

## 大阪の産業活動を担う人材の現状と課題

本章では、大阪の産業活動を担って働く人材の特徴的な状況について、統計データを用いて明らかにするとともに、産業活動の主体である企業における経営人材をめぐる状況、人材の確保と育成、社内外人材の活用の現状と今後の方向など人材面の対応について分析を行う。

## 第1節

## 統計データからみた特徴

## 1. 従業者数

(大阪府は全国第2位の従業者数を有し、その数は関西圏府県の中で突出)

大阪府の民営事業所従業者数は減少傾向ながら、平成16年に4,067千人であり、これは都道府県別で東京

都に次ぎ全国第2位である。特に関西圏で見ると、大阪府と府県境を接する4府県（兵庫県、京都府、奈良県、和歌山県）の合計をも上回る、突出した従業者数を有している（図表I-2-1）。

図表I-2-1 都道府県別民営事業所従業者数及び全国に占める割合  
(上位10位と関西圏の府県)

順位	都道府県	従業者数(人)	全国に占める割合(%)
1	東京都	7,752,604	14.9
2	大阪府	4,067,294	7.8
3	愛知県	3,336,547	6.4
4	神奈川県	2,967,599	5.7
5	埼玉県	2,244,443	4.3
6	北海道	2,112,225	4.1
7	福岡県	2,013,973	3.9
8	兵庫県	2,001,934	3.8
9	千葉県	1,831,187	3.5
10	静岡県	1,661,281	3.2
13	京都府	1,044,411	2.0
27	滋賀県	532,384	1.0
39	奈良県	393,053	0.8
42	和歌山県	343,577	0.7
	全 国	52,067,396	100.0

資料：総務省『平成16年事業所・企業統計調査』。

(注) 従業者とは、当該事業所に所属して働いているすべての人をいう〔他の会社や下請先などの別経営の事業所へ派遣している人を含むが、当該事業所で働いている人であっても、他の会社や下請先などの別経営の事業所から派遣されているなど、当該事業所から賃金・給与（現物給与を含む。）を支給されていない人は含まない。なお、個人経営の事業所の家族従業者は、賃金・給与を支給されていなくとも従業者を含む〕。

### (多くの産業大分類項目でも全国上位の従業者数)

また大阪の特徴として、従業者数自体が多だけでなく、特定の産業に大きく偏らず、多様な産業に分散して集積しているという特徴がある。産業大分類19項目のうち、「公務（他に分類されないもの）」と「分類不能の産業」の2つを除いた17項目の産業大分類別従業者数を都道府県別にみても、大阪府は、農業、林

業、漁業、鉱業、複合サービス事業を除いた12項目の産業において、都道府県別順位で上位にある。すなわち、製造業は愛知県、東京都に次いで第3位であるが、それ以外の11項目の産業ではいずれも東京都に次いで第2位の従業者数を有している。このように大阪には、仕事を通じて多様な産業活動を支える人材の厚い集積がみられる（図表I-2-2）。

図表I-2-2 産業大分類別都道府県別従業者数

順位 項目	第1位			第2位			第3位			全国 人数	備考
	都道府県	人数	全国比 (%)	都道府県	人数	全国比 (%)	都道府県	人数	全国比 (%)		
農業	北海道	20,601	12.4	新潟県	8,092	4.9	長野県	7,192	4.3	166,338	大阪府は45位(978人(全国比 0.6%))
林業	北海道	3,461	19.9	岩手県	843	4.8	岐阜県	766	4.4	17,410	大阪府は41位(82人(全国比 0.5%))
漁業	北海道	5,372	14.0	長崎県	4,128	10.7	鹿児島県	3,154	8.2	38,468	大阪府は44位(83人(全国比 0.2%))
鉱業	北海道	3,484	9.3	新潟県	2,741	7.3	東京都	2,509	6.7	37,549	大阪府は45位(150人(全国比 0.4%))
建設業	東京都	465,174	10.6	大阪府	257,652	5.9	愛知県	243,016	5.5	4,382,413	
製造業	愛知県	909,733	9.2	東京都	882,883	8.9	大阪府	751,469	7.6	9,940,449	
電気・ガス・ 熱供給・水道業	東京都	25,602	13.6	大阪府	13,755	7.3	愛知県	12,386	6.6	188,914	
情報通信業	東京都	641,171	46.4	大阪府	123,950	9.0	神奈川県	98,011	7.1	1,382,316	
運輸業	東京都	388,162	13.8	大阪府	227,755	8.1	愛知県	182,531	6.5	2,822,174	
卸売・小売業	東京都	1,816,958	14.9	大阪府	1,028,960	8.4	愛知県	737,136	6.0	12,218,819	
金融・保険業	東京都	340,659	23.8	大阪府	112,493	7.9	愛知県	73,581	5.1	1,431,140	
不動産業	東京都	239,874	24.8	大阪府	109,391	11.3	神奈川県	74,234	7.7	965,827	
飲食店、宿泊業	東京都	755,786	15.7	大阪府	369,023	7.7	神奈川県	307,651	6.4	4,816,722	
医療、福祉	東京都	426,928	10.3	大阪府	320,015	7.7	神奈川県	252,325	6.1	4,156,236	
教育、学習支援業	東京都	270,285	19.8	大阪府	110,589	8.1	神奈川県	105,119	7.7	1,367,742	
複合サービス事業	北海道	24,667	6.9	長野県	12,890	3.6	静岡県	12,032	3.4	355,781	大阪府は13位(8,477人(全国比 2.4%))
サービス業 (他に分類され ないもの)	東京都	1,481,815	19.0	大阪府	632,472	8.1	愛知県	470,462	6.0	7,779,098	
全産業	東京都	7,752,604	14.9	大阪府	4,067,294	7.8	愛知県	3,336,547	6.4	52,067,396	

資料：総務省『平成16年事業所・企業統計調査』。

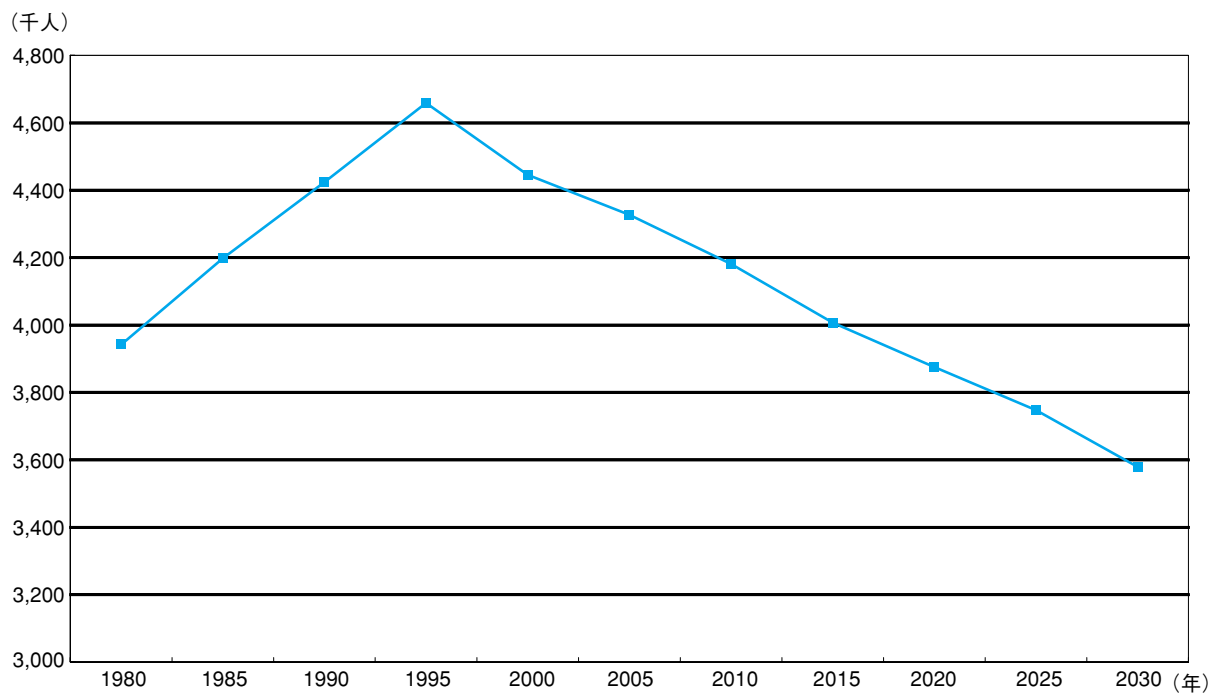
## 2. 労働力人口の推移と見通し

### (すでに始まっている労働力人口の減少)

しかし、前章でみたように少子高齢化により今後、大阪府の15～64歳の生産年齢人口は減少すると予測されている。こうした中で、15歳以上の人口の就業者と完全失業者とを合計した労働力人口も、1995（平成7）

年の4,659千人をピークにすでに減少しており、2005（平成17）年には4,327千人となっている（対1995年比7.1%減）。2005年の労働参加状況が今後も変わらないとすると、2005年から2030年までに労働力人口はさらに17.3%も減少すると推計され、労働力確保に深刻な影響を与えるものと懸念される（図表I-2-3）。

図表 I - 2 - 3 労働力人口の推移と見通し



資料：1980（昭和55）年から2005（平成17）年までの労働力人口は総務省『国勢調査』。2010年以降は、2005（平成17）年『国勢調査』による性別、年齢階級別の労働力人口比率（労働参加率）がその後も続くと仮定し、大阪府企画室『大阪府の将来推計人口』（平成16年）の男女別年齢別人口推計値に基づいて、予測値を算出した。

$$\text{算出式：} t \text{ 年労働力人口予測値} = \sum_i \sum_j P_{ij} X_{ij}^t$$

$X_{ij}^t$ ：t年の性別i，年齢階級jの予測人口

$P_{ij}$ ：2005年の性別i（=男or女）、年齢階級jの労働力人口比率

### 3. 雇用者全体に占める臨時雇の比率

（雇用者全体に占める臨時雇の比率が、高齢者層のほか、20歳代で大きく上昇）

また、近年の就業構造をめぐる変化として、雇用者全体に占める臨時雇（日々または1年以内の期間を定めて雇用されている人）の比率の高まりがあげられる。国勢調査のデータによれば、平成12年から17年にかけて大阪府の雇用者全体に占める臨時雇の比率は、女性の15～19歳層を除くすべての年齢層で上昇している。

特に男性については、65歳以上の高齢者とともに、20歳代のポイントが上昇している。女性についても20歳代前半のポイントが上昇している（図表I-2-4）。こうした若年者層の臨時雇の比率の高まりは、大阪全体として若年者の職業能力形成においてマイナスとならないか、また次節で述べる、企業が正社員の中途採用時の選考の際に重視する「経験」を積むうえで、マイナスとならないか懸念される。

図表 I - 2 - 4 大阪府の雇用者全体に占める臨時雇の比率と変化

	平成12年			平成17年					
	男女	男性	女性	男女		男性		女性	
	%	%	%	%	12年との ポイント差	%	12年との ポイント差	%	12年との ポイント差
総数	13.8	8.6	21.3	16.1	2.3	10.6	2.0	23.2	1.9
15～19歳	44.2	40.9	47.8	44.3	0.1	41.8	0.9	46.8	-1.0
20～24歳	20.5	21.2	19.9	24.2	3.7	25.5	4.3	22.9	3.0
25～29歳	10.2	6.6	15.0	12.8	2.6	9.6	3.0	16.5	1.5
30～34歳	9.0	4.1	17.6	10.9	1.9	5.6	1.5	18.8	1.2
35～39歳	9.4	3.2	20.2	11.3	1.9	4.5	1.3	21.4	1.2
40～44歳	10.8	3.3	22.0	12.5	1.7	4.0	0.7	23.5	1.5
45～49歳	11.9	4.1	22.7	13.0	1.1	4.1	0.0	23.9	1.2
50～54歳	11.8	4.5	22.4	13.6	1.8	5.5	1.0	23.9	1.5
55～59歳	12.1	5.7	22.3	14.1	2.0	7.0	1.3	24.1	1.8
60～64歳	25.3	22.6	29.7	28.0	2.7	25.4	2.8	32.3	2.6
65歳以上	32.0	32.7	30.5	36.0	4.0	37.6	4.9	33.2	2.7

資料：総務省『国勢調査』。

(注) 臨時雇とは、日々または1年以内の期間を定めて雇用されている人。

#### 4. 有効求人倍率と失業率との関係

(有効求人倍率に対して、他の都道府県より相対的に高い失業率)

さらに、労働市場における大阪府の特徴として、有効求人倍率の高さに比べて失業率が他の都道府県より相対的に高いことがあげられる。

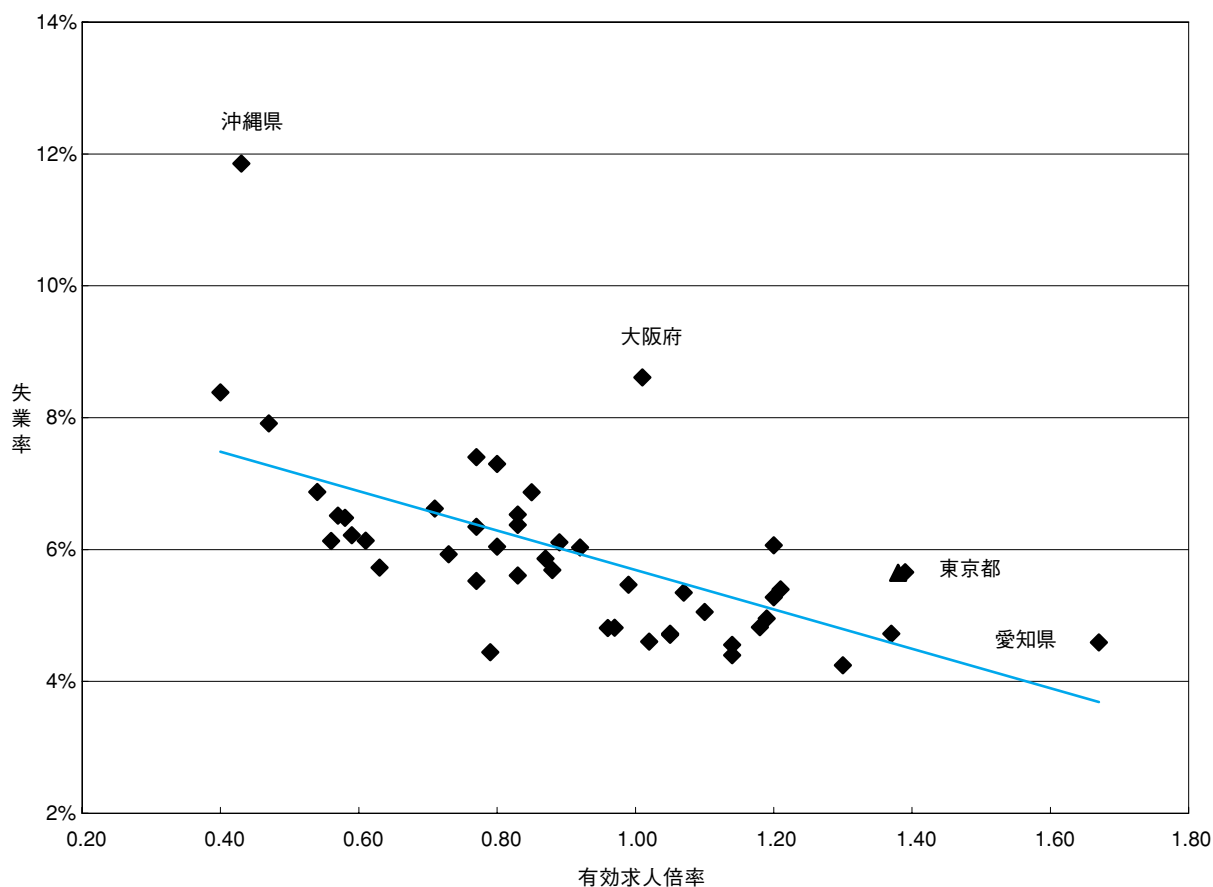
平成17年における都道府県別の有効求人倍率と失業率との関係を見ると、一般に有効求人倍率が高い地域は、求職者数に比べて多くの求人があるため失業率が低い(図表 I - 2 - 5)。

実際、有効求人倍率と失業率との間には負の相関が観察されるが、大阪府はこの推計式から大きく上に外

れている。

この背景には、大阪ではパートタイム労働者の流動性が高い〔平成18年平均の労働異動率の事業所規模5人以上のデータでは、大阪府の一般労働者の入職率は1.44、離職率は1.49と全国の指標それぞれ1.55、1.56を下回っているが、大阪府のパートタイム労働者の入職率は4.28、離職率は4.12と全国の指標それぞれ4.02、3.85を大きく上回っている(厚生労働省『毎月勤労統計調査』、大阪府『毎月勤労調査地方調査月報』)〕うに、求職者側の正社員志向、求人側の非正規社員志向など、労働供給側、需要側双方のニーズの偏りによる雇用のミスマッチなどがあると考えられる。

図表 I - 2 - 5 都道府県別の失業率と有効求人倍率



資料：有効求人倍率は厚生労働省『職業安定業務統計』平成17年平均値、失業率は総務省『国勢調査』（平成17年）より作成。

以上、大阪府で働く人材の確保についてマクロ統計データからみた問題点として、①「労働力人口がすでに減少し始めており、今後労働力人口比率（労働参加率）が高まらないと、労働力確保に深刻な影響を与えかねないこと」、②「雇用者に占める臨時雇の比率が

高まっているが、20歳代の臨時雇の比率の高まりは、若年者の職業能力形成などにマイナスの影響を与えないか懸念されること」、③「有効求人倍率が高いにもかかわらず、失業率も相対的に高いこと」があげられる。

## 第2節

# 大阪の産業活動を担う人材の現状と課題

大阪産業の発展のためには、産業集積を構成する企業群が自社の競争力を維持、強化していくことが不可欠である。また、働く者にとって魅力ある企業が多数集積することが、他の地域への人材の流出を防止し、人材の定着化につながり、さらに他地域から人材を惹きつけることにつながる。

そこで、本節では、産業活動の主体である府内企業における人材面の対応について、経営人材をめぐる状況、人材の確保と育成、社内外の人材活用の状況と今後の方向などを分析することにより、大阪の産業活動を担う人材の現状と課題について検討する。

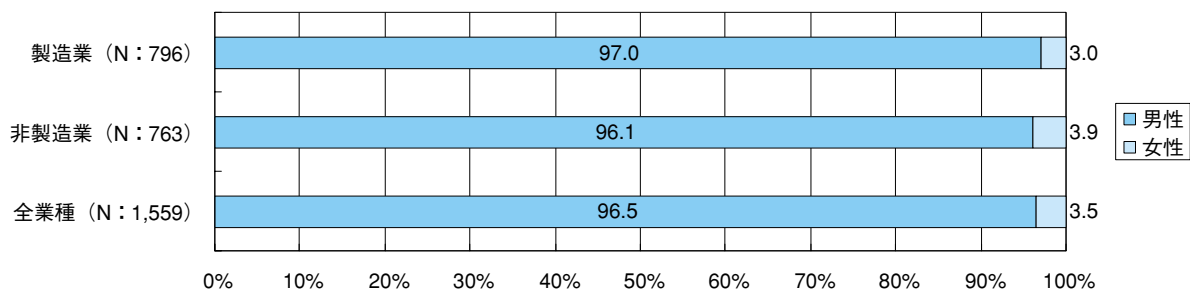
### 1. 企業の経営人材

(製造業、非製造業とも社長は男性が圧倒的)

