

第 I 部  
若年技能系社員の  
育成・能力開発に関する調査

# 第1章 調査の概要

## 1. 調査の趣旨・目的

ものづくり産業において、技能者を育成していくために要する期間は長く、その確保・育成は計画的に行っていく必要がある。確保・育成を計画的に進めていくには、若年者を中心とした技能者が安定的に供給され、ものづくり企業がそれらの人材の技能を継続的に高めていけるような環境整備が必要となる。

本調査は、ものづくり産業における、若年技能系労働者（切削、加工、組立、検査などのものの製造を直接担当している35歳未満の社員）の採用、定着、教育訓練・能力開発などの実態を探り、若年技能系労働者の人材育成をめぐる課題を明らかにすることを目的とする。

## 2. 調査名

「若年技能系社員の育成・能力開発に関する調査」

## 3. 調査期間

2010年10月4日（月）～10月15日（金）

## 4. 調査方法

郵送による調査票の配布・回収

## 5. 調査対象

製造業のうち、プラスチック製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、はん用機械器具業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業の従業員30人以上の民間企業10,000社。

※帝国データバンクの企業データベースを母集団に、業種、規模別に層化無作為抽出。

## 6. 有効回収数

有効回収数3,229件／有効回収率32.3%

## 第2章 回答企業のプロフィール

### 1. 回答企業の基本属性

#### 従業員規模(n=3229)

300人未満	300～999人	1000人以上	無回答
93.8%	4.7%	1.5%	0.0%

#### 業種(n=3229)

プラスチック製品製造業	鉄鋼業	非鉄金属製造業	金属製品製造業	はん用機械器具製造業	生産用機械器具製造業	業務用機械器具製造業	電子部品・デバイス・電子回路製造業	電気機械器具製造業	情報通信機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	無回答
10.1%	5.0%	2.8%	16.5%	9.8%	12.5%	5.6%	8.4%	11.3%	2.9%	14.6%	0.3%

#### 正社員の技能系比率(n=3229)

10%未満	10～29%	30～49%	50～69%	70～89%	90%以上	無回答
4.0%	10.5%	14.4%	27.3%	29.6%	6.3%	8.0%

#### 技能系正社員<sup>1</sup>の35歳未満比率(n=3229)

10%未満	10～29%	30～49%	50～69%	70～89%	90%以上	無回答
4.5%	28.3%	33.3%	19.1%	6.0%	1.1%	7.6%

<sup>1</sup> 「技能系正社員」…切削、加工、組立、検査などのものの製造を直接担当している正社員。

### 非正社員比率(n=3229)

10%未満	10～29%	30～49%	50～69%	70～89%	90%以上
48.8%	31.6%	10.3%	4.3%	1.4%	3.6%

### 労働組合の有無(n=3229)

ある	ない	無回答
19.9%	78.8%	1.3%

### 設立年(n=3229)

1944年 以前	1945年 ～ 1954年	1955年 ～ 1964年	1965年 ～ 1974年	1975年 ～ 1984年	1985年 ～ 1994年	1995年 ～ 2004年	2005年 以降	無回答
9.7%	16.9%	19.4%	22.0%	12.9%	9.8%	5.8%	1.3%	2.3%

### 本社所在地(n=3229)

北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県
1.0%	0.3%	1.1%	0.9%	0.8%	1.6%	1.3%	1.9%	1.7%	2.6%	4.4%	1.2%
東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県
12.8%	6.1%	2.4%	1.9%	1.3%	0.7%	0.8%	4.0%	2.4%	5.0%	9.1%	1.9%
滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県
1.3%	2.0%	8.6%	4.1%	0.6%	0.5%	0.4%	0.3%	1.4%	2.8%	1.0%	0.2%
香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	無回答
1.0%	1.0%	0.3%	2.5%	0.7%	0.6%	0.8%	0.9%	0.3%	0.4%	0.2%	1.1%

## 2. 回答企業の経営環境等（生産形態、売上変化、経営環境、職場の状況など）

### 生産形態(n=3229)

量産中心	多品種少量 生産中心	試作開発 中心	その他	無回答
32.6%	52.7%	3.4%	7.8%	3.4%

### ここ3年間の売上高、営業利益の変化(n=3229)

	増加	増やや 増加	変わら ない	減やや 減少	減少	無回答
売上高	5.0%	11.4%	9.2%	26.4%	46.3%	1.9%
営業利益	4.0%	12.1%	10.3%	25.3%	45.3%	2.9%

### ここ3年間の経営上の環境の変化(n=3229)

	あてはまる	ある程度あ てはまる	どちらとも 言えない	あまりあて はまらない	あてはま らない	無回答
製品の品質をめぐる競争の激化	44.5%	34.5%	13.1%	4.0%	1.7%	2.3%
製品価格の低下	53.0%	29.5%	11.5%	2.3%	1.6%	2.1%
顧客ニーズの多様化	33.5%	36.9%	21.1%	3.5%	2.4%	2.6%
製品のライフサイクルの短期化	18.6%	20.7%	37.3%	12.2%	8.4%	2.8%
技術革新のスピード化	23.5%	36.1%	27.9%	7.0%	3.0%	2.4%

### ISO9001<sup>1</sup>取得の有無(n=3229)

取得している	これから取得す ることを検討し ている	取得も取得 の検討もし ていない	無回答
60.2%	13.4%	23.8%	2.6%

<sup>1</sup> 「ISO9001」…品質マネジメントシステム関係の国際標準化機構による規格。

経営上の取り組み(n=3229)

	積極的に進 めている	ある程度積 極的に進め ている	どちらとも 言えない	あまり積極 的ではない	全く積極 的ではない	無回答
既存の主力製品・サービスの充実、専門性の強化	27.1%	43.4%	22.3%	2.4%	1.0%	3.9%
取り扱う製品、サービスの拡大	17.7%	40.9%	29.7%	5.7%	2.1%	3.8%
研究開発部門の充実	12.2%	29.0%	31.8%	13.4%	9.5%	4.1%
販売網の充実・営業力の強化	17.2%	39.6%	26.9%	7.8%	4.7%	3.8%
インターネットを活用した受発注	5.9%	18.8%	31.5%	20.1%	19.9%	3.8%
自動化・省力化投資の強化	10.3%	36.3%	30.0%	14.2%	5.6%	3.7%
高精度・高品質化のための設備投資	10.9%	37.8%	30.1%	12.6%	5.0%	3.7%
財務体質の強化	16.7%	46.8%	29.5%	2.8%	0.8%	3.4%
生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善	14.6%	48.7%	27.4%	5.0%	1.2%	3.1%
人件費の削減や要員管理の見直し	13.2%	46.3%	30.6%	5.8%	1.1%	3.0%
アウトソーシングの活用	3.3%	19.7%	38.0%	21.4%	13.9%	3.7%
海外進出	7.8%	14.2%	16.7%	13.7%	44.2%	3.4%

職場の状況(n=3229)

	あてはま る	ややあ てはま る	どちらとも 言えない	あまりあ てはま らない	あては まら ない	無回答
職場全体の人数に比べて仕事の量が多すぎる	3.5%	21.6%	38.5%	23.7%	10.1%	2.6%
チームワークを必要とする仕事が多い	16.6%	41.7%	27.2%	10.2%	2.0%	2.2%
短期的な成果を求められる仕事が多い	14.5%	36.3%	32.8%	10.8%	2.9%	2.6%
若手が責任のある仕事に取り組んでいる	9.5%	43.3%	34.3%	9.0%	1.4%	2.5%
部下や後輩を育てようという雰囲気がある	7.6%	41.9%	36.2%	10.3%	1.6%	2.4%
一人一人の能力を活かそうという雰囲気がある	7.3%	44.1%	37.7%	7.3%	1.3%	2.4%
仕事上で助け合う雰囲気がある	8.5%	49.6%	32.7%	5.8%	0.9%	2.4%
仕事以外のことで相談しあう雰囲気がある	3.3%	26.4%	52.8%	12.9%	2.1%	2.6%
社員同士が成績を競いあう雰囲気がある	0.8%	9.5%	48.3%	31.7%	6.8%	2.8%
専門的知識を要する仕事が多い	14.6%	40.8%	30.8%	9.7%	1.4%	2.6%
社員が成果の上昇しない仕事に取り組みたがらない	1.6%	13.5%	56.3%	20.5%	5.5%	2.7%
職場の人間関係がぎすぎすしている	1.2%	7.7%	41.4%	35.6%	11.3%	2.7%

## 第3章 調査結果の概要

### 1. 若年技能系正社員の採用

#### (1) 採用方法

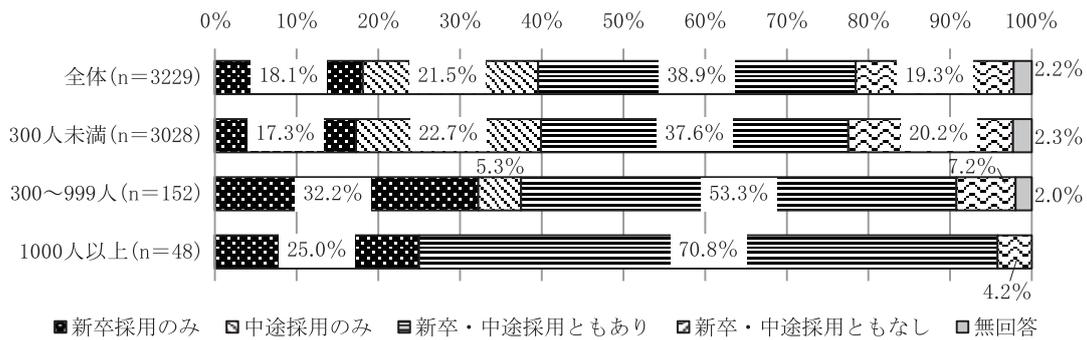
調査結果から、切削、加工、組立、検査などのものの製造を直接担当している35歳未満の技能系の若年社員を、企業がどのように採用し、教育・育成しているか、能力開発の課題は何かなどについて紹介する。

若年技能系正社員の採用についてみると、過去3年間では、「新卒・中途採用ともにあり」の割合が38.9%と約4割を占めてもっとも高く、「中途採用のみ」「新卒採用のみ」「新卒・中途採用ともなし」がそれぞれ、21.5%、18.1%、19.3%と、ともに2割前後で並んでいる。これを、従業員規模別にみると、いずれの規模階層でも「新卒・中途採用ともあり」がもっとも多いが、「300人未満」で「中途採用のみ」「新卒・中途採用ともなし」の割合（それぞれ22.7%、20.2%）が、「300～999人」「1000人以上」と比べて、格段に高くなっているのが目立つ。新卒・中途の採用を両方とも行う企業が多いものの、300人未満の中小企業では、採用を中止しているところや、中途採用のみで対応しているところが多いことが分かる（**図表1**）。

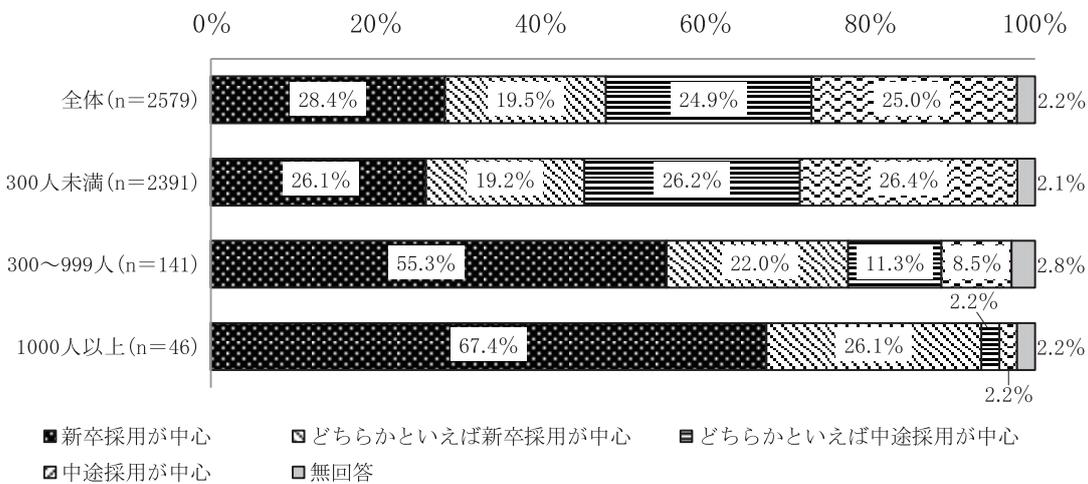
#### (2) 採用方針

ここ3年間で、新卒採用と中途採用のどちらに軸足を置いて採用してきたのかについては、「新卒採用中心」企業（「新卒採用が中心」「どちらかといえば新卒採用中心」の合計）が47.9%、「中途採用中心」企業（「中途採用が中心」「どちらかといえば中途採用中心」の合計）が49.9%と拮抗する形となった。しかし、これを従業員規模別にみると、「300～999人」「1000人以上」の大手企業は、「新卒採用中心」がそれぞれ77.3%、93.5%と大多数を占めている一方、「300人未満」の中小企業では、「中途採用中心」が52.6%と、「新卒採用中心」（45.3%）を上回っている（**図表2**）。

図表1 過去3年間の若年技能系正社員の採用方法



図表2 過去3年間の若年技能系正社員の採用方針

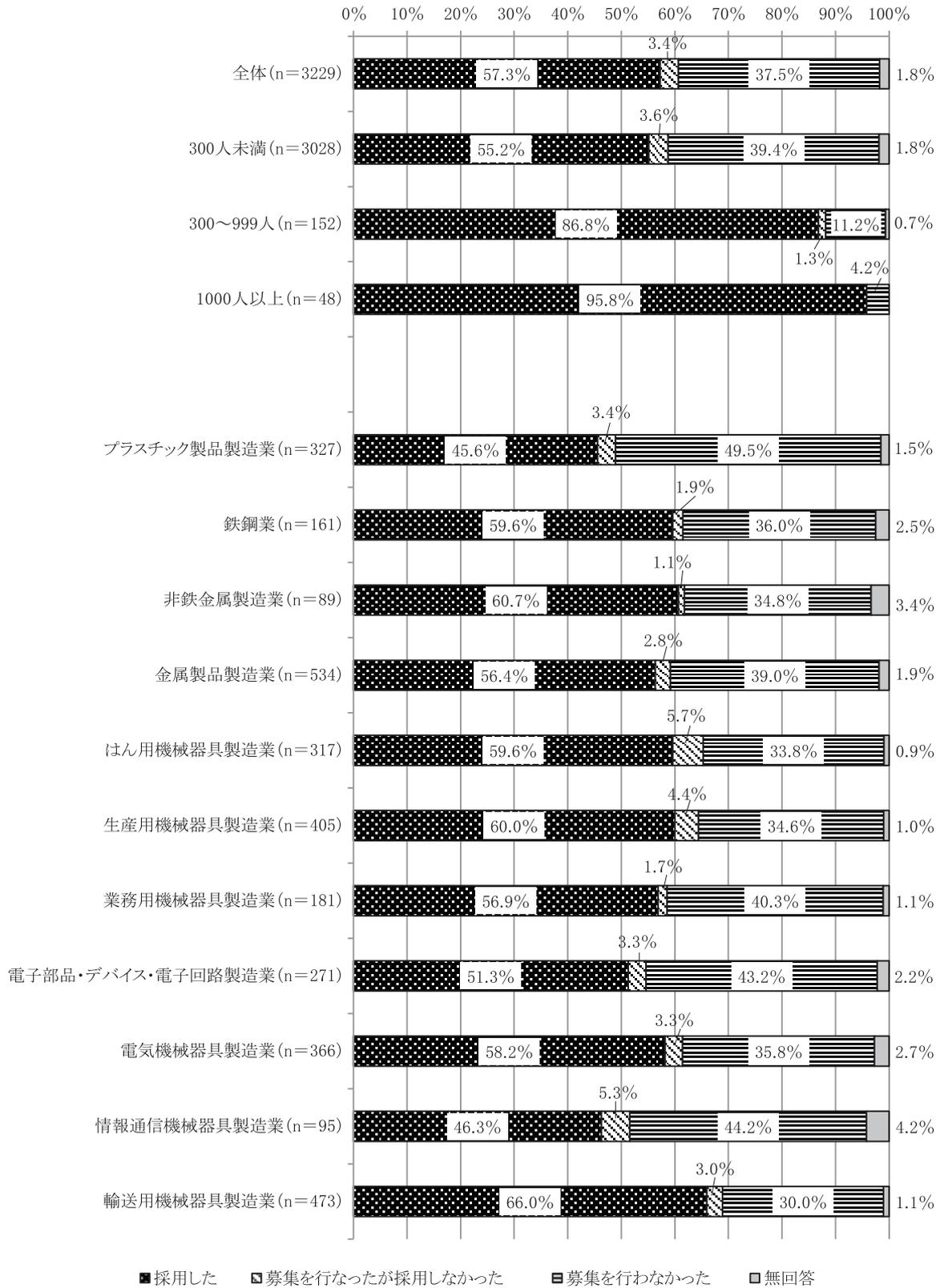


### (3) 新卒採用の状況

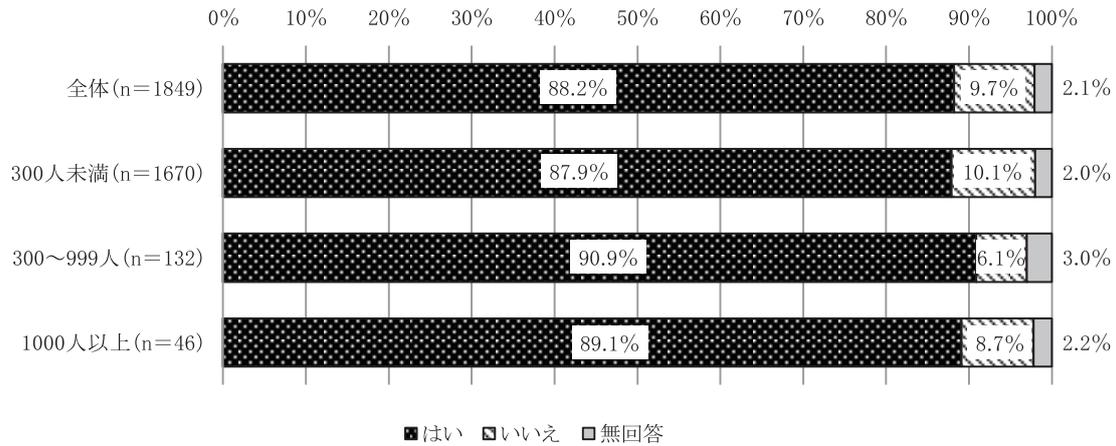
新卒採用についてみると、募集して「採用した」のが57.3%と過半数を占め、「募集を行わなかった」のは37.5%、「募集を行ったが採用しなかった」が3.4%となっている。従業員規模が大きくなるほど、新卒を「採用した」企業割合は高くなり、逆に「募集を行わなかった」割合は低くなっている。業種別でみると、「プラスチック製品製造業」「電子部品・デバイス・電子回路製造業」「情報通信機械器具製造業」で、他の業種に比べ、新卒を「採用した」割合が低く、「募集を行わなかった」割合が高くなっている。同業種における中小企業の割合に注意する必要があるが、中小企業が同程度の割合を占める他の業種と比較しても、この傾向は明らかである（図表3）。

新卒採用で、予定していた人数を採用できたかについては、「採用できた」が88.2%と大多数で、「採用できなかった」は9.7%にすぎなかった。従業員規模別では、中小企業の「300人未満」で「採用できた」割合が他の中堅・大手に比べて若干低いものの、規模による差はあまりみられない（図表4）。

図表3 過去3年間の若年技能系正社員の新卒採用

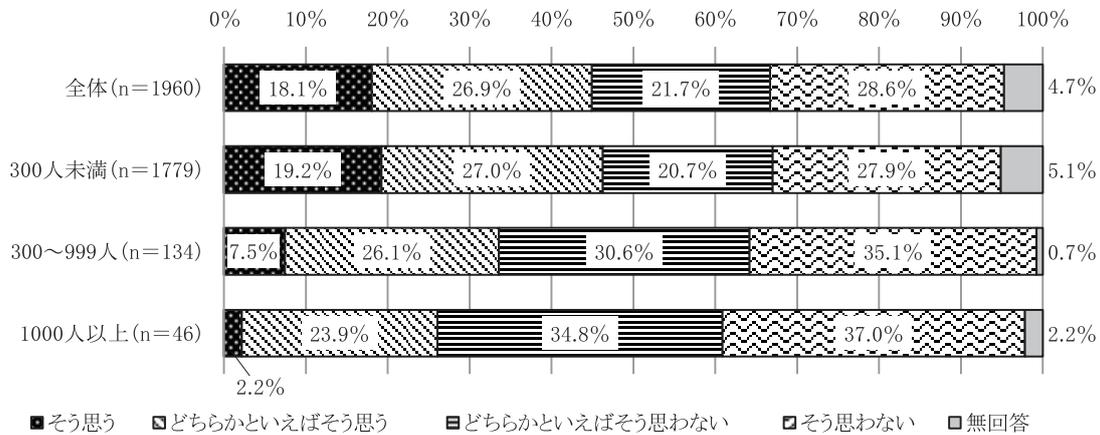


図表4 過去3年間の若年技能系正社員の新卒採用で予定した人数が採用できたか



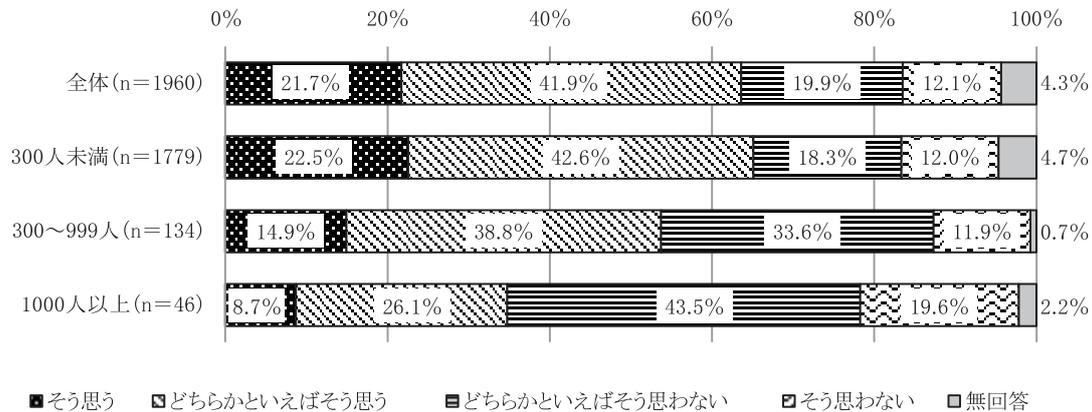
新卒採用の応募状況をどのように評価しているかについては、「応募が少ないとは思わない」企業（「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計）が50.3%と、「応募が少ないと思う」企業（45.0%、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）を若干上回った。これを従業員規模別にみると、規模が小さいほど「応募が少ないと思う」企業の割合が高い。「応募が少ないと思う」企業は、「300人未満」が46.2%なのに対して、「300~999人」「1000人以上」はそれぞれ、33.6%、26.1%と低い割合を示している（図表5）。

