

JILPT調査

# 中小企業の人材確保と育成の現状

## ——ものづくり産業を対象とする企業アンケート調査結果から

調査部

本稿では、JILPTが2018年10月に結果報告(注1)をとりまとめた「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成と能力開発に関する調査」から、機械・金属関連(注2)を中心とする中小(注3)製造業の人材確保・育成の現状を概観する。過去3年間の新卒採用実績を見ると、従業員50人未満の企業では、募集した企業の4社に1社は採用に至っておらず、また、この5年間で、ものづくりにかかわる人材の定着状況がよくなったと回答した企業はいずれの企業規模も約1割にとどまった。人材確保・育成に対する課題として若年人材が確保できないことを挙げる割合は規模が小さい企業ほど高くなっている。人材育成の取り組みでは、規模が小さい企業でも、育成の成果が現れているところでは先を見越した育成方針を持っていたり、方針を社内に浸透させている様子が見えたりした。

なお、調査対象や調査方法など、調査の概要についてはP31を参照されたい。また、回答企業の主な属性はP31のとおりとなっている。

### 人材確保の現状

#### 過去3年の採用実績

人手不足が進行しているなか、中小製造業は人手を確保できているのだろうか。図表1は、過去3年間(2015年度～2017年度)での新卒採用と中途採用の採用状況を尋ねた結果である。

図表1 過去3年間(2015年度～2017年度)での採用状況(新卒採用および中途採用)

単位：%

新卒採用から見ていくと、規模が小さい企業ほど、そもそも「募集しなかった」ところが多くなっており、「50人未満」の企業になると4割弱

	n	新卒採用				中途採用			
		募集しなかった	募集したが採用できなかった	採用した	無回答	募集しなかった	募集したが採用できなかった	採用した	無回答
【従業員規模別】									
50人未満	1,779	37.8	13.1	35.5	13.6	10.1	6.7	73.1	10.2
50人～99人	1,773	26.7	10.4	54.9	8.0	8.5	4.3	80.5	6.7
100人～299人	1,184	13.0	4.9	77.5	4.6	9.5	3.2	82.9	4.4
300人以上	354	4.5	1.1	91.0	3.4	12.1	2.0	83.1	2.8

(37.8%)が募集していない。「採用した」企業の割合は規模が大きくなるほど高くなっており、「300人以上」では9割(91.0%)で採用実績があるのに対して、「50人未満」になると4割以下(35.5%)にとどまる。

中小は大手と違い、定期的には新卒採用を行う企業が多いとは言えないため、不本意な採用であったかどうかをより際立たせるために「募集しなかった」と回答した企業と無回答だった企業を除いて「募集したが採用できなかった」と回答した企業の割合を集計すると(図表2)、「50人未満」では、募集行為を行ったに

もかかわらず4社に1社(26.9%)で採用につながっていない状況が浮き彫りとなった。

図表1に戻って中途採用の状況を見ると、規模間での大きな差は見られない。50人以上の企業では8割以上で採用実績があり、「50人未満」の企業でも7割(73.1%)は採用ができています。

図表2 過去3年間(2015年度～2017年度)での採用状況(新卒採用)

「募集しなかった」と無回答を除いて集計

単位：%

	n	募集したが採用できなかった	採用した
【従業員規模別】			
50人未満	865	26.9	73.1
50人～99人	1,158	16.0	84.0
100人～299人	976	5.9	94.1
300人以上	326	1.2	98.8

## 採用・人材確保に対する評価

自社のこれまでの人材の採用と確保について、企業はどのように評価しているのだろうか。

図表3は、技能者や技術者など、ものづくりに直接かかわる社員のこれまでの採用・確保に対する評価について、①応募がない・少ない②求める技能レベルの人が採用できない③ものづくりへの適性がある人が採用できない④若い人材が採用できない——という四つの側面に分けて尋ねた結果である。

結果を見ると、<応募がない・少ない>という点に関しては、300人未満の各規模では50%以上が「そう思う」としており、「どちらかといえばそう思う」も含めれば全体の8割に及び、応募する人材の少なさは、中小製造業にとって広く共通した課題となっている様子がうかがえた。

<求める技能レベルの人が採用できない><ものづくりへの適性がある人が採用できない><若い人が採用できない>に関して見ると、「そう思う」との回答割合は規模が小さくなるほど高くなっており、いずれの項目も、300人の規模の境目で割合の差が大きくなっている。

## 定着状況

次に、人材の定着状況について見ていく。次頁の図表4は、この5年間での、ものづくりにかかわる人材の定着状況の変化について尋ねた結果を示したものである。定着状況が「よくなった」とする企業は規模を問わず1割前後に過ぎず、「悪くなった」とする企業がいずれの規模も2割台となっている。

