

第Ⅱ部

ものづくり現場の中核を担う 技能者の現状と課題に関する調査

第1章 調査の概要

1. 調査の目的

高い技術に支えられた「ものづくり」産業はわが国の強みの一つである。今後、わが国が持続的に発展していくためには、「ものづくり」産業において専門的な知識・技術をもった技能者を育成していくことが必要不可欠である。

本調査は、「ものづくり」企業において、中核的存在として、競争力を支える技能者（「技能系正社員¹⁾」のうちの「中核的技能者²⁾」の確保・育成について着目し、各社がどのような取り組みを行っているか実態を明らかにすることを目的としている。

2. 調査方法

郵送による調査票の配布・回収

3. 調査対象

全国の日本標準産業分類（平成19年11月改定）による項目「E 製造業」に分類される企業（以下「製造業の企業」という。）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、輸送用機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、化学工業の従業員数30人以上の企業10,000社（帝国データバンクの企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出）。

4. 調査期間

2011年11月22日（火）～12月2日（金）

5. 有効回収数

2,608社（有効回収率：26.1%）

1 「技能系正社員」…製造現場でものの製造（切削、加工、組立、検査等）を直接担当している正社員。

2 「中核的技能者」…技能系正社員のうち、事業活動において中心的な役割を果たし、企業の強みや競争力を支える者。

第2章 回答企業のプロフィール

		(社数)	(%)
業 種	合計	2,608	100.0
	プラスチック製品製造業	298	11.4
	鉄鋼業	98	3.8
	非鉄金属製造業	107	4.1
	金属製品製造業	581	22.3
	はん用機械器具製造業	54	2.1
	生産用機械器具製造業	205	7.9
	業務用機械器具製造業	116	4.4
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	131	5.0
	電気機械器具製造業	386	14.8
	情報通信機械器具製造業	27	1.0
	輸送用機械器具製造業	347	13.3
	化学工業	179	6.9
	その他	34	1.3
	無回答	45	1.7

		(社数)	(%)
所 在 地	合計	2,608	100.0
	北海道	37	1.4
	東北	214	8.2
	北関東	312	11.9
	南関東	636	24.4
	東海	431	16.5
	北陸	111	4.3
	近畿	429	16.5
	中国	161	6.1
	四国	87	3.4
	九州	160	6.2
	沖縄	5	0.2
	無回答	25	1.0

		(社数)	(%)
設 立 年	合計	2,608	100.0
	1944年以前	229	8.8
	1945～54年	385	14.8
	1955～64年	475	18.2
	1965～74年	525	20.1
	1975～84年	329	12.6
	1985～94年	266	10.2
	1995～2004年	207	7.9
	2005年以降	91	3.5
	無回答	101	3.9

		(社数)	(%)
(正社員のみ) 従業員規模	合計	2,503	100.0
	300人未満	2,324	92.8
	300～999人	132	5.3
	1000人以上	27	1.1
	無回答	20	0.8

正社員に占める技能者の割合	合計	1,564	100.0
	10%未満	49	3.1
	10～29%	144	9.2
	30～49%	141	9.0
	50～69%	325	20.8
	70～89%	332	21.2
	90%以上	573	36.6

全従業員(直接雇用のみ) に占める非正規の割合	合計	2,086	100.0
	10%未満	769	36.9
	10～29%	875	41.9
	30～49%	286	13.7
	50～69%	104	5.0
	70～89%	35	1.7
	90%以上	17	0.8

技能者(直接雇用のみ) に占める非正規の割合	合計	1,585	100.0
	10%未満	471	29.7
	10～29%	659	41.6
	30～49%	270	17.0
	50～69%	119	7.5
	70～89%	39	2.5
	90%以上	27	1.7

		(社数)	(%)
全従業員(非直接雇用も含む) に占める非正規の割合	合計	2,186	100.0
	10%未満	569	26.0
	10～29%	969	44.3
	30～49%	412	18.8
	50～69%	170	7.8
	70～89%	50	2.3
	90%以上	16	0.7

技能者(非直接雇用も含む) に占める非正規の割合	合計	1,740	100.0
	10%未満	375	21.6
	10～29%	693	39.8
	30～49%	373	21.4
	50～69%	192	11.0
	70～89%	69	4.0
	90%以上	38	2.2

労働組合の有無	合計	2,608	100.0
	ある	610	23.4
	ない	1,929	74.0
	無回答	69	2.6

生産形態	合計	2,608	100.0
	多品種少量生産中心	1,342	51.5
	量産中心	924	35.4
	試作開発中心	71	2.7
	その他	220	8.4
	無回答	51	2.0

		(社数)	(%)
生産・販売の活動分野 (複数回答)	合計	2,638	100.0
	受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	1,383	53.0
	受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し部品または材料を加工・生産する	1,016	39.0
	最終製品を生産して自社ブランドで販売する	785	30.1
	最終製品を生産して問屋や大手メーカーのブランドで販売する	476	18.3
	自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	309	11.8
	無回答	37	1.4

		(社数)	(%)
製品市場における国内外の比重 (今後3年間の見通し)	合計	2,608	100.0
	国内マーケット中心	1,750	67.1
	国内マーケットと海外マーケットがほぼ同程度の比重	442	16.9
	海外マーケット中心	315	12.1
	無回答	101	3.9

		(社数)	(%)
製品市場における国内外の比重 (現在)	合計	2,608	100.0
	国内マーケット中心	2,055	78.8
	国内マーケットと海外マーケットがほぼ同程度の比重	338	13.0
	海外マーケット中心	173	6.6
	無回答	42	1.6

		(社数)	(%)
最も脅威と感じている競争相手の企業の立地地域	合計	2,608	100.0
	中国	853	32.7
	国内	792	30.4
	タイ、フィリピンベトナムなどASEAN 諸国	260	10.0
	韓国	134	5.1
	欧米の先進諸国	86	3.3
	インド	15	0.6
	その他	14	0.5
	脅威と感じている企業はない	232	8.9
	無回答	222	8.5

		(社数)	(%)
脅威と感じている理由 (複数回答)	合計	2,154	100.0
	低い労働コスト	1,212	56.3
	安価な原材料価格	272	28.6
	大規模な設備投資力	595	27.6
	自国・近隣に大きなマーケットを抱えていること	339	23.1
	輸出に有利な為替レート	428	19.9
	高い付加価値をもった製品	498	15.7
	質の高い人材	615	12.6
	その他	154	7.1
	無回答	43	2.0

過去3年間の売上高・出荷額の変化	合計	2,608	100.0
	急成長中	15	0.6
	成長中	357	13.7
	安定している	845	32.4
	悪化気味	990	38.0
	かなり悪化している	318	12.2
	無回答	83	3.2

売上高・出荷額が成長した理由 (複数回答)	合計	372	100.0
	主要な顧客経営の好調により、受注が増加した	226	60.8
	自社の属している業界全体が好調だった	106	28.5
	生産工程の見直しなどの合理化でコストダウンに成功した	84	22.6
	海外マーケットでの業績が好調だった	64	17.2
	ヒット商品が出るなどで顧客数が増加した	54	14.5
	成長分野へ新規参入した	40	10.8
	原材料価格が低下し、利益率が上昇した	7	1.9
	不振事業部門を譲渡した	4	1.1
	その他	52	14.0
	わからない	2	0.5
	無回答	0	0.0

		(社数)	(%)
売上高・出荷額が悪化した理由 (複数回答)	合計	1,308	100.0
	主要な顧客の海外生産シフトにより、受注が減少した	527	40.3
	取り扱っている製品・サービスの価格が下落した	497	38.0
	主要な顧客が経営不振に陥り、受注が減少した	417	31.9
	取り扱っている製品・サービスの顧客数が減少した	342	26.1
	主要な顧客が取引先の変更・再編を行い、受注が減少した	240	18.3
	円高の進行で取り扱っている製品・サービスの円換算額が減少した	207	15.8
	事業の一部を縮小・廃止した	100	7.6
	その他	159	12.2
	わからない	12	0.9
	無回答	18	1.4

過去3年間の事業環境・市場環境の変化（複数回答）		社数	(%)
	合計	2,608	100.0
	国内・海外企業との価格競争が激しくなった	1,531	58.7
	製品に求められる品質・精度が高まった	1,508	57.8
	より短納期を求められるようになった	1,251	48.0
	差別的・独創的な製品・技術の必要性がより高まった	668	25.6
	事業分野における技術革新・製品開発のスピードが速まった	392	15.0
	事業分野全体が好調期を迎えた	95	3.6
	その他の状況の変化があった	171	6.6
	特段の変化はなかった	95	3.6
	無回答	95	3.6

		優れている	やや優れている	普通	やや劣っている	劣っている	無回答
		社数	(%)	社数	(%)	社数	(%)
a. 技能者の質	社数	252	850	1,202	241	20	43
	(%)	9.7	32.6	46.1	9.2	0.8	1.6
b. 機械・生産設備	社数	234	669	1,173	424	64	44
	(%)	9.0	25.7	45.0	16.3	2.5	1.7
c. マーケティング・販売体制	社数	61	367	1,243	686	147	104
	(%)	2.3	14.1	47.7	26.3	5.6	4.0
d. 製品開発の能力	社数	130	530	1,070	572	202	104
	(%)	5.0	20.3	41.0	21.9	7.7	4.0
e. コストの低さ	社数	70	471	1,249	672	95	51
	(%)	2.7	18.1	47.9	25.8	3.6	2.0
f. 納期の短さ	社数	229	844	1,224	240	29	42
	(%)	8.8	32.4	46.9	9.2	1.1	1.6
g. 製品の品質	社数	416	1,102	952	78	10	50
	(%)	16.0	42.3	36.5	3.0	0.4	1.9
h. 発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性	社数	499	1,265	694	99	7	44
	(%)	19.1	48.5	26.6	3.8	0.3	1.7
i. 人材育成	社数	47	365	1,417	659	80	40
	(%)	1.8	14.0	54.3	25.3	3.1	1.5

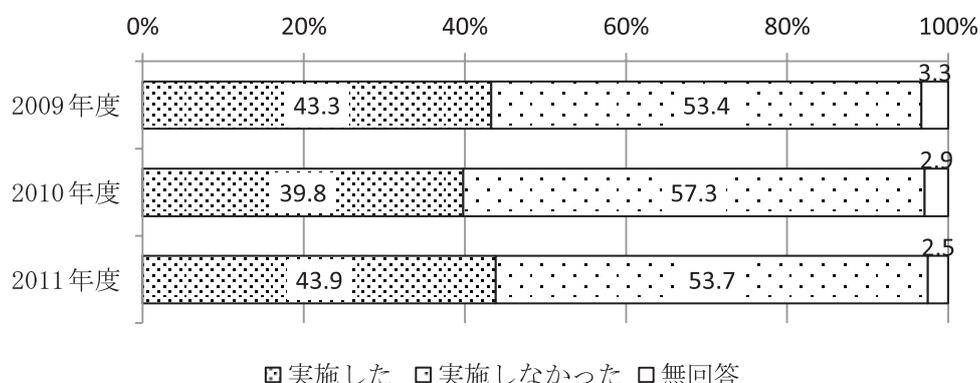
第3章 技能者として働く就業者の状況

1. 採用状況

(1) 新卒採用

製造現場でもものの製造（切削、加工、組立、検査など）を直接担当する正社員（以下「技能系正社員」という）について、過去3年間（2009年度～2011年度）における新卒採用の状況を聞いたところ、各年度とも「実施しなかった」が「実施した」を上回った（図表3-1-1）。

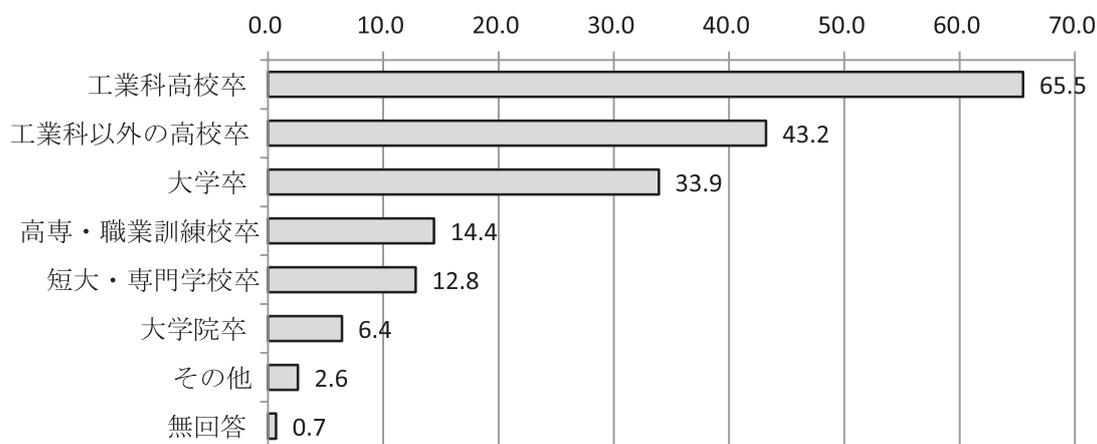
図表3-1-1 過去3年間の新卒採用状況（n=2608）（単位：％）



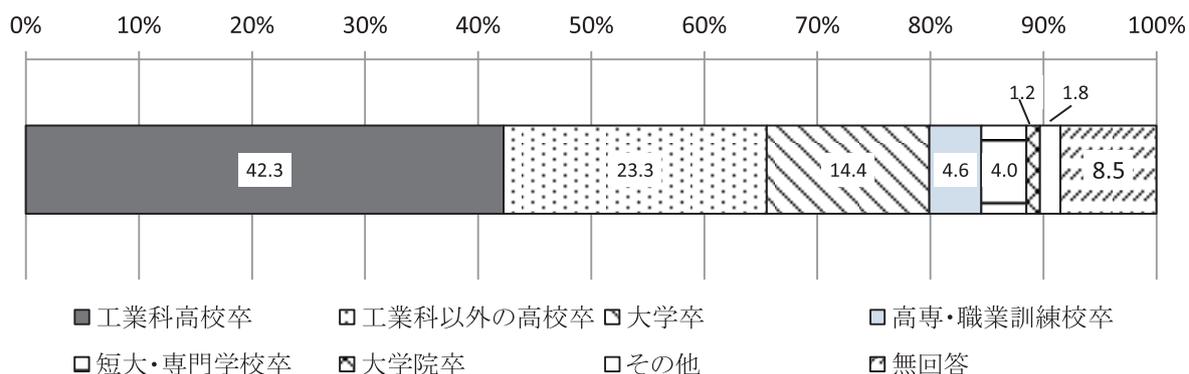
過去3年間に新卒採用を実施した企業に対し、採用した技能系正社員の最終学歴を複数回答で聞いたところ、「工業科高校卒」の割合が65.5%と最も高く、「工業科以外の高校卒」(43.2%)、「大学卒」(33.9%)が続いた（図表3-1-2）。

最も採用人数の多かった最終学歴は、「工業科高校卒」(42.3%)がトップ。次いで「工業科以外の高校卒」(23.3%)、「大学卒」(14.4%)の順となった（図表3-1-3）。

図表3-1-2 新卒採用した技能系正社員の最終学歴（n=1514、複数回答）（単位：％）

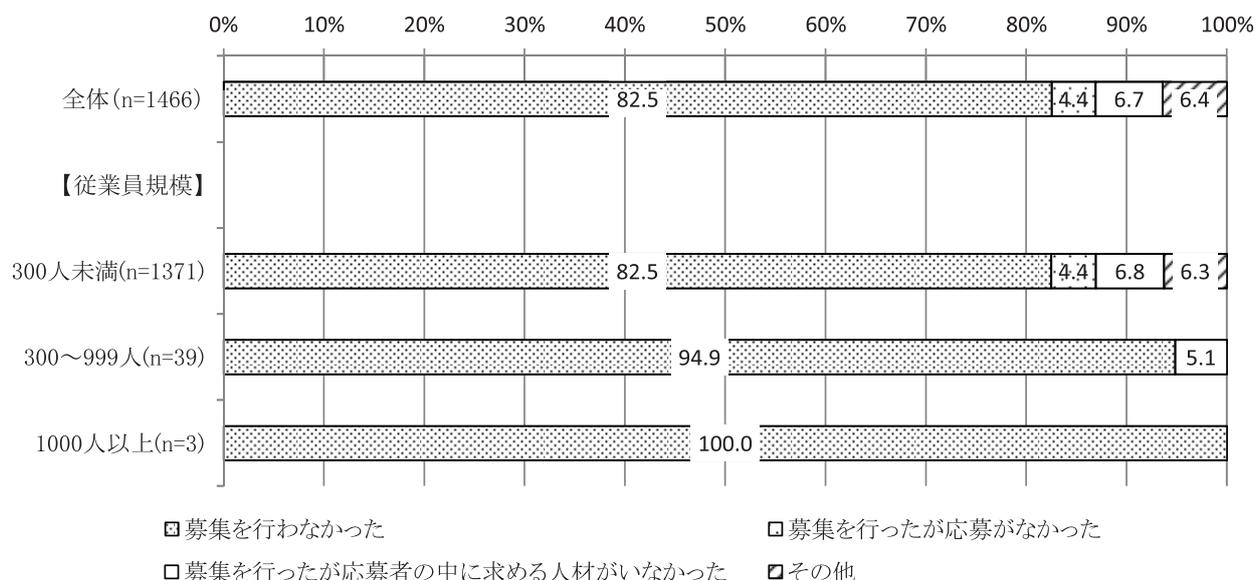


図表 3-1-3 新卒採用した技能系正社員の最終学歴のうち最も採用人数が多かったもの (n=1514) (単位: %)



過去3年間に新卒採用を実施しなかった企業の内訳をみると、「募集を行わなかった」が約8割(82.5%)となり、これに続く「募集を行ったが応募者の中に求める人材がいなかった」(6.7%)、「その他」(6.4%)はそれぞれ1割以下となった(図表3-1-4)。

