

## 第Ⅱ部

# 企業インタビュー調査結果

## 第1章 調査要綱

### 1. 調査の趣旨・目的

アンケート調査「『全員参加型社会』の実現に向けた技能者の確保と育成に関する調査」で得られた結果について、より詳細かつ具体的な実態を把握するため、当該アンケート調査に回答した企業の中から、「高年齢技能者の活用」「女性技能者の活用」「技能系非正社員の活用」「企業のグローバル展開に伴う技能者の育成」の各テーマごとに1社～3社を選定し、計8社にインタビュー調査を実施した。

### 2. 調査期間

2013年2月～5月

### 3. 調査対象企業の概要

| テーマ                     | 企業名  | 本社所在地 | 業種         | 調査実施日      |
|-------------------------|------|-------|------------|------------|
| 高年齢技能者の活用               | X A社 | 北海道   | 鉄鋼業        | 2013年5月20日 |
|                         | X B社 | 岐阜県   | 電気機械器具製造業  | 2013年3月11日 |
|                         | X C社 | 福岡県   | 鉄鋼業        | 2013年5月30日 |
| 女性技能者の活用                | X D社 | 神奈川県  | 電気機械器具製造業  | 2013年2月27日 |
|                         | X E社 | 神奈川県  | はん用機械器具製造業 | 2013年5月24日 |
| 技能系非正社員の活用              | X F社 | 広島県   | 輸送用機械器具製造業 | 2013年5月17日 |
| 企業のグローバル展開に伴う<br>技能者の育成 | X G社 | 神奈川県  | 金属製品製造業    | 2013年4月25日 |
|                         | X H社 | 栃木県   | 金属製品製造業    | 2013年5月29日 |

### 4. 調査結果の概要

#### (1) 高年齢技能者の活用事例（X A社、X B社、X C社）

アンケート調査で、高年齢技能者を「積極的に活用している」と回答した企業の中から、X A社、X B社、X C社の3社を選定した。

3社はいずれも60歳を定年としており、60歳以降は継続雇用制度により65歳まで働くことができる。ただし、X B社については、本人が希望し、同社が認めた場合に限り、その後も働くことを慣例として認めている。

各社とも若手技能者が十分に育っていない、または人数が不足しているとの理由から、高年齢技能者を生産工程上欠くことのできない貴重な戦力として認識している。たとえば、X A社では、中堅層となる技能者が十分に育っていないことから、生産工程上、高い技能

を持った高年齢技能者に頼る部分が少なくない。X C社も同様に新卒者の定期採用を始めからまだ6年程度しか経過していないため、高年齢技能者が作業の中核を担っている。

X A社、X C社では原則、定年前と同じ作業を任せているが、X B社では、視力が低下した高年齢者には困難な作業もあることから、それ以外の作業を各部門の業務量を勘案しながら割り振っている。

若手技能者を育成する上でも高年齢技能者は重要な役割を果たしていることがうかがえた。X A社では、高年齢技能者による「技能伝承チーム」を結成し、整備部門において、技能伝承に特化した活動に当たらせている。さらには、生産工程上重要な技能を持つ高年齢技能者に「育成専任者」の肩書きを与えて、若手の育成に特化した活動を行わせることも検討している。X B社でも高年齢技能者が、標準化しにくい作業上の勘所やトラブルが発生した際の対処方法について、若手技能者に適宜アドバイスを行っている。

## (2) 女性技能者の活用事例（X D社、X E社）

アンケート調査で、女性技能者の活用を「進めている」と回答した企業の中から、X D社、X Eの2社を選定した。

女性技能者の活用を進めた経緯をみると、X D社では作業現場で働く技能系正社員の確保が難しかったことから、パート従業員を積極的に活用するうちに結果として女性の割合が高くなったため、これに合わせて女性の活躍促進策を充実させていった。

一方、X E社では近隣の高校から採用を頼まれた女子生徒を受け入れたことをきっかけに徐々に女性技能者を増やすうち、女性技能者の生産性の高さや職場に与えるプラスの影響に気づき、プレス作業現場において女性技能者を活用するようになった。

両社とも女性技能者が積極的に能力を伸ばしていけるよう配慮している。X D社では、社長が自ら、従業員に対して、同社が求める人材像や会社の将来のビジョンを伝えるとともに、各人が性別ごとの特性を活かして仕事をするよう説くことで、能力発揮を促している。X E社でも作業上必要とされる資格の取得に必要な費用を補助するなどにより、女性技能者が積極的に能力を伸ばしていけるような職場の雰囲気作りを心がけている。

両社とも女性技能者を活用するメリットについて、男性よりも作業に集中できる時間が長いため、生産効率が高くなる点をあげている。

一方、女性を活用とする上での障壁として、X E社からは、プレス加工に付随する金型交換作業では、男性に比べて力が弱い女性が多いと作業効率が低下してしまうことや育児休業取得者が一度に複数人現れた場合、代替要員の確保に苦労したとの話も聞かれた。

## (3) 技能系非正社員の活用事例（X F社）

アンケート調査で、技能系正社員を「積極的に活用したい」と回答した企業の中から、X F社を選定した。

同社ではアンケート調査を実施した2013年11月現在において、12名の直接雇用非正社員の技能者と26名の非直接雇用非正社員技能者が働いていた。直接雇用非正社員の内訳をみると7名が定年後に再雇用された継続雇用者、3名は親会社での継続雇用が終了した後に同社で雇用された高年齢技能者、残る2名は若手のアルバイト従業員である。他方、非直接雇用非正社員は全員が派遣社員となっている。

同社では、若手のアルバイト従業員について、有能であれば正社員に登用することを前提に採用しているため、できるだけ多くの作業に従事させている。一方、派遣社員については、同社では景気に応じて受注量に変動が大きいことから、これに合わせて雇用量を調整することができるよう活用している。そのため、派遣社員に担当させる業務は、製造設備の操作や監視といった比較的単純な作業が多い。

#### (4) 企業のグローバル展開に伴う技能者の育成事例（XG社、XH社）

アンケート調査で、海外で生産活動を「展開している」と回答した企業の中から、XG社、XH社の2社を選定した。

両社ともに海外生産拠点設立の理由を「コスト削減のため」としているが、自動車関連部品を製造するXG社で大手自動車メーカーの受注獲得のため、歯科機械器具を手がけるXH社は国内では若手の技能系正社員を採用するのが難しく、海外で雇用を求めたという背景の違いがある。

海外生産拠点で働く外国人技能者の採用については、XG社では、現地のビジネスパートナーに、XH社では、先に進出していた日本企業の経営者にそれぞれ委託しており、自社の関与の度合いが低い点で共通している。生産拠点の立ち上げ時には、両社とも数名の日本人技能者を派遣し、外国人技能者の育成に当たらせている。

天津に進出したXG社では、外国人技能者のマネジメントも知人に任せていたことや外国人技能者の定着率が低いことなどから、技能水準が向上せず、不良率の高さに悩まされている。一方、フィリピンセブ州に進出したXH社では、人材育成に約5年を要したものの現在では、製品の精度や不良率について国内工場と大差ないほど技能水準が向上している。

XG社では海外工場で量産品を生産する一方、国内工場ではより高度な加工を要する製品を生産している。一方、XH社では、現状、製品の設計、開発、改良などの機能は国内工場に残しているものの、製造拠点としては国内と海外の位置付けに大きな違いはない。

## 第2章 調査結果（企業事例）

### ものづくり企業における高齢技能者の活用事例1：XA社

#### 1. 企業データ（2012年11月1日現在）

- (1) 業種：鉄鋼業
- (2) 生産形態：量産中心
- (3) 従業員数

| 従業員の種別                             | ① 社全体の人数 | ② ①のうち技能者の人数 |
|------------------------------------|----------|--------------|
| 正社員（役員・家族従業員を含む）                   | 男性 204名  | 男性 204名      |
|                                    | 女性 1名    | 女性 0名        |
|                                    | 計 205名   | 計 204名       |
| 直接雇用非正社員（パート・アルバイト、フルタイム契約社員、嘱託など） | 男性 99名   | 男性 82名       |
|                                    | 女性 0名    | 女性 0名        |
|                                    | 計 99名    | 計 82名        |
| 非直接雇用非正社員（派遣労働者・請負労働者など）           | 男性 1名    | -            |
|                                    | 女性 3名    | -            |
|                                    | 計 4名     | -            |

(4) 直接雇用非正社員のうち、定年後の継続雇用者、勤務延長者の人数：82名

(5) 技能系正社員の年齢別構成

| 年齢階層     | 割合   |
|----------|------|
| 30歳未満    | 39%  |
| 30～40歳未満 | 17%  |
| 40～50歳未満 | 3%   |
| 50～60歳未満 | 20%  |
| 60歳以上    | 21%  |
| 合計       | 100% |

