

JILPT 調査シリーズ

No. 72

2010年7月

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 —

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



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 —

ま え が き

2008年秋のリーマン・ショックを契機とした世界経済の急激な落ち込みは、それまで主に外需に支えられて復調してきた、日本のものづくり産業に甚大な影響を与えた。また、中長期的にみても日本のものづくり産業を取り巻く環境は、中期的にみても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と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、ものづくり産業の各企業・事業所では競争力を維持し、存立基盤を保っていくための様々な取組みが懸命に進められている。

以上のようなものづくり産業を取り巻く経済・経営環境を念頭に、労働政策研究・研修機構では、各企業・事業所における生産活動や事業展開を支える技能者の育成・能力開発について実態を把握し、今後の技能者の育成・能力開発のあり方についての検討につなげていくことを目的として調査研究を進めた。具体的にはものづくり産業のなかでもとりわけ近年の経済・経営環境の変化から影響を受けている機械・金属関連産業の生産事業所を対象に主に、①存立基盤の維持や競争力の向上に向けて進められている経営上の取組み、②①を進める中で求められている技能者、③求められる技能者を確保していくために進められる育成・能力開発の取組み、④近年の経済・経営環境の変化とともに事業所における育成・能力開発の取組みに見られる変化、をアンケート調査ならびにインタビュー調査を通じて明らかにしようとした。本書はこれらの調査結果を収めたものである。

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

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

2010年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

執筆担当者（執筆順、肩書きは2010年6月時点のもの）

かじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門・主任研究員補佐	第Ⅰ部 第Ⅱ部	第1章 第3章第1・2節 第3節1・2 第4章第1節 第6章
			第Ⅲ部 第Ⅳ部	はじめに B社
み た 見田	あきこ 朱子	日本学術振興会特別研究員 東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程	第Ⅱ部	第2章
いながわ 稲川	ふみお 文夫	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アドバイザー・リサーチャー	第Ⅱ部	第3章第3節3 第4章 第5章第1～3節
			第Ⅲ部	D社 E社 G事業所
おおき 大木	えいいち 栄一	雇用能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授	第Ⅱ部	第5章第4～7節
ひめの 姫野	こうすけ 宏輔	東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅲ部	A社 C社 I社
ふくい 福井	やすたか 康貴	東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅲ部	E社 J社
たかみ 高見	ともひろ 具広	日本学術振興会特別研究員 東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程	第Ⅲ部	F社

※見田、高見は2008年4月から2010年3月まで労働政策研究・研修機構臨時研究協力員を務めた。

目 次

第 I 部 本調査研究の概要	1
第 1 節 本調査研究の背景と目的	3
第 2 節 調査結果の概要	4
1. 回答事業所の業績の推移と今後の業績見通し	4
2. 経営環境	5
3. 経営上の取組み	5
4. 技能系正社員の過不足と求める技能・知識	6
5. 技能系正社員の育成・能力開発	7
（1）方法	7
（2）環境	8
（3）方針	9
（4）成果に対する評価	11
6. 製造現場における多様な就業形態の活用	11
第 II 部 変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発に関する調査	13
ーアンケート調査結果ー	
第 1 章 アンケート調査の概要	15
第 1 節 調査内容	15
第 2 節 調査対象	16
第 3 節 調査の流れ	16
第 2 章 回答事業所のプロフィール	17
第 1 節 業種	17
第 2 節 設立年・所在地	17
第 3 節 事業所の従業員規模・所属する企業の従業員規模	19
第 4 節 現在の生産形態	21
第 5 節 ISO9001の取得	23
第 3 章 経済・経営環境の変化と事業所における取組み	25
第 1 節 事業所の業績	25
1. 2007年度からの業績変動とその要因	25

(1) 2007年度からの業績の変動	25
(2) 売上高・出荷額減少の要因	26
2. 業績の推移・見通し	28
第2節 市場・事業環境・競争をめぐる状況	30
1. 製品市場における国内外の比重	30
2. 事業環境の変化	33
3. 競争をめぐる状況	35
(1) 最も脅威と感じる競争相手の立地地域	35
(2) 自事業所の競争力に関する評価	37
第3節 事業所における取組み	42
1. 経営上の取組み	42
2. 生産方式における取組み	44
3. 雇用調整策等	47
(1) 雇用調整策等の実施状況	47
(2) 雇用調整助成金の活用	49
第4章 技能系正社員に求める知識・技能	53
第1節 主要製品の製造にあたって必要不可欠な分野	53
第2節 技能系正社員の過不足状況	53
第3節 技能系正社員の能力水準に対する評価	56
第4節 技能系正社員に求める知識・技能	58
1. 現在、技能系正社員に求める知識・技能	58
2. 今後3年間で技能系正社員に求める知識・技能	61
第5章 技能系正社員に対する教育訓練	64
－実績・評価・今後の方針－	
第1節 主要な教育訓練の内容	64
第2節 育成・能力開発を促進するための取組み	69
第3節 教育訓練の効果に対する評価	75
第4節 教育訓練実施の環境	77
1. 教育訓練を実施しやすくなったか	77
2. 教育訓練のための資源は確保しやすくなったか	79
第5節 教育訓練に投資した時間－現状と今後－	81
1. 現在の状況	81
2. 今後の方針	83
第6節 教育訓練の方針と戦略	85
1. 教育訓練対象者についての方針	85

