

第4章 設問間クロス集計の結果から

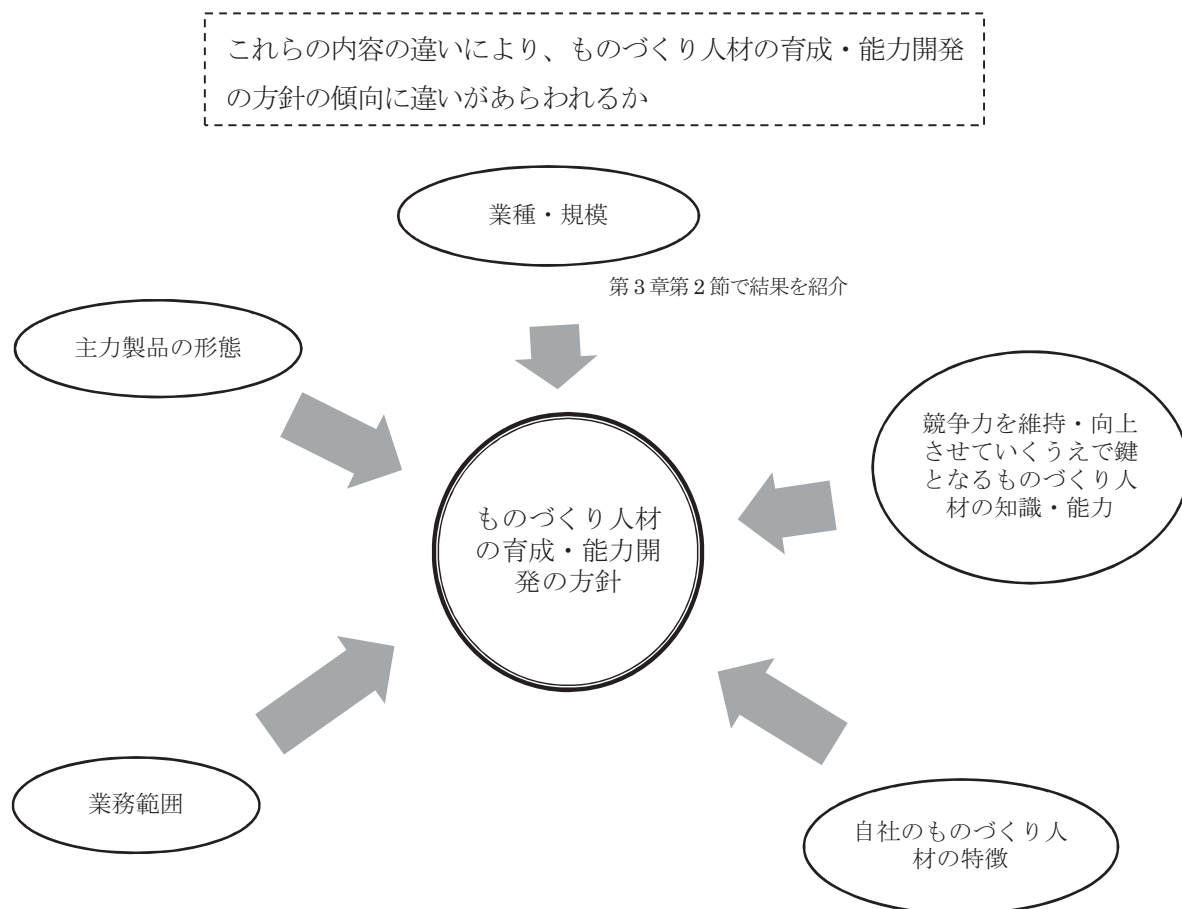
本章では、主要な設問について他の設問とクロス集計した結果を紹介する。第1節では人材育成・能力開発に関する設問を軸としたクロス集計結果を取り上げ、第2節では労働生産性の現状を軸としたクロス集計結果を取り上げる。

第1節 ものづくり人材の育成・能力開発

1. 企業属性で、ものづくり人材の育成・能力開発方針はどのように異なるか

第3章第2節「1. 現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針」(P.33)において、ものづくり企業が現在、どのようなものづくり人材の育成・能力開発の方針をとっているのかを確認した。以下では、この方針の内容が、企業属性によって、どのように異なってくるのかを確認する。なお、業種と企業規模とのクロス集計結果については第3章第2節「1. 現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針」で紹介していることから、本節では触れない。

<本節1. で紹介する設問間クロス集計項目>



（１）現在の主力製品と人材育成・能力開発方針 ～中長期的方針は自社ブランド最終製品を製造する企業で最も割合が高いが、わずかの差～

製造する製品が異なれば、人材育成・能力開発の方針内容にも違いが生じてくる可能性がある。そこで、現在の主力製品（加工サービスも含む）の形態を尋ねた設問と、人材育成・能力開発の方針に関する設問の回答結果をクロス集計した。

図表 4-1-1 でその結果をみたところ、最も先を見越した方針である「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」をあげた企業の割合は、「その他」を除けば、「最終製品（自社ブランド）の製造」（14.8%）と回答した企業で最も高い。ただ、同方針をもつ企業割合はすべての製品形態で 10% 台となっており、割合に大きな違いが表れているとは言えない。

現在の主力製品（加工サービスも含む）の形態を、【素材製造企業】（「素材製造」のみ）、【部品製造・加工企業】（「単一部品製造」＋「ユニット部品製造」＋「部品等の加工」）、【最終製品製造企業】（「最終製品（自社ブランド）の製造」＋「最終製品（自社ブランド以外）の製造」）、【その他】（「その他」のみ）——の 4 タイプに分類して、同じようにクロス集計したところ（同じく図表 4-1-1）、タイプ間での割合の大きな差は確認できなかった。

図表 4-1-1 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針（現在の主力製品の形態別）

（単位：％）

	n	数年先の事業展開を 人材を想定し ながら必要な 能力を開発する 方針を掲げている	今ある人材を 活用しながら 能力開発を行う 方針を掲げている	将来的な人材 育成のために 必要な能力 を開発する 方針を掲げている	人材育成・能力 開発について 特	無 回 答
計	5,094	13.2	44.4	29.4	12.2	0.8
素材製造	371	13.7	45.8	27.0	12.7	0.8
単一部品製造	576	12.2	43.9	30.9	12.2	0.9
ユニット部品製造	1,016	12.6	45.7	29.8	10.8	1.1
部品等の加工	1,219	12.0	44.5	30.5	12.4	0.6
最終製品（自社ブランド）の製造	1,076	14.8	44.3	27.0	13.3	0.6
最終製品（自社ブランド以外）の製造	490	11.8	44.3	31.6	11.2	1.0
その他	234	19.7	40.2	28.6	11.1	0.4
無回答	112	13.4	39.3	27.7	15.2	4.5
【４タイプ別】						
素材製造企業	371	13.7	45.8	27.0	12.7	0.8
部品製造・加工企業	2,811	12.2	44.8	30.3	11.8	0.8
最終製品製造企業	1,566	13.9	44.3	28.5	12.6	0.7
その他	234	19.7	40.2	28.6	11.1	0.4

（２）業務範囲と人材育成・能力開発方針 ～開発・設計を行う企業で中長期的方針をとる割合が高い～

次は、業務範囲の違いによって、ものづくり人材の育成・能力開発の方針内容にどのような違いがでてくるのかを確認した。図表 4-1-2 で結果をみていくと、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」との方針をもつ企業の割合は、「製品開発・設計のみ行う」を業務範囲とする企業で最も高く（28.0%）、2 割を超えていたのは「製品開発・設計のみ行う」だけだった。次いで割合が高かったのは「製品開発・設計中心で生産・加工は一部のみ行う」（19.1%）で、業務範囲に製品開発・設計が含まれている企業で比較的、先を見越した育成方針をとる割合が高いと言える。

一方、「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」との方針を持つ企業の割合は、「製品開発・設計、生産・加工をほぼ一貫して行う」を業務範囲とする企業において最も割合が高かった（48.4%）。また、現在重視の考え方である「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」と回答した企業の割合は、「その他」を除けば「生産・加工のみを行う」を業務範囲とする企業で最も高かった（34.1%）。

業務範囲のとり方を【全工程作業企業】と【非全工程作業企業】の 2 タイプに分類し、同じようにクロス集計結果してみた（結果は同じく図表 4-1-2）。なお、タイプ分けは、【全工程作業企業】を「製品開発・設計、生産・加工をほぼ一貫して行う」と回答した企業のみとし、【非全工程作業企業】を「製品開発・設計、生産・加工をほぼ一貫して行う」と回答した企業以外すべて、とした。

結果をみると、【全工程作業企業】の方が、大きな差ではないが「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」および「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」との方針をもつ企業割合が高くなっており、それに対して「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」と回答した企業の割合は、【非全工程作業企業】の方が高い。

図表 4-1-2 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針（業務範囲別）

（単位：％）

	n	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	もう一段人材を揃えている	今の段階で人材を揃えている	個々の従業員が当面の仕事に必要な能力を開発している	人材育成・能力開発について特	無回答
計	5,094	13.2	44.4	29.4	12.2	0.8	
製品開発・設計、生産・加工をほぼ一貫して行う	1,740	17.1	48.4	23.5	9.9	1.0	
製品開発・設計のみ行う	25	28.0	28.0	24.0	20.0	-	
製品開発・設計中心で生産・加工は一部のみ行う	94	19.1	40.4	19.1	20.2	1.1	
設計、生産・加工を行う	780	10.5	45.1	31.3	12.1	1.0	
生産・加工のみを行う	1,797	10.2	41.3	34.1	14.0	0.4	
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	450	12.2	45.1	31.6	10.2	0.9	
その他	118	14.4	34.7	35.6	14.4	0.8	
無回答	90	14.4	38.9	26.7	14.4	5.6	
【2タイプ別】							
全工程作業企業	1,740	17.1	48.4	23.5	9.9	1.0	
非全工程作業企業	3,264	11.1	42.4	32.6	13.3	0.6	

（３）自社のものづくり人材の特徴と人材育成・能力開発方針 ～単純作業集団では現在重視の育成方針の割合が高い～

ものづくり人材の特徴が異なれば、人材育成・能力開発方針も異なってくる可能性がある。そこで自社のものづくり人材の基本的な特徴別に、人材育成・能力開発の方針内容をみたところ、「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「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」との方針をもつ企業割合は7.0%と1割以下にとどまり、「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」との割合（37.7%）が他の人材特徴をもつ企業よりも高くなっている点が目立った（図表 4-1-3）。

一方、「研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い」、「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」と回答した企業では、「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」という先を見越した育成方針をもつ割合が他の人材特徴をもつ企業より高くなっており、どちらの企業も同方針をもつ割合が2割を超える。

図表 4-1-3 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針（ものづくり人材の基本的な特徴別）

（単位：％）

	n	数年先の事業展開を考慮して、その時に必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている	今いる人材を前提にその能力を開発している	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開発している	人材育成・能力開発について特	無回答
計	5,094	13.2	44.4	29.4	12.2	0.8
研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い	464	22.6	53.0	15.3	8.8	0.2
ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い	2,341	15.7	46.5	26.5	10.9	0.5
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	1,955	7.0	40.1	37.7	14.8	0.5
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	77	24.7	40.3	23.4	11.7	—
その他	191	19.9	47.6	21.5	11.0	—
無回答	66	12.1	34.8	13.6	6.1	33.3

（４）競争力を維持・向上させていくうえで鍵となるものづくり人材の知識・能力と人材育成・能力開発方針 ～中長期的方針の割合が最も高いのは技術創造力を伸ばしたい企業～

「自社にとって競争力を維持・向上させていくうえで鍵となるものづくり人材の知識・能力」が異なることも、人材育成・能力開発の方針において違いを生じさせる可能性があると言える。図表 4-1-4 でクロス集計した結果をみていくと、「数年先の事業展開を考慮して、その時に必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」との方針をもつ企業の割合は、「その他」を除けば「革新的技術を創造していく能力」を鍵と考える企業において最も高く（19.3%）、次いで「プロジェクト管理能力」を鍵と考える企業（19.0%）で高い。

それに対して、現在の育成を重視する「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」との方針をもつ企業の割合は、「設備の保全や改善の知識・技能」を鍵と考える企業で最も高く（32.4%）、「革新的技術を創造していく能力」を鍵と考える企業で最も低い（21.0%）。

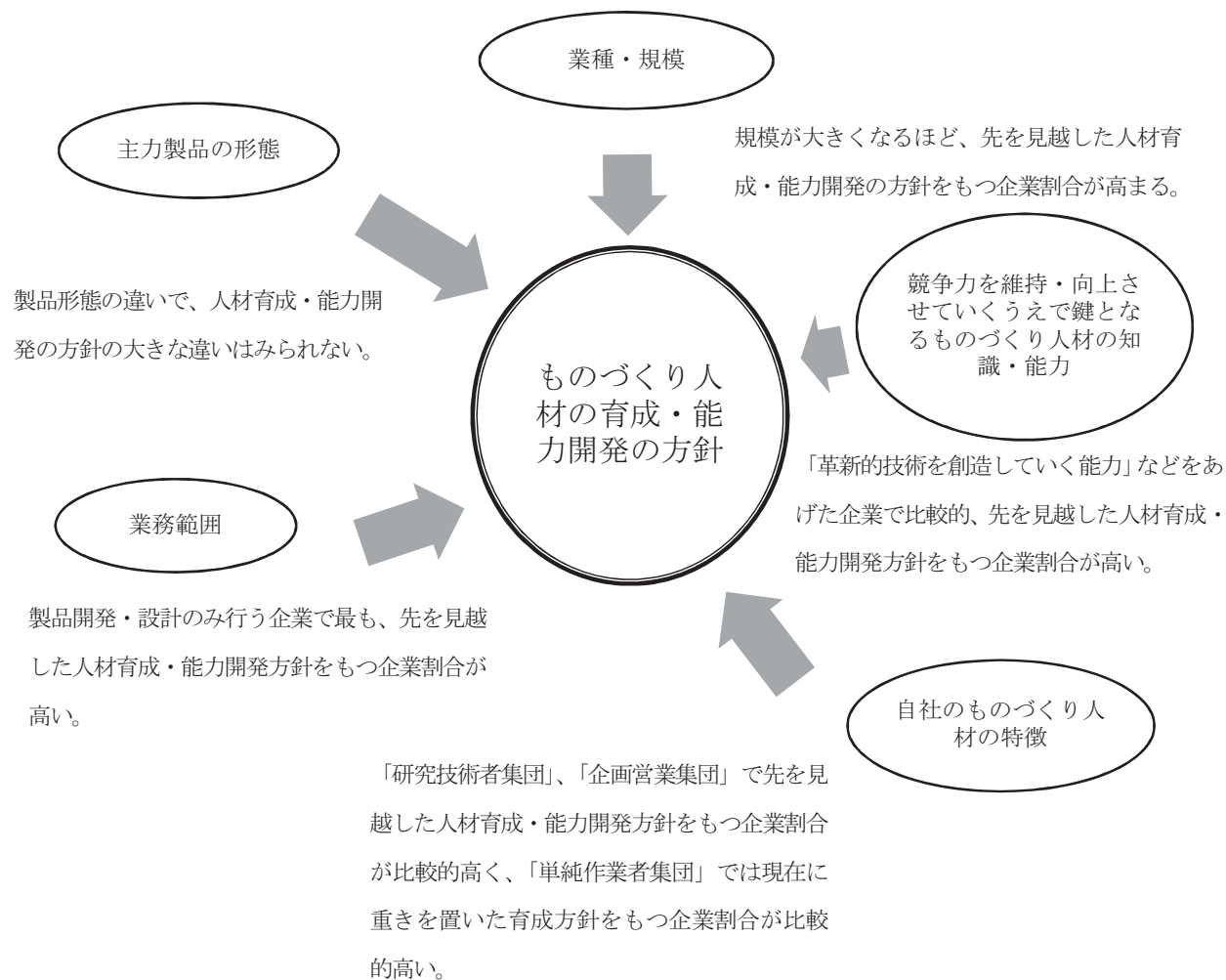
図表４－１－４ 現在のものづくり人材の育成・能力開発方針（競争力を維持・向上させていくうえで鍵となる人材の知識・能力別）

（単位：％）

	n	ながら能力開発を行っている	数年先の事業展開を考慮して、その必要となる人材を想定している	もう一段アップできるような能力を開発を行っている	今いる人材を前提にその能力を開発している	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開発している	人材育成・能力開発について特	無回答
計	5,094	13.2	44.4	29.4	12.2	0.8		
高度に卓越した熟練技能	1,232	14.4	48.9	25.2	11.0	0.5		
多工程を処理する技能	1,989	12.8	46.6	29.9	10.2	0.7		
特定の技術に関する高度な専門知識	1,387	16.7	47.5	27.3	8.1	0.4		
設備の保全や改善の知識・技能	1,702	12.2	44.3	32.4	10.6	0.5		
生産工程を改善する知識・技能	2,786	12.5	46.1	29.8	10.9	0.7		
組立・調整の技能	769	15.6	43.4	29.4	11.3	0.3		
自動機の段取替えをする技能	478	14.6	47.9	26.4	10.3	0.8		
N C 機やM C のプログラミング技能	968	14.4	46.8	26.5	11.8	0.5		
品質管理や検査・試験の知識・技能	1,911	13.4	47.1	28.8	10.1	0.5		
複数の技術に関する幅広い知識	1,517	14.8	47.5	26.3	10.8	0.7		
設計・開発能力	2,114	16.0	47.9	24.7	10.8	0.6		
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ィング能力	1,058	18.1	47.6	22.9	10.9	0.6		
革新的技術を創造していく能力	1,101	19.3	49.7	21.0	9.5	0.5		
プロジェクト管理能力	927	19.0	47.1	22.9	10.1	0.9		
生産の最適化のための生産技術	1,907	15.2	44.9	29.7	9.6	0.5		
工程管理に関する知識	1,706	13.8	43.5	30.7	11.7	0.4		
生産設備の保守・管理技術	1,255	13.3	46.2	29.2	10.9	0.3		
I C T （情報通信技術）に関する知識・技能	723	17.0	49.1	24.9	7.7	1.2		
その他	35	20.0	28.6	25.7	25.7	—		
無回答	78	12.8	37.2	29.5	9.0	11.5		

