

# 県内中小製造業における 人材育成・人材確保に関する 実態調査報告書

県内中小製造業における人材育成・人材確保に関する実態調査報告書

平成19年3月

財団法人しずおか産業創造機構



平成19年3月

財団法人しずおか産業創造機構

**R100**  
古紙配合率100%再生紙を使用

県内中小製造業における  
人材育成・人材確保  
に関する実態調査  
報告書

平成19年3月

財団法人しずおか産業創造機構



---

# 県内中小製造業における人材育成・人材確保に関する実態調査報告書

---

## 1. 調査の目的

平成14年2月から続く景気回復局面は、製造業がけん引役となって戦後最長を達成し、静岡県の製造品出荷額等も8年ぶりに17兆円を突破して過去最高額を記録した。こうした好景気を背景に、有効求人倍率や失業率が改善傾向に向かうなど労働市場は「売り手市場」の様相を呈しており、県内中小製造業者においては、人材の確保が経営上の懸念材料になっているものと推察される。

加えて、団塊世代が定年退職を迎えるいわゆる「2007年問題」を目前に控え、急激な少子高齢社会への突入が確認される中、技術・技能やノウハウの継承、あるいは若年労働力の早期戦力化など、人材の育成も事業継続に関わる重要な課題として浮上しているものと思われる。

こうした中、人材など経営資源の選択と集中という観点から、昨年度当機構が実施した「県内中小製造業における外部資源活用実態調査」においては、グループ活動やアウトソーシングなどの活用が、価値の創造や新事業展開に有効であることが明らかになった。このように、外部資源を活用することで、自社が保有する経営資源はコア事業に集中させることができ、他社との競争優位性を維持することができるのだが、一方で、このコア事業の優位性を保つためには、優秀な人材を社内で確保・育成する必要性も問われている。

そこで、本年度は中小製造業の人材育成・人材確保に対する状況や取組み方法をアンケート調査により把握し、当機構の事業展開の基礎資料として支援施策の参考とすると同時に、人材育成・人材確保に積極的に取り組んでいる企業の活動実態を紹介し、中小企業の人材育成・人材確保のための指針となるよう本報告書を作成するものである。

## 2. 調査方法

- ①アンケート調査
- ②ヒアリング調査

## 3. 調査対象

静岡県内に所在する中堅及び中小製造業を無作為に抽出

## 4. 調査時期

- ①アンケート調査：平成18年10月
- ②ヒアリング調査：平成18年2月～3月

## 5. 調査方法

- ①アンケート調査：郵送方式による
- ②ヒアリング調査：各社への訪問による聞き取り調査

## 6. 調査内容

調査目的に従い、次の観点から中小製造業者の人材育成・人材確保に関する現状や課題、成果、今後の意向などについて収集した。(アンケート調査票巻末)

- ①経営状況（事業形態、業績、強み、経営課題）
- ②雇用環境（従業員数と増減、団塊世代退職の影響と対策、過不足感や満足感）
- ③人材確保（採用状況、採用活動の場や工夫、課題）
- ④人材育成（能力開発の取り組み度合い、手法と成果、課題、人事制度）
- ⑤公的支援（セミナーのテーマ、期待する支援策）

## 7. 調査データの収集・分析

調査データは、単純集計やクロス集計を行い、実態と傾向をより具体的に把握するための整理分析を行った。

## 8. 調査票の配布・回収

- ・調査票配布数 1,000社
- ・有効回収数 319社（有効回収率31.9%）

## 9. 報告書を読む際の注意事項

- ・比率はすべて百分比で表し、小数点第2位を四捨五入している。このため、百分比の合計が100%にならないことがある。
- ・基数となる調査数は、「N=〇〇」と表示しており、回答比率は、これを100%として算出している。
- ・図表中の回答選択肢が長文の場合、簡略化している箇所がある。

## 10. アンケート調査の回答企業の属性

### ●業種別

業 種	(社)	(%)
食料品・飲料	47	14.7
繊維品	6	1.9
家具・木材・木製品	13	4.1
パルプ・紙・紙加工品	21	6.6
印刷	15	4.7
化学・石油製品	2	0.6
プラスチック・ゴム製品	13	4.1
窯業・土石製品	4	1.3
鉄鋼・非鉄金属	6	1.9
金属製品	34	10.7
一般機械器具	31	9.7
電気機械器具	25	7.8
輸送用機械器具	61	19.1
精密機械器具	7	2.2
その他	31	9.7
不明	3	0.9
全体	319	100.0

### ●資本金別

資 本 金	(社)	(%)
1,000万円未満	15	4.7
1,000万円□ 3,000万円未満	149	46.7
3,000万円□ 5,000万円未満	79	24.8
5,000万円□ 1億円未満	54	16.9
1億円□ 3億円未満	16	5.0
3億円以上	4	1.3
不明	2	0.6
全体	319	100.0

### ●従業員数別

従 業 員 数	(社)	(%)
20人以下	14	4.4
21□ 50人	55	17.2
51□ 100人	140	43.9
101□ 200人	64	20.1
201□ 300人	12	3.8
301人以上	12	3.8
不明	22	6.9
全体	319	100.0

※集計・分析作業委託先 財団法人静岡経済研究所

# 目次

I	全体要約	1
II	アンケート調査結果	7
1.	県内中小製造業の現況	9
1-1	事業形態	9
1-2	売上高・経常利益	10
1-3	自社の強み	11
1-4	重視している経営課題	12
2.	雇用環境について	13
2-1	従業員数と正社員や技術者・技能者の割合	13
2-2	従業員数の増減	14
2-3	団塊世代の定年退職が自社に与える影響	15
2-4	団塊世代の定年退職に対する自社の取組み	16
2-5	人材の量的な過不足感	17
2-6	人材の質的な満足感	18
2-7	従業員数不足感の理由	19
3.	人材の確保について	20
3-1	必要な人材を確保できているか	20
3-2	正社員の採用活動の場	21
3-3	正社員の採用活動における工夫	24
3-4	人材確保の課題	27
4.	人材の育成について	28
4-1	従業員の能力開発への取組み	28
4-2	能力開発の目的	30
4-3	能力開発の手法	31
4-4	能力開発の効果	32
4-5	今後の取組み予定	33
4-6	能力開発におけるインセンティブ	34
4-7	組織としての取組み	36
4-8	能力開発の課題	38
4-9	導入している人事制度	39

5. 公的機関の活用及び期待する施策について .....	4 1
5-1 期待するセミナーのテーマ	4 1
5-2 期待する公的支援	4 2
Ⅲ ヒアリング調査結果 .....	4 3
A社 専門学校・高校の定期採用を続け、安定した採用を維持	4 6
B社 社長自ら経営理念や将来像を語り、学生の関心を高める	4 8
C社 スキルマップとOFF-JTを人材育成に有効活用	5 0
D社 社外セミナーで「教わるスキル」を習得させ、技術伝承	5 2
E社 全員参加のTPM活動を通して人材育成に取り組む	5 4
Ⅳ まとめ .....	5 7
1. 長期・短期的な視点から、人材育成・人材確保が必要な時期	5 9
2. 人材の確保に取り組む企業のポイント	6 0
3. 社員の能力開発に取り組む企業のポイント	6 2
4. 人材育成・人材確保のために求められる施策	6 3
Ⅴ 参考資料 .....	6 5
アンケート単純集計データ	6 7
アンケート調査表	8 2

I

---

# 全体要約



# I 全体要約

---

## アンケート調査結果

### 県内中小製造業の現況

- 回答企業の事業形態については、「受注先の図面に基づき加工・生産」などをする下請型企業が7割弱を占める。
- 近年の企業業績は、回答企業の半数近くが売上増を、約4割が利益増を実現しており、業績回復が進んでいる。
- 自社の強みとしては、「一貫生産能力」や「多品種・小ロット」、「高精度・高品質」、「短納期への対応力」など、納期や品質に関する生産能力の強みが上位に挙げられた。
- 厳しい経営環境の中で企業としての成長を図るために、人材やそれに付随する技術力の強化を経営課題として重視している。

### 雇用環境について

- 半数近くの企業で正社員が8割以上を占める。
- 3年前と比較すると、非正規社員の採用によって、従業員数は増加している。
- 団塊世代の定年退職については、4割は「影響ない」とするも、技能伝承や人手不足などマイナス影響もみられ、退職予定者を引き続き活用することで解決していく。
- 従業員の量的な過不足感に関しては、若手社員を中心に総体的に不足感が強い。
- 従業員の質的な満足感に関しては、総体的に不満感が強く、特に若手社員や技術者、高度熟練技能者への不満が強い。
- 量的な不足感の理由としては、採用活動の不調が主なもので、定着率が低いなど雇用環境の整備も課題として挙げられる。

