

## 第4章 雇用調整助成金受給事業所の人事労務管理

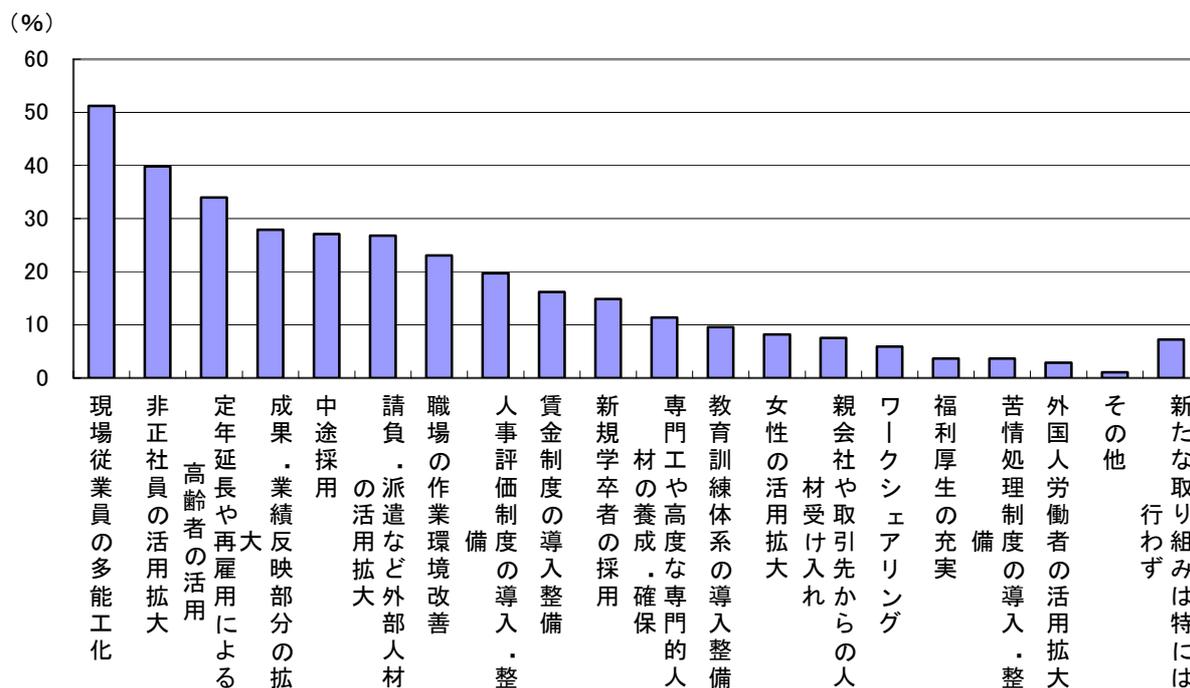
雇用調整助成金の支給がどのような効果をもたらしているかを考える上で、経営革新のための取り組みやその成果の状況とともに、人事管理のありようも、事業所の雇用状況に直接つながることから看過することができない。雇用調整助成金を受給した事業所は、受給後、どのような人事管理を進めてきているのだろうか。その内容は、助成金の対象となる雇用調整活動とどの程度対応しているのだろうか。本章では、助成金受給後の事業所における、①人事管理上の諸施策の実施状況、②従業員教育の取り組み、③中核的人材確保の状況、に焦点をあてて、助成金の受給が事業所の人事管理にいかなる影響を与えているかを検討していく。

### 第1節 人事労務管理上の諸施策

雇用調整助成金受給のための計画提出後現在までに取り組んだ人事管理上の施策についてたずねたところ、全体では、「現場従業員の多能工化」に取り組んだということが51.2%で最も多く、そのほかには「非正社員(パート・アルバイト・契約社員)の活用拡大」(39.8%)、「定年延長や再雇用による高齢者の活用」(34.0%)、「賃金における成果・業績反映部分の導入・拡大」(27.9%)、「中途採用」(27.1%)、「請負や派遣など外部人材の活用拡大」(26.8%)などが、取り組んだ回答事業所が比較的多い施策である(第4-1-1図)。計画提出後、人事労務管理上の取り組みを特に行わなかったという事業所は、全体では7.2%にとどまっており、大半の受給事業所が何らかの人事労務管理施策を新たに実施していることがわかる。

実施したという回答が多かった人事労務管理施策は、①これまでにいる社員のより一層の活用を図ろうとする施策(「現場従業員の多能工化」、「定年延長や再雇用による高齢者の活用」と、②多様な就業形態の活用により、人件費の削減や需要変動への対応を実現しようとする施策(「非正社員の活用拡大」、「請負や派遣など外部人材の活用拡大」)に大別される。第4-1-2表にそって、まず企業規模別に見ていくと、規模が大きくなるにつれて、多様な就業形態を活用する企業の割合が顕著に高まる。「非正社員の活用拡大」は30人以上規模の企業に属する回答事業所において、また「請負や派遣など外部人材の活用拡大」は、100人以上規模の企業に属する事業所において、それより下の企業規模の場合よりもとりわけ実施率が高くなる。これまでいた従業員のより一層の活用につながる施策のなかでも、「現場従業員の多能工化」は、人数規模と実施率の相関が強いが、「定年延長や再雇用による高齢者の活用」はさほど相関が認められない。また、これらの人事施策の実施は、企業規模10人未満の回答事業所においては相対的に低調で、この層では人事労務管理上の取り組みを特に行わなかったという回答が、回答事業所全体の3倍を超える23.1%に達している。

第4-1-1図 助成金受給のための計画提出後に実施した人事労務管理上の施策



業種別では、電子デバイス・情報通信機器製造や電気機械器具製造の回答事業所において、非正社員や外部人材の活用を行う事業所が相対的に多い。特に、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所では、外部人材の活用を拡大したという事業所の割合が46.4%と、回答事業所全体の場合より20ポイント近く比率が高く、もっとも実施率の高い業種となっている。一方で、電子デバイス・情報通信機器製造の回答事業所は、「現場従業員の多能工化」の実施率も82.1%と群を抜いて高い割合を示している。このほかの実施する事業所の多い施策についてみると、「定年延長や再雇用による高齢者の活用」は輸送用機械器具製造において、「中途採用」は電子デバイス・情報通信機器製造と輸送用機械器具製造において、他の業種の事業所の場合よりも実施率が目立って高い。

計画提出後回答時までの売上高・利益率の増減状況との関連を見ていくと、売上高または利益率が向上したという事業所では、これらの経営指標が好転しなかったところに比べて非正社員や外部人材の活用を拡大するという事業所の割合が高い。さらに、「賃金における成果・業績反映部分の導入・拡大」や「中途採用」を進めてきたところも、売上高や利益率の上があったところが多い。計画提出後売上高や利益率が向上したところでは、人件費負担を削減したり、あるいは経営状況に柔軟に対応させるため、人材ポートフォリオの再構成や評価・処遇制度の見直しを進めてきた傾向がみとれる。

計画提出後、雇用保険の被保険者が増えているところでも、非正社員や外部人材の活用がとりわけ進んでいる。計画提出後、雇用保険の被保険者数が5%以上増加したという事業所では、非正社員を拡大したところが53.1%、外部人材の活用を拡大したところが39.7%で、

回答事業所全体の場合と比べて、いずれも約 13 ポイント、実施率が高い。被保険者が 5%以上増えたというところでは、「中途採用」を実施したところが半数弱に達しているが、この中途採用では、正社員よりもむしろ非正社員の採用が多かった可能性がある。

取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合と、人事労務管理施策の実施との間には、特に相関は見られなかった。

第 4-1-2 表 助成金受給のための計画提出後に実施した人事労務管理上の施策・その 1

		賃金制度 の導入・整備	賃金にお ける成果・ 業績反映 部分の導 入・拡大	人事評価 制度の導 入・整備	苦情処理 制度の導 入・整備	非正社員 (パート、ア ルバイト、 契約社員) の活用拡 大
	合計	132 16.2	227 27.9	160 19.7	30 3.7	324 39.8
会社全体の 従業員数	10人未満	11.2	17.5	4.9	0.7	23.8
	10人以上30人未満	12.1	20.1	13.0	2.5	33.1
	30人以上100人未満	15.5	28.0	16.7	4.6	50.6
	100人以上300人未満	22.3	38.0	39.7	5.0	52.1
	300人以上	36.8	66.7	59.6	10.5	42.1
	不明	13.3	20	0.0	0.0	20.0
産業分類	精密機械器具製造	14.3	31.0	31.0	4.8	45.2
	輸送用機械器具製造	20.8	37.5	25.0	4.2	41.7
	電子デバイス・情報通信機器製造	21.4	28.6	25.0	0.0	46.4
	電気機械器具製造	19.2	25.1	22.8	4.2	52.1
	金属製品	19.1	24.5	13.8	1.1	37.2
	一般機械器具製造	12.5	31.9	15.0	2.5	38.1
	鉄鋼・非鉄金属	18.3	22.0	28.0	6.1	34.1
	窯業・土石	10.3	20.5	12.8	5.1	43.6
	その他製造	15.9	33.0	23.9	5.7	34.1
	製造以外	13.3	28.9	11.1	3.3	26.7
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
現在の状 況:売上高	増加・向上した	17.6	31.5	21.0	3.8	43.3
	変わらない	12.9	19.0	17.2	3.4	29.3
	減少・低下した	12.2	19.4	16.5	3.6	33.8
	不明	66.7	100.0	0.0	0.0	66.7
現在の状 況:利益率	増加・向上した	19.3	33.3	25.1	4.0	43.5
	変わらない	13.2	26.4	13.7	2.5	35.5
	減少・低下した	10.8	13.9	12.7	4.4	34.8
	不明	25.0	37.5	0.0	0.0	37.5
被保険者数 変動率	15%以上の減少	16.5	25.5	17.6	4.7	35.7
	5~15%未満の減少	14.6	30.2	22.9	4.2	39.6
	+~5%未満の増減	17.0	29.8	20.2	2.7	33.5
	5~15%の増加	14.6	30.5	18.3	2.4	58.5
	15%以上の増加	18.6	23.7	18.6	3.1	47.4
取引高が最 も多い取引 先の売上高 が全体に占 める割合	20%未満	16.2	34.6	24.3	5.4	39.5
	20%以上50%未満	15.5	27.1	19.0	3.5	39.4
	50%以上80%未満	13.9	25.8	15.2	2.6	44.4
	80%以上	18.9	26.3	19.4	3.4	39.4
	不明	21.1	5.3	21.1	0.0	15.8

