

平成 23 年 7 月 26 日 (火)

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・解析部 郡司 正人 米島 康雄  
(直通電話) 03-5903-6282 03-5903-6283  
(URL) <http://www.jil.go.jp/>

## — 「若年技能系社員の育成・能力開発に関する調査」結果 —

- ・ 7割強の企業が、育成・能力開発は、個人でなく企業の責任で進めるべきと考えている。
- ・ 中小企業の3分の1で、若年技能系社員の育成がうまくいっておらず、「育成を担う中堅層の不足」「効果的に教育訓練を行うためのノウハウ不足」を原因にあげる割合が高い。
- ・ 中小企業ほど、優秀な非正社員には、「育成のための高度な仕事」を意識的に与えている。
- ・ 過半数の企業で、技能系非正社員の正社員登用制度・慣行があるが、その4割が実績ゼロ。

### 調査結果のポイント

#### ＜7割強の企業が、育成・能力開発は、個人でなく企業の責任で進めるべきと考えている＞

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）と考える企業割合が 72.8%と高く、「個人々の責任」の 24.7%（「従業員個人々の責任で進める」と「従業員個人々の責任で進めるに近い」の合計）を大きく上回っている（P15 図表 28）。

#### ＜中小企業の3分の1で、若年技能系社員の育成がうまくいっておらず、「育成を担う中堅層の不足」「効果的に教育訓練を行うためのノウハウ不足」を原因にあげる割合が高い＞

若年技能系社員の育成・能力開発について、「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割強（66.2%）の企業が「良好」と評価している。規模別では、規模が大きいほど、育成・能力開発が「良好」な割合は高い。一方、「300人未満」規模の中小企業では、3分の1強が「うまくいっていない」としており、多くの企業が「育成を担う中堅層の不足」「効果的に教育訓練を行うためのノウハウ不足」を原因としてあげている（P14 図表 24、25）。

#### ＜中小企業では、非正社員でも、優秀と思えば「育成のための高度な仕事」を意識的に与える＞

優秀な非正社員への仕事の割り振りについては、「当面の業務の必要に応じて様々な仕事」が 47.1%と最も高く、「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。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おり、「300人未満」「300～999人」「1000人以上」で、それぞれ 27.7%、22.0%、20.6%。人材確保に苦労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（P17 図表 33）。

#### ＜約6割の企業で、技能系非正社員の正社員登用制度・慣行があるが、その4割で実績ゼロ＞

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、「正社員登用制度がある」と答えた企業は 17.4%に止まっているものの、「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」企業（35.9%）を合わせると、過半数（53.3%）の企業が何かしらの正社員転換ルートを持っていることがわかる。しかし、登用実績をみると、制度・慣行があるところでも、4割で実績がない結果となっている。また、「制度・慣行ともなく、制度の設置も検討していない」と、まったく正社員転換を考えていない企業は 31.3%だった（P18 図表 35、P19 図表 36）。

## I. 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。そのため、ものづくり産業が今後とも我が国において存立基盤を維持・発展させていくためには、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。

## II. 調査の概要

- ・調査対象：製造業のうち、プラスチック製品製造、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、はん用機械器具、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。

- ・調査方法：郵送配布・郵送回収
- ・調査期間：2010年10月4日～10月15日
- ・回収数：有効回収数3229件／有効回収率32.3%

## III. 回答企業属性

回答企業のおもな属性は以下の通り。

		社数	%			社数	%
総数		3229	100.0%	総数		3229	100.0%
従業員規模	300人未満	3028	93.8%	正社員技能系比率	10%未満	130	4.0%
	300人以上～1000人未満	152	4.7%		10%以上～30%未満	338	10.5%
	1000人以上	48	1.5%		30%以上～50%未満	465	14.4%
業種	プラスチック製品製造業	327	10.1%		50%以上～70%未満	881	27.3%
	鉄鋼業	161	5.0%		70%以上～90%未満	955	29.6%
	非鉄金属製造業	89	2.8%	90%以上	203	6.3%	
	金属製品製造業	534	16.5%	正社員35歳未満率	10%未満	146	4.5%
	はん用機械器具製造業	317	9.8%		10%以上～30%未満	915	28.3%
	生産用機械器具製造業	405	12.5%		30%以上～50%未満	1074	33.3%
	業務用機械器具製造業	181	5.6%		50%以上～70%未満	617	19.1%
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	271	8.4%		70%以上～90%未満	193	6.0%
	電気機械器具製造業	366	11.3%	90%以上	37	1.1%	
	情報通信機械器具製造業	95	2.9%	非正社員比率	10%未満	1575	48.8%
	輸送用機械器具製造業	473	14.6%		10%以上～30%未満	1019	31.6%
			30%以上～50%未満		333	10.3%	
			50%以上～70%未満		140	4.3%	
				70%以上～90%未満	46	1.4%	

※総数には規模、業種などの不明の企業を含む。

#### IV. 調査結果の概要

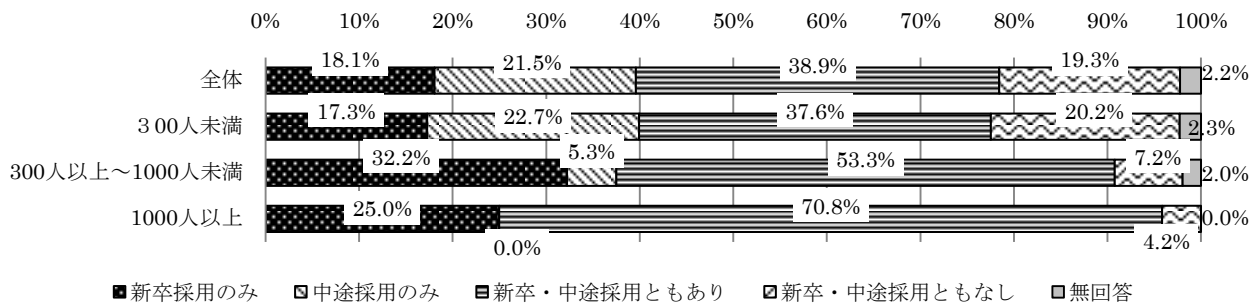
##### 1. 若年技能系正社員の採用

調査結果から、ものの製造（切削、加工、組立、検査など）を直接担当している技能系の若年社員（35歳未満）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。

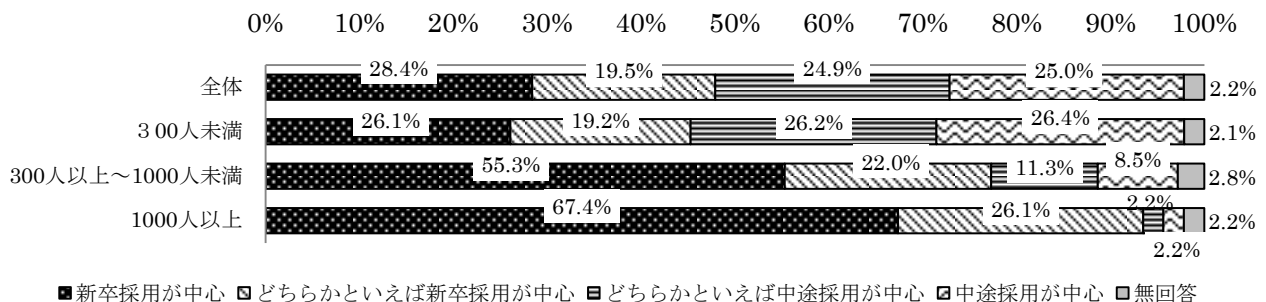
若年技能系社員の採用についてみると、過去3年間では、「新卒・中途採用ともにあり」の割合が38.9%と約4割を占めてもっとも高く、「中途採用のみ」「新卒採用のみ」「新卒・中途採用ともになし」がそれぞれ、21.5%、19.3%、18.1%と、ともに2割前後で並んでいる。これを、従業員規模別にみると、いずれの規模階層でも「新卒・中途採用ともにあり」がもっとも多いが、「300人未満」で「中途採用のみ」「新卒・中途採用ともになし」の割合（それぞれ22.7%、20.2%）が、「300～999人」「1000人以上」と比べて、格段に高くなっているのが目立つ。新卒・中途の採用を両方ともに行う企業が多いものの、300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。

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52.5%と、「新卒採用中心」（45.3%）を上回っている。

図表1 過去3年間の若年技能系正社員の採用方法 (n=3229)

