

モノ作りを支える人材関連サービスの高度化に向けた研究会 とりまとめ

平成19年8月

経済産業省 商務情報政策局 サービス産業課

1, モノ作り現場における製造請負・派遣に係る背景

(1) 若年者のモノ作り離れの進展

製造業における新規学卒入職者数の推移は、平成15年は13万4千人と過去最低となり、平成4年のピーク時と比較すると60.6%減少。また、新規学卒者の製造業への入職割合も減少を続けており、平成15年は14.7%と過去最低。平成16年には新規学卒入職者数・割合ともに増加に転じたものの、平成以降のトレンドはいずれも減少傾向である。

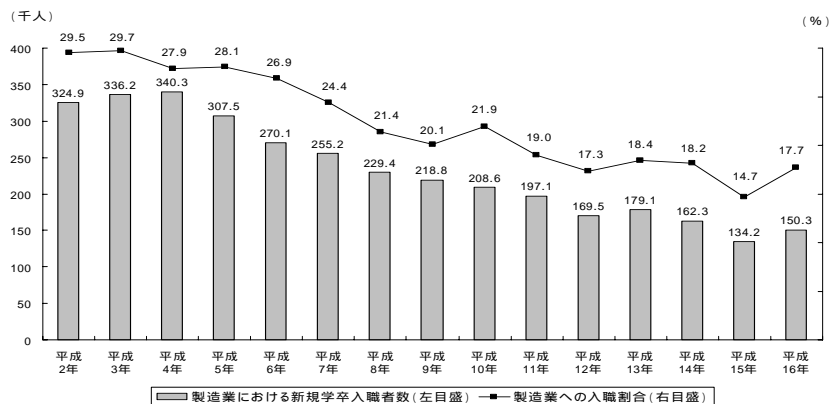
(2) 製造請負・派遣活用の拡大

一方、製造現場では、製造請負・派遣()が増加しており、物の製造に係る派遣労働者数が11.6万人、請負労働者数が86.6万人、併せて98.2万人の外部人材が働いている。これは、製造現場における労働者の19.2%に該当する。(厚生労働省「平成16年派遣労働者実態調査」、「平成16年雇用動向調査」から経済産業省が推計。)

(3) より高度な業務への製造請負・派遣への進展

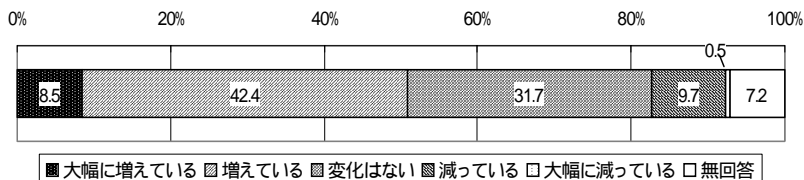
製造請負・派遣ベンダー企業の就業者が就業する業務について、現状では「短期的な需要変動がある業務」、「中期的には一定規模の量がある業務」、「良品等を見分けるスキルが必要な業務」の順で多くなっている。しかしながら、今後の活用についてみると、「良品等を見分けるスキルが必要な業務」のニーズが現状と比べて高くなっている他、「設備の保全まで担当が必要な業務」、「改善提案ができることが必要な業務」についてもニーズが高まっており、今後は、これまで以上に高いスキルが必要となる業務へのニーズが高まっている。

製造業における新規学卒入職者数と製造業への入職割合の推移



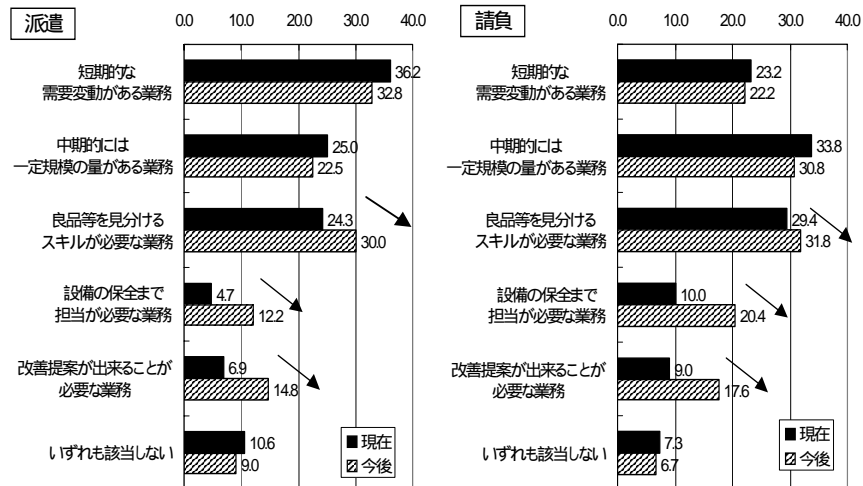
厚生労働省「平成16年雇用動向調査」

直近1年間の外部人材の人数の変動(工場長:n=401)



