

第2章

ものづくり産業における人材の確保と育成に関する課題と対応

第1節 ものづくり産業における中小企業の人材の確保と育成に関する課題と対応

第1節

ものづくり産業における中小企業の人材の確保と育成に関する課題と対応

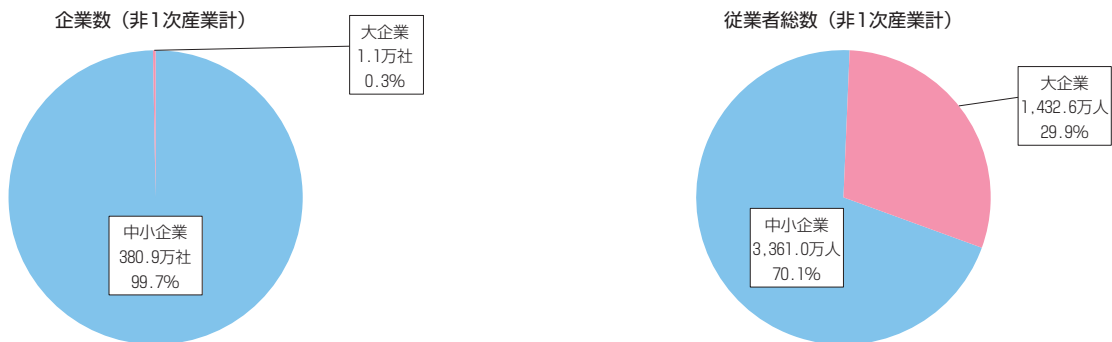
1 ものづくり産業における中小企業の現状

(1) ものづくり産業における中小企業の役割

現在、我が国には約 382 万社の企業等が存在し、そのうち

の約 99.7%が中小企業であり、また、中小企業の従業者数についても、約 3,361 万人と我が国の雇用の約 70%を占めている。(図 211-1)

図 211-1 非 1 次産業における大企業及び中小企業の企業数・従業者数 (2014 年)

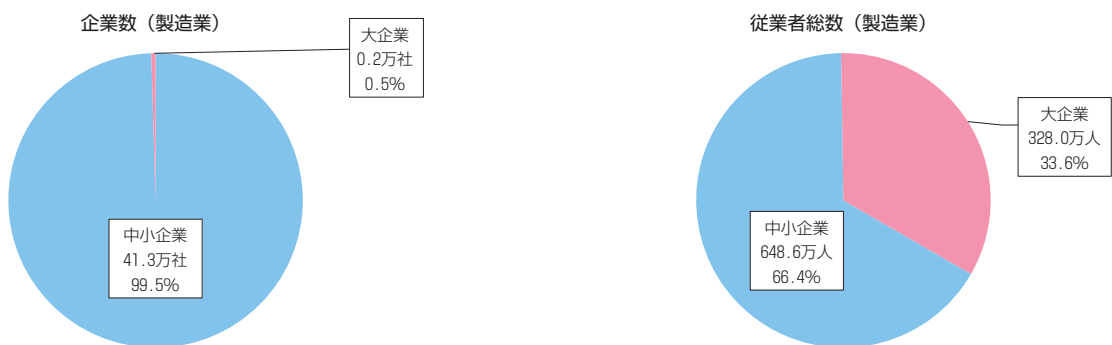


備考：1. 企業数は会社数と個人事業者数を合算し、従業者数は会社と個人事業所の従業者総数を合算している。
 2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
 3. 企業の区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による。
 資料：中小企業庁「平成 28 年度中小企業の動向」及び「平成 29 年度中小企業施策」

ものづくり産業に目を向ければ、現在、国内の製造業は約 42 万社の企業等が存在し、そのうちの 99%以上が中小企業

であり、また、国内の製造業の従業者数の約 66%が中小企業に従事している。(図 211-2)

図 211-2 製造業における大企業及び中小企業の企業数・従業者数 (2014 年)

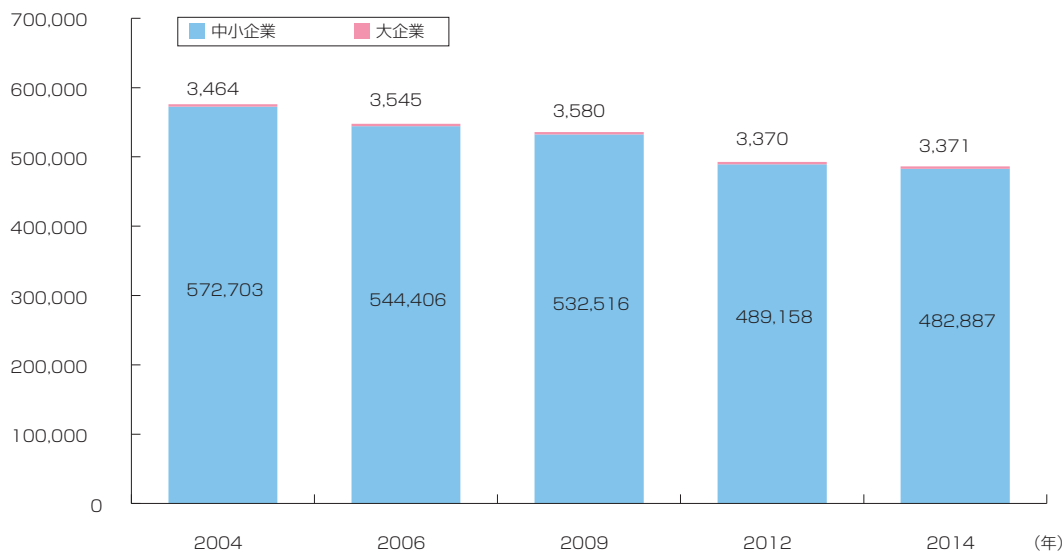


備考：1. 企業数は会社数と個人事業者数を合算し、従業者数は会社と個人事業所の従業者総数を合算している。
 2. 会社以外の法人は含まれていない。
 3. 企業の区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による。
 資料：中小企業庁「平成 28 年度中小企業の動向」及び「平成 29 年度中小企業施策」

次に、国内の中小製造業の事業所数の推移をみていくと、2004年では、572,703事業所となっていたが、国際競争の激化や産業構造の変化等に伴い、中小企業を取り巻く経営環

境が一段と厳しさを増したことなどの影響で、2014年には482,887事業所となり、10年間で約16%減少している。(図211-3)

図 211-3 国内の製造業の事業所数の推移 (大企業と中小企業)

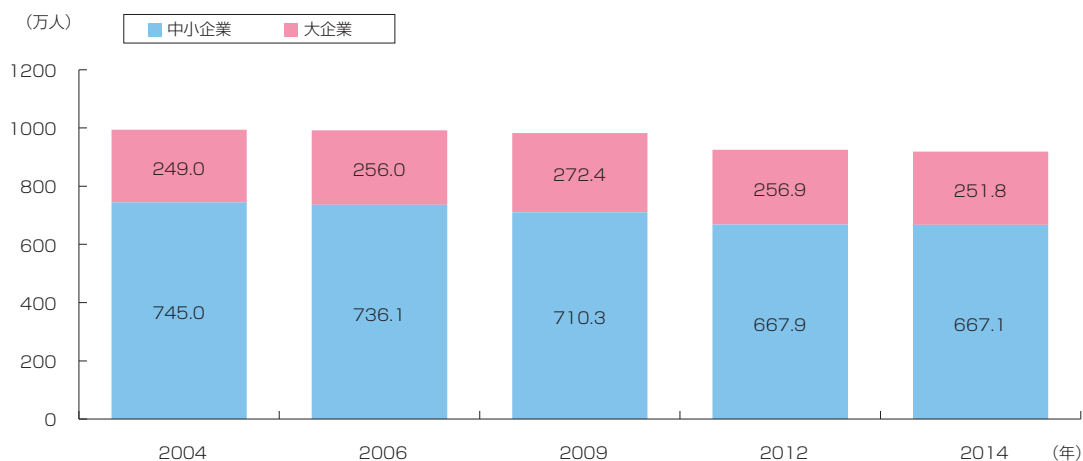


備考：1. 従業者規模300人以上の企業を大企業、従業者規模300人未満の企業を中小企業とし、出向・派遣事業者のみの事業所は除いて集計。
2. 用いている集計が異なるため、図211-1及び図211-2とは比較できない。
3. 「事業所・企業統計調査」は平成18年を最後に「経済センサス」に統合されたため、平成18年以前のデータと単純に比較できない。
資料：総務省「経済センサス基礎調査（平成21年、平成26年）、活動調査（平成24年）」、「事業所・企業統計調査（平成16年、平成18年）」（事業所に関する集計）

また、国内の製造業の従業者数の推移をみていくと、大企業では、2004年の約249万人から2014年には約252万人となり、10年間でほぼ横ばいである一方で、中小企業は、

2004年の約745万人から2014年には約667万人と、約10%減少している。(図211-4)

図 211-4 国内の製造業の従業者数の推移 (大企業と中小企業)

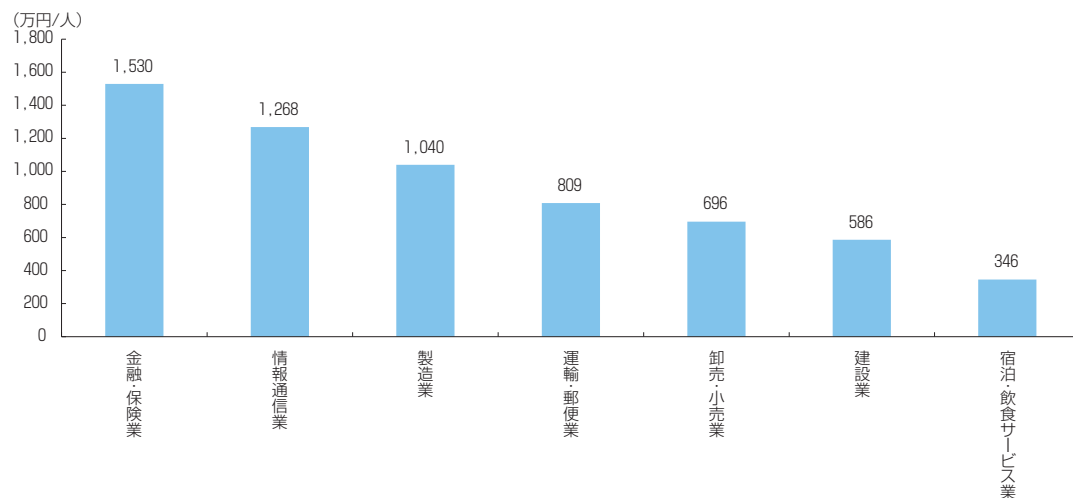


備考：1. 従業者規模300人以上の企業を大企業、従業者規模300人未満の企業を中小企業とし、出向・派遣事業者のみの事業所は除いて集計。
2. 用いている集計が異なるため、図211-1及び図211-2とは比較できない。
3. 「事業所・企業統計調査」は平成18年を最後に「経済センサス」に統合されたため、平成18年以前のデータと単純に比較できない。
資料：総務省「経済センサス基礎調査（平成21年、平成26年）、活動調査（平成24年）」、「事業所・企業統計調査（平成16年、平成18年）」（事業所に関する集計）

さらに、製造業及び製造業以外の主な産業の一人当たり名目労働生産性を比較すると、製造業は1,040万円となり、金融・保険業、情報通信業に比べて低いものの、運輸・郵便業、卸売・

小売業、建設業、宿泊・飲食サービス業を上回っていることがわかる。(図211-5)