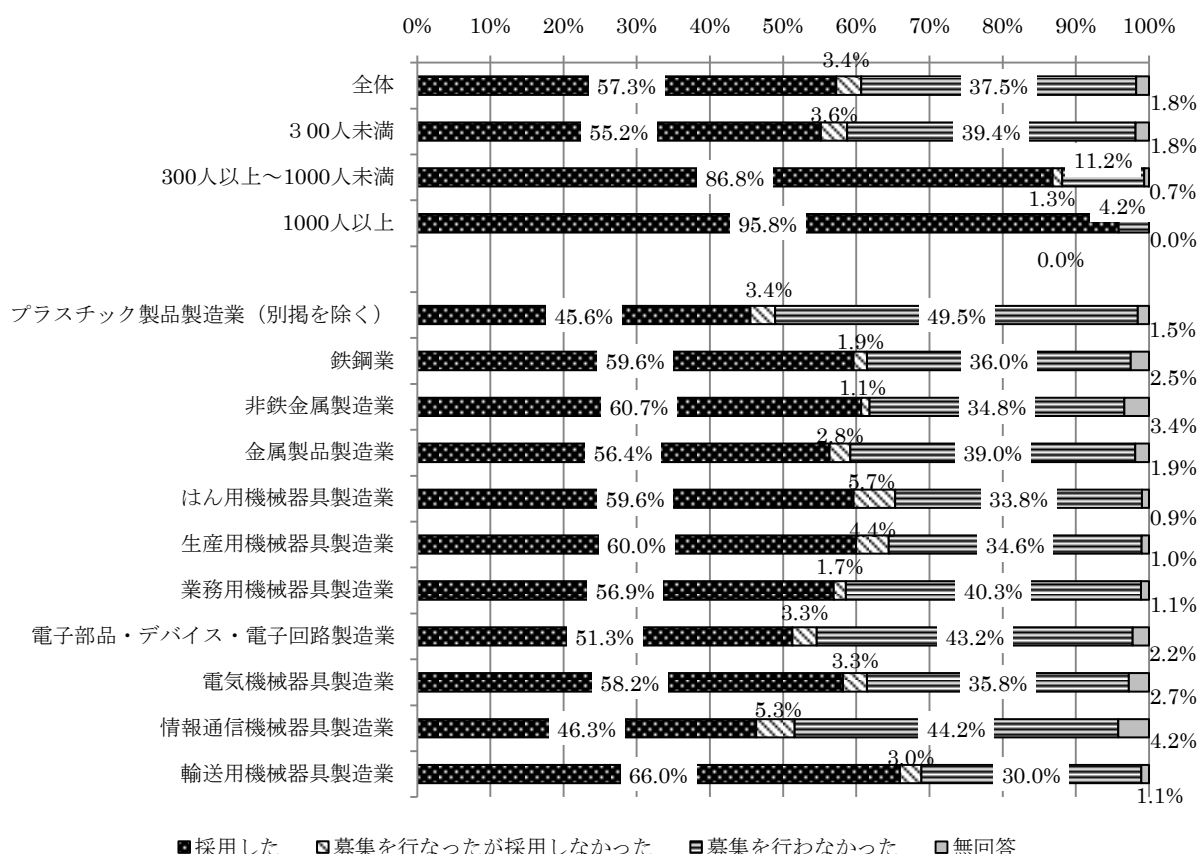


図表2 過去3年間の若年技能系正社員の採用方針 (n=2579)



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%、「募集はし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」「電子部品・デバイス・電子回路」「情報通信機械器具」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。

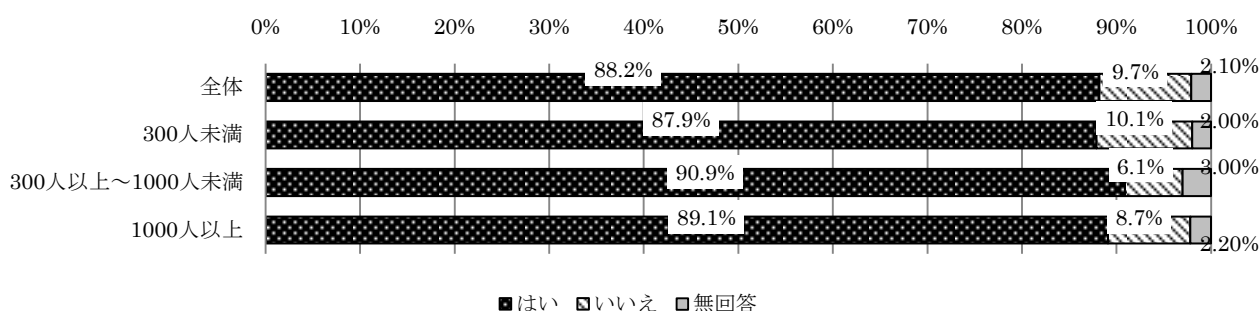
図表3 過去3年間の若年技能系正社員の新卒採用 (n=3229)



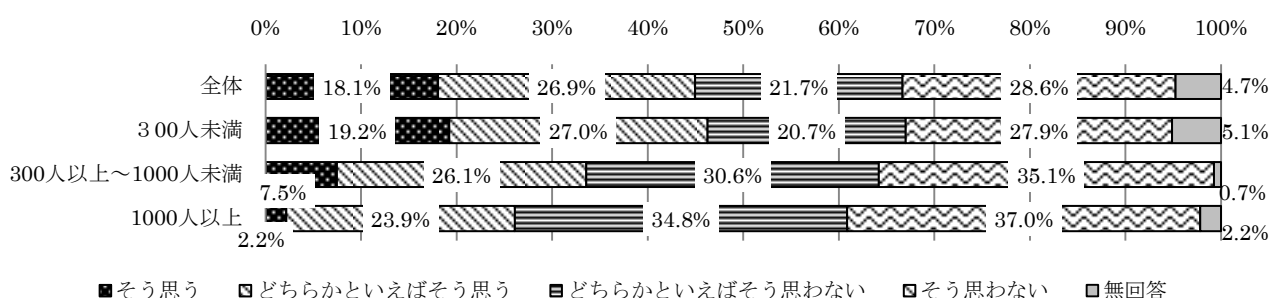
新卒採用で、予定していた人数を採用できたかについては、「採用できた」が 88.2%と大多数で、「採用できなかった」は 9.7%にすぎなかった。従業員規模別では、中小企業の「300人未満」で「採用できた」割合が他の中堅・大手に比べて若干低いものの、規模による差はあまりみられない。

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(n=1849)

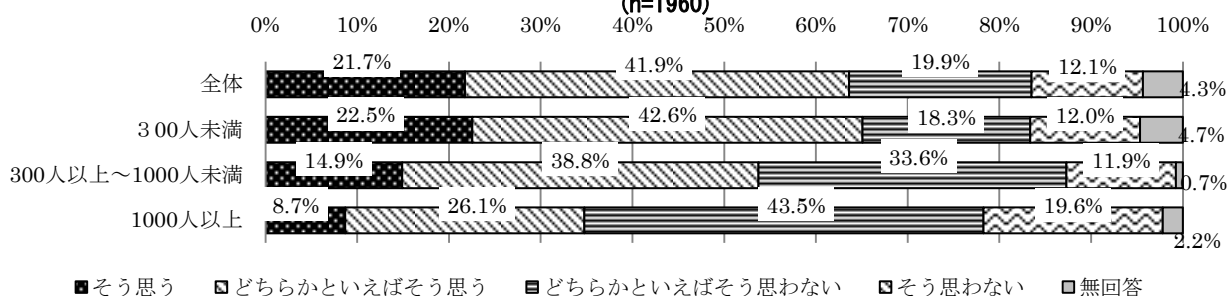


図表5 過去3年間の若年技能系正社員の新卒採用への応募が少ないと思うか(n=1960)