(5) 第1節1. のまとめ

以上の集計結果から確認できた点を整理すれば、下図のとおりとなる。

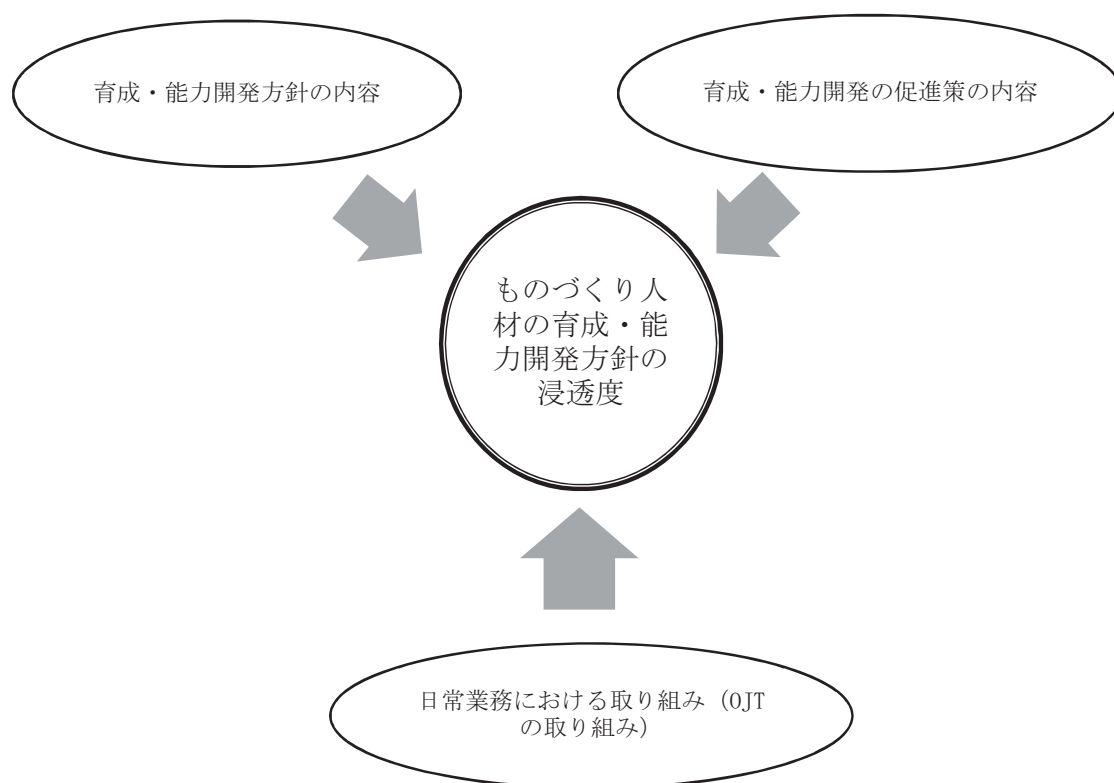


2. 人材育成・能力開発施策の違いによって、ものづくり人材の育成・能力開発方針の浸透度はどのように異なるのか

第3章第2節「2.人材育成・能力開発方針の浸透度」(P.34)において、ものづくり人材の育成・能力開発の方針が社内でどれだけ浸透しているのかについて尋ねた回答結果を紹介した。以下では、人材育成・能力開発にかかる諸施策等の違いによって、ものづくり人材の育成・能力開発方針の浸透度が、どのように異なってくるのかを確認する。

<本節2.で紹介する設問間クロス集計項目>

これらの内容の違いにより、ものづくり人材の育成・能力開発方針の浸透度の傾向に違いがあらわれるか



（１）人材育成・能力開発方針と方針浸透度 ～方針が社内に最も浸透しているのは中長期的方針をもつ企業～

ものづくり人材の育成・能力開発方針の社内への浸透度は、方針の内容によって異なる傾向が見られるのだろうか。図表 4-1-5 でクロス集計した結果をみていくと、方針が「浸透している」、「ある程度浸透している」との回答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」との方針をもつ企業で、「浸透している」と「ある程度浸透している」と回答した企業を合わせた【浸透していると認識している企業】の割合でみると、同方針をもつ企業割合は 76.4%と 8割弱に達する。

一方、方針が最も浸透していないといえるのは「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」との方針をもつ企業で、同方針をもつ企業では、【浸透していると認識している企業】の割合は 62.1%と最も低い。

図表 4－１－５ 人材育成・能力開発方針の浸透度（ものづくり人材の育成・能力開発の方針別）

（単位：％）

	n	浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない	無回答	浸透していると認識している企業	浸透していないと認識している企業
計	4,432	5.9	64.1	25.7	1.5	2.8	70.0	27.2
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	673	8.6	67.8	19.2	1.5	3.0	76.4	20.7
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に能力開発を行っている	2,262	6.2	67.2	23.3	0.8	2.4	73.4	24.2
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	1,497	4.2	57.8	32.1	2.6	3.3	62.1	34.7

（２）ＯＪＴの取り組みと方針浸透度 ～方針浸透度が高いのは育成方針説明などに取り組み企業～

次は、ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み（OJTの取り組み）状況の違いによって、人材育成・能力開発方針の浸透度がどのように異なってくるのか観察する。クロス集計結果を図表4-1-6でみていくと、「浸透している」と回答した企業と「ある程度浸透している」と回答した企業を合わせた【浸透していると認識している企業】の割合が最も高かったのは、「会社の人材育成方針を説明する」を実施している企業で、実施企業の8割以上（83.2%）が浸透しているとの認識を持っていた。次いで【浸透していると認識している企業】の割合が高かったのは「専任の教育係を付ける」を実施している企業で、こちらも実施企業の8割以上（82.8%）が浸透しているとの認識を持っていた。

また、【浸透していると認識している企業】と、【浸透していないと認識している企業】（「あまり浸透していない」と「浸透していない」と回答した企業）の割合の差が最も大きかったOJTの取り組みに着目してみたところ、両者の差が最も大きかったのも「会社の人材育成方針を説明する」で、【浸透していると認識している企業】割合から【浸透していないと認識している企業】割合を引いた差は69.0ポイントあった。

図表4-1-6 人材育成・能力開発方針の浸透度（育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み別）（単位：％）

	n	浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない	無回答	浸透していると認識している企業	浸透していないと認識している企業	浸透していないと認識している企業
計	4,432	5.9	64.1	25.7	1.5	2.8	70.0	27.2	42.8
会社の理念や創業者の考え方を理解させる	1,777	8.6	69.4	19.4	0.8	1.9	78.0	20.1	57.9
会社の人材育成方針を説明する	917	12.2	71.0	13.2	1.0	2.6	83.2	14.2	69.0
仕事を行う上での心構えを示す	1,806	7.5	67.9	21.7	0.9	1.9	75.5	22.6	52.9
身につけるべき知識や技能を示す	2,555	6.9	68.6	21.4	1.2	1.9	75.5	22.6	52.9
日常業務の中で上司や先輩が指導する	3,396	6.2	64.8	25.3	1.6	2.1	71.0	26.9	44.1
段階的に難しい仕事を経験させる	1,932	7.8	68.9	19.6	1.4	2.2	76.7	21.1	55.6
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	1,507	7.7	67.7	21.4	0.9	2.3	75.4	22.3	53.1
新規の業務にチャレンジさせる	942	9.4	66.9	20.4	0.8	2.4	76.3	21.2	55.1
現場での課題について解決策を検討させる	1,864	7.3	67.1	22.0	1.4	2.2	74.4	23.4	51.0
作業標準書や作業手順書を活用する	2,875	6.3	65.7	24.6	1.0	2.4	72.0	25.6	46.4
個々の従業員の教育訓練の計画をつくる	1,562	8.7	69.0	18.9	0.7	2.7	77.7	19.6	58.1
目指すべき仕事や役割を示している	1,373	9.2	69.3	18.4	1.0	2.0	78.6	19.4	59.2
仕事について相談に乗ったり、助言している	2,081	7.7	67.1	22.0	1.2	2.0	74.8	23.2	51.6
仕事を振り返る機会を与える	698	11.3	68.6	17.5	0.7	1.9	79.9	18.2	61.7
専任の教育係を付ける	309	12.6	70.2	14.6	1.0	1.6	82.8	15.5	67.3
後輩の指導を任せている	888	8.1	65.5	22.0	2.1	2.3	73.6	24.1	49.5
その他	62	14.5	64.5	14.5	1.6	4.8	79.0	16.1	62.9
何も行っていない	6	-	16.7	50.0	33.3	-	16.7	83.3	-66.6
無回答	191	4.2	53.9	28.8	1.6	11.5	58.1	30.4	27.7

（３）人材育成・能力開発促進策と方針浸透度 ～方針浸透度が高いのは技能伝承の仕組みなどに取り組む企業～

ものづくり人材に対する育成・能力開発促進策の実施状況の違いによっても、人材育成・能力開発方針の浸透度が異なってくる可能性がある。クロス集計結果で確認すると（図表4-1-7）、「浸透している」の割合が最も高く、また、【浸透していると認識している企業】の割合でも最も高かったのは「熟練技能者による専任指導や勉強会開催など技能伝承のための仕組みの整備」を実施している企業で、【浸透していると認識している企業】の割合は8割に達している（80.7%）。このほかでは、「社内検定など能力評価制度の導入」（【浸透していると認識している企業】が79.8%）や、「チューター制度・メンター制度の導入」（同78.8%）などを実施している企業で浸透している企業が多い様子がうかがえる。

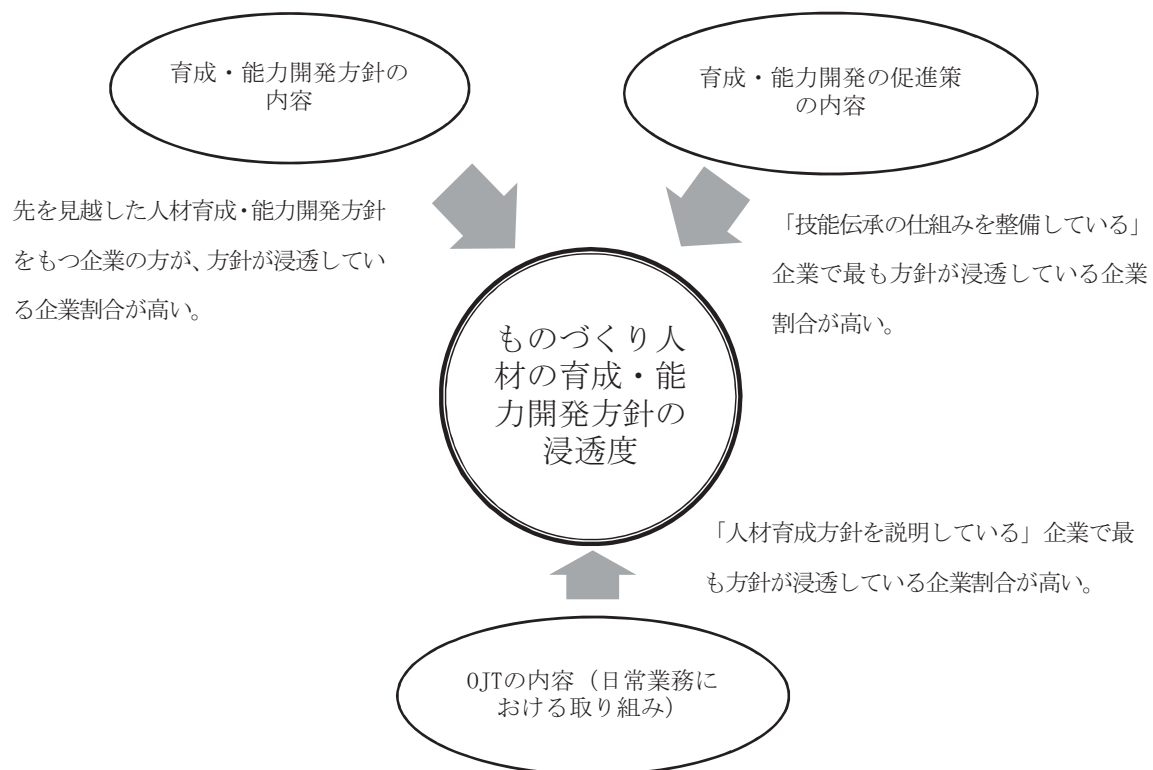
【浸透していると認識している企業】と【浸透していないと認識している企業】の割合の差に着目すると、最も割合の差が大きかったのも「熟練技能者による専任指導や勉強会開催など技能伝承のための仕組みの整備」を実施している企業で、【浸透していると認識している企業】の割合から【浸透していないと認識している企業】割合を引いた差は64.1ポイントあった。

図表4-1-7 人材育成・能力開発方針の浸透度（育成・能力開発促進策別）（単位：％）

	n	浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない	無回答	浸透していると認識している企業	浸透していないと認識している企業	浸透していないと認識している企業
計	4,432	5.9	64.1	25.7	1.5	2.8	70.0	27.2	42.8
改善提案の奨励	2,750	6.3	66.3	23.8	1.2	2.4	72.5	25.1	47.4
熟練技能者による専任指導や勉強会開催など技能伝承のための仕組みの整備	971	9.3	71.5	16.0	0.6	2.7	80.7	16.6	64.1
チューター制度・メンター制度の導入	652	8.7	70.1	17.8	0.8	2.6	78.8	18.6	60.2
自社の技能マップの作成	1,177	8.5	67.5	20.6	0.5	2.8	76.0	21.2	54.8
小集団活動やQCサークルの奨励	1,369	6.9	66.7	22.5	1.1	2.8	73.6	23.6	50.0
社内検定など能力評価制度の導入	756	8.5	71.3	16.9	0.5	2.8	79.8	17.5	62.3
資格や技能検定などの取得の奨励	2,647	6.8	65.8	23.3	1.4	2.7	72.6	24.7	47.9
研修などのOFF-JT（会社の指示による職場を離れた教育訓練）の実施	2,317	7.2	66.2	22.5	1.4	2.6	73.5	24.0	49.5
取引先や親会社への出向	395	6.6	70.1	20.3	0.5	2.5	76.7	20.8	55.9
海外の生産拠点への配置	213	7.5	65.3	23.9	0.9	2.3	72.8	24.9	47.9
他社や地域と連携した教育訓練の実施	329	4.9	67.2	23.1	0.9	4.0	72.0	24.0	48.0
その他	44	15.9	50.0	27.3	-	6.8	65.9	27.3	38.6
特に何も行っていない	140	2.9	37.1	49.3	7.1	3.6	40.0	56.4	-16.4
無回答	11	-	45.5	27.3	-	27.3	45.5	27.3	18.2