図表5 過去3年間の若年技能系正社員の新卒採用への応募が少ないと思うか



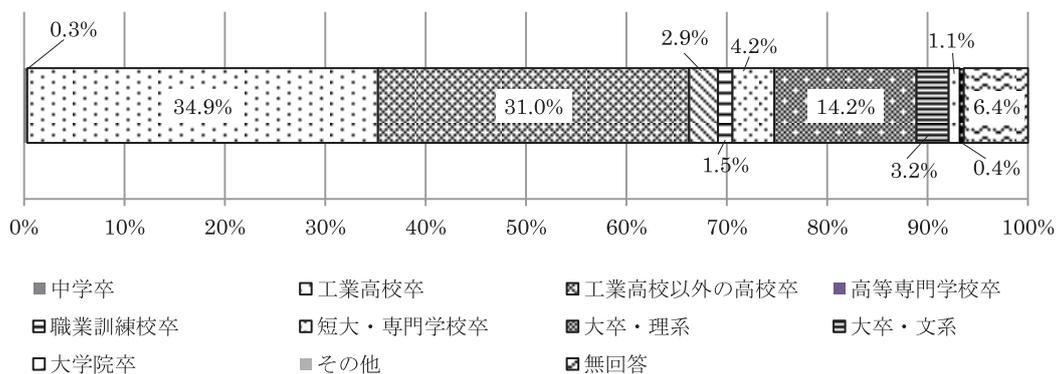
新卒採用で、求めているレベルの人材が採用できていないかについては、「採用できていないと思う」企業（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）が63.6%と過半数を占めており、「採用できていると思う」企業（32.0%、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計）を大きく上回っている。これを従業員規模別にみると、違いが大きく、規模が小さいほど「採用できていない」企業の割合が高く、逆に、規模が大きくなるほど「採用できている」とする企業の割合が高くなっている（図表6）。

図表6 過去3年間の若年技能系正社員の新卒採用で求めているレベルの採用ができていないか



新卒で採用した技能系正社員の最終学歴についてみると、もっとも採用人数が多かった学歴では、「工業高校卒」をあげる企業割合が34.9%ともっとも高く、「工業高校以外の高校卒」が31.0%と続く（図表7）。2番目に多かった学歴ではトップが入れ替わり、「工業高校以外の高校卒」とする企業割合が17.0%ともっとも高く、次いで「工業高校卒」が16.6%となっている。もっとも多かった学歴と2番目に多かった学歴との組み合わせでみると、「工業高校卒・工業高校以外の高校卒」の割合が14.0%ともっとも高く、「工業高校以外の高校卒・工業高校卒」が12.4%と続き、「工業高校卒のみ」（11.8%）、「工業高校以外の高校卒のみ」（11.7%）、「大卒理系のみ」（4.3%）、「工業高校卒・大卒理系」（3.8%）などの順（図表8）。機械金属産業では、半数の企業が、製造現場で働く技能系正社員について、高校卒業者を中心に採用していることがわかる。

図表7 新卒技能系正社員で最も多かった学歴（n=1849）



図表8 技能系正社員採用で1番目と2番目に多い学歴（1%以上の組み合わせのみ、n=1849）

工業高校卒—工業 高校以外の高校卒	工業高校以外の高 校卒—工業高校卒	工業高校卒—なし	工業高校以外の 高校卒—なし	大卒・理系—なし	工業高校卒— 大卒・理系	大卒・理系— 工業高校卒	大卒・理系— 大卒・文系	工業高校以外の 高校卒—大卒・理系	工業高校卒— 高等専門学校卒
14.0%	12.4%	11.8%	11.7%	4.3%	3.8%	2.5%	2.1%	2.1%	1.5%
大卒・理系—工業 高校以外の高校卒	工業高校以外の 高校卒—大卒・文系	高等専門学校卒—なし	短大・専門学校卒— なし	短大・専門学校卒— 工業高校卒	大卒・理系— 大学院卒	工業高校以外の高校 卒—短大・専門学校卒	工業高校卒— 職業訓練校卒	工業高校卒— 大卒・文系	大卒・文系—なし
1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.4%	1.4%	1.4%	1.0%	1.0%	1.0%

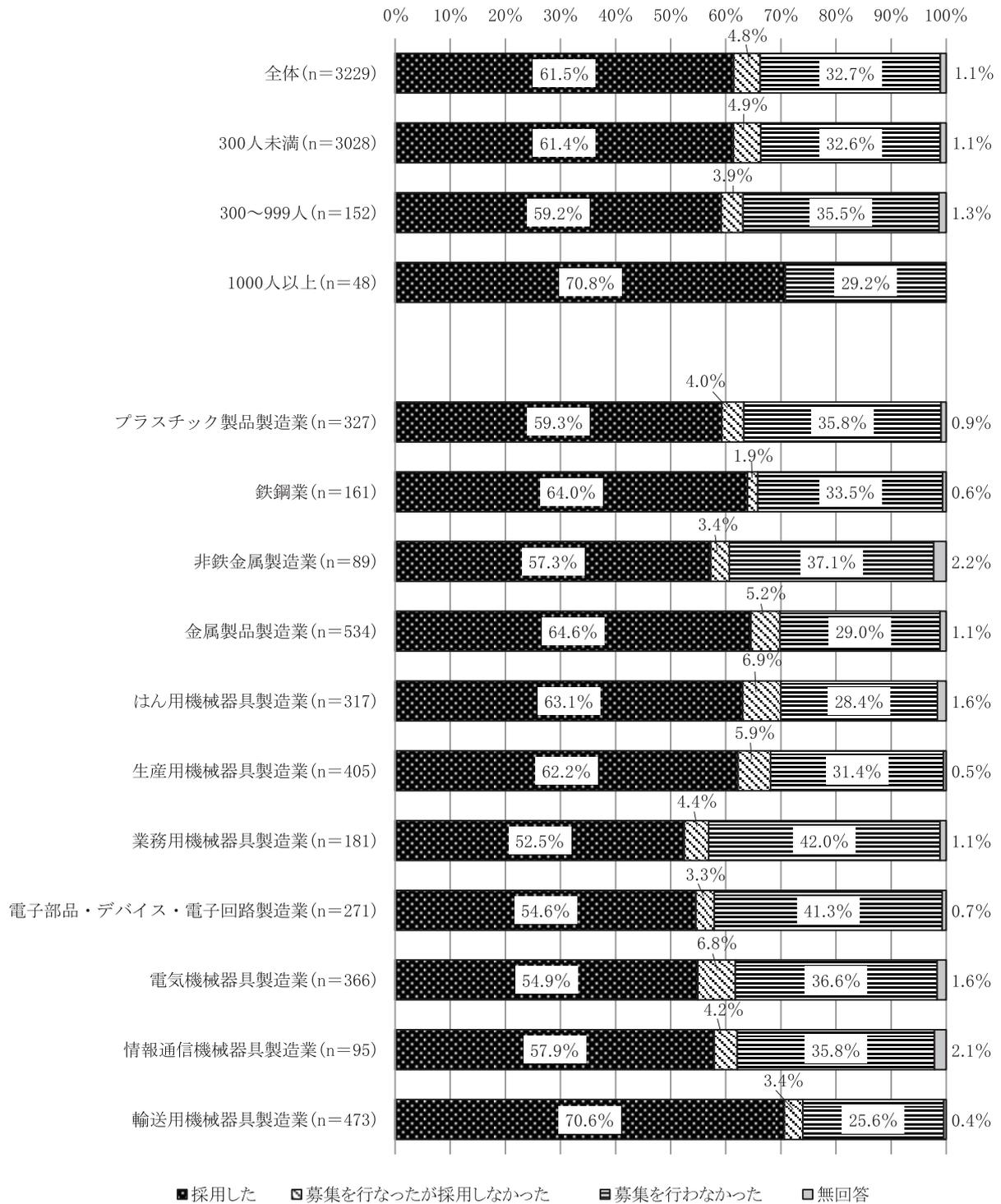
#### （4）中途採用の状況

若年（35歳未満）技能系正社員の中途採用についてみると、募集して「採用した」企業が61.5%と6割を超え、「募集を行わなかった」が32.7%、「募集を行ったが採用しなかった」が4.8%となっている。これを、従業員規模別にみると、規模が小さいほど、「募集をしたが採用しなかった」割合が若干高くでもものの、規模による顕著な差異は認められない。業種別でみると、「輸送用機械器具」で、他の業種に比べて途中で「採用した」企業の割合が高く、「募集を行わなかった」割合が低い（図表9）。

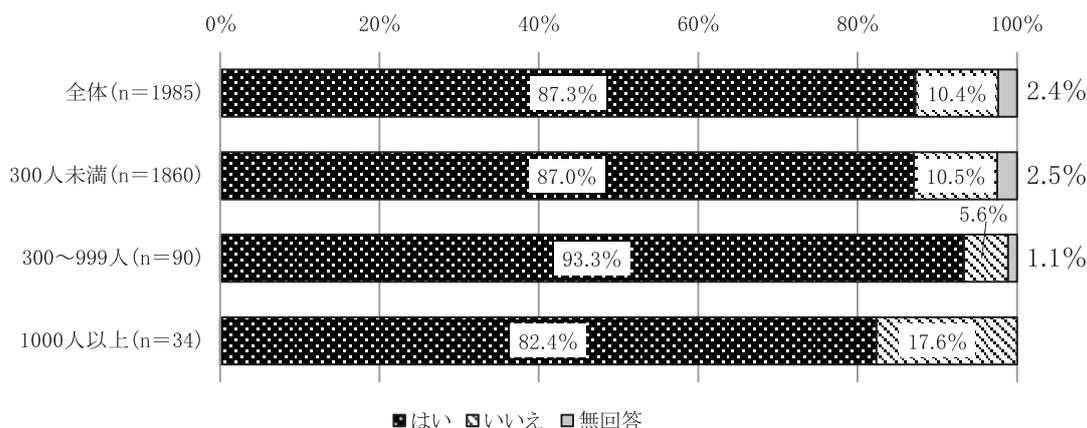
中途採用で、予定していた人数を採用できたかについては、「採用できた」が87.3%と大勢を占め、「採用できなかった」とするのは10.4%と約1割だった。従業員規模との関係では、特段の傾向はみられなかった（図表10）。業種別にみると、他の業種と比べて、「金属製品製造業」「生産用機械器具製造業」「電子部品・デバイス・電子回路製造業」「情報通信機械器具製造業」で、予定数が採用できたとする割合が若干低くなっている。

どのような人材を中途採用したのかについては（複数回答）、「同業他社で働いていた経験のある人」と「色々な業界で働いてきた人」の2つをあげる企業の割合が圧倒的に高く、それぞれ48.0%、43.9%。その他、「仕事をする上で義務付けられた職業資格の保持者」（13.0%）「大企業で働いてきた人」（9.1%）、「職場・現場のリーダー的存在」（8.4%）などの順となっている。これを従業員規模でみると、上位2つは変わらないが、規模が大きくなるほど、「仕事をする上で義務付けられた職業資格の保持者」の割合が高くなっている。また、「大企業で働いてきた人」をあげる企業の割合が、「1000人以上」で高くなっている（図表11）。

図表9 過去3年間の若年技能系正社員の中途採用



図表 10 過去3年間の若年技能系正社員の中途採用で予定した人数が採用できたか



図表 11 過去3年間の若年技能系正社員の中途採用で採用した人材(複数回答)

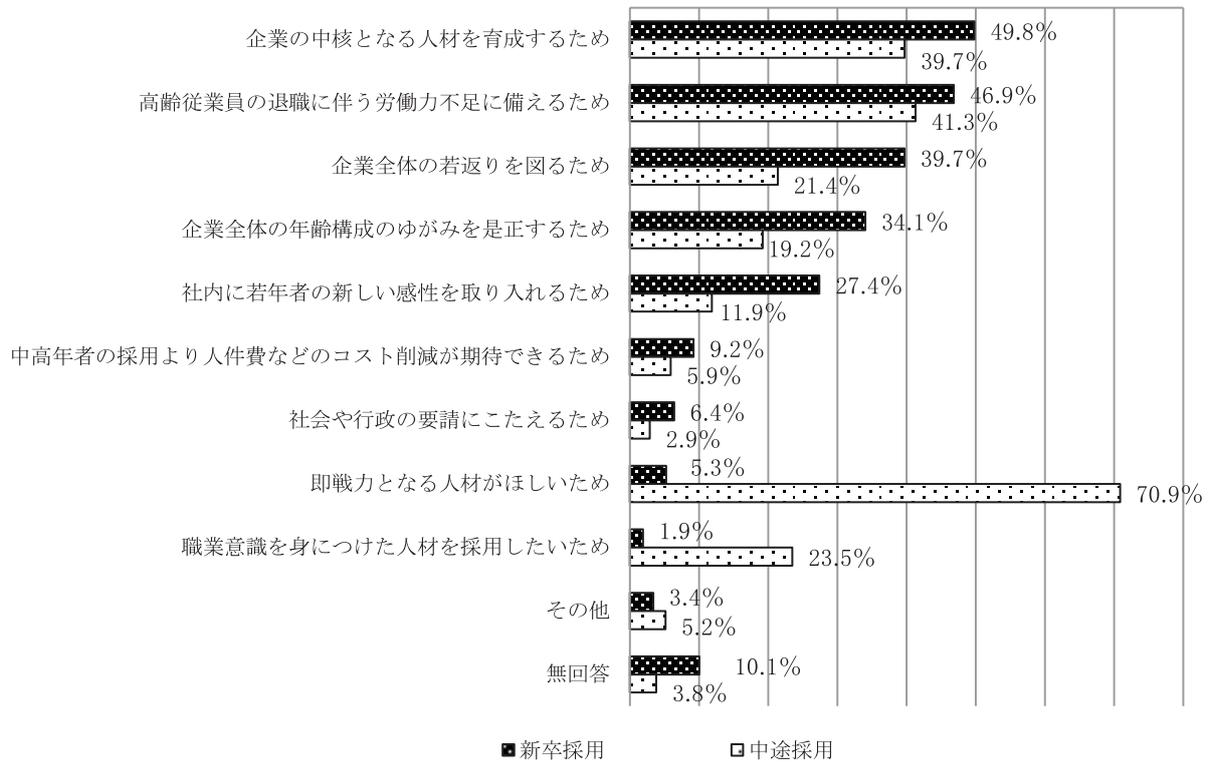
	同業他社で働いていた経験のある人	色んな業界で働いてきた人	仕事をしながら義務付けられた職業資格の保有者	大企業で働いてきた人	職場・現場のリーダー的存在	情報機器・ソフトなどに詳しい人	高学歴者	語学が堪能な人	新人のメンターの存在(面倒見のよい先輩)	大学や研究機関などに知り合いのいる人	その他	無回答
全体 (n=1985)	48.0%	43.9%	13.0%	9.1%	8.4%	6.2%	5.4%	1.8%	0.7%	0.4%	12.9%	2.8%
300人未満 (n=1860)	47.9%	43.8%	12.4%	9.1%	8.3%	6.4%	5.4%	1.7%	0.5%	0.3%	12.4%	3.0%
300~999人 (n=90)	45.6%	44.4%	21.1%	5.6%	10.0%	3.3%	5.6%	1.1%	1.1%	1.1%	24.4%	1.1%
1000人以上 (n=34)	58.8%	44.1%	23.5%	17.6%	5.9%	5.9%	2.9%	5.9%	5.9%	2.9%	14.7%	0.0%

### (5) 採用目的 (新卒、中途)

新卒採用、中途採用を行った目的を、それぞれについて聞いている。新卒採用ではその目的に(複数回答)、「企業の中核となる人材を育成するため」をあげる企業の割合が49.8%と最も高く、次いで、「高齢従業員の退職に伴う労働力不足に備えるため」が46.9%、続いて「企業全体の若返りを図るため」(39.7%)、「企業全体の年齢構成のゆがみを是正するため」(34.1%)、「社内に若年者の新しい感性を取り入れるため」(27.4%)などの順となっている(図表12)。

従業員規模別にみると、「企業の中核となる人材を育成するため」「高齢従業員の退職に伴う労働力不足に備えるため」「企業全体の年齢構成のゆがみを是正するため」で、規模が大きいほど理由にあげる割合が高くなっており、とくに、「中核人材の育成」「労働力不足への備え」では、「1000人以上」企業の、それぞれ65.2%、73.9%が理由にあげている(図表13)。

図表 1 2 過去3年間の新卒・中途採用の目的  
(複数回答、新卒n=2017、中途n=2174)



中途採用の目的では（複数回答）、「即戦力となる人材が欲しいため」をあげる企業の割合が70.9%ともっとも高く、少し離れて「高齢従業員の退職に伴う労働力不足に備えるため」（41.3%）、「企業の中核となる人材を育成するため」（39.7%）が続く。以下、「職業意識を身につけた人材を採用したいため」（25.3%）、「企業全体の若返りを図るため」（21.4%）、「企業全体の年齢構成のゆがみを是正するため」（19.2%）などの順となっている。やはり中途採用の目的では「即戦力」が圧倒的である。従業員規模別にみると、規模が小さいほど、「高齢従業員の退職に伴う労働力不足に備えるため」を目的にあげる企業割合が高くなっており、中小企業の要員確保問題の深刻さが窺える結果となっている。また逆に、「企業全体の年齢構成のゆがみを是正するため」をあげる割合は、規模が大きくなるほど高くなっており、中堅・大手企業では体制整備など、次のステップを視野に入れて考えている企業も少なくないことがわかる（図表14）。

図表 1 3 過去 3 年間の新卒採用の目的（複数回答、%）

	企業の中核となる人材を育成するため	高齢従業員の退職に伴う労働力不足に備えるため	企業全体の若返りを図るため	企業全体の年齢構成のゆがみを是正するため	社内に若年者の新しい感性を取り入れるため	中高年者の採用より人件費などのコスト削減が期待できるため	社会や行政の要請にこたえるため	即戦力となる人材がほしいため	職業意識を身につけた人材を採用したいため	その他	無回答
新卒採用全体 (n=2017)	49.8%	46.9%	39.7%	34.1%	27.4%	9.2%	6.4%	5.3%	1.9%	3.4%	10.1%
300人未満 (n=1835)	48.8%	44.5%	40.1%	32.4%	26.8%	9.6%	6.2%	5.4%	1.9%	3.4%	10.7%
300人～999人 (n=135)	59.3%	69.6%	35.6%	48.9%	37.0%	4.4%	8.9%	3.7%	2.2%	3.0%	4.4%
1000人以上 (n=46)	65.2%	73.9%	39.1%	58.7%	26.1%	6.5%	8.7%	4.3%	0.0%	4.3%	0.0%

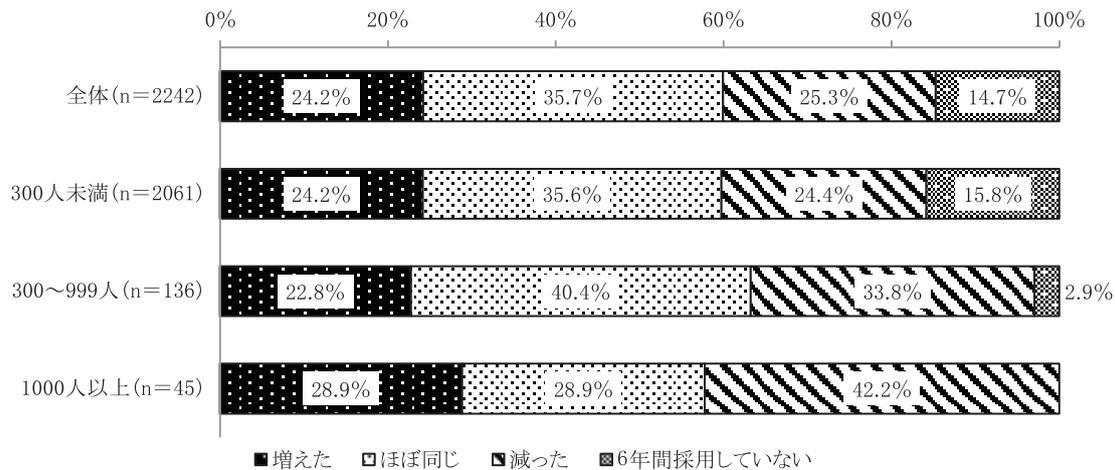
図表 1 4 過去 3 年間の中途採用の目的（複数回答、%）

	即戦力となる人材がほしいため	高齢従業員の退職に伴う労働力不足に備えるため	企業の中核となる人材を育成するため	職業意識を身につけた人材を採用したいため	企業全体の若返りを図るため	企業全体の年齢構成のゆがみを是正するため	社内に若年者の新しい感性を取り入れるため	中高年者の採用より人件費などのコスト削減が期待できるため	社会や行政の要請にこたえるため	その他	無回答
中途採用全体 (n=2174)	70.9%	41.3%	39.7%	23.5%	21.4%	19.2%	11.9%	5.9%	2.9%	5.2%	3.8%
300人未満 (n=2041)	70.4%	42.0%	40.3%	23.5%	22.2%	18.4%	12.2%	5.9%	2.9%	4.9%	3.7%
300人～999人 (n=98)	76.5%	31.6%	28.6%	23.5%	8.2%	29.6%	8.2%	5.1%	3.1%	9.2%	8.2%
1000人以上 (n=34)	88.2%	23.5%	41.2%	23.5%	11.8%	41.2%	2.9%	8.8%	0.0%	8.8%	0.0%