図 211-5 製造業と製造業以外の主な産業の一人当たり名目労働生産性（2015 年）



資料：内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」より厚生労働省作成

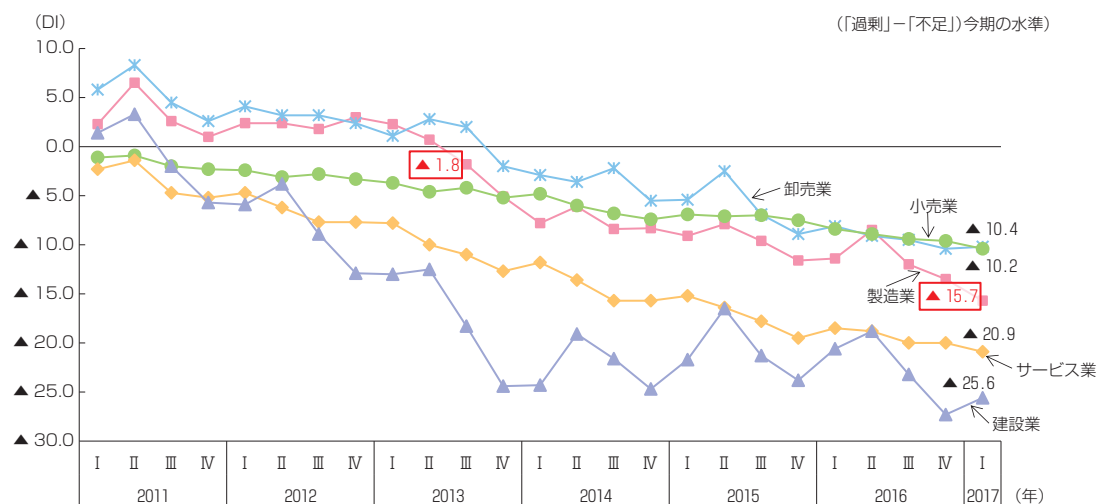
このように、製造業は他の産業と比べ労働生産性が比較的高い一方で、中小製造業にとっては、年々事業所数・就業者数が減少しているなど厳しい状況が見てとれる。しかし、依然として、製造業は我が国のGDPの2割を占めるなど、引き続き重要な産業であり、国内の製造業の99%以上を占める中小企業に求められる役割は大きい。

（2）ものづくり産業における中小企業を取り巻く社会・経済環境

次に、ものづくり産業における中小企業を取り巻く社会・経済環境について見ていくこととする。

我が国は2012年末以降、景気の緩やかな回復に伴い雇用情勢も改善するなか、幅広い産業で、人手不足感が高まっている。中小製造業も、2013年第3四半期にマイナス1.8と人手不足感に転じて以降、マイナス幅の拡大を続け、2017年第1四半期にはマイナス15.7となり、人材不足感が進んでいる。（図211-6）

図 211-6 産業別従業員数過不足DI（今期の水準）の推移

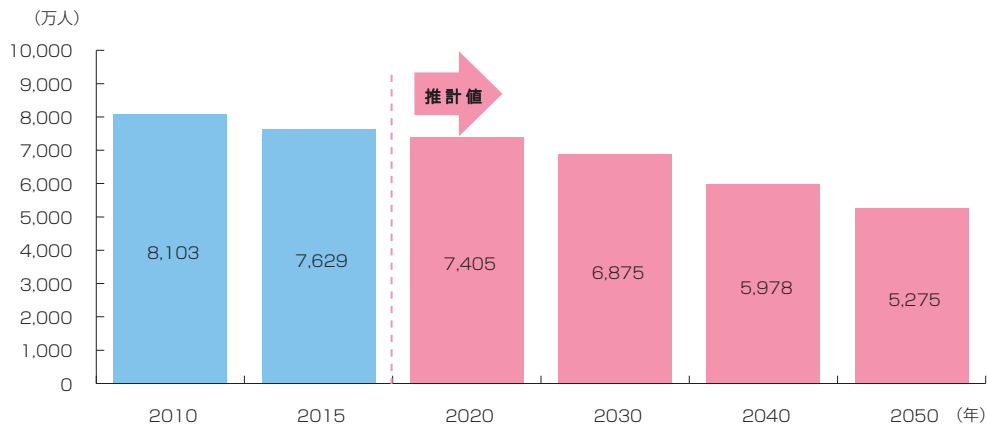


資料：経済産業省「第147回中小企業景況調査（2017年1-3月期）」

さらに、中長期的な目で見えていくと、我が国はより一層の少子高齢化が進展すると言われる中で、15歳から64歳までの、いわゆる生産年齢人口も2015年の7,629万人から2050年

には5,275万人と大幅な減少が見込まれており、中小製造業にとっても、人材確保に向けて、今後一層の厳しさを増すことが考えられる。（図211-7）

図 211-7 生産年齢人口の推移

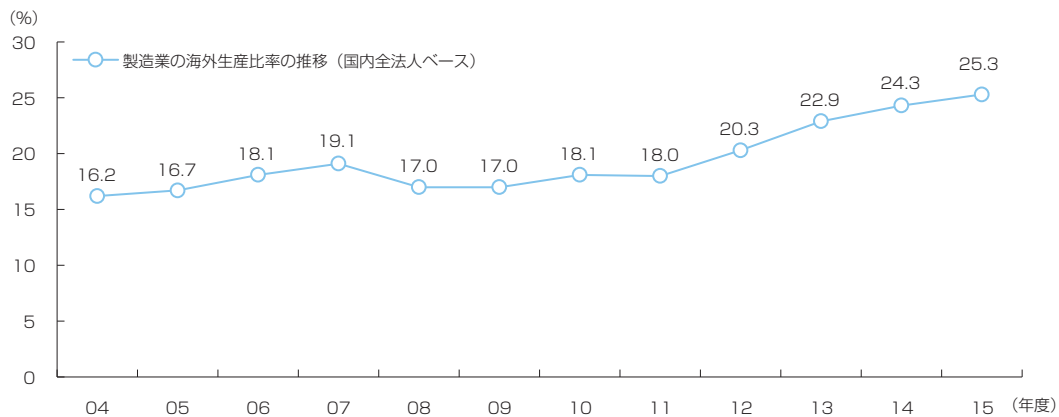


資料：2015年までは総務省「国勢調査」、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2017年4月）：出生中位・死亡中位推計」

1990年代以降、インターネット等の情報通信技術の急速な進展、NIES、ASEAN、中国といったアジア諸国の急速な経済成長等により、我が国の経済活動のグローバル化が進展し、国際規模での競争が激化している。我が国の製造業も、海外の

生産比率を2004年度の16.2%から2015年度では25.3%に高まるなど、このグローバル競争下での生き残りをかけて、海外進出を進めている。（図211-8）

図 211-8 製造業の海外生産比率の推移



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

我が国の経済は、緩やかな回復基調が続く中で、雇用情勢も改善しているが、ものづくり産業における中小企業を取り巻く状況は、急速な少子高齢化による労働力人口の減少、グローバル化の一層の進展など大きな変化に直面している。

本節では、我が国の基幹産業であるものづくり産業を支える中小企業に焦点をあて、このような経済環境の変化が、人材の確保、定着及び育成に与える影響やその取組、課題について分析するとともに、実際にものづくりに従事している中小企業の現場で行われている人材確保、育成の取組を紹介していく。

なお、本節で引用されている統計調査は、特に断りのない限り、独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」という。）が実施した「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」^{注1}（2016年11月実施）によるものであり、その中でいう大企業は従業員

規模300人以上の企業、中小企業は従業員規模が300人未満の企業としている。

2 ものづくり産業における中小企業の人材の確保及び育成の現状

1で見てきたように、我が国の社会・経済環境の変化が一段と激しくなる中で、ものづくり産業を支える中小企業の人材の確保、定着及び育成の状況やその課題を分析していくとともに、今後求められる人材像について検討していく。

（1）社会・経済環境の変化と人材の確保、定着及び育成の状況

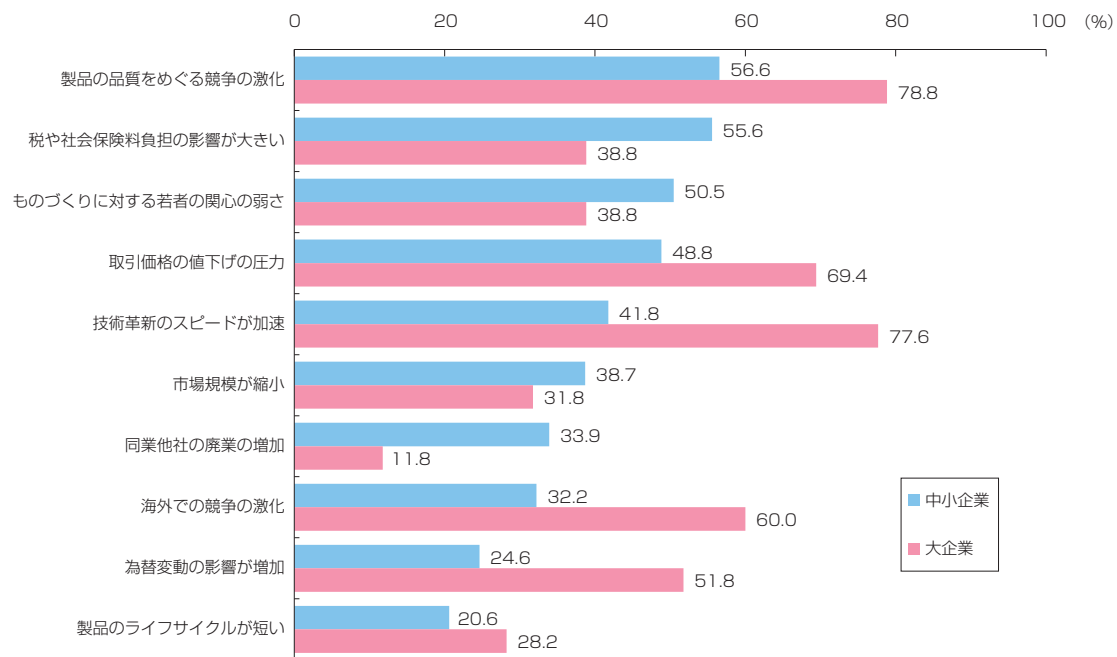
まず、ものづくり産業を取り巻く社会・経済環境の変化に対する認識についてみていくと、大企業は、中小企業と比べて、

注1 調査対象は、全国の製造業の従業員5人以上の企業。2万社にアンケート調査票を配布し、有効回答数は5,565社。

全体的に社会・経済環境の変化を感じていると回答した割合が高くなっている。その環境の変化について個別にみると、「製品の品質をめぐる競争の激化」について、「そう思う」と回答

した割合は、大企業では78.8%、中小企業では56.6%となっており、大企業においても中小企業においても最も高くなっている。(図212-1)

図212-1 ものづくり産業をめぐる社会・経済環境の変化（大企業と中小企業）

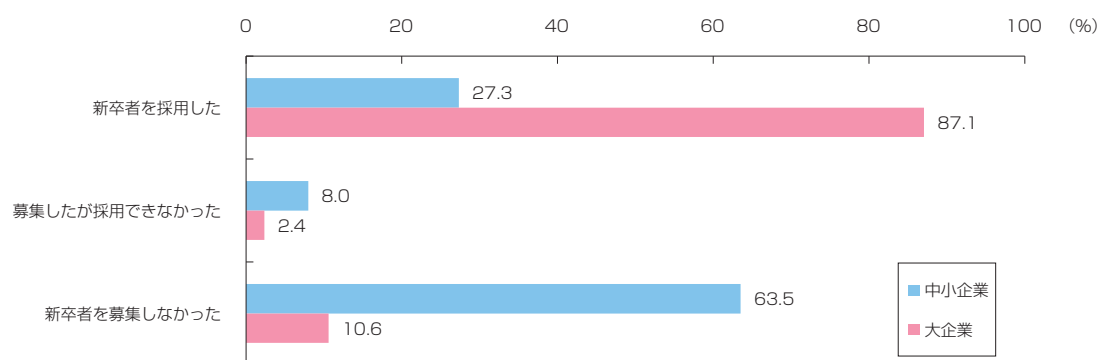


備考：各環境の変化の項目について、そう思うと回答した大企業と中小企業の割合。
資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」(2016年)

次に、ものづくり企業における人材の確保、定着及び育成について、大企業、中小企業の状況の比較とともに、上記のものづくり産業をめぐる社会・経済環境の変化(図212-1)に対する認識が、人材の確保、定着及び育成にどのような影響を与えているかをみていく。

まず、過去3年間(2014年度～2016年度)のものづくり人材の新卒者の採用状況をみていくと、「新卒者を採用した」と回答した割合は、中小企業では27.3%、大企業では87.1%となっており、中小企業が新卒者を採用する割合は、大企業と比べて、大幅に低くなっている。(図212-2)