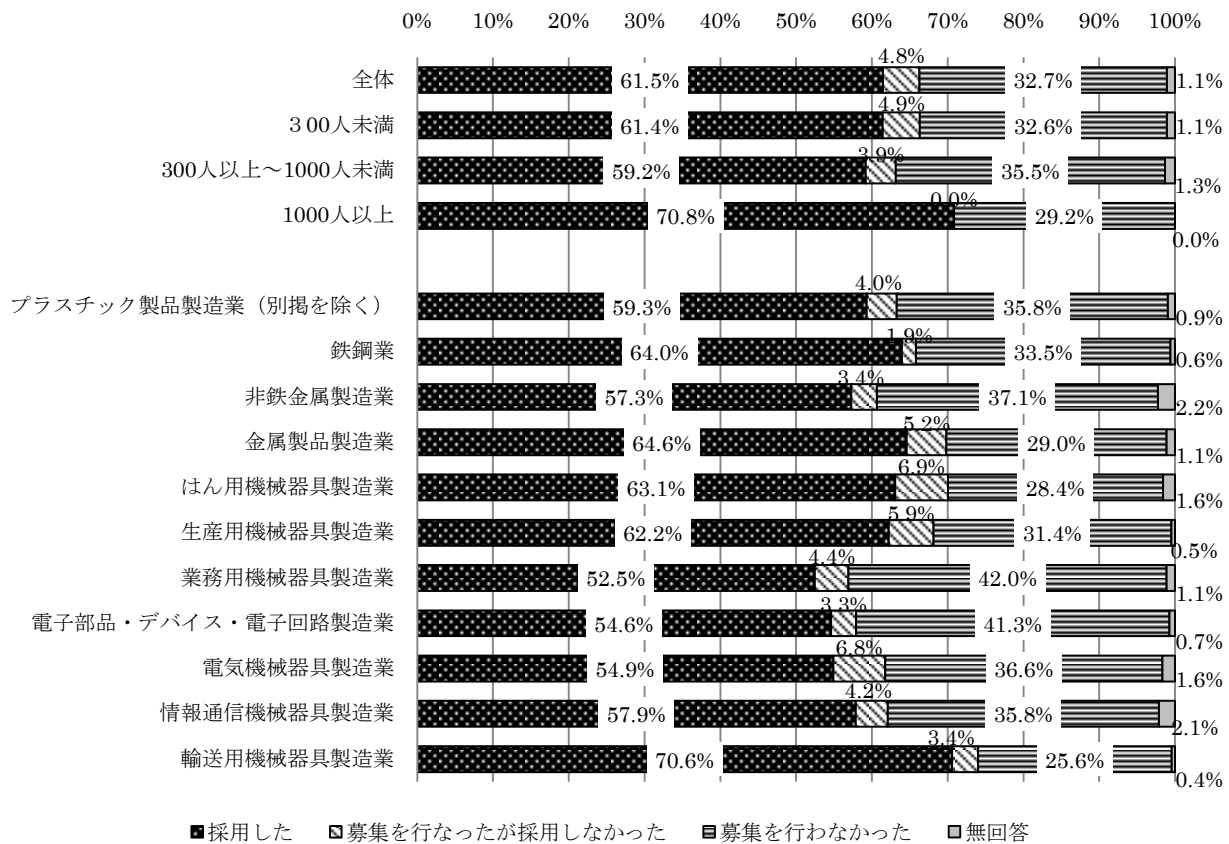
新卒採用で、求めているレベルの人材が採用できていないかについては、「採用できていないと思う」企業（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）が63.6%と過半数を占めており、「採用できていると思う」企業（32.0%、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計）を大きく上回っている。これを従業員規模別にみると、違いが大きく、規模が小さいほど「採用できていない」企業の割合が高く、逆に、規模が大きくなるほど「採用できている」とする企業の割合が高くなっている。

図表6 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(n=1960)



若年（35歳未満）技能系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」のが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」割合が若干高くであるものの、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。

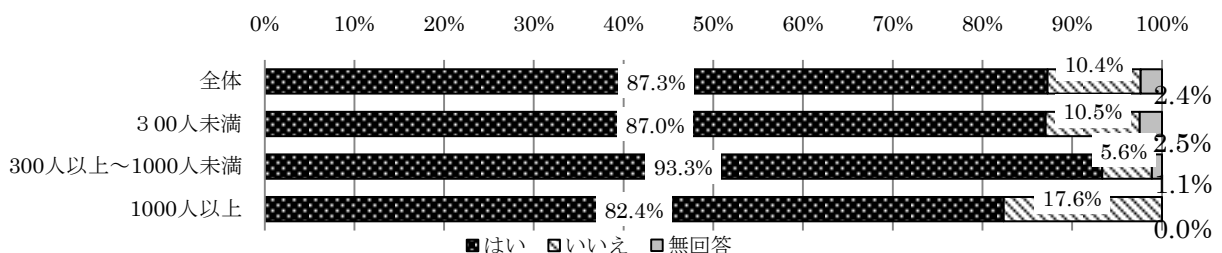
図表7 過去3年間の若年技能系正社員の中途採用 (n=3229)



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。業種別にみると、他の業種と比べて、「金属製品」「生産用機械器具」「電子部品・デバイス・電子回路」「情報通信機械器具」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8 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 (n=1985)



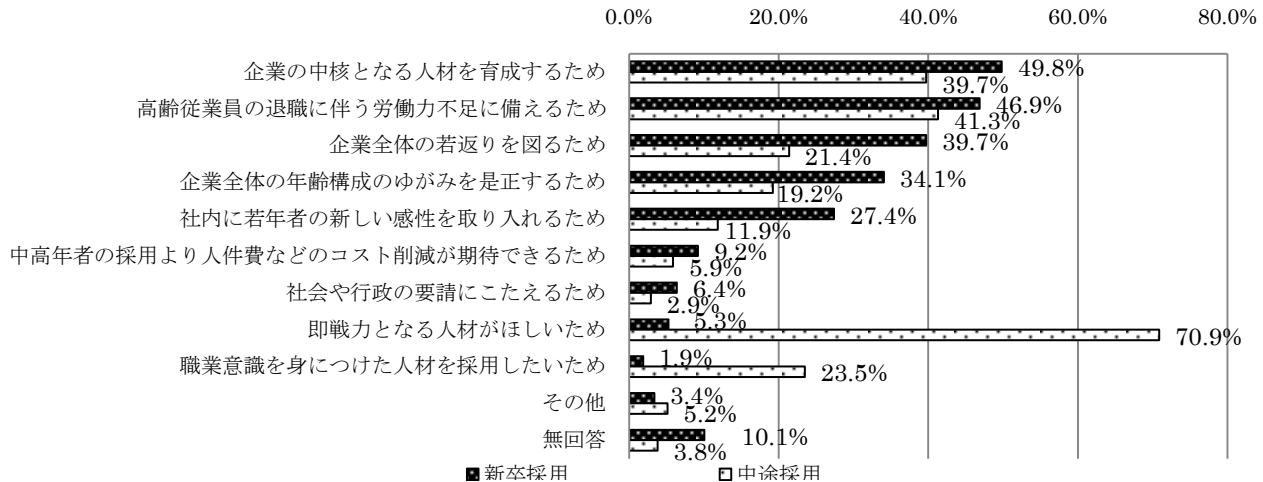
図表9 過去3年間の若年技能系正社員の中途採用で採用した人材（複数回答 n=1985）

	ある人	同業他社で働いていた経験のある人	色々な業界で働いてきた人	仕事をしながら義務付けられた職業資格の保有者	大企業で働いてきた人	在職・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	見のよい先輩	新人のメンターの存在（面倒合いのいる人）	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	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	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人以上～1000人未満	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	58.8%	44.1%	23.5%	17.6%	5.9%	5.9%	2.9%	5.9%	5.9%	2.9%	14.7%	0.0%		

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31.1%ともっとも高く、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29.3%、続いて「企業全体の若返りを図るため」（24.8%）、「企業全体の年齢構成の歪みを是正するため」（21.3%）、「社内に若年者の新しい感性を取り入れるため」（17.1%）などの順となっている。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」「企業全体の若返りを図るため」「企業全体の年齢構成の歪みを是正するため」の上位4項目で、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62.5%、70.8%が理由にあげている。

中途採用の目的では（複数回答）、「即戦力となる人材がほしいため」をあげる企業の割合が47.7%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」（27.8%）、「企業の中核となる人材を育成するため」（26.8%）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」（15.8%）、「企業全体の若返りを図るため」（14.4%）、「企業全体の年齢構成の歪みを是正するため」（12.9%）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歪みを是正するため」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10 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）



図表 11 過去3年間の新卒採用の目的（規模別／複数回答、%、n=2017）

	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	47.7%	46.9%	39.7%	34.1%	26.2%	8.8%	6.1%	5.0%	1.8%	3.2%	9.6%
300人未満	48.8%	44.5%	40.1%	32.4%	26.8%	9.6%	6.2%	5.4%	1.9%	3.4%	10.7%
300人以上～1000人未満	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	65.2%	73.9%	39.1%	58.7%	26.1%	6.5%	8.7%	4.3%	0.0%	4.3%	0.0%

図表 12 過去3年間の中途採用の目的（規模別／複数回答、%、n=2174）

	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	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	70.4%	42.0%	40.3%	23.5%	22.2%	18.4%	12.2%	5.9%	2.9%	4.9%	3.7%
300人以上～1000人未満	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	88.2%	23.5%	41.2%	23.5%	11.8%	41.2%	2.9%	8.8%	0.0%	8.8%	0.0%

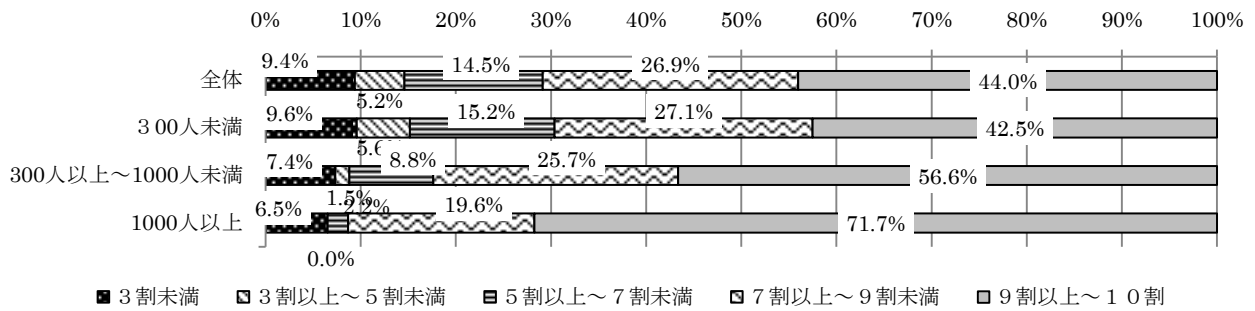
## 2. 若年技能系正社員の定着

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～100%」の人が残っているとする企業の割合が44.0%と最も高く、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～100%」とする割合が最も高いものの、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いるのが特徴で、規模が小さいほど定着率が悪い結果となっている。