## （6）採用実績の変化（新卒、中途）

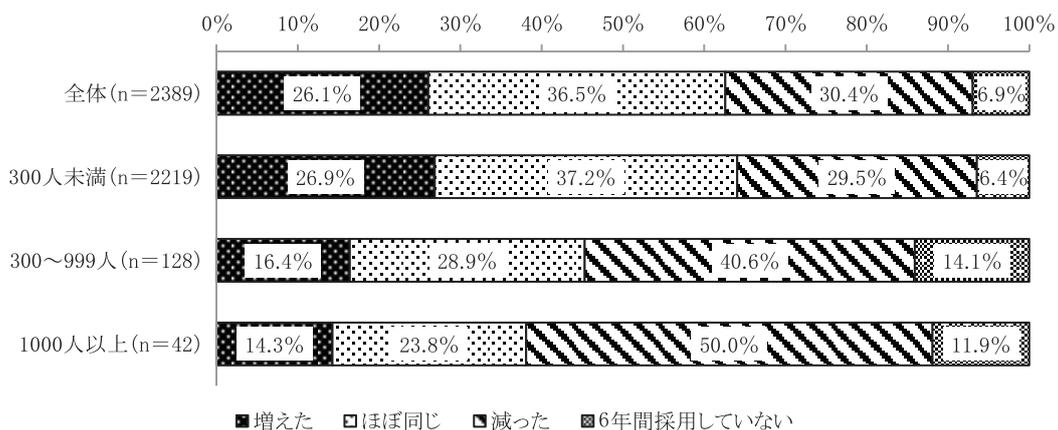
過去 3 年間の技能系正社員の採用実績について、それ以前の 3 年間と比べた増減も尋ねている（無回答除く）。新規学卒採用では、「ほぼ同じ」割合が 35.7% ともっとも高く、「増えた」や「減った」と回答した企業割合は、それぞれ 24.2%、25.3% と拮抗。「6 年間採用していない」が 14.7% となっている。これを、従業員規模別にみると、「300 人未満」の中小で「6 年間採用していない」割合が 15.8% と高いのが目立つ。一方、300 人以上では、「6 年間採用していない」割合は、「300～999 人」で 2.9%、「1000 人以上」で 0% となっているものの、採用が「減った」とする割合は規模に従って高くなっており、「300～999 人」規模の企業では、「減った」が 33.8% と、「増えた」（22.8%）を約 11 ポイント上回り、「1000 人以上規模」では、「減った」が 42.2% と 4 割を超え、もっとも高くなっている（図表 15）。

図表 15 新規学卒者の採用の増減



若年者の中途採用では、「ほぼ同じ」割合が36.5%と最も多く、続いて「減った」(30.4%)、「増えた」(26.1%)、「6年間採用していない」(6.9%)となっている。従業員規模別にみると、300人未満の中小と300人以上の中堅、大手の違いが大きい。規模が小さいほど、中途採用が「増えた」とする割合が高い一方、300人以上では「減った」とする割合がもっとも高くなっている（「300~999人」で40.6%、「1000人以上」で50.0%）。そもそも中途で「6年間採用していない」企業についても、300人未満の中小に比べて、300人以上の中堅、大手で割合が高くなっている（「300人未満」が6.4%、「300~999人」が14.1%、「1000人以上」が11.9%）（図表16）。

図表 16 若年者の中途採用の増減

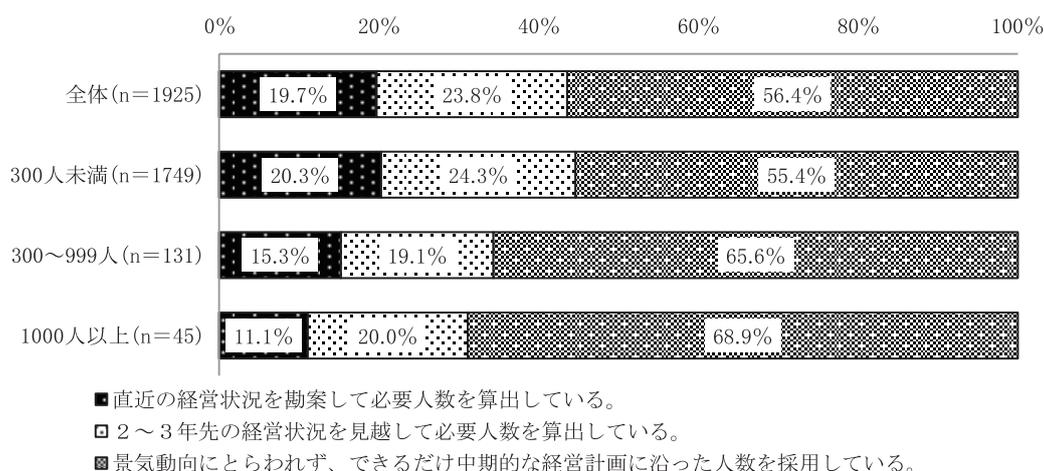


## (7) 採用者数の決定要因（新卒、中途）

企業は技能系正社員の採用者数をどのように決めているのだろうか。新規学卒採用では（無回答除く）、「景気動向にとらわれず、できるだけ中期的な経営計画に沿った人数を採用している」企業が56.4%と過半数を占め、次いで「2～3年先の経営状況を見越して必要人数を算出している」ところが23.8%、「直近の経営状況を勘案して必要人数を算出している」のが19.7%となっている。新規学卒採用については、長い視点から見た計画的な採用の傾向が強いようだ（図表17）。これと対照的に、経験者の中途採用では（無回答除く）、「直近の経営状況を勘案して必要人数を算出している」企業が57.2%と過半数を占め、「景気動向にとらわれず、できるだけ中期的な経営計画に沿った人数を採用している」ところが22.3%、「2～3年先の経営状況を見越して必要人数を算出している」が20.6%となっている。経験者の中途採用については、直近の経営状況で採用人数を判断する傾向が強い。

新規学卒採用も経験者の中途採用についても、従業員規模別の違いはあまりみられないが、新規学卒採用で、規模が小さいほど「直近の経営状況」をみている割合が若干高くなっている。

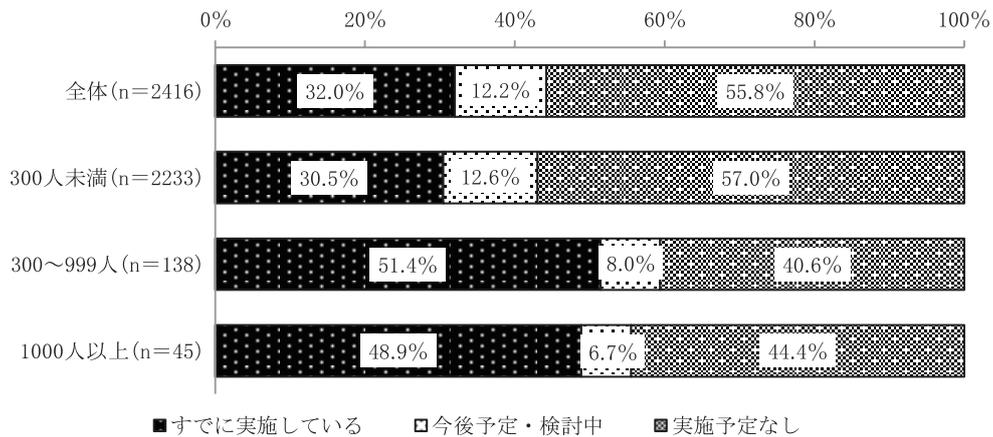
図表17 新規学卒の採用人数決定の要因



## (8) 採用のための新たな工夫（インターンシップ、トライアル雇用、紹介予定派遣）

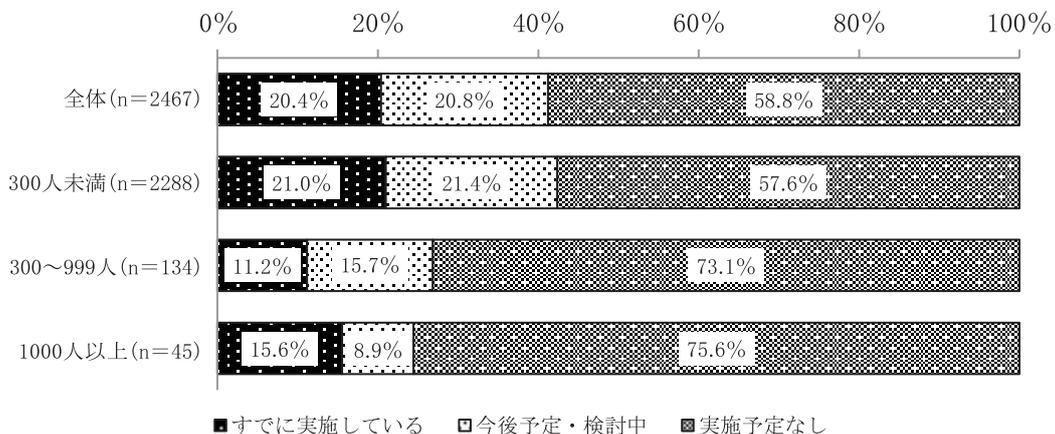
若年技能系正社員の採用に当たって、様々な工夫（インターンシップ、トライアル雇用、紹介予定派遣）を行っているかについても聞いている（無回答除く）。インターンシップについては、「実施予定なし」とする企業割合が55.8%と過半数を占めるものの、「すでに実施している」企業の32.0%と「今後予定・検討中」の12.2%を合わせた積極派とほぼ拮抗する形となっている。従業員規模別にみると、300人以上の中堅、大手でインターンシップの実施割合が高く、約半数を占めている。300人未満ではインターンシップの実施割合は30.5%に止まるが、「今後予定・検討中」（12.6%）を合わせると半数には及ばないものの、4割強が積極派になっている（図表18）。

図表 18 若年技能系正社員の採用におけるインターンシップの実施状況



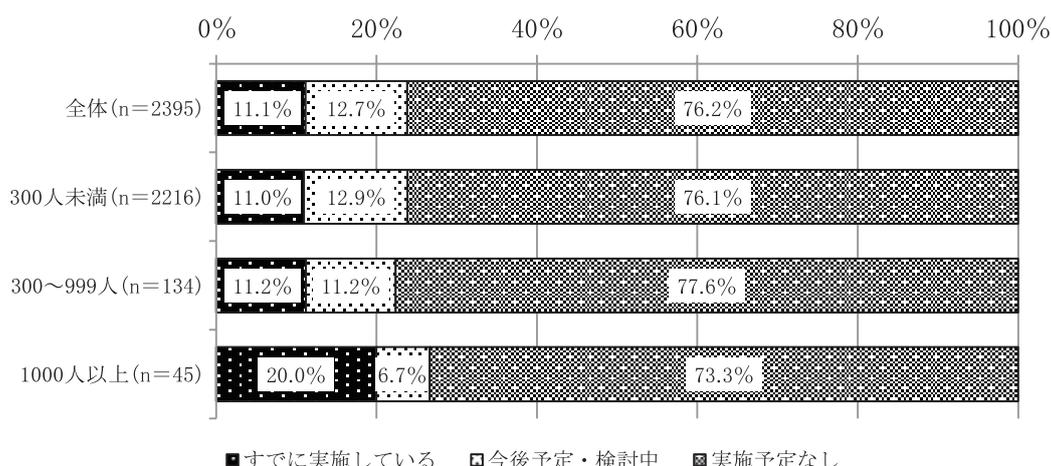
トライアル雇用については、「実施予定なし」の割合が58.8%と6割弱を占め、「すでに実施している」「今後予定・検討中」はそれぞれ、20.4%、20.8%。これを従業員規模別にみると、300人以上の中堅、大手企業で「実施予定なし」とする割合が7割を超えて高い一方、300人未満の中小企業では「実施予定なし」が57.6%と6割弱にとどまっている。「すでに実施している」割合も中小が21.0%と中堅・大手（「300~999人」が11.2%、「1000人以上」が15.6%）を上回っており、採用に苦労している中小が様々な工夫を凝らしている様子が分かる（図表19）。

図表 19 若年技能系正社員採用におけるトライアル雇用の実施状況



紹介予定派遣については、「実施予定なし」とする企業割合が76.2%と大多数を占め、「今後予定・検討中」が12.7%、「すでに実施している」が11.1%となっている。従業員規模別にみると、いずれの規模階層でも「実施予定なし」が7割を超えており、大きな違いはないが、1000人以上規模企業で「すでに実施している」割合が、中堅・中小に比べて若干高くなっている（図表20）。

図表 20 若年技能系正社員採用における紹介予定派遣の実施状況



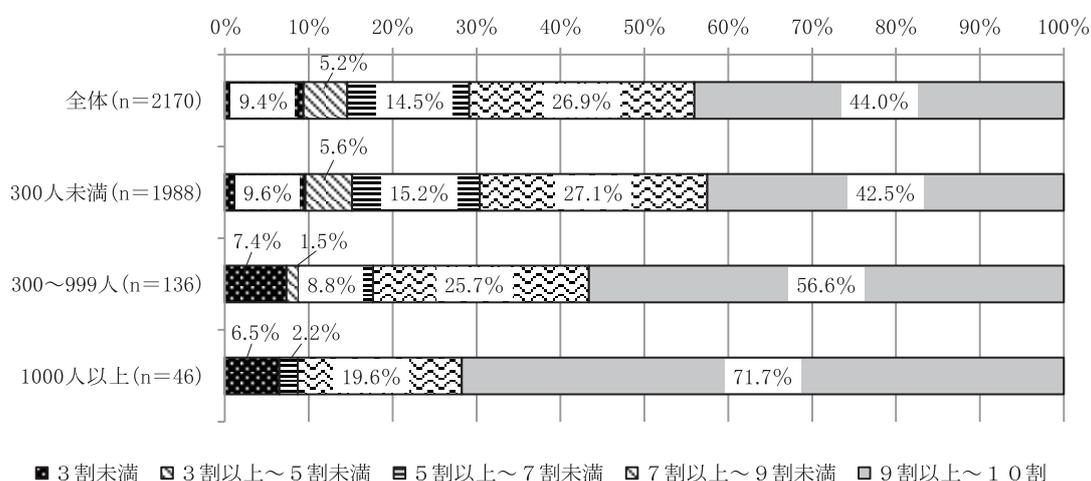
## 2. 若年技能系正社員の定着

### (1) 定着率の状況

要員を確保するためには、どのように採用するかだけでなく、どう職場に定着させるかが問題となる。教育訓練・能力開発を考えれば、なおさら定着問題は重要な課題となる。実際に、定着（3年間以上勤務）する人はどの程度なのだろうか。

新卒採用をみると、3年間以上「9割以上～10割」の人が残っているとする企業の割合が44.0%ともっとも高く、次いで「7割以上～9割未満」が26.9%、「5割以上～7割未満」で14.5%などと続く（無回答除く）。従業員規模別にみると、どの規模でも「9割以上～10割」とする割合がもっとも高いものの、規模が小さいほど、「3割未満」、「3割以上～5割未満」「5割以上～7割未満」など低い定着率の割合が高くなっており、規模が小さいほど定着率が悪い結果となっている（図表21）。

図表 21 新卒採用で3年を超えて定着している若年技能系正社員の割合（無回答除く）

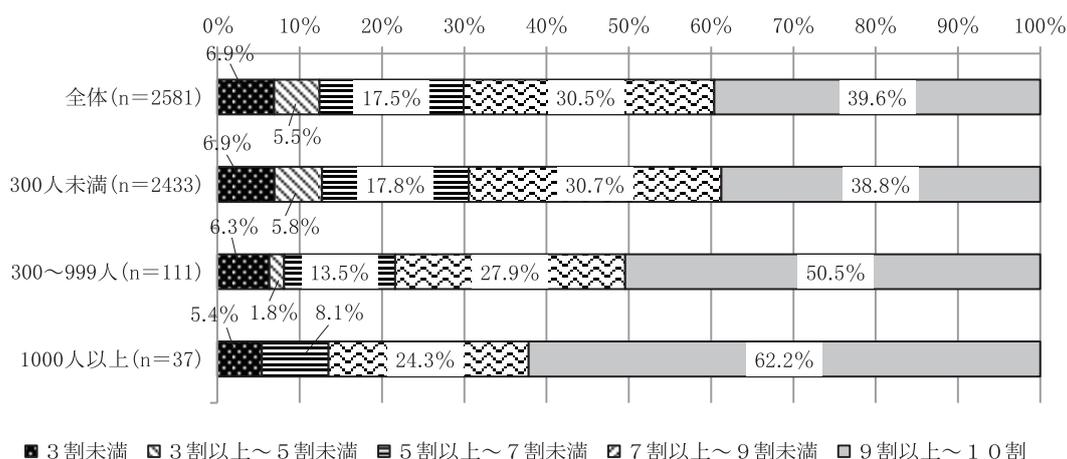


中途採用の定着率をみると、3年間以上勤めている人が、「9割以上～10割」とする企業割合が39.6%ともっとも高く、次いで「7割以上～9割未満」(30.5%)、「5割以上～7割未満」(17.5%)、「3割未満」(6.9%)、「3割以上～5割未満」(5.5%)と続いている（無回答除く）。従業員規模別にみると、ピークはいずれの階層も「9割以上～10割」となっているものの、新卒採用と同様に、規模が大きくなるほど、カーブの立ち上がり方が遅くなっている（図表22）。

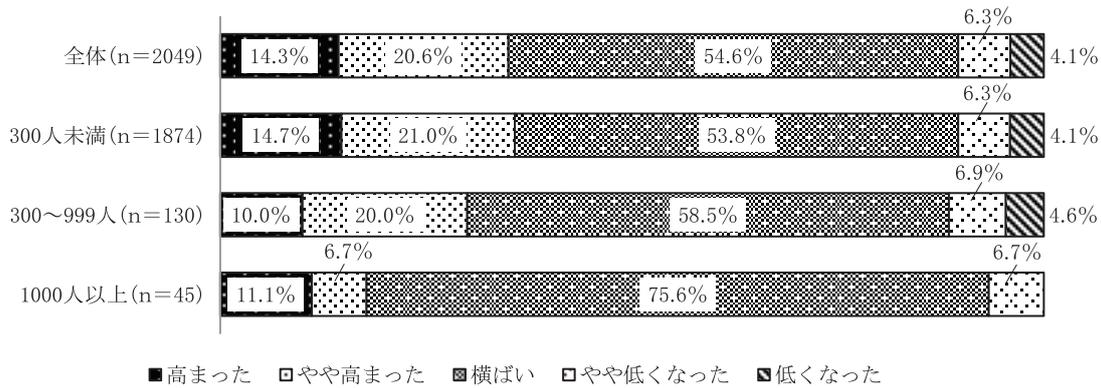
3年前と比べて定着率（「採用後3年を超えるまで勤めている人の割合」）がどのように変化したかについても聞いている（無回答除く）。新規学卒採用では、「横ばい」が54.6%と過半数を占めているものの、「定着率が高まった」企業割合（「高まった」(14.3%)と「やや高まった」(20.6%)の合計）は34.9%で、「定着率が低くなった」企業割合（「低くなった」(4.1%)と「やや低くなった」(6.3%)の合計）の10.4%を大きく上回っている。従業員規模別にみると、「300人未満」、「300～999人」の中小・中堅で、1000人以上の大手と比べて、「定着率が高まった」とする割合が高く、1000人以上では「横ばい」の割合が他の階層に比べて7割強と多いのが目立つ（図表23）。

中途採用についても、新規学卒採用と同様の傾向を示し、「横ばい」が55.8%と過半数を占めているものの、「定着率が高まった」企業割合（「高まった」(13.4%)と「やや高まった」(22.1%)の合計）は35.5%で、「定着率が低くなった」企業割合（「低くなった」(3.4%)と「やや低くなった」(5.3%)の合計）の8.7%を大きく上回っている。従業員規模別でも新規学卒採用と同傾向で、中小・中堅で「定着率が高まった」としており、大手では「横ばい」との回答が多い（図表24）。

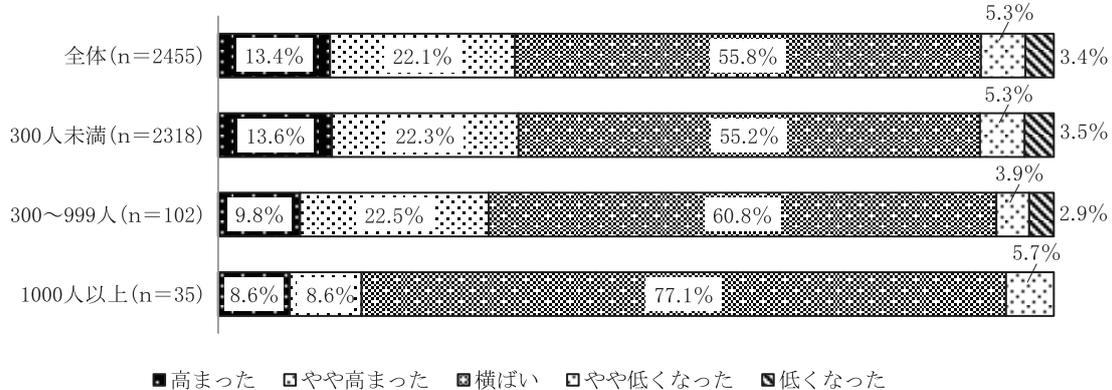
図表 2 2 中途採用で3年間を超えて定着している若年技能系正社員（無回答除く）



