

第2節

ものづくり現場における就業形態の多様化とこれに伴う人材育成の現状・課題

1 求められるものづくり人材育成環境の再構築

(1) 国際機能分業が進む中での我が国ものづくりの強みとしての「現場力」の再評価

我が国の経済社会全体にとって、ものづくり産業は、その存在なくして維持・発展があり得ない重要な役割を将来にわたり担うものである。

生産の海外移転が進む中で、国内製造業の空洞化が懸念された時期もあったが、第1章でもみたように、経済のグローバル化を背景とした国際競争が激しさを増す中であっても、サプライチェーンがアジア規模に広がる中で、国際的な機能分業を図りつつ、国内でも、新製品開発、設計、試作等のいわゆるマザー工場機能の確保はもとより、技術流出の防止、需要の質量両面にわたる変動への機動的対応等の観点から、また、国内外のコスト格差縮小等を背景に、生産拠点の整備・増強を図る動きがみられるようになっている。

こうした我が国のものづくり産業を支える強みとなっているのが、高度の熟練技能、組織力を基盤とする「現場力」といわれるものである。

(2) ものづくり現場が直面している経営課題と求められる技能

ものづくり現場における環境変化とその中での経営課題を、各事業所がどのように認識し、そのこととの関わりで、人材育成の方向性をどのように考えているのか、労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材構造の変化と人材育成（2007年度）（以下「ものづくり人材調査」という。）」（機械・金属系を中心とした、従業員30人以上規模の製造業事業所を対象に調査、2,015社から有効回答）からみてみよう（図221-1）。

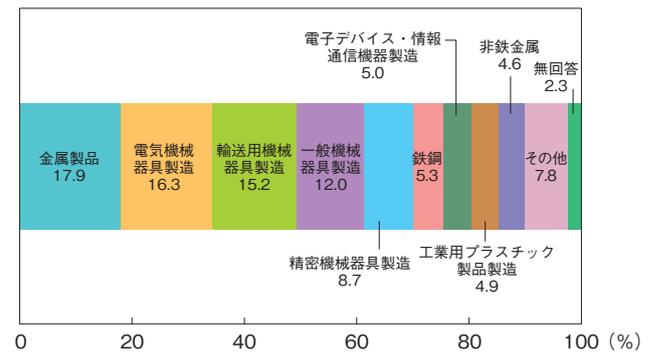
まず、事業環境・市場環境（過去3年間）の状況認識をみると（複数回答）、「製品に求められる品質・精度が高まった」（75.8%）、「より短納期を求められるようになった」（62.9%）、「国内・海外企業との価格競争が激しくなった」（59.0%）といった「厳しい認識」に基づく回答が多数を占め、「事業分野全体が好況期を迎えた」（17.5%）、「特段の変化はなかった」（1.9%）を大きく上回る（図221-2）。また、これを業種別にみると工業用プラスチック製品製造で「品質・精度」、「短納期」、「価格競争」、精密機械器具製造で「短納期」、「差別的・独創的」、電子デバイス・情報通信機器製造で「技術革新・製品開発のスピード」の回答率がそれぞれ高い等、各業種の動向を反映した差異も認められる（表221-3）。

このうち、主要製品における価格（コスト）競争につい

てさらに問うと、「非常に激しい」「激しい」を合わせると、約3/4の事業所がコスト競争を激しいものと認識しているなど（電子デバイス・情報通信機器製造、工業用プラスチック製品製造等一部業種では8割に迫る）、経営上とりわけ緊急度の高い要請と位置づけられていることがわかる（図221-4）。

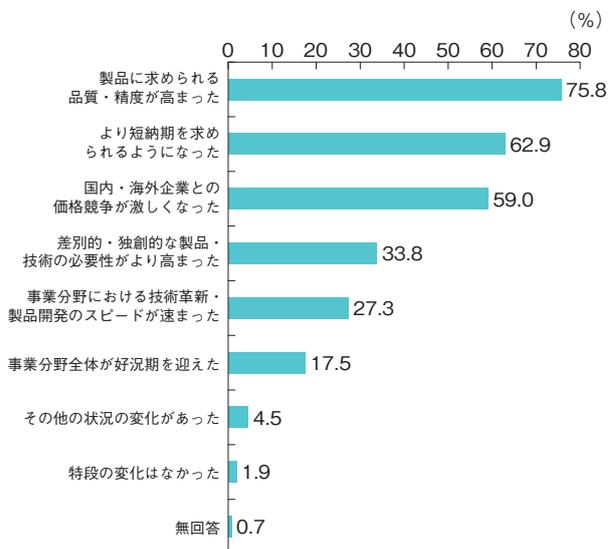
一方、自社の同業種同規模他社と比べての「強み」の認識については（複数回答）、「高品質」（50.9%）が最も多く、次いで「短納期」（41.6%）、「製造現場の技能者が持っている高い技能」（35.6%）、「低コスト」（28.7%）の順となり、事業環境認識にほぼ合致した強みを持っていると自己評価する事業所が相当数に上ること、各課題対応共通の基盤となる「現場の高技能」を多数の事業所が強みとして意識していることが認められる（図221-5）。

図221-1 調査対象事業所の業種



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

図221-2 過去3年間における事業環境・市場環境の変化の状況認識（複数回答）



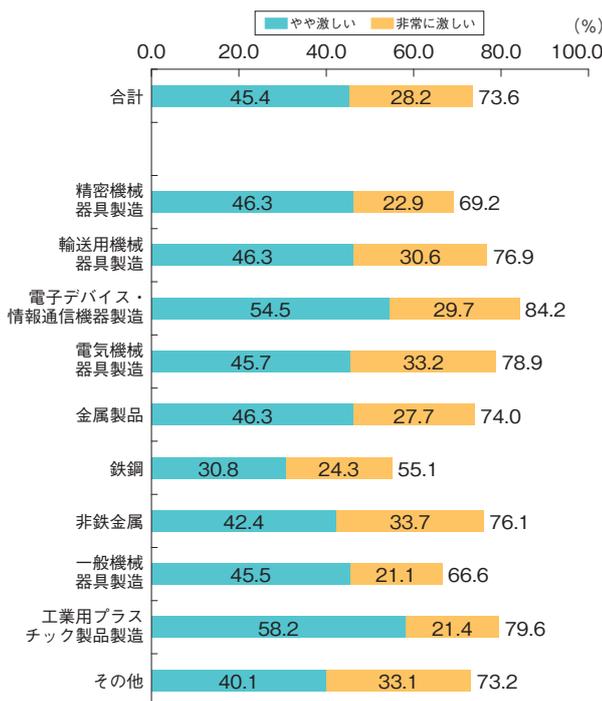
資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

表 221-3 業種別事業環境・市場環境の過去3年間の状況認識（複数回答）

	製品に求められる品質・精度が高まった	より短納期を求められるようになった	国内・海外企業との価格競争が激しくなった	差別的・独創的な製品・技術の必要性が高まった	事業分野における技術革新・製品の開発のスピードが速まった	事業分野全体が好況期を迎えた	その他の状況の変化があった	特段の変化はなかった	無回答
合計	75.8	62.9	59.0	33.8	27.3	17.5	4.5	1.9	0.7
【業種】									
精密機械器具製造	78.3	68.6	56.6	44.0	29.7	17.1	2.9	1.1	1.1
輸送用機械器具製造	80.5	55.4	58.3	25.1	32.9	21.2	5.2	2.6	1.0
電子デバイス・情報通信機器製造	80.2	67.3	65.3	42.6	38.6	5.9	4.0	1.0	1.0
電気機械器具製造	68.6	67.4	65.9	34.5	29.0	9.8	3.0	0.9	1.2
金属製品	75.3	64.3	56.5	32.1	19.7	15.8	4.4	2.2	0.0
鉄鋼	72.9	57.0	41.1	29.9	15.0	43.0	6.5	1.9	0.0
非鉄金属	78.3	59.8	66.3	20.7	22.8	18.5	5.4	3.3	0.0
一般機械器具製造	72.7	67.4	58.7	40.1	28.9	24.8	4.5	1.2	0.8
工業用プラスチック製品製造	85.7	69.4	73.5	37.8	33.7	12.2	3.1	1.0	0.0
その他	78.3	54.8	49.7	34.4	25.5	11.5	7.0	3.8	1.3

資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008）

図 221-4 主要製品におけるコスト競争の厳しさ

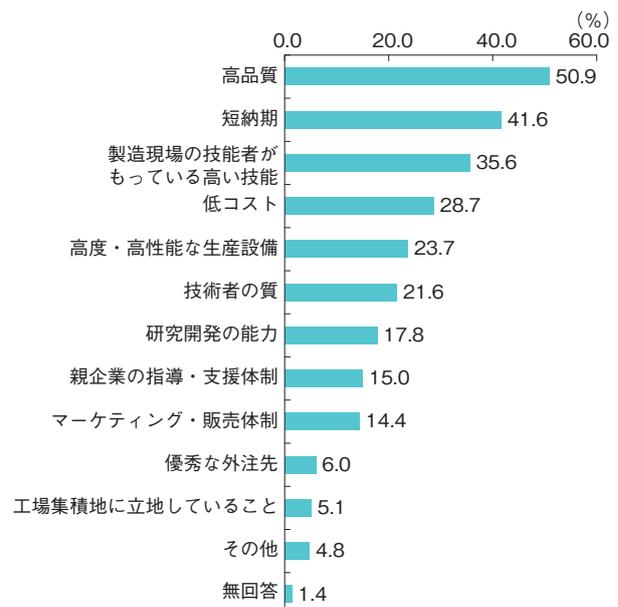


資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

主要製品の製造に当たり必要不可欠な具体的な技能を問うと（複数回答）、「測定・検査」（56.2%）が最も多く、次いで「切削」（36.7%）、「製缶・溶接・板金」（30.6%）等の加工技能、「機械組立・仕上げ」（33.1%）となっている（図221-6）。今後の見込みとしても、いずれの技能も「機械に代替される」、「工程自体がなくなる」、「海外調達に変わる」といった見通しはごく少数で、過半が「今までどおり熟練技能が必要」としている（表221-7）。

視点を変え、技能のタイプ別に現在の過不足状況や今後

図 221-5 同業種同規模の事業所と比べての自事業所の強み（複数回答）

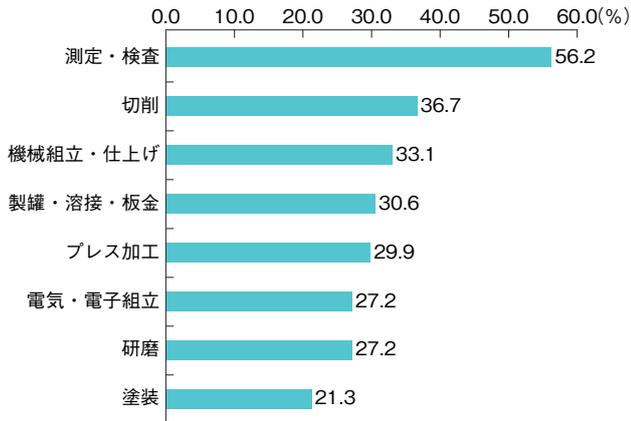


資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

の必要性をみると（複数回答）、現在不足とする事業所の比率は「多能工」（62.5%）が最も高く、次いで「マネージャー型技能者」（55.2%）、「高度熟練技能者」（54.7%）、「テクノワーカー」（50.8%）などとなり、「単純労働者」（16.2%）以外は揃って需給の逼迫の度合いが高い状況となっている。従業員規模との関わりで見ると、大規模事業所ほど各タイプの不足の度合いが高い。今後5年間の必要性をみても、上位4類型はいずれも「大いに必要」「必要」合わせて8割前後の高率となっており、技能労働者の需給環境に当面大きな変化はないものと認識されている（図221-8）。

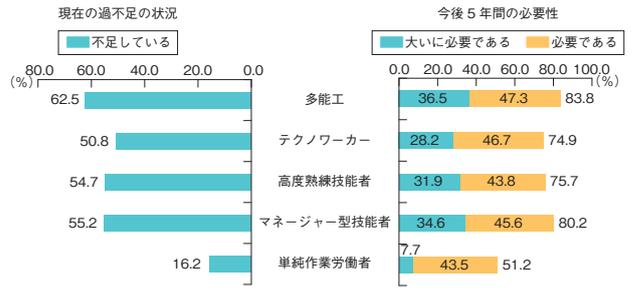
技術・技能者に求められる最も重要な知識・技能につい

図221-6 主要製品の製造にあたって、現在必要不可欠な技能（複数回答）



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

図221-8 製造現場における技能者の現在の過不足の状況及び今後5年間における必要性



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

表221-7 主要製品の製造にあたって、現在必要不可欠な技能の今後の見通し

技能の種類	主要製品の製造にあたって、現在必要不可欠な技能としている事業所割合	今後の見通し (単位：%)					
		今までどおり熟練技能が必要	技能習得期間が短くなる	機械に代替される	工程自体がなくなる	外注化される	海外調達に変わる
測定・検査	56.2	57.2	22.7	7.3	0.3	0.9	0.7
切削	36.7	57.0	21.0	9.7	0.3	3.2	0.5
機械組立・仕上げ	33.1	62.1	19.9	3.0	0.4	3.3	1.2
製罐・溶接・板金	30.6	66.1	12.3	7.6	0.2	4.2	0.5
プレス加工	29.9	56.5	20.1	9.3	0.3	2.5	1.7
電気・電子組立	27.2	56.1	20.2	2.9	0.5	6.7	2.4
研磨	27.2	64.8	18.8	4.6	0.2	2.6	0.5

資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

ては、技能系正社員に関しては、「生産工程を合理化する知識・技能」(28.5%)が最も高く、次いで「高度に卓越した熟練技能」(19.4%)、「設備の保全や改善の知識・技能」(12.0%)となり、「5年前」との比較でも「生産工程を合理化する知識・技能」の伸びが顕著である(図221-9)。ものづくり調査に併せて実施された、非正規労働者を活用するものづくり現場を対象としたヒアリング調査(以下「ものづくり事例調査」という。)でも、「新しいユーザーニーズを掘り起こしていく能力」等を重視するといった声があり、経営課題に対応するため、技能者にも「手技」としての技能のみならず、工程の改善・合理化、高付加価値化をもたらす、現場に根ざした提案力、実行力まで求める傾向が強まっていることがわかる。

技術系正社員についても、「複数の技術に関する幅広い知識」(21.0%)、「生産の最適化のための生産技術」(18.3%)、「特定の技術に関する高度な専門知識」(17.7%)、「ニーズを的確に把握しそれを製品設計化する能力」(8.5%)が上位に挙げられ、「今後5年間」で見ると「革新的技術を創造していく能力」がこれに肉迫するなど、専門分野の高度な知識と、幅の広がり、また、生産シ

