

三社に一社が高度熟練技能を自社の強みと認識

— JILPT「ものづくり企業」の経営戦略と人材育成に関する調査 —

調査・解析部次長 郡司 正人

わが国の製造業が、かつての輝きを失って久しい。激しさを増す国際競争を背景に、生産拠点の海外移転など、国内でのものづくりは厳しい状況に置かれている。日本の製造業の国際競争力は、大多数を占める中小企業の高度な熟練技能が生み出す高付加価値に支えられているといわれてきた。つまり、製造業が復活できるかどうかは、支える中小企業に活力が残っているかどうかにかかっているといえそう。

JILPTは昨年十一月、中小企業が採用・人材育成面等で抱える課題を明らかにするとともに、ものづくりの競争力となる高付加価値を生み出す経営戦略とその高付加価値の源泉たる熟練技能者の確保・育成の実態を探るため、「ものづくり企業の経営戦略と人材育成に関する調査」を実施した。調査は、製造業のうち機械金属産業の従業員一〇人以上の企業二万社を対象に、四二八〇社の回答を得ている（有効回収率二一・四％）。回答企業は、三〇人未満規模が三八・九％、三〇～一〇〇人未満が三五・二％と、一〇〇人未満企業が七割強を占めている。本調査は、厚生労働省の要請により実施したもので、調査結果は「平成二六年度ものづくり基盤技術の振興施策（ものづく

1 ものづくり人材の採用・定着の状況

半数超の企業が新卒採用を行わず

くり白書」に活用されている。以下、調査結果の概要を紹介する。

過去三年間（二〇一二～二〇一四年）における、ものづくり人材（技能系と技術系の正社員を合わせた総称以下同じ）の採用状況をみてみよう。まず、新卒採用については、「過去三年間のいずれかの年度に新卒採用を実施した」とする企業の割合は四六・二％で、「いずれの年度にも新卒採用を実施しなかった」とする五二・〇％を下回った。

従業員規模が小さいほど、採用を実施したとする回答割合が低くなっており、「三〇人未満」企業では約三割（二八・六％）、「三〇人～九九人」では五四・八％なのに対して、「一〇〇人～二九九人」では約八割（八一・二％）、「三〇〇人以上」では九割強（九四・〇％）が採用を実施している（図表1）。

「採用を実施した」企業に「求人に対する応募が少ない」と思うかどうかを聞いたところ、「応募が少ない」（そ

う思う」どちらかといえばそう思う」の合計）とする割合が六六・一％。これは、従業員規模による違いが顕著で、規模が小さいほど「応募が少ない」とする割合が高く、「三〇人未満」、「三〇人～九九人」の企業では、それぞれ六九・七％、六八・六％と約七割なのに対して、「一〇〇～二九九人」では五九・六％、「三〇〇人以上」では五五・〇％となっており、中小企業の中でも、とくに一〇〇人未満の企業が応募者の少なさを強く感じていることが明らかとなった（図表2）。

中途採用は七割が実施

一方、過去三年間の中途採用状況については、「過去三年間のいずれかの年度に中途採用を実施した」とする企業の割合は約七割（七〇・四％）で、「いずれの年度にも中途採用を実施しなかった」の約三割（二七・〇％）を大きく上回っている。中途採用についても、規模が大きいほど実施割合が高いが、新卒採用ほど規模による差が少ない。「三〇人未満」でも六六・五％が中途採用を実施しており、「三〇～九九人」で七五・一％、「一〇〇～二九九人」で七六・七％、「三〇〇人以上」では八〇・二％となっている。規模が大きい

企業ほど、新卒・中途ともに実施する割合が高いが、規模が小さい企業では、新卒採用よりも中途採用を実施する割合が高くなっている（図表3）。

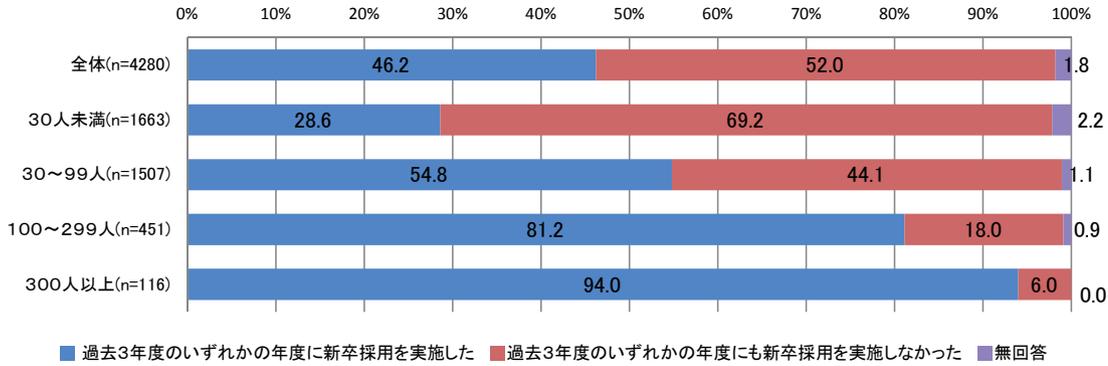
「求人に対する応募が少ない」と思うかどうかについては、「応募が少ない」（「そう思う」）どちらかといえばそう思う」の合計）とする割合が六六・五％。中途採用でも規模が小さいほど「応募が少ない」と感じる割合が高くなっているが、新卒採用ほどの規模格差はない。「応募が少ない」とする割合は、「三〇人未満」で六五・九％、「三〇～九九人」では六八・一％、「一〇〇～二九九人」で六〇・七％、「三〇〇人以上」で六〇・二％となっている。新卒採用で「応募が少ない」とする割合は、規模が小さいほど高いが、中途採用では規模による差は小さい。規模が小さい企業で、新卒採用が思うようできていない現実が浮き彫りとなっている（図表4）。

