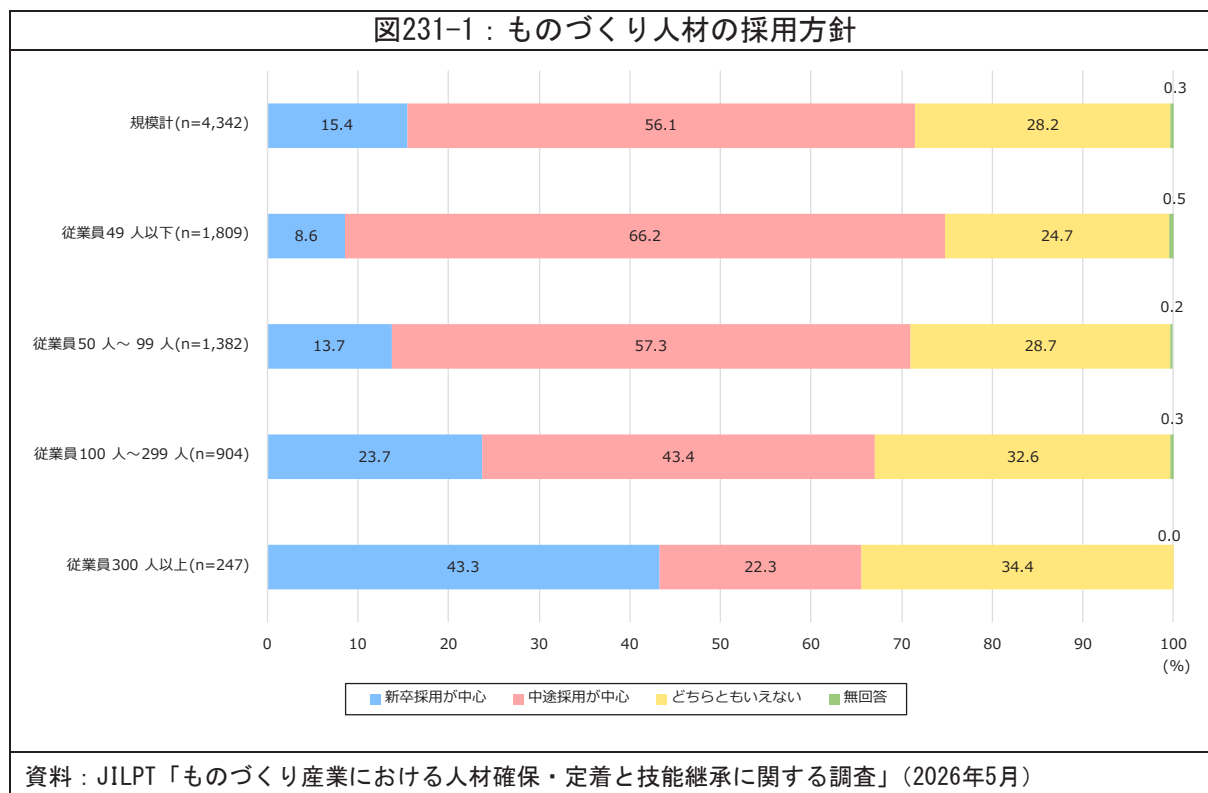


第3節 ものづくり企業における人材確保及び定着並びに技能継承

本節では、ものづくり企業における人材確保及び定着並びに技能継承の現状や取組などについて、(独)労働政策研究・研修機構(以下、JILPT)の「ものづくり産業における人材確保・定着と技能継承に関する調査」を用いて明らかにしていく。

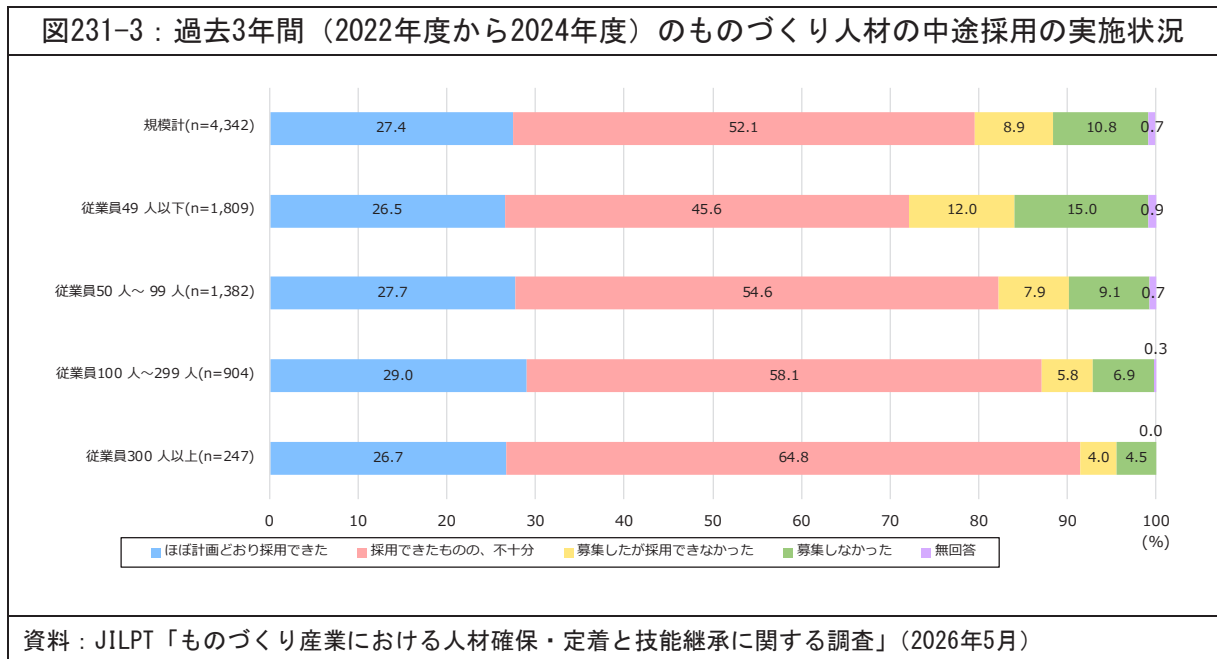
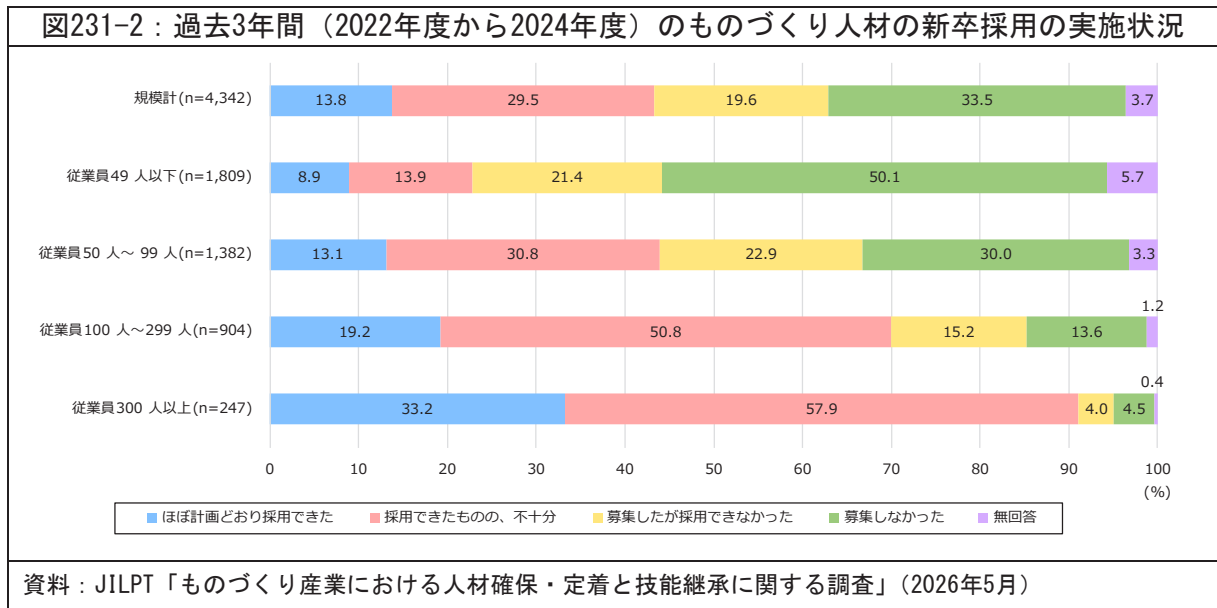
1. ものづくり企業における人材確保の現状と取組

ものづくり企業における人材確保について、現状や評価、取組状況についてみていく。ものづくり企業におけるものづくり人材の採用方針については、「新卒採用が中心」としているのは、従業員49人以下の企業で8.6%であるのに対して、従業員300人以上の企業で43.3%となっている。「中途採用が中心」としているのは、従業員49人以下の企業で66.2%であるのに対して、従業員300人以上の企業で22.3%となっており、従業員数が多いほど新卒採用を中心とする方針の企業の割合が高く、従業員数が少ないほど中途採用を中心とする方針の企業の割合が高い状況がみられる(図231-1)。