(4) 第1節2. のまとめ

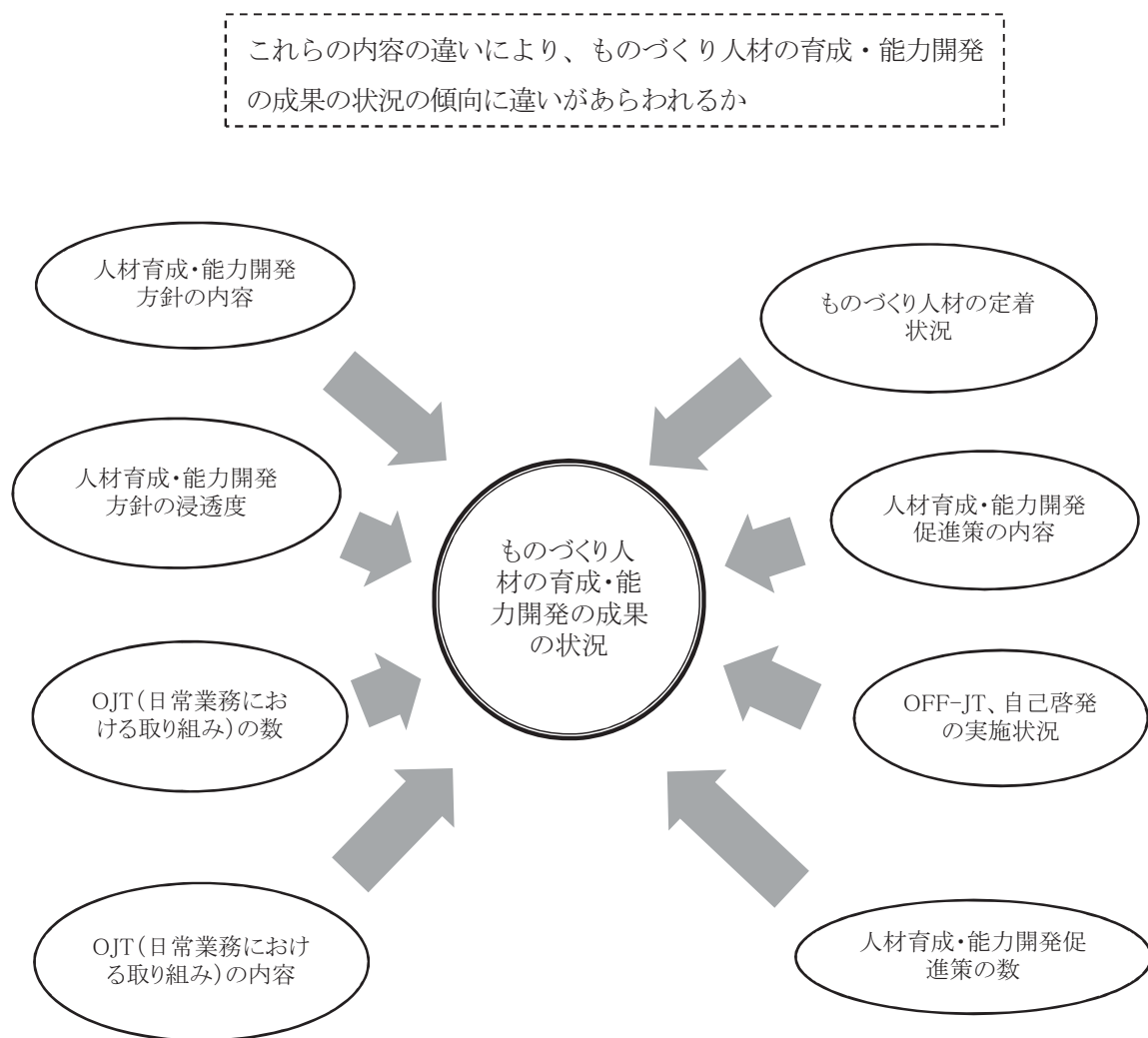
以上の集計結果から確認できた点を整理すれば、下図のとおりとなる。



3. 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の、人材育成・能力開発面の特徴

第3章第2節「8.人材育成・能力開発の取り組みの成果」(P.47)において、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に関する回答結果を紹介した。以下では、人材育成・能力開発面でどのような状況にあり、また、どのような取り組みを行っている企業が、人材育成・能力開発の取り組みで成果をあげている傾向にあるのか確認する。

<本節3.で紹介する設問間クロス集計項目>



（１）人材育成・能力開発方針と人材育成・能力開発の成果 ～育成方針がない企業では８割近くが成果あがらず～

最初に、ものづくり人材の育成・能力開発方針が異なると、人材育成・能力開発の取り組みによる成果の状況にも違いが出る傾向があるのか確認する。図表 4-1-8 でクロス集計結果をみていくと、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」との方針をもつ企業が、「成果があがっている」と回答した企業割合も、また、「ある程度成果があがっている」と回答した企業割合も最も高い(それぞれ 5.9%、60.9%)。「成果があがっている」と回答した企業と「ある程度成果があがっている」と回答した企業を合わせた【成果があがっていると認識している企業】の割合でみると、同方針をもつ企業では 66.9%と 7 割弱に達する。

【成果があがっていると認識している企業】の割合は短期的な視点での方針をもつ企業ほど低くなる傾向が見られ、【成果があがっていると認識している企業】の割合が最も低かったのは「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業となっている。「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」企業では、【成果があがっていると認識している企業】の割合は 1 割台（16.3%）にとどまり、ほぼ 8 割が成果があがっていないと認識している。

図表 4-1-8 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（ものづくり人材の育成・能力開発の方針別）

（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	成果があがっていると認識している企業	成果があがっていないと認識している企業
計	5,094	3.2	46.1	42.6	5.5	2.6	49.3	48.1
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	673	5.9	60.9	28.5	2.8	1.8	66.9	31.4
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	2,262	4.4	55.0	37.2	1.5	1.9	59.3	38.8
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	1,497	1.5	38.9	51.8	5.6	2.2	40.4	57.4
人材育成・能力開発について特に方針を定めていない	619	0.3	16.0	55.7	22.6	5.3	16.3	78.4
無回答	43	2.3	30.2	37.2	7.0	23.3	32.6	44.2

（２）人材育成・能力開発方針の浸透度と人材育成・能力開発の成果 ～方針が浸透している企業ほど成果があがっている割合が高い～

次に、人材育成・能力開発方針の浸透度の違いによって、人材育成・能力開発の取り組みによる成果の状況に差が出てくるのか確認していくと（図表 4-1-9）、方針が「浸透している」と回答した企業で最も、「成果があがっている」と回答した割合が高く、また、「ある程度成果があがっている」と回答した割合でも高い（それぞれ 23.4%、64.4%）。「浸透している」と回答した企業では、「成果があがっている」と回答した企業と「ある程度成果があがっている」と回答した企業を合わせた【成果があがっていると認識している企業】の割合はほぼ 9 割（87.7%）に達している。

「浸透している」および「ある程度浸透している」と回答した企業を【浸透していると認識している企業】、「あまり浸透していない」および「浸透していない」と回答した企業を【浸透していないと認識している企業】と分類し、浸透度を 2 区分した結果でもみると（同じく図表 4-1-9）、【浸透していると認識している企業】では【成果があがっていると認識している企業】は 6 割を超えているが（66.5%）、【浸透していないと認識している企業】では 2 割台（22.7%）にとどまり、【浸透していると認識している企業】の方が大幅に、成果があがっていると認識する企業割合が高い。

図表 4-1-9 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（方針の浸透度別）

（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	て成果があがっていると認識している企業	し成果があがっていないと認識している企業
計	4,432	3.6	50.5	40.8	3.1	2.0	54.1	43.9
浸透している	261	23.4	64.4	10.3	—	1.9	87.7	10.3
ある程度浸透している	2,843	3.2	61.3	32.7	1.1	1.7	64.5	33.8
あまり浸透していない	1,137	0.6	22.2	68.1	6.8	2.4	22.8	74.8
浸透していない	68	—	22.1	41.2	36.8	—	22.1	77.9
無回答	123	2.4	46.3	40.7	4.9	5.7	48.8	45.5
浸透していると認識している企業	3,104	4.9	61.6	30.8	1.0	1.7	66.5	31.8
浸透していないと認識している企業	1,205	0.6	22.2	66.6	8.5	2.2	22.7	75.0

（３）ＯＪＴの取り組み数と人材育成・能力開発の成果 ～ＯＪＴの取り組み数が多い企業ほど成果があがっている割合が高い～

ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み数（ＯＪＴの取り組み数）が多い企業は、比較的 ＯＪＴ に熱心な企業であるとも考えられる。そこで、取り組み数が多いほど、人材育成・能力開発の成果があがっている傾向があるのか確認した。

複数回答で尋ねたものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組みの平均選択数が 6.0 個だったため、それを目安にして「6 施策以上」実施している企業と「6 施策未満」だった企業とで成果の状況を比べたところ（図表 4-1-10）、「成果があがっている」と回答した企業割合は、【6 施策以上】取り組んでいる企業で 4.9% だったのに対し、【6 施策未満】では 1.8% だった。また、「ある程度成果があがっている」と回答した企業割合は、【6 施策以上】で 57.1% だったのに対し、【6 施策未満】では 36.5% という結果となり、【6 施策以上】取り組んでいる企業の方が、成果があがっている企業割合が高い。

なお、企業規模が大きければ、多くの ＯＪＴ に取り組む余裕があるとも考えられることから、規模別での結果も確認したところ（同じく図表 4-1-10）、規模の大小にかかわらず、【6 施策以上】実施している企業の方が、成果があがっている割合が高い傾向にある。

図表 4-1-10 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（日常業務における取り組み数別、規模別）（単位：％）

		n	成果 があ が つ て い る	あ る 程 度 成 果 が あ が つ て い る	あ ま り 成 果 が あ が つ て い な い	成 果 が あ が つ て い な い	無 回 答
計	6施策未満実施	2,550	1.8	36.5	50.1	8.6	2.9
	6施策以上実施	2,323	4.9	57.1	34.1	2.1	1.9
50人未満	6施策未満実施	979	1.7	33.4	49.9	10.9	4.0
	6施策以上実施	692	5.3	55.2	34.0	2.7	2.7
50人～99人	6施策未満実施	911	1.5	37.7	50.2	8.2	2.4
	6施策以上実施	801	5.0	56.8	34.3	2.2	1.6
100人～299人	6施策未満実施	542	1.8	38.2	51.5	6.3	2.2
	6施策以上実施	598	4.5	57.7	34.6	1.8	1.3
300人以上	6施策未満実施	114	4.4	47.4	43.9	2.6	1.8
	6施策以上実施	232	3.9	62.5	31.9	0.0	1.7

（４）ＯＪＴの取り組みと人材育成・能力開発の成果 ～育成方針の説明をしている企業の 7割は成果があがっていると回答～

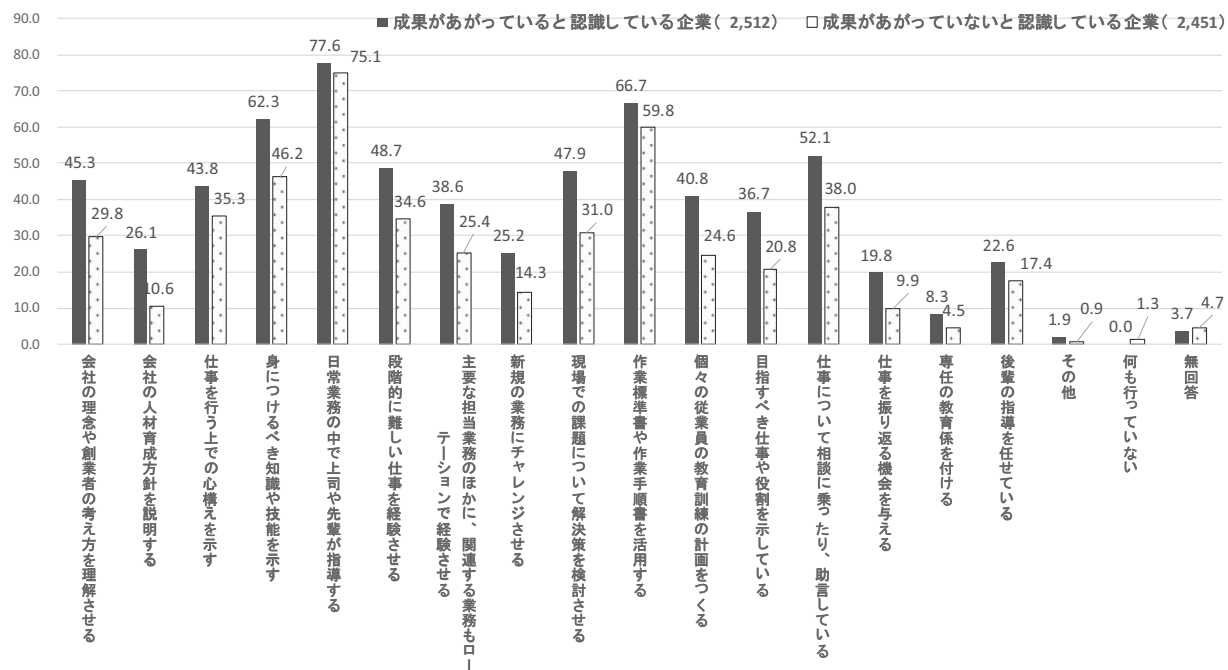
ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み（OJT の取り組み）のなかで、どの取り組みを実施している企業が、成果があがっている割合が高いかを確認した。図表 4-1-11 で結果をみると、「成果があがっている」と回答した企業と「ある程度成果があがっている」と回答した企業を合わせた【成果があがっていると認識している企業】の割合が最も高かったのは、「会社の人材育成方針を説明する」を実施している企業で、実施企業の 70.0%が、成果があがっていると認識していた。次いで割合が高かったのは、「その他」を除けば「仕事を振り返る機会を与える」を実施している企業で（65.7%）、「専任の教育係を付ける」を実施している企業（63.4%）が続く。

図表 4-1-11 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（育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み別）（単位：％）

	n	成果 があ が つ て い る	ある 程度 成果 があ が つ て い る	あ ま り 成 果 があ が つ て い な い	成 果 があ が つ て い な い	無 回 答	成 果 があ が つ て い る と 認 識 し て い る 企 業	成 果 があ が つ て い な い と 認 識 し て い る 企 業
計	5,094	3.2	46.1	42.6	5.5	2.6	49.3	48.1
会社の理念や創業者の考え方を理解させる	1,908	5.5	54.2	36.0	2.4	2.0	59.7	38.3
会社の人材育成方針を説明する	936	7.9	62.1	26.7	1.2	2.1	70.0	27.9
仕事を行う上での心構えを示す	2,016	4.5	50.1	38.8	4.2	2.4	54.6	43.0
身につけるべき知識や技能を示す	2,770	3.9	52.5	38.1	2.8	2.6	56.5	40.9
日常業務の中で上司や先輩が指導する	3,873	3.1	47.2	42.4	5.1	2.1	50.3	47.5
段階的に難しい仕事を経験させる	2,121	4.3	53.4	36.5	3.4	2.4	57.7	40.0
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	1,621	4.4	55.5	35.9	2.5	1.7	59.8	38.4
新規の業務にチャレンジさせる	1,007	5.7	57.1	32.3	2.5	2.5	62.8	34.8
現場での課題について解決策を検討させる	2,000	4.5	55.7	35.0	3.1	1.8	60.2	38.1
作業標準書や作業手順書を活用する	3,206	3.6	48.7	42.0	3.8	2.0	52.3	45.7
個々の従業員の教育訓練の計画をつくる	1,650	5.3	56.8	35.3	1.2	1.3	62.2	36.5
目指すべき仕事や役割を示している	1,465	4.9	58.0	32.3	2.6	2.3	62.9	34.9
仕事について相談に乗ったり、助言している	2,289	3.9	53.3	37.4	3.3	2.1	57.2	40.7
仕事を振り返る機会を与える	757	6.2	59.4	30.0	2.0	2.4	65.7	32.0
専任の教育係を付ける	328	6.7	56.7	32.3	1.5	2.7	63.4	33.8
後輩の指導を任せている	1,019	3.7	51.9	37.4	4.4	2.6	55.6	41.8
その他	70	11.4	57.1	28.6	1.4	1.4	68.6	30.0
何も行っていない	35	-	-	37.1	57.1	5.7	-	94.3
無回答	221	2.3	40.3	46.2	5.9	5.4	42.5	52.0

クロス集計の方向を逆にして、人材育成・能力開発の成果の状況別に、日常業務における取り組み（OJTの取り組み）の状況についても確認した（図表4-1-12）。結果をみると、「日常業務の中で上司や先輩が指導する」や「作業標準書や作業手順書を活用する」といった取り組みを実施している企業割合は、【成果があがっていると認識している企業】、【成果があがっていないと認識している企業】の両方で高く、かつ、割合の差がそれほど大きくないが、「会社の理念や創業者の考え方を理解させる」、「会社の人材育成方針を説明する」、「身につけるべき知識や技能を示す」、「現場での課題について解決策を検討させる」といった取り組みを実施している企業割合は、【成果があがっていると認識している企業】の方が大幅に高くなっており、実施割合で15ポイント以上の差がついている取り組みも見られた。

図表4-1-12 育成・能力開発の成果があがっている企業とあがっていない企業の、育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み（実施状況）の違い（単位：％）



（５）人材育成・能力開発促進策の数と人材育成・能力開発の成果 ～育成促進策の数が多い企業の方が成果があがっている割合が高い～

OJTの取り組みと同じように、ものづくり人材の育成・能力開発を促進させるための施策に関しても、その実施数が多いほど、人材育成・能力開発の成果があがる可能性がある。複数回答で尋ねたものづくり人材の育成・能力開発を促進させるための施策の平均選択数が2.9個だったため、それを目安にして実施数が【3施策以上】の企業と【3施策未満】の企業とで、人材育成・能力開発の取り組みの成果の状況を比べたところ（図表4-1-13）、「成果があがっている」と回答した企業割合は、促進策を【3施策以上】実施している企業では4.7%だったのに対し、【3施策未満】では1.5%だった。また、「ある程度成果があがっている」と回答した企業割合は【3施策以上】実施している企業では55.5%だったのに対し、【3施策未満】では35.6%で、3施策以上取り組んでいる企業の方がより人材育成・能力開発の成果があがっている様子が見えてくる。

なお、企業規模が大きければ多くの促進策を実施する余裕があると考えられることから、規模別の結果もみたところ、規模の大小にかかわらず、【3施策以上】実施している企業の方が、成果があがっていると感じている企業割合が高い。

図表4-1-13 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（育成・能力開発を促進させるために実施している施策の数別）（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	成果がない	無回答
計	3施策未満実施	2,358	1.5	35.6	49.2	10.2	3.5
	3施策以上実施	2,712	4.7	55.5	37.0	1.4	1.4
50人未満	3施策未満実施	1096	1.5	33.9	48.9	11.5	4.3
	3施策以上実施	670	5.8	55.8	34.9	1.5	1.9
50人～99人	3施策未満実施	851	1.1	37.0	49.5	9.5	2.9
	3施策以上実施	915	5.1	55.6	37.0	1.2	1.0
100人～299人	3施策未満実施	358	2.5	37.4	49.4	8.1	2.5
	3施策以上実施	823	3.5	53.2	39.7	2.1	1.5
300人以上	3施策未満実施	49	4.1	36.7	46.9	8.2	4.1
	3施策以上実施	304	4.3	60.5	33.9	—	1.3