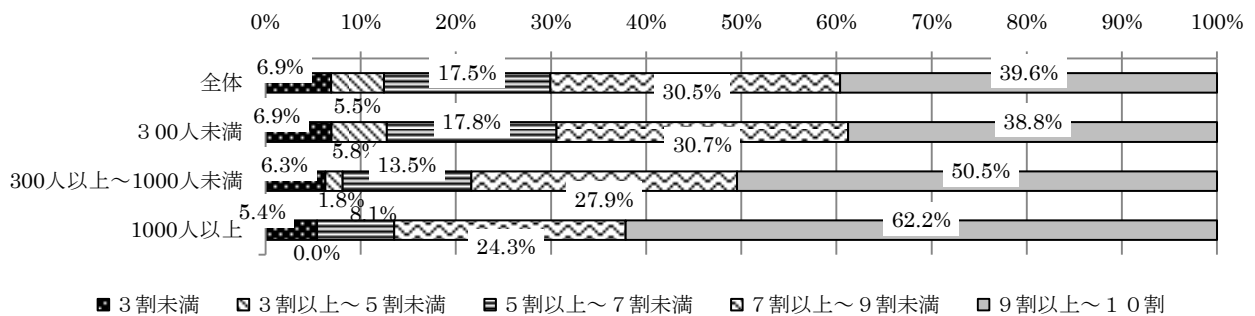


図表13 新卒採用で3年を超えて定着している若年技能系正社員の割合（無回答除くn=2171）



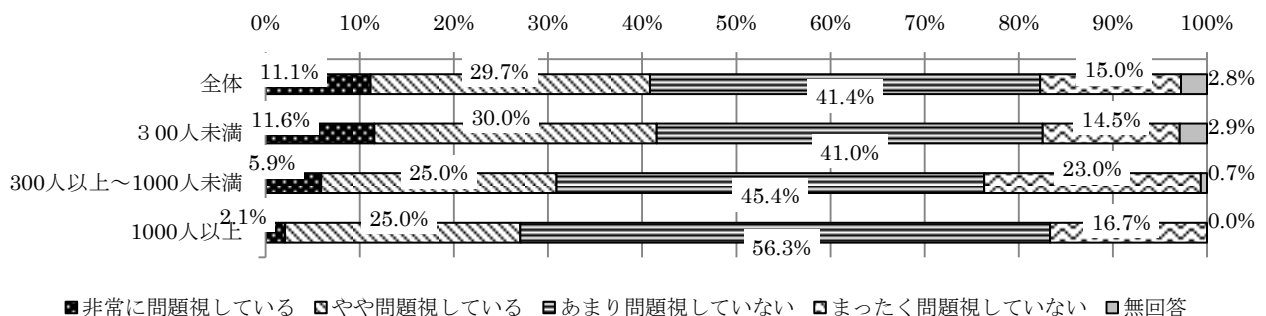
中途採用の定着率をみると、3年間以上勤めている人が、「9割以上～100%」とする企業割合が39.6%と最も高く、次いで「7割以上～9割未満」（30.5%）、「5割以上～7割未満」（17.5%）、「3割未満」（6.9%）、「3割以上～5割未満」（5.5%）と続いている（無回答除く）。従業員規模別にみると、ピークはいずれの階層も「9割以上～100%」となっているものの、新卒採用と同様に、規模が大きくなるほど、カーブの立ち上がり方が遅くなっている。

図表14 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n=2582）



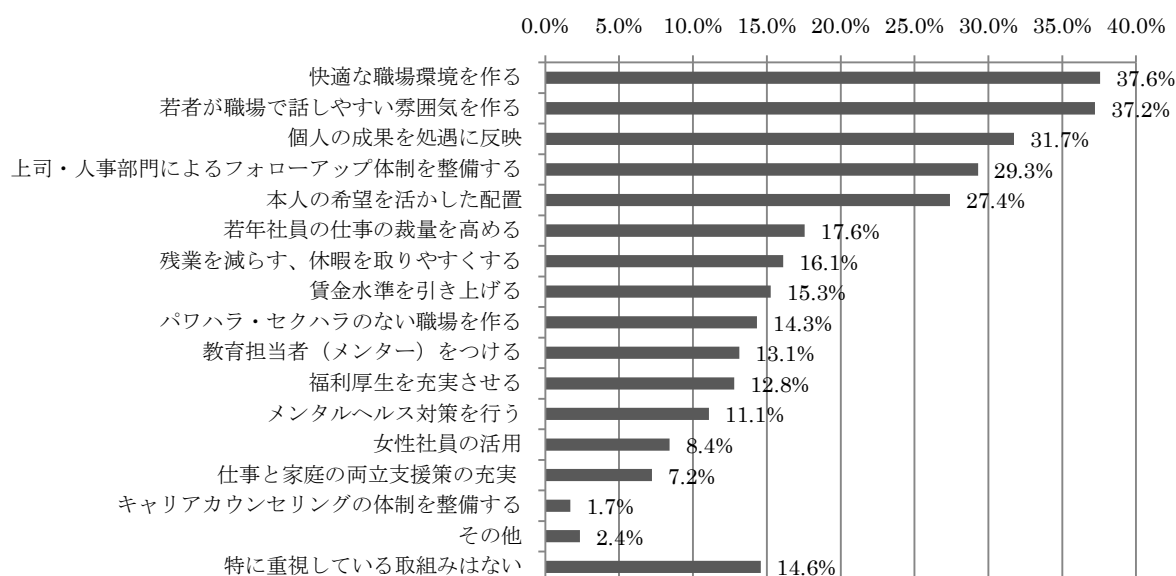
では、若年技能系社員の定着率の問題について、企業はどのように考えているのだろうか。定着問題について、「あまり問題視していない」企業の割合が41.4%と最も高く、「まったく問題視していない」（15.0%）と合わせると、56.4%と過半数の企業が「問題視していない」としている。一方、問題だと考えている企業は、「やや問題視している」（29.7%）と「非常に問題視している」（11.1%）を合わせた40.8%。これを従業員規模別にみると、規模が小さいほど問題視している割合は高くなっており、中小企業において定着問題が重要な課題となっていることがわかる。ただ、「300人未満」でも「問題視していない」企業は、55.5%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

図表15 若年技能系正社員の定着率についての認識（n=3229）

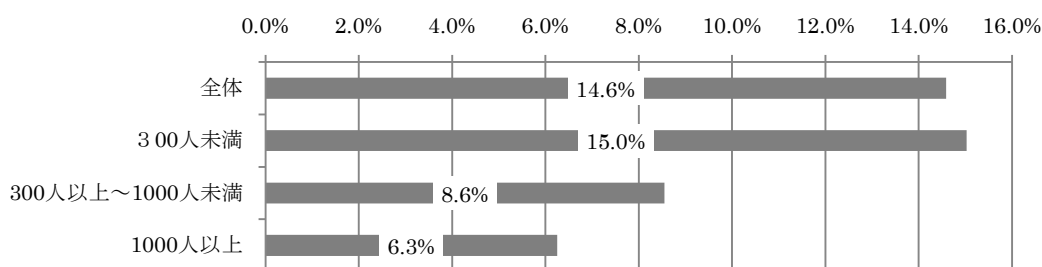


定着のために重視している対策について聞いたところ、「快適な職場環境を作る」と「若者が職場で話しやすい雰囲気を作る」をあげる企業の割合が、それぞれ37.6%、37.2%と高く、次いで「個人の成果を処遇に反映」(31.7%)、「上司・人事部門によるフォローアップ体制を整備する」(29.3%)、「本人の希望を活かした配置」(27.4%)、「若年社員の仕事の裁量を高める」(17.6%)、「残業を減らす、休暇を取りやすくする」(16.1%)、「賃金水準を引き上げる」(15.3%)などの順となっている。一方、「特に重視している取り組みはない」企業は14.6%と少なくなかった。これも、従業員規模別にみると、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」がそれぞれ8.6%、6.3%。中小企業は、定着について問題視するところが多くなっているのにもかかわらず、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16 若年技能系正社員の定着策（複数回答、n=3229）