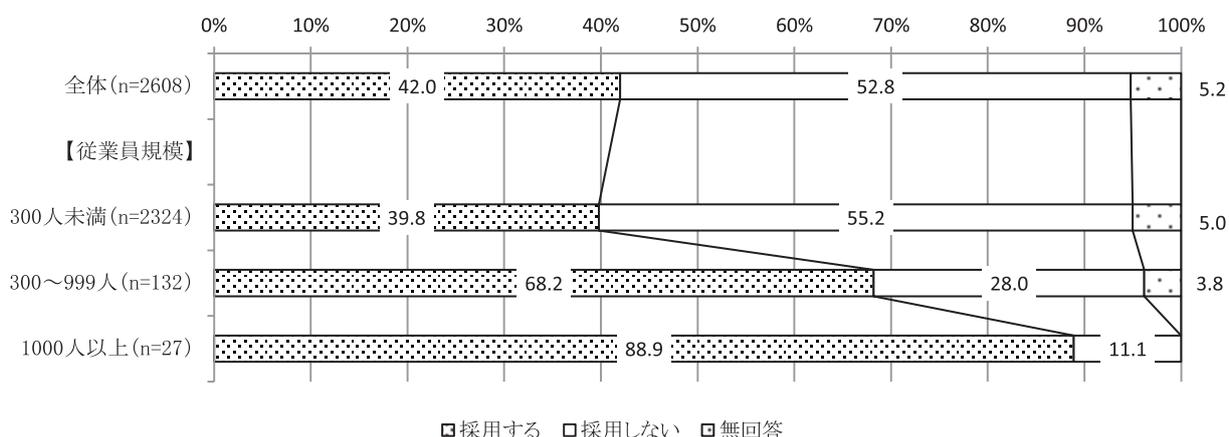
図表 3-1-4 新卒採用を実施しなかった企業の内訳 (従業員規模別、無回答を除く) (単位: %)



2012年の技能系正社員の新卒採用予定については、「採用しない」が過半数（52.8%）となり、「採用する」の42.0%を約10ポイント上回った。

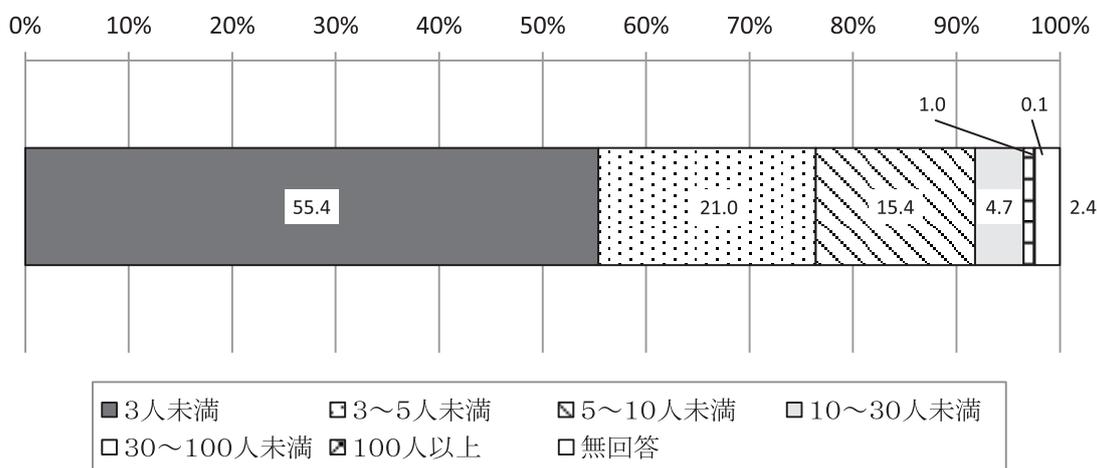
従業員規模別（正社員のみ。以下同じ）にみると、「採用する」の割合は規模に比例して高くなっており、「300人未満」では約4割、「300～999人」では約7割、「1000人以上」では約9割となっている（**図表3-1-5**）。

図表3-1-5 2012年度の技能系正社員の新卒採用予定（従業員規模別）（単位：%）



「採用する」と回答した企業に採用人数を聞いたところ、「3人未満」と回答した企業の割合が55.4%と最も高く、「3～5人未満」（21.0%）、「5～10人未満」（15.4%）と続いた（**図表3-1-6**）。

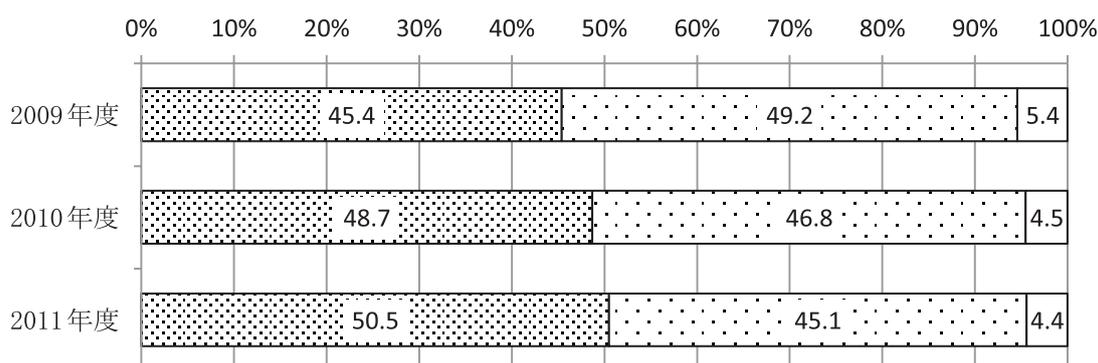
図表3-1-6 2012年度技能系正社員の新卒採用予定人数（n=1096）（単位：%）



(2) 中途採用

一方、過去3年間における中途採用の実施状況については、2009年度は「実施しなかった」が「実施した」を上回ったが、2010年度及び2011年度は僅差ながら「実施した」が「実施しなかった」を上回った（**図表3-1-7**）。

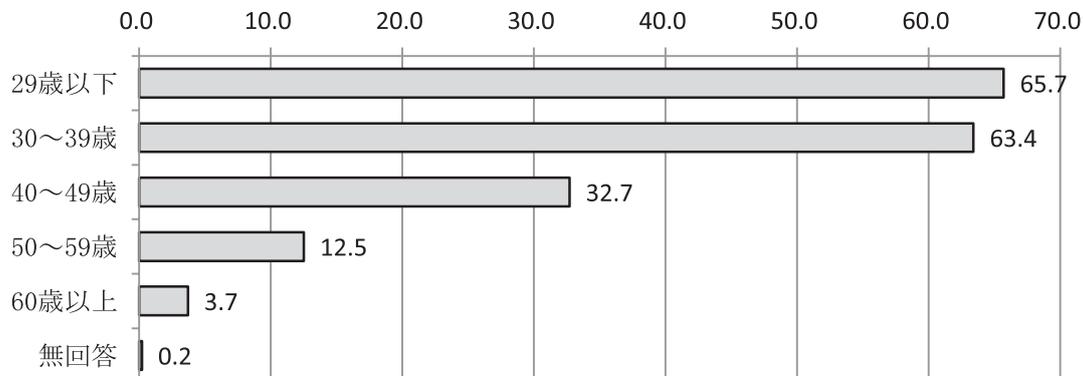
図表 3-1-7 過去3年間の中途採用実施状況 (n=2608) (単位: %)



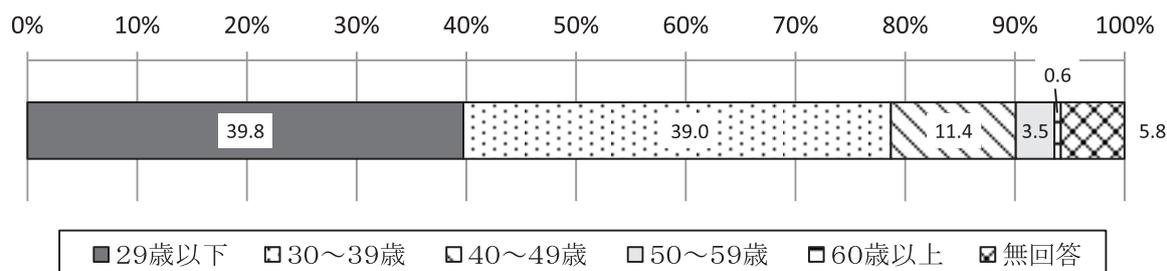
■ 実施した □ 実施しなかった □ 無回答

過去3年間のいずれかの年度に中途採用を実施したと回答した企業に対し、採用した技能系正社員の年齢層を複数回答で聞いた。「29歳以下」と答えた企業の割合が65.7%と最も高く、僅差で「30～39歳」(63.4%)が続いた。これに「40～49歳」が約3割(32.7%)が続いた(図表3-1-8)。最も採用人数が多かった年齢層については、「29歳以下」(39.8%)、「30～39歳」(39.0%)をそれぞれ約4割の企業があげており、「40～49歳」(11.4%)がこれに続いた(図表3-1-9)。

図表 3-1-8 中途採用した技能系正社員の年齢層 (n=1709、複数回答) (単位: %)



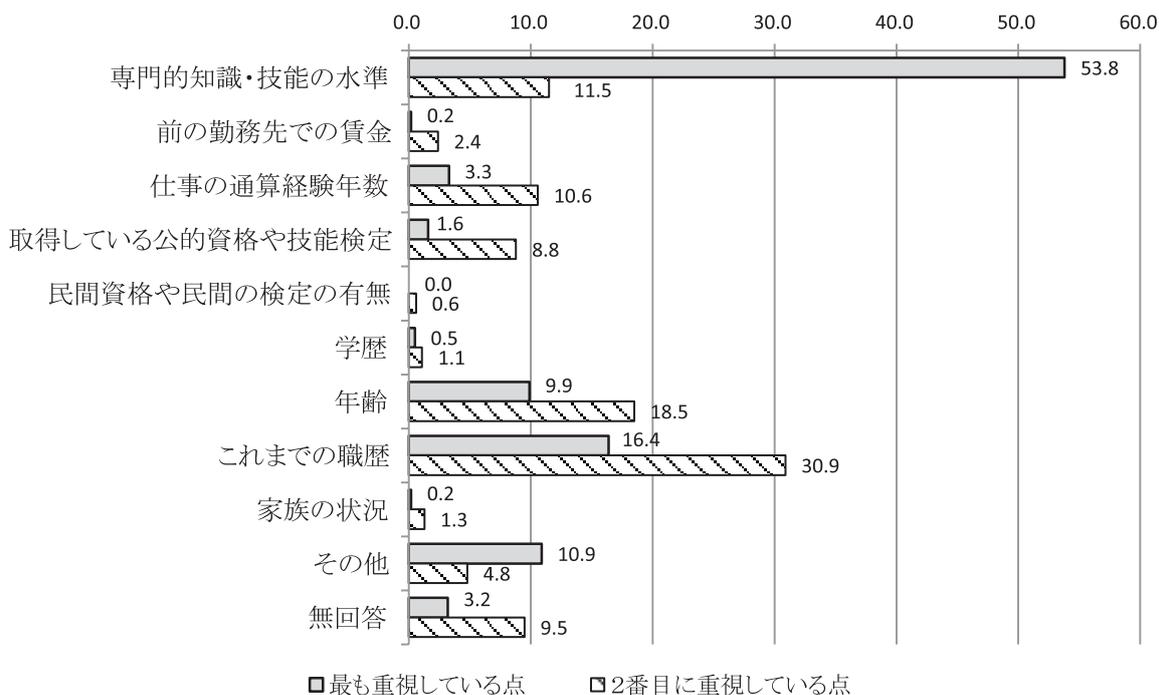
図表 3-1-9 中途採用した技能系正社員の年齢層で最も多かったもの (n=1709) (単位: %)



技能系正社員を中途採用する際、最も重視している点と2番目に重視している点を複数回答で聞いた。最も重視している点のトップは「専門的知識・技能の水準」で53.8%の企業があげている。これに「これまでの職歴」(16.4%)、「年齢」(9.9%)が続いた。

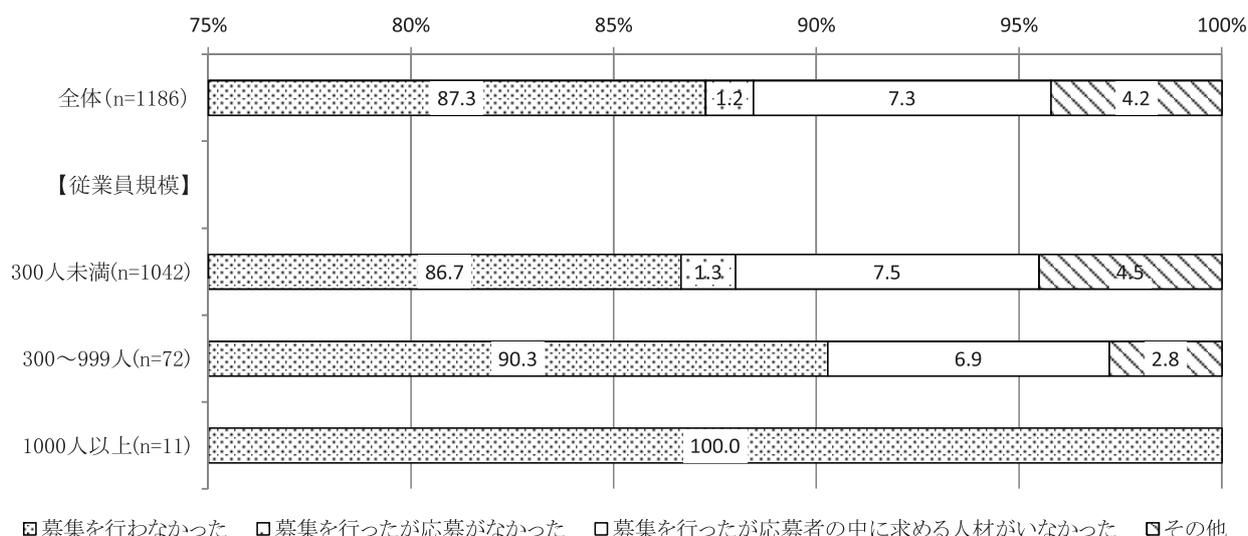
一方、2番目に重視している点については、「これまでの職歴」(30.9%)、「年齢」(18.5%)、「専門的知識・技能の水準」(11.5%)の順となった(図表3-1-10)。

図表3-1-10 技能系正社員を中途採用する際、重視している点 (n=1709、複数回答) (単位: %)



過去3年間に中途採用を実施しなかった企業の内訳をみると、「募集を行わなかった」が87.3%と圧倒的に高く、続く「募集を行ったが応募者の中に求める人材がいなかった」(7.3%)、「その他」(4.2%)はそれぞれ1割に満たなかった。従業員規模別にみると、「1000人以上」では、すべての企業が「募集を行わなかった」と回答している(図表3-1-11)。

図表 3-1-1 中途採用を実施しなかった企業の内訳（従業員規模別、無回答を除く）（単位：％）

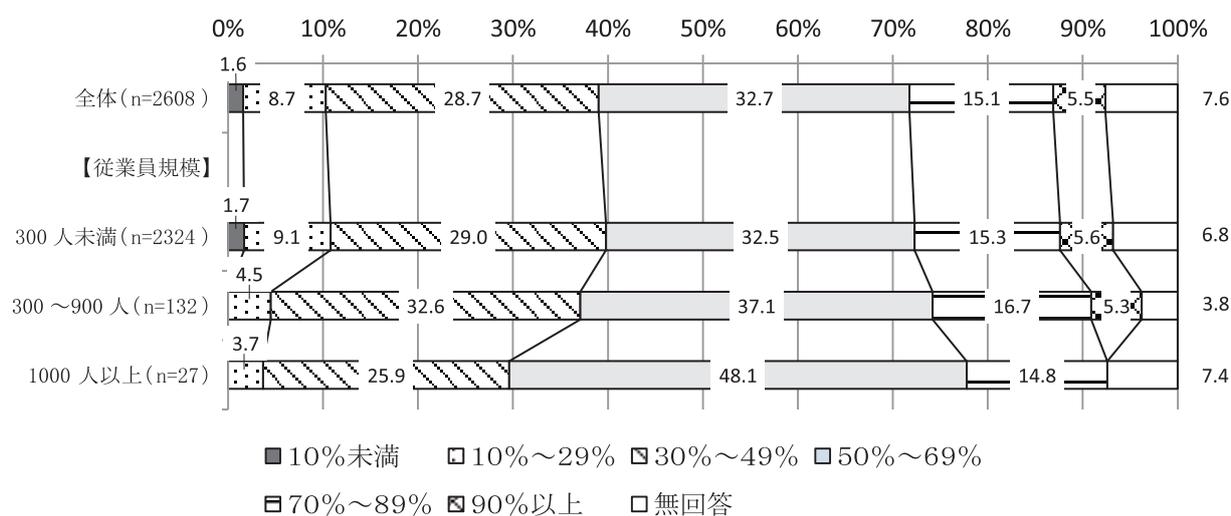


2. 年齢構成

技能系正社員年齢構成をみるため、40歳未満の若年層の割合を聞いた。「50%～69%」が最も高い割合を示した。

従業員規模別にみると、この「50%～69%」の層は従業員規模が大きくなるほど高くなっており、「300人未満」では約3割（32.5%）だが、「1000人以上」では約半数（48.1%）を占めている（図表3-2-1）。

