

第3章 調査結果の概要

第1節 ものづくりに関わる人材の採用と定着について

1. 過去3年間でのものづくり人材の採用

(1) 新卒採用

過去3年間（2014年度～2016年度）にもものづくり人材の新卒採用を実施したか尋ねたところ、「募集しなかった」が62.8%、「募集したが採用できなかった」が7.9%、「採用した」が28.2%と、3割弱の企業が採用していた（図表3-1-1）。

規模別にみると、「募集しなかった」とする企業割合は規模が小さくなるほど高まり、10人未満の企業では8割以上（83.8%）にのぼる。一方、「採用した」とする企業の割合は規模が大きくなるほど高まり、10人未満では7.8%、10～30人未満では20.7%にとどまっているが、100人以上の各規模では8割近くか、8割以上に達している。

図表3-1-1 過去3年間でのものづくり人材の新卒採用（単位：%）

	n	募集しなかった	募集したが採用できなかった	採用した	無回答
計	5,565	62.8	7.9	28.2	1.2
【従業員規模】					
10人未満	1,364	83.8	6.5	7.8	1.9
10～30人未満	2,315	68.5	9.4	20.7	1.4
30～100人未満	1,340	46.2	7.9	45.7	0.2
100～300人未満	337	16.0	4.5	78.6	0.9
300人以上	85	10.6	2.4	87.1	0.0

「採用した」と回答した企業（n=1,567）に対して、採用したもののづくり人材に女性が含まれているか尋ねたところ、「含まれている」が36.5%、「含まれていない」が60.9%で、4割弱の企業が女性のものづくり人材を採用していた（図表3-1-2）。

図表3-1-2 過去3年間で新卒採用したもののづくり人材に女性は含まれているか（単位：%）

	n	含まれている	含まれていない	無回答
計	1,567	36.5	60.9	2.6
【従業員規模】				
10人未満	106	17.0	80.2	2.8
10～30人未満	480	27.1	70.2	2.7
30～100人未満	612	36.4	60.9	2.6
100～300人未満	265	52.8	45.3	1.9
300人以上	74	71.6	25.7	2.7

注) ものづくり人材を新卒採用した企業だけが回答。

(2) 中途採用

過去3年間（2014年度～2016年度）にもものづくり人材の中途採用を実施したか尋ねたところ、「募集しなかった」が28.6%、「募集したが採用できなかった」が5.9%、「採用した」が64.6%で、採用した企業が6割超となっている（図表3-1-3）。

規模別にみると、「募集しなかった」、また「募集したが採用できなかった」とする企業割合はおおむね規模が小さくなるほど高まり、10人未満の企業では5割（52.1%）が「募集しなかった」と回答している。一方、「採用した」とする企業の割合はおおむね規模が大きくなるほど高まり、100人以上の各規模では8割以上に達している。

図表3-1-3 過去3年間でのものづくり人材の中途採用（単位：％）

	n	募集しなかった	募集したが採用できなかった	採用した	無回答
計	5,565	28.6	5.9	64.6	0.8
【従業員規模】					
10人未満	1,364	52.1	8.4	38.3	1.2
10～30人未満	2,315	24.8	6.2	68.2	0.9
30～100人未満	1,340	15.9	3.9	79.7	0.5
100～300人未満	337	10.1	3.9	85.2	0.9
300人以上	85	18.8	1.2	80.0	0.0

「採用した」と回答した企業（n=3,597）に対して、採用したのものづくり人材に女性が含まれているか尋ねたところ、「含まれている」が36.4%、「含まれていない」が56.0%で、新卒採用の場合と同様に4割弱の企業が女性のものづくり人材を採用していた（図表3-1-4）。

図表3-1-4 過去3年間で中途採用したのものづくり人材に女性は含まれているか（単位：％）

	n	含まれている	含まれていない	無回答
	3,597	36.4	56.0	7.5
【従業員規模】				
10人未満	523	19.5	70.9	9.6
10～30人未満	1,579	32.4	58.9	8.7
30～100人未満	1,068	46.3	48.0	5.7
100～300人未満	287	46.3	49.1	4.5
300人以上	68	61.8	33.8	4.4

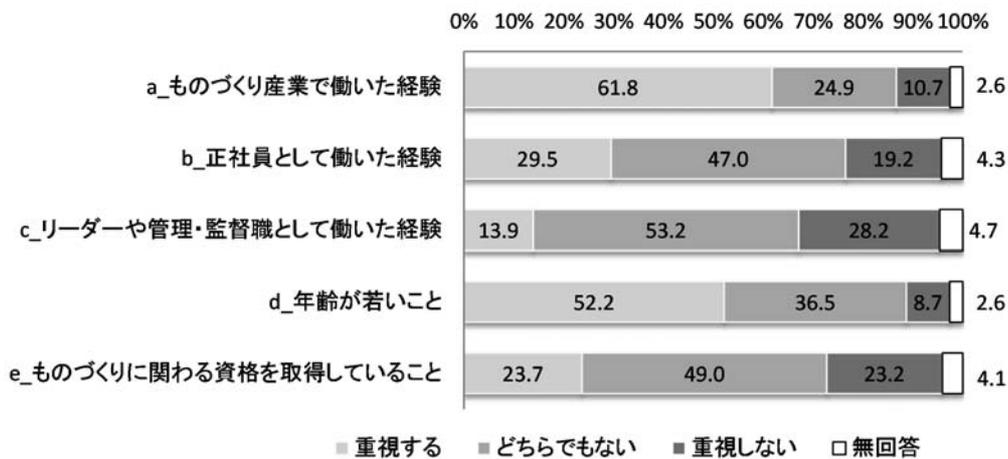
注) ものづくり人材を中途採用した企業だけが回答。

(3) 中途採用する時に重視する点

「採用した」あるいは「募集したが採用できなかった」と回答した企業（n=3,926）に対して、ものづくり人材を中途採用する時に応募者のどのような点を重視して選考しているか、〈a_ものづくり産業で働いた経験〉～〈e_ものづくりに関わる資格を取得していること〉の5項目それぞれについて尋ねた。

すべての項目の回答結果を並べてみると、「重視する」との割合が最も高かった項目は〈a_ものづくり産業で働いた経験〉（61.8%）で、〈d_年齢が若いこと〉（52.2%）が次いで割合が高かった（図表 3-1-5）。

図表 3-1-5 中途採用する時に重視する点（n=3,926）



a_ものづくり産業で働いた経験

各項目別に結果をみていくと、〈a_ものづくり産業で働いた経験〉については、「重視する」が61.8%、「どちらでもない」が24.9%、「重視しない」が10.7%で、6割の企業が重視すると回答した（図表 3-1-6）。

図表 3-1-6 中途採用する時に重視する点 a_ものづくり産業で働いた経験（単位：%）

		重視する	どちらでもない	重視しない	無回答
計	3,926	61.8	24.9	10.7	2.6
【従業員規模】					
10人未満	637	54.3	25.9	14.9	4.9
10～30人未満	1,722	59.2	25.4	12.4	3.0
30～100人未満	1,120	65.2	25.2	8.4	1.3
100～300人未満	300	77.0	20.0	1.7	1.3
300人以上	69	71.0	26.1	1.4	1.4

b_正社員として働いた経験

〈b_正社員として働いた経験〉については、「重視する」が29.5%、「どちらでもない」が47.0%、「重視しない」が19.2%で、ほぼ半数の企業が「どちらでもない」としている（図表3-1-7）。

図表3-1-7 中途採用する時に重視する点 b_正社員として働いた経験（単位：%）

		重視する	どちらでもない	重視しない	無回答
計	3,926	29.5	47.0	19.2	4.3
【従業員規模】					
10人未満	637	28.3	44.3	20.1	7.4
10～30人未満	1,722	28.5	46.0	21.0	4.6
30～100人未満	1,120	29.7	49.5	18.1	2.7
100～300人未満	300	37.3	48.7	12.0	2.0
300人以上	69	27.5	52.2	14.5	5.8

c_リーダーや管理・監督職として働いた経験

〈c_リーダーや管理・監督職として働いた経験〉については、「重視する」が13.9%、「どちらでもない」が53.2%、「重視しない」が28.2%で、半数が「どちらでもない」としている（図表3-1-8）。

図表3-1-8 中途採用する時に重視する点 c_リーダーや管理・監督職として働いた経験（単位：%）

		重視する	どちらでもない	重視しない	無回答
計	3,926	13.9	53.2	28.2	4.7
【従業員規模】					
10人未満	637	10.5	47.7	34.2	7.5
10～30人未満	1,722	11.5	50.9	32.2	5.3
30～100人未満	1,120	17.2	57.1	22.9	2.8
100～300人未満	300	23.0	58.7	16.3	2.0
300人以上	69	10.1	66.7	17.4	5.8

d_年齢が若いこと

〈d_年齢が若いこと〉については、「重視する」が52.2%、「どちらでもない」が36.5%、「重視しない」が8.7%で、重視する企業が半数となっている（図表3-1-9）。

図表3-1-9 中途採用する時に重視する点 d_年齢が若いこと（単位：%）

		重視する	どちらでもない	重視しない	無回答
計	3,926	52.2	36.5	8.7	2.6
【従業員規模】					
10人未満	637	48.4	34.7	11.3	5.7
10～30人未満	1,722	52.1	35.9	10.0	2.0
30～100人未満	1,120	55.7	36.2	6.2	2.0
100～300人未満	300	49.0	42.7	6.3	2.0
300人以上	69	40.6	50.7	5.8	2.9

e_ものづくりに関わる資格を取得していること

〈e_ものづくりに関わる資格を取得していること〉については、「重視する」が23.7%、「どちらでもない」が49.0%、「重視しない」が23.2%で、ほぼ半数の企業が「どちらでもない」と回答した（図表3-1-10）。

図表3-1-10 中途採用する時に重視する点 e_ものづくりに関わる資格を取得していること

(単位：%)

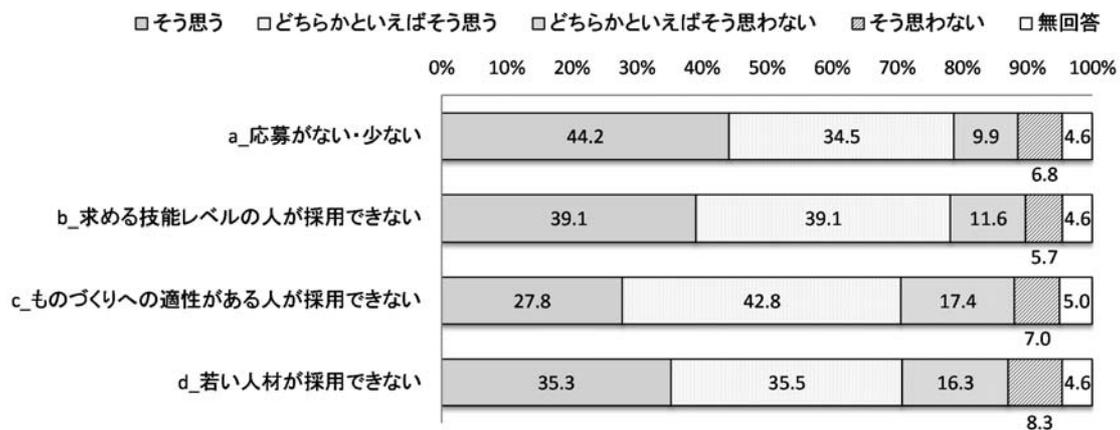
		重視する	どちらでもない	重視しない	無回答
計	3,926	23.7	49.0	23.2	4.1
【従業員規模】					
10人未満	637	20.9	46.3	26.2	6.6
10~30人未満	1,722	22.0	46.1	27.2	4.8
30~100人未満	1,120	25.4	53.3	18.8	2.5
100~300人未満	300	32.0	52.0	14.0	2.0
300人以上	69	30.4	59.4	5.8	4.3

2. これまでのものづくり人材の採用・確保に対する評価

これまでのものづくり人材の採用・確保についてどう評価しているのか、〈a_応募がない・少ない〉、〈b_求める技能レベルの人が採用できない〉、〈c_ものづくりへの適性がある人が採用できない〉、〈d_若い人材が採用できない〉の4項目についてそれぞれ尋ねた。

すべての項目の回答結果を並べてみると、「そう思う」と回答した企業割合が最も高かったのは「a_応募がない・少ない」（44.2%）で、「b_求める技能レベルの人が採用できない」（39.1%）が僅差で続いた（図表3-1-11）。

図表3-1-11 これまでの中途・ものづくり人材の募集・採用に関する考え（n=5,565）

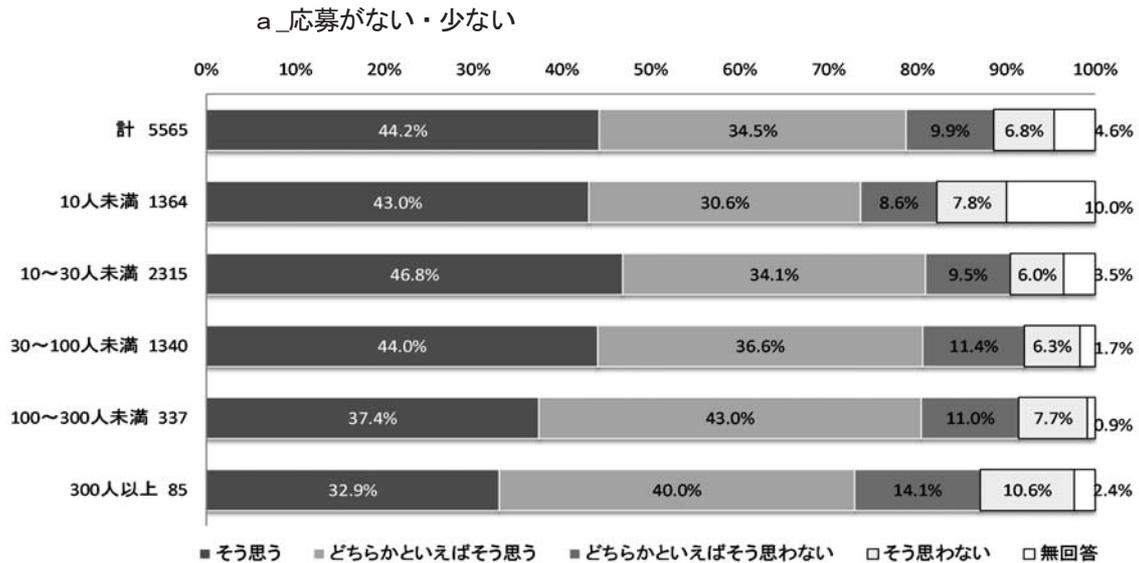


a_応募がない・少ない

項目ごとにみていくと、〈a_応募がない・少ない〉については、「そう思う」が44.2%、「どちらかといえばそう思う」が34.5%、「どちらかといえばそう思わない」が9.9%、「そう思わない」が6.8%となっている（図表3-1-12）。