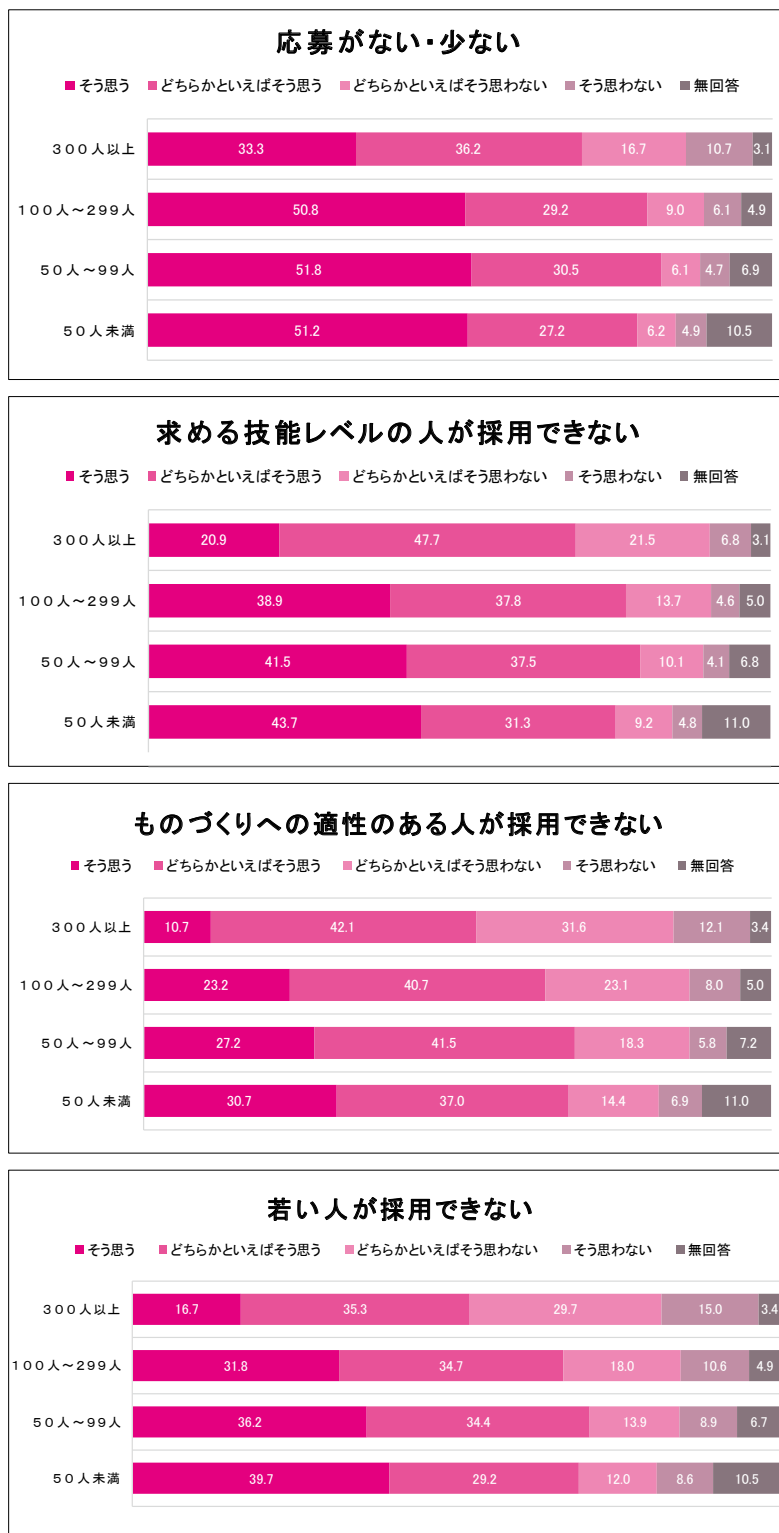
## 従業員の過不足状況

図表5は、現在の従業員全体の過不足状況を見たものである。いずれの規模も、不足と認識している企業（「不足」または「やや不足」とした回答した企業）が半数以上に及んでいる。

では、各企業は人手不足にどのように対応している

図表3 これまでのものづくり人材の採用・確保について、どう評価しているか

単位：%



のだろうか。「不足」、また「やや不足」と回答した企業に対し、どのように人手不足に対応しているのかを尋ねた結果が図表6であり、これを見ると「50人未満」

などの中小企業は、もともと人材獲得力が弱く、規模の大きい企業と違って「新卒採用の強化」や「派遣など外部人材の活用」といった対応策をとることが容易でない様子が見える。

中小で代わりに実施割合が比較的高いのは「募集時の賃金や労働条件の引き上げ」（50人未満が30.8%、50人～99人は26.1%）であり、また、回答割合自体は低いものの、「納期を調整する」、「受注を調整する」との選択肢は規模が小さいところほど割合が高く、人手不足のビジネス面への影響は規模が小さい企業で出やすいとも言えそうだ。

## 人材育成の現状

### OJTの実施状況

ここからは、人材育成の現状に目を転じる。まずは図表7から、ものづくりに関わる人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み、いわゆるOJT（On the Job Training）として、各企業がどのようなメニューを実施しているかを見ていく。

「300人以上」で実施割合が高くても、「50人未満」など規模の小さい企業でそれほど実施割合が高くないOJTメニューは「作業標準書や作業手順書を活用する」、「個々の従業員の教育訓練の計画をつくる」など