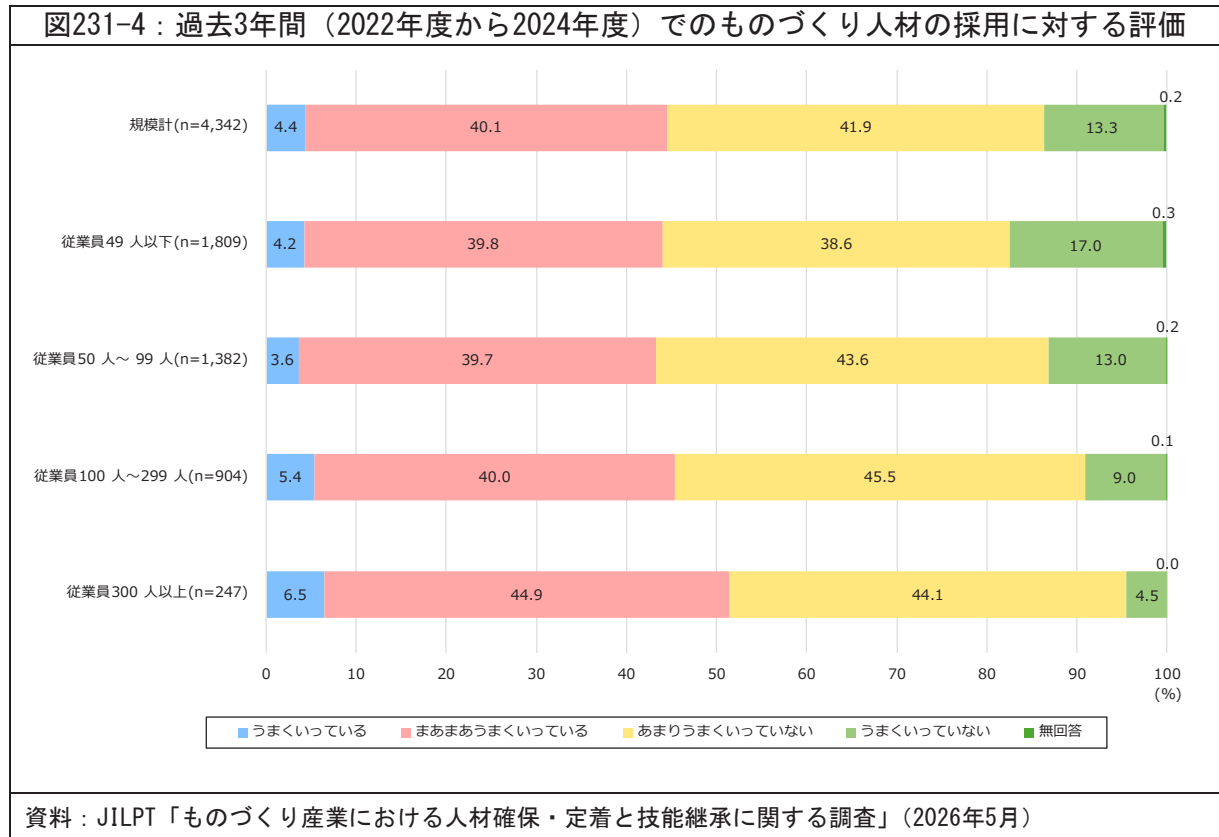


ものづくり人材の新卒採用及び中途採用について過去3年間（2022年度から2024年度）の実施状況をみていく。新卒採用では、「ほぼ計画どおり採用できた」とする企業は、従業員49人以下の企業では8.9%であるのに対して、従業員300人以上の企業では33.2%であり、従業員規模による差がみられる。「募集しなかった」をみると、従業員49人以下の企業では50.1%であるのに対して、従業員300人以上の企業では4.5%であり、従業員数が少ないほど、新卒採用を実施していない企業の割合が高い状況がみられる（図231-2）。

中途採用では、「ほぼ計画どおり採用できた」とする企業も、「募集しなかった」とする企業も、新卒採用のように従業員規模による大きな差はみられない（図231-3）。

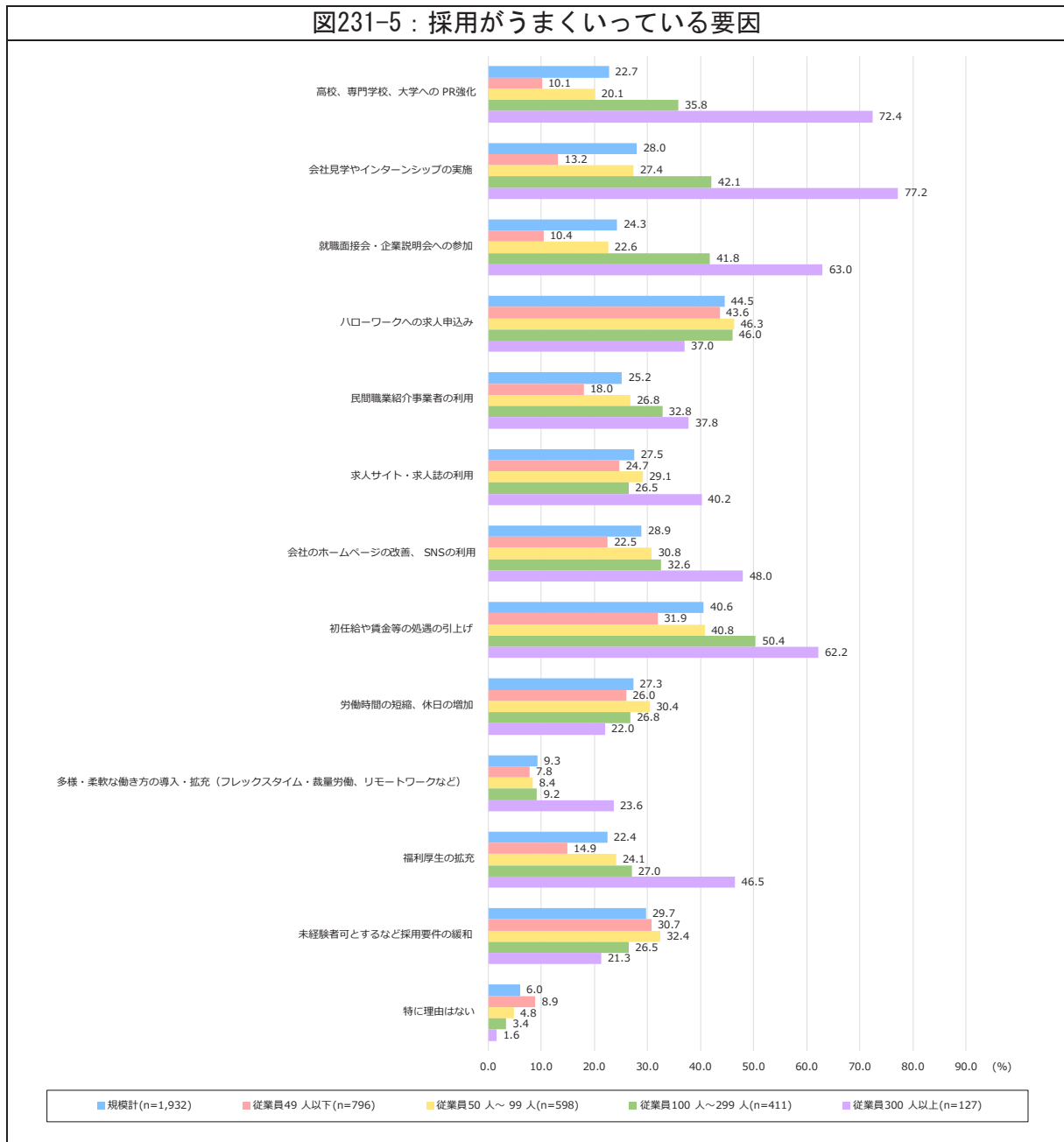


過去3年間でのものづくり人材の採用に対する評価は、規模計では「うまくいっている」、「まあまあうまくいっている」を合わせて44.5%であり、半数に満たない状況にある。同割合は従業員300人以上の企業のみ半数を僅かに超えているが、ほかの従業員規模の企業では評価に大きな差はみられない。「うまくいっていない」とする企業は、従業員数が少ないほど割合が高くなっている（図231-4）。



ものづくり人材の採用に対する評価において、「うまくいっている」、「まあまあうまくいっている」とする企業が、その要因として挙げたものとしては、規模計で見ると、「ハローワークへの求人申込み」が44.5%、「初任給や賃金等の処遇の引上げ」が40.6%と割合が高い。従業員300人以上の企業についてみると、「会社見学やインターンシップの実施」が77.2%、「高校、専門学校、大学へのPR強化」が72.4%、「就職面接会・企業説明会への参加」が63.0%、「初任給や賃金等の処遇の引上げ」が62.2%と割合が高く、これらの項目は従業員数が多い企業ほど割合が高い状況がみられる（図231-5）。

