

令和元年6月6日(木)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 樋口 美雄)

調査部長 郡司 正人

調査部主任調査員補佐 荒川 創太

(電話) 03-5991-5144 (URL) <https://www.jil.go.jp/>

若手ものづくり人材確保の厳しさが技能継承の足かせに

「ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査」 <調査結果のポイント>

《1》ものづくり企業における技能継承の取り組み

<大多数の企業が技能継承を重要と認識するものの、うまくいっている企業は半数弱>

<約8割のものづくり企業が将来の技能継承を不安視>

<技能継承がうまくいっていない理由のトップは「若年ものづくり人材が十分に確保できない」>

- ▶ 技能継承をどの程度、重要と考えるか尋ねたところ、9割以上の企業が重要と認識(「重要」66.4%、「やや重要」28.4%) (P.3 図表 1-1)。しかし、技能継承が会社としてうまくいっていると認識する企業は半数弱にとどまる(「うまくいっている」5.2%、「ややうまくいっている」39.8%) (P.7 図表 1-6)。将来の技能継承について、約8割の企業が不安と認識 (P.10 図表 1-10)
- ▶ 技能継承がうまくいっていない理由のトップは(複数回答)、「若年ものづくり人材を十分に確保できていないから」(56.2%)で、「OJTが計画的に実施できていないから」(39.4%)、「指導者と指導を受ける側とのコミュニケーションが不足しているから」(37.3%)と続く (P.10 図表 1-9)。
- ▶ 技能継承の取り組みとして最も多くの企業で行われているのは(複数回答)、「再雇用や勤務延長などにより高年齢従業員に継続して勤務してもらう」(69.4%)。次いで「継承すべき技能の見える化(テキスト化・マニュアル化・IT化)を図る」(49.9%)の実施割合が高い (P.6 図表 1-5)。

《2》ものづくり企業における人材育成・能力開発の取り組み

<技能者の人材育成・能力開発の取り組みがうまくいっていると認識する企業は約55%>

- ▶ 新人から一通りの仕事をこなせる技能者になるまでの人材育成・能力開発の取り組みが会社としてうまくいっているか尋ねたところ、「うまくいっている」が6.7%、「ややうまくいっている」が48.6%となっており、全体として半数強がうまくいっていると認識している (P.14 図表 2-3)。
- ▶ 人材育成・能力開発方針がある企業に対し、方針が社内でどれだけ浸透しているのか尋ねると、「浸透している」が4.3%、「ある程度浸透している」が60.0%などとなっており、6割の企業が方針は浸透していると認識している (P.15 図表 2-5)。

《3》技能継承がうまくいっている企業の特徴 (クロス集計結果から)

<採用・定着が順調な企業、若手中心企業の方が、技能継承がうまくいっている企業割合が高い>

- ▶ 過去5年間の採用がうまくいっている企業や、ものづくり人材の定着がよいと認識する企業ほど、技能継承がうまくいっていると認識する企業割合が高い (P.16 図表 3-1)。
- ▶ ものづくり人材の年齢構成タイプ別に技能継承がうまくいっている企業の割合をみると、「若手中心」と「各世代均等」で比較的、技能継承がうまくいっている企業の割合が高い (P.17 図表 3-2)。一方、「ベテラン中心」では将来の技能継承に不安をもつ企業割合が高い (P.20 図表 3-6)。

I 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

ものづくり産業において熟練技能は事業の中核を支えるものである。熟練技能の継承が円滑に行われなければ、ものづくり産業全体が衰退することになりかねないが、技能継承の問題があるとすると事業所の割合は産業全体よりも製造業の方が高いとの調査結果¹もある。ものづくり産業における技能継承問題はより深刻化しているのか、その現状と技能継承にかかると課題等を把握するため、当機構では従業員 30 人以上の企業に対してアンケート調査を実施した。なお、本調査は厚生労働省人材開発統括官からの要請により実施したものである。

2. 調査名

「ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査」

3. 調査対象

全国の日本標準産業分類（平成 25（2013）年 10 月改訂）による項目「E 製造業」に分類される企業のうち、〔繊維工業〕〔パルプ・紙・紙加工品製造業〕〔印刷・同関連業〕〔化学工業〕〔石油製品・石炭製品製造業〕〔プラスチック製品製造業〕〔ゴム製品製造業〕〔なめし革・同製品・毛皮製造業〕〔窯業・土石製品製造業〕〔鉄鋼業〕〔非鉄金属製造業〕〔金属製品製造業〕〔はん用機械器具製造業〕〔生産用機械器具製造業〕〔業務用機械器具製造業〕〔電子部品・デバイス・電子回路製造業〕〔電気機械器具製造業〕〔情報通信機械器具製造業〕〔輸送用機械器具製造業〕に属する従業員数 30 人以上の企業 20,000 社。

平成 26（2014）年経済センサス基礎調査（確報）での企業分布に従い、民間信用調査機関所有の企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出した。

4. 調査方法

郵送による調査票の配布・回収。

5. 調査実施期間

平成 30（2018）年 11 月 12 日～11 月 22 日（調査時点は 11 月 1 日現在）。

6. 有効回収数

5,867 社（29.3%）

7. 回答企業の属性

22 ページに掲載。

¹ 能力開発基本統計調査（厚生労働省）

Ⅱ 調査結果の概要

技能継承：業務を継続的に行っていくため、ものづくりにかかる知識やスキル・技能を後輩や次世代に伝え、受け継いでいくこと
ものづくり人材：技能者、技術者の総称

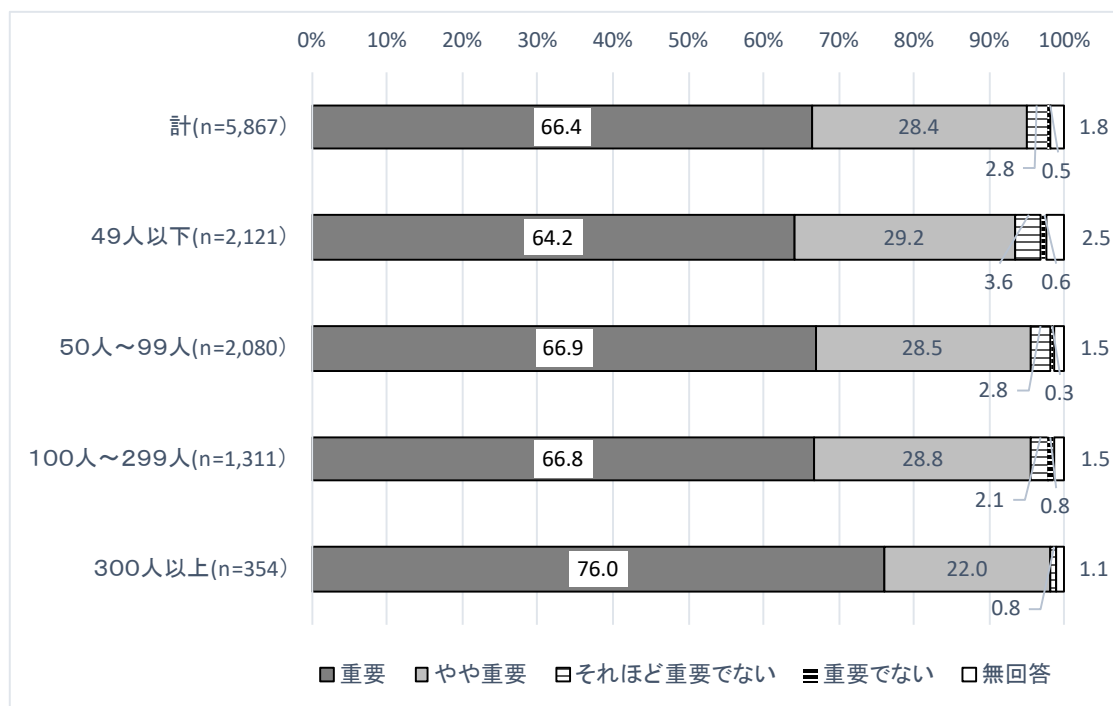
《1》ものづくり企業における技能継承の取り組み

1. 技能継承をどの程度、重要だと考えているか

技能継承をどの程度、重要だと考えるか尋ねたところ、「重要」が66.4%、「やや重要」が28.4%、「それほど重要でない」が2.8%、「重要でない」が0.5%で、度合いの差はあるが大半の企業が重要であるとの認識を示した（図表 1-1）。

これを従業員規模別にみると、緩やかながら、重要であるとの認識を示す企業（「重要」または「やや重要」と回答した企業）の割合は規模が大きくなるほど高くなっており、「重要」と回答した企業割合は、「300人以上」だけが70%台（76.0%）となっている（他の規模は60%台）。