本調査によるアンケート結果(平成17年)

ベンダーの就業者が就業する業務(現在/今後)



本調査によるアンケート結果(平成17年)

製造請負とは、製造業を行うユーザー企業に対してベンダー企業(請負会社)が業務の完成を請け負うことであり、派遣とは、ユーザー企業に対してベンダー企業(労働者派遣事業所)が就業者を通じて提供するサービスをいう。

2, モノ作り現場における製造請負・派遣活用の課題

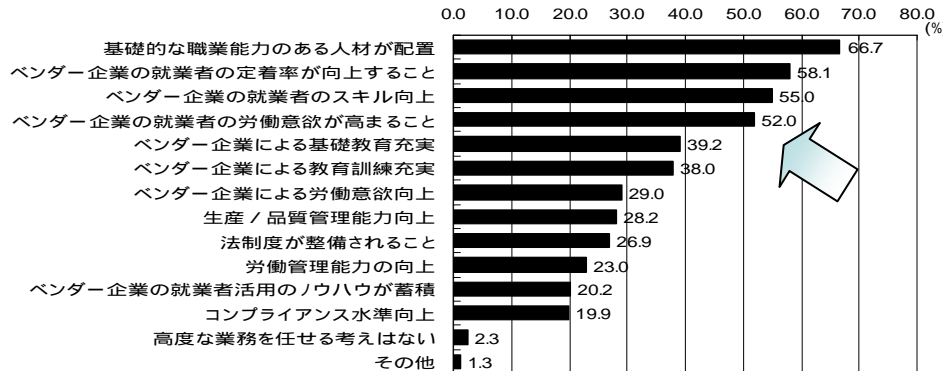
(1) 就労者の定着率向上とスキル向上の必要性

これまで以上に高いスキルが必要な業務へのニーズが高まっている中で、ベンダー企業の就業者の定着率向上、労働意欲向上及びスキル向上が求められている。

(2) 製造請負・派遣の高度化を困難にしている要因

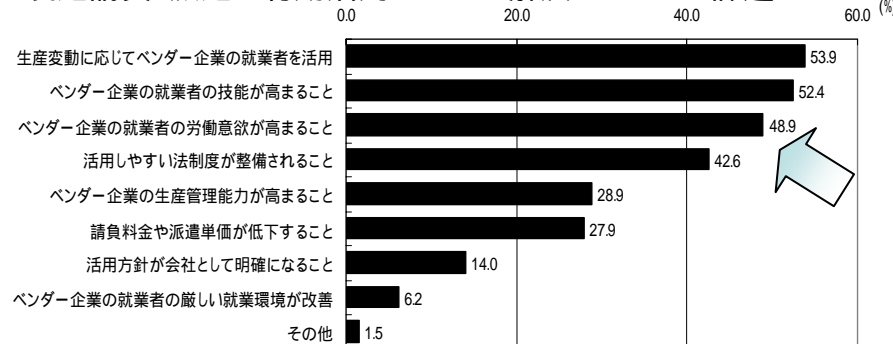
ベンダー企業の就業者の定着率、労働意欲及びスキルの向上のためには、ベンダー企業の就業者に対して、就業のインセンティブを与えるような賃金制度の整備や人材育成が必要である。製造請負・派遣における人材育成・処遇、評価が一体となって機能するためにはユーザー企業とベンダー企業の連携が不可欠であるが、現在は有効な取組が行われていない。

高度な業務を製造請負・派遣に任せるために必要なこと



出典: ユーザー(製造課長)アンケート調査(平成17年)

製造請負・派遣の有効活用のために解決されるべき課題



出典: ユーザー(工場長)アンケート調査(平成17年)

製造請負・派遣のサービスの質の向上に向けた課題

- ・ 定着期間や出勤率に応じて時間給も上昇させ、インセンティブを付与する取り組みを行っている。派遣社員の場合、人材育成はユーザーが担うため、自社でさらなる教育投資を行うまでには至っていない。(ベンダーL社)
- ・ ベンダー企業の就業者のモチベーションを高めるためには、適切な評価と同時に処遇面での整備が必要である。その上で人材育成ができれば良い。しかし実態は、評価はユーザーが行うしかなく、処遇はベンダーが行うしかない。評価と処遇が連動するためには、両者の連携が不可欠である。(ベンダーA社)
- ・ ベンダー企業の就業者の育成については、同時に処遇面での整備が必要であるが、その実現のためには、高い能力を持った外部人材の単価を上げるような取り組みが必要であり、それはベンダーだけでは解決できない課題である。(ベンダーD社)