#### 2. 企業概要

XA社は1994年にSN社の製銑（鉄鉱石を溶かして鉄（銑鉄）を取り出すこと）部門を分社して、設立された。同社は、現在、国内にある15基の高炉のうち、1基を所有し

ている。

分社前の1980年代には、長引く鉄鋼不況の中、合理化策の一環として、所内すべての高炉の休止が打ち出されたこともあった。だが、1989年頃から始まった鉄鋼景気で需要が回復、さらに91年には同社の有休地に進出した大手鉄鋼会社M社に銑鉄を供給することが決まり、高炉は存続することになった。その際、銑鉄部門は、M社との共同出資による別会社として存続させることになり、新たに生まれたのが同社である。

同社では年間約220万トンの銑鉄を生産しており、このうち8割はSN社に、残り2割はM社に買い取られる。最近の円安傾向で原材料価格が上昇しつつあるものの、販売価格に転嫁させることで、安定した業績を確保している。

銑鉄以外にもコークスやコークス製造過程で得られる硫安、軽質油、タールなどの化成品やスラグも生産しており、グループ企業に販売している。

XA社の強みは、劣質原料を用いて、一定水準以上の製品を供給し続けることを可能にする技術力にあるという。これを実現するためには、原材料の配合割合などこれまで高炉メーカーとして培ってきた技術やノウハウに加え、各工程でのトラブルを最小限に止め、問題が発生した場合でもすぐに復旧できる体制を整えておくことが重要である。

### 3. 従業員構成等

アンケート調査時点における同社の正社員数は205名（男性204名、女性1名）で、男性は全員が技能者である。これとは別に直接雇用非正社員が82名働いているが、彼らは全員が60歳で定年となった後に継続雇用された者達である。また、派遣社員4名（男性1名、女性3名）が事務部門で働いている。

技能系正社員の年齢構成を階層別にみると、30歳未満の割合が39%、「30～40歳未満」が17%、「40～50歳未満」が3%、「50～60歳未満」が20%、60歳以上が21%となっている。

同社には、正社員とは別に親会社SN社からの出向者が多数在籍している。彼らの多くは94年に分社化する以前から製銑部門で働いていた者たちで、分社時に新会社に移った。出向者は55歳になると大半が同社に転籍することになっているが、それまではSN社の社員の身分を残したまま、業務の中核を担っている。

同社では毎年10名強の新卒者を採用している。2013年度は15名を採用した。高卒者が多いが、近年は大卒者の採用も増えている。

### 4. 人材育成体系

同社の技能系正社員が製造現場で担当する業務は、①銑鉄・コークス製造等に関する各種設備の運転業務、②各種機械・電気設備の点検整備、保守業務一の二つに分けられる。うち、①については、海外から調達した鉄鉱石や石炭などの原材料を港からヤード

に運搬する工程、鉄鉱石を粉砕して石灰石やコークスと焼き固め、高炉に装入する焼結鉱をつくる「焼結」の工程、コークスを製造する工程—などがあり、それぞれの工程においても様々な作業が発生し、必要とされる技能も異なる。同社では各作業について、2年程度で戦力化したいと考えているが、実際は一人前になるまで5～8年程度かかる場合が多い。とくに製造設備の整備部門については、突発的なトラブルにも対処せねばならず、そのためには経験の蓄積が求められることから、作業に熟練するまでに7～8年かかる。

技能系正社員のキャリアパスにおいては、各作業工程の中で異動することはあっても、それを越えた異動はほとんどなく、一つの製造工程のスペシャリストとして育成する方針である。

各作業工程単位に上長として「班長」を置いており、その上には各班長を統轄する「係長」を設けている。班長になるのは、入社後、最速で15年弱。高卒で入社した場合、早ければ30歳前後で班長に昇格する。その上の職位である係長に昇格するのは40歳代前半が一般的である。

同社では、技能者の技能を向上させるため、OJTに加え、各階層で身につけるべき知識・心構えを習得するための教育体系を整備している。研修メニューをみると、入社時の新入社員研修をはじめ、入社1年後の2年目研修、入社3年目に実施する3年目研修などがある。さらに班長に推薦する人材を対象とした「班長候補者研修」、班長に昇格した直後に実施する「新任班長研修」、班長に昇格後、ある程度期間が経ってから実施する「班長フォローアップ研修」、係長に推薦する人材を対象とした「係長候補者研修」など管理職として必要な専門知識や管理の基本を学ばせるための研修も充実させている。

世代間の技能伝承を着実にを行うため、作業内容の映像化や作業標準書の作成などこれまで蓄積した技能の“みえる化”を進めている。さらに各技能者が保有する技能を種類・水準ごとに整理した「技能マップ」も作成している。

## 5. 高年齢技能者の活用

同社の継続雇用制度は、60歳で定年後、再雇用契約を締結する仕組みとなっている。制度上は65歳まで働くことができる。再雇用契約は1年ごとに更新することになっており、更新前には上長と面談し、健康状態や働く意思を確認する。

同社では、今のところ、制度上働くことができる上限年齢を引き上げることは考えていない。肉体的な負荷が大きい職場で技能者が65歳を超えて働くことは実際上困難であることに加え、もし上限年齢を引き上げれば、新卒者の採用を抑制しなければならないからである。

同社で働く高年齢技能者は、後述する育成専任者を除き、原則定年前と同じ内容の作業をする。賃金は定年前に比べ、およそ6割強の水準になる。

再雇用後は、本人の希望に応じて、フルタイム勤務か労働時間が一般の労働者に比べて半分程度になる短時間勤務となる。

XA社では、高年齢技能者も重要な戦力と考えている。同社は新卒者の定期採用を始めてからまだ約20年しか経っておらず、熟練技能者の層が薄いことから、高い技能を持った高年齢技能者が抜けると生産活動に支障が生じるからである。

高年齢技能者の側もこれまで会社から受けた恩を若手に技能を伝えることで返すとの意識が強い者が多く、フルタイムでの勤務を希望する者も少なくない。だが、三交代制でフルタイム勤務は体力的に厳しいことから、本人のやる気にもかかわらず、家族に説得されて引退を決意する者もいるという。

若手への技能伝承も同社が高年齢技能者を活用する重要な目的の一つになっている。3年程前から、整備部門において、4名からなる「技能伝承チーム」を結成し、技能伝承に特化した活動に当たらせている。具体的には、彼らを講師とした勉強会を開催し、若手技能者に作業の勘所を指導している。

さらに今後は、重要な技能を持つ高年齢技能者に「育成専任者」の肩書きを与えて、業務を若手の育成に特化する制度を創設する予定だ。「育成専任者」を各現場に1名程度ずつ配置する考えで、今後、人事部門が各現場のニーズを汲み上げた上で制度の詳細を詰める。

## ものづくり企業の高年齢技能者活用事例2：XB社

## 6. 企業データ（2012年11月1日現在）

- (1) 業種：電気機械器具製造業
- (2) 生産形態：量産中心
- (3) 従業員数

| 従業員の種別                             | ③ 社全体の人数 | ④ ①のうち技能者の人数 |
|------------------------------------|----------|--------------|
| 正社員（役員・家族従業員を含む）                   | 男性 29名   | 男性 22名       |
|                                    | 女性 15名   | 女性 13名       |
|                                    | 計 44名    | 計 35名        |
| 直接雇用非正社員（パート・アルバイト、フルタイム契約社員、嘱託など） | 男性 10名   | 男性 7名        |
|                                    | 女性 31名   | 女性 30名       |
|                                    | 計 41名    | 計 37名        |
| 非直接雇用非正社員（派遣労働者・請負労働者など）           | 男性 1名    | 男性 1名        |
|                                    | 女性 2名    | 女性 2名        |
|                                    | 計 3名     | 計 3名         |

(4) 直接雇用非正社員のうち、定年後の継続雇用者、勤務延長者の人数：12名

(5) 技能系正社員の年齢別構成

| 年齢階層     | 割合   |
|----------|------|
| 30歳未満    | 7%   |
| 30～40歳未満 | 20%  |
| 40～50歳未満 | 27%  |
| 50～60歳未満 | 41%  |
| 60歳以上    | 5%   |
| 合計       | 100% |

## 7. 企業概要

岐阜県に本社を置くXB社は1968年に設立された。同社は電機大手M社の協力会社として、30年にわたりサーマルリレーと呼ばれる装置を生産している。この装置は、工場の設備等を過負荷による損傷事故から保護するために取り付けられるもので、一定以上の負荷がかかると電路を遮断する仕組みになっている。

同社の生産品の7割はこのサーマルリレーだが、残り3割はプレス加工による金属部品類で主に電機機器メーカーのNK社に納入している。

過去3年間の売り上げをみると、2010年3月期決算時は前年比97%の7億5,000万円、2011年3月期決算時は同107%の8億円、2012年3月期決算時は同100%の8億円だった。ピークだった2008年3月期決算時の売り上げは11億円だったが、リーマン・ショックの影響で翌年は7億円台にまで落ち込んだ。現在は上下動しながらも回復の途上にある。NK社に納入する太陽光発電用部品の需要が拡大しており、プレス部門では生産が拡大している。