図231-5：採用がうまくいっている要因

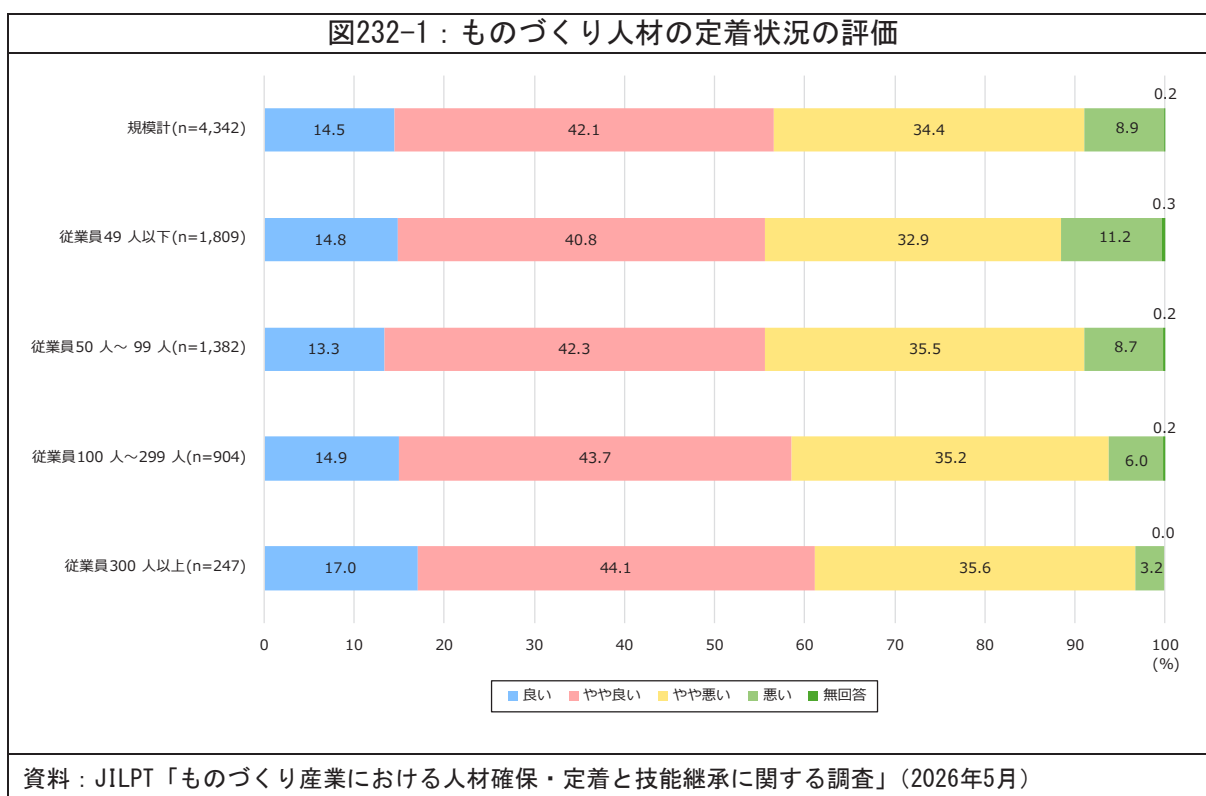


備考：複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。その他及び無回答の割合は省略。

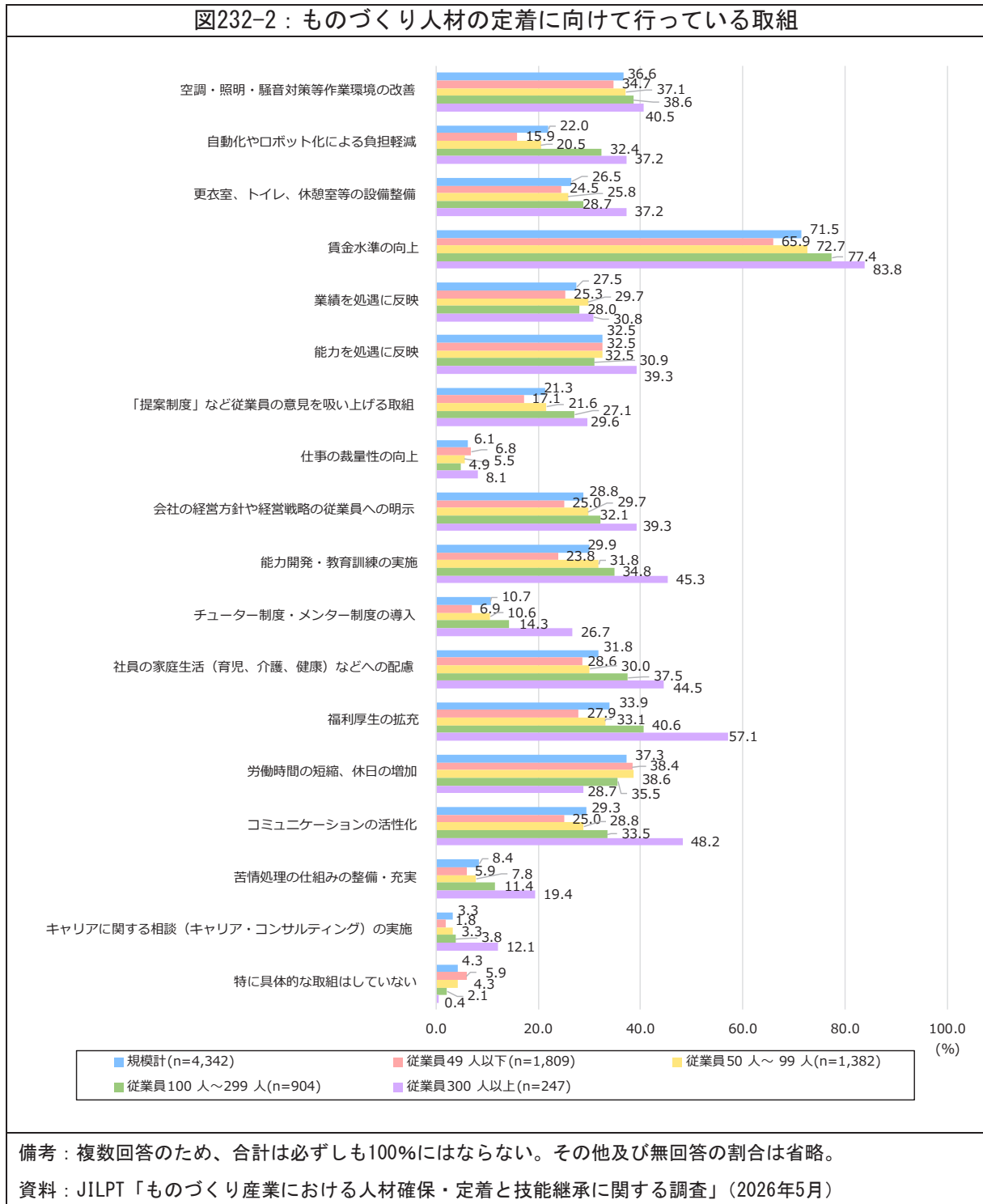
資料：JILPT「ものづくり産業における人材確保・定着と技能継承に関する調査」（2026年5月）

2. ものづくり企業における人材定着の評価と取組

ものづくり企業の人材定着について、評価と取組状況を見ていく。ものづくり人材の定着状況の評価を規模計についてみると、「良い」は14.5%にとどまるものの、「やや良い」との合計は、「やや悪い」及び「悪い」の合計を10ポイント以上上回る。従業員300人以上の企業では、「良い」及び「やや良い」とする割合が61.1%と規模計の評価よりやや高いが、ほかの従業員規模の企業では大きな差はみられない。「悪い」とする企業は、従業員数が少ないほど割合が高くなっている（図232-1）。



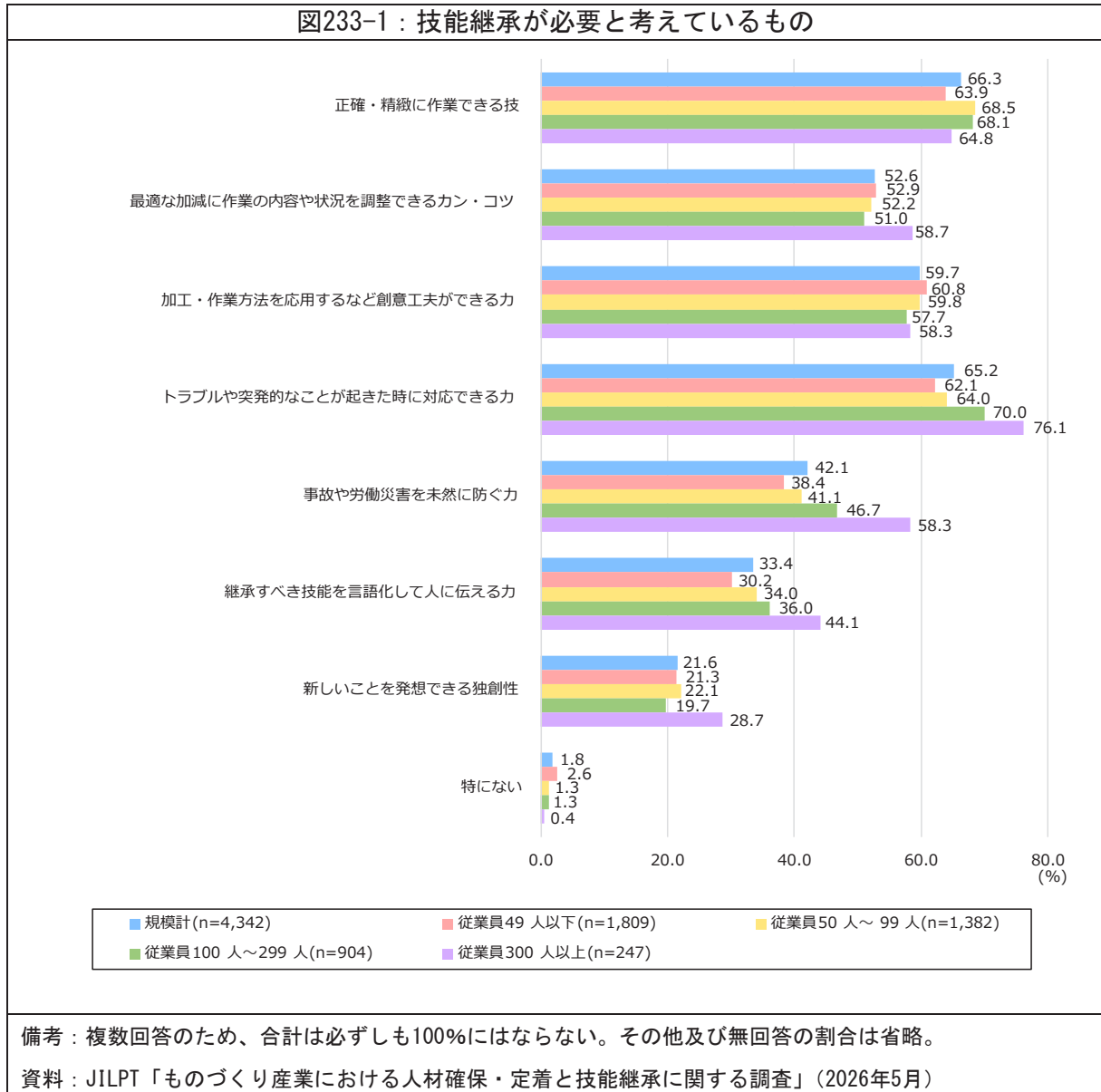
ものづくり人材の定着に向けて行っている取組についてみると、規模計では「賃金水準の向上」が71.5%と割合が最も高い。「福利厚生 of 拡充」、「コミュニケーションの活性化」などでは、従業員規模により大きな差がみられ、従業員数が多い企業ほど割合が高い。賃金などの労働条件や労働環境だけでなく、「能力を処遇に反映」や「能力開発・教育訓練の実施」など人材育成関連の取組を行う企業も少なくない（図232-2）。