規模別にみると、おおむね、規模が小さくなるほど「そう思う」とする企業割合が高くなっている。

図表3-1-12 これまでの中途・ものづくり人材の募集・採用に関する考え

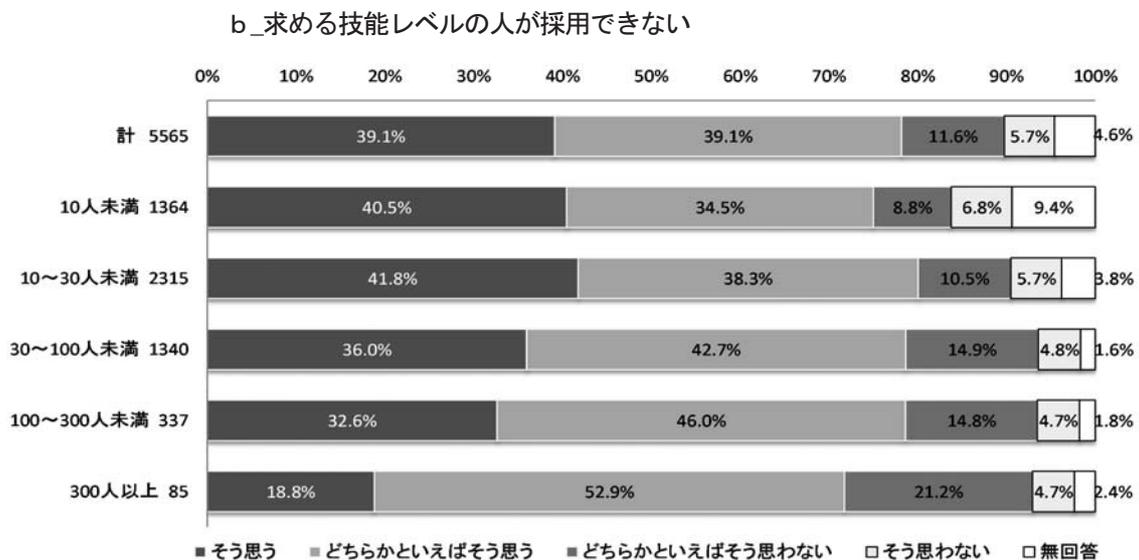


b_求める技能レベルの人が採用できない

〈b_求める技能レベルの人が採用できない〉については、「そう思う」が39.1%、「どちらかといえばそう思う」が39.1%、「どちらかといえばそう思わない」が11.6%、「そう思わない」が5.7%となっている（図表3-1-13）。

規模別にみると、おおむね、規模が小さくなるほど「そう思う」と回答する企業割合が高くなっており、300人以上では「そう思う」とする企業は18.8%と2割以下となっている。

図表3-1-13 これまでの中途・ものづくり人材の募集・採用に関する考え



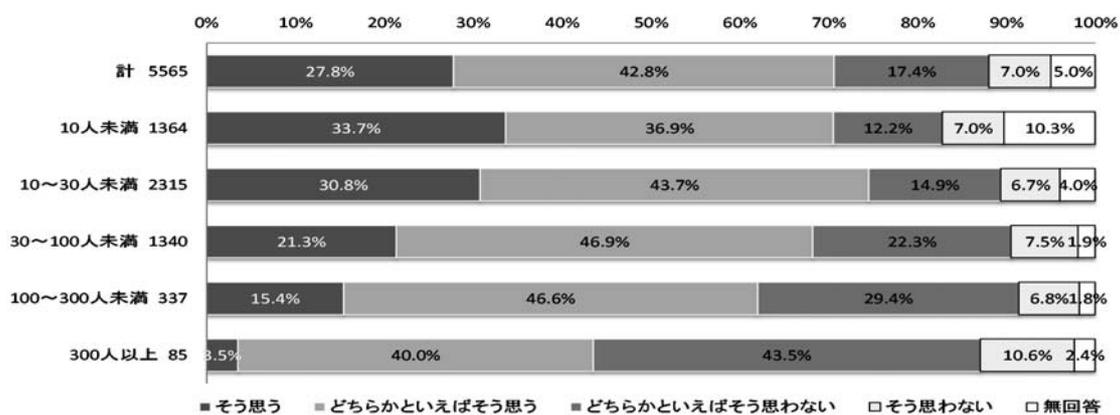
c_ものづくりへの適性がある人が採用できない

〈c_ものづくりへの適性がある人が採用できない〉については、「そう思う」が 27.8%、「どちらかといえばそう思う」が 42.8%、「どちらかといえばそう思わない」が 17.4%、「そう思わない」が 7.0%となっている（図表 3-1-14）。

規模別にみると、規模が小さくなるほど「そう思う」と回答する企業割合が高くなっており、10人未満、10～30人未満の企業ではそれぞれ3割以上が「そう思う」と回答した（それぞれ 33.7%、30.8%）。

図表 3-1-14 これまでの中途・ものづくり人材の募集・採用に関する考え

c_ものづくりへの適性がある人が採用できない



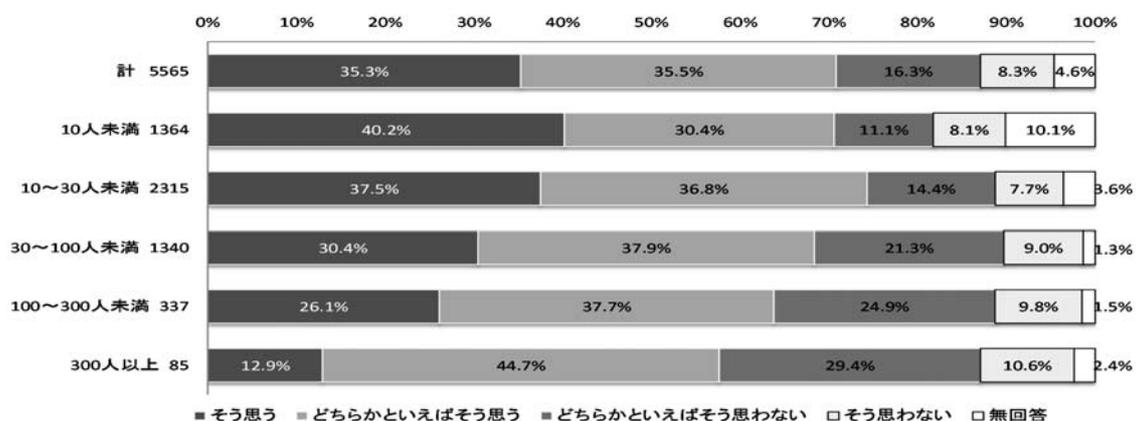
d_若い人材が採用できない

〈d_若い人材が採用できない〉については、「そう思う」が 35.3%、「どちらかといえばそう思う」が 35.5%、「どちらかといえばそう思わない」が 16.3%、「そう思わない」が 8.3%となっている（図表 3-1-15）。

規模別にみると、規模が小さくなるほど「そう思う」と回答する企業割合が高くなっており、10人未満では4割（40.2%）の企業が「そう思う」と回答した。

図表 3-1-15 これまでの中途・ものづくり人材の募集・採用に関する考え

d_若い人材が採用できない



3. ものづくり人材の定着

(1) 定着率

ものづくり人材で、採用した後、3年を超えても辞めずに勤め続ける人の割合（3年後定着率）を、新卒採用の場合と中途採用の場合それぞれについて尋ねた。

新卒採用から結果をみていくと（「該当者はいない」を選択した企業、無回答の企業を除いて集計）、3年後定着率について4社に1社（26.2%）が100%と回答するなど、8割台以上とする企業がほぼ半数を占めている。一方、半分以下しか定着していないところも4割弱（計36.4%）あり、「2割未満」とするところが1割以上（12.1%）あるのが目立つ（図表3-1-16）。中途採用では、約6割の企業が7割台以上と回答している。

図表3-1-16 採用後、3年を超えて勤めているものづくり人材のおおよその割合（3年後定着率）

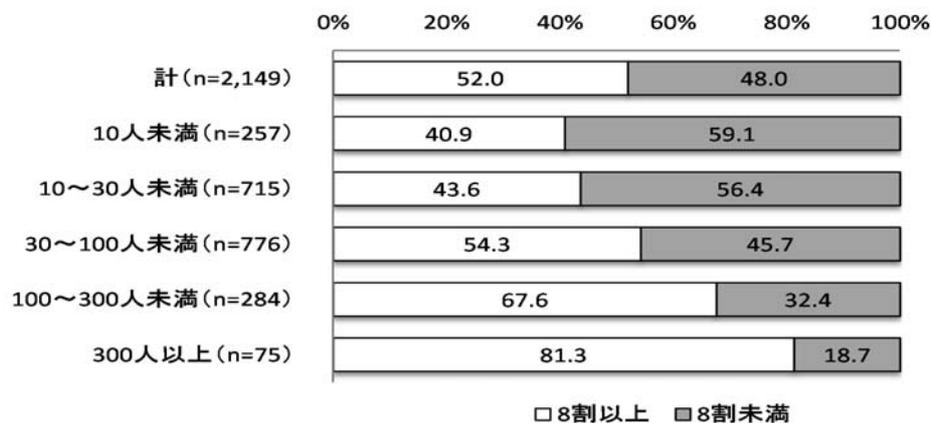
※該当者なし、無回答を除いて集計 （単位：%）

	新卒採用	中途採用
計(n)	2,149	4,527
2割未満	12.1	6.6
2割台	3.3	2.7
3割台	5.4	6.3
4割台	1.9	3.3
5割台	13.7	15.2
6割台	4.0	5.9
7割台	7.7	12.7
8割台	10.2	14.7
9割台	15.6	14.5
100%	26.2	18.2

3年後定着率を「8割以上」と「8割未満」の2区分にして、規模別に結果をみたところ（「該当者はいない」を選択した企業、無回答の企業を除いて集計）、新卒採用では、規模が大きくなるほど「8割以上」の企業割合が高くなっており、300人以上では約8割（81.3%）となっている（図表3-1-17）。

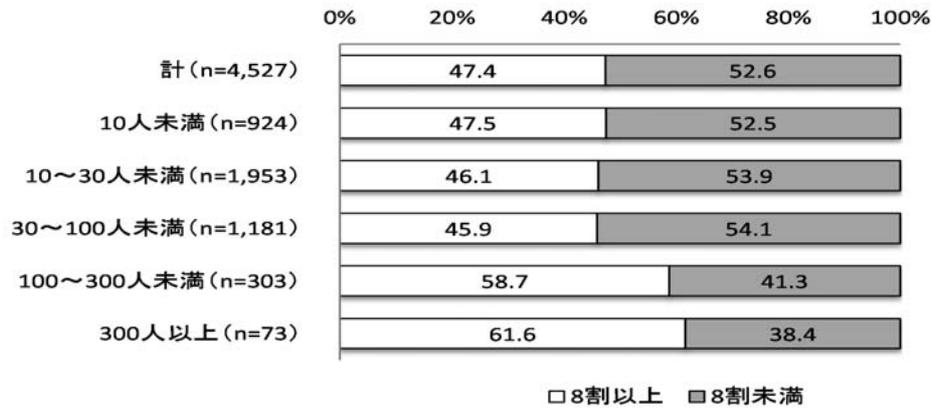
図表3-1-17 採用後、3年を超えて勤めているものづくり人材のおおよその割合（3年後定着率）

新卒採用 ※該当者なし、無回答を除いて集計（2区分）



中途採用では、100人以上の規模になると、定着率が8割以上の企業割合が顕著に高まり、100～300人未満では58.7%、300人以上では61.6%の企業が「8割以上」となっている（図表3-1-18）。

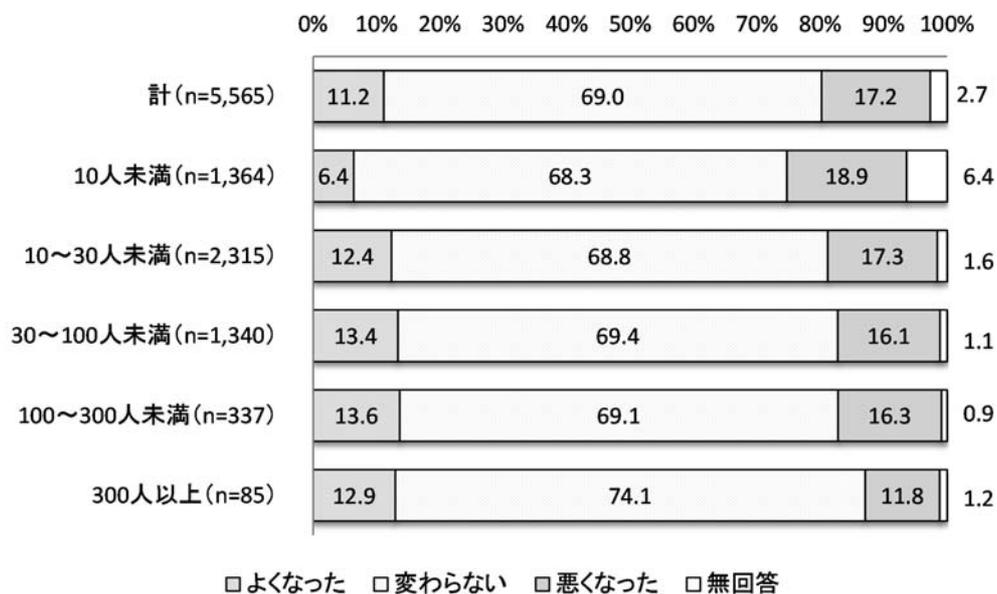
図表3-1-18 採用後、3年を超えて勤めているものづくり人材のおおよその割合（3年後定着率）
中途採用 ※該当者なし、無回答を除いて集計（2区分）



（2）過去5年間での定着状況の変化

ものづくり人材の定着状況がこの5年間でどのように変化したか尋ねたところ、「よくなった」が11.2%、「変わらない」が69.0%、「悪くなった」が17.2%で、ほぼ7割の企業が「変わらない」とし、「悪くなった」とする企業割合が「よくなった」とする企業割合を約6ポイント上回った（図表3-1-19）。

