

大阪府内中小製造企業の人材戦略

—企業競争力を担う人材の確保・育成面の対応—

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチセンター)

ま え が き

大阪の製造業は、大阪経済の成長を左右する輸移出額の約半分を占めており、府外需要を獲得する最大の産業です。今後の大阪経済の発展のためには、仕入れ、外注などにおいて地域の産業集積を有効に活用しながら、付加価値のある部材や製品づくりを行い、販路拡大を図っていくことが必要です。

そしてこうした販路拡大を図っていくには、大阪の製造企業が、国内外の企業との競争の中で競争力を高めていくことが不可欠ですが、その成否を左右する重要なポイントのひとつが競争力を担う人材であることは言うまでもありません。

大阪の製造業は、グローバル化が進展する中で、事業所数や従業者数が減少し、大変厳しい状況に置かれています。しかし、全国的にみれば大阪は依然として全国有数の工業集積地であり、多数の中小製造企業が立地し、自らの競争力を維持・強化しながら事業活動を展開しています。

本調査は、府内中小製造企業が企業競争力を強化するうえで重要な役割を果たす人材の確保・育成の現状とその課題の解明をねらいとして実施しました。その際、設計・開発や製造などのものづくり関連の人材だけではなく、営業・販売や経営戦略企画・立案なども含めた企業における人材全体を調査対象とするとともに、企業規模別、業態別の分析などにより、実態をより明らかにするよう努めました。

本調査報告書が、府内中小製造企業における人材の確保・育成のための今後の方策検討など、中小製造企業の人材について考察する際の参考資料となりましたら幸いです。

本調査実施に当たりましては、アンケートやヒアリング調査などで府内中小製造企業の皆様方に多大なご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。

なお本調査は、当センター主任研究員 須永 努が担当し、本報告書を執筆しました。

平成 23 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目 次

要 約	1
第 1 章 調査の背景とねらい	4
第 2 章 既存統計データからみた府内製造業従業者の特徴	7
第 1 節 製造業事業所数と従業者数	7
第 2 節 製造業の主要指標と事業所規模（従業者規模）別構成	7
(1) 主要指標の都道府県別順位	7
(2) 事業所の規模（従業者規模）別構成	10
(3) 事業所規模別の従業者数の構成	10
(4) 事業所規模別の製造品出荷額等の構成	11
(5) 事業所規模別の付加価値額の構成	11
第 3 節 製造業従業者の職業別構成	12
第 4 節 製造業従業者の労働異動率	14
第 5 節 高校新卒製造業就職者の状況	14
第 6 節 製造業従業者の常住地と従業地	16
第 7 節 製造業従業者の属性	16
(1) 年齢構成	16
(2) 雇用者の平均継続就業期間	17
(3) 学歴構成	18
(4) 従業上の地位、雇用形態	19
第 3 章 産業集積の中での受注確保のための課題	20
第 1 節 府外との販売取引	20
第 2 節 仕入・外注先としての府内企業の課題	22
第 4 章 アンケート調査と回答企業の概要	28
第 1 節 アンケート調査の概要	28
第 2 節 アンケート回答企業の概要	28
(1) 業種	28
(2) 産業類型	29
(3) 企業規模	29
(4) 非正規社員の比率	30
(5) 最近 5 年間の営業利益の状況	30
(6) 業態	32
(7) 5 年前と比べた自社の技術力の変化	32

第5章 今後の事業展開戦略	36
第1節 今後5年以内の業態転換の意向	36
第2節 これまでと今後の競争力	36
第3節 成長有望分野との関わり	40
第6章 人材の確保と育成	43
第1節 自社の競争力を今後強化していくための人材の確保・育成面の課題 ..	43
第2節 5年前に比べた就業者数の変化	44
(1) 正社員数	44
(2) 非正規社員数	45
(3) 社員数全体	46
(4) 社内で働く外部人材数	46
第3節 正社員の平均年齢	47
(1) 正社員の平均年齢	47
(2) 最近5年間の正社員の平均年齢の変化	47
第4節 最近5年間の正社員の採用実績	48
(1) 採用実績	48
(2) 新卒採用と中途採用別の実績	49
(3) 新卒採用者と中途採用者の学歴別採用実績	49
第5節 正社員の採用に最も有効だった方法	54
(1) 正社員の新卒採用に最も有効だった方法	54
(2) 正社員の中途採用に最も有効だった方法	54
第6節 正社員採用の選考ポイント	55
(1) 採用選考の際の面接などにおいて重視しているポイント	55
(2) 新卒者の採用選考の際の重視項目	56
(3) 中途採用者の採用選考の際の重視項目	59
(4) 採用選考の際に重視する免許・資格	63
(5) 採用選考のポイントとして、特に重視するスキル、ノウハウ	64
第7節 今後の事業展開に必要ではあるが、採用しにくい人材	65
(1) 人材の職種	65
(2) 採用しにくい最大の理由	67
第8節 人材の確保・育成についての今後の意向	67
(1) 人材の種類ごとの今後の人数増減に対する意向	68
(2) 今後の人材確保の最も主要な方法	70
(3) 今後の入社後の教育訓練方法	75
第9節 今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において 最も大きな役割を果たす人材	77
(1) 人材の職種	77
(2) 人材の採用ルート	79
(3) 自社の競争力強化に果たす人材のスキル、ノウハウと習得方法	79

第7章 人材の定着と社員のモチベーションの向上	8 4
第1節 若手正社員の離職率の変化	8 4
第2節 将来を期待する若年者の定着のための取組	8 5
第3節 社員のモチベーションの向上	8 6
むすびにかえて～企業競争力の向上と人材～	8 8
参考文献	9 3
資料編	
アンケート調査票	9 5
アンケート集計結果表	1 0 2
①単純集計結果	1 0 2
②自由記述回答	1 1 3

要約

1. 今後事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種として、生産技術職と設計・開発職をあげる企業が多い。

こうした人材のもつスキル、ノウハウとしては、生産技術職では「品質・工程管理によるロス発生防止・低下能力」「組織を統制してより高い品質・コスト・納期対応力を実現する能力」などの「生産管理関連」、設計・開発職では「顧客満足度を高める企画立案能力」「従来技術を十分調査し、社内技術の強みを加えて、革新的なものを作り出す意志」などの「新製品・新技術などの企画・設計・開発関連」のものが多くあげられており、このようなスキル、ノウハウをもつ人材の確保・育成が重要となっている。

2. 企業の競争力を担う人材は、新卒や中途採用で若い人材を採用し、長期雇用の中で教育訓練や実務経験の蓄積により、必要なスキル、ノウハウを習得させていくというスタンスの企業が多い。

企業の競争力強化に大きな役割を果たす人材のスキル、ノウハウは、「OJT」「社外セミナーの受講」などの教育訓練と実務経験の積み重ねによって地道に時間をかけて習得されるものが多い。このため採用選考においては、目的に向かって進んで取り組む主体性や実行力の高さに加えて、年齢や立場の異なる社内外の人たちと協調しながら、長く勤め、成長する人材かどうかの見極めが行われている。

3. 自社の競争力を今後強化していくための人材の確保・育成面の課題として、「将来有望な若手（35歳未満）人材の採用」「若手社員の育成」をあげる企業が多い。

大阪の製造業従業者は、既存統計データによれば、大阪の産業全体の従業者や他の主要工業都県の製造業従業者に比べて平均年齢が高く、また本調査のアンケートによれば、正社員の平均年齢が上昇した企業も少なくない。上述のように、自社の競争力を担う人材について、多くの企業は若いうちに採用して、教育訓練と実務経験の蓄積によって自社の競争力強化に役立つスキル、ノウハウを習得させていく傾向にある。こうしたことから、競争力強化のためには、若手人材の確保・育成が重要な課題となっている。

4. 正社員の採用は、企業規模が大きくなるほど、「新卒採用、中途採用とも実績あり」の比率が高まり、「中途採用のみ」とする比率が低下する傾向にある。

最近5年間に正社員の採用実績のある企業について、新卒採用と中途採用の実績をみると、全体では「新卒採用、中途採用とも実績あり」とする企業と「採用は中途採用のみ、新卒採用はなし」とする企業が同数である。しかし、社員数49人以下の企業では、「採用は中途採用のみ、新卒採用はなし」とする企業が多い。

5. 「今後の事業展開で必要ではあるが、採用しにくい人材」について、「採用しにくい理由」として、いずれの人材の職種も「求人応募者はあるが、自社の求める能力をもつ人材が少ない」という企業が多い。

「採用しにくい人材」として「営業・販売担当者」「生産工程作業員」「生産管理技術者」をあげる企業は、半数以上が「求人応募者はあるが、自社の求める能力をもつ人材が少ない」ためと回答している。「採用しにくい人材」として最も多くの企業があげた「設計・開発技術者」をあげる企業は、「求職者の数自体が少ないため、求人しても応募者が少ない」という回答、「求職者の数自体は少なくないが、自社の求人への応募者が少ない」という回答が職種別でみると最も多く、「設計・開発技術者」は他の職種よりも、求人応募者自体が少ない状況がうかがえる。

6. 社内の理系人材の不足・不在を外部との連携によってカバーする企業が多い。

理系の大学院・大学卒の人材について、社員数49人以下の企業では中途採用であっても採用実績のある企業の比率が低い。研究開発に取り組む過程で、理系人材のもつ知識がなければ対応できない領域に直面した場合、人材の不足・不在をカバーするため、大学、高専、公設試験研究機関、取引先との産学・産産連携など社外資源の活用によって対応していこうとしている企業が多い。

7. 「管理・監督者の育成」「熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成」も、自社の競争力を強化していくための人材の確保・育成面の課題とする企業が多い。

品質、納期、価格、ロットへの対応の柔軟さなどが、製造業集積地で活動する大阪の製造企業における受注確保のポイントである。高品質な製品づくりはもちろん、顧客の多様なニーズに対応していくうえで、管理能力の一層の向上と熟練技能の継承が多くの企業において重要な課題となっている。

8. 技術力向上に果たす人的要因の影響度は企業規模が小さいほど大きい。

「5年前より技術力が向上した」とする企業において、向上の要因を企業規模別にみると、規模が小さいほど、「高機能な設備の導入」などよりも、「技術向上への社員のモチベーションが上がった」「人材育成がうまくいった」といった要因をあげる企業の比率が高く、人的要因が技術力向上に果たす影響度が大きいことがうかがえる。技術力向上のためには、効果的な育成策を講ずるとともに、育成の前提となる社員の定着化、能力向上へのモチベーションの形成が重要である。

9. 業態は転換せず、現在の業態で今後も事業を展開していく企業が多いが、競争力やそれを担う人材は業態によって違いがみられる。

自社仕様・最終製品型企業〔自社仕様(企画)で最終製品(自社ブランドの組付部品を含む)を生産している企業〕は、これまで自社の存続・発展の要因であった「製品の品質・高付加価値化」「新製品の開発」における競争力を今後も強化していくとともに、「新市場の開拓」による競争力強化を図る企業が多い。今後の自社の競争力強化のうえで、「将来有望な若手人材の採用」を行うとともに、「設計・開発」、「営業・販売」、「経営戦略・企画立案」関係の人材の確保が大きな課題となっている。

発注者仕様・自社図面作成型企業〔発注者の仕様(依頼)に基づき、自社で図面(また

は企画書、提案書)を作成し、部品・材料・製品を加工・生産している企業〕は、これまで自社の存続・発展の要因であった「製品の高品質・高付加価値化」における競争力を今後も強化していくとともに、「新製品の開発（新しい組立技術の開発など）」「新市場の開拓」における競争力強化を図る企業が多い。今後の自社の競争力強化のうえで、「将来有望な若手人材の採用」、「管理・監督者の育成」を行うとともに、「設計・開発」、「生産技術」、「営業・販売」関係の人材の確保が大きな課題となっている。

発注者図面・部品加工型企业〔発注者の図面(指図書)に基づいて、部品や材料を加工・生産している企業〕は、これまで自社の存続・発展の要因であった「製品の高品質・高付加価値化」「納期対応力」における競争力を今後も強化していくとともに、「新製品の開発（新しい加工技術の開発など）」「新市場の開拓」における競争力強化を図る企業が多い。今後の自社の競争力強化のうえで、「管理・監督者の育成」、「将来有望な若手人材の採用」を行うとともに、「生産技術」、「生産現場」関係の人材の確保が大きな課題となっている。

第1章 調査の背景とねらい

大阪経済の発展にとって、製造業の果たす役割が非常に大きいことは、言うまでもない。大阪府(以下、大阪)の製造業は、事業所数、従業者数などの全国シェアを低下させているとはいえ、次章に示す既存統計データから、依然として非常に大きなプレゼンス(存在感)を有していることがわかる。また大阪の製造業では、中小事業所の果たす役割が他の主要工業都県に比べて大きく、大阪のものづくり力の底上げの成否は、府内中小企業の競争力の維持・強化にかかっているととっても過言ではない。

大手メーカーの生産・開発機能の海外移転や海外からの製品・部品の輸入拡大などグローバル化が進展する中で、中小製造企業が直面する課題はより困難化している。こうした中で、今後中小製造企業が存続・発展していくためには、現在よりも一層高度なものづくりを可能にする技術力と、市場で評価される製品・部材やサービスを供給する販売力が不可欠であるが、そのためにはこれまで以上に高度な業務に対応できる人的基盤の形成が必要となる。

大阪の製造業を支える人材の多くは、府内企業に雇用され、企業の戦略実現のための事業活動の中で能力を発揮する。したがって、少子化、他の地域や産業との人材獲得競争の中で、府内中小製造企業が自社の競争力を担う人材の確保・育成能力を向上させるか否かは、事業環境の魅力向上などとともに、大阪の製造業の地域競争力を左右する重要なポイントのひとつであると考えられる。

本報告書は、こうした府内中小製造企業における自社の競争力の維持・強化を担う人材の確保・育成の取組の現状と課題について、今後の事業展開の方向も見据えながら、調査分析した結果を取りまとめたものである。

本調査の特徴は、次の2つの視点から分析を行っている点にある。

第一は、中小製造企業について社員規模別の分析とともに、業態別の分析を行っている点である。

製品は各企業のもつ技術力の結集であり、同じ業種の技能(ものづくりに介在する人の能力)であっても、保有工程が違えば、各工程での作業に要する技能の社内生産システム全体の中での位置づけも異なってくる。例えば、ものづくりにおける最重要成果指標のひとつである生産性は、全社的にみれば、生産現場部門の中だけではなく、製品・技術開発部門、設計部門との連携関係の中で決定されるものである。

こうしたことから、たとえ同じ種類の技能であっても、製品メーカーであるか否かによって、社内に図面作成(設計)機能を有するか否かによって、社内システムの中で果たす位置づけや重要性が異なってくると考えられる。

そこで本調査では、企業の業態を図表1-1のように、3つに区分して、今後の事業展開戦略や人材面の対応について、業態別の取組の違いの検討を行った。

図表 1-1 本調査で分析する3つの業態とそれぞれの特徴

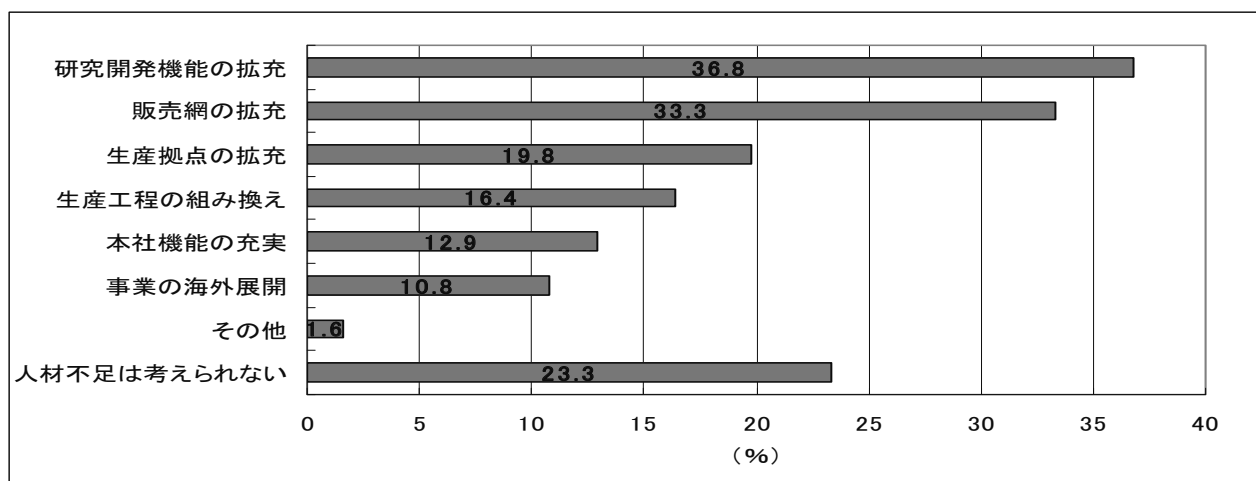
業態	特徴
自社仕様・最終製品型	自社仕様(企画)で最終製品(自社ブランドの組付部品を含む)を生産している企業
発注者仕様・自社図面作成型	発注者の仕様(依頼)に基づき、自社で図面(または企画書、提案書)を作成し、部品・材料・製品を加工・生産している企業
発注者図面・部品加工型	発注者の図面(指図書)に基づいて、部品や材料を加工・生産している企業

第二に、企業としての競争力という視点から、製造、設計といった製造に関係する人材だけではなく、開発部門、営業・販売部門、経営戦略・企画立案部門など全社の人材を考察の対象としている点である。

企業は経営環境が変化する中で、製品開発や新技術の導入、あるいは生産管理能力の向上などによって付加価値を創出し、自社の競争力を維持・強化しようとする。こうした取組を行う際には、開発から設計、生産、販売に至る業務を社内外の分業によって全体としていかに効果的かつ効率的に遂行するか、すなわち、「組織全体としていかに大きな効果を効率的に達成するか」という視点から一連のシステムを見直す。そして、企業はその見直しによって必要となる人材を社内外の労働市場から確保し、育成していかねばならない。

大阪府立産業開発研究所が平成21年度に関西の中堅企業を対象に実施した調査(以下、「関西中堅企業調査」)によれば、大阪府に本社を置く中堅製造企業は「今後5年間の事業展開において人材不足が予想される事業活動」として、図表1-2のように、「生産拠点の拡充」よりも、「研究開発機能の拡充」「販売網の拡充」の方を多くあげている。

図表 1-2 今後、人材不足が予想される事業活動(大阪本社の中堅製造企業)
〔有効回答数(以下、Nと表記): 489〕



(出所) 大阪府立産業開発研究所(2010)、77ページより作成。

(注) 当調査の対象は、製造業及び卸売業に属し、関西二府四県に本社を置く、従業員規模50人以上300人未満の親会社をもたない企業全社である。本社には単独事業所を含む。総発送数4,657社、うち有効発送数4,578社、有効回答数1,247社であった。回答基準日は平成21年7月1日。この図表は、大阪府に本社を置く製造企業からの回答を示したものである。回答は複数回答。

また同調査で、大阪府に本社を置く中堅製造企業が「今後の事業展開において必要ではあるが、獲得しにくい人材」として、上位にあげたのは、「設計・開発技術者」（有効回答数 498 の 43.6%）、「生産管理技術者」（同 37.3%）、「営業・販売担当者」（同 21.9%）であった¹⁾。

近年製造企業では、新製品開発などの必要性に加え、低価格の輸入品との競合などによって大幅なコストダウンが求められており、これらに対応するため、ものづくりの上流工程の設計・研究開発段階で製造方法を根幹から変える必要性が高まってきている。また、系列取引関係が縮小する中で、営業や戦略立案部門の役割も高まっていると考えられる。

このように、企業としての収益性確保・拡大のためには、製造現場の力量だけではなく、製造工程の前後を担う部門や全社戦略を考える部門の力量を高めていく必要があり、こうした部門で働く人材についても、企業の競争力を支えるうえでの役割が大きくなっていると考えられることから、本調査での検討の対象とした。

次に本報告書の次章以下の構成を述べる。

第2章は、大阪の製造業従業者の特徴を、既存統計データから主要工業都県と比較しながら分析している。

第3章は、人材の確保・育成の前提として、企業は事業活動の中で収益性を確保し、存続していくことが必要であることから、上述の「関西中堅企業調査」のデータをもとに、関西企業の大阪の事業所との取引関係の中から、大阪の製造企業の今後の受注確保の課題について考察している。

第4章から第7章は、府内中小製造企業を対象に行ったアンケート調査のデータを中心に分析を行っている。第4章でアンケート調査と回答企業の概要について述べた後、第5章で今後の事業展開戦略、第6章で人材の確保と育成、第7章で人材の定着について分析している。第5章から第7章にかけては、平成22年11月末から12月中旬にかけて企業の経営者や人事部門幹部に対して行ったヒアリングの内容も適宜折り込んでいます。

最後に、むすびにかえて調査結果のポイントをまとめている。

1) 大阪産業経済リサーチセンター(2011)、7ページ。

第2章 既存統計データからみた府内製造業従業者の特徴

本章では、大阪府の製造業従業者の特徴について、産業全体や他の主要工業都県との比較なども行いながら、既存統計データをもとに検討する。

第1節 製造業事業所数と従業者数

まず、大阪府（以下、大阪）の製造業事業所数と従業者数をみると、図表2-1のように平成8年から18年にかけて、事業所数も従業者数も大きく減少している。

事業所数はこの間26千か所、32.8%も減少し、全産業に占める比率も、15.3%から12.8%へと2.5ポイント低下した。従業者数もこの間323千人、30.5%も減少し、全産業に占める比率も、21.5%から17.6%へと3.9ポイント低下した。

図表2-1 大阪府の産業大分類別民営事業所数及び従業者数の推移

	事業所数						従業者数					
	平成8年		平成18年		増減(8年→18年)		平成8年		平成18年		増減(8年→18年)	
	(か所)	構成比(%)	(か所)	構成比(%)	増減数(か所)	増減率(%)	(人)	構成比(%)	(人)	構成比(%)	増減数(人)	増減率(%)
全産業(民営)	526,196	100.0	421,359	100.0	△104,837	△19.9	4,919,477	100.0	4,196,559	100.0	△722,918	△14.7
農林漁業	125	0.0	116	0.0	△9	△7.2	1,433	0.0	1,466	0.0	33	2.3
鉱業	42	0.0	18	0.0	△24	△57.1	433	0.0	213	0.0	△220	△50.8
建設業	33,240	6.3	25,730	6.1	△7,510	△22.6	392,220	8.0	245,186	5.8	△147,034	△37.5
製造業	80,493	15.3	54,101	12.8	△26,392	△32.8	1,059,857	21.5	736,952	17.6	△322,905	△30.5
電気・ガス・熱供給・水道業	164	0.0	114	0.0	△50	△30.5	16,221	0.3	13,807	0.3	△2,414	△14.9
情報通信業	4,530	0.9	5,213	1.2	683	15.1	122,681	2.5	141,775	3.4	19,094	15.6
運輸業	12,449	2.4	10,652	2.5	△1,797	△14.4	281,586	5.7	231,601	5.5	△49,985	△17.8
卸売・小売業	158,280	30.1	117,492	27.9	△40,788	△25.8	1,322,051	26.9	1,017,319	24.2	△304,732	△23.0
金融・保険業	7,707	1.5	5,216	1.2	△2,491	△32.3	167,947	3.4	115,136	2.7	△52,811	△31.4
不動産業	34,482	6.6	30,201	7.2	△4,281	△12.4	129,183	2.6	113,220	2.7	△15,963	△12.4
飲食店・宿泊業	82,037	15.6	61,614	14.6	△20,423	△24.9	435,094	8.8	366,769	8.7	△68,325	△15.7
医療・福祉	18,615	3.5	24,754	5.9	6,139	33.0	233,408	4.7	380,971	9.1	147,563	63.2
教育、学習支援業	11,688	2.2	10,903	2.6	△785	△6.7	105,788	2.2	127,281	3.0	21,493	20.3
複合サービス事業	1,303	0.2	2,083	0.5	780	59.9	11,574	0.2	33,739	0.8	22,165	191.5
サービス業(他に分類されないもの)	81,041	15.4	73,152	17.4	△7,889	△9.7	640,001	13.0	671,124	16.0	31,123	4.9

(出所) 大阪産業経済リサーチセンター(2011)『2010年度版 なにわの経済データー統計でみる大阪経済の現状』、27～28ページ(元データは総務省『事業所・企業統計調査』)

(注) 事業所数は、平成14年に改訂された日本標準産業分類で記載されている。

第2節 製造業の主要指標と事業所規模(従業者規模)別構成

前節のように事業所数、従業者数が減少し、府内の産業別構成比が低下している大阪の製造業であるが、製造業の主要指標からみて都道府県の中でどのような状況にあるかみてみよう。

(1) 主要指標の都道府県別順位

経済産業省『平成20年 工業統計表(産業編)』のデータによって、大阪の都道府県順位と全国シェアをみると、図表2-2-1-1～2のように、事業所数では1位で9.3%のシェアを占めている。また、従業者数と付加価値額ではいずれも愛知に次いで2位で全

図表 2-2-1-1 都道府県別の事業所数と従業者数

順位	事業所数			従業者数				
	都道府県名	実数	構成比 (%)	大阪との比較 (大阪=100)	都道府県名	実数 (人)	構成比 (%)	大阪との比較 (大阪=100)
1	大阪	41,059	9.3	100.0	愛知	887,240	10.2	158.1
2	東京	40,137	9.1	97.8	大阪	561,145	6.4	100.0
3	愛知	36,174	8.2	88.1	静岡	461,762	5.3	82.3
4	埼玉	26,191	5.9	63.8	埼玉	453,909	5.2	80.9
5	静岡	19,999	4.5	48.7	神奈川	437,373	5.0	77.9
6	兵庫	17,519	4.0	42.7	東京	404,917	4.6	72.2
7	神奈川	16,996	3.8	41.4	兵庫	398,906	4.6	71.1
8	岐阜	14,315	3.2	34.9	茨城	294,369	3.4	52.5
9	京都	13,057	3.0	31.8	福岡	235,620	2.7	42.0
10	新潟	12,250	2.8	29.8	千葉	235,356	2.7	41.9
11	群馬	11,235	2.5	27.4	広島	226,774	2.6	40.4
12	長野	11,095	2.5	27.0	長野	224,098	2.6	39.9
13	福岡	10,810	2.4	26.3	岐阜	223,843	2.6	39.9
14	茨城	10,431	2.4	25.4	群馬	222,839	2.6	39.7
15	千葉	9,992	2.3	24.3	栃木	220,683	2.5	39.3
16	栃木	9,515	2.1	23.2	三重	213,577	2.4	38.1
17	広島	9,441	2.1	23.0	新潟	210,448	2.4	37.5
18	北海道	9,379	2.1	22.8	北海道	191,373	2.2	34.1
19	福島	7,608	1.7	18.5	福島	190,212	2.2	33.9
20	石川	7,558	1.7	18.4	京都	171,319	2.0	30.5
21	三重	7,273	1.6	17.7	滋賀	165,647	1.9	29.5
22	岡山	6,424	1.5	15.6	岡山	159,491	1.8	28.4
23	山形	5,387	1.2	13.1	富山	129,572	1.5	23.1
24	福井	5,356	1.2	13.0	宮城	128,292	1.5	22.9
25	滋賀	5,342	1.2	13.0	山形	118,363	1.4	21.1
26	宮城	5,182	1.2	12.6	石川	110,643	1.3	19.7
27	富山	5,111	1.2	12.4	山口	104,964	1.2	18.7
28	鹿児島	4,815	1.1	11.7	熊本	102,047	1.2	18.2
29	山梨	4,803	1.1	11.7	岩手	100,951	1.2	18.0
30	奈良	4,657	1.1	11.3	愛媛	87,589	1.0	15.6
31	愛媛	4,308	1.0	10.5	山梨	85,081	1.0	15.2
32	香川	4,010	0.9	9.8	鹿児島	80,986	0.9	14.4
33	岩手	3,872	0.9	9.4	福井	80,500	0.9	14.3
34	熊本	3,793	0.9	9.2	秋田	77,315	0.9	13.8
35	和歌山	3,752	0.8	9.1	大分	74,832	0.9	13.3
36	長崎	3,745	0.8	9.1	奈良	73,988	0.8	13.2
37	秋田	3,736	0.8	9.1	香川	72,787	0.8	13.0
38	山口	3,308	0.7	8.1	佐賀	65,454	0.8	11.7
39	青森	2,948	0.7	7.2	青森	65,209	0.7	11.6
40	宮崎	2,818	0.6	6.9	長崎	64,134	0.7	11.4
41	大分	2,771	0.6	6.7	宮崎	63,059	0.7	11.2
42	佐賀	2,747	0.6	6.7	和歌山	55,690	0.6	9.9
43	沖縄	2,744	0.6	6.7	徳島	53,373	0.6	9.5
44	徳島	2,687	0.6	6.5	島根	45,860	0.5	8.2
45	島根	2,395	0.5	5.8	鳥取	38,966	0.4	6.9
46	高知	2,195	0.5	5.3	高知	28,382	0.3	5.1
47	鳥取	1,622	0.4	4.0	沖縄	27,541	0.3	4.9
	全国	442,562	100.0		全国	8,726,479	100.0	

(出所) 経済産業省『平成 20 年工業統計表 (産業編)』より作成。

(注) 全事業所のデータ。

図表 2-2-1-2 都道府県別の製造品出荷額等と付加価値額

順位	製造品出荷額等				付加価値額			
	都道府県名	金額 (億円)	構成比 (%)	大阪との比較 (大阪=100)	都道府県名	金額 (億円)	構成比 (%)	大阪との比較 (大阪=100)
1	愛知	466,186	13.8	253.3	愛知	122,315	11.9	190.3
2	神奈川	196,031	5.8	106.5	大阪	64,280	6.3	100.0
3	静岡	193,023	5.7	104.9	静岡	64,091	6.2	99.7
4	大阪	184,033	5.4	100.0	神奈川	63,039	6.1	98.1
5	兵庫	165,947	4.9	90.2	兵庫	53,593	5.2	83.4
6	千葉	155,080	4.6	84.3	埼玉	49,007	4.8	76.2
7	埼玉	148,092	4.4	80.5	東京	39,523	3.9	61.5
8	茨城	123,519	3.7	67.1	茨城	36,346	3.5	56.5
9	三重	117,808	3.5	64.0	千葉	34,501	3.4	53.7
10	東京	104,819	3.1	57.0	広島	29,250	2.9	45.5
11	広島	103,402	3.1	56.2	三重	27,243	2.7	42.4
12	栃木	93,207	2.8	50.6	栃木	27,050	2.6	42.1
13	岡山	87,439	2.6	47.5	群馬	26,883	2.6	41.8
14	福岡	86,514	2.6	47.0	滋賀	25,434	2.5	39.6
15	群馬	83,708	2.5	45.5	福岡	23,080	2.3	35.9
16	滋賀	74,909	2.2	40.7	京都	22,455	2.2	34.9
17	山口	71,309	2.1	38.7	長野	22,132	2.2	34.4
18	長野	66,807	2.0	36.3	岐阜	21,677	2.1	33.7
19	岐阜	60,216	1.8	32.7	岡山	21,404	2.1	33.3
20	福島	60,132	1.8	32.7	福島	19,614	1.9	30.5
21	北海道	59,806	1.8	32.5	新潟	19,384	1.9	30.2
22	京都	57,152	1.7	31.1	山口	19,033	1.9	29.6
23	新潟	52,442	1.6	28.5	北海道	17,439	1.7	27.1
24	大分	44,213	1.3	24.0	富山	13,337	1.3	20.7
25	愛媛	43,373	1.3	23.6	宮城	11,185	1.1	17.4
26	富山	39,608	1.2	21.5	大分	11,038	1.1	17.2
27	宮城	35,596	1.1	19.3	山梨	10,020	1.0	15.6
28	和歌山	32,825	1.0	17.8	石川	9,929	1.0	15.4
29	山形	31,374	0.9	17.0	山形	9,821	1.0	15.3
30	香川	28,648	0.8	15.6	和歌山	9,530	0.9	14.8
31	石川	28,515	0.8	15.5	熊本	9,514	0.9	14.8
32	熊本	28,490	0.8	15.5	愛媛	8,621	0.8	13.4
33	山梨	26,790	0.8	14.6	徳島	7,949	0.8	12.4
34	岩手	25,423	0.8	13.8	奈良	7,747	0.8	12.1
35	奈良	24,550	0.7	13.3	香川	7,630	0.7	11.9
36	福井	21,221	0.6	11.5	福井	7,483	0.7	11.6
37	鹿児島	20,812	0.6	11.3	鹿児島	7,235	0.7	11.3
38	佐賀	19,263	0.6	10.5	岩手	6,820	0.7	10.6
39	長崎	18,374	0.5	10.0	佐賀	6,566	0.6	10.2
40	徳島	17,719	0.5	9.6	青森	6,350	0.6	9.9
41	青森	16,599	0.5	9.0	長崎	6,243	0.6	9.7
42	秋田	15,683	0.5	8.5	秋田	5,152	0.5	8.0
43	宮崎	14,207	0.4	7.7	宮崎	4,635	0.5	7.2
44	島根	10,876	0.3	5.9	島根	3,255	0.3	5.1
45	鳥取	10,806	0.3	5.9	鳥取	3,246	0.3	5.0
46	沖縄	6,132	0.2	3.3	高知	2,126	0.2	3.3
47	高知	5,960	0.2	3.2	沖縄	1,266	0.1	2.0
	全国	3,378,640	100.0		全国	1,025,471	100.0	

(出所) 経済産業省『平成 20 年工業統計表 (産業編)』より作成。

(注) 全事業所のデータ。付加価値額については、従業者 29 人以下の事業所は粗付加価値額。

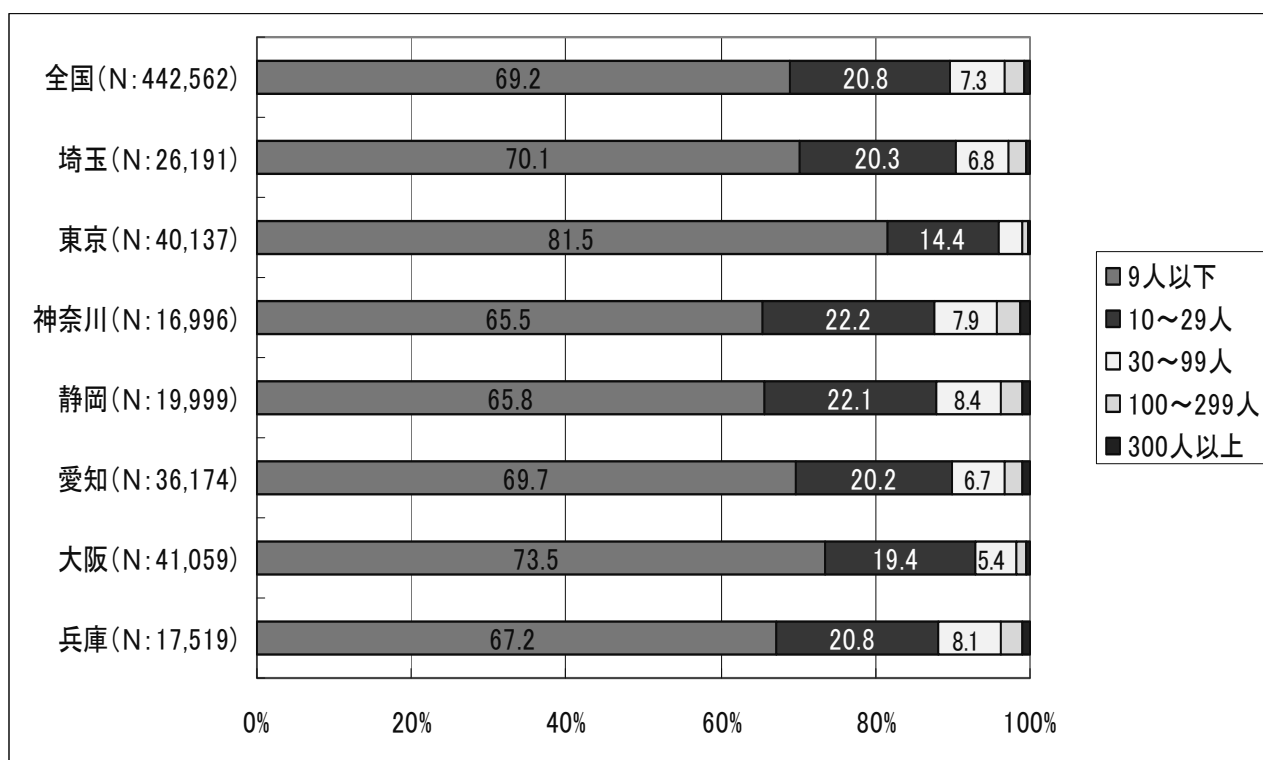
国シェアはそれぞれ 6.4%、6.3%、製造品出荷額等では愛知、神奈川、静岡に次いで 4 位で 5.4%となっている。事業所数以外、1 位の愛知との差は大きいとはいえ、都道府県別でみれば、大阪は製造業の主要指標で上位を占めている。

ところで、これらの指標において都道府県別順位で上位にある埼玉、東京、神奈川、静岡、愛知、大阪、兵庫の 7 都府県が全国の実業所数の 44.9%、従業者数の 41.3%、製造品出荷額等の 43.2%、付加価値額の 44.5%を占めている。以下では、全国及びこれら 7 都府県（以下、主要工業都府県）の産業全体や製造業の従業者に関するデータから大阪の製造業従業者の特徴を検討する。

（2）事業所の規模（従業者規模）別構成

まず、事業所の従業者規模別構成をみると、図表 2-2-2 のように、いずれの都府県も従業者 9 人以下の小規模事業所の比率が高い。特に大阪は、東京に次いで規模の小さな事業所の比率が高い。

図表 2-2-2 事業所の従業者規模別構成



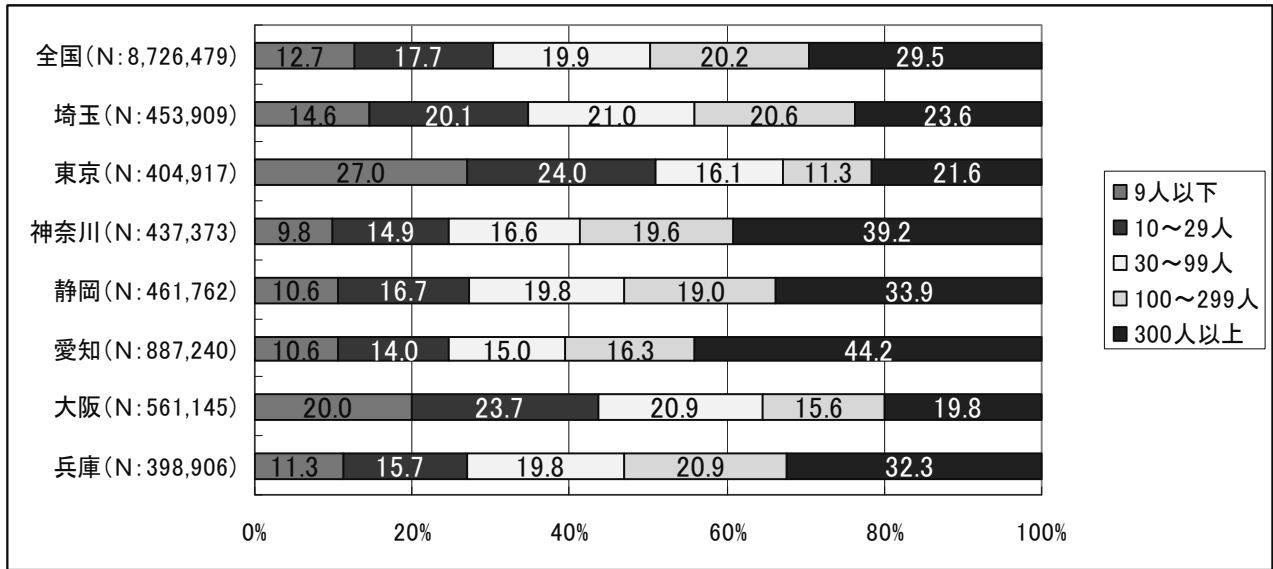
（出所）経済産業省『平成 20 年工業統計表（産業編）』より作成。

（注）N = 事業所数。

（3）事業所規模別の従業者数の構成

次に、事業所規模（従業者規模）別の従業者数の構成をみると、図表 2-2-3 のように、大阪は、従業者 9 人以下の小規模な事業所で従業する従業者数の比率が東京に次いで高く、300 人以上の事業所で従業する従業者数の比率が最も低い。

図表 2 - 2 - 3 従業員の従業する事業所の規模別構成



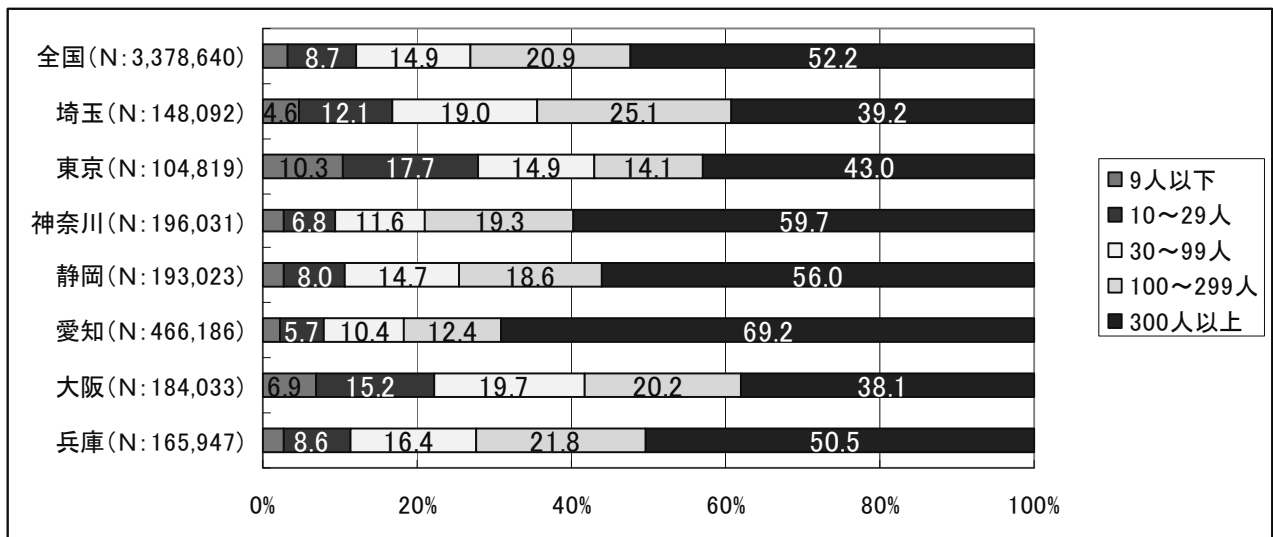
(出所) 図表 2 - 2 - 2 と同じ。

(注) N = 従業者数 (人)。

(4) 事業所規模別の製造品出荷額等の構成

事業所規模別の製造品出荷額等の構成をみても、図表 2 - 2 - 4 のように、大阪は 9 人以下、10~29 人規模では東京に次いで、また 30~99 人規模では最も構成比が高いなど、小規模事業所の占める比率が高い。逆に、300 人以上の事業所の占める比率が最も低く、最も高い愛知とは 30 ポイント以上の開きがある。

図表 2 - 2 - 4 事業所の製造品出荷額等の事業所規模別構成



(出所) 図表 2 - 2 - 2 と同じ。

(注) N = 製造品出荷額等の金額 (億円)。

(5) 事業所規模別の付加価値額の構成

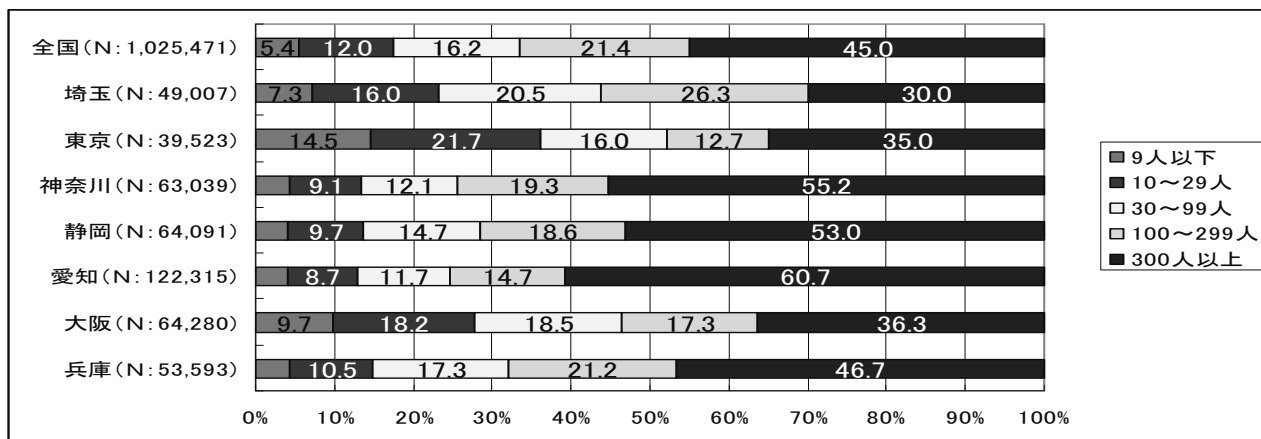
最後に、事業所規模別の付加価値額の構成をみると、図表 2 - 2 - 5 のように、大阪は、

9人以下、10～29人規模では東京、30～99人規模では埼玉に次いで構成比が高いなど、規模の小さい事業所の占める比率が高い。逆に、300人以上の事業所の占める比率は埼玉、東京に次いで低い。

全体の付加価値額では大阪は愛知の半分ほどであるが、事業所規模29人以下の粗付加価値額では、大阪は1兆7,912億円と、愛知の1兆5,781億円を上回っている。

企業の淘汰が進む厳しい経済・経営環境にあるが、製造品出荷額等や付加価値額における大阪の中小製造事業所のプレゼンス（存在感）は、他の主要工業府県に比べて大きい。

図表2-2-5 事業所の付加価値額の事業所規模別構成



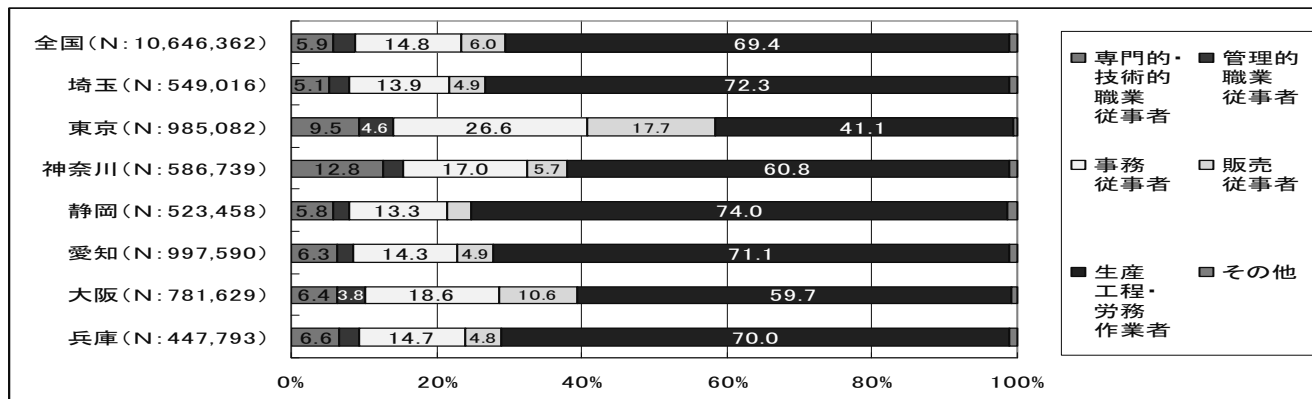
(出所) 図表2-2-2と同じ。

(注) N = 付加価値額(億円)。従業員29人以下は粗付加価値額。

第3節 製造業従業員の職業別構成

次に、製造業従業員（従業員ベース）の職業大分類別構成比を総務省『平成17年国勢調査』のデータでみると、図表2-3-1のように、大阪は東京に次いで「生産工程・労務作業者」

図表2-3-1 製造業従業員の職業大分類別構成比（従業員ベース）



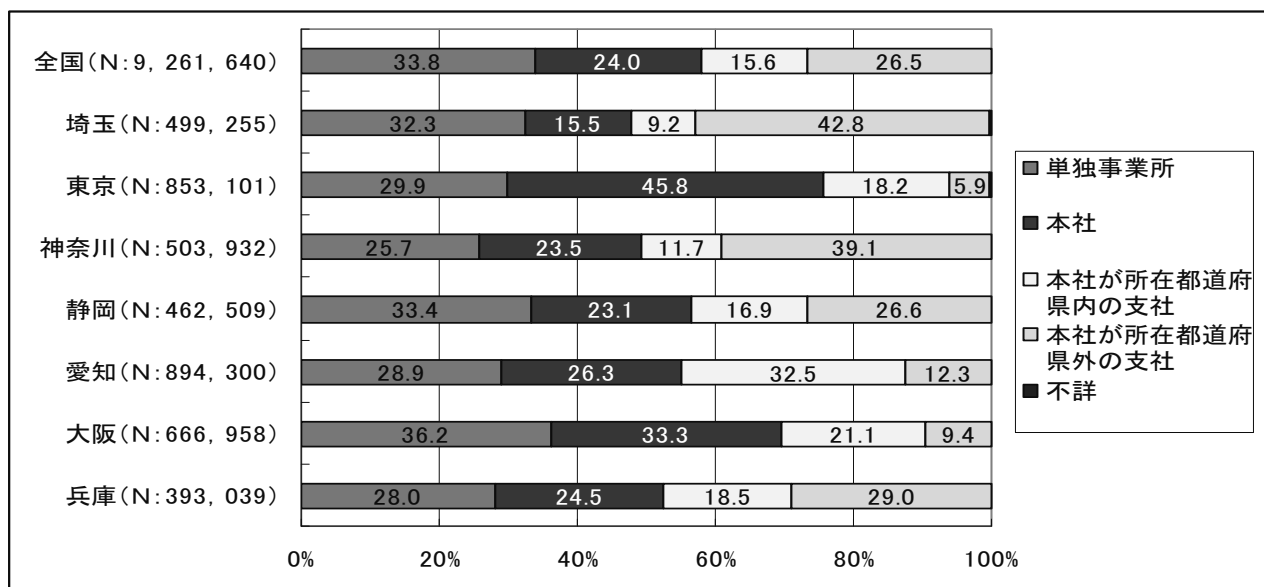
(出所) 総務省『平成17年国勢調査』より作成。

(注) N = 従業員数(人)。

業者」の比率が低く、「事務従事者」「販売従事者」の比率が高い。

こうした「事務従事者」の比率が高い背景には、図表 2-3-2 のように、大阪府内の製造業従業者全体のうち、「本所・本社・本店」（以下、本社）が他府県にある企業の「支所・支社・支店」（以下、支社）で従業している従業者の比率が東京に次いで低く、単独事業所や本社で働く従業者の比率が高いことがあげられる。すなわち、単独事業所や本社では総務、経理などの事務業務を行う人員が多く必要とされるためと考えられる。

図表 2-3-2 製造業従業者の従業場所

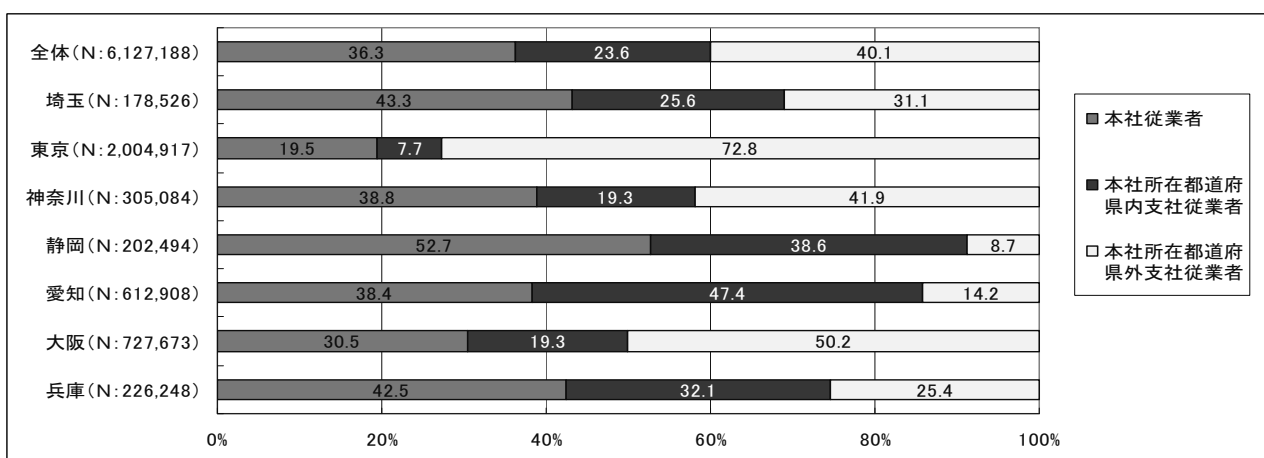


(出所) 総務省『平成 18 年事業所・企業統計調査』より作成

(注) N = 民営事業所 (外国の会社を除く会社) の従業者数(人)。

各都府県内に本社がある企業の従業者の従業場所別構成をみると、図表 2-3-3 のように、大阪に本社がある企業は、自社の従業者全体の中で府外の支社で従業する従業者の

図表 2-3-3 製造業従業者の本社所在都府県内外の従業場所



(出所) 図表 2-3-2 と同じ。

(注) N = 複数事業所をもつ民営事業所 (外国の会社を除く会社) の従業者数(人)。

比率が東京に次いで高い。このような府外の支社に関わる事務処理業務などを本社において行う必要があることなどから、事務従事者数が多いのではないかと思われる。

第4節 製造業従業者の労働異動率

次に、製造業従業者の労働異動の状況をみてみよう。

厚生労働省の『毎月勤労統計調査全国調査』、各都府県の『毎月勤労統計調査地方調査』により、事業所規模5人以上の平成20年の年平均データをみると、図表2-4のように、全国、各都府県とも、調査産業計に比べて、製造業の労働異動率は入職率も、離職率も低い。

図表2-4 産業全体及び製造業の労働異動率（％）

		全 国	埼 玉	東 京	神奈川	静 岡	愛 知	大 阪	兵 庫
調査産業計	入職率	2.10	2.4	2.22	2.22	1.8	2.05	1.99	2.13
	離職率	2.07	2.4	2.05	2.22	1.9	2.03	1.90	2.00
製造業	入職率	1.30	1.3	1.26	1.29	1.3	1.47	1.38	1.27
	離職率	1.30	1.5	1.28	1.25	1.3	1.47	1.21	1.25
製造業の産業計とのポイント差	入職率	△0.80	△1.1	△0.96	△0.93	△0.5	△0.58	△0.61	△0.86
	離職率	△0.77	△0.9	△0.77	△0.97	△0.6	△0.56	△0.69	△0.75

