

〈第2特集〉人材育成と能力評価

「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」結果

能力要件や伝達手段の明確化が育成のポイント

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とされている。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。

JILPTでは「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を明らかにすることを目的にアンケート調査を実施した。

調査結果の概要について報告する。調査は、全国の従業員数三〇人以上の企業のうち、日本標準産業分類で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、化学工業に該当する民間企業一万社を対象に実施（二〇一一年一月二日～二月二日）し、二六三五社から回答を得た（有効回収率は二六・四％）※。

なお、本稿では、製造現場でものを製造（切削、加工、組立、検査等）を直接担当している正社員を「技能系正社員」、「技能系正社員」の中で中核的存在として企業の競争力を支える人材を「中核的技能者」と呼んでいる。

※回答企業の主な属性については、本稿末に掲載した表を参照のこと。

1. 技能系正社員の就業状況

企業における「中核的技能者」の育成・確保策に触れる前に、ものづくり企業の現場で、ものの製造を直接担当している「技能系正社員」の実態についてみてみよう。「中核的技能者」の育成・確保については、それ自体が独立して存在するわけではなく、技能系正社員の育成・確保の延長線上にあるからだ。

単独で仕事をこなせることが「一人前」の基準

調査は、まず、技能系正社員が採用されてから、社内で「一人前」と認められるためには、どの程度の水準に達することが求められているかを聞いた。どの業種においても、「単独で仕事をこなせるレベル」がもっとも高い割合を示しているが、「情報通信機械器具製造業」では、「先輩・上司の大きな指示で仕事をこなせるレベル」をあげた企業の割合も約三割となっており、他の業種よりも高くなっている。

従業員規模別で見ると、規模が小さくなるにしたがって、「単独で仕事をこなせるレベル」「先輩・上司の大きな指示で仕事をこなせるレベル」の割合が低くなる一方、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられる」の割合は高くなる傾向にある（図表1）。

「一人前」までの平均年数は五・二年

では、技能系正社員が「一人前」と認められるには採用からどのくらいの年数を要するのだろうか。新卒採用については、「五年～一〇年未満」と答え

た企業の割合が三四・七％ともっとも高く、「三年～五年未満」（二七・二％）、「一〇年～一五年未満」（一五・〇％）がこれに続いた。各企業の回答を平均した年数は五・二年だった。

一方、中途採用の場合は、「三年未満」が三八・六％ともっとも高く、「三年～五年未満」（二九・九％）、「五年～一〇年未満」（二〇・三％）がこれに続いた。平均年数は三・四年だった。

2. 中核的技能者の確保・育成

求められるトップはマネージャー的な役割

「中核的技能者」について、「製造業で中心的な役割を果たし、企業の競争力を支える」人材と定義したが、その姿は業種や従業員規模によって異なる。

中核的技能者の人材像を明らかにするために、仕事を「一人前」にこなせることに加えて、中核的技能者には、どのようなことが求められているかを聞いたところ、「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」というマネージャー的な役割をあげる企業の割合が五一・〇％と突出して高かった。

これに続く、「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こと（多工持ち）こと（二七・八％）、「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」（一五・〇％）は一割台にとどまった。

「一人前であることに加えて求めることは特にない」と答えた企業の割合

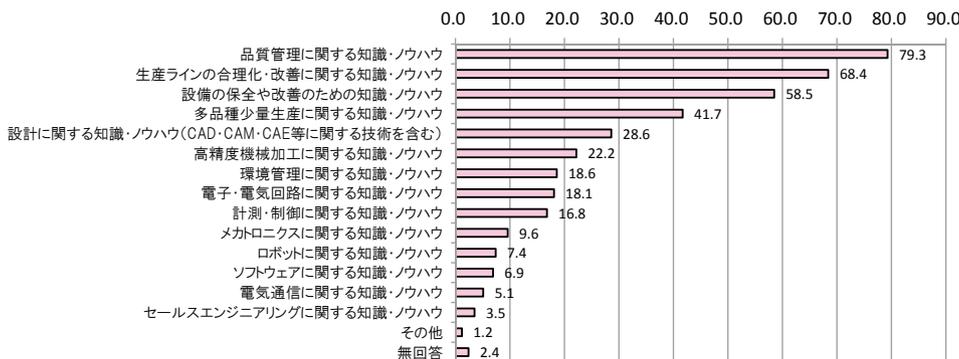
図表1 技能系正社員の「一人前」の水準 (n=2,608)

	先輩・上司の細かな指示をこなせるレベル	先輩・上司の大きな指示をこなせるレベル	一人で仕事をこなせるレベル	部下や後輩に指示や助言をさせられるレベル	無回答
全体	1.6	18.2	57.5	19.9	2.8
プラスチック製品製造業 (n=298)	2.0	18.1	57.0	21.5	1.3
鉄鋼業 (n=98)	2.0	20.4	61.2	16.3	-
非鉄金属製造業 (n=107)	1.9	20.6	54.2	22.4	0.9
金属製品製造業 (n=581)	1.4	17.0	59.2	19.6	2.8
はん用機械器具製造業 (n=54)	-	20.4	59.3	20.4	-
生産用機械器具製造業 (n=205)	2.0	13.7	64.4	16.6	3.4
業務用機械器具製造業 (n=116)	-	14.7	66.4	14.7	4.3
電子部品・デバイス (n=131)	0.8	16.0	51.9	26.0	5.3
電気機械器具製造業 (n=386)	1.8	20.7	53.1	21.2	3.1
情報通信機械器具製造業 (n=27)	3.7	33.3	44.4	18.5	-
輸送用機械器具製造業 (n=347)	1.7	19.0	56.6	20.5	2.3
化学工業 (n=179)	0.6	18.4	58.7	19.6	2.8
その他 (n=34)	-	8.8	52.9	29.4	8.8
300人未満 (n=2,324)	1.7	18.3	57.1	20.2	2.7
300人以上～1000人未満 (n=132)	1.5	17.4	61.4	15.2	4.5
1000人以上 (n=27)	-	22.2	66.7	11.1	-

