

2011.11.15

労働政策研究・研修機構

労働政策フォーラム

ものづくり中小企業における人材の確保と育成 —課題と可能性を探る—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

副主任研究員 藤本 真

I .ものづくり中小企業の経営と人材ニーズ

主な事業領域・生産体制

- ・発注元の仕様・図面に基づく部品生産(73%)
- ・多品種少量生産体制(57%)

力を入れている取組み

- ・既存製品、サービスの充実(68%)
- ・人件費、要員見直し(57%)
- ・製品、サービスの拡大(55%)
- ・財務体質強化(55%)

人材ニーズ

市場環境

- ①価格低下
- ②品質競争激化
- ③ニーズ多様化

人材ニーズー生産を支える人材に求めるもの

技能者に求める知識・スキル

- ・生産工程合理化のための知識・スキル(37%)
- ・高度に卓越した熟練技能(35%)
- ・品質管理、検査、試験のための知識・スキル(28%)

技術者に求める知識・スキル

- ・特定の技術についての高度な専門知識(33%)
- ・複数の技術に関する幅広い知識(32%)
- ・ユーザーニーズを把握し、製品設計化する能力(29%)

若年(35歳未満)技能者の採用

新卒採用

過去3年間における実施率

56%

- ・工業高校、工業高校以外の高
校から主に採用
- ・評価一求めるレベルの人材が
取れない(61%)、求人に対する
応募が少ない(46%)

中途採用

過去3年間における実施率

62%

- ・即戦力確保(72%)、高齢者
退職への備え(42%)、中核人
材育成(41%)が主な目的
- ・他業種から採用する企業も少
なくない(44%)

Ⅱ.ものづくり中小企業の人材育成

職場での取組み

「やさしい仕事から難しい仕事へ」(65%)が最も一般的



- ・計画的な育成・始動(39%)
- ・関連業務を含めてのローテーション(38%)
- ・マニュアル等の活用(35%)



社内勉強会・発表会の実施
(24%)

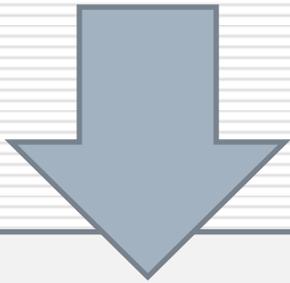
Off-JTの進め方

- ・社外機関への従業員派遣(24%)
- ・情報収集(16%)
- ・予算、教材、設備を確保している企業はごくわずか(5%未満)
- ・今後「増やしたい」は25%

自己啓発支援

実施率 24%
(検討中が21%)

従業員の育成・能力開発に「特に問題はない」
……23%



多くの企業が抱える課題は？ — 3つの「不足」

- ① 忙しすぎて、教育訓練の時間がない(30%)
- ② 社外機関の活用にかかるコストがかかる(22%)
- ③ 従業員のやる気が乏しい(20%)

Ⅱ.ものづくり中小企業の人材育成

| | うまくいっている | うまくいっていない |
|----------------------------------|----------|-----------|
| 【若年正社員を対象とした施策】 | | |
| 指導者を決めるなどして計画にそって進めるOJT | 51.6 | 39.0 |
| 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 | 56.4 | 58.6 |
| 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 | 40.3 | 32.6 |
| 新規の業務にチャレンジさせる | 15.1 | 11.8 |
| 作業標準書や作業手順書(マニュアル)を使って進めている | 53.6 | 48.0 |
| 職場における改善・提案の奨励 | 45.5 | 40.3 |
| 職場における小集団活動・QCサークル等の活動 | 25.7 | 21.2 |
| 研修などのOff-JT(職場を離れた教育訓練) | 35.4 | 34.2 |
| 自己啓発活動の支援 | 28.3 | 27.1 |
| 【管理者・監督者を対象とした取組み】 | | |
| 管理者・監督者に、部下の教育についてのマニュアルを配布 | 7.7 | 4.9 |
| 部下の教育・管理に関する研修 | 28.0 | 20.0 |
| 管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる | 36.2 | 26.8 |
| 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 | 20.0 | 18.1 |
| その他 | 1.5 | 1.6 |
| 管理者・監督者を対象とした取組みは特には行っていない | 33.5 | 46.4 |

Ⅲ. 人材育成に関わる取組みと効果

1. 求める能力の明確化(「見える化」)と人材育成

基幹人材に求められる能力を
「非常に明確にしている」－16%
「ある程度明確にしている」－36%

どんな方法で？

- ① 日常業務中(59%)
- ② 小集団活動で(46%)
- ③ 朝礼で(45%)

見える化の有無と育成・能力開発施策の実施度

| 育成・能力開発の取組み | 明確化している | 明確化していない |
|-----------------|---------|----------|
| 計画にそった育成・能力開発 | 50% | 24% |
| 作業標準書・マニュアルの活用 | 45% | 19% |
| やさしい仕事から難しい仕事へ | 73% | 52% |
| ローテーションで関連業務を経験 | 44% | 22% |
| 社内での勉強会・発表会 | 32% | 10% |
| 社員の社外への派遣 | 30% | 19% |
| Off-JTのための情報収集 | 20% | 18% |

2. 勤務先周辺地域の取組みと従業員の能力開発

| | OJTに積極的に取り組んでいる | Off-JTに積極的に取り組んでいる | 自己啓発に積極的に取り組んでいる |
|----|-----------------|--------------------|------------------|
| 盛ん | 22% | 16% | 12% |
| 中間 | 17% | 11% | 9% |
| 低調 | 13% | 8% | 8% |

3. 若年従業員的能力開発意欲への影響

| 能力開発についての考え | 職場での取組みが盛ん | 職場での取組みが盛んではない |
|------------------|------------|----------------|
| 研修・自己啓発の時間を増やしたい | 45% | 38% |
| マネジメントの知識を習得したい | 43% | 37% |
| 仕事の幅を広げるため勉強したい | 80% | 77% |
| 専門性を高めるために勉強したい | 78% | 75% |
| 資格を取得したい | 61% | 55% |
| 独立・開業のための勉強がしたい | 19% | 18% |

IV. おわりに

①質量ともに不足感が残る新卒採用、必ずしも即戦力の確保ができるわけではない中途採用の状況を考えると、中小企業ほど人材の確保において「育成」の比重が高まる。

②企業の自己評価や従業員の能力開発意欲と企業の取組みとの関係から、「育成」を左右するのは、企業ぐるみの取組みができていくかどうかであると判断できる。

①、②は何ら新奇なものではない。

中小企業の経営者の多くが普段から少なくとも頭の隅にはおいている。ただ、厳しい経営環境への対応を続ける中で忘れられがち。

⇒集積地域での取組みのように、企業ぐるみでの取組みをサポートするような、あるいは忘れかけていた大事なことを思い出した経営者の意欲をくじかないための、社会的・政策的な取組みの確立と運営が必要

【資料出所】

●スライド2・3・6・8～11

・・・労働政策研究・研修機構[2010]「中小製造業(機械・金属関連産業)における人材育成・能力開発に関する調査」

(調査結果を基にした分析は労働政策研究・研修機構編[2011]『中小製造業(機械・金属関連産業)における人材育成・能力開発』として取りまとめられている。JILPTのURLからダウンロード可。検索キーワード: JILPT、中小製造業)

●スライド4・7

・・・労働政策研究・研修機構[2010]「若年技能系社員の育成・能力開発に関する調査」

(調査結果の報道発表資料はJILPTのURLからダウンロード可。検索キーワード: JILPT、若年、技能者。)