(出所)厚生労働省『毎月勤労統計調査全国調査』、各都府県発表『毎月勤労統計調査地方調査』

(注)事業所規模5人以上、平成20年の年平均データ。

第5節 高校新卒製造業就職者の状況

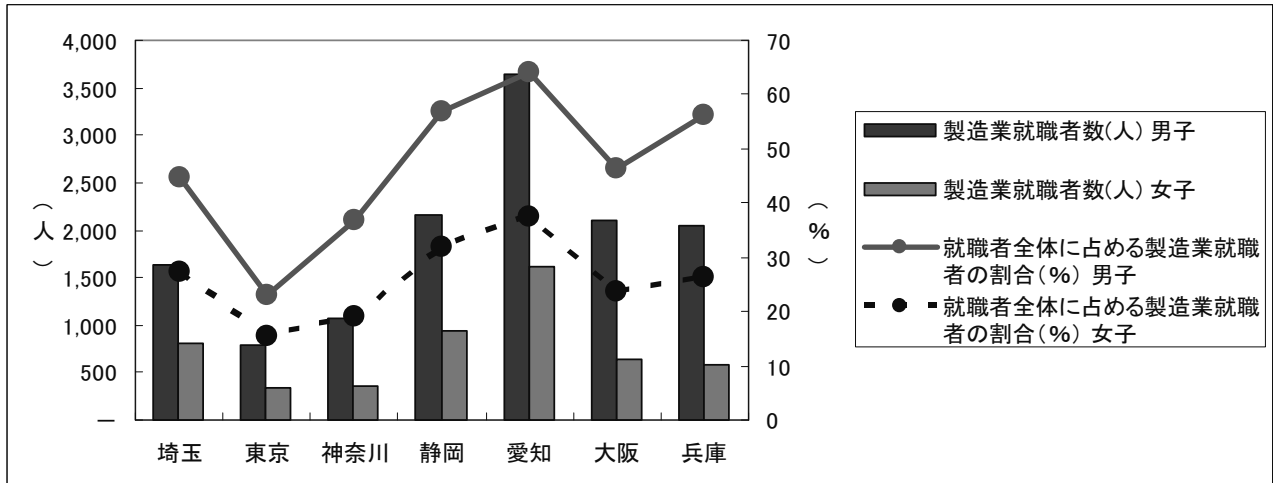
そこで、製造業への入職（就職）に関して、文部科学省の『学校基本調査』により、高校新卒者の状況についてみてみよう。

平成22年3月に各都府県の高校を卒業した新卒製造業就職者のデータをみると、図表2-5-1のように、男女とも愛知の就職者が最も多い。男子の就職者では、愛知3,651人、静岡2,152人、大阪2,100人、兵庫2,040人の順であり、女子の就職者では、愛知1,610人、静岡942人、埼玉809人、大阪642人となっている。

また、就職者全体に占める製造業就職者の比率をみると、就職者数と同様、愛知が最も高い。男子では、愛知64.1%、静岡56.8%、兵庫56.2%、大阪46.5%、女子の就職者では、愛知37.6%、静岡31.7%、埼玉27.3%、兵庫26.4%、大阪23.5%である。

このように、製造業は男女とも高校新卒就職者にとって有力な就職先となっている。

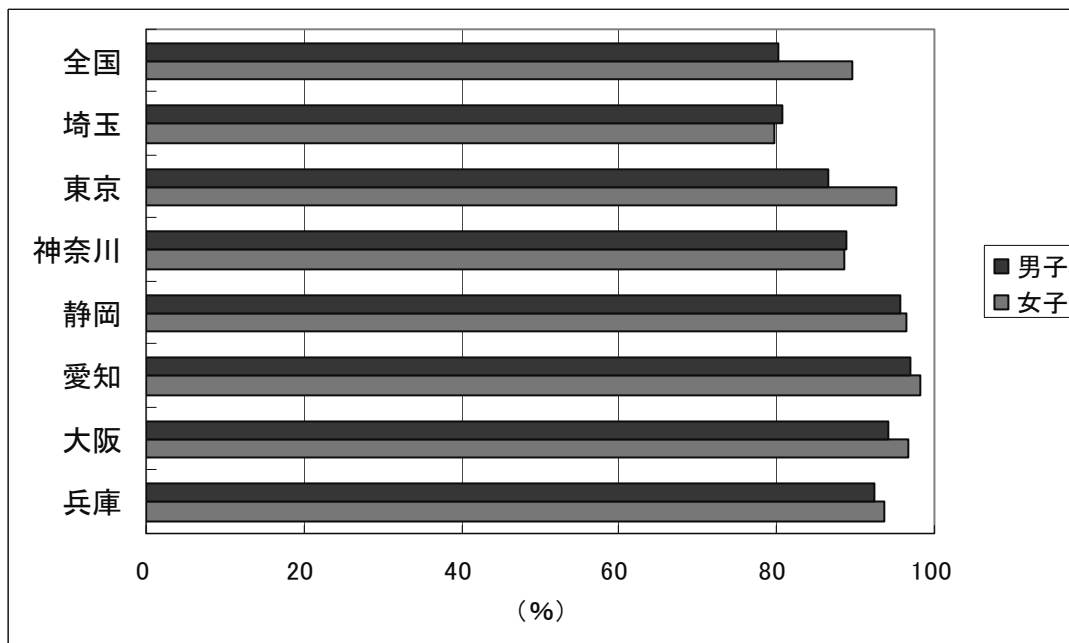
図表 2-5-1 平成 22 年 3 月高校卒業者のうち製造業就職者に関するデータ



(出所) 文部科学省『学校基本調査』より作成
 (注) 全日制・定時制高校の卒業者。

こうした製造業に就職した高校新卒者全体に占める都府県内就職者の割合は、図表 2-5-2 のように、男子では 7 都府県すべてが全国平均 (80.3%) を上回っており、卒業した高校のある都府県内に就職する者が多い。特に愛知では 96.9%、静岡では 95.8% と高く、大阪も 94.1% と高い。女子では、埼玉、神奈川が全国平均 (89.5%) を下回っているが、愛知 (98.2%)、大阪 (96.7%)、静岡 (96.5%)、東京 (95.3%) では高い水準にある。

図表 2-5-2 平成 22 年 3 月高校新卒製造業就職者の県内就職率



(出所) 図表 2-5-1 と同じ。

(注) 大阪府外の高校の新卒者 3,532 人が大阪府内の産業に就職しているが、そのうちの製造業就職者の割合は不明である。

第6節 製造業従業者の常住地と従業地

次に、製造業従業者について、常住地との関係を総務省『平成17年国勢調査』のデータからみると、7都府県内に常住する製造業従業者のうち、常住地とは異なる都府県で従業する者の人数と比率、7都府県内で製造業に従業する者のうち、従業地とは異なる都府県に常住する者の人数と比率を示すと、図表2-6のとおりである。

東京は都外から通勤してくる従業者の比率が非常に高く、大阪も東京とのポイント差は大きい。他県に比べると高い。埼玉、神奈川、兵庫は県外に通勤する者の方が県外から通勤してくる者よりも多い。静岡、愛知は県内の常住者が県内で従業している比率が他府県に比べてきわめて高い。

図表2-6 製造業従業者の常住地と従業地

	県内常住者数(人)		県内常住者のうち県外従業者の比率 [(B)/(A)×100(%)]	県内従業者数(人)		県内従業者のうち県外常住者の比率 [(D)/(C)×100(%)]
	(A)	うち県外従業者数(人) (B)		(C)	うち県外常住者数(人) (D)	
全国	10,646,362	883,803	8.3	10,646,362	883,803	8.3
埼玉	643,926	148,731	23.1	549,016	53,821	9.8
東京	706,718	87,632	12.4	985,082	365,996	37.2
神奈川	677,906	142,785	21.1	586,739	51,618	8.8
静岡	519,170	7,044	1.4	523,458	11,332	2.2
愛知	980,128	21,679	2.2	997,590	39,141	3.9
大阪	708,276	44,219	6.2	781,629	117,572	15.0
兵庫	488,726	63,364	13.0	447,793	22,431	5.0

(出所) 総務省『平成17年国勢調査』より作成。

第7節 製造業従業者の属性

本節では、総務省『平成19年就業構造基本調査』のデータから、都府県別の従業者の属性について検討する。ただし、従業地ベースではなく、居住地ベースのデータであるため、図表2-6に示されているような都府県境をまたいで通勤する者について留意することが必要である。

(1) 年齢構成

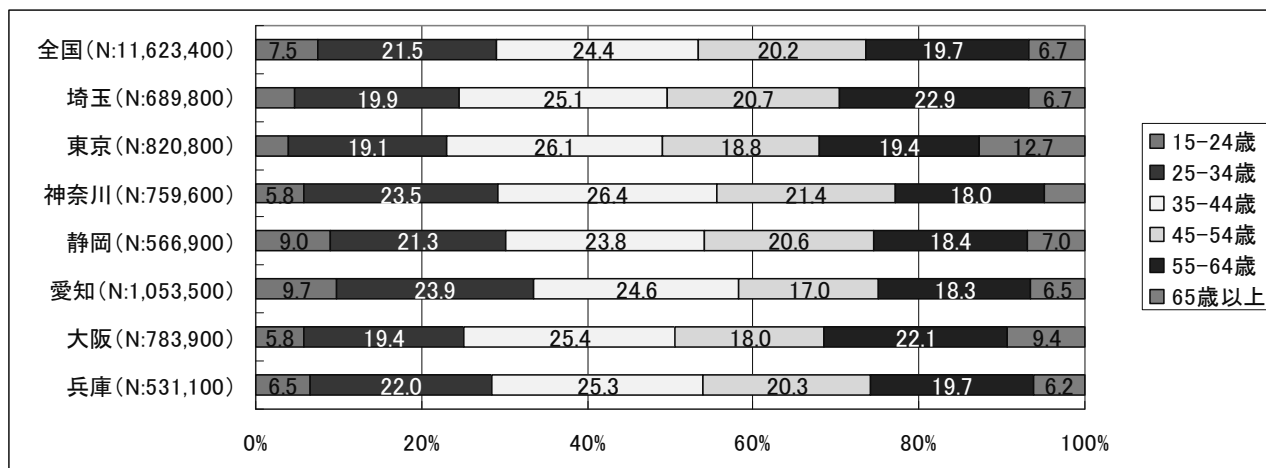
まず、製造業従業者の年齢構成をみると、図表2-7-1-1のとおりである。

大阪は、全国に比べて、55歳以上の従業者の比率が高く、主要工業都県と比べても、東京に次いで若年者の比率が低く、高齢者の比率が高い。

次に、製造業従業者の平均年齢を全産業と比べてみると、図表2-7-1-2のように、全国では男女と男性の平均年齢は全産業より下、女性の平均年齢は全産業よりも上である。

製造業の男女と男性の平均年齢をみると、愛知、静岡、兵庫が全産業より低いのに対し、東京、大阪、埼玉、神奈川では全産業よりも高い。大阪は男女で45.6歳と、東京の46.5歳に次いで高く、男性も45.8歳と、同じく東京の46.8歳に次いで高い。全産業では、大

図表 2-7-1-1 製造業従業者（居住地ベース）の年齢層別構成



(出所) 総務省『平成 19 年就業構造基本調査』より作成。

(注) N：従業者数（人）。

阪は男女で 43.8 歳と、全国の 44.5 歳よりも低いのはもちろん、神奈川、東京、愛知に次いで低い。男性でも大阪は全産業では 44.4 歳と、全国よりも低く、神奈川、愛知、東京に次いで低い。

女性でも、大阪は全産業では全国より低いが、製造業では全産業よりも高い。

こうしたことから、大阪においては、全産業の従業者は全国よりも若いにもかかわらず、製造業の従業者は全国よりも高齢となっている。

図表 2-7-1-2 全産業と製造業の従業者（居住地ベース）の平均年齢（歳）

	男女		男性		女性	
	全産業	製造業	全産業	製造業	全産業	製造業
全国	44.5	43.9	45.0	43.6	43.8	44.6
埼玉	44.1	45.2	44.8	45.1	43.1	45.6
東京	43.5	46.5	44.1	46.8	42.7	45.7
神奈川	43.1	43.2	43.5	43.7	42.5	41.8
静岡	45.3	43.5	45.5	43.3	45.1	44.1
愛知	43.6	42.6	43.7	42.1	43.3	44.0
大阪	43.8	45.6	44.4	45.8	43.0	45.0
兵庫	44.1	43.7	45.0	43.3	43.0	44.8

(出所) 図表 2-7-1-1 と同じ。

(2) 雇用者の平均継続就業期間

製造業の雇用者の平均就業期間について、産業全体と製造業とを比べると、図表 2-7-2 のように、製造業の就業期間は全国をみても、主要工業都府県をみても産業全体の就業期間よりも長い。特に東京と大阪はその差が大きい。産業全体では、大阪の男女の平均継続就業期間は、東京と同じ 11.2 年と全国、他の主要工業県よりも短い。製造業の平均就業期間は 14.9 年と全国よりも長く、東京の 15.6 年に次いで長い。

男女別でも、大阪の男性は産業全体で 13.5 年と全国の 14.0 年よりも短く、主要工業都県の中でも東京の 13.0 年に次いで短い。しかし逆に、製造業では 16.4 年と、全国の 15.3 年よりも長く、主要工業都県の中でも東京の 17.1 年に次いで長い。

女性についても、大阪の女性は産業全体で7.9年と全国の9.1年よりも短く、さらに主要工業都県の中でも最も短い。しかし、製造業では11.0年と全国の10.5年よりも長く、主要工業都県の中でも東京の11.7年に次いで長い。

このように、大阪では、東京と同様、産業全体の平均継続就業期間が全国に比べて短いにもかかわらず、製造業の雇用者については、全国や他の主要工業県に比べて長い。このことは、大阪の製造業の雇用者の離職率の低さとともに、平均年齢の高さ、若い入職者の少なさが関連していると考えられる。

図表 2-7-2 産業全体と製造業の雇用者（居住地ベース）の平均継続就業期間（年）

		全国	埼玉	東京	神奈川	静岡	愛知	大阪	兵庫
男女	産業全体 (A)	11.9	11.7	11.2	11.5	12.3	11.8	11.2	11.7
	製造業 (B)	13.8	14.2	15.6	14.7	13.6	13.4	14.9	13.7
	製造業の産業全体との期間差 (B-A)	1.9	2.5	4.4	3.2	1.3	1.6	3.7	2.0
男性	産業全体 (A)	14.0	13.9	13.0	13.6	14.4	13.8	13.5	14.2
	製造業 (B)	15.3	15.8	17.1	16.2	15.2	14.8	16.4	15.2
	製造業の産業全体との期間差 (B-A)	1.3	1.9	4.1	2.6	0.8	1.0	2.9	1.0
女性	産業全体 (A)	9.1	8.5	8.8	8.2	9.5	9.0	7.9	8.4
	製造業 (B)	10.5	10.2	11.7	9.7	10.1	10.0	11.0	10.0
	製造業の産業全体との期間差 (B-A)	1.4	1.7	2.9	1.5	0.6	1.0	3.1	1.6

(注) 図表 2-7-1-1 と同じ。

(3) 学歴構成

次に、製造業の従業者の学歴構成をみると、大阪の大学、大学院卒業者の比率は全国に

図表 2-7-3 製造業従業者（居住地ベース）の学歴別内訳（%）

		総数	小学・ 中学	高校・ 旧制中	専門学校	短大・ 高専	大学	大学院
男女								
	全国 (N:11,445,700)	100.0	12.5	51.4	8.0	5.9	18.9	2.9
	埼玉 (N:676,100)	100.0	11.7	45.1	11.4	5.9	23.4	2.3
	東京 (N:791,500)	100.0	8.4	33.7	9.6	6.7	35.6	5.0
	神奈川 (N:753,000)	100.0	7.4	38.9	7.8	6.3	31.3	7.4
	静岡 (N:561,000)	100.0	14.8	55.2	7.0	6.2	14.6	2.0
	愛知 (N:1,030,400)	100.0	15.3	49.2	6.9	5.8	19.6	2.9
	大阪 (N:768,800)	100.0	12.5	46.2	8.0	6.1	23.2	3.3
	兵庫 (N:525,000)	100.0	12.6	49.8	6.0	5.9	20.0	5.5
男性								
	全国 (N:7,812,900)	100.0	11.1	49.7	7.5	3.2	24.1	4.1
	埼玉 (N:478,300)	100.0	11.1	41.9	10.5	3.0	30.3	3.0
	東京 (N:558,000)	100.0	8.0	32.2	8.4	3.4	40.9	6.2
	神奈川 (N:574,500)	100.0	6.4	38.4	6.8	2.7	35.7	9.2
	静岡 (N:378,200)	100.0	13.4	52.9	7.4	4.4	19.1	2.8
	愛知 (N:733,100)	100.0	14.9	48.2	6.5	2.5	23.7	4.0
	大阪 (N:549,200)	100.0	11.5	45.2	7.1	3.1	27.9	4.6
	兵庫 (N:373,100)	100.0	11.5	48.4	5.9	2.1	24.6	7.4
女性								
	全国 (N:3,632,800)	100.0	15.5	54.9	9.1	11.8	7.7	0.5
	埼玉 (N:197,800)	100.0	13.2	52.9	13.6	12.7	6.7	0.7
	東京 (N:233,500)	100.0	9.5	37.3	12.3	14.6	22.8	2.0
	神奈川 (N:178,500)	100.0	10.7	40.7	11.1	17.8	17.1	1.8
	静岡 (N:182,800)	100.0	17.8	60.1	6.3	10.0	5.5	0.3
	愛知 (N:297,400)	100.0	16.5	51.6	7.7	13.7	9.7	0.2
	大阪 (N:219,600)	100.0	15.1	48.5	10.2	13.6	11.6	0.3
	兵庫 (N:152,000)	100.0	15.5	53.6	6.1	15.1	8.7	0.7

(出所) 図表 2-7-1-1 と同じ。

(注) N = 製造業従業者のうち、未就学者と在学中の従業者を除いた卒業生数(人)。

比べて高いが、東京、神奈川に比べるとかなり低い。また、静岡、愛知、兵庫よりも高いが、卒業者の絶対数では、大阪より愛知の方が多い。

(4) 従業上の地位、雇用形態

最後に、製造業従業者を従業上の地位別、雇用形態別にみると、図表2-7-4のように、大阪は男女で自営業主、家族従業者の比率が、全国と比べて高く、主要工業都府県の中でも最も高い。その結果、従業者全体に占める雇用者の占める比率が最も低い。さらに、雇用者の中でも役員に占める比率が東京に次いで高く、従業者全体に占める正規の職員・従業員の比率が最も低い。これは小規模事業所の多さと関連していると考えられる。

男性では、自営業主の比率が全国よりも高く、主要工業都府県の中でも最も高い。正規の職員・従業員の比率は東京に次いで低い。女性では、家族従業者の比率が全国よりも高く、主要工業都府県の中でも最も高い。パート・アルバイトの比率も全国よりも高く、主要工業都府県の中でも埼玉に次いで高い。

図表2-7-4 製造業従業者（居住地ベース）の従業上の地位と雇用形態別構成比（%）

	総数	自営業主	家族従業者	雇用者							
				総数	うち会社などの役員	うち正規の職員・従業員	うちパート	うちアルバイト	うち労働者派遣事業所の派遣社員	うち契約社員	
男女											
全国 (N:11,623,400)	100.0	5.0	1.1	93.9	6.0	64.0	11.8	2.1	5.0	3.1	
埼玉 (N:689,800)	100.0	3.9	0.4	95.7	6.2	63.6	14.6	3.0	3.6	2.8	
東京 (N:820,800)	100.0	6.4	1.5	92.0	12.7	63.8	6.8	2.1	2.9	1.9	
神奈川 (N:759,600)	100.0	1.9	0.2	97.9	5.3	72.7	8.7	1.9	4.2	3.1	
静岡 (N:566,900)	100.0	4.6	0.4	95.0	4.6	63.2	13.0	2.2	7.1	2.9	
愛知 (N:1,053,500)	100.0	4.5	1.1	94.4	5.8	65.5	10.7	1.6	5.9	3.1	
大阪 (N:783,900)	100.0	6.8	2.2	91.0	7.5	61.5	11.5	2.8	3.1	2.0	
兵庫 (N:531,100)	100.0	4.5	1.1	94.5	5.5	64.3	11.4	2.7	5.2	3.2	
男性											
全国 (N:7,920,900)	100.0	4.6	0.3	95.1	7.0	74.9	2.4	1.8	4.1	3.0	
埼玉 (N:485,500)	100.0	3.3	-	96.7	7.1	76.0	3.5	2.6	2.4	2.9	
東京 (N:578,600)	100.0	6.2	0.2	93.6	14.5	69.9	1.6	2.0	1.6	1.6	
神奈川 (N:578,500)	100.0	1.5	0.1	98.4	5.8	81.4	1.7	1.6	2.7	2.9	
静岡 (N:382,400)	100.0	3.9	0.2	95.9	5.4	74.9	3.0	1.8	6.0	2.8	
愛知 (N:748,300)	100.0	4.1	0.2	95.7	6.0	76.9	2.3	1.2	4.5	2.9	
大阪 (N:557,500)	100.0	7.8	0.8	91.5	9.0	71.1	2.2	2.3	2.1	2.1	
兵庫 (N:376,100)	100.0	4.4	0.3	95.2	6.0	75.6	2.0	2.6	3.9	3.1	
女性											
全国 (N:3,702,500)	100.0	5.8	2.8	91.3	3.8	40.6	31.9	2.8	7.0	3.3	
埼玉 (N:204,300)	100.0	5.1	1.5	93.4	4.0	34.2	41.2	3.9	6.5	2.4	
東京 (N:242,200)	100.0	7.0	4.6	88.4	8.2	49.3	19.0	2.4	5.8	2.5	
神奈川 (N:181,100)	100.0	3.0	0.7	96.3	3.6	45.0	31.1	3.0	9.0	3.8	
静岡 (N:184,500)	100.0	6.0	0.8	93.2	2.8	39.0	33.9	3.1	9.3	3.1	
愛知 (N:305,200)	100.0	5.5	3.1	91.3	5.2	37.6	31.2	2.5	9.1	3.7	
大阪 (N:226,400)	100.0	4.4	5.9	89.7	3.8	37.8	34.2	4.0	5.5	1.8	
兵庫 (N:155,000)	100.0	4.5	2.9	92.6	4.3	36.9	34.2	3.2	8.5	3.5	

(出所) 図表2-7-1-1と同じ。

第3章 産業集積の中での受注確保のための課題

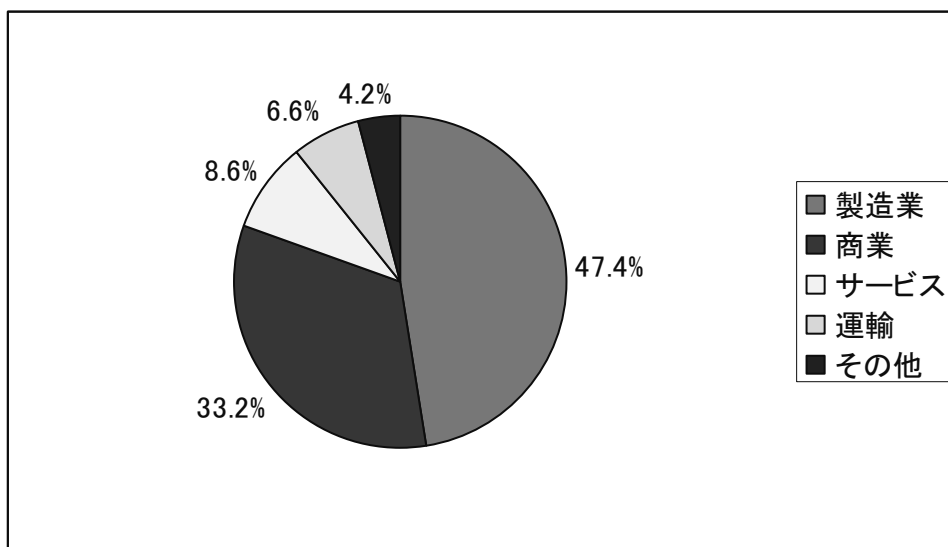
製造企業は仕入れ、外注、販売などの商取引活動を通じて安定的に利益を確保しなければ存続できないことから、自社の存続・発展のためには、収益力の向上につながる競争力を維持し、強化していかねばならない。何より収益力の向上が、給与額などの社員の労働条件の引上げを可能にし、採用や定着面でもプラスに作用すると考えられる。

企業が人材を確保・育成することは、自社の競争力の維持・強化のために大変重要であるが、その競争力は主として自らが存続していくために不可欠な商取引活動を通じた収益力確保によって維持・強化するものである。そこで本章では、大阪府立産業開発研究所の前出の「関西中堅企業調査」のデータをもとに、関西の中堅製造企業の商取引活動の実態から、今後の府内中小製造企業の受注確保のための課題を検討する。

第1節 府外との販売取引

前章第1節でみたように、大阪の製造業の事業所数、従業者数は減少し、大阪産業全体に占める比率は低下している。しかし、地域経済の中長期的な成長率を左右する移輸出では、大阪府の製造業は、図表3-1-1のように、府の移輸出額の47.4%を占めており、府外需要を獲得する最大の産業となっている。

図表3-1-1 大阪府の移輸出額の産業別構成比



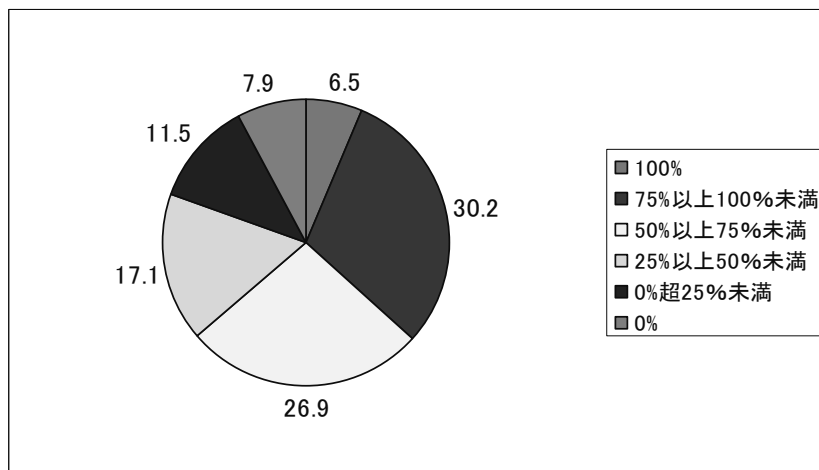
(出所) 大阪府総務部統計課 (2010)『平成17年 大阪府産業連関表』40～41ページより作成。
(注) 移出額 22,158,578 百万円、輸出額 3,430,288 百万円の合計額 25,588,866 百万円の構成比。

府外需要を獲得していくことは、大阪の製造業にとってだけではなく、大阪経済の発展にとっても重要であるが、大阪の製造企業はどのような地域との販売取引を拡大し、逆に縮小させているのだろうか。

まず、大阪の中堅製造企業の年間販売額のうち、どれほどの割合が府外への売上額であるかをみると、図表3-1-2のように、府外事業所への販売実績のない企業は全体の

7.9%にすぎず、92.1%の企業が府外への販売実績を有している。また、府外への販売額の割合が年間販売額の半分以上を占める企業は63.6%にのぼっている。このように、大阪の中堅製造企業は府外への活発な販売活動を行っている。

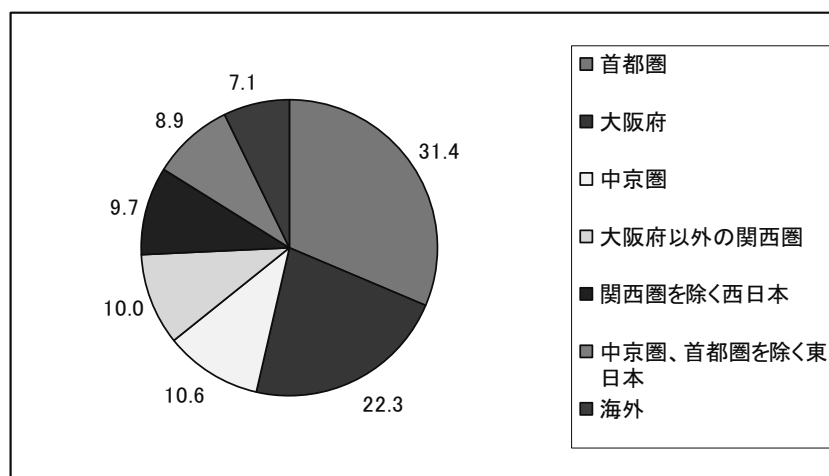
図表 3-1-2 大阪企業の大阪府外事業所への最近1年間の販売額の割合
(N: 480、単位: %)



(出所) 大阪府立産業開発研究所(2010)、45ページより作成
(注) N = 有効回答数、以下同じ。

また、大阪の中堅製造企業が最近5年間に販売額の割合を最も拡大させた地域をみると、図表3-1-3のように、「大阪府」とした企業は22.3%であり、それ以外の77.7%の企業は「首都圏」「中京圏」など府外地域への販売額の割合を拡大させている。

図表 3-1-3 最近5年間に販売額割合が最も拡大した地域
(N: 350、単位: %)



(出所) 図表3-1-2と同じ、49ページより作成。
(注) 首都圏は東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、中京圏は愛知県、岐阜県、三重県、関西圏は大阪府、滋賀県、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県。以下同じ。

さらに、最近5年間に販売額の割合が最も拡大した地域と、最も縮小した地域との関係を見ると、図表3-1-4のように、大阪の事業所への販売額の割合を最も高めた企業の中には首都圏や中京圏への販売額の割合が最も縮小した企業もみられる。しかし、拡大地域として最も回答数の多かった首都圏への販売額の割合を高めた企業や中京圏への販売額の割合を高めた企業は、同時期に大阪府内への販売額の割合を低下させた企業が多い。

図表3-1-4 最近5年間に最も販売額の割合が拡大した地域と縮小した地域（％）

		最も縮小した地域						合計	
		大阪府	その他の関西圏	関西圏を除く西日本	中京圏	首都圏	その他の東日本		海外
最も拡大した地域	首都圏(N:93)	61.3	10.8	15.1	5.4	—	4.3	3.2	100.0
	大阪府(N:44)	—	18.2	18.2	22.7	25.0	11.4	4.5	100.0
	中京圏(N:32)	56.3	6.3	12.5	—	12.5	9.4	3.1	100.0

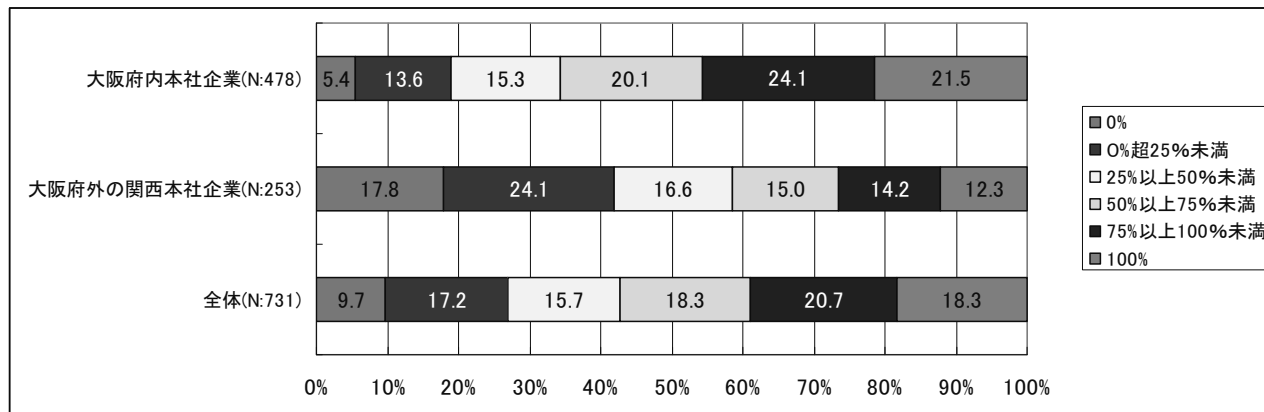
(出所) 大阪産業経済リサーチセンター(2011)、1ページ。

このように大阪の中堅製造企業では、府外への販路を拡大し、府外需要を獲得しようとしている企業が多いが、販路確保が可能な製品づくりをするには、仕入・外注活動を効果的に行っていくことが重要である。次節では、中堅製造企業の仕入・外注活動の状況を分析し、今後の大阪の中小製造業の受注確保面の課題を探ってみたい。

第2節 仕入・外注先としての府内企業の課題

まず、関西の中堅製造企業における原材料、既成部品などの自社の年間仕入額に占める本社所在府県からの仕入額の割合をみると、図表3-2-1のように、大阪府に本社のある企業（以下、大阪企業）と関西の他府県に本社のある企業（以下、他府県企業）とを比べると、大阪企業は府内からの仕入割合の高い企業が多いが、他府県企業では大阪企業に比べて、本社のある府県からの仕入割合が低い企業が多い。

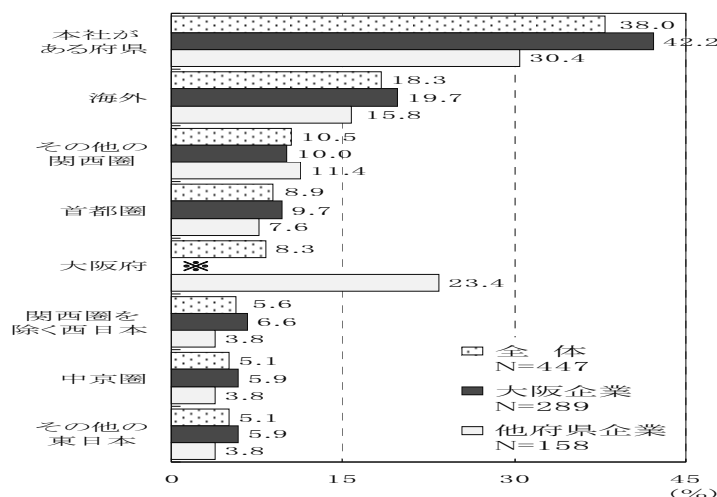
図表3-2-1 最近1年間の本社所在府県の事業所からの仕入額割合



(出所) 大阪府立産業開発研究所(2010)、53ページより作成。

また、最近 5 年間に仕入額の割合が最も拡大した地域についてみると、図表 3-2-2 のように、大阪企業では、府内事業所からの仕入割合を高めた企業が多い。さらに他府県企業でも、大阪の事業所からの仕入割合を高めた企業の比率が高い。

図表 3-2-2 最近 5 年間に仕入額割合が最も拡大した地域



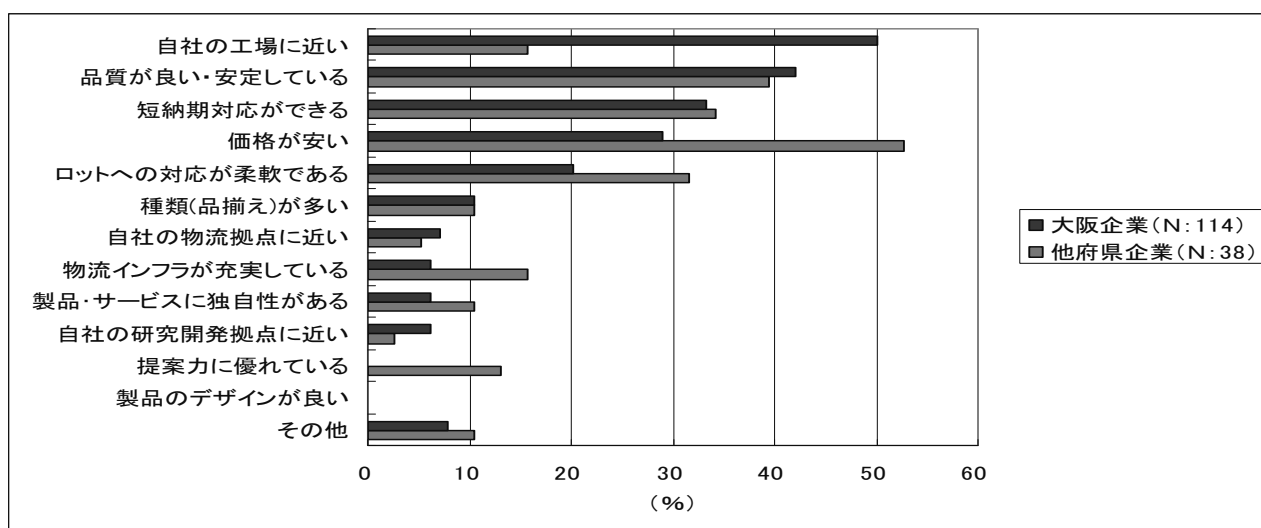
(出所) 図表 3-2-1 と同じ、57 ページ。

(注) 大阪企業の場合、大阪府 (※) は「本社がある府県」に計上している。

「その他の関西圏」は、「本社がある府県」「大阪府」以外の関西圏内の地域。

最近 5 年間に地域別でみて大阪の事業所からの仕入割合が最も拡大した企業について、拡大の背景となった要因をみると、図表 3-2-3 のように、大阪企業は「自社の工場に近い」とする回答が最も多く、次いで品質、納期、価格面の対応力を、また、他府県企業では、価格、品質、納期面の対応力を要因としてあげる企業が多い。

図表 3-2-3 大阪府内の事業所からの仕入額の割合拡大の背景

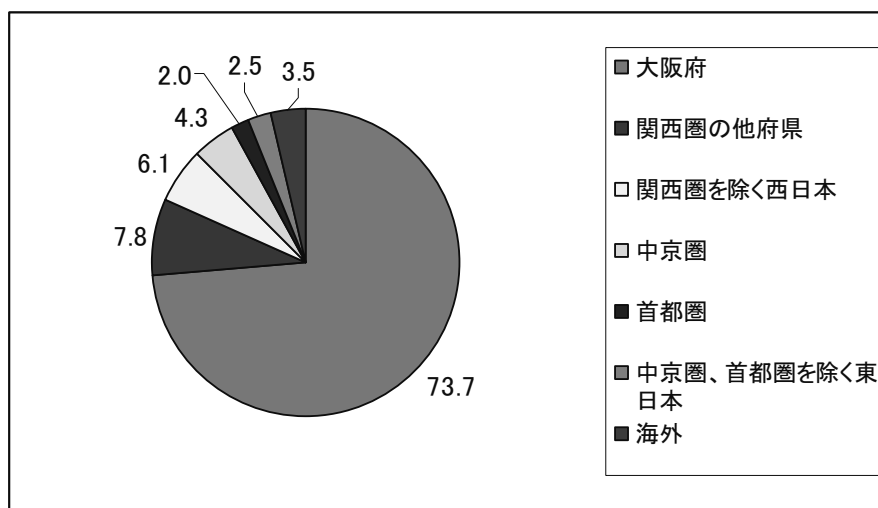


(出所) 図表 3-1-4 と同じ、2 ページ。

(注) 最近 5 年間に自社の仕入額のうち「大阪府」からの仕入額の割合が最も拡大した企業からの回答。複数回答。

次に、大阪企業が現在どの地域に最も多く外注費を支払っているかをみると、図表3-2-4のように、「大阪府」とする回答比率が最も高く、全体の4分の3近い企業が同じ大阪府内にある事業所と外注活動において大きな関わりを有している。また、関西圏内の他府県企業でも、全体の18.3%が外注費支払いの最も多い地域として、「大阪府」をあげている（有効回答数202）。

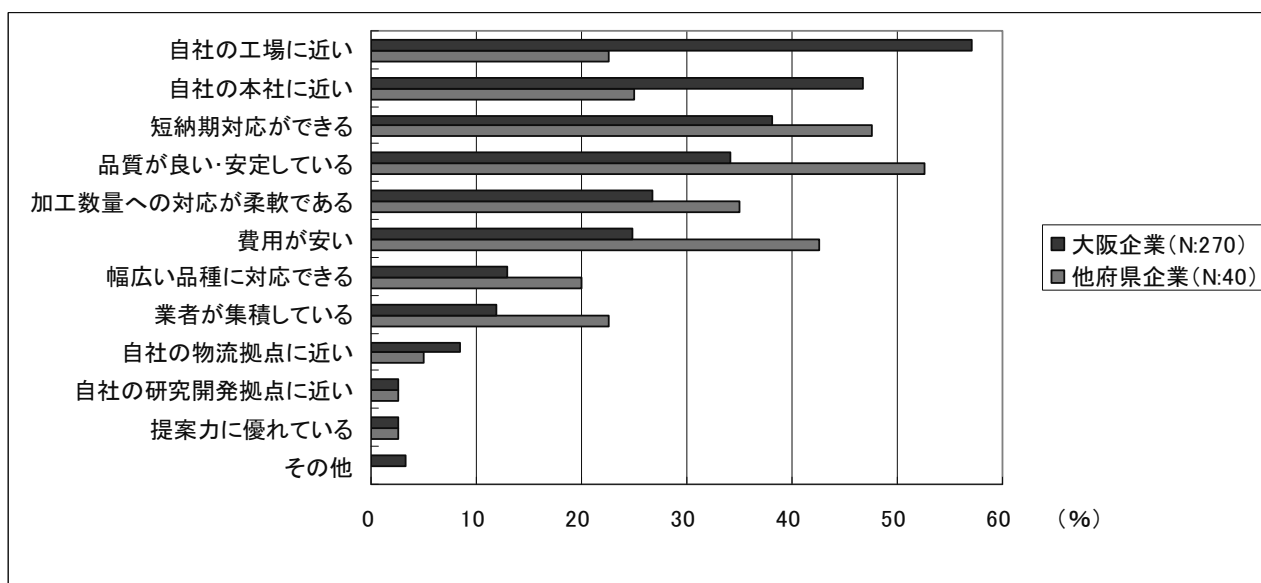
図表3-2-4 外注費の支払いの最も多かった地域（大阪企業）
（N：396、単位：％）



（出所）図表3-2-1と同じ、63ページより作成。

このように現在最も多く外注費を支払っている地域として「大阪府」をあげた企業について、大阪府への外注取引が多い理由をみると、図表3-2-5のように、大阪企業では、

図表3-2-5 大阪府への外注費の支払いが最も多い理由



（出所）図表3-1-4と同じ、4ページ。

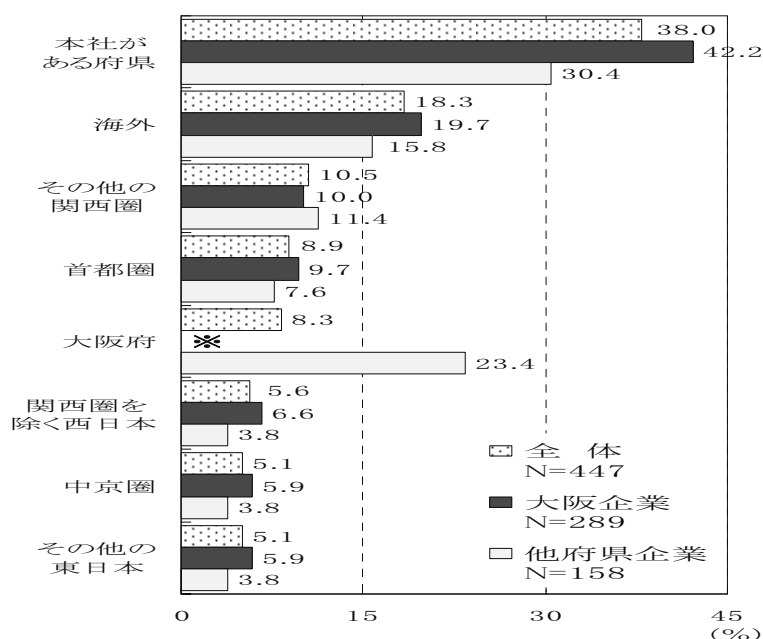
（注）複数回答。

「自社の工場に近い」「自社の本社に近い」「短納期対応ができる」が上位にあがっているが、他府県企業では、「品質が良い・安定している」「短納期対応ができる」「費用が安い」が上位にあがっており、自社の工場や本社への近接性よりも、大阪府の外注先の品質、納期、コスト面の対応力を評価している。

このように、関西の中堅製造企業は大阪の事業所を、仕入れや外注活動においては、工場や本社との近接性、品質の良さ・安定性、短納期対応力、価格の安さ、ロット対応の柔軟性の面で評価している。

しかしその一方で、最近5年間に仕入額の割合が最も縮小した地域として「大阪府」をあげる関西の中堅製造企業も少なくない。

図表3-2-6 最近5年間に仕入額の割合が最も縮小した地域



(出所) 図表3-2-1と同じ、60ページ。

大阪府からの仕入額の割合を最も低下させた企業が、逆にどの地域からの仕入額の割合を最も拡大させたかについてみると、図表3-2-7のように、大阪企業では「海外」とす

図表3-2-7 最近5年間に仕入額の割合が最も拡大した地域

順位	大阪企業 (N: 78)		他府県企業 (N: 22)	
	地域名	回答率 (%)	地域名	回答率 (%)
1	海外	35.9	本社がある府県	27.3
2	首都圏	19.2	首都圏	22.7
3	その他の東日本	14.1	中京圏	18.2
4	その他の関西圏	12.8	その他の東日本	13.6
5	中京圏		その他の関西圏	9.1

(出所) 図表3-1-4と同じ。

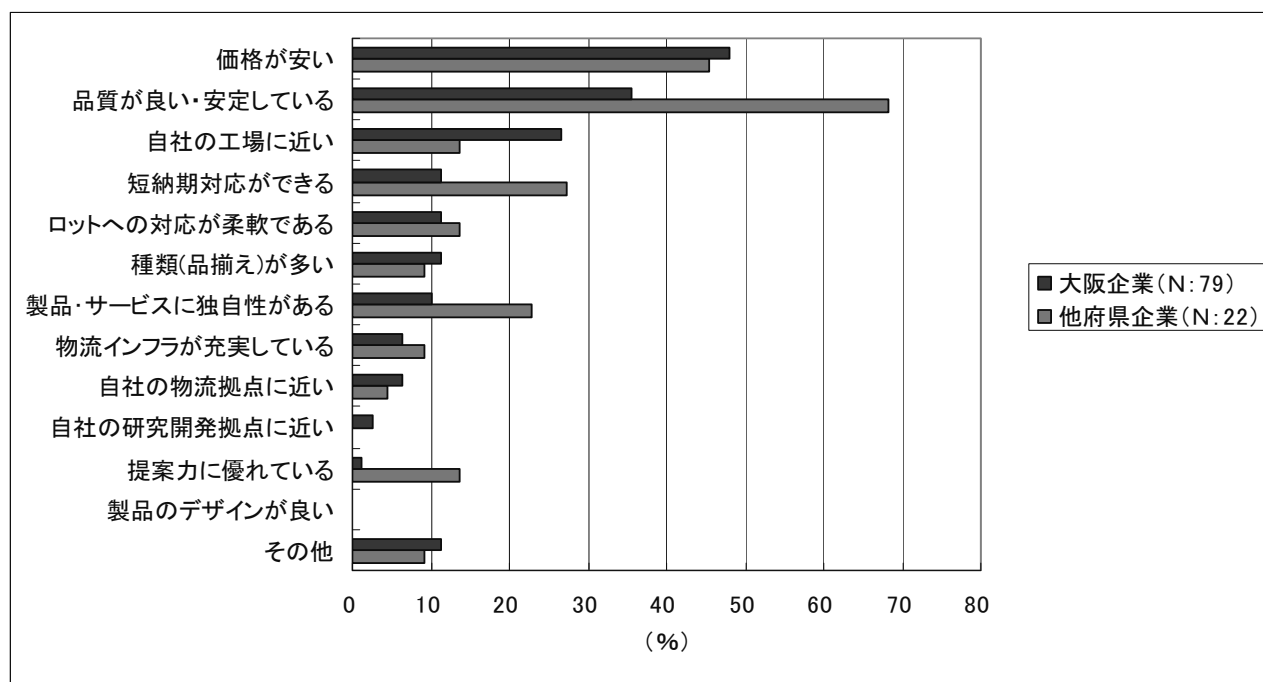
(注) 最近5年間の仕入額の割合が最も縮小した地域を「大阪府」とした企業からの回答。

る企業、次いで「首都圏」とする企業が多い。他府県企業では、回答数が少ないが、「本社がある府県」や「首都圏」があがっている。

そして、こうした大阪府からの仕入額の割合を最も縮小させた企業が、大阪府以外の地域からの仕入割合を拡大させた背景についてみると、図表3-2-8のように、大阪企業では、「価格の安さ」と「品質の良さ・安定性」が拡大の背景として多くあげられている。他府県企業では、回答数が少ないことに留意する必要があるが、「品質の良さ・安定性」が最も多くあげられている。また、「価格の安さ」、「短納期対応力」もあげられている。

このように、関西の中堅製造企業は、たとえ大阪など関西に本社を置いていても、価格や品質などの面で取引上有利であれば、他地域からの仕入割合を拡大している。

図表3-2-8 最近5年間に大阪府外の事業所からの仕入額の割合拡大の背景



(出所) 図表3-1-4と同じ。

(注) 最近5年間の仕入額の割合が最も縮小した地域を「大阪府」とした企業からの回答。複数回答。

今後の大阪経済の発展にとって重要な役割を果たす製造業の集積を維持・強化していくためには、部品や製品の調達地としての魅力を維持・向上させることが必要であり、集積を形成する大阪の中小製造企業が販路を確保・拡大していくことができるかどうかのポイントとなる。

本章でみてきたように、大阪の中堅製造企業は、販路を府外に拡大しているが、仕入・外注活動などの基盤は大阪に置いているケースが多く、大阪の製造業の集積が、事業の競争力を支えている。今後もこうした仕入、外注活動を支える強い製造業集積の維持・強化が必要である。

しかし大阪以外の地域からの仕入額を拡大している企業もあることから、府内中小製造企業における今後の受注確保のためには、中堅企業からの受注のポイントとなっている品質、納期、コスト面の管理能力などの対応力をこれからも一層強化し、顧客の要求に応え

ていくことが必要である。また、今後はそれだけではなく、できるだけ大きな付加価値をつけて販売できる製品を企画・立案（設計）し、府内の産業集積の技術力を活用しつつ、作りあげた製品の販売力を向上させていくことが求められてきている。

第4章 アンケート調査と回答企業の概要

本調査では、大阪府内の中小製造企業を対象に「製造企業の競争力を担う人材の確保・育成に関するアンケート」を実施した（調査票は資料編参照）。本章では、アンケート調査と回答企業の概要について述べる。

第1節 アンケート調査の概要

アンケート調査の概要は、図表4-1のとおりであり、有効回答数は425社、有効回答率は22.5%であった。

図表4-1 アンケート調査の概要

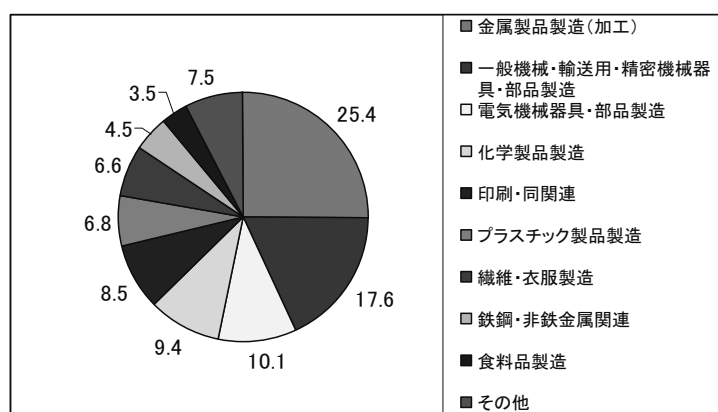
a. 調査対象	大阪府内に本社を置く、従業者(常用雇用者)規模20人以上300人未満の製造業の企業
b. 調査方法	郵送自記式アンケート調査
c. アンケート送付先選定のための使用名簿と送付先抽出方法	総務省『平成18年事業所・企業統計調査』の事業所名簿で「製造業」に属する上記aの調査対象規模の企業5,153社の中から2,000社を無作為抽出
d. 調査時期	平成22年9月
e. 調査回答基準日	平成22年8月1日
f. 発送数	総発送数 2,000社、うち有効発送数1,887社
g. 有効回答数	425社 (有効回答率22.5%)

第2節 アンケート回答企業の概要

(1) 業種

回答企業の業種は、図表4-2-1のように、「金属製品製造(加工)」が最も多く、次いで「一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造」「電気機械器具・部品製造」の順となっている。これら上位3業種が回答企業の半数を占めている。

図表4-2-1 回答企業の業種 (N: 425、単位: %)



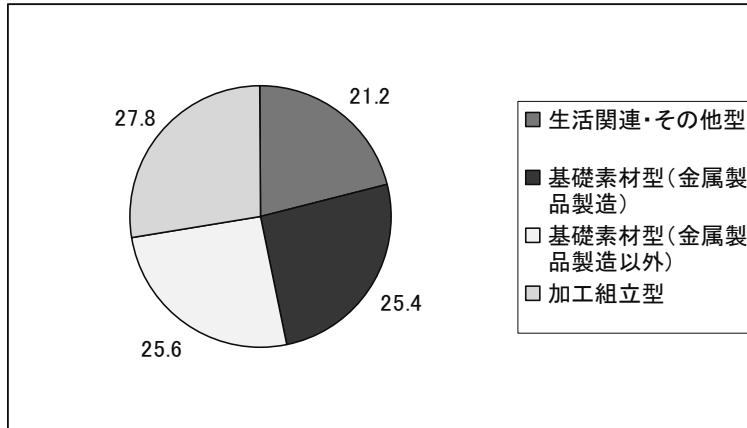
(注) Nは有効回答数(以下、同じ)。

「その他」の業種：段ボール製造、ゴム製品製造、窯業・土石製品製造、家具製造など。

(2) 産業類型

産業三類型でみると、図表4-2-2のように、基礎素材型が過半数であり、特に、金属製品製造業からの回答が全体の4分の1を占めている。加工組立型は全体の27.8%、生活関連・その他型は21.2%となっている。

図表4-2-2 回答企業の産業類型（N：425、単位：％）



(注) 生活関連・その他型：食料品、飲料・たばこ・飼料、繊維、衣服、家具・装備品、印刷、なめし革、その他。

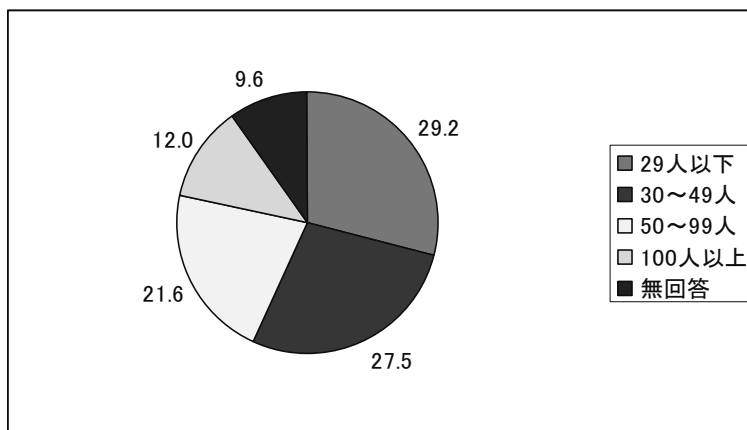
基礎素材型：木材、パルプ・紙、化学、石油・石炭、プラスチック製品、ゴム製品、窯業・土石、鉄鋼、非鉄金属、金属製品。

加工組立型：一般機械、電気機械、情報通信機器、電子部品・デバイス、輸送機械、精密機械。

(3) 企業規模

企業規模を社員数でみると、図表4-2-3のように、29人以下の企業が全体の29.2%、30～49人の企業が27.5%と、50人未満の企業が全体の6割近くを占めている。100人以上の企業は12.0%にすぎない。

図表4-2-3 回答企業の社員数別内訳（N：425、単位：％）

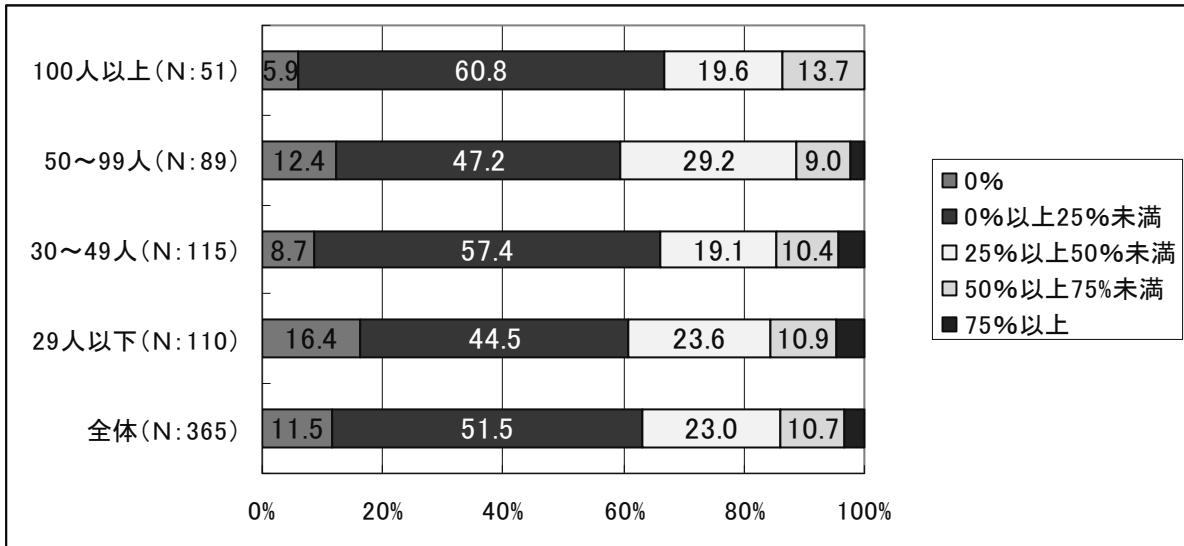


(注) 社員数は、正社員と非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員など）の合計数。派遣社員や請負社員は含まない。

