

## 第5章 中途採用者の採用状況とOJT

第1章で述べたように、本プロジェクトでは調査票Bにおいて、中途採用者の採用と能力開発の観点から調査を行っている<sup>14</sup>。本章では、このアンケート調査によって得られた1,396件の回答を元に、中途採用者の状況とOJTとの関係について整理する<sup>15</sup>。

### 第1節 中途採用者の職業能力

#### 1. 一人前養成期間

はじめに、新規学卒者を正社員の現業職として採用した場合に、通常どの程度で1人前（一通りの仕事ができる）とみなされるかという期間についてみる（図表5-1-1参照）。最も多いのは「2～3年程度」（49.4%）で、全体の半分程度を占めている。これに、「4～5年程度」（28.1%）、「1年以内」（12.2%）の順で続いており、「6年以上」（「6～9年程度」4.8%＋「10年以上」2.1%）は1割未満である。したがって、「平均一人前養成期間<sup>16</sup>」を計算すると、全体では3.3年である。

#### ① 企業特性

引き続き図表5-1-1で、平均一人前養成期間を事業内容別にみると、事業内容が製造・保守に関わる事業か否かでは、差異はみられない。しかし、「製造・保守にかかわる事業」の中でどういった製品を扱っているかによって、平均一人前養成期間に違いがある。具体的には、「鉄鋼・非鉄・金属＋一般機械器具＋輸送用機械＋精密機械器具」（以下、「金属・一般機械器具等」とする）で3.7年と最も長く、以下「石油・化学・プラスチック・ゴム」（以下、「石油関連製品等」とする）で3.2年、「木材・家具製品」および「電気機械器具＋情報通信機械器具＋電子部品・デバイス」（以下、「電気機械器具等」とする）でそれぞれ3.1年であり、「食品」で2.7年と短い。

#### ② 仕事特性

仕事の特性によって一人前養成期間がどの程度違うかをみるために、作業標準書の整備の有無別との関連をみる。作業標準書を「整備している」では平均一人前養成期間は3.2ヶ月であり、「整備していない」（3.5ヶ月）より短い。つまり作業標準書を整備している方が、整備していないところよりも、一人前とみなすまでの期間が短い。

<sup>14</sup> 本章で扱う『中途採用者の職業能力』については、厚生労働省と協議の上、アンケート調査を実施した。

<sup>15</sup> 本章の分析では、企業特性として、①製造・保守にかかわる事業か否か（事業内容）、さらに製造・保守にかかわる事業については、②取扱い製品、③企業規模を、仕事特性として、①作業標準書の整備の有無、②仕事の難易度（新卒採用者が一人前になるまでの養成期間）をそれぞれ用いる。なお、項目によっては、その他関連のある項目を適宜使用している。

<sup>16</sup> 「1年以内」を0.5年、「2～3年程度」を2.5年、「4～5年程度」を4.5年、「6～9年程度」を7.5年、「10年以上」を12年として、「平均一人前養成期間」を算定した。

図表 5-1-1 新卒採用者を一人前とみなすまでの期間 (単位：%)

		調査数	1年以内	2～3年程度	4～5年程度	6～9年程度	10年以上	無回答	平均一人前養成期間(年)	
全 体		1369	12.2	49.4	28.1	4.8	2.1	3.4	3.3	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136	11.0	45.6	32.4	4.4	1.5	5.1	3.3	
	製造・保守にかかわる事業	1217	12.4	50.0	27.6	4.8	2.2	3.0	3.3	
	取扱い製品	食品	154	16.9	55.8	22.1	1.3	0.6	3.2	2.7
		繊維・衣料品	64	9.4	54.7	23.4	3.1	1.6	7.8	3.1
		木材・家具製品	33	15.2	36.4	42.4	3.0	3.0	-	3.5
		石油製品等	102	8.8	56.9	25.5	5.9	1.0	2.0	3.2
		金属・一般機械器具等	413	9.4	43.6	34.4	6.5	3.1	2.9	3.7
		電気機械器具等	190	14.7	51.6	24.7	4.7	1.1	3.2	3.1
		その他の製品	214	13.6	54.2	22.4	4.2	3.3	2.3	3.2
	企業規模	29名以下	295	13.2	48.5	20.7	6.8	4.1	6.8	3.4
		30～99名	437	12.8	46.7	30.9	5.0	2.1	2.5	3.3
		100～299名	325	13.5	51.4	29.5	3.1	1.2	1.2	3.1
		300名以上	143	7.7	57.3	28.0	4.9	1.4	0.7	3.3
	作業標準書	整備していない	284	12.7	43.7	26.4	5.6	3.5	8.1	3.5
整備している		924	12.3	52.2	27.8	4.7	1.8	1.2	3.2	

## 2. 採用区分でみた中途採用者の一人前養成期間

次に示す採用区分の者を現業職として中途採用した場合、上記の新規学卒採用者と比較して、「1人前とみなされる」期間がどの程度違うかについてみる(図表 5-1-2 参照)。

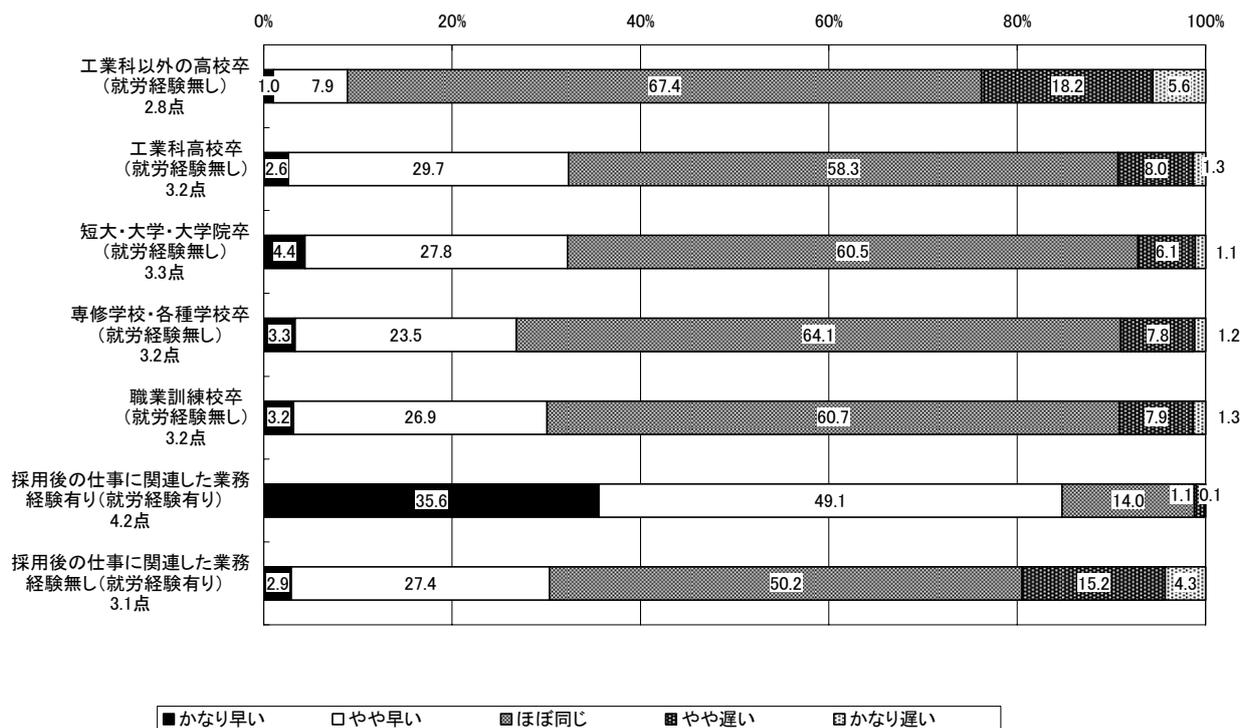
採用区分とは①工業科以外の高校卒(就労経験無し)、②工業科高校卒(就労経験無し)、③短大・大学・大学院卒(就労経験無し)、④専修学校・各種学校卒(就労経験無し)、⑤職業訓練校卒(就労経験無し)、⑥採用後の仕事に関連した業務経験有り(就労経験有り)、⑦採用後の仕事に関連した業務経験無し(就労経験有り)の7区分である。「採用後の仕事に関連した業務経験あり」以外のいずれの採用区分でも、新卒採用者と比較して「ほぼ同じ」が4割程度で最も多いが、「採用実績がない」もそれぞれ1～2割程度で多い。

そこで、「採用実績がない」および「無回答」の回答を除いたうえで、改めて一人前養成期間を比較すると(図表 5-1-3 参照)、「採用後の仕事に関連した業務経験有り」が「かなり早い」(35.6%)と「やや早い」(49.1%)で、「工業科以外の高校卒」が「ほぼ同じ」(67.4%)、「やや遅い」(18.2%)、「かなり遅い」(5.6%)で多い。

図表 5-1-2 採用区分でみる新卒採用者と比較した一人前養成期間 (単位：%)

	調査数	かなり早い	やや早い	ほぼ同じ	やや遅い	かなり遅い	採用実績なし	無回答	一人前養成指数(点)
①工業科以外の高校卒 (就労経験無し)	1369	0.7	5.5	47.0	12.7	3.9	18.2	12.1	2.8
②工業科高校卒 (就労経験無し)	1369	1.8	20.5	40.2	5.5	0.9	18.0	13.0	3.2
③短大・大学・大学院卒 (就労経験無し)	1369	2.8	17.9	38.9	3.9	0.7	21.5	14.2	3.3
④専修学校・各種学校卒 (就労経験無し)	1369	2.0	14.1	38.5	4.7	0.7	24.6	15.3	3.2
⑤職業訓練校卒 (就労経験無し)	1369	1.7	14.4	32.5	4.2	0.7	29.6	16.9	3.2
⑥採用後の仕事に関連した業務 経験有り(就労経験有り)	1369	29.9	41.3	11.8	0.9	0.1	6.6	9.3	4.2
⑦採用後の仕事に関連した業務 経験無し(就労経験有り)	1369	2.4	22.4	41.0	12.4	3.5	8.1	10.2	3.1

図表 5-1-3 採用区分でみる一人前養成期間その2(「採用無し」「無回答」を除く)



したがって、一人前養成指数<sup>17</sup>を計算すると、同指数が最も高いのは「仕事に関連した業務経験あり」が4.2点で、「やや早い」(同指数4点)をやや上回る水準である。これに「短大・大学・大学院卒」(同指数3.3点)、「工業科高校卒」(同指数3.2点)、「専修学校・各種学校卒」(同指数3.2点)、「職業訓練校卒」(同指数3.2点)が続いており、いずれも「ほぼ

<sup>17</sup> 一人前養成指数とは、「かなり早い」×5点+「やや早い」×4点+「ほぼ同じ」×3点+「やや遅い」×2点+「かなり遅い」×1点÷(調査数-「採用実績無し」-「無回答」)によって算定した値。したがって、同指数が大きいくほど新卒採用者と比較して早く一人前になることをあらわす。

同じ」(同指数3点)を少し上回る水準である。同指数が最も低いのは「工業科以外の高校卒」で2.8点である。つまり就労経験がある場合でも、採用後の仕事に直接関連したものでないと、採用後に一人前になるまでの期間は業務経験のない新規学卒者とほぼ同程度の場合が多い。また、就労経験がない場合には、工業科以外の高校を卒業しているとやや一人前になるまでに時間がかかるものの、その他の学歴別による違いはほとんどみられない。

なお、新規学卒者の一人前養成期間が長いほど、仕事の難易度が高い<sup>18</sup>と考えられることから、次項からは仕事の難易度を測る指標としてこれを用いる。

### ① 企業特性

引き続き、一人前養成指数を用いて事業内容別の違いをみる(図表5-1-4)。事業内容が製造・保守に関わる事業か否かでは、学歴およびによる差異はほとんどみられないが、就労経験のある場合には「製造・保守にかかわらない事業」が「仕事に関連した業務経験あり」(4.4点)、「採用後の仕事に関連した業務経験無し」(3.4点)が多い。つまり、製造・

図表 5-1-4 採用区分による一人前養成指数

(単位：点)