（６）人材育成・能力開発促進策と人材育成・能力開発の成果 ～技能伝承の仕組み整備や能力評価導入に取り組む企業で成果があがっている割合が高い～

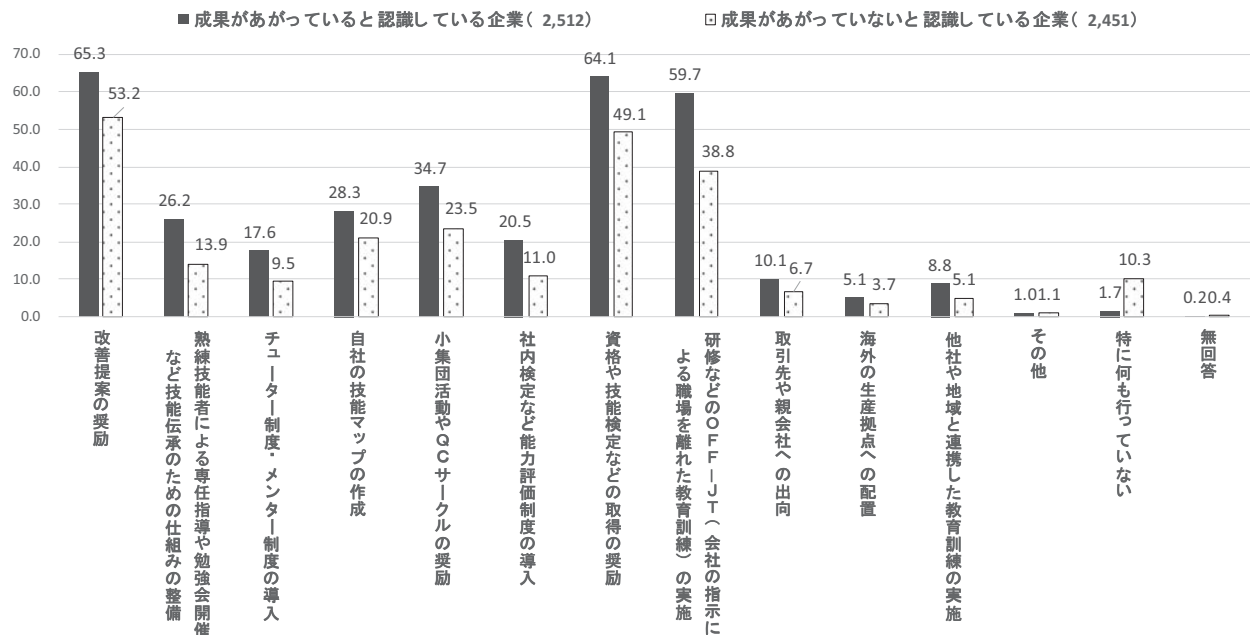
人材育成・能力開発の促進策のうち、どの促進策を実施した企業が、人材育成・能力開発の成果があがっている傾向があるか確認したところ（図表 4-1-14）、「成果があがっている」と回答した企業と「ある程度成果があがっている」と回答した企業を合わせた【成果があがっていると認識している企業】の割合が最も高かったのは、「熟練技能者による専任指導や勉強会開催など技能伝承のための仕組みの整備」および「社内検定など能力評価制度の導入」を実施している企業で（ともに 64.8%）、「チューター制度・メンター制度の導入」を実施している企業（64.4%）や、「他社や地域と連携した教育訓練の実施」を行っている企業（63.0%）なども【成果があがっていると認識している企業】の割合が高い。

図表 4-1-14 ものづくり人材に対する人材育成・能力開発の取り組みの成果（育成・能力開発を促進させるために実施していること別）（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	成果があがっていると認識している企業	成果があがっていないと認識している企業
計	5,094	3.2	46.1	42.6	5.5	2.6	49.3	48.1
改善提案の奨励	2,999	3.7	51.0	40.5	3.0	1.8	54.7	43.5
熟練技能者による専任指導や勉強会開催など技能伝承のための仕組みの整備	1,017	7.1	57.7	32.3	1.3	1.7	64.8	33.5
チューター制度・メンター制度の導入	688	4.1	60.3	31.8	2.0	1.7	64.4	33.9
自社の技能マップの作成	1,247	4.7	52.4	39.3	1.8	1.8	57.1	41.1
小集団活動やＱＣサークルの奨励	1,465	4.9	54.6	37.2	2.0	1.2	59.5	39.2
社内検定など能力評価制度の導入	796	6.7	58.2	32.0	1.8	1.4	64.8	33.8
資格や技能検定などの取得の奨励	2,870	3.7	52.3	39.5	2.4	2.0	56.1	41.9
研修などのＯＦＦ－ＪＴ（会社の指示による職場を離れた教育訓練）の実施	2,491	4.5	55.8	36.0	2.2	1.6	60.2	38.1
取引先や親会社への出向	429	3.5	55.7	36.1	2.3	2.3	59.2	38.5
海外の生産拠点への配置	223	4.5	52.9	37.7	2.7	2.2	57.4	40.4
他社や地域と連携した教育訓練の実施	351	4.6	58.4	33.0	2.3	1.7	63.0	35.3
その他	50	10.0	38.0	48.0	4.0	—	48.0	52.0
特に何も行っていない	313	1.0	12.8	47.6	32.9	5.8	13.7	80.5
無回答	24	—	16.7	33.3	8.3	41.7	16.7	41.7

今度は、クロス集計の方向を逆にして、人材育成・能力開発の成果の状況別に人材育成・能力開発にかかる促進策の実施状況をみたところ（図表4-1-15）、【成果があがっていると認識している企業】の方が【成果があがっていないと認識している企業】よりも、「改善提案の奨励」、「資格や技能検定などの取得の奨励」、「研修などのOFF-JT（会社の指示による職場を離れた教育訓練）の実施」などの促進策を実施している企業割合が大幅に高くなっている。特に、「研修などのOFF-JT（会社の指示による職場を離れた教育訓練）の実施」の割合では、その差は20ポイント以上と大きい。

図表4-1-15 育成・能力開発の成果があがっている企業とあがっていない企業の、育成・能力開発促進策の違い
(単位: %)



(7) OFF-JT、自己啓発支援の実施と人材育成・能力開発の成果 ～OFF-JT、自己啓発支援の実施企業ほど成果があがっている割合が高い～

ものづくり人材に対するOFF-JTの実施の有無と、自己啓発支援の実施の有無によって、人材育成・能力開発の成果の状況が異なる傾向が見られるのか確認したところ（図表4-1-16）、OFF-JT、自己啓発支援ともに、実施している企業の方が実施していない企業よりも【成果があがっていると認識している企業】の割合が大幅に高い。OFF-JTを実施している企業では、【成果があがっていると認識している企業】の割合は6割（60.2%）に及ぶ一方、実施していない企業では42.6%と半数以下となっている。自己啓発支援においても、【成果があがっていると認識している企業】の割合は実施している企業で53.3%だったのに対し、実施していない企業では30.0%にとどまり、割合に大きな差があらわれている。

図表4-1-16 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（OFF-JT 実施有無別、自己啓発支援実施有無別）（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	成果があがっていると認識している企業	成果があがっていないと認識している企業
OFF-JT実施企業	2,491	4.5	55.8	36.0	2.2	1.6	60.2	38.1
OFF-JT未実施	2,266	2.2	40.4	49.3	5.4	2.7	42.6	54.7
自己啓発支援実施企業	4,265	3.7	49.6	41.9	3.5	1.3	53.3	45.4
自己啓発支援未実施企業	680	0.6	29.4	48.8	17.8	3.4	30.0	66.6

（８）ものづくり人材の定着状況と人材育成・能力開発の成果 ～定着がよくなっている企業ほど成果があがっている割合が高い～

ものづくり人材の過去５年間の定着状況の変化の違いによって、人材育成・能力開発の成果の状況が異なる傾向があるのか確認すると（図表 4-1-17）、定着状況が「よくなった」と回答した企業では【成果があがっていると認識している企業】が７割にのぼり（70.2%）、「変わらない」と回答した企業（50.7%）と「悪くなった」と回答した企業の同割合（35.7%）を大きく上回った。

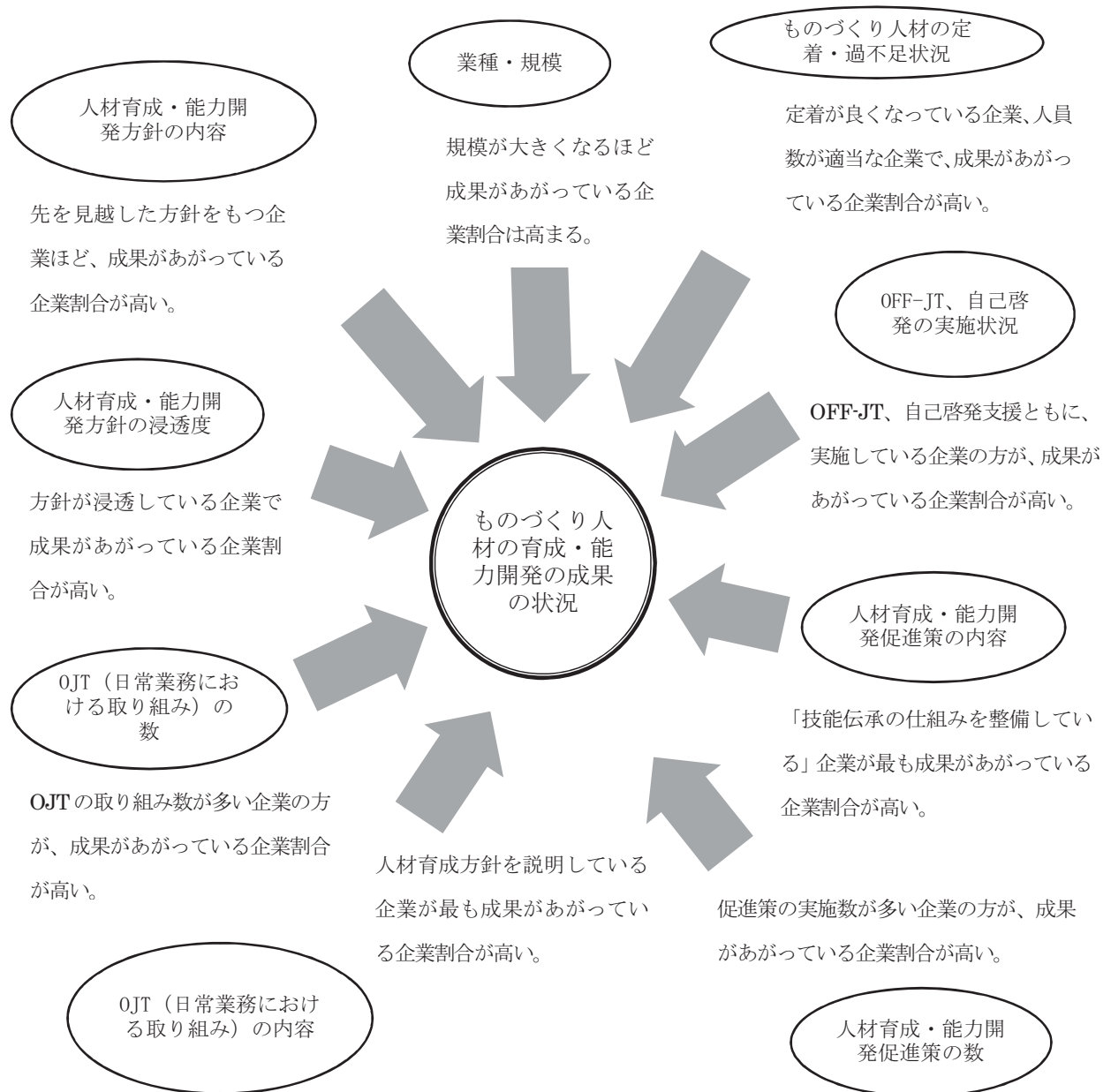
また、同じく図表 4-1-17 で、現在の従業員の過不足状況の違いによって成果の状況が異なる傾向があるのか確認したところ、過不足状況が「適当」と回答した企業において最も【成果があがっていると認識している企業】の割合が高くなっている（52.2%）。

図表 4-1-17 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（この５年間でのものづくり人材の定着状況別、従業員の過不足状況別）（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	成果があがっていると認識している企業	成果があがっていないと認識している企業
【定着状況】								
よくなった	598	7.9	62.4	27.4	0.7	1.7	70.2	28.1
変わらない	2,962	2.9	47.8	41.7	5.1	2.5	50.7	46.8
悪くなった	1,158	1.7	33.9	53.3	9.0	2.1	35.7	62.3
【過不足状況】								
不足	775	4.0	37.5	48.6	7.9	1.9	41.5	56.5
やや不足	2,224	3.1	48.6	41.9	4.4	2.1	51.7	46.3
適当	1,522	3.4	48.9	39.9	4.9	3.0	52.2	44.7
やや過剰	216	1.9	39.4	48.1	10.2	0.5	41.2	58.3
過剰	21	4.8	28.6	47.6	19.0	—	33.3	66.7
従業員が不足と認識している企業	2,999	3.3	45.7	43.6	5.3	2.0	49.0	48.9
適当	1,522	3.4	48.9	39.9	4.9	3.0	52.2	44.7
従業員が過剰と認識している企業	237	2.1	38.4	48.1	11.0	0.4	40.5	59.1

(9) 第1節3. のまとめ

以上の集計結果から確認できた点を整理すれば、下図のとおりとなる。

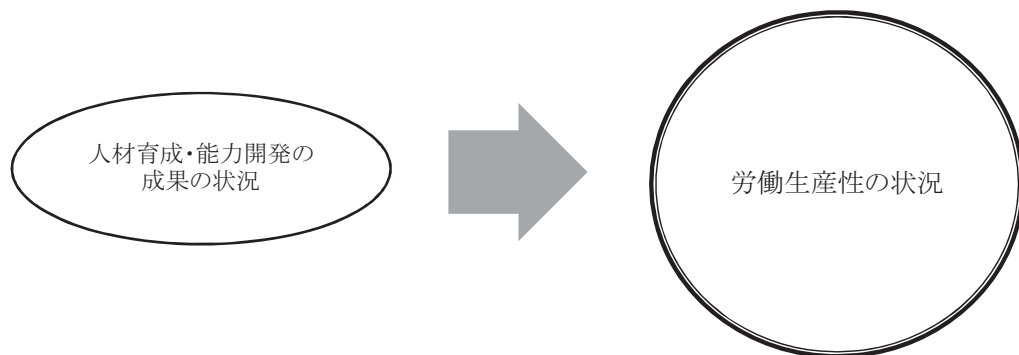


4. 人材育成・能力開発で成果があがっている企業とあがっていない企業の、労働生産性の状況の違い

第3章第3節「労働生産性の向上に向けた取り組み等について」(P.51～)において、労働生産性の3年前と比べた変化や、同業同規模の他社と比べた労働生産性など、労働生産性の現状に関する設問の回答結果を紹介した。以下では、人材育成・能力開発の取り組みによる成果の状況によって、労働生産性の状況にどのような違いが見られるのか確認する。

<本節4.で紹介する設問間クロス集計項目>

これらの内容の違いにより、労働生産性の状況の傾向に違いがあらわれるか



（１）人材育成・能力開発の成果と労働生産性の変化 ～成果があがっている企業の７割は生産性が向上したと認識～

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あがっていない企業とで、３年前と比べた労働生産性の変化の状況に違いがあるのかどうか確認すると、「成果があがっている」と回答した企業と「ある程度成果があがっている」と回答した企業を合わせた【成果があがっていると認識している企業】では、労働生産性が「向上した」と回答した企業が20.3%、「やや向上した」が53.6%などとなっており、生産性が向上したと認識している企業が全体の７割超（73.9%）を占めた（図表4-1-18）。それに対し、「あまり成果があがっていない」と回答した企業と「成果があがっていない」と回答した企業を合わせた【成果があがっていないと認識している企業】では、「向上した」が7.2%、「やや向上した」が32.1%などとなっており、生産性が向上したと認識している企業の割合はほぼ４割（39.3%）にとどまる。

図表４－１－１８ ３年前と比べた労働生産性の変化（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別）

（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	向上した企業と認識	低下した企業と認識
計	5,094	13.8	42.7	31.4	8.8	2.1	1.2	56.5	10.9
成果があがっている	164	56.7	31.7	10.4	1.2	—	—	88.4	1.2
ある程度成果があがっている	2,348	17.8	55.1	20.7	4.8	0.6	1.0	72.9	5.3
あまり成果があがっていない	2,170	7.3	34.1	42.7	12.7	2.4	0.9	41.3	15.1
成果があがっていない	281	6.8	16.7	44.5	18.1	12.8	1.1	23.5	31.0
無回答	131	10.7	33.6	34.4	6.9	3.1	11.5	44.3	9.9
成果があがっていると認識している企業	2,512	20.3	53.6	20.1	4.5	0.5	1.0	73.9	5.1
成果があがっていないと認識している企業	2,451	7.2	32.1	42.9	13.3	3.6	0.9	39.3	16.9