図212-2 過去3年間(2014年度～2016年度)のものづくり人材の新卒者の採用状況（大企業と中小企業）

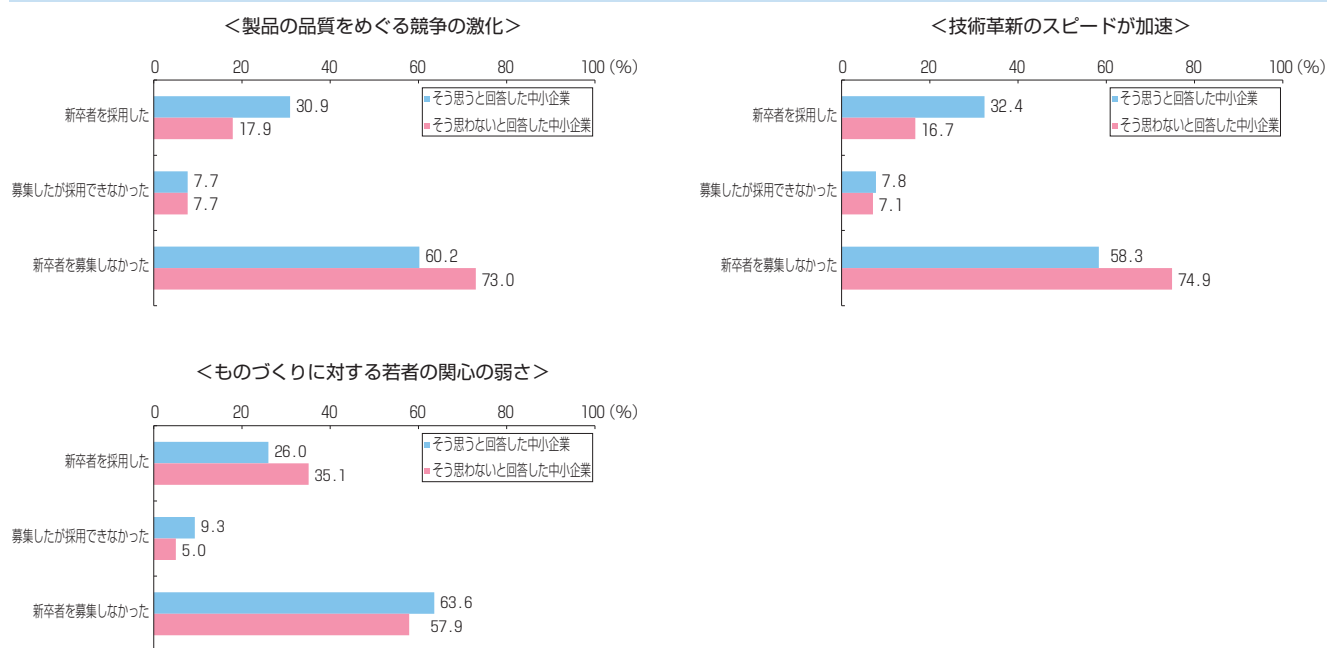


資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」(2016年)

次に、中小企業に着目して、環境の変化に対する認識が、新卒者の採用に与える影響について個別にみていくと、「製品の品質をめぐる競争の激化」、「技術革新のスピードが加速」について、「そう思う」と回答した中小企業は、「そう思わない」と回答した中小企業と比べて、「新卒者を採用した」と回答した

割合が高くなっている。一方、「ものづくりに対する若者の関心の弱さ」について、「そう思う」と回答した中小企業は、「そう思わない」と回答した中小企業と比べて、「新卒者を採用した」と回答した割合が低くなっている。(図212-3)

図 212-3 環境の変化が中小企業における過去3年間（2014年度～2016年度）のものづくり人材の新卒者の採用に与える影響

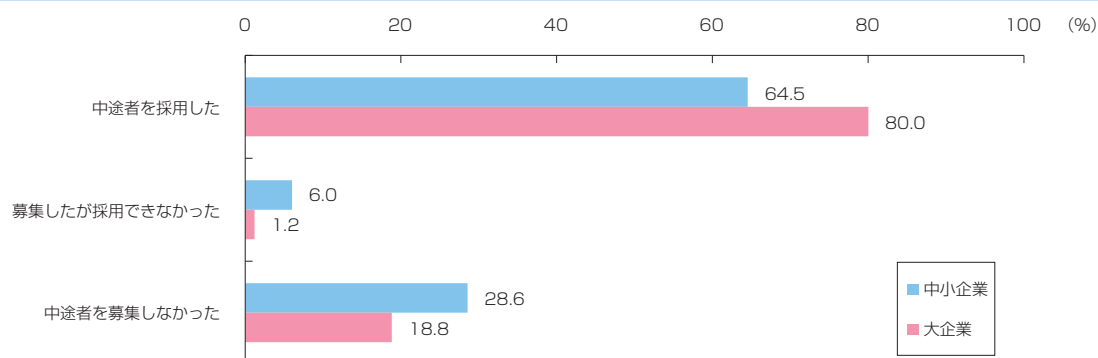


資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

このように、競争の激化や技術革新のスピードといった環境の変化を感じている中小企業は、こうした変化に対応するために新卒者の採用に積極的である一方で、若者のものづくり離れといった環境の変化を感じている中小企業は、そうでない中小企業と比べて、新卒者の採用に消極的であることがみてとれる。

続いて、過去3年間（2014年度～2016年度）のものづくり人材の中途採用者の採用状況をみると、「中途採用者を採用した」と回答した割合が、中小企業では64.5%、大企業では80.0%となり、中小企業、大企業ともに中途採用者を採用した割合が高くなっている。（図 212-4）

図 212-4 過去3年間（2014年度～2016年度）のものづくり人材の中途採用者の採用状況（大企業と中小企業）

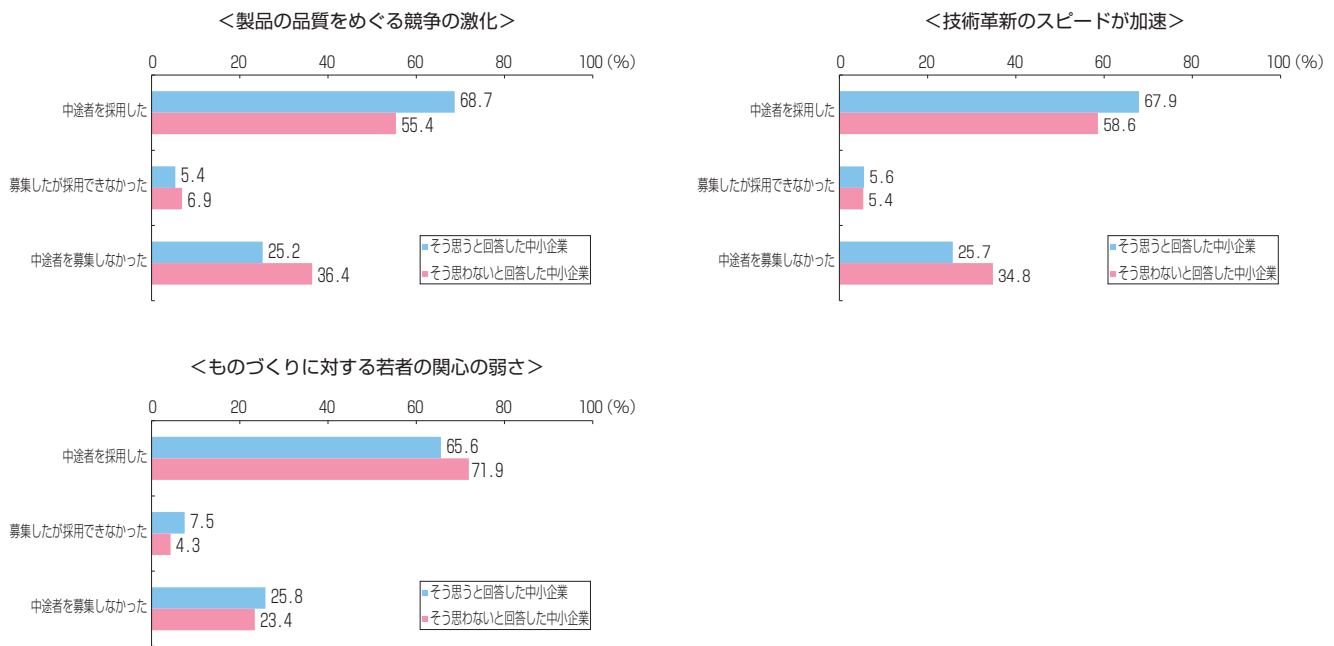


資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

次に、中小企業に着目して、環境の変化に対する認識が、中途採用者の採用に与える影響について個別にみていくと、「製品の品質をめぐる競争の激化」、「技術革新のスピードが加速」について、「そう思う」と回答した中小企業は、「そう思わない」と回答した中小企業と比べて、「中途採用者を採用した」と回答した割合は低くなっている。（図 212-5）

答した割合が高くなっている。一方、「ものづくりに対する若者の関心の弱さ」について、「そう思う」と回答した中小企業は、「そう思わない」と回答した中小企業と比べて、「中途採用者を採用した」と回答した割合は低くなっている。（図 212-5）

図 212-5 環境の変化が中小企業における過去3年間（2014年度～2016年度）のものづくり人材の中途採用者の採用に与える影響



資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

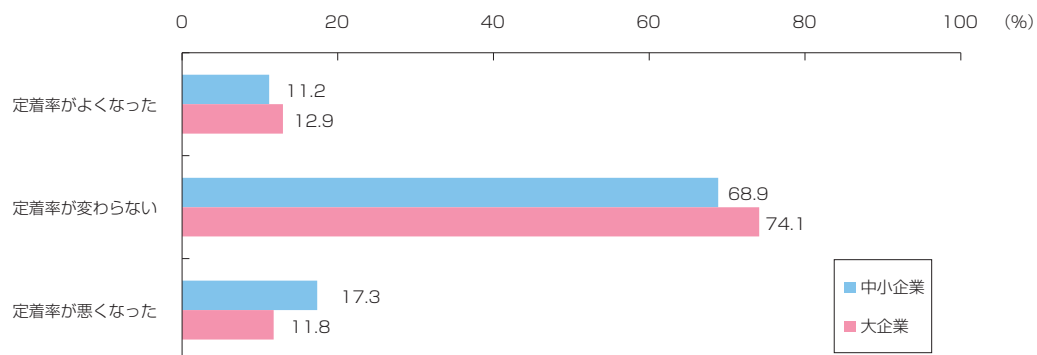
前述の新卒者の採用に与える影響の結果（図 212-3）と同様、競争の激化や技術革新のスピードといった環境の変化を感じている中小企業は、そうでない中小企業と比べて、中途採用者を採用したと回答した企業の割合が高くなっているが、若者のものづくり離れといった環境の変化を感じている中小企業は、そうでない中小企業と比べて、中途採用者を採用したと回答した中小企業の割合が低くなっている。

このことから、人材の確保の点では、厳しいと実感している社会・経済環境の中であっても、こうした環境の変化に対応するために、大企業は、新卒者、中途採用者ともに積極的な採用を行っており、中小企業は、新卒者よりも中途採用者を採用し

て人材の確保に取り組んでいることがわかる。特に、中小企業については、競争の激化や技術革新のスピードが加速していると感じている中小企業の方が、新卒採用についても中途採用についても積極的であることがわかる。

続いて、最近5年間のものづくり人材の定着状況についてみると、「定着率が変わらない」と回答した割合が、大企業では74.1%、中小企業では68.9%となっており、ともに最も高くなっている。一方、「定着率が悪くなった」と回答した割合をみると、大企業では11.8%に対して、中小企業では17.3%となっており、中小企業は、大企業と比べて、人材の定着率が悪いと回答する企業の割合が高くなっている。（図 212-6）

図 212-6 最近5年間のものづくり人材の定着状況（大企業と中小企業）



資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

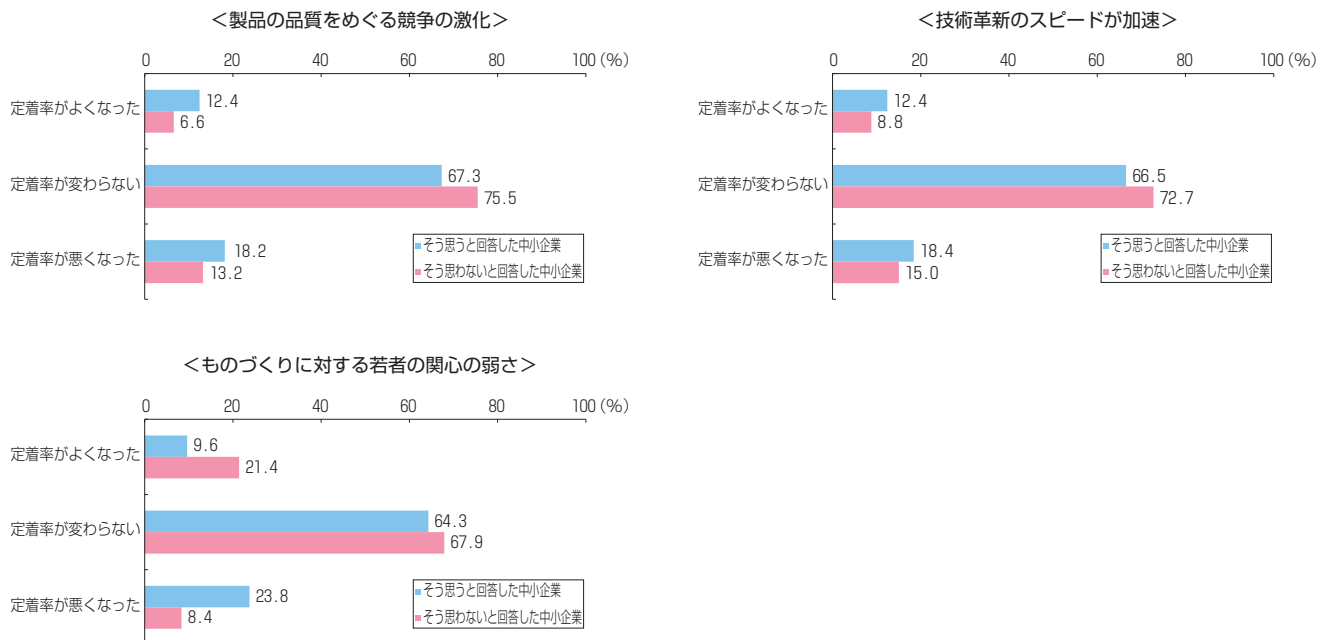
次に、中小企業に着目して、環境の変化に対する認識が、中小企業の人材の定着に与える影響について個別にみていく。まず、環境の変化に対する認識に関わらず、「定着率が変わらな