		調査数	工業科以外の高校卒(就労経験無し)	工業科高校卒(就労経験無し)	短大・大学院卒(就労経験無し)	専修学校・各種学校卒(就労経験無し)	職業訓練校卒(就労経験無し)	採用後の仕事に関連した業務経験有り(就労経験有り)	採用後の仕事に関連した業務経験無し(就労経験有り)	
全 体		1369 100.0	2.8	3.2	3.3	3.2	3.2	4.2	3.1	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136 100.0	2.8	3.2	3.3	3.3	3.1	4.4	3.4	
	製造・保守にかかわる事業	1217 100.0	2.8	3.2	3.3	3.2	3.2	4.2	3.1	
	取扱い製品	食品	154 100.0	2.9	3.1	3.4	3.2	3.1	4.0	3.1
		繊維・衣料品	64 100.0	3.1	3.4	3.4	3.3	3.3	4.2	3.1
		木材・家具製品	33 100.0	2.9	3.3	3.2	3.2	3.3	4.1	2.8
		石油製品等	102 100.0	2.7	3.1	3.3	3.1	3.2	4.2	3.0
		金属・一般機械器具等	413 100.0	2.8	3.3	3.3	3.2	3.3	4.2	3.0
		電気機械器具等	190 100.0	2.8	3.3	3.3	3.2	3.2	4.2	3.1
		その他の製品	214 100.0	2.9	3.3	3.3	3.2	3.3	4.1	3.1
	企業規模	29名以下	295 100.0	2.8	3.3	3.3	3.2	3.2	4.1	2.9
		30～99名	437 100.0	2.8	3.2	3.3	3.2	3.3	4.1	3.1
		100～299名	325 100.0	2.8	3.3	3.3	3.2	3.3	4.2	3.1
		300名以上	143 100.0	2.7	3.1	3.3	3.1	3.1	4.2	3.3
作業標準書	整備していない	284 100.0	2.1	3.2	3.2	3.2	3.2	4.1	2.9	
	整備している	924 100.0	2.3	3.3	3.3	3.2	3.2	4.2	3.1	

<sup>18</sup> 本章で「難易度が高い」とは、難度が高い技術・技能が求められているものを高としている。

保守にかかわらない事業の場合、就労経験がある場合には新卒採用者と比較して早く一人前になるといえる。

また、「製造・保守にかかわる事業」での取扱い製品別をみると、「工業高校以外の高校卒」で「繊維・衣料品」(3.1点)が多い。

企業規模別<sup>19</sup>に一人前養成期間指数をみると、規模が大きくなるほど、「工業科以外の高校卒」(2.8から2.7点)および、「専修学校・各種学校卒」(3.2から3.1点)では同指数が小さくなるのに対して、「採用後の仕事に関連した業務経験有り」(4.1から4.2点)、「採用後の仕事に関連した業務経験無し」(2.9から3.3点)は同指数が大きくなる。つまり、大企業ほど就労経験があることによって、一人前になる期間が早くなる傾向にあり、特に採用後の仕事に関連した業務の場合、その傾向が著しい。

## ② 仕事特性

作業標準書の有無別にみると、「工業科以外の高校卒」(2.3点)、「工業科高校卒」(3.3点)「短大・大学・大学院卒」(3.3点)、「採用後の仕事に関連した業務経験有り」(4.2点)、「採用後の仕事に関連した業務経験無し」(3.1点)で「整備している」が高い。

## 第2節 新卒者の採用管理

### 1. 新規学卒者の採用者数とその構成

続いて、採用管理についてみていく。はじめに、過去3年間の正社員の採用実績について、新規学卒採用者の場合をみる。新規学卒者を採用した企業は61.3%であり(図表5-2-1参照)、採用した企業における平均採用者数は14.7人である(図表5-2-2参照)。

学歴別の平均採用者数を図表5-2-2で見ると、「工業科以外の高校」、「工業科高校」、「短大・大学・大学院」がいずれも5名程度、「専修学校・各種学校」は1名程度を採用している。

「職業訓練校」は採用しているところが少ないため平均するとほぼ0名に近い。つづいて採用者数の分布をみると、「工業科以外の高校」が「5~9人」(9.9%)で、「工業科高校」が「2~4人」(16.5%)で、「短大・大学・大学院」が「1人」(10.5%)で、「職業訓練校」が「0人」(65.1%)でそれぞれ多い。

<sup>19</sup> 本章の分析において、①企業規模別、②作業標準書の有無別については、注1でも述べたように、「製造・保守にかかわる事業」のみを母数としている。

図表 5-2-1 過去3年間の正社員現業職の新規学卒者の採用実績

		調査数	採用した	採用しな かった	無回答	(単位：%)	
全 体		1369	61.1	37.1	1.8		
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	136	44.9	53.7	1.5		
	製造・保守にかかわる事業	1217	63.2	35.3	1.6		
	取扱い 製品	食品	154	59.7	39.0	1.3	
		繊維・衣料品	64	57.8	39.1	3.1	
		木材・家具製品	33	63.6	36.4	-	
		石油製品等	102	57.8	41.2	1.0	
		金属・一般機械器具等	413	72.6	26.2	1.2	
		電気機械器具等	190	62.6	35.3	2.1	
		その他の製品	214	52.3	45.8	1.9	
	企業規 模	29名以下	295	27.5	68.8	3.7	
		30～99名	437	65.4	33.6	0.9	
		100～299名	325	80.9	17.8	1.2	
		300名以上	143	90.2	9.8	-	
	新卒の一人前 養成期間	1年以内	167	54.5	45.5	-	
2～3年程度		676	63.8	35.5	0.7		
4～5年程度		385	66.2	33.5	0.3		
6年以上		95	56.8	43.2	-		
作業標準書	整備していない	284	41.9	53.9	4.2		
	整備している	924	69.9	29.5	0.5		

図表 5-2-2 新卒採用者の採用者数

(単位：%)

	調査数	0人	1人	2～4人	5～9人	10～19人	20人以上	無回答	平均(人)
採用者総数	836	-	10.4	16.8	16.7	12.6	14.0	29.5	14.7
工業科以外の高校新卒	836	29.4	8.7	13.2	9.9	4.8	4.4	29.5	5.1
工業科高校新卒	836	29.4	9.0	16.5	7.5	5.0	3.0	29.5	4.0
短大・大学・大学院新卒	836	30.7	10.5	13.1	6.7	5.5	4.0	29.5	4.9
専修学校・各種学校新卒	836	54.7	6.8	6.2	2.3	0.4	0.1	29.5	0.7
職業訓練校新卒	836	65.1	3.5	1.8	-	0.1	0.0	29.5	0.1

① 企業特性

事業内容別の新卒採用についてみると（図表 5-2-1 参照）、「採用した」は「製造・保守にかかわる事業」（63.2%）で多く、取扱い製品別では「金属・一般機械器具等」（72.6%）が多い。平均採用者数についてみると（図表 5-2-3 参照）、合計数は「製造・保守にかかわらない事業」で 23.8 人、「製造・保守にかかわる事業」では 13.4 人である。さらに、取扱い製品別にみると、「電気機械器具等」が 22.9 人で最も多く、これに「金属・一般機械

器具等」が13.4人、「食品」が11.9人で続いており、最も新卒採用者数が少ないのは「木材・家具製品」で5.8人である。

企業規模別についてみると、規模が大きくなるのにもない、「採用した」は27.5%から90.2%へと増加している（図表5-2-1参照）。また、企業規模が大きくなるに連れ、採用者数計も2.5名から36.9名へと多くなっており（図表5-2-3参照）、特に規模が「300名以上」でその傾向が著しい。また、この傾向は学歴別の採用者数でも同様であり、「工業科以外の高校」（0.8から12.6名）、「工業科高校」（0.5から12.6名）、「短大・大学・大学院」（0.5から10.3名）で、規模が大きくなるほど、採用者数が多くなっている。しかし、「専修学校・各種学校」および「職業訓練校」では採用者数はわずかであり、それは企業規模にかかわらずほぼ一定である。

② 仕事特性

仕事の難易度別（新規学卒者の一人前養成期間が長いほど、仕事の難易度が高いと考え

図表 5-2-3 新卒採用者の平均採用者数

(単位：人)

		調査数 (件)	採用者数 合計	工業科以 外の高校 新卒	工業科高 校新卒	短大・大 学・大学 院新卒	専修学 校・各種 学校新卒	職業訓練 校新卒	
全 体		836	14.7	5.1	4.0	4.9	0.7	0.1	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	61	23.8	5.8	2.5	14.5	0.9	0.0	
	製造・保守にかかわる事業	769	13.4	4.9	3.9	3.9	0.6	0.1	
	取扱 い製 品	食品	92	11.9	5.8	1.7	3.9	0.4	0.1
		繊維・衣料品	37	9.0	6.0	0.8	1.3	0.8	0.1
		木材・家具製品	21	5.8	1.8	2.3	1.0	0.6	0.1
		石油製品等	59	9.5	3.3	3.5	2.1	0.6	0.0
		金属・一般機械器具等	300	13.4	3.9	5.2	3.6	0.5	0.2
		電気機械器具等	119	22.9	9.0	5.3	7.5	1.2	0.1
		その他の製品	112	11.0	4.2	2.6	3.4	0.7	0.1
	企業 規模	29名以下	81	2.5	0.8	0.5	0.5	0.5	0.1
		30～99名	286	6.1	2.1	1.4	1.9	0.5	0.1
		100～299名	263	12.3	5.0	3.2	3.4	0.5	0.2
		300名以上	129	36.9	12.6	12.6	10.3	1.3	0.1
	新卒の一人 前養成期間	1年以内	91	14.8	7.3	3.4	3.1	0.9	0.2
2～3年程度		431	15.1	5.3	4.0	5.2	0.6	0.1	
4～5年程度		255	15.1	4.7	4.3	5.1	0.8	0.2	
6年以上		54	9.9	2.5	3.0	3.7	0.6	0.1	
作業標準書	整備していない	119	5.5	1.5	1.3	2.0	0.6	0.2	
	整備している	646	14.9	5.5	4.4	4.2	0.6	0.1	

られることから、仕事の難易度を測る指標としてこれを用いている) では、採用の有無については有意な関係は見られなかったが、新卒者の一人前養成期間が長くなるのにつれて(図表 5-2-3 参照)、「工業科以外の高校卒」(7.3 から 2.5 人)で、採用者数が少なくなる。

作業標準書の有無別にみると、「整備している」で「採用している」(69.9%)が多い(図表 5-2-1 参照)。また、採用者数計についても「整備している」で 14.9 人と多く(図表 5-2-3 参照)、「工業科以外の高校卒」(5.5 人)、「工業科高校卒」(4.4 人)「短大・大学・大学院卒」(4.2 人)でもその傾向はみられる。採用した多くの人に作業をしてもらう際、口頭指示だけでは対応が難しいために、作業標準書の整備が進んでいると思われる。

## 2. 新卒者の今後の採用方針

新卒者の採用企業における今後 3 年間の採用方針をみると(図表 5-2-4 参照)、採用したいと考えているのは、「工業科高校」が 45.0%、「短大・大学・大学院」が 35.8%であり、いずれも、「どちらともいえない+採用予定無し」(それぞれ 17.1%、25.0%)を上回っている。

図表 5-2-4 新卒採用者の今後の採用方針 (単位：%)

	調査数	採用したい	どちらともいえない	採用予定無し	無回答	採用方針指数(点)
工業科以外の高校新卒	836	26.6	17.7	13.5	42.2	2.2
工業科高校新卒	836	45.0	10.6	6.5	37.9	2.6
短大・大学・大学院新卒	836	35.8	13.9	11.1	39.2	2.4
専修学校・各種学校新卒	836	18.1	21.5	15.7	44.7	2.1
職業訓練校新卒	836	10.5	23.9	18.7	46.9	1.9