図表3-1-19 この5年間でのものづくり人材の定着状況の変化

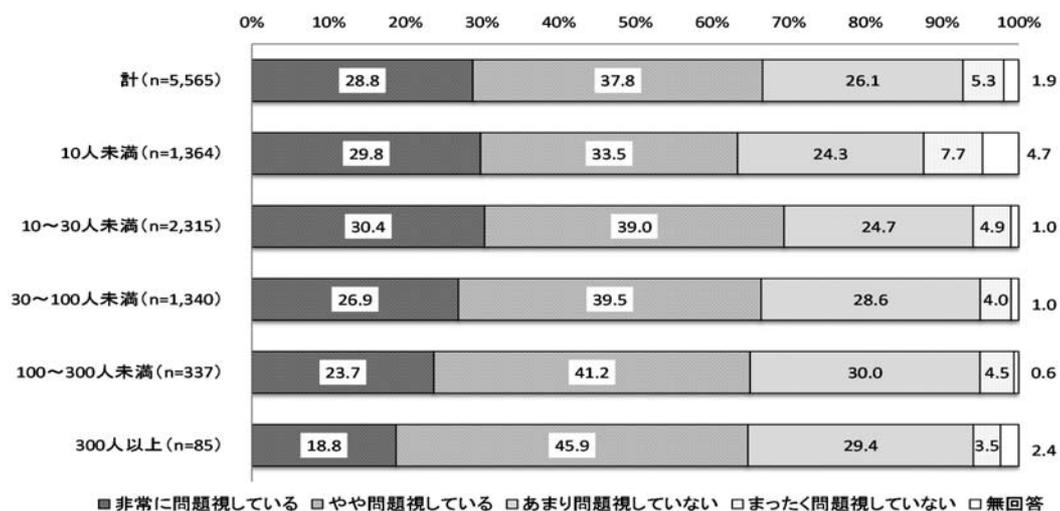


(3) 現在の定着状況に対する認識

現在のものづくり人材の定着状況について、どのように考えているか尋ねると、「非常に問題視している」が28.8%、「やや問題視している」が37.8%、「あまり問題視していない」が26.1%、「まったく問題視していない」が5.3%で、程度の差こそあれ、問題視している企業割合が6割以上に及んでいる（図表3-1-20）。

規模別にみると、おおむね、規模が小さくなるほど、「非常に問題視している」とする企業割合が高まる傾向にある。

図表3-1-20 現在のものづくり人材の定着状況をどのように考えているか



(4) 定着を促す取り組み

ものづくり人材の定着を促すための施策のうち、実際に取り組んでいるものを選んでもらったところ（複数回答）、「賃金水準の向上」（54.9%）を半数以上の企業があげ、最も多くなっており、次いで「能力を処遇に反映」（46.4%）、「能力開発・教育訓練の実施」（32.8%）、「経営方針・戦略の明示」（32.4%）、「業績を処遇に反映」（32.2%）、「職場の人間関係の改善」（31.2%）などの順で回答割合が高くなっている（図表3-1-21）。

規模別にみると、「能力開発・教育訓練の実施」と「経営方針・戦略の明示」については、規模の大きな企業で特に実施割合が高くなっており、「能力開発・教育訓練の実施」は100～300人未満で61.7%、300人以上で74.1%となっている。「経営方針・戦略の明示」は、300人以上の企業では約6割（61.2%）の企業が実施していた。

図表3-1-21 ものづくり人材の定着を促すための施策のうち、実際に取り組んでいるもの

(複数回答)

(単位：%)

	n	賃金水準の向上	能力を処遇に反映	能力開発・教育訓練の実施	経営方針・戦略の明示	業績を処遇に反映	職場の人間関係の改善	福利厚生の実施	労働時間の短縮	家庭生活への配慮	従業員の意見を吸い上げる	仕事の裁量性の向上	チャーター制度の導入	苦情処理の仕組みの整備	キャリアに関する相談	その他	特に行っていない	無回答	
計	5,565	54.9	46.4	32.8	32.4	32.3	31.2	25.9	23.9	21.7	21.3	17.3	9.6	6.8	1.9	1.0	8.8	1.4	
【従業員規模】																			
10人未満	1,364	49.0	37.2	17.1	19.0	23.6	22.9	21.6	24.6	19.4	11.8	18.0	5.3	3.2	1.0	1.0	17.0	3.1	
10～30人未満	2,315	57.9	49.7	30.0	33.0	33.4	34.8	25.3	24.1	22.1	19.3	19.6	9.1	6.1	1.6	1.0	6.9	1.2	
30～100人未満	1,340	57.2	47.9	44.3	39.9	36.9	32.7	27.8	21.4	20.6	28.5	13.7	11.5	8.4	3.2	0.8	5.2	0.5	
100～300人未満	337	51.0	52.5	61.7	48.4	38.6	32.3	35.0	26.7	29.1	39.8	11.0	16.9	14.5	3.0	1.2	3.0	0.3	
300人以上	85	55.3	62.4	74.1	61.2	51.8	44.7	47.1	36.5	40.0	47.1	21.2	36.5	27.1	5.9	0.0	4.7	0.0	

第2節 ものづくり人材の育成・能力開発について

1. 現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針

現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針として最も近いものを選んでもらったところ、「今いる人材の能力を一段アップできるような能力開発を行っている」が40.1%、「個々の従業員が必要な能力を身につけられるような能力開発を行っている」が29.5%、「数年先の事業展開を考慮しながら、能力開発を行っている」が14.8%で、「特に方針を定めていない」が14.7%だった（図表3-2-1）。

規模別にみると、「特に方針を定めていない」企業は規模が小さくなるほど多くなっており、10人未満では4社のうち1社（26.6%）に及んでいる。

図表3-2-1 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針（単位：％）

	n	数年先の事業展開を考慮しながら、能力開発を行っている	今いる人材の能力を一段アップできるような能力開発を行っている	個々の従業員が必要な能力を身につけられるような能力開発を行っている	特に方針を定めていない	無回答
計	5,565	14.8	40.1	29.5	14.7	0.9
【従業員規模】						
10人未満	1,364	12.9	30.7	27.4	26.6	2.3
10～30人未満	2,315	14.6	39.7	31.9	13.2	0.6
30～100人未満	1,340	15.2	46.2	29.1	9.2	0.3
100～300人未満	337	18.1	50.7	27.0	3.9	0.3
300人以上	85	31.8	51.8	16.5	0.0	0.0

2. どういった知識・技能を持つものづくり人材の育成に力を入れているか

どのような知識・技能をもったものづくり人材の育成に力を入れているか、もしくは、今後力を入れようと考えているか尋ねたところ（複数回答）、「単独で多工程を処理する技能」（49.9%）が最も回答割合が高く、次いで「生産工程を改善する知識・技能」（41.6%）、「品質管理や検査・試験の知識・技能」（35.8%）、「設計・開発能力」（29.0%）、「工程管理に関する知識」（28.9%）などの順で割合が高くなっている（図表3-2-2）。

規模別にみると、全体集計で最も回答割合が高い「単独で多工程を処理する技能」は比較的、規模間での割合の差が大きくなかったが、それ以外の選択肢は、規模の大きい企業と小さい企業の間での実施割合の差が大きくなっている。例えば「生産工程を改善する知識・技能」は、「300人以上」では7割以上（72.9%）の回答割合だったが、「10人未満」では25.7%にとどまり、規模間の差が最も大きい。

図表3-2-2 現在、どのような知識・技能をも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	単独で多工程を処理する技能	生産工程を改善する知識・技能	品質管理や検査・試験の知識・技能	設計・開発能力	工程管理に関する知識	複数の技術に関する幅広い知識	設備の保全や改善の知識・技能	生産の最適化のための生産技術	NC機やMCのプログラミング技能	組立・調整の技能	特定の技術に関する高度な専門知識	高度に卓越した熟練技能	生産設備の保守・管理技術	自動機の段取り替えをする技能	製品の企画・構想段階から問題点を把握し、改善提案を行うコンサルテーション能力	革新的技術を創造していく能力	プロジェクト管理能力	ICTに関する知識・技能	その他	無回答
計	5,565	49.9	41.6	35.8	29.0	28.9	28.2	26.9	26.8	24.0	23.9	21.8	20.8	19.2	11.9	10.4	8.1	7.4	4.2	1.0	1.9
【従業員規模】																					
10人未満	1,364	48.8	25.7	19.4	24.6	17.7	31.2	17.8	16.0	21.9	22.7	19.6	20.3	11.7	7.6	9.8	6.6	4.8	2.9	1.5	4.1
10~30人未満	2,315	50.5	40.0	35.8	24.8	28.2	28.9	24.0	25.9	25.9	23.4	22.1	22.6	18.5	12.4	9.4	7.4	5.8	2.9	0.9	1.5
30~100人未満	1,340	51.0	54.2	47.1	33.9	38.3	24.2	35.2	33.5	23.8	25.3	20.9	18.2	23.4	14.2	11.1	8.2	9.1	5.1	0.7	0.6
100~300人未満	337	50.7	59.6	54.0	46.6	37.1	26.1	42.4	43.9	23.4	22.0	28.8	18.4	29.1	16.3	15.4	13.1	16.3	10.7	0.9	0.3
300人以上	85	57.6	72.9	57.6	65.9	42.4	42.4	58.8	55.3	25.9	37.6	41.2	34.1	50.6	21.2	20.0	31.8	30.6	17.6	1.2	1.2

3. ものづくり人材の育成・能力開発を目的とした具体的取り組み

ものづくり人材の育成・能力開発にかかる取り組みとして、どのようなことを行っているか尋ねたところ（複数回答）、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」（65.4%）が最も回答割合が高く、次いで「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」（50.6%）、「作業標準書や作業手順書を活用する」（33.0%）、「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」（23.0%）、「仕事上の相談に応じている」（21.9%）などの順で回答割合が高かった（図表3-2-3）。

規模別にみると、規模の大きな企業と小さな企業との間で比較的、割合に大きな差が出ているのは「日常業務の中で上司や先輩が指導する」、「作業標準書や作業手順書を活用する」、「改善提案の奨励」、「小集団活動やQCサークルの奨励」などで、「300人以上」の企業になると、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」は8割以上（82.4%）、「作業標準書や作業手順書を活用する」は7割弱（68.2%）、「改善提案の奨励」は7割以上（74.1%）、「小集団活動やQCサークルの奨励」は6割以上（61.2%）と、高い実施割合となっている。

図表3-2-3 ものづくり人材の育成・能力開発を目的とした具体的な取り組み（複数回答）

(単位：%)

	n	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	作業標準書や作業手順書を活用する	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	仕事上の相談に応じている	改善提案の奨励	後輩の指導を任せる	新規の業務にチャレンジさせる	課題を与えて、解決策を検討させている	会社の人材育成方針を説明する	自社の技能マップの作成	小集団活動やQCサークルの奨励	技能伝承のための仕組みの整備	チューター制度・メンター制度の導入	一人ひとりの育成計画を作成する	社内検定など能力評価評価制度の導入	その他	実施していない	無回答
計	5,565	65.4	50.6	33.0	23.0	21.9	21.3	21.0	18.7	12.2	11.2	11.0	10.1	9.1	8.2	6.5	5.9	0.6	4.8	1.3
【従業員規模】																				
10人未満	1,364	52.2	46.0	16.5	15.0	20.8	6.7	13.9	17.9	10.9	8.3	2.5	1.4	7.7	4.2	2.9	1.2	0.7	11.8	3.2
10~30人未満	2,315	68.9	56.5	30.2	21.4	23.3	15.9	24.5	19.0	10.3	10.5	7.2	4.6	9.3	8.0	4.1	3.5	0.5	3.2	1.0
30~100人未満	1,340	70.9	48.0	46.4	29.2	20.1	34.3	21.8	17.2	12.5	12.4	19.9	19.1	8.7	10.1	9.9	10.7	0.6	1.8	0.1
100~300人未満	337	74.5	41.2	58.2	38.0	18.7	53.7	17.8	21.7	22.6	17.5	30.0	35.6	11.3	14.5	16.3	17.2	1.8	0.9	0.6
300人以上	85	82.4	45.9	68.2	45.9	38.8	74.1	37.6	38.8	37.6	31.8	36.5	61.2	25.9	31.8	38.8	30.6	1.2	0.0	0.0

4. Off-JTの実施状況

(1) 現在、実施しているOff-JTの内容

現在、ものづくり人材に対して実施している Off-JT（職場を離れて行う教育訓練や研修）の内容を尋ねたところ（複数回答）、「実施していない」と回答した企業割合が34.1%と最も高かったものの、実施されている内容のなかでは、「4Sなど、仕事をする上で基本的な心構えを身につけさせるもの」（33.5%）が最も回答割合が高く、次いで「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門的知識・技能を習得させるもの」（29.0%）、「仕事に関連した資格の習得をめざすもの」（27.3%）などの順で割合が高くなっている（図表3-2-4）。

規模別にみると、「実施していない」企業の割合は規模が小さくなるほど高くなっており、「10人未満」では半数（53.3%）が実施していない。

一方、いずれの Off-JT 施策も、規模が大きい企業ほど実施割合が高くなっており、300人以上になると「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門的知識・技能を習得させるもの」（67.1%）、「仕事に関連した資格の習得をめざすもの」（62.4%）、「主任、課長、部長など各階層に求められる知識・技能を習得させるもの」（61.2%）といった項目の実施割合は6割を超える。

図表3-2-4 現在、実施しているOff-JTの内容（規模別、複数回答）

（単位：％）

	n	4Sなど、仕事を 心構えを身につけさせるもの	必要な専門的知識・技能を習得させるもの	仕事や作業をスムーズに進める上で必要な知識・技能を習得させるもの	仕事に関連した資格の習得をめざすもの	新たに導入された（あるいは導入予定の）設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるもの	OJTでは習得が難しい体系的な知識・技術を習得させるもの	主任、課長、部長など各階層に求められる知識・技能を習得させるもの	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	その他	実施していない	無回答
計	5,565	33.5	29.0	27.3	16.3	15.6	13.3	7.7	0.9	34.1	2.4	
【従業員規模】												
10人未満	1,364	21.8	20.2	13.4	8.2	6.8	2.7	3.1	0.4	53.3	3.9	
10～30人未満	2,315	31.8	25.7	22.9	15.1	11.5	7.6	5.8	0.9	37.6	2.7	
30～100人未満	1,340	43.7	36.4	40.3	22.4	23.1	22.5	11.0	1.3	17.8	0.6	
100～300人未満	337	47.2	49.6	54.9	27.9	39.5	47.5	19.6	1.5	5.6	0.9	
300人以上	85	56.5	67.1	62.4	36.5	52.9	61.2	34.1	1.2	1.2	0.0	

