

第1部

「ものづくり企業の経営戦略と人材育成に関する調査」アンケート調査結果の概要

第1章 調査の要綱

* 調査の趣旨・目的

わが国のものづくり産業は、90年代以降、多くの企業が海外に生産拠点を移転するなど、縮小傾向にあるが、依然、関連する地場企業など非常に裾野の広い産業で、雇用吸収力も高い「良質な雇用の場」としての基幹産業であることは間違いない。政府が産業競争力の強化に向け、「日本再興戦略」を推進する中、ものづくり産業の復活と安定的な成長が喫緊の課題となっている。

中でも、ものづくり産業を支える中小企業の活性化が、産業全体の競争力向上と復活のためには欠かせない。しかし、こうした中小企業は大企業に比べて、採用・人材育成面などにおいて様々な制約を抱えていると思われる。

本調査は、中小企業を中心にもものづくり企業が採用・人材育成面等で抱える課題を明らかにするとともに、ものづくりの競争力となる高付加価値を生み出す経営戦略と、その高付加価値の源泉たる熟練技能者の確保・育成の実態の把握を目的としている。

なお、本調査は、厚生労働省の要請により実施したもので、調査結果は「平成26年度ものづくり基盤技術の振興施策」（2015年版ものづくり白書）に活用されている。

* 調査名：「ものづくり企業の経営戦略と人材育成に関する調査」

* 調査期間：2014年11月28日～12月19日

* 調査方法：郵送による調査票の配布・回収

* 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の従業員数10人以上の企業20,000社（帝国データバンクの企業データベースから「平成21年経済センサス」に合わせて業種・規模別に層化無作為抽出）

* 有効回答数：4,280社（有効回収率 21.4%）

* 用語の定義

【技能者】

製造現場でもものの製造（切削、加工、組立、検査など）を直接担当している労働者。

【技術者】

基礎研究・基盤技術研究、製品開発・技術開発、既存製品の改良・改善、高度な技術的知識を活かした「品質・生産管理」「エンジニアリング・セールス」「製品販売先への技術的アフターサービス」などを担当している労働者。

【ものづくり人材】

「技能者」と「技術者」を合わせた総称。特にことわりがない限り正社員を指す。

第2章 回答企業のプロフィール

第1節 回答企業の属性1（業種、規模、社員構成など）

* 業種

調査票の配布に当たっては、配布数 20,000 票を平成 21 年経済センサスにおける調査対象業種と常用雇用規模の分布に従って案分し、各業種・規模階層の配布数を決定、民間調査会社の企業ファイルから、それぞれの業種・規模階層ごとに対象企業を無作為抽出している。従って、理想的には、以降記述する調査の回答企業について、業種の分布も、規模の分布も、平成 21 年経済センサスのバランスと揃うように企図されている。

業種分布については、図表 2-1-1 に調査回答企業と平成 21 年経済センサスから試算した調査対象の業種の割合を示している。回答企業とセンサス試算を比較すると、大きな乖離はなく、おおむねのバランスは揃っている。しかし、調査回答企業のほうが若干ではあるが、「非鉄金属製造業」「金属製品製造業」の割合が高く、「はん用機械器具製造業」では低くなっていることに留意が必要だ。

図表 2-1-1 業種 (n=4280、%)

	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	情報通信機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	その他	無回答
本調査結果による業種割合	11.7	4.0	4.0	30.8	2.8	11.6	5.5	4.6	12.2	1.3	11.3	0.3	0.0
H21年経済センサスから試算	11.3	3.9	2.8	22.9	8.5	16.0	5.1	6.7	9.6	2.7	10.5	-	-

* 正社員規模

* 従業員規模（「正社員」＋「直接雇用非正社員」）

* 業種別の従業員規模

従業員規模については、図表 2-1-2 に調査回答企業の正社員規模の分布を示し、参考として平成 21 年経済センサスの常用雇用者の規模分布試算を掲載している。調査票では、常用雇用者の概念を使用していないため、近似である正社員規模と比較すると、調査回答企業のほうがセンサスよりも若干、「300 人以上」規模の割合が低くなっている他は、おおむね近似した分布となっている。図表 2-1-3 では直接雇用の非正規従業員を含めた従業員規模の分布を示し、図表 2-1-4 では、業種別の従業員規模分布を掲載している。

図表 2-1-2 正社員規模 (n=4280、%)

30人未満	30～99人	100～299人	300人以上	無回答
56.5	31.5	8.1	2.0	1.8

参考 平成21年経済センサスから試算 常用雇用者規模階層別の割合 (%)

30人未満	30-99人	100-299人	300人以上
57.4	29.1	9.4	4.2

図表 2-1-3 従業員規模 (正社員+直接雇用非正社員、n=4280、%)

30人未満	30～99人	100～299人	300人以上	無回答
38.9	35.2	10.5	2.7	12.7

図表 2-1-4 業種別の従業員規模 (正社員+直接雇用非正社員) 割合 (%)

	30人未満	30-299人	300-299人	300人以上	無回答
全体 n=4280	38.9	35.2	10.5	2.7	12.7
プラスチック製品製造業 n=499	40.3	38.7	9.8	1.2	10.0
鉄鋼業 n=171	35.7	38.6	10.5	2.9	12.3
非鉄金属製造業 n=173	40.5	31.8	9.2	1.7	16.8
金属製品製造業 n=1318	44.9	34.0	6.6	1.1	13.4
はん用機械器具製造業 n=118	26.3	41.5	12.7	6.8	12.7
生産用機械器具製造業 n=498	39.8	33.7	7.8	2.0	16.7
業務用機械器具製造業 n=234	46.2	27.8	10.7	2.6	12.8
電子部品・デバイス・電子回路製造業 n=199	35.2	28.6	18.1	7.5	10.6
電気機械器具製造業 n=521	32.2	40.7	14.2	3.6	9.2
情報通信機械器具製造業 n=55	36.4	36.4	10.9	1.8	14.5
輸送用機械器具製造業 n=483	28.4	35.6	17.8	5.8	12.4
その他 n=11	63.6	18.2	0.0	0.0	18.2

- * 非正社員比率（「正社員＋直接雇用非正社員」に占める直接雇用非正社員の比率）
- * ものづくり人材比率（「正社員＋直接雇用非正社員」に占めるものづくり人材比率）
- * ものづくり人材の正社員に占める女性の割合
- * ものづくり人材の直接雇用非正社員に占める女性の割合
- * ものづくり人材の30歳未満層の割合

従業員（「正社員」＋「直接雇用非正社員」）に占める「直接雇用非正社員」割合の分布（図表 2-1-5）については、直接雇用非正社員が「0%」つまり「いない」とする企業は1割で、いるけれども「10%未満」だとする26.9%を合わせて、4割近く（37.0%）が10%もいないと回答している。2015年の労働力調査によると非正社員比率は37.5%となっており、調査対象としている機械金属産業は、他産業と比べて、正社員比率が高い産業といえそうだ。図表 2-1-6 では、従業員に占めるものづくり人材の割合の分布を示している。女性比率については、図表 2-1-7 と図表 2-1-8 で、ものづくり人材正社員とものづくり人材直接雇用非正社員に占める割合をそれぞれ示している。正社員における女性比率では、「いない」（0%）と「10%未満」を合わせて過半数が10%もいないとしており、平均は12.39%となっている。直接雇用非正社員の女性比率は10%もいない（「0%」と「10%未満」の合計）企業が4割近い一方で、「50%以上」という企業も21.4%あり、少ないところと多いところで2分している。

図表 2-1-9 ではものづくり人材に占める30歳未満の割合の分布を示している。30歳未満層の割合が「10～20%未満」の企業が31.9%と最も高く、次いで「20～30%未満」（23.8%）、「10%未満」（0%含む、21.3%）の順。実数回答ではなく、年齢階層のカテゴリが異なっているため、比較は難しいが、全産業の状況を示す平成27年労働力調査の正社員35歳未満比率（30.9%）と比べて、回答企業の分布バランスを見ると、回答企業の年齢構成のほうが高年齢者の割合が高い傾向があるようだ。

図表 2-1-5 非正社員比率（「正社員＋直接雇用非正社員」に占める直接雇用非正社員比率、n=4280、%）

0% (いない)	10%未満	10～30% 未満	30～50% 未満	50～70% 未満	70～90% 未満	90%以上	無回答	平均% (無回答除く)
10.1	26.9	33	10.2	4.9	1.9	0.2	12.7	18.04

図表 2-1-6 ものづくり人材比率（「正社員＋直接雇用非正社員」に占めるものづくり人材比率、n=4280、%）

0% (いない)	10%未満	10～30% 未満	30～50% 未満	50～70% 未満	70～90% 未満	90%以上	無回答	平均% (無回答除く)
0.4	0.5	3	5.5	17.6	35.8	11.6	25.7	71.87

図表 2-1-7 ものづくり人材の正社員に占める女性の比率 (n=4280、%)

0% (いない)	10%未満 (0%除く)	10~20% 未満	20~30% 未満	30~40% 未満	40~50% 未満	50%以上	無回答	平均% (無回答除く)
30.3	22.9	19.3	8	4.8	2.4	5.8	6.7	12.39

図表 2-1-8 ものづくり人材の直接雇用非正社員に占める女性の比率 (n=4280、%)

0% (いない)	10%未満 (0%除く)	10~20% 未満	20~30% 未満	30~40% 未満	40~50% 未満	50%以上	無回答	平均% (無回答除く)
36.4	10.4	7.1	4.0	3.1	2.2	21.4	15.4	24.6

図表 2-1-9 ものづくり人材の30歳未満層の割合 (無回答除く、n=3556、%)

10%未満 (0%含む)	10~20% 未満	20~30% 未満	30~40% 未満	40~50% 未満	50%以上
21.3	31.9	23.8	12.3	5.5	5.2

* 本社所在地

* 会社設立時期

* 立地地域

図表 2-1-10 では本社所在地、図表 2-1-11 では会社設立時期の割合、図表 2-1-12 では立地地域の特徴を示している。本社所在地では、産業集積地である南関東(23.5%)、東海(19.3%)、近畿(17.4%)、北関東・甲信(11.8%)の割合が他地域に比べて高くなっており、回答企業に異常な地域的偏りは見られない。会社設立時期については、社歴30年以上(～1984年設立)の企業が76.9%を占めており、回答企業は様々な環境変化を生き残ってきた企業といえる。立地地域については、「中核となる大規模メーカーはないが、様々な業種の製造業企業が集まっている地域」の割合が36.1%ともっとも高く、次いで「周りに製造業が立地していない地域」(34.5%)、「大規模なメーカーを中心に下請け企業が集まっている地域」(12.2%)などとなっている。

図表 2-1-10 本社所在地 (n=4280、%)

北海道	東北	北関東・ 甲信	南関東	東海	北陸	近畿	中国	四国	九州	沖縄	無回答
1.2	6.5	11.8	23.5	19.3	7.1	17.4	5.4	2.4	5.4	0.1	0.0

図表 2-1-11 会社設立年 (n=4280、%)

1944年 以前	1945 ～54年	1955 ～64年	1965 ～74年	1975 ～84年	1985 ～94年	1995～ 2004年	2005年 以降	無回答
6.6	12.9	18.8	22.8	15.8	12.6	7.0	3.5	0.0

図表 2-1-12 立地条件 (n=4280、%)

大規模なメーカーを中 心に下請け企業が集 まっている地域	中核となる大規模メー カーはないが、様々な 業種の製造業企業が集 まっている地域	特定の業種に属する製 造業企業が集まってい る地域	周りに製造業が立地し ていない地域	その他	無回答
12.2	36.1	8.8	34.5	6.8	1.7

第2節 回答企業の属性2

(生産形態、主力製品・サービス、売上高、労働条件、会社風土など)

* 生産形態

* 業務範囲

図表 2-2-1、図表 2-2-2 では、生産形態と業務の範囲について示している。生産形態については、規模による違いが大きい。規模が小さいほど「多品種少量生産」「試作品などの受注生産中心」の割合が高く、逆に規模が大きいほど「量産中心」の割合が高くなっている。300人未満企業（「30人未満」「30~99人」「100~299人」）では「多品種少量生産」が45.0~56.4%と半数前後を占め、「300人以上」企業では「量産中心」が48.3%と約半数となっている。業務範囲についても、規模による違いが大きい。規模が大きいほど「製品開発・設計、生産・加工をほぼ一貫して行う」企業割合が高く、「30人未満」企業の23.5%に対して、「300人以上」企業では58.6%となっている。逆に、「生産・加工のみを行う」企業割合は、規模が小さいほど高く、「30人未満」企業では45.1%で、「300人以上」企業は20.7%となっている。また、中小企業の集積地域に多くみられた「仲間まわし」（地域における企業の協業）である「自ら生産・加工を行うとともに生産・加工について、他企業間の調整も行う」企業割合については、300人未満企業で8.4~10.2%なのに対して、「300人以上」企業では2.6%となっており、現在も中小企業の仕事の特徴として一定程度行われていることがわかる。

図表 2-2-1 生産形態 (n=4280、%)

	n	量産中心	多品種少量生産	試作品などの受注生産中心	その他	無回答
全体	4280	26.9	53.4	12.6	5.6	1.5
300人未満	1663	21.0	56.4	14.3	7.2	1.0
30~99人	1507	30.1	53.7	11.9	3.7	0.5
100~299人	451	41.2	45.0	8.6	4.9	0.2
300人以上	116	48.3	39.7	7.8	4.3	0.0

図表 2-2-2 業務の範囲 (n=4280、%)

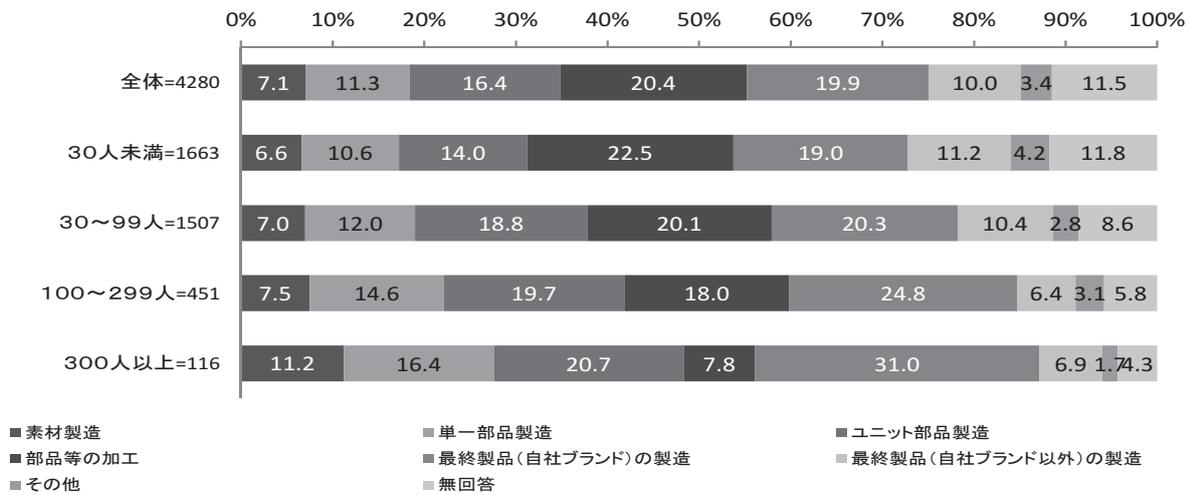
	n	製品開発・設計、生産・加工をほぼ一貫して行う	製品開発・設計のみ行う	製品開発・設計中心で生産・加工は一部のみ行う	設計、生産・加工を行う	生産・加工のみを行う	自ら生産・加工を行うとともに生産・加工について、他企業間の調整も行う	その他	無回答
全体	4280	28.6	1.3	2.7	16.2	40.5	8.7	0.9	1.1
30人未満	1663	23.5	1.6	3.2	16.8	45.1	8.4	0.9	0.5
30～99人	1507	29.5	0.9	2.3	16.8	39.2	10.2	0.6	0.5
100～299人	451	41.5	1.1	1.1	14.0	32.6	9.3	0.4	0.0
300人以上	116	58.6	3.4	4.3	9.5	20.7	2.6	0.9	0.0

* 売上高が最も高い主力製品・サービスの内容と売上高に占める割合

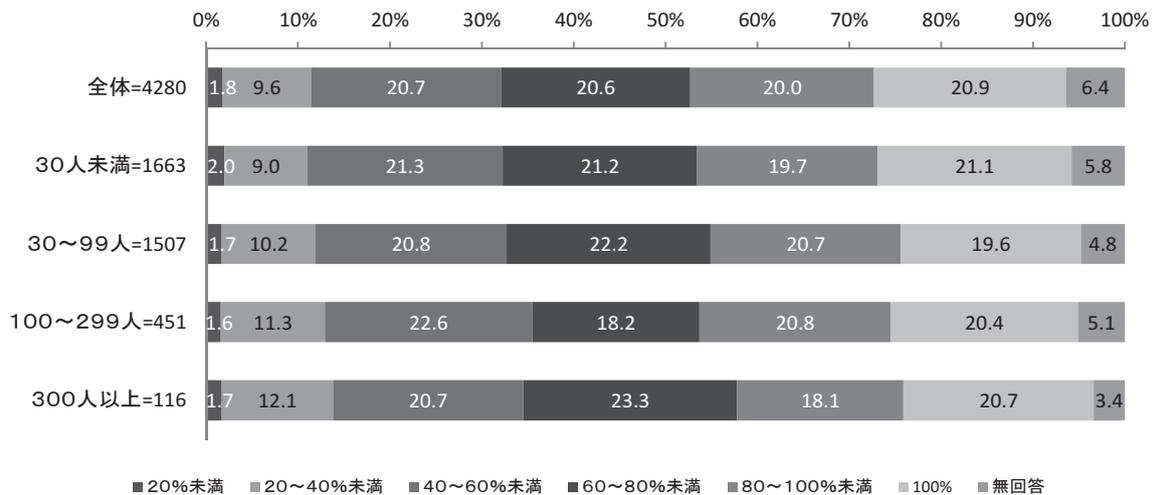
売上高がもっとも高い主力製品・サービスとは一体どのようなものなのだろうか。部品であるのか、消費者向けの最終製品であるのかなど、大まかな形態でみると、「部品等の加工」をあげる割合が20.4%ともっとも高く、続いて「最終製品(自社ブランド)の製造」が19.9%、「ユニット部品製造」が16.4%、「単一部品製造」が11.3%、「最終製品(自社ブランド以外)の製造」が10.0%、「素材製造」が7.1%となっている(図表2-2-3)。規模別にみると、「部品等の加工」をあげる割合は、規模が小さいほど高く、「30人未満」は22.5%、「30～99人」で20.1%、「100～299人」で18.0%、「300人以上」では7.8%となっている。逆に、「最終製品(自社ブランド)の製造」の割合は、規模が大きいほど高く、「30人未満」は19.0%、「30～99人」で20.3%、「100～299人」で24.8%、「300人以上」では31.0%となっている。同じ最終製品でも「最終製品(自社ブランド以外)の製造」では、ほぼ規模が小さいほど割合が高くなっており、「30人未満」は11.2%、「30～99人」で10.4%、「100～299人」で6.4%、「300人以上」では6.9%(図表2-2-3)。

これらの主力製品や加工などのサービスについて、それが売上高に占める割合をたずねたところ、「100%」が20.9%、「40～60%未満」が20.7%、「60～80%未満」が20.6%、「80～100%未満」が20.0%で、「20～40%未満」が9.6%、「20%未満」が1.8%となっている。当然のことかもしれないが、特定の主力製品が企業を支えていることがわかる結果となった(図表2-2-4)。

図表 2-2-3 売上高がもっとも大きい製品の形態（単位：％）



図表 2-2-4 売上高が最も大きい製品の売上高に占める割合（単位：％）



* 過去 10 年間の売上高の変化

図表 2-2-5、図表 2-2-6、図表 2-2-7 では、過去 10 年間の売上高の変化について、業種別、従業員規模別の状況を示している。過去 10 年間の大まかな売上高の変化については、「下降後緩やかに回復」として、徐々に回復に向かっているとする企業が 30.7%と最も多く、続く「下降後順調に回復」(17.5%)と「上昇傾向」(9.5%)、「好調維持」(1.2%)を合わせると、「好調」だとする企業が約 6 割(58.9%)。一方、「上昇後下降」(12.5%)、「底ばい傾向」(8.8%)、「低下傾向」(5.7%)、「停滞気味」(2.4%)を合わせた「不調」企業は 29.4%と約 3 割となっている。これを、業種別にみると、いずれも「好調」企業割合が過半数を占めて「不調」企業割合を上回っている傾向は変わらないものの、「情報通信機械器具製造業」「電子部品・デバイス・電子回路製造業」では、他業種と比べて「好調」割合が若干低く、かろうじて過

半数に乗っている状況だ。従業員規模別に見ると、規模が大きいほど「好調」割合が高く、「30人未満」規模企業の56.3%に対して、「300人以上」規模企業では70.7%となっている。全体基調では、回復傾向にあると言えそうだが、「30人未満」「30～99人」「100～299人」の中小零細企業では、「不調」割合が、それぞれ33.0%、25.9%、26.6%と低くなく、景気回復が規模の小さい企業にまで及んでいない厳しい状況が浮き彫りになっている。

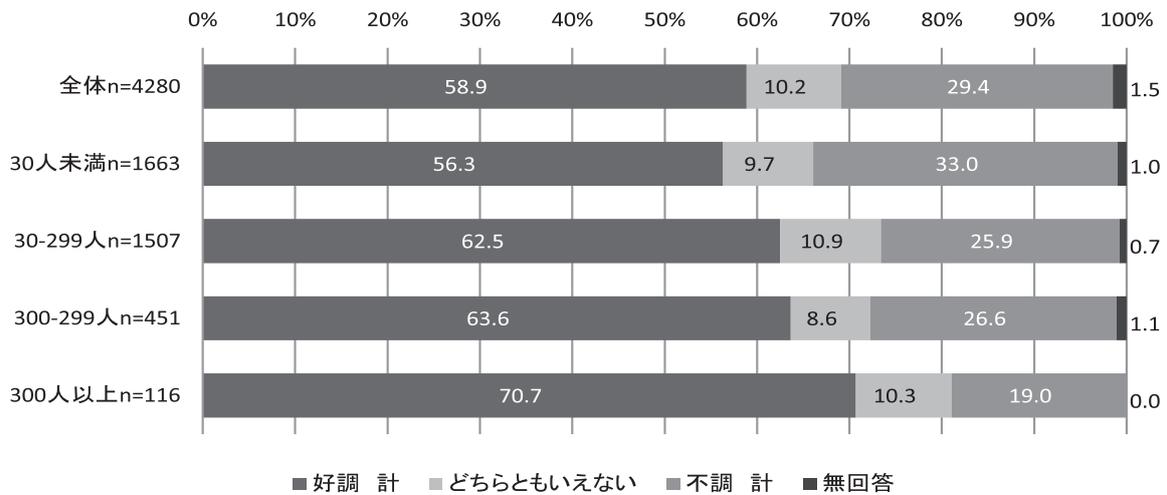
図表 2-2-5 過去10年間の売上高の変化 (n=4280、%)

上昇傾向	下降後順調に回復	下降後緩やかに回復	好調維持	中位で推移	停滞気味	底ばい傾向	上昇後下降	低下傾向	無回答
9.5	17.5	30.7	1.2	10.2	2.4	8.8	12.5	5.7	1.5

図表 2-2-6 過去10年間の業種別の売上高の状況 (単位：%)



図表 2-2-7 過去 10 年間の規模別の売上高の状況 (単位: %)



* 取引企業の状況

* もっとも取引高が大きい企業の立地状況

* 最大取引先が売上高に占める割合

* もっとも取引高の大きい企業への依存度の変化

* 他企業からの出資比率

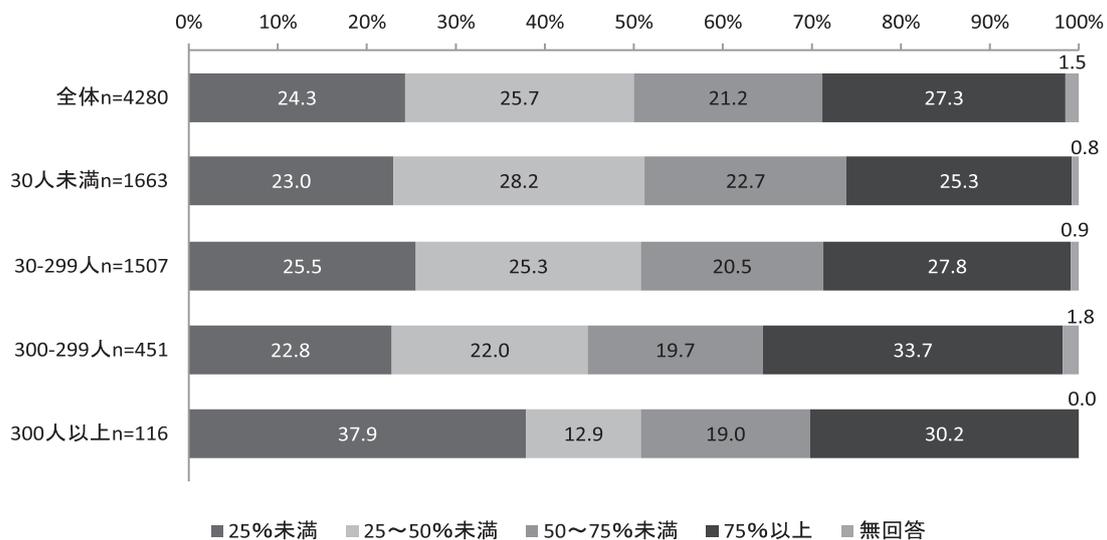
図表 2-2-8、図表 2-2-9、図表 2-2-10、図表 2-2-11 では、取引先企業について、立地状況や売上高に占める割合、依存度の変化の状況を示しており、図表 2-2-12 では、他企業からの出資状況について示している。もっとも取引高が大きい企業の立地をみると、「近接の都道府県及び一円」が 31.8%とトップで、次いで「その他の国内」(25.7%)、「地元」(23.2%)、「立地都道府県内」(15.7%)、「海外」(2.1%)の順。最大取引先が売上高に占める割合では、「75%以上」と多くを特定の取引先に依存する企業割合がもっとも高い(27.3%)ものの、次いで「25~50%未満」が 25.7%、「25%未満」が 24.3%、「50~75%未満」が 21.2%となっており、最大取引先が売上高に占める割合に一定の傾向があるわけではなく、散らばっている。ただ、規模別にみると、300人未満の中小企業では規模が大きいほど、売上の「75%以上」を特定の取引先との取引が占めているとする割合が高くなっている。これは、最終製品を作っている割合が少ない中小企業の中でも、規模が大きいほど「多品種少量生産」よりも「量産中心」で製品を造っている企業が多いことで説明できるだろう。また、300人以上企業では、最大取引先との取引は売り上げの「25%未満」にすぎないとする割合が 37.9%と 4割に近い高さとなっており、大手企業は中小企業に比べて、特定の企業に依存する割合が低いといえそう。最大取引先への依存度がどのように変化したか聞いたところ、「変わらない」とする企業割合が 47.7%と約半数を占めている一方、「増えた」とする企業(「増加」「やや増加」の合計、29.4%)が、「減った」とする企業(「減少」「やや減少」の合計、21.5%)を若干上回っている。これを規模別にみても、どの規模階層でも「増えた」が「減った」を若干上回って

いる。中でも「30～99人」規模で、「増えた」(30.3%)が「減った」(20.3%)を10ポイント以上上回っているのが目立つ。他企業からの出資比率については、「まったく出資を受けていない」企業が76.4%と大多数を占める一方、「出資比率50%以上」という企業も14.9%と少なくない。これには、製造子会社などが相当するものと思われる。

図表 2-2-8 もっとも取引高が大きい企業の立地状況 (n=4280、%)

