

## 自律的回復に向けた雇用戦略と人材育成

### 第1節 自律的な回復に向けた雇用戦略とものづくり人材の育成

ものづくり産業は、世界同時不況を受けて生産規模を縮小し、雇用調整を余儀なくされてきたところであるが、今後は自律的な回復に向けた取組が期待されることである。

景気回復期にあっても、当面は厳しい状況が続く可能性があるが、そのような中でも、今後の事業展開をにらんで、必要な技能者育成の取組を行っていくことが求められる。そこで、企業が今後の事業展開との関係で技能者にどのような能力を期待しているかを明らかにしつつ、技能者育成の取組の方向性を分析していくこととする。

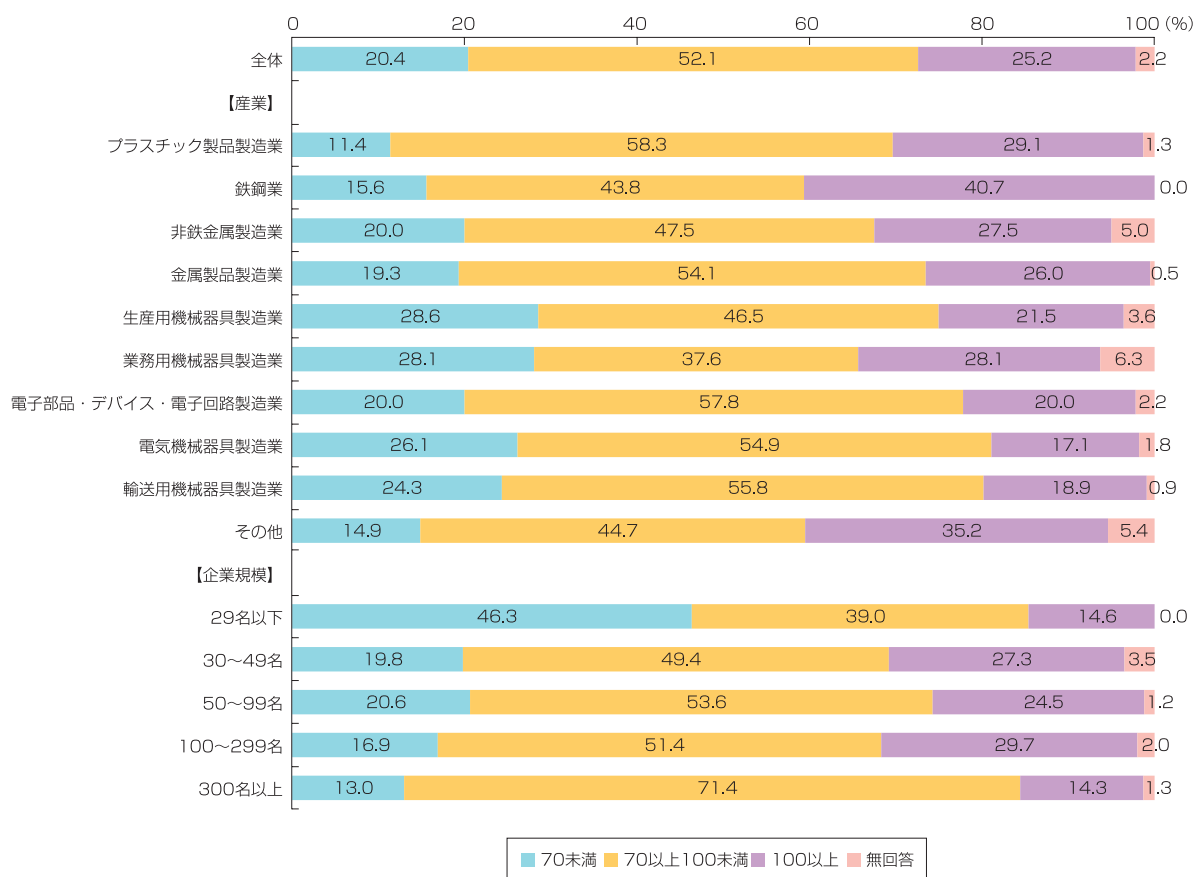
なお、本節で引用している統計数値は、他に断りのない限り、(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査」によるものである。

#### ① ものづくり産業が直面している雇用面等の課題

##### (1) 世界同時不況による影響

第1章でもみたとおり、ものづくり産業の業況は世界経済の動向との関係が大きく、振幅が大きくなりがちである。2008年度の売上高・出荷額が前年度を下回る事業所は7割強となっている。特に、前年度の70%未満となった事業所が全体で約2割となっており、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業では約3割となっている(図311-1)。企業規模別にみると、29人以下規模の小企業で70%未満とする事業所が5割弱と、売上高・出荷高の減少が顕著である。また、マーケットの状況との関係を見ると、海外マーケット中心とする事業所は国内マーケット中心とする事業所よりも売上高・出荷高の減少が顕著である(図311-2)。

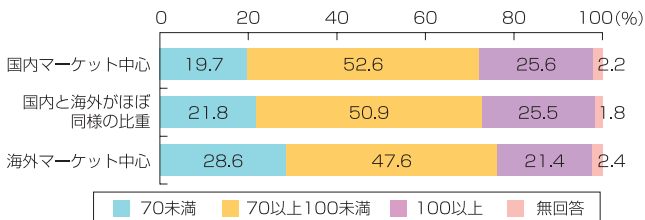
図 311-1 2008年度の売上高・出荷額(産業、規模別 2007年度=100)



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査(2009年)」

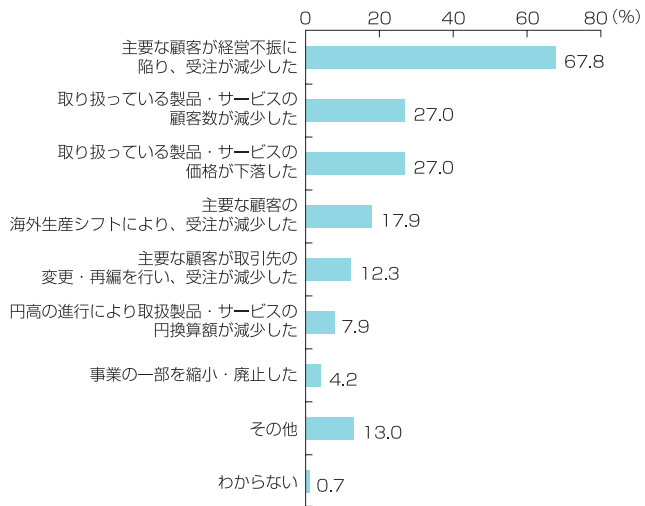
売上高・出荷額が減少した理由をみると、主要な顧客の経営不振が7割弱となっており、顧客数減少や価格下落が続いている。主要な顧客の経営不振を理由とする事業所は業種・規模を問わず広くみられる（図311-3）。

図311-2 2008年度の売上高・出荷額（主要マーケット別、2007年度=100）



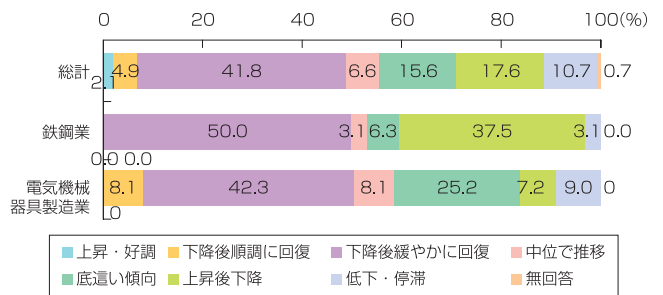
資料：(独) 労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