(1) 選抜教育か底上げ教育か	85
(2) 若年層重点的か階層、年齢層を絞らないか	88
2. 教育訓練実施方法の方針ー社内か外部委託かー	91
(1) これまでの方針	91
(2) 今後の方針	93
3. 教育訓練分野に関する方針	93
ーマネジメントスキル重視かテクニカルスキル重視かー	
(1) これまでの方針	93
(2) 今後の方針	94
第7節 生産活動の海外移転と教育訓練	96
1. 生産活動の海外移転の今後の方針	96
2. 生産活動の海外移転と教育訓練の課題	98
第6章 多様な就業形態の活用による技能者の確保	99
第1節 事業所における従業員構成	99
1. 非正社員の割合	99
2. 定年後の再雇用者・勤務延長者の有無	102
第2節 技能系正社員の状況	105
1. 過去3年間の定着率	105
2. 35歳未満の比率	107
3. 技能系正社員の割合の変化	109
第3節 非正社員・外部人材として働く技能者の活用	111
1. 非正社員・外部人材の活用	111
2. 正社員登用制度	115
(1) 正社員登用制度の有無	115
(2) 正社員登用の実績	117
3. 非正社員・外部人材の活用における配慮	120
第Ⅲ部 技能者の育成・能力開発・キャリア形成にむけた企業・事業所での取組み	125
ー事例調査レコードー	
はじめにー事業所・企業聞き取り調査についてー	127
1. 調査対象	127
2. 調査項目	127
金属製品製造 A社	129
金属製品製造 B社	132

輸送用機械器具製造 C社	135
プラスチック製品製造 D社	138
非鉄金属製造 E社	141
輸送用機械器具製造 F社	144
鉄鋼・非鉄金属製造業 G事業所	148
プラスチック製品製造 H社	152
電子部品・デバイス・電子回路製造 I社	155
輸送用機械器具製造 J社	158
第Ⅳ部 参考資料	163
アンケート調査「変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発に 関する調査」	165
回答事業所の主要製品	177
昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について 特に感じていること：自由記述	191

