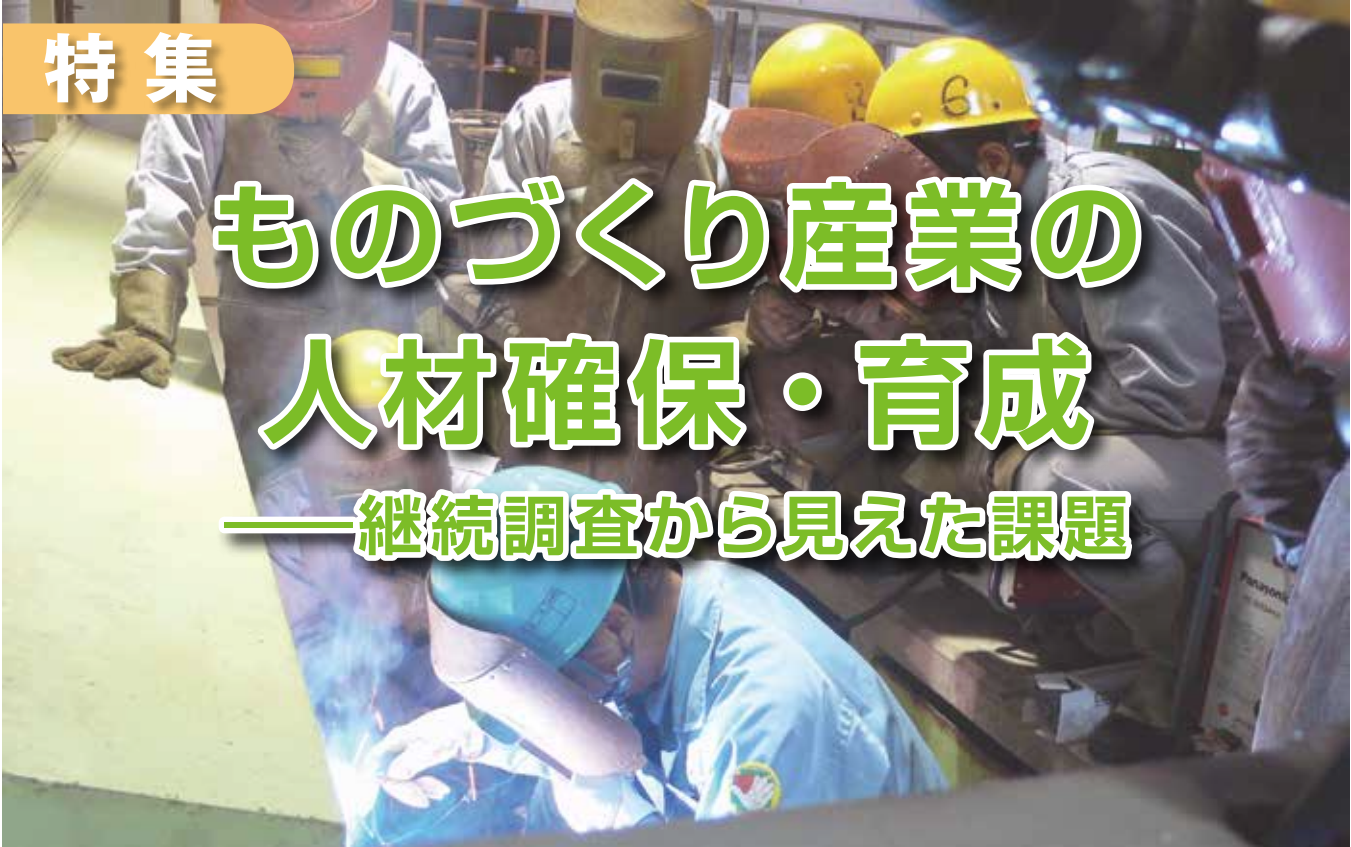


特集

2



ものづくり産業の 人材確保・育成

—継続調査から見えた課題

ものづくり産業を支える人材の育成が課題となっている。総務省が6月末に公表した国勢調査（2015年）の抽出速報によると、労働力人口は6,075万3,000人で5年前の前回調査より294万6,000人減少。労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）も前回調査の61.2%より1.4ポイント減の59.8%と6割を切った。また、15歳以上の就業者について産業大分類別の就業者数を見ると、製造業に従事する者は前回調査比48万人マイナスの914万6,000人。職業大分類別の割合を見ても、工場などで働く「生産工程従事者」は減少傾向にある。特集では、当機構のものづくり企業を対象とするアンケート調査の結果などから、労働力人口が減少するなかで、製造現場が安定的に働き手を確保し、育成していくにはどうしたら良いのかを考える。

<今号の主な内容>

【企業継続調査から】ものづくりを支える人材の確保と育成

—毎年実施している調査を振り返りつつ

【JILPT調査】5割以上が労働生産性を向上させるため人材確保、育成・能力開発施策を実施

—「2015年度ものづくり調査」結果より

【事例取材】人材育成・能力開発・女性の活用に積極的なものづくり企業

株式会社アセック、シバセ工業株式会社、株式会社三栄精機工業

【ものづくり白書】「平成27年度ものづくり基盤技術の振興施策」の概要

【企業継続調査から】 ものづくりを支える人材の確保と育成

—毎年実施している調査を振り返りつつ

JILPT 調査・解析部次長 郡司 正人

わが国の人口は、2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じ、2030年には1億1,662万人、2048年には1億人を割って9,913万人になると言われている。人口減少という制約の中において、安定的な経済成長が実現され、ものづくり産業が活力を維持するためには、労働の「質」と「量」の担保が必要不可欠となる。生産人口の減少を補うとともに、経済成長をけん引する労働生産性の向上が必要であり、若年者を含めた労働者全体の人材育成によって人的資本の質的ポテンシャルを最大限に高めるとともに、女性や高齢者をはじめとした幅広い人たちの労働市場への参入による「全員参加型社会」を実現することが重要課題である。