(4) 非正規社員の比率

パート・アルバイトなどの非正規社員の比率については、図表4-2-4のように、非正規社員がいない企業は全体の1割ほどであり、非正規社員が多くの企業で活用されている。こうした非正規社員の社員数全体に占める割合をみると、企業規模に関わらず、25%未満の企業が多い。

図表4-2-4 非正規社員の比率(企業規模別)



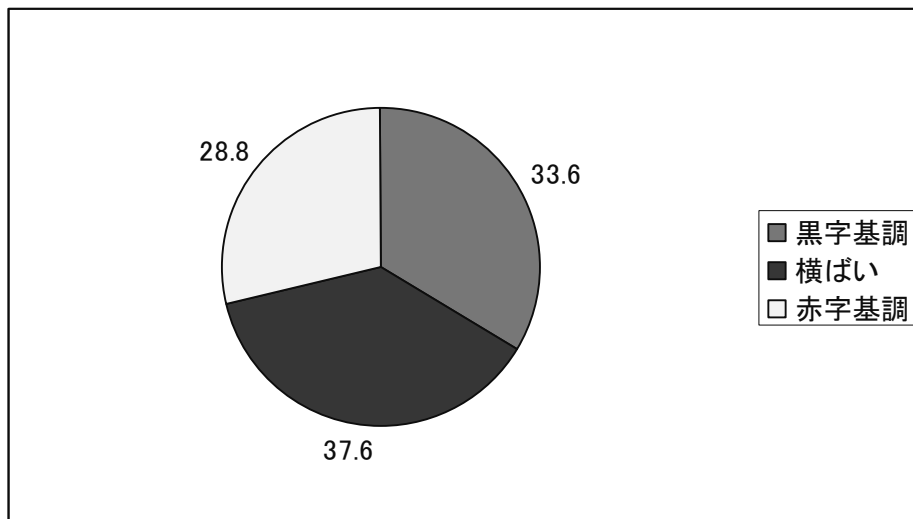
(注) 非正規社員の比率 = 非正規社員数 / (正社員数 + 非正規社員数) × 100

(5) 最近5年間の営業利益の状況

① 営業利益の状況

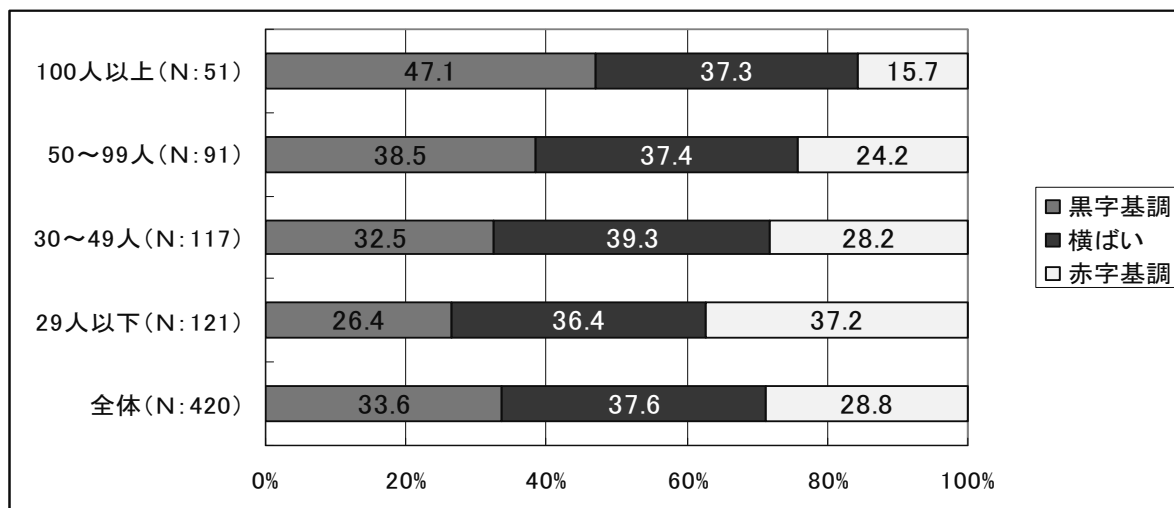
最近5年間の営業利益の状況をみると、図表4-2-5-1のように、「横ばい」の企業が37.6%と最も多く、次いで「黒字基調」が33.6%となっている。また、「赤字基調」の企業よりも「黒字基調」の企業の方が多い。

図表4-2-5-1 最近5年間の営業利益の状況 (N:420、単位:%)



しかし、営業利益の状況を企業規模別にみると、図表4-2-5-2のように、「横ばい」の企業の比率はあまり変わらないが、規模が大きくなるほど黒字基調、小さくなるほど赤字基調の企業の比率が高まる傾向にあることから、小規模な企業ほど厳しい経営状況にあると思われる。

図表4-2-5-2 最近5年間の営業利益の状況（企業規模別）



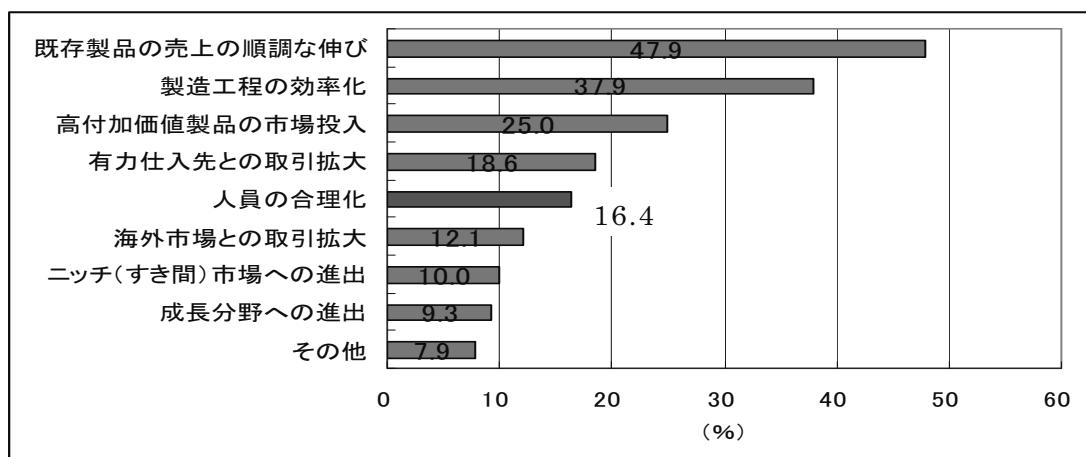
(注) 「全体」には社員数無回答の企業が含まれているため、規模別の回答企業数合計と「全体」の回答企業数とは一致しない。以下同じ。

② 営業利益が黒字基調であった要因

最近5年間の営業利益が黒字基調であった企業がその要因としてあげているのは、図表4-2-5-3のように、「既存製品の売上の順調な伸び」「製造工程の効率化」が多く、リストラなどによる「人員の合理化」をあげる企業は多くはない。

このように、リーマンショックの影響など厳しい経済・経営環境下にあっても、既存製品の売上げを順調に伸ばしたり、製造工程を効率化することによって、営業利益を黒字基調で推移させている企業が少なからずみられる。

図表4-2-5-3 最近5年間の営業利益が黒字基調であった要因 (N: 140)



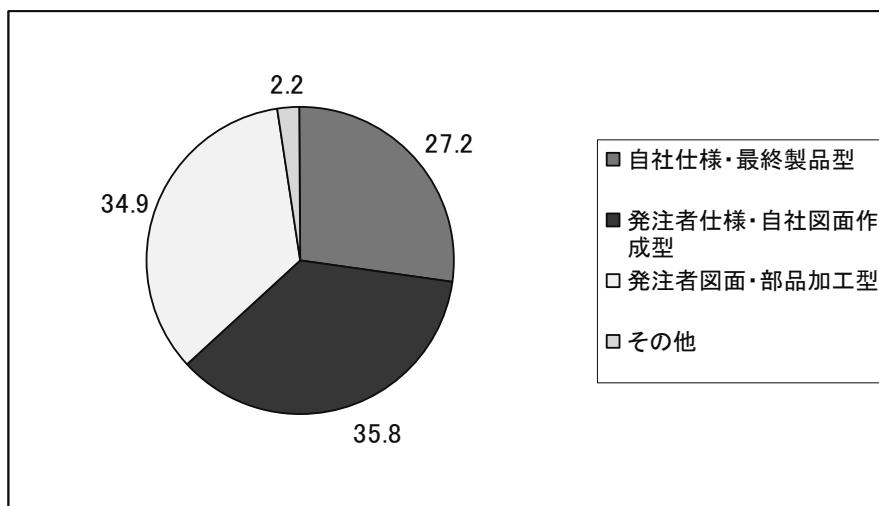
(注) 最近5年間の営業利益が黒字基調の企業の回答。複数回答。

(6) 業態

第1章で述べたように、本調査では、製造企業を生産・販売形態の違いにより、「自社仕様・最終製品型」「発注者仕様・自社図面作成型」「発注者図面・部品加工型」の3業態に区分する（それぞれの業態の特徴は、図表1-1参照）。

この業態別に回答企業を区分してみると、図表4-2-6-1のように、ほぼ3分の1ずつに分かれる。

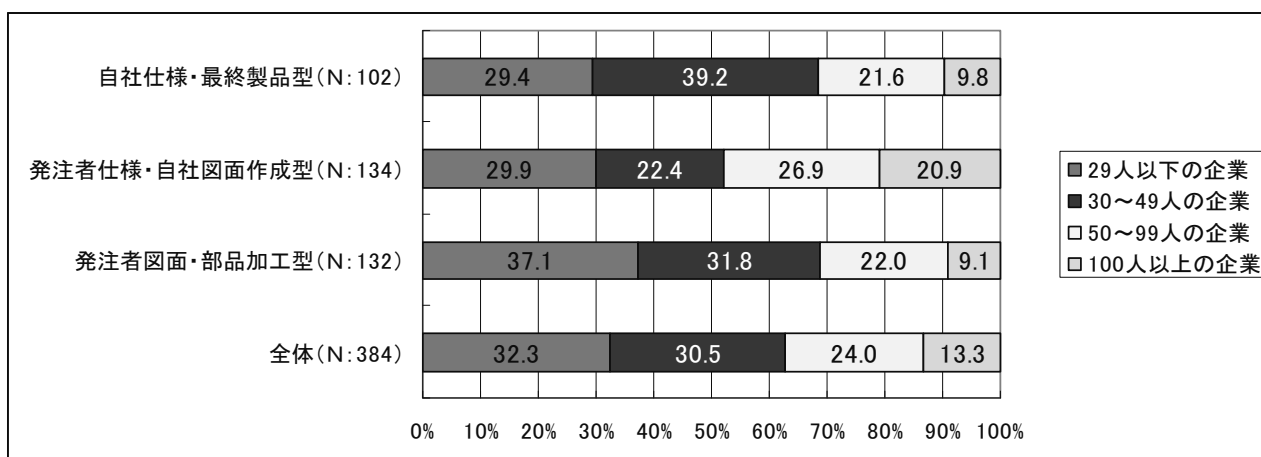
図表4-2-6-1 業態別内訳（N：416、単位：％）



(注) 複数の型をもつ企業は、売上高の最も大きな業態としている。

この3業態の企業規模（社員数規模）をみると、図表4-2-6-2のように、発注者仕様・自社図面型が比較的大きく、発注者図面・部品加工型が小さい。

図表4-2-6-2 業態ごとの企業規模別内訳



(7) 5年前と比べた自社の技術力の変化

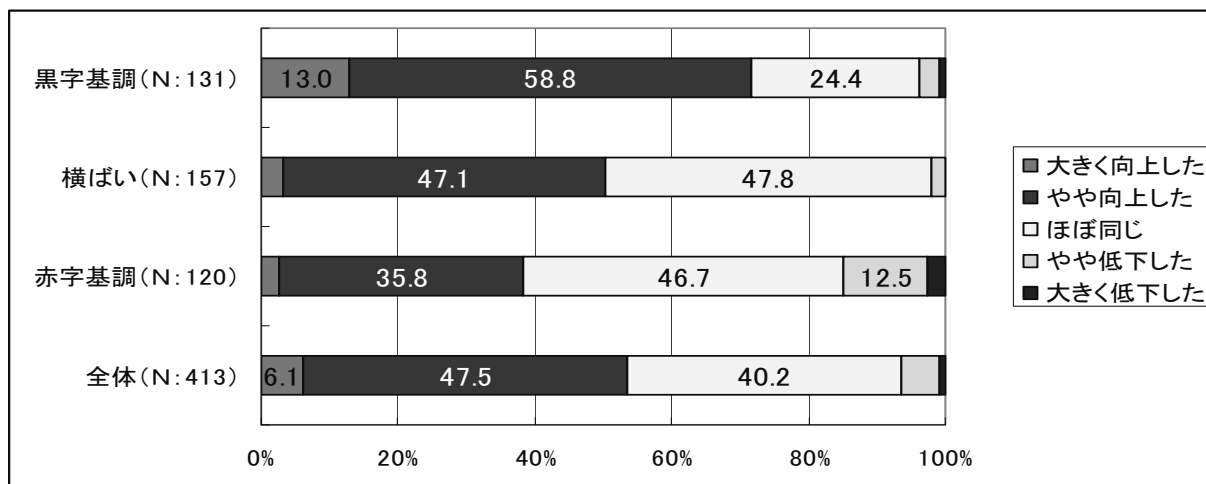
① 営業利益の状況と技術力の変化

5年前に比べた自社の技術力は、図表4-2-7-1のように、全体の53.6%の企業が「大きく向上した」または「やや向上した」と回答しており、「低下した」と回答した企業

比率は低い。

営業利益の状況別に企業を区分し、区分ごとに技術力の変化の状況を見ると、最近5年間の営業利益が「黒字基調」の企業は、「横ばい」や「赤字基調」の企業に比べて技術力が向上した企業の比率が高い。逆に「赤字基調」の企業では、技術力が低下した企業の比率が「黒字基調」や「横ばい」の企業に比べると高い。

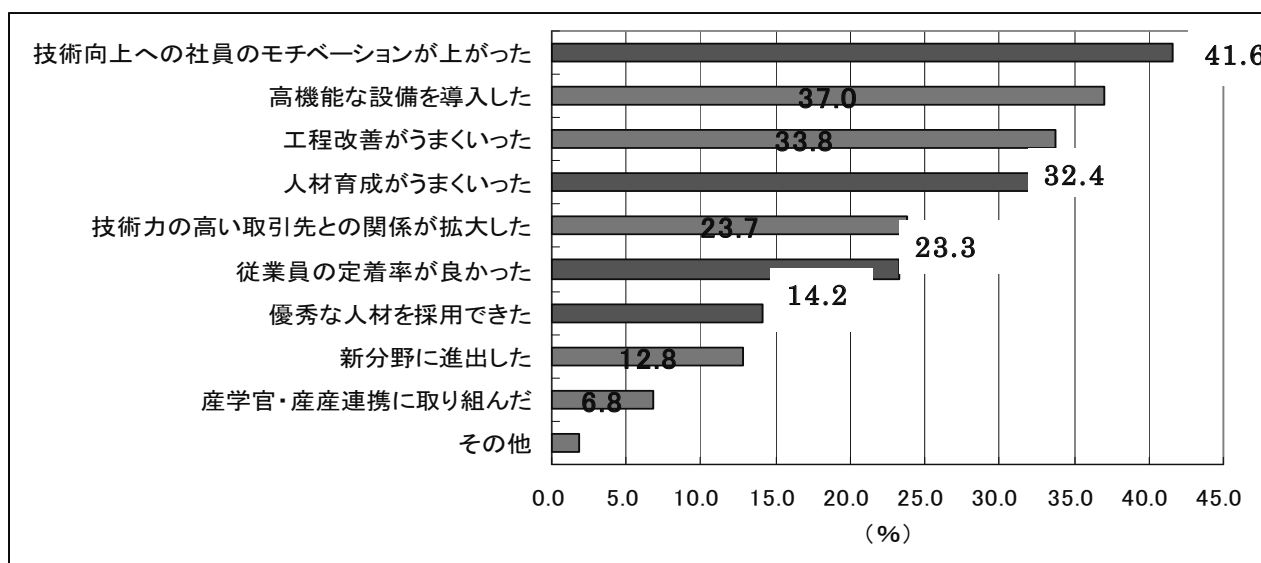
図表 4-2-7-1 営業利益の状況と技術力の変化



② 技術力向上の要因

技術力が向上した企業が、その要因として最も多くあげたのは、図表 4-2-7-2 のように、「技術向上への社員のモチベーションが上がった」であった。次いで「高機能な設備を導入した」「工程改善がうまくいった」「人材育成がうまくいった」をあげる企業が多い。

図表 4-2-7-2 技術力の向上要因 (N:219)



(注) 技術力が向上した企業のみ回答。複数回答。

この技術力の向上要因について企業規模別にみると、規模が小さいほど、「人材育成がうまくいった」「技術向上へのモチベーションが上がった」といった要因が上位にあがっており、社員一人ひとりの能力や働きぶりといった人的要因が自社の技術力向上に果たす影響度が大きいことがうかがえる。

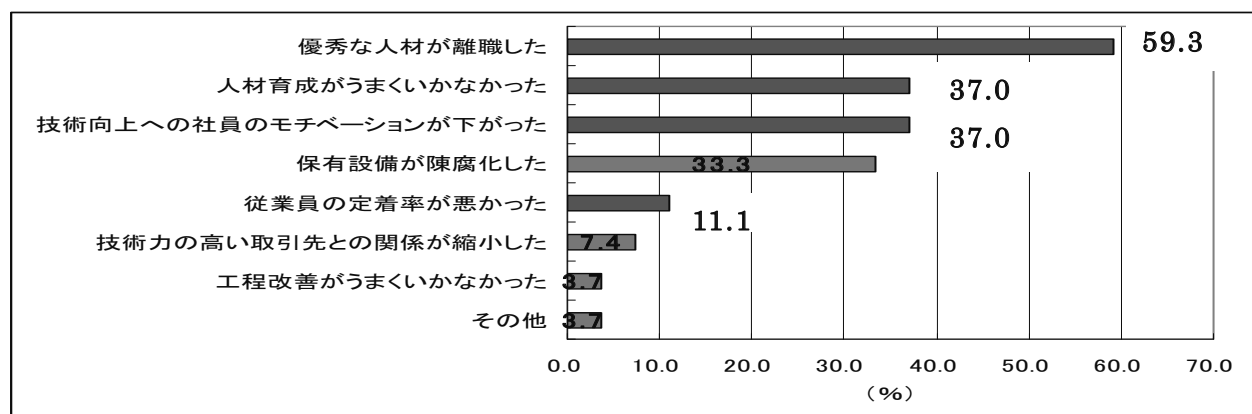
図表 4-2-7-3 企業規模別にみた技術力の向上要因(上位5位)

順位	29人以下(N:58)		30～49人(N:58)		50～99人(N:45)		100人以上(N:37)	
	向上要因	回答率(%)	向上要因	回答率(%)	向上要因	回答率(%)	向上要因	回答率(%)
1	人材育成がうまくいった	41.4	技術向上への社員のモチベーションが上がった	48.3	技術向上への社員のモチベーションが上がった	44.4	高機能な設備を導入した	56.8
2	技術向上への社員のモチベーションが上がった	36.2	人材育成がうまくいった	34.5	高機能な設備を導入した	42.2	工程改善がうまくいった	45.9
3	高機能な設備を導入した	29.3	工程改善がうまくいった	31.0	工程改善がうまくいった	33.3	技術向上への社員のモチベーションが上がった	35.1
4	工程改善がうまくいった		高機能な設備を導入した	27.6	人材育成がうまくいった	31.1	従業員の定着率が良かった	24.3
5	従業員の定着率が良かった	27.6	従業員の定着率が良かった	24.1	技術力の高い取引先との関係が拡大した	24.4	技術力の高い取引先との関係が拡大した 産学官・産産連携に取り組んだ	18.9

③ 技術力低下の要因

逆に、技術力が低下した企業からは、図表 4-2-7-4 のように、「優秀な人材が離職した」「優秀な人材が離職した」「人材育成がうまくいかなかった」「技術向上への社員のモチベーションが下がった」

図表 4-2-7-4 技術力の低下要因 (N:27)



(注) 技術力が低下した企業のみ回答。複数回答。

といった人的要因が上位にあがっている（ただし、回答企業数が少ないことに留意する必要がある）。

第5章 今後の事業展開戦略

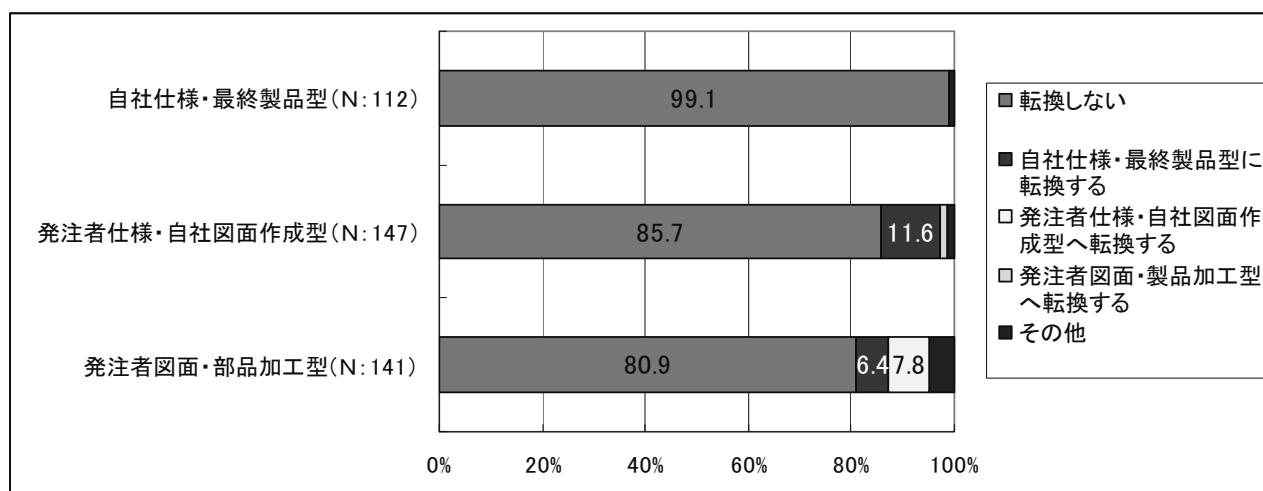
本章では、企業が今後どのように事業を展開していこうとしているのか検討する。

第1節 今後5年以内の業態転換の意向

まず今後5年以内に現在の業態を転換する意向についてみると、図表5-1のように、発注者仕様・自社図面作成型企業の中には自社仕様・最終製品型へ、発注者図面・部品加工型の中には発注者仕様・自社図面作成型などへの転換の意向をもつ企業も少しみられるが、全体として業種転換の意向のない企業が多い。

多くの企業は、現在の業態のまま今後も事業を展開していこうとしている。

図表5-1 今後5年以内での業態転換の意向



第2節 これまでと今後の競争力

第3章で述べたように、商取引活動を通じて収益性を確保するための競争力の保持なしに企業が存続・発展することは不可能である。本節では、市場での優位性を確保し、自社の存続・発展の要因であったこれまでの競争力と、今後強化していく（今後も引き続き強化していく）競争力について、業態別に検討する。

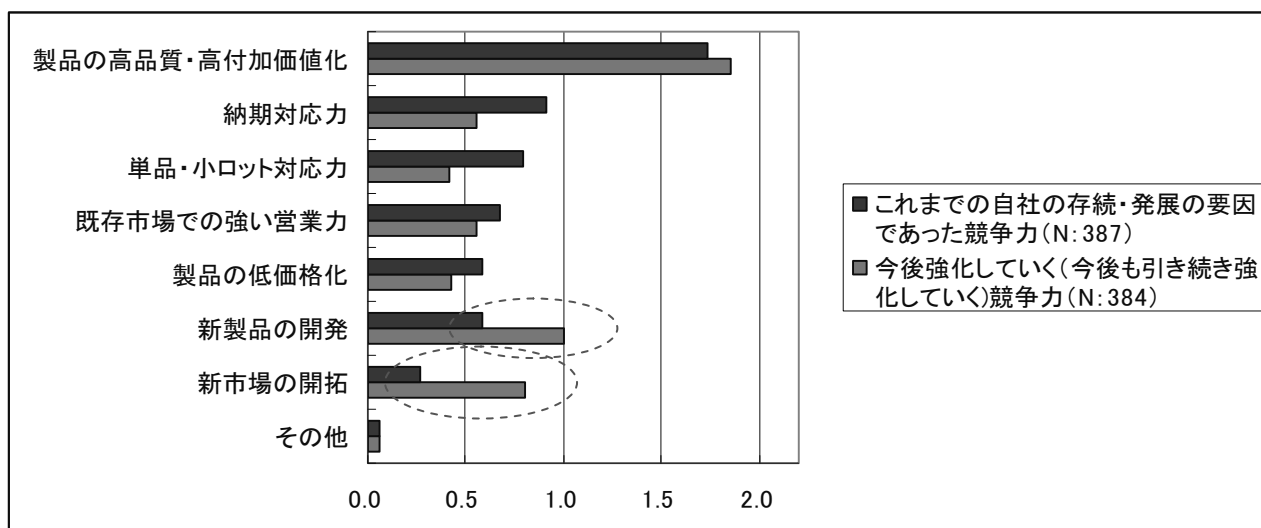
①回答企業全体

まず、回答企業全体でみると、図表5-2-1のように、これまでの競争力としては、「製品の品質・高付加価値化」をあげる企業が最も多く、次いで「納期対応力」「単品・小ロット対応力」の順になっている。

今後の競争力としては、引き続き「製品の品質・高付加価値化」に向けた取組を強化するとともに、「新製品の開発」、「新市場の開拓」によって今後競争力を強化しようという企業が多い。

なお、発注者の依頼を受けて製品づくりを行う発注者仕様・自社図面作成型、発注者図面・部品加工型でも「新製品の開発」をあげている企業があるが、これらのタイプの企業での「新製品の開発」とは、新しい組立や加工方法の開発など「新技術の開発」に関連したものと考えられる。

図表 5 - 2 - 1 これまでと今後の自社の競争力（全体）

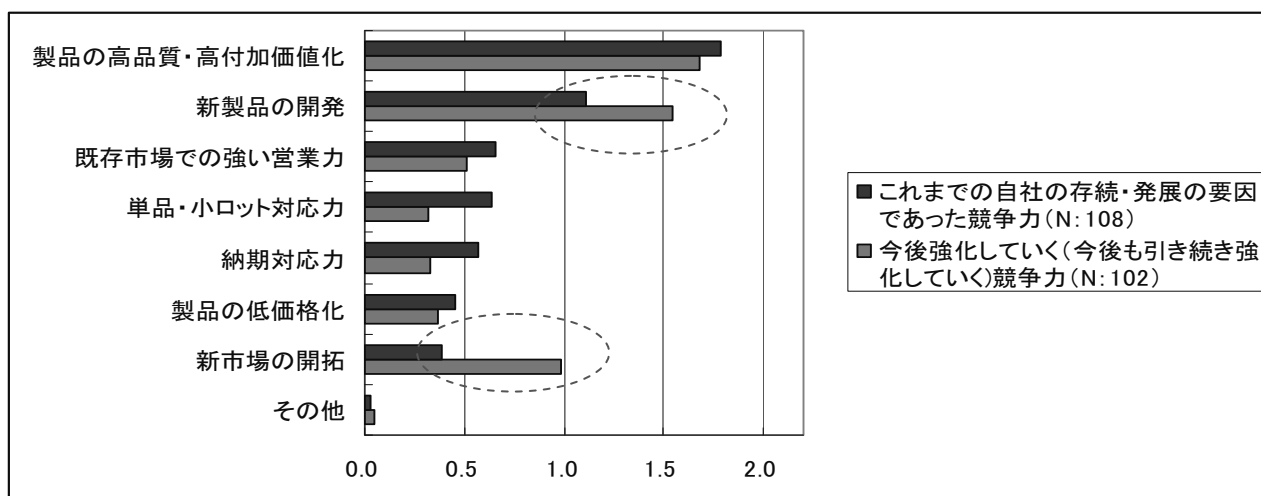


(注) 値は、回答欄に記入された順位に基づいて第1位を3点、第2位を2点、第3位を1点とし、回答欄に順位を明記せず、3つ以内に○をつけたものについては、○を1点として合計点を算出し、これを有効回答数 (N) で除している。以下同じ。

② 自社仕様・最終製品型

次に業態別にみると、自社仕様・最終製品型では、図表 5 - 2 - 2 のように、引き続き「製品の品質・高付加価値化」「新製品の開発」に向けた取組を強化するとともに、「新市場の開拓」によって今後競争力を強化しようという企業が多い。

図表 5 - 2 - 2 これまでと今後の自社の競争力（自社仕様・最終製品型）



(注) 図表 5 - 2 - 1 と同じ。

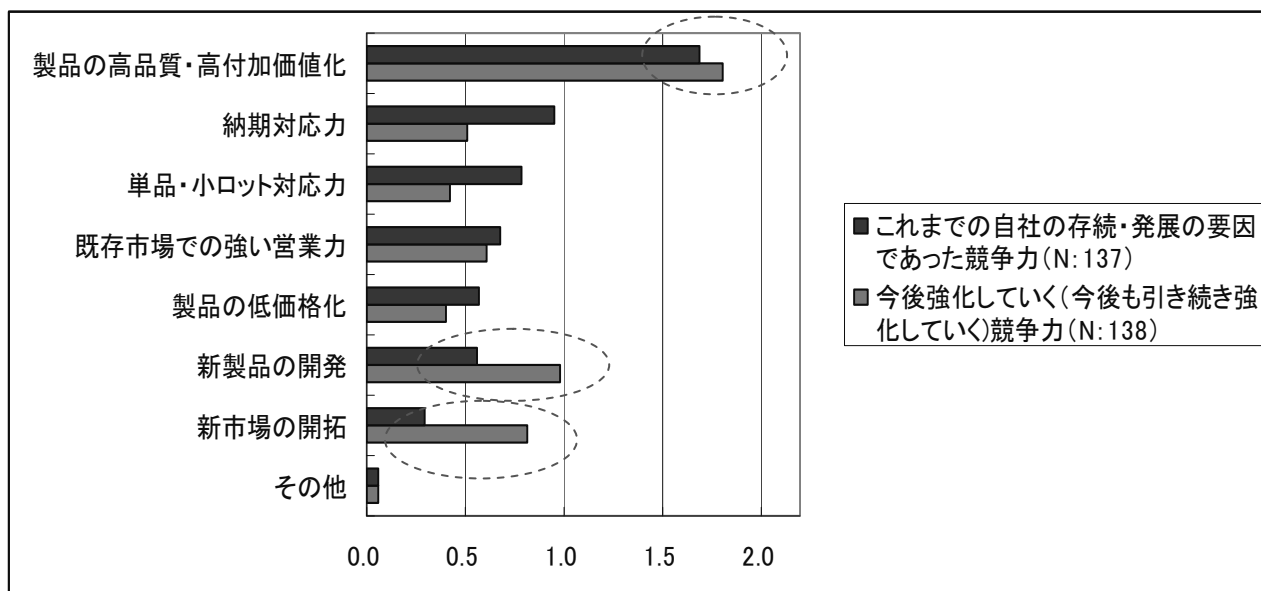
例えば、配管用製品を製造する金属製品メーカーA社（社員数約50人）は、国内シェアの向上を目指しており、そのためには、「新しい製品を開発する」とことと「品質の良いものを作る」ことが重要であるという。開発には、まったく新しい分野に進出する場合と、既存市場のコストを引き下げることがあるが、いずれにせよ顧客が困っていることを解決できるようにすることを目的として、国の助成金なども活用しながら、製品開発を行っている。

また、計測器を製造する機械器具メーカーB社（社員数約30人）は、主に大学や研究所で使用される計測器を製造しており、「研究開発せずして製造は成り立たない」との考えから、製品の組付けや検査などの生産技術力とともに、研究開発力を高めていこうとしている。その際、例えば、大学の先生がどのような研究をしているか、どのようなことをしたら先生の研究がうまくいくか考えることが重要という。そのためには、開発でも、営業でも実際に大学の先生のところに行くなど、足で稼いで情報を収集してくること、さらにネットワークを構築していくことも重要になっている。顧客の研究者の方からこちらに来てくれるわけではないので、こちら側からの積極的なアプローチが重要であるという。

②発注者仕様・自社図面作成型

発注者仕様・自社図面作成型では、図表5-2-3のように、引き続き「製品の高品質・高付加価値化」に向けた取組を強化するとともに、「新製品の開発」（新技術の開発）、「新市場の開拓」によって今後競争力を強化しようという企業が多く、回答企業全体の結果と類似している。

図表5-2-3 これまでと今後の自社の競争力（発注者仕様・自社図面作成型）



(注) 図表5-2-1と同じ。

例えば、金属プレス用金型を製造する機械器具メーカーC社（社員数約130人）によれば、「これからは、アジア単位で考えて仕事をしていかないといけない」という。なぜなら、「大きな金型メーカーをリストラされた技術者たちが、中国・東南アジアで技術指導をして人材を育成しており、日本に近いレベルの金型を作り上げるようになってきている。人

件費が日本の10分の1というコストの安い中国製金型と競争していかなければならない」からである。こうした中で同社には、薄い板厚で複雑な形状であっても鉄板が割れない金型づくり、成形性の難しい素材を加工する技術力などが求められている。「中国にはない三次曲面の深絞り技術、微妙な曲面を出せる技術、日本の方が進んでいるCADや3Dシミュレーションの技術を伸ばすとともに、原価を抑えることが受注確保にとって重要」という。

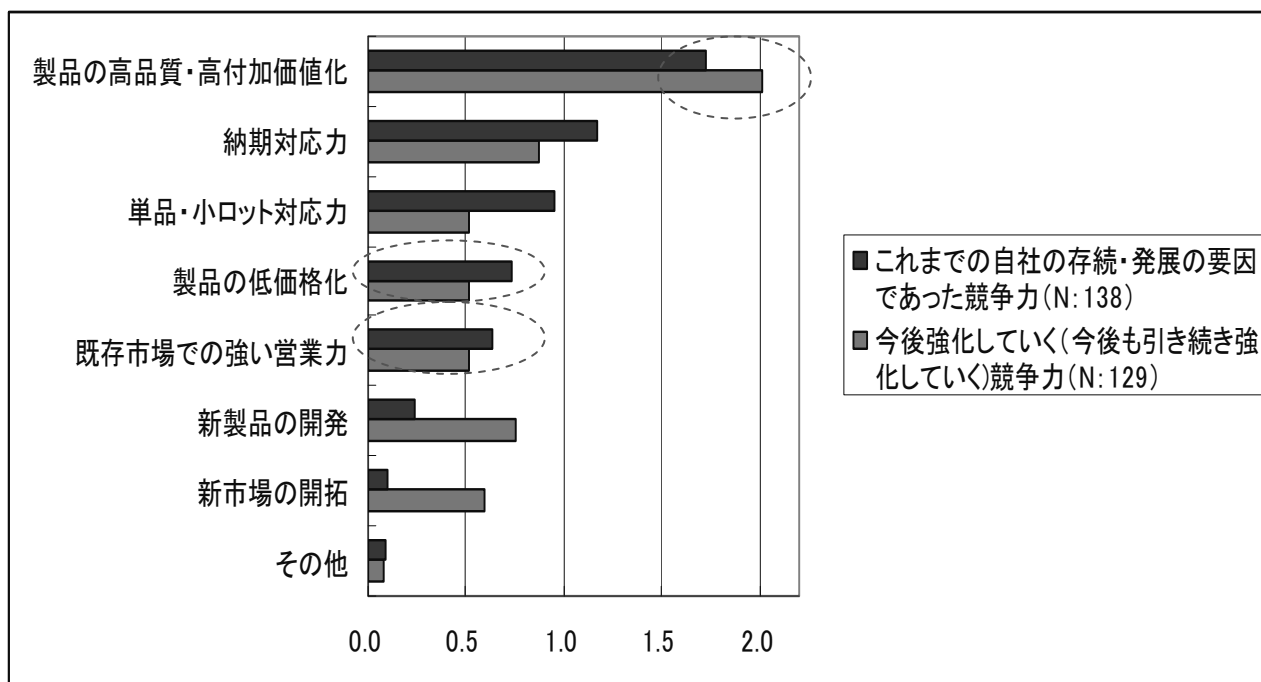
印刷メーカーD社（社員数約30人）は、様々な特殊素材への印刷加工を得意としつつ、「時節に旬なものは必ず売れる」との考えから、流行分野のものづくりを特に重視している。「トレンド商品は値段が第一ではない。＜かわいい＞＜かっこいい＞＜きれい＞といったセンスで受け入れられており、付加価値の高い分野である」との思いから、ニッチな市場のトレンドに精通した流通業者と連携して、成長性の高い高付加価値製品の開発に取り組んでいる。

化粧品を製造する化学製品メーカーE社（社員数約50人）は、OEMで生産を行っているが、以前製品企画は発注者がしていたので、同社では製造面の工夫をすればよかったが、最近は発注者から製品の企画提案まで求められるようになり、競合他社より優れた製品開発の提案をしなければならなくなっている。引き続き生産管理体制を充実させるとともに、今のトレンドをとらえた製品の研究開発機能を、原料メーカーなどとも連携しながら一層強化していこうとしている。

③ 発注者図面・部品加工型

発注者図面・部品加工型では、図表5-2-4のように、今後も、「製品の品質・高付加価値化」に向けた取組とともに、「納期対応力」も引き続き強化していく姿勢である。ま

図表5-2-4 これまでと今後の自社の競争力（発注者図面・部品加工型）



(注) 図表5-2-1と同じ。

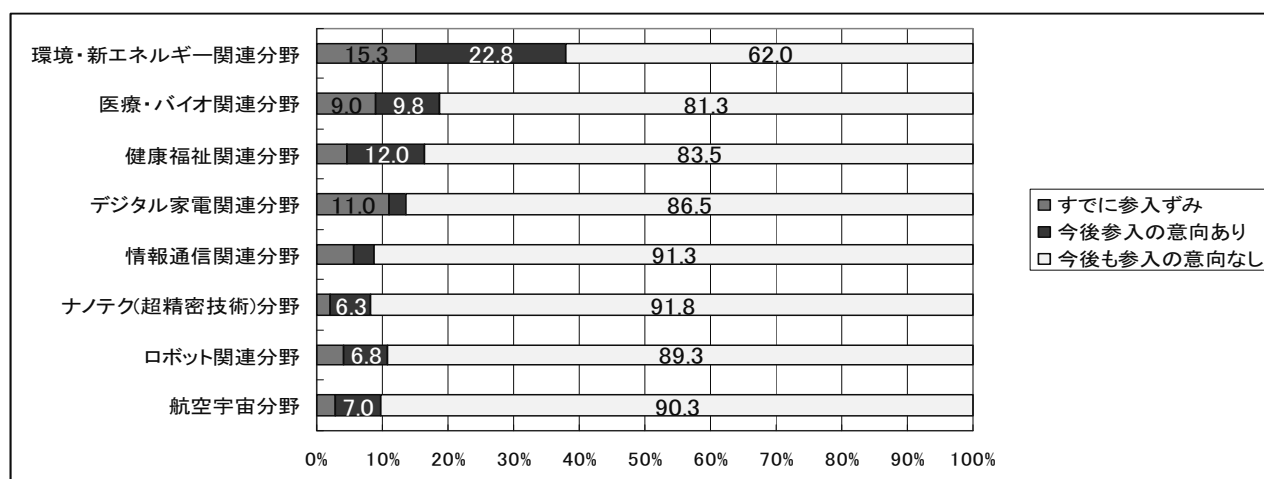
た、「新製品の開発」（新技術の開発）、「新市場の開拓」によって今後競争力を強化しようという企業も他の業態同様多い。

めっき加工を行う金属製品メーカーF社（社員数約40人）は開発を、①新規のまったくこれまでにない技術の開発、②得意先から依頼された開発の2本立てで行っている。「こういう所が難しいので何とかしてほしい」という要望など、顧客が困っている問題に対して解決の糸口を見つけ出し、対応策を提案している。得意先から与えられた課題には、ひとまずトライするようにしており、また、展示会にも積極的に出展している。なぜなら、メーカーの要望を聞き、どのような技術を開発すれば、販路が広がる可能性があるかを考えるヒントが得られるからである。国の助成金も活用しながら、技術開発力の向上に努めている。

第3節 成長有望分野との関わり

環境・新エネルギー、医療・バイオなど大阪・関西に強みがあり、今後成長有望とされている諸分野への参入状況、及びこれらの分野への今後の参入の意向の有無についてみると、図表5-3-1のように、すでに参入済みの企業が最も多いのも、今後参入の意向が最も多いのも、「環境・新エネルギー関連分野」である。当分野にすでに参入済みの企業の割合は全体の15.3%であるが、今後さらに22.8%の企業が参入の意向を有している。

図表5-3-1 今後の成長有望とされている分野への参入状況及び参入の意向
(N: 400)

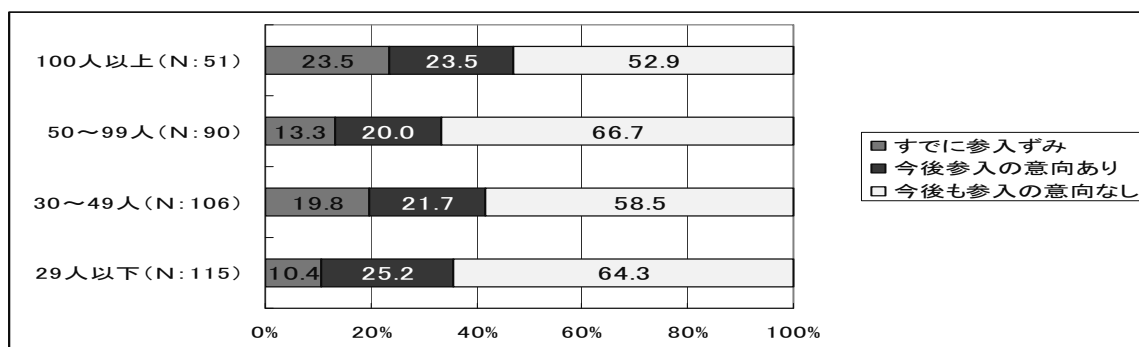


(注) 参入には、各分野の製品に組み付けられる部品、使用される部材などの製造・加工を含む。以下同じ。

「すでに参入済み」「今後参入の意向あり」の比率が最も高かった環境・新エネルギー関連分野への進出について、企業規模別にみると、図表5-3-2のように、社員数100人以上の規模の企業で「すでに参入済み」の比率が最も高いが、「今後参入の意向あり」の企業の比率は、29人以下で最も高くなっており、規模の小さな企業でも今後参入の意向をもつ

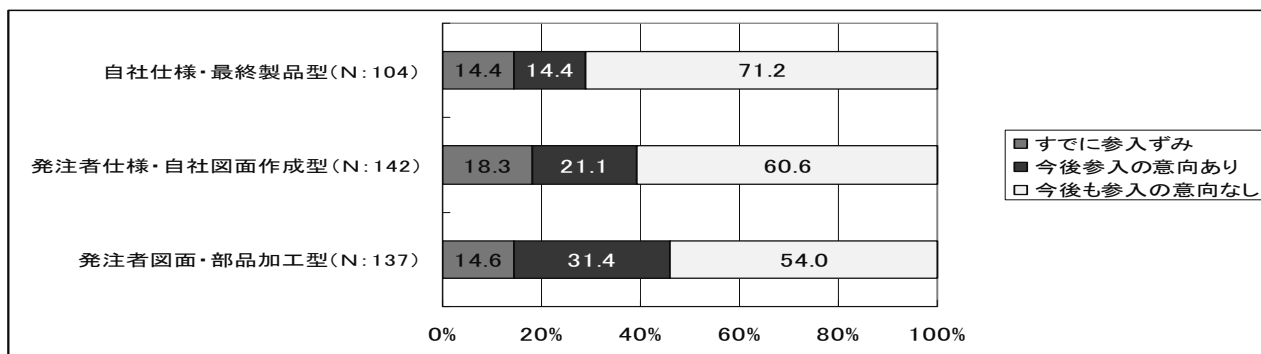
企業が少なくない。

図表 5-3-2 環境・新エネルギー関連分野への参入状況と参入の意向
(企業規模別)



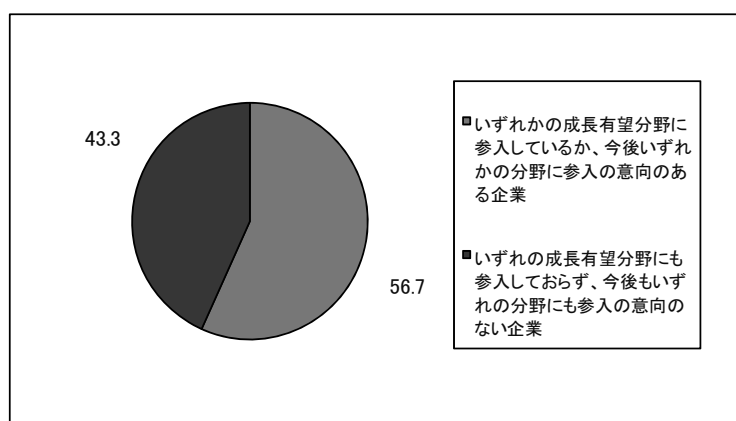
また、業態別にみると、図表 5-3-3 のように、「すでに参入済み」の企業の比率については、「発注者仕様・自社図面作成型」が 18.3% と他の業態より高いが、「今後参入の意向あり」の企業の比率は「発注者図面・部品加工型」が 31.4% と他の業態に比べてかなり高い。

図表 5-3-3 環境・新エネルギー関連分野への参入状況及び参入の意向(業態別)



全体としてみると、図表 5-3-4 のように、6 割近くの企業は、図表 5-3-1 にあ

図表 5-3-4 成長有望分野との関わりの状況 (N:400、単位:%)



げた8つの成長有望分野のいずれかにすでに参入しているか、または今後いずれかの分野に参入の意向を有している。

前出の大阪府立産業開発研究所の「関西中堅企業調査」でも、関西圏での今後の事業展開に当たって注目している分野として、環境・新エネルギー関連分野を製造業の46.4%、卸売業の42.7%、健康福祉関連分野をそれぞれ16.2%、20.2%、医療・バイオ関連分野をそれぞれ18.6%、12.1%の企業があげている（有効回答数：製造業754、卸売業321、複数回答²⁾）。こうした分野に関わる市場ニーズなどを視野に置いて、企業は経営戦略を展開していくと考えられ、中小製造企業によるこうした成長有望産業の下支えがおおいに期待される。

2) 大阪府立産業開発研究所（2010）、85 ページ

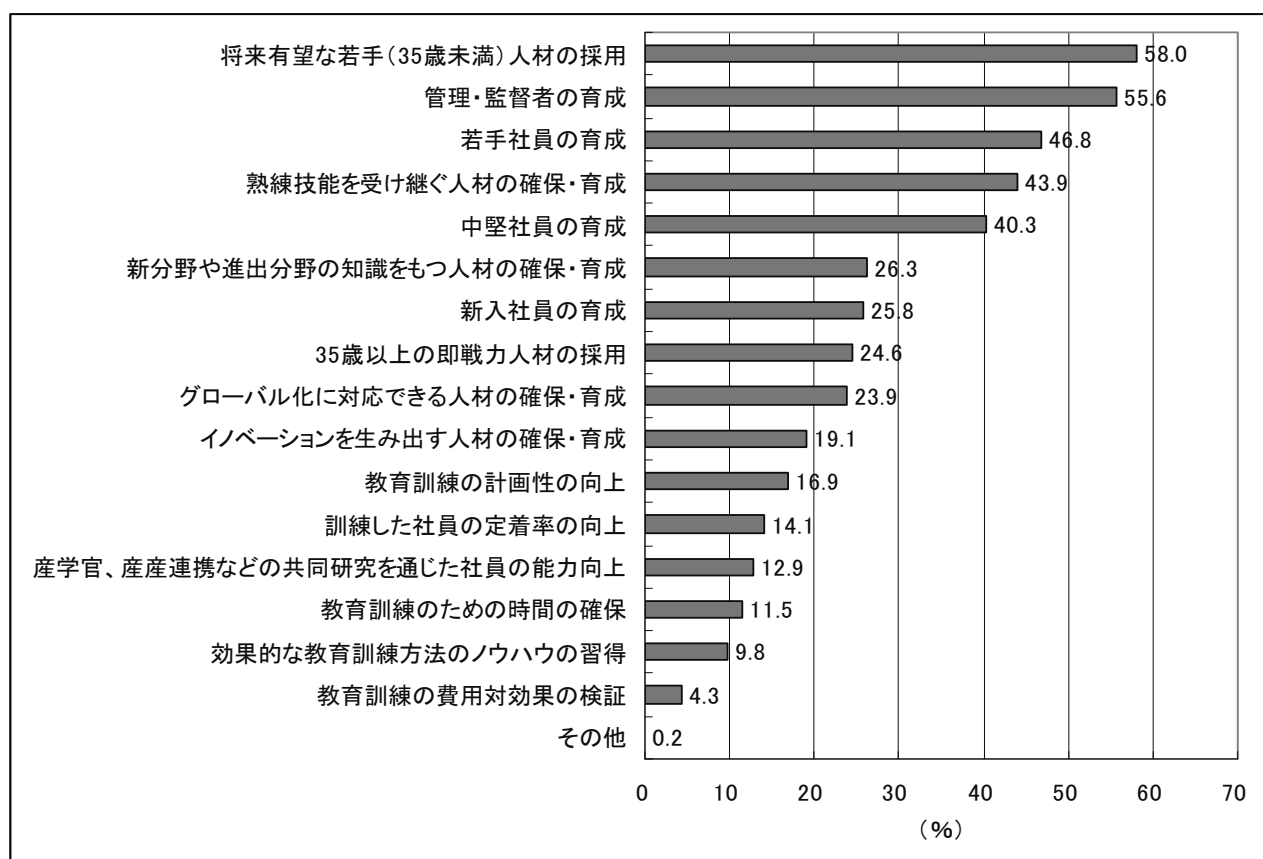
第6章 人材の確保と育成

本章では、製造企業における人材の確保と育成面の現状と課題、今後の取組の方向などについて検討する。

第1節 自社の競争力を今後強化していくための人材の確保・育成面の課題

まず今後自社の競争力を強化していくための人材の確保・育成面の課題をみると、図表6-1-1のように、「将来有望な若手（35歳未満）人材の採用」「若手社員の育成」といった若年者の確保・育成、また「管理・監督者の育成」「熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成」「中堅社員の育成」が上位にあがっている。

図表6-1-1 今後の自社の競争力を強化していくための人材の確保・育成面の課題（N：419）



(注)複数回答。

これらの課題を業態別にみると、図表6-1-2のように、上位5位までにあがっている項目は、3業態とも同じであるが、順位には違いがある。

自社仕様・最終製品型では「将来有望な若手人材の採用」が突出して多く、2位の「管理・監督者の育成」との間に15.4ポイント差がある。3位は「若手社員の育成」となっている。

発注者仕様・自社図面作成型も「将来有望な若手人材の採用」が最も多いが、2位の「管

理・監督者の育成」とのポイント差は 2.1 ポイントでわずかである。また、他の業態に比べて「中堅社員の育成」をあげた企業の比率も高い。

発注者図面・部品加工型では、「管理・監督者の育成」をあげた企業が最も多く、次いで 6.2 ポイント差で「将来有望な若手人材の採用」の順となっている。また、「熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成」をあげた企業の比率も高い。

図表 6-1-2 今後の自社の競争力を強化していくための人材の確保・育成面の課題（業態別）

順位	自社仕様・最終製品型 (N : 111)		発注者仕様・自社図面作成型 (N : 146)		発注者図面・部品加工型 (N : 144)	
	課題	回答率 (%)	課題	回答率 (%)	課題	回答率 (%)
1	将来有望な若手 (35歳未満)人材 の採用	64.9	将来有望な若手 (35歳未満)人材 の採用	56.2	管理・監督者の育 成	61.8
2	管理・監督者の育 成	49.5	管理・監督者の育 成	54.1	将来有望な若手 (35歳未満)人材 の採用	55.6
3	若手社員の育成	47.7	中堅社員の育成	47.9	熟練技能を受け継 ぐ人材の確保・ 育成	46.5
4	熟練技能を受け継 ぐ人材の確保・ 育成	39.6	若手社員の育成	47.3	若手社員の育成	44.4
5	中堅社員の育成	36.9	熟練技能を受け継 ぐ人材の確保・ 育成	45.2	中堅社員の育成	35.4

(注)複数回答

第 2 節 5 年前に比べた就業者数の変化

本節では、就業形態別に、5 年前と比べた人数の増減状況を検討する。

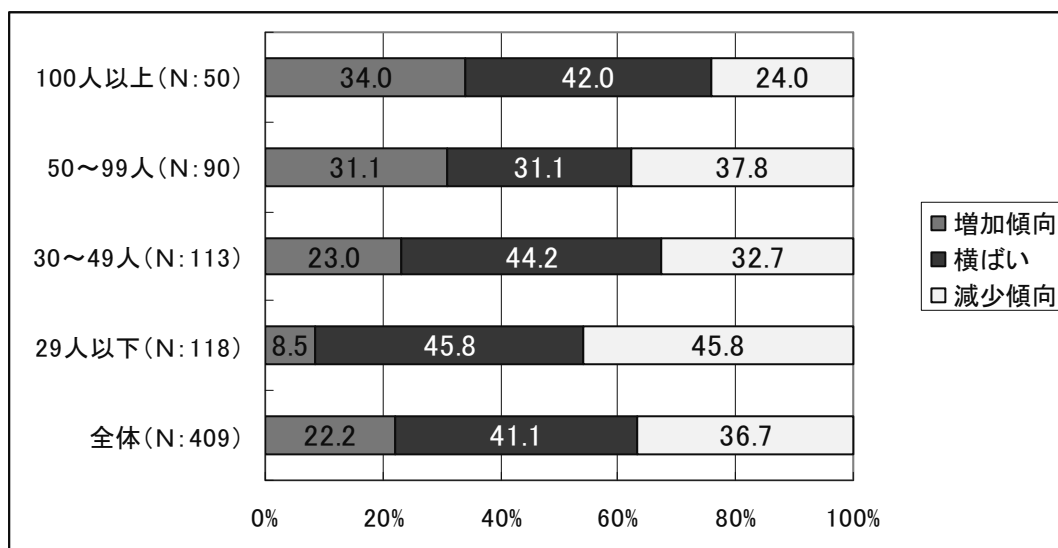
(1) 正社員数

前節でみたように、将来有望な若手の採用や熟練技能を受け継ぐ人材の確保が多くの企業で課題となっているが、5 年前と比べた現在の社員数の増減をみると、図表 6-2-1 のように、全体では横ばいの企業が最も多い。また、増加傾向の企業よりも、減少傾向の企業の方が多い。

これを企業規模別にみると、規模が大きくなるにつれ、増加傾向の企業の比率が高まっている。社員数 100 人以上の企業では、減少傾向の企業よりも、増加傾向の企業の方が多い。

