専断)				
35	本社 副社長					役員、海外子会社取締役 役員、海外子会社副社長 取締役 兼 常務執行役員

出所 各社資料をもとにJATISにて一部加工して作成

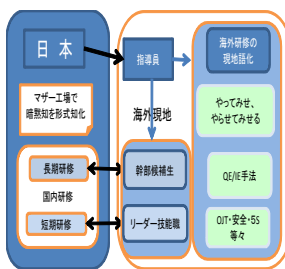
5. キャリア形成の仕組みと工夫

参考 59 異部門間ローテーションと本人意思ベースのキャリア形成制度

	異部門間ローテーション	本人意思によるキャリア形成
A社	異なる事業部間の異動はほとんど無い 事業部内の異動はケース・バイ・ケースでの実施 スペシャリストを育てるには不利な面もある	自己申告制度
B社	入社3~5年目で1回目の異部門間異動 管理職までにもう一回、計2回実施 転籍をルール化(現場としては異動させたくない)	自己申告制度 公募制度 FA制度
C社	事業部門から本社部門に一定期間受入体験 事業部門間の異動はあるが、少ない 今後、ワールドワイドに拡張していく	キャリアデザイン、パフォーマンスマネジメント、グループ公募制度、グループFA制度
D社	基本は生産部門から生産技術部門と当初から生産技術部門 キャリア開発における典型的なパターンはみられない	自己申告制度
E社	工場間移動、工場内生産技術部と製造部の間で実施 2回目以降は個々の事情による	公募制度
F社	管理職任用までに3回以上の転籍制度化 人的資源の再配分を可能にする制度 エンジニアの多様性の涵養を目指す	自己申告制度
H社	製造→生産技術→海外拠点→立ち上げ支援→海外拠点というパターン 一貫して生産技術部門でキャリア形成するパターン	自己申告制度 ローテーション会議等

出所 専門部会各回での発表・質疑等からJATIS作成

参考 65 海外ローカル人材育成の仕組みの事例



出所 F社資料を参考に JATIS作成

参考 68 グローバル研修における重要語句

人事・研修の考え方と対象者	経営・管理・牽引	海外経験の賦与	文化・風習等の知識
経営理念・価値観の共有	エグゼクティブ研修	派遣型語学研修	異文化理解 赴任地文化・風習の理解
選抜研修 抜擢人事 ストレッチ・アサインメント	グローバルマネジメント研修 海外で戦えるリーダー育成	派遣研修 海外拠点研修 海外経験の賦与 修羅場体験	各国別講座 アジア講座 中国講座

出所 各社資料より、JATIS作成