## 8. 従業員構成等

アンケート調査実施時点の正社員数は44名（男性29名、女性15名）、うち技能者の人数は35名（男性22名、女性13名）となっている。直接雇用非正社員（パート従業員と定年後の継続雇用者）は41名（男性10名、女性31名）、このうち技能者の人数は37名（男性7名、女性30名）である。これ以外にも派遣職員の技能者3名（男性1名、女性2名）が働いている。

同社の技能系正社員の年齢別構成をみると、「30歳未満」が7%、「30～40歳未満」が20%、「40～50歳未満」が27%、「50～60歳未満」が41%、「60歳以上」が5%となっており、中高年齢者の割合が高い。

同社では、学生の応募が少ないことから、新卒の定期採用は行っていない。2011年度から2012年度までの3年間の正社員の採用状況をみると、中途採用は毎年行っているものの、新卒採用は2011年度に行ったのみである。また、女性正社員については、パート従業員から登用するケースが多い。

## 9. 人材育成

同社の事業部門は、①電機事業部、②配電事業部、③工務部の3つである。①の電機事業部は、サーマルリレーを製造するTHグループ、金属製品を製造するプレス加工グループ、重量物搬送機制御用グリッド型抵抗器を製造するLG抵抗器製造グループの3つのグループからなる。②の配電事業部は、板金加工グループ、配電盤、制御盤を製造するグループで構成されている。③の工務部では、社内の電気設備や自動機・制御機器の据え付け調整などインフラ構築を行っている。技能者は、入社後、いずれかのグループに配属され、原則、定年までは他のグループに異動することはない。

作業現場で技能者が担当する作業内容は、主にプレス加工、溶接（ろうづけ）、組み立て、検品に分けられる。このうち、サーマルリレー用電機基盤の組み付け時に行うろうづけ作業は一人前になるまで5年～10年を要する。作業自体は入社一年目の技能者でも可能だが、仕上げを美しく、かつ不良を出さないようになるまでには熟練を要する。一

方、プレス加工についても機器の操作に熟達するまでに最低でも5年かかる。

同社では技能伝承を着実にを行うため、部長、課長職に部下の育成に関する年間計画を立てさせている。部長職は、自分が担当する部門で必要とされる技能を一通り身につけており、ミーティングの場などを活用して若手技能者に対し直接指導を行う役割を担う。だが、部門の管理業務で多忙なため、指導の時間を十分に取れず、技能伝承は捗っていないという。このような中、社内での育成時間の不足を補完するため、労働基準協会連合会等で実施する講習に技能者を派遣している。

部門長は50歳代の者が多いことから、同社では、今後、熟練技能者が現役を退く年齢に達した際、後継者が十分に育っていないことを危惧している。彼らに続く世代も一定水準の技能は習得しているものの、部下の指導力、育成能力に関してはやや力不足が否めないとみる。こうした部下のマネジメント関連のスキルについては、優秀な者を早期に選抜し、集中的に育成することで伸ばしていくことが望ましいと考えている。

## 10. 高年齢技能者の活用

同社の定年年齢は60歳である。同社では継続雇用制度の導入を軸とする2006年の改正高年齢者雇用安定法が施行される以前から、健康上の支障がない限り希望者全員を再雇用してきた。再雇用に際し基準を設けなかった理由は、前述のとおり、同社では新卒者の採用が少なく、短期的には、希望者全員を採用しても人員構成上、大きな支障は生じないからである。さらに定年後も勤労意欲が旺盛な者が多く、会社として彼らの期待に応える必要があったことも一因である。

リーマン・ショック直後の需要激減期は、雇用者数が過剰気味であったが、いずれ需要が回復することを見込み、中小企業雇用安定助成金の受給を受けながら、高年齢技能者の雇用を維持し、現在に至っている。

同社では、2006年の改正高年齢者雇用安定法の施行を機に継続雇用を制度化した。雇用継続の意志、再雇用後の労働条件については、再雇用時及び半年に一度の契約更新時に確認する。再雇用後は、高年齢技能者のほとんどが労働日数または労働時間を定年前よりも減らし、週3日の労働または一日5時間の労働にする場合が多い。再雇用後の賃金体系は、定年前の月給制から時給制に変更となる。定年前の支給額と比較すると、およそ5割弱になる。再雇用後は査定を行わず、継続雇用者間では能力や業績によって賃金に差が生じることはない。

継続雇用者の大半は再雇用時に役職から外れるが、例外的に部長職の待遇のまま働いている者が1名いる。その理由は、彼らの後を継ぐ者が十分に育っていないことや本人が継続を希望したことによる。

同社では再雇用後、働くことができる上限年齢を一応65歳と定めているが、本人が希望し、同社が許可した者については、その後も働くことができる。ヒアリング調査時点

において、技能者の継続雇用者は13名で、このうち2名が65歳を超えている。

再雇用後の配置は、各部門の業務量を勘案して決めている。高年齢技能者が主に担当するのは、サーマルリレー等の機械部品の組み立てである。加齢による身体能力の衰えから、作業量は若い人の8割程度にまで落ちるものの、大きな問題は生じていない。ろうづけ作業に関しては、視力が要求されるため、若年の技能者を優先的に配置していることもあり、現在高年齢技能者で担当している者はいない。

高年齢技能者は、若手の技能者に比べ、愛社精神が強く、職場に活力を与えてくれるだけでなく、作業方法の改善について意見を出してくれることが多い。同社では、こうした意見を積極的に取り入れることで、彼らのモチベーションの維持につなげている。

たとえば、プレス部門では現在、62歳の高年齢技能者が働いており、効率的な作業方法や予期せぬトラブルが発生した際の対処方法について、若い技能者に適宜アドバイスをを行っている。一般的な作業方法であれば、部門長や他の技能者でも指導できるが、標準化しにくい作業の勘所については、彼のような熟練技能者の経験に頼る部分も少なくない。同社では今後も高年齢技能者に対し、若手技能者への指導役となることを期待している。

今後は必要に応じて定年年齢の引き上げも検討しており、長期的には賃金制度や役職定年年齢も含めて再雇用制度を見直す必要があると考えている。

## ものづくり企業の高年齢技能者活用事例3：XC社

## 1. 企業データ（2012年11月1日現在）

- (1) 業種：鉄鋼業
- (2) 生産形態：量産中心
- (3) 直接雇用非正社員のうち、定年後の継続雇用者、勤務延長者の人数：20人
- (4) 技能系正社員の年齢別構成

| 年齢階層     | 割合   |
|----------|------|
| 30歳未満    | 34%  |
| 30～40歳未満 | 13%  |
| 40～50歳未満 | 22%  |
| 50～60歳未満 | 31%  |
| 60歳以上    | -    |
| 合計       | 100% |

## 2. 企業概要

鉄鋼業XC社は、鋼材を製造するのに必要不可欠な道具を製造・供給する会社である。

同社の強みは、顧客から製品のニーズを詳細に聴取した上で、できるだけそれを反映した設計を行っていること、さらには納品後のきめ細かなアフターサービスにある。

近年の実績を見ると、2011年3月決算の売上は前年比92%増、2012年3月期決算は同98%増と好調である。

## 3. 従業員構成等

アンケート調査時点において、同社では正社員約150名が働いており、このうち技能者は120名（いずれも男性）である。

定年後に継続雇用された技能者の数は約30名（いずれも男性）である。同社の技能系正社員（親会社含む）の年齢構成をみると、「30歳未満」が34%、「30～40歳未満」が13%、「40～50歳未満」が22%、「50～60歳未満」が31%となっている。

同社では、設立時から新卒の定期採用を行っている。直近の採用状況をみると、2012年度は高卒者4名、学卒者2名の計6名、2013年度は高卒者2名、学卒者1名の計3名を採用している。

ここ数年は景気の冷え込みで大手企業では採用を抑制していることから、学生の目は中小企業にも向き始めている。同社ではこの機会に優秀な学生を採用したいと考えている。

#### 4. 技能者の育成

製品の作業工程は、①原材料の溶解、②鋳造、③熱処理、④仕上げ（研削、切削）など数工程に及ぶ。単一の工程で一人前になるまでには、かつては7～8年をかけていたが、現在は3～4年で一通りの作業ができるよう育成している。ただし、作業工程でトラブルが発生した際に臨機応変に対応できるようになるまでにはさらに1～2年を要する。この期間を短縮するために新入社員向けの技能者研修も強化した。以前は入社後1～2カ月で研修を修了していたが、これを6カ月間に拡充し、技能に付随する専門知識を十分に身につけさせている。たとえば、原材料の溶解に必要とされる成分の配合割合については、技能者自らが計算できるようにする。