### 人材の確保について

- 必要な人材を確保できている企業は、新卒者は12.5%、中途採用者は13.8%、非正規社員は20.4%にとどまった。
- 正社員の採用活動は、8割強がハローワークで、約5割が大学・高校・専門学校などで実施している。
- 採用活動における工夫としては、学生や先生とのつながりを深めるためにインターンシップや職場体験の受け入れをしたり、大学・高校等の先生との交流促進を図ったり、最近のインターネットによる就職活動を反映して自社のホームページの充実を進めている企業が比較的多くみられる。また、優秀な非正規社員を正社員として登用する企業も一部にある。
- ただし、「大手企業に優秀な人材が集まってしまう」「自社の知名度が低く人材が集まらない」など、自社に希望人材の応募がないことが最大の課題として挙げられた。

## 人材の育成について

- 9割近くの企業が、資格取得や若手社員の戦力化を目的に、従業員の能力開発に取り組んでいる。
- 能力開発の手法としては、社内勉強会、OJT、社外セミナーが、それぞれ7割を超える実施率となり、これらの手法に効果も感じている。
- 今までに実施したことがない能力開発手法に対しても、社内勉強会や自己啓発の促進などへの取り組み予定は多く、人材育成の重要性に対する認識は高い。
- 従業員が能力開発意欲を高めるためのインセンティブ（やる気を高めるための特典）については、「社内誌や掲示板、朝礼等での発表」が多く、あまりコストをかけない方法で従業員のやる気を高めている。
- また、4割以上が経営理念に人材育成の必要性を掲げており、3割以上が中長期の経営計画で人材育成に関する目標を設定しているなど、組織的に取り組んでいる。
- 一方で、指導者の時間的な制約や社内の教育制度の未整備、社員の向上意欲などに問題点を抱える。
- 人事制度としては、業績連動型の賃金制度、人事考課制度、成果主義による賃金制度などが、5割弱の企業で導入されている。

## 公的機関の活用及び期待する施策について

- 期待するセミナーのテーマとしては、品質管理、生産技術、工程管理など、生産部門に関わるテーマや、中間管理者養成やリーダーシップなど、組織運営における能力向上を図るテーマへの期待が高い。
- そして、税制優遇や助成金の充実など、資金的な支援への要望も高い。

## まとめ

### 長期・短期的な視点から、人材育成・人材確保が必要な時期

- 高付加価値製品の提案や海外も含めた生産拠点の再編が迫られている中、社員一人ひとりが持つ能力やスキルを高め、組織としていかに結集するかが重要であるとともに、好景気を背景に、増産要請や受注拡大に合わせて相当な人材の確保も求められており、**長期的・短期的な視点から見た人材育成・人材確保が不可欠**となっている。
- しかし、景気拡大に合わせて人員獲得競争も激化しており、特に、少子化とも相まって若手人材の確保が困難な状況にある。現在の業績拡大機会を逃すことなく、かつ将来に続く事業継続の布石として、人材育成・人材確保は県内製造業者の喫緊の課題となっており、全社的かつ地域的に取り組むべき課題といえよう。

### 人材の確保に取り組む企業のポイント

- 新卒採用における工夫や効果的な方法としては、以下のようなことが挙げられる。
  - ① 高校生や地元の大学生・専門学校生は、先生からの紹介による採用が多く、学校に向いたり会社説明会等で知り合ったりして、**先生との交流**を図り、信頼を得ておくこ

とが重要となる。

- ②就職支援サイトへの登録や採用を意識したホームページの作成、インターネット上で  
の学生とのコミュニケーションなど、採用活動における**インターネットの有効活用**が  
求められている。
- ③学生への効果的なPR方法のアドバイスや会社説明会の運営指導などをしてくれる**コ  
ンサルタントを活用**する企業もみられる。
- ④学生や生徒は、先輩の就職活動の様子や入社後の実際の働き振りを参考にするケース  
が多いため、**定期的に採用すること**で身近な先輩の存在をPRすることが重要である。  
また、継続して数名ずつ新卒採用することによって、若手先輩社員へのモチベーショ  
ン醸成や同期入社の変革感による定着率向上にもつながる。
- ⑤学生や生徒が事前に工場見学や会社訪問をする機会も多く、給料や福利厚生面だけで  
なく、社内空間や社員の活発なコミュニケーションなど、**日頃からES（従業員満足  
度）の向上に取り組む**ことが、採用活動にとっても良い影響を与えている。
- ⑥中小製造業者の採用活動にとって最大の課題は知名度が低いことであり、新製品や新  
技術の開発時などに、意識的に**マスコミ等へプレス発表**することで知名度向上に取り  
組むことも重要となる。

- 新卒以外の採用における工夫や効果的な方法としては、以下のようなことが挙げられる。
  - ①即戦力として、また新卒採用の補完として、**中途採用者を積極的に採用**している企業  
も少なくない。ハローワークからの紹介がほとんどだが、なかには、自社で一定期間  
の勤務経験がある非正規社員を正社員へ登用している例もみられた。
  - ②業務経験や語学力などを条件に、外国人労働者を正社員として雇用している企業や、  
**外国人研修生を安定した労働力**として見込んでいる企業もみられた。

## 社員の能力開発に取り組む企業のポイント

- 社員の能力開発に関しては、社内勉強会、OJT、社外セミナーなどの実施率が高いが、  
効果的に取り組むための手法として、以下のようなことが挙げられる。
  - ①習得すべき技術やノウハウを一覧に表し、個々の従業員がその技術やノウハウをどの  
レベルまで習得しているかを評価する、いわゆる「**スキルマップ**」を活用する。これ  
によって、従業員は各自で能力開発に向けた目標管理を徹底することができるととも  
に、組織としても、技術やノウハウの過不足を明確にし、代替人材の確保・育成に向  
けたプラン作りの基礎資料とすることができる。
  - ②専門機関が主催する**社外セミナーを有効的に活用**している企業も多いが、セミナー参  
加後に、社内勉強会の開催や改善提案書の作成など、**セミナーの内容をフィードバッ  
クさせる**ことで、本人だけでなく次回の参加希望者にも刺激を与えている。
  - ③コンサルタントなどを招聘して、**会社全体を組織改革**する中で、こうした取組みと連  
動して人材育成を進めている企業もみられる。

## 人材育成・人材確保のために求められる施策

- 人材確保の観点からは、企業と求職者とがより多くの接点を持つための“場の提供”が求められる一方で、「モノづくり県・静岡」を県内外にアピールすることで、全国から優秀な技術者・技能者が集まるような仕掛け作りも重要となる。また、小さい頃から製造業に触れる機会を増やすことで、モノづくりに対する興味・関心を醸成することも、**将来の担い手育成**に不可欠な施策といえるだろう。
- 人材育成の観点からは、セミナーや専門家派遣を今まで以上に充実させ、積極的にPRしていくとともに、他社で行っている効果的な手法など人材育成に関する情報を共有したいという要望も強く、**人材育成手法の情報提供**を進めていくことも求められている。

II

---

# アンケート調査結果



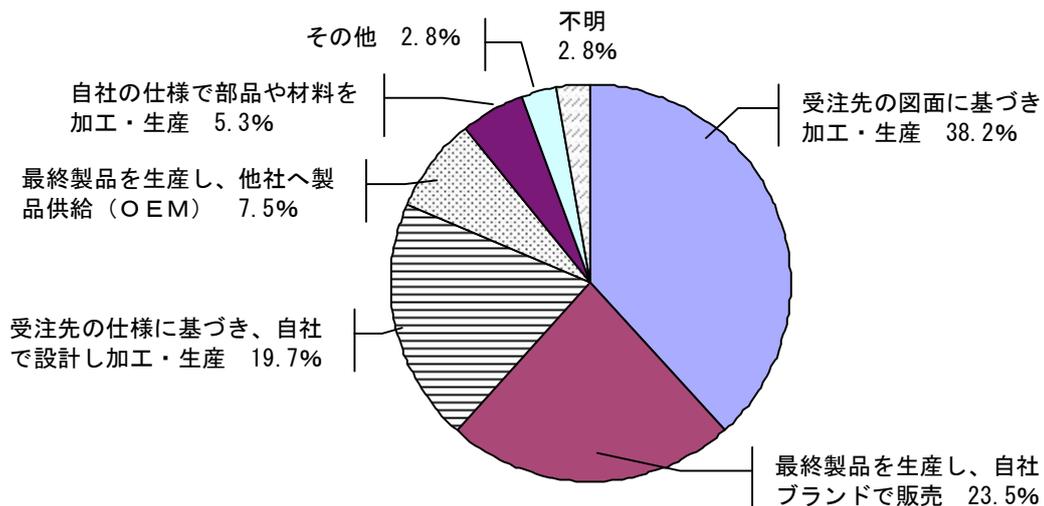
# 1. 県内中小製造業の現況

## 1-1 事業形態

**ポイント** 7割弱の企業が、委託加工・生産を行う下請型企業。

- ・主な事業形態については、「受注先の図面に基づき加工・生産」している企業が38.2%と最も多かった（図表1-1）。また、「受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産」（19.7%）、「最終製品を生産し、他社へ製品供給（OEM）」（7.5%）を含めると、委託加工・生産を行う下請型企業は、全体の7割弱であった。
- ・一方、「最終製品を生産し、自社ブランドで販売」（23.5%）や、「自社の仕様で部品や材料を加工・生産」（5.3%）など、自社製品を生産している企業は3割弱となった。