い」と回答した割合が最も高くなっていることは共通している。一方、「製品の品質をめぐる競争の激化」、「技術革新のスピードが加速」について、「そう思う」と回答した中小企業は、「そ

う思わない」と回答した中小企業に比べて、「定着率がよかった」、「定着率が悪くなった」両者ともに、回答した割合が高くなっている。また、「ものづくりに対する若者の関心の弱さ」について、「そう思う」と回答した中小企業は、「そう思わない」

と回答した中小企業と比べて、「定着率がよかった」と回答した割合は低くなっている一方で、「定着率が悪くなった」と回答した割合は高くなっている。（図 212-7）

図 212-7 環境の変化が、中小企業における最近5年間のものづくり人材の定着状況に与える影響



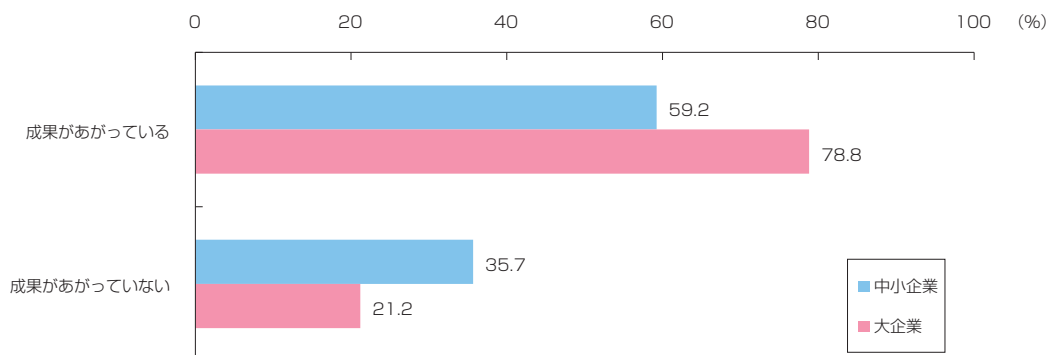
資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

このように、競争の激化や技術革新のスピードといった環境の変化を感じている中小企業は、そうでない企業と比べて、「定着率がよかった」、「定着率が悪くなった」両者とも回答した割合が高くなっており、定着率の状況が二極化している。その要因としては、競争の激化や技術革新のスピードといった環境の変化を感じている中小企業は、その環境の変化に対応していくため、人材の定着に積極的に取り組んだ結果、「定着率がよかった」と回答した中小企業が多くなっている一方で、こうした取組よりも競争の激化といった環境の変化による影響が強

くあらわれた結果、「定着率が悪くなった」と回答した中小企業も多くなっていることが考えられる。

次に、ものづくり人材に対する人材育成、能力開発の取組の成果をみると、「成果があがっている」と回答した割合は、大企業では78.8%、中小企業では59.2%となり、大企業では中小企業と比べて「成果があがっている」と回答した割合が高くなっている。また、「成果があがっていない」と回答した中小企業の割合は4割弱となっており、大企業に比べて高い割合となっている。（図 212-8）

図 212-8 ものづくり人材に対する人材育成、能力開発の取組の成果（大企業と中小企業）

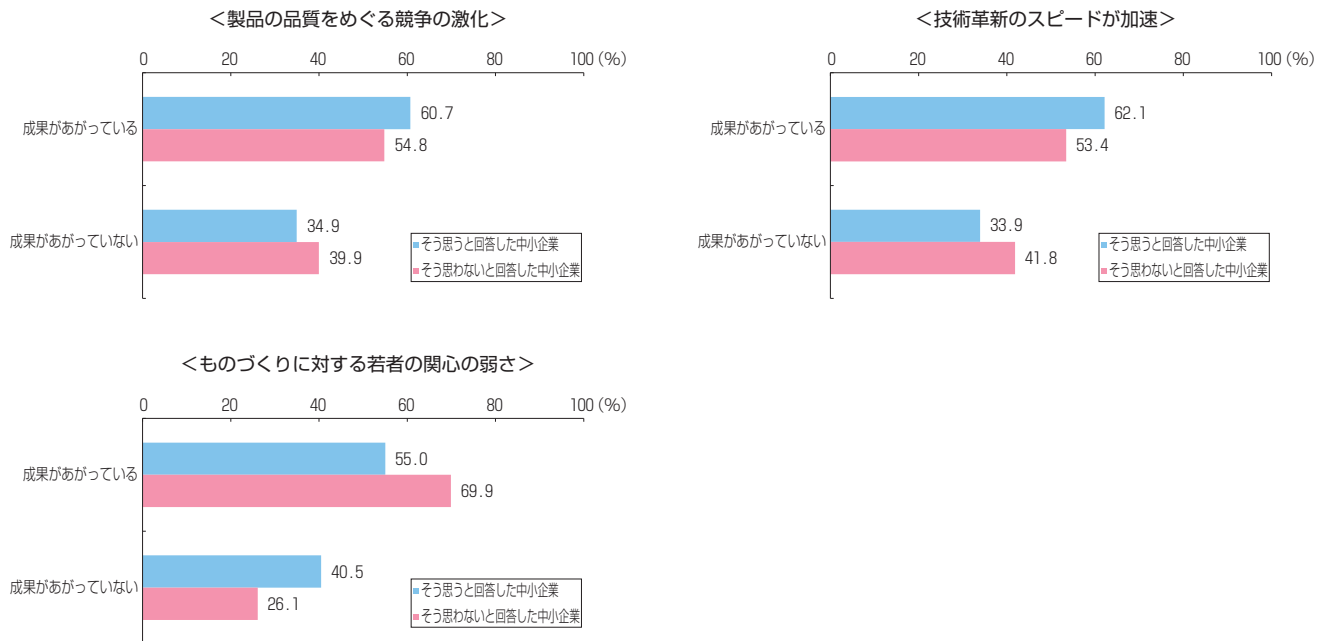


備考：成果があがっているという回答結果には、ある程度成果があがっているという回答結果も含む。また、成果があがっていないという回答結果には、あまり成果があがっていないという回答結果も含む。
資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

次に、中小企業に着目して、環境の変化に対する認識が、中小企業の人材育成、能力開発に与える影響について個別にみていくと、「製品の品質をめぐる競争の激化」、「技術革新のスピードが加速」について、「そう思う」と回答した中小企業は、「そう思わない」と回答した中小企業と比べて、「成果があがって

いる」と回答した割合が高くなっている一方で、「ものづくりに対する若者の関心の弱さ」について、「そう思う」と回答した中小企業は、「そう思わない」と回答した中小企業と比べて、「成果があがっている」と回答した割合は低くなっている。（図212-9）

図 212-9 環境の変化が中小企業におけるものづくり人材に対する人材育成、能力開発の取組の成果に及ぼす影響（大企業と中小企業）



備考：「成果があがっている」は、「成果があがっている」及び「ある程度成果があがっている」の合計。また、「成果があがっていない」は「成果があがっていない」及び「あまり成果があがっていない」の合計。
資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

このように、競争の激化や技術革新のスピードといった環境の変化を感じている中小企業は、そうでない中小企業と比べて、その環境の変化に対応するため、人材育成、能力開発にも積極的に取り組んだ結果、人材育成、能力開発の取組の「成果があがっている」と回答した割合が高くなっている一方で、若者のものづくり離れを感じている企業は、そうでない企業と比べて、人材育成、能力開発の取組が弱く、その結果、人材育成、能力開発の取組の「成果があがっていない」と回答した割合が高くなっていると考えられる。

（2）人材の確保、定着及び育成に関する課題

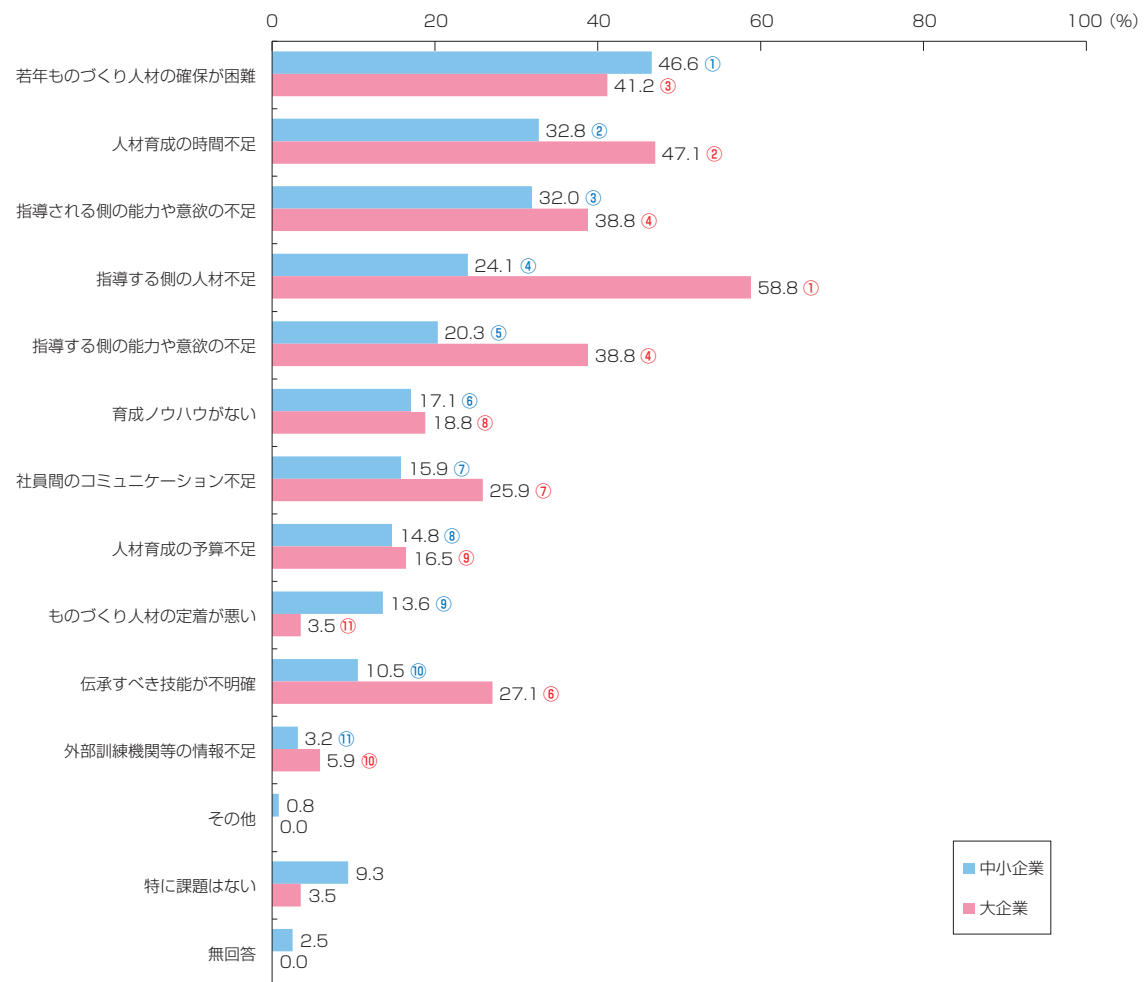
次に、ものづくり産業が抱えている人材の確保、定着及び育成に関する課題についてみると、大企業では、「指導する側