小規模企業ほど

中途採用重視の傾向

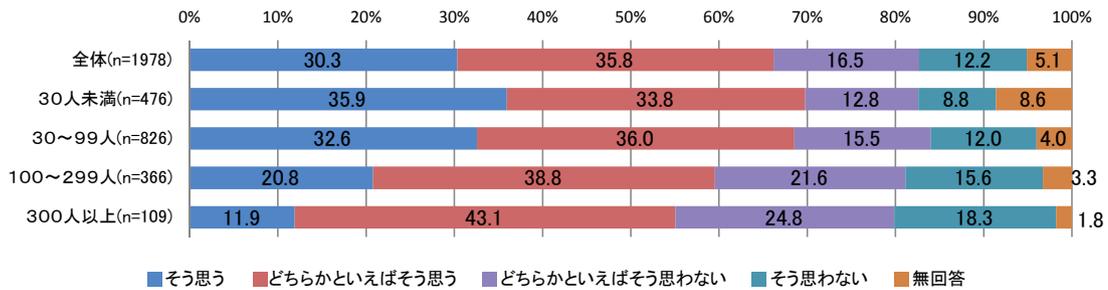
採用方針として過去三年間に、新卒採用と中途採用のどちらを重視してきたかについては、中途採用重視（「中途採用が中心」）どちらかといえば中途

図表1 過去3年間の新卒採用状況



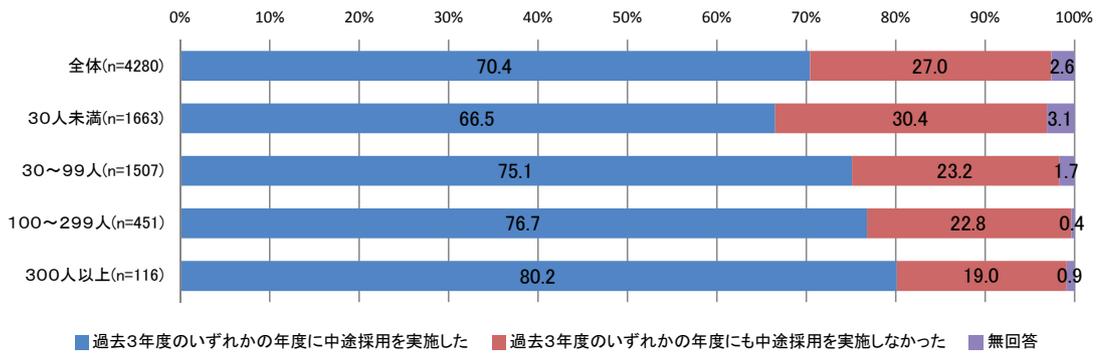
採用が中心」の合計)が六四・六%と、新卒採用重視(「新卒採用が中心」)「どちらかといえば新卒採用が中心」の合計)の三一・六%を大きく上回っている。規模が大きいほど新卒採用重視の傾向で、逆に規模が小さいほど中途採用重視になっている。

図表2 「求人に対する応募が少ない」と思うか(新卒採用)



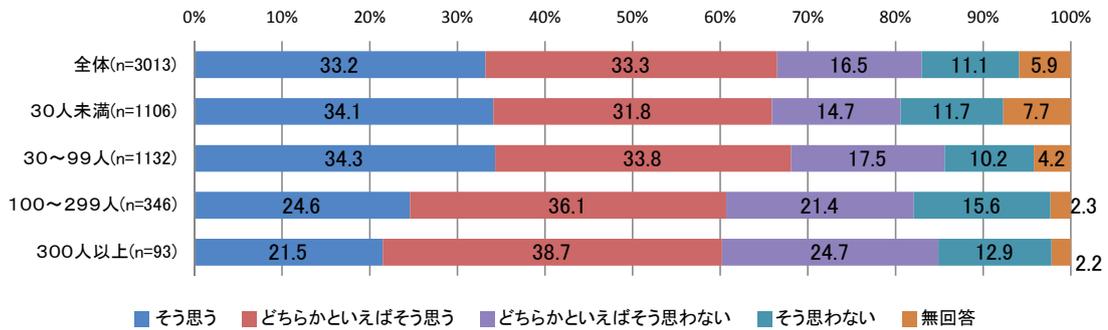
採用ができていても、定着して働いてもらえなければ意味がない。過去3年間で七割以上の定着率の新卒・中途とも七割近い企業

図表3 過去3年間の中途採用状況



に新卒・中途採用を一度でも実施した企業に、採用後三年でのそれぞれの定着状況について聞いた。新卒採用者では、定着率「九割以上」が四三・一%、「七〇九割未満」が二五・〇%などとなっている。中途採用では、「九割以上」

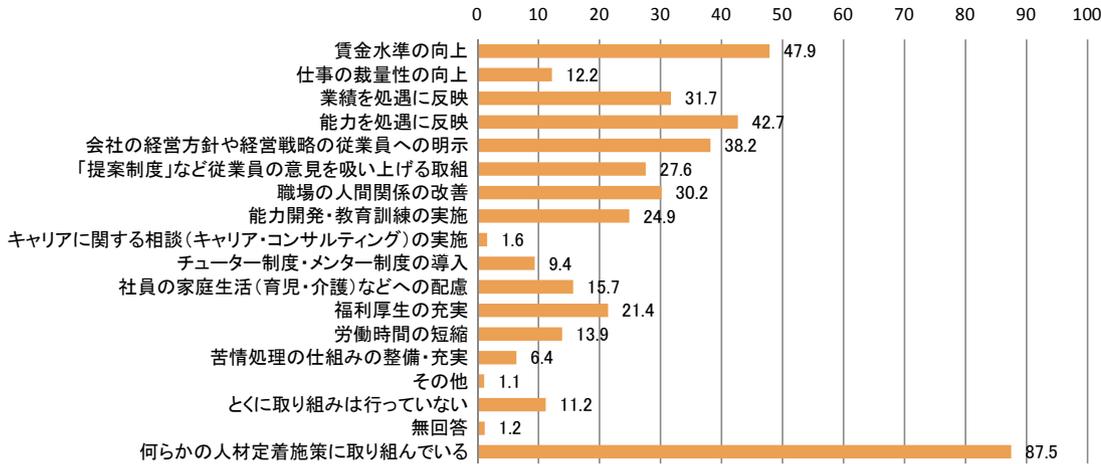
図表4 「求人に対する応募が少ない」と思うか(中途採用)