図表2 「中核的技能者」に最も求められること (n=2,608)

	複数の工程を担うこと	製造現場に携わり(多機持ち)こと	発・設計に参加できること	設備改善・改造や治具製作などを含まれた生産工程全般にわたる作業を担うこと	非常な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・後輩の指導を担うことができること	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
全体	17.8	15.0	7.0	5.5	51.0	2.9	0.5	0.4		
プラスチック製品製造業 (n=293)	20.8	15.7	3.4	5.1	52.2	2.0	0.3	0.3		
鉄鋼業 (n=97)	17.5	7.2	9.3	2.1	60.8	2.1	1.0	0.0		
非鉄金属製造業 (n=105)	15.2	17.1	7.6	6.7	52.4	1.0	0.0	0.0		
金属製品製造業 (n=560)	18.0	14.6	10.7	4.5	48.9	2.5	0.4	0.4		
はん用機械器具製造業 (n=53)	15.1	9.4	3.8	1.9	62.3	7.5	0.0	0.0		
生産用機械器具製造業 (n=196)	19.4	17.3	10.7	4.1	43.4	3.6	1.0	0.5		
業務用機械器具製造業 (n=112)	15.2	15.2	14.3	4.5	47.3	2.7	0.0	0.9		
電子部品・デバイス・電子回路製造業 (n=126)	21.4	16.7	3.2	4.0	50.0	4.0	0.0	0.8		
電気機械器具製造業 (n=369)	14.1	13.0	5.1	7.9	54.7	3.8	1.1	0.3		
情報通信機械器具製造業 (n=27)	7.4	37.0	11.1	14.8	25.9	0.0	3.7	0.0		
輸送用機械器具製造業 (n=340)	22.4	17.1	4.4	5.0	50.0	0.6	0.0	0.6		
化学工業 (n=174)	10.3	13.2	2.3	9.8	58.6	4.6	0.0	1.1		
その他 (n=31)	12.9	12.9	3.2	6.5	51.6	12.9	0.0	0.0		
300人未満 (n=2,249)	17.5	15.2	7.3	5.4	50.6	3.1	0.5	0.4		
300人以上～1000人未満 (n=130)	25.4	10.0	5.4	4.6	53.1	1.5	0.0	0.0		
1000人以上 (n=27)	22.2	11.1	0.0	14.8	51.9	0.0	0.0	0.0		

図表3 「中核的技能者」に求められる知識・ノウハウ (n=2,608、複数回答)



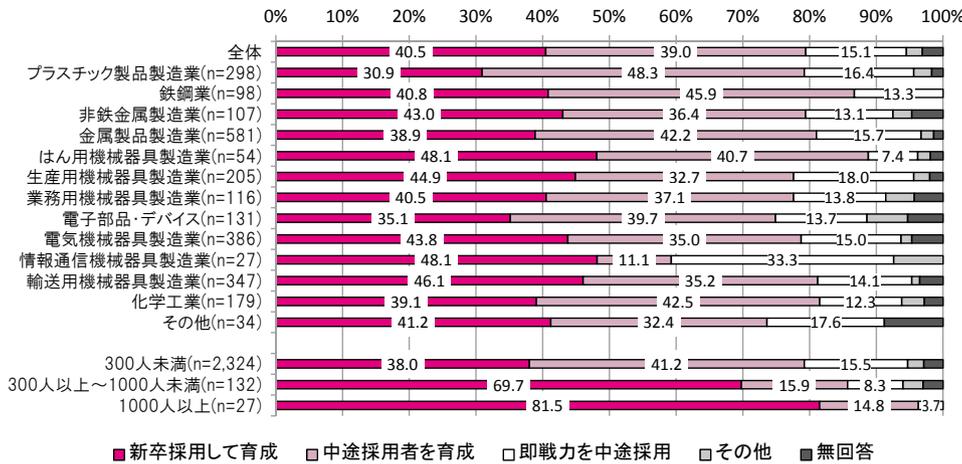
は1%にも満たず、企業は中核的技能者に対して、「一人前であることプラスアルファ」を求めていることがわかる。業種・規模別でも、ほとんどの業種・規模でマネージャー的役割を求められる割合がもっとも高かったが、「情報通信機械器具製造業」では、「設備改善・改造や治具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できること」が

三七・〇%とトップだった(図表2)。8割が「品質管理に関する知識・ノウハウ」を要望。中核的技能者に求められる知識・ノウハウを複数回答で聞いたところ、もっとも高い割合を示したのは、「品質管理に関する知識・ノウハウ」で約八割(七九・三%)の企業がこれをあげている。次いで、「生産ラインの合理