出典: 本調査におけるヒアリング調査結果

3, ベンダー企業の就業者の定着促進と就業意欲の向上に向けた取組のあり方 ～ 分析の枠組み～

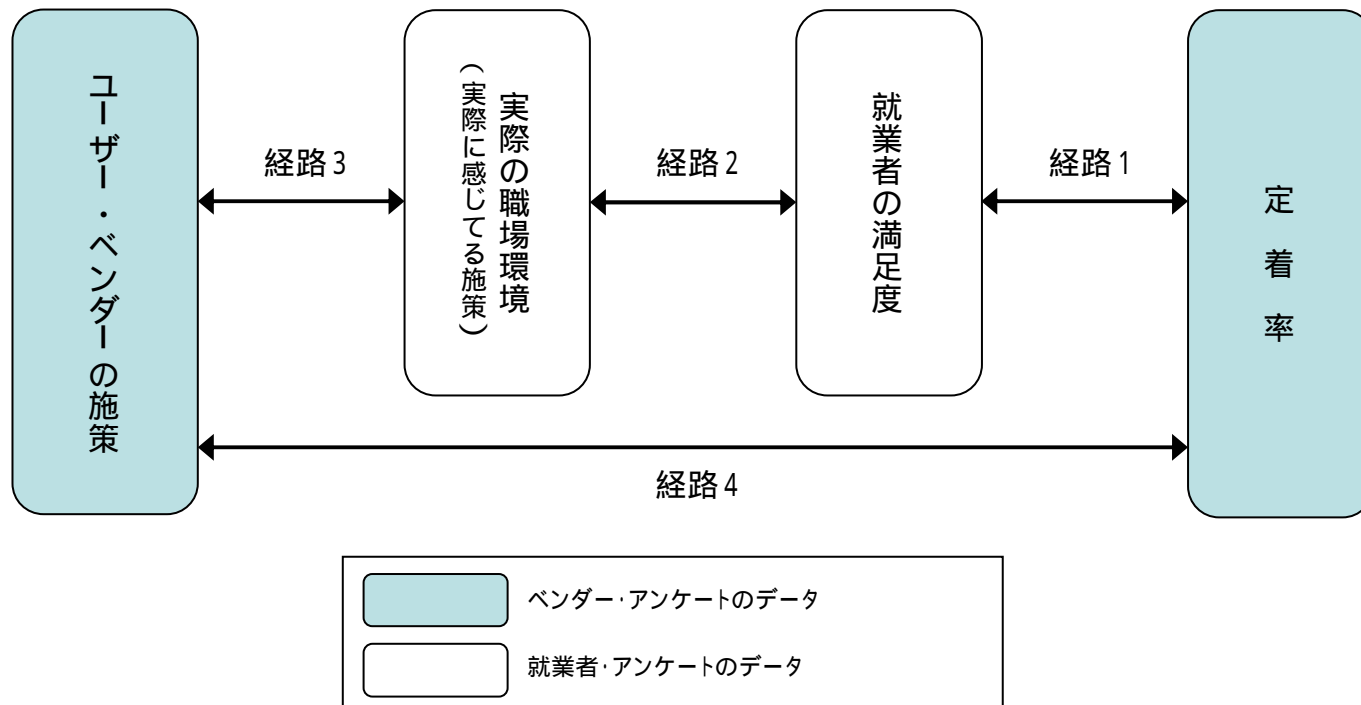
製造請負・派遣を活用したモノ作りの高度化に向けて、ユーザー企業とベンダー企業の施策がどのように影響を及ぼしているのかについて、以下の4つの枠組みから検証を行った。

経路1 - ベンダー企業の就業者の満足度の向上は所属する事業所の定着率の向上に結びついているか。

経路2 - ベンダー企業の就業者が感じ取った施策は就業者の満足度の向上に結びついているか。

経路3 - ユーザー・ベンダーが実施する施策をベンダー企業の就業者が感じ取っているか。

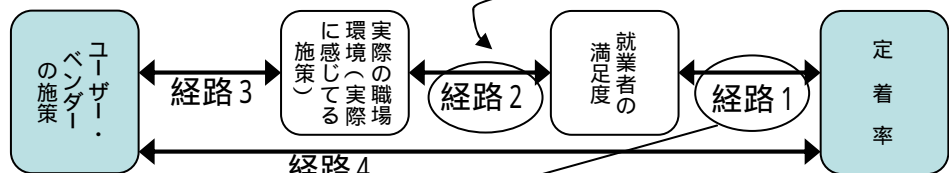
経路4 - ユーザー・ベンダーが実施している施策は、直接的にベンダー企業の就業者の定着率を高めるのか。



