

# ものづくり現場における若年技能者及び 中核的技能者の確保・育成に関する調査

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training



# ものづくり現場における若年技能者及び 中核的技能者の確保・育成に関する調査

## ま え が き

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。

そこで、独立行政法人労働政策研究・研修機構では、2010年度、2011年度の2年度に渡り、「ものづくり」企業で働く技能者の育成・確保について調査を実施した。

2010年度は「ものづくり」企業が若手技能者を安定的に採用・育成するために行っている取り組みを明らかにすることを目的に「若年技能系社員の育成・能力開発に関する調査」を行った。

2011年度は「ものづくり」企業において、中核的人材として競争力を支える技能者の確保・育成に着目し、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ため、「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」を実施した。

本報告書は、これらの調査結果をとりまとめたもので、企業調査の主な調査結果を図表等で紹介するとともに、対象企業の属性別の詳細なクロス集計結果を巻末資料として掲載している。

調査の実施に当たっては、ご協力いただいた多くの企業の方々に厚くお礼を申し上げたい。本報告書が、関係各方面で広く活用していただくことができれば幸いである。

2013年1月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 山 口 浩 一 郎

## 調査実施担当者

氏名	所属
郡司 正人	労働政策研究・研修機構 調査・解析部 主任調査員
米島 康雄	労働政策研究・研修機構 調査・解析部 主任調査員補佐

※本報告書の第Ⅰ部は郡司が、第Ⅱ部は米島が主にとりまとめた。

# 目 次

## 第 I 部 若年技能者の育成・能力開発に関する調査

第 1 章 調査の概要	3
第 2 章 回答企業のプロフィール	4
1. 回答企業の基本属性	4
2. 回答企業の経営環境等	6
第 3 章 調査結果の概要	8
1. 若年技能系正社員の採用	8
(1) 採用方法	8
(2) 採用方針	8
(3) 新卒採用の状況	9
(4) 中途採用の状況	13
(5) 採用目的（新卒、中途）	15
(6) 採用実績の変化（新卒、中途）	17
(7) 採用者数の決定要因（新卒、中途）	19
(8) 採用のための新たな工夫	19
2. 若年技能系正社員の定着	21
(1) 定着率の状況	21
(2) 定着率に対する評価と対策	23
3. 若年技能系正社員の育成と能力開発	26
(1) 「一人前」技能者の水準と育成	26
(2) 育成・能力開発の取り組み	26
(3) 若年技能者の育成の担い手	30
(4) 若年技能者の評価	31
(5) 育成・能力開発の状況	33
(6) 育成・能力開発の取り組み方針	41
4. 若年技能系非正社員の育成・能力開発	44
(1) 若年技能系非正社員の状況	44
(2) 若年技能系非正社員の育成・能力開発への取り組み	47
(3) 正社員転換制度の状況	47
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	50

## 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	53
第2章 回答企業のプロフィール	54
第3章 技能者として働く就業者の状況	59
1. 採用状況	59
2. 年齢構成	64
3. 担当する仕事分野	65
4. 熟練技能の伝承・継承のための取り組み	65
第4章 中核的技能者の確保・育成	67
1. 中核的技能者に求められること	67
2. 中核的技能者に求められる知識・ノウハウ	67
3. 中核的技能者の確保手段	70
4. 中核低技能社の育成方針	71
5. 中核的技能者の育成・能力開発を目的とした取り組み	72
6. 中核的技能者に求められる能力の明確化	75
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	78
8. 中核的技能者への処遇	79
9. 中核的技能者になるまでの年数	79
10. 中核的技能者の育成状況	82
11. 中核的技能者の定着を高めるための取り組み	86
12. 中核的技能者の過不足状況	86
第5章 海外での生産活動の展開等	89
1. 円高の影響	89
2. 国内の生産現場の課題	90
3. 海外での生産活動の展開	91
4. 東日本大震災の影響	98

## 第Ⅲ部 資料編

資料1 「若年技能系社員の育成・能力開発に関する調査」調査票	103
資料2 「若年技能系社員の育成・能力開発に関する調査」付属統計表	117
資料3 「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」調査票	217
資料4 「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」 付属統計表	235

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%
社員が成果の上昇が望めない仕事に取り組むたがらない	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

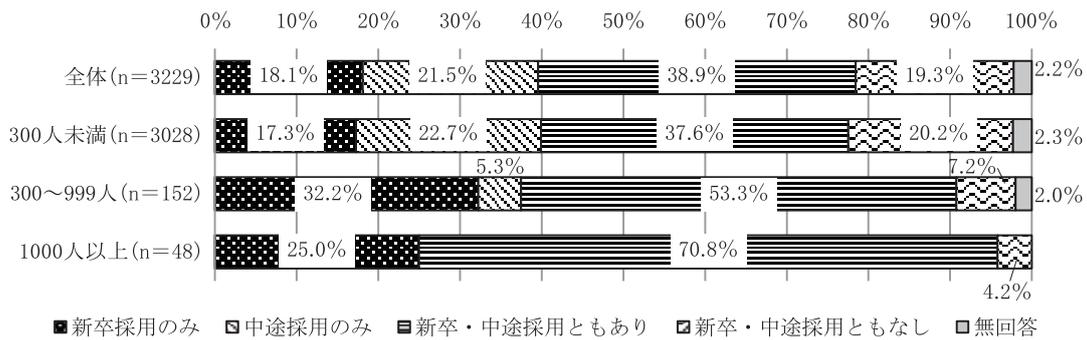
調査結果から、切削、加工、組立、検査などのものの製造を直接担当している35歳未満の技能系の若年社員を、企業がどのように採用し、教育・育成しているか、能力開発の課題は何かなどについて紹介する。

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**）。

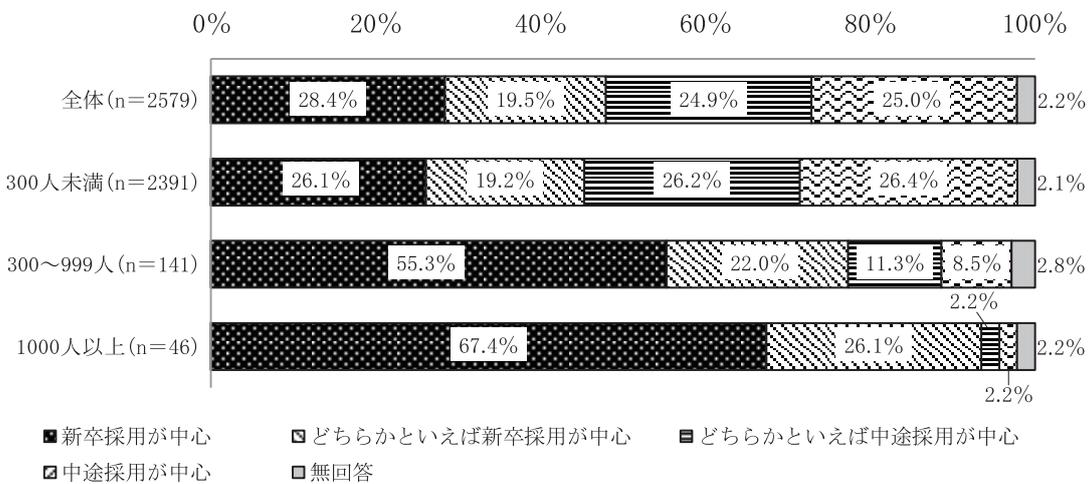
#### (2) 採用方針

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

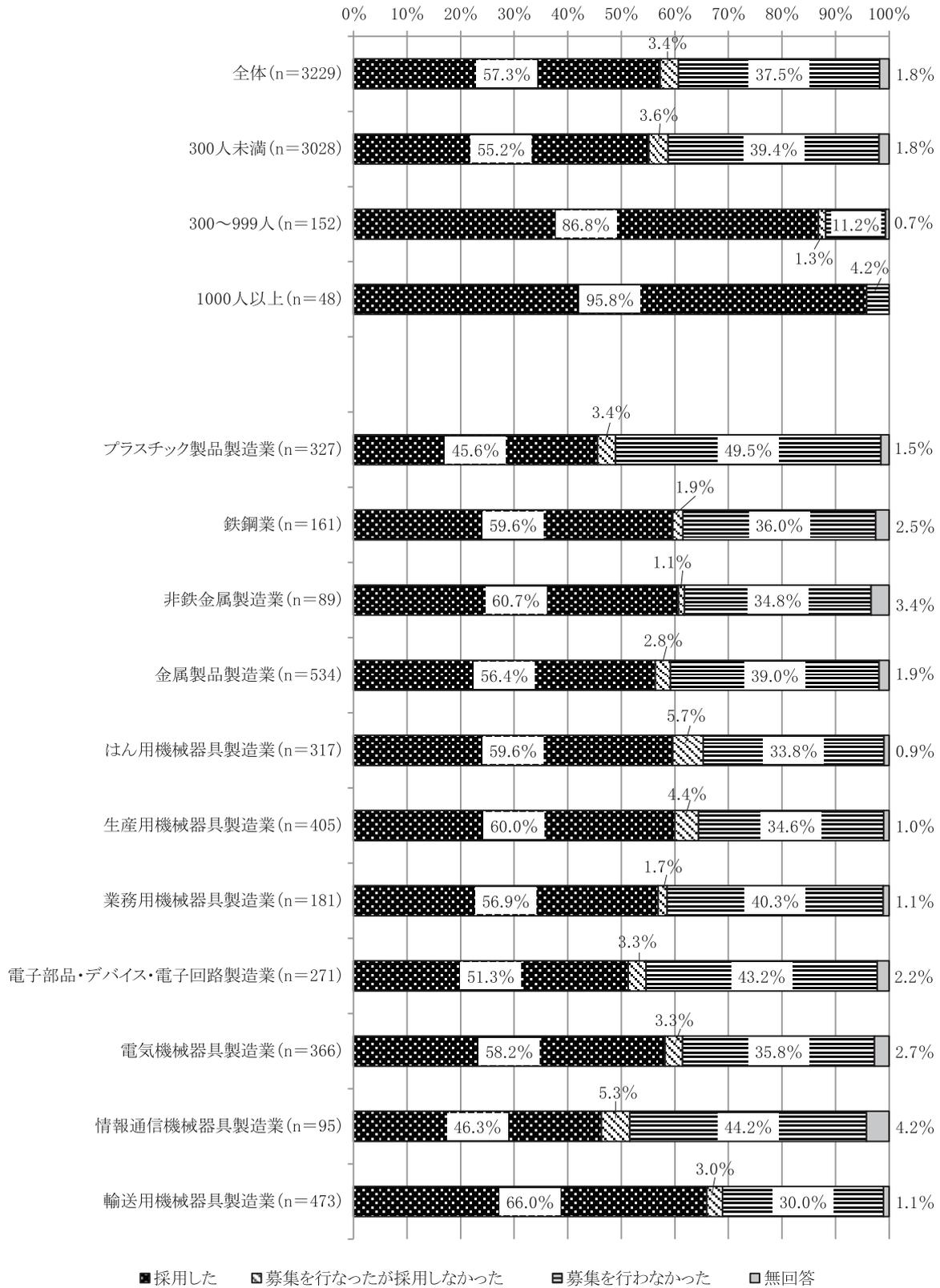


### (3) 新卒採用の状況

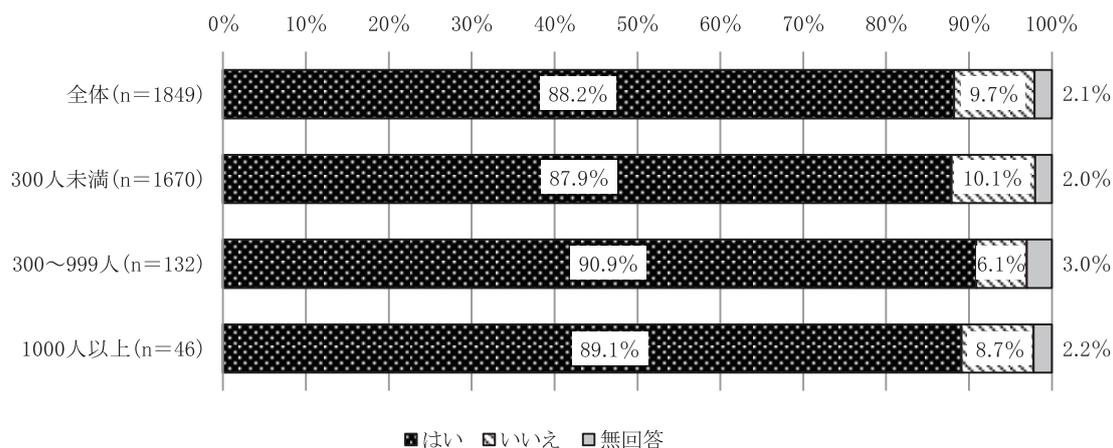
新卒採用についてみると、募集して「採用した」のが57.3%と過半数を占め、「募集を行わなかった」のは37.5%、「募集を行ったが採用しなかった」が3.4%となっている。従業員規模が大きくなるほど、新卒を「採用した」企業割合は高くなり、逆に「募集を行わなかった」割合は低くなっている。業種別でみると、「プラスチック製品製造業」「電子部品・デバイス・電子回路製造業」「情報通信機械器具製造業」で、他の業種に比べ、新卒を「採用した」割合が低く、「募集を行わなかった」割合が高くなっている。同業種における中小企業の割合に注意する必要があるが、中小企業が同程度の割合を占める他の業種と比較しても、この傾向は明ら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

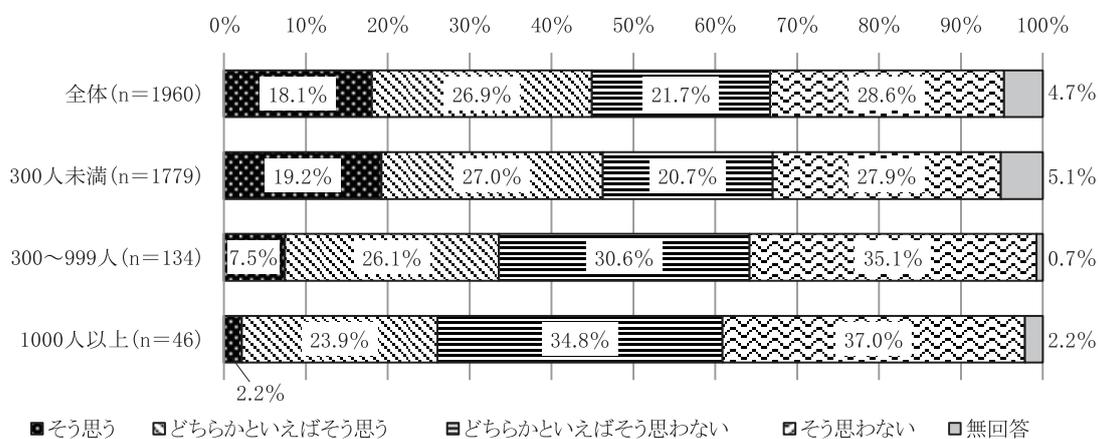


図表4 過去3年間の若年技能系正社員の新卒採用で予定した人数が採用できたか



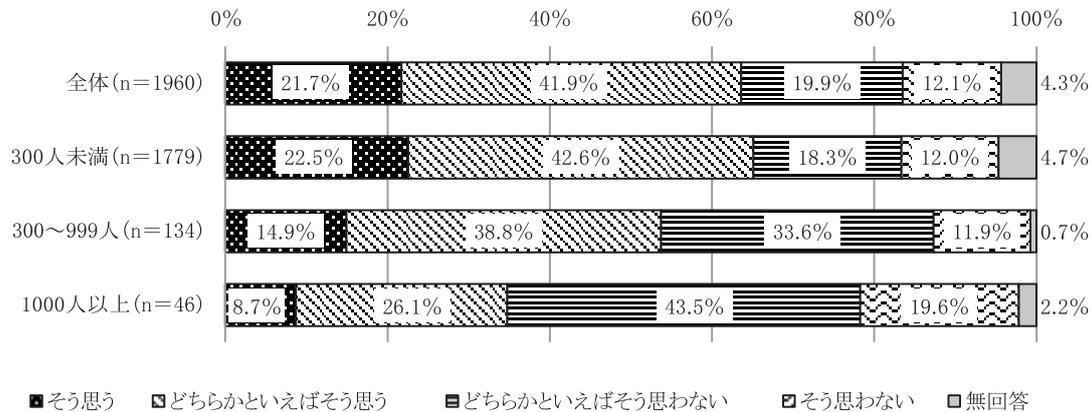
新卒採用の応募状況をどのように評価しているかについては、「応募が少ないとは思わない」企業（「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計）が50.3%と、「応募が少ないと思う」企業（45.0%、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）を若干上回った。これを従業員規模別にみると、規模が小さいほど「応募が少ないと思う」企業の割合が高い。「応募が少ないと思う」企業は、「300人未満」が46.2%なのに対して、「300~999人」「1000人以上」はそれぞれ、33.6%、26.1%と低い割合を示している（図表5）。

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



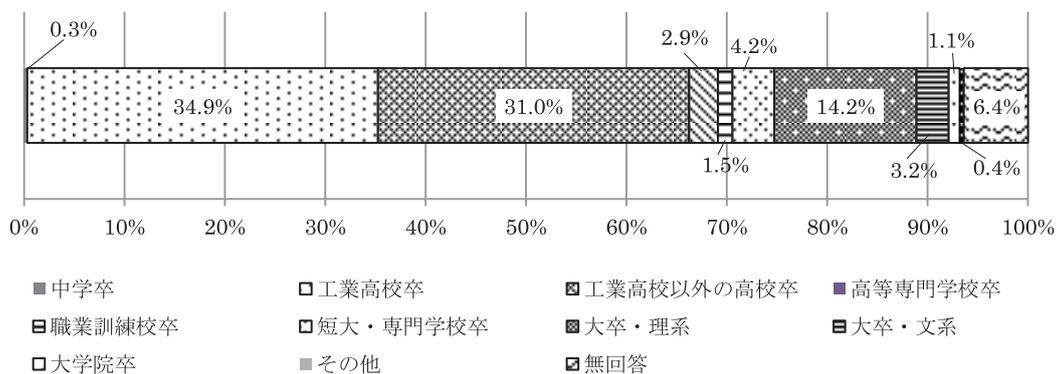
新卒採用で、求めているレベルの人材が採用できていないかについては、「採用できていないと思う」企業（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）が63.6%と過半数を占めており、「採用できていると思う」企業（32.0%、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計）を大きく上回っている。これを従業員規模別にみると、違いが大きく、規模が小さいほど「採用できていない」企業の割合が高く、逆に、規模が大きくなるほど「採用できている」とする企業の割合が高くなっている（図表6）。

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%

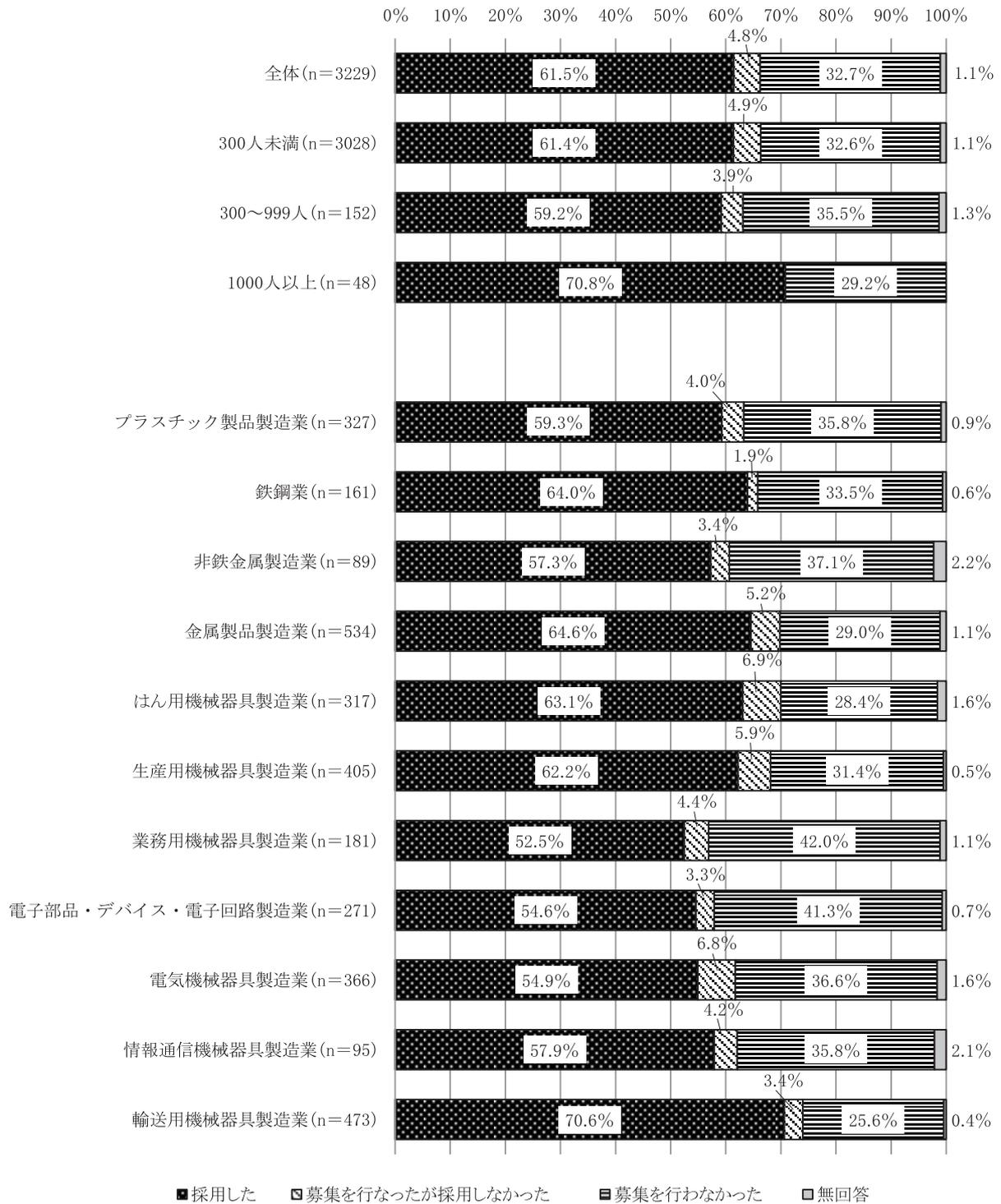
#### （4）中途採用の状況

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）。

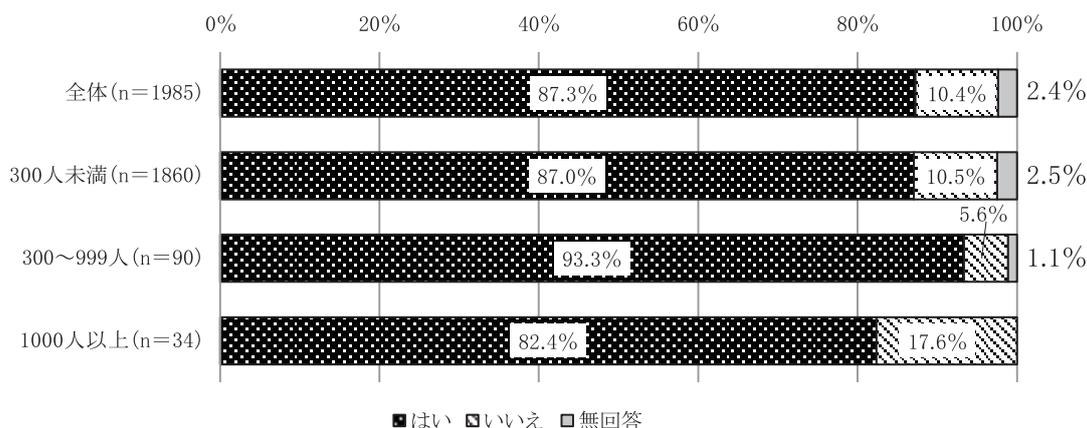
中途採用で、予定していた人数を採用できたかについては、「採用できた」が87.3%と大勢を占め、「採用できなかった」とするのは10.4%と約1割だった。従業員規模との関係では、特段の傾向はみられなかった（図表10）。業種別にみると、他の業種と比べて、「金属製品製造業」「生産用機械器具製造業」「電子部品・デバイス・電子回路製造業」「情報通信機械器具製造業」で、予定数が採用できたとする割合が若干低くなっている。

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)