JILPTでは、ものづくり企業を対象にアンケート・ヒアリング調査を継続実施している。本稿では、ものづくり現場を支える人材の確保と育成について聞いた調査項目から、特徴的な動きを見る。

ものづくりを「質」で支える人材育成

労働の「質」を確保、向上できるかは、現有人員の能力開発をいかに効果的に進めることができるかにかかっている。限られた人材資源の中で、中核として働いている中堅層だけでなく、次代を担う若年層をいかに育てることができるかが大きな課題となる。

若年技能系正社員の育成・能力開発

若年者の育成担う直属上司・ベテラン社員

2010年の「若年技能系社員の育成・能力開発に関する調査」から、若年ものづくり人材の育成・能力開発について見てみよう。

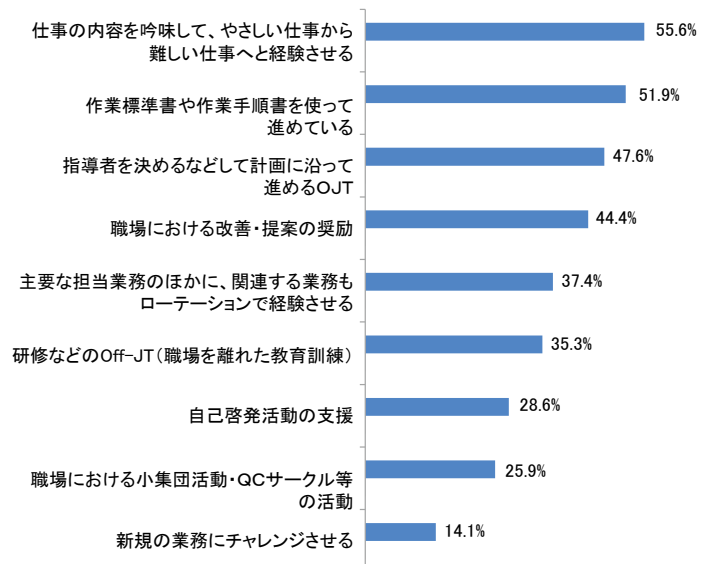
若年技能系社員の育成・能力開発のために、企業は、どのように取り組んでいるのだろうか（複数回答）。55.6%と最も多くの企業が取り組みに挙げたのは「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」こと。次いで、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」が51.9%と続き、以下、「指導者を決めるなどして計画に沿って進めるOJT」（47.6%）、「職場における改善・提案の奨励」（44.4%）、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる」（37.4%）、「研修などのOff-JT」（35.3%）の順となっ

ている（図表1）。

「職場における改善・提案の奨励」「作業標準書や作業手順書を使って進めている」「研修などのOff-JT」「指導者を決めるなどして計画に沿って進めるOJT」など、制度化や手間がかかる取り組みについては、規模による違いが大きく、300人未満の中小での取り組み割合は低くなっている。

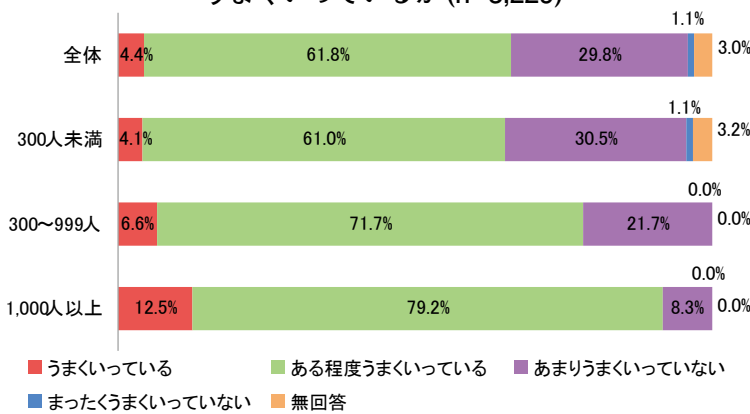
職場において、どのような人が若年者の育成を担っているのかについては、「直属の上司」が37.5%と最