ステムの改善を生む創造力、突破力が広く求められる状況がみてとれる(図221-10)。

また、技術・技能の両分野に精通した人材を育成するため、半数以上の事業所で「技術者に製造現場での仕事を経験」させ、「製造現場の技能者と技術部門が協力して問題解決にあたる体制をとっている」(図221-11)のも、こうした要請によるものであり、「ものづくり事例調査」でも、技術者・技能者の混成チームといった事例も認められる。

このように、ものづくり企業にとって、経営課題の認識と、現場を支える技術・技能者へのニーズ、人材育成の方向性とは概ね重なり合っており、技能者に求められる能力、すなわち、高度で多能的な加工等技能と、生産工程等合理化に直結する現場に根ざした提案、実行力とを兼ね備えた者を確保・養成する取組が、経営課題の解決、産業活動の発展に直結する課題と位置づけられているものである。

(3) 中長期的な視点からの人材育成の再認識

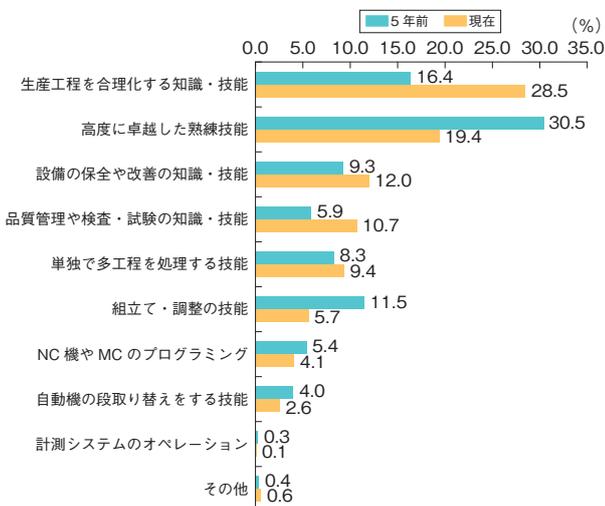
少子高齢化が一層進展し、人口減少社会に移行する環境の中で、我が国のものづくり産業の現場力を維持・向上させていくためには、その人材の確保や育成の仕組みを検証

し、時代の状況に合わせた必要な見直しを行っていくことが常に求められる。

企業においても、人材育成の取組に重きが置かれる方向性がみえて、前年の本白書でもみたように、長引く経済の低迷を背景として、80年代及び90年代初頭に比べ減少が著しい状況にあった企業の教育訓練投資も、人材投資促進税制の導入、景気回復等の影響もあり、増加がみられるようになってきた（図221-12）。

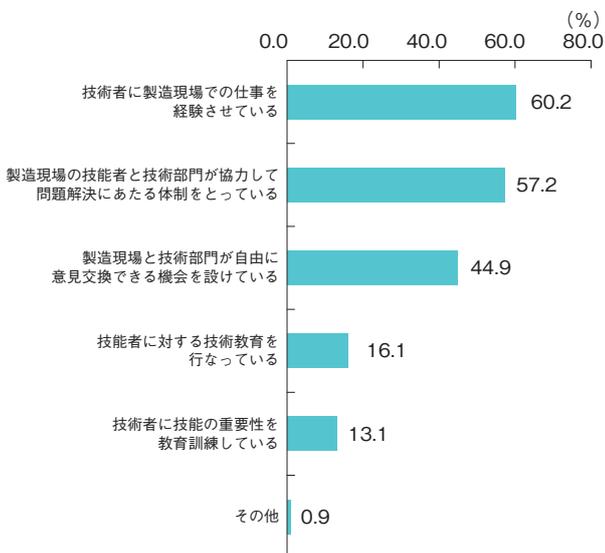
こうした中、団塊の世代が、2007年から60歳を、2012年から65歳を迎え、順次退職していくことで、高度なものづくり技能の喪失が懸念されるという、いわゆる「2007年問題」への対応が、近年社会の注目を集めてきた。

図221-9 技能系正社員に求められる最も重要な知識・技能



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

図221-11 技術と技能の両分野に精通した人材を育成するための取組（複数回答）



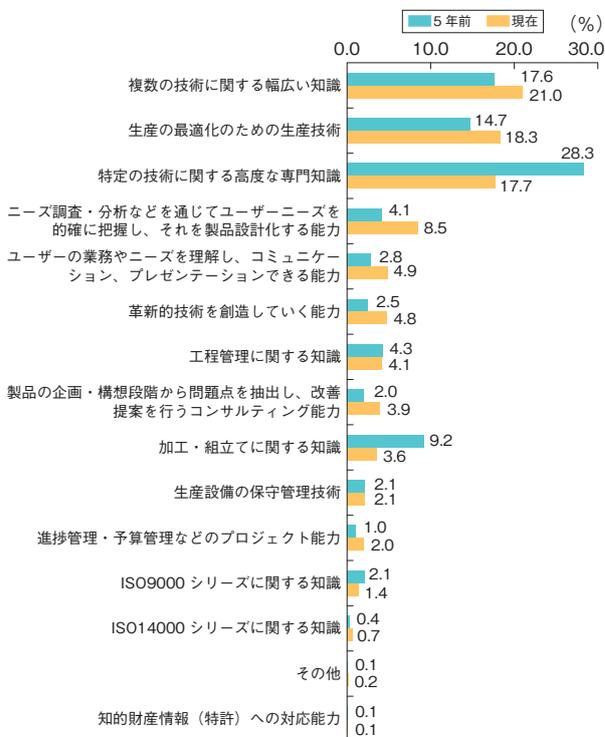
資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

2007年問題の根底にあるものは、厳しい企業間競争下でのコスト削減を進めながらも、これまで維持してきた有形・無形の「現場力」が、団塊世代の大量退職を大きな契機として、「人」とともに喪失、弱体化していくことへの懸念である。

団塊世代退職等により技能継承等の問題があるとする事業所の割合は51.6%と、全産業の32.7%を大きく上回り、前年の水準46.2%からも増加している。これら問題があるとする事業所では、「必要な者を雇用延長、再雇用し、指導者として活用している」（69.6%）、「中途採用を増やしている」（39.6%）等の取組が進められている（図221-13）。

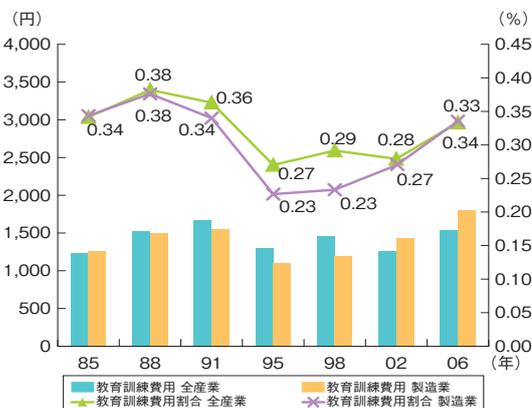
ものづくり人材調査で、「熟練技能の伝承のため実施し

図221-10 技術系正社員に求められる最も重要な知識・技能



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

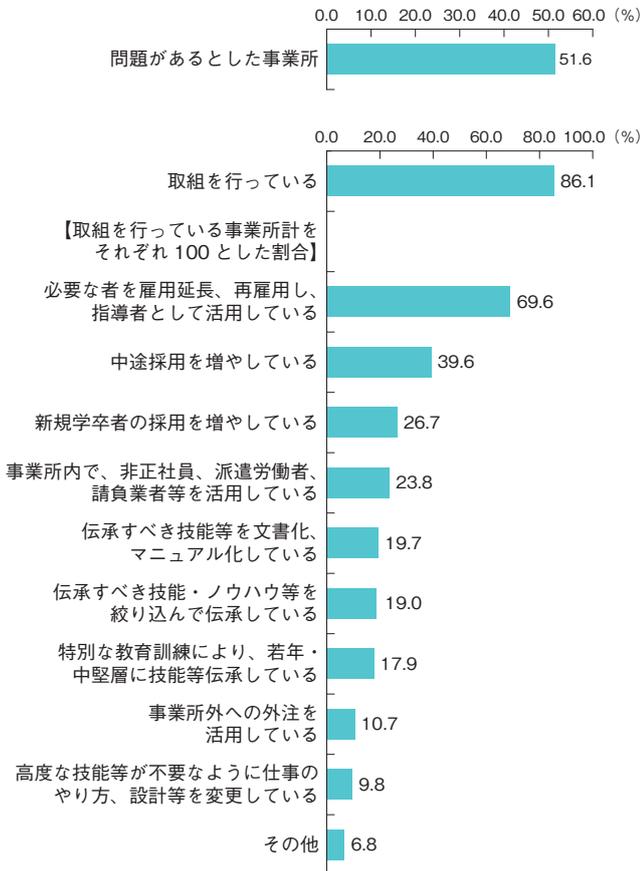
図221-12 労働費用に占める教育訓練費の推移



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。

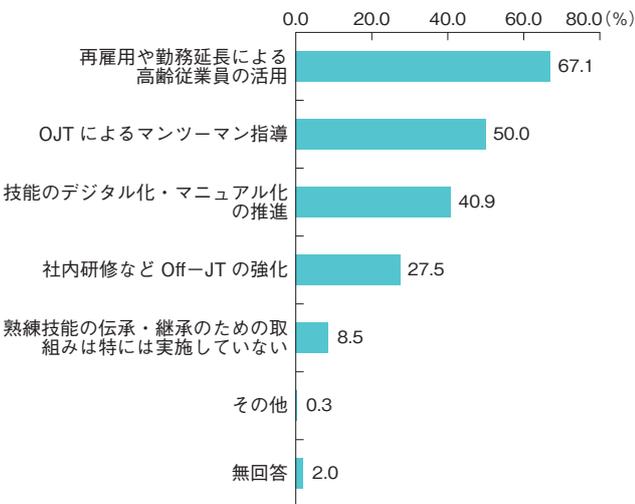
ている取組」をみても（複数回答）、「再雇用や勤務延長による高齢従業員の活用」（67.1%）が最も多く、次いで、「OJTによるマンツーマン指導」（50.0%）、「技能のデジタル化・マニュアル化の推進」（40.9%）が挙げられ、継承

図221-13 製造業における団塊の世代の退職等により発生する技能の継承問題の有無及び対応状況（複数回答）



資料：厚生労働省「能力開発基本調査」（2008年）

図221-14 熟練技能の伝承・継承のために実施している取組（複数回答）



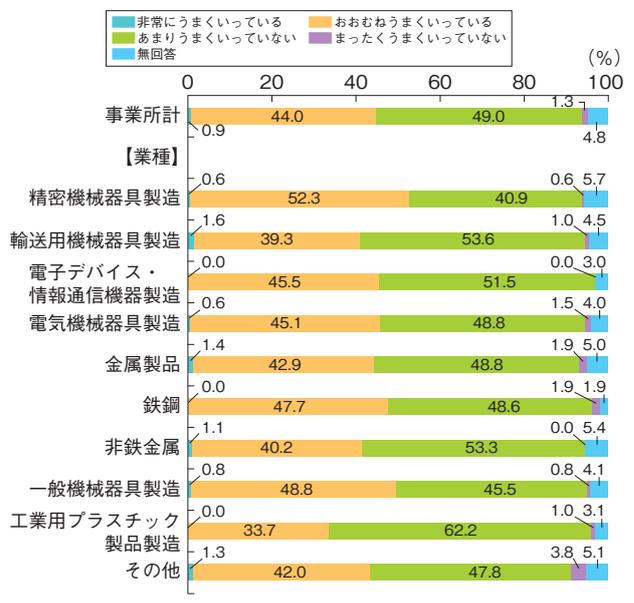
資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

の取組以前に、熟練技能を有する高齢者自身が現場を離れることにまずは歯止めをかけようとしている実態がみとれる（図221-14）。

さらに、自社の技能系、技術系の各正社員の育成や技能継承の取組がうまくいっているかを問うと、ともに「うまくいっていない」が「うまくいっている」をわずかながら上回る、やや否定的評価となっており、ほとんどの業種で同様の傾向となっている（図221-15、図221-16）。

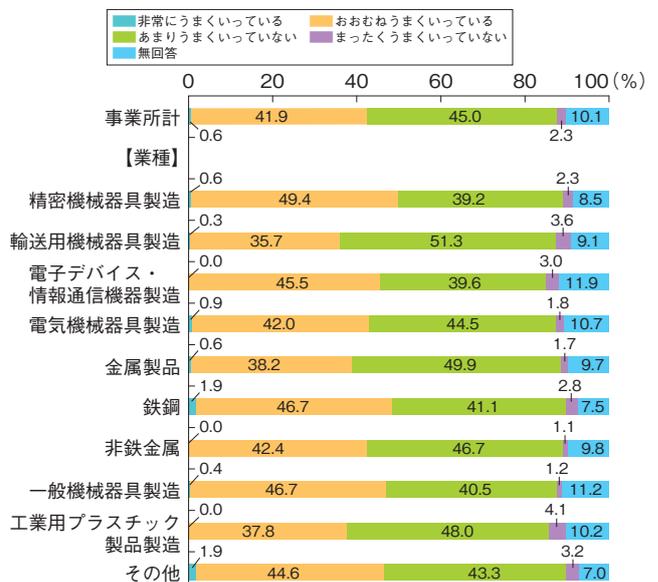
その中で育成がうまくいっている事業所にその理由を問うと、「職場や事業所全体に若手従業員を育成しようという雰囲気がある」（技能者59.7%①、技術者55.6%①）、「若

図221-15 技能系正社員の育成、技能継承に対する評価



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

図221-16 技術系正社員の育成、技能継承に対する評価

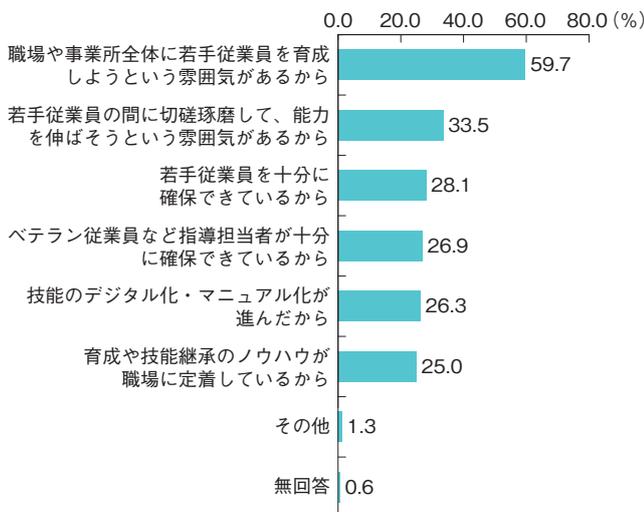


資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

手従業員の間で切磋琢磨し能力を伸ばそうという雰囲気がある」(同33.5%②、33.9%③)、「若手従業員を十分確保できている」(同28.1%③、24.2%⑤)、「技術部門と製造現場の交流が盛ん」(同 一、44.3%②)と、製造部門各工程と開発・設計部門、場合によっては営業部門等を含めた職場全体の人材育成に係る機運、人的交流とこれを通じた知見の流通・相互啓発、さらには当事者の意識の醸成が、重要な要素として挙げられる(図221-17、図221-18)。