第4-1-2表 助成金受給のための計画提出後に実施した人事労務管理上の施策・その2

		請負や派遣など外部人材の活用拡大	外国人労働者の活用拡大	現場従業員の多能工化	専門工や高度な専門的人材の養成・確保	親会社や取引先からの人材の受け入れ(応援・出向・転籍)
	合計	218 26.8	24 2.9	417 51.2	93 11.4	61 7.5
会社全体の従業員数	10人未満	4.2	2.1	31.5	5.6	1.4
	10人以上30人未満	15.1	2.1	43.9	7.9	4.6
	30人以上100人未満	31.8	3.3	59.0	13.0	10.5
	100人以上300人未満	52.9	5.8	66.9	19.8	10.7
	300人以上	63.2	1.8	68.4	17.5	15.8
	不明	0.0	0.0	40.0	6.7	6.7
産業分類	精密機械器具製造	26.2	2.4	64.3	14.3	7.1
	輸送用機械器具製造	29.2	0.0	58.3	4.2	12.5
	電子デバイス・情報通信機器製造	46.4	10.7	82.1	28.6	14.3
	電気機械器具製造	41.9	3.6	54.5	12.6	13.8
	金属製品	18.1	2.1	46.8	9.6	4.3
	一般機械器具製造	28.8	3.1	48.1	13.1	2.5
	鉄鋼・非鉄金属	19.5	4.9	62.2	11.0	7.3
	窯業・土石	28.2	5.1	43.6	5.1	0.0
	その他製造	21.6	0.0	52.3	10.2	9.1
	製造以外	8.9	1.1	30.0	7.8	6.7
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
現在の状況:売上高	増加・向上した	30.8	3.2	54.1	13.3	8.5
	変わらない	18.1	3.4	37.9	6.9	5.2
	減少・低下した	18.0	1.4	50.4	7.9	5.0
	不明	33.3	0.0	66.7	0.0	33.3
現在の状況:利益率	増加・向上した	34.4	3.3	57.2	14.0	9.3
	変わらない	15.7	2.5	43.7	10.2	6.1
	減少・低下した	19.6	2.5	43.7	6.3	3.8
	不明	12.5	0.0	50.0	0.0	12.5
被保険者数変動率	15%以上の減少	29.0	1.6	53.7	9.8	8.2
	5~15%未満の減少	26.0	2.6	54.2	10.9	7.8
	+5%未満の増減	14.9	3.2	46.8	13.8	2.7
	5~15%の増加	40.2	4.9	57.3	11.0	8.5
	15%以上の増加	34.0	5.2	42.3	12.4	13.4
取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合	20%未満	24.3	2.2	53.0	9.7	4.9
	20%以上50%未満	27.1	2.5	51.1	12.3	4.9
	50%以上80%未満	23.8	5.3	46.4	12.6	7.3
	80%以上	32.0	2.3	56.0	12.0	14.9
	不明	21.1	5.3	31.6	0.0	5.3

第4-1-2表 助成金受給のための計画提出後に実施した人事労務管理上の施策・その3

		定年延長や再雇用による高齢者の活用	女性の活用拡大	教育訓練体系の導入・整備	新規学卒者の採用	中途採用	ワークシェアリング
	合計	277	67	78	121	221	48
		34.0	8.2	9.6	14.9	27.1	5.9
会社全体の従業員数	10人未満	22.4	4.9	3.5	0.7	5.6	7.0
	10人以上30人未満	35.1	5.9	5.9	10.9	23.8	5.4
	30人以上100人未満	44.4	10.5	12.6	20.1	38.5	5.9
	100人以上300人未満	31.4	8.3	12.4	23.1	39.7	4.1
	300人以上	22.8	15.8	24.6	31.6	28.1	7.0
	不明	26.7	13.3	0.0	0.0	0.0	13.3
産業分類	精密機械器具製造	33.3	11.9	21.4	33.3	28.6	11.9
	輸送用機械器具製造	54.2	4.2	12.5	29.2	45.8	4.2
	電子デバイス・情報通信機器製造	10.7	14.3	10.7	21.4	46.4	0.0
	電気機械器具製造	24.6	10.8	9.0	11.4	26.9	5.4
	金属製品	44.7	4.3	8.5	11.7	17.0	7.4
	一般機械器具製造	36.3	9.4	11.3	20.6	30.6	6.3
	鉄鋼・非鉄金属	43.9	9.8	8.5	11.0	35.4	1.2
	窯業・土石	33.3	5.1	7.7	7.7	10.3	2.6
	その他製造	30.7	5.7	6.8	12.5	20.5	6.8
	製造以外	33.3	5.6	6.7	8.9	26.7	8.9
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
現在の状況:売上高	増加・向上した	35.1	10.3	11.0	16.2	30.0	4.9
	変わらない	33.6	4.3	8.6	14.7	24.1	6.0
	減少・低下した	30.2	2.9	5.0	9.4	18.0	10.1
	不明	33.3	33.3	0.0	33.3	33.3	0.0
現在の状況:利益率	増加・向上した	34.6	9.3	13.3	18.2	33.3	4.9
	変わらない	35.5	6.6	6.6	13.2	22.3	5.1
	減少・低下した	31.0	7.0	3.2	7.6	16.5	9.5
	不明	25.0	12.5	0.0	12.5	12.5	12.5
被保険者数変動率	15%以上の減少	25.1	4.7	7.5	9.8	17.3	7.1
	5~15%未満の減少	37.0	9.9	11.5	18.2	26.6	7.3
	+5%未満の増減	37.8	9.0	11.2	10.6	24.5	3.2
	5~15%の増加	43.9	8.5	7.3	28.0	46.3	6.1
	15%以上の増加	36.1	12.4	10.3	18.6	43.3	5.2
取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合	20%未満	33.0	7.6	10.8	18.4	29.2	7.0
	20%以上50%未満	42.3	7.0	9.2	16.5	28.5	6.3
	50%以上80%未満	32.5	9.9	9.9	10.6	29.1	6.6
	80%以上	24.6	9.7	9.1	13.1	22.9	2.9
	不明	21.1	5.3	5.3	5.3	10.5	10.5

第4-1-2表 助成金受給のための計画提出後に実施した人事労務管理上の施策・その4

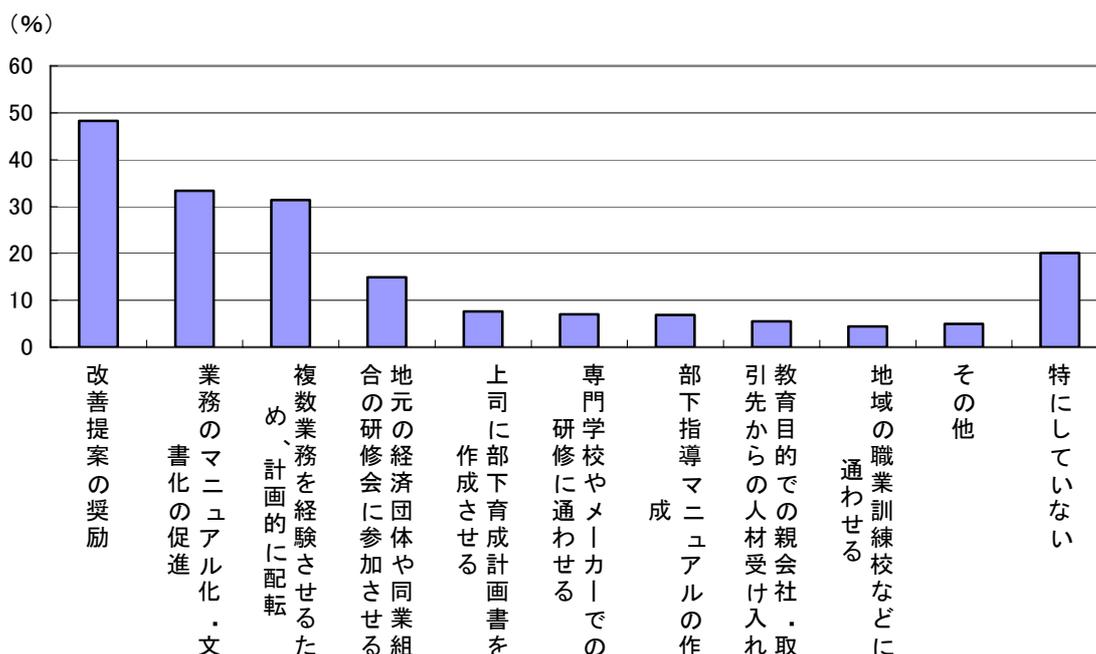
		職場の 作業環 境改善	食堂や 寮、慶弔 見舞金な ど福利厚 生の充 実	その他	人事労 務管理 上の取 組みは 特に行わ なかった	無回答	合計
	合計	188	30	9	59	16	814
		23.1	3.7	1.1	7.2	2.0	100
会社全体の 従業員数	10人未満	14.7	0.7	2.1	23.1	4.2	100
	10人以上30人未満	23.0	3.3	1.3	7.5	1.7	100
	30人以上100人未満	26.8	5.9	0.8	1.7	0.8	100
	100人以上300人未満	28.9	0.8	0.8	0.0	2.5	100
	300人以上	19.3	10.5	0.0	0.0	1.8	100
	不明	13.3	0	0	26.7	0.0	100
産業分類	精密機械器具製造	26.2	7.1	0.0	9.5	2.4	100
	輸送用機械器具製造	25.0	4.2	0.0	8.3	0.0	100
	電子デバイス・情報通信機器製造	35.7	0.0	0.0	7.1	0.0	100
	電気機械器具製造	21.6	4.2	1.2	2.4	3.6	100
	金属製品	20.2	4.3	0.0	6.4	2.1	100
	一般機械器具製造	21.9	3.8	1.9	8.8	1.9	100
	鉄鋼・非鉄金属	29.3	3.7	0.0	4.9	2.4	100
	窯業・土石	15.4	0.0	2.6	12.8	2.6	100
	その他製造	27.3	4.5	1.1	8.0	1.1	100
	製造以外	18.9	2.2	2.2	12.2	0.0	100
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100
現在の状 況:売上高	増加・向上した	27.3	4.9	1.3	5.6	1.4	100
	変わらない	16.4	0.9	0.0	12.9	1.7	100
	減少・低下した	12.2	1.4	1.4	9.4	4.3	100
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100
現在の状 況:利益率	増加・向上した	26.4	5.1	1.3	5.1	0.9	100
	変わらない	22.8	2.5	1.0	10.2	2.5	100
	減少・低下した	15.2	1.3	0.6	9.5	4.4	100
	不明	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	100
被保険者数 変動率	15%以上の減少	17.3	2.7	0.4	8.2	2.4	100
	5~15%未満の減少	22.4	2.1	0.5	4.7	2.6	100
	+5%未満の増減	26.6	3.7	1.6	12.8	1.6	100
	5~15%の増加	26.8	6.1	3.7	0.0	0.0	100
	15%以上の増加	29.9	7.2	1.0	5.2	2.1	100
取引高が最 も多い取引 先の売上高 が全体に占 める割合	20%未満	23.8	4.3	1.1	6.5	1.6	100
	20%以上50%未満	24.6	3.9	1.4	7.4	1.8	100
	50%以上80%未満	21.9	4.0	0.7	6.0	1.3	100
	80%以上	23.4	2.9	1.1	9.1	0.6	100
	不明	0.0	0.0	0.0	5.3	26.3	100