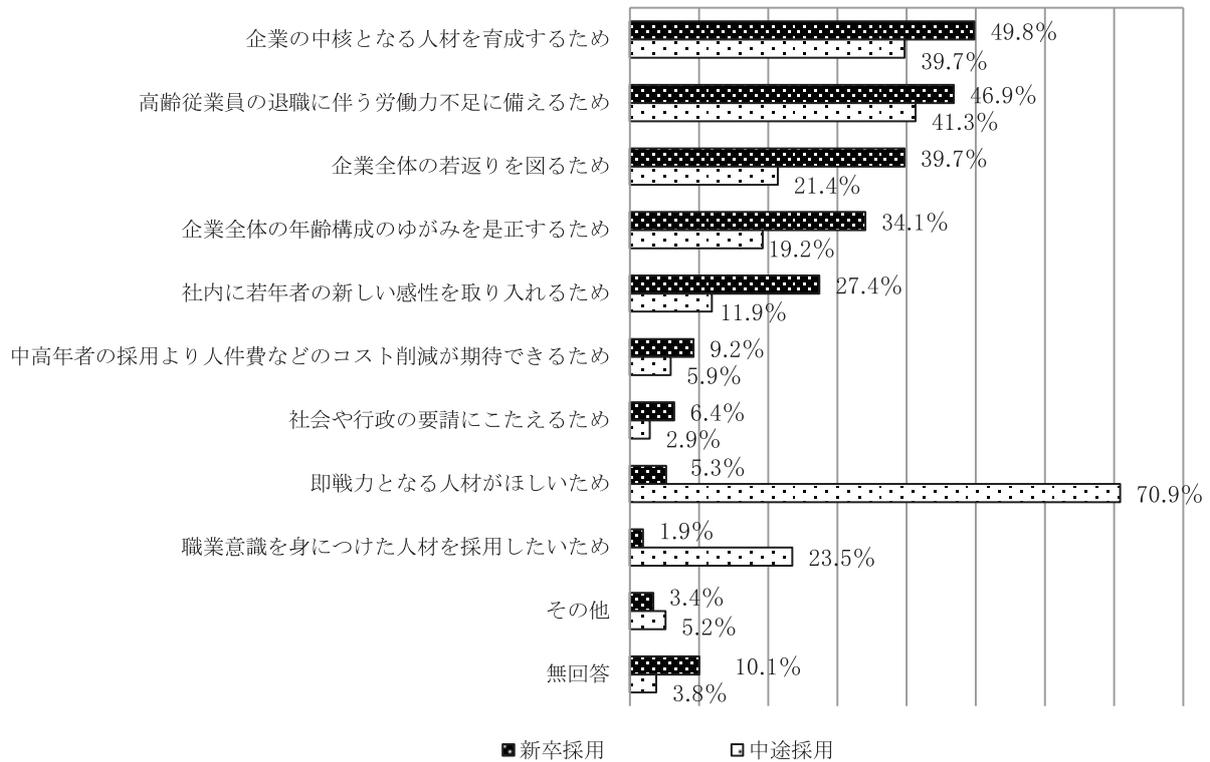
	同業他社で働いていた経験のある人	色んな業界で働いてきた人	仕事をする上で義務付けられた職業資格の保有者	大企業で働いてきた人	職場・現場のリーダー的存在	情報機器・ソフトなどに詳しい人	高学歴者	語学が堪能な人	新人のメンターの存在(面倒見のよい先輩)	大学や研究機関などに知り合いのいる人	その他	無回答
全体 (n=1985)	48.0%	43.9%	13.0%	9.1%	8.4%	6.2%	5.4%	1.8%	0.7%	0.4%	12.9%	2.8%
300人未満 (n=1860)	47.9%	43.8%	12.4%	9.1%	8.3%	6.4%	5.4%	1.7%	0.5%	0.3%	12.4%	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%

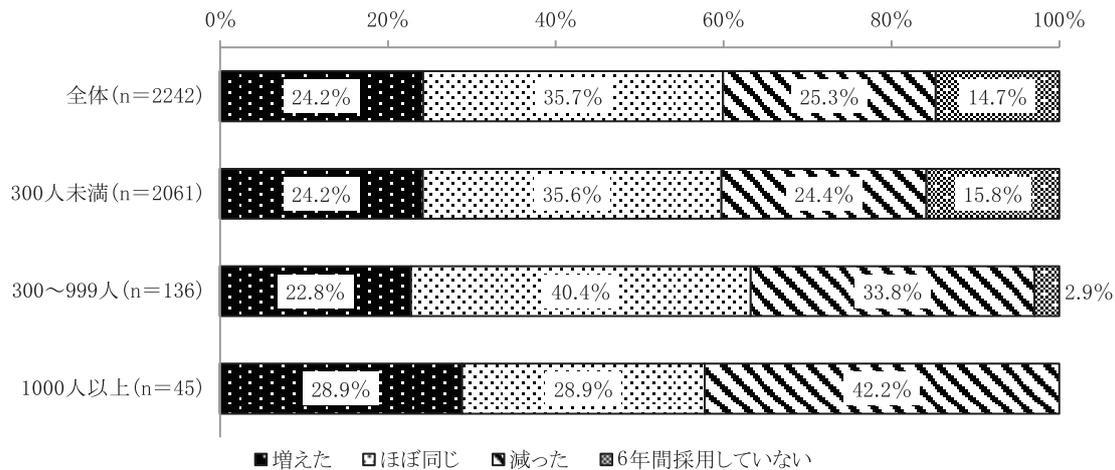
図表 1 4 過去 3 年間の中途採用の目的（複数回答、％）

	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）

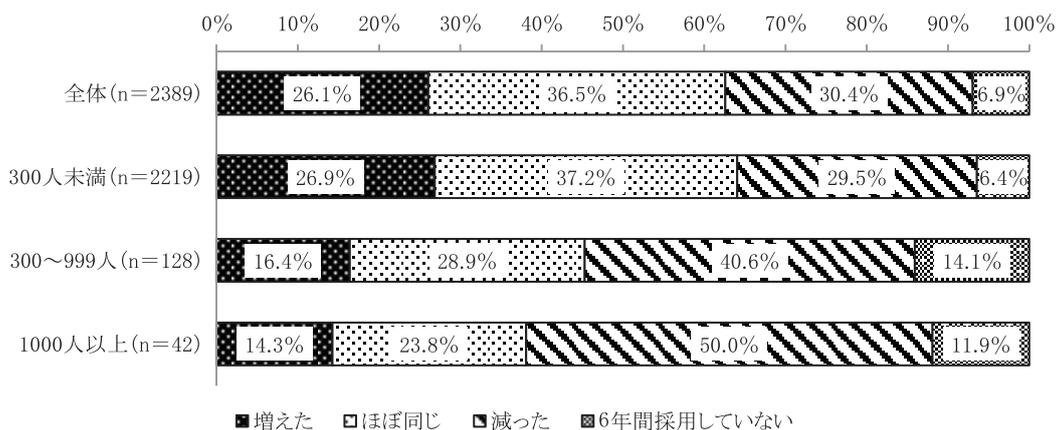
過去 3 年間の技能系正社員の採用実績について、それ以前の 3 年間と比べた増減も尋ねている（無回答除く）。新規学卒採用では、「ほぼ同じ」割合が 35.7% ともっとも高く、「増えた」や「減った」と回答した企業割合は、それぞれ 24.2%、25.3% と拮抗。「6 年間採用していない」が 14.7% となっている。これを、従業員規模別にみると、「300 人未満」の中小で「6 年間採用していない」割合が 15.8% と高いのが目立つ。一方、300 人以上では、「6 年間採用していない」割合は、「300～999 人」で 2.9%、「1000 人以上」で 0% となっているものの、採用が「減った」と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

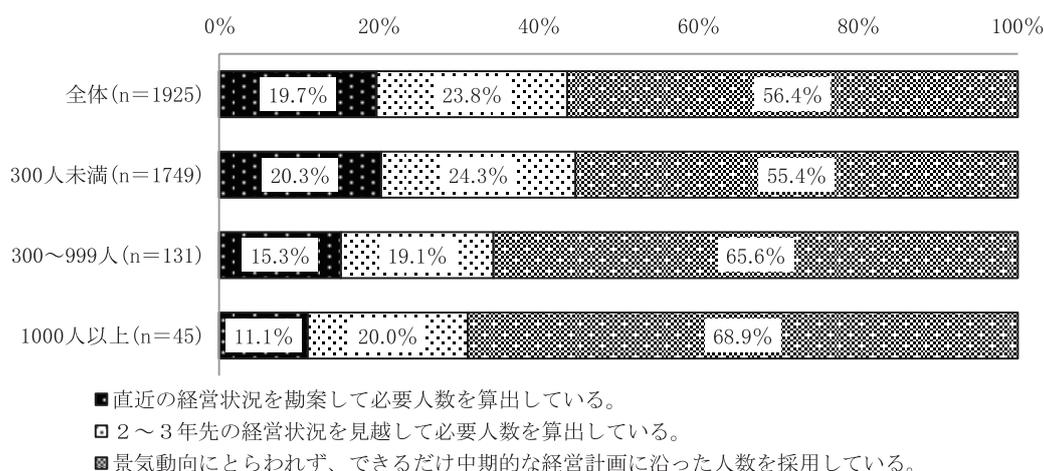


## (7) 採用者数の決定要因（新卒、中途）

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。

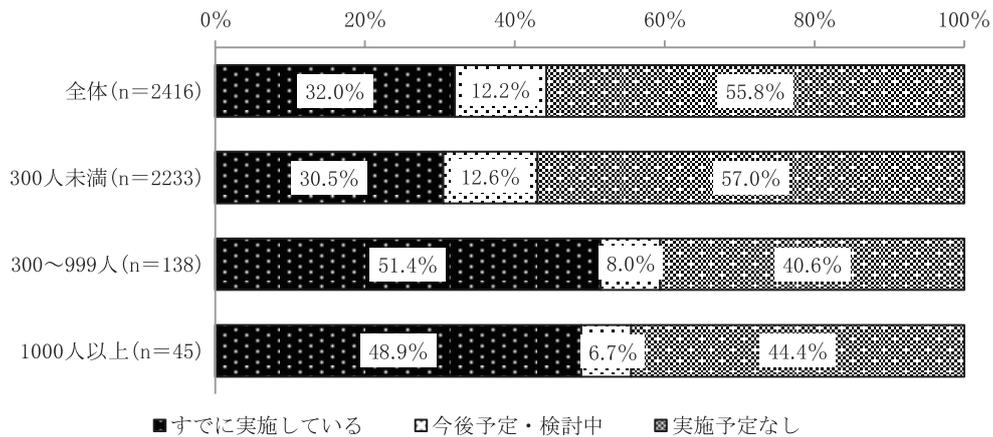
図表17 新規学卒の採用人数決定の要因



## (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）

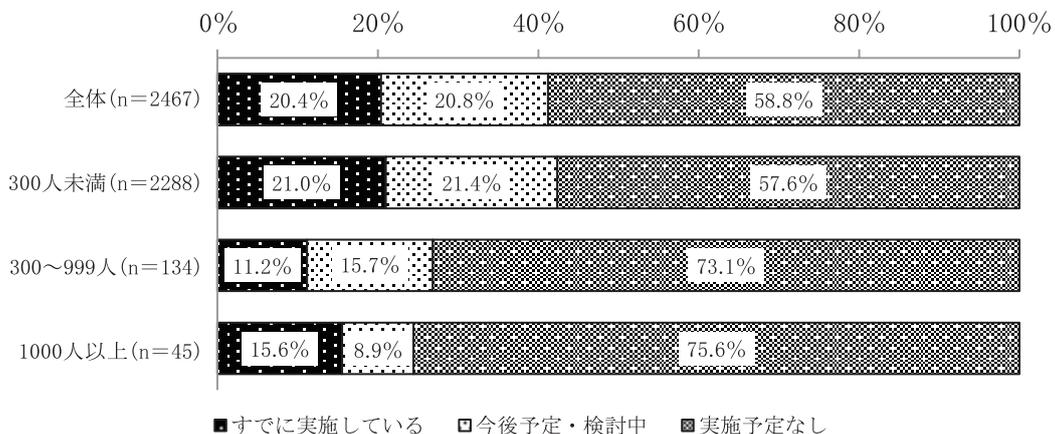
若年技能系正社員の採用に当たって、様々な工夫（インターンシップ、トライアル雇用、紹介予定派遣）を行っているかについても聞いている（無回答除く）。インターンシップについては、「実施予定なし」とする企業割合が55.8%と過半数を占めるものの、「すでに実施している」企業の32.0%と「今後予定・検討中」の12.2%を合わせた積極派とほぼ拮抗する形となっている。従業員規模別にみると、300人以上の中堅、大手でインターンシップの実施割合が高く、約半数を占めている。300人未満ではインターンシップの実施割合は30.5%に止まるが、「今後予定・検討中」（12.6%）を合わせると半数には及ばないものの、4割強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



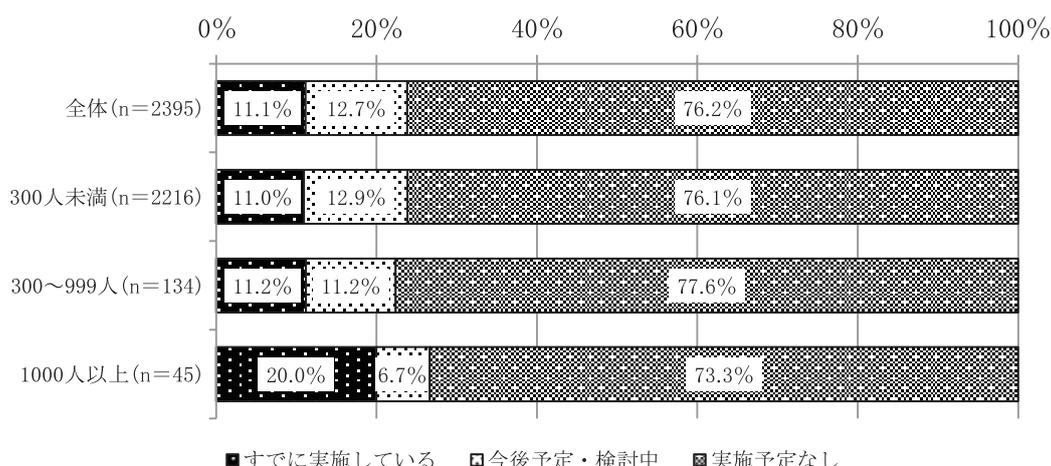
トライアル雇用については、「実施予定なし」の割合が58.8%と6割弱を占め、「すでに実施している」「今後予定・検討中」はそれぞれ、20.4%、20.8%。これを従業員規模別にみると、300人以上の中堅、大手企業で「実施予定なし」とする割合が7割を超えて高い一方、300人未満の中小企業では「実施予定なし」が57.6%と6割弱にとどまっている。「すでに実施している」割合も中小が21.0%と中堅・大手（「300~999人」が11.2%、「1000人以上」が15.6%）を上回っており、採用に苦労している中小が様々な工夫を凝らしている様子が分かる（図表19）。

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



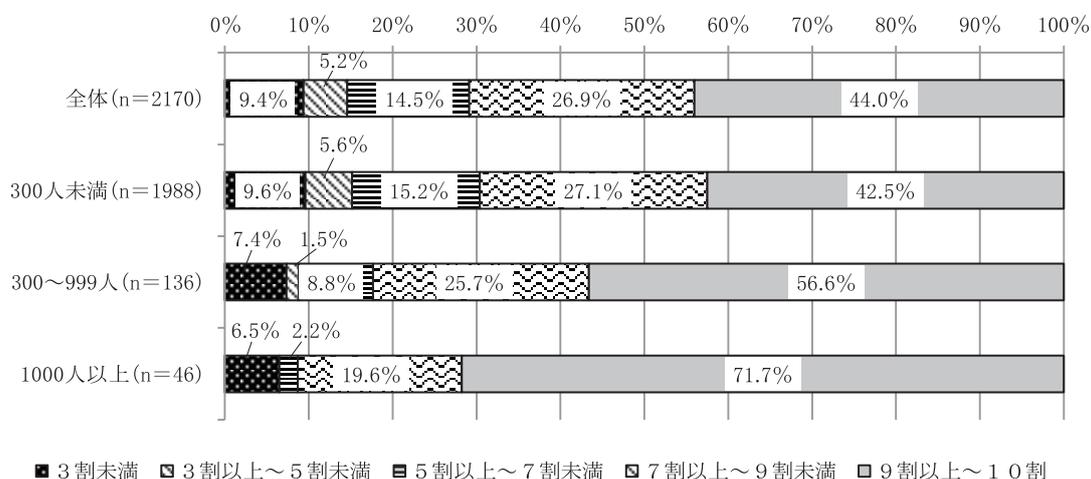
## 2. 若年技能系正社員の定着

### (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）

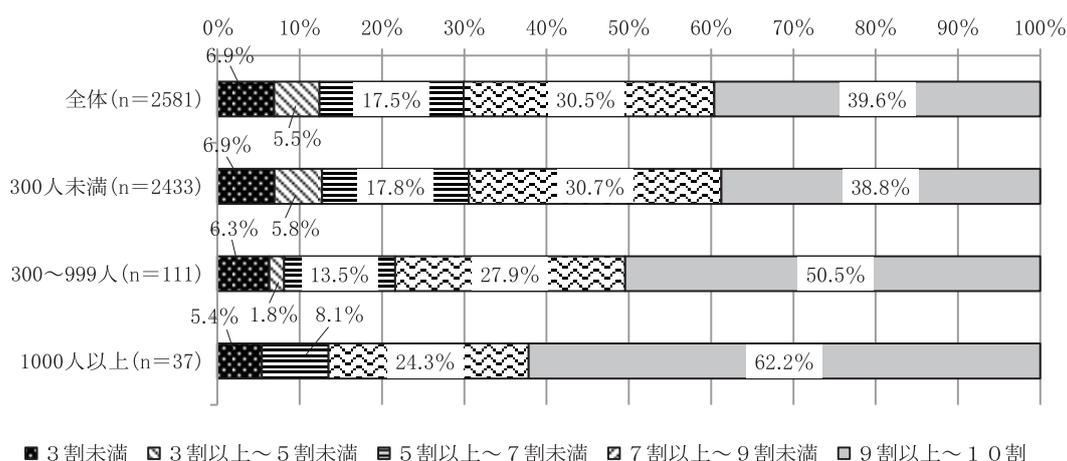


中途採用の定着率をみると、3年間以上勤めている人が、「9割以上～10割」とする企業割合が39.6%ともっとも高く、次いで「7割以上～9割未満」(30.5%)、「5割以上～7割未満」(17.5%)、「3割未満」(6.9%)、「3割以上～5割未満」(5.5%)と続いている（無回答除く）。従業員規模別にみると、ピークはいずれの階層も「9割以上～10割」となっているものの、新卒採用と同様に、規模が大きくなるほど、カーブの立ち上がり方が遅くなっている（図表22）。

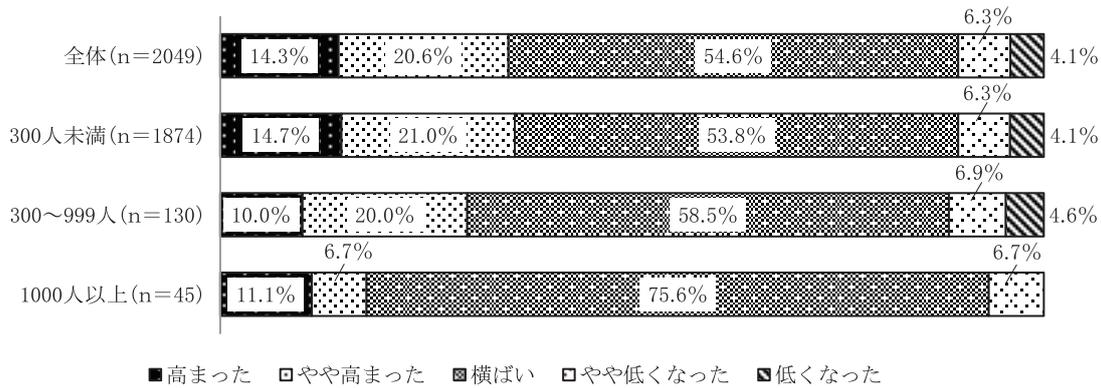
3年前と比べて定着率（「採用後3年を超えるまで勤めている人の割合」）がどのように変化したかについても聞いている（無回答除く）。新規学卒採用では、「横ばい」が54.6%と過半数を占めているものの、「定着率が高まった」企業割合（「高まった」(14.3%)と「やや高まった」(20.6%)の合計）は34.9%で、「定着率が低くなった」企業割合（「低くなった」(4.1%)と「やや低くなった」(6.3%)の合計）の10.4%を大きく上回っている。従業員規模別にみると、「300人未満」、「300～999人」の中小・中堅で、1000人以上の大手と比べて、「定着率が高まった」とする割合が高く、1000人以上では「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

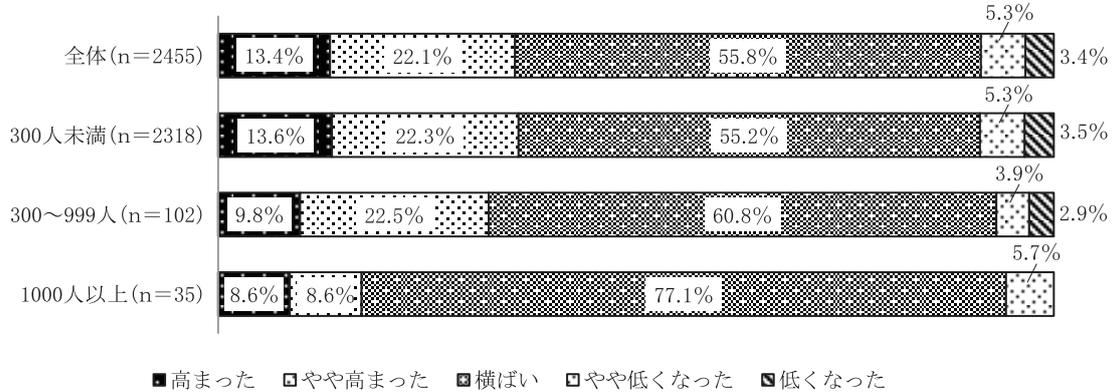
図表 2 2 中途採用で3年間を超えて定着している若年技能系正社員（無回答除く）