図表 3-2-1 技能系正社員に占める40歳未満の者の割合（従業員規模別）（単位：％）

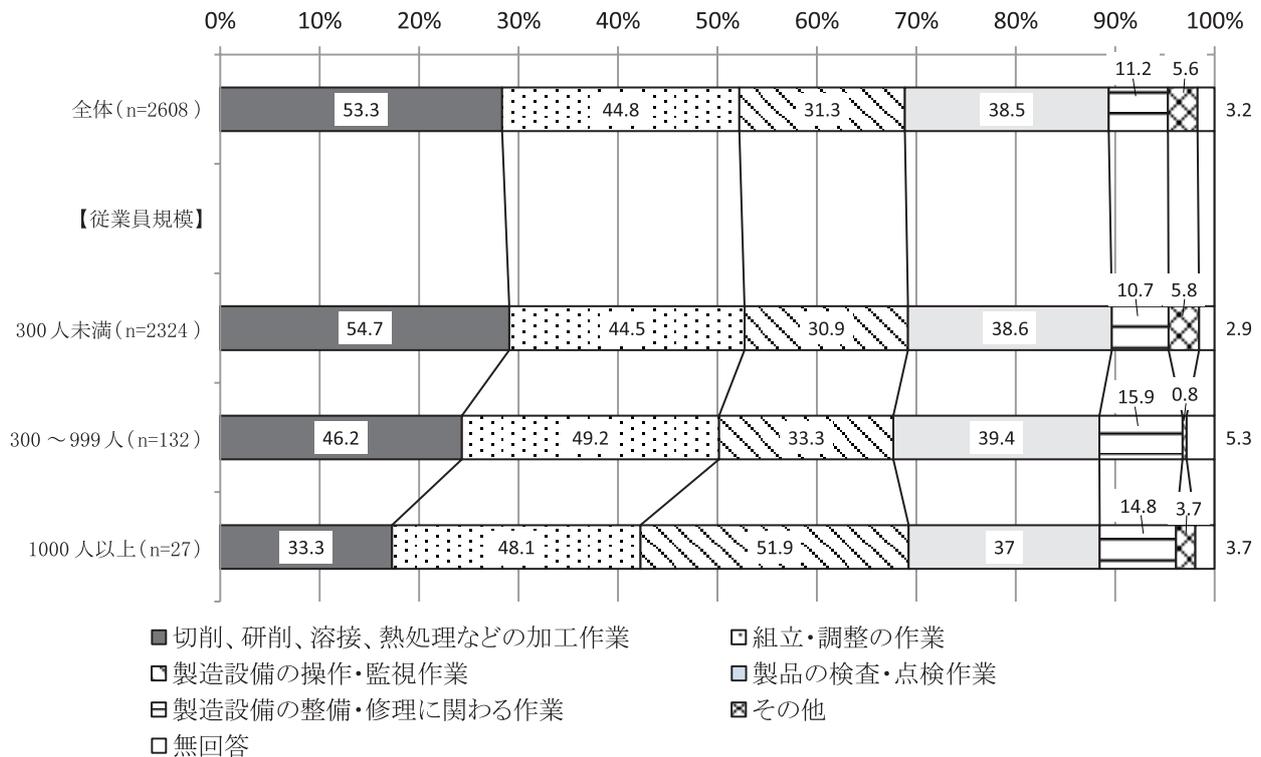


3. 担当する仕事分野

製造現場で技能系正社員が担当する主な仕事分野を2つまで聞いた。最も高い割合を示したのは「切削、研削、溶接、熱処理などの加工作業」で53.3%の企業があげた。これに「組立・調整の作業」(44.8%)、「製品の検査・点検作業」(38.5%)が続いた。

従業員規模別に集計すると、「切削、研削、溶接、熱処理などの加工作業」は規模が小さいほど割合が高く、逆に「製造設備の操作・監視作業」は規模が小さいほど割合が低くなる傾向がみられた(図表3-3-1)。

図表3-3-1 技能系正社員が担当する主な仕事分野
(従業員規模別、2つまでの複数回答) (単位: %)



4. 熟練技能の伝承・継承のための取り組み

企業において、熟練技能の伝承・継承のために取り組んでいることを複数回答で聞いた。最も高い割合を示したのは「日々の業務を通じた継承」で約8割(80.7%)となった。これに「ベテラン社員の雇用延長」(56.3%)、「技能やノウハウの“みえる化” “標準化”」(45.6%)が続いた。

従業員規模別にみると、いずれの取り組みも規模が大きくなるほど、回答割合が高くなる傾向がみられたが、とくに「技能のノウハウの“みえる化” “標準化”」「若手人材の継続的な採用・確保」「計画的なOJTによる継承」「技能やノウハウのデータベース化」で顕著だった。

同規模・同業種の企業と比較して、「技能者の質」や「人材育成」が「優れている」とす

る企業では、ほとんどの取り組みについて、「普通」「劣っている」と答えた企業よりも高い割合を示している（図表3-5-1）。

図表3-5-1 熟練技能の伝承・継承のために実施している取り組み（従業員規模等別、複数回答）（単位：％）

	継承 日々の業務を通じた	延長 ベテラン社員の雇用	える化 標準化	技能やノウハウの 採用・確保	若手人材の継続的な 継承	計画的なOJTによる 継承	データベース化	技能やノウハウのデー タベース化	その他	とくに取り組みを 実施していない	無回答
全体(n=2324)	80.7	56.3	45.6	32.7	32.7	18.3	1.7	2.6	1.6		

【従業員規模】

300人未満(n=2324)	80.8	56.6	44.8	31.6	31.6	17.6	1.3	2.6	1.6
300～999人(n=132)	82.6	58.3	56.1	44.7	49.2	25.8	4.5	1.5	0.8
1000人以上(n=27)	92.6	59.3	74.1	55.6	70.4	40.7	7.4	-	-

【同規模・同業種の企業との比較(技能者の質)】

「優れている」+「やや優れている」(n=1102)	82.4	57.8	48.3	37.7	35.1	21.9	2.4	1.6	1.4
普通(n=1202)	80.0	57.2	43.4	29.6	32.2	16.6	1.2	2.9	1.3
「やや劣っている」+「劣っている」(n=261)	80.1	49.4	46.4	26.4	27.2	11.9	1.5	4.6	1.5

【同規模・同業種の企業との比較(人材育成)】

「優れている」+「やや優れている」(n=412)	78.4	58.0	57.5	47.6	43.4	28.4	3.4	1.5	2.2
普通(n=1417)	82.0	57.4	46.1	31.5	35.6	17.7	1.3	2.0	1.4
「やや劣っている」+「劣っている」(n=739)	79.6	54.8	38.4	27.1	21.7	13.8	1.6	4.5	1.2

第4章 中核的技能者の確保・育成について

1. 中核的技能者に求められること

技能系正社員のうち、企業の事業活動において中核的な存在として、競争力を支える「中核的技能者」について、仕事を「一人前」にこなせるようになることに加え、どのようなことが求められるかを複数回答で聞いた。

最も求められることとしては、「製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務や、部下・後輩の指導を担当できること」が約半数（49.3%）を占めた。次いで、「製造現場において、多くの機械を受け持ったり（「多台持ち」）、複数の工程を担当できる（「多工程持ち」）こと」（17.3%）、「設備改善・改造や治工具などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できること」（14.5%）の順となった。

2番目に求められることでも「製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務や、部下・後輩の指導を担当できること」が24.5%とトップで、これに「設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できること」（19.1%）、「製造現場において、多くの機械を受け持ったり（「多台持ち」）、複数の工程を担当できる（「多工程持ち」）こと」（18.4%）が続いた。

ほとんどの業種・規模で「製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務や部下・後輩の指導を担当できること」がトップにきているが、「情報通信機械器具製造業」では、「設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できること」が37.0%と最も高い割合を示した。「最も近い生産形態」とのクロス集計では、「試作開発中心」において、「設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できること」の割合が約3割（32.4%）と他の生産形態よりも高い数値となった（**図表4-1-1**）。

2. 中核的技能者に求められる知識・ノウハウ

中核的技能者に求められる技術・技能分野の知識・ノウハウを複数回答で聞いたところ、「品質管理に関する知識・ノウハウ」と答えた企業の割合が約8割（79.3%）と最も高く、これに「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」（68.4%）、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」（58.5%）が続いた。

業種別にみても、この3つの割合が高くなっているが、さらに「生産用機械器具製造業」では、「設計に関する知識・ノウハウ」をあげる企業が約半数あったほか、「情報通信機械器具製造業」では、「多品種少量生産に関する知識・ノウハウ」、「電子・電気回路に関する知識・ノウハウ」がそれぞれ約5割と相対的に高い割合を示した。

従業員規模別の集計では、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」「環境管理に関する知識・ノウハウ」は規模が大きく

なるほどその割合が高くなる一方で、逆に「高精度機械加工に関する知識・ノウハウ」については、規模が小さいほど割合が高くなる傾向がみられた（図表4-2-1）。

図表4-1-1 中核的技能者に最も求められること（業種・従業員規模別）（単位：％）

	製造現場において、多くの機械を受け持ったり（多台持ち）、複数の工程を担当できる（多工程持ち）のこと	製造現場において、多くの機械を受け持ったり（多台持ち）、複数の工程を担当したり、試作・開発・設計に参加できること	設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できること	非常に高精度の加工作業をこなすことができるなど、特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮できること	基幹的な生産工程・業務を担った経験を活かして、さらに高度な技術的知識を身につけること	製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務や、部下・後輩の指導を担当できること	生産管理、営業・財務など経営の一部を担当できること	その他	「一人前」であることに加えて求めることは特になし	無回答
全体（n=2608）	17.3	14.5	6.7	5.3	49.3	2.8	0.5	0.4	3.2	

【業種】

プラスチック製品製造業（n=298）	20.5	15.4	3.4	5.0	51.3	2.0	0.3	0.3	1.7
鉄鋼業（n=98）	17.3	7.1	9.2	2.0	60.2	2.0	1.0	-	1.0
非鉄金属製造業（n=107）	15.0	16.8	7.5	6.5	51.4	0.9	-	-	1.9
金属製品製造業（n=581）	17.4	14.1	10.3	4.3	47.2	2.4	0.3	0.3	3.6
はん用機械器具製造業（n=54）	14.8	9.3	3.7	1.9	61.1	7.4	-	-	1.9
生産用機械器具製造業（n=205）	18.5	16.6	10.2	3.9	41.5	3.4	1.0	0.5	4.4
業務用機械器具製造業（n=116）	14.7	14.7	13.8	4.3	45.7	2.6	-	0.9	3.4
電子部品・デバイス・電子回路製造業（n=131）	20.6	16.0	3.1	3.8	48.1	3.8	-	0.8	3.8
電気機械器具製造業（n=386）	13.5	12.4	4.9	7.5	52.3	3.6	1.0	0.3	4.4
情報通信機械器具製造業（n=27）	7.4	37.0	11.1	14.8	25.9	-	3.7	-	-
輸送用機械器具製造業（n=347）	21.9	16.7	4.3	4.9	49.0	0.6	-	0.6	2.0
化学工業（n=179）	10.1	12.8	2.2	9.5	57.0	4.5	-	1.1	2.8
その他（n=34）	11.8	11.8	2.9	5.9	47.1	11.8	-	-	8.8

【従業員規模】

300人未満（n=2324）	17.0	14.7	7.1	5.2	49.0	3.0	0.5	0.4	3.2
300～999人（n=132）	25.0	9.8	5.3	4.5	52.3	1.5	-	-	1.5
1000人以上（n=27）	22.2	11.1	-	14.8	51.9	-	-	-	-

【最も近い生産形態】

量産中心（n=924）	17.4	15.4	4.7	5.5	51.2	2.8	0.4	0.3	2.3
多品種少量生産中心（n=1342）	18.3	13.7	7.2	4.6	49.7	2.8	0.3	0.4	3.0
試作開発中心（n=71）	5.6	32.4	8.5	8.5	35.2	4.2	1.4	-	4.2
その他（n=220）	13.6	10.9	12.7	6.8	45.5	1.8	0.9	1.4	6.4

図表4-2-1 中核的技能者に求められる知識・ノウハウ（業種・従業員規模別、複数回答）（単位：％）

	設計に関する知識・ノウハウ	設備の保全や改善のための知識・ノウハウ	品質管理に関する知識・ノウハウ	生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ	多品種少量生産に関する知識・ノウハウ	高精度機械加工に関する知識・ノウハウ	電子・電気回路に関する知識・ノウハウ	計測・制御に関する知識・ノウハウ	電気通信に関する知識・ノウハウ	メカトロニクスに関する知識・ノウハウ	ロボットに関する知識・ノウハウ	ソフトウェアに関する知識・ノウハウ	セールスエンジニアリングに関する知識・ノウハウ	環境管理に関する知識・ノウハウ	その他	無回答
全体（n=2608）	28.6	58.5	79.3	68.4	41.7	22.2	18.1	16.8	5.1	9.6	7.4	6.9	3.5	18.6	1.2	2.4

【業種】

プラスチック製品製造業（n=298）	22.8	71.8	86.9	76.5	43.6	14.1	7.4	9.1	3.4	7.0	7.0	4.7	1.7	19.8	0.7	1.3
鉄鋼業（n=98）	24.5	71.4	76.5	76.5	24.5	8.2	4.1	3.1	-	1.0	1.0	1.0	-	20.4	4.1	-
非鉄金属製造業（n=107）	17.8	66.4	77.6	70.1	40.2	20.6	7.5	15.0	5.6	6.5	6.5	2.8	0.9	21.5	-	2.8
金属製品製造業（n=581）	30.8	60.1	79.2	66.8	47.5	27.7	6.0	11.7	1.9	6.2	7.6	4.5	3.3	18.2	1.4	1.9
はん用機械器具製造業（n=54）	38.9	63.0	90.7	64.8	48.1	37.0	20.4	18.5	1.9	9.3	7.4	5.6	1.9	14.8	1.9	-
生産用機械器具製造業（n=205）	52.7	42.9	68.3	49.8	36.6	41.0	25.9	27.3	3.9	22.9	10.2	12.7	9.8	10.2	1.0	2.4
業務用機械器具製造業（n=116）	37.1	38.8	74.1	53.4	35.3	25.0	19.8	19.8	2.6	14.7	4.3	12.1	6.0	11.2	4.3	2.6
電子部品・デバイス・電子回路製造業（n=131）	26.0	58.0	77.1	74.0	39.7	15.3	42.7	19.1	11.5	9.9	5.3	9.9	3.1	22.9	2.3	4.6
電気機械器具製造業（n=386）	31.1	48.2	76.7	65.0	46.4	19.2	45.6	28.8	12.4	15.0	7.8	12.2	4.1	18.1	0.5	2.3
情報通信機械器具製造業（n=27）	29.6	37.0	77.8	55.6	48.1	22.2	51.9	29.6	40.7	18.5	3.7	18.5	7.4	29.6	-	-
輸送用機械器具製造業（n=347）	21.0	64.0	83.3	78.7	38.6	25.9	11.2	14.7	2.9	7.8	11.8	3.7	2.3	15.9	1.2	2.3
化学工業（n=179）	11.2	68.7	83.8	84.9	40.2	1.7	6.7	12.8	2.2	1.7	2.8	4.5	2.2	33.5	-	1.7
その他（n=34）	26.5	41.2	67.6	35.3	20.6	11.8	23.5	20.6	11.8	11.8	11.8	14.7	5.9	23.5	-	11.8

【従業員規模】

300人未満（n=2324）	29.4	58.2	80.0	68.3	42.6	22.6	17.9	16.8	5.0	9.3	7.5	6.6	3.5	18.1	1.1	2.1
300～999人（n=132）	20.5	68.2	79.5	75.0	30.3	24.2	20.5	15.2	4.5	14.4	8.3	11.4	3.0	26.5	0.8	3.8
1000人以上（n=27）	25.9	85.2	85.2	92.6	55.6	11.1	14.8	22.2	7.4	11.1	18.5	14.8	3.7	33.3	-	-

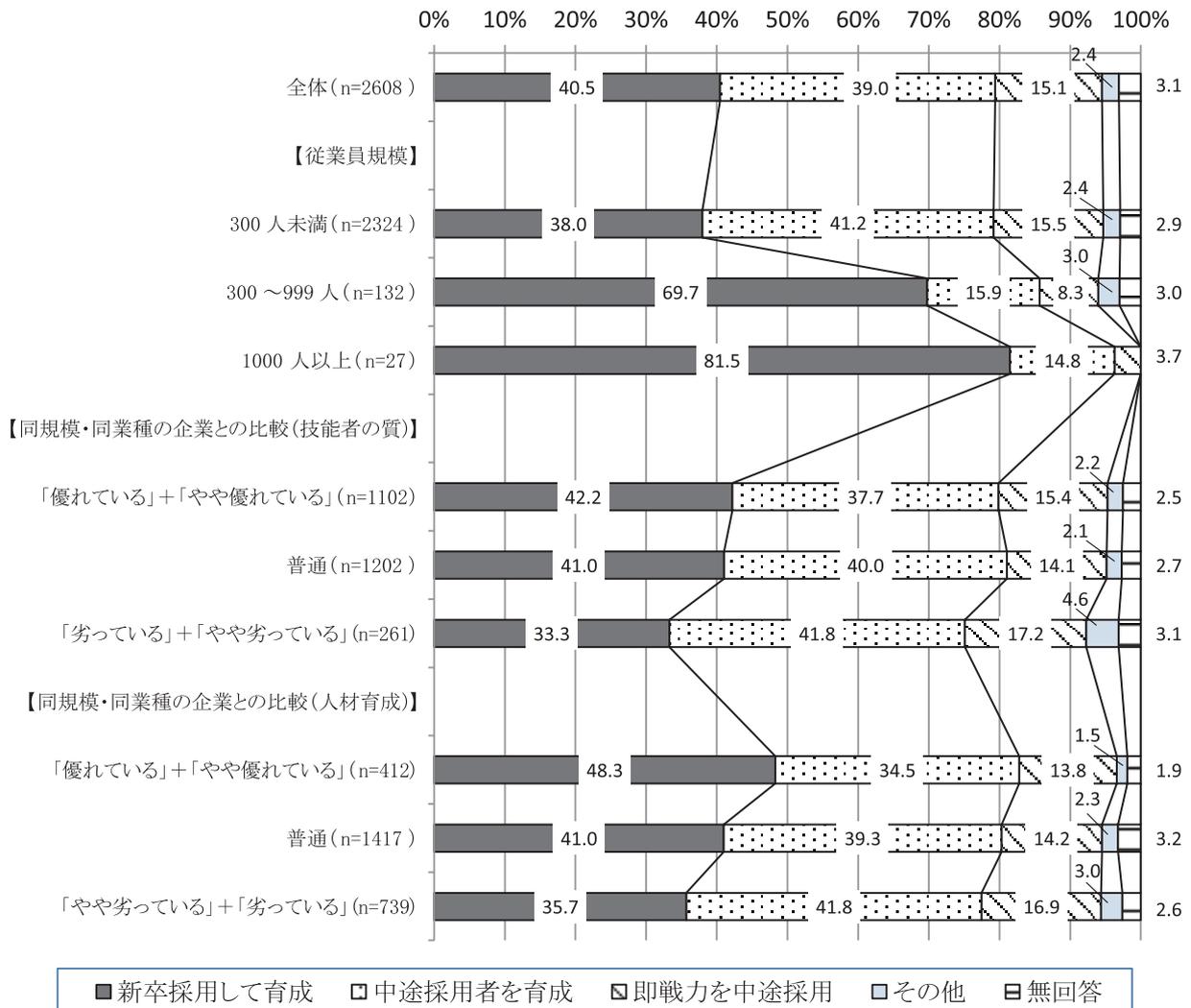
3. 中核的技能者の確保手段

中核的技能者を主にどのように確保しているか聞いたところ、「新卒採用して育成」(40.5%)と「中途採用者を育成」(39.0%)がともに約4割でほぼ拮抗した。「即戦力を中途採用」は15.1%だった。

