

第2章 中堅・中小企業における生産現場の人材問題の深刻化

自動車産業の中堅・中小企業の生産現場に焦点を当て、人材をめぐる現状と課題を整理する。とくに、高卒新卒者の採用難、若年層の定着率の低下、管理・監督者の離職、そしてそれらがもたらす生産現場の負担増の状況について、調査で得られた企業の生の声を交えながら検討する。

1) 採用と定着の状況

① 高校新卒採用の構造的な難しさ

製造業、とりわけ中小企業では、人手不足が慢性化している。日本銀行短観の雇用人員判断 DI（景気動向指数の一つ）をみると、製造業では2014年以降マイナス水準が続いている。新型コロナ禍で一時的にプラスに転じたものの、2021年には再びマイナスとなっている。大企業と中小企業のDIを比較すると、人手不足は大企業以上に中小企業で深刻であることがわかる（日本銀行2024）¹。

文部科学省「令和6年度学校基本統計（学校基本調査報告書）」²によれば、全国の高校卒業者に占める就職者の割合は14.1%である。一方、愛知県では15.6%と高く³、依然として進学志向が強い傾向にある。このため県内中小企業は限られた就職希望者を巡って激しい採用競争に直面している。

高校生の新卒採用ができない構造的な理由としては、以下の点が挙げられる。まず、高校生の就職組の減少である。具体的には、工業高校等の普通科への移行が進んでおり、専門学校・大学への進学志向も高まっている。

実際に調査企業からは、次のような声が多く聞かれた。

- ここ3年採用できていない
- 直近では1名のみ
- 3校を7回ほど訪問してやっと1名を確保できた。奇跡に近い
- 求人倍率20倍。それでも求人票を出し続けているが…

¹ 日本銀行時系列統計データ検索サイトより検索
<https://www.stat-search.boj.or.jp/index.html>

² 文部科学省高等学校卒業社の学科別進路状況
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/shinkou/genjyo/021203.htm

³ 愛知県文化局県民生活部統計課
<https://www.pref.aichi.jp/uploaded/attachment/551256.pdf>

つまり、企業にとって高校生の新卒採用は厳しい状況にある。とくに刈谷・豊田市地域では、自動車関連の大企業も立地していることから、ますます中堅・中小企業の採用は困難になっていることが予想される。厚生労働省「高校・中学新卒者のハローワーク求人に係る求人・求職・就職内定状況（令和7年3月現在）」によると、高校新卒者の全国での求人倍率は4.10倍、愛知県では4.82倍とさらに厳しくなっており、人材確保の難しさが顕著である。また高校生の立場からみた場合、こうした自動車産業内の競争だけでなく、他の製造業はもちろんサービス業とも採用競争に直面しているのである。

こうした環境のなかで、一部の企業では次のように「新卒採用そのものを見直す」動きもみられた。

- 新卒採用はあきらめた
- 新卒採用はしない
- 新卒採用に固執していない

② 若年層人材の定着率の低さ

新卒採用をあきらめる企業があるのは、「新卒が採用できない」という事情もあるが、「新卒を採用しても定着しないから」という意見もあった。

- だいたい3年で半分くらい退職
- 入社3年未満で80%が退職
- 入社3年で退職する人が多い

このように調査では、おしなべて「採用しても3年も定着しない」と感じている中堅・中小企業が多かった。せっかく時間とマンパワーを使って新卒を採用しても、定着しないのであれば、採用を見合わせようというのである。厚生労働省の「新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）」調査においても、新規高卒就職者の3年以内の離職率は38.4%となっている⁴。

調査のなかであがった退職の理由には、夜勤への抵抗感や職場環境、社内の人間関係への不満が背景にあるようである。例えば、同じ自動車産業であっても大企業であったり、他の製造業であったり、またサービス業へと転職していく。自動車産業では、いわゆる2直体制（昼勤・夜勤）を敷いている企業も多いが、これもネックとなっているようである。夜勤の場合は夜勤手当が魅力という考え方もできるが、友人たちと同じ時間帯で遊ぶなど