企業経営においては、経営の舵取りを行う社長はじめ経営者の果たす役割がきわめて重要である。ここでは、こうした経営人材の状況を検討する。

まず社長の性別をみると、製造業、非製造業を問わず、男性社長が圧倒的に多く、女性社長はわずかである(図表 I-2-6)。また社長を含む女性役員がいる企業は、製造業で18.5%、非製造業で22.5%にとどまっている(図表 I-3-40)。

図表 I-2-6 代表取締役(社長)の性別



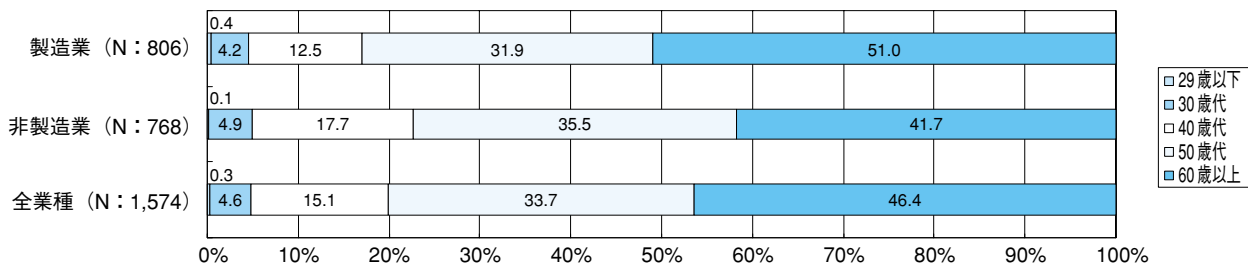
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成 18 年 11 月)。

### (50歳以上の社長が多い)

社長の年齢についてみると、50歳以上の社長の占める比率が高く、製造業で82.9%、非製造業で77.2%と

なっている。特に製造業では60歳以上の社長が多く、全体の過半数を占めている(図表 I-2-7)。

図表 I-2-7 代表取締役(社長)の年齢

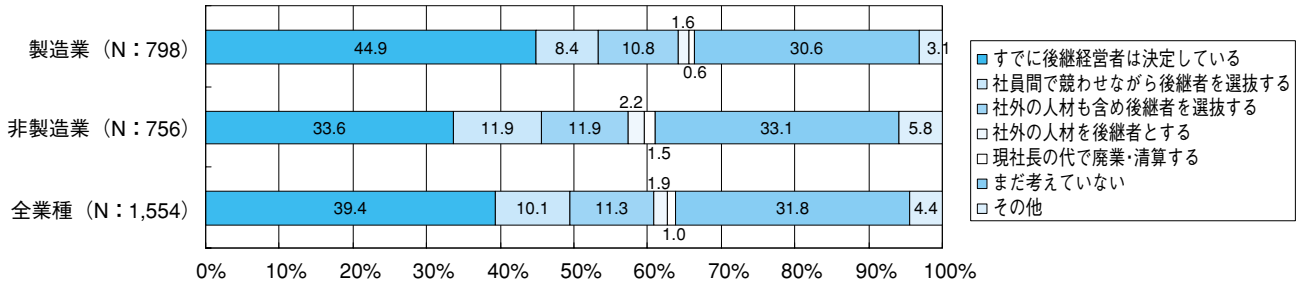


資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成 18 年 11 月)。

(4割の企業ですでに後継経営者が決定)  
しかし、後継経営者がすでに決定している企業の割合

は製造業で44.9%、非製造業で33.6%にのぼっている(図表I-2-8)。

図表 I - 2 - 8 事業承継(後継経営者の確保)の状況

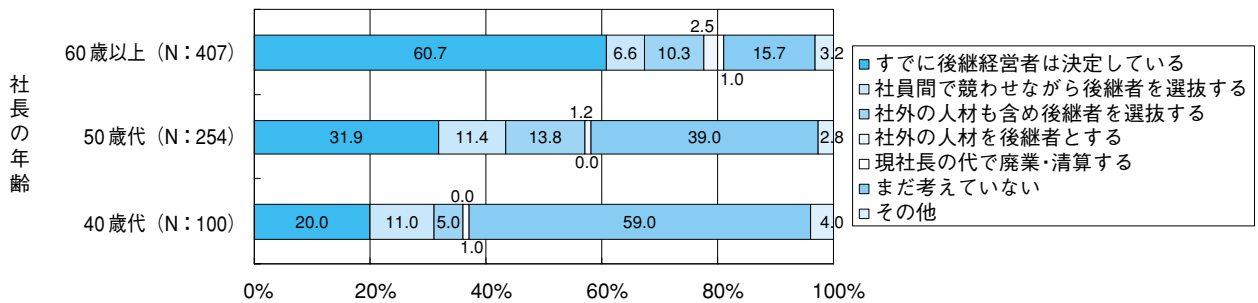


資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

さらに、社長の年齢が高いほど、すでに後継経営者を決定している割合が高く、社長が60歳以上の企業の場合、製造業では60.7%、非製造業では48.4%がすでに決定している。社長が60歳以上であっても、「まだ

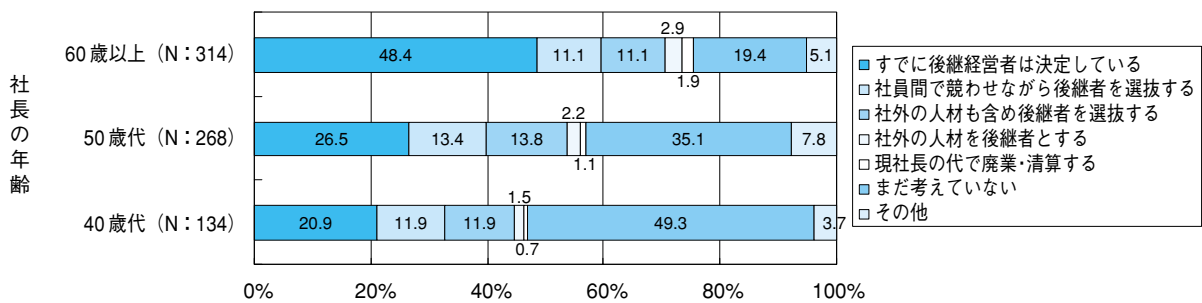
考えていない」企業も製造業で15.7%、非製造業で19.4%あるものの、「現社長の代で廃業・清算する」意向をもつ企業は製造業で1.0%、非製造業で1.9%にすぎない(図表I-2-9~10)。

図表 I - 2 - 9 社長の年齢と後継経営者の確保状況(製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

図表 I - 2 - 10 社長の年齢と後継経営者の確保状況(非製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

## 2. 企業の従業者

次に、企業で働く従業者の確保・育成・活用の状況について、検討する。

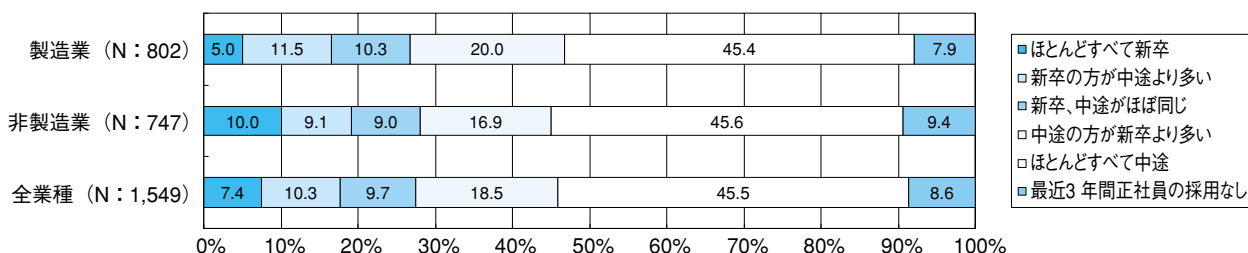
### (1) 正社員の確保

前章で述べたように、3年前より従業者が増加した企業も多くみられる。景気回復に伴い、採用活動は活発化しているが、企業はどのような人材を、どのような方針で採用しているのだろうか。

### (人材確保は中途採用を中心に活発化)

最近3年間の採用の状況を見ると、この間正社員を採用しなかった企業は全体の1割にも満たない。そして、採用された正社員の新卒・中途採用の割合についてみると、製造業、非製造業とも中途採用を中心とした採用活動を活発化させていることがうかがわれる結果となった(図表I-2-11)。

図表 I - 2 - 11 最近3年間に採用された正社員の新卒・中途採用の割合



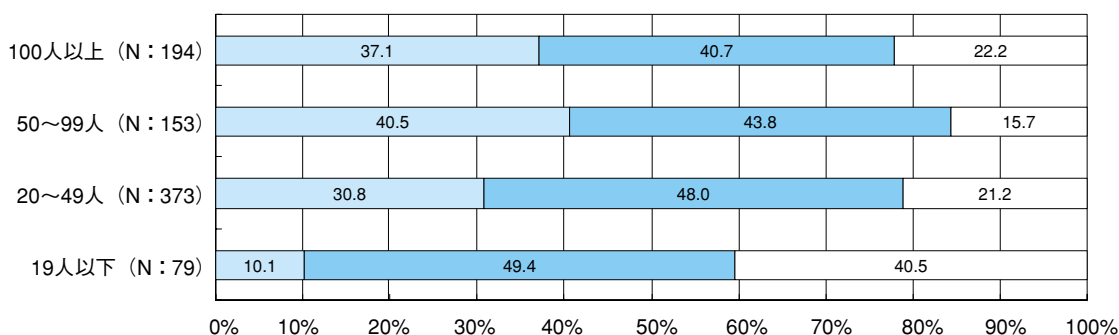
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

### (採用・人材確保において小規模企業は厳しい状況)

しかし、正社員のほか、役員や非正規社員も含めた従業者規模別に、最近3年間の従業者数の増減状況についてみると、製造業、非製造業とも19人以下では「増加」の企業の比率が、20人以上と比較して非常に低

く、逆に「減少」の企業の比率が非常に高くなっている。このように、産業全体として採用活動が活発化してきているにもかかわらず、小規模企業は採用・人材確保面で厳しい状況に置かれている(図表I-2-12~13)。

図表 I - 2 - 12 従業者規模別従業者増減状況(製造業)

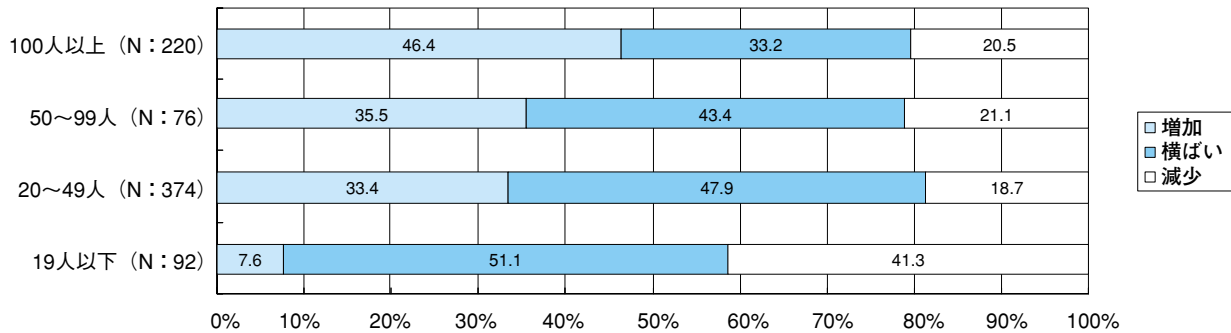


資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

(注) 従業者には、経営者、常勤役員、正社員のほか、パート・アルバイト、嘱託・契約社員を含む。



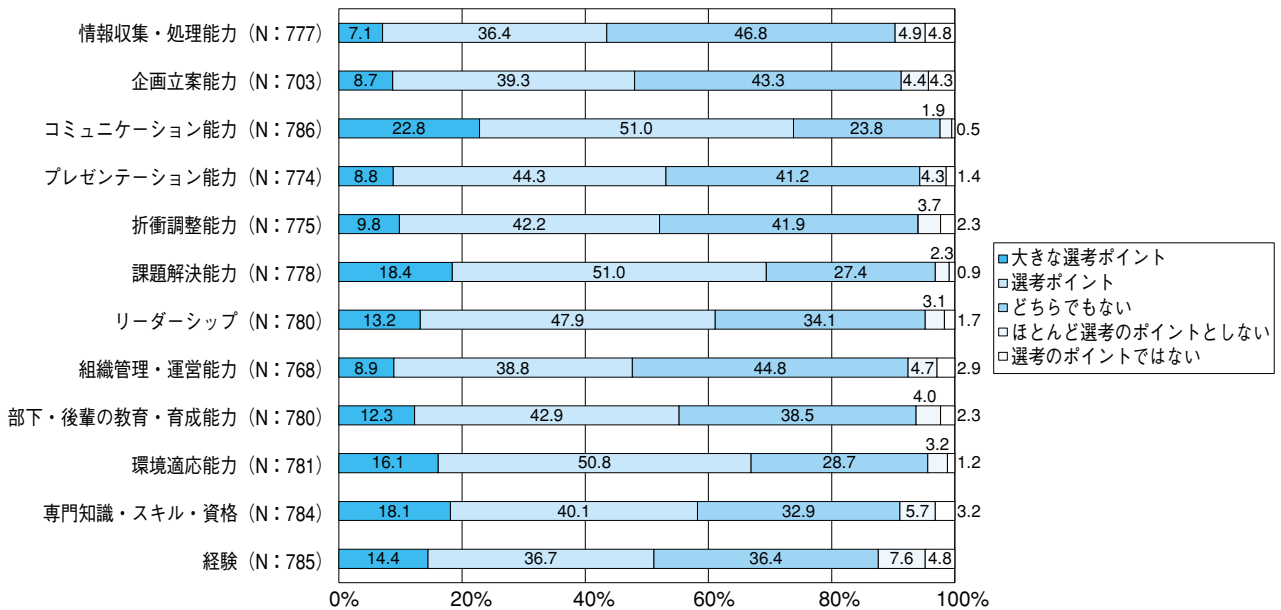
図表 I - 2 - 13 従業者規模別従業者増減状況(非製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。  
 (注) 従業者には、経営者、常勤役員、正社員のほか、パート・アルバイト、嘱託・契約社員を含む。

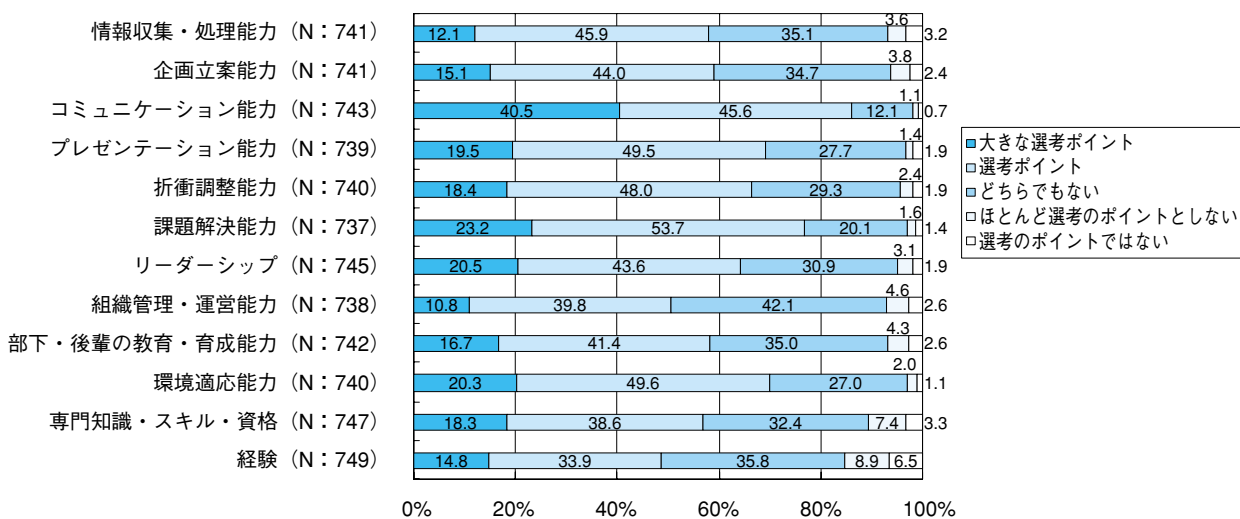
(採用選考時の大きなポイントは「コミュニケーション能力」「課題解決能力」「環境適応能力」では、「コミュニケーション能力」「課題解決能力」「環境適応能力」を重視する企業が製造業、非製造業正社員を採用する際の選考ポイントとなる能力として問わず多くみられる (図表 I - 2 - 14~15)。

図表 I - 2 - 14 全体的に正社員採用時に選考ポイントとしている能力(製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。

図表 I - 2 - 15 全体的に正社員採用時に選考ポイントとしている能力(非製造業)



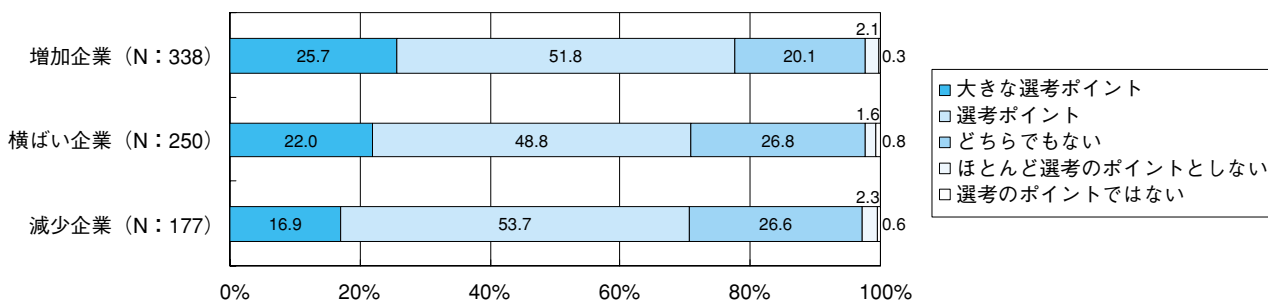
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