図表4 ものづくり人材のこの5年間の定着状況の変化

単位：%

	n	よくなった	変わらない	悪くなった	無回答
【従業員規模別】					
50人未満	1,779	11.4	56.0	22.4	10.2
50人～99人	1,773	12.9	56.8	23.3	7.1
100人～299人	1,184	11.3	62.2	22.0	4.5
300人以上	354	9.3	62.7	24.0	4.0

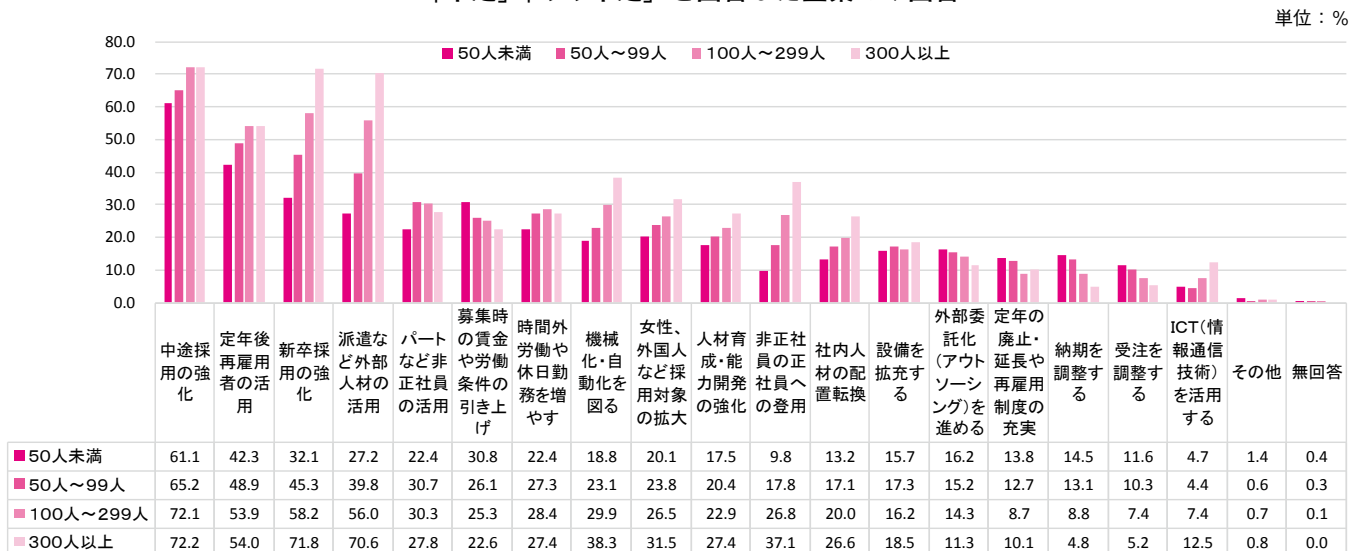
図表5 現在の従業員全体の過不足状況

単位：%

	n	不足	やや不足	適当	やや過剰	過剰	無回答	不足と認識している企業	過剰と認識している企業
【従業員規模別】									
50人未満	1,779	14.3	40.6	31.6	3.8	0.3	9.3	55.0	4.0
50人～99人	1,773	15.5	42.4	30.5	4.9	0.6	6.2	57.9	5.4
100人～299人	1,184	16.1	46.9	28.1	4.5	0.3	4.1	63.0	4.8
300人以上	354	15.3	54.8	23.7	2.8	0.6	2.8	70.1	3.4

であり、「作業標準書や作業手順書を活用する」は300人以上では77.7%が実施しているものの、50人未満では51.7%にとどまった。「個々の従業員の教育訓練の計画をつくる」は300人以上では53.4%と半数が実施していたが、50人未満では23.6%と2割に過ぎない。マンパワーの問題からか、中小ではシートやフォーム等の作成業務を伴う育成施策は、取り組むハードルが高いと言えるのかもしれない。

図表6 どのように人手不足に対応しているか（複数回答）  
「不足」「やや不足」と回答した企業のみ回答



## 育成促進策の状況

今度は、ものづくりにかかわる人材の育成・能力開発を促進させるための方策の実施状況を図表8で見ていく。

まず言えるのは、多くの促進策において規模が小さくなるほど実施割合は低下する傾向があるということである。「300人以上」では8割の企業で行われている「改善提案の奨励」というメニューでも、「50人～99人」では約6割まで低下し、「50人未満」では半数以下（47.8%）にとどまる。従業員が職場を離れて研修に出かけるなどのOFF-JTについて見ると、人数