⁴ 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00007.html

時間の自由がほしいという考え方もあるという。

③ 生産現場の管理・監督者クラスの離職

企業によっては、若年層の定着だけでなく、管理・監督者の退職に悩んでいる中堅・中小企業もあった。

- 入社 10 年くらいで退職する人が多い
- 10 年ほどたって成長した社員が、こここのところ続けて大企業へ転職している

入社 10 年といえば、いわば企業が長年育てた人材であり、班長など生産現場の要として活躍している人材である。こうした人材の離職には、魅力的な転職先がでてきたという背景が考えられる。これまでの生産現場での知見をベースとして、よりよい給与・待遇の大企業へ転職できるようになってきたのである。大企業でも生産現場の人手不足が続いている、「生産現場をまわせる中堅人材は、大企業でも求めている人材である」というコメントがあった。

2) 中堅・中小企業の生産現場をとりまく状況

中堅・中小企業の生産現場では若年層はもちろんのこと、中堅層、つまり生産現場の管理・監督者層においても問題が深刻化している。

若年層の採用・定着が厳しいのであれば、生産現場が人手不足になることは容易に想像できる。現在、中小企業の生産現場で起こっている問題は下記のとおりである。

① 多国籍で構成される生産現場

中堅・中小企業特有の事情と考えられるのが、多国籍の構成員による生産現場運営である。

厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」(令和 5 年 10 月末現在)⁵によれば、全国の外国人労働者数は約 230 万人に達しており、愛知県は東京都に次ぐ全国第 2 位で、約 23 万人が就労している。

⁵ 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和 6 年 10 月末時点）
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_50256.html

厚生労働省愛知労働局のデータによれば、在留資格の内訳をみると、最も多いのは「身分に基づく在留資格」（定住者・永住者・日本人の配偶者等）で42.8%を占め、次いで「技能実習」が19.6%である⁶。つまり、愛知県の外国人労働者の6割以上が、これら2つの資格区分に属している。

また、同じく厚生労働省愛知労働局のデータによれば、「身分に基づく在留資格」を持つ外国人のうち約40.5%が製造業に従事しており、「技能実習生」ではその割合が56.8%に上る。製造業、とりわけ中堅・中小企業では、国内労働力の不足を背景に、この2層の外国人労働者への依存度が高い。

「身分に基づく在留資格」を持つ労働者は比較的長期的に就労可能である一方、非正規雇用（派遣・契約社員等）の比率が高く、厚生労働省によれば全国でその約半数（50.2%）が「正社員・正職員以外」の雇用形態である⁷。したがって、愛知県の中堅・中小企業では、技能実習生とともに、身分に基づく在留資格の派遣社員が生産現場を支える重要な構成員となっている。また外国人を雇用する事業者数のうち、59.0%が30人未満の事業所、15.5%が30～99人となっており、規模の小さい事業所ほど外国人を雇用していることがうかがえる。

なぜ中堅・中小企業の生産現場は外国人に依存しているのか。それは前節でも述べた人手不足が原因である。

大企業のように国内の労働力に依存できずに、外国人に頼らざるをえない。そしてとくに量的不足に対応しているのが技能実習生である。自動車産業の多品種小ロットで生産変動が大きい中で、生産変動に対応すべく、生産現場の構成員を柔軟に増減させようとする。すると派遣社員の採用ということになる。

こうした状況は主に2つの大きな問題を引き起こす。

第一に、日本語でのコミュニケーションが難しいという点である。第二に、このコミュニケーションには、言語的なものだけではなく文化的なものまで含む点である。日々の細かい生産指示はもちろんのこと、例えば安全の徹底というところでも価値観の違いがあるため、ひときわ丁寧に説明しなければならない。言語が不自由な中で、相手の価値観もふまえながら説明することのハードルの高さは想像に難くない。しかも国籍が1つであれば基本的な用語については翻訳文書などを用意することもできるが、中堅・中小企業において

⁶ 厚生労働省愛知労働局「令和6年10月末時点における愛知県の「外国人雇用状況」の届出状況について」
<https://jsite.mhlw.go.jp/aichi-roudoukyoku/content/contents/002118713.pdf>