の人材不足」と回答した割合が58.8%と最も高く、中小企業では、「若年ものづくり人材の確保が困難」と回答した割合が46.6%と最も高くなっている。また、「人材育成の時間が不足」と回答した割合が、大企業、中小企業ともに高くなっている。（図212-10）

中小企業と大企業とを比較すると、中小企業は、大企業と比べて、「若年ものづくり人材の確保が困難」と回答している割合が高くなっている一方で、大企業ではもっとも高い回答割合である「指導する側の人材不足」について、中小企業では課題があるとする回答は低くなっている。

このことから、中小企業では、若年人材の確保に強い困難を感じており、その後の定着、育成にまで十分な意識が及んでいないことがわかる。

図 212-10 ものづくり産業における人材の確保、定着及び育成に関する課題（複数回答）



備考：青字は中小企業、赤字は大企業が回答したものづくり産業における人材の確保、定着及び育成に関する課題の順位
資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

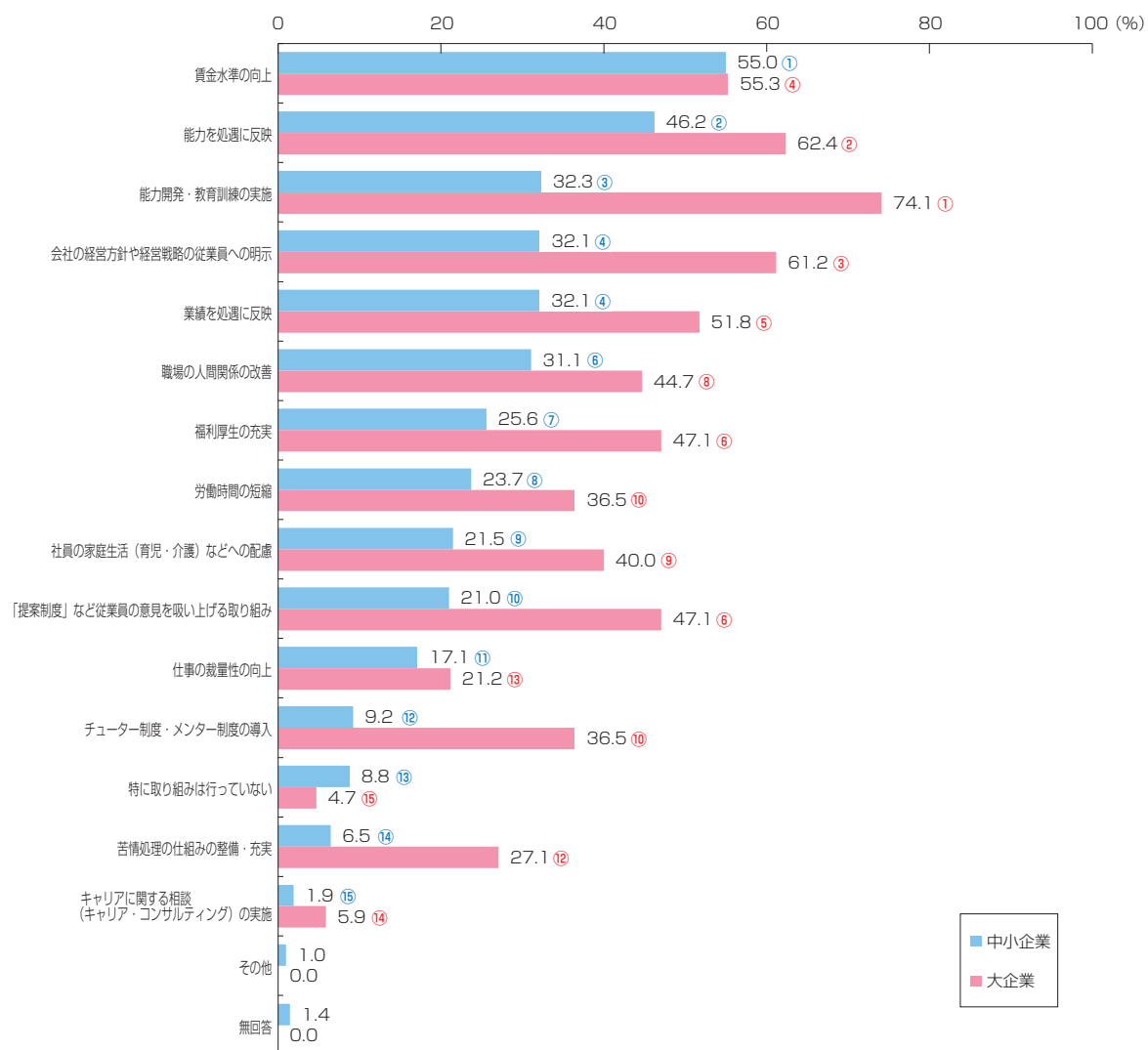
（３）人材の定着・育成などのために行われている取組

まず、ものづくり人材の定着を促すために、企業が取り組んでいる施策についてみると、大企業では、「能力開発・教育訓練の実施」と回答した割合が74.1%と最も高く、中小企業では、「賃金水準の向上」と回答した割合が55.0%と最も高くなっている。また、「能力を処遇に反映」と回答した割合も、大企業、中小企業ともに高くなっている。（図 212-11）

このように、大企業、中小企業ともに、人材の定着のため、従業員個々の能力、業績などを人事や賃金といった処遇に反映する取組を実施していることは共通している。一方、大企業で

は、中小企業と比べて、「能力開発・教育訓練の実施」、「会社の経営方針や経営戦略の従業員への明示」と回答した割合が高くなっており、従業員個々の成長を高める取組や自社の経営方針・経営戦略を従業員へ明示することで、従業員の仕事に対する意欲を喚起することにより、人材の定着に取り組んでいることがうかがわれる。他方で、中小企業は、「賃金水準の向上」と回答した割合が最も高くなっており、より柔軟に賃金水準を変動させることで人材の定着を図ってはいるものの、大企業と比べると、従業員の能力開発や教育訓練の実施には手が回っていない現状がみてとれる。

図 212-11 ものづくり人材の定着を促すために取り組んでいる施策（大企業と中小企業）（複数回答）



備考：青字は中小企業、赤字は大企業が回答したものづくり人材の定着を促すために取り組んでいる施策の順位
 資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

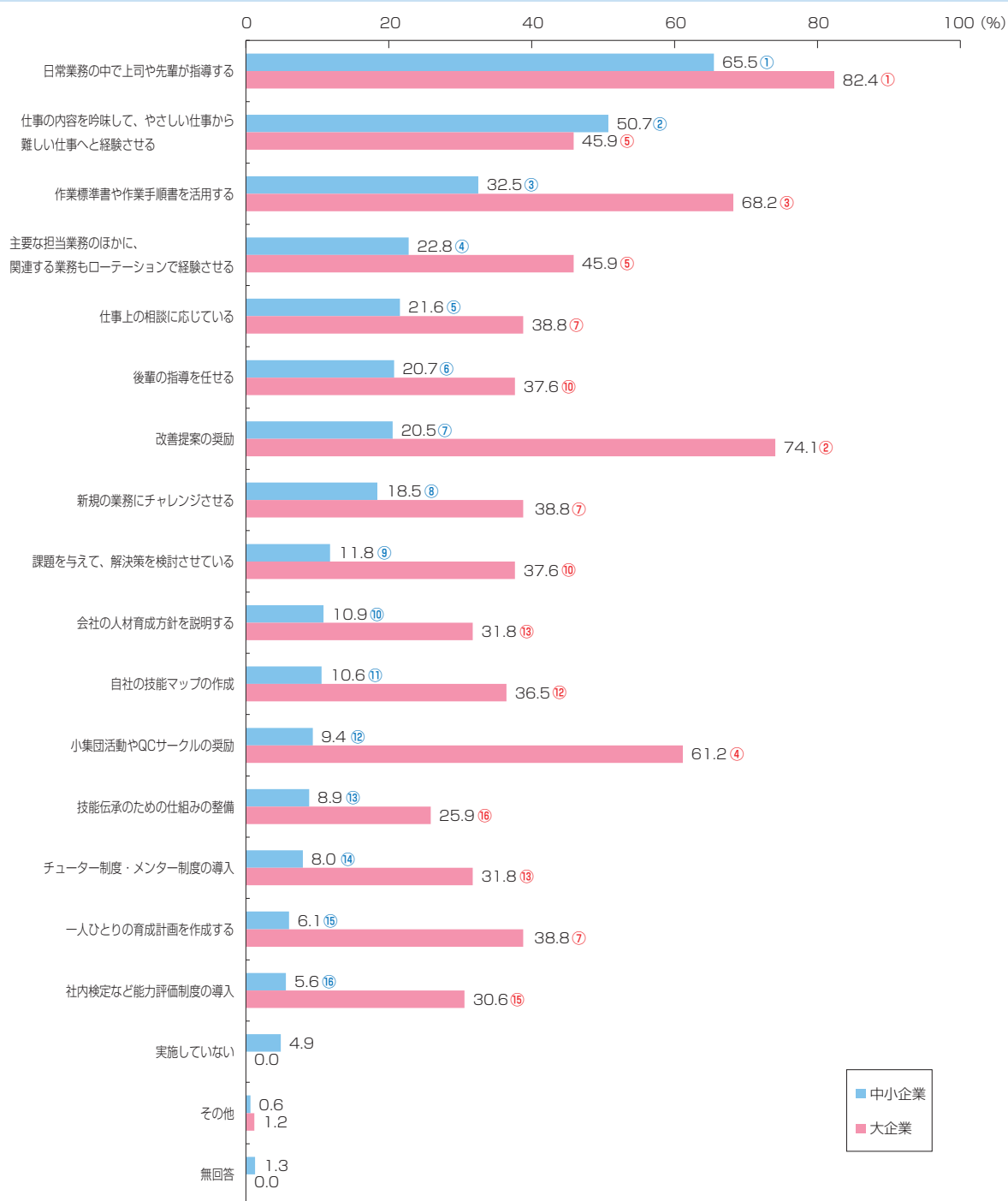
次に、ものづくり人材の育成・能力開発のために、企業が取り組んでいる施策についてみると、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」と回答した割合が、大企業では82.4%、中小企業では65.5%と、ともに最も高くなっている。（図 212-12）

一方で、大企業は、中小企業と比べて、「作業標準書や作業手順書を活用する」、「改善提案の奨励」及び「小集団活動やQCサークルの奨励」といった取組を行っているという割合が高くなっている。大企業では、製造工程の細分化等によりマニュアルの活用が有効であることや、製造方法や生産システ

ムが複雑化するなかで現場に従事する従業員からの改善提案の奨励が図られていることがわかる。

他方で、中小企業は、大企業と比べて、「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」といった取組を行っているという割合のみが高くなっている。中小企業では、限られた人員体制の中で生産性を高めるため、一人の従業員が順を追って高度な仕事ができるような配慮がなされてはいるが、個々の従業員や部門単位などで行う業務改善といった組織的かつ体系的な取組は相対的に弱いことがわかる。