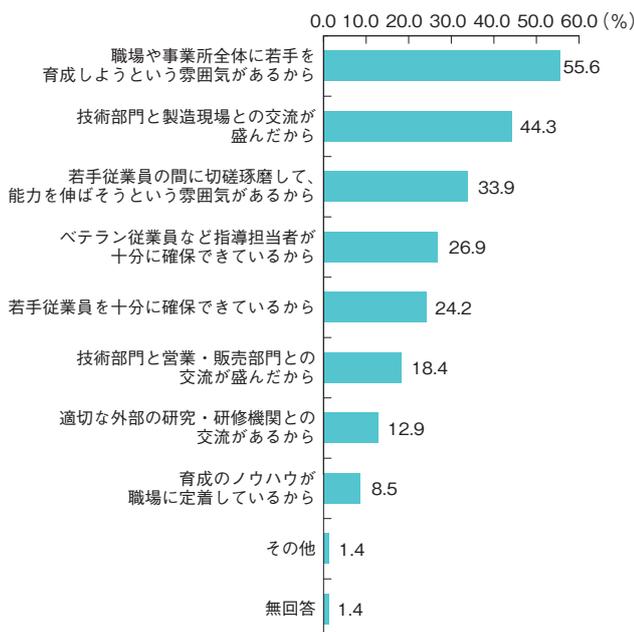
逆に、うまくいかない理由を問うと、技能者については

図221-17 技能系正社員の育成・技能継承の取組みがうまくいく理由(複数回答)



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

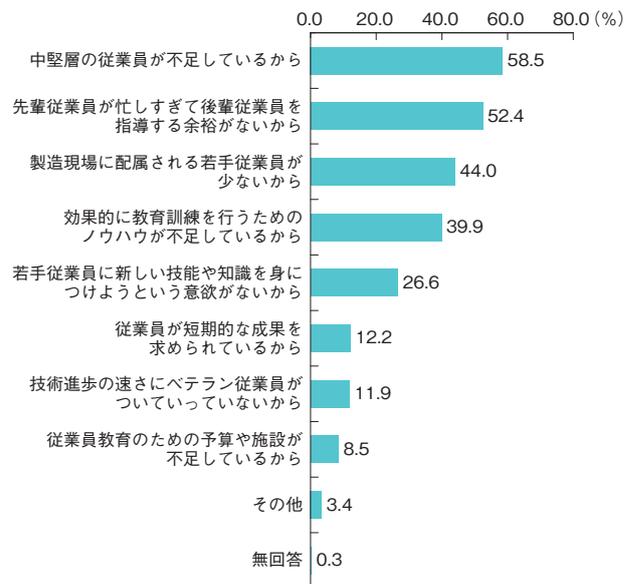
図221-18 技術系正社員の育成がうまくいっている理由(複数回答)



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

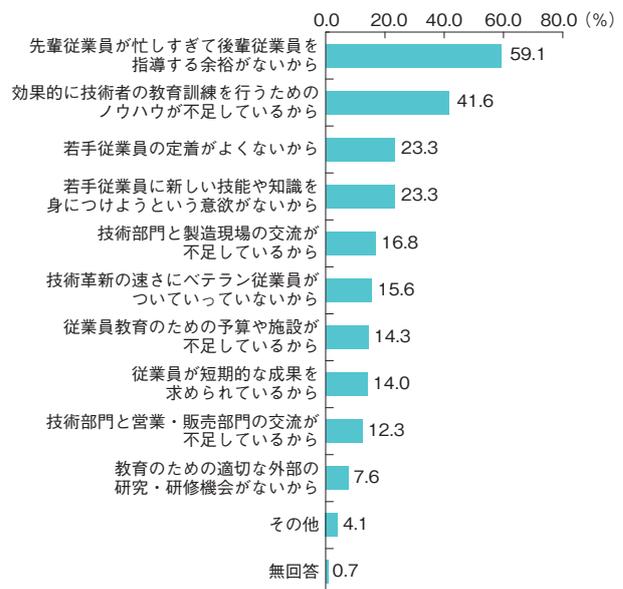
「中堅層の従業員が不足」(58.5%)、「先輩従業員が忙しすぎて後輩を指導する余裕がない」(52.4%)、「製造現場に配属される若手従業員が少ない」(44.0%)、技術者については「先輩従業員が忙しすぎて後輩を指導する余裕がない」(59.1%)、「効果的に技術者の教育訓練を行うためのノウハウが不足」(41.6%)が上位となっており(図221-19、図221-20)、スリム化を余儀なくされる現場にあって、体制面の制約に関する要因を多くの事業所が人材育成の隘路として挙げる状況となっている。

図221-19 技能系正社員の育成や技能継承がうまくいかない理由(複数回答)



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

図221-20 技術系正社員の育成がうまくいかない理由(複数回答)



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

コラム 中小企業における技能士資格取得の取組～技能検定を活用した技能継承の取組～

1923年に創業したA社（広島県）は、鑄造製品の設計・木型製作・熱処理・塗装・機械加工・板金製缶・組立てまでの一貫製造を行っている。近年、鑄物業では若年労働者が集まりにくいことや、団塊世代の退職などにより、技能継承が大きな問題となっている。

このため、同社では鑄物業の技能継承を進めるにあたって、まず技能継承が困難な要因を社内で検討した。その結果、技能のある人材はいても、教えることが苦手である、OJTだと基礎がないので、技能として理解するのに時間がかかる等の問題点が挙げられたことから、これらの解決に向けて、広く社会的に認められた資格であり、かつ技能を体系的に習得できる「技能検定」の取得に取り組むこととした。

取組当初は、一級、二級鑄鉄鑄物鑄造作業の技能検定試験に、社員の何人かを受検させたが、実技試験が日頃の作業内容とは大きく異なることや、学科試験の問題が難問だったことなどから合格者を出すことができず、合格者が出ないことで次に受検しようとする者までやる気をなくし、最初から合格できないとあきらめてしまう者も出ていた。

こうした状況の中、同社が加盟する広島県鑄物工業協同組合では、鑄造技能検定の資格取得により、作業者の技能向上を目的とした勉強会を毎月1回のペースで開催する取組みを行っていたことから、同社もこれに参加することとした。この勉強会の座学の講師には大手自動車メーカーより「高度熟練技能者」を招き、過去の学科試験問題を解説してもらうとともに、実技試験対策として大手自動車メーカーの事前講習会に参加するというものである。この勉強会の参加者は、2006年度は11人が受検し、うち10人が合格、2007年度は15人が受検し、うち6人が合格という好実績を上げることができた。

技能検定合格者に対しては、一時金を支給するとともに、当該技能を有するものとして、人事考課の面でも配慮している。

また、この取組の意義は、(社)日本鑄造協会でも取り上げられ、鑄造業の10年後のあるべき姿を示した「鑄造産業ビジョン2006（2006年11月策定）」の中で、「息の長い人材の確保・育成」のための取組として、「国家技能検定の取得促進を図る」が明記されたところである。

同社でも団塊世代の退職等に伴い、社員が30代に若返った反面、能力の低下等を危惧していたが、このような取組を通して、20～30代の技能士を育成することができ、併せて、企業イメージの向上、社員のモチベーションの向上、若い社員の早期管理職登用、といったメリットを感じている。



第2節

ものづくり現場における就業形態の多様化とこれに伴う人材育成の現状・課題

コラム 人材投資促進税制の改組

人材投資促進税制は、人材育成に積極的に取り組む企業について、教育訓練費の一定割合を法人税額等から控除する制度である。

同制度については、対象を中小企業者に限定するとともに、労務費に占める教育訓練費の割合（以下「教育訓練費割合」という）が一定水準以上の場合に、教育訓練費の一定割合（8%～12%）を税額控除できる仕組みに改めることとしている。

同制度によって、中小企業における人材育成の取組が後押しされ、我が国の人材の質の向上、経済基盤の強化の促進が期待される。

〈人材投資促進税制の改組概要〉

中小企業者について、教育訓練費割合が0.15%以上の場合に、教育訓練費の総額に、次に示す教育訓練費割合に応じた特別税額控除割合（8%～12%）を乗じた金額の税額控除を認める。

①教育訓練費割合が0.25%以上の場合

税額控除額＝教育訓練費×12%

②教育訓練費割合が0.15%以上0.25%未満の場合

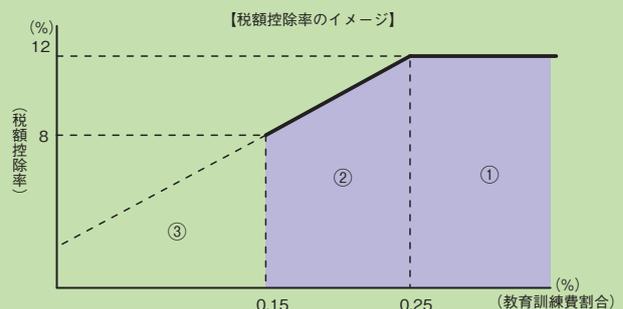
税額控除額＝教育訓練費×{8%+(教育訓練費割合－0.15%)×40}

③教育訓練費割合が0.15%未満の場合

税額控除することはできない。

〈適用期間〉

2008年4月1日から2009年3月31までの間に開始する各事業年度（1年間の時限措置）

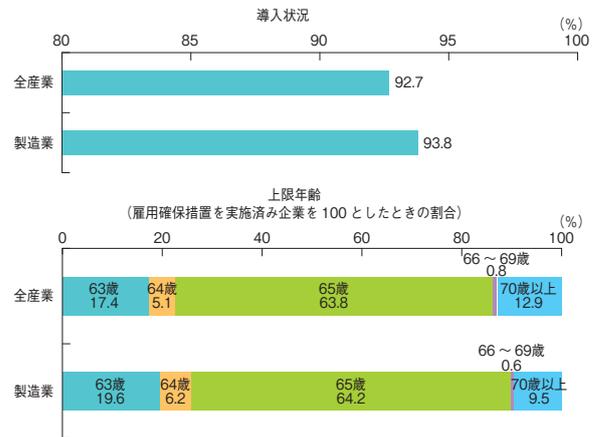


本来、技能・技術の継承や発展をどのように行うかは、ものづくりを行う企業にとって、短期的な課題として取り扱うべきものではなく、その存在基盤につながる中長期的かつ本質的課題として捉えるべきものである。2007年問題への対応も、団塊世代が定年期を迎える概ね2007年から2009年間の一過性の対策としてではなく、団塊世代の大量退職期以降も揺るぐことのない現場力の維持・向上のための、中長期的な観点からの恒常的取組の一環と理解することが適切である。その上で、上記の分析を踏まえるなら、ものづくり現場全体の組織体制（外形的な組織形態のみならず、組織風土、構成員の認識、相互の交流の場といった要素も含めて）に直接関わる問題としてアプローチする必要が認められる。

なお、改正高齢者雇用安定法に基づき2006年4月から事業主に義務づけられた、定年の引上げ、継続雇用制度の導入等による高齢者雇用確保措置（段階的に雇用義務年齢を65歳まで引上げ）について、2007年6月1日現在の実施状況（51人以上事業所規模）をみると、製造業は93.8%と、全産業の実施割合（92.7%）を上回っている。上記に示した技能継承の必要性を踏まえ、全体としては積

極的な取組が進められている状況がみてとれるが、導入済み企業中、すでに上限年齢を65歳以上としている企業の割合をみると、製造業は74.2%と、全産業の77.5%をわずかながら下回り、70歳以上に限るとその差はさらに広がっている（9.5%、12.9%）（図221-21）。

図221-21 高齢者雇用確保措置の実施状況



資料：厚生労働省職業安定局調べ

コラム 高齢者の働きやすい職場環境づくりの取組

（株）B社（千葉県）は、金属製品・樹脂製品の製造・販売を営む企業である。1952年に、工業用ミシン部品・自動車部品の製造・販売を主要業務として創業し、以来、関連製品の開発・販売と業務内容の拡大を図ってきた。

同社の従業員35人のうち、60歳以上の高齢者は5人（14%）を占める。高齢者のもつコア技能の伝承等を目的に、希望者全員の65歳までの継続雇用制度（再雇用制度）とともに、65歳以降についても能力と働く意欲がある人については、年齢に関わりなく働き続けられる制度を導入している。

教育訓練については、具体の目標を設定し、部門ごとのアクションプランに基づき、PDCAサイクルを全員参加で進めることで、職業能力の向上を図っている。高齢者のコア技術（技能）を若手社員に伝承していく必要もあって、教育訓練は部門ごとのOJTが主体となっているが、集合教育は高齢者、パートタイマーを含む全社員を対象にしており、全体、製造部門、営業部門でそれぞれ定期的（月1回）に行っている。このほか、技能検定等の資格取得の奨励や外部講習の受講なども計画的に進めている。

また、改善提案活動では、社長以下全社員が毎月1件の改善提案書を提出することとし、提出された提案書は月1回の改善委員会において評価し、本人にフィードバックするとともに、全社員が見られるように掲示している。評価は、改善項目の分野ごとに5段階で評価し、「努力賞」「改善賞」「アイデア賞」「提案賞」を決定し、提案に応じた賞金を出している。2006年度の提案件数は449件で、社員一人一人の改善意欲が醸成され会社の利益にも貢献している。

従来、定年後の継続雇用者の勤務形態は、定年前と同じフルタイム勤務となっていたが、希望者全員の65歳までの継続雇用制度導入を機に、職務内容、勤務形態のあり方について労使で話し合った結果、通常勤務（夜勤なし）、短時間勤務、短日数勤務を選択できるよう制度を改めている。

また、日進月歩の技術革新はもとより、原材料価格や為替相場の変動、資源・環境制約への対応といった、グローバルな、また目まぐるしい経済、社会の動向の変化や、そこから生まれる諸課題が、我が国製造業全体の方向性に直接、間接に影響を及ぼす構造にあり、個々のものづくり現場と、これを支える人材が、「変化が常態」とでもいうべきこうした状況、課題にリアルタイムに対応することが求

められている。

これに加え、人口減少社会到来の下での労働力供給の制約や、国際競争の下でのコスト削減、納期短縮、需要変動等の要請への対応の必要性の高まり、働く側の就業形態等に係るニーズの変化・多様化等の影響が相まって、ものづくり産業においてもパートタイム労働者、期間工等の契約労働者といった非正社員に加え、派遣労働者、請負労働者

等のいわゆる外部労働者等、多様な雇用・就業形態、多様な経歴を有する人材が現場に進出し、これら人材が正社員とともに全体としてものづくり現場を支える、という大きな流れが生まれている。