図表1-1 事業形態（N=319）



## 1-2 売上高・経常利益

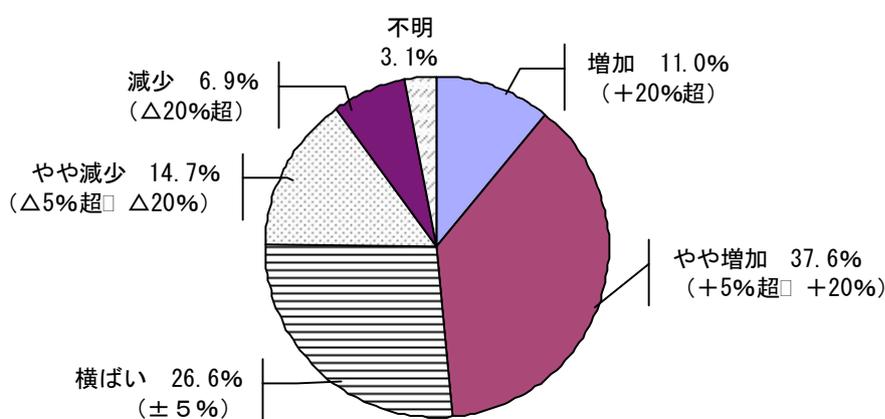
### ポイント

半数近くの企業が増収を、約4割が増益を達成しているが、売上の伸びほど利益は伸びていない。

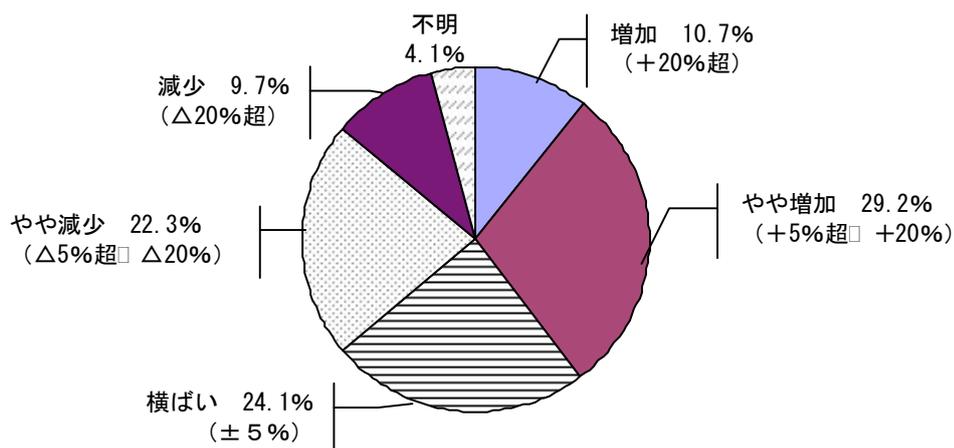
- ・3年前と比較した売上高の推移をみると、“増加”した企業が48.6%と半数近い企業が売上を伸ばしており、“減少”した企業（21.6%）を大幅に上回っている（図表1-2-1）。
- ・経常利益についても、“増加”した企業が39.9%と、約4割の企業が増益を達成しているものの、“減少”した企業も32.0%あり、売上高の伸びほど利益が伸びていない様子もうかがえる（図表1-2-2）。

※増加・・・「増加（+20%超）」+「やや増加（+5%超□+20%）」の合計  
 減少・・・「減少（△20%超）」+「やや減少（△5%超□△20%）」の合計

図表1-2-1 3年前と比較した売上高（N=319）



図表1-2-2 3年前と比較した経常利益（N=319）



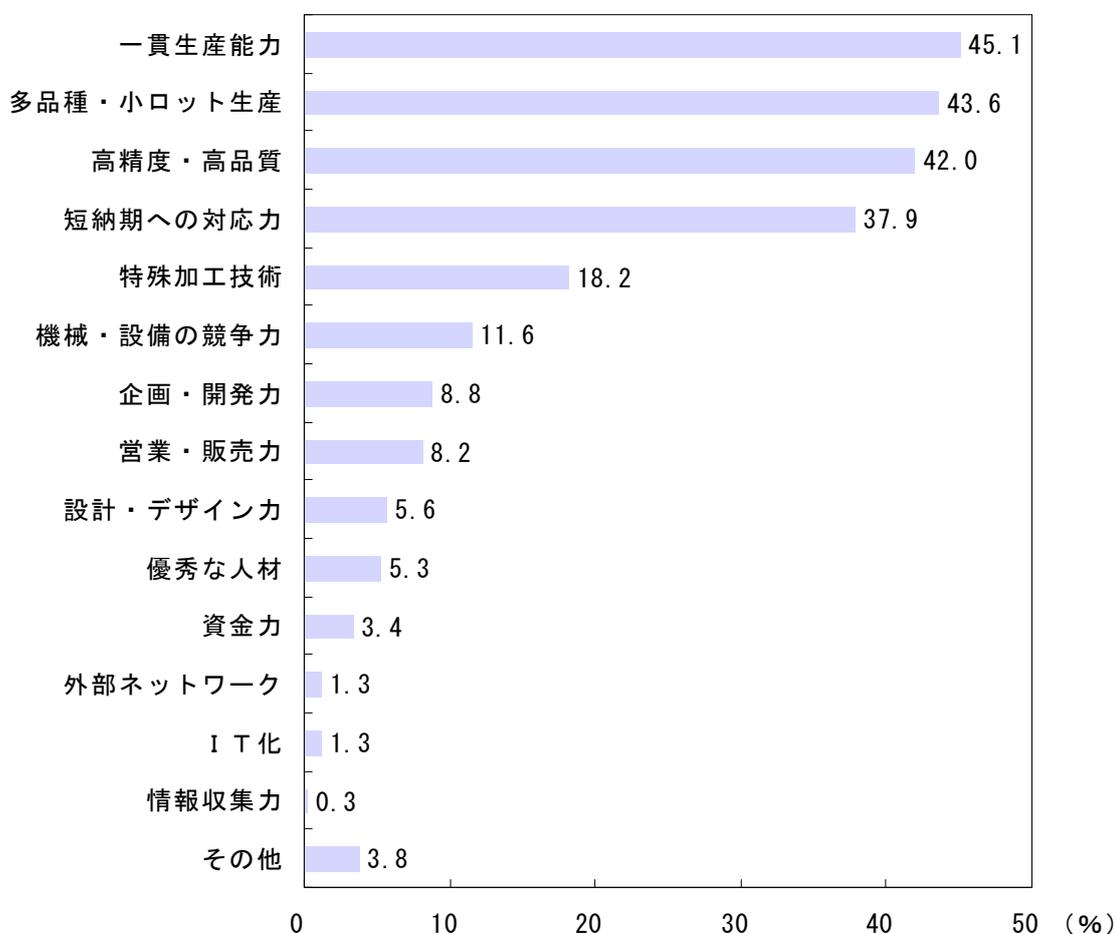
### 1-3 自社の強み

#### ポイント

生産能力に強みがある企業が多く、ソフト面に強みを持つ企業は少ない。

- ・自社の強みとしては、「一貫生産能力」が45.1%と最も多く、次いで「多品種・小ロット生産」(43.6%)や「高精度・高品質」(42.0%)、「短納期への対応力」(37.9%)など、納期や品質に関する生産能力の強みが上位に挙げられた(図表1-3)。
- ・一方、「企画・開発力」(8.8%)や「営業・販売力」(8.2%)、「設計・デザイン力」(5.6%)など、ソフト面に強みがあるとの回答は少なかった。

図表1-3 自社の強み(複数回答、N=319)