⁷ 厚生労働省「令和6年外国人雇用実態調査の概況」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/001551388.pdf>

て生産に従事するのは多国籍な従業員が多い。つまり多言語での対応が求められており、難易度も高いのである。通訳や翻訳を介しても伝わらないことも少なくないという。

② 短期間勤務者で構成される生産現場

技能実習生は勤務期間が限定されている。制度改正で職種によっては通算最長 5 年の実習が可能になったが、「監理団体等が優良認定を得ていなければならぬ」「実習生本人が技能検定 3 級などに合格しなければならない」といったように、要件が厳しい。また本人の滞在期間の希望もあり、調査先の企業では 3 年で帰国するという声が多くた。また、派遣社員については場合によっては最短では 1 か月の勤務になることもある。

その場合、安全などの基礎知識や生産手順などを教育しても、どんどん構成員に入れ替わってしまう。ある意味で日本企業の特徴であり強みでもある生産現場の教育が機能しなくなっているのである。定着しないことを前提としながらも教育せざるをえないという矛盾を、生産現場の管理・監督者は抱えることになる。

③ 生産量変動への対応

OEM メーカーの生産量の変動は、サプライチェーンの末端にある中堅・中小企業に大きな影響を与えている。

生産量の変動に柔軟に対応できるということは、日本の自動車産業の強みでもあった。しかしこれは、あくまで需要の変動に対応したものであった。2023 年以降、認証不正関連を除いても、台風・地震・システム障害・サプライチェーンといった従来の「需要変動」とは異なる要因による生産停止が以下のように増加している。

2023 年 8 月 台風接近のため OEM メーカー数社で稼働停止

2023 年 8 月 生産指示システムの不具合で OEM メーカーの工場が稼働停止

2023 年 10 月 仕入先の事故で OEM メーカーの工場が稼働停止

2024 年 1 月 能登半島沖地震で OEM メーカーの工場が生産調整

2024 年 4 月 生産工程の確認で OEM メーカーの工場が稼働停止

2024 年 8 月 台風の影響により OEM メーカーの工場が稼働停止

2025 年 3 月 仕入先の事故で OEM メーカーの工場が稼働停止

いずれの稼働停止も、OEM メーカーにとっては回避しがたいものではあるが、こうした OEM メーカーの突発的な稼働停止は、ティア 1・ティア 2 を通じて中小企業に波及し、サプライチェーンの末端に行くほどその振れ幅が大きくなることは想像に難くない。第 13 期の報告書⁸（中堅・中小企業の現状と課題および今後の方向性：2024 年）でも指摘しているが、中堅・中小企業がテレビや新聞等の報道で生産変動を知ることも少なくないという事実がある。

つまり、中堅・中小企業では、直前の通知をもとに、急な人員配置・勤務時間の変更体制を組まなければならず、管理・監督者層に過剰な負担が集中することになる。

④ 部下育成の時間の欠如

以上のように、管理・監督者の負担増加は次の 3 要因が重なっている。

- A) 多国籍化に伴うコミュニケーション負荷の増大
- B) 短期雇用者・技能実習生の入れ替わりによる教育コストの増加
- C) OEM メーカーの生産変動への対応による勤務体制変更の頻発

これは、管理・監督者としての本来の職務を果たす余裕のなさにつながっている。特に部下の育成の時間を奪っているのである。

例えば管理・監督者は、配属場所に制限のある技能実習生・派遣社員のカバーをしなければならず、困りごとの吸い上げや日頃のコミュニケーションなど、あらゆる負担が管理・監督者に集中する。

- (人手不足で) 一人の管理・監督者が複数のチームを見ている
- 忙しくて部下をフォローする時間がないことが定着率の悪化につながり、悪循環を生んでいる
- 生産業務に従事し、かつレポートに追われる「名ばかり管理職」の状況もみられる
- 管理・監督者がラインに入ることが常態化し、管理業務に集中できない
- 人手不足で班長がおらず、部長や役員がカバーする状況もある