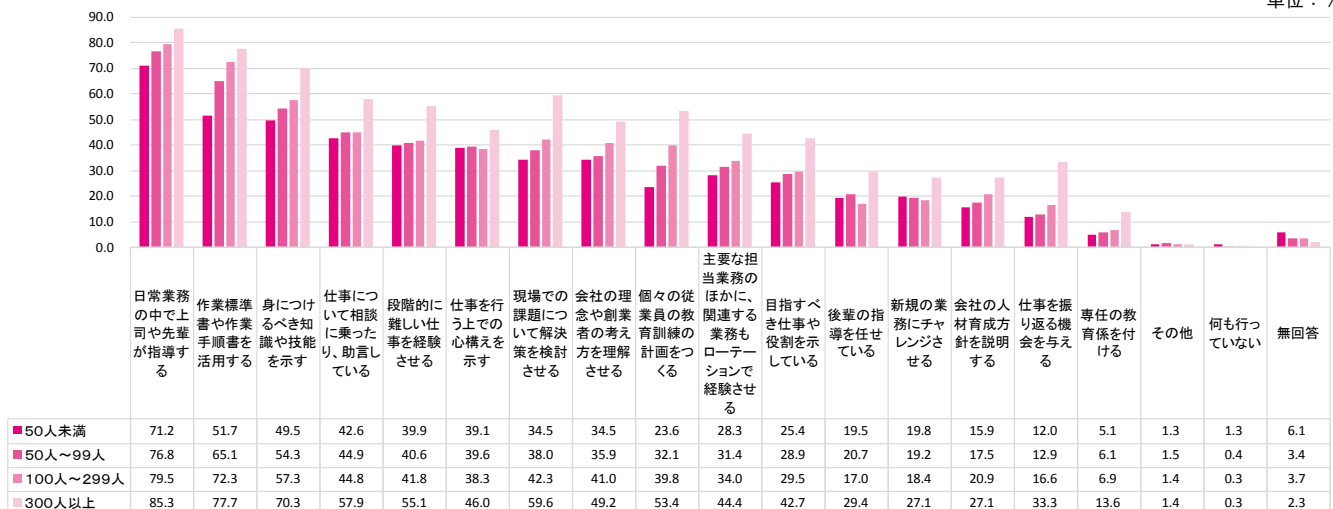
が少ない企業では従業員が不在となることの現場への影響が大きいいためか、「50人未満」での実施割合は36.0%に過ぎない。

## 人材育成の課題

図表9は、ものづくりにかかわる人材の育成・能力開発における課題について尋ねた結果を示したものである。「50人未満」が最も「若年ものづくり人材を十分に確保できない」を課題に挙げる割合が高く（57.6%）、かつ、同課題を挙げる割合は規模が小さくなるほど高い。また、規模が小さい企業では、「指導される側の能力や意欲が不足している」を挙げる割

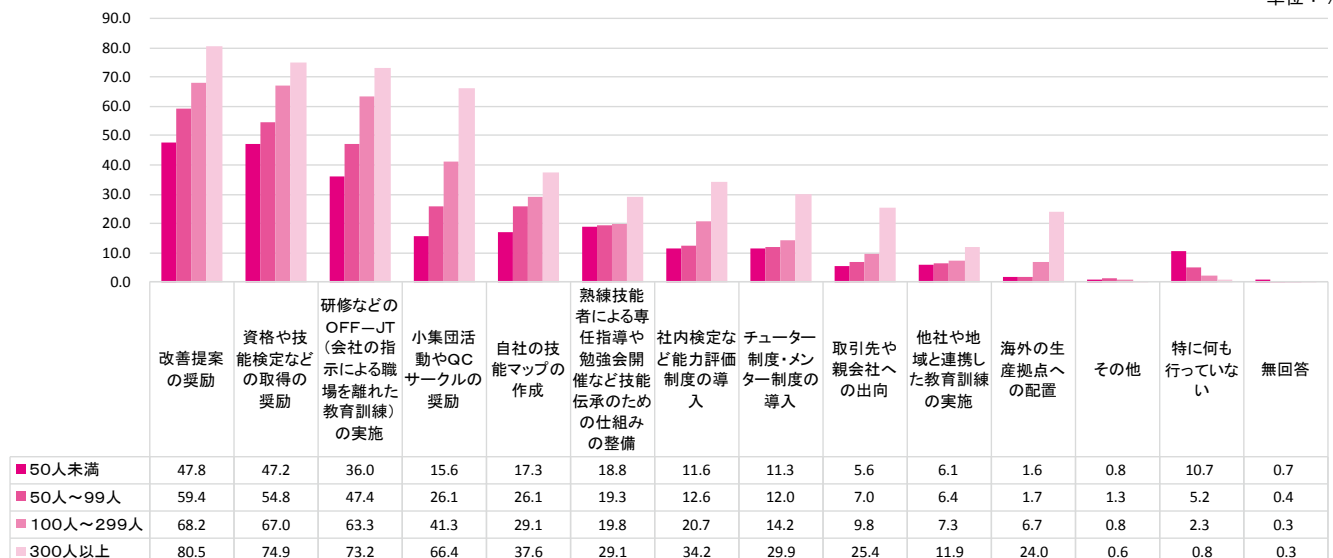
図表7 ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組みとして、どのようなことを行っているか（複数回答）