従業員規模別にみると、「新卒採用して育成」と答えた企業の割合は、規模が大きくなるにしたがって高くなる傾向にあり、「1000人以上」では約8割となった。一方、「中途採用を育成」「即戦力を中途採用」の割合はこれとは逆に規模が大きくなるにしたがって低くなっている。

同規模・同業種の企業と比較して、技能者の質や人材育成が「優れている」又は「普通」と答えた企業では、「劣っている」と回答した企業に比べて、「新卒採用して育成」の割合が高くなっている(図表4-3-1)。

図表 4-3-1 中核的技能者の主な確保手段(従業員規模等別)(単位:%)



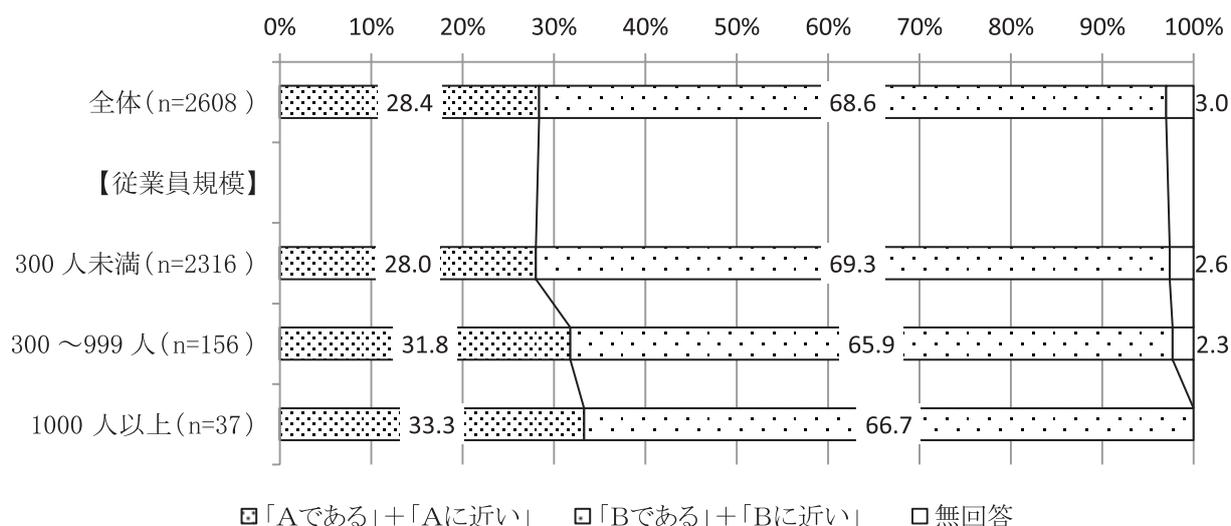
4. 中核的技能者の育成方針

中核的技能者の育成方針を聞いた。まず、育成・能力開発の対象について、「A 選抜教育を重視」、「B 社員全体の底上げを重視」のどちらに近いかにについては、A（「Aである」と「Aに近い」の合計。以下同じ）と答えた企業の割合は、約3割（28.4%）だったのに対し、B（「Bである」と「Bに近い」の合計。以下同じ。）と答えた企業の割合は約7割（68.6%）となり、底上げ重視派が大きく上回った。従業員規模別の集計では、規模が大きくなるほど、選抜教育を重視する割合が高まっているものの、顕著な差は現れなかった（**図表4-4-1**）。

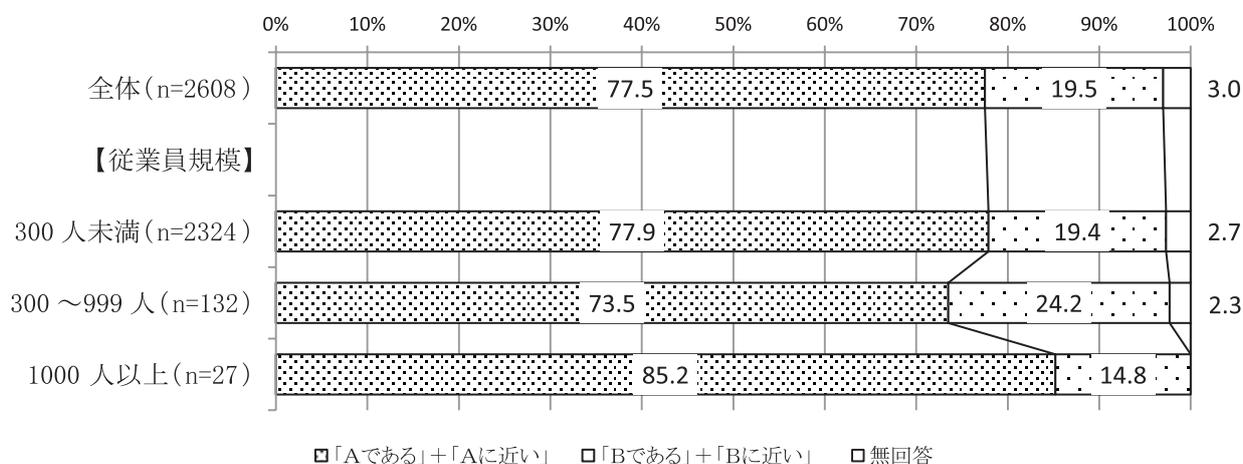
社内で育成・能力開発を主導する部署については、「A 現場主導で進める」、「B 人事部門などを中心に会社主導で進める」のどちらに近いかを聞いたところ、Aと答えた企業の割合は約8割（77.5%）だったのに対し、Bは約2割（19.5%）にとどまった。社内で育成・能力開発を主導する部署については、従業員規模間で顕著な差はあまりみられなかった。ただし、「1000人以上」の大企業では、現場主導型の割合が他の規模よりもやや高くなっている（**図表4-4-2**）。

能力開発の責任の所在については、「A 企業の責任で進める」か「B 従業員個々人の責任で進める」のどちらに近いかを聞いた。Aと答えた企業の割合は約7割（72.2%）で、Bと答えた企業の割合（24.7%）を大きく上回った。従業員規模別の集計では、規模が小さくなるほど「従業員個々人の責任で進める」と回答する割合が高くなっており、「300人未満」では25.3%があげている（**図表4-4-3**）。

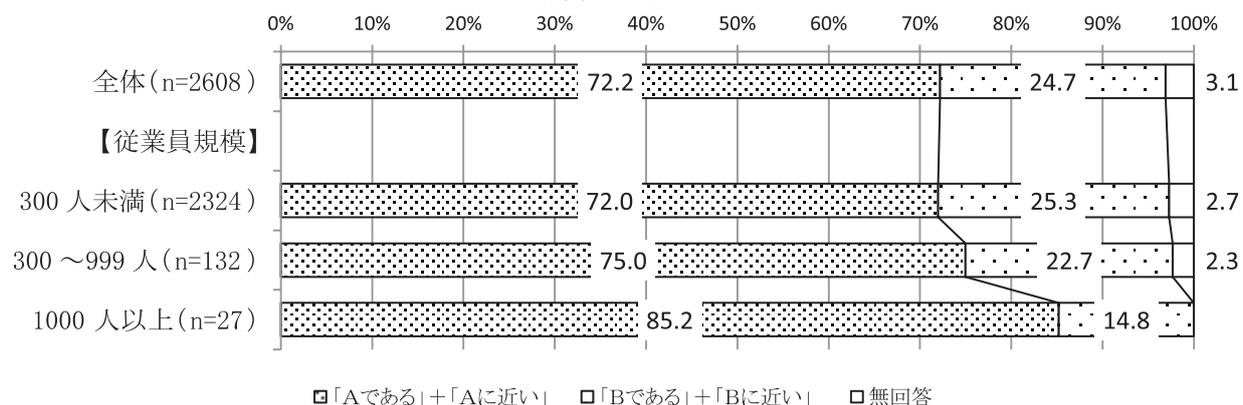
図表4-4-1 中核的技能者の育成方針（育成・能力開発の対象）
（A 選抜教育を重視か B 社員全体の底上げを重視か）
（単位：%）



図表 4-4-2 中核的技能者の育成方針
 (社内で育成・能力開発を主導する部署)
 (A 現場主導で進めるか B 人事部門などを中心に会社主導で進めるか)
 (単位: %)



図表 4-4-3 中核的技能者の育成方針 (能力開発の責任の所在)
 (A 企業の責任で進めるか B 従業員個々人の責任で進めるか)
 (単位: %)



5. 中核的技能者の育成・能力開発を目的とした取り組み

中核的技能者の育成・能力開発を目的として実施している取り組みを複数回答で聞いた。「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」(41.2%)、「仕事の内容を吟味して難しい仕事を経験させる」(40.9%)が共に約4割となり、これに「計画にそって進めるOJT」(31.1%)が続いた。

「計画にそって進めるOJT」の割合は従業員規模が大きくなるにしたがって高くなっており、「300人未満」では約3割だったものが、「300~999人」では5割、「1000人以上」では約8割となっている。

また、「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」「研修などのOff-JT」「自己啓発活動の支援」も規模が大きくなるにしたがって回答割合が高くなっ

ている。

同規模・同業種の企業と比較して、人材育成が「優れている」「普通」と回答した企業では、「劣っている」と回答した企業に比べ、「計画に沿って進めるOJT」の割合が10ポイント以上高くなっている。また、「優れている」企業では、「普通」「劣っている」企業よりも「研修などのOff-JT」「自己啓発活動支援」の割合が10ポイント以上高い結果となった（**図表4-5-1**）。

図表4-5-1 中核的技能者の育成・能力開発を目的とした取り組み（従業員規模等別、複数回答）（単位：％）

	計画に沿って進めるOJT	仕事の内容を吟味して難しい仕事を体験させる	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体験させる	早い段階でリーダーとしてのポジションにつける	研修などのOff-JT	自己啓発活動の支援	製品の企画・開発・設計に関わる業務を体験させる	販売・営業業務を体験させる	特定の作業分野を専門的に担当させる	経営感覚が身につくような機会を与える	その他	左のような取り組みは実施していない	無回答
全体 (n=2608)	31.1	40.9	41.2	28.3	29.6	26.6	13.8	3.2	8.9	10.9	0.8	4.9	1.7

【従業員規模】

300人未満 (n=2324)	29.6	41.8	40.9	28.8	28.5	25.6	13.9	3.3	9.0	11.8	0.7	4.9	1.3
300～999人 (n=132)	50.0	40.2	52.3	30.3	43.9	46.2	12.1	1.5	9.1	1.5	0.8	2.3	2.3
1000人以上 (n=27)	77.8	48.1	59.3	29.6	66.7	51.9	14.8	3.7	3.7	-	3.7	-	-

【同規模・同業種の企業との比較(人材育成)】

「優れている」+「やや優れている」 (n=412)	38.8	45.6	45.1	32.3	41.5	36.7	16.3	6.3	10.2	14.3	0.5	1.2	1.5
普通 (n=1417)	33.3	40.6	43.3	25.7	28.4	25.8	12.8	2.8	8.1	10.6	1.0	4.9	1.4
「やや劣っている」+「劣っている」 (n=739)	23.4	39.6	35.9	31.4	26.0	22.3	14.2	2.4	9.7	10.0	0.5	7.2	1.5

「研修などの Off-JT」と回答した企業に対し、その具体的な内容を複数回答で聞いたところ、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるもの」が55.4%と最も高い割合を示した。次いで、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるもの」(46.6%)、「組織経営や部下の指導・育成に関するもの」(43.3%)の順となった。

従業員規模別にみると、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるもの」「組織経営や部下の指導・育成に関するもの」は規模が大きくなるほど回答割合も高くなっている。逆に「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるもの」「仕事に関連した資格を取得するためのもの」「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」は規模が小さい企業ほど回答割合が高くなった(図表4-5-2)。

図表4-5-2 中核的技能者を対象に行っているOff-JTの内容(従業員規模別、複数回答)(単位:%)

	組織経営や部下の指導・育成に関するもの	OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるもの	製品に関する高度な技術的知識を習得させるもの	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するためのもの	グループ・フェイスカッション、ワークシヨ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=772)	43.3	46.6	26.3	55.4	23.6	42.6	26.2	1.4	0.4
【従業員規模】									
300人未満(n=663)	41.8	45.9	25.9	56.1	23.8	44.9	25.5	1.5	0.5
300~999人(n=58)	53.4	56.9	25.9	48.3	24.1	27.6	34.5	-	-
1000人以上(n=18)	61.1	61.1	33.3	44.4	16.7	16.7	44.4	5.6	-

自己啓発支援を行っていると回答した企業に、その具体的内容を複数回答で聞いたところ、「受講料などの金銭的補助」が約9割（92.6%）と他の項目に比べて圧倒的に高い割合を示した。続く「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」は44.9%、「社内での自主的な勉強会に対する援助」は26.4%だった。

従業員規模別の集計をみると、「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」は「1000人以上」の大企業で相対的に高い割合となった（**図表4-5-3**）。

図表4-5-3 中核的技能者を対象とした自己啓発活動支援の内容（従業員規模別、複数回答）（単位：%）

	受講料などの金銭的補助	社内での自主的な勉強会等に対する援助	教育訓練休暇（社員が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=693）	92.6	26.4	2.9	18.5	44.9	2.3	1.7	0.6

【従業員規模】

300人未満（n=586）	92.6	26.2	3.2	18.8	44.0	2.2	1.7	0.7
300～999人（n=71）	95.1	29.5	1.6	14.8	49.2	1.6	1.6	-
1000人以上（n=18）	92.9	21.4	-	7.1	64.3	14.3	-	-

6. 中核的技能者に求められる能力の明確化

中核的技能者に求められる仕事上の能力を明確にしているかどうかを聞いたところ、「明確にしている」（「明確にしている」と「やや明確にしている」の合計）と答えた企業の割合は約4割（38.0%）だった。一方、明確にしていない（「あまり明確にしていない」と「明確にしていない」の合計）も約4割（40.9%）でほぼ拮抗した。

特に「情報通信機械器具製造業」では、「明確にしている」とする企業の割合は他業種よりも高く、約5割（48.1%）となっている。一方、「明確にしていない」とする割合が高かったのは「はん用機械器具製造業」で約半数（46.3%）があげている。

従業員規模別にみると、「300～999人」「1000人以上」では「明確にしている」企業の割合が「明確にしていない」企業の割合を上回っており、特に「1000人以上」規模では約7割（70.3%）となった（**図表4-6-1**）。

図表 4-6-1 中核的技能者に求められる仕事上の能力を明確化しているか（業種・従業員規模別）（単位：％）

	「明確にしている」+「やや明確にしている」	どちらともいえない	「あまり明確にしていない」+「明確にしていない」	無回答
全体 (n=2608)	38.0	17.7	40.9	3.3

【業種】

プラスチック製品製造業 (n=298)	37.6	17.8	41.3	3.4
鉄鋼業 (n=98)	34.7	19.4	44.9	1.0
非鉄金属製造業 (n=107)	37.4	19.6	42.1	0.9
金属製品製造業 (n=581)	35.9	16.2	45.2	2.6
はん用機械器具製造業 (n=54)	31.5	22.2	46.3	-
生産用機械器具製造業 (n=205)	40.5	14.6	43.0	2.0
業務用機械器具製造業 (n=116)	30.2	19.8	44.8	5.2
電子部品・デバイス・電子回路製造業 (n=131)	42.8	22.1	30.6	4.6
電気機械器具製造業 (n=386)	39.4	20.5	35.2	4.9
情報通信機械器具製造業 (n=27)	48.1	18.5	33.3	-
輸送用機械器具製造業 (n=347)	41.5	15.6	39.5	3.5
化学工業 (n=179)	40.2	18.4	38.5	2.8
その他 (n=34)	29.4	17.6	44.1	8.8

【従業員規模】

300人未満 (n=2324)	37.4	17.6	41.9	3.1
300～999人 (n=132)	50.0	14.4	32.5	3.0
1000人以上 (n=27)	70.3	18.5	11.1	-