図表1 若年技能者の育成・能力開発の取り組み
（複数回答、n=3,229）



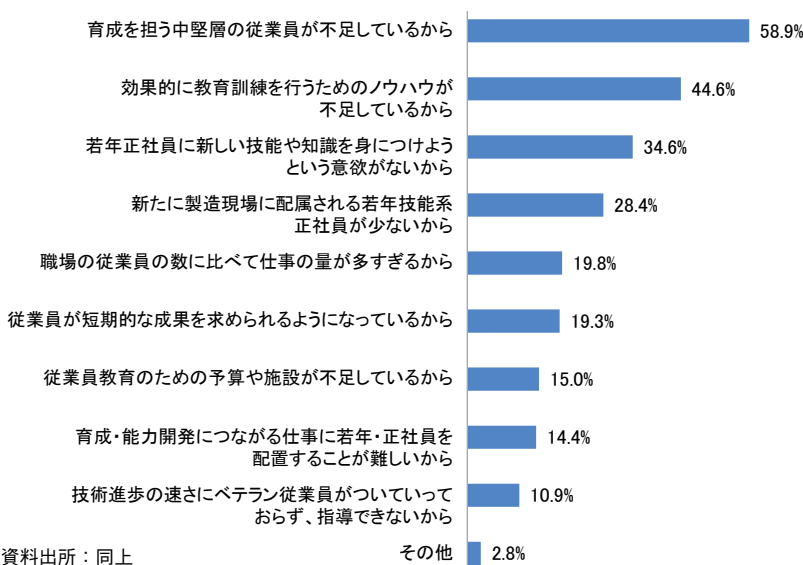
資料出所：若年技能系社員の育成・能力開発に関する調査（2010年）

図表2 若年技能系正社員の育成・能力開発がうまくいっているか (n=3,229)



資料出所：同上

図表3 若年技能系正社員の育成・能力開発がうまくいっていない理由 (複数回答 n=995)



資料出所：同上

も高く、「ベテランの技能系正社員」が30.9%、「年の近い技能系正社員」が13.0%と続き、「社長・役員などの経営トップ層」「定年後継続雇用されている技能系社員」はそれぞれ2.0%、1.7%と僅かだった。

若年層の育成・能力開発を担う管理者、監督者に対して、どのような取り組みを行っているのかについては(複数回答)、「管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる」ことを挙げる企業の割合が33.1%と最も高く、「部下の教育・管理に関する研修」が26.2%、「部下の教育に関する項目を管理者・監督者の評価項目とする」が19.6%と続く。一方、「管理者・監督者を対象とした取り組みは特には行っていない」とする企業が35.9%と3社に1社以上に及んでいるのが目立つ。

若年育成は7割弱が「うまくいっている」

そもそも、若年技能系社員の育成・能力開発がうまくいっているかどうかについては、「ある程度うまくいっている」が61.8%と過半数で、「うまくいっている」(4.4%)を合わせると、7割弱(66.2%)の企業が「良好」と評価している。とは言うものの、「うまくいっていない」とする企業(「まったくうまくいっていない」(1.1%)と「あまりうまくいっていない」(29.8%)の合計)も3割強(30.9%)と少なくない。従業員規模による違いが大きく、「良好」の割合は「300人未満」で65.1%なのに対して、「1,000人以上」では91.7%となっており、中小では厳しい状況にあることがわかる(図表2)。

若年技能系社員の育成・能力開発が「うまくいっていない」のは何故だろう。「あまりうまくいっていない」「まったくうまくいっていない」と回答した企業に、その理由を聞いたところ、「育成を担う中堅層の従業員が不足しているから」を挙げる企業が58.9%と過半数でトップとなり、次いで「効果的に教育訓練を行うためのノウハウが不足しているから」が44.6%、「若年正社員に新しい技能や知識を身につけようという意欲がないから」で34.6%、「新たに製造現場に配属される若年技能系正社員が少ないから」は28.4%、「職場の従業員の数に比べて仕事の量が多すぎるから」は19.8%、「従業員が短期的な成果を求められるようになっているから」が19.3%などと続いている(図表3)。「うまくいっていない」とする企業は、ほとんどが「300人未満」であるため、中小企業の育成・能力開発についての課題が色濃く出る結果となっている。

中核的技能者の育成・能力開発

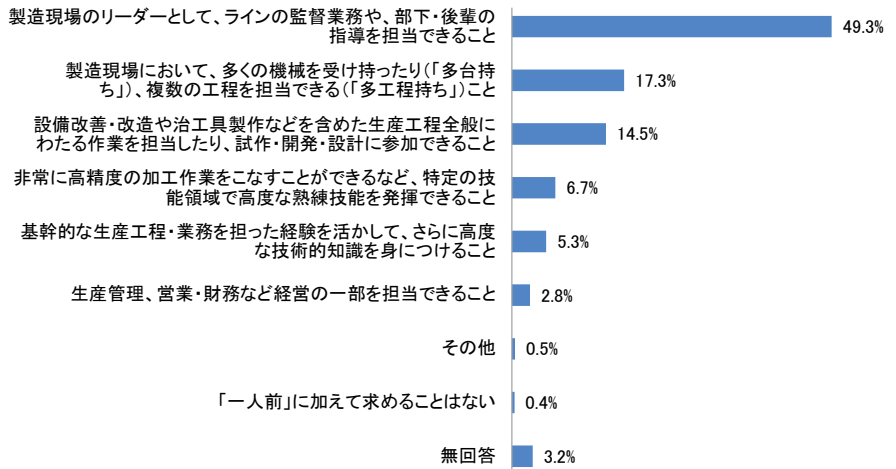
ものづくり現場で若年層の育成など中心的役割を果たし、企業の競争力を担う「中核的技能者」の育成・能力開発については、2011年の「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」