単位：%



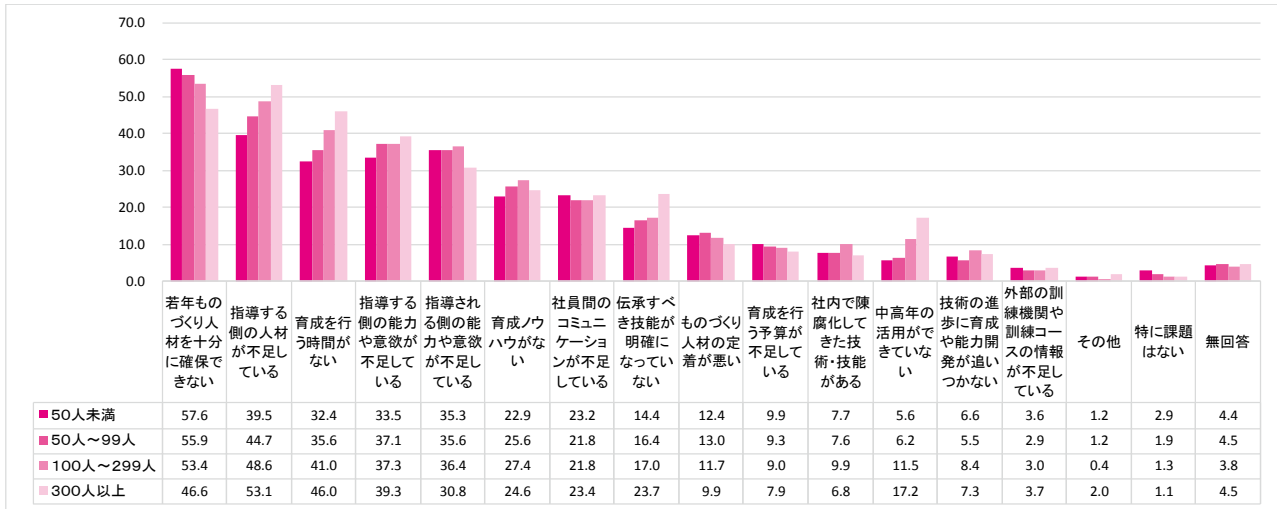
図表8 ものづくり人材の育成・能力開発を促進させるために実施していること（複数回答）