同規模・同業種の企業と比較して、「技能者の質」や「人材育成」が「優れている」と回答した企業では、「普通」または「劣っている」と回答した企業に比べて、「明確にしている」の割合が高くなっている。特に「人材育成」が優れているとする企業では、「普通」とする企業より約20ポイント、「劣っている」とする企業より約30ポイントも上回った（図表 4-6-2）。

図表 4-6-2 中核的技能者に求められる仕事上の能力を明確化しているか（その他項目別）（単位：％）

	「明確にしている」+「やや明確にしている」	どちらともいえない	「あまり明確にしていない」+「明確にしていない」	無回答
全体 (n=2608)	38.0	17.7	40.9	3.3

【同規模・同業種の企業との比較(技能者の質)】

「優れている」+「やや優れている」(n=1102)	45.7	17.0	34.9	2.5
普通 (n=1202)	32.9	18.4	45.2	3.4
「やや劣っている」+「劣っている」(n=261)	31.0	17.6	49.0	2.3

【同規模・同業種の企業との比較(人材育成)】

「優れている」+「やや優れている」(n=412)	57.3	12.6	27.2	2.9
普通 (n=1417)	37.9	20.1	38.6	3.5
「やや劣っている」+「劣っている」(n=739)	28.1	15.7	53.5	2.6

能力要件を明確にしていると答えた企業に対し、明確にした能力水準をどのように活用しているかを複数回答で聞いたところ、「昇格・昇進の基準としている」が75.4%と最も高い割合を示した。これに「技能者の業績評価で活用している」(67.4%)、「従業員の配置・異動の際の参考としている」(38.8%)が続いた。

従業員規模別の集計では、「昇格・昇進の基準としている」「技能者の業績評価で活用している」は「300～999人」で最も高い割合となった。「教育訓練・能力開発の指針・目安としている」は規模が大きくなるにつれ回答割合が高くなっており、「1000人以上」規模では約6割(63.2%)があげている(図表4-6-3)。

図表 4-6-3 明確にした能力水準の活用（従業員規模別、複数回答）（単位：％）

	技能者の業績評価で活用している	昇格・昇進の基準としている	従業員の配置・異動の際の参考としている	教育訓練・指針・目安としている	中途採用者の選考基準としている	その他	無回答
全体 (n=992)	67.4	75.4	38.8	38.0	8.9	0.5	1.7

【業種】

300人未満 (n=868)	67.1	74.5	39.4	36.9	9.3	0.3	1.7
300～999人 (n=66)	78.8	90.9	37.9	54.5	4.5	-	-
1000人以上 (n=19)	57.9	73.7	36.8	63.2	5.3	-	-

能力要件を従業員にどのように伝達しているかについては、「人事評価の際の従業員とのコミュニケーションを通じて」を約半数（49.4%）の企業があげ、これに僅差で「教育訓練・能力開発の計画、目標を示すことを通じて」（47.8%）、「日常業務における目標を示すことを通じて」（47.7%）が続いた。

従業員規模別にみると、「人事評価の際の従業員とのコミュニケーションを通じて」は規模が大きくなるほど回答割合が高くなっており、「1000人以上」では約7割（73.7%）が回答している。また、「人事制度・賃金制度を社員に公開することで」は「300～999人」で最も回答割合が高く、約6割（59.1%）となった（**図表4-6-4**）。

図表4-6-4 能力要件の伝達方法（従業員規模別、複数回答）（単位：%）

	社内報や回覧 社内LANなど を通じて	人事制度・賃金 制度を社員に 公開することで	職務記述書を 通じて	取得を奨励す る国家技能検 定資格や社外 資格を指定す る中で	人事評価の際 の従業員とのコ ミュニケーション を通じて	教育訓練・能力 開発の計画、目 標を示すことを 通じて	日常業務にお ける目標を示 すことを通じて	その他	従業員に伝達 するための取り 組みは行ってい ない	無回答
全体(n=992)	13.1	35.2	17.0	23.1	49.4	47.8	47.7	1.2	2.0	4.1

【業種】

300人未満(n=859)	12.9	33.4	16.0	22.8	48.3	47.8	48.3	1.3	2.1	4.3
300～999人(n=78)	13.6	59.1	27.3	27.3	65.2	53.0	51.5	1.5	1.5	-
1000人以上(n=25)	21.1	47.4	26.3	21.1	73.7	42.1	36.8	-	5.3	5.3

7. 中核的技能者に求められる仕事上の能力水準を把握する方法

企業では中核的技能者に求められる仕事上の能力水準をどのように把握しているのだろうか。突出して回答割合が高かったのは「日常業務の観察」で約9割（90.5%）の企業があげている。これに「個人の業績を参考にする」（45.8%）、「社員面接の実施」（32.5%）が続いた。

従業員規模別にみると、「社員面接の実施」「社内試験・検定の実施」「個人の業績を参考にする」は規模に比例して回答割合が高くなる傾向がみられた（**図表4-7-1**）。

図表 4-7-1 中核的技能者に求められる仕事上の能力水準の把握方法（従業員規模別、複数回答）（単位：％）

	社員面接の実施	社内検定の実施	資格・国家試験の活用	日常業務の観察	個人の業績を参考にする	その他	無回答
全体 (n=2608)	32.5	9.3	21.2	90.5	45.8	2.4	2.1

【業種】

300人未満 (n=2324)	32.3	8.2	20.6	91.3	45.4	2.4	1.9
300～999人 (n=132)	40.2	26.5	34.1	83.3	52.3	2.3	2.3
1000人以上 (n=27)	48.1	37.0	25.9	88.9	59.3	3.7	-

8. 中核的技能者への処遇

中核的技能者に対して行っている処遇を複数回答で聞いた。「給与を高くするなど金銭面で優遇」が64.1％と最も高く、「昇進・昇格を速めている」（55.9％）、「雇用延長や再雇用の対象者を選抜する際に優先」（20.7％）がこれに続いた。「給与を高くするなど金銭面で優遇」と答えている企業の割合は「300人未満」では65.5％があげているが、「300～999人」では約5割（51.5％）、「1000人以上」では約3割（33.3％）と規模が大きくなるほど割合が低くなる傾向にある。また、「1000人以上」では「特別な処遇はしてない」と答えた企業が約4分の1（25.9％）もあった（図表 4-8-1）。

図表 4-8-1 中核的技能者に対する処遇（従業員規模別、複数回答）（単位：％）

	給与を高くするなど金銭面で優遇	昇進・昇格を速めている	マイスターなどの特別な称号・ステータスなどを付与	特別なポストを用意するなど、職位面で優遇	雇用延長や再雇用の対象者を選抜する際に優先	その他	特別な処遇はしてない	無回答
全体 (n=2608)	64.1	55.9	3.1	9.1	20.7	0.3	9.2	3.2

【従業員規模】

300人未満 (n=2316)	65.5	56.7	2.6	9.3	21.2	0.3	8.4	3.0
300～999人 (n=156)	51.5	53.8	6.8	6.1	15.2	-	16.7	4.5
1000人以上 (n=37)	33.3	48.1	18.5	7.4	25.9	-	25.9	-

9. 中核的技能者になるまでの年数

技能系正社員が中核的技能者になるまで、採用時からおおむねどのくらいの年数がかかるかを聞いた。新入社員の場合、「10～15年未満」が約4割（39.0％）と最も高く、「5～10年未満」（25.8％）、「15年以上」（21.1％）が続いた。

業種別にみると、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」では、「5年～10年未満」の割合が30.5％と相対的に高く、「15年以上」の割合は一桁台（9.2％）と低いことがわかる。採

用時から中核的技能者になるまでの平均年数をも、8.5年と他業種に比べ短い。

従業員規模別では、規模が大きいほど、中核的技能者になるまでの年数が長いことがうかがえる（図表4-9-1）。

図表4-9-1 技能系正社員が中核的技能者になるまでの採用時からの年数（新卒採用の場合）（業種・従業員規模等別）（単位：%、年）

	3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10～15年未満	15年以上	無回答	平均
全体(n=2608)	1.3	4.0	25.8	39.0	21.1	9.0	10.2

【業種】

プラスチック製品製造業(n=298)	2.7	4.7	29.9	38.9	13.1	10.7	9.0
鉄鋼業(n=98)	2.0	4.1	18.4	38.8	28.6	8.2	11.3
非鉄金属製造業(n=107)	-	2.8	26.2	42.1	18.7	10.3	10.2
金属製品製造業(n=581)	0.5	3.1	28.1	39.2	22.4	6.7	10.3
はん用機械器具製造業(n=54)	-	-	18.5	46.3	29.6	5.6	12.0
生産用機械器具製造業(n=205)	-	2.0	21.0	40.0	28.3	8.8	11.2
業務用機械器具製造業(n=116)	2.6	1.7	21.6	41.4	19.0	13.8	10.4
電子部品・デバイス・電子回路製造業(n=131)	1.5	8.4	30.5	35.9	9.2	14.5	8.5
電気機械器具製造業(n=386)	2.1	4.9	27.2	37.8	20.5	7.5	10.0
情報通信機械器具製造業(n=27)	-	3.7	33.3	25.9	25.9	11.1	9.9
輸送用機械器具製造業(n=347)	0.9	4.6	26.8	39.5	21.6	6.6	10.1
化学工業(n=179)	2.2	3.9	19.0	40.2	26.8	7.8	10.5
その他(n=34)	-	2.9	14.7	38.2	20.6	23.5	11.7

【従業員規模】

300人未満(n=2324)	1.2	4.0	26.4	38.6	20.7	9.1	10.1
300～999人(n=132)	-	4.5	22.7	40.9	28.0	3.8	10.9
1000人以上(n=27)	-	-	11.1	48.1	40.7	-	12.4

中途採用の場合は、「5～10年未満」が約4割（39.4%）と最も高く、次いで、「10～15年未満」（24.0%）、「3～5年未満」（14.4%）の順となった。

業種別にみると、新卒採用の場合同様、「鉄鋼業」が最も長く、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」が最も短い。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、採用時から中核的技能者になるまでの平均年数が長くなっている（図表4-9-2）。

図表4-9-2 技能系正社員が中核的技能者になるまでの採用時からの年数（中途採用の場合）（業種・従業員規模等別）（単位：%、年）

	3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10～15年未満	15年以上	無回答	平均
全体(n=2608)	5.7	14.4	39.6	24.0	8.5	7.9	7.3

【業種】

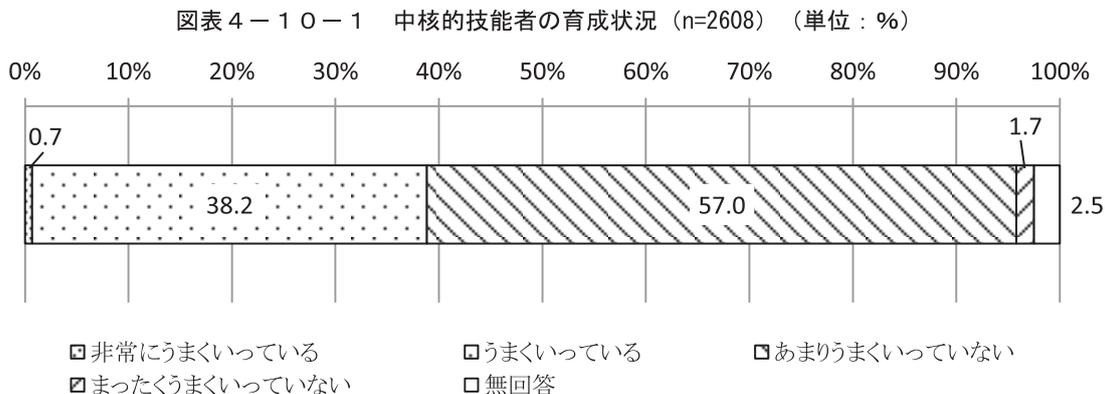
プラスチック製品製造業(n=298)	9.4	13.8	43.0	24.2	4.7	5.0	6.6
鉄鋼業(n=98)	4.1	10.2	36.7	27.6	19.4	2.0	8.9
非鉄金属製造業(n=107)	1.9	15.0	42.1	26.2	8.4	6.5	7.3
金属製品製造業(n=581)	3.1	12.7	42.0	26.7	9.5	6.0	7.7
はん用機械器具製造業(n=54)	-	11.1	44.4	24.1	14.8	5.6	8.6
生産用機械器具製造業(n=205)	3.4	12.2	39.5	22.9	11.7	10.2	7.7
業務用機械器具製造業(n=116)	5.2	13.8	43.1	19.0	10.3	8.6	7.2
電子部品・デバイス・電子回路製造業(n=131)	11.5	21.4	38.9	15.3	3.8	9.2	6.0
電気機械器具製造業(n=386)	8.0	17.9	37.0	20.7	6.7	9.6	6.8
情報通信機械器具製造業(n=27)	7.4	29.6	22.2	18.5	3.7	18.5	6.0
輸送用機械器具製造業(n=347)	6.6	15.0	38.3	27.1	6.6	6.3	7.2
化学工業(n=179)	5.6	11.2	36.9	28.5	9.5	8.4	7.6
その他(n=34)	-	17.6	35.3	11.8	14.7	20.6	8.1

【従業員規模】

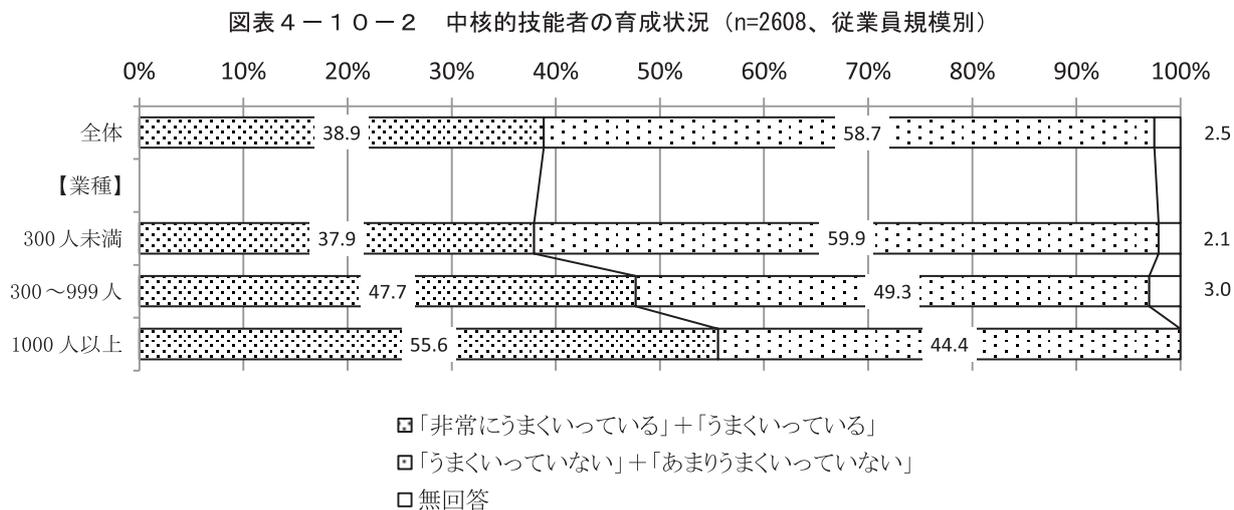
300人未満(n=2324)	5.9	14.5	40.1	24.1	8.4	6.8	7.3
300～999人(n=132)	3.0	12.9	31.8	31.1	6.8	14.4	7.8
1000人以上(n=27)	-	14.8	44.4	11.1	14.8	14.8	8.3

10. 中核的技能者の育成状況

自社において中核的技能者の育成がうまくいっているかどうかを聞いた。「うまくいっている」（「非常にうまくいっている」と「うまくいっている」の合計）は38.9%だったのに対し、「うまくいっていない」（「あまりうまくいっていない」と「まったくうまくいっていない」の合計）は58.7%となった（図表4-10-1）。



従業員規模別では、「1000人以上」では「うまくいっている」企業の割合が高くなっているが、「300～999人」では「うまくいっている」と「うまくいっていない」がほぼ拮抗、「300人未満」では後者が約6割（59.9%）と、規模が小さくなるほど「うまくいっていない」割合が高くなっている（図表4-10-2）。



中核的技能者に求められる仕事上の能力の明確化との関係でみると、「明確にしている」と回答した企業では、「うまくいっている」が54.1%と「うまくいっていない」（44.9%）を上回った。一方、（能力の明確化について）「どちらともいえない」（39.8%）、「明確にしている」（24.9%）と回答している企業ではいずれも「うまくいっていない」の方が上回っている。能力要件の明確化が中核的技能者の育成においてひとつの鍵を握っているといえる。