図311-3 売上高・出荷高の減少理由（複数回答）



資料：(独) 労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

図311-4 3年前から3年先にかけての売上高・出荷額の推移の状況（産業別見通し）



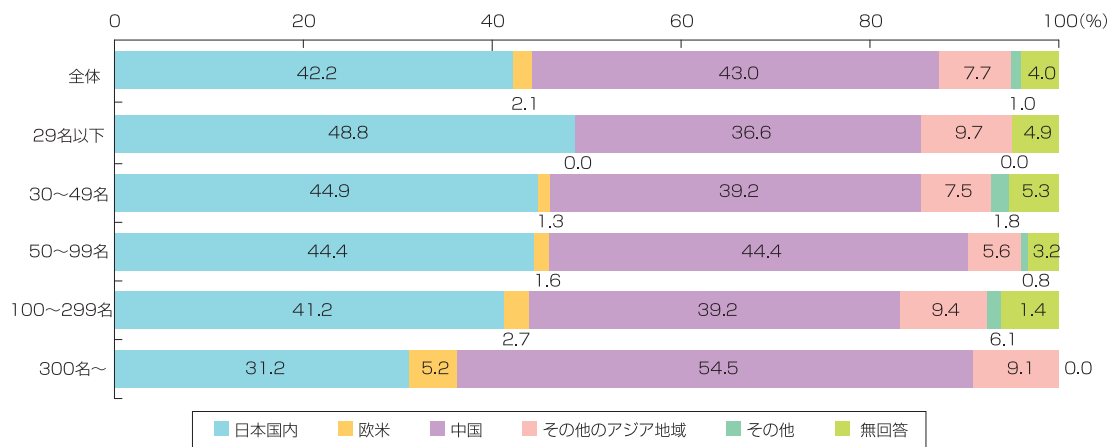
資料：(独) 労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

タイムスパンを拡げて3年前から3年先にかけての売上高・出荷額の推移・見通しをみると、「下降後緩やかに回復」とする事業所が約4割で最も多い。しかしながら、業種別にみると、鉄鋼業で「上昇後下降」とする事業所が4割弱、電気機械器具製造業で「(下降後)底這い傾向」とする事業所が2割台半ばとなるなど、不況からの回復力には行性がみられる（図311-4）。

## (2) グローバル経済競争や環境変化による影響

企業が置かれている環境を考察するため、まず、最も脅威に感じている競争相手の立地地域をみると、中国を挙げる事業所が最も多く、日本国内を挙げる事業所とともに4割強となっており、他の地域を引き離している。中国を脅威と感じている事業所は規模が大きくなるほど多くなる傾向にある（図311-5）。

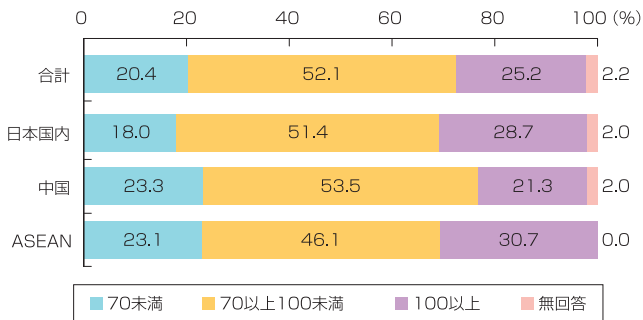
図311-5 最も脅威と感じている競争相手の立地地域



資料：(独) 労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

売上高・出荷額との関係を見ると、中国等のアジア地域を脅威と感じている事業所は日本国内の事業所を脅威と感じている事業所よりも売上高・出荷額の減少が大きい(図311-6)。

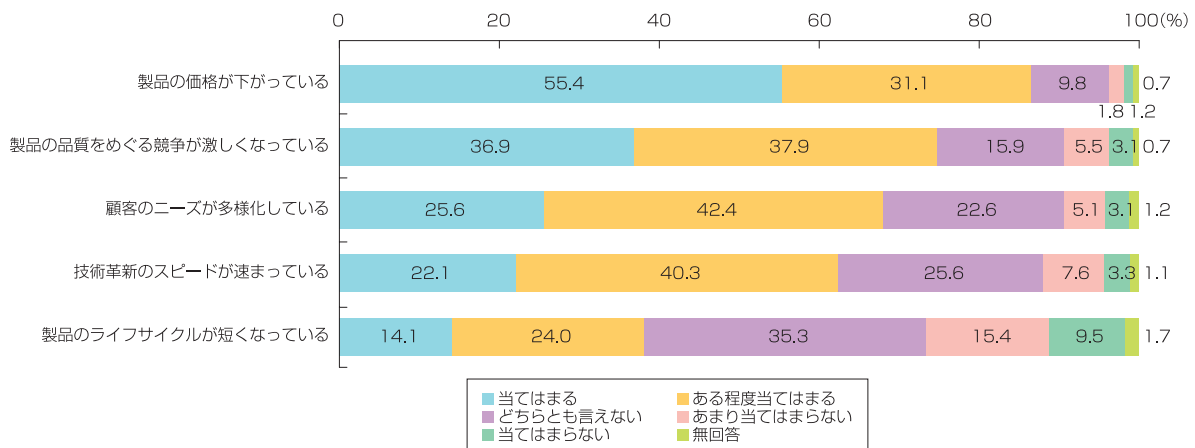
図311-6 2008年度の売上高・出荷額(最も脅威と感じている競争相手の立地地域別、2007年度=100)



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査(2009年)」

次に、我が国の事業所が抱えている具体的な課題をみると、3年前と比較して「製品の価格が下がっている」(「ある程度下がっている」を含む。以下同様。)とする事業所は9割弱、「製品の品質をめぐる競争が激しくなっている」とする事業所は7割台半ば、「顧客のニーズが多様化している」とする事業所は約7割、「技術革新のスピードが速まっている」とする事業所は6割強、「製品のライフサイクルが短くなっている」とする事業所は約4割となっている。製品の価格が下落している一方で、品質をめぐる競争が激しくなるなどという困難な局面に立たされていることが分かる(図311-7)。

図311-7 事業環境の変化の認識(3年前との比較)

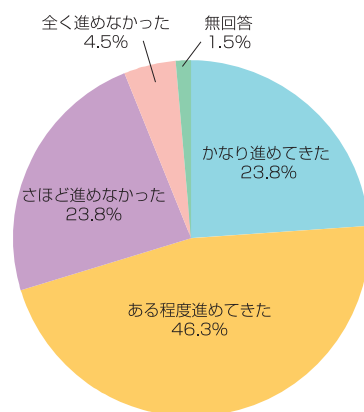


資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査(2009年)」

(3) 雇用調整の動向

以上のような状況の中で、様々な雇用調整等が実施されているところである。まず、この3年間で人件費の削減や要員管理の見直しを進めてきた事業所は約7割となっている(図311-8)。

