

企業の人材活用と起業・企業支援及び 産業支援型シニア集団との連携に関する調査報告書

まえがき

少子高齢化の進展が労働力人口の減少をもたらし、その結果として、経済成長にも大きな影響をもたらすことが懸念されています。それは、量的な影響だけではなく、高度な技能、技術、ノウハウを保有する人々が一斉に労働市場からいなくなるという質的な影響が大きいと言えるでしょう。

一方では、そうした定年等で退職したものの、引き続き自らの能力を社会に役立てたいと希望する人も多く、個人としてだけでなく、任意団体、非営利特定法人（NPO）、企業組合、株式会社など様々な形態を取りつつ、企業支援等を行っている姿を見ることができます。

今回は、こうした動きに着目し、企業は、その事業戦略のなかで高度な技能等を持った人材（高度人材）や他企業をどのように支援、あるいは、連携しているのか、また、企業を離れて活躍したいとする高度人材の独立意向にどのように対応しようとしているのか、産業支援を志向するシニア集団とどのように関わろうとしているのか、という視点を持ち、その実態を確認するとともに、今後のより効果的な企業活動や商工労働支援策の手がかりを探ることを目的として、本調査を実施しました。

調査にあたりまして、ご多忙の中、ご協力頂きました皆様に厚く御礼申し上げます。

本調査の執筆分担は次のとおりです。

肥山 正秀 第1章、第2章

竹原 康幸 第3章

平成 16 年 3 月

大阪府立産業開発研究所
所長 橋本 介三

目 次

第1 調査の概要と要約

1 調査の概要	1
2 要約	3
3 課題への対応	8

第2 人材活用、企業間連携、シニアの産業貢献

1 人材活用	20
2 経営環境の変化と企業間関係（支援を中心として）	28
3 リタイア高度人材の産業社会への貢献	32

第3 調査結果

1 アンケート調査の概要	36
2 回答企業の概要	38
3 雇用状況について	50
4 「強み」と事業展開における社内外の高度人材活用について	62
5 起業・企業支援について	76
6 定年退職者等による産業支援型シニア集団について	86

<資料編>

- 1 アンケート調査票
- 2 集計結果（データ）

第1 調査の概要と要約

1 調査の概要

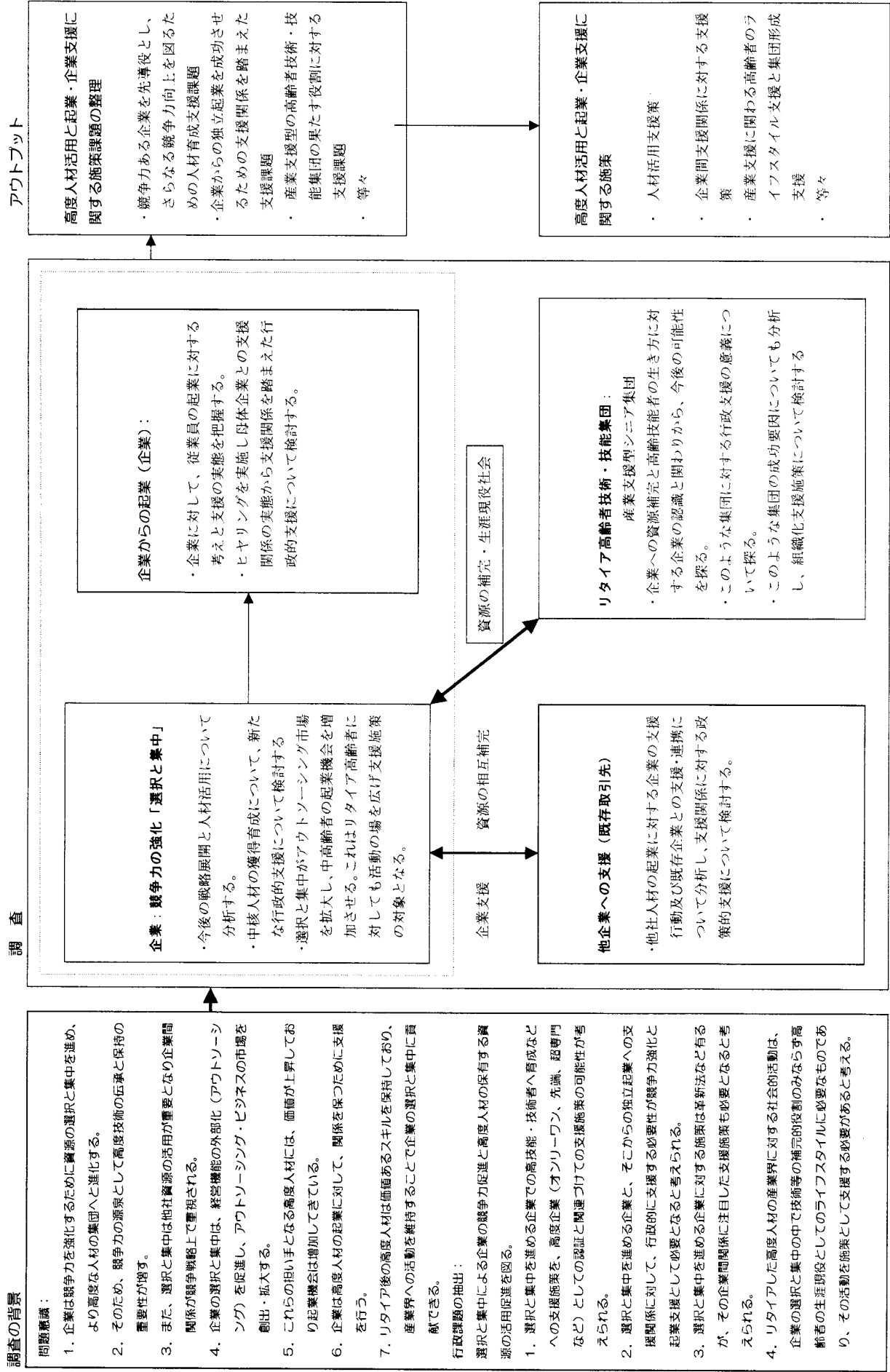
(1) 問題意識

本調査の問題意識は以下の通りである。

- ア. 企業は競争力を強化するために資源の選択と集中を進め、より高度な人材の集団へと進化する。
- イ. そのため、競争力の源泉として高度技術の伝承と保持の重要性が増す。
- ウ. また、選択と集中は外部資源の活用が重要となり、企業間関係が競争戦略上で重視される。
- エ. 企業の選択と集中は、経営機能の外部化（アウトソーシング）を促進し、アウトソーシング・ビジネスの市場を創出・拡大する。
- オ. これらの担い手となる高度人材には、価値が上昇しており起業機会は増加してきている。
- カ. 企業は高度人材の起業に対して、関係を保つために支援を行う。
- キ. リタイア後の高度人材は価値あるスキルを保持しており、産業界への活動を維持することで企業の選択と集中に貢献できる。

このような問題意識のもと、支援施策及び産業界の課題について、図表 1-1-1 人材活用と企業支援及び産業支援型シニア集団に関する調査のスキームにより「企業における人材活用」「企業からの起業」「他企業への支援と連携」「リタイア高齢者技術・技能集団」の領域から調査分析を行った。調査方法は関連文献調査・ヒアリング調査・訪問調査を実施した。

図表 1-1-1 企業の人材活用と起業・企業支援及び産業支援型シニア集団に関する調査



2 要 約

(1) 抽出された課題と対応

ア 企業の人材活用面

高度人材面から見ると人材の過不足両面があるが、規模が小さいほど不足感の方が多くなる。一方、規模が大きいところでは余剰感の方が多く、今後もリストラの進行が懸念される。特徴として従業員規模 50 人を境に、小規模企業に 20 歳代人材層の不存在が多くなる。雇用のミスマッチは依然として存在する。経験よりもものづくりへの意欲重視もある。技術技能の伝承問題が半数の企業にある。人材育成方法は、中小規模では OJT が主である。企業の人材育成への高等技術専門校の活用が低下してきている。他社に勤めている高度人材も採用へ動く企業が 4 社に 1 社程度あり、流動化の流れがある。

これらの課題への対応として、求人・休職者相互の情報交流がさらに促進、ミスマッチの対策に産業支援型 NPO（特定活動非営利法人、以下 NPO と略す）の活用、長期失業者に対する能力開発が必要だが義務化、人材育成と技術伝承・技術移転に産業支援型シニア集団の活用などの対応の検討が必要となる。

イ 企業による起業支援と企業間の連携

起業支援を意識して実施している企業は少ない。従業員の起業を想定した経営は少ない。従業員の起業への支援は現実的自社メリットにもとづいてなされ、将来性を考慮した支援は少ない。他社人材の起業と既存企業に対しても支援を意識した取り組みは少ない。企業間連携を支援関係から意識した行動は少ない。アウトソーシングの活用意向は多い。

これらの課題への対応として、従業員起業を支援する意識の醸成、起業家を数多く育成してきた支援家を顕彰し府下全体に起業家支援の風土醸成、起業家と支援企業との関係を支援制度の評価に加えた支援の検討、良好な企業間関係の醸成のために CSR（企業の社会的責任）思想の普及を図るなどの対応を検討する必要がある。

ウ リタイアしたシニアの保有技術の活用

リタイアしたシニアの社会貢献意識は高く、産業支援活動も望んでいる。集団形態は、活動理念で選択し任意団体・株式会社・有限会社・企業組合・NPO など多様、特定活動非営利法人促進法の平成 15 年 5 月改正以降に、産業支援型 NPO の設立が増加、集団は多様な人材を揃え、大規模なものは 300 人近い

人数のところもある。企業からの認知は50%程度だが、活用は数%にとどまり認知獲得に問題。企業の今後の活用意欲は高い。集団の問題解決能力は高い。

これらの課題への対応として、認知促進の支援、活用事例の紹介、企業の活用促進に向けた中小企業支援制度との連携、産業クラスター育成への連携などが検討される必要がある。

(2) アンケート調査の概要

問題意識としては図表1-2-1に示した4点を念頭におき、大阪府内の製造業者を対象に平成15年9月～10月に郵送自記入式にて調査票を送付した(調査票フォーム、集計結果等は巻末資料編に掲載)。

調査票有効送付企業数は2,759社、有効回答企業は490社(回収率17.8%)であった。

図表1-2-1 アンケート調査での問題意識

- ① 企業はどのような人材活用を行っているのか
- ② どのような相互支援(補完)関係を築いているのか
- ③ 自社からの独立を含めた起業家支援にどのように取り組んでいるのか
- ④ 定年退職者による産業支援型の集団活動について、企業はどのように考え活用しているのか

ア 企業の人材活用状況について

① 事業戦略の視点

「主力事業に経営資源を集中させる」という回答が全体の82.4%あり、そのうち半数以上(全体の41.7%)は「アウトソーシングを活用する」としており、企業内で抱える人材においては、主力事業、かつ、付加価値の高い部分に集中させていく意向がうかがえる。従業員にとっては、企業から求められる能力が今までとは異なるものになっていく可能性も高く、能力開発なども、過去の延長線上ではなく、改めて意識し、実行していく必要があると言えよう。

また、アウトソーシング意向のある業務としては、「生産」「品質管理」、「生産管理」、「メンテナンス」の順となっており、また、小規模企業では「販売」、大規模企業では「ビジネス情報処理」、「総務」等が高い回答割合を示した。こ

うした分野を中心に、アウトソーシングの受け手が必要で、起業の機会が拡大していく可能性が高いことを示していると思われる。

② 雇用状況の視点

年齢別の雇用状況としては、常用従業者規模「50人」を境として、小規模の企業では「45歳以上」が過半数、「20代以下」がいない、もしくは、いても「20%未満」であるのに対して、「50人以上」では、「20代以下」が2割程度、「30～45歳」が4～5割、「45歳以上」が3～4割という人員構成となっている。

過剰感・不足感という視点では、「1～19人」では不足感が、「300人以上」では余剰感が高くなっている。また、職種別には、「製造関係」等では余剰感と不足感ともに高い割合となっているが、こうした点からも、必要とされる能力が変わっていることがうかがえる。

③ 「高度人材」の視点

企業としての「強み」を創出しているような、高度な技術、技能を持った人材層を「高度人材」として状況確認を行った。その結果としては、「高度人材」は、「自社正社員（45歳以上）」が多く、特に、強みとして「高品質・精度（主に人に起因）」ではこの回答が過半数となっている。一方、「オンリーワン」、「同業他社の中で頂点」という競争力の強い企業（分野としては、「新製品等構想・開発力」などに多い）においては、「高度人材」を「経営者もしくは準ずる人」という回答が高く、強みの領域によって、その源泉となる人材は異なっている。

人材育成、活用においても、こうした点も踏まえ、どのような人材に、どのような強みを担ってもらえるのかを明確にしての事業展開が経営者に求められており、また、「強み」の源泉として経営者自身も進化していくことが必要である。

④ 「強み」伝承の視点

「高度人材」の退職は、6割以上の企業において「影響がある」と回答している。こうしたなか、「高度人材」の持つ技術、技能の継承策としては、「雇用延長」と「OJT」が中心となっている。これらの対応策は、当面の対応策としては有効であろうが、若年層の採用が絞り込まれているなか、長期的に見た場合、技能、技術の伝承、拡大がきちんと行われていくのか、更なる確認が必要と思われる。

⑤ 事業展開の視点

今後の事業戦略において鍵となる技術等の創出は、自社単独で開発と他者と連携して開発という回答が半数ずつの状況にあり、外部との連携意向は「1～19人」、「300人以上」において高い。自社での創出の担い手としては、小規模な企業では「経営者」や「経営面の後継者」が、大規模な企業では、「現在の高度人材」が中心となっている。

イ 企業間の相互支援（補完）関係、起業家支援状況について

① 支援実施状況

起業、企業支援の実施状況としては、起業支援が1割程度、企業支援は2割程度であるが、支援先数としては、1～2社にとどまり、また、通常の事業展開のなかでの支援もこの回答に含まれているなど、事業展開やネットワーク形成を念頭においた戦略的な支援はそれほど多い状況にはない。なお、実施した支援のうち、4～5割は回答企業側からのアプローチであり、支援に動く場合には、積極的に動く側面もうかがえる。

支援内容としては、「仕事の発注」等、通常の事業展開の流れの中での支援が多いが、対象別にみると、自社従業員には企業準備時点への支援、他社人材には仕事を受けることでの支援、既存企業には支援先が動きやすいような支援（資金貸し付け、材料等の仕入先の紹介など）が中心となっている。

② 自社の高度人材の起業（独立）

回答企業においては想定していないところが多く、独立の賛否や支援の有無についても、明確な意思表示をした回答は少なかった。また、支援するとしても、「協力関係」、「営業面で競合しない」、「当社との取引優先」など、自社にとってのメリットを意識した回答が多い。

しかし、独立後、大きく事業を発展させた事例もあり、こうした視点からは、自社の事業やネットワークの拡大等も視野に入れて独立支援を考えることも必要であろうし、また、自社で囲い込みたい（独立させたくない）場合であれば、十分に活躍できる場の提供等、社内の体制を変えていくことも必要になってくるものと考えられる。

ウ 産業支援型シニア集団やその活用について

存在の認知状況としては、「知っている」と「知らない」が半々であるが、実際に活用したという回答は3.7%に過ぎない。こうした集団については、技術

力等には一定の評価があるものの、産業支援型シニア集団の信用力に対する認識の差異が活用の有無につながっている状況にある。

今後の活用意向としては、8割強の企業が活用を考えているが、既に活用した企業では「現場の問題解決」、未活用の企業では「販路開拓」などでの活用意向が高く、こうした結果も、産業支援型シニア集団へのイメージを受けたものとなっている。

自社従業員のこうした集団への参画は、賛成という意向が高く、賛成のみの回答が79.3%、賛成と反対の両方の項目をあげた回答が15.3%であり、94.6%の企業が何らかの形で賛意を示している。

3 課題への対応

(1) 施策としての検討領域

ア 失業者への教育訓練の支援と受講の義務化

雇用のミスマッチは、産業界の急速な変化がもたらした側面と、個人のキャリア形成が産業界の変化に追従していないなど様々な要因があって量的・質的の両面で発生している。その対応方策として、様々な政策が展開されているが富士総合研究所主任研究員藤森克彦氏は、「欧州諸国は、エンプロイヤビリティの向上を目指す「積極的雇用政策」に重点を置いている。日本は、この視点が十分でなく、取り組みが弱い。英国が雇用のミスマッチ対策として取り組んだニューディール政策が参考になるとし、その成功要因として、

- ①個人アドバイザー設置によるキャリア・カウンセリングの重視
- ②失業者向け職業訓練の民間委託
- ③職業訓練と失業手当支給のセット化

などがあげられる」としている。（『日本工業新聞』2003年3月26日）

日本では既に①の取り組みは実施されており、②の民間委託による職業訓練は既に実施に移され、さらに長期失業者の就職支援事業が平成16年4月より順次実施する予定となっている。具体的には、公共職業安定所に求職の申込みをしている30歳以上60歳未満の者のうち、離職後1年（雇用保険受給者にあつては、離職後1年、かつ、雇用保険受給終了後2か月、雇用調整方針の対象者にあつては、雇用保険受給終了後2か月）以上、公共職業安定所で求職活動に積極的に取り組んできた者であつて、民間事業者の就職支援等の利用を希望する者となっている。全国の10都道府県で実施され、大阪府も対象となっている。能力開発訓練を受けた者の就職率は高いことから、効果が期待されるところである。

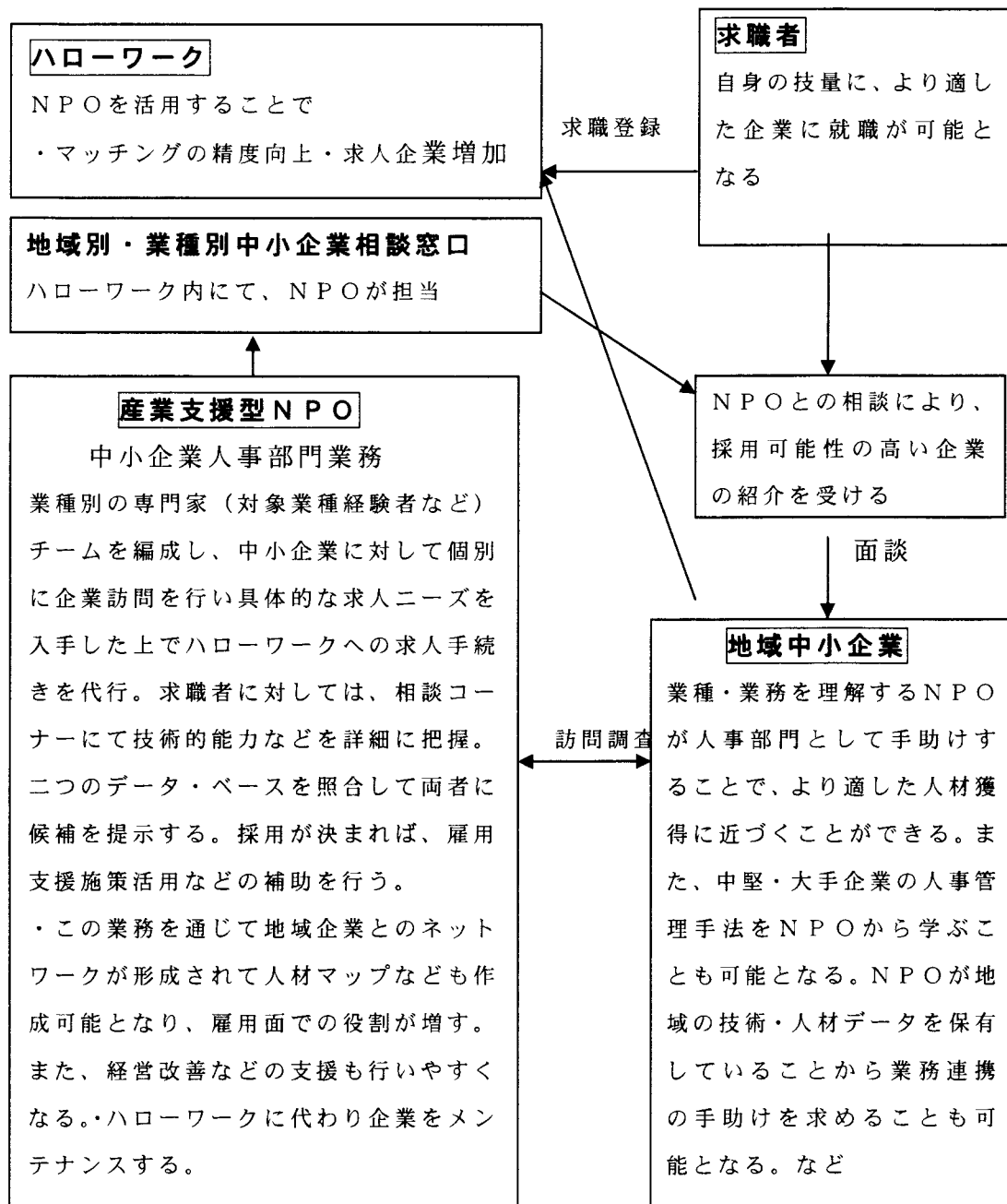
③については、若者の勤労意欲が問題視されているところもあり、無就労者も含んだ教育訓練の義務化も必要なのではないかと思われ、その実現を検討すべきであろう。

イ 最適人材雇用へのマッチング支援 へのNPOの活用

雇用のミスマッチ解消のためには、求人・休職者双方により詳しい情報の提供が必要である。例えば生産技術者を求めるのであれば、ハローワークの相談窓口で休職者の技量を図るために求人企業の部品等サンプルを求職者に見せ生

産方法や工程を説明させる。一定のレベルがあると判断されれば求人企業と求職者のニーズを摺り合わせて企業を紹介する。このようなことができれば、求人企業の要望に近い人材をマッチングできる。このような細やかなマッチング・サービスを行うためには、業種・技術技能に詳しい人材が窓口が必要となる。それには、多様な人材を保有する産業支援型NPOの活用が最適となるだろう。では、マッチングに産業支援型NPOを活用することを描いてみると次のようになる。

具体的なイメージ



NPOは、業種・職種別の専門相談コーナーを担当し、該当業種のOBまたは知識保有者を企業訪問させて必要とされる人材像と企業の労働環境などを詳細に把握する。求職者に対しては、能力評価と勤務意欲などを把握する。とくに勤労意欲として、ものづくりへこだわる意欲を経験の有無よりも重視する企業が少なくないことをヒアリングなどから指摘できることから、ものづくりへの意欲はあっても経験のなさから製造業への就職活動をあきらめている人材の発掘を行う必要もある。

そのためには、ものづくりの経験者である製造業出身の人が両者のマッチングを検討して紹介を行う必要がある。NPOの活用にあたっては、相談担当者はチーム編成として多くの業種・技術技能に対応できるようにすることが運営上のポイントとなる。

ウ 技術技能伝承支援としてのマニュアル化支援

技術・技能の伝承が困難となりつつある業界・企業に対して、デジタル技術を用いたマニュアル化に対して支援を行う必要があるのではないだろうか。第2で事例として紹介したプラント・メンテナンスへのデジタル映像によるマニュアル化例の制作企業は、機械の組み立てマニュアルや大形プレスへのコイル材供給装置の段取り替え作業などのマニュアル化を実現している。

これによって、作業者は自習が可能となり技術の獲得が迅速・正確に行えるようになり、また、技術・技能の伝承が恒久的に可能となった。このようなマニュアルは、基盤技術の領域でも必要とされることからデジタル化を進める必要があるが、制作費用と工数がかかることから中小企業では難しいものがある。そこで、技術技能の伝承促進とIT産業支援の観点から、これを支援することをすすめることを検討することも必要ではないだろうか。

エ 企業の教育体系と人事制度をセットとした体制整備支援

中小企業では、人事教育部門の体制整備や教育体系を作成することは容易ではない。通常、教育は人事制度とリンクされて企業としての技術目標が明確となるものである。したがって、この二つの課題に取り組むためには、外部からの支援を必要とする。教育体系の相談は国が行っており、教育プログラムについては府でも相談支援を行っている。人事制度については、経営支援アドバイザー派遣事業で行っている。現状は別々に行われていて、教育体系と人事制度がリンクせずに作られることもあり、どちらか一方となっている可能性がある。

そこで、高等職業技術専門校を中心に教育体系と人事体制を同時に支援できる仕組みの構築が必要になると思われる。そこには、産業支援型のNPO等の活用も考えられる。

オ 企業の社会的責任促進運動による良好な企業間関係の構築支援

グローバル化の進展の中、社会貢献活動の位置づけも自ずと変わらざるをえない状況が出現しつつある。それは、国際標準化機構（ISO）における企業の社会的責任（CSR=Corporate Social Responsibility）に関する国際規格化の動きが、2001年4月から正式にスタートしたことである。

これは、営利活動としての経済的価値観だけでなく、社会的価値観（社会的責任投資（SRI=Social Responsibility Investment）など）をも大切にすることで、人の健康や安全を保障し、社会・環境・人権へ配慮し、不正をおこなわず、情報公開に努めるなど従業員、消費者、投資家、取引先企業、地域社会など積極的に応えていくということである。

すなわち、単に法の遵守を指すのではなく、良き人格を企業として保有するということである。既に、この評価の試みは始まっており、評価を受けた企業の株価が影響を受ける事態も生じている。現在のところ、日本企業の評価は低く、今、大企業は積極的に取り組み始めたところである。

この動きは始まったばかりであるが。本府としては全国に先駆けてCSR運動を行い、良き会社が集まる大阪とすべきである。CSRは関係する企業間関係にまで評価が及ぶことから取引関係なども法の遵守や支援的關係を求めるため中小企業の経営環境も改善されるものと期待される。

カ 企業による起業支援意識の醸成と起業家育成者の顕彰

自社及び他社の退職起業家を積極的に支援しようとする企業は、中小企業には大変少ないようである。出身企業にすれば育てた恩に対する不忠義であり、得意先をとられるとの警戒心や技術・労働力の減少による痛手から嫌悪が働くのも無理からぬところである。また、他社人材についてもリスクは犯したくないとの思いがあるようである。

しかし、時が過ぎ起業に失敗する者もある反面で、出身企業や起業を支援してくれる外部企業を凌駕するような規模に成長することもある。成長する起業家に対して、支援し連携関係を築いていくなれば支援企業にもプラスの相乗効果があることは確実である。

また、企業のアウトソーシング活用は拡大してきているが、これは、従業員

の起業機会を増加させることになる。アウトソーシング型の企業の場合、出身企業の業務に精通していること、企業と同時に売り上げが見込めることがあり、起業家はその実績を持って他社への受注活動も行いやすいメリットがある。

起業家が発展するための課題は、売上げの実現でありファースト・セールスから支援を行うならば企業の成功確率は高くなるものと期待される。公的支援は直接的に売上げの実現は困難なことから、支援する企業の存在が重要になる。

したがって、企業が起業家に対して連携の視点から支援を行う意識を持つように、産業界の意識を醸成するとともに、施策支援においても企業による起業支援と連携関係の評価をするようにする必要があるといえる。そこで、府が企業による起業支援を促進するために二つの視点がある。

第一は起業支援を社会的に意義があるとの認識に立ち、起業支援を行う企業及び経営者等を顕彰する制度を設ける。名称は「現代の名旦那賞」「起業家育成大賞」など、その功績を大きく府民に知らせ、企業による起業支援の取り組み意識を醸成する。

第二は、創業支援制度の評価項目に支援企業との関係を加え、起業家の発展に対して効果的な連携関係の継続性が認められれば、何らかの優遇措置を得られるようにすることも検討が必要だろう。

キ 産業支援型シニア集団の活用と支援

産業支援型シニア集団は、その特質ゆえに行政と連携した産業振興の役割を担うことを期待される。現在考えられる連携を列挙すると次のようになる。

- ① 雇用促進支援(前述)・・・・・・・・ハローワークとの連携マッチング
- ② 人材教育支援・・・・・・・・高等職業技術専門校との連携、産業振興機構などの支援機関、工業高校・府立大学
- ③ MOT支援・・・・・・・・府立大学、府下工学系大学
- ④ ベンチャー企業経営支援・・・・・・・・産業振興機構
- ⑤ ベンチャー技術評価・・・・・・・・産業振興機構
- ⑥ 経営改善支援・・・・・・・・経営支援センター
- ⑦ 産学連携支援・・・・・・・・府立大・府下大学
- ⑧ 産業クラスター育成・・・・・・・・商工労働部
- ⑨ 府機関研究支援・・・・・・・・産技研・農技センター等
- ⑩ 事業の外部評価・・・・・・・・府・市町村・公益法人
- ⑪ 行政事業システム設計・・・・・・・・府・市町村・公益法人

など、数多くの領域での連携の可能性があり、その可能性について検討すべきである。

これらの中の産業クラスター育成支援について、産業支援型シニア集団の中から産業支援型NPOを活用することについて、他県での取り組みを参考としてあげる。

群馬県では、地元の産業集積を最大限活用する内発的産業育成として「ナノ」「バイオ」「アナログ」「エコ」「マザーメカ」の5分野の産業クラスターを育成する「ぐんま星雲クラスター構想」(<http://www.pref.gunma.jp/g/01/seiun/index.htm>)を産業振興施策の重点として設定した。この構想は、県内の産業が持つ経営資源に着目し、県下に所在する産業群と大学の所在などの産業環境の分析から成長性の高い5分野へ経営資源を集めることで産業クラスターの形成を目指すものである。そして、形成された産業クラスターに県外企業が誘引されて進出することでクラスターがさらに発展するという遠大な計画である。

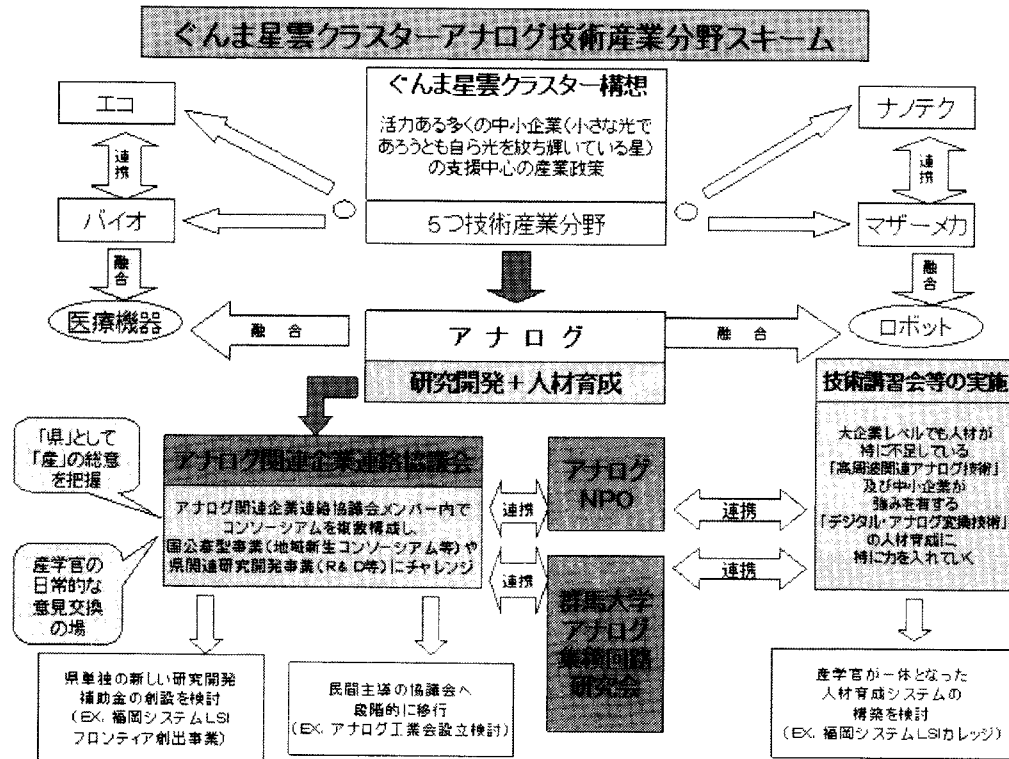
その中のアナログ技術産業クラスターは、県下に所在する半導体大企業工場と関連企業の集積があること、また、半導体大企業が県にアナログ技術立県構想を提言し協力の意向を示してきた。アナログ技術は、日本の電子電機産業がデジタル化に重点とした結果、アナログ電子回路の設計技術者育成が手薄となり弱点といわれており人材の育成が求められている。このような要因を背景としたこともあってアナログ技術を一つの産業クラスターとして育成することが決定された。

そこで、産学官を上げてアナログ技術者の育成を図るための戦略体系が作られた。そのスキームは図表 1-3-1（群馬県HPより転載）のとおりである。スキームは、県職員と民間人によって構成されたチームが推進事務局となり、県下のアナログ関連産業によって構成された「アナログ関連企業連絡協議会」と「群馬大学アナログ集積回路研究会」及びNPOアナログ技術ネットワーク（略称ATN <http://www.analog-technology.com/>）によって推進される。

ATNは、地元所在大手企業OBでアナログ技術者を中心として設立された組織で、スキームの中では県のアナログ技術産業クラスター育成チーム（官民で構成）との連携のもとで中小企業の人材育成のための研修や研究開発の支援を行ってきた、群馬大学の集積回路研究会とも連携して人材育成を行っていくとしている。

このように、産業支援型NPOが保有する技術資源を活用した産業振興施策の展開は、今後、産業支援型NPOの設立増加が見込めることから広がるのではないかと思われる。

図表 1-3-1 アナログ技術産業クラスター育成



ク 産業支援型シニア集団の認知促進支援

産業支援型シニア集団の持つ産業界への貢献可能性には大きなものがあるが大きな課題がある。それは、集団に対する企業の認知度であり、今回の調査では50%程度、まだ低水準とっていいだろう。なぜなら、この集団を活用したことがある企業となると4%に及ばないのである。

活用が低いのは、シニアの持つ技術・技能が陳腐化して使えないことを意味しているのではない。今後の活用意向が約80%もあることが有用性を示している。本調査による活用実績の内容は、中小企業は「現場の問題解決」や「設計」などに、規模が大きい企業では「従業員教育」や「管理体制整備」への支援を受けている。今後の活用意向は中小企業では「販路開拓」「技術移転」「従業員教育」など、規模の大きい企業では「従業員教育」となっている。

しかし、能力に対する期待はあっても活用が進まない背景には、集団の内容がよくわからない、つまり、保有する能力とともに信頼性が外部からは見え難いところに課題があるのである。

したがって、見えるための活動を支援する必要があるといえる。そのためには、

- ① 産業振興ビジネスフェアなどに専用のコーナーを設けて PR の場を提供する。
 - ② 公的産業支援機関の HP にリンクと紹介のコーナーを設ける
 - ③ 会議所などの団体との連携を図る
 - ④ 団体の産業支援の側面以外の活動に注目し、生涯現役としての生き方を府民生活の心の豊かさを促進する運動として紹介する。
- などの認知向上の場作りを行う必要があるだろう。

ケ 産業支援型 N P O の格付け評価への支援

活用する側の企業からは、信用の担保を求めている声大きい。産業支援型 N P O は活動領域が広範囲であり、また、収益事業を性質として保有している。また、事業の領域が経営コンサルタント業とほとんど重なるため、理念である社会貢献から逸脱しないように、また、産業界及び行政が活用しやすいように格付けを行うことが必要となるのではないだろうか。行政が直接に、このような格付け機関を設置するのではなく、N P O にこのような機関の設置を求めていくことも検討すべきであろう。

(2) 企業の競争力強化への提言

ア 中小企業に人が集まる魅力的な企業とするために

中小企業に人材が集まらない理由の象徴的イメージは弱者という定義であろう。しかし、中小企業の中には、日本一・アジア一・世界一のシェアや技術を持つ企業も数多くある。加工下請けであっても、大企業と五分の関係で渡り合うような企業も存在する。その強さは、独自性による競争力の存在である。それらの企業の中には、大企業では実現できない人事制度や報酬を実現している企業もある。

さらに、中小企業の特質として、起業を意識する人には経営の全領域を小さなパッケージとして学ぶことが可能であり、大企業では不可能に近い体験ができる。このような中小企業ならではの特質を広く喧伝する必要がある。端的に

言えば中小企業で働くことは自身の将来にプラスだとの意識を学生や働いている人が持つように働きかけなければならない。

このような、強みと特質を明確にすることの必要性の背景には、若者の勤労意識の変化（俗に七五三現象といわれるほど就職後3年以内の離職率が高く、中卒7割・高卒5割・大卒3割が離職するといわれている）に対して企業は対応しなければならないからでもある。

イ 高度人材への適切な処遇

先頃、従業員の研究開発に対する報酬を巡る訴訟で巨額の支払い命令が出たことは記憶に新しい。以前から日本の企業の問題点として技術・技能者の地位が低く扱われていることが問題とされ、新製品を開発し、その生産を実現して付加価値を生み出す人材の給与がホワイトカラーよりも低いことがしばしば見られた。今回の裁判のような事案が、今後は中小企業でも生じる可能性を否定できない。

また、人材の流動化は増加しており、本調査でも高度人材の採用を巡っては「在職中でも採用に動く」が4社に1社程度存在していることを重視しなければならない。企業は、少数精鋭の経営重視へとシフトして来ており、他社の高度人材であっても遠慮なく引き抜きに動く時代と認識すべきで、高度人材には適切な処遇を行うことが人事戦略として重要となっているのである。

ウ 営業人材の外部活用も検討すべき

高度人材の不足量域として、中小企業では営業をあげることが多い。製造業の営業では、生産財セールスは消費財よりも難しく人材育成にも時間がかかると言われている。そこには、生産技術などの知識が必要されるからである。

この営業人材の獲得方策の一つは、フリーランスのエージェントの採用である。日本では、フリーランスが欧米に比較して少ないと言われるが、現在のようアウトソーシングの経営が進行する状況では活用することも検討すべきである。

ある会社では、フリーランス（個人事業主）のエージェントの方が社員よりも販売成績が良いとの現象が生じている例もある。フリーランスは、正社員の雇用とはことなり年齢制限もなく、雇用契約ではなく、成果主義の取引契約であることから自らの動機付けのもとに営業活動を行う。他社をリタイアしたシニアと数多く契約することも可能であると考えられる。

エ 教育熱心な企業となれ

人材開発に熱心な企業となることが競争力に必要である。そのためには、第一には新しいものへ取り組む革新性を持った経営であること、第二は経営者自身の意識として教育熱心であること、第三は、何としても教育時間をつくること、第四は教育のビジョンを作成して目標を示すこと、第五は保有技術の棚卸として技術マップを作成すること、第六は知識の共有化を図ることなどを経営者は信念として持ち、教育を継続的に行うことである。

オ 支援的企業間関係を築く

多くの企業は従業員の起業退職に接することは、これまでは少なかったようである。今後も製造業で起業することは容易ではない時代が続くと思われるが、アウトソーシング型やファブレス型の起業はあると考えられる。とくに、企業のアウトソーシング活用への傾向は高まっており起業機会も増加するものと思われる。

従業員の起業が発生した時、明確に支援するとする企業は少ない。その理由は先述したとおりである。しかし、今や事業に必要な資源をすべて自社で保有する時代ではなく、巧く外部資源と連携して経営効率の追求をする時代となっている。従業員の起業は、出身企業では果たせない夢の実現への挑戦であり、その成長を支援することは自社にとって有用な外部資源を増殖させる行為と考えて取り組むべきである。そこには、連携し支援しあう関係の構築が必要である。この考えは、他社人材の起業に対しても、また、既存の取引関係に対しても持つべきものである。そして、大企業と中小企業の間にも上下意識ではなく、支援関係にもとづく連携との意識の醸成が良好な経営へと発展するものだと考えるべきである。

そして、CSRへの取り組みも、企業規模の大小に関係なくグローバル化の世界に身を置いていることから、中小企業はこうした考えを取り入れて、大企業との連携のみならず自身の経営向上に取り組む必要がある。

カ 産業支援型シニア集団を知恵袋として活用

中小企業には、経営資源が限られることから外部資源の活用が必要なことは、ここまでも記述してきたが、今、全国に増殖しつつあるリタイア人材を中心とした産業支援型シニア集団の活用を図ることがこれからの経営に必要となるだろう。

産業支援型シニア集団は、人材が持つネットワークの広さと経験に裏打ちされた専門領域の知恵を保有しており、例えば接することすらできない大企業の購買部へ直接紹介を行うことも可能でありクライアント企業の様々な課題の解決に貢献できる。また、中小企業には数居の高い大学の研究室を活用することも、団体が企業と大学のコーディネーターとなって取り結ぶことで可能となることもあり、実際に産学連携の橋渡しを行っている団体も存在する。

その運営理念は社会貢献であり、仕事の依頼に対する意識は取引的ではなく、支援を根底に置いているため大企業への紹介行動も自然体で行っている。また、開発などでは、支援グループ外の人まで参加して開発を支援することもある。集団はクライアント企業を自己実現場として楽しんでいる。しかも、企業に対して支援する時はチーム編成による対応をして、常に多面的視点から問題解決を図ることができるようにしている。このように、まさに知恵袋といえる存在で、中小企業での活用が最も適しているし、ほとんどの産業支援型シニア集団は中小企業を支援することを理念に入れている。

キ 人材育成に産業支援型シニア集団を活用

中小企業にとって、人材育成を計画的に行うことは難しい課題である。そこに、産業支援型シニア集団を自社の人事教育部門と位置づけて活用することも考えられる。集団には、人事の経験者や教育センターなどで指導した人などもあり、企業の現状を把握した上で、教育体系や技術マップそして人事制度の改善などを企業と一体となって作成することが可能である。

府の高等職業技術専門校のオーダーメイド・テクノ講座は企業のニーズにあったプログラムでの実施が可能だが、企業に集団が協力すればプログラムの設計も講師探しも容易化される。また、集団に公的支援制度に詳しい人材がおれば利用のための支援も受けられることとなろう。

そして、技術のマニュアル化なども集団ならば支援が可能となり、技術技能の伝承への取り組みも効果的に行うことが可能となる。

ク 社会貢献と産業支援型NPOの活用

先述したCSRなど、企業の社会的貢献が以前よりも強く求められる時代が到来しようとしているが、中小企業も例外なく求められることとなると予想される。大企業よりも規模が小さい企業にとって、社会貢献の意志はあっても人員の面から活動に支障があるところも少なからず存在しよう。そのような時に、NPOが企業から委託と協力を受けて企業の代わりに社会貢献を行うことが増

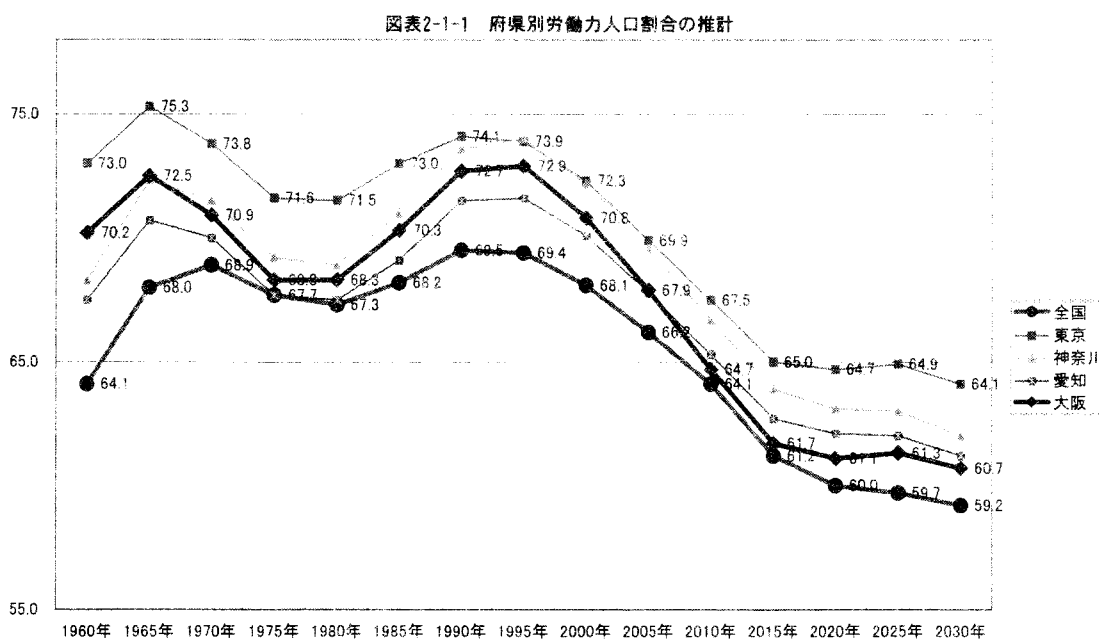
えるものと思われる。NPOは社会貢献を理念としており、企業との連携は成立することになるので、企業は今後の社会貢献活動の方法として検討すべきである。

第2 人材活用、企業間連携、シニアの産業貢献

1 人材活用

(1) 高齢化による労働力人口の減少と高齢労働者の活用

少子高齢社会の進展は、労働力人口の減少をもたらす経済成長に大きな影響をもたらすと懸念されていることは周知の通りである。大阪府においても影響を必然的に受けるが、人口に占める労働力人口（15～65歳）割合の推移予測を大阪府と同様 2-1-1 に大規模な産業集積地である東京都・神奈川県・愛知県と比較したとき、図表に見られるように3都県よりも労働力人口割合が減少するものと予想されている。



資料：国立社会保障・人口問題研究所『都道府県別将来推計人口』（平成14年3月推計）

急速な高齢化の進行があることから、高齢者の活用を社会的に求めることが必要となってきたといえる。

産業界、とりわけ中小企業では高度成長期から最近の低迷期まで一貫して若手人材の採用難が続いており高齢化による影響をより受ける状況下にある。

次の図表 2-2-2 は厚生労働省「平成12年高年齢者就業実態調査」（約12,000事業所を対象、平成8年にも実施）の結果で、60歳以上の高齢労働者が企業に雇用されている状況を3区分の年齢層別と企業規模で見たものである。これによると、ほぼ半数近くの企業が60歳以上の労働者を雇用している。

そして、従業員規模が大きいほど比率が低くなり、従業員規模が小さいほど

企業の比率が高く、50.0%を超える状況がある。

製造業では、60.4%の企業が高齢労働者を雇用しており、全体よりもはるかに高い状況がある。これらのことから、中小規模の製造業ではおそらく、高齢労働者を雇用する企業の比率がさらに高いのではと推察される。

図表2-1-2 60歳以上の高年齢従業員がいる事業所の割合 (%)

企業規模・産業	全事業所	60歳以上の高年齢従業員がいる事業所				60歳以上の従業員がいない事業所
		計	60～64歳	65～69歳	70歳以上	
計	100	47.8	39	23.3	11.8	52.2
5,000人以上	100	34.7	30.5	15.3	7.4	65.3
1,000～4,999人	100	36.3	28.7	15.4	3.2	63.7
300～999人	100	37.4	29.8	15.9	7.8	62.6
100～299人	100	40.3	32.4	21.4	10.4	59.7
30～99人	100	57.7	51.1	31.7	17	42.3
5～29人	100	52.9	42	25.4	13.5	47.1
製造業	100	60.4	51.4	26.1	16.8	39.6

資料:「平成12年高年齢者就業実態調査結果確報」厚生労働省大臣官房統計情報部から作成

では、次に雇用する高齢労働者の全常用労働者に対する割合について平成8年からの変化と併せて図表2-2-3でみる。これによると従業員規模が小さいほど高齢労働者の割合が高くなっていることが理解される。

図表2-1-3 年齢階級別常用従業員の割合

企業規模・産業	全常用従業員	60歳以上 計 (%)							
				60～64歳		65～69歳		70歳以上	
		H8	H12	H8	H12	H8	H12	H8	H12
計	100	6.4	6.4	4.1	3.9	1.6	1.7	0.8	0.7
5,000人以上	100	1.5	2.2	1.0	1.4	0.3	0.6	0.1	0.2
1,000～4,999人	100	2.8	3.0	2.1	2.1	0.5	0.8	0.1	0.2
300～999人	100	4.3	4.6	2.8	3.0	1.0	1.2	0.5	0.5
100～299人	100	6.4	5.9	4.2	3.7	1.6	1.6	0.7	0.5
30～99人	100	8.7	8.5	5.2	5.2	2.3	2.4	1.3	1.0
5～29人	100	10.6	11.1	6.5	6.5	2.6	3.1	1.6	1.6
製造業	100	4.9	5.1	3.3	3.4	1.0	1.1	0.6	0.6

資料:「平成12年高年齢者就業実態調査結果確報」厚生労働省大臣官房統計情報部から作成

また、平成8年との比較では全体として変化はないが、製造業では微増となっていることがわかる。

ただ、製造業での高齢者の割合は雇用全体よりも低い数値となっている。高齢者を雇用する企業が60%に及ぶにも関わらず雇用割合が低いことは、製造業で他の業種よりもリストラが進行したことを表しているのであろう。

70歳以上の高齢者も従業員として働いている姿があり、スキルの高さゆえに存在感があることを示しているとみることもできるが、一方で、中小企業では高

齢技術・技能者に依存せざるを得ない企業事情も垣間見ることでもできそうである。そこに、技術技能の伝承・保持などの課題をはじめとする問題点が顕在化してきている。

（２）高度技術の保持と継承の課題

国際化の進展の中でもものづくり企業は、技術的優位性を持続発展させなければならぬが、その源は高い技術・技能を保有した人材にあり創業期から積み重ねられた技術の集大成が競争力となる。長期化した不況とグローバル化の進展及び韓国・台湾・中国などの追い上げもあって製造業はコスト競争に晒され、その対応として固定費の中で一番大きなウェイトを占める人件費を削減すべく人員削減を行った企業が少なくない。その結果だけではないが価格競争力を回復させ業績を伸ばした企業も少なくない。しかし、その反動と指摘されるような事故が原子炉・造船・タイヤなどの製造現場などで大事故が発生し、現場の力が低下しているとの声が聞かれるようになった。原因は技術人材の喪失（リストラ）や技術継承の失敗にあるのではとの識者からの意見も聞かれるようである。これらの問題が発生しているのは大企業に多いと見られる。