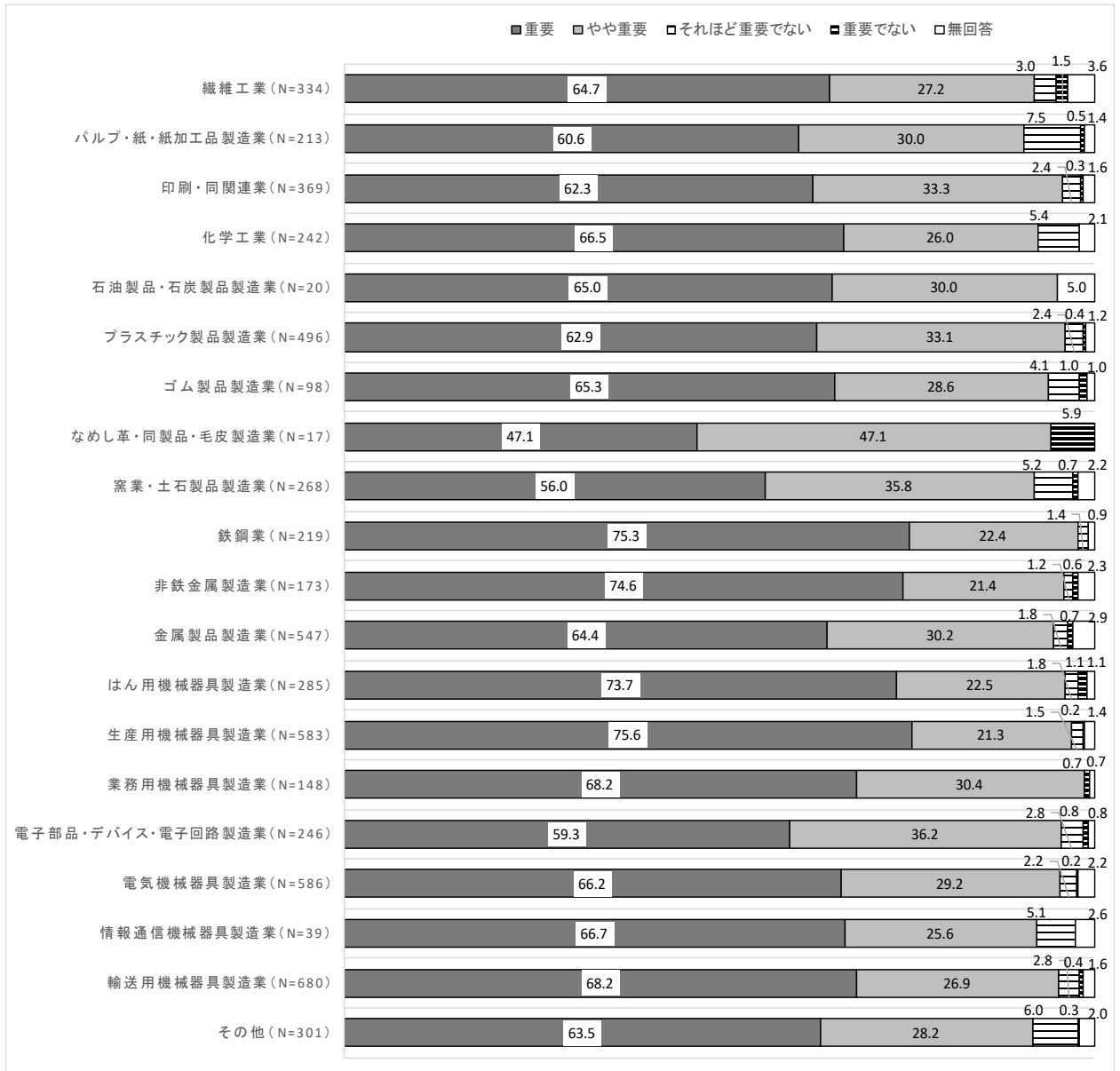
図表 1-1 技能継承をどの程度、重要だと考えるか



業種別にみると、「重要」と回答した企業の割合は「生産用機械器具製造業」（75.6%）が最も高く、「鉄鋼業」（75.3%）、「非鉄金属製造業」（74.6%）、「はん用機械器具製造業」（73.7%）までが7割台となっている（図表 1-2）。なお、「重要」と「やや重要」を合わせた割合で見ると、すべての業種が8割以上となっている。

図表 1-2 技能継承をどの程度、重要だと考えるか（業種別結果）

（単位：％）

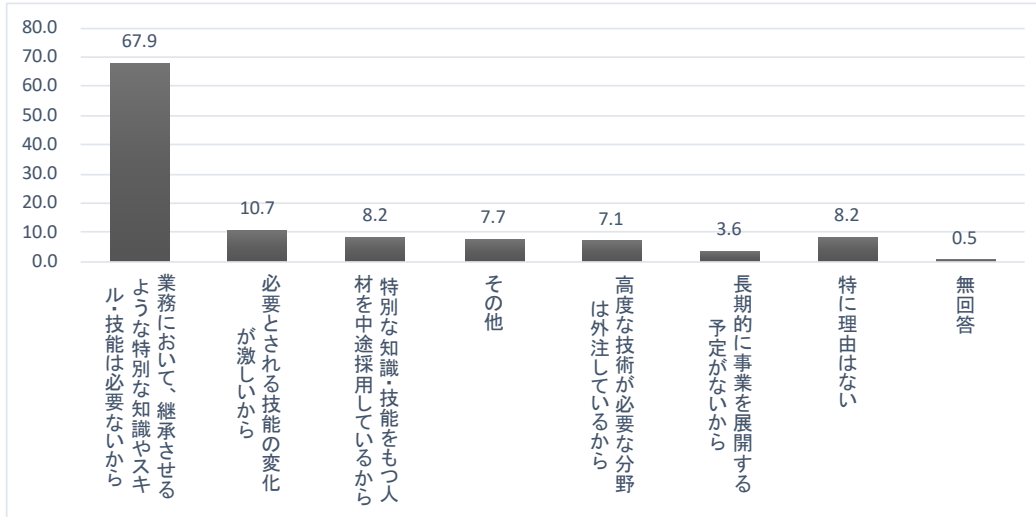


「それほど重要でない」「重要でない」と回答した企業（n=196）には、技能継承が重要でない理由についても尋ねた（複数回答）。

その結果が図表 1-3 であり、「業務において、継承させるような特別な知識やスキル・技能は必要ないから」との回答割合が 67.9%で最も高かった。

図表 1-3 技能継承が重要でない理由（複数回答 n=196）

（単位：％）



2. 技能継承することが必要な知識やスキル、技能

技能継承することが必要な知識・スキル、技能をあげてもらったところ（複数回答）、「正確・精緻に作業できる技」（68.6%）、「トラブルや突発的なことが起きた時に対応できる力」（65.8%）、「加工・作業方法を応用するなど創意工夫できる力」（61.5%）がそれぞれ 60% 台の回答割合で、「最適な加減に作業の内容や状況を調整できるカン・コツ」が 53.2%、「新しいことを発想できる独創性」が 29.4%などとなっている（図表 1-4）。

規模別に回答結果をみると、「トラブルや突発的なことが起きた時に対応できる力」や「新しいことを発想できる独創性」の回答割合は規模の大きい企業ほど高い。

図表 1-4 技能継承することが必要な知識やスキル、技能（複数回答）

（単位：％）

	n	正確・精緻に作業できる技	トラブルや突発的なことが起きた時に対応できる力	加工・作業方法を応用するなど創意工夫できる力	最適な加減に作業の内容や状況を調整できるカン・コツ	新しいことを発想できる独創性	その他	特にない	無回答
計	5,867	68.6	65.8	61.5	53.2	29.4	1.1	1.0	2.9
49人以下	2,121	66.0	61.5	61.2	55.5	28.0	1.2	1.6	3.2
50人～99人	2,080	70.7	65.7	61.8	51.9	29.2	1.2	0.8	2.8
100人～299人	1,311	67.8	70.3	61.8	51.7	29.2	1.1	0.6	2.2
300人以上	354	75.4	75.1	61.0	52.5	40.1	1.1	0.3	4.0

注) 従業員規模について無回答だった企業が 1 社あるが、図表では無回答企業の回答は割愛した。各規模の回答数を足し合わせても、回答の合計数（5,867）と一致しないのはそのためである。以降の図表も同様。