このように、全体としては正社員数が減少傾向にある企業が多いものの、その一方で正社員数が増加傾向にある企業も少なくない。

図表 6 - 2 - 1 正社員数の増減（企業規模別）



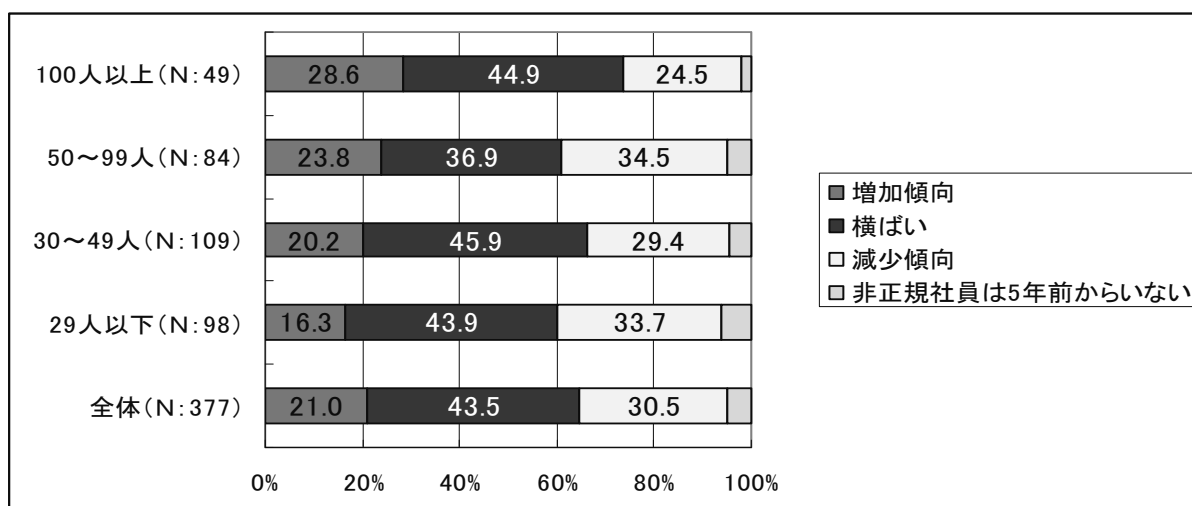
（2）非正規社員数

次に非正規社員の状況であるが、第4章第2節（4）で述べたように、パート・アルバイト、嘱託・契約社員などの非正規社員は多くの企業で活用されている。非正規社員は「5年前からいない」という企業は、図表6-2-2のように、全体の5.0%にすぎない。

同図表から、5年前と比べた現在の非正規社員数の増減をみると、正社員と同様、横ばいの企業が最も多く、また、増加傾向の企業よりも減少傾向の企業が多い。企業規模別でみると、正社員と同様、規模が大きくなるにつれ、増加傾向の企業の比率が高まっている。社員数100人以上の企業では、減少傾向の企業よりも、増加傾向の企業の方が多い。

図表6-2-1と図表6-2-2から、正社員と非正規社員の「増加傾向」の企業の比率を比較すると、30人以上の企業では正社員の方が非正規社員よりも高いが、29人以下の企業では逆に、非正規社員（16.3%）の方が正社員（8.5%）よりも高くなっている。逆に「減少傾向」の企業の比率をみると、29人以下の企業では、正社員（45.8%）の方が非正規社員（33.7%）よりも高いうえ、ポイント差も他の規模に比べて大きい。こうした中で小

図表 6 - 2 - 2 非正規社員数の増減（企業規模別）

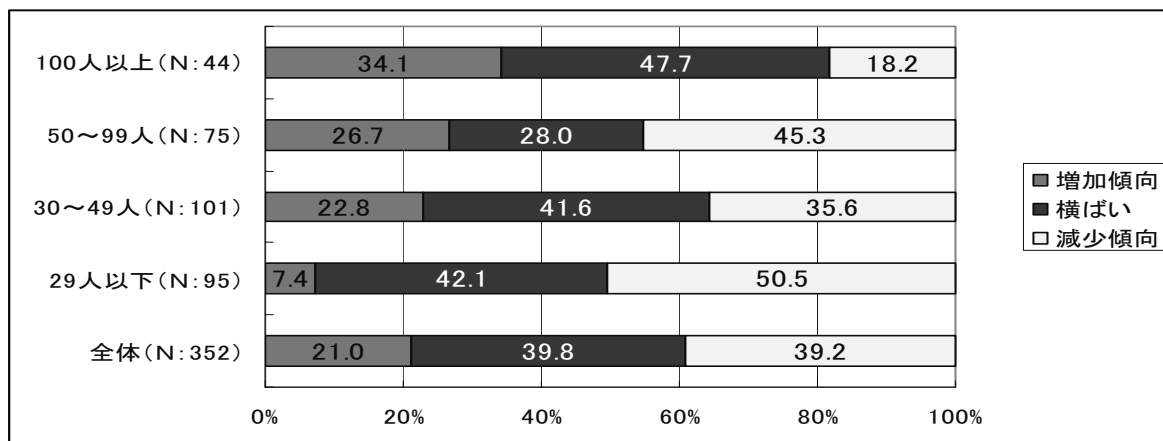


規模な企業では、非正規社員の果たす役割が高まっているのではないかと考えられる。

(3) 社員数全体

正社員と非正規社員を合わせた社員数全体の増減をみると、これらの結果を反映して、図表6-2-3のように、全体としては横ばいの企業が多いが、増加傾向の企業よりは減少傾向の企業が多い。特に、29人以下の企業では、増加傾向の企業の比率が低い。逆に100人以上の企業では、増加傾向の企業の比率が高い。

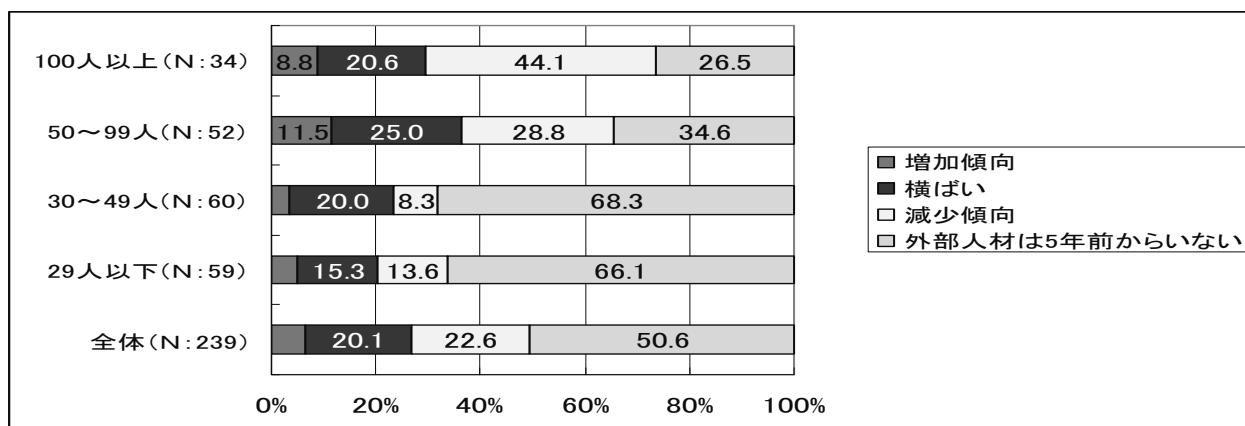
図表6-2-3 社員数全体の増減（企業規模別）



(4) 社内で働く外部人材数

派遣会社や請負会社に依頼することによって、企業は募集・採用の手間を省いて人材を確保することができる。こうして確保できる派遣社員や請負社員などの外部人材の活用についてみると、図表6-2-4のように、全体の半数の企業では「外部人材は5年前からいない」、特に社員数49人以下の企業では、7割近くの企業が「5年前からいない」と回答している。

図表6-2-4 社内で働く外部人材の増減（企業規模別）



こうした中で、社内で働く外部人材の5年前に比べた増減をみると、50人以上の企業で

も、横ばいの企業よりも、減少傾向の企業が多い。特に、100人以上の企業で減少傾向の企業が多い。リーマンショックなどに対応するため、派遣社員などが労働コスト削減のための雇用調整手段として利用されたものと思われる。

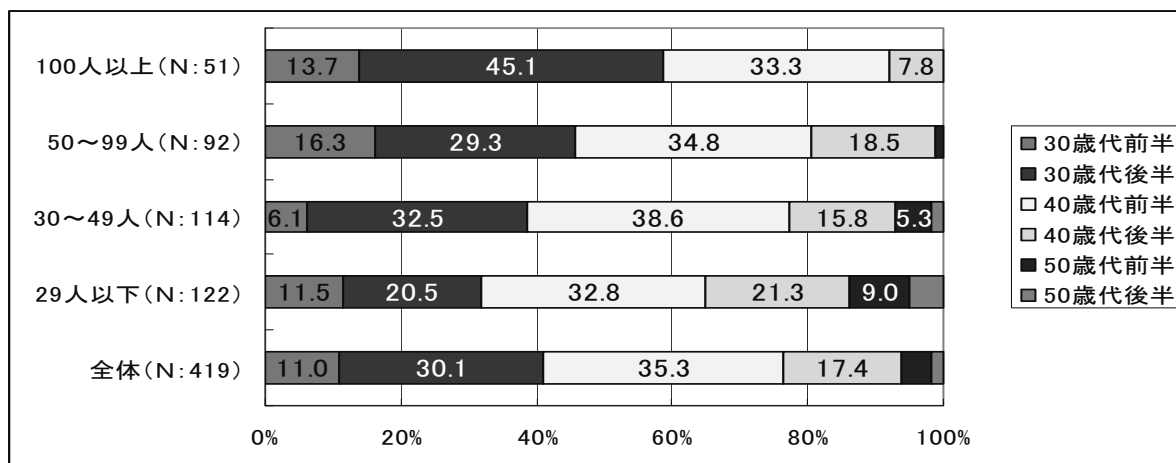
第3節 正社員の平均年齢

(1) 正社員の平均年齢

第2章第7節(1)で示した総務省『平成19年就業構造基本調査』の大阪府の製造業従業者(男女)の平均年齢(居住地ベース)は45.6歳であった。本調査で、正社員の平均年齢について回答を求めたところ、図表6-3-1のように、「40歳代前半」の企業の比率が最も高く、次いで「30歳代後半」の順であった。

企業規模別にみると、規模が小さくなるほど、平均年齢の高い企業の比率が高まる傾向にある。

図表6-3-1 正社員の平均年齢(企業規模別)



(注)設問に「29歳以下」という選択肢を加えていたが、該当企業は1社もなかった。

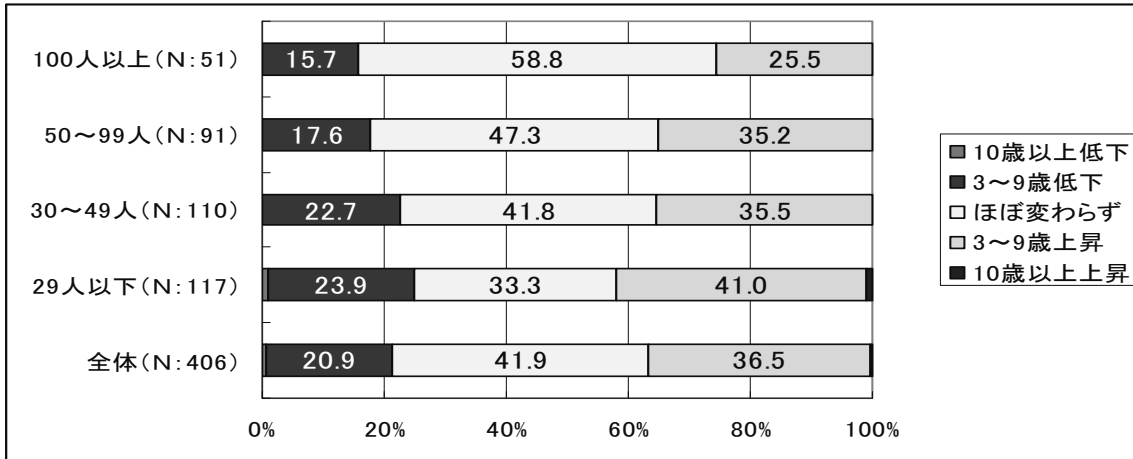
(2) 最近5年間の正社員の平均年齢の変化

最近5年間の正社員の平均年齢の変化をみると、図表6-3-2のように、全体では「ほぼ変わらず」という企業が多く、次いで「3~9歳上昇」の順となっている。

企業規模別にみると、規模が大きくなるにつれ、「ほぼ変わらず」という企業の比率が高まる。規模の小さい企業で平均年齢が上昇した企業の比率が高いが、低下した企業の比率も高い。

ヒアリング調査では、「リーマンショック後、非正規社員数を減らし、中途採用もせず、定年退職者の補充もしなかったため、社員の平均年齢は若返った」という企業もみられた。

図表 6-3-2 最近5年間の正社員の平均年齢の推移（企業規模別）



第4節 最近5年間の正社員の採用実績

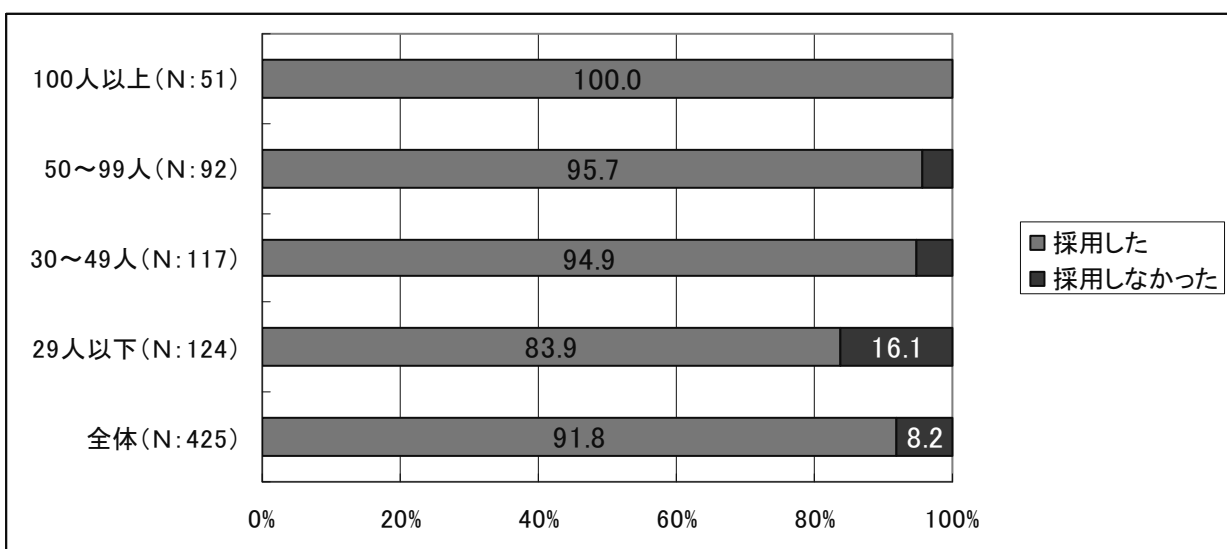
本節では最近5年間の正社員の採用について、新卒採用、中途採用別の実績、採用者の学歴について検討する。

(1) 採用実績

景気の動向によって企業の求人数は変化するが、最近5年間の正社員の採用状況をみると、図表6-4-1のように、全体の91.8%の企業が正社員の採用実績を有している。社員数29人以下の企業では、採用実績のなかった企業の比率が30人以上の企業に比べてやや高いが、それでも83.9%の企業は採用実績を有している。

なお、以下の本節での回答は、すべて最近5年間に採用実績を有する企業からのものである。

図表 6-4-1 最近5年間の正社員の採用実績

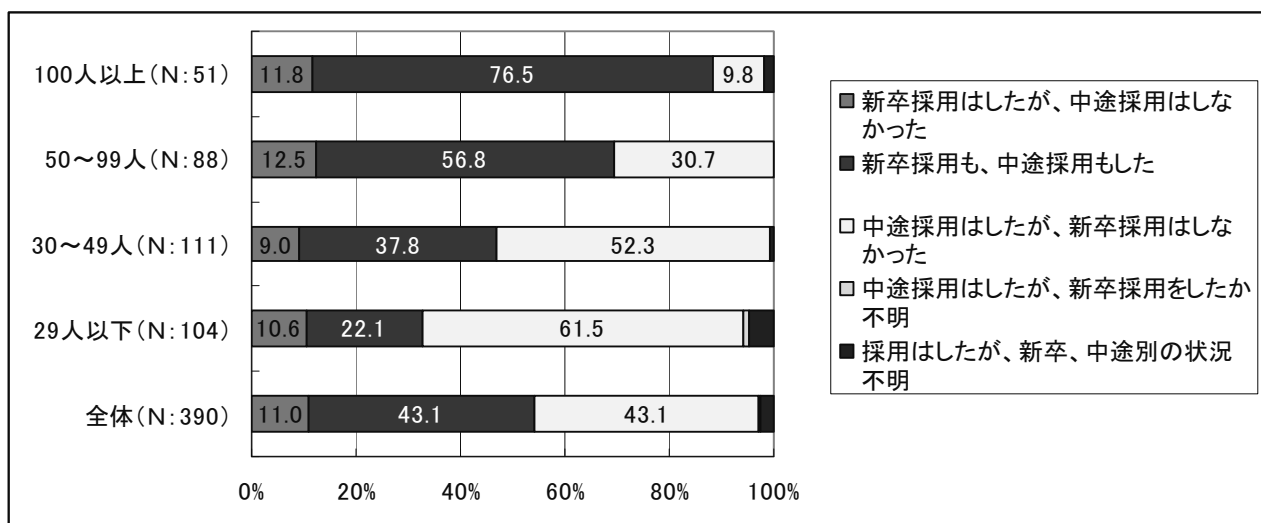


(2) 新卒採用と中途採用別の実績

次に、最近5年間に正社員を採用した企業が、新卒採用と中途採用の両方を行ったか否かについてみると、図表6-4-2のように、全体では「新卒採用も、中途採用もした」企業と「中途採用はしたが、新卒採用はしなかった」企業が同数である。

しかし、企業規模が大きくなるほど、「新卒採用も、中途採用もした」企業の比率が高まり、「中途採用はしたが、新卒採用はしなかった」企業の比率が低下する傾向にある。社員数49人以下の企業では、中途採用だけで、新卒採用をしなかった企業も少なくない。この背景には、新規学卒者を採用したくても、採用できないといった事情もあるものと思われる。

図表6-4-2 新卒採用と中途採用の実績(企業規模別)



(注)新卒採用には、ポストドクター、就職浪人の採用も含む。

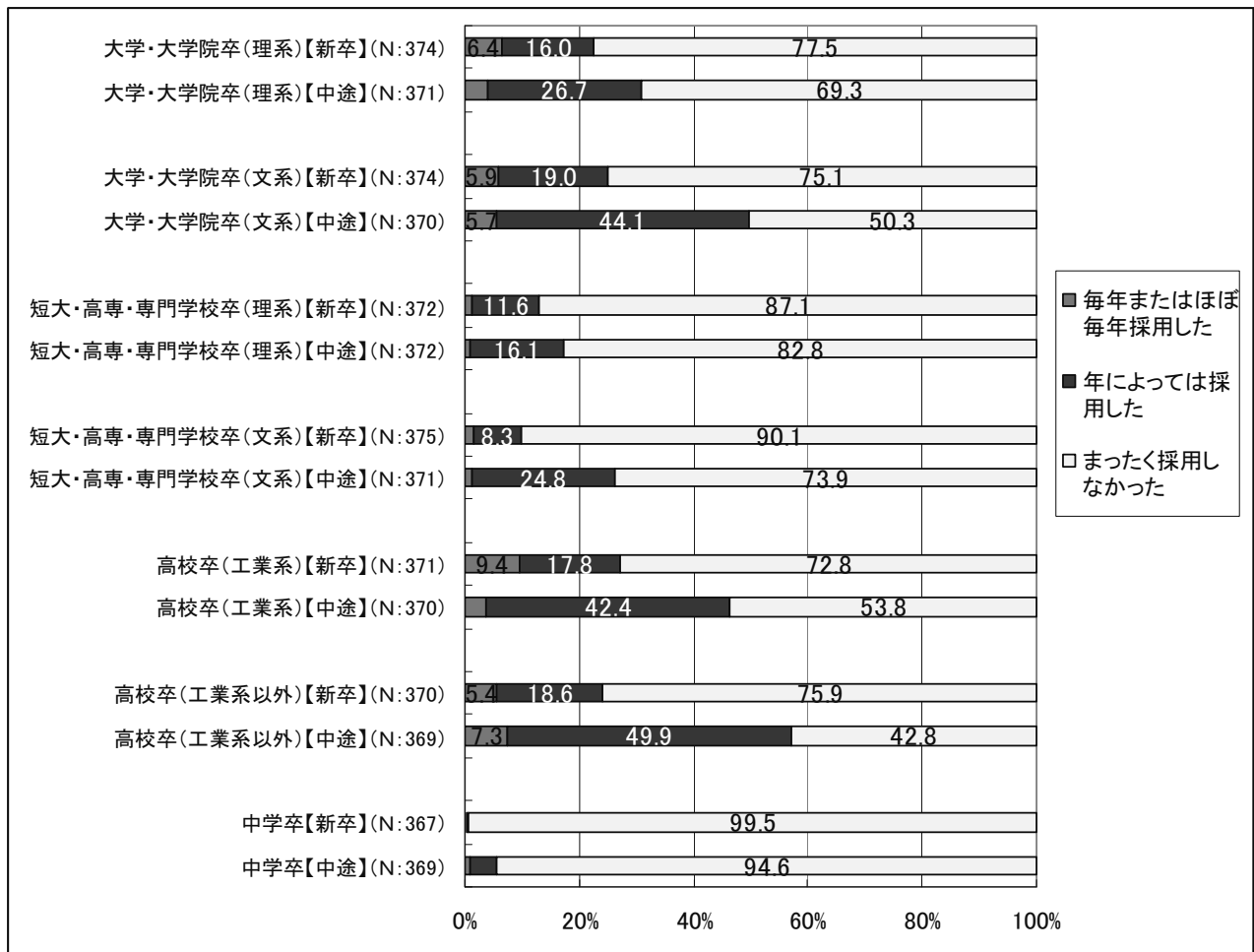
(3) 新卒採用者と中途採用者の学歴別採用実績

次に、新卒と中途の正社員の採用実績を学歴別にみてみよう。

まず新卒者についてみると、図表6-4-3-1のように、いずれの学歴も採用実績のある企業の比率は高くはないが、高校卒(工業系)、大学・大学院卒(文系)、高校卒(工業系以外)、大学・大学院卒(理系)の順で高い。ただし、「毎年またはほぼ毎年採用した」という企業の比率はさらに低いが、高校卒(工業系)、大学・大学院卒(理系)、大学・大学院卒(文系)、高校卒(工業系以外)と2位以下の順位が異なっている。

中途採用の実績を新卒採用の実績と比べると、いずれの学歴も採用実績のある企業の比率が高まり、特に高校卒(工業系以外)、大学・大学院卒(文系)、高校卒(工業系)の中途採用者の採用実績を約半数の企業が有している。しかし、大学・大学院卒(理系)については、中途採用でも採用実績のあった企業は約3割にとどまっている。

図表 6-4-3-1 最近5年間の正社員の学歴別採用実績
(新卒採用・中途採用別)



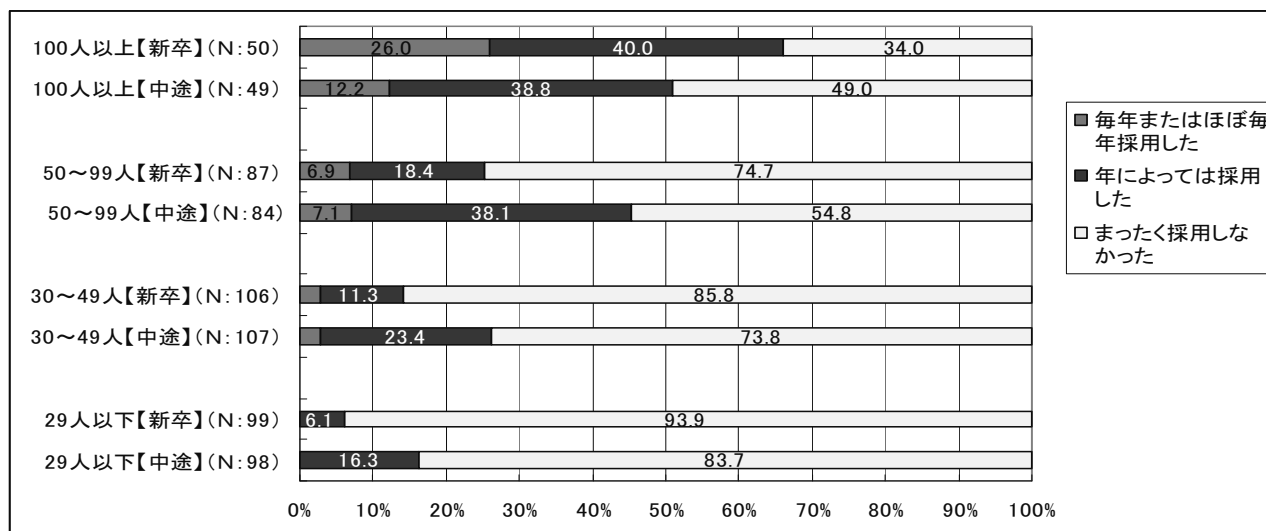
以下では、採用実績のある企業の比率の高い学歴上位4つ〔大学・大学院卒（理系、文系）、高校卒（工業系、工業系以外）〕の新卒、中途の採用状況を企業規模別にみていく。

①大学院・大学卒（理系）

大学院・大学(理系)の採用状況についてみると、図表6-4-3-2のように、新卒採用では、社員数100人以上の企業においては、26.0%の企業が「毎年またはほぼ毎年採用した」、40.0%の企業が「年によっては採用した」と回答し、全体の66.0%の企業が採用実績を有している。しかし、99人以下の企業での採用実績は少なく、特に29人以下で採用実績があるのは、「年によっては採用した」と回答した企業が6.1%あるにすぎない。

中途採用については、100人以上の企業では、「毎年またはほぼ毎年採用した」企業が12.2%と新卒採用より13.8ポイント低下したことなどから、新卒採用に比べて「まったく採用しなかった」企業の比率が高まっているが、99人以下の企業では、逆に新卒採用よりも採用実績のある企業の比率が高まっている。しかし、49人以下の企業では、採用実績のある企業の比率はそれでも低く、30~49人で26.2%、29人以下では16.3%にとどまっている。

図表 6-4-3-2 正社員の大学院・大学新卒(理系)採用状況(企業規模別)

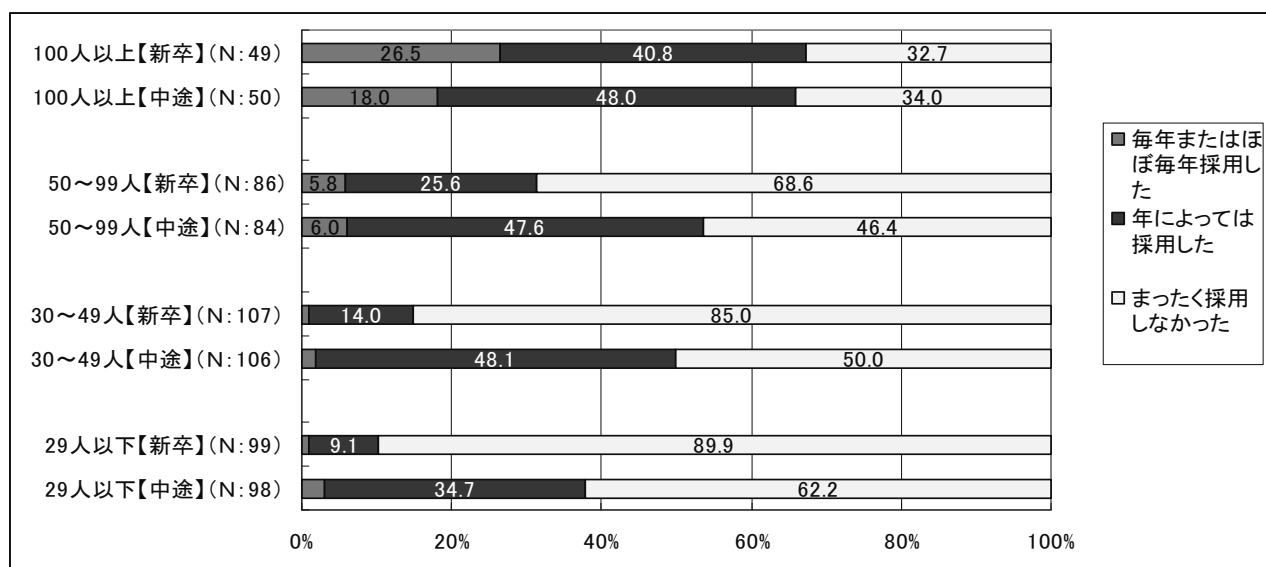


② 大学院・大学卒(文系)

大学院・大学(文系)の採用状況についてみると、図表 6-4-3-3 のように、新卒採用では、理系と同様、社員数 100 人以上の企業においては採用実績のある企業が多いが、99 人以下の企業では、理系よりわずかに採用実績のある企業の比率は高まるものの、比率自体は低い状況にある。

中途採用では理系と同様、100 人以上の企業では採用実績のある企業の比率がわずかに低下するが、99 人以下の企業では、逆に採用実績のある企業の比率が新卒よりもかなり高まっている。29 人以下の企業でも、約 4 割の企業は採用実績を有している。

図表 6-4-3-3 正社員の大学院・大学卒(文系)採用状況(企業規模別)



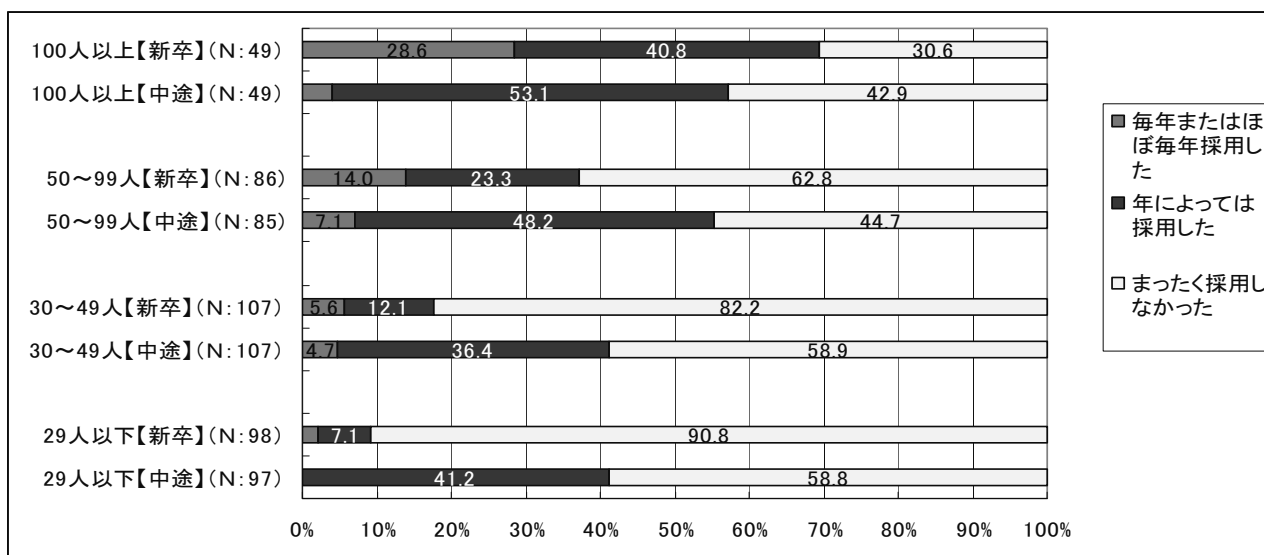
③ 高校卒(工業系)

高校(工業系)の採用状況についてみると、図表 6-4-3-4 のように、新卒採用では、

社員数 100 人以上の企業においては、28.6%の企業が「毎年またはほぼ毎年採用した」、40.8%の企業が「年によっては採用した」と回答し、全体の 69.4%の企業が採用実績を有している。しかし、49 人以下の企業では、採用実績のない企業が多く、特に企業規模が小さいほど、採用実績のある企業の比率が低下している。社員数 30～49 人の企業で採用実績のあるのは約 2 割、29 人以下では約 1 割にとどまっている。

中途採用では、大学院・大学卒の文系の者と同様、100 人以上の企業では新卒採用に比べて採用実績のある企業の比率が低下するが、99 人以下の企業では、採用実績のある企業の比率が新卒よりもかなり高まる。49 人以下の企業でも、約 4 割の企業は採用実績を有している。

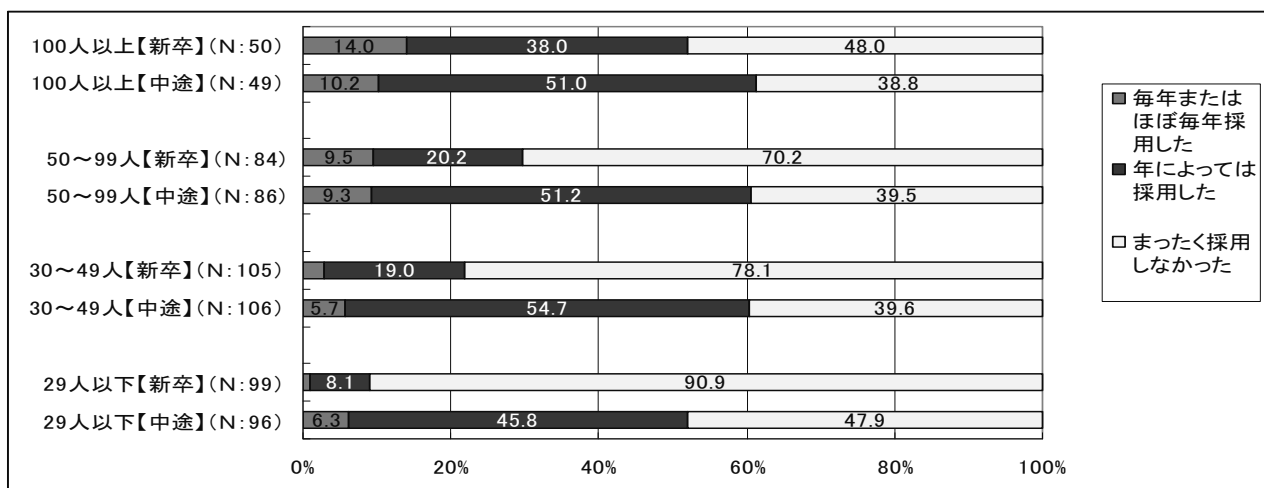
図表 6-4-3-4 正社員の高校新卒(工業系)採用状況(企業規模別)



④ 高校卒(工業系以外)

高校(工業系以外)の採用状況についてみると、図表 6-4-3-5 のように、新卒採用では、社員数 100 人以上の企業においては工業系と比べて採用実績のある企業の比率が

図表 6-4-3-5 正社員の高校新卒(工業系以外)採用状況(企業規模別)



17.4ポイント低下し、半分程度となる。50～99人の企業でも、7.4ポイント低下し、3割程度となる。また49人以下の企業では工業系とほぼ同様の状況であり、採用はあまり行われていない。

中途採用では、すべての規模区分で新卒に比べて採用実績のある企業の比率が高まっている。特に、50～99人の企業では30.8ポイント、30～49人の企業では38.5ポイント、29人以下の企業では43.0ポイントも、採用実績のある企業の比率が新卒よりも高い。29人以下の企業でも、半数を超える企業が採用実績を有している。

第2章第5節で府内高校新卒者の製造業への就職状況を検討した際、製造業は男女とも高校新卒就職者の有力な就職先となっていることを指摘したが、49人以下の企業では今回の調査から明らかなように、採用実績のある企業は少なく、こうしたことも、本章第3節(1)でみたように、規模が小さな企業ほど正社員の平均年齢が高い要因となっていると考えられる。

前出の機械器具メーカーC社では、技術系社員については、工業系の大学・短大卒、コンピュータ専門学校の新卒者を採用している。また高校新卒者の採用については、リーマンショック以前は工業高校に求人票を出しても、来てもらえなかったという。今でも工業高校新卒はあまり採れないので、近隣の普通高校にも続けて求人票を出している。普通高校でも評価の高い生徒もいるが、工業高校の生徒の方ができれば良いという。なぜなら、卒業したら働くという就職に対する意識の高い生徒や、手先の器用な生徒、機械や工具に関する知識や取り扱い方を知っている生徒が多いため入社後の社内教育にかかる時間がなくて済むからだという。

前出の化学製品メーカーE社では、研究開発系の人材には科学的知識はあった方が良いが、理系でなくてもできないことはないという。なぜなら、同社では製品の開発が中心であり、大手化粧品メーカーのように基礎研究を中心に行っているわけではないので、やる気があれば科学的知識などは入社後の勉強、技術習得でも対応可能なためである。

前出の金属製品メーカーA社では、開発担当者については、最先端の研究をするなら別だが、中学卒の学力があれば、材料力学の勉強など本人の努力次第でどうにでもなるという。同社では、「大学の文学部卒で、情報処理2級の人」「アジアの工科大学卒の外国人の人」などが設備設計をはじめとする開発業務を担っている。

また、研究開発に取り組む過程で、社内の人材だけで対応できない領域が出てきた場合、大学、高専、公設試験研究機関、取引先との産学・産産連携などに取り組む企業が少なくない。

前出の機械器具メーカーB社は、長年公設試験研究機関と連携しており、公設試験研究機関のもつシーズやアイデアをもとに実用化を目指して共同研究を進め、高機能な製品の開発を行っている。

前出の金属製品メーカーF社では、採用においては技術開発の人以外は、教育すれば成長していくので、理系、文系にはこだわっていない。しかし、自分たちで勉強できることは限られているので、自分たちでは対応できない先進的な化学に関する部分は、薬品メーカーの技術者や公設試験研究機関の研究者にアドバイスを求めながら開発を進めている。

電気機械器具メーカーG社（社員数約 130 人）によれば、産学連携で技術力の向上を図っておくことが、企業からの依頼を受ける際に、対応力の面でプラスになるという。

第 5 節 正社員の採用に最も有効だった方法

次に、正社員の採用を行うに当たって最も有効だった方法を技術系、技能系、事務・営業系別に、新卒採用、中途採用ごとに検討する。

（１）正社員の採用に最も有効だった方法

正社員の採用に最も有効だった方法としては、図表 6-5-1 のように、いずれの系統においても、「学校への求人」が 1 位である。特に、技術系、技能系では「学校への求人」とする企業の比率がいずれも 6 割近くあり、2 位以下の「公共職業安定所」や「インターネットの就職専門サイト」との差が大きく開いている。

図表 6-5-1 正社員の採用に最も有効だった方法（上位 5 位）

順位	技術系（N：130）		技能系（N：139）		事務・営業系（N：121）	
	採用方法	構成比（%）	採用方法	構成比（%）	採用方法	構成比（%）
1	学校への求人	56.2	学校への求人	60.4	学校への求人	38.0
2	公共職業安定所	14.6	公共職業安定所	23.0	公共職業安定所	24.8
3	インターネットの就職専門サイト		インターネットの就職専門サイト	5.0	インターネットの就職専門サイト	15.7
4	社員や知人などからの紹介	6.2	社員や知人などからの紹介	4.3	求人広告・求人情報誌など	5.0
5	合同企業説明会	3.8	合同企業説明会	2.2	社員や知人などからの紹介	4.1

（注）技術系は「基本的に製造・加工作業に従事せず、設計や開発、生産や品質の管理、機械保全などの業務に従事する人」、技能系は「もっぱら生産現場で製造・加工工程の業務に従事する人」として、回答を求めた。以下同じ。

電子機器部品を製造する機械器具メーカーH社（社員数約 45 人）では、技術系社員の採用時には高校 2 年生くらいまでの数学と理科をしっかりとマスターしていることを求めており、こうした中で西日本地域の高専卒業生を採用している。年に 2 回は担当役員が高専に出向くとともに、就職指導の先生には会社に来てもらい、卒業生がしっかりと挨拶ができ、仕事ができるようになっていっているのを見せることが学校からの信頼につながり、また良い学生を紹介してもらえらるという。

（２）正社員の採用に最も有効だった方法

正社員の採用に最も有効だった方法としては、図表 6-5-2 のように、いずれの系統においても「公共職業安定所」が 1 位であり、技術系で 2 位の「社員や知人などからの紹介」、技能系、事務・営業系で 2 位の「求人広告・求人情報誌など」とのポイント差が非常に大きい。

前出の機械器具メーカーB社は、求人をする際にはハローワーク、新聞求人欄、就職情報誌を活用しているが、ハローワークを通じた採用ルートが一番応募者も多く集まり、自社の求めている人材を採れるという。

前出の化学製品メーカーE社は、技術者の中途採用はハローワークではなく、もっぱら民間の人材紹介会社を通じて行っている。それは、技術者の絶対数が少ないいうえ、中途採用者のもつ新しい技術を自社に取り入れたいからであり、紹介者の入社率も高いという。

図表 6-5-2 正社員の中途採用に最も有効だった方法（上位5位）

順位	技術系（N：190）		技能系（N：244）		事務・営業系（N：225）	
	採用方法	構成比（%）	採用方法	構成比（%）	採用方法	構成比（%）
1	公共職業安定所	52.6	公共職業安定所	61.9	公共職業安定所	52.9
2	社員や知人などからの紹介	12.6	求人広告・求人情報誌など	11.5	求人広告・求人情報誌など	13.8
3	民間職業紹介所	12.1	社員や知人などからの紹介	9.0	社員や知人などからの紹介	11.1
4	求人広告・求人情報誌など	7.9	労働者派遣事業所	6.1	民間職業紹介所	8.0
5	インターネットの就職専門サイト	5.3	民間職業紹介所	5.3	インターネットの就職専門サイト	7.1

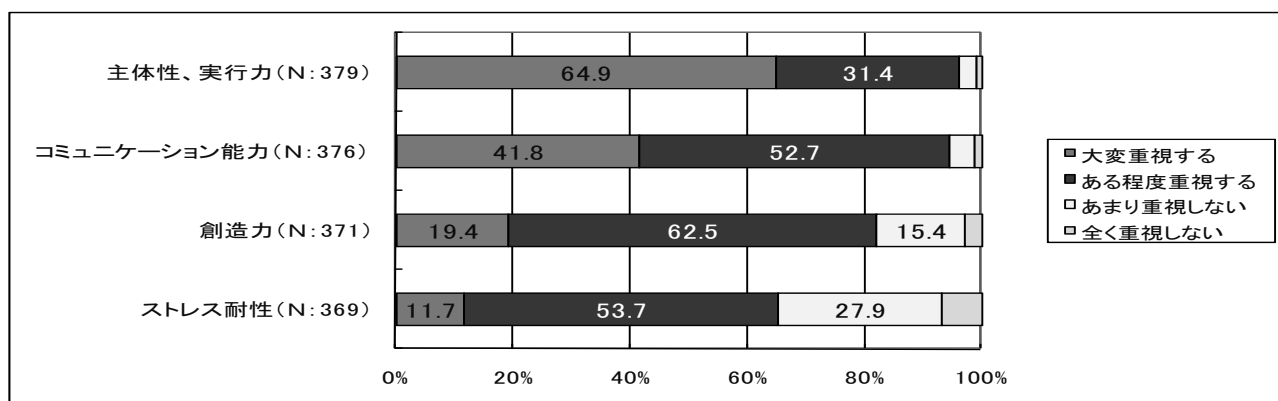
第6節 正社員採用の選考ポイント

本節では、採用選考に際して、企業が重視するポイント、免許・資格、スキル、ノウハウなどについて検討する。

（1）採用選考の際の面接などにおいて重視しているポイント

正社員の採用選考の際の面接などにおいて重視しているポイント（求人応募者の保有能力を採る項目）として、「主体性、実行力」「創造力」「コミュニケーション能力」「ストレス

図表 6-6-1 採用選考の際の面接などで重視しているポイント



（注）主体性、実行力：目的に向かって進んで取り組む能力。

コミュニケーション能力：人の話をじっくり聞くと同時に、自分の意見をしっかり言う能力。

創造力：新しい価値やアイデアを生み出したり、考え出す能力。

ストレス耐性：ストレスに対する抵抗力。

耐性」の4項目を取り上げて回答を求めたところ、図表6-6-1のように、すべての項目について重視度が高い。

項目別にみると、「主体性、実行力」を「大変重視する」企業の比率が64.9%と最も高く、次いで「コミュニケーション能力」を「大変重視する」企業が41.8%となっている。「創造力」と「ストレス耐性」は「大変重視する」とする企業の比率は上記2項目に比べて低いが、「ある程度重視する」という企業が多い。

前出の金属製品メーカーF社の採用のポイントは自分からアピールできるという「主体性」である。風通しの良い、相談しやすい雰囲気を作っても、アピールするのは本人だからである。入社試験では、工場で作業をしてもらい、その時に「どうしたら良いか」聞いてくるかどうかなどで主体性をみるとともに、その時の感想文を書かせて、それを読んで判断している。また、「ペットボトルをどう売り込むか」、「クレームが出た際に、誠意が伝わるように対応するにはどうするか」などの質問をして、その回答をもとに判断しているという。

前出の金属製品メーカーA社は、「主体性、実行力」を採用選考の際に大変重視している。例えば、面接では「あなたがサークル活動をする際、あなたはリーダーシップを発揮する方か、企画してくれたなら参加する方か、あまり参加しない方か」という質問をし、回答はどれでも構わないが、続くやり取りの中で本人が前向きかどうかを見極めて採否の判断をするという。

前出の機械器具メーカーC社は、採用選考では「コミュニケーション能力」を大変重視している。具体的には、「報告・連絡・相談」がきちんとできるかを見極めるため、「暇な時はどのように過ごしているか」「最近のニュースでどのようなことが気になっているか」といった質問に対して、言葉でキャッチボールができるか、あるいはこちらに聞き返してることが的確かどうかを面接のポイントとしている。

(2) 新卒者の採用選考の際の重視項目

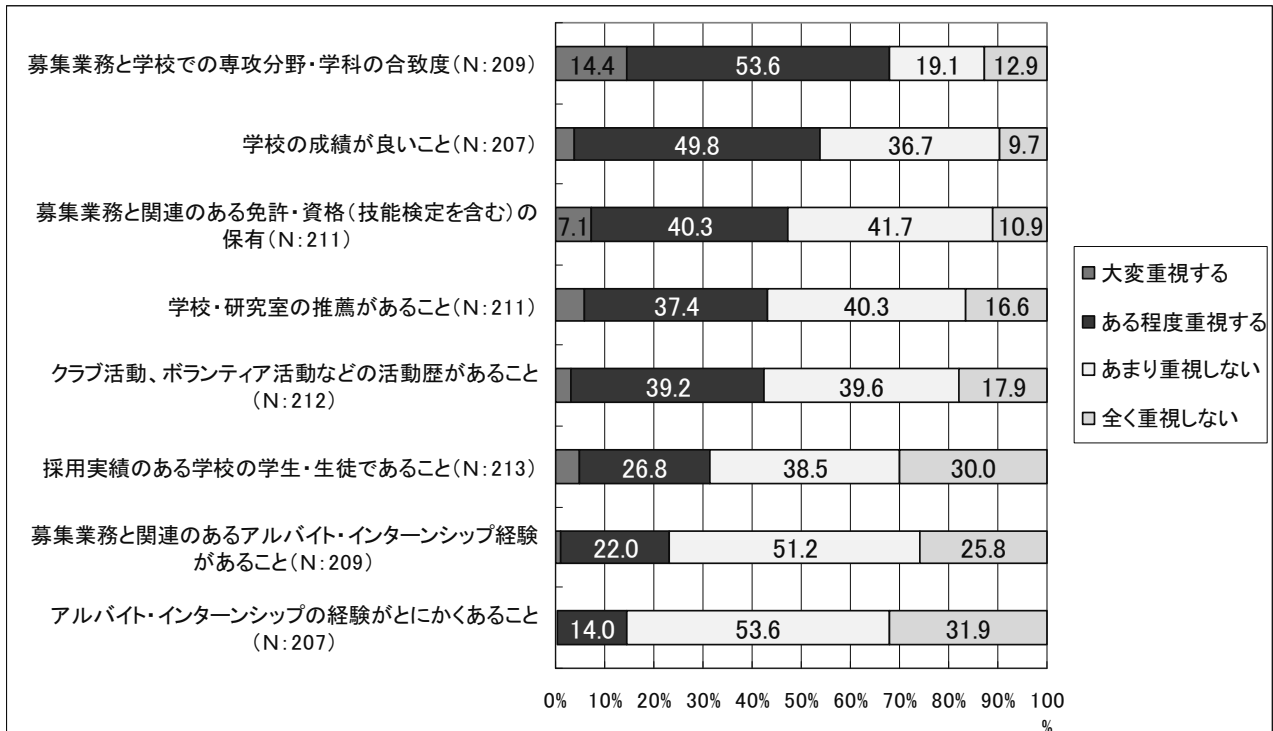
次に、新卒者の採用選考の際の重視項目について学歴別に検討する。

① 「大学・大学院、短大・高専、専門学校」の新卒者

「大学・大学院、短大・高専、専門学校」(以下、大学等)の新卒者採用の際には、図表6-6-2-1のように、「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」「学校の成績が良いこと」が重視されている。その一方で、アルバイトやインターンシップの経験については重視しない企業が多い。

前出の電気機械器具メーカーG社は、技術者の採用では、自律性の高さを重視するとともに、採用して10年後にどれくらい成長するかという見通しを判断材料の一つとしている。また、採用のポイントは、基礎学力の有無である。この基礎学力のレベルは出身高校の学力レベルを大いに参考にしているという。求人先は関西だけではなく、中国、九州、北陸などにある大学からも募集し、主に機械系、電気系の学部のある大学を対象としている。

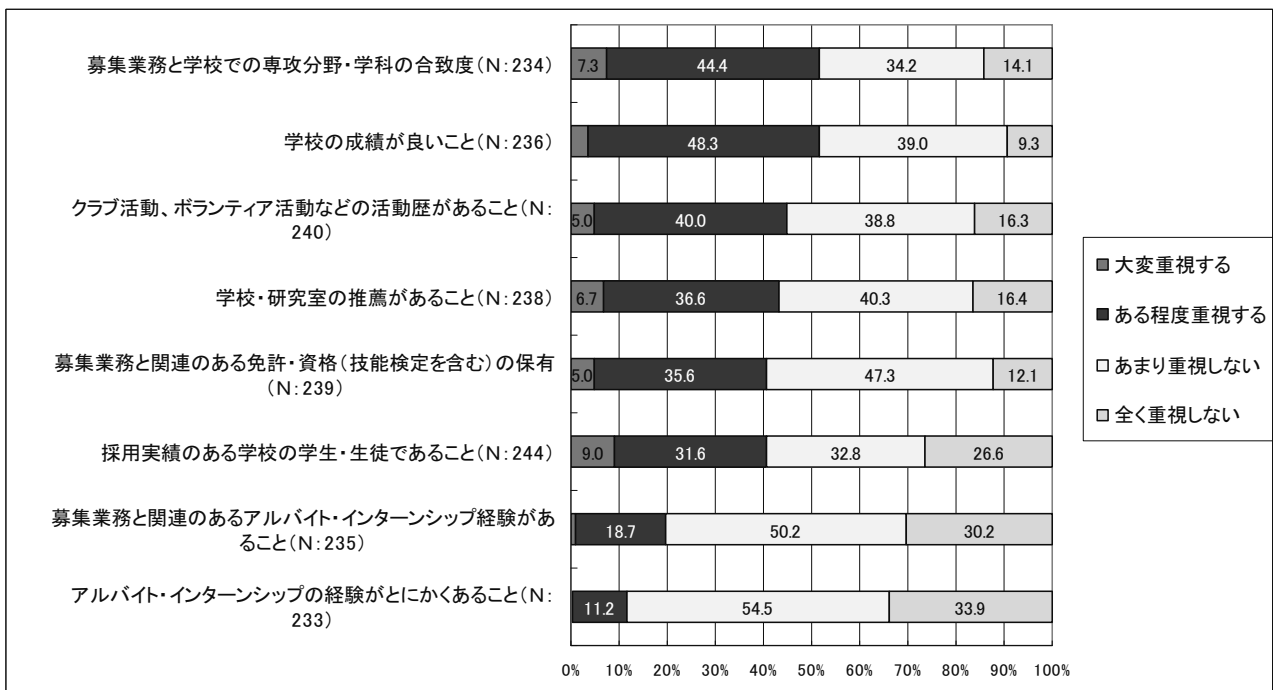
図表 6-6-2-1 新卒者の採用選考の際の重視項目
(大学・大学院、短大・高専、専門学校卒)



② 「高校」の新卒者

「高校」の新卒者採用の際も、図表 6-6-2-2 のように、①の大学等卒よりも比率は低いが、「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」を重視する企業の比率が最も高い。また、「学校の成績が良いこと」も重視する企業の比率が半分以上を占めている。その一

図表 6-6-2-2 新卒者の採用選考の際の重視項目 (高校卒)



方で、大学等卒と同様、アルバイトやインターンシップの経験については重視しない企業が多い。

③ 学歴別の採用選考項目の重視度の違い

「大学・大学院、短大・高専、専門学校」（大学等卒）の新卒者と「高校」の新卒者について、上記の採用選考項目の重視度の違いをみると、図表6-6-2-3のように、大学等卒が高校卒より重視度が高い「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」「募集業務と関連のある免許・資格の保有」「募集業務と関連のあるアルバイト・インターンシップ経験があること」「アルバイト・インターンシップ経験がとにかくあること」で、高校卒が大学など卒より重視度が高い「採用実績のある学校の学生・生徒であること」で有意差があった。

図表6-6-2-3 学歴別の採用選考項目の重視度の違い

選考項目	学歴	N	平均値	標準偏差	有意差（T検定）
募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度	大学など卒	190	2.35	.871	**
	高校卒	190	2.54	.840	
学校の成績が良いこと	大学など卒	190	2.55	.731	
	高校卒	190	2.55	.731	
クラブ活動、ボランティア活動などの活動歴があること	大学など卒	195	2.73	.780	
	高校卒	195	2.72	.804	
学校・研究室の推薦があること	大学など卒	194	2.71	.815	
	高校卒	194	2.66	.837	
募集業務と関連のある免許・資格の保有	大学など卒	194	2.58	.780	**
	高校卒	194	2.66	.759	
採用実績のある学校の学生・生徒であること	大学など卒	196	2.96	.868	**
	高校卒	196	2.84	.928	
募集業務と関連のあるアルバイト・インターンシップ経験があること	大学など卒	193	3.02	.729	**
	高校卒	193	3.09	.734	
アルバイト・インターンシップ経験がとにかくあること	大学など卒	191	3.16	.673	*
	高校卒	191	3.21	.663	

（注） * < .05、** < .01

大変重視する = 1、ある程度重視する = 2、あまり重視しない = 3、全く重視しない = 4として算出

④ 企業規模別の採用選考項目の重視度の違い

社員数50人以上の企業と49人以下の企業について、上記の採用選考項目の重視度の違いをみると、図表6-6-2-4のように、大学等卒も、高校卒も、50人以上の企業が49人以下の企業より重視度が高い「学校の成績が良いこと」「採用実績のある学校の学生であること」「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」「学校・研究室の推薦があること」で有意差があった。

図表 6-6-2-4 企業規模別の採用選考項目の重視度の違い

選考項目	社員数	大学院・大学、短大・高専・専門学校卒				高校卒			
		N	平均値	標準偏差	有意差 (T検定)	N	平均値	標準偏差	有意差 (T検定)
募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度	49人以下	104	2.44	.974	*	114	2.67	.909	*
	50人以上	91	2.16	.749		101	2.40	.708	
学校の成績が良いこと	49人以下	101	2.69	.745	**	114	2.68	.720	**
	50人以上	92	2.36	.656		102	2.36	.657	
クラブ活動、ボランティア活動などの活動歴があること	49人以下	104	2.78	.800		117	2.68	.827	
	50人以上	94	2.69	.804		104	2.66	.796	
学校・研究室の推薦があること	49人以下	103	2.81	.780	*	114	2.82	.801	**
	50人以上	94	2.55	.850		104	2.52	.847	
募集業務と関連のある免許・資格の保有	49人以下	105	2.50	.810		115	2.63	.766	
	50人以上	92	2.63	.766		104	2.68	.741	
採用実績のある学校の学生であること	49人以下	104	3.14	.852	**	115	3.06	.881	**
	50人以上	94	2.77	.860		107	2.51	.925	
募集業務と関連のあるアルバイト・インターンシップ経験があること	49人以下	102	2.96	.744		112	3.00	.735	
	50人以上	93	3.11	.714		104	3.19	.698	
アルバイト・インターンシップ経験がとにかくあること	49人以下	100	3.15	.626		110	3.16	.599	
	50人以上	93	3.20	.731		104	3.26	.710	

