

平成 24 年 3 月 28 日 (水)

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・解析部主任調査員 郡司 正人
主任調査員補佐 米島 康雄
直通電話 03-5903-6283 URL : <http://www.jil.go.jp>

「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

労働政策研究研修機構 (JILPT) では、「ものづくり」企業の現場で、中心的な役割を果たし、企業の競争力を担う「中核的技能者」について、確保・育成に向けた取り組みなどを調査しました。

このほど、調査結果がまとまりましたので公表します。

- ・ 6割のものづくり企業は、中核的技能者の育成がうまくいっておらず、その要因として「育成を担う従業員の不足」をあげている。
- ・ 能力要件を明確にしている企業では、中核的技能者の育成がうまく行われている割合が高い。

調査結果のポイント

＜中核的技能者に最も求められることは「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」＞

ものづくり企業で、中心的な役割を果たし、その企業の強みや競争力を支える「中核的技能者」に最も求められることとして、51.0%が「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」をあげている (p. 5 図表 3-1)。

＜約6割のものづくり企業が中核的技能者の育成がうまくいっておらず、その要因として「育成を担う従業員が不足しているから」をあげる企業の割合が約5割となっている。一方、うまくいっている企業の割合は約4割で、その要因として、半数が「技能系正社員の定着状況が良好だから」をあげている＞

中核的技能者の育成について、60.2%の企業は「うまくいっていない」と考えている。その理由としては、「育成を担う従業員が不足しているから」が 56.4%でトップ。一方、育成がうまくいっている企業の割合は 39.8%。うまくいっている要因として最も高い割合を示したのは「技能系正社員の定着状況が良好だから」で、53.5%の企業があげている (p. 13 図表 9-1) (p. 14 図表 9-2)。

＜約6割のものづくり企業では中核的技能者の人数が不足していると考えている＞

中核的技能者の人数が適正かどうかについては、60.8%の企業が「不足」していると考えている (p. 16 図表 11-1)。「不足」していることに対する対応策では、「中核的技能者の候補を早期に選抜し育成する」とする企業割合が最も高く、46.7%を占めた (p. 16 図表 11-2)。

＜能力要件を明確にしている企業では、中核的技能者の育成がうまく行われている割合が高い＞

ものづくり企業のうち、中核的技能者に求められる能力要件を明確化している企業の割合は 39.3% (P. 9 図表 6-1)。能力要件を明確化している企業では、中核的技能者の育成が「うまくいっている」とする割合が 54.7%だった。一方、明確にしていない企業では 74.7%が「うまくいっていない」と回答している (p. 17 図表 12-1)。

I 調査の趣旨・目的

高い技術力に支えられた「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」企業の現場で、中心的な役割を果たし、企業の競争力を担う「中核的技能者」に焦点を当て、その姿を明らかにするとともに、その確保・育成に向けた取り組みの実態を明らかにしている。

II 調査の概要

- ・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）。
- ・調査方法：郵送による調査票の配布・回収
- ・調査期間：2011年11月22日（火）～12月2日（金）
- ・有効回収数：2,635社（有効回収率：26.4%）

III 回答企業の主な属性（※1）

		(社数)	(%)			(社数)	(%)
業種	プラスチック製品製造業	298	11.6	正社員技能 系比率	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歳未満の技能系正社員比率	10%未満	42	1.6	自社の「技能者の質」に対する評価(※2)	「優れている」+「やや優れている」	1,102
10%以上 30%未満		228	8.7	普通		1,202	46.9
30%以上 50%未満		749	28.7	「やや劣っている」+「劣っている」		261	10.2
50%以上 70%未満		854	32.7	自社の「人材育成」に対する評価(※2)	「優れている」+「やや優れている」	412	16.0
70%以上 90%未満		394	15.1		普通	1,417	55.2
90%以上		144	5.5		「やや劣っている」+「劣っている」	739	28.8

※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。

IV 調査結果の概要

1. 技能系正社員の就業状況

(1) 「一人前」の水準

技能系正社員（※）が採用されてから、社内で「一人前」と認められるには、どの程度の水準に達することが求められているのだろうか。

どの業種においても、「単独で仕事をこなせるレベル」が最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・上司の大まか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3割（33.3%）あり、他の業種に比べてやや高くなっている。

従業員規模別でみると、企業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・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」の割合が低くなり、逆に「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられる」の割合が高くなる傾向にある（**図表1**）。

※製造現場で、ものの製造（切削、加工、組立、検査など）を直接担当している正社員を指す。

図表1 技能系正社員の「一人前」の水準 (n=2,608)

	先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル	先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせる	単独で仕事をこなせるレベル	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	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	-

(2) 「一人前」になるまでの必要年数

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、「5年～10年未満」と答えた企業の割合が34.7%と最も高く、「3年～5年未満」(27.2%)、「10年～15年未満」(15.0%)がこれに続いた。平均年数では5.2年だった（**図表2**）。

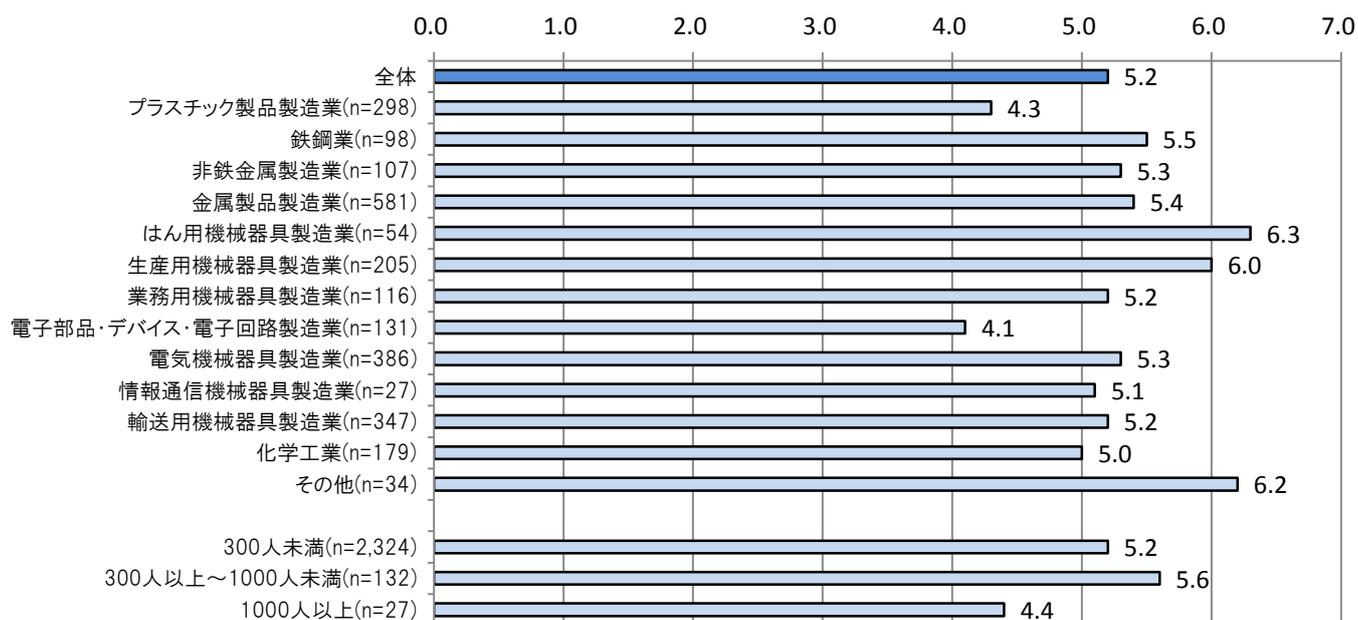
生産形態との関係でみると、どの形態でも、「5年～10年未満」の割合が最も高くなっているが、「試作