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



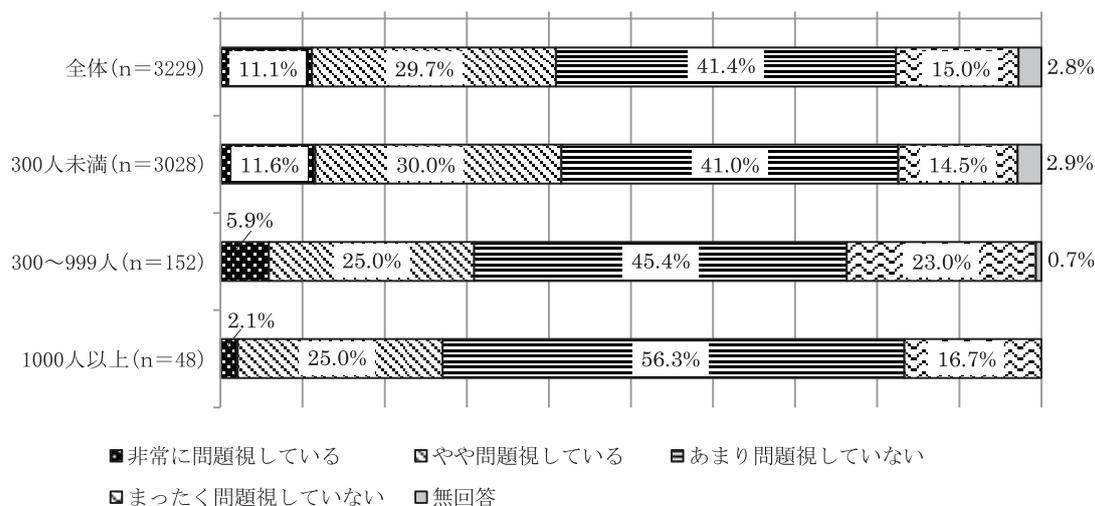
図表 2 4 3年前と比べた中途採用者の定着率の状況



## (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)。

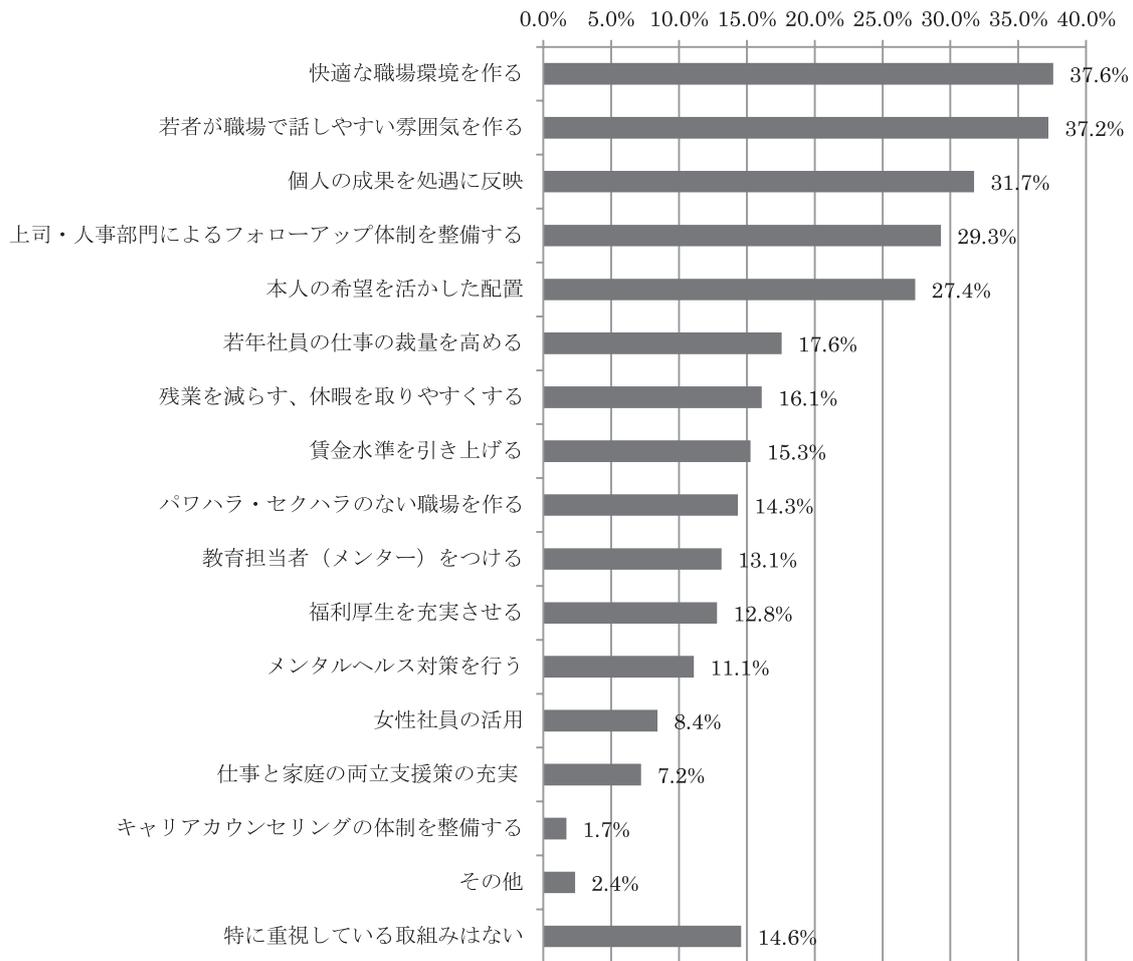
図表 25 若年技能系正社員の定着率についての認識



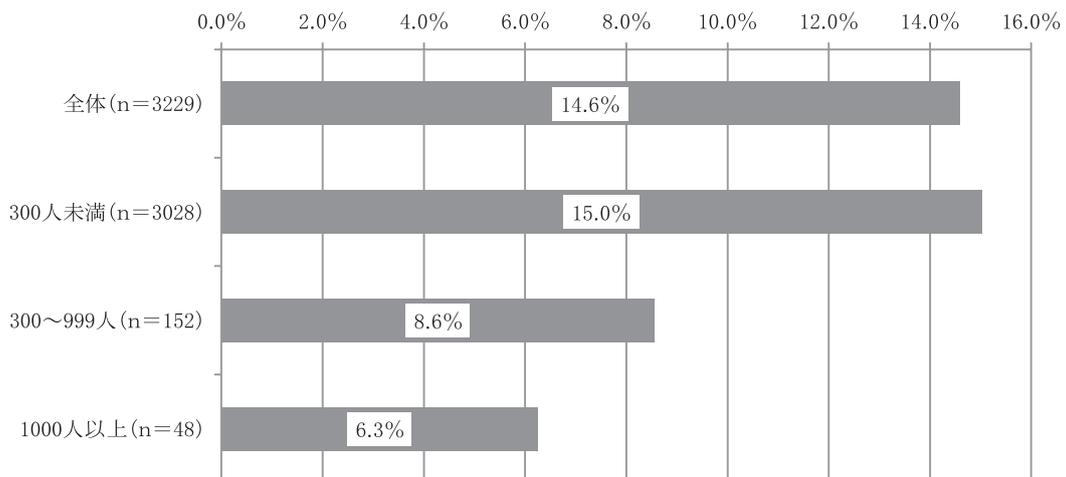
定着のために重視している対策について聞いたところ、「快適な職場環境を作る」と「若者が職場で話しやすい雰囲気を作る」をあげる企業の割合が、それぞれ37.6%、37.2%と高く、次いで「個人の成果を処遇に反映」(31.7%)、「上司・人事部門によるフォローアップ体制を整備する」(29.3%)、「本人の希望を活かした配置」(27.4%)、「若年社員の仕事の裁量を高める」(17.6%)、「残業を減らす、休暇を取りやすくする」(16.1%)、「賃金水準を引き上げる」(15.3%)などの順となっている。一方、「特に重視している取り組みはない」企業は14.6%と少なくなかった(図表26)。

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）



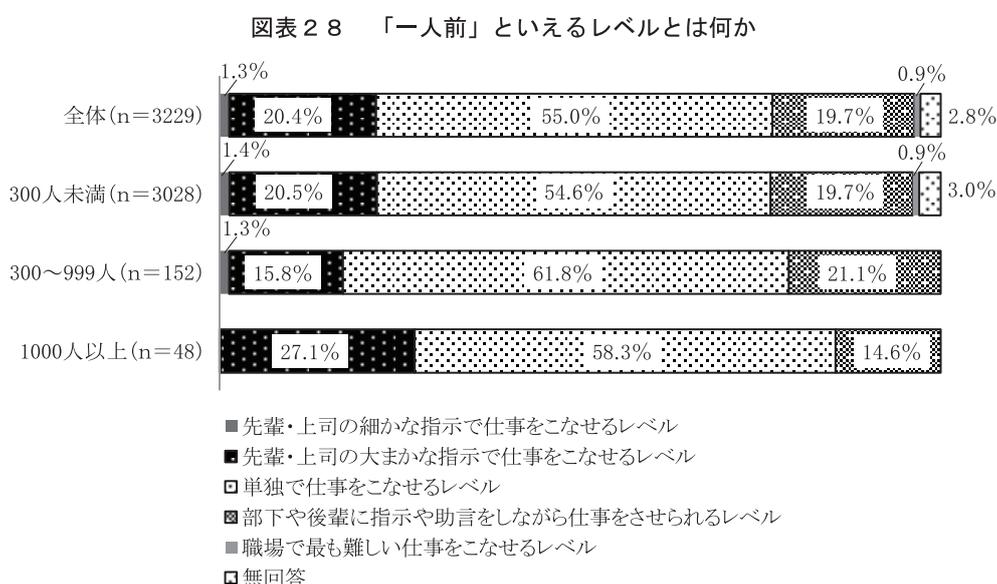
図表 2 7 特に重視している取組みはない



### 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

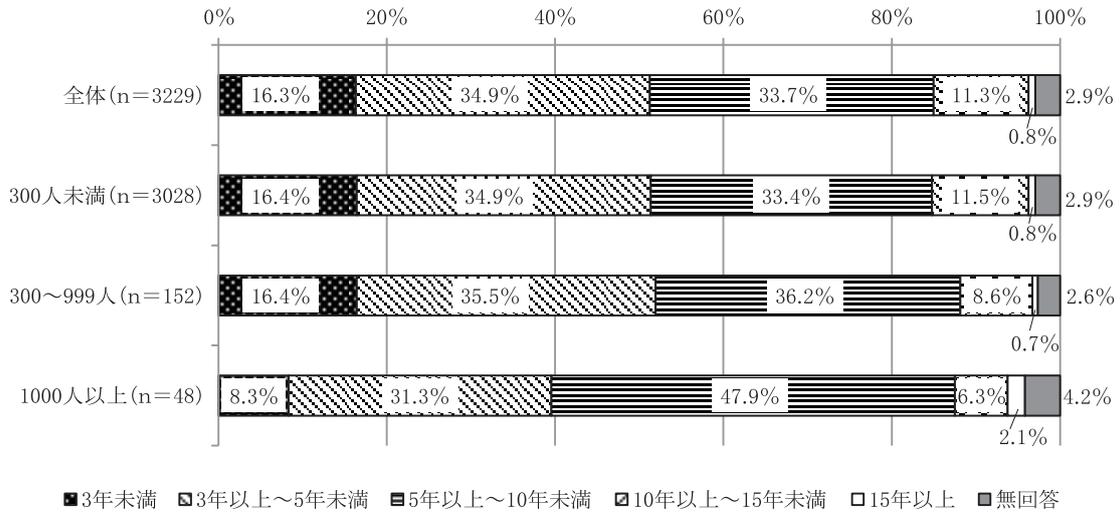
技能系正社員で「一人前」といえるレベルとはどのようなものなのかについて聞いたところ、「単独で仕事をこなせるレベル」とする企業割合が55.0%ともっとも高く、次いで「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」(20.4%)、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられるレベル」(19.7%)などの順。これを従業員規模別にみると、規模による大きな違いは見られなかった(図表28)。



#### (2) 育成・能力開発の取り組み

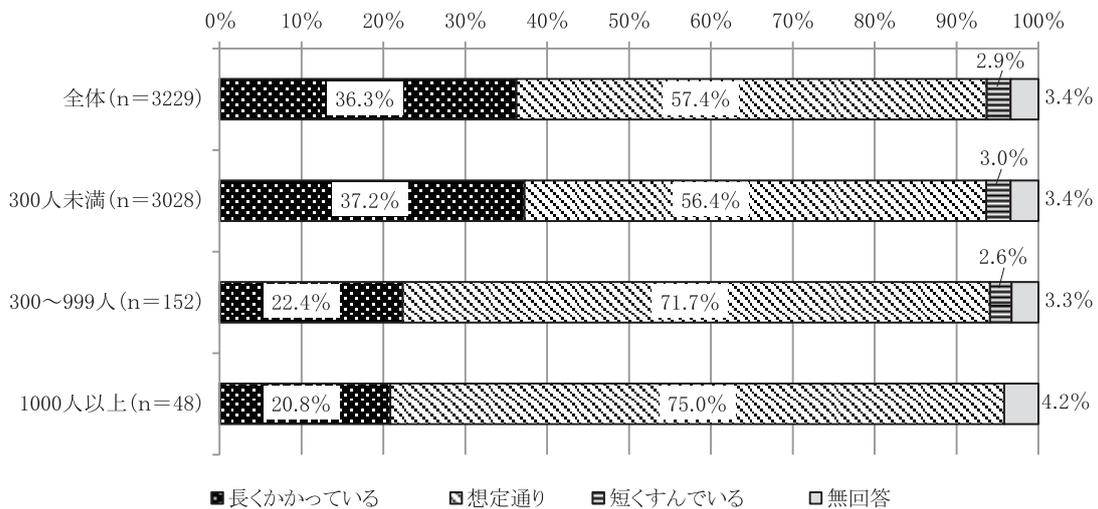
若年層の育成・能力開発にはどのくらいの期間が必要なのだろうか。新卒で職場に入ってから、いわゆる「一人前」になるためには、何年ぐらいかかるか聞いたところ、「3年以上～5年未満」と「5年以上～10年未満」をあげる企業の割合が、それぞれ34.9%、33.7%と高く、その他「3年未満」(16.3%)、「10年以上～15年未満」(11.3%)の順となっている。これを従業員規模別にみると、「300人未満」では「3年以上～5年未満」の割合がもっとも高くなっているが、「300～999人」「1000人以上」では「5年以上～10年未満」がもっとも高くなっている。その一方で、高い熟練を要すると思われる「10年以上～15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

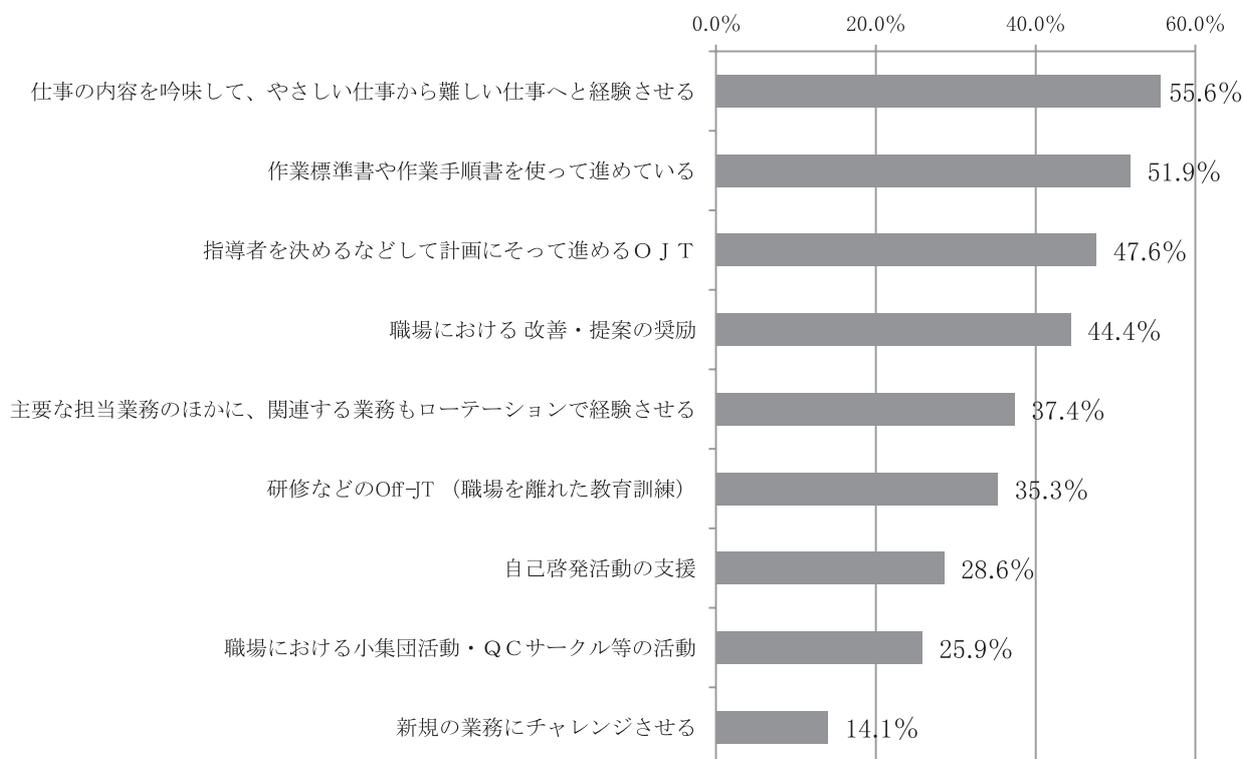


若年技能系正社員の育成・能力開発のために、企業は、どのように取り組んでいるのだろうか（複数回答）。55.6%ともっとも多くの企業が取り組みにあげたのは「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」こと。次いで、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」が51.9%と続き、以下、「指導者を決めるなどして計画に沿って進める OJT」（47.6%）、「職場における改善・提案の奨励」（44.4%）、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる」（37.4%）、「研修などの Off-JT」（35.3%）の順となっている（**図表31**）。

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**）。

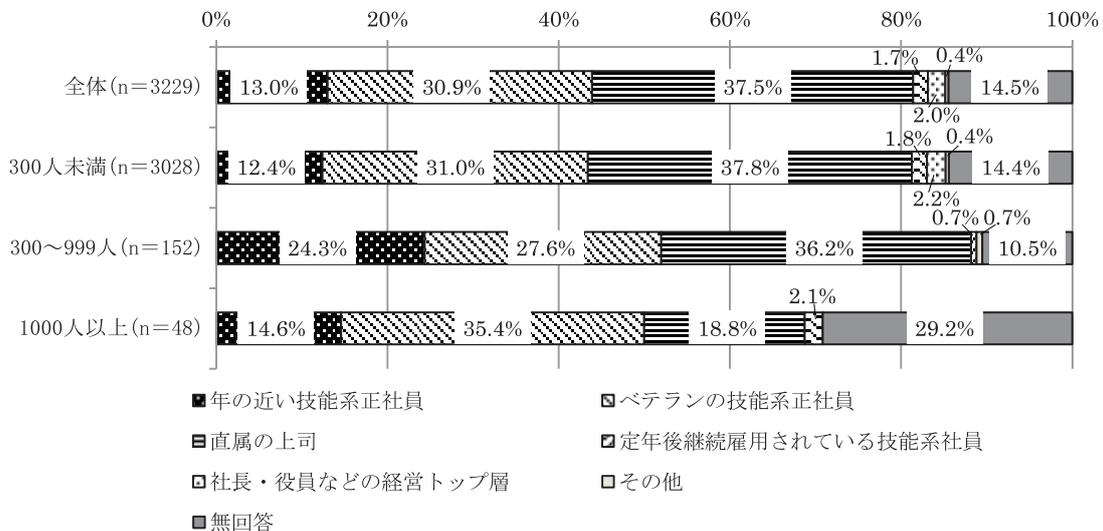
図表 3 3 自己啓発支援策の内容(複数回答)

	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	機会を設ける キャリアに関する相談	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)

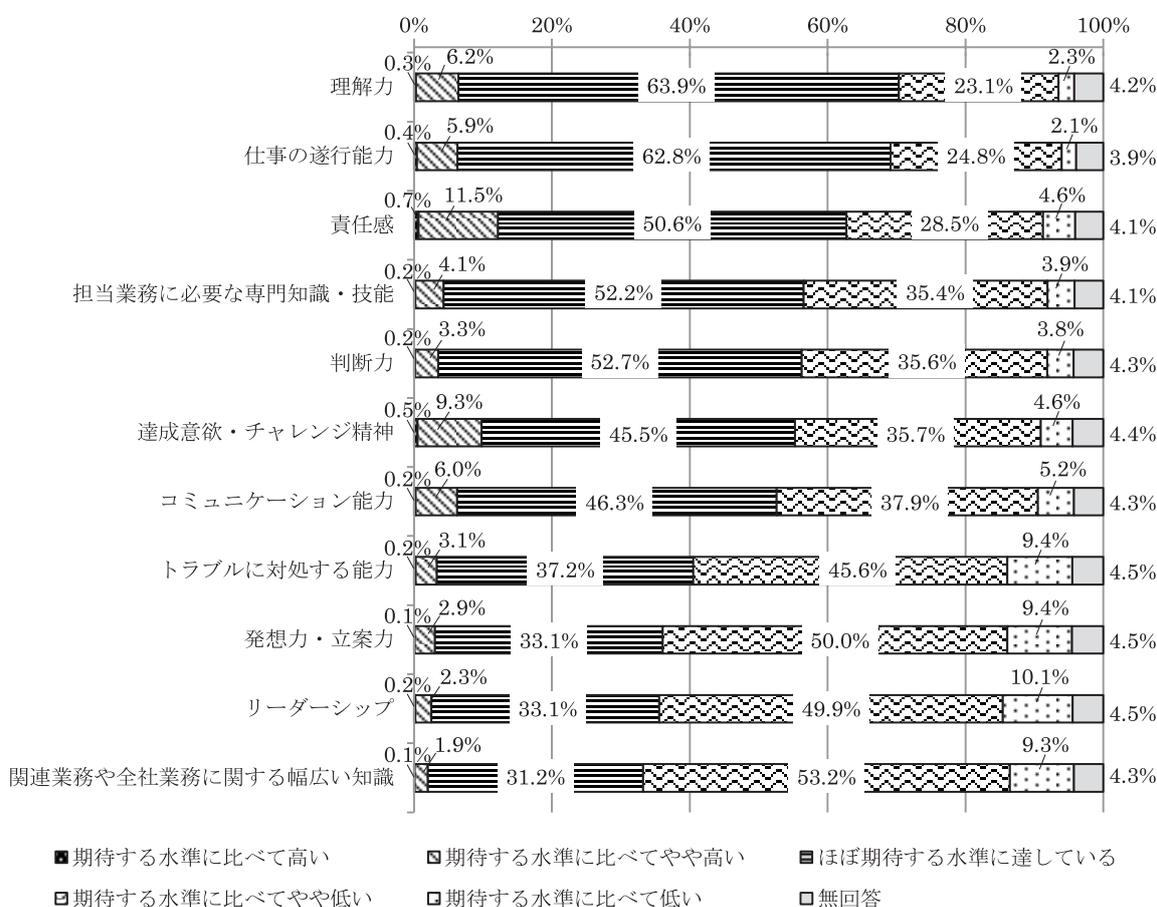
	管理者・監督者に、部下の教育についてのマニュアルを配布	部下の教育・管理に関する研修	管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる	部下の教育に関する項目を管理者・監督者の評価項目とする	その他	管理者・監督者を対象とした取り組みは特には行っていない	無回答
全体(n=3229)	6.8%	26.2%	33.1%	19.6%	1.5%	35.9%	3.6%
300人未満(n=3028)	6.7%	24.8%	32.2%	18.9%	1.5%	37.2%	3.7%
300～999人(n=152)	7.2%	39.5%	44.1%	29.6%	1.3%	20.4%	2.6%
1000人以上(n=48)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

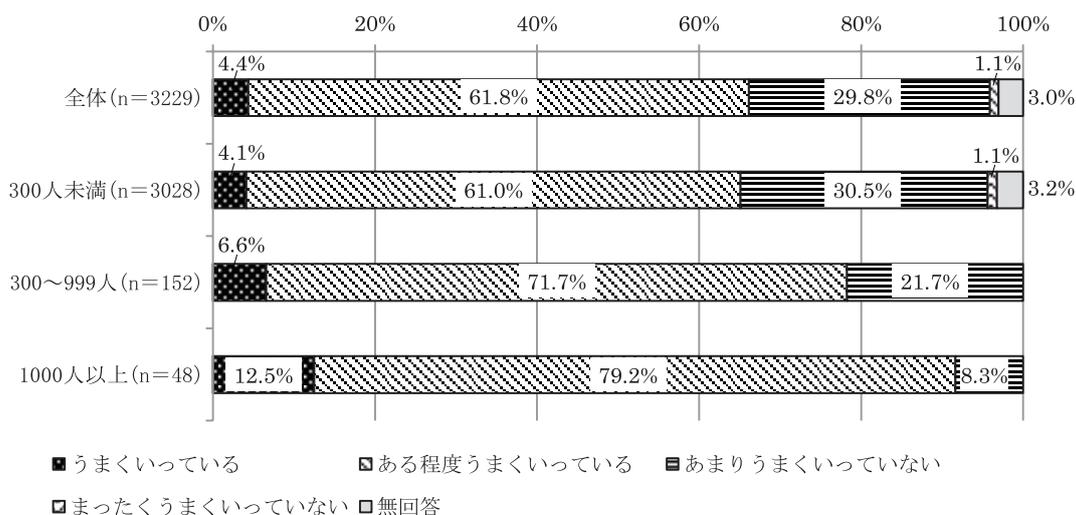
## (5) 育成・能力開発の状況

### ア. 育成・能力開発の評価

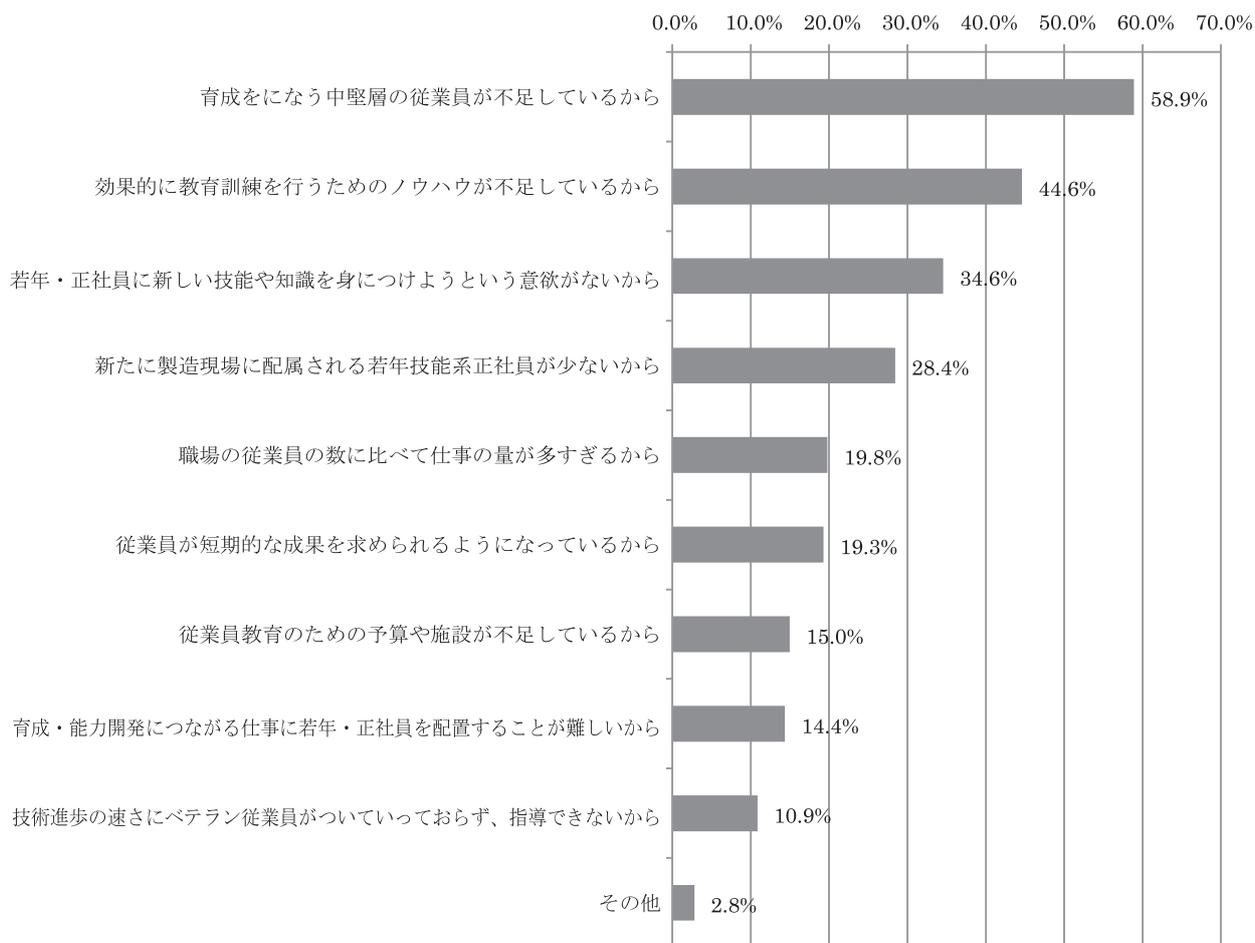
そもそも、若年技能系正社員の育成・能力開発がうまくいっているかどうかについては、「ある程度うまくいっている」が61.8%と過半数で、「うまくいっている」(4.4%)を合わせると、7割弱(66.2%)の企業が「良好」と評価している。とは言うものの、「うまくいっていない」とする企業(「まったくうまくいっていない」(1.1%)と「あまりうまくいっていない」(29.8%)の合計)も3割強(30.9%)と少なくない。従業員規模別にみると、規模が大きいほど、育成・能力開発が「良好」にしている割合は高く、逆に「うまくいっていない」割合は低くなっている。とくに「1000人以上」では、「良好」な割合は91.7%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