3. ものづくり企業における技能継承の現状と取組

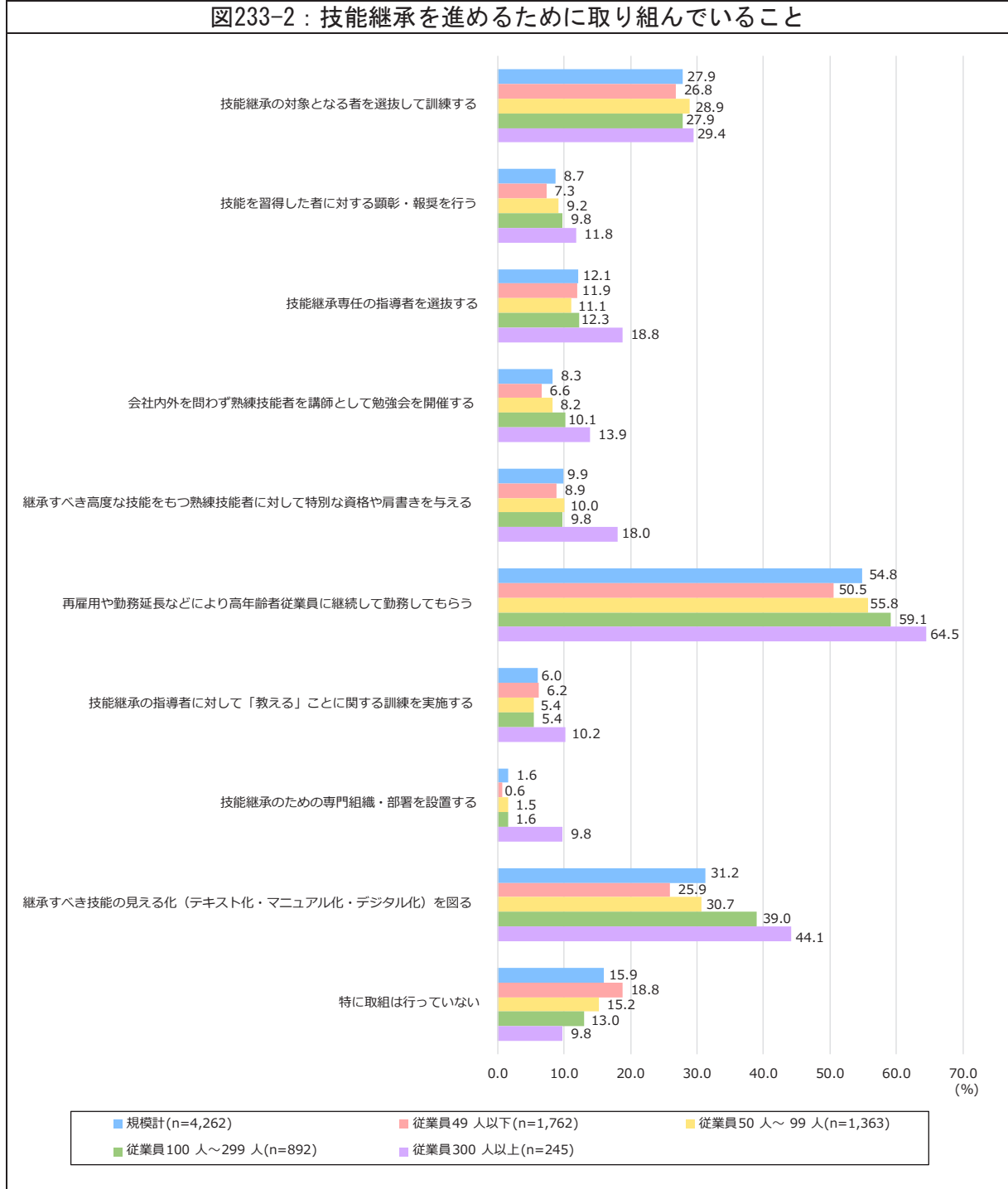
ものづくり企業の技能継承について、技能継承が必要と考えているものとしては、規模計では「正確・精緻に作業できる技」や「トラブルや突発的なことが起きた時に対応できる力」の割合が高く、「加工・作業方法を応用するなど創意工夫ができる力」や「最適な加減に作業の内容や状況を調整できるカン・コツ」が続き、様々な技能の継承が必要であると考えられている状況がみられる（図 233-1）。

図233-1：技能継承が必要と考えているもの



技能継承を進めるために取り組んでいることは、どの従業員規模の企業においても「再雇用や勤務延長などにより高齢者従業員に継続して勤務してもらう」の割合が最も高く、高齢者の従業員が技能継承において重要な役割を担っている状況がみられる（図 233-2）。

図233-2：技能継承を進めるために取り組んでいること



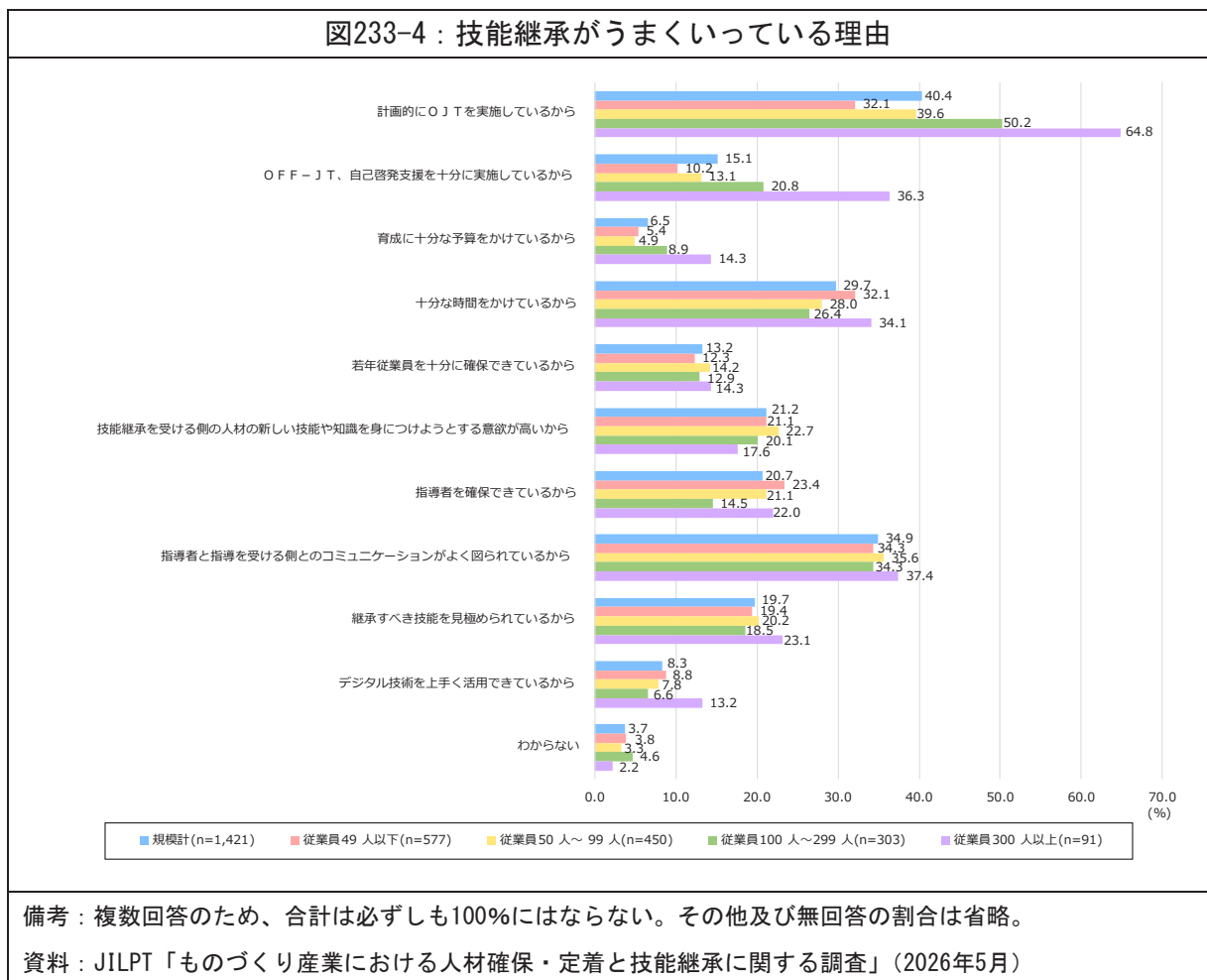
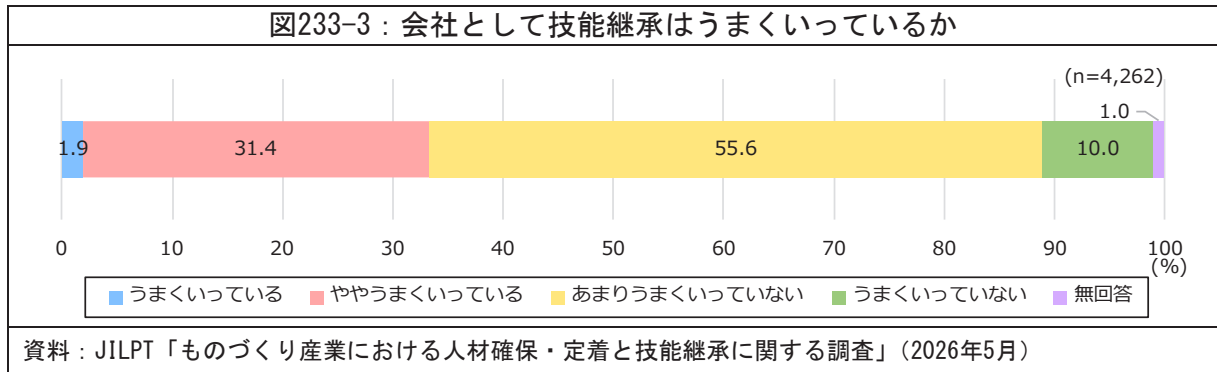
備考：複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。その他及び無回答の割合は省略。