第 I 部

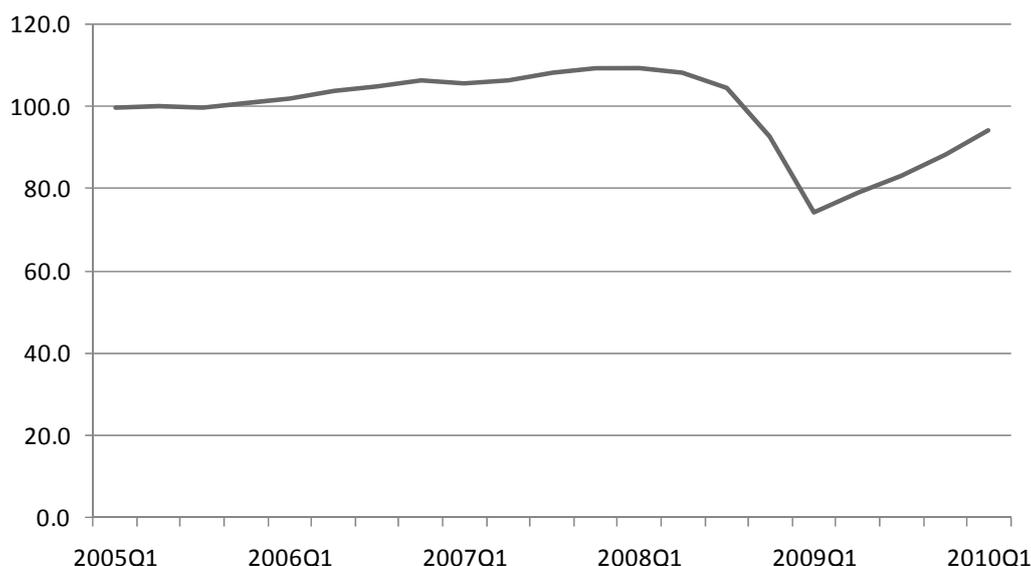
本調査研究の概要

第 I 部 本調査研究の概要

第 1 節 本調査研究の背景と目的

2008 年秋のリーマン・ショックを契機とした世界経済の急激な落ち込みは、それまで主に外需に支えられて復調してきた、日本のものづくり産業に甚大な影響を与えた。2005 年第 1 四半期から 2010 年第 1 四半期にかけての鉱工業生産指数の推移を見ると(図表 1-1-1)、2005 年の後半から 2008 年第 1 四半期までは順調に伸び続けてきたが、2008 年第 2 四半期から下降に転じ、リーマン・ショック直後の 2008 年第 4 四半期(92.8)から 2009 年第 1 四半期(74.1)にかけては急激な落ち込みを見せた。しかし、その後は世界経済の回復とアジア地域への輸出の拡大などを受けて持ち直しの動きを見せつつある。

図表 1-1-1 2005 年以降の鉱工業生産指数の推移
(2005 年 = 100)



資料出所：経済産業省「鉱工業生産指数集計結果」より。

ただ、日本のものづくり産業を取り巻く環境は、中期的にみても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。

本調査研究は、以上のようなものづくり産業を取り巻く経済・経営環境を念頭に、各企業・事業所における生産活動や事業展開を支える技能者の育成・能力開発について実態を把握し、今後の技能者の育成・能力開発のあり方についての検討につなげていくことを目的としてい

る。具体的にはものづくり産業のなかでもとりわけ近年の経済・経営環境の変化から影響を受けている機械・金属関連産業の生産事業所を対象に主に、①存立基盤の維持や競争力の向上に向けて進められている経営上の取組み、②①を進める中で求められている技能者、③求められる技能者を確保していくために進められる育成・能力開発の取組み、④近年の経済・経営環境の変化とともに事業所における育成・能力開発の取組みに見られる変化、を明らかにしようとした。

第2節 調査結果の概要

実態把握に向けて本調査研究では機械・金属関連産業の生産事業所・5000事業所を対象に「変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発に関するアンケート調査」を実施し、818事業所から回答を得た。また、アンケート調査の結果をより深く理解することなどを目的に、企業・事業所に対するインタビュー調査を並行して行った。

ここではアンケート調査結果の概要を紹介することとする。事業所の業種や従業員規模、業績の違いなどによる回答傾向の異同についての詳細は本書第Ⅱ部、事業所や企業で行われている様々な育成・能力開発の取組みなどの詳細については本書第Ⅲ部を参照されたい。

1. 回答事業所の業績の推移と今後の業績見通し

2007年度の売上高・出荷額を100とした場合の2008年度の売上高・出荷額についてたずねたところ、売上高・出荷額が2007年に比べて減少した（2008年度は100未満）という事業所が72.5%を占めた。回答事業所の製品市場における国内外の比重別に集計してみると、海外マーケットの比重が大きい事業所ほど、売上高・出荷額の落ち込みが大きい事業所の比率が高かった。

では、売上高・出荷額が減少した要因は何か。2007年度に比べて2008年度の売上高・出荷額が減少した事業所のうち最も多くの事業所が指摘している減少の要因は「主要な顧客が経営不振に陥り、受注が減少した」で、回答割合は約7割に達している。この要因について指摘が多いのは、「取り扱っている製品・サービスの価格が下落した」（売上高・出荷額が減少した事業所に占める割合・27.0%）、「取り扱っている製品・サービスの顧客数が減少した」（同・27.0%）であった。

3年前から3年後にかけての自事業所の業績の推移については、「下降後緩やかに回復」（41.8%）と見ている事業所が最も多く、以下、回答の多い順に「上昇後下降」（17.6%）、「底ばい傾向」（15.6%）と続く。業績の先行きについての回答事業所の見通しは、やや明るいものと暗いものとに二分されている。

2. 経営環境

調査に回答した事業所は、自事業所を取り巻く経営環境をどのようにみているだろうか。「当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計が最も大きいのは「製品の価格が下がっている」で、合計は9割近くに達している。また、「製品の品質をめぐる競争が激しくなっている」は、「当てはまる」と「ある程度当てはまる」合計が7割を超え、「顧客のニーズが多様化している」、「技術革新のスピードが速まっている」はそれぞれ合計が6割を超える。一方、「製品のライフサイクルが短くなっている」は「当てはまる」、「ある程度当てはまる」と考えている事業所が4割を切っている（図表1-2-1）。

図表1-2-1 3年前からの事業環境の変化（単位：％）

	当てはまる	ある程度 当てはまる	どちらとも 言えない	あまり当て はまらない	当てはま らない	無回答
製品の品質をめぐる競争が激しくなっている	36.9	37.9	15.9	5.5	3.1	0.7
製品の価格が下がっている	55.4	31.1	9.8	1.8	1.2	0.7
顧客のニーズが多様化している	25.6	42.4	22.6	5.1	3.1	1.2
製品のライフサイクルが短くなっている	14.1	24.0	35.3	15.4	9.5	1.7
技術革新のスピードが速まっている	22.1	40.3	25.6	7.6	3.3	1.1