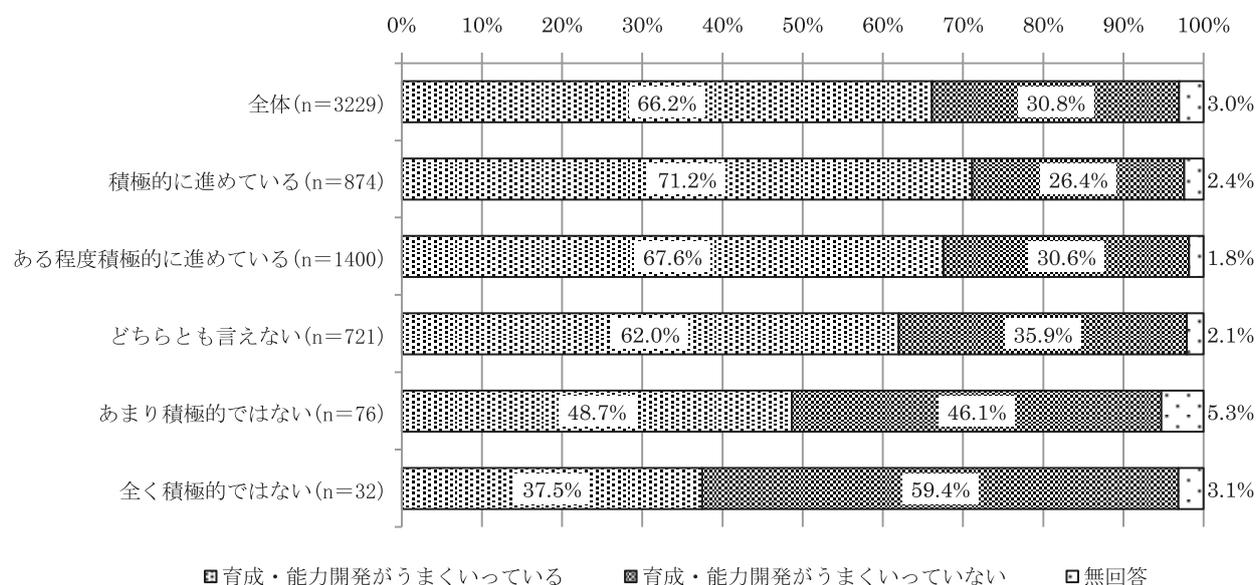
## イ. 経営上の施策が育成・能力開発に与える影響

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。

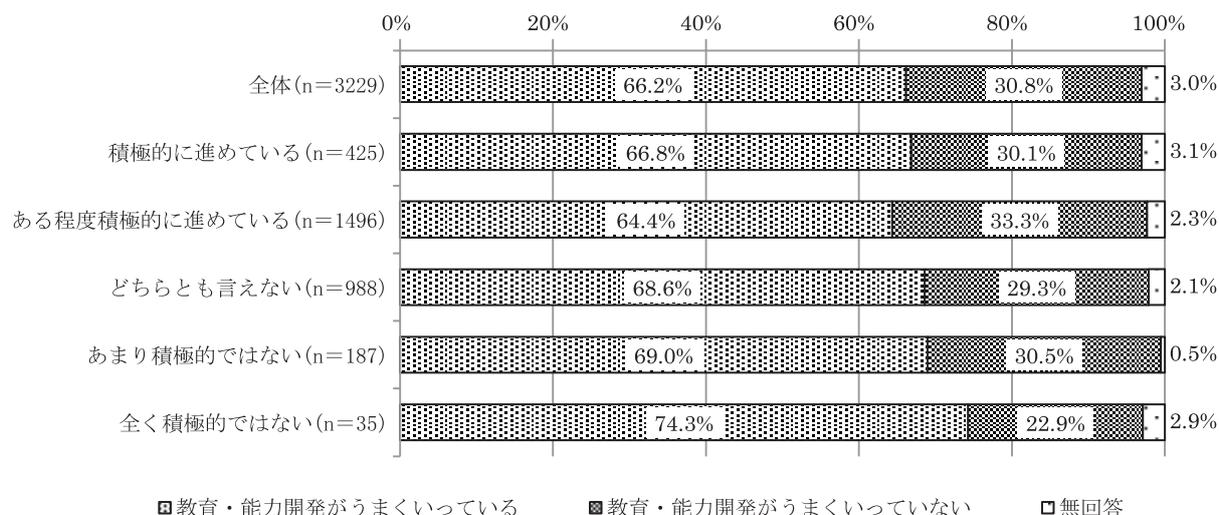
経営上の施策として、「既存の主力製品・サービスの充実・専門性の強化」「人件費の削減や要員管理の見直し」「アウトソーシングの活用」について、育成・能力開発に与える効果をみる。「専門性の強化」では、「積極的に取り組んでいる」企業ほど、若年技能系正社員の教育・能力開発が「うまくいっている」割合が高くなっている。「専門性の強化」に「積極的」な企業では71.2%が「うまくいっている」としているのに対し、「全く積極的ではない」企業では「うまくいっている」割合は37.5%にとどまっている（**図表40**）。

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**）。

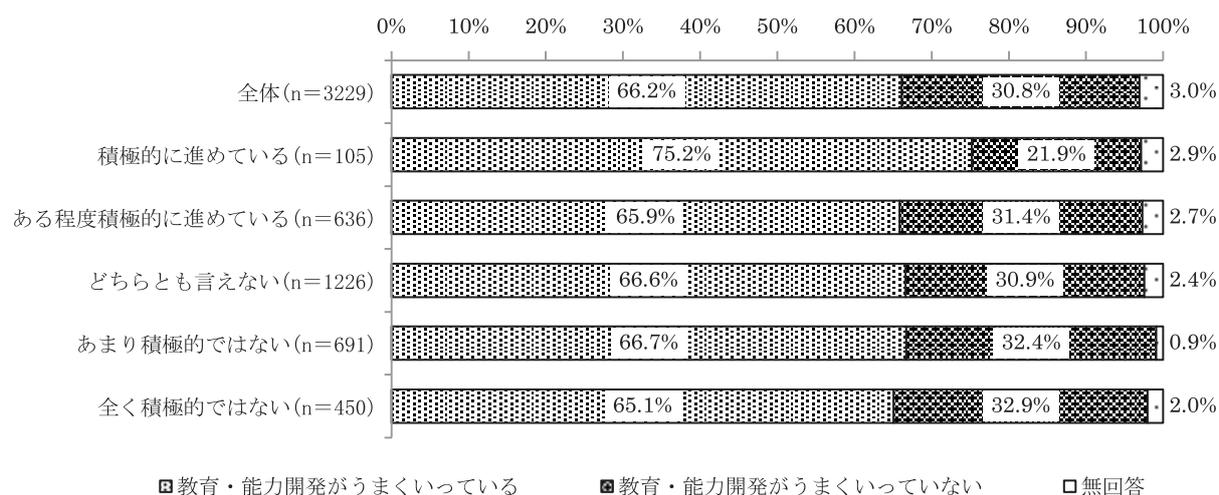
図表40 既存の主力製品・サービスの充実・専門性の強化と教育・能力開発の状況



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**）。

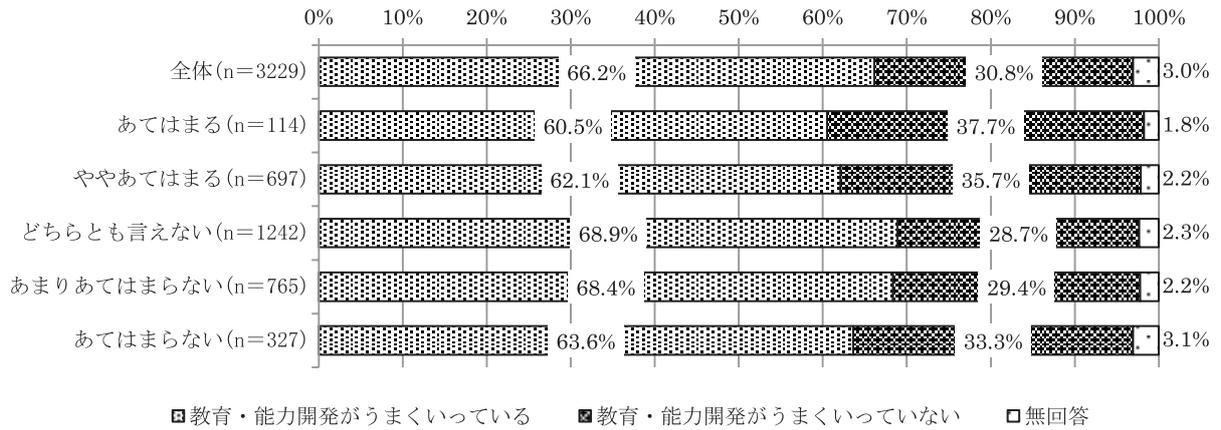
「責任ある仕事に取り組んでいるか」では、「あてはまる」（取り組んでいる）企業ほど、教育・能力開発が「うまくいっている」割合も高くなっている。若手に責任のある仕事を任せている企業（「あてはまる」企業）では、教育・能力開発が「うまくいっている」割合は79.8%と、「うまくいっていない」割合の17.9%を大きく上回っている。一方、若手に責任のある仕事を任せていない企業（「あてはまらない」企業）では、教育・能力開発が「うまくいっている」「うまくいっていない」割合は、それぞれ45.7%、45.7%と拮抗している。責任ある仕事を任せることが、若年者の教育・能力開発の効果を高めるポイントといえそうだと（**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

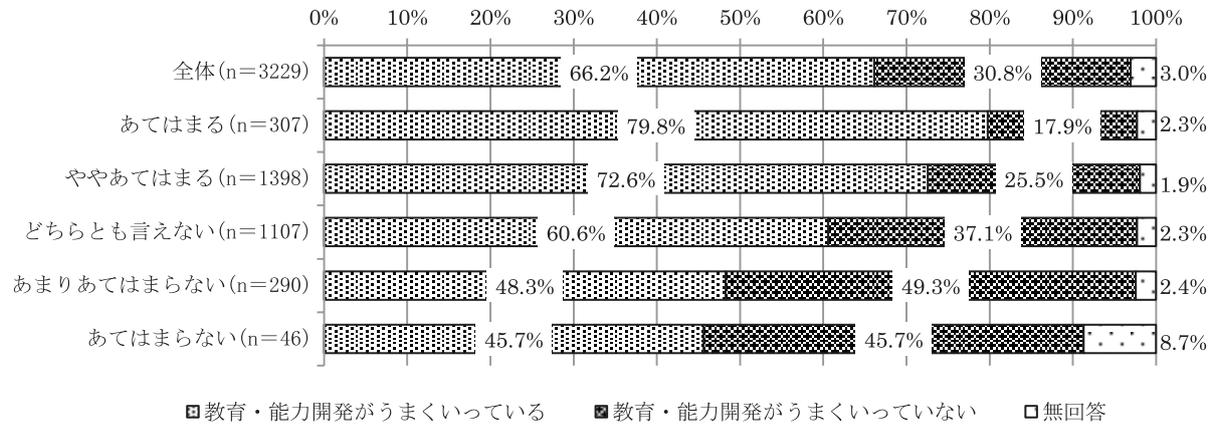
「仕事上で助け合う雰囲気がある」状況が教育・能力開発に与える影響についても、同様の結果を示している。「助け合う雰囲気」に「あてはまる」程度が高い企業ほど、教育・能力開発が「うまくいっている」割合も高くなっている。「あてはまる」企業では、「うまくいっている」割合（85.5%）が「うまくいっていない」割合（12.3%）を大きく上回っている。逆に、「あてはまらない」企業では、「うまくいっていない」割合（70.0%）が「うまくいっている」割合（23.3%）を大きく上回っている。当然と言えば当然かもしれないが、職場の雰囲気の影響は大きいようだ（**図表46**）。

「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と（**図表47**）。

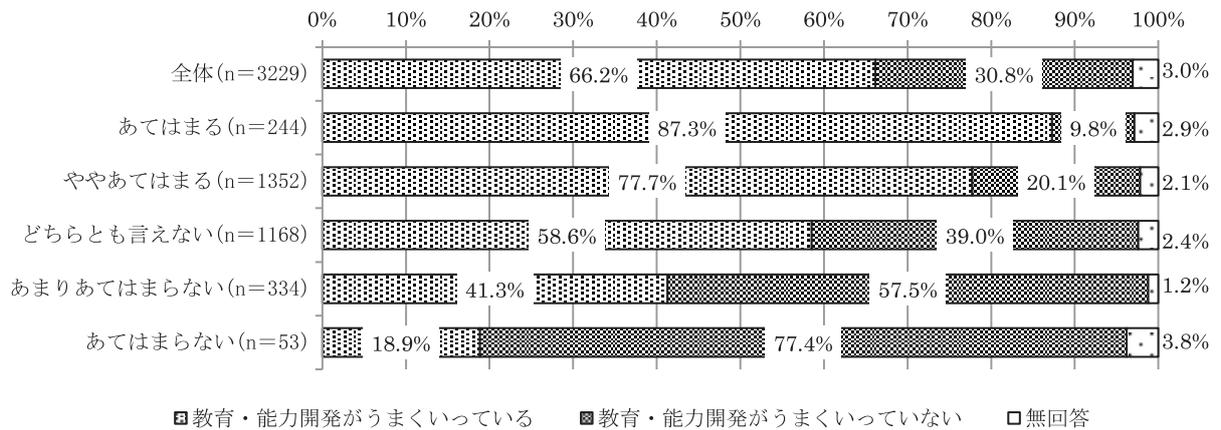
図表 4 3 仕事量の多さと教育・能力開発の状況



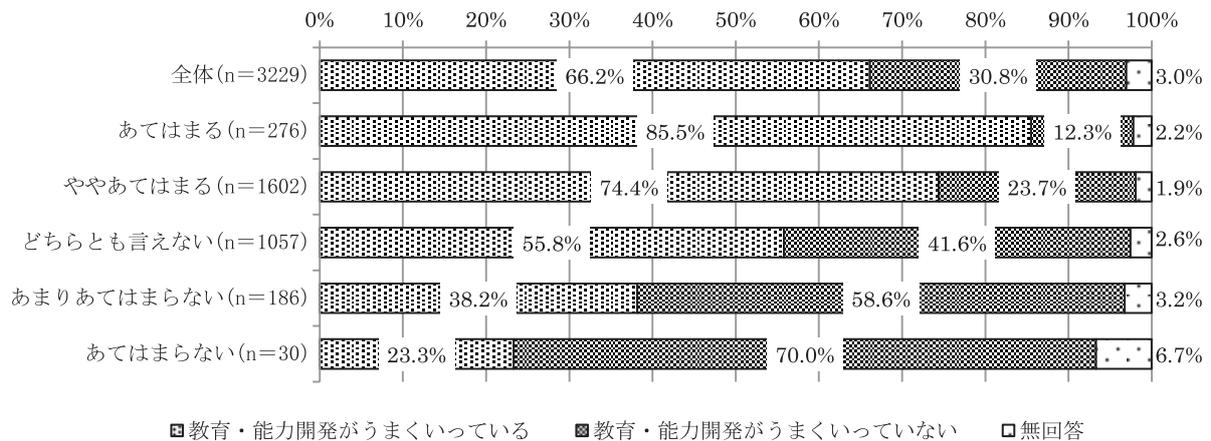
図表 4 4 責任ある仕事を若手に任せているかと教育・能力開発の状況



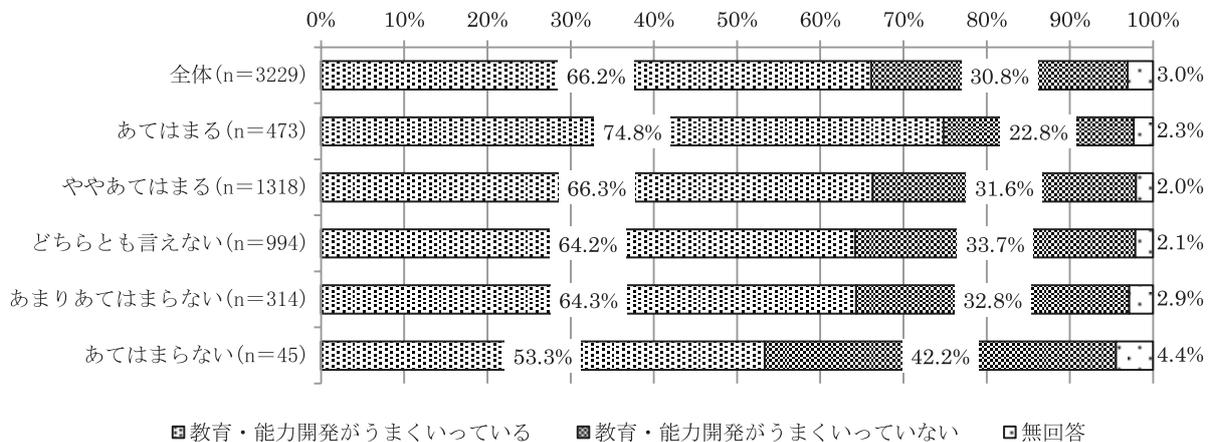
図表 4 5 部下・後輩を育てる雰囲気と教育・能力開発の状況



図表 4 6 助け合う雰囲気と教育・能力開発の状況



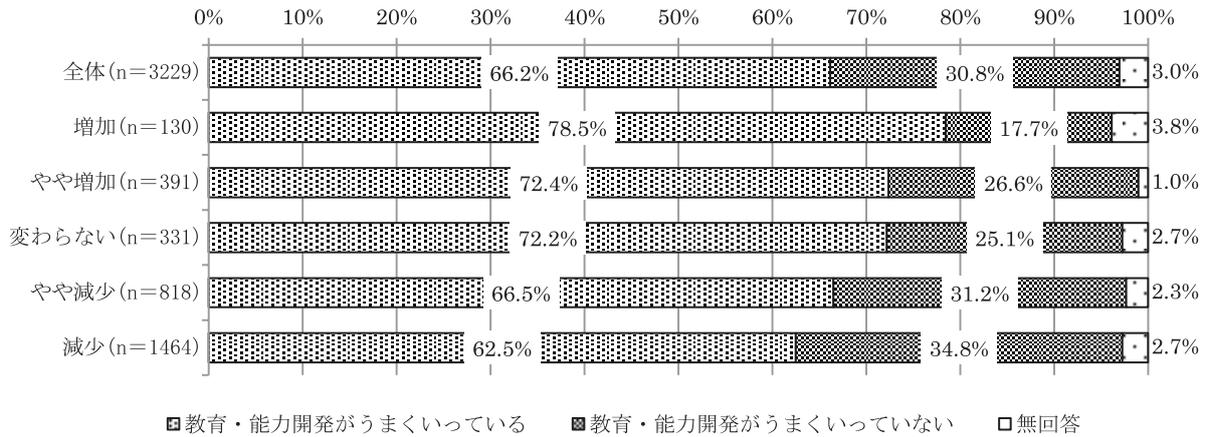
図表 4 7 専門知識の必要性和教育・能力開発の状況



## 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

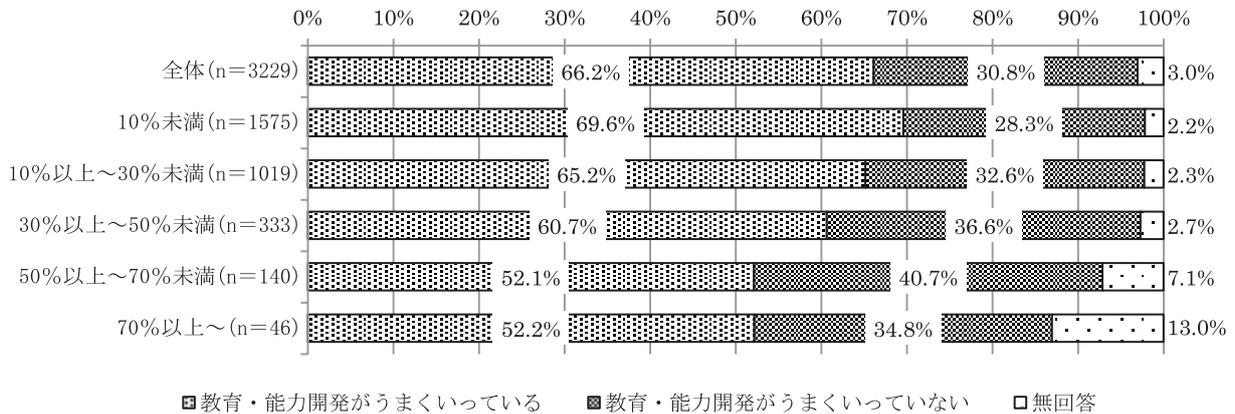
当然のことながら、企業の経営状態は、人材育成にどれだけの資源を投入できるかに大きな影響を与える。ここ3年間の営業利益の増減の変化と教育・能力開発が「うまくいっている」かどうかの関係をみると、大きな違いではないが、営業利益が増加している企業で「うまくいっている」割合が高い。営業利益が「増加」「やや増加」した企業で、「うまくいっている」割合は、それぞれ78.5%、72.4%。一方、営業利益が「変わらない」「やや減少」「減少」した企業は、それぞれ72.2%、66.5%、62.5%となっている。営業利益が「減少」しているとする企業では、3割以上が教育・能力開発が「うまくいっていない」としている（図表48）。