単位：%



図表9 ものづくり人材の育成・能力開発における課題（複数回答）

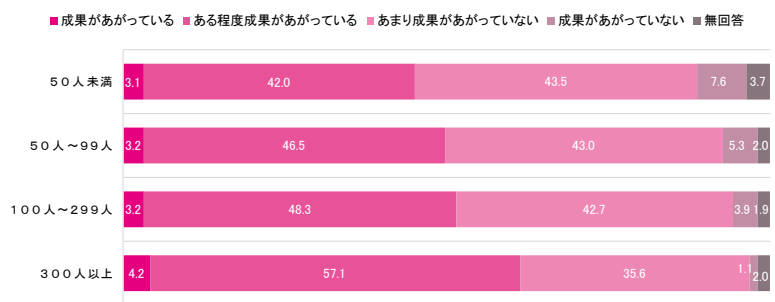
単位：％



合が「300人以上」よりも5割程度高く、指導を受ける側の人材の数とともに、質についても課題として感じている様子がうかがえる。

図表10 ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みの成果の状況

単位：％



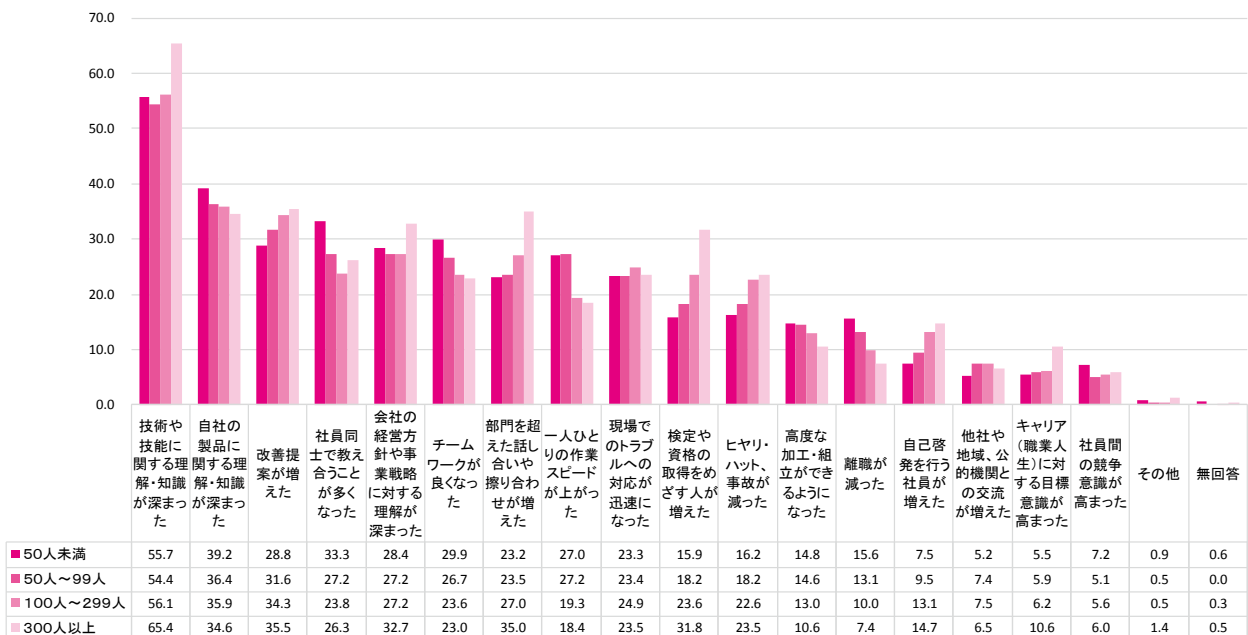
### どのような企業で、育成がうまくいっているのか

#### 規模別に見た育成の成否の状況

それでは、中小のなかでも、どのような企業において人材育成がうまくいっているのだ

図表11 人材育成・能力開発の取り組みによる、職場における成果の具体的な内容

単位：％



ろうか。まず、図表10で、成果があがっているのかどうかの現状を規模別に眺めてみると、「成果があがっている」と回答した企業と「ある程度成果があがっている」と回答した企業を合わせた割合は、100人未満までの規模はいずれも4割台で、同割合は規模が大きくなるほど高まる。

### 育成の成果の内容

図表11は、成果の具体的な内容を見たものである。規模の大きい企業と違い、規模の小さい企業では、「技術や技能に関する理解・知識が深まった」「自社の製品に関する理解・知識が深まった」といった点だけでなく、「社員同士で教え合うことが多くなった」や「チームワークが良くなった」など、社内での育成風土の醸成にもプラスの効果が出ている様子うかがえた。

また、「一人ひとりの作業スピードが上がった」は「50人未満」と「50人～99人」で特に割合が高くなっているのが目立ち、規模の小さい企業の方が目に見える形で作業者の力量アップを感じている様子うかがえた。

### 育成成果があがっている企業の育成方針

人材育成で成果があがっている企業とあがっていない企業では、人材育成方針にどのような違いがあるのかを観察したのが図表12である。

これを見ると、規模を問わず、人材育成の成果があがっていると感じている企業の方が「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」や「今いる人材を前提にその能力をもう一段アップでき

るよう能力開発を行っている」とする企業が多いことが確認でき、中小でも、先を見越して従業員の人材育成を行っている企業の方が人材育成で成果が得られている様子が見て取れる。

### 育成成果があがっている企業の育成方針の社内浸透度

成果の状況別に、人材育成方針の社内への浸透度の違いについても見ていくと(図表13)、中小においても、人材育成で成果があがっていると感じている企業では人材育成方針がより浸透している様子が見て取れる。

### 育成成果があがっている企業のOJTの取り組み状況

図表14は、OJTとして取り組んでいるメニュー

図表 12 人材育成・能力開発の取り組みで成果があがっている企業とあがっていない企業の人材育成方針

単位：%

		n	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	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	能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	無回答
50人未満	人材育成の成果あり	803	18.9	51.7	24.4	4.7	0.2	
	人材育成の成果なし	910	7.4	34.7	33.6	23.2	1.1	
50人～99人	人材育成の成果あり	881	17.0	52.6	25.3	4.3	0.8	
	人材育成の成果なし	856	7.4	34.1	37.4	20.3	0.8	
100人～299人	人材育成の成果あり	610	17.5	53.9	25.1	3.0	0.5	
	人材育成の成果なし	552	11.8	36.8	35.9	15.4	0.2	
300人以上	人材育成の成果あり	217	18.9	62.2	14.7	3.2	0.9	
	人材育成の成果なし	130	12.3	50.8	25.4	10.8	0.8	

図表 13 人材育成・能力開発の取り組みで成果があがっている企業とあがっていない企業の人材育成方針の社内への浸透度

単位：%

		n	浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない	無回答
50人未満	人材育成の成果あり	763	9.3	76.5	11.0	0.3	2.9
	人材育成の成果なし	689	1.0	49.2	43.5	3.5	2.8
50人～99人	人材育成の成果あり	836	9.2	77.2	10.3	0.7	2.6
	人材育成の成果なし	675	1.8	50.2	42.7	2.1	3.3
100人～299人	人材育成の成果あり	589	9.8	76.1	10.9	0.8	2.4
	人材育成の成果なし	466	1.3	47.9	45.1	2.6	3.2
300人以上	人材育成の成果あり	208	11.1	75.0	12.0	1.0	1.0
	人材育成の成果なし	115	1.7	51.3	44.3	2.6	0.0

の違いを、人材育成で成果があがっていると感じている企業とあがっていないと感じている企業とで比べてみたものである。(紙幅の都合上、図表は、従業員規模「50人未満」と「50人～99人」の企業のみ示したが、傾向は各規模、同様である)。