図表 2 3 3年前と比べた新規学卒採用者の定着率の変化



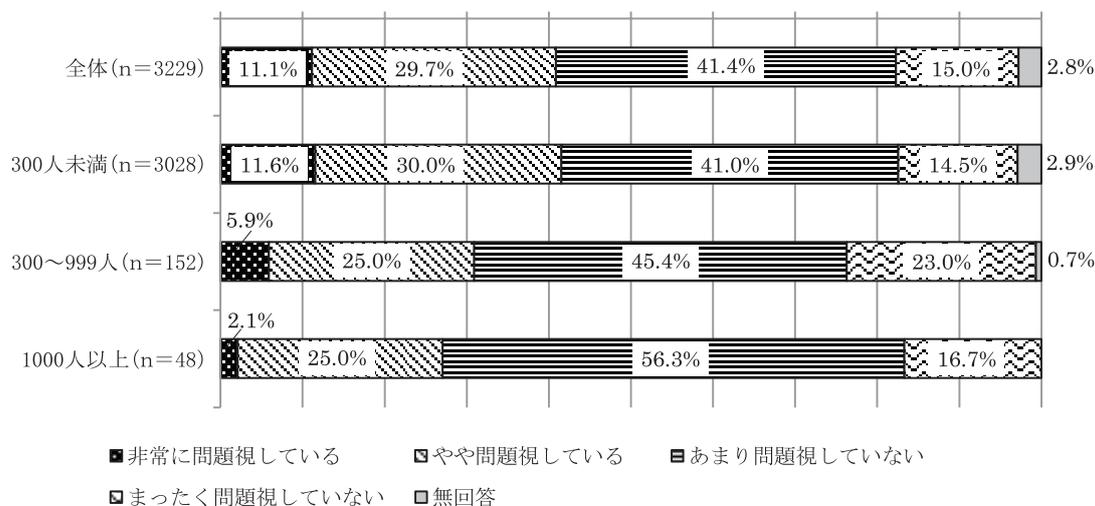
図表 2 4 3年前と比べた中途採用者の定着率の状況



## (2) 定着率に対する評価と対策

では、若年技能系正社員の定着率の問題について、企業はどのように考えているのだろうか。定着問題について、「あまり問題視していない」企業の割合が41.4%ともっとも高く、「まったく問題視していない」(15.0%)と合わせると、過半数(56.4%)の企業が「問題視していない」としている。一方、問題だと考えている企業は、「やや問題視している」(29.7%)と「非常に問題視している」(11.1%)を合わせた40.8%。これを従業員規模別にみると、規模が小さいほど問題視している割合は高くなっており、中小企業において定着問題が重要な課題となっていることがわかる。ただ、「300人未満」でも「問題視していない」企業(「あまり問題視していない」と「まったく問題視していない」の合計)は、55.5%と過半数に達している(図表25)。

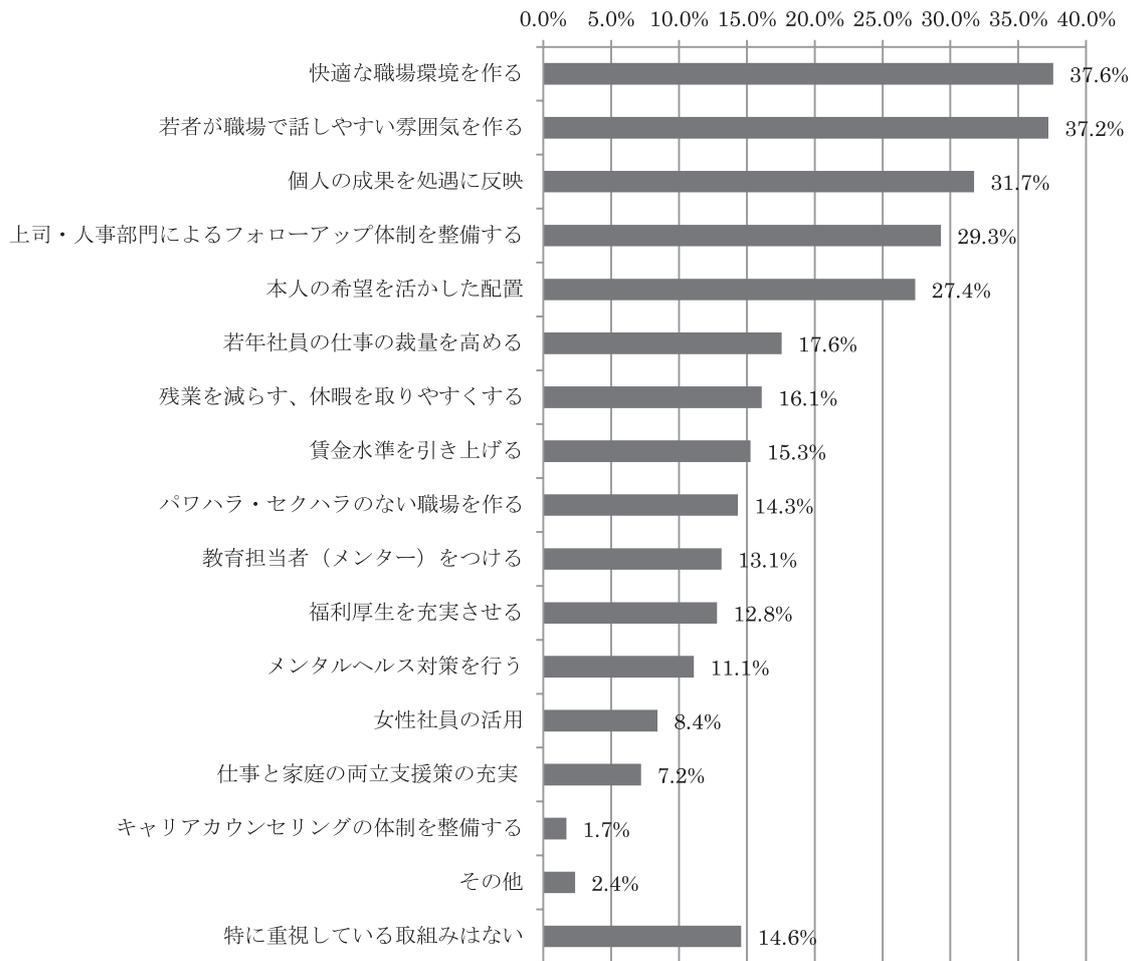
図表 25 若年技能系正社員の定着率についての認識



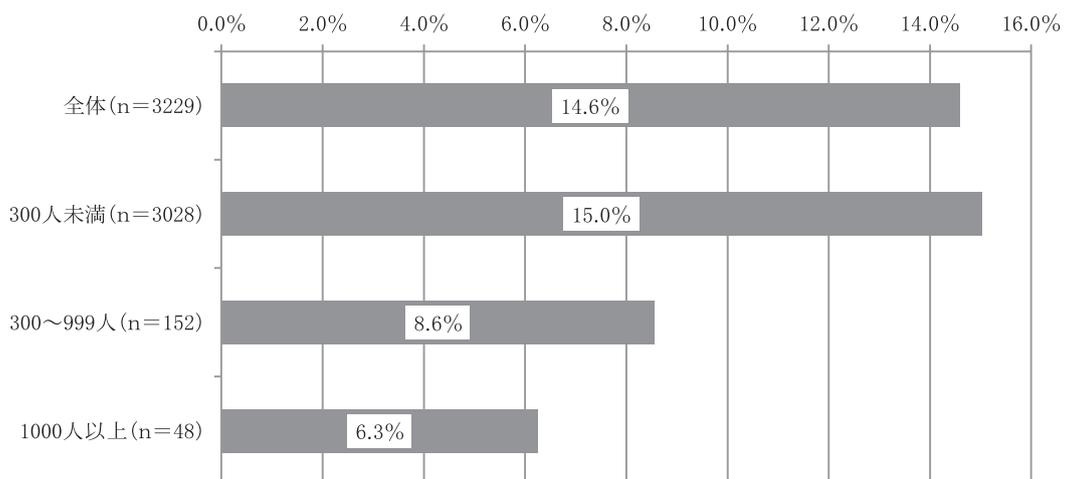
定着のために重視している対策について聞いたところ、「快適な職場環境を作る」と「若者が職場で話しやすい雰囲気を作る」をあげる企業の割合が、それぞれ37.6%、37.2%と高く、次いで「個人の成果を処遇に反映」(31.7%)、「上司・人事部門によるフォローアップ体制を整備する」(29.3%)、「本人の希望を活かした配置」(27.4%)、「若年社員の仕事の裁量を高める」(17.6%)、「残業を減らす、休暇を取りやすくする」(16.1%)、「賃金水準を引き上げる」(15.3%)などの順となっている。一方、「特に重視している取り組みはない」企業は14.6%と少なくなかった(図表26)。

これも、従業員規模別にみると、規模が小さいほど「特に重視している取り組みはない」企業の割合が高く、「300人未満」で15.0%なのに対して、「300~999人」「1000人以上」では、それぞれ8.6%、6.3%。中小企業は、定着について問題視する割合が高くなっているにもかかわらず、定着対策を重視していない企業も少なくない結果となっている(図表27)。

図表 2 6 若年技能系正社員の定着策（複数回答、n=3229）



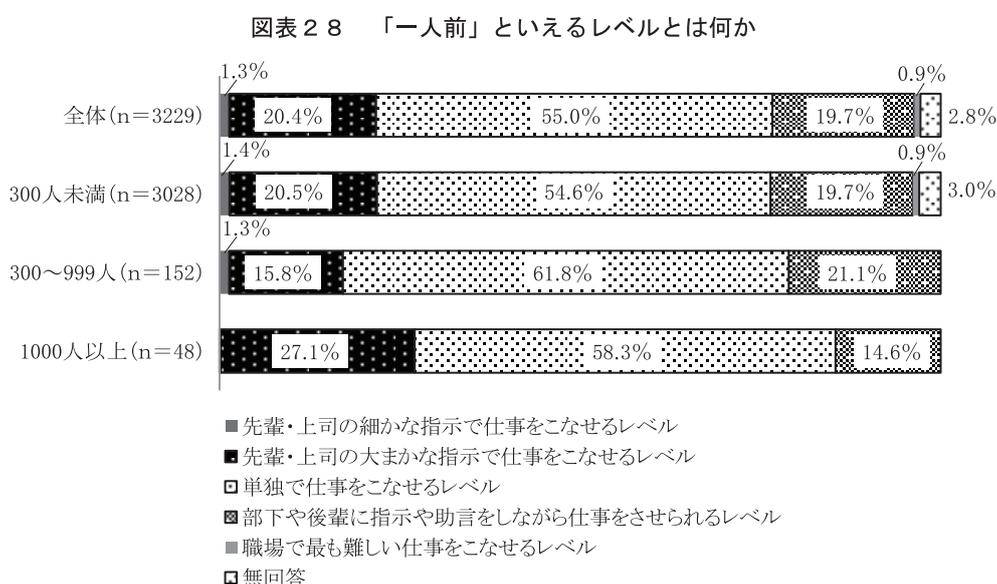
図表 2 7 特に重視している取組みはない



### 3. 若年技能系正社員の育成・能力開発

#### (1) 「一人前」技能者の水準と育成

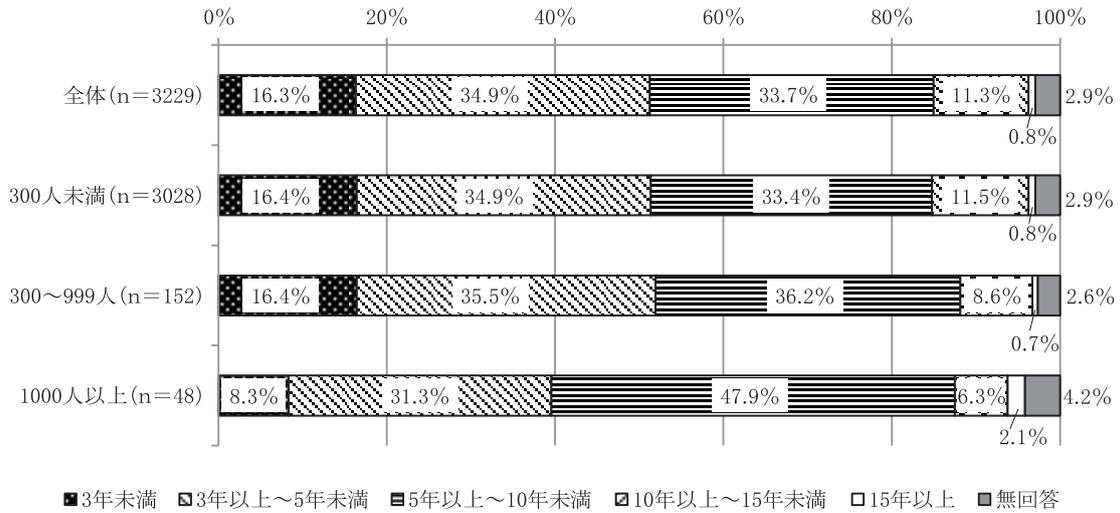
技能系正社員で「一人前」といえるレベルとはどのようなものなのかについて聞いたところ、「単独で仕事をこなせるレベル」とする企業割合が55.0%ともっとも高く、次いで「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」(20.4%)、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられるレベル」(19.7%)などの順。これを従業員規模別にみると、規模による大きな違いは見られなかった(図表28)。



#### (2) 育成・能力開発の取り組み

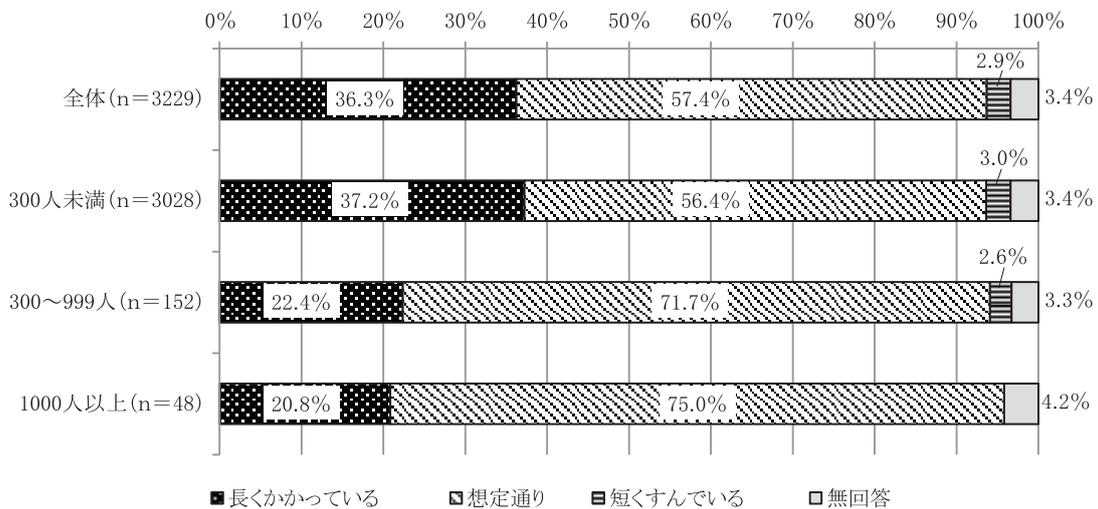
若年層の育成・能力開発にはどのくらいの期間が必要なのだろうか。新卒で職場に入ってから、いわゆる「一人前」になるためには、何年ぐらいかかるか聞いたところ、「3年以上～5年未満」と「5年以上～10年未満」をあげる企業の割合が、それぞれ34.9%、33.7%と高く、その他「3年未満」(16.3%)、「10年以上～15年未満」(11.3%)の順となっている。これを従業員規模別にみると、「300人未満」では「3年以上～5年未満」の割合がもっとも高くなっているが、「300～999人」「1000人以上」では「5年以上～10年未満」がもっとも高くなっている。その一方で、高い熟練を要すると思われる「10年以上～15年未満」では、規模が小さいほど割合が高く、中小企業の「300人未満」では11.5%と1割強となっている(図表29)。

図表 29 一人前になるまでの年数



この、実際に「一人前」になるまでにかかる期間について、本来想定していた期間と比べてどう評価しているか聞いたところ、「想定通り」の割合が57.4%ともっとも高く、次いで「長くかかっている」（「長い」「やや長い」の合計）が36.3%と続き、「短くすんでいる」（「短い」「やや短い」の合計）は2.9%と僅かだった。従業員規模別にみると、中小企業の「300人未満」で「長くかかっている」と感じている企業が多いのに対して、中堅・大手の「300～999人」「1000人以上」では、「想定通り」とする企業が7割を超えている（図表30）。

図表 30 一人前になるまでの想定年数と実態の乖離

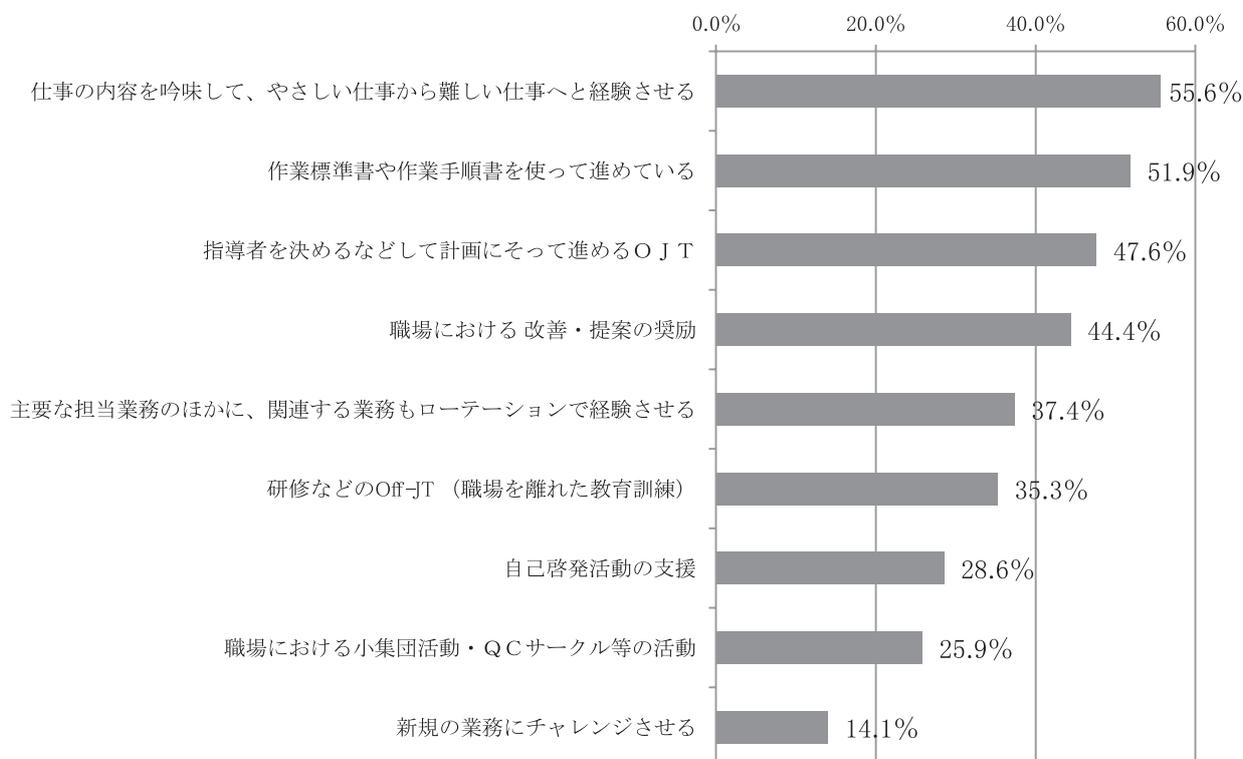


若年技能系正社員の育成・能力開発のために、企業は、どのように取り組んでいるのだろうか（複数回答）。55.6%ともっとも多くの企業が取り組みにあげたのは「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」こと。次いで、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」が51.9%と続き、以下、「指導者を決めるなどして計画に沿って進める OJT」（47.6%）、「職場における改善・提案の奨励」（44.4%）、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる」（37.4%）、「研修などの Off-JT」（35.3%）の順となっている（**図表31**）。

この取り組みを従業員規模別にみると、規模が大きいほど、すべての取り組みの実施割合が高くなっており、「1000人以上」規模で、とくに「職場における改善・提案の奨励」が89.6%と9割近くとなっているほか、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」「研修などの Off-JT」「指導者を決めるなどして計画に沿って進める OJT」に取り組んでいる企業が7割を超えている（それぞれ、72.9%、72.9%、70.8%）。

また、「職場における改善・提案の奨励」「研修などの Off-JT」「職場における小集団活動・QC サークル等の活動」「自己啓発活動の支援」では、「1000人以上」企業の取り組み割合は、「300人未満」企業の倍以上となっているのが目立つ。業種による、大きな違いは認められなかった。

図表 3 1 若年技能者の育成・能力開発の取り組み（複数回答、n=3229）



若年技能系正社員の育成・能力開発を目的に Off-JT を実施している企業にその内容を聞いたところ（複数回答）、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるためのもの」をあげた企業割合が61.4%ともっとも高く、次いで「仕事に関連した資格を取得させるためのもの」（58.6%）、「4 S（整理・整頓・清掃・清潔）など、仕事をするうえで基本的な心構えを身につけさせるためのもの」（44.8%）、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのもの」（39.3%）、「新たに導入された（導入予定の）設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるためのもの」（28.2%）、「グループ・ディスカッション、ワークショップなどの形式で様々な課題について検討していくもの」（16.0%）となっている。従業員規模別にみると、全体では順位の低い「グループ・ディスカッション、ワークショップなどの形式で様々な課題について検討していくもの」について、1000人以上規模では45.7%と半数にせまる企業があげているのが目立つ。また、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのもの」について、300人未満の中小と比べて、300人以上の中堅・大手での取り組み割合が若干高くなっている（**図表32**）。