一方、技能者の多能工化を進めるために、技能者ごとに得意な技能、苦手な技能を明確化し、効率的な人材育成に資するよう技能マップを導入した。このマップを用いることで各工程ごとに熟練した技能者を明らかにし、彼らを中核的人材として集中的に育成する一方で、それ以外の人材は多能工化する方針だ。

同社では新卒採用を始めてから約6年と日が浅いことから、作業の中核となっているのは、親会社からの出向者である。彼らが同社を去る前に若手社員へ技能伝承を完了する必要があるため、数年前から技能伝承の取り組みを強化している。

2013年度から2015年度までの中期計画では、技能伝承を最重要目標の一つに掲げており、関連予算も大幅に拡充する。

#### 5. 高年齢技能者の活用

X C社では、60歳で定年を迎えた技能者を嘱託職員として65歳まで継続雇用しており、若手技能者が十分に育っていない中、業務の遂行や若手技能者の育成上欠くことができない存在となっている。同社では、交代勤務制を採っており、人員配置の都合上、継続雇用後もフルタイムでの勤務が原則となっている。

一部特殊な技能をもつ高年齢者については、65歳以降も継続雇用している。このうち、70歳近い2名の技能者は、熱処理の操作を専任で担当している。現状、彼らの代替要員が見つからないことから、週2～3回の割合で入社してもらい、操作に要する時間分の時給を支払っている。

## ものづくり企業の女性技能者活用事例 1 : XD社

## 1. 企業データ (2012年11月1日現在)

- (1) 設立：1981年
- (2) 業種：電気機械器具製造業
- (3) 生産形態：多品種少量生産中心
- (4) 従業員数

| 従業員の種別                              | ① 社全体の人数 | ② ①のうち技能者の人数 |
|-------------------------------------|----------|--------------|
| 正社員 (役員・家族従業員を含む)                   | 男性 24名   | 男性 9名        |
|                                     | 女性 12名   | 女性 6名        |
|                                     | 計 36名    | 計 15名        |
| 直接雇用非正社員 (パート・アルバイト、フルタイム契約社員、嘱託など) | 男性 0名    | 男性 0名        |
|                                     | 女性 21名   | 女性 21名       |
|                                     | 計 21名    | 計 21名        |
| 非直接雇用非正社員 (派遣労働者・請負労働者など)           | 男性 0名    | 男性 0名        |
|                                     | 女性 0名    | 女性 0名        |
|                                     | 計 0名     | 計 0名         |

## (5) 技能系正社員の年齢別構成

| 年齢階層     | 割合   |
|----------|------|
| 30歳未満    | -    |
| 30～40歳未満 | 40%  |
| 40～50歳未満 | 60%  |
| 50～60歳未満 | -    |
| 60歳以上    | -    |
| 合計       | 100% |

## 2. 会社概要

XD社では、「ロータリーエンコーダ」という装置を生産している。これは、モーターなどの回転軸に取り付けて回転の速度、角度、方向などを検出するセンサーのことで、産業用機械、手術用ロボットなどその用途は多岐にわたる。

ロータリーエンコーダ単体の市場は全体的には縮小傾向にある。主流となっているの

はモーターに直接組み込むタイプの汎用品だが、近年はモーターメーカーが自前で製造することが増えたため、需要は低下している。

一方、同社では、顧客の細かなニーズに対応して多品種少量生産を手がけている。世界最小クラスの小型で高分解能の装置は、技術力が高く評価されており、縮小市場にあっても比較的安定した業績を維持できている。

とはいえ、国内市場では需要に限りがあることから、今後は商社を介して海外への販売拡大を検討している。

### 3. 従業員構成等

同社の従業員構成の特徴として、技能者に占める女性技能者の割合が高いことがあげられる。アンケート調査時点における技能者の人数（非正規雇用を含む）は36名で、うち7割に相当する27名が女性となっている。この27名のうち、パート従業員は21名で女性技能者全体の約8割を占めている。

技能系正社員の平均年齢を年齢階層別に区分すると、男性は「30～40歳未満」の層がもっとも多いのに対し、女性は「40～50歳未満」の層がもっとも厚くなっている。一方、パート従業員は「30～40歳未満」の層がもっとも多い。

XD社では毎年、新卒者の定期採用を行っている。ただし、製造現場で働くことを希望する者はほとんどいないことから、募集職種は営業職と製品の設計・開発に携わる技術職に限定している。製造現場で働く技能者については、大半をパート従業員の採用でまかなっている。

今後積極的に海外に販路を拡大したいと考えており、性別・国籍を問わず語学に堪能で、営業先等で技術的な提案ができる人材を求めている。これまで留学生からの応募もあったが、彼らはキャリア志向が強く、将来的には転職を考えている様子だったことから採用には至らなかった。

### 4. 女性技能者の活用状況

同社では製造現場で働く技能者の約6割をパートの女性が占める。彼女たちは主に製造現場で製品の組立や検査を担当している。

同社では、有能な者を積極的に正社員に登用し、製造ラインの管理などを任せの方針を採っている。

同社の代表取締役社長は女性技能者を活用するメリットについて、長時間同じ作業を繰り返す組立作業については、女性よりも男性のほうが粘り強く適性があるとみている。男性の中には持ち場を離れてさぼる者も現れるが、女性にはそのようなことは少ない。また、女性技能者は作業が早く、不良率の発生も少ないという。

前述のとおり、同社ではパート従業員など非正規雇用の従業員も含めて、約60名が働

いている。製造現場でものづくりを担当する技能者はこのうち 36 名で、27 名が女性である。女性技能者の内訳は、正社員 6 名に対し、パートの従業員は 21 名と多数を占める。

同社が製造現場でパートの女性技能者を活用する背景には、優秀な学生の確保に苦労していることがある。大企業に比べ知名度が低いことから、応募自体が少なく、ましてや製造現場で働くことを希望する学生はほとんどいないという。また、採用コストをかけて新卒を採用できても、社風に合わず、すぐに離職してしまうこともネックになっている。

その点、パートであれば、採用コストは正社員よりも低く、求人を出せば多数の応募がある。最初から正社員を登用するよりも、パートとして採用し、ワンクッション置くことで、各人のやる気や能力を見極めることができる利点もある。

その中から有能な者をみつけ、正社員に引き上げることで、会社に合わない人材を採用するリスクは軽減される。従業員側もパートとして働く間に自分が会社に合っているかどうかを判断することができるので、双方にとってメリットがある。

パートを募集すると応募者の大半は女性であることから、その採用を積極的に進めた結果、全技能者の多数を女性が占めるに至った。20 代前半の女性からの応募もあるため、新卒採用にこだわらなくても、従業員の年齢構成上はとくに問題は生じないという。

パートはややもすると「言われた仕事だけをやっていればいい」と考えがちであることから、社長自らが、彼女たちに対し、折にふれて「経験を積んで、やる気さえあれば、年齢・性別に関係なく正社員に登用する可能性も高い」と能力発揮を促している。

現在、パートから正社員に登用された女性技能者は 6 名いる。同社では以前からパートから正社員への登用を慣例的に行ってきたが、2011 年には就業規則を改定し、規定として明文化した。その理由は、意欲と能力があれば誰でも正社員になれることを従業員に示す必要があったこと、正社員に登用する根拠について客観性や納得性を持たせる必要があったことにある。

今後は登用基準の客観性をより高めるため、正社員化を希望する者に対し、民間機関が実施するマネジメント検定試験など受講させ、その結果により判断することも検討している。

同社は、81 年の創業から約 10 年間はライン数も少なく、従業員規模も十数名程度だった。ところが 90 年代以降、需要が急速に拡大し、ライン数が増えると管理・監督者が不足するようになった。そのため、パート従業員であっても、優秀な者は正社員に登用した上で、管理・監督的な役割に就けていく方針にした。3 年前には女性初の管理職がパート出身者から誕生した。管理職には、組立・検査業務に加え、ラインの管理や部下の指導・育成などの役割も求められる。

同社では女性管理職を活用するメリットとして、多くのパート従業員が多数働くなかで、誰がどのような不満を抱えているかいち早く察知し、細やかなケアができることを

あげる。

今後はすでに管理職に就いている女性技能者の管理能力を向上させるため、地方自治体が実施している女性管理者養成研修も積極的に活用したいと考えている。

2010年には、より優秀なパート人材を集める目的で、育児に要する費用の一部を援助する「子ども手当」制度を創設した。これは、母子家庭または父子家庭において、15歳以下の子を持つ親に月3万円を支給するというもの。両親が揃っている家庭であっても子が18歳になるまでは月15,000円を支給する。制度の導入は、シングルマザーの比率が高い同社の女性から好評を博しているという。