（売上増加企業は、採用選考の際に「コミュニケーション能力」を重視）

売上増加企業は、減少企業に比べて製造業、非製造業とも、採用選考の際に「コミュニケーション能力」を重視する傾向が強い。

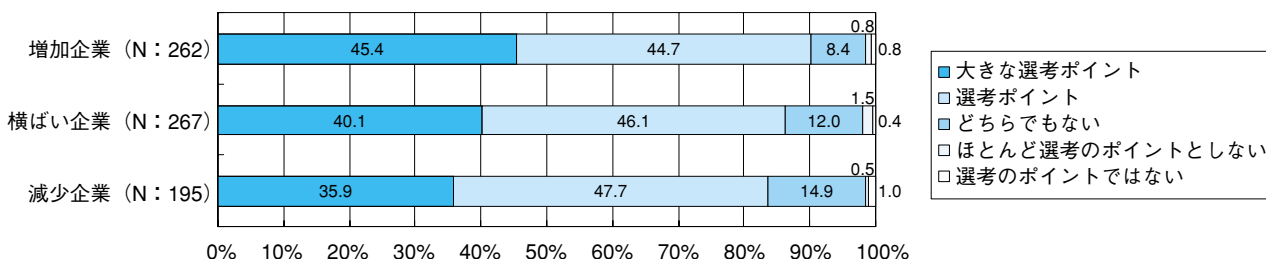
製造業では、この能力を重視する企業の比率（「大きな選考ポイント」、「選考ポイント」とする企業の比率の合計）でみた売上増加企業と減少企業との差は6.9ポイント、非製造業では6.5ポイントとなっている（図表 I - 2 - 16～17）。

図表 I - 2 - 16 売上傾向と採用選考時のコミュニケーション能力重視度(製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

図表 I - 2 - 17 売上傾向と採用選考時のコミュニケーション能力重視度(非製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

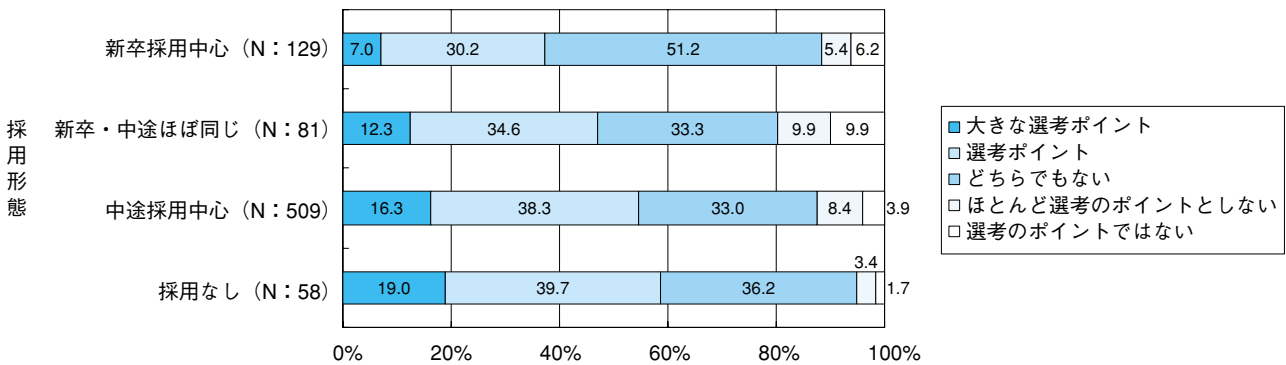
(中途採用中心の企業ほど「経験」を重視)

また、図表 I - 2 - 14~15に示された各能力について、採用形態別にみると、製造業、非製造業ともに中途採用中心の企業ほど「経験」を重視する傾向がみら

れる(図表 I - 2 - 18~19)。

こうした経験をもつ人材の確保において、多様な産業と人材の集積する大阪は有利な環境にある。

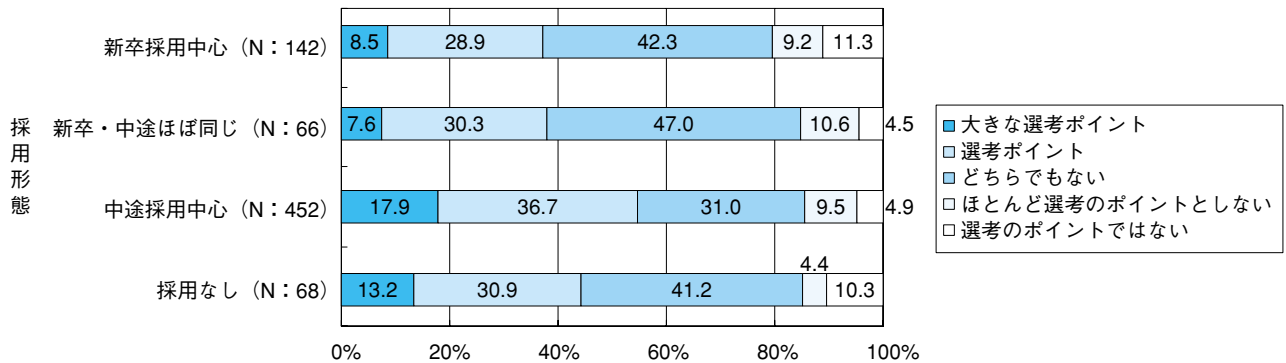
図表 I - 2 - 18 採用形態と採用時の経験重視度の関係(製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

(注) 新卒採用中心は「ほとんどすべて新卒」及び「新卒の方が中途より多い」企業、中途採用中心は「ほとんどすべて中途」及び「中途の方が新卒より多い」企業(図表 I - 2 - 11の採用区分)。

図表 I - 2 - 19 採用形態と採用時の経験重視度の関係(非製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

(注) 図表 I - 2 - 18と同じ。

(即戦力採用と、社内ものづくり道場での人材育成により技術力向上に取り組む中村超硬)

特殊素材の精密微細加工部品及び耐摩切削工具の設計・製造・販売を行う(株)中村超硬(堺市)は、治工具の摩耗部分に使用する焼結ダイヤモンド(PCD)の応用分野で世界トップレベルの高い技術を有し、耐摩耗性の高い製品づくりで業績を伸ばしてきた。

同社が近年推進している研究開発は、即戦力とし

て採用した他社出身のベテラン技術者たちが担っている。こうした開発要員の賃金は、他の部署と異なり、年俸制である。また製造部門の幹部にも、他社出身の即戦力の人材を積極的に採用している。

人材育成の面では、社内に「ものづくり道場」を開設し、社員に対してやすりがけなどを通じた微細加工の技能向上に取り組ませ、技能検定試験の受検を奨励している。「道場」では、国家技能検定の「治工具仕上げ」の特級技能者資格をもつ工場長が指導

に当たっている。この背景には、高性能の自動機で加工を行う場合でも、勘に頼らざるをえない部分があり、その際にもものづくりへの感性が重要になるということがある。管理や営業の担当者もこの「道場」での研修を受講し、加工についての理解を深めている。こうした国家技能検定資格の保有者を、放電加工、機械加工など、資格別等級別に一覧表にして、工場内に掲示している。

さらに、女性役員がリーダーとなって、毎週6～7人ずつを集めて、1時間のマナー研修を実施している。挨拶を基本とし、感謝表現や肯定的な話し方を社員一人ひとりが実践し自らの‘気づき’を重視し、社員のマナー向上を図っている。

**(大手企業出身者を再雇用し新製品開発に成功したアスク)**

弱電・自動車・医療機器・半導体・実験装置など金属と樹脂の様々なジャンルの多品種少量部品加工や試作部品加工を得意とする(株)アスク(枚方市)は、受注加工業であるが、自社商品をもつべく多角化に取り組んだ。そして、大手メーカーの研究開発部門を早期退職した技術者ら9名を雇用し、新製品の研究開発を行うために平成14年に研究所を立ち上げた。

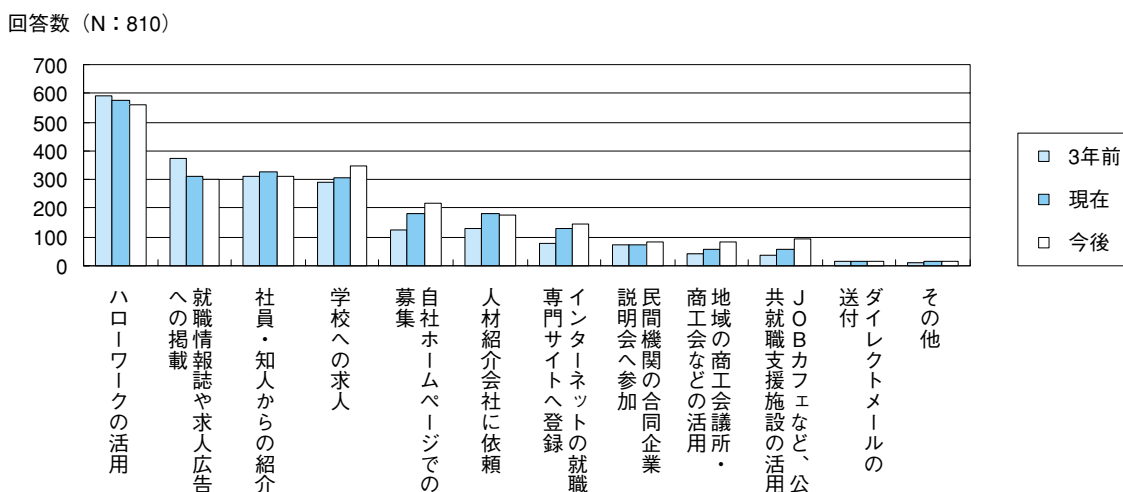
彼らは大手メーカー在籍時に培ったノウハウを活かし、平成15年に世界初となる視覚障害者向け円盤式連続点字表示装置「ASKKてんてん」を開発した。これはパソコン画面に表示されたホームページなどの文字を変換して、回転円盤に点字として表示する小型携帯装置である。研究所では、「ユビキタス社会」に向けて点字表示装置の開発を続けている。

また同社は、最新鋭の加工機と充実した検査体制を備え、生産性と品質の向上を図るとともに、快適な環境づくりに精力的に取り組んでいる。工場内ではマイナスイオン発生機やミストコレクターなどの設置による作業環境整備のほか、緑を備えた休憩室、バイキング形式による食堂、体育館などを設置し、従業員の職場環境整備に努めており、こうした取組は、若手従業員の定着率の向上につながっている。

**(採用手段は多様化)**

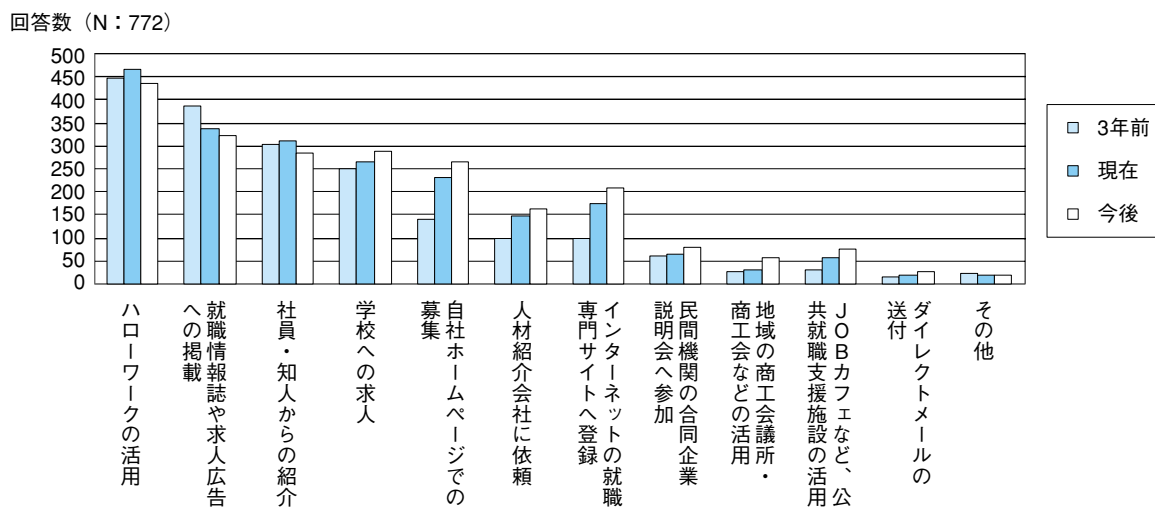
正社員の採用手段は、従来からの「ハローワークの活用」に加え、インターネットや地域の支援機関を活用するなど多様化してきている。「学校への求人」「自社ホームページでの募集」「インターネットの就職専門サイトへ登録」は、製造業、非製造業とも、今後採用手段として利用意向をもつ企業が多い(図表I-2-20～21)。

図表 I - 2 - 20 正社員の採用手段 (製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。  
 (注) 複数回答。

図表 I - 2 - 21 正社員の採用手段（非製造業）

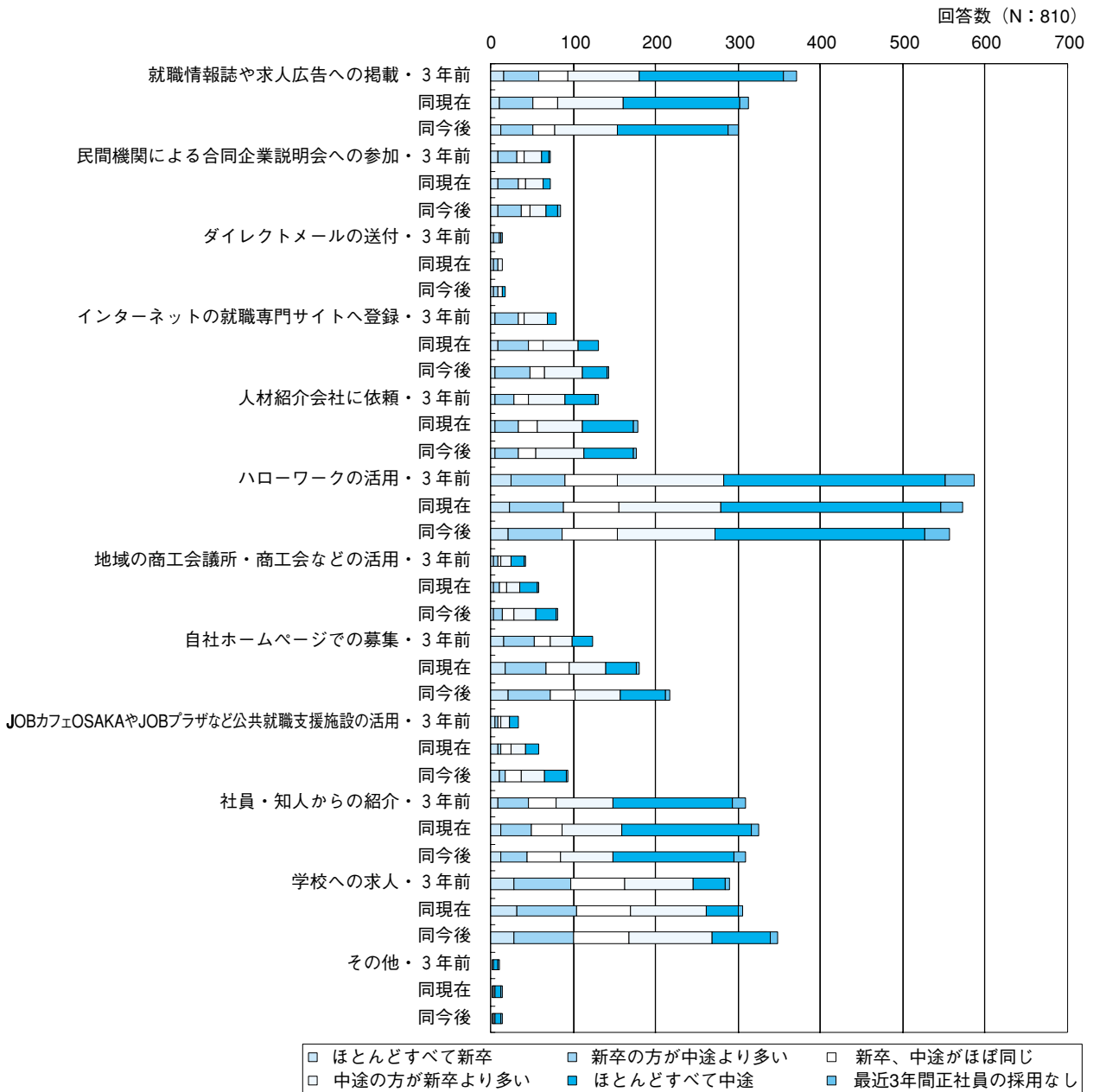


資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
 (注) 複数回答。

また、採用形態別の採用手段をみると、製造業、非製造業とも、中途採用中心の企業では「ハローワークの活用」「就職情報誌や求人広告への掲載」「社員・知人からの紹介」が多く、新卒採用中心の企業では「学校への求人」「インターネットの就職専門サイトへ登録」「自社ホームページでの募集」に加え、「ハローワークの活用」が多い。

また、新卒採用中心の企業の採用手段には大きな変化はみられないが、中途採用中心の企業では今後、製造業、非製造業とも「自社ホームページでの募集」をする企業が、さらに非製造業の企業では「人材紹介会社に依頼」をする企業も多くなっている（図表 I - 2 - 22～23）。

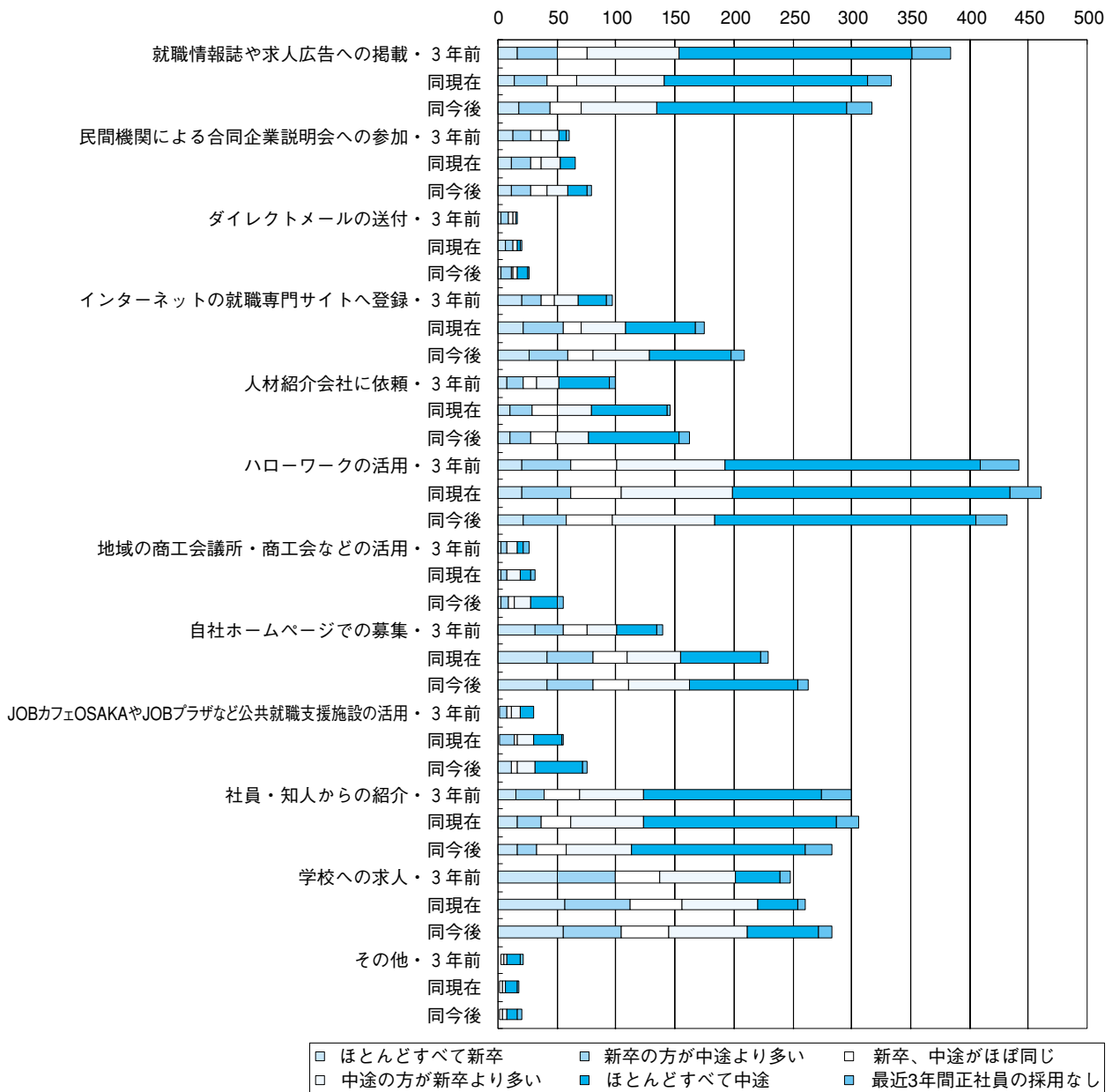
図表 I - 2 - 22 採用手段と採用形態との関係（製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