図 212-12 ものづくり人材の育成・能力開発のために行われている取組（大企業と中小企業）（複数回答）



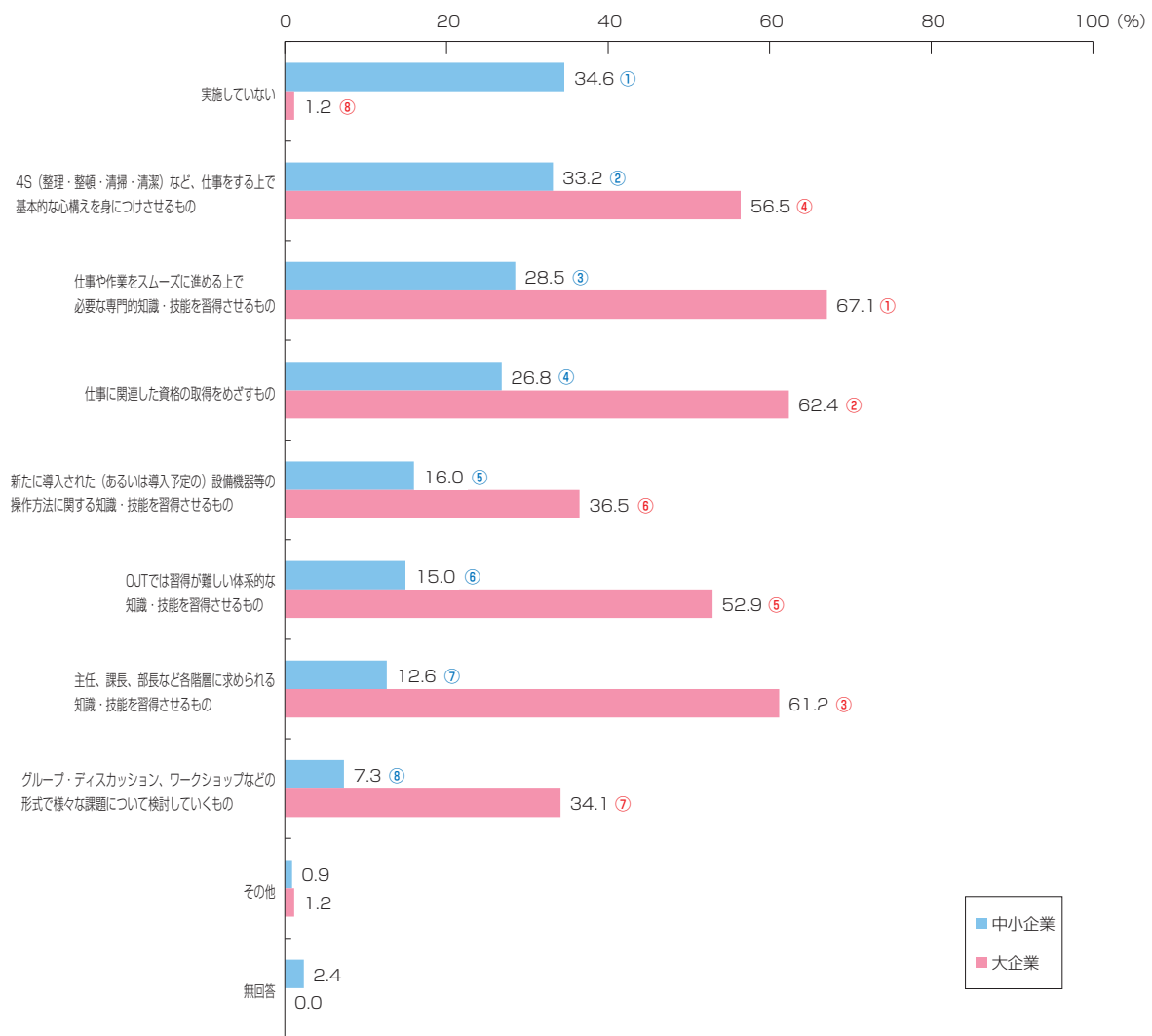
備考：青字は中小企業、赤字は大企業が回答したものづくり人材の育成・能力開発のために行われている取組の順位
資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

次に、職場を離れて行う教育訓練や研修の実施内容についてみていくと、大企業は、中小企業と比べて、全体的に、職場を離れて行う教育訓練や研修を実施していると回答した割合が高くなっている。その内容について個別にみていくと、大企業では、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門的知識・技能を習得させるもの」と回答した割合が67.1%と最も高く、中小企業では「実施していない」と回答した割合が34.6%と最も高くなっている。また、大企業では、「仕事に関連した資格の取得をめざすもの」、「主任、課長、部長など各階層に求め

られる知識・技能を習得させるもの」と回答した割合も高くなっている。（図 212-13）

このように、大企業は、業務を円滑に遂行する上で必要となる専門的知識・技能の習得や業務に関連した資格取得について、社外での教育訓練や研修を活用しているのに対して、中小企業ではこうした取組を行っていない割合が高く、職場を離れて行う教育訓練や研修の実施に、大企業と中小企業では差があることがわかる。

図 212-13 職場を離れて行う教育訓練や研修の実施内容（大企業と中小企業）（複数回答）



備考：青字は中小企業、赤字は大企業が回答した職場を離れて行う教育訓練や研修の実施内容の順位
 資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

（4）今後、ものづくり産業が成長していく上で、求められる人材像

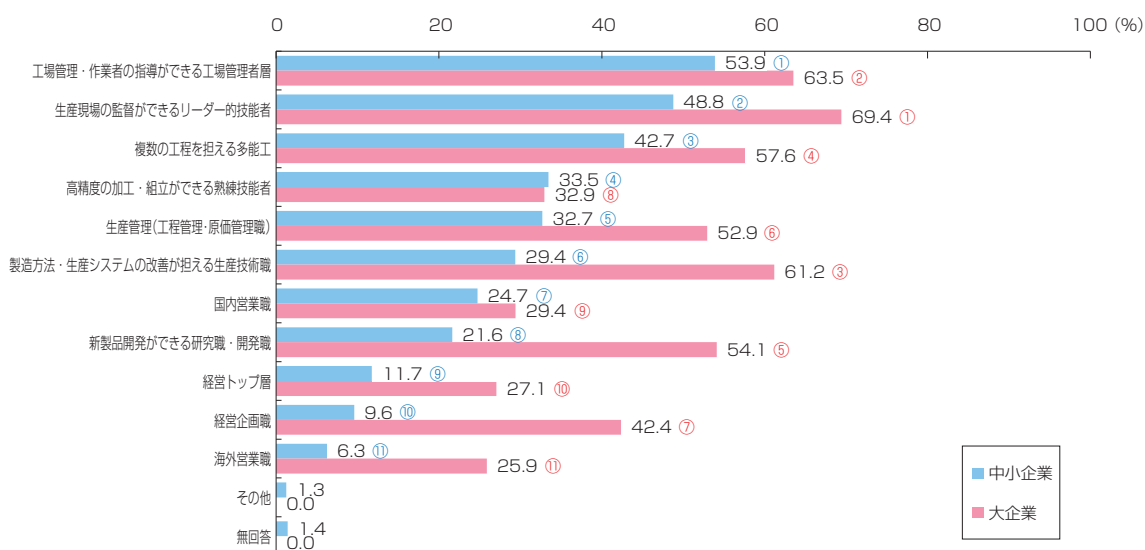
今後、ものづくり産業が成長していく上で、求められる人材像についてみると、大企業、中小企業ともに、「工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層」、「生産現場の監督ができるリーダー的技能者」と回答した割合が高くなっている。（図212-14）

今後、ものづくり産業が成長していく上で、生産現場での管理監督者となるべき人材を求めていることは、大企業、中小企業ともに共通している。一方、大企業は、中小企業と比べて、「製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職」、「新製品開発ができる研究職・管理職」といった人材を求めていると回答した割合が高くなっている。その理由としては、前者については、大企業は大規模・複雑な製造方法や生産システムを有して

おり、こうした点の改善の必要性が高いと考えられること、後者については、大企業は短期の利益のみならずより中長期的な利益を確保する観点から、新製品開発を担う人材を求めていることが考えられる。他方で、中小企業は、大企業と比べて、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」といった人材ニーズが高くなっているが、その理由としては、中小企業は、自社で実際に精度の高い加工等を行うことのできる技術力が経営資源となるため、ものづくりの卓越した技術や経験を有している者を求めているものと考えられる。

今後、環境の変化や技術革新が一層激しくなることが見込まれる中で、中小企業においても、大企業の回答割合が高い「製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職」や「新製品開発ができる研究職・開発職」の確保、育成が課題になると考えられる。

図 212-14 今後、ものづくり産業が成長していく上で、求められる人材像（複数回答）



備考：青字は中小企業、赤字は大企業が回答した企業が成長していく上で求める人材像の順位
資料：JILPT「ものづくり産業を支える企業の労働生産性向上に向けた人材確保・育成に関する調査」（2016年）

3 ものづくり産業における中小企業の人材の定着・育成などのために行われている取組

これまで、ものづくり産業における中小企業の人材の確保、定着及び育成の現状と課題等をみてきた。こうした課題に対応

するため、ものづくり産業における中小企業では、様々な工夫が行われている。以下では、実際に現場で行われている人材の確保、定着及び育成の取組について紹介する。

コラム

ものづくり産業の将来を担う人材確保と技能向上の取組・・・イハラ鋼業（株）

愛知県蟹江町にあるイハラ鋼業（株）（従業員数 75 名）は、創業時はばね生産に始まり、現在では金属のプレス加工や機械加工等も行う金属複合加工業である。同社は「多品種少量生産」をモットーに、高品質で付加価値のあるものづくりを目指すという方針のもとで社員一人一人が技術力を高め、顧客のありとあらゆるニーズに対して迅速な対応を行うことができることを一番の売りとしている。

最近では景気が回復している影響もあり、人材の確保にあたってものづくりに従事する多くの中小企業が苦戦している。その中で同社は、愛知中小企業家同友会に加盟している中小企業が合同で実施する企業説明会や、学校独自で行う説明会に庵原社長自らが出向き、学生に対して自社で働くことの魅力を伝えている。また、採用後のミスマッチといった問題を避けるためにも、選考過程の中に現場を体験する機会を必ず設け、製造現場に従事している社員が育てたいと思う学生を内定・採用することとしている。一方で学生も実際に働くイメージをつかむことができ、内定後に辞退することはほとんどないという。

また、同社は従業員の多能工化、万能工化を進めており、人材育成はその要である。しかし庵原社長によると、「多能工化、万能工化のためには 1 から 10 まで教えなければならない。しかし「やり方を見て盗む」という以前の考えが今の若手には通用しないため、若手への教え方を変えなければならない。」という課題も抱えている。そこで同社では、中堅社員を（一社）中部産業連盟等で行っているリーダー研修やメンタルヘルス研修といった外部研修に積極的に参加させ、若手への指導方法を学ばせている。また、ものづくりマイスター制度を活用し、技能や技術だけでなく、原理・原則といった理屈や具体的な教え方なども学んでいる。その結果、若手への教え方がスムーズになり、技能の向上に役立っている。

これら取組の成果もあり、採用後の離職率は低く、またここ数年では、理工系の学校を卒業した新卒者を 2 名程度、定期的に採用できている。今後も、庵原社長を始め社員一丸となった採用活動や従業員の多能工化により、同社の将来を担う人材の確保・育成を行っていく。



写真：若手従業員の作業風景



写真：サーボプレス機

コラム

学歴や経歴だけに頼らない人材確保・・・ナイトライド・セミコンダクター（株）

徳島県鳴門市にあるナイトライド・セミコンダクター（株）は、世界で初めて紫外線 UV-LED を開発し、製造・販売を行う従業員 10 名の企業である。

同社では、学歴や経歴だけに頼らない採用に取り組んでいる。そのきっかけについて、村本社長は次のように語る。「当社は徳島大学との産学連携ベンチャーで、16 年前に創業した時は徳島大学卒で有名企業に勤務した経験を持つ доктор（Phd）をヘッドハントし、5 名が在籍した。学歴や知識を十分に兼ね備えた者を採用したが、そのような者は論文が書くことが上手であったり、既に研究されている内容をよく知っていたりするが、自分たちで新しい物を創造することが必ずしも得意ではなかった。創業 3 年目に、徳島大学の教授が病で倒れたことをきっかけに、ドクターたちが全員退職したが、会社に残された阿南工業高等専門学校の新卒者たちは、半導体に関して十分な知識を持っていなかったにもかかわらず、ドクターたちができなかった、教科書に載っていない技術や他の研究者がやっていない技術である UV-LED の高効率化（結晶成長）技術を創意工夫によって産み出した。それ以来、当社は採用の際に学歴で人を判断することはやめ、ハローワークを通じて採用を行っている。」

また同社では、突出した能力はあるものの、その一方で突出してできない部分がある人を積極的に採用している。悪いところに目をつぶるのではなく直していくことと同時に、突出した能力を更に伸ばすことで、良いパフォーマンスを生むことができると考えている。例えば、上司が日報によって部下の毎日の作業内容を監督し、できていないことに関しては指摘をし、きめ細かい指示を出すなどの方向修正を行っている。成果を上げた社員に対しては、20 代で役員に抜擢したり、大企業と遜色のないボーナスを支給するなど成果に応じた人事考課も行っている。

「この分野は今後急激に伸びると言われており、人手不足が予想される。今後も学歴や経歴にとらわれず、苦勞をしてきた人たちを中心にハローワークを通じて採用をしていきたい。」と村本社長は語る。



写真：UV-LED 開発現場

コラム

自社他社問わない姿勢で人材育成に取り組む・・・（株）TEKNIA

愛知県名古屋市にある（株）TEKNIA は、工作機械用部品、航空機用部品、鉄道輸送機器用部品などの加工を行う従業員 150 名（グループ企業含む）の企業である。

同社では、団塊の世代の大量退職により技能のない集団になることを危惧し、技能伝承のために 2002 年頃から、職歴 30 年、40 年の熟練社員が若手社員に技能伝承をするための社内研修会を始めた。この社内研修会が同年 11 月頃、新聞に掲載され、同じような問題を抱える他社から問い合わせがあり、2004 年、他社に対して同社の技能を教える「テクニアカレッジ」が誕生した。