調査では各事業所の競争相手についての認識もたずねている。最も脅威を感じる競争相手の立地地域についての回答は、「中国」（43.0％）と「日本国内」（42.2％）にほぼ二分される。近年、機械・金属関連の産業分野において、中国メーカーの役割が急速に高まりつつあることを反映した結果と言えるだろう。

3. 経営上の取組み

では、上述のような経営環境や競争相手についての認識の下、経営の維持・発展に向けて各事業所ではこの数年、どのような取組みが進められているだろうか。

回答事業所の多くがこの3年の間に進めてきたのは、「取り扱う製品・サービスの拡大」（「ある程度進めてきた」と「かなり進めてきた」の回答の合計：70.2％）、「人件費の削減や要員管理の見直し」（同：70.1％）、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善」（同：66.4％）、「営業部門の強化による、販売ルートの開拓」（同：59.8％）、「高精度・高品質化のための設備投資」（同：59.3％）などであった（図表1-2-2）。顧客拡大と要員の見直しも含めた生産体制の合理化が、近年の機械・金属関連産業における中心的な取組みであったことがわかる。これらの取組みのなかで、「かなり進めてきた」という回答が最も多かったのは「人件費の削減や要員管理の見直し」で、リーマン・ショックによる業績の悪化などが引き金となって、様々な取組みの中でもより積極的に進められてきたものと見られる。

図表 1-2-2 経営上の取組みの実施状況－3年前から現在まで－（単位：％）

	かなり進めてきた	ある程度進めてきた	さほど進めなかった	全く進めなかった	無回答
取り扱う製品、サービスの拡大	13.4	58.6	21.0	4.8	2.2
国内向け製品への転換	4.9	25.6	38.1	21.3	10.1
ソフト・意匠・設計部門の強化	5.9	39.2	32.0	18.9	3.9
営業部門の強化による、販売ルートの開拓	13.3	46.5	28.9	8.9	2.4
インターネットを活用した受発注	5.5	25.8	34.7	31.1	2.9
自動化・省力化投資の強化	12.5	42.2	32.2	10.4	2.8
高精度・高品質化のための設備投資	15.4	43.9	27.4	10.6	2.7
遊休資産の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	6.7	33.1	35.8	21.8	2.6
生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善	11.0	55.4	26.3	4.9	2.4
人件費の削減や要員管理の見直し	23.8	46.3	23.8	4.5	1.5
アウトソーシングの徹底	2.6	24.7	43.2	26.8	2.8

自事業所の競争力についてはどのように評価し、いかなる取組みを進めていきたいと考えているのか。同規模・同業種の事業所と比べて優れていると見る事業所が最も多いのは、「発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」に関してであり、約4分の3の事業所が「優れている」、「やや優れている」と回答している。その他、「製品の品質」（「優れている」と「やや優れている」の回答の合計：65.1%）、「納期の短さ」（同：50.6%）について競争優位を感じている事業所が半数を超えている。反面、「マーケティング・販売体制」（同：20.9%）、「コストの低さ」（同：26.5%）、「製品開発の能力」（同：28.7%）といった面については、他事業所よりも優れていると評価する事業所がいずれも2割台にとどまっており、強みを感じている事業所が少ない。

これから競争力を維持・強化していく上で改善に力を入れていきたい点として最も多くの事業所が挙げたのは「技能者の質」（54.4%）で、以下回答の多い順に「製品の品質」（48.2%）、「コストの低さ」（43.0%）、「製品開発の能力」（35.2%）、「マーケティング・販売体制の強化」と続いた。

4. 技能系正社員の過不足と求める技能・知識

各事業所は事業や生産活動を進めていく上でどのような技能者を求めているのか。まず、技能者のタイプ別に事業所における過不足状況をたずねたところ、「不足」および「やや不足」という回答が最も多かったのは、複数の機械または工程を受け持つことができる「多能工」（67.7%）で、以下、特定の技能分野で高度な熟練技能を発揮する「高度熟練技能者」（65.1%）、技術的知識を身につけている「技術者の技能者」（63.7%）、製造現場のリーダーとしてラインの監督業務などを担当する「管理・監督担当者」（50.4%）であった。いずれのタイプの技能者も不足しているとする事業所の割合は5割を超えている（図表1-2-3）。