開発中心」では「10～15年未満」の割合が他の生産形態よりもやや高くなっている。

自社が同規模・同業種の企業と比較した場合、「技能者の質」が優れている（「優れている」と「やや優れている」の合計）と答えた企業は、普通、または劣っている（「やや劣っている」と「劣っている」の合計）に比べて、「5～10年未満」の割合が高くなっている。

一方、中途採用の場合は、「3年未満」が38.6%と最も高く、「3年～5年未満」（29.9%）、「5年～10年未満」（20.3%）がこれに続いた。平均年数で見ると、3.4年だった。

図表2 「一人前」になるまでの平均年数（新卒採用）（n=2,608）



2. 「中核的技能者」の確保・育成

(1) 「中核的技能者」の人材像

① 「中核的技能者」に求められること

「中核的技能者」には、仕事を「一人前」にこなせることに加えて、どのようなことが最も求められるかを聞いた。全体では「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」が突出して高く、約半数（51.0%）の企業があげている。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（「多工持ち」）こと」（17.8%）、「設計設備・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」（15.0%）は1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「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」を求める割合が最も高かったが、「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」が37.0%とトップだった（図表3-1）。

図表 3-1 「中核的技能者」に最も求められること (n=2,608)

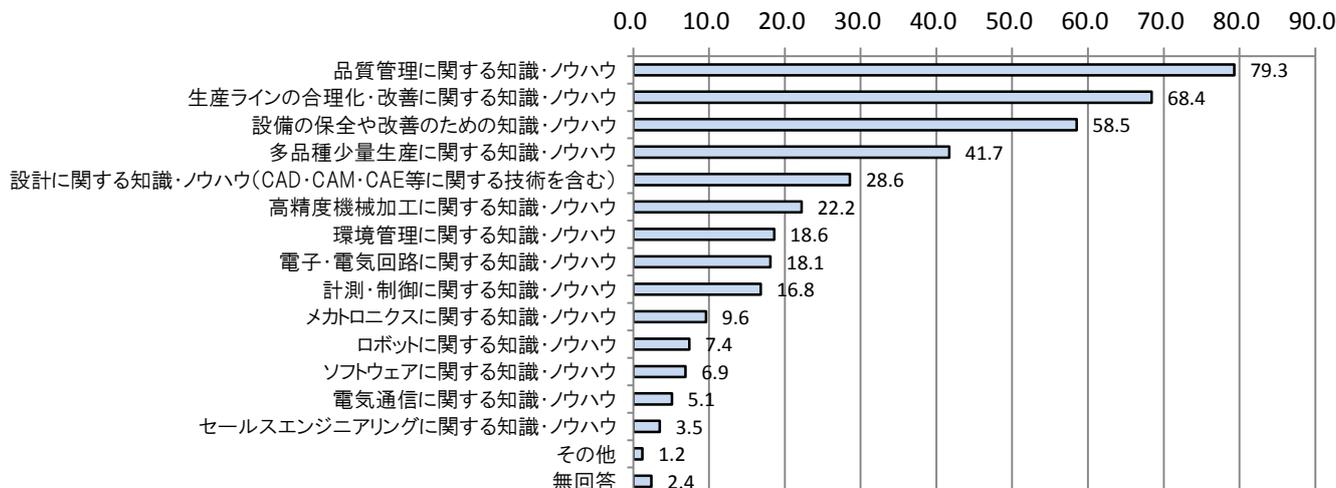
	製造現場において、多くの機械を受け持つ たり(多台持ち)、複数の工程を担当で きる(多工程持ち)こと	設備改善・改造や治工具製作などを含めた 生産工程全般にわたる作業を担当したり、 試作・開発・設計に参加できること	技能を発揮できること	非常に高精度の加工作业をこなすことが できるなど、特定の技能領域で高度な熟練	基幹的な生産工程・業務を担った経験を活 かして、さらに高度な技術的知識を身に つけること	製造現場のリーダーとして、ラインの監督 業務や、部下・後輩の指導を担当できるこ と	生産管理、営業・財務など経営の一部を担 当できること	その他	「一人前」であることに加えて求めること は特にな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

② 「中核的技能者」に求められる知識・ノウハウ

各企業において、「中核的技能者」に求められる技術・技能分野の知識・ノウハウは何だろうか。複数回答で聞いたところ、最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8割(79.3%)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」(68.4%)、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」(58.5%)の順となった。

業種別に見ても、この3つをあげる企業が多いが、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(52.7%)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5割に達している(図表3-2)。

図表 3-2 「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)



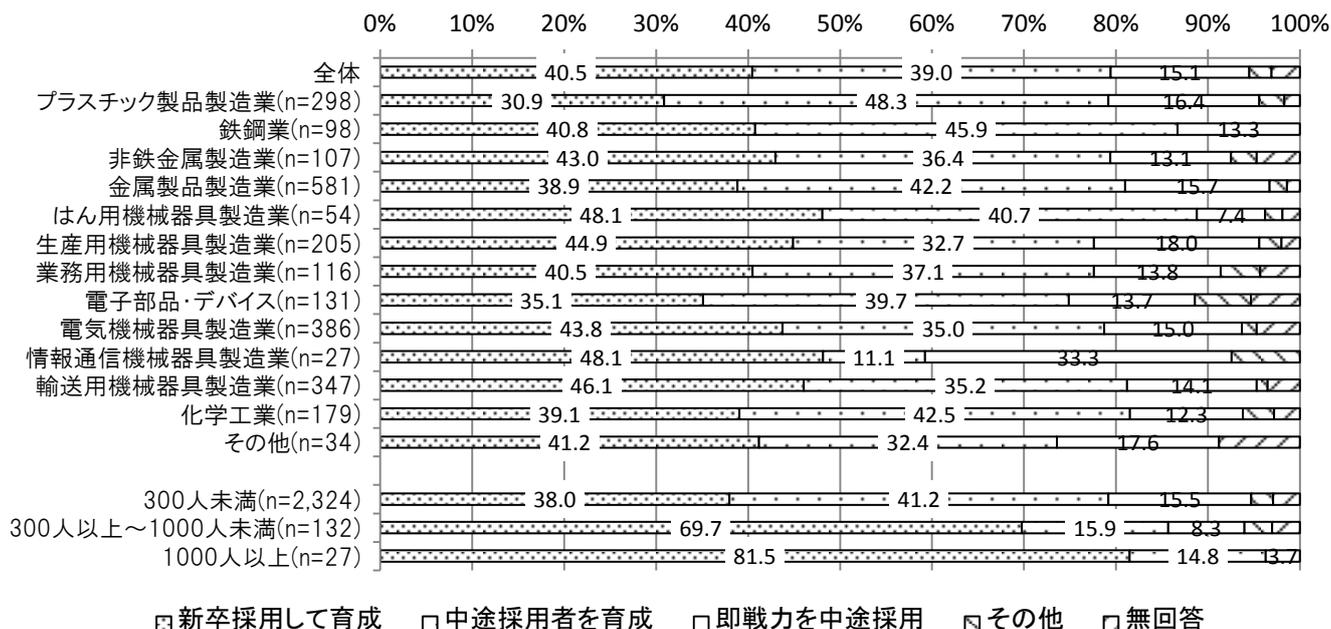
(2) 「中核的技能者」の確保

次に中核的技能者をどのように確保しているかを聞いた。全体では、「新卒採用して育成」(40.5%)、「中途採用を育成」(39.0%)がそれぞれ約4割と拮抗した。

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」で両者とも48.1%となった。一方、「中途採用者を育成」が高かったのは、「プラスチック製品製造業」(48.3%)である。「即戦力を中途採用」の割合が高かったのは、「情報通信機械器具製造業」で、約3割(33.3%)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、従業員規模が大きくなるにしたがって高くなる傾向にある。一方、「中途採用を育成」「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、低くなっている(図表4)。

図表 4 「中核的技能者」の確保 (n=2,608)