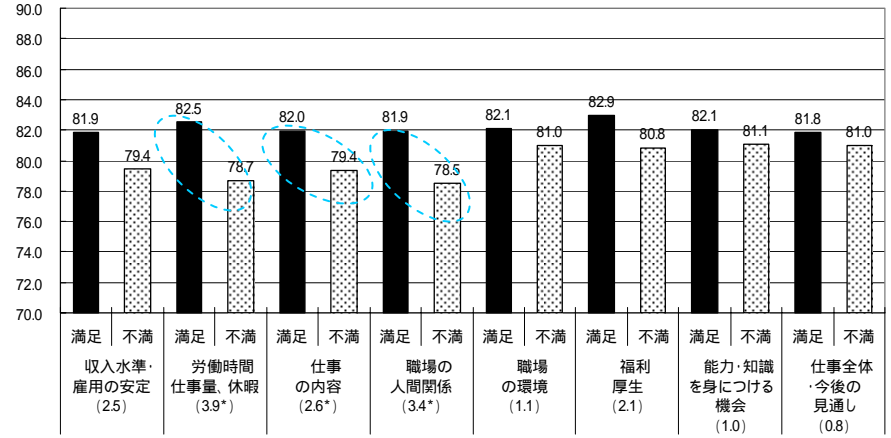
3, ベンダー企業の就業者の定着促進と就業意欲の向上に向けた取組のあり方

- ・経路1 「就業者の満足度が定着率の向上に結びついているか」の検証
労働時間・仕事量、休暇、 仕事の内容、 職場の人間関係、について、就業者の満足度が高いほど定着率が高い。
- ・経路2 「就業者が実際に感じ取った施策は、満足度の向上に結びついているか」の検証
ベンダー企業の就業者がいずれの施策を感じている場合にも、満足度は高くなる。

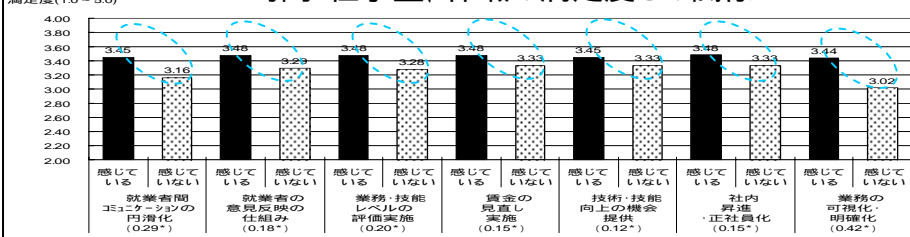
➡ **定着率と満足度、満足度と就業者が実際に感じる施策の間にはそれぞれ相関あり**



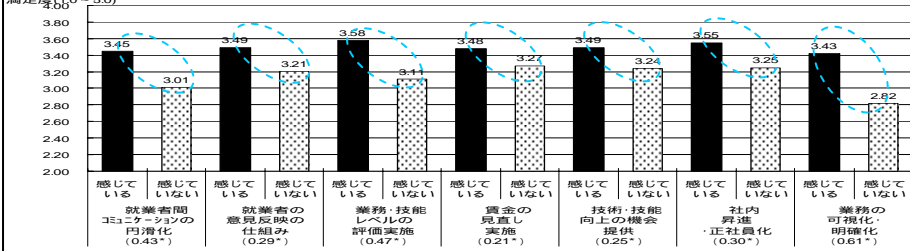
経路1 ベンダー企業の就業者の定着率と満足度の関係



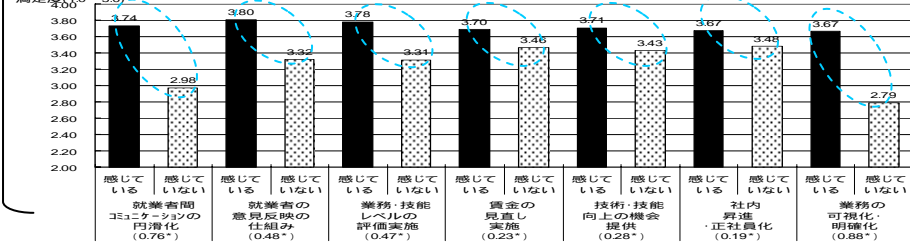
経路2 - 1 ベンダー企業の就業者が感じる施策と労働時間・仕事量、休暇の満足度との関係



経路2 - 2 ベンダー企業の就業者が感じる施策と仕事の内容の満足度との関係



経路2 - 3 ベンダー企業の就業者が感じる施策と職場の人間関係の満足度との関係



各項目の括弧内の数値は、平均定着率の差違。また、平均値の差を検定し、その差が有意であると認められるものに「*」を付し(有意水準5%)、グラフに丸を付している。

3, ベンダー企業の就業者の定着促進と就業意欲の向上に向けた取組のあり方

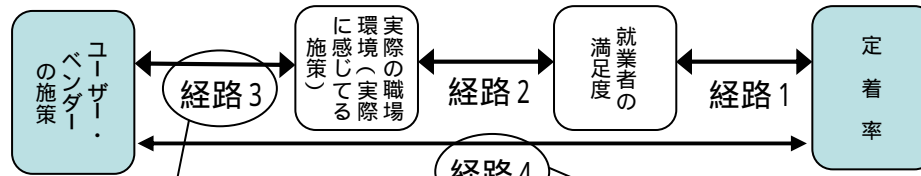
・経路3 「ユーザー・ベンダーの施策と就業者が実際に感じている施策」の検証

「就業者間コミュニケーションの円滑化」については、ユーザーやベンダーが実施している以上に、就業者は実際に現場で感じ取っている一方、「就業者の意見反映の仕組み」等については、ユーザー・ベンダーが実施しているよりも、就業者が感じ取っている割合が大きく下回っているなど、両者の認識にギャップが生じている。