が三五・七%、「七〇九割未満」が三二・一%。新卒、中途ともに七割近くの企業で七割以上の定着率を示しており、新卒採用の方が、中途採用と比べて、若干定着が良い結果となっている。企業は、従業員の定着に向けてさまざまな対策に取り組んでいる。もっとも取組割合が高い定着策は「賃金水準の向上」で四七・九%、次いで「能力を処遇に反映」が四二・七%、「会社の経営方針や経営戦略の従業員への明示」(三八・二%)、「業績を処遇に反映」(三一・七%)、「職場の人間関係の改善」(三〇・二%)、「提案制度」など従業員の意見を吸い上げる取組み(二七・六%)などと続く。何らかの人材定着策に取り組んでいる企業は八七・五%で、「とくに取組みは行っていない」企業の一・二%を大きく上回った。

「提案制度」など従業員の意見を吸い上げる取組み(二七・六%)などと続く。何らかの人材定着策に取り組んでいる企業は八七・五%で、「とくに取組みは行っていない」企業の一・二%を大きく上回った。

図表5 定着のための取り組み (n=4280、%)



図表6 2013年度以降に従業員全体に実施した処遇改善 (複数回答、%)

	定期昇給	ベースアップ	定期昇給、ベースアップ以外の基本給の引き上げ	諸手当の引き上げ	賞与の増額	給与以外の福利厚生改善	その他	処遇改善は行っていない	無回答	何らかの処遇改善を実施した
全体 (n=4280)	58.2	24.6	15.0	12.1	44.1	12.8	1.4	12.4	1.6	86.0
30人未満 (n=1663)	52.0	23.0	16.9	12.4	43.2	11.3	1.1	16.3	0.7	83.0
30~99人 (n=1507)	62.8	25.1	15.1	12.8	45.6	12.7	1.4	10.0	0.6	89.4
100~299人 (n=451)	73.2	27.9	9.5	10.2	47.0	18.0	1.8	5.8	0.9	93.3
300人以上 (n=116)	77.6	50.0	6.9	14.7	53.4	28.4	2.6	6.0	0.0	94.0

(図表5)。
四社に一社がベアを実施

「賃金水準の向上」によって定着率アップを狙う企業が多い結果だが、実際の処遇改善はどのような結果になっているのか。

「賃金水準の向上」によって定着率アップを狙う企業が多い結果だが、実際の処遇改善はどのような結果になっているのか。二〇一三年度以降の処遇改善について具体的に聞いたところ(複数回答)、「定期昇給」を実施した企業が五八・二%、次いで「賞与の増額」が四四・一%、「ベースアップ」が二四・六%、「定期昇給・ベースアップ」が

以外の基本給の引き上げが一五・〇%などの順。何らかの処遇改善を実施した企業は八六・〇%で、「処遇改善は行っていない」企業(二・四%)を大きく上回っている。

これを従業員規模別にみると、規模が大きいほど、何らかの処遇改善を実施した割合が高い。「定期昇給」は、「三〇人未満」三〇・〇%、「三〇〇人未満」二九・九%、「三〇〇人以上」で、それぞれ五二・〇%、六二・八%、七三・二%、七七・六%となっている。「ベースアップ」については、「三〇人未満」三〇・〇%、「三〇〇人未満」二九・九%、「三〇〇人以上」が、それぞれ二三・〇%、二五・一%、二七・九%と二割台なのに対して、「三〇〇人以上」では五〇・〇%と半数が実施している。「定期昇給、ベースアップ以外の基本給の引き上げ」では、規模が小さいほど実施割合が高くなっている(図表6)。

2ものづくり人材の育成・能力開発の状況

今いる人材の能力のもう一段アップを

ものづくり人材の育成・能力開発の方針については、「今いる人材を前提にその能力をもう一段アップできるような能力開発を行っている」との回答割合が三七・六%ともっとも高く、これに「個々の従業員が当面の仕事をごなすために必要な能力を身につけることを目標に能力開発を行っている」(三二・五%)が続く。積極的に「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる

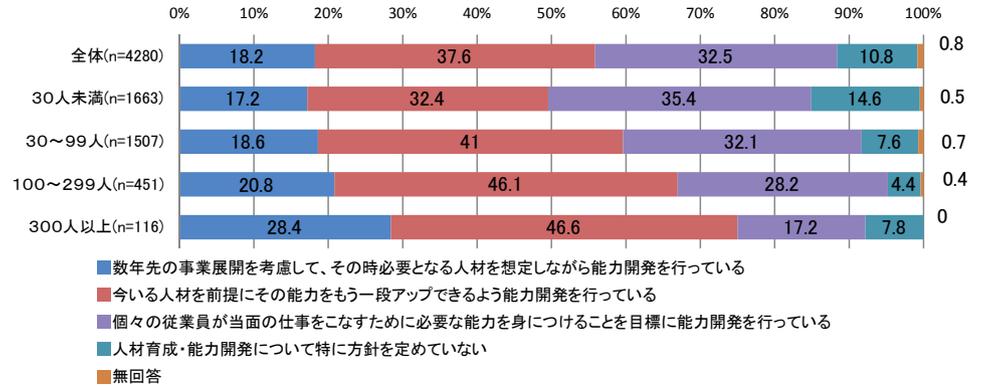
人材を想定しながら能力開発を行っている」企業は一八・二%で、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業は一〇・八%となっている。従業員規模別にみると、規模が小さいほど「当面の仕事をこなすため」とする割合が高く、「方針を定めていない」割合も高くなっている。とくに「三〇人未満」で「方針を定めていない」とする企業が二四・六%と少なくないが目立つ(図表7)。