地元	立地都道府県内	近接の都道府県及び一円	その他の国内	海外	わからない	無回答
23.2	15.7	31.8	25.7	2.1	0.6	1.0

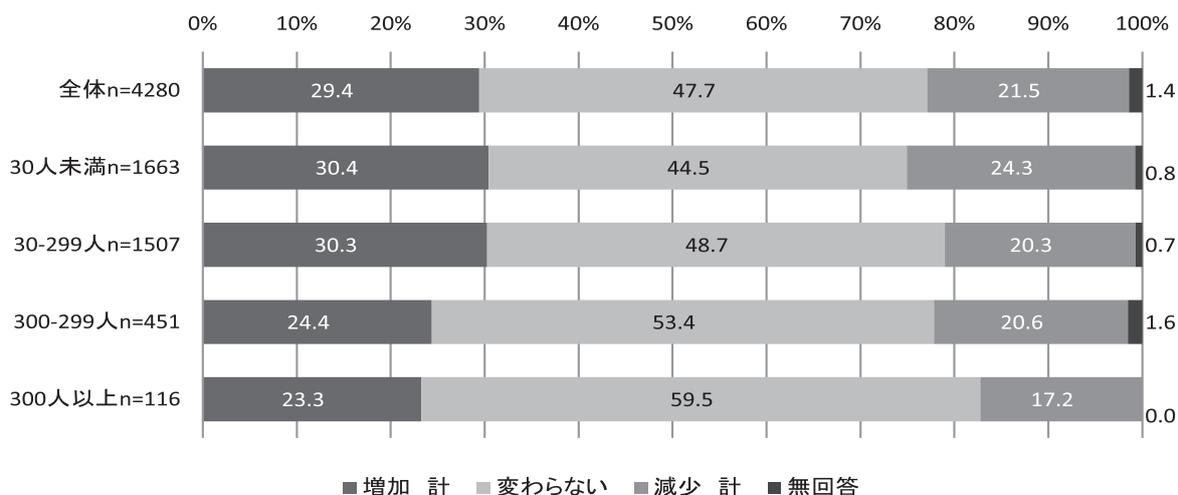
図表 2-2-9 最大取引先が売上高に占める割合 (単位：%)



図表 2-2-10 過去3年間における最大取引先への依存度の変化 (n=4280、%)

増加	やや増加	変わらない	やや減少	減少	無回答
12.0	17.4	47.7	12.1	9.4	1.4

図表 2-2-11 過去3年間における最大取引先への依存度の変化 規模別 (単位: %)



図表 2-2-12 他企業からの出資比率 (n=4280、%)

出資比率50%以上	出資比率20～50%未満	出資比率20%未満	まったく出資を受けていない	無回答
14.9	3.2	4.0	76.4	1.5

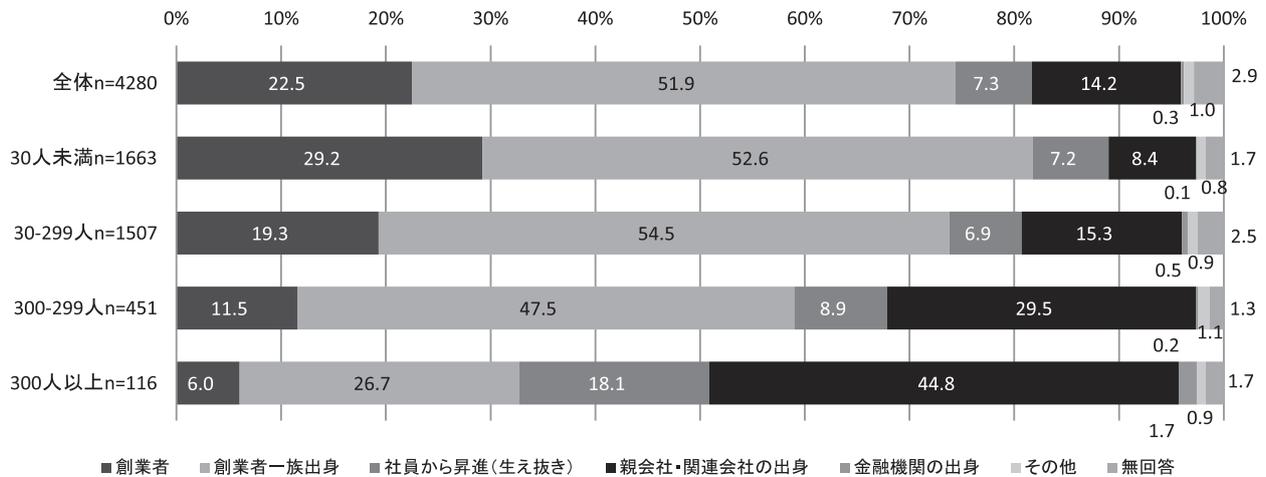
* 事業主の属性

図表 2-2-13、図表 2-2-14 では、企業の性格に大きな影響を与える事業主の出身について示している。「創業者一族出身」が 51.9%と過半数を占め、「創業者」(22.5%)と合すると、7割以上がオーナー一族の経営となっている。規模別では、規模が小さいほど、オーナー一族の経営である割合が高く、「30人未満」規模は 81.8%、「30～99人」規模で 73.8%、「100～299人」規模では 59.0%、「300人以上」規模は 32.7%となっている。逆に、規模が大きいほど、「親会社・関連会社の出身」の割合が高く、「30人未満」規模で 8.4%、「30～99人」規模で 15.3%、「100～299人」規模は 29.5%なのだが、「300人以上」規模では 44.8%ともっとも多い出身属性となっている。

図表 2-2-13 事業主の属性 (n=4280、%)

創業者	創業者一族出身	社員から昇進(生え抜き)	親会社・関連会社の出身	金融機関の出身	その他	無回答
22.5	51.9	7.3	14.2	0.3	1.0	2.9

図表 2-2-14 事業主の属性 規模別 (単位: %)



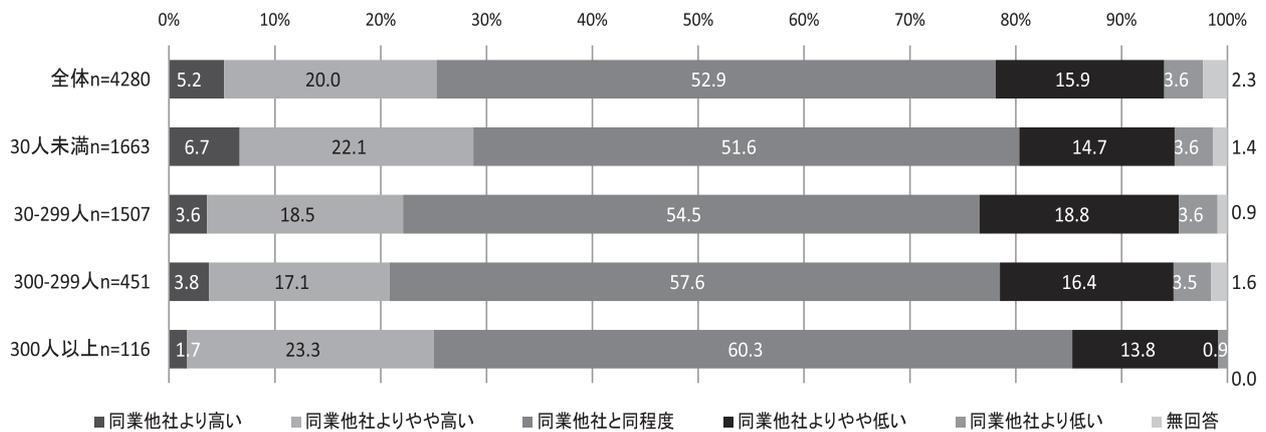
* 労働条件の同業他社との比較

図表 2-2-15、図表 2-2-16、図表 2-2-17、図表 2-2-18、図表 2-2-19 では、労働条件（賃金水準、残業時間、年次有給休暇取得率、福利厚生の水準）を同業他社と比べた評価について示している。賃金水準、残業時間、年次有給休暇取得率、福利厚生の水準の何れについても、「同業他社と同水準」とする企業割合が 44.3~57.6%と半数程度を占めているものの、賃金水準と残業時間については、「高い（長い）」割合（「同業他社より高い（長い）」「同業他社よりやや高い（長い）」の合計）が「低い（短い）」割合（「同業他社より低い（短い）」「同業他社よりやや低い（短い）」の合計）割合をわずかに上回っている。逆に、年次有給休暇取得率と福利厚生の水準では、「低い（短い）」が「高い（長い）」を上回っている。これを規模別にみると、賃金水準は、300 人未満の中小企業に比べて 300 人以上の大手企業で「低い」とするネガティブ評価割合が低くなっている。残業時間では、規模が小さいほど「短い」とする割合が高く、「30 人未満」企業では 34.2%が「短い」としている一方、「300 人以上」企業では 5.1%。年次有給休暇の取得率では、規模が小さいほど消化率が「低い」とする割合が高くなっている。消化率が「低い」とする割合は、「30 人未満」企業は 25.3%で、「300 人以上」では 19.8%。福利厚生の水準についても、規模が小さいほど水準が「低い」とする割合が若干高くなっている。

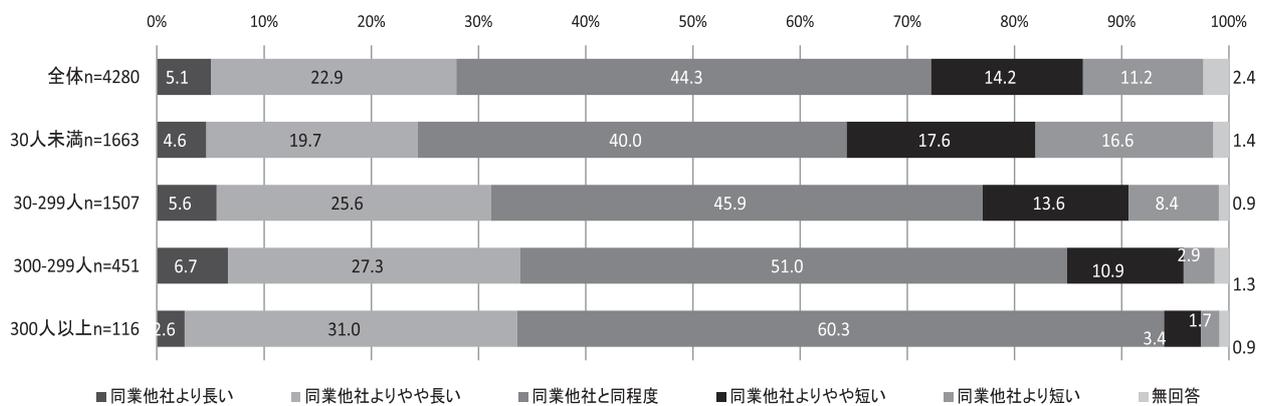
図表 2-2-15 労働条件の他社との比較 (n=4280、%)

	同業他社より高い (長い)	同業他社よりやや高い (長い)	同業他社と同程度	同業他社よりやや低い (短い)	同業他社より低い (短い)	無回答	同業他社より高い (長い) 計	同業他社と同程度	同業他社より低い (短い) 計
賃金水準	5.2	20.0	52.9	15.9	3.6	2.3	25.3	52.9	19.6
残業時間	5.1	22.9	44.3	14.2	11.2	2.4	27.9	44.3	25.4
年次有給休暇取得率	4.7	15.0	54.7	17.4	5.7	2.5	19.7	54.7	23.1
福利厚生水準	3.2	16.1	57.6	15.9	4.8	2.3	19.3	57.6	20.8

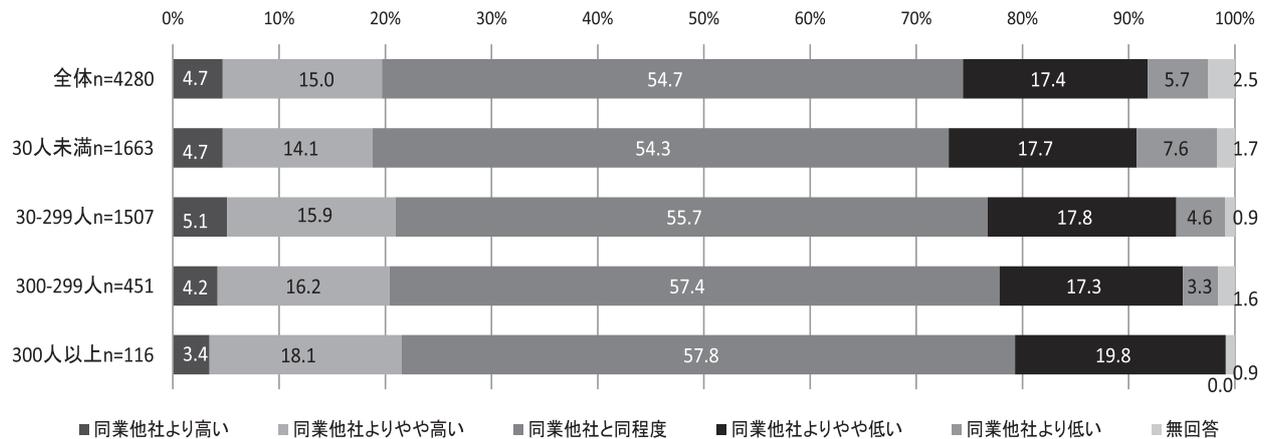
図表 2-2-16 他社と比較した賃金水準の評価 (単位：%)



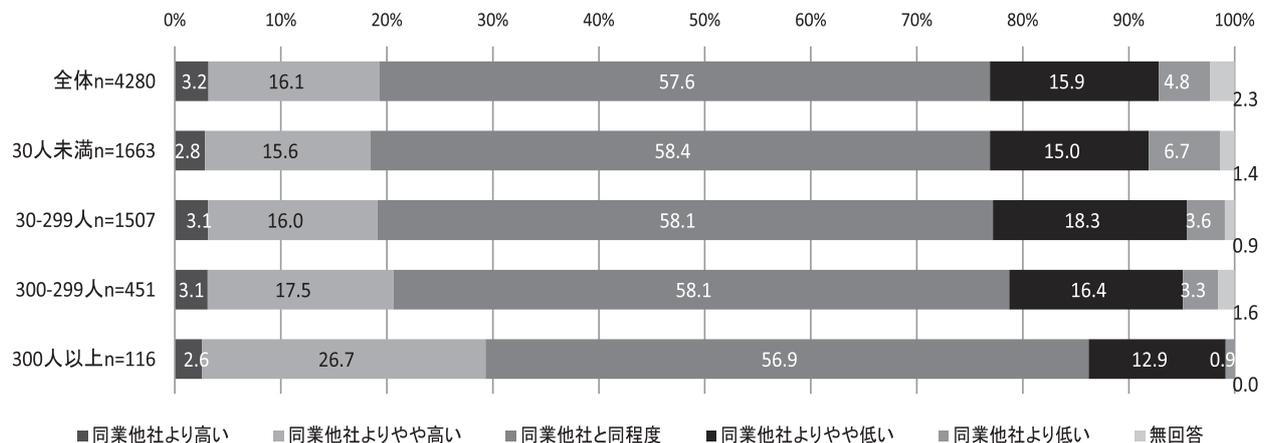
図表 2-2-17 他社と比較した残業時間の評価 (単位：%)



図表 2-2-18 他社と比較した年次有休休暇取得率の評価（単位：％）



図表 2-2-19 他社と比較した福利厚生水準の評価（単位：％）



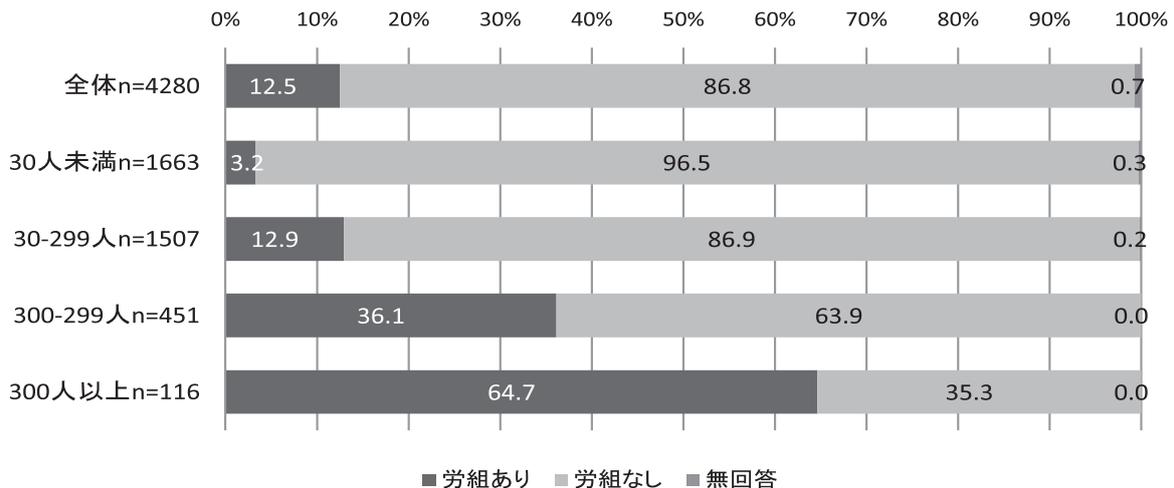
* 労働組合の有無

図表 2-2-20、図表 2-2-21 では、労働組合の有無の状況について示している。回答企業で労働組合が「ある」企業は 12.5%で、「ない」企業は 86.8%。調査対象が異なるので単純比較はできないが、厚生労働省の平成 27 年労働組合基礎調査の民間企業の推定組織率は 16.3%となっており、回答企業の組織率の方が若干低く出ている。規模別にみると違いが大きく、「30 人未満」企業の組合「あり」は 3.2%とわずかだが、「30~99 人」で 12.9%、「100~299 人」で 36.1%となっており、「300 人以上」では 64.7%と過半数が組織化されている。

図表 2-2-20 労働組合の有無 (n=4280、%)

ある	ない	無回答
12.5	86.8	0.7

図表 2-2-21 労働組合の有無 規模別 (単位：%)



* 会社の風土の状況

図表 2-2-22、図表 2-2-23、図表 2-2-24、図表 2-2-25、図表 2-2-26、図表 2-2-27、図表 2-2-28、図表 2-2-29、図表 2-2-30、図表 2-2-31 では、コミュニケーションや意思決定のあり方、職場の活力、人間関係など会社風土の状況について示している。「社内のコミュニケーションは活発である」については、肯定派（「あてはまる計」＝「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」の合計）が 43.6%と否定派（「あてはまらない計」＝「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」の合計、14.6%）を大幅に上回っている。「社内の意思決定がボトムアップで行われる機会も少なくない」では、「どちらともいえない」が 41.9%と半数近くを占め、肯定派（26.4%）と否定派（26.6%）が拮抗している。「部下や後輩を育てようという雰囲気強い」は肯定派（45.8%）が否定派（15.3%）を大幅に上回っている。「仕事上で助け合う雰囲気がある」については、肯定派が 64.5%と他の項目と比べても高く、否定派は 6.7%とわずかだった。

「仕事以外のことで相談し合う雰囲気がある」「従業員から業務改善の提案が積極的に行われている」「職場全体の人数に比べて仕事の量が多すぎる」では、いずれも「どちらともいえない」の割合が一番高いものの、肯定派が否定派を上回っている。「従業員が成果の上がらない仕事に取り組みたがらない」については、「どちらともいえない」が 50.3%と過半数を占める一方、否定派（28.5%）が肯定派（17.2%）を上回っている。「職場の人間関係がぎすぎ

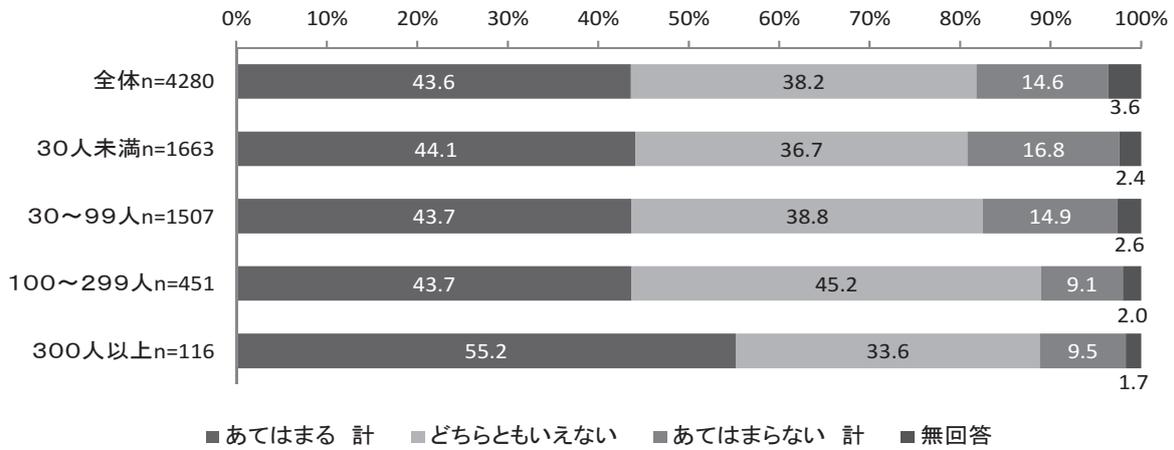
すしている」については、否定派が 50.7%と過半数を占め、肯定派は 7.9%とわずか。

これを、それぞれ規模階層別にみる。「社内のコミュニケーションは活発である」では、規模が小さいほど否定派割合が高くなっている。「社内の意思決定がボトムアップで行われる機会も少なくない」は、規模による大きな違いはみられないが、若干規模が小さいほど肯定派割合が高い。「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」では、おおむね規模が大きいほど肯定派割合が高くなっている。「仕事上で助け合う雰囲気がある」は、300 人未満の中小企業より 300 人以上の大手企業で肯定派割合が若干高めに出ている。「仕事以外のことで相談し合う雰囲気がある」では、肯定派割合は規模による違いはほとんどないが、否定派割合は規模が小さいほど高くなっている。「従業員から業務改善の提案が積極的に行われている」については、はっきりと規模が大きいほど肯定派割合が高くなっている。「職場全体の人数に比べて仕事の量が多すぎる」でも、はっきりと規模が大きいほど肯定派割合が高い。「従業員が成果の上がる仕事に取り組みたがらない」では、肯定派割合は規模による違いはほとんどないが、否定派割合ははっきりと規模が小さいほど高くなっているのが目立つ。「職場の人間関係がぎすぎすしている」については、規模が大きいほど「どちらともいえない」とする割合が高くなっている。

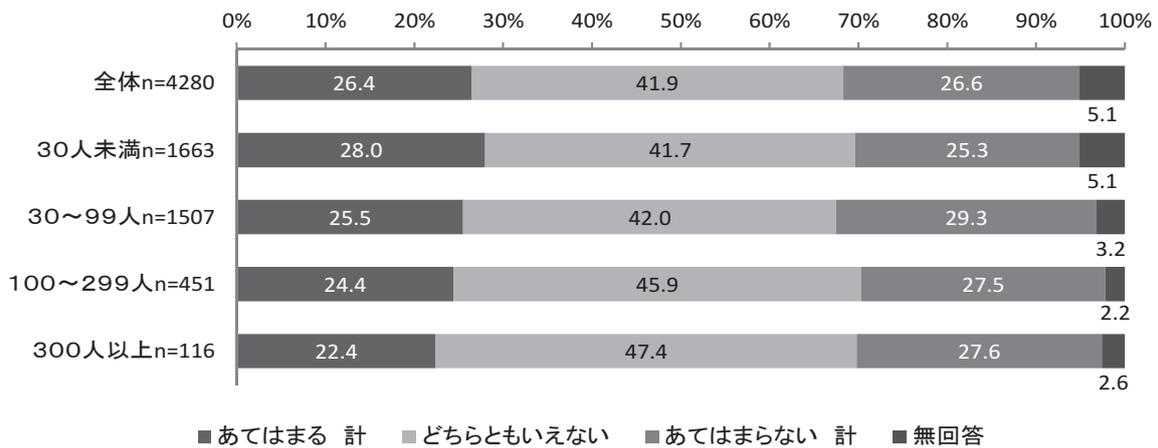
図表 2-2-22 社内の風土の状況 (n=4280、%)

	あてはまる	どちらかといえばあてはまる	どちらともいえない	どちらかといえばあてはまらない	あてはまらない	無回答	肯定派あてはまる	どちらともいえない	否定派あてはまらない
社内のコミュニケーションは活発である	7.4	36.2	38.2	12.5	2.1	3.6	43.6	38.2	14.6
社内の意思決定がボトムアップで行われる機会も少なくない	3.5	22.8	41.9	21.6	5.0	5.1	26.4	41.9	26.6
部下や後輩を育てようという雰囲気がある	7.2	38.6	35.1	13.0	2.3	3.8	45.8	35.1	15.3
仕事上で助け合う雰囲気がある	12.7	51.8	25.3	5.9	0.8	3.4	64.5	25.3	6.7
仕事以外のことで相談し合う雰囲気がある	3.8	29.2	45.8	14.6	2.9	3.6	33.0	45.8	17.5
従業員から業務改善の提案が積極的に行われている	5.6	29.0	39.1	18.4	4.2	3.7	34.6	39.1	22.5
職場全体の人数に比べて仕事の量が多すぎる	5.0	24.9	44.1	16.5	5.9	3.6	29.9	44.1	22.5
従業員が成果の上がる仕事に取り組みたがらない	2.5	14.7	50.3	21.6	6.9	4.0	17.2	50.3	28.5
職場の人間関係がぎすぎすしている	1.2	6.7	37.8	35.4	15.2	3.7	7.9	37.8	50.7

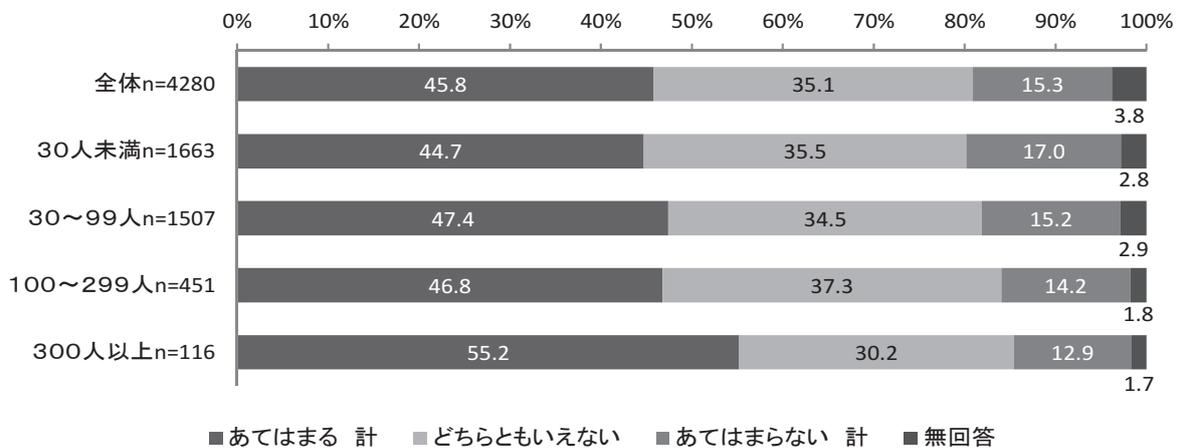
図表 2-2-23 「社内のコミュニケーションは活発である」の状況（単位：％）



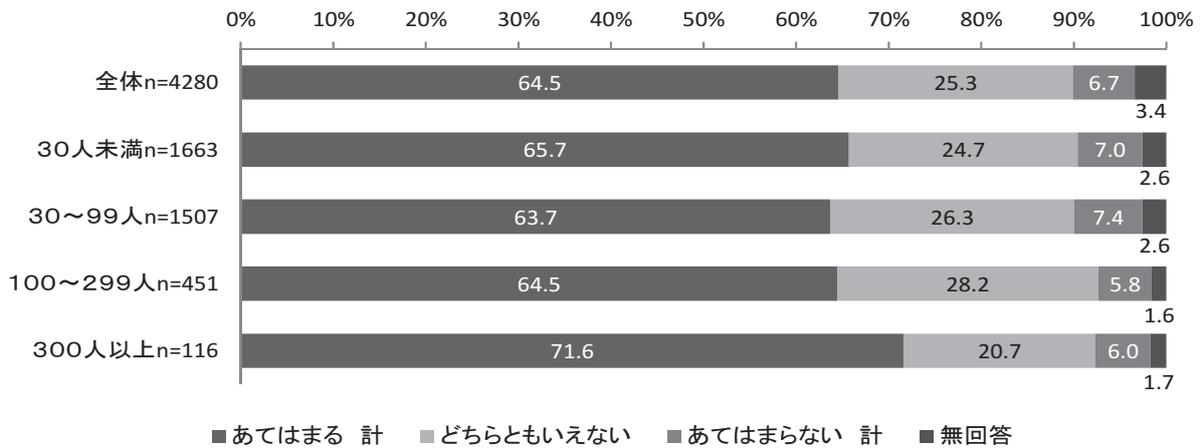
図表 2-2-24 「社内の意思決定がボトムアップで行われる機会も少なくない」の状況（単位：％）