図表17 特に重視している取り組みはない（規模別、n=471）

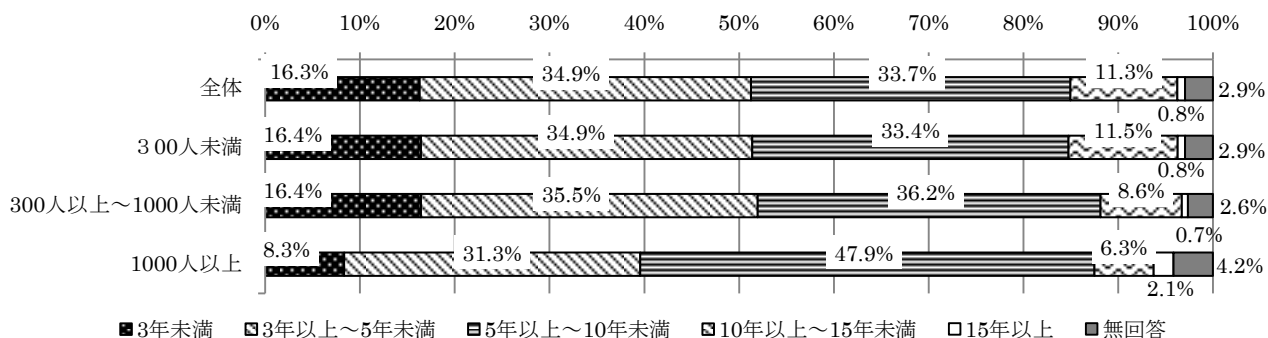


### 3. 若年技能系正社員の育成・能力開発

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

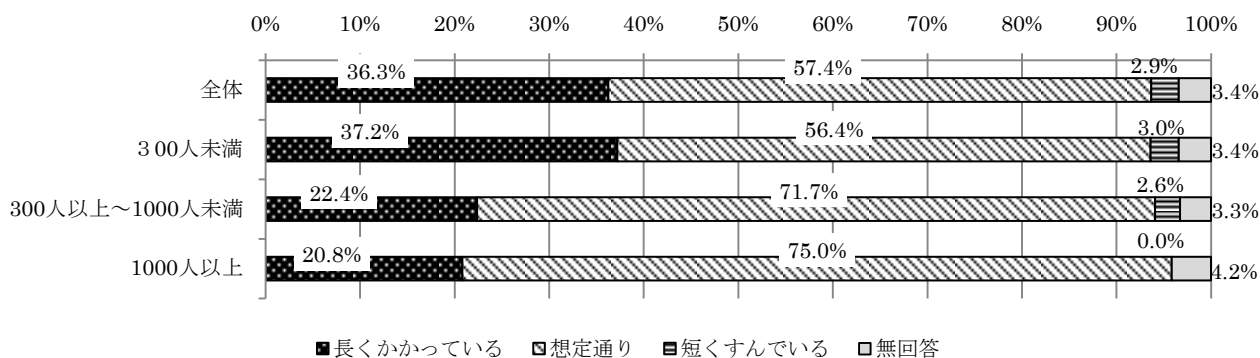
～10年未満」がもっとも高くなっている。その一方で、高い熟練を要すると思われる「10年以上～15年未満」では、規模が小さいほど割合が高く、中小企業の「300人未満」では11.5%と1割強となっている。

図表18 1人前になるまでの年数(n=3229)



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%と最も高く、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人～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19 1人前になるまでの想定年数と実態の乖離(n=3229)



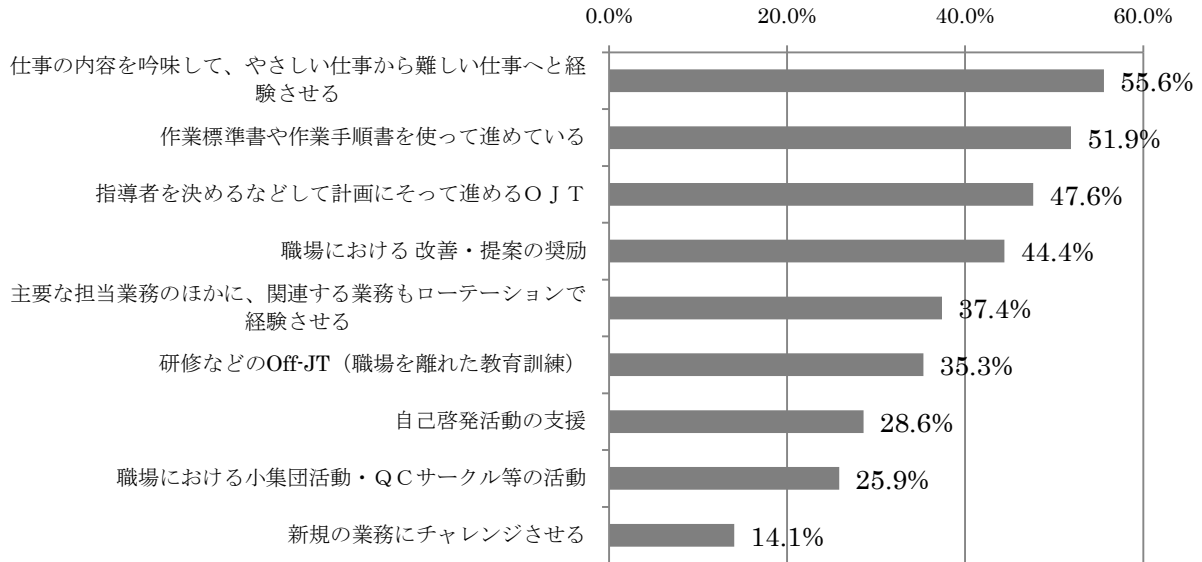
若年技能系社員の育成・能力開発のために、企業は、どのように取り組んでいるのだろうか（複数回答）。55.6%と最も多くの企業が取り組みにあげたのは「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる」こと。次いで、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」が51.9%と続き、以下、「指導者を定めるなどして計画に沿って進めるOJT」（47.6%）、「職場における改善・提案の奨励」（44.4%）、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる」（37.4%）、「研修などのOFF-JT」（35.3%）の順となっている。

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%）。

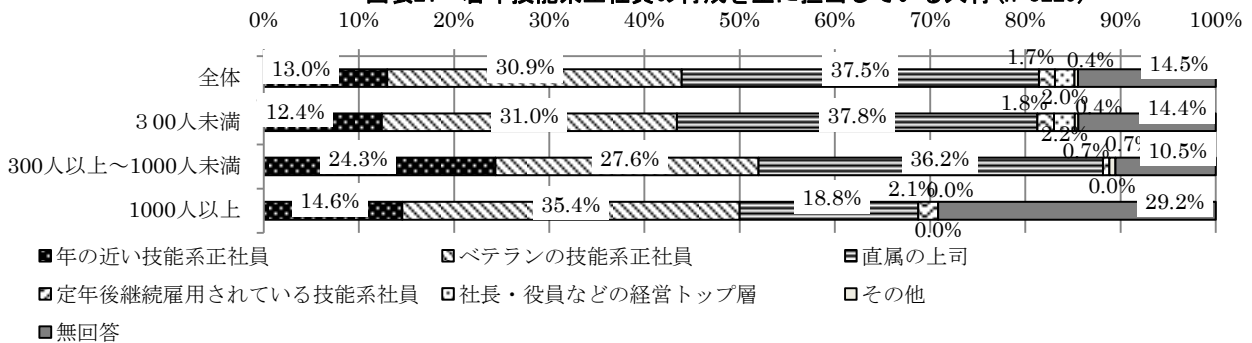
また、「職場における改善・提案の奨励」「研修などのOFF-JT」「職場における小集団活動・QCサークル等の活動」「自己啓発活動の支援」では、「1000人以上」企業の取り組み割合は、「300人未満」企業の倍以上となっているのが目立つ。業種による、大きな違いは認められなかった。

図表20 若年技能者の育成・能力開発の取り組み（複数回答n=3229）



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人～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21 若年技能系正社員の育成を主に担当している人材（n=3229）