教育訓練は日常業務のなかで

ものづくり人材を対象にどのような教育訓練の取り組みを行っているか複数回答で聞いたところ、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」との回答割合が八六・五%ともっとも高く、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」(五一・六%)、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」(四六・〇%)、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる」(三四・四%)、「研修などのOff-JTを実施している」(三一・四%)などがこれに続いた。

従業員規模別にみると、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」や「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」と日常業務の中で取り組めるものについては、規模による差はほとんどないものの、「作業標準書」や「ローテーション」「研修」など制度化や手間がかかる取組は規模が小さい企業の実施割合が低い。

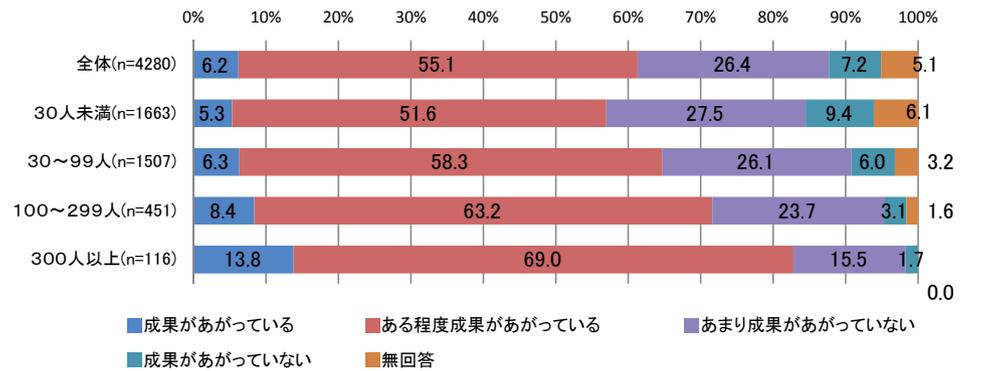
図表7 ものづくり人材の育成・能力開発の方針



六割で教育訓練の「成果があがった」

ものづくり人材の教育訓練に向けた環境整備について聞いたところ、「改善提案の奨励」が四五・七%ともっとも高く、これに「伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化」(二二・一%)、「小集団活動やQCサークルの奨励」(二二・一%)、「自社の技能マップの

図表8 教育訓練の成果



作成(二二・二%)が続いている。一方、「特に何も行っていない」企業が二二・七%と二割以上を占めるのが目立つ。「三〇人未満」「三〇〇〜九九人」で環境整備全般の取り組み割合が低く、「特に何も行っていない」が、それぞれ三三・〇%、一五・八%と高い割合になっていることが反映されている。ものづくり人材に対する教育訓練の取り組みの成果については、「成果があ

育成の時間や人材不足が課題

ものづくり人材に教育訓練を実施する上での課題について聞いたところ、もっとも回答割合が高かったのは、「育成を行う時間がない」(四二・八%)で四割超の企業が課題にあげている。これに「若年ものづくり人材を十分に確保できない」(三六・六%)、「指導する側の人材が不足している」(三五・二%)、「指導される側の能力や意欲が不足している」(三四・四%)が続いた。従業員規模別にみると、「育成を行う時間がない」と「指導される側の能力や意欲が不足している」を課題とする割合は、規模による差が小さい。一方、規模が小さいほど「若年ものづくり人材を十分に確保できない」とする割合が高くなっており、逆に「指導する側の人材が不足している」とする割合が低くなっている。

教育訓練の成果別にみると、成果が「あがらなかった」とする企業では、「あがった」企業に比べ、すべての項目について課題にあげる割合が高くなっているが、とくに「指導する側の能力や意欲が不足している」「指導する側の人材が不足している」で成果別の差が大きくなっている。

技能伝承は高齢従業員を活用

技能伝承の取り組みについても聞いている。技能伝承について何らかの取り組みを行っている企業割合が七六・三%と大多数を占め、とくに取り組みは行っていない企業(二〇・七%)を大きく上回っている。規模別では、規模が大きいほど取組割合が高くなっている。何らかの取り組みを実施した企業の具体的な中味をみると(複数回答)、「再雇用や勤務延長による高齢従業員の活用」が五九・五%ともっとも高く、次いで「伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化」(三一・二%)、「育成対象の技能者ごとに専任の指導者を配置」(二二・六%)、「社内研修などOff-JT」(一八・四%)の順。従業員規模別にみると、軒並み、規模が大きいほど取組割合が高くなっている一方、「育成対象の技能者ごとに専任の指導者を配置」のみ規模が小さいほど、取組割合が高くなっている。

技能検定の活用状況

調査は技能検定の受験を奨励しているかについても聞いており、奨励している企業は三一・五%で、奨励していない企業は六六・八%となっている。これを従業員規模別にみると、規模が

大きいほど奨励している企業割合が高くなっている。

奨励している企業に、その目的を聞いたところ(複数回答)、「担当業務に關する専門的な知識・技能が身に付く」が七四・六%ともっとも高く、次いで「目標を与えることで技能者の意欲が高まる」(五二・四%)、「社内で求められる技能水準を従業員に明示できる」(三八・六%)などの順だった。