(3) 「中核的技能者」の育成方法

① 「中核的技能者」の育成方針

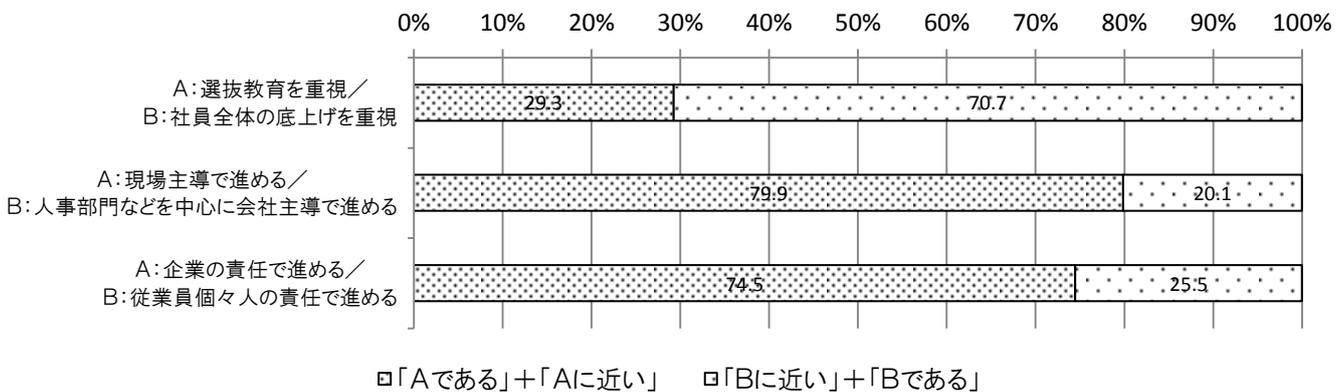
具体的な育成方法を見る前に企業における「中核的技能者」の育成の方向性を確認した。

まず、育成・能力開発の対象として、「A 選抜教育を重視するか」か「B 社員全体の底上げを重視するか」のどちらかに近いかを聞いた。選抜教育型（「Aである」と「Aに近い」の合計）は約3割（29.3%）だったのに対し、底上げ型（「Bである」と「Bに近い」の合計）は約7割と前者を大きく上回った。

次に、社内で育成・能力開発を主導する部署について、「A 現場主導で進めるか」か「B 人事部門などを中心に会社主導で進めるか」のどちらかに近いかを聞いたところ、現場主導型が約8割（79.9%）だったのに対し、会社主導型は約2割（20.1%）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は、「A 企業の責任で進めるか」か「B 従業員個々人の責任で進めるか」については、Aが約7割（74.4%）だったのに対し、Bは約3割（25.5%）だった（**図表 5-1**）。

図表 5-1 「中核的技能者」の育成方針 (n=2,608)



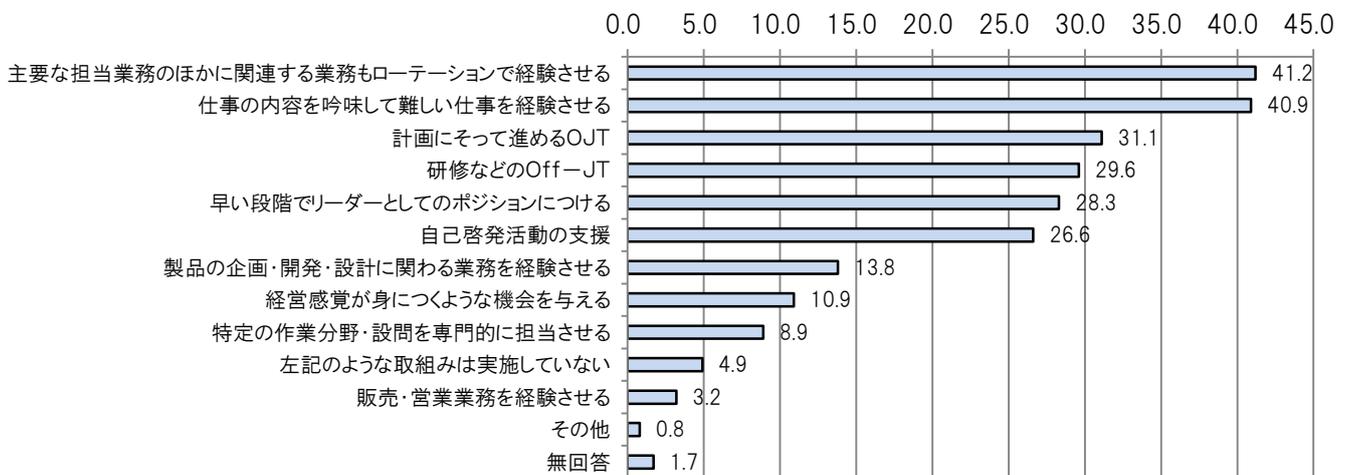
② 「中核的技能者」の育成・能力開発のための取り組み

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」（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割で拮抗した。これらに「計画にそって進めるOJT」が約3割（31.1%）で続いた。

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」の割合がとくに多かったのは、「鉄鋼業」「化学工業」「非鉄金製造業」でそれぞれ約5割となった。また、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」では、「計画にそって進めるOJT」の割合が他の業種よりも高く、46.6%と半数近い企業があげている（**図表 5-2**）。

「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したがって、高くなっており、「300人未満」では約3割（29.6%）だったものが、「300人以上～1000人未満」では5割（50.0%）、「1000人以上」では約8割（77.8%）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。

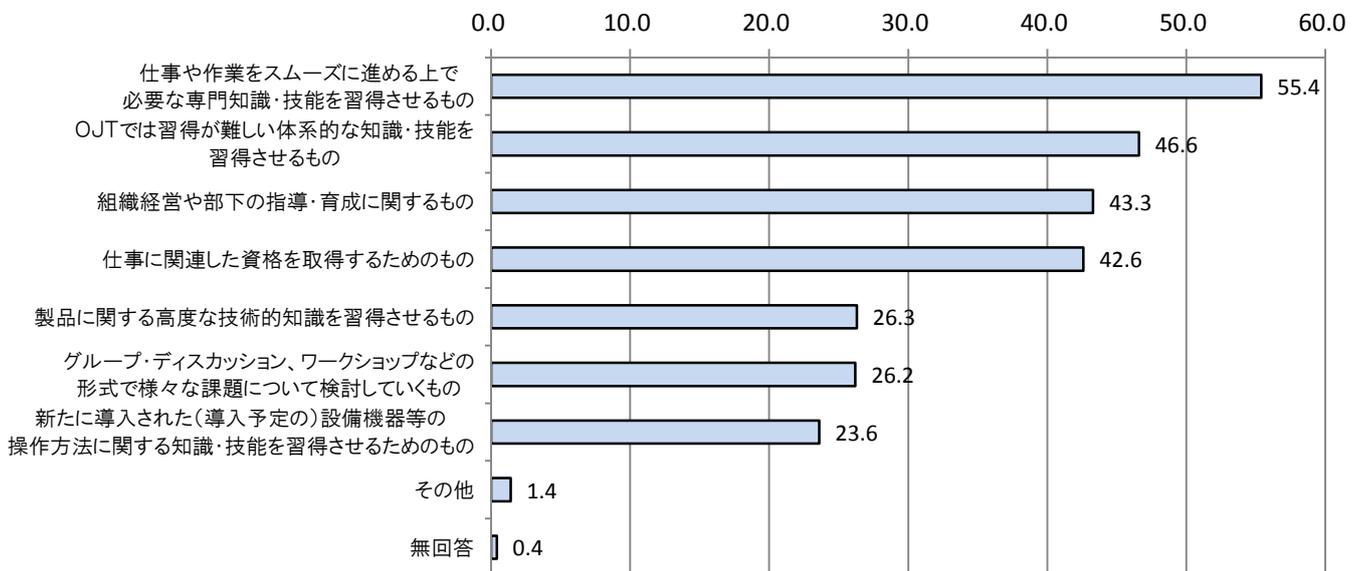
図表 5-2 「中核的技能者」の育成・能力開発のための取り組み (n=2,608、複数回答)