これに対して、「工業科以外の高校」(26.6%)、「専修学校・各種学校」(18.1%)、「職業訓練校」(10.5%)は「どちらともいえない+採用予定無し」(それぞれ 21.2%、37.2%、42.6%)を下回っている。したがって、「採用方針指数」<sup>20</sup>を算出すると、同指数が最も高いのは「工業科高校」(2.6 点)であり、これは「採用したい」(同指数 3 点)と「どちらともいえない」(同指数 2 点)の中間程度である。以下、「短大・大学・大学院」(2.4 点)、「工業科以外の高校」(2.2 点)、「専修学校・各種学校」(2.1 点)の順に続き、最も低いのは「職業訓練校」(1.9 点)で、「どちらともいえない」と同程度の水準である。

### ① 企業特性

採用方針指数を事業内容別にみると(図表 5-2-5 参照)、「製造・保守にかかわる事業」が「工業科以外の高校」(2.3 点)、「工業科高校」(2.7 点)、「専修学校・各種学校」(2.1 点)、「職業訓練校」(1.9 点)が多い。続いて、取扱い製品別との関連をみると、「金属・一般

<sup>20</sup> 「採用方針指数」とは、「採用したい」の件数×3点+「どちらともいえない」の件数×2点+「採用予定無し」の件数×1点)÷(調査数-無回答の件数)によって算出した値。

「機械器具等」が「工業科高校」(2.8点)、「職業訓練校」(2.0点)で、「電気機械器具等」が「工業科以外の高校」(2.5点)、「工業科高校」(2.8点)、「短大・大学・大学院」(2.6点)、「専修学校・各種学校」(2.3点)でそれぞれ同指数が高い。

企業規模別についてみると、規模が大きくなるのにもない、「工業科以外の高校」(2.1から2.4点)、「工業科高校」(2.4から2.8点)で採用方針指数もおおむね増加している。

② 採用管理特性

正社員に占める新卒採用者の割合別と採用方針指数との関連をみると、「工業科以外の高校卒」(2.1から2.5点)、「工業科高校」(2.6から2.8点)、「短大・大学・大学院」(2.3から2.6点)、「専修学校・各種学校」(2.0から2.3点)で、それぞれ新卒者の割合が増え

図表 5-2-5 新卒採用者の今後の採用方針：採用方針指数

		調査数 (件)	工業科以 外の高校 新卒	工業科高 校新卒	短大・大 学・大学 院新卒	専修学 校・各種 学校新卒	職業訓 練校新 卒	(単位：点)	
全 体		836	2.2	2.6	2.4	2.1	1.9		
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	61	1.6	2.0	2.4	1.8	1.5		
	製造・保守にかかわる事業	769	2.3	2.7	2.4	2.1	1.9		
	取扱 い製 品	食品	92	2.4	2.3	2.3	1.9	1.7	
		繊維・衣料品	37	2.2	2.5	2.3	2.2	1.9	
		木材・家具製品	21	2.4	2.5	2.2	1.9	1.7	
		石油製品等	59	2.3	2.7	2.4	2.0	1.8	
		金属・一般機械器具等	300	2.3	2.8	2.4	2.1	2.0	
		電気機械器具等	119	2.5	2.8	2.6	2.3	1.9	
		その他の製品	112	2.2	2.5	2.4	2.0	1.8	
	企業 規模	29名以下	81	2.1	2.4	2.1	2.1	1.8	
		30～99名	286	2.2	2.6	2.5	2.2	1.9	
		100～299名	263	2.4	2.8	2.4	2.0	1.9	
		300名以上	129	2.4	2.8	2.5	2.1	1.9	
	新規学卒者 の対正社員 比	0～5%	208	2.1	2.6	2.3	2.0	1.7	
6～10%		177	2.4	2.7	2.4	2.1	2.0		
11～20%		99	2.5	2.8	2.6	2.2	2.0		
21%以上		48	2.5	2.8	2.6	2.3	2.0		
新卒の一人 前養成期間	1年以内	91	2.1	2.4	2.2	1.9	1.9		
	2～3年程度	431	2.3	2.6	2.4	2.1	1.8		
	4～5年程度	255	2.2	2.7	2.6	2.1	1.9		
	6年以上	54	2.1	2.6	2.5	2.1	2.0		
作業標準書	整備していない	119	2.0	2.5	2.4	2.1	1.9		
	整備している	646	2.3	2.7	2.4	2.1	1.9		

るになるのに伴って同指数が大きくなる。つまり、新卒者を現在採用している企業ほど、これらの区分の新卒者を採用したいと考えていることがわかる。

### ③ 仕事特性

作業標準書の有無別にみると、「整備している」が「工業科以外の高校」（2.3点）、「工業科高校」（2.7点）で、採用方針指数が高く、今後採用したという傾向が強い。

なお、仕事の難易度別との間には有意な関係はみられない。

## 3. 新卒者の採用時に重視した点

新規学卒者を現業職として採用するにあたって、プラス面として重視した項目についてみていく（図表 5-2-6 参照）。

最も重視しているのは、「熱意・意欲」（75.7%）であり、これに「健康・体力」（56.3%）、「協調性」（51.9%）、「一般教養・常識」（38.8%）、「基礎学力」（38.5%）、「専攻学科」（33.6%）の順で続いている。「アルバイト経験」（2.9%）、「課外活動」（11.6%）は少ない。新卒には、業務経験がないためか、知識等よりも意欲や体力といったものを重視する傾向にあるようである。

図表 5-2-6 新卒採用時に重視する点（複数回答）

（単位：％）

		調査数	専攻学科	一般教養・常識	基礎学力	課外活動	熱意・意欲	勤労観・職業観	協調性	言葉遣い・マナー	健康・体力	アルバイト経験	その他	無回答	
全 体		836	33.6	38.8	38.5	11.6	75.7	31.8	51.9	27.2	56.3	2.9	2.2	2.6	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	61	32.8	45.9	41.0	4.9	70.5	29.5	63.9	24.6	42.6	1.6	1.6	1.6	
	製造・保守にかかわる事業	769	33.2	38.1	38.1	12.2	76.3	32.1	51.1	27.6	57.6	3.0	2.2	2.7	
	取扱い製品	食品	92	30.4	41.3	37.0	15.2	82.6	32.6	57.6	30.4	58.7	3.3	2.2	1.1
		繊維・衣料品	37	27.0	24.3	21.6	5.4	73.0	24.3	40.5	21.6	45.9	2.7	5.4	5.4
		石油製品等	59	40.7	50.8	42.4	3.4	76.3	27.1	55.9	30.5	64.4	1.7	-	1.7
		金属・一般機械器具等	300	30.7	33.7	39.7	12.0	74.0	34.0	50.7	24.7	57.7	3.0	2.7	2.0
		電気機械器具等	119	47.1	35.3	42.9	16.0	78.2	31.1	52.1	23.5	54.6	2.5	3.4	3.4
		その他の製品	112	30.4	47.3	37.5	12.5	82.1	32.1	50.9	36.6	60.7	3.6	0.9	3.6
	企業規模	29名以下	81	17.3	44.4	21.0	2.5	59.3	29.6	43.2	27.2	46.9	3.7	2.5	7.4
		30～99名	286	30.4	35.7	37.4	12.2	74.1	34.3	47.9	25.2	52.1	4.2	2.1	2.8
100～299名		263	35.4	37.6	40.7	13.3	81.7	30.4	55.1	26.2	68.8	1.5	1.1	1.5	
300名以上		129	45.7	40.3	47.3	14.7	81.4	31.0	54.3	34.9	53.5	2.3	4.7	0.8	
新規学卒者の対正社員比	0～5%	208	31.7	40.4	39.4	7.7	72.1	29.8	52.4	31.3	56.3	2.4	1.9	2.9	
	6～10%	177	39.5	41.8	48.6	15.8	76.8	35.0	57.6	26.6	59.3	2.8	1.1	2.3	
	11～20%	99	31.3	35.4	36.4	16.2	85.9	37.4	49.5	17.2	61.6	1.0	5.1	-	
	21%以上	48	29.2	39.6	39.6	10.4	91.7	37.5	45.8	35.4	66.7	4.2	2.1	-	
新卒の一人前養成期間	1年以内	91	25.3	35.2	33.0	9.9	75.8	29.7	53.8	27.5	70.3	3.3	6.6	2.2	
	2～3年程度	431	33.6	38.5	37.4	10.4	75.2	30.4	50.3	29.0	53.4	2.3	1.6	3.0	
	4～5年程度	255	34.5	40.8	43.5	14.9	75.7	34.1	53.7	25.5	56.5	3.9	1.2	2.0	
	6年以上	54	42.6	38.9	33.3	9.3	85.2	38.9	55.6	22.2	61.1	1.9	3.7	1.9	
作業標準書	整備していない	119	28.6	37.8	30.3	8.4	71.4	34.5	46.2	28.6	46.2	5.0	2.5	4.2	
	整備している	646	34.1	38.1	39.6	13.0	77.1	31.9	52.0	27.2	59.6	2.5	2.2	2.5	

### ① 企業特性

事業内容別にみると（図表 5-2-6 参照）、「製造・保守にかかわらない事業」は「一般教養・常識」（45.9%）、「基礎学力」（41.0%）、「協調性」（63.9%）が多い。続いて、取扱い製品別<sup>21</sup>との関連をみると、「食品」は「熱意・意欲」（82.6%）、「協調性」（57.6%）、「言葉遣い・マナー」（30.4%）で、「石油関連製品等」は「一般教養・常識」（50.8%）、「言葉遣い・マナー」（30.5%）、「健康・体力」（64.4%）で、「金属・一般機械器具等」は「勤労観・職業観」（38.1%）で、「電気機械器具等」は「専攻学科」（47.1%）、「基礎学力」（42.9%）、「課外活動」（16.0%）が多い。

企業規模別にみると、規模が大きくなるのにもない、「専攻学科」（17.3 から 45.7%）、「基礎学力」（21.0 から 47.3%）、「課外活動」（2.5 から 14.7%）が増加しており、その傾向は特に大規模企業で顕著である。

### ② 採用管理特性

正社員に占める新卒採用者の割合別との関連をみると、「0 から 5%」から「21%以上」へと新卒採用者の割合が増加するほど、「熱意・意欲」は 72.1 から 91.7 へ%、「勤労観・職業観」は 29.8 から 37.5%へと、それぞれ増加している。

### ③ 仕事特性

仕事の難易度別にみると、難易度が高まるほど「勤労観・職業観」が増加しており、具体的には「1 年以内」の 29.7%から「6 年以上」の 38.9%へと増えている。

作業標準書の有無別にみると、「整備していない」が「勤労観・職業観」（34.5%）、「言葉遣い・マナー」（28.6%）、「アルバイト経験」（5.0%）が多い。

## 4. 新卒者を採用しなかった理由

過去 3 年間、新規学卒者を現業職として採用しなかった理由をみる（図表 5-2-7 参照）。最も多いのは「当該年度は新卒採用の予定がなかったから」（以下、「採用予定なし」とする）で 53.7%である。続いて、「原則、新卒の募集・採用はしていない」（以下、「原則、新卒採用はしない」とする）で 35.2%、「募集したが、採用にいたらなかった」（以下、「採用にいたらなかった」とする）で 9.8%である。

続いて、原則、新卒採用はしないという 3 割強の企業について、その詳細な理由についてみると（図表 5-2-8 参照）、「中途採用のほうがよい人材が採用できる」が 41.3%を占め最も多い。以下、「仕事を教える手間がかかる」（22.9%）、「応募がないと思うから」（20.1%）の順に続いている。つまり、原則として新卒採用はしないというケースの多くが、応募がないと思うという消極的な理由以上に、新卒は即戦力にならずコストもかかるため、中途採用の方がいいと考えていることがわかる。

<sup>21</sup> 調査数が少ないため、「木材・家具製品」（21 件）は分析から除外する。

図表 5-2-7 新卒採用をしなかった理由

(単位：%)