これ以外にも仕事と家庭の両立支援策を充実させたい考えだ。育児休業中の女性が休業前に働いていた現場にすぐに復帰できるための教育訓練の実施を考えている。また、育児の都合でやむを得ず退職しなければならなくなった時も、その事情が解消すれば、優先的に再雇用する制度の導入も検討している。

同社代表取締役社長は、従業員に対して、会議や懇親会などあらゆる場を通じ、同社が求める人材像や会社の将来のビジョンを伝えるとともに、各人が性別ごとの特性を活かして仕事をするよう伝えることで、各人が自分のキャリアを考えるきっかけを与えている。

同社では、女性だからといって優先的に採用したり、採用後に特別の役割を期待することはないものの、女性ならではの長所を伸ばして成果を出して欲しいと考えている。

## ものづくり企業の女性技能者活用事例2：X E社

## 1. 企業データ（2012年11月1日現在）

- (1) 業種：はん用機械器具製造業  
 (2) 生産形態：多品種少量生産中心  
 (3) 従業員数

| 従業員の種別                             | ① 社全体の人数 | ② ①のうち技能者の人数 |
|------------------------------------|----------|--------------|
| 正社員（役員・家族従業員を含む）                   | 男性 45名   | 男性 45名       |
|                                    | 女性 19名   | 女性 14名       |
|                                    | 計 64名    | 計 59名        |
| 直接雇用非正社員（パート・アルバイト、フルタイム契約社員、嘱託など） | 男性 6名    | 男性 5名        |
|                                    | 女性 23名   | 女性 23名       |
|                                    | 計 29名    | 計 28名        |
| 非直接雇用非正社員（派遣労働者・請負労働者など）           | —        | —            |
|                                    | —        | —            |
|                                    | —        | —            |

## (4) 技能系正社員の年齢別構成

| 年齢階層     | 割合   |
|----------|------|
| 30歳未満    | 46%  |
| 30～40歳未満 | 25%  |
| 40～50歳未満 | 25%  |
| 50～60歳未満 | 4%   |
| 60歳以上    | —    |
| 合計       | 100% |

## 2. 企業概要

ベアリング用精密プレス部品を製造するX E社は1958年に設立された。本社を神奈川県に置く。主要取引先はベアリング製造大手のNS社やNS社のグループ企業でニードルベアリングを製造するNB社である。同社ではNB社のベアリング用部品の約2割強を納品している。

同社が製造するのは自動車用のミッション部分に組み込まれるベアリングを構成する

スラスト軸受や保持器などのパーツである。トヨタで生産される乗用車の約7割で同社のパーツが使われている。また、同社の部品は日産車の約2割、ホンダ車の約1割でも使われている。近年、エアコン内部のモーターに組み込むベアリング用パーツの生産など新たな製品の需要も急激に伸びている。

通常、ベアリング用部品に用いる鋼材は、厚さ0.2～0.3mmのものが多く、同社が得意としているのは「厚物」と呼ばれる厚さ1mm以上の鋼材の加工である。

さらに同社ではプレスで成型した部品をさらに切削加工で処理した上で出荷しており、これも強みの一つとなっている。

近年同社の売上は拡大傾向にある。2011年3月期決算における売上高は前年比116%の12億2,300万円、2012年度3月決算期は同111%の13億5,900万円となった。売上高拡大の要因の一つは、過去に取引先から受注したいくつかの試作品について、量産化されたことにある。近年、多用途型のベアリング用パーツの試作依頼が増えているがこうしたパーツは高い精度が求められることから、プレスだけではなく切削加工も行う同社の技術が活かされている。もう一つの要因は、これまで普及が遅れていた欧州や南米でオートマチック車の需要が急速に拡大したことで、オートマチック車用パーツの出荷量が増加したことである。

### 3. 従業員構成等

アンケート調査実施時点の正社員数は64名（男性45名、女性19名）で、そのうち技能者は59名（男性45名、女性14名）である。一方、パート従業員の数は29名（男性6名、女性23名）で、うち技能者は28名（男性5名、女性23名）となっている。また、これとは別に60歳で定年退職後、再雇用された従業員が11名（男性8名、女性3名）働いている。

同社の正社員の年齢別構成をみると、「30歳未満」が46%と最も多く、これに「30～40歳未満」「40～50歳未満」がともに25%、「50～60歳未満」は4%となっている。「50～60歳未満」層の人数が極端に少ないのは、1991年頃、同社がメッキ部門を廃止し、新規部門を拡大したことで一時的に業績が悪化したため、希望退職者を募ったことによるものである。

同社が技能系正社員の定期採用を始めたのは、1990年代中ごろである。当時、新規に立ち上げたスラストニードルベアリング用精密部品がようやく軌道に乗り始め、新たな人員を確保する必要が生じたことから、毎年4～5人を近隣の高校、専門学校から採用するようになった。直近の採用状況を見ると、2011年度は5名、2012年度、2013年度はそれぞれ4名となっている。

#### 4. 人材育成

同社の製造現場における主な作業工程は、プレス機によるプレス作業とNC旋盤による切削加工作業である。同社では、プレス作業に従事する技能者に対し、プレス機械作業主任者の資格を取得することを求めている。同資格を受検するためには、5年の実務経験を要するが、その間プレスの金型段取り講習を受講し、金型の交換の方法を学ぶ。

一方、切削加工については、特別な資格を必要としないものの、100分の1mm単位の加工精度が求められていることから、一人前の技能者として認められるようになるまで入社後5年から8年を要する。

同社では技能者の育成に際して、OJTのほか、外部の講習も積極的に活用している。

技能者の過不足状況については、同社は「技術的技能者」「高度熟練技能者」が不足しているとみている。同社においては、技術的技能者とは、CADを使って金型の設計を行う者が該当する。単純な構造のものであれば独力で設計できるが、複雑なものになると専門業者と共同で開発する必要があるため、さらなる水準の向上が必要と考えている。現在、専任者を1名配置しているが、さらにもう1名を育成のため配置している。金型がどのようなものか理解できるようになるまでおよそ3～4年かかるとみている。

高度熟練技能者については、前述のとおり、「50～60歳未満」の層が極端に少なく、中堅の「40～50歳未満」の層も同社の技能者の半数を占める若手を指導するには十分な数とは言えない。

同社では熟練技能者の不足を補うため、外部の教育機関を活用するほか、継続雇用者による技能伝承も行っている。だが、高齢の技能者は若手を指導するに際し、厳しくあたることが多い。こうした指導方法では若い技能者がついてこないため、双方のコミュニケーションの方法を改善する必要があると考えている。

#### 5. 女性技能者の活用

同社では、一般的に「男性の仕事」とみなされがちなプレス作業やNC旋盤を用いた切削加工作業にも積極的に女性を活用している。一時期はプレス部門の作業員のほぼ全員が女性だったこともあるという。

同社の正社員数は64名で、そのうち技能者は59名。女性技能者の人数は14名であるから、全技能者の約四分の一を占めている。

同社が初めて女性技能者を採用したのは2000年頃である。近隣の高校から就職活動に乗り遅れた女子生徒の採用を頼まれたのがきっかけだった。一人を採用し、その後も毎年、一人、二人と採用するうち、現場の雰囲気が見違えるように明るくなる効果に気づいた。

同社が女性技能者を採用する理由は他にもある。採用した女性技能者をプレス部門に配置したところ、その生産性の高さに驚かされたからである。同社によれば、作業中の集中力は男性に比べて女性のほうがはるかに高く、作業効率も格段に高いという。

それ以外にも女性を活用するメリットは少なくない。女性の視点が入ることで、現場の安全衛生面でもよい変化が生じつつある。労働安全衛生法で定められた安全衛生委員会による職場巡視では、女性の委員から作業現場で働く技能者が身につけている作業着が汚れている点について、「安全衛生上の観点から清潔にすべき」との改善を求められたことがあった。それまでは、現場では、「油汚れで真っ黒になったまま作業するのが当たり前」という意識があったため、彼女からの指摘は新鮮だったという。

同社でプレス作業主任者やフォークリフト運転技能者などの資格取得に積極的なのも男性よりも女性の技能者だという。同社では、公的機関主催の講習を希望者に積極的受講させたり、教材を購入する費用を援助するなどできるだけ本人の希望に添うようにしている。こうした支援を受け、2013年は二人の女性がプレス作業主任者の資格を取得した。

同社では、女性技能者の中に資格を取る者が増えれば、後に続く女性達にも励みになるとみており、女性技能者が積極的に能力を伸ばしていけるような職場の雰囲気作りを醸成したいと考えている。

女性の活用は職場全体の活性化にもつながっている。男性技能者は、女性技能者が一緒に働いていると作業への取り組み方が目にみえて違ってくるという。

だが、女性を活用する上での障壁もある。プレス加工に付随する金型交換作業では、軽い物で20キログラム、重いものでは200キログラムにも及ぶ金型を交換する。男性に比べて力が弱い女性の場合、数人がかりで交換作業を行わなければならない。そのため、いったん金型を交換するとなると、現場の作業全体を一時ストップする必要があり、生産効率上の課題となっていた。これに対応するため、10年程前からプレス部門における男性の割合を増やし始めた。その結果、かつては、女性ばかりだったプレス部門も現在はその三分の一を男性が占めるようになった。