③ Off-JTの内容

中核的技能者の育成・能力開発を目的とした取り組みについて、「Off-JT（職場を離れた教育訓練）」を実施していると答えた企業に対し、その具体的な内容を複数回答で聞いたところ、最も多かったのは「仕事や作業を進める上で必要な知識・技能を習得させるもの」（55.4%）だった。これに「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%）がこれに続いた（図表 5-3）。

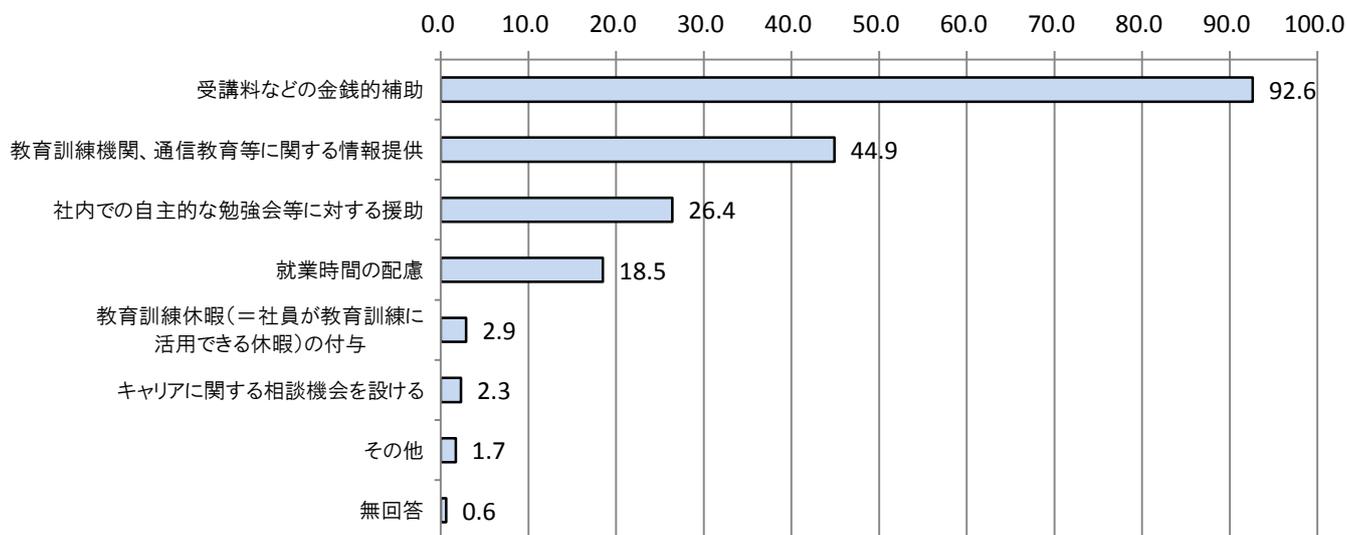
図表 5-3 Off-JTの内容 (n=772、複数回答)



④ 自己啓発支援の内容

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、「受講料などの金銭的な援助」（92.6%）が圧倒的に高く9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」（44.9%）、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」（26.4%）が続いた（図表 5-4）。

図表 5-4 自己啓発支援の内容 (n=693、複数回答)



(4) 「中核的技能者」に求められる能力要件の明確化

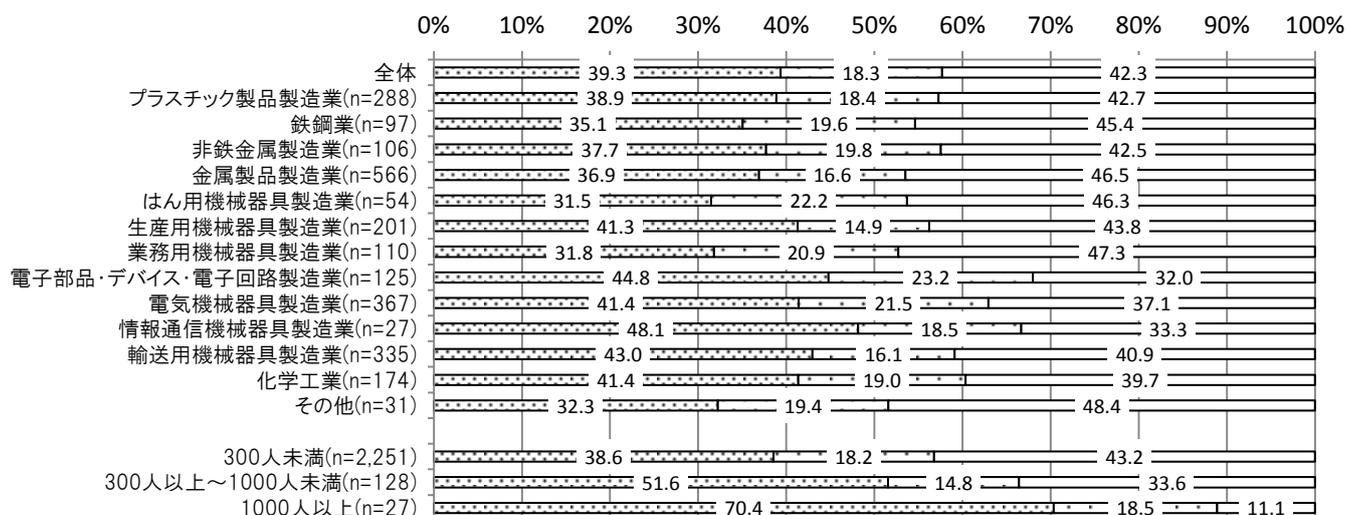
① 求められる仕事上の能力要件の明確化

「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4割(39.3%)だったのに対し、明確にしていない(「やや明確にしていない」と「明確にしていない」の合計)も同程度の割合(42.3%)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5割(48.1%)となっている。「電子部品・デバイス」も44.8%と相対的に高い割合を示した。

従業員規模別にみると、300人以上の企業では明確にしている企業の割合が、明確にしていない企業の割合を上回っており、とくに「1000人以上」規模では約7割(70.4%)が明確にしていると答えている(図表 6-1)。

図表 6-1 「中核的技能者」に求められる能力要件の明確化 (n=2,521)



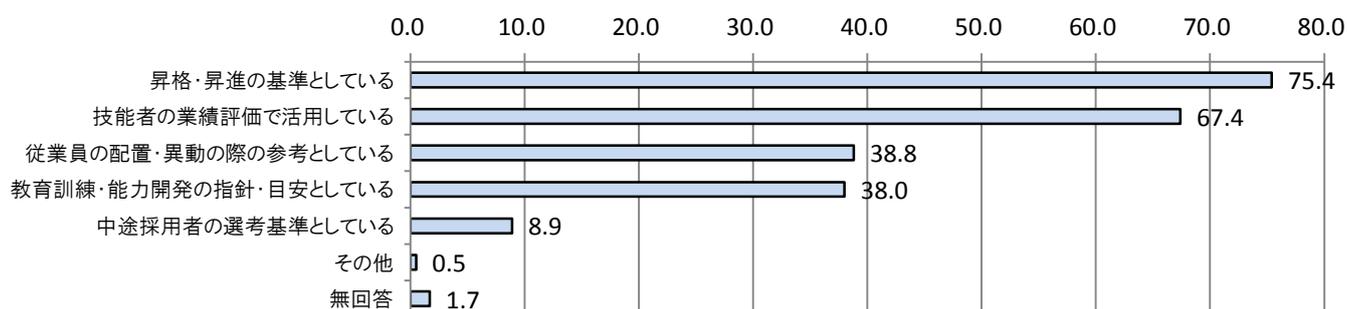
□「明確にしている」+「やや明確にしている」 □どちらともいえない □「あまり明確にしていない」+「明確にしていない」