技術の喪失と後継の課題に直面した例を、ある大手企業のプラント・メンテナンス作業のアニメーション化への取り組みに見ることができる。この企業はCGによるマニュアル化を計画しCAD專業の中小企業を活用することにした。ところが、CG化の作業を進めていく中で大手企業の従業員にプラントとメンテナンス作業を熟知している人材に欠けていることが判明し行き詰まることとなった。そこで、CAD会社は、このプラントに詳しい退職技術者を探し出すことで完成したとのことであった。技術の継承が十分に行われなかったことが、この例から知ることができる。従業員が退職することは、退職理由の如何を問わず何らかの技術・技能の喪失が伴うものであり技術・技能の伝承への取り組みが重要となる。

中小企業では、高齢層の従業員割合が高く若年層の割合が低い構造を持っている。しかも、小規模ほど従業員数の変移は横ばい傾向にあることから高齢化がより進行する体質がある。したがって、中小企業の技術技能伝承の根本問題は後継者となる若手の採用問題が最大の課題である。このような若手人材の採用問題を抱えながらも、企業内では技術・技能の後継を図らねばならない。

では、生産現場で伝承が問題となっている技能は何であるか、当研究所が実施した「在阪機械金属メーカーにおける人材活用戦略」に関する調査（平成13年）によってみると、「生産現場での問題発見・解決能力」が最も多く、次いで

「生産工程全体を見据えた広い視野からの判断能力」と生産技術的な視点の能力を指摘している。この伝承問題について「ものづくり人材育成研究会報告書」（平成14年厚生労働省）においても、基幹的従業員（本報告書の高度人材に該当）に求められる知識・技能としては、「生産工程を合理化する知識」が最も多く（61.6%）、次いで「複数の基本的な技能」（52.4%）、「品質管理や検査・試験の知識・技能」（49.1%）の順と指摘されており、全国的に見てもほぼ同様の問題意識である。

図表2-1-4 伝承が問題となっている技能の種類

技能の種類	回答数	構成比
生産現場での問題発見・解決能力	153	42.9
生産工程全体を見据えた広い視野からの判断能力	69	19.3
高性能機でも行えない超精密加工などの高難度加工対	60	16.8
ものづくりを主導するリーダーシップ能力	42	11.8
発想(企画・開発)力	22	6.2
その他	11	3.0
計	357	100.0

資料：「在阪機械金属メーカーにおける人材活用戦略」に関する調査（平成13年 大阪府立産業開発研究所）

中小企業経営者から人材育成についての考えを直接聞くと、重要性は理解しながらも、しかし「教える余力がない」「現場作業を止められない」などの答えが返ってくるものが多く、そのためベテランによる現場作業を通じて教育・伝承を行うことになる。このような人材育成は、人材育成に長い期間を要するが高技能者の高齢化が進んでいることから、後継者への伝承の時間も限られたものになりつつあるところも存在するのではと危惧される。もし、技術技能の伝承困難技術が、その企業のコア技術であるならば企業の存亡にかかる問題であり、後継ができなければ企業の滅亡にも繋がる。

コア技術が保有企業のみならず他社（発注元や販売先など）から必須なものであれば、保有企業の伝承不能は他社もコア技術の立ち枯れに連鎖し、当該技術を自社製品等に取り込めないことで生産が成立しなくなるおそれがある。象徴的に言えば、地場産業などで垂直分業が発達していると主要工程の一部を担う企業の消滅が産地全体の消滅を招く事態も発生するということである。

このような、重要な技術を保有する企業の消滅が想定されるとすれば、この技術を必要とする関係企業（得意先）は、対策として技術導入を検討することになり、企業買収や事業部門買収及び人材譲渡などが解決策として検討されるであろう。

中小企業は下請け・横受けと企業間連携での仕事の取り組みであることから

技術継承の仕組みとして個別企業の枠を越えた取り組みも必要となってくるのではないかと思われる。

(3) 人材育成と技術・技能伝承及び人材育成への取り組み方策としての課題

では、技能伝承問題への個別企業の対応策としては、雇用延長が最も多く採用されている策である。雇用延長も形態としては、定年後の再雇用も有れば、定年の延長、定年制度の廃止など様々である。その際の処遇は、定年後の再雇用の場合は地位の変更と給与水準の変更を行うところが多いが、定年前と全く同じ地位と処遇を与えている企業もある。雇用延長は、技術・技能を保持し伝承への時間も生まれる効果があり最も望ましい策とは言える（高齢者の継続雇用と労働環境改善のための助成制度として継続雇用制度奨励金、高年齢者雇用環境整備奨励金がある）。

では、人材育成の手段として実施されているのは何か、それは後継者へのOJTの実施が主である。OJTは教育手段として最も効果が高いと考えられるのであるが計画的になされているのだろうか、人材育成は計画的に実施されてこそ効果が上がり期間も短縮されると理解される場所である。平成14年度製造基盤白書によると、従業員規模が大きくなるほど計画的に実施される傾向にあり中小企業では低くなるのが指摘されている。

非計画的なOJTは、見せてやらせての繰り返しのケーススタディの連続で、体験的にケースに所在する管理・加工などの技法や問題解決の類型化の方法を学ぶことで高度人材へと育てるものである。しかし、人材育成の効果を上げるには、やはり計画的な実施があってこそ従業員にも到達すべき目標が明らかになり意欲が増進されるとともに、加工・管理技法などをOFFJITで学ぶことで体系だった視点から生産工程や工場全体への問題意識と解決能力が備わっていくものである。だが、現実の課題として中小企業が計画的な人材育成に取り組めないことがあり、その要因を検討し、そこに現在なされている人材育成への施策の課題を考えなければならない。

かつて当研究所が経営診断指導事業を実施していた時代に実体験として得ていたことであるが、経営改善提案を行い問題の所在と解決の方策を示しても従業員の知識不足のために理解されず実施されないことが多々あった。そのような企業の中には、従業員の知識を向上させるべくOFFJITを決断し就業時間内に短時間ではあっても改善提案実現のための基礎知識について教育訓練を実施し、教育への取り組みが習慣化していったところがある。それらの企業では意識改革が確実に進んでいった。このような経験を踏まえて、教育必要性の再認識、

教育時間の確保、計画的教育、科学的教育の4点が重要と指摘できるが中小企業では教育の計画化と科学的教育に取り組むことが難しい。とくに、技術技能をデータ化して伝承や移転及び復元そして教材化のためにはナレッジ・マネジメントの考え方にもとづくデータ・マイニングの考え方は不可欠となるが、これらの知識を持った人材は中小企業では少ないのが実情であり、外部からの支援が必要となる。それも、企業の実情にあった教育訓練と人事制度などを検討する人事部的な支援が必要になると考えられる。

また、大阪東部に代表される基盤技術の集積地では、集積のメリットを人材育成面で活かすことも可能性がある。全国の産業集積地に対する調査「集積地域におけるものづくり人材育成に関する調査」（平成14年厚生労働省）では、地域での人材育成として「熟練技能者の人材バンク等をつくり、アドバイスを受けられる」（30.1%）、次いで「技能伝承する際の教え方を教える指導員を配置する」（17.5%）あがっている。このような期待に対する方策として、東大阪では、熟練技能者の人材バンク等をつくり、アドバイスを受けられることを実現すべく企業と商工会議所が連携し、また、市・府もバックアップのもと「特定非営利活動法人東大阪市地域基盤技術継承プラザ」の設立準備に着手した。これは、クリエイション・コア東大阪を拠点として高度熟練技能者などの高度人材をデータ・ベース化し、集積地の企業の技術指導要請に応えようとするものである。これに、先述したような人事部的なサポート機能が加えられることが必要と考える。

企業の人材育成を支援するために高等職業技術専門校において企業人向けの「テクノ講座」と、企業のニーズに合わせた「オーダーメイド・テクノ講座」を用意が用意されている。「オーダーメイド・テクノ講座」は企業自身がカリキュラムと講師を選定して専門校（原則として）の教室を使って研修を行う仕組みである。

能力開発プラザにおいても人材育成のプラン作成アドバイスを受けられる体制が整備されている。また、雇用・能力開発機構では、計画的に社員の能力開発を行おうとする企業に対して「生涯職業能力開発体系」を活用して、職業能力開発に関する相談・援助を行っている。府及び国が行っている人材育成計画作成に対する支援は窓口での相談支援であり、アドバイスの内容を企業が十分に理解してプログラム作成と人事制度への反映にさせることは難しいのではないだろうか。また、支援相談を行う人が専門家であるとしても相談企業の現場を十分に理解しなければ適切な人材育成のアドバイスは難しいのではと思われる。ゆえに中小企業自身に教育体制を整えられない問題があり、教育体系を企

業の中で作成することを直接に支援することが必要であると考える。

(4) 高度人材の採用に関する課題

人材採用の方法は中小企業ではハローワークの利用が多く、大規模業には学校求人が多いことは、従来から変わらないところである。中小企業がハローワークを活用するには二つの要因があり、第一は新卒者が中小企業をさける傾向があること、第二は即戦力を獲得したいことである。この二つの要因は、一般的に広く認識されているところである。この二つの要因を踏まえて、中小企業の人材獲得への支援について検討する。

まず、第一の理由である中小企業を避ける意識についてであるが、端的に言えば中小企業で働くことは自身の将来にプラスだとの意識を学生や働いている人が持つように働きかけなければならない。

そのためには中小企業は弱者というイメージを解消しなければならない。中小企業の中には、日本一・アジア一・世界一のシェアや技術を持つ企業もある。下請けであっても、大企業と五分の関係で渡り合うような企業も存在する。それらの企業の中には、大企業では実現できない人事制度や報酬を実現している企業もある。さらに、中小企業の特質として、起業を意識する人には経営の全領域を小さなパッケージとして学ぶことが可能であり、大企業では不可能に近い体験ができる。このような中小企業ならではの特質を学生・休職者に理解させる課題がある。

第二の理由である即戦力の獲得は、雇用のミスマッチ問題は容易に解消しない課題として存在しているところにある。東京都の足立区では、国の雇用創出特区の認定を受けて官民共同の職業紹介を始めた。ワークセンターにはハローワークと民間企業であるリクルートが看板を掲げ、若者や技能のない人はリクルートが担当し、それ以外はハローワークが担当する仕組みで就職紹介を実施している。これは、ハローワークのデータ・ベースと民間のカウンセリング能力の結びつけによって成果を上げようとするものである。この方式も、成果を上げることが期待される場所であるが課題がある。それは、面接前のマッチングの確度を上げるための情報量に限界があることである。

中小企業には大企業のような人事部門は存在しないことが多く、社長や役員などが忙しい業務の合間に求人・面接・採用決定を行っているのが実情である。ヒアリングを通じて企業から聞かれる声は、面接してもなかなか良い人材に巡り会えないである。これは事前に求人・求職者の情報がお互いに十分にわからないことにあり、そのため、何度も面接しても人材に巡り会わずあきらめるこ

ともあるとのことである。また、試用期間が終わり採用は無理だとわかった時に不採用を告げるのは辛いので縁故でいい人を捜すという企業もある。

したがって、面接前の事前のマッチングが十分に行えるならば、求人・求職者双方に無駄な時間とコストの浪費を防ぐことができ、もしこれを実現に近づけられれば求人側のハローワーク活用も促進されて、雇用も促進されるのだが。

旧くは求職者が求人票を見て、あるいは相談員に勧められて企業と連絡し面接を受けていたが、最近ではこれらにインターネットの活用が加わり双方向で人材と企業を探ることができるシステムが構築されている。大阪府でも、独自にマッチング支援として「おおさか@（ええ）人財なび」を運営し、求人・求職者の出会いの場を提供しているところである。

それでも、マッチングをより高めるためには相互のより詳しい情報が必要となる。そのためには、企業と人材の双方の情報量を増やすことでマッチングの確率を高めることが課題となる。

2 経営環境の変化と企業間関係（支援を中心として）

（1）企業間連携の必要性

厳しい経営環境が続くなか、企業では生き残りをかけて、様々な取り組みを行っているが、その1つに他社との連携があげられよう。昔は連携と言いつつも、同業種内、もしくは、異業種間での親睦的な色合いの濃いが多く見られたが、現在では、連携の幅も広がりを見せており、また、目的を明確にした形での集まりも増加してきている。

その成果としては、例えば、企業における新たな取り組みを行う場合にも、自社単独で行うよりは他者と連携した方が、より良い成果（競争力の増加、売上高の傾向、経常利益の傾向）につながるという調査結果も出ている。具体的には、「企画開発力」などでは、大学・研究機関や異業種などとの連携がより多くみられている（『中小企業の経営革新に関する調査報告書』[大阪府立産業開発研究所、平成15年3月] P68～70）。

このように、自社（もしくは、納入先企業との連携）で全てを賄う形態から、他者との連携により、自社の不足する経営資源等を補う動きが活発化し、また、それが、業績向上にもつながっている。しかし、多くの企業でこうした取り組みは行われており、言わば、他社と連携することで、自社の経営力を高めていく手法は、現在では特別なことでもなくなってきたとも言える。

こうしたなかで、技術等が顕在化している（どのような技術等を持っているのかがわかっている）既存企業との連携だけでなく、潜在化している技術、技能、ノウハウに着目し、いち早くそうしたものを自社に取りこんでいくことが、必要、かつ、差異化を図る重要な手段となる時代になりつつあると考えられる。つまり、創業段階で外部からの評価が固まっていない企業の技術力や、創業を考えている人材のノウハウを活用するということを念頭に、“連携先を育てる”という視点が必要になってくると考えられる。

また、高齢化社会の進展のなかで、これまで第一線で活躍していた熟練従業員が大量に退職していく時代を迎えようとしている。こうした人材の持つノウハウの活用による自社の技術力等の競争力強化という視点も、企業にとってだけではなく、地域経済にとっても、より重要になってきていると言えよう。

（2）連携としての起業（企業）支援

起業の形態として従業員が退職して起業することは時折見られることである。では、企業に働いている人達が起業の意向をどの程度持っているのだろうか。

従業員の独立意向について「ワーキング・パーソン2002【関西】」（株式会社リクルートワークス研究所 <http://www.works-i.com>）の調査（18～59歳2010名主要業種）から正社員についてみると、男性では38.8%、女性は23.6%が独立してみたいと思っている。これを図表2-2-1の男性社員について年齢層による意向の違いをみると、若年層に高く、高齢層に低い傾向がある。高度な技術・技能者として活躍する年齢に達した35～49歳では35%以上の人が独立に興味を持っている。また、定年に近い年齢層の55～59歳でも20.7%の人達が独立に興味を持っていることがわかる。

図表2-2-1 従業員（男性正社員）の独立意向

	独立してみたい	独立したくない	無回答	計
計	38.8	61.0	0.2	
18～24歳	52.2	47.8	0.3	100.0
25～29	40.3	59.7	0.4	100.0
30～34	44.3	55.2	0.5	100.0
35～39	46.5	53.5	-	100.0
40～44	36.0	61.6	-	100.0
45～49	40.5	59.5	-	100.0
50～54	22.2	77.0	0.8	100.0
55～59	20.7	79.3	-	100.0

資料:「ワーキングパーソン調査2002【関西】」(株)リクルート・ワークス研究所
P36図表独立意向から抜粋 <http://www.works-i.com>

では、企業は従業員の独立をどのように受け止めているのであろうか。従業員の起業を支援する制度を保有している企業は、従業員の独立後も関係を持ち連携していく意志を持った企業といえる。厚生労働省の「平成15年雇用管理調査結果」によると、全体では起業支援制度を保有している企業は1%に過ぎない。規模別で見ると従業員数299人以下と300人以上では様子が異なり、299人以下は1%に届かない。これに対して300人以上では、3%を超え、中でも「5000人以上」が18.0%と最も多く、「1000～4,999人」は18.0%、「300～999人」は3.1%である。最近の大企業には、ベンチャー企業と連携することで自らの事業革新と発展を行おうとする動きがあり、その行動の一環として従業員が、特定の技術開発や製品をもって起業することを支援する動きがある。それは、かつてブームとなった子会社形態の社内ベンチャーとは異なり、企業の自立・独自

性を認め、子会社化することなく連携することで成果を得ようとするものである。(出身企業との関係性を保った起業をスピン・オフ起業と称し、出身企業との関係を否定した起業をスピン・アウト起業と言う)

図表2-2-2 独立開業支援制度

企業規模	全企業	独立開業支援制度				無回答
		ある	制度がない		計	
			設定予定があ	設定予定がない		
総数	100.0	1.0	95.7	0.8	94.9	3.3
5,000人以上	100.0	18.0	80.8	2.2	78.6	1.2
1,000～4,999人	100.0	9.6	89.4	2.3	87.1	1.0
300～999人	100.0	3.1	95.9	0.9	95.0	1.0
100～299人	100.0	0.5	97.3	0.2	97.0	2.2
30～99人	100.0	0.6	95.5	0.9	94.6	3.9
平成12年調査計	100.0	1.7	98.3	1.4	96.9	-

資料:平成15年雇用管理調査結果 厚生労働省

このように大企業は、従業員の独立に対して友好的な協力関係のもとでの経営が相互にメリットをもたらすものと意識され始めたことが、大企業に支援制度を保有することの多さとなって現れているといえる。

これまで日本の産業界では、終身雇用制度のもとで従業員が定年を待たずに独立することは、優秀な人材へと育成してきた企業への裏切りとしてとらえられることが多かったのではないだろうか。時に、中小企業では社長が親で従業員は子供という家族的な経営の意識が経営者の発言に現れることもあった。中小企業に支援制度を持たない企業が多いことは支援するための経営資源の少なさもあるが、優秀な人材が退職することは経営に打撃を与えるだけに支援に動く気持ちになれないのではと思われる。しかし、転職し他社の人材となるのであれば連携の余地は小さくなるが、独立であれば連携することで人材の能力を失わずに済む。スピン・オフ起業となるべきところがスピン・アウト起業になってしまうこともあるのであろう。

時には、独立した企業が出身企業の規模を凌駕することもあるが、大成功を収めた企業でも創業期には苦難に直面したことが少なくない。この創業期の苦難を乗り越えるために必要なのが、出身企業との連携である。創業者の経験談やベンチャー企業などの経営課題を見ていくと、「ファースト・セールス」の獲得、つまり売上げの獲得がある。「ファースト・セールス」の最初の支援者となることができるのが出身企業であり、ここを出発点とした連携が課題となり連携的支援がなされることを期待したい。したがって、起業家支援の政策展開には支

援者との関係性の評価も課題となるのではないだろうか。

(3) 企業関係の意識の課題

起業家支援に連携の思想にもとづいた企業行動の必要性を先述したが、通常の企業間関係にも支援の発想に立った連携の構築が課題となる。下請け企業という言葉には、地位としての上下関係の響きがあり、そこには支援関係の姿が見えない。実は、発注側も発注を通じて支援関係にあると意識することは少ないようである。発注側が受注側に対して行う支援は、売上金だけではないのである。受注側には、受注により新しい技術課題を提供することで進化を促し、生産工程の改善、コストダウンや知識などを得る機会であり、発注側には、自社の解決困難な問題の解決、コスト低減、納期厳守・短縮、自社内の生産スケジュールの達成、狙い品質の実現、新たな提案など双方が取引を通じて支援関係が築かれるのである。このような関係構築が辿り着くところ、すなわち対等な相互関係にもとづく連携による支援関係とすることが企業の規模を超えた課題といえる。

3 リタイア高度人材の産業社会への貢献

(1) 高齢者の社会貢献（産業界）意識

高齢者には、リタイア後にボランティアなどの社会貢献等の活動を行いたいとの意志を持つ人が多いと高齢者の意識調査で指摘されることがあるが、では、保有する企業での様々な知識や技術・技能を経営資源が不足する中小企業やベンチャー企業などへの経営支援を行いたいとする人はどの程度、存在するのだろうか。厚生労働省が実施した「平成12年高齢者就業実態調査」によると、図表2-2-3にみられるように男性が女性よりも社会貢献を行う意志があり、ほぼ半数が社会貢献活動を行いたいとしている。この社会貢献活動の中で、男性は「ボランティア活動」とほぼ同程度に「中小企業等に対する経営・技術面の支援」の活動を行いたいとし、女性にも少ないながら存在している。

図表2-2-3 性、年齢階級、社会貢献活動別高齢者割合

性・年齢階級	社会貢献の活動をしたいと思っている					思わない	不明	計 (%)	
	中小企業等 に対する経営・技術面 の支援	ボラン ティア活 動	町内会 などの地 域活動	その他	不明				
男	51.4	14.9	15.6	13.8	6.9	0.2	47.4	1.1	100.0
55～59歳	53.3	16.8	17.6	11.4	7.4	0.1	46.1	0.6	100.0
60～64歳	51.7	15.5	14.5	13.9	7.5	0.3	47.2	1.0	100.0
65～69歳	48.8	12.0	14.3	16.6	5.8	0.1	49.4	1.8	100.0
女	38.6	2.5	20.8	9.6	5.6	0.2	59.7	1.8	100.0
55～59歳	43.7	2.9	25.5	8.9	6.2	0.2	55.1	1.2	100.0
60～64歳	38.1	2.7	20.3	9.6	5.3	0.3	60.0	1.9	100.0
65～69歳	32.9	1.6	15.6	10.3	5.3	0.1	64.7	2.4	100.0

資料：「平成12年高齢者就業実態調査」厚生労働省

特定非営利活動促進法が平成15年5月1日に改正されて、12分野から17分野に拡大され、追加された領域は「情報化社会の発展を図る活動」（例 インターネットなど、新しい情報通信技術手段の活用の促進を図る事業）「科学技術の振興を図る活動」（例 大学の関係者が各自の研究を基にある科学技術の普及を図る事業）「経済活動の活性化を図る活動」（例 ベンチャー教育等、起業活動の環境整備を図る事業・商店街の活性化を通じて地域全体の経済活性化の促進を図る事業）「職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動」（例 路上生活者や障害者の職業訓練・就労支援を図る事業）「消費者の保護を図る活動」（例 消費者に対して商品に関する情報提供、商品知識の普及を図る事業）である。この改正により、産業支援にも特定非営利活動法人（以下、NPOと略

す)が携わることができるようになった。

この法改正後に、全国で産業支援型のNPO設立の動きが盛んになってきており、その中心は企業をリタイアしたシニアである。

(2) 集団化の目的と組織形態

先述したように企業等をリタイアした人達が集まり、産業支援ビジネスを任意団体・NPO・企業組合・株式会社などの組織形態の元に活動する集団を産業支援型シニア集団と呼ぶことにする。株式会社・企業組合の形態であっても、営利目的とは必ずしも限らず、働き方もワーク・シェアリング的に週に数日間の労働や仕事のある時だけ働くようなワークスタイルをとっていることもある。このような集団が誕生した背景には、元気な高齢者が増加してきたこと、楽隠居よりも社会で活動することを求める人が増えてきたことが要因である。だが、会社を退職して専門性を活かして活動をと考えた時、個人の経営コンサルタント事務所を開設する人もいるようである。しかし、個人では活動に限界がある。とくに知名度と信用力にほとんど欠けて仕事を依頼してくる企業はほとんど皆無に近い。しかも、一人の専門性では対応できない仕事があることもある。そこで、同好の志士を集めて集団での取り組みを目指す。その時、どのような法人スタイルをとるかは集団の理念によって選択されるようである。

中小企業の新商品開発や製造・購買部門の改善活動などを支援する企業組合STEP-21(滋賀県 <http://www.step-21.jp/>)は現在12名で運営されているが、企業組合の形態を採用したのは同志に限定した活動を続け、継続が難しくなったらアッサリと解散するためだとしている。環境ベンチャーの育成や環境分野での支援を得意とするNPOのテクノメイトコープ(大阪市 <http://www6.ocn.ne.jp/~tmc-osk/>)が株式会社などの形態をとらなかったのは、広く同志を集めたいこと、また、役員交代が容易で、後の人に引継ができるからだという。

株式会社の組織形態であれば、一般的には利益追求が当然と考えるが、信用を得ることを強く意識して法人格を取得したもので、仕事の受注窓口としての展開であることが多いようである。八王子市の株式会社プロテックは、大企業の研究所OBが働く場として平成8年に設立された株式会社で、技術コンサルティング・評価、新技術の事業化支援、技術移転のコーディネート、科学技術論文の翻訳・抄録などを行う。運営は少数の正社員(企業OB)と数十名の登録社員(企業OB)で運営され、仕事のある時に適任の登録社員が集合して働く形態である(「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会のHPの企業紹介記

事から (http://www.cyber-silkroad.jp/co/25_pro/25_pro.html)。

法人格を取得せずに活動をしている集団もある。ビジネス・ライブの会（大阪市）は、昭和 62 年から活動を続ける産業支援型シニア集団の先駆者だが、法人格を取得しないのは設立時に全員が会社設立を目指すスタンスを保つために自由であり続けたいとの理念からである。

これらの事例はリタイアした人の活動に合った組織形態を選択しているといえる。

産業支援型シニア集団のタイプは多様なタイプわけが可能と思われるが資料やヒアリングで得られた事例からいくつかのタイプわけを事業対象から試みると次のようになる。

- ① 起業家支援型：経営相談、技術評価、マッチング、場の提供などの支援
- ② 産業創出支援型：特定産業分野の支援、新事業開発提案などの支援
- ③ 研究開発支援型：MOT (Management Of Technology)、産学連携、TLO などの支援
- ④ 改善支援型：ISO、HACCP、現場改善などの支援
- ⑤ ものづくり技術支援：基盤技術の指導、技術移転などの支援
- ⑥ 人材育成・雇用支援型：人事制度、採用活動、マッチングなどの支援
- ⑦ アウトソーシング支援型：開発、総務、販売、生産、福利などの業務受託
- ⑧ 企業社会活動支援型：環境活動、慈善活動、企業博物館などのCSR支援
- ⑨ ソーシャル・ビジネス型：環境(廃棄物処理など)、教育、NPO などの支援
- ⑩ 国際展開支援型：会社設立、リスクマネジメント、翻訳、貿易実務などの支援
- ⑪ その他

今後は、さらにタイプが増加すると思われるが、集団の特徴を明確にしているところと、広範囲に事業領域がわたっているところもある。ただ、ヒアリングを通じて産業支援型NPOについていえる事は、多様な人材を集めているが事業の柱を明確にして、特徴を外部にわかるようにする取り組みがなされている。

今後、所謂団塊の世代が順次退職するにしたがって、産業支援型シニア集団の設立も増加し、集団の大規模化、全国展開や連携によるネットワーク化などへと進展していくものと思われる。このような時代が到来した時、中小企業やベンチャー企業は豊富な人的外部資源の活用が可能となり、経営効率の向上による競争力の強化も実現されるものと期待される。したがって、これらの集団の設立と活動の促進及び商工政策との連携への取り組みを検討すべきといえる。

(3) 産業支援型シニア集団が抱える課題

産業支援型シニア集団の実力を示す事例としては、実際に、NPO アナログ技術ネットワーク(群馬県前橋市)からは、中小企業の電子機器メーカーから一年間近く問題解決ができないアナログ回路の設計を、出向いて一時間もかからずに解決したとの事例説明を受けた。また、NPO テクノメイトコープ(大阪市)では、ベンチャー企業の機能性食品材料開発を支援し、府立大学との共同開発で実現した。このような例に限らずシニア集団の持つ能力には優秀なものがあると言ってよい。また、支援依頼が多いのは ISO 認証取得のための指導依頼というのが、聞き取りをした集団の大部分であった。

このように、企業に貢献する力を持っているのだが、大きな課題は「企業に存在を知られること」と異口同音の問題認識がある。では、現実にはどのような経緯で仕事が発生するかを聞くと、ほとんどが会員からの紹介が出発点である。では、広告宣伝をと考えても資金力がなく、ネットワークと口コミに頼っているのが現状である。企業の側からは、新聞などで時折報道される産業支援型シニア集団の記事から、存在を知る機会は増加しているようである。

しかし、企業側からすれば“何ができる”のかが見えないし、信頼に足りのかが見えないことから利用へとは踏み切れない。このように産業支援型シニア集団にとっての課題は“認知の拡大”であり、産業支援政策への検討を行う場合にも課題となろう。そのほかの課題としては、資金力、場所、運営ノウハウなどがあげられる。

第3 調査結果

1 アンケート調査の概要

(1) 調査票送付の概要

第2で厳しい経営環境のなかでの企業の競争力強化の方策として、技能や経験を有する高齢者の活用や起業・企業の支援の状況などを確認してきたが、ここでは、アンケート調査を通じて現状を確認していく。

問題意識としては図表3-1-1に示した4点を念頭に置き、大阪府内の製造業者を対象に平成15年9月～10月に郵送自記入式にて調査票を送付した（調査票フォーム、集計結果等は巻末資料編に掲載）。

調査票有効送付企業数は2,759社、有効回答企業は490社（回収率17.8%）であった。

図表3-1-1 アンケート調査での問題意識

- ① 企業はどのような人材活用を行っているのか
- ② どのような相互支援（補完）関係を築いているのか
- ③ 自社からの独立を含めた起業家支援にどのように取り組んでいるのか
- ④ 定年退職者による産業支援型の集団活動について、企業はどのように考え活用しているのか

(2) 回答企業の業種

回答企業の業種内容は、「金属製品製造業」が21.1%で最も多く、「一般機械器具製造業」（20.4%）、「電機機械器具」（11.7%）と続いている（図表3-1-2参照）。

これを府内の事業所構成比（従業者4人以上）と比較すると、調査内容を反映しているためか、基礎素材型産業の中の鉄鋼・非鉄金属製造業や金属製品製造業、及び、加工組立型産業といった熟練技術が必要な業種での回答割合が高くなっている。

なお、府内事業所の統計値は「従業員4名以上」であるが、本調査での「従業員1～3名」の構成比は0.6%とわずかであり、比較可能と判断したものである。これによると、本調査では、基礎素材型産業内の「金属製品製造業」、及び、加工組立型産業の各業種の回答構成比が府内事業所構成比よりも高くなっているが、これは、本調査で高度人材という視点を取り上げたため、技能職的な色合いの濃い業種からの回答が多くなったものと考えられる。

図表 3-1-2 回答企業の業種

業種名	回答数	構成比	<参考> 府内事業所構成比
基礎素材型産業	186	38.0%	46.0%
木材・木製品・家具製造業	7	1.4%	4.3%
パルプ・紙・紙加工品製造業	1	0.2%	4.1%
化学・医薬品製造業	11	2.2%	2.5%
石油・窯業	5	1.0%	2.0%
プラスチック・ゴム製品製造業	29	5.9%	9.4%
鉄鋼・非鉄金属製造業	30	6.1%	3.9%
金属製品製造業	103	21.1%	19.8%
加工組立型産業	205	41.9%	25.5%
一般機械器具製造業	100	20.4%	15.4%
電気機械器具製造業	57	11.7%	4.9%
情報通信機械器具製造業	2	0.4%	0.5%
電子部品・デバイス製造業	7	1.4%	1.0%
輸送用機械器具製造業	24	4.9%	2.5%
精密機械器具製造業	15	3.1%	1.2%
生活関連・その他型産業	98	20.0%	28.6%
食品製造業、飲料製造業	16	3.3%	5.1%
繊維製造業	20	4.1%	3.3%
衣服・その他繊維製品製造業	23	4.7%	6.7%
印刷・同関連業	24	4.9%	8.2%
その他	15	3.1%	5.2%
合 計	489	100.0%	100.0%

注) 府内事業所構成比(事業所数ベース)では、本来、「家具製造業」は生活関連・その他型産業に区分されているが、当調査票では、「木材・木製品・家具製造業」でひとくくりとしたため、当表では「基礎素材型産業」に含めている。

(出所) 府内事業所構成比:「大阪の工業(平成14年調査)速報」(大阪府庁企画調整部統計課ホームページ [http://www.pref.osaka.jp/toukei/kougyo_s/] 第2表 産業別統計表:従業員4人以上)

2 回答企業の概要

(1) 資本金規模

回答企業の資本金の額を層別にまとめたものが図表3-2-1である。全体の93.6%の回答が中小企業基本法にて中小企業の定義となる「資本金3億円以下」となっている。「同1,000万円超5,000万円以下」が49.9%と約半数を、「1,000万円以下」が22.8%と約1/4を占めている。

(2) 従業員規模

現在の常用従業者数（役員、非正社員含む）の値を層別にまとめたものが図表3-2-2である。「20～49人」の割合が40.2%と最も高く、以下、「50～99人」と「100～299人」の19.9%が続いており、「19人以下」は13.5%と構成比は低くなっている。

この回答には非正社員も含まれているが、その割合をまとめたものが、図表3-2-3である。非正社員が「0%（0人）」という回答が12.1%ある一方、「90%以上100%未満」という回答も0.9%ある。回答の構成比を10%刻みでみた場合、最も回答の多かったのは「0%超10%未満」の29.7%であり、「10%以上20%未満」の21.7%、「20%以上30%未満」の13.6%が続いている。同構成比の最高値は96.4%、平均値は19.0%であった。

なお、過半数を非正社員が占めているという回答の業種等をみたものが図表3-2-4であるが、「食品製造業、飲料製造業」（31.3%）、「衣服・その他繊維製品製造業」（30.4%）、「プラスチック・ゴム製品製造業」（24.1%）、「電気機械器具製造業」（10.5%）等となっており、比較的労働集約的な工程のある業種の回答が高くなっている。同表に記載した業種では、非正社員を多く使う企業の従業員総数規模としては「20～49人」が中心であるが、「食品製造業、飲料製造業」は「100～299人」が中心¹となっている。

また、後述する「強み」（競合他社や競合製品と比較して優位な点）の回答との比較では、「非正社員構成比50%以上」の企業で「強み」を回答した企業38社のなかで最も回答の多かった「強み」は、「短納期対応力」（34.2%、13社）で、以下、「高品質・精度（主に人に起因）」（23.7%、9社）、「新製品等構想・開発力」と「高品質・精度（主に機械に起因）」、「小ロット対応力」（ともに10.5%、4社）と続いており²、「価格競争力」をあげたところはなかった（「価格競争力」の回答率は全体では4.5%：図表3-2-5①参照）。したがって、コストダウンのみを狙って非正社員を過半数以上活用しているものではないことがうかがえる。

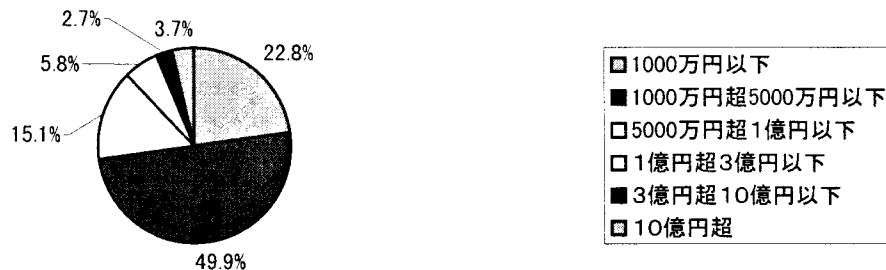
¹ なお、回答企業の常用従業者規模別に「非正社員構成比50%以上」の企業割合を求めると、以下のようになっている（全体では8.1%＝[39/483]）。

1～3人	4～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100～299人	300人以上
33.3%	12.5%	4.3%	9.8%	6.3%	9.4%	—
1/3	2/16	2/46	19/194	6/96	9/96	0/32

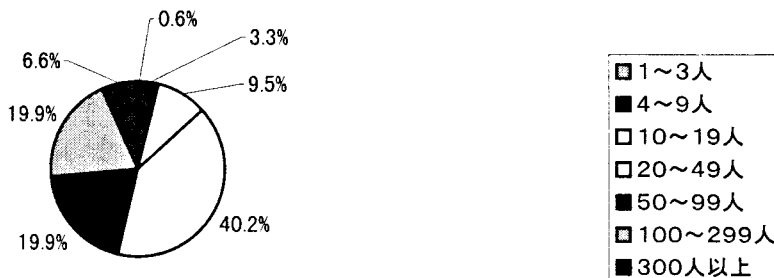
注) 下段は、該当企業数/常用従業者規模別企業数

² 他の回答は、「企画・設計力」5.3%（2社）、「工程設計力」・「その他」各2.6%（各1社）

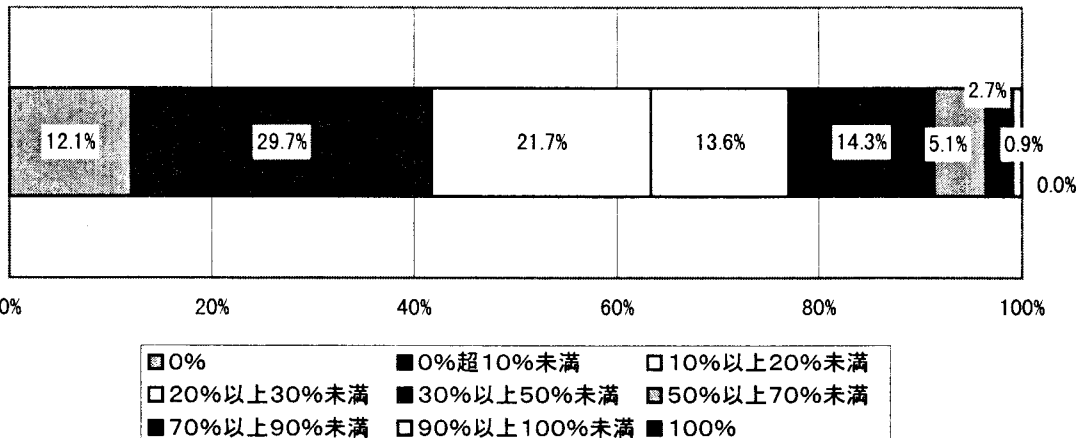
図表3-2-1 資本金の状況 (n=483)



図表3-2-2 常用従業者数(経営者、常勤役員、常用パート等含む)の状況 (n=489)



図表3-2-3 非正社員の構成比の状況 (n=448)



図表3-2-4 非正社員構成比50%以上の企業の状況

業種	非正社員構成比50%以上の企業比率	回答総数	非正社員構成比50%以上の回答数	備考
食品製造業、飲料製造業	31.3%	16	5	5社中4社は従業員総数「100~299人」
衣服・その他繊維製品製造業	30.4%	23	7	7社中5社は従業員総数「20~49人」
プラスチック・ゴム製品製造業	24.1%	29	7	7社中3社は従業員総数「20~49人」
電気機械器具製造業	10.5%	57	6	6社中4社は従業員総数「20~49人」

注) 表に記載したものは、「非正社員構成比50%以上の企業が業種内に5社以上あり、かつ、業種内での同企業比率が10.0%以上の企業のみ

(3) 「強み」(競合他社や競合製品と比較して優位な点)

回答企業の「強み」をまとめたものが図表3-2-5①であるが、「短納期対応力」の回答が21.7%と最も高く、以下、「新製品等構想・開発力」(20.9%)、「高品質・精度(主に人に起因)」(14.0%)、「高品質・精度(主に)設備に起因」(13.2%)、「小ロット対応力」(11.6%)と続いている。海外製品等との競合を念頭に置いた回答であるのか、納期面や品質面での回答が高く、「価格競争力」は4.5%と回答率は低くなっている(図表内の番号は調査票での選択肢)。

「強み」の回答の上位5項目について常用従業者規模別にみると(図表3-2-5②参照)、「20~299人」に含まれる各企業では「短納期対応力」が最も高い回答であるが、「1~19人」、「300人以上」では「新製品等構想・開発力」が最も高くなっているのが特徴的である。また、「高品質・精度(特に設備に起因)」は、設備購入能力との関係からか規模が大きくなるにつれて回答率が高くなっている。しかし、「高品質・精度(特に人に起因)」では、「20~49人」、「100~299人」、「300人以上」での回答率がほぼ同じであるなど、規模の大小はあまりみられない。

(4) 「強み」の水準(他社比較)

「強み」の水準について全体の回答(「合計」と、「強み」の上位5項目をまとめて記載したものが、図表3-6-1①)である。

全体では「同業他社の中で上位」の回答が56.7%と過半数に達しており、「同業他社の中で平均的」(22.1%)が続いている。一方、「同業他社の中で頂点」(12.1%)、「オンリーワン」(7.7%)という競争力を有するとした回答は全体の2割弱にとどまっている。

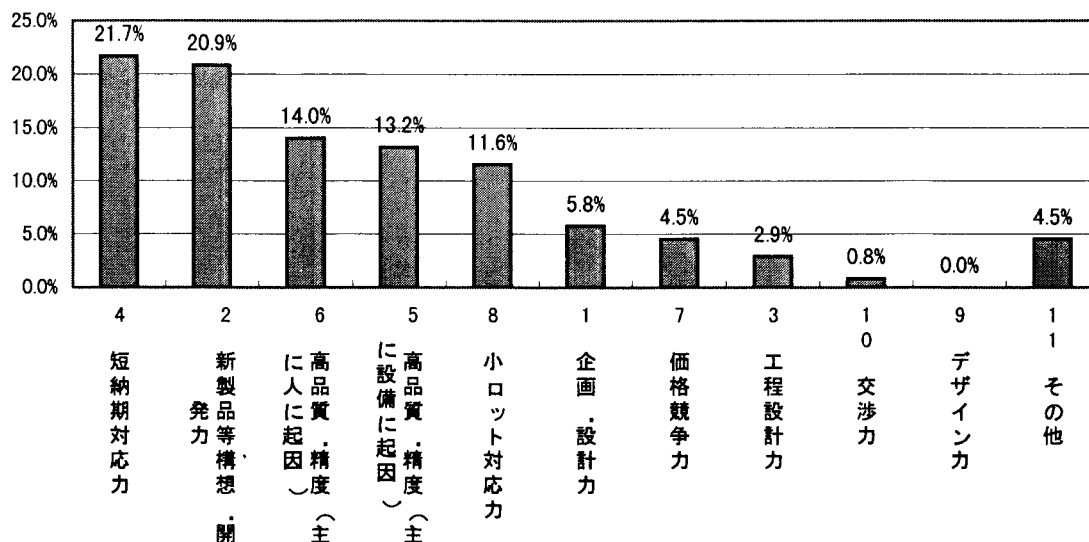
これを「強み」の内容別にみると、「新製品等構想・開発力」では、「オンリーワン」、「同業他社の中で頂点」の回答の構成比が高く、逆に「小ロット対応力」や「短納期対応力」では「同業他社の中で平均的」や「同業他社の中で上位」という割合が高くなっている。こうしたことから、「小ロット対応力」や「短納期対応力」は、「強み」と言っても、必ずしも競争力を伴ったものではないケースが多いものと推察される。

「強み」の水準について常用従業員規模別にみると、「300人以上」では競争力を有するという回答が多く、「20~49人」では、約1/3が「同業他社の中で平均的」と回答するなど、自らの競争力に対して厳しい回答をしている。

また、「1~19人」では「オンリーワン」とする回答が14.1%あり、常用従業者規模別で最高の構成比を示しているのが特徴的であるが、「強み」の領域での「新製品等構想・開発力」の回答が高かったことも含めて考えると、厳しい経営環境のなか、限られた経営資源を有効に活用して、独自市場での生き残りを図っている様子がうかがえる³。

³ 経済産業省では、『2003年版 製造基盤白書』のなかで、「すき間(ニッチ)市場」(特定の製品分野)において、50%以上のシェアを獲得している製品を「ニッチトップ製品」とし、同製品を持つ中小企業「ニッチトップ企業」として分析を行っている(同白書P98~107)。それによると、ニッチトップ企業の13%が「従業者20人未満」である。

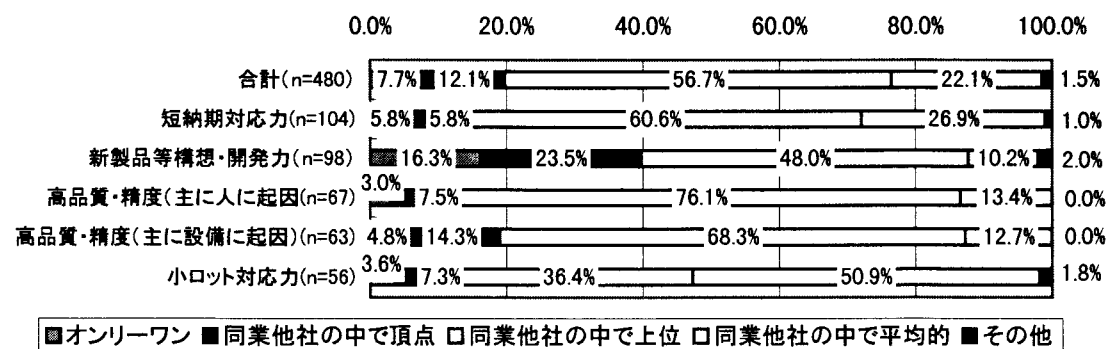
図表3-2-5①「強み」(競合他社や競合製品と比較して優位な点)の領域
(n=484)



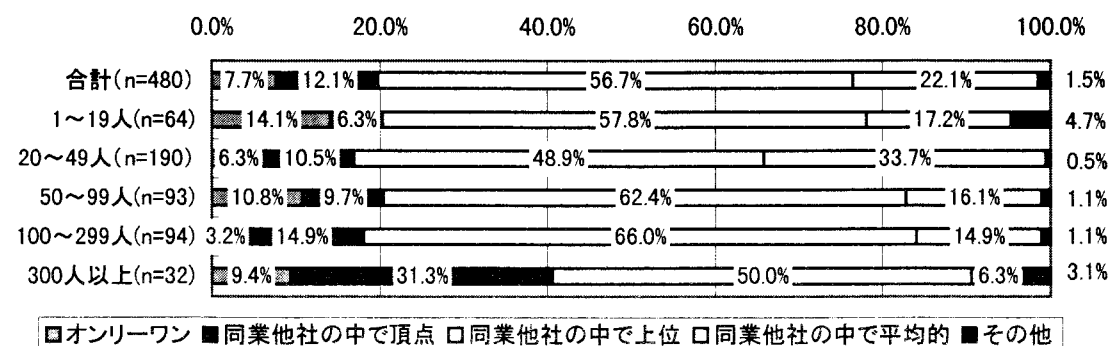
図表3-2-5② 常用従業者規模別「強み」の領域

	4 短納期対応力	2 新製品等構想・開発力	6 高品質・精度(主に人に起因)	5 高品質・精度(主に設備に起因)	8 小ロット対応力
1~19人 (n=63)	17.5%	28.6%	9.5%	7.9%	12.7%
20~49人 (n=191)	24.1%	15.7%	16.8%	11.0%	16.2%
50~99人 (n=96)	20.8%	24.0%	8.3%	13.5%	10.4%
100~299人 (n=96)	24.0%	21.9%	16.7%	17.7%	6.3%
300人以上 (n=31)	12.9%	25.8%	16.1%	16.1%	0.0%

図表3-2-6①「強み」の領域別「強み」の水準



図表3-2-6② 常用従業者規模別「強み」の水準



(5) 業績

ア 売上高規模

直近期の売上高規模をまとめたものが、図表3-2-7である。「5億円未満」が26.1%、「5～10億円未満」が25.1%と、「10億円未満」で過半数となっている。一方、「300億円以上」が2.1%、「100～300億円未満」が4.7%と、「100億円以上」の売上高の企業も回答企業の6.8%を占めている。

イ 業績の傾向

最近3年間の業績（売上高、経常損益、決算）の傾向をまとめたものが、図表3-2-8①、②、④、3項目のクロス集計結果が同③、⑤、⑥である。

厳しい経営環境を反映して、売上高で「増加傾向」は15.8%、経常損益では「黒字額増加（赤字額減少）」17.4%に過ぎず、一方、売上高の「減少傾向」は50.1%と過半数に、経常損益の「赤字額増加（黒字額減少）」でも41.4%と高い割合となっている。経常損益と比較して売上高で悪化傾向が強く出ているのは、売上高の減少をコストダウン等の企業努力によりカバーし、経常損益面での影響をくいとどめているものと考えられる。

売上高と経常損益のクロス集計（図表3-2-8③）をみると、ともに「増加」傾向の回答である『増収増益』という回答は全体の10.5%に過ぎず、ともに「減少」傾向の回答の『減収減益』は同35.3%と1/3強になっている。

決算の傾向でみると、「黒字基調」が43.3%で「赤字基調」は20.7%となっている。決算の傾向と売上高・経常損益の傾向をみると、「赤字基調」の回答企業では、売上高、経常損益ともに減少傾向にある割合が高いなど、く、良い企業とそうでない企業の二極化が進んでいる様子が見えがえる（図表3-2-8④～⑥参照）。

ウ 「強み」の領域と業績の傾向

「強み」の領域で回答が多かった5項目別に業績の傾向を示したものが、図表3-2-9①～③である。

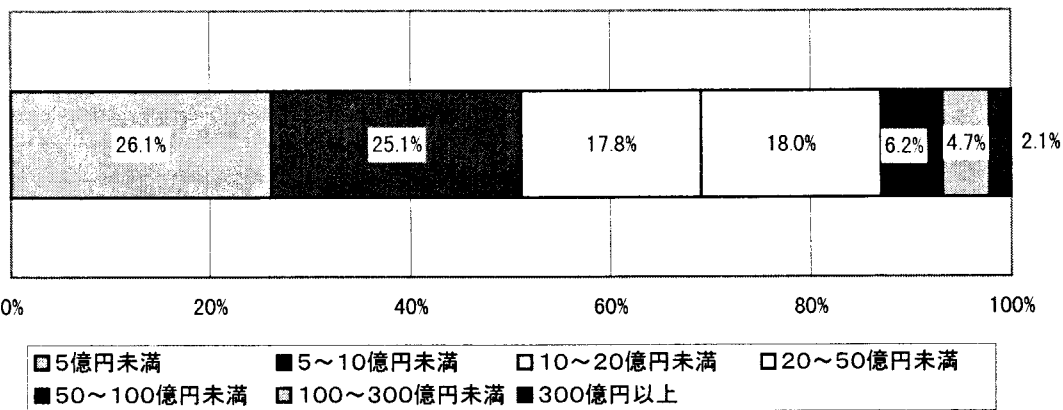
これらによると、「強み」の領域として「短納期対応力」や「小ロット対応力」では、売上高や経常損益の増加にはあまりつながっていないことがうかがえる。これは、「強み」の水準でも確認したように、競争力があるケースが少ないことが要因となっているものと思われる。逆に、「新製品等構想・開発力」等は競争力もあることから、売上高や経常損益の増加がみられる結果となっている。こうした状況は決算の傾向でもみられ、特に、「新製品等構想・開発力」での「黒字基調」が58.9%と過半数を超える結果となっている。