## 第2節 従業員教育のための取り組み

多様な就業形態の活用と並んで、雇用調整助成金受給事業所で行われてきた人事労務管理施策で多かったのは、これまでいた従業員を経営に資する形で活用していこうとする施策であった。そうした施策の実施過程などで、助成金受給事業所は従業員教育のためにどのような取り組みを行ってきたであろうか。

計画提出後、現在までの間に実施した従業員教育のための取り組みとしては、「改善提案の奨励」を挙げるところが約半数で最も多く、次いで「業務のマニュアル化・文書化の促進」（33.4%）、「複数業務を経験させるため、計画的に配置転換」（31.4%）、「地元の経済団体や同業組合の研修会に参加させる」（14.9%）となっている。これら以外の施策についてはいずれも実施率が10%未満にとどまっており、「従業員の教育のための取り組みは特にしていない」という回答事業所も約2割ある（第4-2-1図）。

第4-2-1図 従業員教育のための取り組み



こうした従業員教育のための取り組みは、事業所が属する企業の規模によって実施状況が大きく異なる（第4-2-2表）。「改善提案の奨励」、「業務のマニュアル化・文書化の促進」は従業員300人以上企業の回答事業所では実施率がそれぞれ71.9%、59.6%であるのに対し、従業員10人未満企業の回答事業所では22.4%、11.2%にとどまる。このように、従業員教育のための取り組みは、企業の従業員規模が小さくなるほど低調になり、「特にしていない」という回答が、従業員10人以上30人未満企業に属する回答事業所では26.4%、従業員10人未満企業に属する回答事業所では48.3%に達する。

業種別では、製造以外の事業所で、従業員教育のための取り組みを特に行っていないところ約3分の1を占めているほか、「改善提案の奨励」、「業務のマニュアル化・文書化の促進」といった施策も実施率が20%未満にとどまる。「改善提案の奨励」は、輸送用機械器具製造や電子デバイス・情報通信機器製造の事業所において実施するところが約6割と多く、「業務のマニュアル化・文書化の促進」は精密機械器具製造での実施率（54.8%）が特に高い。「複数業務を経験させるため、計画的に配置転換」は、回答事業所全体での実施率に

比べて、とりわけ高かったり低かったりする業種が見られない。

第4-2-2表 従業員教育のための取り組み・その1

		部下指導マ ニュアルの作 成	上司に部下 育成計画書を 作成させる	改善提案の 奨励	複数業務を経 験させるた め、計画的に 配置転換
	合計	56 6.9	62 7.6	393 48.3	256 31.4
会社全体の 従業員数	10人未満	2.1	1.4	22.4	19.6
	10人以上30人未満	5.9	5.0	38.1	29.7
	30人以上100人未満	7.9	7.5	59.4	37.7
	100人以上300人未満	12.4	18.2	66.1	38.0
	300人以上	8.8	12.3	71.9	33.3
	不明	0.0	6.7	46.7	13.3
産業分類	精密機械器具製造	16.7	11.9	54.8	33.3
	輸送用機械器具製造	4.2	8.3	62.5	29.2
	電子デバイス・情報通信機器製造	7.1	14.3	64.3	28.6
	電気機械器具製造	9.0	8.4	57.5	32.3
	金属製品	6.4	6.4	42.6	23.4
	一般機械器具製造	3.1	8.1	47.5	30.0
	鉄鋼・非鉄金属	6.1	7.3	53.7	40.2
	窯業・土石	5.1	0.0	48.7	38.5
	その他製造	8.0	5.7	51.1	37.5
	製造以外	6.7	7.8	18.9	24.4
不明	0.0	0.0	0.0	0.0	
現在の状 況:売上高	増加・向上した	7.7	9.0	52.5	33.3
	変わらない	5.2	5.2	41.4	26.7
	減少・低下した	5.0	4.3	36.7	28.8
	不明	0.0	0.0	66.7	0.0
現在の状 況:利益率	増加・向上した	8.2	10.6	55.2	34.4
	変わらない	5.6	5.1	41.1	29.9
	減少・低下した	5.1	2.5	38.0	25.3
	不明	0.0	0.0	37.5	25.0
被保険者数 変動率	15%以上の減少	4.3	4.7	43.5	30.6
	5~15%未満の減少	5.7	9.9	55.2	35.9
	+5%未満の増減	8.0	9.6	42.0	26.6
	5~15%の増加	8.5	8.5	56.1	26.8
	15%以上の増加	12.4	6.2	52.6	38.1
取引高が最 も多い取引 先の売上高 が全体に占 める割合	20%未満	2.7	10.8	48.6	29.2
	20%以上50%未満	8.5	7.0	49.6	29.2
	50%以上80%未満	9.9	8.6	41.1	37.1
	80%以上	6.3	5.1	53.7	32.6
	不明	5.3	0.0	31.6	31.6

第4-2-2表 従業員教育のための取り組み・その2

		教育目的での親会社・取引先からの人材受け入れ(応援など)	業務のマニュアル化・文書化の促進	専門学校やメーカーでの研修に通わせる	地域の職業訓練校などに通わせる
合計		45	272	57	36
		5.5	33.4	7.0	4.4
会社全体の従業員数	10人未満	0.7	11.2	7.0	1.4
	10人以上30人未満	4.6	25.1	5.4	3.8
	30人以上100人未満	7.9	42.3	8.8	5.9
	100人以上300人未満	5.0	49.6	8.3	5.0
	300人以上	14.0	59.6	5.3	7.0
	不明	0.0	6.7	0.0	6.7
産業分類	精密機械器具製造	9.5	54.8	4.8	7.1
	輸送用機械器具製造	4.2	37.5	12.5	4.2
	電子デバイス・情報通信機器製造	17.9	42.9	14.3	3.6
	電気機械器具製造	9.0	44.3	4.8	4.8
	金属製品	1.1	30.9	6.4	7.4
	一般機械器具製造	5.0	30.0	8.1	7.5
	鉄鋼・非鉄金属	3.7	31.7	7.3	0.0
	窯業・土石	2.6	23.1	2.6	2.6
	その他製造	4.5	34.1	3.4	0.0
	製造以外	3.3	13.3	12.2	3.3
不明	0.0	0.0	0.0	0.0	
現在の状況:売上高	増加・向上した	6.8	37.1	7.7	4.9
	変わらない	2.6	29.3	6.0	3.4
	減少・低下した	2.9	23.0	5.0	3.6
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0
現在の状況:利益率	増加・向上した	8.2	41.5	8.0	5.3
	変わらない	2.5	22.3	5.6	2.5
	減少・低下した	1.9	25.9	6.3	4.4
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0
被保険者数変動率	15%以上の減少	5.1	28.6	5.9	2.4
	5~15%未満の減少	4.7	37.5	8.3	6.3
	+5%未満の増減	4.8	28.2	6.9	4.8
	5~15%の増加	2.4	45.1	9.8	6.1
	15%以上の増加	12.4	38.1	5.2	4.1
取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合	20%未満	2.7	33.5	5.4	3.2
	20%以上50%未満	3.5	35.2	7.4	6.3
	50%以上80%未満	7.9	31.8	9.9	5.3
	80%以上	10.3	33.1	5.7	1.7
	不明	0.0	21.1	5.3	5.3