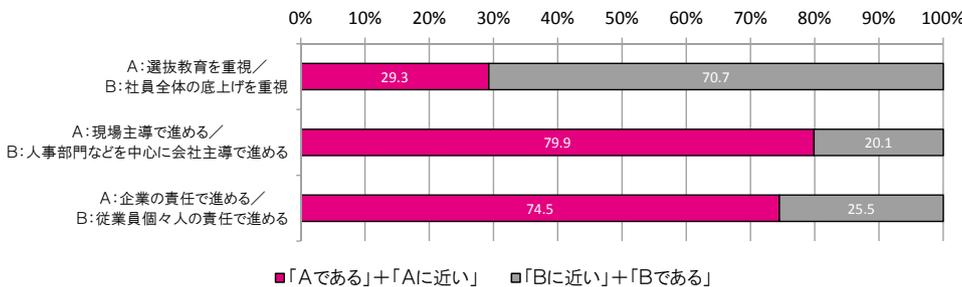
化・改善に関する知識・ノウハウ」(六八・四%)、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」(五八・五%)などの順となった(図表3)。業種別にみても、この三項目をあげる企業が多いが、「生産用機械器具製造業」では、「設計に関する知識・ノウハウ」をあげる企業が約半数(五二・七%)あったほか、「情報通信機械器具製造業」では、「多品種少量生産に関する知

識・ノウハウ」「電子・電気回路に関する知識・ノウハウ」がそれぞれ約五割に達している。中核的技能者の確保は中途採用が新卒を上回る。ものづくり企業が中核的技能者をどのように確保しているか聞いた。「新卒採用して育成」が四〇・五%だったのに対し、中途採用(中途採用を育成)

図表4 「中核的技能者」の確保 (n=2,608)



図表5 「中核的技能者」の育成方針 (n=2,608)



と「即戦力を中途採用」の合計)が五四・一と上回った。業種別にみると、「新卒採用して育成」の割合が相対的に高かったのは、「情報通信機械器具製造業」「はん用機械器具製造業」で、ともに四八・一%となった。一方、中途採用が多かったのは、「プラスチック製品製造業」(六四・七%)、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」(五三・四%)だった。

従業員規模別では、「新卒採用して育成」の割合は、従業員規模が大きくなるにしたがって高くなる傾向がみられた。これとは逆に、「中途採用者を育成」「即戦力を中途採用」の割合は従業員規模が大きくなるにしたがって、低

能力開発は「企業の責任で進める」が約7割
中核的技能者の育成に関する企業の方針をみてみよう。
育成・能力開発の対象として、「A 選抜教育を重視する」か「B 社員全体の底上げを重視する」かのどちらに近いかを聞いたところ、底上げ型(「Bである」と「Bに近い」の合計)は約七割(七〇・七%)と選抜教育型(「Aである」と「Aに近い」の合計)の約三割(二九・三%)を大きく上回った。社内での育成・能力開発を主導する部署について、「A 現場主導で進める」と「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、現場主導型(「Aである」と「Aに近い」の合計)が約八割(七九・九%)だったのに対し、会社主導型(「Bである」と「Bに近い」の合計)は約二割(二〇・一%)で、現場主導型の企業のほうが圧倒的に多いことがわかった。

能力開発の責任の所在について、「A 企業の責任で進める」と「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ところ、企業責任型(「Aである」と「Aに近い」の合計)が約七割(七四・五%)だったのに対し、Bは約三割(二五・五%)だった(図表5)。

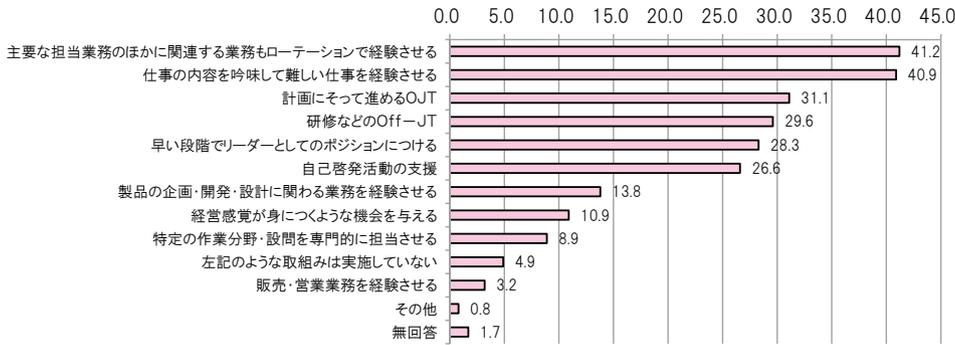
関連する業務もローテーションで経験
中核的技能者の育成・能力開発を目的として、企業内で実施している取り組みについて、複数回答で聞いた。「主要な担当業務のほかに関連する業務もローテーションで経験させる」

(四一・二%)、「仕事の内容を吟味して難しい仕事を経験させる」(四〇・九%)が共に約四割で拮抗した。これらに「計画にそって進めるOJT」が約三割(三一・一%)で続いた(図表6)。