図表 3 2 Off-JTの内容（複数回答）

	4 S（整理・整頓・清掃・清潔）など、仕事をするうえで基本的な心構えを身につけさせるためのもの	OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのもの	仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるためのもの	新たに導入された（導入予定の）設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるためのもの	仕事に関連した資格を取得させるためのもの	グループ・ディスカッション、ワークショップなどの形式で様々な課題について検討していくもの	その他	無回答
全体 (n=1140)	44.8%	39.3%	61.4%	28.2%	58.6%	16.0%	2.3%	1.1%
300人未満 (n=1027)	44.6%	37.9%	60.4%	27.8%	58.3%	14.8%	2.2%	1.2%
300～999人 (n=78)	44.9%	50.0%	65.4%	29.5%	64.1%	17.9%	2.6%	0.0%
1000人以上 (n=35)	51.4%	57.1%	82.9%	37.1%	54.3%	45.7%	2.9%	0.0%

自己啓発への支援に取り組んでいるとした企業に、その支援策の具体的な内容についても聞いている（複数回答）。それによると、「受講料などの金銭的援助」を実施している企業の割合が90.8%ともっとも高く、次いで「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」（54.5%）、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」（27.6%）、「就業時間の配慮」（21.7%）などの順。従業員規模別にみても、全体的に大きな違いはみられないが、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」について、1000人以上の大手企業では、中堅・中小（「300人未満」、「300～999人」）よりも高い割合で実施されているのが目立つ（**図表33**）。

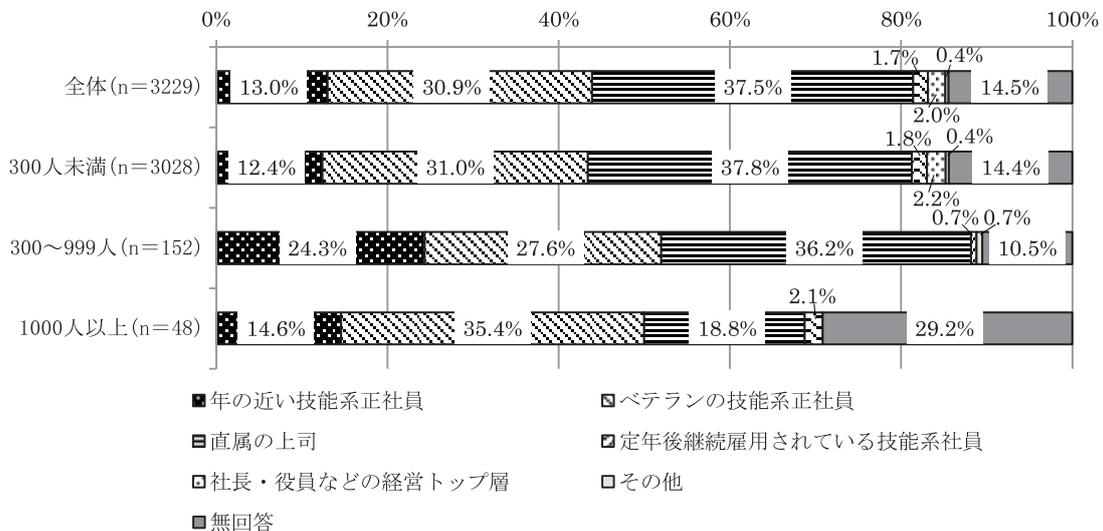
図表 3 3 自己啓発支援策の内容(複数回答)

	援助 受講料などの金銭的	強会等に対する援助 社内での自主的な勉	教育訓練に活用で きる休暇の付与	就業時間の配慮	教育訓練機関、通信教 育等に関する情報提 供	キャリアに関する相談 機会を設ける	その他	無回答
全体(n=923)	90.8%	27.6%	5.3%	21.7%	54.5%	2.3%	2.9%	0.5%
300人未満(n=819)	90.4%	27.1%	5.5%	23.3%	53.7%	2.2%	2.9%	0.6%
300~999人(n=75)	94.7%	26.7%	4.0%	6.7%	58.7%	1.3%	4.0%	0.0%
1000人以上(n=29)	93.1%	44.8%	3.4%	13.8%	65.5%	6.9%	0.0%	0.0%

(3) 若年技能者の育成の担い手

職場において、どのような人が若年者の育成を担っているのかについては、「直属の上司」をあげる割合が37.5%ともっとも高く、「ベテランの技能系正社員」が30.9%、「年の近い技能系正社員」が13.0%と続き、「社長・役員などの経営トップ層」「定年後継続雇用されている技能系社員」はそれぞれ2.0%、1.7%と僅かだった。従業員規模別にみると、中小・中堅の「300人未満」「300~999人」では、「直属の上司」をあげる企業割合がもっとも高いのに対して、「1000人以上」では「ベテランの技能系正社員」をあげる割合が35.4%ともっとも高くなっている(図表34)。

図表 3 4 若年技能系正社員の育成を主に担当している人材



若年層の育成・能力開発を担う管理者、監督者に対して、どのような取り組みを行っているのかについては（複数回答）、「管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる」ことをあげる企業の割合が33.1%ともっとも高く、「部下の教育・管理に関する研修」が26.2%、「部下の教育に関する項目を管理者・監督者の評価項目とする」が19.6%と続く。一方、「管理者・監督者を対象とした取り組みは特には行っていない」とする企業が35.9%と3社に1社以上に及んでいるのが目立つ。従業員規模別にみると、すべての項目で、規模が大きくなるほど、取り組み割合が高くなっており、「1000人以上」規模では、「部下の教育・管理に関する研修」「管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる」「部下の教育に関する項目を管理者・監督者の評価項目とする」がそれぞれ72.9%、58.3%、33.3%と大幅に増えている。取り組みを「特には行っていない」企業を規模別にみると、「300人未満」と「300～999人」でそれぞれ37.2%、20.4%と多く、「1000人以上」では4.2%と僅かにすぎない（図表35）。

図表 3 5 若年技能系正社員の育成のために管理者・監督者に行っている取り組み(複数回答)

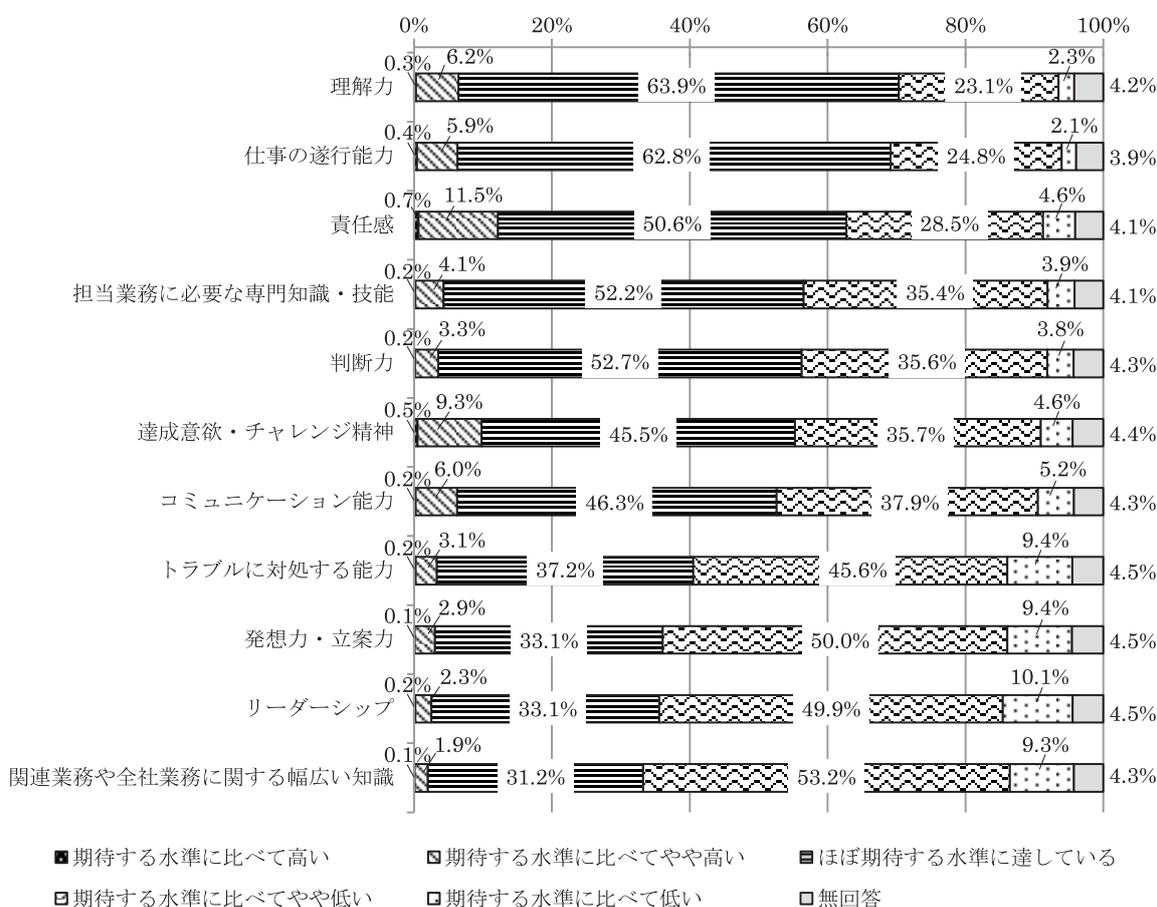
	管理者・監督者に、部下の教育についてのマニュアルを配布	部下の教育・管理に関する研修	管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる	部下の教育に関する項目を管理者・監督者の評価項目とする	その他	管理者・監督者を対象とした取り組みは特には行っていない	無回答
全体(n=3229)	6.8%	26.2%	33.1%	19.6%	1.5%	35.9%	3.6%
300人未満(n=3028)	6.7%	24.8%	32.2%	18.9%	1.5%	37.2%	3.7%
300～999人(n=152)	7.2%	39.5%	44.1%	29.6%	1.3%	20.4%	2.6%
1000人以上(n=48)	12.5%	72.9%	58.3%	33.3%	4.2%	4.2%	0.0%

#### (4) 若年技能者の評価

現在在籍している若年技能系正社員の能力をどのように評価しているか聞いたところ、「仕事の遂行能力」「担当業務に必要な専門知識・技能」「達成意欲・チャレンジ精神」「コミュニケーション能力」「理解力」「判断力」「責任感」については、それぞれの項目で「ほぼ期待する水準に達している」とする企業割合がもっとも高くなっており、一定の満足を得られているようである。これに対して、「関連業務や全社業務に関する幅広い知識」「発想力・立案力」「トラブルに対処する能力」「リーダーシップ」については、それぞれの項目で「期待する水準に比べてやや低い」とする割合がもっとも高くなっている（図表36）。

前問で若年技能系正社員の評価を聞いた項目（「仕事の遂行能力」「担当業務に必要な専門知識・技能」「関連業務や会社業務に関する幅広い知識」「達成意欲・チャレンジ精神」「コミュニケーション能力」「発想力・立案力」「トラブルに対処する能力」「理解力」「判断力」「責任感」「リーダーシップ」）から、企業として「一人前」になるために身に付けてほしい、最も重視している項目をあげてもらったところ（複数回答）、「仕事の遂行能力」が28.9%とトップで、次いで「達成意欲・チャレンジ精神」（18.2%）、「担当業務に必要な専門知識・技能」（18.1%）などの順。従業員規模別にみても、上位にあげられる項目に違いはみられなかった（**図表37**）。

図表 36 若年技能系正社員に対する評価 (n=3229)



図表37 「一人前」に働けるようになるために若年技能系正社員に身につけてほしい、最も重視している項目

	仕事の遂行能力	担当業務に必要な専門知識・技能	関連業務や全社業務に関する幅広い知識	達成意欲・チャレンジ精神	コミュニケーション能力	発想力・立案力	トラブルに対処する能力	理解力	判断力	責任感	リーダーシップ	無回答
全体(n=3229)	28.9%	18.1%	2.8%	18.2%	5.5%	2.7%	1.8%	1.8%	2.7%	10.2%	2.8%	4.5%
300人未満(n=3028)	29.2%	18.1%	2.8%	18.0%	5.1%	2.7%	1.8%	1.9%	2.7%	10.5%	2.7%	4.6%
300~999人(n=152)	21.7%	18.4%	3.9%	21.7%	9.9%	2.0%	3.3%	1.3%	3.3%	6.6%	4.6%	3.3%
1000人以上(n=48)	35.4%	20.8%	2.1%	16.7%	16.7%	4.2%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	2.1%

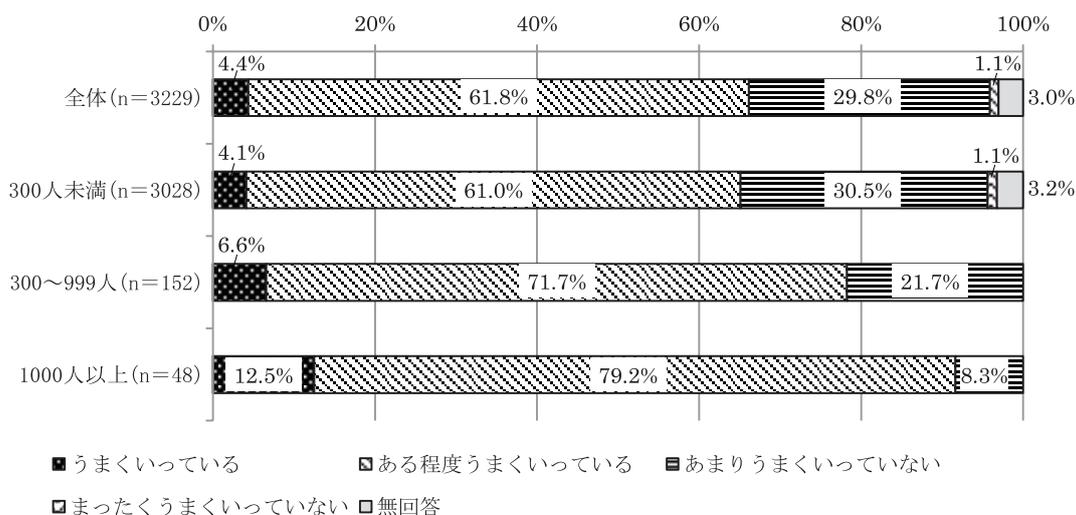
## (5) 育成・能力開発の状況

### ア. 育成・能力開発の評価

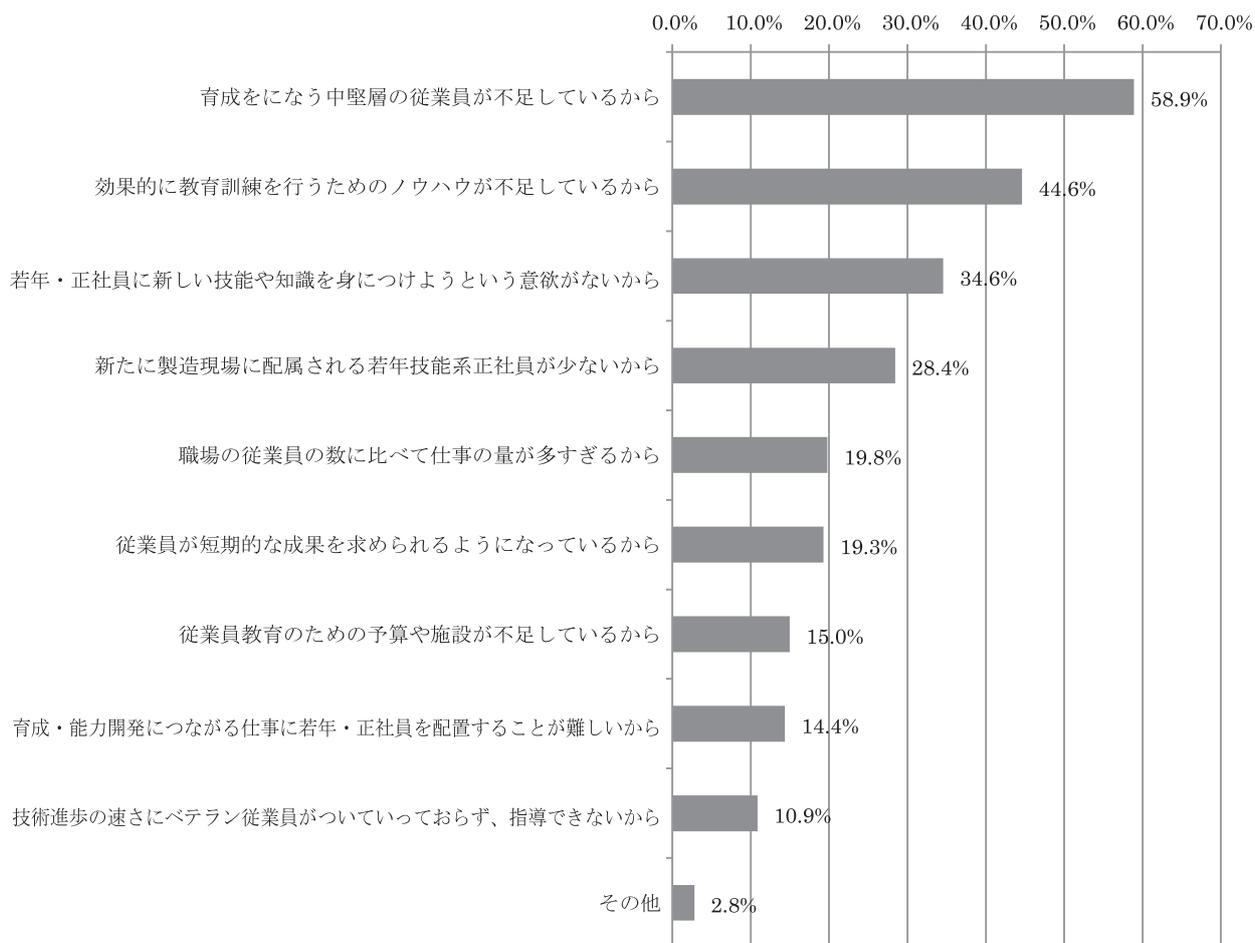
そもそも、若年技能系正社員の育成・能力開発がうまくいっているかどうかについては、「ある程度うまくいっている」が61.8%と過半数で、「うまくいっている」(4.4%)を合わせると、7割弱(66.2%)の企業が「良好」と評価している。とは言うものの、「うまくいっていない」とする企業(「まったくうまくいっていない」(1.1%)と「あまりうまくいっていない」(29.8%)の合計)も3割強(30.9%)と少なくない。従業員規模別にみると、規模が大きいほど、育成・能力開発が「良好」にしている割合は高く、逆に「うまくいっていない」割合は低くなっている。とくに「1000人以上」では、「良好」な割合は91.7%と9割以上に達しており、「うまくいっていない」のは8.3%と僅かにすぎない(図表38)。

若年技能系正社員の育成・能力開発が「うまくいっていない」のは何故だろう。「あまりうまくいっていない」「まったくうまくいっていない」と回答した企業に、その理由を聞いたところ(複数回答)、「育成を担う中堅層の従業員が不足しているから」をあげる企業が58.9%と過半数でトップとなり、次いで「効果的に教育訓練を行うためのノウハウが不足しているから」が44.6%、「若年正社員に新しい技能や知識を身につけようという意欲がないから」で34.6%、「新たに製造現場に配属される若年技能系正社員が少ないから」は28.4%、「職場の従業員の数に比べて仕事の量が多すぎるから」は19.8%、「従業員が短期的な成果を求められるようになってきているから」が19.3%などと続いている。「うまくいっていない」とする企業は、ほとんどが「300人未満」であるため、中小企業の育成・能力開発についての課題が色濃く表れた結果となっている(図表39)。

図表 3 8 若年技能系正社員の育成・能力開発がうまくいっているか



図表 3 9 若年技能系正社員の育成・能力開発がうまくいっていない理由 (複数回答、n=995)