エ 常用従業者規模と業績の傾向

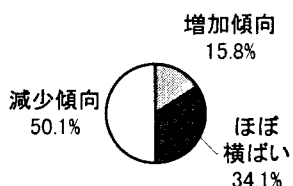
常用従業者規模別に業績の傾向を示したものが、図表3-2-10①～③である。

売上高の傾向（同①）では、「20～49人」で「減少傾向」が56.1%と最も高く、この層よりも規模が大きくなるに連れて「減少傾向」の割合は低下し、「ほぼ横ばい」の割合が高くなっている。経常損益の傾向（同②）では「黒字額増加」は「300人以上」が25.8%と最も高くなっている。決算の傾向（同③）では、「黒字基調」の回答率は常用従業者数50人を境として過半数になっており、小規模企業の厳しい現状がうかがえる。

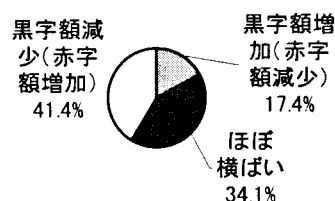
図表3-2-7 直近期の年間売上高の状況 (n=471)



図表3-2-8① 最近3年間の売上高の傾向 (n=481)



図表3-2-8② 最近3年間の経常損益の傾向 (n=461)

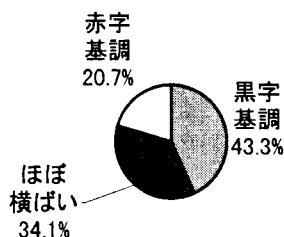


図表3-2-8③ 売上高の傾向と経常損益の傾向 (n=459)

売上高	増加傾向	ほぼ横ばい	減少傾向
経常損益			
黒字額増加	10.5%	5.4%	1.5%
ほぼ横ばい	3.9%	23.5%	13.5%
赤字額増加	1.5%	4.8%	35.3%

注) 上記割合は、両方の設問に回答した459を分母とした構成比

図表3-2-8④ 最近3年間の決算の傾向 (n=464)



図表3-2-8⑤ 売上高の傾向と決算の傾向 (n=459)

売上高	増加傾向	ほぼ横ばい	減少傾向
決算			
黒字基調	11.3%	17.0%	15.3%
収支とんとん	3.5%	14.4%	18.5%
赤字基調	1.1%	2.4%	16.6%

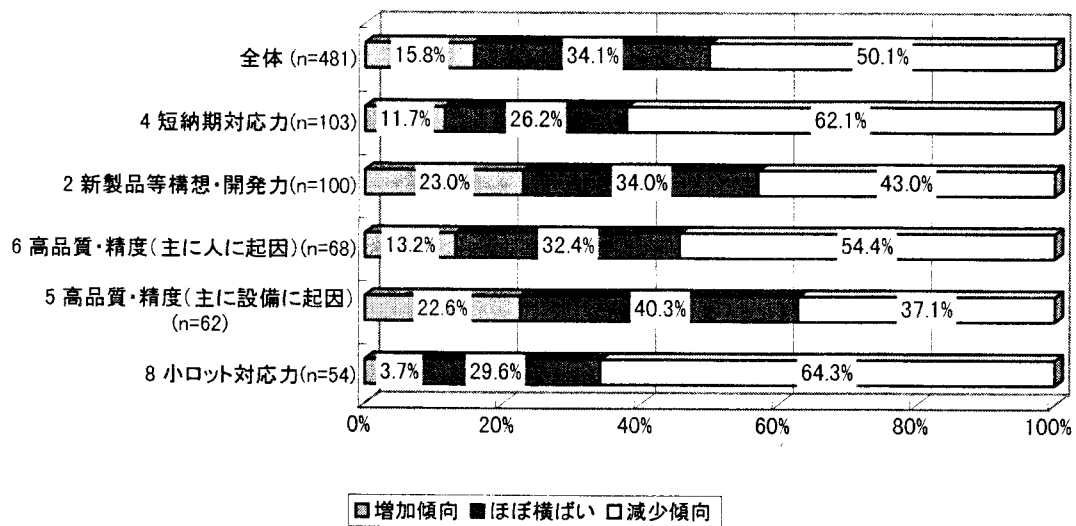
注) 上記割合は、両方の設問に回答した459を分母とした構成比

図表3-2-8⑥ 経常損益の傾向と決算の傾向 (n=458)

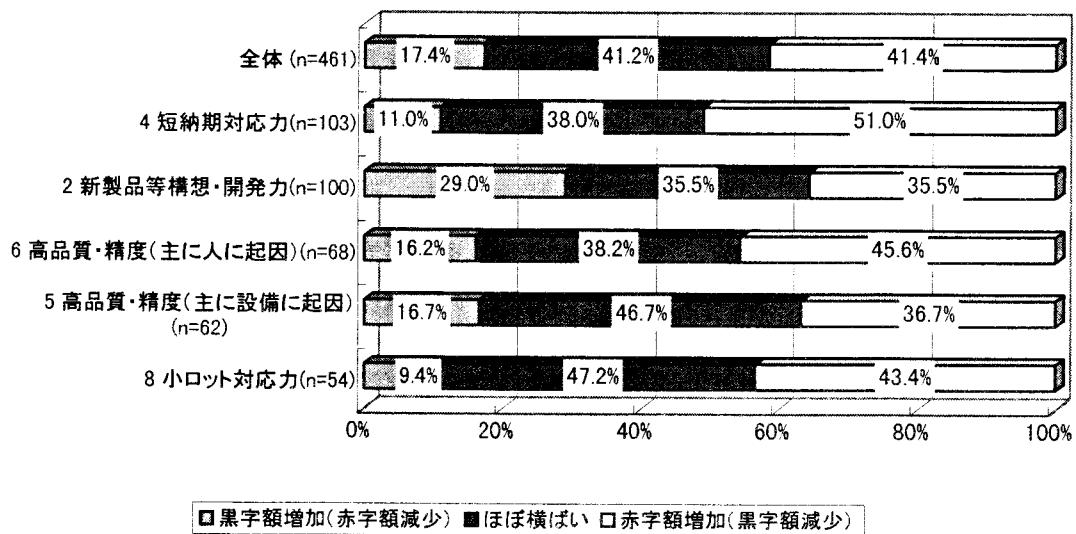
経常損益	黒字額増加 赤字額減少	ほぼ横ばい	赤字額増加 黒字額減少
決算			
黒字基調	13.3%	20.7%	9.6%
収支とんとん	3.3%	18.1%	14.8%
赤字基調	0.9%	2.2%	17.0%

注) 上記割合は、両方の設問に回答した458を分母とした構成比

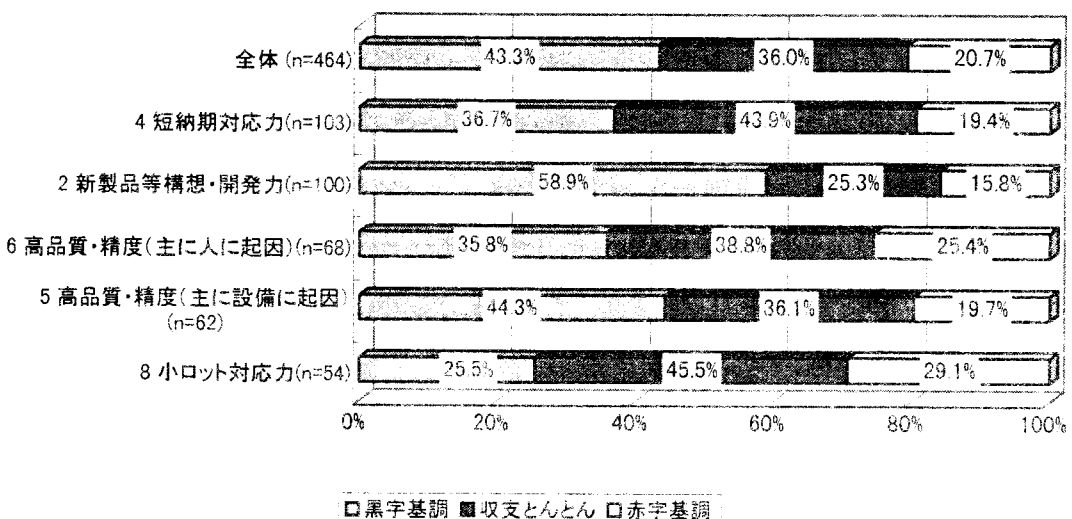
図表3-2-9① 主な「強み」の領域別 売上高の傾向



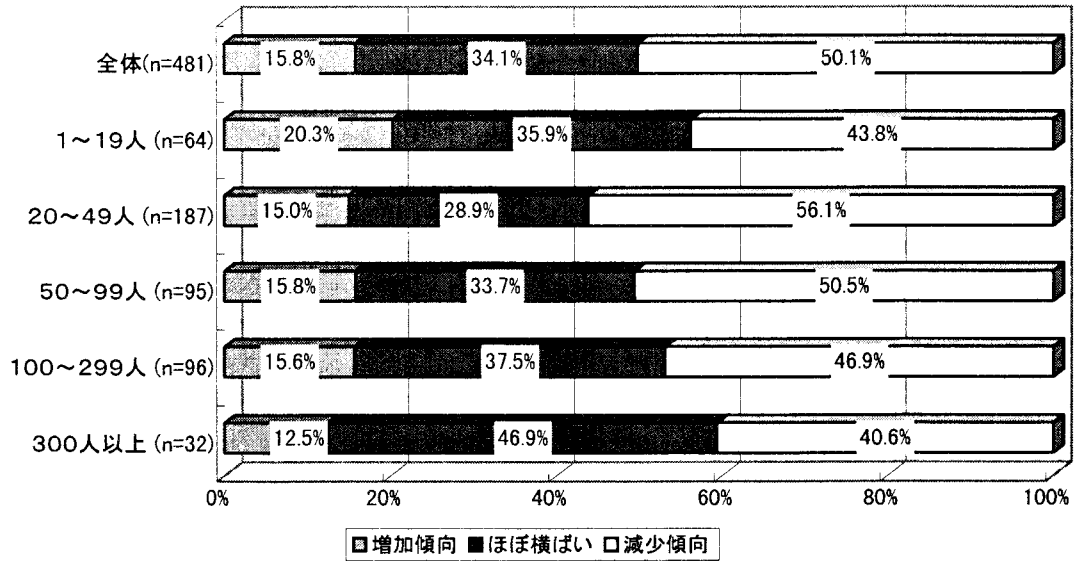
図表3-2-9② 主な「強み」の領域別 経常損益の推移



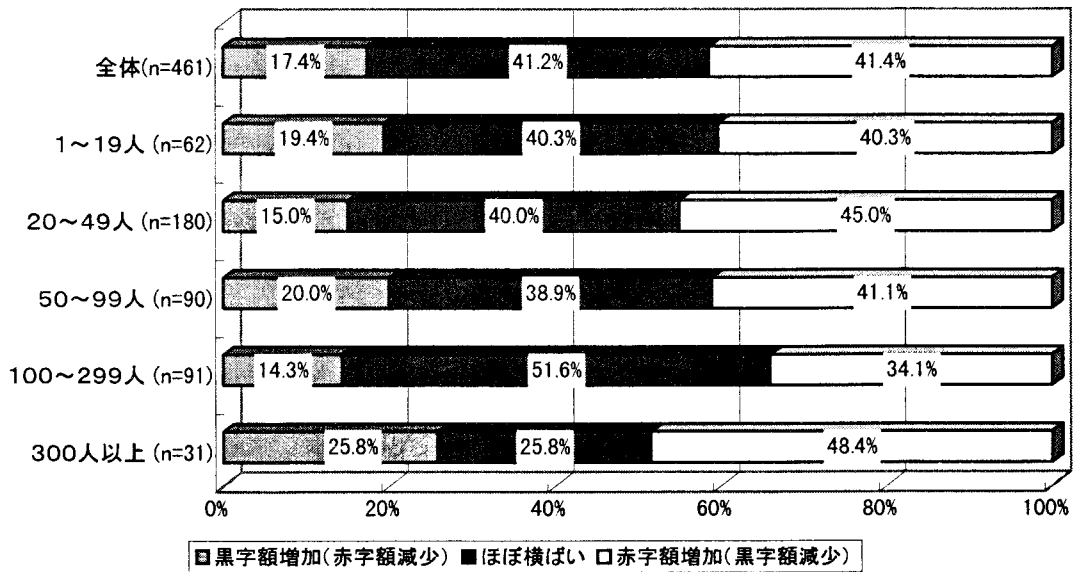
図表3-2-9③ 主な「強み」の領域別 決算の傾向



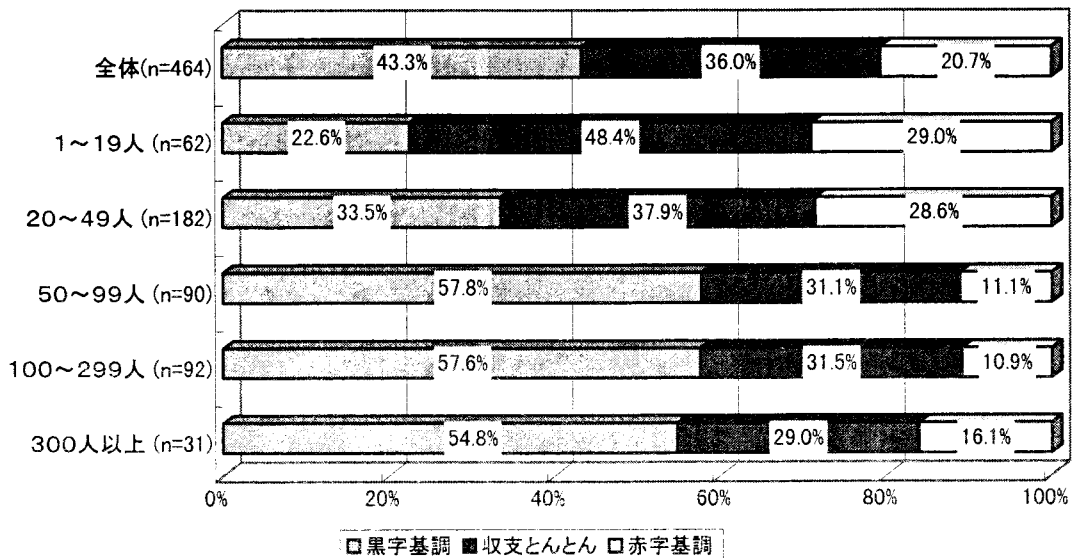
図表3-2-10① 常用従業者規模別 売上高の傾向



図表3-2-10② 常用従業者規模別 経常損益の推移



図表3-2-10③ 常用従業者規模別 決算の傾向



(6) 事業戦略

ア 事業領域の展開状況

事業領域の展開に関しての単純集計結果と主な「強み」の領域別、常用従業者規模別にまとめたものが、図表3-2-1 1 ①、②である。

全体としては、「現在の主力事業分野を深耕」が57.7%と最も回答が多くなっており、「現在の主力事業の関連分野へ進出する」の33.2%とあわせ、9割強の企業が現在の主力事業をベースとした事業展開を考えている。

「強み」の領域別にみると、「小ロット対応力」で、「現在の主力事業分野を深耕」の割合が44.4%と過半数を割り、「異分野事業へ多角化する」が11.1%と1割を超えているなど、他の「強み」の領域とは差異がみられる結果となっている。一方、「高品質・精度（主に設備に起因）」や「短納期対応力」など、既存の事業のなかでより強みが発揮される項目では、「現在の主力事業分野を深耕」がともに62.5%であるなど、既存の事業を前提とした事業展開を考えている。

常用従業者規模別では、「100～299人」で「現在の主力事業の関連分野を深耕」が75.0%と特に大きな値となっているが、他の規模では、同回答が50%強にとどまっている。これは、関連分野への展開等を行うには、企業規模が中途半端（規模が大きいと経営資源にも余裕が出て事業展開が行いやすく、逆に規模が小さいと小回りが効くという面）ということ要因が考えられる。

イ 「選択と集中」について

「選択と集中」への考え方についての単純集計結果と主な「強み」の領域別、常用従業者規模別にまとめたものが、図表3-2-1 2 ①、②である。

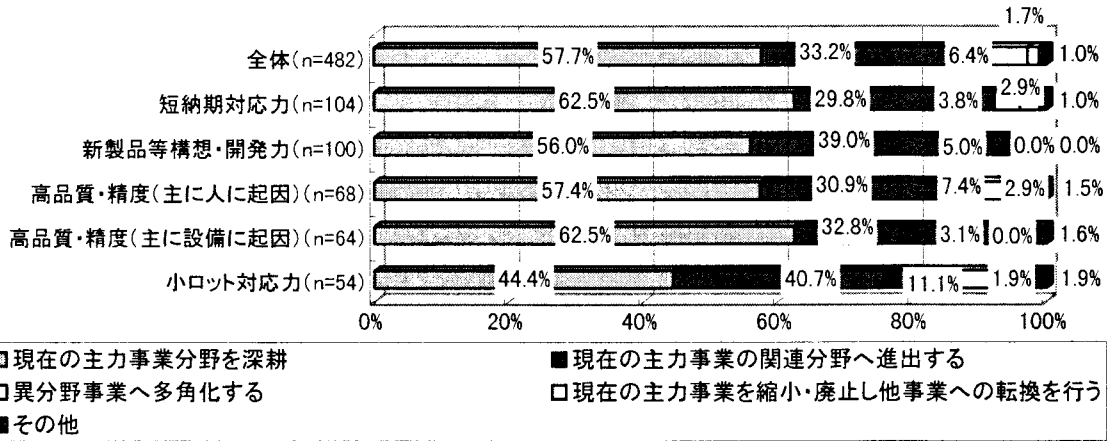
全体として8割程度が「主力事業に経営資源を集中させる」という意向を持っており、それをアウトソーシングという視点で見ると、「そのためにアウトソーシングを活用する」と「アウトソーシングは行わない」がちょうど二分される結果となっている。

「強み」の領域別では、「新製品等構想・開発力」で「主力事業に経営資源を集中させ、アウトソーシングを活用する」が全体の構成比としても過半数を超えている一方、「高品質・精度（主に設備に起因）」では「主力事業に経営資源を集中させるが、アウトソーシングは行わない」が全体の過半数という結果となっている。

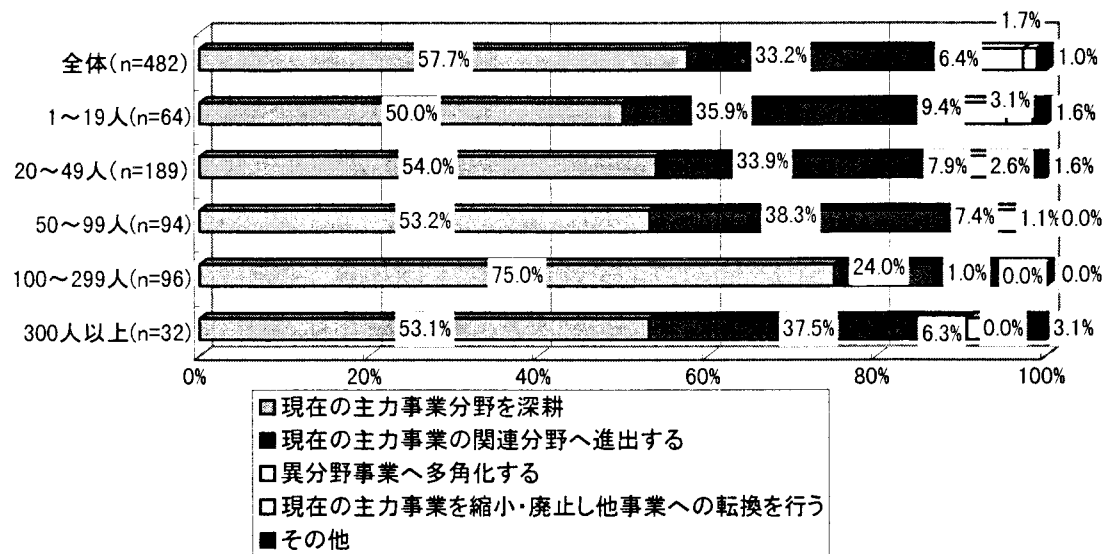
また、「特に経営資源を集中させる意向はない」への回答としては、「小ロット対応力」にて、23.6%と高い値となっているが、これは、上述の事業領域の展開状況でみたように、「異分野事業へ多角化する」という回答が1割を超えているなど、主力事業にあまりこだわらずに事業展開をしようとする企業が多いことが要因となっているものと考えられる。

常用従業者規模別では、「1～19人」と「300人以上」にて、「主力事業に経営資源を集中させ、アウトソーシングを活用する」が過半数を超えている。こうしたことから、大企業に限らず、規模の小さな企業においても、経営資源に限りがあるため、アウトソーシングを活用する意向が高いと考えられる。こうした面では、アウトソーシングというのは、小規模企業を対象にした市場もあることがうかがえる。また、起業の場となりうるものと考えられる。

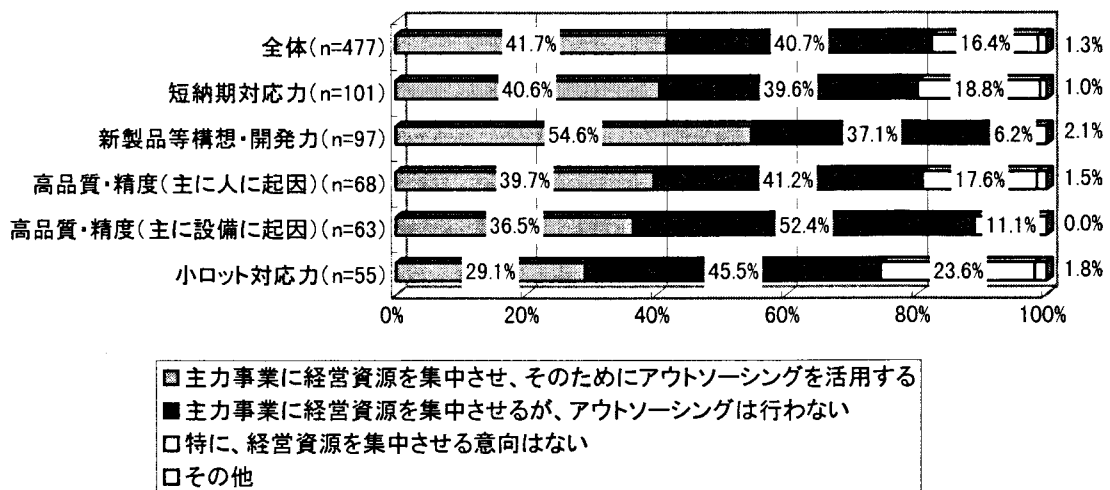
図表3-2-11①「強み」の領域別 事業領域の展開状況



図表3-2-11② 常用従業員規模別 事業領域の展開状況



図表3-2-12①「強み」の領域別「選択と集中」について



なお、「主力事業に経営資源を集中させるが、アウトソーシングは行わない」への回答は、「100～299人」で58.9%と規模別で唯一過半数を超える結果となっている。

ウ アウトソーシングを行う業務

アウトソーシングを行う業務についての単純集計結果と主な「強み」の領域別、常用従業員規模別にまとめたものが、図表3-2-13①、②である。

全体としては、「生産」が48.1%と最も高い回答率があったが、他の項目は10%前後かそれ以下にとどまっている。

「強み」の領域別でみると「新製品等構想・開発力」では全般的にアウトソーシング化の意向が強くなっており、逆に、「小ロット対応力」では全般的にアウトソーシング要望が低くなっている。これはちょうど、「主力事業に経営資源を集中させ、そのためにアウトソーシングを活用する」への回答率（前者54.6%、後者29.1%）と同様の結果となっている。

「新製品等構想・開発力」では強みをより活かすために、開発後の工程をアウトソーシングする意向がある（もしくは、アウトソーシングしやすい）のに対して、「小ロット対応」では、生産方法なども含め、社内各部門の連携の上で強みが成立している面があり、アウトソーシングになじみにくいと思われる。

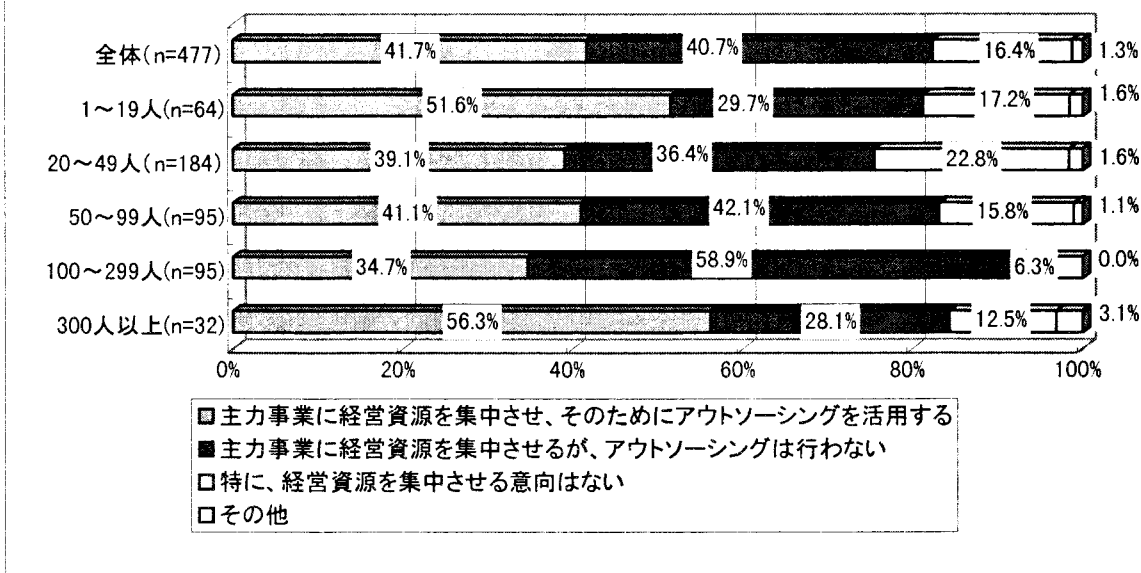
また、「高品質・精度」に強みがあっても、「主に設備に起因」している場合と、「主に人に起因」している場合では、「生産」のアウトソーシングへの回答率も56.7%、37.5%と大きな差異が見られている。後者の強みは属人的なものであり、アウトソーシングしにくい面があるものと考えられる。

次に、常用従業員規模別にみると、規模別の特徴が現れており、「販売」面では規模の小さい「1～19人」（13.3%）、「20～49人」（12.8%）で高くなっており、販売面で苦労している状況を反映した結果と言えよう。また、「生産管理」、「品質管理」などの管理面では「50～99人」（ともに16.4%）、「20～49人」（12.0%、14.5%）のあたりが高くなっており、経営者では全社に目が行き届きにくくなった規模・段階での管理体制の構築に課題を抱えている様子が見えがえる。

逆に規模の大きな企業で回答率の高かった項目としては、「ビジネス情報処理」や「総務」では「300人以上」において30.4%、17.4%と高くなっており、また、「メンテナンス」（「300人以上」17.4%、「100～299人」23.1%等）も規模の大きな企業に回答が多い。ここにあげた業務などは、規模の経済の働くような性質のものであり、企業規模が大きいことから外部に出しやすい環境にあることを反映したものと思われる。

また、大手企業では、メンテナンス・サービス部門を子会社化するところがあり、これに、独立した者が請負として連携している例もみられる。アウトソーシング領域の拡大は、従業員の独立の場を広げているともいえよう。

図表3-2-12② 常用従業者規模別「選択と集中」について



図表3-2-13① 「強み」の領域別 アウトソーシングを行う業務

	全回答数 (n=283)	短納期対応 力 (n=61)	新製品等構 想・開発力 (n=61)	高品質・精 度 (主に人 に起因) (n=40)	高品質・精 度 (主に設 備に起因) (n=30)	小ロット対 応力 (n=30)
開発	10.2%	11.5%	14.8%	7.5%	3.3%	3.3%
設計	10.6%	8.2%	16.4%	12.5%	13.3%	0.0%
生産関係のデータ入力	6.4%	9.8%	6.6%	7.5%	6.7%	3.3%
生産管理	11.7%	16.4%	13.1%	12.5%	10.0%	10.0%
品質管理	12.4%	13.1%	14.8%	10.0%	16.7%	13.3%
生産	48.1%	44.3%	60.7%	37.5%	56.7%	36.7%
販売	9.9%	13.1%	14.8%	12.5%	3.3%	3.3%
総務	7.1%	6.6%	8.2%	7.5%	10.0%	0.0%
ビジネス情報処理	6.7%	4.9%	9.8%	5.0%	13.3%	0.0%
メンテナンス	10.6%	11.5%	13.1%	10.0%	16.7%	3.3%
サービス	7.4%	4.9%	13.1%	2.5%	10.0%	3.3%
その他	3.9%	3.3%	4.9%	2.5%	3.3%	3.3%

注) 上記割合は、(2)=図表3-1-12で、「アウトソーシングは行わない」を除いた値を分母としている

図表3-2-13② 常用従業者規模別 アウトソーシングを行う業務

	全回答数 (n=283)	1～19人 (n=45)	20～49人 (n=117)	50～99人 (n=55)	100～299人 (n=39)	300人以上 (n=23)
開発	10.2%	4.4%	14.5%	12.7%	0.0%	4.3%
設計	10.6%	11.1%	10.3%	7.3%	12.8%	13.0%
生産関係のデータ入力	6.4%	2.2%	5.1%	10.9%	5.1%	13.0%
生産管理	11.7%	8.9%	12.0%	16.4%	10.3%	4.3%
品質管理	12.4%	8.9%	14.5%	16.4%	7.7%	4.3%
生産	48.1%	51.1%	42.7%	47.3%	53.8%	60.9%
販売	9.9%	13.3%	12.8%	9.1%	2.6%	4.3%
総務	7.1%	4.4%	4.3%	10.9%	7.7%	17.4%
ビジネス情報処理	6.7%	0.0%	6.0%	7.3%	2.6%	30.4%
メンテナンス	10.6%	2.2%	6.8%	12.7%	23.1%	17.4%
サービス	7.4%	6.7%	6.0%	10.9%	5.1%	8.7%
その他	3.9%	4.4%	3.4%	0.0%	7.7%	8.7%

注) 上記割合は、(2)=図表3-1-12で、「アウトソーシングは行わない」を除いた値を分母としている

3 雇用状況について

(1) 最近3年間の従業員数の傾向

最近3年間の従業員数の傾向を全体と常用従業者規模別にまとめたものが図表3-3-1①～⑥である。全体や正社員では、約2割が「増加傾向」で、「横ばい傾向」と「減少傾向」が約4割ずつとなっているが、パート等非正社員では、「横ばい傾向」が5割、「減少傾向」が2割、「なし」が1割弱という割合である。また、全体で正社員と全体の「増加傾向」の比較(17.1%、19.7%)や、正社員と全体での「減少傾向」の比較(43.7%、40.5%)でわかるように、常用従業者の増加意欲があっても、正社員ではなくパート等非正社員の増加で対応したり、正社員をパート等非正社員に置き換えていく様子が見え始める結果となった。

常用従業者規模別にみると、「1～19人」では「増加傾向」が他の規模と比較して最も低い割合にとどまっておらず、「横ばい傾向」は逆に最も高い割合となっている。

以下、規模が大きくなるにつれて、正社員、パート等非正社員、総数ともに「増加傾向」の割合が高まっており、雇用増加意欲は、「100～299人」規模で最も強くなっている。

「300人以上」では、パート等非正社員の「増加傾向」の31.3%に対して、正社員の同割合は15.6%、総数での「増加傾向」も12.5%にとどまっているおおり、また、「減少傾向」の回答が正社員で71.9%、総数で65.6%に達している。このように、大企業での正社員数や総数の減少の動きが強い。

(2) 正社員における年齢別構成比とその推移

ア 年齢別構成比

正社員を「20代以下」、「30～44歳」、「45歳以上」の3つに分け、各々の構成比を20%刻みで層別にし、常用従業者規模別にまとめたものが図表3-3-2①～③である。

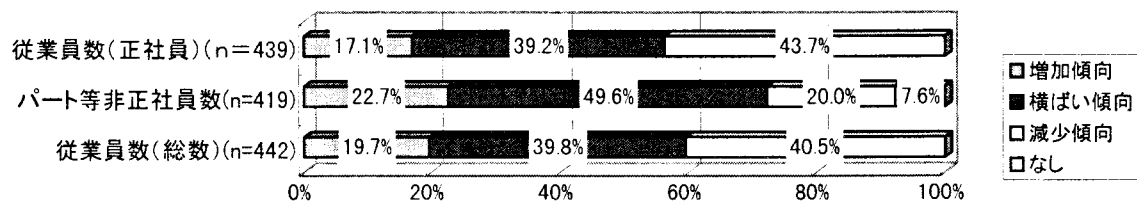
「20代以下」の構成比では、「1～20%以下」が全体の46.4%となるなど、最も回答の割合が多い。そのなかで、「1～19人」規模では「いない」が56.3%と過半数に達するなど、規模の小さいほど、「20代以下」の回答がかなり低くなっている。

「30～44歳」の構成比では、「1～19人」では、「1～20%以下」の回答が、「20～49人」、「50～99人」、「100～299人」では、「20%超40%以下」の回答が最も高い。また、「300人以上」では、「40%超60%以下」の回答が最も多い。このように、この年代層でも、規模が大きくなるにつれて、構成比の高い回答が多くなってきている。

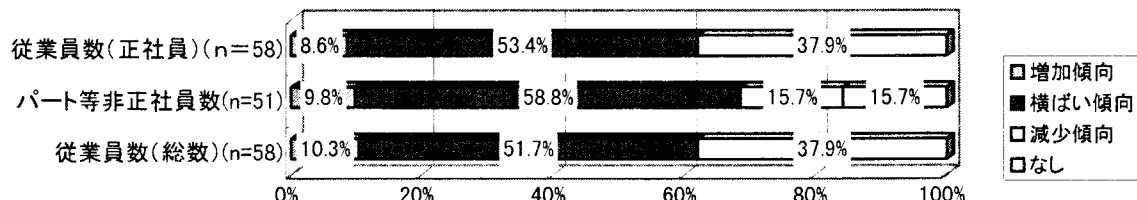
「45歳以上」で各規模での最も回答の多かった構成比をみると、「100～299人」と「300人以上」では、「20%超～40%以下」が過半数であるのに対して、「50～99人」や「20～49人」では「40%超～60%以下」が最も回答率が高い。「1～19人」では「20%超40%以下」が最も回答率が高くなっているが、「60%超80%以下」(23.4%)、「80%超99%以下」(18.8%)、「100%」(7.8%)を合わせた常用従業者の過半数が45歳以上という回答も回答企業の半数に達している。

また、図表3-3-2④として、常用従業者規模別の平均構成比を記載したが、「50人」を境に、「20歳代以下」や「45歳以上」の構成比が大きく変化しており、上述結果を如実に表す結果となっている。

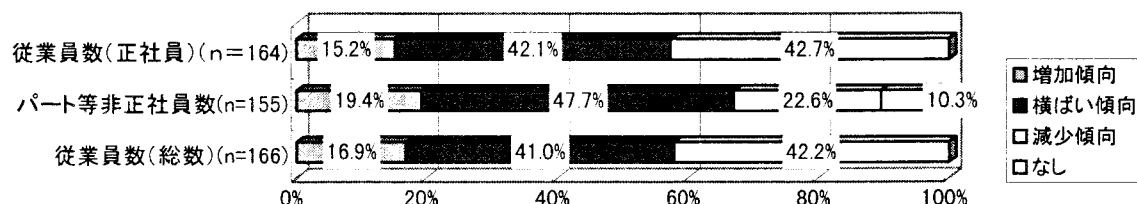
図表3-3-1① 最近3年間の従業員数の傾向（全体）



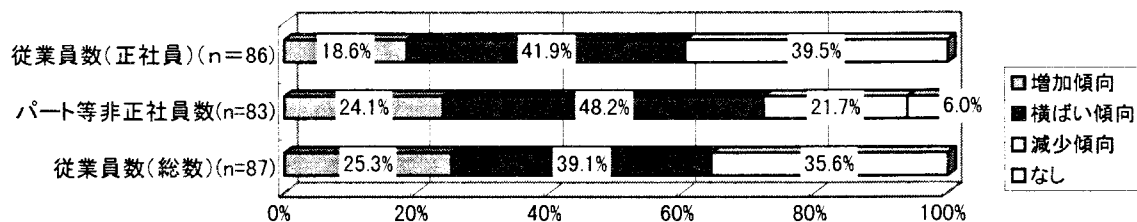
図表3-3-1② 最近3年間の従業員数の傾向（常用従業者数「1~19人」）



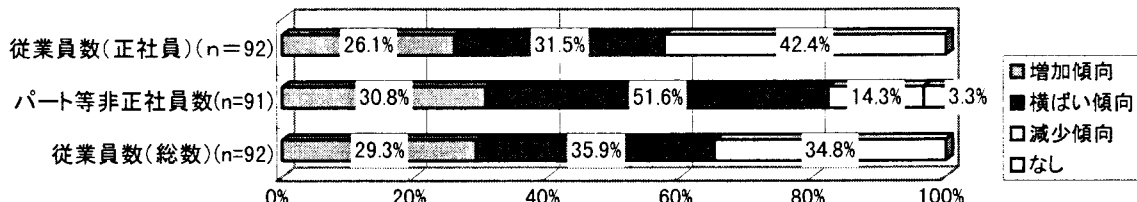
図表3-3-1③ 最近3年間の従業員数の傾向（常用従業者数「20~49人」）



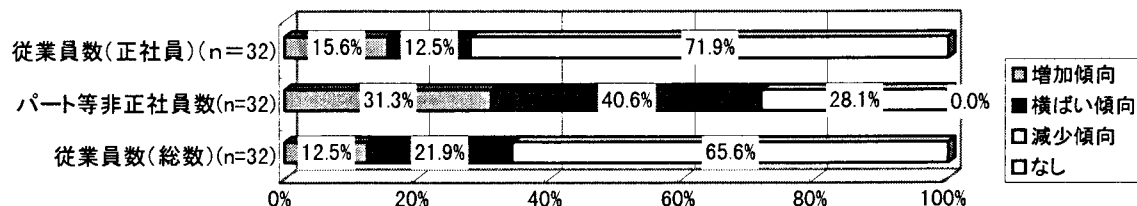
図表3-3-1④ 最近3年間の従業員数の傾向（常用従業者数「50~99人」）



図表3-3-1⑤ 最近3年間の従業員数の傾向（常用従業者数「100~299人」）

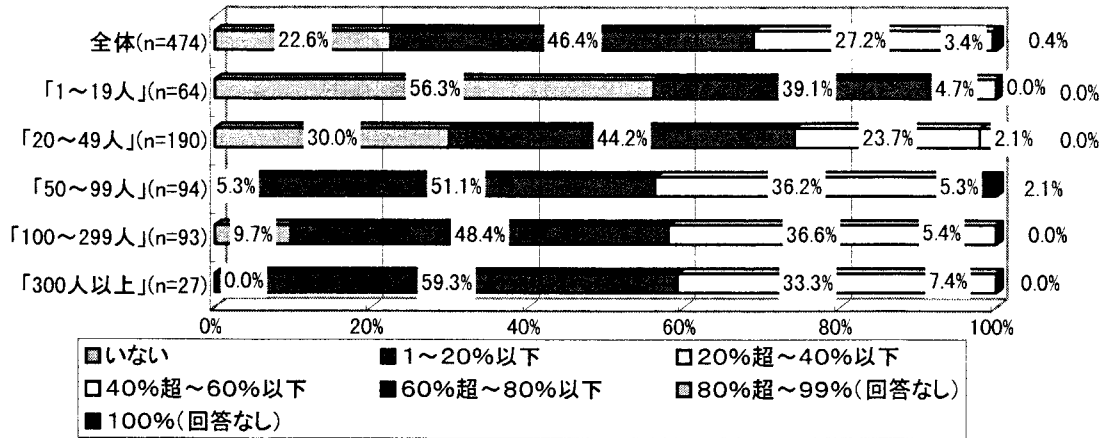


図表3-3-1⑥ 最近3年間の従業員数の傾向（常用従業者数「300人以上」）

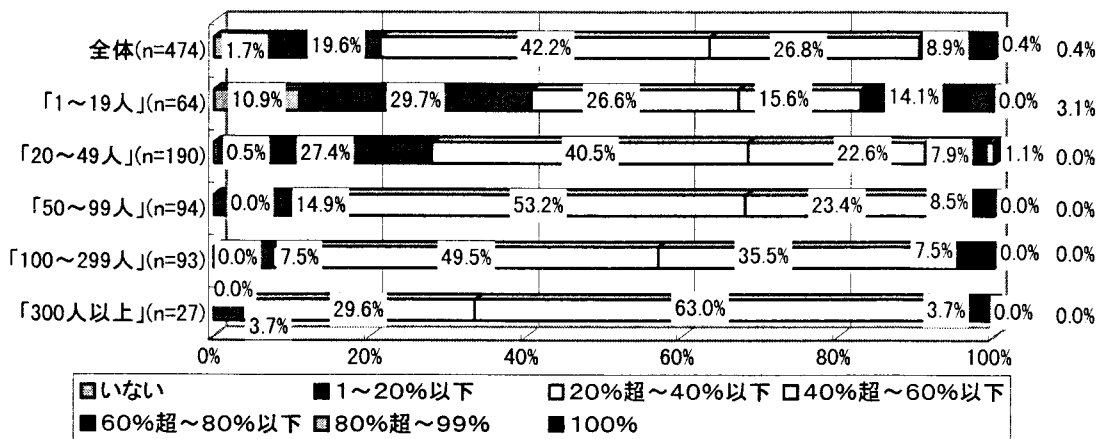


注) 図表3-3-1①~⑥で「なし」はパート等非正社員数のみ回答あり

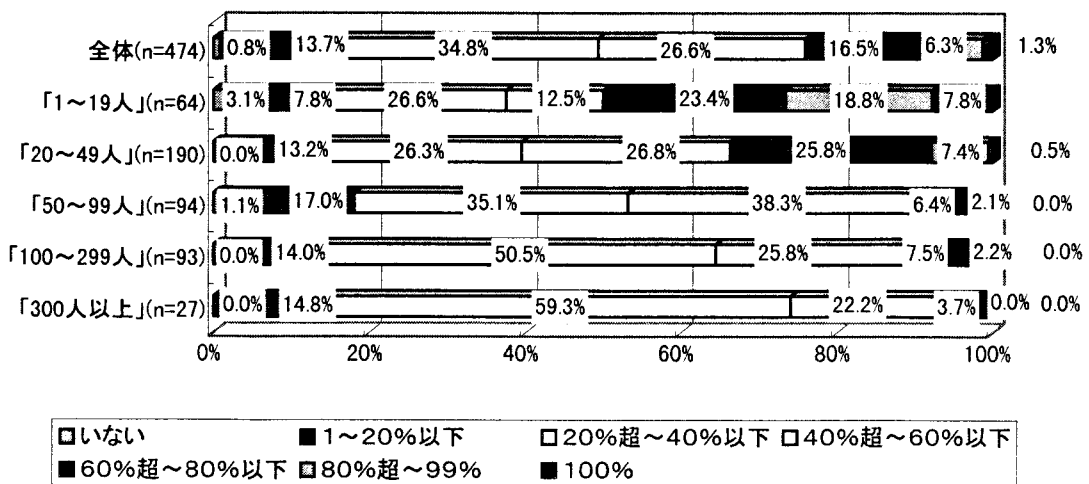
図表3-3-2① 常用従業者規模別「20歳代以下」の構成比



図表3-3-2② 常用従業者規模別「30~44歳」の構成比



図表3-3-2③ 常用従業者規模別「45歳以上」の構成比



図表3-3-2④ 常用従業者別 各年代の平均構成比

	20歳代以下	30~44歳	45歳以上
全体(n=468)	16.0%	37.4%	46.5%
「1~19人」(n=64)	6.9%	33.8%	59.3%
「20~49人」(n=190)	13.8%	35.7%	50.6%
「50~99人」(n=94)	22.0%	37.6%	40.5%
「100~299人」(n=93)	19.6%	40.9%	39.5%
「300人以上」(n=27)	20.6%	45.8%	33.6%

注) 四捨五入の関係で比率の合計は必ずしも100.0にはならない。

イ 年齢別構成比の推移

最近3年間の正社員の年齢別構成比の推移と常用従業者規模をクロス集計した結果が図表3-3-3①～⑥である。全体では、「20代以下」は「増加傾向」、「横ばい傾向」、「減少傾向」ともにほぼ同割合で3分された結果となっている。「30～44歳」では「横ばい傾向」が63.4%と最も多く、また、「増加傾向」(23.2%)が「減少傾向」(12.7%)を上回っている。「45歳以上」では、「減少傾向」が36.8%と最も多く、「横ばい傾向」(32.2%)と「増加傾向」(30.4%)がほぼ同じ割合となっている。

これを常用従業者規模別にみると、「20代以下」については、「1～19人」、「20～49人」、「50～99人」と比較的規模の小さい企業で「増加傾向」が「減少傾向」を上回っているが、「100～299人」、「300人以上」においては、「減少傾向」の方が多くなっており、特に「300人以上」では「減少傾向」が50.0%と半数に達している。また、「45歳以上」では、「50～99人」を除いて「減少傾向」が「増加傾向」よりも多い。このように、規模の大きな企業での採用抑制や45歳以上での退職者数の多さがうかがえる結果となった。

次に(1)でみた正社員の従業員数の傾向と各年代での構成比の傾向をクロス集計したものが、図表3-3-4①～③である。これによると、正社員数が「増加傾向」にある企業では、「20代以下」の構成比も高まっており(同「増加傾向」66.2%)、積極的な採用を行っている様子が見える。

また、正社員が「減少傾向」にある企業は全体の43.7%であるが(図表3-3-1①参照)、こうした企業では、「20代以下」と「45歳以上」の「減少傾向」が44.1%、44.5%と高くなっている。「45歳以上」では、「増加傾向」が36.3%と高いことから、採用の抑制を中心として従業員数の調整を行っている企業が多いものと推察される。こうした状況は、近い将来に退職者していく人間の持つ技術等を引き継ぐべき人間が少ないことを意味しており、社内での独自の技術・ノウハウ等の維持、伝承において、問題が発生することが懸念される。

(3) 雇用における余剰感・不足感

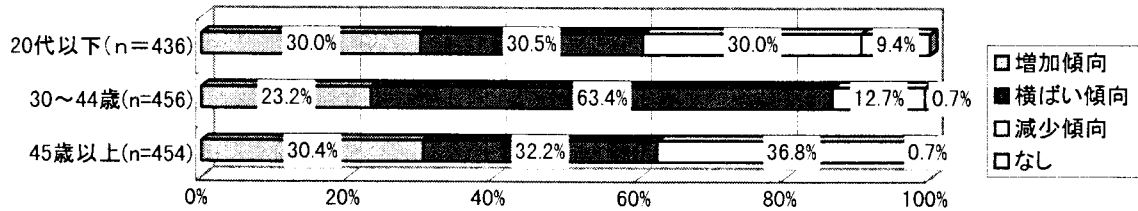
ア 雇用状況

社内の雇用状況(余剰感・不足感)について常用従業者規模別にまとめたものが、図表3-3-5である。全体としては、「最適状態」とする回答は24.6%と全体の1/4に過ぎず、3/4は過不足を感じている状況にある。「余剰感のある職種と不足感のある職種が入り混じっている」とする回答は21.7%であり、「余剰感」のみが22.8%、「不足感」のみが30.9%と、不足感を感じている企業の方が多くなっている。

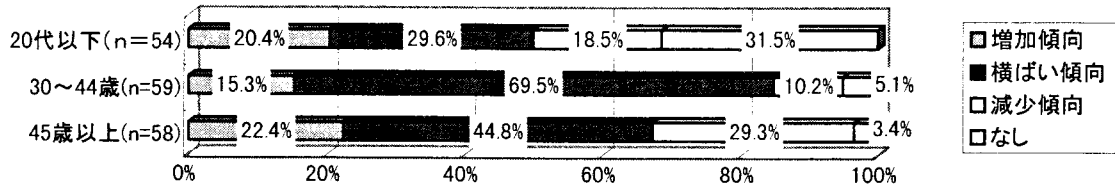
常用従業者規模別にみると、「1～19人」で「一部職種に不足感」が44.6%など不足感が過半数に達しており、「余剰感」のみは10.8%に過ぎないのに対して、「300人以上」では、「余剰感のある職種と不足感のある職種が入り混じっている」とする回答は35.5%、「余剰感」は38.7%と高い割合となっており、「不足感」のみは16.1%にとどまっている。

なお、規模企業が不足感を抱えているものの、(現在、採用活動を実施しているかは確認してはいないが)厳しい経営環境を踏まえると、人件費の負担増加を避けるために、極力採用を控えているものと思われる。

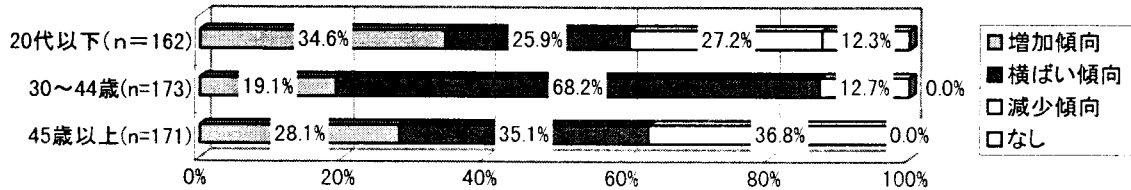
図表3-3-3① 最近3年間の正社員の年齢別構成比の推移（全体）



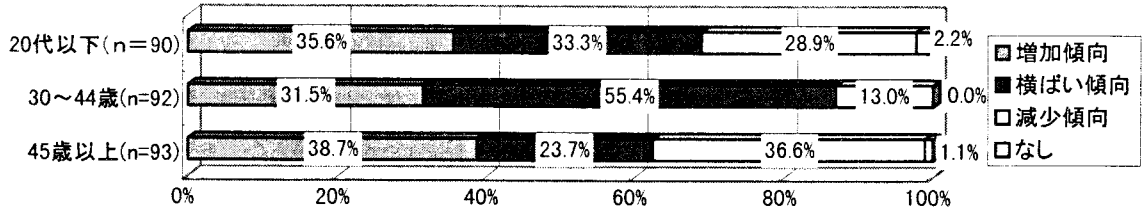
図表3-3-3② 最近3年間の正社員の年齢別構成比の推移
（常用従業者数「1~19人」）