② 能力要件の活用方法

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75.4%と最も高く、「技能者の業績評価で活用している」(67.4%)、「従業員の配置・移動の際の参考としている」(38.8%)が続いた。

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「300人以上～1000人未満」最も高く、約8割(78.8%)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、「1000人以上」では約6割(63.2%)があげている(図表6-2)。

図表6-2 能力要件の活用方法 (n=992、複数回答)

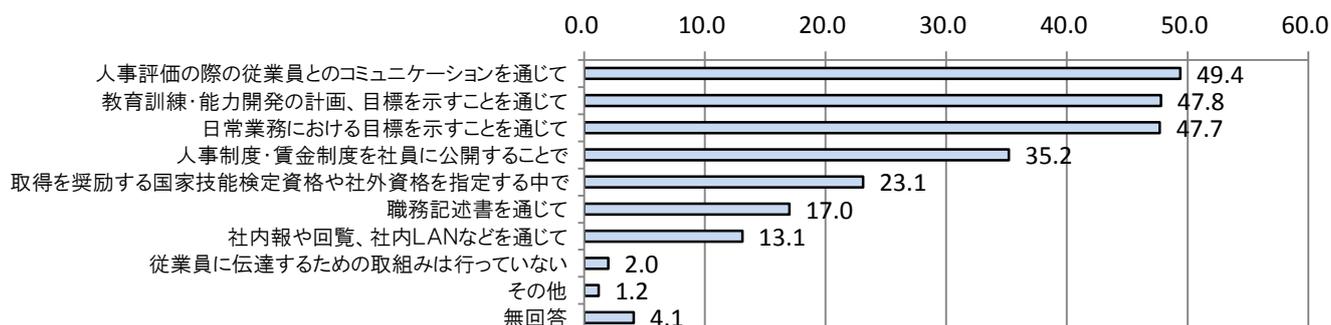


③ 能力要件の伝達方法

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」と答えた企業の割合が約5割(49.4%)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」(47.8%)、「日常業務における目標を示すことを通じて」(47.7%)もほぼ同じ水準で続いた(図表6-3)。

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、「1000人以上」の企業で73.7%と特に高い割合を示している。

図表6-3 能力要件の伝達方法 (n=992、複数回答)



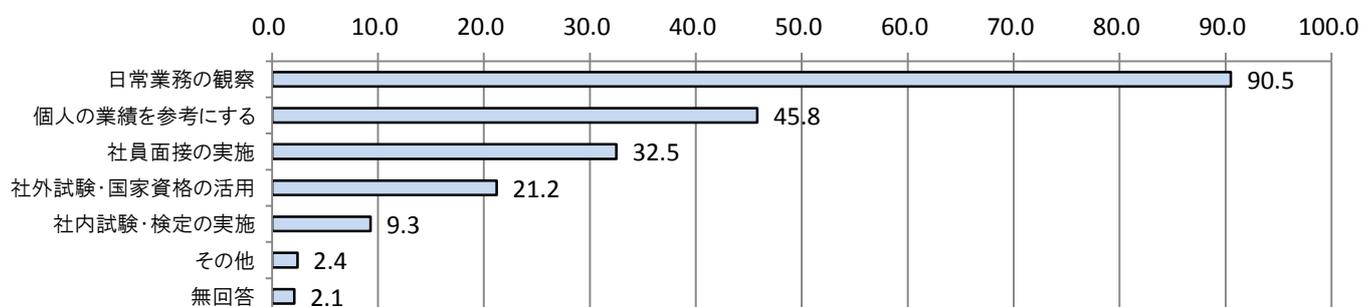
④ 能力水準の把握手段

自社の「中核的技能者」の能力水準がどの程度にあるのか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。「日常業務の観察」が最も多く、約9割(90.5%)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」(45.8%)、「社員面接の実施」(32.5%)が続いた(図表6-4)。

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3割(27.7%)あり、他の業種よりも高くなっている。

従業員規模別では、規模が大きくなるほど、「個人の業績を参考にする」、「社員面接の実施」の割合が高くなる傾向がみられた。

図表 6-4 能力水準の把握手段 (n=2,608、複数回答)

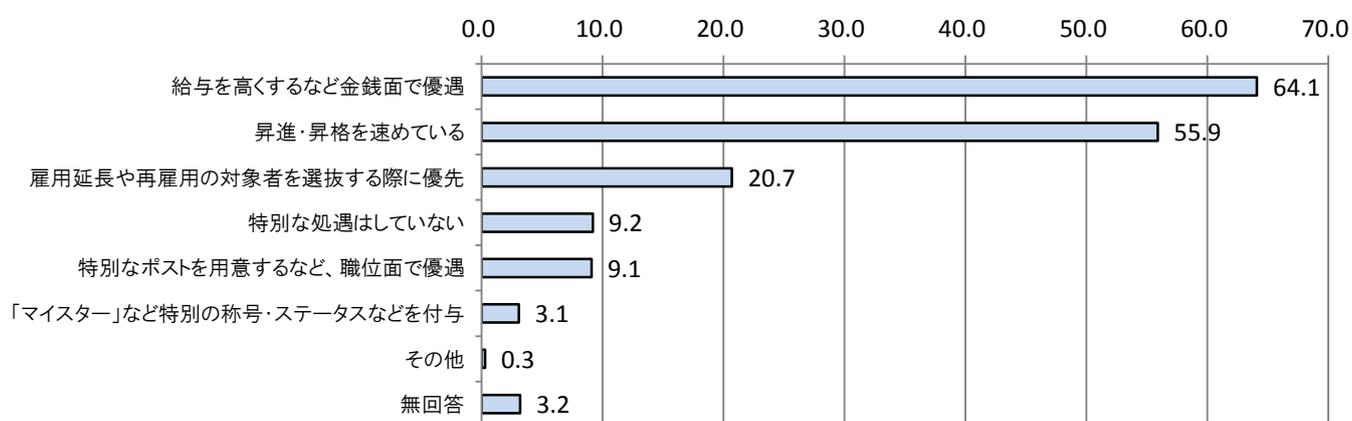


(5) 「中核的技能者」に対する処遇

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 64.1%と最も高く、「昇進・昇格を早めている」(55.9%) がこれに続いた(図表 7)。

「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 人以上～1000 人未満」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小さくなる傾向にある。また、「1000 人以上」では「特別な処遇はしていない」と答えた企業が 4 分の 1 (25.9%) もあった。

図表 7 「中核的技能者」に対する処遇 (n=2,608、複数回答)