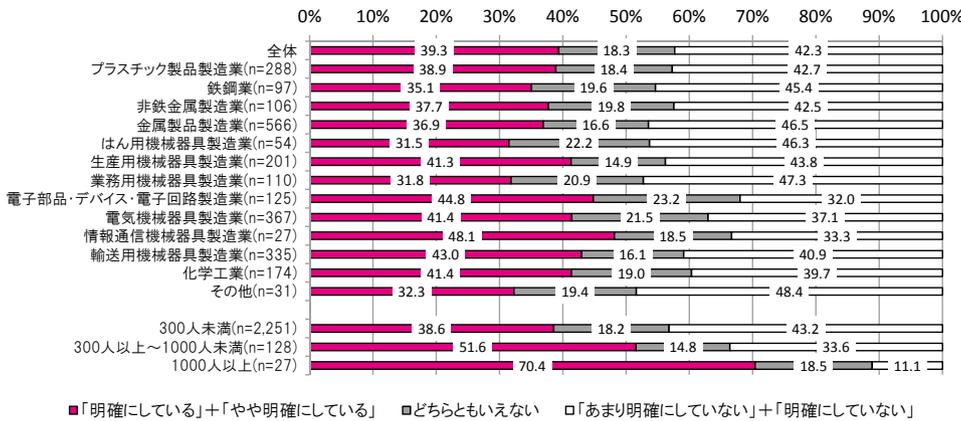
業種別にみると、「主要な担当業務のほかに関連する業務もローテーションで経験させる」の割合がとくに高かったのは、「鉄鋼業」「化学工業」「非鉄金属製造業」でそれぞれ約五割となった。また、「計画にそって進めるOJT」は「電子部品・デバイス・電子回路製造業」で四六・六%と他の業種よりも高くなっている。

従業員規模別にみると、「計画にそって進めるOJT」と回答した企業の割合は、従業員規模が大きくなるに従って高くなる傾向にあり、「三〇〇人未満」では約三割(二九・六%)だったものが、「三〇〇人以上~一〇〇〇人未満」では五割(五〇・〇%)、「一〇〇〇人以上」では約八割(七七・八%)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」も規模に比例して割合が高くなっている。

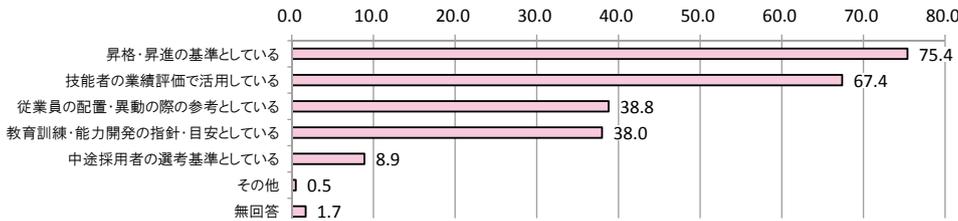
図表6 「中核的技能者」の育成・能力開発のための取り組み (n=2,608、複数回答)



図表7 「中核的技能者」に求められる能力要件の明確化 (n=2,511)



図表8 能力要件の活用方法 (n=992、複数回答)



図表9 能力要件の伝達方法 (n=992、複数回答)



図表7では、企業は明確にした能力要件をどのようなかたちで中核的技能者に伝達しているのだろうか。複数回答で聞いたところ、「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」と答えた企業が約五割(四九・四%)と最も高く、「教育訓練・能力開発の計画、目標を示すことを通じて」(四七・八%)、「日常業務における目標を示すことを通じて」(四七・七%)もほぼ同じ水準で続いた(図表9)。

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、「一〇〇〇人

従業員規模別にみると、「技能者の業績評価として活用している」は、「三〇〇人以上~一〇〇〇人未満」がもっとも高く、約八割(七八・八%)となった。また、「教育訓練・能力開発の指針・目安としている」と答えた企業の割合は規模に比例して高くなり、「一〇〇〇人以上」では約六割(六三・二%)があげている。

では、企業は明確にした能力要件をどのようなかたちで中核的技能者に伝達しているのだろうか。複数回答で聞いたところ、「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」と答えた企業が約五割(四九・四%)と最も高く、「教育訓練・能力開発の計画、目標を示すことを通じて」(四七・八%)、「日常業務における目標を示すことを通じて」(四七・七%)もほぼ同じ水準で続いた(図表9)。

従業員規模別にみると、「技能者の業績評価として活用している」は、「三〇〇人以上~一〇〇〇人未満」がもっとも高く、約八割(七八・八%)となった。また、「教育訓練・能力開発の指針・目安としている」と答えた企業の割合は規模に比例して高くなり、「一〇〇〇人以上」では約六割(六三・二%)があげている。

では、企業は明確にした能力要件をどのようなかたちで中核的技能者に伝達しているのだろうか。複数回答で聞いたところ、「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」と答えた企業が約五割(四九・四%)と最も高く、「教育訓練・能力開発の計画、目標を示すことを通じて」(四七・八%)、「日常業務における目標を示すことを通じて」(四七・七%)もほぼ同じ水準で続いた(図表9)。

一方、自己啓発支援活動を実施していると答えた企業に対し、具体的な支援内容を聞いたところ(複数回答)、「受講料などの金銭的な援助」(九二・六%)が圧倒的に高く九割を超えた。これに「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」(四四・九%)、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」(二六・四%)が続いた。

4割が求められる能力要件を明確化

中核的技能者に求められる能力を明確化しているかどうかを聞いた。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四割(三九・三%)だったのに対し、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)も同程度の割合(四二・三%)を示した。

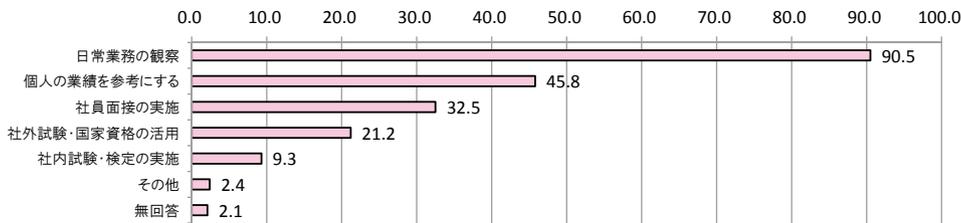
業種別にみると、「情報通信機械器具製造業」で、明確にしているとする企業の割合は他業種よりも高く、約五割(四八・一%)となっている。「電子部品・デバイス・電子回路」も四四・八%と相対的に高い割合だった。