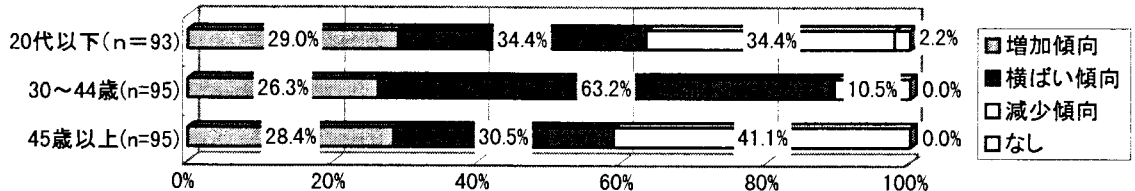
図表3-3-3③ 最近3年間の正社員の年齢別構成比の推移
（常用従業者数「20~49人」）



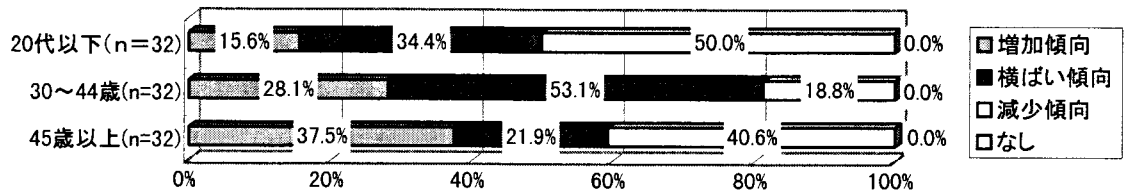
図表3-3-3④ 最近3年間の正社員の年齢別構成比の推移
（常用従業者数「50~99人」）



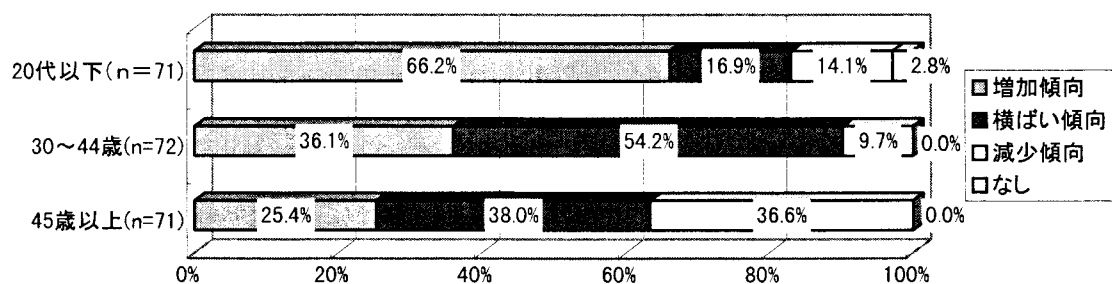
図表3-3-3⑤ 最近3年間の正社員の年齢別構成比の推移
（常用従業者数「100~299人」）



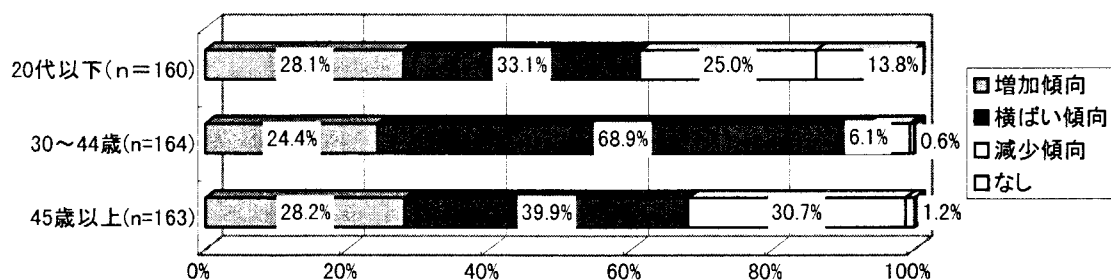
図表3-3-3⑥ 最近3年間の正社員の年齢別構成比の推移
（常用従業者数「300人以上」）



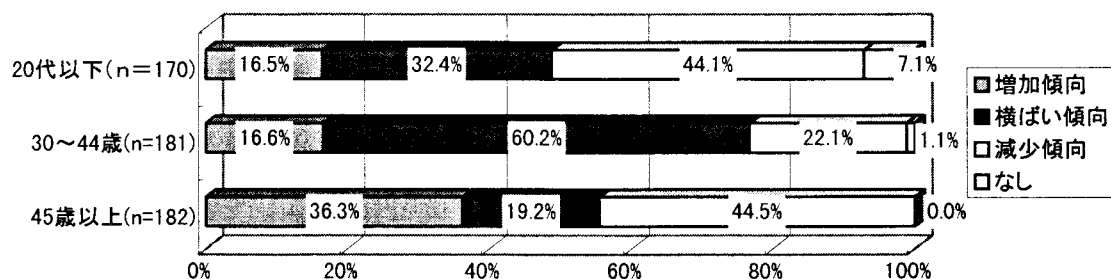
図表3-3-4① 正社員「増加傾向」での年齢別構成比の推移



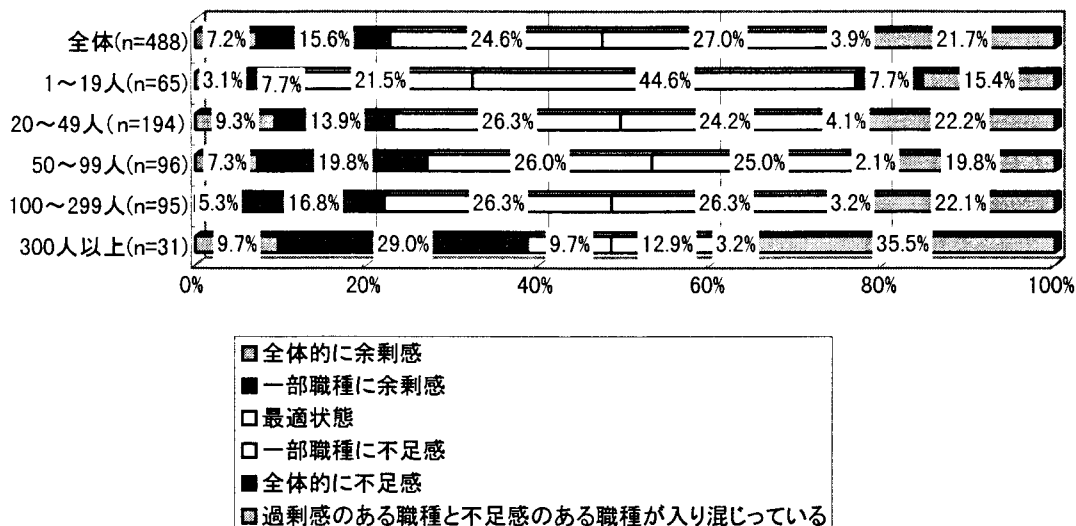
図表3-3-4② 正社員「横ばい傾向」での年齢別構成比の推移



図表3-3-4③ 正社員「減少傾向」での年齢別構成比の推移



図表3-3-5 常用従業者規模別 雇用状況



イ 余剰感・不足感のある職種・業務

余剰感(不足感)のあるとする回答総数を分母とし(両方あるものは両方の分母に加算)、各々の職種内容の回答(自由記述)をまとめたものが、図表3-3-6①、②である(詳細は資料編に記載)。

余剰感のある職種・業務の回答は、「製造関係」と「営業、間接業務」に多くみられる。前者では、「300人以上」が他と比較して若干低くなっているが、「製造」という記述では2割前後で他と大差ないが、「生産技術」、「品質管理」「手加工」などの記載の有無が他との差異につながっている。また、「営業、間接業務」の内訳では、「総務・事務」が「1~19人」、「20~49人」では、11.8%、11.4%と1割強であるのに対して、「50~99人」、「100~299人」、「300人以上」では、22.2%、21.4%、26.1%と2~3割程度の回答率となっている。なお、「1~19人」では「営業」の回答率が17.6%と高くなっている(他では10%未満)のも特徴的である。

不足感のある職種・業務の回答は、「製造関係」が全体、常用従業者規模別全てで過半数を超えている。その内訳では、「100~299人」、「300人以上」にて「生産技術」が24.5%、56.3%と「製造」(20.4%、25.0%)よりも高い回答率(他では「製造」の回答率が高い)になっており、単に製造するのみでなく、「いかにつくるか」に力点を置いている様子が見えがえる。また、「1~19人」では、「営業」(29.5%)、「設計・デザイン」(15.9%)で他の規模よりも高い値を示している。

この結果は、製造現場で働く人達への方向性を示すもので、技能と技術を併せ持つことを意識すべきであると解釈できよう。また、「営業・間接業務」関係では、間接業務の余剰感が中大規模企業を中心に高く、図表3-2-13②でみたように、定型的業務のアウトソーシング化の流れを裏付ける結果となっている。

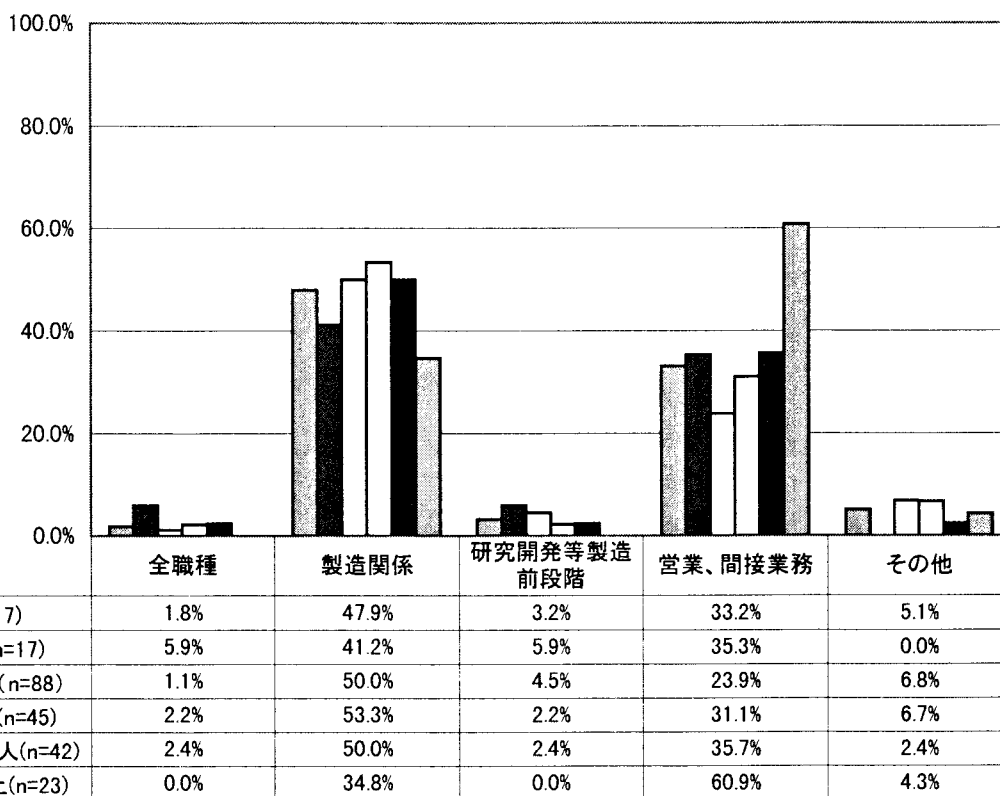
ウ 余剰感・不足感対策

余剰感・不足感対策を常用従業者規模別にまとめたものが図表3-3-7①、②である。

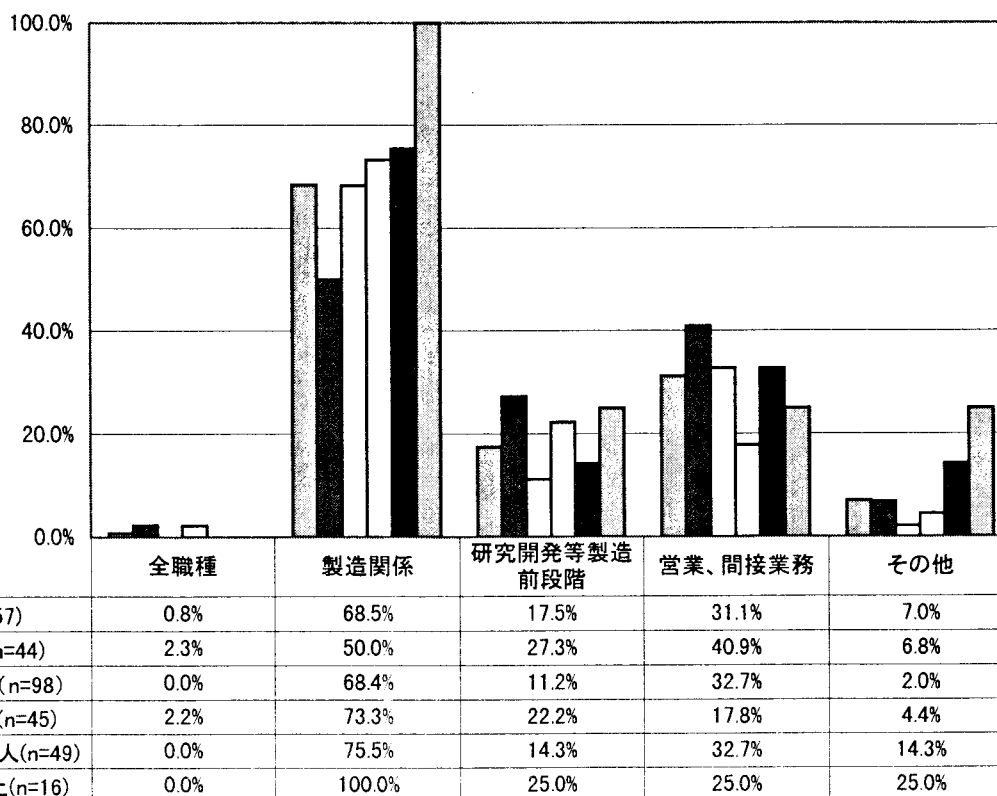
余剰感対策では、「社内配置転換」や「退職者不補充(自然減)」を中心としており、前者は「20~49人」規模以上の企業で過半数の回答があり、後者では「1~19人」で64.7%と高い回答率となっている。「早期退職勧奨等の実施」は最も高い回答率であった「300人以上」でも8.7%にとどまっており、「退職勧奨と合わせた独立支援」という回答は皆無であった。

不足感対策では、全体的に「正社員の採用」や「余裕部門からの配置転換」の回答率が高いなか、「300人以上」では、「余裕部門からの配置転換」(62.5%)、「派遣社員、パート等非正社員の採用」(50.0%)、「業務見直し(設計変更等を含む)による省人化」(31.3%)が高くなっている。しかし、「正社員の採用」は12.5%と、正社員数の削減(増加抑制)意欲が高くなっている。

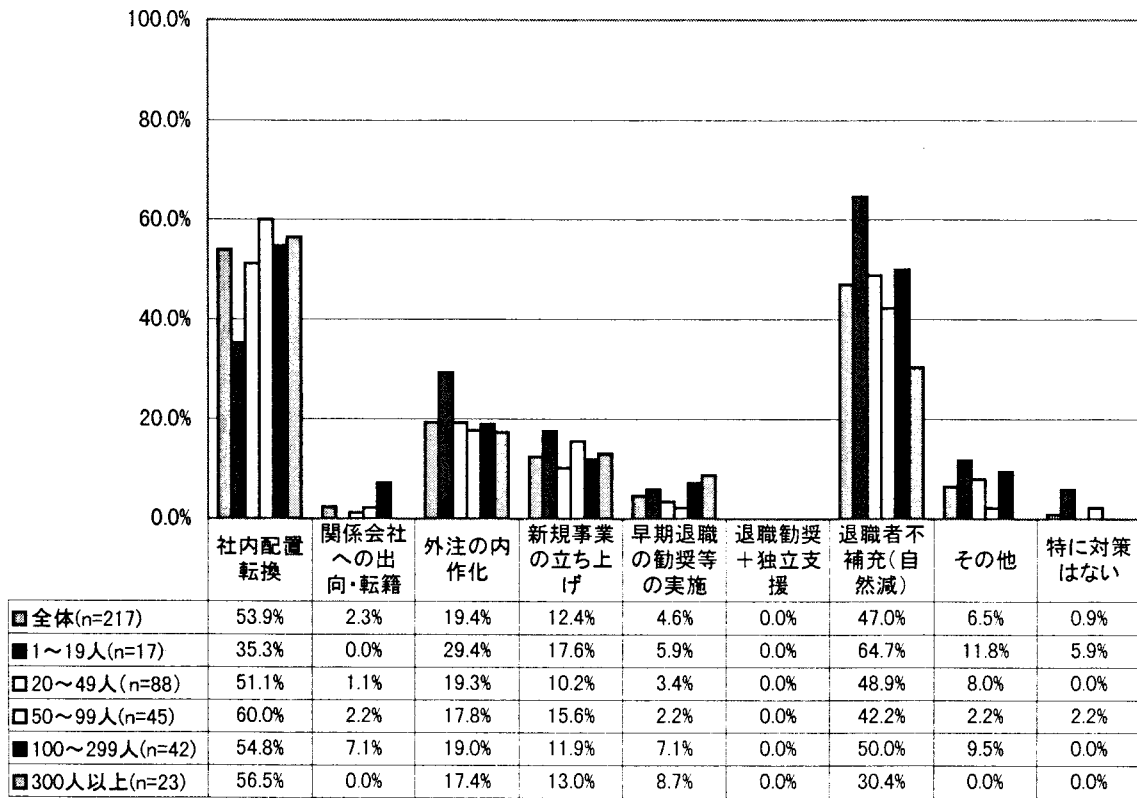
図表3-3-6① 常用従業者規模別 余剰感のある職種・業務



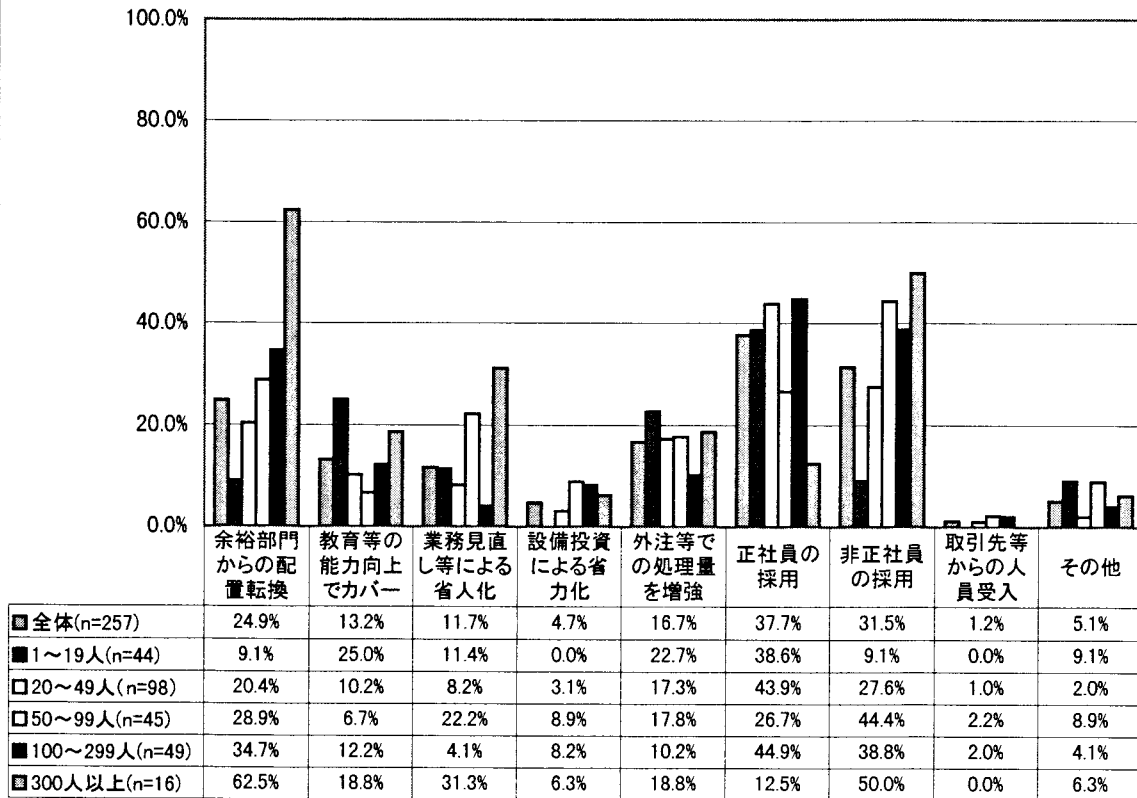
図表3-3-6② 常用従業者規模別 不足感のある職種・業務



図表3-3-7① 常用従業者規模別 余剰感対策

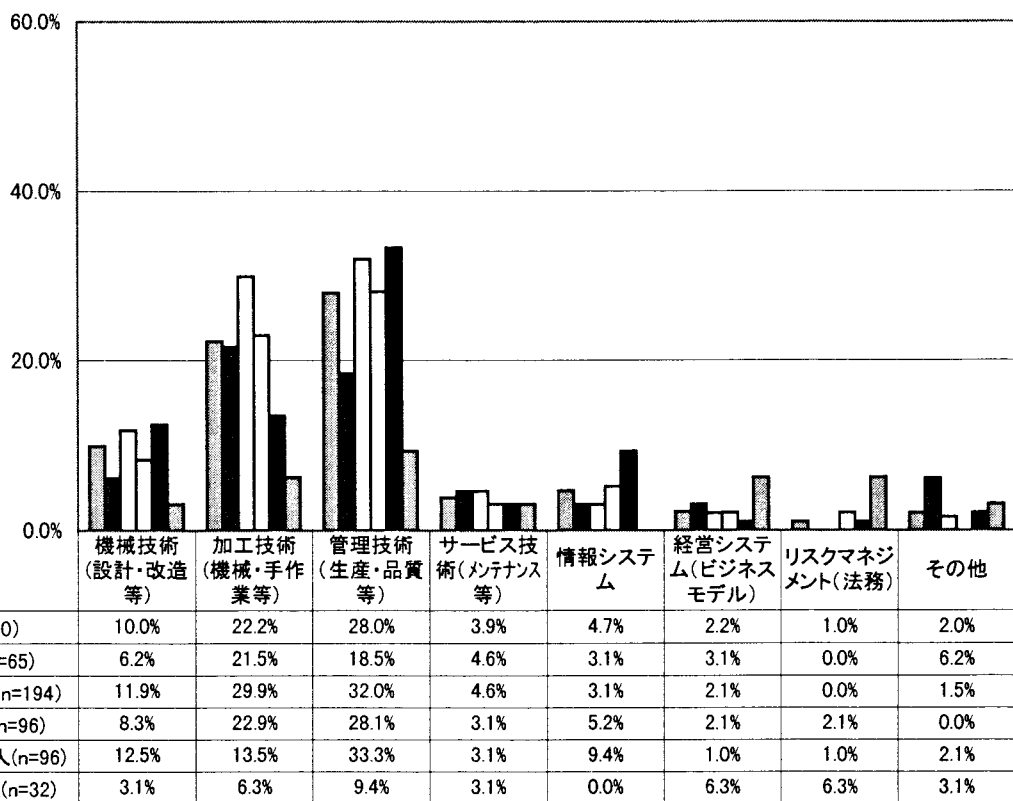
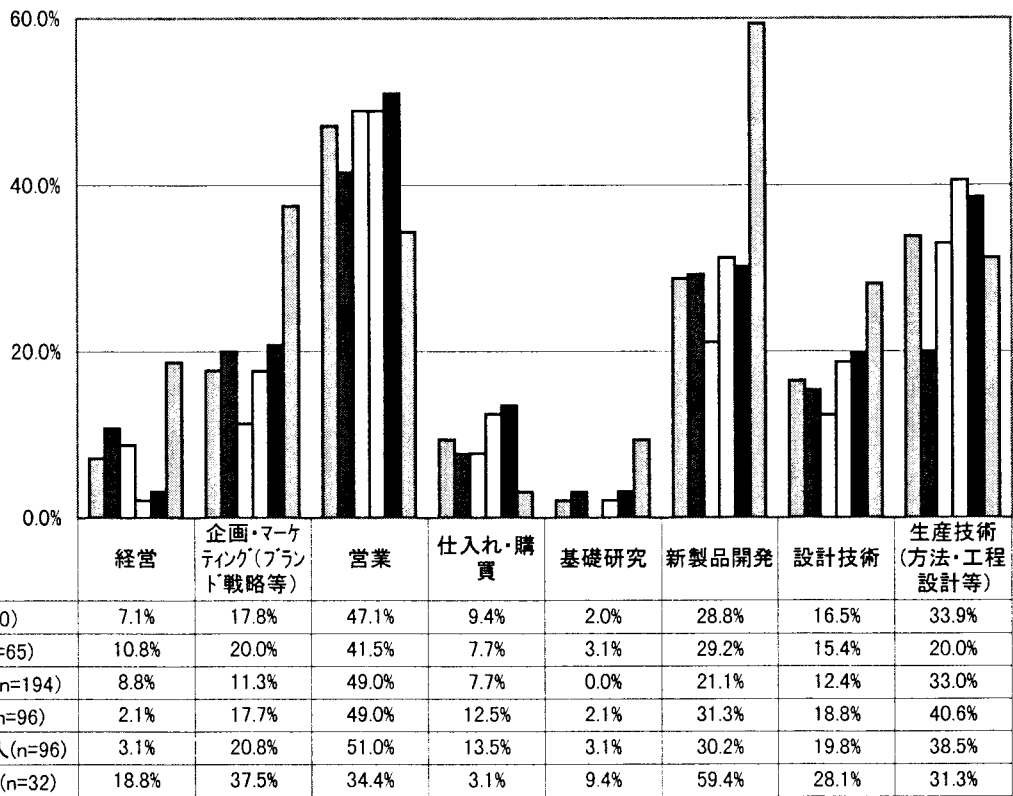


図表3-3-7② 常用従業者規模別 不足感対策



注) 「特に対策はない」という旨の回答はなかった。

図表3-3-8 常用従業者規模別 特に強化したい人材領域



エ 特に強化したい人材領域

全体と常用従業者規模別での特に強化したい人材領域をみると（図表3-3-8）、「営業」（全体で47.1%）、「生産技術」（同33.9%）、「新製品開発」（同28.8%）、「管理技術（生産・品質など）」（同28.0%）の順となっている。これらは、「20～49人」、「50～99人」、「100～299人」にても同様に高い回答率となっている。一方、「300人以上」では、「新製品開発」（59.4%）、「企画・マーケティング（ブランド戦略など）」（37.5%）、「基礎研究」（9.4%）の企画開発関係や、「経営」（18.8%）、「経営システム（ビジネスモデル）」・「リスクマネジメント（法務）」（ともに6.3%）など経営力強化に関する項目が高くなっている。

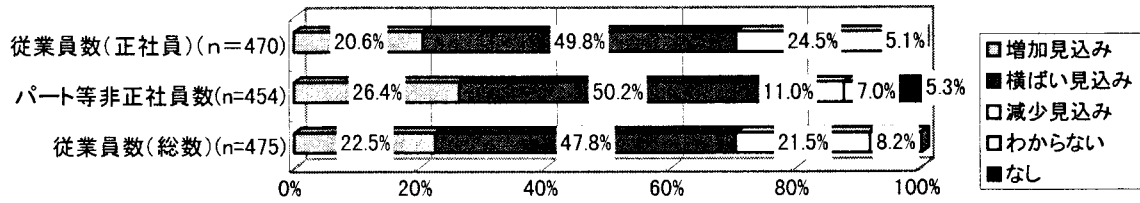
(4) 今後3年間の従業員数の変化見込み

今後3年間の従業員数の変化見込みを常用従業者規模別にまとめたものが図表3-3-9①～⑥である。全体では、2割強が「増加傾向」で、「横ばい傾向」が約半数、「減少傾向」が約2割と、過去3年間の推移（図表3-3-1①～⑥参照）との対比では、「減少傾向」と比較して「減少見込み」という回答が少なくなっており、その部分が「横ばい見込み」の割合が高まっており、「増加傾向」と「増加見込み」では微増にとどまっている。

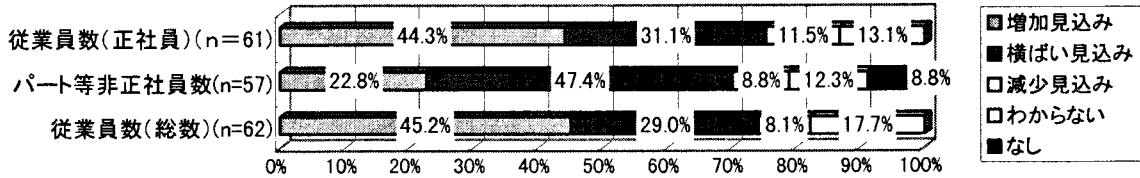
常用従業者規模別に確認していくと、過去3年間の「増加傾向」よりも今後3年間の「増加見込み」が上回っているのは「1～19人」で顕著であり、「正社員数」では8.6%が44.3%に、「パート等非正社員数」では9.8%が22.8%に、「従業員数総数」では10.3%が45.2%となっており、正社員での採用意向が高くなっている。この背景には、現在の従業員の年齢構成が高齢者中心となっており、従業員の高齢化対応が迫られていることや、後継者への事業の引き継ぎも踏まえた若返りなどを意識しての回答になっているものと思われる。

一方、「100～299人」では、「増加」、「減少」ともに割合が低下しており、「横ばい見込み」の回答率が高くなっている。また、「300人以上」という大企業では、「正社員」や「従業員総数」では6割の企業が「減少見込み」と回答し、かつ、「増加見込み」では「パート等非正社員」では31.3%と高いものの、「正社員」、「従業員総数」では3.1%、6.3%にとどまっており、引き続き正社員の削減、正社員の構成比の低下を中心とした人事（雇用）政策を引き続き行う意向がうかがえる結果となった。

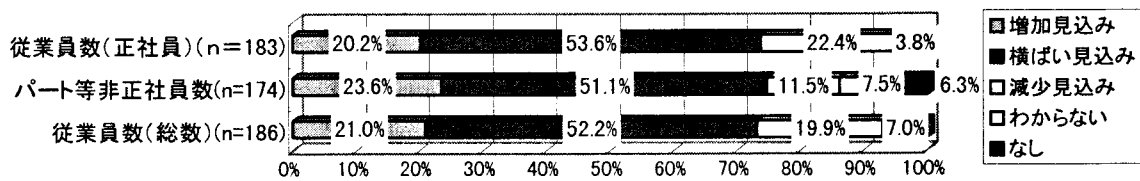
図表3-3-9① 今後3年間の従業員数の変化見込み(全体)



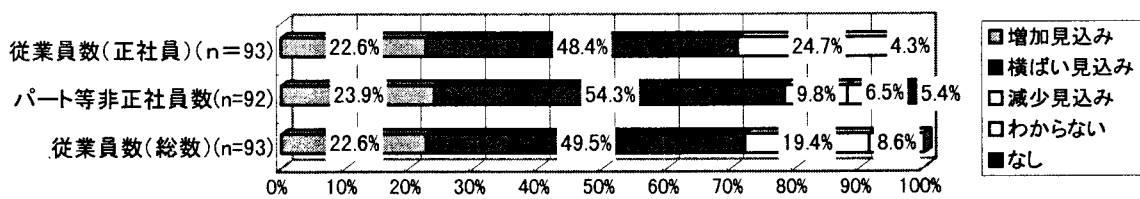
図表3-3-9② 今後3年間の従業員数の変化見込み
(常用従業者数「1~19人」)



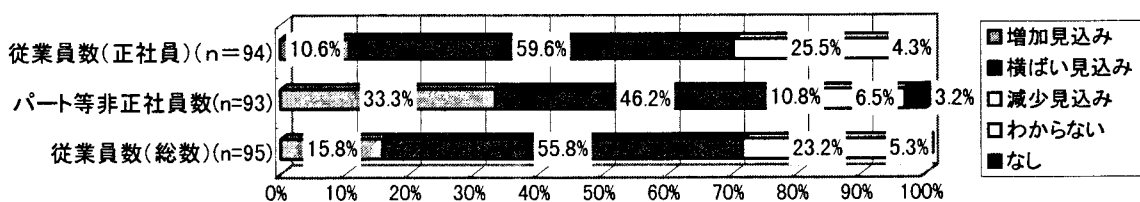
図表3-3-9③ 今後3年間の従業員数の変化見込み
(常用従業者数「20~49人」)



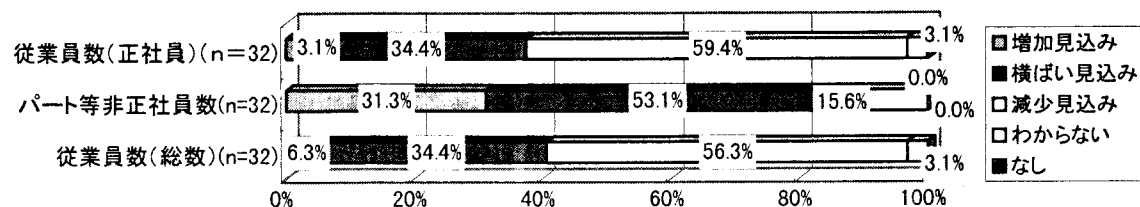
図表3-3-9④ 今後3年間の従業員数の変化見込み
(常用従業者数「50~99人」)



図表3-3-9⑤ 今後3年間の従業員数の変化見込み
(常用従業者数「100~299人」)



図表3-3-9⑥ 今後3年間の従業員数の変化見込み
(常用従業者数「300人以上」)



注) 図表3-3-9①~⑥で「なし」はパート等非正社員数のみ回答あり

4 「強み」と事業展開における社内外の高度人材活用について

企業の「強み」を創出しているような、高度な技術、技能をもった人材層を「高度人材」という名称をつけ、状況や意向等の確認を行った。

(1) 高度人材の該当者

ア 常用従業者規模別

事業展開上の「強み」を生み出す「高度人材」について、全体と常用従業者規模別にまとめたものが図表3-4-1である。社内外という視点では、規模の小さい企業を中心に「社外（協力工場など）」や「その他」という回答もあるが、全体とでみると、9割強の回答は、社内の人材が「高度人材」となっている。社内では「自社正社員（45歳以上）」が37.5%と最も高く、以下、「自社正社員（30～44歳）」（32.2%）、「経営者もしくは準ずる人」（19.8%）と続いている。こうしたなかで、「自社正社員（20代以下）」（5.2%）は規模の大小と問わず、5%前後の構成比となっている。

常用従業者規模別では、「1～19人」での35.6%を始め、規模の小さい企業で「経営者もしくは準ずる人」の構成比が高くなっている。逆に規模が大きくなるにつれて、「自社正社員（45歳以上）」の値が高くなっており、「300人以上」では48.4%に達している。

イ 主な「強み」の領域・水準別

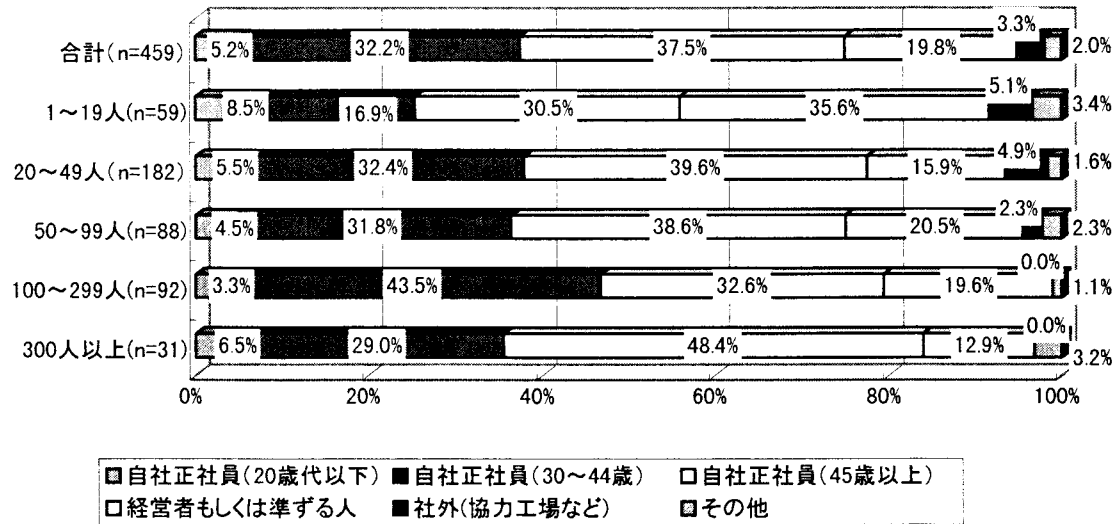
次に視点を変え、「強み」の領域別にクロス集計した結果が図表3-4-2①であり、「強み」の水準別に集計したものが、同②である。

「強み」別にみていくと、「短納期対応力」では、「自社正社員（30～44歳）」の構成比が38.0%と高く、製造等の現場従業員の力で強みを発揮している様子がうかがえる。「新製品等構想・開発力」では、「自社正社員（30～44歳）」（35.8%）とともに、「経営者もしくは準ずる人」（30.5%）の構成比が高く、特に後者は、他の「強み」の領域と比較して倍程度の割合となっている。「高品質・精度」では、「主に人に起因」では「自社正社員（45歳以上）」が56.7%と過半数になっており、熟練労働者に支えられている様子がうかがえる。これが「主に設備に起因」となると、同層の割合が47.6%に低下し、逆に「自社正社員（30～44歳）」の割合が19.4%から30.4%に高まっていることから、最新設備を使いこなすことなどでは、熟練労働者だけでなく若い世代でも対応していると言える。

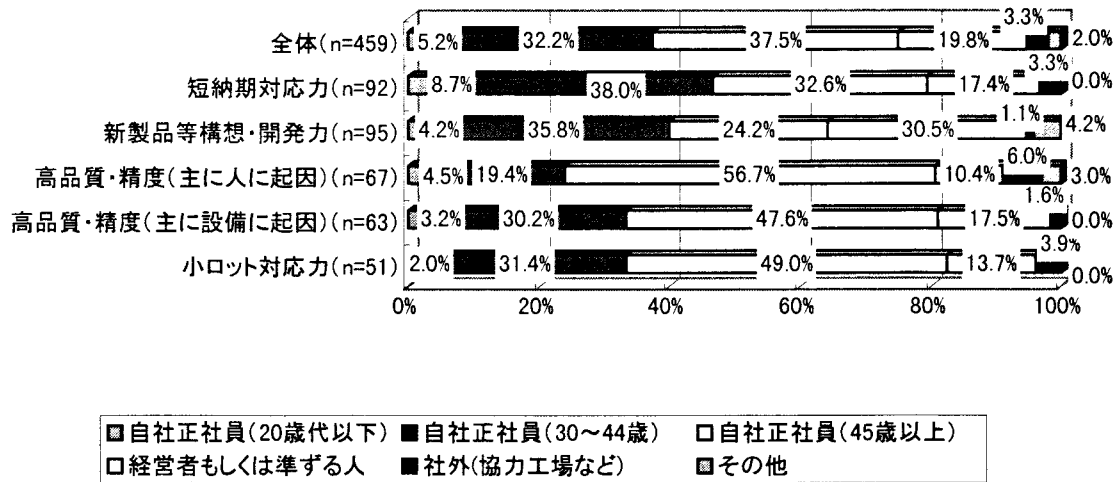
「強み」の水準別にみると、「オンリーワン」や「同業他社の中で頂点」といった競争力の高い企業では「経営者もしくは準ずる人」の回答割合が高い。経営者においては、現状に満足するのではなく、自らの絶えざる進化を意識し、実践していくことが自社の競争力の維持・拡大につながるものと考えられる。

なお、「オンリーワン」では、「自社正社員（45歳以上）」を高度人材とする回答（19.4%）よりも、「自社正社員（30～45歳）」を高度人材とする回答割合（33.3%）の方が高くなっていることも特徴的である。

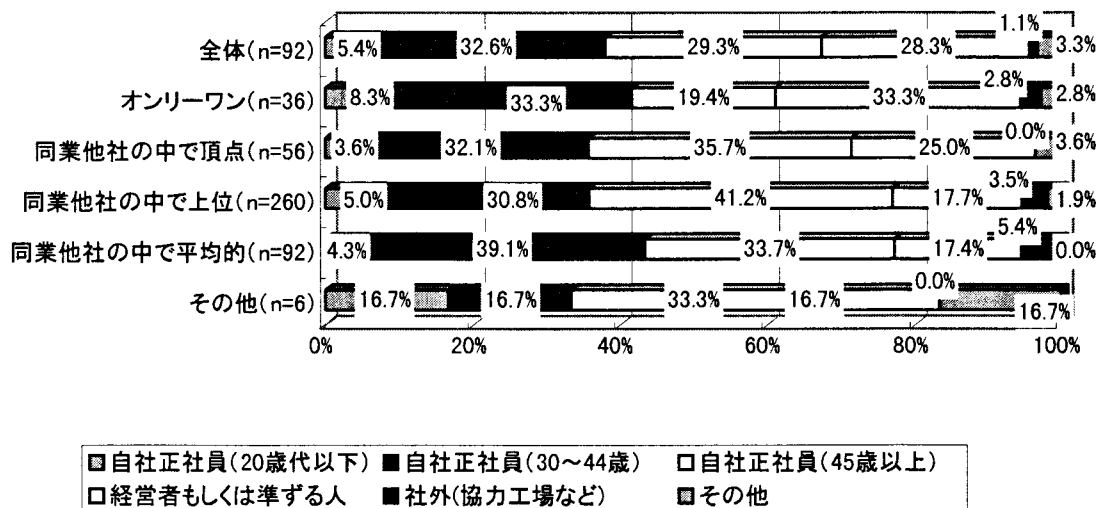
図表3-4-1 常用従業者規模別 高度人材該当者



図表3-4-2① 主な「強み」の領域別 高度人材該当者



図表3-4-2② 「強み」の水準別 高度人材該当者



(2) 高度人材のスキルの保持・継承策

高度人材の持つスキルを社内で保持・継承する取り組みについて確認し、それを、常用従業員規模別、「強み」の水準別、高度人材該当者別にまとめたものが、図表3-4-3、3-4-4、3-4-5である。

ア 常用従業員規模別

全体としては、「定年後の雇用延長等、スキルを持つ人材の長期間の雇用を図る（図表では「高度人材の長期間の雇用」と記載）」（48.4%）や「スキルを持った人材と継承候補者がペアを組みOJTでの継承の設定（図表では「OJTでの継承の設定」と記載）」（35.3%）が高い。一方、「取り組みを行う余裕がない（図表では「取り組む余裕がない」と記載）」（10.4%）や「特に取り組みは行っていない（行う必要がない）（図表では「特に取り組む必要がない」と記載）」（9.4%）という回答もあわせて2割程度みられている。

常用従業員規模別でみると、「高度人材の長期間の雇用」は規模が小さくなるほど回答率が高く、逆に、「OJTでの継承の設定」、「映像・マニュアル化等での共有化」、「継承の場（OFF JT）を設定」というコストや手間隙をかけて継承させていくという回答項目では、規模が大きくなるほど回答率が高い。

イ 「強み」の水準別

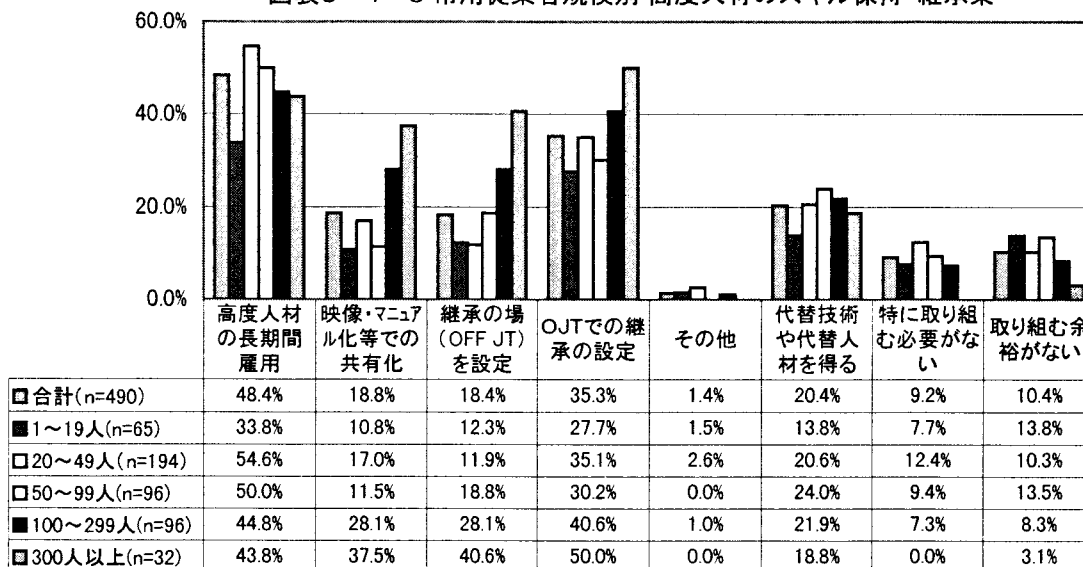
「オンリーワン」であれば、より「強み」を拡大強化するためにも「強み」を共有化、継承する方向の回答が多いと考えていたが、「高度人材の長期間の雇用」が51.4%と水準別では唯一過半数という結果となった。「オンリーワン」の「強み」の場合、その根源はより属人的な技術に依存している（依存せざるを得ない）と考えられる。一方、「同業他社の中で頂点」という企業では、スキルの共有化、継承の方策が、他の水準と比較しても高い。

「同業他社の中で平均的」の場合、「取り組む余裕がない」（17.9%）、「特に取り組む必要がない」（14.2%）が、他の層よりも2倍程度の回答率となっているが、他社と比較しての競争優位性が少ないことから、収益面でも厳しい状況にあり、その結果、「強み」の継承も難しい状況にあるものと思われる。

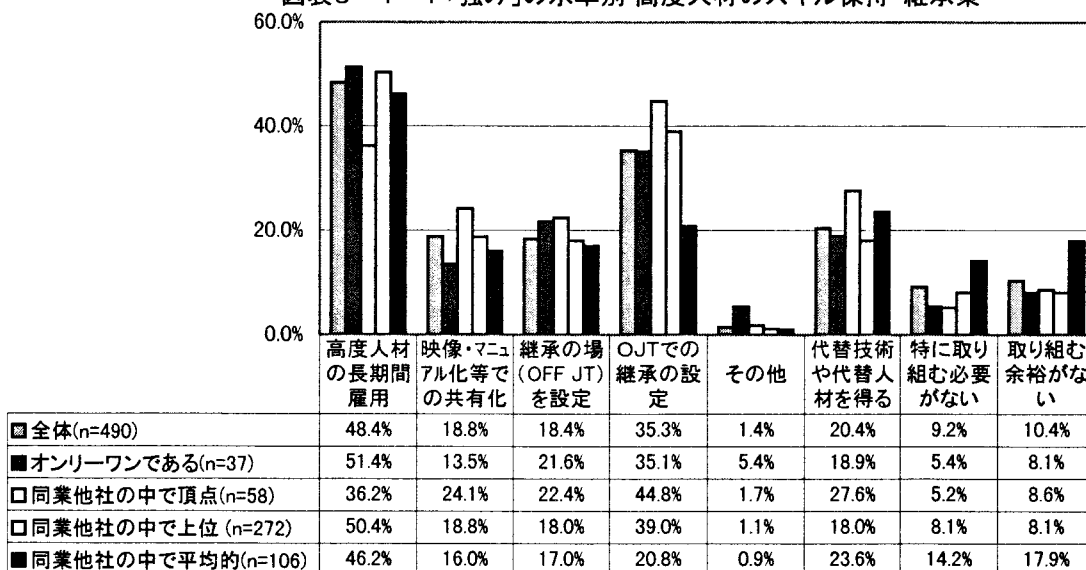
ウ 高度人材の該当者別

「高度人材の長期間の雇用」は、高度人材が「自社正社員（45歳以上）」で63.4%と高く、「OJTでの継承の設定」は高度人材の年齢層が若くなるほど高い回答率であるが、こうした要因としては、高度人材の持つ技術、技能の継承は、一朝一夕でできるものでなく、時間を要するという視点で考えると、想定できる結果と言えよう。

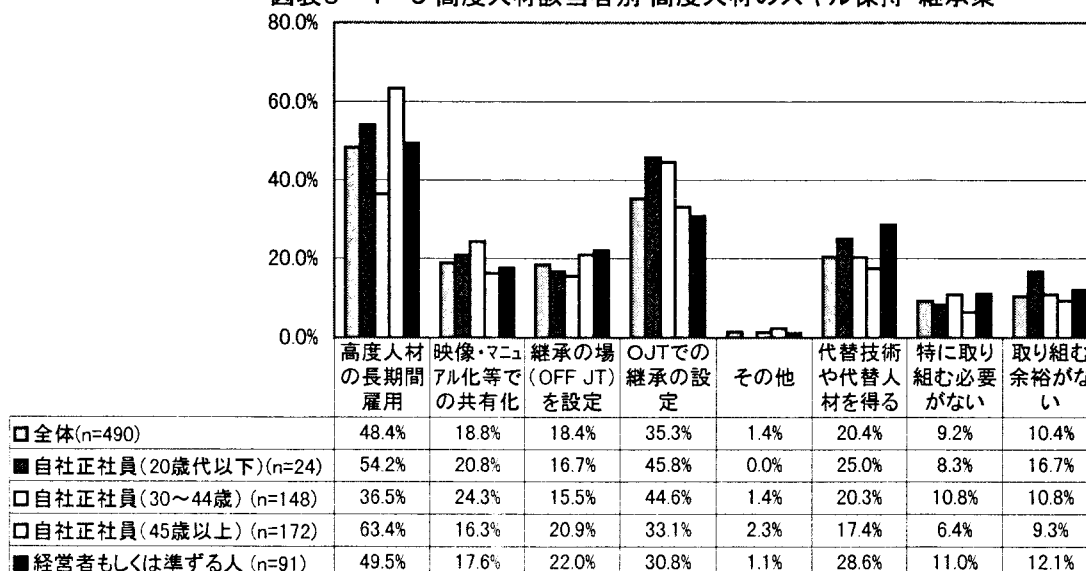
図表3-4-3 常用従業員規模別 高度人材のスキル保持・継承策



図表3-4-4 「強み」の水準別 高度人材のスキル保持・継承策



図表3-4-5 高度人材該当者別 高度人材のスキル保持・継承策



(3) 高度人材の退職時に懸念される影響

ア 影響度合

影響度合を常用従業者規模別、主な「強み」の領域別、「強み」の水準別にまとめたものが、図表3-4-6、7、8である。

全体でみると、「かなり影響がある」(14.7%)と「やや影響がある」(46.2%)と影響を懸念する回答が過半数ではあるが、一方、「あまり影響ない」が30.0%、「全く影響ない」が4.7%あった。