(2) Off-JTをどのように実施しているか

Off-JTを実施している企業（n=3,664）に対し、どのように実施しているか尋ねたところ（複数回答）、「取引先や使用機器メーカーが実施する研修を活用」（35.5％）が最も回答割合が高く、次いで「熟練技能者など社内の人材を活用」（31.4％）、「業界団体・協同組合が実施する研修を活用」（27.9％）、「親会社・関連会社が実施する研修を活用」（23.4％）などの順で割合が高い（図表3-2-5）。

規模別にみると、規模が小さいところでは、規模が大きいところと比べて取引先や使用機器メーカー以外による外部研修を実施する割合が低い傾向が見られる。

図表3-2-5 Off-JTをどのように実施しているか（規模別、複数回答）

（単位：％）

	n	取引先や使用機器メーカーが実施する研修を活用	熟練技能者など社内の人材を活用	業界団体・協同組合が実施する研修を活用	親会社・関連会社が実施する研修を活用	民間教育訓練機関が実施する研修を活用	ポリテクセンターが実施する研修を活用	工業技術センターが実施する研修を活用	都道府県立技術専門学校等が実施する研修を活用	大学等の研究機関に従業員を派遣	その他	無回答
計	3,664	35.5	31.4	27.9	23.4	21.1	14.5	10.5	7.4	1.8	2.7	9.4
【従業員規模】												
10人未満	637	31.2	30.8	18.1	16.5	8.3	9.3	8.6	4.9	1.9	1.1	17.6
10～30人未満	1,444	35.2	32.6	23.4	17.8	14.5	11.6	7.6	6.4	1.0	3.0	10.9
30～100人未満	1,100	37.9	29.8	34.6	28.6	28.9	18.1	14.4	10.3	1.6	2.6	4.1
100～300人未満	318	39.6	30.5	41.5	37.4	43.4	25.5	11.9	7.9	3.1	4.1	2.2
300人以上	84	39.3	50.0	42.9	51.2	48.8	26.2	19.0	9.5	11.9	6.0	0.0

5. 自己啓発に対する支援

現在、ものづくり人材に対して行っている自己啓発¹支援の内容を尋ねたところ(複数回答)、「受講料などの金銭的支援」(50.0%)が最も割合が高く、次いで「就業時間の配慮」(18.9%)、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」(16.2%)などの順となっている(図表3-2-6)。これら何らかの支援を行っている企業が約7割ある一方、「特に支援を行っていない」企業も32.6%と少なくない。

規模別にみると、特に支援を行っていない企業の割合は規模が小さいところほど高く、「10人未満」では46.3%と4割以上に及ぶ。

図表3-2-6 現在、どのような自己啓発支援を実施しているか(規模別、複数回答) (単位: %)

	n	受講料などの金銭的支援	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	社内の自主的な勉強会等に對する援助	教育訓練休暇(有給、無給の付与)	その他	特に支援を行っていない	無回答
計	5,565	50.0	18.9	16.2	13.0	8.2	0.9	32.6	3.5
【従業員規模】									
10人未満	1,364	34.4	17.1	5.7	8.9	6.0	0.7	46.3	4.3
10~30人未満	2,315	46.9	18.7	11.1	11.2	9.5	0.9	34.9	3.7
30~100人未満	1,340	63.8	20.1	25.7	17.8	8.4	1.3	21.9	2.0
100~300人未満	337	75.1	20.2	44.8	20.2	6.8	0.6	10.4	1.8
300人以上	85	85.9	30.6	65.9	24.7	9.4	0.0	3.5	0.0

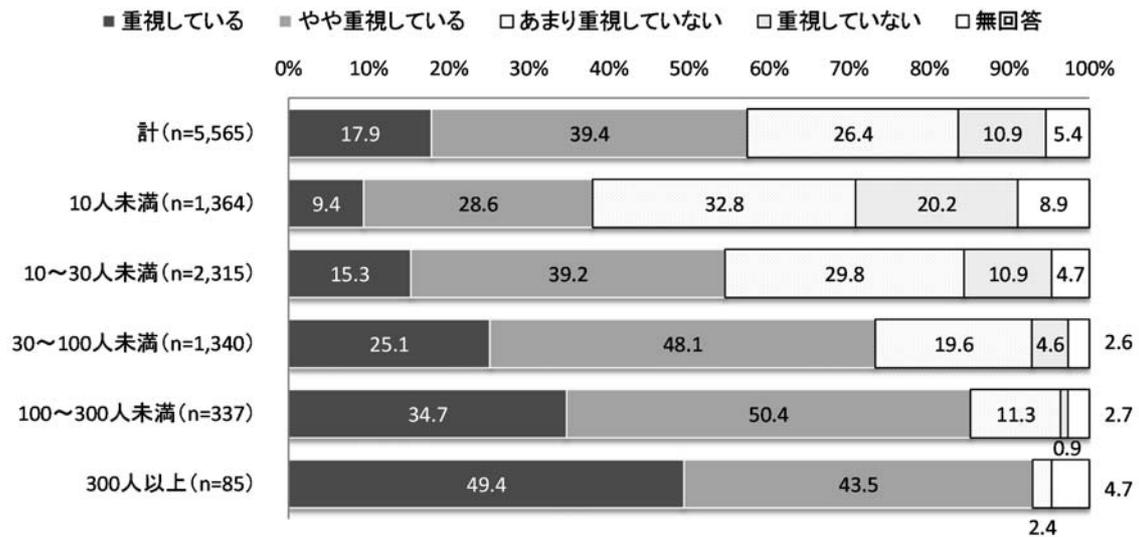
6. Off-JT、自己啓発に対する認識

ものづくり人材に対するOff-JTや自己啓発をどのように考えているか尋ねたところ、「重視している」が17.9%、「やや重視している」が39.4%、「あまり重視していない」が26.4%、「重視していない」が10.9%で、重視派(「重視している」+「やや重視している」)が6割弱となっている(図表3-2-7)。

規模別にみると、「重視している」「やや重視している」の割合ともに、規模が大きくなるほど高くなっており、100人以上の企業になると重視派が8割を超える。

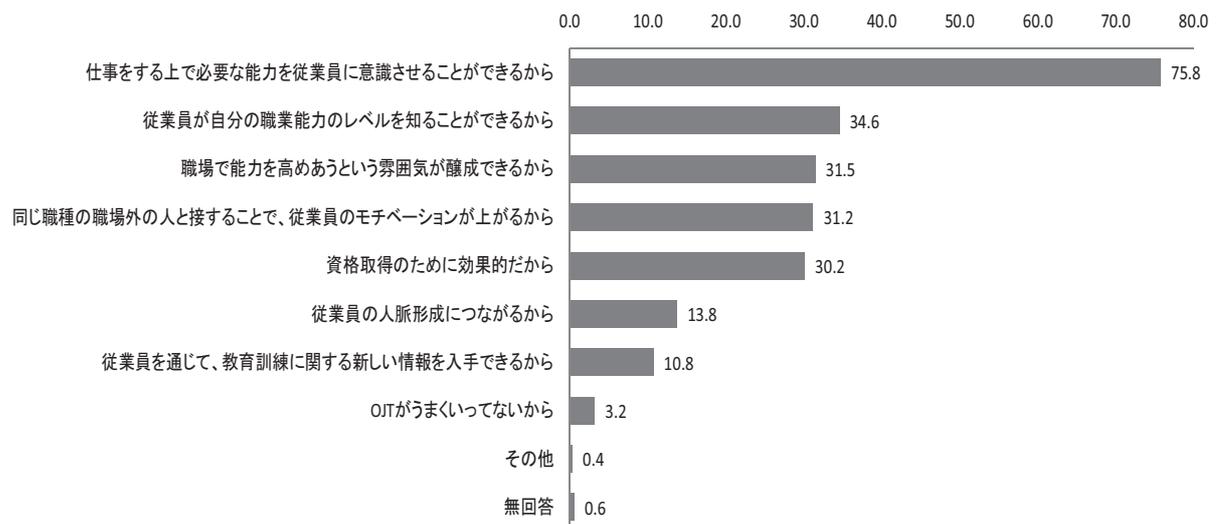
¹ 通信教育の受講、テキストの購入、セミナー参加など、職業に関する能力を自発的に開発・向上させるための活動。

図表3-2-7 Off-JT やものづくり人材の自己啓発をどのように考えているか（規模別）



重視派の企業（n=3,189）に対し、重視する理由を尋ねたところ（複数回答）、「仕事をする上で必要な能力を従業員に意識させることができるから」の割合が75.8%で圧倒的に高かった（図表3-2-8）。

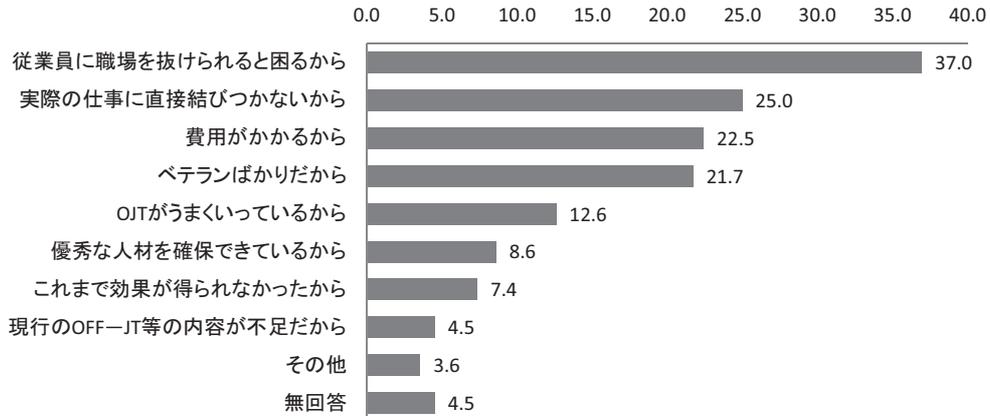
図表3-2-8 Off-JT やものづくり人材の自己啓発を重視する理由（複数回答 n=3,189）（単位：%）



重視しない派（「あまり重視していない」＋「重視していない」）の企業（n=2,075）に対し、重視しない理由を尋ねたところ（複数回答）、「従業員に職場を抜けられると困るから」（37.0%）が最も回答割合が高く、次いで「実際の仕事に直接結びつかないから」（25.0%）、「費用がかかるから」（22.5%）などの順で割合が高かった（図表3-2-9）。

図表3-2-9 Off-JT やものづくり人材の自己啓発を重視しない理由（複数回答 n=2,075）

（単位：％）

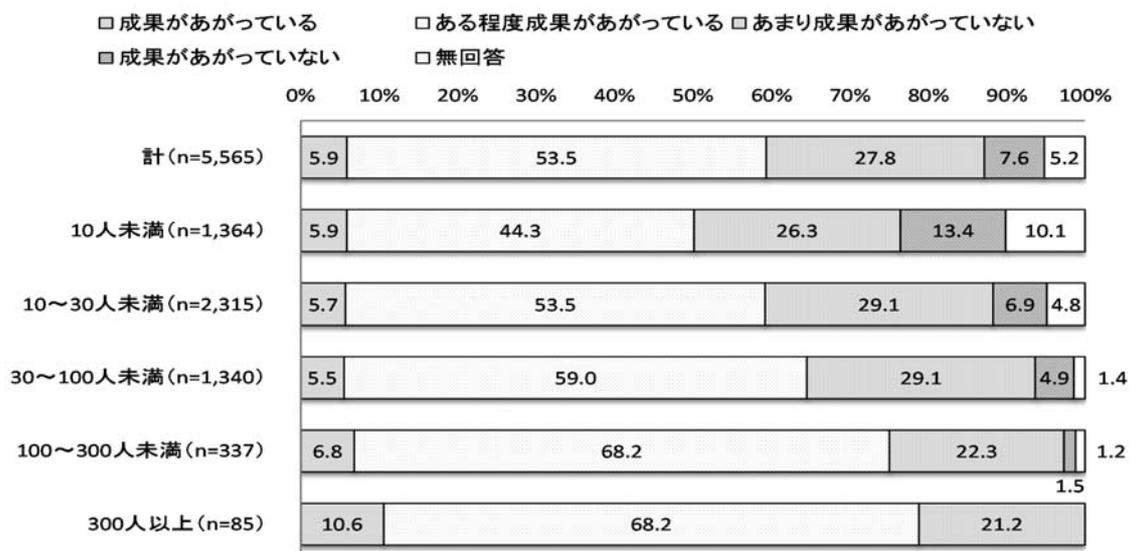


7. 人材育成・能力開発の取り組みの成果

ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みにおいて、成果があがっているかどうか尋ねたところ、「成果があがっている」が 5.9%、「ある程度成果があがっている」が 53.5%、「あまり成果があがっていない」が 27.8%、「成果があがっていない」が 7.6%で、【成果があがっている企業】（「成果があがっている」＋「ある程度成果があがっている」）が全体のほぼ 6 割を占めた（図表 3-2-10）。

【成果があがっている企業】（「成果があがっている」＋「ある程度成果があがっている」）の割合は、規模が大きくなるほど高くなっており、100人以上になると 7 割以上に達する一方、10人未満では半数にとどまる。

図表3-2-10 ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みの成果



8. どういった企業が人材育成・能力開発の成果があがっているか

(1) 人材育成・能力開発の方針別にみた人材育成・能力開発の取り組みの成果

本章第2節1. で (P.26) で結果を紹介した人材育成・能力開発の方針別に、人材育成・能力開発の取り組みの成果の状況をみたところ、「成果があがっている」とする企業の割合が最も高かったのは、「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 (12.0%) で、「特に方針を定めていない」企業では「成果があがっている」とする企業はわずか1.5%となっている (図表3-2-11)。

図表3-2-11 育成・能力開発での成果をあげている企業はどのような育成方針を採っているか

(単位：%)

	n	成果があがっている	ある程度成果があがっている	あまり成果があがっていない	成果があがっていない	無回答
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	825	12.0	58.9	23.0	3.6	2.4
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	2,229	7.0	62.4	25.4	3.1	2.0
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	1,639	3.5	52.2	33.1	7.0	4.3
特に方針を定めていない	820	1.5	29.0	30.1	25.4	14.0

(2) 人材育成・能力開発の取り組みの成果とこの5年間の定着状況の変化

本章第1節3. (P.23) で結果を紹介したこの5年間のものづくり人材の定着状況の変化が、人材育成・能力開発の取り組みにおいて【成果があがっている企業】(「成果があがっている」+「ある程度成果があがっている」と【成果があがっていない企業】(「あまり成果があがっていない」+「成果があがっていない」) でどのような違いがあるかみたところ、定着状況が「よくなった」と回答した企業の割合は、【成果があがっている企業】が14.6%だったのに対し、【成果があがっていない企業】は6.1%で、【成果があがっている企業】が2倍以上高い (図表3-2-12)。