このことは、ものづくり現場の組織・現場の構成、分業・分担のあり方、生産・品質管理といった生産の仕組みそのもの、また、人事管理等のあり方や、人材育成、職業能力開発上の実態、方向性にも必然的に大きな影響を及ぼしていると考えられるものであり、ものづくり産業の環境変化の下での人材確保・育成に係る戦略や展望を見通す上で、避けることのできない中心的な課題といえる。

そこで、本節及び次節では、我が国のものづくり産業が、就業形態の多様化に直面する中で、特に、人材の確保・育成との関わりで生じている具体的課題、これを克服する取組や、こうした取組を支援する行政施策等に焦点を当て、分析を行うこととする。

2 ものづくり現場における就業形態の多様化の背景・実態

(1) ものづくり現場における就業形態の大まかな構造

本章では、製造業で働く労働者を、当該企業と雇用関係のある内部労働者と、当該企業と雇用関係のない外部労働者（ものづくり人材調査では、同義で「外部人材」としている。）とに大きく分けている。図222-1のように、内部労働者はさらに雇用期間や、週・日当たりの労働時間等に応じ、正社員と非正社員（これがパート労働者、アルバイト、契約社員等にさらに分類）に、外部労働者は、就労先の企業との雇用関係はないが、指揮命令関係の下で働く「派遣労働者」と、発注事業者の事業場内で請負事業を営む請負事業者に雇用される「請負労働者」に分けることとする。

製造業で働く労働者全体に対する、これら各形態の労働者の内訳については、正社員が約7割であるのに対して、パート労働者等の非正社員と外部労働者を合わせた当該企業の正社員以外の労働者が合計で約3割と推計され、就業者に占める正社員の比率は、製造業を除く非農林業に比べ若干高いと推計される（図222-2）。

また、製造業の就業形態ごとの年齢構成を製造業を除く非農林業と比較すると、正社員の年齢構成が他産業とほぼ同一であるのに対し、非正社員では34歳以下の若年者の比率が低い、といった特徴が認められる。

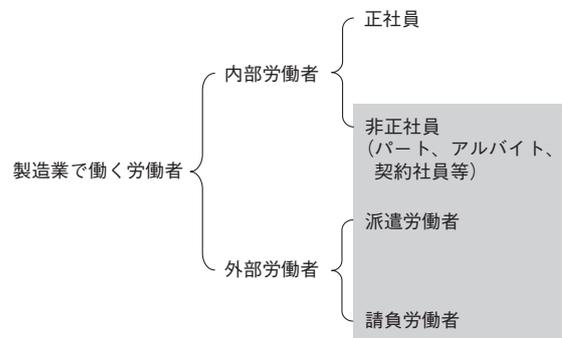
(2) 以下に分析するように、製造業において、非正社員、外部労働者といった正社員以外の労働者はごく短期間の経験で対応できる仕事だけでなく検査・試験・技能取得に数年以上を要する仕事等、専門性・変化への対応を要し、製品の質を左右する分野にも従事している（後述3の(1)参照）が、その一方で、これら製造業事業所において、非正規労働者の活用が安易に拡大した場合、技能継承に支障が

生じること等に伴う品質・安全への影響も懸念されている。このことは、1に示したものづくり産業における経営上の基本的課題への対応にも直接影響を及ぼすものである。

また、正社員以外の労働者は、総じて能力蓄積やキャリア形成の機会が正社員に比べ少ない（図222-3）とされており、製造業においても、このことが将来の処遇、雇用の安定等に係る格差に繋がることも懸念される。

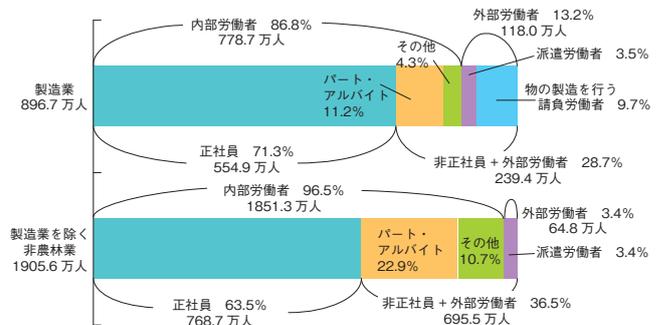
逆にいえば、これらの労働者の能力開発やキャリア形成を図っていくことは、労働者自身にとって有益なだけではなく、企業にとっても、人的資源の計画的開発・有効活用、ひいては生産性の向上、経営基盤の強化にも結びつく、重要な課題といえる。

図222-1 製造業で働く労働者



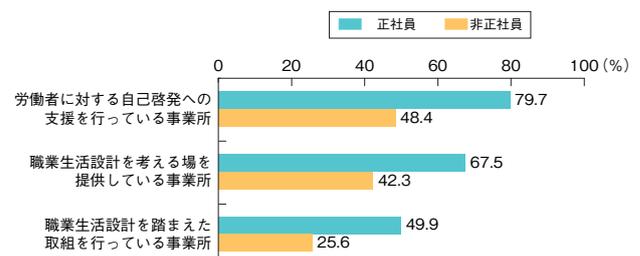
※本章においては便宜上網かけ部分を「正社員以外の者」と定義する
資料：厚生労働省

図222-2 正社員・非正社員・外部労働者の構成



備考：総務省「労働力調査（詳細結果）」（2004年平均）の割合（製造業30人以上規模）を用いて内部労働者の内訳割合を推計。
資料：総務省「労働力調査（詳細結果）」（2004年平均）、厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2004年）より推計。

図222-3 正社員・非正社員別キャリア形成機会支援等の状況



資料：厚生労働省「能力開発基本調査」（2008年）

(2) ものづくり現場における就業形態の多様化の背景

ものづくり現場における就業形態の多様化の背景は、

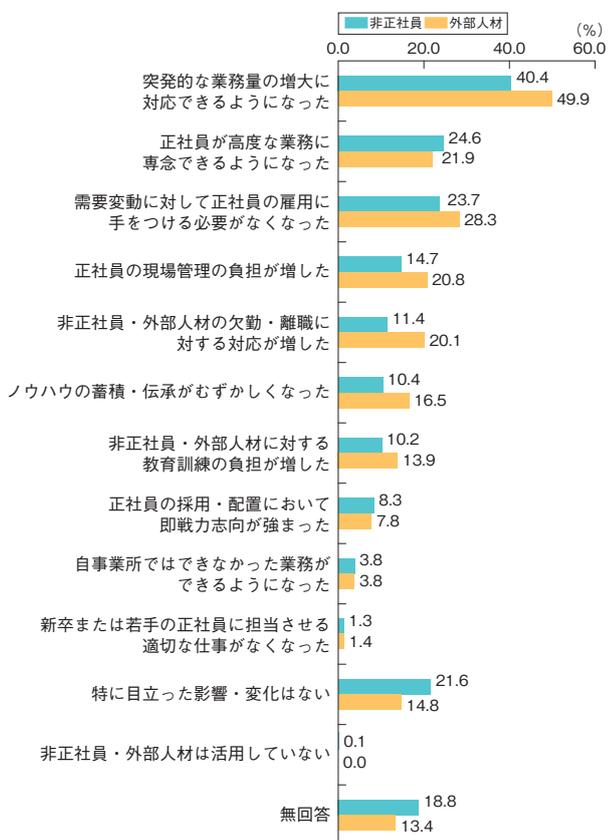
- ①国際競争の下でのコスト削減、納期短縮、需要変動等の要請の高まりへの対応の必要性等、需要側の構造的な要因
- ②景気回復の下での生産拡大、これに伴う人手不足への対応の必要性（大企業が、総数の限られた新規学卒者の募集・採用数を拡大する中で、中小企業にあっては影響がさらに顕著）等、需要側の短期的な要因
- ③若者等の就業形態等に係るニーズの変化・多様化等、供給側の要因

等に大別でき、さらに、これら要因が相互に影響しあっているという側面もある。

また、非正社員と外部労働者との間で、背景要因として共通する要素と、独自性のある要素があると考えられる。

非正社員、外部労働者を活用する製造業事業所における、これら者の活用による製造現場における変化や影響に係る認識を、ものづくり人材調査によりみると、非正社員、外部人材いずれについても、「突発的な業務量の増大に対応できるようになった」、「正社員が高度な業務に専念できるようになった」、「需要変動に対して正社員の雇用に手をつける必要がなくなった」が回答の上位を占め、か

図222-4 非正社員・外部人材の活用による製造現場における変化や影響（複数回答）



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

つ、外部人材を活用する製造業事業所における回答率が非正社員を活用する製造業事業所に対し全体的に高く（図222-4）、1（2）に示した環境変化の関わりの下で生ずる、日々変動する業務量に応じた労働力需要の動きへの迅速・的確な対応、経費削減等の要請を踏まえ、非正社員及び外部人材の活用を進めている状況がみとれる。

次に、供給側の要因に関して、特に外部労働者についてみると、まず、派遣労働者（登録型）がその働き方を選んだ理由（複数回答）は、「働きたい仕事内容を選べる」（40.2%）、「正社員として働きたかったが就職先が見つからなかった」（33.2%）、「働きたい曜日や時間を選べる」（26.6%）、「仕事の範囲や責任が明確」（21.5%）という順になっている（図222-5）。

同様に請負労働者についてみると、「仕事がすぐ見つかる」（38.5%）、「正社員として働きたかったが就職先が見つからなかった」（30.7%）、「賃金水準が高いから」（23.1%）、「働きたい仕事内容を選べる」（22.9%）、「自分の能力を活かせる」（18.1%）の順となっており、派遣労働と共通した傾向も認められるが、「働きたい曜日や時間を選べる」、「仕事の範囲や責任が明確」の比率は派遣労働者に比して低く、請負労働者は所属する企業が配置を行う、というように労働条件の選択の幅は派遣労働者の方が広い等の特性を反映した回答傾向となっている（図222-6）。

なお、下記（3）でも分析するが、様々な背景の下で、企業における派遣労働者と請負労働者のそれぞれに対する姿勢、ニーズに変化が生じ、請負労働者が減少し、派遣労働者

図222-5 派遣という働き方の選択理由（登録型の派遣労働者のみ）（複数回答）



資料：厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」（2005年）

働者が増加するという傾向もみられる。このように、製造分野における人材の多様化は、多様な要因が相まって生じている現象で、さらに、雇用・就業形態を選択した理由・動機にも深く関わっているものであり、まずもってこうした全体構造を正確に捉える必要がある。

(3) 製造業における就業形態の多様化の実態

労働力調査によれば、製造業で働く正社員、パートタイム労働者ともに、景気回復局面の中でも近年減少を続けてきたが、正社員は2006年から増加に転じ、2007年で795万人、パートタイム労働者は1年遅れの2007年に増加に転じ、前年比17万人増の143万人となった(図222-7)。なお、物の製造に係る労働者派遣については、2004年に解禁となり、その派遣労働者数は2006年には約24万人となっている。

また、製造業に働く外部労働者数については、派遣労働者実態調査結果(2004年)をもとに推計すると118万人となる。また、製造業を除く非農林業では、64.2万人となる。製造業と製造業を除く非農林業の労働者構成を比較すると、製造業では正社員比率が高く(製造業71.3%、除製造非農林業67.4%)、パート・アルバイト比率(同11.2%、20.0%)は低い一方、外部労働者割合は高い(同13.2%、3.5%)といえる(派遣労働者実態調査結果については就業形態を問わず、事業主の業態によって集計されているため、このすべてが「物の製造に係る業務」とは言いえないことに留意する必要がある)。

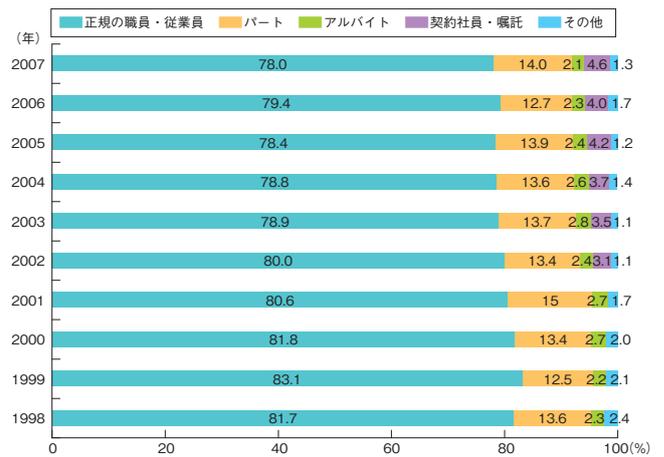
最近の外部労働者数の動向についてみると、2006年において、派遣労働者、請負労働者がいたとする製造業事業

所の比率は各67%(43%+24%)、50%(43%+7%)と、いずれも調査産業計を大きく上回るが、前年比で見ると派遣労働者は4ポイント増、請負労働者は4ポイント減と、派遣と請負の間で増減傾向に差異が生じている(図222-8)。また、これら外部労働者を活用する事業所での外部労働者の増減をみると、派遣労働者については2005年から2007年まで一貫して増加が減少を大きく上回っている(2007年では増加26%、減少19%)、請負労働者については2005年には増加が減少を上回っていたものが、2006年以降逆転している(2007年では増加7%、減少12%)(図222-9)。

ここで、実際に非正社員、外部労働者を活用している製造業事業所における配置、活用の実態を、ものづくり人材調査により詳しくみることとする。

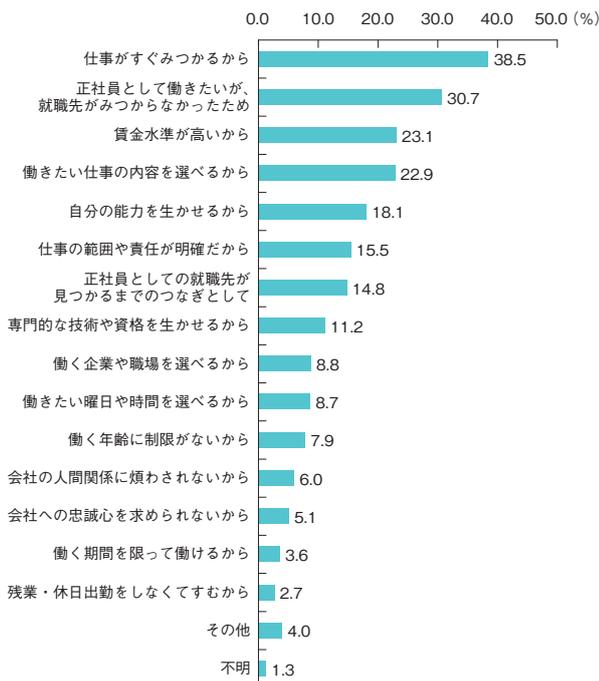
まず、従業員数全体に対する非正社員、外部人材の数の比率を、業種・規模別にそれぞれみると、非正社員については平均13.6%(技術・技能者に限ると9.5%であり、事務職等の他職種の非正社員、外部人材の比率がより高いこ