図表 4 8 営業利益の変化と教育・能力開発の状況



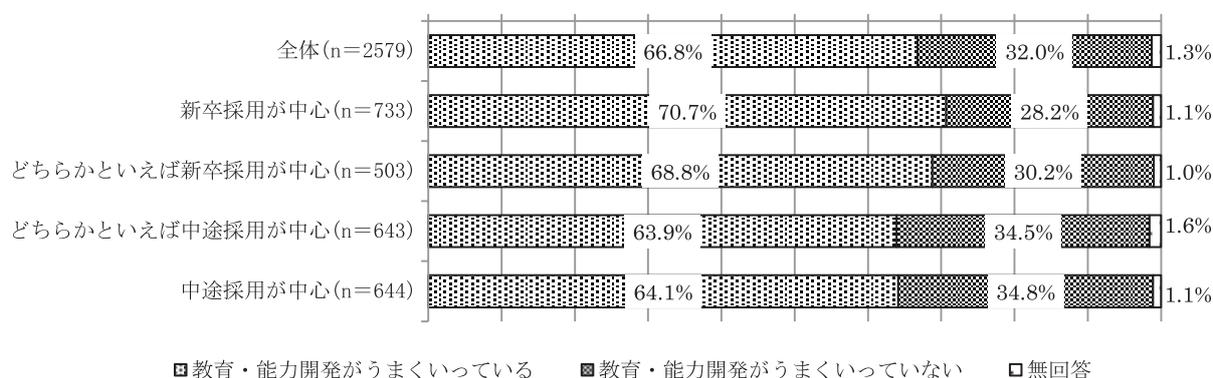
全社員における非正社員（派遣、請負除く）の比率と教育・能力開発の効果の関係についてみると、おおむね非正社員比率が低いほど、「うまくいっている」とする企業割合が高くなっている。非正社員比率が「10%未満」の企業で、「うまくいっている」割合は69.6%なのに対して、「70%以上」の企業では「うまくいっている」割合は52.2%となっている。非正社員をめぐる課題として、教育訓練機会の少なさを指摘する声も大きい。これを企業側からみると、もともと企業の教育・能力開発システムは、長期雇用の正社員向けに設計されており、非正社員の増加に対応できていないといえるのではないだろうか（図表49）。

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)



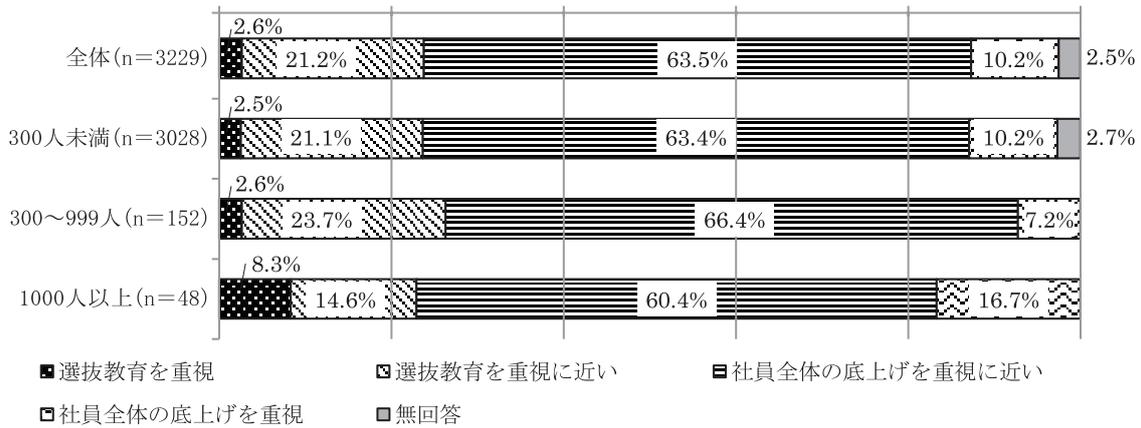
## (6) 育成・能力開発の取り組み方針

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)。

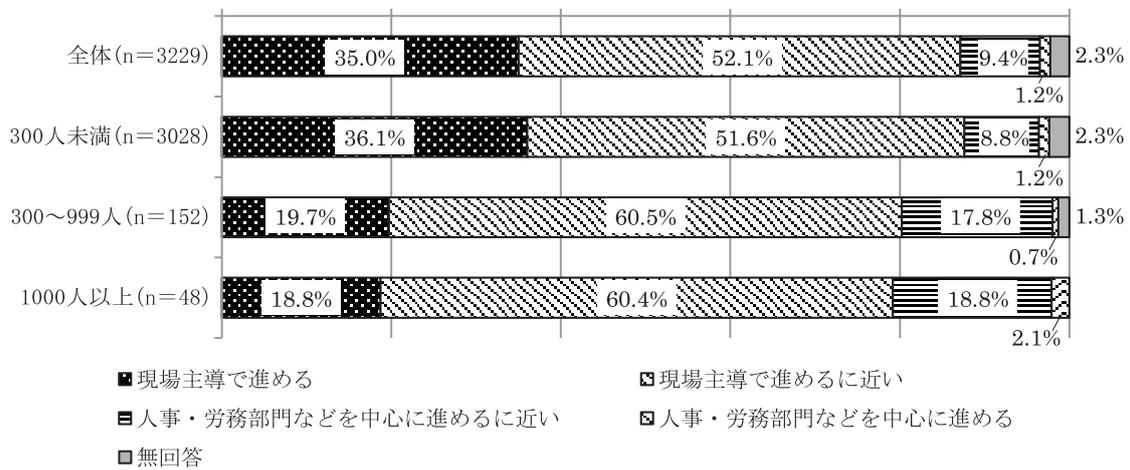
今後、どこが育成・能力開発を主導するかについては、「現場主導」(「現場主導で進める」と「現場主導で進めるに近い」の合計)とする企業割合が87.1%と圧倒的で、「人事部門中心」(10.6%、「人事・労務部門などを中心に進める」と「人事・労務部門を中心に進めるに近い」の合計)は少数派。しかし、従業員規模別では、「300~999人」「1000人以上」で、「現場主導」色が薄れ、「人事部門主導」の色彩が若干強くなる傾向となっている(図表52)。

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)。

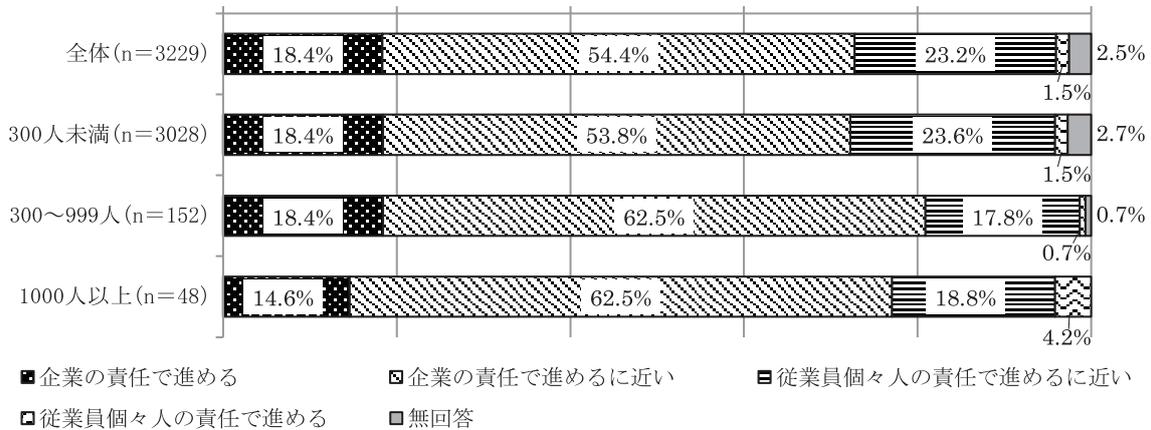
図表 5 1 若年技能系正社員の育成・能力開発方針



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



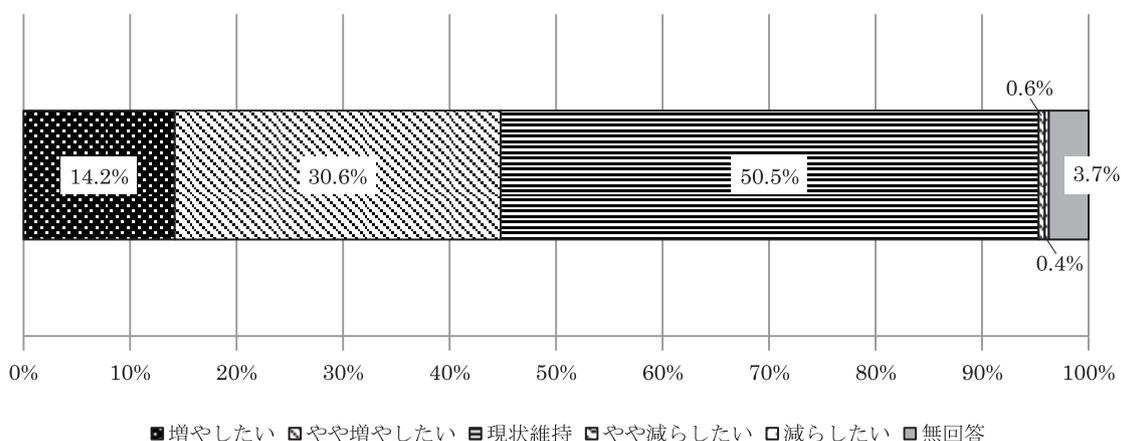
図表 5 3 若年技能系正社員の育成・能力開発の責任の所在



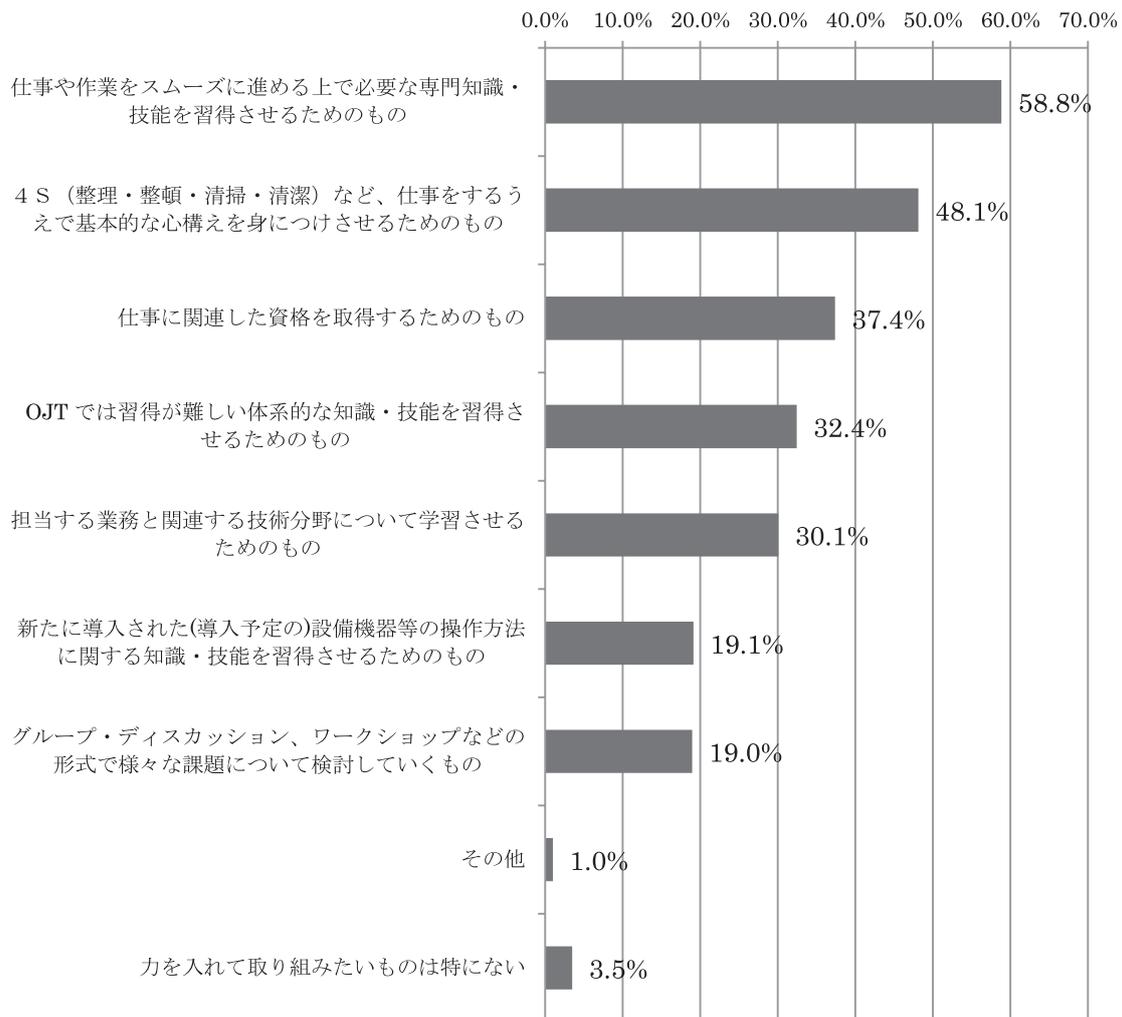
育成・能力開発では、職場でのOJTが中心的役割を果たすことは間違いないが、より高い技能の習得や体系的な知識の蓄積などには、Off-JTの機会も必要不可欠となる。今後、Off-JTの機会をどうしていくかについては、「現状維持」とした企業の割合が50.5%でもっとも高く、次いで「増加」（「増やしたい」と「やや増やしたい」の合計）が44.8%で、「減少」（「減らしたい」と「やや減らしたい」の合計）は1.0%とごく僅かにすぎない（図表54）。この傾向は、従業員規模別でもほとんど差が認められない。業種による違いもあまりみられない。

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）



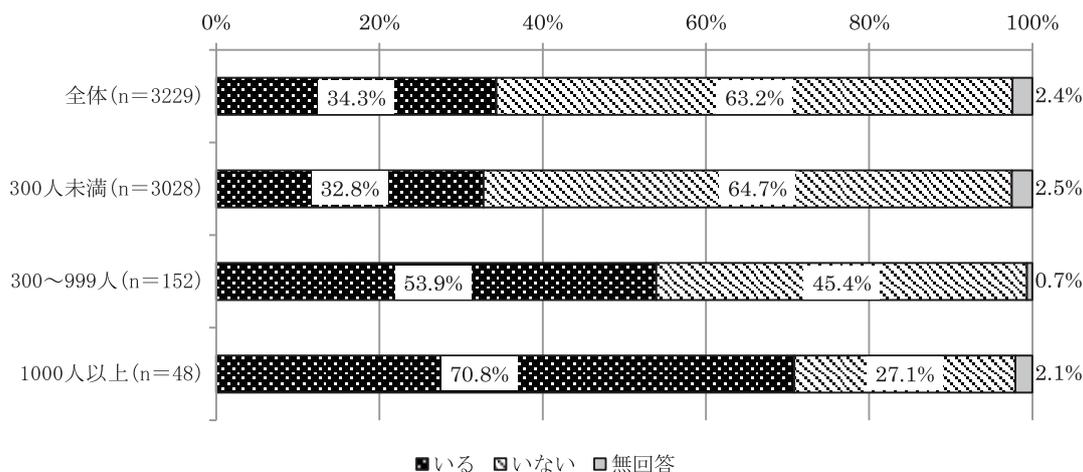
#### 4. 若年技能系非正社員の育成・能力開発

##### (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。

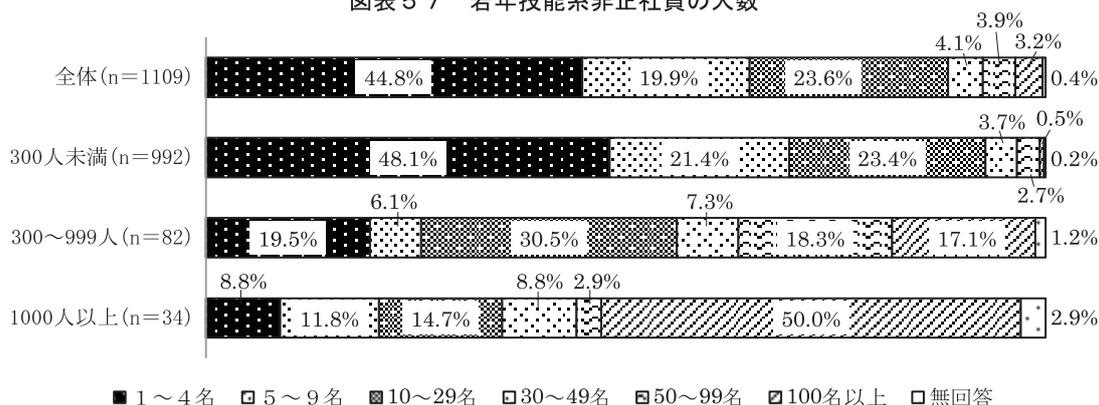
本調査では、直接雇用関係にあるパートタイム労働者と契約労働者（定年後の再雇用、雇用延長者を除く）を取り上げ、35歳未満の若年技能系非正社員の育成・能力開発について聞いたところ、そのような若年技能系非正社員が製造現場で働いているかどうかについては、働いて「いる」企業が34.3%と3社に1社の割合で、残りの6割強（63.2%）は「いない」としている。しかし、これは従業員規模による違いが大きく、規模が大きいほど非正社員が「いる」割合が高まる。「300人未満」では、「いる」が32.8%なのに対して、「300～999人」「1000人以上」はそれぞれ、53.9%、70.8%と大幅に割合が高くなっている（図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

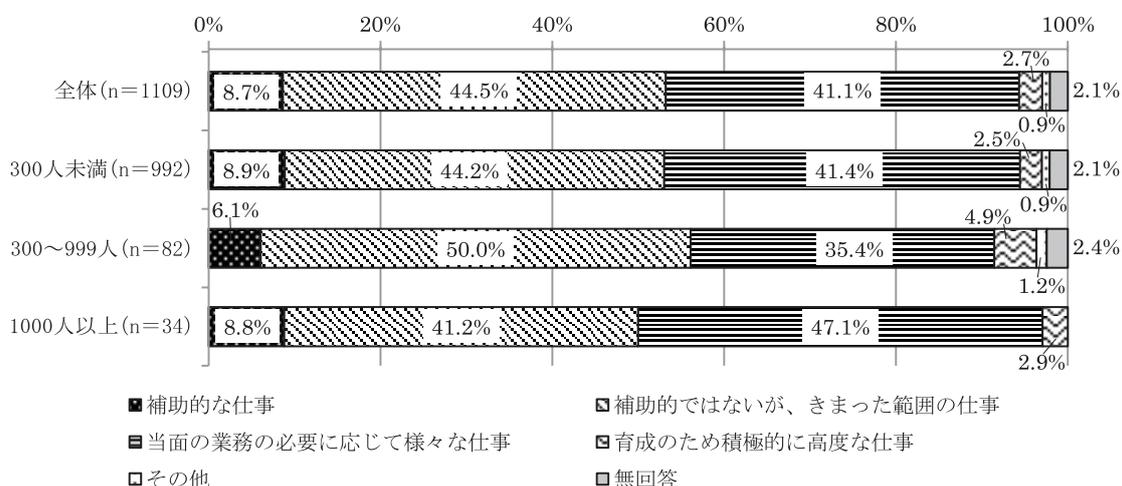


では、製造現場で、若年技能系非正社員にはどのような仕事を与えられているかについて、調査では「普通」と「特に優秀」な2つのレベルに分けて聞いている。普通の若年技能系非正社員については、「補助的ではないが、きまった範囲の仕事」をあげる割合が44.5%ともっとも高く、僅差で「当面の業務の必要に応じて様々な仕事」(41.1%)が続き、間があいて

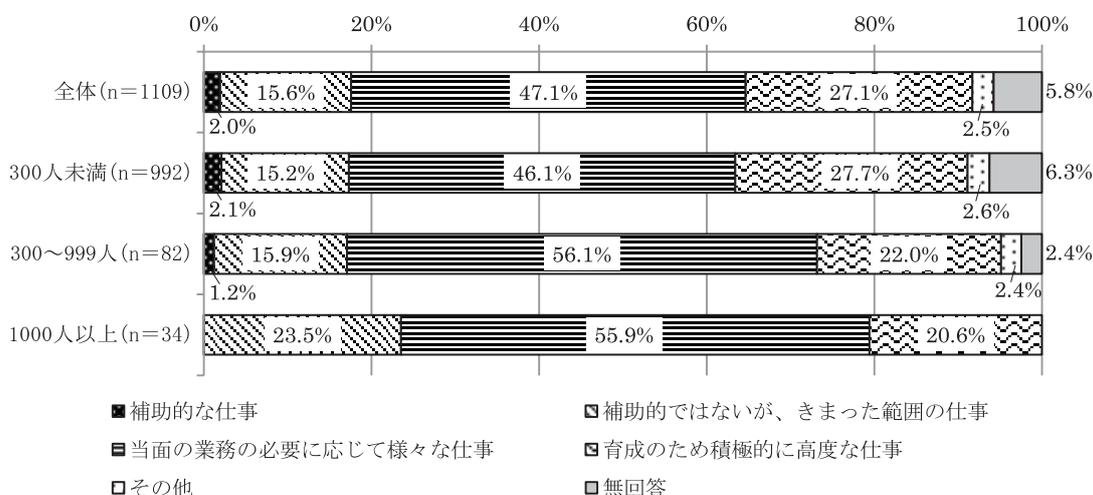
「補助的な仕事」(8.7%)の順となっている。仕事を通じた能力開発が望めるような「育成のため積極的に高度な仕事」をあげた企業は2.7%と僅かにすぎなかった。この傾向は、従業員規模別にみても、大きな違いはない(図表58)。