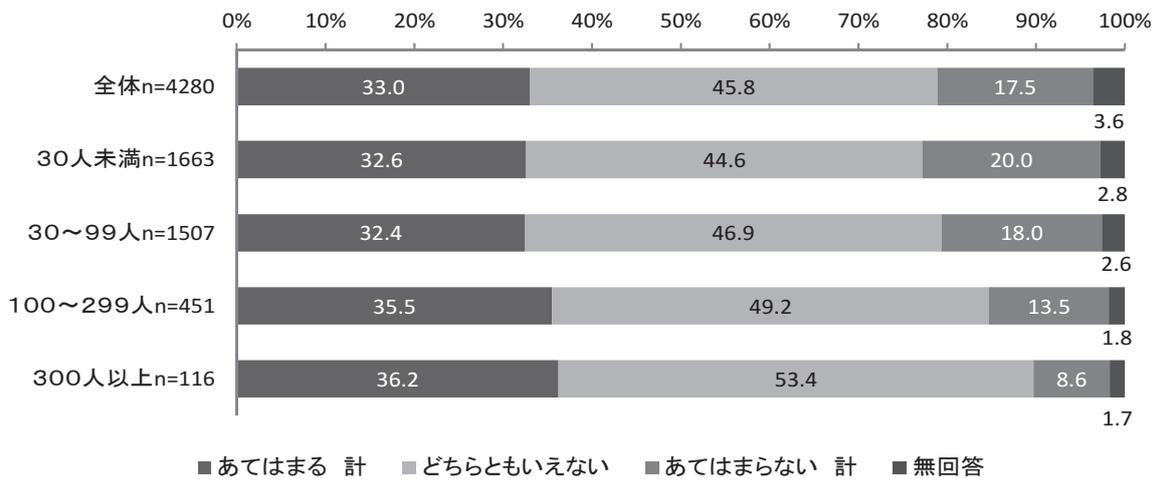
図表 2-2-25 「部下や後輩を育てようという雰囲気が強い」の状況（単位：％）



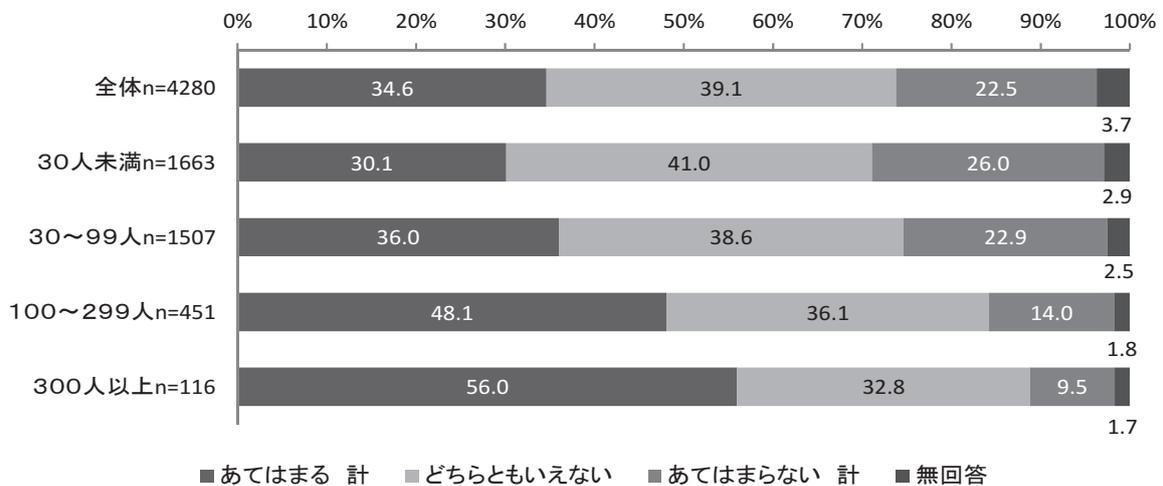
図表 2-2-26 「仕事上で助け合う雰囲気がある」の状況（単位：％）



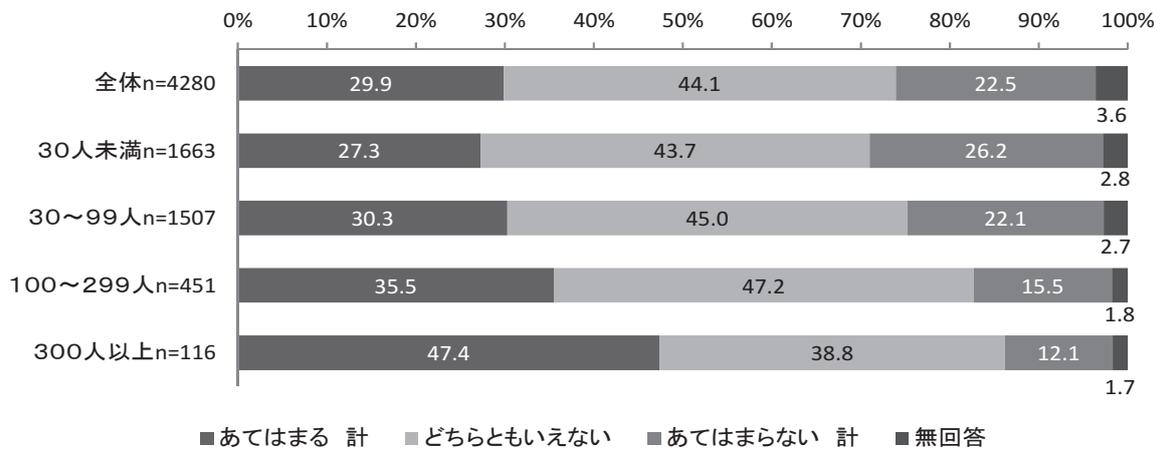
図表 2-2-27 「仕事以外のことで相談し合う雰囲気がある」の状況（単位：％）



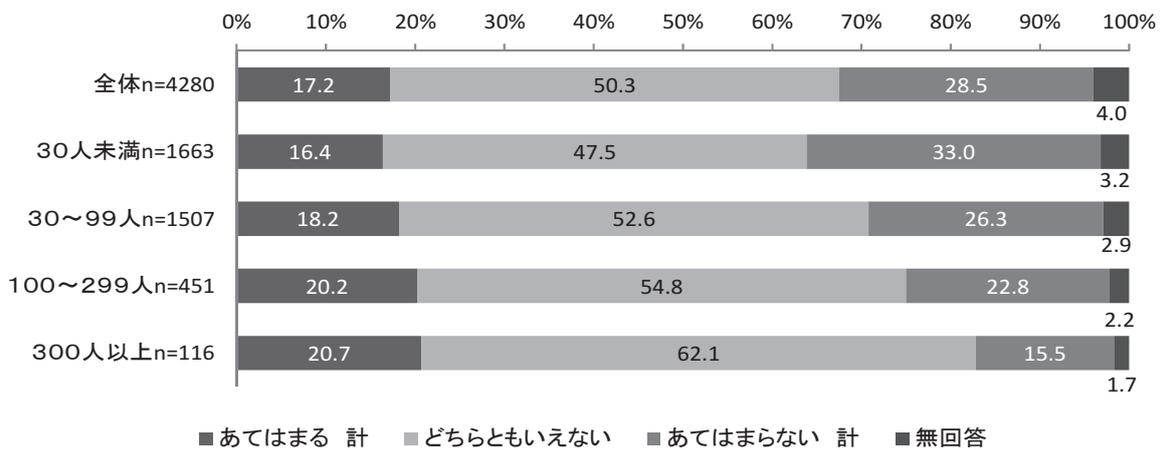
図表 2-2-28 「従業員から業務改善の提案が積極的におこなわれている」の状況（単位：％）



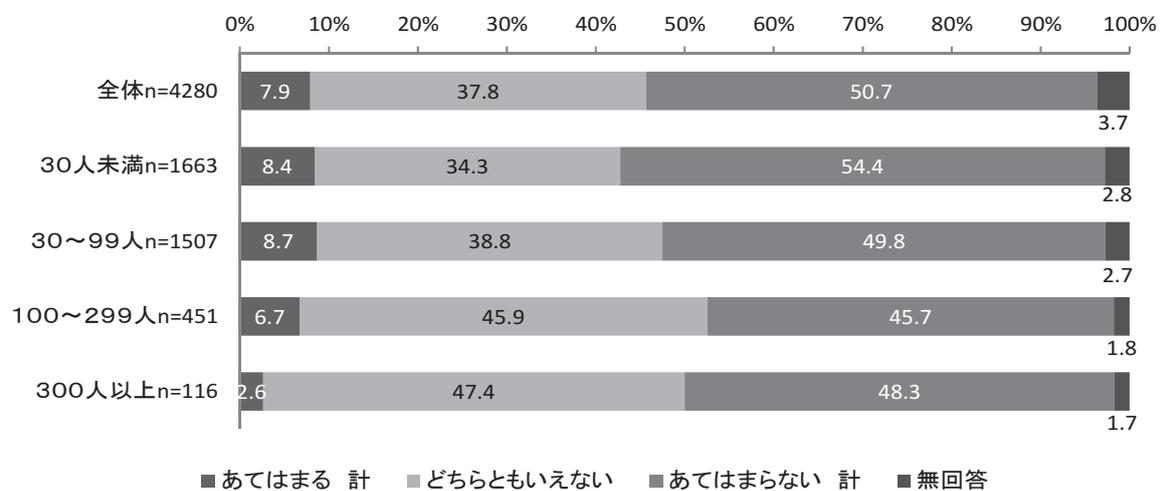
図表 2-2-29 「職場全体の人数に比べて仕事の量が多すぎる」の状況（単位：％）



図表 2-2-30 「従業員が成果の上がない仕事に取り組みたがらない」の状況（単位：％）



図表 2-2-31 「職場の人間関係がギスギスしている」の状況（単位：％）



第3章 ものづくり人材の確保の状況

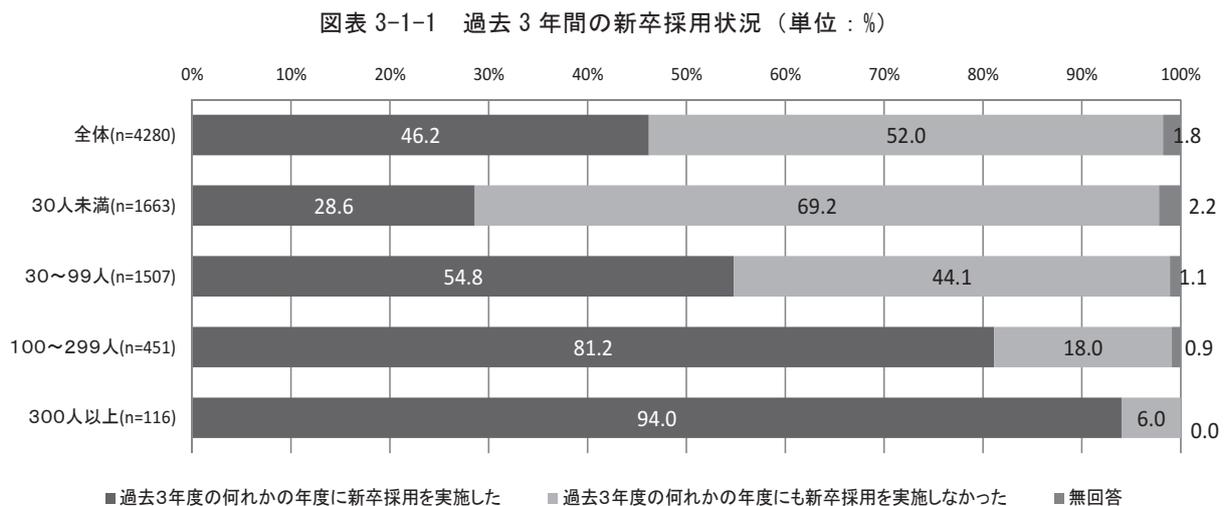
第1節 過去3年間におけるものづくり人材の採用状況

1. 過去3年間におけるものづくり人材の新卒採用の状況

(1) ものづくり人材の新卒採用の有無

過去3年間（2012～2014年度）におけるものづくり人材（技能系・技術系正社員。以下同じ）の採用状況を聞いた。まず、新卒採用については、「過去3年間の何れかの年度に新卒採用を実施した」とする企業の割合は46.2%で、「何れの年度にも新卒採用を実施しなかった」とする52.0%を下回った。

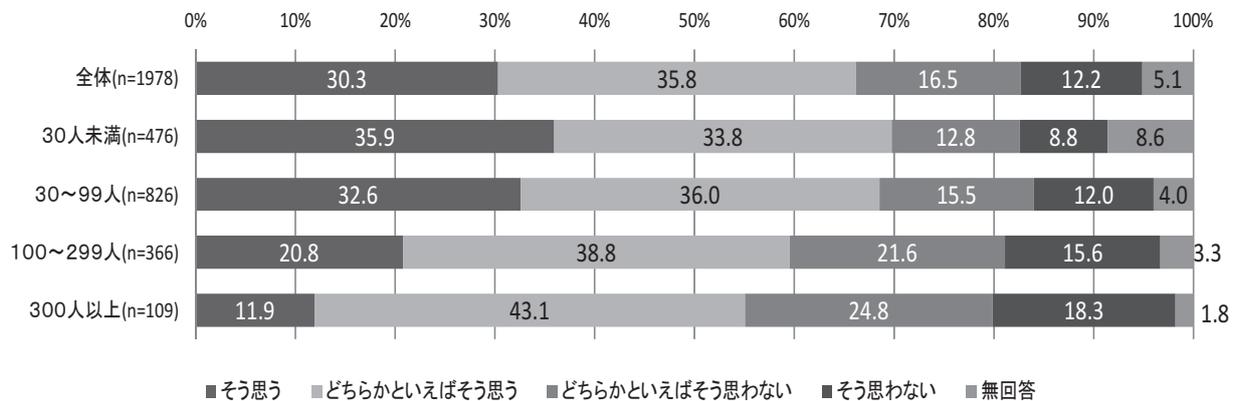
従業員規模が小さいほど、採用を実施したとする回答割合が低くなっており、「30人未満」企業では約3割（28.6%）、「30人～99人」では54.8%なのに対して、「100人～299人」では約8割（81.2%）、「300人以上」では9割強（94.0%）が採用を実施している（図表3-1-1）。



(2) ものづくり人材の新卒採用の量と質にかかわる評価

「採用を実施した」企業に「求人に対する応募が少ない」と思うかどうかを聞いたところ、「応募が少ない」（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）とする割合が66.1%。これは、従業員規模による違いが顕著で、規模が小さいほど「応募が少ない」とする割合が高く、「30人未満」、「30人～99人」の企業では、それぞれ69.7%、68.6%と約7割なのに対して、「100～299人」では59.6%、「300人以上」では55.0%となっており、中小企業の中でも、とくに100人未満の企業で応募者数の少なさが強く感じられていることが明らかとなった（図表3-1-2）。

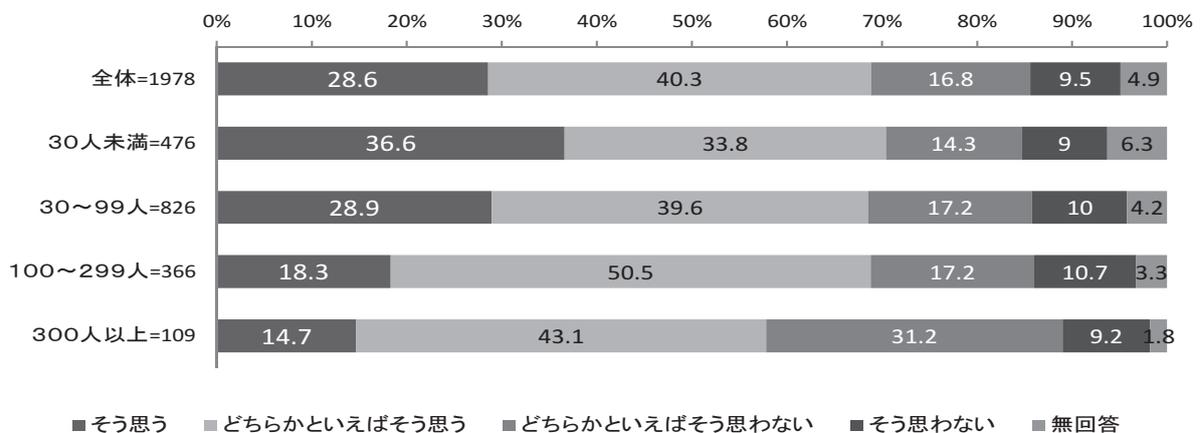
図表 3-1-2 「求人に対する応募が少ない」と思うか（新卒採用）（単位：％）



過去 3 年の間に、新卒「採用を実施した」企業に、「求めているレベルの人材が採用できない」と思うかどうか聞いたところ、「求めるレベルでない」（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）とする割合が 68.9%で、「レベルに満足」（「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計）の 26.3%を大きく上回った。これは、中小企業と大手で規模による違いがあり、採用者が「求めるレベルでない」と感じている企業割合は、「30 人未満」「30～99 人」「100～299 人」ではいずれも 7 割前後だが、「300 人以上」は 57.8%と 10 ポイント以上の差が出ている（図表 3-1-3）。

つまり、中小零細企業は、300 人以上の大手企業と比べて、人材を募集しても「応募が少なく」、採用できた人材も「求めるレベルでない」という企業が多く、人材確保の段階から困難に直面している様子がうかがわれる結果となった。

図表 3-1-3 「求めているレベルの人材が採用できていない」と思うか（単位：％）



(3) 新卒採用したもののづくり人材の学歴

新規採用したもののづくり人材で、もっとも多かった最終学歴を聞いたところ、トップは「工業高校卒」の32.3%、次いで「工業高校以外の高校卒」(26.2%)、「大卒・理系」(20.4%)の順で、この3分類で約8割(78.9%)を占め、残りは「短大・専門学校卒」が4.7%、「大卒・文系」が3.4%、「高等専門学校」で2.9%、「都道府県立技術専門学校」で2.7%、「職業能力開発総合大学校・ポリテクカレッジ卒」の2.3%、「中学卒」の0.5%となっている。規模別に見ると、「大卒・理系」の割合は規模が大きいほど顕著に高まっているのが特徴的で、「30人未満」では17.6%だが、「300人以上」では42.2%となっている(図表3-1-4)。2番目に多かった最終学歴については、回答が半数程度にとどまったが、全体の傾向は同じで、「工業高校卒」「工業高校以外の高校卒」「大卒・理系」が1～3位を占めており、この3つの学歴の組み合わせでの採用が行われていることがわかる(図表3-1-5)。

図表 3-1-4 新卒採用したもののづくり人材の最終学歴(1番目に多かったもの)(単位:%)

	n	中学卒	工業高校卒	工業高校以外の高校卒	高等専門学校卒	都道府県立技術専門学校卒	短大・専門学校卒	大卒・理系	大卒・文系	職業能力開発総合大学校・ポリテクカレッジ卒	その他	無回答
全体	1978	0.5	32.3	26.2	2.9	2.7	4.7	20.4	3.4	2.3	1.2	3.4
30人未満	476	0.8	26.7	27.5	4.4	4.2	6.5	17.6	3.4	2.5	1.9	4.4
30~99人	826	0.1	35.0	26.0	2.7	2.5	4.8	19.0	3.9	1.8	0.8	3.3
100~299人	366	0.3	35.8	26.8	1.4	1.6	2.2	24.6	2.5	1.9	0.0	3.0
300人以上	109	0.0	30.3	15.6	1.8	0.0	1.8	42.2	1.8	0.0	4.6	1.8

図表 3-1-5 新卒採用したもののづくり人材の最終学歴(2番目に多かったもの)(単位:%)

	n	中学卒	工業高校卒	工業高校以外の高校卒	高等専門学校卒	都道府県立技術専門学校卒	短大・専門学校卒	大卒・理系	大卒・文系	職業能力開発総合大学校・ポリテクカレッジ卒	その他	無回答
全体	1978	0.3	13.0	12.4	2.6	1.6	3.6	10.9	4.6	1.7	0.6	48.6
30人未満	476	0.8	7.4	9.7	3.2	0.8	3.4	5.9	4.2	1.5	0.6	62.6
30~99人	826	0.1	12.3	14.0	2.7	1.9	3.9	9.1	5.1	1.8	0.7	48.3
100~299人	366	0.3	19.1	13.9	1.9	1.1	3.3	21.0	4.4	1.4	0.0	33.6
300人以上	109	0.0	24.8	10.1	5.5	0.0	1.8	21.1	4.6	2.8	1.8	27.5

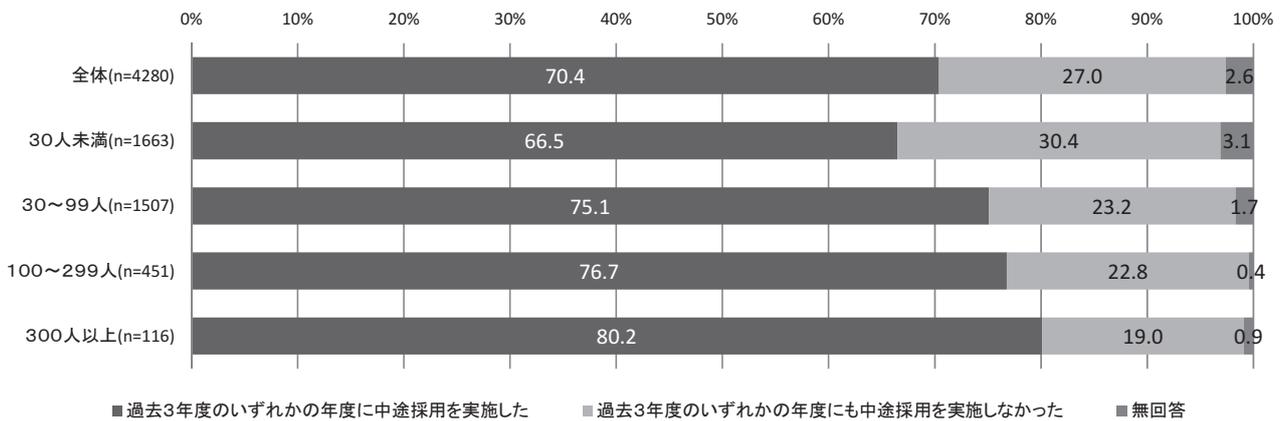
2. 過去3年間におけるもののづくり人材の中途採用の状況

(1) ものづくり人材の中途採用の有無

一方、過去3年間の中途採用状況については、「過去3年間の何れかの年度に中途採用を実施した」とする企業の割合は約7割(70.4%)で、「何れの年度にも中途採用を実施しなかった」の約3割(27.0%)を大きく上回った。中途採用についても、規模が大きいほど実施

割合が高いが、新卒採用ほど規模による差が少ない。「30人未満」でも66.5%が中途採用を実施しており、「30～99人」で75.1%、「100～299人」が76.7%、「300人以上」では80.2%となっている。規模が大きい企業ほど、新卒・中途ともに実施する割合が高いが、規模が小さい企業では、新卒採用よりも中途採用を実施する割合が高くなっている（図表3-1-6）。

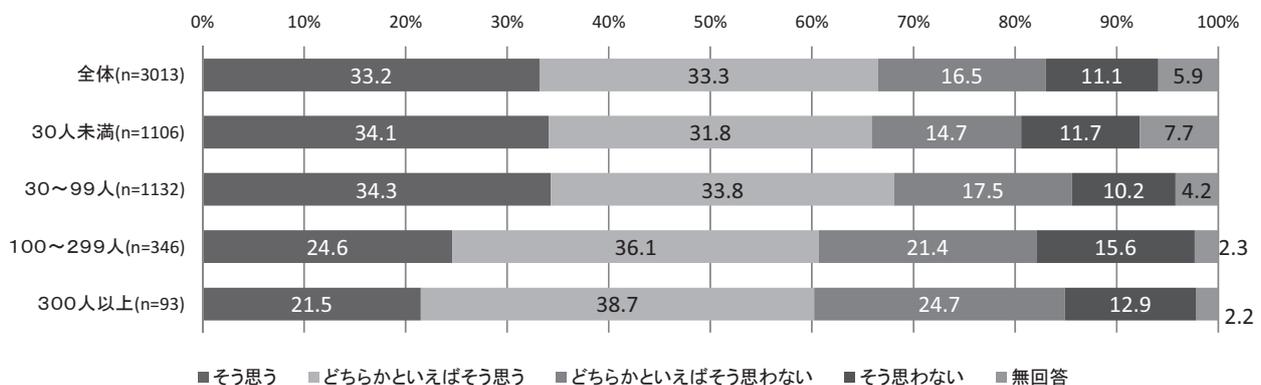
図表 3-1-6 過去3年間の中途採用状況（単位：％）



（2）ものづくり人材の中途採用の量と質にかかわる評価

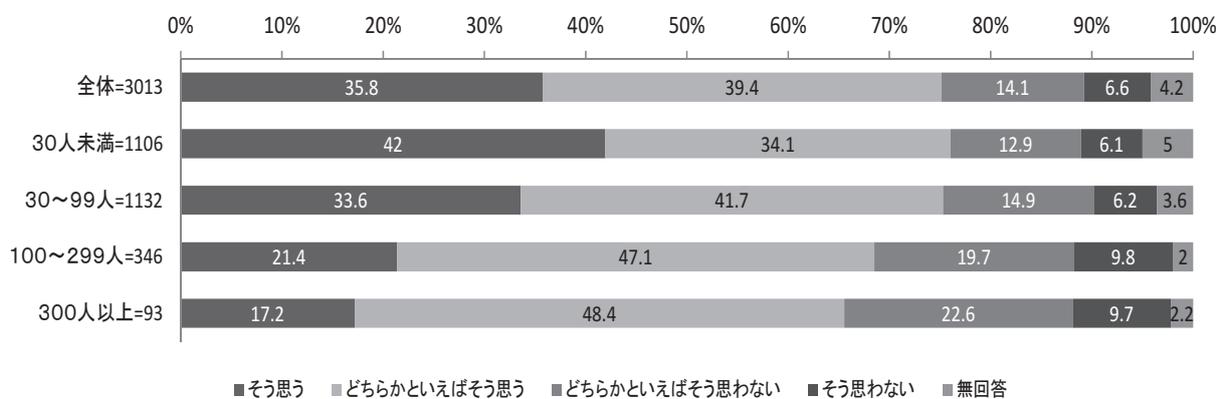
「求人に対する応募が少ない」と思うかどうかについては、「応募が少ない」（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）とする割合が66.5%。中途採用でも規模が小さいほど「応募が少ない」と感じる割合がほぼ高くなっているが、新卒採用ほどの規模格差はない。「応募が少ない」とする割合は、「30人未満」で65.9%、「30～99人」では68.1%、「100～299人」で60.7%、「300人以上」で60.2%となっている。新卒採用で「応募が少ない」とする割合は、規模が小さいほど高いが、中途採用では規模による差は小さい。規模が小さい企業で、新卒採用が思うようにできていない現実が浮き彫りになっている（図表3-1-7）。