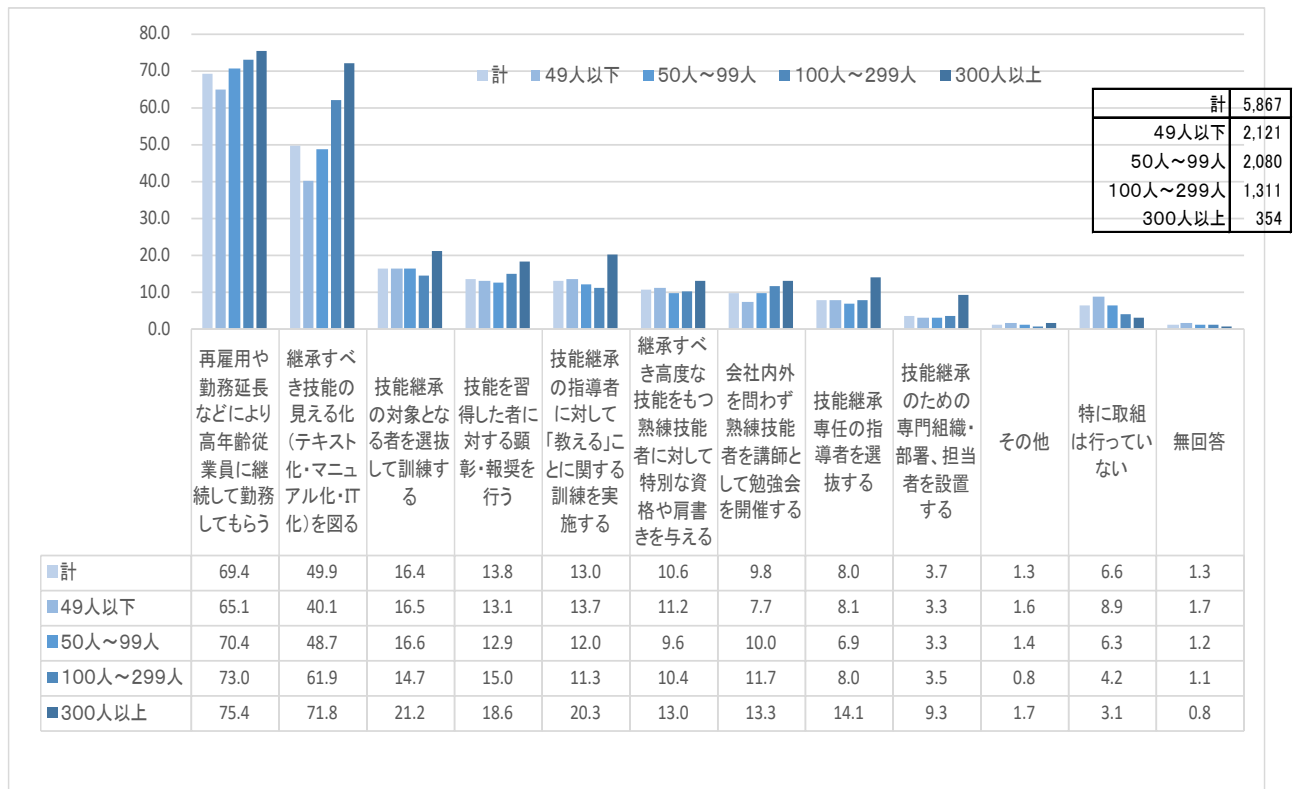
3. 技能継承を進めるため、どのような取り組みを行っているか

技能継承を進めるため、どのような取り組みを行っているか、複数回答で尋ねたところ、「再雇用や勤務延長などにより高年齢従業員に継続して勤務してもらう」が69.4%で最も回答割合が高く、次いで「継承すべき技能の見える化（テキスト化・マニュアル化・IT化）を図る」（49.9%）、「技能継承の対象となる者を選抜して訓練する」（16.4%）、「技能を習得した者に対する顕彰・報奨を行う」（13.8%）、「技能継承の指導者に対して『教える』ことに関する訓練を実施する」（13.0%）などの順で高い回答割合となっている（図表1-5）。

規模別にみると、「再雇用や勤務延長などにより高年齢従業員に継続して勤務してもらう」と「継承すべき技能の見える化（テキスト化・マニュアル化・IT化）を図る」では、規模が大きくなるほど回答割合が高くなっており、「継承すべき技能の見える化（テキスト化・マニュアル化・IT化）を図る」については特に、規模間での割合の差が大きい。

図表1-5 技能継承を進めるため、どのような取り組みを行っているか（複数回答）

（単位：％）



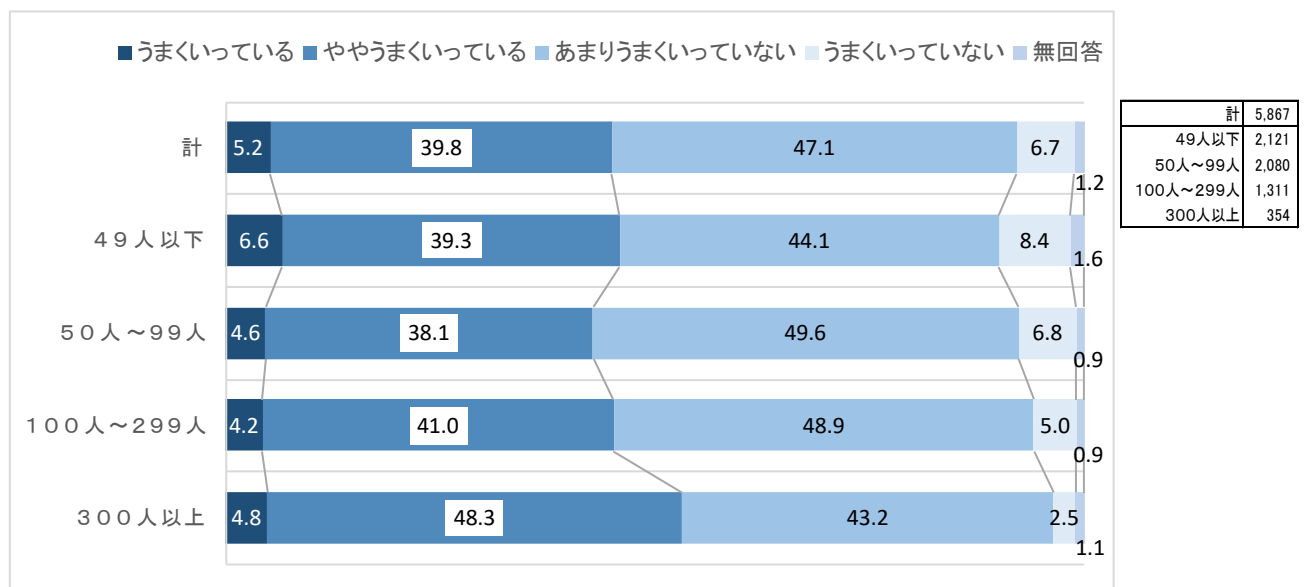
4. 技能継承がうまくいっているか

技能継承が会社としてうまくいっているか尋ねたところ、「うまくいっている」が5.2%、「ややうまくいっている」が39.8%、「あまりうまくいっていない」が47.1%、「うまくいっていない」が6.7%で、回答企業全体では、うまくいっていると認識する企業（「うまくいっている」または「ややうまくいっている」と回答した企業）は5割弱となっている（図表1-6）。

これを規模別にみると、規模間で回答傾向に大きな差は見られなかったが、うまくいっていると認識する企業の割合は「300人以上」（約53%）が最も高くなっている。

図表1-6 技能継承は会社としてうまくいっていると考えているか

（単位：％）

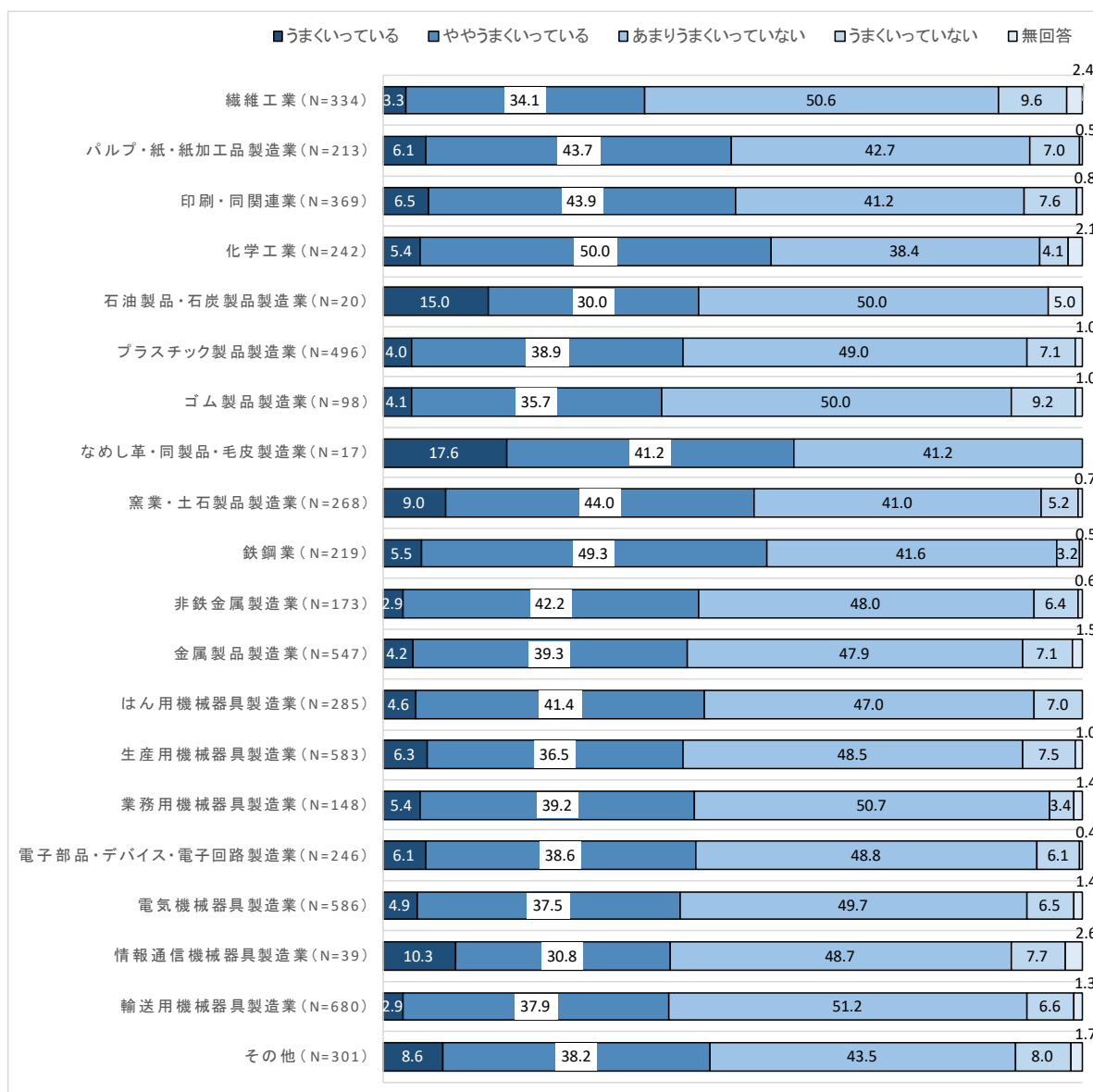


さらに業種別にみると、回答企業数が少ない「なめし革・同製品・毛皮製造業」（n=17）を除けば、うまくいっていると認識する企業（「うまくいっている」または「ややうまくいっている」と回答した企業）の割合が比較的高いのは「化学工業」（55.4%）、「鉄鋼業」（54.8%）、「窯業・土石製品製造業」（53.0%）などの業種となっている（図表1-7）。