第4-2-2表 従業員教育のための取り組み・その3

		地元の経済団体や同業組合の研修会に参加させる	その他	従業員の教育のための取り組みは特にしていない	無回答	合計
合計		121	41	164	24	814
		14.9	5.0	20.1	2.9	100
会社全体の従業員数	10人未満	8.4	3.5	48.3	3.5	100
	10人以上30人未満	9.2	3.8	26.4	3.8	100
	30人以上100人未満	21.3	4.2	9.6	1.3	100
	100人以上300人未満	23.1	9.1	4.1	2.5	100
	300人以上	14.0	8.8	3.5	1.8	100
	不明	0.0	6.7	13.3	20.0	100
産業分類	精密機械器具製造	21.4	4.8	19.0	4.8	100
	輸送用機械器具製造	12.5	0.0	25.0	0.0	100
	電子デバイス・情報通信機器製造	17.9	7.1	7.1	0.0	100
	電気機械器具製造	13.8	7.2	10.2	4.2	100
	金属製品	11.7	3.2	22.3	4.3	100
	一般機械器具製造	11.9	6.3	23.1	1.3	100
	鉄鋼・非鉄金属	14.6	6.1	15.9	6.1	100
	窯業・土石	17.9	5.1	28.2	2.6	100
	その他製造	14.8	3.4	20.5	3.4	100
	製造以外	21.1	2.2	34.4	0.0	100
不明	0.0	0.0	0.0	0.0	100	
現在の状況:売上高	増加・向上した	14.6	5.2	17.1	2.7	100
	変わらない	12.1	4.3	27.6	3.4	100
	減少・低下した	18.7	4.3	25.9	3.6	100
	不明	0.0	33.3	33.3	0.0	100
現在の状況:利益率	増加・向上した	15.3	6.4	14.2	1.8	100
	変わらない	13.7	3.0	25.4	5.1	100
	減少・低下した	15.8	3.2	29.7	3.8	100
	不明	0.0	12.5	37.5	0.0	100
被保険者数変動率	15%以上の減少	13.3	4.7	24.3	3.9	100
	5～15%未満の減少	16.1	2.1	15.6	1.6	100
	+-5%未満の増減	15.4	4.8	27.1	3.2	100
	5～15%の増加	14.6	11.0	11.0	1.2	100
	15%以上の増加	15.5	7.2	12.4	4.1	100
取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合	20%未満	17.8	5.4	21.1	1.1	100
	20%以上50%未満	13.4	4.9	20.1	2.5	100
	50%以上80%未満	20.5	4.6	21.2	4.0	100
	80%以上	10.3	5.1	19.4	1.7	100
	不明	5.3	5.3	10.5	31.6	100

売上高・利益率の増減状況別に見ると、売上高・利益率が向上したというところでは、特に何もしなかったという回答の比率が最も低く、反面「改善提案の奨励」、「業務のマニュアル化・文書化の促進」、「複数業務を経験させるため、計画的に配置転換」のいずれについても、売上高・利益率が向上した事業所でそうでない事業所よりも実施するところの割合が高い。特に「改善提案の奨励」と「業務のマニュアル化・文書化の促進」は、売上高・利益率

の向上した事業所と低下した事業所との実施率の差が大きい。売上高や利益率が良くなった事業所では、先に人事労務管理施策の実施状況を見たときに確認したとおり、多様な就業形態の活用などを通じて人件費の削減を実現したり、需要変動に柔軟に対応できるようにしているとともに、教育訓練により、既存の従業員の働き振りをより生産性の高いものにしようとしていることがうかがえる。

計画提出後の雇用保険被保険者数の変動率と、従業員教育のための様々な取り組みの実施との間には、相関は認められない。取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合別に取り組みの異同を見ていくと、最も売上高の多い取引先への依存度が高まるほど、「教育目的での親会社・取引先からの人材受け入れ（応援など）」を実施する事業所の比率が高まる傾向にはあるが、実施する事業所自体が少なく（全体の 5.5%）、カテゴリー間での差は小さい。

### 第3節 中核的人材の確保・育成に向けた取り組み

これまでの調査結果の分析から、雇用調整助成金の受給事業所は、既存の従業員の有効な活用に向けた取り組みを行っており、しかも業績のよい事業所でそうした傾向が強いことがわかった。では、回答事業所の既存の従業員のうち、事業運営の中心となっており、これまで見てきた様々な取り組みの対象ともなっていると考えられる人材はどのような人材なのだろうか。

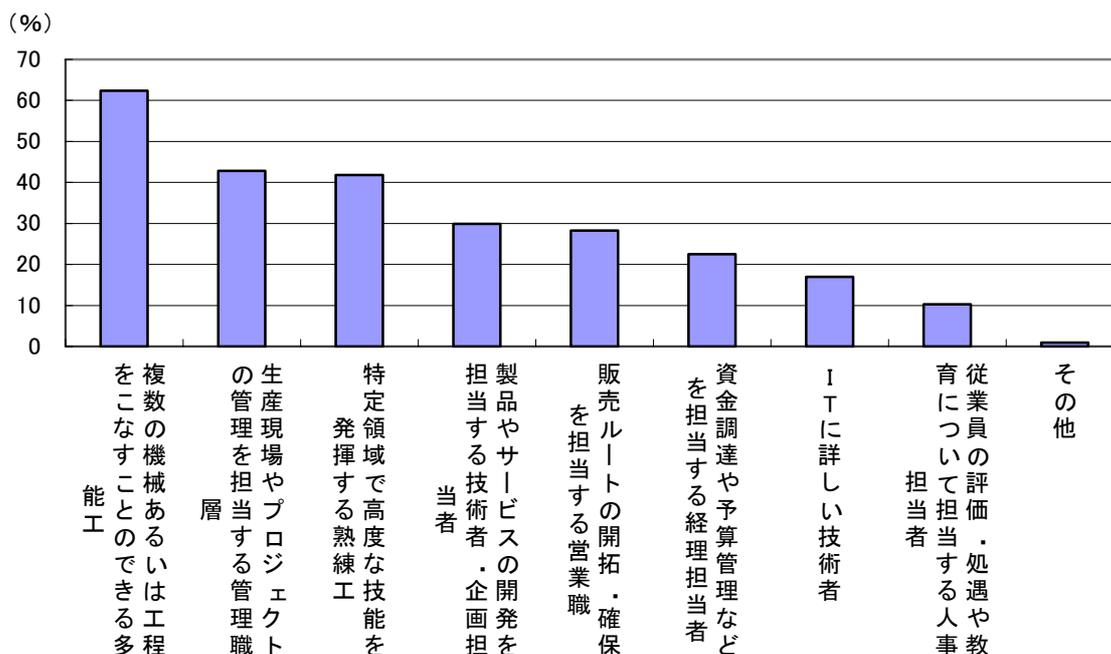
#### (1) 事業所の中核的人材

回答事業所全体で中核的人材として最も指摘が多かったのは「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」で約 6 割の事業所が指摘している。次いで「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」、「特定の技能領域で高度な技能を発揮する熟練工」を挙げる事業所が約 4 割、「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」、「販売ルートの開拓・確保を担当する営業職」を挙げる事業所がそれぞれ 3 割弱となっている（第 4-3-1 図）。製造業事業所が回答事業所の大半を占めることを反映し、現場で実際に製造を担当する人材を中心に、製造プロセスの管理にあたる人材、あるいは製品の開発を担当する人材などを中核的人材として捉えている事業所が多い。

「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」は、企業規模が大きくなるほど指摘率が上昇し、従業員 100 人以上企業に属する回答事業所では、「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」の指摘率を上回って、指摘が最も多い。また、「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」の指摘率についても同様の傾向が見られ、従業員 300 人以上企業の回答事業所では半数以上の事業所が中核的人材として指摘している。一方、従業員 10 人未満企業に属する回答事業所では、「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」、「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」、「販売ルートの開拓・

確保を担当する営業職」を中核的人材としてあげる事業所が 10%台にとどまっており、「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」、「特定の技能領域で高度な技能を發揮する熟練工」といった、現場で製造を担当している従業員がもっぱら中核的人材となっていることがわかる（第 4-3-2 表）。

第 4-3-1 図 事業所の中核的人材



業種別に見ると、「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」は窯業・土石の事業所でやや指摘率が下がる。また、「特定の技能領域で高度な技能を發揮する熟練工」は金属製品の事業所で、「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」は、精密機械器具製造や電子デバイス・情報通信機器製造、電気機械器具製造の事業所において、他の業種に比べて中核的人材としてあげている事業所の割合が大きい。「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」は、輸送用機械器具製造の事業所で、中核的人材と考える事業所が半数に達している。製造以外の回答事業所では、「販売ルートの開拓・確保を担当する営業職」を中核的人材と指摘するところが、約半数と最も多い。

計画提出後の売上高・利益率の増減状況別では、売上高・利益率が向上した事業所で、「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」、「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」、「特定の技能領域で高度な技能を發揮する熟練工」を中核的人材として指摘する事業所の比率が目だって高くなる。

中核的人材の捉え方に対して、大きな影響を与えているのは、取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合と見られる。とりわけ「販売ルートの開拓・確保を担当する営業職」、「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」、「資金調達や予算管理などを

第4-3-2表 事業所の中核的人材・その1

		製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者	IT(情報通信技術)に詳しい技術者	複数の機械あるいは工程をこなすことができる多能工	特定の技能領域で高度な技能を発揮する熟練工	生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層
	合計	243	138	508	340	348
		29.9	17.0	62.4	41.8	42.8
会社全体の従業員数	10人未満	10.5	14.7	53.1	35.7	11.9
	10人以上30人未満	22.2	12.1	65.7	37.2	30.1
	30人以上100人未満	36.4	17.6	62.8	47.3	55.6
	100人以上300人未満	45.5	27.3	66.1	41.3	68.6
	300人以上	56.1	21.1	63.2	54.4	71.9
	不明	6.7	6.7	60.0	40.0	13.3
産業分類	精密機械器具製造	28.6	21.4	64.3	38.1	69.0
	輸送用機械器具製造	50.0	20.8	66.7	41.7	25.0
	電子デバイス・情報通信機器製造	28.6	21.4	71.4	42.9	64.3
	電気機械器具製造	34.1	25.7	68.3	38.3	51.5
	金属製品	21.3	14.9	58.5	53.2	33.0
	一般機械器具製造	33.8	11.9	70.6	47.5	43.1
	鉄鋼・非鉄金属	24.4	15.9	67.1	42.7	42.7
	窯業・土石	28.2	7.7	51.3	35.9	41.0
	その他製造	36.4	13.6	59.1	43.2	43.2
	製造以外	18.9	15.6	40.0	27.8	22.2
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
現在の状況:売上高	増加・向上した	30.0	17.4	65.6	44.2	46.8
	変わらない	30.2	10.3	56.0	34.5	37.9
	減少・低下した	28.8	19.4	54.7	38.1	31.7
	不明	33.3	66.7	66.7	33.3	0.0
現在の状況:利益率	増加・向上した	32.4	17.3	66.1	46.1	51.2
	変わらない	27.9	16.8	56.3	37.1	32.5
	減少・低下した	25.9	15.8	58.9	36.7	32.9
	不明	12.5	25.0	75.0	12.5	12.5
被保険者数変動率	15%以上の減少	30.2	15.7	58.8	41.2	37.6
	5~15%未満の減少	37.0	18.8	62.0	41.1	50.5
	+5%未満の増減	24.5	16.5	61.7	42.0	40.4
	5~15%の増加	34.1	18.3	64.6	50.0	43.9
	15%以上の増加	21.6	16.5	72.2	37.1	44.3
取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合	20%未満	42.2	20.0	56.2	41.6	42.2
	20%以上50%未満	34.9	16.5	59.5	46.1	45.1
	50%以上80%未満	23.2	11.3	66.2	39.1	38.4
	80%以上	16.0	19.4	72.6	36.6	45.7
	不明	15.8	15.8	42.1	47.4	21.1