これを見ると、「会社の理念や創業者の考え方を理解させる」、「会社の人材育成方針を説明する」、「身につけるべき知識や技能を示す」など、従業員に対して会社の方針や育成に対する考え方を伝える取り組みメニューの実施割合は、明らかに、成果があがっていると感じている企業の方で高い。

また、成果があがっていると感じている企業の方が、「段階的に難しい仕事を経験させる」、「現場での課題について解決策を検討させる」、「個々の従業員の教育訓練の計画をつくる」といった戦略的な育成施策メニューでも実施割合が高くなっている。

### 育成成果があがっている企業が強みとするもの

人材育成で成果が上がっている企業は、どのようなことを「自社の強み」に挙げているのだろうか。図表

15から、人材育成で成果があがっていると感じている企業とあがっていないと感じている企業との回答を比べて見ると、規模の小さい企業でも、成果があがっていると感じている企業の方が、自社の強みとして「高度な熟練技能を持っている」を挙げる割合が高くなっている。やはり育成成果が技能アップにつながっているからであろうか、育成がうまくいっている企業ほど高い技能レベルの獲得につながっている。

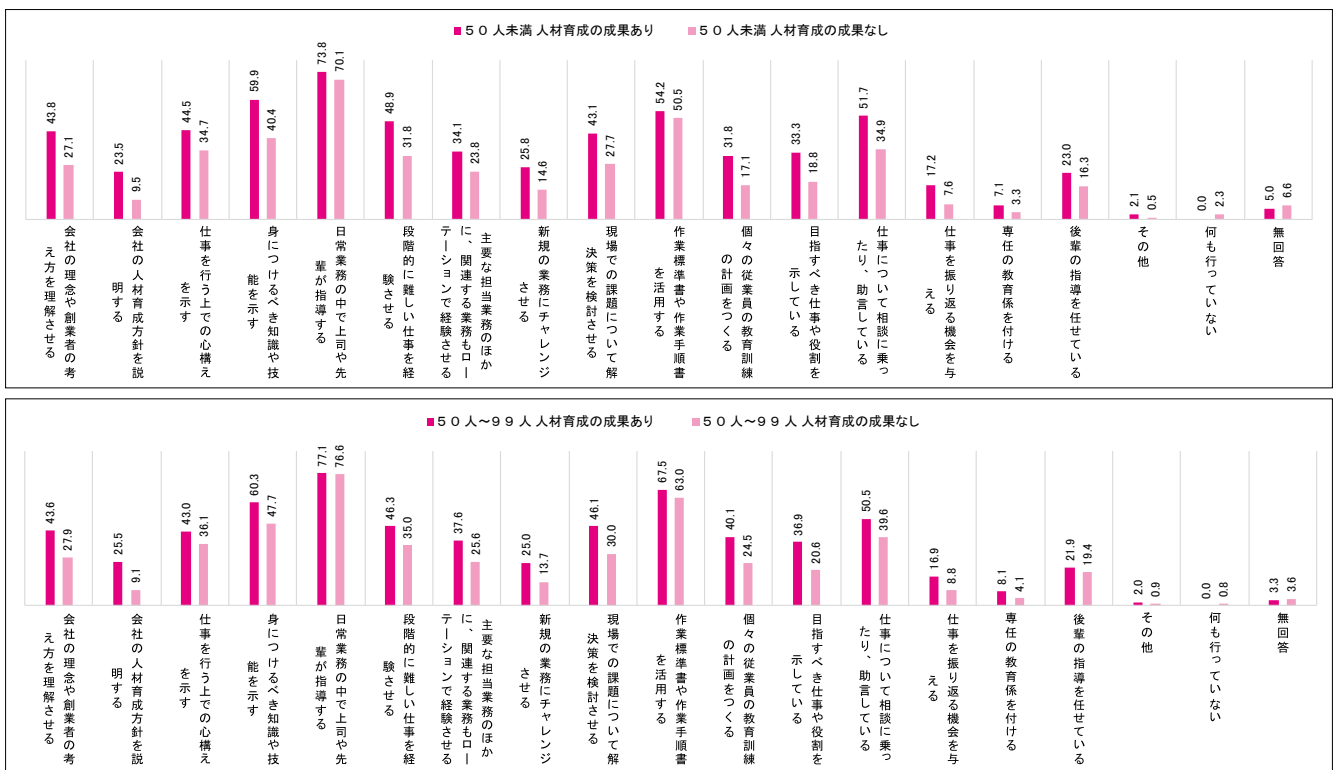
なお、「優良企業の下請企業の主力となっている」を強みとして挙げる企業の割合では、成果があがっている企業とあがっていない企業との間で大きな差は見られない。

### まとめ

以上、機械、金属を中心とする中小製造業の人材確保・育成の現状を見てきたが、人材確保面では、やはり中小は大手と違って、人材の数・質ともに確保することが容易ではない現状に置かれている。そこで重要になるのは、社内人材をいかにレベルアップさせるか、である。人材育成で成果をあげている企業は、先を見越した育成方針を持ち、それをきちんと社内に浸透さ

図表 14 人材育成・能力開発の取り組みで成果があがっている企業とあがっていない企業のOJTの取り組み状況(複数回答) 50人未満および50人～99人の企業での状況