従業員規模別では、三〇〇人以上の企業では明確にしている企業の割合が、明確にしている企業(「一〇〇〇人以上」規模

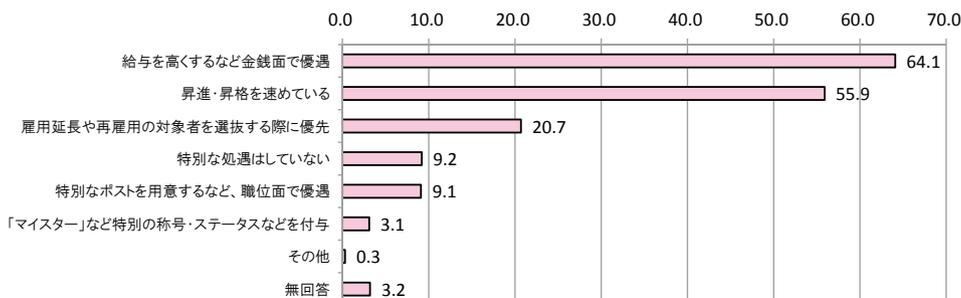
では約七割(七〇・四%)が明確にしていると答えている(図表7)。

能力要件を明確化していると答えた企業に対し、明確にした能力要件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」と答えた企業の割合が七五・四%と最も高く、「技能者の業績評価で活用している」(六七・四%)、「従業員配置・異動の際の参考として

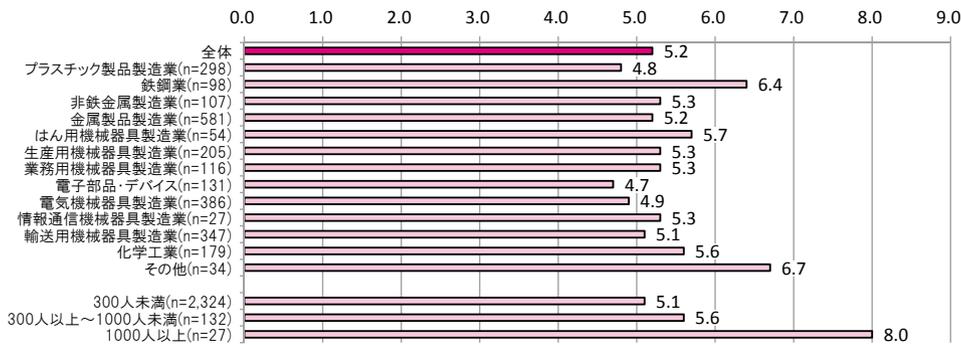
図表10 能力水準の把握手段 (n=2,608、複数回答)



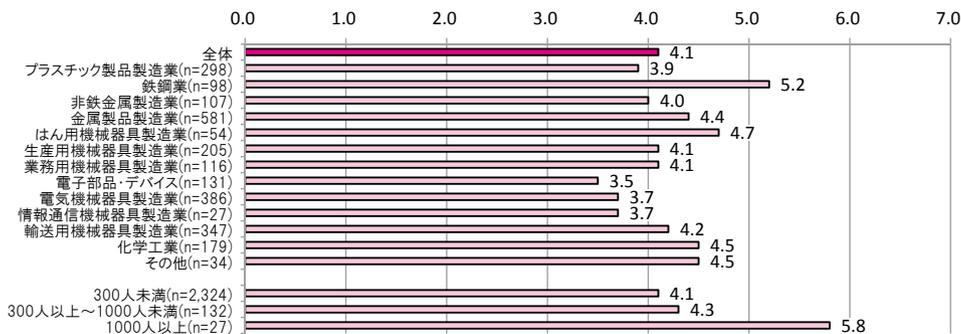
図表11 「中核的技能者」に対する処遇 (n=2,608、複数回答)



図表12 「中核技能者」になるまでの平均年数 (新卒採用) (n=2,608)



図表13 「中核技能者」になるまでの平均年数 (中途採用) (n=2,608)



12) 傾向にあるのとは対照的である(図表12)。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、中核的技能者になるまでの平均年数が長くなる傾向にあり、「三〇〇人未満」では五・一年なのに対し、「一〇〇〇人以上」では八・〇年となっている。「一人前」になるまでの平均年数は規模が大きくなるほど短くなる傾向にあるのとは対照的である(図表12)。

中核的技能者になるまでの平均年数を業種で比較すると、もともと長いのが「鉄鋼業」の六・四年で、これに続いて「はん用機械器具製造業」(五・七年)、「化学工業」(五・六年)の順となった。平均年数をもっとも短かったのは「電子部品・デバイス・電子回路製造業」で四・七年だった。

中核的技能者になるまで平均5・2年。「一人前」となった技能系正社員が、そこからさらに中核的技能者として認められるまでにどのくらいの年数を要するのだろうか。新卒採用の場合、「一〇年~一五年未満」と答えた企業の割合が約四割(四六・七%)と、もともと高く、「三年未満」(二四・七%)、「三年~五年未満」(一四・七%)がこれに続いた。各企業の回答を平均した年数は五・二年だった。