第4-3-2表 事業所の中核的人材・その2

		販売ルートの開拓・確保を担当する営業職	資金調達や予算管理などを担当する経理担当者	従業員の評価・処遇や教育について担当する人事担当者	その他	無回答	合計
	合計	230	183	84	7	31	814
		28.3	22.5	10.3	0.9	3.8	100
会社全体の従業員数	10人未満	16.1	13.3	0.7	2.8	9.8	100
	10人以上30人未満	24.3	17.6	7.9	0.8	2.5	100
	30人以上100人未満	40.2	32.2	11.7	0.0	1.3	100
	100人以上300人未満	33.1	25.6	19.8	0.0	3.3	100
	300人以上	19.3	24.6	21.1	1.8	1.8	100
	不明	13.3	0.0	0.0	0.0	20.0	100
産業分類	精密機械器具製造	23.8	23.8	26.2	2.4	7.1	100
	輸送用機械器具製造	33.3	37.5	16.7	0.0	0.0	100
	電子デバイス・情報通信機器製造	28.6	7.1	14.3	0.0	0.0	100
	電気機械器具製造	24.6	22.2	11.4	1.2	3.6	100
	金属製品	27.7	19.1	3.2	1.1	3.2	100
	一般機械器具製造	20.0	18.8	11.3	0.6	3.8	100
	鉄鋼・非鉄金属	36.6	29.3	11.0	0.0	2.4	100
	窯業・土石	20.5	23.1	10.3	0.0	12.8	100
	その他製造	27.3	21.6	4.5	1.1	3.4	100
	製造以外	47.8	27.8	8.9	1.1	3.3	100
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100
現在の状況:売上高	増加・向上した	28.8	22.7	11.7	1.1	2.3	100
	変わらない	26.7	23.3	8.6	0.9	6.9	100
	減少・低下した	28.1	20.9	6.5	0.0	7.2	100
	不明	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	100
現在の状況:利益率	増加・向上した	30.2	24.4	14.0	0.4	2.0	100
	変わらない	26.4	20.8	6.6	2.0	5.6	100
	減少・低下した	25.9	19.0	5.1	0.6	7.0	100
	不明	12.5	25.0	0.0	0.0	0.0	100
被保険者数変動率	15%以上の減少	27.8	20.8	8.6	0.4	5.1	100
	5~15%未満の減少	31.8	26.6	12.5	1.0	2.6	100
	+~5%未満の増減	29.8	23.9	10.6	1.6	4.3	100
	5~15%の増加	31.7	19.5	9.8	0.0	1.2	100
	15%以上の増加	16.5	18.6	10.3	1.0	4.1	100
取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合	20%未満	47.0	31.4	14.1	0.0	0.5	100
	20%以上50%未満	32.4	22.5	8.8	1.1	3.5	100
	50%以上80%未満	23.2	23.8	9.9	2.0	4.6	100
	80%以上	8.0	14.3	10.3	0.6	4.0	100
	不明	10.5	0.0	0.0	0.0	31.6	100

担当する経理担当者」の指摘率は、取引状況によって大きく異なってくる。いずれの職務も最大取引先への依存度が下がるほど指摘率が高くなっており、最大取引先の売上高に占める割合が20%未満の事業所では、「販売ルートの開拓・確保を担当する営業職」を中核的人材に挙げる事業所が47.0%、「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」をあげるところが42.2%、「資金調達や予算管理などを担当する経理担当者」をあげるところが

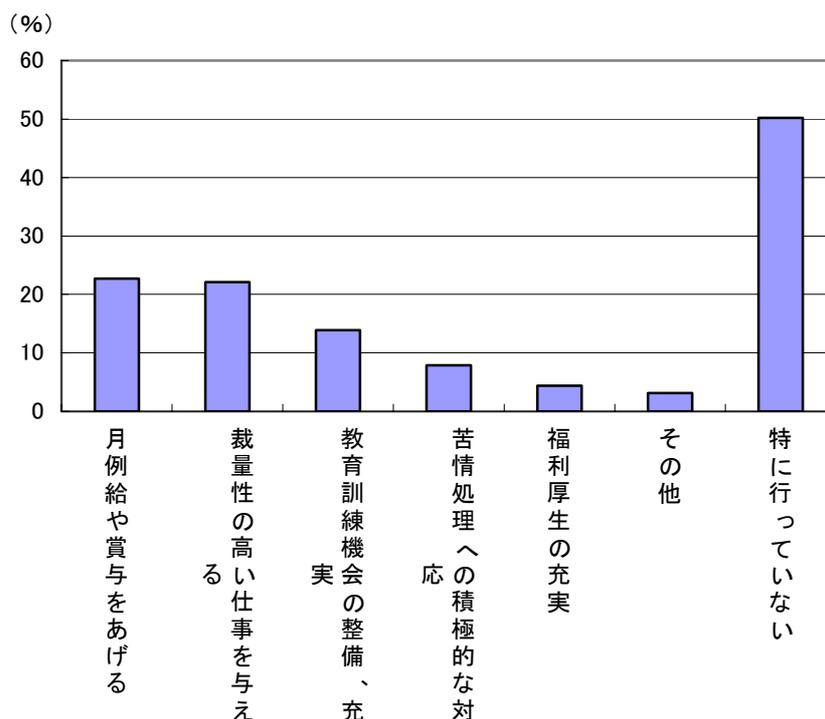
31.4%であるのに対し、最大取引先の売上高に占める割合が 80%以上になると、「販売ルートの開拓・確保を担当する営業職」の指摘率が 8.0%、「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」が 16.0%、「資金調達や予算管理などを担当する経理担当者」が 14.3%となる。少数の取引先に依存していない事業所では、収益の確保につながる営業力・製品開発力の強化や、資金確保が重要な課題となっていることを改めて確認できる。

計画提出後の被保険者の変動率と、中核的人材としてあげる職務との間には明確な相関は見られない。

## (2) 中核的人材確保の方法

ただ、回答事業所の半数は、計画提出後調査回答時まで中核的人材を引き留めるための取り組みを行ってはいない。引き留めのための取り組みとしては、「月例給や賞与の額をあげる」(22.7%)、「裁量性の高い仕事を与える」(22.1%)、「教育訓練機会の整備、充実」(13.9%)の指摘が比較的多かった(第4-3-3図)。

第4-3-3図 中核的人材引き留めのための施策(複数回答:回答事業所全体)



中核的人材確保のための特別な取り組みは行っていないという事業所の割合は、従業員10人未満企業に属する事業所でやや高まるが、企業規模が大きくなってもさほど低下するわけではなく、従業員300人以上規模の企業に属する回答事業所でも49.1%は取り組みを行っていない(第4-3-4表)。引き留めのための取り組みについても、「教育訓練機会の整備、充

実」は従業員規模が大きくなるにつれて実施率が高まる傾向にあるが、他の引き留め策にはそうした傾向が見られず、総じて企業規模による相違は小さいといえる。業種別に見ても、輸送用機械器具製造の事業所で取り組みが低調であるのが目立つ程度で、業種の違いによる特徴は見られない。

第4-3-4表 中核的人材引き留めのための施策・その1

		月例給や賞与の額を上げる	裁量性の高い仕事を与える	苦情処理により積極的に対応する	教育訓練機会の整備、充実
	合計	185	180	64	113
		22.7	22.1	7.9	13.9
会社全体の従業員数	10人未満	16.1	13.3	8.4	4.2
	10人以上30人未満	25.1	25.5	7.1	10.0
	30人以上100人未満	25.9	23.8	10.0	20.1
	100人以上300人未満	19.8	20.7	6.6	17.4
	300人以上	24.6	26.3	5.3	24.6
	不明	13.3	20.0	0.0	0.0
産業分類	精密機械器具製造	33.3	14.3	9.5	21.4
	輸送用機械器具製造	25.0	4.2	4.2	8.3
	電子デバイス・情報通信機器製造	32.1	25.0	7.1	21.4
	電気機械器具製造	15.6	25.1	10.2	15.6
	金属製品	26.6	29.8	9.6	13.8
	一般機械器具製造	20.6	20.6	6.3	11.9
	鉄鋼・非鉄金属	28.0	20.7	9.8	15.9
	窯業・土石	28.2	23.1	0.0	10.3
	その他製造	21.6	26.1	6.8	13.6
	製造以外	21.1	15.6	7.8	10.0
	不明	0.0	0.0	0.0	0.0
現在の状況:売上高	増加・向上した	27.5	24.1	8.5	16.7
	変わらない	12.9	9.5	6.0	9.5
	減少・低下した	12.2	24.5	6.5	6.5
	不明	0.0	33.3	33.3	0.0
現在の状況:利益率	増加・向上した	27.1	24.2	8.0	18.2
	変わらない	20.8	18.3	8.6	10.2
	減少・低下した	13.3	20.9	6.3	7.0
	不明	12.5	25.0	12.5	0.0
被保険者数変動率	15%以上の減少	18.4	20.0	8.2	9.8
	5~15%未満の減少	20.8	22.9	6.8	13.5
	+5%未満の増減	24.5	26.1	8.5	13.3
	5~15%の増加	25.6	20.7	3.7	15.9
	15%以上の増加	32.0	19.6	11.3	24.7
取引高が最も多い取引先の売上高が全体に占める割合	20%未満	23.2	24.9	7.6	8.1
	20%以上50%未満	22.9	23.2	7.7	14.8
	50%以上80%未満	27.2	17.2	9.3	18.5
	80%以上	19.4	23.4	8.0	15.4
	不明	10.5	5.3	0.0	5.3