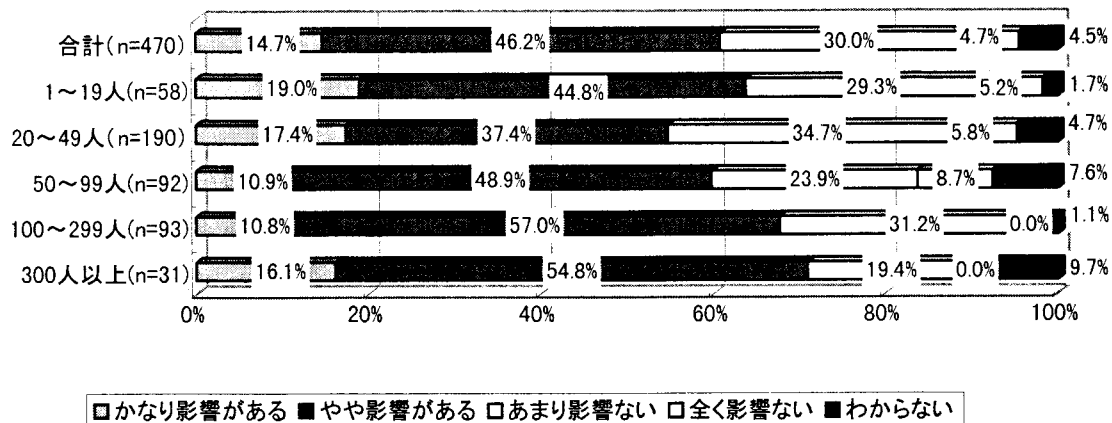
常用従業者規模別でみると、「かなり影響がある」という回答は、「1~19人」(19.0%)、「20~49人」(17.4%)、「300人以上」(16.1%)で高いが、人材の限られている規模の小さい企業のみならず、大規模の企業でも「かなり影響がある」という結果となっている。

逆に、「あまり影響がない」においても、「20~49人」での構成比が34.7%と他の層と比較して最も高い値となっており、「20~49人」規模では、高度人材への依存状況が二極化している。また、規模のみを単純に考えると、最も経営資源が豊富であるはずの「300人以上」では、「かなり影響がある」(16.1%)と「やや影響がある」(54.8%)の合計割合は、他の規模よりも大きく、高度人材への依存度合が高い状況にあることは注目すべき点であろう。

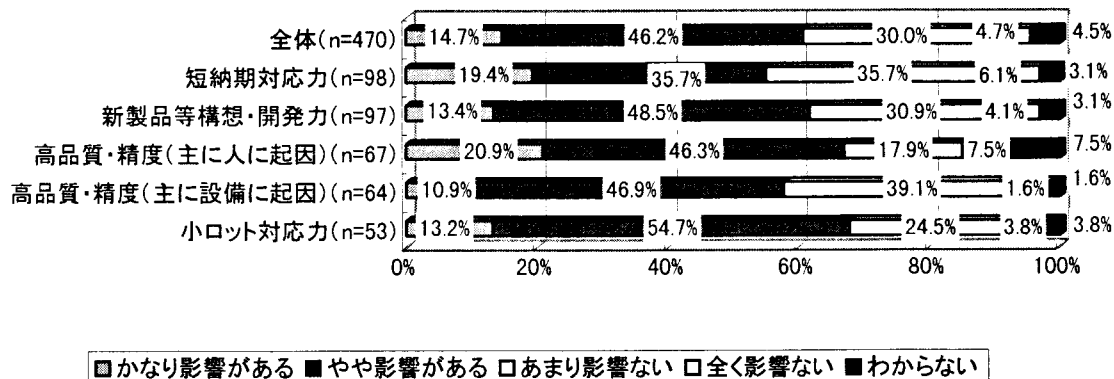
主な「強み」の領域別でみると、属人性の高い「高品質・精度(主に人に起因)」において、「かなり影響がある」が20.9%と他の「強み」と比較して高い値となっている。逆に、「高品質・精度(主に設備に起因)」では、「全く影響ない」が39.1%と高く、同じ「高品質・精度」においても、高度人材退職への対応力に差異がみられる。ただし、設備に起因するという場合、高性能の機械を設置したというような他社も購入可能な産業機械の性能に依存しているならば、他社の追随を容易に許す結果となる。企業の現場を見ると、業界でのトップ企業では、機械を設置した後で、社内でかなり手を加えて、機械が当初持ち得た以上の性能へとバージョンアップを行い、使いこなしている場合が多い。したがって、こうしたバージョンアップを図り、機械に組みこまれてしまった「強み」では、高度人材の退職等の影響は少ないのかもしれないが、更なるバージョンアップ、新規設備投資時点でのバージョンアップに際しては、高度人材の力が必要となるため、強みが機械に起因するから影響が少ないとは単純に言えない面があることに留意が必要である。

「強み」の水準別では、「オンリーワンである」が「かなり影響がある」と「やや影響がある」の和(65.7%=14.3%+51.4%)が最も高くなっているが、段階別には大きな差異はみられなかった。

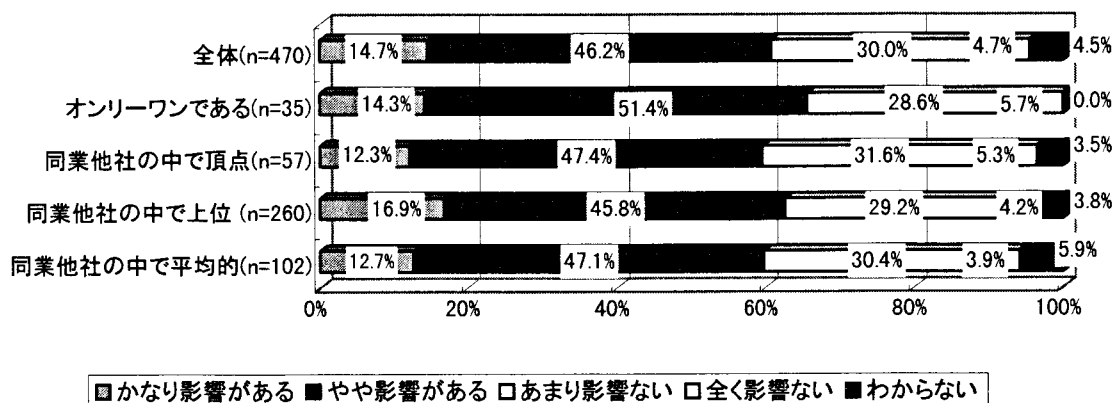
図表3-4-6 常用従業者規模別 高度人材退職時の影響度合



図表3-4-7 主な「強み」の領域別 高度人材退職時の影響度合



図表3-4-8 「強み」の水準別 高度人材退職時の影響度合



イ 高度人材退職時の影響への対応策

上述の影響に対する対応策を常用従業者規模別、影響度合別にまとめたものが、図表3-4-9、10である。

全体としては、高度人材の持つスキルを社内で保持・継承する取り組み（図表3-4-3等）と同様に「定年後の再雇用等、長期間の雇用継続（図表では「長期間の雇用継続」と記載）」の回答率が最も高く（全体で54.1%）、「技術等のレベルアップを図る」（同28.6%）が続いている。なお、「長期間の雇用継続」では、「300人以上」が39.3%で、「1～19人」（40.7%）とともに、他の規模より10%以上低い値となっている。「1～19人」であれば、雇用するだけの企業体力の有無が要因であると推察できるが、大企業においてこの値が低いことは、採用状況等でもみたように、大企業での雇用に対する厳しい姿勢を反映したものと考えられる。

また、近年、その重要性が強調されている「知的所有権の獲得による保護」は全体で8.2%しかないが、「300人以上」では25.0%の回答となっており、大企業と中小企業での知的所有権に対する取り組みの差異が表れた結果となっている。「守秘義務を課し、対価を支払う」という対応策は、「100～299人」、「300人以上」では回答がなく、全体でも2.1%にとどまっており、退職者との間での契約関係ということへは否定的な回答となった。

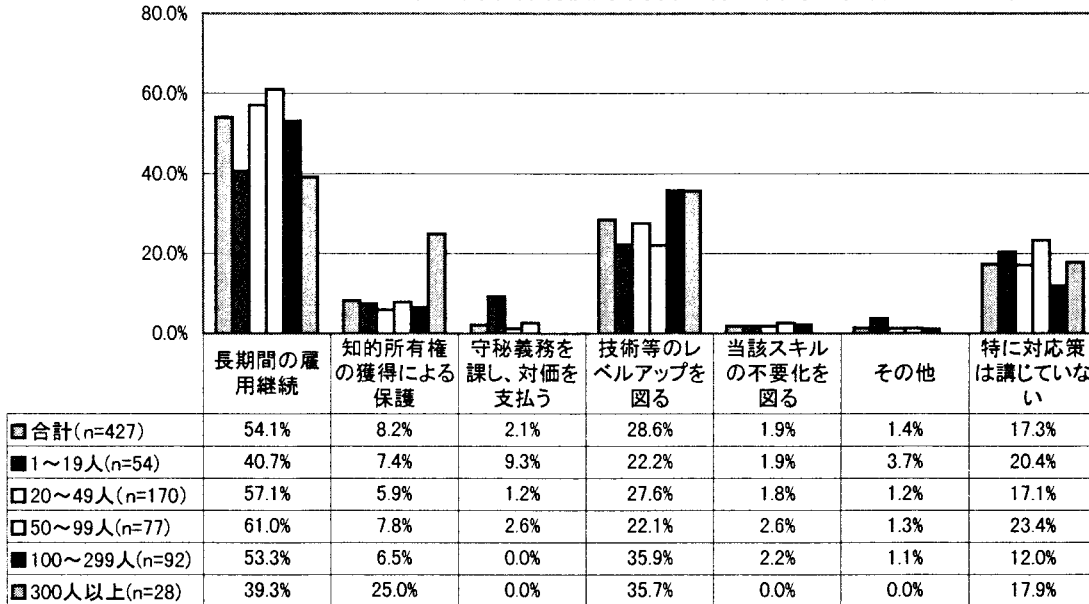
影響度合別でみると、「かなり影響がある」、「やや影響がある」場合には、「長期間の雇用継続」が6割以上の高い回答率となっている。

ウ 「全く影響なし」の要因

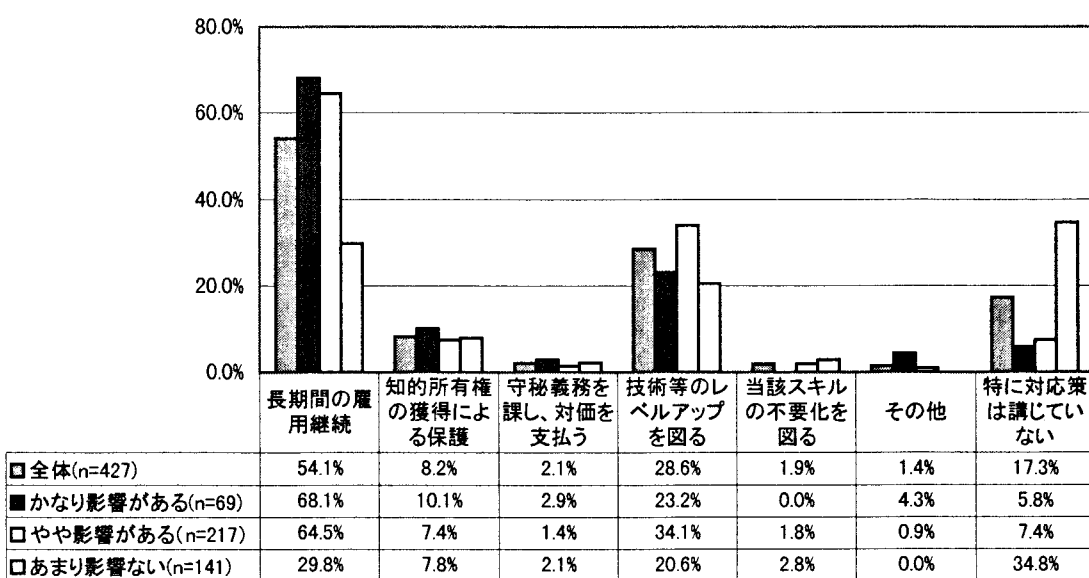
全体で22社しか回答がなかったが、高度人材が退職した場合にも「全く影響ない」企業の理由を常用従業者規模別に確認したものが、図表3-4-11である。

全体としては、「当社の設備などとの組み合わせで技能は発揮されるので退職者による技術移転の心配はない（図表では「設備などとの組み合わせで技能は発揮されるので」と記載）」が過半数の54.5%であり、「当社だけで通用し、また、必要とされるもので他社には価値がないので心配はない（図表では「当社だけで通用し、必要とされるから」と記載）」と「その他」が18.2%という回答率であった。

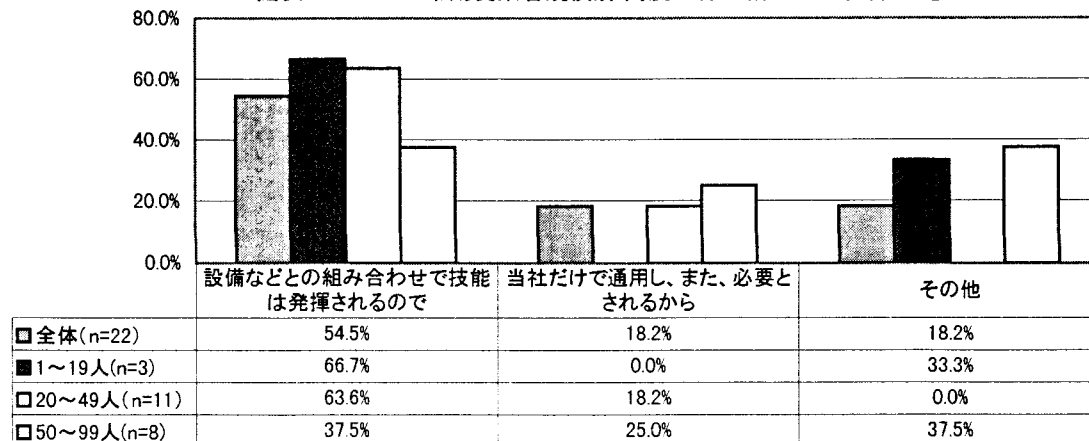
図表3-4-9 常用従業者規模別 高度人材退職時の影響への対応策



図表3-4-10 影響度合別 高度人材退職時の影響への対応策



図表3-4-11 常用従業者規模別 高度人材退職は「全く影響なし」の理由



注) 「100~299人」、「300人以上」では「全く影響なし」の回答はなかった。

(4) 今後の事業戦略の展開に関する鍵となる技術等について

ア 創出方法

「今後の事業戦略」（図表3-2-11、12等）の展開において、鍵となる技術等の創出方法について、常用従業者規模別、主な「強み」の領域別、今後の事業戦略別にまとめたものが、図表3-4-12、13、14である。

全体としては、「自社内で開発」が49.8%と約半数に達しているほかは、「同業他社との連携」（15.7%）、「異業種と連携」（10.6%）、「大学・研究機関と連携」（10.4%）、「その他の専門家の協力」（6.1%）という結果である。

常用従業者規模別では、「自社内で開発」では、「1~19人」が30.8%と他の層を比較して20~30%程度低い値となっているが、限られた経営資源を活用しての事業展開をしているため、今後の事業展開で鍵となる技術等の創出まで、自社内で取り組むことが難しい状況を表している。この状況の裏返しでもあるが、「同業他社との連携」（18.5%）、「異業種と連携」（15.4%）では他の規模での回答率よりも高く、「大学・研究機関と連携」（13.8%）においても、「300人以上」での15.6%に次ぐ値となっている。

また、「300人以上」では、「同業他社との連携」（15.6%）、「異業種と連携」（12.5%）でも高い回答率となっており、外部の経営資源を積極的に活用しようという動きがみられる。すなわち、外部との連携の意向は、「1~19人」と「300人以上」が高く、中間層が低い回答率というU字型となっている。ただし、「その他の専門家の協力」では、「300人以上」では回答がなかった。連携の意向は、高度人材にとって、独立起業の機会を増やすものともいえるだろう。

主な「強み」の領域別では、「小ロット対応力」や「短納期対応力」では、「同業他社との連携」が26.8%、21.9%と回答率が高い。

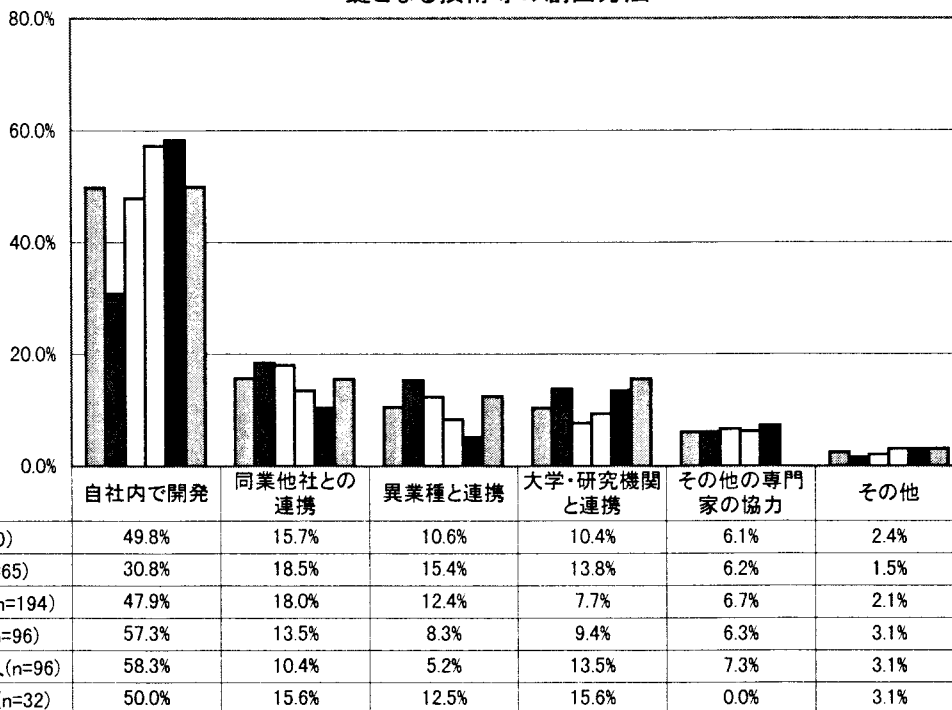
また、「高品質・精度（主に設備に起因）」では「自社内で開発」（62.5%）が他の「強み」よりも10ポイント以上高く、市販の設備に手を加えたり、設備自体を自社開発するなど、設備の性能をより高めるための工夫などを、そのまま今後の事業展開に活用していく意向がうかがえる。また、「その他の専門家の協力」も12.5%と他の回答率よりも高くなっており、専門家の知識を活用する意向もみることができる。

「新製品等構想・開発力」では、「大学・研究機関と連携」（19.8%）や「異業種と連携」（12.9%）の回答率が高く、新たな着想を異分野に求めている様子が見られる。

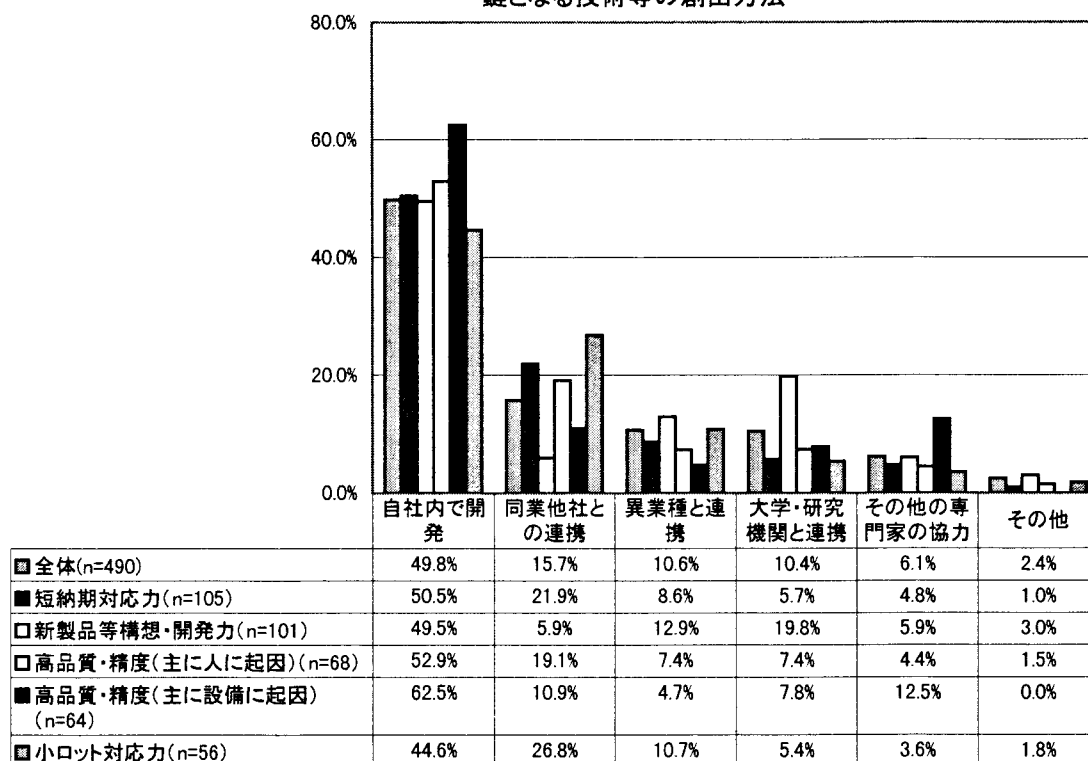
今後の事業戦略の展開別でみると、「現在の主力事業分野を深耕」や「現在の主力事業の関連分野へ進出する」では、「自社内で開発」（各々57.6%、44.4%）が高く、外部の研究機関や専門家の活用意向はあまり高くない。

また、「現在の主力事業を縮小・廃止し他事業へ展開を行う」では「同業他社との連携」（25.0%）が、「異分野事業へ多角化する」では「異業種と連携」（32.3%）が高くなっており、事業展開先の分野の企業等と連携を志向している様子が見られる。

図表3-4-12 常用従業者規模別 今後の事業戦略の展開で
鍵となる技術等の創出方法



図表3-4-13 主な「強み」の領域別 今後の事業戦略の展開で
鍵となる技術等の創出方法



イ 推進のための高度人材

常用授業者規模別に、今後の事業戦略の展開に関しての鍵となる技術等の創出にあたっての推進役の該当者をまとめたものが、図表3-4-15である。

全体としては、「現在の高度人材」(29.8%)、「経営面の後継者」(18.0%)、「高度人材の後継者」(15.7%)、「経営者」(12.9%)の順となっている。

「1~19人」では、「現在の高度人材」への回答率が10.8%と他と比較して極端に低くなっているが、これは、現在の高度人材(図表3-4-1)で、「1~19人」では「経営者もしくは準ずる人」が35.6%と高く、当設問への回答にても「経営者」などに回答したためと推察される。

また、「経営面の後継者」と「高度人材の後継者」を比較すると、「100~299人」以下の規模では、「経営面の後継者」の回答率の方が「高度人材の後継者」よりも高くなっているのが特徴的である。今後の事業を立ち上げ、軌道に乗せていくことが、将来的に経営者として会社を運営していくうえでの継承の正当性であったり、求心力の創出にもつながっていくものと考えられる。逆に、経営と高度人材(「強み」の創出源)が分離されていると想定される「300人以上」では、「経営面の後継者」が9.4%と他よりも5ポイント以上低く、「高度人材の後継者」への回答が28.1%と他より10ポイント以上高い。

(5) 事業展開上で必要な高度人材候補者の採用活動について

ア 広報、人材発掘手法

常用従業者規模別に、事業展開で必要な高度人材候補者の採用活用における広報、人材発掘手法をまとめたものが、図表3-4-16である。

全体としては、「ハローワーク」(51.4%)が過半数に達しており、「学校求人」(35.1%)が続いている。これら上位2手法では、前者は規模が小さい方が、後者は規模の大きい方が高くなっている。また、「1~19人」では、「ハローワーク」(38.5%)が若干低く、「役員・従業員の縁故」(32.3%)の割合が高くなっているのが特徴的である。

また、「300人以上」では、「ホームページ告知」(34.4%)や「スカウトや再就職紹介会社の活用」(28.1%)、「学生のインターンシップ(採用前提)」(21.8%)を始め、様々な手法での回答率が高い。

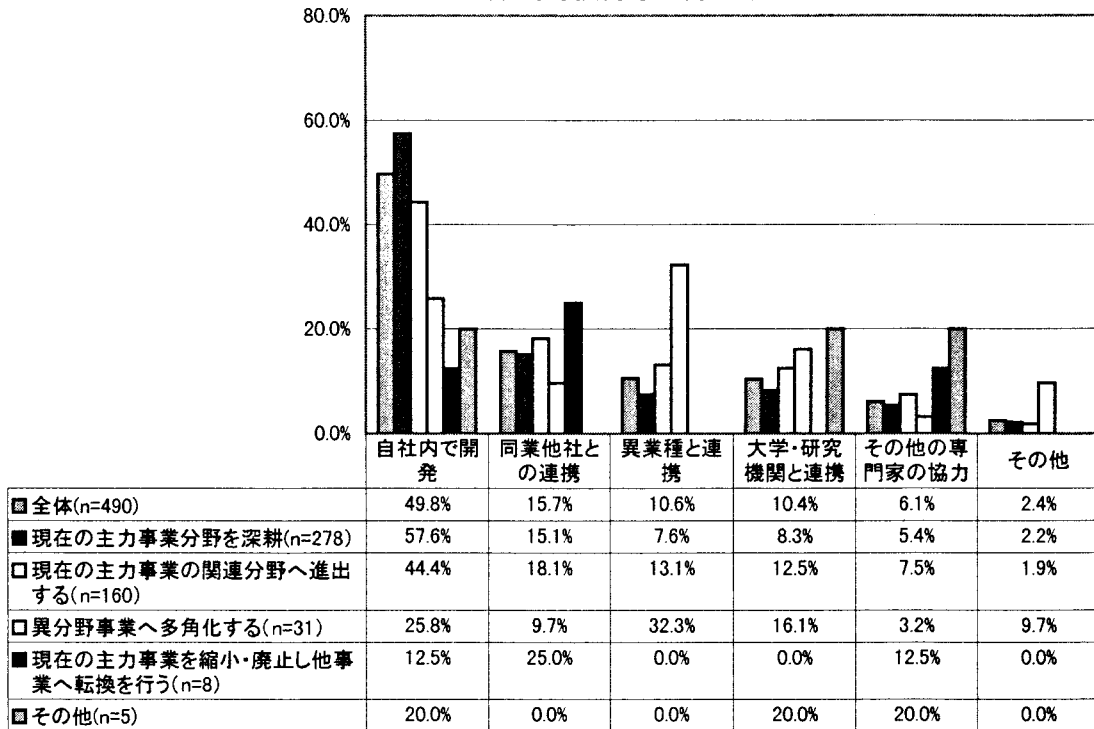
イ 他社出身の高度人材の採用

他社を退職した高度人材で、自社にとっても価値のある人材の採用について、常用従業者規模別にまとめたものが、図表3-4-17である。

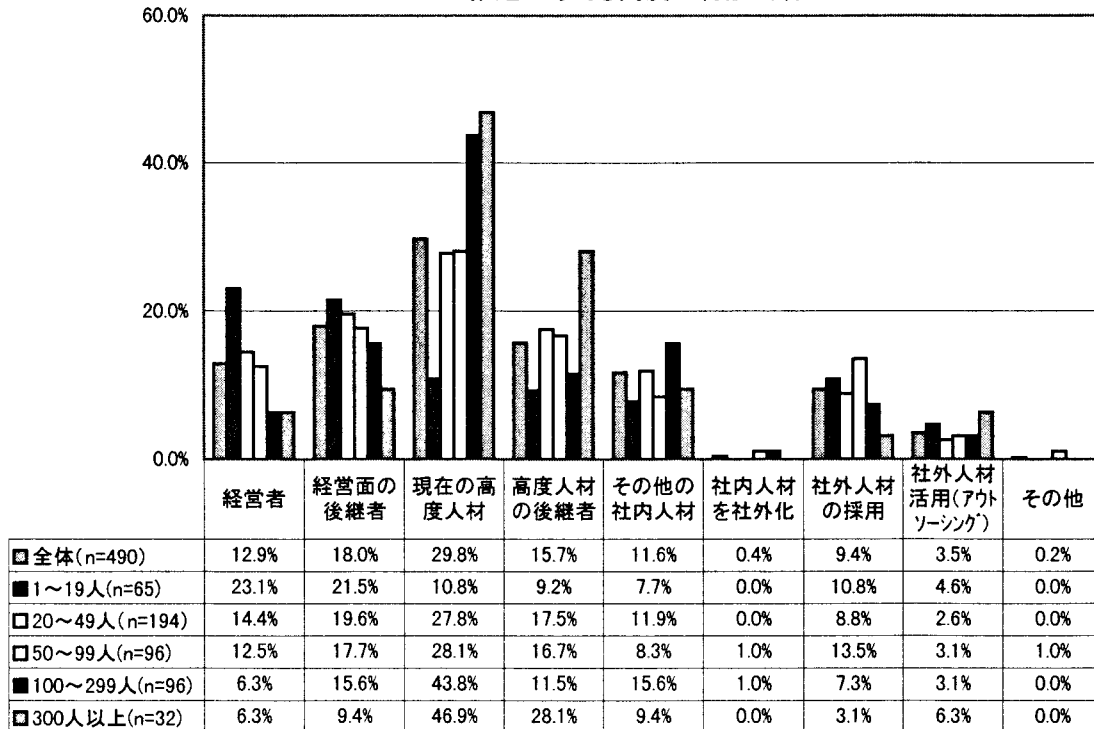
全体では、「円満退社(定年前)なら採用」(51.2%)など、採用に対しては肯定的回答が多く、「在職中でも採用に動く」という積極的な回答も24.1%と約1/4に達している。これは、高度人材の流動化をもたらす可能性があり、企業側はこうした動きに伴う雇用観や人事制度の変更を迫られることになると考えられる。

逆に、何かの条件付きとしても採用に否定的な回答は全体の1割程度(「同業界なら採用しない」4.5%、「同業界でも他府県の会社ならば採用」2.7%、「取引関係先企業は退社理由を問わず断念」4.1%)にとどまった。

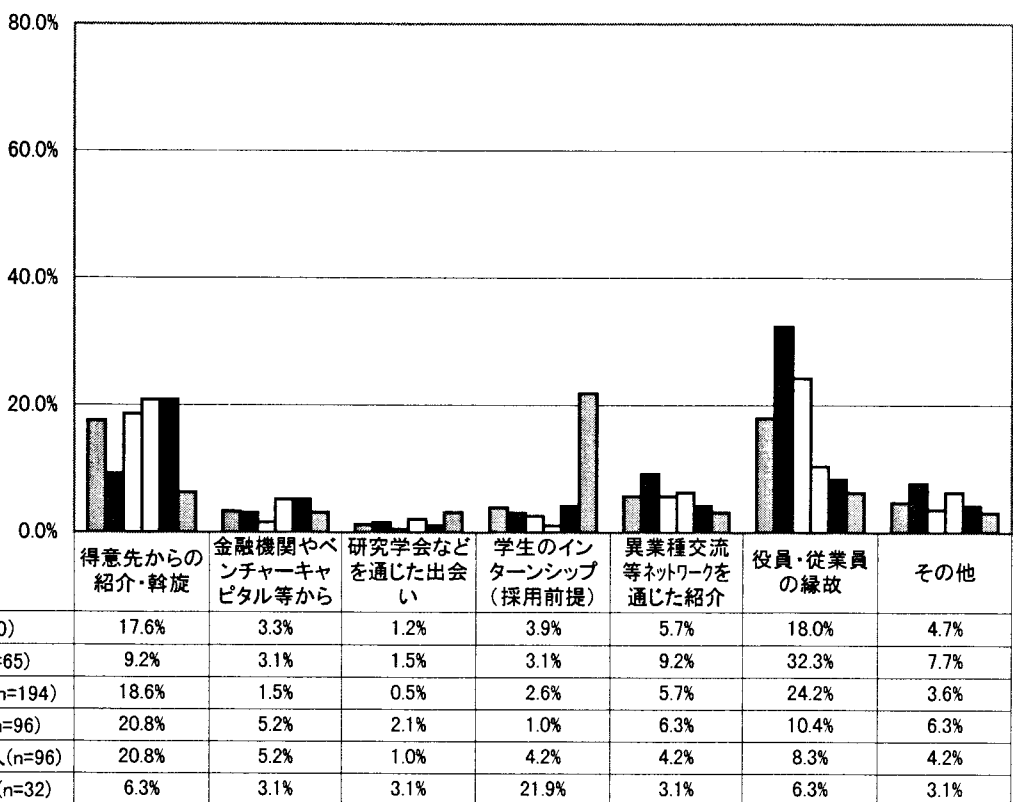
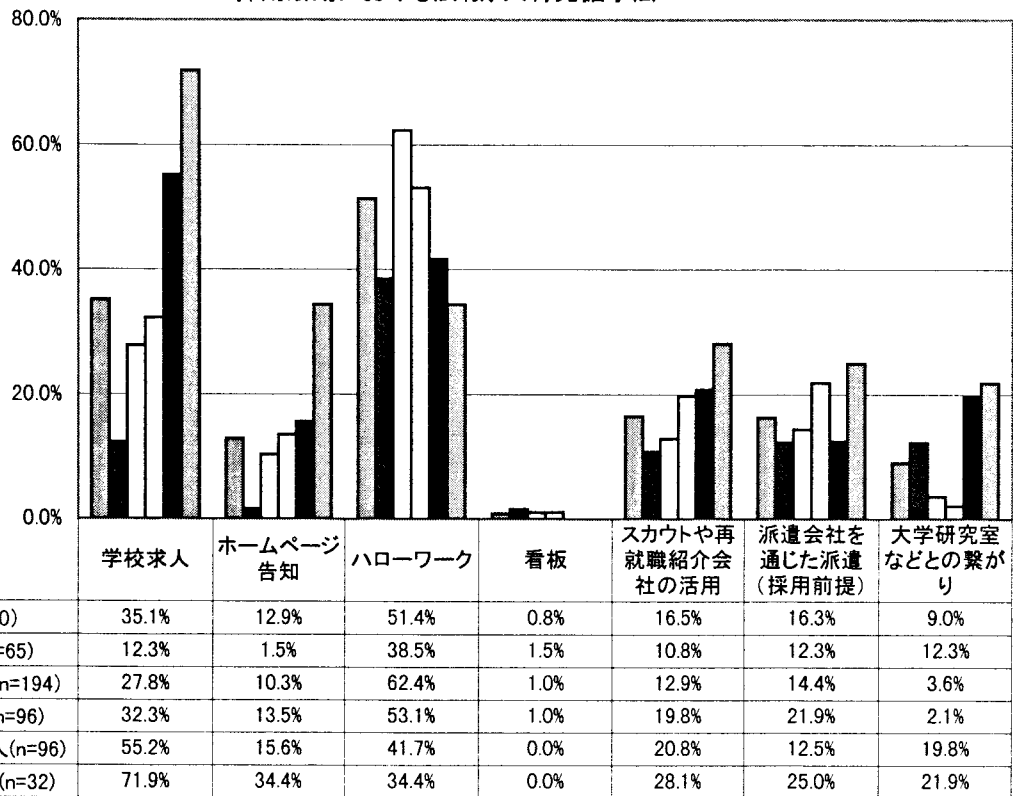
図表3-4-14 事業領域の展開状況別 今後の事業戦略の展開で
鍵となる技術等の創出方法



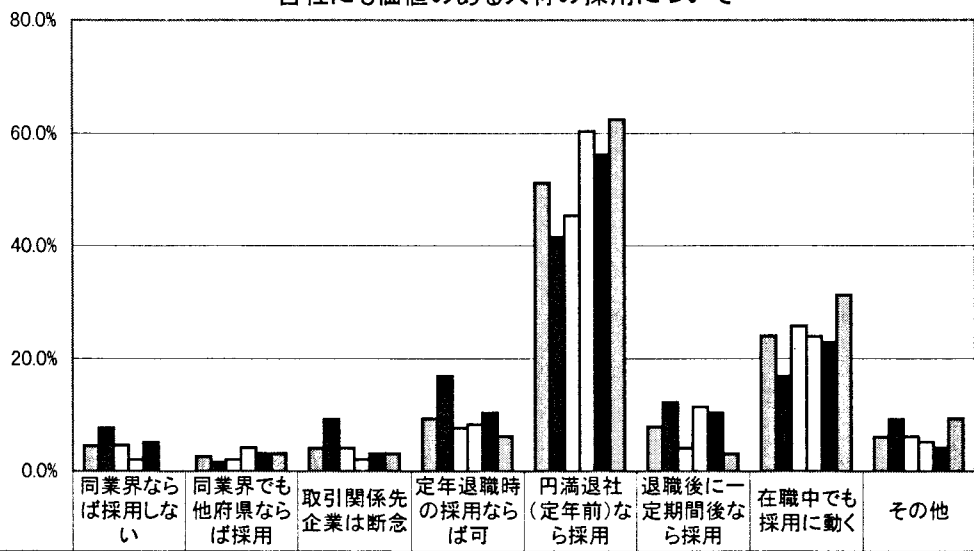
図表3-4-15 常用従業員規模別 今後の事業戦略の展開での
推進にあたる高度人材該当者



図表3-4-16 常用従業者規模別 事業展開に必要な高度人材候補者の採用活動における広報、人材発掘手法



図表3-4-17 他社出身の高度人材で、
自社にも価値のある人材の採用について



	同業界ならば採用しない	同業界でも他府県ならば採用	取引関係先企業は断念	定年退職時の採用ならば可	円満退社(定年前)ならば採用	退職後に一定期間後ならば採用	在職中でも採用に動く	その他
■ 全体(n=490)	4.5%	2.7%	4.1%	9.4%	51.2%	8.0%	24.1%	6.1%
■ 1~19人(n=65)	7.7%	1.5%	9.2%	16.9%	41.5%	12.3%	16.9%	9.2%
□ 20~49人(n=194)	4.6%	2.1%	4.1%	7.7%	45.4%	4.1%	25.8%	6.2%
□ 50~99人(n=96)	2.1%	4.2%	2.1%	8.3%	60.4%	11.5%	24.0%	5.2%
■ 100~299人(n=96)	5.2%	3.1%	3.1%	10.4%	56.3%	10.4%	22.9%	4.2%
■ 300人以上(n=32)	0.0%	3.1%	3.1%	6.3%	62.5%	3.1%	31.3%	9.4%

5 起業・企業支援について

(1) 自社の高度人材の定年前独立（起業）について

自社の高度人材の定年前独立（起業）についての賛否を常用従業者規模別にまとめたものが、図表3-5-1である。全体の約2/3が「わからない」と回答しており、特に明確な方針があるのではなく、ケースバイケースでの対応を行っている様子が見える。明確な意思を回答した残りの1/3の企業では、「無条件で賛成」と「条件付き賛成」、「反対」がほぼ同じ比率となっている。常用従業者規模別の回答率では、「1~19人」と「300人」以上では「無条件で賛成」が16%台と高く、その他の規模では「条件付き賛成」が最も高い。

次に、強みの水準別で見たものが図表3-5-2である。調査前には強みの水準が高いほど、その強みを堅持すべく、独立に対して賛成する意見は少ないと想定していたが、実際には、オンリーワンなど強みの水準が高いほど、「無条件で賛成」とする回答が高い結果となった。

これは、図表3-4-2でみたように、オンリーワンなど強みの水準が高い方が「経営者、もしくは、それに準ずる方」の割合が高く、独立するとしても、回答企業との連携が取りやすく、あるいは、相反する行動に出ることが少ないという判断があることなどが要因として考えられる。

雇用状況が独立への賛否に影響を与えているか否かをみたものが図表3-5-3であるが、余剰感が高いほど、従業員減少となる独立に肯定的ということではなく、雇用状況は、独立への賛否にはあまり影響を与えていない。

(2) 自社の高度人材の定年前独立（起業）への条件付き賛成について

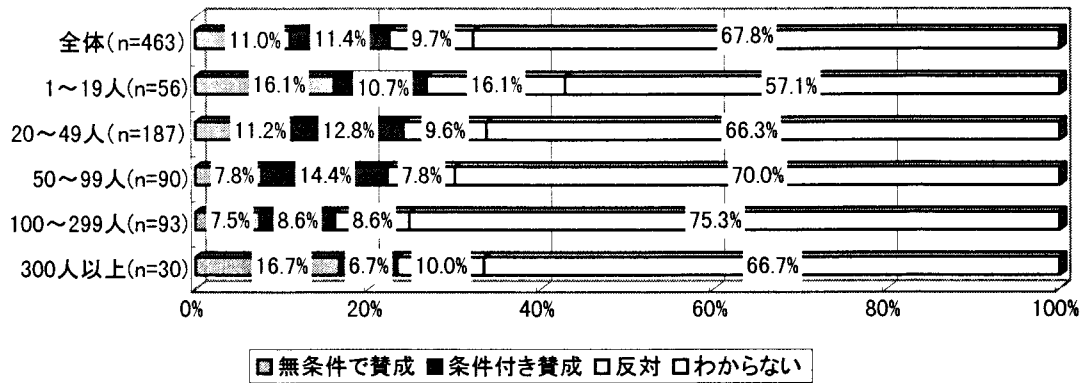
上記回答で「条件付き賛成」が全体の11.4%を占めていたが、その内容を自由記述内容を手がかりに見ると、「協力関係、互いにメリットがある」、「営業活動で競合しない・在職中の技術を活用しない」、「当社との取引を優先（外注先として活用）」という3点があげられている。

すなわち、独立者を社内での生産活動等の延長として位置付けて考えている回答が多く、独立希望者の行動を制限する意向が強く出ている。限られた市場の中で、価格面や技術面で取引先対応に追われている中小企業の実態からみると、想定できる回答内容ではある。しかし、社内にとどまるより、社外で事業活動することにより、より一層の技術力の向上や新たな取引先の開拓、ネットワーク形成などにつながり、間接的に自社のメリットとなることも想定できるので、もう少し、広い視野に立って独立希望者を支援し、活用していくことも必要ではないかと思われる。

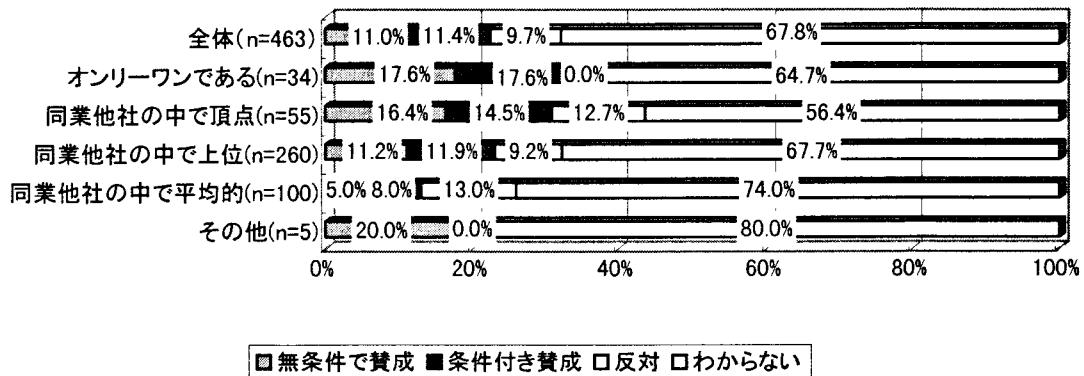
(3) 自社の高度人材の定年前独立（起業）への支援の可能性について

自社の高度人材の定年前独立（起業）時の支援についての回答を常用従業者規模別にまとめたものが、図表3-5-4である。先に、独立への賛否で「わからない」の回答率が全体で67.8%と最も高かったことから推察できるように、ここでも、「ケースバイケース」という回答が全体で59.8%と最も高い結果となった。次に高いのは、「原則的に支援し

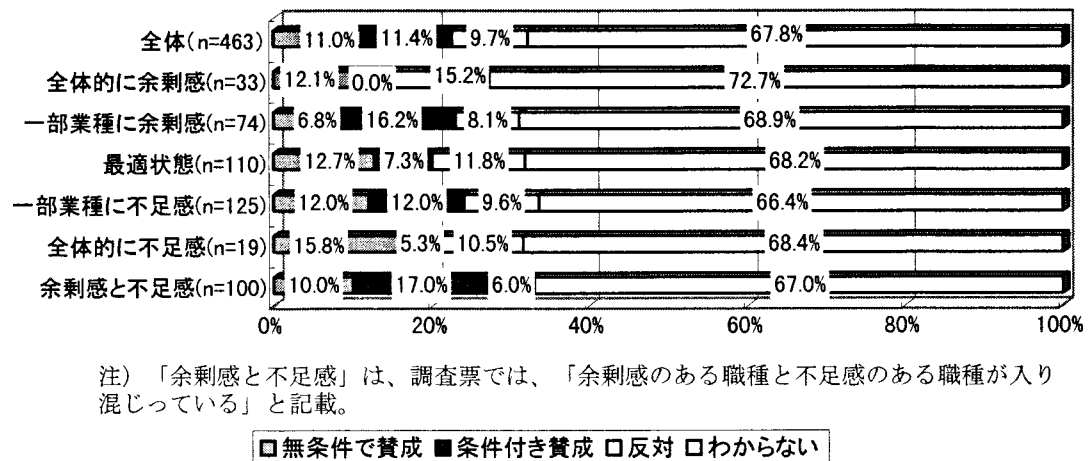
図表3-5-1 常用従業者規模別 自社高度人材の
定年前の独立(起業)についての賛否



図表3-5-2 強みの水準別 自社高度人材の
定年前の独立(起業)についての賛否



図表3-5-3 雇用状況別 自社高度人材の
定年前の独立(起業)についての賛否



ない」の20.4%で、支援意向を示したものは、「当社から独立勧奨した場合は支援」(8.8%)と「原則的には支援」(9.4%)の合計18.2%にとどまっている。

常用従業員規模別では、「1~19人」で「原則的には支援」が19.6%と規模別で最も高い回答率を示している。また、「1~19人」の小規模企業と「100~299人」と「300人以上」の中堅、大規模企業では「原則的には支援しない」が24%前後と高い。

支援の可能性と起業への賛否を組み合わせると集計したものが図表3-5-5であるが、「無条件で賛成」では「原則的には支援」(41.2%)が、「反対」には「原則的に支援しない」(58.5%)が高い結果となっているが、前者では「原則的に支援しない」が11.8%、後者では「原則的には支援」(2.4%)、「当社から独立勧奨した場合は支援」(12.2%)という回答もみられ、賛否が支援の意向と連動していない面もうかがえる。

また、起業への賛否が「わからない」回答での「ケースバイケース」が69.3%みられるように、企業として従業員の独立問題をどのように扱うのか、意思を明確にしていないというのが、全体の約半数の企業での実態である。

20年前に独立した企業の事例では、出身元の企業は起業を支援してくれるのではなく、事業展開を妨害する行動があり、連携を考える状況にはなかったとのことである。20年後の現在、この企業は、出身元の企業に匹敵する規模への事業拡大を果たしている。もし、出身元企業がこの企業を支援し、協調関係が作れていたならば、出身元の企業も、この企業の事業展開の一翼を担う形で事業拡大を図ることができたのではないかと考えられる。

このように、企業を離れようとしている者を今後の事業展開でうまく活用することが、逆に企業にとってのメリットともなりうるので、こうした視点からは、独立希望者への支援、もしくは、独立して欲しくない人材であれば、その人材が十分に活躍できる場の提供という視点で、社内の諸体制、事業展開を見直す必要もあると思われる。

(4) 起業・企業を支援する理由

支援意向に関して、自社の高度人材の起業、他社の高度人材の起業、既存企業への支援という3つのパターンに分けて各々の理由を確認したものが、図表3-5-6~8(常用従業員規模別)で、3つのパターンを1つの図表にまとめたものが図表3-5-9である。

自社の高度人材の起業の場合、規模を問わず、「コストダウン」の意向が強く、また、規模の小さい企業での「工程の社外化」の回答が高いなど、従来からの“のれんわけ”などに近い意向がうかがえる。また、技術の活用としては、規模の小さい企業ほど、「囲い込み」の意向が高い。