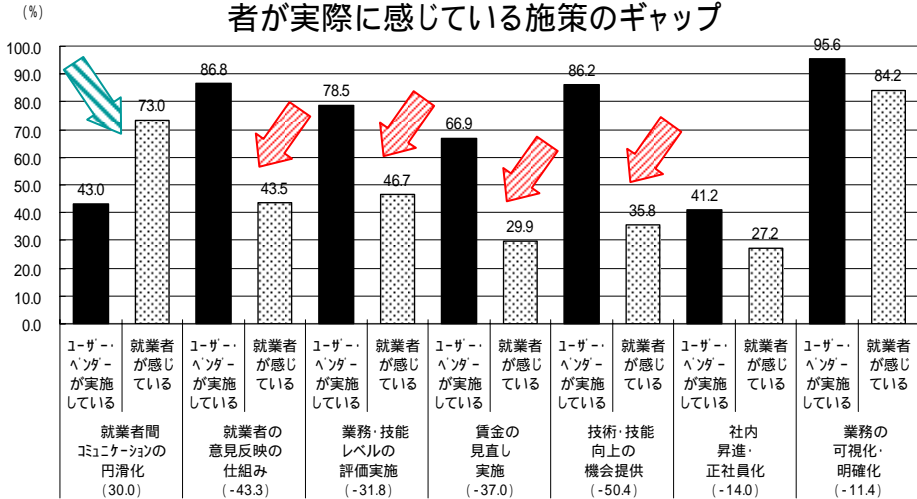
・経路4 「ユーザー・ベンダーの施策は定着率の向上に結びついているか」の検証

一部(「就業者間のコミュニケーションの円滑化」)について、施策が定着率の向上に結びついているものの、その他の施策について、定着率との間に相関は見られない。

➡ **ユーザー・ベンダーの施策と就業者の実際の職場環境(感じている施策)にはギャップあり**



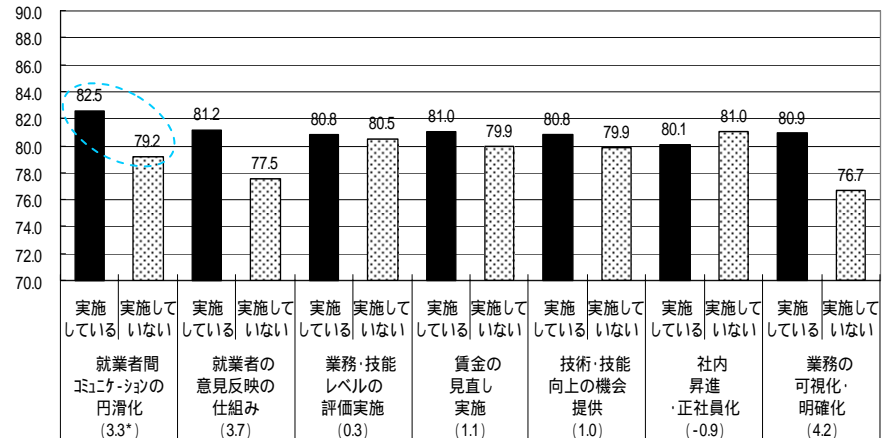
経路3 ユーザー・ベンダーの施策とベンダー企業の就業者が実際に感じている施策のギャップ