図表3-2-12 ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みで【成果があがっている企業】（「成果があがっている」＋「ある程度成果があがっている」）と、【成果があがっていない企業】（「あまり成果があがっていない」＋「成果があがっていない」）別にみたこの5年間の定着状況の変化

（単位：％）

	n	よくな った	変わ らない	悪く なった	無回 答
成果あがっている計	3,304	14.6	70.7	13.2	1.5
成果あがっていない計	1,973	6.1	67.7	24.3	1.9

今度は、この5年間の定着状況の変化別に、ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みにおいて【成果があがっている企業】の割合と、【成果があがっていない企業】の割合をみたところ、定着状況が「よくなった」とする企業では、人材育成・能力開発の取り組みで【成果があがっている企業】は77.5%と8割近くに達したのに対し、「悪くなった」企業では45.6%と、両者の間で30ポイント以上の差がついた（図表3-2-13）。

図表3-2-13 この5年間の定着状況の変化別にみた、ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みにおいて【成果があがっている企業】（「成果があがっている」＋「ある程度成果があがっている」）の割合と、【成果があがっていない企業】（「あまり成果があがっていない」＋「成果があがっていない」）の割合

（単位：％）

	n	成果あり	成果なし	無回答
よくなった	621	77.5	19.3	3.2
変わらない	3,840	60.9	34.8	4.4
悪くなった	956	45.6	50.2	4.2

（3）人材育成・能力開発の取り組みの成果と3年後定着率の状況

本章第1節3.（P.22）で結果を紹介したものづくり人材の3年後定着率の状況が、人材育成・能力開発の取り組みで【成果があがっている企業】と【成果があがっていない企業】とでどのような違いがあるかみたところ、《新卒採用》の場合、【成果があがっている企業】では、3年後定着率が8割以上の企業割合が57.1%と6割近かったのに対し、【成果があがっていない企業】では同割合は41.2%だった（図表3-2-14）。

《中途採用》の場合は、【成果があがっている企業】では3年後定着率が8割以上の企業割合が53.6%と半数超だったのに対し、【成果があがっていない企業】は35.6%にとどまった。

図表3-2-14 ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みで【成果があがっている企業】（「成果があがっている」＋「ある程度成果があがっている」）と、【成果があがっていない企業】（「あまり成果があがっていない」＋「成果があがっていない」）別にみた、3年後定着率が8割以上の企業割合
(単位：%)

【新卒採用】	n	8割以上	8割未満
成果あがっている計	1,434	57.1	42.9
成果あがっていない計	678	41.2	58.8

【中途採用】	n	8割以上	8割未満
成果あがっている計	2,787	53.6	46.4
成果あがっていない計	1,585	35.6	64.4

また、3年後定着率が8割以上の企業と8割未満の企業別に、ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みの成果の状況をみたと、《新卒採用》の場合、3年後定着率が8割以上の企業では【成果があがっている企業】が73.3%と7割以上に達したのに対し、8割未満の企業では同割合は59.6%にとどまった（図表3-2-15）。

《中途採用》の場合は、3年後定着率が8割以上の企業では【成果があがっている企業】が69.6%と7割近くに達したが、8割未満の企業での同割合は54.3%にとどまった。

図表3-2-15 3年後定着率が8割以上の企業と8割未満の企業別にみた、ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みの成果
(単位：%)

【新卒採用】	n	成果あり	成果なし	無回答
8割以上	1,117	73.3	25.0	1.7
8割未満	1,032	59.6	38.7	1.7

【中途採用】	n	成果あり	成果なし	無回答
8割以上	2,145	69.6	26.3	4.1
8割未満	2,382	54.3	42.8	2.9

9. ものづくり人材の育成・能力開発における課題

ものづくり人材の人材育成・能力開発において、どのようなことが課題となっているか尋ねたところ（複数回答）、「若年ものづくり人材を十分に確保できない」（46.3%）が最も回答割合が高く、次いで「育成を行う時間がない」（32.8%）、「指導される側の能力や意欲が不足している」（31.8%）、「指導する側の人材が不足している」（24.5%）などの順で割合が高い（図表3-2-16）。

規模別にみると、「若年ものづくり人材を十分に確保できない」は規模にかかわらず共通の課題である様子が見え、一方、「指導する側の人材が不足している」については規模が大きい企業で課題となっている様子が見え、「100～300人未満」では4割以上（41.2%）、「300人以上」では6割近く（58.8%）が課題にあげた。

図表3-2-16 ものづくり人材の確保・育成における課題（複数回答）

（単位：%）

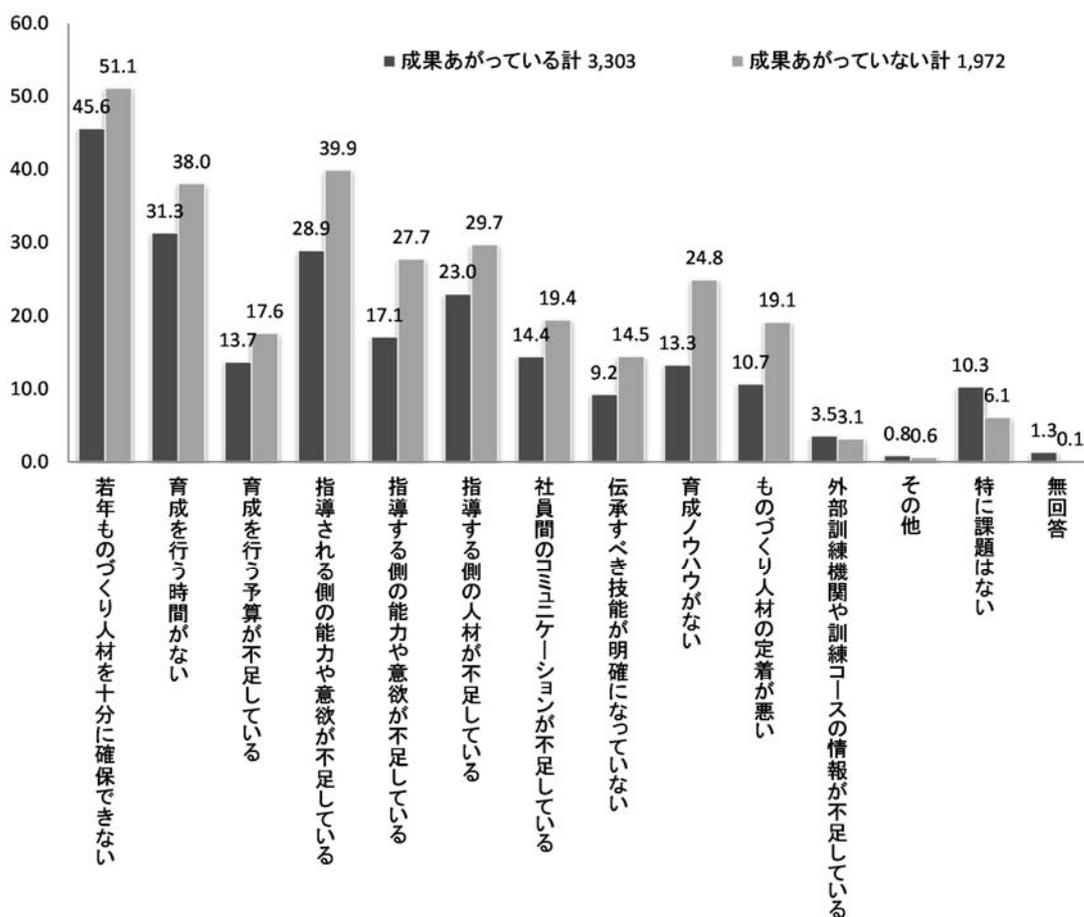
	n	若年ものづくり人材を十分に確保できない	育成を行う時間がない	指導される側の能力や意欲が不足している	指導する側の人材が不足している	指導する側の能力や意欲が不足している	育成ノウハウがない	社員間のコミュニケーションが不足している	育成を行う予算が不足している	ものづくり人材の定着が悪い	伝承すべき技能が明確になっていない	外部の訓練機関や訓練コースの情報不足している	その他	特に課題はない	無回答
計	5,565	46.3	32.8	31.8	24.5	20.4	17.0	15.8	14.7	13.4	10.8	3.2	0.8	9.3	2.7
【従業員規模】															
10人未満	1,364	44.5	30.1	23.9	14.7	11.1	12.4	10.4	18.9	15.0	7.6	2.4	0.7	14.7	4.3
10～30人未満	2,315	48.6	30.6	33.8	22.3	19.7	16.2	15.3	14.8	14.1	9.3	3.4	1.0	9.1	2.5
30～100人未満	1,340	46.8	36.9	35.4	32.3	28.3	22.1	21.2	11.9	11.9	13.7	3.6	0.7	5.5	1.0
100～300人未満	337	40.7	41.8	38.0	41.2	30.3	22.3	20.2	9.2	11.3	18.1	3.0	0.9	4.5	1.2
300人以上	85	41.2	47.1	38.8	58.8	38.8	18.8	25.9	16.5	3.5	27.1	5.9	0.0	3.5	0.0

10. 人材育成・能力開発の取り組みで成果があがっていない企業が抱える人材育成・能力開発上の課題

ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みにおいて【成果があがっていない企業】（「あまり成果があがっていない」＋「成果があがっていない」）では、どのような点が人材育成・能力開発上の課題としてあげられているかみところ、「若年ものづくり人材を十分に確保できない」（51.1%）が最も回答割合が高かった。

【成果があがっている企業】と比べると、「指導される側の能力や意欲が不足している」（28.9%に対して 39.9%）、「育成ノウハウがない」（13.3%に対して 24.8%）、「ものづくり人材の定着が悪い」（10.7%に対して 19.1%）などの回答割合が特に高くなっているのが目立つ（図表3-2-17）。

図表3-2-17 育成・能力開発での成果をあげていない企業は、育成・能力開発面でどのような課題を抱えているのか（複数回答）（単位：%）

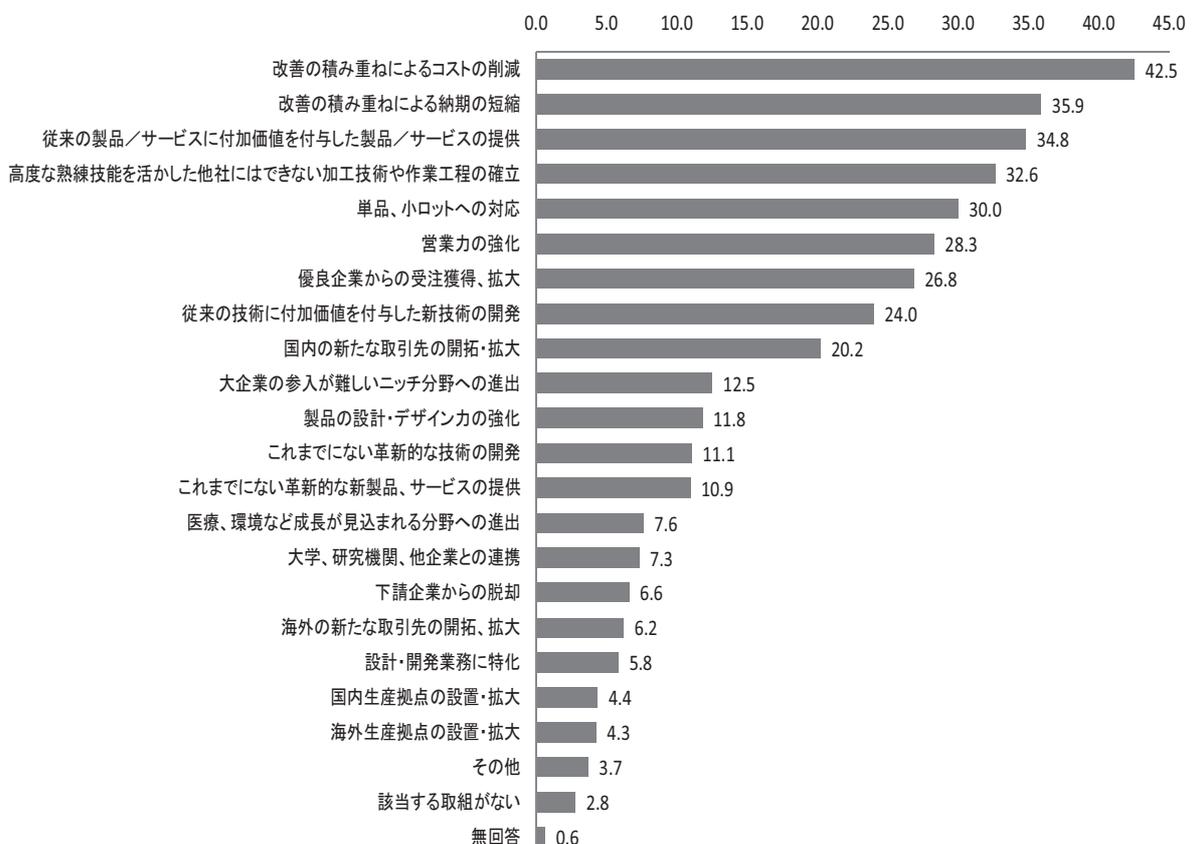


第3節 労働生産性の向上に向けた取り組み等について

1. 労働生産性の向上など競争力強化につながる取り組み

生産性向上など自社の競争力強化に向けて実施している取り組みを尋ねたところ（複数回答）、「改善の積み重ねによるコストの削減」（42.5%）が最も回答割合が高く、次いで「改善の積み重ねによる納期の短縮」（35.9%）、「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」（34.8%）、「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」（32.6%）、「単品、小ロットへの対応」（30.0%）などの順で高い割合となっている（図表3-3-1）。

図表3-3-1 生産性向上など競争力強化に向けて実施している取り組み（複数回答 n=5,565）（単位：%）



規模別にみると、「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」などは、比較的、規模間の回答割合の差は小さくなく、いずれの規模も3割前後の回答割合となっているが、「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」、「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」などでは、おおむね規模が大きくなるほど回答割合が高くなっており、かつ、規模間で割合の差が大きい（図表