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



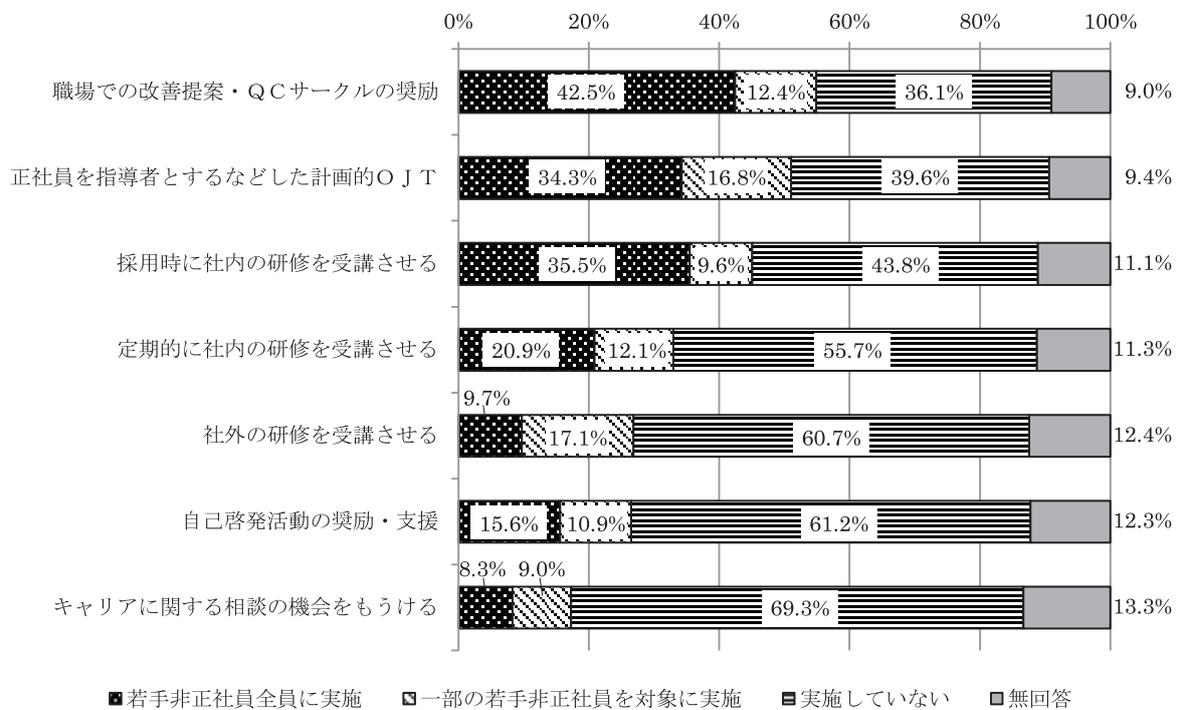
図表 5 9 優秀な若年技能系非正社員に割り振る仕事



## (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)

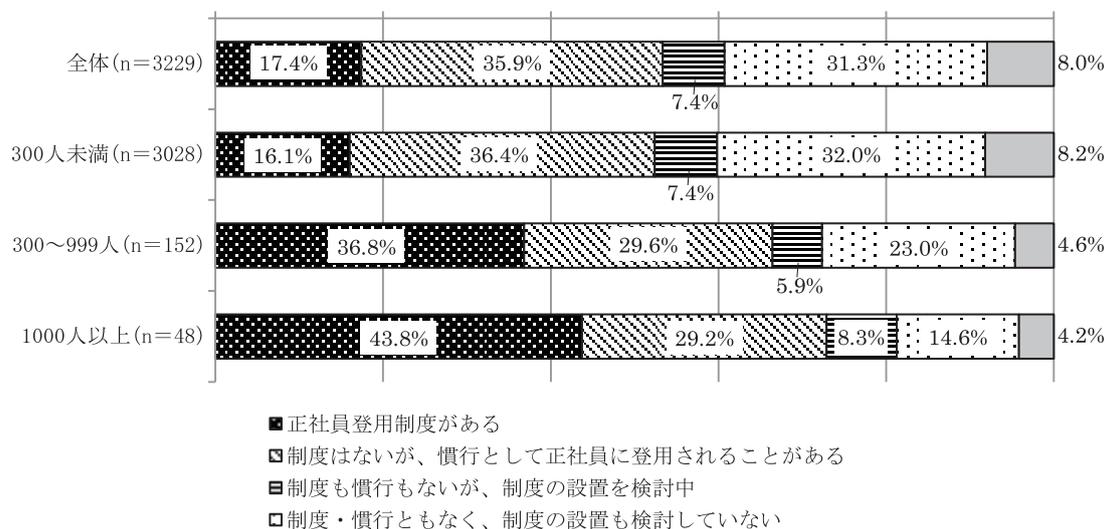


## (3) 正社員転換制度の状況

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）。

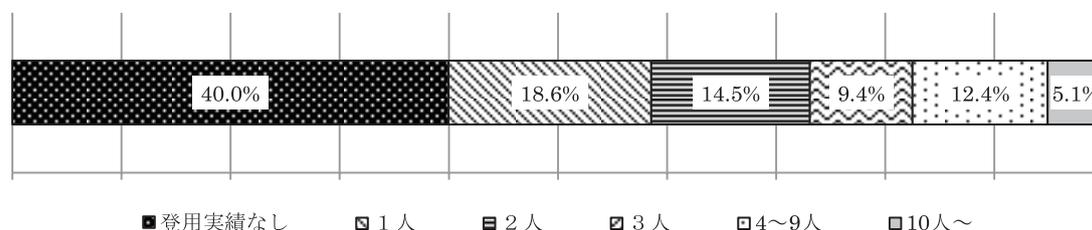
図表 6 1 非正社員の正社員登用制度の有無



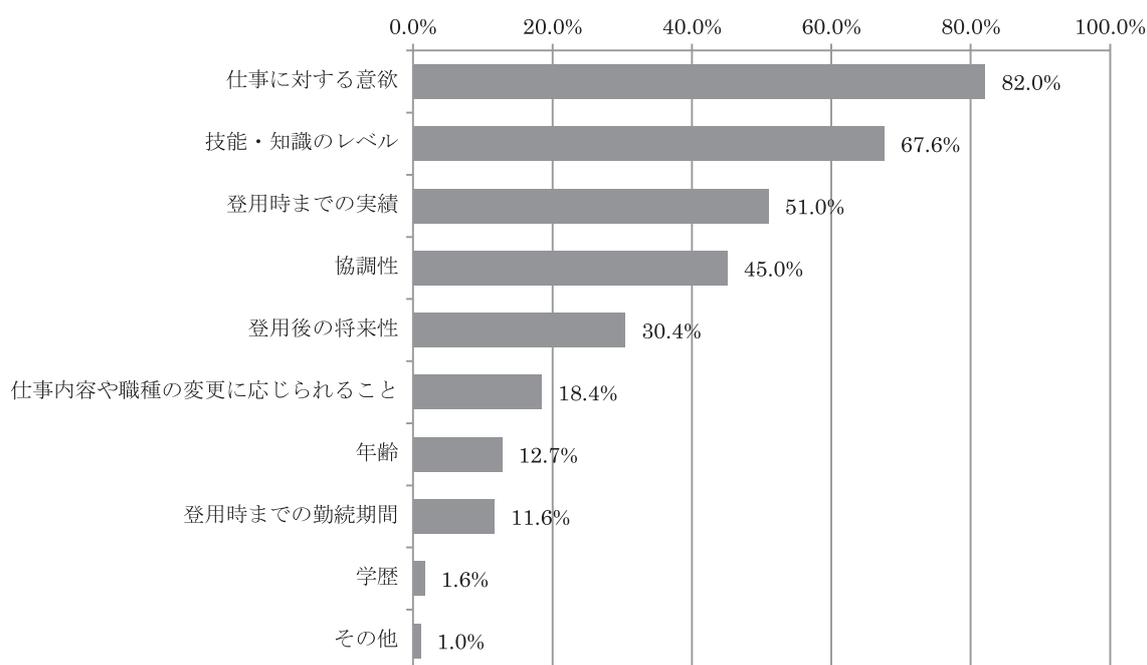
では、正社員登用の制度や慣行がある企業で、過去3年間に、正社員に転換した登用実績はどれだけあるのだろうか（無回答除く）。制度を持っていても、4割の事業所で実績がない結果となっている。登用実績のある6割の内訳は、「1人」がもっとも多く、次いで「2人」「4～9人」「3人」などとなっており、2桁の「10人以上」は5.1%と僅かだ（図表62）。

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）

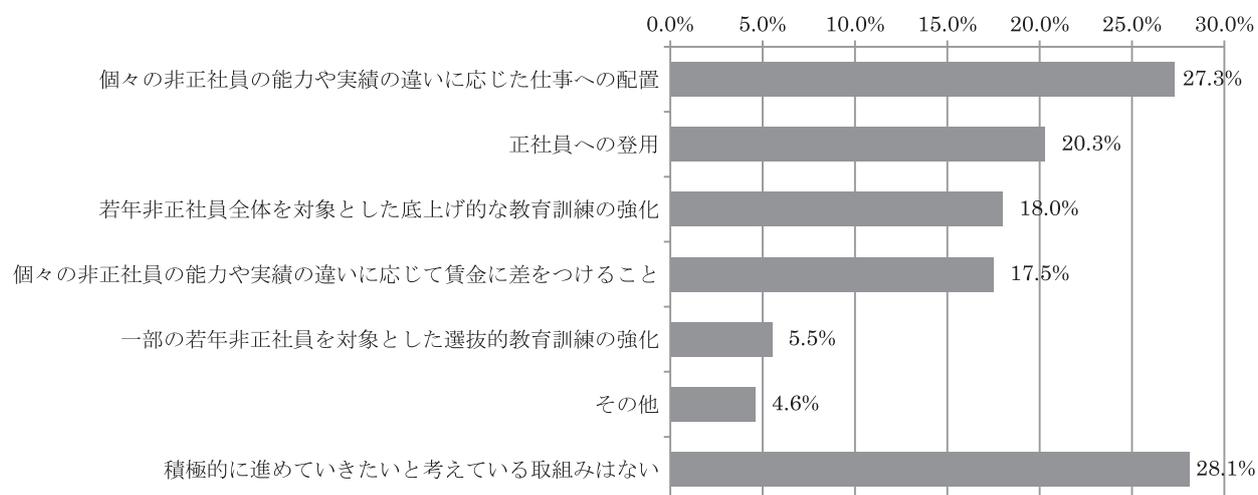


図表 6 3 正社員登用に当たって重視している点（複数回答、n=1723）



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%

## 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<sup>1)</sup>」のうちの「中核的技能者<sup>2)</sup>」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

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

		(社数)	(%)
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

		(社数)	(%)
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

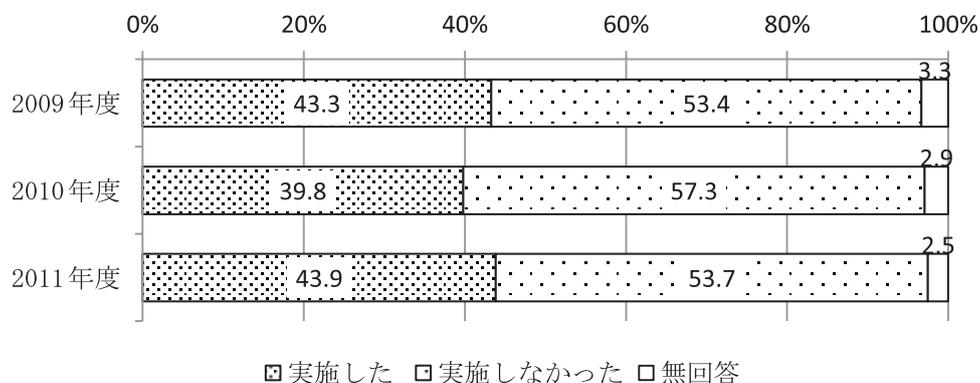
### 第3章 技能者として働く就業者の状況

#### 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）。

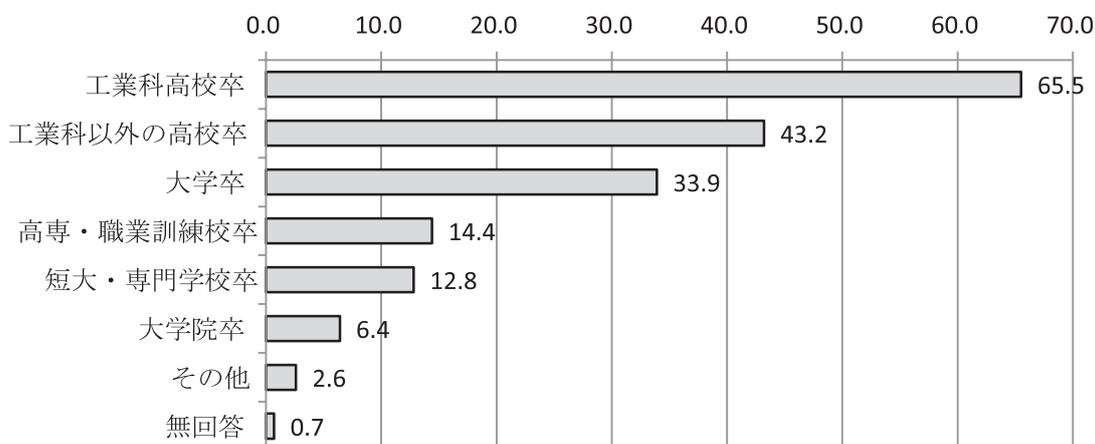
図表3-1-1 過去3年間の新卒採用状況（n=2608）（単位：％）



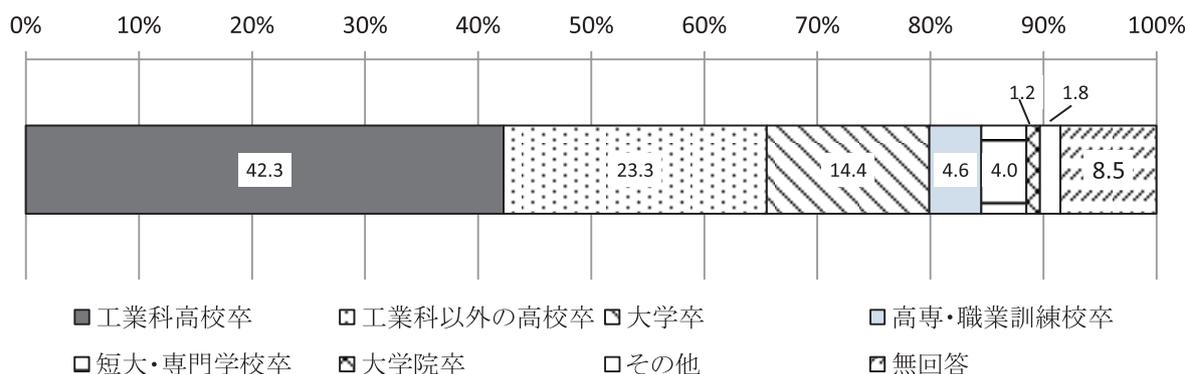
過去3年間に新卒採用を実施した企業に対し、採用した技能系正社員の最終学歴を複数回答で聞いたところ、「工業科高校卒」の割合が65.5%と最も高く、「工業科以外の高校卒」(43.2%)、「大学卒」(33.9%)が続いた（図表3-1-2）。

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：％）

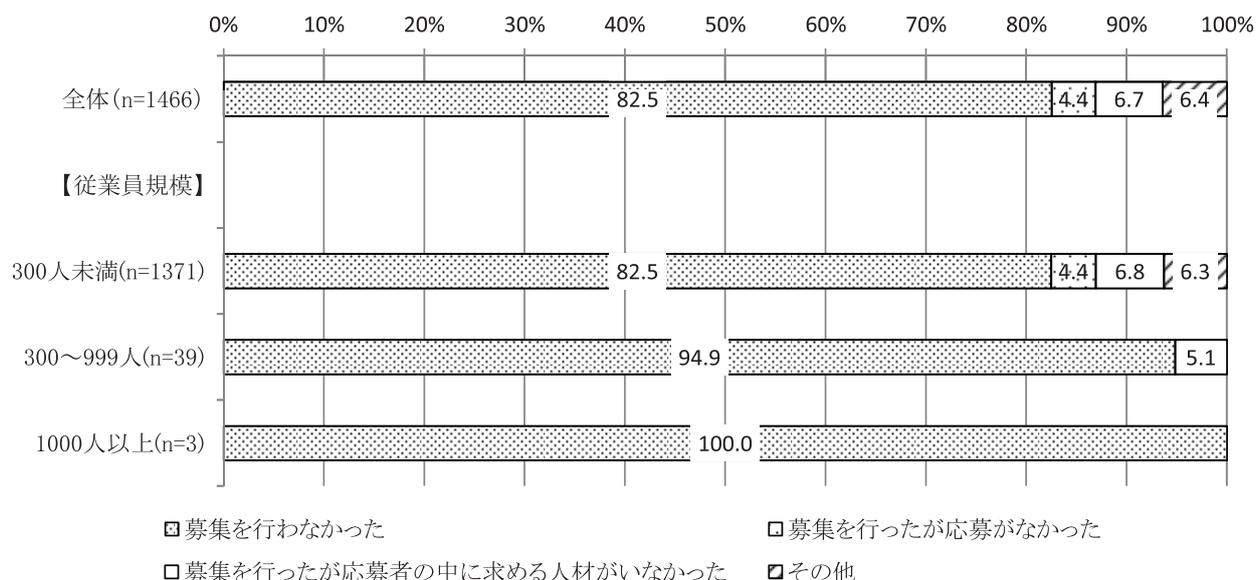


図表 3-1-3 新卒採用した技能系正社員の最終学歴のうち最も採用人数が多かったもの (n=1514) (単位: %)



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)。

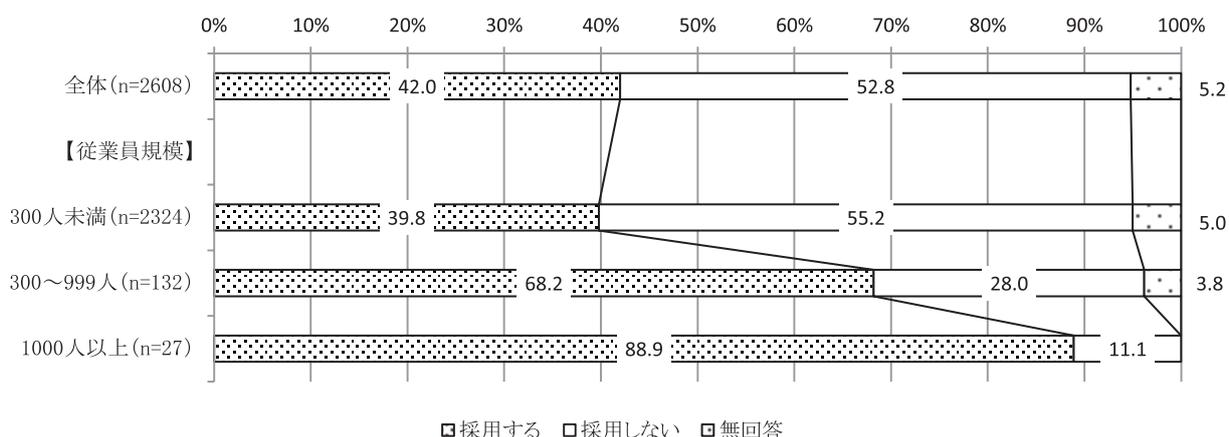
図表 3-1-4 新卒採用を実施しなかった企業の内訳 (従業員規模別、無回答を除く) (単位: %)



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。

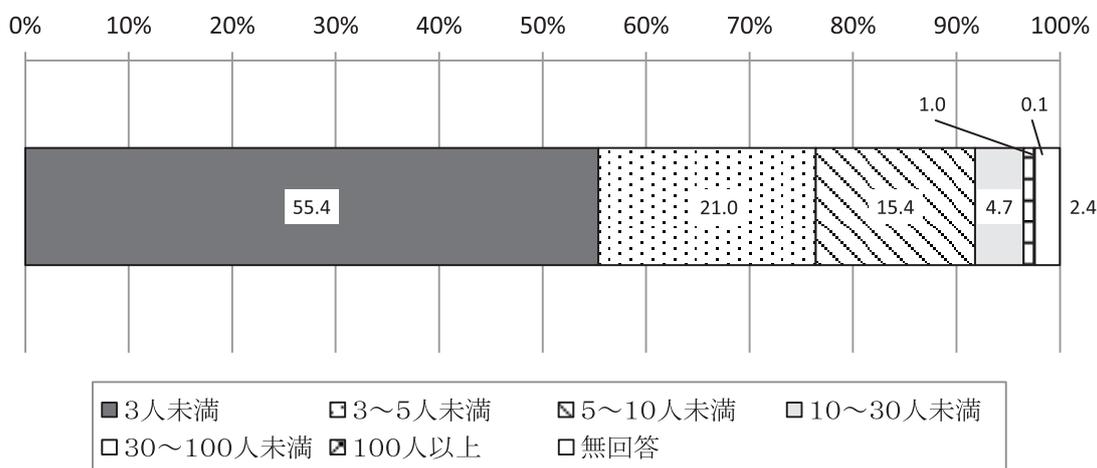
従業員規模別（正社員のみ。以下同じ）にみると、「採用する」の割合は規模に比例して高くなっており、「300人未満」では約4割、「300～999人」では約7割、「1000人以上」では約9割となっている（図表3-1-5）。

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）。

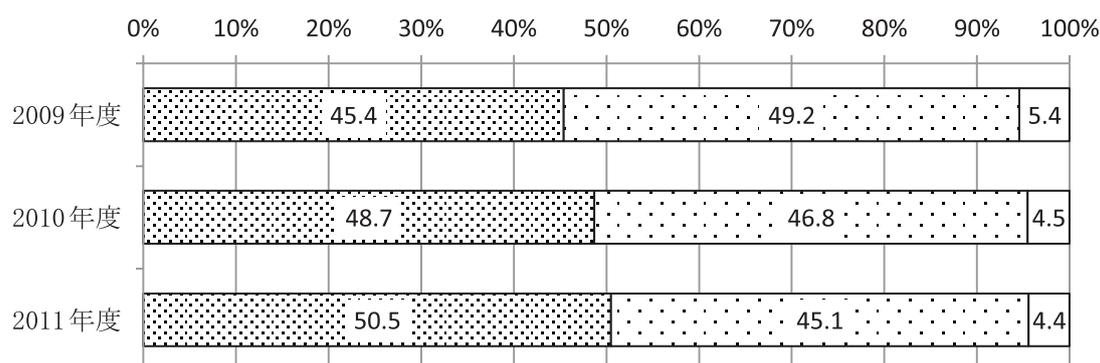
図表3-1-6 2012年度技能系正社員の新卒採用予定人数（n=1096）（単位：%）



## （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）。

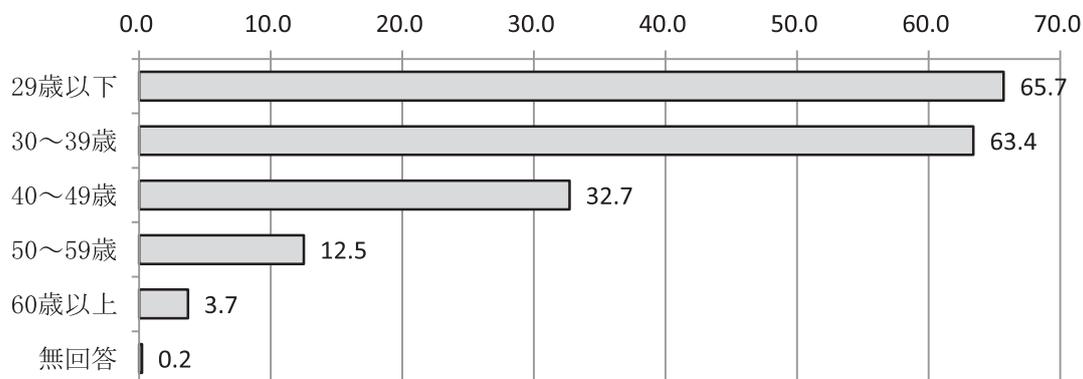
図表 3-1-7 過去3年間の中途採用実施状況 (n=2608) (単位: %)



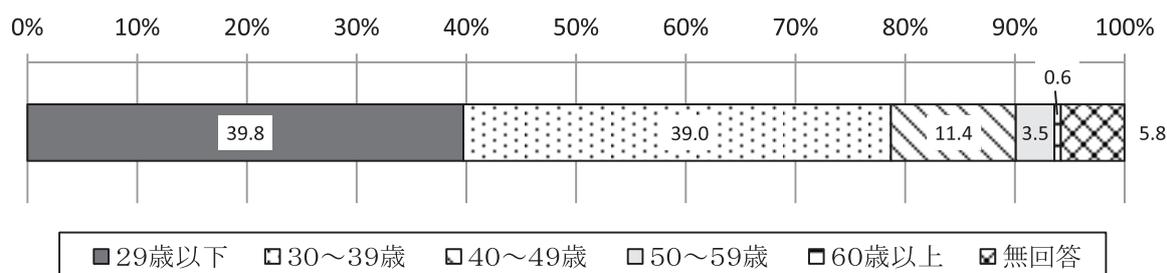
■ 実施した □ 実施しなかった □ 無回答

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: %)



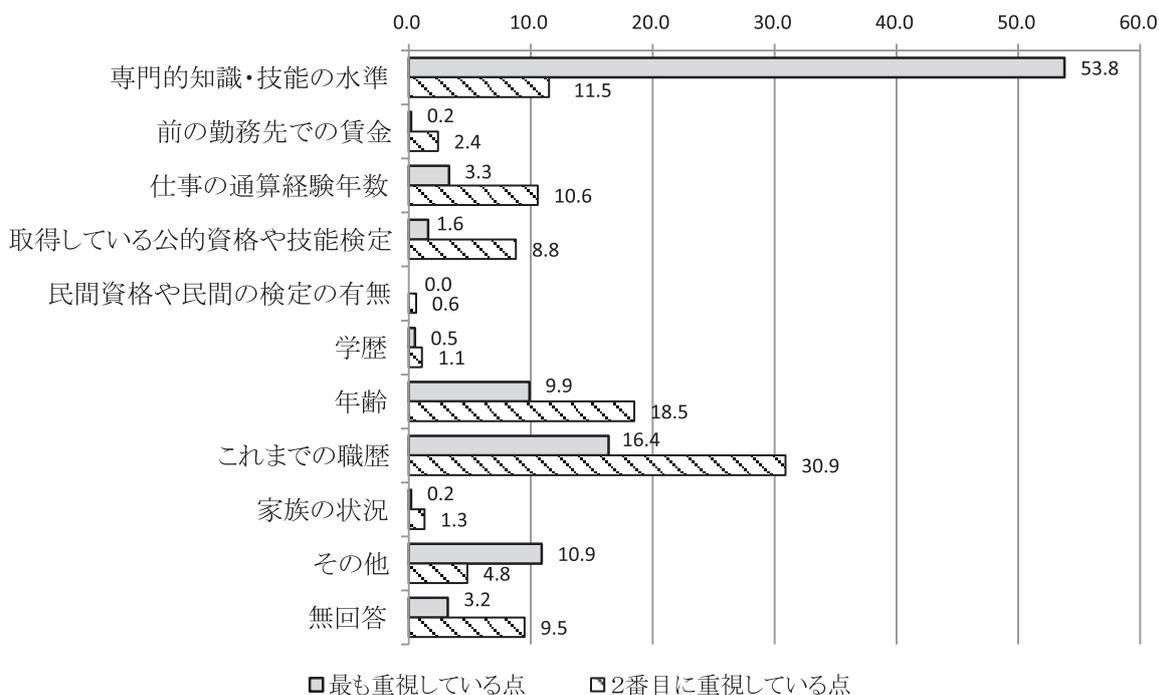
図表 3-1-9 中途採用した技能系正社員の年齢層で最も多かったもの (n=1709) (単位: %)