最も割合が低いのは「繊維工業」（37.4%）で、次いで「ゴム製品製造業」（39.8%）、「輸送用機械器具製造業」（40.8%）の順で低くなっている。

図表 1-7 技能継承は会社としてうまくいっていると考えているか（業種別結果）

（単位：％）



「うまくいっている」「ややうまくいっている」と回答した企業 (n=2,643) にはうまくいっている理由を、「あまりうまくいっていない」「うまくいっていない」と回答した企業 (n=3,156) にはうまくいっていない理由を尋ねた。

〔うまくいっている理由〕

うまくいっている理由に関する回答結果から見ていくと（複数回答）、最も回答割合が高かったのは「計画的にOJT²を実施しているから」で、59.5%とほぼ6割の企業が理由にあげた（図表 1-8）。次に割合が高かったのは「指導者と指導を受ける側とのコミュニケーションがよく図られているから」（39.0%）で、これに「技能継承を受ける側の社員の新しい技能や知識を身につけようとする意欲が高いから」（35.1%）、「継承すべき技能を見極められているから」（22.1%）、「OFF-JT（会社の指示による職場を離れた教育訓練）、自己啓発支援

² OJT=On the Job Training の略。

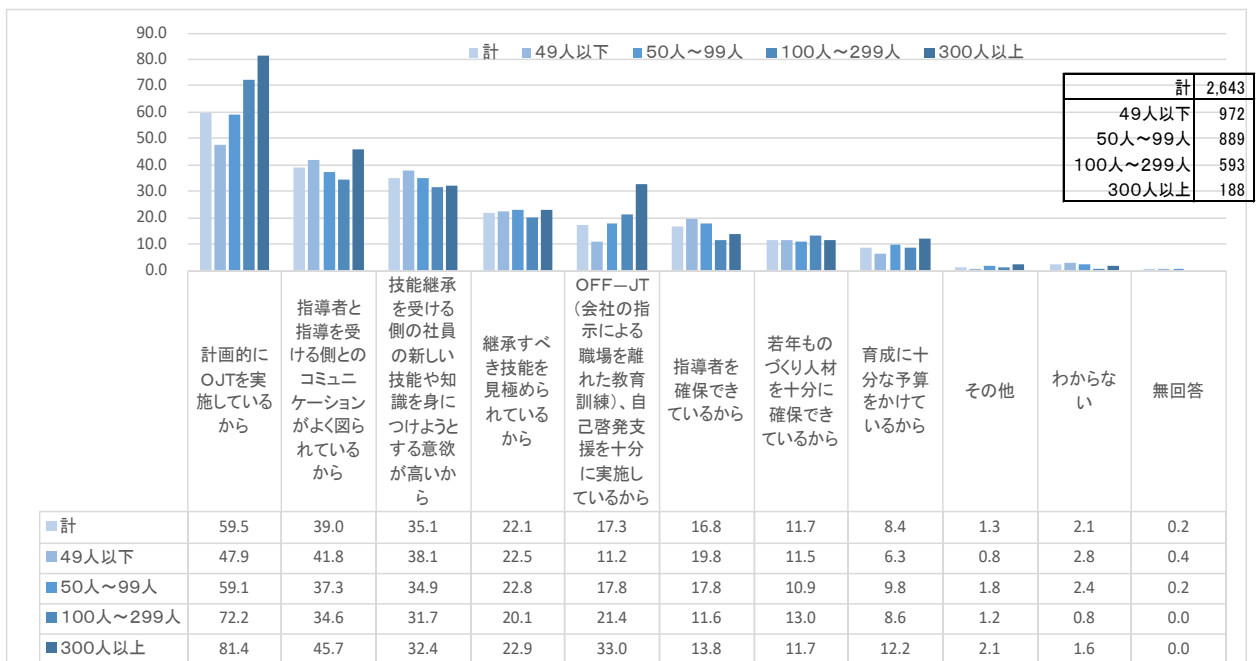
を十分に実施しているから」(17.3%)などと続いた。

規模別にみると、「計画的にOJTを実施しているから」との回答割合は、規模が大きくなるにつれて高くなっており、かつ、規模間での差が大きい。「49人以下」では47.9%と半数以下だったが、「300人以上」は81.4%と8割以上の企業が理由にあげた。また、「OFF-JT(会社の指示による職場を離れた教育訓練)、自己啓発支援を十分に実施しているから」の回答割合も規模が大きくなるほど高くなっている。

一方、「技能継承を受ける側の社員の新しい技能や知識を身につけようとする意欲が高いから」については、おおむね規模の小さい企業ほど高い割合となっている。

図表 1-8 技能継承がうまくいっていると考える理由(複数回答)

(単位: %)



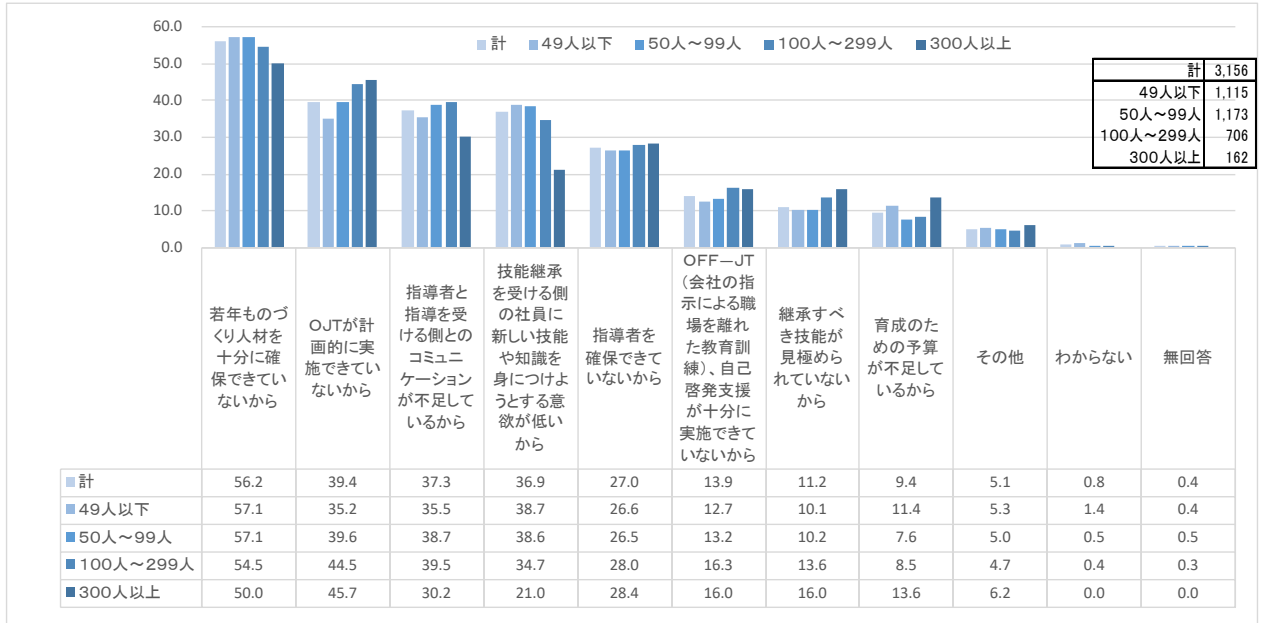
【うまくいっていない理由】

うまくいっていない理由に関する回答結果を見ると(複数回答)、最も回答割合が高かったのは「若年ものづくり人材を十分に確保できていないから」で、56.2%と半数を超える企業が理由にあげた。これ以外では、「OJTが計画的に実施できていないから」(39.4%)、「指導者と指導を受ける側とのコミュニケーションが不足しているから」(37.3%)、「技能継承を受ける側の社員に新しい技能や知識を身につけようとする意欲が低いから」(36.9%)が30%台の回答割合となっている(図表 1-9)。