立て続けに3名の女性が育児休業を取得し、代替要員の確保に苦労したこともある。だが、同社では、女性を活用する面で難しい面があることを認めつつも、メリットも多く重要な戦力であると考えている。

同社では、女性が働きやすい環境づくりにも取り組んでいる。女性は男性に比べて、悩みを一人で抱え込むことが多いことから、毎年、納涼祭やスポーツ大会といったレクリエーション活動を積極的に行うことで、上司や同僚に気軽に相談しやすい雰囲気づくりに努めている。

年輩のパート従業員に対しては、若い女性従業員から悩みを持ちかけられたときに相談相手になるなどメンターの役割を期待している。こうした取り組みの甲斐あってか、同社では男性のみならず女性の定着率も高い。

## ものづくり企業の非正規技能者活用事例 1 : X F 社

## 1. 企業データ (2012年11月1日現在)

- (1) 業種：輸送用機械器具製造業
- (2) 生産形態：多品種少量生産中心
- (3) 従業員数

| 従業員の種別                              | ① 社全体の人数 | ② ①のうち技能者の人数 |
|-------------------------------------|----------|--------------|
| 正社員 (役員・家族従業員を含む)                   | 男性 73名   | 男性 52名       |
|                                     | 女性 4名    | 女性 0名        |
|                                     | 計 77名    | 計 52名        |
| 直接雇用非正社員 (パート・アルバイト、フルタイム契約社員、嘱託など) | 男性 18名   | 男性 12名       |
|                                     | 女性 4名    | 女性 0名        |
|                                     | 計 22名    | 計 12名        |
| 非直接雇用非正社員 (派遣労働者・請負労働者など)           | 男性 24名   | 男性 23名       |
|                                     | 女性 3名    | 女性 3名        |
|                                     | 計 27名    | 計 26名        |

## (4) 技能系正社員の年齢別構成

| 年齢階層     | 割合   |
|----------|------|
| 30歳未満    | 35%  |
| 30～40歳未満 | 25%  |
| 40～50歳未満 | 19%  |
| 50～60歳未満 | 21%  |
| 60歳以上    | -    |
| 合計       | 100% |

## 2. 企業概要

X F 社は尾道市にある金属プレス製品製造業である。同社は、親会社の P 社が 1968 年に尾道工場を稼働させたのを機にその 3 年後の 1971 年、P 社が生産する自動車部品の一部パーツの生産を請け負うことを目的に設立された。

生産品の 95%は建設関連機械で、うち主力製品は油圧ショベルのキャビン部分である。残りの 5%は乗用車関連の部品で主にサスペンションなど足回りのパーツを製造している。

製品の大半は親会社のP社で完成品として組み立てられた後、建機メーカーのH社やC社などに販売される。一方、建機メーカーのK社とは親会社を通さず直接取引している物もある。

近年の業績をみると、2012年は中国での需要が大幅に減少したことから悪化したが、2013年に入り、ようやく回復の兆しがみえてきた。さらに国内では、東日本大震災関連の復興需要が見込まれるほか、近く建機メーカーで予定されるモデルチェンジを前に、販売価格の上昇を嫌うユーザーの旧モデルへの駆け込み需要が生じており、限定的ではあるものの業績向上が見込まれる。

主力製品のキャビンは、プレス加工から溶接、組み立てまでの工程を社内で一貫して行っている。そのため、一部の工程で不具合が生じても社内の各部門に情報を素早く伝達できることから、不具合箇所の修正や在庫量の調整に素早く対応できるほか、顧客からのニーズに応じて仕様変更しやすいことが同社の強みとなっている。

同社では、作業工程ごとに区分される11の班があり、各班に班を管理する者として班長を置いている。班の上には複数の班を統轄する4名の区長がいる。

### 3. 従業員構成等

アンケート調査時点における同社の正社員数は77名（男性73名、女性4名）で、このうち技能者は52名（いずれも男性）である。直接雇用非正社員の数には22名（男性18名、女性4名）で、うち技能者は12名（いずれも男性）である。12名の内訳をみると、7名は定年後に再雇用された継続雇用者、3名は親会社P社で定年後の継続雇用が終了した後に同社で雇用した高年齢技能者、残る2名は若手のアルバイト従業員である。また、これ以外に派遣職員27名（男性23名、女性3名）で、このうち技能者は26名（男性23名、女性3名）となっている。

近年の採用実績をみると、2009年度は新卒採用者1名、中途採用者1名、2010年度は助成金の支給対象となる就職が決まらない既卒者を新卒扱いで1名採用したほか、アルバイト従業員2名を正社員に登用した。2011年度は新卒者5名（うち1名は既卒者の新卒扱い）を採用したほか、アルバイト従業員2名を正社員登用している。

新卒採用は主に近隣の高校から行っている。毎年4～6名の応募があり、筆記試験や面接により選考している。数年前までは応募者が少なく、毎年指定校から1名程度採用するのみだったが、このところは就職難の影響か指定校以外の高校や専門学校からの応募も増えている。

現在、技能系正社員の中には女性技能者はいないが、アルバイト従業員の中に1名、女性技能者が働いている。この女性は造船所でアルバイトしていたことがあり、その時の経験を活かして溶接業務を担当している。

同社の技能系正社員の年齢構成を階層別にみると、「30歳未満」が35%と最も高いのに対し、「30～40歳未満」は25%、「40～50歳未満」は19%、「50～60歳未満」は

21%と中堅～ベテラン層はやや低い割合となっている。

前述のとおり、同社では60歳の定年後、再雇用した技能者が7名働いている。再雇用時に賃金は時給制に変わるものの、継続雇用者に支給される賃金総額の平均を定年前と比べると、5%程度の低下にとどまる。

同社で高齢技能者を活用する理由は、法律の要請もさることながら、若手技能者が未だ十分な技能を身につけておらず、その穴を埋める意味で欠くことができない存在であることによる。継続雇用者が働き続けることで、若い技能者の採用や配置上の弊害は今のところ生じていない。

#### 4. 技能者の育成

製造現場で行われる作業は、主に溶接等による組み立て作業や製造設備の操作・監視作業で、とくに溶接作業の比重が圧倒的に高い。一口に溶接といっても作業内容は様々で、求められる技能水準も異なる。高度な熟練を要する作業もあれば、入社してから日が浅い技能者でも素質があれば任せられる作業もある。

技能者として「一人前」と認められるようになるまでには、早い者で入社から2年程度かかるが、遅い者はさらに年数を要する。社内で行われる溶接作業の50%強は手作業であるが、比較的生産量が多く、作業工程が単純な製品については溶接ロボットによる製造も行っている。

若手技能者への技能伝承は概ねうまくいっている。ただ、今後、右肩下がりの経済情勢が続くことが予想される中、社の存続を図るためには、さらに技能を向上させていく必要があるとみる。たとえば、溶接技術については、技能者に対し、比較的簡単な下向き溶接だけではなく、難易度の高い横向き溶接や上向き溶接なども習得して欲しいと考えている。また、溶接作業中、鋼材に凹みを見つけた場合は、これを自力で修正できるような板金技術を身につけるなど、様々な問題に対応できるよう求めている。だが、今のところ、このような知識・技能をもった技能者は一握りである。

親会社P社は従業員数約2,000名（単体）の大企業であることから、研修体制が充実している。P社では、入社後、座学により溶接技術やプレス技術などを体系的に学んでから製造現場に配属される。一方、同社では、研修体系を整備する余裕はなく、人材育成もOJTが中心である。そのOJTも若手技能者を育成すべき熟練技能者が自らの作業に忙しく、十分な指導時間を取れないのが現状である。

同社は、技能者の育成を取り組むべき優先課題の一つとして考えている。以前から部長職、課長職を対象とした目標管理制度を導入していたが、2013年度からは技能者の計画的な育成について実効性を高めるため、現場で技能者を直接監督する区長にも目標管理制度を導入することにした。

P社を通じて、C社に納品する一部製品については、高い溶接強度が必要とされるこ

とから、C社が実施する溶接技能検定に合格した者が作業に当たることが求められている。同社では、技能者に対し、板厚の厚い鋼材を溶接するなどの訓練を行った上で受検させている。一定水準に達した技能者のみを受検対象としていることもあり、これまでのところ不合格者は出ていないという。