(6) 「中核的技能者」の育成に要する年数

① 新卒採用の場合

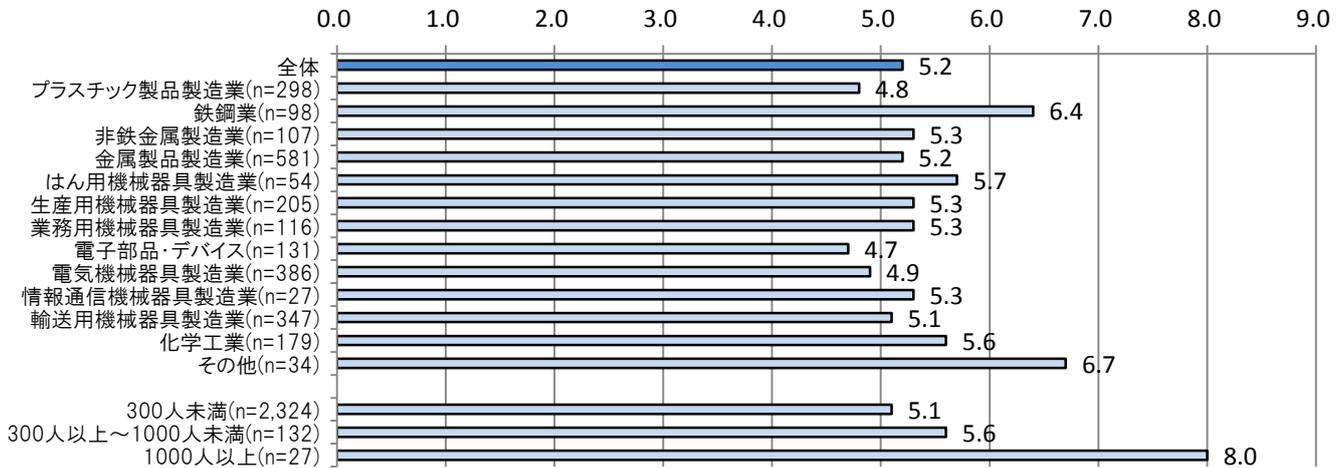
「一人前」となった技能系正社員がさらに中核的技能者として認められるまでにどのくらいの年数を要するのだろうか。新卒採用の場合、「10 年～15 年未満」と答えた企業の割合が約 4 割 (46.7%) と最も高く、「3 年未満」(24.7%)、「3 年～5 年未満」(14.7%) がこれに続いた。平均年数では 5.2 年だった。

中核的技能者になるまでの平均年数を業種別に比較すると、最も長いのが「鉄鋼業」の 6.4 年で、これに「業務用機械器具製造業」(5.7 年)、「化学工業」(5.6 年) の順となった。平均年数が最も短かったのは「電子部品・デバイス・電子回路製造業」で 4.7 年だった。

従業員規模別にみると、従業員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、「300人未満」では5.1年であるのに対し、「1000人以上」では8.0年かかることがわかった（図表8-1）。

図表8-1 「中核技能者」になるまでの平均年数（新卒採用）（n=2,608）



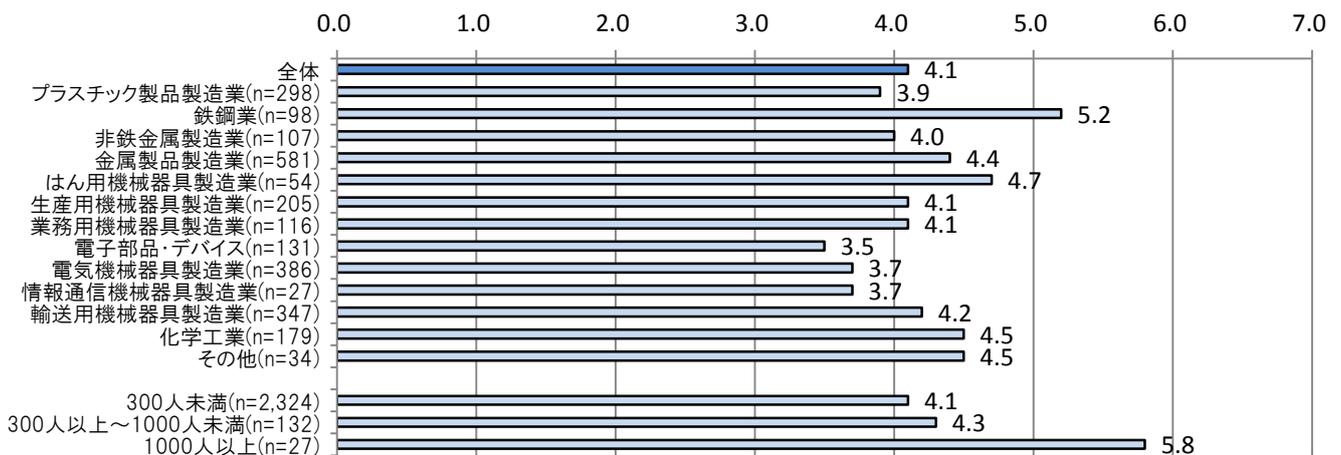
② 中途採用の場合

一方、中途採用の場合、「3年未満」の割合が37.5%と最も高く、「5年～10年未満」（32.7%、「3年～5年未満」（23.6%）が続いた。平均年数でみると、4.1年と新卒採用に比べて、2.3年短い。

業種別に平均年数を比較すると、最も長いのが「鉄鋼業」の5.2年で、これに「はん用機械器具製造業」（4.7年）が続いた。平均年数が最も短かったのは、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」の3.5年だった。

従業員規模別では、新卒採用の場合同様、規模が大きくなるほど平均年数が長くなる傾向にあることがわかった（図表8-2）

図表8-2 「中核技能者」になるまでの平均年数（中途採用）（n=2,608）



(7) 「中核的技能者」の育成状況

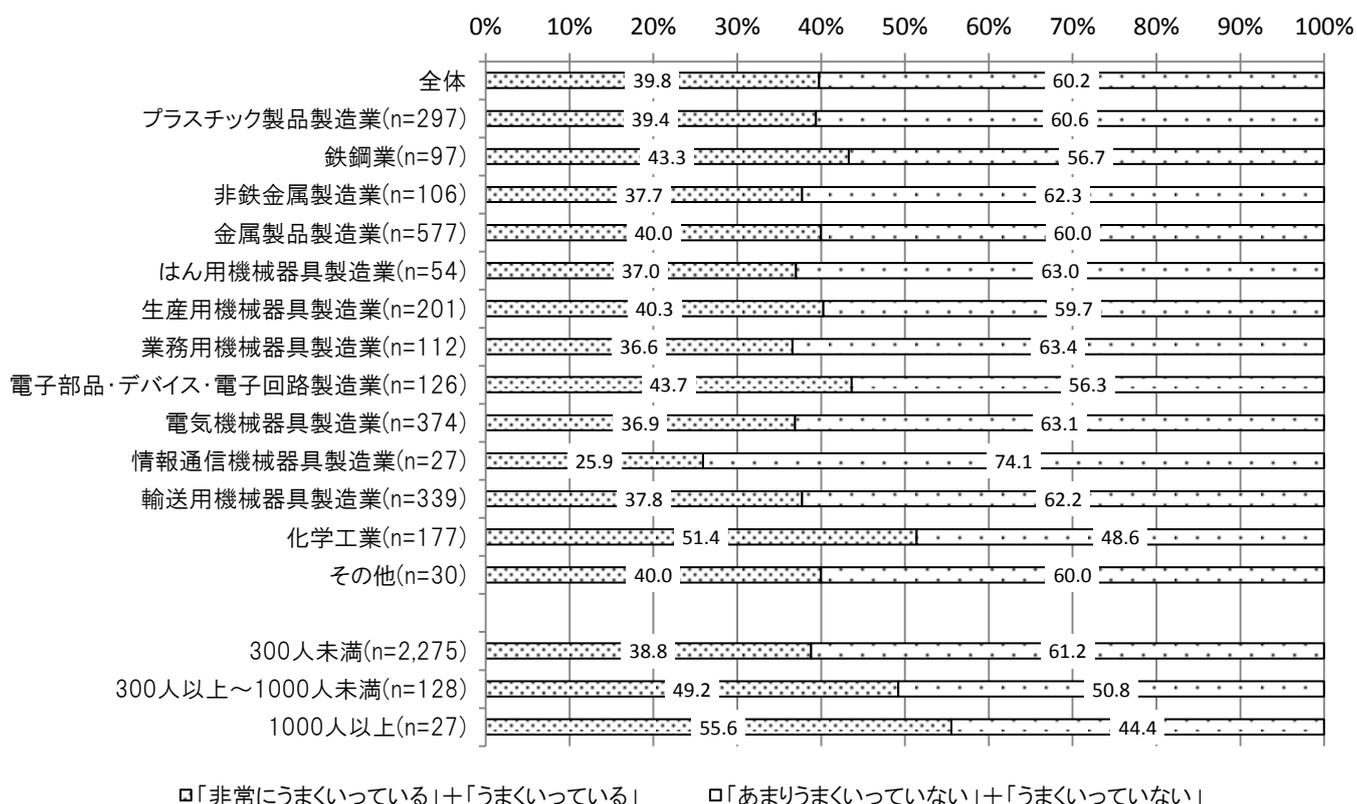
① 育成がうまくいっているかどうか

中核的技能者の育成がうまくいっているかどうか聞いたところ、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4割（39.8%）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「まったくうまくいっていない」の合計）は約6割（60.2%）となり、うまくいっているとする企業の割合を約20ポイントも上回った。