受講者は愛知県を中心に岐阜県、三重県、静岡県で約 9 割を占めるが、北海道、九州、兵庫県等、遠方からの受講者もい

る。受講料は有料だが、受講者からは「今までは何となく言われたことをしていたが、なぜここを注意されていたのか分かった。」「使い慣れた道具の本当の正しい使い方など、自分で本を読んで勉強しているだけでは理解できない部分まで、丁寧に指導していただき充実した内容だった。」といった声もあり、好評を博している。

「テクニアカレッジ」では、「あいち技能マイスター」の資格を持つ同社社員など熟練社員が講師を務め、実習については、受講者2人につき講師1人の体制で研修を行っている。少人数での研修を行っており、受講者の理解度に合わせたきめ細かいカリキュラムを設定し、技能習得・スキルアップを図っている。

例えば「基礎コース」では、座学として「図面の見方」、「刃物の知識」、「測定の方法」の研修後、実習として「ボール盤技術」、「旋盤技術」、「フライス盤技術」の研修を行い、基礎知識を学び、技能を体得するカリキュラム（8日間・48時間）となっており、技能検定2級相当の知識・技能を身につけることができる。これまで200社以上、600人以上が受講している。

「基礎コース」修了者は、講師が受講者の実力を把握した上で、次のレベルに進むこともできる。研修カリキュラムについては、受講者や受講者を出している企業と相談の上、オリジナルのカリキュラムを作成している。

高橋社長は、同社の技術を他社に教えることについて「日本のものづくりの発展のためには当社のことだけを考えれば良いというものではなく、優秀な人材を育成するため、日本のものづくりの発展のために当社の持てる技術を共有し、製造業界を盛り上げていきたい。」と語る。



写真：テクニアカレッジの実習風景

コラム

文系出身者や未経験者を活かしたものづくり人材の育成

・・・(株) テクノ・ライン

岐阜県加茂郡にある(株)テクノ・ラインは、機械設計・電気・制御設計・ソフトウェア開発等の業務を派遣・請負という形で行う従業員300名の企業である。

同社では、業界の人手不足が深刻であり、理工系出身者の採用が困難であることから、職業訓練校（ポリテクセンターや県の訓練校）の説明会や公的機関の就職イベントに多く参加し、限られた予算の中で新しい仕事に挑戦したいという方との接点を作っている。文系出身者や未経験者を採用し、一から社員を育てており、異なる分野の出身者が多く活躍している。さらに、最近では女性技術者を積極的に採用することにより、採用者数の増加につながっている。

また、同社では若手の定着を図るため、教育訓練に力を入れている。「文系出身者や未経験者がついていけないということがないようにゆっくり、段階的に研修を行っている。イメージとして捉えやすい最新の3DCADを使用することで、複雑な設計ができるようになっていく。経験が45年以上のベテラン技術者が専任講師として後進を育てる役割を担っている。」と兼松社長は語る。

同社では、希望する社員を対象として、月2回、1回当たり5時間にも及ぶ資格取得研修を設け、国家資格「技能検定（機械・プラント製図）」の取得を推奨している。本研修を受講することにより、技能検定の合格に必要な知識・技術を習得するとともに、機械設計・製図に関連する知識が深まり、効率的な図面の作成につながっている。また、同資格の取得のための受験費用の補助や合格報奨金制度なども用意しており、自社で働きながら国家資格を取得しやすい環境を整えている。さらに、同資格の取得者には技術手当として毎月の給与にも反映しており、社員のモチベーションを上げることに一役買っている。

「電気設計技術者は機械設計技術者と比べて少なく、まだまだニーズに対応しきれていないと考えている。今後、航空機、

自動車、工作機械業界で普及しているハイエンド3DCADの教育を徹底して行うとともに、機械設計分野のみならず、電気設計分野の教育訓練の充実を図っていきたい。」と兼松社長は語る。



写真：社員研修の風景

コラム

外部連携を活用した製品開発・人材育成・・・宇治電化学工業（株）

高知県高知市にある宇治電化学工業（株）は、創業以来一貫して研磨材を取り扱う従業員 100 名の企業である。研磨材の提供、研磨のノウハウと研磨機械を組み合わせた研磨システムの販売、受託加工・設備開発等の事業を行っている。お客様と一緒に開発することを大切にしており、複数の他社が断った依頼も多数引き受けていることから、研磨材専門誌に「研磨の駆け込み寺」と称されたこともある。

同社では今後も新たな価値の創造に挑むため、産学官連携を強化している。2016年には、インターネット接続型のバレル研磨器をインターンシップの学生と一緒に開発した。バレル研磨とは、研磨したいものと研磨材などを研磨層（バレル）内に入れ、回転・振動などにより研磨する方法だ。新研磨機はパネルコンピューターを搭載し、インターネットに接続している。それにより遠隔操作や異常・メンテナンス時期の早期把握、稼働データの一元管理を可能にし、生産性と安全性を向上させた。これまで社内には情報通信部門がなくインターネット接続のノウハウや人材が不足していたが、産学官連携を活用してインターンシップで公募した専門学校生と協働した。今後さらに改良を重ねて、遠隔操作による稼働状況の確認を可能にし、エラーが発生する前にアプローチができるようにすることによって、お客様のニーズの強い自動化につなげていきたい考えだ。同社は自社単独よりも外部との共同開発をメインに行うことで、自社の労働生産性を向上させ、より多くのお客様のニーズに応えようとしている。

外部との関わりは、人材育成でも取り入れている。例えば、社員の見聞を広げるために、年に数回外部講師を招いた社内勉強会やグループワークを実施したり、県外の工業展や他社の工場見学に毎年積極的に社員を参加させたりしている。これらの取り組みは、組織力強化のため「社員一人一人が自ら考えて行動できるようにする」という狙いのもと、8年前より開始した。「以前は会社が細かく指示をしないと動けない社員が多かったが、今は会社が方向性を決めた段階で、社員が自分で組み立てて動くようになってきた。」と人事を担当する川村次長は語る。現場社員からも、他社の取り組みを直接見聞きすることで意識が変わり、新しい提案への刺激になると好評だ。同社には社員の提案を表彰する提案制度があり、年3～4回審査している。毎回20件ほど応募があり、社内は社員が新しいことに手をあげやすく、周囲からの協力も得やすい環境にあるという。

今後も同社では外部連携を積極的に活用しながら、品質改良及び新規開発、人材育成に取り組み、地域に貢献したいと考えている。



写真：バレル研磨器



写真：作業風景

技術力の向上のために ～挑戦し続ける現場～・・・ツウテック（株）

愛媛県東温市にあるツウテック（株）（従業員数 32 名）は、精密加工部品の製作を手がけている。技術力を高めることに主眼を置き、顧客からの注文に正確に応えることはもちろん、自社で加工した精密部品をインターネットコンといった全国規模の展示会に積極的に出展することで、高い技術力を示し続けている。DMG 森精機主催の「切削加工ドリームコンテスト」で金賞 2 回、銀賞 2 回を受賞し、同社の技術力は大手企業からも高く評価されている。

技術力の向上のために、三好取締役工場長が従業員に求めるものは大きい。通常業務の合間に、技術力が足らず受注に至らなかった難しい製品の製作を後日従業員に挑戦させたり、展示会で発表させたりといった取組も行っており、従業員の技術力の向上に熱心だ。「これらの取組は直接仕事と関係ない。しかし挑戦し続けることが技術の底上げとなり、後々仕事に活きると考えている。」と工場長は語る。

このような工場長の熱意と、増田代表取締役社長の見守る姿勢によって、従業員が自主的に技術力の向上を目指す雰囲気が社内に形成されている。入社する従業員は未経験者が多いものの、一人一人が複数の加工機を操作できるようになっている。いつ、どの機械を使って良いかは上から細かく指示しない。従業員の興味がある仕事を任せたり、従業員自らが業務中必要になった時に新しい加工機を使ってみたりと、従業員の自主性を尊重している。

従業員が自主的に技術力を磨くことができるのは、工場長には「失敗しても怒らない」というモットーがあるからだ。その結果、従業員が失敗を恐れずに新しい技術に挑戦できる環境となっている。また他の製造業社と比べて退職者が少なく、「人が辞めにくい会社」との評判だ。若手社員も環境が良いと感じており、「他の工場だと工場長との間に距離があってなかなか話せないが、三好工場長は話しやすく、気軽に質問ができる」と語る。

技術力の向上に取り組み、多くの実績を積み上げていく同社は、製品仕様の厳しい航空機や宇宙関連の部品の受注も引き受けることで、現状に満足することなく、更なる技術力の向上に邁進している。



写真：展示会に出展した作品



写真：作業風景

3社の町工場が一緒になって取り組む人材育成
～「つながる町工場プロジェクト」の取組～・・・（株）今野製作所

ジャッキのブランド「イーグル」で知られる（株）今野製作所（従業員数 34 名）であるが、始まりは理化学機器の下請金属加工業として東京都北区に創業（現在の本社は足立区）。その流れをくむ板金加工事業部門で、2014 年から「つながる町工場プロジェクト」と称し、以前から付き合いがあった東京都内の同業他社 2 社と連携し、3 社一体となった人材育成の取組を行っている。

そもそもこのプロジェクトは、3 社の社長同士が若手社員をどのように育てたらよいのかという共通の課題を抱えている中、それなら、若手職員の研修を一緒にやってみようと言った同社代表の今野社長の発案から始まったものである。

3 社はこれまで若手社員を対象とした基礎技能研修をはじめ、リーダ社員を対象とした 5 S・現場改善研修、業務改善と IT 活用さらには CAD 活用等の技術高度化に向けた技術交流会などを継続的に行っている。

この取り組みでは、これまでなら同業他社には見せることを躊躇しがちだった自社の製造現場で行っている取組みや、自社が有する技術力の強み、弱みといったことなどをあえて開示している。各社のプロジェクトメンバーである工場長などに、新たな気づきにつながる体験をさせ、それを各社が行う人材育成にフィードバックしていこうというものである。

この研修の成果について、同社の今野社長は、「このプロジェクトを組んでいる各社は外からは同業者と見られるかも知れないが、扱っている製品分野や顧客が異なるなど、決して競争相手ではない。これからの時代、狭い視野での競争にとらわれるのではなく、協調すべきところでは一緒になって研鑽をし、『世界の中での生き残り』を目指すべきと感じている。

社員同士の交流が増え、お互いの技術力に刺激を受けながら、ものづくりの技術を高めていこうと切磋琢磨しており、人材育成にプラスに繋がっている。」と話す。

当初は、一緒になって人材育成を始める目的で始まったこのプロジェクトが、その域を越え、今では、3社共同で受注して生産する取組を行うなど、ビジネス領域の部分の連携にも繋がっている。



写真：合同溶接研修



写真：現場交流

コラム

従業員の声を反映した取組により生産性を向上・・・(株) 梅田製作所

東京都武蔵村山市にある(株) 梅田製作所(従業員数 107 名)では、アルマイトや各種めっきを中心とした金属表面処理を行っている。同社は「特急対応」、「多種製品取扱」の方針のもと、短納期の注文を積極的に受け付けている。

同社が心がけていることは「従業員の意見を取り入れる」ことであり、幹部と従業員が常に意見交換できる環境を作っている。梅田取締役専務は「必要性が低いため専務室は設けていない。」と言い、食堂などの空きスペースで仕事を行っている。その結果「幹部と従業員との距離が近くなった。」とメリットを感じている。また藤代工場長も自ら作業を行いながら積極的に従業員一人一人とコミュニケーションを取り、小さな成果も見逃さない声掛けを常に意識している。

同社は以前アルマイト加工に特化していたが、時代のニーズの変化に応じて営業品目を増やしていき、現在は多くの製品を取り扱っている。こうした多くの製品をより効率的に生産するため、設備の更新や拡張とあわせて大がかりな工場のレイアウト変更を行った。その際、幹部と従業員双方が意見を出し合い、まず試験的に導入した上で、うまくいった場合には本格的に取り入れることにした。具体的には、従業員がより作業しやすいように機械の配置を変更して道を作る、物の置き場所を一目で把握できるように看板を作成するといった改善を行った。また、受注品種が多様化したため、平成 25 年度補正中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス確信事業の補助金を活用して生産管理システムを導入し、それぞれの進捗状況が一目で把握できるようにした。一つ一つの課題を改善しながら大がかりな改装を行ったため、完成までに2年を要したが、その間は通常業務も継続し、改装と両立させた。改装の結果、生産性の向上につながり、新たな取引先を開拓することもできた。