規模別にみると、「若年ものづくり人材を十分に確保できていないから」は規模が小さい企業で高い割合となっており、「OJTが計画的に実施できていないから」は規模が大きい企業ほど高い割合となっている。

図表 1-9 技能継承がうまくいっていないと考える理由（複数回答）

(単位：%)



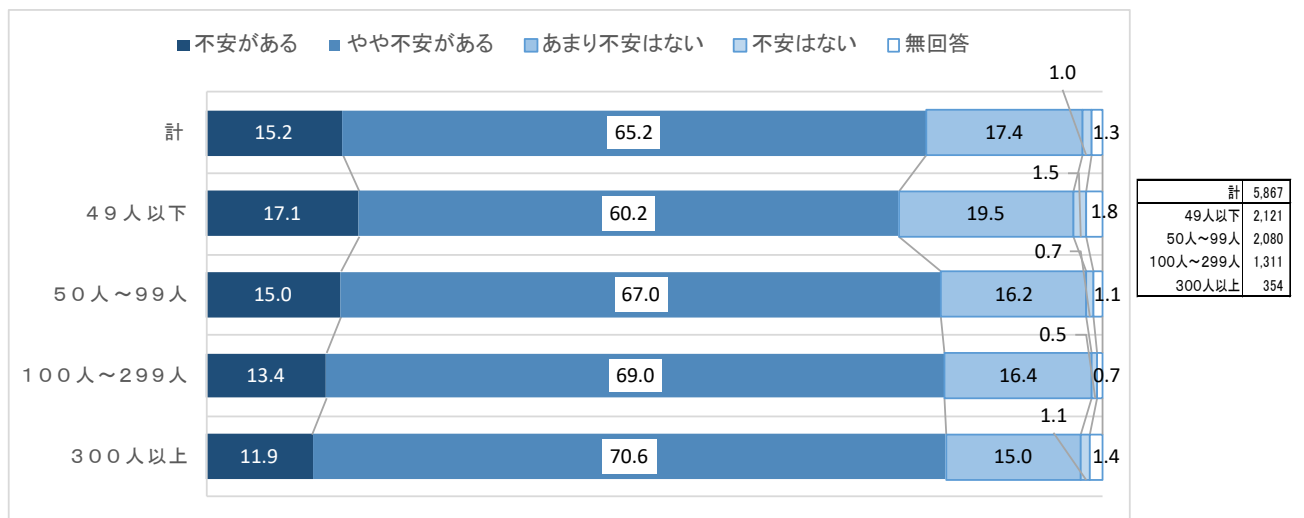
5. 将来の技能継承をどのように考えているか

将来の技能継承について、どのように考えているか尋ねたところ、「不安がある」が15.2%、「やや不安がある」が65.2%、「あまり不安はない」が17.4%、「不安はない」が1.0%で、全体としては約8割の企業が不安を感じているとしている（図表 1-10）。

規模別にみると、「不安がある」との回答割合は規模が小さい企業ほど高くなっているが、「不安がある」と「やや不安がある」を合わせた割合でみると、いずれの規模も約8割が不安を感じている結果となっている。

図表 1-10 将来の技能継承についてどのように考えるか

(単位：%)



6. 今後の技能継承の仕方の方針

今後、技能継承すべきスキルをどのように考えるかについて、「継承が必要な知識やスキル、技能を網羅的に継承させる 継承が必要な知識やスキル」という方針と、「技能について将来を見据え、より必要なものに絞り込む」という方針のどちらに近いか尋ねた。

結果をみると、「継承が必要な知識やスキル、技能を網羅的に継承させる」が36.9%、「継承が必要な知識やスキル、技能について将来を見据え、より必要なものに絞り込む」が35.3%と割合は拮抗しており、「どちらともいえない」が20.4%、「分からない」が5.8%だった（図表1-11）。

図表 1-11 今後の技能継承の仕方の方針

(単位：%)

	n	継承が必要な知識やスキル、技能を網羅的に継承させる	継承に必要な知識やスキルについて将来を見据え、より必要なものに絞り込む	どちらともいえない	分からない	無回答
計	5,867	36.9	35.3	20.4	5.8	1.6
49人以下	2,121	36.7	35.1	20.1	5.7	2.4
50人～99人	2,080	36.3	35.7	20.7	6.3	1.1
100人～299人	1,311	38.8	34.6	20.5	5.0	1.1
300人以上	354	35.3	37.0	20.3	5.9	1.4

《2》ものづくり企業における人材育成・能力開発の取り組み

1. 技能者が一人前になるまでの育成の取り組み

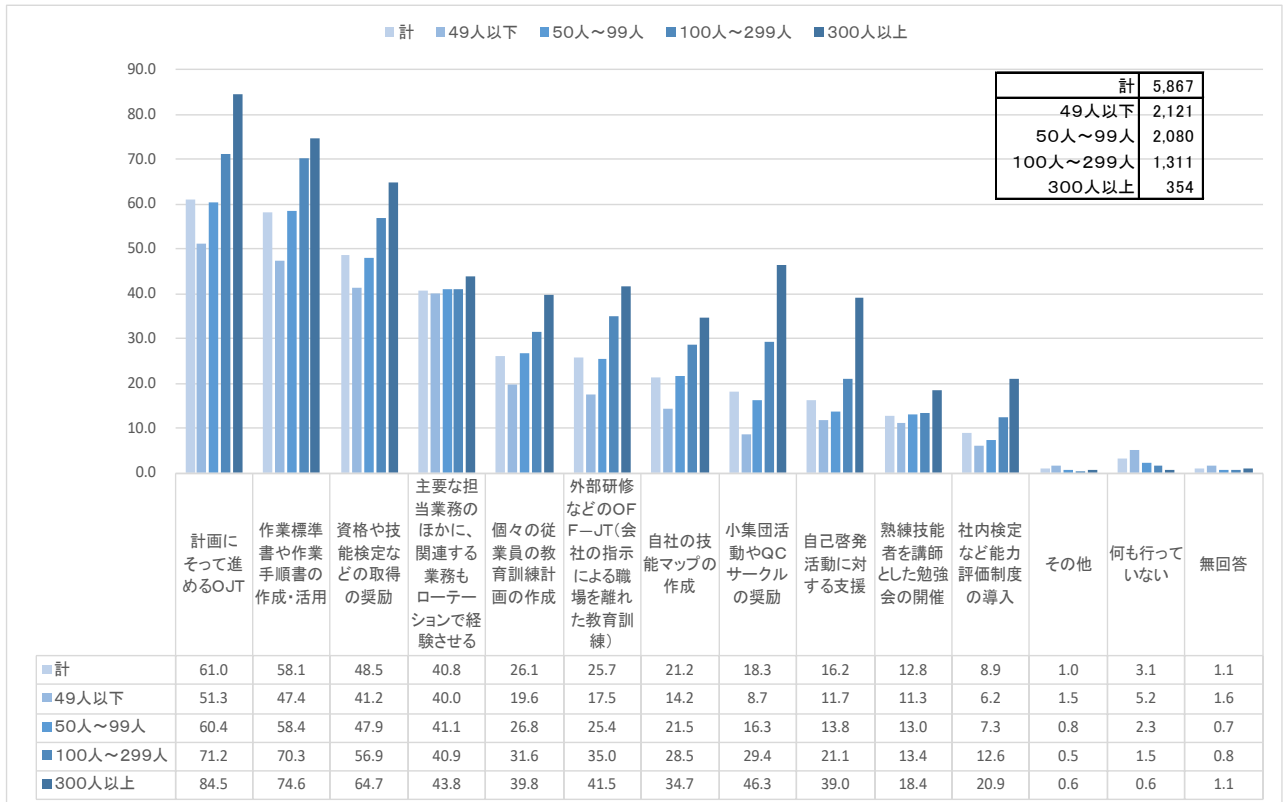
技能継承の受け手となる技能者について、新人から一通りの仕事をこなせる技能者（一人前といえる技能者）となるまでにどのような取り組みを行っているか尋ねた（複数回答）。

結果をみると、「計画にそって進めるOJT」が61.0%で最も回答割合が高く、次いで「作業標準書や作業手順書の作成・活用」(58.1%)、「資格や技能検定などの取得の奨励」(48.5%)、「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」(40.8%)などの順で高い割合となっている（図表2-1）。

規模別にみると、「計画にそって進めるOJT」、「作業標準書や作業手順書の作成・活用」、「資格や技能検定などの取得の奨励」、「小集団活動やQCサークルの奨励」、「自己啓発活動に対する支援」については規模の小さい企業と大きい企業との間で割合の差が大きくなっており、かつ、規模が大きい企業ほど実施割合が高い。

図表 2-1 技能継承の受け手となる技能者が、新人から一通りの仕事をこなせる技能者（一人前といえる技能者）となるまでの育成の取り組み（複数回答）

(単位：%)