図表 3-1-7 「求人に対する応募が少ない」と思うか（中途採用）（単位：％）



ものづくり人材の中途採用についても、「求めているレベルの人材が採用できていない」と思うかたずねたところ、採用した人材が「求めるレベルでない」（「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計）と認識している割合は75.2%と、「レベルに満足」（「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の合計）の20.6%を大きく上回っている。規模別に見ると、どの規模階層でも「求めるレベルでない」とする割合が7割程度と高いことに変わりはないが、「30人未満」で76.0%なのに対して、「300人以上」では65.6%となっており、規模が小さいほど「求めるレベルでない」人材しか採用できていないと認識している（図表3-1-8）。

図表 3-1-8 「求めているレベルの人材が採用できない」と思うか（中途採用）（単位：％）



（3）ものづくり人材を中途採用する際に重視するポイント

企業がものづくり人材を中途採用する際に、重視したポイントは何だろうか（複数回答）。「ものづくりに関する知識・技能の水準」とする割合が71.8%ともっとも高く、ちょっと離れて「コミュニケーション能力」の48.3%、「設計に関する知識・能力の水準」の24.6%と続く。そのほか、「管理・監督職の経験」が10.1%、「技能検定資格の保有」が9.5%、「IT（情報技術）に関する知識・能力の水準」が7.6%、「技能検定以外の資格の保有」が4.7%となっている。規模別に見ると、「設計に関する知識・技能の水準」について、「300人以上」（51.6%）と「30人未満」（「30人未満」21.6%、「30～99人」24.6%、「100～299人」28.3%）の差が大きいのが目立つ（図表3-1-9）。

図表 3-1-9 ものづくり人材を中途採用する際に重視したこと（複数回答）（単位：％）

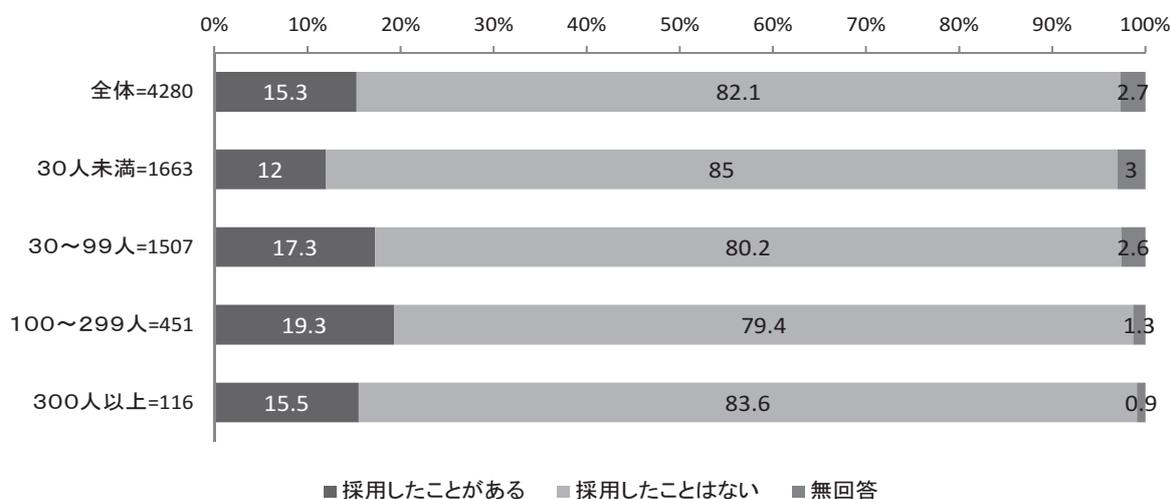
	n	ものづくりに関する知識・技能の水準	設計に関する知識・能力の水準	IT（情報技術）に関する知識・能力の水準	技能検定資格の保有	技能検定以外の資格の保有	管理・監督職の経験	営業・接客の経験	コミュニケーション能力	その他	無回答
全体	3013	71.8	24.6	7.6	9.5	4.7	10.1	6.0	48.3	15.4	4.7
30人未満	1106	66.7	21.6	6.6	8.2	4.6	7.2	6.3	46.3	20.0	4.6
30～99人	1132	74.6	24.6	9.0	10.3	4.6	13.0	5.9	48.9	12.6	4.7
100～299人	346	75.4	28.3	7.8	10.4	6.1	12.4	5.5	57.5	13.3	4.6
300人以上	93	77.4	51.6	5.4	7.5	4.3	5.4	5.4	55.9	7.5	3.2

3. 過去3年間における公共職業能力開発施設出身者の採用状況

(1) 公共職業訓練修了者の採用の有無

ポリテクセンター・ポリテクカレッジや都道府県立技術専門学校など、公共職業能力開発施設の職業訓練の修了者を採用したことがあるかどうか聞いている。過去3年間で、82.1%の企業が公共職業能力開発施設の修了者を「採用したことはない」と回答しており、「採用したことがある」企業（15.3%）を大きく上回っている（図表3-1-10）。

図表3-1-10 過去3年間における公共職業訓練修了者の採用の有無（%）



(2) 公共職業訓練修了者を採用する際の期待と評価

公共職業能力開発施設の職業訓練修了者を採用したことがある企業に、訓練修了者を採用する際に、どのようなことを期待していたかたずねている（複数回答）。約9割（88.8%）の企業が「ものづくりに関する基礎的な知識・技能を習得していること」をあげてトップ。次いで、「ものづくりに対する心構えができていること」が75.0%、「ものづくりに関する専門的な知識・技能を習得していること」が61.7%となっている（図表3-1-11）。併せて、それぞれの期待がどの程度満たされたかも聞いている。「ものづくりに関する基礎的な知識・技能を習得していること」では、43.8%と半数近くが「求める基準に達している」とし、「求める基準に達していない」は17.8%。「ものづくりに関する心構えができていること」については、41.0%が「求める基準に達している」とし、「求める基準に達していない」（15.1%）を大きく上回っている。逆に「ものづくりに関する専門的な知識・技能を習得していること」では、「求める基準に達していない」とする割合が32.8%と、「求める基準に達している」の17.6%を上回った。基礎的な面では満足度が高いものの、専門的な面では満足度が低い結果となっている（図表3-1-12）。

図表 3-1-11 職業訓練修了者採用の際に期待したこと（複数回答、単位：％、n=653）

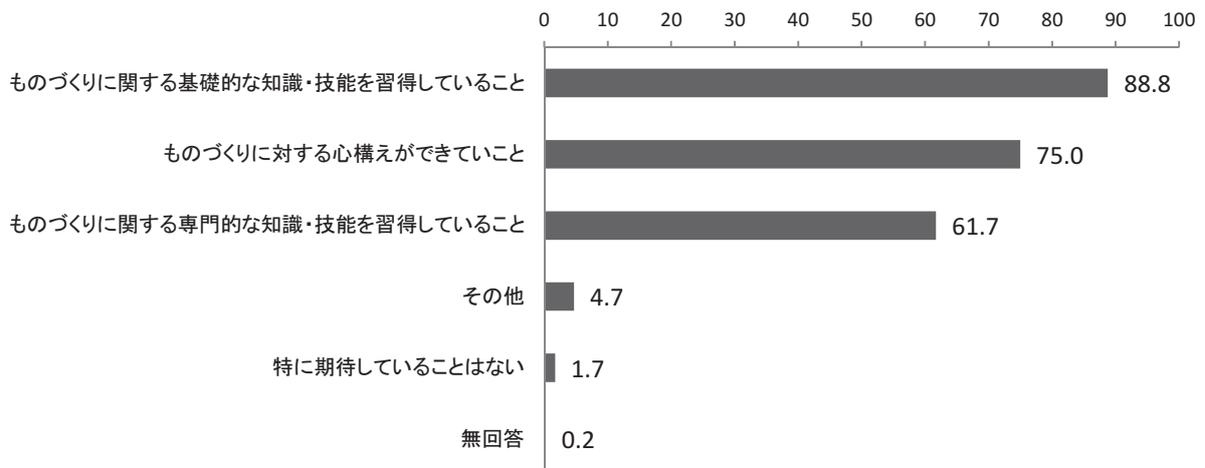
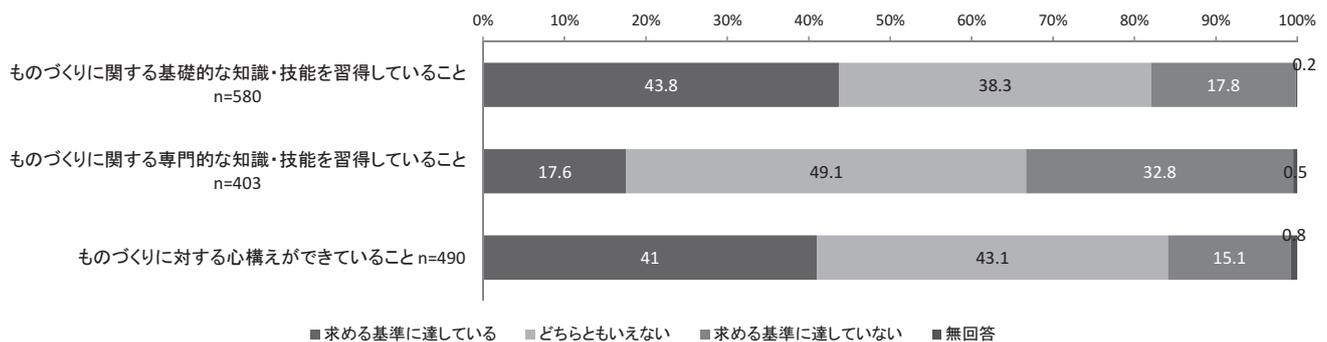


図 3-1-12 表 職業訓練修了者を採用する際に期待したことの充足度（単位：％）

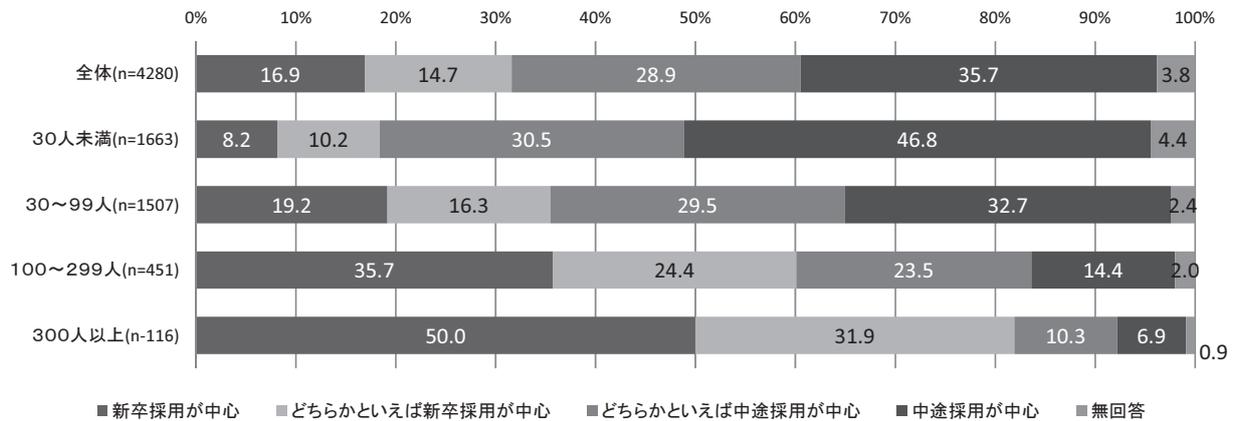


第2節 ものづくり人材の採用方針

1. 新卒採用と中途採用のどちらを重視してきたか

過去3年間で、採用方針として新卒採用と中途採用のどちらを重視してきたかについては、中途採用重視（「中途採用が中心」「どちらかといえば中途採用が中心」の合計）が64.6%と、新卒採用重視（「新卒採用が中心」「どちらかといえば新卒採用が中心」の合計）の31.6%を大きく上回っている。規模が大きいほど新卒採用重視傾向で、逆に規模が小さいほど中途採用重視になっている（図表 3-2-1）。

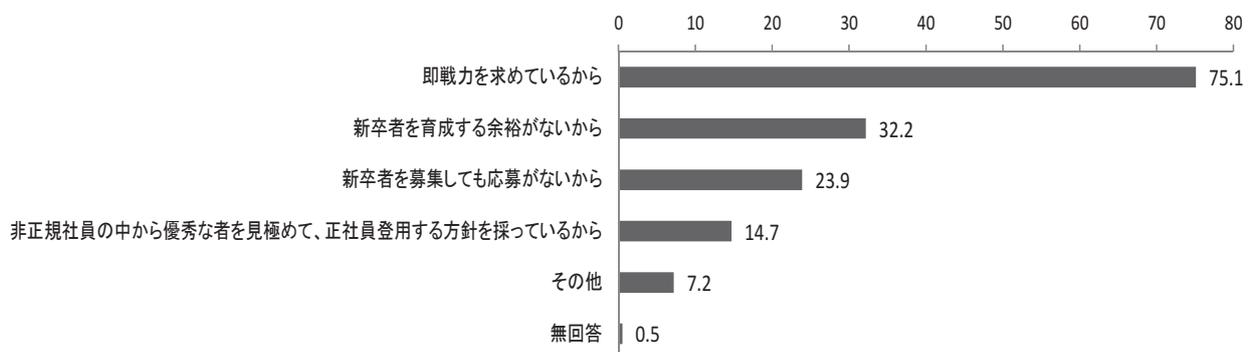
図表 3-2-1 新卒採用と中途採用どちらを重視するか（単位：％）



2. 中途採用を重視した理由

中途採用を重視している企業（「中途採用が中心」「どちらかといえば中途採用が中心」の合計）にその理由をたずねたところ（複数回答）、「即戦力を求めているから」が75.1%とトップで、次いで「新卒者を育成する余裕がないから」（32.2%）、「新卒者を募集しても応募がないから」（23.9%）、「非正規社員の中から優秀な者を見極めて、正社員登用する方針を採っているから」（14.7%）の順となっている（図表 3-2-2）。規模別にみると、「即戦力を求めているから」がトップなのはどの規模階層も変りはないが、「新卒者を募集しても応募がないから」の割合は規模が小さいほど高く、「30人未満」では25.1%なのに対して、「300人以上」では5.0%となっている。「新卒者を育成する余裕がないから」の割合も、規模が小さいほど高く、「30人未満」では35.3%なのに対して、「300人以上」では10.0%となっている。逆に、「非正規社員の中から優秀な者を見極めて、正社員登用する方針を採っているから」については、規模が大きいほどあげる割合が高く、「30人未満」では12.1%だが、「300人以上」では30.0%と大きく上回っている。中小零細企業が人材の確保について、新卒を募集しても応募がなく、そもそも育てる余裕もないという厳しい現状が浮き彫りになっている（図表 3-2-3）。

図表 3-2-2 ものづくり人材採用で中途採用を重視した理由（単位：％、n=2763）



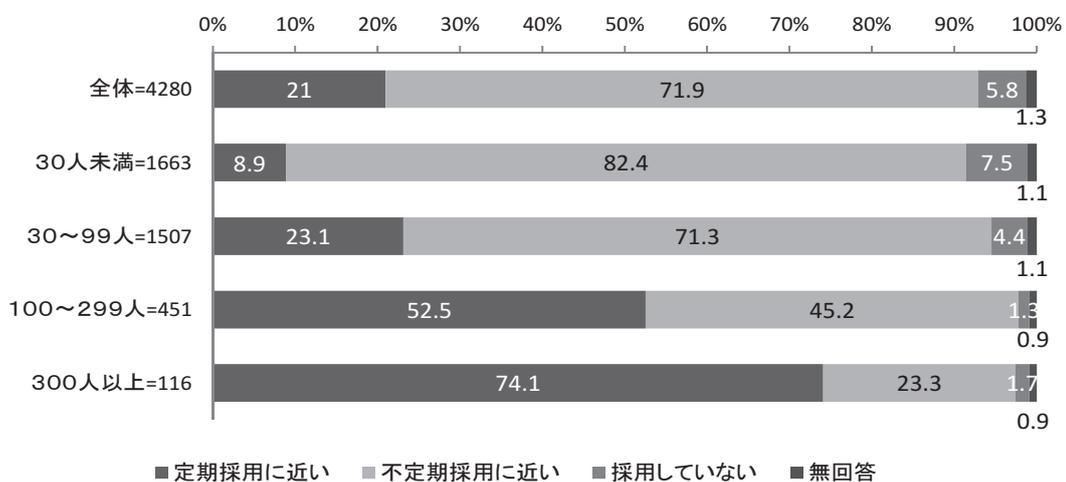
図表 3-2-3 ものづくり人材を採用する際、中途採用を重視した理由（複数回答、%）

	n	新卒者を募集しても応募がないから	新卒者を育成する余裕がないから	即戦力を求めているから	非正規社員の中から優秀な者を見極めて、正社員登用する方針を採っているから	その他	無回答
全体	2763	23.9	32.2	75.1	14.7	7.2	0.5
30人未満	1285	25.1	35.3	74.0	12.1	8.0	0.8
30～99人	937	22.4	30.6	76.8	18.0	7.7	0.2
100～299人	171	18.7	20.5	76.6	24.0	5.3	0.6
300人以上	20	5.0	10.0	85.0	30.0	0.0	0.0

3. ものづくり人材の採用頻度

過去10年間で、ものづくり人材の採用の頻度について聞いたところ、「不定期採用に近い」とする企業割合が71.9%と大多数を占め、「定期採用に近い」は21.0%、そもそも「採用していない」が5.8%となっている。これは規模による差が大きく、規模が大きいほど「定期採用に近い」割合が高くなっており、「300人以上」では74.1%なのに対して、「100～299人」で52.5%、「30～99人」が23.1%、「30人未満」では8.9%となっている（図表3-2-4）。

図表 3-2-4 過去10年間の採用状況（単位：%）

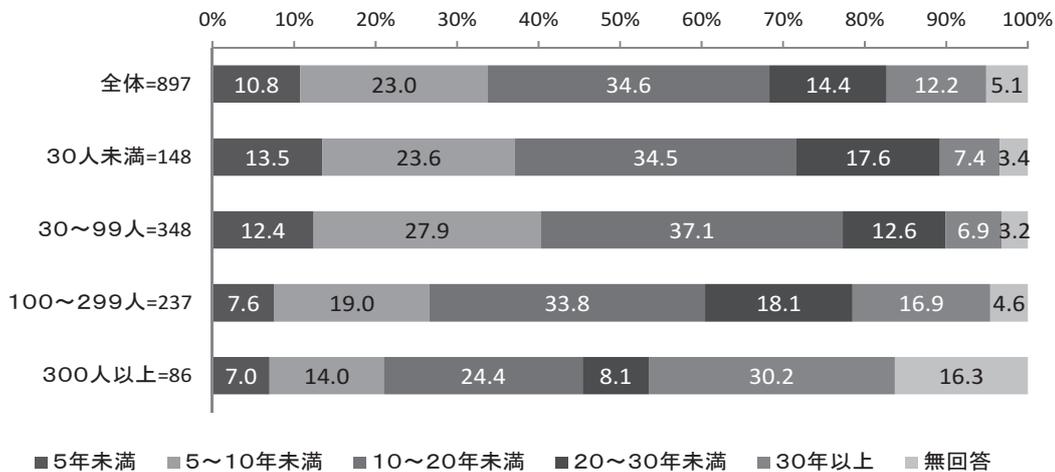


4. ものづくり人材の定期採用を始めた時期

過去10年間、ものづくり人材を定期的に採用している企業に、いつから定期採用しているかたずねたところ、「10～20年未満」の割合が34.6%ともっとも高く、次いで「5～10年未満」（23.0%）、「20～30年未満」（14.4%）、「30年以上」（12.2%）、「5年未満」（10.8%）の順。規模が大きいほど、古くから定期採用を実施している割合が高い。「30年以上」前から定期採用している割合は、「30人未満」では7.4%に過ぎないが、「300人以上」では30.2%

となっている（図表 3-2-5）。

図表 3-2-5 ものづくり人材の定期採用を始めた時期（単位：％）



第3節 ものづくり人材の定着状況と定着策

1. ものづくり人材の定着状況

（1）新卒採用の定着状況

ものづくり人材の確保ということでは、採用はもちろんのこと、職場への定着が重要な課題となる。どの程度のものづくり人材が、採用後3年を超えて勤め続けているか、大まかな割合をたずねたところ、新卒採用については（無回答除く）、3年を超えて働き続けている人が「100%」だとする企業割合が21.6%ともっとも高く、次いで「9割台」（20.8%）、「8割台」（13.9%）、「1割台以下」（10.8%）、「5割台」（10.3%）、「7割台」（8.7%）などの順。過半数（56.3%）の企業で、新卒で採用した人の「8割以上」が3年を超えて働き続けている一方、3割の企業では3年の間に半分以上辞めてしまっている。とくに、「1割台以下」だとする企業が10.8%と1割以上もいることが目立つ。

従業員規模別にみると、状況がはっきりとわかる。「30人未満」企業では、3年を超えて残る人が「100%」だとする企業割合が25.6%と、他の規模階層と比べてもっとも高いのに対して、残る人は「1割台以下」だとする企業も19.8%と約2割にも及んでおり、大きく2極化している。他の規模階層では、このようなはっきりとした2極化は見られず、「30人未満」企業のデータが全体の数字に影響を与えていることがわかる。全体をみると、規模が大きくなるに従って、低い定着率をあげる企業割合は低くなっている（図表 3-3-1）。

図表 3-3-1 採用後3年を超えるまで勤めているものづくり人材の割合（定着率）・新卒採用（%）

	n	1 以下 割 台	2 割 台	3 割 台	4 割 台	5 割 台	6 割 台	7 割 台	8 割 台	9 割 台	1 0 0 %
全体	2817	10.8	2.8	4.1	2.0	10.3	4.9	8.7	13.9	20.8	21.6
30人未満	888	19.8	5.0	5.0	2.1	12.8	3.4	6.3	8.7	11.4	25.6
30-99人	1107	7.1	2.1	4.5	2.2	10.7	6.6	10.7	15.3	20.2	20.6
100-299人	408	2.5	1.0	1.7	2.0	4.4	4.4	9.8	20.3	35.5	18.4
300人以上	111	1.8	0.0	0.0	0.0	2.7	0.9	9.0	17.1	48.6	19.8

（2）中途採用の定着状況

中途採用したもののづくり人材の定着率をみると（無回答除く）、3年を超えて勤め続けている人が「9割台」だとする企業割合が22.1%ともっとも高く、次いで「8割台」が18.3%、「100%」が16.9%、「7割台」が13.3%などの順となっている。過半数の企業（57.3%）で中途採用した人の8割以上が3年を超えて働き続けているとしており、新卒採用のように2極化（実際には「30人未満」規模の大きな特徴）の傾向は見られず、3年間で半分以上が辞めてしまう割合（残る割合が「5割台」「4割台」「3割台」「2割台」「1割台以下」の合計）は21.7%と2割程度となっている。

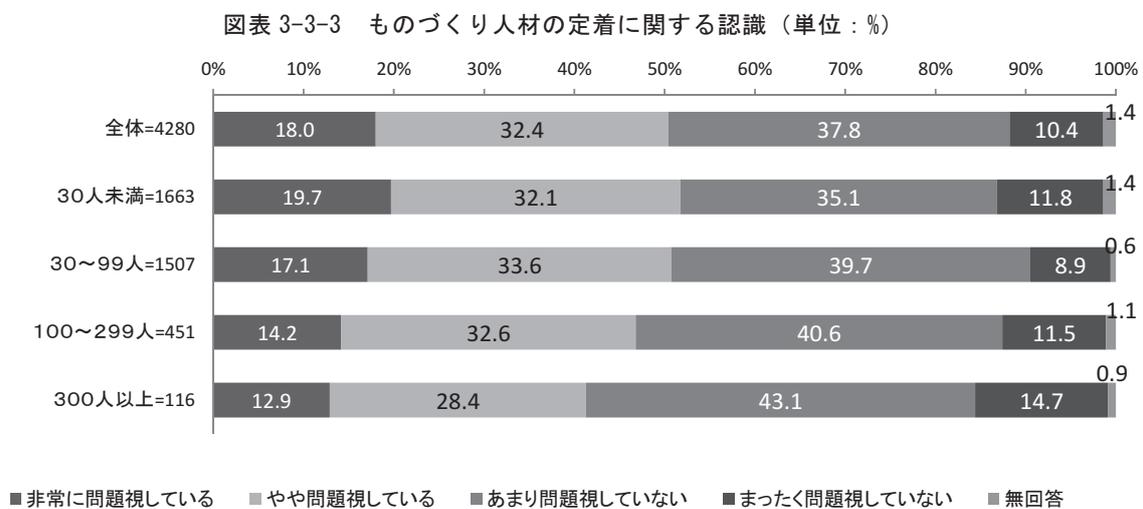
従業員規模による違いがあり、3年を超えて9割以上が残って働き続けている企業割合は、ほぼ規模が大きいほど高く、「30人未満」「30～99人」はそれぞれ37.6%、36.6%で、「100～299人」は48.8%、「300人以上」では62.8%となっている。逆に見ると、規模が小さいほど、3年を超えて働き続けている割合が低くなっている。3年を超えるまでに半数以上が辞めてしまう企業割合は、「30人未満」企業が26.0%で、「30～99人」は20.4%、「100～299人」では13.7%、「300人以上」企業は5.8%となっている（図表3-3-2）。

図表 3-3-2 採用後3年を超えるまで勤めているものづくり人材の割合（定着率）・中途採用（%）

	n	1 以下 割 台	2 割 台	3 割 台	4 割 台	5 割 台	6 割 台	7 割 台	8 割 台	9 割 台	1 0 0 %
全体	3862	2.0	2.1	3.6	3.2	10.8	7.7	13.3	18.3	22.1	16.9
30人未満	1502	2.6	2.4	4.8	3.7	12.5	6.7	12.8	16.8	17.6	20.0
30-99人	1394	1.7	1.6	3.4	3.0	10.7	8.7	15.5	18.9	23.3	13.3
100-299人	408	1.7	2.2	2.2	2.0	5.6	7.1	13.5	21.1	27.7	16.9
300人以上	105	1.0	1.9	0.0	0.0	2.9	3.8	8.6	19.0	45.7	17.1

(3) ものづくり人材の定着に関する評価

ものづくり人材の定着率の状況について、どのように考えているかをたずねたところ、「問題視している」（「非常に問題視している」「やや問題視している」の合計）が50.4%で、「問題視していない」（「あまり問題視していない」「まったく問題視していない」の合計）が48.2%と差はわずかで、ほぼ拮抗している。細かくみると、「非常に問題視している」企業が18.0%なのに対して、「まったく問題視していない」企業は10.4%となっている。「非常に問題視している」企業割合は、規模が小さいほど高く、中小零細企業にとっては、採用だけでなく、定着も大きな課題となっている様子がわかる（図表3-3-3）。