図311-8 3年前から現在までの人件費の削減や要員管理の見直しに係る取組



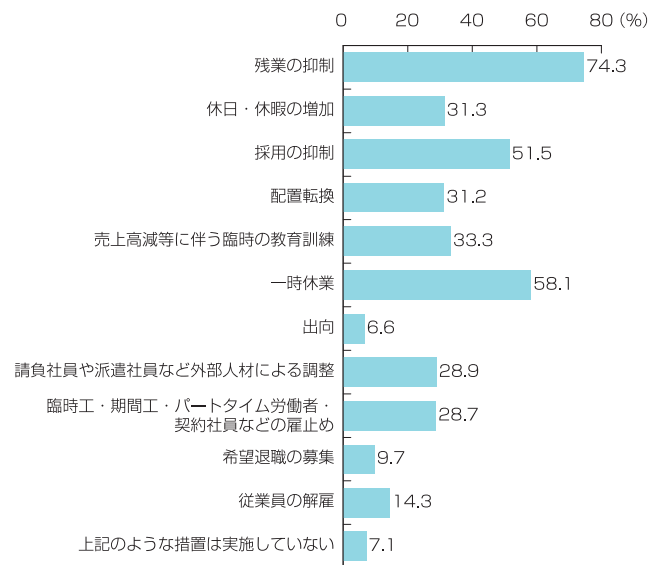
資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査(2009年)」

次に、この1年間で実施した具体的な雇用調整策等を見ると、「残業の抑制」が7割台半ば、「一時休業」が約6割、「採用の抑制」が約5割となるなど、雇用維持のための方策が多くを占める。一方、「従業員の解雇」と「希望退職の募集」が1割程度となっている（図311-9）。

なお、厚生労働省「労働経済動向調査」により四半期ごとの雇用調整実施事業所割合の推移をみると、調査産業計、製造業とも、今回の景気後退期で雇用調整の実施が最も多かったのは2009年4～6月期で（第1章第2節図121-8参照）、雇用調整の方法のうち「希望退職者の募集、解雇」が最も多かったのは同1～3月期であった（図311-10）。

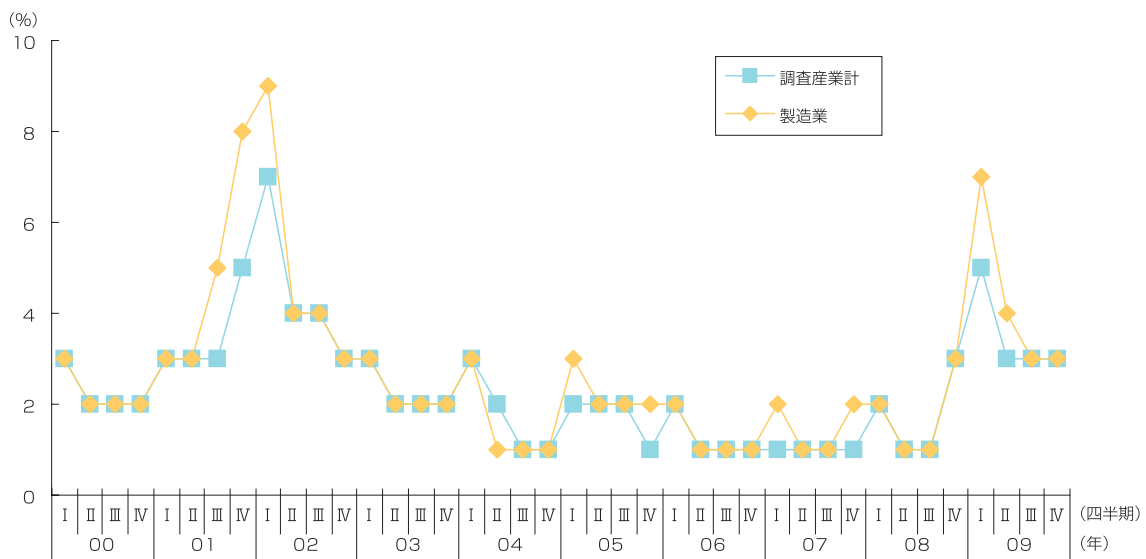
雇用調整助成金を活用した事業所は約7割で、活用した事業所についてその際に実施した取組をみると、一時休業が9割強、教育訓練が5割弱となっている（図311-11、図311-12）。

図311-9 この1年間に実施した雇用調整等（複数回答）



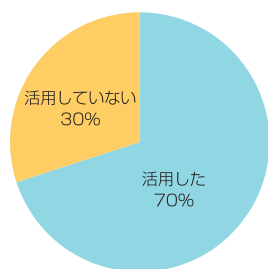
資料：（独）労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

図311-10 希望退職者の募集、解雇の推移



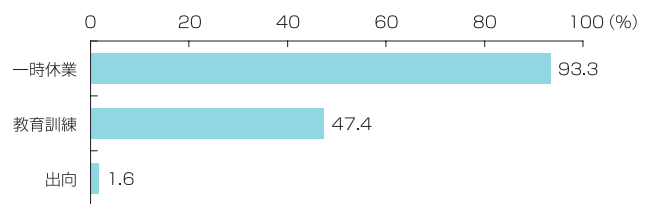
資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

図311-11 この1年間の雇用調整助成金の活用の有無



資料：（独）労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

図311-12 この1年間の雇用調整助成金の活用の際実施した取組（複数回答）



資料：（独）労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

② ものづくり人材に期待する能力と人材育成

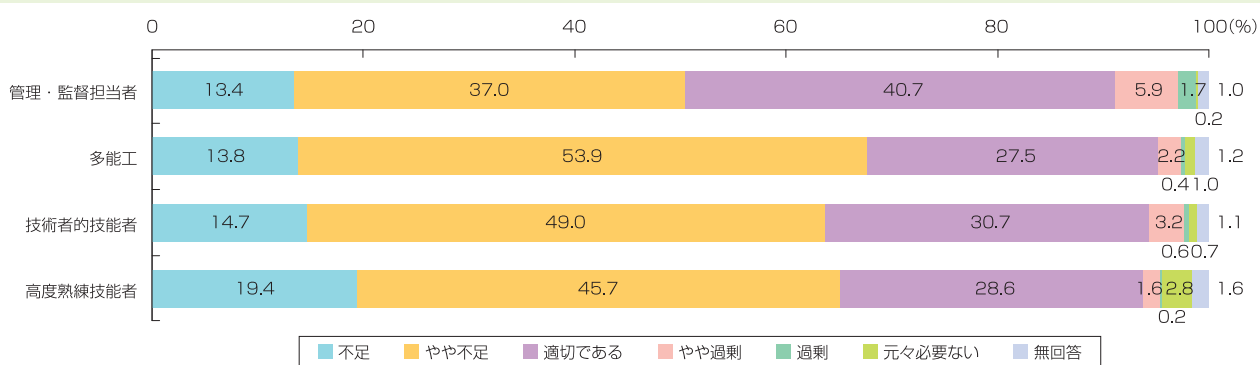
(1) ものづくり人材に期待する知識・技能と評価

技能者の過不足状況をみると、管理・監督担当者では「適切である」と「やや不足」がともに4割程度、「不足」が1割強となっている。また、多能工、技術的の技能者、高度熟練技能者では「やや不足」が5割程度、「適切である」が3割程度、「不足」が1割台となっている(図312-1)。これらの状況は、2008年度の売上高・出荷額の減少が前年度と比べ顕著な事業所でもほぼ同様にみられる(図312-2)。

また、技能者の能力水準の評価をみると、管理・監督担当者、多能工、技術的の技能者では「ほぼ期待する水準に達している」と「期待する水準に比べてやや低い」がそれぞれ4割程度、高度熟練技能者では同じくそれぞれ3割台となっている(図312-3)。