		調査数	原則として新 規学卒者の正 社員での募 集・採用はし ていないから	当該年度では 新規学卒者を 正社員として 採用する予定 がなかったか	募集したが、 採用にはいた らなかったか ら	無回答	
全 体		508	35.2	53.7	9.8	1.2	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	73	28.8	63.0	5.5	2.7	
	製造・保守にかかわる事業	429	36.4	52.2	10.5	0.9	
	取扱 い製 品	食品	60	38.3	51.7	10.0	-
		石油製品等	42	38.1	47.6	14.3	-
		金属・一般機械器具等	108	43.5	43.5	12.0	0.9
		電気機械器具等	67	32.8	55.2	11.9	-
		その他の製品	98	31.6	58.2	8.2	2.0
	企業 規模	29名以下	203	40.9	47.3	10.8	1.0
		30～99名	147	31.3	55.8	11.6	1.4
		100～299名	58	27.6	63.8	8.6	-
300名以上		14	42.9	57.1	-	-	
新卒の一人 前養成期間	1年以内	76	36.8	52.6	9.2	1.3	
	2～3年程度	240	31.3	59.6	8.8	0.4	
	4～5年程度	129	34.9	51.2	12.4	1.6	
	6年以上	41	39.0	48.8	12.2	-	
作業標準書	整備していない	153	39.2	45.8	13.1	2.0	
	整備している	273	34.8	56.0	8.8	0.4	

① 企業特性

はじめに、事業内容別と採用しなかった理由との関連をみると（図表 5-2-7 参照）、「製造・保守にかかわらない事業」は「採用予定なし」（63.0%）で、「製造・保守にかかわる事業」は「原則、新卒採用はしない」（36.4%）、「採用にいたらなかった」（10.5%）が多い。また、取扱い製品別にみると<sup>22</sup>、「金属・一般機械器具等」が「原則、新卒採用はしない」（43.5%）で、「電気機械器具等」が「採用予定なし」（55.2%）で、「石油関連製品等」が「採用にいたらなかった」（14.3%）が多い。

そこで、なぜ原則として新卒採用はしないのか、その理由をみる（図表 5-2-8 参照）。「製造・保守にかかわらない事業」と「製造・保守にかかわる事業」との間で差が大きい項目（最大－最小の割合が 10%以上）に注目すると、「製造・保守にかかわらない事業」は「新卒者の知識では業務遂行ができない」（23.8%）、「パート等で代替できるから」（16.7%）で、「製造・保守にかかわる事業」は「日ごろ学校等との関わりが少ないから」（19.0%）が多い。製造・保守に関わらない事業では、仕事の難易度によって、即戦力を必要とする

<sup>22</sup> 調査数が少ないため、「繊維・衣料品」（25 件）、「木材・家具製品」（12 件）は分析から除外する。

図表 5-2-8 原則として新卒採用はしない理由（複数回答）

（単位：％）

	調査数	新規学卒者程度の知識・能力では業務が遂行できないから	仕事を教える手間がかかるから	中途採用の方がよい人材が採用できるから	新規学卒者・採用の方法がよく分からないから	募集してから、働いてもらうまでの手間のコストがかかるから	日頃、学校や学生と関わりが少ないから	応募がとくから	働くことに意識が低いから	採用してもすぐやめるから	パート・アルバイト・請負などで代替できるから	その他	無回答		
全 体	508	8.4	22.9	41.3	3.4	15.6	10.1	20.1	11.2	16.2	15.6	24.0	1.1		
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	73	23.8	28.6	42.9	-	23.8	19.0	19.0	9.5	9.5	4.8	33.3	-	
	製造・保守にかかわる事業	429	5.8	21.8	41.0	3.8	14.7	9.0	20.5	11.5	17.3	16.7	23.1	1.3	
	取扱い製品	食品	60	-	4.3	43.5	-	4.3	8.7	4.3	13.0	21.7	30.4	21.7	-
		石油製品等	42	6.3	25.0	25.0	6.3	12.5	12.5	18.8	6.3	25.0	18.8	25.0	-
		金属・一般機械器具等	108	4.3	21.3	40.4	4.3	21.3	10.6	29.8	12.8	17.0	8.5	23.4	-
		電気機械器具等	67	13.6	13.6	27.3	-	9.1	4.5	18.2	4.5	4.5	22.7	36.4	9.1
		その他の製品	98	6.5	22.6	51.6	6.5	19.4	6.5	22.6	12.9	22.6	16.1	12.9	-
	企業規模	29名以下	203	9.6	28.9	41.0	3.6	14.5	10.8	24.1	14.5	21.7	22.9	19.3	-
		30～99名	147	-	17.4	47.8	6.5	15.2	6.5	21.7	8.7	15.2	10.9	19.6	2.2
		100～299名	58	6.3	6.3	25.0	-	12.5	12.5	12.5	6.3	12.5	6.3	43.8	6.3
300名以上		14	-	-	-	-	16.7	-	-	-	-	16.7	66.7	-	
新卒の一人前養成期間	1年以内	76	7.1	10.7	42.9	3.6	17.9	10.7	28.6	7.1	14.3	14.3	21.4	-	
	2～3年程度	240	2.7	25.3	40.0	6.7	13.3	10.7	24.0	12.0	10.7	20.0	18.7	1.3	
	4～5年程度	129	15.6	26.7	53.3	-	20.0	8.9	11.1	13.3	26.7	8.9	22.2	2.2	
	6年以上	41	12.5	31.3	37.5	-	6.3	12.5	25.0	6.3	12.5	18.8	18.8	-	
作業標準書	整備していない	153	3.3	25.0	40.0	1.7	16.7	5.0	25.0	10.0	11.7	25.0	18.3	1.7	
	整備している	273	7.4	20.0	41.1	5.3	12.6	11.6	17.9	12.6	21.1	11.6	26.3	1.1	

場合と、パート等の人材で対応する場合とに人材ニーズがわかれていると考えられる。なお、取扱い製品との関連については、調査数が少ないため、分析から除外した。企業規模との間には有意な関係はみられない。

② 仕事特性

仕事の難易度と採用しなかった理由との間に有意な関係はみられないが、原則として採用しない理由との関連をみると、難易度が高まるほど、「仕事を教える手間がかかる」が10.7から31.3%へと増加しており、特に「6年以上」でその傾向が著しい。やはり、新卒が一人前になるまでに長期間を要する仕事の場合、新卒採用を原則的に行わない傾向が顕著にあらわれている。

作業標準書の有無別に採用しなかった理由をみると、「整備していない」が「原則、新卒採用はしない」(39.2%)、「採用にいたらなかった」(13.1%)で多い。続いて、原則として新卒採用しない理由をみると、「整備している」ではその理由は多岐にわたっており、中途採用者と比較した場合の新卒者の能力や意識の問題のほか、採用方法に関する理由もある。具体的には、「新卒の知識等では業務ができない」(7.4%)、「中途採用の方がよい人材を採用できる」(41.1%)、「新卒の募集方法がわからない」(5.3%)、「学校等との関

わりが少ない」(11.6%)、「意識が低い」(12.6%)、「採用してもすぐにやめる」(21.1%)が多い。

### 第3節 中途採用者の採用管理

#### 1. 中途採用者の採用者数とその構成

続いて、中途採用管理についてみていく。はじめに、過去3年間に現業職を「中途採用した」のは74.8%であり(図表5-3-1参照)、中途採用した企業における平均採用者数は10.7人である(図表5-3-2参照)。前述の新卒採用の場合と比較して、中途採用している企業は多いが、採用者数は4名程度少ない。その年齢構成をみると、「25～29歳」が2.9人で最も多く、これに「30～34歳」が2.4人、「20～24歳」が1.9人で続いている。他社での経験が数年程度の人材を中心に中途採用が行われている様子が見えてくる。

図表 5-3-1 過去3年間の正社員現業職の中途採用の有無

		調査数	採用した	採用していない	無回答	(単位：%)	
全 体		1369	74.8	23.1	2.1		
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	136	63.2	32.4	4.4		
	製造・保守にかかわる事業	1217	76.3	22.1	1.6		
	取扱い製 品	食品	154	71.4	25.3	3.2	
		繊維・衣料品	64	65.6	29.7	4.7	
		石油製品等	102	75.5	23.5	1.0	
		金属・一般機械器具等	413	82.1	16.9	1.0	
		電気機械器具等	190	75.8	22.6	1.6	
		その他の製品	214	71.0	28.0	0.9	
	企業 規模	29名以下	295	64.1	33.2	2.7	
		30～99名	437	82.6	15.8	1.6	
		100～299名	325	80.0	19.1	0.9	
		300名以上	143	73.4	25.9	0.7	
	新規学卒者 の対正社員 比	0～5%	208	76.9	22.6	0.5	
		6～10%	177	84.2	14.7	1.1	
11～20%		99	85.9	14.1	-		
21%以上		48	85.4	12.5	2.1		
新卒の一人 前養成期間	1年以内	167	77.8	21.6	0.6		
	2～3年程度	676	75.6	23.2	1.2		
	4～5年程度	385	77.1	22.3	0.5		
	6年以上	95	72.6	27.4	-		
作業標準書	整備していない	284	69.0	27.1	3.9		
	整備している	924	79.0	20.3	0.6		

図表 5-3-2 中途採用者の採用者数

(単位：%)

	調査数	0人	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100人以上	無回答	平均(人)
～19歳	1024	61.8	4.9	2.2	1.3	0.5	0.4	0.2	0.1	-	-	28.6	0.3
20～24歳	1024	35.9	11.7	8.0	5.3	2.4	4.8	2.4	0.8	-	-	28.6	1.9
25～29歳	1024	25.8	13.9	11.3	5.7	2.6	6.6	3.8	1.6	0.1	-	28.6	2.9
30～34歳	1024	26.7	16.2	9.3	6.3	3.2	5.9	2.9	0.9	0.1	-	28.6	2.4
35～39歳	1024	38.4	14.6	7.0	4.0	1.9	3.8	1.5	0.2	-	-	28.6	1.3
40～44歳	1024	47.0	12.7	6.2	1.8	1.3	2.1	0.3	0.1	-	-	28.6	0.7
45～54歳	1024	48.1	11.4	5.7	2.7	1.3	1.6	0.5	0.1	-	-	28.6	0.7
55歳以上	1024	58.7	6.9	3.1	1.4	0.5	0.7	0.1	-	-	-	28.6	0.3

## ① 企業特性

事業内容別の中途採用についてみると（図表 5-3-1 参照）、「採用した」は「製造・保守にかかわる事業」（76.3%）で多く、取扱い製品別<sup>23</sup>では「金属・一般機械器具等」（82.1%）で最も多く、以下、「電気機械器具等」（75.8%）、「石油関連製品等」（75.5%）の順に多い。

続いて採用者数の合計でみると（図表 5-3-3 参照）、合計数は「製造・保守にかかわらない事業」で 10.4 人、「製造・保守にかかわる事業」で 10.7 人であり、両者の間に差異はほとんどない。さらに、年齢構成別にみると、「製造・保守にかかわらない事業」は「30～34 歳」（3.4 人）で、「製造・保守にかかわる事業」は「20～24 歳」（2.0 人）で多く、後者の方がやや若い層を中途採用の対象としていることがわかる。また、取扱い製品別に中途採用者の合計数をみると、「金属・一般機械器具等」が 13.0 人で最も多く、これに「電気機械器具等」が 11.4 人で続いており、最も中途採用者数が少ないのは「繊維・衣料品」で 3.9 人である。

企業規模別についてみると、規模と中途採用の有無との間には有意な関係はみられないが（図表 5-3-1 参照）、中途採用者数は大規模企業ほど増加しており、特に大規模企業でその傾向が著しい。具体的には、「29 名以下」4.0 人から「300 名以上」25.0 人である（図表 5-3-3 参照）。また、この傾向は年齢ごとの採用者数でもおおむね同様であり、採用時の年齢が 54 歳以下の各年齢層では、たとえば「19 歳以下」（0.1 人から 1.0 人）のように、企業規模が大きくなるのに伴って採用者数が増加している。

## ② 採用管理特性

正社員に占める新卒採用者の割合と中途採用の有無との関連をみると、新卒者比率が上がるに連れ、中途採用者を「採用した」割合も大きくなる。続いて採用者数をみると、新卒者比率が増加するとともに、中途採用者数も増加している。また、年齢別の採用者数をみると、新卒割合が増加するのに伴って、「19 歳以下」、「20～24 歳」、「30～34 歳」、「35