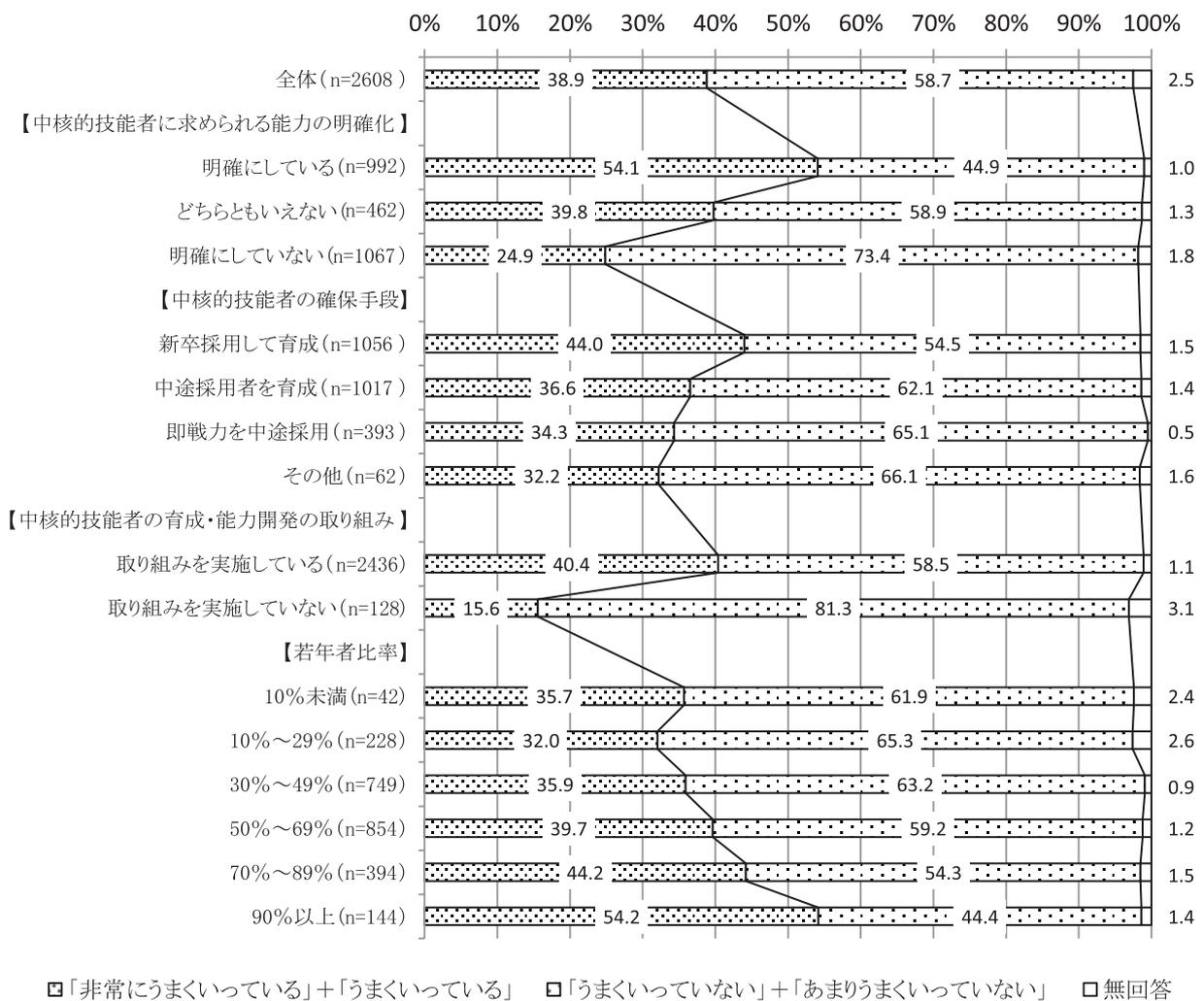
中核的技能者の確保手段との関係では、「新卒採用して育成」している企業では、「うまく

「うまくいっている」割合が44.0%となり、「中途採用者を育成」(36.6%)している企業や「即戦力を中途採用」(34.3%)している企業を10ポイント以上上回っている。

また、育成・能力開発に向け、何らかの取り組みを実施している企業では、当然のこととはいえ、取り組みを実施していない企業に比べ、うまくいっている割合が大きく上回った。

40歳未満の若年層の比率が高いほど、能力開発がうまくいく割合も高くなる傾向があることもわかった(図表4-10-3)。

図表4-10-3 中核的技能者の育成の状況(その他項目別)(単位:%)



うまくいっていると答えた企業に対し、その要因を複数回答で聞いたところ、「技能系正社員の定着状況が良好だから」と答えた企業の割合が53.5%と最も高く、これに「適切な時期にリーダー的な役割を担わせているから」(40.8%)、「職場内に技能者を育成していこうという雰囲気があるから」(37.5%)が続いた。

従業員規模別の集計では、「技能系正社員の定着状況が良好だから」「OJTが効果的に行われているから」は「1000人以上」の規模の回答割合が高く、それぞれ約7割、9割の企業

があげている。また、「職場内に技能者を育成していこうという雰囲気があるから」は「300～999人」で最も割合が高く、57.1%となった。

技能者の質が同規模・同業種の企業に比べ「優れている」とする企業では、「劣っている」企業に比べ、「技能系正社員の定着状況が良好だから」「職場内に技能者を育成していこうという雰囲気があるから」「優秀な人材を採用できているから」の割合が10ポイント以上高くなっている。

また、人材育成が「優れている」企業では、「職場内に技能者を育成していこうという雰囲気があるから」が「普通」「劣っている」企業よりも約16～18ポイント高い。一方、「劣っている」企業では、「OJTが効果的に行われているから」の割合が、「優れている」「普通」とする企業よりも10ポイント以上低くなっている（図表4-10-4）。

図表4-10-4 中核的技能者の育成がうまくいっている要因（業種・規模別、複数回答）（単位：％）

	優秀な人材を採用できているから	技能系正社員の定着状況が良好だから	OJTが効果的に行われているから	OJTが効果的に行われているから	Off-JT、自己啓発支援が効果的に行われているから	技能系正社員の能力開発を適切に管理しているから	職場内に技能者を育成していこうという雰囲気があるから	製造現場と他部門との交流、コミニケーションが活発だから	製造現場の業務をうまくローテーションで担当させているから	適切な時期にリーダー的な役割を担わせているから	その他	わからない	無回答
全体 (n=1012)	19.7	53.5	34.0	12.9	13.9	37.5	22.5	25.1	40.8	1.1	0.9	0.8	

【従業員規模】

300人未満 (n=883)	19.8	53.9	31.8	12.1	13.8	35.7	23.0	25.6	41.1	1.1	0.9	0.7
300～999人 (n=63)	19.0	52.4	63.5	22.2	12.7	57.1	12.7	19.0	41.3	1.6	-	-
1000人以上 (n=15)	20.0	73.3	86.7	33.3	33.3	46.7	13.3	20.0	46.7	-	-	-

【同規模・同業種の企業との比較(技能者の質)】

「優れている」+「やや優れている」(n=571)	23.6	55.3	32.6	11.7	14.5	41.3	25.0	25.4	40.3	1.2	0.9	0.4
普通 (n=387)	14.5	51.9	36.2	14.5	14.0	33.1	19.1	25.3	41.3	0.8	0.8	1.3
「やや劣っている」+「劣っている」(n=43)	11.6	44.2	39.5	18.6	7.0	30.2	14.0	20.9	41.9	2.3	2.3	2.3

【同規模・同業種の企業との比較(人材育成)】

「優れている」+「やや優れている」(n=278)	20.9	59.0	37.1	20.1	18.0	49.3	24.5	25.2	43.2	1.4	0.7	-
普通	18.9	51.4	35.0	11.6	13.2	33.2	21.9	27.1	40.9	1.0	0.7	1.3
「やや劣っている」+「劣っている」(n=128)	20.3	51.6	23.4	4.7	9.4	31.3	19.5	17.2	35.2	0.8	2.3	-

一方、うまくいっていないと答えた企業にもその要因を聞いたところ、「育成を担う従業員が不足しているから」が56.4%と最も高く、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」(39.4%)、「新たに製造現場に配属される技能系正社員が少ないから」(29.5%)の順となった。

従業員規模別の集計では、「育成を担う従業員が不足しているから」は「1000人以上」で約8割(83.3%)と、他の規模が5割台なのに比べて目立った。「新たに製造現場に配属される技能系正社員が少ないから」も「1000人以上」規模で約4割(41.7%)と相対的に高い。

同規模・同業種の企業に比べ、人材育成が「劣っている」と回答した企業で、「育成を担う従業員が不足しているから」「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」とする割合が相対的に高い結果となった(図表4-10-5)。

図表4-10-5 中核的技能者の育成がうまくいっていない要因(業種・従業員規模別、複数回答)(単位:%)

	新たに製造現場に配属される技能系正社員が少ないから	技術進歩の速さにベテラン従業員がついていっておらず、指導できないから	育成を担う従業員が不足しているから	中核的技能者育成のための予算や施設が不足しているから	技能系正社員が短期的な成果を求められるようになっているから	職場の技能系正社員の数に比べて仕事の量が過ぎるから	技能系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	育成・能力開発につながる仕事に技能系正社員を配置することが難しいから	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	その他	わからない	無回答
全体(n=1532)	29.5	10.6	56.4	8.4	13.8	23.6	25.1	15.9	39.4	2.6	2.0	0.5

【従業員規模】

300人未満(n=1392)	30.2	10.8	56.3	7.9	13.5	23.1	25.6	16.3	39.5	2.6	1.9	0.5
300～999人(n=65)	23.1	9.2	52.3	10.8	20.0	32.3	23.1	15.4	41.5	3.1	3.1	-
1000人以上(n=12)	41.7	-	83.3	8.3	16.7	33.3	16.7	-	33.3	-	-	-

【同規模・同業種の企業との比較(技能者の質)】

「優れている」+「やや優れている」(n=509)	31.6	11.8	55.0	9.2	12.8	25.1	21.8	17.3	35.0	2.6	1.8	1.2
普通(n=790)	27.7	8.9	56.1	7.8	14.6	23.0	26.1	15.2	40.6	2.9	2.4	0.3
「やや劣っている」+「劣っている」(n=214)	32.2	14.0	60.7	7.5	12.6	22.9	29.0	16.4	46.7	1.9	0.5	-

【同規模・同業種の企業との比較(人材育成)】

「優れている」+「やや優れている」(n=127)	29.9	13.4	55.1	9.4	10.2	24.4	27.6	11.8	30.7	2.4	3.9	1.6
普通(n=786)	28.8	10.8	53.9	7.5	14.6	23.9	23.5	15.3	35.5	2.4	2.2	0.3
「やや劣っている」+「劣っている」(n=597)	30.8	9.7	60.3	8.7	13.4	23.5	26.6	18.3	46.4	3.0	1.2	0.7

11. 中核的技能者の定着を高めるための取り組み

中核的技能者の定着を高めるためにどのような取り組みを行っているか複数回答で聞いた。最も高い割合を示したのは「個人の成果を処遇に反映」で約半数（47.9%）の企業があげている。これに「個人の能力を処遇に反映」（44.8%）、「会社の経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す」（42.0%）が続いた。

従業員規模別でみると、「賃金水準を高める」は「300人未満」で約4割（39.4%）と最も高いが、規模が大きくなると割合は低くなり、特に「1000人以上」では約1割（11.1%）だった。逆に「能力開発・教育訓練」は規模が大きくなるほど割合が高くなり、「300人未満」では約3割（33.0%）だが、「1000人以上」では約8割（77.8%）となっている（**図表4-11-1**）。

図表4-11-1 中核的技能者の定着を高めるために重視している取り組み（従業員規模別、複数回答）（単位：%）

	賃金水準を高める	仕事の裁量性を高める	個人の成果を処遇に反映	個人の能力を処遇に反映	会社の経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す	職場の人間関係を良くする	能力開発・教育訓練	快適な職場環境の提供	社員の家庭生活（育児・介護など）への配慮	福利厚生の充実	労働時間の短縮	苦情処理機関の設置・充実	その他	特に重視している取り組みはない	無回答
全体 (n=2608)	38.2	22.8	47.9	44.8	42.0	29.3	34.1	26.6	10.7	13.3	5.6	3.5	0.3	5.4	2.7

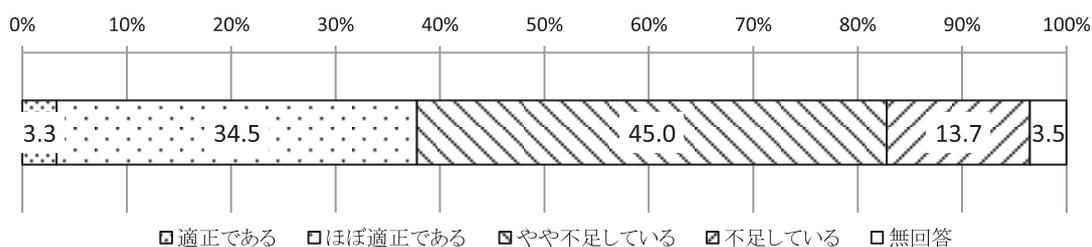
【従業員規模】

300人未満 (n=2324)	39.4	23.7	47.2	45.1	42.9	29.3	33.0	26.5	10.2	12.8	5.7	3.2	0.4	5.2	2.3
300～999人 (n=132)	25.0	13.6	62.9	50.0	37.9	26.5	50.8	33.3	18.9	22.7	5.3	8.3	-	5.3	3.0
1000人以上 (n=27)	11.1	22.2	63.0	55.6	40.7	48.1	77.8	37.0	25.9	25.9	3.7	11.1	-	-	-

12. 中核的技能者の過不足状況

中核的技能者の人数が適正かどうか聞いたところ、不足（「やや不足している」と「不足している」の合計。以下同じ）と回答した企業の割合は約6割（58.7%）で、「適正」（「適正である」と「ほぼ適正である」の合計。以下同じ）（37.8%）を上回った（**図表4-12-1**）。

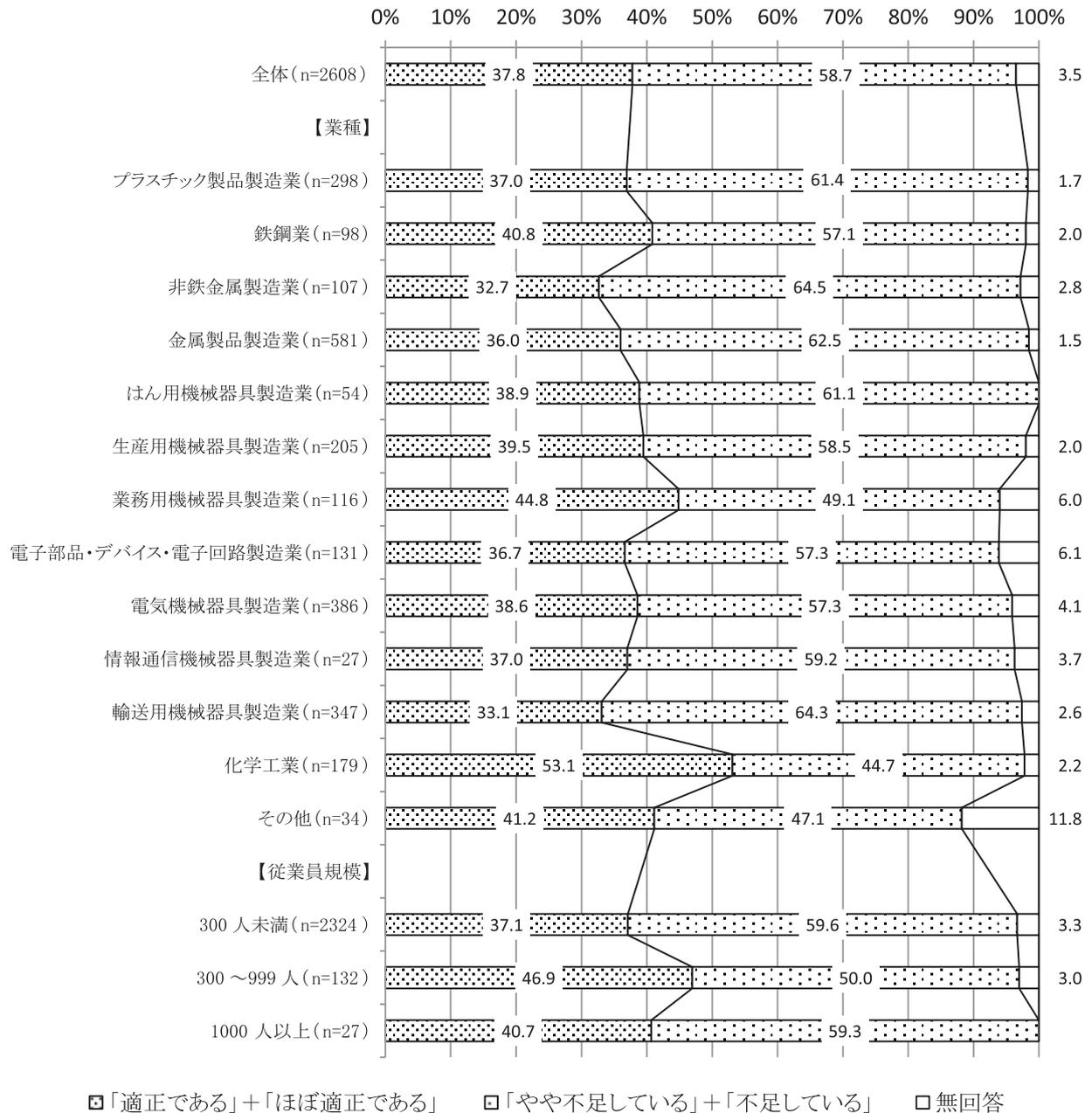
図表4-12-1 中核的技能者の過不足状況 (n=2608) (単位：%)



業種別では、「化学工業」で「適正」が過半数（53.1%）となり、「不足」を上回った以外は、「すべての業種」で「不足」が「適正」を上回った。とくに「非鉄金属製造業」、「輸送用機械器具製造業」で、「不足」とする企業の割合が相対的に高い結果となった。

従業員規模別でも、すべての規模で不足が上回っており、特に「300人未満」と「1000人以上」では約6割と不足感が強く表れている（図表4-12-2）。

図表4-12-2 中核的技能者の人数は適正か（業種・従業員規模別）（単位：%）



不足と答えた企業に対し、不足への対応策を複数回答で聞いたところ、「中核的技能者の候補を早期に選抜して育成する」と答えた企業の割合が46.7%と最も高く、これに「中途採用の数を増やす」(27.8%)、「継承すべき技能の文書化・マニュアル化を行う」(27.7%)が続いた。「具体的な対応策はとっていない」とする企業も16.3%あった。