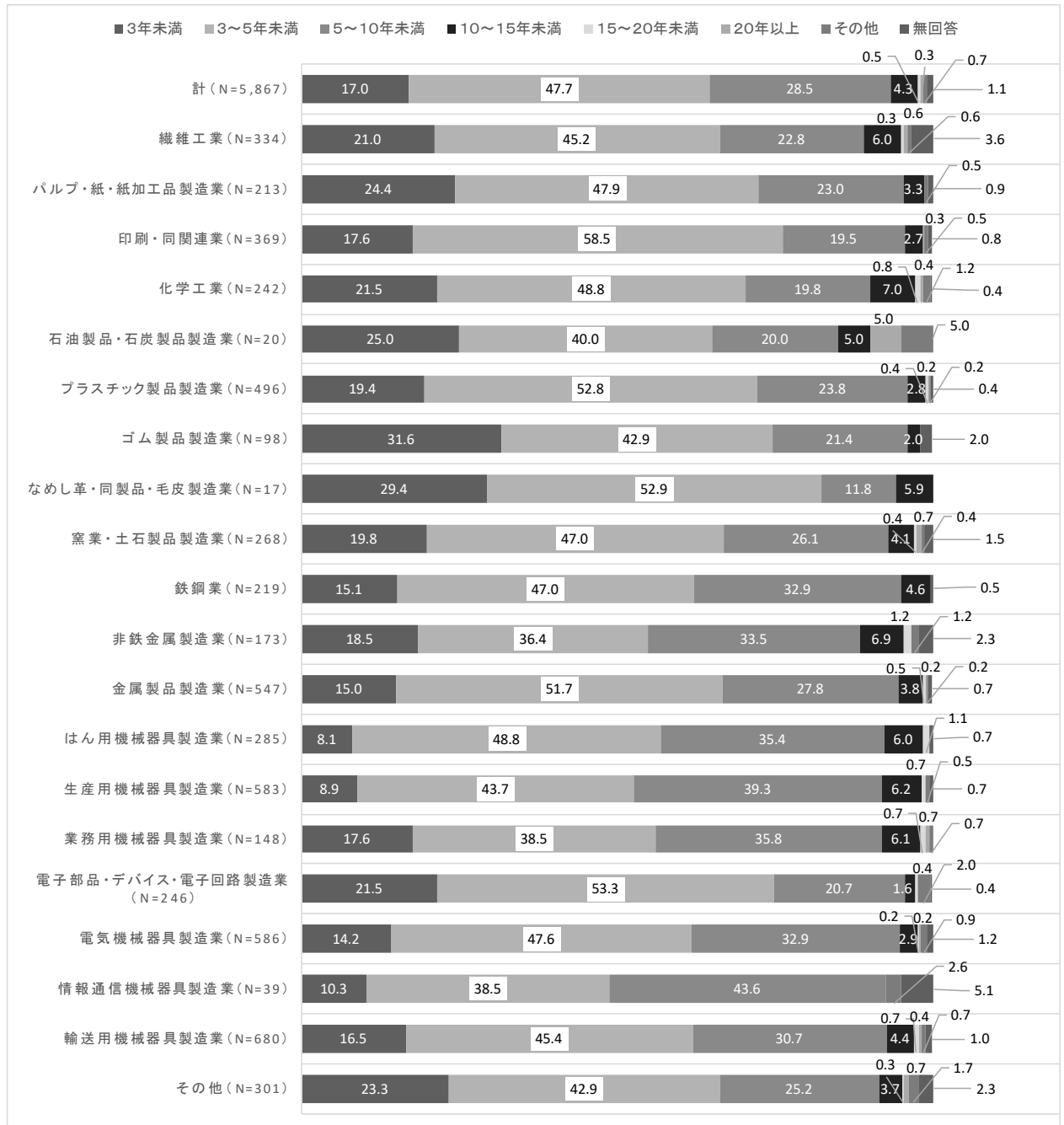
2. 技能者が一人前になるまでの年数

新人から一通りの仕事をこなせる技能者（一人前といえる技能者）になるまで、およそ何年ぐらいかかるか尋ねたところ、「3～5年未満」とする企業が47.7%で最も多く、次いで「5～10年未満」（28.5%）が多い（図表 2-2）。

業種別にみると、「パルプ・紙・紙加工品製造業」、「印刷・同関連業」、「ゴム製品製造業」、「なめし革・同製品・毛皮製造業」、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」などが比較的、短い年数の回答割合が高い。

図表 2-2 新人から一通りの仕事をこなせる技能者（一人前といえる技能者）となるまでの年数

(単位：%)



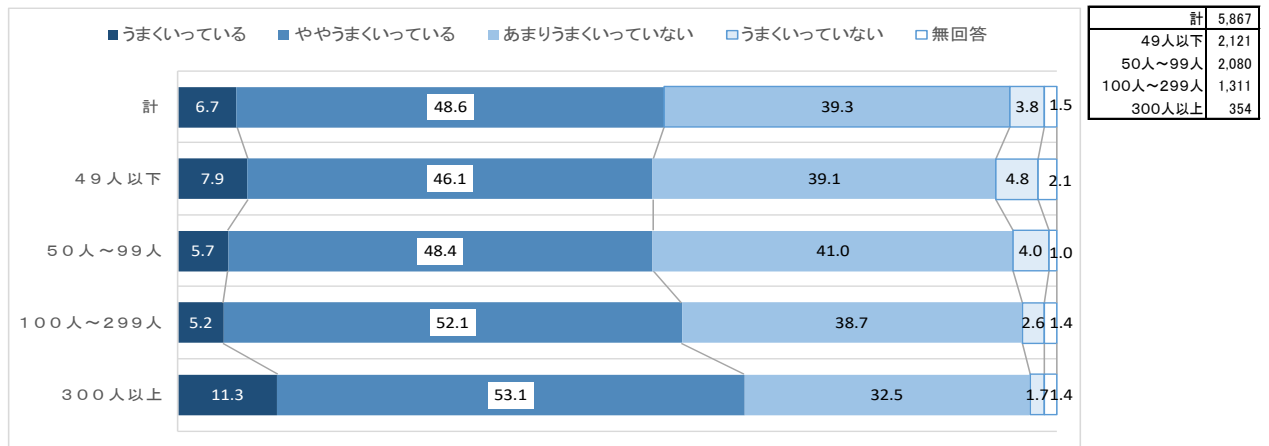
3. 技能者が一人前になるまでの育成の取り組みに対する評価

新人から一通りの仕事をこなせる技能者（一人前といえる技能者）になるまでの人材育成・能力開発の取り組みが会社としてうまくいっているか尋ねたところ、「うまくいっている」が6.7%、「ややうまくいっている」が48.6%、「あまりうまくいっていない」が39.3%、「うまくいっていない」が3.8%で、全体としては半数強がうまくいっていると認識している（図表2-3）。

規模別にみると、「300人以上」が最も、「うまくいっている」とする割合（11.3%）も、「うまくいっている」と「ややうまくいっている」を合わせた割合（64.4%）も高い。

図表 2-3 新人から一通りの仕事をこなせる技能者（一人前といえる技能者）となるまでの
人材育成・能力開発の取り組みはうまくいっているか

(単位：%)



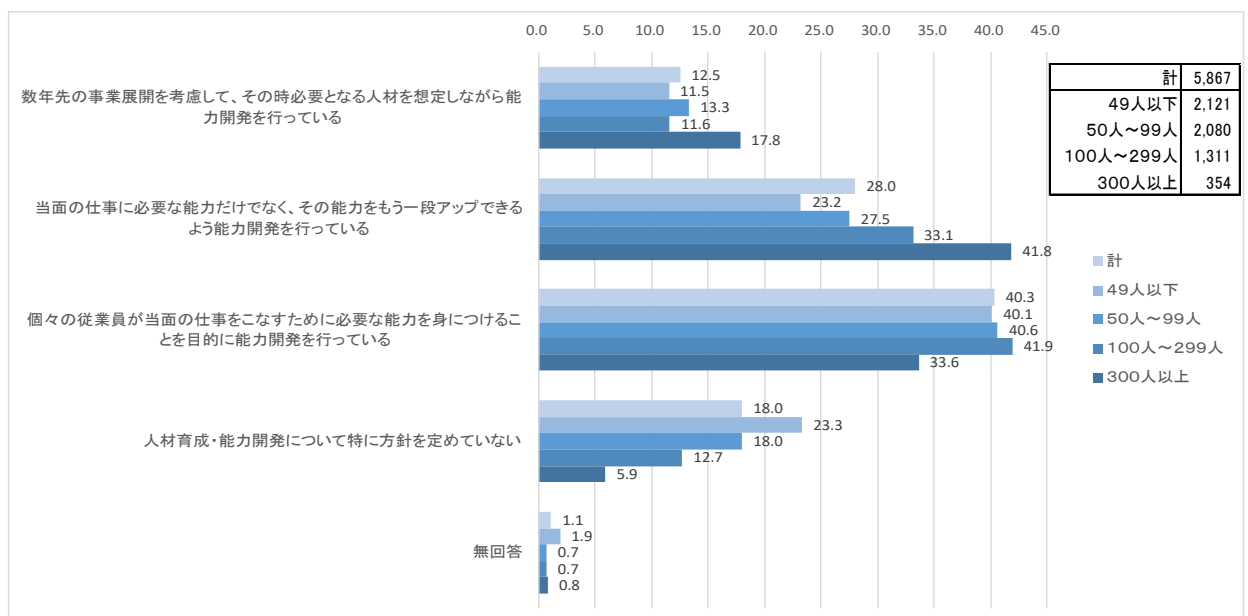
4. 現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針と浸透度