から見てみよう。

「中核的技能者」には、仕事を「一人前」にこなせることに加えて、どのようなことが求められるのだろう。

「製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務や、部下・後輩の指導を担当できること」を挙げる企業割合が49.3%と最も高く、大きく離れて「製造現場において、多くの機械を受け持ったり（「多台持ち」）、複数の工程を担当できる（「多工持ち」）こと」（17.3%）、「設計設備・改造や治工具などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できること」（14.5%）などが1割台で続く（図表4）。「『一人前』であることに加えて、求めることは特になし」と答えた企業の割合は1%にも満たず、企業は「中核的技能者」に対して、「一人前であること」プラスアルファ、を求めていることがわかる。技術・技能面で「中核的技能者」に求められる知識・ノウハウは何だろうか。最も高い割合を示したのは（複数回答）、「品質管理に関する知識・ノウ

図表4 中核的技能者に求められること (n=2,608)



資料出所：ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査（2011年）

ハウ」で約8割（79.3%）の企業がこれを挙げている。次いで、「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」（68.4%）、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」（58.5%）の順となった。

約8割が中核人材を自前で育成

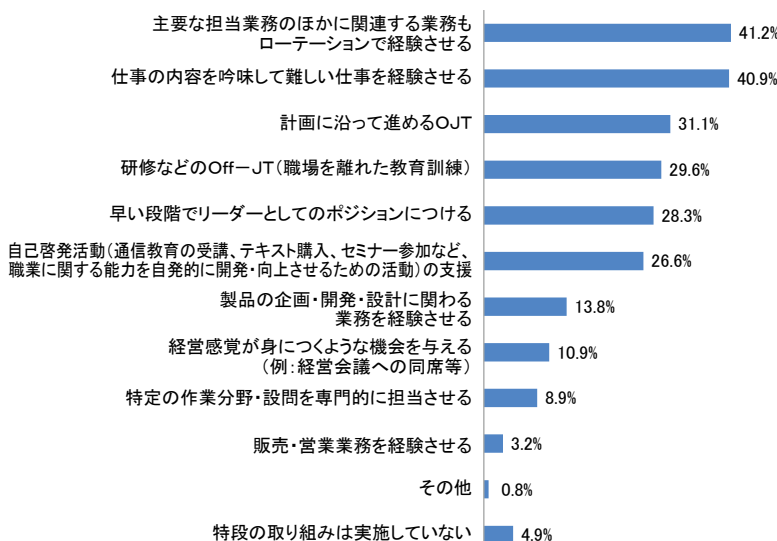
中核的技能者をどのように確保しているのかについては、「新卒採用して育成」が40.5%とトップで、「中途採用を育成」が39.0%で続き、「即戦力を中途採用」は15.1%だった。つまり、中核的技能者について、約8割の企業が、採用ルートはともかく自前で育成すると回答していることがわかる（図表5）。

図表5 中核的技能者の確保方法 (n=2,608)



資料出所：同上

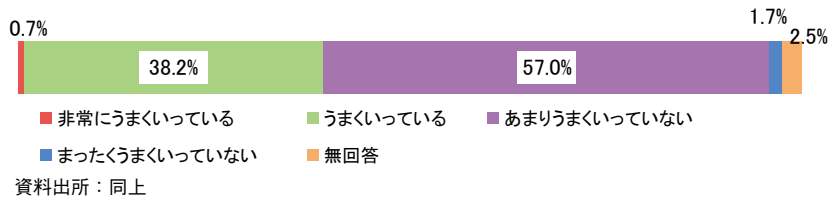
図表6 中核的技能者育成のための取組（複数回答 n=2,608）



資料出所：同上

中核的技能者を育成・能力開発するための取り組みについては（複数回答）、「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」と回答した企業割合が41.2%で最も高く、僅差で「仕事の内容を吟味して難しい仕事を経験させる」が40.9%、次いで「計画に沿って進めるOJT」が31.1%と続いた（図表6）。若年技能者に対する取り組みと比べると、「関連業務をローテーション」がトップにきているのが目立ち、中核的技能者は一つの業務だけでなく、幅広く業務をこなすことが求められていることがわかる。「難しい仕事を経験」や「計画的OJT」が上位に挙げられているのは若年技能者と同様で、

図表7 中核的技能者の育成の状況 (n=2,608)



対象の属性にかかわらず、これらが人材育成全体の柱となっているのがわかる。

難しい中核人材の育成

中核的技能者の育成がうまくいっているかどうか聞いたところ、うまくいっている（「非常にうまくいっている」と「うまくいっている」の合計）は約4割（38.9%）だった。これに対し、うまくいっていない（「あまりうまくいっていない」と「まったくうまくいっていない」の合計）は約6割（58.7%）となり、うまくいっているとする企業の割合を約20ポイントも上回っている（図表7）。この結果は、図表2の若年技能者の育成と逆転した形になっており、中核的技能者を育てる難しさが現れている。

中核的技能者の育成がうまくいっていると回答した企業に対し、その要因を複数回答で聞いたところ、最も多かった回答は、「技能系正社員の定着状況が良好だから」で、約5割（53.5%）となった。これに「適切な時期にリーダー的な役割を担わせているから」（40.8%）、「職場内に技能者を育成していこうという雰囲気があるから」（37.5%）が続いた。

一方、中核的技能者の育成が「うまくいっていない」と答えた企業にもその要因を複数回答で聞いた。トップは「育成を担う従業員が不足しているから」（56.4%）で、これに「効果的に教育訓練を行うためのノウハウが不足しているから」（39.4%）、「新たに製造現場に配属される技能系正社員が少ないから」