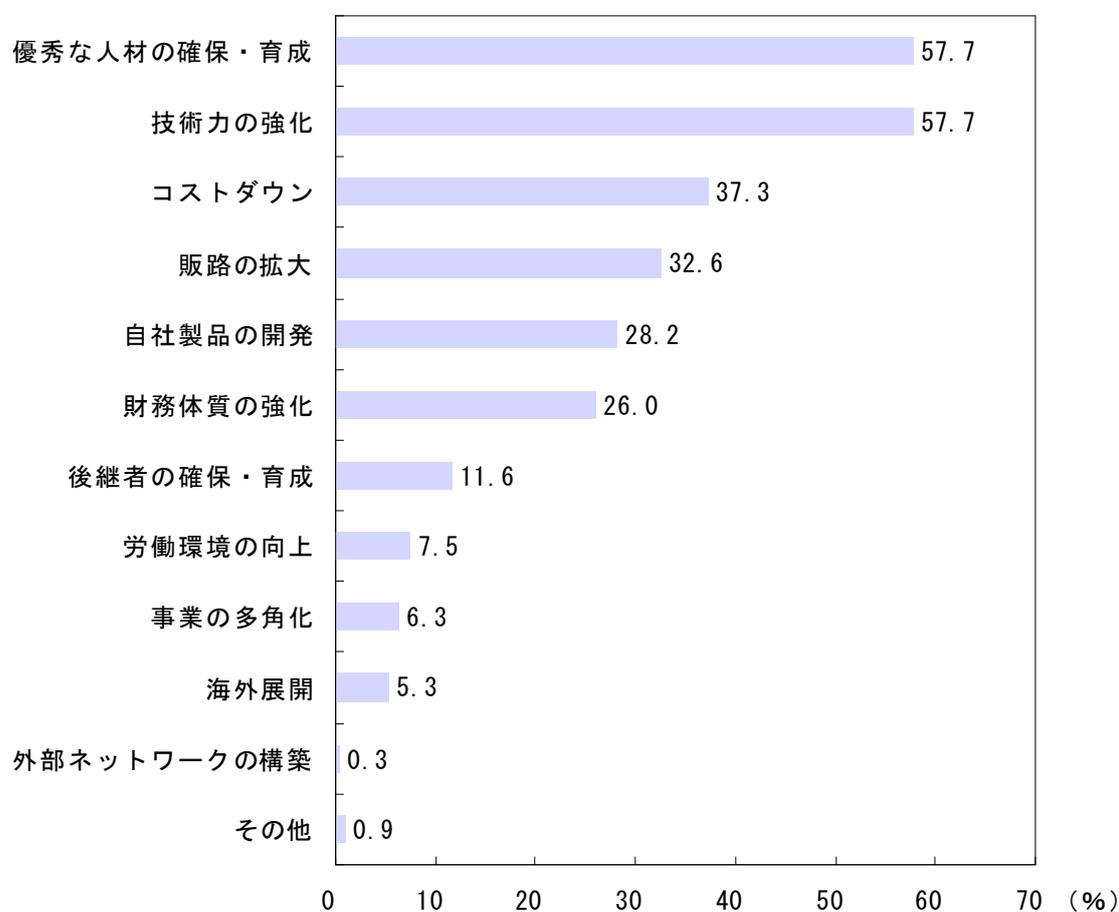


## 1-4 重視している経営課題

**ポイント** 「人材」やそれに付随する「技術力」の強化を最も重視している。

- ・今最も重視している経営課題としては、「優秀な人材の確保・育成」と「技術力の強化」を挙げる企業が57.7%と最も多く、厳しい経営環境の中で企業としての成長を図るために、人材やそれに付随する技術力を強化していくことが、中小製造業にとって重要な課題となっていることがわかる（図表1-4）。
- ・また、受注先の要請に応えるべく、37.3%の企業が「コストダウン」を重視する一方で、「販路の拡大」（32.6%）や「自社製品の開発」（28.2%）など、下請生産から脱却し、自社製品比率を高めることに力を注いでいる企業も一部にみられる。

図表1-4 経営課題（複数回答、N=319）



## 2. 雇用環境について

### 2-1 従業員数と正社員や技術者・技能者の割合

#### ポイント

半数近くの企業で正社員が8割以上を占める。技術者・技能者の割合は比較的低い。

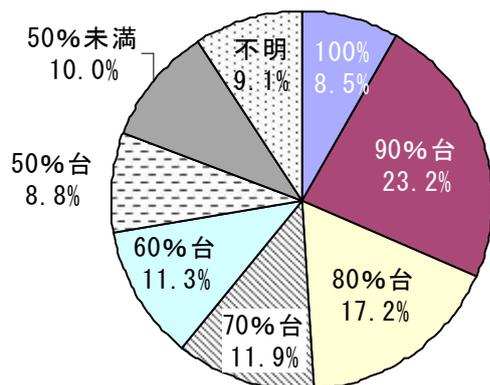
- ・回答企業の従業員数（役員・非正規社員も含む）をみると、「51□ 100人」が43.9%と最も多く、次いで「101□ 200人」（20.1%）、「21□ 50人」（17.2%）となった（図表2-1-1）。
- ・全従業員に占める正社員の割合は、従業員のすべてが正社員という企業が8.5%あったほか、90%台が23.2%、80%台が17.2%と、半数近くの企業で正社員が8割以上を占めている（図表2-1-2）。
- ・また、正社員に占める技術者・技能者の割合は、回答企業によってさまざまであるが、10%台が18.8%、10%未満が15.7%と、比較的低いことがわかる（図表2-1-3）。

図表2-1-1 従業員数（N=319）

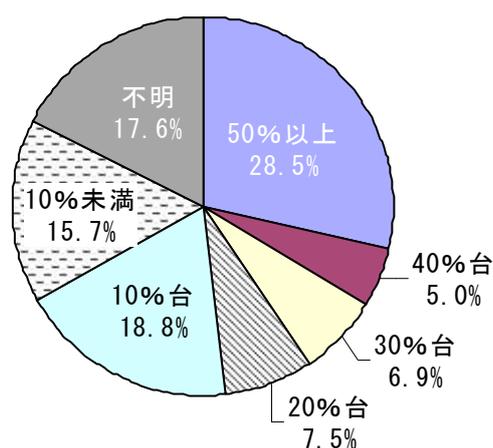
(%)

	全従業員数	正社員数	
		正社員数	技術・技能者数
20人以下	4.4	6.3	49.5
21□ 50人	17.2	29.5	22.6
51□ 100人	43.9	42.0	8.8
101□ 200人	20.1	11.6	1.9
201□ 300人	3.8	1.6	0.6
301人以上	3.8	0.9	0.0
不明	6.9	8.2	16.6

図表2-1-2 全従業員に占める正社員の割合  
(N=319)



図表2-1-3 正社員に占める技術者・技能者の割合  
(N=319)



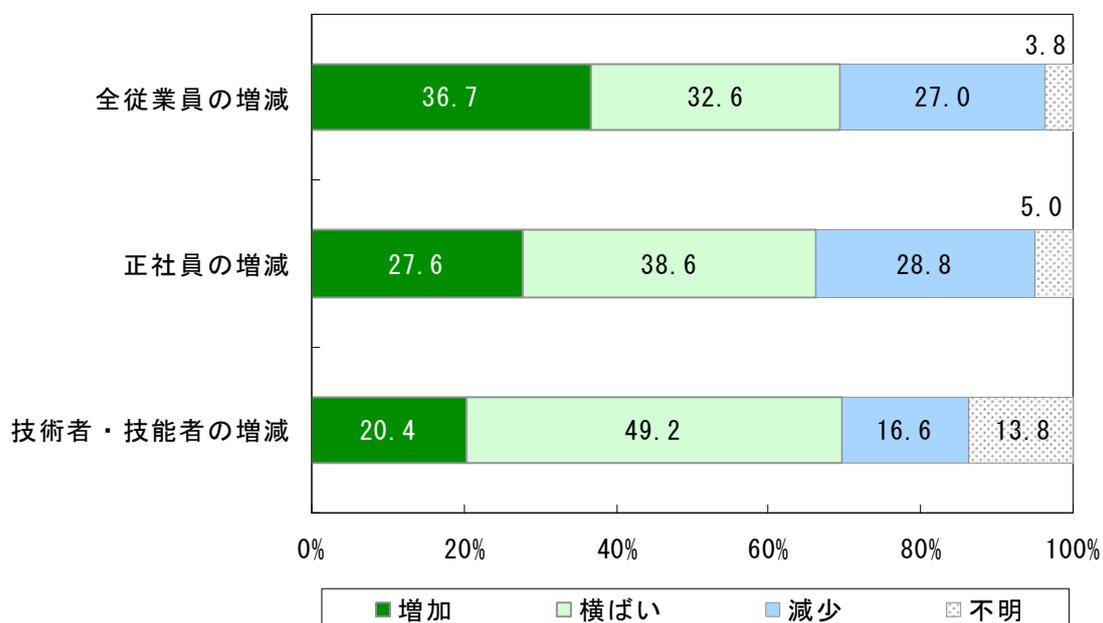
## 2-2 従業員数の増減

### ポイント

非正規社員の採用によって、従業員数は増加。

- ・ 3年前と比較すると、全従業員数が「増加」した企業は36.7%と、「減少」した企業（27.0%）に比べて9.7ポイント上回っている（図表2-2）。しかし、正社員数では、「増加」（27.6%）が「減少」（28.8%）を下回っており、非正規社員の採用によって従業員数が増加していることがうかがえる。
- ・ 一方、技術者・技能者数については、「増加」した企業が20.4%、「減少」した企業が16.6%と、増加が減少を3.8ポイント上回っている。