図222-7 製造業における雇用形態別労働者数の推移



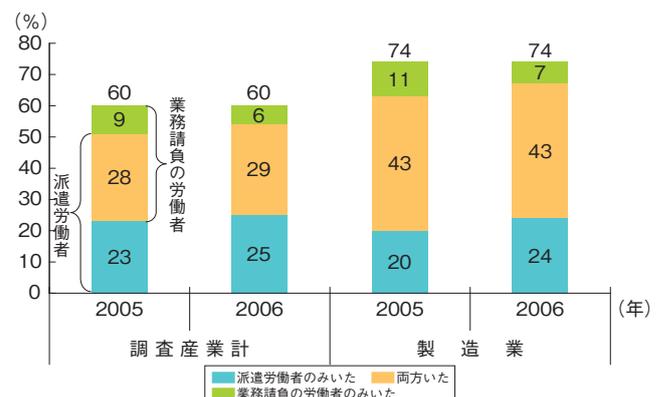
備考：1. 1998～2001年は「労働力調査特別報告」2月結果、2002～2007年は「労働力調査(詳細結果)」年平均結果による。
2. 1998～2001年は「契約社員・嘱託」が集計されておらず、「嘱託・その他」を「その他」として集計した。
資料：総務省「労働力調査特別報告」、「労働力調査」

図222-6 請負労働者という働き方を選択した理由(複数回答)



資料：厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2005年)

図222-8 派遣労働者又は業務請負の労働者の就業の有無別事業所割合



資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

とを意味する)、事業所規模別では概ね小規模ほど高く(29人以下16.1%等)、業種別では電気機械器具製造(17.0%)、電子デバイス・情報通信機器製造(16.0%)、工業用プラスチック製品製造(16.0%)などが、また、コスト競争との関わりでは競争が激しいとする事業所ほど比率が高いといった、(2)の背景分析を裏付ける結果が示されている(図222-10)。

同様に外部人材についてみると、平均12.7%(技術・技能者に限ると9.8%)と非正社員の比率を下回る。業種、規模、コスト競争との関わりでの傾向は概ね共通しているが、規模300名以上の事業所で比較的高水準にあること(300人以上18.0%)、生産量・受注量の予測が先まで明確な事業所ほど比率が高く(「1年以上先まで」37.6%)、「1か月先まで」「2、3か月先まで」が最多の非正社員とは異なる特徴が認められる(図222-11)。

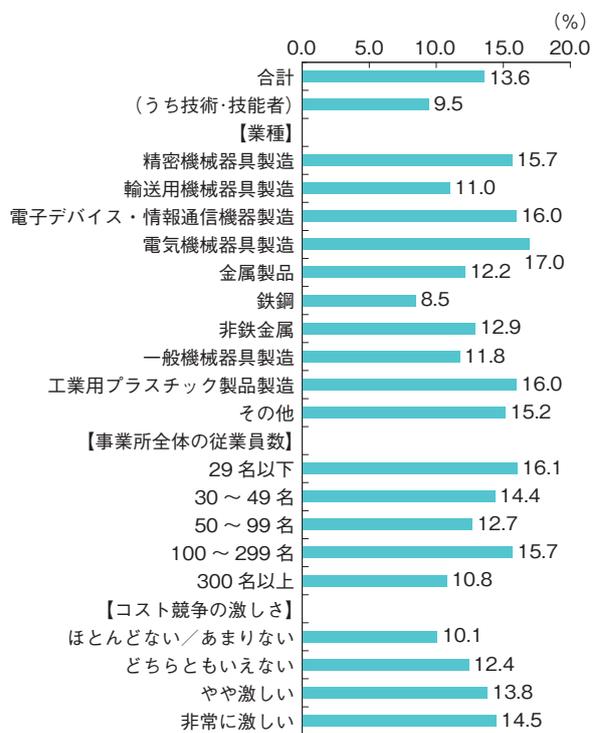
以上から、企業、事業所ごとの経営環境や狙いに応じて、様々な人材を組合せた活用がなされていることがうかがえる。

また、技術者・技能者に限り、非正規労働者の過去3年間の増減傾向をみると、非正社員については「増加」34.2%、「横ばい」51.2%、「減少」10.3%、外部人材については「増加」46.6%、「横ばい」35.1%、「減少」13.9%と、いずれも多く事業所で増加ないし横ばい、という傾向が認められる(なお、技術者・技能者として働

く正社員についても同様に増加傾向)(図222-12)。

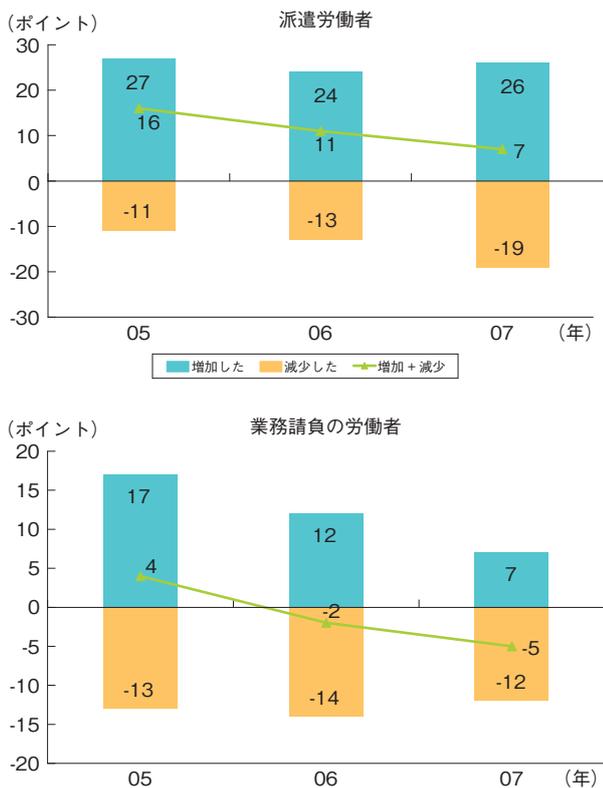
非正社員・外部人材の活用については、業界全体の環境変化、また、各企業の経営戦略の下で導入を図り、そのメリットを認識しているものであるが、一方、非正社員・外部人材の活用における配慮として「活用する非正社員や外

図222-10 業種、事業所全体の従業員数、コスト競争の激しさごとの非正社員の従業員数に対する比率(平均値)



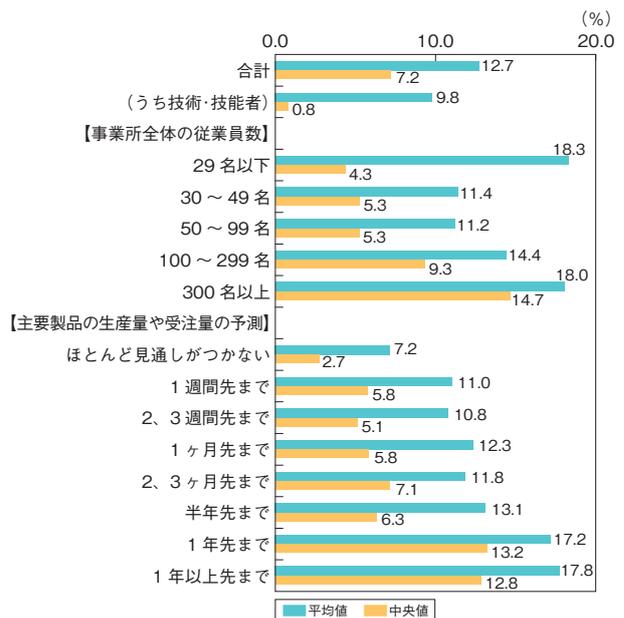
資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

図222-9 製造業における派遣労働者及び業務請負の労働者の増減区分別事業所割合



資料：厚生労働省「労働経済動向調査」

図222-11 「主要製品の生産量や受注量の見通し」ごとの外部人材の従業員数に対する比率



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

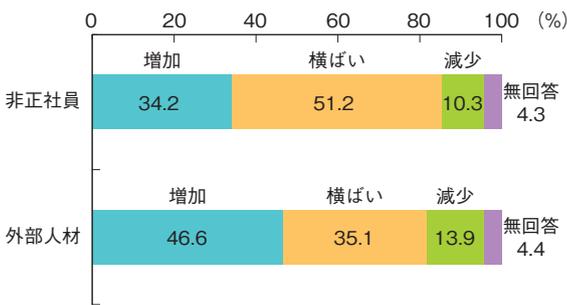
部人材の数を一定以下におさえている」とする事業所が25.1%に上るなど、非正社員・外部人材について全体としては拡大を図りながら、その「臨界点」を意識し、正社員とのバランスを模索する途上にあるものといえる（図222-13）。

また、ものづくり事業所が、専ら非正社員・外部労働者により人材需要を満たしているわけではないことは当然のことである。ものづくり調査でも、2/3以上の事業所が新卒の技能系正社員を採用し、しかも非正社員・外部人材がいる事業所ではその比率は高い（図222-14）。このように、非正社員・外部人材を活用している企業・事業所で新卒採用等の正社員を減じ、非正社員・外部人材に代替しているということでは必ずしもなく、労働需要の高まりに、正社員とこれ以外の者を組み合わせることで対処している、という構図が読み取れる。ただ、中小事業所を中心に約1/3の事業所が計画どおりに新卒技能者を採用でき

ておらず、その際のいわば代替策の一つとして、正社員の中途採用に加え、外部人材が用いられているという側面があることも否定できない（図222-15）。

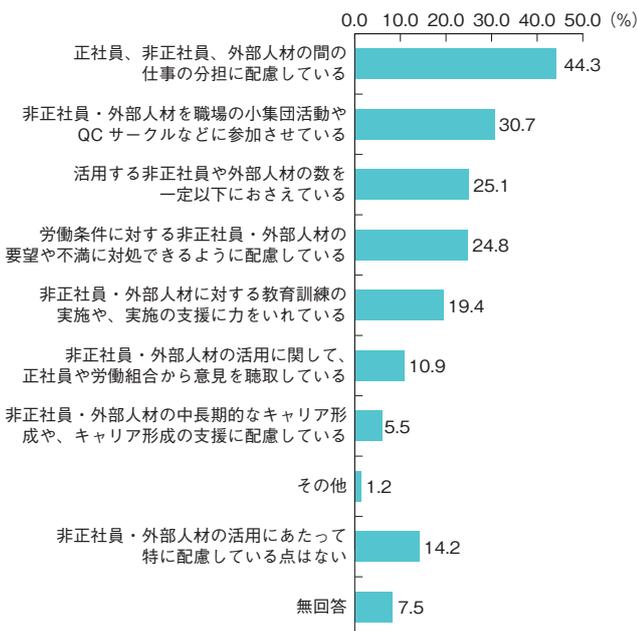
次に、外部労働者のうち、請負労働者について属性をみると、性別では男性（69.9%）の比率が高く、年齢別では20代（35.4%）、30代（34.3%）の比率が高く、「就

図222-12 技能者・技術者として働く非正社員及び外部労働者の過去3年間の増減



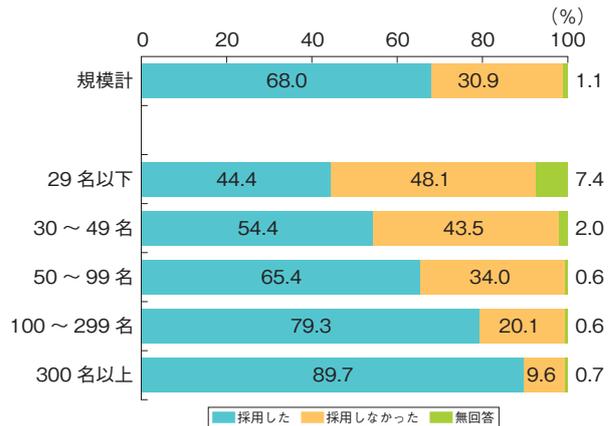
資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

図222-13 非正社員・外部人材の活用における配慮（複数回答）



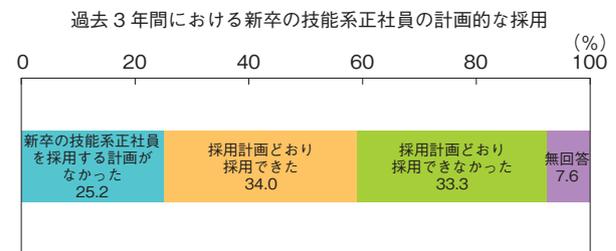
資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

図222-14 過去3年間の製造現場で生産する新卒の技能系正社員の採用

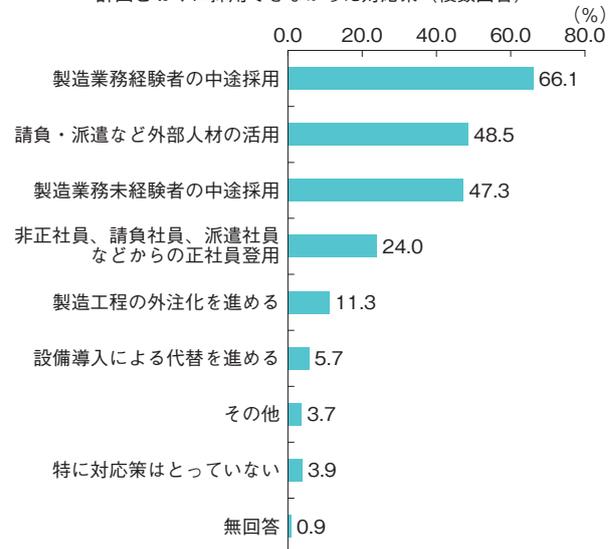


資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

図222-15 過去3年間における新卒の技能系正社員の計画的な採用及び採用できなかった対応策（複数回答）



計画どおりに採用できなかった対応策（複数回答）



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

職氷河期」に学校卒業時期を迎えた層と重なる。学歴別では若年層全体の構成比に比べ高卒（64.6%）の比率が高いこと等が特徴として挙げられる（図222-16）。

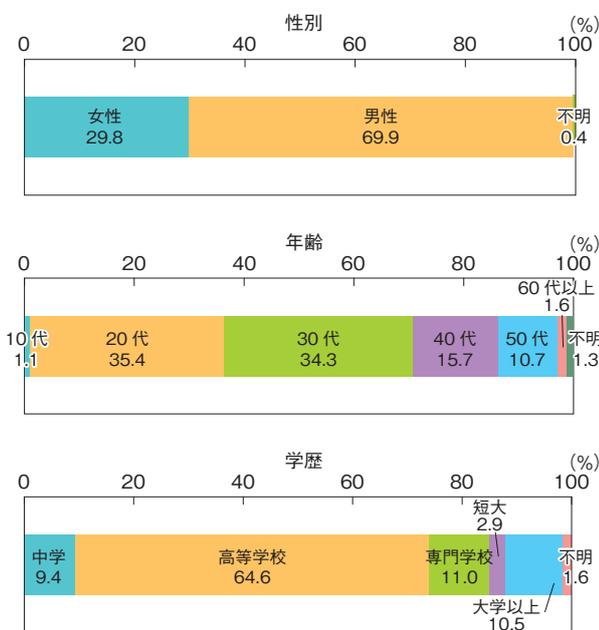
また、生活・経済面を見ると、若年層が多数とはいえ、生活費を支える中心は「自分の収入」（65.7%）、「自分と配偶者の収入」（18.5%）が多数で、その一方で、雇用契約上雇用期間が定められている者が53.3%と過半を占め、かつ、「4～6か月」（41.4%）、「2～3か月」（29.8%）といった比較的短期の雇用期間の者が多数を占めていることが示されている（図222-17）。