労働生産性の変化の要因として、会社業績の影響も見逃せないため、3年前と比べた営業利益の状況も絡めて、3重クロス集計も行った。

結果は図表 4-1-19 のとおりであり、営業利益が3年前に比べて減少したと回答した企業（「減少」と回答した企業＋「大幅に減少」と回答した企業）でも、人材育成・能力開発で【成果があがっていると認識している企業】の方が、労働生産性が向上したと認識している企業の割合が高いことが確認できた。

図表 4-1-19 3年前と比べた労働生産性の変化（営業利益の3年前からの変化別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別）（単位：％）

		n	生産性が向上したと認識している企業	変化する企業と認識していない企業	生産性が低下したと認識している企業	無回答
営業利益増加	成果があがっていると認識している企業	988	81.8	14.5	2.8	0.9
	成果があがっていないと認識している企業	797	53.3	35.5	10.5	0.6
横ばい	成果があがっていると認識している企業	598	71.2	23.7	4.3	0.7
	成果があがっていないと認識している企業	602	36.0	50.0	13.0	1.0
営業利益減少	成果があがっていると認識している企業	518	63.7	24.3	11.0	1.0
	成果があがっていないと認識している企業	650	25.8	46.5	27.1	0.6

（２）人材育成・能力開発の成果と労働生産性向上分の配分先 ～成果があがっている企業がより、生産性向上分を人材育成強化に配分～

労働生産性が「向上した」または「やや向上した」と回答した企業に対しては、向上分の配分先を尋ねている（回答結果は第3章第3節3.（3）で紹介した）。この配分先について、人材育成・能力開発の成果があがっている企業とあがっていない企業とでどのような違いがあるのか確認した。

クロス集計結果をみると、【成果があがっていると認識している企業】では、配分先として「賃金など処遇の改善」（65.6％）をあげる企業割合が最も高く、次いで、ほぼ同割合で「設備投資の増強」（65.5％）が続いた（図表 4-1-20）。一方、【成果があがっていないと認識している企業】では、「賃金など処遇の改善」（59.0％）よりも「設備投資の増強」（62.9％）をあげる企業の方が多い。

【成果があがっていると認識している企業】と【成果があがっていないと認識している企

業】との間で回答割合の差が最も大きかった配分先は（同じく図表 4-1-20）、「採用・人材育成の強化」で、その差は 10.7 ポイントあり、次いで差が大きかったのは「作業環境の整備」（7.8 ポイントの差）となっている。

図表 4-1-20 労働生産性の向上分の配分先（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別）（複数回答）（単位：％）

		採用・人材育成の強化	賃金など処遇の改善	設備投資の増強	研究開発投資の増強	ICT（情報通信技術）の推進	人事諸制度（処遇制度や労働時間、休暇制度等）の整備	福利厚生の充実	作業環境の整備	営業力強化	内部留保の拡大	その他	無回答
	n												
計	2,878	33.1	63.2	64.8	10.5	6.7	13.5	21.5	44.2	11.8	18.1	0.8	1.8
成果があがっている	145	57.2	66.9	64.8	14.5	13.1	19.3	26.2	53.8	15.2	21.4	1.4	2.1
ある程度成果があがっている	1,712	35.1	65.5	65.6	11.7	8.1	14.4	22.9	46.2	12.6	18.5	0.5	1.1
あまり成果があがっていない	897	26.0	58.6	63.4	8.0	3.3	10.5	18.7	39.2	9.7	16.4	1.2	3.1
成果があがっていない	66	27.3	63.6	56.1	7.6	3.0	13.6	12.1	36.4	10.6	18.2	3.0	1.5
無回答	58	29.3	56.9	72.4	8.6	5.2	17.2	20.7	48.3	13.8	24.1	－	3.4
成果があがっていると認識している企業	1,857	36.8	65.6	65.5	11.9	8.5	14.8	23.2	46.8	12.8	18.7	0.6	1.2
成果があがっていないと認識している企業	963	26.1	59.0	62.9	8.0	3.3	10.7	18.3	39.0	9.8	16.5	1.3	3.0
成果があがっていると認識－成果があがっていないと認識		10.7	6.6	2.6	3.9	5.2	4.1	4.9	7.8	3.0	2.2	－0.7	－1.8

（３）人材育成・能力開発の成果と同業他社と比べた労働生産性の高さ ～成果があがっている企業の方がより、生産性が高いと認識～

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あがっていない企業とで、同業同規模の他社と比べた労働生産性の認識の状況がどのように違うのか確認したところ（図表 4-1-21）、「成果があがっている」と回答した企業と「ある程度成果があがっている」と回答した企業を合わせた【成果があがっていると認識している企業】では、「高い」と回答した企業が 5.9%、「やや高い」が 32.4%で、生産性が高いと認識している企業が全体の 4 割弱（38.3%）を占めた。それに対し、「あまり成果があがっていない」と回答した企業と「成果があがっていない」と回答した企業を合わせた【成果があがっていないと認識している企業】では、「高い」が 1.5%、「やや高い」が 16.5%で、生産性が高いと認識している企業の割合は【成果があがっていると認識している企業】の半分以下の割合にとどまった。

図表４－１－２１ 同業他社と比べた労働生産性の状況（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別）

	n	高い	やや高い	他社と同じくらい	やや低い	低い	無回答	識生 し産 て性 いが る高 企い 業と 認	識生 し産 て性 いが る低 企い 業と 認
計	5,094	3.7	24.3	42.1	23.6	3.7	2.5	28.1	27.3
成果があがっている	164	18.3	42.7	26.8	6.7	1.2	4.3	61.0	7.9
ある程度成果があがっている	2,348	5.0	31.7	43.7	16.1	1.2	2.3	36.7	17.3
あまり成果があがっていない	2,170	1.4	17.1	43.2	31.8	4.5	2.1	18.4	36.2
成果があがっていない	281	2.5	12.5	29.2	33.8	19.9	2.1	14.9	53.7
無回答	131	3.8	15.3	42.7	22.9	3.8	11.5	19.1	26.7
成果があがっていると認識している企業	2,512	5.9	32.4	42.6	15.4	1.2	2.4	38.3	16.7
成果があがっていないと認識している企業	2,451	1.5	16.5	41.6	32.0	6.2	2.1	18.0	38.2

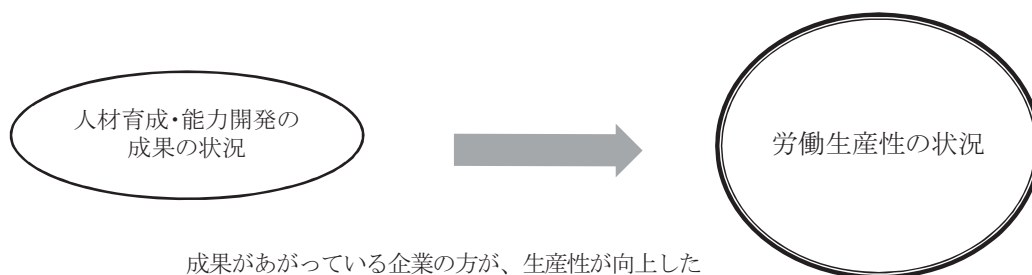
また、３年前と比べた営業利益の状況別に３重クロスした集計結果もみていくと（図表４-1-22）、営業利益が３年前に比べて減少したと回答した企業（「減少」と回答した企業＋「大幅に減少」と回答した企業）でも、人材育成・能力開発で【成果があがっていると認識している企業】の方が【成果があがっていないと認識している企業】よりも労働生産性が高いと認識している割合が大幅に高くなっている。

図表４－１－２２ 同業他社と比べた労働生産性の状況（営業利益の３年前からの変化別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別）

	n	と生 る認 る識 性 が 高 い 企 業	て ら 他 社 と 同 じ く に 認 識 し て い る 企 業	と生 る認 る識 性 が 低 い 企 業	無 回 答
営業利益増加					
成果があがっていると認識している企業	988	42.8	39.8	14.7	2.7
成果があがっていないと認識している企業	797	24.5	41.4	32.5	1.6
横ばい					
成果があがっていると認識している企業	598	37.8	45.7	15.2	1.3
成果があがっていないと認識している企業	602	15.0	46.0	35.7	3.3
営業利益減少					
成果があがっていると認識している企業	518	31.5	43.6	22.2	2.7
成果があがっていないと認識している企業	650	12.8	38.5	47.5	1.2

(4) 第1節4. のまとめ

以上の集計結果から確認できた点を整理すれば、下図のとおりとなる。



成果があがっている企業の方が、生産性が向上したと認識している企業割合も、また、同業同規模の他社より生産性が高いと認識している企業割合も高い。成果があがっている企業の方が、生産性向上分を人材に投資する割合が高い。

第2節 労働生産性の現状

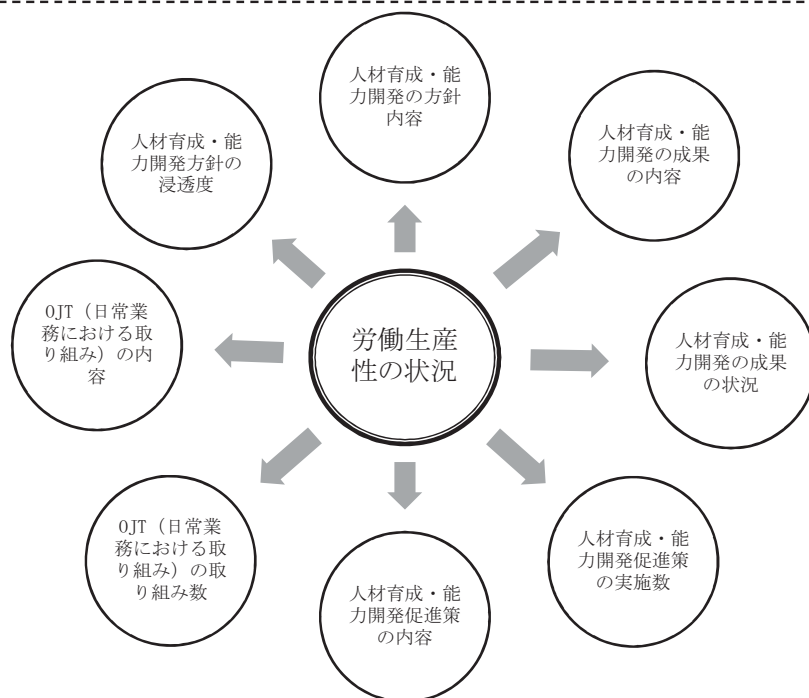
本節では、労働生産性が同業同規模の他社と比べて高いと認識する企業と低いと認識する企業、また、3年前に比べて生産性が向上したと認識する企業と低下したと認識する企業との間において、1) 人材育成・能力開発、2) 人材の定着、3) 労働生産性向上に向けた諸施策——の各面の取り組みでどのような違いがあるのか確認していく。

なお、本節での【生産性が高いと認識している企業】は同業同規模の他社と比べて労働生産性が「高い」と回答した企業および「やや高い」と回答した企業であり、【生産性が低いと認識している企業】は労働生産性が「やや低い」と回答した企業および「低い」と回答した企業である。また、【生産性が向上したと認識している企業】は3年前と比べて労働生産性が「向上した」と回答した企業および「やや向上した」と回答した企業であり、【生産性が低下したと認識している企業】は労働生産性が「やや低下した」と回答した企業および「低下した」と回答した企業を指す。

1. 労働生産性の状況が異なる企業では、人材育成・能力開発にかかる取り組みなどの状況も異なるのか

<本節1. で紹介する設問間クロス集計項目>

労働生産性の状況の違いによって、これらの項目において傾向に違いがあらわれるか



（１）労働生産性の状況と人材育成・能力開発方針 ～生産性が高い企業の方が中長期的方針をもつ割合が高い～

労働生産性が同業同規模の他社と比べて高いと認識している企業と低いと認識している企業、また、３年前と比べて向上したと認識している企業と低下したと認識している企業とでは、ものづくり人材の育成・能力開発方針の取り方に違いがあるのだろうか。クロス集計した結果を図表 4-2-1 で確認すると、【生産性が高いと認識している企業】の方が【生産性が低いと認識している企業】よりも、「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」、「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」といった先を見越した育成方針をもつ企業割合が高くなっている（それぞれ 10 ポイント程度の差がでている）。一方、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」と回答した企業の割合は、【生産性が低いと認識している企業】の方が 12 ポイント程度高い。

次は【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とで方針の取り方を比べると（同じく図表 4-2-1）、【生産性が向上したと認識している企業】の方が【生産性が低下したと認識している企業】よりも「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」、「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」との方針をもつ企業割合がそれぞれ高くなっており、特に「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」の割合は【生産性が向上したと認識している企業】の方が 20 ポイント以上も高い。

一方、「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」と回答した企業割合は、【生産性が低下したと認識している企業】の方が 15 ポイント近く高くなっている。

図表 4-2-1 労働生産性の状況別にみた現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針

（単位：％）

	n	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	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	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	人 材 育 成・能 力 開 発 に つ い て 特 に 方 針 を 定 め て い な い	無 回 答
生産性が高いと認識している企業	1,429	18.1	48.3	25.9	6.7	1.0
生産性が低いと認識している企業	1,391	9.3	39.8	31.4	18.9	0.6
生産性が向上したと認識している企業	2,878	15.2	50.8	26.6	6.7	0.7
生産性が低下したと認識している企業	554	9.2	31.4	36.1	22.6	0.7

（２）労働生産性の状況と人材育成・能力開発方針の浸透度 ～生産性の高い企業でより、方針が社内に浸透～

次に、人材育成・能力開発方針の浸透度が労働生産性の状況によってどのように違うのか確認すると（図表 4-2-2）、【生産性が高いと認識している企業】の方が【生産性が低いと認識している企業】より、「浸透している」と回答した企業割合で 7.4 ポイント、「ある程度浸透している」と回答した割合で 16.0 ポイント上回っている。

【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とで比べると（同じく図表 4-2-2）、【生産性が向上したと認識している企業】の方が【生産性が低下したと認識している企業】よりも、「浸透している」と回答した企業割合で 3.7 ポイント、また、「ある程度浸透している」と回答した割合で 17.4 ポイント上回っている。

図表 4－2－2 労働生産性の状況別にみた人材育成・能力開発方針の浸透度

（単位：％）

	n	浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない	無回答
生産性が高いと認識している企業	1,319	10.4	69.7	16.1	0.8	3.0
生産性が低いと認識している企業	1,119	3.0	53.7	37.8	2.7	2.8
生産性が向上したと認識している企業	2,664	7.5	68.2	20.4	1.1	2.7
生産性が低下したと認識している企業	425	3.8	50.8	39.5	3.5	2.4

（３）労働生産性の状況とＯＪＴの取り組み ～生産性の高い企業の方がより、会社理念を教えるなどの取り組みを実施～

労働生産性の状況が異なると、ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み（ＯＪＴの取り組み）の実施状況も異なってくるのか確認すると（図表 4-2-3）、「会社の理念や創業者の考え方を理解させる」（13.7 ポイントの差）、「段階的に難しい仕事を経験させる」（11.6 ポイントの差）、「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」（10.6 ポイントの差）などの実施割合において、【生産性が高いと認識している企業】が【生産性が低いと認識している企業】を大きく上回っている。

同じく図表 4-2-3 から、【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】との間で実施割合が大きく異なる項目をみていくと、「現場での課題について解決策を検討させる」（17.2 ポイントの差）、「会社の理念や創業者の考え方を理解させる」（17.1 ポイントの差）、「身につけるべき知識や技能を示す」（14.5 ポイントの差）、「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」（13.7 ポイントの差）などの実施割合において【生産性が向上したと認識している企業】が【生産性が低下したと認識している企業】を大きく上回っている。

図表 4-2-3 労働生産性の状況別にみた人材育成・能力開発の日常業務における取り組みの実施状況（複数回答）

（単位：％）

	n	会社の理念や創業者の考え方を理解させる	会社の人材育成方針を説明する	仕事を行う上での心構えを示す	身につけるべき知識や技能を示す	日常業務の中で上司や先輩が指導する	段階的に難しい仕事を経験させる	ローテーションで経験させる	主要な担当業務のほかに、関連する業務も	新規の業務にチャレンジさせる	現場での課題について解決策を検討させる	作業標準書や作業手順書を活用する	個々の従業員の教育訓練の計画をつくる	目指すべき仕事や役割を示している	仕事について相談に乗ったり、助言している	仕事を振り返る機会を与える	専任の教育係を付ける	後輩の指導を任せている	その他	何も行っていない	無回答	
生産性が高いと認識している企業	1,429	45.8	23.5	44.1	58.9	74.4	47.8	37.6	23.0	43.0	63.4	32.3	33.9	47.9	16.9	7.8	20.6	1.4	0.1	5.0		
生産性が低いと認識している企業	1,391	32.1	15.4	35.1	49.2	74.2	36.2	27.0	17.0	33.4	61.8	29.7	23.4	38.4	12.6	5.5	18.0	1.4	1.3	3.8		
生産性が向上したと認識している企業	2,878	43.5	22.1	42.9	58.5	76.0	45.9	36.1	23.2	45.4	65.4	35.6	33.1	49.5	17.4	7.2	20.8	1.7	0.1	4.4		
生産性が低下したと認識している企業	554	26.4	13.4	32.7	44.0	72.0	32.5	22.4	14.3	28.2	57.6	24.7	21.8	37.0	9.9	6.1	15.5	1.6	2.0	5.6		
生産が高いと認識－生産性が低いと認識		13.7	8.1	9.0	9.7	0.2	11.6	10.6	6.0	9.6	1.6	2.6	10.5	9.5	4.3	2.3	2.6	0.0	-1.2	1.2		
生産性が向上したと認識－生産性が低下したと認識		17.1	8.7	10.2	14.5	4.0	13.4	13.7	8.9	17.2	7.8	10.9	11.3	12.5	7.5	1.1	5.3	0.1	-1.9	-1.2		

ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み（OJT の取り組み）をタイプごとに大括りに分類して（※）、同じようにクロス集計した結果を図表 4-2-4 でみていくと、特に「方針・理念浸透タイプ」と「相談・助言タイプ」の実施割合において、【生産性が高いと認識している企業】の方が【生産性が低いと認識している企業】よりも割合が高くなっており、この2つのタイプではその差は10ポイント以上開いている。

【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると（同じく図表 4-2-4）、「方針・理念浸透タイプ」、「マニュアル・計画作成タイプ」、「相談・助言タイプ」のいずれも【生産性が向上したと認識している企業】の方が実施割合が高くなっており、かつ、その差は10ポイント以上となっている。

図表 4-2-4 労働生産性の状況別にみた人材育成・能力開発の日常業務における取り組みの実施状況 取り組みのタイプ別（複数回答）（単位：％）

	n	現場 取り 組み タイプ	方針・ 理念 浸透 タイプ	マニ ュ ア ル ・ 計 画 作 成 タイプ	相 談 ・ 助 言 タイプ	そ の 他	何 も 行 っ て い な い	無 回 答
生産性が高いと認識している企業	1,429	90.4	80.5	77.2	50.4	1.4	0.1	5.0
生産性が低いと認識している企業	1,391	88.5	69.0	74.1	41.9	1.4	1.3	3.8
生産性が向上したと認識している企業	2,878	90.5	79.6	79.0	53.0	1.7	0.1	4.4
生産性が低下したと認識している企業	554	85.7	63.9	68.8	39.5	1.6	2.0	5.6

※ 再掲：タイプ分けの仕方

【現場取り組みタイプ】	【方針・理念浸透タイプ】	【マニュアル・計画作成タイプ】	【相談・助言タイプ】	【その他】
日常業務の中で上司や先輩が指導する 段階的に難しい仕事を体験させる 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 現場での課題について解決策を検討させる 後輩の指導を任せている	会社の理念や創業者の考え方を理解させる 会社の人材育成方針を説明する 仕事を行う上での心構えを示す 身につけるべき知識や技能を示す	作業標準書や作業手順書を活用する 個々の従業員の教育訓練の計画をつくる 目指すべき仕事や役割を示している 専任の教育係を付ける	仕事について相談に乗ったり、助言している 仕事を振り返る機会を与える	その他

（４）労働生産性の状況とＯＪＴの取り組み数 ～生産性の高い企業の方が多くのＯＪＴ施策を実施～

労働生産性の状況が異なる企業では、ものづくり人材の育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み（ＯＪＴの取り組み）に対する姿勢も異なるのであろうか。それを確認するため、労働生産性の状況別に、人材育成・能力開発にかかる日常業務における取り組み（ＯＪＴの取り組み）の実施数を観察した（図表 4-2-5）。まず、【生産性が高いと認識している企業】と【生産性が低いと認識している企業】とを比べると、「6 施策以上実施」の企業割合は【生産性が高いと認識している企業】では 56.1%だったのに対し、【生産性が低いと認識している企業】では 37.7%で、20 ポイント近い差がある（無回答を除いて集計）。

同じ図表 4-2-5 で、【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、「6 施策以上実施」の企業割合は【生産性が向上したと認識している企業】では 55.8%だったのに対し、【生産性が低下したと認識している企業】では 31.9%で、【生産性が向上したと認識している企業】の方が 20 ポイント以上、割合が高い。

図表 4－2－5 労働生産性の状況別にみた人材育成・能力開発の日常業務における取り組みの積極度（無回答を除いて集計）（単位：％）

	n	6施策未満実施	6施策以上実施
生産性が高いと認識している企業	1,358	43.9	56.1
生産性が低いと認識している企業	1,338	62.3	37.7
生産性が向上したと認識している企業	2,751	44.2	55.8
生産性が低下したと認識している企業	523	68.1	31.9

（５）労働生産性の状況と人材育成・能力開発促進策 ～生産性の高い企業の方がより、技能継承の仕組みの整備などに取り組む～

労働生産性の状況が異なると、実施している育成・能力開発の促進策の状況も異なるのか確認したところ（図表 4-2-6）、「熟練技能者による専任指導や勉強会開催など技能伝承のための仕組みの整備」（8.7 ポイントの差）、「チューター制度・メンター制度の導入」（5.8 ポイントの差）などの実施割合において、【生産性が高いと認識している企業】の方が【生産性が低いと認識している企業】を大きく上回っている。

同じく図表 4-2-6 で、【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、「改善提案の奨励」（14.3 ポイントの差）、「研修などの O F F—J T（会社の指示による職場を離れた教育訓練）の実施」（11.8 ポイントの差）、「小集団活動や Q C サークルの奨励」（8.1 ポイントの差）などの実施割合において、【生産性が向上したと認識している企業】の方が【生産性が低下したと認識している企業】を大きく上回った。

図表 4-2-6 労働生産性の状況別にみた人材育成・能力開発を促進させるための施策の実施状況

（複数回答）

（単位：％）

	n	改善提案の奨励	熟練技能者による専任指導や勉強会開催などの仕組みの整備	チューター制度・メンター制度の導入	自社の技能マップの作成	小集団活動や Q C サークルの奨励	社内検定など能力評価制度の導入	資格や技能検定などの取得の奨励	研修などの O F F—J T（会社の指示による職場を離れた教育訓練）の実施	取引先や親会社への出向	海外の生産拠点への配置	他社や地域と連携した教育訓練の実施	その他	特に何も行っていない	無回答
生産性が高いと認識している企業	1,429	58.7	24.8	16.3	27.4	29.0	17.8	56.1	49.1	7.9	3.7	7.8	1.0	4.1	0.6
生産性が低いと認識している企業	1,391	57.1	16.1	10.5	23.0	27.6	13.4	55.6	49.2	7.8	3.8	6.8	0.8	9.1	0.3
生産性が向上したと認識している企業	2,878	64.1	22.7	15.2	27.6	32.5	18.2	59.3	53.5	9.5	4.6	8.1	1.1	3.7	0.3
生産性が低下したと認識している企業	554	49.8	16.6	9.2	22.6	24.4	12.3	54.2	41.7	6.0	4.3	6.5	0.7	11.6	0.7
生産性が高いと認識－生産性が低いと認識		1.6	8.7	5.8	4.4	1.4	4.4	0.5	-0.1	0.1	-0.1	1.0	0.2	-5.0	0.3
生産性が向上したと認識－生産性が低下したと認識		14.3	6.1	6.0	5.0	8.1	5.9	5.1	11.8	3.5	0.3	1.6	0.4	-7.9	-0.4

（６）労働生産性の状況と人材育成・能力開発促進策の数 ～生産性が高い企業の方が多くの促進策を実施～

労働生産性の状況が異なる企業では、人材育成・能力開発を促進するための施策に対する姿勢も異なるのであろうか。それを確認するため、労働生産性の状況別に、人材育成・能力開発を促進するための施策の実施数を観察した（図表 4-2-7）。まず、【生産性が高いと認識している企業】と【生産性が低いと認識している企業】とを比べると、「3 施策以上実施」の企業割合は【生産性が高いと認識している企業】で 55.7%、【生産性が低いと認識している企業】で 50.5%となっており、【生産性が高いと認識している企業】の方が約 5 ポイント高い割合となっている（無回答を除いて集計）。

同じ図表 4-2-7 で、【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】の「3 施策以上実施」の企業割合を比べると、【生産性が向上したと認識している企業】では 60.4%、【生産性が低下したと認識している企業】では 46.2%となっており、【生産性が向上したと認識している企業】の方が約 14 ポイント高い割合となっている。

図表 4－2－7 労働生産性の状況別にみた人材育成・能力開発の促進策の積極度（無回答を除いて集計）（単位：％）

	n	3施策未満実施	3施策以上実施
生産性が高いと認識している企業	1,421	44.3	55.7
生産性が低いと認識している企業	1,387	49.5	50.5
生産性が向上したと認識している企業	2,868	39.6	60.4
生産性が低下したと認識している企業	550	53.8	46.2

（７）労働生産性の状況と人材育成・能力開発の成果 ～生産性が高い企業の方が成果があがっていると認識～

労働生産性の状況が異なると、人材育成・能力開発による成果の状況も異なってくるのか確認したところ（図表 4-2-8）、【生産性が高いと認識している企業】では「成果があがっている」とする企業割合が 7.0%、「ある程度成果があがっている」が 60.3%となっているのに対し、【生産性が低いと認識している企業】では「成果があがっている」が 0.9%、「ある程度成果があがっている」が 29.2%で、【生産性が高いと認識している企業】の方が、成果があがっていると認識する企業割合が大幅に高い。

同じく図表 4-2-8 で、生産性が向上したと認識している企業と低下したと認識している企業とを比べると、【生産性が向上したと認識している企業】は「成果があがっている」が 5.0%、「ある程度成果があがっている」が 59.5%だったのに対し、【生産性が低下したと認識している企業】は「成果があがっている」が 0.4%、「ある程度成果があがっている」が 22.6%で、【生産性が向上したと認識している企業】の方が、成果があがっていると認識している企業割合が大幅に高い。

図表 4-2-8 労働生産性の状況別にみた人材育成・能力開発の取り組みによる成果の状況

（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
生産性が高いと認識している企業	1,429	7.0	60.3	28.0	2.9	1.7
生産性が低いと認識している企業	1,391	0.9	29.2	56.5	10.9	2.5
生産性が向上したと認識している企業	2,878	5.0	59.5	31.2	2.3	2.0
生産性が低下したと認識している企業	554	0.4	22.6	59.0	15.7	2.3

（８）労働生産性の状況と人材育成・能力開発の成果の具体的な内容 ～生産性が向上した企業はより、作業スピードアップなどを実感～

人材育成・能力開発の取り組みにおいて【成果があがったと認識している企業】（「成果があがっている」および「ある程度成果があがっている」と回答した企業）に対しては、職場での成果の具体的な内容について尋ねている。そこで、この具体的な成果の内容が、労働生産性の状況によって異なってくるのか観察したところ（図表 4-2-9）、「社員同士で教え合うことが多くなった」、「チームワークが良くなった」などを具体的な成果としてあげる企業割合において、【生産性が高いと認識している企業】と【生産性が低いと認識している企業】との間で差が大きく、具体的には、【生産性が高いと認識している企業】の方が「社員同士で教え合うことが多くなった」では 11.0 ポイント、「チームワークが良くなった」では 10.7 ポイント回答割合が高い。

同じく図表 4-2-9 で、【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、「一人ひとりの作業スピードが上がった」（16.4 ポイントの差）、「改善提案が増えた」（13.4 ポイントの差）などを具体的な成果としてあげる企業割合が、【生産性が向上したと認識している企業】の方が大幅に高い。

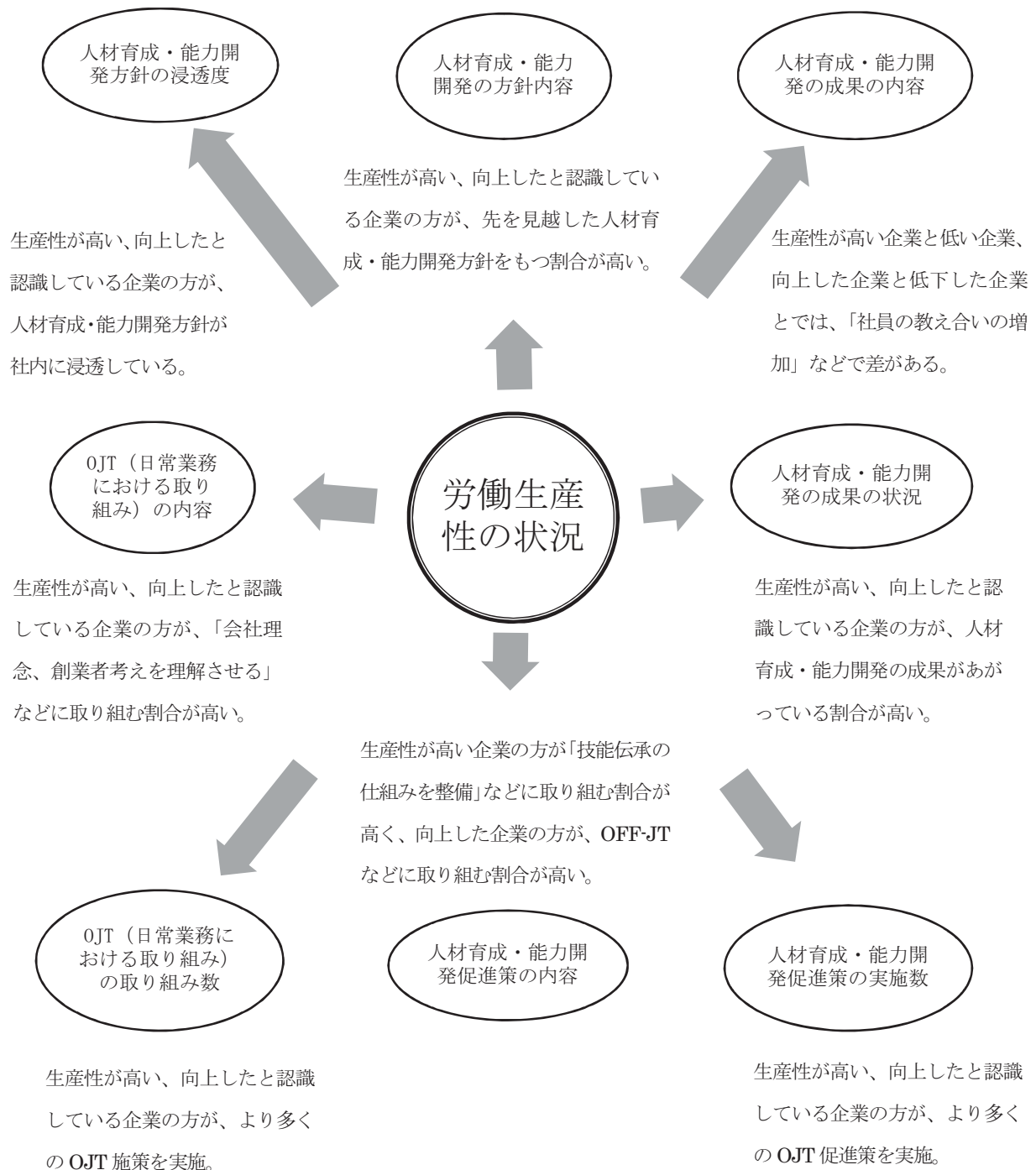
図表 4-2-9 労働生産性の状況別にみた人材育成・能力開発による具体的な成果の内容（複数回答）

（単位：％）

	n	技術や技能に関する理解・知識が深まった	自社の製品に関する理解・知識が深まった	会社の経営方針や事業戦略に対する理解が深まった	改善提案が増えた	社員間の競争意識が高まった	チームワークが良くなった	社員同士で教え合うことが多くなった	離職が減った	部門を超えた話し合いや擦り合わせが増えた	一人ひとりの作業スピードが上がった	高度な加工・組立ができるようになった	現場でのトラブルへの対応が迅速になった	ヒヤリ・ハット、事故が減った	他社や地域、公的機関との交流が増えた	検定や資格の取得をめざす人が増えた	キャリア（職業人生）に対する目標意識が高まった	自己啓発を行う社員が増えた	その他	無回答
生産性が高いと認識している企業	962	59.0	41.7	31.4	32.4	8.0	31.0	32.2	16.4	25.1	26.5	17.6	27.8	21.6	7.2	19.5	7.7	12.4	0.6	0.2
生産性が低いと認識している企業	419	53.0	35.3	29.8	30.1	3.3	20.3	21.2	9.8	26.0	17.4	10.0	18.6	14.1	8.1	23.6	6.4	9.8	1.2	0.5
生産性が向上したと認識している企業	1,857	57.2	37.2	31.1	33.9	6.6	29.7	29.8	13.4	26.0	28.2	15.8	26.5	21.1	7.0	20.0	6.9	11.4	0.6	0.1
生産性が低下したと認識している企業	127	51.2	40.9	22.8	20.5	5.5	22.8	18.1	12.6	22.8	11.8	12.6	19.7	18.1	7.9	18.9	3.1	4.7	0.8	3.1
生産性が高いと認識－生産性が低いと認識		6.0	6.4	1.6	2.3	4.7	10.7	11.0	6.6	-0.9	9.1	7.6	9.2	7.5	-0.9	-4.1	1.3	2.6	-0.6	-0.3
生産性が向上したと認識－生産性が低下したと認識		6.0	-3.7	8.3	13.4	1.1	6.9	11.7	0.8	3.2	16.4	3.2	6.8	3.0	-0.9	1.1	3.8	6.7	-0.2	-3.0