図表2-2 3年前と比べた従業員の増減（N=319）



## 2-3 団塊世代の定年退職が自社に与える影響

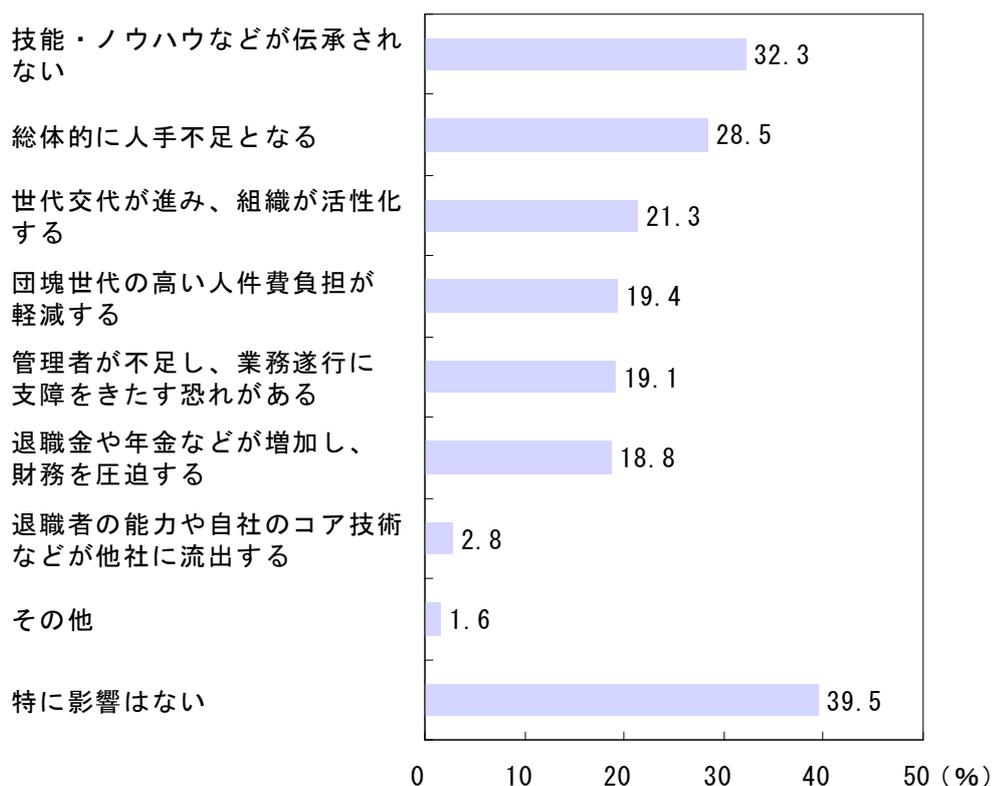
### ポイント

4割は「影響ない」も、技能伝承や人手不足などマイナス影響も。

- ・団塊世代の定年退職、いわゆる「2007年問題<sup>※</sup>」の自社への影響については、「特に影響はない」とする企業が39.5%と最も多かったが、「技能・ノウハウなどが伝承されない」(32.3%)、「総体的に人手不足となる」(28.5%)などのマイナスの影響が、3割前後の企業から指摘された(図表2-3)。
- ・一方で、「世代交代が進み、組織が活性化する」(21.3%)や「団塊世代の高い人件費負担が軽減する」(19.4%)など、プラスの影響を挙げる企業も2割前後みられた。

※平成19年(2007年)からの数年間に、昭和22年から24年にかけて生まれた「団塊の世代」が大量に定年を迎え、退職によって労働力人口に大きな影響を与えるものと懸念される問題。

図表2-3 団塊世代退職の影響(複数回答、N=319)



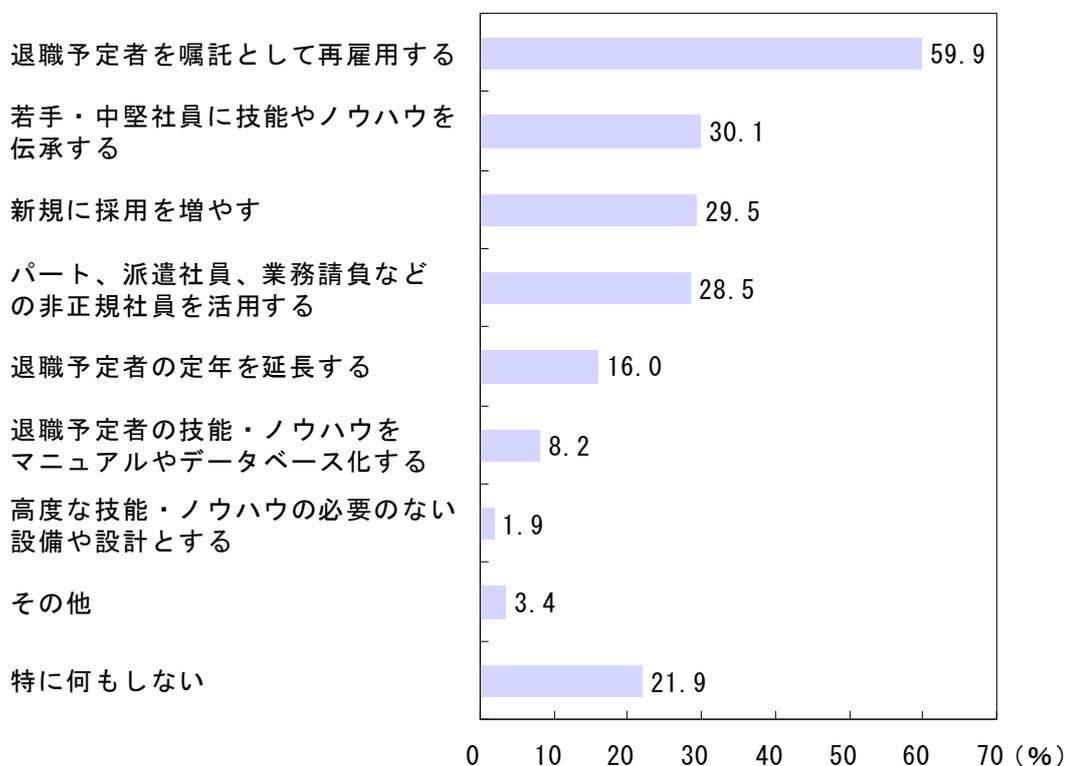
## 2-4 団塊世代の定年退職に対する自社の取組み

### ポイント

退職予定者を引き続き活用することで、技能の未伝承や人手不足を解決。

- ・技能の未伝承や人手不足といった課題に対しては、「退職予定者を嘱託として再雇用する」(59.9%)や「退職予定者の定年を延長する」(16.0%)など、定年を迎える退職予定者に会社に残ってもらうことで解決していくという意見が多かった(図表2-4)。
- ・一方で、「新規に採用を増やす」(29.5%)や「パート、派遣社員、業務請負などの非正規社員を活用する」(28.5%)など、新規採用によって人手不足を解消しようとする動きがみられるほか、「若手・中堅社員に技能やノウハウを伝承する」(30.1%)ことも、喫緊の課題となっているようである。

図表2-4 団塊世代退職に対する取組み(複数回答、N=319)