(注) * < .05、** < .01

大変重視する = 1、ある程度重視する = 2、あまり重視しない = 3、全く重視しない = 4として算出

(3) 中途採用者の採用選考の際の重視項目

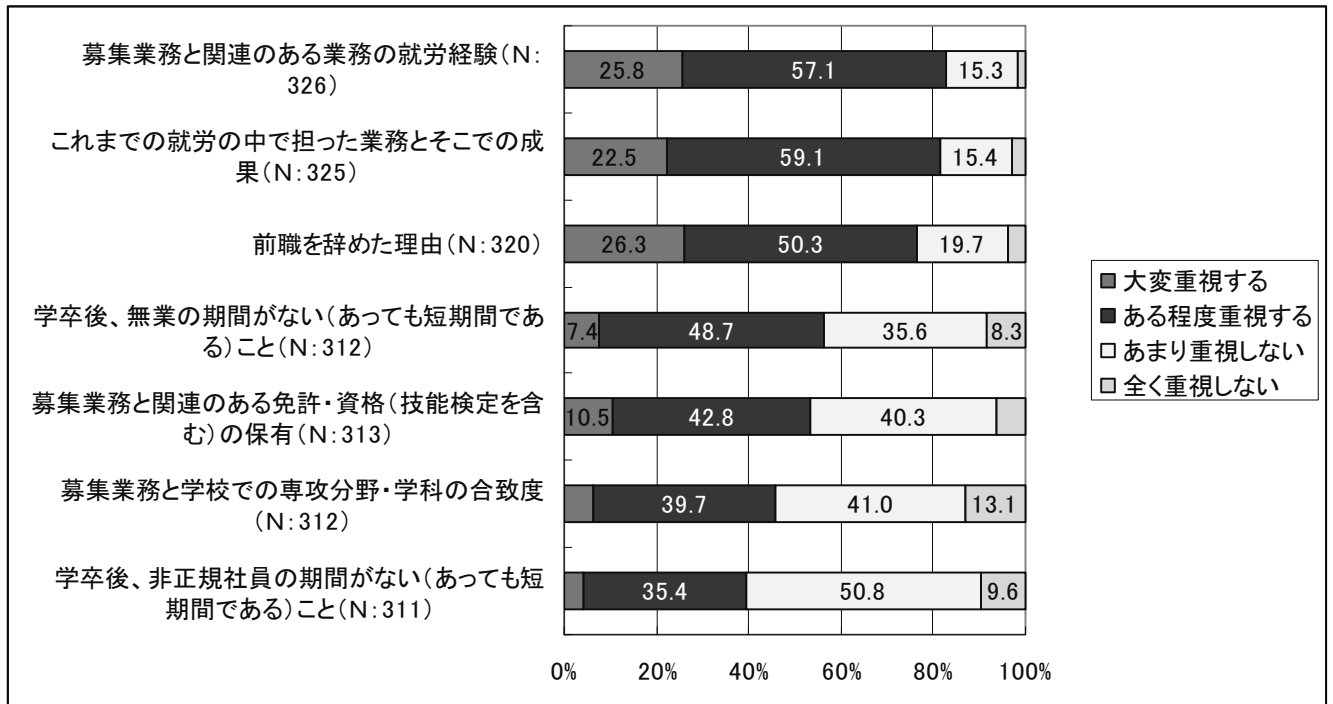
次に、中途採用者の採用選考の際の重視項目について年齢層別に検討する。

① 若年者 (35歳未満)

35歳未満の若年者については、図表 6-6-3-1 のように、「募集業務と関連のある業務の就労経験」「これまでの就労の中で担った業務とそこでの成果」といったこれまで従事した就労に関係する項目を重視する企業が多い。また、「前職を辞めた理由」についても、重視する企業が多い。

逆に、「学卒後、非正規社員の期間がない (あっても短期間である) こと」「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」については、重視しない企業の方が重視する企業よりも多い。

図表 6-6-3-1 中途採用者の採用選考の際の重視項目〔若年者（35歳未満）〕

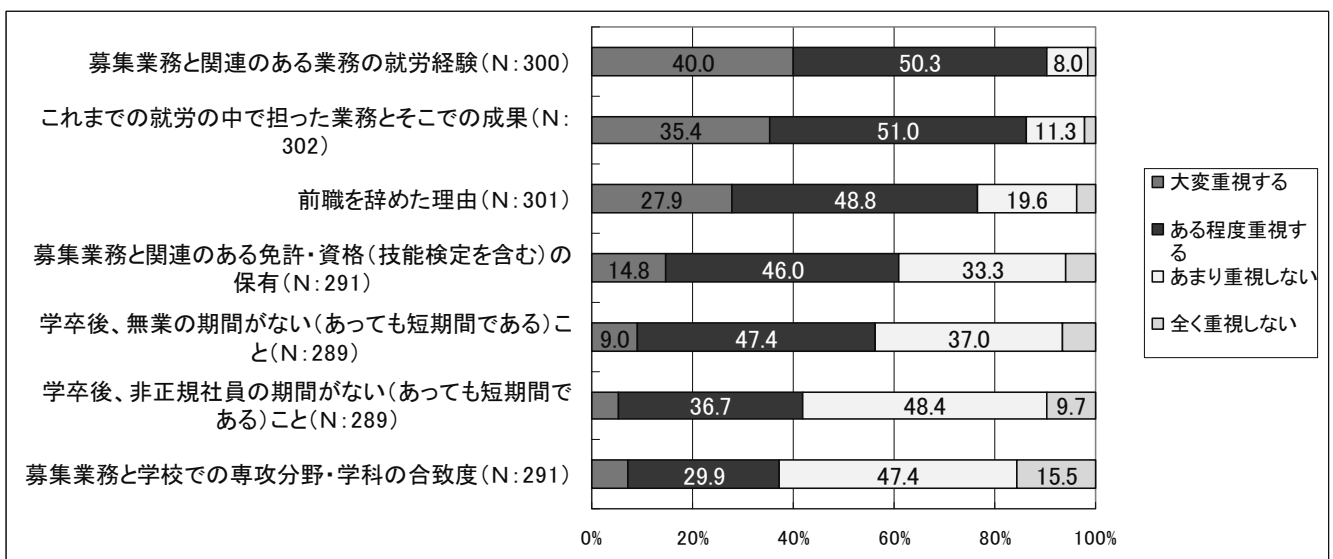


②中高齢者（35歳以上）

35歳以上の中高齢者についても、図表6-6-3-2のように、「募集業務と関連のある業務の就労経験」「これまでの就労の中で担った業務とそこでの成果」を重視する企業が多く、若年者よりも重視する企業の比率が高い。また、「前職を辞めた理由」についても、若年者と同様、重視する企業が多い。

逆に、「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」については、学卒後の期間が長いいためか、重視する企業の比率は低い。また、「学卒後、非正規社員の期間がない（あっても短期間である）こと」も重視しない企業の方が重視する企業より多い。

図表 6-6-3-2 中途採用者の採用選考の際の重視項目〔中高齢者（35歳以上）〕



③年齢層別の採用選考項目の重視度の違い

若年層（35歳未満）と中高年層（35歳以上）について、上記の採用選考項目の重視度の違いをみると、図表6-6-3-3のように、中高年層の方が若年層より重視度が高い「募集業務と関連のある業務の就労経験」「これまでの就労の中で担った業務とそこでの成果」「募集業務と関連のある免許・資格の保有」「学卒後、無業の期間がないこと」で、逆に若年層の方が中高年層より重視度が高い「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」で有意差があった。

図表6-6-3-3 年齢層別の採用選考項目の重視度の違い

選考項目	年齢層	N	平均値	標準偏差	有意差（T検定）
募集業務と関連のある業務の就労経験	若年層	287	1.91	.681	**
	中高年層	287	1.72	.689	
これまでの就労の中で担った業務とそこでの成果	若年層	287	1.97	.691	**
	中高年層	287	1.80	.730	
前職を辞めた理由	若年層	286	2.00	.788	
	中高年層	286	1.99	.790	
学卒後、無業の期間がない（あっても短期間である）こと	若年層	275	2.44	.744	*
	中高年層	275	2.40	.750	
募集業務と関連のある免許・資格の保有	若年層	277	2.41	.768	**
	中高年層	277	2.30	.800	
募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度	若年層	277	2.60	.795	**
	中高年層	277	2.70	.820	
学卒後、非正規社員の期間がない（あっても短期間である）こと	若年層	275	2.66	.694	
	中高年層	275	2.63	.725	

（注）* < .05、** < .01

大変重視する = 1、ある程度重視する = 2、あまり重視しない = 3、全く重視しない = 4
として算出

④企業規模別の採用選考項目の重視度の違い

社員数49人以下の企業と50人以上の企業について、上記の採用選考項目の重視度の違いをみると、図表6-6-3-4のように、ほとんどの項目で企業規模間の有意差はみられなかった。年齢層に関わらず、50人以上の企業の方が49人以下の企業より重視度が高い「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」についてのみ、やや有意差があった。

図表 6-6-3-4 企業規模別の採用選考項目の重視度の違い

選考項目	社員数	〔若年者 (35歳未満)〕				〔中高年者 (35歳以上)〕			
		N	平均値	標準偏差	有意差 (T検定)	N	平均値	標準偏差	有意差 (T検定)
募集業務と関連のある業務の就労経験	49人以下	176	1.98	.740		166	1.77	.713	
	50人以上	121	1.88	.635		112	1.67	.663	
これまでの就労の中で担った業務とそこでの成果	49人以下	176	1.99	.737		169	1.83	.745	
	50人以上	120	1.98	.635		112	1.81	.691	
前職を辞めた理由	49人以下	175	1.99	.802		170	1.97	.803	
	50人以上	117	2.02	.743		110	2.01	.736	
学卒後、無業の期間がない(あっても短期間である)こと	49人以下	168	2.45	.772		159	2.41	.773	
	50人以上	117	2.42	.722		110	2.40	.719	
募集業務と関連のある免許・資格の保有	49人以下	169	2.41	.760		161	2.29	.788	
	50人以上	117	2.43	.780		110	2.34	.816	
募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度	49人以下	167	2.70	.818	*	160	2.83	.818	*
	50人以上	117	2.50	.727		110	2.59	.793	
学卒後、非正規社員の期間がない(あっても短期間である)こと	49人以下	167	2.67	.732		159	2.64	.741	
	50人以上	117	2.64	.675		110	2.61	.731	

(注) * < .05、** < .01

大変重視する = 1、ある程度重視する = 2、あまり重視しない = 3、全く重視しない = 4
として算出

前出の金属製品メーカーF社では、中途採用は若い人にこだわっておらず、高齢者でも採用している。採用選考の際に大変重視するポイントは、「これまでの就労の中で培った業務とそこでの経験」である。どういう経験をしてきたか、どれくらいのメンバーの中で苦労してきたかをみて協調性を探っている。ただし、同業種からの求人応募者はよほどのことがないと採用しないという。なぜなら、入社後に自社の基準どおりに作業をしてもらわないといけないが、これまでの経験から、「これはこれぐらいで良い」と判断されると困るからである。

前出の印刷メーカーD社では、流行に沿った高付加価値製品を作り出していくためには固定観念は邪魔になるとの考えから、印刷のことをまったく知らない未経験者で、感性の鋭い人材の採用を心がけている。

「前職を辞めた理由」を重視する企業が多いが、ヒアリング調査によれば、やむをえない理由だったかどうか判断基準とされ、例えば、前職の企業の倒産、廃業などは本人の責任ではないため、マイナス評価とはしないケースが少なくない。

前出の機械器具メーカーC社では、最近30歳代半ばの人を採用した。この人は以前金型

メーカーに派遣社員として働いていたが、派遣契約が解除になったため、同社の求人に応募してきた。工場を見学させた際に積極的に質問してきたり、業務内容に高い関心を示したので、採用し、現在も定着しているという。

前出の金属製品メーカーF社では、採用選考の際に「転職回数が多いこと」は評価においてマイナスである。なぜなら、「入社後、仕事を教えてもらいながら、時間をかけて一步一步能力を上げていく」ことを期待して採用するので、転職を簡単に思っている人は困るという。

前出の金属製品メーカーA社は、転職歴が多い人にその理由を聞くと、「いろいろな仕事を体験したかった」という答えが返ってくることもあるが、採用する側からすると、「辛抱が足りないな」と思ってしまう。実際これまでも、転職歴の多い人は、少し仕事がきついとすぐ辞めてしまうケースが多かったという。

(4) 採用選考の際に重視する免許・資格

採用選考の際に、「募集業務と関連のある免許・資格（技能検定を含む）の保有」を「大変重視する」「ある程度重視する」と回答した企業が、実際にどのような免許・資格を重視しているのか、回答の多かった免許・資格について検討する。

①新卒者

本節(2)でみたように、「大変重視する」「ある程度重視する」と回答した企業の比率は大学など卒で47.4%、高校卒で40.6%であり、「あまり重視しない」「まったく重視しない」という企業も少なくないが、重視する企業があげた免許・資格のうち、上位にあがったのは、図表6-6-4-1のように、大学など卒では「自動車普通運転免許」「パソコン操作、情報処理、ワープロ検定等」「英会話など外国語関係」、高校卒では「自動車普通運転免許」「フォークリフト運転」「パソコン操作、情報処理」「簿記関係」などである。

図表6-6-4-1 新卒者の採用選考の際に重視する免許・資格（上位8位）

「大学・大学院、短大・高専、専門学校」 (大学など)の新卒者		「高校」の新卒者	
免許・資格名	回答企業数	免許・資格名	回答企業数
自動車普通運転免許	12	自動車普通運転免許	7
パソコン操作、情報処理、 ワープロ検定等	6	フォークリフト運転	7
英会話など外国語関係	5	パソコン操作、情報処理	6
CAD使用関係	4	簿記関係	6
簿記関係	4	溶接関係	3
危険物取扱者	3	危険物取扱者	2
機械設計技術者	3	玉掛	2
フォークリフト運転	3	技能検定3級(普通旋盤)	2

②中途採用者

本節(3)でみたように、「大変重視する」「ある程度重視する」と回答した企業の比率は若年者で53.3%、中高年者で60.8%であり、特に中高年者では採用選考の重視ポイント

とする企業が多い。重視する企業があげた上位の免許・資格は、図表6-6-4-2のように、年齢層に関係なく、「フォークリフト運転」「玉掛」「自動車普通運転免許」「溶接関係」「クレーン操作」「危険物取扱者」などである。

図表6-6-4-2 中途採用者の採用選考の際に重視する免許・資格

若年者（35歳未満）		中高年者（35歳以上）	
免許・資格名	回答企業数	免許・資格名	回答企業数
フォークリフト運転	28	フォークリフト運転	28
自動車普通運転免許	18	玉掛	21
玉掛	18	自動車普通運転免許	19
溶接関係	13	クレーン操作	13
危険物取扱者	11	溶接関係	12
クレーン操作	10	危険物取扱者	10
パソコン操作	7	プレス作業主任者などプレス作業関係	7
電気主任技術者	6	パソコン操作	7

(5) 採用選考のポイントとして、特に重視するスキル、ノウハウ

採用選考のポイントとして、特にどのようなスキル、ノウハウが重視されているのか、自由記述での回答をもとに、上位にあげられた項目について検討する。

①新卒者

新卒者については、図表6-6-5-1のように、大学など卒、高校卒とも「コミュニケーション能力」をあげる企業が最も多く、次いで「学力・知識」の順となっている。「パソコン操作」や「意欲・熱意・積極性」も大学など卒、高校卒ともあげられているが、大学等卒では「プレゼンテーション能力」や「デザイン・表現・文章力」をあげる企業もみられる。

図表6-6-5-1 新卒者の採用選考のポイントとして、特に重視するスキル、ノウハウ

「大学・大学院、短大・高専、専門学校」（大学など）の新卒者		「高校」の新卒者	
スキル、ノウハウ	回答企業数	スキル、ノウハウ	回答企業数
コミュニケーション能力 （「対話能力」「きっちり挨拶ができること」等を含む）	19	コミュニケーション能力 （「対話能力」「きっちり挨拶ができること」等を含む）	12
学力・知識 （「電気回路の知識」「電気制御の知識」「流体力学・熱力学に通じていること」「金属材料工学」「工学系の知識」「専門課程の知識」等）	16	学力・知識 （「電気回路の知識」「化学の知識」「機械加工の知識」「食品衛生の知識」等）	12
パソコン操作	8	人間性 （「真面目なこと」「素直なこと」等も含む）	7
プレゼンテーション能力	7	意欲・熱意・積極性	6
デザイン・表現・文章力	6	パソコン操作	5
意欲・熱意・積極性	5	製図・CAD操作	5

②中途採用者

中途採用については、図表 6-6-5-2 のように、若年者、中高年者とも「実務経験」をあげる企業が最も多く、次いで「工場内製造技能」「科学的知識・技術」の順となっている。さらに、新卒者同様、「コミュニケーション能力」のほか、若年者では「パソコン操作」「意欲・熱意・やる気」、中高年者では「管理（マネジメント）能力」や「設計・開発能力」をあげる企業もみられる。

図表 6-6-5-2 中途採用者の採用選考のポイントとして、特に重視するスキル、ノウハウ

若年者（35歳未満）		中高年者（35歳以上）	
スキル、ノウハウ	回答企業数	スキル、ノウハウ	回答企業数
実務経験 （「汎用工作機械経験」「NC機のプログラムと操作経験」「ソフト・ハードウェアの開発経験」「募集業務と関連した就労経験」等）	26	実務経験 （「組立配線の経験」「プレス作業経験」「工場勤務経験」「研究成果」「募集業務・職種の経験」等）	29
工場内製造技能 （「NC機を使った金型製作技能」「板金、プレス加工能力」「溶接技能」等）	26	工場内製造技能 （「NC機を使った研削技能」「溶接技能」「機械の組立能力」等）	18
科学的知識・技術 （「化学的知識」「ばね製造技術」「染色技術」「機械組立の専門知識」）	15	科学的知識・技術 （「プレス、金型全般の知識」「専門分野における知識」「電子技術」等）	12
パソコン操作	14	コミュニケーション能力	11
意欲・熱意・やる気	13	管理（マネジメント）能力	9
コミュニケーション能力	12	設計・開発能力	9

第7節 今後の事業展開に必要なではあるが、採用しにくい人材

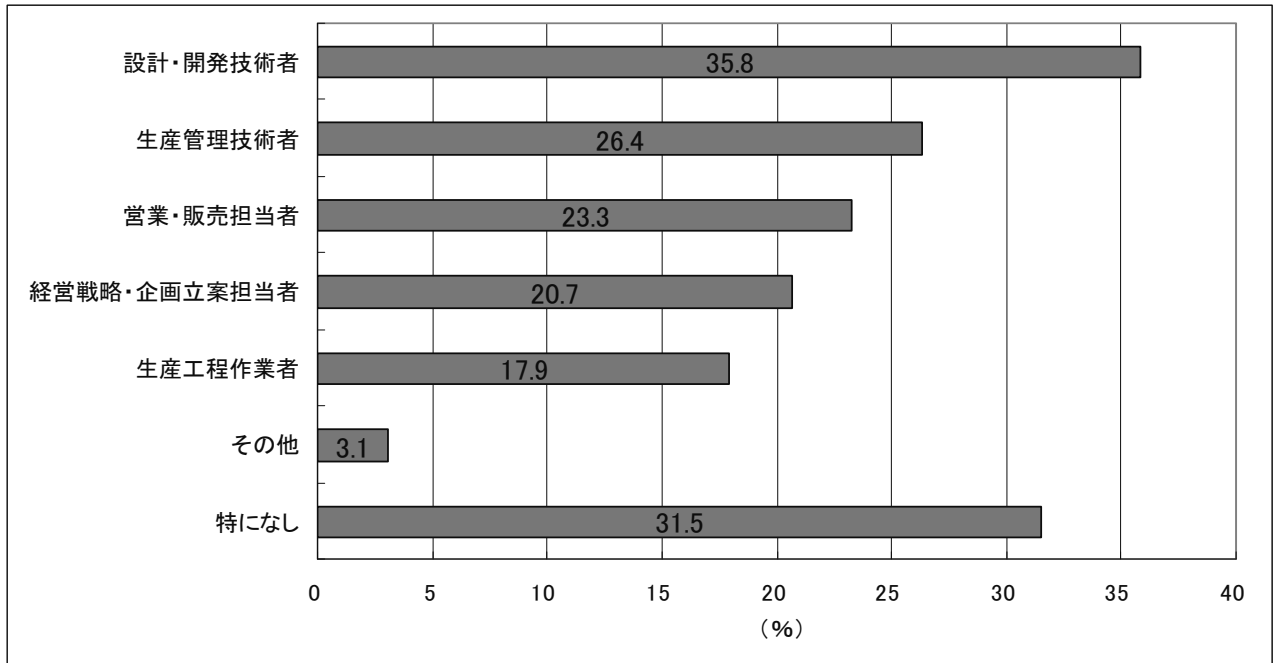
本節では、今後の事業展開において必要ではあるが、採用しにくいのは、どのような職種の人材なのか、またそうした人材がなぜ採用しにくいのか検討する。

（1）人材の職種

今後の事業展開において必要ではあるが、採用しにくい人材としては、図表 6-7-1-1 のように、「特になし」という企業は全体の約3割であり、約7割の企業は、「必要だが、採用しにくい人材がある」と回答している。

こうした人材としては、「設計・開発技術者」が35.8%と最も多く、次いで、「生産管理技術者」「営業・販売担当者」「経営戦略・企画立案担当者」「生産工程作業者」の順となっている。

図表 6-7-1-1 今後の事業展開に必要であるが、採用しにくい人材（N：352）

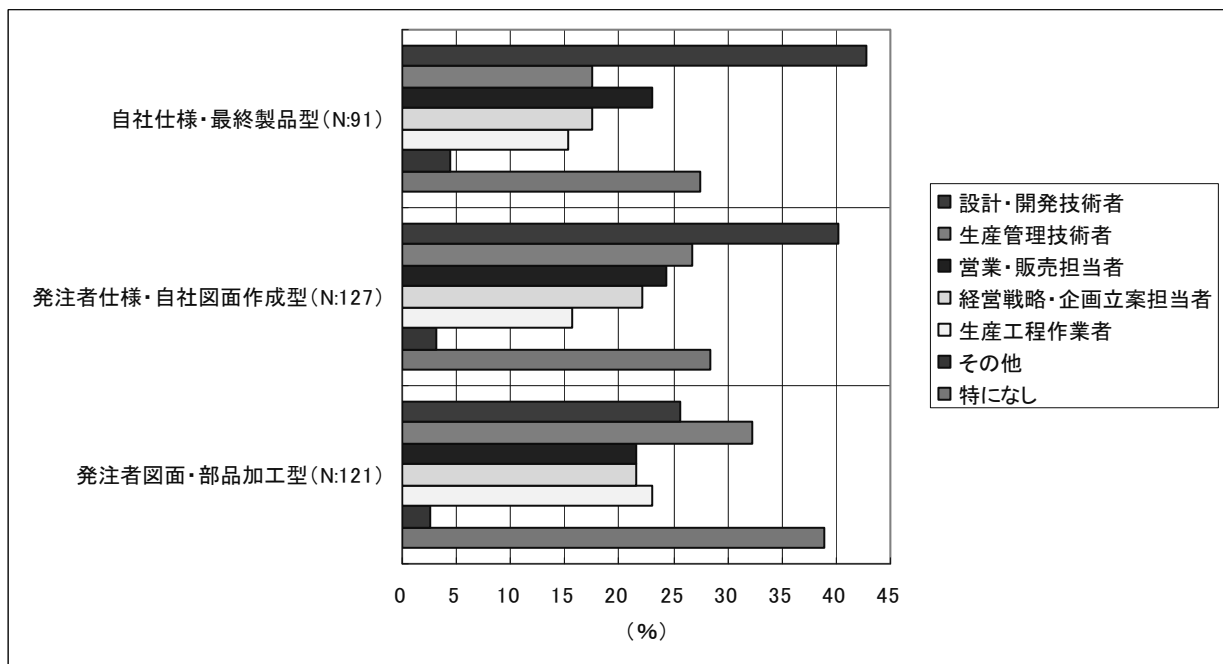


(注) 複数回答。

しかし、今後の事業展開において必要ではあるが、採用しにくい人材を、業態別にみると、順位に違いがみられる。

図表 6-7-1-2 のように、自社仕様・最終製品型では、「設計・開発技術者」をあげる企業が 42.9% と最も高く、2 位の「営業・販売担当者」の 23.1% との間に大きな開きがある。

図表 6-7-1-2 今後の事業展開に必要であるが、採用しにくい人材（業態別）



(注) 複数回答。

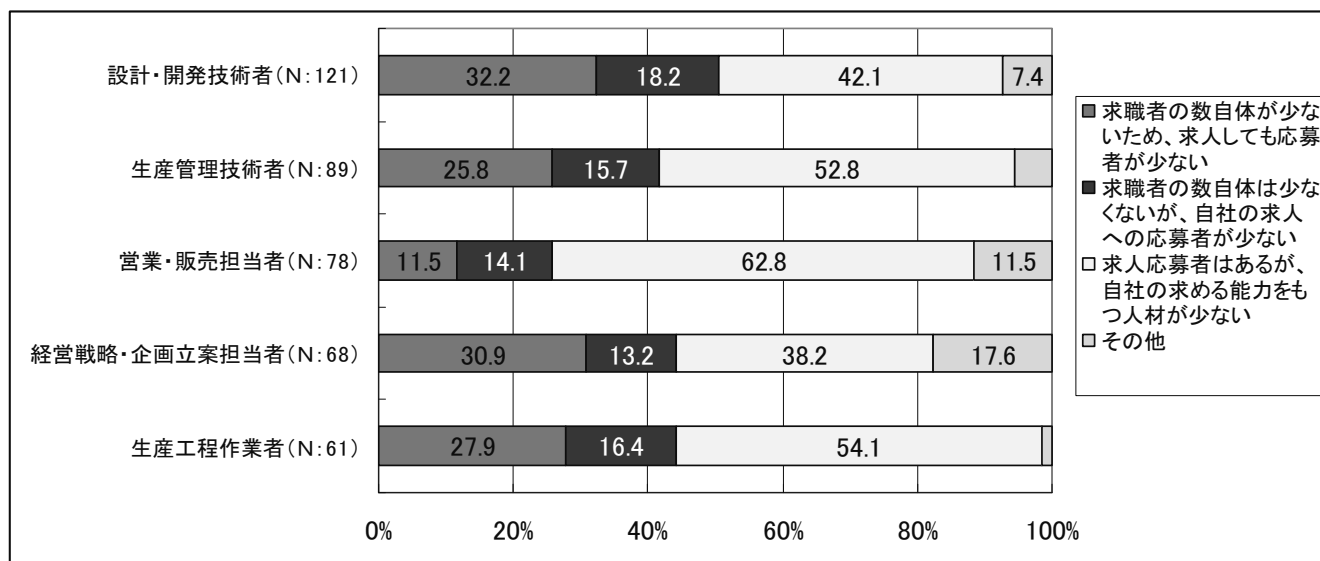
ある。発注者仕様・自社図面作成型でも、「設計・開発技術者」をあげる企業が40.2%と最も高く、2位の「生産管理技術者」の26.8%との間に開きがある。発注者図面・部品加工型では、こうした人材が「特になし」とする企業の比率が38.8%と高い。この類型では、「生産管理技術者」をあげる企業が32.2%と最も高く、2位が「設計・開発技術者」で25.6%となっている。また、3位に「生産工程作業員」があがっている点も特徴的である。

（２）採用しにくい最大の理由

今後の事業展開に必要なではあるが、採用しにくい人材がなぜ採用しにくいのか、職種ごとにみると、図表6-7-2のように、「営業・販売担当者」「生産工程作業員」「生産管理技術者」については、「求人応募者はあるが、自社の求める能力をもつ人材が少ない」という理由が回答全体の半数以上を占めている。

採用しにくい人材としてあげた企業数が最も多かった「設計・開発技術者」については、同様の回答も多いが、「求職者の数自体が少ないため、求人しても応募者が少ない」という回答、「求職者の数自体は少なくないが、自社の求人への応募者が少ない」という回答も職種別で最も多く、他の職種よりも、求人応募者自体が少ない状況がうかがえる。

図表6-7-2 採用しにくい最大の理由（職種別）



前出の電気機械器具メーカーG社では、「求人倍率が低いので、求人側に有利と言われるが、ほしい人材が採れるわけではない。今はトップクラスの人材が採れるチャンスと思って4～5人に内定を出していたら、他の会社に行くと全員が断ってきた」という。「当社がほしいと思う人材は、他社もほしい人材だからなのだろう」とのことであった。

第8節 人材の確保・育成についての今後の意向

企業は人材についても、今後の事業展開における必要性から判断し、「選択と集中」を行いつつ、戦略を展開していくと考えられる。本節では、今後の人材の種類ごとの人数増減

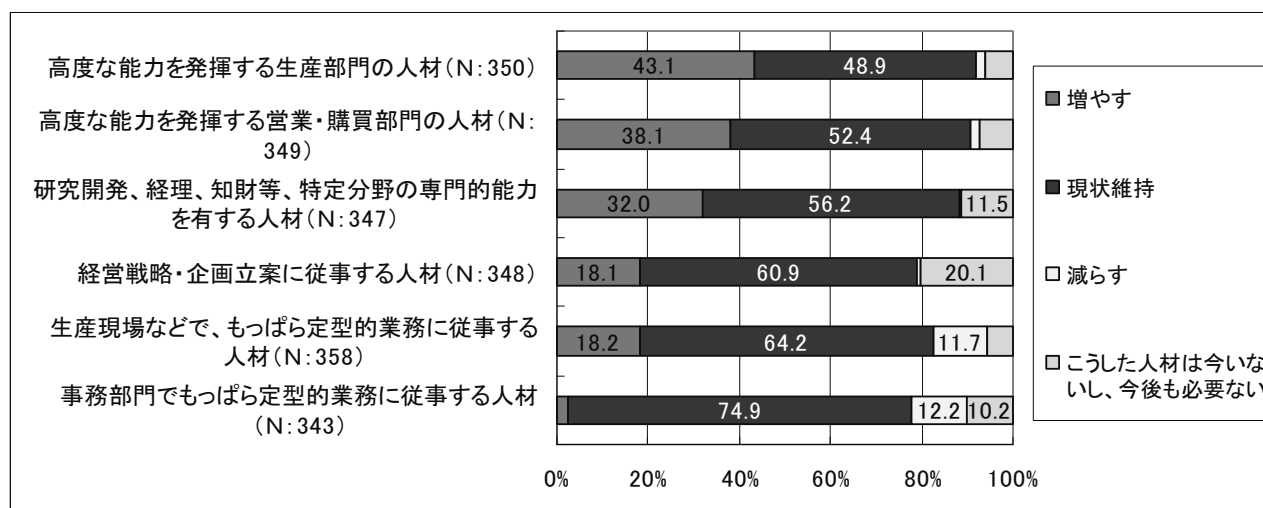
に対する意向、各人材の確保方法、入社後の各人材の教育訓練方法について検討する。

(1) 人材の種類ごとの今後の人数増減に対する意向

① 人材別の状況

人材の種類ごとの今後の人数増減に対する意向については、図表6-8-1-1のように、いずれの職種も「現状維持」とする企業の比率が最も高いが、「高度な能力を発揮する生産部門や営業・購買部門の人材」や、「研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材」については、「増やす」という企業も多い。「生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材」「事務分野でもっぱら定型的業務に従事する人材」については、今後「減らす」という企業もみられるが、全体の1割程度である。経営戦略・企画立案に従事する人材については、「増やす」という企業も2割近くあるが、「こうした人材は今いないし、今後也不需要い」という企業も同じくらいある。

図表6-8-1-1 人材の種類ごとの今後の人数の増減についての意向

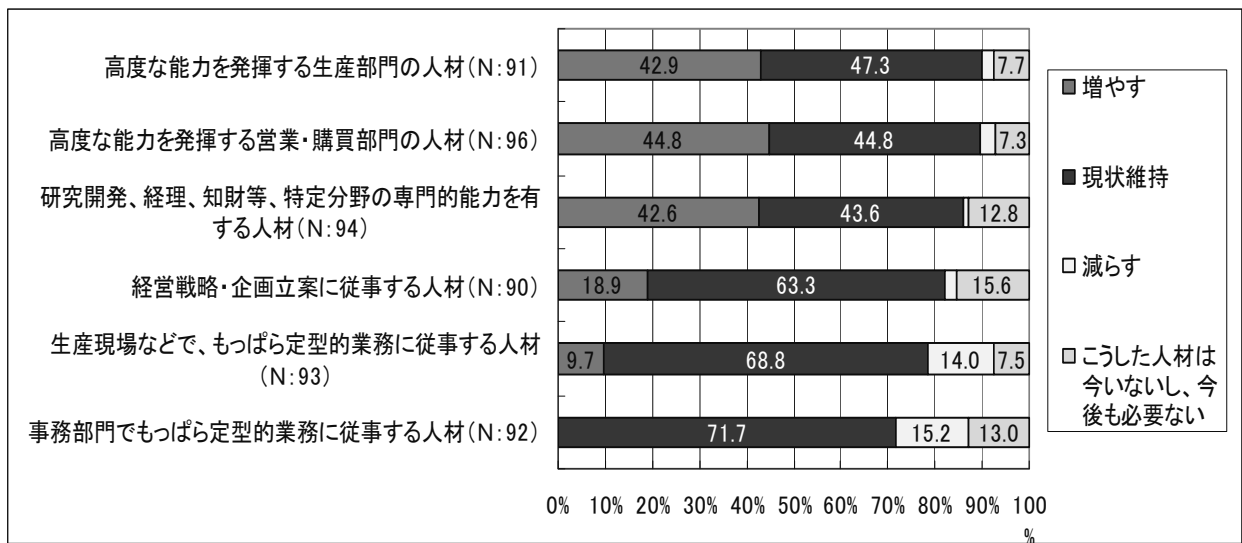


以下では、業態別に人数増減に対する意向についてみていくことにする。

② 自社仕様・最終製品型

自社仕様・最終製品型企业では、図表6-8-1-2のように、「増やす」という意向の人材としては、「高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材」の比率が44.8%と最も高く、「現状維持」という意向の企業と同率となっている。また、「高度な能力を発揮する生産部門の人材」「研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材」も、「増やす」という企業の比率がそれぞれ42.9%、42.6%と高い。「生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材」は「現状維持」の企業の比率が68.8%と高く、また、「増やす」という企業の比率(9.7%)を「減らす」という企業の比率(14.0%)が上回っている。「事務部門でもっぱら定型的業務に従事する人材」については、「増やす」企業はまったくなく、「現状維持」の企業が71.7%と非常に高い。

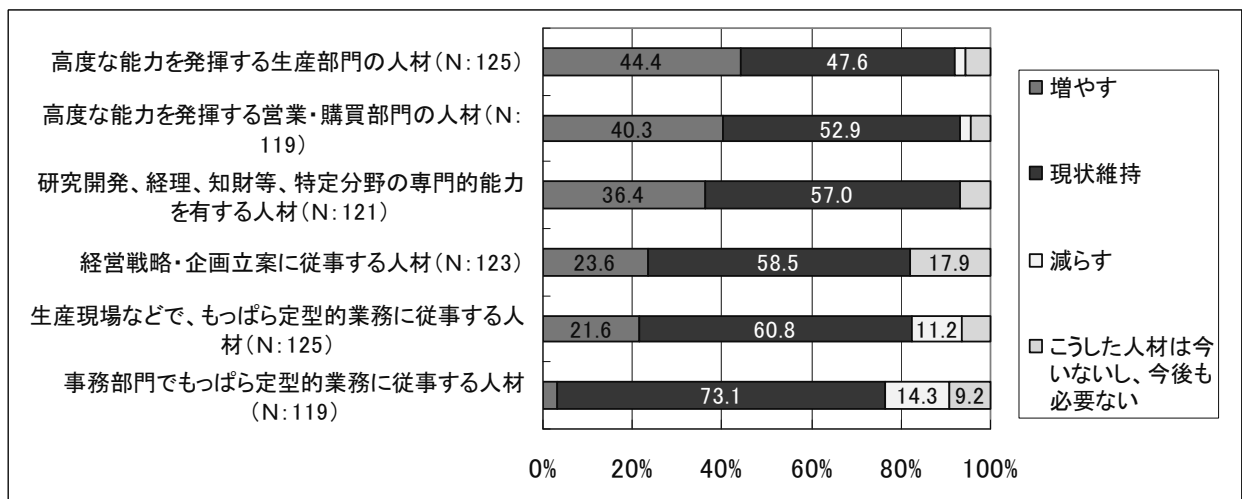
図表 6-8-1-2 自社仕様・最終製品型企业の人材の種類ごとの今後の人数の増減についての意向



③発注者仕様・自社図面作成型

発注者仕様・自社図面作成型企业では、図表 6-8-1-3 のように、「増やす」という意向の人材として、「高度な能力を発揮する生産部門の人材」の比率が 44.4%と最も高く、次いで「高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材」が 40.3%、「研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材」が 36.4%という順となっている。「生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材」は自社仕様・最終製品型に比べて、「増やす」という企業の比率が 10 ポイント以上高い。

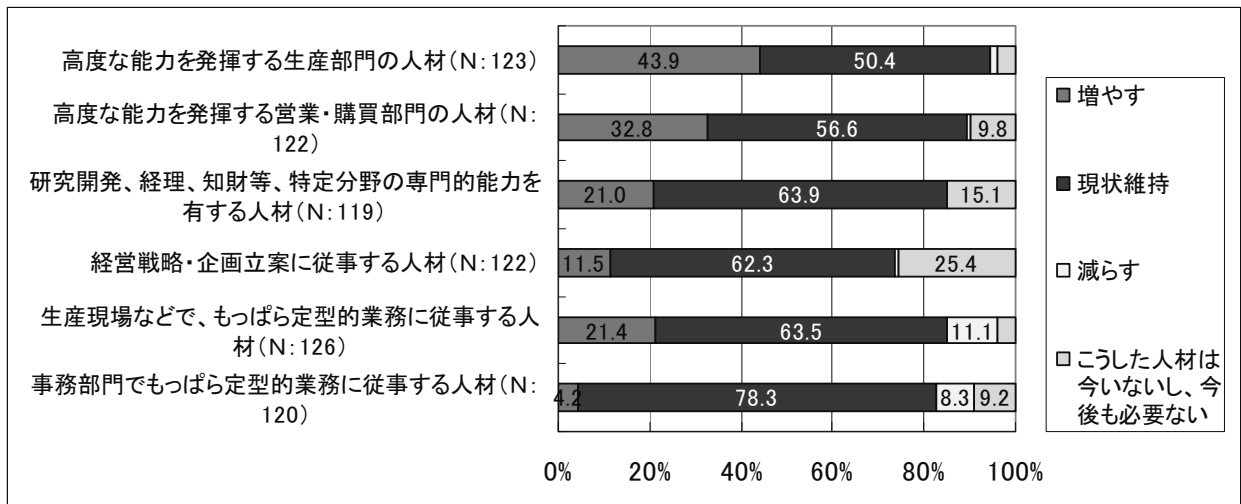
図表 6-8-1-3 発注者仕様・自社図面作成型企业の人材の種類ごとの今後の人数の増減についての意向



④発注者図面・部品加工型

発注者図面・部品加工型企业では、図表 6-8-1-4 のように、「増やす」という意向の人材としては、「高度な能力を発揮する生産部門の人材」の比率が 43.9%と最も高く、

図表 6-8-1-4 発注者図面・部品加工型企業の人材の種類ごとの今後の人数の増減についての意向



次いで「高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材」が 32.8%となっている。他の業態では比率が高かった「研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材」は 21.0%と、「生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材」(21.4%) よりも低い。また、「経営戦略・企画立案に従事する人材」について、「こうした人材は今いないし、今後も必要ない」という企業の比率が 25.4%と他の業態に比べて高いのも特徴的である。

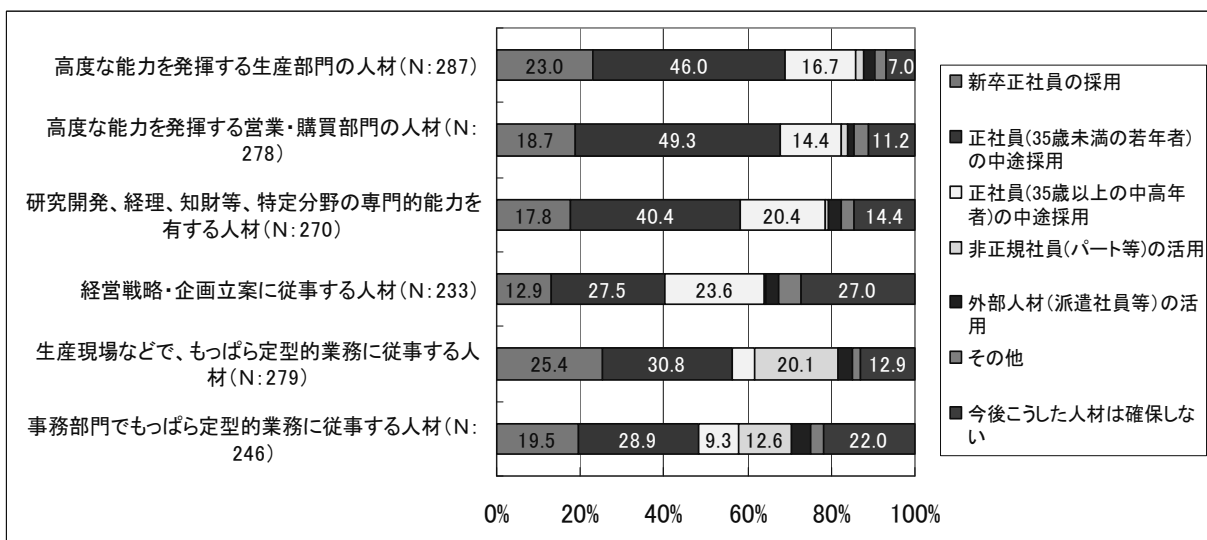
(2) 今後の人材確保の最も主要な方法

① 人材別の状況

次に、今後の人材確保の最も主要な方法についてみると、図表 6-8-2-1 のように、人材のすべての種類で「若年者の中途での正社員採用」が最も多いが、2位以下の方法には違いがみられる。

「高度な能力を発揮する生産部門の人材」「高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材」

図表 6-8-2-1 人材の種類ごとの今後の人材確保の最も主要な方法



については、「若年者の中途での正社員採用」に次いで、「新卒正社員の採用」「中高年者の中途での正社員採用」の順になっている。

しかし、「研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材」では、「若年者の中途での正社員採用」に次いで、「中高年者の中途での正社員採用」「新卒正社員の採用」の順になっている。「経営戦略・企画立案に従事する人材」は、「今後こうした人材は確保しない」とする企業の比率が 27.0%とここにあげた人材の種類の中で最も高い。この人材も、「中高年者の中途での正社員採用」の方が「新卒正社員の採用」よりも多い。

「生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材」は、「若年者の中途での正社員採用」に次いで、「新卒正社員の採用」が多く、続いて「非正規社員（パート等）の活用」の順となっている。

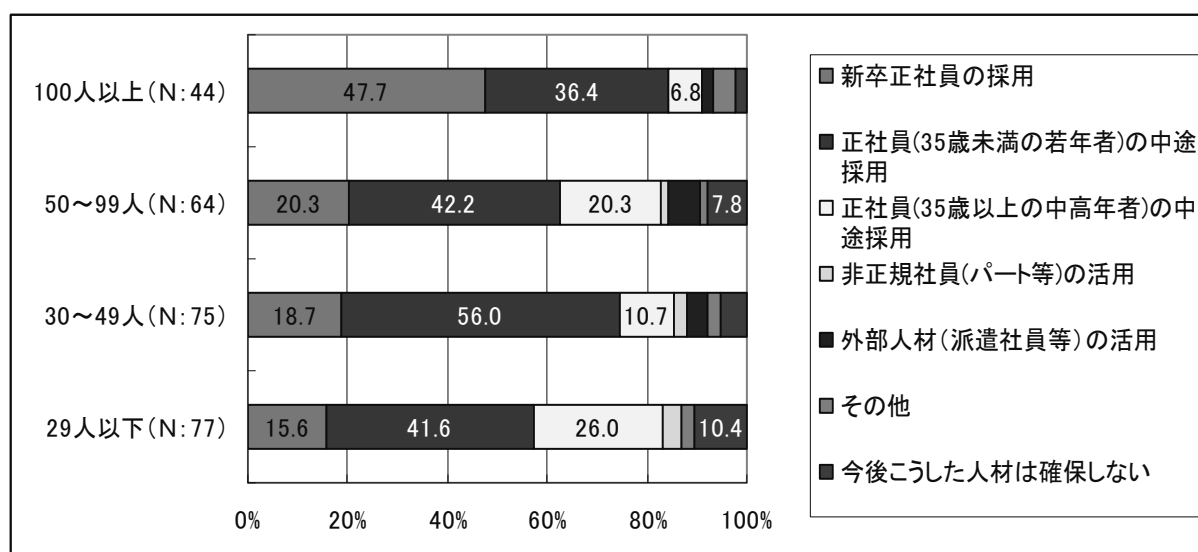
「事務部門でもっぱら定型的業務に従事する人材」も、「今後こうした人材は確保しない」とする企業の比率が 22.0%と高い。「新卒正社員採用」の比率は、他の種類の人材に比べて低くはないが、「非正規社員（パート等）の活用」とする企業の比率は「生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材」に次いで高い。

以下では、人材の種類ごとに企業規模別の状況をみてみよう。

② 高度な能力を発揮する生産部門の人材

「高度な能力を発揮する生産部門の人材」については、図表 6-8-2-2 のように、社員数 99 人以下の企業では「若年者の中途での正社員採用」が最も多いが、100 人以上の企業では、「新卒正社員の採用」が最も多い。99 人以下の企業では、「新卒正社員の採用」のほか、「中高年者の中途での正社員採用」の意向をもつ企業も少なくない。

図表 6-8-2-2 高度な能力を発揮する生産部門の人材の今後の確保の最も主要な方法

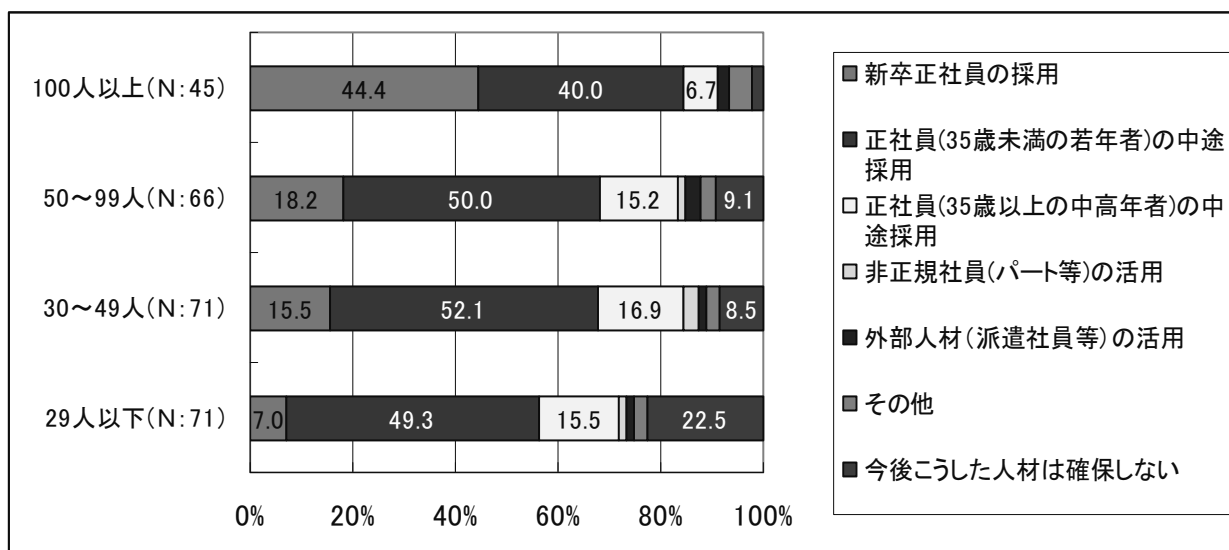


③ 高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材

「高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材」については、図表 6-8-2-3 のよ

うに、社員数 100 人以上の企業では「新卒正社員の採用」が最も多い。99 人以下の企業では「若年者の中途での正社員採用」が最も多く、次いで 50～99 人の企業では、「新卒正社員の採用」「中高年者の中途での正社員採用」の順であるが、49 人以下の企業では、「中高年者の中途での正社員採用」の方が「新卒正社員の採用」よりも多い。また、29 人以下の企業では、「今後こうした人材は確保しない」という企業が 22.5%あり、30 人以上の企業に比べて高い比率となっている。

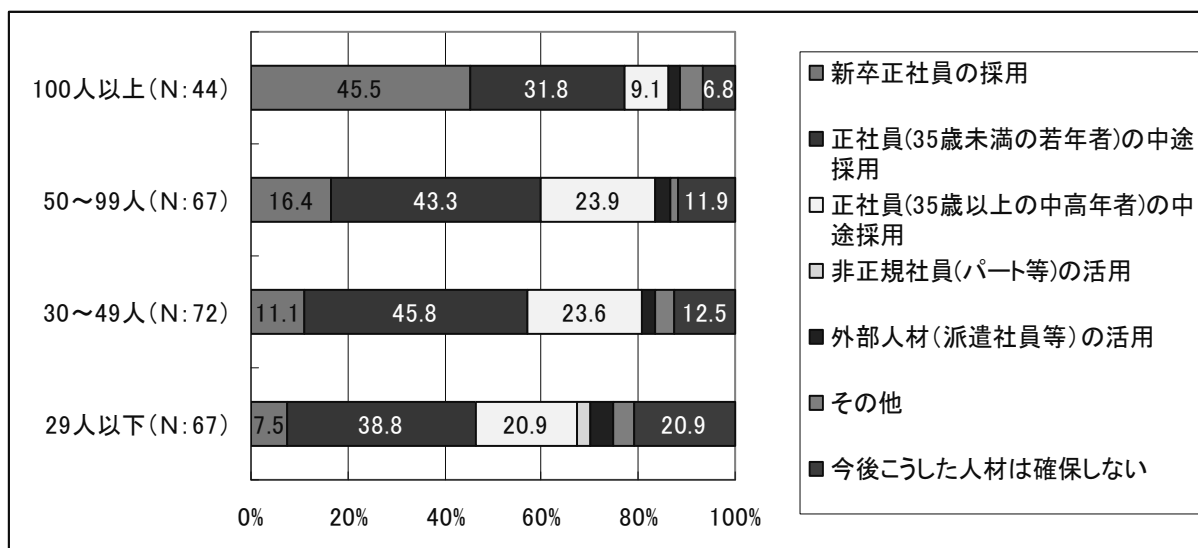
図表 6-8-2-3 高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材の今後の確保の最も主要な方法



④ 研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材

「研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材」については、図表 6-8-2-4 のように、社員数 100 人以上の企業では「新卒正社員の採用」が最も多い。

図表 6-8-2-4 研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材の今後の確保の最も主要な方法

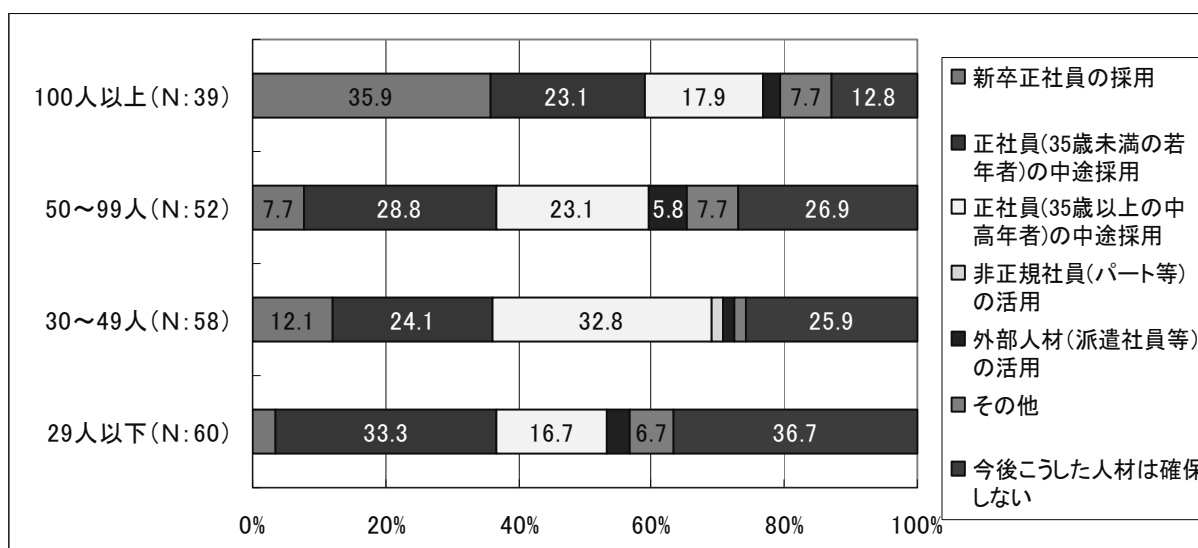


99人以下の企業では「若年者の中途での正社員採用」が最も多く、次いで「中高年者の中途での正社員採用」「新卒正社員の採用」の順となっている。企業規模が小さいほど、「今後こうした人材は確保しない」という企業の比率が高まっている。

⑤ 経営戦略・企画立案に従事する人材

「経営戦略・企画立案に従事する人材」については、図表6-8-2-5のように、社員数100人以上の企業では「新卒正社員の採用」が最も多い。50～99人の企業では「若年者の中途での正社員採用」が最も多く、次いで「中高年者の中途での正社員採用」の順であるが、30～49人の企業では、「中高年者の中途での正社員採用」が最も高い。「今後こうした人材は確保しない」という企業も99人以下ではかなりあり、30～99人では全体の約4分の1、29人以下では4割近くに達している。

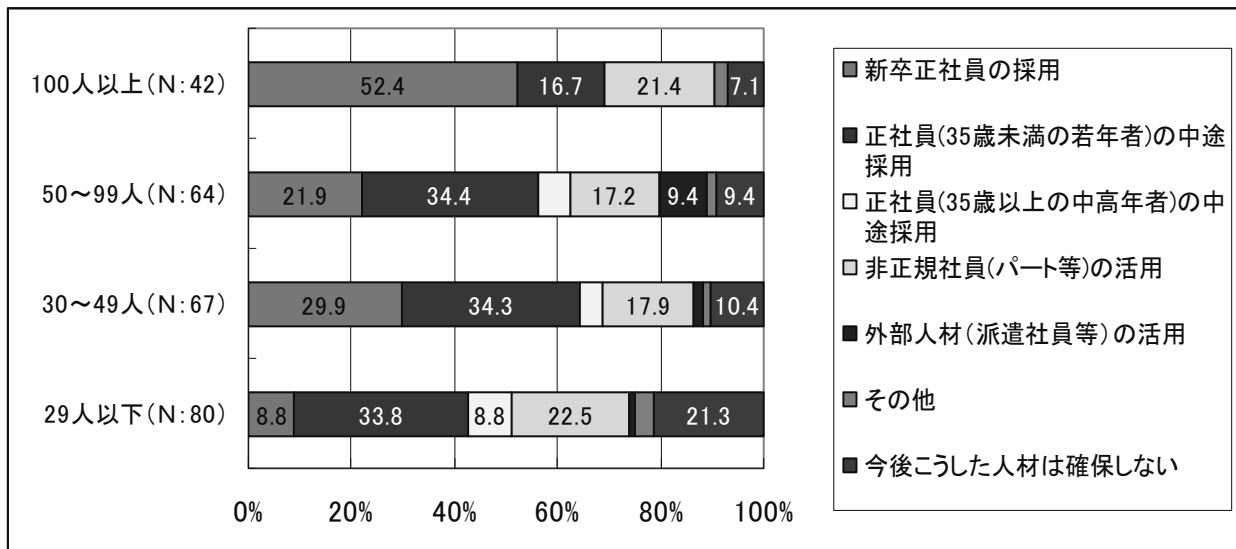
図表6-8-2-5 経営戦略・企画立案に従事する人材の今後の確保の最も主要な方法