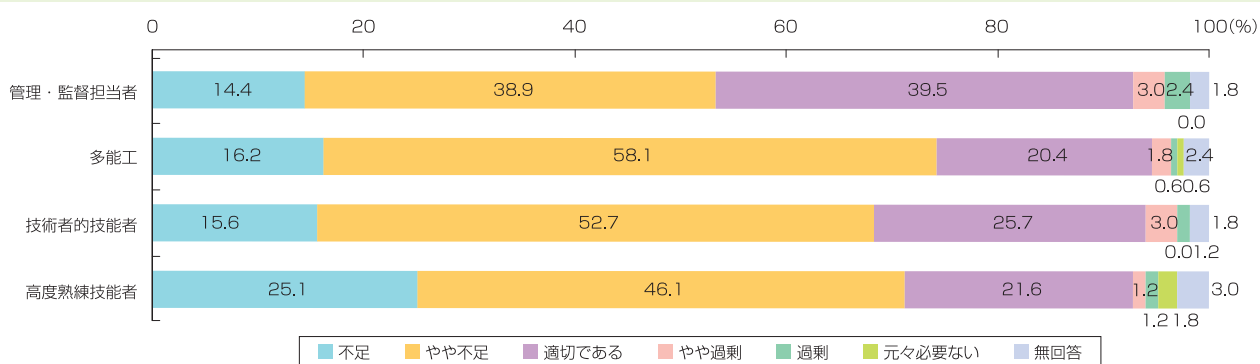
これらのことから、企業が技能者に期待する能力水準は高く、現状では4~5割程度の事業所において期待する水準に達していないと評価している。

図 312-1 技能系社員の現在の過不足状況



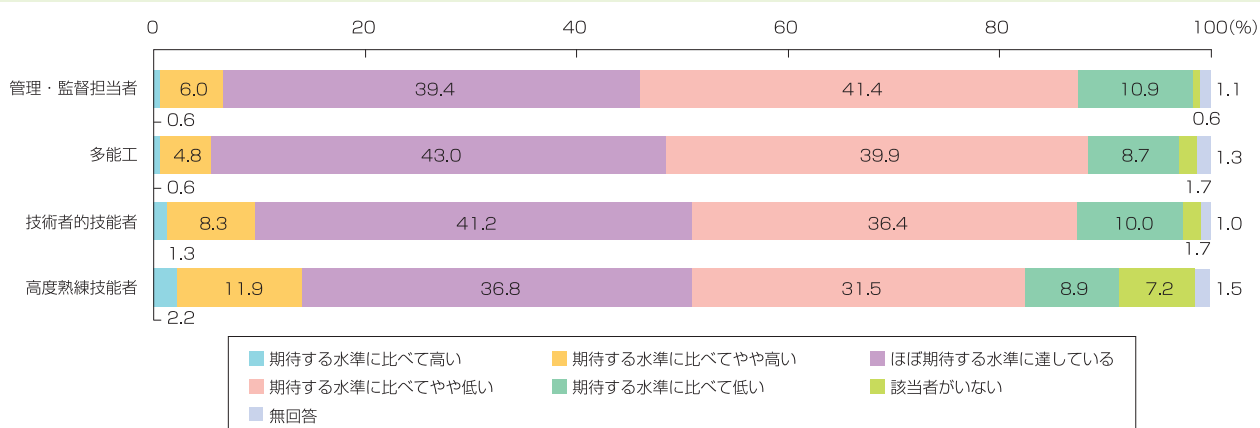
資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査(2009年)」

図 312-2 技能系社員の現在の過不足状況(2008年度の売上高等が前年比3割以上減の事業所)



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査(2009年)」

図 312-3 技能系正社員の平均的な能力水準の評価



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査(2009年)」

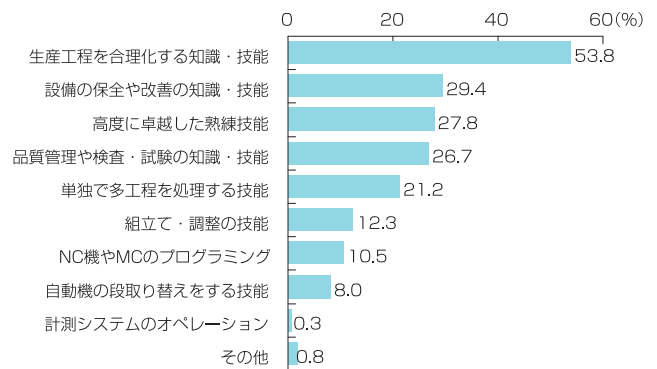
一方、企業が求めている知識・技能が何か（複数回答）をみると、「生産工程を合理化する知識・技能」が5割強で最も多く、「設備の保全や改善の知識・技能」が約3割、「高度に卓越した熟練技能」が3割弱、「品質管理や検査・試験の知識・技能」が3割弱で続いている。技能者の能力として、個別領域における熟練技能だけでは十分ではなく、生産工程を合理化する知識・技能等の生産ライン全体の管理的能力に対するニーズが重視される。平成20年度版白書ではものづくり現場における中核人材について分析したところであるが、より幅広く正社員全体についてみても同様の傾向があることが分かる（図312-4）。

## (2) ものづくり人材に対する教育訓練

以上のような技能者の能力に対する企業の評価を念頭に、教育訓練の取組についてみていくこととする。

まず、教育訓練の実施方法をみると、「上司や先輩が日常的に指導」が7割台半ば、「計画的OJTの実施」が4割台半ば、「徐々に難しい仕事に就ける」が4割台半ば、「取引先等が実施する研修の活用」が約3割となっており、日常の業務に就きながら行うOJTが中心となっている（図312-5）。

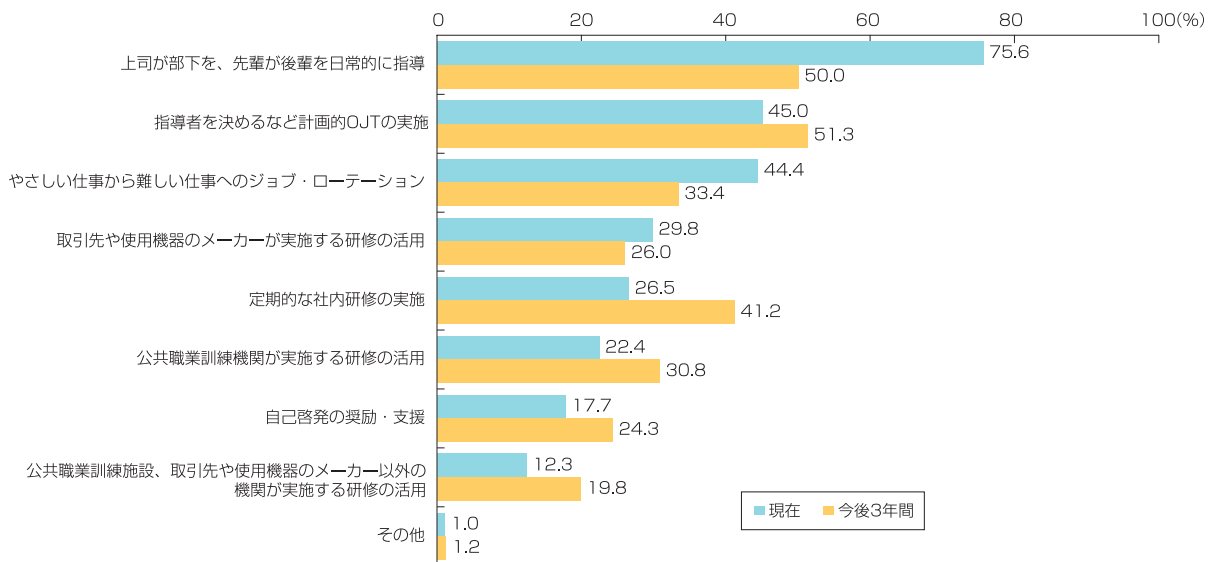
図312-4 技能系正社員に求めている知識・技能（複数回答）



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

一方、今後3年間についてみると、「計画的OJTの実施」が約5割、「上司や先輩が日常的に指導」が5割、「定期的な社内研修の実施」が約4割、「徐々に難しい仕事に就ける」が3割強、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」が約3割となっており、日常の業務を離れて行うOff-JTの比重が今後高まるとともに、公共職業訓練機関に対する期待も高まることが予想される。