以上」の企業で七三・七%ととくに高い割合を示している。

9割が「日常業務の観察」で能力水準を把握

自社の「中核的技能者」の能力水準をどのような方法で把握しているのかを複数回答で聞いたところ、「日常業務の観察」が突出して高く、約九割(九〇・五%)の企業がこれをあげている。

これに「個人の業績を参考にする」(四五・八%)、「社員面接の実施」(三二・五%)が続いた(図表10)。

業種別にみた場合でも同様の傾向が認められたが、「電気機械器具製造業」では、「社外試験・国家資格の活用」と答えた企業の割合が約三割(二七・七%)あり、他の業種よりも高くなっている。

6割が金銭面で優遇

中核的技能者をどのように処遇しているかを複数回答で聞いたところ、「給与を高くするなど金銭面で優遇」と答えた企業の割合が六四・一%と最も高く、「昇進・昇格を早めている」(五五・九%)がこれに続いた(図表11)。

「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「三〇〇人

一方、中途採用の場合は、「三年未満」の割合が三七・五%ともっとも高く、「五年〜一〇年未満」(三二・七%)、「三〜五年未満」(三三・六%)が続いた。平均年数で見ると、四・一年と新卒採用に比べて、一・二年短くなっている。業種別に平均年数を比較すると、もっとも長いのが「鉄鋼業」の五・二年で、これに「はん用機械器具製造業」(四・七年)が続いた。平均年数がもっとも短かったのは、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」の三・五年だった(図表13)。

6割が中核的技能者の育成に苦慮

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ところ、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)は約六割(六〇・二%)となり、うまくいっていない(「あまりうまくいっていない」と「うまくいっていない」の合計)は約四割(三九・八%)だった。これに対し、うまくいっていない(「あまりうまくいっていない」と「うまくいっていない」)の割合は約六割(六〇・二%)となり、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」)の割合は約四割(三九・八%)だった。業種別にみても、化学工業を除き、すべての業種で「うまくいっていない」とする企業の割合が高くなっている。とくに「情報通信機械器具製造業」では約七割(七四・二%)が「うまくいっていない」としている。

従業員規模別にみると、「一〇〇〇人以上」では「うまくいっている」とする企業の割合が高くなっているが、「三〇〇人以上〜一〇〇〇人未満」では「うまくいっていない」と「うまくいっていない」がほぼ拮抗し、「三〇〇人未満」では後者が約六割(六一・二%)と企

業規模が小さくなるほど「うまくいっていない」割合が高くなる傾向にある(図表14)。

育成の力ギは良好な定着状況

中核的技能者の育成がうまくいっていると回答した企業に対し、その要因を複数回答で聞いたところ、もっとも多かった回答は「技能系正社員の定着状況が良好だから」で、約五割(五三・五%)となった。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」(四〇・八%)、「職場内に技能者を育成している」という雰囲気があるから(三七・五%)が続いた(図表15)。

業種別にみたとき、「うまくいっている」の割合が高かった「化学工業」では、「技能系正社員の定着状況が良好だから」(五二・七%)、「OJTが効果的に行われているから」(四一・八%)の割合が高くなっている。

一方、中核的技能者の育成が「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。トップは「育成を担う従業員が不足しているから」(五六・四%)で、これに「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」(三九・四%)、「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」(二九・五%)が続いた(図表16)。

定着促進策は「個人の成果を処遇に反映」

育成がうまくいっている要因のトップは「技能系正社員の定着状況が良好だから」であったが、では、定着を高めるためにどのような取り組みを行っ

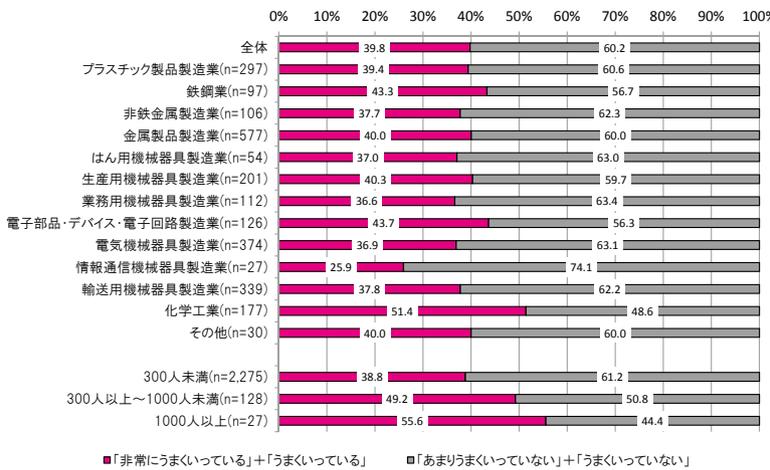
ているのだろうか。トップは「個人の成果を処遇に反映」で四七・九%の企業があげている。これに「個人の能力を処遇に反映」(四四・八%)、「会社の経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す」(四二・〇%)の順となった(図表17)。