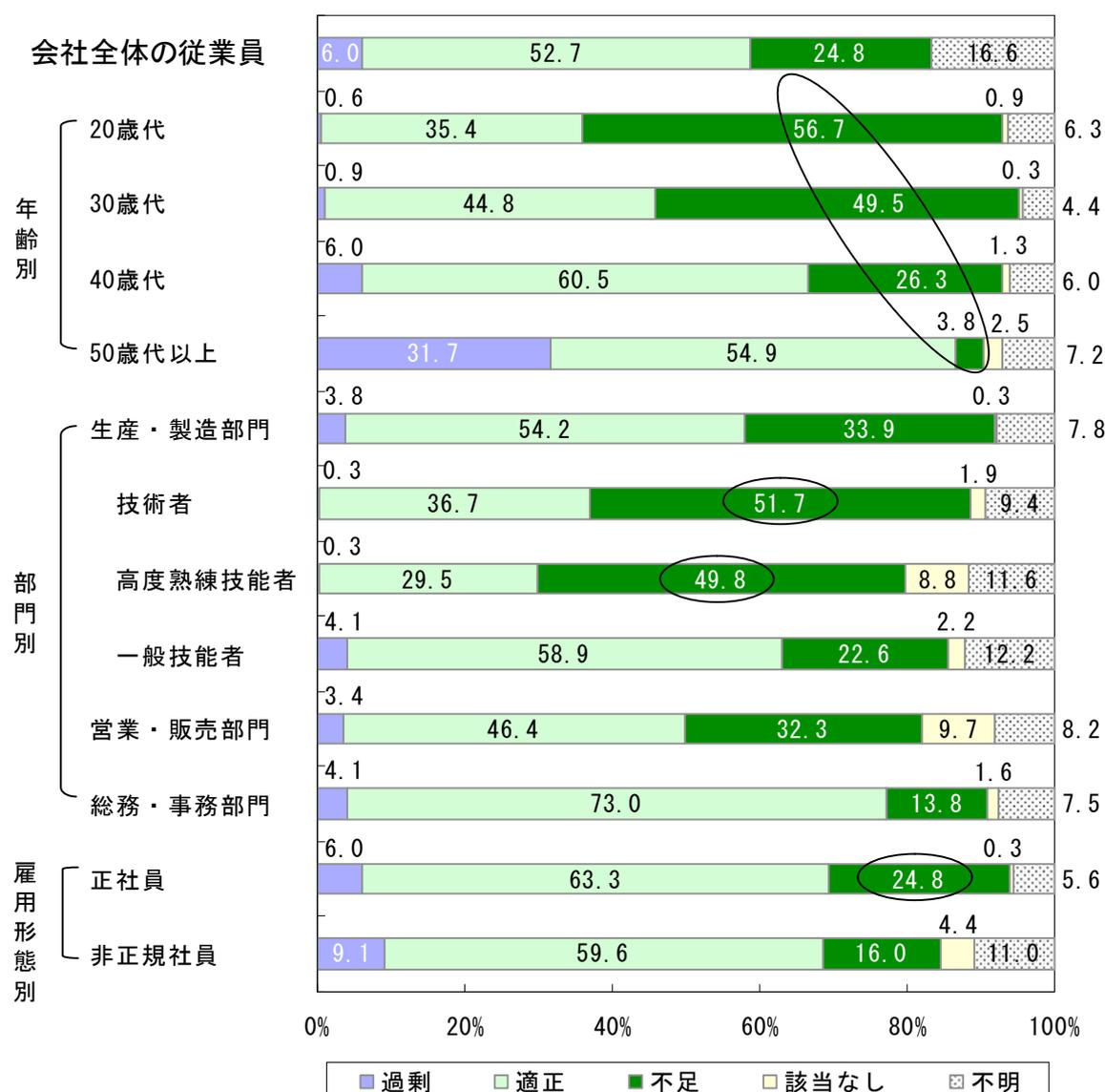
## 2-5 人材の量的な過不足感

### ポイント

50歳代以上を除いて、総体的に不足感が強い。

- ・従業員の人数が多いか少ないかの量的な過不足感に関しては、総体的に不足感が強く出る結果となった。従業員全体については、52.7%と半数以上が「適正」としているものの、4社に1社が「不足」(24.8%)としており、「過剰」の6.0%を大きく上回った(図表2-5)。
- ・年齢別では、20歳代の不足感が56.7%と最も強く表れており、年齢を追うごとに不足感は弱まり、過剰感が強まっている。そして、50歳代以上では「過剰」(31.7%)が「不足」(3.8%)を27.9ポイント上回った。また、部門別では、特に技術者(51.7%)や高度熟練技能者(49.8%)が「不足」しており、雇用形態別では、正社員(24.8%)の不足感が強い。

図表2-5 人材の量的な過不足感 (N=319)



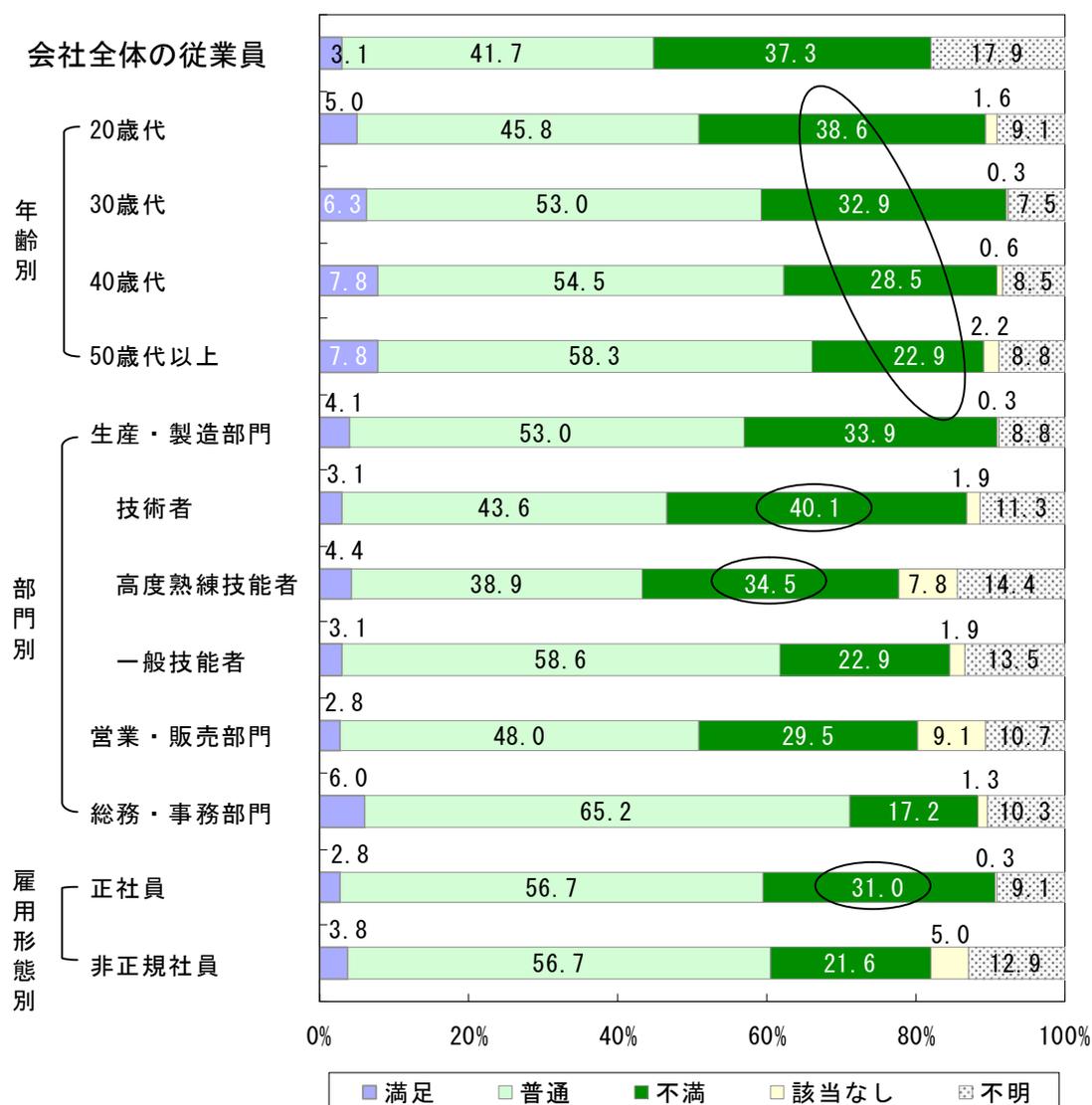
## 2-6 人材の質的な満足感

### ポイント

総体的に不満感が強く、特に若手社員や技術者、高度熟練技能者への不満が強い。

- ・従業員の資質や能力など質的な満足感に関しては、総体的に不満感が表れる結果となった。従業員全体の満足感については、4割以上が「普通」(41.7%)としたものの、「不満」が37.3%と「満足」の3.1%を大きく上回った(図表2-6)。
- ・年齢別では、20歳代に対する不満感が38.6%と最も強く、年齢を追うごとに不満感は弱まっていくものの、どの年代も「不満」が「満足」を大きく上回っている。また、部門別では、高度な技術が求められる技術者(40.1%)や高度熟練技能者(34.5%)に対する不満感が強く、雇用形態別では、正社員(31.0%)に対する不満感が強い。こうしてみると、量的な不足感と質的な不満感は関連性が高く、量的に人数が確保できないために質的にも満足感が得られていないと考えられる。

図表2-6 人材の質的な満足感 (N=319)