従業員規模別にみると、「中核的技能者の候補を早期に選抜して育成する」は「300～999人」で約6割(59.1%)と最も高かった。また「具体的な対応策はとっていない」とする企業の割合は、「300人未満」では15.7%、「300人～999人」では21.2%だった(図表4-12-3)。

図表4-12-3 中核的技能者が不足していることへの対応策(従業員規模別、複数回答)(単位:%)

	中途採用の数を増やす	退職者の中から中核的技能をもった者を選択して、雇用延長または再雇用を行う	定年制の廃止	継承すべき技能の文書化・マニュアル化を行う	中核的技能者の候補を早期に選抜して育成する	その他	具体的な対応策はとっていない	無回答
全体(n=1531)	27.8	24.7	1.4	27.7	46.7	2.1	16.3	1.2

【従業員規模】

300人未満(n=1385)	28.4	25.0	1.5	27.9	46.6	1.9	15.7	1.3
300～999人(n=66)	16.7	19.7	1.5	28.8	59.1	1.5	21.2	-
1000人以上(n=16)	31.3	37.5	-	37.5	37.5	6.3	6.3	-

第5章 海外での生産活動の展開等

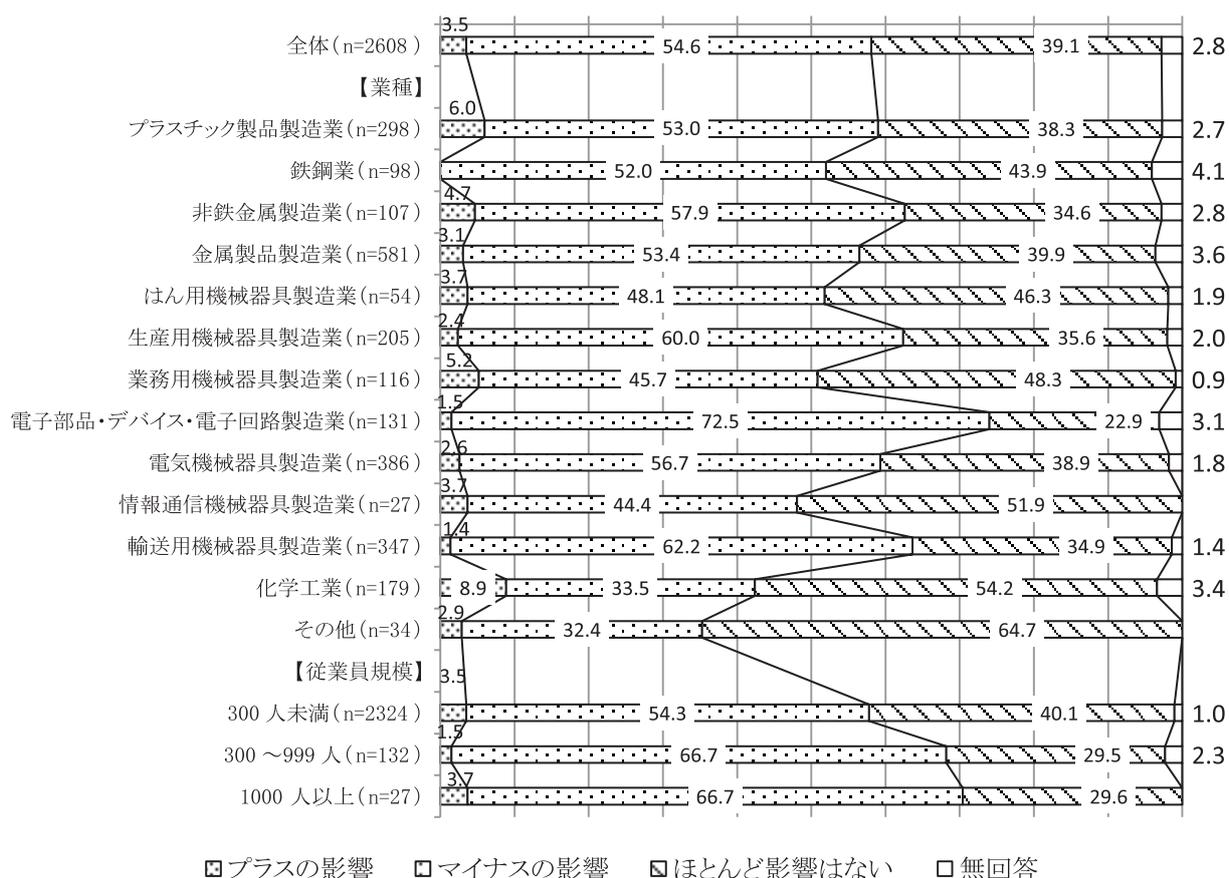
1. 円高の影響

円高の進展により、どのような影響を受けたか聞いたところ、「マイナスの影響」と答えた企業の割合が54.6%と最も高かった。「ほとんど影響はない」は39.1%。「プラスの影響」は1割に満たなかった。

業種別にみた場合、最もマイナスの影響の割合が高かったのは、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」(72.5%)で、これに「輸送用機械器具製造業」(62.2%)、「生産用機械器具製造業」(60.0%)が続いた。

従業員規模別でみると、「300人未満」で「ほとんど影響はない」の割合が約4割(40.1%)と他の規模よりも高くなっている(図表5-1-1)。

図表5-1-1 円高の進展による影響(業種、従業員規模別)(単位:%)



プラス、またはマイナスの影響を受けたと回答した企業に対し、影響への対応策を複数回答で聞いた。「国内生産拠点の合理化・コストの削減」をあげた企業の割合が50.5%と最も高く、「海外調達を増加」(19.6%)、「海外生産拠点の新設・拡充」(13.1%)が続いた。「と

くに何もしていない」という回答も23.5%あった。

従業員規模別集計では、「国内生産拠点の合理化・コストの削減」「海外生産拠点の新設・拡充」は規模に比例して回答割合が高くなっており、「1000人以上」ではそれぞれ約8割（84.2%）、約6割（57.9%）となっている。「海外調達の増加」は「300～999人」で最も高く、約3割（32.2%）の企業があげている（**図表5-1-2**）。

図表5-1-2 円高の進展への対応（従業員規模別、複数回答）（単位：%）

	国内生産拠点の合理化・コストの削減	海外生産拠点の新設・拡充	販売価格への転嫁	海外調達の増加	その他	なくとも何もしていない	無回答
全体(n=1514)	50.5	13.1	11.6	19.6	5.8	23.5	3.6

【従業員規模】

300人未満(n=1345)	49.7	11.9	12.0	18.3	5.8	25.1	3.2
300～999人(n=90)	57.8	21.1	11.1	32.2	6.7	10.0	3.3
1000人以上(n=19)	84.2	57.9	-	26.3	-	5.3	10.5

2. 国内の生産現場の課題

現在、国内の生産現場において課題となっている点を複数回答で聞いた。「コスト削減」と答えた企業の割合が約8割（82.6%）と最も高く、「製品の品質向上」（59.2%）、「生産リードタイムの短縮」（40.2%）が続いた。

従業員規模別にみると、「1000人以上」で「生産変動への対応」が約7割（74.1%）と他の規模が3割台なのに比して、大幅に高くなっている（**図表5-2-1**）。

図表5-2-1 国内生産現場における課題（従業員規模別、複数回答）（単位：%）

	コスト削減	多品種少量生産化への対応	生産リードタイムの短縮	仕掛かり在庫の削減	生産変動への対応	製品の品質向上	製品の設計・開発や営業・販売活動との連携を高めること	その他	なくとも課題はない	無回答
全体(n=2608)	82.6	29.6	40.2	30.4	34.8	59.2	32.8	2.3	1.0	3.0

【従業員規模】

300人未満(n=2324)	82.8	30.2	40.7	30.4	34.6	60.0	33.3	2.3	1.0	2.2
300～999人(n=132)	87.9	20.5	42.4	32.6	39.4	59.8	30.3	2.3	0.8	3.8
1000人以上(n=27)	96.3	37.0	44.4	40.7	74.1	74.1	48.1	3.7	-	-

3. 海外での生産活動の展開

海外で生産活動を展開しているか聞いたところ、「展開する予定はない」とする企業の割合が約7割（70.7%）と最も高く、「展開している」（15.2%）、「展開していないが、検討している」（13.0%）は2割以下にとどまった。

業種別では、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」（23.7%）、「はん用機械器具製造業」（22.2%）で、「展開している」と回答した企業の割合が他業種よりもやや高くなっている。

従業員規模別にみると、「展開している」の割合は規模が大きくなるほど高くなっており、「300人未満」では1割台（13.1%）だったものが、「300～999人」では約4割（37.9%）、「1000人以上」では約7割（66.7%）となっている。

生産形態別でみると、「展開する予定はない」の割合は「多品種少量生産中心」（73.8%）、「量産中心」（67.1%）で高いが、「試作開発中心」では5割台（56.3%）となっている。また、「試作開発中心」では「展開していないが、検討している」の割合が26.8%と他の形態よりも高い（**図表5-3-1**）。

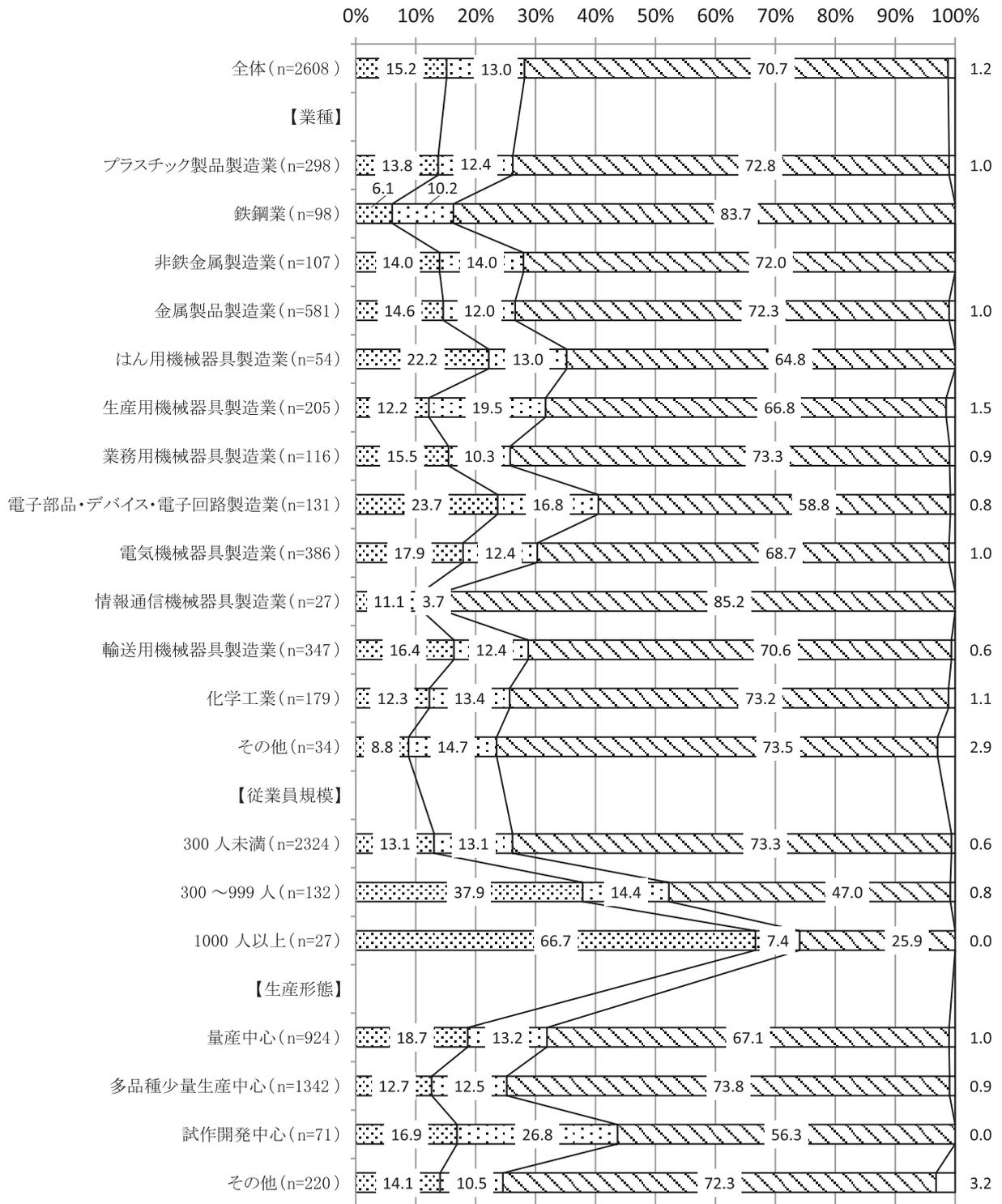
海外での生産活動を「展開している」と答えた企業に対し、その理由を複数回答で聞いたところ、「労働力コストが低いから」が73.7%と最も高く、「現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから」（48.5%）、「親会社、取引先等が海外に進出したから」（39.9%）の順となった。

従業員規模別にみると、「現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから」は「1000人以上」ですべての企業があげているが、「300～999人」「300人未満」の規模では5割程度となっている。また、「労働力コストが低いから」と回答した企業の割合は「1000人以上」で約6割（61.1%）と、他の規模で7割台なのに比べやや低くなっている（**図表5-3-2**）。

昨年度の海外生産比率の実績については、「0～10%未満」と回答した企業の割合が30.3%と最も高かった。次いで、「10～20%未満」（19.7%）、「20～30%未満」（12.4%）の順となった。

従業員規模別でみると、「300人未満」で「0～10%未満」（34.9%）、「300～999人未満」で「10～20%未満」（28.0%）、「1000人以上」で「30～40%未満」（27.8%）が最も高い回答割合を示しており、企業規模が大きいほど生産比率が高いことがわかる。（**図表5-3-3**）。

図表 5-3-1 海外での生産活動の展開（業種・従業員規模別）（単位：％）



展開している
 展開していないが、検討している
 展開する予定はない
 無回答

図表5-3-2 海外で生産活動を展開している理由（従業員規模別、複数回答）（単位：％）

	労働力コストが低いから	高い能力を持つ人材の確保が容易だから	現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから	現地の顧客ニーズに応じた対応が可能だから	現地に部品、原材料を安定供給するサプライヤーがあるから	親会社、取引先等が海外に進出したから	現地政府の産業育成政策、税制・融資等の優遇措置があるから	国内マーケットの拡大が望めないから	高付加価値の商品を開発するため、国内の研究開発に投資を集中し、生産拠点を海外にシフトするから	円の為替レートが高止まっているから	その他	無回答
全体(n=396)	73.7	5.3	48.5	27.8	18.4	39.9	8.3	29.3	4.3	10.9	2.0	0.8

【従業員規模】

300人未満(n=304)	75.0	5.6	46.7	22.7	17.4	42.4	6.9	29.9	3.3	10.5	1.6	0.7
300～999人(n=50)	76.0	4.0	48.0	48.0	24.0	38.0	14.0	28.0	6.0	16.0	4.0	-
1000人以上(n=18)	61.1	5.6	100.0	55.6	27.8	50.0	16.7	38.9	5.6	11.1	5.6	-

図表5-3-3 昨年度の海外生産比率の実績（従業員規模別）（単位：％）

	0～10%未満	10～20%未満	20～30%未満	30～40%未満	40～50%未満	50～60%未満	60～70%未満	70～80%未満	90%以上	無回答
全体(n=396)	30.3	19.7	12.4	9.6	4.8	4.5	5.8	4.5	3.0	5.3

【従業員規模】

300人未満(n=304)	34.9	18.8	11.8	8.9	3.9	3.9	5.9	5.3	3.0	3.6
300～999人(n=50)	16.0	28.0	14.0	6.0	12.0	6.0	4.0	-	-	14.0
1000人以上(n=18)	5.6	22.2	22.2	27.8	-	11.1	-	5.6	-	5.6

今後3年間の海外生産比率の展望については、「強化・拡大する」が67.2%で最も高く、「現状を維持する」が30.3%でこれに続いた。「縮小・撤退する」は1.3%だった。

「強化・拡大する」は「鉄鋼業」「生産用機械器具製造業」で相対的に高く、それぞれ8割の企業があげている。一方、「現状を維持する」の回答割合が高かったのは、「はん用機械器具製造業」「非鉄金属製造業」で約半数の企業があげた。