図312-5 技能系正社員の教育訓練（複数回答）

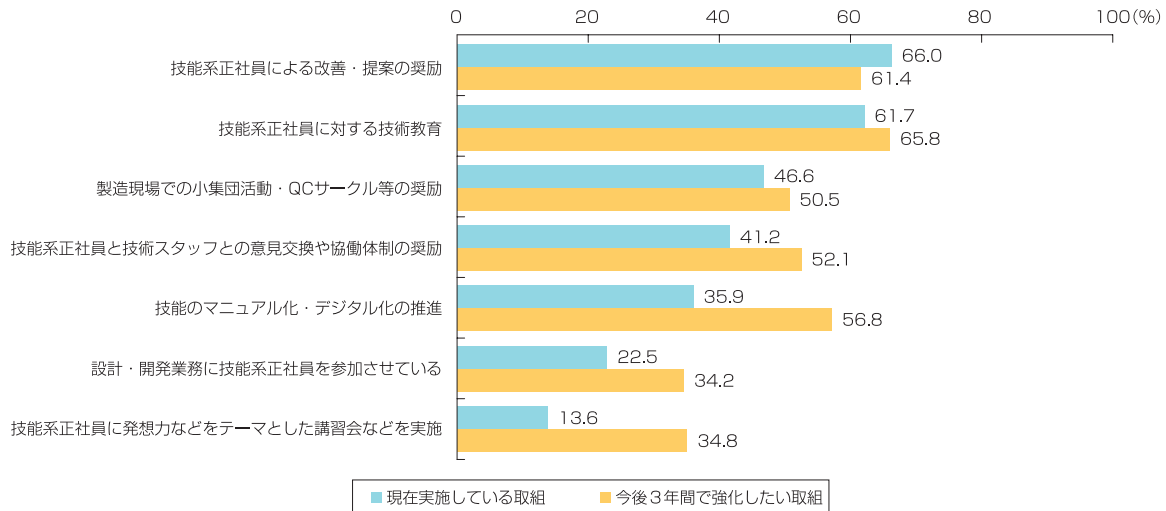


資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

次に、能力開発等を目的として実施している取組をみると、「改善・提案の奨励」が7割弱、「技術教育」が約6割、「小集団活動・QCサークルの奨励」が5割弱、「技術スタッフとの意見交換や協働体制の奨励」が約4割となっており、技能者に対して技術者的能力をもある程度習得させ、その能力を発揮させようとしていることがうかがわれる（図312-6）。今後3年間で強化したい取組

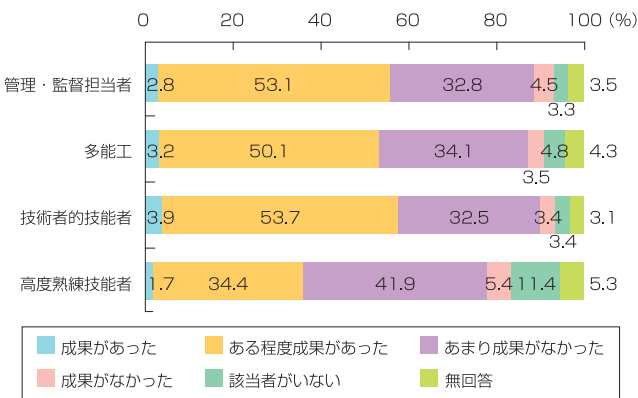
をみると、そのほかに「発想力をテーマとした講習会の実施」と「設計・開発業務に参加させる」がともに3割台半ばと強化項目に挙がっており、技術者的能力に対する期待の表れだと考えられる。一方、今後は「技能のマニュアル化の推進」、いわゆる「技能の見える化」を図ろうとする取組が多くなっている。

図312-6 能力開発を目的とする取組（複数回答）



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

図312-7 技能系正社員に対する過去3年間の教育訓練の成果



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

この3年間の教育訓練の成果をみると、管理・監督担当者、多能工、技術的技能者については「ある程度成果があった」が5割程度、「あまり成果がなかった」が3割程度となっている。一方、高度熟練技能者については「あまり成果がなかった」が約4割、「ある程度成果があった」が3割台半ばと評価が逆転している（図312-7）。高度熟練技能者については、他の類型と比べて成果を上げるには中長期の期間を要するものと考えられる。

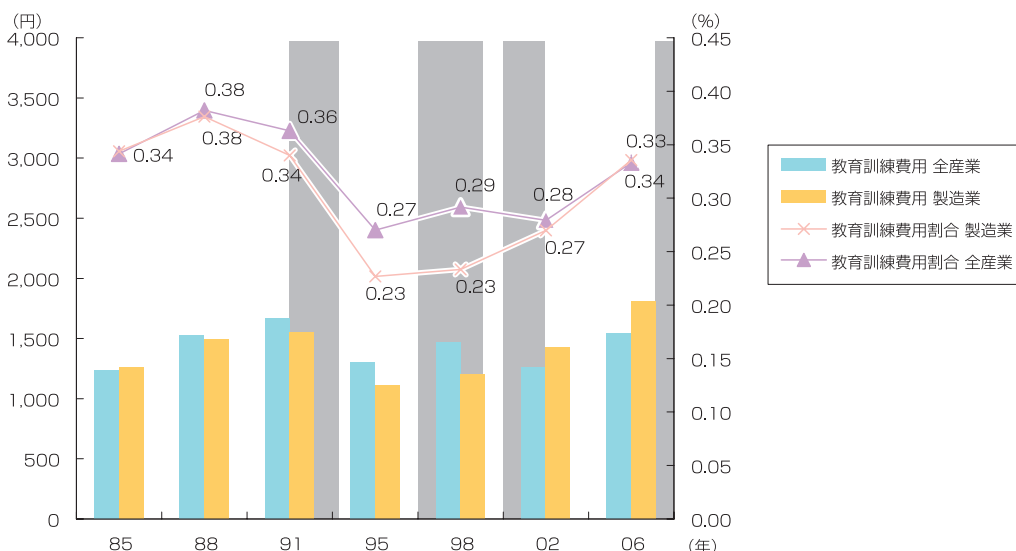
### ③ 今後の諸課題と雇用・人材育成の方向性

#### (1) 景気との関係と中期的な人材育成戦略

人材育成を景気との関係でみると、景気後退期には教育訓練のための予算の確保が困難になる一方で、教育訓練を実施する時間の確保が容易になると考えられる。厚生労働省「就労条件総合調査」等によって労働費用に占める教育訓練費の割合の推移をみると、景気後退期には教育訓練費は停滞する傾向にある（図313-1）。