⑥ 生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材

「生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材」については、図表6-8-2-6のように、社員数100人以上の企業では「新卒正社員の採用」が最も多く、次いで「非正規社員(パート等)の活用」の順となっている。30～99人の企業では「若年者の中途での正社員採用」が最も多く、次いで「新卒正社員の採用」の順となっている。29人以下の企業では、「若年者の中途での正社員採用」が最も多く、次いで「非正規社員(パート等)の活用」の順であるが、「今後こうした人材は確保しない」という企業の比率が30人以上の企業に比べて高いのも特徴的である。

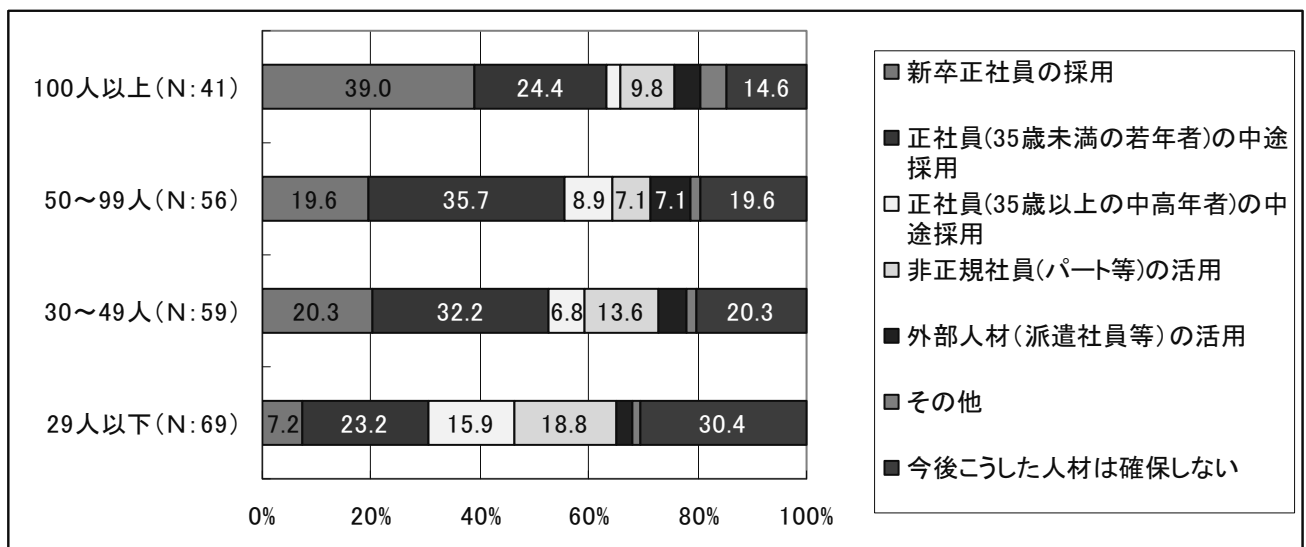
図表 6-8-2-6 生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材の今後の確保の最も主要な方法



⑦ 事務部門でもっぱら定型的業務に従事する人材

「事務部門でもっぱら定型的業務に従事する人材」については、図表 6-8-2-7 のように、社員数 100 人以上の企業では「新卒正社員の採用」が最も多く、次いで「若年者の中途での正社員採用」の順となっている。30~99 人の企業では逆に、「若年者の中途での正社員採用」が最も多く、次いで「新卒正社員の採用」の順となっている。29 人以下の企業では、「若年者の中途での正社員採用」が最も多いものの、次いで「非正規社員（パート等）の活用」の順となっており、また、「今後こうした人材は確保しない」という企業の比率が全体の 3 割あるのも特徴的である。

図表 6-8-2-7 事務部門でもっぱら定型的業務に従事する人材の今後の確保の最も主要な方法



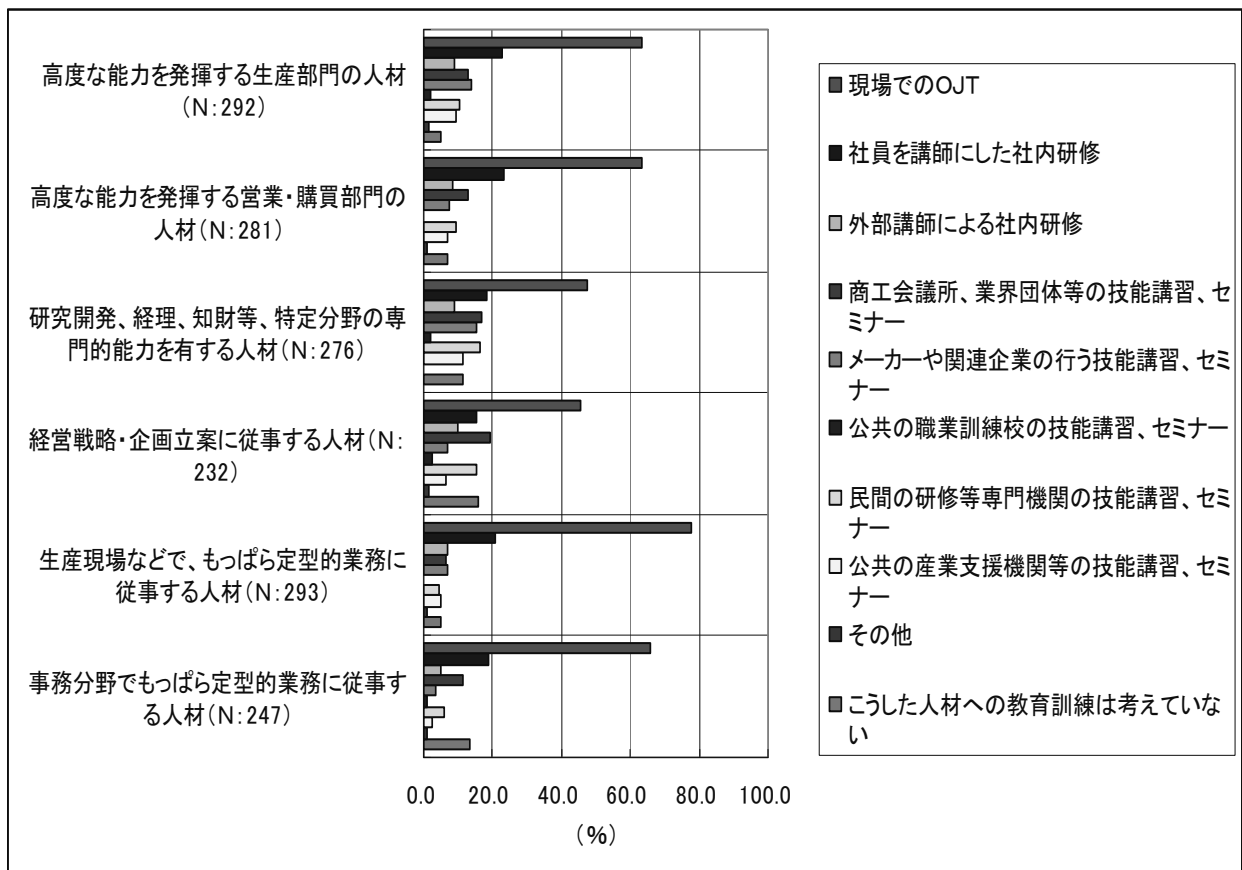
(3) 今後の入社後の教育訓練方法

今後の入社後の教育訓練方法については、図表6-8-3のように、いずれの種類の人材についても、「現場でのOJT」が突出して高い。次いで、ポイント差に開きがあるが、「経営戦略・企画立案に従事する人材」では「商工会議所、業界団体等の技能講習、セミナー」、それ以外の種類の人材では「社員を講師にした社内研修」の順となっている。

「経営戦略・企画立案に従事する人材」「研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材」については、「こうした人材への教育訓練は考えていない」という企業の比率も一定あるが、他の種類の人材に比べると、社外の講習やセミナーへ参加させようという意向をもつ企業の比率が高い。

「高度な能力を発揮する生産部門の人材」についても、「メーカーや関連企業の行う技能講習、セミナー」「商工会議所、業界団体等の技能講習、セミナー」などを通じた育成を考えている企業が、一定みられる。

図表6-8-3 人材の種類ごとの今後の入社後の教育訓練方法



(注) 複数回答

グローバル化が進み、技術レベルが向上する中で、企業競争力を高めていくには、より高度な業務に対応できる人材を育成していくことが重要である。

前出の機械器具メーカーH社は、毎年100万円余の教育予算を組み、社外の勉強会に社員を参加させている。年間の教育計画表を作成し、教育は日常業務に優先するという方針で行っている。社外の研修に参加させる意義は、他社の人と話すことによって、自分が会

社の中でどのように評価されているかを社員にわからせることである。また同社は、社内教育にも力を入れており、「教育で大事なのは、マンツーマンでへばりついてやること」であるという考えから、社員になぜそうしないといけないかを何回もしつこく言って聞かせるようにしている。特に新入社員に対しては、入社後1年間は始業から30分間、「産業人としての考え方、社風を覚えさせる」教育を役員が行っている。また、失敗して経験させることが大事であり、会社として失敗はムダではないという認識をもっている。社員の能力レベルを均等に上げることは無理だし、平等にすると、伸びる力のある人を抑えるのでかえって会社としてマイナスであることから、社員各自の長所を伸ばすことが重要と考えて育成を行っている。特に基礎的なことが大事であり、生産現場では、マシニングセンターがあっても、汎用機のフライス盤の技能も必要であり、こうした基本的な技能は、すぐに身につくものではなく、OJTで教えながらやるしかないという。

前出の機械器具メーカーC社では、新入社員の教育は、従来は職場の先輩につけて勉強させていたが、今年度は新入社員を半年間実際の仕事はさせずに、ベテラン社員1名を指導者にしてマンツーマンで教育訓練を行った。その結果、これまでは育成に約5年かかったレベルの溶接が、半年でできるようになった。しかし、このような取組ができたのも、今年度は仕事に余裕があったからであるという。また、同社では「熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成」が課題となっている。熟練技能の一部は機械、コンピュータに置き換えられてはいるが、完全に置き換えられない。また感性を要するものもあり、それらの部分はOJTによって愚直に長い年月をかけて育て上げていくしかないという。

前出の金属製品メーカーF社では、同社の仕事は職人的なところがあり、すべてマニュアル化できるわけではない。例えば、前工程の熱処理をした製品がいつもと焼きの色が違えば、それに応じた対応をする必要がある。その際に生産現場の技能者は工場長などと相談して有効な対応策を考えていく。こうした能力は、社内での実務経験の蓄積とOJTを通じて高めていく。そしてこれを円滑に行うには、風通しが良く、相談のしやすい社風であることが重要であるという。

前出の電気機械器具メーカーG社は、人材育成に関しては、「基本的には若くして入社した社員を育てていくというスタンスであり、新卒者は10年間投資するイメージで、採用して10年後に業務の中核になれるよう育てる」ことを目標としている。入社して10年間は育てる期間として位置づけており、定期昇給額は皆ほぼ同じである。しかし35歳くらいになると、年齢給の部分が少なくなって、能力を高めないと給料が上がらない仕組みにしている。

前出の印刷メーカーD社では、自動化された機械、手作業の多い機械など様々な機械を駆使して印刷を行っているが、少ない人材を有効に生かすため、機械のオペレーターを固定化せず、数年ごとにローテーションさせることによってオペレーターのスキルを均質化させている。これによって、誰かが不在の場合でも、代替要員の確保が可能となるとともに、オペレーター間で操作方法などを教え合うことによってコミュニケーションも深まるという。また、同社では社員のコミュニケーション能力の向上を図るため、自分の伝えたいことを起承転結で相手に伝える訓練の場として、週1回の全体朝礼の中で、社員に持ち回りで自分の興味や関心あるテーマで3分間スピーチをさせている。

前出の機械器具メーカーB社では、コンサルタントを招いて毎月2回、役職者を対象と

する勉強会を行い、管理能力の向上を図っている。

営業担当者の育成については、前出の電気機械器具メーカーG社では、顧客は高度な知識をもつ技術者たちなので、技術の知識レベルでは太刀打ちできないが、彼らが考えていることを持ち帰り、社内の技術者や生産現場に伝える能力が必要という。営業担当者は中途採用が多いが、入社後2～3週間は生産現場で製品の組立てを覚えさせている。これには、「現場の人との顔つなぎをする」というねらいもあるという。

前出の金属製品メーカーF社では、営業担当者は入社後、まず生産部に配属し、めっきをするとどんな不良が出るのか、それをどう改善していくのかを勉強させている。また担当者には、異業種交流会や経済同友会の集まりなどいろいろな所に行かせて、ニーズを拾い上げさせ、それを開発や加工部門に伝えさせている。

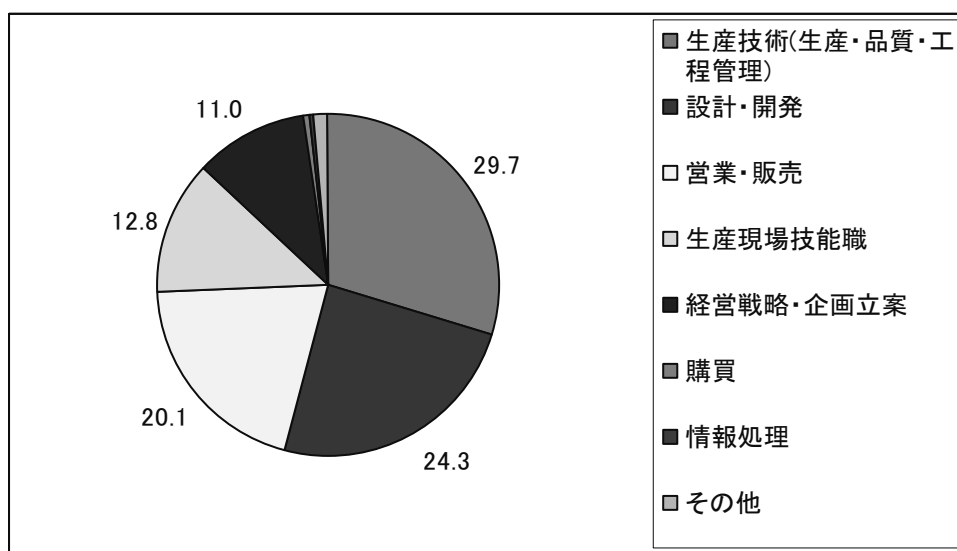
第9節 今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材

本節では、今後企業が事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たすのは、どのような人材であり、その人材はどのようなルートで採用されてくるのか、また、こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウとはどのようなものか、さらに、こうしたスキル、ノウハウはどこで習得できるかについて検討する。

(1) 人材の職種

まず、今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種としては、図表6-9-1-1のように、「生産技術(生産・品質・工程管理)」が全体の29.7%で最も多く、次いで「設計・開発」(24.3%)、「営業・販売」(20.1%)、

図表6-9-1-1 今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種 (N: 374、単位: %)



「生産現場技能職」(12.8%)、「経営戦略・企画立案」(11.0%)の順となっている。

この人材の職種を業態別にみると、図表6-9-1-2のように、業態によって違いがみられる。

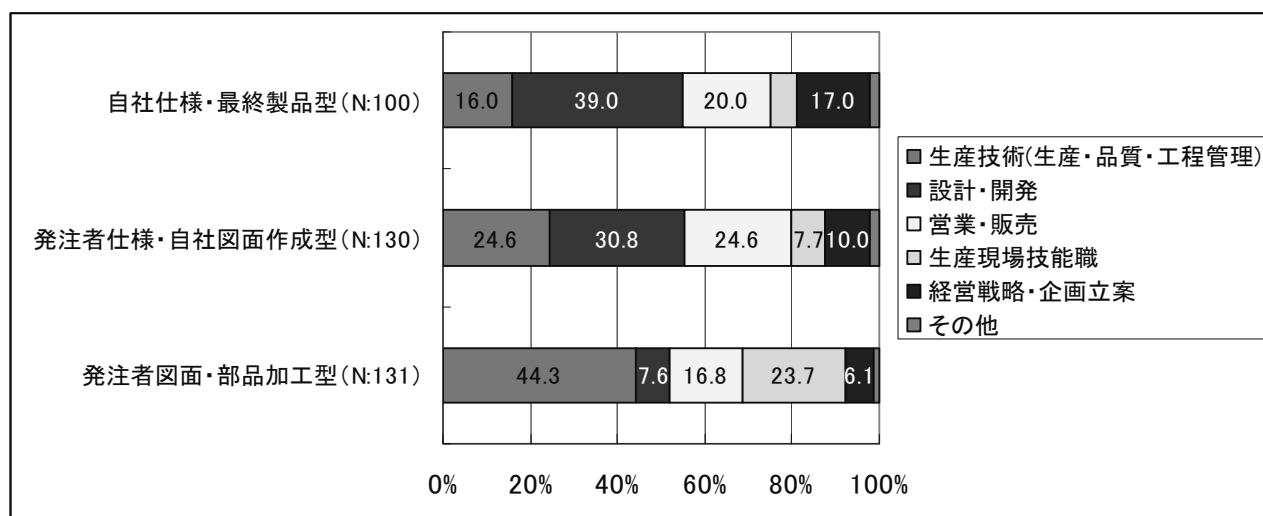
自社仕様・最終製品型では、「設計・開発」の比率が39.0%と最も高く、次いで「営業・販売」(20.0%)、「経営戦略・企画立案」(17.0%)の順となっている。

発注者仕様・自社図面作成型では、自社仕様・最終製品型と同様、「設計・開発」の比率が最も高く、30.8%であるが、次いで「生産技術」と「営業・販売」が同率で24.6%となっている。

発注者図面・部品加工型では、「生産技術」の比率が44.3%と最も高く、次いで「生産現場技能職」(23.7%)、「営業・販売」(16.8%)の順となっている。

パイプなどを加工する金属製品メーカーI社(社員数約140人)は、東南アジアに工場を有しており、工場の生産額はアジアの経済発展に伴って増加している。日本人社員が現地の社員に教え、技術力も日本に追いついてきている。「日本人の技能は、海外の若い人材に伝承されていっている。今後も海外の需要は拡大するが、それを作るのは日本国内ではなく、海外であり、海外展開を推進していく」という。こうした中で、日本でものづくりを行っていくには、「日本でないと調達できない技術が必要」との考えから、従業員の10%を占める生産技術者の役割が今後非常に重要という。その中でも若い技術者に、新しい発想で今の時代に合った技術を作り上げてほしいと期待している。なぜなら、「2つの部品を1つにするといったこれまでのVAではない、新しい技術開発が必要となっている」からである。例えば、輸送機器メーカーの求める部品の軽量化に対応していくには、鉄の組織を変化させる必要があるが、通常の技術ではできないので、加工時の温度との関係など鉄の組織そのものを研究して対応していかねばならない。そのような対応は、若い技術者でなければならないという。

図表6-9-1-2 今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種(業態別)

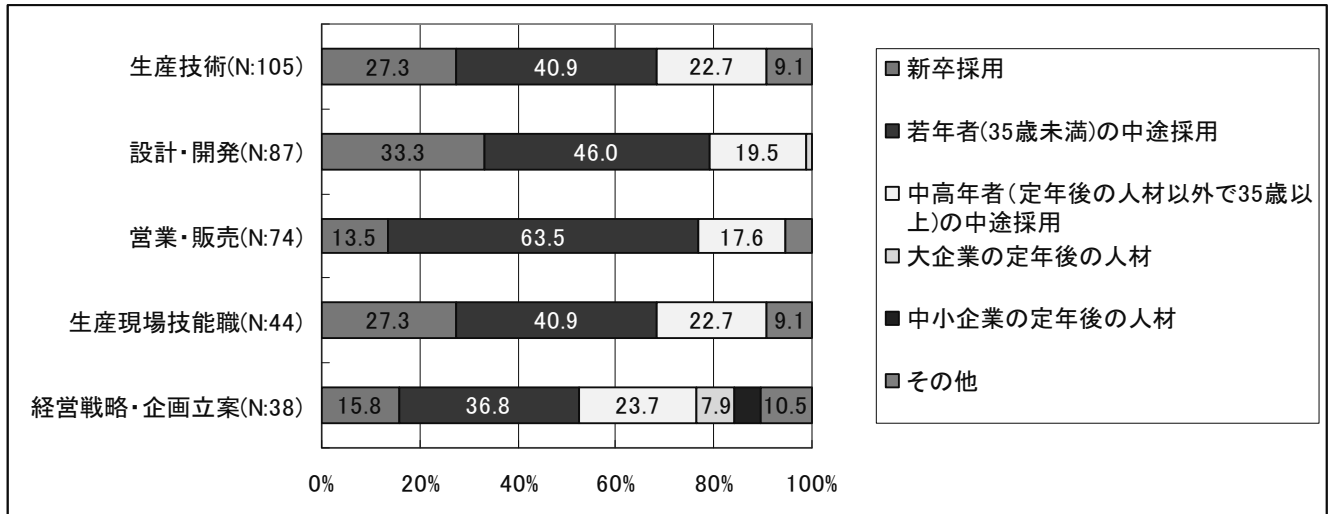


(注)「購買」「情報処理」の両職種を選択肢に加えていたが、図表6-9-1-1のように、回答数が少なかったため、この図表では両職種は「その他」に含めている。

(2) 人材の採用ルート

こうした人材はどのようなルートで採用されるのか、本節(1)の上位5職種についてみると、図表6-9-2のように、どの職種も「若年者の中途採用」の比率が最も高い。特に「営業・販売」ではこのルートの比率が高い。しかし、2位以下のルートは職種によって違いがみられる。

図表6-9-2 今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の採用ルート(職種別)



「生産技術」「設計・開発」「生産現場技能職」では、2位が「新卒採用」、3位が「中高年者の中途採用」であるが、「営業・販売」「経営戦略・企画立案」では、2位が「中高年者の中途採用」、3位が「新卒採用」となっている。

また、「経営戦略・企画立案」職には、大企業や中小企業の定年後の人材もみられる。

(3) 自社の競争力強化に果たす人材のスキル、ノウハウと習得方法

今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材が、自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウとこのようなスキル、ノウハウの習得方法について、本節(1)の上位5職種についてみてみよう。

スキル、ノウハウ及びそれらの習得方法については自由記述で回答を求めたため、回答の多かった内容を項目としてまとめている。

① 生産技術職

本節(1)で今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種を「生産技術」とした企業からの回答として、この人材がもつスキル、ノウハウをあげると、図表6-9-3-1のように、「生産管理能力」が最も多く、これは「社内での実務経験の蓄積」「ユーザーや協力会社との協同作業」などによって習得される。次いで、「リーダーシップ」「技術開発力」があげられており、これらのスキル、ノウハウの習得についても「実務経験の蓄積」によるとする回答が多い。

図表 6-9-3-1 生産技術職の人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウと、その習得方法

スキル、ノウハウ	習得方法	回答企業数
生産管理能力 （「品質・工程管理によるロス発生防止・低下能力」 「組織を統制してより高い品質・コスト・納期対応を実現する能力」「取引先の品質ニーズに呼応できる能力」など）	「社内での実務経験の蓄積」「ユーザーや協力会社との協同作業」などで習得	13
リーダーシップ （「社内でリーダーシップを発揮して行動する能力」 「製造全体を統括、指導する能力」「部下や後輩に具体的な仕事を通じて仕事に必要な知識、技術、技能、態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、習得させ、全体的な業務処理能力や力量を育成する能力」など）	「社内外での実務経験の蓄積」「社外セミナーの受講」などで習得	7
技術開発力 （「新技術の開発と継承」「新規設備の構想開発力」 「技術開発による新規開拓」など）	「社内での実務経験の蓄積」「OJT」「産学連携による実務経験」などで習得	5

②設計・開発職

今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種を「設計・開発」とした企業からの回答として、この人材がもつスキル、ノウハウをあげると、図表 6-9-3-2 のように、「新製品・新技術などの企画・設計・開発」が最も多く、これは「OJT」「社内での実務経験の蓄積」「セミナー受講」などによって習得される。次いで、「実行力・行動力」「コミュニケーション能力」があげられており、

図表 6-9-3-2 設計・開発職の人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウと、その習得方法

スキル、ノウハウ	習得方法	回答企業数
新製品・新技術などの企画・設計・開発 （「新製品の開発」「製品企画」「技術開発力」「アイデア考案が好きで、使う側の立場に立って設計、開発ができるスキル」「顧客満足度を高める企画立案能力」「従来技術を充分調査し、社内技術の強みを加えて、革新的なものを作り出す意志」等）	「OJT」「社内での実務経験の蓄積」「セミナー受講」「お客様に真摯に学ぶ姿勢」「ユーザーとの対応」等で習得	23
実行力・行動力 （「自由な発想とそれを具現化する行動力」「スピーディに動ける機動力」「顧客要求を的確に把握し、問題解決のために実行力を発揮する能力」等）	「社内外での実務経験の蓄積」「本人の視線に立った育成指導」等で習得	5
コミュニケーション能力 （「顧客のニーズに対応し、社内に伝えられる能力」 「顧客とのコミュニケーション能力」「人材のネットワーク」等）	「実務経験の蓄積」「社外セミナーの受講」等で習得	4

これらのスキル、ノウハウの習得についても「実務経験の蓄積」によるとするケースが多い。

③営業・販売職

今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種を「営業・販売」とした企業からの回答として、この人材がもつスキル、ノウハウをあげると、図表6-9-3-3のように、「新規開拓・売込能力」が最も多く、これは「実務経験の蓄積」「社外セミナー受講」などによって習得されるという回答が多い。次いで、「コミュニケーション能力」「情報収集・分析力」があげられており、これらのスキル、ノウハウの習得方法についても「実務経験の蓄積」などとする回答が多い。

図表6-9-3-3 営業・販売職の人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウと、その習得方法

スキル、ノウハウ	習得方法	回答企業数
新規開拓・売込能力 （「従来の印刷営業を変える能力、センス（印刷業務に加え、より川上の企画力を備えた営業）」「不満解消型提案営業」等）	「実務経験の蓄積」「社外セミナー」等で習得	9
コミュニケーション能力 （「顧客のニーズを具体的な形として表現できるコミュニケーション能力」「社内の技術レベルを把握し、新規商品の開発、技術的な打ち合わせが客先とできて、社内をまとめる能力」等）	「社内や営業現場での実務経験の蓄積」「OJT」等で習得	8
情報収集・分析力 （「コンピュータによるデータ管理及び分析能力」「情報力」等）	「実務経験の蓄積」「顧客とのコミュニケーション」等で習得	5

④生産現場技能職

今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種を「生産現場技能職」とした企業からの回答として、この人材がもつスキル、ノウハウをあげると、図表6-9-3-4のように、「作業効率化などの生産技術力向上策の考案」が最も多く、これは「実務経験の蓄積」「OJT」などによって習得されるものである。次いで、「製造技術」「社内でイノベーションを主導する能力」となっており、これらのスキル、ノウハウの習得方法については「実務経験の蓄積」のほか、「他社の工場見学」「リーダーシップ等についてのセミナー受講」などがあげられている。

図表 6-9-3-4 生産現場技能職の人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウと、その習得方法

スキル、ノウハウ	習得方法	回答企業数
作業効率化などの生産技術力向上策の考案 （「従来にない発想での作業の進め方」「金型の段取り替えのスピード化」「品質の高い製品を提供するとともに、新たな可能性を追求し、付加価値の高い製品づくり」「生産部全体の技能アップ」等）	「社内外での実務経験の蓄積」「改善・改良活動の蓄積」「OJT」等で習得	10
製造技術 （「金型作成時のモデルを図面及びデザイナーの指示で作れる能力」「機械操作・メンテナンス能力」「加工技術」等）	「生産現場での実務経験の蓄積」「他社の工場見学」等で習得	5
社内でイノベーションを主導する能力	「社内での実務経験の蓄積」「リーダーシップ等についてのセミナー受講」等で習得	3

⑤経営戦略・企画立案職

今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種を「経営戦略・企画立案」とした企業からの回答として、この人材がもつスキル、ノウハウをあげると、図表 6-9-3-5 のように、「戦略立案力」と「コミュニケーション能力」が多く、これらは「実務経験の蓄積」「社内外での研修」などによって習得されるとされている。次いで、「リーダーシップ能力」があげられており、このスキル、ノウハウについても「実務経験」「セミナー受講」などで習得される。

図表 6-9-3-5 経営戦略・企画立案職の人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウと、その習得方法

スキル、ノウハウ	習得方法	回答企業数
戦略立案力 （「社内の数値を分析し、改善案を提示する能力」「業界の流れを汲み、社内に展開していく能力」「新しい切り口で商品開発、販売企画をする能力」等）	「実務経験」「役員秘書的業務」「外部研修」等で習得	6
コミュニケーション能力 （「社内外において目的に応じて人との調整を図るコミュニケーション能力」「伝達能力」「交渉力・対話力」等）	「社内外での実務経験」「コンサルタント・研修による教育訓練」「セミナー受講」等で習得	6
リーダーシップ能力 （「経営全般を掌握し、他従業員を監督指導できる能力」「イノベーションを主導する能力」等）	「社内外での実務経験の蓄積」「セミナー受講」等で習得	4

以上のように、今後の企業の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材のもつスキル、ノウハウについては、職種ごとに違いがあるが、こうしたスキルやノウハウは、社

内外のセミナーや研修などによって得られる知識とともに、実務経験の蓄積を通じて形成されている。

第7章 人材の定着とモチベーションの向上

企業にとって若年者は、自社の将来を担う重要な人材である。しかし、期待して採用した若年者が、採用直後に退職してしまったり、訓練を受け、せっかく基本技能を習得したにもかかわらず、その後すぐに退職してしまつては、自社にとって大きな損失である。

大阪府立産業開発研究所が平成18年11月に府内の製造業従業者10人以上の企業に実施したアンケート調査によれば、自社の「強み」を担う人材の雇用と育成に関する方針について、府内メーカー（有効回答企業数796）の79.8%が「長期雇用により育成を図る」と回答している。このように、長期雇用の中で、経験を積ませ、技能レベルを向上させつつ、育て上げていくのが多くの府内メーカーの基本的な人材育成スタンスである³⁾。

また、全国の機械・金属関連産業を対象とした調査でも、ものづくり中核人材の確保がうまくいっている要因として、「技能系正社員の定着」をあげる企業が最も多い⁴⁾。本調査でも、「従業員の定着率が良かった」ことや「優秀な人材が離職した」ことなどが技術力の向上や低下の要因となっていることが、図表4-2-7-2～4に示されている。

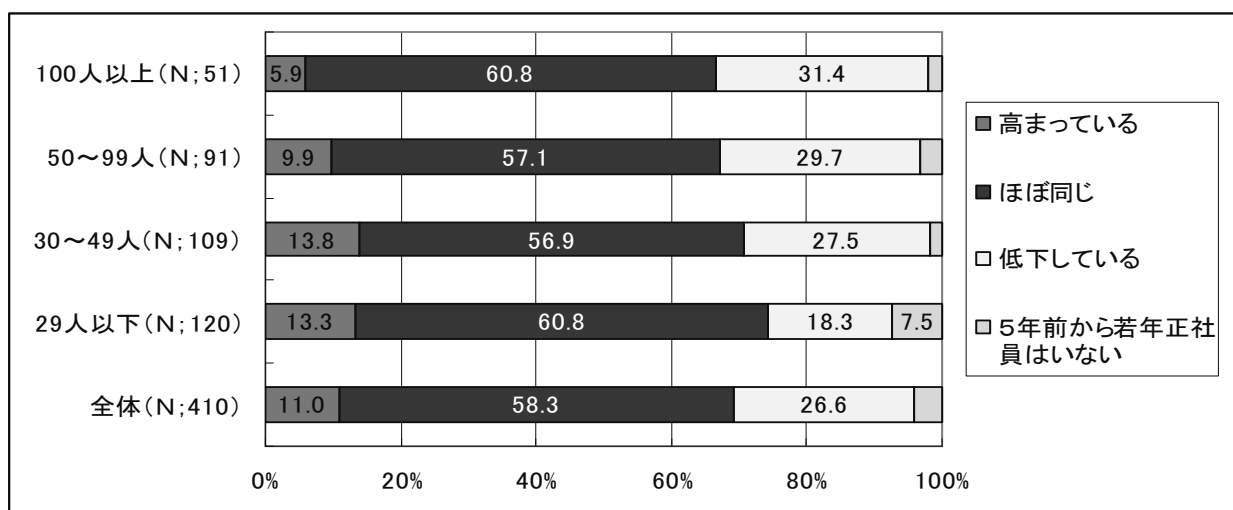
すなわち、採用後の人材育成の前提として、また競争力を支える人材の確保の観点から人材の定着は重要な企業経営上のポイントである。社員に定着してもらい、長く働く中で能力を高めてほしいという長期雇用の中での人材育成を企業が実現するには、従業員側に会社に定着する（会社で働き続ける）メリットを与えることが必要である。

そこで、本章では、最近の若手正社員の定着状況と定着のための取組、さらに定着率向上のために重要と思われるモチベーションの向上について検討する。

第1節 若手正社員の離職率の変化

最近1年間の若手（35歳未満）正社員の離職率について、5年前と比べた変化をみると、図表7-1のように、全体では、「5年前から若年正社員はいない」という企業は回答企業

図表7-1 5年前に比べた最近1年間の若年正社員の離職率（企業規模別）



(注)「離職率＝最近1年間の35歳未満の正社員の離職者数÷1年前の35歳未満の正社員数×100」として回答を求めた。

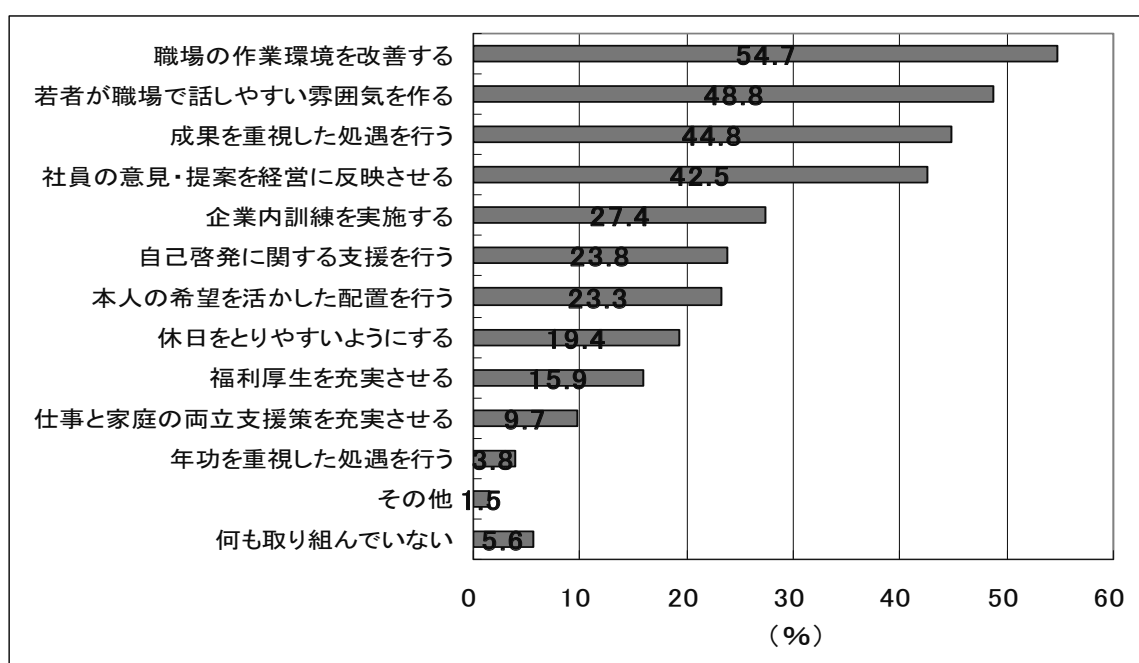
中わずかであり、「ほぼ同じ」という企業が全体の6割近くを占めている。離職率が高まっている企業と低下している企業を比べると、「低下している」という企業が26.6%であるのに対し、「高まっている」という企業は11.0%であり、離職率が低下（定着率が向上）している企業の方が多い。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど離職率が「低下している」企業の比率が高くなっており、また、離職率が「高まっている」企業の比率とのポイント差も規模が大きくなるほど大きくなっている。

第2節 将来を期待する若年者の定着のための取組

現在企業が、将来を期待する若年者を定着させるために行っている取組をみると、全体では、図表7-2-1のように、定着のためには「何も取り組んでいない」という企業は、全体の5.6%にすぎず、ほとんどの企業が何らかの取組を行っている。

図表7-2-1 将来を期待する若年者を定着させるために行っている取組
(N: 391)



(注) 複数回答

取組としては、「職場の作業環境を改善する」が最も多く、半数を超える54.7%の企業が行っている。次いで「若者が職場で話しやすい雰囲気を作る」(48.8%)、「成果を重視した処遇を行う」(44.8%)、「社員の意見・提案を経営に反映させる」(42.5%)が上位にあがっており、有効回答数の4割を超えている。

「成果重視の処遇」に当たっては、給与制度の制定だけではなく、社員の能力を引き上げ、社員が成果を出せるようにするための仕組みづくりや、成果を出せない社員への効果

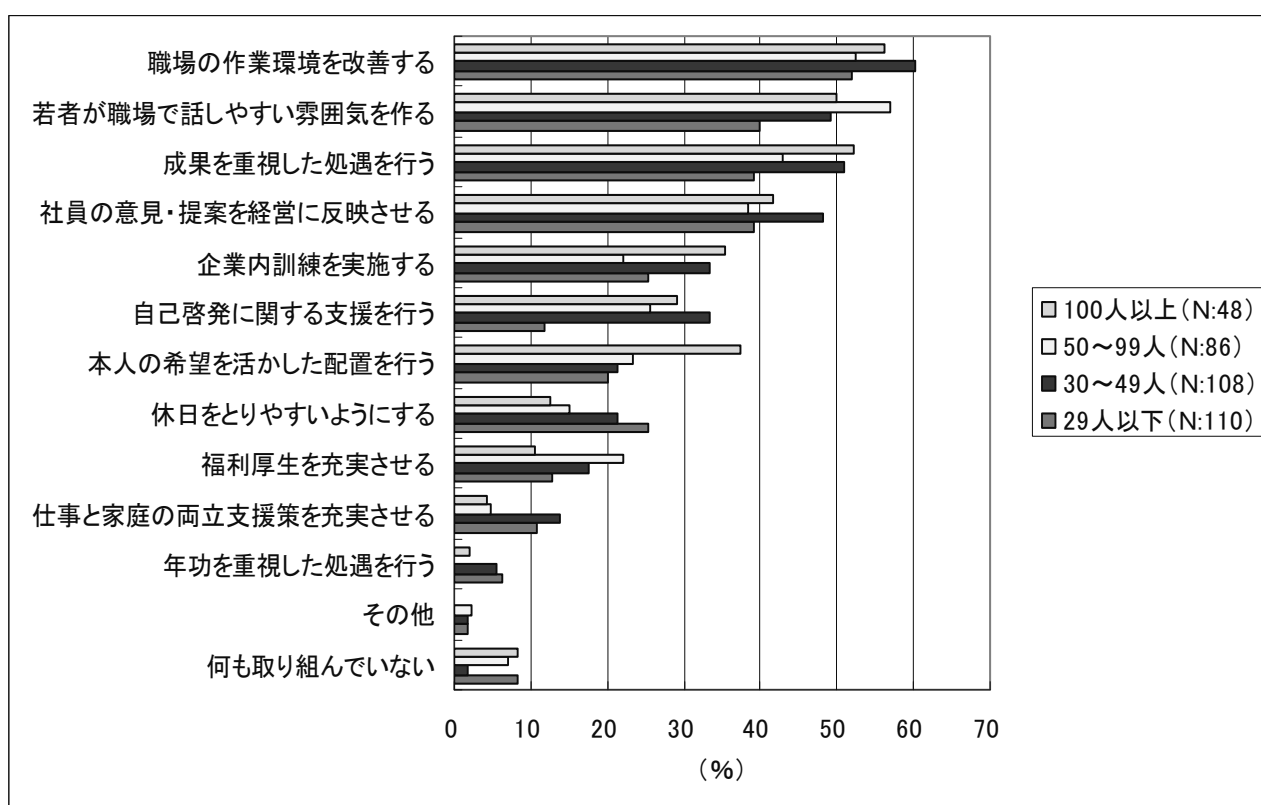
的な指導の実施などが企業として重要となっている。

こうした取組を企業規模別にみると、図表7-2-2のように、企業規模に関わらず、定着のために「何も取り組んでいない」という企業はわずかであり、ほとんどの企業が定着のための取組を行っている。

行っている取組についても、全体で上位にあげられている「職場の作業環境を改善する」「若者が職場で話しやすい雰囲気を作る」「成果を重視した処遇を行う」、「社員の意見・提案を経営に反映させる」の4つは、企業規模に関わらず上位にあがっている。

社員数100人以上の企業では「本人の希望を活かした配置を行う」の比率が99人以下の企業に比べて高い。逆に29人以下の企業では、「休日を取りやすいようにする」の比率が最も高く、「自己啓発に関する支援を行う」の比率が最も低い。

**図表7-2-2 将来を期待する若年者を定着させるために行っている取組
(企業規模別)**



(注) 複数回答

第3節 社員のモチベーションの向上

第4章第2節で自社の技術力が向上した要因として、「技術向上への社員のモチベーションが上がった」ことが最も多くあげられていた。こうした社員のモチベーションの向上は、従業員の定着率向上のうえでもきわめて重要と考えられる。

前出の金属製品メーカーF社では、社員のモチベーションの向上策として、会社がどうしていこうとしているかを社員に伝えるとともに、「いかに自社の業務が社会に貢献しているか」を教えている。具体的には、社内で勉強会を開き、同社で行うめっき加工が顧客の

製品の機能を高めるうえでいかに重要なものであるかを社員に語って聞かせている。何もわからずに作業する場合と、そうでない場合とでは意欲に差が出るので、どれだけめっきが重要な意味を持っているかを理解させている。「いくら福利厚生を良くしても、一時の喜びでしかない。仕事は5年、10年やっていかないといけないので、いかにやりがいを持って仕事に取り組んでもらえるかが大事である」という。

また同社では、工場を外部の人にみてもらうことによっても、製造現場の社員のモチベーションを高めている。朝のミーティングの際に、今日は工場に来訪者があることを社員に伝える。気持ちよい挨拶で迎え、来訪者にきれいな環境で作業をする現場をみてもらうことが刺激になる。来訪者が帰った後、どのようなことを言われたかを社員に伝えている。そして来訪者の会社からの受注が決まれば、皆で喜び合い、それが社員の励みとなるという。

前出の金属製品メーカーA社では、社員のモチベーションを高めるため、「企業の経営理念を明確にし、経営者からパート社員まで同じモチベーションをもって仕事できる風土を作ることが大事」との考えから、社内に資格検定制度を設け、昇進昇格は資格に基づいて行うとともに、頑張る人を評価する成果主義人事を行っている。また同社では、パート社員も正社員と同様の業務を行っており、両者の違いは勤務時間だけである。正社員と同じ時間の勤務が可能になったパート社員は、能力に応じて積極的に正社員に登用している。また、正社員の定年は60歳であるが、本人の希望があれば65歳まで嘱託社員として継続雇用している。こうした取組に加え、正社員、嘱託社員、パート社員が分け隔てなく参加する旅行や様々なイベントを活発に行うなど、経営者と社員が喜怒哀楽をともにして、企業としての一体感を高めている。

前出の印刷メーカーD社では、団塊世代の人材の退職に備えて、年齢に関わらず、意欲と責任感のある社員を、工場長などの管理職に登用している。また、同社では検査や事務部門でパート社員を活用しているが、働きやすい環境づくりに努めつつ、できるだけ正社員との垣根をなくすため、慰安旅行や忘年会などのイベントへ参加してもらうとともに、能力評価に基づく時給のアップなどを行い、モチベーションの向上を図っている。

3) 大阪府(2007)、43ページ。

4) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2009)、143ページ。

むすびにかえて～企業競争力の向上と人材～

大規模製造企業の生産や開発拠点の海外移転、海外からの輸入品の増加などのグローバル化が進展し、国内外の企業との競争が激化する中で、中小製造企業が存続・発展していくためには、的確な経営戦略、市場のニーズに対応した製品づくりに向けたより高度な研究開発、設計、製造、販売体制の構築が必要とされている。本調査では、こうした中での企業の競争力を担う人材の確保・育成状況について検討してきた。

本調査ではまず、第2章で既存統計から大阪府の製造業従業者の特徴について検討を行った。産業全体と比較した製造業従業者の特徴としては、労働異動率の低さ、平均年齢の高さ、雇用者の平均継続就業期間の長さをあげることができる。また、大阪の従業者を他の主要工業都県（埼玉、東京、神奈川、静岡、愛知、兵庫）の従業者と比較すると、「大規模事業所で働く従業者の比率が最も低い」「東京に次いで『生産工程・労務作業員』の比率が低く、『事務従事者』『販売従事者』の比率が高い」「府内従業者に占める府外常住者の割合が、東京との差は大きい、東京に次いで高い」「大学、大学院卒業生の比率が東京、神奈川に比べてかなり低く、卒業生の絶対数で愛知より少ない」といった特徴がみられた。

次に、第3章で今後受注を確保していくための課題を、平成21年度に大阪府立産業開発研究所が実施した「関西中堅企業調査」のデータをもとに検討した。大阪の中堅製造企業は、販路を府外に拡大しているが、仕入・外注活動など、製造の基盤は大阪にあり、大阪の製造業の集積が、事業の競争力を支える重要なポイントとなっている。今後も大阪経済にとって、こうした仕入・外注活動を支える強い製造業集積の維持・強化が必要であり、そのためには、品質、納期、コスト面の対応力を一層強化し、顧客の要求に応じていくこと、できるだけ大きな付加価値をつけて販売できる製品を企画・立案（設計）し、集積の技術力を活かして作りあげた製品の販売力を向上させていくことが求められている。

そして、第4章以下では今回実施した企業アンケート調査の結果を中心に、企業ヒアリングの結果も加えながら、企業の事業展開戦略、人材の確保・育成の現状と課題、今後の取組方向について検討を行った。

府内企業を取り巻く環境は厳しいが、「既存製品の売上の順調な伸び」「製造工程の効率化」「高付加価値製品の市場投入」などにより、最近5年間の営業利益が黒字基調で推移した企業も少なくない。また、5年前に比べて社員数が減少した企業は多いが、横ばいの企業も多く、増加した企業も少なくない。

今後自社の競争力を強化していくための人材の確保・育成面の課題としては、「将来有望な若手(35歳未満)人材の採用」「若手社員の育成」といった若手人材の確保・育成、「管理・監督者の育成」「熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成」といった顧客のより高度な品質、価格、納期に対する要求への生産技術面の対応力を強化するための人材の育成が多くの企業からあがっている。また、中堅となった社員のさらなる能力向上（「中堅社員の育成」）

を課題とする企業も多い。

正社員採用の選考ポイントとしては、面接などでは「主体性、実行力」「コミュニケーション能力」の保有能力を重視する企業が多い。また、新卒採用では、「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」「学校の成績が良いこと」、中途採用では、「募集業務と関連のある業務の就労経験」「これまでの就労の中で培った業務とそこでの成果」「前職を辞めた理由」を重視する企業が多い。

今後の事業展開で必要ではあるが、採用しにくい人材について、採用しにくい理由をみると、いずれの人材の職種も「求人応募者はあるが、自社の求める能力をもつ人材が少ない」という企業が多い。特に、「営業・販売担当者」「生産工程作業員」「生産管理技術者」については、「採用しにくい」と回答した半数以上の企業が「求人応募者はあるが、自社の求める能力をもつ人材が少ない」ためと回答している。「採用しにくい人材」として最も多くの企業があげた「設計・開発技術者」については、同様の回答は多いが、「求職者の数自体が少ないため、求人しても応募者が少ない」という回答、「求職者の数自体は少なくないが、自社の求人への応募者が少ない」という回答が職種別で最も多く、「設計・開発技術者」は他の職種よりも、求人応募者自体が少ない状況がうかがえる。

企業規模別の特徴をみると、規模が小さいほど営業利益が赤字基調の企業が多く、正社員の平均年齢も高い企業が多い。こうした中で、「技術向上への社員のモチベーションが上がった」「人材育成がうまくいった」などの技術力向上に果たす人的要因の影響度は企業規模が小さいほど大きい。

社員数 50 人以上の企業では正社員の採用も中途採用も行った企業が多いが、49 人以下の企業では新卒採用はせず、中途採用のみの企業が多いため、理系、文系を問わず大学・大学院卒の学生、工業系か否かを問わず高校卒の生徒の新卒正社員採用において、いずれも採用実績のある企業の比率が低い。中途採用では採用実績のある企業の比率は小規模企業でも高まるが、理系の大学・大学院卒の人材については、49 人以下の企業では実績のある企業の比率は低い。

新卒者の採用選考では、「大学・大学院、短大・高専・専門学校卒」「高校卒」とも、社員数 50 人以上の企業が 49 人以下の企業よりも重視度が高い「学校の成績が良いこと」「採用実績のある学校の学生であること」「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」「学校・研究室の推薦があること」で有意差があった。中途採用者の採用選考では、社員数 50 人以上の企業が 49 人以下の企業よりも重視度が高い「募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度」のみ有意差があった。

今後の人材確保においても、「高度な能力を発揮する生産部門の人材」「高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材」などを社員数 100 人以上の企業では「新卒正社員の採用」で行おうとする企業が多いが、99 人以下の企業では「正社員（35 歳未満の若年者）の中途採用」で行おうとする企業が多い。

理系の大学・大学院卒の人材は、上述したように、中途でも社員数 49 人以下の企業では

採用実績のある企業の比率が低い。研究開発に取り組む過程で、必要な知識をもつ理系人材でなければ、対応できない領域が出てきた場合、社内の理系人材の不足・不在をカバーするため、大学、高専、公設試験研究機関、取引先との産学、産産連携などに取り組む企業が少なくない。

企業の今後の競争力やそれを担う人材などについては、業態によって下表のように、違いがみられる。

		自社仕様・ 最終製品型	発注者仕様・ 自社図面作成型	発注者図面・ 部品加工型
競争力	これまでの自社の存続・発展要因であった競争力	①製品の品質・高付加価値化 ②新製品の開発 ③既存市場での強い営業力	①製品の品質・高付加価値化 ②納期対応力 ③単品・小ロット対応力	①製品の品質・高付加価値化 ②納期対応力 ③単品・小ロット対応力
	今後自社が強化していく競争力（今後も引き続き強化していく競争力）	①製品の品質・高付加価値化 ②新製品の開発 ③新市場の開拓	①製品の品質・高付加価値化 ②新製品の開発（新技術の開発） ③新市場の開拓	①製品の品質・高付加価値化 ②納期対応力 ③新製品の開発（新技術の開発）
今後自社の競争力を強化していくための人材の確保・育成面の課題（回答率 40%以上の項目）		①将来有望な若手人材の採用 ②管理・監督者の育成 ③若手社員の育成	①将来有望な若手人材の採用 ②管理・監督者の育成 ③中堅社員の育成 ④若手社員の育成 ⑤熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成	①管理・監督者の育成 ②将来有望な若手人材の採用 ③熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成 ④若手社員の育成
今後の事業展開において必要ではあるが、採用しにくい人材		①設計・開発技術者 ②営業・販売担当者 ③生産管理技術者、経営戦略・企画立案担当者	①設計・開発技術者 ②生産管理技術者 ③営業・販売担当者	①生産管理技術者 ②設計・開発技術者 ③生産工程作業員
今後人数を増やす人材（回答率 40%以上の人材）		①営業・購買部門で高度な能力を発揮する人材 ②生産部門で高度な能力を発揮する人材 ③研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材	①生産部門で高度な能力を発揮する人材 ②営業・購買部門で高度な能力を発揮する人材	①生産部門で高度な能力を発揮する人材
今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材の職種		①設計・開発 ②営業・販売 ③経営戦略・企画立案	①設計・開発 ②生産技術 ③営業・販売	①生産技術 ②生産現場技能職 ③営業・販売

（注）○の数字は順位

自社仕様・最終製品型企業〔自社仕様(企画)で最終製品(自社ブランドの組付部品を含む)を生産している企業〕は、これまで自社の存続・発展の要因であった「製品の品質・高付加価値化」「新製品の開発」の競争力を今後も強化していくとともに、「新市場の開拓」の競争力強化を図る企業が多い。今後の自社の競争力強化のうえで、将来有望な若手人材の採用を行うとともに、設計・開発、営業・販売、経営戦略・企画立案関係の人材の確保が大きな課題となっている。

発注者仕様・自社図面作成型企業〔発注者の仕様(依頼)に基づき、自社で図面(または企画書、提案書)を作成し、部品・材料・製品を加工・生産している企業〕は、これまで自社の存続・発展の要因であった「製品の品質・高付加価値化」の競争力を今後も強化していくとともに、「新製品の開発(新技術の開発)」「新市場の開拓」の競争力強化を図る企業が多い。今後の自社の競争力強化のうえで、将来有望な若手人材の採用、管理・監督者の育成を行うとともに、設計・開発、生産技術、営業・販売関係の人材の確保が大きな課題となっている。

発注者図面・部品加工型企業〔発注者の図面(指図書)に基づいて、部品や材料を加工・生産している企業〕は、これまで自社の存続・発展の要因であった「製品の品質・高付加価値化」「納期対応力」の競争力を今後も強化していくとともに、「新製品の開発(新技術の開発)」「新市場の開拓」の競争力強化を図る企業が多い。今後の自社の競争力強化のうえで、管理・監督者の育成、将来有望な若手人材の採用を行うとともに、生産技術、生産現場関係の人材の確保が大きな課題となっている。

今後事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材がもつスキル、ノウハウとして、生産技術職では「生産管理関連」、設計・開発職では「新製品・新技術などの企画・設計・開発関連」、営業・販売職では「新規開拓・売込関連」、生産現場技能職では「作業効率化と生産技術力の向上策考案関連」、経営戦略・企画立案職では「コミュニケーション能力」「戦略立案関連」のスキル、ノウハウをあげる企業が多い。こうしたスキル、ノウハウの習得は「実務経験の蓄積」「OJT」「社外セミナーの受講」などによって行われる。

社外から必要な能力をもつ人材をすぐに、安く調達できるならば、社内で時間とコストをかけて人材を育成する必要はない。しかし今回の調査で明らかのように、競争力を担う人材については、新卒や中途採用で若い人材を採用し、長期雇用の中で時間をかけて育て上げていくという姿勢の企業が多い。製造企業で今後の事業を進めるに当たり、自社の競争力強化に最も大きな役割を果たす人材のスキル、ノウハウは、教育訓練と実務経験の積み重ねによって地道に時間をかけて習得されるものが多い。

したがって企業においては、正社員として採用した者には、自社に定着し、能力を高めてほしいというニーズが高い。このため採用選考においては、目的に向かって進んで取り組む主体性や実行力の高さに加えて、年齢や立場の異なる社内外の人たちと協調しながら、長く勤め、成長していく人材かどうかの見極めが行われている。

製造業は他の産業に比べて、労働異動率が低い。入職者の比率は産業全体に比べて低い。いったん製造業に入職した人の離職率は産業全体よりも低い。定着率の高さは人

材育成にとって大きな必要条件であり、定着のための努力が企業によって払われている。

しかし、グローバル化や技術進歩などによってこれまでよりも困難な課題解決に取り組まなければならないようになっており、それに対応するためのより高度な能力の習得が必要となることから、企業の人材育成機能も一層の強化が求められている。若手社員の育成だけでなく、中堅社員や管理・監督者の育成も大きな課題となっている。