就業者が感じている方が20%以上高い -

ユーザー・ベンダーが実施している方が20%以上高い -

経路4 ユーザー・ベンダーの施策と定着率の関係



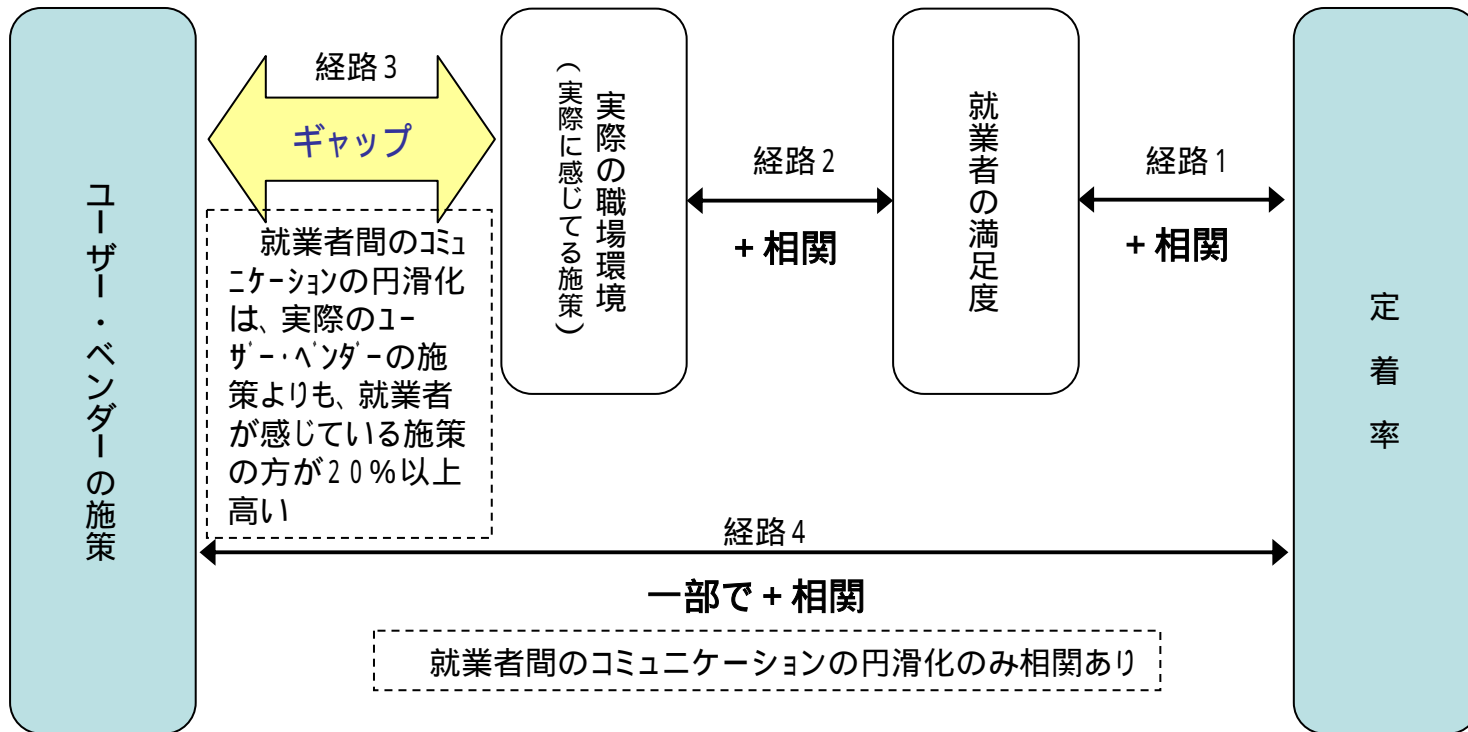
各項目の括弧内の数値は、平均定着率の差違。また、平均値の差を検定し、その差が有意であると認められるものに「*」を付し(有意水準5%)、グラフに丸を付している。

3, ベンダー企業の就業者の定着促進と就業意欲の向上に向けた取組のあり方

・ユーザー・ベンダーの施策が定着率に結びつくための課題(検証結果のまとめ)

ベンダー企業の就業者の満足度と定着率、満足度と就業者が実際に感じる施策の間にはそれぞれ相関がある。しかし、ユーザー・ベンダーの施策と就業者が実際に感じている環境にはギャップがあるほか、ユーザー・ベンダーの施策と定着率の関係も、一部を除き相関は見られなかった。このことから、どのようにしてベンダー企業の就業者が施策を感じ取れるようになるかが、定着率向上の鍵となると考えられる。

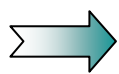
➡ **ユーザー・ベンダーの施策を就業者に伝えることができれば、定着率の上昇が期待できる。**



4, 現在のモノ作り意識の違いから見たベンダー企業の就業者の定着率向上策

モノ作り意識の高いベンダー企業の就業者に対する満足度を高めることは、モノ作り意識の低い就業者の満足度を上げる場合よりも定着率向上に有効。

(例えば、「仕事の内容」「職場の人間関係」「職場の環境」などの満足度が高い場合は、モノ作り意識の低い就業者の満足度を高める場合に比べて、定着率が大きく高まる。)