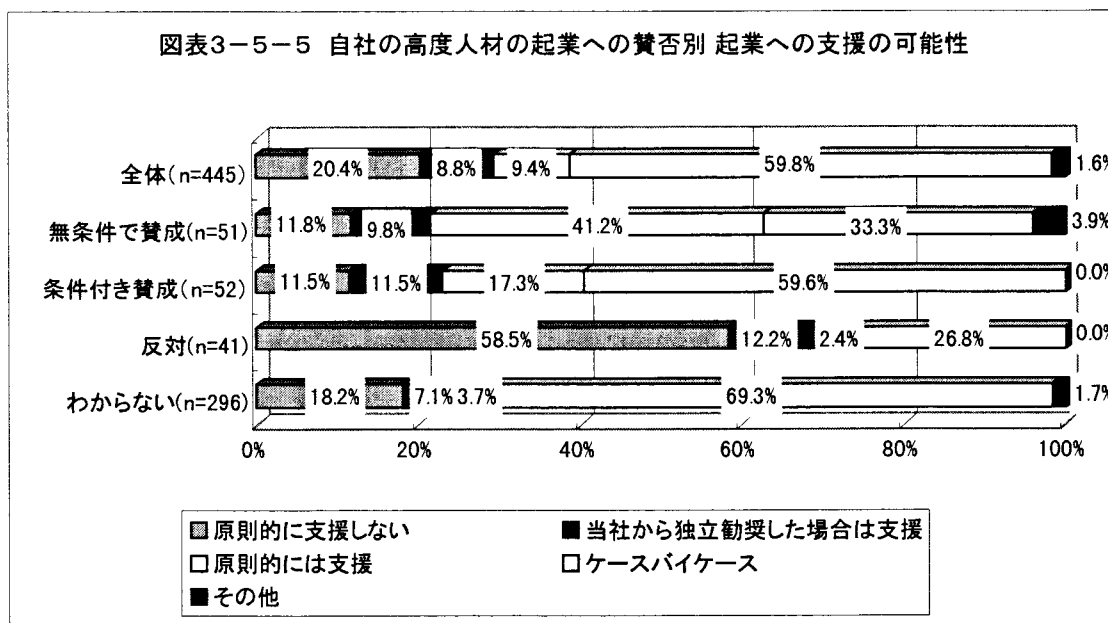
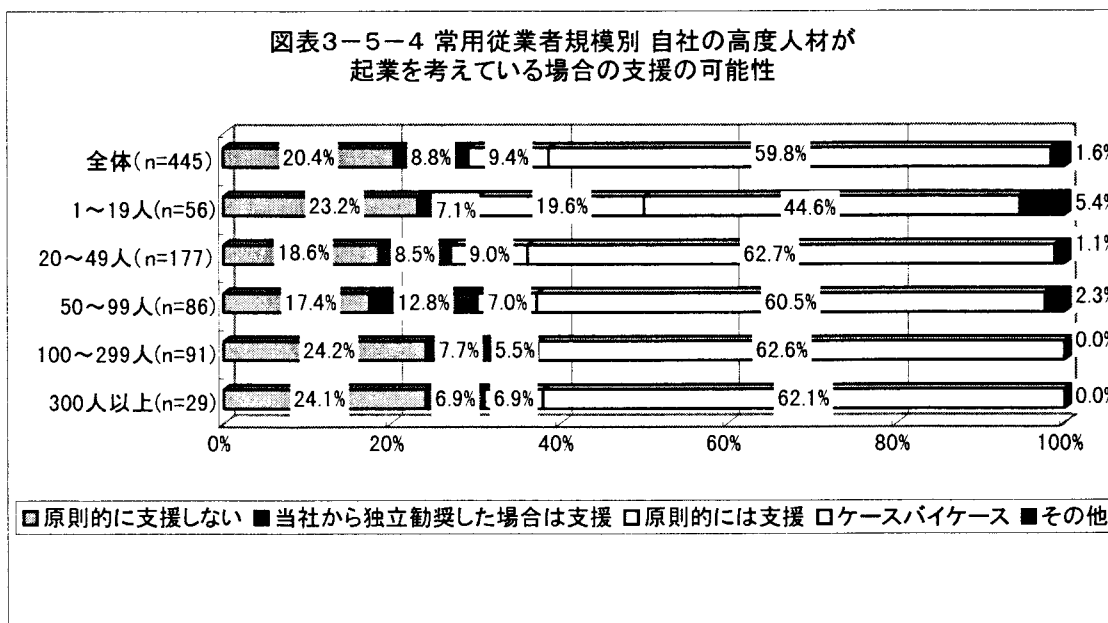
他社の高度人材の起業の場合、規模の大きな企業での技術を囲い込んだ形での活用の割合が高くなり、また、「将来的な連携を想定」や「キャピタルゲイン獲得」などの意向もみられるようになる。

既存企業の支援の場合、「300人以上」での「将来的な連携を想定」(40.6%)、「相手の技術等の習得」(18.8%)の意向がより強くなっているのが特徴的である。

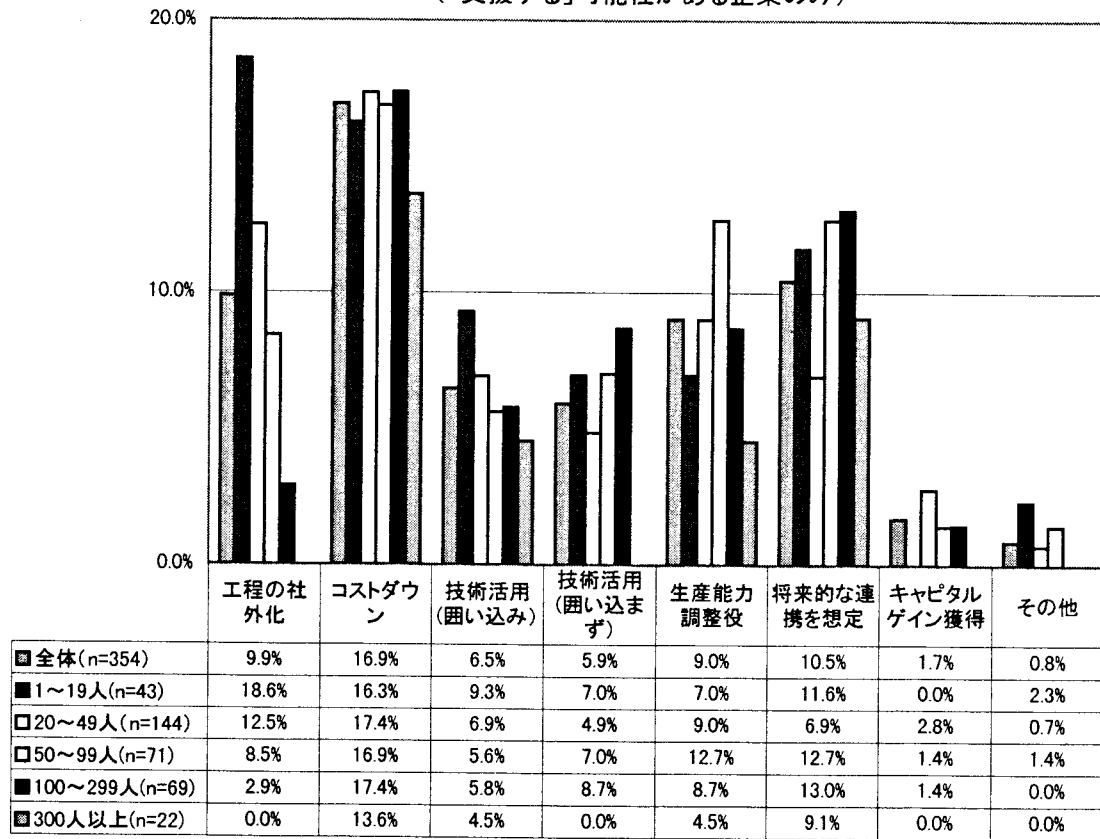
3パターンを総合してみると、「自社高度人材の起業<他社高度人材の起業<既存企業の支援」という順で目的がより明確に(回答率が高く)なっており、また、将来性という視点(「将来的な連携を想定」、「キャピタルゲイン獲得」)では、「他社高度人材の起業」に期待する意向が強くなっている。

企業のなかにはベンチャー企業育成に一役買う取り組みを行っているところもあるが、今回の調査からも明らかであるように、起業支援に取り組む企業は依然として少数派である。一方で、企業間の連携、産学連携等を通じて、経営資源の補完関係を構築し、あるいは、競争力強化を図っての事業展開を行う動きは活発化してきている。

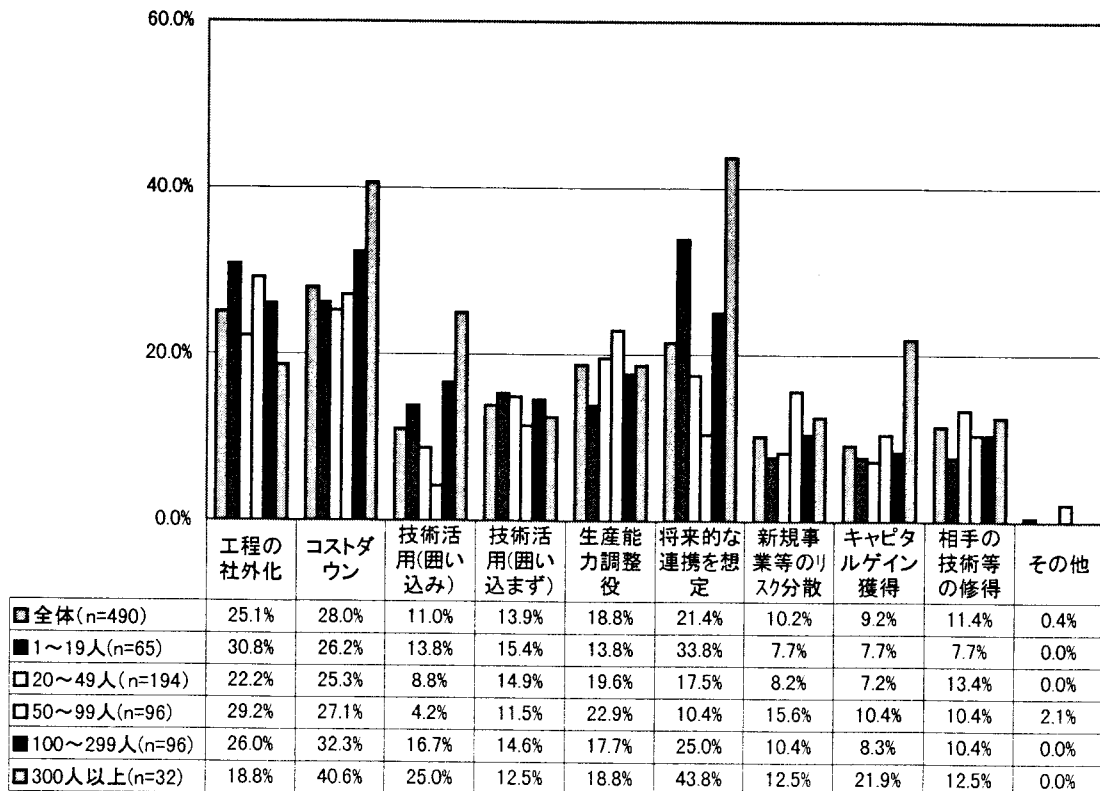
これからは、企業単独、もしくは、企業間、産学連携によってだけでなく、起業支援を通じて、WIN-WIN関係（相互にメリットのある関係）を構築していくことの必要性が高まっていくであろう。



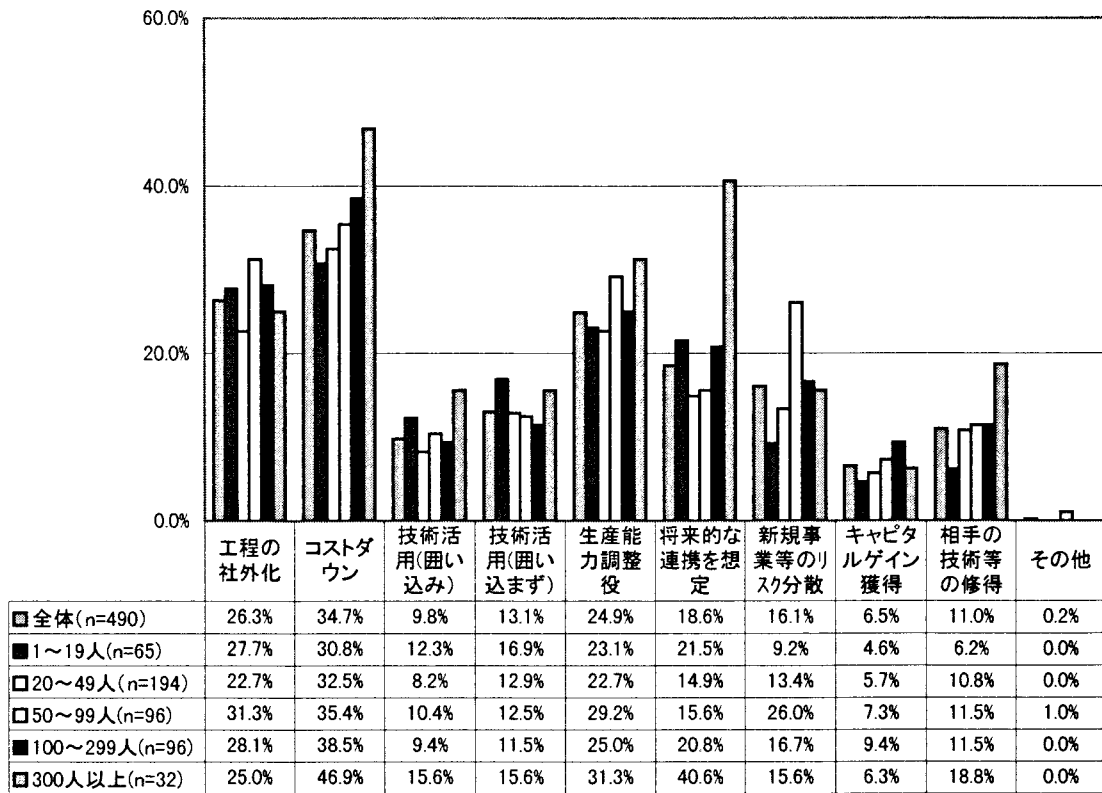
図表3-5-6 常用従業員規模別 自社の高度人材の起業を支援する理由
(「支援する」可能性がある企業のみ)



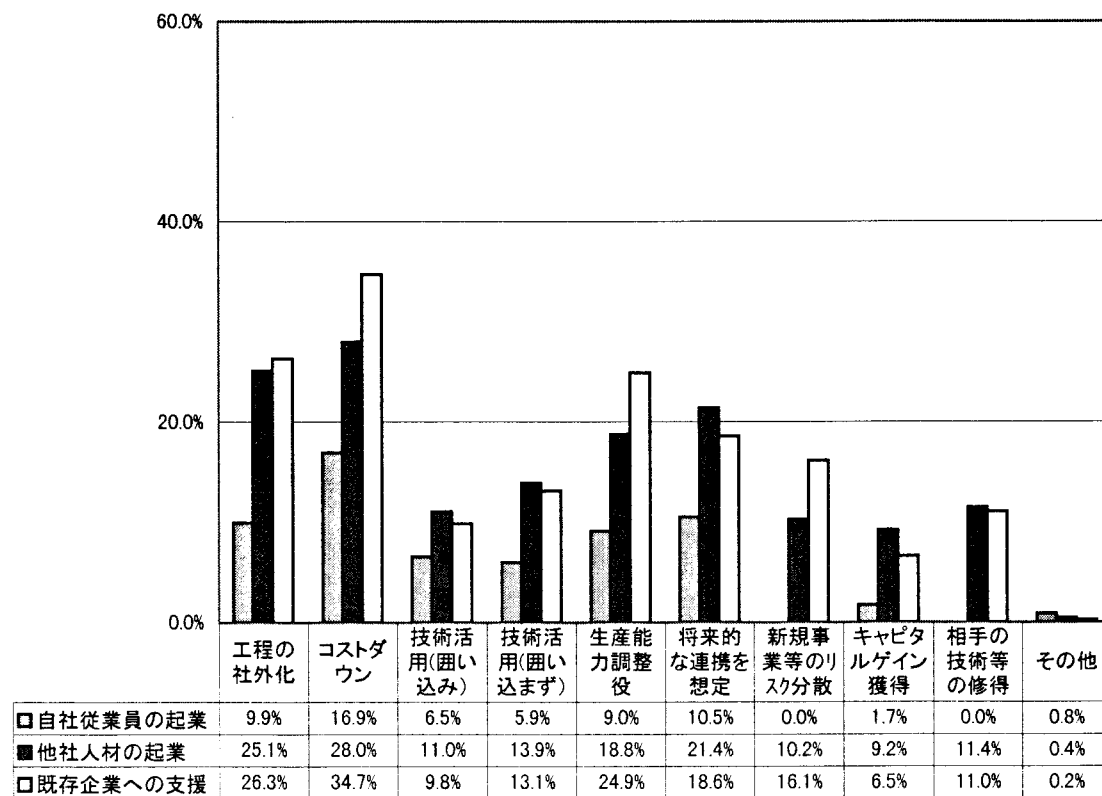
図表3-5-7 常用従業員規模別 他社の高度人材の起業の支援を検討する要因



図表3-5-8 常用従業者規模別 既存企業への支援を検討する要因



図表3-5-9 自社、他社従業員の起業や既存企業への支援を検討する要因



(5) 過去の起業・企業支援状況

過去 10 年間ででの起業や企業への支援状況をまとめたものが、図表 3-5-10 であり、常用従業員規模別に支援経験のある企業の割合をみたものが、図表 3-5-11 である。

これらによると、支援実施状況では、「既存企業の支援」の割合が最も高く 16.6%で、「他社人材の起業支援」(11.6%)、「自社従業員の起業支援」(10.9%)の順になっている。

自社従業員よりも他社人材の起業支援の方が割合が高いのは、意外とも言える側面であるが、これを常用従業員規模別にみていくと、自社従業員に対する支援は規模が大きいほど、他社従業員に対する支援は規模が小さいほど実施割合が高くなっている。また、既存企業への支援では、「1~19人」規模が 26.8%と最も高くなっている。

支援内容を見たものが図表 3-5-12 であるが、自社従業員の起業、他社人材の起業、既存企業の支援のいずれも、「仕事の発注」が過半数を超えており、ビジネスの中での支援が中心となっている。他の項目では、「技術面のアドバイス」や「好況条件の適用」などの割合が高い。

支援先別に支援状況をみると、自社従業員の起業支援では「出資」や「土地・オフィス・設備などの提供」など、他社人材の起業支援では「仕事の引き受け」や「経営面のアドバイス」、「顧客等の紹介」、既存企業支援では「資金の貸し付け」や「材料等仕入先の紹介」などが高くなっている。こうした傾向は、自社従業員には起業準備時点への支援、他社人材には仕事を受けることでの支援、既存企業には支援先が自ら事業を行いやすく（動きやすく）する支援が中心となっていると言いかえることができる。

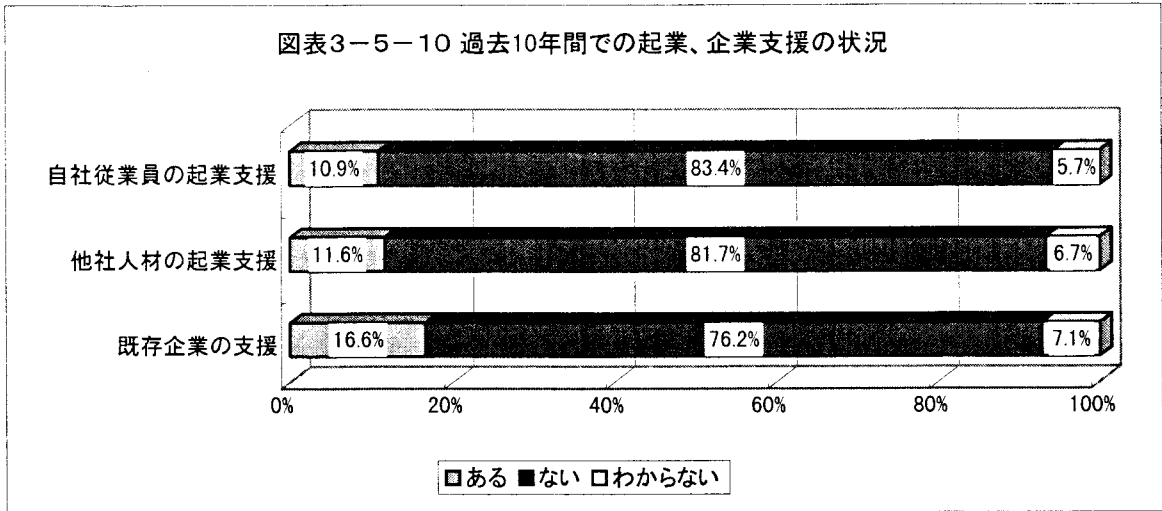
常用従業員規模別での具体的な支援内容（図表 3-5-13 参照）としては、300人未満の企業では「仕事の発注」が中心であるのに対して、「300人以上」では「出資」や「資金の貸し付け」といった資金的な支援が上位に来ているのが特徴的である。なお、資金的な支援では「出資」や「資金の貸し付け」という項目には1割以上の回答があったが、「保証人等の引き受け」への回答はわずかである（図表 3-5-12 参照）。保証人の場合、期限や負担額等が曖昧になりがちであり、支援策として実施しにくいものと考えられる。

なお、支援経験のある企業に対して、支援起業（企業）数を確認したが（図表 3-5-14 参照）、過半数は「1社」（自社従業員の起業=66.7%、他社人材の起業=55.8%、既存企業=52.4%）、平均起業（企業）数は2社前後（それぞれ 2.13 社、1.65 社、2.17 社）であり、数多くの起業・企業を支援しているという状況ではない。

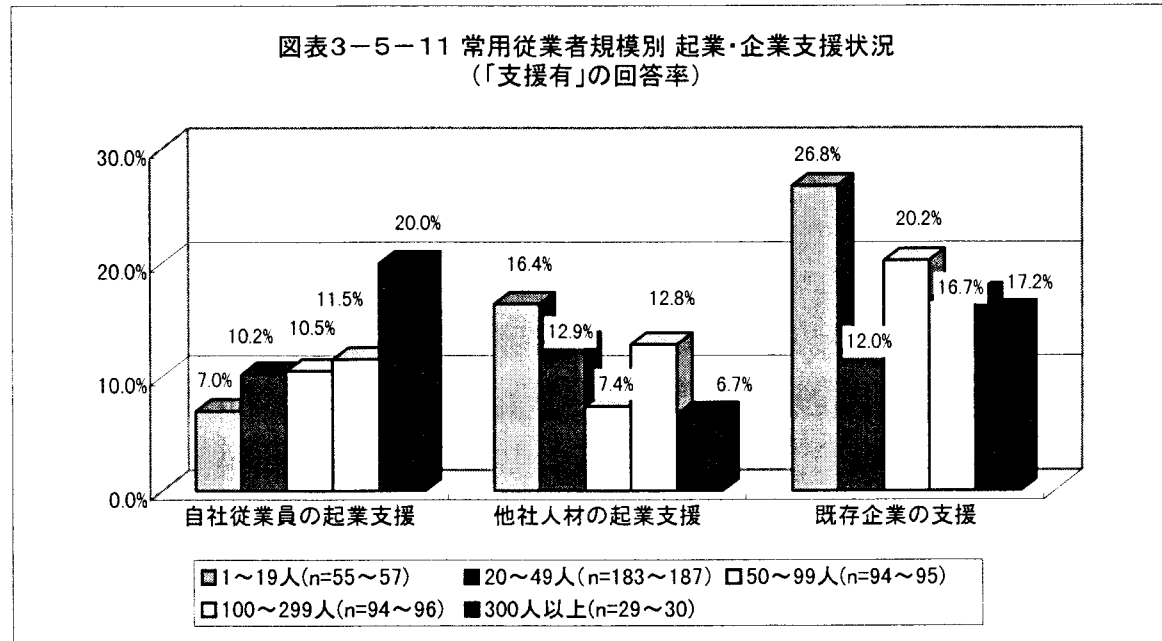
しかし、図表 3-5-15 に示したように、支援実施先に対しては、自ら働きかけたケースが多く（100%が自社からのアプローチという回答は、自社従業員の起業=55.6%、他社人材の起業=44.8%、既存企業=42.9%）、自社が必要としている相手に対して積極的にアプローチしている状況がうかがえる。

なお、企業ヒアリングを通じて詳細を確認していくと、支援先が多い企業では、業界として“のれんわけ”的に独立していく風土があったり、既存企業の支援においても、経営環境の厳しい協力工場に対して優遇措置を講じたものが回答に含まれているなど、起業（企業）支援を、自社の事業発展のために戦略的に活用しているとは言いがたい状況と言えよう。

図表3-5-10 過去10年間での起業、企業支援の状況



図表3-5-11 常用従業員規模別 起業・企業支援状況
(「支援有」の回答率)



図表3-5-12 貴社内外の人材による起業や既存企業への支援の具体的内容
(3つまでの複数回答)

No.	カテゴリー名	自社従業員の起業		他社人材の起業		既存企業	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	退職金の割増・準備	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2	出資	10	19.6%	7	13.0%	12	15.6%
3	資金の貸し付け	8	15.7%	6	11.1%	18	23.4%
4	好決済条件の適用	8	15.7%	10	18.5%	14	18.2%
5	土地・オフィス・設備などの提供	10	19.6%	8	14.8%	7	9.1%
6	経理・総務等の事務作業受付	6	11.8%	0	0.0%	2	2.6%
7	仕事の発注	28	54.9%	28	51.9%	44	57.1%
8	仕事の引き受け	4	7.8%	8	14.8%	4	5.2%
9	顧客等の紹介	8	15.7%	10	18.5%	10	13.0%
10	材料等仕入先の紹介	5	9.8%	7	13.0%	13	16.9%
11	経営面のアドバイス	6	11.8%	9	16.7%	11	14.3%
12	技術面のアドバイス	10	19.6%	11	20.4%	16	20.8%
13	共同開発	2	3.9%	6	11.1%	9	11.7%
14	保証人等の引き受け	2	3.9%	0	0.0%	4	5.2%
15	その他	1	2.0%	0	0.0%	0	0.0%
全体 (問19で「支援ある」の回答数)		51	100.0%	54	100.0%	77	100.0%

図表3-5-13 常用従業者規模別 起業（企業）支援内容

① 自社従業員の起業支援内容（上位項目）

1～19人(n=4)	「仕事の発注」(75.0)、「出資」・「土地・オフィス・設備などの提供」(50.0)
20～49人(n=19)	「仕事の発注」(57.9)、「好決済条件（前金等）適用」・「材料等仕入先の紹介」(21.1)
50～99人(n=10)	「仕事の発注」(50.0)、「出資」・「経理・総務等の事務作業引き受け」・「技術面のアドバイス」(20.0)
100～299人(n=11)	「仕事の発注」(63.6)、「土地・オフィス・設備などの提供」・「技術面のアドバイス」(36.4)
300人以上(n=6)	「出資」・「資金の貸し付け」(50.0)、「総務・経理等の事務作業引き受け」・「仕事の発注」(33.3)

② 他社人材の起業支援内容（上位項目）

1～19人(n=9)	「仕事の発注」(55.6)、「仕事の引き受け」(44.4)、「好決済条件（前金等）適用」・「技術面のアドバイス」(33.3)
20～49人(n=24)	「仕事の発注」(50.0)、「材料等仕入先の紹介」・「経営面のアドバイス」・「技術面のアドバイス」(16.7)
50～99人(n=7)	「仕事の発注」(42.9)、「好決済条件（前金等）適用」・「顧客等の紹介」(28.6)
100～299人(n=12)	「仕事の発注」(66.7)、「資金の貸し付け」・「土地・オフィス・設備などの提供」(25.0)
300人以上(n=2)	「出資」・「仕事の引き受け」・「顧客等の紹介」・「材料等仕入先の紹介」・「経営面のアドバイス」・「技術面のアドバイス」(50.0)

③ 既存企業支援内容（上位項目）

1～19人(n=15)	「仕事の発注」(33.3)、「資金の貸し付け」・「土地・オフィス・設備などの提供」・「顧客等の紹介」・「技術面のアドバイス」・「共同開発」(20.0)
20～49人(n=22)	「仕事の発注」(50.0)、「技術面のアドバイス」(27.3)、「資金の貸し付け」(22.7)
50～99人(n=19)	「仕事の発注」(63.2)、「好決済条件（前金等）適用」(42.1)、「資金の貸し付け」・「材料等仕入先の紹介」(21.1)
100～299人(n=16)	「仕事の発注」(63.8)、「出資」・「資金の貸し付け」(37.5)
300人以上(n=5)	「出資」・「経営面のアドバイス」(60.0)、「仕事の発注」・「顧客等の紹介」・「共同開発」(40.0)

注) nは問19で「支援ある」の回答数、()内は、この値に対する回答比率

図表3-5-14 過去10年間の起業（企業）支援数（A）

	自社従業員の起業		他社人材の起業		既存企業の支援	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1社	30	66.7%	24	55.8%	33	52.4%
2社	8	17.8%	14	32.6%	14	22.2%
3社	5	11.1%	3	7.0%	6	9.5%
4社	0	0.0%	0	0.0%	1	1.6%
5社	0	0.0%	2	4.7%	7	11.1%
6～9社	1	2.2%	0	0.0%	1	1.6%
10社以上	1	2.2%	0	0.0%	1	1.6%
合計	45	100.0%	43	100.0%	63	100.0%
平均	2.13		1.65		2.17	
最大値	26		5		10	

図表3-5-15 過去10年間の自社からアプローチした起業（企業）支援数

① 支援起業（企業）数のなかで、自社からのアプローチ数（B）

	自社従業員の起業		他社人材の起業		既存企業の支援	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
0社	12	31.6%	12	40.0%	14	32.6%
1社	17	44.7%	11	36.7%	14	32.6%
2社	5	13.2%	6	20.0%	8	18.6%
3社	2	5.3%	0	0.0%	3	7.0%
4社	0	0.0%	1	3.3%	0	0.0%
5社	0	0.0%	0	0.0%	1	2.3%
6～9社	1	2.6%	0	0.0%	3	7.0%
10社以上	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%
合計	38	100.0%	30	100.0%	43	100.0%
平均	1.79		0.90		1.53	
最大値	26		5		9	

② 支援起業（企業）数のなかで、自社からのアプローチ数の割合（B/A）

	自社従業員の起業		他社人材の起業		既存企業の支援	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
0%（なし）	12	33.3%	12	41.4%	14	33.3%
0%超 20%未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
20%以上50%未満	1	2.8%	1	3.4%	3	7.1%
50%以上80%未満	3	8.3%	3	10.3%	7	16.7%
80%以上100%未満	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
100%（全て）	20	55.6%	13	44.8%	18	42.9%
合計	36	100.0%	29	100.0%	42	100.0%

6 定年退職者等による産業支援型シニア集団について

定年退職した人達が保有している技術・技能・人脈を活かして、社会貢献や生き甲斐を求めての活動として、製品開発、事務代行、起業家支援などを行う動きがあり、特に、近年では、任意グループのみならず、企業組合や企業、NPO（非営利特定法人）など、様々な形態で集団化し、支援活動を行っている事例が見受けられる。

こうした「産業支援型シニア集団」の動きを企業がどのように活かそうとしているのかを以下、探っていく。

(1) 産業支援型シニア集団の認知・参画状況

常用従業者規模別に認知状況をまとめたものが、図表3-6-1である。全体では、「知らない」と「知っている」がほぼ半数ずつという状況となっている。規模別にみると、規模が大きくなるほど、認知度は高まっているが、「知っていて業務に活用した」となると、規模に関わらず、数%にとどまっている。産業支援型シニア集団が活躍していくためには、「認知」と「活用の動機付け」の2段階の壁があると言える。

常用従業者規模別に、退職者の産業支援型シニア集団への参画状況を確認したものが、図表3-6-2である。上記の流れからも推測できるように、「参画している」という回答は全体で0.4%しかなく、「参画しているらしい」を含めても、2.8%にとどまっている。

また、実際に「参画している」と回答企業が確認できているものは、「300人以上」の企業のみである。実際のヒアリング等を通じて、産業支援型シニア集団に参画しているのは、大手企業出身者中心ということであった。

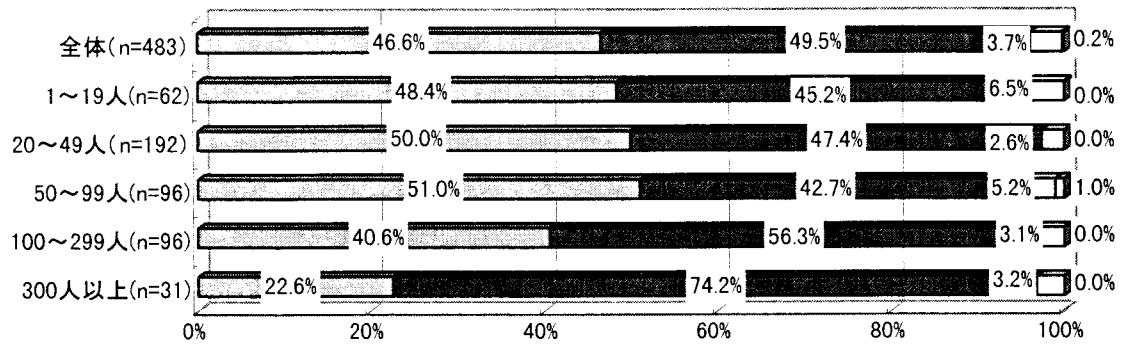
(2) 産業支援型シニア集団の印象・考え

認知状況別に、産業支援型シニア集団に対する印象・考えをまとめたものが、図表3-6-3①（プラスイメージ）、②（マイナスイメージ）である。

プラスイメージからみると、認知し、活用しているほど、プラスイメージの回答率は高く、「知らない」では、プラスイメージへの回答率も低くなっている。さらに、「知っている」状況のなか、活用したか否かという視点でみると、「知っているが活用したことはない」と「業務に活用・設立に関与」で差異の大きかった項目は、「人脈の広さが魅力」（それぞれ47.4%、30.1%）、「現場の問題解決に強い」（それぞれ36.8%、19.7%）となっている。一方、「知っているが活用したことはない」の回答率が「業務に活用・設立に関与」の回答率を上回っているのは、「多様な人材による技術の幅広さが魅力」（それぞれ、42.1%、43.9%）であり、技術力があることは認知しているものの、それだけでは活用の動機付けとしては不十分であることが指摘できよう。

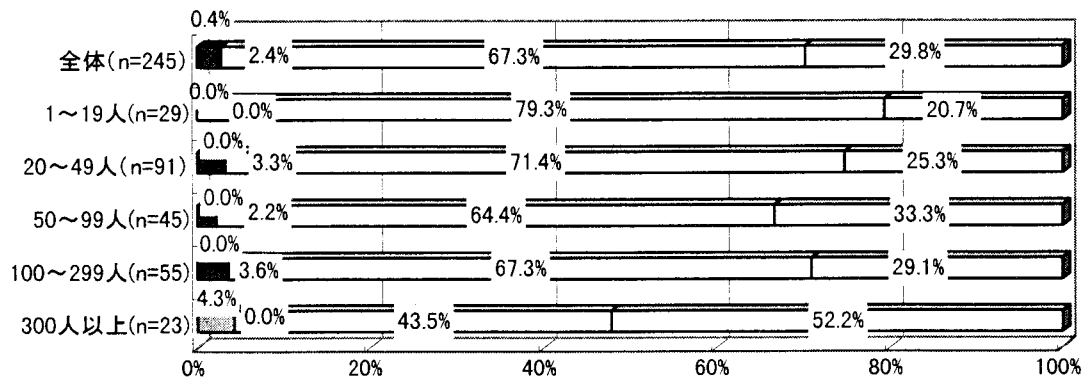
マイナスイメージをみると、「知らない」という企業群の方がマイナスイメージを強く持っており、特に「信用力の評価が難しい」（21.8%）、「情報の機密保持に疑問」（14.6%）、「集団構成員の経歴開示が必要（ライバル関係や能力把握のため）」（13.5%）などが高い回答率となっている。こうした項目は、「知っているが活用したことはない」企業群でも高い回答率となっており、信用力の確保（証明）が、活用に至る鍵を握っていると言える。

図表3-6-1 常用従業員規模別
産業支援型シニア集団の認知状況



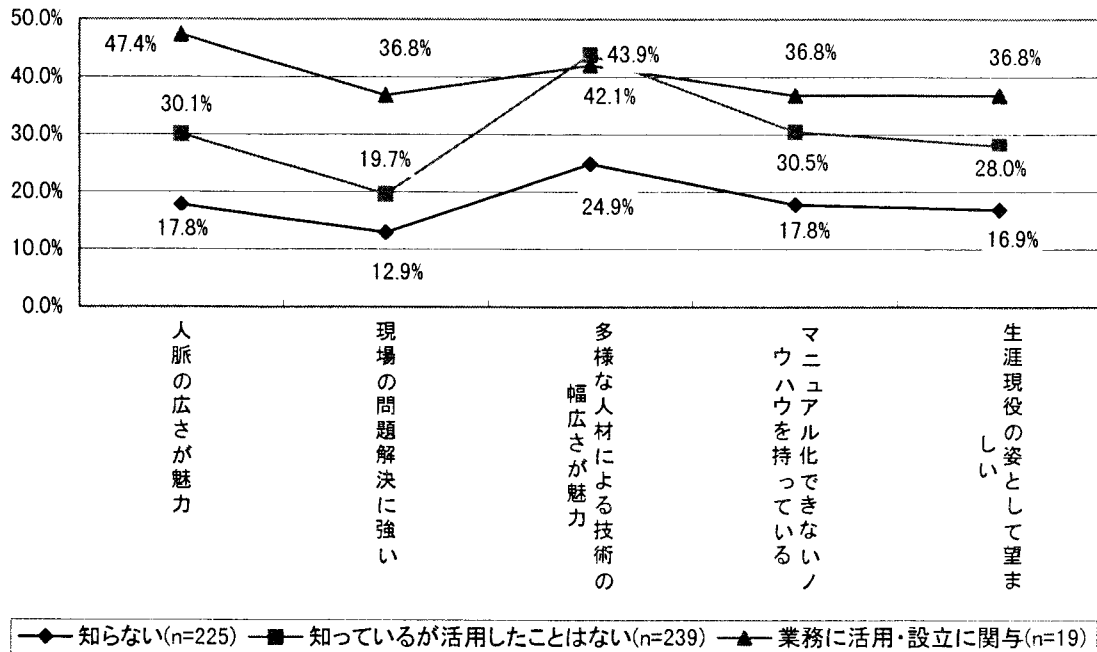
□知らない ■知っているが活用したことはない □知っていて業務に活用した □集団の設立・運営に関わっている

図表3-6-2 常用従業員規模別 産業支援型シニア集団への参画状況
(同集団を知っている回答者対象)

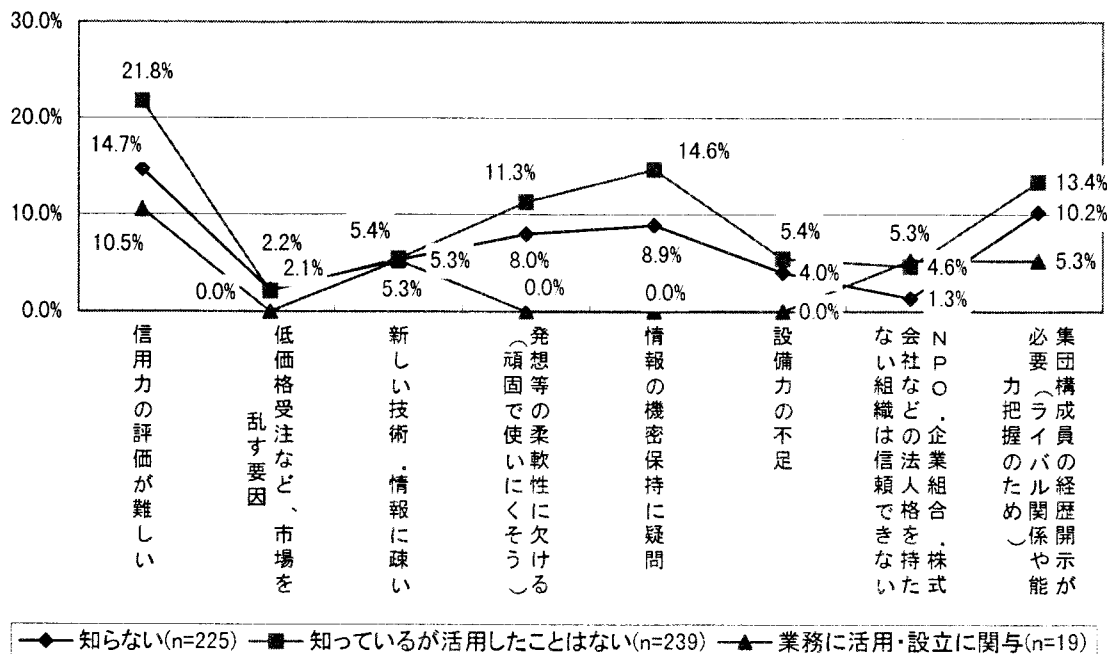


■参加している ■参加しているらしい □参加していない □わからない

図表3-6-3① 産業支援シニア集団認知状況別 印象・考え
(プラスイメージ)



図表3-6-3② 産業支援シニア集団認知状況別 印象・考え
(マイナスイメージ他)



注) 「業務に活用・設立に関与」は、「知っていて業務に活用した」(n=18)と「集団の設立・運営に関わっている」(n=1)の和

(3) 産業支援型シニア集団の活用内容

常用従業員規模別に産業支援型シニア集団の活用状況をまとめたものが、図表3-6-4である。活用企業数が少なく、さらに規模別に行っているため、個々の回答数は小さい値となっているが、「1~19人」や「20~49人」では、「現場の問題解決」や「設計」など、具体的な生産活動に際しての支援を受けることを意図しているのに対して、「100~299人」などでは、「従業員教育」や「管理体制整備」など、企業として活動していく仕組み作りに重点が置かれている様子がうかがえる。

(4) 産業支援型シニア集団の今後の活用意向

今後の産業支援型シニア集団の活用意向を、常用従業員規模別、認知状況別にまとめたものが、図表3-6-5①、②である。全体では19.6%が「活用しない」と回答しているが、逆に、80.4%の企業は活用意向を持っていることになり、活用にあたっての懸念材料を払拭することができれば、ニーズは高いといえる。

規模別では、経営資源に限りのある小規模企業ほど「活用しない」の回答率が低く、社外の資源を自社の事業活動に活かそうという姿勢が表れている。

認知状況では、活用経験のある「業務に活用・設立に関与」にても、「活用しない」が15.8%あり、活用経験のない「知っているが活用したことはない」、「知らない」での20.1%、20.0%と比較しても、回答率に大きな差異がない点が注目される結果である。

したがって、情報開示による信頼関係の構築などは、未活用企業のみならず、既に活用している企業に対しても、積極的に取り組むべき課題であると言えよう。

(5) 産業支援型シニア集団の今後の活用意向の具体的内容

今後の産業支援型シニア集団の活用での具体的内容を、常用従業員規模別、認知状況別にまとめたものが、図表3-6-6①、②である。

全体では「販路開拓」(21.3%)、「自社にない技術の移転」(19.8%)、「従業員教育」(19.3%)の順となっており、現状での活用内容で回答率の高かった「現場の問題解決」は15.2%にとどまっている。

常用従業員規模別にみると、小規模の企業で「販路開拓」の割合が高く、規模の大きい企業では「従業員教育」などの回答率が高くなっている。

また、認知状況別では、「販路開拓」では「業務に活用・設立に関与」という企業の回答率(18.8%)よりも、「知っているが活用したことはない」、「知らない」の回答率(それぞれ24.6%、18.9%)の方が高く、懸念材料としてあがっていた、自社の情報流出という視点ではあまり影響のない分野での活用意向が高くなっている。一方、「商品開発」、「現場の問題解決」、「ISO、JIS、HACCPなどの公的標準指導」など、社内に深く入りこむことが要求される項目などでは、現状での活用状況による大きな差異が見られる結果となっている。

図表3-6-4 常用従業者規模別 産業シニア集団の活用内容（5つまで）

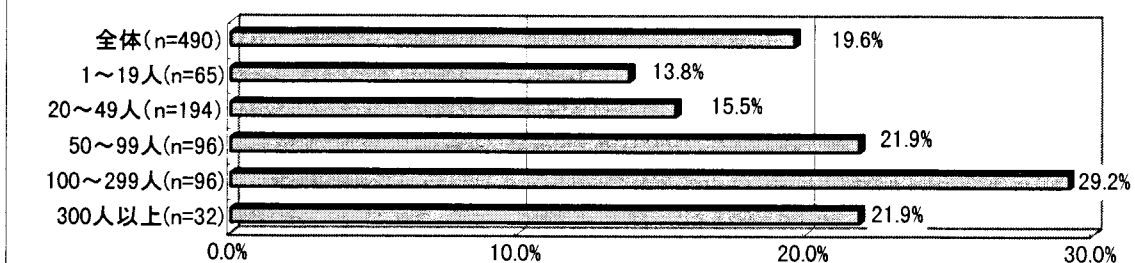
No.		全体		1～19人		20～49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
5	現場の問題解決	8	44.4%	2	50.0%	2	40.0%
2	商品開発	5	27.8%	1	25.0%	3	60.0%
3	設計	5	27.8%	2	50.0%	3	60.0%
7	従業員教育	4	22.2%	0	0.0%	1	20.0%
6	自社にない技術の移転	3	16.7%	1	25.0%	2	40.0%
8	管理体制整備	3	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
9	ISO, JIS, HACCP等の公的標準指導	3	16.7%	0	0.0%	1	20.0%
13	協力企業（下請）開拓	3	16.7%	1	25.0%	1	20.0%
4	ジグ等工具製作	2	11.1%	1	25.0%	0	0.0%
	合計	18	100.0%	4	100.0%	5	100.0%

No.		50～99人		100～299人		300人以上	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
5	現場の問題解決	1	20.0%	2	66.7%	1	100.0%
2	商品開発	0	0.0%	1	33.3%	0	0.0%
3	設計	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
7	従業員教育	1	20.0%	2	66.7%	0	0.0%
6	自社にない技術の移転	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
8	管理体制整備	1	20.0%	2	66.7%	0	0.0%
9	ISO, JIS, HACCP等の公的標準指導	1	20.0%	1	33.3%	0	0.0%
13	協力企業（下請）開拓	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%
4	ジグ等工具製作	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	5	100.0%	3	100.0%	1	100.0%

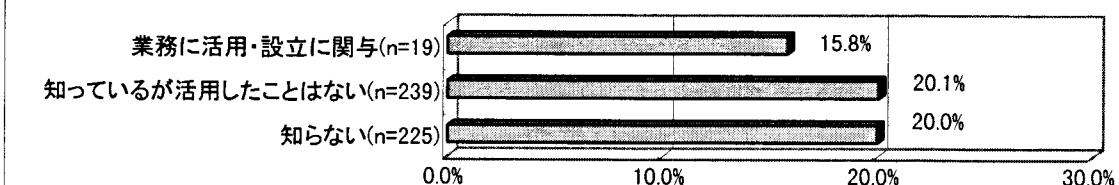
注）「10. 加工などの直接作業」、「11. 販路開拓」、「14. 事務処理の代行」は、「20～49人」で1件、「18. 外部監査」は「100～299人」で1件あり。

その他の項目は回答なし（「12. 仕入れ先開拓」、「15. 人事・賃金制度の指導」、「16. 従業員のカウンセリング」、「17. 従業員の退職後相談」、「19. 後継者教育」、「20. 経営相談（経営者への）」、「21. リスクマネジメント」、「22. 海外進出・貿易等相談指導」、「23. その他」）

図表3-6-5① 今後「活用しない」の割合（常用従業者規模別）



図表3-6-5② 今後の「活用しない」割合（認知状況別）



図表3-6-6① 常用従業者規模別 産業シニア集団の今後の活用意向（5つまでの複数回答）

No.		全体		1~19人		20~49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
11	販路開拓	84	21.3%	18	32.1%	36	22.0%
6	自社にない技術の移転	78	19.8%	10	17.9%	35	21.3%
7	従業員教育	76	19.3%	3	5.4%	31	18.9%
2	商品開発	70	17.8%	10	17.9%	29	17.7%
5	現場の問題解決	60	15.2%	9	16.1%	24	14.6%
9	ISO, JIS, HACCP等の公的標準指導	57	14.5%	8	14.3%	24	14.6%
10	加工などの直接指導	53	13.5%	7	12.5%	23	14.0%
13	協力企業（下請）開拓	48	12.2%	11	19.6%	18	11.0%
8	管理体制整備	45	11.4%	9	16.1%	16	9.8%
	合計	394	100.0%	56	100.0%	164	100.0%

No.		50~99人		100~299人		300人以上	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
11	販路開拓	16	21.3%	9	13.2%	4	16.0%
6	自社にない技術の移転	18	24.0%	11	16.2%	4	16.0%
7	従業員教育	14	18.7%	21	30.9%	7	28.0%
2	商品開発	21	28.0%	9	13.2%	0	0.0%
5	現場の問題解決	15	20.0%	7	10.3%	3	12.0%
9	ISO, JIS, HACCP等の公的標準指導	12	16.0%	9	13.2%	3	12.0%
10	加工などの直接指導	10	13.3%	9	13.2%	4	16.0%
13	協力企業（下請）開拓	10	13.3%	7	10.3%	2	8.0%
8	管理体制整備	9	12.0%	9	13.2%	2	8.0%
	活用意向企業数	75	100.0%	68	100.0%	25	100.0%

注) 活用意向企業数＝全回答数－「活用しない」の回答数

全体の回答率（各回答数／全体－「活用しない」）が10.0%以上の項目を掲載

図表3-6-6② 認知状況別 産業シニア集団の今後の活用意向（5つまでの複数回答）

No.		業務に活用・設立に関与		知っているが活用したことはない		知らない	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
11	販路開拓	3	18.8%	47	24.6%	34	18.9%
6	自社にない技術の移転	4	25.0%	45	23.6%	29	16.1%
7	従業員教育	3	18.8%	44	23.0%	29	16.1%
2	商品開発	5	31.3%	36	18.8%	28	15.6%
5	現場の問題解決	7	43.8%	31	16.2%	22	12.2%
9	ISO, JIS, HACCP等の公的標準指導	5	31.3%	32	16.8%	20	11.1%
10	加工などの直接指導	3	18.8%	29	15.2%	21	11.7%
13	協力企業（下請）開拓	4	25.0%	27	14.1%	17	9.4%
8	管理体制整備	3	18.8%	28	14.7%	14	7.8%
	活用意向企業数	16	100.0%	191	100.0%	180	100.0%