現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針として、もっとも近いものを選んでもらったところ、「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」が40.3%で最も割合が高く、次いで「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」(28.0%)、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」(18.0%)、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」(12.5%)の順で割合が高かった。(図表 2-4)。

規模別にみると、「当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている」は規模の大きい企業ほど高い割合となっている。一方、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」は規模の小さい企業ほど高い割合となっており、その割合は「49人以下」ではほぼ4社に1社の割合(23.3%)に及んでいる。

図表 2-4 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針

(単位：%)



人材育成・能力開発方針がある企業（「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」と回答した企業・無回答以外の企業、n=4,744）に対し、方針が社内でどれだけ浸透しているのか尋ねた。

結果をみると（図表 2-5）、「浸透している」が 4.3%、「ある程度浸透している」が 60.0%、「あまり浸透していない」が 30.8%、「浸透していない」が 1.8%となっており、6 割の企業が方針は浸透していると認識していた。

図表 2-5 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針の社内での浸透度

(単位：%)

	n	浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない	無回答	浸透している企業と認識している企業	浸透していない企業と認識している企業
計	4,744	4.3	60.0	30.8	1.8	3.2	64.3	32.5
49人以下	1,586	4.7	59.0	30.6	2.4	3.3	63.7	33.0
50人～99人	1,692	3.7	59.8	31.1	2.0	3.5	63.5	33.0
100人～299人	1,135	3.8	61.2	31.5	0.9	2.6	65.0	32.4
300人以上	330	7.3	61.8	27.3	0.9	2.7	69.1	28.2

注【浸透していると認識している企業】は「浸透している」または「ある程度浸透している」と回答した企業。

【浸透していないと認識している企業】は「あまり浸透していない」または「浸透していない」と回答した企業。

表中の割合は回答数を足し合わせてから算出しているため、表中の割合を単純に足した数字と一致しないことがある。

《3》技能継承がうまくいっている企業の特徴——設問間クロス集計による考察

以降は、設問間クロス集計の一部の結果から、技能継承がうまくいっている企業と、将来の技能継承に不安を抱える企業の人材確保・育成面における傾向を紹介する。

1. 技能継承がうまくいっているのはどのような企業か

- ✓ 採用がうまくいっている、定着が良い企業の方が、技能継承がうまくいっている企業が多い

図表 3-1 の上段は、過去 5 年間でのもので、ものづくり人材の採用に対する評価と、技能継承に対する評価の回答結果をクロス集計したものであるが、採用がうまくいっていると認識する企業（「うまくいっている」「ややうまくいっている」と回答した企業）の方が、うまくいっていないと認識する企業（「うまくいっていない」「あまりうまくいっていない」と回答した企業）よりも、技能継承がうまくいっていると認識する企業の割合が高い。具体的な数値でいうと、採用がうまくいっていると認識している企業では技能継承がうまくいっていると認識する企業は 6 割以上（「うまくいっている」8.6%、「ややうまくいっている」58.3%）に及んだのに対し、採用がうまくいっていないと認識する企業では技能継承がうまくいっていると認識する割合は約 26%にとどまる。

同じ図表の下段で、同業他社と比べたものづくり人材の定着状況別の結果をみていくと、定着状況がよいと認識する企業（「よい」「ややよい」と回答した企業）の方が、悪いと認識する企業（「悪い」「やや悪い」と回答した企業）よりも大幅に、技能継承がうまくいっていると認識する割合が高い。具体的な数値でいうと、定着状況がよいと認識する企業では技能継承がうまくいっていると認識する割合が約 6 割（「うまくいっている 8.6%、「ややうまくいっている」 52.3%）に及んだのに対し、悪いと認識する企業では技能継承がうまくいっていると認識する割合は 18%程度にとどまる。

図表 3-1 過去 5 年間のものづくり人材の採用に対する評価および同業他社と比べた定着状況別に見た技能継承に対する評価の状況

(単位：%)

	n	技能継承に対する評価				
		いう るま くい つて	いや つや てう いま るく	いあ つま てり いう なま いく	いう なま いく いつ て	無 回 答
【過去5年のものづくり人材の採用に対する評価】						
うまくいっていると認識している企業	2,630	8.6	58.3	30.2	2.3	0.6
うまくいっていないと認識している企業	3,113	2.2	24.1	62.0	10.4	1.3
【同業他社と比べたものづくり人材の定着状況】						
よいと認識している企業	2,168	8.6	52.3	35.3	3.2	0.6
同じ程度	2,745	3.8	37.4	51.4	6.3	1.1
悪いと認識している企業	848	1.5	16.9	64.0	16.6	0.9

✓ **技能継承がうまくいっている企業割合が高いのは、若手中心および各世代均等の企業**

図表 3-2 は、ものづくり人材の労務構成のタイプ別に、技能継承に対する評価の結果をみたものである。これをみると、技能継承が「うまくいっている」との回答割合は「各世代均等」の企業（8.8%）が最も高く、次いで「若手中心」の企業（7.8%）で高い。

「ややうまくいっている」を合わせた割合でみると、「各世代均等」が約 64%で最も高い割合となっており、「若手中心」が約 58%で次いで高い割合となっている。最も割合が低かったのは、「ベテラン中心」の企業となっている（約 36%）。

図表 3-2 ものづくり人材の年齢構成別にみた技能継承に対する評価の状況

(単位：%)

	n	技能継承に対する評価				
		う ま く い っ て	い や う ま く い っ て	い あ ま り う ま く い っ て	い う ま く い っ て い な い	無 回 答
【ものづくり人材の年齢構成】						
若手中心	446	7.8	50.0	37.7	3.6	0.9
各世代均等	776	8.8	55.2	31.1	4.1	0.9
中堅不足	1,359	3.3	34.1	55.8	6.0	0.9
ベテラン中心	1,881	4.3	31.3	53.2	10.3	1.0
中堅中心	1,329	5.5	46.0	42.7	5.0	0.8

- ✓ 技能者育成がうまくいっていると認識する企業では、技能継承がうまくいっているとす
る割合も高い。

図表 3-3 は、技能者が一人前になるまでの人材育成と能力開発の取り組みに対する評価と、技能継承に対する評価の回答結果をクロス集計したものである。

結果をみると、一人前になるまでの人材育成・能力開発の取り組みについてうまくいっていると認識する企業（「うまくいっている」「ややうまくいっている」と回答した企業）の方が、うまくいっていないと認識する企業（「うまくいっていない」「あまりうまくいっていない」と回答した企業）よりも、技能継承がうまくいっていると認識する割合が圧倒的に高くなっており、60ポイント以上の差が開いている。

図表 3-3 一人前になるまでの人材育成・能力開発の取り組みに対する評価別にみた技能継承に対する評価の状況

(単位：%)

	n	技能継承に対する評価				
		う ま く い っ て い る	や や う ま く い っ て い る	あ ま り う ま く い っ て い な い	う ま く い っ て い な い	無 回 答
【一人前までの人材育成に対する評価】						
うまくいっていると認識している企業	3,249	8.9	63.3	25.5	1.4	0.8
うまくいっていないと認識している企業	2,530	0.4	10.1	75.1	13.4	0.9

注) 一人前になるまでの人材育成に対する評価で「うまくいっていると認識している企業」は「うまくいっている」または「ややうまくいっている」と回答した企業。「うまくいっていないと認識している企業」は「うまくいっていない」または「あまりうまくいっていない」と回答した企業である。

- ✓ 先を見越した育成方針をもつ企業、方針が社内に浸透している企業ほど、技能継承がうまくいっている傾向にある

現在のものづくり人材の育成・能力開発方針と、技能継承に対する評価の回答結果をクロス集計したところ、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」との方針を持つ企業が、技能継承が「うまくいっている」企業の割合（9.3%）も、また、「ややうまくいっている」企業の割合（51.0%）についても、最も高い結果となっている（図表3-4の上段）。

同じ図表の下段で、方針の浸透度とクロス集計した結果についてもみていくと、方針が社内に浸透していると認識する企業（「浸透している」「やや浸透している」と回答した企業）では、6割を超える企業が、技能継承がうまくいっていると認識していたのに対し（「うまくいっている」7.8%、「ややうまくいっている」56.4%）、方針が社内に浸透していないと認識する企業（「浸透していない」「あまり浸透していない」と回答した企業）では、うまくいっていると認識する割合は17%程度にとどまった。

図表3-4 ものづくり人材の育成・能力開発の方針とその浸透度別にみた
技能継承に対する評価の状況

（単位：％）

	n	技能継承に対する評価				
		いうまくいって	いやつやてうまく	いあつまつりいうなまく	いうなまくいって	無回答
【人材育成・能力開発の方針】						
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	734	9.3	51.0	35.0	4.4	0.4
当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるよう能力開発を行っている	1,645	5.9	48.4	42.0	3.2	0.5
個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	2,365	4.2	36.4	52.6	5.8	1.0
人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	1,057	3.5	27.5	52.0	15.7	1.2
【方針の浸透度】						
浸透している企業	3,051	7.8	56.4	33.1	2.1	0.6
浸透していない企業	1,543	1.1	16.0	72.6	9.5	0.8