3-3-2)。

図表3-3-2 生産性向上など競争力強化に向けて実施している取り組み（複数回答）（規模別）

（単位：％）

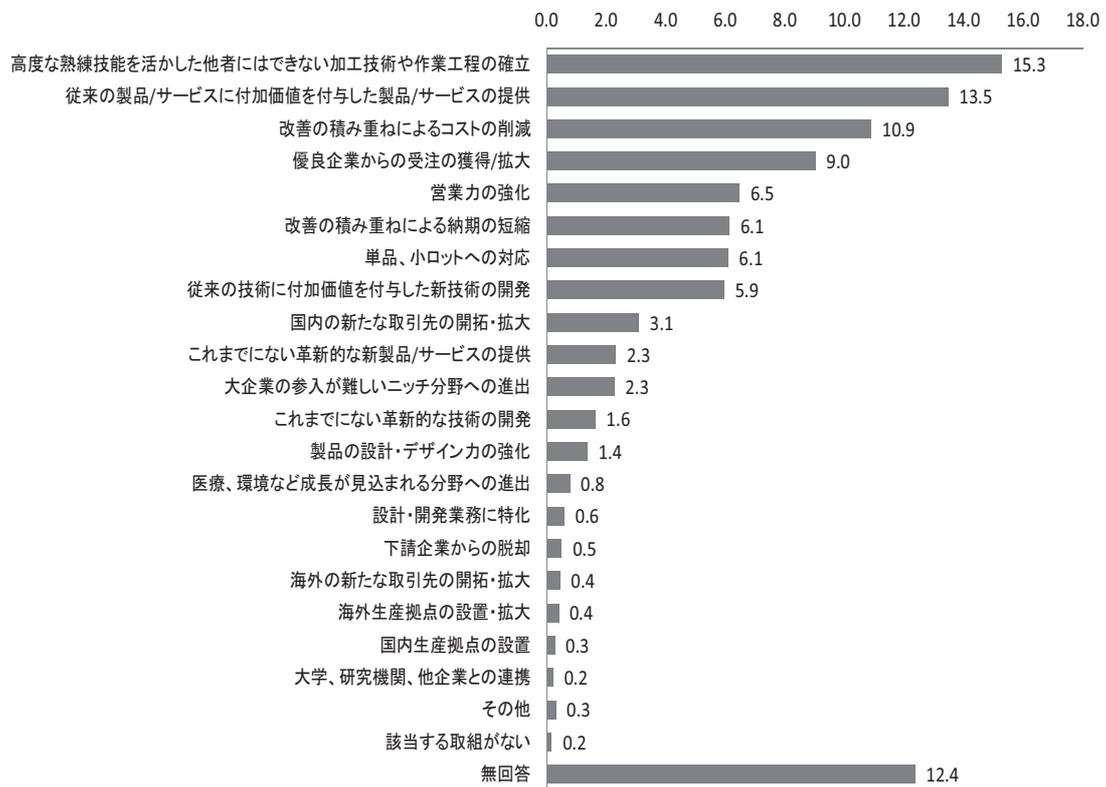
	計	従来の製品／サービスに付加価値を付与した製品／サービスの提供	従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発	これまでにない革新的な新製品／サービスの提供	これまでの加工技術や作業工程の確立	高度な熟練技能を活かした他社にはできない加工技術や作業工程の確立	改善の積み重ねによるコストの削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	製品の設計・デザイン力の強化	営業力の強化	優良企業からの受注の獲得／拡大	単品、小ロットへの対応	設計・開発業務に特化	下請企業からの脱却	医療、環境など成長が見込まれる分野への進出	大企業の参入が難しいニッチ分野への進出	国内生産拠点の設置・拡大	海外生産拠点の設置・拡大	国内の新たな取引先の開拓・拡大	海外の新たな取引先の開拓・拡大	大学、研究機関、他企業との連携	該当する取り組みがない	無回答	
計	5,565	34.9	24.1	10.9	11.1	32.6	42.5	35.9	11.8	28.3	26.8	30.0	5.8	6.6	7.6	12.5	4.3	3.7	20.2	6.2	7.3	0.6	2.8	4.4
【従業員規模】																								
10人未満	1,364	29.5	18.5	10.0	10.4	29.5	29.8	28.2	10.7	20.6	21.1	27.3	5.4	5.5	5.9	10.5	2.8	2.8	13.4	4.1	5.2	0.4	5.2	7.1
10～30人未満	2,315	34.3	22.9	9.5	9.5	34.1	38.7	35.7	9.9	26.7	27.9	31.1	5.4	6.3	7.5	11.7	3.5	2.4	19.4	4.1	6.7	0.7	2.2	3.5
30～100人未満	1,340	38.1	26.6	11.9	12.2	33.4	54.6	41.9	12.3	35.4	30.4	31.7	5.9	7.7	8.9	14.6	5.8	4.2	25.2	7.9	8.0	0.5	1.8	2.2
100～300人未満	337	45.4	39.8	17.2	16.6	33.8	67.4	43.6	20.2	39.5	29.4	27.9	8.3	8.3	10.1	16.9	6.5	11.0	30.3	16.6	14.8	0.6	0.3	1.5
300人以上	85	58.8	51.8	27.1	34.1	34.1	82.4	58.8	41.2	43.5	34.1	38.8	9.4	8.2	15.3	21.2	14.1	18.8	37.6	31.8	24.7	2.4	2.4	1.2

自社の競争力強化に向けて実施している取り組みとして選んでもらった選択肢の中から、自社の売上に最も貢献しているものを1つ選んでもらったところ、「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」（15.3％）が最も割合が高く、次いで「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」（13.5％）、「改善の積み重ねによるコストの短縮」（10.9％）などの順で割合が高かった（図表3-3-3）。

規模別にみると、「10人未満」と「10～30人未満」では、「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」（それぞれ15.5％、16.6％）の割合が最も高くなっている（図表3-3-4）。「30～100人未満」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」の割合が最も高く（14.8％）、「100～300人未満」と「300人以上」では「改善の積み重ねによるコストの削減」の割合が最も高かった（それぞれ19.3％、21.2％）。

図表 3-3-3 売上に最も貢献しているもの (n=5,565)

(単位: %)



図表 3-3-4 競争力強化に向けた取り組みのうち、売上に最も貢献しているもの (規模別)

(単位: %)

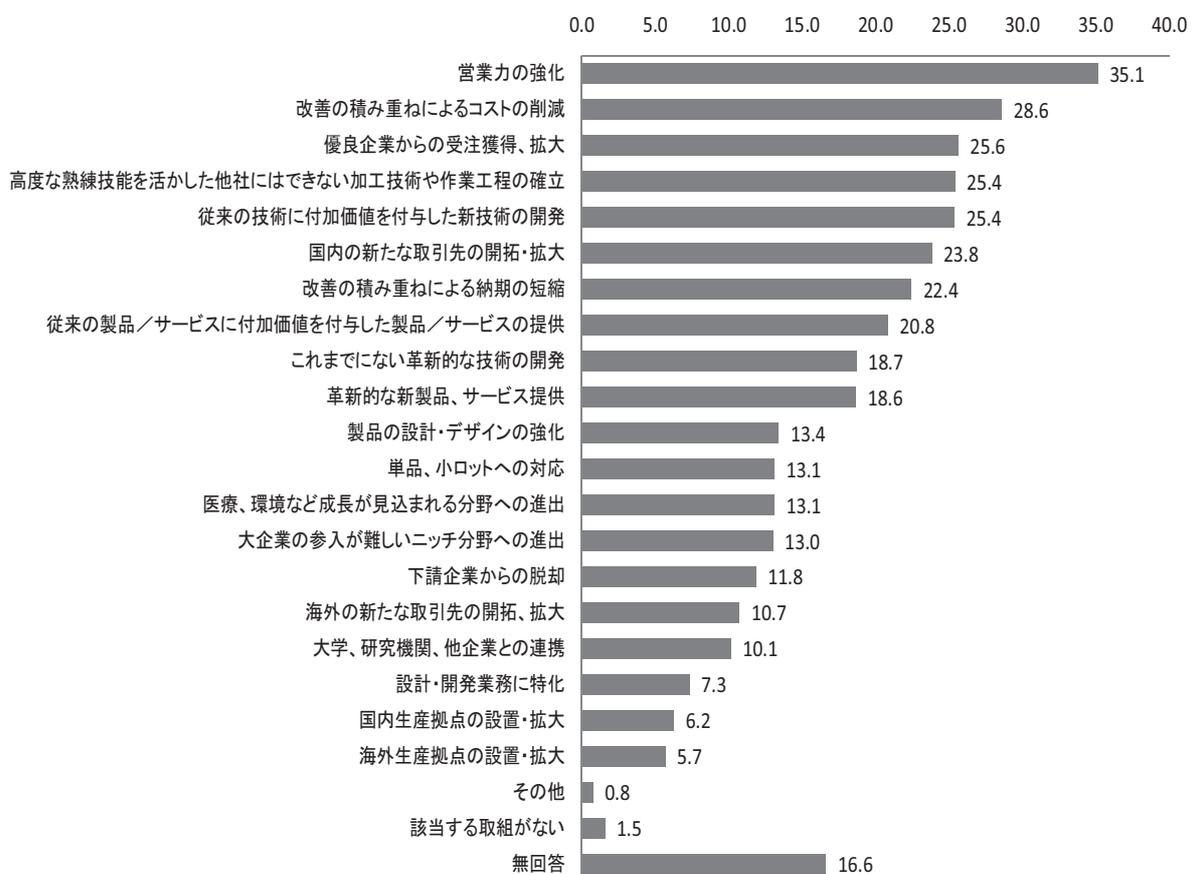
	n	従来の製品/サービスに付加価値を付与した製品/サービスの提供	従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発	これまでにない革新的な新製品/サービスの提供	これまでにない革新的な技術の開発	高度な熟練技能を活かした他者にはできない加工技術や作業工程の確立	改善の積み重ねによるコストの削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	製品の設計・デザイン力の強化	営業力の強化	優良企業からの受注の獲得/拡大	単品、小ロットへの対応	設計・開発業務に特化	下請企業からの脱却	医療、環境など成長が見込まれる分野への進出	大企業の参入が難しいニッチ分野への進出	国内生産拠点の設置	海外生産拠点の設置・拡大	国内の新たな取引先の開拓・拡大	海外の新たな取引先の開拓・拡大	大学、研究機関、他企業との連携	その他	該当する取組がない	無回答
計	5,565	13.5	5.9	2.3	1.6	15.3	10.9	6.1	1.4	6.5	9.0	6.1	0.6	0.5	0.8	2.3	0.3	0.4	3.1	0.4	0.2	0.3	0.2	12.4
【従業員規模】																								
10人未満	1,364	11.7	5.9	2.6	2.0	15.5	7.4	6.0	1.5	5.4	7.0	8.6	0.7	0.8	0.7	1.9	0.1	0.3	2.6	0.3	0.4	0.1	0.6	17.7
10~30人未満	2,315	13.4	5.3	2.0	1.3	16.6	10.2	7.0	1.2	6.1	10.1	6.6	0.7	0.3	1.0	1.8	0.2	0.3	3.2	0.3	0.2	0.4	0.0	11.6
30~100人未満	1,340	14.8	6.2	2.2	1.8	14.2	13.1	5.4	1.3	8.4	9.8	4.3	0.4	0.6	0.4	3.0	0.5	0.3	3.4	0.7	0.1	0.4	0.1	8.7
100~300人未満	337	16.3	9.8	2.7	2.1	12.2	19.3	4.2	1.8	5.6	8.3	2.1	0.3	0.0	1.2	3.9	0.9	1.2	3.6	0.6	0.0	0.0	0.0	4.2
300人以上	85	20.0	5.9	4.7	2.4	11.8	21.2	3.5	2.4	4.7	5.9	2.4	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	1.2	2.4	1.2	1.2	0.0	0.0	5.9

2. 今後の会社の成長に必要な取り組み

今後、自社が成長する上で必要と思われる取り組みについて、本節1. (P.38) で紹介した自社の競争力強化に向けて実施している取り組みと同じ選択肢を用いて尋ねたところ（複数回答）、「営業力の強化」（35.1%）が最も回答割合が高く、次いで「改善の積み重ねによるコストの削減」（28.6%）、「優良企業からの受注獲得、拡大」（25.6%）、「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」および「従来の技術に付加価値を付与した新技術の開発」（ともに25.4%）などの順で割合が高かった（図表3-3-5）。

図表3-3-5 今後、成長する上で必要と思われる取り組み（複数回答 n=5, 565）

（単位：%）



規模別にみると、300人未満までの各規模では、「営業力の強化」の回答割合が最も高くなっており、「100～300人未満」については「改善の積み重ねによるコストの削減」（41.8%）も同割合でトップにあがっている（図表3-3-6）。「300人以上」は「これまでにない革新的な技術の開発」（48.2%）の割合が最も高かった。

図表3-3-6 今後、成長する上で必要と思われる取り組み（複数回答、規模別）

（単位：％）

	従来 の製品/ サービス/ 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	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	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	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	国内 生産 拠点 の設 置	海外 生産 拠点 の設 置・ 拡 大	国内 の 新 た な 取 引 先 の開 拓・ 拡 大	海外 の 新 た な 取 引 先 の開 拓・ 拡 大	大学 、研 究機 関、 他企 業と の連 携	その 他	該 当 す る 取 組 が な い	無 回 答		
計	5,565	20.8	25.3	18.6	18.7	25.4	28.6	22.4	13.4	35.1	25.6	13.1	7.3	11.8	13.1	13.0	6.2	5.7	23.8	10.7	10.1	0.8	1.5	16.6	
【従業員規模】																									
10人未満	1,364	16.7	20.2	15.3	13.9	19.4	19.4	16.2	10.4	30.7	22.9	10.6	6.9	9.6	10.3	10.9	4.6	4.9	18.3	7.4	8.6	0.4	2.9	23.1	
10~30人未満	2,315	19.4	23.2	16.7	16.8	26.8	28.3	22.8	12.6	34.6	27.0	12.9	6.7	12.4	12.3	13.6	5.9	4.1	23.2	8.7	9.2	1.0	1.1	16.7	
30~100人未満	1,340	25.3	31.2	21.5	21.8	27.7	35.2	26.3	15.1	39.8	27.1	15.3	9.5	13.2	15.9	15.3	7.5	6.6	29.1	13.2	12.0	0.7	1.1	10.3	
100~300人未満	337	26.7	36.8	27.9	32.6	30.9	41.8	29.7	19.9	41.8	24.6	17.8	6.2	13.9	18.4	12.2	9.8	11.6	32.9	23.4	15.7	0.6	0.6	7.7	
300人以上	85	41.2	43.5	44.7	48.2	34.1	45.9	35.3	35.3	31.8	23.5	17.6	4.7	8.2	23.5	12.9	9.4	22.4	27.1	34.1	16.5	0.0	2.4	7.1	

3. 今後、会社が成長する上で重要な役割を果たす人材

今後、自社が成長する上で、重要な役割を果たしていくのはどのような人材¹か尋ねたところ（複数回答）、「工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層」（53.8%）、「生産現場の監督ができるリーダー的技能者」（48.7%）、「複数の工程を担える多能工」（42.5%）、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」（33.3%）、「生産管理（工程管理、原価管理）職」（32.8%）などの順で回答割合が高かった（図表3-3-7）。