図表 1-2-3 技能系正社員の現在の過不足状況（単位：％）

	不足	やや不足	適切である	やや過剰	過剰	元々必要 ない	無回答
管理・監督担当者	13.4	37.0	40.7	5.9	1.7	0.2	1.0
多能工	13.8	53.9	27.5	2.2	0.4	1.0	1.2
技術者の技能者	14.7	49.0	30.7	3.2	0.6	0.7	1.1
高度熟練技能者	19.4	45.7	28.6	1.6	0.2	2.8	1.6

注) 管理・監督担当者：製造現場のリーダーとしてラインの監督業務などを担当する技能系正社員
 多能工：複数の機械または工程を受け持つことができる技能系正社員
 技術者の技能者：技術的知識を身につけている技能系正社員
 高度熟練技能者：特定の技能分野で高度な熟練技能を発揮する技能系正社員

今一つ、技能系正社員に求める知識・技能という観点から事業所がどのような技能者を求めているのかを見てみると、技能系正社員に求める知識・技能として回答が多かったのは、「生産工程を合理化する知識・技能」（32.9%）、「高度に卓越した熟練技能」（22.2%）、「設備の保全や改善の知識・技能」（13.3%）であった。また、今後3年間に技能系正社員に求める知識・技能として最も重視しているものについてもあわせてたずねたところ、回答が最も多かったのは「生産工程を合理化する知識・技能」（34.3%）であり、以下「高度に卓越した熟練技能」（21.1%）、「設備の保全や改善の知識・技能」（11.1%）と続いている。現在求めている知識・技能と今後3年間で求めている知識・技能との間には差異はほとんどみられず、現在重視されている知識・技能は今後もしばらくは重視され続けることが予想される。