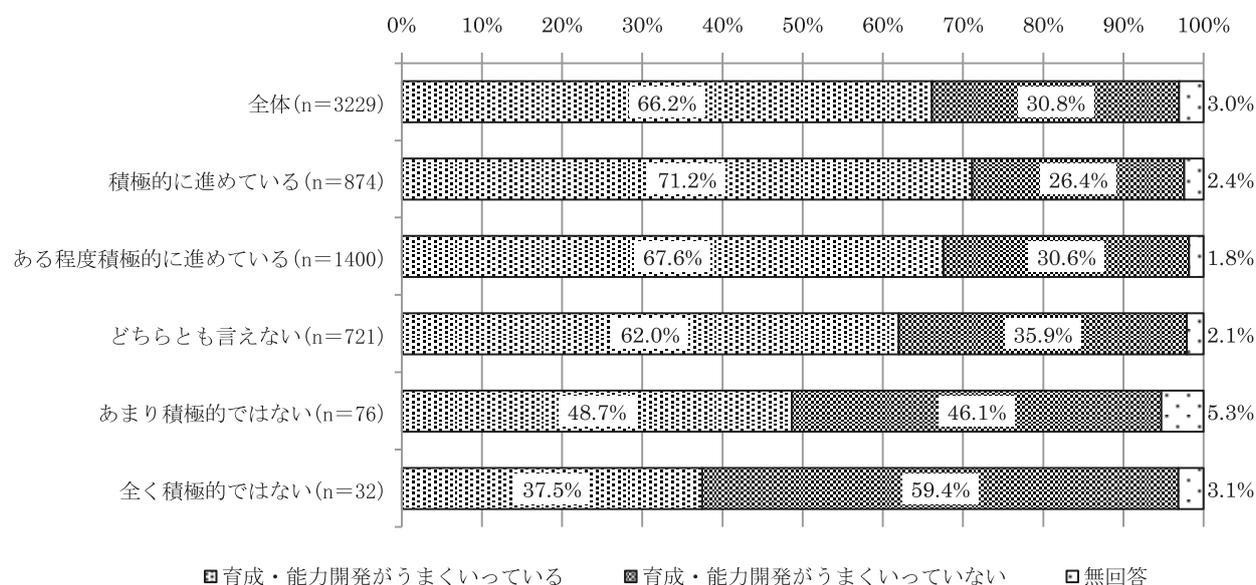
## イ. 経営上の施策が育成・能力開発に与える影響

若年技能系正社員の育成や能力開発がうまくいっている、あるいは、うまくいっていない状況について、さまざまな経営上の施策や職場の状況が与える影響をみてみよう。

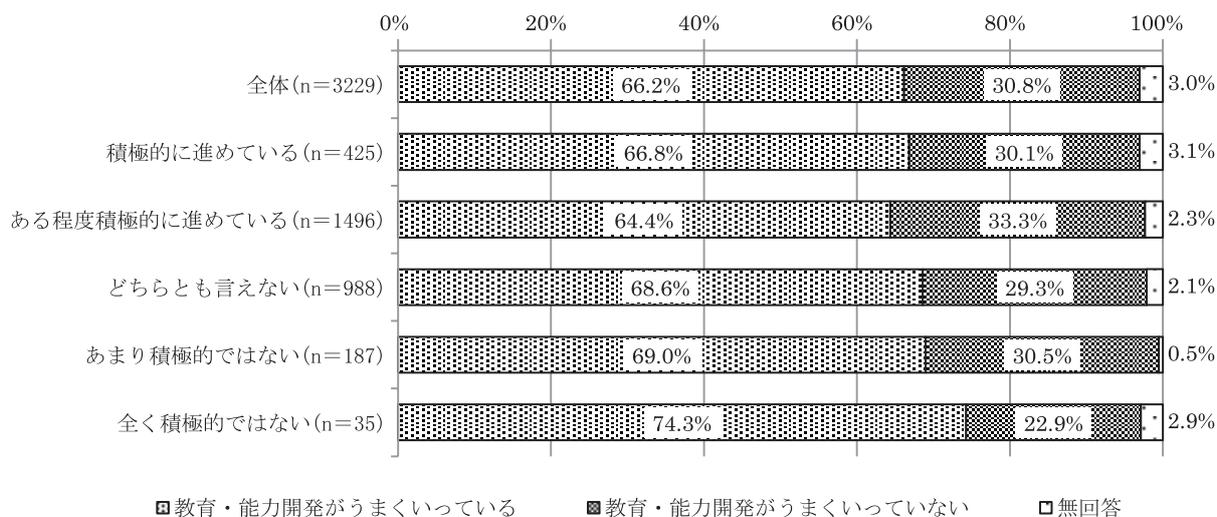
経営上の施策として、「既存の主力製品・サービスの充実・専門性の強化」「人件費の削減や要員管理の見直し」「アウトソーシングの活用」について、育成・能力開発に与える効果をみる。「専門性の強化」では、「積極的に取り組んでいる」企業ほど、若年技能系正社員の教育・能力開発が「うまくいっている」割合が高くなっている。「専門性の強化」に「積極的」な企業では71.2%が「うまくいっている」としているのに対し、「全く積極的ではない」企業では「うまくいっている」割合は37.5%にとどまっている（図表40）。

一方、「人件費の削減」については、「積極的に進めている」企業ほど、教育・能力開発が「うまくいっている」割合が低くなっている。「人件費の削減」に「積極的」な企業で「うまくいっている」割合は66.8%なのに対して、「全く積極的ではない」企業の「うまくいっている」割合は74.3%と高くなっている（図表41）。「アウトソーシングの活用」と教育・能力開発に対する評価との関係では、取り組みの積極度の高低によるきれいな相関は見られないが、「積極的」に「アウトソーシングの活用」を進めている企業で教育・能力開発が「うまくいっている」とする割合は75.2%なのに対して、「全く積極的ではない」企業で「うまくいっている」とする割合は65.1%と10ポイントほど低くなっている（図表42）。

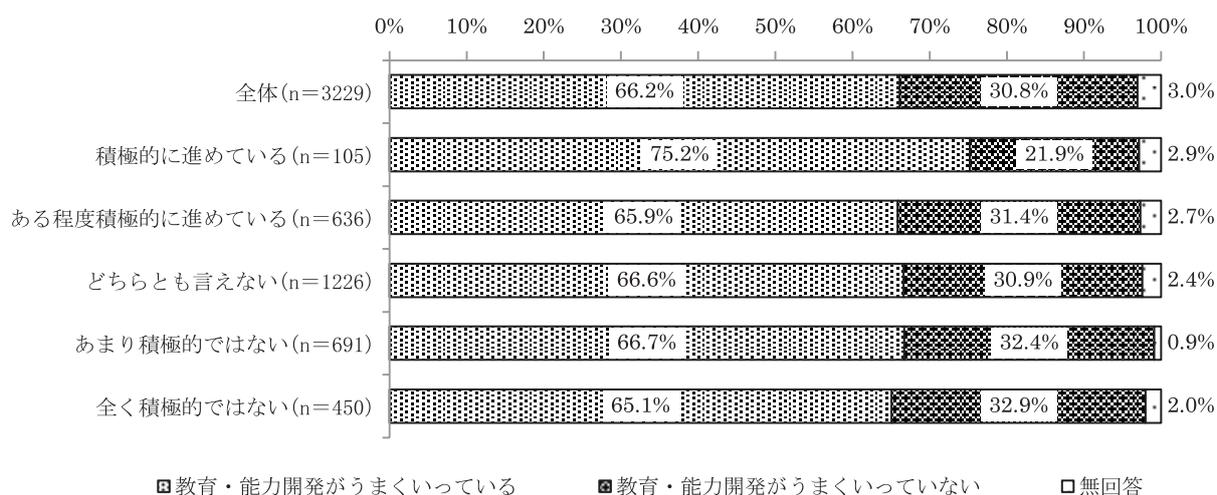
図表40 既存の主力製品・サービスの充実・専門性の強化と教育・能力開発の状況



図表 4 1 人件費の削減と教育・能力開発の状況



図表 4 2 アウトソーシング活用と教育・能力開発の状況



「既存の主力製品・サービスの充実・専門性の強化」に取り組んでいるのは、自社の強みに、より多くの資源を投入しようとする企業で、自前の教育・能力開発についても積極的に取り組んでいると考えられ、その効果が教育・能力開発の評価に出ているといえそうだ。これに対して、「人件費の削減」を積極的に進める企業では、同様に教育への投資も抑えられて、その効果も限定的になるということだろう。「アウトソーシングの活用」は「人件費の削減」と同様の意味で捉えられることが多いが、教育・能力開発への影響では、異なった動きを示した。今や「アウトソーシングの活用」は、産業全般に広く広まっており、もっぱら人件費の削減を目的としたものばかりでなく、人材活用全般の積極度を示しているともいえそうだ。その積極性が教育・能力開発の取り組みにつながり、「うまくいっている」割合を高めていると思われる。

#### ウ. 職場の状況が育成・能力開発に与える影響

職場の状況では、「職場の全体の人数に比べて仕事の量が多すぎる」「若手が責任のある仕事に取り組んでいる」「仕事上で助け合う雰囲気がある」「専門的知識を要する仕事が多い」について、教育・能力開発に与える影響をみてみよう。

「仕事量が多い」ことを肯定（「あてはまる」「ややあてはまる」）する企業で、教育・能力開発が「うまくいっていない」割合をみると、「あてはまる」企業で37.7%、「ややあてはまる」企業では35.7%と、否定する企業（「あまりあてはまらない」29.4%、「あてはまらない」33.3%）を上回っており、「仕事量が多い」職場では、教育・能力開発が「うまくいっていない」ことがわかる。仕事量の多い職場では、後輩の指導に時間を割くことが難しいため、教育・能力開発が「うまくいっていない」と考えられる（**図表43**）。

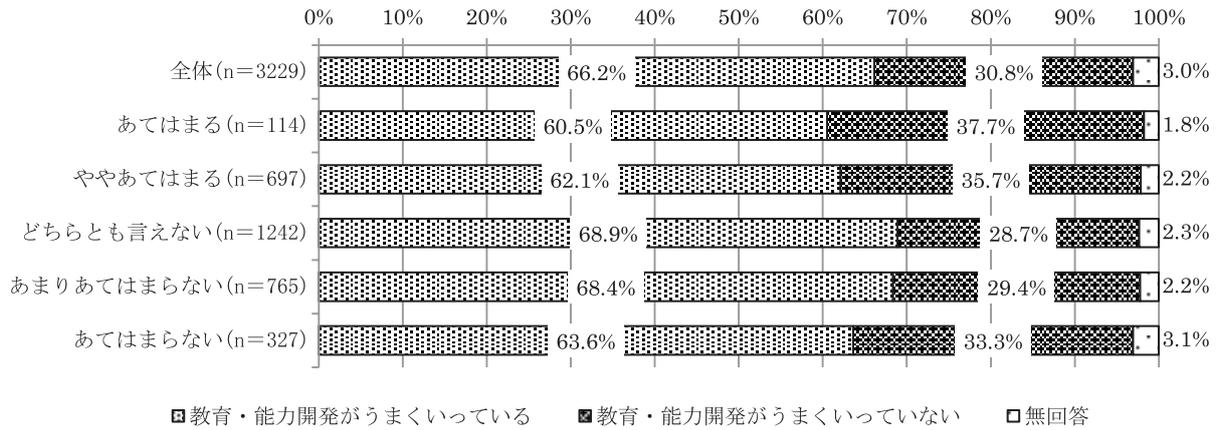
「責任ある仕事に取り組んでいるか」では、「あてはまる」（取り組んでいる）企業ほど、教育・能力開発が「うまくいっている」割合も高くなっている。若手に責任のある仕事を任せている企業（「あてはまる」企業）では、教育・能力開発が「うまくいっている」割合は79.8%と、「うまくいっていない」割合の17.9%を大きく上回っている。一方、若手に責任のある仕事を任せていない企業（「あてはまらない」企業）では、教育・能力開発が「うまくいっている」「うまくいっていない」割合は、それぞれ45.7%、45.7%と拮抗している。責任ある仕事を任せることが、若年者の教育・能力開発の効果を高めるポイントといえそうだ（**図表44**）。

職場が「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」状況に、「あてはまる」とする程度が高い企業ほど、教育・能力開発が「うまくいっている」割合が高くなっている。育てる雰囲気に「あてはまる」企業では、「うまくいっている」割合は87.3%と、「うまくいっていない」割合の9.8%を大きく上回っている。逆に、「あてはまらない」企業では、「うまくいっていない」割合が77.4%で、「うまくいっている」割合の18.9%を大きく上回っている（**図表45**）。

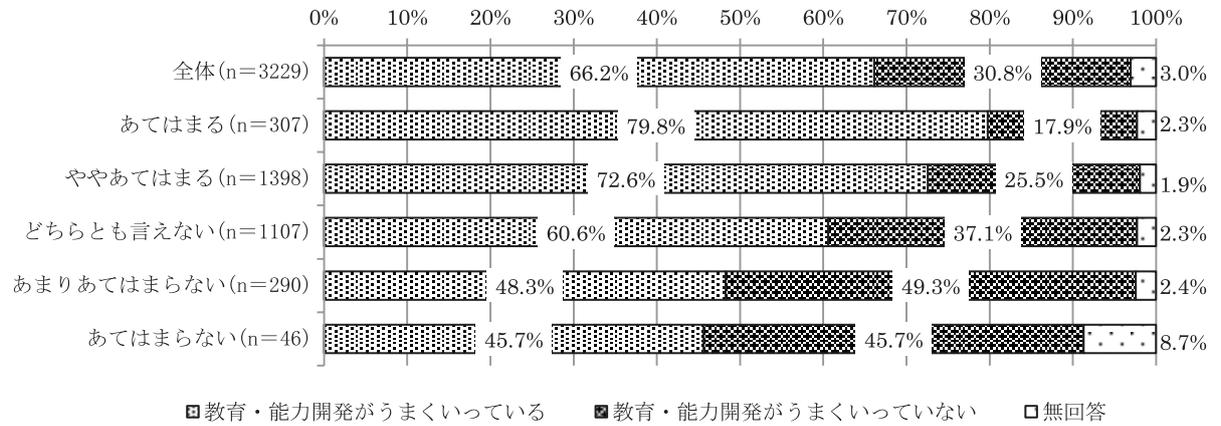
「仕事上で助け合う雰囲気がある」状況が教育・能力開発に与える影響についても、同様の結果を示している。「助け合う雰囲気」に「あてはまる」程度が高い企業ほど、教育・能力開発が「うまくいっている」割合も高くなっている。「あてはまる」企業では、「うまくいっている」割合（85.5%）が「うまくいっていない」割合（12.3%）を大きく上回っている。逆に、「あてはまらない」企業では、「うまくいっていない」割合（70.0%）が「うまくいっている」割合（23.3%）を大きく上回っている。当然と言えば当然かもしれないが、職場の雰囲気の影響は大きいようだ（**図表46**）。

「専門知識を要する仕事が多い」職場でも、「育てる雰囲気」「助け合う雰囲気」ほどではないが、「あてはまる」企業ほど、教育・能力開発が「うまくいっている」割合が高くなっている。専門知識を習得させるためには、教育訓練に力を入れる必要があり、その積極性が教育・能力開発の成果に結びついていると考えられそうだ（**図表47**）。

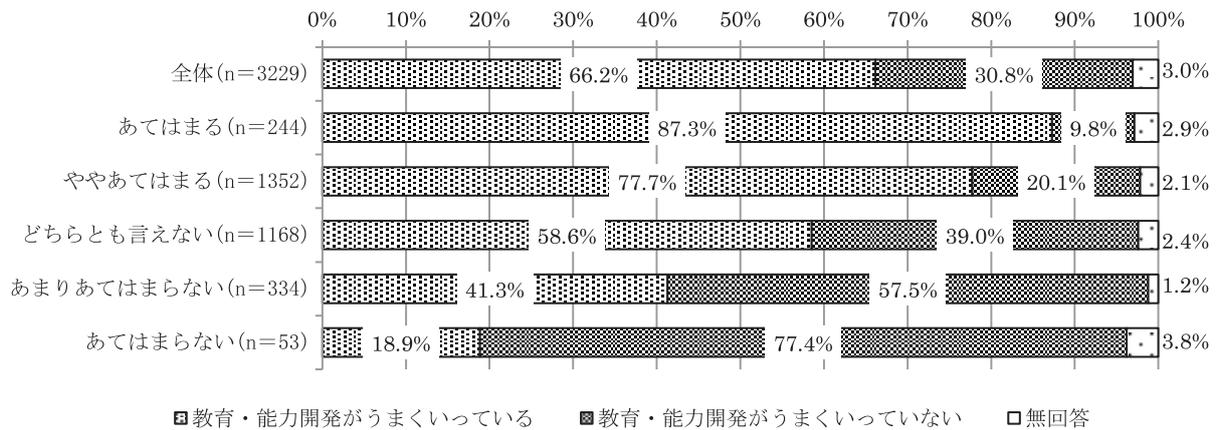
図表 4 3 仕事量の多さと教育・能力開発の状況



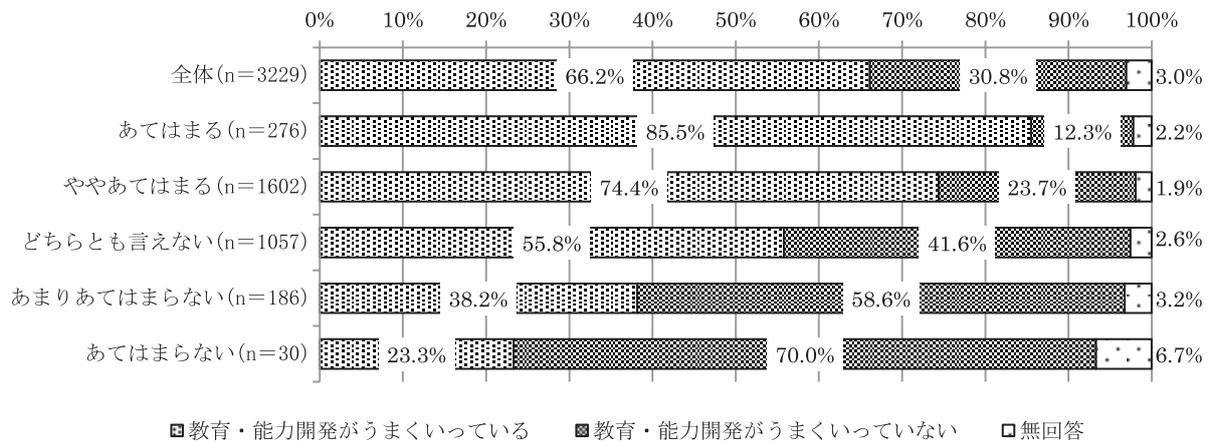
図表 4 4 責任ある仕事を若手に任せているかと教育・能力開発の状況



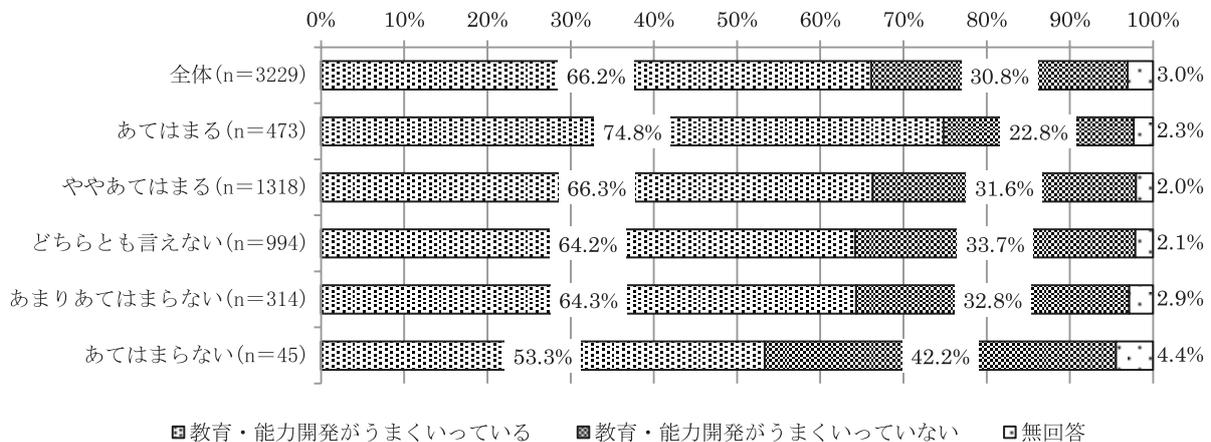
図表 4 5 部下・後輩を育てる雰囲気と教育・能力開発の状況



図表 4 6 助け合う雰囲気と教育・能力開発の状況



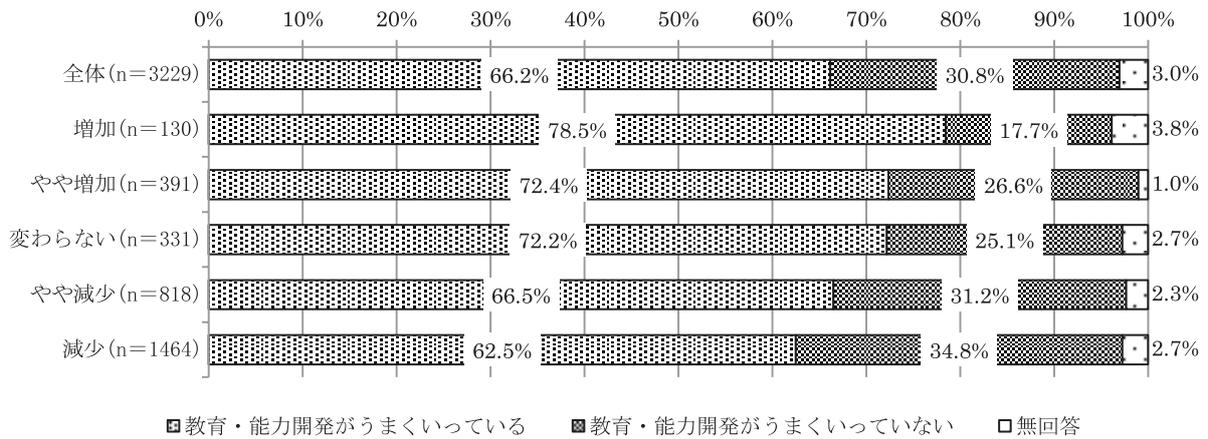
図表 4 7 専門知識の必要性和教育・能力開発の状況



## エ. 経営状態、非正規率、採用方針が育成・能力開発に与える影響

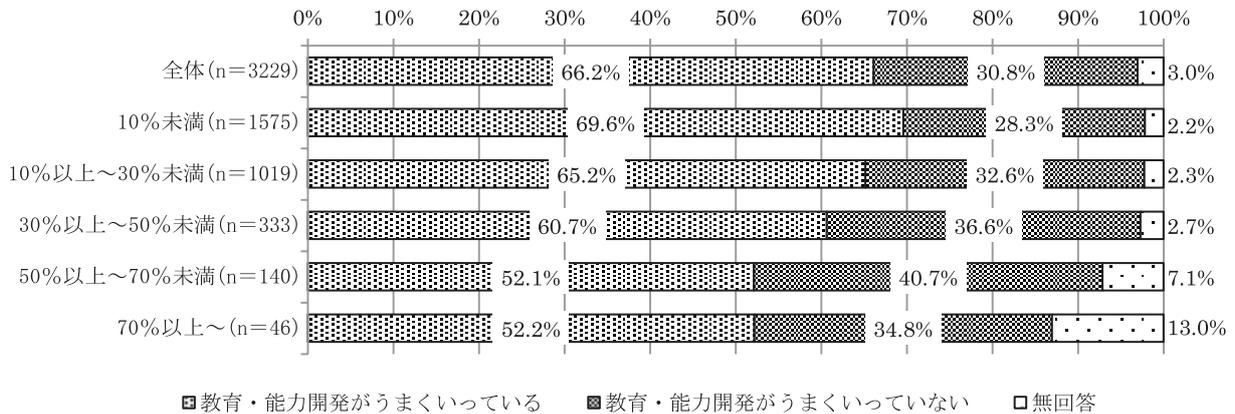
当然のことながら、企業の経営状態は、人材育成にどれだけの資源を投入できるかに大きな影響を与える。ここ3年間の営業利益の増減の変化と教育・能力開発が「うまくいっている」かどうかの関係をみると、大きな違いではないが、営業利益が増加している企業で「うまくいっている」割合が高い。営業利益が「増加」「やや増加」した企業で、「うまくいっている」割合は、それぞれ78.5%、72.4%。一方、営業利益が「変わらない」「やや減少」「減少」した企業は、それぞれ72.2%、66.5%、62.5%となっている。営業利益が「減少」しているとする企業では、3割以上が教育・能力開発が「うまくいっていない」としている（図表48）。