規模別にみると、「高精度の加工・組立ができる熟練技能者」をあげる企業の割合は規模間でそれほど大きな差は見られなかったが、「生産管理（工程管理、原価管理）職」や「製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職」などでは、規模の大きい企業ほど回答割合が高く、かつ、割合の差が目立って大きかった。

¹ ここでは、ものづくり人材に限らず、従業員全体で回答してもらった。

図表3-3-7 今後、成長していくうえで重要な役割を果たす人材

(単位：%)

	n	工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層	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	高精度の加工・組立ができる熟練技能者	生産管理（工程管理、原価管理）職	製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職	国内営業職	新製品開発ができる研究職・開発職	経営トップ層	経営企画職	海外営業職	その他	無回答
計	5,565	53.8	48.7	42.5	33.3	32.8	29.7	24.7	22.0	11.9	10.0	6.6	1.3	1.7
【従業員規模】														
10人未満	1,364	37.6	31.0	41.9	36.2	17.8	17.7	18.4	16.5	7.6	6.0	3.4	2.4	3.2
10～30人未満	2,315	55.4	49.8	41.6	35.5	31.2	26.2	24.4	19.9	10.8	7.9	4.8	1.1	1.1
30～100人未満	1,340	65.4	62.1	44.3	29.0	45.5	39.9	30.2	25.3	16.5	14.2	8.7	0.5	0.4
100～300人未満	337	64.1	60.8	47.8	26.4	51.9	56.7	30.9	39.8	16.3	17.8	18.1	0.3	0.6
300人以上	85	63.5	69.4	57.6	32.9	52.9	61.2	29.4	54.1	27.1	42.4	25.9	0.0	0.0

4. 過去3年間での新たな機器・設備の導入や増強

過去3年間で、どのような目的で社内に新たな機器や設備を導入したり、機器や設備の増強を図ったりしたか尋ねたところ（複数回答）、「製品の精度や品質の向上」（39.7%）が最も回答割合が高く、次いで「作業時間の短縮」（28.0%）、「省力化」（24.1%）などの順で高い割合となっている（図表3-3-8）。「特に導入や増強はしていない」は23.1%で、10人未満の企業では39.5%と4割弱に及んだ。

図表3-3-8 過去3年間における新たな機器・設備の導入・増強（複数回答）

(単位：%)

	n	製品の精度や品質の向上	作業時間の短縮	省力化	新たな技術や手法の導入	作業負荷の低減	これまでつくれなかった製品の開発・製造	安全衛生対策の強化	その他	特に導入や増強はしていない	無回答
計	5,565	39.7	28.0	24.1	23.5	20.3	19.9	16.9	1.7	23.1	2.3
【従業員規模】											
10人未満	1,364	26.5	19.7	13.0	16.3	12.6	15.0	8.9	1.4	39.5	3.4
10～30人未満	2,315	41.9	27.0	21.2	22.4	18.2	20.1	15.0	1.8	22.1	1.6
30～100人未満	1,340	46.8	33.5	33.2	28.4	26.1	23.0	22.4	1.9	13.2	1.1
100～300人未満	337	47.8	42.1	47.2	35.3	36.2	24.0	33.5	1.5	6.5	0.9
300人以上	85	58.8	52.9	51.8	55.3	41.2	41.2	49.4	1.2	8.2	0.0

5. どのような面で ICT 化を進めているか

どのような面で ICT（情報通信技術）化を進めたか、もしくは、活用を検討中か尋ねたところ（複数回答）、「ICT 化を進めていない」企業が 30.8%あったものの、「受・発注管理」を 36.6%、「生産管理」を 29.2%の企業があげた（図表 3-3-9）。

規模別にみると、全体的に規模が大きくなるほど、進めている・活用を検討している企業の割合は高くなっており、300 人以上では「生産管理」が 63.5%、「受・発注管理」が 60.0%と 6 割台に達し、「工場間のネットワーク化」を進める企業も半数（55.3%）に及ぶ。

図表 3-3-9 どのような面で ICT 化を進めたか、活用を検討中か（複数回答）

（単位：％）

	n	設計段階	製造段階	生産管理	品質管理	コスト管理	受・発注管理	工場間のネットワーク化	製品市場に関する情報の収集	その他	ICT 化を進めていない	無回答
	5,565	17.6	16.6	29.2	15.1	14.1	36.6	13.1	11.6	0.5	30.8	2.8
【従業員規模】												
10人未満	1,364	16.1	12.4	13.3	9.4	8.4	22.3	7.3	11.9	0.4	44.2	3.4
10～30人未満	2,315	17.9	16.4	26.7	15.7	13.5	36.3	11.0	12.0	0.5	31.1	2.2
30～100人未満	1,340	17.7	19.1	42.2	16.9	17.7	46.5	16.1	11.0	0.4	23.1	1.6
100～300人未満	337	20.2	19.6	52.5	21.1	21.1	55.8	30.6	10.1	0.6	13.9	1.5
300人以上	85	34.1	37.6	63.5	36.5	36.5	60.0	55.3	18.8	1.2	8.2	1.2

6. ICT 化を実施する上での課題

ICT 化を実施する場合の課題を尋ねると（複数回答）、「人材の不足」（41.9%）が最も回答割合が高く、次いで「ノウハウの不足」（34.3%）、「予算の不足」（33.2%）などの順で割合が高い（図表 3-3-10）。

図表 3-3-10 ICT 化を実施する場合、何が課題となるか（複数回答）

（単位：％）

	n	人材の不足	ノウハウの不足	予算の不足	他に優先する課題がある	効果がわからない	その他	特に課題はない	無回答
計	5,565	41.9	34.3	33.2	18.8	14.9	1.1	15.9	3.4
【従業員規模】									
10人未満	1,364	36.5	27.3	30.3	17.4	15.3	1.2	20.5	4.3
10～30人未満	2,315	40.1	34.4	32.7	19.2	16.4	1.3	16.5	2.9
30～100人未満	1,340	47.2	39.3	37.8	19.2	13.4	0.9	11.6	1.7
100～300人未満	337	51.9	41.2	32.0	20.5	12.5	1.2	10.1	2.1
300人以上	85	60.0	47.1	43.5	27.1	8.2	0.0	15.3	1.2

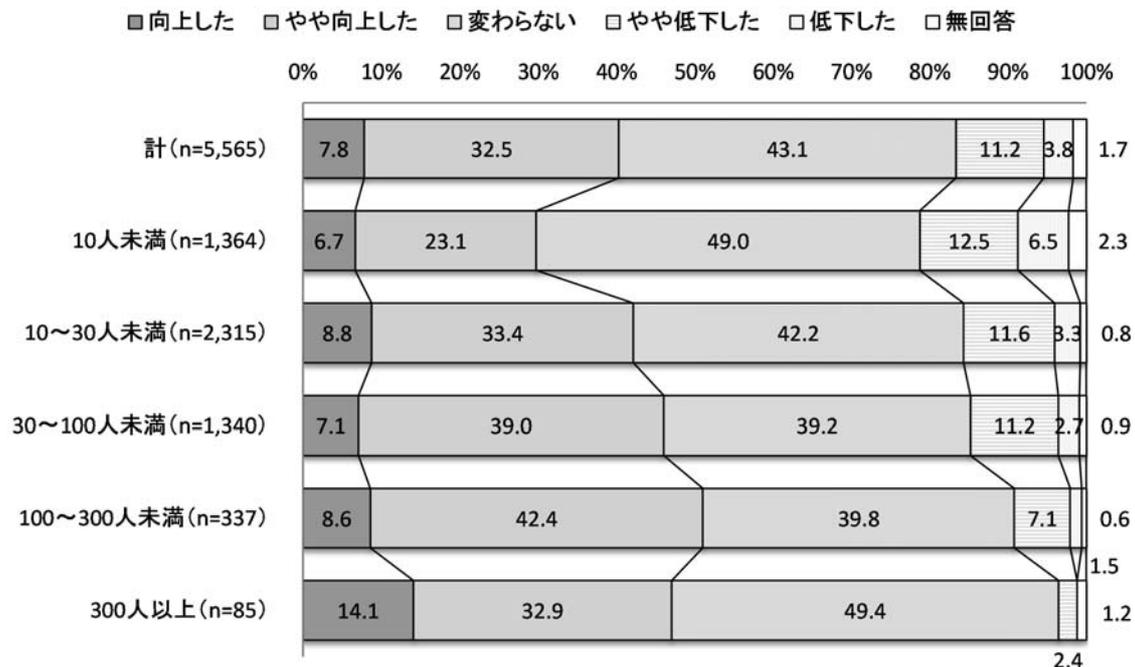
7. 3年前と比べた労働生産性の変化

(1) 3年前との比較

自社の労働生産性が3年前に比べてどう変化したか尋ねたところ、「向上した」が7.8%、「やや向上した」が32.5%、「変わらない」が43.1%、「やや低下した」が11.2%、「低下した」が3.8%で、変わらないとする企業が最も多かったものの、【向上した企業】（「向上した」＋「やや向上した」）が全体の4割を占めた（図表3-3-11）。

規模別にみると、300人以上を除けば、規模が大きくなるほど、【向上した企業】（「向上した」＋「やや向上した」）の割合は高まる。

図表3-3-11 3年前と比べた自社の労働生産性の変化をどう考えているか



(2) 労働生産性の向上分の配分先

3年前と比べて労働生産性が「向上した」あるいは「やや向上した」と回答した企業(n=2,243)に対し、労働生産性の向上分をどういった分野に配分したか尋ねたところ(複数回答)、60.9%の企業が「賃金など処遇の改善」をあげ、最も割合が高くなっており、次いで「生産設備への投資」(53.7%)、「人材の確保・育成」(41.2%)、「作業環境の整備」(30.9%)などの順で高い割合となっている（図表3-3-12）。

図表 3-3-12 労働生産性の向上分をどういった分野に配分したか(複数回答) (単位: %)

	n	賃金など処遇の改善	生産設備への投資	人材の確保・育成	作業環境の整備	福利厚生 of 充実	営業力の強化	内部留保	研究開発への投資	ICT化の推進	人事諸制度の充実	その他	無回答
計	2,243	60.9	53.7	41.2	30.9	13.1	12.2	8.1	6.4	4.7	3.8	1.1	0.2
【従業員規模】													
10人未満	406	59.9	37.4	34.0	20.4	13.8	11.6	6.2	5.7	3.0	1.2	1.7	0.2
10~30人未満	976	59.6	53.1	42.1	30.5	12.4	12.3	7.6	3.9	3.5	2.4	1.0	0.3
30~100人未満	617	60.5	61.1	42.9	35.5	11.8	13.1	9.1	6.6	4.9	4.9	1.0	0.0
100~300人未満	172	70.9	65.7	46.5	36.0	14.5	8.7	7.6	14.5	11.0	11.0	0.6	0.0
300人以上	40	65.0	65.0	47.5	47.5	27.5	15.0	17.5	40.0	20.0	15.0	2.5	0.0

「賃金など処遇の改善」を選択した企業 (n=1,365) に対し、過去 1 年間で実施した処遇改善の内容を尋ねたところ(複数回答)、「賞与の増額」(60.6%)、「定期昇給」(55.8%)、「ベースアップ」(41.0%) の順で回答割合が高かった(図表 3-3-13)。

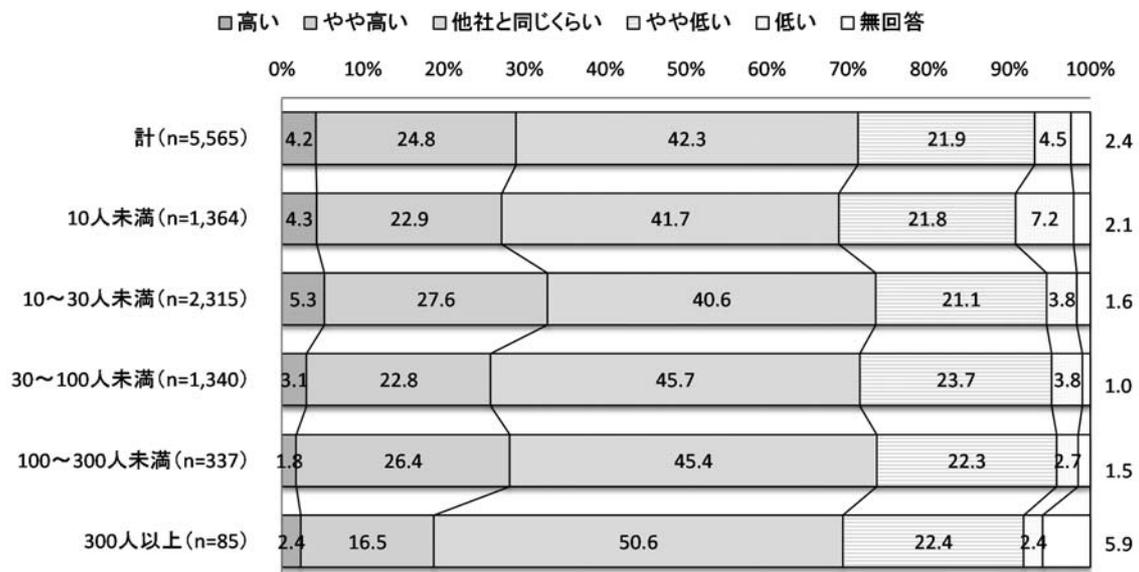
図表 3-3-13 過去 1 年間で実施した処遇の改善(労働生産性向上分を処遇改善に配分した企業)(複数回答) (単位: %)

	n	定期昇給	ベースアップ	それ以外の基本給引上げ	諸手当の引上げ	初任給の引上げ	賞与の増額	福利厚生 of 改善	その他	無回答
計	1,365	55.8	41.0	14.1	17.4	11.6	60.6	15.4	1.0	0.7
【従業員規模】										
10人未満	243	43.6	42.0	15.2	19.8	5.3	56.4	14.8	0.8	0.8
10~30人未満	582	53.1	40.7	15.1	17.5	8.1	61.3	14.9	1.0	0.9
30~100人未満	373	64.9	38.6	12.9	16.6	13.1	64.9	13.9	1.1	0.5
100~300人未満	122	63.1	44.3	13.1	14.8	26.2	54.1	18.9	0.8	0.0
300人以上	26	69.2	61.5	7.7	7.7	50.0	53.8	23.1	0.0	0.0

8. 同業他社と比べた自社の労働生産性

同業同規模の他社と比べた場合の現在の自社の労働生産性をどう考えているか尋ねたところ、「高い」が4.2%、「やや高い」が24.8%、「他社と同じくらい」が42.3%、「やや低い」が21.9%、「低い」が4.5%で、他社と同じくらいとする企業が最も多かったものの、高いと認識する企業（「高い」＋「やや高い」）の割合（計29.0%）が、低いと認識する企業（「やや低い」＋「低い」）の割合（計26.4%）を若干、上回った（図表3-3-14）。