資料：JILPT「ものづくり産業における人材確保・定着と技能継承に関する調査」（2026年5月）

ものづくり企業における人材確保及び

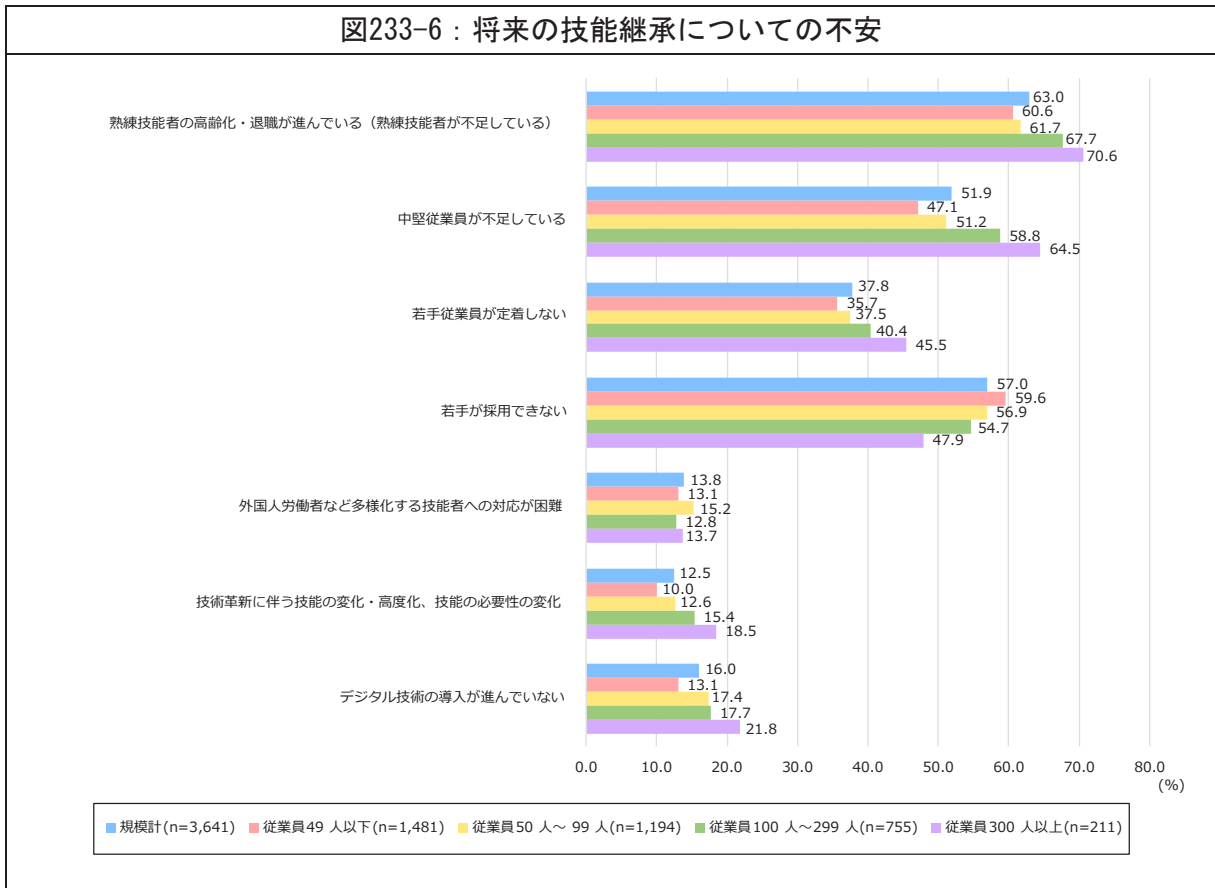
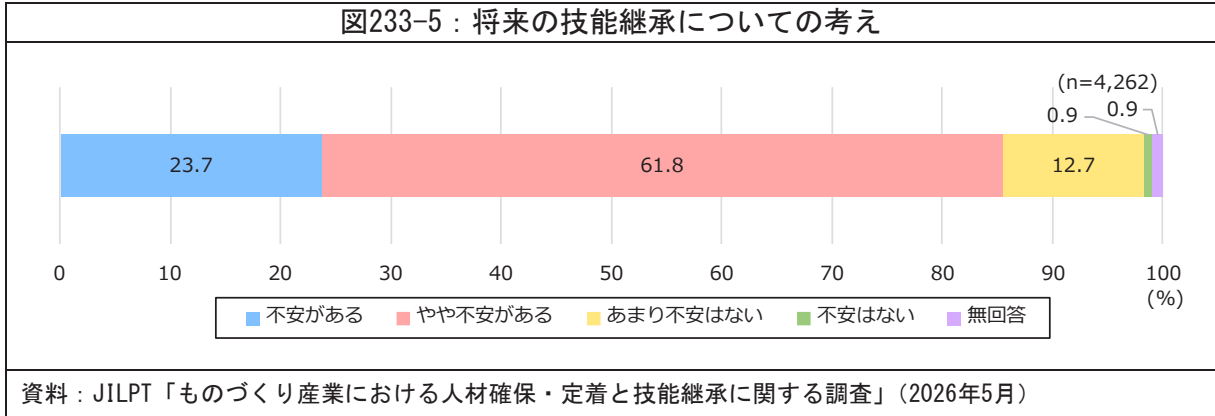
技能継承が「うまくいっている」と回答した企業は1.9%となっており、「ややうまくいっている」と合わせて33.3%となっている（図233-3）。

「うまくいっている」又は「ややうまくいっている」とした企業全体では、技能継承がうまくいっている理由として、「計画的にOJTを実施しているから」の割合が最も高く40.4%となっており、従業員300人以上の企業では64.8%と特に割合が高い（図233-4）。



将来の技能継承については、8割以上の企業が「不安がある」又は「やや不安がある」としており、「あまり不安はない」又は「不安はない」を大きく上回る状況にある（図 233-5）。

「不安がある」又は「やや不安がある」とした企業では、「熟練技能者の高齢化・退職が進んでいる（熟練技能者が不足している）」、「若手が採用できない」など、多くの企業が人材確保に関する不安を挙げている（図 233-6）。