部下に配慮する時間が奪われていることが、部下への「面倒見」の時間欠如につながり、それが若手従業員の定着率低下という悪循環を生んでいるのである。

⁸ 中部産政研（2024）「中堅・中小企業の現状と課題および今後の方向性」
<http://www.sanseiken.or.jp/research/202412/>

⑤ 若年層とのコミュニケーション

部下の育成においては、若年層の特徴も影響しているとも考えられる。現在、いわゆるZ世代（一般に1990年代半ばから2010年代はじめに生まれた世代を指す）が入社するようになっている。日本能率協会マネジメントセンターの「イマドキ新入社員の仕事に対する意識調査2024」⁹によれば、Z世代はミレニアル世代・氷河期世代・バブル世代と比較し、「目立たないようにする」「失敗しないようにする」「恥をかきたくない」傾向が最も強く、「他者に働きかける」傾向は最も弱いという特徴を有しているという。調査においても、以下のようにコミュニケーションに困難を抱えている管理・監督者もいた。

- (若手社員が) とても繊細
- 本音がわからない
- 若手従業員がなかなか本音を話してくれず、急に退職という事態になり戸惑う

また、部下とコミュニケーションする機会が減っているという。

- 休憩時間もみんながスマートフォンをみている（話をするチャンスがない）
- コロナ禍後は食事中の会話が減少した
- 喫煙所が廃止され、何気ないコミュニケーションをとる機会が減っている

つまり若年層への理解が難しくなっている上に、コミュニケーションの機会を確保して理解を深めることが難しくなっているのである。

⑥ 品質向上への影響

管理・監督者が余裕をなくすことは、品質向上にも影響を与えている。管理職としての仕事の時間がとれず、カイゼン活動になかなか取り組めないという意見もあったほか、QCサークルそのものが負担になっているとの声もあった。

- 管理・監督者が疲弊することで、カイゼン活動に手が回らない
- QCサークルの管理・監督者がすべての負担を抱え、残業で行われる
- QCサークルが負担となっている

なお、弘中が2025年に東海地域の自動車産業の中小企業を対象に寺澤朝子氏（中部大

⁹ 日本能率協会マネジメントセンター「イマドキ新入社員の仕事に対する意識調査2024」https://www.jmam.co.jp/topics/1289756_1893.html

学）と共同で実施した調査では、QC サークル組織率は 37% であった¹⁰。つまり中堅・中小企業では QC サークルがもともと少ない上に、残存しているサークルにおいても活動継続が難しくなっているということがうかがえる。日本の自動車産業の生産現場が、小集団活動によって品質向上を実現してきたことに鑑みるのであれば、こうした中堅・中小企業の状況は看過できない。

3) 中堅・中小企業の生産現場管理・監督者育成の困難さ

以上のように生産現場の管理・監督者を取り巻く環境を鑑みれば、中堅社員の離職が増加する状況も想像ができる。一方で会社側としては、生産現場の要となる管理・監督者を欠いた状態での生産は継続できない。そのため若手を育てて新たな管理・監督者を指名することになるわけだが、そこにも課題がみえてきた。

① 若年層の昇進意欲の両極化

第一が、昇進意欲の両極化である。20 代のビジネスパーソンを対象にした株式会社 EdWorks の 2024 年の調査¹¹によれば「昇進したいと思うか」という問い合わせに対して、「とてもそう思う」「それなりにそう思う」と回答した人が 41%、「あまり思わない」「全く思わない」があわせて 59% となっている。昇進意欲がない人が多いものの、両極化していることがわかる。調査先の中堅・中小企業でも同様の声があった。

- 若手従業員は管理・監督者になることを好まず、必ずしも全員が管理・監督者になりたいわけではない
- 中堅社員の中には向上心のない人も多く、やる気のある人とそうでない人の格差が大きい
- 昇進したものの、「自分には合わない」と役職を降りるケースもある

② 管理・監督者への教育機会の欠如

第二が、管理・監督者への教育機会の欠如である。調査では、会社が管理・監督者に抜

¹⁰ 調査の詳細は、弘中史子（2025）「中小企業における生産現場のデジタル化と自動化」『日本情報経営学会第 88 回全国大会予稿集』を参照されたい。

¹¹ 株式会社 EdWorks 「20 代ビジネスパーソンの『上昇志向』に対する意識調査」（2024 年）<https://ed-works.co.jp/research/20240105>