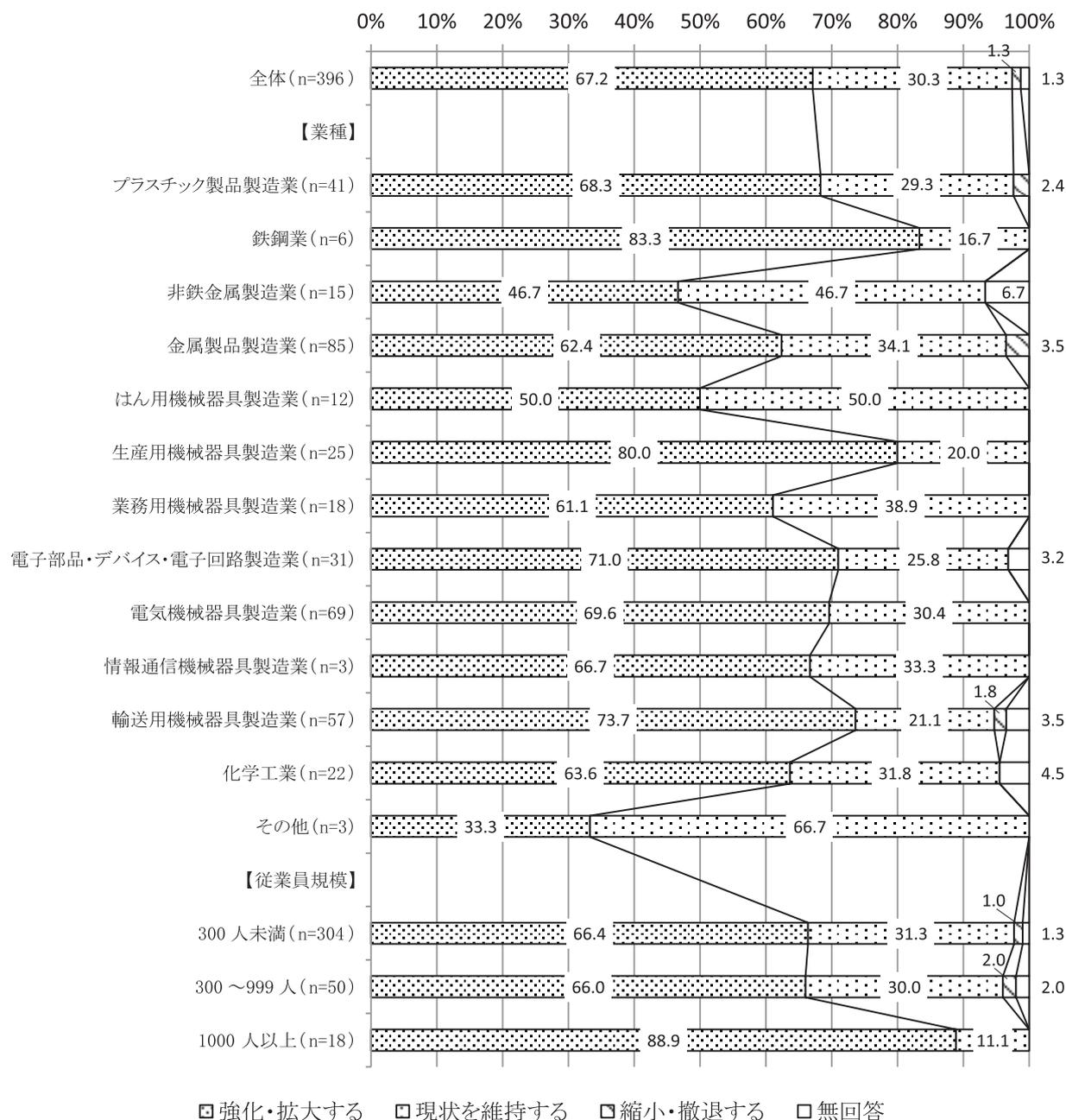
従業員規模の集計では、「1000人以上」規模で約9割（88.9%）が「強化・拡大する」と回答しており、「300～999人」「300人未満」の規模が6割台なのに比べ、高くなっている（図表5-3-4）。

海外で生産活動を展開する中で、今後の国内の生産拠点についての考え方を複数回答で聞いた。最も回答割合が高かったのは「従来どおり生産活動を行う」で44.9%の企業があげている。これに「高精度が求められる製品など高度な製造技能が求められるものに絞って生産活動を進める」（37.9%）、「多品種少量生産の製品分野や生産変動への対応が必要な製品な

ど生産管理が難しい製品に絞って生産活動を行う」(26.8%)が続いた。

従業員規模別にみると、「従来どおり生産を行う」は「1000人以上」「300~999人」で5割台なのに対し、「300人未満」では4割台(44.4%)とやや低くなっている。また、「高精度が求められる製品など高度な製造技能が求められるものに絞って生産活動を進める」は「300~999人」で約4割(44.0%)と他の規模よりも高かった(図表5-3-5)。

図表5-3-4 今後3年間の海外生産比率の展望(業種・従業員規模別)(単位:%)



図表 5-3-5 今後の国内生産拠点についての考え（従業員規模別、複数回答）（単位：％）

	開発・試作機能に特化する	国内市場向けの製品に絞って生産活動を行う	多品種少量生産の製品分野や生産変動への対応が必要な製品など生産管理が難しい製品に絞って生産活動を進める	高精度が求められる製品など高度な製造技能が求められるものに絞って生産活動を進める	従来どおり生産活動を行う	その他	無回答
全体(n=396)	19.4	22.7	26.8	37.9	44.9	3.0	1.8

【従業員規模】

300人未満(n=304)	19.4	24.0	28.0	36.5	44.4	3.0	1.0
300～999人(n=50)	16.0	18.0	22.0	44.0	52.0	4.0	4.0
1000人以上(n=18)	16.7	27.8	27.8	27.8	55.6	5.6	-

今後の国内外での採用方針について聞いた。国内では、「維持」が64.1％と最も高く、「増やす」と「減らす」は共に17.2％だった。従業員規模別にみると、「維持」は規模に比例して高くなっており、「300人未満」では約6割（60.5％）だが、「1000人以上」では約9割（88.9％）となっている。一方、「増やす」は逆に規模に比例して回答割合が低くなっている。

一方、国外については、「増やす」とする回答が約半数（50.5％）を占め、「維持」（40.9％）がこれに続いた。「減らす」は3.3％にとどまった。

従業員規模別では、「増やす」は、とくに「1000人以上」では約9割（88.9％）と高い割合を示している（図表5-3-6）。

図表 5-3-6 今後の国内外での採用方針（従業員規模別）（単位：％）

	国内				国外			
	増やす	維持	減らす	無回答	増やす	維持	減らす	無回答
全体(n=396)	17.2	64.1	17.2	1.5	50.5	40.9	3.3	5.3

【従業員規模】

300人未満(n=304)	20.4	60.5	17.8	1.3	51.0	40.5	3.6	4.9
300～999人(n=50)	10.0	70.0	20.0	-	38.0	56.0	2.0	4.0
1000人以上(n=18)	5.6	88.9	5.6	-	88.9	11.1	-	-

生産活動の海外移転に伴い、技能系正社員の教育訓練に関してどのような課題が生じるかを複数回答で聞いた。最も高い割合を示したのは「海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある」で46.5%の企業があげている。次いで、「計画的に海外派遣要員の育成を行うための教育訓練を導入・拡充する」(31.6%)、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導することが難しくなる」(21.0%)の順となった。

従業員規模別にみると、「海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある」と回答した企業の割合は規模に比例して高くなっており、「1000人以上」では約7割(72.2%)の企業があげている(図表5-3-7)。

図表5-3-7 生産活動の海外移転に伴う技能系正社員の教育訓練に関する課題(従業員規模別、複数回答)(単位:%)

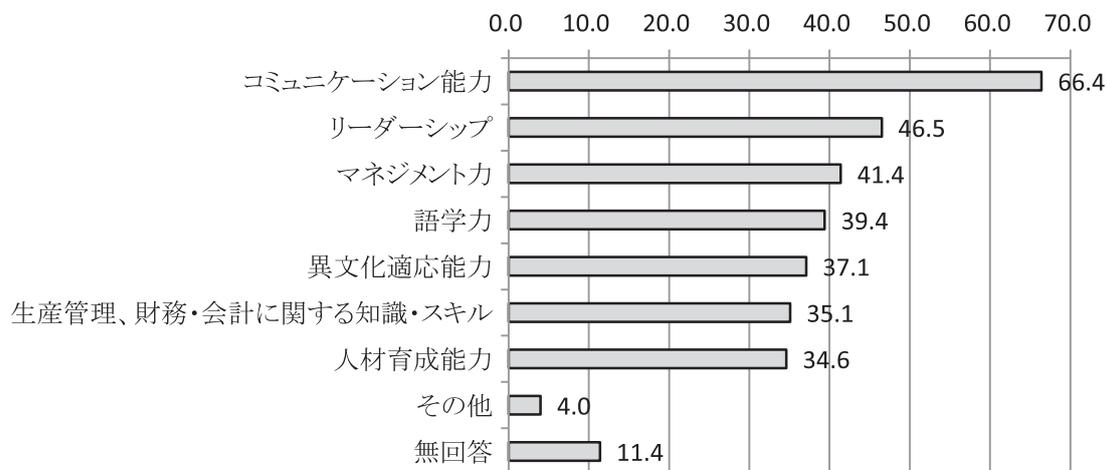
	上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導することが難しくなる	やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーションが実施しにくくなる	改善提案や小集団活動への参加を奨励しにくくなる	海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある	計画的に海外派遣要員の育成を行うための教育訓練を導入・拡充する	その他	無回答
全体(n=396)	21.0	10.1	4.5	46.5	31.6	9.8	17.2

【従業員規模】

300人未満(n=304)	20.4	9.9	4.6	45.4	31.3	9.9	16.4
300~999人(n=50)	22.0	8.0	6.0	50.0	26.0	8.0	20.0
1000人以上(n=18)	27.8	11.1	-	72.2	61.1	16.7	11.1

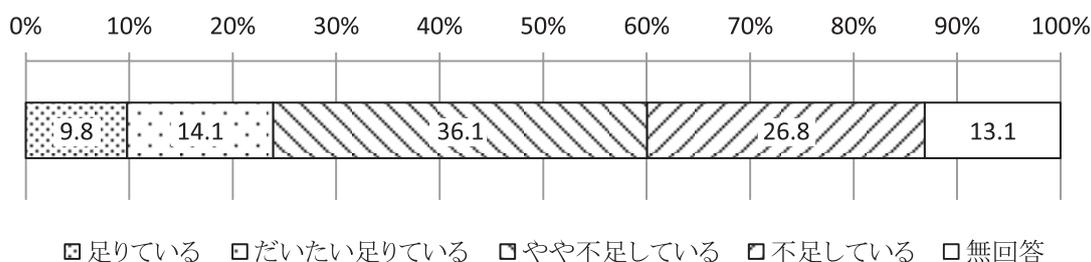
現地に派遣する中核的技能者に求められる能力については、「コミュニケーション能力」が66.4%でトップ。これに「リーダーシップ」(46.5%)、「マネジメント力」(41.4%)が続いた(図表5-3-8)。

図表5-3-8 現地に派遣する中核的技能者に求められる能力(n=396、複数回答)(単位:%)



国内から現地に派遣する中核的技能者の数は足りているかという質問に対しては、「不足」（「やや不足している」と「不足している」の合計）が約6割（62.9%）で、「足りている」（「足りている」と「だいたい足りている」の合計）（23.9%）を大きく上回った（**図表5-3-9**）。

図表5-3-9 国内から現地に派遣する中核的技能者への過不足感（n=396）（単位：%）



業種別にみても、ほとんどの業種で「不足」が「足りている」を上回っており、とくに「業務用機械器具製造業」「輸送用機械器具製造業」では約7割の企業があげている。

従業員規模別の集計では、「1000人以上」規模に比べ、「300～999人」「300人未満」で不足感がやや強く表れている。

海外に派遣する中核的技能者の育成に向けてどのような取り組みを行っているかを複数回答で聞いた。最も高い割合を示したのが、「海外出張や海外研修の実施」で約4割（41.7%）の企業があげている。これに「人事ローテーションの一環として海外の生産拠点に配置」（25.8%）、「語学研修の実施」（21.7%）が続いた。

従業員規模別にみると、「海外出張や海外研修の実施」は「1000人以上」で他の規模よりやや低い一方、「語学研修の実施」は最も高い割合を示した（**図表5-3-10**）。

図表5-3-10 海外に派遣する中核的技能者の育成に向けた取り組み（従業員規模別、複数回答）（単位：%）

	語学研修の実施	海外の生産拠点に人事ローテーションの一環として配置	研修の実施、異文化コミュニケーション	海外留学の機会を提供	海外出張や海外研修の実施	昇進・昇格を促す語学研修の盛基	その他	無回答
全体 (n=396)	21.7	25.8	6.3	1.0	41.7	4.8	9.6	21.7
【従業員規模】								
300人未満 (n=304)	17.4	22.7	5.3	-	42.8	2.6	11.5	22.4
300～999人 (n=50)	34.0	36.0	4.0	4.0	46.0	10.0	-	18.0
1000人以上 (n=18)	55.6	33.3	33.3	11.1	33.3	16.7	5.6	16.7

一方、海外で生産活動を「展開する予定はない」と回答した企業に対し、その理由を複数回答で聞いたところ、「国内で安定した取引先があるから」が約4割（39.7%）と最も高い回答割合を示した。これに「海外に派遣できる人材がないから」（26.9%）、「海外に進出するための情報やノウハウがないから」（25.9%）が2割台で続いた。

従業員規模別の集計では、「300～999人」で「国内で安定取引先があるから」と回答した企業の割合が約3割（27.4%）と他の規模よりも低いが、「海外での大量生産には向かない高い付加価値の商品が主力だから」は約4割（37.1%）と各規模の中で最も高い（図表5-3-11）。

図表5-3-11 生産活動を海外で展開しない理由（従業員規模別、複数回答）（単位：%）

	海外での大量生産には向かない高付加価値の商品が主力だから	国内で国際競争力のある商品を生産しており、生産拠点を移転するメリットがないから	国内で安定した取引先があるから	海外に進出するための情報やノウハウがないから	海外に進出するための資金調達が難しいから	海外では受注先を確保できないから	海外に派遣できる人材がないから	海外では原材料・部品等の調達が困難だから	その他	無回答
全体(n=1844)	25.3	15.2	39.7	25.9	22.8	23.3	26.9	9.0	13.2	2.1

【従業員規模】

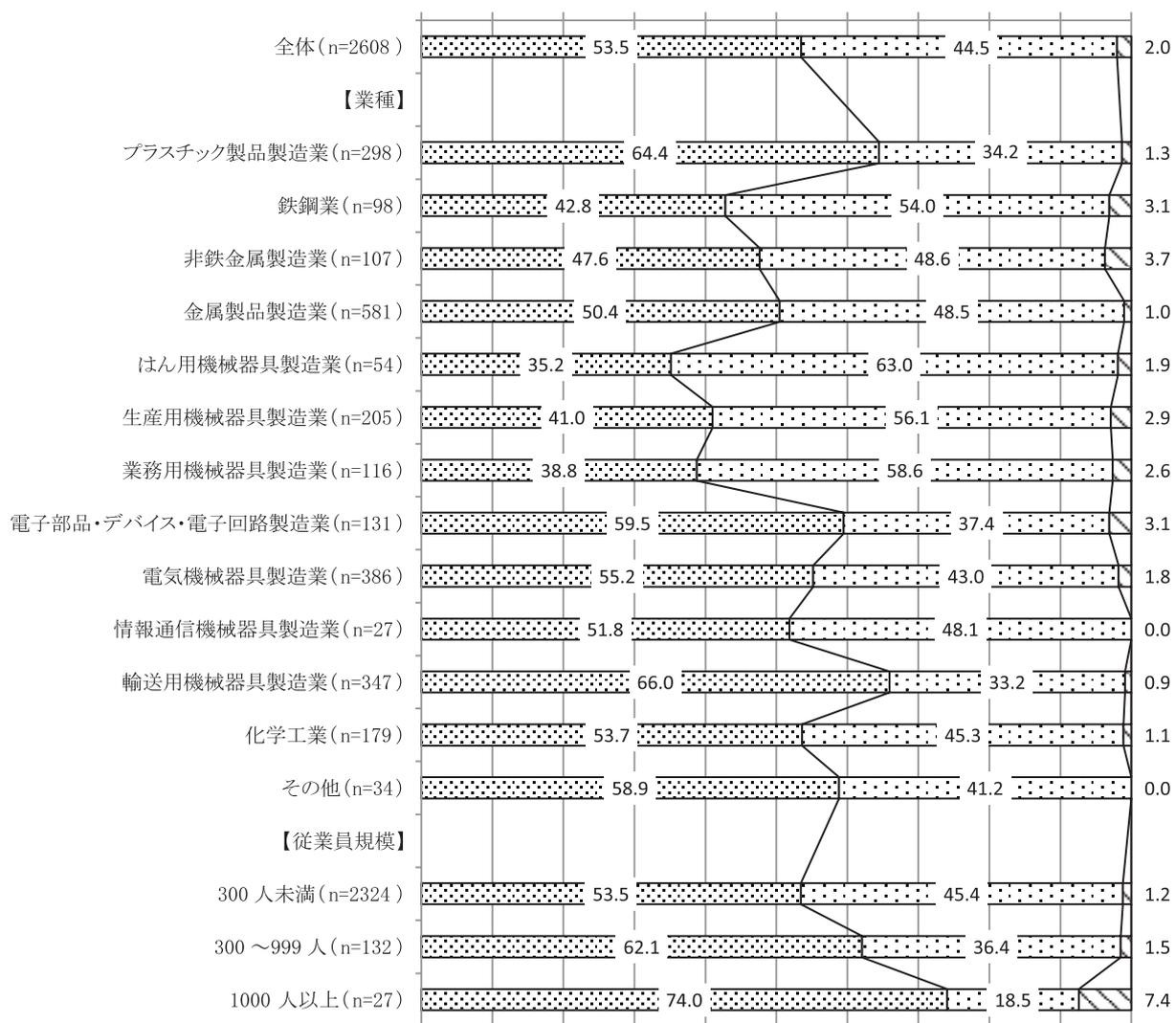
300人未満(n=1702)	24.8	15.6	40.0	26.5	23.7	24.1	27.8	9.3	12.4	2.1
300～999人(n=79)	37.1	12.9	27.4	14.5	4.8	8.1	6.5	1.6	29.0	-
1000人以上(n=9)	14.3	-	57.1	-	-	14.3	14.3	-	42.9	-

4. 東日本大震災の影響

東日本大震災による事業活動への影響については、「影響があった」（「大きな影響があった」と「ある程度の影響があった」の合計。以下同じ）が53.5%だったのに対し、「影響がなかった」（「あまり影響はなかった」と「まったく影響はなかった」の合計。以下同じ）は44.5%だった。

従業員規模別の集計では、「影響があった」の割合は規模に比例して高くなっており、「1000人以上」では約7割（74.0%）があげている（図表5-4-1）。

図表 5-4-1 東日本大震災による事業活動への影響（業種・従業員規模別）（単位：％）



「大きな影響があった」+「ある程度の影響があった」 「あまり影響はなかった」+「まったく影響はなかった」
 無回答