第4-3-4表 中核的人材引き留めのための施策・その2

		福利厚生 の充実	その他	特別な取り 組みはして いない	無回答	合計
合計		36 4.4	25 3.1	409 50.2	26 3.2	814 100
会社全体の 従業員数	10人未満	5.6	0.7	62.9	4.2	100
	10人以上30人未満	5.4	2.5	47.7	2.5	100
	30人以上100人未満	4.2	4.6	43.1	1.7	100
	100人以上300人未満	2.5	3.3	54.5	5.0	100
	300人以上	3.5	3.5	49.1	1.8	100
	不明	0.0	6.7	53.3	20.0	100
産業分類	精密機械器具製造	9.5	4.8	40.5	4.8	100
	輸送用機械器具製造	4.2	0.0	66.7	0.0	100
	電子デバイス・情報通信機器製造	0.0	3.6	50.0	0.0	100
	電気機械器具製造	3.0	6.0	48.5	4.8	100
	金属製品	3.2	0.0	40.4	4.3	100
	一般機械器具製造	7.5	3.8	53.8	1.9	100
	鉄鋼・非鉄金属	3.7	2.4	46.3	4.9	100
	窯業・土石	2.6	0.0	59.0	2.6	100
	その他製造	2.3	2.3	51.1	3.4	100
	製造以外	5.6	2.2	56.7	1.1	100
不明	0.0	0.0	0.0	0.0	100	
現在の状 況:売上高	増加・向上した	5.2	3.4	45.9	2.2	100
	変わらない	2.6	0.9	66.4	4.3	100
	減少・低下した	2.9	3.6	54.7	5.8	100
	不明	0.0	0.0	33.3	33.3	100
現在の状 況:利益率	増加・向上した	5.5	3.3	46.6	2.0	100
	変わらない	4.1	2.5	50.8	4.1	100
	減少・低下した	1.9	2.5	60.8	5.1	100
	不明	0.0	12.5	37.5	12.5	100
被保険者数 変動率	15%以上の減少	2.4	3.5	53.3	4.7	100
	5~15%未満の減少	2.1	4.2	53.6	2.1	100
	+~5%未満の増減	5.9	2.1	50.0	3.2	100
	5~15%の増加	6.1	3.7	47.6	2.4	100
	15%以上の増加	10.3	1.0	38.1	2.1	100
取引高が最 も多い取引 先の売上高 が全体に占 める割合	20%未満	3.2	4.9	52.4	2.2	100
	20%以上50%未満	4.2	2.8	52.5	2.1	100
	50%以上80%未満	6.6	2.6	44.4	3.3	100
	80%以上	4.6	2.3	50.9	1.7	100
	不明	0.0	0.0	36.8	42.1	100

売上高・利益率の増減状況との関連では、売上高・利益が向上した事業所では特に何もしていないという回答の比率が5割未満となり、「月例給や賞与の額をあげる」や「教育訓練機会の整備、充実」を実施する事業所の割合がやや大きくなる。また、計画提出後の被保険者変動率は、カテゴリ間でさほど大きな差はないものの、「月例給や賞与の額をあげる」、「教育訓練機会の整備、充実」、「福利厚生の充実」といった施策の実施率と正の相関が見られる。

## 第4節 事業立て直しの取り組みと人事労務管理

第3章で詳しく見てきたように、雇用調整助成金を受給している事業所の大半は、受給のための計画提出後、事業立て直しのために何らかの経営上の取り組みを実施している。こうした経営上の取り組みと、これまで概観してきた人事労務管理上の施策とは何らかの関係を持っているのだろうか。雇用調整助成金の影響や意義について検討していくため、この点を分析して見ることにしよう

### (1) 事業立て直しのための様々な取り組みと人事労務管理の諸施策

第4-4-1表は、指摘した回答事業所が100以上あった事業立て直しのための取り組みのそれぞれについて、そうした取り組みに取り組んだ事業所がどのような人事労務管理施策を実施してきたかをまとめたものである。

回答事業所全体で最も指摘が多かった「現場従業員の多能工化」（回答事業所全体で51.2%）は、「取り扱う製品・サービスの絞り込み」を行ってきた事業所で68.1%が実施（回答事業所全体では51.2%）しているほか、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」（67.5%）、「高精度・高品質化のための設備投資」（67.5%）、「自動化・省力化投資の強化」（66.7%）、「遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善」（66.0%）、「外注化（アウトソーシング）の徹底」（64.0%）、「インターネットを活用した受発注」（62.9%）、「営業部門を強化し、販売ルートを開拓」（62.2%）、「新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大」（61.6%）など、回答の多かった事業立て直しのほとんどにおいて、6割以上の実施率となっている。雇用調整助成金受給事業所の事業立て直しにあたっては、既存従業員の職務能力の向上が大きな比重を占めていることがわかる。

「非正社員（パート・アルバイト・契約社員）の活用拡大」（回答事業所全体で39.8%）は「外注化（アウトソーシング）の徹底」を実施してきたところで、55.2%が進めているほか、「新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大」（51.1%）、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」（50.5%）、を行っている回答事業所でも、実施率が50%を超える。非正社員の活用とアウトソーシングの徹底による請負・派遣など外部人材の活用が並行して行われている様子や、生産管理などの見直しにおいて人材ポートフォリオの見直しをすすめる事業所が多いことなどがうかがえる。

非正社員の活用と同様、多様な就業形態のより一層の活用をはかる「請負や派遣など外部人材の活用拡大」（回答事業所全体で26.8%）は、「外注化（アウトソーシング）の徹底」を行ってきた事業所で54.4%が実施、さらに「高精度・高品質化のための設備投資」（41.9%）や「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」（39.6%）を行ってきた事業所での指摘率が全体と比べて高いのが目立つ。

第4-4-1表 人事労務管理の実施状況（事業立て直しのための取り組み別）・その1

		賃金制度 の導入整備	成果・業績 反映部分 の拡大	人事評価 制度の導 入・整備	苦情処理 制度の導 入・整備	非正社員 の活用拡 大
合計		132 16.2	227 27.9	160 19.7	30 3.7	324 39.8
事業立て直 しのための 取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	19.6	36.3	28.7	5.4	51.1
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	28.4	35.3	24.1	9.5	40.5
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	16.9	36.2	26.4	5.1	46.5
	インターネットを活用した受発注	21.0	27.6	25.7	3.7	43.8
	部品・原材料などの調達コストの削減	19.1	36.3	24.4	4.7	43.9
	人件費削減や要員管理の見なおし	20.1	30.2	21.7	4.2	44.3
	自動化・省力化投資の強化	23.5	41.4	35.8	7.4	46.3
	高精度・高品質化のための設備投資	23.8	40.0	31.3	7.5	43.8
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	25.0	39.1	30.1	7.1	43.6
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	20.8	45.3	33.5	7.5	50.5
外注化(アウトソーシング)の徹底	24.0	43.2	35.2	8.8	55.2	

第4-4-1表 人事労務管理の実施状況（事業立て直しのための取り組み別）・その2

		請負・派遣 など外部 人材の活 用拡大	外国人労 働者の活 用拡大	現場従業 員の多能 工化	専門工や 高度な専 門的人材 の養成・確 保	親会社や 取引先か らの人材 受け入れ
合計		218 26.8	24 2.9	417 51.2	93 11.4	61 7.5
事業立て直 しのための 取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	32.9	2.7	61.6	17.2	9.7
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	35.3	4.3	68.1	19.8	12.1
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	32.3	3.1	62.2	16.1	5.9
	インターネットを活用した受発注	24.8	2.9	62.9	21.0	8.6
	部品・原材料などの調達コストの削減	26.8	3.8	58.1	13.0	8.3
	人件費削減や要員管理の見なおし	30.9	3.5	54.9	12.2	7.2
	自動化・省力化投資の強化	36.4	4.9	66.7	21.0	8.0
	高精度・高品質化のための設備投資	41.9	5.0	67.5	28.8	7.5
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	32.7	1.9	66.0	12.8	6.4
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	39.6	4.7	67.5	19.8	10.4
外注化(アウトソーシング)の徹底	54.4	3.2	64.0	17.6	10.4	

第4-4-1表 人事労務管理の実施状況（事業立て直しのための取り組み別）・その3

		定年延長 や再雇用 による高 齢者の活 用	女性の活 用拡大	教育訓練 制度の導 入整備	新規学卒 者の採用	中途採用
合計		277 34.0	67 8.2	78 9.6	121 14.9	221 27.1
事業立て直 しのための 取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	40.2	11.5	14.2	18.1	32.0
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	37.1	14.7	16.4	15.5	27.6
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	35.8	11.0	11.8	18.9	37.0
	インターネットを活用した受発注	40.0	16.2	13.3	22.9	36.2
	部品・原材料などの調達コストの削減	36.3	8.7	11.4	17.7	30.9
	人件費削減や要員管理の見なおし	36.2	9.0	9.7	15.0	28.6
	自動化・省力化投資の強化	34.0	12.3	17.3	26.5	35.8
	高精度・高品質化のための設備投資	35.0	11.3	14.4	28.1	33.8
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	39.7	13.5	14.1	17.3	26.9
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	39.2	14.6	20.8	22.6	36.3
外注化(アウトソーシング)の徹底	35.2	10.4	16.8	19.2	35.2	