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7割（74.1%）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、「1000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、「300人以上～1000人未満」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（61.2%）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9-1）。

図表9-1 「中核的技能者」の育成状況 (n=1,012)

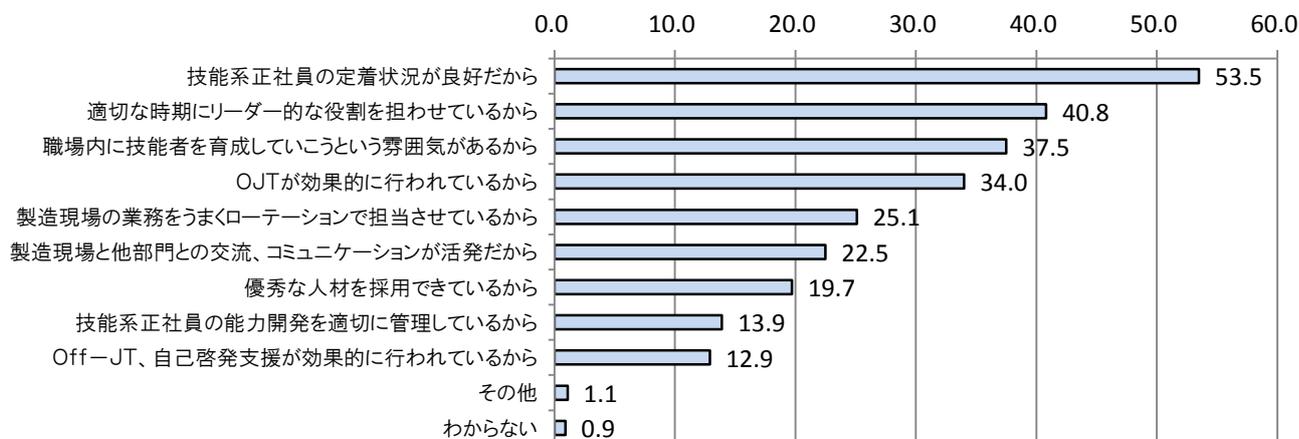


② うまくいっている要因

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、最も多かった回答は、「技能系正社員の定着状況が良好だから」で、約5割（53.5%）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」（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（図表9-2）。

業種別にみたととき、「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」（52.7%）、「OJTが効果的に行われているから」（41.8%）の割合が高くなっている。

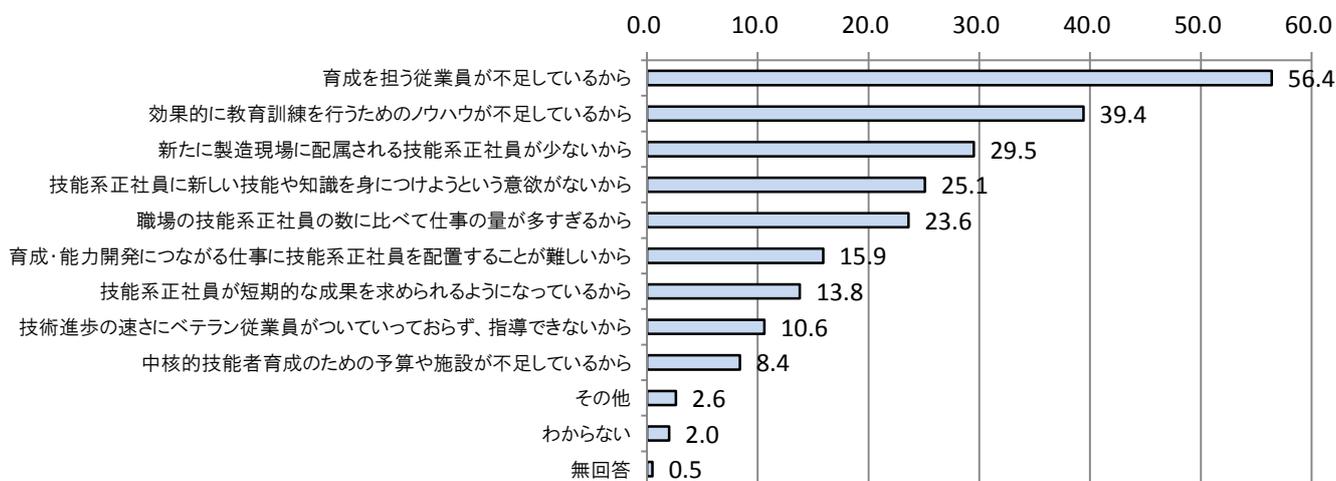
図表 9-2 「中核技能者」の育成がうまくいっている要因 (n=1,012、複数回答)



③ うまくいっていない要因

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複数回答で聞いた。トップは「育成を担う従業員が不足しているから」(56.4%)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」(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%)が続いた(図表 9-3)。

図表 9-3 「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)



(8) 「中核的技能者」の定着を高めるための取り組み

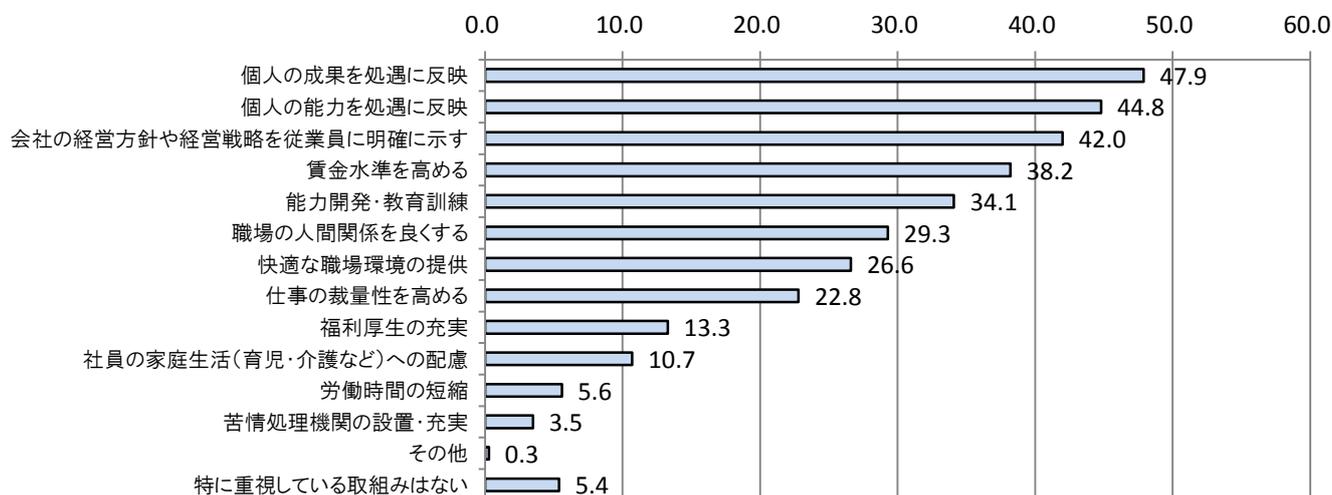
「中核的技能者」の定着を高めるために行っている取り組みとしては、「個人の成果を処遇に反映」をあげる企業の割合が47.9%と最も高く、次いで「個人の能力を処遇に反映」(44.8%)、「会社の経営方針や経営戦略を従業員に明確に示す」(42.0%)の順となった(図表 10)。