また、中小製造企業において、競争力の源泉となる技術力を高めていくうえで、社員のモチベーション向上が重要なポイントとなっている。経営者も社員も一丸となって、「もっと良い方法はないか」を考え、自社の技術力を高めて付加価値の高い製品づくりをしていこうという雰囲気を作り出すことが必要であるが、そのためには、社員同士が切磋琢磨し合える環境にあるか、すなわち、周囲に向上心をもった仲間が多くて、自分も進んで能力を高めていこうと社員に思わせる雰囲気を作り上げることができるかどうか、社員の能力向上や定着の大きな要因となると考えられる。

参考文献

- 大阪府（2007）『平成 19 年版 大阪経済・労働白書 次世代大阪産業を担う人財の創出』
- 大阪府立産業開発研究所（2002）『在阪機械金属メーカーにおける人材活用戦略—ものづくり環境変化への技能面の対応と課題—』
- 大阪府立産業開発研究所（2010）『関西企業の事業活動基盤に関する調査研究—関西中堅企業の事業展開と地域戦略—』
- 大阪産業経済リサーチセンター（2011）『大阪府立産業開発研究所（2010）「関西企業の事業活動基盤に関する調査研究—関西中堅企業の事業展開と地域戦略—」補足資料』（<http://www.pref.osaka.jp/aid/sangyou/kihon09-119.html>）
- 大阪府産業労働政策推進会議（2008）『「中小企業（ものづくり）の人材確保・育成」について』
- 川喜多喬（2008）『中小製造業の経営行動と人的資源 事業展開を支える優れた人材群像』同友館
- 川喜多喬・九川謙一（2006）『中小製造業の人材育成作戦 創意工夫の成功事例に学ぶ』（東京商工会議所監修）同友館
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編（2009）『2009 年版 ものづくり白書』
- 社団法人日本経済団体連合会（2010）『中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書』
- 弘中史子（2007）『中小企業の技術マネジメント 競争力を生み出すモノづくり』中央経済社
- 藤村博之、大木栄一、田口和雄、田島博実、谷田部光一、山田修嗣（2008）『ものづくり中小企業の人材確保戦略』同友館
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2007）『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』（厚生労働省職業安定局からの要請による調査）
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2010）『変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発—機械・金属関連産業の現状—』
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2009）『ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇—機械・金属関連産業の現状—』
- 山田基成（2010）『モノづくり企業の技術経営 事業システムのイノベーション能力』中央経済社

資料編

アンケート調査票

アンケート集計結果表

- ① 単純集計結果
- ② 自由記述回答

(秘) 製造企業の競争力を担う人材の確保・育成に関する調査

(平成22年8月1日現在)

[ご記入に当たってのお願い]

【調査の届出】

この調査は、統計法（平成19年法律第53号）第24条第1項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。

【調査の目的】

この調査は、大阪府内の中小製造業における企業競争力強化にとって必要な人材の確保・育成状況について把握することを目的としています。調査結果は、今後の大阪府の商工労働施策検討の基礎資料として活用します。

【ご記入方法】

ご回答は、**平成22年8月1日現在**の状況でご記入ください。貴社の役員、または総務部門などの責任者の方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご回答は選択肢の番号を○で囲むか、当てはまる番号を回答欄に、また（ ）内には具体的にご記入ください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【ご提出】

ご記入のうへは、**9月15日（水）までに**、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

[お問い合わせ先]

**大阪府商工労働部
大阪産業経済リサーチセンター**

【担当】

企業リサーチグループ：須永（すなが）

〒540-0029

大阪市中央区本町橋2-5

マイドームおおさか5階

TEL: 06-6947-4366(直通)

FAX: 06-6947-4369

URL

<http://www.pref.osaka.jp/aid/sangyou/index.html>

(記入不要)

(整理番号)

--	--	--

貴社名		
貴社の所在地	(〒 -)	
ご記入者		
	所属部署・役職名	
ご連絡先	TEL	() -

***** このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にもお答えください。*****

(記入不要)

I 貴社の概要と今後の戦略

(整理番号)

--	--	--	--

問1 貴社の業種は(1つに○)

1. 食料品製造
2. 繊維・衣服製造
3. 印刷・同関連
4. 鉄鋼・非鉄金属製造
5. 金属製品製造(加工)
6. 電気機械器具・部品製造(情報通信機械器具製造、電子部品・デバイス製造を含む)
7. 一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造
8. プラスチック製品製造
9. 化学製品製造
10. その他()

問2 (1) 最近5年間の営業利益の状況は(1つに○) ⇒ 1. 黒字基調 2. 横ばい 3. 赤字基調

上の(1)で「1. 黒字基調」に○の方は(2)へお進みください。

「2. 横ばい」「3. 赤字基調」に○の方は、問3へお進みください。

(2) 黒字基調であった要因は(当てはまるものすべてに○)

1. 既存製品の売上の順調な伸び
2. 高付加価値製品の市場投入
3. 成長分野への進出
4. ニッチ(すき間)市場への進出
5. 製造工程の効率化
6. 有力仕入先との取引拡大
7. 海外市場との取引拡大
8. 人員の合理化
9. その他()

問3 (1) 5年前に比べて貴社の技術力は(1つに○)

1. 大きく向上した
2. やや向上した
3. ほぼ同じ
4. やや低下した
5. 大きく低下した

上の(1)で「1. 大きく向上した」「2. やや向上した」に○の方は(2)へ、

「4. やや低下した」「5. 大きく低下した」に○の方は(3)へ、

「3. ほぼ同じ」に○の方は、問4へお進みください。

(2) 技術力が向上した要因は(当てはまるものすべてに○)

1. 高機能な設備を導入した
2. 優秀な人材を採用できた
3. 人材育成がうまくいった
4. 技術向上への社員のモチベーションが上がった
5. 従業員の定着率が良かった
6. 工程改善がうまくいった
7. 技術力の高い取引先との関係が拡大した
8. 産学官・産産連携に取り組んだ
9. 新分野に進出した
10. その他()

(3) 技術力が低下した要因は(当てはまるものすべてに○)

1. 保有設備が陳腐化した
2. 優秀な人材が離職した
3. 人材育成がうまくいかなかった
4. 技術向上への社員のモチベーションが下がった
5. 従業員の定着率が悪かった
6. 工程改善がうまくいかなかった
7. 技術力の高い取引先との関係が縮小した
8. その他()

問4 (1) 貴社の業態(複数ある場合は、売上の最も大きな業態)は(1つに○)

1. 自社仕様(企画)で最終製品(自社ブランドの組付部品を含む)を生産している(自社仕様・最終製品型)
2. 発注者の仕様(依頼)に基づき、自社で図面(または企画書、提案書)を作成し、部品・材料・製品を加工・生産している(発注者仕様・自社図面作成型)
3. 発注者の図面(指図書)に基づいて、部品や材料を加工・生産している(発注者図面・部品加工型)
4. その他()

(2) 今後5年以内に業態を転換する意向は(1つに○)

1. 転換しない
2. 自社仕様・最終製品型へ転換する
3. 発注者仕様・自社図面作成型へ転換する
4. 発注者図面・部品加工型へ転換する
5. その他()

問5 今後の成長有望分野と言われている下記の分野への貴社の参入状況は。あるいは、今後参入の意向は（当てはまる分野すべてに○）

参入には、各分野の製品に組み付けられる部品、使用される部材などの製造・加工を含みます。

	すでに参入済み	今後参入の意向あり
環境・新エネルギー関連分野 環境関連設備、太陽光・風力発電、燃料電池、電気自動車などに関する技術		
医療・バイオ関連分野 創薬、医療機器、生命科学、ゲノム、生化学などに関する技術		
健康福祉関連分野 健康福祉機器などに関する技術		
デジタル家電関連分野 デジタルカメラ、DVDレコーダ、薄型テレビなどに関する技術		
情報通信関連分野 エレクトロニクス、情報セキュリティ、ソフトウェア、コンテンツなどに関する技術		
ナノテク（超精密技術）分野 ナノ計測・分析、超微細加工などに関する技術		
ロボット関連分野 ロボットの製造、制御などに関する技術		
航空宇宙関連分野 航空機、人工衛星、ロケットの製造、制御などに関する技術		

上記のいずれの分野にも参入されておらず、また今後も参入の意向の全くない方は、

右の（ ）に○をつけてください。→ （ ）

問6 これまでの貴社の存続・発展の要因であった競争力と、今後貴社が強化していく競争力（今後も引き続き強化していく競争力）は〔それぞれ上位3位以内まで順位（1～3）を記入してください〕

	これまでの競争力	今後（も）強化していく競争力
製品の高品質・高付加価値化		
新製品の開発		
製品の低価格化		
単品・小ロット対応力		
既存市場での強い営業力		
新市場の開拓		
納期対応力		
その他（ ）		

問7 今後貴社の競争力を強化していくための人材の確保・育成面の課題は（当てはまるものすべてに○）

1. 将来有望な若手（35歳未満）人材の採用
2. 35歳以上の即戦力人材の採用
3. 新分野や進出分野の知識をもつ人材の確保・育成
4. グローバル化に対応できる人材の確保・育成
5. イノベーションを生み出す人材の確保・育成
6. 熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成
7. 新入社員の育成
8. 若手社員の育成
9. 中堅社員の育成
10. 管理・監督者の育成
11. 教育訓練の計画性の向上
12. 教育訓練のための時間の確保
13. 教育訓練の費用対効果の検証
14. 効果的な教育訓練方法のノウハウの習得
15. 産学官、産産連携などの共同研究を通じた社員の能力向上
16. 訓練した社員の定着率の向上
17. その他（ ）

Ⅱ 貴社内で就業されている方々の状況について

問8 貴社の現在の就業形態別の社員数と、5年前に比べてそれぞれの増減は

就業形態	現在的人数	5年前に比べて増減（1つに○）
(A) 正社員	人	1. 増加傾向 2. 横ばい 3. 減少傾向
(B) 非正規社員 (パート・アルバイト、嘱託・契約社員等)	人	1. 増加傾向 2. 横ばい 3. 減少傾向 4. 非正規社員は5年前からいない
(A) + (B) 社員数全体		1. 増加傾向 2. 横ばい 3. 減少傾向
(C) 社内で働く外部人材 (派遣社員と請負社員)		1. 増加傾向 2. 横ばい 3. 減少傾向 4. 外部人材は5年前からいない

問9 (1) 貴社の正社員の平均年齢は（1つに○）

1. 29歳以下 2. 30歳代前半 3. 30歳代後半 4. 40歳代前半
5. 40歳代後半 6. 50歳代前半 7. 50歳代後半 8. 60歳以上

(2) 最近5年間における貴社の正社員の平均年齢の推移は（1つに○）

1. 10歳以上上昇 2. 3～9歳上昇 3. ほぼ変わらず 4. 3～9歳低下 5. 10歳以上低下

Ⅲ 人材の確保・育成

問10 (1) 最近5年間に正社員の採用は（1つに○）⇒ 1. 採用した 2. 採用しなかった

「1. 採用した」に○の方は続いて、(2) 以下にお答えください。

「2. 採用しなかった」に○の方は問12へお進みください。

(2) 最近5年間の正社員の採用状況は〔学歴、系統、採用形態（新卒、中途）別にお答えください。〕

〔学歴、系統、採用形態ごとに右の1～3から選び、下表に番号を記入〕

1	2	3
毎年または ほぼ毎年採用した	年によっては 採用した	まったく 採用しなかった

	大学院・大学卒		短大・高専・専門学校卒		高校卒		中学卒
	理系	文系	理系	文系	工業系	工業系以外	
新卒採用							
中途採用							

※新卒採用には、ポストドクター、就職浪人の採用も含めてください。

(3) 正社員の採用に最も有効だった方法は（系統別・採用形態別に下の選択肢から1つずつ選んで番号を記入してください。）

技術系（新卒採用） 技能系（新卒採用） 事務・営業系（新卒採用）
 技術系（中途採用） 技能系（中途採用） 事務・営業系（中途採用）

技術系： 基本的に製造・加工作業に従事せず、設計や開発、生産や品質の管理、機械保全などの業務に従事する人

技能系： もっぱら生産現場で製造・加工工程の業務に従事する人

【選択肢】

1. 公共職業安定所（ハローワーク） 2. JOBカフェ・JOBプラザ、しごと情報ひろば、地域就労支援センター
 3. 民間職業紹介所 4. 労働者派遣事業所（人材派遣会社） 5. 求人広告・求人情報誌など
 6. インターネットの就職専門サイト 7. ダイレクトメール 8. 社員や知人などからの紹介
 9. 学校への求人 10. 地域の商工会議所・商工会 11. 自社のホームページ
 12. 貼り紙などで直接求人 13. 合同企業説明会 14. その他（ ）
 15. 求人活動は行わなかった

問 11 正社員の採用の選考ポイントについてうかがいます。

(1) 採用選考の際の面接などにおいて重視しておられるポイント（応募者の保有能力を探る項目）は

（項目ごとに右の1～4から
選び下表に番号を記入）

1	2	3	4
大変重視する	ある程度重視する	あまり重視しない	全く重視しない

項目	主体性、実行力（目的に向かって進んで取り組む能力）	創造力（新しい価値やアイデアを生み出したり、考え出す能力）	コミュニケーション能力（人の話をじっくりと聞くと同時に、自分の意見をしっかり言う能力）	ストレス耐性（ストレスに対する抵抗力）
重視度				

(2) 下表に示した項目の採用選考の際の重視度は（新卒採用者は学歴別、中途採用者は年齢層別に、お答えください。）

（項目ごとに右の1～4から
選び下表に番号を記入）

1	2	3	4
大変重視する	ある程度重視する	あまり重視しない	全く重視しない

新卒採用者

	大学院・大学、 短大・高専・ 専門学校卒	高校卒
採用実績のある学校の学生・生徒であること		
募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度		
学校の成績が良いこと		
学校・研究室の推薦があること		
募集業務と関連のあるアルバイト・インターンシップ経験があること		
アルバイト・インターンシップ経験がとにかくあること		
クラブ活動、ボランティア活動などの活動歴があること		
募集業務と関連のある免許・資格（技能検定を含む）の保有		

中途採用者

	若年者 (35歳未満)	中高年者 (35歳以上)
募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度		
募集業務と関連のある業務の就労経験		
これまでの就労の中で担った業務とそこでの成果		
前職を辞めた理由		
学卒後、無業の期間がない（あっても短期間である）こと		
学卒後、非正規社員の期間がない（あっても短期間である）こと		
募集業務と関連のある免許・資格（技能検定を含む）の保有		

(3) 免許・資格を重視する場合、重視する免許・資格名は（採用区分別に具体的にお書きください。）

新卒採用者		中途採用者	
大学院・大学、 短大・高専・専門学校卒	高校卒	若年者 (35歳未満)	中高年者 (35歳以上)
例：機械設計技術者3級	例：技能検定3級（普通旋盤）	例：第3種電気主任技術者	例：CAD利用技術者試験1級

(4) 採用選考のポイントとして、特に重視するスキル、ノウハウは(採用区分別に具体的にお書きください。)

新卒採用者		中途採用者	
大学院・大学、 短大・高専・専門学校卒	高校卒	若年者 (35歳未満)	中高年者 (35歳以上)
例：プレゼンテーションスキル	例：CADでの3次元製図技能	例：NC機を使った金型製作技能	例：技術シーズの実用化ノウハウ

問12 今後の事業展開において必要ではあるが、採用しにくい人材は(当てはまるものすべてに○)。

○をつけた人材については、採用しにくい最も大きな理由は

	採用しにくい人材 (当てはまるものすべてに○)	理由(右の選択肢1~4から 1つ選び、番号を記入)	採用しにくい理由 (○の人材のみ選択)
設計・開発技術者			1. 求職者の数自体が少ないため、求人しても応募者が少ない 2. 求職者の数は少なくないが、貴社の求人への応募者が少ない 3. 求人応募者はあるが、貴社の求める能力をもつ人材が少ない 4. 上記1.~3.以外〔記入欄に理由をお書きください〕
生産管理技術者			
生産工程作業者			
営業・販売担当者			
経営戦略・企画立案担当者			
その他()			
特になし			

問13 下の(1)~(5)に例示した人材の確保・育成についての貴社の今後の意向は

〔人材ごとに、「今後の人数の増減」「今後の人材確保の最も主要な方法」「今後の教育訓練の方法」についてお答えください。(それぞれ選択肢の番号を記入)〕

	今後の人数の増減【それぞれ1~4から1つ選択】	今後の人材確保の最も主要な方法【それぞれ1~7から1つ選択】	入社後の今後の教育訓練の方法【それぞれ1~10から複数選択可】
(1) 経営戦略・企画立案に従事する人材			
(2) 研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材			
(3) 事務部門でもっぱら定型的業務に従事する人材			
(4) 高度な能力を 発揮する人材	生産部門の人材		
	営業・購買部門の人材		
(5) 生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材			

- 1. 増やす
- 2. 現状維持
- 3. 減らす
- 4. こうした人材は今いないし、今後也不需要
[4.を選択の場合、右の設問への回答は不要です]

- 1. 新卒正社員の採用
- 2. 正社員(35歳未満の若年者)の中途採用
- 3. 正社員(35歳以上の中高年者)の中途採用
- 4. 非正規社員(パート等)の活用
- 5. 外部人材(派遣社員等)の活用
- 6. その他〔記入欄に方法を具体的に書きください〕
- 7. 今後こうした人材は確保しない

- 1. 現場でのOJT
- 2. 社員を講師にした社内研修
- 3. 外部講師による社内研修
- 4. 商工会議所、業界団体等の技能講習、セミナー
- 5. メーカーや関連企業の行う技能講習、セミナー
- 6. 公共の職業訓練校(府立高等職業技術専門学校など)の技能講習、セミナー
- 7. 民間の研修等専門機関の技能講習、セミナー
- 8. 公共の産業支援機関等の技能講習、セミナー
- 9. その他〔記入欄に方法を具体的に書きください〕
- 10. こうした人材への教育訓練は考えていない

問 14 今後の事業展開を進めるに当たり、貴社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材は。

(1) こうした人材の職種は(1つに○)

1. 経営戦略・企画立案 2. 設計・開発 3. 生産技術(生産・品質・工程管理) 4. 生産現場技能職
5. 営業・販売 6. 購買 7. 情報処理 8. その他()

(2) こうした人材の採用ルートは(1つに○)

1. 新卒採用 2. 若年者(35歳未満)の中途採用 3. 中高年者(定年後の人材以外で35歳以上)の中途採用
4. 大企業の定年後の人材 5. 中小企業の定年後の人材 6. その他()

(3) こうした人材が貴社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウはどのようなものですか。

例：社内でのイノベーションを主導する能力

(4) (3) のようなスキル、ノウハウはどこで習得できるものですか。

例：社内での実務経験の蓄積、大学との共同研究、リーダーシップに関する社外のセミナー受講

IV 人材の定着

問 15 最近1年間の若年(35歳未満)正社員の離職率は5年前に比べて(1つに○)

※離職率=最近1年間の35歳未満の正社員の離職者数÷1年前の35歳未満の正社員数×100

1. 高まっている 2. ほぼ同じ 3. 低下している 4. 5年前から若年正社員はいない

問 16 将来を期待する若年者を定着させるために行っている取組は(当てはまるものすべてに○)

1. 本人の希望を活かした配置を行う 2. 休日を取りやすいようにする
3. 仕事と家庭の両立支援策を充実させる 4. 社員の意見・提案を経営に反映させる
5. 若者が職場で話しやすい雰囲気を作る 6. 職場の作業環境を改善する
7. 企業内訓練を実施する 8. 自己啓発に関する支援を行う
9. 福利厚生を充実させる 10. 年功を重視した処遇を行う
11. 成果を重視した処遇を行う 12. その他()
13. 何も取り組んでいない

人材の確保・育成に関して大阪府に対するご意見などご自由にお書きください。

お忙しい中、ご協力いただきありがとうございました

アンケート集計結果表

① 単純集計結果

I 貴社の概要と今後の戦略

問1 業種

業種	回答数	構成比 (%)
金属製品製造 (加工)	108	25.4
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	75	17.6
電気機械器具・部品製造	43	10.1
化学製品製造	40	9.4
印刷・同関連	36	8.5
プラスチック製品製造	29	6.8
繊維・衣服製造	28	6.6
鉄鋼・非鉄金属関連	19	4.5
食料品製造	15	3.5
その他	32	7.5
合計	425	100.0

問2 営業利益

(1) 最近3年間の営業利益の状況

業績	回答数	構成比 (%)
黒字基調	141	33.6
横ばい	158	37.6
赤字基調	121	28.8
合計	420	100.0

(2) 営業利益が黒字基調であった要因

要因	回答数	回答率 (%)
既存製品の売上の順調な伸び	67	47.9
製造工程の効率化	53	37.9
高付加価値製品の市場投入	35	25.0
有力仕入先との取引拡大	26	18.6
人員の合理化	23	16.4
海外市場との取引拡大	17	12.1
ニッチ (すき間) 市場への進出	14	10.0
成長分野への進出	13	9.3
その他	11	7.9
合計	140	100.0

(注) (1) で黒字基調であった企業のみ回答。複数回答。

問3 技術力

(1) 5年前に比べた自社の技術力の変化

変化の状況	回答数	構成比 (%)
大きく向上した	25	6.1
やや向上した	196	47.5
ほぼ同じ	166	40.2
やや低下した	22	5.3
大きく低下した	4	1.0
合計	413	100.0

(2) 技術力が向上した要因

向上の要因	回答数	回答率 (%)
技術向上への社員のモチベーションが上がった	91	41.6
高機能な設備を導入した	81	37.0
工程改善がうまくいった	74	33.8
人材育成がうまくいった	71	32.4
技術力の高い取引先との関係が拡大した	52	23.7
従業員の定着率が良かった	51	23.3
優秀な人材を採用できた	31	14.2
新分野に進出した	28	12.8
産学官・産産連携に取り組んだ	15	6.8
その他	4	1.8
合計	219	100.0

(注)技術力が向上した企業のみ回答。複数回答。

(3) 技術力が低下した要因

低下の要因	回答数	回答率 (%)
優秀な人材が離職した	16	59.3
人材育成がうまくいかなかった	10	37.0
技術向上への社員のモチベーションが下がった	10	37.0
保有設備が陳腐化した	9	33.3
従業員の定着率が悪かった	3	11.1
技術力の高い取引先との関係が縮小した	2	7.4
工程改善がうまくいかなかった	1	3.7
その他	1	3.7
合計	27	100.0

(注)技術力が低下した企業のみ回答。複数回答。

問4 業態

(1) 現在の業態（複数ある場合は、売上の最も大きな業態）

業態	回答数	構成比 (%)
自社仕様・最終製品型	113	27.2
発注者仕様・自社図面作成型	149	35.8
発注者図面・部品加工型	145	34.9
その他	9	2.2
合計	416	100.0

(2) 今後5年以内に業態を転換する意向

転換の意向	回答数	構成比 (%)
転換しない	363	87.9
自社仕様・最終製品型へ転換する	27	6.5
発注者仕様・自社図面作成型へ転換する	11	2.7
発注者図面・製品加工型へ転換する	2	0.5
その他	10	2.4
合計	413	100.0

問5 成長有望分野への参入状況と参入意向

(1) 参入状況と参入意向

成長有望分野		すでに参入済み	今後参入の意向あり	今後も参入の意向なし	合計
(ア) 環境・新エネルギー関連分野	回答数	61	91	248	400
	構成比 (%)	15.3	22.8	62.0	100.0
(イ) 医療・バイオ関連分野	回答数	36	39	325	400
	構成比 (%)	9.0	9.8	81.3	100.0
(ウ) 健康福祉関連分野	回答数	18	48	334	400
	構成比 (%)	4.5	12.0	83.5	100.0
(エ) デジタル家電関連分野	回答数	44	10	346	400
	構成比 (%)	11.0	2.5	86.5	100.0
(オ) 情報通信関連分野	回答数	23	12	365	400
	構成比 (%)	5.8	3.0	91.3	100.0
(カ) ナノテク(超精密技術)分野	回答数	8	25	367	400
	構成比 (%)	2.0	6.3	91.8	100.0
(キ) ロボット関連分野	回答数	16	27	357	400
	構成比 (%)	4.0	6.8	89.3	100.0
(ク) 航空宇宙分野	回答数	11	28	361	400
	構成比 (%)	2.8	7.0	90.3	100.0

(2) 現在いずれの分野にも参入しておらず、今後も参入の意向のない企業

成長有望分野との関わり	回答数	構成比 (%)
上記(ア)～(ク)のいずれかの分野に参入しているか、今後いずれかの分野に参入の意向あり	227	56.8
上記(ア)～(ク)のいずれの分野にも参入しておらず、また今後もしずれの分野にも参入の意向なし	173	43.3
合計	400	100.0

問6 競争力

	これまでの自社の存続・発展の要因であった競争力 (有効回答数：394)			今後強化していく(今後もし引き続き強化していく) 競争力(有効回答数：381)		
	順位	回答数	回答率 (%)	順位	回答数	回答率 (%)
製品の品質・高付加価値化	1位	170	43.1	1位	161	42.3
	2位	53	13.5	2位	78	20.5
	3位	43	10.9	3位	53	13.9
	3位以内(順位不定)	29	7.4	3位以内(順位不定)	20	5.2
	1位～3位計	295	74.9	1位～3位計	312	81.9
新製品の開発	1位	31	7.9	1位	61	16.0
	2位	47	11.9	2位	74	19.4
	3位	33	8.4	3位	38	10.0
	3位以内(順位不定)	13	3.3	3位以内(順位不定)	17	4.5
	1位～3位計	124	31.5	1位～3位計	190	49.9
製品の低価格化	1位	30	7.6	1位	18	4.7
	2位	42	10.7	2位	28	7.3
	3位	49	12.4	3位	47	12.3
	3位以内(順位不定)	11	2.8	3位以内(順位不定)	7	1.8
	1位～3位計	132	33.5	1位～3位計	100	26.2
単品・小ロット対応力	1位	32	8.1	1位	15	3.9
	2位	73	18.5	2位	34	8.9
	3位	53	13.5	3位	41	10.8
	3位以内(順位不定)	21	5.3	3位以内(順位不定)	7	1.8
	1位～3位計	179	45.4	1位～3位計	97	25.5
既存市場での強い営業力	1位	45	11.4	1位	29	7.6
	2位	39	9.9	2位	36	9.4
	3位	50	12.7	3位	48	12.6
	3位以内(順位不定)	4	1.0	3位以内(順位不定)	7	1.8
	1位～3位計	138	35.0	1位～3位計	120	31.5

問6 競争力（つづき）

	これまでの自社の存続・発展の要因であった競争力 (有効回答数：394)			今後強化していく（今後も引き続き強化していく） 競争力（有効回答数：381）		
	順位	回答数	回答率（%）	順位	回答数	回答率（%）
新市場の開拓	1位	8	2.0	1位	47	12.3
	2位	18	4.6	2位	40	10.5
	3位	41	10.4	3位	71	18.6
	3位以内(順位不定)	5	1.3	3位以内(順位不定)	15	3.9
	1位～3位計	72	18.3	1位～3位計	173	45.4
納期対応力	1位	36	9.1	1位	19	5.0
	2位	79	20.1	2位	58	15.2
	3位	80	20.3	3位	47	12.3
	3位以内(順位不定)	17	4.3	3位以内(順位不定)	6	1.6
	1位～3位計	212	53.8	1位～3位計	130	34.1
その他	1位	6	1.5	1位	4	1.0
	2位	2	0.5	2位	4	1.0
	3位	0	0.0	3位	3	0.8
	3位以内(順位不定)	1	0.3	3位以内(順位不定)	0	0.0
	1位～3位計	9	2.3	1位～3位計	11	2.9

(注) 「3位以内（順位不定）」は、回答欄に順位を記入せず、3つ以内に○をつけたもの。

問7 今後自社の競争力を強化していくための人材の確保・育成面の課題

課題	回答数	回答率（%）
将来有望な若手（35歳未満）人材の採用	243	58.0
管理・監督者の育成	233	55.6
若手社員の育成	196	46.8
熟練技能を受け継ぐ人材の確保・育成	184	43.9
中堅社員の育成	169	40.3
新分野や進出分野の知識をもつ人材の確保・育成	110	26.3
新入社員の育成	108	25.8
35歳以上の即戦力人材の採用	103	24.6
グローバル化に対応できる人材の確保・育成	100	23.9
イノベーションを生み出す人材の確保・育成	80	19.1
教育訓練の計画性の向上	71	16.9
訓練した社員の定着率の向上	59	14.1
産学官、産産連携などの共同研究を通じた社員の能力向上	54	12.9
教育訓練のための時間の確保	48	11.5
効果的な教育訓練方法のノウハウの習得	41	9.8
教育訓練の費用対効果の検証	18	4.3
その他	1	0.2
合計	419	100.0

(注)複数回答。

II 貴社内で就業されている方々の状況について

問8 就業形態別の社員数と、5年前に比べたそれぞれの増減

(1) 社員数

社員数	回答数	構成比（%）
100人以上	51	12.0
50～99人	92	21.6
30～49人	117	27.5
29人以下	124	29.2
無回答	41	9.6
合計	425	100.0

(注)社員数は、正社員と非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員など）の合計数。派遣社員や請負社員は含まない。

(2) 非正規社員比率

比率	回答数	構成比 (%)
75%以上	12	3.3
50%以上75%未満	39	10.7
25%以上50%未満	84	23.0
0%以上25%未満	188	51.5
0%	42	11.5
合計	365	100.0

(注) 非正規社員比率 = 非正規社員数 / (正社員数 + 非正規社員数) × 100

(3) 就業形態別の5年前に比べた従業員数の増減

① 自社の社員

就業形態		増加傾向	横ばい	減少傾向	非正規社員は5年前からいない	合計
正社員	回答数	91	168	150		409
	構成比 (%)	22.2	41.1	36.7		100.0
非正規社員 (パート・アルバイト、嘱託・契約社員等)	回答数	79	164	115	19	377
	構成比 (%)	21.0	43.5	30.5	5.0	100.0
社員数全体	回答数	74	140	138		352
	構成比 (%)	21.0	39.8	39.2		100.0

② 社内で働く外部人材

就業形態		増加傾向	横ばい	減少傾向	外部人材は5年前からいない	合計
社内で働く外部人材 (派遣社員と請負社員)	回答数	16	48	54	121	239
	構成比 (%)	6.7	20.1	22.6	50.6	100.0

問9 正社員の平均年齢

(1) 正社員の平均年齢

平均年齢	回答数	構成比 (%)
29歳以下	0	0.0
30歳代前半	46	11.0
30歳代後半	126	30.1
40歳代前半	148	35.3
40歳代後半	73	17.4
50歳代前半	18	4.3
50歳代後半	8	1.9
60歳以上	0	0.0
合計	419	100.0

(2) 最近5年間における正社員の平均年齢の推移

平均年齢の推移	回答数	構成比 (%)
10歳以上上昇	1	0.2
3~9歳上昇	148	36.5
ほぼ変わらず	170	41.9
3~9歳低下	85	20.9
10歳以上低下	2	0.5
合計	406	100.0

Ⅲ 人材の確保・育成

問 10 正社員の採用実績と採用方法

(1) 最近5年間における正社員の採用実績

採用の有無	回答数	構成比 (%)
採用した	390	91.8
採用しなかった	35	8.2
合計	425	100.0

(2) 学歴別採用状況（新卒採用、中途採用別）

学歴		新卒採用				中途採用			
		毎年またはほぼ毎年採用した	年によっては採用した	まったく採用しなかった	合計	毎年またはほぼ毎年採用した	年によっては採用した	まったく採用しなかった	合計
大学・大学院卒（理系）	回答数	24	60	290	374	15	99	257	371
	構成比 (%)	6.4	16.0	77.5	100.0	4.0	26.7	69.3	100.0
大学・大学院卒（文系）	回答数	22	71	281	374	21	163	186	370
	構成比 (%)	5.9	19.0	75.1	100.0	5.7	44.1	50.3	100.0
短大・高専・専門学校卒（理系）	回答数	5	43	324	372	4	60	308	372
	構成比 (%)	1.3	11.6	87.1	100.0	1.1	16.1	82.8	100.0
短大・高専・専門学校卒（文系）	回答数	6	31	338	375	5	92	274	371
	構成比 (%)	1.6	8.3	90.1	100.0	1.3	24.8	73.9	100.0
高校卒（工業系）	回答数	35	66	270	371	14	157	199	370
	構成比 (%)	9.4	17.8	72.8	100.0	3.8	42.4	53.8	100.0
高校卒（工業系以外）	回答数	20	69	281	370	27	184	158	369
	構成比 (%)	5.4	18.6	75.9	100.0	7.3	49.9	42.8	100.0
中学卒	回答数	1	1	365	367	3	17	349	369
	構成比 (%)	0.3	0.3	99.5	100.0	0.8	4.6	94.6	100.0

(3) 正社員採用に最も有効だった方法

①新卒採用

技術系			技能系			事務・営業系		
採用方法	回答数	構成比 (%)	採用方法	回答数	構成比 (%)	採用方法	回答数	構成比 (%)
学校への求人	73	56.2	学校への求人	84	60.4	学校への求人	46	38.0
公共職業安定所	19	14.6	公共職業安定所	32	23.0	公共職業安定所	30	24.8
インターネットの就職専門サイト	19	14.6	インターネットの就職専門サイト	7	5.0	インターネットの就職専門サイト	19	15.7
社員や知人などからの紹介	8	6.2	社員や知人などからの紹介	6	4.3	求人広告・求人情報誌など	6	5.0
合同企業説明会	5	3.8	合同企業説明会	3	2.2	社員や知人などからの紹介	5	4.1
民間職業紹介所	3	2.3	民間職業紹介所	2	1.4	合同企業説明会	4	3.3
自社のホームページ	2	1.5	自社のホームページ	1	0.7	民間職業紹介所	4	3.3
その他	1	0.8	JOBカフェ・JOBプラザ、しごと情報ひろば、地域就労支援センター	1	0.7	自社のホームページ	2	1.7
	-	-	求人広告・求人情報誌など	1	0.7	JOBカフェ・JOBプラザ、しごと情報ひろば、地域就労支援センター	2	1.7
	-	-	その他	2	1.4	労働者派遣事業所	2	1.7
	-	-		-	-	地域の商工会議所・商工会	1	0.8
合計	130	100.0	合計	139	100.0	合計	121	100.0

②中途採用

技術系			技能系			事務・営業系		
採用方法	回答数	構成比 (%)	採用方法	回答数	構成比 (%)	採用方法	回答数	構成比 (%)
公共職業安定所	100	52.6	公共職業安定所	151	61.9	公共職業安定所	119	52.9
社員や知人などからの紹介	24	12.6	求人広告・求人情報誌など	28	11.5	求人広告・求人情報誌など	31	13.8
民間職業紹介所	23	12.1	社員や知人などからの紹介	22	9.0	社員や知人などからの紹介	25	11.1
求人広告・求人情報誌など	15	7.9	労働者派遣事業所	15	6.1	民間職業紹介所	18	8.0
インターネットの就職専門サイト	10	5.3	民間職業紹介所	13	5.3	インターネットの就職専門サイト	16	7.1
労働者派遣事業所	5	2.6	JOBカフェ・JOBプラザ、しごと情報ひろば、地域就労支援センター	4	1.6	労働者派遣事業所	7	3.1
学校への求人	5	2.6	インターネットの就職専門サイト	4	1.6	JOBカフェ・JOBプラザ、しごと情報ひろば、地域就労支援センター	3	1.3
自社のホームページ	3	1.6	自社のホームページ	2	0.8	地域の商工会議所・商工会	1	0.4
合同企業説明会	2	1.1	合同企業説明会	2	0.8	自社のホームページ	1	0.4
JOBカフェ・JOBプラザ、しごと情報ひろば、地域就労支援センター	1	0.5	学校への求人	1	0.4	貼り紙などで直接求人	1	0.4
その他	2	1.1	その他	2	0.8	合同企業説明会	1	0.4
	-	-		-	-	その他	2	0.9
合計	190	100.0	合計	244	100.0	合計	225	100.0

問 11 正社員採用の選考ポイント

(1) 採用選考の面接などで重視しているポイント

項目		大変重視する	ある程度重視する	あまり重視しない	全く重視しない	合計
		回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)	
主体性、実行力	回答数	245	117	11	3	376
	構成比 (%)	65.2	31.1	2.9	0.8	100.0
創造力	回答数	71	231	56	10	368
	構成比 (%)	19.3	62.8	15.2	2.7	100.0
コミュニケーション能力	回答数	157	196	16	4	373
	構成比 (%)	42.1	52.5	4.3	1.1	100.0
ストレス耐性	回答数	43	197	101	25	366
	構成比 (%)	11.7	53.8	27.6	6.8	100.0

(2) 採用選考の際の重視項目

①新卒採用者

項目	重視度	大学院・大学・短大・高専・専門学校卒		高校卒	
		回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
採用実績のある学校の学生・生徒であること	大変重視する	10	4.7	22	9.0
	ある程度重視する	57	26.8	77	31.6
	あまり重視しない	82	38.5	80	32.8
	全く重視しない	64	30.0	65	26.6
	合計	213	100.0	244	100.0
募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度	大変重視する	30	14.4	17	7.3
	ある程度重視する	112	53.6	104	44.4
	あまり重視しない	40	19.1	80	34.2
	全く重視しない	27	12.9	33	14.1
	合計	209	100.0	234	100.0

(2) 採用選考の際の重視項目 (①新卒採用者 つづき)

項目	重視度	大学院・大学、短大・高専・専門学校卒		高校卒	
		回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
学校の成績が良いこと	大変重視する	8	3.9	8	3.4
	ある程度重視する	103	49.8	114	48.3
	あまり重視しない	76	36.7	92	39.0
	全く重視しない	20	9.7	22	9.3
	合計	207	100.0	236	100.0
学校・研究室の推薦があること	大変重視する	12	5.7	16	6.7
	ある程度重視する	79	37.4	87	36.6
	あまり重視しない	85	40.3	96	40.3
	全く重視しない	35	16.6	39	16.4
	合計	211	100.0	238	100.0
募集業務と関連のあるアルバイト・インターンシップ経験があること	大変重視する	2	1.0	2	0.9
	ある程度重視する	46	22.0	44	18.7
	あまり重視しない	107	51.2	118	50.2
	全く重視しない	54	25.8	71	30.2
	合計	209	100.0	235	100.0
アルバイト・インターンシップの経験がとにかくあること	大変重視する	1	0.5	1	0.4
	ある程度重視する	29	14.0	26	11.2
	あまり重視しない	111	53.6	127	54.5
	全く重視しない	66	31.9	79	33.9
	合計	207	100.0	233	100.0
クラブ活動、ボランティア活動などの活動歴があること	大変重視する	7	3.3	12	5.0
	ある程度重視する	83	39.2	96	40.0
	あまり重視しない	84	39.6	93	38.8
	全く重視しない	38	17.9	39	16.3
	合計	212	100.0	240	100.0
募集業務と関連のある免許・資格（技能検定を含む）の保有	大変重視する	15	7.1	12	5.0
	ある程度重視する	85	40.3	85	35.6
	あまり重視しない	88	41.7	113	47.3
	全く重視しない	23	10.9	29	12.1
	合計	211	100.0	239	100.0

②中途採用者

項目	重視度	若年者 (35歳未満)		中高年者 (35歳以上)	
		回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
募集業務と学校での専攻分野・学科の合致度	大変重視する	19	6.1	21	7.2
	ある程度重視する	124	39.7	87	29.9
	あまり重視しない	128	41.0	138	47.4
	全く重視しない	41	13.1	45	15.5
	合計	312	100.0	291	100.0
募集業務と関連のある業務の就労経験	大変重視する	84	25.8	120	40.0
	ある程度重視する	186	57.1	151	50.3
	あまり重視しない	50	15.3	24	8.0
	全く重視しない	6	1.8	5	1.7
	合計	326	100.0	300	100.0
これまでの就労の中で担った業務とそこでの成果	大変重視する	73	22.5	107	35.4
	ある程度重視する	192	59.1	154	51.0
	あまり重視しない	50	15.4	34	11.3
	全く重視しない	10	3.1	7	2.3
	合計	325	100.0	302	100.0
前職を辞めた理由	大変重視する	84	26.3	84	27.9
	ある程度重視する	161	50.3	147	48.8
	あまり重視しない	63	19.7	59	19.6
	全く重視しない	12	3.8	11	3.7
	合計	320	100.0	301	100.0
学卒後、無業の期間がない（あっても短期間である）こと	大変重視する	23	7.4	26	9.0
	ある程度重視する	152	48.7	137	47.4
	あまり重視しない	111	35.6	107	37.0
	全く重視しない	26	8.3	19	6.6
	合計	312	100.0	289	100.0

(2) 採用選考の際の重視項目 (②中途採用者 つづき)

項目	重視度	若年者 (35歳未満)		中高年者 (35歳以上)	
		回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)
学卒後、非正規社員の期間がない(あっても短期間である)こと	大変重視する	13	4.2	15	5.2
	ある程度重視する	110	35.4	106	36.7
	あまり重視しない	158	50.8	140	48.4
	全く重視しない	30	9.6	28	9.7
	合計	311	100.0	289	100.0
募集業務と関連のある免許・資格(技能検定を含む)の保有	大変重視する	33	10.5	43	14.8
	ある程度重視する	134	42.8	134	46.0
	あまり重視しない	126	40.3	97	33.3
	全く重視しない	20	6.4	17	5.8
	合計	313	100.0	291	100.0

問 12 今後の事業展開において必要ではあるが、採用しにくい人材と、採用しにくい理由

(1) 採用しにくい人材

人材	回答数	回答率 (%)
設計・開発技術者	126	35.8
生産管理技術者	93	26.4
営業・販売担当者	82	23.3
経営戦略・企画立案担当者	73	20.7
生産工程作業員	63	17.9
その他	11	3.1
特になし	111	31.5
合計	352	100.0

(注) 複数回答

(2) 採用しにくい理由

採用しにくい人材		求職者の数自体が少ないため、求人しても応募者が少ない	求職者の数自体は少ないが、自社の求人への応募者が少ない	求人応募者はあるが、自社の求める能力をもつ人材が少ない	その他	合計
		回答数	構成比 (%)	回答数	構成比 (%)	
設計・開発技術者	回答数	39	22	51	9	121
	構成比 (%)	32.2	18.2	42.1	7.4	100.0
生産管理技術者	回答数	23	14	47	5	89
	構成比 (%)	25.8	15.7	52.8	5.6	100.0
営業・販売担当者	回答数	9	11	49	9	78
	構成比 (%)	11.5	14.1	62.8	11.5	100.0
経営戦略・企画立案担当者	回答数	21	9	26	12	68
	構成比 (%)	30.9	13.2	38.2	17.6	100.0
生産工程作業員	回答数	17	10	33	1	61
	構成比 (%)	27.9	16.4	54.1	1.6	100.0
その他	回答数	4	0	5	2	11
	構成比 (%)	36.4	0.0	45.5	18.2	100.0

問13 人材の確保・育成についての今後の意向

(1) 今後の人数の増減に対する意向

人材		増やす	現状維持	減らす	こうした人材は今いないし、今後も必要ない	合計
経営戦略・企画立案に従事する人材	回答数	63	212	3	70	348
	構成比 (%)	18.1	60.9	0.9	20.1	100.0
研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材	回答数	111	195	1	40	347
	構成比 (%)	32.0	56.2	0.3	11.5	100.0
事務分野でもっぱら定型的業務に従事する人材	回答数	9	257	42	35	343
	構成比 (%)	2.6	74.9	12.2	10.2	100.0
高度な能力を発揮する生産部門の人材	回答数	151	171	7	21	350
	構成比 (%)	43.1	48.9	2.0	6.0	100.0
高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材	回答数	133	183	8	25	349
	構成比 (%)	38.1	52.4	2.3	7.2	100.0
生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材	回答数	65	230	42	21	358
	構成比 (%)	18.2	64.2	11.7	5.9	100.0

(2) 今後の人材確保の最も主要な方法

人材		新卒正社員の採用	正社員(35歳未満の若年者)の中途採用	正社員(35歳以上の中高年者)の中途採用	非正規社員(パート等)の活用	外部人材(派遣社員等)の活用	その他	今後こうした人材は確保しない	合計
経営戦略・企画立案に従事する人材	回答数	30	64	55	1	7	13	63	233
	構成比 (%)	12.9	27.5	23.6	0.4	3.0	5.6	27.0	100.0
研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材	回答数	48	109	55	2	8	9	39	270
	構成比 (%)	17.8	40.4	20.4	0.7	3.0	3.3	14.4	100.0
事務分野でもっぱら定型的業務に従事する人材	回答数	48	71	23	31	12	7	54	246
	構成比 (%)	19.5	28.9	9.3	12.6	4.9	2.8	22.0	100.0
高度な能力を発揮する生産部門の人材	回答数	66	132	48	6	8	7	20	287
	構成比 (%)	23.0	46.0	16.7	2.1	2.8	2.4	7.0	100.0
高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材	回答数	52	137	40	4	5	9	31	278
	構成比 (%)	18.7	49.3	14.4	1.4	1.8	3.2	11.2	100.0
生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材	回答数	71	86	15	56	9	6	36	279
	構成比 (%)	25.4	30.8	5.4	20.1	3.2	2.2	12.9	100.0

(3) 入社後の今後の教育訓練の方法

人材		現場でのOJT	社員を講師にした社内研修	外部講師による社内研修	商工会議所、業界団体等の技能講習、セミナー	メーカーや関連企業への技能講習、セミナー	公共の職業訓練校の技能講習、セミナー	民間の研修等専門機関の技能講習、セミナー	公共の産業支援機関等の技能講習、セミナー	その他	こうした人材への教育訓練は考えていない	合計
経営戦略・企画立案に従事する人材	回答数	106	36	23	45	16	6	36	15	3	37	232
	回答率 (%)	45.7	15.5	9.9	19.4	6.9	2.6	15.5	6.5	1.3	15.9	100.0
研究開発、経理、知財等、特定分野の専門的能力を有する人材	回答数	131	51	25	46	43	5	45	32	2	31	276
	構成比 (%)	47.5	18.5	9.1	16.7	15.6	1.8	16.3	11.6	0.7	11.2	100.0
事務分野でもっぱら定型的業務に従事する人材	回答数	163	46	12	28	8	3	15	6	3	33	247
	構成比 (%)	66.0	18.6	4.9	11.3	3.2	1.2	6.1	2.4	1.2	13.4	100.0
高度な能力を発揮する生産部門の人材	回答数	185	66	26	37	40	6	31	27	4	15	292
	構成比 (%)	63.4	22.6	8.9	12.7	13.7	2.1	10.6	9.2	1.4	5.1	100.0
高度な能力を発揮する営業・購買部門の人材	回答数	178	65	24	36	21	2	27	19	3	20	281
	構成比 (%)	63.3	23.1	8.5	12.8	7.5	0.7	9.6	6.8	1.1	7.1	100.0
生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材	回答数	228	61	20	19	20	2	13	14	3	14	293
	構成比 (%)	77.8	20.8	6.8	6.5	6.8	0.7	4.4	4.8	1.0	4.8	100.0

(注) 複数回答

問 14 今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材

(1) 人材の職種

職種	回答数	構成比 (%)
生産技術(生産・品質・工程管理)	111	29.7
設計・開発	91	24.3
営業・販売	75	20.1
生産現場技能職	48	12.8
経営戦略・企画立案	41	11.0
購買	2	0.5
情報処理	1	0.3
その他	5	1.3
合計	374	100.0

(2) 人材の採用ルート

採用ルート	回答数	構成比 (%)
若年者(35歳未満)の中途採用	189	50.3
新卒採用	82	21.8
中高年者(定年後の人材以外で35歳以上)の中途採用	75	19.9
大企業の定年後の人材	6	1.6
中小企業の定年後の人材	5	1.3
その他	22	5.9
合計	376	100.8

IV 人材の定着

問 15 最近1年間の若年正社員の離職率の離職率の5年前との比較

推移	回答数	構成比 (%)
高まっている	45	11.0
ほぼ同じ	239	58.3
低下している	109	26.6
5年前から若年正社員はいない	17	4.1
合計	410	100.0

問16 将来を期待する若年者を定着させるために行っている取組

取組	回答数	回答率 (%)
職場の作業環境を改善する	214	54.7
若者が職場で話しやすい雰囲気を作る	191	48.8
成果を重視した処遇を行う	175	44.8
社員の意見・提案を経営に反映させる	166	42.5
企業内訓練を実施する	107	27.4
自己啓発に関する支援を行う	93	23.8
本人の希望を活かした配置を行う	91	23.3
休日を取りやすいようにする	76	19.4
福利厚生を充実させる	62	15.9
仕事と家庭の両立支援策を充実させる	38	9.7
年功を重視した処遇を行う	15	3.8
その他	6	1.5
何も取り組んでいない	22	5.6
合計	391	100.0

(注)複数回答

②自由記述回答

問 11

(3) 採用選考の際、「募集業務と関連のある免許・資格（技能検定を含む）の保有を重視する企業が、重視する免許・資格名

①「大学院・大学、短大・高専・専門学校卒」の新卒採用者

社員規模	業種	新卒採用者採用選考での募集業務と関連のある免許・資格保有の重視度	重視する免許・資格			
			①	②	③	④
100人以上	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	自動車運転免許			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	英語検定	TOEIC		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	CAD利用技術			
	化学製品製造	ある程度重視する	職務に必要な資格があるかどうかで判断します			
	印刷・同関連	ある程度重視する	普通自動車免許			
	印刷・同関連	ある程度重視する	英検2級	電気主任技術者		
	繊維・衣服製造	ある程度重視する	運転免許			
	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	普通自動車免許			
	その他	大変重視する	簿記検定	外国語検定	自動車運転免許	
	50～99人	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	運転免許		
金属製品製造(加工)		ある程度重視する	CAD検定			
金属製品製造(加工)		ある程度重視する	CAD利用技術者2級			
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		大変重視する	薬剤師など医療関係			
電気機械器具・部品製造		ある程度重視する	情報処理、ソフトウェア開発等システムに関する資格			
化学製品製造		ある程度重視する	化学系の工場が主でプレス成形・加工も行っているの、ポジションによって各種資格があるのが望ましい			
化学製品製造		ある程度重視する	自動車免許			
鉄鋼・非鉄金属製造		ある程度重視する	公害防止管理者			
食料品製造		ある程度重視する	栄養士	調理師		
その他		ある程度重視する	製造部門は不要。事務部門は「パソコン」「簿記」			
30～49人	金属製品製造(加工)	大変重視する	（高専・専門学校卒）機械の専門知識			
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	特に決めたモノはないが、1～2ヶ資格を持っている事に意味があると思っています			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	機械設計技術者2級（設計部採用の場合）			
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	普通免許			
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	自動車運転免許			
	化学製品製造	ある程度重視する	英会話	PC操作		
	化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者免状（乙4類または甲種）	フォークリフト免状		
	化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者免状（乙4、甲）	フォークリフト運転		
	化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者			
	29人以下	金属製品製造(加工)	大変重視する	JIS溶接免許	ガス免許	クレーン取扱免許
金属製品製造(加工)		ある程度重視する	CAD免許			
金属製品製造(加工)		ある程度重視する	資格の種類は問わない。資格に対する意識、意欲があることが重要			
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		大変重視する	TOEIC800以上	機械設計技術者3級		
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		ある程度重視する	機械設計技術者3級			
電気機械器具・部品製造		ある程度重視する	応用情報技術者などIT関連の資格があればよい			
化学製品製造		大変重視する	栄養士	薬剤師	運転免許	
印刷・同関連		ある程度重視する	DTP関連	ワープロ検定	秘書検定	簿記検定
印刷・同関連		ある程度重視する	企画力			
社員数不明		プラスチック製品製造	ある程度重視する	パソコン技能	簿記検定	
	その他	ある程度重視する	運転免許	フォークリフト免許		

②「高校」の新卒採用者

社員規模	業種	新卒採用者採用選考での募集業務と関連のある免許・資格保有の重視度	重視する免許・資格			
			①	②	③	④
100人以上	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	溶接			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	フォークリフト	玉掛		
	化学製品製造	ある程度重視する	職務に必要とする資格があるかどうかで判断します			
	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	普通自動車免許			
	その他	ある程度重視する	簿記検定	PC検定	自動車運転免許	
50～99人	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	運転免許			
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	技能検定3級(普通旋盤)			
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	簿記3級	溶接関係の資格		
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	溶接関係の資格			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	技能検定	パソコン		
	化学製品製造	ある程度重視する	自動車免許			
	印刷・同関連	ある程度重視する	DTP経験者			
	食料品製造	大変重視する	栄養計算			
	その他	ある程度重視する	製造部門は不要。事務部門は「パソコン」「簿記」			
30～49人	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	工業高校・機械科			
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	フォークリフト運転	玉掛作業		
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	特に決めたモノはないが、1～2ヶ資格を持っている事に意味があると思っています			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	技能検定3級(NC旋盤)	技能検定3級(フライス盤)		
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	フォークリフト	普通免許		
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	自動車運転免許			
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	簿記2級			
	化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者免状(乙四類または甲種)		フォークリフト免状	
	化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者免状(乙4)		フォークリフト運転	
29人以下	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	フォークリフト			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	技能検定3級			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	技能検定3級(普通旋盤)			
	印刷・同関連	ある程度重視する	簿記力			
	繊維・衣服製造	ある程度重視する	情報処理技術			
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	パソコン取扱い必須			
社員数不明	プラスチック製品製造	ある程度重視する	パソコン技能	簿記検定		
	その他	ある程度重視する	運転免許	フォークリフト免許		