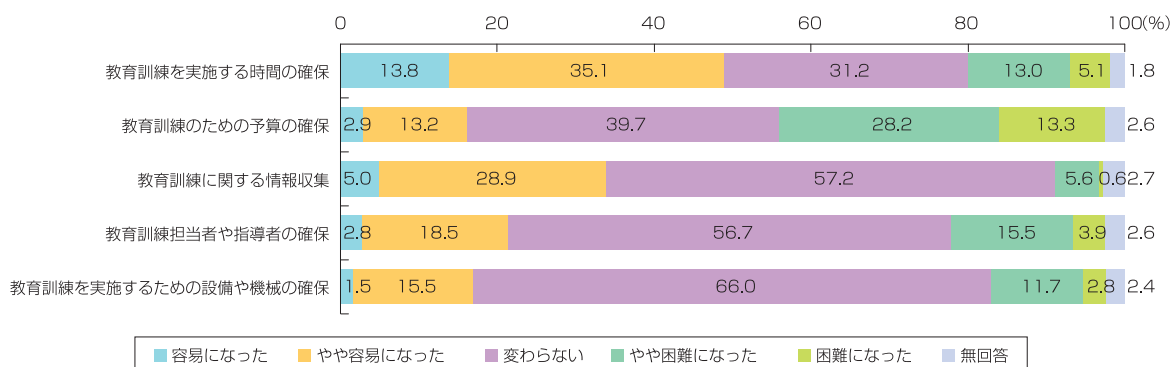
3年前と比較すると、「教育訓練のための予算の確保が困難になった」とする事業所及び「やや困難になった」とする事業所の合計は約4割であった。一方、「教育訓練を実施する時間の確保が容易になった」とする事業所及び「やや容易になった」とする事業所の合計は約5割であった（図313-2）。

図 313-1 労働費用に占める教育訓練費の推移



備考：教育訓練費の額は常用労働者1人1か月平均の額である。  
資料：1985～1998年は労働省「賃金労働時間制度等総合調査」により作成。  
2002～2006年は厚生労働省「就労条件総合調査」により作成。

図 313-2 3年前と比較した教育訓練のための資源の現状

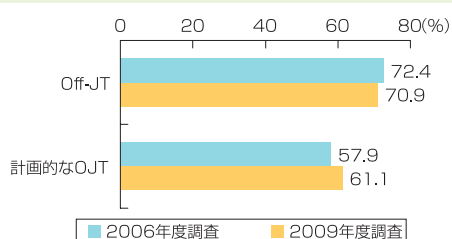


資料：(独) 労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査 (2009年)」

実際の教育訓練の実施状況を厚生労働省「能力開発基本調査」によってみると、これらの要因が影響した結果、Off-JTを実施した事業所は3年前と比べて微減、計画的なOJTを実施した事業所は微増となった(図313-3)。

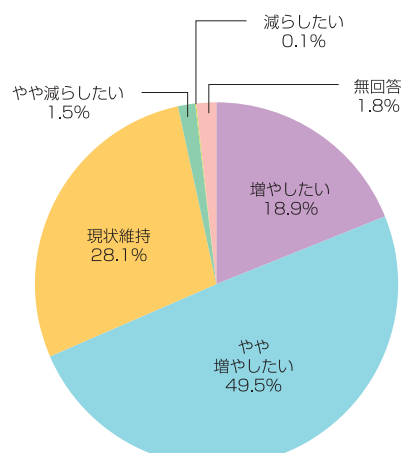
今後、技能系正社員の教育訓練を「増やしたい」とする事業所が約2割、「やや増やしたい」とする事業所が約5割となっており、教育訓練に力を入れようとしている事業所が多くなっている(図313-4)。

図 313-3 Off-JT、計画的なOJTの実施状況 (製造業)



資料：厚生労働省「能力開発基本調査」

図 313-4 技能系正社員の教育訓練に費やす時間の变化 今後の意向



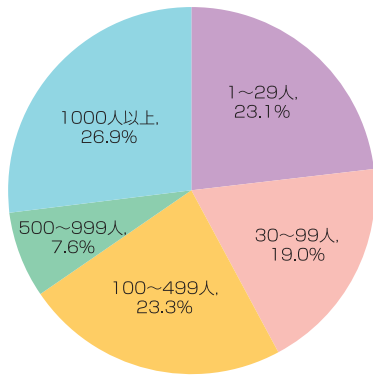
資料：(独) 労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査 (2009年)」

(2) 中小企業のカン力開発をめぐる問題

中小企業は、我が国のものづくり産業の中で重要な地位を占めるものであり（図 313-5）、その存立基盤の重要な要素である人材育成を維持・強化していくことは、我が国のものづくり産業全体の発展のためにも必要なことである。

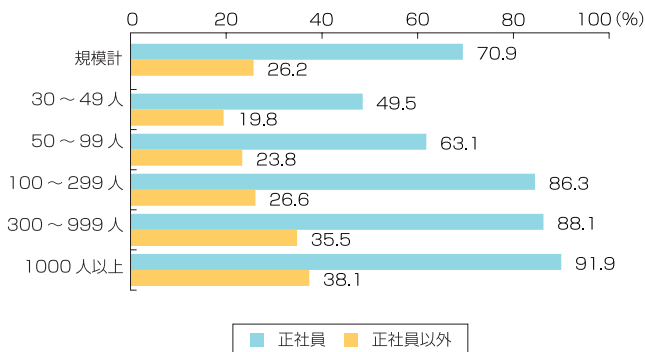
しかしながら、「能力開発基本調査」によると、Off-JT や計画的な OJT を実施した事業所の割合は企業規模が小さくなるほど少ないという状況が続いている（図 313-6、図 313-7）。中小企業においては、訓練対象者の代替要員の確保が難しいなどの問題もあるものと推測されるが、競争力維持のためには、より積極的な取組が望まれる。

図 313-5 従業員規模別の雇用者数割合（2009 年平均、製造業）



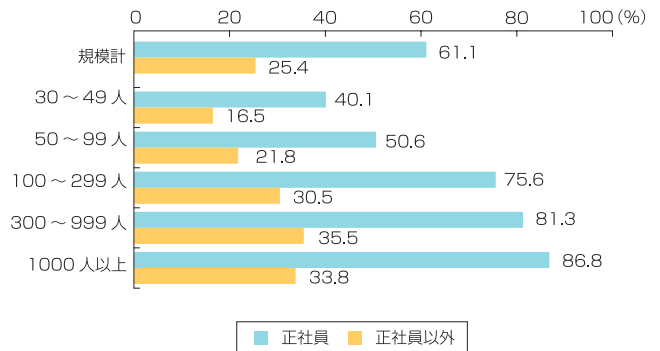
資料：総務省「労働力調査」

図 313-6 企業規模別 Off-JT 実施割合（製造業）



資料：厚生労働省「能力開発基本調査（2009年）」

図 313-7 企業規模別計画的な OJT 実施割合（製造業）

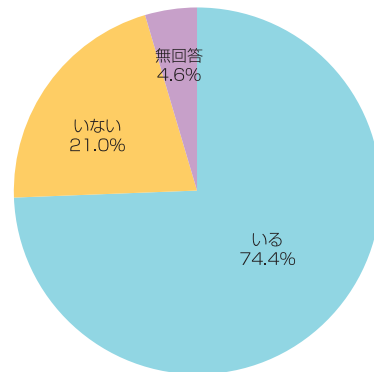


資料：厚生労働省「能力開発基本調査（2009年）」

(3) 非正規労働をめぐる問題

パートタイム労働者、期間工、季節工、契約社員、嘱託等の非正規労働者がどのくらい製造現場に在籍しているのかをみると、7割台半ばの事業所が「いる」としている（図 313-8）。