（29.5%）が続いた。

能力要件の明確化と人材育成

人材育成の成否に大きな影響を与えられると思われる「中核的技能者」に求められる能力要件の明確化については、明確にしている企業（42.3%）と明確にしている企業（39.3%）がほぼ同程度になっている。

能力要件を明確化しているかどうかで、育成の状況を比べてみると、能力要件を明確化している企業では、中核的技能者の育成が「うまくいっている」割合が54.7%と過半数を超えた。一方、明確化について「明確にしていない」「どちらともいえない」と答えた企業では、「うまくいっていない」割合が高くなっており（それぞれ59.6%、74.7%）、能力要件をより明確にした企業で、人材育成がうまくいっていることがわかる。

ものづくり人材と付加価値

労働の「質」を高めるということは、労働生産性の向上と言い換えることもできる。作業効率の向上等によるコスト削減とともに、製品に新たな価値を加え、付加価値を高めて、勝ち残り、儲かる製品を生み出すことが極めて重要になる。この高い付加価値はどこからやってくるのか。生産性と人材育成そのものについては、直近の調査（「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保、定着、育成等に関する調査」、以下「15年調査」）でテーマとして扱っており、P12からの調査結果紹介を参照されたい。ここでは、高付加価値を生み出すことと、ものづくり人材をどのように位置づけているかについて2014年の「ものづくり企業における経営戦略と人材育成に関する調査」から紹介する。

図表8 主力製品の生産に重要な役割を果たした人材（ものづくり人材／無回答除く、%）

	工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層	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はいない	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	生産現場の監督ができるリーダー的的技能者	複数の工程を担える多能工	製造方法・生産システムの改善が行える生産技術職	生産管理（工程管理、原価管理）職	新製品開発ができる研究職・開発職				
全体(n=4,280)	17.9	21.5	17.2	12.9	8.2	5.8	10.4	1.0	5.0	51.6	24.4
30人未満(n=1,663)	16.4	25.5	15.8	14.9	5.8	5.3	9.3	1.1	5.9	56.2	20.4
30～99人(n=1,507)	18.9	18.8	18.5	11.8	9.5	7.1	10.4	0.8	4.2	49.1	27.0
100～299人(n=451)	20.0	15.2	19.5	8.6	12.0	6.6	14.3	1.1	2.5	43.3	32.9
300人以上(n=116)	16.7	8.8	14.9	12.3	15.8	3.5	22.8	4.4	0.9	36.0	42.1

資料出所：ものづくり企業における経営戦略と人材育成に関する調査（2014年）

図表9 主力製品の生産に貢献したも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=3,884)	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=2,845)	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

資料出所：同上

経営を支える熟練技能工

経営を支える主力製品づくりに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」を挙げる企業割合が21.5%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者層」（17.9%）、「生産現場の監督ができるリーダー的技能者」（17.2%）、「複数の工程を担える多能工」（12.9%）、「新製品開発ができる研究職・開発職」（10.4%）などの順。技能系人材を挙げる企業が約半数（51.6%）と、技術系人材を挙げる企業（24.4%）を大幅に上回っており、ものづくり人材の中でも熟練の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（図表8）。従業員規模別に見ると、300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一方、規模が大きいほど、技術系人材を挙げる割合が高くなっている。

高付加価値を生むものづくり人材

それぞれの果たした役割については、ほぼ全ての人材で「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40.5%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82.5%と最も高くなっている。「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」については、2番手に「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」（17.2%）が挙げられており、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。つまり、ものづくり人材を育て、能力を伸ばすことや、経験を積ませることによって技能を高めることが、高付加価値をもたらすと企業は考えている（図表9）。

企業の人材タイプとして最も多い「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45.4%）を抜き出してみると、競争力の源泉となっている経営戦略のトップは「改善の積み重ねによるコストの削減」（26.0%）が挙げられているのは同様だが、2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24.6%と続いているのが目立ち、人材のあり方と付加価値の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っている。「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/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供」（36.3%）、「従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発」（33.9%）、「これまでにない革新的な新製品/サービスの提供」（33.2%）、「これまでにない革新的な技術の開発」（30.8%）を挙げる割合が高くなっている。

7割が中途採用者を自前で育成

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70.4%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37.1%

で、「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」(11.8%)、「大手製造業、取引先企業等から出向してきた人材を活用」(3.1%)の順となっている(図表10)。中途、新卒を合わせると9割近く(88.7%)が自社で育成するとしているのが目立つ。従業員規模別に見ても差はなく、どの規模階層も約9割が自前で人材を育成するとしている。

自社の強みについて「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」「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、64.3%、55.4%、54.3%、53.7%)。

ものづくりを「量」で支える人材育成

ものづくりを支える労働の「量」を確保するためには、今まで活用が進んでいなかった人材をいかに取り込み、戦力化できるかがカギとなる。電機関連産業を除き、ものづくり産業の現場で働く女性労働者は少ないのが現状で、工夫次第では大きく活躍の場を広げる余地がある。熟練した技能を持つ高齢者のより積極的な活用も重要だ。また、景気変動に応じたバッファとして使われることが多かった非正規労働者についても、さらに戦略的に位置づけることが必要となる。ものづくり産業における女性の活躍促進については、直近の「15年調査」でテーマとして取り上げており、P12からの調査結果紹介を参照されたい。ここでは、高