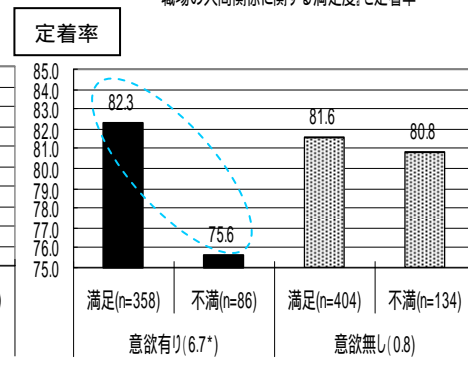
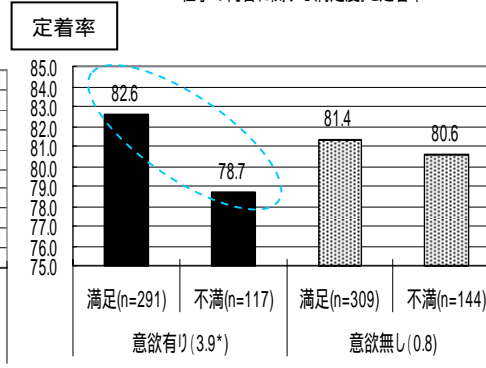
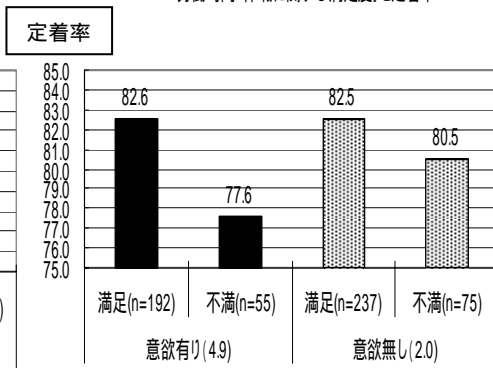
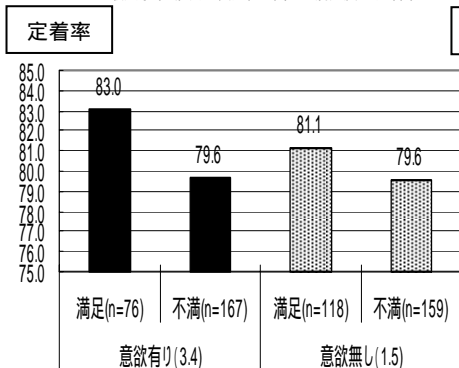
ベンダー企業の就業者の定着率を向上させるためには、モノ作り意識の高い就業者を増やすこと及びモノ作り意識の高い就業者の満足度を高めることが重要。

『収入水準・雇用の安定性に関する満足度』と定着率

『労働時間・休暇に関する満足度』と定着率

『仕事の内容に関する満足度』と定着率

『職場の人間関係に関する満足度』と定着率

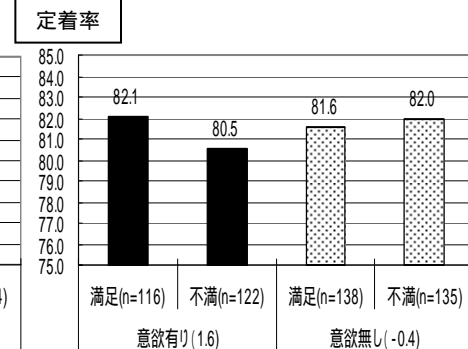
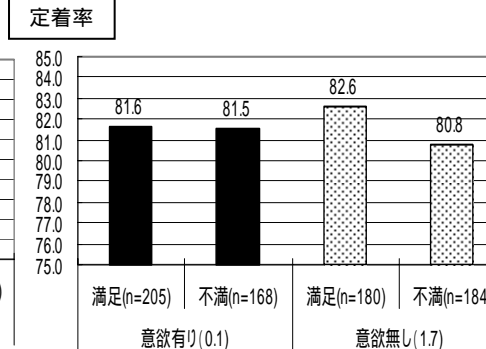
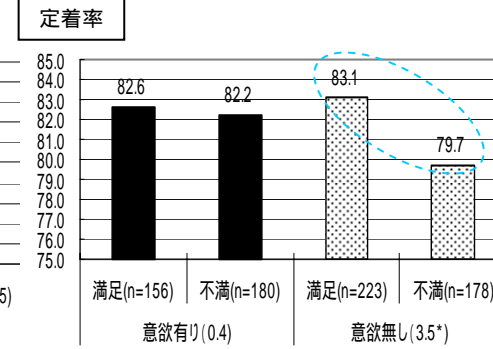
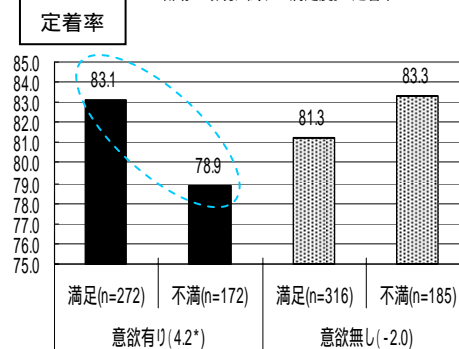