<sup>23</sup> 「木材・家具製品」（33 件）は調査数が少ないため、分析から除外した。

～39歳」、「50～54歳」でそれぞれ増加している。

③ 仕事特性

仕事の難易度別と採用の有無との間には有意な関係はみられないが（図表 5-3-1 参照）、新卒者の一人前養成期間が長くなるのにつれて、中途採用者の合計数が少なくなる（図表 5-3-3 参照）。また、年齢別の採用者数についてみると、44歳以下の各年齢層で同様の傾向がみられる。仕事の難易度が上がるにつれて、中途採用であっても、一度に採用する人数を抑制している傾向がみられる。

作業標準書の有無別にみると、「整備している」で「採用している」（79.0%）が多く（図表 5-3-1 参照）、中途採用者数計についても「整備していない」（6.4人）のおよそ2倍程度の11.7人である（図表 5-3-3 参照）。年齢別の採用者数をみると、39歳以下の各年齢層に

図表 5-3-3 中途採用者の年齢層別平均採用者数

（単位：人）

		調査数 (件)	合計	～19 歳	20～ 24歳	25～ 29歳	30～ 34歳	35～ 39歳	40～ 44歳	45～ 54歳	55歳 以上	
全 体		1024	10.7	0.3	1.9	2.9	2.4	1.3	0.7	0.7	0.3	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	86	10.4	0.1	1.6	2.9	3.4	1.2	0.6	0.6	0.2	
	製造・保守にかかわる事業	929	10.7	0.4	2.0	2.8	2.3	1.3	0.8	0.7	0.4	
	取扱 い製 品	食品	110	7.9	0.2	1.5	1.7	1.8	1.0	0.6	0.9	0.3
		繊維・衣料品	42	3.9	0.0	0.8	1.0	0.6	0.3	0.4	0.6	0.1
		石油製品等	77	7.7	0.2	1.5	2.1	1.7	0.8	0.5	0.5	0.5
		金属・一般機械器具等	339	13.0	0.4	2.3	3.6	2.9	1.5	0.9	0.9	0.4
		電気機械器具等	144	11.4	0.5	2.3	3.2	2.5	1.5	0.6	0.6	0.2
		その他の製品	152	10.5	0.4	1.9	2.4	2.2	1.6	0.9	0.8	0.4
	企業 規模	29名以下	189	4.0	0.1	0.7	0.8	0.7	0.5	0.3	0.5	0.4
		30～99名	361	6.4	0.2	0.9	1.5	1.3	0.8	0.6	0.7	0.3
		100～299名	260	13.5	0.4	2.5	3.3	3.0	1.8	1.0	1.0	0.4
300名以上		105	25.0	1.0	5.4	8.2	5.7	2.6	1.1	0.7	0.2	
新規学卒者 の対正社員 比	0～5%	160	10.6	0.3	1.9	3.1	2.4	1.2	0.8	0.7	0.4	
	6～10%	149	13.5	0.6	2.4	3.4	3.0	2.0	1.0	0.7	0.4	
	11～20%	85	16.5	0.5	3.0	4.6	3.4	2.1	0.9	1.3	0.7	
	21%以上	41	17.9	1.1	3.9	4.2	3.5	2.1	0.9	1.7	0.5	
新卒の一人 前養成期間	1年以内	130	15.5	1.0	3.4	3.7	2.9	1.6	1.2	1.2	0.5	
	2～3年程度	511	10.6	0.2	1.9	2.9	2.5	1.4	0.8	0.6	0.3	
	4～5年程度	297	10.4	0.2	1.7	3.0	2.4	1.3	0.7	0.8	0.4	
	6年以上	69	6.0	0.4	1.2	1.3	1.3	0.7	0.4	0.6	0.2	
作業標準書	整備していない	196	6.4	0.1	1.2	1.6	1.3	0.8	0.5	0.7	0.3	
	整備している	730	11.7	0.4	2.2	3.1	2.6	1.5	0.8	0.8	0.4	

については同様の傾向がみられ、作業標準書を整備している方が、若年から働き盛り層を中途採用して積極的に活用しているといえよう。

## 2. 中途採用者のタイプ

ここでは、中途採用者のタイプをみる（図表 5-3-4 参照）。最も多いのは、「ある程度、現業業務の経験がある」（60.5%）で、次いで「正社員経験がある」（56.1%）となっており、それぞれ 6 割前後を占めている。「現業業務に熟練している」（32.6%）は 3 割程度であり、「正社員以外の就労経験あり」（16.7%）は 2 割弱、「就労経験無し」（7.0%）は 1 割に満たない。中途採用の場合、即戦力になる人材を求めている場合が多いため、やはり就労経験があるものを多く求め、特に、関連業務を経験していれば熟練者でなくとも採用している様子が見えがえる。

図表 5-3-4 中途採用者のタイプ（複数回答）（単位：%）

		調査数	現業業務に熟練している者	現業業務に熟練していないが、ある程度の経験がある者	現業業務の経験はないが、正社員としての就労経験はある者	正社員としての就労経験はないが、学校卒業後、フリーター等の経験がある者	学校卒業後、就労経験のない者	無回答	
全 体		1024	32.6	60.5	56.1	16.7	7.0	3.4	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	86	39.5	67.4	47.7	22.1	9.3	1.2	
	製造・保守にかかわる事業	929	32.0	59.7	56.9	16.3	6.8	3.7	
	取扱い製品	食品	110	29.1	57.3	70.0	15.5	6.4	0.9
		繊維・衣料品	42	26.2	54.8	42.9	23.8	7.1	2.4
		石油製品等	77	26.0	48.1	58.4	14.3	1.3	3.9
		金属・一般機械器具等	339	32.4	63.7	57.5	16.5	8.3	3.2
		電気機械器具等	144	39.6	63.9	45.1	13.2	4.9	5.6
		その他の製品	152	28.9	61.8	61.2	21.1	7.9	3.3
	企業規模	29名以下	189	21.2	45.5	59.8	17.5	5.3	3.7
		30～99名	361	32.7	61.5	55.4	16.1	5.8	2.2
		100～299名	260	32.7	66.2	58.1	15.0	7.3	3.1
		300名以上	105	46.7	64.8	54.3	18.1	11.4	8.6
	中途採用者の対正社員比	0～5%	246	32.1	63.8	43.1	10.6	4.1	2.8
6～10%		144	38.2	52.8	66.7	16.7	7.6	3.5	
11～20%		137	32.1	62.0	64.2	17.5	7.3	6.6	
21%以上		122	32.8	59.8	66.4	18.0	10.7	4.9	
新卒の一人前養成期間	1年以内	130	40.0	56.2	56.9	16.9	8.5	2.3	
	2～3年程度	511	33.9	60.1	54.6	16.0	8.2	3.5	
	4～5年程度	297	27.3	61.3	56.9	18.2	4.4	4.0	
	6年以上	69	34.8	68.1	63.8	11.6	7.2	1.4	
作業標準書	整備していない	196	29.1	55.6	51.0	15.8	7.1	3.1	
	整備している	730	32.6	60.7	58.5	16.4	6.6	3.8	

### ① 企業特性

続いて、事業内容別との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」が「正社員経験がある」(56.9%)で多い。さらに、取扱い製品別<sup>24</sup>には、「食品」が「正社員経験がある」(70.0%)で、「繊維・衣料品」が「正社員以外の就労経験がある」(23.8%)で、「金属・一般機械器具等」が「ある程度、現業業務の経験がある」(63.7%)で、「電気機械器具等」が「現業業務に熟練している」(39.6%)、「ある程度、現業業務の経験がある」(63.9%)で多い。

企業規模別についてみると、規模が大きくなるのにもない、「現業業務に熟練している」(21.2 から 46.7%)、「就労経験無し」(5.3 から 11.4%)が増加しており、特に「300 名以上」でその傾向が顕著である。大規模企業ほど、熟練者の獲得に積極的であるとともに、業務経験のない者も雇用しており、現業職の仕事内容が軽度なものから難易度の高いものまで多岐にわたっているために、中途採用のタイプが二極化しているとみられる。

### ② 仕事特性

仕事の難易度別との関連では、「1 年以内」から「6 年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「ある程度、現業業務の経験がある」(56.2 から 68.1%)が増加している。

作業標準書の有無別にみると、「整備している」が「就労経験のない者」以外のタイプで多い。作業標準書を整備していることで、採用した人材タイプが多岐にわたっていても、対応が可能なのであろう。なお、正社員に占める中途採用者の割合との間には、有意な関係はみられない。

## 3. 中途採用者を採用しなかった理由

過去 3 年間、現業職として中途採用しなかった理由をみる (図表 5-3-5 参照)。最も多いのは「当該年度は中途採用の予定がなかったから」(以下、「採用予定なし」とする)で 57.6%である。続いて、「原則、中途の募集・採用はしていない」(以下、「原則、中途採用はしない」とする)で 29.4%、「募集したが、採用にいたらなかった」(以下、「採用にいたらなかった」とする)で 12.0%である。

続いて、募集したが採用にいたらなかったという 1 割強の企業について<sup>25</sup>、その詳細な理由についてみると (図表 5-3-6 参照)、「適当な人材がいなかったから」が 44.7%を占め最も多い。しかしながら、正社員以外の雇用によって代替できた(「非正社員を雇用したから」+「派遣や請負等で代替できた」26.3%)ケースも 3 割強を占めている。また、「応募がなかったから」(15.8%)も 1 割強を占めている。

<sup>24</sup> 「木材・家具製品」(28 件)は調査数が少ないため、分析から除外した。

<sup>25</sup> 調査数が少ないため、以降での詳細な分析は行わない。

図表 5-3-5 中途採用をしなかった理由

		調査数	原則として正社員 の中途採用は行って いないから	当該年度 では正社員 を中途採用する 予定がな かったから	募集した が、採用 にはいた らなかつ たから	無回答	
全 体		316	29.4	57.6	12.0	0.9	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	44	29.5	61.4	6.8	2.3	
	製造・保守にかかわる事業	269	29.0	57.2	13.0	0.7	
	取扱い製 品	食品	39	28.2	64.1	5.1	2.6
		金属・一般機械器具等	70	22.9	51.4	24.3	1.4
		電気機械器具等	43	39.5	48.8	11.6	-
		その他の製品	60	28.3	65.0	6.7	-
	企業 規模	29名以下	98	13.3	70.4	15.3	1.0
		30～99名	69	31.9	47.8	20.3	-
		100～299名	62	41.9	46.8	9.7	1.6
		300名以上	37	45.9	54.1	-	-
新卒の一人前養成 期間	1年以内	36	25.0	69.4	5.6	-	
	2～3年程度	157	31.8	56.7	10.2	1.3	
	4～5年程度	86	27.9	54.7	17.4	-	
	6年以上	26	30.8	61.5	7.7	-	
作業標準 書	整備していない	77	20.8	57.1	20.8	1.3	
	整備している	188	33.0	56.9	9.6	0.5	

(単位：%)

図表 5-3-6 募集したが中途採用にいたらなかった理由

調査数	パート・アルバイト等の非 正社員を雇用 したから	派遣や請負等 で代替できた から	応募がなかつ たから	適当な人材が いなかったか ら	その他の理由 で採用しな かったから
38	18.4	7.9	15.8	44.7	13.2

(単位：%)

① 企業特性

はじめに、事業内容別と採用しなかった理由との関連をみると（図表 5-3-5 参照）、「製造・保守にかかわらない事業」は「原則、中途採用はしない」（29.5%）、「採用予定なし」（61.4%）で、「製造・保守にかかわる事業」は「採用にいたらなかった」（13.0%）が多い。また、取扱い製品別にみると<sup>26</sup>、「食品」が「採用予定なし」（64.1%）で、「金属・一般機械器具等」が「採用にいたらなかった」（24.3%）で、「電気機械器具等」が「原則、中途採用はしない」（39.5%）が多い。

企業規模との関連をみると、企業規模が大きくなるのに伴って「原則、中途採用はしない」（13.3 から 45.9%）が増加している。大規模企業ほど、中途採用を行わずとも人材確保

<sup>26</sup> 調査数が少ないため、「繊維・衣料品」（19件）、「木材・家具製品」（5件）「石油・化学・プラスチック・ゴム」（24件）は、分析から除外する。