図表3-3-14 現在の、同業同規模の他社と比べた自社の労働生産性をどう考えているか



9. 労働生産性の状況と人材の定着

(1) 労働生産性の状況とこの5年間でのものづくり人材の定着状況の変化

本章第1節3. (P.23) で紹介したこの5年間でのものづくり人材の定着状況の変化を、3年前と比べた労働生産性の変化別にみたところ、労働生産性が【向上した企業】（「向上した」＋「やや向上した」）では定着状況が「よくなった」と回答した割合が17.6%だったのに対し、【低下した企業】（「やや低下した」＋「低下した」）は5.8%で、労働生産性が【向上した企業】の方が10ポイント以上、定着が「よくなった」割合が高かった（図表3-3-15）。

図表 3-3-15 過去3年間で労働生産性の変化別にみたこの5年間の定着状況の変化

(単位：%)

	n	よくなった	変わらない	悪くなった	無回答
向上した計	2,243	17.6	66.1	14.6	1.7
低下した計	832	5.8	59.1	31.7	3.4

今度は、この5年間の定着状況の変化別に、過去3年間で労働生産性の変化をみたところ、定着状況が「よくなった」と回答した企業では、労働生産性が【向上した企業】（「向上した」＋「やや向上した」）の割合が6割超（63.6%）となったのに対し、定着状況が「悪くなった」企業では、【向上した企業】は34.2%にとどまった（図表 3-3-16）。

図表 3-3-16 この5年間の定着状況の変化別にみた過去3年間で労働生産性の変化

(単位：%)

	n	向上した計	変化なし	低下した計	無回答
よくなった	621	63.6	26.7	7.7	1.9
変わらない	3,840	38.6	47.2	12.8	1.4
悪くなった	956	34.2	36.5	27.6	1.7

この5年間のものづくり人材の定着状況の変化を、同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さ別にみたところ、労働生産性が【高い企業】（「高い」＋「やや高い」）では定着が「よくなった」とする割合が15.2%だったのに対し、労働生産性が【低い企業】（「やや低い」＋「低い」）では定着が「よくなった」のは10.0%で、両者の間で約5ポイントの差がでた（図表 3-3-17）。

図表 3-3-17 同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さ別にみたこの5年間の定着状況の変化

(単位：%)

	n	よくなった	変わらない	悪くなった	無回答
高い計	1,613	15.2	67.5	15.2	2.2
低い計	1,466	10.0	64.6	23.2	2.3

今度は、同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さを、この5年間の定着状況の変化別にみたところ、定着が「よくなった」企業では、労働生産性が【高い企業】の割合が39.5%と4割近くにのぼり、定着が「悪くなった」とする企業での同割合（25.6%）を約15ポイント上回った（図表 3-3-18）。

図表 3-3-18 この5年間の定着状況の変化別にみた同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さ

(単位：%)

	n	高い計	他社と同じ	低い計	無回答
よくなった	621	39.5	34.0	23.5	3.1
変わらない	3,840	28.3	44.9	24.7	2.1
悪くなった	956	25.6	37.1	35.6	1.7

(2) 労働生産性の状況と3年後定着率の状況

本章第1節3.(P.22)で紹介した3年後定着率が8割以上の企業の割合を、同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さ別にみたところ、《新卒採用》では、3年後定着率が8割以上の企業の割合は労働生産性が【高い企業】では54.6%で、【低い企業】での割合(47.5%)を約7ポイント上回った(図表3-3-19)。

《中途採用》では、3年後定着率が8割以上の企業の割合は労働生産性が【高い企業】では51.1%と、【低い企業】での割合(44.5%)を7ポイント弱上回った。

図表 3-3-19 同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さ別にみた、3年後定着率が8割以上の企業の割合

(単位：%)

【新卒採用】	n	8割以上	8割未満
高い計	988	54.6	45.4
低い計	265	47.5	52.5

【中途採用】	n	8割以上	8割未満
高い計	1,952	51.1	48.9
低い計	632	44.5	55.5

今度は、3年後定着率が8割以上の企業と8割未満の企業に分け、労働生産性の高さをみたところ、《新卒採用》の場合、3年後定着率が8割以上の企業では労働生産性が【高い企業】の割合は32.1%で、8割未満の企業での同割合(28.9%)を約2ポイント上回った(図表3-3-20)。

《中途採用》では、3年後定着率が8割以上の企業では労働生産性が【高い企業】の割合は32.4%となっており、8割未満の企業での同割合(28.0%)を約4ポイント上回った。

図表 3-3-20 3年後定着率が8割以上の企業と8割未満の企業の、同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さ

		労働生産性の高さ (単位: %)			
【新卒採用】	n	高い計	他社と同じ	低い計	無回答
8割以上	1,117	32.1	42.8	22.9	2.2
8割未満	1,032	28.9	42.2	27.4	1.5

		労働生産性の高さ (単位: %)			
【中途採用】	n	高い計	他社と同じ	低い計	無回答
8割以上	2,145	32.4	41.4	24.2	2.0
8割未満	2,382	28.0	42.7	27.2	2.1

10. 人材育成・能力開発の取り組みの成果の状況と労働生産性の状況

過去3年間での労働生産性の変化の状況を、本章第2節7. (P.32) で紹介したものづくり人材の人材育成・能力開発の取り組みの成果の状況別にみたところ、人材育成・能力開発の取り組みで【成果があがっている企業】では、労働生産性が【向上した企業】がほぼ半数(計49.2%)に及ぶ一方、【成果があがっていない企業】での同割合は3割以下(計27.9%)にとどまっている(図表3-3-21)。

図表 3-3-21 育成・能力開発での成果をあげている企業、あげていない企業では、3年前と比べた生産性の向上具合に違いがあるか (単位: %)

	n	向上した	やや向上した	変わらない	やや低下した	低下した	無回答
成果があがっている計	3,304	10.2	39.0	39.2	8.0	2.2	1.4
成果があがっていない計	1,973	4.5	23.4	48.5	16.6	6.0	1.0

今度は、同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さについてみると、【成果があがっている企業】では、労働生産性が【高い企業】の割合は計35.6%だった一方、【成果があがっていない企業】では2割以下(計19.0%)にとどまった(図表3-3-22)。

図表 3-3-22 育成・能力開発での成果をあげている企業、あげていない企業では、同業同規模の他社と比べた生産性の高さ(に対する認識)に違いがあるか (単位: %)

	n	高い	やや高い	他社と同じくらい	やや低い	低い	無回答
成果があがっている計	3,304	5.6	30.0	43.2	16.6	2.5	2.1
成果があがっていない計	1,973	2.0	17.0	40.1	31.3	7.8	1.8

1.1. 労働生産性の向上に対する考え方

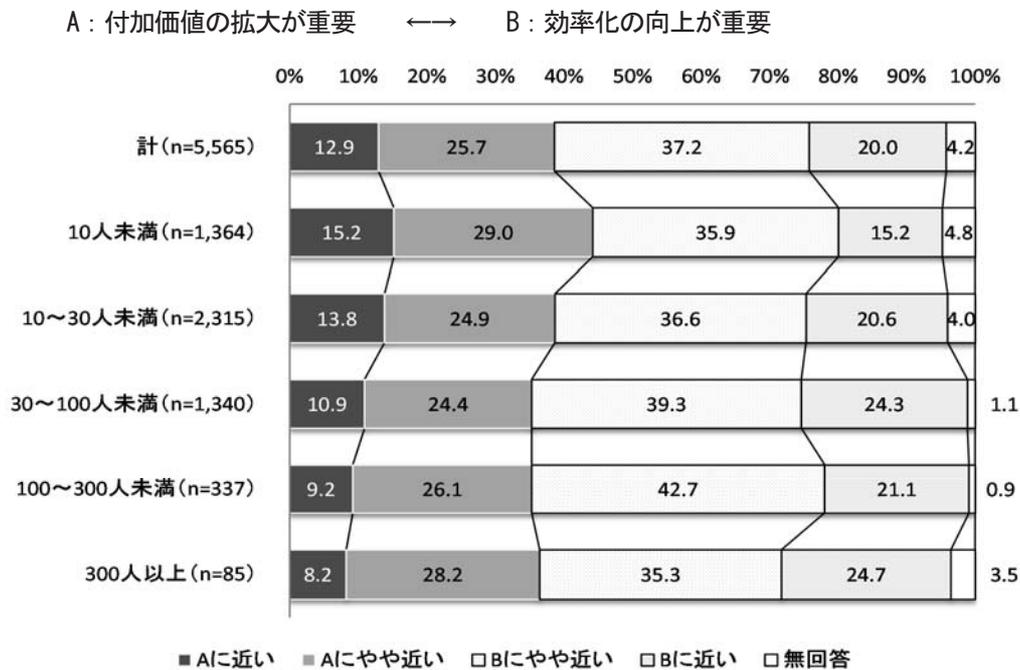
労働生産性の向上に対する考え方として、(A)新しい製品やサービスの開発などによる「付加価値の拡大」が重要、(B)業務や製造工程の合理化などによる「効率化の向上」が重要—のどちらの考え方に近いのか、【現在】と【中長期的将来】について、それぞれ尋ねた。

【現在における考え方】

現在における考え方からみると、「Aに近い」が12.9%、「Aにやや近い」が25.7%、「Bにやや近い」が37.2%、「Bに近い」が20.0%で、効率化重視派（「Bにやや近い」＋「Bに近い」）の割合（計57.2%）が付加価値拡大重視派（「Aに近い」＋「Aにやや近い」）の割合（計38.6%）を上回った（図表3-3-23）。

規模別にみると、100人未満では規模が小さい企業ほど付加価値拡大重視派の割合が高くなる傾向が見て取れる。

図表3-3-23 現在における労働生産性向上に対する考え方



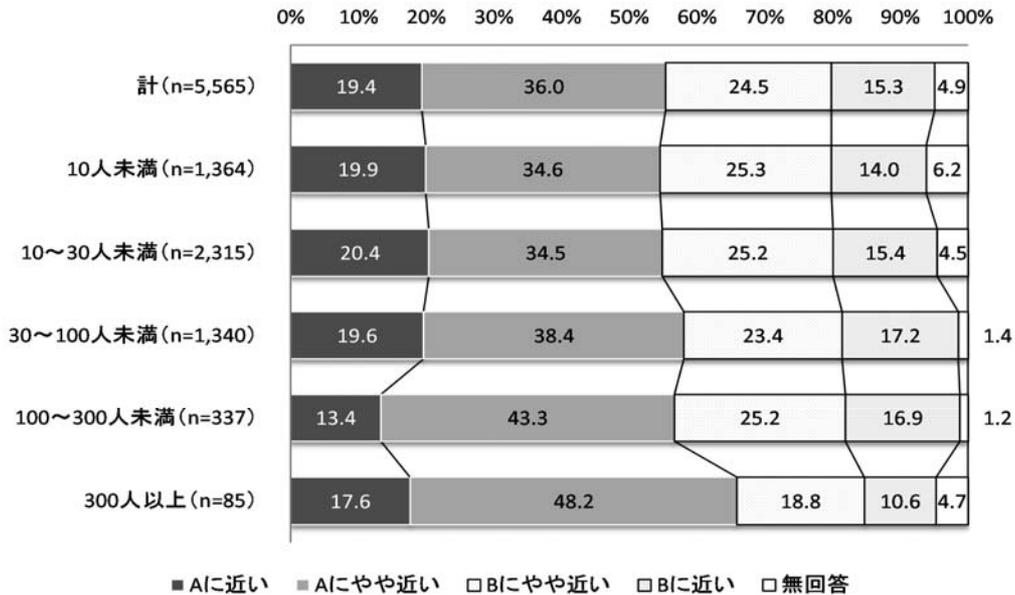
【中長期的将来における考え方】

中長期的将来における考え方では、「Aに近い」が19.4%、「Aにやや近い」が36.0%、「Bにやや近い」が24.5%、「Bに近い」が15.3%で、付加価値拡大重視派（「Aに近い」＋「Aにやや近い」）の割合（計55.4%）が効率化重視派（「Bにやや近い」＋「Bに近い」）の割合（計39.8%）を上回っている（図表3-3-24）。

規模別にみると、300人以上が最も付加価値拡大重視派の割合が高い。

図表 3-3-24 中長期的将来における労働生産性向上に対する考え方

A：付加価値の拡大が重要 ←→ B：効率化の向上が重要



1 2. 効率的な働き方に向けた何らかの取り組み

効率的な働き方に向けた何らかの取り組みを行っているか尋ねたところ（複数回答）、「働きやすい作業環境の整備」（52.9%）、「使いやすい機器・設備等の導入」（44.0%）、「残業の抑制」（41.9%）、「休日の増加や休暇取得の促進」（22.1%）などの順で回答割合が高かった（図表 3-3-25）。

図表 3-3-25 効率的な働き方に向けた何らかの取り組み（複数回答）（単位：%）

	n	働きやすい作業環境の整備	使いやすい機器・設備等の導入	残業の抑制	休日の増加や休暇取得の促進	柔軟な勤務シフトや勤務時間の設定	成果や業績を基本とする処遇制度	直接雇用の非正社員の活用	派遣社員などの外部社員の活用	職場外でも仕事をできるようにする モバイル機器の導入	多様な人材の活用（ダイバーシティ人材マネジメント）	在宅ワークの導入	サテライトオフィスの活用	その他	特に取組んでいることはない	無回答
計	5,565	52.9	44.0	41.9	22.1	16.4	14.7	13.7	12.1	3.3	1.9	1.0	0.3	0.6	9.8	2.1
【従業員規模】																
10人未満	1,364	43.9	37.9	36.7	21.8	18.5	8.3	7.1	4.5	2.6	1.2	1.2	0.4	0.4	18.0	1.5
10~30人未満	2,315	54.8	48.2	39.8	21.7	14.3	13.9	12.8	8.8	2.7	1.3	0.6	0.1	0.6	8.7	1.5
30~100人未満	1,340	57.8	45.8	47.2	20.8	16.4	19.5	18.5	19.2	2.8	1.9	1.1	0.4	0.5	5.7	1.1
100~300人未満	337	64.7	43.9	53.4	28.8	21.1	24.9	23.4	31.2	8.6	6.5	1.5	0.0	0.9	3.6	0.6
300人以上	85	58.8	32.9	72.9	42.4	27.1	32.9	35.3	47.1	16.5	10.6	3.5	0.0	0.0	0.0	2.4