図表 I - 2 - 23 採用手段と採用形態との関係 (非製造業)

回答数 (N: 772)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

このように府内企業は、インターネットの活用など新たな方法も加えて、自社の求める人材を確保するための様々な取組を行っている。

**(自社の育成ノウハウを活かし、技術者養成セミナーを開催するセキュアヴェイル)**

情報ネットワーク・セキュリティシステムの設計・構築・運用監視、ログ解析事業を行う (株) セ

キュアヴェイル (大阪市) は、平成13年の創業であるが、情報漏えい防止などネットワーク・セキュリティへの社会的ニーズの高まりを背景に、ユーザーの視点に立ったサービスを提供することにより、5年でヘラクレス市場に上場を果たした成長企業である。

ネットワーク・セキュリティは、新しい技術分野であり、これについて教える教育機関も少なかったことから、社内で技術者育成のカリキュラムを作り

上げてきた。当分野の技術進歩は急速であるが、同社はこのカリキュラムを充実させることにより、ネットワーク・セキュリティ技術者を育成・増強し、今ではセキュリティの専門家集団として認知されている。

同社では、こうした社内でのセキュリティエンジニア育成のノウハウを活かし、無料のセキュリティエンジニア集中養成セミナーを実施している。まずセミナー受講志望者は受講適格確認テストを受けた後、セキュリティ技術について学ぶセミナーを受講する。セミナーは第1クールから第3クールまであり（各クール10日間）、各クール終了後に進級試験を受け、合格者のみが次クールへ進級する。第3クール終了後の卒業テスト合格者は本人が希望すれば、同社の正社員に採用される。このように本セミナーは、広く社会へ技術者を輩出するとともに、自社の技術者確保も目的として実施されている。

## (2) 正社員の育成・評価

企業は確保した従業員を自社の事業遂行のために活用し、その結果について評価する。また、自社の求める能力レベルまで従業員の能力を引き上げるため育成を行う。

企業の経営にとって、こうした育成、活用、評価を

効果的に行っていくことが重要となる。ここでは、企業における正社員の育成、評価への取組について検討する。

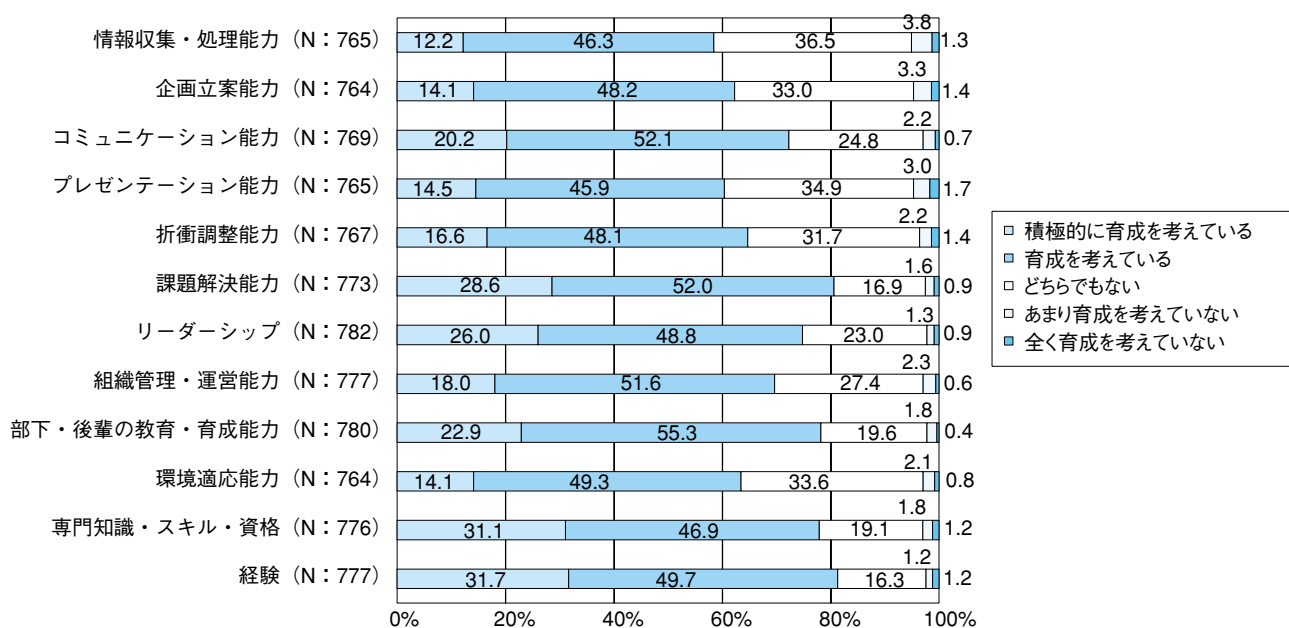
### ① 育成を重視する能力と育成方法

（製造業では「経験」「課題解決能力」、非製造業では「環境適応能力」「リーダーシップ」の育成重視の意向）

まず、正社員に対して育成を重視する能力についてみると、製造業では「経験」とする企業の比率が最も高く（「積極的に育成を考えている」、「育成を考えている」とする企業の比率の合計。以下、同じ）、経験の蓄積が能力の向上にとって非常に重要と考えられている。その他、「課題解決能力」、「部下・後輩の教育・育成能力」、「専門知識・スキル・資格」、「リーダーシップ」の育成重視の意向が示されている（図表 I-2-24）。

非製造業では、「環境適応能力」とする企業の比率が最も高く、自分の仕事を取り巻く環境の変化を正確に読み取り、的確な判断のもとに対応していく能力の育成が非常に重要と考えられている。その他、「リーダーシップ」、「プレゼンテーション能力」、「企画立案能力」、「組織管理・運営能力」、「課題解決能力」の育成重視の意向が示されている（図表 I-2-25）。

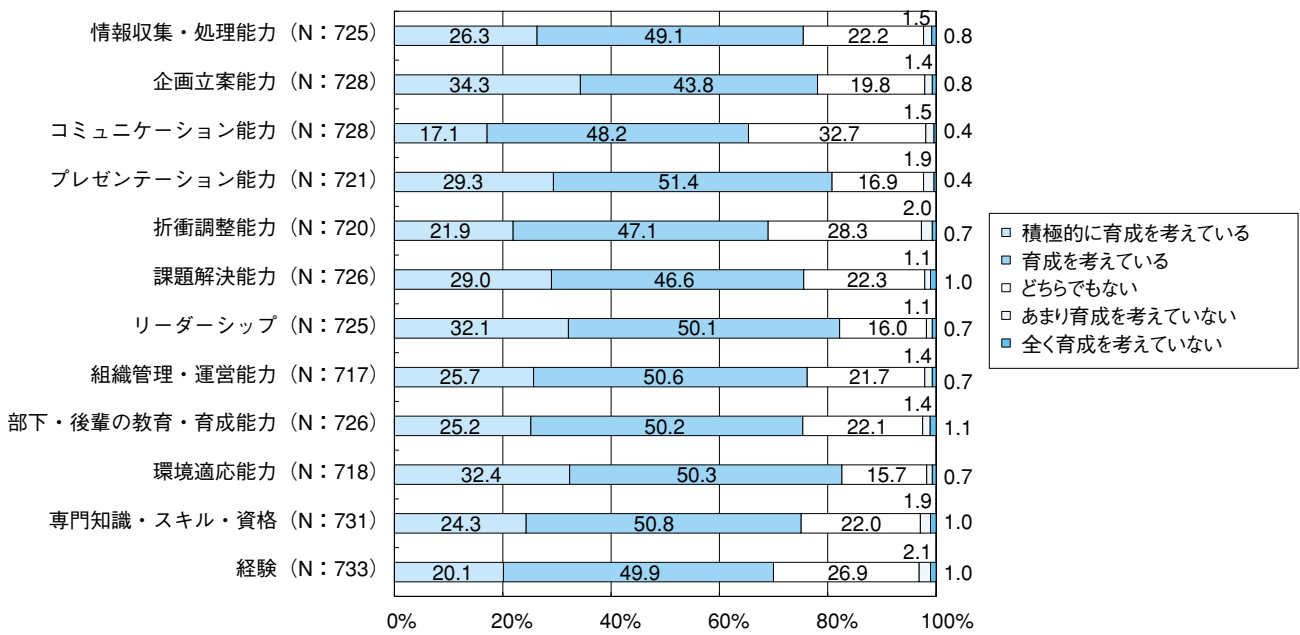
図表 I-2-24 正社員に対して育成を重視する能力（製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。



図表 I - 2 - 25 正社員に対して育成を重視する能力（非製造業）



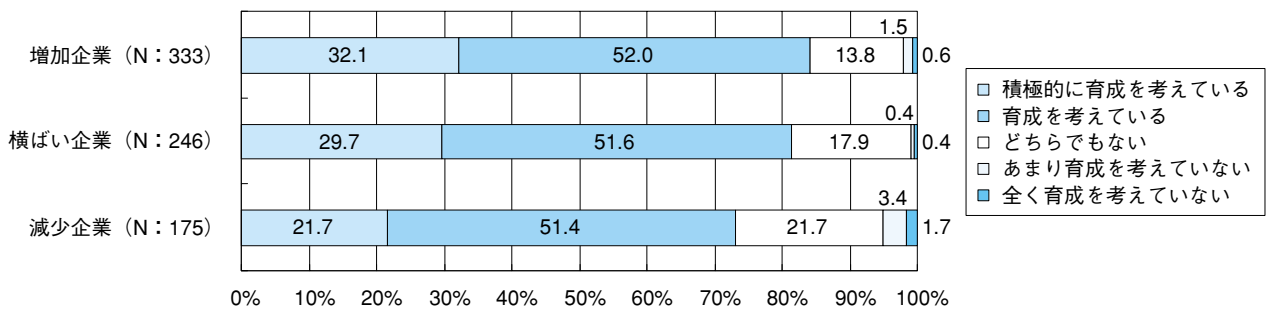
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

（製造業の売上増加及び利益増加企業では「課題解決能力」、「専門知識・スキル・資格」の育成を重視）

製造業の売上増加企業と減少企業の育成姿勢を比べると、増加企業は減少企業に比べて「課題解決能力」、「専門知識・スキル・資格」の育成を重視する傾向が強い。

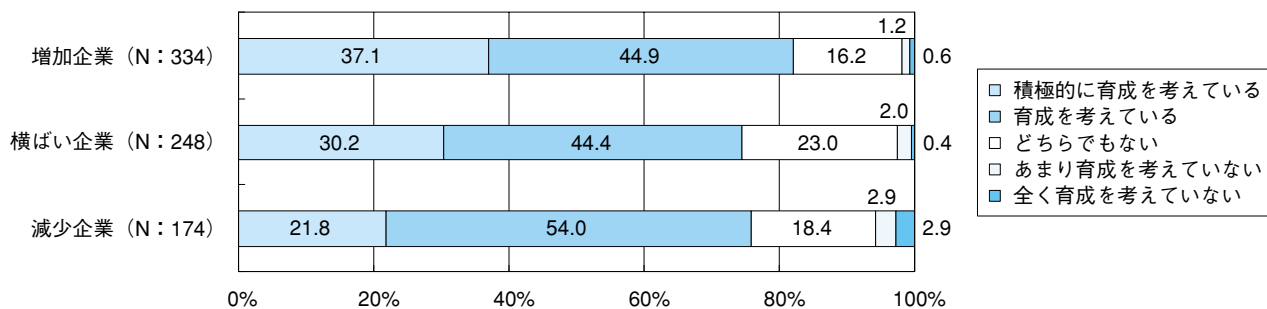
これらの能力の育成を考えている企業の比率（「積極的に育成を考えている」、「育成を考えている」とする企業の比率の合計。以下、同じ。）でみた増加企業と減少企業との差は、「課題解決能力」で11.0ポイント、「専門知識・スキル・資格」で6.2ポイントとなっている（図表 I - 2 - 26～27）。

図表 I - 2 - 26 売上傾向と「課題解決能力」の育成姿勢との関係（製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）

図表 I - 2 - 27 売上傾向と「専門知識・スキル・資格」の育成姿勢との関係（製造業）

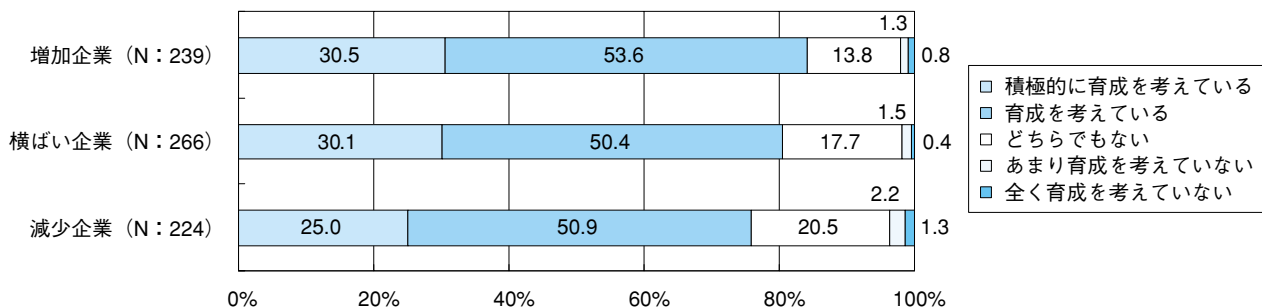


資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

製造業の経常利益増加企業と減少企業の育成姿勢でも同様に、増加企業は減少企業に比べて「課題解決能力」、「専門知識・スキル・資格」の育成を重視する傾向が強い。

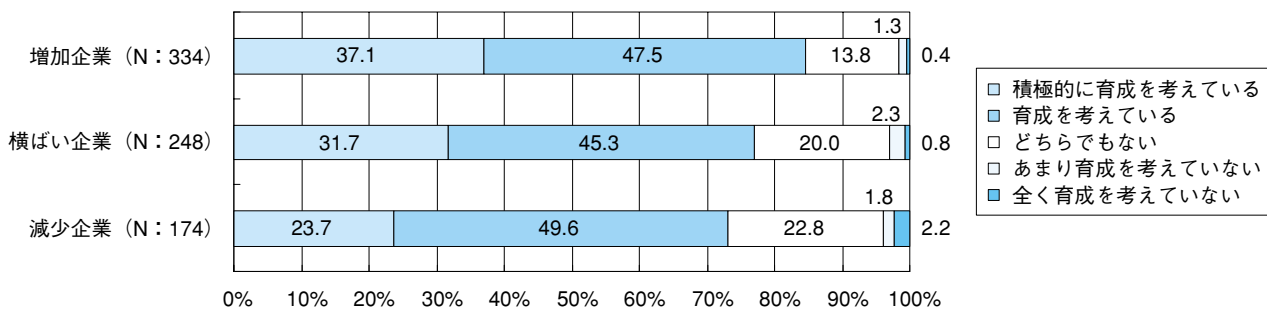
これらの能力の育成を考えている企業の比率でみた増加企業と減少企業との差は、「課題解決能力」では8.2ポイント、「専門知識・スキル・資格」では11.3ポイント差となっている（図表 I - 2 - 28～29）。

図表 I - 2 - 28 利益増減傾向と「課題解決能力」の育成姿勢との関係（製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

図表 I - 2 - 29 利益増減傾向と「専門知識・スキル・資格」の育成姿勢との関係（製造業）



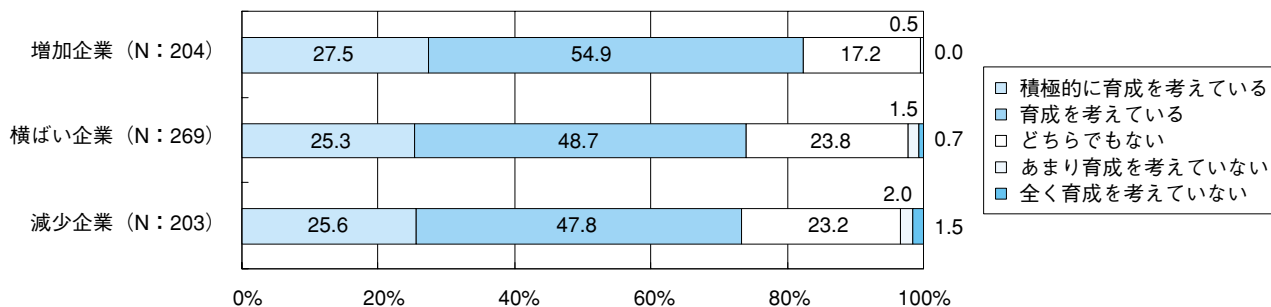
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

(非製造業の利益増加企業では「折衝調整能力」「課題解決能力」の育成を重視)

非製造業の経常利益増加企業と減少企業の育成姿勢を比べると、増加企業は減少企業に比べて「折衝調整能力」「課題解決能力」の育成を重視する傾向が強い。

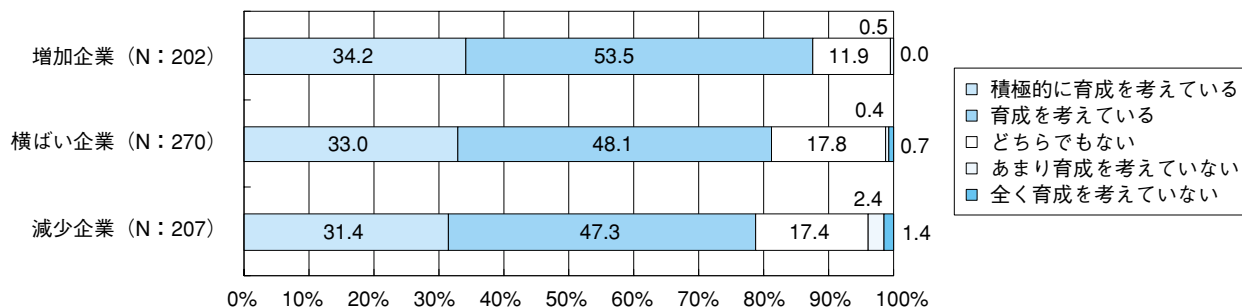
これらの能力の育成を考えている企業の比率でみた増加企業と減少企業との差は、「折衝調整能力」「課題解決能力」とも9.0ポイントとなっている(図表I-2-30~31)。