## 5. 技能系非正社員の活用

同社では技能系非正社員を製造現場で積極的に活用している。アンケート調査時点において、同社では12名の直接雇用非正社員の技能者が働いている。彼らの雇用形態はいずれもアルバイト従業員である。この12名の内訳をみると、7名は定年後に再雇用された継続雇用者、3名は親会社P社での継続雇用終了後に、XF社で雇用された者でいずれも60代後半の高年齢技能者である。残る3名は派遣社員から直接雇用へ切り替わった若手の社員（30歳台1名、20歳台2名）である。

同社では、若年のアルバイト従業員については、有能であれば正社員に登用することを前提に採用しているため、できるだけ多くの作業に従事させている。

正社員登用については、制度として明文化していないものの、10年程前から慣例的に行っている。毎年1～2名を登用しており、この10年間で約10名が正社員になった。アルバイトで採用された技能者が正社員に登用されるまでの年数は個人差があるが、とくに優秀な者であれば、半年から一年ということもある。

正社員に登用されるためには、勤務態度が真面目で与えられた仕事を着実にこなし、周囲に迷惑をかけないことが最低条件である。これらに併せて今後の成長に対する期待度も考慮される。

一方、派遣社員の技能者については、2012年11月のアンケート調査時点において、26名（男性23名、女性3名）が働いていた。だが、その後、建機の需要が落ち込んだことや一部の派遣社員をアルバイトに転換したことから、2013年5月のヒアリング調査時点では9名にまで減少している。

派遣社員を活用し始めたのは、製造業派遣が解禁になった2004年直後からである。活用する理由は、同社では景気に応じて受注量に変動が大きく、これに合わせて雇用量を調整する必要があったからである。

派遣社員の技能者が担当する業務は製造設備の操作や監視といった比較的単純な作業が多いが、一部には溶接を担当している者もいる。

派遣社員は定着率が低く、せっかく技能を教えてもすぐに辞めてしまうことも多いことから、アルバイトに比べて技能訓練にかかる時間は少ない。

だが、一部の優秀な派遣社員については、直接雇用への転換を勧めており、昨年は3名を採用した。うち1名については、近々正社員に登用する話も持ち上がっている。

## ものづくり企業のグローバル展開事例1：XG社

## 1. 企業データ（2012年11月1日現在）

- (1) 業種：金属製品製造業
- (2) 生産形態：量産中心
- (3) 従業員数<sup>1</sup>

| 従業員の種別                             | ① 社全体の人数 | ② ①のうち技能者の人数 |
|------------------------------------|----------|--------------|
| 正社員（役員・家族従業員を含む）                   | 男性 71名   | 男性 59名       |
|                                    | 女性 11名   | 女性 5名        |
|                                    | 計 82名    | 計 64名        |
| 直接雇用非正社員（パート・アルバイト、フルタイム契約社員、嘱託など） | 男性 2名    | 男性 2名        |
|                                    | 女性 0名    | 女性 0名        |
|                                    | 計 2名     | 計 2名         |
| 非直接雇用非正社員（派遣労働者・請負労働者など）           | 男性 23名   | 男性 23名       |
|                                    | 女性 5名    | 女性 5名        |
|                                    | 計 28名    | 計 28名        |

## 2. 企業概要

自動車関連部品を製造するXG社は、1975年に設立された。主な取引先は大手自動車メーカーのグループ企業を筆頭に数十社に及ぶ。

同業他社では、見込み生産を行うところがほとんどだが、同社では製品のほぼ100%を注文を受けてから、生産を行う受注生産方式を採用している。この方式では、生産の途中における発注者側との擦り合わせで仕様の変更が生じることが多いことなどから、作業の手間はかかるものの、その分、発注者側の要望に近い製品を作ることができ、これが同社の強みとなっている。

同社は技術力の高さに定評があり、ある部品については、主要取引先企業と共同で特許を取得しており、様々な自動車メーカーで使われているという。

2004年には中国天津市に工場を設立している。

## 3. 従業員構成等

調査時点におけるXG社の正社員数は82名（男性71名、女性11名）。このうち、技

<sup>1</sup> 海外工場の従業員を除く

能者は64名（男性59名、女性5名）となっている。直接雇用非正社員の数は2名（男性2名、女性0名）で、いずれも60歳以降継続雇用された技能者である。これ以外に同社から作業工程の一部を請け負い、製造現場で作業を行う技能者28名（男性23名、女性5名）製造現場で働いており、その多くはインドネシアやブラジル出身の外国人だという。

従業員数30名程度だったXG社が採用者数を拡大したのは、大手自動車メーカーで製造する自動車用部品の大量受注を獲得した2004年以降である。従業員の平均年齢は37歳。年齢構成をみると、20歳台から30歳台の若年層が多い一方、40歳台から50歳台前半の中堅層は少ない。今のところ、これが技能伝承の障害にはなっていないものの、将来的には改善する必要があるため、数年前から新卒の定期採用を開始した。直近3カ年の新卒採用実績をみると、2011年度は男性2名、女性1名、2012年度は男性1名、女性3名、2013年度は男性2名となっている。

#### 4. 海外展開の経緯

同社は2002年に中国天津市に現地法人を資本金150万ドルで設立、2004年から操業を開始した。XG社が海外に進出したきっかけは、大手自動車メーカーの世界戦略車で用いられる部品の生産受注を獲得するためだった。競合企業との受注競争に勝つためにはコストをできるだけ抑える必要があり、土地の取得費用や人件費が安価な天津市に新工場設立を決めた。

進出に際しては、交流のある中国の商社に全面的な協力を仰いだ。この商社の経営者は、日中国交正常化後の留学生第一期生として、来日していた中国人で、同社でアルバイト従業員として働いていたことがある。

当時、XG社はまだ現地人材のマネジメントを独力で行う余力がなく、言葉の壁もあったことから、同商社に現地技能者の採用から管理などの業務を委託した。

工場の開設に際し、生産用設備はすべて日本から持ち込んだ。工場開設時には本社から2名程度の技術者を3カ月交代で派遣し、技術指導にあたらせた。

開設の経費については、当初XG社が単独で100%出資していたが、開設から数年後に増資する際、同商社にも出資してもらい、出資比率は48%になった。

現在、国内工場、天津工場の生産比率をみると国内の9に対して、天津は1程度になっている。天津では、多い時で月間12万本もの生産量があったが、前述の世界戦略車に搭載する部品がより安価なものに代替されたことなどから現在は月間2万本程度まで低下した。代わって、他社向けの製品が増えており、現在は合計月間5万本程度の生産量で落ち着いている。設立当初は赤字経営だったが、これらの製品の生産が軌道に乗り始めて、収支が釣り合う状態にまでこぎつけた。

だが、同社では、海外への進出が必ずしも成功しているとは見ていない。天津工場で

は国内工場に比べて、不良率が非常に高く、現地で修正可能な分を除いても数%以上の不良品が出るからだ。そこで、同社では、製品をいったん国内工場に輸送し、そこで不良品の排除を行った上で出荷している。

不良率が高い背景には、現地技能者の質の問題がある。給与水準を抑えるため、現地技能者の8割は地方から採用している。彼らの多くは2～3年働くとしり心がついて出身地に帰ってしまうため、技能水準がなかなか向上しない。

調査時点において、現地技能者の数は約48名。工場設立時には、現地技能者を3名程度ずつ日本に呼び寄せ、3カ月間の技能研修を実施した。だが、食習慣の違いや言葉の問題からホームシックに罹り、当初の滞在予定より短い期間で帰国する者も出るなど、所期の目的を達成することができなかったことから、この研修は3回で打ち切られた。

## 5. 今後の展望

近年、海外日系企業では、部品の現地調達化が急速に進んでおり、同社はその流れに乗ることを狙う。主要取引先からは、今後、数年以内に海外工場で生産した部品を、直接現地の大手自動車メーカーに供給する商談が持ち上がっていることから、海外工場での生産体制の見直しが急がれる。

日本工場を通さず、海外から直接部品を出荷するためには製品の品質向上が必須である。そのためには、これまで現地商社に任せていた技能者のマネジメントを自社で行う必要があるとしており、2012年に本社からの指揮命令を的確に伝えることができるよう中国人留学生の女性を新卒で採用した。同社では以前にも中国人を採用した経験はあるが、海外展開を見据えての採用はこれが初めてのことである。

現在、彼女には、通訳として天津工場とのパイプ役を担わせているほか、中国向けの輸出入業務を担当させている。将来は海外工場に派遣し、技能者の採用やマネジメント業務も任せたい考えだ。

国内工場では、これまでは専門外だった溶接技術も積極的に取り入れ、取引先からの新たな需要の掘り起こしにもつなげている。エンジンルーム内に取り付けるパイプ類は、内部にぴったり収まるよう複雑な角度で曲げた上で、溶接により組み付ける必要がある。大手自動車メーカーから廃熱処理用部品を受注し、この技術を確立したところ、それ以降も新たな仕事が舞い込むようになった。現在、同メーカーの新型車用の部品生産が好調に推移している。