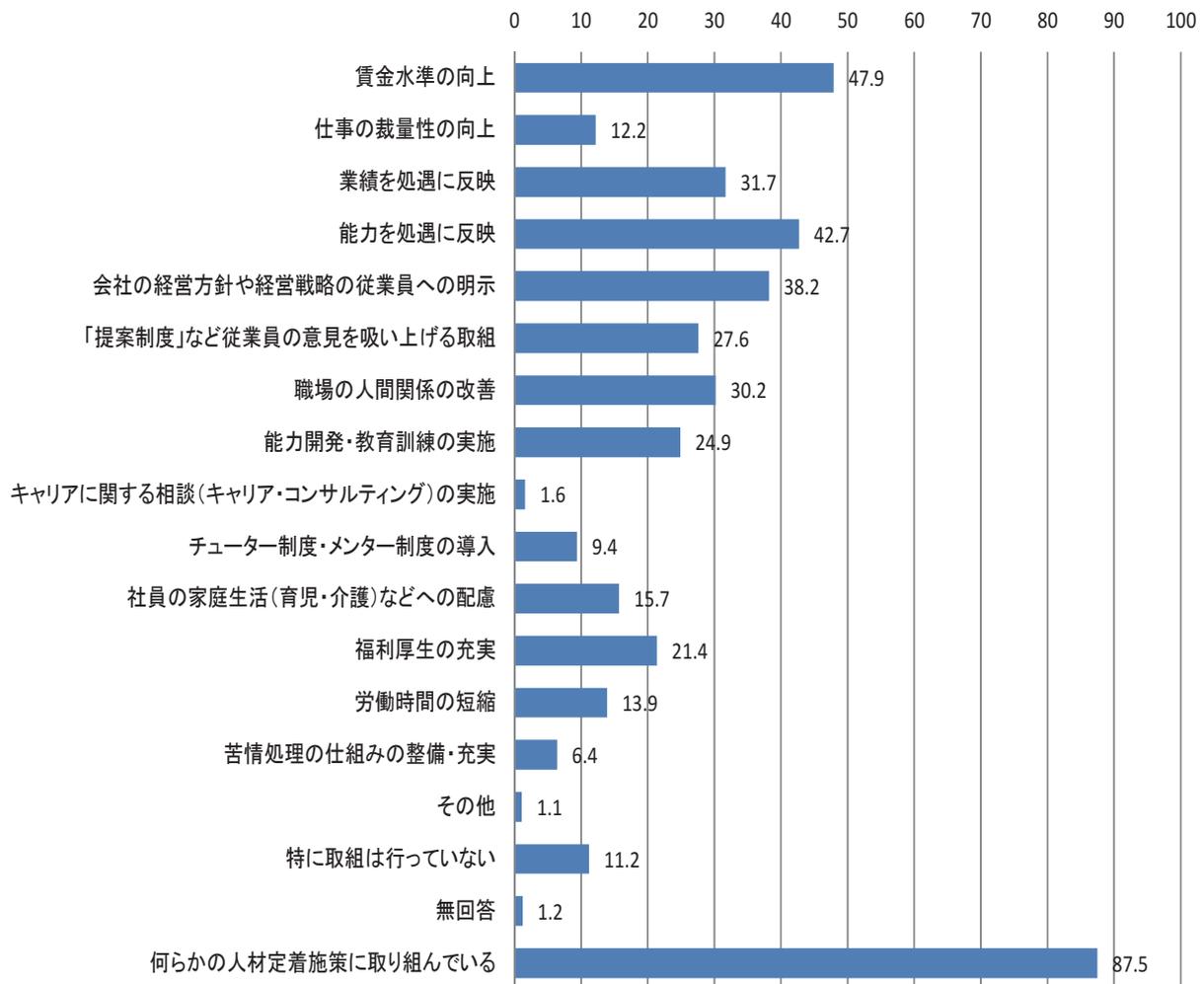


2. ものづくり人材の定着策

(1) ものづくり人材の定着に向けた取り組み

企業は、従業員の定着に向けてさまざまな対策に取り組んでいる。もっとも取組割合が高かったのが「賃金水準の向上」で47.9%、次いで「能力を処遇に反映」が42.7%となり、「会社の経営方針や経営戦略の従業員への明示」(38.2%)、「業績を処遇に反映」(31.7%)、「職場の人間関係の改善」(30.2%)、「『提案制度』など従業員の意見を吸い上げる取組」(27.6%)などと続く。何らかの人材定着策に取り組んでいる企業は87.5%で、「特に取組は行っていない」企業の11.2%を大きく上回った（図表3-3-4）。

図表 3-3-4 定着のための取組 (n=4280、%)



これを従業員規模別にみると、「何らかの人材定着策に取り組んでいる」割合は、若干規模が大きいほど取り組み割合が高くなっているものの、ほとんど差はない。「30人未満」企業と「300人以上」企業との差は3.4ポイントに過ぎない。ただ、定着策の中身別に見ると、規模による違いがみられる。「賃金水準の向上」「労働時間の短縮」「能力を処遇に反映」「業績を処遇に反映」「仕事の裁量性の向上」などでは、規模による違いが少ないのに対して、『提案制度』など従業員の意見を吸い上げる取り組み」「能力開発・教育訓練の実施」「チューター制度・メンター制度の導入」「苦情処理の仕組みの整備・充実」などでは、規模が小さいほど、取り組みが進んでいない実態が明らかになっている。対策自体のハードルは高くても規模に関係なく取り組まれる対策がある一方、手間や経験知識の必要な新制度導入・制度化が求められる対策については、規模による違いが大きく出ているようだ。とくに、仕事の質や競争力に直接結びつく「能力開発・教育訓練の実施」で、規模による差が大きいのが注目される。「30人未満」では18.3%、「30～99人」で28.9%、「100～299人」で37.3%、「300

人以上」で 49.1%となっており、中小零細企業の厳しい現状が浮き彫りになっている（図表 3-3-5）。

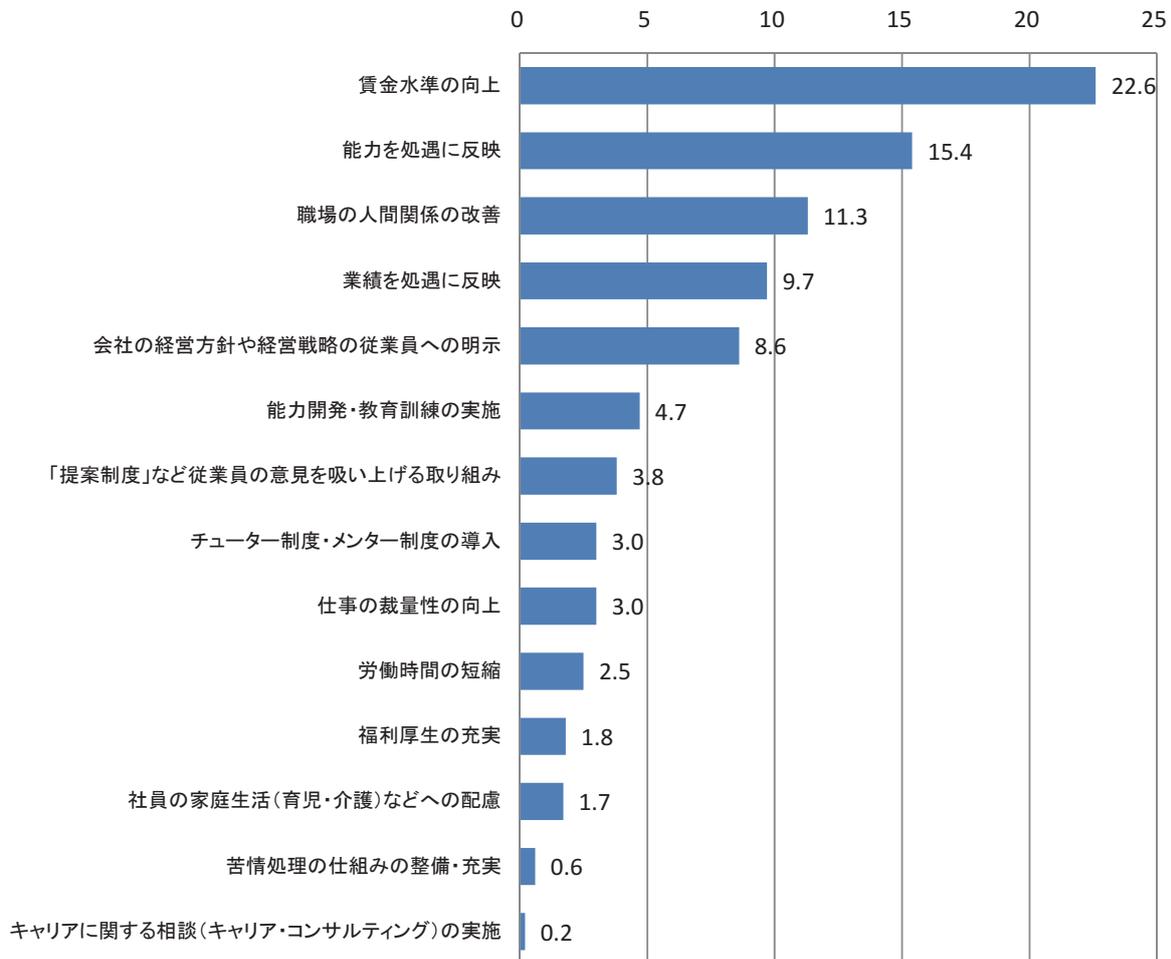
図表 3-3-5 ものづくり人材の定着率を高めるための取り組み（複数回答、%）

	賃金水準の向上	能力を処遇に反映	会社の経営方針 や経営戦略の 従業員への明示	業績を処遇に反映	仕事の裁量性の向上	職場の人間関係の改善	「従業員の見解を吸 い上げる取り組み 」など	「提案制度」など	能力開発・教育 訓練の実施
全体=4280	47.9	42.7	38.2	31.7	12.2	30.2	27.6	24.9	
30人未満=1663	51.2	41.4	34.9	30	13.7	31.9	20.7	18.3	
30～99人=1507	47.9	45.4	41.9	33.6	11.5	30.6	33.2	28.9	
100～299人=451	39.9	43.5	44.3	35	10.4	27.1	43.9	37.3	
300人以上=116	44.8	44.8	46.6	36.2	6.9	31.9	42.2	49.1	
	福利厚生の充実	社員の家庭生活 (育児・介護)な どへの配慮	労働時間の短縮	チューター制度・ メンター制度の導 入	苦情処理の仕組 みの整備・充実	キャリアに関する 相談(キャリア・ コンサルティング) の実施	特に取組は 行っていない	何らかの人材定 着施策に取り組ん でいる(合計)	
全体=4280	21.4	15.7	13.9	9.4	6.4	1.6	11.2	87.5	
30人未満=1663	21	14.5	16.5	8.4	5.1	1.1	12.1	87.1	
30～99人=1507	20.3	15.8	11.4	9.3	6.4	2.1	9.9	89.7	
100～299人=451	23.3	22.2	12.9	11.3	10	1.8	10.9	88.7	
300人以上=116	37.9	22.4	17.2	28.4	15.5	6	9.5	90.5	

(2) ものづくり人材定着に向けた取り組みの評価

もっとも効果の高かった定着策は、「賃金水準の向上」をあげる企業割合が 22.6%ともっとも高く、次いで「能力を処遇に反映」が 15.4%、「職場の人間関係の改善」が 11.3%、「業績を処遇に反映」が 9.7%、「会社の経営方針や経営戦略の従業員への明示」が 8.6%、「能力開発・教育訓練の実施」が 4.7%の順。そのほか、「『提案制度』など従業員の意見を吸い上げる取り組み」(3.8%)、「仕事の裁量性の向上」(3.0%)、「チューター制度・メンター制度の導入」(3.0%)、「労働時間の短縮」(2.5%)、「福利厚生の充実」(1.8%)、「社員の家庭生活(育児・介護)などへの配慮」(1.7%)、「苦情処理の仕組みの整備・充実」(0.6%)、「キャリアに関する相談(キャリア・コンサルティング)の実施」(0.2%)と続く(図表 3-3-6)。

図表 3-3-6 定着にもっとも効果が高かった取組 (n=3747、単位：%)



「賃金水準の向上」によって定着率アップを狙う企業が多い結果だが、実際の処遇改善はどのようになっているのだろうか。2013年度以降の処遇改善について具体的に聞いたところ（複数回答）、「定期昇給」を実施した企業が58.2%、次いで「賞与の増額」が44.1%、「ベースアップ」が24.6%、「定期昇給・ベースアップ以外の基本給の引き上げ」が15.0%などの順。「処遇改善は行っていない」企業は12.4%だったのに対して、何らかの処遇改善を実施した企業は86.0%と大きく上回っている。

従業員規模別にみると、規模が大きいくほど、何らかの処遇改善を実施した割合が高い。「定期昇給」は、「30人未満」「30～99人」「100～299人」「300人以上」で、それぞれ52.0%、62.8%、73.2%、77.6%となっている。「ベースアップ」については、「30人未満」「30～99人」「100～299人」が、それぞれ23.0%、25.1%、27.9%と2割台なのに対して、「300人以上」では50.0%と半数が実施している。「定期昇給、ベースアップ以外の基本給の引き上げ」では、規模が小さいほど実施割合が高くなっている（図表3-3-7）。

図表 3-3-7 2013 年度以降に従業員全体に実施した処遇改善（複数回答、％）

	定期昇給	ベースアップ	定期昇給、ベースアップ以外の基本給の引き上げ	諸手当の引き上げ	賞与の増額	給与以外の福利厚生改善	その他	処遇改善は行っていない	無回答	何らかの処遇改善を実施した
全体(n=4280)	58.2	24.6	15.0	12.1	44.1	12.8	1.4	12.4	1.6	86.0
30人未満(n=1663)	52.0	23.0	16.9	12.4	43.2	11.3	1.1	16.3	0.7	83.0
30～99人(n=1507)	62.8	25.1	15.1	12.8	45.6	12.7	1.4	10.0	0.6	89.4
100～299人(n=451)	73.2	27.9	9.5	10.2	47.0	18.0	1.8	5.8	0.9	93.3
300人以上(n=116)	77.6	50.0	6.9	14.7	53.4	28.4	2.6	6.0	0.0	94.0

第4章 ものづくり人材の育成・能力開発の状況

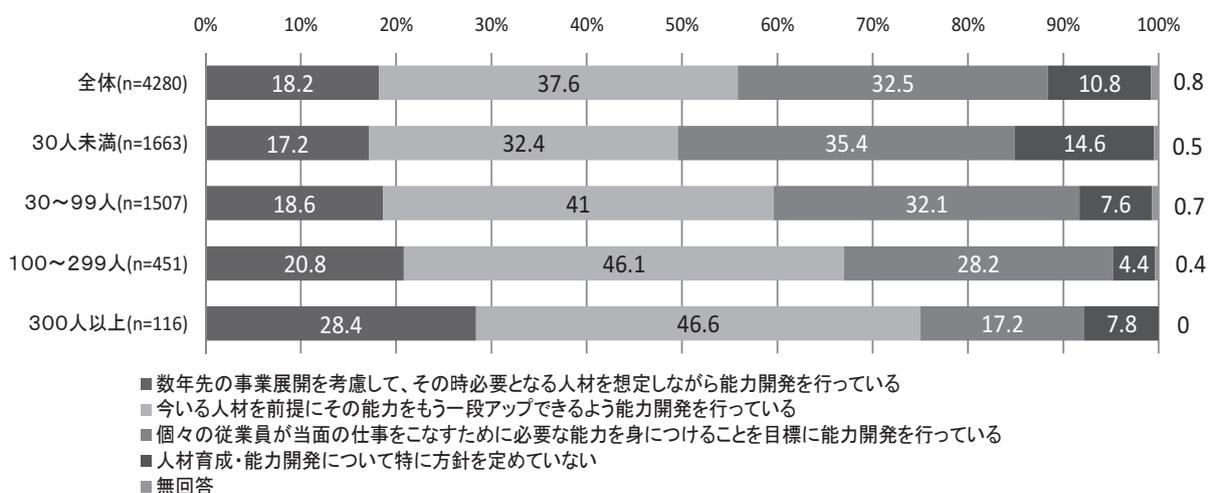
第1節 ものづくり人材の育成・能力開発についての考え方

1. ものづくり人材の育成・能力開発の方針

ものづくり人材の育成・能力開発の方針については、「今いる人材を前提に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」との回答割合が37.6%と最も高く、これに「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標に能力開発を行っている」(32.5%)が続く。積極的に「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」企業は18.2%で、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業は10.8%となっている。

従業員規模別にみると、規模が小さいほど「当面の仕事をこなすため」とする割合が高く、「方針を定めていない」割合も高くなっている。特に「30人未満」で「方針を定めていない」とする企業が14.6%と少なくないのが目立つ(図表4-1-1)。

図表 4-1-1 ものづくり人材の育成・能力開発の方針 (単位：%)



2. 目指すべきものづくり人材像

どのような知識・技能を持ったものづくり人材の育成に力を入れているかについては(複数回答)、「生産工程を合理化する知識・技能」をあげる企業割合が44.3%とトップで、次いで「品質管理や検査・試験の知識・技能」が40.8%、「設計・開発能力」が34.5%、「単独で多工程処理する技能」が34.3%、「工程管理に関する知識」が33.5%、「設備の保全や改善の知識・技能」が31.5%となっている。そのほか、「生産の最適化のための生産技術」(29.6%)、「組立て・調整の技能」(28.8%)、「複数の技術に関する幅広い知識」(28.4%)、「高度に卓

越した熟練技能」(25.8%)、「NC機やMCのプログラミング」(25.0%)、「生産設備の保守・管理技術」(23.8%)、「特定の技術に関する高度な専門知識」(17.6%)、「自動機の段取り替えをする技能」(14.0%)、「製品の規格・構想段階から問題点を把握し、改善提案を行うコンサルティング能力」(9.7%)、「革新的技術を創造していく能力」(9.5%)、「プロジェクト管理能力」(8.9%)と続く。規模別にみると、300人未満の中小と「300人以上」の大手企業で違いがあり、300人未満ではどの規模階層も「生産工程を合理化する知識・技能」をあげる割合がもっとも高い一方(「30人未満」37.5%、「30～99人」51.2%、「100～299人」57.0%)、「300人以上」のトップ(61.2%)は「設計・開発能力」となっている。また、「単独で多工程を処理する技能」「組立て・調整の技能」など技能の熟練にかかわる項目では、規模が小さいほど、上位に選択している。「単独で多工程を処理する技能」では、「30人未満」で3位、「30～99人」で5位、「100～299人」では7位、「300人以上」で7位。「組立て・調整の技能」は、「30人未満」で6位、「30～99人」で8位、「100～299人」では9位、「300人以上」で10位となっている(図表4-1-2)。

図表 4-1-2 現在、どのような知識・技能を持ったものづくり人材の育成に力を入れているか(複数回答)(単位:%)

	n	高度に卓越した熟練技能	設備の保全や改善の知識・技能	生産工程を合理化する知識・技能	組み立て・調整の技能	自動機の段取り替えをする技能	NC機やMCのプログラミング	品質管理や検査・試験の知識・技能	単独で多工程を処理する技能	特定の技術に関する高度な専門知識	複数の技術に関する幅広い知識
全体	4280	25.8	31.5	44.3	28.8	14.0	25.0	40.8	34.3	17.6	28.4
30人未満	1663	27.5	25.7	37.5	28.3	12.2	24.8	35.8	33.1	17.7	28.9
30～99人	1507	21.6	33.8	51.2	30.4	15.9	25.6	46.1	35.2	16.1	27.7
100～299人	451	23.3	45.5	57.0	31.7	15.5	21.7	50.3	36.4	20.2	24.6
300人以上	116	29.3	57.8	48.3	35.3	27.6	25.0	50.9	37.9	37.1	34.5
	n	設計・開発能力	製品の企画・構想段階から問題点を把握し、改善提案を行う能力	革新的技術を創造していく能力	プロジェクト管理能力	生産の最適化のための生産技術	工程管理に関する知識	生産設備の保守・管理技術	その他	無回答	
全体	4280	34.5	9.7	9.5	8.9	29.6	33.5	23.8	1.4	1.1	
30人未満	1663	29.3	9.3	8.0	7.0	24.2	27.9	20.3	1.7	1.1	
30～99人	1507	36.6	9.4	9.0	9.2	32.6	38.5	25.9	1.1	0.3	
100～299人	451	47.7	12.0	13.1	12.4	44.8	41.5	32.8	0.9	0.2	
300人以上	116	61.2	21.6	28.4	23.3	48.3	37.9	44.8	0.9	0.0	

第2節 ものづくり人材を対象とした教育訓練の実施状況

1. ものづくり人材の教育訓練の内容

ものづくり人材を対象にどのような教育訓練の取組を行っているか複数回答で聞いたところ、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」との回答割合が86.5%と最も高く、「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」(51.6%)、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」(46.0%)、「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」(34.4%)、「研修などのOff-JTを実施している」(31.4%)などがこれに続いた。

規模別にみると、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」や「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」と日常業務の中で取り組めるものについては、規模による差はほとんどないものの、「作業標準書」や「ローテーション」「研修」など制度化や手間がかかる取組では規模が小さい企業の実施割合が低い(図表4-2-1)。

図表4-2-1 ものづくり人材の育成・能力開発を目的とした取組(複数回答、%)

	日常業務の中で上司や先輩が指導する	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	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	新規の業務にチャレンジさせる	作業標準書や作業手順書を使って進めている	課題を与えて、解決策を検討させている	研修などのOff-JTを実施している	自己啓発活動の支援	その他	取り組みは実施していない	無回答	いずれかの取り組みを実施している
全体(n=4280)	86.5	51.6	34.4	18.8	46.0	12.7	31.4	25.0	1.8	1.7	0.4	97.9
30人未満(n=1663)	84.8	54.1	31.2	17.3	36.6	9.5	23.0	16.4	1.8	2.4	0.2	97.4
30~99人(n=1507)	88.6	51.5	36.3	19.1	52.6	12.6	34.9	28.3	1.4	0.7	0.1	99.1
100~299人(n=451)	91.8	45.9	39.7	22.0	65.4	20.0	53.7	44.6	2.0	0.2	0.0	99.8
300人以上(n=116)	92.2	51.7	54.3	36.2	72.4	37.9	62.1	51.7	5.2	0.0	0.0	100.0

2. ものづくり人材の教育訓練に向けた環境整備の取り組み

ものづくり人材の教育訓練に向けた環境整備について聞いたところ(複数回答)、「改善提案の奨励」が45.7%と最も高く、これに「伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化」(22.2%)、「小集団活動やQCサークルの奨励」(21.1%)、「自社の技能マップの作成」(20.2%)が続いている。一方、「特に何も行っていない」企業が22.7%と2割以上を占めるのが目立つ。「30人未満」「30~99人」で環境整備全般の取組割合が低く、「特に何も行っていない」が、それぞれ33.0%、15.8%と高い割合になっていることが反映されている(図表4-2-2)。

図表 4-2-2 ものづくり人材の教育訓練に向けた環境整備（複数回答、%）

	技術伝承のための専門組織の設置	チューター制度・メンター制度など育成対象の従業員ごとに専任の指導者を配置する取り組みの導入	伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化	ものづくり人材ごとの育成計画の作成	自社の技能マップの作成	社内検定など能力評価制度の導入	改善提案の奨励	小集団活動やQCサークルの奨励	優れた技能を持った技能者の顕彰・報奨	技能大会の開催等社内の技能尊重風土の醸成	その他	特に何も行ってない	無回答	何らかの環境整備を行っている
全体(n=4280)	4.1	12.8	22.2	13.0	20.2	9.0	45.7	21.1	11.0	2.8	1.9	22.7	3.0	74.3
30人未満(n=1663)	3.0	12.0	20.0	7.8	12.0	5.3	34.2	11.4	7.7	1.1	1.9	33.0	3.1	64.0
30～99人(n=1507)	4.1	12.6	24.5	16.3	25.1	9.8	52.6	24.4	11.5	2.6	1.9	15.8	2.0	82.2
100～299人(n=451)	4.0	13.7	28.8	22.6	36.8	18.6	71.0	44.6	16.9	5.8	2.2	5.1	1.1	93.8
300人以上(n=116)	16.4	31.9	37.1	28.4	45.7	26.7	75.0	64.7	32.8	22.4	0.9	2.6	0.0	97.4

3. ものづくり人材の Off-JT の状況

(1) Off-JT の内容

Off-JT の具体的な内容については（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的知識・技能を習得させるためのもの」の割合が 49.5% ともっとも高く、次いで「仕事に関連した資格を取得させるためのもの」が 42.9%、「OJT では取得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのもの」が 40.1%、「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」が 39.0%、「主任、課長、部長など各階層ごとに求められる知識・スキルを習得させるためのもの」が 38.5%、「新たに導入された（導入予定の）設備機器などの操作方法に関する知識・技能を習得させるためのもの」が 23.1%、「グループ・ディスカッション、ワークショップなどの形式で様々な課題について検討していくもの」が 20.4% となっている。

規模別でみると、選択の順位に違いがあり、300 人未満の中小では、どの規模階層でも「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門的知識・技能を習得させるためのもの」をあげる企業割合がもっとも高いが、「300 人以上」の大手企業では、「主任、課長、部長など各階層ごとに求められる知識・スキルを習得させるためのもの」の階層研修をあげる企業割合がトップになっている。「30 人未満」「30～99 人」規模で階層研修をあげた割合はともに 5 位と順位が低い。逆に、規模が小さいほど「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」をあげる順位が上位にきており、「30 人未満」では 2 位で、「300 人以上」では 6 位となっている（図表 4-2-3）。

図表 4-2-3 現在実施している Off-JT の内容 (複数回答、%)

	n	4S (整理・整頓・清掃・清潔) など、仕事を身につけるためのもの	体系的な知識・技能を習得させるためのもの	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	新たに導入された(導入予定)設備・機器などの操作・使用方法に関する知識・技能	仕事に関連した資格の取得	グループ・ディスカッションなどで様々な課題について	主任、課長、部長など各階層ごとに求められる知識・技能	その他	無回答
全体	1346	39.0	40.1	49.5	23.1	42.9	20.4	38.5	1.7	9.1
30人未満	382	35.6	27.2	42.4	20.9	32.5	14.1	24.9	2.1	16.2
30~99人	526	43.2	43.2	48.9	22.2	47.0	18.8	39.7	1.5	5.9
100~299人	242	36.8	48.8	62.0	30.2	54.5	28.1	53.3	2.1	2.9
300人以上	72	36.1	58.3	61.1	23.6	59.7	47.2	73.6	1.4	1.4

(2) Off-JT の実施方法

Off-JT の実施方法については (複数回答)、「業界団体・協同組合が実施する研修を活用」と回答した企業割合が 36.1% ともっとも高く、次いで「取引先や使用機器メーカーが実施する研修を活用」が 35.5%、「民間教育訓練期間が実施する研修を活用」が 34.3%、「熟練技能者など社内の人材を活用」が 32.5%、「親会社・関連会社が実施する研修の活用」が 25.5%、「ポリテクセンターが実施する研修を活用」が 21.0%、「工業技術センターが実施する研修を活用」が 12.7%、「都道府県立技術専門校等が実施する研修を活用」が 10.2%、「大学等の研究機関に従業員を派遣」が 2.7% となっている。規模別にみると、公的な「工業技術センター」「都道府県立技術専門校」を活用している割合は、若干ではあるが規模が小さいほど高くなっている。一方、「民間教育訓練機関」の活用割合は、規模が大きいほど高くなっている。また、活用の水準自体がわずかな「大学等」ではあるが、規模が大きいほど活用割合は高くなっている (図表 4-2-4)。

図表 4-2-4 Off-JT の実施方法 (複数回答、%)

	n	熟練技能者など社内の人材を活用	親会社・関連会社が実施する研修の活用	ポリテクセンターが実施する研修の活用	都道府県立技術専門校等が実施する研修の活用	工業技術センターが実施する研修の活用	取引先や使用機器メーカーが実施する研修の活用	業界団体・協同組合が実施する研修の活用	民間教育訓練機関が実施する研修の活用	大学等の研究機関に従業員を派遣	その他	無回答
全体	1346	32.5	25.5	21.0	10.2	12.7	35.5	36.1	34.3	2.7	4.2	7.3
30人未満	382	29.3	17.8	17.0	11.8	15.7	31.7	34.3	21.7	2.4	3.7	9.7
30~99人	526	30.0	23.8	24.3	11.2	11.4	35.6	37.1	35.4	1.5	5.7	5.7
100~299人	242	31.8	36.0	22.3	9.5	14.0	41.3	40.5	53.3	4.1	3.3	4.5
300人以上	72	61.1	47.2	19.4	8.3	6.9	37.5	41.7	52.8	9.7	2.8	1.4