業種別にみた場合において、めだつた点をあげると、「個人の成果を処遇に反映」、「明確に会社の経営方針や経営

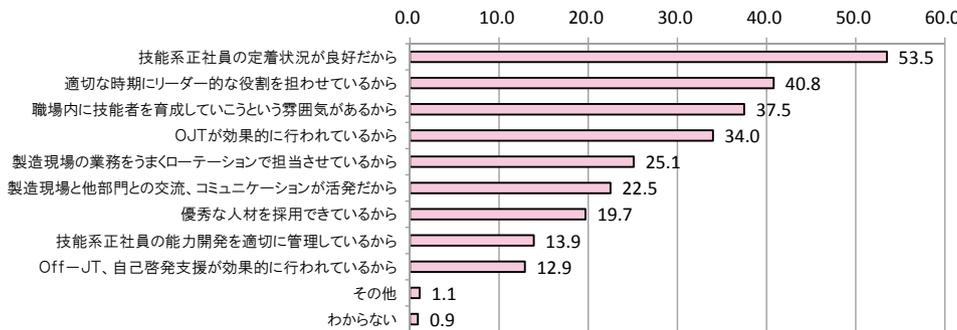
戦略を従業員に示す」はとくに「情報通信機械器具製造業」で高くそれぞれ六六・七%、五五・六%だった。「賃金水準を高める」は鉄鋼業で五三・一%と他の業種よりも高い割合を示した。また、「職場の人間関係を良くする」は「はん用機械器具製造業」で四〇・七%と他の業種が二〇%〜三〇%台であったのに比べて高かった。

従業員規模別で見ると、「賃金水準を

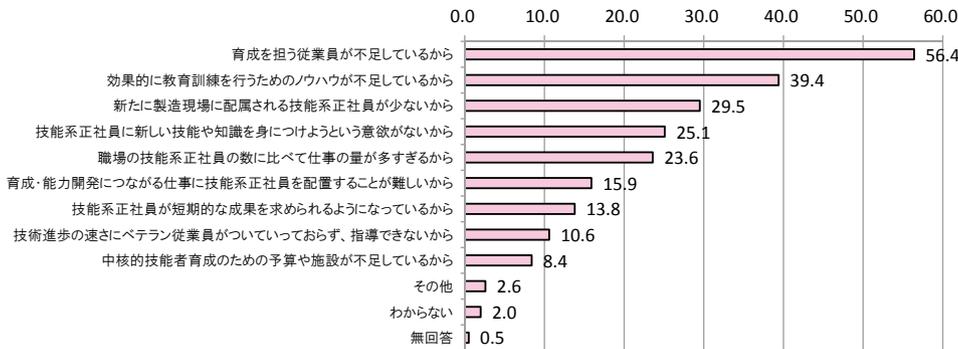
図表14 「中核的技能者」の育成状況 (n=1,012)



図表15 「中核技能者」の育成がうまくいっている要因 (n=1,012、複数回答)



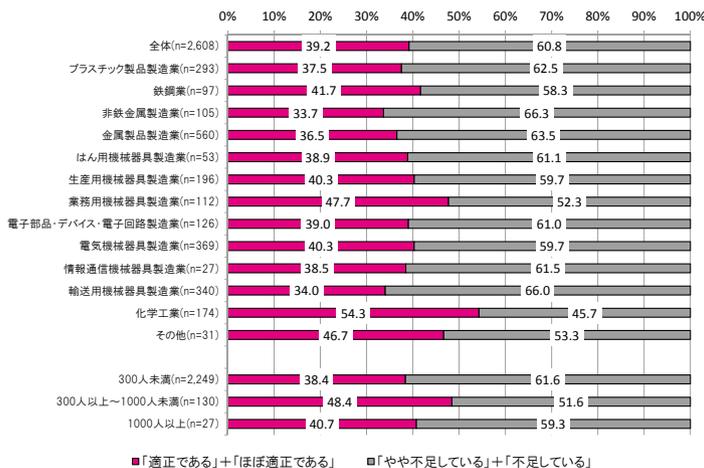
図表16 「中核技能者」の育成がうまくいっていない要因 (n=1,532、複数回答)



図表17 「中核的スキル」の定着を高めるための取り組み (n=2,608、複数回答)



図表18 「中核的スキル」の人数は適正か (n=2,608)



高める」は「三〇〇人未満」で約四割(三九・四%)と、もともと高いが、規模が大きくなるにしたがって割合は低くなり、とくに「二〇〇〇人以上」では約一割(一一・一%)となっている。逆に「能力開発・教育訓練」は規模が大きくなるほど、割合は高くなり、「三〇〇人未満」では約三割(三三・〇%)だが、「二〇〇〇人以上」では七七・八%があげられている。

6割で中核的スキルが不足
中核的スキル者の人数が適正かどうかも聞いている。「不足」(やや不足している)と「不足している」の合計が約六割(六〇・八%)と、「適正」(適正である)と「ほぼ適正である」の合計の約四割(三九・二%)を上回っている。業種別では、「化学工業」で「適正」が過半数(五四・三%)を占め、「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」(六六・三%)、「輸送用機械器具製造業」(六六・〇%)で、他の業種よりも「不足」の割合が高かった。従業員規模別でも、すべての規模で「不足」が「適正」を上回っているが、とくに「三〇〇人未満」と「一〇〇〇人以上」ではそれぞれ約六割が「不足」としており、不足感が強く表れている(図表18)。

中核的スキル者の人数が「不足」していると答えた企業に対し、具体的な対応策を複数回答で聞いたところ、「中核的スキル者の候補を早期に選抜して育成する」が四二・七%と最も高く、「中途採用の数を増やす」(二七・八%)、「継承すべきスキルの文書化・マニュアル化を行う」(二七・七%)がこれに続いた。従業員規模別にみると、「中核的スキル者の候補を早期に選抜して育成する」は「三〇〇人以上」一〇〇〇人未満」で約六割(五九・一%)と最も高かった。また、「具体的な対応策はとっていない」とする企業は「三〇〇人未満」で一五・七%、「三〇〇人以上」一〇〇〇人未満」で二・二%だった(図表19)。