第4-4-1表 人事労務管理の実施状況（事業立て直しのための取り組み別）・その4

		ワークシ ェア リング	職場の作 業環境改 善	福利厚生 の充実	新たな取 組みは特 には行わ ず	合計
合計		48 5.9	188 23.1	30 3.7	59 7.2	814 100
事業立て直 しのための 取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	7.3	26.6	4.8	1.8	100
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	6.0	33.6	7.8	3.4	100
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	6.3	28.3	6.7	4.7	100
	インターネットを活用した受発注	7.6	34.3	4.8	2.9	100
	部品・原材料などの調達コストの削減	6.5	29.4	3.8	4.5	100
	人件費削減や要員管理の見なおし	7.2	24.7	4.1	4.6	100
	自動化・省力化投資の強化	9.9	38.9	6.2	1.2	100
	高精度・高品質化のための設備投資	6.9	38.1	8.1	0.6	100
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	6.4	30.1	4.5	1.3	100
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	6.6	36.8	7.1	0.0	100
外注化(アウトソーシング)の徹底	10.4	28.0	5.6	1.6	100	

「賃金における成果・業績反映部分の導入・拡大」（回答事業所全体で 27.9%）は、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」（45.3%）、「外注化（アウトソーシング）の徹底」（43.2%）、「自動化・省力化投資の強化」（41.4%）、「高精度・高品質化のための設備投資」（40.0%）、「遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善」（39.1%）といった事業立て直しの取り組みを行う事業所での実施率が相対的に高い。

「人事評価制度の導入・整備」（回答事業所全体で 19.7%）も、同様の事業立て直しの取り組みを行う事業所での指摘率が高くなっている。評価・処遇制度の見直しは、健全な財務体質の実現やより高い生産性に向けた製造プロセスの構築とともに進められるケースが多いものと見られる。

「定年延長や再雇用による高齢者の活用」（回答事業所全体で 34.0%）や「中途採用」（回答事業所全体で 27.1%）は、事業所が取り組んできた事業立て直し策の内容によって、実施する事業所の割合が大きくは変わらない。

## （2）事業立て直しと従業員教育

事業立て直し策と従業員教育のための取り組みとの関係を見ていくと（第 4-4-2 表）、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」を行った事業所が、従業員教育のための取り組みを積極的に行っていることがわかる。こうした事業所のうち、従業員教育を特には行っていないという事業所は 3.3%にとどまり（回答事業所全体では 20.1%）、「改善提案の奨励」は 69.8%の事業所で（回答事業所全体では 48.3%）、「業務のマニュアル化・文書化の促進」は 55.2%の事業所で（回答事業所全体では 33.4%）行われている。「複数業務を経験させるため、計画的に配置転換」の実施率も、様々な経営施策の実施別に見たなかでは最も高い。

「改善提案の奨励」は、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」以外に「取り扱う製品・サービスの絞り込み」（65.5%）、「外注化（アウトソーシング）の徹底」（62.4%）、「自動化・省力化投資の強化」（62.3%）、「高精度・高品質化のための設備投資」（61.3%）、「遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善」（59.0%）といった施策に取り組んでいる事業所で、実施率が高い。「業務のマニュアル化・文書化の促進」も、「自動化・省力化投資の強化」（52.5%）、「高精度・高品質化のための設備投資」（51.9%）を行う事業所で実施するところが多く、「複数業務を経験させるため、計画的に配置転換」は、「外注化（アウトソーシング）の徹底」（43.2%）に取り組む事業所での実施率が高い。

第 4-4-2 表 従業員教育の状況（事業立て直しのための取り組み別）・その 1

		部下指導 マニュアル の作成	上司に部 下育成計 画書を作 成させる	改善提案 の奨励	複数業務 を経験させ るため、計 画的に配 転	教育目的 での親会 社・取引先 からの人 材受け入 れ
	合計	56 6.9	62 7.6	393 48.3	256 31.4	45 5.5
事業立て直 しのための 取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	9.4	11.2	59.5	36.3	6.3
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	7.8	17.2	65.5	38.8	8.6
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	8.3	13.0	57.5	38.2	3.1
	インターネットを活用した受発注	11.4	14.3	48.6	39.0	4.8
	部品・原材料などの調達コストの削減	7.6	9.9	58.3	34.8	6.1
	人件費削減や要員管理の見なおし	6.7	7.4	50.5	34.8	5.7
	自動化・省力化投資の強化	11.7	13.0	62.3	43.2	8.0
	高精度・高品質化のための設備投資	10.6	13.8	61.3	37.5	8.1
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	9.0	9.0	59.0	40.4	4.5
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	10.8	16.0	69.8	44.8	8.0
外注化(アウトソーシング)の徹底	8.8	11.2	62.4	43.2	5.6	

第 4-4-2 表 従業員教育の状況（事業立て直しのための取り組み別）・その 2

		業務のマ ニュアル 化・文書 化の促進	専門学校 やメー カーでの 研修に通 わせる	地域の職 業訓練校 などに通 わせる	地元の経 済団体や 同業組合 の研修会 に参加さ せる	特にして いない	合計
	合計	272 33.4	57 7.0	36 4.4	121 14.9	164 20.1	814 100
事業立て直 しのための 取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	44.1	9.4	6.0	21.1	9.7	100
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	42.2	9.5	5.2	13.8	12.1	100
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	39.8	11.0	5.9	19.7	11.0	100
	インターネットを活用した受発注	41.9	11.4	6.7	19.0	12.4	100
	部品・原材料などの調達コストの削減	38.3	7.8	5.2	19.1	13.9	100
	人件費削減や要員管理の見なおし	34.6	7.4	4.6	15.9	18.4	100
	自動化・省力化投資の強化	52.5	11.7	5.6	16.0	5.6	100
	高精度・高品質化のための設備投資	51.9	12.5	7.5	20.0	6.3	100
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	36.5	9.0	7.7	21.2	12.8	100
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	55.2	11.3	6.1	23.1	3.3	100
外注化(アウトソーシング)の徹底	40.0	9.6	6.4	17.6	12.8	100	

### (3) 事業立て直しと中核的人材

#### ア. それぞれの事業立て直し策に求められる中核的人材

事業所が捉える中核的人材は、取り組む事業立て直し策によってかなり異なってくる（第4-4-3表）。「営業部門を強化し、販売ルートを開拓」してきた事業所では、当然の事ながら「販売ルートの開拓・確保を担当する営業職」を中核的人材としてあげる事業所が多く、指摘率は50%を超える（回答事業所全体では28.3%）。「特定の技能領域で高度な技能を発揮する熟練工」を中核的人材として捉える事業所の割合（回答事業所全体では41.8%）は、「高精度・高品質化のための設備投資」（57.5%）や「インターネットを活用した受発注」（52.4%）に取り組むところで大きい。インターネットの受発注を行っている事業所で指摘が多いのは、幅広い受注に備えるためか、あるいはインターネットで広くアピールするための高精度・高品質を実現するためと考えられる。

「製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者」（回答事業所全体では29.9%）が、「新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大」（56.5%）、「インターネットを活用した受発注」（47.6%）、「営業部門を強化し、販売ルートを開拓」（45.3%）といった取り組みを行うところで、中核的人材と捉えられるケースが多いのも、熟練工と同様、彼らが事業所の製品やサービスの質・量を左右し、積極的な営業を展開していく上では不可欠な人材だからであろう。

「生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層」（回答事業所全体では42.8%）は、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」（65.6%）に取り組む事業所のほか、「高精度・高品質化のための設備投資」（58.8%）、「外注化（アウトソーシング）の徹底」（56.8%）を進める事業所での指摘率が高かった。管理手法の見直しにあたってはもちろんのこと、製品・サービスの高度化に向けた体制作りや、これまでとは異なる業務遂行のあり方を定着させる上で、管理職層が重要視されていることがわかる。

なお、回答事業所全体での回答が最も多かった（62.4%）「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」は、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」に取り組む事業所での指摘率（71.7%）がやや高いものの、他と比べて目だって高いというわけでもない。いずれの事業立て直し策に取り組む事業所においても6~7割の指摘があり、先に人事労務管理上の施策の実施状況を見たときに確認したように、「複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工」があらゆる経営立て直しにおいて中心的な存在になっているものと推測される。

#### イ. 中核的人材の引き留め策

中核的人材の引き留め策（第4-4-4表）は、「高精度・高品質化のための設備投資」や「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」、「自動化・省力化投資の強化」を進めてきた事業所において積極的に行われている。これら3つの取り組みを

第4-4-3表 中核的人材とは（事業立て直しのための取り組み別）・その1

		製品やサービスの開発を担当する技術者・企画担当者	ITに詳しい技術者	複数の機械あるいは工程をこなすことのできる多能工	特定領域で高度な技能を発揮する熟練工
	合計	243 29.9	138 17.0	508 62.4	340 41.8
事業立て直しのための取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	56.5	23.3	59.2	49.5
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	40.5	25.0	62.9	44.0
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	45.3	23.2	61.4	47.6
	インターネットを活用した受発注	47.6	31.4	64.8	52.4
	部品・原材料などの調達コストの削減	36.8	20.6	65.0	45.5
	人件費削減や要員管理の見なおし	31.4	16.8	61.5	42.2
	自動化・省力化投資の強化	38.9	25.9	69.8	48.1
	高精度・高品質化のための設備投資	44.4	27.5	68.8	57.5
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	37.2	23.7	62.2	45.5
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	40.6	26.4	71.7	50.9
	外注化(アウトソーシング)の徹底	43.2	23.2	69.6	45.6