このため、請負労働者としての働き方のデメリットとして「将来の見通しが立たない」（39.7%）、「収入が不安定」（31.4%）、「雇用が不安定」（28.7%）といった「不安定

性」に着目した点を多数の者が挙げ（複数回答）、「今後も請負労働者として働きたい」とする者は29.4%に止まり、「正社員として働きたい」が43.5%と最多数となっている（図222-18）。

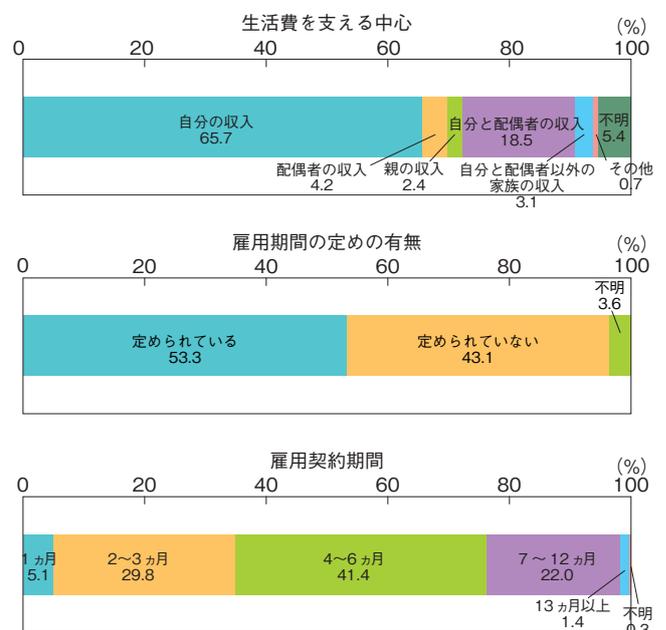
このように、ものづくり現場における非正社員・外部労働者は、製造業を巡る環境変化、様々な経営上の要請の下、とりわけ「就職氷河期」に卒業時期を迎え、希望しても正社員での就職機会の確保が困難だった若年層の中には、将来性、生活経済面の安定性に不安を抱えつつ、正社員への転換を含め自立を目指している者が存在している。また、正社員以外の者が拡大一辺倒ということではなく、請負労働者が減少し、パートタイム労働者や派遣労働者が増加するという傾向もみられる。

図222-16 請負労働者の属性



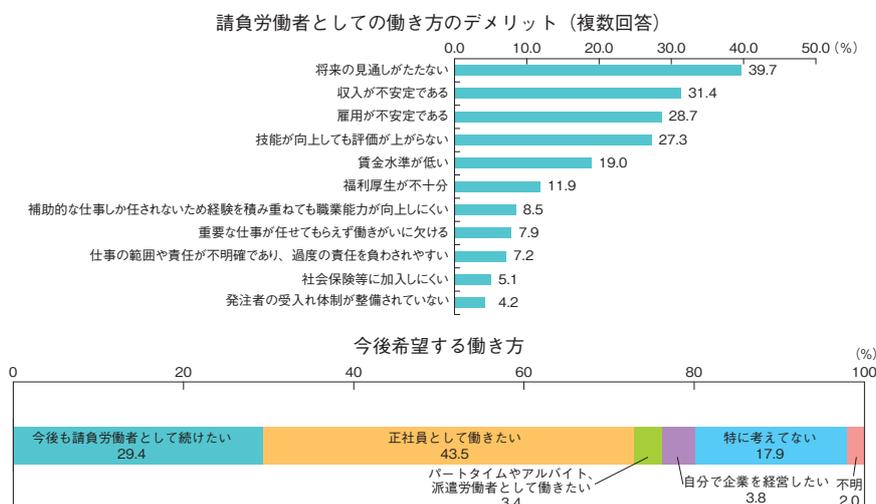
資料：厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」（2005年）

図222-17 請負労働者の生活・経済面の状況



資料：厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」（2005年）

図222-18 請負労働者のデメリットと今後希望する働き方



資料：厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」（2005年）

3

就業形態の多様化が生産活動、人事管理等に与える影響

(1) 製造業における非正社員、外部労働者の従事分野

ものづくり人材調査により、製造業事業所で技術者、技能者として働く正社員と、非正社員・外部人材の担当業務の関係をみると、正社員が担当すると答える事業所の比率は、非正社員・外部人材がすると答える事業所の比率を50ポイント以上上回る業務は、「機械の故障や工程のトラブルなどへの対応」、「生産設備や機械の保守・管理」、「技能習得に3年以上の経験を要する仕事」、「NC機やMCのプログラミング」、両者が拮抗しているのは「加工・組立・充てん」、非正社員・外部人材が担当すると答える事業所の比率が高いのが「1週間程度の経験や訓練でこなせる仕事」となっている（図223-1）。ここから、非正社員・外部労働者が、専門性・変化への対応を要し、製品の質を左右する分野にも一定割合で従事している状況がみてとれる。

非正社員・外部人材の担当業務比率について、業種による差は総じて小さいが、鉄鋼で「製品・部品の検査・試験」を非正社員、外部人材が担当する比率が他業種に比して極端に小さい（各9.7%、19.4%）など、業種ごとの各職務・工程の位置づけ（求められる専門性の水準や、品質管理上の要諦の程度等）の違いを反映している側面もある。また、技能・技術者全体に占める非正社員・外部人材

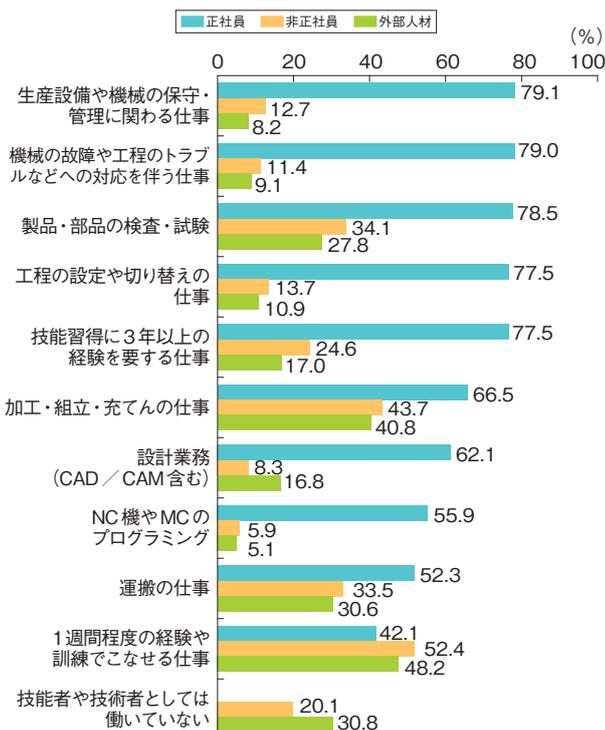
の比率と、各業務での非正社員・外部人材が担当すると回答する比率の関係をみると、多くの業務で正の相関があるが、とりわけ「加工・組立・充てん」「製品・部品の検査・試験」「運搬」の3業務で、非正社員・外部人材全体の比率と当該業務の非正社員・外部人材担当比率とに強い相関が認められる（表223-2）。

非正社員・外部労働者の活用の基本方針は、これら人材の定着性や、能力開発による技能水準の期待値（正社員との比較を含めて）等、事業所側の評価を反映している部分も大きいと考えられるが、非正社員、外部労働者のものづくり現場における具体的な配置箇所、職務について、ものづくり事例調査で、個々の事業所の事例をみても、派遣労働者の進出が進む設計分野を除き、比較的単純、周辺的な分野（典型的には、搬入出、専門性を要しない点検・組立等）に限定し配置している事例が多いものの、相当程度専門性を要する職務も含め、作業内容そのものについては、正社員と非正社員、派遣労働者の配置に明確な区分の設けられていない事例も認められる。もっとも、そうした現場にあっても、品質・安全・改善の中核に当たると評価する検査等の特定分野は主にその企業、その現場の恒久的な担い手である正社員が担っていること、部門ごとの正社員と非正規労働者の比率には配慮がなされていることに留意する必要がある。

第2節

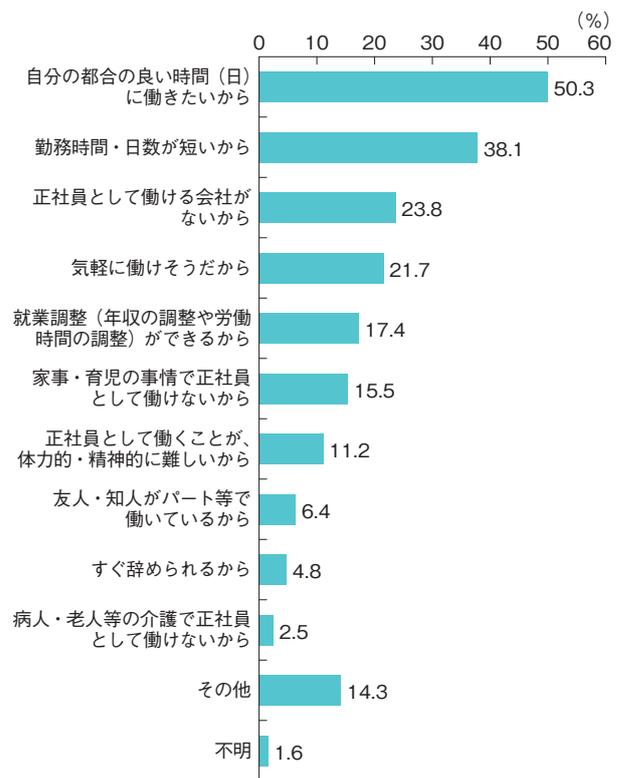
ものづくり現場における就業形態の多様化とこれに伴う人材育成の現状・課題

図223-1 正社員・非正社員・外部人材の担当業務（複数回答）



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

図223-3 パート等を選んだ理由（複数回答）



資料：厚生労働省「平成18年パートタイム労働者総合実態調査」

(2) 就業形態の多様化がものづくり分野の生産活動、人事管理等にもたらす具体的影響

非正社員、外部労働者の増加をはじめとする、就業形態の多様化は、ものづくり分野の生産活動そのもの、また人事管理等全般にも多様な影響をもたらしつつある。

人事管理面に及ぼす影響として、まず、パートタイム労働者の人事・雇用管理に関しては、パートタイム労働者の多くが、家庭生活との両立のため、短時間かつ自己の都合

に合う一定の就業時間帯を前提として勤務している者であることから（図223-3）、このようなパートタイム労働者の事情を十分考慮して労働時間・労働日を設定するように努め、できるだけ所定労働時間外又は所定労働日以外に労働させないようにするなどの配慮が一層求められている。

また、正社員との均衡を踏まえつつ、待遇の改善を進めることにより、労働力の確保や就労意欲の高まりも期待できる。

表223-2 技能者・技術者として働く非正社員・外部人材の担当業務（複数回答）

非正社員

	技能者や技術者として働いていない	工程の設定や切り替えの仕事	機械の故障や工程のトラブルなどへの対応を伴う仕事	生産設備や機械の保守・管理に関わる仕事	技能習得に3年以上の経験を要する仕事	1週間程度の経験や訓練でこなせる仕事	加工・組立・充てんの仕事	NC機やMCのプログラミング	製品・部品の検査・試験	運搬の仕事	設計業務(CAD/CAM含む)	無回答
合計	20.1	13.7	11.4	12.7	24.6	52.4	43.7	5.9	34.1	33.5	8.3	11.2
【業種】												
精密機械器具製造	18.9	11.7	9.0	10.8	17.1	50.5	45.9	7.2	41.4	35.1	9.0	12.6
輸送用機械器具製造	28.7	20.0	15.9	16.4	27.2	52.8	44.1	8.2	32.3	40.0	5.6	6.7
電子デバイス・情報通信機器製造	25.5	17.6	11.8	13.7	25.5	56.9	52.9	7.8	47.1	41.2	5.9	3.9
電気機械器具製造	18.9	11.9	6.5	7.5	24.9	49.3	51.2	5.0	38.8	29.9	10.0	10.9
金属製品	15.1	16.1	12.0	12.0	26.0	55.7	45.3	6.3	32.3	34.4	7.8	12.5
鉄鋼	22.6	14.5	14.5	11.3	19.4	43.5	21.0	4.8	9.7	17.7	4.8	19.4
非鉄金属	19.2	11.5	13.5	17.3	26.9	57.7	32.7	1.9	44.2	28.8	1.9	7.7
一般機械器具製造	14.7	8.1	8.8	14.0	27.2	54.4	47.1	7.4	25.7	34.6	16.2	14.7
工業用プラスチック製品製造	22.0	18.0	16.0	14.0	14.0	46.0	32.0	4.0	36.0	34.0	2.0	14.0
その他	18.8	7.1	11.8	15.3	28.2	54.1	37.6	1.2	36.5	30.6	8.2	11.8
【技能者・技術者に占める非正規労働者の比率】												
10%未満	32.2	7.5	6.2	7.5	13.7	31.3	27.8	2.6	15.0	17.2	7.9	18.5
10%以上30%未満	20.8	11.1	9.2	11.6	24.3	55.0	42.9	5.0	31.1	32.3	9.4	10.1
30%以上50%未満	12.1	21.0	17.4	14.7	30.8	64.7	53.1	7.6	47.8	43.8	7.1	6.7
50%以上	17.0	17.5	17.5	19.3	35.1	56.7	56.1	11.7	46.8	45.6	7.0	8.8