図表 4 8 営業利益の変化と教育・能力開発の状況



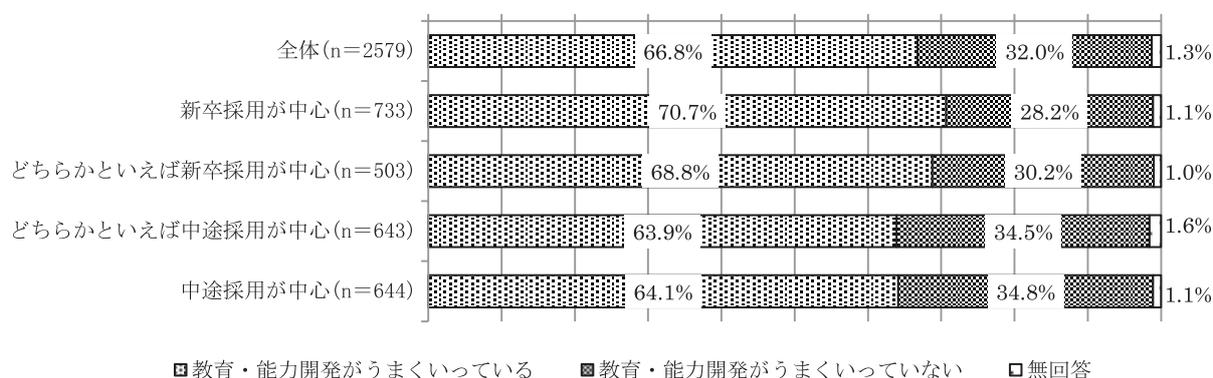
全社員における非正社員（派遣、請負除く）の比率と教育・能力開発の効果の関係についてみると、おおむね非正社員比率が低いほど、「うまくいっている」とする企業割合が高くなっている。非正社員比率が「10%未満」の企業で、「うまくいっている」割合は69.6%なのに対して、「70%以上」の企業では「うまくいっている」割合は52.2%となっている。非正社員をめぐる課題として、教育訓練機会の少なさを指摘する声も大きい。これを企業側からみると、もともと企業の教育・能力開発システムは、長期雇用の正社員向けに設計されており、非正社員の増加に対応できていないといえるのではないだろうか（図表49）。

図表 4 9 非正社員比率と教育・能力開発の状況



企業の採用方針のタイプによって、教育・能力開発が「うまくいっている」かどうかの違いをみる。「新卒採用が中心」「どちらかといえば新卒採用が中心」「どちらかといえば中途採用が中心」「中途採用が中心」の4タイプで、教育・能力開発が「うまくいっている」割合をみると、「新卒採用が中心」が70.7%ともっとも高く、次いで「どちらかといえば新卒採用が中心」(68.8%)となっている。「中途採用が中心」「どちらかといえば中途採用が中心」では、「うまくいっている」の割合がそれぞれ64.1%、63.9%となっており、大きな違いではないが、新卒採用派の企業で、「うまくいっている」割合が高くなっている(図表50)。

図表50 採用方針と教育・能力開発の状況(採用を行った企業)



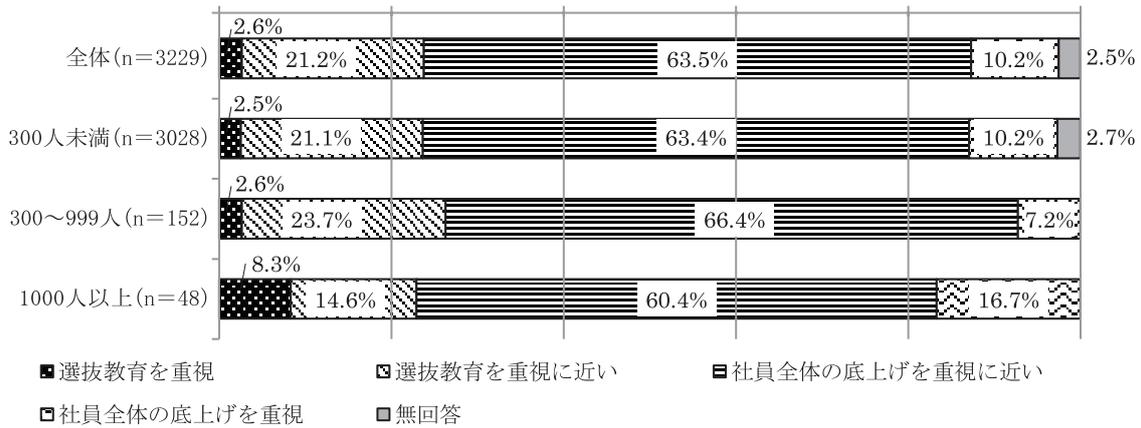
## (6) 育成・能力開発の取り組み方針

若年技能系正社員の育成・能力開発に関する今後の取り組み方針について、今後、育成・能力開発の対象をどのように考えるかでは、「全体の底上げ重視」(「社員全体の底上げを重視」と「社員全体の底上げを重視に近い」の合計)が73.7%と7割を超え、「選抜重視」(23.8%、「選抜教育を重視」と「選抜教育を重視に近い」の合計)を上回っており、従業員規模による差はほとんどみられない(図表51)。

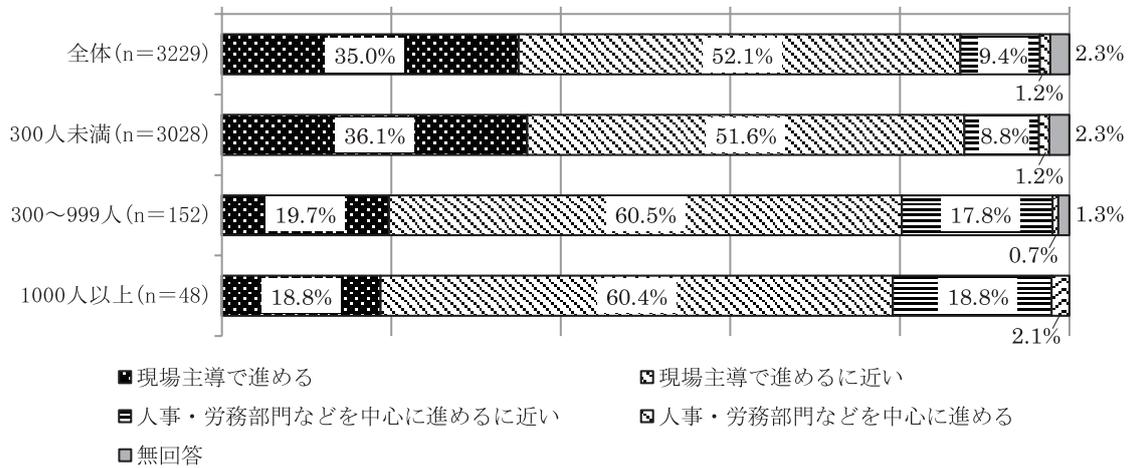
今後、どこが育成・能力開発を主導するかについては、「現場主導」(「現場主導で進める」と「現場主導で進めるに近い」の合計)とする企業割合が87.1%と圧倒的で、「人事部門中心」(10.6%、「人事・労務部門などを中心に進める」と「人事・労務部門を中心に進めるに近い」の合計)は少数派。しかし、従業員規模別では、「300~999人」「1000人以上」で、「現場主導」色が薄れ、「人事部門主導」の色彩が若干強くなる傾向となっている(図表52)。

今後の能力開発の責任の所在については、「企業の責任」(「企業の責任で進める」と「企業の責任で進めるに近い」の合計)と考える割合が72.8%と高く、「個々人の責任」(24.7%、「従業員個々人の責任で進める」と「従業員個々人の責任で進めるに近い」の合計)を大きく上回っており、従業員規模による差はほとんどない(図表53)。

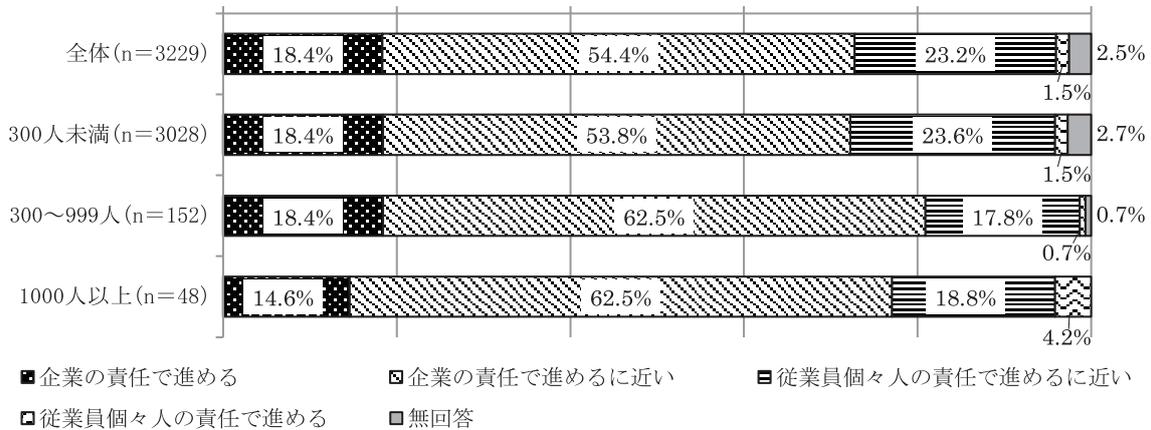
図表 5 1 若年技能系正社員の育成・能力開発方針



図表 5 2 若年技能系正社員の育成・能力開発を主導する部署



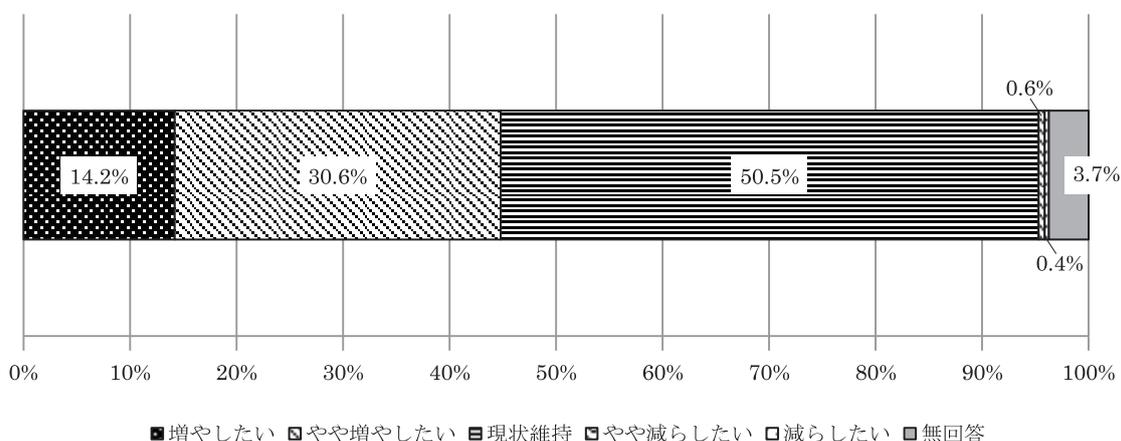
図表 5 3 若年技能系正社員の育成・能力開発の責任の所在



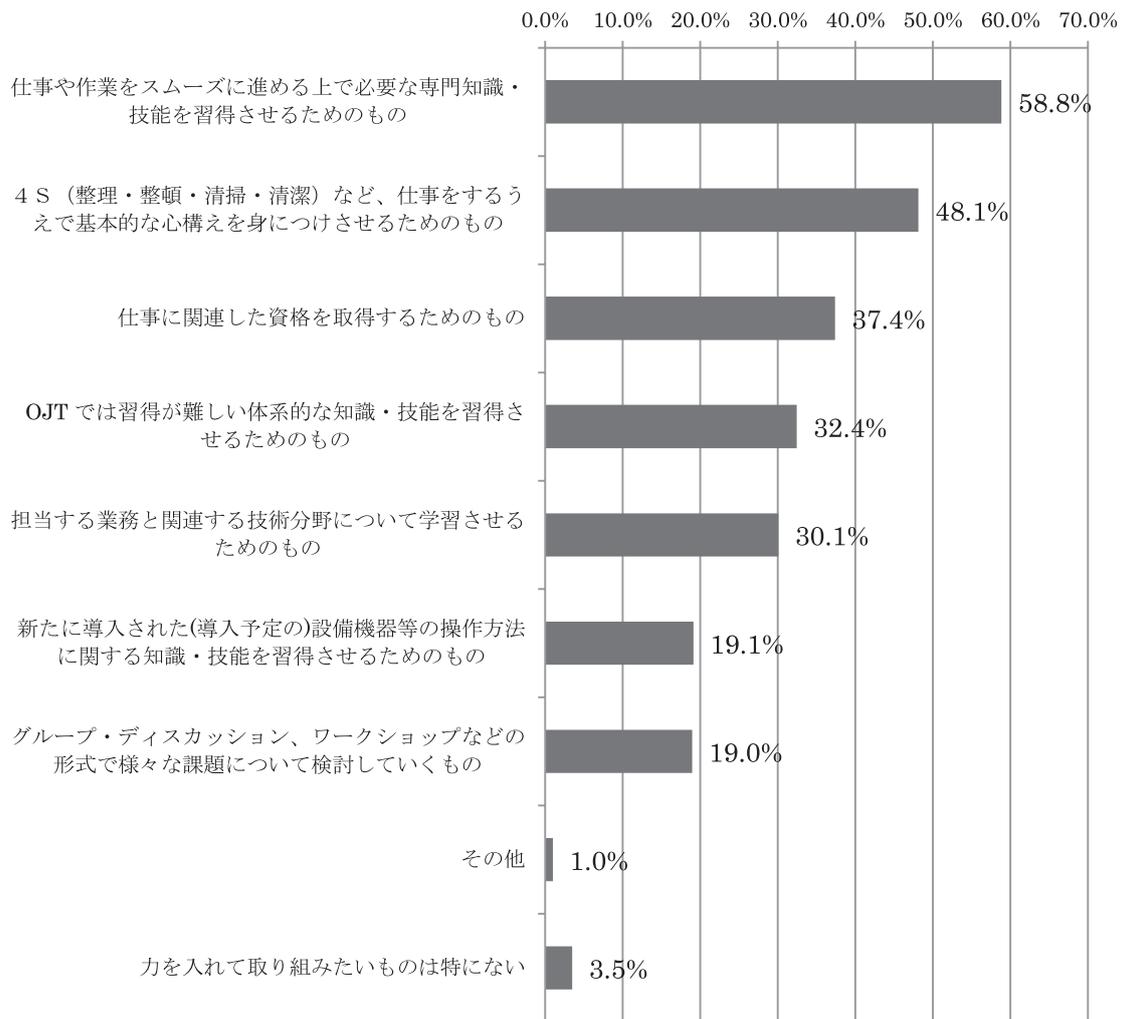
育成・能力開発では、職場でのOJTが中心的役割を果たすことは間違いないが、より高い技能の習得や体系的な知識の蓄積などには、Off-JTの機会も必要不可欠となる。今後、Off-JTの機会をどうしていくかについては、「現状維持」とした企業の割合が50.5%でもっとも高く、次いで「増加」（「増やしたい」と「やや増やしたい」の合計）が44.8%で、「減少」（「減らしたい」と「やや減らしたい」の合計）は1.0%とごく僅かにすぎない（図表54）。この傾向は、従業員規模別でもほとんど差が認められない。業種による違いもあまりみられない。

では今後、どのような内容のOff-JTに力を入れたいと考えているかについては（複数回答）、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるためのもの」をあげる企業割合が58.8%ともっとも高く、次いで「4S（整理・整頓・清掃・清潔）など仕事をするうえで基本的な心構えを身につけさせるためのもの」（48.1%）、「仕事に関連した資格を取得するためのもの」（37.4%）、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのもの」（32.4%）などの順となっている（図表55）。従業員規模別にみると、基礎的ともいえる「4S（整理・整頓・清掃・清潔）など、仕事をするうえで基本的な心構えを身につけさせるためのもの」は、中堅・大手では割合が少なく、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのもの」については、規模が大きいほど割合が高くなり、「1000人以上」では62.5%と、他の項目に比べてもっとも高い割合を示している。

図表 5 4 若年技能系正社員のOff-JTの機会について (n=3229)



図表 5 5 今後力をいれたいOff-JT（複数回答、n=3229）



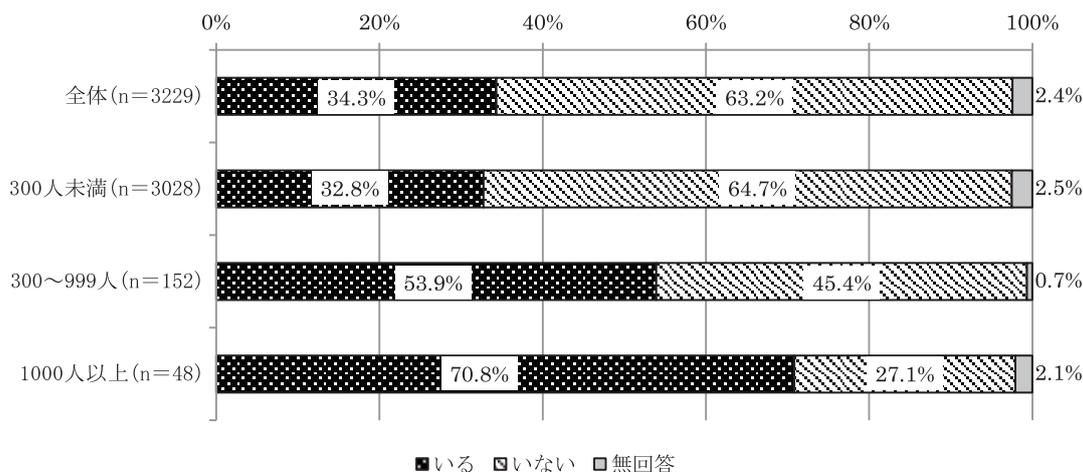
#### 4. 若年技能系非正社員の育成・能力開発

##### (1) 若年技能系非正社員の状況

製造現場には正社員だけでなく、パートタイム労働者や「期間工」「季節工」「契約社員」と呼ばれるフルタイムで働く契約労働者とともに、「派遣労働者」「請負労働者」などが働いている。

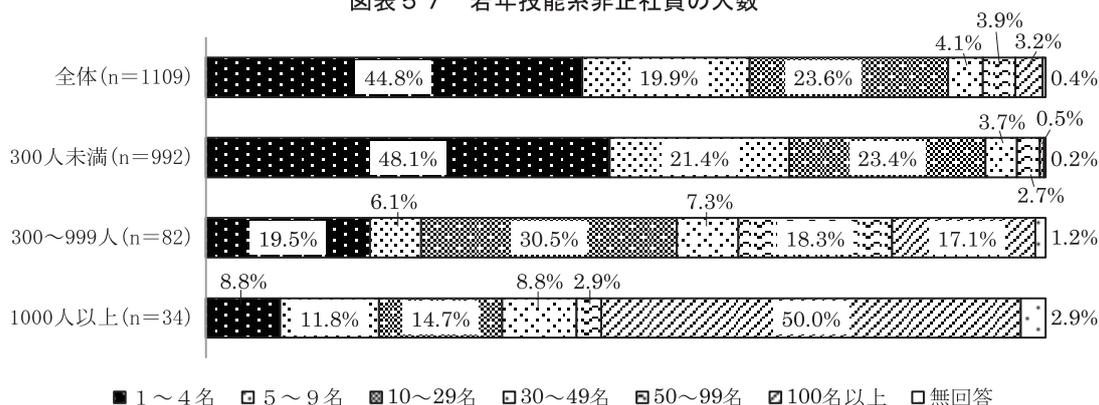
本調査では、直接雇用関係にあるパートタイム労働者と契約労働者（定年後の再雇用、雇用延長者を除く）を取り上げ、35歳未満の若年技能系非正社員の育成・能力開発について聞いたところ、そのような若年技能系非正社員が製造現場で働いているかどうかについては、働いて「いる」企業が34.3%と3社に1社の割合で、残りの6割強（63.2%）は「いない」としている。しかし、これは従業員規模による違いが大きく、規模が大きいほど非正社員が「いる」割合が高まる。「300人未満」では、「いる」が32.8%なのに対して、「300～999人」「1000人以上」はそれぞれ、53.9%、70.8%と大幅に割合が高くなっている（図表56）。