第4-4-3表 中核的人材とは（事業立て直しのための取り組み別）・その2

		生産現場やプロジェクトの管理を担当する管理職層	販売ルートの開拓・確保を担当する営業職	資金調達や予算管理などを担当する経理担当者	従業員の評価・処遇や教育について担当する人事担当者	合計
	合計	348 42.8	230 28.3	183 22.5	84 10.3	814 100
事業立て直しのための取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	52.9	39.0	29.3	13.9	100
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	52.6	34.5	27.6	13.8	100
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	48.8	53.1	25.6	15.4	100
	インターネットを活用した受発注	46.7	41.9	22.9	16.2	100
	部品・原材料などの調達コストの削減	51.1	30.9	26.2	13.9	100
	人件費削減や要員管理の見なおし	45.4	30.0	23.9	11.8	100
	自動化・省力化投資の強化	52.5	30.2	25.3	18.5	100
	高精度・高品質化のための設備投資	58.8	30.0	26.3	16.9	100
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	51.3	35.3	34.0	17.3	100
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	65.6	33.0	28.3	21.2	100
	外注化(アウトソーシング)の徹底	56.8	22.4	26.4	21.6	100

第4-4-4表 中核的人材の引き留め策（事業立て直しのための取り組み別）・その1

		月例給や賞 与をあげる	裁量性の高 い仕事を与 える	苦情処理へ の積極的な 対応	教育訓練機 会の整備、充 実
合計		185 22.7	180 22.1	64 7.9	113 13.9
事業立て直 しのための 取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	25.1	31.4	9.1	19.3
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	32.8	30.2	8.6	16.4
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	23.6	29.5	11.0	18.1
	インターネットを活用した受発注	24.8	32.4	17.1	19.0
	部品・原材料などの調達コストの削減	24.0	25.5	9.2	15.2
	人件費削減や要員管理の見なおし	21.9	23.0	9.0	14.5
	自動化・省力化投資の強化	29.6	25.6	9.3	25.9
	高精度・高品質化のための設備投資	31.3	32.5	6.9	25.6
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	29.5	33.3	7.7	15.4
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	28.8	33.0	12.3	28.8
外注化(アウトソーシング)の徹底	21.6	28.8	6.4	20.8	

第4-4-4表 中核的人材の引き留め策（事業立て直しのための取り組み別）・その2

		福利厚生 の充実	特に行って いない	合計
合計		36 4.4	409 50.2	814 100
事業立て直 しのための 取り組み	新製品の開発など、取り扱う製品・サービスの拡大	3.9	43.2	100
	取り扱う製品・サービスの絞り込み	6.0	50.2	100
	営業部門を強化し、販売ルートを開拓	4.3	42.9	100
	インターネットを活用した受発注	5.7	38.1	100
	部品・原材料などの調達コストの削減	4.7	51.3	100
	人件費削減や要員管理の見なおし	4.1	50.4	100
	自動化・省力化投資の強化	5.6	37.0	100
	高精度・高品質化のための設備投資	9.4	34.4	100
	遊休部門の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	7.1	39.1	100
	生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善	4.7	37.3	100
外注化(アウトソーシング)の徹底	5.6	44.8	100	

行うところでは、いずれも「教育訓練機会の整備、充実」を実施する事業所の割合が20%代後半（回答事業所全体では13.9%）と他の取り組みを行う事業所に比べて高い。また「高精度・高品質化のための設備投資」に取り組んできた事業所では「月例給や賞与の額をあげる」や「裁量性の高い仕事を与える」といった引き留め策の採用が、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理など全般的な管理手法の改善」を行ってきた事業所では「裁量性の高い仕事を与える」というところが他に比べて多いのが目立つ。

## 第5節 まとめ－雇用調整助成金受給事業所における人事労務管理

最後に本章で得られた、雇用調整助成金受給事業所の人事労務管理に関する知見について、今一度まとめておこう。

### ① 企業規模により、実施状況に差のある人事労務管理

雇用調整助成金を受給した事業所が、受給のための計画提出後現在までに取り組んだ人事労務管理上の施策をたずねたところ、現場従業員の多能工化、高齢者の活用、非正社員や外部人材といった多様な就業形態の活用、賃金制度の変更を中心に、9割をこえる回答事業所が何らかの取り組みを行っている。したがって、雇用調整助成金を受給した事業所が、助成金を受給するだけで経営上の取り組みを何ら行っていないというのは、人事労務管理面から見ても妥当しない。

ただ、回答事業所の属する企業規模別に集計してみると、従業員10人未満規模の企業に属する回答事業所では、「特に何もしなかった」という回答が、回答事業所全体の3倍を超える23.1%を占めている。零細企業の事業所では、雇用調整助成金受給後もそれまでと変わらない状態にある（あるいは、経営上有効な人事労務管理の施策を実行できない）ところが、少なからず存在する点は懸念される。

### ② 業績が好転した事業所で進む多様な就業形態の活用

回答事業所の多くで実施されている人事労務管理施策は、ア) これまでにいる社員の、より一層の活用を図ろうとする施策、イ) 多様な就業形態の活用により、人件費の削減や需要変動への対応を実現しようとする施策に大別される。このうち、後者は売上高・利益率の向上した事業所での実施率が特に高い。受給後、雇用調整助成金に依存しない雇用調整の仕組みを整えることが、経営上功を奏するケースが多いと見られる。

また、経営業績による人事労務管理の違いを反映した結果とも考えられるが、調整金受給前後の被保険者数が増加している事業所では、多様な就業形態の活用、とりわけ非正社員の活用を拡大してきたという事業所の割合が、被保険者数が減ったあるいはあまり変動していない事業所に比べて目立って高い。被保険者数の増えた事業所では中途採用の実施率も他に比べて高いが、正社員よりもむしろ非正社員の採用が多かったものと推測される。

### ③ 企業規模による格差が大きい従業員教育のための取り組み

従業員教育のための取り組みは回答事業所の約8割が実施している。多くの事業所で実施されているのは、改善提案の奨励や、業務のマニュアル化・文書化の促進、複数業務を経験させるため、計画的に配置転換するといった、製造現場の生産性向上の一環としての性格が強いものである。上記の施策は、いずれも売上高や利益率が向上した事業所で実施

率が高く、経営実績の向上にある程度寄与しているのではないかと考えられる。

ただ、従業員教育のための取り組みは、先に見た人事労務管理施策以上に、回答事業所の企業規模による実施状況の格差が大きい。取り組みは企業の従業員規模が小さくなるほど低調になり、「特にしていない」という回答が、従業員 10 人以上 30 人未満の回答事業所では 26.4%、従業員 10 人未満企業の回答事業所では 48.3%に達する。

#### ④ 企業規模や最大取引先への依存度によって大きく異なる中核的人材

回答事業所が中核的人材として捉えている人材は、回答事業所の企業規模と取引状況によってとりわけ大きく左右されると見られる。零細企業の事業所では、多能工や熟練工といった現場での生産を担う人材がもっぱら中核的人材として指摘されるのに対し、企業規模が拡大するにつれて、生産現場やプロジェクトを管理する管理職層や製品・サービスの開発を担当する技術者・企画担当者を中核的人材として挙げる事業所の割合が顕著に増加する。

取引状況の相違別では、最大取引先の売上高に占める比重が小さい事業所ほど、営業職、技術者・企画担当者、経理担当者の指摘率が高くなる。少数の取引先に依存していない事業所では、収益の確保につながる営業力・製品開発力の強化や、資金確保が重要な課題となっていることがうかがえる。

#### ⑤ 事業所間の差がさほどみられない、中核人材引き留め策の実施状況

回答事業所が、計画提出後実施した中核的人材の引き留め策は、月例給や賞与をあげる、裁量性の高い仕事を与えるといったことが中心であるが、いずれも実施率は 2 割前後にとどまっており、特に何もやらなかったというところが約半数を占め最も多い。

こうした状況は回答事業所間でさほど変わることがない。事業所の企業規模が大きくなるにつれて、また売上高・利益率が向上した事業所では取り組みを実施しなかったというところが多少は減るものの、やはり 5 割前後を占めている。

#### ⑥ 業務体制の見直しとともに進められる人事労務施策

雇用調整助成金受給事業との経営と人事労務管理との関連を検討するため、計画提出後に回答事業所が実施した事業立て直しのための諸施策に着目し、それぞれの事業立て直し策を実施した事業所について、人事労務管理の実施状況を比較してみた。

その結果、現場従業員の多能工化、非正社員や外部人材といった多様な就業形態の活用拡大、評価・処遇制度の変更など、回答事業所の多くが計画提出後進めてきた人事労務施策は、同じく計画提出後、管理手法の改善や、高品質化あるいは省力化のための設備投資といった事業立て直しのための取り組みを行ってきた事業所において指摘率が目立って高い。

また、従業員教育のための取り組みの中心となっている、改善提案の奨励、業務のマニュアル化・文書化の促進、従業員配置のローテーション化も、管理手法の改善や高品質化・省力化のための投資を行う事業所で、より積極的に実施されている。つまり、回答事業所における人事労務管理施策は、より生産性の高い業務体制の確立にむけた見直しと並行して（あるいはそうした見直しの一環として）、人事労務管理の施策が行われている可能性が高いことがうかがえる。

#### ⑦ 事業立て直しの鍵をにぎる多能工

回答事業所が行ってきた事業立て直しの諸施策と人事労務管理上の取り組みとの関連をみていくと、現場従業員の多能工化は、回答の多かった事業立て直しのほとんどにおいて、6割以上の実施率となっている。また、いずれの事業立て直しを実施した事業所についてみても、多能工を中核的人材と見なす事業所は、6～7割と多数を占めている。雇用調整助成金受給後の経営立て直しにあたって、多能工の存在が重要となっていることを確認することができる。

それぞれの事業所で多能工の役割を果たしている（果たしうる）のは、外部から新たに採用してきた人材よりも、むしろその事業所に長年勤務してきた人材であろう。雇用調整助成金がそうした人材の雇用維持につながっているのであれば、受給事業所の経営に対する意義は決して小さくないと思われる。