5. 技能系正社員の育成・能力開発

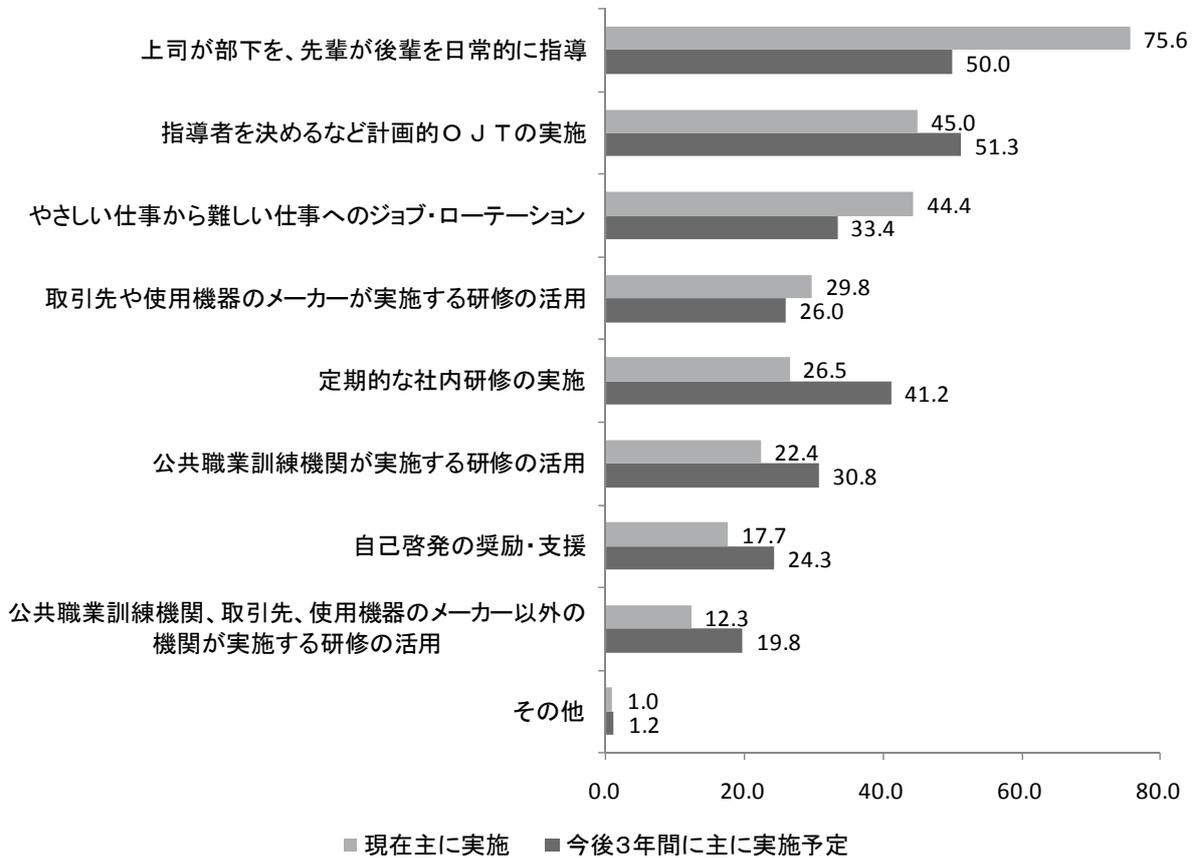
(1) 方法

事業所の生産活動において中心的な役割を果たす技能系正社員の育成・能力開発を各事業所ではいかにして進めてきており、また今後進めていこうとしているか。技能系正社員を対象に現在実施している教育訓練及び今後3年間で実施を考えている教育訓練のうち、主なものを3つまで各事業所に挙げてもらった結果を図表1-2-4に示した。現在実施している方法で最も回答が多かったのは、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」で、4分の3以上の事業所が実施しているとしている。以下、「指導者を決めるなど計画的 OJT の実施」（45.0%）、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」（44.4%）、「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」（29.8%）、「定期的な社内研修の実施」（26.5%）と続く。

一方、今後3年間で実施を考えている方法で最も回答が多かったのは、「指導者を決めるなど計画的 OJT の実施」（51.3%）で、以下、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」（50.0%）、「定期的な社内研修の実施」（41.2%）、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」（33.4%）、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」（30.8%）となって

いる。

図表 1-2-4 技能系正社員を対象に主に実施している教育訓練：現在と今後3年間
(3つまでの複数回答、単位：%)



現在実施している教育訓練と今後3年間で実施を考えている教育訓練の回答割合を比較すると、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」（「今後3年間で実施を考えている」－「現在実施を考えている」・－25.6ポイント）及び「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」（同・－11.0ポイント）という方法は回答が減少し、「定期的な社内研修の実施」（同・＋14.7ポイント）、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」（同・＋8.4ポイント）、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」（同・＋6.3ポイント）といった方法の増加が目立つ。技能系正社員を対象とした教育訓練が、OJTによる計画性や、Off-JT及び外部の公共機関の活用を重視する方向に向かいつつあることがうかがえる。

（2）環境

では、各事業所は技能系正社員の育成・能力開発を進めていく環境についてはどのような変化を感じているか。

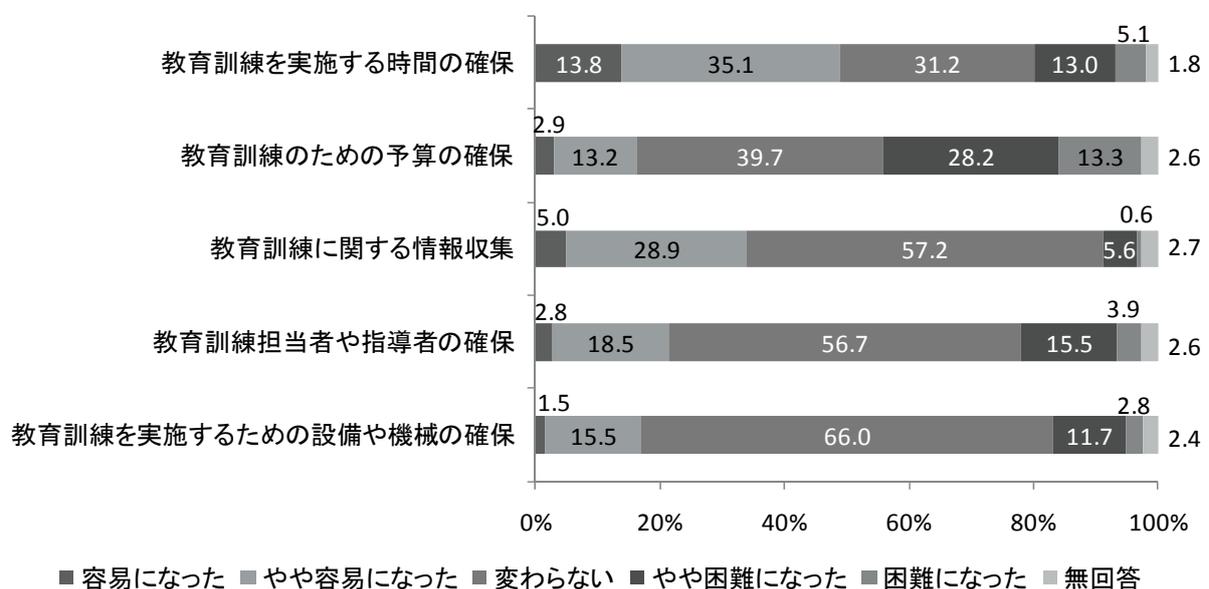
現在の事業所を取り巻く環境は3年前と比較して技能系正社員の教育訓練を実施しやすい