図表 I - 2 - 30 利益増減傾向と「折衝調整能力」の育成姿勢との関係 (非製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

図表 I - 2 - 31 利益増減傾向と「課題解決能力」の育成姿勢との関係 (非製造業)



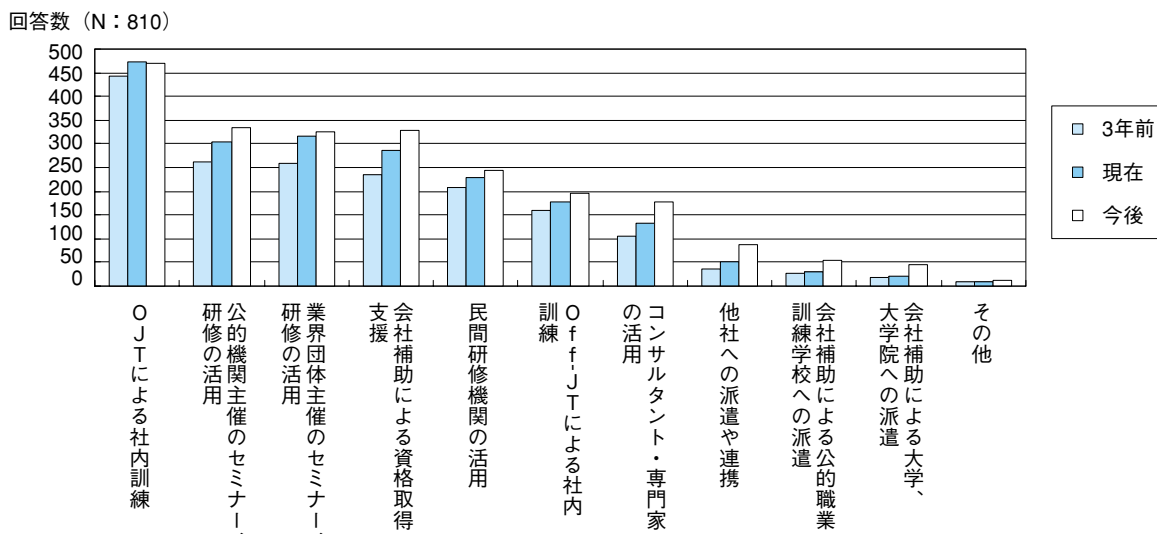
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

(OJTによる社内訓練での育成が主流だが、今後は多様な方法で取り組む意向)

では、こうした能力の育成を、企業はどのようにして行い、また今後行っていかうとしているのだろうか。正社員の育成方法についてみると、製造業、非製造業を問わず、最も多いのが「OJTによる自社での社内

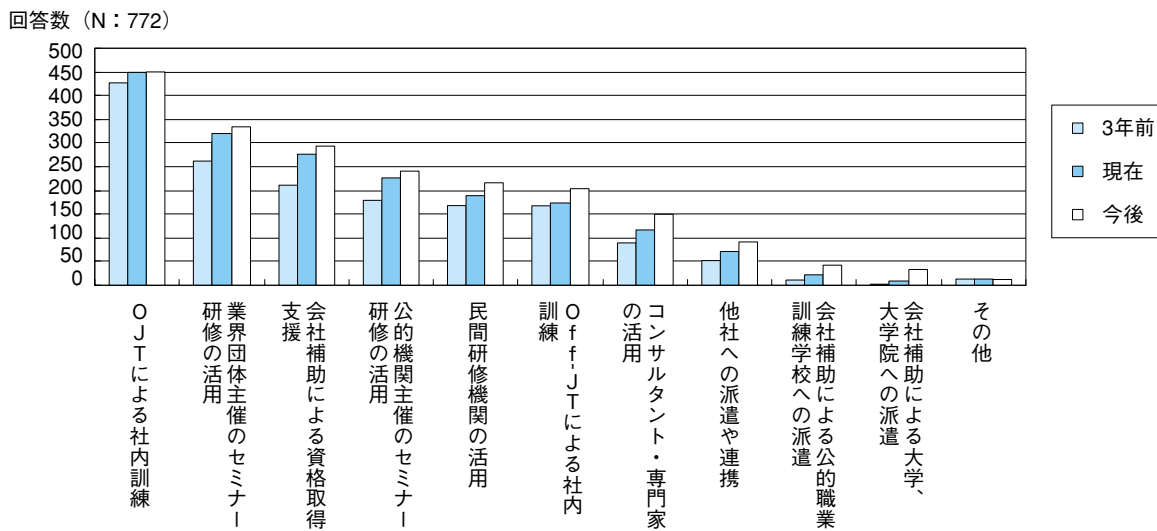
訓練」である。多くの企業が3年前も、現在も実施しており、今後も実施するとしている。しかしそれとともに、今後は外部の様々な機関のセミナー、研修の活用を拡大するなど、多様な方法で育成に取り組んでいく意向がうかがえる(図表I-2-32~33)。

図表 I - 2 - 32 正社員の育成方法（製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
 (注) 複数回答。

図表 I - 2 - 33 正社員の育成方法（非製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
 (注) 複数回答。

**（技能マップ構築を通して人材育成を図るケーエム精工）**

ナットとねじのメーカーであるケーエム精工(株)（東大阪市）は、製品づくりに必要な加工業者が近隣にあり、工具類、副資材の調達に便利で、かつ顧客から日頃ニーズや情報を得やすいなど、好条件の

揃う東大阪の産業集積メリットを活用し、業績を拡大してきた。同社は、三重県にも工場をもつが、三重に比べ大阪は新卒者、若年者、パート社員いずれの採用も容易である。

同社はISO9001の認証を受け、顧客重視、品質重視の経営戦略を採っている。現在は、製品をただ

単に「作ればよい」時代ではない。顧客に真に喜ばれる製品を作るには、品質向上が不可欠であり、新鋭設備、改善された作業環境とともに、人すなわち教育に負うところが大きい。社内で技能マップと呼んでいるOJTは、各部署の若手社員が、半年間の技能の習熟目標を設け、社内の熟練社員の指導のもと、設定したレベルに達するまで、何度も教育を受けるシステムである。失敗を重ねて作り上げたこの技能マップは、品質向上、コスト低減に大きく寄与しており、形式的ではなく、社員が本音で取り組む教育システムに育っている。このシステム構築に当たっては、ものづくりに関する総合的支援施設であるクリエイション・コア東大阪内のNPO地域基盤技術継承プラザの指導も受けている。また、若い従業員のモチベーション向上を図るため、平成18年に能力評価重視の人事制度も、外部コンサルタントを招いて構築した。

さらにOff-JTとして、ポリテクセンター関西などの研修・講習へ積極的に参加するとともに、上記地域基盤技術継承プラザに講師派遣を依頼して、図面講習を実施するなど、人材育成支援機関も有効に活用している。

#### (定例会議での意見交換を通じて社員の技術レベルの向上を図る村上精機)

超精密機械部品の加工メーカーである村上精機(株)(堺市)は、昭和23年の創業以来長年にわたって培ってきた精密加工・組立のノウハウをベースに新素材や機械機構の研究などの事業を行っている。

同社の人材育成で大きな役割を果たしているのは、毎週月曜日に開かれる全体会議である。この会議の際に、技能検定や現場での問題についてなど、技術のことで思っていることを社員一人ひとりに発表させ、それに対して皆で意見を言い合う場を設けており、社員がものづくり技術に関する情報を収集し、知識を習得・向上させる機会となっている。そ

のほか、職業訓練校を活用したり、技能検定の受検を奨励している。

人材の確保は中途採用中心であるが、入社前ものづくりの経験がなくとも、入社後の教育訓練によって3年ほどで戦力化している。

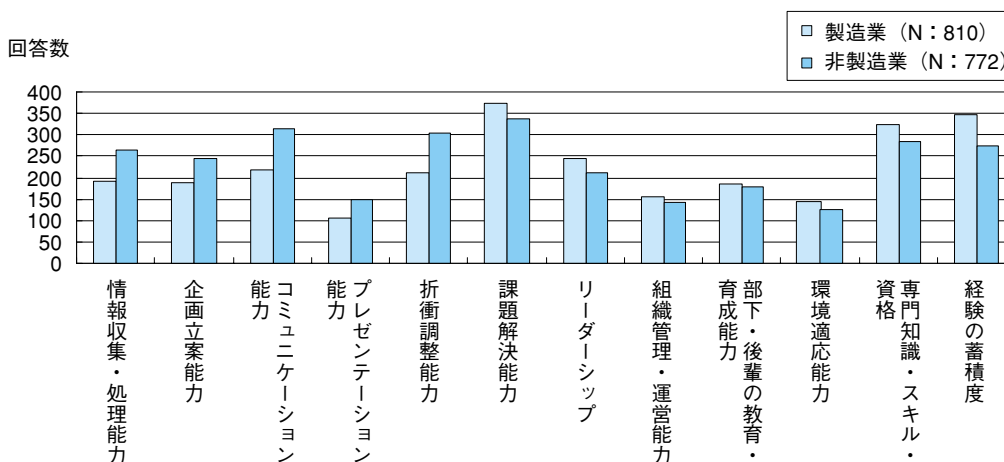
また同社では、「きさげ技術」の研修事業を行っている。きさげは、超精密な工作機械や測定器を製造する際にすべり面の平面度などを高い精度で仕上げるために、加工物の高い部分を削り取っていく工程であるが、機械化が難しいため、シカラップまたはスクレーパーという工具を使って手作業で行われる。きさげは地味な作業で、利益率の低い作業であったため、この技能が伝承されなかった企業もみられる。しかし、近年きさげの重要性が見直されてきたことから、同社はこのきさげ技術を自社の加工に活かすだけでなく、社外向けの研修事業を立ち上げたのである。

#### ②自社の「強み」を担う人材の特徴及び雇用・育成 (自社の「強み」を担う人材は「課題解決能力」のほか、製造業では「経験の蓄積度」、非製造業では「コミュニケーション能力」の面で優れる)

第1章でみたように、各企業はそれぞれ自社の「強み」を有し、その「強み」を活かして厳しい競争を勝ち抜き、事業を展開していこうとしている。そして、こうした「強み」を支えているのはまぎれもなく人材である。ここでは企業の「強み」を担う人材を、企業がどのように育成し、活用しているのかを検討する。

まず、企業の「強み」を担う人材が、他の正社員と比較して優れている能力についてみると、製造業、非製造業とも「課題解決能力」をあげる企業が最も多い。製造業では次いで、「経験の蓄積度」、「専門知識・スキル・資格」の順となっている。非製造業では、「課題解決能力」に次いで、「コミュニケーション能力」、「折衝調整能力」をあげる企業が多い(図表I-2-34)。

図表 I - 2 - 34 自社の「強み」を担っている人材が他の正社員より優れている能力



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
 (注) 複数回答。

**（製造業では自社の「強み」を担う人材のもつ能力と採用・育成時の重視能力が合致）**

こうした自社の「強み」を担う人材のもつ優れた能力については、今後特に重点的に育成し、自社の「強み」を担える社員の層を厚くし、社内の人的基盤を強化していくことが重要と思われる。

製造業では、直面する課題を適切に解決していく「課題解決能力」は、採用時の選考において重視され、入社後も積極的育成が考えられている。「経験の蓄積度」も、中途採用者の選考時や、入社後の育成においても重視されている。また、「専門知識・スキル・資格」についても育成を重視する能力の上位にあがっている。

非製造業では、「課題解決能力」は、採用時の選考において重視され、入社後も多くの企業で育成が考えられている。ところが、「コミュニケーション能力」は

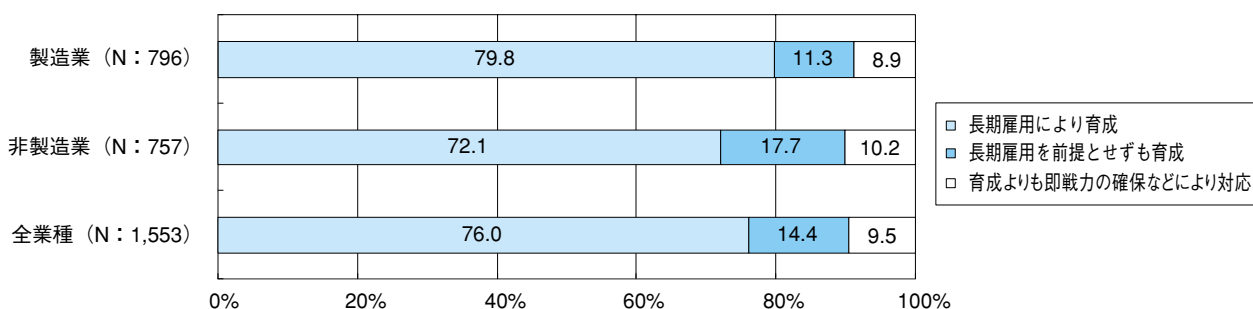
採用選考において最も重視されているが、入社後の育成の重視度は、相対的にかなり低い。また、「折衝調整能力」については、採用選考時の重視度は特に高いわけではなく、入社後の育成の重視度も「コミュニケーション能力」と同様、相対的にかなり低い。

こうしたことから、特に製造業では、自社の「強み」を担う人材のもつ優れた能力と、採用及び入社後の育成の際に重視する能力とが合致しているが、非製造業ではこれらの能力間にやや乖離がみられる。

**（自社の「強み」を担う人材は長期雇用により育成）**

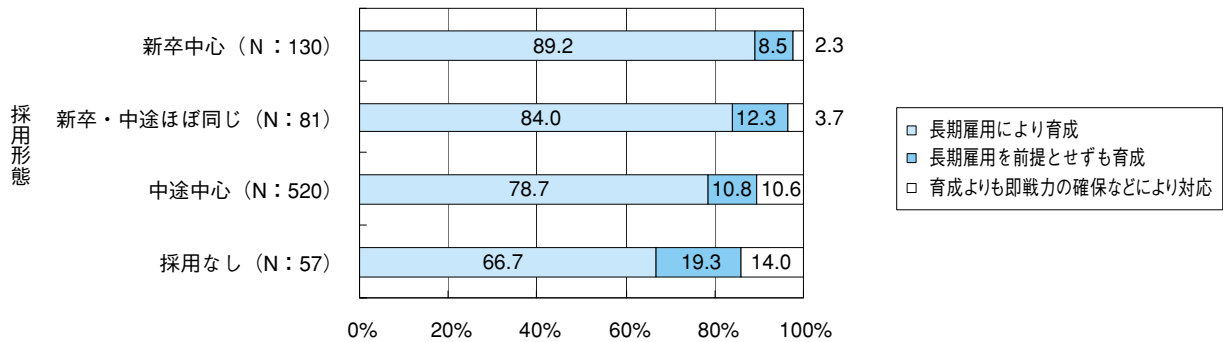
次に、自社の「強み」を担う人材の雇用・育成方針をみると、製造業、非製造業を問わず、「長期雇用により育成する」という企業が多い(図表 I - 2 - 3 5)。特に製造業では、採用形態が新卒中心であればあるほどその傾向が強い (図表 I - 2 - 3 6)。

図表 I - 2 - 35 自社の「強み」を担う人材の雇用・育成方針



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

図表 I - 2 - 36 採用形態と自社の「強み」を担う人材の確保・育成方針（製造業）



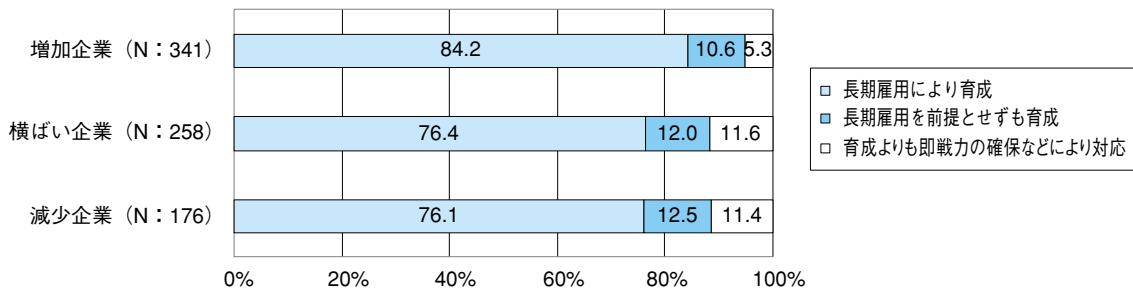
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

（売上増加企業も自社の「強み」を担う人材を長期雇用により育成する傾向）

売上増加企業と減少企業とを比べると、製造業、非製造業とも、増加企業は減少企業に比べて自社の「強み」を担う人材を長期雇用により育成する傾向が強い。

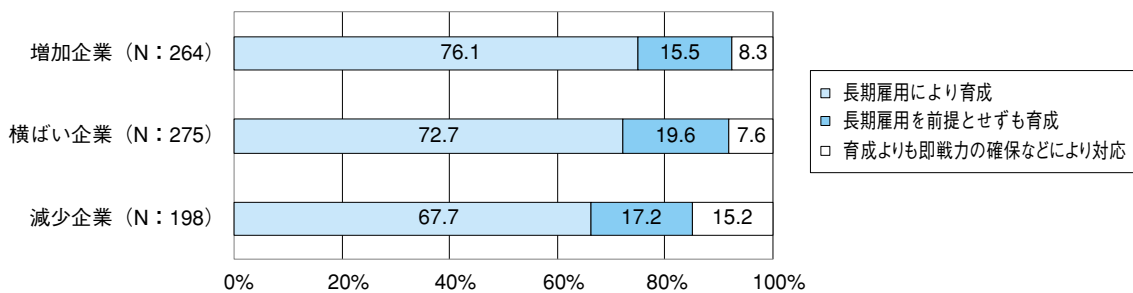
長期雇用により育成する企業の比率でみた増加企業と減少企業との差は、製造業では8.1ポイント、非製造業では8.4ポイント差となっている（図表 I - 2 - 37~38）。

図表 I - 2 - 37 売上傾向と自社の「強み」を担う人材の雇用・育成方針（製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

図表 I - 2 - 38 売上傾向と自社の「強み」を担う人材の雇用・育成方針（非製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