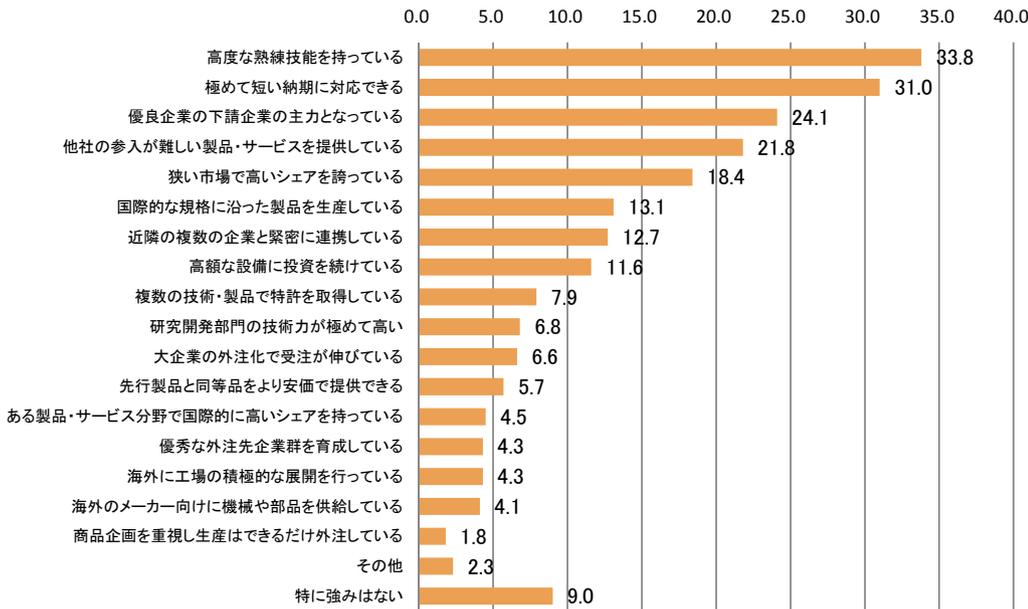
奨励している企業が技能検定の取得を処遇に反映させているかどうかについては(複数回答)、何らかの形で反映させているのが八〇・六%と大多数を占め、処遇には反映させないとする企業(一八・〇%)を大きく上回っている。検定の取得を処遇に反映させている企業に、その中身を聞いたところ、「資格手当等の給与」(五六・九%)、「昇進・昇格」(三七・四%)、「奨励金」(三三・五%)などの順となっている。

3ものづくり人材のあり方と経営戦略の展開

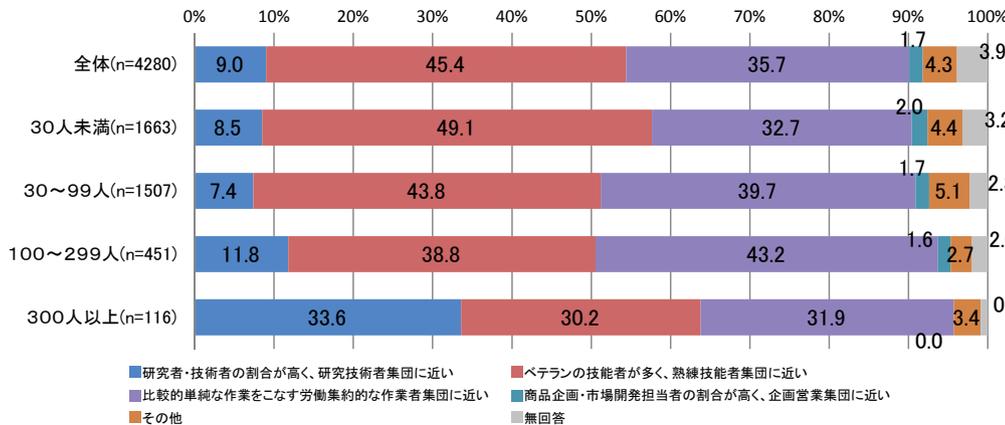
約半数が「熟練技能者集団」企業

自社のどんなところが強みか聞いたところ(複数回答)、「高度な熟練技能を持つている」ことを強みだとする割合が三三・八%ともっとも高く、次いで「極めて短い納期に対応できる」が三一・〇%、「優良企業の下請企業の主力となっている」が二四・一%、「他社の参入が難しい製品・サービスを提供している」二二・八%、「狭い市場で高いシェアを誇っている」が一八・四%などと続く(図表9)。主要な項目では、

図表9 自社の強み (n=4280、複数回答、%)



図表10 自社の人材的な特徴



「極めて短い納期に対応できる」が三三・八%と最も高く、次いで「極めて短い納期に対応できる」が三一・〇%、「優良企業の下請企業の主力となっている」が二四・一%、「他社の参入が難しい製品・サービスを提供している」二二・八%、「狭い市場で高いシェアを誇っている」が一八・四%などと続く(図表9)。主要な項目では、

「極めて短い納期に対応できる」が三三・八%と最も高く、次いで「極めて短い納期に対応できる」が三一・〇%、「優良企業の下請企業の主力となっている」が二四・一%、「他社の参入が難しい製品・サービスを提供している」二二・八%、「狭い市場で高いシェアを誇っている」が一八・四%などと続く(図表9)。

「極めて短い納期に対応できる」が三三・八%と最も高く、次いで「極めて短い納期に対応できる」が三一・〇%、「優良企業の下請企業の主力となっている」が二四・一%、「他社の参入が難しい製品・サービスを提供している」二二・八%、「狭い市場で高いシェアを誇っている」が一八・四%などと続く(図表9)。

「極めて短い納期に対応できる」が三三・八%と最も高く、次いで「極めて短い納期に対応できる」が三一・〇%、「優良企業の下請企業の主力となっている」が二四・一%、「他社の参入が難しい製品・サービスを提供している」二二・八%、「狭い市場で高いシェアを誇っている」が一八・四%などと続く(図表9)。