環境にあるかどうかをたずねてみたところ、「実施しやすい環境である」（「実施しやすい環境である」、「やや実施しやすい環境である」と答えた事業所が 53.5%、「実施しにくい環境である」（「やや実施しにくい環境である」、「実施しにくい環境である」と答えた事業所は 28.1%、「変わらない」は 14.9%を占めた。半数以上の事業所は、現在の環境が教育訓練を実施する環境として肯定的に捉えていることがわかる。

技能系正社員の教育訓練のために投入する資源（「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「時間」、「情報」）は 3 年前と比較して、どの程度確保しやすくなったのであろうか。図表 1-2-5 から明らかのように、「教育訓練を実施する時間の確保」については、3 年前と比較して「容易になった」（「容易になった」（13.8%）＋「やや容易になった」（35.1%））と考える事業所が多い。これに対して、「教育訓練のための予算の確保」については、3 年前と比較して「困難になった」（「やや困難になった」（28.2%）＋「困難になった」（13.3%））と考える事業所が多い。また、「教育訓練に関する情報収集」（「変わらない」・57.2%）、「教育訓練担当者や指導者の確保」（同・56.7%）及び「教育訓練を実施するための設備や機械の確保」（同・66.0%）については、「変わらない」と考えている事業所が多くなっている。

図表 1-2-5

技能系正社員の教育訓練に投入する資源の状況・3 年前との比較（単位：%）



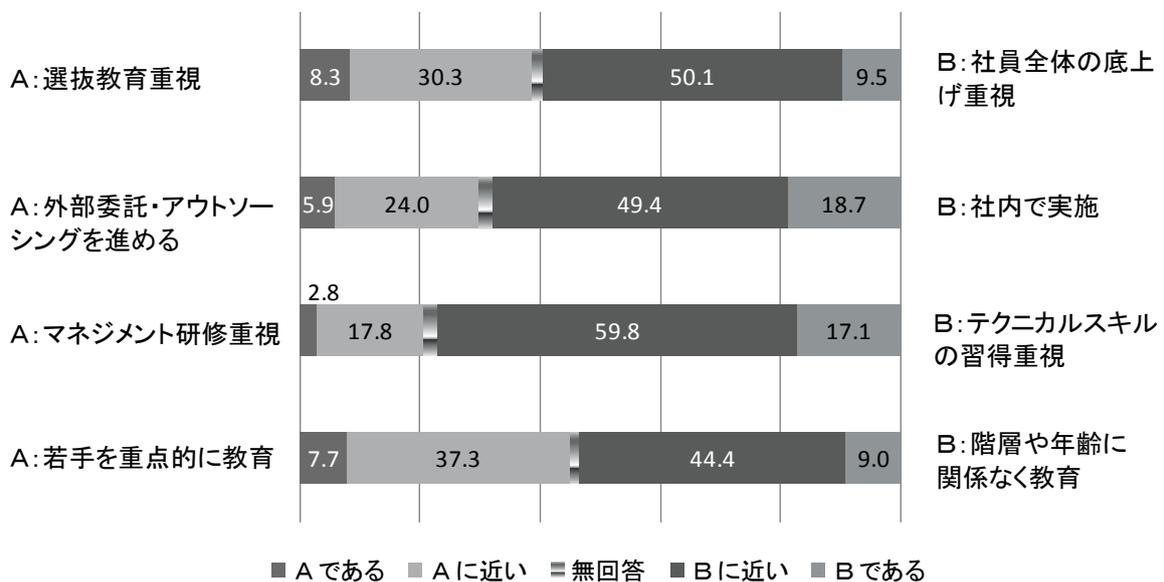
（3）方針

技能系正社員の教育訓練の方針については何らかの変化が見られるだろうか。教育訓練の対象については、これまでも今後 3 年間も約 6 割の事業所が「社員全体の底上げ重視」という方針を持っている。若手を重点的に教育するかどうかといった点についても、これまでと今後 3 年間で、回答事業所の方針の傾向にさほどの違いは見られない。