図表 10 主力製品生産に重要なも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、取引先企業等から出向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=3,884)	37.1	70.4	11.8	3.1	2.4	2.7	88.7	14.2
30人未満 (n=1,504)	22.7	77.8	10.9	1.3	2.9	2.7	88.6	12.0
30~99人 (n=1,404)	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

資料出所：同上

年齢技能者と技能系非正社員について、2012年の『『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』から見てみよう。

高年齢技能者の活用について

9割超に「継続雇用制度」あり

高年齢技能者の定年後の継続雇用等の状況については、「定年は65歳未満だが継続雇用制度がある」と回答した企業の割合が圧倒的に高く、93.0%を占めた。これに「定年はあるが65歳以上」(5.4%)、「定年はない」(1.1%)が続いた。従業員規模別に見ると、規模が大きくなるにつれ、「定年は65歳未満だが継続雇用制度がある」の割合が少しずつ高くなっている。

高年齢技能者の現在の活用状況については、「活用積極派」(「積極的に活用している」と「ある程度積極的に活用している」の合計)は約8割(76.5%)だった。一方、「活用消極派」(「あまり積極的に活用していない」と「積極的に活用していない」の合計)は約1割(10.4%)にとどまっている。これは、今後3年間の見込みでも大きく変わらない(図表11)。

図表 11 高年齢技能者の活用状況と活用方針(n=2,182、%)

	積極的に活用している(したい)	ある程度積極的に活用している(したい)	あまり積極的に活用していない(したくない)	積極的に活用していない(したくない)	該当者がいない	無回答
現在	24.1	52.4	9.5	0.9	10.3	2.8
今後	24.5	55.0	10.6	1.9	—	8.0

資料出所：「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(2012年)

図表 12 高年齢技能者を活用するメリット（複数回答、%）

	熟練技能が確保でき、品質を維持できる	若い人に熟練技能を伝承・継承できる	高年齢技能者は仕事への意欲が高く、職場に活力を与える	人件費が相対的に削減できる	生産量に応じた人員調整が可能となる	職場事情に詳しく、あらゆる面で頼れる存在である	その他	とくにない	無回答
全体 (n=2,182)	69.2	70.8	12.0	42.7	7.9	47.3	0.7	3.8	2.2
300人未満 (n=2,013)	68.5	70.0	12.4	42.8	7.9	47.1	0.7	4.0	2.3
300~999人 (n=126)	75.4	78.6	4.8	42.9	8.7	46.0	1.6	1.6	0.8
1000人以上 (n=42)	83.3	83.3	11.9	33.3	2.4	59.5	-	-	4.8

資料出所：同上

高齢者には「技能伝承」と「品質維持」のメリットが

高年齢技能者を活用するメリットでは（複数回答）、「若い人に熟練技能を伝承・継承できる」が約7割（70.8%）でトップ。これに僅差で「熟練技能が確保でき、品質を維持できる」（69.2%）が続いた。さらに「職場事情に詳しく、あらゆる面で頼れる存在である」（47.3%）、「人件費が相対的に削減できる」（42.7%）の順となった（図表12）。「熟練技能が確保でき、品質を維持できる」、「若い人に熟練技能を伝承・継承できる」は、特に「1,000人以上」の大企業で回答割合が高く、ともに83.3%となった。一方、「人件費が相対的に削減できる」は「300人未満」「300~999人」でそれぞれ4割台となり、「1,000人以上」（33.3%）を約10ポイント上回った。

高年齢技能者を積極的に活用している企業では、「熟練技能が確保でき、品質を維持できる」、「若い人に熟練技能を伝承・継承できる」の割合が7割台（76.3%、76.2%）と、活用していない企業に比べ約23~30ポイント高くなっている。

高年齢技能者が持つ技能の伝承・継承に向けた取り組みとしては、「日々の業務を通じた伝承・継承」が約8割（81.4%）を占めた。これに「高度熟練技能を持った高年齢技能者の雇用延長」（31.4%）、「技能やノウハウの“見える化”“標準化”」（25.3%）が続いた。「技能やノウハウの“見える化”“標準化”」を挙げる企業の割合は「1,000人以上」で66.7%と高く、同規模では「若手人材の継続的な採用・確保」（54.8%）、「計画的なOJTによる伝承・継承」（47.6%）、「高度熟練技能を持った高年齢技能者の雇用延長」（40.5%）なども他の規模よりも回答割合が高かった。

高齢者の課題は「健康の維持・管理」

高年齢技能者がいる職場において、彼らが働き続け

ることでどのような課題が生じるかも聞いている（複数回答）。「健康面での維持・管理が難しい」との回答割合が約3割（28.8%）と最も高く、「とくにない」（27.1%）、「若い技能系正社員の雇用・配置が難しくなる」（26.3%）、「できる作業が限られておりローテーションや配置転換が難しい」（19.8%）が続いた。

現在の活用度合い別に見ると、積極的に活用していない企業では「若い技能系正社員の雇用・配置が難しくなる」「できる作業が限られておりローテーションや配置転換が難しい」が3割台（36.8%、34.6%）と積極的に活用している企業に比べ、約10~15ポイント高い結果となった。