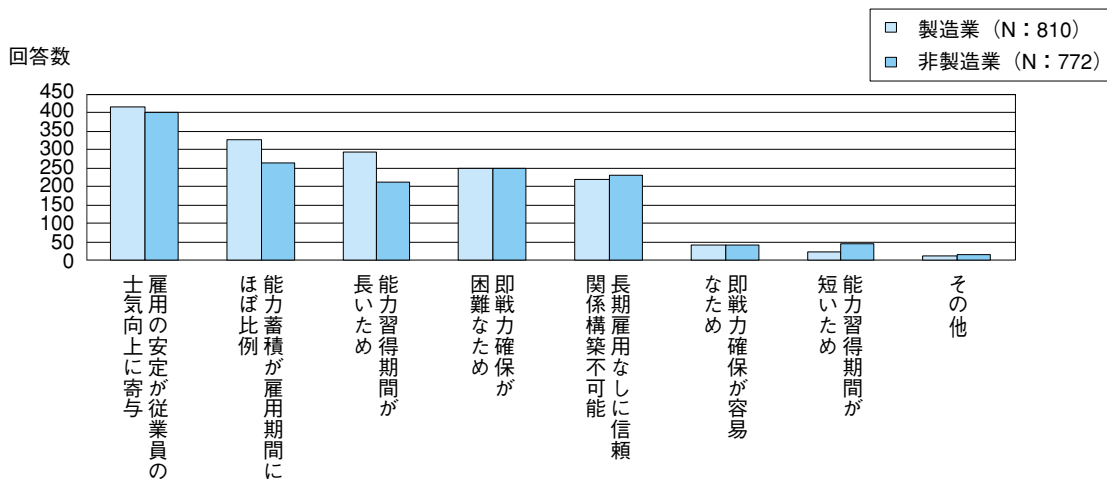
**(長期雇用による育成根拠として上位にあがるのは、従業員の士気向上、能力蓄積期間)**

こうした「強み」を担う人材の雇用・育成方針の根拠としては、製造業、非製造業とも、「雇用の安定が従業員の士気向上に寄与するため」という企業が最も多く、次いで「能力の蓄積が雇用期間にほぼ比例しているため」となっている。製造業では「能力習得期間が長い」と、「即戦力確保が困難なため」、非製造業でも「即戦力確保が困難なため」という企業も多い

(図表 I - 2 - 39)。

このように全体としては、自社の「強み」を担う人材の育成に当たっては、雇用の安定が従業員の士気を高めるという認識を背景に、人材を定着させ、時間をかけて「強み」を担いうる能力を習得、向上させていくという方向がうかがわれる。また、「強み」を担いうる即戦力を、労働市場から調達することが困難と認識している企業も少なくない。

図表 I - 2 - 39 自社の「強み」を担う人材の雇用・育成方針の根拠



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。  
(注) 複数回答。

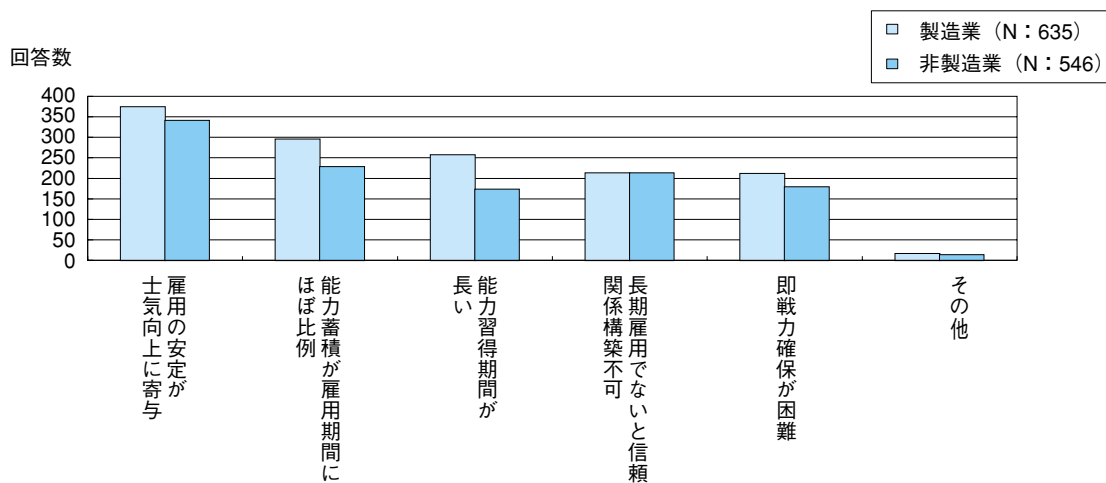
**(長期雇用で自社の「強み」を担う人材の育成を図る企業は、信頼関係構築も重視)**

自社の「強み」を担う人材の育成については、図表 I - 2 - 35のように、「長期雇用により育成を図る」企業が最も多い。そこで、この「長期雇用により育成を図る」企業がこうした育成方針を採る理由について

みると、製造業、非製造業とも、「雇用の安定が従業員の士気向上に寄与するため」、「能力の蓄積は、雇用期間にほぼ比例しているため」という企業が多い。また、能力面や即戦力確保の可能性面以外に、「長期雇用でなければ信頼関係が構築できないため」という企業が多いのも特徴である (図表 I - 2 - 40)。



図表 I - 2 - 40 自社の「強み」を担う人材を長期雇用で育成する企業の理由



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
 (注) 複数回答。

**（賃金や昇進面での処遇などにより、「強み」を担う人材の離職を防止）**

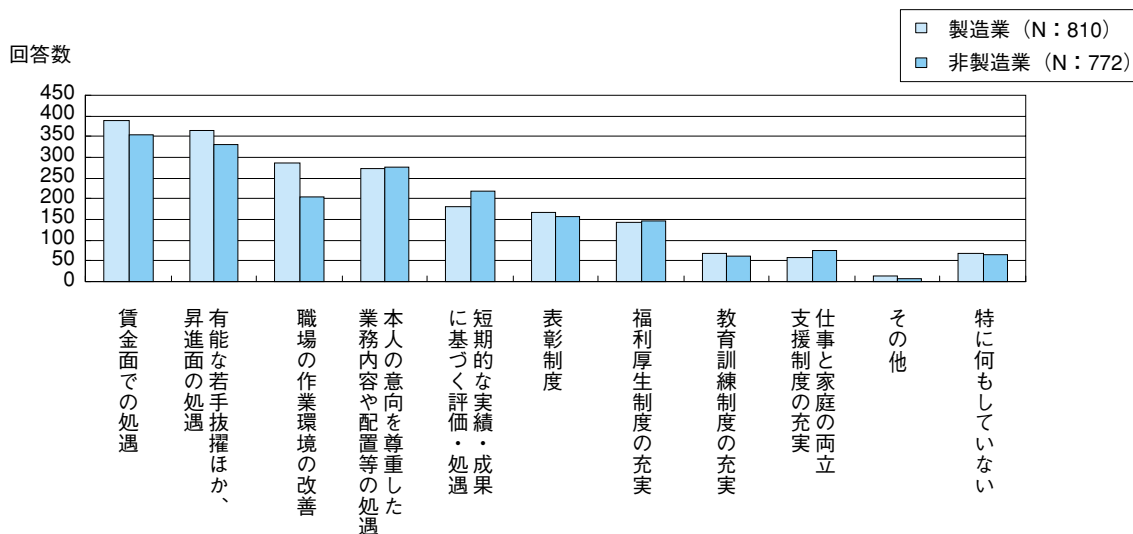
自社の「強み」を担う人材の離職は、企業にとってマイナスの影響を及ぼすことから、企業はこうした人材の定着化を図ろうとする。事実、離職防止のために、「特に何もしていない」という企業は少ない。

実際の離職防止策としては、製造業、非製造業とも、「賃金面での処遇」「有能な若手の抜擢ほか、昇進面の処遇」が多い。また、製造業では「職場の作業環境の

改善」「本人の意向を尊重した業務内容や配置などの処遇」、非製造業では「本人の意向を尊重した業務内容や配置などの処遇」「短期的な実績・成果に基づく評価・処遇」も上位にあがっている。

こうした反面、「教育訓練制度の充実」といった能力向上の機会面や、「仕事と家庭の両立を支援する制度の充実」といったワークライフバランス面の方策を、離職防止策として講じている企業は少ない（図表 I - 2 - 41）。

図表 I - 2 - 41 自社の「強み」を担う人材の離職防止策



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
 (注) 複数回答。

### (次代のリーダー育成に社長自ら取り組む大喜金属製作所)

金属プレスメーカーである(株)大喜金属製作所(大阪市)は、大手家電メーカーの部品加工が主体であったが、海外生産移転に伴い、車載部品加工など、加工の対応の幅を広げてきた。

中国にも平成15年に設立した自社工場を有し、そこで生産した製品の半分は日本に輸出している。航空便を使えば、翌日には日本に製品が届く。人手のあまりかからない加工は日本、人手の多くかかる加工は中国で行っているが、中国工場の人員、生産量は年々増加している。

こうした中で日本での生産は多品種少量化し、高度化している。これに対応できるかどうかは5年先を見通した人材の育成、特に、「自分のDNAが理解できる人間をどれだけ育てることができるかがポイントになる」という社長の考えから、次代のリーダー育成に社長自ら熱心に取り組んでいる。具体的には、若手のチームリーダーなどを集めて毎週2時間勉強会を開き、例えば「なぜ良いものを作るのか、なぜ働くのか」といった根元的問いかけをし、「自分の生活を守るには良いものを作らなければならない」、「いくら儲けるには、どれだけ働かねばならないか」など、社長との問答を通じて経営者の意識を啓発させている。また、毎月2冊(仕事関係、教養関係各1冊)の読書感想文を提出させるなどして、豊富な業務知識とともに、人間性にも優れたリーダーの育成を進めている。

### (社員の模範となるリーダーの育成に取り組むニチエ)

看板用資材卸及びインクジェット用メディアと各種マーキングフィルムの開発・製造・販売事業を行っているニチエ(株)(大阪市)は、昭和22年の創業以来長年にわたって蓄積してきた色彩に関するノウハウをもとに、時代のニーズを敏感に予見した企画提案力を活かして発展してきた。

同社では、「会社は、社員がともに日々学び教え合い成長していく人間磨きの道場である」と考える社長が社員研修を重視し、人材育成に熱心に取り組んでいる。例えば、各事業部のリーダーの育成においては、社員が背中を見て、「あの人のようになりたい」と思えるようなリーダーの輩出を目指し、毎月東京から講師を招き、リーダー候補者に対して戦

略の立て方、方法及び新卒社員などを教育していく能力を習得させるための研修を行っている。

経営環境が変わり、社員にも業務遂行においては受身ではなく、自分で先に考えて行動する姿勢を求めている。人事制度も、年功序列を改めて段階的に成果主義に移行させつつある。採用も、若年者にこだわらず、職種によって適性を見極めているが、最大のポイントは「自分から進んで動く行動力があるか」ということである。

また、公的機関のITコーディネーターの派遣を受けて、コンピュータの基幹システム更新を効果的に行うなど、社外人材も有効に活用しながら、事業を展開している。

製品・商品・サービスの企画・開発などにおいては、創造性の高い発想力などが成否のポイントとなる。こうした分野を担うクリエイティブな職種のひとつとして、デザイナーがある。企業は、デザイナーの才能を効果的にビジネスに結びつけていく体制を構築しながら、彼らの活用を図っている。

### (市場ニーズに対応したデザイン力の強化を図るマインドウェイブ)

シール、レターセット、メモ帳などの文具を中心にファンシー雑貨の企画・販売業を営む(株)マインドウェイブ(大阪市)は、東京にも営業主体の支店をもつが、大阪本社に管理部門、企画・デザイン部門を置いている。「夢を形に」を社是に、これまで小中学生向けの商品を主体としてきたが、少子化に伴い市場規模の縮小が見込まれるため、さらに上の年齢層向けの商品開発が今後の課題となっている。

ファンシー文具はロットが小さく、文具に描くイラストの種類も多いため、隙間産業であるが、機動力が重要である。このため、情報共有しながら作業を行う必要性が高く、イラストのデザインは外注せず、社員のデザイナーで対応している。

こうした中で、デザイナーの確保がポイントとなるが、同社では中途採用の即戦力を求めている。イラストを描くような仕事の受け皿が大阪にはあまりないため、求人をしなくとも、求職者からの問い合わせがある。したがって、インターネットの有料求人サイトなどを通じて、求人広告を出すと上手なイラストを描くデザイナーからの応募が多数ある。し

かし、ビジネスの世界では、良いデザインが必ず市場に受け入れられるとは限らない。入社後商業デザイナーとして活躍できるかどうかは、市場に受け入れられるように、周囲の意見を聞いて柔軟に対応できる能力にかかっている。デザイナーは20歳代の女性が多い。市場情報の収集などをしながら、デザイナーと営業部門との間で調整を行っていくうえで、商品企画担当者の役割が非常に重要になっている。

### (デザイナーの創造性を活用しながら事業展開を図る宣成社)

総合広告代理業を営む(株)宣成社(大阪市)は、新聞・雑誌・情報誌、テレビ・ラジオ・Webなどの広告制作、ポスター・パンフレット・チラシなどの各種印刷物制作、CIの企画・制作、イベントの企画・運営、ホームページ企画制作など多様な事業を展開している。

これらの事業を推進していくに当たり、デザイナー(グラフィック・Web)は重要な役割を果たしている。採用に当たっては新卒採用・中途採用問わず、オンリーワンと言える感性と常に現状に満足しない職人的な気質と誠実さを併せ持った人材を求めている。デザイナーの流動性はあるが、彼らとの緊密な連携のもとに業務を遂行していく必要があるため、人材派遣などを活用せず、正社員として雇用している。

若いデザイナーの活用に当たっては、ディレクターの指示どおりの仕事をするというよりも、時には突飛とも思える彼らの自由な発想を顧客のニーズにうまくマッチさせてまとめあげるにより、彼らの独創力や新しい視点を生かせる工夫をしている。

また、グローバルな視点を取り入れるために外国

人も活用しており、Webデザインや外国語に関わる業務を行う際の大きな戦力としている。

デザイナーに限らず、社員には早いうちから多様な仕事(現場)を経験させることで実戦力、応用力を身につけ、達成感を味わわせ、次のステップにチャレンジしてもらおうという育成方法を採用している。

### ③人事評価の際に重視される能力

(人事評価では「課題解決能力」、「部下・後輩の教育・育成能力」などを重視)

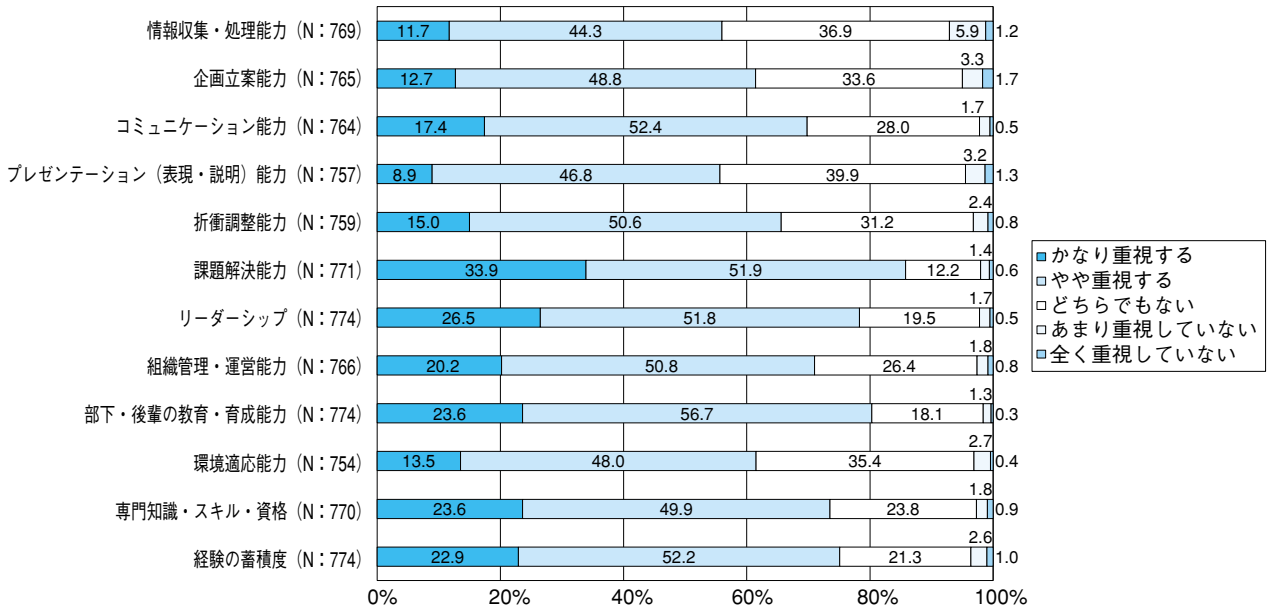
企業で働く従業員は、人事評価を受け、その結果は昇給や昇進などに反映されるのが一般的である。したがって従業員は評価対象である能力の向上に努めるであろうし、企業は自社の業務遂行にとって重要と思われる能力を発揮した従業員に高い評価ポイントを与えるであろう。

企業が人事評価に際して、従業員(正社員)の発揮するどのような能力を重視しているのかみてみると、製造業、非製造業とも「課題解決能力」、「部下・後輩の教育・育成能力」、「リーダーシップ」をあげる企業が多い。また、製造業では「経験の蓄積度」、非製造業では「コミュニケーション能力」をあげる企業が多い(図表I-2-42~43)。

「課題解決能力」は、前述のように、製造業、非製造業とも、採用時の選考ポイント、積極的育成を図る能力、自社の「強み」を担う人材がもつ他の正社員より優れた能力として認識されており、人事評価においても、高い評価ポイントとなっている。

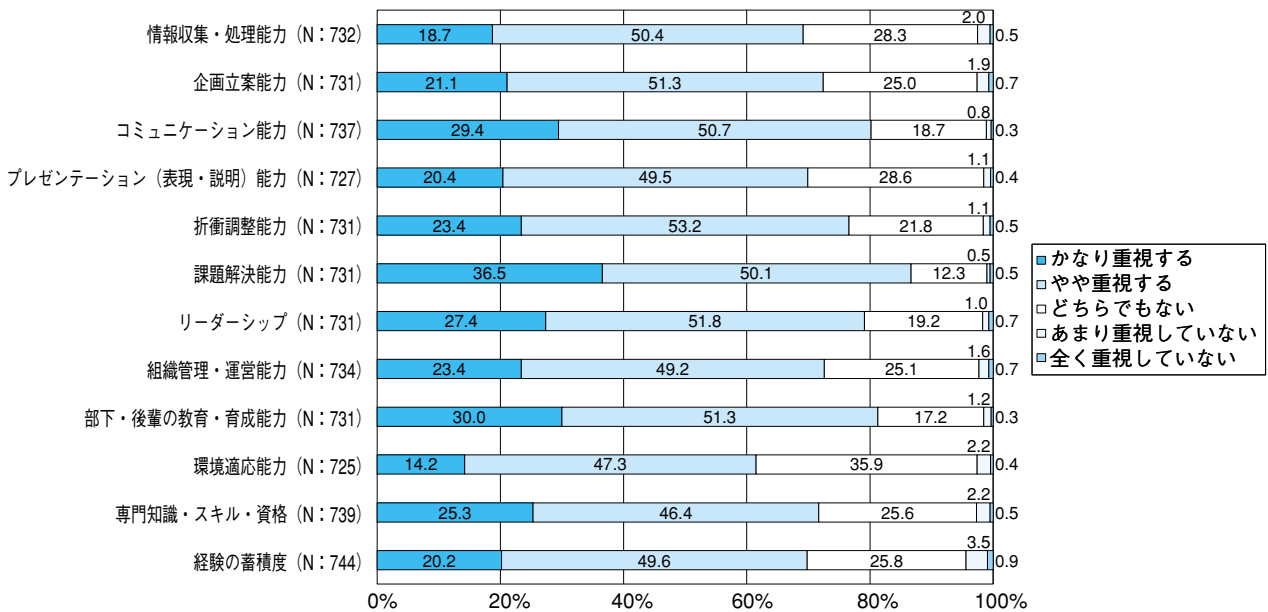
また、「部下・後輩の教育・育成能力」も重視されており、自分自身の業務遂行能力とともに、部下や後輩を教え、育て上げる能力の発揮への、企業から従業員に対する期待度も大きい。