3. まとめ

これまで、中核的スキル者の確保・育成の実態について見てきた。では、どのような企業が育成を成功させているのだろうか。

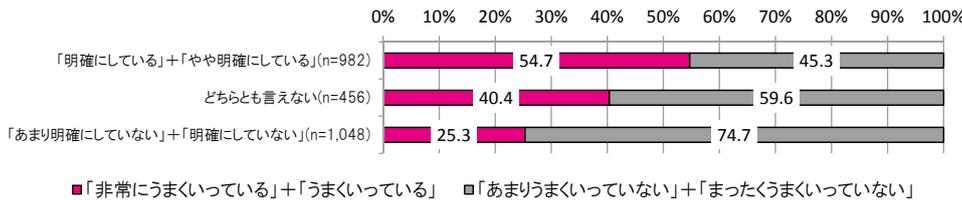
能力要件の明確化が育成の鍵

まず、育成について、成否に大きな影響を与えていると思われるのが、中核的スキル者に求められる能力要件の明確化である。能力要件を明確化している企業では、中核的スキル者の育成が「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」(非常にうまくいっている)の割合が五四・七%と過半数となった。一方、明確化について「どちらともいえない」と答えた企業では約六割(五九・六%)、明確化していない企業では約七割(七四・七%)が「うまくい

図表19 「中核的技能者」不足への対応策 (n=1,531、複数回答)

	中途採用の数を増やす	退職者の中から中核的スキル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	中核的スキル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	27.8	24.7	1.4	27.7	46.7	2.1	16.3	1.2
300人未満 (n=1385)	28.4	25.0	1.5	27.9	46.6	1.9	15.7	1.3
300人以上～1000人未満 (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	-

図表20 能力要件の明確化と育成の成否との関係 (n=2,544)



図表21 能力要件の伝達手段と育成の成否との関係 (n=992)

伝達手段	各伝達手段を選択した企業の割合	「非常にうまくいっている」+「うまくいっている」(a)	「あまりうまくいっていない」+「うまくいっていない」(b)	(a)-(b) (ポイント) ※
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 (n=229)	23.1	65.1	34.9	30.2
社内報や回覧、社内LANなどを通じて (n=130)	13.1	62.3	37.3	25.0
教育訓練・能力開発の計画、目標を示すことを通じて (n=470)	47.8	59.9	39.2	20.7
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 (n=486)	49.4	55.9	43.3	12.6
日常業務における目標を示すことを通じて (n=470)	47.7	55.2	44.2	11.0
人事制度・賃金制度を社員に公開することで (n=345)	35.2	52.4	46.4	6.0
職務記述書を通じて (n=169)	17.0	49.7	50.3	-0.6
その他 (n=12)	1.2	50.0	50.0	0.0
従業員に伝達するための取り組みは行っていない (n=19)	2.0	40.0	55.0	-15.0

※ 「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)」から「うまくいっていない (「あまりうまくいっていない」と「うまくいっていない」の合計)」を引いた値

回答企業の主な属性 (※1)

業種	(社数) (%)		属性	(社数) (%)	
	社数	割合		社数	割合
プラスチック製品製造業	298	11.6	正社員技能者比率	10%未満	49 3.1
鉄鋼業	98	3.8		10%以上30%未満	144 9.2
非鉄金属製造業	107	4.2		30%以上50%未満	141 9.0
金属製品製造業	581	22.7		50%以上70%未満	325 20.8
はん用機械器具製造業	54	2.1		70%以上90%未満	332 21.2
生産用機械器具製造業	205	8.0		90%以上	573 36.6
業務用機械器具製造業	116	4.5	従業員規模	300人未満	2,324 93.6
電子部品・デバイス・電子回路製造業	131	5.1		300人以上1000人未満	132 5.3
電気機械器具製造業	386	15.1		1000人以上	27 1.1
情報通信機械器具製造業	27	1.1	生産形態 (最も近いもの)	量産中心	924 35.4
輸送用機械器具製造業	347	13.5		多品種少量生産中心	1,342 51.5
化学工業	179	7.0		試作開発中心	71 2.7
その他	34	1.3		その他	220 8.4
40歳未満の技能者正社員比率	10%未満	42 1.6			
	10%以上30%未満	228 8.7			
	30%以上50%未満	749 28.7			
	50%以上70%未満	854 32.7			
70%以上90%未満	394 15.1				
	90%以上	144 5.5			

※1 無回答を除いて集計しているため、各属性における社数の合計は一致しない。

※2 同規模・同業種の企業と比較した場合の自社の評価を聞いた。

ていない」「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」の合計」と回答している (図表20)。能力要件の伝達手段も育成の成否に影響を与えている。「社内報や回覧社内LANなどを通じて」「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」「教育訓練・能力開発の計画、目標を示すことを通じて」など、より積極的な方法で能力要件を伝達し

ている企業では、中核的スキル者の育成が「うまくいっている」とする割合が「うまくいっていない」を約一二三〇ポイント上回っている (図表21)。一方、比較的消極的な伝達手段と思われる「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」をあげた企業では、顕著な差はみられなかった。

において、中核的技術者の育成の成否には、能力要件の明確化や、それを積極的に従業員に発信することがある程度関わっているといえそうだ。

(調査・解析部 米島康雄)