将来の人材不足が避けられないとすれば、これらの課題を戦略的にクリアして、一歩踏み出す必要があるだろう。

技能系非正社員の活用について

ものづくり現場で、直接ものづくりに携わって働く技能系非正社員について見てみよう。そもそも、ものづくり現場に技能系非正社員がどの程度いるのだろうか。直接雇用と非直接雇用の非正社員が、「いずれもいる」との回答割合が約4割（39.2%）。これに「直接雇用非正社員のみいる」（27.9%）、「非直接雇用非正社員のみいる」（7.0%）を合わせると、74.1%と7割を超える企業のものづくり現場で技能系非正社員が働いている。技能系の非正社員が働いていない（「いずれもない」）は22.0%だった（図表13）。

技能系非正社員の活用方針についても聞いている。直接雇用非正社員については、「活用積極派」（「積極的に活用したい」と「ある程度積極的に活用したい」の合計）が約6割（62.2%）を占め、「活用消極派」（「あまり積極的に活用したくない」と「積極的に活用したくない」の合計）の35.0%を上回った。

業種別に見ると、「電気機械器具製造業」、「電子部品・

デバイス・電子回路製造業、
「プラスチック製品製造業」
で「積極的に活用したい」と
する割合が約7割（それぞれ
70.4%、68.5%、67.0%）と
他業種よりも目立った。従業員
規模別にみた場合、「300
人未満」では「積極的に活用したい」の割合が約6割
（61.0%）と他の規模よりも約15ポイント低い数値
となった。一方、非直接雇用非正社員については、「活
用消極派」が約6割（57.8%）となり、「活用積極派」
（38.5%）を上回った。

非正社員の教育訓練は「計画的OJT」がトップ

技能系非正社員を対象とした教育訓練やキャリア形
成支援のための施策をいくつか挙げ、その実施状況に
ついて聞いた。「直接雇用非正社員・非直接雇用非正
社員両方に実施」の回答割合が高かった施策は、「正
社員を指導者とするなどして実施した計画的OJT」
（34.8%）、「職場での改善提案・QCサークルの奨励」
（31.4%）、「採用時の社内研修の受講」（29.3%）で、
それぞれ約3割の企業が挙げている。一方、「直接雇
用非正社員のみを実施」している施策では、「職場で
の改善提案・QCサークルの奨励」が27.3%と最も高
い回答割合を示し、これに「正社員を指導者とするな
どして実施した計画的OJT」（23.1%）、「採用時の社

図表 13 ものづくり現場における技能系非正社員の有無 (%)

	直接雇用非正社員のみいる	非直接雇用非正社員のみいる	いずれもある	いずれもない	無回答
全体 (n=2,182)	27.9	7.0	39.2	22.0	3.9
300人未満 (n=2,013)	28.9	7.0	37.2	23.1	3.9
300~999人 (n=126)	15.1	7.1	63.5	10.3	4.0
1000人以上 (n=42)	19.0	4.8	66.7	7.1	2.4

資料出所：同上

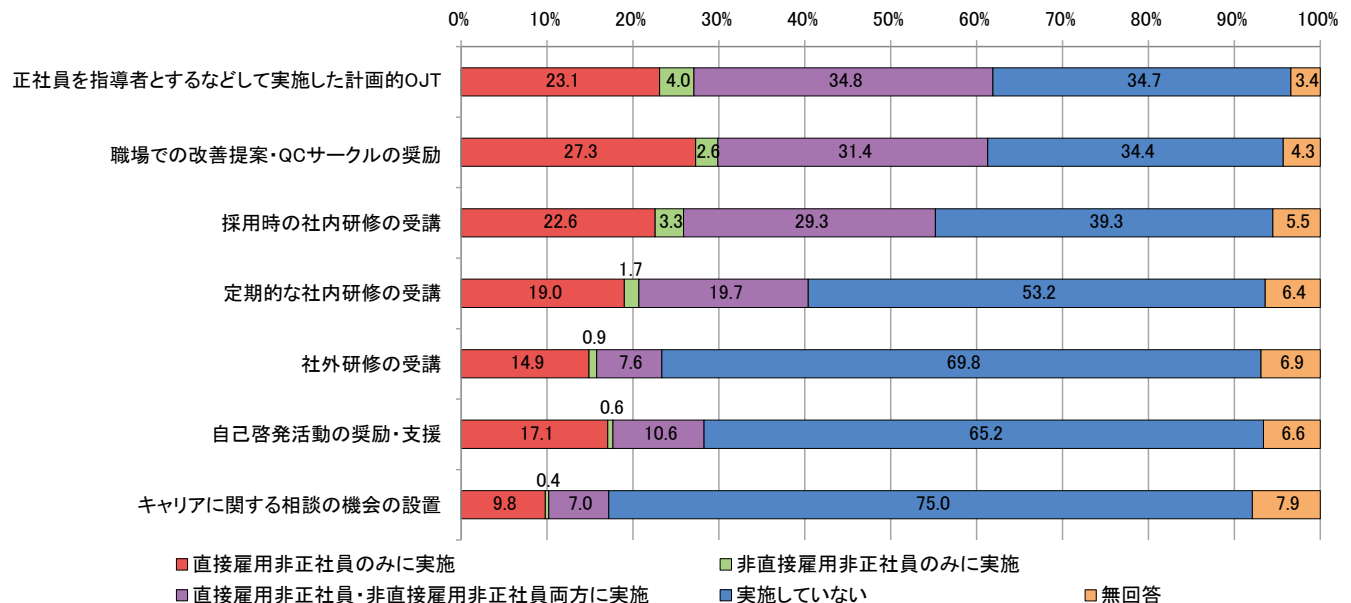
内研修の受講」(22.6%)が続いた(図表14)。

現場でどのようなことに配慮して技能系非正社員を
活用しているのかも聞いている(複数回答)。直接雇用
非正社員では、「能力に応じて仕事を与えるなどの工
夫をしている」とする回答割合が46.5%と最も高か
った。さらに「労働条件(賃金・労働時間)や配置に関
して、働き方に応じた処遇ができるよう心がけている」
(37.4%)、「担当する業務を一定の範囲に制限してい
る」(32.9%)、「職場の小集団活動やQCサークルなど
に参加させている」(32.9%)が続いた(図表15)。