図表 I - 2 - 42 正社員の人事評価に際して重視する能力(製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。

図表 I - 2 - 43 正社員の人事評価に際して重視する能力(非製造業)



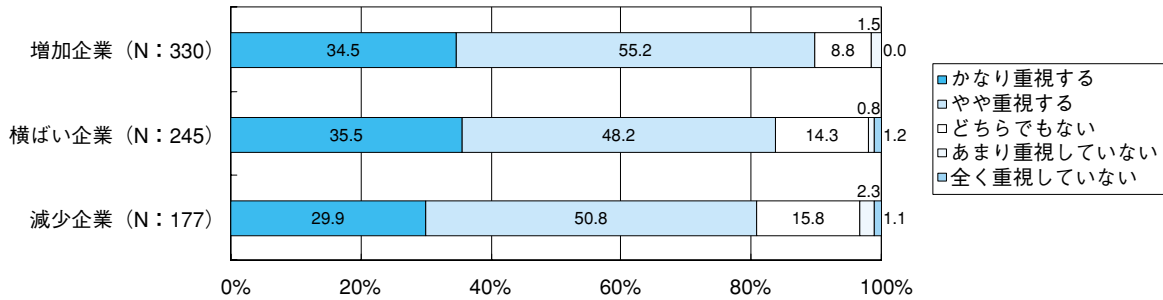
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。

(売上増加企業も、人事評価で「課題解決能力」「部下・後輩の教育・育成能力」を重視)

売上増加企業と減少企業の育成姿勢を比べると、製造業、非製造業とも、人事評価において増加企業は減少企業よりも「課題解決能力」、「部下・後輩の教育・育成能力」を重視する傾向が強い。

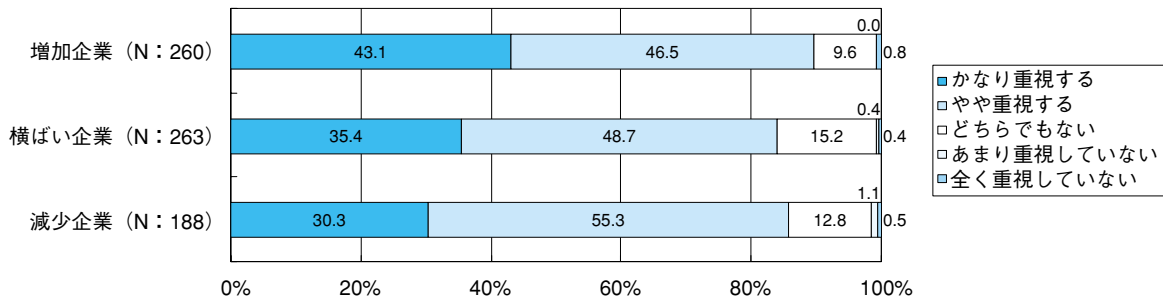
「課題解決能力」を人事評価で重視する企業の比率(「かなり重視する」、「やや重視する」とする企業の比率の合計。以下、同じ。)でみた増加企業と減少企業との差は、製造業では9.0ポイント、非製造業では4.0ポイントとなっている(図表I-2-44~45)。

図表 I - 2 - 44 売上傾向と人事評価での「課題解決能力」の重視度との関係(製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

図表 I - 2 - 45 売上傾向と人事評価での「課題解決能力」の重視度との関係(非製造業)

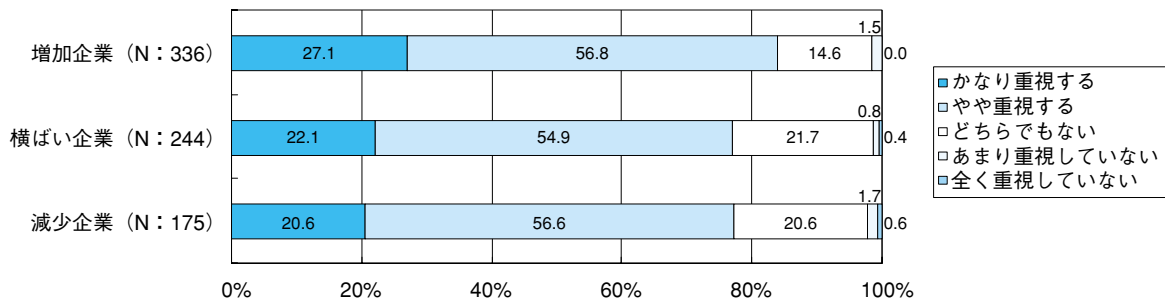


資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』(平成18年11月)。

また、「部下・後輩の教育・育成能力」を人事評価で重視する企業の比率でみた増加企業と減少企業との差

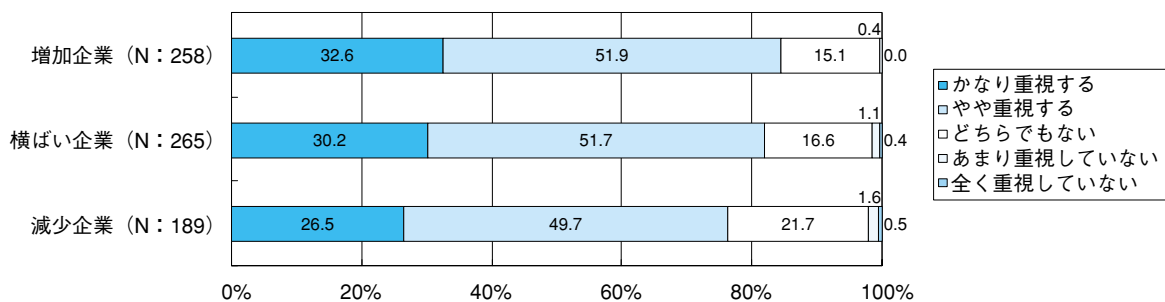
は、製造業では6.7ポイント、非製造業では8.3ポイントとなっている(図表I-2-46~47)。

図表 I - 2 - 46 売上傾向と人事評価での「部下・後輩の教育・育成能力」の重視度との関係(製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。

図表 I - 2 - 47 売上傾向と人事評価での「部下・後輩の教育・育成能力」の重視度との関係(非製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。

**(経営計画に連動した個人目標設定によって人材育成に取り組む空研)**

自動車整備市場で高シェアをもつエアツールメーカー（株）空研（羽曳野市）は、タイヤ脱着の際に使用するねじの締付用レンチなどを生産している。近年トラックなど大型車のタイヤ脱落事故が起こったことで、安全確保における自社製品の社会的重要性を全社員が自覚し、社員の仕事への取組意欲が高まっている。

部品は、工場のある大阪だけでなく、国内外から調達している。また製品の約 4 分の 1 はアジアやヨーロッパ、中東などに輸出しているが、輸出額の半分以上は相手先国の商社に直接販売している。こうした海外取引には、貿易実務の経験をもつ中途採用者が当たっている。

社員の採用については、大阪で求人をするればかなりの数の応募者があり、面接などで絞り込んでいくので、良い人材が確保できている。

開発要員については、解析ソフトを活用するよう

になったことにより、育成期間が短くなったが、顧客に喜んでもらえる製品を開発できるようになるには、6 年～7 年を要する。また、新製品の開発に当たっては、必ず過去の失敗事例を踏まえて取り組むよう心がけている。

新年度前に社員一人ひとりと取締役が面談し、自社の中期経営計画に連動させて、今後 1 年間の社員個人個人の果たすべき役割、習得を要する知識などを決めるとともに、各人の当年度目標の達成度合と達成に向けたプロセスについて検証、評価する職能懇談会を開いている。このように計画と実績とを評価しながら、社員の育成に取り組んでいる。

**(「プロデュースカ」の向上に取り組むサワーコーポレーション)**

超音波洗浄装置メーカーである（株）サワーコーポレーション（枚方市）は、「プロデュースカ」の向上に全社一丸となって取り組んでいる。「プロ

デユース」とは、何かを「思いつく」ところから「思いつき」を具体的に世に出し「社会化する」までの一連の行為を指すものであり、発想力、創造力、コミュニケーション力、表現力、組織化力などのさまざまな能力を、「総合的人間力＝プロデュース能力」として、それを体系的に高めていこうというものである。

同志社大学の渡辺好章工学部教授が提唱し、文部科学省「現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代GP）」にも採択されたテーマのひとつである「プロデュース・テクノロジー」をベースとして、同社全体のプロデュース能力を数値化し、それを過去の事業経過と照らし合わせてみたところ、売上金額との間に密接な関連があったことから、同社では「プロデュース力」の向上を図るとともに、数値化されたプロデュース能力を売上高予測などに役立てている。

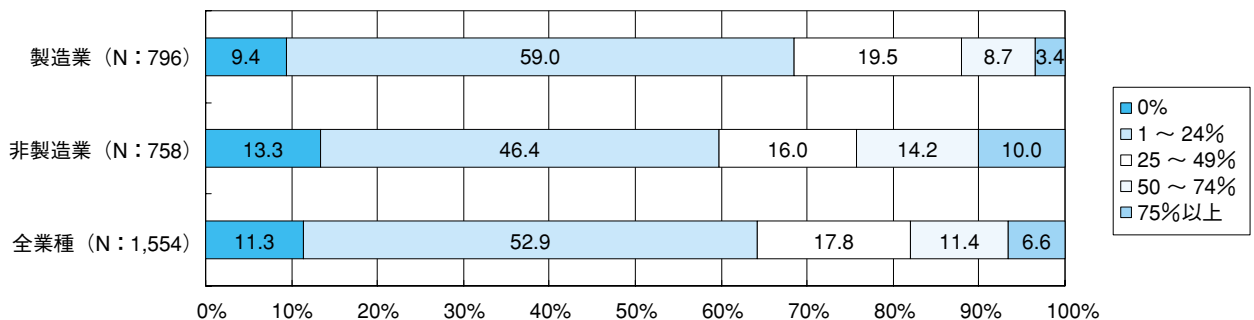
### (3) 非正規社員などの活用

本章第1節「3. 雇用者全体に占める臨時雇の比率」においてみたように、府内では雇用者全体に占める臨時雇（日々または1年以内の期間を定めて雇用されている人）の比率が高まっている。企業においては、こうした臨時雇に契約社員などを加えた非正規社員の活用も、経営上重要性を増しているものと思われる。そこで、企業における非正規社員などの活用について分析する。

#### (進む非正規社員、派遣社員などの活用)

まず、従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率をみると、製造業、非製造業とも、約9割の企業が非正規社員を活用しており、非製造業においては、従業者全体の半分以上が非正規社員という企業が全体の約4分の1を占めている（図表I-2-48）。

図表I-2-48 従業者数全体に占める非正規社員の比率

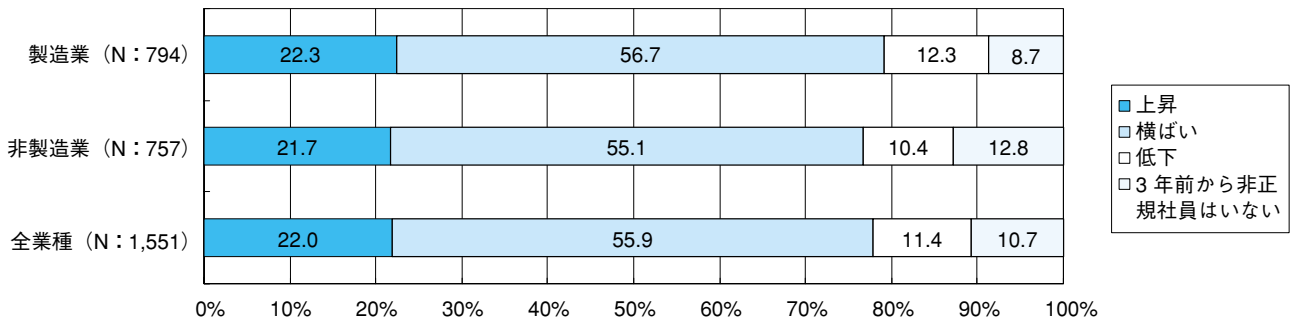


資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
 （注）従業者数は、経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計。

また、こうした非正規社員の従業者全体に占める比率について、3年前からの変化をみると、製造業、非製造業とも、この比率が「上昇した」企業が「低下し

た」企業を10ポイント程度上回っており、非正規社員の活用が広がっている様子がうかがえる（図表I-2-49）。

図表 I - 2 - 49 3年前からの非正規社員の比率の変化

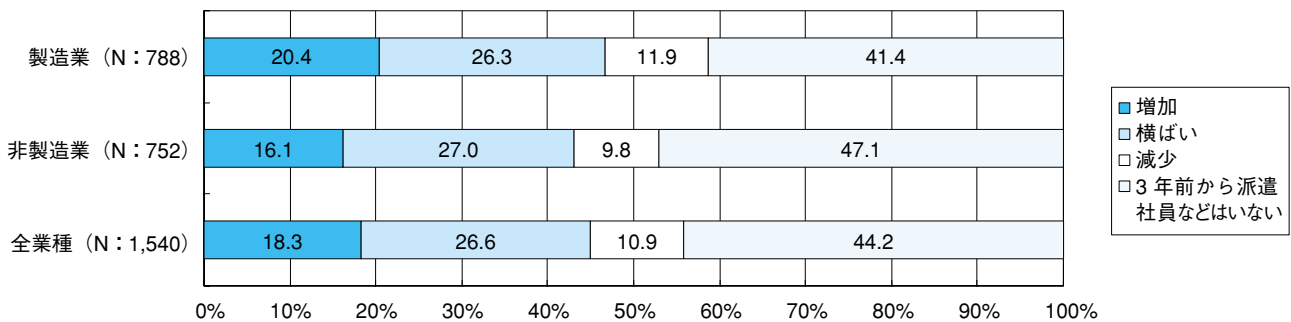


資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

さらに、社内で就労する派遣社員・請負社員についてみると、3年前から「いない」企業が製造業で4割、非製造業で5割程度あるものの、3年前に比べてこれらの社員が増加した企業と減少した企業の比率をみる

と、製造業では「増加」が「減少」を8.5ポイント、非製造業では6.3ポイント上回っており、こうした派遣社員・請負社員を活用する企業も増えている（図表 I - 2 - 50）。

図表 I - 2 - 50 3年前からの社内で就労する派遣社員・請負社員数の変化



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

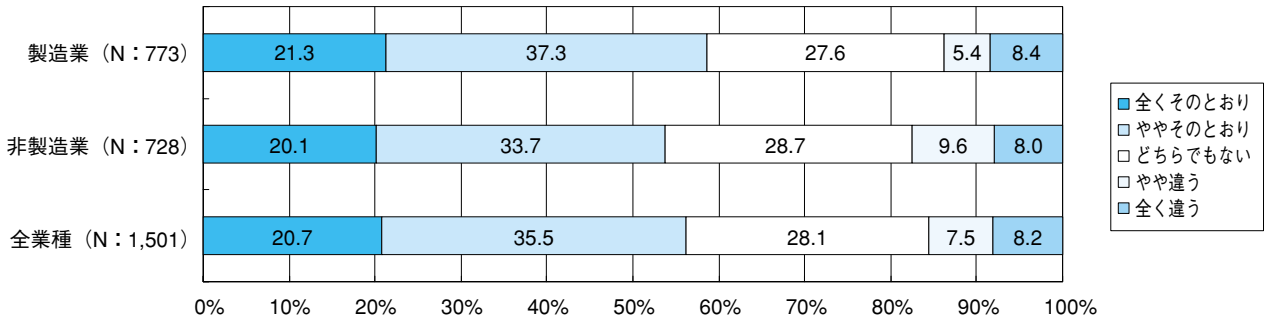
**（定型的作業には今後も非正規社員活用の方向）**

非正規社員はマニュアル化された定型的作業に従事しているケースが多いと考えられる。そこで、このようなマニュアル化された定型的作業への彼らの活用の

方向性についてみると、今後もこうした作業にはパート・アルバイトなど、非正規社員を活用していく意向を示す企業が多い（図表 I - 2 - 51）。



図表 I - 2 - 51 マニュアル化可能な定型的作業への非正規社員活用の方向性



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。

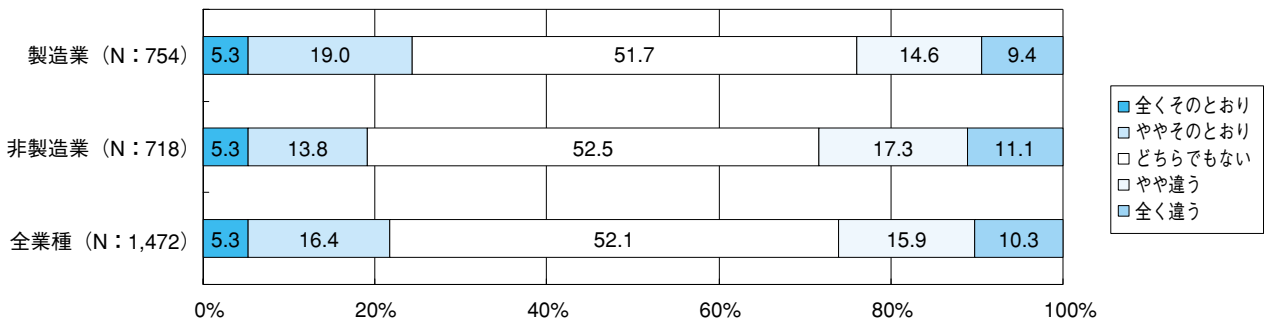
(注) 設問「マニュアル化が可能な定型的作業には、今後パート・アルバイトなど、非正規雇用の社員を活用していく方向かどうか」への回答。

**（非正規社員利用が拡大しても、社内での業務ノウハウ蓄積へのマイナス影響は大きくはない）**

また、非正規社員の利用拡大による自社内での業務ノウハウ蓄積へのマイナス影響の懸念については、製造業では「懸念する」企業の比率〔図表 I - 2 - 52 の（注）の設問に「全くそのとおり」、「ややそのとおり」と回答した企業の比率の合計〕と「懸念しない」企業

の比率〔「全く違う」、「やや違う」と回答した企業の比率の合計〕がほぼ同じであるのに対し、非製造業では「懸念する」企業の比率よりも「懸念しない」企業の比率の方が高い。全体としては、強い懸念を明確に有している企業の比率は高くはない（図表 I - 2 - 52）。こうしたことも、非正規社員活用拡大の背景になっていると思われる。