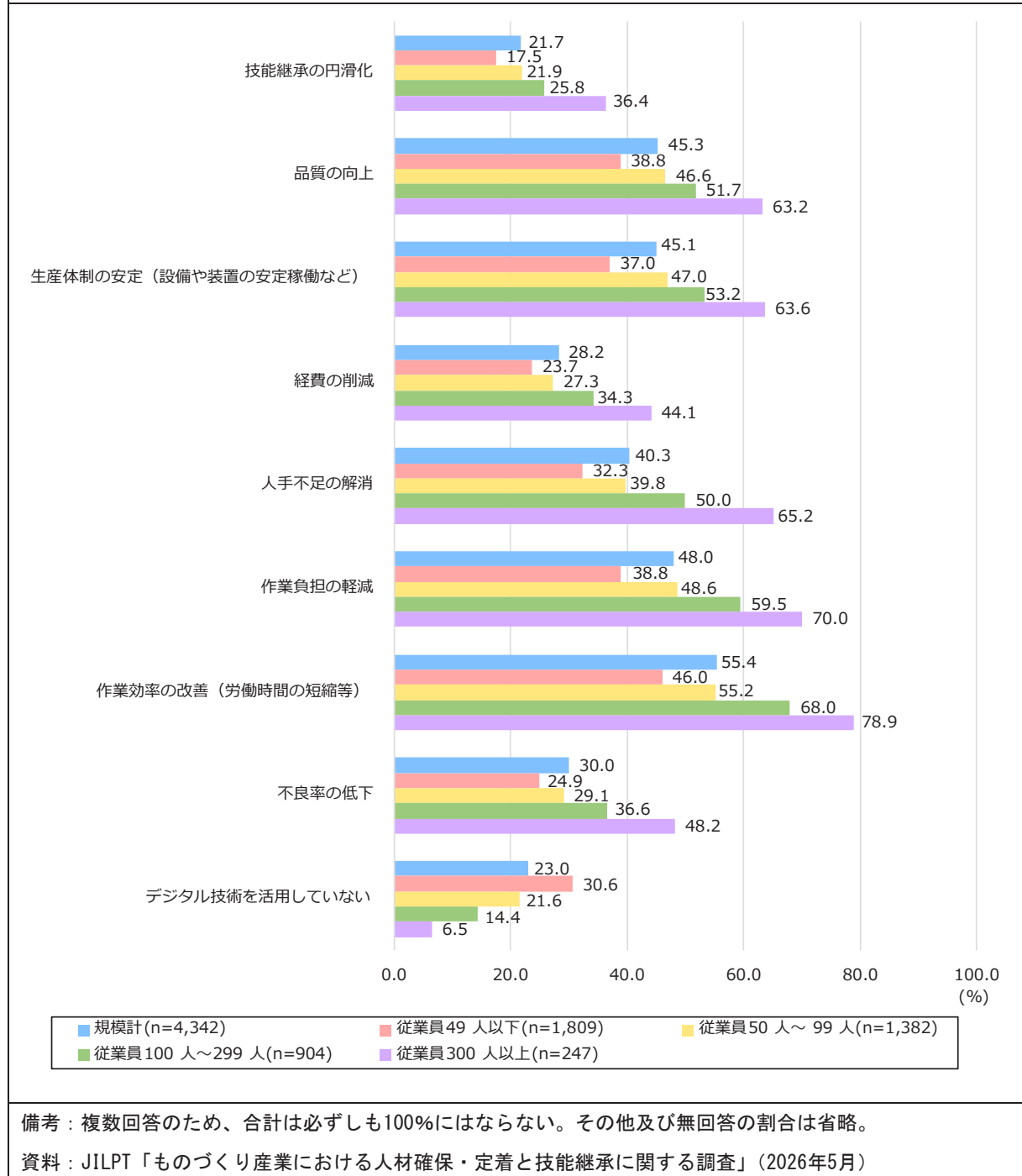


備考：複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。その他及び無回答の割合は省略。

資料：JILPT「ものづくり産業における人材確保・定着と技能継承に関する調査」（2026年5月）

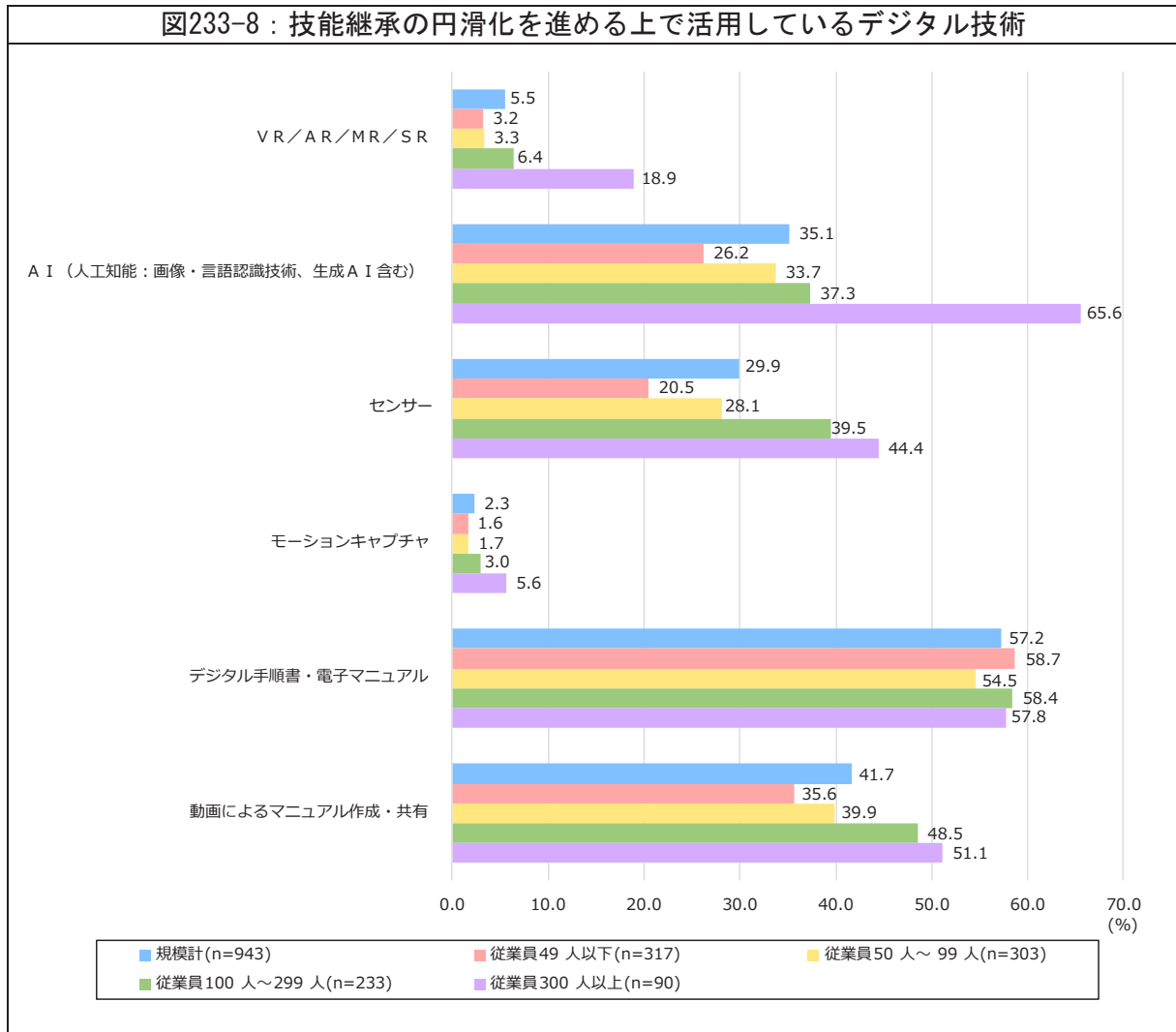
ものづくりにおいてデジタル技術を活用する目的は、規模計で見ると「作業効率の改善（労働時間の短縮等）」の割合が最も高く、「作業負担の軽減」、「品質の向上」が続いており、従業員数が多い企業ほどこれらを目的とする割合が高い。「技能継承の円滑化」を挙げる企業は、規模計のうち21.7%となっている（図233-7）。

図233-7：ものづくりにおいてデジタル技術を活用する目的



「技能継承の円滑化」にデジタル技術を活用する企業で、技能継承の円滑化を進める上で活用しているデジタル技術としては、規模計で見ると「デジタル手順書・電子マニュアル」、「動画によるマニュアル作成・共有」の割合が高い。「AI（人工知能：画像・言語認識技術、生成AI含む）」については、従業員300人以上の企業での割合が最も高い（図233-8）。