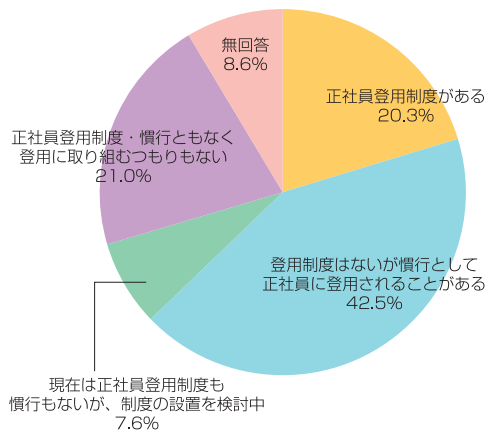
図 313-8 非正社員のうち技能者の有無



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

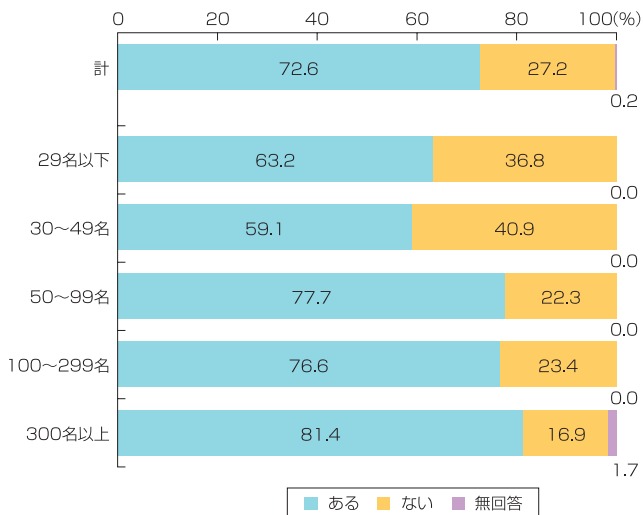
非正規労働者や外部人材（派遣労働者や請負労働者等）を正社員として採用する正社員登用制度については、「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」が4割強、「登用制度がある」が約2割、「現在は登用制度・慣行はないが制度の設置を検討中」が1割弱となっている一方、「正社員登用制度・慣行はなく登用に取り組むつもりもない」と正社員登用に消極的な事業所は約2割となっている（図 313-9）。ただし、登用制度・慣行はあっても、この3年間に正社員に登用した実績がない事業所が300人以上規模の大企業で1割台半ばとなるなど、積極的な運用がなされていない例もみられる（図 313-10）。

図 313-9 正社員登用制度の有無



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査 (2009年)」

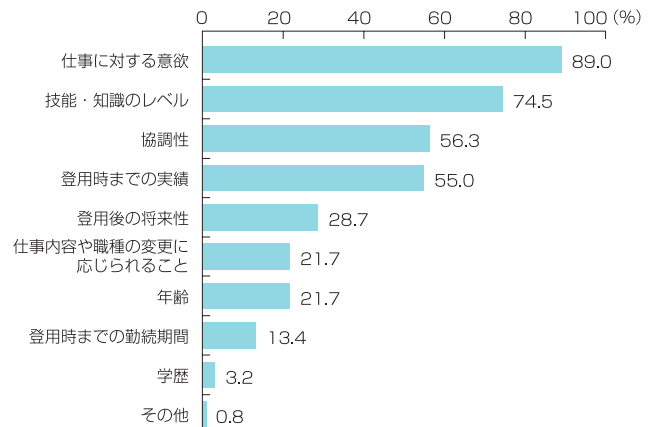
図 313-10 過去3年間に、技能者として働く非正社員外部人材を正社員に登用した実績の有無 (企業規模別)



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査 (2009年)」

登用者の選抜に当たって重視する要素としては、「仕事に対する意欲」が約9割で最も多く、「技能・知識のレベル」が7割台半ば、「協調性」が6割弱、「登用時までの実績」が5割台半ばで続いている (図 313-11)。

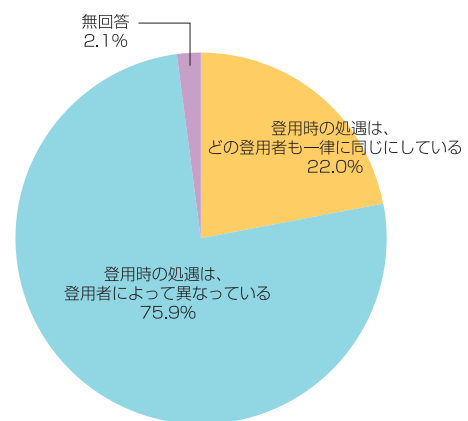
図 313-11 登用者の選抜にあたって重視している点 (複数回答)



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査 (2009年)」

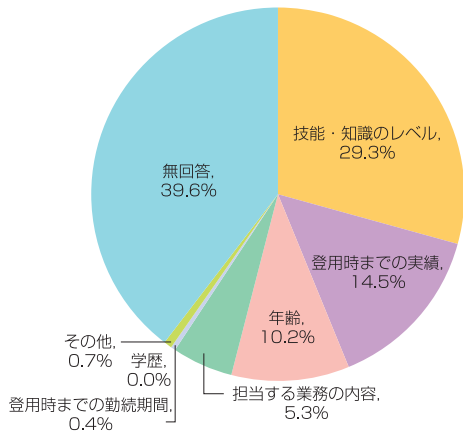
また、正社員に登用した際の処遇は、登用者によって異なっているとする事業所が7割台半ばとなっている (図 313-12)。処遇を決めるに当たって最も重視している要素は「技能・知識のレベル」が約3割で最も多く、「登用時までの実績」が1割台半ば、「年齢」が約1割で続いているが、多くの要素を複合的に勘案する事業所が多いためか、上記のように特定の要素を挙げた事業所は約6割にとどまっている (図 313-13)。

図 313-12 非正社員・外部人材を正社員に登用した際の処遇



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査 (2009年)」

図 313-13 処遇を決めるに当たって、最も重視している要素

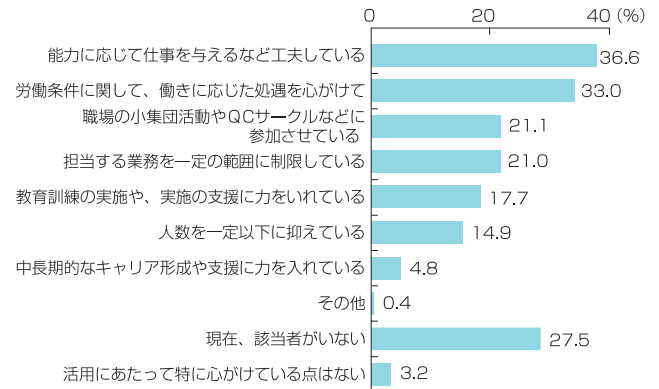


資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

非正規労働者の活用にあたって配慮している点としては、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」が4割弱、「労働条件に関して働きに応じた処遇を心がけている」が3割強、「職場の小集団活動やQCサークル等に参加させている」が約2割、「教育訓練の実施や実施の支援に力を入れている」が2割弱となるなど、その能力開発、職場配置、処遇に工夫している事業所も一定の割合に達しているが、「中長期的なキャリア形成や支援に力を入れている」事業所は約5%にとどまっている（図313-14）。「能力開発基本調査」によってみても、Off-JTや計画的なOJTを非正規労働者を対象として実