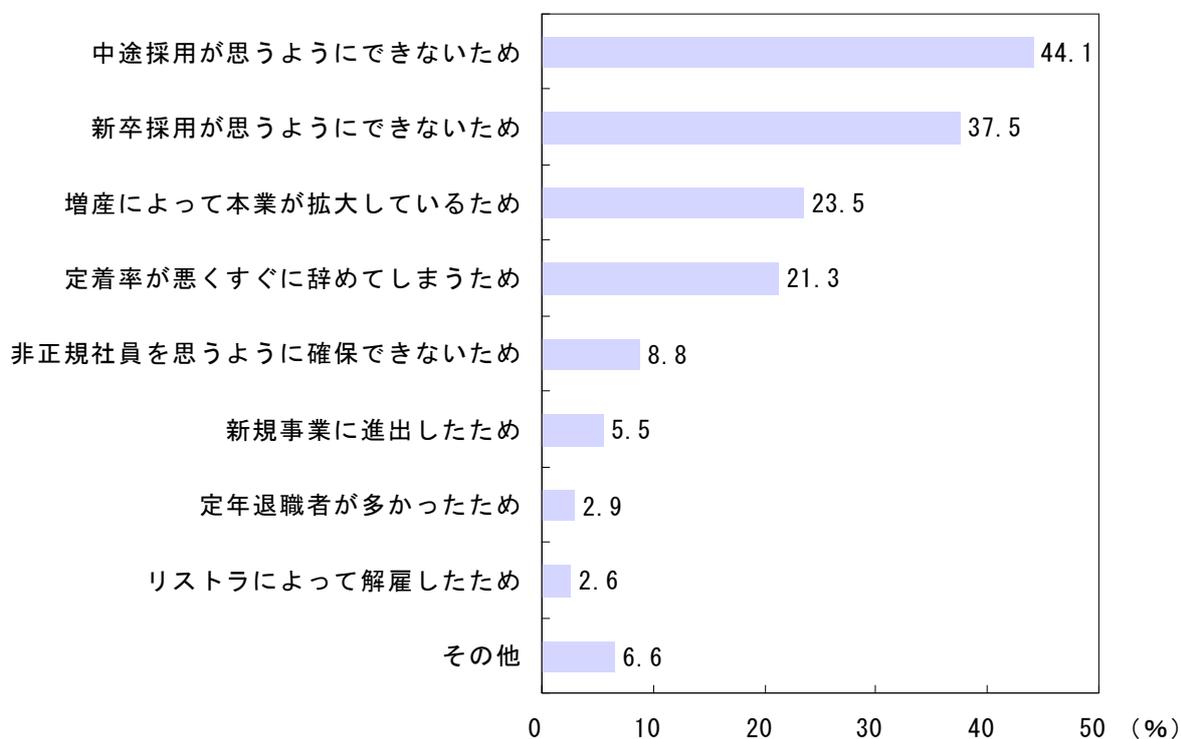
## 2-7 従業員数不足感の理由

### ポイント

最大の課題は採用活動、雇用環境の整備も課題。

- ・「2-5 人材の量的な過不足感」で、1項目でも従業員数が「量的に不足」と回答した企業に、その理由を尋ねたところ、「中途採用が思うようにできないため」(44.1%)や「新卒採用が思うようにできないため」(37.5%)など、採用活動に課題を抱えている企業が多くみられた(図表2-7)。
- ・また、せっかく採用しても「定着率が悪くすぐに辞めてしまう」(21.3%)ことも多く、人材育成や福利厚生など、雇用環境の整備も課題といえよう。

図表2-7 従業員数が不足している理由(複数回答、N=272)



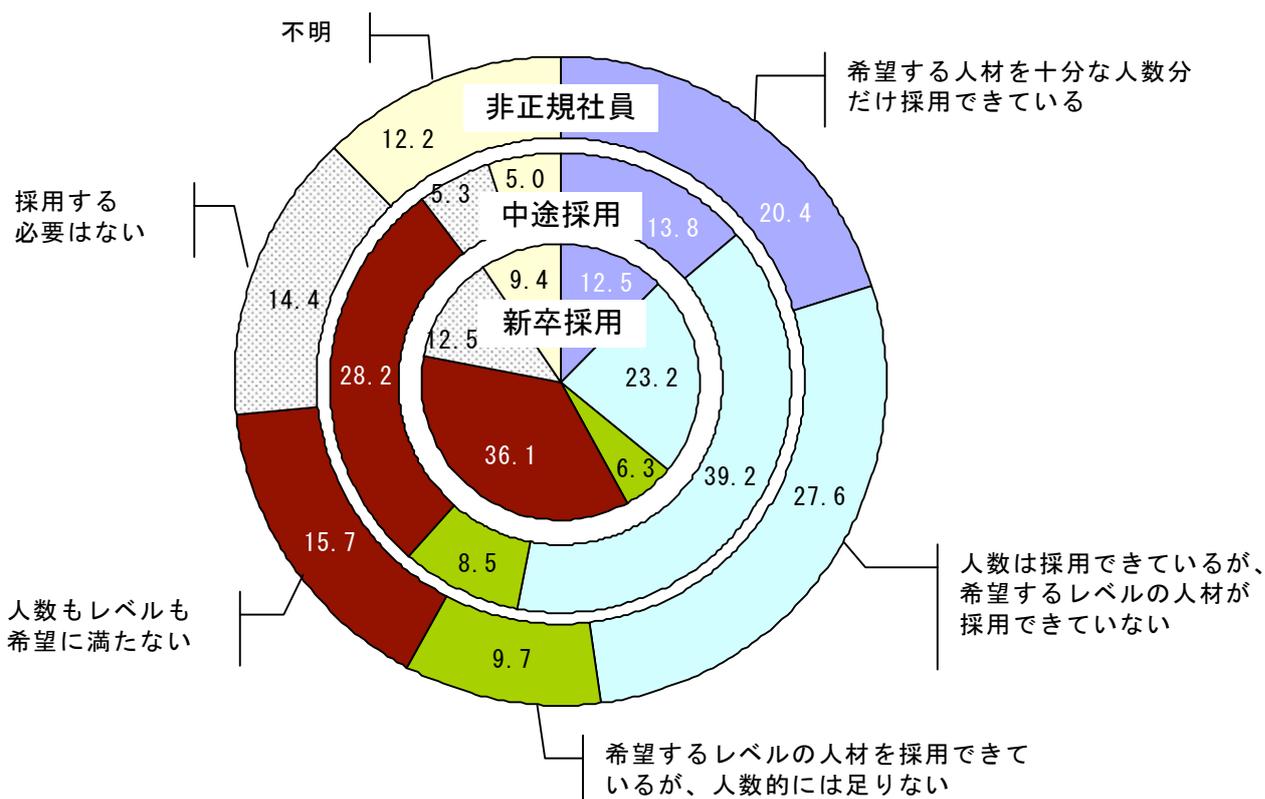
### 3. 人材の確保について

#### 3-1 必要な人材を確保できているか

**ポイント** 希望する人材の採用ができているのは、新卒・中途採用ともに1割強にとどまる。

- ・人材の採用に関して、「希望する人材を十分な人数分だけ採用できている」とする企業は、新卒採用については12.5%、中途採用については13.8%、非正規社員については20.4%にとどまった（図表3-1）。
- ・新卒採用については「人数もレベルも希望に満たない」が36.1%と最も多く、中途採用と非正規社員については「人数は採用できているが、希望するレベルの人材が採用できていない」がそれぞれ39.2%と27.6%に上るなど、回答企業からは採用活動の厳しさが指摘されている。

図表 3-1 必要な人材を確保できているか (N=319)



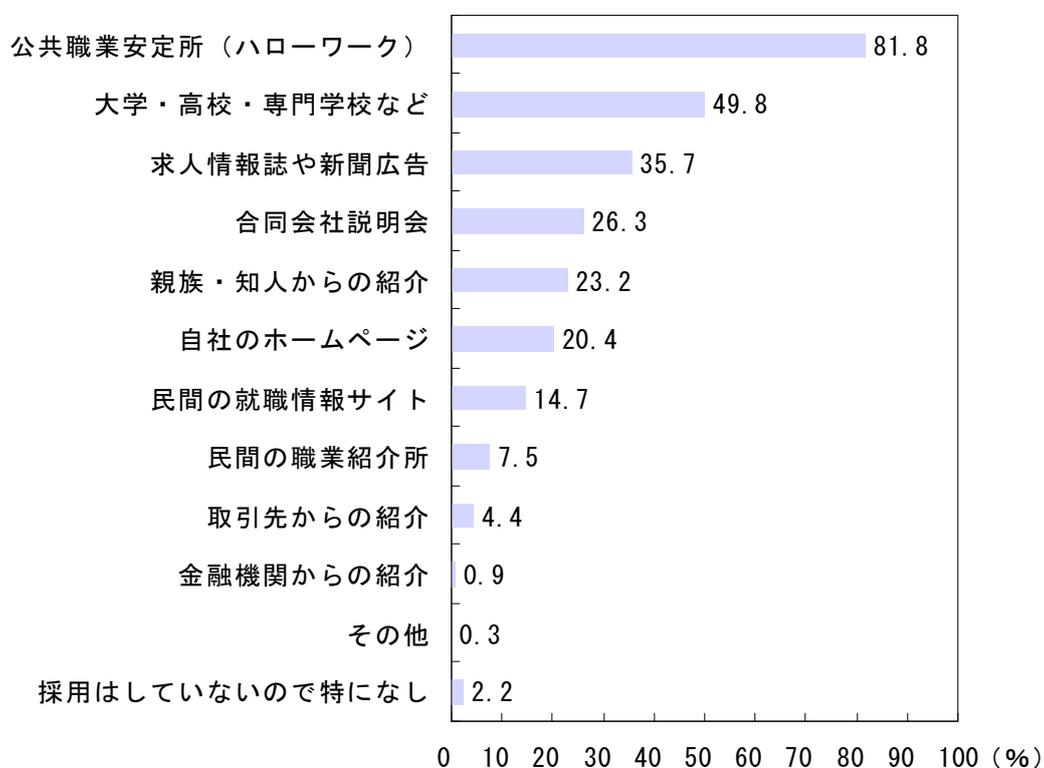
### 3-2 正社員の採用活動の場

#### ポイント

8割以上が、ハローワークで採用活動を実施。

- ・正社員の採用活動は、81.8%とほとんどの企業が「公共職業安定所（ハローワーク）」で行っている（**図表3-2-1**）。また、「大学・高校・専門学校など」（49.8%）で、新卒者を直接採用している企業も5割程度みられる。
- ・また、「求人情報誌や新聞広告」（35.7%）などのマス媒体や、「自社のホームページ」（20.4%）や「民間の就職情報サイト」（14.7%）などインターネットの活用も、一部の企業で進められている。
- ・1社当たりの平均は2.7種類と、複数の場で採用活動を行っている現状がうかがえる。