図表 11 人材の特徴タイプ別の自社の強み（複数回答、%）

	国際的な規格に沿った製品を生産している	高度な熟練技能を持っている	高額な設備に投資を続けている	極めて短い納期に対応できる	研究開発部門の技術力が極めて高い	近隣の複数の企業と緊密に連携している	優秀な外注先企業群を育成している	大企業の外注化で受注が伸びている	海外に工場の積極的な展開を行っている	優良企業の下請企業の主力となっている	海外のメーカー向けに機械や部品を供給している	商品企画を重視し生産はできるだけ外注している	狭い市場で高いシェアを誇っている	ある製品サービス分野で国際的に高いシェアを持っている	先行製品と同等品をより安価で提供できる	複数の技術・製品で特許を取得している	他社の参入が難しい製品・サービスを提供している	その他	特に強みはない
全体 (n=4280)	13.1	33.8	11.6	31.0	6.8	12.7	4.3	6.6	4.3	24.1	4.1	1.8	18.4	4.5	5.7	7.9	21.8	2.3	9.0
研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い (n=386)	23.1	27.7	6.7	17.1	39.6	7.3	5.2	5.7	9.3	9.3	13.5	8.8	37.3	16.3	4.7	28.2	36.8	1.3	3.4
ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い (n=1941)	12.5	52.6	13.8	34.4	4.6	14.4	5.0	7.4	3.8	26.4	4.0	0.6	17.6	3.8	4.2	6.4	22.7	1.9	4.7
比較的単純な作業をこなす労働集約的な作業者集団に近い (n=1)	11.3	15.7	10.3	32.0	1.9	12.7	2.9	6.5	3.4	27.4	2.4	0.5	14.9	2.6	8.4	5.0	16.8	2.5	15.4
商品企画・市場開発担当者の割合が高く、企画営業集団に近い (n=74)	18.9	6.8	5.4	25.7	12.2	14.9	18.9	4.1	4.1	10.8	1.4	21.6	35.1	9.5	4.1	16.2	41.9	2.7	0.0

図表 12 主力製品の生産に重要な役割を果たした人材（複数回答、%）

	工場管理・指導ができる工場管理層	技能系人材				技術系人材				その他	重要な役割を果たした人材ではない	無回答	技能系人材	技術系人材
		高精度の加工組立ができる熟練技能者	現場で監督する技術者	複数の工程を担える多岐な技術者	製造工程の改善・技術職	生産管理（工程管理）職	新製品開発職	開発職	研究職					
全体 (n=4280)	17.1	20.5	16.4	12.4	7.9	5.6	9.9	1.0	4.7	4.5	49.3	23.3		
30人未満 (n=1663)	15.8	24.5	15.2	14.4	5.6	5.1	9.0	1.0	5.7	3.8	54.1	19.7		
30~99人 (n=1507)	18.4	18.3	18.0	11.5	9.2	6.9	10.1	0.8	4.1	2.7	47.8	26.2		
100~299人 (n=451)	19.5	14.9	19.1	8.4	11.8	6.4	14.0	1.1	2.4	2.4	42.4	32.2		
300人以上 (n=116)	16.4	8.6	14.7	12.1	15.5	3.4	22.4	4.3	0.9	1.7	35.4	41.3		

それぞれが果たした役割については、ほぼすべての人材で「コスト削減」「納期短縮」で役割を果たしたとする割合が高い。し

高付加価値を生み出す熟練技能者

経営を支える主力製品づくりなどのような人材が重要な役割を果たしたのか聞いたところ、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」をあげる企業割合が二〇・五%と最も高く、次いで「工場管理・作業者の指導ができる工場管理層」（一七・一%）、「生産現場の監督ができるリーダー的技術者」（一六・四%）、「複数の工程を担える多能工」（一二・四%）、「新製品開発ができる研究職・開発職」（九・九%）などの順。技能系人材をあげる企業が約半数（四九・三%）と、技術系人材をあげる企業（二三・三%）を大幅に上回っており、熟練技能工が経営を支えている様子がうかがえる結果となっている。従業員規模別にみると、三〇〇人未満では、どの規模階層でも技能系人材が技術系人材を上回っている。規模が大きいほど、技術系人材をあげる割合が高く

なっており、三〇〇人以上規模では技術系人材が技能系人材を上回っている（図表12）。

「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」（一二・六%）などの順。現在よりもより高度な役割を担う人材を望んでいる様子がわかる。

今後、必要となるものづくり人材については、「生産現場の監督ができるリーダー的技術者」をあげる割合（一八・五%）が最も高く、次いで、「工場管理・作業者の指導ができる工場管理層」（一六・八%）、「新製品開発ができる研究職・開発職」（一二・七%）、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」（一二・六%）などの順。

経営を支えるものづくり人材をどのようにして確保するのかについては（複数回答）、「中途採用者を自社で育成」が七〇・四%と最も高く、次いで「新卒者を採用して自社で育成」する企業が三七・一%で、「大手製造業、取引先企業等で働いていた人材を即戦

かし、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい加工・組立技術を確立した」とする割合が四〇・五%と最も高く、「新製品開発ができる研究職・開発職」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」割合が八二・五%と最も高くも高くなっている。「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」については、「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」をあげる割合（一七・二%）が「研究職・開発職」に次ぐ二番手になっており、新製品開発における熟練技能者の役割が小さくないことがうかがわれる（図表13）。

「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい加工・組立技術を確立した」とする割合が四〇・五%と最も高く、「新製品開発ができる研究職・開発職」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」割合が八二・五%と最も高くも高くなっている。「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」については、「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」をあげる割合（一七・二%）が「研究職・開発職」に次ぐ二番手になっており、新製品開発における熟練技能者の役割が小さくないことがうかがわれる（図表13）。

11)

経営を支える熟練技能工

九割近くが経営を支える人材を自前で育成

経営を支えるものづくり人材をどのようにして確保するのかについては（複数回答）、「中途採用者を自社で育成」が七〇・四%と最も高く、次いで「新卒者を採用して自社で育成」する企業が三七・一%で、「大手製造業、取引先企業等で働いていた人材を即戦

かし、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい加工・組立技術を確立した」とする割合が四〇・五%と最も高く、「新製品開発ができる研究職・開発職」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」割合が八二・五%と最も高くも高くなっている。「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」については、「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」をあげる割合（一七・二%）が「研究職・開発職」に次ぐ二番手になっており、新製品開発における熟練技能者の役割が小さくないことがうかがわれる（図表13）。