(9) 第2節1. のまとめ

以上の集計結果から確認できた点を整理すれば、下図のとおりとなる。



2. 労働生産性の状況が異なる企業では、人材の定着や過不足の状況も異なるのか

＜本節2. で紹介する設問間クロス集計項目＞

労働生産性が高い企業と低い企業、向上した企業と低下した企業では、これらの状況に違いがあるのだろうか



（1）労働生産性の状況とものづくり人材の定着状況 ～生産性が高い企業の方が定着状況が改善したと認識～

労働生産性の状況が異なると、この5年間のものづくり人材の定着状況の変化も異なるのであろうか。図表4-2-10でクロス集計の結果をみていくと、【生産性が高いと認識している企業】では「よくなった」と回答した企業割合が17.4%だったのに対し、【生産性が低いと認識している企業】では8.8%で、【生産性が高いと認識している企業】の方が、定着状況が改善した企業割合が高い。

同じく図表4-2-10で、【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、【生産性が向上したと認識している企業】では「よくなった」が15.8%だったのに対し、【生産性が低下したと認識している企業】は5.6%で、生産性が向上したと認識する企業の方が、定着状況が改善した企業割合が高い。

図表 4-2-10 労働生産性の状況別にみたものづくり人材のこの5年間で定着状況の変化

(単位：%)

	n	よ く な っ た	変 わ ら な い	悪 く な っ た	無 回 答
生産性が高いと認識している企業	1,429	17.4	57.7	18.0	6.9
生産性が低いと認識している企業	1,391	8.8	54.6	29.3	7.2
生産性が向上したと認識している企業	2,878	15.8	57.9	19.1	7.3
生産性が低下したと認識している企業	554	5.6	49.5	37.0	7.9

(2) 労働生産性の状況と従業員過不足状況 ～生産性が高い企業の方がより従業員過不足状況を適当と認識～

次に、従業員全体の過不足状況で違いがあるのかみていくと(図表 4-2-11)、【生産性が高いと認識している企業】の方が【生産性が低いと認識している企業】よりも「適当」と回答した企業割合が6ポイント程度高く(31.4%に対して25.8%)、過剰とする回答割合は低くなっている。

同じく図表 4-2-11 で【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、【生産性が低下したと認識している企業】の方が、「不足」(20.2%)、「やや過剰」(9.6%)、「過剰」(1.3%)との回答割合において【生産性が向上したと認識している企業】よりも高い。

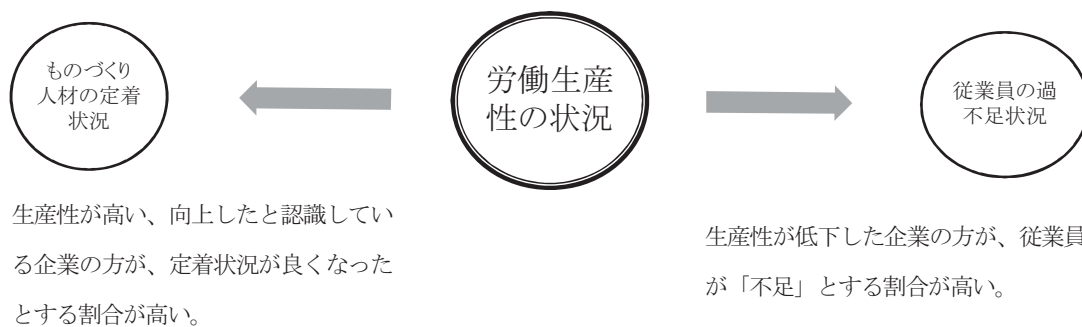
図表 4-2-11 労働生産性の状況別にみた現在の従業員全体の過不足状況

(単位：%)

	n	不 足	や や 不 足	適 当	や や 過 剰	過 剰	無 回 答
生産性が高いと認識している企業	1,429	14.6	45.5	31.4	2.4	0.2	5.8
生産性が低いと認識している企業	1,391	16.0	42.9	25.8	7.8	0.8	6.7
生産性が向上したと認識している企業	2,878	15.1	46.6	28.7	2.9	0.3	6.4
生産性が低下したと認識している企業	554	20.2	35.0	26.5	9.6	1.3	7.4

(3) 第2節2. のまとめ

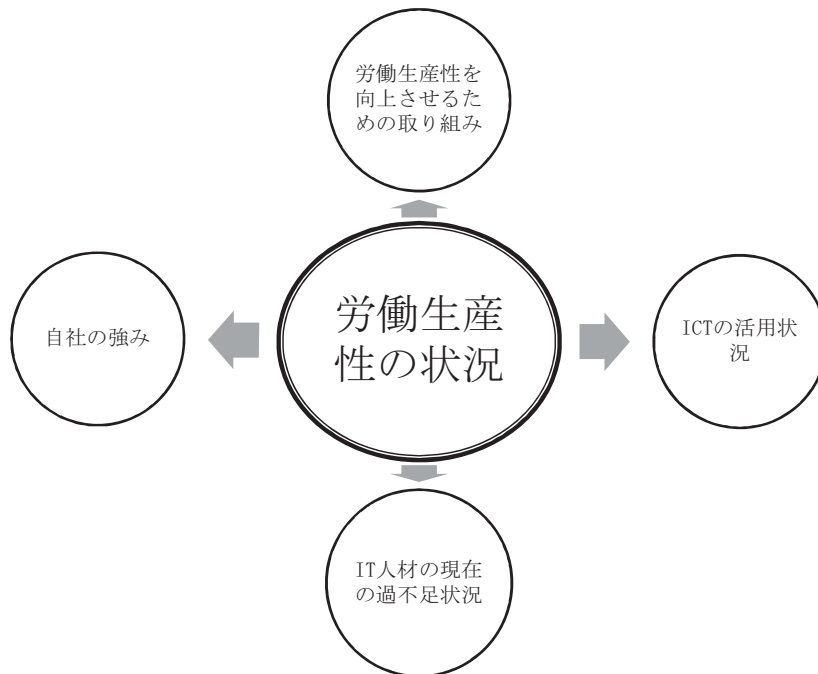
以上の集計結果から確認できた点を整理すれば、下図のとおりとなる。



3. 労働生産性の状況が異なる企業では、労働生産性向上に向けた諸施策の取り組み状況が異なるのか

<本節3. で紹介する設問間クロス集計項目>

労働生産性の状況の違いによって、これらの傾向に違いがあらわれるか



(1) 労働生産性の状況と労働生産性向上策 ～生産性が高い企業の方が独自の加工技術確立などに取り組む～

労働生産性が高いと認識する企業と低いと認識する企業では、労働生産性を向上させるために行っている取り組み（自社の「強み」を伸ばす取り組み）の実施状況も異なるのかみていくと（図表 4-2-12）、【生産性が高いと認識している企業】の方が「他社にはできない加工技術の確立」、「新しい生産設備の導入」といった向上策の実施割合において【生産性が低いと認識している企業】を大きく上回っており、特に「他社にはできない加工技術の確立」では18.7ポイント、「新しい生産設備の導入」では10.0ポイントという大きな差となっている。

次に、【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】で向上策の実施状況がどのように違うのかをみると（同じく図表 4-2-12）、【生産性が向上したと認識している企業】が「改善の積み重ねによる納期の短縮」（14.9 ポイントの差）、「新しい生産設備の導入」（13.5 ポイントの差）、「他社にはできない加工技術の確立」（12.0 ポイントの差）などの実施割合において【生産性が低下したと認識している企業】を大きく上回っている。

図表 4-2-12 労働生産性の状況別にみた、労働生産性を向上させるために行っている取り組みの実施状況（複数回答）（単位：％）

	n	革新的な新製品や技術の開発	従来の製品や技術への付加価値の付与	製品の設計・デザイン力の強化	改善の積み重ねによるコスト削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	他社にはできない加工技術の確立	新しい生産工程の確立	新しい生産設備の導入	受注の拡大	営業力の強化	単品、小ロットへの対応	成長分野や参入が難しいニッチ分野への進出	グローバル展開の促進	時短や働き方の多様化の促進	成果・業績主義的な評価の実施	工場のデジタル化（見える化、状況の一元把握等）の促進	その他	あてはまるものは1つもない	無回答
生産性が高いと認識している企業	1,429	19.4	33.8	12.5	60.8	41.5	36.0	15.3	41.9	29.0	34.7	30.5	13.6	11.5	15.5	12.7	23.8	0.6	0.4	0.3
生産性が低いと認識している企業	1,391	13.8	27.5	9.3	60.2	34.1	17.3	12.9	31.9	26.1	30.3	26.3	10.5	10.1	15.2	11.7	18.5	0.7	2.8	0.5
生産性が向上したと認識している企業	2,878	17.7	32.8	11.8	66.0	42.5	29.3	15.5	41.1	28.5	34.1	30.8	13.4	12.0	17.2	12.8	24.8	0.6	0.2	0.2
生産性が低下したと認識している企業	554	9.4	23.5	7.2	54.2	27.6	17.3	11.4	27.6	27.1	30.5	26.4	7.8	7.4	11.7	11.4	16.4	0.4	5.6	1.1
生産性が高いと認識－生産性が低いと認識		5.6	6.3	3.2	0.6	7.4	18.7	2.4	10.0	2.9	4.4	4.2	3.1	1.4	0.3	1.0	5.3	-0.1	-2.4	-0.2
生産性が向上したと認識－生産性が低下したと認識		8.3	9.3	4.6	11.8	14.9	12.0	4.1	13.5	1.4	3.6	4.4	5.6	4.6	5.5	1.4	8.4	0.2	-5.4	-0.9

労働生産性を向上させるために行っている取り組み（自社の「強み」を伸ばす取り組み）を、その内容からタイプ分けし（※タイプ分けの仕方は次頁を参照）、同じようにクロス集計したところ（図表 4-2-13）、「高付加価値施策」の実施割合において、【生産性が高いと認識している企業】の方が【生産性が低いと認識している企業】よりも大幅に高くなっている（17.5 ポイントの差）。

同じく図表 4-2-13 で【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、「高付加価値施策」と「効率化施策」の実施割合において【生産性が向上したと認識している企業】が【生産性が低下したと認識している企業】を 10 ポイント以上、上回っている（「高付加価値施策」は 16.1 ポイントの差、「効率化施策」は 14.7 ポイントの差）。

図表４－２－１３ 労働生産性の状況別にみた労働生産性向上策の実施状況 タイプ別（複数回答）

（単位：％）

	n	高付加価値施策実施	効率化施策実施	売上向上施策実施	人事施策実施	その他	向上取り組み未実施	無回答
生産性が高いと認識している企業	1,429	62.5	84.3	67.8	23.9	0.6	0.4	0.3
生産性が低いと認識している企業	1,391	45.0	79.7	63.3	23.8	0.7	2.8	0.5
生産性が向上したと認識している企業	2,878	56.9	87.4	67.3	25.7	0.6	0.2	0.2
生産性が低下したと認識している企業	554	40.8	72.7	62.6	20.0	0.4	5.6	1.1
生産性が高いと認識－生産性が低いと認識		17.5	4.6	4.5	0.1	－0.1	－2.4	－0.2
生産性が向上したと認識－生産性が低下したと認識		16.1	14.7	4.7	5.7	0.2	－5.4	－0.9

※ 再掲 タイプ分けの仕方

【高付加価値施策】				【効率化施策】				【売上向上施策】				【人事施策】		【その他】		
革新的な新製品や技術の開発	従来の製品や技術への付加価値の付与	製品の設計・デザイン力の強化	他社にはできない加工技術の確立	改善の積み重ねによるコスト削減	改善の積み重ねによる納期の短縮	新しい生産工程の確立	新しい生産設備の導入	工場のデジタル化（見える化、状況の一元把握等）の促進	受注の拡大	営業力の強化	単品、小ロットへの対応	成長分野や参入が難しいニッチ分野への進出	グローバル展開の促進	時短や働き方の多様化の促進	成果・業績主義的な評価の実施	その他

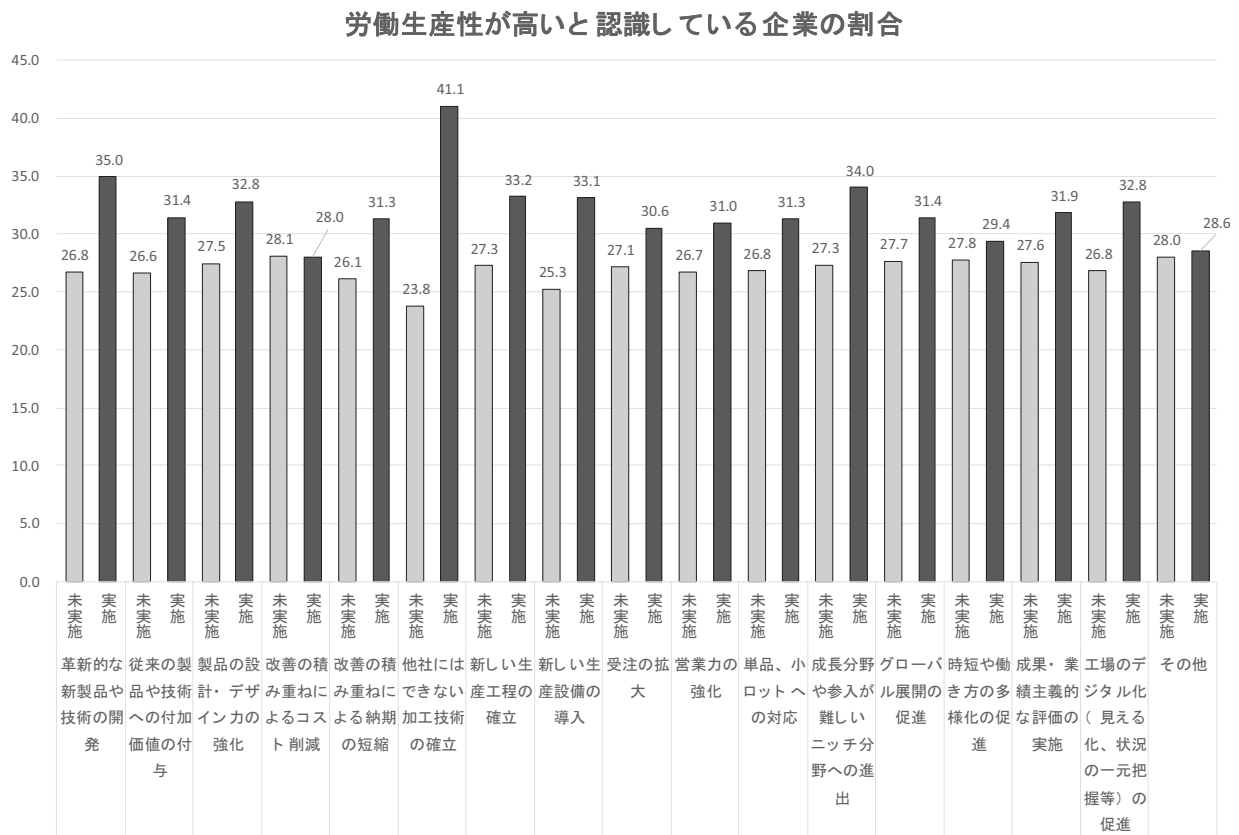
今度は、クロス集計の方向を逆にして、労働生産性を向上させるために行っている取り組み（自社の「強み」を伸ばす取り組み）の実施状況別に、労働生産性の状況を観察した。

結果をみると（図表 4-2-14）、労働生産性が高いと認識している企業の割合が最も高かったのは、「他社にはできない加工技術の確立」に取り組んでいる企業であり、取り組んでいる企業の41.1%が、生産性が高いと認識していた。

実施企業と実施していない企業との間で、労働生産性が高いと認識している企業の割合の差が最も大きかったのは、「他社にはできない加工技術の確立」で、実施企業と未実施企業との間の「労働生産性が高いと認識している企業」の割合の差は20ポイント近くとなっている。