③「若年者(35歳未満)」の中途採用者

社員規模	業種	若年者の中途採用者採用選考での募集業務と関連のある免許・資格保有の重視度	重視する免許・資格				
			①	②	③	④	⑤
100人以上	金属製品製造(加工)	大変重視する	溶接	玉掛	クレーン操作	フォークリフト操作	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	第3種電気主任技術者	危険物取扱者	有機溶剤作業主任者		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	溶接	フォークリフト			
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	第3種電気主任技術者				
	化学製品製造	ある程度重視する	職務に必要とする資格があるかどうかで判断します				
	化学製品製造	ある程度重視する	フォークリフト免許				
	化学製品製造	ある程度重視する	玉掛け	フォークリフト	危険物取扱者		
	化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者				
	印刷・同関連	ある程度重視する	普通自動車免許				
	印刷・同関連	ある程度重視する	英検2級	電気主任技術者			
	繊維・衣服製造	ある程度重視する	運転免許				
	鉄鋼・非鉄金属製造	大変重視する	クレーン	玉掛	フォークリフト	パソコン	
	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	普通自動車免許				
	その他	大変重視する	電気主任技術者	自動車運転免許	フォークリフト技能		
50~99人	金属製品製造(加工)	大変重視する	フォークリフト	玉掛技能			
	金属製品製造(加工)	大変重視する	第2種電気主任技術者				
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	技能検定2級(旋盤、フライス、NC、MC、治具工具、機械組立)				
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	プレス作業主任者	有機溶剤作業主任	危険物取扱者		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	薬剤師など医療関係				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	自動車運転免許(営業)				
	化学製品製造	大変重視する	薬剤師				
	化学製品製造	ある程度重視する	化学系の工場が主でプレス成形・加工も行っているの、ポジションによって各種資格があるのが望ましい				
	化学製品製造	ある程度重視する	自動車免許				
	印刷・同関連	ある程度重視する	画像処理系資格				
	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	フォークリフト	玉掛	ホイスト		
	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	公害防止管理者				
	その他	ある程度重視する	フォークリフト運転技能				
	その他	ある程度重視する	製造部門は不要、事務部門は「パソコン」「簿記」				
30~49人	金属製品製造(加工)	大変重視する	ばね検定				
	金属製品製造(加工)	大変重視する	溶接免許	ガス接断取扱い免許			
	金属製品製造(加工)	大変重視する	溶接	リフト			
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	フォークリフト運転	玉掛作業			
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	特に決めたモノはないが、1~2ヶ資格を持っている事に意味があると思っています				
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	クレーン	リフト			
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	JIS溶接免許				
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	普通自動車運転資格				
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	玉掛技能	プレス作業主任者	フォークリフト技能	ガス溶接	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	機械設計技術者2級(設計部採用の場合)				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	技能検定2級(普通旋盤)	技能検定2級(NC旋盤)	技能検定2級(フライス盤)	技能検定2級(NCフライス盤)	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	機械設計技術者				
	電気機械器具・部品製造	大変重視する	運転免許				
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	自動車運転免許				
電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	転職履歴					
化学製品製造	大変重視する	危険物取扱者(甲)	PC操作	英語能力			
化学製品製造	ある程度重視する	公害防止管理者	危険物取扱者	フォークリフト運転	玉掛		
化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者免状(乙四類または甲種)					
化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱					
化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者免状(乙4)					
化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者	フォークリフト運転講習者				
プラスチック製品製造	ある程度重視する	プラスチック成形技能士	簿記2級				
繊維・衣服製造	大変重視する	普通自動車免許	ボイラ技師免許				
鉄鋼・非鉄金属製造	大変重視する	クレーン技能	玉掛技能	フォークリフト免許			
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	プレス機械作業主任者	玉掛技能取得者	溶接作業資格取得者			
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	玉掛工	クレーン	フォークリフト	熱処理技能士		
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	玉掛け	フォークリフト	溶接	図面が理解できる		
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	自動車運転免許証					
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	溶接免許					
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	資格の種類は問わない、資格に対する意識、意欲があることが重要					
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	フォークリフト					
29人以下	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	普通運転免許	リフト運転免許	英検	CAD/CAM	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	フォークリフト	玉掛け	クレーン(5t以下)		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	第3種電気主任技術者				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	アーク溶接				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	ガス溶接				
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	玉掛け				
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	フォークリフト				
	化学製品製造	ある程度重視する	応用情報技術者などIT関連の資格				
	化学製品製造	ある程度重視する	薬剤師				
	化学製品製造	ある程度重視する	運転免許				
	印刷・同関連	ある程度重視する	簿記				
	印刷・同関連	ある程度重視する	簿記2級				
	印刷・同関連	ある程度重視する	整備力				
	プラスチック製品製造	ある程度重視する	リフト	クレーン	成型技術		
鉄鋼・非鉄金属製造	大変重視する	溶接技術者	クレーン	1級士施管			
その他	大変重視する	フォークリフト					
その他	大変重視する	第1種自動車運転免許					
その他	ある程度重視する	フォークリフト					
社員数不明	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	普通自動車免許(営業)	エクセル、ワード	玉掛け(製造)	クレーン(製造)	フォークリフト(製造)
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	溶接に関する資格				
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	半田付国家試験資格				
	化学製品製造	大変重視する	MR資格(業界資格)				
	化学製品製造	大変重視する	危険物取扱者資格				
	その他	ある程度重視する	運転免許				

③ 「中高年者(35歳以上)」の中途採用者

社員規模	業種	中高年者の中途採用者採用選考での募集業務と関連のある免許・資格保有の重視度	重視する免許・資格						
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
100人以上	金属製品製造(加工)	大変重視する	溶接	玉掛け	クレーン操作	フォークリフト操作			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	溶接	フォークリフト					
	化学製品製造	大変重視する	フォークリフト免許						
	化学製品製造	ある程度重視する	職務に必要とする資格があるかどうかで判断します						
	印刷・同関連	ある程度重視する	玉掛け	フォークリフト	危険物取扱者				
	印刷・同関連	ある程度重視する	普通自動車免許						
	繊維・衣服製造	ある程度重視する	英検2級						
	鉄鋼・非鉄金属製造	大変重視する	運転免許						
	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	クレーン	玉掛け	フォークリフト	パソコン			
	その他	大変重視する	普通自動車免許	玉掛け	クレーン免許	自動車運転免許	3D・CAD		
50~99人	金属製品製造(加工)	大変重視する	電気主任技術者	外国語検定	自動運転免許	プレス作業主任			
	金属製品製造(加工)	大変重視する	フォークリフト	玉掛け技能					
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	CAD利用技術者試験1級						
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	ある程度重視する	有機溶剤作業主任者	危険物取扱者				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	薬剤師など医療関係						
	電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	自動車運転免許(営業)	ガス溶接免許(工場)	危険物取扱主任者(工場)				
	化学製品製造	大変重視する	情報処理、ソフトウェア開発等システムに関する資格						
	化学製品製造	ある程度重視する	薬剤師						
	化学製品製造	ある程度重視する	博士号						
	化学製品製造	ある程度重視する	化学系の工場が主でプレス成形・加工も行っているため、ポジションによって各種資格があるのが望ましい						
30~49人	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	自動車免許						
	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	フォークリフト	玉掛け	ホイス				
	鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	公害防止管理者						
	その他	大変重視する	衛生管理者						
	その他	ある程度重視する	製造部門は不要。事務部門は「パソコン」「簿記」						
	金属製品製造(加工)	大変重視する	ばね検定						
	金属製品製造(加工)	大変重視する	クレーン免許						
	金属製品製造(加工)	大変重視する	パソコン(ワード、エクセル)	CAD(オート)					
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	普通自動車運転資格	簿記	リフト				
	金属製品製造(加工)	ある程度重視する	フォークリフト運転	玉掛け作業					
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	特に決めたモノはないが、1~2ヶ資格を持っている事に意味があると思っています							
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	クレーン	リフト						
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	普通自動車運転免許							
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	玉掛け技能	プレス作業主任者	フォークリフト技能	ガス溶接				
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	機械設計技術者2級(設計部採用の場合)	玉掛け(組立技能者採用の場合)	ガス・アーク溶接(組立技能者採用の場合)					
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	技能検定1級(機械加工)							
電気機械器具・部品製造	大変重視する	運転免許							
電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	技能士(専門不問)							
電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	自動車運転免許							
電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	語学	運転免許						
化学製品製造	大変重視する	危険物取扱者(甲)	PC操作						
化学製品製造	ある程度重視する	公害防止管理者	危険物取扱者	フォークリフト運転	玉掛け				
化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者免状(乙四類または甲種)	フォークリフト免状						
化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱							
化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者免状(乙4)	フォークリフト運転						
化学製品製造	ある程度重視する	有機溶剤作業主任者	危険物取扱者	安全管理者					
繊維・衣服製造	大変重視する	普通自動車免許	ボイラ技師免許						
鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	クレーン技能	玉掛け技能	フォークリフト免許					
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	溶接免許							
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	第1種自動車運転免許							
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	プレス機械作業主任者	玉掛け技能取得者	溶接作業資格取得者					
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	玉掛工	クレーン	フォークリフト	熟処理技能士				
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	玉掛け	フォークリフト	溶接	図面が理解できる				
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	自動車運転免許証							
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	資格の種類は問わない。資格に対する意識、意欲があることが重要							
金属製品製造(加工)	ある程度重視する	フォークリフト	プレス関係						
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大変重視する	MC、NC技術者1級							
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	油圧技術資格者							
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	フォークリフト	玉掛け	クレーン(5t以下)	プレス機械作業主任者				
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	CAD利用技術者試験1級							
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	職長・安全衛生責任者教育	フォークリフト運転技能免許	クレーン運転士免許					
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	アーク溶接	ガス溶接	玉掛け	フォークリフト				
電気機械器具・部品製造	ある程度重視する	経理の場合は簿記2級							
化学製品製造	ある程度重視する	薬剤師							
化学製品製造	ある程度重視する	運転免許	簿記						
印刷・同関連	大変重視する	リフト免許	運転免許						
印刷・同関連	ある程度重視する	数字力							
プラスチック製品製造	ある程度重視する	リフト	クレーン	成型技術					
繊維・衣服製造	ある程度重視する	フォークリフト	玉掛け	特定化学物質取扱い					
鉄鋼・非鉄金属製造	大変重視する	溶接技術者	クレーン						
その他	大変重視する	フォークリフト	玉掛け						
その他	大変重視する	第1種自動車運転免許	パソコン						
その他	ある程度重視する	フォークリフト	クレーン	玉掛け					
金属製品製造(加工)	大変重視する	普通自動車免許(営業)	エクセル、ワード	玉掛け(製造)	クレーン(製造)	フォークリフト(製造)	プレス作業主任者(製造)	技術検定(プレス・金型)	
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	玉掛け	アーク溶接						
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	溶接に関する資格							
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ある程度重視する	技能検定2級(旋盤)	技能検定2級(フライス盤)	技能検定2級(仕上げ)					
化学製品製造	大変重視する	薬剤師							
化学製品製造	ある程度重視する	危険物取扱者資格							
鉄鋼・非鉄金属製造	ある程度重視する	簿記検定2級							
その他	ある程度重視する	運転免許	フォークリフト免許						

問 11

(4) 採用選考のポイントとして、特に重視するスキル、ノウハウ

①「大学院・大学、短大・高専・専門学校」の新卒採用者

社員規模	業種	特に重視するスキル、ノウハウ				
		①	②	③	④	
100人以上	金属製品製造(加工)	プレゼン能力	発想力			
	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力				
	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力	学力			
	金属製品製造(加工)	特殊なスキル、ノウハウは不要。	技術系の仕事が好きで、ある程度の学力があること			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	コミュニケーション	応用度			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	コミュニケーション力				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	コミュニケーション力				
	化学製品製造	募集した職務に必要な資格があるかどうか。				
	化学製品製造	有機合成	高分子合成			
	印刷・同関連	プレゼンスキル	語学力			
	プラスチック製品製造	対話能力	理解力			
	プラスチック製品製造	コミュニケーション力	何かの分野に必死に取り組んだこと			
	プラスチック製品製造	技術力	文章力			
	鉄鋼・非鉄金属製造	コミュニケーション能力	人柄			
	その他	熱意				
	その他	新卒、中途に関わらず、募集する職種により重視するスキルは異なります。共通して必要とするスキルは、「コミュニケーション能力」です。				
	50～99人	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力	プレゼンテーション能力		
		一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	知識	技能	実行力	
		一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	図面解読の理解力			
		電気機械器具・部品製造	専攻分野に関する技術			
電気機械器具・部品製造		コミュニケーション能力				
電気機械器具・部品製造		知能				
化学製品製造		配属先、ポジションによって専門的な技能				
食料品製造		コミュニケーション能力	パソコン	プレゼンスキル	営業としての態度・話術(営業であれば)	
食料品製造		リーダーシップ				
その他		挨拶がきっちりできて元気よく声を出せる人				
その他	製造部門は不要。事務部門は「パソコン」「簿記」					
30～49人	金属製品製造(加工)	材料知識	CAD技能	パソコン(エクセル、ワード)		
	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力				
	金属製品製造(加工)	ポジティブ思考者				
	金属製品製造(加工)	主体性				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	専門課程の知識				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	常識的な一般知識	就労に対する意欲			
	電気機械器具・部品製造	電気回路の知識				
	電気機械器具・部品製造	コミュニケーションスキル				
	電気機械器具・部品製造	コミュニケーション力				
	電気機械器具・部品製造	意欲				
	電気機械器具・部品製造	CAD	ワード、エクセル	VBA		
	化学製品製造	PC操作				
	化学製品製造	規律性	自分をコントロールできる能力が備わっていること			
	化学製品製造	主体性	実行力			
	印刷・同関連	デザインスキル	イラストレーター、フォトショップ			
	印刷・同関連	プレゼンテーションスキル				
	プラスチック製品製造	総合知識	電気回路			
	繊維・衣服製造	グラフィックデザインスキル				
鉄鋼・非鉄金属製造	表現力	コミュニケーション能力	人間性(誠意・熱意)			
食料品製造	体力	理解力				
29人以下	金属製品製造(加工)	玉掛け	フォークリフト	溶接	図面が理解できる	
	金属製品製造(加工)	CAD免許				
	金属製品製造(加工)	ディスカッション	プレゼンスキル	PC操作		
	金属製品製造(加工)	JIS溶接免許に基づく溶接の技術				
	金属製品製造(加工)	人間性				
	金属製品製造(加工)	金属材料工学				
	金属製品製造(加工)	新しいものへの発想力	努力する能力			
	金属製品製造(加工)	図面の認識				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	CADでの三次元図面作成				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	流体力学、熱力学に通じていること				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	卒業校とのネットワークが活用できる人材				
	電気機械器具・部品製造	電気制御の知識				
	印刷・同関連	パソコンを扱えること				
	印刷・同関連	センスあるデザイン力				
	印刷・同関連	企画力				
	印刷・同関連	プレゼンテーション				
	その他	計画・行動力	目的意識			
	社員数不明	金属製品製造(加工)	普通自動車免許			
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		行動力	積極性			
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		工業系の知識				
電気機械器具・部品製造		当社が希望する学部を卒業しているか	人柄			
電気機械器具・部品製造		電子技術	回路設計	ソフト	C語	
電気機械器具・部品製造		全職種においてコミュニケーションスキルを重視				
化学製品製造		コミュニケーション能力				
その他		正確に地道に製品づくりに参加できること				
その他		表現力	5Sができること			

②「高校」の新卒採用者

社員規模	業種	特に重視するスキル、ノウハウ			
		①	②	③	④
100人以上	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力			
	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力			
	金属製品製造(加工)	特殊なスキル、ノウハウは不要。	技術系の仕事が好きで、ある程度の学力があること		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	コミュニケーション	対応能力		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	作図技能			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	ものづくりに対する熱意			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	CADでの3次元製図技能			
	化学製品製造	募集した職務に必要な資格があるかどうか。			
	化学製品製造	工業化学			
	プラスチック製品製造	対話能力	理解力		
	プラスチック製品製造	真面目さ			
	プラスチック製品製造	積極性	行動力		
	鉄鋼・非鉄金属製造	コミュニケーション能力	体力		
	その他	熱意			
その他	新卒、中途に関わらず、募集する職種により重視するスキルは異なります。共通して必要とするスキルは、「コミュニケーション能力」です。				
50～99人	金属製品製造(加工)	素直なこと	ストレスに負けないこと		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	知識	技能	実行力	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	図面解読の理解力			
	電気機械器具・部品製造	リーダーシップスキル			
	電気機械器具・部品製造	人間性			
	化学製品製造	配属先によって必要なスキルを学ぼうとする意欲			
	食料品製造	リーダーシップ			
	食料品製造	食品衛生に関する能力、知識			
	その他	挨拶がきちりとしてきて元気よく声を出せる人			
	その他	製造部門は不要。事務部門は「パソコン」「簿記」			
	30～49人	金属製品製造(加工)	機械科		
金属製品製造(加工)		機械加工の知識	パソコン(エクセル、ワード)		
金属製品製造(加工)		ポジティブ思考者			
金属製品製造(加工)		主体性			
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		CADでの3次元製図技能			
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		就労に対する意欲			
電気機械器具・部品製造		電気回路の知識			
電気機械器具・部品製造		コミュニケーションスキル			
電気機械器具・部品製造		コミュニケーション力			
電気機械器具・部品製造		意欲			
電気機械器具・部品製造		CAD	ワード、エクセル		
化学製品製造		化学の知識			
化学製品製造		化学の知識			
化学製品製造		規律性(挨拶ができる、時間を守れる、約束を守れるなど)があること			
印刷・同関連		真面目さ			
プラスチック製品製造		製図技能	電気技能		
繊維・衣服製造		グラフィックデザインスキル			
鉄鋼・非鉄金属製造		体力	人間性(誠意・熱意)		
食料品製造		体力	理解力		
29人以下	金属製品製造(加工)	玉掛け	フォークリフト	溶接	図面が理解できる
	金属製品製造(加工)	人間性			
	金属製品製造(加工)	仕事に対する真面目さ			
	金属製品製造(加工)	測定具使用経験			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	MC、NCでの精密機器加工			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	図面を見ることが出来る			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大卒に負けない競争心		読書知識の多さ	
	電気機械器具・部品製造	電気工学			
	印刷・同関連	パソコンを扱えること			
	印刷・同関連	簿記力			
	印刷・同関連	コミュニケーション			
その他	社会的マナー	大人社会への順応性		目的意識	
社員数不明	金属製品製造(加工)	普通自動車免許	エクセル、ワードなどパソコンのスキル		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	コミュニケーション			
	電気機械器具・部品製造	人柄	能力	適応性	
	電気機械器具・部品製造	電子技術	回路設計	ソフト	C語
	電気機械器具・部品製造	全職種においてコミュニケーションスキルを重視			
	その他	正確に地道に製品づくりに参加できること			5Sができること

③「若年者(35歳未満)」の中途採用者

社員規模	業種	特に重視するスキル、ノウハウ			
		①	②	③	④
100人以上	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力			
	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力	学力		
	金属製品製造(加工)	経験は少しでも可	技術に対する潜在能力と前向きな取組姿勢がある人		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	コミュニケーション	対応能力		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	水の浄化に関係する技能			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	電気、設計能力			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	NC機を使った金型製作技能			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	設計・製図			
	電気機械器具・部品製造	実務レベルの即戦力			
	電気機械器具・部品製造	コミュニケーション能力			
	化学製品製造	募集した職務に必要な資格があるかどうか。			
	化学製品製造	化学製品取扱い			
	印刷・同関連	プレゼンスキル	語学力		
	プラスチック製品製造	何かの分野で成果を残したこと			
	プラスチック製品製造	各種専門技能			
	繊維・衣服製造	染色技術			
	繊維・衣服製造	業務経験			
	鉄鋼・非鉄金属製造	コミュニケーション能力	体力		
	その他	熱意			
	その他	新卒、中途に関わらず、募集する職種により重視するスキルは異なります。共通して必要とするスキルは、「コミュニケーション能力」です。			
50～99人	金属製品製造(加工)	NC機を使った金型製作技能			
	金属製品製造(加工)	多能工			
	金属製品製造(加工)	板金技能	プレス加工技能		
	金属製品製造(加工)	ヘッター工	ローリング工		
	金属製品製造(加工)	ソフトウェア(PC)の扱いに長けていること			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	PCの操作可能なこと	運転免許(中型)		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	知識	技能	実行力	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	機械組立における専門知識			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	専門性			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	自動車運転免許(営業)			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	NCプログラミング			
	電気機械器具・部品製造	ソフト開発従事スキル			
	電気機械器具・部品製造	製造機械運転技能			
	電気機械器具・部品製造	ソフト・ハードウェアの開発能力と経験			
	電気機械器具・部品製造	有資格者	実務経験		
	化学製品製造	普通運転免許所有者			
	化学製品製造	当該実務経験			
	化学製品製造	配属先によって必要なスキルを学ぼうとする意欲			
	化学製品製造	コンピュータースキル			
	印刷・同関連	イラストレーター、フォトショップをさせる			
プラスチック製品製造	CADでの3次元製図技能				
鉄鋼・非鉄金属製造	鋳造専門技術				
食料品製造	パン製造技能				
食料品製造	コミュニケーション能力	業界知識、プレゼン、話術等(営業であれば)			
その他	就業意識				
その他	挨拶がきっちりできて元気よく声を出せる人				
その他	製造部門は不要。事務部門は「パソコン」「簿記」				
30～49人	金属製品製造(加工)	ばね製造技術。プレス金型設計・製作			
	金属製品製造(加工)	明るさ	やる気		
	金属製品製造(加工)	ポジティブ思考者			
	金属製品製造(加工)	NC機を使った精密部品の製作技能			
	金属製品製造(加工)	工作機械等で金型を使つての製品製作等の技能			
	金属製品製造(加工)	溶接技能			
	金属製品製造(加工)	主体性			
	金属製品製造(加工)	金型製作技能	金型着脱寸法出し	CAD	パソコン
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	NC機プログラム能力			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	経験してきた知識	アビール度		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	NC L、MC機を使った加工ができる			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	CAD利用技術者			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	弊社は役員を含め50人弱の町工場です。現社員は全員中途採用であり、一人退職すれば一人補充するといった具合です。景気の良い時には人手不足に陥り、生産が低下しました。弊社は言っておれません。とにかく人手の確保です、難しい機械操作は必要ないので、とにかく人手が確保できれば大助かり、といった採用です。			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	NC機を使った精密機械部品製作の経験			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	溶接技能			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	募集業務と関連した就労経験			
	電気機械器具・部品製造	電気回路の知識			
	電気機械器具・部品製造	コミュニケーションスキル			
	電気機械器具・部品製造	コミュニケーション力			
	電気機械器具・部品製造	意欲			
電気機械器具・部品製造	CAD	ワード、エクセル	VBA		
電気機械器具・部品製造	経験				

③「若年者(35歳未満)」の中途採用者(つづき)

社員規模	業種	特に重視するスキル、ノウハウ				
		①	②	③	④	
30～49人	電気機械器具・部品製造	金型の経験				
	化学製品製造	英語(TOFEL500以上 TOEIC650以上)				
	化学製品製造	化学知識				
	化学製品製造	製品の処方設計スキル				
	化学製品製造	柔軟性(他人の意見やアドバイスを素直に受け、チームワークを大切にできる)があること				
	化学製品製造	ロール機、ルーター機の技能				
	印刷・同関連	印刷経験のあること				
	印刷・同関連	前向き姿勢				
	プラスチック製品製造	PCを使った経理				
	プラスチック製品製造	パソコン知識	電気知識			
	プラスチック製品製造	専門性				
	プラスチック製品製造	NC機のプログラムと操作経験				
	繊維・衣服製造	デザインスキル	ディレクションスキル			
	鉄鋼・非鉄金属製造	要求する技能				
	食料品製造	体力	理解力			
	その他	デザイナーの場合は作品、事務職の場合は履歴				
29人以下	金属製品製造(加工)	プレス機械作業主任者	玉掛技能取得者	溶接作業資格取得者		
	金属製品製造(加工)	玉掛け	フォークリフト	溶接	図面が理解できる	
	金属製品製造(加工)	人間性				
	金属製品製造(加工)	NC、MC加工技術経験者				
	金属製品製造(加工)	溶接免許				
	金属製品製造(加工)	経験してきた業務でのスキル				
	金属製品製造(加工)	人間性				
	金属製品製造(加工)	機械操作技能				
	金属製品製造(加工)	手先の器用さ	根気			
	金属製品製造(加工)	実戦経験				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	その時の必要によって異なる				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	機械製作に関心のある事				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	専門的に何ができるか	何が得意か			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	MCでの精密機器加工				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	プレス作業				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	流体力学、熱力学に通じていること				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	機械加工の特殊技能				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	チャレンジスピリット。まずやってみようという心構え。				
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	汎用工作機械経験				
	電気機械器具・部品製造	機構設計				
	電気機械器具・部品製造	シーケンサーのソフト設計				
	電気機械器具・部品製造	ハードウェアのスキル	ソフトウェアのスキル			
	化学製品製造	研究成果				
	化学製品製造	業界経験	実務経験			
	化学製品製造	同業種先に勤めていたか				
	印刷・同関連	MA C操作				
	印刷・同関連	業界での業歴				
	印刷・同関連	パソコンを扱えること				
	印刷・同関連	シール印刷機のオペレーター技能				
	印刷・同関連	整備力				
	印刷・同関連	募集業務の経験				
	印刷・同関連	コミュニケーション				
	プラスチック製品製造	工場勤務経験				
	プラスチック製品製造	向上心	積極性			
	繊維・衣服製造	インターネット	PC			
	鉄鋼・非鉄金属製造	経験者				
	その他	計画・行動力	目的意識			
	その他	第1種自動車運転免許	パソコン			
	社員数不明	金属製品製造(加工)	図面を見て材料・金型加工工程の手配			
		金属製品製造(加工)	募集職種の実験			
		一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	機械設計			
		一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	フライス盤の使用実績	旋盤の使用実績	機械の組立て能力	
一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		NC、MCの加工技能者とプログラム作成技能者				
電気機械器具・部品製造		実務経験	適応能力			
電気機械器具・部品製造		電子技術	回路設計	ソフト	C語	
電気機械器具・部品製造		全職種においてコミュニケーションスキルを重視				
化学製品製造		化学式が理解できる				
化学製品製造		営業経験(営業職)	化学的知識(研究職)			
プラスチック製品製造		機械コンピュータ技能				
鉄鋼・非鉄金属製造		技術修得の積極性				
鉄鋼・非鉄金属製造		PC資格				
その他		正確に地道に製品づくりに参加できること		5Sができること		
その他		企画力				

④「中高年者(35歳以上)」の中途採用者

社員規模	業種	特に重視するスキル、ノウハウ			
		①	②	③	④
100人以上	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力			
	金属製品製造(加工)	コミュニケーション能力	学力		
	金属製品製造(加工)	資格類は不要	プレス、金型全般の知識と実行力のある方		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	やる気			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	現場監督のノウハウ			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	設計・製図			
	電気機械器具・部品製造	リーダーシップ	管理能力		
	化学製品製造	募集した職務に必要な資格があるかどうか。			
	印刷・同関連	プレゼンスキル	語学力		
	プラスチック製品製造	マネジメントスキル			
	プラスチック製品製造	各種専門技能			
	繊維・衣服製造	染色技術			
	繊維・衣服製造	業務経験			
	鉄鋼・非鉄金属製造	コミュニケーション能力	体力		
その他	熱意				
その他	新卒、中途に関わらず、募集する職種により重視するスキルは異なります。共通して必要とするスキルは、「コミュニケーション能力」です。				
50～99人	金属製品製造(加工)	NC機を使った研削製作技能	機械装置のCAD図面作成		
	金属製品製造(加工)	多能工			
	金属製品製造(加工)	生産管理のノウハウ			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	知識	技能	実行力	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	機械組立における専門知識及び開発力			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	経験(専門性)			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	自動車運転免許(営業)			
	電気機械器具・部品製造	ソフト開発従事スキル	リーダーシップスキル		
	電気機械器具・部品製造	ソフト・ハードウェアの開発能力と経験			
	電気機械器具・部品製造	製造機械運転技能			
	電気機械器具・部品製造	有資格者	管理能力		
	化学製品製造	配属先によって必要なスキルを学ぼうとする意欲			
	化学製品製造	当該実務経験			
	化学製品製造	実務経験			
	プラスチック製品製造	オールラウンドな金型製作技能			
	食料品製造	パン製造技能			
	その他	コミュニケーション能力			
その他	挨拶がきちろりとできて元気よく声を出せる人				
その他	製造部門は不要。事務部門は「パソコン」「簿記」				
30～49人	金属製品製造(加工)	ばね製造技術	プレス金型設計・製作		
	金属製品製造(加工)	溶接技能	素直さ		
	金属製品製造(加工)	ポジティブ思考者			
	金属製品製造(加工)	主体性			
	金属製品製造(加工)	金型製作技能	金型着脱寸法出し	CAD	パソコン
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	1つの技術の深さ	経験の広さ		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	NC機、MC機を使った加工ができる			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	溶接技能			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	募集業務と関連した就労経験			
	電気機械器具・部品製造	組立て配線経験			
	電気機械器具・部品製造	コミュニケーションスキル			
	電気機械器具・部品製造	コミュニケーション力			
	電気機械器具・部品製造	意欲			
	電気機械器具・部品製造	ワード、エクセル			
	電気機械器具・部品製造	経験と実績			
	電気機械器具・部品製造	金型工			
	化学製品製造	本人の技能力			
	化学製品製造	化学知識			
	化学製品製造	製品の処方設計スキル	後輩の設計した処方の評価	管理	
	化学製品製造	柔軟性	自ら目標を掲げ、最後までやり通す実行力があること		
化学製品製造	ロール機、ルーター機の操作技能				

④「中高年者（35歳以上）」の中途採用者（つづき）

社員規模	業種	特に重視するスキル、ノウハウ			
		①	②	③	④
30～49人	印刷・同関連	技術経験のあること			
	印刷・同関連	経験			
	プラスチック製品製造	実務知識			
	プラスチック製品製造	専門分野における経験と知識			
	プラスチック製品製造	NC機のプロプログラムと操作経験			
	繊維・衣服製造	マネジメントスキル			
	鉄鋼・非鉄金属製造	要求する専門能力（即戦力）			
29人以下	食料品製造	体力	理解力		
	金属製品製造(加工)	プレス機械作業主任者	玉掛け技能取得者	溶接作業資格取得者	
	金属製品製造(加工)	玉掛け	フォークリフト	溶接	図面が理解できる
	金属製品製造(加工)	人間性			
	金属製品製造(加工)	プレス作業経験者			
	金属製品製造(加工)	溶接免許			
	金属製品製造(加工)	管理監督能力	コーチングスキル		
	金属製品製造(加工)	コミュニケーションスキル			
	金属製品製造(加工)	人間性			
	金属製品製造(加工)	ものづくり技能			
	金属製品製造(加工)	採用内容に対する経験と技能			
	金属製品製造(加工)	実績			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	その時の必要によって異なる			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	工作機械を使った製作技能			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	募集内容にできるだけ近いプロとしての業績			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	生産管理			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	プレス作業	旋盤		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	流体力学、熱力学に通じていること			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	社内の実務経験	外部情報の把握と研究		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	何を知識として所有しているか。			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	汎用工作機械経験			
	化学製品製造	研究成果	実務実績		
	化学製品製造	業界経験	マネジメント経験		実務経験
	化学製品製造	同業種先に勤めていたか			
	印刷・同関連	業界での業歴			
	印刷・同関連	パソコンを扱えること			
	印刷・同関連	数字力			
	印刷・同関連	募集業務の経験			
	印刷・同関連	コミュニケーション			
	プラスチック製品製造	工場勤務経験			
	プラスチック製品製造	向上心	積極性		
	繊維・衣服製造	インターネット	PC		
	鉄鋼・非鉄金属製造	経験者			
その他	計画・行動力	目的意識	リーダーシップ		
その他	第1種自動車運転免許	パソコン			
社員数不明	金属製品製造(加工)	募集職種の種類	前職での地位		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	管理能力			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	フライス盤の使用実績	旋盤の使用実績	機械の組立て能力	
	電気機械器具・部品製造	電子技術	回路設計	ソフト	C語
	電気機械器具・部品製造	全職種においてコミュニケーションスキルを重視			
	化学製品製造	営業経験(営業職)	化学的知識(研究職)		
	印刷・同関連	Mac			
	鉄鋼・非鉄金属製造	実務技術			
	鉄鋼・非鉄金属製造	経験	実務資格		
	その他	正確に地道に製品づくりに参加できること	5Sができること		

問 14 今後の事業展開を進めるに当たり、自社の競争力強化において最も大きな役割を果たす人材

(3) こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウ

(4) 上記のスキル、ノウハウの習得方法

①人材の職種を「生産技術（生産・品質・工程管理）」とする企業

業態	業種	(2) こうした人材の採用ルート	(3) こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウ					(4) (3)のようなスキル、ノウハウはどこで習得できるか			
			①	②	③	④	⑤	①	②	③	
自社仕様・最終製品型	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	決め事を守ること	コミュニケーション力	データをどう取り、どう読んでいくか(分析力)	顧客のためになり、顧客の立場で考える力	「時」を読む力	社内OJT			
	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	OJT	自己研鑽				社外のセミナー	社内での実務		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	次代を担う人材の育成					過去の仕事からか?			
	化学製品製造	中高年者の中途採用	忍耐力	チャレンジ精神	やる気			実験に取り組むこと	外部の実績		
	化学製品製造	中高年者の中途採用	生産レベル向上を主導する能力					前職での経験値	自社での実務経験		
	その他	新卒採用	創造力	提案力	実行力			実務経験の蓄積	社外セミナー受講		
発注者仕様・自社図面作成型	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	コスト低減	効率向上				実務における課題への対処において	他社等の実施例の研究と実践において		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	経験から得られる確実な技術、安定性、判断力						社内での実務経験の蓄積		
	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	常に技能を進化させる就労姿勢を重視する								
	金属製品製造(加工)	その他	スキルやノウハウは採用する時点では考えておらず、長く働くことができる環境づくりを重視しています。生活の安定が個々のやる気や技術強化につながり、良い製品づくりに生かせると思います。						社内での実務経験の蓄積		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	新卒採用	的確な判断力					OJT			
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	新卒採用	社内でイノベーションを主導する能力						社内での実務経験の蓄積		
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	技術の安定性						社内での実務経験の蓄積		
	電気機械器具・部品製造	その他	組織を統制し、より高いQC/Dを実現						社内での実務経験	リーダーシップに関する社内での勉強	
	化学製品製造	若年者の中途採用	社内でリーダーシップを発揮する能力						セミナーの受講		
	化学製品製造	中高年者の中途採用	製品品質の向上						社内及び取引先との実務経験		
	印刷・同関連	新卒採用	印刷技術の習得						社内での実務経験		
	印刷・同関連	若年者の中途採用	メーカーである以上、品質管理や工程管理を重視						社内での実務経験	ユーザーや協力会社との協同作業	
	プラスチック製品製造	新卒採用	新技術の開発と継承						社内での実務経験の蓄積	外部技能講習	
	プラスチック製品製造	中小企業の定年後の人材	社内でイノベーションを主導する能力								
	プラスチック製品製造	その他	自発的な行動力、自己の目的と欲求を仕事を通じ実現していくことを理解している人(自分策力のある人)						家庭教育	学校	企業風土
	繊維・衣服製造	若年者の中途採用	生産工程で品質と工程を管理することでロスの発生を防ぐことと低くすることとかなり競争力が増す							その人に備わる能力とともに継続して業務に就ける持続能力が必要である	
	食料品製造	中高年者の中途採用	現場で工員を指導する能力						通信教育	社内での製造経験の蓄積	
その他	新卒採用	社内でリーダーシップを発揮して行動する能力							社内での経験	社外セミナー受講	
その他	若年者の中途採用	先輩が部下や後輩に対して具体的な仕事を通じて仕事に必要な知識、技術、技能、態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、習得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成している。							企業内で行われる企業内教育		
発注者図面・部品加工型	金属製品製造(加工)	新卒採用	チームワーク	団結力					徹底した3S活動		
	金属製品製造(加工)	新卒採用	社内業務の問題解決力						社内での実務経験の蓄積	社外のセミナー受講	他社の見学・勉強会
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	社内でのコミュニケーションがうまくとれ、管理もできる事(人、もの、すべて)						幼児期からの社会、集団生活	家庭環境	ゆとり教育ではない、ある程度競争(運動会や発表会などで自分をアピールできる能力)を勝ち抜いた自信のある事
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	人材育成、社外講習、自己啓発						人材育成	社外講習	自己啓発
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	社内でイノベーションを主導する能力						社内での実務経験の蓄積	従来の経験(前職までの)	リーダーシップに関する社外のセミナー受講
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	仕事に対して責任を果たす能力							社内での実務経験の蓄積	親会社での研修
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	新商品の開発							実務経験の蓄積	
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	開発力	改善力						実務経験	
	金属製品製造(加工)	その他	社内でイノベーションを主導する能力							学校	職場
	金属製品製造(加工)	その他	生産性、品質向上を達成する								社内から抜擢したい
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	プロフェッショナルとしてのものづくり総合知識の習得							日々社内生産において繰り返し加工(複合加工、総合技術)して身につけた練度の高さ。顧客の要求に応える熟意。そういう人を育てる社内教育。	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	技術開発による新規開拓							産学連携による実務経験	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	過去の経験を生かし、それを若い人に引き継いでいく							実務経験	社外研修
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	技術の継承	技術の開発						社内での実務経験	
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	客先に提案できる能力							OJT	
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	機械、設備の基本知識	コミュニケーション力						ものづくりというものの基本	実際に働く
	化学製品製造	若年者の中途採用	新規設備の構想開発能力							OJT	
	化学製品製造	中高年者の中途採用	生産管理	品質管理						他社での同様業務の実務経験	
	印刷・同関連	中高年者の中途採用	製造全体を統括、指導する能力							他社及び社内での実務経験の蓄積	
	印刷・同関連	若年者の中途採用	取引先の品質のニーズに呼応できる能力アップ							実務経験	感性の高さ
プラスチック製品製造	若年者の中途採用	製造(ものづくりの技術力)							社内での実務で多々活用習得できる		
繊維・衣服製造	中高年者の中途採用	ISO内部監査員							ISO認証機関		
繊維・衣服製造	中高年者の中途採用	生産現場での高度な技能力							実務経験の蓄積		
鉄鋼・非鉄金属製造	新卒採用	一定以上の知識	マネジメントスキル						社内での実務経験中心		
食料品製造	新卒採用	品質管理に関する知識、能力									
食料品製造	若年者の中途採用	リーダーシップ	管理能力						経験		
その他	若年者の中途採用	リーダーシップ	全体の把握力	応用力					実務経験	本人がもっているべきもの!	
その他	若年者の中途採用	コミュニケーション能力							社内での実務経験		
その他	若年者の中途採用	経験							他会社の実務	工場内作業	
業態不明	化学製品製造	中高年者の中途採用	製品の品質を継続的に維持する						社内での実務経験		

②人材の職種を「設計・開発」とする企業

業態	業種	(2) こうした人材の採用ルート	(3) こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウ					(4) (3)のようなスキル、ノウハウはどこで習得できるか			
			①	②	③	④	⑤	①	②	③	
自社仕様・最終製品型	金属製品製造(加工)	新卒採用	金属材料と加工に関する知識	メカトロニクス、制御回路知識					職場でのOJT	大学との共同研究	先輩(マイスタークラスの)に学ぶ
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	自由な発想とそれを具現化する実行力								
	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	建築資材の設計及び開発						社内		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	新卒採用	技術開発力						OJT		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	新卒採用	情報収集、提案力、開発のためのアウトプットができる人材						社内での実務経験		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	新製品の開発								
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	デザイン	製品企画							
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	自己研鑽	向上心					社内での実務経験の蓄積		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	新商品の開発						社内での実務経験の蓄積		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	創造力						実務経験を通じて日常的に創意工夫する習慣を養う		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	創造力								
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	熟力学、流体力学、材料工学						上記スキルを他社(大学)である程度習得した後、社内での経験、教育により習得(10年程度要)		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	新規開発能力						社内での実務経験の蓄積	当社へ入社するまでの広い経験・知識	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	新製品開発する能力						経験		
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	社内でのイノベーションを主導する能力						社内での実務経験の蓄積		
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	新製品開発ノウハウ						社内蓄積	セミナー	
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	従来技術を充分調査し、社内技術の強みを加えて、革新的なものを作り出す意志						お客様に真摯に学ぶ姿勢		
	電気機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	社内の生産効率アップ、低コスト化を実現できる能力						豊富な経験	積極的な知識、ノウハウの吸収	
	化学製品製造	若年者の中途採用	社業におけるニーズ、シーズの開拓						社内、社外での経験の蓄積。セミナー等での啓蒙・啓発		
	化学製品製造	若年者の中途採用	顧客満足度を高めるため、企画立案能力を重視						セミナー研修		
	化学製品製造	若年者の中途採用	他社に負けない製品の開発						試作品の社内でのテスト、ユーザーでのテスト	既存品のユーザーレームの対応	
	プラスチック製品製造	新卒採用	高付加価値化						社内での経験	大学との共同研究	展示会などでの情報収集
	プラスチック製品製造	若年者の中途採用	深さ						本人の経験とセンスのバランス感覚を身につけるあらゆる物事		
	繊維・衣服製造	若年者の中途採用	デザイン力	企画力					大学での研究	本人のセンス	
	食料品製造	新卒採用	メンバーの主体性を引き出すことのできるリーダーシップ						リーダーシップ、価値観に関する社外セミナー		
その他	新卒採用	実践力						本人の視線に立って育成指導する			
その他	新卒採用	感性						生き方	人生観	ワーク度	
その他	若年者の中途採用	特殊な業種なので社内教育						社内での実務経験の蓄積			
その他	中高年者の中途採用	アイデア考案の好きな方で、使う側の立場に立って設計、開発ができるスキルが必要						公私を問わず、身の回りに起こる日々の出来事の中から、アイデアを捻出す習慣から生まれる			
発注者仕様・自社図面作成型	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	社内での行動力	経験からの発言力を持った人材					実務経験の蓄積と改善意識を持つこと		
	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	最終製品製作への主導能力						社内、社外の実務経験の蓄積		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	新卒採用	顧客のニーズに対応し、社内に伝えられる能力						実務経験の蓄積(若手にもいろいろな経験をさせることで得られる)		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	新卒採用	知識を増やし、自分の意見を持ち、発展、生産性向上に役立つ力						社内での実務経験		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	判断能力						学校	現場	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	中途採用のため、前職のノウハウが、また経験が既存の技術と融合して新しい技術と変わる。						実務経験の蓄積		
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	PLC(シーケンサー)による制御設計技術						現場		
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	ソフト、ハード設計技術						OJT	各種研修機関	
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	設計・開発力						社内での実務経験の蓄積		
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	新規企画開発						実務経験(基礎能力の高い人)		
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	社内での研修(実機でのテスト)						社内での研修	現場での経験	
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	ソフトウェア・ハードウェア開発						実務経験		
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	他の人の競争意識の向上、負けられないという危機感を他の社員に持たせる						社内での経験を積ませる		
	電気機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	新規開発管理スキーム作成						実際に新規開発デザインをマネジメントした経験		
	化学製品製造	新卒採用	研究開発のアイデアとスピードに動ける機動力					顧客とのコミュニケーション能力(ニーズの発掘)	実務経験		
発注者図面・部品加工型	印刷・同関連	若年者の中途採用	提案型営業を展開していく						同業の大手や公共の研修		
	プラスチック製品製造	新卒採用	専門的スキル	他社には真似できない技術の構築					熟練の蓄積	市場調査	
	鉄鋼・非鉄金属製造	若年者の中途採用	新商品などを開発する技術力						上司、先輩などから各種セミナーの参加	大学との共同研究	
	その他	若年者の中途採用	コミュニケーション能力						社内での実務経験の蓄積		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	前向きさ						人生経験		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	顧客要求を的確に把握し、問題解決のために実行力を発揮する能力						社内、社外での実務経験の蓄積		
その他	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	新規事業、製品開発での企画・主導する能力						実務経験の蓄積	上司からの考え方	民間の社外セミナー
	プラスチック製品製造	中高年者の中途採用	人材のネットワーク	技術					社外セミナー等の受講		
その他	化学製品製造	中高年者の中途採用	新製品を作り出す能力						社内での実務経験の蓄積		

③人材の職種を「営業・販売」とする企業

業態	業種	(2) こうした人材の採用ルート	(3) こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウ					(4) (3)のようなスキル、ノウハウはどこで習得できるか			
			①	②	③	④	⑤	①	②	③	
自社仕様・最終製品型	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	顧客に敬意を持って対応する姿勢(意欲)	コミュニケーション能力					社内での実務経験の蓄積による商品知識の修得	営業現場での経験	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	その他	機械の特徴を把握して説明する能力					社内での実務経験の蓄積			
	化学製品製造	若年者の中途採用	新しい分野を開発できる能力					実務経験が幅広い社内研修、実務など			
	化学製品製造	若年者の中途採用	コミュニケーション能力					社内でのOJT			
	プラスチック製品製造	若年者の中途採用	営業能力					実務経験の蓄積			
	繊維・衣服製造	新卒採用	基本的に製造部門より実務経験の後、販売に。					会社内での経験3~4年かけ販売見習い			
	繊維・衣服製造	若年者の中途採用	社内でのイノベーションを主導する					社内での実務経験の蓄積			
	食料品製造	若年者の中途採用	新規開拓の能力					生まれつき持つ能力を実務経験にて			
	食料品製造	その他	業界ではそこそこの能力がある					現場で個人の能力			
	その他	新卒採用	情報収集	社内チームワーク				顧客とのコミュニケーション	社内でのコミュニケーション		
発注者仕様・自社図面作成型	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	商品知識	売り込み能力	情報力				社内での実務経験	社外セミナー	
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	販売能力						油圧、空圧機器の販売経験豊富が要		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	分析、理解力のレベルアップ指導(1年半~2年熟練者のサブ担当として帯同活動)				製造部門では全製品製作を一定周期のローテーションを組み、実践する。		社内		
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	自主性のある行動を取れる人物						社内でのOJTを含め、それを発揮できる環境づくり		
	化学製品製造	若年者の中途採用	社内でのOJT						メーカー関連の技能講習		
	化学製品製造	若年者の中途採用	営業職経験						営業社員への同行		
	化学製品製造	若年者の中途採用	コンピューターによるデータ管理及び分析能力						実務経験の蓄積		
	印刷・同関連	若年者の中途採用	能動的に行動する能力						採用時の選別と徹底した社内教育		
	印刷・同関連	若年者の中途採用	顧客のニーズを具体的な形として表現できるコミュニケーション能力						社内での実務経験の蓄積		
	印刷・同関連	若年者の中途採用	従来の印刷営業を変える能力、センス(印刷業務に加え、より川上の企画力を備えた営業)						社内での実務経験		
	プラスチック製品製造	新卒採用	コミュニケーション力	問題解決能力					社内研修及びOJT		
	プラスチック製品製造	その他	社内の技術レベルを把握し、新規商品の開発、技術的な打ち合わせが客先とできて、社内をまとめることができる						社内での実務経験の蓄積		
	繊維・衣服製造	若年者の中途採用	営業力と経験						経験と生まれもった能力		
	鉄鋼・非鉄金属製造	新卒採用	情報収集力	人脈づくり					実務経験の蓄積		
	鉄鋼・非鉄金属製造	若年者の中途採用	電線での支持物、金具などの知識の習得				取引先との対応能力のアップ(性格とか本人の能力)		経験を通して学ぶ以外なし		
食料品製造	若年者の中途採用	社内外のコミュニケーション能力						社内コミュニケーションツール(会議)等の活用			
その他	若年者の中途採用	新しい発想でお客様と接する						社内でのOJT	社外のセミナー		
その他	中高年者の中途採用	得意先でのコミュニケーション能力									
発注者図面・部品加工型	金属製品製造(加工)	新卒採用	ネットワークを構築する能力						業界種交流会		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	社内カルチャーを変える						社会経験により		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	コミュニケーション力						社内での実務経験の蓄積		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	不満解消提案型営業						社内での実務経験の蓄積	社外研修	
	電気機械器具・部品製造	新卒採用	志を高く持ち、PDCAが実行できる人						OJT		
	印刷・同関連	若年者の中途採用	社内の活性化						社外のセミナーや研修会		
	印刷・同関連	若年者の中途採用	対応力						自分自身の能力とやる気		
	印刷・同関連	中高年者の中途採用	前向き姿勢						蓄積		
	プラスチック製品製造	新卒採用	企画力	提案力					社内での経験	セミナー	
	繊維・衣服製造	中高年者の中途採用	営業力						社内での実務経験		
	その他	若年者の中途採用	ポジティブな精神を有する	広い人脈を有する					業務経験	どこでも、何年でも習得可能	

④人材の職種を「生産現場技能職」とする企業

業態	業種	(2) こうした人材の採用ルート	(3) こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウ					(4) (3)のようなスキル、ノウハウはどこで習得できるか			
			①	②	③	④	⑤	①	②	③	
自社仕様・最終製品型	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	社内での経験、訓練						社内での経験、訓練		
	プラスチック製品製造	新卒採用	機械が好きであること								
	プラスチック製品製造	若年者の中途採用	従来にない発想での作業の進め方						他社や社内での実務経験の蓄積	自身のやる気	
発注者仕様・自社図面作成型	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	金型の型替えのスピード化						現場での経験		
	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	金型作成時のモデルを図面及びデザイナーの指示で作れる人						今までに経験してきた身についた技術	当社において習得してもらおう	
	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	品質の高い製品を提供するとともに、新たな可能性を追求し、付加価値の高い製品づくり						社内、内部監査等の会議資料の蓄積と、エンドユーザーのヒアリングで問題等があれば、改善・改良の集積が技術力のノウハウを磨いています		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	同業他社の技術を手に入れることができる						社内での実務経験の蓄積		
	化学製品製造	新卒採用	生産力強化						社内実務		
	その他	その他	機械操作、メンテナンスに熟知し、管理能力のある者	指示、指令が的確にできる者					本人の資質		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	入社後に物作りの教育						社内の教育と当人の感性		
	金属製品製造(加工)	その他	コミュニケーション力	効率よく動く					本人の意識改革		
	金属製品製造(加工)	その他	加工技術	発想力					経験	勘	洞察力
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	生産現場での技能、能力アップにより、顧客の要求に応えられるようになり、顧客満足度につながる						生産現場での長年の実務経験		
発注者図面・部品加工型	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	生産技能の向上、伝承						社内(実務)での経験		
	金属製品製造(加工)	新卒採用	生産部全体の技能アップ						社内実務経験の蓄積	高度技術者からのOJT教育	
	金属製品製造(加工)	新卒採用	造り込みできる根気が必要						他社の工場見学		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	品質の向上						現場でのOJT		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	品質の向上						現場でのOJT		
	金属製品製造(加工)	中高年者の中途採用	金型の設計、製作のノウハウ						社内での実務経験の蓄積		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	技術の継承						実務経験	会社の風土に染まる	
	電気機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	社内でのイノベーションを主導する能力						社内での実務経験の蓄積	リーダーシップや経営論、人材育成についてのセミナー受講、書物を読む	
	印刷・同関連	新卒採用	技術力の維持、承継に必要な人材						特に家庭でのしつけに問題がある。家庭のしつけ。	学校での教育	社内の育成
	プラスチック製品製造	中高年者の中途採用	社内でのイノベーションを主導する能力						社外でのセミナー受講	人材自身が持っている部分	
	プラスチック製品製造	新卒採用	社内でのイノベーションを主導する能力						社内での実務経験の蓄積		

⑤人材の職種を「経営戦略・企画立案」とする企業

業態	業種	(2) こうした人材の採用ルート	(3) こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウ					(4) (3)のようなスキル、ノウハウはどこで習得できるか		
			①	②	③	④	⑤	①	②	③
自社仕様・最終製品型	金属製品製造(加工)	中小企業の定年後の人材	イノベーションを主導する能力					社内での実務経験の蓄積		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	戦略立案能力					役員秘書的業務		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	市場での弊社製品に対する認知度					実務経験の蓄積		
	電気機械器具・部品製造	その他	社内の数値を分析し、改善案を提示する能力		近未来を予測する能力			本人の資質によるものが大きいと考えています		
	電気機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	業界の流れをくみ、社内に展開していく能力					実務経験プラス洞察力		
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	何事によらず結果の出せる人材							
	化学製品製造	中高年者の中途採用	マーケティング	上通力	コミュニケーションスキル	情報処理能力	プレゼンテーションスキル	社内での実績	社外での経営者向けセミナー受講	市場調査(自分で分析するために)一机上の空論でないことが大切です
繊維・衣服製造	その他	社内のリーダーシップ的能力					社内での実務経験			
食料品製造	若年者の中途採用	他の類をみない発想力、行動力					外部の勉強会 社内での経験			
発注者仕様・自社図面作成型	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	社内において、社外に対して、目的に応じて人ととの調整を図るコミュニケーション能力					業界及び社内での実務経験		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	中高年者の中途採用	総合力					向上努力 素質 運		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	若年者の中途採用	コミュニケーション能力					コンサルタント・研修による教育訓練		
	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	社長の補佐ができるゼネラリスト					自己啓発 各種セミナーの受講		
	化学製品製造	中高年者の中途採用	機能別戦略(マーケティング、財務、人事、営業戦略)に対して							
	印刷・同関連		戦略立案力	コミュニケーション力	実行力			日々の業務の中で育てるしかないと思う。外部からひっつけてきても、なかなかなじみづらい		
	印刷・同関連	中小企業の定年後の人材	市場をよく知った方					情報収集による蓄積(展示会、講演会による)		
繊維・衣服製造	その他	イノベーションを主導する能力		強いリーダーシップ			民間のコンサル会社で習得している			
発注者図面・部品加工型	金属製品製造(加工)	新卒採用	客観的な視野、幅広い視野を持っている		伝達能力			実務経験 培ってきた知識、知恵 セミナーの受講		
	印刷・同関連	その他	近未来予測力					業界研究		
	鉄鋼・非鉄金属製造	大企業の定年後の人材	商品知識		営業経験(交渉力、対話力)					
その他	鉄鋼・非鉄金属製造	若年者の中途採用	経営全般を掌握し、他従業員を監督指導できる能力					社内及び社外での実務経験		

⑥人材の職種を上記①～⑤以外(「購買」「情報処理」「その他」とする企業

業態	業種	(2) こうした人材の採用ルート	(3) こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウ					(4) (3)のようなスキル、ノウハウはどこで習得できるか			
			①	②	③	④	⑤	①	②	③	
自社仕様・最終製品型	化学製品製造	その他	ラボまたはパイロットスケールを商業化させるスキル、ノウハウ		高付加価値製品を生み出す(見つけ出す)能力			社内での実務経験の蓄積 親会社の研究所との共同研究・開発、連携			
発注者仕様・自社図面作成型	金属製品製造(加工)	新卒採用	営業、生産管理、経理など社内の一通りの仕事を理解している					実務経験			
	印刷・同関連	若年者の中途採用	全体を分析し、責任を持って行動する能力			育った環境					
発注者図面・部品加工型	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	情報の整理、活用がすぐできる事						実務経験を重ねることにより、標準化を進める		
	鉄鋼・非鉄金属製造	中高年者の中途採用	1番は、高度な鋳造技術により、高品質な製品が製造できるような技術指導ができること。それにより、高度な技能集団を作ること。		2番は、高度な生産技術により、低コストで製品を製造すること、及び、生産効率を上げること。			実務経験の蓄積 本人の不断の努力と勉強 社外各種セミナーの受講			

⑦人材の職種について「無回答」の企業

業態	業種	(2) こうした人材の採用ルート	(3) こうした人材が自社の競争力強化に果たすスキル、ノウハウ					(4) (3)のようなスキル、ノウハウはどこで習得できるか		
			①	②	③	④	⑤	①	②	③
自社仕様・最終製品型	電気機械器具・部品製造	若年者の中途採用	コミュニケーションスキル					社内でのOJT		
	印刷・同関連		自らが汗を流す力と足跡(目標に向かって)					学ぶ心、学べる心(強いリーダーの姿)実践		
発注者仕様・自社図面作成型	金属製品製造(加工)		部下を引張る力					実務経験 外部とのコンタクトの数		
	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	提案	開発				社内での実務経験の蓄積 リーダーシップに関する社外のセミナー受講		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造		自社製品の製造・生産技術及びメンテナンス、修理に関する技術					社内での実務経験の蓄積 社外客先での実務経験の蓄積 専門機関等の技能講習・セミナー		
	化学製品製造		イノベーション力		業務を遂行する上でのコミュニケーション力			社外セミナーの受講 社内教育、OJTをも含めたものを実施		
	化学製品製造	若年者の中途採用	主体性、行動力を発揮					社内コミュニケーションを通じて 社外研修 仕事を通じて		
	印刷・同関連	その他	専門的な知識		吸収力			社内システムの習得のための実務経験		
	繊維・衣服製造		まさに、社内でイノベーションを主導する能力と自己啓発					実務経験の蓄積 本人の取組み意欲		
繊維・衣服製造	中高年者の中途採用	自分にできないような技術はまったく習得する気がない人が多い					やる気がある人ならば、できることなのですが、意欲が感じられず、非常に残念です			
発注者図面・部品加工型	金属製品製造(加工)	若年者の中途採用	的確な判断力	物事を正確に速く処理する能力	外部へのコミュニケーション能力	確実な報連相		組織に入ってから教育には限度がありますが、学力、性格など、ある程度のレベル以上の採用が可能なら、社内外での実務の積み重ねで習得できるとしています。		
	金属製品製造(加工)	新卒採用	管理能力	技術力	知識力			OJT OFF-JT 自力学習(技術本や関連の本などを読む)		
	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	大企業の定年後の人材	社内での信頼と指導力					社内での実務経験 今までの経験		
	プラスチック製品製造	若年者の中途採用	生産技術能力	営業力				社内でのOJT 社外セミナー		
その他	その他	前職(同業他社)での経験を含めて弊社での活用					前職等での経験			
業態不明	一般機械・輸送用・精密機械器具・部品製造	その他	冶金、金属、機械、工学を軸にした要素技術と現場技能との融合					あまりにも専門的な、またニッチの分野なので一般的には学べるところがない!		
	鉄鋼・非鉄金属製造		社長のリーダーシップ		本人に意志			通常業務 外部との折衝		



大阪産業経済リサーチセンター 平成 23 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 咲洲庁舎 25 階／電話 06 (6210) 9479