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

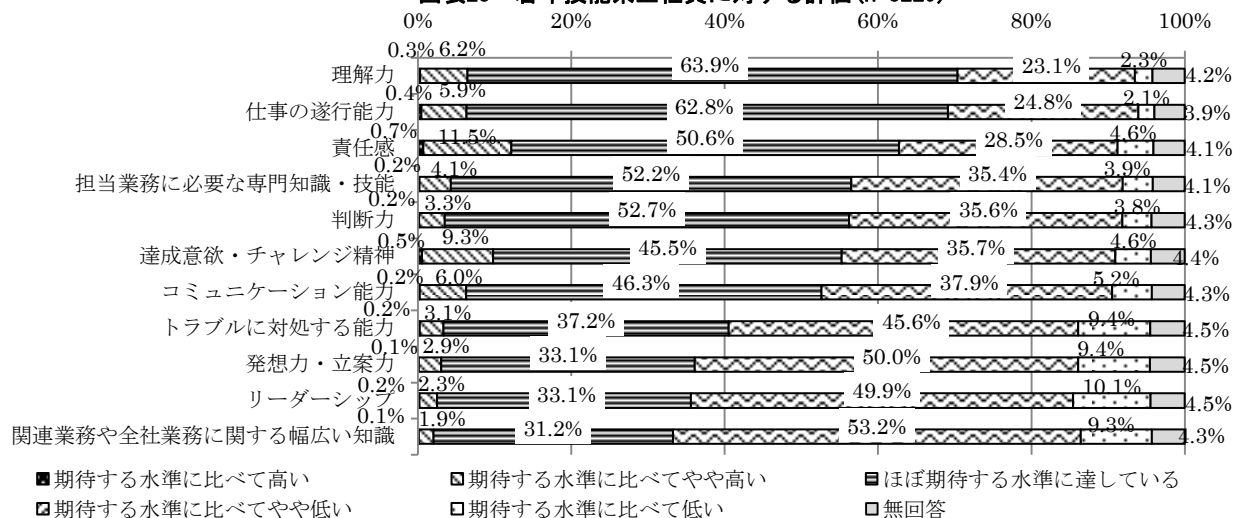
目を管理者・監督者の評価項目とする」がそれぞれ 72.9%、58.3%、33.3%と大幅に増えている。取り組みを「特には行っていない」企業を規模別にみると、「300 人未満」と「300～999 人」でそれぞれ 37.2%、20.4%と多く、「1000 人以上」では 4.2%と僅かにすぎない。

図表 22 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組み(複数回答、n=3229)

	管理者・監督者に、部下の教育「こころのケア」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組みは特には行っていない	無回答
全体	6.8%	26.2%	33.1%	19.6%	1.5%	35.9%	3.6%
300 人未満	6.7%	24.8%	32.2%	18.9%	1.5%	37.2%	3.7%
300 人以上～1000 人未満	7.2%	39.5%	44.1%	29.6%	1.3%	20.4%	2.6%
1000 人以上	12.5%	72.9%	58.3%	33.3%	4.2%	4.2%	0.0%

現在在籍している若年技能系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。

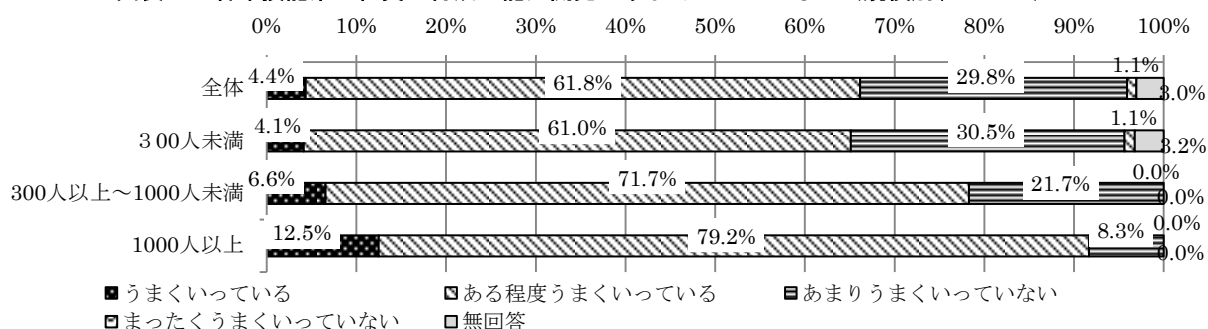
図表 23 若年技能系正社員に対する評価(n=3229)



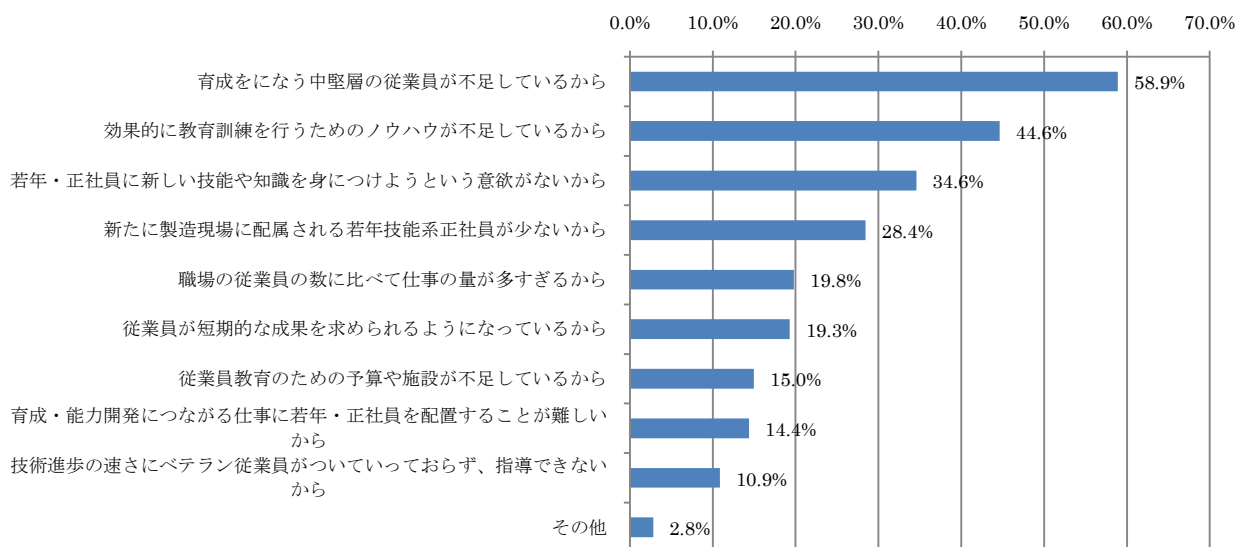
そもそも、若年技能系社員の育成・能力開発がうまくいっているかどうかについては、「ある程度うまくいっている」が 61.8%と過半数で、「うまくいっている」(4.4%)を合わせると、7割弱(66.2%)の企業が「良好」と評価している。とは言うものの、「うまくいっていない」とする企業(「まったくうまくいっていない」(1.1%)と「あまりうまくいっていない」(29.8%))の合計も3割強(30.9%)と少なくない。従業員規模別にみると、規模が大きいほど、育成・能力開発が「良好」にしている割合は高く、逆に「うまくいっていない」割合は低くなっている。とくに「1000 人以上」では、「良好」な割合は 91.7%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

若年技能系社員の育成・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、「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でる結果となっている。

図表24 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（規模別、n=3229）



図表25 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）



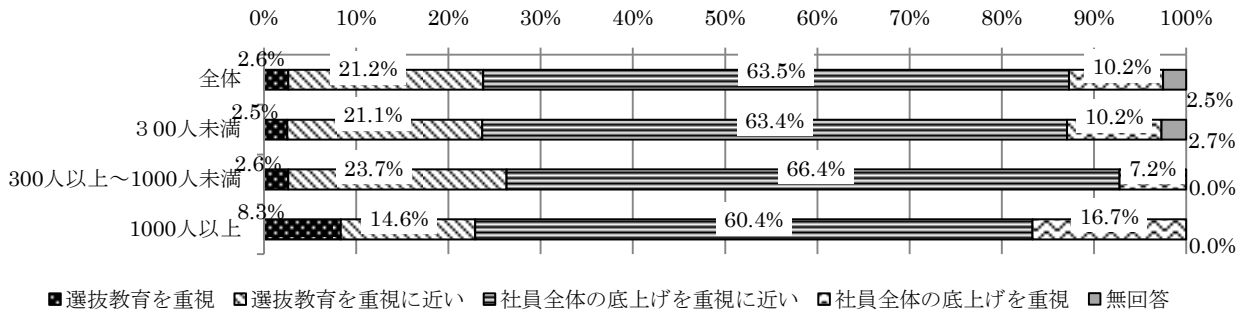
若年技能系社員の育成・能力開発に関する今後の取り組み方針について、今後、育成・能力開発の対象をどのように考えるかでは、「全体の底上げ重視」（「社員全体の底上げを重視」と「社員全体の底上げ重視に近い」の合計）が 73.7%と 7 割を超え、「選抜重視」（23.6%、「選抜教育を重視」と「選抜教育を重視に近い」の合計）を上回っており、従業員規模による差はほとんどみられない。