図233-8：技能継承の円滑化を進める上で活用しているデジタル技術

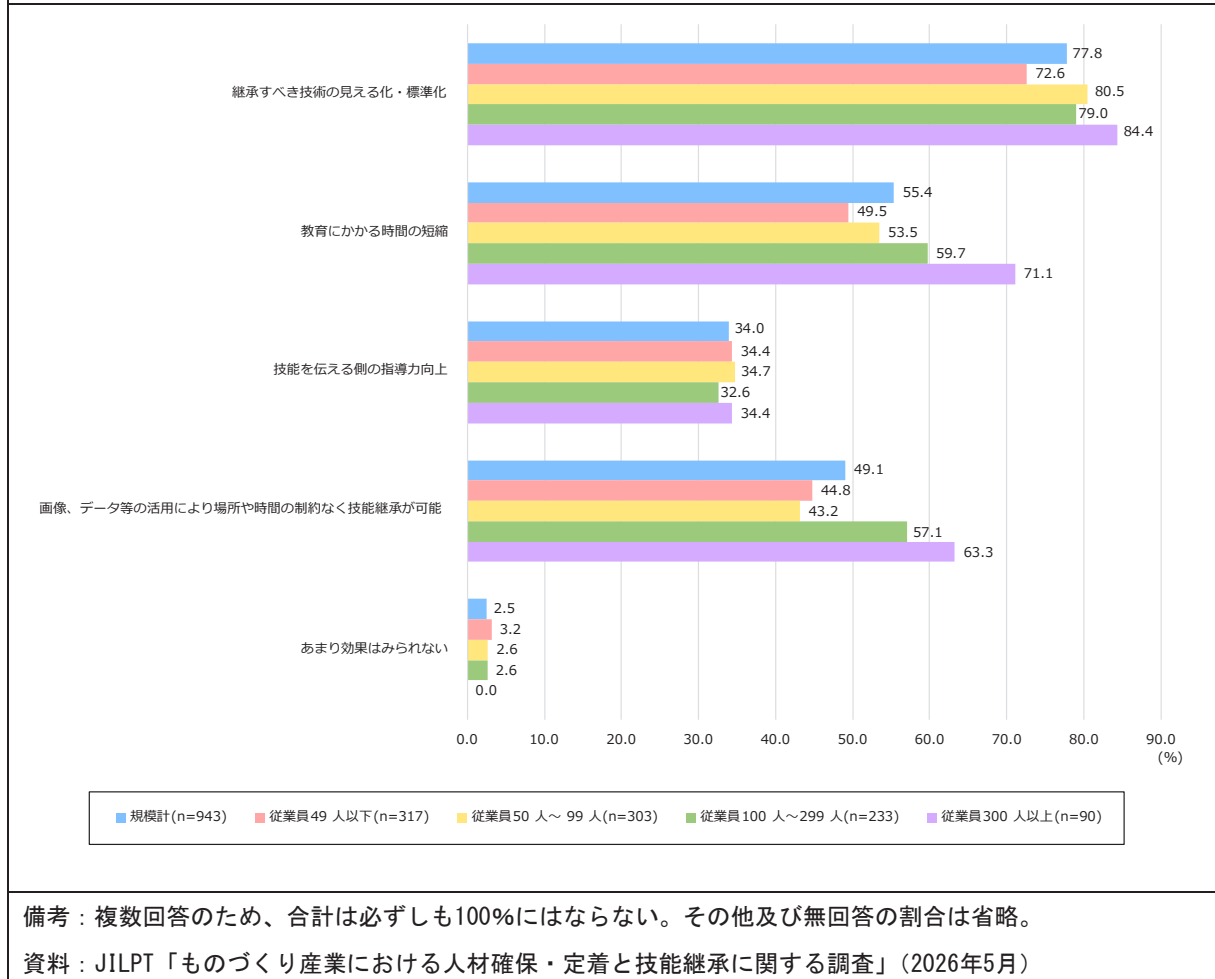


備考：複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。その他及び無回答の割合は省略。

資料：JILPT「ものづくり産業における人材確保・定着と技能継承に関する調査」（2026年5月）

「技能継承の円滑化」にデジタル技術を活用する企業では、その効果として、規模計で見ると「継承すべき技術の見える化・標準化」の割合が最も高くなっている。「あまり効果はみられない」は2.5%と僅かであり、多くの企業でデジタル技術を技能継承の円滑化に活用することに効果があるとしている（図 233-9）。

図233-9：技能継承の円滑化においてデジタル技術を活用することによる効果



4. まとめ

ものづくり企業においては、人口の減少による労働力の不足が見込まれる中、自社の製造技術を支える人材の確保及び定着を図るとともに、熟練技能者の技能を次世代に継承していく取組が求められる。本節においては、人材確保及び定着並びに技能継承の現状や取組について、以下のことを確認した。

- 従業員数が多い企業ほど新卒採用を中心に、従業員数が少ない企業ほど中途採用を中心に、人材確保を図る方針としている。新卒採用では、「ほぼ計画どおり採用できた」とする企業の割合は、従業員数が多い企業ほど割合が高い一方、中途採用では、「ほぼ計画どおり採用できた」とする企業は、新卒採用ほど従業員規模による大きな差はみられない。
- 人材の定着に向けた取組では、「賃金水準の向上」が71.5%と割合が最も高い。「福利厚生の拡充」、「コミュニケーションの活性化」などでは、従業員規模により大きな差がみられ、従業員数が多い企業ほど割合が高い。賃金などの労働条件や労働環境だけでなく、「能力開発・教育訓練の実施」や「能力を処遇に反映」など人材育成関連の取組を行う企業も少なくない。
- 技能継承を進めるために取り組んでいることは、「再雇用や勤務延長などにより高年齢者従業員に継続して勤務してもらう」の割合がどの従業員規模の企業においても最も高く、高年齢の従業員が技能継承において重要な役割を担っている。
- 技能継承が「うまくいっている」又は「ややうまくいっている」とする企業は全体で33.3%となっている。これらの企業全体では、技能継承がうまくいっている理由として、「計画的にOJTを実施しているから」の割合が最も高く、40.4%となっている。
- 将来の技能継承に対して、8割以上の企業が「不安がある」又は「やや不安がある」としており、その理由として、「熟練技能者の高齢化・退職が進んでいる（熟練技能者が不足している）」、「若手が採用できない」など、人材確保に関する不安を挙げる企業が多い。
- デジタル技術を活用する目的として、「技能継承の円滑化」を挙げる企業は全体で21.7%となっている。一方で、技能継承の円滑化にデジタル技術を活用する企業の多くで効果があるとしている。

コラム

技能を磨く従業員を手厚くバックアップし、
ハイレベルな製品づくりを目指す

サンフウ精密（株）

所在地 : 山形県
従業員数 : 57名
資本金 : 3,830万円
業種 : 金属製品製造業

1966年創業のサンフウ精密（株）は、山形県山形市に工場を構える金属加工メーカーである。主に航空機部品、工作機械部品、印刷機部品の金属加工を行う同社は、材料の調達から切断、旋盤加工、MC工程、熱処理、研磨、表面処理、サブアッセンブリ組立まで全工程一貫生産を行っている。これにより、高い品質を維持しながら多品種少量生産や短納期対応が可能であることを強みとしている。

このような同社の強みを支えるために、工作機械を自由自在に操る技能は欠かせないため、従業員に対する教育の成果や技能レベルを客観的に評価できる技能検定の受検を推奨している。合格者には技能手当を支給することで合格に向けた意欲を喚起している。また、成長を促す新たな人事制度を導入し、部署、職階ごとに評価項目が異なる15種類の評価シートを用いて評価することとした。評価シートには成長を促す具体的アクションが示されており、ベテランは若手に教えることが評価され、若手はベテランに聞いたりまねることで、できる作業を増やしていくことが評価される仕組みとなっている。全従業員が個人目標を持って技能向上に取り組んでおり、製造に携わる従業員の約8割が技能士となっている。

また、2021年3月に技術センターを設立して、主にCAD/CAM操作と、1台で精密な加工が可能となる多軸加工機を中心とした複雑加工技術を従業員に習得させることを通じて、将来に向けた技術開発に取り組むこととした。2025年4月には、このセンターを新会社として独立させた。新会社では、若手がベテランから指導を受け、従来の工作機械を操る技能に加えて、多軸加工機を操る技能を習得している。このような取組により、将来を担う従業員を育成するとともに、他社にはまねできない高度な技術を蓄積し、よりハイレベルな製品をつくることを目指している。

さらに、同社では、居心地の良さが働く意欲の向上につながると考えて、職場環境の整備にも力を入れている。工場は全棟LED照明及び完全空調とするとともに、広々とした洗面台、見晴らしの良い食堂、マッサージチェアを置いた休憩室を完備するなど、仕事の合間の休憩時間も快適に過ごせるようにしている。従業員からの評価が高く、働く意欲の向上による作業の効率化に加え、人材確保や職場定着にもつながっている。

図1：工場内の様子



資料：サンフウ精密（株）提供

図2：食堂



資料：サンフウ精密（株）提供

コラム

社内技術大学で学びの場を提供 従業員に高い技術力を継承

(株) 桐生明治

所在地 : 群馬県
従業員数 : 96名
資本金 : 1,000万円
業種 : 金属製品製造業

最新の工作機械と高い技術力で高精度の部品加工

1967年創業の(株)桐生明治は、群馬県桐生市に本社工場を構える精密切削部品加工メーカーである。最新のNC複合自動旋盤を導入し、従業員の高い技術力により、難削材や高精密度部品を公差6ミクロン(許容範囲がプラスマイナス1,000分の6ミリ)の精度で仕上げる加工精度を誇っている。この技術力については、従業員がOJTを通して学ぶ部分もあるが、同社が創設した学びの場も、その習得に重要な役割を果たしている。



社内技術大学を創設

同社では、2021年より「KMSU」(桐生明治ソリューションユニバーシティ)という社内技術大学を創設した。これは、若手社員は自分の担当業務に対する知識やスキルはあるものの、製造工程全体の理解や関連知識を得る機会がないことを受け、若手社員に対しベテラン社員が業務全体について教育することを目的としたものである。

同社では、ベテラン社員がその経験に基づき製造工程全体に関するカリキュラムを作成し、指導を行うこととした。切削加工では主に工作機械を使用することとなるが、社員に求められるものは単なる「機械の操作」ではない。製品の図面から製造に適した加工方法をシミュレーションすること、工作機械のプログラムを作成すること、切削加工時に使用する刃物を選定することなど、製品づくりにおける様々な製造工程を俯瞰した上で、各製造工程に応じた最適解を導き出すスキルが必要となる。OJTだけでは見えにくい全体の流れや、そこで必要とされる技術について、ベテラン社員の実務に則した指導により、若手社員はスキルを磨くことが可能となった。その後KMSUは、自動車産業に特化した品質管理の国際規格の取得を機に、サイバーセキュリティ分野などまで学習範囲を拡大していった。

また、自社で独自に8段階に分けた職級制度を設定した上で、必要なスキルや資格などを部門別に明文化。各職級の基準が明示されたことによって、それぞれの従業員が自分のレベルに合った目標を立てやすくなり、昇級に必要なスキルの取得に向けた学習意欲の向上につながった。