施した事業所の割合は、正規労働者と比べてかなり低くなっている（前掲図313-6、313-7参照）。

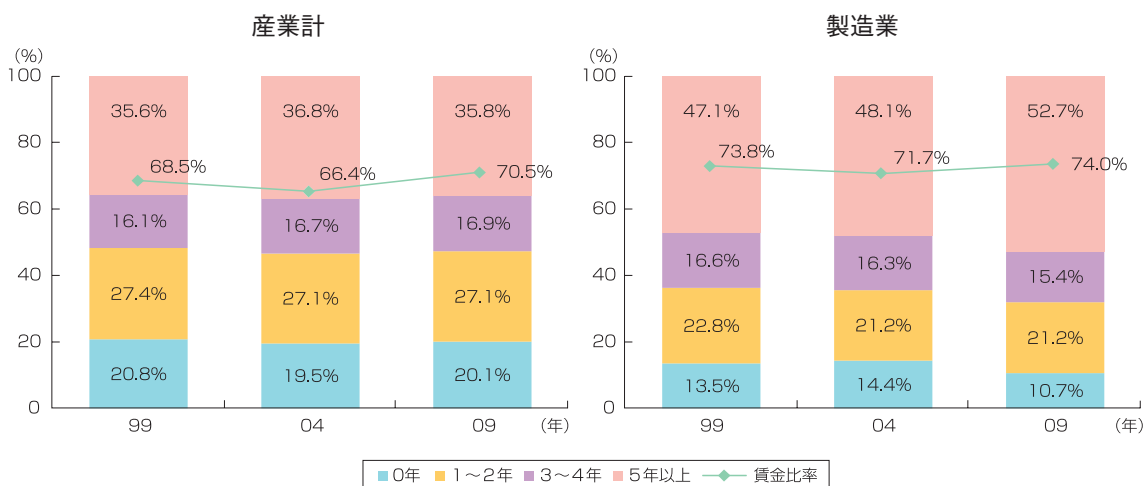
図 313-14 製造現場で働く技能者の活用に配慮している点（複数回答）



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

これらの事情は、経験できる業務の幅に限界があることと併せ、非正規労働者にとってキャリア形成を難しくさせている。また、非正規労働者についても、たとえば厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により、短時間労働者の勤続年数構成をみると、製造業では勤続5年以上の労働者が増加し、過半数を占めるに至っている。ただし、時間当たり所定内給与額をみると、この10年間で一般労働者との賃金格差はほとんど縮小していない（図313-15）。

図 313-15 短時間労働者の勤続年数構成及び一般労働者に対する賃金比率の推移（年齢構成の相違調整済み）



備考1 賃金については、時間当たり所定内給与額について比較した。

備考2 年齢構成の相違を以下のように調整した。①勤続年数構成については、各年の年齢・勤続年数別構成をウエイト付けた。②賃金比率については、短時間労働者の年齢別の所定内給与額を一般労働者の年齢別構成比でウエイト付けたものを一般労働者と比較した。

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成

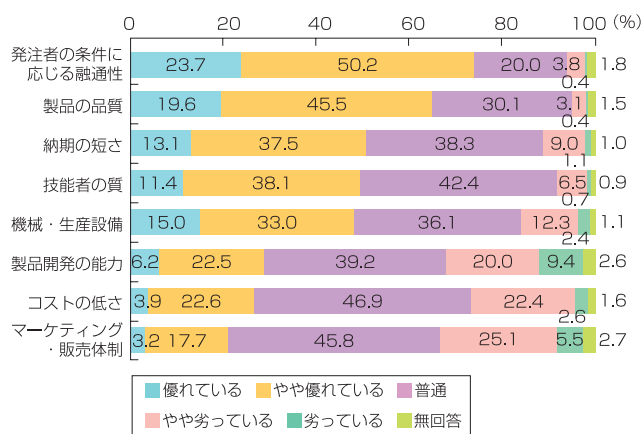
非正規労働者全般についてみても、職業能力を的確に評価し、可能な限り長期にわたってその能力を活用するように図ることなど、中長期的な観点からのキャリア形成の取組が求められている。非正規労働者の職業能力評価を含めてキャリア形成の問題を考える際、第2節に記すジョブ・カード制度をより一層普及・促進することは、有用な方策であると考えられる。

#### (4) 競争力と技能をめぐる問題

今後、発展途上国の追い上げとともに、グローバル経済競争はますます活発化することが予想される。また、もとより国内における競争も存在する。そこで、ものづくり企業における競争力についてみてみることにする。

まず、我が国の事業所において、自社が同規模・同業種の事業所と比較して「優れている」（「やや優れている」を含む）と評価する要素としては、発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性が7割強、製品の品質が6割台半ば、納期の短さが約5割、技能者の質が約5割となっている（図313-16）。

図313-16 同規模・同業種の事業所と比較した評価

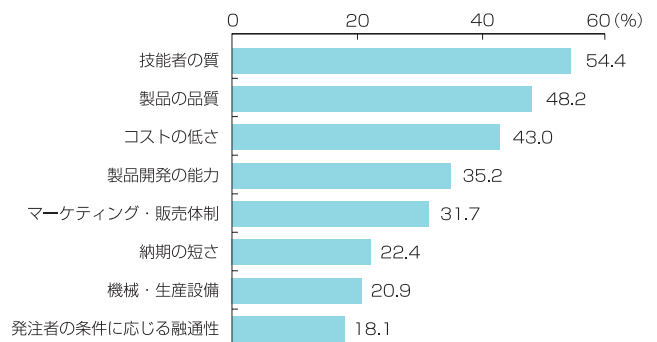


資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

一方、今後3年間に特に力を入れていきたい要素としては、技能者の質が5割台半ば、製品の品質が約5割、コストの低さが4割強、製品開発の能力が3割台半ば、マーケティング・販売体制が約3割等となっている（図313-17）。

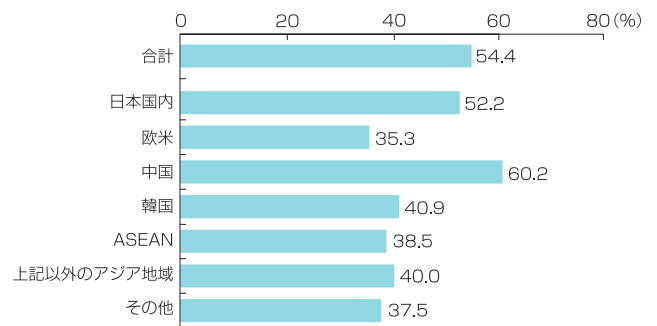
技能者の質に力を入れていきたいとする事業所を最も脅威に感じている競争相手の立地地域別にみると、中国を脅威と感じている事業所は、欧米や他のアジア地域を脅威と感じている事業所と比べて一段と高くなっている（図313-18）。中国の追い上げを受け、技能者の質を向上させることによって優位性や差別化を図ろうと考える事業所が多いと考えられる。

図313-17 今後3年間で改善に向けてとりわけ力をいれていきたい項目



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

図313-18 技能者の質の向上にとりわけ力をいれていきたいと考えている事業所（最も脅威と感じている競争相手の立地地域別）



資料：(独)労働政策研究・研修機構「変化する経済・経営環境下での技能者の育成・能力開発に関する調査（2009年）」

我が国においては、これまで諸外国と比べてものづくり技能の価値が認められ、高いレベルの技能の維持・継承がなされてきたところである。グローバル経済競争の短期的な必要性に迫られてその伝統が蔑ろにされ、経済の均衡ある発展が妨げられることのないよう、ものづくり現場における中核人材を中心とした人材育成に努め、諸外国に対する我が国のものづくり技能の優位性を維持するための努力が望まれる。