が十分にできているためであろう。

② 仕事特性

作業標準書の有無別に採用しなかった理由について、「整備していない」と「整備している」との差が大きい項目に注目する。「整備している」が「原則、中途採用はしない」(33.0%)で、「整備していない」が「採用にいたらなかった」(20.8%)が多い。なお、仕事の難易度別との間には有意な関係はみられない。

4. 中途採用の基準

(1) 就業経験の有無

現業業務の経験がない者を現業職として中途採用する場合、就業経験を重視するか否かをみると「重視する」割合は65.7%である(図表5-3-7参照)。

図表 5-3-7 就業経験を重視するか否か (単位：%)

		調査数	就業経験を重視する	就業経験を重視しない	無回答	
全 体		1369	65.7	30.9	3.4	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136	67.6	25.0	7.4	
	製造・保守にかかわる事業	1217	65.5	31.9	2.6	
	取扱い製品	食品	154	59.7	37.7	2.6
		繊維・衣料品	64	56.3	35.9	7.8
		木材・家具製品	33	72.7	27.3	-
		石油製品等	102	62.7	35.3	2.0
		金属・一般機械器具等	413	66.8	30.8	2.4
		電気機械器具等	190	72.6	24.7	2.6
		その他の製品	214	63.6	34.1	2.3
	企業規模	29名以下	295	56.3	40.3	3.4
		30～99名	437	66.4	31.8	1.8
		100～299名	325	68.6	28.9	2.5
		300名以上	143	74.1	23.1	2.8
新卒の一人前養成期間	1年以内	167	58.1	39.5	2.4	
	2～3年程度	676	66.7	31.1	2.2	
	4～5年程度	385	69.9	28.1	2.1	
	6年以上	95	71.6	28.4	-	
作業標準書	整備していない	284	60.9	33.8	5.3	
	整備している	924	67.0	31.3	1.7	

① 企業特性

事業内容別と採用しなかった理由との関連をみると、「製造・保守にかかわらない事業」が「就業経験を重視する」(67.6%)が多い。また、取扱い製品別にみると、「木材・家具製品」と「電気機械器具等」が(72.7%、72.6%)が多い。企業規模別には、企業規模が大き

くなるとともに「就業経験を重視する」(56.3から74.1%)が増加している。

② 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「就業経験を重視する」が58.1から71.6%へと増加している。やはり、仕事の難易度が高いほど、就業経験を重視する傾向にある。作業標準書の有無別には、「整備している」が「就業経験を重視する」(67.0%)が多い。

(2) 就業未経験者の採用年齢の上限

それでは、就業経験がない者を中途採用する場合、採用年齢の上限は何歳なのかをみる(図表5-3-8参照)。

図表 5-3-8 就業未経験者の採用上限年齢

(単位：%)

		～19歳	25歳まで	30歳まで	35歳まで	40歳まで	45歳まで	50歳まで	55歳まで	制限はない	無回答	上限年齢指数	
全 体		0.2	13.0	20.1	14.4	14.4	7.6	4.5	2.6	9.9	13.2	33.2	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	-	23.5	32.4	11.8	2.9	-	-	-	5.9	23.5	27.5	
	製造・保守にかかわる事業	0.3	11.9	19.1	14.7	15.5	8.2	4.9	2.8	10.3	12.4	33.7	
	取扱い製品	食品	-	6.9	10.3	12.1	10.3	17.2	6.9	10.3	13.8	12.1	38.4
		繊維・衣料品	-	21.7	13.0	8.7	21.7	4.3	4.3	4.3	21.7	-	32.9
		木材・家具製品	-	11.1	33.3	11.1	22.2	11.1	-	-	-	11.1	32.1
		石油製品等	-	11.1	2.8	25.0	19.4	11.1	8.3	2.8	8.3	11.1	36.0
		金属・一般機械器具等	-	15.7	22.0	15.7	14.2	6.3	5.5	2.4	7.1	11.0	32.8
		電気機械器具等	-	4.3	27.7	14.9	17.0	10.6	2.1	-	10.6	12.8	33.3
		その他の製品	1.4	13.7	23.3	11.0	16.4	4.1	4.1	-	11.0	15.1	31.6
	企業規模	29名以下	0.8	9.2	16.0	12.6	19.3	12.6	7.6	2.5	11.8	7.6	35.3
		30～99名	-	15.1	17.3	11.5	11.5	7.2	6.5	2.9	10.8	17.3	33.5
		100～299名	-	9.6	25.5	17.0	18.1	5.3	1.1	4.3	8.5	10.6	33.1
		300名以上	-	15.2	18.2	27.3	12.1	6.1	-	-	6.1	15.2	31.4
	新卒の一人前養成期間	1年以内	-	7.6	15.2	13.6	15.2	9.1	7.6	7.6	9.1	15.2	36.6
2～3年程度		-	14.3	15.7	15.7	15.2	8.1	6.2	1.0	11.0	12.9	33.5	
4～5年程度		-	14.8	28.7	16.7	10.2	7.4	-	2.8	5.6	13.9	31.5	
6年以上		3.7	14.8	22.2	-	25.9	-	3.7	-	14.8	14.8	30.7	
作業標準書	整備していない	1.0	7.3	18.8	9.4	16.7	11.5	4.2	4.2	11.5	15.6	35.1	
	整備している	-	13.1	19.4	16.6	14.9	7.3	5.2	2.1	10.0	11.4	33.3	

最も多い年齢層は「30歳まで」(20.1%)であり、以下、「35歳まで」(14.4%)、「40歳まで」(14.4%)、「25歳まで」(13.0%)の順で続いている。したがって、40歳まで(「～19歳」+「25歳まで」+「30歳まで」+「35歳まで」+「40歳まで」62.1%)で全体の6割強を占めており、就業経験がない場合はやはり若い層を中心に働き盛り層を採用したいという企業の考えが推測できる。とはいえ、「制限はない」(9.9%)は1割程度あり、41歳から55歳までとしている企業も14.7%あり、就業未経験者であっても中高年も採用対象となる可能性も十分残さ

れているといえよう。そこで、上限年齢指数<sup>27</sup>を計算すると、33.2である。

#### ① 企業特性

事業内容と上限年齢指数との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」で上限年齢指数が33.7と高い。また、取扱い製品別にみると、「食品」で同指数が38.4と最も高く、これに「石油関連製品等」(36.0)が続いており、最も低いのは「木材・家具製品」(32.1)である。

企業規模別には、企業規模が大きくなるとともに同指数が35.3から31.4へと減少しており、大規模企業ほど上限年齢を低く設定している。

#### ② 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、上限年齢指数は36.6から30.7へと小さくなっている。つまり、仕事の難易度が高いほど、就業未経験者の採用時の年齢制限が低い。

作業標準書の有無別には、「整備している」で上限年齢指数が33.3と小さい。

### (3) 就業未経験者の採用時に重視する項目

就業経験のない者を中途採用するにあたり、何を重視するのかをみると(図表5-3-9参照)、最も重視するのは「熱意・意欲」(78.0%)で、以下、「健康・体力」(64.8%)、「協調性」(56.3%)、「勤労観・職業観」(40.4%)、「一般教養・常識」(33.6%)の順が続いている。一般教養や基礎学力といったことよりも、情意項目や体力が重視されている。

#### ① 企業特性

事業内容との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」が「専攻学科」(7.7%)、「健康・体力」(16.5%)で高い。また、取扱い製品別<sup>28</sup>にみると、「食品」が「協調性」(63.8%)、「健康・体力」(72.4%)で、「石油関連製品等」が「基礎学力」(19.4%)で、「金属・一般機械器具等」が「熱意・意欲」(85.8%)、「職務経験」(19.7%)で、「電気機械器具等」が「専攻学科」(17.0%)、「一般教養・常識」(36.2%)で高い。

企業規模別には、企業規模が大きくなるとともに、「専攻学科」(2.5から18.2%)、「熱意・意欲」(68.9から87.9%)が増加している。

#### ② 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「健康・体力」は68.2%から63.0%へと減少している。

<sup>27</sup> 「上限年齢指数」とは、「19歳以下」を18歳、「25歳まで」を23歳、「30歳まで」を28歳、「35歳まで」を33歳、「40歳まで」を38歳、「45歳まで」を43歳、「50歳まで」を48歳、「55歳まで」を53歳と仮定して、平均年齢を計算したもの。

<sup>28</sup> 「繊維・衣料品」(23件)、「木材・家具製品」(9件)は、調査数が少ないため分析から除外した。

図表 5-3-9 就業未経験者の採用時に重視する項目（複数回答）

（単位：％）

	調査数	専攻学 科	一般教 養・常 識	基礎学 力	課外活 動	熱意・ 意欲	勤労 観・職 業観	協調性	言葉遣 い・マ ナー	健康・ 体力	職務経 験	その他	無回答	
全 体	423	7.3	33.6	15.8	0.7	78.0	40.4	56.3	32.9	64.8	16.8	0.9	2.8	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	34	2.9	44.1	23.5	-	82.4	41.2	73.5	44.1	47.1	20.6	-	-
	製造・保守にかかわる事業	388	7.7	32.5	14.9	0.8	77.8	40.5	54.9	32.0	66.5	16.5	1.0	3.1
	取扱い製品													
	食品	58	3.4	32.8	5.2	1.7	79.3	39.7	63.8	37.9	72.4	10.3	-	1.7
	石油製品等	36	8.3	30.6	19.4	-	58.3	36.1	47.2	27.8	55.6	19.4	-	11.1
	金属・一般機械器具等	127	7.1	30.7	16.5	0.8	85.8	42.5	56.7	27.6	70.1	19.7	1.6	0.8
	電気機械器具等	47	17.0	36.2	21.3	-	66.0	38.3	40.4	38.3	53.2	17.0	-	4.3
	その他の製品	73	5.5	34.2	13.7	1.4	79.5	47.9	61.6	39.7	72.6	16.4	1.4	2.7
	企業規模													
	29名以下	119	2.5	34.5	15.1	-	68.9	42.0	49.6	28.6	63.0	17.6	0.8	3.4
30～99名	139	6.5	34.5	12.2	2.2	79.1	39.6	54.0	33.8	62.6	14.4	1.4	3.6	
100～299名	94	12.8	27.7	13.8	-	83.0	40.4	62.8	28.7	73.4	21.3	-	3.2	
300名以上	33	18.2	33.3	30.3	-	87.9	42.4	54.5	45.5	75.8	9.1	3.0	-	
新卒の 一人前 養成期 間	1年以内	66	6.1	31.8	18.2	-	75.8	37.9	56.1	37.9	68.2	19.7	1.5	3.0
	2～3年程度	210	6.7	33.3	13.3	1.0	81.0	43.3	55.2	32.4	66.2	17.1	0.5	2.4
	4～5年程度	108	10.2	38.9	22.2	0.9	75.0	34.3	58.3	33.3	64.8	13.9	1.9	1.9
	6年以上	27	7.4	29.6	3.7	-	81.5	55.6	63.0	33.3	63.0	14.8	-	3.7
作業 標準 書	整備していない	96	5.2	31.3	11.5	1.0	71.9	36.5	49.0	30.2	59.4	14.6	2.1	4.2
	整備している	289	8.7	33.2	16.3	0.7	79.9	42.2	57.1	32.5	69.2	17.0	0.7	2.8

作業標準書の有無別には、「整備している」と「整備していない」との差が大きい項目（差が5%以上）をみると、「整備している」が「熱意・意欲」（79.9%）、「勤労観・職業観」（42.2%）、「協調性」（57.1%）、「健康・体力」（69.2%）で大きい。

## 第4節 正社員への登用

### 1. 正社員への登用制度の有無

ここでは、非正社員の正社員への登用制度と登用実績についてみていく。はじめに、非正社員の現業職を正社員に登用する制度の有無をみると（図表 5-4-1 参照）、同制度があるのは46.6%であり、制度がない（50.6%）よりやや少ない。

#### ① 企業特性

事業内容と制度の有無との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」で「登用制度がある」（46.6%）が多い。また、取扱い製品別にみると、「登用制度がある」は「電気機械器具等」（55.3%）で多く、「金属・一般機械器具等」（43.3%）で少ない。