同社は、社員一人一人を、自ら学び考え最適な解決策を見いだす高いスキルを持つ人材と位置付け、これからも、ものづくりを支える精密部品加工のスペシャリストの育成を目指す。

図1：製造現場の様子	図2：社内技術大学における指導の様子
	
資料：厚生労働省提供	資料：(株) 桐生明治提供

コラム

技能習得を目指す従業員に手厚い指導を行い 高度な技術力を確保

菊地歯車（株）

所在地 : 栃木県
従業員数 : 173名
資本金 : 3,000万円
業種 : 金属製品製造業

1940年に機織り工場の片隅に歯切機械を設置してスタートした菊地歯車（株）は、栃木県足利市に本社を構える中型小型精密歯車製造を主に行う企業である。自動車産業、油圧建機産業を始め、航空・宇宙産業、ロボット産業まで、幅広い分野の歯車を製造しており、100%受注生産で、今までにないものを形にする「試作」と、同じ製品を効率的に安定して作る「量産」の両方に対応できる技術力が強みである。

同社は、航空・宇宙産業で使用されるミクロン単位の精度を要求される特殊な歯車も製造しており、高度な技術力を持ち続けるため、最新設備を整えるとともに、歯車を作るための技能を継続的に高めていくことを最重要課題とし、人材育成及び技能継承に積極的に取り組んでいる。

技能士の育成を人材育成の軸として技能検定の受検を推進し、全従業員の約7割が技能士に合格しており、特級の合格者も多い。若手従業員にはベテラン従業員と組ませて同じ製造工程に従事させることにより、直接、日常の仕事を通じて技能継承を行っている。また、隔週の金曜日午後の業務時間内に、技能検定の合格を目指す従業員のために、製造部の管理職が講師となり、会社の設備を活用した実技試験の練習の場を設けている。さらに、会社が技能検定の受検費用を負担し、合格した際には報奨金を支給するなど、全面的にバックアップしている。

また、高精度の製品製造には測定技術の習得が不可欠で、毎年11月に、従業員がマイクロメーターなどの測定工具による測定技術を競い合う社内計測大会を実施しており、2025年は100名近い従業員が参加した。同大会は学科と実技で構成されており、点数により順位が決定され、優秀者には報奨金が支給される。上位を目指して練習に励む若手従業員が多く、技能習得に向けた意欲向上の機会となっている。

さらに、同社では、5S活動を積極的に推進しており、地域の企業や団体が参加する5S活動のネットワークにおいても主導的な役割を担う。事務室及び工場内とも取組が浸透しており、整理整頓を徹底し、基準を決めて必要なものに限って置くことや、必要なものは一目でどこにあるのかすぐに分かるように配置することを徹底している。これにより、従業員の作業効率が上がることに加え、気持ち良く働きやすい職場環境につながっている。

図1：歯車製造の様子



資料：菊地歯車（株）提供

図2：社内計測大会の様子



資料：菊地歯車（株）提供

コラム

酒造りの全工程を行える蔵を新設 若手社員に丹波杜氏の技術を継承する

大関（株）

所在地 : 兵庫県
従業員数 : 345名
資本金 : 1億円
業種 : 飲料・たばこ・飼料製造業

「丹波杜氏の技術継承と未来のSAKE創造」を目的とした「魁蔵（さきがけくら）」を新設

兵庫県西宮市に本社を構える大関（株）は、1711年創業、300年を超える歴史を持つ老舗酒造メーカーである。日本で初めてのカップ入り日本酒の発売、紙容器での日本酒の販売、海外での日本酒の生産など、新しいことへ挑戦し続ける同社では、2025年10月に「丹波杜氏の技術継承と未来のSAKE創造」を目的とした「魁蔵」を新設した。

昔は全て手作業で行われていた酒造りも、今では機械作業が主流となった。それにより酒の大量生産が可能となったものの、若手社員の仕事は各工程の機械の操作が中心となってしまった。そのため、原材料である米の状態、季節による米の水分吸収の違い、米と麹菌の合わせ具合など、機械任せにできない、今なお杜氏のみが有する熟練や勘に頼る酒造りのポイント、すなわち、長年の経験により培われた職人の技を若手社員に教える機会が格段に減少した。そのような状況を危惧した社長の発案により、同社は「魁蔵」を創設するに至った。この蔵は、1回の米の仕込みが最大150kg（通常は1回約3t）と小規模であるものの、洗米から麹造り、仕込み、上槽、瓶詰めまで、全ての工程における作業を一貫して実践できるものとなっている。そのため、この「魁蔵」での作業を通じて、同社の杜氏は、酒造りの全工程における熟練の技術を若手社員に継承することが可能となった。

酒造りにおける唯一の国家資格である「酒造技能士」取得を奨励

また、同社では、日本酒造りの分野で専門的な知識や技能を持つことを認定する国家資格である「酒造技能士」の取得を奨励している。試験の2、3か月前から、社内の杜氏が受検者に対し週1回講習を実施することで資格取得をサポート。受検料は全て会社が負担している。現在、酒造りに携わる社員全40名のうち、約半数に当たる18名が酒造技能士1級を取得している（2025年12月取材時点）。

2024年12月にユネスコ無形文化遺産に登録された日本の「伝統的酒造り」。その担い手の一人として、同社は「魁蔵」における酒造りを通じ、丹波杜氏が培った伝統の技術を若手社員に受け継ぎながら、次の世代、また、その次の世代にも愛されるSAKEを造り続けていく。

図1：魁蔵の外観



資料：厚生労働省提供

図2：酒造りを一貫して行える魁蔵



資料：厚生労働省提供

コラム

生産性向上人材育成支援センター利用企業の声

(株) 高山産業 (鹿児島県)

概要

- ・ 利用サービス : 生産性向上支援訓練
- ・ 利用時期 : 2025年から
- ・ 受講者 : 製造現場担当の従業員

訓練を受講したきっかけ

(株) 高山産業は、半世紀にわたって電子部品の製造、加工、検査を行い、鹿児島県内に4つの工場を構える売上高29億円の企業である。しかし、近年は人材不足が深刻化しており、生産性向上と業務効率化のため、業務のデジタル化が急務となっていた。

ポリテクセンター鹿児島が運営する生産性向上人材育成支援センターに相談すると、製造現場でのデータ活用や改善活動を進める訓練カリキュラムが提案された。その後の打合せで会社の業務内容などを踏まえ、グループワークを多く取り入れることとし、より実践的な内容にカスタマイズした。

訓練を受講した従業員の声

訓練を受講した従業員からは、「DXという言葉を知ると新しいシステムやAI導入を想像していたが、DXの本質はビジネスプロセス全体の見直しにあり、企業文化や働き方の変革が必要だと分かった」、「実例を交えた説明は理解しやすく、自社のDX導入にも参考になった」との声が上がっており、訓練の受講がDXの理解を深め、社内のDX推進のきっかけとなった。

訓練の成果

訓練受講後、従業員からは生産性向上に向けた前向きな意見が多く上がるようになった。部署内でグループミーティングを行い、生産計画に対する進捗状況などを確認し、抽出された課題に対して改善策を練り、ミス削減に努めるなどして生産性向上を図った。その結果、利用開始後の半年間の売上高は前年比15%アップ、売上計画の達成率も110%と、成果が見える形で表れた。

また、訓練で学んだ内容を用いて、設備改善やデータ収集に向けて動き出しており、特に製造現場で発生する事象をデータ化する機運が高まっている。現場従業員のモチベーションを上げていくためにも、引き続き、生産性向上支援訓練を活用していきたい。

図：グループミーティングの様子



資料：(株) 高山産業提供

コラム

認定職業訓練校で働きながら学ぶ「技能士」への道

職業訓練法人 延岡職業訓練協会
延岡高等職業訓練校 機械加工科
(宮崎県)

延岡高等職業訓練校は、1951年に宮崎県北延岡鉄工会技能者養成所として開設し、1970年に職業訓練法人延岡職業訓練協会延岡高等職業訓練校として法人組織化した。以来、2,000名以上の修了生を輩出し、各自ものづくりの職場で活躍している。中には、子弟を入校させる修了生や、後輩や自社の社員を入校させる修了生も多数見受けられる。

機械加工科は、1985年に知事認定を受け、技能検定職種「仕上げ」の「機械組立仕上げ」合格を目指し、学科、実技の訓練を行っている。

「学科」では、機械工学、材料、製図などの基礎学科や、切削加工、金型、機械保全などの専攻学科を学ぶ。

「実技」では、機械組立の基本実習（測定工具及び機器による測り方、表面粗さの求め方と硬さの測定、ケガキ線のけがき方、万力の取扱い、各種ヤスリ掛けと使い方、精密仕上げ）、製図の基本実習（製図用具、製図機械、投影法、寸法記入法、材料記号、溶接記号）、安全衛生作業法（安全基準、手工具の取扱いに関する安全管理、保護具、職場と健康）などの訓練を重ねて技能士へのスキルを身に付けていく。

講師や指導員は、工業都市延岡のものづくり企業で経験を積んできた専門家で、褒章、叙勲受章者やものづくりマイスターなどのベテランにより指導を行っている。訓練生は必要とされる人材となるべく、仕事を終えてからの夜間の訓練で、大変な中にも技能の向上や仕事に活かせる知識の習得に熱心に取り組んでいる。

図1：機械加工科（仕上げ）実技



資料：延岡高等職業訓練校提供

図2：学科の授業



資料：延岡高等職業訓練校提供