(3) Off-JT 実施のための環境整備の取り組み

Off-JT の実施に向けた予算建てや準備などの状況についてたずねたところ（複数回答）、「教材・研修などに関する情報の収集」をあげる企業割合が 54.1%ともっとも高く、次いで「Off-JT のための予算を毎年確保」（30.4%）、「Off-JT の企画・立案担当者の指名」（19.5%）、「Off-JT のための教材や機材・設備の用意」（12.7%）の順となっている。特段の「取り組みは行っていない」ところも 11.6%あった。規模別にみると、どの取り組みも規模が小さいほど実施割合が低くなっている。比較的手間や予算のかからない「情報収集」での規模間差はあまり大きくはないが、負担が大きいと思われる「予算確保」「担当者の指名」「教材・機材の用意」では規模間差が顕著に出ている（図表 4-2-5）。

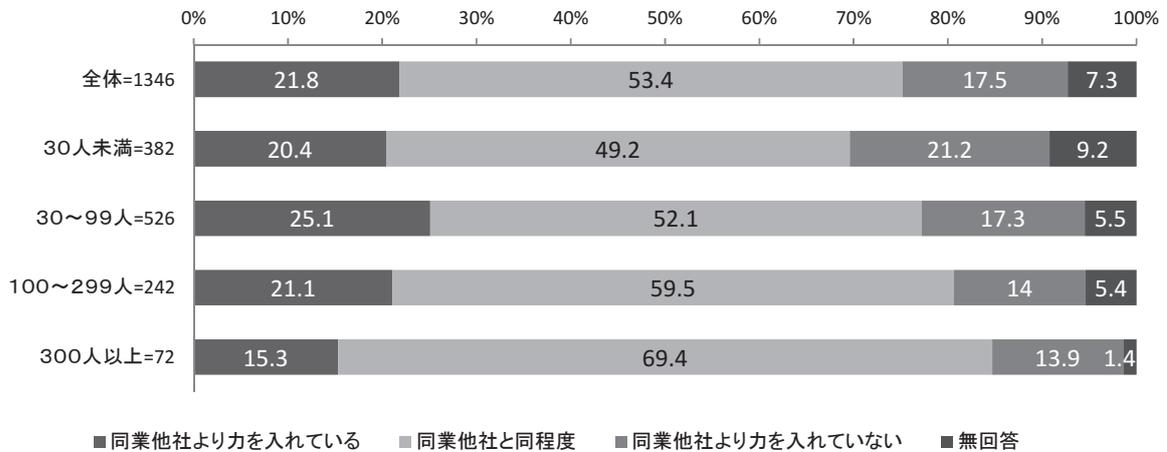
図表 4-2-5 Off-JT の実施に向けて実施していること（複数回答、%）

	n	Off-JT のための予算を毎年確保	Off-JT の企画・立案担当者の指名	Off-JT のための教材や機材の用意	教材に関する情報の収集	その他	取り組みは行っていない	無回答
全体	1346	30.4	19.5	12.7	54.1	1.9	11.6	9.4
30人未満	382	15.4	11.3	8.4	52.1	2.1	18.3	12.0
30～99人	526	29.1	21.3	12.5	53.8	2.7	11.0	7.0
100～299人	242	47.1	24.8	14.5	60.7	1.2	5.0	4.1
300人以上	72	70.8	48.6	37.5	63.9	0.0	1.4	1.4

(4) Off-JT に対する注力の程度

Off-JT にどの程度力を入れているか、同規模の同業他社と比べた評価についてたずねたところ、「同業他社と同程度」とする企業割合が 53.4%と過半数を占め、次いで「同業他社より力を入れている」（21.8%）、「同業他社より力をいれていない」（17.5%）の順となっている。規模別にみると、規模が小さいほど「同業他社より力をいれていない」割合が高くなっているものの、「同業他社より力を入れている」割合は、300人未満（「30人未満」20.4%、「30～99人」25.1%、「100～299人」21.1%）の方が「300人以上」（15.3%）よりも高くなっている。300人未満の中小零細企業でも、「力を入れている」割合が「力をいれていない」とほぼ拮抗するか、上回っており、規模が小さいからと言って必ずしも Off-JT に対する意欲が低いというわけではないようだ。「300人以上」の大手企業では、他の規模階層と比べて、「同業他社と同程度」の割合が約 7割（69.4%）と高くなっているが、これは、そもそも Off-JT の実施自体が大手企業では標準的なものとなっているためと推測できる（図表 4-2-6）。

図表 4-2-6 同規模・同業他社と比べて Off-JT に力を入れているか（単位：％）



4. ものづくり人材の自己啓発の状況

（1）ものづくり人材に対する自己啓発支援の状況

自己啓発に対する支援の内容については（複数回答）、「受講料などの金銭的援助」をあげる企業割合が 82.5%ともっとも高く、次いで「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」が 42.5%、「就業時間の配慮」が 29.8%、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」が 27.1%などの順。「教育訓練休暇の付与」や「キャリアに関する相談（キャリア・コンサルティング）機会の提供」をあげた割合はわずかで、それぞれ 5.9%、4.8%となっている。規模別にみても、傾向に差はみられないが、「30 人未満」で「金銭的援助」の割合が他の規模階層と比べて若干低くなっている（図表 4-2-7）。

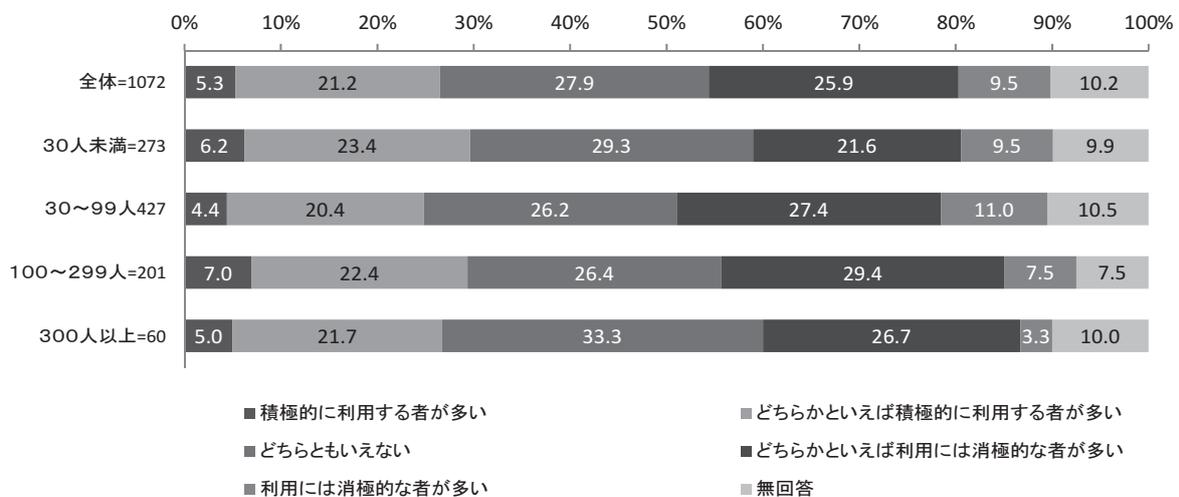
図表 4-2-7 自己啓発活動への支援の内容（複数回答、％）

	n	受講料などの金銭的援助	社内での自主的な勉強会等に対する援助	教育訓練休暇の付与	就業時間の配慮	教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供	キャリアに関する相談（キャリア・コンサルティング）機会の提供	その他	無回答
全体	1072	82.5	27.1	5.9	29.8	42.5	4.8	2.0	8.2
30人未満	273	74.0	25.6	5.9	27.1	32.2	4.4	1.8	13.6
30～99人	427	84.3	28.6	6.8	29.0	42.9	4.7	1.6	6.8
100～299人	201	93.0	28.9	3.0	33.3	52.7	5.5	2.0	2.5
300人以上	60	83.3	26.7	5.0	30.0	61.7	6.7	3.3	10.0

(2) ものづくり人材の自己啓発活用の状況

会社の自己啓発支援について、自社の従業員がどの程度利用しているかたずねたところ、「利用に消極的」（「利用には消極的な者が多い」「どちらかといえば利用には消極的な者が多い」の合計）とする企業割合は35.4%で、「利用に積極的」（「積極的に利用する者が多い」「どちらかといえば積極的に利用する者が多い」の合計）とする企業（26.5%）を10ポイント弱上回る結果となった。規模別にみても、違いはあまりない（図表4-2-8）。

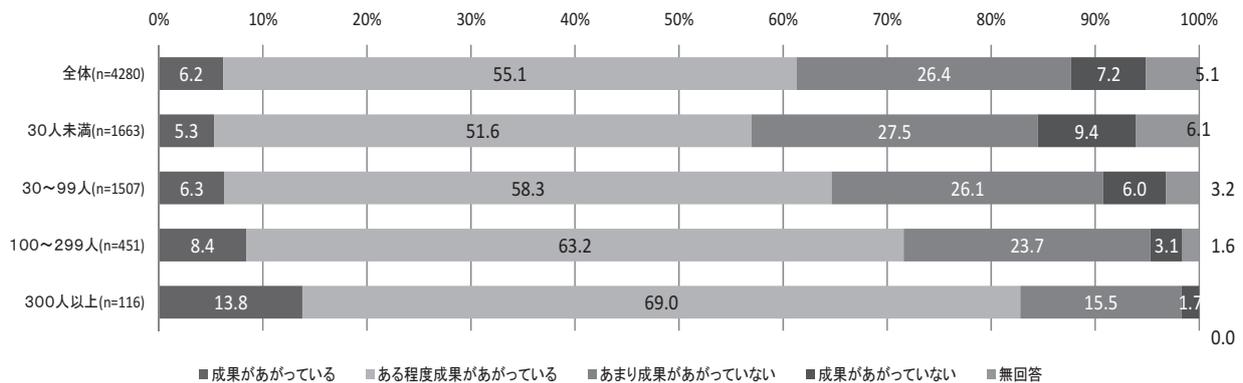
図表 4-2-8 従業員の自己啓発の積極度についての認識（単位：％）



第3節 教育訓練の取り組みの評価

ものづくり人材に対する教育訓練の取組の成果については、「成果があがった」（「成果があがっている」と「ある程度成果があがっている」の合計）とする回答割合が約6割（61.3%）を占めており、「成果があがらなかった」（「あまり成果があがっていない」と「成果があがっていない」の合計）の33.6%を大きく上回った。従業員規模別では、「成果があがった」とする割合は、規模に比例して高くなっており、「30人未満」で56.9%、「30～99人」では64.6%、「100～299人」は71.6%、「300人以上」が82.8%となっている（図表12）。教育訓練が日常業務の枠にとどまる割合の高い小規模企業で、訓練の成果を感じる事が少ない様子が浮き彫りになっている（図表4-3-1）。

図表 4-3-1 教育訓練の成果（単位：％）



第4節 教育訓練を実施する上での課題

ものづくり人材に教育訓練を実施する上での課題について聞いたところ、もっとも回答割合が高かったのは、「育成を行う時間がない」（42.8％）で4割超の企業が課題にあげている。これに「若年ものづくり人材を十分に確保できない」（36.6％）、「指導する側の人材が不足している」（35.1％）、「指導される側の能力や意欲が不足している」（34.4％）が続いた。

従業員規模別にみると、「育成を行う時間がない」と「指導される側の能力や意欲が不足している」を課題とする割合は、規模による差が少ない。一方、規模が小さいほど「若年ものづくり人材を十分に確保できない」とする割合が高くなっており、逆に「指導する側の人材が不足している」とする割合が低くなっている。

教育訓練の成果別にみると、成果が「あがらなかった」とする企業では、「あがった」企業に比べ、すべての項目について課題にあげる割合が高くなっているが、特に「指導する側の能力や意欲が不足している」「指導する側の人材が不足している」で成果別の差が大きくなっている（図表 4-4-1）。

図表 4-4-1 ものづくり人材に対する教育訓練を実施する上での課題（複数回答、％）

	若年ものづくり人材を十分に確保できない	育成を行う時間がない	育成を行う予算が不足している	指導される側の能力や意欲が不足している	指導する側の能力や意欲が不足している	指導する側の人材が不足している	社員間のコミュニケーションが不足している	伝承・継承すべき技能が明確になっていない	適切な育成方法がわからない	技術革新や頻繁な業務変更への対応が難しい	ものづくり人材の定着率が低い	外部の訓練機関や職業訓練コースの情報が入手しづらい	その他	無回答
全体(n=4280)	36.6	42.8	16.0	34.4	25.3	35.1	19.1	15.2	14.2	6.6	13.3	2.4	1.3	4.1
30人未満(n=1663)	39.1	41.3	20.5	34.8	22.1	29.6	19.3	12.9	13.8	6.4	14.4	2.4	1.4	3.8
30～99人(n=1507)	36.2	45.2	13.5	35.4	28.3	38.8	20.2	17.3	15.3	6.8	14.1	2.6	1.4	2.8
100～299人(n=451)	28.4	45.5	9.3	33.0	29.5	47.7	16.4	17.3	15.7	8.9	8.4	2.4	0.9	4.2
300人以上(n=116)	24.1	55.2	15.5	31.0	31.0	44.8	23.3	24.1	15.5	10.3	6.9	3.4	0.0	4.3
成果あり(n=2627)	36.1	39.2	13.4	31.9	19.7	31.2	16.8	11.6	10.2	6.7	12.0	2.2	1.3	4.2
成果なし(n=1436)	38.4	50.9	20.9	40.9	37.0	43.8	24.3	22.4	21.8	6.7	15.7	2.8	0.9	1.0

第5節 技能伝承の取り組み

技能伝承の取組についても聞いている。技能伝承について何らかの取組を行っている企業割合が76.3%と大多数を占め、「とくに取組は行っていない」企業（20.7%）を大きく上回っている。規模別では、規模が大きいほど取組割合が高くなっている。何らかの取組を実施した企業の具体的な取組をみると（複数回答）、「再雇用や勤務延長による高年齢従業員の活用」が59.5%と最も高く、次いで「伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化」（31.2%）、「育成対象の技能者ごとに専任の指導者を配置」（22.6%）、「社内研修など Off-JT」（18.4%）の順。従業員規模別にみると、どの取組も軒並み規模が大きいほど取組割合が高くなっている一方、「育成対象の技能者ごとに専任の指導者を配置」のみ規模が小さいほど、取組割合が高くなっている（図表 4-5-1）。

図表 4-5-1 熟練技能の伝承に向けた取り組みの実施（複数回答、%）

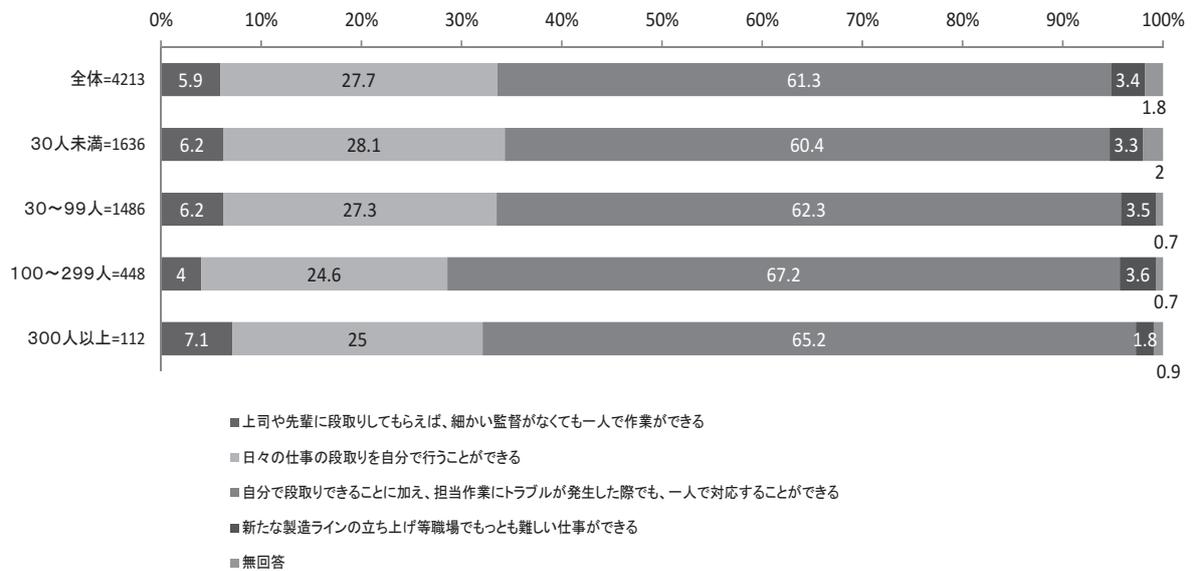
	育成対象の技能者ごとに専任の指導者を配置	就業時間後等に熟練技能者を講師とした勉強会を開催	技能伝承のための専門組織・部署の設置	伝承すべき技能のテキスト化・マニュアル化	社内研修など Off-JT の強化	技能を習得した者に対する顕彰・報奨	再雇用や勤務延長による高年齢従業員の活用	その他	とくに取組みは行っていない	無回答	熟練技能の伝承に向け、何らかの取組みを行っている	とくに取組みは行っていない
全体(n=4280)	17.9	9.6	2.6	24.8	14.6	10.9	47.2	1.5	20.7	3	76.3	20.7
30人未満(n=1663)	17.8	7.2	1.6	21	9.4	8.1	44.3	2.2	25.3	3.1	71.6	25.3
30～99人(n=1507)	18.4	10.6	2.9	26.7	17.7	12.3	49.7	1.2	17.3	1.5	81.2	17.3
100～299人(n=451)	15.3	13.7	4.2	38.6	26.8	15.7	57	0.4	12.9	1.3	85.8	12.9
300人以上(n=116)	14.7	21.6	14.7	38.8	28.4	21.6	56.9	0.9	6.9	5.2	87.9	6.9

第6節 「一人前」のものづくり人材像

1. 「一人前」のものづくり人材の技能レベル

製造現場でものの製造（切削、加工、組立、検査など）を担当する技能者について、どのようなレベルに達すれば、「一人前」と認められるのかたずねたところ（「技能者はいない」除く）、「自分で段取りできることに加え、担当作業にトラブルが発生した際でも、一人で対応することができる」レベルをあげた割合が61.3%ともっとも高く、次いで「日々の仕事の段取りを自分で行うことができる」が27.7%となっている。手助けが必要な「上司や先輩に段取りしてもらえば、細かな監督がなくても一人で作業ができる」レベルや難しい仕事をこなす「新たな製造ラインの立ち上げ等職場でもっとも難しい仕事ができる」レベルをあげる割合はわずかで、それぞれ5.9%、3.4%となっている。規模別にみても、傾向に差はみられない（図表 4-6-1）。

図表 4-6-1 「一人前」と呼ばれるレベル（「技能者はいない」除く、単位：％）



2. 「一人前」のものづくり人材になるまでの経験年数

「一人前」のレベルに達するには、経験ゼロからスタートして、何年程度の経験が必要かたずねたところ、「5～10年未満」とする企業割合が35.5%ともっとも高く、次いで「3～5年未満」が30.8%、「10～15年未満」が15.1%、「3年未満」が13.3%の順。「15年以上」は1.1%とわずかだった。規模別でも、「5～10年未満」「3～5年未満」に集中している傾向には差がない。「3年未満」「10～15年未満」のどちらも、「300人以上」の大手企業で、中小企業（他の規模階層）と比べて選択割合が高くなっている。これは、大手企業の中に、大量生産型で比較的熟練度の低い技能者が大量に必要な業種・業態が多くある一方、高度な技術・技能を源泉とした付加価値の高い製品づくりを強みとする企業も多く存在することで説明できるかもしれない（図表 4-6-2）。

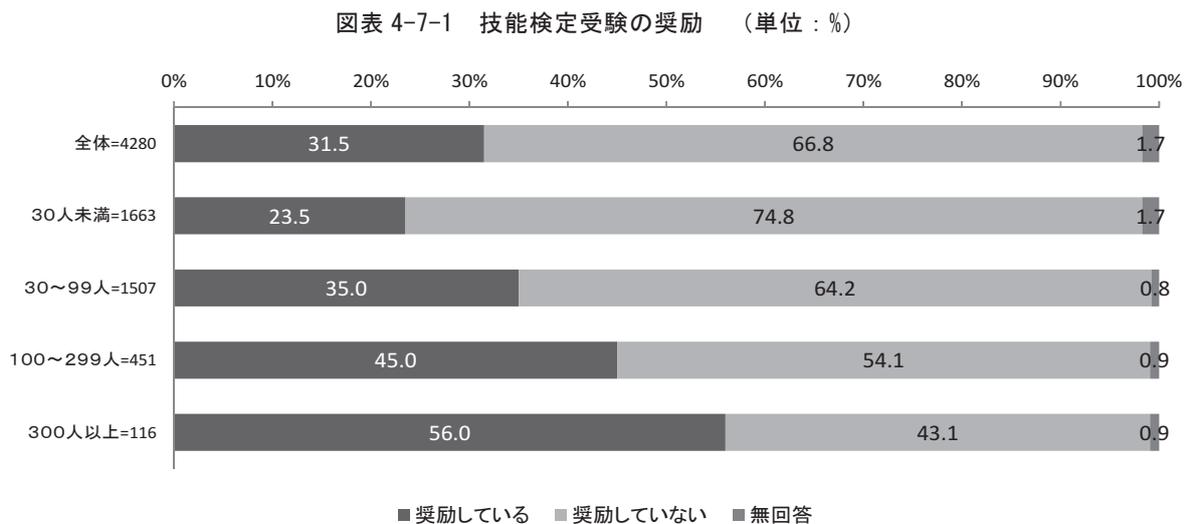
図表 4-6-2 製造業務未経験の技能者が「一人前」になるまでに要する年数（単位：％）

	3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10～15年未満	15年以上	無回答
全体=4280	13.3	30.8	35.5	15.1	1.1	4.2
30人未満=1663	12.5	31.1	34.4	16.7	1.3	4.0
30～99人=1507	14.0	32.4	36.9	12.6	1.1	3.0
100～299人=451	15.7	30.2	35.0	13.1	2.2	3.8
300人以上=116	19.8	25.9	31.9	18.1	0.0	4.3

第7節 技能検定の活用状況

1. 技能検定の受験奨励の状況

技能検定受験の奨励については、66.8%の企業が「奨励していない」としており、「奨励している」企業の31.5%を大きく上回った。これは、規模による差が大きく、規模が大きいほど「奨励している」割合は高くなっている。「奨励している」割合は「30人未満」では23.5%だが、「300人以上」では56.0%と過半数を占めている（図表4-7-1）。



技能検定を奨励している目的については（複数回答）、「担当業務に関する専門的な知識・技能が身に付く」ことをあげた企業割合が74.6%ともっとも高く、20ポイントほど離れて「目標を与えることで技能者の意欲が高まる」（52.4%）と続き、そのほか「社内で求められる技能水準を従業員に明示できる」（38.6%）、「社外的にアピールできる」（35.6%）、「技能者の職業能力を判定する評価基準となる」（35.2%）、「社内における技能継承ができる」（31.2%）、「法規対応上、技能検定合格者が必要である」（24.0%）、「取引上、技能検定合格者が必要である」（21.0%）の順となっている。規模別にみると、上位2つの「担当業務に関する専門的な知識・技能が身に付く」「目標を与えることで技能者の意欲が高まる」の順位に変わりはないが、規模が小さい企業ほど、外部要因である「法規対応上、技能検定合格者が必要である」「取引上、技能検定合格者が必要である」を目的にあげる割合が高くなっているのが特徴となっている（図表4-7-2）。

図表 4-7-2 技能検定の受検を奨励する目的（複数回答、%）

	n	専門的な知識・技能が身に付く	担当業務に関する知識・技能が身に付く	企画・立案能力が身に付く	目標を与えることで技能者の意欲が高まる	社内ですぐ求められる技能水準を従業員に明示できる	技能者の職業能力を判定する評価基準となる	社内における技能継承ができる	対外的にアピールできる	法規対応上、技能検定合格者が必要である	取引上、技能検定合格者が必要である	その他	無回答
全体	1348	74.6	2.9	52.4	38.6	35.2	31.2	35.6	24.0	21.0	1.0	3.9	
30人未満	391	68.5	2.8	45.5	32.5	27.4	28.6	38.9	29.4	28.9	1.8	3.6	
30～99人	527	74.2	2.3	53.3	42.3	39.3	31.1	35.1	22.8	19.9	1.1	4.4	
100～299人	203	85.2	3.9	61.6	39.9	35.5	30.0	31.5	15.8	8.4	0.0	2.0	
300人以上	65	92.3	4.6	72.3	60.0	53.8	44.6	33.8	13.8	6.2	1.5	0.0	

2. 技能検定奨励のための具体的支援策

技能検定の取得を奨励している企業の、具体的な支援については（複数回答）、「受験料、講習会費などの費用を援助している」割合が 92.3%と大多数を占め、「受験や講習会の受講に、時間的配慮をしている」が 70.0%で続き、「受験や講習会に関する情報提供をしている」が 46.1%、「勉強会・講習会を独自に開催している」が 24.6%となっている。「特に支援は行っていない」は 1.3%とわずかだった。「費用の援助」「時間の配慮」「情報提供」については、規模の違いによる傾向は見られないが、手間のかかる「勉強会・講習会を独自に開催している」では、規模が大きいほど実施割合が高くなっており、「30人未満」では 18.7%だが、「300人以上」では 56.9%となっている（図表 4-7-3）。

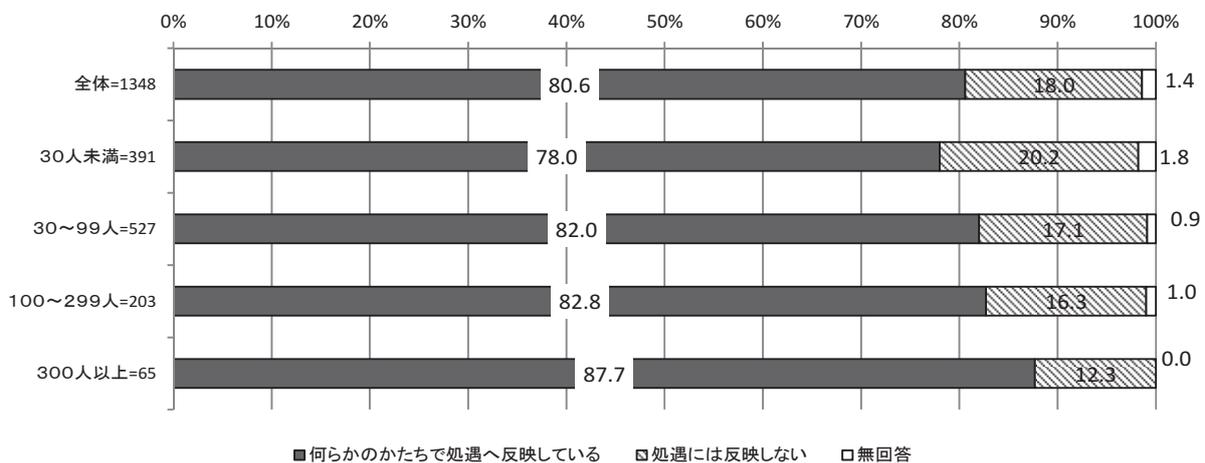
図表 4-7-3 技能検定を受検するものづくり人材への支援（複数回答、%）

	n	受験料、講習会費などの費用を援助している	受験や講習会の時間的配慮をしている	勉強会・講習会を独自に開催している	受験や講習会等に関する情報提供をしている	その他	特に支援は行っていない	無回答
全体	1348	92.3	70.0	24.6	46.1	2.3	1.3	0.7
30人未満	391	90.8	71.6	18.7	40.9	2.3	2.3	1.3
30～99人	527	93.2	70.0	24.7	46.1	2.5	0.9	0.2
100～299人	203	94.1	69.5	30.5	55.2	2.5	0.5	0.5
300人以上	65	90.8	63.1	56.9	47.7	1.5	0.0	0.0