業種別にみて、目立った点をあげると、「個人の成果を処遇に反映」、「会社の経営方針や経営戦略を従業員に示す」は特に「情報通信機械器具製造業」で高くそれぞれ66.7%、55.6%だった。「賃金水準を高める」は鉄鋼業で53.1%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40.7%と他の業種が20%台~30%台であるのに比べて高かった。

従業員規模別では、「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、とくに「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、割合は高くなり、「300人未満」では約3割（33.0%）だが、「1000人以上」では77.8%があげている。

図表 10 「中核的技能者」の定着を高めるための取り組み (n=2,608、複数回答)



(9) 「中核的技能者」の人数は適正か

自社の中核的技能者の人数が適正かどうかを聞いた。「適正」（「適正である」と「ほぼ適正である」の合計）は約4割（39.2%）だったのに対し、「不足」（「やや不足している」と「不足している」の合計）は約6割（60.8%）と後者が上回った。

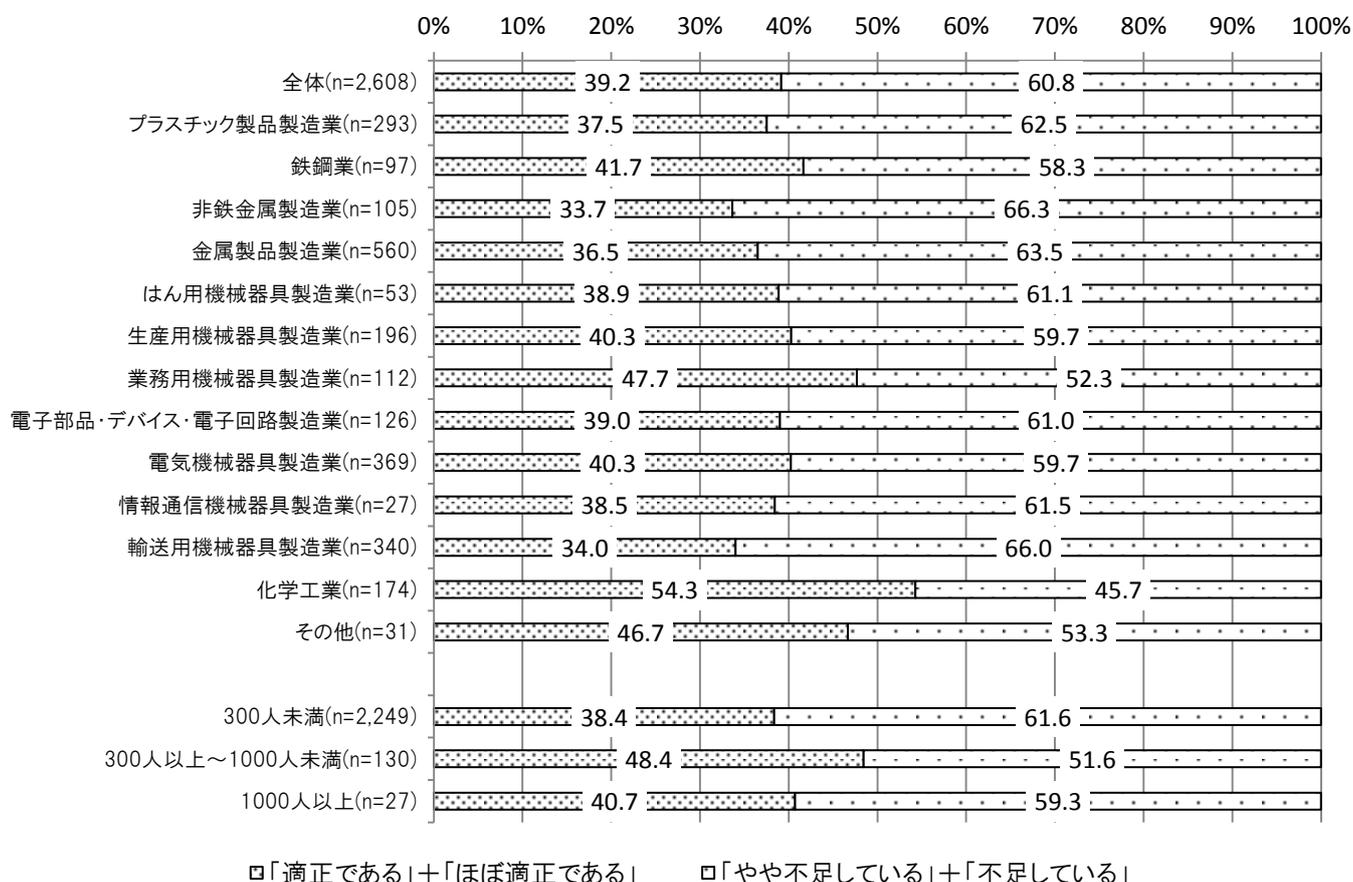
業種別では、「化学工業」で「適正」が過半数（54.3%）を占め、「不足」を上回った以外は、すべての業種で「不足」が「適正」を上回った。とくに「非鉄金属製造業」（66.3%）、「輸送用機械器具製造業」（66.0%）で、「不足」の割合が他の業種よりも高かった。

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「300人未満」「1000人以上」では約6割が「不足」としており、不足感が強く出ている（図表 11-1）。

中核的技能者の人数が「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、「中核的技能者の候補を早期に選抜して育成する」が46.7%と最も高く、「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%）がこれに続いた。

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人以上～1000人未満」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15.7%、「300人～1000人未満」で21.2%だった（図表 11-2）。

図表 11-1 「中核的技能者」の人数は適正か (n=2,608)



図表 11-2 「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技能者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	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	-

(10) どのような企業が育成を成功させているのか

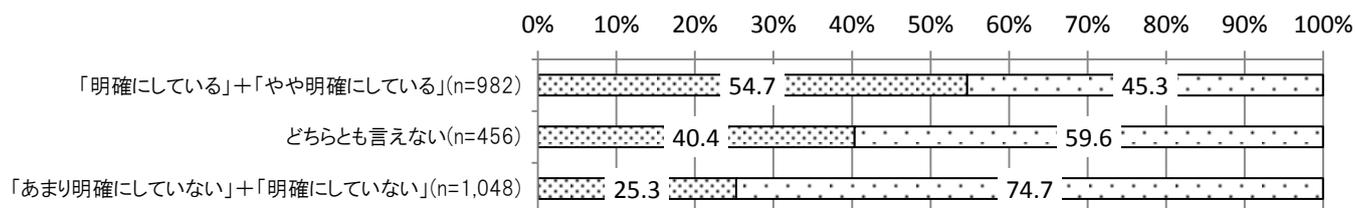
以上、中核的技能者の確保・育成の実態について見てきた。では、どのような企業が育成を成功させているのだろうか。

① 能力要件の明確化との関係

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、中核的技能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、中核的技能者の育成が「うまくいっている」（「非常にうまくいっている」＋「うまくいっている」）の割合が54.7%と過半数を超えた。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6割（59.6%）、明確化していない企業では約7割（74.7%）が「うまくいっていない」（「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 12-1**）。

図表 12-1 能力要件の明確化と育成の成否との関係 (n=2,544)



□「非常にうまくいっている」＋「うまくいっている」 □「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」

能力要件の伝達手段と育成の成否との間にも相関が見られた。「社内報や回覧、社内LANなどを通じて」、「取得や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」等、より積極的な方法で能力要件を伝達している企業では、中核的技能者の育成が「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12ポイントから30ポイント上回っている。

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（**図表 12-2**）。

図表 12-2 能力要件の伝達手段と育成の成否との関係 (n=992)

	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