図表 4-2-14 生産性向上策の一つひとつについて、実施企業と未実施企業別に労働生産性が高いと認識している企業の割合をみた結果

（単位：％）

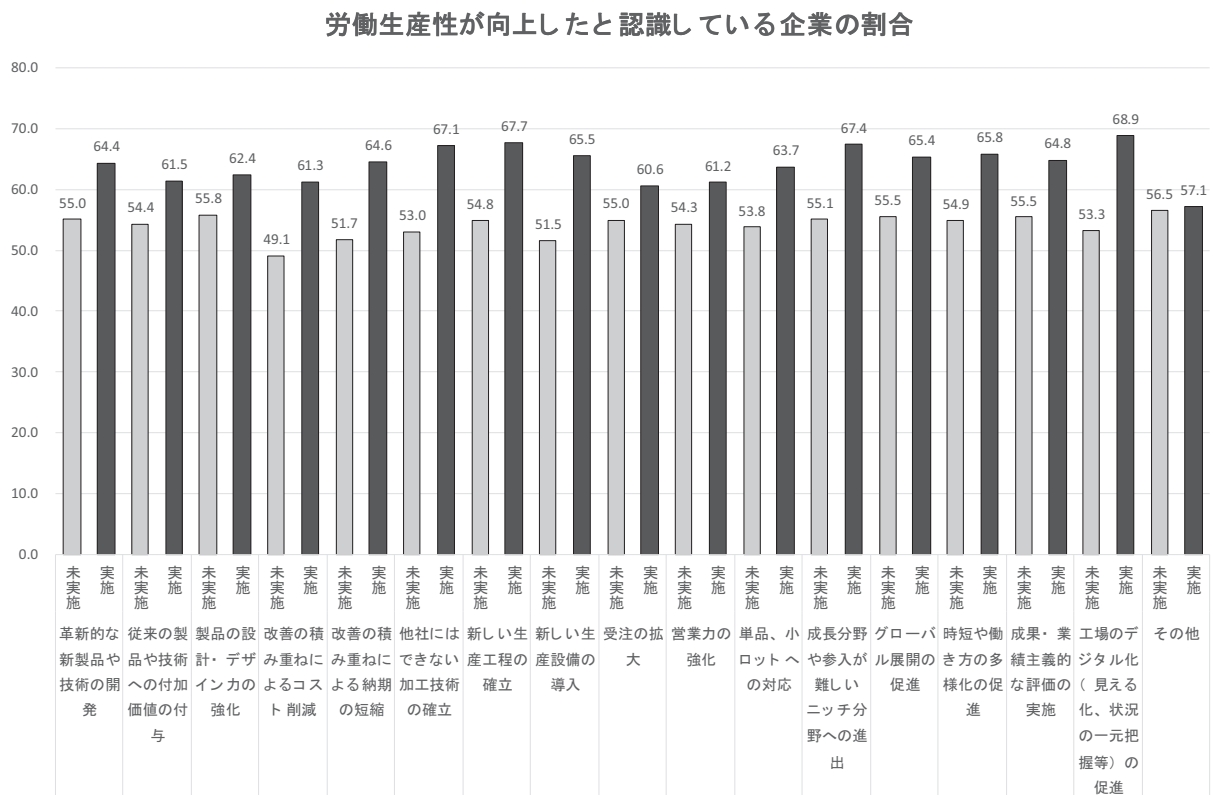


次に、労働生産性を向上させるために行っている取り組み（自社の「強み」を伸ばす取り組み）の実施状況別に、労働生産性が向上したと認識している企業の割合をみたところ（図表 4-2-15）、「工場のデジタル化（見える化、状況の一元把握等）の促進」に取り組んでいる企業において、労働生産性が向上したと認識している企業の割合が最も高くなっている（68.9%）。

実施企業と実施していない企業との間で、労働生産性が向上したと認識している企業の割合を比べると、割合の差が最も大きかったのは「工場のデジタル化（見える化、状況の一元把握等）の促進」（15.6 ポイントの差）で、「他社にはできない加工技術の確立」や「新しい生産設備の導入」などでも大きな差となっている。

図表 4-2-15 生産性向上策の一つひとつについて、実施企業と実施していない企業別にみた労働生産性が向上したと認識している企業の割合

（単位：％）



（２）労働生産性の状況とＩＣＴ活用状況 ～生産性の高い企業の方がすべての工程・活動ですでに活用している割合が高い～

労働生産性の状況が異なる企業では、ＩＣＴ（情報通信技術）の活用状況も異なっているのか確認したところ（図表 4-2-16）、すべての工程・活動において、【生産性が高いと認識している企業】の方が【生産性が低いと認識している企業】よりも「すでに活用している」との割合が高くなっており、なかでも【生産性が高いと認識している企業】が「すでに活用している」割合で 10 ポイント以上上回った工程・活動は、〔a. 開発・設計〕（高いと認識：60.4%、低いと認識：49.2%）、〔b. 製造〕（同 46.5%、30.1%）、〔c. 生産管理〕（同 57.9%、45.1%）、〔d. 品質管理〕（同 40.5%、28.2%）、〔e. コスト管理〕（同 39.3%、26.4%）となっている。

同じく図表 4-2-16 で【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、すべての工程・活動において【生産性が向上したと認識している企業】が「すでに活用している」との割合で【生産性が低下したと認識している企業】を上回っており、なかでも割合で 10 ポイント以上上回ったのは、〔b. 製造〕（向上したと認識：43.5%、低下したと認識：28.7%）、〔e. コスト管理〕（同 37.5%、26.8%）となっている。

図表 4-2-16 労働生産性の状況別にみたＩＣＴ活用状況

（単位：％）

	〔a. 開発・設計〕				〔b. 製造〕				〔c. 生産管理〕				〔d. 品質管理〕				〔e. コスト管理〕			
	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない
生産性が高いと認識している企業	955	60.4	24.0	15.6	1,184	46.5	34.3	19.2	1,264	57.9	28.9	13.2	1,216	40.5	38.7	20.7	1,221	39.3	40.2	20.5
生産性が低いと認識している企業	920	49.2	25.3	25.4	1,134	30.1	36.8	33.2	1,229	45.1	31.6	23.4	1,203	28.2	37.7	34.1	1,195	26.4	41.3	32.2
生産性が向上したと認識している企業	1,930	57.1	26.2	16.7	2,424	43.5	36.8	19.7	2,574	56.0	29.5	14.5	2,462	39.0	39.2	21.7	2,501	37.5	40.8	21.7
生産性が低下したと認識している企業	341	51.9	19.9	28.2	442	28.7	35.7	35.5	479	46.6	29.0	24.4	467	29.1	36.4	34.5	466	26.8	38.2	35.0

	〔f. 受・発注管理〕				〔g. 設備間のネットワーク化〕				〔h. 取引先とのネットワーク化〕				〔i. 顧客や製品市場に関する情報の収集〕			
	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない	n	すでに活用している	活用を検討中	活用していない、活用する予定もない
生産性が高いと認識している企業	1,307	67.7	22.2	10.1	1,135	29.0	41.9	29.1	1,267	55.6	24.2	20.3	1,199	49.6	30.5	19.8
生産性が低いと認識している企業	1,265	58.7	24.5	16.8	1,087	20.6	38.1	41.3	1,210	47.4	24.4	28.3	1,154	41.9	31.9	26.2
生産性が向上したと認識している企業	2,644	67.7	22.2	10.1	2,337	27.8	42.4	29.8	2,556	54.0	25.4	20.6	2,433	48.4	31.8	19.8
生産性が低下したと認識している企業	480	59.8	23.5	16.7	415	23.6	34.2	42.2	479	54.7	20.9	24.4	453	42.2	29.1	28.7

さらに、〔a. 開発・設計〕～〔i. 顧客や製品市場に関する情報の収集〕までの工程・活動のなかで、1つでも「すでに活用している」と回答している企業を【何らかの工程・活動でICTをすでに活用している企業】とし、いずれの工程・活動でも活用していない企業を【いずれの工程・活動でもICTを活用していない企業】として、労働生産性の状況を比べてみたところ（図表4-2-17）、全体計の結果でも、また、企業規模別の結果でも、【何らかの工程・活動でICTをすでに活用している企業】の方が、労働生産性が向上したと認識している企業割合も、また、労働生産性が高いと認識している企業割合も高かった

図表4-2-17 ICTをすでに活用している企業としていない企業別にみた「労働生産性が向上したと認識している企業割合」および「労働生産性が高いと認識している企業割合」

（単位：％）

		n	労働生産性が向上したと認識している企業の割合	労働生産性が高いと認識している企業の割合
計	何らかの工程・活動でICTをすでに活用	3,940	59.5	30.3
	いずれの工程・活動でもICTを活用していない	538	50.4	18.8
50人未満	何らかの工程・活動でICTをすでに活用	1,345	56.5	33.6
	いずれの工程・活動でもICTを活用していない	177	50.8	19.2
50人～99人	何らかの工程・活動でICTをすでに活用	1,380	60.2	31.2
	いずれの工程・活動でもICTを活用していない	185	55.7	20.5
100人～299人	何らかの工程・活動でICTをすでに活用	923	61.9	26.7
	いずれの工程・活動でもICTを活用していない	142	48.6	16.9
300人以上	何らかの工程・活動でICTをすでに活用	289	63.3	22.5
	いずれの工程・活動でもICTを活用していない	34	26.5	14.7

（３）労働生産性の状況とＩＣＴ人材の過不足状況 ～生産性の低い企業の方がＩＣＴ人材の不足を自覚～

労働生産性の状況が異なると、現在の社内におけるＩＴ人材（ＩＣＴに精通し、ＩＣＴ化を進める際に担当となり得る正社員）の過不足状況も異なるのか確認したところ（図表 4-2-18）、「不足している」と回答した企業割合は【生産性が高いと認識している企業】で 31.3%、【生産性が低いと認識している企業】で 45.6%となっており、【生産性が低いと認識している企業】の方が大幅に「不足している」割合が高い。

同じく図表 4-2-18 で【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、「不足している」と回答した企業割合は【生産性が向上したと認識している企業】で 35.3%、【生産性が低下したと認識している企業】で 40.8%となっており、【生産性が低下したと認識している企業】の方が「不足している」とする割合が 5 ポイント程度高い。

図表 4－2－18 労働生産性の状況別にみた現在のＩＣＴ人材の過不足状況

（単位：％）

	n	不足している	やや不足している	必要不足としていない・	無回答
生産性が高いと認識している企業	1,429	31.3	44.9	22.6	1.2
生産性が低いと認識している企業	1,391	45.6	35.1	18.8	0.6
生産性が向上したと認識している企業	2,878	35.3	43.3	20.5	0.9
生産性が低下したと認識している企業	554	40.8	35.4	22.7	1.1

（４）労働生産性の状況と自社の強み ～生産性の高い企業ではより、自社の高度熟練技能を強みと認識～

最後に、自社の強みの回答状況がどのように異なるのかをみていくと（図表 4-2-19）、「高度な熟練技能を持っている」を強みとしてあげた企業割合は、【生産性が高いと認識している企業】では 43.2%だったのに対し、【生産性が低いと認識している企業】では 26.9%で、16.3 ポイントの差があり、かつ、その差はすべての強みのなかで最も大きかった。次いで差が大きかったのは「高額な設備に投資を続けている」で、14.3 ポイントの差があった（22.3%と 8.0%）。

【生産性が向上したと認識している企業】と【生産性が低下したと認識している企業】とを比べると、こちらも「高度な熟練技能を持っている」をあげた企業割合の差が最も大きくなっており（11.2 ポイントの差）、同割合は【生産性が向上したと認識している企業】は 37.0%だったのに対し、【生産性が低下したと認識している企業】は 25.8%だった。

図表 4-2-19 労働生産性の状況別にみた自社の強みの状況（複数回答）

（単位：％）

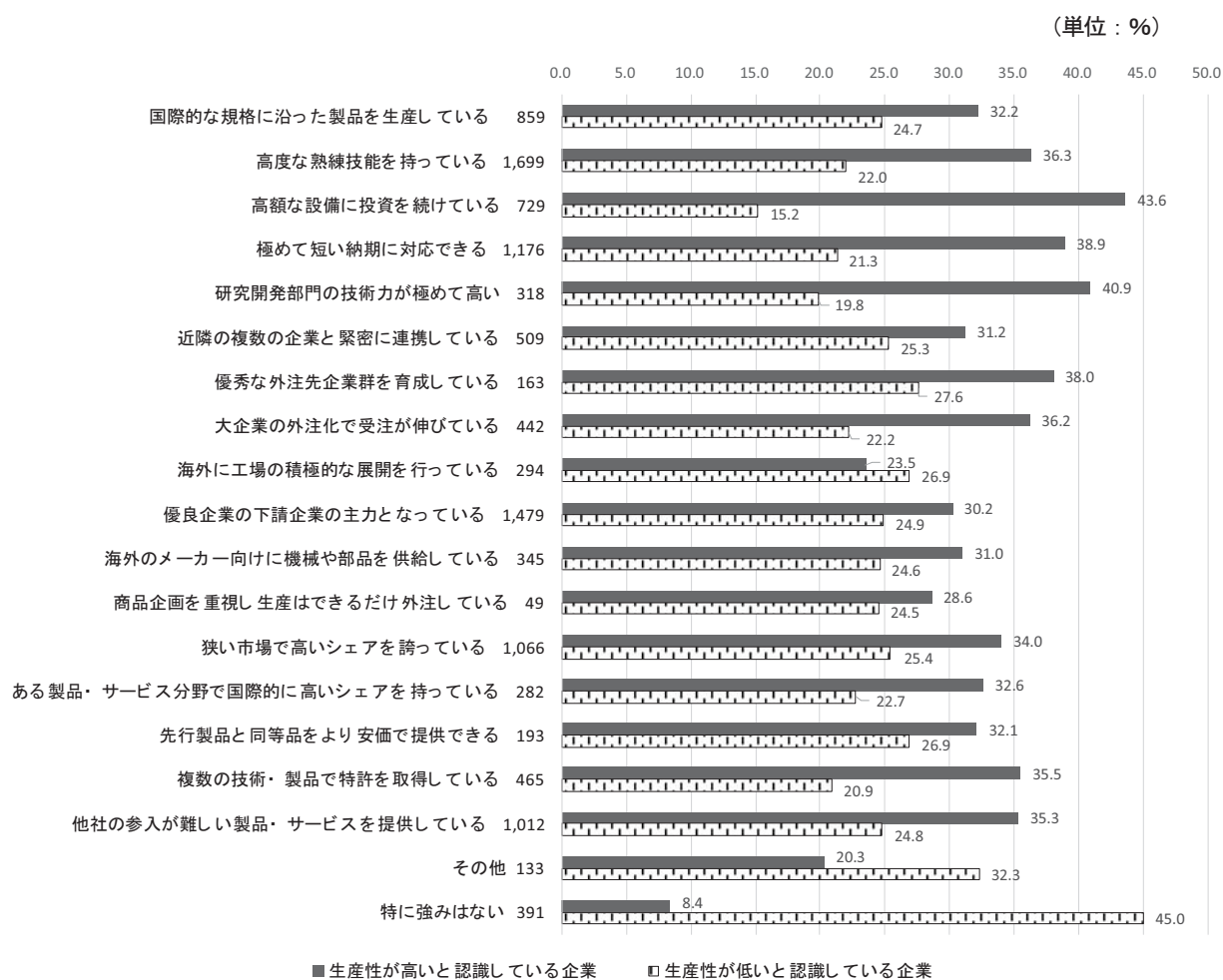
	n	国際的な規格に沿った製品を生産している	高度な熟練技能を持っている	高額な設備に投資を続けている	極めて短い納期に対応できる	研究開発部門の技術力が極めて高い	近隣の複数の企業と緊密に連携している	優秀な外注先企業群を育成している	大企業の外注化で受注が伸びている	海外に工場の積極的な展開を行っている	優良企業の下請企業の主力となっている	海外のメーカー向けに機械や部品を供給している	商品企画を重視し生産はできるだけ外注している	狭い市場で高いシェアを誇っている	ある製品・サービス分野で国際的に高いシェアを持つている	先行製品と同等品をより安価で提供できる	複数の技術・製品で特許を取得している	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	無回答
生産性が高いと認識している企業	1,429	19.4	43.2	22.3	32.0	9.1	11.1	4.3	11.2	4.8	31.3	7.5	1.0	25.3	6.4	4.3	11.5	25.0	1.9	2.3	1.7
生産性が低いと認識している企業	1,391	15.2	26.9	8.0	18.0	4.5	9.3	3.2	7.0	5.7	26.5	6.1	0.9	19.5	4.6	3.7	7.0	18.0	3.1	12.7	1.9
生産性が向上したと認識している企業	2,878	18.8	37.0	18.0	26.9	7.5	10.7	4.0	10.8	6.2	31.5	7.3	0.9	21.5	6.5	4.1	10.0	21.4	2.4	4.6	1.9
生産性が低下したと認識している企業	554	15.9	25.8	10.5	20.2	2.5	9.2	2.9	4.7	4.5	28.7	4.5	0.7	16.8	2.9	3.6	4.7	15.7	2.5	13.2	2.5
生産性が高いと認識－生産性が低いと認識		4.2	16.3	14.3	14.0	4.6	1.8	1.1	4.2	-0.9	4.8	1.4	0.1	5.8	1.8	0.6	4.5	7.0	-1.2	-10.4	-0.2
生産性が向上したと認識－生産性が低下したと認識		2.9	11.2	7.5	6.7	5.0	1.5	1.1	6.1	1.7	2.8	2.8	0.2	4.7	3.6	0.5	5.3	5.7	-0.1	-8.6	-0.6

自社の強みとしてあげた項目別に、同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さに関する回答状況についても確認すると（図表 4-2-20）、【生産性が高いと認識している企業】の割合の高さは、「高額な設備に投資を続けている」を強みとしてあげた企業において最も高くなっており（43.6%）、次いで「研究開発部門の技術力が極めて高い」（40.9%）、「極めて短い納

期に対応できる」(38.9%)、「優秀な外注先企業群を育成している」(38.0%)などの順で高くなっている。

【生産性が高いと認識している企業】の割合と【生産性が低いと認識している企業】の割合の差(【生産性が高いと認識している企業】－【生産性が低いと認識している企業】)に着目すると、差が最も大きいのは「高額な設備に投資を続けている」を強みとしてあげた企業(28.4ポイントの差)で、次いで差が大きかったのは「研究開発部門の技術力が極めて高い」(同21.1ポイント)だった。

図表4－2－20 自社の強みの状況別にみた同業同規模の他社と比べた労働生産性の高さの状況



(5) 第2節3. のまとめ

以上の集計結果から確認できた点を整理すれば、下図のとおりとなる。