今後、必要となるものづくり人材については、「生産現場の監督ができるリーダー的技術者」をあげる割合（一八・五%）が最も高く、次いで、「工場管理・作業者の指導ができる工場管理層」（一六・八%）、「新製品開発ができる研究職・開発職」（一二・七%）、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」（一二・六%）などの順。

経営を支えるものづくり人材をどのようにして確保するのかについては（複数回答）、「中途採用者を自社で育成」が七〇・四%と最も高く、次いで「新卒者を採用して自社で育成」する企業が三七・一%で、「大手製造業、取引先企業等で働いていた人材を即戦

かし、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい加工・組立技術を確立した」とする割合が四〇・五%と最も高く、「新製品開発ができる研究職・開発職」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」割合が八二・五%と最も高くも高くなっている。「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」については、「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」をあげる割合（一七・二%）が「研究職・開発職」に次ぐ二番手になっており、新製品開発における熟練技能者の役割が小さくないことがうかがわれる（図表13）。

今後、必要となるものづくり人材については、「生産現場の監督ができるリーダー的技術者」をあげる割合（一八・五%）が最も高く、次いで、「工場管理・作業者の指導ができる工場管理層」（一六・八%）、「新製品開発ができる研究職・開発職」（一二・七%）、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」（一二・六%）などの順。

経営を支えるものづくり人材をどのようにして確保するのかについては（複数回答）、「中途採用者を自社で育成」が七〇・四%と最も高く、次いで「新卒者を採用して自社で育成」する企業が三七・一%で、「大手製造業、取引先企業等で働いていた人材を即戦

図表 13 主力製品の生産に貢献したもののづくり人材が果たした役割（複数回答、%）

	これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい加工・組立技術を確立した	これまでの経験や熟練技能を活かして、他社にはできない生産プロセスを確立した	これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した	改善の積み重ねによりコスト削減に成功した	改善の積み重ねにより納期短縮に成功した	その他	無回答
全体 (n=3884)	27.1	19.4	20.9	42.4	37.8	3.9	3.8
＜主力製品の生産で重要な役割を果たしたもののづくり人材＞							
工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層 (n=733)	30.3	18.7	12.7	49.5	42.8	4.1	3.1
高精度の加工・組立ができる熟練技能者 (n=879)	40.5	25.0	17.2	32.3	38.0	3.3	4.7
生産現場の監督ができるリーダー的技能者 (n=704)	24.0	18.5	10.9	51.7	40.9	3.4	3.4
複数の工程を担える多能工 (n=529)	18.9	14.0	10.8	44.2	47.3	4.5	4.9
製造方法・生産システムの改善が行える生産技術職 (n=336)	30.7	33.6	16.4	49.7	30.7	3.6	2.1
生産管理（工程管理、原価管理）職 (n=238)	12.6	12.2	8.4	56.3	51.3	7.1	2.1
新製品開発ができる研究職・開発職 (n=424)	14.9	9.2	82.5	19.6	10.1	1.4	2.4
技能者 計 (n=2845)	29.8	19.7	13.3	43.8	41.7	3.8	4.0
技術者 計 (n=998)	19.6	18.1	42.6	38.5	26.9	3.5	2.2

図表 14 主力製品生産に重要なもののづくり人材の確保の方法（複数回答、%）

	新卒者を採用して自社で育成	中途採用者を自社で育成	大手製造業、取引先企業等で働いていた人材を即戦力として採用	大手製造業、取引先企業等から引出してきた人材を活用	その他	無回答	新卒又は中途採用者を採用して自社で育成	外部の人材を即戦力として活用
全体 (n=3884)	37.1	70.4	11.8	3.1	2.4	2.7	88.7	14.2
30人未満 (n=1504)	22.7	77.8	10.9	1.3	2.9	2.7	88.6	12.0
30～99人 (n=1404)	41.3	68.9	13.5	4.1	2.2	2.0	88.7	16.5
100～299人 (n=429)	68.5	55.2	11.7	6.5	1.2	3.3	90.2	17.0
300人以上 (n=113)	83.2	47.8	9.7	6.2	3.5	2.7	91.2	14.2

力として採用（一・一・八%）、「大手製造業、取引先企業等から出向してきた人材を活用」（三・一%）の順となっている。中途、新卒を合わせると九割近く（八八・七%）が自社で育成するとしているのが目立つ。従業員規模別にみても差はなく、どの規模層も約九割が自前で人材を育成するとしている（図表14）。

自社の強みについて「ある製法・サービ分野で国際的に高いシェアを持っている」「海外のメーカー向けに機械や部品を供給している」「海外に工場の積極的な展開を行っている」「国際的な規格に沿った製品を生産している」とするグローバル競争企業で、過半数以上が「新卒者を採用して自社で育成」するとしているのが特徴的だ（それぞれ、六四・三%、五五・四%、五四・三%、五三・七%）。

生き残りはコスト削減や優良企業からの受注等で

生き残りのための競争力の源泉となつている経営戦略については、「改善の積み重ねによるコストの削減」をあげる割合が二七・三%ともっとも高く、「単品・小ロットへの対応」（二二・四%）、「優良企業からの受注の獲得・拡大」（二二・三%）、「従来の製品・サービスの提供」（二二・一%）、「改善の積み重ねによる納期の短縮」（二〇・七%）が二割台で続き、次いで一割台で「高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立」（一七・五%）、「営業力の強化」（一四・七%）、「従来の技術に付加価値を付与した新

技術の開発」（一三・一%）、「大企業の参入が難しいニッチ分野への進出」（一三・〇%）が続いている。

従業員規模別にみると、「改善の積み重ねによるコストの削減」「優良企業からの受注の獲得・拡大」はどの規模でも割合が高く、「三〇人未満」と「三〇〇～九九人」では比較的「単品・小ロットへの対応」が高くなっており、「一〇〇～二九九人」「三〇〇人以上」では「従来の製品・サービスの提供」の割合が高くなっている。