3. 技能検定資格の処遇への反映状況

技能検定の取得を奨励している企業で、その取得を処遇に反映させているかどうかについては、80.9%の企業が何らかの形で処遇に反映しており、「処遇には反映しない」企業(18.0%)を大きく上回っている(図表 4-7-4)。具体的にどの様に反映させたのかたずねたところ(「処遇には反映しない」除く、複数回答)、「資格手当等の給与」に反映させたという企業割合が56.9%と過半数を占め、次いで「昇進・昇格」が37.4%、「報奨金」が32.5%、「配置・異動」が17.2%となっている。規模別にみると、100人未満(「30人未満」「30~99人」と100人以上(「100~299人」「300人以上」)で傾向が違い、100人未満では「給与」に反映がトップだが、100人以上では「報奨金」の割合がもっとも高い。とくに、「300人以上」では「報奨金」で反映させるとする割合が63.2%と突出して高いのが目立つ(図表 4-7-5)。

図表 4-7-4 技能検定資格の処遇への反映の有無(単位:%)



図表 4-7-5 技能検定の取得状況による処遇等への反映(「処遇には反映しない」を除く、複数回答、%)

	n	昇進・昇格	資格手当等の給与	報奨金	配置・異動	その他	無回答
全体	1105	37.4	56.9	32.5	17.2	1.9	1.7
30人未満	312	38.5	62.2	26.3	13.1	2.2	2.2
30~99人	437	38.2	60.2	30.2	19.0	1.8	1.1
100~299人	170	40.6	44.7	45.9	22.4	0.6	1.2
300人以上	57	33.3	31.6	63.2	24.6	0.0	0.0

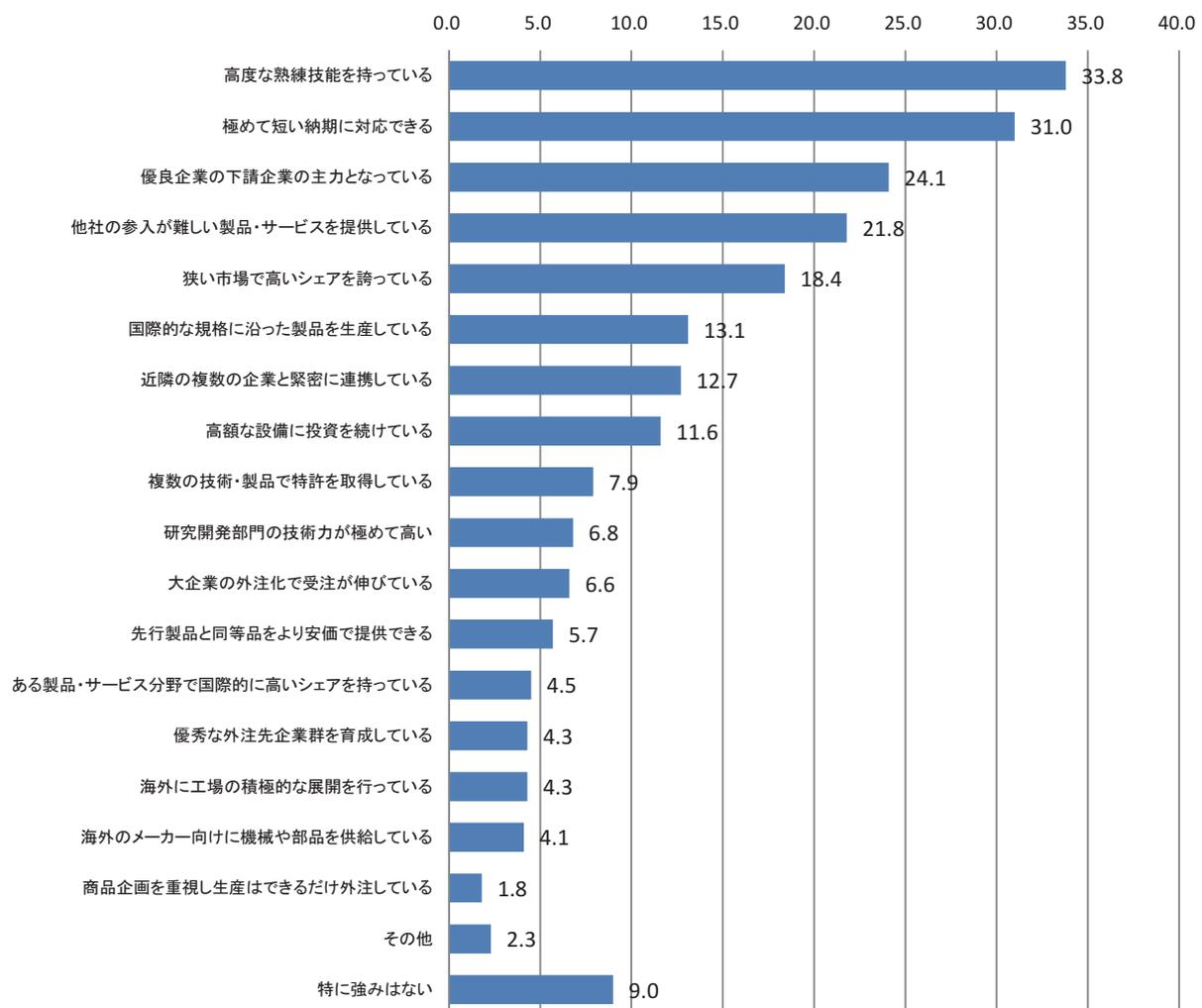
第5章 ものづくり人材のあり方と経営戦略の展開

第1節 自社の強みと人材タイプのあり方

1. 自社の強み

自社の強みについて聞いたところ（複数回答）、「高度な熟練技能を持っている」ことを強みだとする割合が33.8%と最も高く、次いで「極めて短い納期に対応できる」が31.0%、「優良企業の下請企業の主力となっている」が24.1%、「他社の参入が難しい製品・サービスを提供している」21.8%、「狭い市場で高いシェアを誇っている」が18.4%などと続く。主要な項目では、従業員規模による違いは小さい（図表5-1-1）。

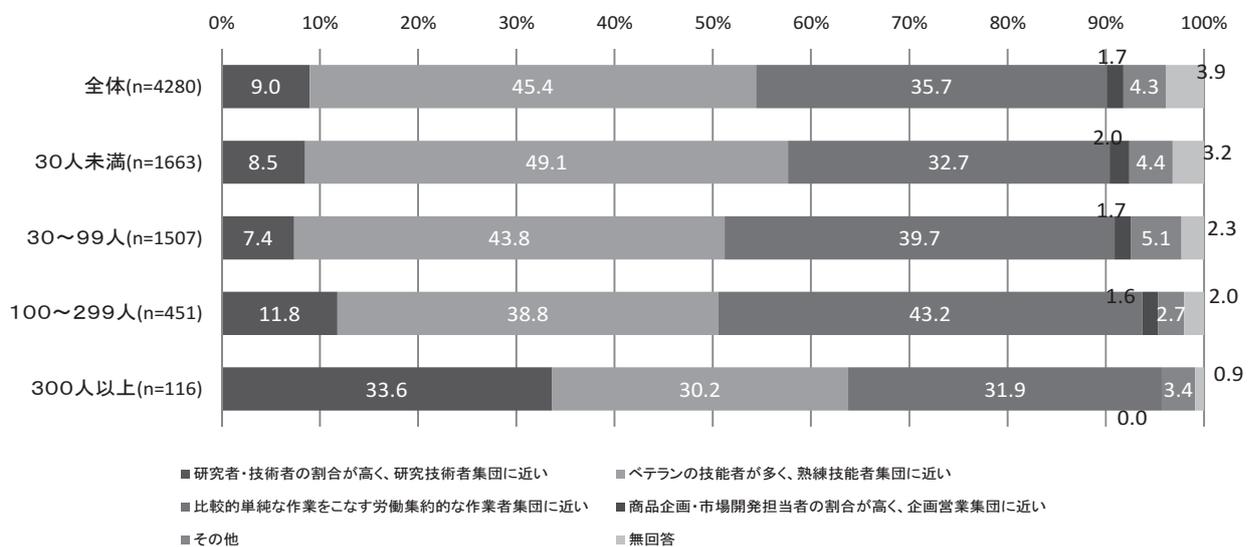
図表 5-1-1 自社の強み (n=4280、複数回答、%)



2. 自社の人材的な特徴

企業の人材的特徴をタイプ分けすると、「ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い」企業が45.4%と半数近くを占め、「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」が35.7%で続き、以下「研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い」(9.0%)、「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」(1.7%)となっている。従業員規模で違いがみられ、規模が小さいほど「ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い」割合が高い一方、規模が大きいほど「研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い」割合が高くなっている(図5-1-2)。

図表 5-1-2 自社の人材的な特徴



3. 自社の強みと人材的特徴の関係

自社の強みを人材タイプ別でみると、違いが大きい。人材タイプで約半数を占める「ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い」企業では、「高度な熟練技能を持っている」が52.6%と過半数で、「極めて短い納期に対応できる」が34.4%と続く。「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」企業では、「極めて短い納期に対応できる」ことを強みとするのが32.0%で、「優良企業の下請企業の主力となっている」ことをあげるのが27.4%となっている。「研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い」企業では、「研究開発部門の技術力が極めて高い」ことを強みとする企業が39.6%とトップで、「狭い市場で高いシェアを誇っている」が37.3%と続いている。当然の結果といえそうだが、企業の強みと人材のあり方が密接に結びついていることがわかる(図表5-1-3)。

図表 5-1-3 人材的特徴タイプ別の自社の強み（複数回答、%）

	国際的な規格に沿った製品を生産している	高度な熟練技能を持っている	高価な設備に投資を続けている	極めて短い納期に対応できる	研究開発部門の技術力が極めて高い	近隣の複数の企業と緊密に連携している	優秀な外注先企業群を育成している	大企業の外注化で受注が伸びている	海外に工場を積極的に展開している	優良企業の下請企業的主力となっている	海外のメーカー向けに機械や部品を供給している	商品企画を重視し生産はできるが注外している	狭い市場で高いシェアを誇っている	ある製品・サービス分野で国際的に高いシェアを持っている	先行製品と同等品をよき安価で提供できる	複数の技術・製品で特許を取得している	他社の参入が難しい製品・サービスを提供している	その他	特に強みはない
全体(n=4280)	13.1	33.8	11.6	31.0	6.8	12.7	4.3	6.6	4.3	24.1	4.1	1.8	18.4	4.5	5.7	7.9	21.8	2.3	9.0
＜自社の人材的な特徴＞																			
研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い(n=386)	23.1	27.7	6.7	17.1	39.6	7.3	5.2	5.7	9.3	9.3	13.5	8.8	37.3	16.3	4.7	28.2	36.8	1.3	3.4
ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い(n=1941)	12.5	52.6	13.8	34.4	4.6	14.4	5.0	7.4	3.8	26.4	4.0	0.6	17.6	3.8	4.2	6.4	22.7	1.9	4.7
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(n=1)	11.3	15.7	10.3	32.0	1.9	12.7	2.9	6.5	3.4	27.4	2.4	0.5	14.9	2.6	8.4	5.0	16.8	2.5	15.4
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(n=74)	18.9	6.8	5.4	25.7	12.2	14.9	18.9	4.1	4.1	10.8	1.4	21.6	35.1	9.5	4.1	16.2	41.9	2.7	0.0

第2節 経営を支えるものづくり人材像

1. 主力製品づくりに重要な役割を果たした人材

経営を支える主力製品づくりにどのような人材が重要な役割を果たしたのか聞いたところ、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」をあげる企業割合が 21.5%と最も高く、次いで「工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層」(17.9%)、「生産現場の監督ができるリーダー的技能者」(17.2%)、「複数の工程を担える多能工」(12.9%)、「新製品開発ができる研究職・開発職」(10.4%)などの順。技能系人材(図表 5-2-1 参照)をあげる企業が 51.7%と過半数半数を占めて、技術系人材をあげる企業(24.4%)を大幅に上回っており、熟練の技能工が経営を支えている様子が見えてくる結果となっている。従業員規模別にみると、300人未満では、どの規模階層でも技能系人材が技術系人材を上回っている。規模が大きいくほど、技術系人材をあげる割合が高くなっており、300人以上規模では技術者系人材が技能系人材を上回っている(図表 5-2-1)。

図表 5-2-1 主力製品の生産に重要な役割を果たした人材／ものづくり人材（無回答除く、単位：%）

	工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層	技能系人材			技術系人材			その他	重要な役割を果たした人材はいない	技能系人材	技術系人材
		高精度の加工・組立ができる熟練技能者	生産現場の監督ができるリーダー的技能者	複数の工程を担える多能工	製造方法・生産システムの改善が行える生産技術職	生産管理(工程管理、原価管理)職	新製品開発ができる研究職・開発職				
全体(n=4087)	17.9	21.5	17.2	12.9	8.2	5.8	10.4	1.0	5.0	51.7	24.4
30人未満(n=1599)	16.4	25.5	15.8	14.9	5.8	5.3	9.3	1.1	5.9	56.2	20.5
30～99人(n=1466)	18.9	18.8	18.5	11.8	9.5	7.1	10.4	0.8	4.2	49.1	26.9
100～299人(n=440)	20.0	15.2	19.5	8.6	12.0	6.6	14.3	1.1	2.5	43.4	33.0
300人以上(n=114)	16.7	8.8	14.9	12.3	15.8	3.5	22.8	4.4	0.9	36.0	42.1

2. ものづくり人材が主力製品づくりに果たした役割

それぞれの果たした役割については、ほぼすべての人材で「コスト削減」「納期短縮」で役割を果たしたとする割合が高い。しかし、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい加工・組立技術を確立した」とする割合が40.5%と最も高く、「新製品開発ができる研究職・開発職」では「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」割合が82.5%ともっとも高くなっている。「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」については、「これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した」をあげる割合（17.2%）が、「研究職・開発職」に次ぐ2番手となっており、新製品開発における熟練技能者の役割が小さくないことがうかがわれる（図表5-2-2）。

図表 5-2-2 主力製品の生産に貢献したもののづくり人材が果たした役割（複数回答、%）

	これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい加工・組立技術を確立した	これまでの経験や熟練技能を活かして、他社にはできない生産プロセスを確立した	これまでの経験や熟練技能を活かして、新しい製品の開発に貢献した	改善の積み重ねによりコスト削減に成功した	改善の積み重ねにより納期短縮に成功した	その他
全体(n=3884)	27.1	19.4	20.9	42.4	37.8	3.9
<主力製品の生産で重要な役割を果たしたもののづくり人材>						
工場管理・作業員の指導ができる工場管理者層(n=733)	30.3	18.7	12.7	49.5	42.8	4.1
高精度の加工・組立ができる熟練技能者(n=879)	40.5	25.0	17.2	32.3	38.0	3.3
生産現場の監督ができるリーダー的技能者(n=704)	24.0	18.5	10.9	51.7	40.9	3.4
複数の工程を担える多能工(n=529)	18.9	14.0	10.8	44.2	47.3	4.5
製造方法・生産システムの改善が行える生産技術職(n=336)	30.7	33.6	16.4	49.7	30.7	3.6
生産管理(工程管理、原価管理)職(n=238)	12.6	12.2	8.4	56.3	51.3	7.1
新製品開発ができる研究職・開発職(n=424)	14.9	9.2	82.5	19.6	10.1	1.4
技能者 計(n=2845)	29.8	19.7	13.3	43.8	41.7	3.8
技術者 計(n=998)	19.6	18.1	42.6	38.5	26.9	3.5

3. 今後、必要となるものづくり人材の姿

今後、必要となるものづくり人材については、「生産現場の監督ができるリーダー的技能者」をあげる割合（18.5%）が最も高く、次いで、「工場管理・作業員の指導ができる工場管理者層」（16.8%）、「新製品開発ができる研究職・開発職」（13.7%）、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」（12.6%）などの順。現在よりもより高度な役割を担う人材を望んでいる様子がわかる（図表5-2-3）。

図表 5-2-3 今後必要となるものづくり人材（無回答除く、%）

	工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層	高精度の加工・組立ができる熟練技能者	生産現場の監督ができるリーダー的技能者	複数の工程を担える多能工	製造方法・生産システムの改善が行える生産技術職	生産管理(工程管理、原価管理)職	新製品開発ができる研究職・開発職	その他
全体=3906	18.4	13.8	20.2	12.1	12.5	6.9	15.0	1.2
30人未満=1521	18.3	16.4	19.9	13.8	9.4	7.3	13.6	1.4
30-299人=1413	20.0	12.0	20.8	9.5	15.6	7.2	14.0	0.9
300-299人=431	16.5	7.2	20.6	10.4	15.8	7.2	21.1	1.2
300人以上=113	11.5	9.7	17.7	12.4	14.2	0.9	31.0	2.7

4. ものづくり人材以外の人材の役割

ものづくり人材以外の人材について、経営を支える主力製品の生産・提供に重要な役割を果たした人がいるかどうかたずねたところ（無回答除く）、「営業職」をあげる割合が 47.4%と半数近くを占め、次いで「事業主」が 25.7%、「経営企画業務担当者」が 13.8%で、「重要な役割を果たした人材はいない」という企業は 11.5%だった。規模別にみても、規模による差はあまりない（図表 5-2-4）。

図表 5-2-4 主力製品の生産に重要な役割を果たした人材／ものづくり以外の人材（無回答除く、%）

	営業職	経営企画業務担当者	事業主	その他	重要な役割を果たした人材はいない
全体=3367	47.4	13.8	25.7	1.6	11.5
30人未満=1267	44.5	13.3	28.5	1.7	12.0
30-299人=1252	51.0	13.7	22.4	1.4	11.5
300-299人=393	44.3	17.8	26.2	1.3	10.4
300人以上=102	50.0	15.7	19.6	4.9	9.8

ものづくり人材以外で、今後、必要となる人材についてたずねたところ、「営業職」をあげた企業割合が 55.0%と過半数を占め、「経営企画業務担当者」が 33.2%、「事業主」が 8.5%となっている。規模別にみると、「経営企画業務担当者」をあげる割合については、ほぼ規模が大きいほど高く、「30人未満」は 29.9%、「30～99人」で 34.5%、「100～299人」で 40.6%、「300人以上」では 40.2%となっている（図表 5-2-5）。

図表 5-2-5 今後必要となるものづくり以外の人材（無回答除く、%）

	営業職	経営企画業務担当者	事業主	その他
全体=3386	55.0	33.2	8.5	3.3
30人未満=1297	57.3	29.9	9.0	3.8
30-299人=1252	55.5	34.5	6.9	3.1
300-299人=382	47.1	40.6	9.9	2.4
300人以上=102	50.0	40.2	6.9	2.9

5. 経営を支える人材の確保のあり方

経営を支えるものづくり人材をどのようにして確保するのかについては（複数回答）、「中途採用者を自社で育成」が70.4%と最も高く、次いで「新卒者を採用して自社で育成」する企業が37.1%で、「大手製造業、取引先企業等で働いていた人材を即戦力として採用」(11.8%)、「大手製造業、取引先企業等から出向してきた人材を活用」(3.1%)の順となっている。中途、新卒を合わせると9割近く(88.7%)が自社で育成するとしているのが目立つ。従業員規模別にみても差はなく、どの規模階層も約9割が自前で人材を育成するとしている（図表5-2-6）。

自社の強みについて「ある製品・サービス分野で国際的に高いシェアを持っている」「海外のメーカー向けに機械や部品を供給している」「海外に工場の積極的な展開を行っている」「国際的な規格に沿った製品を生産している」とするグローバル競争企業で、過半数以上が「新卒者を採用して自社で育成」するとしているのが特徴的だ（それぞれ、64.3%、55.4%、54.3%、53.7%）（図表5-2-7）。

図表 5-2-6 主力製品生産に重要なものづくり人材の確保の方法（複数回答、%）

	新卒者を採用して自社で育成	中途採用者を自社で育成	大手製造業、取引先企業等で働いていた人材を即戦力として採用	大手製造業、取引先企業等から出向してきた人材を活用	その他	無回答	新卒又は中途採用者を採用して自社で育成	外部の人材を即戦力として活用
全体(n=3884)	37.1	70.4	11.8	3.1	2.4	2.7	88.7	14.2
30人未満(n=1504)	22.7	77.8	10.9	1.3	2.9	2.7	88.6	12.0
30~99人(n=1404)	41.3	68.9	13.5	4.1	2.2	2.0	88.7	16.5
100~299人(n=429)	68.5	55.2	11.7	6.5	1.2	3.3	90.2	17.0
300人以上(n=113)	83.2	47.8	9.7	6.2	3.5	2.7	91.2	14.2

図表 5-2-7 自社の強み別にみた、ものづくり人材の確保方法（複数回答、%）

	新卒者を採用して 自社で育成	中途採用者を自社 で育成	大手製造業、取引 先企業等で働いて いた人材を即職力 として採用	大手製造業、取引 先企業等から出向 してきた人材を活 用	その他	無回答	新卒又は中途採用 者を採用して自社 で育成	外部の人材を即職 力として活用
全体(n=3884)	37.1	70.4	11.8	3.1	2.4	2.7	88.7	14.2
国際的な規格に沿った製品を生産している(n=531)	53.7	61.4	15.4	5.6	2.3	1.5	87.9	19.6
高度な熟練技能を持っている(n=1380)	42.5	70.1	13.5	3.4	2.1	2.1	90.1	15.8
高額な設備に投資を続けている(n=465)	43.7	73.3	11.2	2.8	1.7	2.4	91.6	12.9
極めて短い納期に対応できる(n=1231)	33.7	74.5	13.5	3.1	2.3	2	89.4	15.4
研究開発部門の技術力が極めて高い(n=278)	50.7	63.3	15.5	3.6	2.5	2.9	88.8	17.6
近隣の複数の企業と緊密に連携している(n=517)	33.7	74.5	14.7	3.3	3.1	1.7	88.2	16.4
優秀な外注先企業群を育成している(n=176)	34.1	78.4	13.6	2.8	3.4	1.1	90.3	15.9
大企業の外注化で受注が伸びている(n=269)	43.5	68.8	20.1	7.1	1.5	1.1	89.6	24.2
海外に工場の積極的な展開を行っている(n=175)	54.3	60	16.6	4.6	0.6	2.3	88.6	19.4
優良企業の下請企業の主力となっている(n=970)	34.9	72.9	16.4	4.7	2.5	2.5	87.3	19.6
海外のメーカー向けに機械や部品を供給している(n=168)	55.4	69	11.9	3.6	1.8	1.2	92.3	14.3
商品企画を重視し生産はできるだけ外注している(n=70)	31.4	78.6	20	5.7	4.3	0	91.4	25.7
狭い市場で高いシェアを誇っている(n=746)	43.6	69.4	11	2.5	1.9	1.9	91	13.3
ある製品・サービス分野で国際的に高いシェアを持っている(n=185)	64.3	61.6	11.9	2.7	2.7	1.1	94.1	13.5
先行製品と同等品をより安価で提供できる(n=233)	32.2	76	10.7	1.7	1.3	1.3	91.4	12.4
複数の技術・製品で特許を取得している(n=328)	46.3	62.8	14.3	3.4	1.2	1.5	89.3	17.4
他社の参入が難しい製品・サービスを提供している(n=887)	41	68.5	12.1	2.1	2.9	3.3	88.4	13.8
その他(n=87)	37.9	77	8	3.4	4.6	2.3	90.8	11.5
特に強みはない(n=292)	28.4	71.2	7.2	3.1	3.8	3.8	86	9.9

第3節 生き残りのための経営戦略と人材タイプのあり方

1. 生き残るために取り組んだ経営戦略

企業は、生き残りをかけて、様々な経営戦略に取り組んでいる。取り組んでいる企業割合がもっとも高かったのは（複数回答）、「改善の積み重ねによるコストの削減」の51.4%で、次いで「単品、小ロットへの対応」（44.2%）、「優良企業からの受注の獲得／拡大」（43.2%）、「改善の積み重ねによる納期の短縮」（42.7%）と、上位には効率化や受注対応の柔軟化などの取り組みが顔をそろえた。これに、「従来の製品／サービスに付加価値を付与した製品／サービスの提供」（38.9%）、「営業力の強化」（35.4%）、「高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立」（26.8%）、「大企業の参入が難しいニッチ分野への進出」（25.8%）、「従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発」（25.5%）、「これまでにない革新的な新製品／サービスの提供」（18.6%）、「海外を含む新市場や新たな取引先の開拓・拡大」（26.8%）、「これまでにない革新的な技術の開発」（18.2%）などと続き、効率化だけでなく、高付加価値化によって生き残りを図る取り組みも少なくないことがわかる（図表5-3-1）。

これを従業員規模別にみると、効率化の取り組み割合が高い傾向は同じだが、微妙な違いが見られる。「30人未満」規模では、「単品、小ロットへの対応」を挙げる割合（45.6%）がもっとも高く、まずは、どんな小さな仕事でも取ってこなければはじまらない、零細企業のおかれた環境の厳しさが伺える。30人以上の企業では、「改善の積み重ねによるコストの削減」がトップ。「30人未満」でも2番目はこの「コスト削減」となっている。「30～99人」の2番目は「単品、小ロットへの対応」で、「30人未満」と比べるとトップと2番手の順位が入れ替わっており、規模が拡大するに従って、まずは仕事を集めるところから始まって、次に会社体制の整備に軸足を移していく様子が見られる。「30人未満」「30～99人」の3番手では、「優良企業からの受注獲得／拡大」が挙げられているのに比べ、「100～299人」「300人以上」は、2番手がともに「改善の積み重ねによる納期の短縮」で、3番手はそれぞれ「従来の製品／サービスに付加価値を付与した製品／サービスの提供」「海外を含む新市場や新たな取引先の開拓・拡大」となっており、規模が大きくなるほど、よりハードルの高い取り組みを経営戦略に取り入れている割合が高い。「300人以上」では「従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発」「従来の製品／サービスに付加価値を付与した製品／サービスの提供」を挙げた企業割合が、それぞれ54.3%、53.4%と過半数を占め、「これまでにない革新的な技術の開発」を挙げた企業も43.1%となっている（図表5-3-1）。

図表 5-3-1 自社の生き残りのために取りんだ経営戦略（複数回答、％）

	これまでにな い革新的な新 製品/サービ スの提供	これまでにな い革新的な技 術の開発	従来の製品/ サービスに付 加価値を付与 した製品/ サービスの提 供	従来の技術に 付加価値を付 与した新技術 の開発	医療、環境な ど成長が見込 まれる分野へ の進出	大企業の参入 が難しいニッ チ分野への進 出	優良企業から の受注の獲得 /拡大	単品、小ロット への対応	設計・開発業 務に特化	下請企業から の脱却	海外を含む新 市場や新たな 取引先の開 拓・拡大	海外生産拠点 の設置・拡大	高度な熟練技 能を活かした 他社にはでき ない加工技術 や作業工程の 確立	改善の積み重 ねによるコス トの削減	改善の積み重 ねによる納期 の短縮	製品の設計・ デザイン力の 強化	営業力の強化	大学、研究機 関、他企業と の連携	その他	該当する取り 組みは行わな かった	無回答
全体(n=4280)	18.6	18.2	38.9	25.5	12.8	25.8	43.2	44.2	8.9	9.7	18.6	9.4	26.8	51.4	42.7	13.7	35.4	12.8	1.1	2.3	6.8
30人未満(n=1663)	16.9	15.9	37.0	23.3	10.5	26.4	42.5	45.6	9.3	10.0	14.0	4.1	26.6	44.2	39.4	11.9	30.3	10.2	1.3	3.4	6.3
30~99人(n=1507)	18.5	17.9	39.9	25.2	15.5	27.8	46.2	46.3	9.0	10.9	19.9	10.5	26.3	56.1	44.9	13.7	41.9	13.7	1.0	1.7	4.2
100~299人(n=451)	27.7	26.6	48.1	37.5	14.4	26.8	46.1	42.6	6.4	9.1	30.8	20.4	31.7	71.8	50.6	19.5	40.4	21.7	0.9	0.2	3.8
300人以上(n=116)	37.1	43.1	53.4	54.3	28.4	32.8	51.7	43.1	13.8	7.8	56.0	50.9	32.8	85.3	67.2	33.6	53.4	31.9	0.0	0.9	1.7