これまでは自動車用部品が生産品の約95%を占めていたが、昨年からは新たな需要も生まれている。同社の部品を組み込んだ製品は海外向けプラント設備用の部品として評判が高く、昨年10月からすでに約5,000個を販売した。

## ものづくり企業のグローバル展開事例2：XH社

## 1. 企業データ（2012年11月1日現在）

- (1) 業種：金属製品製造業
- (2) 生産形態：多品種少量生産中心
- (3) 従業員数<sup>2</sup>

| 従業員の種別                             | ① 社全体の人数 | ② ①のうち技能者の人数 |
|------------------------------------|----------|--------------|
| 正社員（役員・家族従業員を含む）                   | 男性 45名   | 男性 36名       |
|                                    | 女性 9名    | 女性 5名        |
|                                    | 計 54名    | 計 41名        |
| 直接雇用非正社員（パート・アルバイト、フルタイム契約社員、嘱託など） | 男性 3名    | 男性 3名        |
|                                    | 女性 3名    | 女性 3名        |
|                                    | 計 6名     | 計 6名         |
| 非直接雇用非正社員（派遣労働者・請負労働者など）           | —        | —            |
|                                    | —        | —            |
|                                    | —        | —            |

## (4) 技能系正社員の年齢別構成

| 年齢階層     | 割合   |
|----------|------|
| 30歳未満    | 15%  |
| 30～40歳未満 | 30%  |
| 40～50歳未満 | 30%  |
| 50～60歳未満 | 15%  |
| 60歳以上    | 10%  |
| 合計       | 100% |

## 2. 企業概要

栃木県にあるXH社は歯科用機械器具を生産している。元々は鎌などの農業用工具を手がける地場の鍛冶屋としてスタートし、そこで培われた鉄の鍛造技術を活かして、1954年同社を設立。歯科機械器具の生産に乗り出した。

<sup>2</sup> 海外工場の従業員55名を除く

主力の歯科用鉗子のほか、咬合器やバキュームチップ（歯科治療中唾液を吸い取るための器具）など樹脂製の製品も製造している。

鉗子は物をつかんだり、牽引したりするためのペンチ状の器具で、歯科用に関してはパキスタンなどで製造された大量生産品も出回っている。だが、同社ではより繊細な使用感を求める歯科医師のニーズに着目し、より高品質な製品を提供することで大量生産品とは一線を画している。製品の中には製造にあたって、2桁ミクロン台の精度を要求されるものもあるという。

同社の強みは、金属材料を鍛造から最後の仕上げまで自社内で一貫して行っていることだ。製品の形状や材料を自社で調整できるので、ユーザーからの要望に対応しやすい。

業況については、昨年末から年初にかけて市場がやや冷え込んだものの、長期的にはほぼ安定している。医療機械器具製造業界では、大きな不況がないかわりに、大きな好況もない。とはいえ、小さな波はあり、それは世の中の景気の動きから2年遅れて表れるのが業界の定説となっている。

2003年には、技能者の確保とコスト削減を求めて、フィリピンのセブ州で工場を竣工し、鉗子の製造工程のうち、組立や研磨などの作業を一部移管した。

### 3. 従業員構成等

同社の正社員数は54名（男性45名、女性9名）で、このうち技能者は41名（男性36名、女性5名）である。これ以外にパート従業員6名（男性3名、女性3名）が製造現場で技能者として働いている。

同社の技能系正社員の年齢構成をみると、30歳未満が15%、30～40歳未満が30%、40～50歳未満が30%、50～60歳未満が15%、60歳以上が10%となっている。

同社の定年は60歳。60歳を過ぎると退職金を支払った上で、正社員扱いで再雇用契約を締結する。制度上は65歳まで働くことができる。

新卒採用は不定期で必ずしも毎年度実施するわけではないが、2010年度から2012年度はそれぞれ1～2名程度採用した。採用は地元の高校から行う場合が多い。

同社の製造部門は3つに分かれており、第一部門は鉗子部門、第二部門は咬合器など鉗子以外の歯科用組立製品、第三部門は歯科材料を生産する部門となっている。各部門には、それぞれ部長職を置いている。また、その下には課長級の主任がおり、さらにその下にはリーダーがいる。

### 4. 技能者の育成・能力開発に向けた取り組み

同社の作業工程には、パーツのヤスリがけなど手仕事に頼る部分も多い。技能者が一人前になるまでに要する年数は、個人差や作業工程によって違いはあるものの、最低で5年を要する。こうした技能は若手技能者に十分に継承されているわけではなく、依然、

高年齢技能者に頼る部分が多いという。

技能伝承は、現場に任せている。熟練技能者の中にはこれまで自分たちが上の者から手取足取り教わった経験に乏しいことから、若手に対してどのように指導すべきか戸惑う者も多い。同社では技能伝承に向けた仕組みづくりの必要性を強く感じているが、業務が多忙なことから、今のところ制度構築に着手する余裕はない。

同社では従業員に対して、ただ物を作るだけではなく、各人が社全体の業績を上げるために考えながら行動できる人材になって欲しいと考えている。2012年から財務状況の一部を従業員に開示し、共有することで意識改革を図る試みを始めたが、今のところ具体的な成果は現れていない。

## 5. 海外展開の経緯

同社の主力製品である歯科用鉗子の製造工程のうち一部を海外に移管している。国内工場では鍛造・成型したパーツをセブ工場に送り、組み立て、切削、研磨を経た後、再び国内工場に戻し、製品の検査等を行った上で、メッキ加工等の仕上げ工程を行っている。今後は他の工程も行えるようさらに設備を充実する方針で、2012年は建物と設備の改修の一部実施した。セブ工場で行う工程については、依然国内工場でも行っているが、製造数の比率は国内3に対し、セブ工場7と大きく上回る。

海外に工場を設立した理由は大きく二つある。一つは人件費などのコストを削減するため、もう一つは若手技能者の確保のためである。国内では、肌も爪も汚れるような作業を嫌う若者が多く、人材を採用することが難しい。一方、海外であれば若者の確保は容易である。

進出先については、当初、中国、ベトナムで検討していたが、最終的には仕事上で交流のあった同社代表取締役社長の友人からセブ州マクタン島に所有する工場内の敷地を借用できることになり、同地に決めた。マクタン島はフィリピン政府の政策により、輸出経済特区に指定されており、関税や法人税の減免措置を受けられるというメリットがあることも決め手の一つになった。

海外工場で働く技能者は現地人から採用した。採用に際しては、現地の事情に詳しい前述の友人同席の上で面接を行った。

現地人を使ってみると、勤労意欲は低いものの、視力が優れており、手先も予想外に器用であることがわかった。だが、一から作業を教えたため、満足できる水準の製品を作れるようになるまでには約5年かかった。現在は、製品の精度や不良率について日本工場と大きな差はない。55名いる技能者の中には、後進を指導できるほどの技能を身につけた者も出てきている。

現地には日本人スタッフを常時駐在させている。工場立ち上げ当初は常時2名を派遣していたが、工場の運営が軌道に乗ってからは1名に減らした。派遣期間は明確に決め

られているわけではなく、2週間程度の短期の場合もあれば2カ月に及ぶ場合もある。派遣するスタッフは主任クラスが中心だが、選定に際しては本人の家庭環境なども踏まえて、話し合いで決めている。

同社では、現地に派遣する日本人スタッフについては、国内同様、製品の品質管理やコスト計算ができればいいと考えており、特別な能力は求めている。したがって、派遣に際しても語学研修や異文化適応研修などの研修は実施していない。ただ、現地で新製品の製造を行う場合は、その加工方法について、国内で技術を指導してから送り出すこともある。

現状、製品の設計、開発、改良などの機能は国内工場に残しているが、製造拠点としては、国内と海外の位置づけに大きな違いはない。だが、今後はより一層のコスト削減をめざし、たとえば、海外では大量生産品の一貫生産を行うなど機能分化を進めることもありうるという。

## 6. 女性技能者の活用

同社では8名の女性技能者を活用している。雇用形態別の内訳をみると、5名は正社員、残る3名はパート従業員である。正社員6名の担当業務をみると、2名は鉗子部門で研磨を担当、1名は第二部門で歯科用製品の組立、2名は第三部門で歯科材料を形成するためのプレス作業に従事している。

同社では、女性技能者について、重量物を扱う仕事など女性には困難な仕事がある一方で、仕事に対する粘り強さや作業内容の正確さといった点では男性よりも優れていると考えている。

同社の女性技能者の大半はパート従業員から登用した者達である。これまでに約5名をパートから登用した。

現状、制度としての正社員登用制度ではなく、慣例的に優秀な者を登用してきた。登用後の賃金は正社員の在職者の中から年齢や勤続年数が近い者を参考に決めている。

今のところ、女性技能者の中に管理・監督者はいないが、今後、優秀な者が現れば、男性と分け隔てなく、登用することもありうるとしている。