人材のあり方と経営戦略の結びつきが強い熟練技能者集団企業

企業の人材タイプ別にみて、もっとも割合の高い「ベテラン技能者が多く、熟練技能者集団に近い」企業（回答企業の四五・四%）を抜き出してみると、競争力の源泉となつている取り組みのトップに「改善の積み重ねによるコストの削減」（二六・〇%）があげられているのは同様だが、二番手に「高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立」が二四・六%と続いているのが目立ち、人材のあり方と経営戦略が密接に結びついて

いることがうかがわれる結果となつている。「研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い」企業では、「従来の製品・サービスの提供」を付与した製品・サービスの提供「従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発」「これまでにない革新的な新製品・サービスの提供」「これまでにない革新的な技術の開発」をあげる割合が高く、なつている（それぞれ、三六・三%、

三三・九%、三三・二%、三〇・八%。最大取引先への依存度別にみると、依存度が高いほど、「改善の積み重ねによるコストの削減」をあげる割合が高く、逆に「従来の製品・サービスの提供」「大企業の参入が難しいニッチ分野への進出」「これまでにない革新的な新製品・サービスの提供」「これまでにない革新的な技術の開発」をあげる割合は低くなっている。

今後の成長に必要な「営業力の強化」

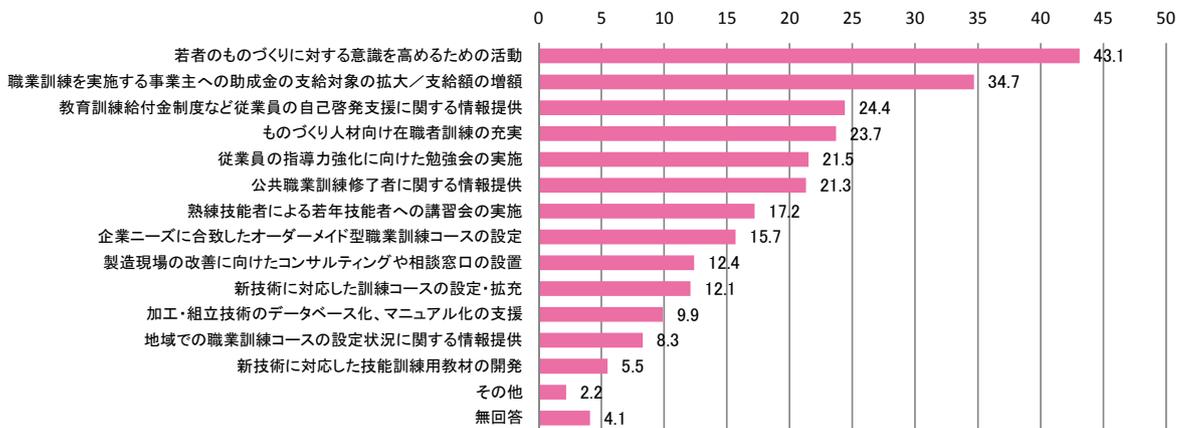
今後の成長に必要な取り組みについては、「営業力の強化」をあげる割合が三八・二%ともっとも高くなっており、次いで「改善の積み重ねによるコストの削減」「優良企業からの受注の獲得・拡大」「改善の積み重ねによる納期の短縮」「従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発」「従来の製品・サービスに付加価値を付与した製品・サービスの提供」の順（それぞれ三五・〇%、二七・九%、二六・四%、二五・九%、二五・〇%）。今後の成長のためには、従来のものづくり現場の努力とともに、「営業力の強化」が必要だと認識しているようだ。

4 行政に希望する支援策

若者のものづくりに対する意識向上を

ものづくり企業は、行政に対して、ものづくり人材の確保・育成に向け、どのような支援策を望んでいるのか聞

図表 15 ものづくり人材確保・育成のため、行政に希望する支援（「希望することはない」除く、n=3481、複数回答、%）



いたところ、何らかの支援を希望する企業が七八・〇%で、希望することはないとする企業（一八・七%）を大きく上回っている。支援策の具体的な中

「若者のものづくりに対する意識を高めるための活動」など、高付加価値を熟練技能で生み出している中小機械金属産業の活力ある現場の実態が明らかになった。

身では（複数回答、「希望することはない」除く）、「若者のものづくりに対する意識を高めるための活動」をあげる企業が四三・一%ともっとも高く、次いで「職業訓練を実施する事業主への助成金の支給対象の拡大／支給額の増額」（三四・七%）、「教育訓練給付金制度など従業員の自己啓発支援に関する情報提供」（二四・四%）、「ものづくり人材向けに職者訓練の充実」（二三・七%）などとなっている（図表15）。支援策として、助成制度など具体的な支援策があげられるのは当然のことだが、それよりも若者のものづくりに対する意識向上をあげる企業割合が高いのは、ものづくり人材の確保・育成をめぐる強い危機意識の現れといえそうだ。

以上の調査結果から、①「本社に「高度な熟練技能」が自社に強みだと認識している」②「約半数の企業が「熟練技能者集団」で規模が小さいほどその傾向が強い」③「もともと多くの企業が「熟練技能者」を経営を支える主力製品づくりのキーパーソンにあげ、「加工・組立の新技術の確立」や「新製品開発」での役割を評価している」④「約九割の企業が経営基盤を支える「ものづくり人材」の育成を自前で行うとしている」など、高付加価値を熟練技能で生み出している中小機械金属産業の活力ある現場の実態が明らかになった。

■ JILPT 労働政策レポート Volume 11

日本企業における能力開発・キャリア形成

—既存調査研究のサーベイと試行的分析による研究課題の検討

企業で働く人々の能力開発に関する研究課題を整理するため、仕事・職場の中での能力形成及び日本企業の配置・昇進管理に関する先行研究のサーベイと、個人の能力開発活動における時間管理の問題を分析。

(著) 藤本 真 JILPT 副主任研究員

A4判 53頁 2014年5月30日発行 ISBN978-4-538-85011-5

定価: 800円+税

(ご注文・お問い合わせ先)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/