注) 活用意向企業数＝全回答数－「活用しない」の回答数

全体の回答率（各回答数／全体－「活用しない」）が10.0%以上の項目を掲載

(6) 自社従業員の産業支援型シニア集団への参画について

自社の従業員が退職後に、産業支援型シニア集団に参画することの賛否を確認したが、複数回答を求めたので、まず、賛成か反対かの基本姿勢をまとめたものが図表3-6-7である（いくつ回答していても1社としてカウント）。これによると、全体の79.3%の企業は賛成の意向を示している。

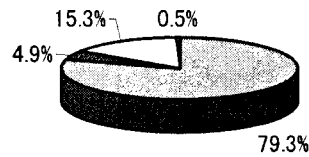
具体的な賛成の理由の選択状況を、常用従業者規模別と認知状況別にまとめたものが、図表3-6-8①、②である。

常用従業者規模別では、「1～19人」、「300人以上」では、「退職者を通じてのネットワーク拡大を期待」とする回答が高く（それぞれ46.2%、46.9%）、また、雇用抑制の姿勢が顕著であった「300人以上」の企業では、「後に続く退職者の受け皿期待」への回答率が40.6%と他の規模よりも高くなっている。

認知状況別では、活用、認知という産業支援型シニア集団との近接であるほど、賛成度合いが高い結果となっている。

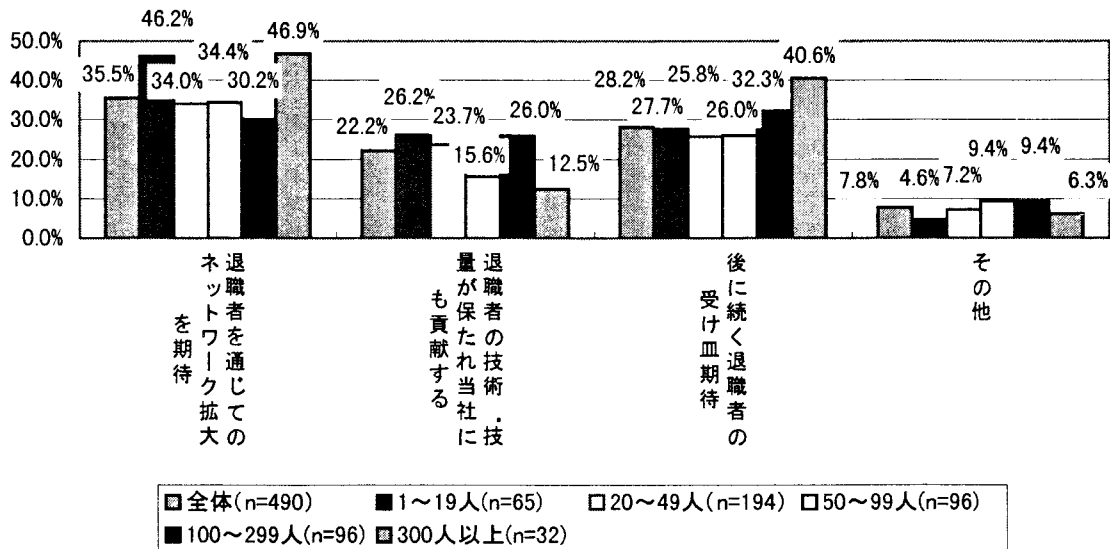
なお、反対要素の選択肢としては常用従業者規模別、認知状況別では大きな差異はみられなかった（資料編参照）。

図表3-6-7 自社従業員の産業支援型シニア集団への参画に対する賛否

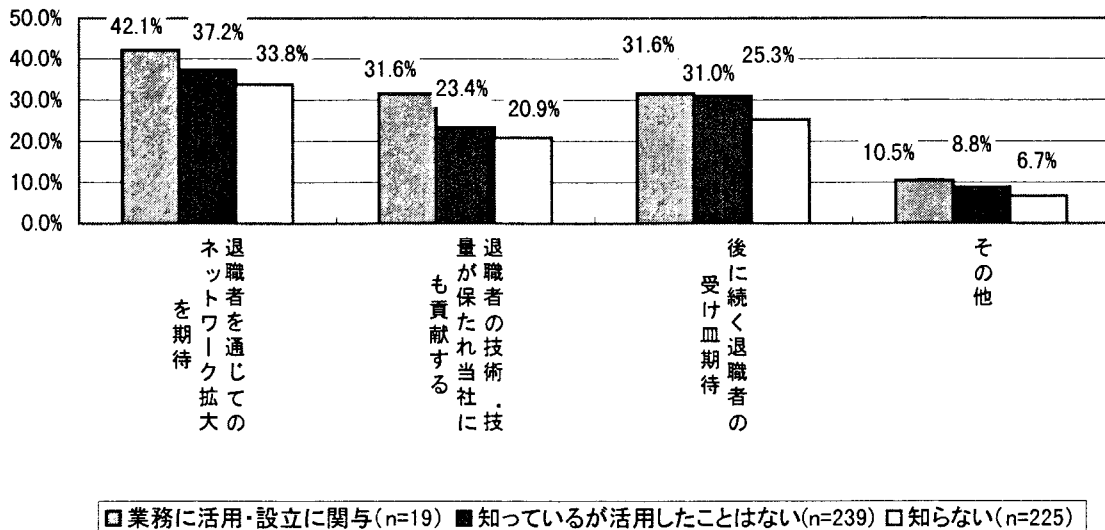


■ 賛成のみ ■ 賛成・反対両方 □ 反対のみ □ どちらでもない

図表3-6-8① 常用従業者規模別 自社従業員の産業支援シニア集団への参画に対する賛否 (賛成要因)



図表3-6-8② 認知状況別 自社従業員の産業支援シニア集団への参画に対する賛否 (賛成要因)



○ 集計結果

・資本金額（図表3-2-1）

	回答数	構成比
1000万円以下	110	22.8%
1000万円超5000万円以下	241	49.9%
5000万円超1億円以下	73	15.1%
1億円超3億円以下	28	5.8%
3億円超10億円以下	13	2.7%
10億円超	18	3.7%
合計	483	

・主たる事業

No.		回答数	構成比
1	食品製造業、飲料製造業	16	3.3%
2	繊維製造業	20	4.1%
3	衣服・その他繊維製品製造業	23	4.7%
4	木材・木製品・家具製造業	7	1.4%
5	パルプ・紙・紙加工品製造業	1	0.2%
6	印刷・同関連業	24	4.9%
7	化学・医薬品製造業	11	2.2%
8	石油・窯業	5	1.0%
9	プラスチック・ゴム製品製造業	29	5.9%
10	鉄鋼・非鉄金属製造業	30	6.1%
	金属製品製造業	103	21.1%
11	一般機械器具製造業	100	20.4%
12	電気機械器具製造業	57	11.7%
13	情報通信機械器具製造業	2	0.4%
14	電子部品・デバイス製造業	7	1.4%
15	輸送用機械器具製造業	24	4.9%
16	精密機械器具製造業	15	3.1%
17	その他	15	3.1%
	合計	489	100.0%

問2 ①現在の常用従業者数（経営者、常勤役員、常用パート等含む）（図表3-2-2）

	回答数	構成比
1～3人	3	0.6%
4～9人	16	3.3%
10～19人	46	9.5%
20～49人	194	40.2%
50～99人	96	19.9%
100～299人	96	19.9%
300人以上	32	6.6%
合計	483	

・非正社員の構成比（非正社員数／常用従業者数総数）

（図表3-2-3）

	回答数	構成比	回答数	構成比
0%	54	12.1%	54	12.1%
0%超10%未満	133	29.7%	133	29.7%
10%以上20%未満	97	21.7%	97	21.7%
20%以上30%未満	61	13.6%	61	13.6%
30%以上40%未満	40	8.9%	64	14.3%
40%以上50%未満	24	5.4%		
50%以上60%未満	15	3.3%	23	5.1%
60%以上70%未満	8	1.8%		
70%以上80%未満	8	1.8%	12	2.7%
80%以上90%未満	4	0.9%		
90%以上100%未満	4	0.9%	4	0.9%
100%	0	0.0%	0	0.0%
合計	448		448	

最低値	0%
最高値	96.4%
平均値	19.0%

② 直近決算期の年間売上高（図表3-2-7）

No.		回答数	構成比
1	5億円未満	123	26.1%
2	5～10億円未満	118	25.1%
3	10～20億円未満	84	17.8%
4	20～50億円未満	85	18.0%
5	50～100億円未満	29	6.2%
6	100～300億円未満	22	4.7%
7	300億円以上	10	2.1%
	合計	471	

問3 最近3年間の業績の傾向

① 売上高（図表3-2-8①）

No.		回答数	構成比
1	増加傾向	76	15.8%
2	ほぼ横ばい	164	34.1%
3	減少傾向	241	50.1%
	合計	481	100.0%

② 経常損益（図表3-2-8②）

No.		回答数	構成比
1	黒字額増加（赤字額減少）	80	17.4%
2	ほぼ横ばい	190	41.2%
3	黒字額減少（赤字額増加）	191	41.4%
	合計	461	100.0%

* 売上高の推移と経常損益の推移のクロス集計（図表3-2-8③）

経常損益	売上高		増加傾向		ほぼ横ばい		減少傾向	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
黒字額増加（赤字額減少）	48	10.5%	25	5.4%	7	1.5%		
ほぼ横ばい	18	3.9%	108	23.5%	62	13.5%		
黒字額減少（赤字額増加）	7	1.5%	22	4.8%	162	35.3%		

注) 上記割合は、両方の設問に回答した459を分母とした構成比

③ 決算（図表3-2-8④）

No.		回答数	構成比
1	黒字基調	201	43.3%
2	収支とんとん	167	36.0%
3	赤字基調	96	20.7%
	合計	464	100.0%

* 売上高の推移と決算の傾向のクロス集計（図表3-2-8⑤）

決算	売上高		増加傾向		ほぼ横ばい		減少傾向	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
黒字基調	52	11.3%	78	17.0%	70	15.3%		
収支とんとん	16	3.5%	66	14.4%	85	18.5%		
赤字基調	5	1.1%	11	2.4%	76	16.6%		

注) 上記割合は、両方の設問に回答した459を分母とした構成比

* 経常損益の推移と決算の傾向のクロス集計（図表3-2-8⑥）

決算	経常損益		黒字額増加 （赤字額減少）		ほぼ横ばい		黒字額減少 （赤字額増加）	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
黒字基調	61	13.3%	95	20.7%	44	9.6%		
収支とんとん	15	3.3%	83	18.1%	68	14.8%		
赤字基調	4	0.9%	10	2.2%	78	17.0%		

注) 上記割合は、両方の設問に回答した458を分母とした構成比

問4 貴社の「強み」(競合他社や競合製品と比較して優位な点)

(1) 強みの領域(図表3-2-5①:降順に並び替え)

No.		回答数	構成比
1	企画・設計力	28	5.8%
2	新製品等構想・開発力	101	20.9%
3	工程設計力	14	2.9%
4	短納期対応力	105	21.7%
5	高品質・精度(主に設備に起因)	64	13.2%
6	高品質・精度(主に人に起因)	68	14.0%
7	価格競争力	22	4.5%
8	小ロット対応力	56	11.6%
9	デザイン力	0	0.0%
10	交渉力	4	0.8%
11	その他	22	4.5%
	合計	484	100.0%

* 常用従業者数規模別(図表3-2-5②)

No.		1~19人		20~49人		50~99人	
4	短納期対応力	11	17.5%	46	24.1%	20	20.8%
2	新製品等構想・開発力	18	28.6%	30	15.7%	23	24.0%
6	高品質・精度(主に人に起因)	6	9.5%	32	16.8%	8	8.3%
5	高品質・精度(主に設備に起因)	5	7.9%	21	11.0%	13	13.5%
8	小ロット対応力	8	12.7%	31	16.2%	10	10.4%
	合計	63	100.0%	191	100.0%	96	100.0%

100~299人		300人以上	
23	24.0%	4	12.9%
21	21.9%	8	25.8%
16	16.7%	5	16.1%
17	17.7%	5	16.1%
6	6.3%	0	0.0%
96	100.0%	31	100.0%

(2) 強みの水準(他社比較)(図表3-2-6①)

No.		全回答数	構成比	短納期対応力		新製品等構想・開発力	
1	オンリーワン	37	7.7%	6	5.8%	16	16.3%
2	同業他社の中で頂点	58	12.1%	6	5.8%	23	23.5%
3	同業他社の中で上位	272	56.7%	63	60.6%	47	48.0%
4	同業他社の中で平均的	106	22.1%	28	26.9%	10	10.2%
5	その他	7	1.5%	1	1.0%	2	2.0%
	合計	480	100.0%	104	100.0%	98	100.0%

高品質・精度(主に人に起因)		高品質・精度(主に設備に起因)		小ロット対応力	
2	3.0%	3	4.8%	2	3.6%
5	7.5%	9	14.3%	4	7.3%
51	76.1%	43	68.3%	20	36.4%
9	13.4%	8	12.7%	28	50.9%
0	0.0%	0	0.0%	1	1.8%
67	100.0%	63	100.0%	55	100.0%

* 常用従業者数規模別(図表3-2-6②)

No.		全回答数	構成比	1~19人		20~49人	
1	オンリーワン	37	7.7%	9	14.1%	12	6.3%
2	同業他社の中で頂点	58	12.1%	4	6.3%	20	10.5%
3	同業他社の中で上位	272	56.7%	37	57.8%	93	48.9%
4	同業他社の中で平均的	106	22.1%	11	17.2%	64	33.7%
5	その他	7	1.5%	3	4.7%	1	0.5%
	合計	480	100.0%	64	100.0%	190	100.0%

50~99人		100~299人		300人以上	
10	10.8%	3	3.2%	3	9.4%
9	9.7%	14	14.9%	10	31.3%
58	62.4%	62	66.0%	16	50.0%
15	16.1%	14	14.9%	2	6.3%
1	1.1%	1	1.1%	1	3.1%
93	100.0%	94	100.0%	32	100.0%

* 主な「強み」の領域と売上高の推移のクロス集計 (図表 3-2-9①)

「強み」の領域	売上高の推移		増加傾向		ほぼ横ばい		減少傾向	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
全体(n=481)	76	15.8%	164	34.1%	241	50.1%		
4 短納期対応力(n=103)	12	11.7%	27	26.2%	64	62.1%		
2 新製品等構想・開発力(n=100)	23	23.0%	34	34.0%	43	43.0%		
6 高品質・精度 (主に人に起因) (n=68)	9	13.2%	22	32.4%	37	54.4%		
5 高品質・精度 (主に設備に起因) (n=62)	14	22.6%	25	40.3%	23	37.1%		
8 小ロット対応力(n=54)	2	3.7%	16	29.6%	36	64.3%		

注) 各構成比は、「強み」の領域回答数に対する値

* 主な「強み」の領域と経常損益の推移のクロス集計 (図表 3-2-9②)

「強み」の領域	経常損益の推移		黒字額増加 (赤字額減少)		ほぼ横ばい		赤字額増加 (黒字額減少)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
全体(n=461)	80	17.4%	190	41.2%	191	41.4%		
4 短納期対応力(n=100)	11	11.0%	38	38.0%	51	51.0%		
2 新製品等構想・開発力(n=93)	27	29.0%	33	35.5%	33	35.5%		
6 高品質・精度 (主に人に起因) (n=68)	11	16.2%	26	38.2%	31	45.6%		
5 高品質・精度 (主に設備に起因) (n=60)	10	16.7%	28	46.7%	22	36.7%		
8 小ロット対応力(n=53)	5	9.4%	25	47.2%	23	43.4%		

注) 各構成比は、「強み」の領域回答数に対する値

* 主な「強み」の領域と決算の傾向のクロス集計 (図表 3-2-9③)

「強み」の領域	決算の傾向		黒字基調		収支とんとん		赤字基調	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
全体(n=464)	201	43.3%	167	36.0%	96	20.7%		
4 短納期対応力(n=98)	36	36.7%	43	43.9%	19	19.4%		
2 新製品等構想・開発力(n=95)	56	58.9%	24	25.3%	15	15.8%		
6 高品質・精度 (主に人に起因) (n=67)	24	35.8%	26	38.8%	17	25.4%		
5 高品質・精度 (主に設備に起因) (n=61)	27	44.3%	22	36.1%	12	19.7%		
8 小ロット対応力(n=55)	14	25.5%	25	45.5%	16	29.1%		

注) 各構成比は、「強み」の領域回答数に対する値

* 常用従業者規模別 売上高の推移のクロス集計 (図表 3-2-10①)

常用従業者規模別	売上高の推移		増加傾向		ほぼ横ばい		減少傾向	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
全体(n=481)	76	15.8%	164	34.1%	241	50.1%		
1~19人 (n=64)	13	20.3%	23	35.9%	28	43.8%		
20~49人 (n=187)	28	15.0%	54	28.9%	105	56.1%		
50~99人 (n=95)	15	15.8%	32	33.7%	48	50.5%		
100~299人 (n=96)	15	15.6%	36	37.5%	45	46.9%		
300人以上 (n=32)	4	12.5%	15	46.9%	13	40.6%		

注) 各構成比は、常用従業者規模別の回答数に対する値

* 常用従業者規模別 経常損益の推移のクロス集計 (図表 3-2-10②)

常用従業者規模別	経常損益の推移		黒字額増加 (赤字額減少)		ほぼ横ばい		赤字額増加 (黒字額減少)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
全体(n=461)	80	17.4%	190	41.2%	191	41.4%		
1~19人 (n=62)	12	19.4%	25	40.3%	25	40.3%		
20~49人 (n=180)	27	15.0%	72	40.0%	81	45.0%		
50~99人 (n=90)	18	20.0%	35	38.9%	37	41.1%		
100~299人 (n=91)	13	14.3%	47	51.6%	31	34.1%		
300人以上 (n=31)	8	25.8%	8	25.8%	15	48.4%		

注) 各構成比は、常用従業者規模別の回答数に対する値

* 常用従業者規模別 決算の傾向のクロス集計 (図表 3-2-10③)

常用従業者規模別	決算の傾向		黒字基調		収支とんとん		赤字基調	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
全体(n=464)	201	43.3%	167	36.0%	96	20.7%		
1~19人 (n=62)	14	22.6%	30	48.4%	18	29.0%		
20~49人 (n=182)	61	33.5%	69	37.9%	52	28.6%		
50~99人 (n=90)	52	57.8%	28	31.1%	10	11.1%		
100~299人 (n=92)	53	57.6%	29	31.5%	10	10.9%		
300人以上 (n=31)	17	54.8%	9	29.0%	5	16.1%		

注) 各構成比は、常用従業者規模別の回答数に対する値

問5 事業戦略

(1) 事業領域の展開状況

*「強み」の領域別 (図表3-2-1 1 ①)

No.		全回答数	構成比	短納期対応力		新製品等構想・開発力	
1	現在の主力事業分野を深耕	278	57.7%	65	62.5%	56	56.0%
2	現在の主力事業の関連分野へ進出する	160	33.2%	31	29.8%	39	39.0%
3	異分野事業へ多角化する	31	6.4%	4	3.8%	5	5.0%
4	現在の主力事業を縮小・廃止し他事業への転換を行う	8	1.7%	3	2.9%	0	0.0%
5	その他	5	1.0%	1	1.0%	0	0.0%
	合計	482	100.0%	104	100.0%	100	100.0%
		高品質・精度 (主に人に起因)		高品質・精度 (主に設備に起因)		小ロット対応力	
		39	57.4%	40	62.5%	24	44.4%
		21	30.9%	21	32.8%	22	40.7%
		5	7.4%	2	3.1%	6	11.1%
		2	2.9%	0	0.0%	1	1.9%
		1	1.5%	1	1.6%	1	1.9%
		68	100.0%	64	100.0%	54	100.0%

*常用従業者規模別 (図表3-2-1 1 ②)

No.		全回答数	構成比	1~19人		20~49人	
1	現在の主力事業分野を深耕	278	57.7%	32	50.0%	102	54.0%
2	現在の主力事業の関連分野へ進出する	160	33.2%	23	35.9%	64	33.9%
3	異分野事業へ多角化する	31	6.4%	6	9.4%	15	7.9%
4	現在の主力事業を縮小・廃止し他事業への転換を行う	8	1.7%	2	3.1%	5	2.6%
5	その他	5	1.0%	1	1.6%	3	1.6%
	合計	482	100.0%	64	100.0%	189	100.0%
		50~99人		100~299人		300人以上	
		50	53.2%	72	75.0%	17	54.8%
		36	38.3%	23	24.0%	12	38.7%
		7	7.4%	1	1.0%	2	6.5%
		1	1.1%	0	0.0%	0	0.0%
		94	100.0%	96	100.0%	31	100.0%

(2) 「選択と集中」という考え方について

*「強み」の領域別 (図表3-2-1 2 ①)

No.		全回答数	構成比	短納期対応力		新製品等構想・開発力	
1	主力事業に経営資源を集中させ、そのためにアウトソーシングを活用する	199	41.7%	41	40.6%	53	54.6%
2	主力事業に経営資源を集中させるが、アウトソーシングは行わない	194	40.7%	40	39.6%	36	37.1%
3	特に、経営資源を集中させる意向はない	78	16.4%	19	18.8%	6	6.2%
4	その他	6	1.3%	1	1.0%	2	2.1%
	合計	477	100.0%	101	100.0%	97	100.0%
		高品質・精度 (主に人に起因)		高品質・精度 (主に設備に起因)		小ロット対応力	
		27	39.7%	23	36.5%	16	29.1%
		28	41.2%	33	52.4%	25	45.5%
		12	17.6%	7	11.1%	13	23.6%
		1	1.5%	0	0.0%	1	1.8%
		68	100.0%	63	100.0%	55	100.0%

*常用従業者規模別 (図表3-2-1 2 ②)

No.		全回答数	構成比	1~19人		20~49人	
1	主力事業に経営資源を集中させ、そのためにアウトソーシングを活用する	199	41.7%	33	51.6%	72	39.1%
2	主力事業に経営資源を集中させるが、アウトソーシングは行わない	194	40.7%	19	29.7%	67	36.4%
3	特に、経営資源を集中させる意向はない	78	16.4%	11	17.2%	42	22.8%
4	その他	6	1.3%	1	1.6%	3	1.6%
	合計	477	100.0%	64	100.0%	184	100.0%
		50~99人		100~299人		300人以上	
		39	41.1%	33	34.7%	18	56.3%
		40	42.1%	56	58.9%	9	28.1%
		15	15.8%	6	6.3%	4	12.5%
		1	1.1%	0	0.0%	1	3.1%
		95	100.0%	95	100.0%	32	100.0%

(3) アウトソーシングを行う業務（複数回答）

* 「強み」の領域別（図表3-2-13①）

No.	全回答数	回答率	短納期対応力		新製品等構想・開発力	
1 開発	29	10.2%	7	11.5%	9	14.8%
2 設計	30	10.6%	5	8.2%	10	16.4%
3 生産関係のデータ入力	18	6.4%	6	9.8%	4	6.6%
4 生産管理	33	11.7%	10	16.4%	8	13.1%
5 品質管理	35	12.4%	8	13.1%	9	14.8%
6 生産	136	48.1%	27	44.3%	37	60.7%
7 販売	28	9.9%	8	13.1%	9	14.8%
8 総務	20	7.1%	4	6.6%	5	8.2%
9 ビジネス情報処理	19	6.7%	3	4.9%	6	9.8%
10 メンテナンス	30	10.6%	7	11.5%	8	13.1%
11 サービス	21	7.4%	3	4.9%	8	13.1%
12 その他	11	3.9%	2	3.3%	3	4.9%
全体 ((2)で1、3、4の回答の和)	283	100.0%	61	100.0%	61	100.0%

	高品質・精度（主に人に起因）		高品質・精度（主に設備に起因）		小ロット対応力	
開発	3	7.5%	1	3.3%	1	3.3%
設計	5	12.5%	4	13.3%	0	0.0%
生産関係のデータ入力	3	7.5%	2	6.7%	1	3.3%
生産管理	5	12.5%	3	10.0%	3	10.0%
品質管理	4	10.0%	5	16.7%	4	13.3%
生産	15	37.5%	17	56.7%	11	36.7%
販売	5	12.5%	1	3.3%	1	3.3%
総務	3	7.5%	3	10.0%	0	0.0%
ビジネス情報処理	2	5.0%	4	13.3%	0	0.0%
メンテナンス	4	10.0%	5	16.7%	1	3.3%
サービス	1	2.5%	3	10.0%	1	3.3%
その他	1	2.5%	1	3.3%	1	3.3%
全体 ((2)で1、3、4の回答の和)	40	100.0%	30	100.0%	30	100.0%

* 常用従業員規模別（図表3-2-13②）

No.	全回答数	回答率	1～19人		20～49人	
1 開発	29	10.2%	2	4.4%	17	14.5%
2 設計	30	10.6%	5	11.1%	12	10.3%
3 生産関係のデータ入力	18	6.4%	1	2.2%	6	5.1%
4 生産管理	33	11.7%	4	8.9%	14	12.0%
5 品質管理	35	12.4%	4	8.9%	17	14.5%
6 生産	136	48.1%	23	51.1%	50	42.7%
7 販売	28	9.9%	6	13.3%	15	12.8%
8 総務	20	7.1%	2	4.4%	5	4.3%
9 ビジネス情報処理	19	6.7%	0	0.0%	7	6.0%
10 メンテナンス	30	10.6%	1	2.2%	8	6.8%
11 サービス	21	7.4%	3	6.7%	7	6.0%
12 その他	11	3.9%	2	4.4%	4	3.4%
全体 ((2)で1、3、4の回答の和)	283	100.0%	45	100.0%	117	100.0%

	50～99人		100～299人		300人以上	
開発	7	12.7%	0	0.0%	1	4.3%
設計	4	7.3%	5	12.8%	3	13.0%
生産関係のデータ入力	6	10.9%	2	5.1%	3	13.0%
生産管理	9	16.4%	4	10.3%	1	4.3%
品質管理	9	16.4%	3	7.7%	1	4.3%
生産	26	47.3%	21	53.8%	14	60.9%
販売	5	9.1%	1	2.6%	1	4.3%
総務	6	10.9%	3	7.7%	4	17.4%
ビジネス情報処理	4	7.3%	1	2.6%	7	30.4%
メンテナンス	7	12.7%	9	23.1%	4	17.4%
サービス	6	10.9%	2	5.1%	2	8.7%
その他	0	0.0%	3	7.7%	2	8.7%
全体 ((2)で1、3、4の回答の和)	55	100.0%	39	100.0%	23	100.0%

問6 最近3年間の従業員数の傾向 (図表3-3-1①)

No.	① 従業員数 (正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数 (総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加傾向	75	17.1%	95	22.7%	87	19.7%
2 横ばい傾向	172	39.2%	208	49.6%	176	39.8%
3 減少傾向	192	43.7%	84	20.0%	179	40.5%
なし	-	-	32	7.6%	-	-
合計	439	100.0%	419	100.0%	442	100.0%

* 常用従業員総数「1~19人」 (図表3-3-1②)

No.	① 従業員数 (正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数 (総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加傾向	5	8.6%	5	9.8%	6	10.3%
2 横ばい傾向	31	53.4%	30	58.8%	30	51.7%
3 減少傾向	22	37.9%	8	15.7%	22	37.9%
なし	-	-	8	15.7%	-	-
合計	58	100.0%	51	100.0%	58	100.0%

* 常用従業員総数「20~49人」 (図表3-3-1③)

No.	① 従業員数 (正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数 (総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加傾向	25	15.2%	30	19.4%	28	16.9%
2 横ばい傾向	69	42.1%	74	47.7%	68	41.0%
3 減少傾向	70	42.7%	35	22.6%	70	42.2%
なし	-	-	16	10.3%	-	-
合計	164	100.0%	155	100.0%	166	100.0%

* 常用従業員総数「50~99人」 (図表3-3-1④)

No.	① 従業員数 (正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数 (総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加傾向	16	18.6%	20	24.1%	22	25.3%
2 横ばい傾向	36	41.9%	40	48.2%	34	39.1%
3 減少傾向	34	39.5%	18	21.7%	31	35.6%
なし	-	-	5	6.0%	-	-
合計	86	100.0%	83	100.0%	87	100.0%

* 常用従業員総数「100~299人」 (図表3-3-1⑤)

No.	① 従業員数 (正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数 (総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加傾向	24	26.1%	28	30.8%	27	29.3%
2 横ばい傾向	29	31.5%	47	51.6%	33	35.9%
3 減少傾向	39	42.4%	13	14.3%	32	34.8%
なし	-	-	3	3.3%	-	-
合計	92	100.0%	91	100.0%	92	100.0%

* 常用従業員総数「300人以上」 (図表3-3-1⑥)

No.	① 従業員数 (正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数 (総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加傾向	5	15.6%	10	31.3%	4	12.5%
2 横ばい傾向	4	12.5%	13	40.6%	7	21.9%
3 減少傾向	23	71.9%	9	28.1%	21	65.6%
なし	-	-	0	0.0%	-	-
合計	32	100.0%	32	100.0%	32	100.0%

問7 現在の従業員 (正社員) の年齢層別構成比と最近3年間の構成比の推移

(1) 構成比 (グラフは常用従業員規模別 各年代の構成比として表示、図表3-3-2①~③)

No.	① 20代以下		② 30~44歳		③ 45歳以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 いらない	107	22.6%	8	1.7%	4	0.8%
2 1~20%以下	220	46.4%	93	19.6%	65	13.7%
3 20%超~40%以下	129	27.2%	200	42.2%	165	34.8%
4 40%超~60%以下	16	3.4%	127	26.8%	126	26.6%
5 60%超~80%以下	2	0.4%	42	8.9%	78	16.5%
6 80%超~99%	0	0.0%	2	0.4%	30	6.3%
7 100%	0	0.0%	2	0.4%	6	1.3%
合計	474	100.0%	474	100.0%	474	100.0%

* 常用従業者総数「1～19人」

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	いない	36	56.3%	7	10.9%	2	3.1%
2	1～20%以下	25	39.1%	19	29.7%	5	7.8%
3	20%超～40%以下	3	4.7%	17	26.6%	17	26.6%
4	40%超～60%以下	0	0.0%	10	15.6%	8	12.5%
5	60%超～80%以下	0	0.0%	9	14.1%	15	23.4%
6	80%超～99%	0	0.0%	0	0.0%	12	18.8%
7	100%	0	0.0%	2	3.1%	5	7.8%
	合計	64	100.0%	64	100.0%	64	100.0%

* 常用従業者総数「20～49人」

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	いない	57	30.0%	1	0.5%	0	0.0%
2	1～20%以下	84	44.2%	52	27.4%	25	13.2%
3	20%超～40%以下	45	23.7%	77	40.5%	50	26.3%
4	40%超～60%以下	4	2.1%	43	22.6%	51	26.8%
5	60%超～80%以下	0	0.0%	15	7.9%	49	25.8%
6	80%超～99%	0	0.0%	2	1.1%	14	7.4%
7	100%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.5%
	合計	190	100.0%	190	100.0%	190	100.0%

* 常用従業者総数「50～99人」

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	いない	5	5.3%	0	0.0%	1	1.1%
2	1～20%以下	48	51.1%	14	14.9%	16	17.0%
3	20%超～40%以下	34	36.2%	50	53.2%	33	35.1%
4	40%超～60%以下	5	5.3%	22	23.4%	36	38.3%
5	60%超～80%以下	2	2.1%	8	8.5%	6	6.4%
6	80%超～99%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%
7	100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	94	100.0%	94	100.0%	94	100.0%

* 常用従業者総数「100～299人」

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	いない	9	9.7%	0	0.0%	0	0.0%
2	1～20%以下	45	48.4%	7	7.5%	13	14.0%
3	20%超～40%以下	34	36.6%	46	49.5%	47	50.5%
4	40%超～60%以下	5	5.4%	33	35.5%	24	25.8%
5	60%超～80%以下	0	0.0%	7	7.5%	7	7.5%
6	80%超～99%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.2%
7	100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	93	100.0%	93	100.0%	93	100.0%

* 常用従業者総数「300人以上」

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	いない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2	1～20%以下	16	59.3%	1	3.7%	4	14.8%
3	20%超～40%以下	9	33.3%	8	29.6%	16	59.3%
4	40%超～60%以下	2	7.4%	17	63.0%	6	22.2%
5	60%超～80%以下	0	0.0%	1	3.7%	1	3.7%
6	80%超～99%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
7	100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	27	100.0%	27	100.0%	27	100.0%

(2) 構成比の推移 (図表3-3-3①)

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	増加傾向	131	30.0%	106	23.2%	138	30.4%
2	横ばい傾向	133	30.5%	289	63.4%	146	32.2%
3	減少傾向	131	30.0%	58	12.7%	167	36.8%
	なし	41	9.4%	3	0.7%	3	0.7%
	合計	436	100.0%	456	100.0%	454	100.0%

* 常用従業者総数「1～19人」 (図表3-3-3②)

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	増加傾向	11	20.4%	9	15.3%	13	22.4%
2	横ばい傾向	16	29.6%	41	69.5%	26	44.8%
3	減少傾向	10	18.5%	6	10.2%	17	29.3%
	なし	17	31.5%	3	5.1%	2	3.4%
	合計	54	100.0%	59	100.0%	58	100.0%

* 常用従業者総数「20～49人」 (図表3-3-3③)

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	増加傾向	56	34.6%	33	19.1%	48	28.1%
2	横ばい傾向	42	25.9%	118	68.2%	60	35.1%
3	減少傾向	44	27.2%	22	12.7%	63	36.8%
	なし	20	12.3%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	162	100.0%	173	100.0%	171	100.0%

* 常用従業者総数「50～99人」 (図表3-3-3④)

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	増加傾向	32	35.6%	29	31.5%	36	38.7%
2	横ばい傾向	30	33.3%	51	55.4%	22	23.7%
3	減少傾向	26	28.9%	12	13.0%	34	36.6%
	なし	2	2.2%	0	0.0%	1	1.1%
	合計	90	100.0%	92	100.0%	93	100.0%

* 常用従業者総数「100～299人」 (図表3-3-3⑤)

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	増加傾向	27	29.0%	25	26.3%	27	28.4%
2	横ばい傾向	32	34.4%	60	63.2%	29	30.5%
3	減少傾向	32	34.4%	10	10.5%	39	41.1%
	なし	2	2.2%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	93	100.0%	95	100.0%	95	100.0%

* 常用従業者総数「300人以上」 (図表3-3-3⑥)

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	増加傾向	5	15.6%	9	28.1%	12	37.5%
2	横ばい傾向	11	34.4%	17	53.1%	7	21.9%
3	減少傾向	16	50.0%	6	18.8%	13	40.6%
	なし	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	32	100.0%	32	100.0%	32	100.0%

* 正社員「増加傾向」での各年代層の推移 (図表3-3-4①)

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	増加傾向	47	66.2%	26	36.1%	18	25.4%
2	横ばい傾向	12	16.9%	39	54.2%	27	38.0%
3	減少傾向	10	14.1%	7	9.7%	26	36.6%
	なし	2	2.8%	0	0.0%	0	0.0%
	合計	71	100.0%	72	100.0%	71	100.0%

* 正社員「横ばい傾向」での各年代層の推移 (図表3-3-4②)

No.		① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	増加傾向	45	28.1%	40	24.4%	46	28.2%
2	横ばい傾向	53	33.1%	113	68.9%	65	39.9%
3	減少傾向	40	25.0%	10	6.1%	50	30.7%
	なし	22	13.8%	1	0.6%	2	1.2%
	合計	160	100.0%	164	100.0%	163	100.0%

* 正社員「減少傾向」での各年代層の推移（図表3-3-4③）

No.	① 20代以下		② 30～44歳		③ 45歳以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加傾向	28	16.5%	30	16.6%	66	36.3%
2 横ばい傾向	55	32.4%	109	60.2%	35	19.2%
3 減少傾向	75	44.1%	40	22.1%	81	44.5%
なし	12	7.1%	2	1.1%	0	0.0%
合計	170	100.0%	181	100.0%	182	100.0%

問8 雇用状況（図表3-3-5）

No.	全回答数	構成比	1～19人		20～49人	
1 全体的に余剰感	35	7.2%	2	3.1%	18	9.3%
2 一部職種に余剰感	76	15.6%	5	7.7%	27	13.9%
3 最適状態	120	24.6%	14	21.5%	51	26.3%
4 一部職種に不足感	132	27.0%	29	44.6%	47	24.2%
5 全体的に不足感	19	3.9%	5	7.7%	8	4.1%
6 過剰感のある職種と不足感のある職種が入り混じっている	106	21.7%	10	15.4%	43	22.2%
合計	488	100.0%	65	100.0%	194	100.0%

	50～99人		100～299人		300人以上	
全体的に余剰感	7	7.3%	5	5.3%	3	9.7%
一部職種に余剰感	19	19.8%	16	16.8%	9	29.0%
最適状態	25	26.0%	25	26.3%	3	9.7%
一部職種に不足感	24	25.0%	25	26.3%	4	12.9%
全体的に不足感	2	2.1%	3	3.2%	1	3.2%
過剰感のある職種と不足感のある職種が入り混じっている	19	19.8%	21	22.1%	11	35.5%
合計	96	100.0%	95	100.0%	31	100.0%

問9 余剰感、不足感のある業種（自由記述をカテゴリ化：各値は次表での各職種の和）

* 余剰感（図表3-3-6①）

No.	全体(n=217)		1～19人		20～49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
① 全職種	4	1.8%	1	5.9%	1	1.1%
② 製造関係	104	47.9%	7	41.2%	44	50.0%
③ 研究開発等製造前段階	7	3.2%	1	5.9%	4	4.5%
④ 営業、間接業務	72	33.2%	6	35.3%	21	23.9%
⑤ その他	11	5.1%	0	0.0%	6	6.8%
全体（問8の回答「1, 2, 6」の和）	217		17		88	

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
全職種	1	2.2%	1	2.4%	0	0.0%
製造関係	24	53.3%	21	50.0%	8	34.8%
研究開発等製造前段階	1	2.2%	1	2.4%	0	0.0%
営業、間接業務	14	31.1%	15	35.7%	14	60.9%
その他	3	6.7%	1	2.4%	1	4.3%
全体（問8の回答「1, 2, 6」の和）	45		42		23	

* 不足感（図表3-3-6②）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
① 全職種	2	0.8%	1	2.3%	0	0.0%
② 製造関係	176	68.5%	22	50.0%	67	68.4%
③ 研究開発等製造前段階	45	17.5%	12	27.3%	11	11.2%
④ 営業、間接業務	80	31.1%	18	40.9%	32	32.7%
⑤ その他	18	7.0%	3	6.8%	2	2.0%
全体（問8の回答「4, 5, 6」の和）	257		44		98	

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
全職種	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%
製造関係	33	73.3%	37	75.5%	16	100.0%
研究開発等製造前段階	10	22.2%	7	14.3%	4	25.0%
営業、間接業務	8	17.8%	16	32.7%	4	25.0%
その他	2	4.4%	7	14.3%	4	25.0%
全体（問8の回答「4, 5, 6」の和）	45		49		16	

・内訳
* 余剰感

No.		全体		1～19人		20～49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
①	全職種	4	1.8%	1	5.9%	1	1.1%
②	製造	46	21.2%	3	17.6%	17	19.3%
	生産管理	5	2.3%	1	5.9%	1	1.1%
	生産技術	5	2.3%	0	0.0%	3	3.4%
	品質管理 (ISO等含む)	7	3.2%	0	0.0%	3	3.4%
	機械加工	20	9.2%	1	5.9%	9	10.2%
	手加工	13	6.0%	2	11.8%	5	5.7%
	組み立て	8	3.7%	0	0.0%	6	6.8%
③	研究開発	1	0.5%	0	0.0%	0	0.0%
	設計、デザイン	6	2.8%	1	5.9%	4	4.5%
	マーケティング、企画	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
④	管理	12	5.5%	0	0.0%	4	4.5%
	総務・事務	37	17.1%	2	11.8%	10	11.4%
	経理、人事・労務、間接部門	4	1.8%	1	5.9%	0	0.0%
	営業	19	8.8%	3	17.6%	7	8.0%
⑤	IT/SE	1	0.5%	0	0.0%	0	0.0%
	メンテナンス、サービス	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	その他	10	4.6%	0	0.0%	6	6.8%
全体 (問8の回答「1, 2, 6」の和)		217		17		88	

No.		50～99人		100～299人		300人以上	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
①	全職種	1	2.2%	1	2.4%	0	0.0%
②	製造	11	24.4%	10	23.8%	5	21.7%
	生産管理	0	0.0%	2	4.8%	1	4.3%
	生産技術	1	2.2%	1	2.4%	0	0.0%
	品質管理 (ISO等含む)	3	6.7%	1	2.4%	0	0.0%
	機械加工	5	11.1%	3	7.1%	2	8.7%
	手加工	4	8.9%	2	4.8%	0	0.0%
	組み立て	0	0.0%	2	4.8%	0	0.0%
③	研究開発	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%
	設計、デザイン	0	0.0%	1	2.4%	0	0.0%
	マーケティング、企画	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
④	管理	1	2.2%	3	7.1%	4	17.4%
	総務・事務	10	22.2%	9	21.4%	6	26.1%
	経理、人事・労務、間接部門	1	2.2%	0	0.0%	2	8.7%
	営業	2	4.4%	3	7.1%	2	8.7%
⑤	IT/SE	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%
	メンテナンス、サービス	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	その他	3	6.7%	1	2.4%	0	0.0%
全体 (問8の回答「1, 2, 6」の和)		45		42		23	

No.		全体		1～19人		20～49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
①	全職種	2	0.8%	1	2.3%	0	0.0%
②	製造	48	18.7%	5	11.4%	14	14.3%
	生産管理	7	2.7%	1	2.3%	3	3.1%
	生産技術	41	16.0%	4	9.1%	10	10.2%
	品質管理 (ISO等含む)	14	5.4%	2	4.5%	7	7.1%
	機械加工	33	12.8%	5	11.4%	12	12.2%
	手加工	18	7.0%	3	6.8%	9	9.2%
	組み立て	15	5.8%	2	4.5%	12	12.2%
③	研究開発	20	7.8%	5	11.4%	5	5.1%
	設計、デザイン	22	8.6%	7	15.9%	6	6.1%
	マーケティング、企画	3	1.2%	0	0.0%	0	0.0%
④	管理	7	2.7%	2	4.5%	4	4.1%
	総務・事務	14	5.4%	2	4.5%	8	8.2%
	経理、人事・労務、間接部門	2	0.8%	1	2.3%	1	1.0%
	営業	57	22.2%	13	29.5%	19	19.4%
⑤	IT/SE	7	2.7%	0	0.0%	0	0.0%
	メンテナンス、サービス	2	0.8%	1	2.3%	0	0.0%
	その他	9	3.5%	2	4.5%	2	2.0%
全体 (問8の回答「4, 5, 6」の和)		257		41		98	

No.		50～99人		100～299人		300人以上	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
①	全職種	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%
②	製造	15	33.3%	10	20.4%	4	25.0%
	生産管理	1	2.2%	2	4.1%	0	0.0%
	生産技術	6	13.3%	12	24.5%	9	56.3%
	品質管理 (ISO等含む)	1	2.2%	3	6.1%	1	6.3%
	機械加工	5	11.1%	8	16.3%	2	12.5%
	手加工	4	8.9%	2	4.1%	0	0.0%
	組み立て	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%
③	研究開発	3	6.7%	4	8.2%	3	18.8%
	設計、デザイン	5	11.1%	2	4.1%	1	6.3%
	マーケティング、企画	2	4.4%	1	2.0%	0	0.0%
④	管理	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%
	総務・事務	0	0.0%	3	6.1%	0	0.0%
	経理、人事・労務、間接部門	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	営業	8	17.8%	12	24.5%	4	25.0%
⑤	IT/SE	1	2.2%	4	8.2%	2	12.5%
	メンテナンス、サービス	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%
	その他	0	0.0%	3	6.1%	2	12.5%
	全体 (問8の回答「4, 5, 6」の和)	45		49		16	

問10 雇用状況への対策

(1) 余剰感対策 (図表3-3-7①)

No.		全体		1～19人		20～49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	社内配置転換	117	53.9%	6	35.3%	45	51.1%
2	関係会社への出向・転籍	5	2.3%	0	0.0%	1	1.1%
3	外注の内作化	42	19.4%	5	29.4%	17	19.3%
4	新規事業の立ち上げ	27	12.4%	3	17.6%	9	10.2%
5	早期退職の勧奨等の実施	10	4.6%	1	5.9%	3	3.4%
6	退職勧奨と合わせた独立支援	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
7	退職者不補充 (自然減)	102	47.0%	11	64.7%	43	48.9%
8	その他	14	6.5%	2	11.8%	7	8.0%
	特に対策はない (その他の外数)	2	0.9%	1	5.9%	0	0.0%
	全体 (問8の回答「1, 2, 6」の和)	217		17		88	

注) 設問では1つのみの回答を求めたが、複数回答が多く、全てを有効とみなした

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
社内配置転換	27	60.0%	23	54.8%	13	56.5%
関係会社への出向・転籍	1	2.2%	3	7.1%	0	0.0%
外注の内作化	8	17.8%	8	19.0%	4	17.4%
新規事業の立ち上げ	7	15.6%	5	11.9%	3	13.0%
早期退職の勧奨等の実施	1	2.2%	3	7.1%	2	8.7%
退職勧奨と合わせた独立支援	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
退職者不補充 (自然減)	19	42.2%	21	50.0%	7	30.4%
その他	1	2.2%	4	9.5%	0	0.0%
特に対策はない (その他の外数)	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%
全体 (問8の回答「1, 2, 6」の和)	45		42		23	

(2) 不足感対策 (図表3-3-7②)

No.		全体		1～19人		20～49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	余裕部門からの配置転換	64	24.9%	4	9.1%	20	20.4%
2	教育等の能力向上によりカバー	34	13.2%	11	25.0%	10	10.2%
3	業務見直し (設計変更を含む) による省人化	30	11.7%	5	11.4%	8	8.2%
4	設備投資による省力化	12	4.7%	0	0.0%	3	3.1%
5	外注等での処理量を増強	43	16.7%	10	22.7%	17	17.3%
6	正社員の採用	97	37.7%	17	38.6%	43	43.9%
7	派遣社員、パート等非正社員の採用	81	31.5%	4	9.1%	27	27.6%
8	取引先等からの人員受入	3	1.2%	0	0.0%	1	1.0%
9	その他	13	5.1%	4	9.1%	2	2.0%
	特に対策はない (その他の外数)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	全体 (問8の回答「4, 5, 6」の和)	257		44		98	

注) 設問では1つのみの回答を求めたが、複数回答が多く、全てを有効とみなした

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
余裕部門からの配置転換	13	28.9%	17	34.7%	10	62.5%
教育等の能力向上によりカバー	3	6.7%	6	12.2%	3	18.8%
業務見直し（設計変更を含む）による省	10	22.2%	2	4.1%	5	31.3%
設備投資による省力化	4	8.9%	4	8.2%	1	6.3%
外注等での処理量を増強	8	17.8%	5	10.2%	3	18.8%
正社員の採用	12	26.7%	22	44.9%	2	12.5%
派遣社員、パート等非正社員の採用	20	44.4%	19	38.8%	8	50.0%
取引先等からの人員受入	1	2.2%	1	2.0%	0	0.0%
その他	4	8.9%	2	4.1%	1	6.3%
特に対策はない（その他の外数）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
全体（問8の回答「4、5、6」の和）	45		49		16	

問11 今後、特に強化したい人材領域（3つまでの複数回答）（図表3-3-8）

No.	内訳	全体		1～19人		20～49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	経営	35	7.1%	7	10.8%	17	8.8%
2	企画・マーケティング（ﾌﾟﾗｯﾄﾞ戦略など）	87	17.8%	13	20.0%	22	11.3%
3	営業	231	47.1%	27	41.5%	95	49.0%
4	仕入れ・購買	46	9.4%	5	7.7%	15	7.7%
5	基礎研究	10	2.0%	2	3.1%	0	0.0%
6	新製品開発	141	28.8%	19	29.2%	41	21.1%
7	設計技術	81	16.5%	10	15.4%	24	12.4%
8	生産技術（生産方法・工程設計など）	166	33.9%	13	20.0%	64	33.0%
9	機械技術（機械設計・改造など）	49	10.0%	4	6.2%	23	11.9%
10	加工技術（機械作業や手作業など）	109	22.2%	14	21.5%	58	29.9%
11	管理技術（生産・品質など）	137	28.0%	12	18.5%	62	32.0%
12	サービス技術（メンテナンスなど）	19	3.9%	3	4.6%	9	4.6%
13	情報システム	23	4.7%	2	3.1%	6	3.1%
14	経営システム（ビジネスモデル）	11	2.2%	2	3.1%	4	2.1%
15	リスクマネジメント（法務）	5	1.0%	0	0.0%	0	0.0%
16	その他	10	2.0%	4	6.2%	3	1.5%
	全体	490		65		194	

内訳	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
経営	2	2.1%	3	3.1%	6	18.8%
企画・マーケティング（ﾌﾟﾗｯﾄﾞ戦略など）	17	17.7%	20	20.8%	12	37.5%
営業	47	49.0%	49	51.0%	11	34.4%
仕入れ・購買	12	12.5%	13	13.5%	1	3.1%
基礎研究	2	2.1%	3	3.1%	3	9.4%
新製品開発	30	31.3%	29	30.2%	19	59.4%
設計技術	18	18.8%	19	19.8%	9	28.1%
生産技術（生産方法・工程設計など）	39	40.6%	37	38.5%	10	31.3%
機械技術（機械設計・改造など）	8	8.3%	12	12.5%	1	3.1%
加工技術（機械作業や手作業など）	22	22.9%	13	13.5%	2	6.3%
管理技術（生産・品質など）	27	28.1%	32	33.3%	3	9.4%
サービス技術（メンテナンスなど）	3	3.1%	3	3.1%	1	3.1%
情報システム	5	5.2%	9	9.4%	0	0.0%
経営システム（ビジネスモデル）	2	2.1%	1	1.0%	2	6.3%
リスクマネジメント（法務）	2	2.1%	1	1.0%	2	6.3%
その他	0	0.0%	2	2.1%	1	3.1%
全体	96		96		32	