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

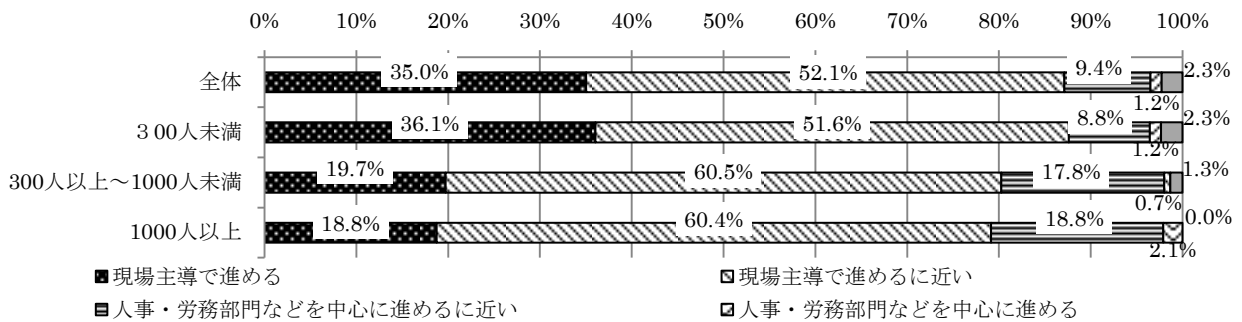
干強くなる傾向となっている。

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。

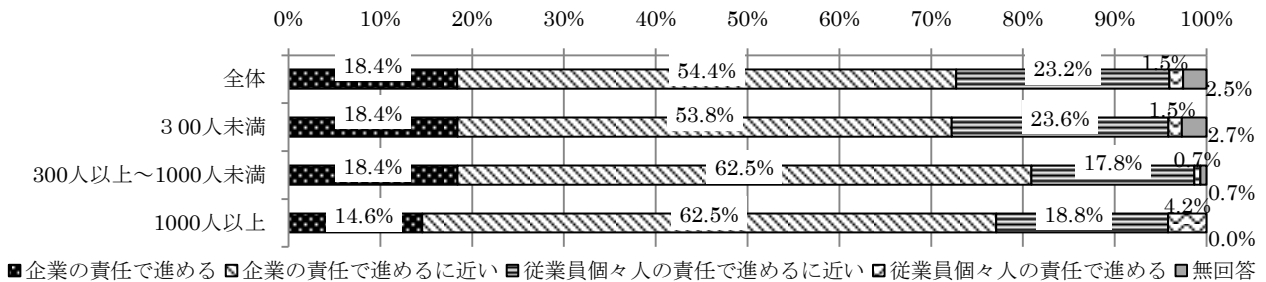
図表26 若年技能系正社員の育成・能力開発方針 (n=3229)



図表27 若年技能系正社員の育成・能力開発を主導する部署 (n=3229)



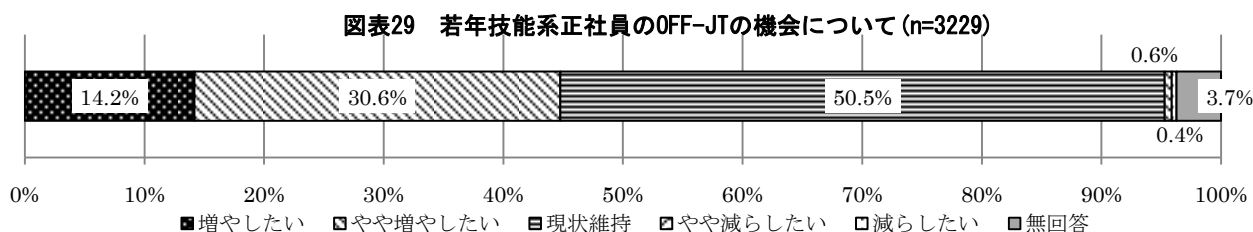
図表28 若年技能系正社員の育成・能力開発の責任の所在 (n=3229)



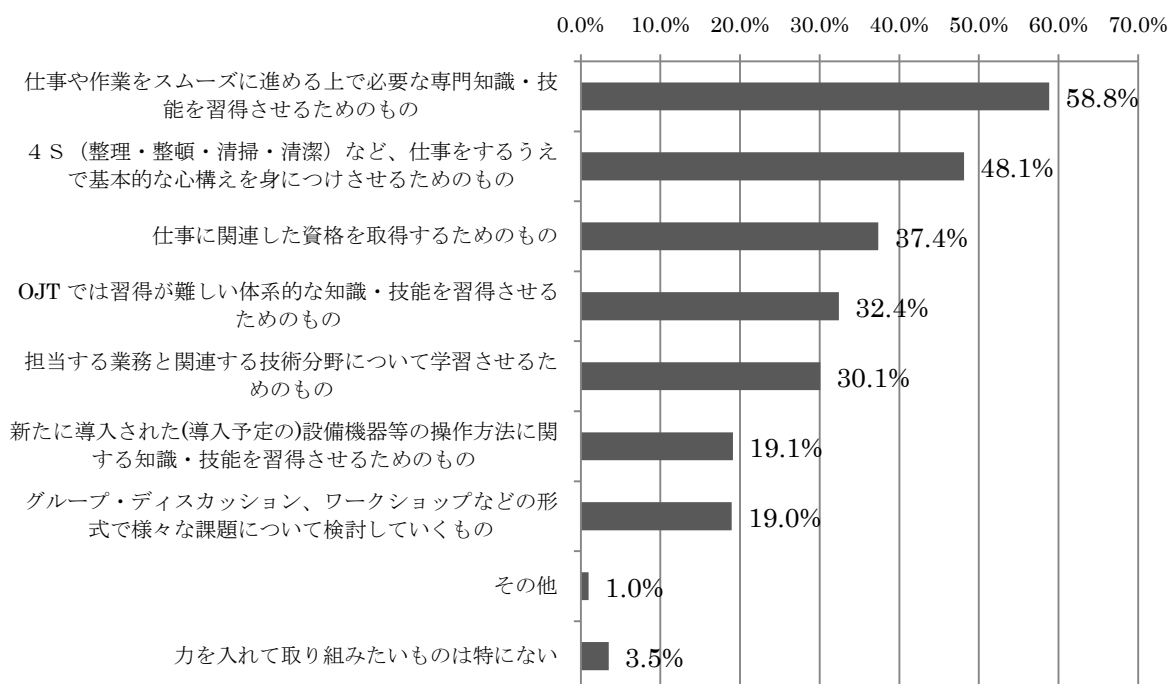
育成・能力開発では、職場でのOJTが中心的役割を果たすことは間違いないが、より高い技能の習得や体系的な知識の蓄積などには、OFF-JTの機会も必要不可欠となる。今後、OFF-JTの機会をどうしていくかについては、「現状維持」とした企業の割合が50.5%でもっとも高く、次いで「増加」（「増やしたい」と「やや増やしたい」の合計）が44.8%で、「減少」（「減らしたい」と「やや減らしたい」の合計）は1.0%とごく僅かにすぎない。この傾向は、従業員規模別でみてもほとんど差が認められない。業種による違いもあまりみられない。

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）など仕事をする上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習得するためのもの」（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。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）など仕事をする上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30 今後力をいれたいOFF-JT（複数回答、n=3229）**



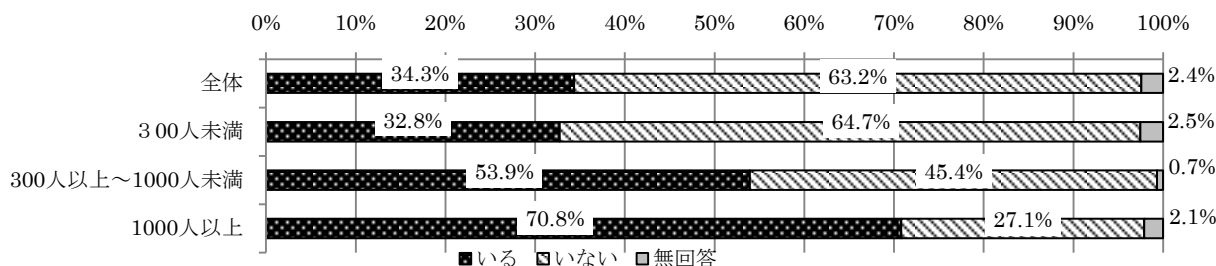
#### 4. 若年技能系非正社員の育成・能力開発

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。



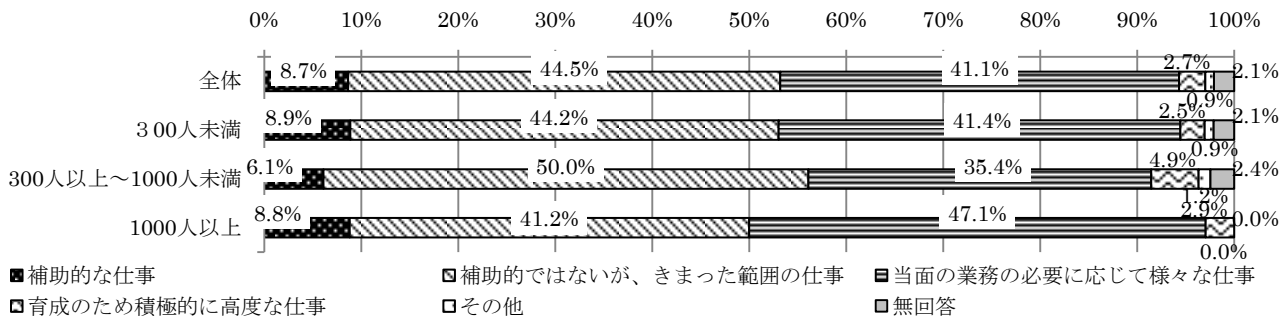
図表31 若年技能系非正社員の有無(n=3229)



