

JILPT 調査シリーズ

No.165

2017年3月

ものづくり企業の経営戦略と 人材育成に関する調査

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



ものづくり企業の経営戦略と 人材育成に関する調査

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

わが国のものづくり産業は、1990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に変わりはない。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。

大企業に比べて、採用・人材育成や財務など様々な面で制約を抱えている中小企業においても、自社の熟練技能から生み出される強みを武器に、競争力を磨き、安定的な成長を続けている企業も少なくない。このような企業と、そうでない企業にはどのような違いがあるのだろうか。

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、ものづくり産業において、中小企業が採用や人材育成などの点で抱える課題を明らかにするとともに、ものづくり産業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・育成の実態を把握するため、アンケート調査を実施した。

本報告書は、この調査結果をとりまとめたものであり、第Ⅰ部では2014年11月～12月に実施したアンケート調査「ものづくり企業の経営戦略と人材育成に関する調査」の集計結果、第Ⅱ部では、回答企業の属性別の詳細なクロス集計結果を掲載している。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。

本報告書の作成にあたって、ご協力いただいた多くの企業の方々に、厚くお礼を申し上げます。本報告書が、関係各方面で広く活用していただければ幸いです。

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野 和夫

調査実施担当者

氏名	所属
尾形 強嗣	労働政策研究・研修機構 総務部長
郡司 正人	労働政策研究・研修機構 調査・解析部 次長
藤本 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 副主任研究員
米島 康雄	労働政策研究・研修機構 調査・解析部 主任調査員補佐

所属・肩書きは、調査実査時点。取りまとめは、おもに郡司が行った。

目 次

第 I 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	3
第 2 章 回答企業のプロフィール	5
第 1 節 回答企業の属性 1	5
〈業種、正社員規模、従業員規模（正社員＋直接雇用非正社員）、非正社員比率（従業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（従業員に占めるものづくり人材の比率）、技術者比率（従業員に占める技術者比率）、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、ものづくり人材における 40 歳未満比率、本社所在地、会社設立時期〉	
第 2 節 回答企業の属性 2	10
〈立地条件、生産形態、業務範囲、売上高が最も高い主力製品・サービスの内容と売上に占める割合、過去 10 年間の売上高の変化、取引企業の状況、他企業からの出資比率、事業主の属性、労働条件の同業他社との比較、労働組合の有無、会社の風土の状況〉	
第 3 章 ものづくり人材の確保の状況	25
第 1 節 過去 3 年間におけるものづくり人材の採用状況	25
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	25
(1) ものづくり人材の新卒採用の有無	25
(2) ものづくり人材の新卒採用の量と質にかかわる評価	25
(3) 新卒採用したものづくり人材の学歴	27
2. 過去 3 年間におけるものづくり人材の中途採用の状況	27
(1) ものづくり人材の中途採用の有無	27
(2) ものづくり人材の中途採用の量と質にかかわる評価	28
(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	29
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	30
(1) 公共職業訓練修了者の採用の有無	30
(2) 公共職業訓練修了者を採用する際の期待と評価	30
第 2 節 ものづくり人材の採用方針	31
1. 新卒採用と中途採用のどちらを重視してきたか	31
2. 中途採用を重視した理由	32
3. ものづくり人材の採用頻度	33

4. ものづくり人材の定期採用を始めた時期	33
第3節 ものづくり人材の定着状況と定着策	34
1. ものづくり人材の定着状況	34
(1) 新卒採用の定着状況	34
(2) 中途採用の定着状況	35
(3) ものづくり人材の定着に関する評価	36
2. ものづくり人材の定着策	36
(1) ものづくり人材の定着に向けた取り組み	36
(2) ものづくり人材定着に向けた取り組みの評価	38
第4章 ものづくり人材の育成・能力開発の状況	41
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	41
1. ものづくり人材の育成・能力開発の方針	41
2. 目指すべきものづくり人材像	41
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	43
1. ものづくり人材の教育訓練の内容	43
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	43
3. ものづくり人材の Off-JT の状況	44
(1) Off-JT の内容	44
(2) Off-JT の実施方法	45
(3) Off-JT 実施のための環境整備の取り組み	46
(4) Off-JT に対する注力の程度	46
4. ものづくり人材の自己啓発の状況	47
(1) ものづくり人材に対する自己啓発支援の状況	47
(2) ものづくり人材の自己啓発活用の状況	48
第3節 教育訓練の取り組みの評価	48
第4節 教育訓練を実施する上での課題	49
第5節 技能伝承の取り組み	50
第6節 「一人前」のものづくり人材像	50
1. 「一人前」のものづくり人材の技能レベル	50
2. 「一人前」のものづくり人材になるまでの経験年数	51
第7節 技能検定の活用状況	52
1. 技能検定の受験奨励の状況	52
2. 技能検定奨励のための具体的支援策	53
3. 技能検定資格の処遇への反映状況	54

第5章	ものづくり人材のあり方と経営戦略の展開	55
第1節	自社の強みと人材タイプのあり方	55
1.	自社の強み	55
2.	自社の人材的な特徴	56
3.	自社の強みと人材的特徴の関係	57
第2節	経営を支えるものづくり人材像	57
1.	主力製品づくりに重要な役割を果たした人材	57
2.	ものづくり人材が主力製品づくりに果たした役割	58
3.	今後、必要となるものづくり人材の姿	58
4.	ものづくり人材以外の人材の役割	59
5.	経営を支える人材の確保のあり方	60
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	62
1.	生残りのために取り組んだ経営戦略	62
2.	競争力の源泉となっている経営戦略	63
3.	人材的特徴と経営戦略	65
4.	最大取引先への依存度と経営戦略	66
第4節	今後の成長のための経営戦略	67
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	68
第II部	資料篇	73
資料1	アンケート調査 調査票	75
資料2	付属統計表	97