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。

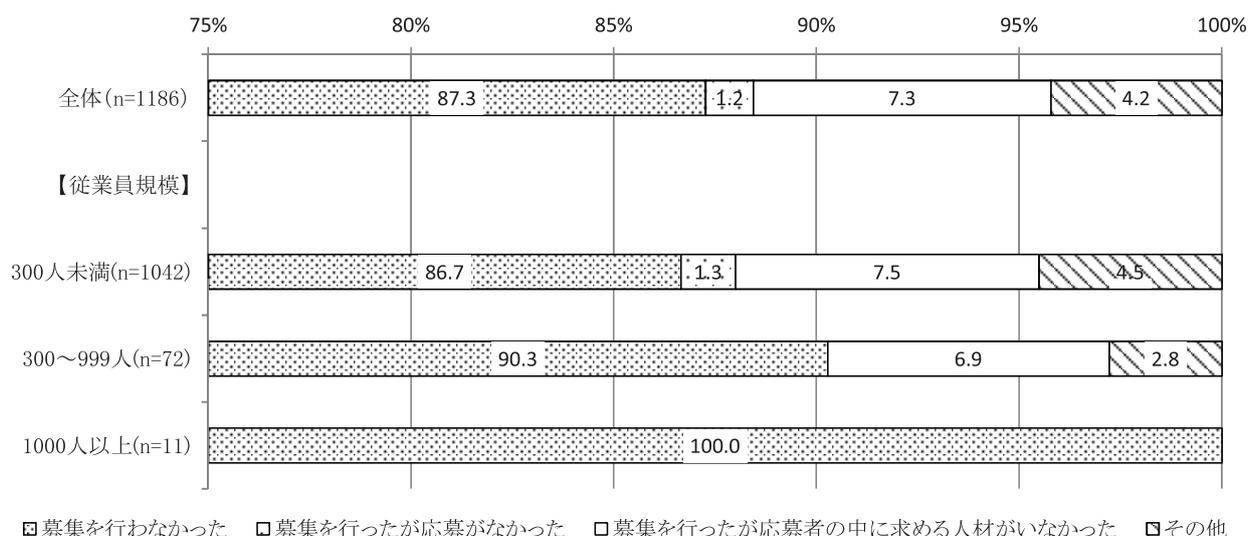
一方、2番目に重視している点については、「これまでの職歴」(30.9%)、「年齢」(18.5%)、「専門的知識・技能の水準」(11.5%)の順となった(図表3-1-10)。

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：％）

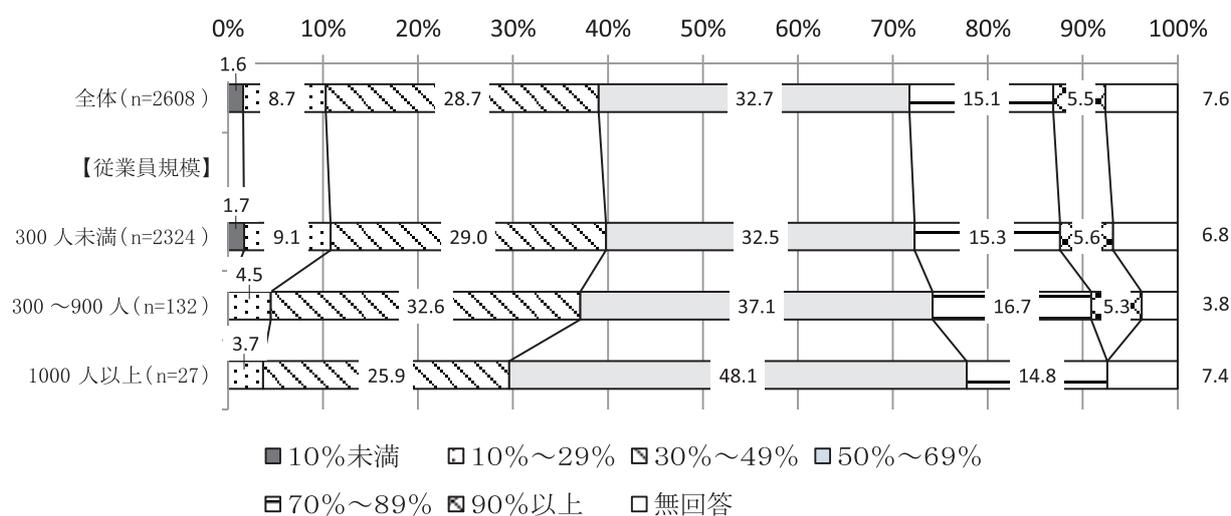


## 2. 年齢構成

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：％）

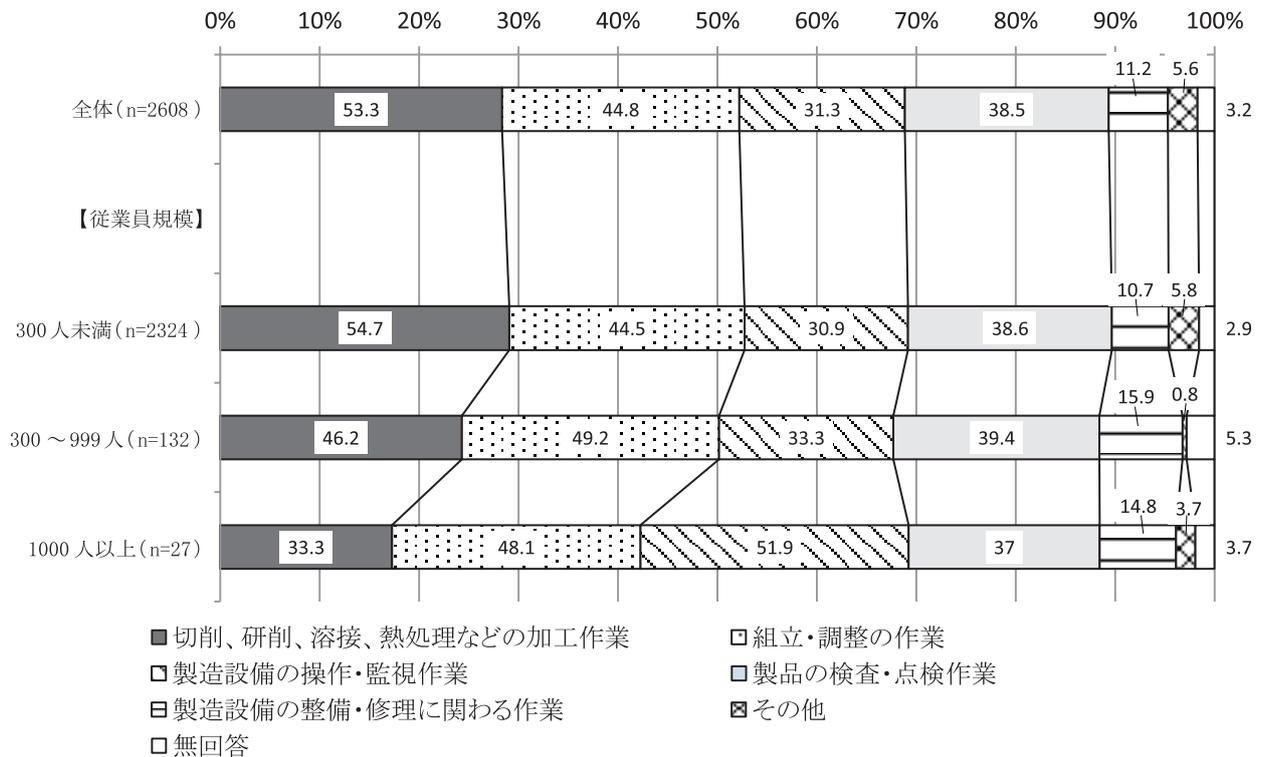


### 3. 担当する仕事分野

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）、複数の工程を担当できる（多工程持ち）のこと	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	-	-

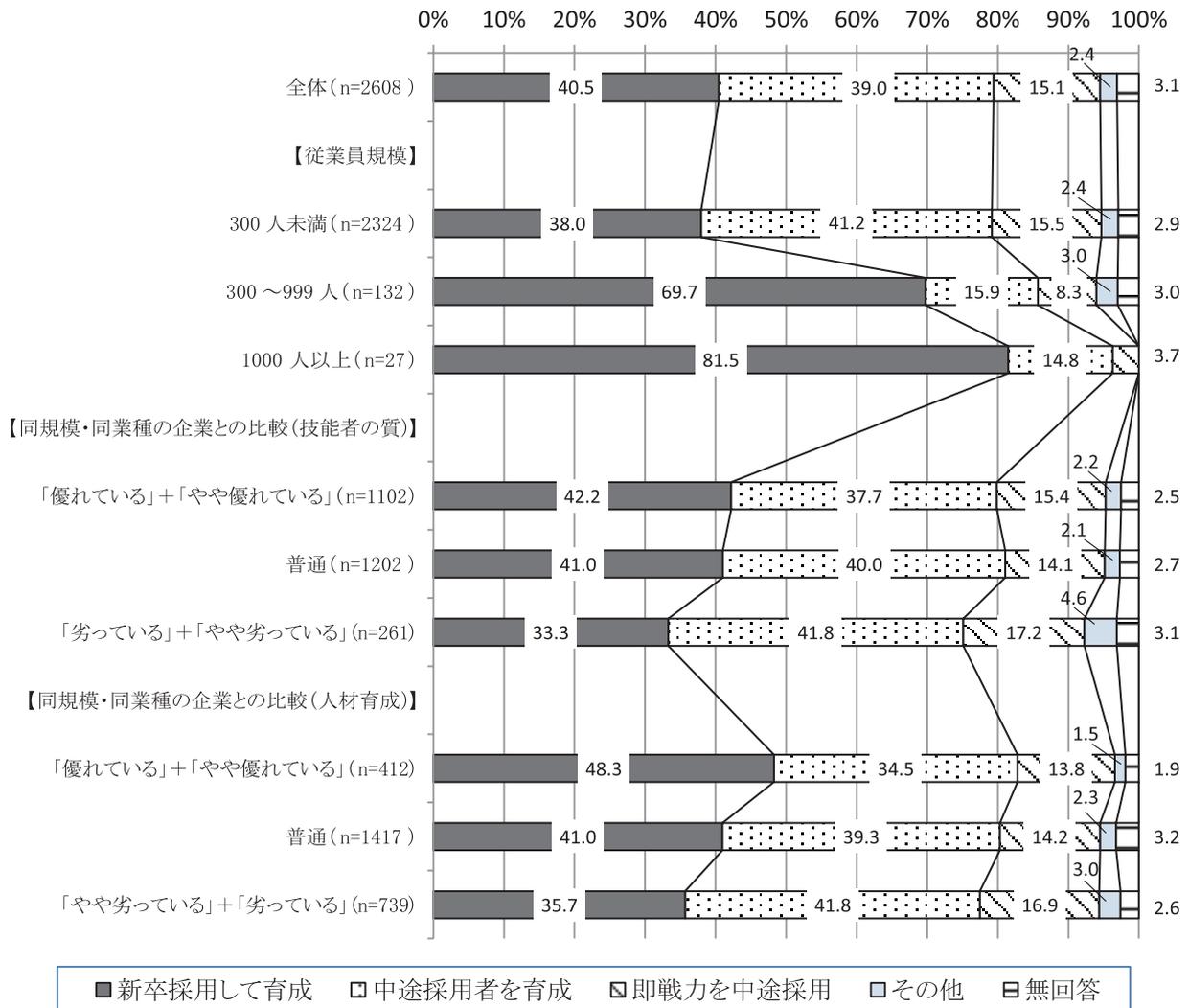
### 3. 中核的技能者の確保手段

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: %)



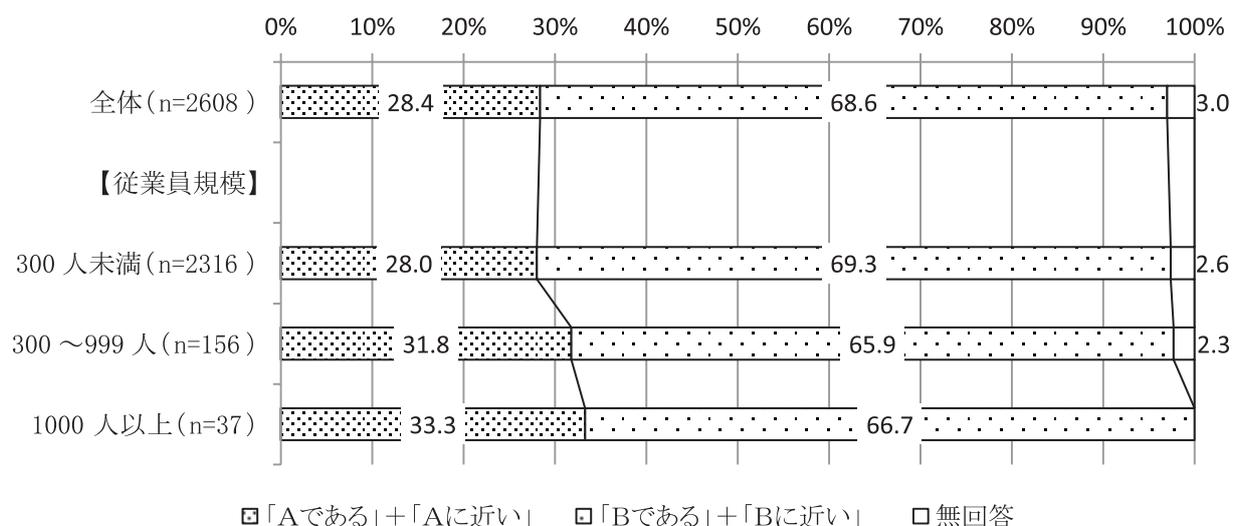
#### 4. 中核的技能者の育成方針

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**）。

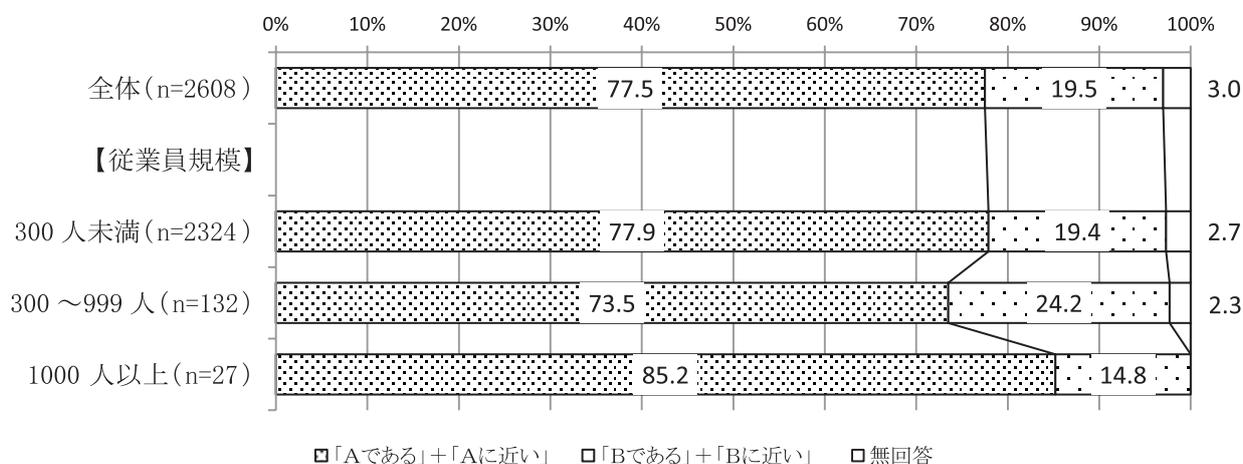
社内で育成・能力開発を主導する部署については、「A 現場主導で進める」、「B 人事部門などを中心に会社主導で進める」のどちらに近いかを聞いたところ、Aと答えた企業の割合は約8割（77.5%）だったのに対し、Bは約2割（19.5%）にとどまった。社内で育成・能力開発を主導する部署については、従業員規模間で顕著な差はあまりみられなかった。ただし、「1000人以上」の大企業では、現場主導型の割合が他の規模よりもやや高くなっている（**図表4-4-2**）。

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**）。

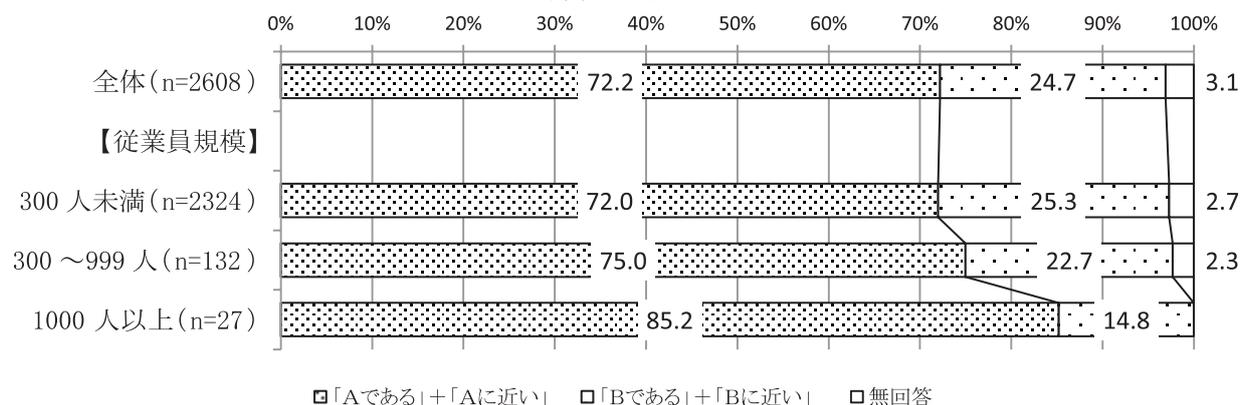
図表4-4-1 中核的技能者の育成方針（育成・能力開発の対象）  
（A 選抜教育を重視か B 社員全体の底上げを重視か）  
（単位：%）



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経験させる	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経験させる	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経験させる	販売・営業業務を経験させる	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
<b>【従業員規模】</b>									
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みても、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】

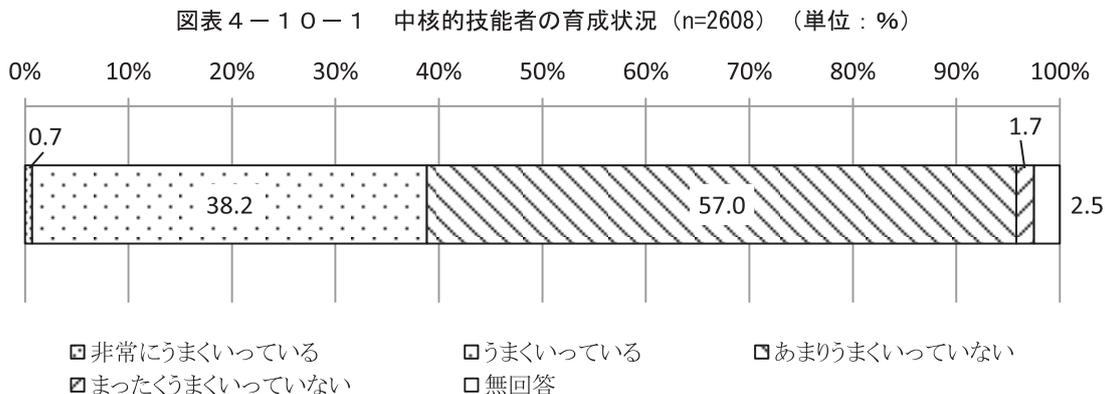
プラスチック製品製造業(n=298)	9.4	13.8	43.0	24.2	4.7	5.0	6.6
鉄鋼業(n=98)	4.1	10.2	36.7	27.6	19.4	2.0	8.9
非鉄金属製造業(n=107)	1.9	15.0	42.1	26.2	8.4	6.5	7.3
金属製品製造業(n=581)	3.1	12.7	42.0	26.7	9.5	6.0	7.7
はん用機械器具製造業(n=54)	-	11.1	44.4	24.1	14.8	5.6	8.6
生産用機械器具製造業(n=205)	3.4	12.2	39.5	22.9	11.7	10.2	7.7
業務用機械器具製造業(n=116)	5.2	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】

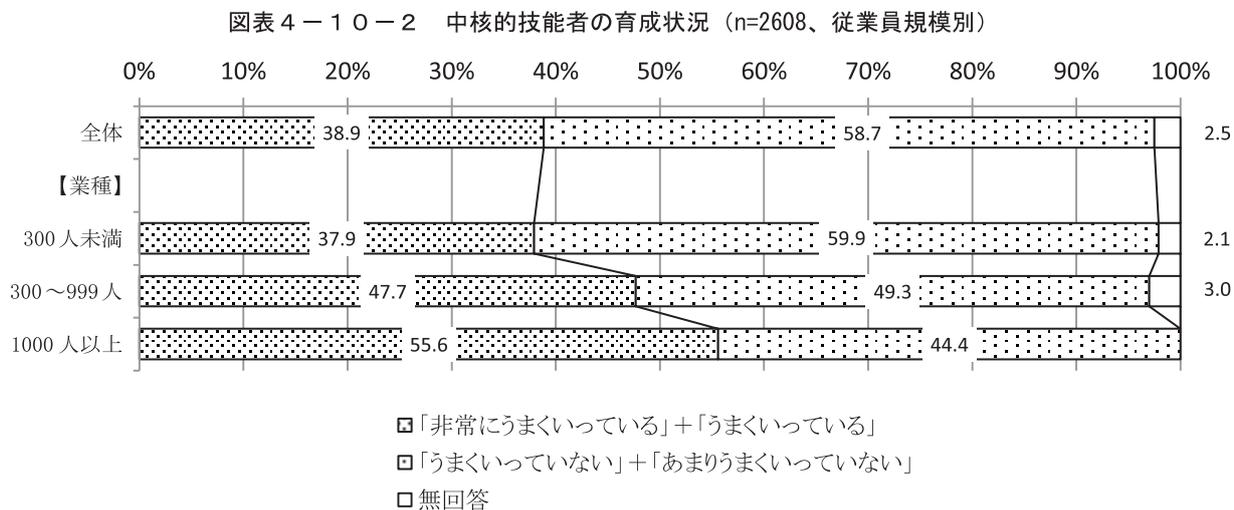
300人未満(n=2324)	5.9	14.5	40.1	24.1	8.4	6.8	7.3
300～999人(n=132)	3.0	12.9	31.8	31.1	6.8	14.4	7.8
1000人以上(n=27)	-	14.8	44.4	11.1	14.8	14.8	8.3

## 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。

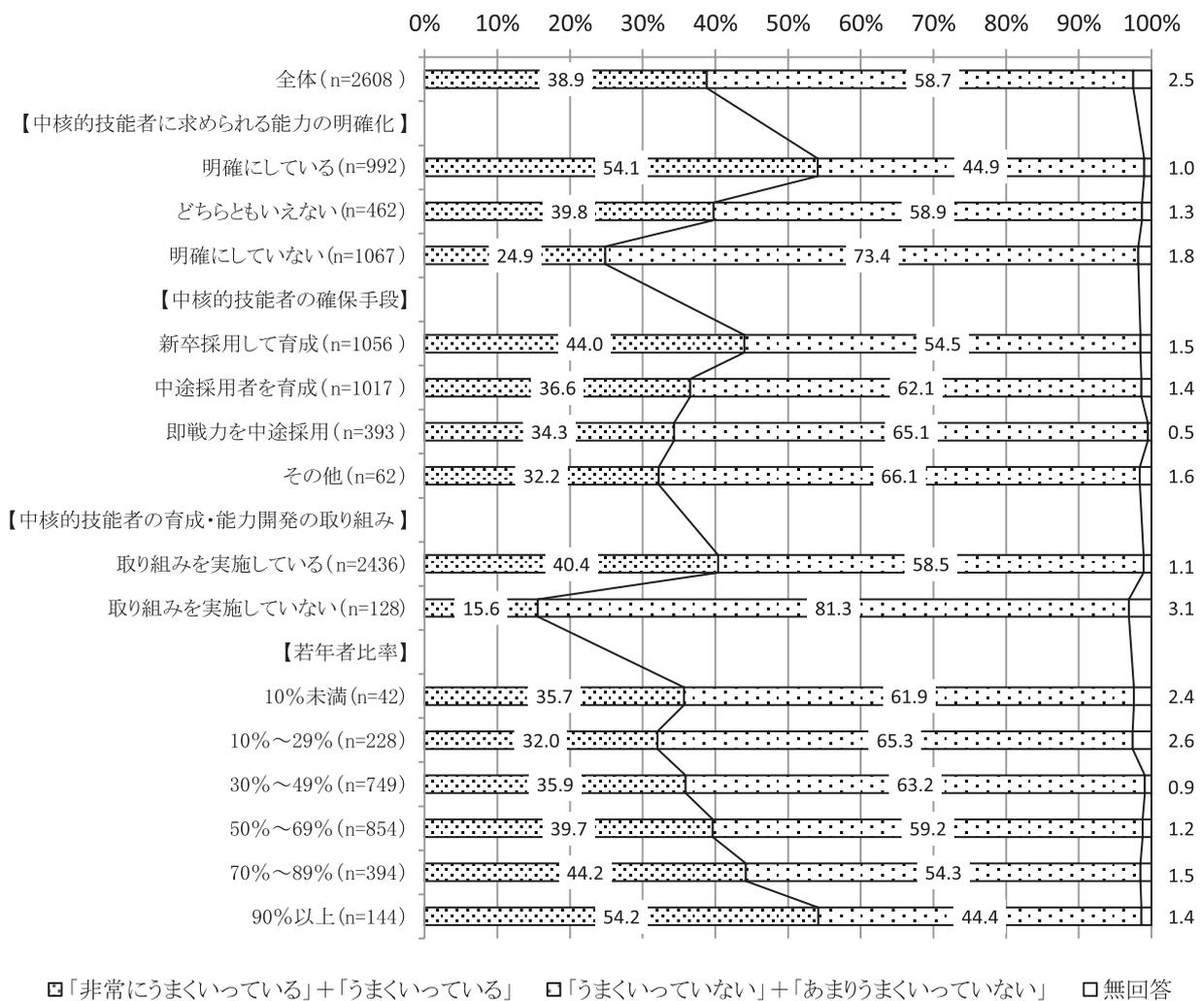
中核的技能者の確保手段との関係では、「新卒採用して育成」している企業では、「うまく