図表 I - 2 - 52 非正規社員の利用拡大の自社業務ノウハウ蓄積へのマイナスの懸念



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。

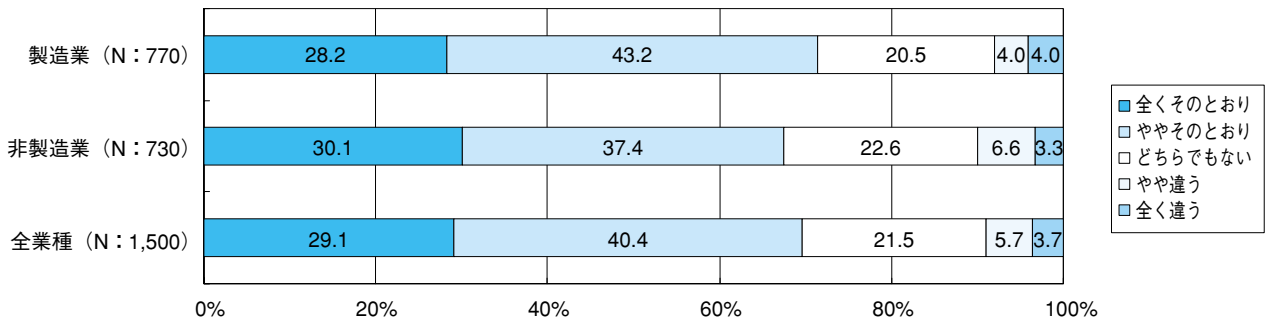
(注) 設問「非正規社員の利用拡大は、今後の自社における業務ノウハウの蓄積にマイナスとならないか懸念されるかどうか」への回答。

**（過半数の企業は、高い意欲や能力をもつ非正規社員であれば正社員登用の意向）**

しかし、高い意欲や能力をもつパート社員などの非正規社員については、本人が希望すれば正社員に登用していく意向をもつ企業が製造業で71.4%、非製造業

で67.5%あり〔図表 I - 2 - 53 の（注）の設問に「全くそのとおり」、「ややそのとおり」と回答した企業の比率の合計〕、非正規社員から正規社員への道を開いている企業の比率は高い（図表 I - 2 - 53）。

図表 I - 2 - 53 高い意欲・能力をもつ非正規社員の正社員登用の方向性



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

（注）設問「高い意欲や能力をもつパート社員などの非正規社員は、今後本人が希望すれば正社員に登用していく方向かどうか」への回答。

### 3. 社外人材

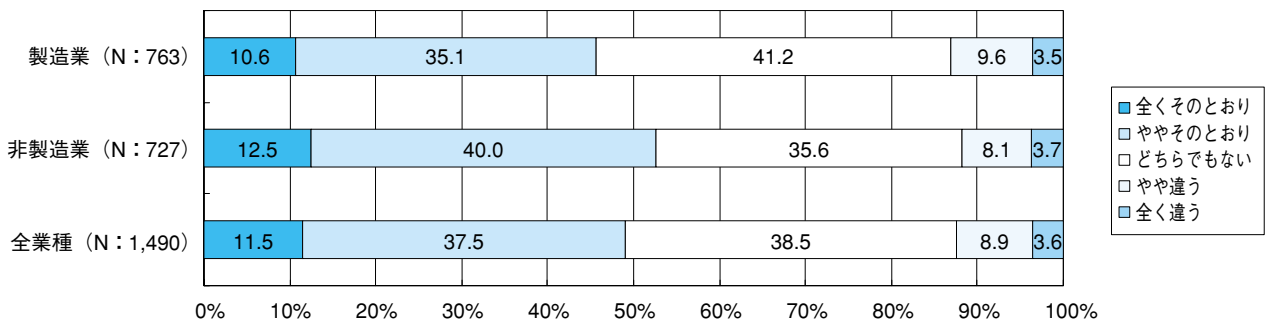
企業の事業展開において、多様な人材を活用して業務を遂行していく必要性が高まる一方で、経営資源の選択と集中が求められる中、社外ネットワークの構築などの面で社外人材を効果的に活用していくことも重要になってきていると考えられる。

ここでは、こうした社外から企業の事業展開や大阪産業の振興を支援する人材について検討を行う。

#### （社外人材との連携は概ね強化の方向）

まず、社外人材との連携についての今後の方向性についてみると、製造業で45.7%、非製造業で52.5%が「連携強化」を考えており〔図表 I - 2 - 54の（注）の設問に「全くそのとおり」、「ややそのとおり」と回答した企業の比率の合計〕、製造業、非製造業とも、社外人材との連携を概ね強化していく方向にある（図表 I - 2 - 54）。

図表 I - 2 - 54 事業展開における社外人材との連携強化の方向性



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

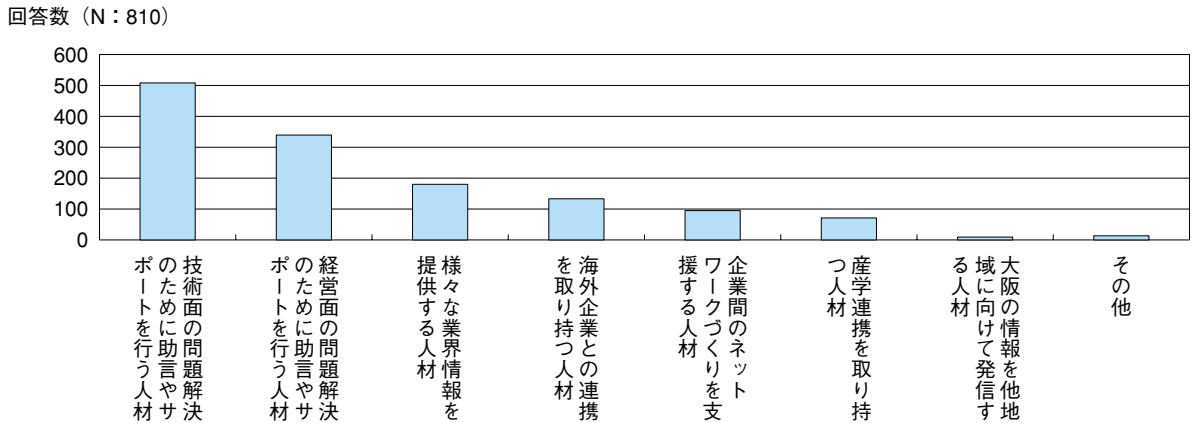
（注）設問「事業展開に当たっては、今後社内人材の活用だけではなく、社外の人材との連携を強化していく方向かどうか」への回答。

(社外人材として重要性が増す技術面、経営面の助言・サポートを行う人材)

また、今後自社の事業展開を支援する社外人材として、取引関係に関わらず、重要性が増す人材については、製造業では「技術面の問題解決のために助言やサ

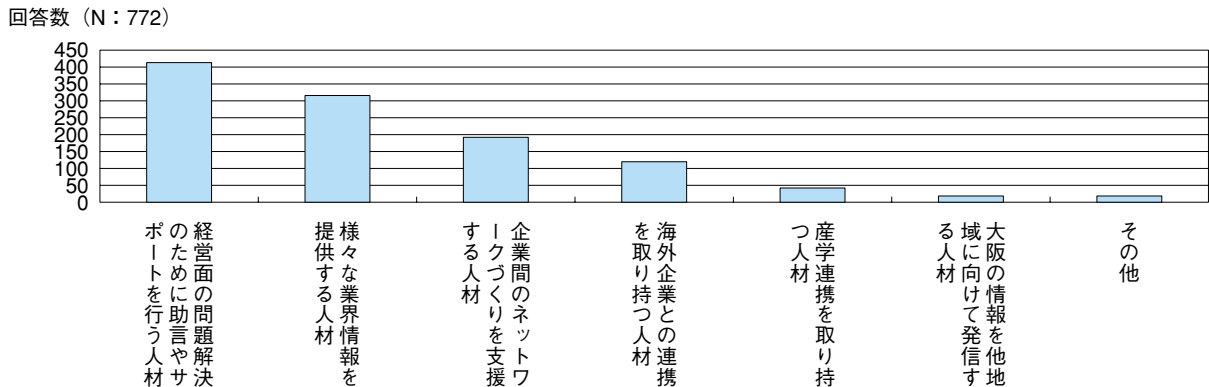
ポートを行う人材」とする企業が最も多く、また製造業、非製造業ともに「経営面の問題解決のために助言やサポートを行う人材」「様々な業界情報を提供する人材」とする企業が多い(図表I-2-55~56)。

図表I-2-55 自社が事業展開支援を受けるうえで、今後重要性の増す社外人材(製造業)



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
(注) 複数回答。

図表I-2-56 自社が事業展開支援を受けるうえで、今後重要性の増す社外人材(非製造業)



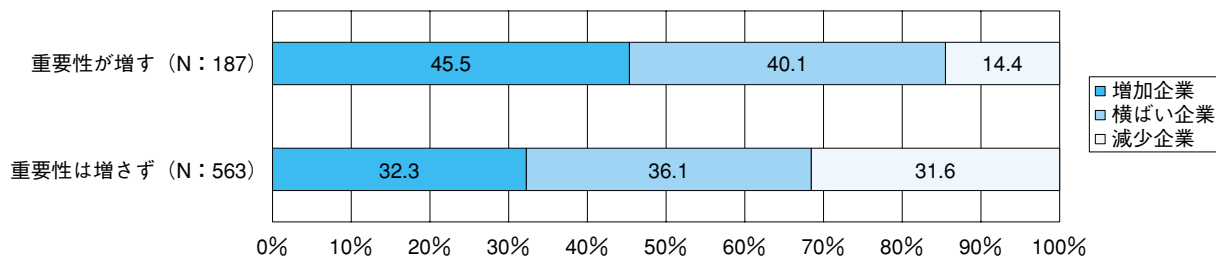
資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。  
(注) 複数回答。

(「企業間をつなぐ人材」を今後重要性の増す社外人材と認識している割合が高い、非製造業の売上増加企業)

今後自社の事業展開を支援する社外人材として、非製造業において、「企業間のネットワークづくりを支援する人材」の重要性が増すと考える企業と、そのようには考えない企業について、それぞれ売上傾向別に

みると、重要性が増すと考える企業に占める売上増加企業の比率が高い(図表I-2-57)。こうしたことから、非製造業の売上増加企業は「つなぐ人材」を、今後重要性を増す社外人材と認識している割合が高い。

図表 I-2-57 企業間ネットワークづくり支援人材の重要性と売上傾向別企業類型（非製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

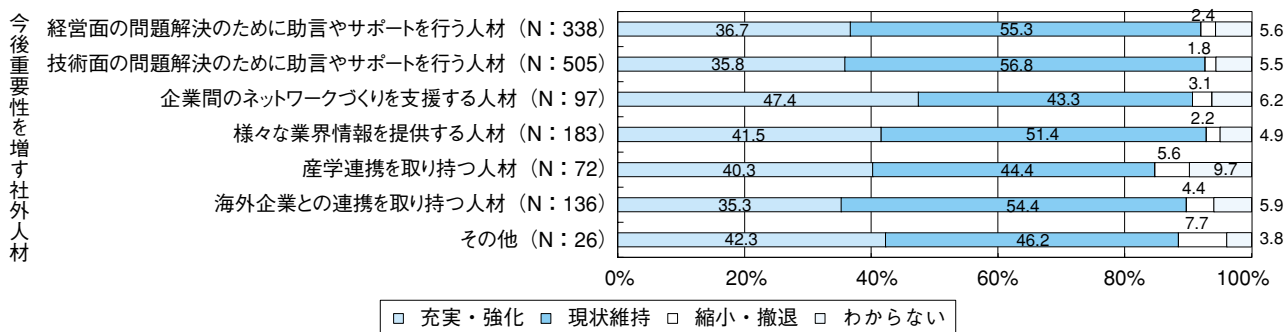
（企業間ネットワークづくりなどで「つなぐ」人材への期待も大きい）

次にこうした社外人材それぞれについて、当該人材をあげた企業が、第1章で検討した「今後の大阪府内における事業展開の方向」をどのように考えているのかみてみると、製造業、非製造業とも、「企業間のネットワークづくりを支援する人材」、「産学連携を取り持つ人材」など「つなぐ人材」をあげた企業は、事

業展開が「充実・強化」の方向であるケースが多い。

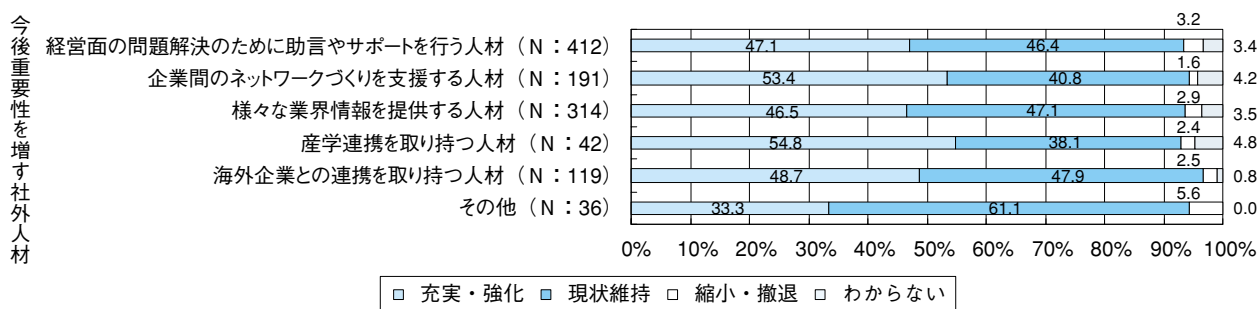
したがって、技術面、経営面での助言やサポートを行う人材とともに、大阪府内で前向きな事業展開意欲をもつ企業において、企業と企業、あるいは企業と高等教育・研究機関などを「つなぐ」人材の果たす効果的役割への期待も大きいと言えよう（図表 I-2-58～59）。

図表 I-2-58 今後の大阪での事業展開の方向別に見た社外人材ニーズ（製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

図表 I-2-59 今後の大阪での事業展開の方向別に見た社外人材ニーズ（非製造業）



資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

#### 4. 人材に関する企業の取組

本節での検討を踏まえて、府内企業における人材に関する取組について小括する。

府内企業には、60歳以上の高齢社長も多いが、後継経営者がすでに決まっている企業も少なくない。第1章で検討した、府内企業の旺盛な事業意欲の背景には、こうした後継者が決定済みという要因もあると考えられる。

府内企業は近年、中途採用を中心に採用活動を活発化させており、より良い人材を求めてITなどの活用も図りつつ、採用手段を多様化させている。また、育成においても、OJTが主流の育成方法を多様化するなどして、必要な人材の円滑な確保・育成を図り、こうした人材を効果的に活用することにより、自らの戦略実現に向けた取組を行っている。

正社員の採用選考に当たり、売上増加企業はコミュニケーション能力を重視する傾向にある。中途採用においては経験重視であり、企業の定年退職者なども含め多様な人材がいる大阪は、経験者確保の面では有利な環境にあり、企業はこうした人材を確保し、活用している。

製造業の売上高及び経常利益増加企業は「課題解決能力」「専門知識・スキル・資格」などの能力育成を、非製造業の経常利益増加企業は「折衝調整能力」「課題解決能力」などの育成を重視する傾向にある。

自社の「強み」を担う人材は他の正社員よりも、「課題解決能力」のほか、製造業では「経験の蓄積度」、非製造業では「コミュニケーション能力」の面で優れている。多くの企業では、自社の「強み」を担う人材は長期雇用のもとに育成を図っており、特に売上増加企業でその傾向が強い。この背景には、雇用の安定により従業員の士気を確保しながら、時間をかけて能力を習得させていくという方針がある。また企業は、「賃金面での処遇」など、自社の「強み」を担う人材

の離職防止、定着化のための取組を推進している。

また、部下・後輩の育成能力が人事評価の際の高いポイントとなるなど、従業員には課題解決能力など自分自身の業務遂行能力とともに、部下や後輩を育て上げる能力も求められている。特に売上増加企業は、人事評価で「課題解決能力」、「部下・後輩の教育・育成能力」を重視する傾向にある。

人材の活用面をみると、自社の「強み」を担う人材など長期雇用のもとに社内で育成する人材、中途採用の即戦力人材、マニュアル化可能な定型的作業に従事させ、業務量の変動に柔軟に対応していくためのパートや派遣社員など就業形態の多様化を進めており、今後もこうした方針を継続していく意向が強い。

社外から自社の事業展開などを支援する人材との連携に対しては、概ね強化の方向にある。製造業で「技術面の問題解決のために助言やサポートを行う人材」、製造業、非製造業ともに「経営面の問題解決のために助言やサポートを行う人材」や「様々な業界情報を提供する人材」が、こうした支援人材として重要性を増すと考えられている。非製造業の売上増加企業は「つなぐ人材」を、今後重要性を増す社外人材と認識している割合が高い。企業間ネットワークづくりなどで「つなぐ人材」への期待も大きい。

人材の育成において、特に製造業では経験の蓄積が重視されており、経験を積み重ねながら、着実に能力を向上させていく仕組みづくりが重要となっている。すなわち、企業が従業員にいかに関係ある経験を積む機会を与え、これに対して従業員がいかに関係ある経験を蓄積していけるかがポイントとなる。

また、非製造業では「コミュニケーション能力」や「折衝調整能力」といった能力が自社の「強み」を担う人材のもつ優れた能力として認識されているにも関わらず、育成時などにこれらの能力に対する重視度が相対的に低いという問題点もみられた。

## 優秀な人材を大阪に惹きつけ、レベルアップを図るための課題

少子化により労働力人口が減少してきている中で、優秀な人材を自社、あるいは地域に惹きつけ、彼らのレベルアップを図っていくためには、これまで以上の工夫と努力が企業や行政に求められる。

労働力人口が増加しているときには、人的資源は無限であった。ある人材が成果を上げてくれなければ、次の人材を採用すればよかったのである。地域もまた同様で、放っておいても人口増加を背景に人材が次々と流入してきた。しかし、環境は一変した。人材は魅力的な企業・地域のみを集まるようになり、人が集まるところとそうでないところで大きな格差が生じるようになったのだ。もはや人材は有限な資源となり、大事に育てて活かす企業・地域だけが、競争力を確保できるのである。人的資本投資——数十年前にノーベル経済学賞を受賞したベッカーの提唱した論が今改めて注目されている所以である。

地域の人材の能力向上という点で、大阪と東京との最も大きな違いのひとつとしてあげられるのが、社会人として持続的な学習をする機会の厚み（数・種類）である。大阪は東京に比べ、こうした機会が格段に少ない。東京には民間企業による有料のセミナー、専修学校、大学による開講講座など、社会人に教育プログラムを提供する主体が実に多様である。学習には、「今の仕事に必要な学習か」、「将来のための中長期的な学習か」という切り口と、「実務に密着している学習か」、「実務には一見関係ない学習か」という切り口の計4つのステージがあるが、大阪はどのステージにおいても、東京ほどの厚みがない。大阪では、社会人が持続的に学習できる環境の整備をさらに推進すべきではないか。

大阪に優秀な人材を惹きつけるには、何より大阪経済の活性化が不可欠である。大阪は、サービスマインド溢れるものづくりの精神と、ネットワークを組んでことを成し遂げる力という2つの強みを有している。この2つの強みがあるからこそ、大阪のものづくりは強いのである。この強みを最大限活かし、経済活性化を図っていくべきである。

株式会社リクルートワークス研究所 所長  
大久保幸夫