外部労働者

	技能者や技術者として働いていない	工程の設定や切り替えの仕事	機械の故障や工程のトラブルなどへの対応を伴う仕事	生産設備や機械の保守・管理に関わる仕事	技能習得に3年以上の経験を要する仕事	1週間程度の経験や訓練でこなせる仕事	加工・組立・充てんの仕事	NC機やMCのプログラミング	製品・部品の検査・試験	運搬の仕事	設計業務(CAD/CAM含む)	無回答
合計	30.8	10.9	9.1	8.2	17.0	48.2	40.8	5.1	27.8	30.6	16.8	4.3
【業種】												
精密機械器具製造	32.4	9.9	4.5	4.5	11.7	39.6	36.0	3.6	22.5	27.9	17.1	6.3
輸送用機械器具製造	15.4	14.9	14.4	12.8	24.1	68.2	57.9	6.7	41.5	46.2	20.0	4.1
電子デバイス・情報通信機器製造	31.4	25.5	13.7	5.9	11.8	49.0	41.2	9.8	37.3	31.4	15.7	3.9
電気機械器具製造	30.8	9.0	8.0	8.5	13.9	48.8	42.3	5.5	32.8	29.9	24.9	4.0
金属製品	38.5	10.9	7.8	6.8	22.4	46.4	39.1	4.2	26.6	24.5	10.4	1.0
鉄鋼	27.4	14.5	16.1	16.1	24.2	45.2	27.4	9.7	19.4	29.0	4.8	8.1
非鉄金属	28.8	7.7	11.5	11.5	13.5	51.9	30.8	0.0	30.8	38.5	9.6	1.9
一般機械器具製造	33.8	6.6	8.8	8.8	18.4	39.7	38.2	5.9	14.0	25.0	24.3	4.4
工業用プラスチック製品製造	36.0	16.0	6.0	2.0	4.0	50.0	42.0	6.0	24.0	34.0	6.0	2.0
その他	40.0	4.7	3.5	3.5	10.6	31.8	27.1	0.0	16.5	20.0	10.6	11.8
【技能者・技術者に占める非正規労働者の比率】												
10%未満	42.3	7.5	4.4	4.8	12.8	28.2	23.3	2.6	15.0	14.1	17.2	4.4
10%以上30%未満	25.5	10.4	7.8	7.8	17.0	52.1	41.3	5.0	26.9	32.1	19.8	4.5
30%以上50%未満	11.6	18.3	14.7	12.1	24.1	68.8	62.1	6.7	44.2	48.7	16.5	3.6
50%以上	17.5	12.9	16.4	13.5	24.0	64.9	56.7	9.9	40.9	42.1	19.3	4.7

資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

コラム パートタイマーのやる気を引き出す人事・能力評価制度

C社（北海道）は、豆腐や味付けいなりなどの多種多様な豆腐加工食品を製造・出荷している企業である。1976年に創業し、1990年以降、工場の増設等事業を拡大してきた。それに伴いパートタイマーの雇用も拡大し、10名だったパートタイマーは現在では47名、全従業員の64%近くを占めるまでとなり、経営を支える重要な労働力として定着し、正社員とともに会社を支えている。

近年、価格競争の激化など、市場の環境は厳しさを増している。また、近隣には大手食品会社が多く、パートタイマーの時給に大きな差がついてしまうこともあった。

「パートタイマーは重要な経営の要であり、社員と同じように能力を発揮し、大事な戦力として働いてもらう」というコンセプトの下、パートタイマーの処遇改善に取り組んできた。

第1に、年次有給休暇や出産休暇、育児・介護休業などを社員と同等に取得できるよう待遇改善を行った。

第2に、本人の働きを「スキル評価」と「責任感及び管理能力表」に分け、それぞれ十数項目について5段階で査定する人事考課をパートタイマーに導入した。この評価は毎年2回行い、査定の結果は昇級昇格に反映される。年2回の評価のうち、4月に実施する前期評価には、従業員自身も自己評価を行うことで、本人の自覚とやる気を引き出す仕組みになるよう工夫した。

さらに、一定の基準を満たすと本人が希望して上司の推薦が得られれば、正社員に転換できる制度も導入した。これにより、制度導入後2年間で2名がパートタイマーから正社員への転換を果たしている。

このほか社員と同等の教育訓練の実施や、パートタイマーであっても本人の希望により、正社員と同じように65歳まで働ける再雇用制度の導入なども行った。将来的には社員との壁がない労働者として位置づけていくことを目指している。



2008年4月の改正パートタイム労働法施行に伴い、通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者の賃金、教育訓練、福利厚生等の待遇を差別的に取り扱うことが禁止されるとともに、職務の内容の相違の如何に関わらず、パートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験

などに応じキャリアアップのための訓練などを実施することが努力義務とされたところであり、同法に基づき、パートタイム労働者の教育訓練機会の充実、そのための具体的な仕組みの整備が求められている。

コラム パートタイム労働法の改正について

近年、パートタイム労働者は増加し、2007年には1,346万人と、雇用者総数の約24.9%に達している。また、従来のような補助的な業務ではなく、役職に就くなど、職場において基幹的役割を果たす者も増加しており、パートタイム労働者は我が国の経済社会に欠くことのできない存在となってきている。

しかしながら、パートタイム労働者の待遇がその働きに見合ったものになっていない場合もあり、正社員との不合理な待遇の格差を解消し、働き・貢献に見合った公正な待遇を確保することが課題となっており、パートタイム労働法（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律）の改正法案が国会へ提出され、2007年5月25日に成立し、2008年4月1日から全面施行されている。

同法の主な内容は次のとおり。

1 労働条件の文書交付・説明義務

労働条件を明示した文書の交付等の義務化（過料あり）等

2 均衡のとれた待遇の確保の促進（働き・貢献に見合った公正な待遇の決定ルールの整備）

(1) すべてのパートタイム労働者を対象に、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保措置の義務化等

(2) 特に、通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者に対する差別的取扱いの禁止

3 通常の労働者への転換の推進

通常の労働者への転換を推進するための措置を義務化

4 苦情処理・紛争解決援助

(1) 苦情を自主的に解決するよう努力義務化

(2) 行政型ADR（調停等）の整備

また、外部労働者の拡大が人事管理面に及ぼす影響であるが、もともと、正社員、パートタイム労働者等の直接雇用関係にある非正社員ではなく、外部労働者を活用する企業の側の主な動機として、自社の雇用管理の負担軽減を図るという側面があり、請負発注者に「パート等ではなく請負労働者を受け入れる理由を問うと、「雇用管理の負担が軽減」(51.7%、複数回答)が最も多い(図223-4)。派遣先、請負発注者の立場では、人事・雇用管理上の関わりは直接雇用の労働者に比して必然的に間接的なものに止まり、負担が軽減しているという影響が見込まれる。

請負事業者の指揮の下で独立して業務処理を行う請負労働者は別としても、外部労働者の比重が高まることに伴い、雇用関係にある者、ない者、また、企業組織との関わりに「濃淡」がある者が、広い意味で同じ職場で、一体的に、一定共通の使命を担うこととなり、このことに伴い、職場の構成員間で、常に必要な情報の流通、言語・価値の共有化等を図る仕組み、基盤を整備することが重大な課題となっている。情報、認識のちょっとした行き違いが、品質、災害等、安全問題に直結するおそれの高いものづくり現場にあっては、とりわけ重要といえる。より具体的に

は、後述の教育訓練関係以外では、提案活動、職場改善活動への参加の機会提供のあり方、といった課題が想定される。

ものづくり事例調査をみても、こうした組織的な形態の職場活動のみならず、クレーム品が生じた場合といった随時の場面で、製造、開発、営業等の各部門の、雇用・就業形態を問わないスタッフが議論、作業参加している実態、また、このことが職場全体の課題の共有化、改善ノウハウ確立に大きな意味を持つ、といった事例が認められている。

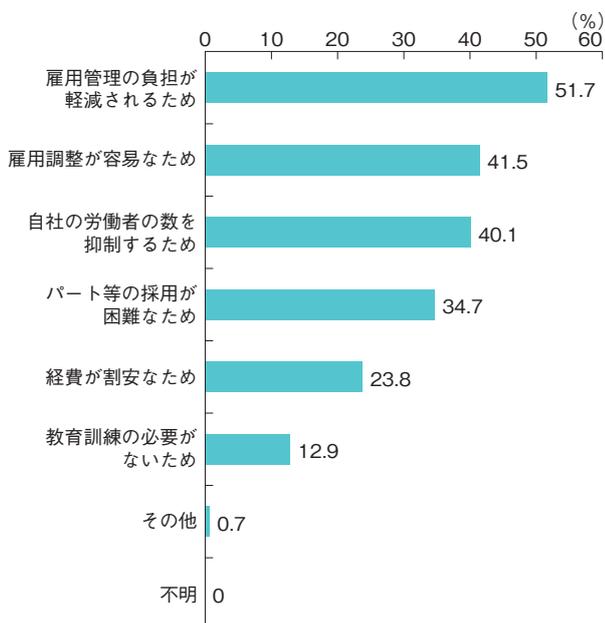
さらに、福利厚生について、雇用・就業形態により、適用範囲や費用負担のあり方が異なることは当然あり得るとしても、「職場の一体感醸成」という意味では、外部労働者に対してもできる限り敷居を低くすることが期待されるものであり、福利施設等のサービスの開放が課題となる。

請負労働者については、労働力需給制度についてのアンケート調査でみると、請負発注者の請負労働者受入れの問題点(複数回答)として、「求めるレベルの請負労働者がいない」(26.3%)、「求めるレベルの仕事ができない」(22.1%)、「事業所の方針などが伝わらない」(15.3%)と、請負労働者の能力面、情報共有化面に関わる問題が指摘されている(図223-5)。

また、ものづくり人材調査によれば、非正社員・外部人材の活用における配慮すべき事項(複数回答)として、「正社員、非正社員、外部人材の間の仕事の分担に配慮」(44.3%)、「非正社員、外部人材を職場の小集団活動やQCサークルなどに参加」(30.7%)等が多数となっており、職場全体の意志・情報の共有化の必要性が強く認識されていることがわかる(図223-6)。

さらに、非正社員、外部人材の活用による製造現場における変化や影響を問うと(複数回答)、両者共通し、「突発的な業務量の増大に対応できるようになった」「正社員が高度な業務に専念できるようになった」「需要変動に対して正社員の雇用管理に手をつける必要がなくなった」といった、正社員の雇用管理に着目した肯定的な回答が多数を占めるが、「正社員の現場管理の負担が増した」「非正社員・外部人材に対する教育訓練の負担が増した」「非正社員・外部人材の欠勤・離職に対する対応が増した」といった問題点を指摘する声も、それぞれ1割を超えている。特に、外部人材に関しては「欠勤・離職に対する対応増」が2割を超える高率であり、このことは、導入のそもそもの動

図223-4 パート・アルバイト・臨時ではなく請負労働者を受け入れる理由(複数回答)



資料：厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2005年)

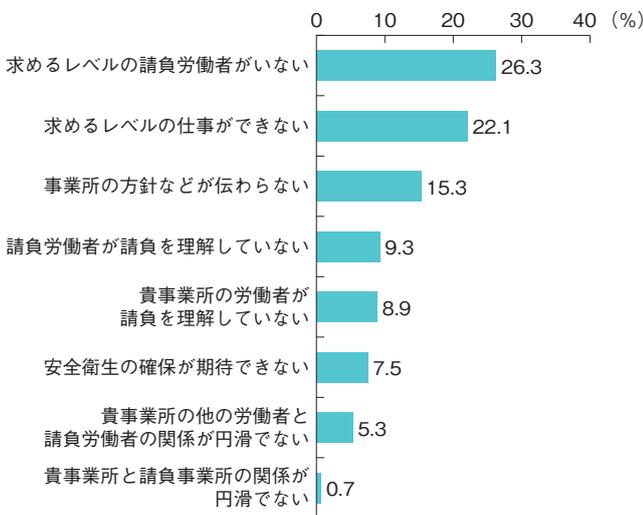
機、目的に相反する問題、という意味で、より深刻といえる(図223-7)。

非正社員、外部労働者に共通する人事管理面の影響として、これらの者には正社員への転換を希望する者も多く、こうした希望も踏まえ少なからぬ事業所で非正社員、外部労働者の正社員転換制度の導入が進んでいる。

ものづくり人材調査で、非正社員、外部人材活用事業所での同制度導入状況をみると、「正社員登用制度がある」が22.7%で、「正社員登用制度はないが、慣行として正社員に登用されたことがある」の44.2%を加えると2/3に

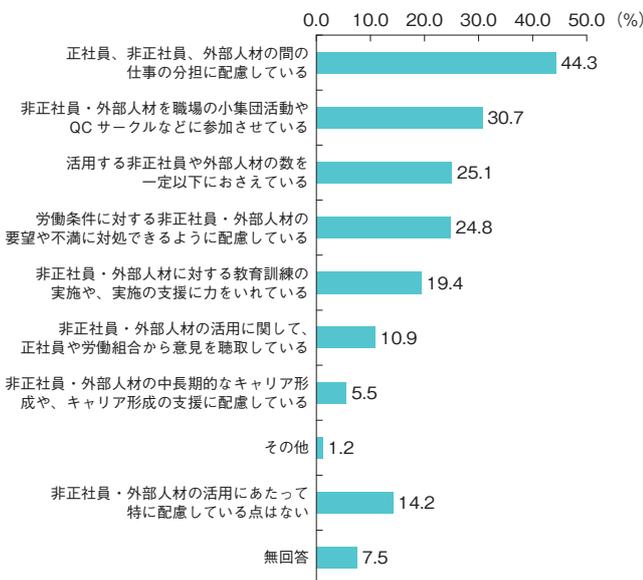
達する。これら登用制度・慣行がある事業所での過去3年間の登用実績をみると、平均6.2人で、10名以上とする事業所も11.9%ある(図223-8)。正社員登用制度の普及、実態としての拡大は、登用された者自身に「結果として」スキルアップの道が拓かれた、という効果に止まらず、正社員以外の労働者全体のモラルアップ、企業の計画的な職業能力開発のインセンティブに繋がるものであり、ある種の「オン・ザ・ジョブ・マッチング(就業経験を通じたマッチング)」機能活用という観点からも、一層の普及が期待される。

図223-5 請負労働者の受入れに関する問題点(雇用管理面等)(複数回答)



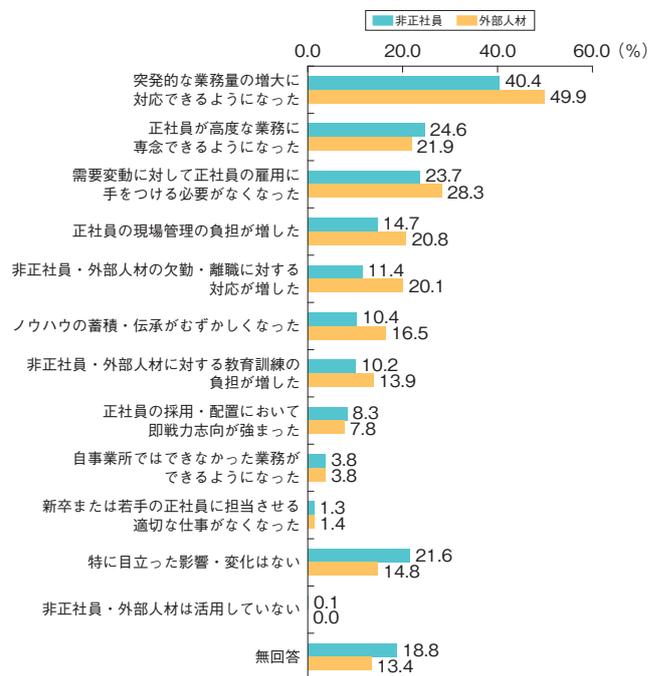
資料：厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2005年)