企業規模別には、企業規模が大きくなるとともに、「登用制度がある」（40.3 から 51.7%）が増加しており、大規模企業ほど制度が整備されている。

図表 5-4-1 正社員への登用制度の有無

		調査数	登用制度 がある	登用制度 はない	無回答	
全 体		1369	45.4	51.6	3.1	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	136	36.0	60.3	3.7	
	製造・保守にかかわる事業	1217	46.6	50.6	2.8	
	取扱 い製 品	食品	154	51.9	46.8	1.3
		繊維・衣料品	64	45.3	48.4	6.3
		木材・家具製品	33	45.5	45.5	9.1
		石油製品等	102	48.0	49.0	2.9
		金属・一般機械器具等	413	43.3	53.5	3.1
		電気機械器具等	190	55.3	43.7	1.1
		その他の製品	214	42.5	55.1	2.3
		企業 規模	29名以下	295	40.3	54.2
	30～99名		437	45.8	51.3	3.0
	100～299名		325	51.7	46.8	1.5
	300名以上		143	51.7	48.3	-
	新卒の一人 前養成期間	1年以内	167	50.9	46.1	3.0
2～3年程度		676	47.9	50.6	1.5	
4～5年程度		385	42.3	56.4	1.3	
6年以上		95	37.9	57.9	4.2	
作業標準書	整備していない	284	33.5	59.2	7.4	
	整備している	924	50.8	47.9	1.3	

(単位：%)

## ② 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「登用制度がある」は50.9%から37.9%へと減少している。仕事の難易度が高いほど、正社員への登用制度は整備されていないのは、一人前になるまでに時間がかかり、非正社員を途中から正社員として活用するには限界があると感じる企業が多いためであろう。

作業標準書の有無別には、「整備している」で「登用制度がある」が50.8%が多い。

## 2. 正社員への登用実績

### (1) 登用の有無

制度の有無にかかわらず、現業職の非正社員について正社員へ登用したかについてみる(図表 5-4-2 参照)。過去3年間に登用した実績があるとしたのは44.6%であり、登用していないのは50.8%である。

図表 5-4-2 正社員への登用実績

		調査数	登用した	登用していない	無回答	
全 体		1369	44.6	50.8	4.7	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136	37.5	57.4	5.1	
	製造・保守にかかわる事業	1217	45.6	50.0	4.4	
	取扱い製品	食品	154	47.4	49.4	3.2
		繊維・衣料品	64	39.1	50.0	10.9
		木材・家具製品	33	45.5	48.5	6.1
		石油製品等	102	46.1	48.0	5.9
		金属・一般機械器具等	413	43.8	52.1	4.1
		電気機械器具等	190	56.8	40.5	2.6
		その他の製品	214	39.7	56.5	3.7
	企業規模	29名以下	295	26.4	67.1	6.4
		30～99名	437	44.6	50.3	5.0
		100～299名	325	57.2	39.7	3.1
		300名以上	143	61.5	37.1	1.4
	正社員登用制度の有無	登用制度がある	621	65.7	33.5	0.8
登用制度はない		706	28.6	68.3	3.1	
新卒の一人前養成期間	1年以内	167	52.7	41.3	6.0	
	2～3年程度	676	44.4	52.4	3.3	
	4～5年程度	385	44.2	53.2	2.6	
	6年以上	95	38.9	54.7	6.3	
作業標準書	整備していない	284	29.2	63.0	7.7	
	整備している	924	50.8	46.0	3.2	

(単位：%)

① 企業特性

事業内容との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」が「登用した」(45.6%)が多い。また、取扱い製品別にみると、「登用した」については、「電気機械器具等」(56.8%)が最も多く、「繊維・衣料品」(39.1%)が最も少ない。

企業規模別にみると、規模が大きくなるにつれて、「登用した」(26.9 から 61.5%)が増加しており、特に大規模企業でその傾向が顕著である。大規模企業ほど、非正社員を積極的に正社員へと登用している傾向がみられる。

② 正社員登用制度の整備状況特性

正社員への登用制度整備と登用実績との関連についてみると、「登用制度がある」が「登用した」(65.7%)が多い。やはり制度を整備しているところほど、実際に非正社員の登用が進んでいる。

③ 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「登用した」は 52.7%から 38.9%へと減少している。難易度が高い仕

事ほど、非正社員の正社員への登用は難しいと思われる。

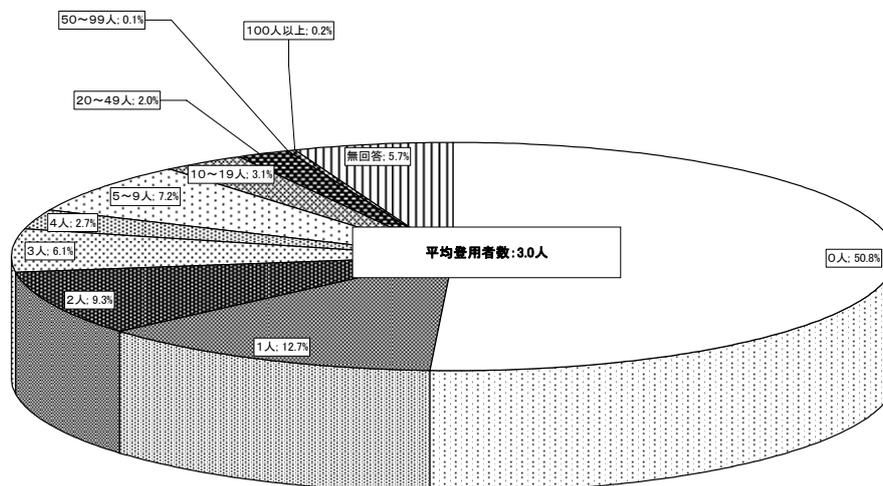
作業標準書の有無別には、「整備している」が「登用した」(50.8%)で多く、「整備していない」(29.2%)を大きく上回っている。

## (2) 登用者数

登用制度の有無にかかわらず、現業職の非正社員から正社員へと登用した人数についてみる(図表 5-4-3 参照)。過去3年間に登用した人数は、平均3.0人である。つまり、非正社員を正社員へと登用している人数はそれほど多くはなく、年間一人程度である。

その分布状況をみると、「0人」が50.8%で最も多いが、次いで、「1人」(12.7%)、「2人」(9.3%)に順であり、登用者数が「1~4人」では30.4%となる。

図表 5-4-3 正社員への登用者数(N=1,369)



### ① 企業特性

事業内容と平均登用者数との関連をみると(図表 5-4-4 参照)、「製造・保守にかかわる事業」で3.0人、「製造・保守にかかわらない事業」では2.1人である。また、取扱い製品別にみると、平均登用者数が多いのは「金属・一般機械器具等」で4.0人、最も少ないのは「繊維・衣料品」で1.2人である。

企業規模別にみると、規模が大きくなるのにもなって、登用者数も0.6人から12.4人へと増加しており、特に大規模企業でその傾向が著しい。登用制度の整備状況だけでなく、登用者数でも、大規模企業ほど積極的に正社員へと登用している傾向がみられる。

図表 5-4-4 正社員への平均登用者数

		調査数 (件)	平均 (人)	
全 体		1369	3.0	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	136	2.1	
	製造・保守にかかわる事業	1217	3.0	
	取扱い製 品	食品	154	2.3
		繊維・衣料品	64	1.2
		木材・家具製品	33	1.5
		石油製品等	102	1.7
		金属・一般機械器具等	413	4.0
		電気機械器具等	190	3.3
		その他の製品	214	1.5
		企業 規模	29名以下	295
	30～99名		437	1.3
	100～299名		325	3.4
	300名以上		143	12.4
	正社員登用 制度の有無	登用制度がある	608	5.5
登用制度はない		678	0.8	
新卒の一人 前養成期間	1年以内	167	3.3	
	2～3年程度	676	3.1	
	4～5年程度	385	3.1	
	6年以上	95	1.4	
作業標準書	整備していない	284	3.5	
	整備している	924	2.9	

(単位：%)

② 正社員登用制度の整備状況特性

正社員への登用制度が整備されているか否かと登用実績との関連についてみると、「登用制度がある」場合は5.5人で、「登用制度がない」の0.8人を大きく上回っている。やはり制度を整備しているところほど、実際に非正社員の登用が進んでいるということを示している。

③ 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、登用者数は3.3人から1.4人へとおおむね少なくなっている。これは難易度が高い仕事ほど、非正社員から正社員への登用は難しいためと思われる。

作業標準書の有無との関連では、「整備している」で登用者数が2.9人であり、「整備していない」の3.5人を下回っている。

## 第5節 業務未経験者の能力開発

最後に、新規学卒者を含む現業業務経験のない者を正社員の現業職として教育する場合にどんなことを重視しているかをみる（図表 5-5-1 参照）。最も重視しているのは、「適切な目標設定」（45.1%）と「指導役とのコミュニケーション」（45.1%）である。以下、「長期的な育成計画」（37.9%）、「指導手順の確立」（31.8%）、「指導役の明確化」（31.7%）、「段階ごとの進捗評価」（30.9%）の順に続いており、最も少ないのは「指導教材の活用」（9.2%）である。

### ① 企業特性

事業内容との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」は「長期的な育成計画」（38.3%）、「指導役の明確化」（32.0%）、「指導手順の確立」（32.6%）、「指導教材の活用」（9.5%）、「段階ごとの進捗評価」（31.6%）が多い。また、取扱い製品別にみると、「食品」が「指導手順の確立」（42.9%）で、「木材・家具製品」が「段階ごとの進捗評価」（33.3%）で、「石油関連製品等」が「長期的な育成計画」（49.0%）と「指導役とのコミュニケーション」（54.9%）で、「金属・一般機械器具等」が「指導役の明確化」（34.6%）で、「電気機械器具等」が「指導教材の活用」（11.1%）と「適切な目標設定」（51.6%）が多い。

続いて企業規模別では、大規模企業ほど、能力開発の際にはさまざまな項目を重視する傾向がみられる。具体的には、規模が大きくなるのにもなって、「長期的な育成計画」（31.5 から 48.3%）、「指導手順の確立」（28.1 から 37.8%）、「適切な目標設定」（32.9 から 54.5%）、「段階ごとの進捗評価」（20.2 から 42.7%）、「指導役とのコミュニケーション」（40.3 から 55.2%）が多くなる。

### ② 人材育成特性

最後に、企業の通常の人材育成との関連をみる。まず、上司の日常的な指導の程度別については、「ほとんど指導していない」から「日常的に指導している」へと指導頻度が上がるほど、「長期的な育成計画」（27.0 から 44.0%）、「指導役の明確化」（28.2 から 34.5%）、「指導手順の確立」（28.8 から 34.7%）、「指導教材の活用」（8.0 から 11.2%）、「適切な目標設定」（40.2 から 49.2%）、「段階ごとの進捗評価」（23.3 から 35.8%）が増加している。上司による指導頻度が高いほど、業務未経験者にはさまざまなことを重視しながら能力開発を行っているのである。

### ③ 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、新卒の一人前養成期間が長くなるにつれて、「長期的な育成計画」（26.3 から 43.2%）、「指導教材の活用」（8.4 から 11.6%）が増加する。仕事の難易度が上がるほど、長期計画に基づき、教材等を活用した能力開発を行っていることがわかる。これに対して、同期間が短くなるほど、「指導手順の確立」は「6年以上」の27.4%から「1年以内」の37.7%へと増加している。