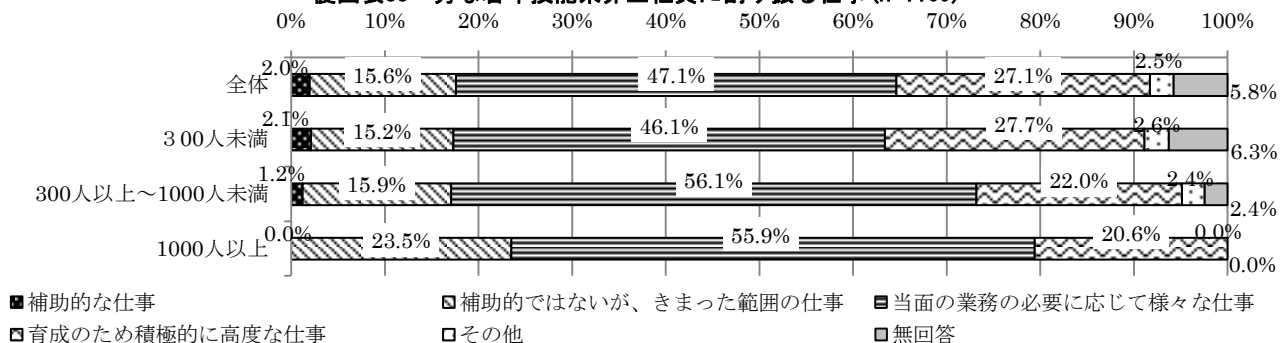
では、製造現場で、若年技能系非正社員にはどのように仕事を与えられているかについて、調査では、「普通」と「特に優秀」な2つのレベルに分けて聞いている。普通の若年技能系非正社員については、「補助的ではないが、きまった範囲の仕事」をあげる割合が44.5%ともっとも高く、僅差で「当面の業務の必要に応じて様々な仕事」(41.1%)が続ぎ、間があいて「補助的な仕事」(8.7%)の順となっている。仕事を通じた能力開発が望めるような「育成のため積極的に高度な仕事」をあげた企業は2.7%と僅かにすぎなかった。この傾向は、従業員規模別にみても、大きな違いはない。

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%ともっとも高いことは、「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おり、「300人未満」「300～999人」「1000人以上」で、それぞれ27.7%、22.0%、20.6%。人材確保に苦労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32 普通の若年技能系非正社員に割り振る仕事(n=1109)

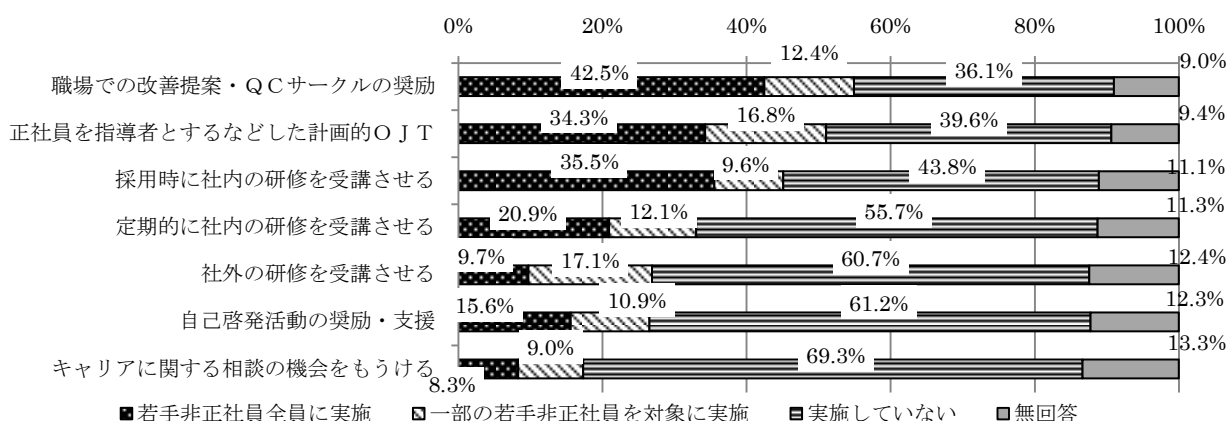


優図表33 秀な若年技能系非正社員に割り振る仕事(n=1109)



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仕組み（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%）、「正社員を指導役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。

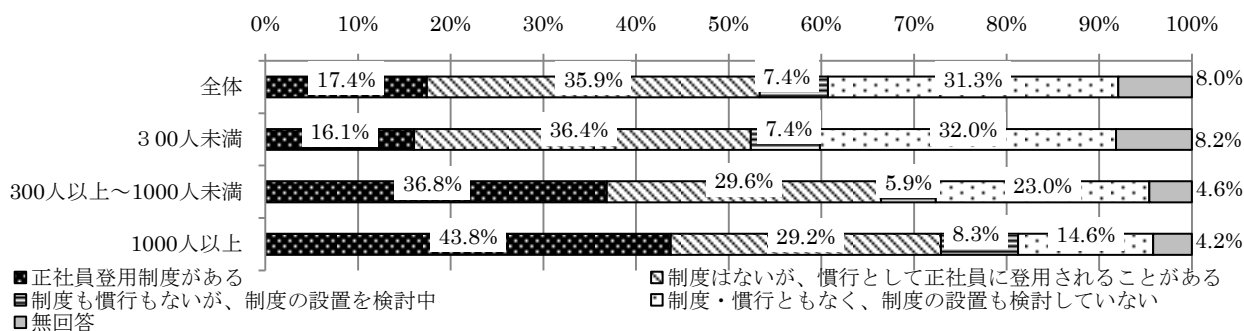
図表34 若年技能系非正社員の育成・能力開発のための支援策 (n=1109)



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%ともっとも高く、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、まったく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%に止まっている。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。

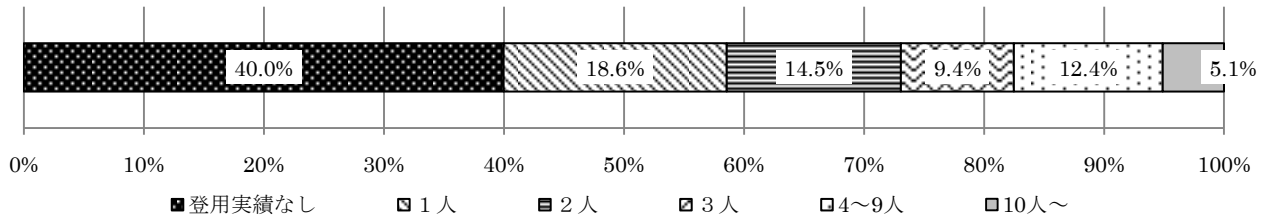
図表35 非正社員の正社員登用制度の有無 (n=3229)



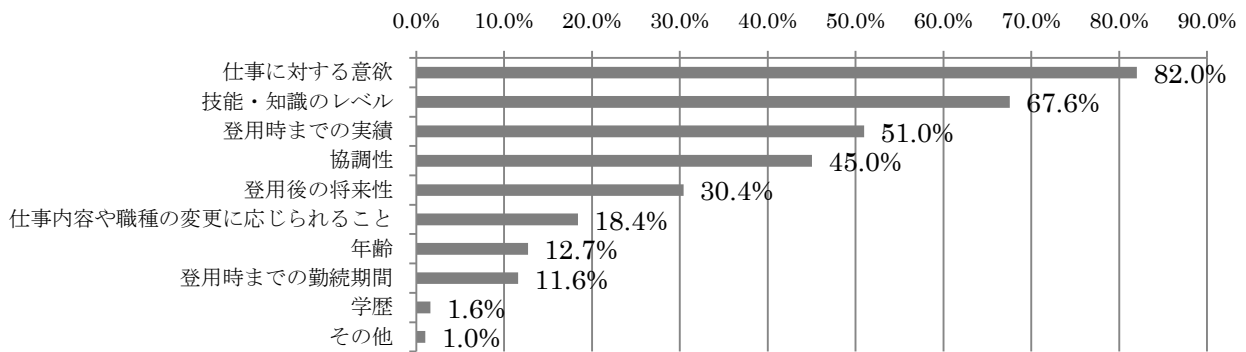
では、正社員登用の制度や慣行がある企業で、過去3年間に、転換した登用実績はどれだけあるのだろうか（無回答除く）。制度を持っていても、4割の事業所で実績がない結果となっている。登用実績のある6割の内訳は、「1人」がもっとも多く、次いで「2人」「4～9人」「3人」などとなっており、2桁の「10人以上」は5.1%と僅かにすぎなかった。

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36 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37 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」（18.5%）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。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38 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）