『職場の環境に関する満足度』と定着率

『福利厚生に関する満足度』と定着率

『能力・知識を身につける機会に関する満足度』と定着率

『仕事全体・今後の見通しに関する満足度』と定着率



各項目の括弧内の数値は、平均定着率の差。また、平均値の差を検定し、その差が有意であると認められるものに「*」を付し(有意水準5%)、グラフに丸を付している。

5, ベンダー企業の就業者のモノ作り意識向上のための施策

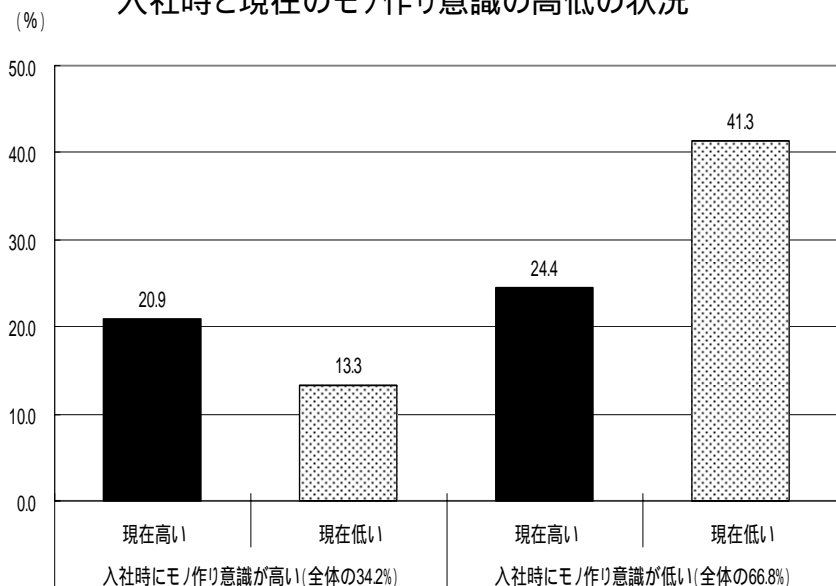
(1) 入社時と現在のモノ作り意識の変化

現在、モノ作り意識が高い就業者の約半数は入社時はモノ作り意識が低く、また、入社時にモノ作り意識が高かった就業者のうちの約25%はその後モノ作り意識が低くなっている。つまり、就業者のモノ作り意識は、職場環境等何らかの要因により入社後も変化すると言える。

(2) 現在のモノ作り意識の高低に影響を及ぼす要素

入社時にモノ作り意識の高い就業者に対しては、個々の就業者のスキルを適切に評価し処遇に反映させる仕組みや、仕事内容の高度さを就業者が感じられるようにすることが、モノ作り意識を高く維持する上で重要。また、入社時にモノ作り意識の低い就業者に対してモノ作り意識を高めるためには、仕事内容の高度さや、周囲のモノ作り意識の高さが有効。

入社時と現在のモノ作り意識の高低の状況



入社時のモノ作り意識別にみた現在のモノ作り意識に関する回帰式の概要

説明変数	現在のモノ作り意識の高低に影響を及ぼす要素	
	入社時のモノ作り意識が高い就業者	入社時のモノ作り意識が低い就業者
仕事内容の高度さ	+	++
周囲のモノ作り意識		+++
現在の賃金水準		
長時間労働		
施策を感じている度合い	++	

(備考) プロビット分析、+++ : 棄却水準1%未満、++ : 5%未満、+ : 10%未満で、それぞれプラスで有意な(統計上ほぼ間違いなく影響を与えていると判断できる)係数になる。

6 , 外部人材を活用したモノ作り高度化に向けた今後の方向性と具体的取り組み

優良事例に基づくユーザー・ベンダー・就業者間のWin-Win-Winの関係実現

ベンダー企業の就業者の定着率を高めるためには、就業者の満足度を高めることが必要であるが、ユーザー・ベンダーの施策を就業者が感じられる状況になっていないため、施策が定着率を高める上で効果的に効いていない。定着率向上のためには、先進的な優良事例に学びながら、ユーザー・ベンダーが連携して施策を行うことが必要。このような施策を通じて、ユーザー企業、ベンダー企業及びベンダー企業の就業者が三位一体となったWin-Win-Winの関係を構築していくことが重要である。

円滑なWin-Win-Winの関係の構築を可能とする環境整備

ベンダー企業が自社の経営上の強みを明確に認識して競争力を差別化する努力を行うと共に、ユーザー企業は「製造請負・派遣サービスを戦略的に活用する」意識を持った上でベンダー企業と連携していくことが必要。また、製造請負・派遣サービスの高度化を伴うユーザー企業とベンダー企業の連携が円滑に進むよう環境整備を図ることが重要である。

意欲向上に資するベンダー企業の就業者のキャリアアップ・パスの構築

ベンダー企業の就業者のモチベーションを高めるためには、モノ作りの現場の就業者が競争力を担う人材として活躍できる就業環境を提供することが必要である。このためには、ベンダー企業とユーザー企業が合意の上で、ベンダー企業の就業者のキャリアアップ・パスを構築し、中長期的に人材育成に取り組むことが必要である。具体的には、ベンダー企業の就業者の職業能力や実務経験を外形的に評価できる評価システムを構築し、その評価制度がベンダー企業における就業者の処遇に活用することにより、就業者自身に対してキャリアアップのモチベーションを与えることが重要である。