擢した人材が、管理・監督者としての能力を発揮できていないという実情が明らかになつた。

- せっかく管理・監督者に抜擢しても、コミュニケーション能力に課題があり、若手への適切なコミュニケーションができない場合がある
- 仕事ができる人を昇進させても、部下や同僚からは「(管理・監督者業務が) できていない」と評価されるなど、コミュニケーション能力が弱い場合がある
- 高圧的な態度やきつい物言い、声の大きい管理・監督者の元では離職者が多くなる

現代は、職場におけるパワーハラスメントの抑止とメンタルヘルスの向上への対応がますます求められるようになってきた。仕事において優秀であったとしても、部下側が「態度が威圧的」「表現がきつい」と考えてしまうと、ついてこなくなってしまうからである。業務で能力を発揮している優秀な従業員を昇進させているが、管理・監督者としての教育を提供できていないことから、このような状況が起こると考えられる。

- 公的機関や民間機関が実施している研修においても、いわゆるスタッフ向けの研修はあっても、生産現場の管理・監督者向けの研修がない
- とりわけはじめての監督職となる班長レベルに特化した研修がほしい
- 管理・監督者が研修を受ける余裕がない

中堅・中小企業の生産現場における余力のなさをふまえると、たとえ研修が整備されたとしても、管理・監督者が業務を離れて研修を受けられる状況にはない企業も散見され、ここでも悪循環が生まれている。また、生産現場で働く海外人材も多く、日本人の管理・監督者人材の候補がいないというケースもある。

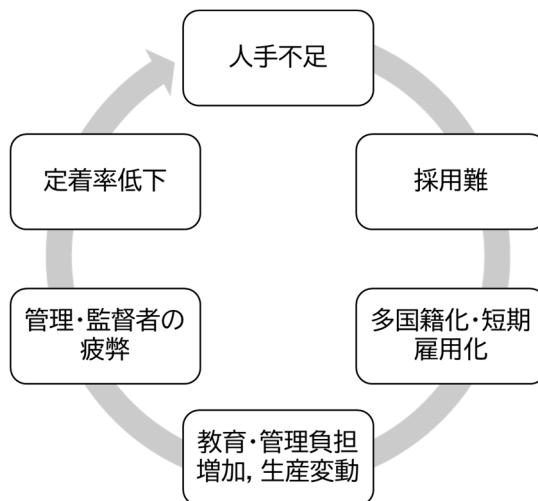
4) 中堅・中小企業の生産現場の悪循環

自動車産業の中堅・中小企業の生産現場で生じている人材問題の悪循環構造を示したものが次頁の図 2-1 である。中堅・中小企業の生産現場には様々な問題が噴出しているが、それらは相互に関連がある。

出発点は、国内の人手不足と若年層の採用難である。具体的には、高卒新卒者の確保が困難になる。その結果、企業は技能実習生や派遣社員といった人材に依存するようになり、生産現場の多国籍化・短期雇用化が進行する。これにともない、言語・文化の違いへの対応や教育コストが増大し、管理の負荷も大きくなる。また生産変動への調整も、管理・監

督者の負担を増大させる。こうした状況の中で、管理・監督者が部下を十分にフォローできなくなり、部下の定着率が低下し、管理・監督者自身の離職にもつながる。それが人手不足に拍車をかける。

図 2-1 中堅・中小企業の生産現場における悪循環



資料：筆者作成

こうした状況下では、生産現場で培われてきたノウハウの継承ができなくなり、結果として品質や生産性の低下をもたらす。

こうした生産現場の管理・監督者の苦境は、けっして中堅・中小企業側のみに起因するのではなく、ともに自動車産業のサプライチェーンを築いている大企業も考えるべき問題ではないだろうか。中堅・中小企業の採用難や転職による離職、生産変動など、大企業に起因する問題も原因となっているからである。産業全体として、どのように中堅・中小企業の生産現場を魅力的な職場にし、管理・監督者を育成できる環境にしていくのかが問われる。