問12 今後3年間の従業員数の変化見込み（図表3-3-9①）

No.	① 従業員数（正社員）		② パート等非正社員数		③ 従業員数（総数）		
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	
1	増加見込み	97	20.6%	120	26.4%	107	22.5%
2	横ばい見込み	234	49.8%	228	50.2%	227	47.8%
3	減少見込み	115	24.5%	50	11.0%	102	21.5%
4	わからない	24	5.1%	32	7.0%	39	8.2%
	なし	—	—	24	5.3%	—	—
	合計	470	100.0%	454	100.0%	475	100.0%

* 常用従業者総数「1～19人」(図表3-3-9②)

No.	① 従業員数(正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数(総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加見込み	27	44.3%	13	22.8%	28	45.2%
2 横ばい見込み	19	31.1%	27	47.4%	18	29.0%
3 減少見込み	7	11.5%	5	8.8%	5	8.1%
4 わからない	8	13.1%	7	12.3%	11	17.7%
なし	-	-	5	8.8%	-	-
合計	61	100.0%	57	100.0%	62	100.0%

* 常用従業者総数「20～49人」(図表3-3-9③)

No.	① 従業員数(正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数(総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加見込み	37	20.2%	41	23.6%	39	21.0%
2 横ばい見込み	98	53.6%	89	51.1%	97	52.2%
3 減少見込み	41	22.4%	20	11.5%	37	19.9%
4 わからない	7	3.8%	13	7.5%	13	7.0%
なし	-	-	11	6.3%	-	-
合計	183	100.0%	174	100.0%	186	100.0%

* 常用従業者総数「50～99人」(図表3-3-9④)

No.	① 従業員数(正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数(総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加見込み	21	22.6%	22	23.9%	21	22.6%
2 横ばい見込み	45	48.4%	50	54.3%	46	49.5%
3 減少見込み	23	24.7%	9	9.8%	18	19.4%
4 わからない	4	4.3%	6	6.5%	8	8.6%
なし	-	-	5	5.4%	-	-
合計	93	100.0%	92	100.0%	93	100.0%

* 常用従業者総数「100～299人」(図表3-3-9⑤)

No.	① 従業員数(正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数(総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加見込み	10	10.6%	31	33.3%	15	15.8%
2 横ばい見込み	56	59.6%	43	46.2%	53	55.8%
3 減少見込み	24	25.5%	10	10.8%	22	23.2%
4 わからない	4	4.3%	6	6.5%	5	5.3%
なし	-	-	3	3.2%	-	-
合計	94	100.0%	93	100.0%	95	100.0%

* 常用従業者総数「300人以上」(図表3-3-9⑥)

No.	① 従業員数(正社員)		② パート等非正社員数		③ 従業員数(総数)	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 増加見込み	1	3.1%	10	31.3%	2	6.3%
2 横ばい見込み	11	34.4%	17	53.1%	11	34.4%
3 減少見込み	19	59.4%	5	15.6%	18	56.3%
4 わからない	1	3.1%	0	0.0%	1	3.1%
なし	-	-	0	0.0%	-	-
合計	32	100.0%	32	100.0%	32	100.0%

問13 高度人材(「強み」を創出しているような高度な技術、技能を持った人材)について

(1) 高度人材に該当する人(図表3-4-1)

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 自社正社員(20歳代以下)	24	5.2%	5	8.5%	10	5.5%
2 自社正社員(30～44歳)	148	32.2%	10	16.9%	59	32.4%
3 自社正社員(45歳以上)	172	37.5%	18	30.5%	72	39.6%
4 経営者もしくは準ずる人	91	19.8%	21	35.6%	29	15.9%
5 社外(協力工場など)	15	3.3%	3	5.1%	9	4.9%
6 その他	9	2.0%	2	3.4%	3	1.6%
合計	459	100.0%	59	100.0%	182	100.0%

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
自社正社員(20歳代以下)	4	4.5%	3	3.3%	2	6.5%
自社正社員(30～44歳)	28	31.8%	40	43.5%	9	29.0%
自社正社員(45歳以上)	34	38.6%	30	32.6%	15	48.4%
経営者もしくは準ずる人	18	20.5%	18	19.6%	4	12.9%
社外(協力工場など)	2	2.3%	0	0.0%	0	0.0%
その他	2	2.3%	1	1.1%	1	3.2%
合計	88	100.0%	92	100.0%	31	100.0%

*主な「強み」の領域別（図表3-4-2①）

No.	全体		短納期対応力		新製品等構想・開発力	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 自社正社員（20歳代以下）	24	5.2%	8	8.7%	4	4.2%
2 自社正社員（30～44歳）	148	32.2%	35	38.0%	34	35.8%
3 自社正社員（45歳以上）	172	37.5%	30	32.6%	23	24.2%
4 経営者もしくは準ずる人	91	19.8%	16	17.4%	29	30.5%
5 社外（協力工場など）	15	3.3%	3	3.3%	1	1.1%
6 その他	9	2.0%	0	0.0%	4	4.2%
合計	459	100.0%	92	100.0%	95	100.0%

	高品質・精度（主に人に起因）		高品質・精度（主に設備に起因）		小ロット対応力	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
自社正社員（20歳代以下）	3	4.5%	2	3.2%	1	2.0%
自社正社員（30～44歳）	13	19.4%	19	30.2%	16	31.4%
自社正社員（45歳以上）	38	56.7%	30	47.6%	25	49.0%
経営者もしくは準ずる人	7	10.4%	11	17.5%	7	13.7%
社外（協力工場など）	4	6.0%	1	1.6%	2	3.9%
その他	2	3.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	67	100.0%	63	100.0%	51	100.0%

*「強み」の水準別（図表3-4-2②）

No.	全体		オンリーワン		同業他社の中で頂点	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 自社正社員（20歳代以下）	24	5.2%	3	8.3%	2	3.6%
2 自社正社員（30～44歳）	148	32.2%	12	33.3%	18	32.1%
3 自社正社員（45歳以上）	172	37.5%	7	19.4%	20	35.7%
4 経営者もしくは準ずる人	91	19.8%	12	33.3%	14	25.0%
5 社外（協力工場など）	15	3.3%	1	2.8%	0	0.0%
6 その他	9	2.0%	1	2.8%	2	3.6%
合計	459	100.0%	36	100.0%	56	100.0%

	同業他社の中で上位		同業他社の中で平均的		その他	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
自社正社員（20歳代以下）	13	5.0%	4	4.3%	1	16.7%
自社正社員（30～44歳）	80	30.8%	36	39.1%	1	16.7%
自社正社員（45歳以上）	107	41.2%	31	33.7%	2	33.3%
経営者もしくは準ずる人	46	17.7%	16	17.4%	1	16.7%
社外（協力工場など）	9	3.5%	5	5.4%	0	0.0%
その他	5	1.9%	0	0.0%	1	16.7%
合計	260	100.0%	92	100.0%	6	100.0%

(2) 高度人材の持つスキルを社内で保持・継承する取り組み内容（複数回答）

*常用従業者規模別（図表3-4-3）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 定年後の雇用延長等、スキルを持つ人材の長期間の雇用を図る	237	48.4%	22	33.8%	106	54.6%
2 スキルの映像化、マニュアル作成等によるスキルの共有化を図る	92	18.8%	7	10.8%	33	17.0%
3 継承候補者へのスキル継承の場（OFF JT）を設定	90	18.4%	8	12.3%	23	11.9%
4 スキルを持った人材と継承候補者がペアを組みOJTでの継承の設定	173	35.3%	18	27.7%	68	35.1%
5 その他	7	1.4%	1	1.5%	5	2.6%
6 現在のスキルに代替する技術を学ぶ、もしくは代替となる人材を採用	100	20.4%	9	13.8%	40	20.6%
7 特に取り組みは行っていない（行う必要がない）	45	9.2%	5	7.7%	24	12.4%
8 取り組みを行う余裕がない	51	10.4%	9	13.8%	20	10.3%
全体	490		65		194	

No.	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	48	50.0%	43	44.8%	14	43.8%
2	11	11.5%	27	28.1%	12	37.5%
3	18	18.8%	27	28.1%	13	40.6%
4	29	30.2%	39	40.6%	16	50.0%
5	0	0.0%	1	1.0%	0	0.0%
6	23	24.0%	21	21.9%	6	18.8%
7	9	9.4%	7	7.3%	0	0.0%
8	13	13.5%	8	8.3%	1	3.1%
全体	96		96		32	

* 「強み」の水準別（図表3-4-4）

No.	全体		オンリーワンである		同業他社の中で頂点	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	237	48.4%	19	51.4%	21	36.2%
2	92	18.8%	5	13.5%	14	24.1%
3	90	18.4%	8	21.6%	13	22.4%
4	173	35.3%	13	35.1%	26	44.8%
5	7	1.4%	2	5.4%	1	1.7%
6	100	20.4%	7	18.9%	16	27.6%
7	45	9.2%	2	5.4%	3	5.2%
8	51	10.4%	3	8.1%	5	8.6%
全体	490		37		58	

	同業他社の中で上位		同業他社の中で平均的	
	回答数	回答率	回答数	回答率
定年後の雇用延長等、スキルを持つ人材の長期間の雇用を図る	137	50.4%	49	46.2%
スキルの映像化、マニュアル作成等によるスキルの共有化を図る	51	18.8%	17	16.0%
継承候補者へのスキル継承の場（OFF JT）を設定	49	18.0%	18	17.0%
スキルを持った人材と継承候補者がペアを組みOJTでの継承の設定	106	39.0%	22	20.8%
その他	3	1.1%	1	0.9%
現在のスキルに代替する技術を学ぶ、もしくは代替となる人材を採用	49	18.0%	25	23.6%
特に取り組みは行っていない（行う必要がない）	22	8.1%	15	14.2%
取り組みを行う余裕がない	22	8.1%	19	17.9%
全体	272		106	

* 高度人材別 (図表3-4-5)

No.	全体		自社正社員 (20歳以下)		自社正社員 (30~44歳)	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 定年後の雇用延長等、スキルを持つ人材	237	48.4%	13	54.2%	54	36.5%
2 スキルの映像化、マニュアル作成等による	92	18.8%	5	20.8%	36	24.3%
3 継承候補者へのスキル継承の場 (OFF)	90	18.4%	4	16.7%	23	15.5%
4 スキルを持った人材と継承候補者がペア	173	35.3%	11	45.8%	66	44.6%
5 その他	7	1.4%	0	0.0%	2	1.4%
6 現在のスキルに代替する技術を学ぶ、も	100	20.4%	6	25.0%	30	20.3%
7 特に取り組みは行っていない (行う必要)	45	9.2%	2	8.3%	16	10.8%
8 取り組みを行う余裕がない	51	10.4%	4	16.7%	16	10.8%
全体	490		24		148	

No.	自社正社員 (45歳以上)		経営者もしくは準ずる人		社外 (協力工場など)	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 定年後の雇用延長等、スキルを持つ人材	109	63.4%	45	49.5%	8	53.3%
2 スキルの映像化、マニュアル作成等による	28	16.3%	16	17.6%	1	6.7%
3 継承候補者へのスキル継承の場 (OFF)	36	20.9%	20	22.0%	1	6.7%
4 スキルを持った人材と継承候補者がペア	57	33.1%	28	30.8%	4	26.7%
5 その他	4	2.3%	1	1.1%	0	0.0%
6 現在のスキルに代替する技術を学ぶ、も	30	17.4%	26	28.6%	3	20.0%
7 特に取り組みは行っていない (行う必要)	11	6.4%	10	11.0%	2	13.3%
8 取り組みを行う余裕がない	16	9.3%	11	12.1%	1	6.7%
全体	172		91		15	

(3) 高度人材が定年等で貴社を退職した場合に懸念される影響

① 影響度合 (図表3-4-6)

No.	全体		1~19人		20~49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 かなり影響がある	69	14.7%	11	19.0%	33	17.4%
2 やや影響がある	217	46.2%	26	44.8%	71	37.4%
3 あまり影響ない	141	30.0%	17	29.3%	66	34.7%
4 全く影響ない	22	4.7%	3	5.2%	11	5.8%
5 わからない	21	4.5%	1	1.7%	9	4.7%
合計	470	100.0%	58	100.0%	190	100.0%

	50~99人		100~299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
かなり影響がある	10	10.9%	10	10.8%	5	16.1%
やや影響がある	45	48.9%	53	57.0%	17	54.8%
あまり影響ない	22	23.9%	29	31.2%	6	19.4%
全く影響ない	8	8.7%	0	0.0%	0	0.0%
わからない	7	7.6%	1	1.1%	3	9.7%
合計	92	100.0%	93	100.0%	31	100.0%

* 主な「強み」の領域 (図表3-4-7)

No.	全体		短納期対応力		新製品等構想・開発力	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 かなり影響がある	69	14.7%	19	19.4%	13	13.4%
2 やや影響がある	217	46.2%	35	35.7%	47	48.5%
3 あまり影響ない	141	30.0%	35	35.7%	30	30.9%
4 全く影響ない	22	4.7%	6	6.1%	4	4.1%
5 わからない	21	4.5%	3	3.1%	3	3.1%
合計	470	100.0%	98	100.0%	97	100.0%

	高品質・精度 (主に人に起因)		高品質・精度 (主に設備に起因)		小ロット対応力	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
かなり影響がある	14	20.9%	7	10.9%	7	13.2%
やや影響がある	31	46.3%	30	46.9%	29	54.7%
あまり影響ない	12	17.9%	25	39.1%	13	24.5%
全く影響ない	5	7.5%	1	1.6%	2	3.8%
わからない	5	7.5%	1	1.6%	2	3.8%
合計	67	100.0%	64	100.0%	53	100.0%

* 「強み」の水準別（図表3-4-8）

No.	全体		オンリーワンである		同業他社の中で頂点	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	69	14.7%	5	14.3%	7	12.3%
2	217	46.2%	18	51.4%	27	47.4%
3	141	30.0%	10	28.6%	18	31.6%
4	22	4.7%	2	5.7%	3	5.3%
5	21	4.5%	0	0.0%	2	3.5%
合計	470	100.0%	35	100.0%	57	100.0%

	同業他社の中で上位		同業他社の中で平均的	
	回答数	構成比	回答数	構成比
かなり影響がある	44	16.9%	13	12.7%
やや影響がある	119	45.8%	48	47.1%
あまり影響ない	76	29.2%	31	30.4%
全く影響ない	11	4.2%	4	3.9%
わからない	10	3.8%	6	5.9%
合計	260	100.0%	102	100.0%

② 影響への対応策（①で1～3を回答した人のみ、複数回答）（図表3-4-9）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	231	54.1%	22	40.7%	97	57.1%
2	35	8.2%	4	7.4%	10	5.9%
3	9	2.1%	5	9.3%	2	1.2%
4	122	28.6%	12	22.2%	47	27.6%
5	8	1.9%	1	1.9%	3	1.8%
6	6	1.4%	2	3.7%	2	1.2%
7	74	17.3%	11	20.4%	29	17.1%
全体（①で1～3の回答数）	427		54		170	

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
定年後の再雇用等、長期間の雇用継続	47	61.0%	49	53.3%	11	39.3%
知的所有権の獲得による保護	6	7.8%	6	6.5%	7	25.0%
守秘義務を課し、対価を支払う	2	2.6%	0	0.0%	0	0.0%
技術等のレベルアップを図る	17	22.1%	33	35.9%	10	35.7%
当該スキルの不要化を図る	2	2.6%	2	2.2%	0	0.0%
その他	1	1.3%	1	1.1%	0	0.0%
特に対応策は講じていない	18	23.4%	11	12.0%	5	17.9%
全体（①で1～3の回答数）	77		92		28	

* 影響度合別（図表3-4-10）

No.	全体		かなり影響がある		やや影響がある	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	231	54.1%	47	68.1%	140	64.5%
2	35	8.2%	7	10.1%	16	7.4%
3	9	2.1%	2	2.9%	3	1.4%
4	122	28.6%	16	23.2%	74	34.1%
5	8	1.9%	0	0.0%	4	1.8%
6	6	1.4%	3	4.3%	2	0.9%
7	74	17.3%	4	5.8%	16	7.4%
全体（①で1～3の回答数）	427		69		217	

	あまり影響ない	
	回答数	回答率
定年後の再雇用等、長期間の雇用継続	42	29.8%
知的所有権の獲得による保護	11	7.8%
守秘義務を課し、対価を支払う	3	2.1%
技術等のレベルアップを図る	29	20.6%
当該スキルの不要化を図る	4	2.8%
その他	0	0.0%
特に対応策は講じていない	49	34.8%
全体（①で1～3の回答数）	141	

③ 「全く影響ない」理由（(1)で4を回答した人のみ、複数回答（図表3-4-11）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 当社の設備などの組み合わせで技能は発揮されるので技術移転の心配はない	12	54.5%	2	66.7%	7	63.6%
2 当社だけで通用し、また、必要とされるもので他者には価値がない	4	18.2%	0	0.0%	2	18.2%
3 その他	4	18.2%	1	33.3%	0	0.0%
全体（①で4の回答数）	22		3		11	

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
当社の設備などの組み合わせで技能は発揮されるので技術移転の心配はない	3	37.5%	—	—	—	—
当社だけで通用し、また、必要とされるもので他者には価値がない	2	25.0%	—	—	—	—
その他	3	37.5%	—	—	—	—
全体（①で4の回答数）	8		0		0	

問14 問5の「今後の事業戦略」の展開に関して

(1) その場合の鍵となる技術等の創出方法について（複数回答）

* 常用授業者規模別（図表3-4-12）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 自社内で開発	244	49.8%	20	30.8%	93	47.9%
2 同業他社との連携	77	15.7%	12	18.5%	35	18.0%
3 異業種と連携	52	10.6%	10	15.4%	24	12.4%
4 大学・研究機関と連携	51	10.4%	9	13.8%	15	7.7%
5 その他の専門家の協力	30	6.1%	4	6.2%	13	6.7%
6 その他	12	2.4%	1	1.5%	4	2.1%
全体	490		65		194	

注) 設問では1つのみの回答を求めたが、複数回答が多く、全てを有効とみなした

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
自社内で開発	55	57.3%	56	58.3%	16	50.0%
同業他社との連携	13	13.5%	10	10.4%	5	15.6%
異業種と連携	8	8.3%	5	5.2%	4	12.5%
大学・研究機関と連携	9	9.4%	13	13.5%	5	15.6%
その他の専門家の協力	6	6.3%	7	7.3%	0	0.0%
その他	3	3.1%	3	3.1%	1	3.1%
全体	96		96		32	

* 主な「強み」の領域別（図表3-4-13）

No.	全体		短納期対応力		新製品等構想・開発力	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 自社内で開発	244	49.8%	53	50.5%	50	49.5%
2 同業他社との連携	77	15.7%	23	21.9%	6	5.9%
3 異業種と連携	52	10.6%	9	8.6%	13	12.9%
4 大学・研究機関と連携	51	10.4%	6	5.7%	20	19.8%
5 その他の専門家の協力	30	6.1%	5	4.8%	6	5.9%
6 その他	12	2.4%	1	1.0%	3	3.0%
全体	490		105		101	

注) 設問では1つのみの回答を求めたが、複数回答が多く、全てを有効とみなした

	高品質・精度（主に人に起因）		高品質・精度（主に設備に起因）		小ロット対応力	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
自社内で開発	36	52.9%	40	62.5%	25	44.6%
同業他社との連携	13	19.1%	7	10.9%	15	26.8%
異業種と連携	5	7.4%	3	4.7%	6	10.7%
大学・研究機関と連携	5	7.4%	5	7.8%	3	5.4%
その他の専門家の協力	3	4.4%	8	12.5%	2	3.6%
その他	1	1.5%	0	0.0%	1	1.8%
全体	68		64		56	

* 主な「強み」の領域別（図表3-4-14）

No.	全体		現在の主力事業分野を深耕		現在の主力事業の関連分野へ進出する	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 自社内で開発	244	49.8%	160	57.6%	71	44.4%
2 同業他社との連携	77	15.7%	42	15.1%	29	18.1%
3 異業種と連携	52	10.6%	21	7.6%	21	13.1%
4 大学・研究機関と連携	51	10.4%	23	8.3%	20	12.5%
5 その他の専門家の協力	30	6.1%	15	5.4%	12	7.5%
6 その他	12	2.4%	6	2.2%	3	1.9%
全体	490		278		160	

注) 設問では1つのみの回答を求めたが、複数回答が多く、全てを有効とみなした

	異分野事業へ多角化する		現在の主力事業を縮小・廃止し他事業へ転換を行う		その他	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
自社内で開発	8	25.8%	1	12.5%	1	20.0%
同業他社との連携	3	9.7%	2	25.0%	0	0.0%
異業種と連携	10	32.3%	0	0.0%	0	0.0%
大学・研究機関と連携	5	16.1%	0	0.0%	1	20.0%
その他の専門家の協力	1	3.2%	1	12.5%	1	20.0%
その他	3	9.7%	0	0.0%	0	0.0%
全体	31		8		5	

(2) その推進のための高度人材に該当する人（複数回答）

* 常用授業者規模別（図表3-4-15）

No.	全体		1~19人		20~49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 経営者	63	12.9%	15	23.1%	28	14.4%
2 経営面の後継者	88	18.0%	14	21.5%	38	19.6%
3 現在の高度人材	146	29.8%	7	10.8%	54	27.8%
4 高度人材の後継者	77	15.7%	6	9.2%	34	17.5%
5 その他の社内の人材（社内に対応）	57	11.6%	5	7.7%	23	11.9%
6 社内の人材であるが、分社化、起業家支援等で社外化	2	0.4%	0	0.0%	0	0.0%
7 社外人材の採用	46	9.4%	7	10.8%	17	8.8%
8 社外人材の活用（アウトソーシング）	17	3.5%	3	4.6%	5	2.6%
9 その他	1	0.2%	0	0.0%	0	0.0%
全体	490		65		194	

注) 設問では1つのみの回答を求めたが、複数回答が多く、全てを有効とみなした

	50~99人		100~299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
経営者	12	12.5%	6	6.3%	2	6.3%
経営面の後継者	17	17.7%	15	15.6%	3	9.4%
現在の高度人材	27	28.1%	42	43.8%	15	46.9%
高度人材の後継者	16	16.7%	11	11.5%	9	28.1%
その他の社内の人材（社内に対応）	8	8.3%	15	15.6%	3	9.4%
社内の人材であるが、分社化、起業家支援等で社外化	1	1.0%	1	1.0%	0	0.0%
社外人材の採用	13	13.5%	7	7.3%	1	3.1%
社外人材の活用（アウトソーシング）	3	3.1%	3	3.1%	2	6.3%
その他	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%
全体	96		96		32	

問15 事業展開上で必要な高度人材候補者の採用活動（複数回答）

(1) 広報や人探し等の取り組み（複数回答）（図表3-4-16）

No.	内訳	全体		1～19人		20～49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	学校求人	172	35.1%	8	12.3%	54	27.8%
2	ホームページ告知	63	12.9%	1	1.5%	20	10.3%
3	ハローワーク	252	51.4%	25	38.5%	121	62.4%
4	看板	4	0.8%	1	1.5%	2	1.0%
5	スカウトや再就職紹介会社の活用	81	16.5%	7	10.8%	25	12.9%
6	派遣会社を通じた派遣（採用を前提）	80	16.3%	8	12.3%	28	14.4%
7	大学研究室などとの繋がり	44	9.0%	8	12.3%	7	3.6%
8	得意先からの紹介・斡旋	86	17.6%	6	9.2%	36	18.6%
9	金融機関やベンチャーキャピタル等からの紹介・斡旋	16	3.3%	2	3.1%	3	1.5%
10	研究会などを通じた出会い	6	1.2%	1	1.5%	1	0.5%
11	学生のインターンシップ（採用前提）	19	3.9%	2	3.1%	5	2.6%
12	異業種交流など、属するネットワークを通じた紹介	28	5.7%	6	9.2%	11	5.7%
13	役員・従業員の縁故	88	18.0%	21	32.3%	47	24.2%
14	その他	23	4.7%	5	7.7%	7	3.6%
	全体	490		65		194	

内訳	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
学校求人	31	32.3%	53	55.2%	23	71.9%
ホームページ告知	13	13.5%	15	15.6%	11	34.4%
ハローワーク	51	53.1%	40	41.7%	11	34.4%
看板	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%
スカウトや再就職紹介会社の活用	19	19.8%	20	20.8%	9	28.1%
派遣会社を通じた派遣（採用を前提）	21	21.9%	12	12.5%	8	25.0%
大学研究室などとの繋がり	2	2.1%	19	19.8%	7	21.9%
得意先からの紹介・斡旋	20	20.8%	20	20.8%	2	6.3%
金融機関やベンチャーキャピタル等からの紹介・斡旋	5	5.2%	5	5.2%	1	3.1%
研究会などを通じた出会い	2	2.1%	1	1.0%	1	3.1%
学生のインターンシップ（採用前提）	1	1.0%	4	4.2%	7	21.9%
異業種交流など、属するネットワークを通じた紹介	6	6.3%	4	4.2%	1	3.1%
役員・従業員の縁故	10	10.4%	8	8.3%	2	6.3%
その他	6	6.3%	4	4.2%	1	3.1%
全体	96		96		32	

(2) 他社出身の高度人材で、貴社にも価値のある人材の採用について（複数回答）（図表3-4-17）

No.	内訳	全体		1～19人		20～49人	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	同業界ならば採用しない	22	4.5%	5	7.7%	9	4.6%
2	同業界でも他府県の会社ならば採用	13	2.7%	1	1.5%	4	2.1%
3	取引関係先企業は退社理由を問わず断念	20	4.1%	6	9.2%	8	4.1%
4	定年退職時の採用ならば可	46	9.4%	11	16.9%	15	7.7%
5	円満退社（定年前）なら採用	251	51.2%	27	41.5%	88	45.4%
6	退職後に一定期間をおいた後なら採用	39	8.0%	8	12.3%	8	4.1%
7	在職中でも採用に動く	118	24.1%	11	16.9%	50	25.8%
8	その他	30	6.1%	6	9.2%	12	6.2%
	全体	490		65		194	

内訳	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
同業界ならば採用しない	2	2.1%	5	5.2%	0	0.0%
同業界でも他府県の会社ならば採用	4	4.2%	3	3.1%	1	3.1%
取引関係先企業は退社理由を問わず断念	2	2.1%	3	3.1%	1	3.1%
定年退職時の採用ならば可	8	8.3%	10	10.4%	2	6.3%
円満退社（定年前）なら採用	58	60.4%	54	56.3%	20	62.5%
退職後に一定期間をおいた後なら採用	11	11.5%	10	10.4%	1	3.1%
在職中でも採用に動く	23	24.0%	22	22.9%	10	31.3%
その他	5	5.2%	4	4.2%	3	9.4%
全体	96		96		32	

問16 貴社での高度人材の定年前独立（起業）について（図表3-5-1）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 無条件で賛成	51	11.0%	9	16.1%	21	11.2%
2 条件付き賛成	53	11.4%	6	10.7%	24	12.8%
3 反対	45	9.7%	9	16.1%	18	9.6%
4 わからない	314	67.8%	32	57.1%	124	66.3%
合計	463		56		187	

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
無条件で賛成	7	7.8%	7	7.5%	5	16.7%
条件付き賛成	13	14.4%	8	8.6%	2	6.7%
反対	7	7.8%	8	8.6%	3	10.0%
わからない	63	70.0%	70	75.3%	20	66.7%
合計	90		93		30	

*強みの水準別（図表3-5-2）

No.	全体		オンリーワンである		同業他社の中で頂点	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 無条件で賛成	51	11.0%	6	17.6%	9	16.4%
2 条件付き賛成	53	11.4%	6	17.6%	8	14.5%
3 反対	45	9.7%	0	0.0%	7	12.7%
4 わからない	314	67.8%	22	64.7%	31	56.4%
合計	463		34		55	

	同業他社の中で上位		同業他社の中で平均的		その他	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
無条件で賛成	29	11.2%	5	5.0%	1	20.0%
条件付き賛成	31	11.9%	8	8.0%	0	0.0%
反対	24	9.2%	13	13.0%	0	0.0%
わからない	176	67.7%	74	74.0%	4	80.0%
合計	260		100		5	

*雇用状況別（図表3-5-3）

No.	全体		全体的に余剰感		一部業種に余剰感	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 無条件で賛成	51	11.0%	4	12.1%	5	6.8%
2 条件付き賛成	53	11.4%	0	0.0%	12	16.2%
3 反対	45	9.7%	5	15.2%	6	8.1%
4 わからない	314	67.8%	24	72.7%	51	68.9%
合計	463		33		74	

	最適状態		一部業種に不足感		全体的に不足感	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
無条件で賛成	14	12.7%	15	12.0%	3	15.8%
条件付き賛成	8	7.3%	15	12.0%	1	5.3%
反対	13	11.8%	12	9.6%	2	10.5%
わからない	75	68.2%	83	66.4%	13	68.4%
合計	110		125		19	

	余剰感と不足感が入り混じっている	
	回答数	構成比
無条件で賛成	10	10.0%
条件付き賛成	17	17.0%
反対	6	6.0%
わからない	67	67.0%
合計	100	

問17 貴社の高度人材が起業を考えている場合（貴社主導での分社化、子会社設立は除く）
の支援、及び、支援する場合の理由について

(1) 支援の可能性（これまでの支援の有無とは関係なく、今度の可能性）（図表3-5-4）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 原則的に支援しない	91	20.4%	13	23.2%	33	18.6%
2 当社から独立勸奨した場合は支援	39	8.8%	4	7.1%	15	8.5%
3 原則的には支援	42	9.4%	11	19.6%	16	9.0%
4 ケースバイケース	266	59.8%	25	44.6%	111	62.7%
5 その他	7	1.6%	3	5.4%	2	1.1%
合計	445		56		177	

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
原則的に支援しない	15	17.4%	22	24.2%	7	24.1%
当社から独立勸奨した場合は支援	11	12.8%	7	7.7%	2	6.9%
原則的には支援	6	7.0%	5	5.5%	2	6.9%
ケースバイケース	52	60.5%	57	62.6%	18	62.1%
その他	2	2.3%	0	0.0%	0	0.0%
合計	86		91		29	

* 高度人材の定年前独立（起業）への意向別、支援の可能性（図表3-5-5）

No.	全体		無条件で賛成		条件付き賛成	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 原則的に支援しない	91	20.4%	6	11.8%	6	11.5%
2 当社から独立勸奨した場合は支援	39	8.8%	5	9.8%	6	11.5%
3 原則的には支援	42	9.4%	21	41.2%	9	17.3%
4 ケースバイケース	266	59.8%	17	33.3%	31	59.6%
5 その他	7	1.6%	2	3.9%	0	0.0%
合計	445		51		52	

	反対		わからない	
	回答数	構成比	回答数	構成比
原則的に支援しない	24	58.5%	54	18.2%
当社から独立勸奨した場合は支援	5	12.2%	21	7.1%
原則的には支援	1	2.4%	11	3.7%
ケースバイケース	11	26.8%	205	69.3%
その他	0	0.0%	5	1.7%
合計	41		296	

(2) 支援する理由（(1)で支援すると回答の場合、複数回答）（図表3-5-6）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 「選択と集中」のなかで、社内では行わない部門を担ってもらうため	35	9.9%	8	18.6%	18	12.5%
2 工程等を社外化（外注化）することにより、コストダウンが可能なので	60	16.9%	7	16.3%	25	17.4%
3 当人の高度技術を活用するため(他社に使わせないように囲い込みたい)	23	6.5%	4	9.3%	10	6.9%
4 当人の高度技術を活用するため(他社との取引には関与しない)	21	5.9%	3	7.0%	7	4.9%
5 生産能力のバッファー（調整役）として	32	9.0%	3	7.0%	13	9.0%
6 将来的に連携した事業展開を想定して（成長を見込む）	37	10.5%	5	11.6%	10	6.9%
7 将来性を見込んだ投資先として（キャピタルゲイン獲得目的）	6	1.7%	0	0.0%	4	2.8%
8 その他	3	0.8%	1	2.3%	1	0.7%
全体（(1)で「2～5」の回答の和）	354		43		144	

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
「選択と集中」のなかで、社内では行わない部門を担ってもらうため	6	8.5%	2	2.9%	0	0.0%
工程等を社外化（外注化）することにより、コストダウンが可能なので	12	16.9%	12	17.4%	3	13.6%
当人の高度技術を活用するため(他社に使わせないように囲い込みたい)	4	5.6%	4	5.8%	1	4.5%
当人の高度技術を活用するため(他社との取引には関与しない)	5	7.0%	6	8.7%	0	0.0%
生産能力のバッファー（調整役）として	9	12.7%	6	8.7%	1	4.5%
将来的に連携した事業展開を想定して（成長を見込む）	9	12.7%	9	13.0%	2	9.1%
将来性を見込んだ投資先として（キャピタルゲイン獲得目的）	1	1.4%	1	1.4%	0	0.0%
その他	1	1.4%	0	0.0%	0	0.0%
全体（(1)で「2～5」の回答の和）	71		69		22	

問18 他社の人材の起業や既存企業の支援を検討する要因

（これまでの支援の有無とは関係なく、今度の可能性、3つまでの複数回答）

* 他社人材の起業支援（図表3-5-7）

No.	全体		1～19人		20～49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 「選択と集中」のなかで、社内では行わない部門を担ってもらうため	123	25.1%	20	30.8%	43	22.2%
2 コストダウンの可能な新規取引先の確保	137	28.0%	17	26.2%	49	25.3%
3 高度技術等を活用するため(他社に使わせないように囲い込みたい)	54	11.0%	9	13.8%	17	8.8%
4 高度技術等を活用するため(他社との取引には関与しない)	68	13.9%	10	15.4%	29	14.9%
5 生産能力のバッファー（調整役）としての新規取引先の確保	92	18.8%	9	13.8%	38	19.6%
6 将来的に連携した事業展開を想定して	105	21.4%	22	33.8%	34	17.5%
7 自社内で取り組むにはリスクが高いため、新規事業等への取り組みでのリスク分散として	50	10.2%	5	7.7%	16	8.2%
8 将来性を見込んだ投資先として	45	9.2%	5	7.7%	14	7.2%
9 相手の技術等を当社に取り込む（従業員に修得させる）ため	56	11.4%	5	7.7%	26	13.4%
10 その他	2	0.4%	0	0.0%	0	0.0%
全体	490		65		194	

	50～99人		100～299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
「選択と集中」のなかで、社内では行わない部門を担ってもらうため	28	29.2%	25	26.0%	6	18.8%
コストダウンの可能な新規取引先の確保	26	27.1%	31	32.3%	13	40.6%
高度技術等を活用するため(他社に使わせないように囲い込みたい)	4	4.2%	16	16.7%	8	25.0%
高度技術等を活用するため(他社との取引には関与しない)	11	11.5%	14	14.6%	4	12.5%
生産能力のバッファー（調整役）としての新規取引先の確保	22	22.9%	17	17.7%	6	18.8%
将来的に連携した事業展開を想定して	10	10.4%	24	25.0%	14	43.8%
自社内で取り組むにはリスクが高いため、新規事業等への取り組みでのリスク分散として	15	15.6%	10	10.4%	4	12.5%
将来性を見込んだ投資先として	10	10.4%	8	8.3%	7	21.9%
相手の技術等を当社に取り込む（従業員に修得させる）ため	10	10.4%	10	10.4%	4	12.5%
その他	2	2.1%	0	0.0%	0	0.0%
全体	96		96		32	

* 既存企業への支援 (図表3-5-8)

No.	全体		1~19人		20~49人	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	129	26.3%	18	27.7%	44	22.7%
2	170	34.7%	20	30.8%	63	32.5%
3	48	9.8%	8	12.3%	16	8.2%
4	64	13.1%	11	16.9%	25	12.9%
5	122	24.9%	15	23.1%	44	22.7%
6	91	18.6%	14	21.5%	29	14.9%
7	79	16.1%	6	9.2%	26	13.4%
8	32	6.5%	3	4.6%	11	5.7%
9	54	11.0%	4	6.2%	21	10.8%
10	1	0.2%	0	0.0%	0	0.0%
全体	490		65		194	

	50~99人		100~299人		300人以上	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
「選択と集中」のなかで、社内では行わない部門を担ってもらうため	30	31.3%	27	28.1%	8	25.0%
コストダウンの可能な新規取引先の確保	34	35.4%	37	38.5%	15	46.9%
高度技術等を活用するため(他社に使わせないように囲い込みたい)	10	10.4%	9	9.4%	5	15.6%
高度技術等を活用するため(他社との取引には関与しない)	12	12.5%	11	11.5%	5	15.6%
生産能力のバッファー(調整役)としての新規取引先の確保	28	29.2%	24	25.0%	10	31.3%
将来的に連携した事業展開を想定して	15	15.6%	20	20.8%	13	40.6%
自社内で取り組むにはリスクが高いため、新規事業等への取り組みでのリスク分散として	25	26.0%	16	16.7%	5	15.6%
将来性を見込んだ投資先として	7	7.3%	9	9.4%	2	6.3%
相手の技術等を当社に取り込む(従業員に修得させる)ため	11	11.5%	11	11.5%	6	18.8%
その他	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%
全体	96		96		32	

* 自社、他社の起業支援、既存企業の支援の要因比較 (図表3-5-9)

No.	自社従業員の起業		他社人材の起業		既存企業への支援	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	35	9.9%	123	25.1%	129	26.3%
2	60	16.9%	137	28.0%	170	34.7%
3	23	6.5%	54	11.0%	48	9.8%
4	21	5.9%	68	13.9%	64	13.1%
5	32	9.0%	92	18.8%	122	24.9%
6	37	10.5%	105	21.4%	91	18.6%
7	--	--	50	10.2%	79	16.1%
8	6	1.7%	45	9.2%	32	6.5%
9	--	--	56	11.4%	54	11.0%
10	3	0.8%	2	0.4%	1	0.2%
全体	354		490		490	

問19 過去10年間でのご社内外の人材による起業や既存企業への支援（図表3-5-10）

No.	(1) 自社従業員の起業		(2) 他社人材の起業		(3) 既存企業の支援	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 ない	392	83.4%	380	81.7%	353	76.2%
2 ある	51	10.9%	54	11.6%	77	16.6%
3 わからない	27	5.7%	31	6.7%	33	7.1%
合計	470	100.0%	465	100.0%	463	100.0%

* 自社人材の起業支援（図表3-5-11）

	全体		1~19人		20~49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
ない	392	83.4%	50	87.7%	160	85.6%
ある	51	10.9%	4	7.0%	19	10.2%
わからない	27	5.7%	3	5.3%	8	4.3%
合計	470		57		187	

	50~99人		100~299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
ない	77	81.1%	80	83.3%	21	70.0%
ある	10	10.5%	11	11.5%	6	20.0%
わからない	8	8.4%	5	5.2%	3	10.0%
合計	95		96		30	

* 他社人材の起業支援（図表3-5-11）

	全体		1~19人		20~49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
ない	380	81.7%	44	80.0%	154	82.8%
ある	54	11.6%	9	16.4%	24	12.9%
わからない	31	6.7%	2	3.6%	8	4.3%
合計	465		55		186	

	50~99人		100~299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
ない	76	80.9%	75	79.8%	26	86.7%
ある	7	7.4%	12	12.8%	2	6.7%
わからない	11	11.7%	7	7.4%	2	6.7%
合計	94		94		30	

* 既存企業の支援（図表3-5-11）

	全体		1~19人		20~49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
ない	353	76.2%	39	69.6%	152	83.1%
ある	77	16.6%	15	26.8%	22	12.0%
わからない	33	7.1%	2	3.6%	9	4.9%
合計	463		56		183	

	50~99人		100~299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
ない	66	70.2%	70	72.9%	22	75.9%
ある	19	20.2%	16	16.7%	5	17.2%
わからない	9	9.6%	10	10.4%	2	6.9%
合計	94		96		29	

* 支援起業（企業数）

本文に掲載（図表3-5-13、14、15）

問20 貴社内外の人材による起業や既存企業への支援の具体的内容（3つまでの複数回答）

本文に掲載（図表3-5-12）

問21 定年退職者等の企業支援、起業家支援などを行うために組織化した集団と貴社との関わりや意見について
 (1) 集団の存在の認知状況 (図表3-6-1)

No.	全体		1~19人		20~49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 知らない	225	46.6%	30	48.4%	96	50.0%
2 知っているが活用したことはない	239	49.5%	28	45.2%	91	47.4%
3 知っていて業務に活用した	18	3.7%	4	6.5%	5	2.6%
4 集団の設立・運営に関わっている	1	0.2%	0	0.0%	0	0.0%
合計	483		62		192	

	50~99人		100~299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
知らない	49	51.0%	39	40.6%	7	22.6%
知っているが活用したことはない	41	42.7%	54	56.3%	23	74.2%
知っていて業務に活用した	5	5.2%	3	3.1%	1	3.2%
集団の設立・運営に関わっている	1	1.0%	0	0.0%	0	0.0%
合計	96		96		31	

(2) 退職者がこのような集団に参画しているか (図表3-6-2)

No.	全体		1~19人		20~49人	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1 参加していない	165	67.3%	23	79.3%	65	71.4%
2 参画しているらしい	6	2.4%	0	0.0%	3	3.3%
3 参画している	1	0.4%	0	0.0%	0	0.0%
4 わからない	73	29.8%	6	20.7%	23	25.3%
合計	245		29		91	

	50~99人		100~299人		300人以上	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
参加していない	29	64.4%	37	67.3%	10	43.5%
参画しているらしい	1	2.2%	2	3.6%	0	0.0%
参画している	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%
わからない	15	33.3%	16	29.1%	12	52.2%
合計	45		55		23	

(3) このような集団についての印象や考え (複数回答) (図表3-6-3 ①、②)

No.	全体		知らない		知っているが活用したことはない	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1 人脈の広さが魅力	122	24.9%	40	17.8%	72	30.1%
2 現場の問題解決に強い	83	16.9%	29	12.9%	47	19.7%
3 多様な人材による技術の幅広さが魅力	169	34.5%	56	24.9%	105	43.9%
4 マニュアル化できないノウハウを持っている	121	24.7%	40	17.8%	73	30.5%
5 生涯現役の姿として望ましい	112	22.9%	38	16.9%	67	28.0%
6 信用力の評価が難しい	87	17.8%	33	14.7%	52	21.8%
7 低価格受注など、市場を乱す要因	10	2.0%	5	2.2%	5	2.1%
8 新しい技術・情報に疎い	26	5.3%	12	5.3%	13	5.4%
9 発想等の柔軟性に欠ける (頑固で使いにくそう)	45	9.2%	18	8.0%	27	11.3%
10 情報の機密保持に疑問	55	11.2%	20	8.9%	35	14.6%
11 設備力の不足	22	4.5%	9	4.0%	13	5.4%
12 NPO・企業組合・株式会社などの法人格を持たない組織は信頼できない	15	3.1%	3	1.3%	11	4.6%
13 集団構成員の経歴開示が必要 (ライバル関係や能力把握のため)	56	11.4%	23	10.2%	32	13.4%
14 その他	10	2.0%	5	2.2%	4	1.7%
全体	490	100.0%	225	100.0%	239	100.0%

	知っていて業務に活用した (A)		集団の設立・運営に関わっている (B)		A + B	
	回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
人脈の広さが魅力	9	50.0%	0	0.0%	9	47.4%
現場の問題解決に強い	7	38.9%	0	0.0%	7	36.8%
多様な人材による技術の幅広さが魅力	8	44.4%	0	0.0%	8	42.1%
マニュアル化できないノウハウを持っている	7	38.9%	0	0.0%	7	36.8%
生涯現役の姿として望ましい	7	38.9%	0	0.0%	7	36.8%
信用力の評価が難しい	1	5.6%	1	100.0%	2	10.5%
低価格受注など、市場を乱す要因	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
新しい技術・情報に疎い	1	5.6%	0	0.0%	1	5.3%
発想等の柔軟性に欠ける (頑固で使いにくいそう)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
情報の機密保持に疑問	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
設備力の不足	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
NPO・企業組合・株式会社などの法人格を持たない組織は信頼できない	1	5.6%	0	0.0%	1	5.3%
集団構成員の経歴開示が必要 (ライバル関係や能力把握のため)	1	5.6%	0	0.0%	1	5.3%
その他	1	5.6%	0	0.0%	1	5.3%
全体	18	100.0%	1	100.0%	19	100.0%

- (4) 現在の集団の活用内容と今後の活用したい業務内容 (5つまでの複数回答)
 常用従業員別 現在の活用状況 (図表3-6-4として本文掲載)
 同 今後の活用意向 (「活用しない」を除く回答率) (図表3-6-6として) 上位9項目を本文掲載)

No.		現在の活用状況		今後の活用意向		今後の活用意向 (「活用しない」を除く)	
		回答数	回答率	回答数	回答率	回答数	回答率
1	活用しない	—	—	96	19.6%	—	—
2	商品開発	5	26.3%	70	14.3%	70	17.8%
3	設計	5	26.3%	37	7.6%	37	9.4%
4	ジグ等工具製作	2	10.5%	29	5.9%	29	7.4%
5	現場の問題解決	8	42.1%	60	12.2%	60	15.2%
6	自社にない技術の移転	3	15.8%	78	15.9%	78	19.8%
7	従業員教育訓練	4	21.1%	76	15.5%	76	19.3%
8	管理体制整備	3	15.8%	45	9.2%	45	11.4%
9	ISO等公的標準指導	3	15.8%	57	11.6%	57	14.5%
10	加工などの直接作業	1	5.3%	53	10.8%	53	13.5%
11	販路開拓	1	5.3%	84	17.1%	84	21.3%
12	仕入れ先開拓	0	0.0%	27	5.5%	27	6.9%
13	協力企業開拓	3	15.8%	48	9.8%	48	12.2%
14	事務処理の代行	1	5.3%	14	2.9%	14	3.6%
15	人事・賃金制度の指導	0	0.0%	20	4.1%	20	5.1%
16	従業員のカウンセリング	0	0.0%	11	2.2%	11	2.8%
17	従業員の退職後相談	0	0.0%	17	3.5%	17	4.3%
18	外部監査	1	5.3%	8	1.6%	8	2.0%
19	後継者教育	0	0.0%	21	4.3%	21	5.3%
20	経営者への経営相談	0	0.0%	23	4.7%	23	5.8%
21	リスクマネジメント	0	0.0%	7	1.4%	7	1.8%
22	海外進出・貿易等相談指導	0	0.0%	32	6.5%	32	8.1%
23	その他	0	0.0%	5	1.0%	5	1.3%
	全体	19	100.0%	490	100.0%	394	100.0%

注) 「現在の活用状況」の全体は、(1)で「知っていて活用した」と「集団の設立、運営に関わっている」の和
 「活用意向」の母数は全体から「活用しない」を除いた数

* 今後の活用意向 (図表3-6-5①、②)

	活用しない	構成比		活用しない	構成比
全体 (n=490)	96	19.6%	知らない(n=225)	45	20.0%
1~19人(n=65)	9	13.8%	知っているが活用したことはない(n=239)	48	20.1%
20~49人 (n=194)	30	15.5%	業務に活用・設立に関与(n=19)	3	15.8%
50~99人(n=96)	21	21.9%			
100~299人(n=96)	28	29.2%			
300人以上(n=32)	7	21.9%			

(5) 貴社の従業員が定年退職後に、このような集団に参画することについて（複数回答）

図表3-6-7

	回答数	構成比
賛成のみ	326	79.3%
賛成・反対両方	20	4.9%
反対のみ	63	15.3%
どちらでもない	2	0.5%
合計	411	100.0%

* 常用従業員規模別 賛否の理由（賛成＝図表3-6-8①）

No.		全体		1～19人		20～49人	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	賛成、退職者を通じてのネットワーク拡大を期待	174	35.5%	30	46.2%	66	34.0%
2	賛成、退職者の技術・技量が保たれ当社にも貢献する	109	22.2%	17	26.2%	46	23.7%
3	賛成、後に続く退職者の受け皿期待	138	28.2%	18	27.7%	50	25.8%
4	賛成、その他	38	7.8%	3	4.6%	14	7.2%
5	反対、当社の情報が筒抜け	70	14.3%	8	12.3%	24	12.4%
6	反対、ライバル企業の仕事をされる	27	5.5%	5	7.7%	10	5.2%
7	反対、その他	9	1.8%	0	0.0%	4	2.1%
8	どちらでもない	2	0.4%	0	0.0%	0	0.0%
	全体	490	100.0%	65	100.0%	194	100.0%

No.		50～99人		100～299人		300人以上	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	賛成、退職者を通じてのネットワーク拡大を期待	33	34.4%	29	30.2%	15	46.9%
2	賛成、退職者の技術・技量が保たれ当社にも貢献する	15	15.6%	25	26.0%	4	12.5%
3	賛成、後に続く退職者の受け皿期待	25	26.0%	31	32.3%	13	40.6%
4	賛成、その他	9	9.4%	9	9.4%	2	6.3%
5	反対、当社の情報が筒抜け	15	15.6%	19	19.8%	4	12.5%
6	反対、ライバル企業の仕事をされる	6	6.3%	6	6.3%	0	0.0%
7	反対、その他	1	1.0%	3	3.1%	0	0.0%
8	どちらでもない	1	1.0%	0	0.0%	1	3.1%
	全体	96	100.0%	96	100.0%	32	100.0%

* 常用従業員規模別 賛否の理由（賛成＝図表3-6-8②）

No.		業務に活用・設立に関与		知っているが活用したことはない		知らない	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
1	賛成、退職者を通じてのネットワーク拡大を期待	8	42.1%	89	37.2%	76	33.8%
2	賛成、退職者の技術・技量が保たれ当社にも貢献する	6	31.6%	56	23.4%	47	20.9%
3	賛成、後に続く退職者の受け皿期待	6	31.6%	74	31.0%	57	25.3%
4	賛成、その他	2	10.5%	21	8.8%	15	6.7%
5	反対、当社の情報が筒抜け	1	5.3%	33	13.8%	36	16.0%
6	反対、ライバル企業の仕事をされる	0	0.0%	9	3.8%	18	8.0%
7	反対、その他	0	0.0%	6	2.5%	3	1.3%
8	どちらでもない	0	0.0%	1	0.4%	1	0.4%
	全体	19	100.0%	239	100.0%	225	100.0%