単位：%



図表 15 人材育成・能力開発の取り組みで成果があがっている企業とあがっていない企業別にみた自社の強み（複数回答）

単位：%

	n	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	高い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	商品の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	無回答		
																					12.1	41.6
50人未満	人材育成の成果あり	803	12.1	41.6	18.6	30.6	7.8	12.7	5.0	8.7	2.5	27.5	5.0	1.5	17.6	2.2	3.7	7.3	23.5	2.4	5.2	3.0
	人材育成の成果なし	910	9.2	27.4	9.3	24.1	3.6	10.2	1.6	6.2	2.5	25.6	2.7	0.9	16.0	1.6	4.4	5.3	14.8	3.6	12.7	2.4
50人～99人	人材育成の成果あり	881	18.7	37.9	18.6	29.2	6.0	10.3	3.9	11.2	5.2	34.2	4.9	0.8	24.1	4.5	3.3	10.3	22.7	3.0	3.0	2.2
	人材育成の成果なし	856	12.1	25.8	9.7	20.3	3.7	9.3	2.6	8.4	4.0	29.6	3.2	0.8	16.9	2.3	4.0	6.7	16.5	2.2	12.1	1.3
100人～299人	人材育成の成果あり	610	24.9	39.3	18.5	19.5	8.4	9.7	4.9	9.5	7.7	31.6	9.8	1.3	23.0	8.4	3.0	11.5	21.5	3.0	4.1	1.3
	人材育成の成果なし	552	20.3	27.7	10.9	16.5	4.9	7.1	1.4	7.4	10.0	29.0	11.6	0.5	28.3	9.1	3.4	10.3	18.3	1.4	9.1	1.1
300人以上	人材育成の成果あり	217	41.9	41.5	20.3	13.8	17.5	11.1	3.2	10.1	21.2	24.0	24.4	1.4	27.6	29.0	6.9	25.3	24.0	1.8	0.5	1.4
	人材育成の成果なし	130	30.0	33.8	13.1	12.3	13.1	6.9	0.8	13.1	15.4	24.6	20.8	0.0	32.3	17.7	2.3	16.9	28.5	3.1	5.4	2.3

せている。従業員一人ひとりの育成計画を作成するなどの取り組みは、日常の繁忙に追われているなかでは、なかなか着手することが難しいかもしれないが、実施企業ではその効果が表れていることは調査結果からも確認できた(注4)。会社として育成を重視する姿勢をきちんと従業員に伝え、まずはできることから始めることが重要かと思われる。

[注]

- 1 調査シリーズNo.183『ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成と能力開発に関する調査結果』。JILPTのHPから全文ダウンロード可能。
- 2 「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成と能力開発に関する調査」では、対象業種は製造業の一部の業種である。対象業種の詳細は、調査の概要を参照されたい。
- 3 中小企業基本法では製造業の中小企業者は「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人」と定義されている。
- 4 育成に熱心な中小の回答企業へのインタビューでは、社長が率先して個人の能力マップ、育成計画等を作成して、人材育成にあたっているケースがよく見られた。

(主任調査員補佐・荒川創太)

◇調査の概要

【調査名】

「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成と能力開発に関する調査」

【調査対象】

全国の日本標準産業分類（平成25（2013）年10月改訂）による項目「E 製造業」に分類される企業のうち、〔プラスチック製品製造業〕、〔鉄鋼業〕、〔非鉄金属製造業〕、〔金属製品製造業〕、〔はん用機械器具製造業〕、〔生産用機械器具製造業〕、〔業務用機械器具製造業〕、〔電子部品・デバイス・電子回路製造業〕、〔電気機械器具製造業〕、〔情報通信機械器具製造業〕、〔輸送用機械器具製造業〕に属する従業員数30人以上の企業20,000社。

平成26（2014）年経済センサス基礎調査（確報）での企業分布に従い、民間信用調査機関（東京商工リサーチ）所有の企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出した。

【調査方法】

郵送による調査票の配布・回収。

【調査実施期間】

平成29（2017）年11月17日～12月1日

【有効回収数】

5,094社（25.5%）

◇回答企業の属性

合計 (n)		5,094
業種	プラスチック製品製造業	10.4
	鉄鋼業	4.1
	非鉄金属製造業	4.2
	金属製品製造業	27.2
	はん用機械器具製造業	4.2
	生産用機械器具製造業	11.3
	業務用機械器具製造業	4.1
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	5.4
	電気機械器具製造業	13.9
	情報通信機械器具製造業	1.1
主力製品の形態	輸送用機械器具製造業	14.1
	素材製造	7.3
	単一部分製造	11.3
	ユニット部品製造	19.9
	部品等の加工	23.9
	最終製品(自社ブランド)の製造	21.1
	最終製品(自社ブランド以外)の製造	9.6
従業員数	その他	4.6
	無回答	2.2
	50人未満	34.9
	50～100人未満	34.8
	100～300人未満	23.2
	300人以上	6.9
無回答	0.1	