図表 5 6 若年技能系非正社員の有無



製造現場で働いている若年技能系非正社員の人数については、「1～4名」とした企業割合が44.8%ともっとも高く、次いで「10～29名」(23.6%)、「5～9名」(19.9%)、「30～49名」(4.1%)、「50～99名」(3.2%)の順。これは、従業員規模別による違いが大きい。「300人未満」では、この規模階層が約9割を占めるため全体集計とほぼ同じ傾向で、「1～4名」の割合が48.1%ともっとも高く、92.9%が30名未満となっている。「300～999人」では、「10～29名」の割合が30.5%ともっとも高く、3社に1社以上となる35.4%が50名以上と回答している。さらに、「1000人以上規模」では、50.0%と半数の企業が「100名以上」としている(図表57)。

図表 5 7 若年技能系非正社員の人数

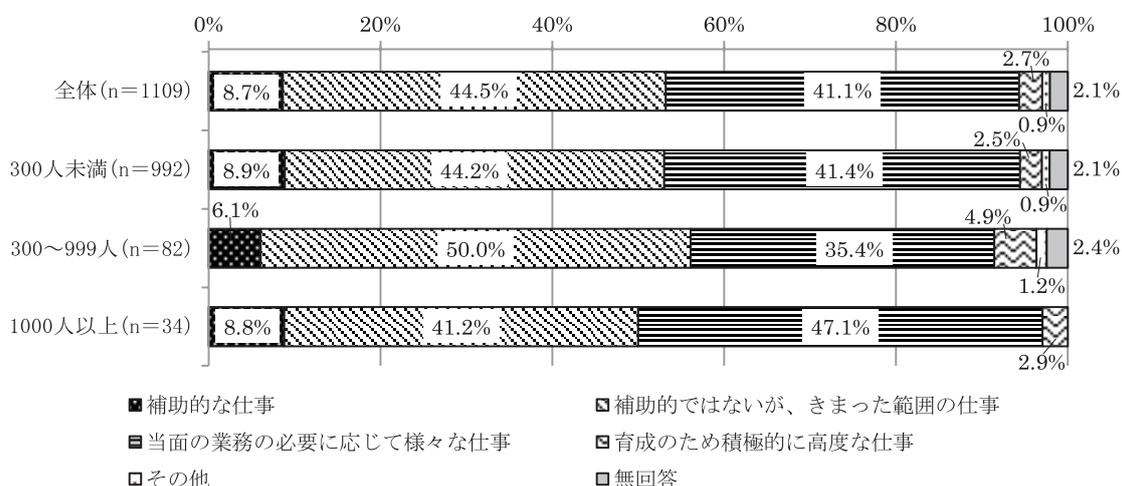


では、製造現場で、若年技能系非正社員にはどのような仕事を与えられているかについて、調査では「普通」と「特に優秀」な2つのレベルに分けて聞いている。普通の若年技能系非正社員については、「補助的ではないが、きまった範囲の仕事」をあげる割合が44.5%ともっとも高く、僅差で「当面の業務の必要に応じて様々な仕事」(41.1%)が続き、間があいて

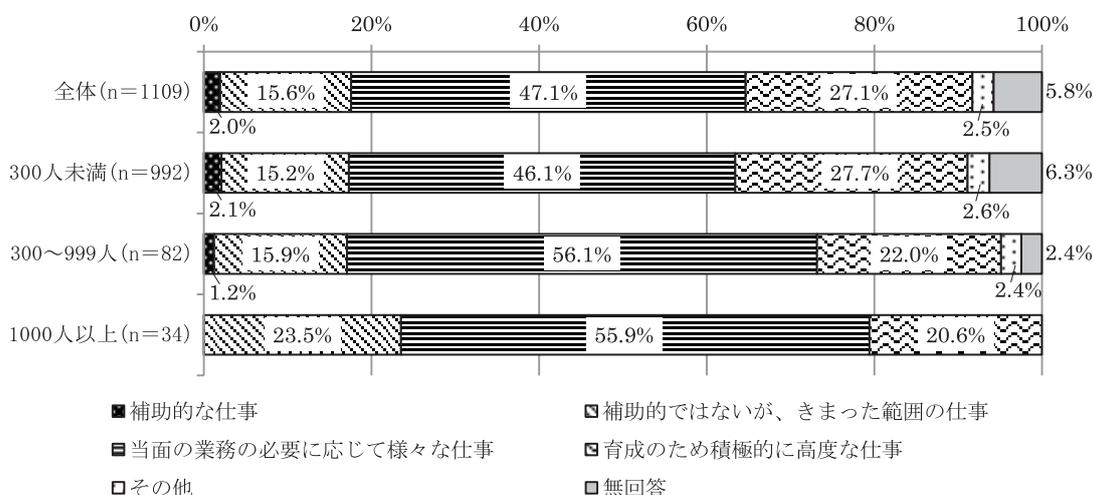
「補助的な仕事」(8.7%)の順となっている。仕事を通じた能力開発が望めるような「育成のため積極的に高度な仕事」をあげた企業は2.7%と僅かにすぎなかった。この傾向は、従業員規模別にみても、大きな違いはない(図表58)。

一方、特に優秀な非正社員では、「当面の業務の必要に応じて様々な仕事」をあげる割合が47.1%と最も高いことは、「普通」と比べても、さほどの違いはないが、次いで「育成のため積極的に高度な仕事」が27.1%と2番手に続いているのが大きな違いである。これを従業員規模別にみると、規模が小さいほど「高度な仕事」を与える割合は高くなっている。「300人未満」「300～999人」「1000人以上」で、それぞれ27.7%、22.0%、20.6%であり、人材確保に苦勞している中小企業が、若年技能系非正社員の育成・能力開発について、期待をかけ、意欲的に行っている様子が窺われる結果となっている(図表59)。

図表 5 8 普通の若年技能系非正社員に割り振る仕事



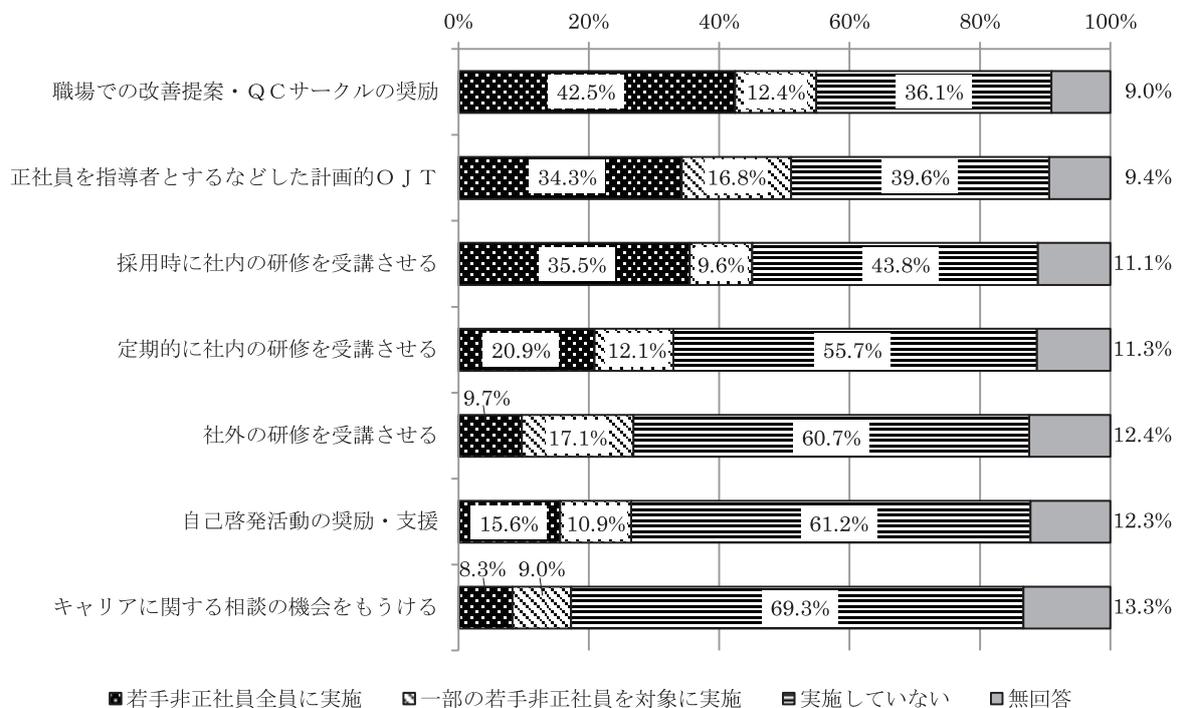
図表 5 9 優秀な若年技能系非正社員に割り振る仕事



## (2) 若年技能系非正社員の育成・能力開発への取り組み

技能系の若年非正社員を対象とした、研修やキャリア相談など、育て上げるための仕組みはどのようになっているのだろうか。技能系非正社員を対象にしている取り組み（全員または一部を対象）として、過半数の企業があげたのが「職場での改善提案・QCサークルの奨励」（54.9%）、「正社員を指導者とするなどした計画的OJT」（51.1%）で、次いで「採用時に社内の研修を受講させる」（45.1%）、「定期的に社内の研修を受講させる」（33.0%）と続き、その他、「社外の研修を受講させる」（26.8%）、「自己啓発活動の奨励・支援」（26.5%）の順となっている。「キャリアに関する相談の機会をもうける」のは17.3%と少ない。全員対象と選抜者対象（一部対象）で比較してみると、「社外の研修受講」で、「全員」だと6位（9.7%）なのに対して、「選抜」では1位（17.1%）となっているのが目立っている（図表60）。

図表60 若年技能系非正社員の育成・能力開発のための支援策(n=1109)

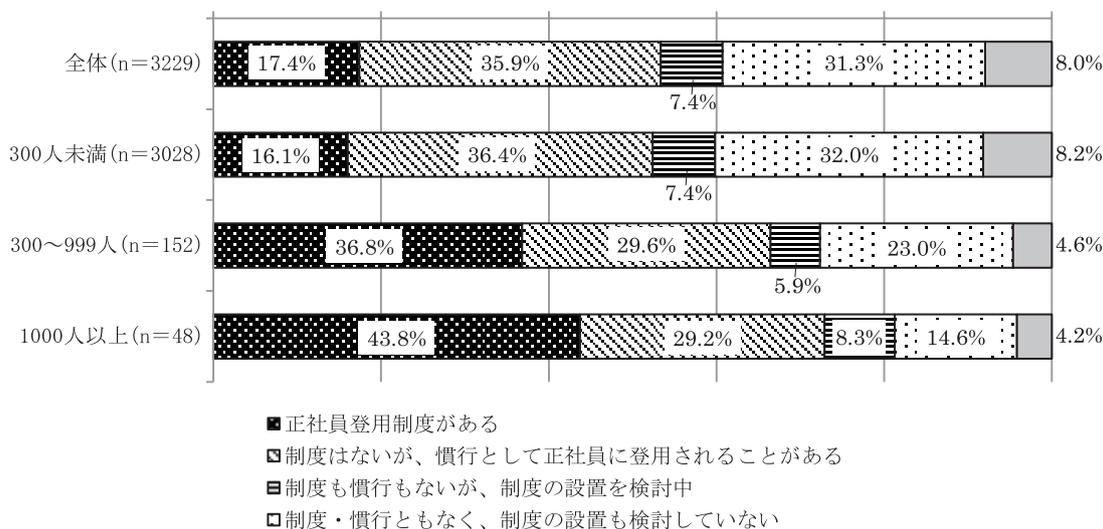


## (3) 正社員転換制度の状況

若年者に限らず、技能系の非正社員を正社員に登用する制度があるかどうか聞いたところ、「制度はないが、慣行として正社員に登用されることがある」と慣行による正社員転換をあげた企業の割合が35.9%と最も高く、次いで「制度・慣行ともなく、制度の設置も検討していない」と、正社員転換を考えていない企業が31.3%と続き、「正社員登用制度がある」と答えた企業は17.4%にとどまっている。つまり、過半数（53.3%）の企業が、何かしらの正社員転換ルートをもっていることがわかる。また、「制度も慣行もないが、制度の設置を検討中」の企業は7.4%となっている。

これは、従業員規模による違いが大きく、「正社員登用制度がある」企業は、「300人未満」では16.1%だが、「300～999人」は36.8%、「1000人以上」では43.8%と、規模が大きいほど割合が高くなっている。「慣行として登用されることがある」と「制度も慣行もなく、検討もしていない」は、規模が小さいほど、割合が高くなっている（図表61）。

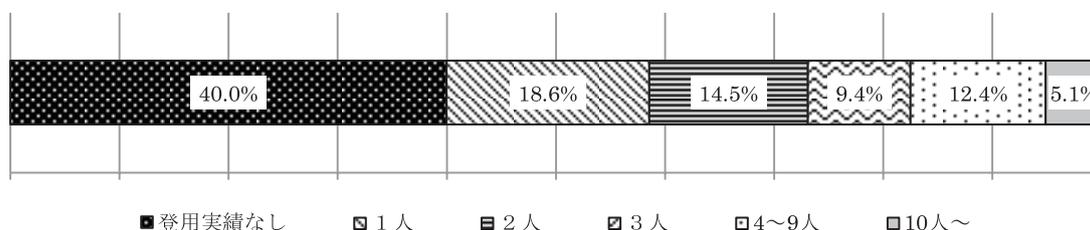
図表 6 1 非正社員の正社員登用制度の有無



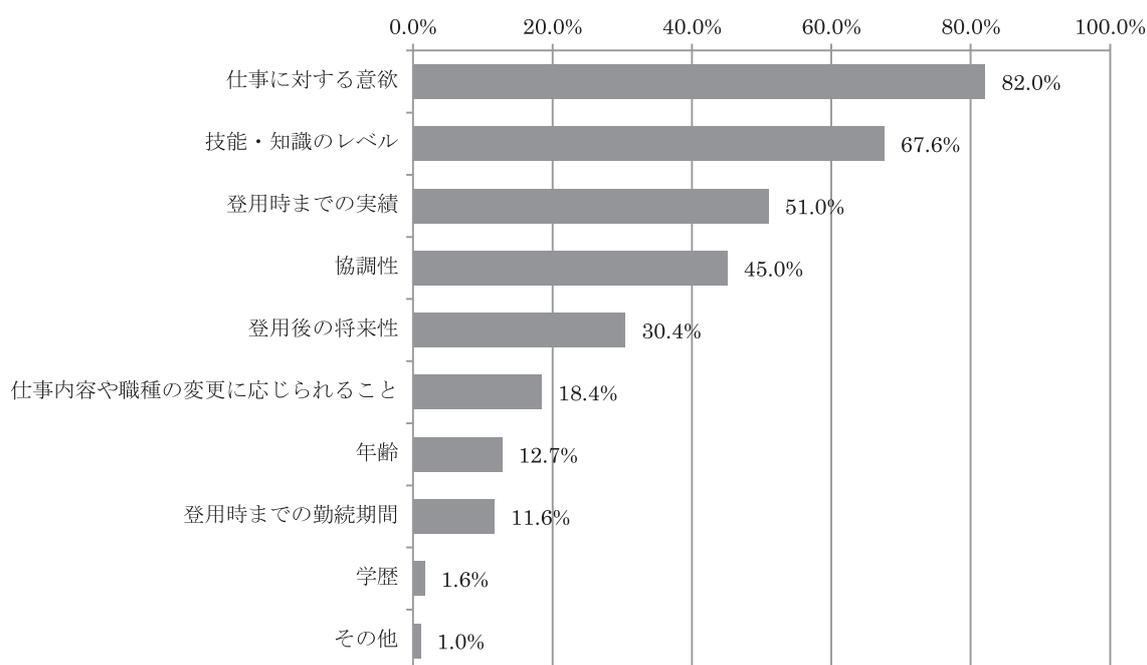
では、正社員登用の制度や慣行がある企業で、過去3年間に、正社員に転換した登用実績はどれだけあるのだろうか（無回答除く）。制度を持っていても、4割の事業所で実績がない結果となっている。登用実績のある6割の内訳は、「1人」がもっとも多く、次いで「2人」「4～9人」「3人」などとなっており、2桁の「10人以上」は5.1%と僅かだ（図表62）。

また、正社員登用に当たって、どのような点を重視しているか聞いたところ（複数回答）、「仕事に対する意欲」が82.0%ともっとも割合が高く、次いで、「技能・知識のレベル」(67.6%)、「登用時までの実績」(51.0%)などの順となっている（図表63）。

図表 6 2 若年技能系非正社員の正社員登用の実績人数（無回答除く、n=1584）

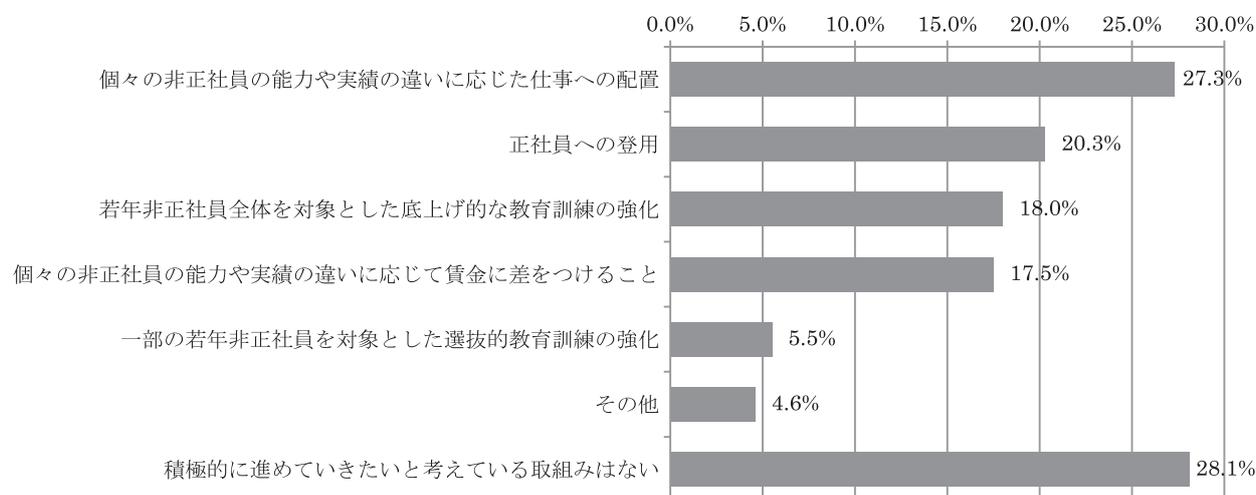


図表 6 3 正社員登用に当たって重視している点（複数回答、n=1723）



若年の技能系非正社員を対象に、今後積極的に取り組みたいと考えている人事管理について聞いたところ、「積極的に進めていきたいと考えている取り組みはない」とする企業の割合が28.1%ともっとも高くなっているものの、「個々の非正社員の能力や実績の違いに応じた仕事への配置」（27.3%）、「正社員への登用」（20.3%）、「若年非正社員全体を対象とした底上げ的な教育訓練の強化」（18.0%）などが、取り組みたい人事管理施策としてあげられている（図表64）。従業員規模別にみると、あまり規模による違いはないが、「正社員への登用」については、規模が大きくなるほど、取り組みたいと考える企業割合が高くなっているのが目立っている。

図表 6 4 今後積極的に進めたい若年技能系非正社員の人事労務管理（複数回答、n=3229）



## 5. 若年層のものづくり産業に対する関心を高めるための工夫

ここまで、機械金属産業における、若年の技能系正社員と非正社員の採用・能力開発の実態について、調査結果を紹介してきた。今回の調査で、製造業、とくに、いわゆる「ものづくり産業」といわれる機械金属産業を取り上げ、若年者の技能育成に焦点を当てた背景は、「若年者の製造業離れ」が様々な場面で叫ばれ、また、労務構成のゆがみや製造現場の疲弊による技能継承の困難さが指摘されており、わが国のものづくり産業を維持・発展させるためには、若年技能者の育成が欠かせないとの問題意識からだ。設問では、若者たちにもっと製造業に興味を持ってもらうためには、どのようなことが重要かについても聞いている（複数回答）。もっとも多くの企業があげたのは「中学校などにおいて、農林水産業、建設業、製造業など、ものをつくる産業の意義について学習する機会を増やす」で45.0%、次いで「小・中学校などにおいて、ものづくり現場に触れ、技術者や技能者から話を聞く機会を増やす」が39.7%、「工業高等学校などにおいて、より知識習得に重点を置いた教育を増やす」が33.2%となっており、「高等専門学校、工業系大学・大学院などにおいて産学連携の機会を増やす」（21.6%）、「待遇の改善がなされない限り、妙案はない」（16.1%）と続く。「製造業離れは特に感じていない。または特に問題だと感じていない」とする企業は13.8%と少数に止まった。従業員規模別にみると、規模が小さいほど「待遇の改善がなされない限り、妙案はない」とする企業割合が高いのが目立つ（図表65）。

図表65 製造業にもっと興味を持ってもらうために重要なこと

	小・中学校などにおいて、ものづくり現場に触れ、技術者や技能者から話を聞く機会を増やす	中学校などにおいて、農林水産業、建設業、製造業など、ものをつくる産業の意義について学習する機会を増やす	工業高等学校などにおいて、より知識習得に重点を置いた教育を増やす	高等専門学校、工業系大学・大学院などにおいて産学連携の機会を増やす	待遇の改善がなされない限り、妙案はない	製造業離れは特に感じていない、または特に問題だと感じていない	無回答
全体(n=3229)	39.7%	45.0%	33.2%	21.6%	16.1%	13.8%	5.6%
300人未満(n=3028)	39.2%	44.5%	33.3%	21.1%	16.4%	13.8%	5.7%
300~999人(n=152)	44.7%	50.7%	30.3%	25.7%	12.5%	14.5%	3.9%
1000人以上(n=48)	56.3%	62.5%	35.4%	39.6%	8.3%	6.3%	2.1%