社会環境が厳しくなり、ニーズが多様化する中でも、同社は生産性の向上に努め、ここ十数年間で取引先数を2倍以上増やしている。「これからも常に考え、改善、変化していかなければならない。」と梅田専務は語る。



写真：工場内の様子

経験と勘だけに頼らないものづくりと 職員の業務改善提案を尊重した労働生産性の向上・・・(株) 西山酒造場

兵庫県丹波市にある(株)西山酒造場は、清酒・焼酎・リキュール・グラッパ、スイーツ、ノンアルコール製品、化粧品等の製造・販売を行う従業員 55 名の酒造メーカーである。

同社では、女性の繊細な感覚を酒造りに活かそうと数多くの女性を採用するとともに、職人の経験と勘に頼ってきた酒造りの数値化・データ化に積極的に取り組んでいる。

西山社長は「技能は個人の能力に依存する世界であるが、それを誰がやっても同じようになるようにしたい。そのためには数値化・データ化が必要だと思う。伝承というのは経験と勘だけでは無理。職人の世界に IT を導入することを敬遠する人がまだまだ多いが、導入することで無駄な動きがなくなり、労働生産性の向上につながる。また、当社ではマニュアルを作成し、製造工程、機械の使い方、買付の仕方、出荷形態など誰が見ても分かるようにしている。」と語る。

西山社長自らも積極的に IT の活用を提案している。「酒造りには温度管理が重要であり、従来は、温度を確認するために他の作業をしながら、何回も温度確認に行く必要があった。それを、会社でタブレットを製造現場に支給し、適切な温度に達したらタブレットが教えてくれるようになったことで、何回も温度確認に行く手間がなくなり、労働生産性の向上につながった。また、センサーカメラを使用し、蔵内の映像をタブレットで確認できるよう、現在、本格稼働に向けて、試験的に運用している。」と西山社長は語る。

また、同社では業務改善を提案し、その提案が採用された社員に対して、報酬を払っている。提案するということは業務改善したいという意思表示であり、多くの提案がされることで労働生産性の向上につながる、という考えから、提案が採用されない場合であっても報酬を払うことにしている。提案のあった業務改善の一例を紹介すると、毎日、在庫チェックをしているが、女性社員の提案により、在庫数を分かりやすくなるような置き方に変えたことが挙げられる。

西山社長は「酒造りは職人の経験と勘で作っているというイメージを払拭し、ものづくりは楽しいということを伝えていきたい。」と語る。



写真：数値化・データ化を駆使した作業現場

岐阜県取組 ～人材の確保に向けた産学金官の連携～

岐阜県は製造業が盛んだ。製造業に従事している労働者の割合は全国で6番目に高く、生活必需品から航空機部品まで、中小の製造業が県内に幅広く集積している。一方で、岐阜県内の高校、大学等で学んだ若者のうち毎年約 4,000 人が、就職等を理由に岐阜県外へ流失しており、県内の製造業の多くが人材の確保に苦戦している。

このような状況の中で、岐阜県庁では、地域の活性化のためには、県内で学んだ若者が地元企業に就職して、地域社会を支える担い手になってもらいたいとの強い思いから、この若者の流出状況に少しでも歯止めをかけるべく、地元の産業界、岐阜大学、金融機関、行政が丸となって、平成 28 年度から、産学金官連携人材育成・定着プロジェクト事業を実施している。その事業のメニューの 1 つが、岐阜大学工学部と連携して行われる企業実習の取り組みだ。

実習は県内の製造業の魅力を体験してもらうことをテーマとしており、同大 3 年生を対象に大学の正規のカリキュラムとして実施されている。

本年度は、県内のものづくり企業を中心に 13 社が学生の実習受け入れ先となった。実習では、大学の授業では習得が困難である課題解決型の体験授業を行っている。

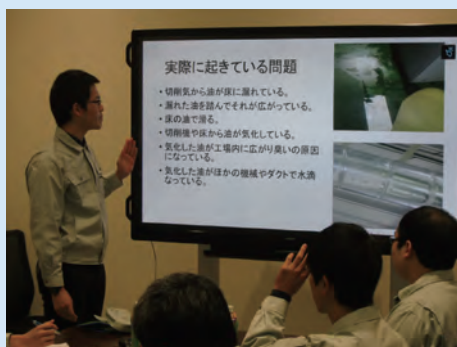
実習に参加している学生からは、「実際の現場において、金型の製造現場を知るという以外に、企業体験の場としてよい経験となった。」「今回の演習で、問題点を改善していく技術者の醍醐味を感じることができ、中小企業の良さを見出すことができた。」などの声を聞く一方で、学生を受け入れている企業側からも、「学生ならではの素朴な視点の意見を聞き、改めて新たな気づきを得ることができた。」「学生には、大企業にはない、中小企業ならではのやりがいを感じてもらえたと思う。」といった声を聞くなど、お互いにとって、良い刺激となっている。

また、大学側としては「モノづくりの先進地である岐阜で、学生が現場の課題にチャレンジすることは、創造性を養う貴重な機会となった。」「平成 29 年 2 月に行った当該実習の成果発表会では、学生から将来的に実現可能性を感じさせるアイ

デアもあるなど、大変、熱のこもったものであった。」など、期待していた以上に高い教育効果が得られたと評価している。

岐阜県庁の担当者は、「何か動き出さないと現状は打破できないとの思いで、産業界、大学、金融機関、行政が丸となって始めた事業。一般的に今の学生の多くが大手志向と言われる中で、この事業がきっかけとなって、就職先として県内のものづくりを行う中小企業に目を向けてもらえれば」と話す。

今後の事業展開として、成果は長い目で見る必要があるものの、まずはノウハウを高めていく意味でも現在のスキームで事業を継続し、地元企業ならではの魅力「岐阜には面白くて、元気で、温かい企業がある」ことを実感してもらい、若者が1人でも多く地域社会を支える担い手になってもらえれば、という。



写真：企業実習の取組

コラム

語学力も磨く ～海外工場で活躍できる人材育成～・・・村田発條（株）

地域を支える中核企業として、栃木県宇都宮市に本社を置く村田発條（株）は、創業100年を超え、その歴史の中で培った技術力を武器に、自動車のエンジンやクラッチ部品などに使うばねの製造を行う従業員311名の企業である。特に、国内で生産される普通トラック（4トン以上）のエンジンに使われているパルプスプリングは、ほぼ100%同社が製造しており、最近では、その高い技術力を活かして、航空機の部品加工なども手がける。

「ばねといっても単純に見えるかもしれないが、素材、形状など様々。社員一人一人には、ばねという製品をよく理解してほしい。」と高橋社長は話す。そのため、全社員に技能検定制度である金属ばね製造技能士の資格取得を奨励するなど多様な研修プログラムを設け、人材の育成に力を入れている。

グローバル化の流れの中で、同社も昭和62年にアメリカのミシガン州に工場を設立、最近では、中国とメキシコにも工場を設立した。高橋社長は、「海外進出を成功させるためには、英語でのコミュニケーション能力が何よりも重要。」と話す。このほか、同社はインドネシアやインドなどの会社に技術供与も行っており、従業員の語学力の必要性が高まってきた。このため、同社では、2年前から、近い将来、海外勤務が想定される技術職の従業員を対象に、週1回、地元の英会話スクールに勤めている外国人講師を招いて、勤務時間終了後の午後5時から午後6時30分までの間、海外生活で必要となるコミュニケーションスキルや製造現場でよく使われる英語表現の習得を目的とした研修を実施している。

具体的には、研修受講者のレベルに応じたカリキュラムとなるよう、コースを2つのレベルに分けて、1コース5名の少数精鋭で行うとともに、毎年、研修受講者のうち1～2名を、アメリカ工場に1週間程度派遣し、より実践的なコミュニケーションスキルを学ぶ機会を設けている。



写真：英会話研修

千葉県松戸市にある(株)昭和精機は、工作機械や自動車等に使用される機械部品の研削加工を行う従業員数21名(新入社員を含む。)の企業である。同社の特徴は、何と言っても平均年齢30代前半の若さであり、製造現場は常に若手社員のやる気と活気に満ちあふれている。また、平成29年4月には、2名の新入社員を迎えた。

団塊の世代が定年を迎え、ベテラン技術者が培った技術技能の伝承という問題に対して、同社は、定年退職したベテラン技術者4名を再雇用し、そのベテラン技術者が、今までの経験で培った技術技能を活かしながら、若手社員に対して、マンツーマンで指導育成にあたっている。

同社の小林社長は「当社の強みは、技能伝承の取組みが上手くいっていること。若手社員一人一人が顧客の要望に応じた質の高い研削加工を手掛けられるのは、ベテラン技術者の存在が大きい。」と話す。指導にあたっているベテラン技術者も、若手社員のさらなる技術力の向上のため、昔ながらの「先輩の仕事を見て盗め」というやり方ではなく、若手社員の目線に立ち、一からわかりやすく丁寧な指導を心掛ける。そんなベテラン技術者の指導の甲斐もあり、若手社員は口々に、「つらいことは今まで何度もあったが、会社を辞めたいと思ったことはない。」「仕事ができるようになったら楽しい。先輩のように技術、技能を早く身につけたい。」と言う。

また、今年度から、同社の作業服も一新した。今までの作業服は、ものづくり企業定番色のグレーやグリーンであったが、ものづくり企業のイメージを変えていくという小林社長の方針のもと、若手社員のアイデアで、全身ブラックでコーディネートされたパンツスタイルに変更した。「作業服を変えたことで、多くの方に、(株)昭和精機という存在を知ってもらえかけとなれば。」と小林社長は話す。

今後は、全国のものづくり企業から「研削加工なら(株)昭和精機」と言ってもらえるよう、引き続き、ベテラン技術者による技能伝承の取組みを進めていく一方で、若手社員を社外の研修にも積極的に参加させ、同社が有する技術力の底上げを図っていくこととしている。



写真：将来のものづくりを支える若手集団



写真：ベテラン技術者による技能伝承の取組

「使って喜ばれる」ものづくりをポリシーに、農作業で使う草刈り鎌の製造メーカーとして創業し、日本の経済成長とともに精密板金加工や各種筐体の組立など事業の拡大を図ってきた(株)丸十は、兵庫県加古川市に本社を構える従業員85名の企業である。

同社の松尾社長は、ものづくりに従事する中小企業のやりがい、魅力とは、「自分達が手掛けた製品が世の中に出て、それが多くの方に役立ち、評価されるのを感じられること」と話す。

こうした中で、松尾社長は、若手社員の職場定着を図るため、ヒアリングを頻繁に行うなど若手社員が仕事へのモチベーションを高めていけるように気を配っている。また、ものづくりに従事する中小企業ならではのやりがい、魅力を再確認してもらおうと、以前、同社が東京スカイツリーの展望台についているLED照明の筐体を手掛けた際には、松尾社長自ら、その製造に携わった若手社員を中心としたメンバーを東京スカイツリーに連れて行くといった取組も行っている。

社会経済に目を向ければ、再びリーマンショックのような不測な事態が起こるとも限らない中、そのような事態に直面しても、強く生き残っていける町工場を目指していくためには、社長を含め社員全員が同じ方向を持って勉強していくことが

第1節

ものづくり産業における中小企業の人材の確保と育成に関する課題と対応

必要である、との方針のもと、人材育成にも力を入れて取り組んでいる。

具体的には、8年前から、月1回土曜日、全社員を対象に外部講師を呼んで勉強会を行っている。その内容とは、午前中は、5S、安全衛生、原価計算といったテーマで外部講師からの座学研修を行い、午後は、外部講師と一緒に、製造現場で日々生じている問題点などの改善策を話し合い、最後は、各部門に従事する社員が持ち回りで、全社員の前で、実際に製造現場で生じている問題に対する改善提案のプレゼンを行う、といったものだ。

この取組について、松尾社長は、「全社員が、職場環境の整備、改善やコストといった意識を持つことは、結果的に、製品の質や生産性の向上にも繋がっていると感じている。また、製造業に携わっている人間は、外で話す機会が少ないせいかコミュニケーションを苦手としている者が多い。しかし、コミュニケーション能力はどここの企業でも求められるものであり、製造業においても、上司に対して行う日々の「報告・連絡・相談（ホウレンソウ）」や自分の考えを相手に対して、迅速かつ的確に伝えることが必要な時がある。そのための訓練の一環としても、社員一人ひとりが、全社員の前で、改善提案のプレゼンを行う機会を設けている。」と話す。



写真：外部講師を招いての勉強会