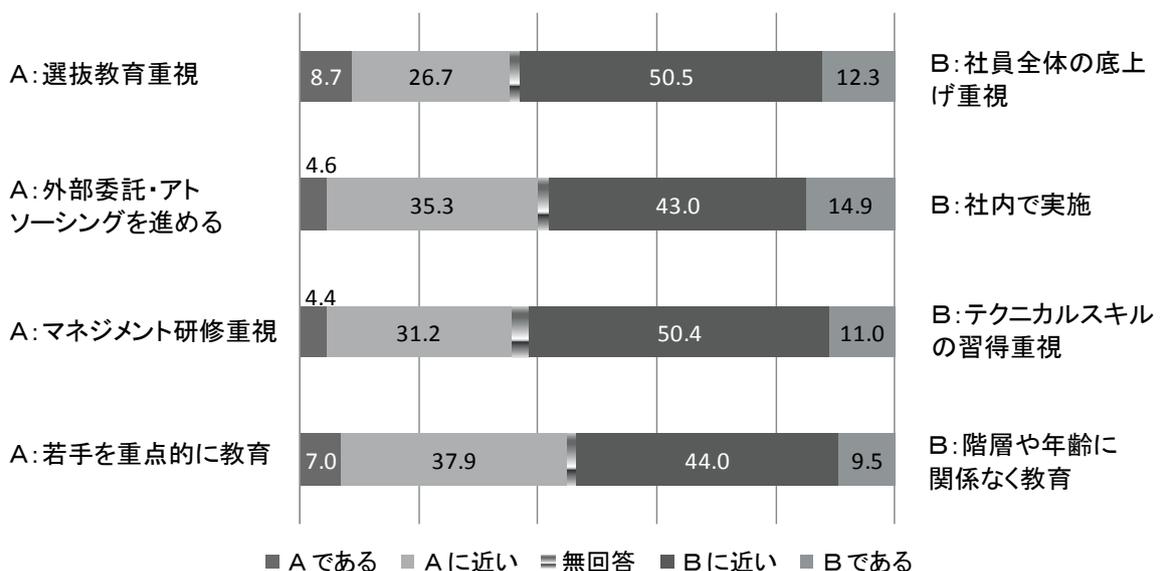
他方、教育訓練の進め方に関しては、今後3年間も「社内で実施」という事業所が多数を占めるものの「外部・アウトソーシングを進める」というところがやや増加しており、教育訓練の内容については「マネジメント重視」と答えた事業所が、これまでの方針に関しては20.6%であったのに対し、今後3年間の方針については35.6%と、方針の変化が目立つ結果となっている（図表1-2-6）。

図表1-2-6 技能系正社員の教育訓練の方針（単位：%）

①これまで



②今後3年間



(4) 成果に対する評価

技能系正社員に対するこれまでの教育訓練の取組みはどの程度成果を上げたと、回答事業所は見ているのだろうか。技能系社員のタイプ別にたずねてみた。

成果があった（「成果があった」、「ある程度成果があった」）という回答が最も多かったのは「技術者の技能者」（57.6%）で、以下、「管理・監督担当者」（55.9%）、「多能工」（53.2%）、「高度熟練技能者」（36.1%）となっており、「高度熟練技能者」の育成は、短期間の取組みでは成果を得ることが難しいことを示している。

6. 製造現場における多様な就業形態の活用

アンケート調査では、非正社員・外部人材（派遣・請負など）の製造現場における活用と、技能者として働く非正社員・外部人材のキャリア形成についてもたずねている。

非正社員・外部人材を製造現場で働く技能者として活用するにあたって各事業所が配慮しているのはどういった点か。非正社員の活用にあたっては、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」（36.1%）、「労働条件に関して、働きに応じた処遇を心がけている」（32.3%）、「職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている」（20.8%）、「担当する業務を一定の範囲に制限している」（20.5%）といった配慮を、比較的多くの事業所が行っている。一方、外部人材の活用においては、「担当する業務を一定の範囲に制限している」（17.8%）という事業所が最も多く、以下「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」（15.4%）、「人数を一定以下に抑えている」（12.5%）と続く。非正社員・外部人材の活用にあたっては同様の項目が意識・配慮されているが、外部人材の活用においては担当業務の範囲や活用する人数の抑制が配慮される傾向がやや強いと言える（図表1-2-7）。

技能者として働く非正社員・外部人材のキャリア形成に関しては、正社員登用の実施状況をたずねた。製造現場で働く非正社員や外部人材を正社員に登用する制度については、「正社員登用制度がある」と答えた事業所が20.3%、「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」という事業所が42.5%と、3分の2近くの事業所で何らかの形での正社員登用が図られている。一方で、約2割の事業所は「正社員登用制度・慣行ともなく登用に取り組むつもりもない」と回答している。「正社員登用制度がある」、「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」と回答した514事業所に過去3年間における正社員登用の実績をたずねてみると、約4分の3が「ある」と回答した。

過去3年間に、技能者として働く非正社員・外部人材を正社員として登用した実績があるという373事業所に、登用者の選抜にあたり重視している点を複数回答で挙げてもらったところ、最も回答が多かったのは「仕事に対する意欲」で、登用実績がある事業所の約9割が挙げた。以下、回答の多かった順に「技能・知識のレベル」（74.5%）、「協調性」（56.3%）、「登用時までの実績」（55.0%）と続いている。

図表 1-2-7

非正社員・外部人材を技能者として活用する際に配慮している点（複数回答、単位：％）