注) 方針の浸透度で「浸透していると認識している企業」は「浸透している」または「やや浸透している」と回答した企業。「浸透していないと認識している企業」は「浸透していない」または「あまり浸透していない」と回答した企業である。

2. どのような企業が将来の技能継承を不安に考えているか

✓ 採用がうまくいっていない企業ほど将来の技能継承に不安あり

図表 3-5 の上段は、過去 5 年間でのものでづくり人材の採用に対する評価と、将来の技能継承の見通しについての回答結果をクロス集計したものであるが、採用がうまくいっていないと認識する企業（「うまくいっていない」「あまりうまくいっていない」と回答した企業）では、将来の技能継承に不安があると認識する企業の割合は 9 割に達し（「不安がある」22.7%、「やや不安がある」68.8%）、採用がうまくいっていると認識する企業における回答割合（「不安がある」6.5%、「やや不安がある」61.4%）と比較すると大きな差が見られた。

同じ図表の下段で、同業他社と比べたものでづくり人材の定着状況別の結果をみると、定着状況が悪いと認識する企業（「悪い」「やや悪い」と回答した企業）では、将来の技能継承に「不安がある」とする回答割合は 32.0%にのぼり、「やや不安がある」を合わせた割合でみると将来の技能継承が不安だと認識する企業割合は 9 割に及ぶ。

これに対し、定着状況がよいと認識する企業（「よい」「ややよい」と回答した企業）では、「不安がある」は約 1 割（9.6%）にとどまる。

図表 3-5 過去 5 年間のものでづくり人材の採用に対する評価および
同業他社と比べた定着状況別にみた将来の技能継承の見通し

（単位：％）

	n	将来の技能継承の見通し				
		不安がある	やや不安がある	はあなま いり不安	不安はない	無回答
【過去5年のものでづくり人材の採用に対する評価】						
うまくいっていると認識している企業	2,630	6.5	61.4	29.4	1.7	1.0
うまくいっていないと認識している企業	3,113	22.7	68.8	7.0	0.3	1.3
【同業他社と比べたものでづくり人材の定着状況】						
よいと認識している企業	2,168	9.6	63.3	24.4	1.7	1.0
同じ程度	2,745	14.5	68.8	15.3	0.4	1.0
悪いと認識している企業	848	32.0	60.0	5.9	0.8	1.3

✓ ベテラン中心の企業が最も将来の技能継承を不安視

図表 3-6 は、ものでづくり人材の労務構成のタイプ別に、将来の技能継承の見通しをみたものであるが、将来の技能継承について、「不安がある」との回答割合は「ベテラン中心」の企業（21.2%）で最も高く、次いで「中堅不足」の企業で高い（17.4%）。

図表 3-6 ものづくり人材の年齢構成別にみた将来の技能継承の見通し

(単位：%)

	n	将来の技能継承の見通し				
		不安がある	やや不安がある	あまり不安はない	不安はない	無回答
【ものづくり人材の年齢構成】						
若手中心	446	9.9	60.5	25.8	1.8	2.0
各世代均等	776	8.5	60.6	28.0	1.9	1.0
中堅不足	1,359	17.4	70.9	10.5	0.4	0.8
ベテラン中心	1,881	21.2	64.6	12.3	0.9	1.0
中堅中心	1,329	10.3	65.9	22.1	0.8	0.8

✓ **技能者育成がうまくいっていない企業ほど将来の技能継承に不安**

技能者が一人前になるまでの人材育成と能力開発の取り組みに対する評価と、将来の技能継承の見通しについての回答結果をクロス集計したのが図表 3-7 であるが、一人前になるまでの人材育成・能力開発の取り組みについてうまくいっていないと認識する企業（「うまくいっていない」「あまりうまくいっていない」と回答した企業）では、将来の技能継承に不安があると認識する企業が圧倒的多数（約 95%）となっている（「不安がある」27.7%、「やや不安がある」66.8%）。

図表 3-7 一人前になるまでの人材育成・能力開発の取り組みに対する評価別にみた将来の技能継承の見通し

(単位：%)

	n	将来の技能継承の見通し				
		不安がある	やや不安がある	あまり不安はない	不安はない	無回答
【一人前までの人材育成に対する評価】						
うまくいっていると認識している企業	3,249	5.6	64.3	27.5	1.6	1.0
うまくいっていないと認識している企業	2,530	27.7	66.8	4.4	0.1	0.9

✓ **方針が浸透していない企業ほど将来の技能継承に不安あり**

図表 3-8 の上段は、ものづくり人材の育成・能力開発の方針別に、将来の技能継承の見通しをみたものであるが、将来の技能継承について「不安がある」とする割合は、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業で最も高くなっており（23.8%）、先を見越した育成・能力開発方針を持つ企業ほど、その割合は低くなる傾向が見て取れる。

同じ図表の下段で、方針の社内浸透度別にみていくと、浸透していると認識する企業（「浸透している」「やや浸透している」と回答した企業）では、「不安がある」との割合は8.4%にとどまる。

それに対し、浸透していないと認識する企業（「浸透していない」「あまり浸透している」と回答した企業）では、「不安がある」との割合は2割台（23.1%）に達し、「やや不安がある」も含めた割合でみると大多数（約9割）が不安に感じている状況となっている。

図表 3-8 ものづくり人材の育成・能力開発の方針とその浸透度別にみた将来の技能継承の見通し

(単位：%)

	n	将来の技能継承の見通し				
		不安がある	やや不安がある	はあまり不安はない	不安はない	無回答
【人材育成・能力開発の方針】						
数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	734	11.3	62.5	23.6	1.9	0.7
当面の仕事に必要な能力だけでなく、その能力をもう一段アップできるように能力開発を行っている	1,645	10.3	69.3	18.8	0.9	0.7
個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	2,365	15.9	67.2	15.1	0.5	1.2
人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	1,057	23.8	57.3	16.3	1.3	1.2
【方針の浸透度】						
浸透している企業	3,051	8.4	66.1	23.3	1.3	0.9
浸透していない企業	1,543	23.1	69.5	6.6	0.1	0.7

✓ **技能継承がうまくいっていない企業ほど将来の技能継承に不安あり**

最後に、現在の技能継承に対する評価の回答と、将来の技能継承の見通しの回答をクロス集計した結果をみると、技能継承がうまくいっていないと認識する企業（「うまくいっていない」「あまりうまくいっていない」と回答した企業）では、将来の技能継承について「不安がある」が25.6%、「やや不安がある」が70.5%という結果となっており、現状の技能継承がうまくいっていない企業では大半の企業が将来の技能継承についても不安を感じている様子がうかがえる（図表 3-9）。

図表 3-9 技能継承に対する評価別にみた将来の技能継承の見通し

(単位：%)

	n	将来の技能継承の見通し				
		不安がある	やや不安がある	はあまり不安はない	不安はない	無回答
【技能継承に対する評価】						
うまくいっていると認識している企業	2,643	3.2	59.9	34.3	2.0	0.6
うまくいっていないと認識している企業	3,156	25.6	70.5	3.4	0.1	0.4

<回答企業の属性>

(単位：%)

合計（回答企業数）		5,867
業種	繊維工業	5.7
	パルプ・紙・紙加工品製造業	3.6
	印刷・同関連業	6.3
	化学工業	4.1
	石油製品・石炭製品製造業	0.3
	プラスチック製品製造業	8.5
	ゴム製品製造業	1.7
	なめし革・同製品・毛皮製造業	0.3
	窯業・土石製品製造業	4.6
	鉄鋼業	3.7
	非鉄金属製造業	2.9
	金属製品製造業	9.3
	はん用機械器具製造業	4.9
	生産用機械器具製造業	9.9
	業務用機械器具製造業	2.5
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	4.2
	電気機械器具製造業	10.0
	情報通信機械器具製造業	0.7
	輸送用機械器具製造業	11.6
	その他	5.1
無回答	0.1	
生産・販売の活動分野	最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	22.7
	最終製品を生産して、問屋や大手メーカーのブランドで販売する	9.3
	自社の仕様で部品または材料を加工・生産して、不特定のユーザーに販売する	5.8
	受注先の仕様に基づき、自社で図面等を作成し、部品または材料を加工・生産する	24.1
	受発注の図面に基づき部品または材料を加工・生産する	36.0
無回答	2.1	
ものづくり人材の基本的な特徴	研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い	7.9
	ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い	43.9
	比較的単純な作業をこなす労働集約的な作業者集団に近い	39.3
	商品企画・市場開発担当者の割合が高く、企画営業集団に近い	2.0
	その他	3.2
無回答	3.7	

ものづくり人材の年齢構成	若手中心	7.6
	各世代均等	13.2
	中堅不足	23.2
	ベテラン中心	32.1
	中堅中心	22.7
	無回答	1.3
従業員数	～49人	36.2
	50人～99人	35.5
	100人～299人	22.3
	300人以上	6.0
無回答	0.0	
直近の売上高	1億円未満	1.4
	1億円～5億円未満	15.9
	5億円～10億円未満	24.2
	10億円～30億円未満	34.5
	30億円以上	23.1
無回答	0.9	
直近の営業利益	0円以下	8.9
	0円超～1000万円未満	12.3
	1000万円～5000万円未満	21.9
	5000万円～1億円未満	11.6
	1億円以上	23.2
無回答	22.2	