非直接雇用非正社員では、「担当する業務を一定の
範囲に制限している」が47.7%と最も高く、次いで「能
力に応じて仕事を与えるなどの工夫をしている」
(34.9%)、「人数を一定数以下におさえている」
(29.7%)の順となった(図表15)。

技能系非正社員を雇用・活用する上での問題点につ
いては(複数回答)、直接雇用非正社員については、「と
くに問題はない」とする割合が約5割(47.9%)と
最も高く、「良質な人材が確保できない」(23.6%)、「仕

図表 14 技能系非正社員を対象とした教育訓練やキャリア形成支援の取り組み



資料出所：同上

図表 15 技能系非正社員の活用にあたって配慮している点（無回答除く、％）

	人数を一定数以下におさえている	担当する業務を一定の範囲に制限している	能力に応じて仕事を与えるなどの工夫をしている	職場の小集団活動やCサークルなどに参加させている	労働条件(賃金・労働時間)や配置に関して、働き方に応じた処遇ができるよう心がけている	教育訓練の実施や実施の支援に力を入れている	中長期的なキャリア形成やキャリア形成支援に力を入れている	その他	活用にあたって心がけている点はない
直接雇用非正社員n=1,357	22.1	32.9	46.5	32.9	37.4	13.1	4.1	0.6	9.7
非直接雇用非正社員n=948	29.7	47.7	34.9	22.2	13.3	7.2	1.7	0.9	12.4

資料出所：同上

事に対する責任感や向上意欲が弱い」(23.5%)がこれに続いた。一方、非直接雇用非正社員については、「仕事に対する責任感や向上意欲が弱い」が約4割(42.3%)とトップで、以下「良質な人材が確保できない」(39.3%)、「情報や技能の蓄積ができていない」(38.8%)が続いた。

非正社員の活用で突発的な業務量増に対応

技能系非正社員を雇用・活用する理由を複数回答で聞いた。直接雇用非正社員については、「労働コストの削減のため」が約5割(49.8%)を占め、これに「即戦力・能力のある人材を確保するため」(34.1%)、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」(32.0%)が続いた。一方、非直接雇用非正社員については、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」が約7割(68.6%)と圧倒的に高く、これに「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」(37.3%)、「労働コストの削減のため」(37.0%)が続いた。

技能系非正社員を活用することで、製造現場で見られるようになった影響や変化についても聞いている。直接雇用非正社員では、「突発的な業務量の増大に対応できるようになった」とする回答割合が35.4%と最も高く、これに「とくに目立った影響・変化はない」(33.0%)、「技能系正社員が高度な業務に専念できるようになった」(25.8%)と続いた。

非直接雇用非正社員についても、「突発的な業務量の増大に対応できるようになった」とする回答割合が最も高く、過半数(53.4%)を占めた。これに「需要変動に対して正社員の雇用に手をつける必要がなくなった」(36.9%)、「とくに目立った影響・変化はない」(20.0%)が続いた。

登用には「仕事への意欲」を重視

「正社員登用制度がある」と回答した企業の割合は

2割台(23.5%)にとどまったが、「正社員登用制度はないが、慣行として正社員に登用されることがある」企業は約4割(39.3%)あり、合わせると約6割(62.8%)に達する。また、「現在は正社員登用制度も慣行もないが、制度の設置を検討中」と回答した企業も7.9%あった。「正社員登用制度も正社員登用の慣行もなく、制度の設置も検討していない」とする企業割合は23.6%だった。

正社員登用にあたり、重視する点を複数回答で聞いたところ、「仕事に対する意欲」の回答割合が約9割(88.1%)と最も高く、これに「技能・知識のレベル」(77.2%)、「協調性」(55.9%)が続いた。

ものづくりを「質」と「量」で支える人材育成、能力開発

技能者を中心としたものづくり人材の育成・能力開発について、ものづくりを「質」と「量」で支える観点から、当機構で実施した調査結果を紹介しながら、見てきた。次代を担う若年ものづくり人材については、育成・能力開発を担う中堅・中核層の不足がネックとなっており、その中核ものづくり人材の育成が難しいと過半数の企業が認識している。しかし、この中核となるものづくり人材について、ほとんどの企業が自前で育成するとしている。つまり、ものづくり企業は、積極的な人材育成、能力開発によって、ものづくり人材の技能を高めることが、競争力につながると認識。ものづくり人材を労働生産性にもかかわる付加価値を生み出す源泉として考えており、今後もますます、人材育成、能力開発の重要性は増すことになるだろう。また、人口減少下においては、ものづくりを支える人材を幅広く確保することが必要で、その意味においても、人材の取り込みとともに、やはり人材育成、能力開発が大きなカギを握るといえるだろう。