「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**）。

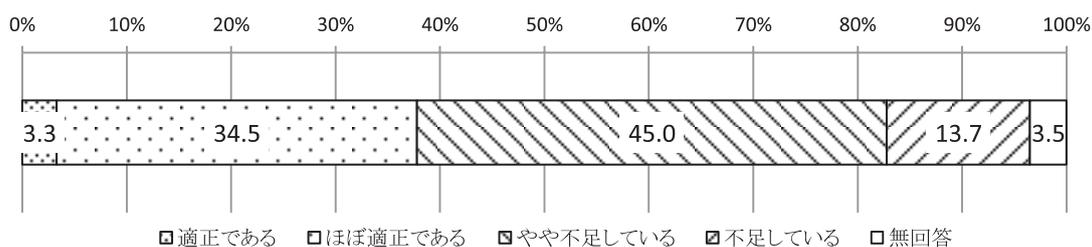
図表4-11-1 中核的技能者の定着を高めるために重視している取り組み（従業員規模別、複数回答）（単位：%）

	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
<b>【従業員規模】</b>															
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**）。

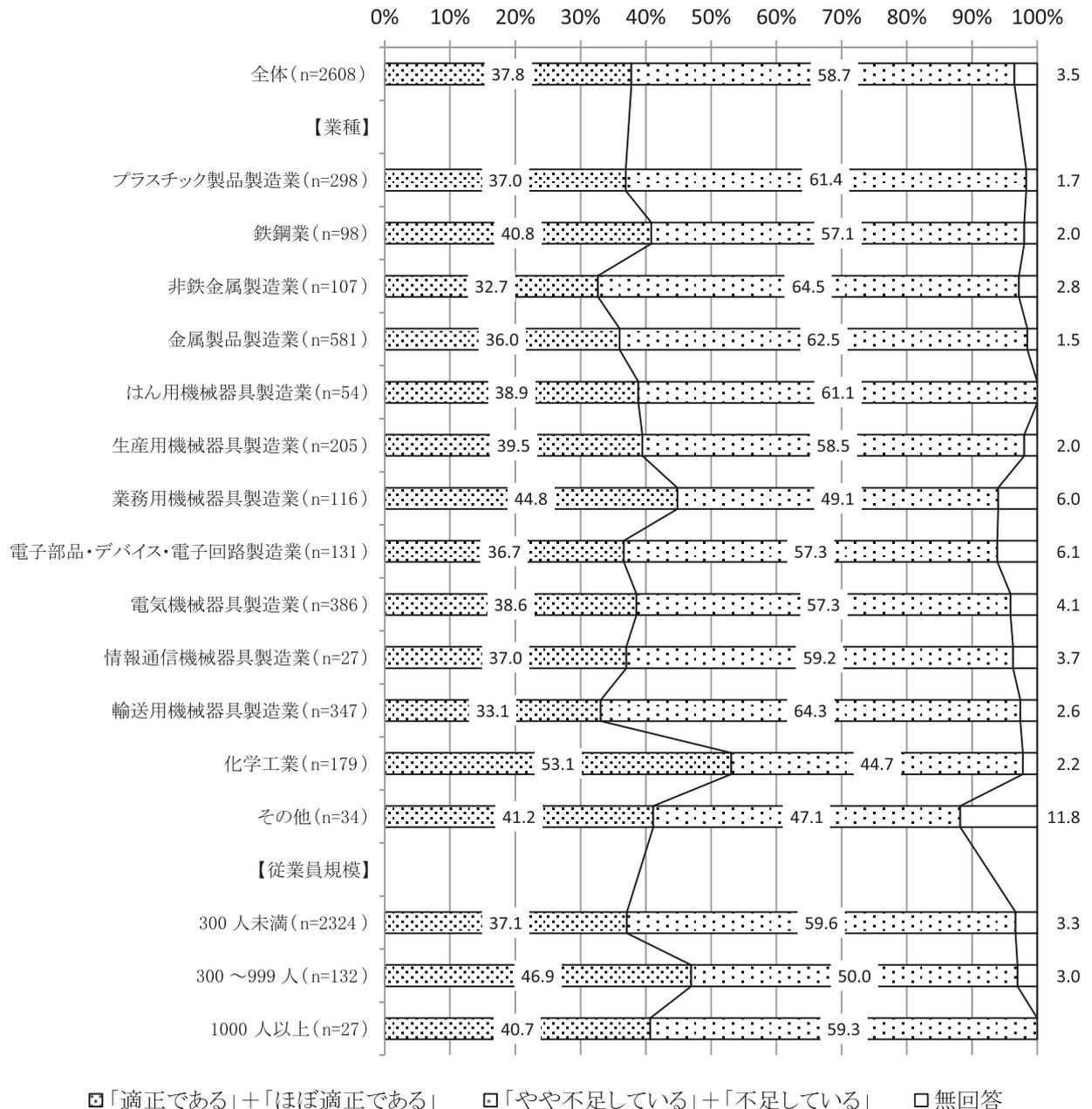
図表4-12-1 中核的技能者の過不足状況 (n=2608) (単位：%)



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

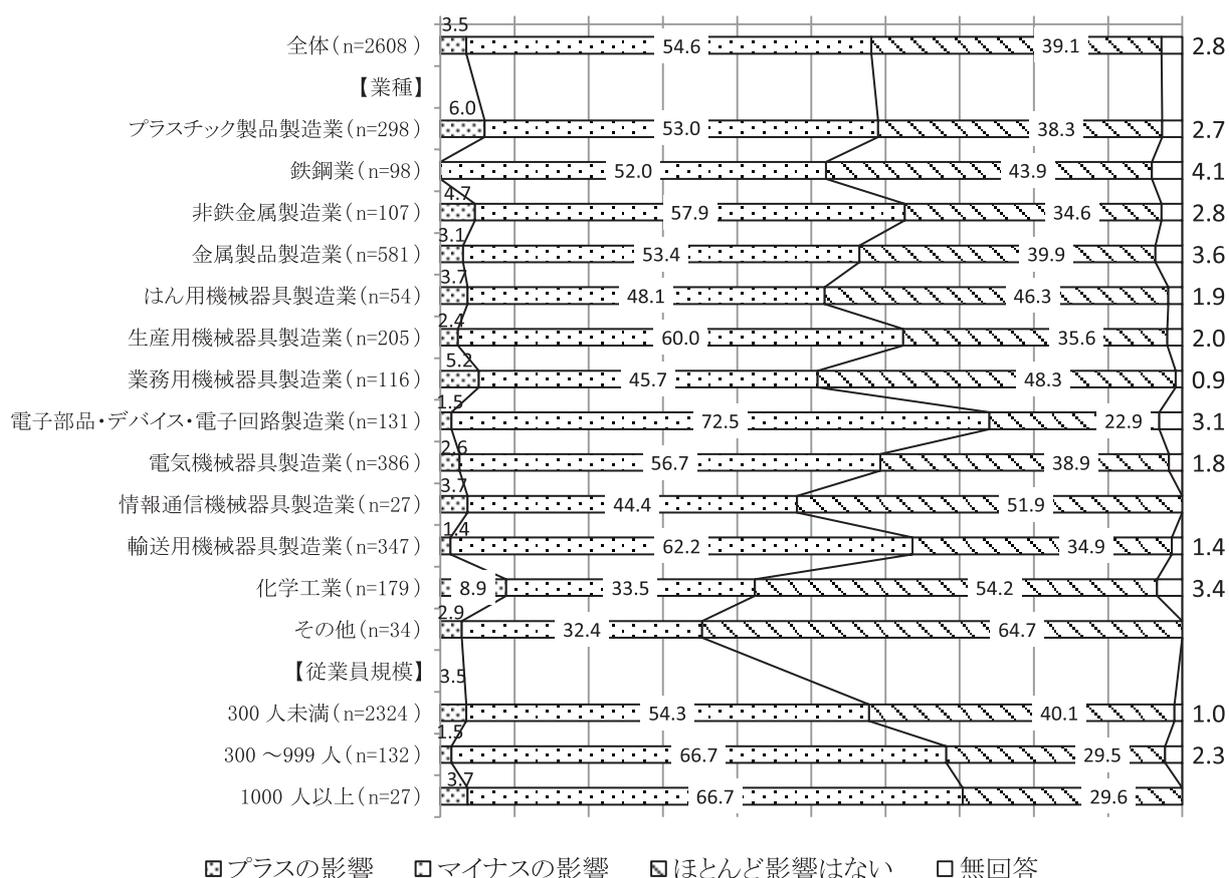
### 1. 円高の影響

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**）。

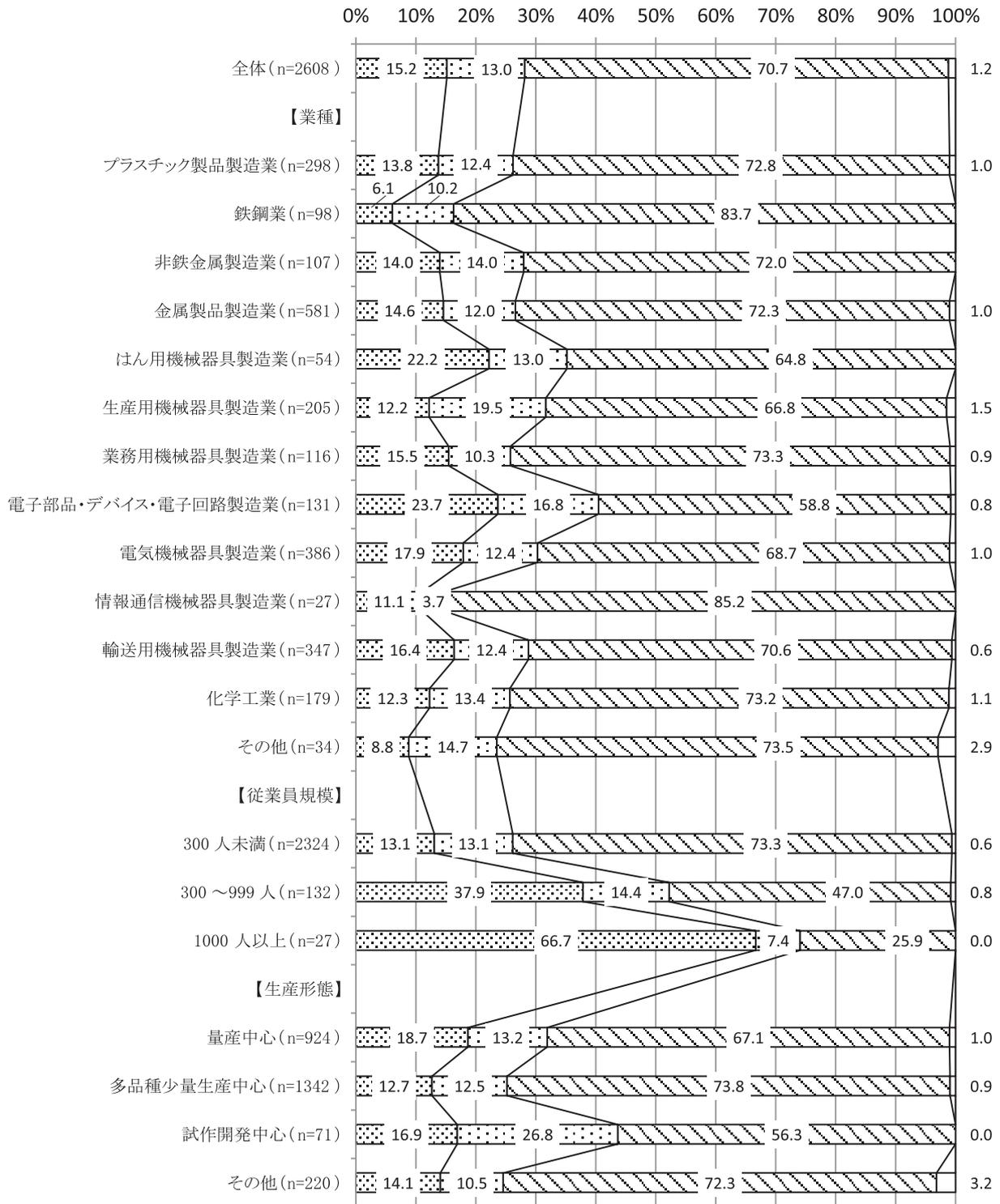
海外での生産活動を「展開している」と答えた企業に対し、その理由を複数回答で聞いたところ、「労働力コストが低いから」が73.7%と最も高く、「現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから」（48.5%）、「親会社、取引先等が海外に進出したから」（39.9%）の順となった。

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。

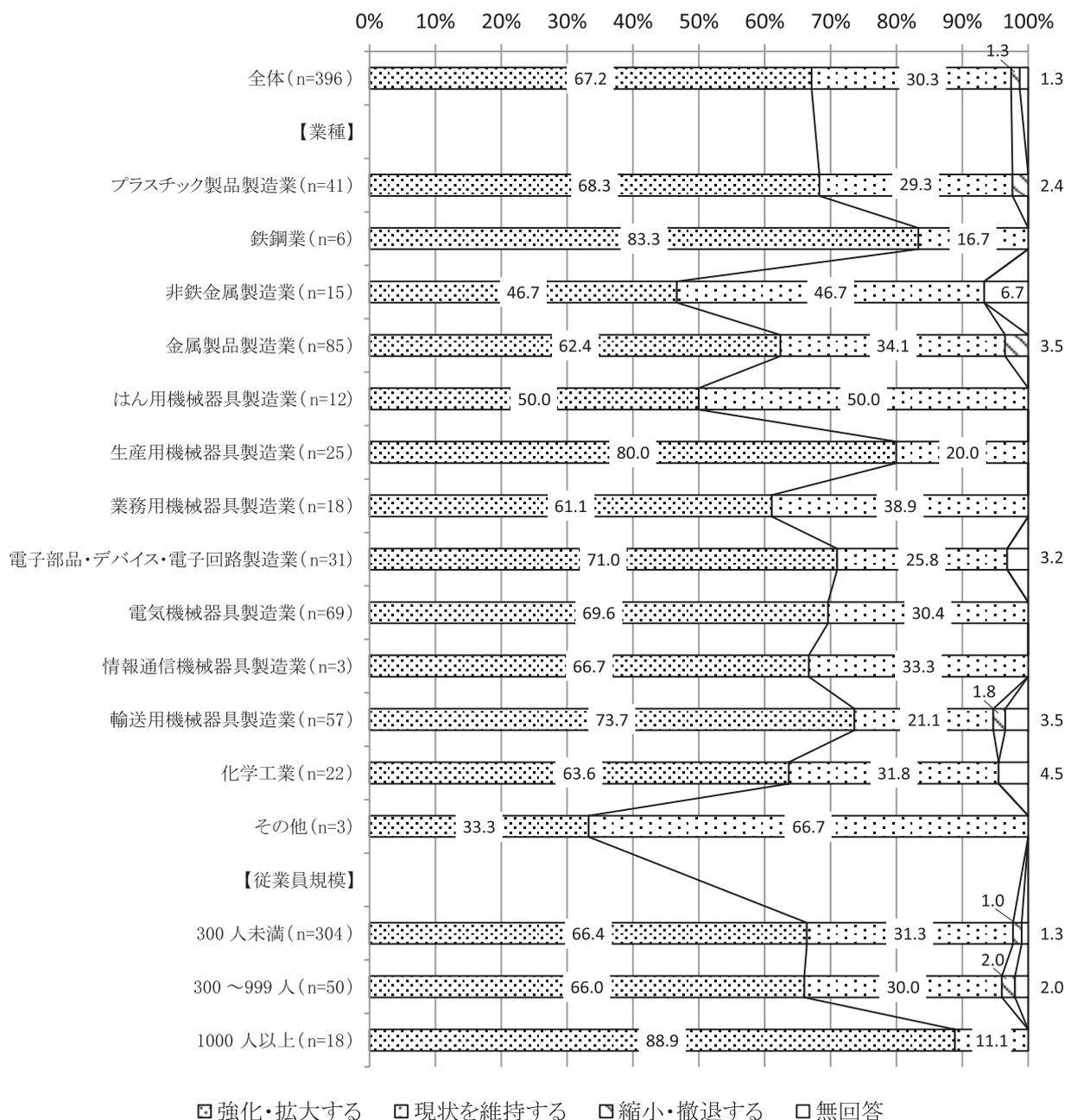
従業員規模の集計では、「1000人以上」規模で約9割（88.9%）が「強化・拡大する」と回答しており、「300～999人」「300人未満」の規模が6割台なのに比べ、高くなっている（図表5-3-4）。

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:%)

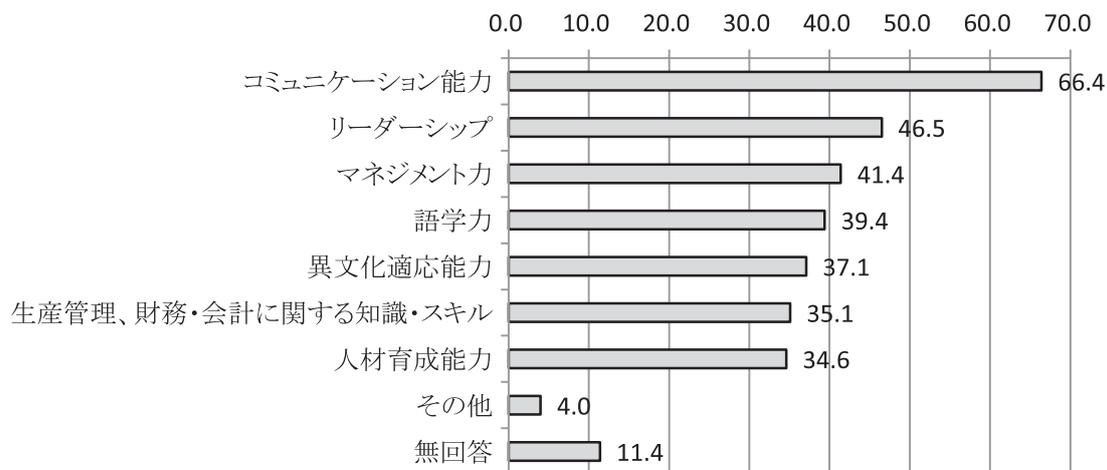
	上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導することが難しくなる	やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーションが実施しにくくなる	改善提案や小集団活動への参加を奨励しにくくなる	海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある	計画的に海外派遣要員の育成を行うための教育訓練を導入・拡充する	その他	無回答
全体(n=396)	21.0	10.1	4.5	46.5	31.6	9.8	17.2

【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

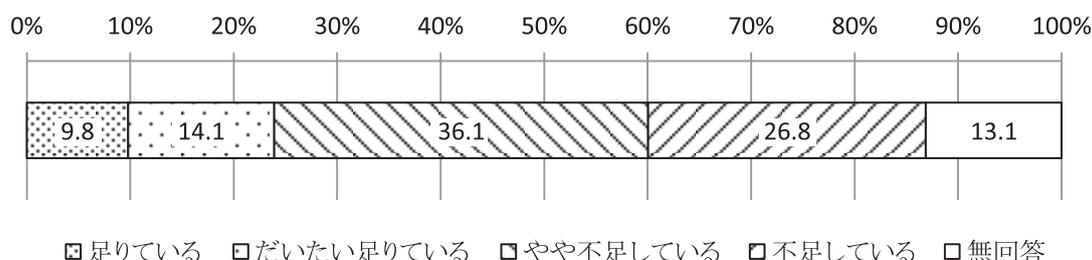
現地に派遣する中核的技能者に求められる能力については、「コミュニケーション能力」が66.4%でトップ。これに「リーダーシップ」(46.5%)、「マネジメント力」(41.4%)が続いた(図表5-3-8)。

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	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	研修の実施	コミュニケーションの異文化	海外留学の機会を提供	海外出張や海外研修の実施	昇進・昇格を促すための語学研修	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	
<b>【従業員規模】</b>									
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】**

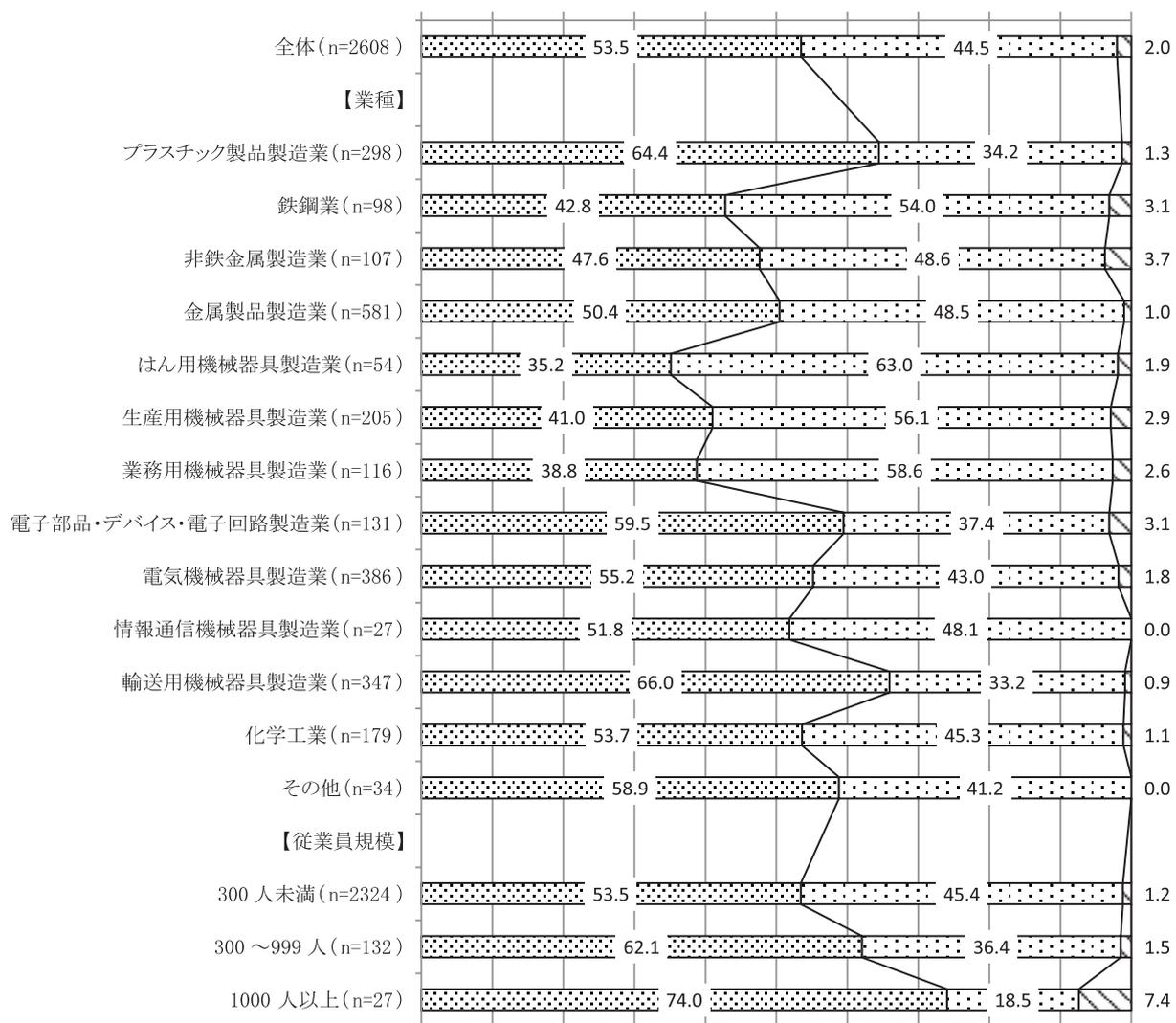
300人未満(n=1702)	24.8	15.6	40.0	26.5	23.7	24.1	27.8	9.3	12.4	2.1
300～999人(n=79)	37.1	12.9	27.4	14.5	4.8	8.1	6.5	1.6	29.0	-
1000人以上(n=9)	14.3	-	57.1	-	-	14.3	14.3	-	42.9	-

#### 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