作業標準書の有無との関連では、「整備している」で全ての項目の割合が「整備してい

ない」を上回る。

図表 5-5-1 業務未経験者の能力開発で重視する点（複数回答）（単位：％）

		調査数	長期的な育成計画	指導役の明確化	指導手順の確立	指導教材の活用	適切な目標の設定	育成段階ごとの進捗評価	指導役とのコミュニケーション	その他	無回答	
全 体		1369	37.9	31.7	31.8	9.2	45.1	30.9	45.1	2.3	5.5	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136	33.1	31.6	27.2	6.6	48.5	26.5	50.0	2.2	7.4	
	製造・保守にかかわる事業	1217	38.3	32.0	32.6	9.5	45.0	31.6	44.9	2.3	5.0	
	取扱い製品	食品	154	35.7	31.8	42.9	6.5	50.6	31.8	47.4	1.3	4.5
		繊維・衣料品	64	21.9	28.1	18.8	7.8	42.2	21.9	37.5	3.1	9.4
		木材・家具製品	33	24.2	21.2	21.2	6.1	48.5	33.3	21.2	-	12.1
		石油製品等	102	49.0	29.4	28.4	10.8	49.0	31.4	54.9	1.0	2.0
		金属・一般機械器具等	413	37.8	34.6	32.7	10.4	41.6	31.7	44.6	1.7	4.1
		電気機械器具等	190	41.6	30.5	36.8	11.1	51.6	32.6	41.6	3.2	4.7
		その他の製品	214	38.3	30.4	28.5	8.4	38.3	31.3	48.1	4.2	7.0
	企業規模	29名以下	295	31.5	21.7	28.1	5.8	32.9	20.3	40.3	3.7	8.5
		30～99名	437	38.9	35.9	30.9	9.4	46.0	29.5	41.4	2.5	4.1
		100～299名	325	39.1	32.3	37.2	12.6	50.5	39.4	49.5	0.9	4.0
		300名以上	143	48.3	40.6	37.8	10.5	54.5	42.7	55.2	2.1	2.1
上司等の部下への日常的な指導	日常的に指導している	455	44.0	34.5	34.7	11.2	49.2	35.8	44.0	2.6	4.2	
	ある程度日常的に指導している	563	39.6	31.8	31.8	8.3	45.5	31.6	48.3	2.5	4.4	
	どちらとも言えない+指導していない	326	27.0	28.2	28.8	8.0	40.2	23.3	42.9	1.8	7.1	
新卒の一人前養成期間	1年以内	167	26.3	32.3	37.7	8.4	43.7	34.1	44.3	1.8	5.4	
	2～3年程度	676	39.1	30.3	32.1	9.8	46.0	30.8	47.2	1.9	3.4	
	4～5年程度	385	43.4	38.2	30.6	9.1	49.1	33.5	45.7	2.6	3.4	
	6年以上	95	43.2	27.4	27.4	11.6	38.9	24.2	46.3	4.2	5.3	
作業標準書	整備していない	284	33.1	26.8	24.3	4.6	36.6	22.2	42.3	4.2	9.2	
	整備している	924	39.8	33.8	35.3	11.1	47.7	34.6	46.0	1.6	3.6	

## 第6節 小括

本稿では、中途採用者の採用傾向とOJTについて調べてきた。以下では、その特徴について整理する。

### 1. 新卒採用

新規学卒者を採用した場合、一人前になるには平均3.3年かかる。工業科以外の高校卒にやや時間がかかると見られている以外は、就労経験のない新卒者では、差が見られない。

過去3年間に正社員として新規学卒者を採用した企業は61.3%であり、採用企業における平均採用者数は14.7人である。その内訳をみると、「工業科以外の高校」、「工業科高校」、「短大・大学・大学院」がいずれも5名程度であり、「専修学校・各種学校」は1名程度、「職業

訓練校」は出身者数が少ないことから採用しているところは少ない。採用実績は企業規模との関係が高く、大規模企業ほど採用経験があり（「29名以下」27.5%から「300名以上」90.2%へ）、採用者数も規模が「29名以下」から「300名以上」へと大きくなるにつれ2.5名から36.9名へと多くなる。

新卒者の採用企業において、今後3年間の採用方針をみると、最も採用への意欲が高いのは工業科高校卒業者についてであり、以下、短大・大学・大学院、工業科以外の高校、専修学校・各種学校と続いている。

新規学卒者を現業職として採用するにあたって、プラス面として最も重視した項目は、「熱意・意欲」（75.7%）であり、以下「健康・体力」（56.3%）、「協調性」（51.9%）の順で続いている。業務経験がない新卒には、知識等よりもメンタル的な部分や体力といったものを重視する傾向にあるようである。しかしながら、大規模企業ほど知識等を重視する傾向は強く、「専攻学科」（17.3から45.7%）、「基礎学力」（21.0から47.3%）、「課外活動」（2.5から14.7%）が増加している。また、仕事の難易度が高まるほど「勤労観・職業観」（29.7から38.9%）が増加しており、一人前になるのに年数がかかる仕事ほど、その仕事に対する姿勢を問う傾向がみられる。

他方、過去3年間に新規学卒者を現業職として採用しなかった企業についてみると、その理由として最も多いのは「当該年度は新卒採用の予定がなかったから」（53.7%）で、つづいて「原則、新卒の募集・採用はしていない」（35.2%）であり、「募集したが、採用にいたらなかった」（9.8%）は1割に満たない。そこで、原則として新卒採用はしないという3割強について、その詳細な理由についてみると「中途採用のほうがよい人材が採用できる」（41.3%）、「仕事を教える手間がかかる」（22.9%）、「応募がないと思うから」（20.1%）となっており、募集しても応募がないと思うという消極的な理由よりも、新卒は即戦力にならず教える手間などのコストもかかることがより大きな理由となっている。この傾向は、仕事の難易度が高まるほど、「仕事を教える手間がかかる」（10.7から31.3%）が増加しており、特に「6年以上」でその傾向が著しい。

## 2. 中途採用

つづいて、中途採用についてみると、採用後の業務に関連した業務経験がある場合には、一人前になるまでの期間は短くなる。ただし、関連した業務経験がない場合には、就労経験があったとしても、新卒者とほとんど変わらない。

過去3年間に現業職として中途採用を行ったのは74.8%であり、平均採用者数は10.7人である。大規模企業ほど、中途採用者数は増加しており（4.0から25.0人）、特に大規模企業でその傾向が著しい。作業標準書を整備しているほど採用経験のある企業が多く、中途採用者数の合計についても「整備していない」（6.4人）と比べてのおよそ2倍の11.7人を採用している。新卒者の一人前養成期間が長くなるにつれて、中途採用者の合計数が少なくなっ

おり、仕事の難易度が上がるにつれて、中途採用であっても、一度に採用する人数を抑制する傾向がみられる。新卒者の採用と中途採用との間にも関係がみられ、新卒者比率が上がるに連れ、中途採用経験企業および中途採用者数が増加している。

こうして採用している中途採用者のタイプについてみると、「ある程度、現業業務の経験がある」(60.5%)、「正社員経験がある」(56.1%)が6割前後を占めて最多であり、「現業業務に熟練している」(32.6%)は3割程度である。中途採用の場合、即戦力になる人材を求めている場合が多く、その結果、採用された人材は就労経験があるものが多い。しかしながら、必ずしも熟練者でなくとも、関連業務を経験していれば採用しているようである。また、大規模企業ほど、熟練者の獲得に積極的であるとともに、業務経験のない者についての採用も増えており、「現業業務に熟練している」(21.2から46.7%)、「就労経験無し」(5.3から11.4%)が増加しており、特に「300名以上」でその傾向が顕著である。これは、大企業ほど現業職の仕事内容が軽度なものから難易度の高いものまで多岐にわたっているために、中途採用のタイプが二極化しているとみられる。

過去3年間、現業職を中途採用しなかった理由をみると、「当該年度は中途採用の予定がなかったから」(57.6%)、「原則、中途の募集・採用はしていない」(29.4%)、「募集したが、採用にいたらなかった」(12.0%)である。募集したが採用にいたらなかった場合の詳細な理由は、「適当な人材がいなかったから」(44.7%)が最も多いが、正社員以外の雇用によって代替できたケースも3割弱を占めている。企業規模との関連では、企業規模が大きくなるのに伴い「原則、中途採用はしない」(13.3から45.9%)が増加しており、大規模企業ほど、中途採用以外の方法による人材確保が行われているところが多いことがうかがえる。

中途採用の採用条件についてみると、現業業務の経験がない者を中途採用する場合でも、「就業経験を重視する」割合は65.7%である。大企業規模ほど「就業経験を重視する」(56.3から74.1%)が多い。また、仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」と新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「就業経験を重視する」が58.1から71.6%へと増加し、仕事の難易度が高いほど就業経験を重視する傾向にある。

就業経験がない者を中途採用する場合、上限年齢指数は33.2であり、上限を30歳までとする企業が20.1%と最も多い。製造・保守にかかわらない事業では、上限年齢指数は27.5に下がっている。就業経験がない場合は比較的若い層を中心に働き盛り層を採用したいという企業の考えが推測できる。

そこで、就業経験のない者を中途採用する場合は何を重視するのかをみると、最も重視するのは「熱意・意欲」(78.0%)で、以下、「健康・体力」(64.8%)、「協調性」(56.3%)、「勤労観・職業観」(40.4%)、「一般教養・常識」(33.6%)の順に続いている。新卒採用時と同様、一般教養や基礎学力といったことよりも、心理的な部分や体力が重視されているのである。

### 3. 非正社員の登用

非正社員の正社員への登用制度と登用実績について、非正社員の現業職を正社員に登用する制度の有無をみると、同制度がある企業は46.6%と制度がない企業を下回る。企業規模が大きくなるとともに、「登用制度がある」(40.3から51.7%)が増加しており、大規模企業ほど制度が整備されている。これは登用実績からみても同様であり、制度の有無にかかわらず、現業職の非正社員について正社員へ登用した実績があるのは44.6%の企業であり、大規模企業ほど、非正社員を積極的に正社員へと登用している傾向がみられる(「登用した」26.9から61.5%)。仕事の難易度が高くなるほど、登用制度があり(50.9から37.9%)、登用実績がある(52.7から38.9%)企業はそれぞれ減少している。難易度が高い仕事ほど、非正社員の正社員への登用は難しいと思われる。正社員への登用制度の整備状況との関連では、「登用制度がある」が「登用した」(65.7%)が多い。

現業職の非正社員から正社員への登用者数は、過去3年間に平均3.0人である。規模が大きくなるのにもとない、登用者数(0.6から12.4人)も増加し、大規模企業ほど積極的に正社員へ登用している。新卒の一人前養成期間が長くなるほど、登用者数(3.3から1.4人)は減少する。また、「登用制度がある」場合は5.5人で、「登用制度がない」の0.8人を大きく上回っている。

以上の点から、やはり正社員への登用制度を整備しているところほど、実際に非正社員の登用が積極的に行われていることがわかる。しかしながら、新卒採用者数や中途採用者数と比べると登用者数は少なく、登用制度があっても対象者を絞り込んだうえでの登用となっている様子がうかがえる。

### 4. 中途採用者の能力開発

新規学卒者を含む現業業務経験のない者を正社員の現業職として教育する場合には、「適切な目標設定」(45.1%)と「指導役とのコミュニケーション」(45.1%)を重視している。仕事の難易度が上がるほど、「長期的な育成計画」(26.3から43.2%)、「指導教材の活用」(8.4から11.6%)が増加するのに対して、同期間が短くなるほど、「指導手順の確立」(27.4から37.7%)は増加する。上司による指導頻度が高いほど、業務未経験者にはさまざまなことを重視した能力開発を行っており、上司の日常的な指導の頻度が上がるほど、「長期的な育成計画」(27.0から44.0%)、「指導役の明確化」(28.2から34.5%)、「指導手順の確立」(28.8から34.7%)、「指導教材の活用」(8.0から11.2%)、「適切な目標設定」(40.2から49.2%)、「段階ごとの進捗評価」(23.3から35.8%)が増加している。

### 5. まとめ

こうしたことから、中途採用者は基本的に業務経験のあるものを採用する傾向が強く、業務経験がないものを採用する場合は、学校で学んだ知識等よりも熱意・意欲、協調性などの

心理的な面や体力を重視し、30歳代半ばまでの働き盛り層を対象年齢として採用するという企業の採用管理のパターンが明らかになった。また、業務未経験者を採用した後の能力開発については、さまざまな事柄を重視しながら行うが、特に目標の設定と指導役とのコミュニケーションに重点を置きながら実施しており、上司の日常的な指導が積極的に行われることが望ましいようである。