2. 競争力の源泉となっている経営戦略

これらの取り組みの中で、競争力の源泉となっている経営戦略について聞いたところ、同様の傾向で、「改善の積み重ねによるコストの削減」をあげる割合が27.3%と最も高く、「単品、小ロットへの対応」(22.4%)、「優良企業からの受注の獲得/拡大」(22.3%)、「従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供」(22.1%)、「改善の積み重ねによる納期の短縮」(20.7%)が2割台で続き、次いで1割台で「高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立」(17.5%)、「営業力の強化」(14.7%)、「従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発」(13.1%)、「大企業の参入が難しいニッチ分野への進出」(13.0%)が続いている(図表 5-3-2)。

従業員規模別にみると、「改善の積み重ねによるコスト削減」「優良企業からの受注の獲得/拡大」はどの規模でも割合が高く、30人未満と30~99人では比較的「単品、小ロットへの対応」が高くなっており、100~299人、300人以上では「従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供」の割合が高くなっている(図表 5-3-2)。

図表 5-3-2 自社の競争力の源泉となっている取組（複数回答、%）

	これまでにない革新的な新製品／サービスの提供	これまでにない革新的な技術の開発	従来の製品／サービスに付加価値を付与した製品／サービスの提供	従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発	医療、環境など成長が見込まれる分野への進出	大企業の参入が難しいニッチ分野への進出	優良企業からの受注の獲得／拡大	単品、小ロットへの対応	設計・開発業務に特化	下請企業からの脱却	海外を含む新市場や新たな取引先の開拓・拡大	海外生産拠点の設置・拡大	高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立	改善の積み重ねによるコストの削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	製品の設計・デザイン力の強化	営業力の強化	大学、研究機関、他企業との連携	その他	該当する取組みは行わなかった	無回答
全体(n=4280)	10.3	9.9	22.1	13.1	5.2	13.0	22.3	22.4	4.3	3.5	8.2	4.5	17.5	27.3	20.7	6.1	14.7	3.9	0.7	2.3	12.9
30人未満(n=1663)	9.0	8.5	21.0	12.0	4.0	13.2	21.6	23.9	4.6	3.6	5.3	1.7	17.4	22.9	20.6	4.7	11.9	3.9	0.9	3.4	12.7
30～99人(n=1507)	9.9	10.3	22.2	12.5	6.8	14.0	23.8	23.2	4.3	3.9	9.1	5.2	17.7	30.5	21.0	6.8	18.6	3.7	0.6	1.7	9.8
100～299人(n=451)	17.5	14.2	27.1	20.8	5.8	14.0	25.5	21.7	2.7	3.3	15.3	9.3	19.3	40.6	24.6	7.1	16.0	5.1	0.7	0.2	8.0
300人以上(n=116)	20.7	19.8	31.9	28.4	12.9	16.4	25.9	19.8	6.9	2.6	32.8	29.3	19.8	50.9	31.0	15.5	24.1	8.6	0.0	0.9	6.0

さらに、競争力の源泉となる取組みの中でも、どの取組みがもっとも売上に貢献したのかについても聞いている（単一回答）。ここでも「改善の積み重ねによるコストの削減」がトップ（13.3%）に挙げられており、次いで、「優良企業からの受注の獲得／拡大」（12.5%）、「従来の製品／サービスに付加価値を付与した製品／サービスの提供」「高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立」（11.2%）、「単品、小ロットへの対応」（9.7%）、「改善の積み重ねによる納期の短縮」（6.5%）、「これまでにない革新的な新製品／サービスの提供」（5.4%）などとなっている（図表 5-3-3）。全体の傾向は、「生き残り策」「競争力の源泉」と大きく変わらないが、高付加価値を売り物とする取組みの順位が上がっているのが特徴的。「従来の製品／サービスに付加価値を付与した製品／サービスの提供」は、「生き残り策」の5位が「競争力の源泉」で4位に、「売上に貢献」では3位になっている。「高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立」では、7位だったのが6位から4位に。「これまでにない革新的な新製品／サービスの提供」は、「生き残り策」「競争力の源泉」の10位から、「売上に貢献」では7位となっている（図表 5-3-4）。

これを従業員規模別にみると、「30人未満」の零細企業に特徴的な傾向がみられた。30人以上規模の企業では、全ての規模階層で「改善の積み重ねによるコストの削減」を挙げる割合がトップだったが、「30人未満」規模企業では、この「コスト削減」（4位）の前に、「従来の製品／サービスに付加価値を付与した製品／サービスの提供」（1位）、「高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立」（3位）の取組みが挙げられており、自らの技能によって生き残ってきたという零細企業の自負が伺われる結果となっている（図表 5-3-3）。

図表 5-3-3 最も売上に貢献している経営戦略（単一回答、「該当する取り組みは行わなかった」「未回答」を除き集計、%）

	これまでにない革新的な新製品/サービスの提供	これまでにない革新的な技術の開発	従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供	従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発	医療、環境など成長が見込まれる分野への進出	大企業の参入が難しいニッチ分野への進出	優良企業からの受注の獲得/拡大	単品、小ロットへの対応	設計・開発業務に特化	下請企業からの脱却	海外を含む新市場や新たな取引先の開拓・拡大	海外生産拠点の設置・拡大	高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立	改善の積み重ねによるコストの削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	製品の設計・デザイン力の強化	営業力の強化	大学、研究機関、他企業との連携	その他
全体n=2699	5.4	4.1	12.4	5.1	1.5	4.9	12.5	9.7	1.3	0.8	2.5	1.6	11.2	13.3	6.5	1.3	5.0	0.4	0.6
30人未満n=1038	4.6	3.9	13.2	5.3	1.2	4.8	13.1	11.2	1.3	1.1	1.5	0.6	12.8	11.3	7.4	1.0	4.4	0.6	0.8
30-299人n=998	4.5	5.2	10.9	4.6	2.1	4.8	12.7	9.5	1.2	0.8	2.8	2.3	9.5	13.9	5.6	1.5	7.0	0.4	0.5
300-299人n=308	9.7	2.6	12.3	5.8	2.3	3.9	13.6	6.5	0.6	0.3	4.9	1.6	7.8	19.2	4.9	1.0	1.6	0.3	1.0
300人以上n=79	7.6	2.5	12.7	8.9	0.0	7.6	5.1	5.1	1.3	0.0	7.6	5.1	7.6	25.3	2.5	0.0	1.3	0.0	0.0

図表 5-3-4 生き残りに向けた取組（複数回答、%）と競争力の源泉となる取組（複数回答、%）/そのうち売上に最も貢献した取組（単一回答、%）

全体	これまでにない革新的な新製品/サービスの提供	これまでにない革新的な技術の開発	従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供	従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発	医療、環境など成長が見込まれる分野への進出	大企業の参入が難しいニッチ分野への進出	優良企業からの受注の獲得/拡大	単品、小ロットへの対応	設計・開発業務に特化	下請企業からの脱却	海外を含む新市場や新たな取引先の開拓・拡大	海外生産拠点の設置・拡大	高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立	改善の積み重ねによるコストの削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	製品の設計・デザイン力の強化	営業力の強化	大学、研究機関、他企業との連携	その他	a~sに該当する取り組みは行わなかった	無回答
生き残り取組み=4280 MA	18.6	18.2	38.9	25.5	12.8	25.8	43.2	44.2	8.9	9.7	18.6	9.4	26.8	51.4	42.7	13.7	35.4	12.8	1.1	2.3	6.8
競争力の源泉=4280 MA	10.3	9.9	22.1	13.1	5.2	13	22.3	22.4	4.3	3.5	8.2	4.5	17.5	27.3	20.7	6.1	14.7	3.9	0.7	2.3	12.9
売上に最も貢献=2699 SA (取組なし・NA除く)	5.4	4.1	12.4	5.1	1.5	4.9	12.5	9.7	1.3	0.8	2.5	1.6	11.2	13.3	6.5	1.3	5.0	0.4	0.6		

3. 人材的特徴と経営戦略

企業の人材タイプ別にみて、最も割合の高い「ベテラン技能者が多く、熟練技能者集団に近い」企業（回答企業の45.4%）を抜き出してみると、競争力の源泉となっている取組のトップに「改善の積み重ねによるコストの削減」（26.0%）があげられているのは同様だが、2番手に「高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立」が24.6%と続いているのが目立ち、人材のあり方と経営戦略が密接に結びついていることがうかがわれる結果となっている。「研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い」企業では、「従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供」「従来の技術に付加価値

を付与した新技術の開発」「これまでにない革新的な新製品/サービスの提供」「これまでにない革新的な技術の開発」をあげる割合が高くなっている（それぞれ、36.3%、33.9%、33.2%、30.8%）（図表 5-3-5）。

図表 5-3-5 競争力の源泉と自社の人材的特徴（複数回答、%）

	これまでにない革新的な新製品/サービスの提供	これまでにない革新的な技術の開発	従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品の提供	従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発	医療、環境など成長が見込まれる分野への進出	大企業の参入が難しいニッチ分野への進出	優良企業からの受注の獲得/拡大	単品、小ロットへの対応	設計・開発業務に特化	下請企業からの脱却	海外を含む新市場や新たな取引先の開拓・拡大	海外生産拠点を設置・拡大	高度な熟練技能を活かした社にはできない加工技術や作業工程の確立	改善の積み重ねによるコストの削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	製品の設計・デザイン力の強化	営業力の強化	大学、研究機関、他企業との連携	その他	該当する取り組みは行わなかった
全体(n=4280)	10.3	9.9	22.1	13.1	5.2	13.0	22.3	22.4	4.3	3.5	8.2	4.5	17.5	27.3	20.7	6.1	14.7	3.9	0.7	2.3
研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い(n=386)	33.2	30.8	36.3	33.9	9.1	26.9	20.5	14.8	12.2	4.1	16.6	8.8	10.9	22.0	15.0	17.4	18.4	13.5	0.0	0.3
ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い(n=1941)	7.5	8.5	22.1	12.3	4.9	12.4	23.8	23.9	4.3	2.9	8.7	3.8	24.6	26.0	22.5	5.5	14.9	3.5	0.8	2.0
比較的単調な作業をこなす労働集約的な作業者集団に近い(n=1528)	7.4	6.4	18.7	9.6	4.1	9.9	22.4	23.6	1.8	3.7	6.0	3.8	12.0	33.3	21.3	3.6	13.7	2.0	0.7	3.2
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(n=74)	33.8	13.5	35.1	18.9	10.8	23.0	18.9	23.0	16.2	8.1	10.8	9.5	9.5	16.2	10.8	13.5	20.3	8.1	1.4	0.0
その他(n=185)	10.3	9.2	23.2	13.5	8.6	17.3	24.9	20.5	4.3	5.4	8.6	8.1	13.5	22.7	23.8	10.3	21.1	4.9	1.6	2.7

4. 最大取引先への依存度と経営戦略

最大取引先への依存度別にみると、依存度が高いほど、「改善の積み重ねによるコスト削減」をあげる割合が高く、逆に「従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供」「大企業の参入が難しいニッチ分野への進出」「これまでにない革新的な新製品/サービスの提供」「これまでにない革新的な技術の開発」をあげる割合は低くなっている（図表 5-3-6）。

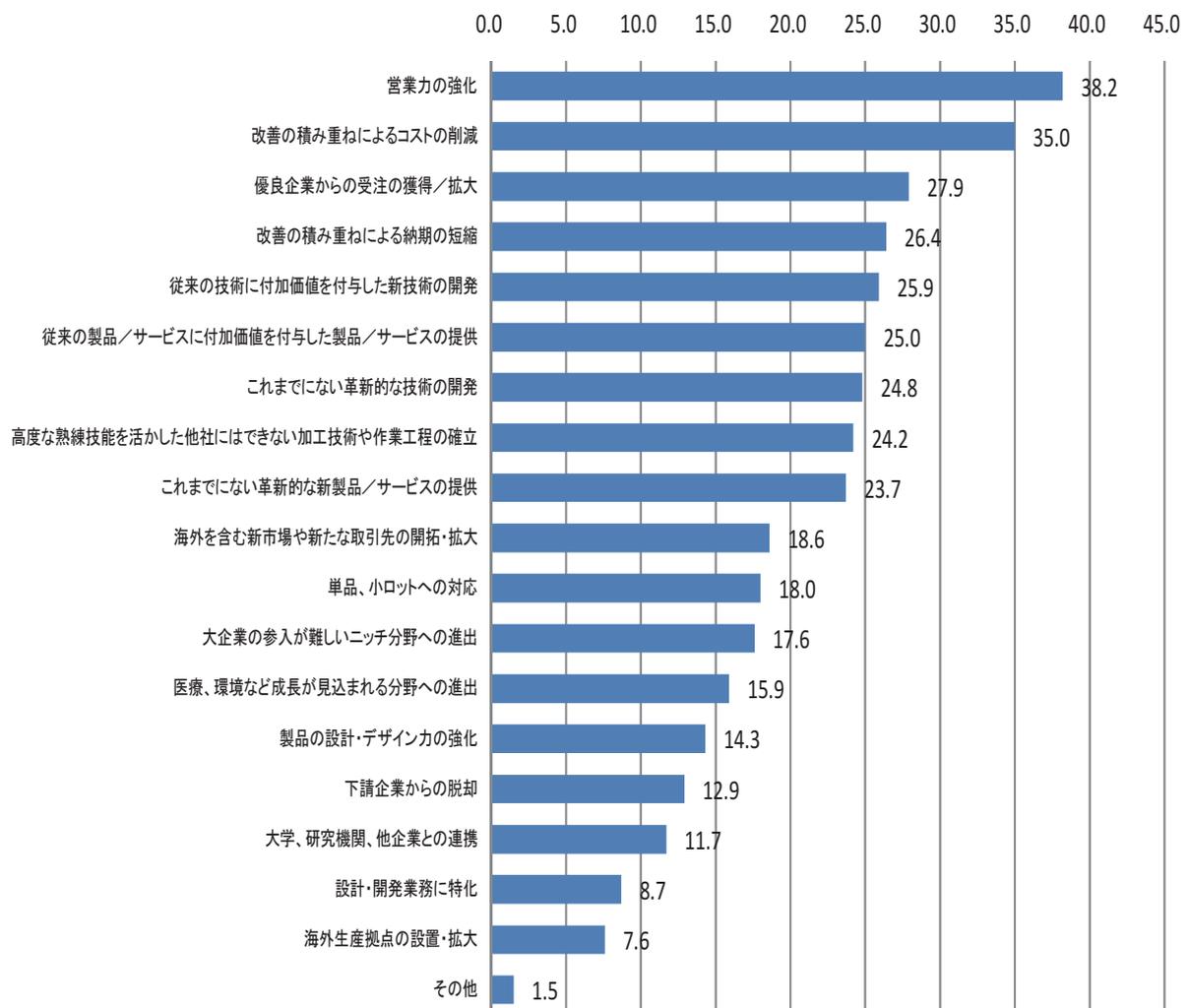
図表 5-3-6 競争力の源泉と最大取引先依存度（複数回答、%）

	これまでにない革新的な新製品/サービスの提供	これまでにない革新的な技術の開発	従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品の提供	従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発	医療、環境など成長が見込まれる分野への進出	大企業の参入が難しいニッチ分野への進出	優良企業からの受注の獲得/拡大	単品、小ロットへの対応	設計・開発業務に特化	下請企業からの脱却	海外を含む新市場や新たな取引先の開拓・拡大	海外生産拠点を設置・拡大	高度な熟練技能を活かした社にはできない加工技術や作業工程の確立	改善の積み重ねによるコストの削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	製品の設計・デザイン力の強化	営業力の強化	大学、研究機関、他企業との連携	その他	該当する取り組みは行わなかった
全体(n=4280)	10.3	9.9	22.1	13.1	5.2	13.0	22.3	22.4	4.3	3.5	8.2	4.5	17.5	27.3	20.7	6.1	14.7	3.9	0.7	2.3
25%未満(n=1041)	16.5	12.5	28.2	16.2	7.3	19.2	21.8	23.1	4.0	3.2	13.4	5.6	15.4	23.2	20.7	8.0	23.2	6.4	0.2	1.2
25~50%未満(n=1100)	10.0	10.3	24.0	12.6	7.4	14.5	26.8	23.7	4.9	4.0	9.4	4.5	20.2	25.2	21.5	6.8	14.4	3.9	0.7	1.5
50~75%未満(n=909)	7.7	9.1	19.9	15.0	4.0	11.8	25.7	22.3	5.2	4.4	7.6	5.0	19.0	25.1	18.4	5.2	13.8	3.4	1.1	1.4
75%以上(n=1167)	6.9	7.6	16.7	9.6	2.7	7.3	16.9	21.7	3.2	2.7	3.3	3.4	16.5	35.5	22.6	4.5	8.1	2.1	0.9	4.5

第4節 今後の成長のための経営戦略

今後の成長に必要な取組については、「営業力の強化」をあげる割合が38.2%と最も高くなっており、次いで「改善の積み重ねによるコストの削減」「優良企業からの受注の獲得/拡大」「改善の積み重ねによる納期の短縮」「従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発」「従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供」の順（それぞれ35.0%、27.9%、26.4%、25.9%、25.0%）。今後の成長のためには、従来のものづくり現場の努力とともに、「営業力の強化」が必要だと認識しているようだ（図表5-4-1）。

図表 5-4-1 今後の成長に必要な取組（複数回答、n=4280、%）



第6章 人材育成にかかわる公的支援制度の活用状況と希望する支援策

* 人材育成にかかわる公的支援制度の利用状況

ものづくり企業の人材育成について、政府もさまざまな支援制度を実施している。実際にどの程度の企業が、その公的支援制度を活用しているのだろうか。それぞれの制度について、活用経験の有無や認知度を聞いた。「活用したことがある」企業割合がもっとも高かったのは、「キャリア形成促進助成金」(20.9%)で、次いで「キャリアアップ助成金」(19.2%)、「ジョブカード制度」(16.4%)、「認定訓練助成事業費補助金」(15.6%)、「ものづくりマイスター制度」(14.3%)の順。認知度(「活用したことがある」「知っていたが活用したことはない」の合計)でも、同様の傾向で、「キャリア形成促進助成金」(64.1%)、「キャリアアップ助成金」(64.0%)などが上位で、これに約10ポイント離れて「ジョブカード制度」「認定訓練助成事業費補助金」「ものづくりマイスター制度」が、それぞれ56.5%、55.6%、52.6%と続く。「ものづくりマイスター制度」について、約4割(39.0%)が「知らなかった」としているのが目立つ(図表6-1-1)。

これを規模別に見ると、どの支援制度でも、規模が小さいほど制度自体について「知らなかった」割合が高く、「活用したことがある」割合は低くなっている。ただ、それぞれの支援制度の規模間格差に着目すると、「活用したことがある」割合の規模間格差(2.3~13.0ポイント)に比べて、「知らなかった」割合の規模間格差(19.9~27.5ポイント)が数段大きい。つまり、制度を認知している企業だけに限定すると、規模の小さい企業での活用割合は決して低くなく、零細・小企業の認知度を上げることができれば、「活用したことがある」企業割合を大きく増やすことが可能かもしれない(図表6-1-1)。

* 人材育成にかかわる公的支援制度の評価

それぞれの支援制度を「活用したことがある」企業に、その制度の評価についても聞いている。「役に立った」(「有用だった」「どちらかといえば有用だった」の合計)割合がもっとも高かったのは、「キャリア形成促進助成金」の42.9%で、次いで「キャリアアップ助成金」(34.6%)、「認定訓練助成事業費補助金」(23.5%)、「ジョブカード制度」(18.3%)、「ものづくりマイスター制度」(13.9%)の順。「ジョブカード制度」「ものづくりマイスター制度」では、「役に立たなかった」(「有用ではなかった」「どちらかといえば有用ではなかった」の合計)割合が「役に立った」割合を若干上回っているが、どちらも「どちらともいえない」とする企業回答が6割前後を占めており、制度として評価が難しいということなのかも知れない。規模別にみると、いずれの支援制度についても、規模が小さいほど、おおむね評価が辛口で「役に立たなかった」とする割合が高くなっている(図表6-1-2)。

制度の認知が進めば、活用が期待できる零細・小企業であっても、その制度自体の評価が低ければ、大きな活用拡大は望めない。支援制度がより有効に活用されるためには、零細・

小企業の認知度を高めるとともに、制度自体について零細・小企業の使い勝手の観点から見直す必要があるだろう。

図表 6-1-1 人材育成にかかわる公的支援制度の活用状況（規模別、%）

	全体	活用したことがある	知っていたが活用したことはない	知らなかった	無回答
キャリア形成促進助成金					
全体	4280	20.9	43.2	28.3	7.6
30人未満	1663	16.5	37.2	38.7	7.6
30～99人	1507	23.2	48.0	22.3	6.5
100～299人	451	29.5	53.2	13.7	3.5
300人以上	116	26.7	58.6	11.2	3.4
キャリアアップ助成金					
全体	4280	19.2	44.8	28.4	7.7
30人未満	1663	16.7	37.6	38.3	7.4
30～99人	1507	20.6	50.1	23.0	6.3
100～299人	451	23.9	58.1	13.7	4.2
300人以上	116	18.1	63.8	12.9	5.2
認定訓練助成事業費補助金					
全体	4280	15.6	40.0	35.8	8.5
30人未満	1663	14.9	34.0	43.2	8.0
30～99人	1507	15.5	43.9	33.0	7.7
100～299人	451	17.7	52.3	24.8	5.1
300人以上	116	17.2	54.3	23.3	5.2
ジョブ・カード制度					
全体	4280	16.4	40.1	35.4	8.1
30人未満	1663	15.5	31.6	45.5	7.5
30～99人	1507	17.3	46.0	29.7	7.0
100～299人	451	18.4	55.4	21.1	5.1
300人以上	116	17.2	51.7	25.0	6.0
ものづくりマイスター制度					
全体	4280	14.3	38.3	39.0	8.3
30人未満	1663	13.4	30.8	48.2	7.5
30～99人	1507	14.7	43.1	34.7	7.5
100～299人	451	16.2	55.4	23.5	4.9
300人以上	116	16.4	49.1	29.3	5.2

(図表 6-1-2)

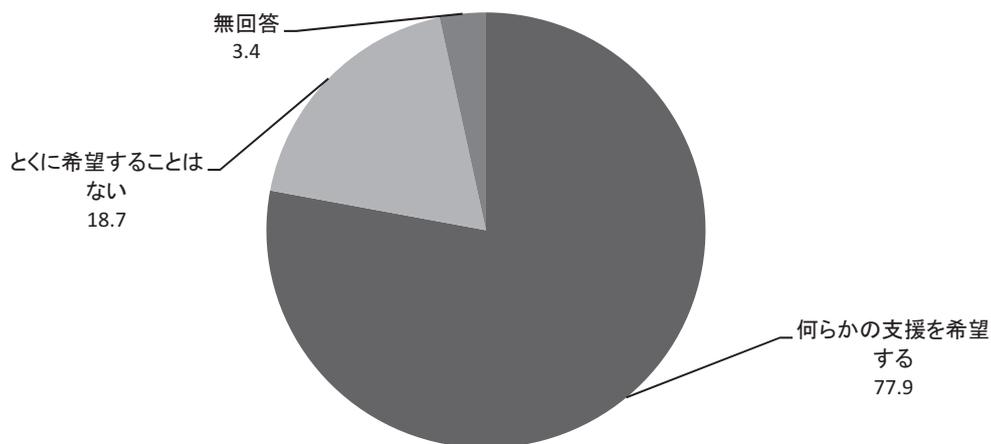
図表 6-1-2 人材育成にかかわる公的支援制度を活用した企業の制度評価（規模別、%）

	n	有用だった	どちらかとい えば有用 だった	どちらともい えない	どちらかとい えば有用で はなかった	有用ではな かった	無回答	有用だった 計	どちらともい えない	有用ではな かった 計
キャリア形成促進助成金										
全体	895	25.9	17.0	42.2	4.1	7.2	3.6	42.9	42.2	11.3
30人未満	275	19.6	11.6	50.2	7.6	8.7	2.2	31.3	50.2	16.4
30～99人	349	27.2	20.6	40.4	2.9	5.4	3.4	47.9	40.4	8.3
100～299人	133	36.8	24.1	33.8	2.3	0.8	2.3	60.9	33.8	3.0
300人以上	31	45.2	9.7	35.5	0.0	3.2	6.5	54.8	35.5	3.2
キャリアアップ助成金										
全体	820	21.1	13.5	47.3	5.1	9.5	3.4	34.6	47.3	14.6
30人未満	278	16.2	10.1	51.1	8.3	10.8	3.6	26.3	51.1	19.1
30～99人	311	23.8	16.1	46.6	2.9	7.7	2.9	39.9	46.6	10.6
100～299人	108	26.9	15.7	49.1	4.6	1.9	1.9	42.6	49.1	6.5
300人以上	21	28.6	9.5	47.6	0.0	14.3	0.0	38.1	47.6	14.3
認定訓練助成事業費補助金										
全体	668	12.3	11.2	58.1	4.8	10.9	2.7	23.5	58.1	15.7
30人未満	247	11.3	13.4	55.9	7.3	10.1	2.0	24.7	55.9	17.4
30～99人	233	12.9	10.3	61.8	3.4	9.4	2.1	23.2	61.8	12.9
100～299人	80	16.3	7.5	65.0	3.8	5.0	2.5	23.8	65.0	8.8
300人以上	20	10.0	15.0	60.0	0.0	15.0	0.0	25.0	60.0	15.0
ジョブ・カード制度										
全体	700	8.6	9.7	59.3	7.3	12.3	2.9	18.3	59.3	19.6
30人未満	257	8.9	9.3	56.4	9.7	12.5	3.1	18.3	56.4	22.2
30～99人	261	10.3	11.5	58.6	7.3	10.0	2.3	21.8	58.6	17.2
100～299人	83	6.0	10.8	68.7	4.8	7.2	2.4	16.9	68.7	12.0
300人以上	20	5.0	10.0	65.0	5.0	15.0	0.0	15.0	65.0	20.0
ものづくりマイスター制度										
全体	612	7.0	6.9	67.2	5.1	11.8	2.1	13.9	67.2	16.8
30人未満	223	4.9	9.0	65.5	7.6	10.8	2.2	13.9	65.5	18.4
30～99人	222	9.9	6.3	68.9	4.1	9.9	0.9	16.2	68.9	14.0
100～299人	73	9.6	5.5	75.3	2.7	5.5	1.4	15.1	75.3	8.2
300人以上	19	10.5	5.3	68.4	0.0	10.5	5.3	15.8	68.4	10.5

* 行政に希望する支援策

ものづくり企業は、行政に対して、ものづくり人材の確保・育成に向け、どのような支援策を望んでいるのか聞いたところ、何らかの支援を希望する企業が77.9%で、希望することはないとする企業（18.7%）を大きく上回っている（図表6-1-3）。支援策の具体的な中身では（複数回答、「希望することはない」除く）、「若者のものづくりに対する意識を高めるための活動」をあげる企業が43.1%ともっとも高く、次いで「職業訓練を実施する事業主への助成金の支給対象の拡大／支給額の増額」（34.7%）、「教育訓練給付金制度など従業員の自己啓発支援に関する情報提供」（24.4%）、「ものづくり人材向け在職者訓練の充実」（23.7%）などとなっている。支援策として、助成制度など具体的な支援策があげられるのは当然のことだが、それよりも若者のものづくりに対する意識向上をあげる企業割合が高いのは、わが国のものづくり産業そのものと、ものづくり人材の確保・育成をめぐる強い危機意識の現れといえそうだ（図表6-1-4）。

図表 6-1-3 行政支援の希望の有無 (n=4280、%)



図表 6-1-4 ものづくり人材確保・育成のため、行政に希望する支援
 (「希望することはない」除く、n=3481、複数回答、%)