図223-6 非正社員・外部人材の活用における配慮(複数回答)



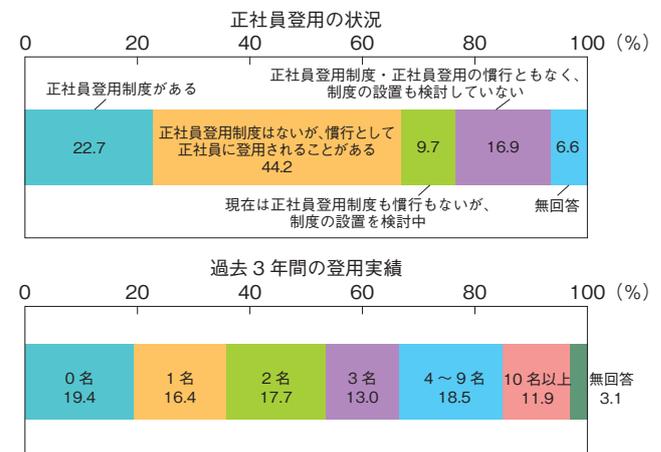
資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

図223-7 非正社員・外部人材の活用による製造現場における変化や影響(複数回答)



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

図223-8 技能者・技術者として働く非正社員・外部人材の正社員登用の状況



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」(2008年)

D社（神奈川県）は、自動車部品の生産と油圧ショベルなど建設機械向けのエンジン組立を営む企業である。

同社は2002年の後の景気回復局面では非正社員を増やして生産拡大に対応してきた。しかし、労働需給の逼迫で期間工の確保が難しくなっていることに加え、非正社員比率の上昇が生産効率などにも響きかねないため、2006年から正社員比率の向上に取り組んでいる。

同社は、国内2拠点の作業員数を2007年には135人増やしており、このうち70%を正社員が占めた。人件費は高くなるが離職率が低くなるため、教育訓練効果が持続し仕事への責任感も高まっている。

期間工の正社員への登用や退職者の再雇用も積極的に行っている。昨年秋から一定の基準を満たした期間工の正社員への登用を本格化しており、無断欠勤の減少や働く意欲の向上などの効果も現れている。また定年を迎えた人に対し、再雇用制度を採用している。

4 就業形態の多様化に伴う職業能力開発の変化と課題

(1) 正社員と非正社員、外部労働者との職業能力開発機会の格差

製造業における正社員以外の労働者の増加が、人事・雇用管理面で様々な変化、影響をもたらし、同時に、様々な課題を生んでいる状況を前項でみたが、職業能力開発の観点でも、これらの労働者は、総じて正社員に比べ十分な職業能力形成機会が得られないものが多い。

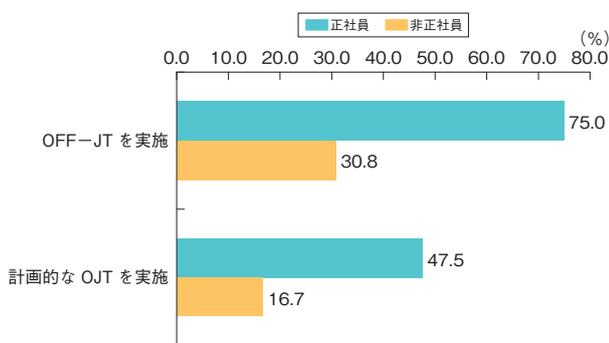
能力開発基本調査（2008）により、こうした実態を分析すると、製造業で、非正社員を対象にOFF-JTを実施した事業所は30.8%、計画的なOJTを実施した事業所は16.7%と、正社員の75.0%、47.5%を大きく下回り、全産業の水準も下回っている（図224-1）。

また、ものづくり人材調査により、「技能者・技術者として働く非正社員全員を対象に教育訓練を実施する」事業

所の比率を、教育訓練の種別にみると、「改善提案や小集団活動への参加を奨励している」（41.3%）、「指導者を決めるなどはしていないが、必要に応じOJTを実施」（40.4%）、「正社員を指導者とするなど計画的OJTを実施」（35.3%）、「採用時・配置時に自事業所の研修を受講させる」（29.7%）が上位、「自事業所内での定期研修を受講させる」（12.9%）、「外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させる」（6.7%）は低く、これら全体として、正社員の実施率に比して低い水準に止まっている（図224-2）。特に「外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させる」は、約半数で実施されている正社員との差が大きく、直接の費用負担が生ずる分野ほど、非正社員の教育訓練に消極的、という傾向がみてとれる。

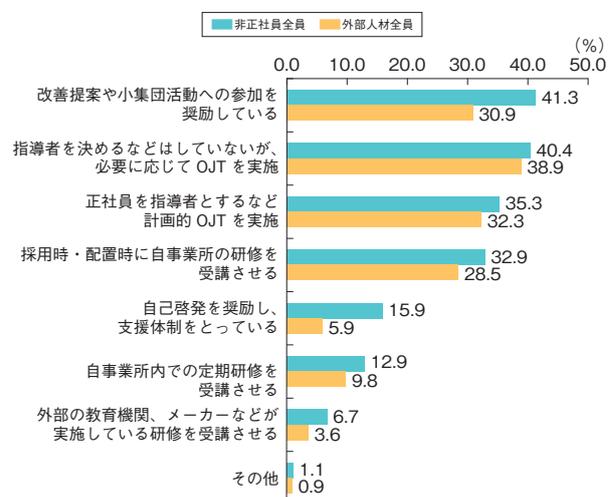
外部労働者についても、受入事業所による教育訓練の「支援」という位置づけで同様の分析を行うと、全体としては非正社員とほぼ同様の傾向が浮かび上がるが、非正社

図224-1 製造業におけるOFF-JT及び計画的OJTの実施状況



資料：厚生労働省「能力開発基本調査」（2008年）

図224-2 技能者・技術者として働く非正社員・外部労働者全員に対して教育訓練を行っている内容別事業所割合（複数回答）



資料：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2008年）

員については、事業所規模との関わりをみると、大規模事業所ほど全員対象の教育訓練実施率が高い、ないし規模と無関係の傾向がみられるのに対し、外部労働者では、大規模事業所ほど全員対象の教育訓練実施・支援率が低い、という逆の傾向にある。

これまで、こうした雇用形態等による職業能力形成機会の差を多少なりとも裏付ける要素として、従事する職務の専門性、求められる能力水準等の差、また、教育訓練投資の回収見込みに影響を及ぼす、想定される雇用期間の差、といった点があったが、既述のとおり、非正規労働者の職務の幅や専門性の水準について、正社員となお相違はあるものの、職域の幅の拡がりや職務の高度化とともに、徐々に正社員との差は縮小する傾向にある。

ものづくり現場において、これら者の一層の戦力化を図る上で、能力が一層発揮できるような環境を整備し、教育訓練や自己啓発への支援を積極的に推進することが中心的な課題といえる。

(2) 就業形態の多様化に伴う職業能力開発上の課題と方向性

上記の実態を踏まえるなら、拡大する非正規労働者の職業能力開発上共通の具体的な課題として、職場の構成員としての必要最小限の知識、心構え（その意味づけ、程度は雇用・就業形態によっても異なる）を習得するための基礎研修（新任研修や配属研修）の充実が、まずもって挙げられる。

具体的には、生産システムの全体像とそれ自身の作業の位置づけの理解、安全衛生、秘密保持といったコンプライアンスなど、職場の構成員としての必要最小限の要素が、共通の教育課題として挙げられる。こうした点を、採用・配属時に徹底することは、品質・安全確保といったものづくり現場の基盤確保に資するものであると同時に、その職場で働くことの意味づけ、自身の位置づけを明確化し、モラルを高め、スキル向上、定着促進にも寄与するものであり、非正社員、外部労働者の将来的なキャリア形成にもプラスに働くものと期待される。

このことは「定着しないから、職業能力開発投資も無駄なので行わない、このため益々魅力ない職場となり、人材確保、定着が進まない」といった悪循環を絶ち、好循環を形成することの第一歩ともなる。

また、就業形態が多様化することは、配置職場全体の「モザイク化」を意味するが、このことに伴い、具体的配置やその変更の判断に際しメルクマールとなる、職務の専門性・困難性と労働者の技能水準、それぞれの評価基準の確立と、その適切な運用が一層重要な課題となる。

この職業能力評価基準を、いわば「職場の共通言語」の一つとして有効活用し、複雑化する現場での多様な人材の最適配置とその見直し、進化を常に進めることが期待され

るものである。こうした観点から、個々の企業の取組はもとより、共通の職務を抱え共通の課題に直面する業界団体等が主体となり、実践的で、企業内部・外部両労働市場で通用する評価基準を整備すること、国や地方公共団体等の公的機関がこれを積極的に支援することが期待される。

次節でも触れる「ジョブ・カード制度」といった新たな仕組みが、こうした業界ごとの職業能力評価基準の開発、整備、活用等の取組の重要な契機ともなることが期待される。

非正社員、外部労働者がものづくり現場で一定中核的な業務に従事し、また、正社員登用といった仕組みが普及する中では、初期・基礎教育の充実はもとより、これに止まらず、本人のキャリアに係る要望、上記評価基準活用により把握した能力水準等を踏まえ、より高度・専門的な能力形成機会が用意され、段階的、計画的に提供される必要があることは当然のことである。

中小企業・事業所が単独で教育訓練資源を調達し、継続的に教育訓練を展開することには限界がある。行政機関、業界団体等が、企業の教育訓練プラン、労働者個々人のキャリアプランの策定、指導者、教材・設備と言った教育訓練資源の開発・調達、コーディネートに果たすべき役割は重要であり、また、その前提となる労働市場インフラの一層の整備が求められる。

また、外部労働者についていうと、企業において関係法令についての理解が深まる中、製造業企業の意識としても、実態としても、「派遣は派遣として」、「請負は請負として」、それぞれの位置づけ・実態に応じた導入・適正な区分が進みつつあり、外部労働者としての特徴、利点をより活かす方向での対応が、発注事業主側でもさらに進むことが予想される。

具体的には、発注者である製造業企業では、外部労働者の柔軟性、雇用リスクの低さ等のメリットを享受しつつ、その技能水準、ひいては製品の品質・性能の水準を維持し、高めることを求めており、請負事業者や派遣事業者としても、法令遵守の徹底を前提として、労働者派遣、業務請負のそれぞれについて、働き方の魅力を高め、能力開発やキャリア形成が促進される環境を整備していくことが求められている。

派遣労働者、請負労働者個々にみると、派遣労働者に対しては、派遣事業者による教育訓練機会の確保はもとより、就業の場である派遣先との協力の下、能力開発を進めるとともに、能力水準について適正に評価し、的確な配置、処遇の向上にもつながるよう努力していくことが求められ、既に、そうした取組が進められつつある。

また、請負労働者に対しても、同様に技能向上のための取組が求められているが、その前提として、定着率の向上が重要な課題となる。請負事業者にとっては、請負労働者に対し、具体的かつ明確に多様なキャリアパスを示すと

もに、請負労働者の希望に応じ職務経験の機会を付与し、従事した職務内容やその実績を適正に評価すること、雇用関係を継続しつつ、より長期、より高度で責任を負う職務への転換を希望する場合は、これが可能となる制度の導入、キャリアパスに関する相談、その他キャリア形成支援を推進するなど、昇進・昇格のルート確立、正社員登用等、雇用管理の改善を進めていくことなどが望まれる。加えて、外部労働者の技能を向上させることの意義について、発注元事業主等とも意思疎通を行い、技能向上に向けた協力関係を作っていくことが重要である。

現実には、派遣先事業所となるものづくり現場が、自社の正社員用に設けた教育訓練施設を活用し、派遣先の立場で、派遣労働者をも含め、派遣開始時や新たな業務従事時等の節目を捉え、体系的な教育訓練を展開するといった事例も認められるようになっている。

さらに、労働者派遣や業務請負の業界団体においても、関係法令の遵守徹底を啓発、推進するとともに、労働者の能力開発、処遇につながる能力評価に関する取組や労働者が主体的にキャリア形成を行うことのできるモデルづくり、普及などの取組に一層力をいれていくことが期待される。

正社員については、1990年代半ばには、経済の長期停滞が続く中で、企業においては教育訓練費も含めた総人件費の削減が進められ教育訓練投資額も低下した。その後景気が回復軌道に乗るとともに、教育訓練投資も低下する以前の水準に回復しつつある。こうした中で、正社員については、本項(1)でみたとおり、OFF-JT実施事業所割合は8割弱、計画的なOJT実施事業所割合は約5割と非正社員と比較すればかなり高い割合で実施されている。今後は、業務の必要性に応じてOJTによる業務経験の蓄積とOFF-JTによる専門知識の獲得をさらに進めるとともに、小集団活動による品質改善活動や生産・改善情報の共有などを通じた人的ネットワークの活性化による知識・価値の共有化がさらに推進されていくことが期待される。

以上の分析を通じ、ものづくり産業を巡る環境変化と、これに伴う喫緊の経営課題を踏まえ、人材の多様化——非正社員、外部労働者の量的拡大はもとより、雇用形態等の種別の多様化、職域の幅の拡がり、専門性や変化への対応を要し、製品の質を左右する分野への従事といった質的变化——が発生し、このことが、非正社員、外部労働者の一部の実質的な内部人材化（ものづくり現場チームへの組込み）をもたらし、これら人材、また、中堅技術・技能者、管理職層を含むものづくり現場全体としての効果的な生産・人事管理システム、これに即した教育訓練プログラム及びキャリア展望の明確化等の人材マネジメントシステムを確立しないと、技能継承や、経営課題に即した効率的な生産、高付加価値の実現、さらには個々の現場、また、ものづくり産業全体としての持続が困難となりかねず、さ

らに、次代を担う若者世代の相当数を包摂するこれら人材の計画的キャリア形成もかなわない、といった問題構造の全体像と、これらを踏まえた職業能力開発施策の基本的方向性が明らかになった。

国において、こうした取組が促進されるよう制度上の整備、環境づくりに引き続き努めていくことが重要であり、こうした観点から現在進めつつある具体の施策について、次節で触れることとする。