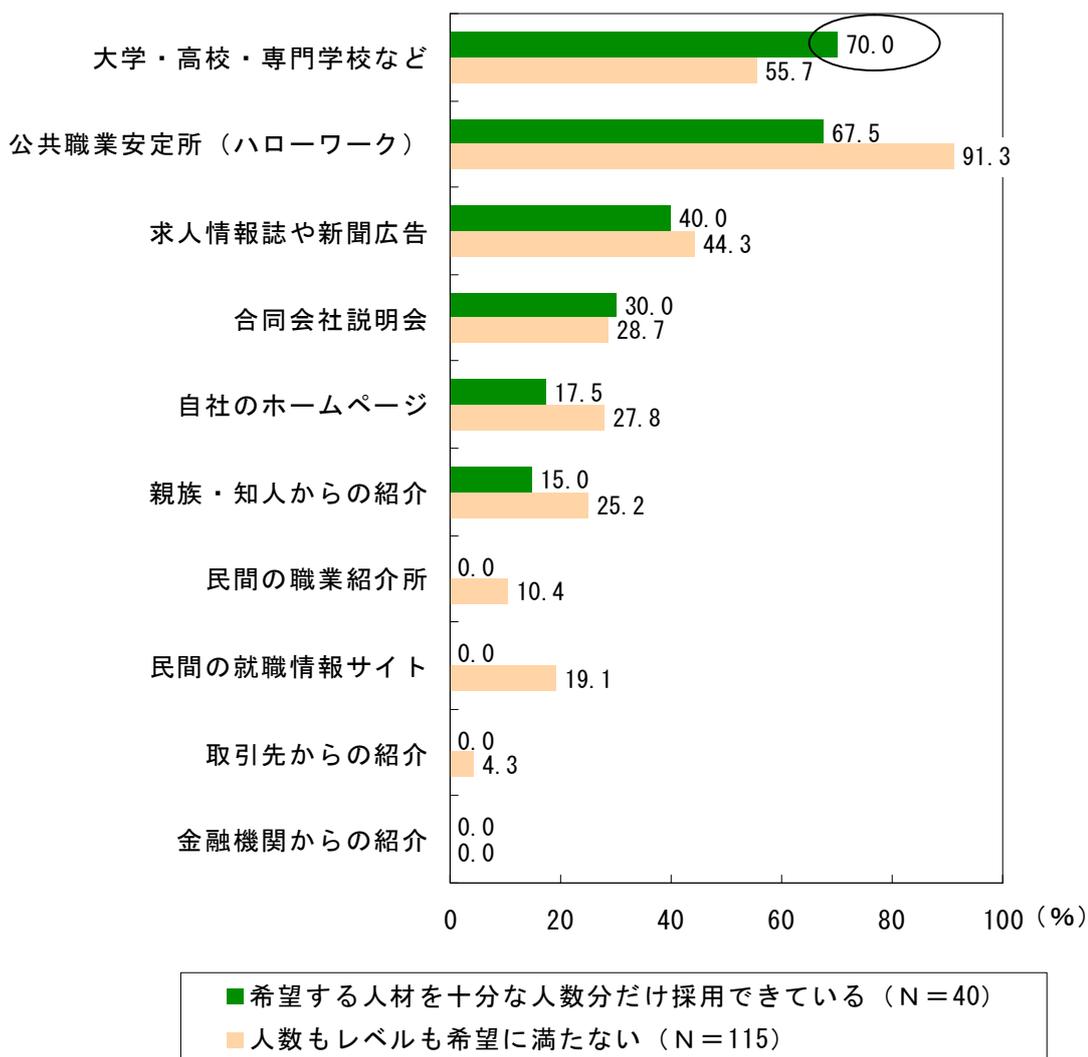
図表3-2-1 正社員の採用活動の場（複数回答、N=319）



- ・「3-1 必要な人材を確保できているか」において、「希望する人材を十分な人数分だけ採用できている」と回答した企業と「人数もレベルも希望に満たない」とした企業について、採用活動の場を比較してみると、新卒採用ができている企業では、「大学・高校・専門学校など」で直接採用している割合が70.0%と高くなっている（図表3-2-2）。

図表3-2-2 採用の可否別にみた採用の場（複数回答）

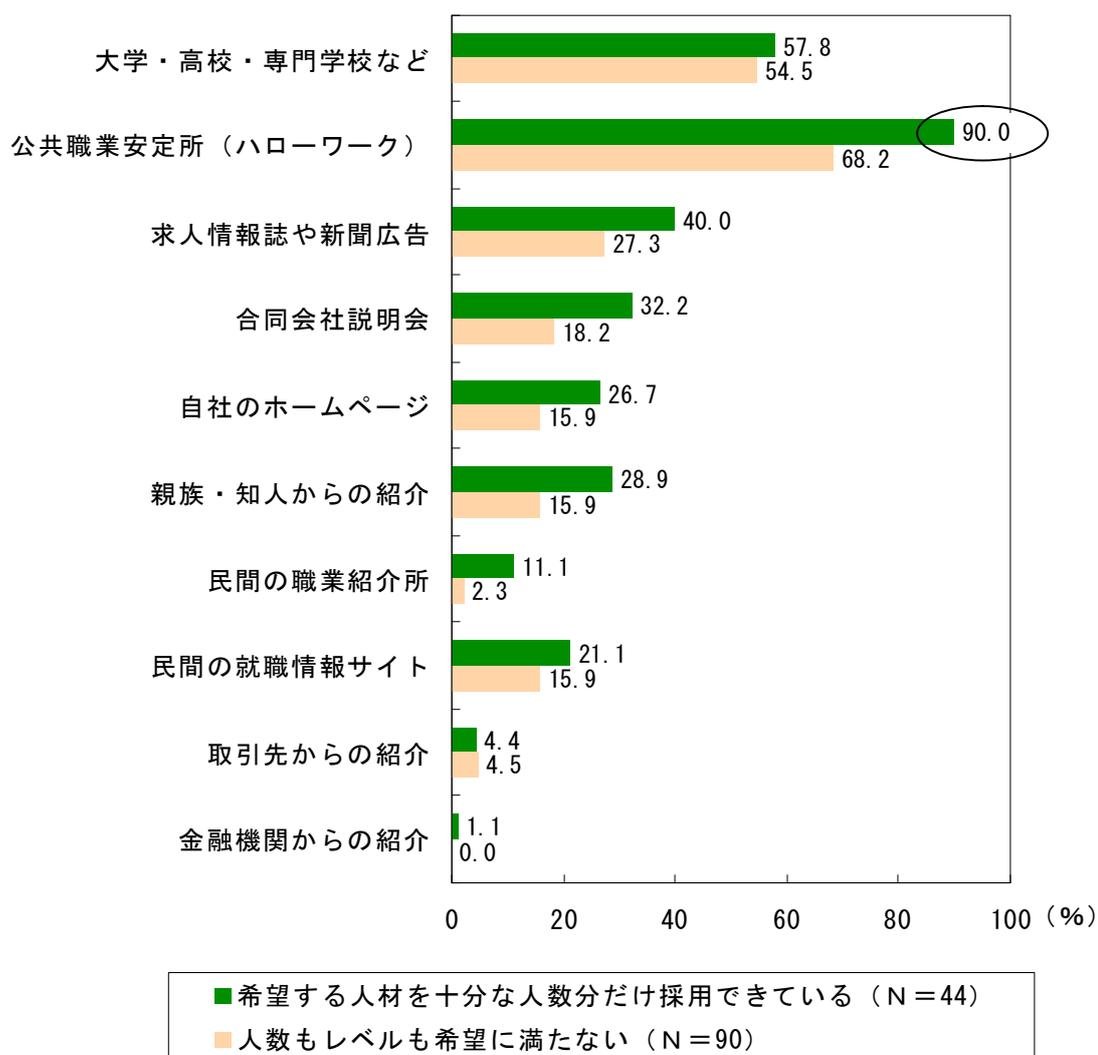
【新卒採用】ができている企業とできていない企業との比較



- ・中途採用ができていない企業とを比較すると、採用できている企業では「公共職業安定所（ハローワーク）」にて採用する割合が90.0%と圧倒的に高くなっており、中途採用においては、ハローワークの活用が有効的であるといえよう（図表3-2-3）。
- ・その他にも、「求人情報誌や新聞広告」、「合同会社説明会」、「自社のホームページ」、「親族・知人からの紹介」、「民間の職業紹介所」、「民間の就職情報サイト」など、ほとんどの場において、中途採用できている企業はできていない企業を上回っており、採用の場をより多く持つことが希望通りの採用につながるといえそうである。

図表3-2-3 採用の可否別にみた採用の場（複数回答）

【中途採用】ができていない企業とを比較



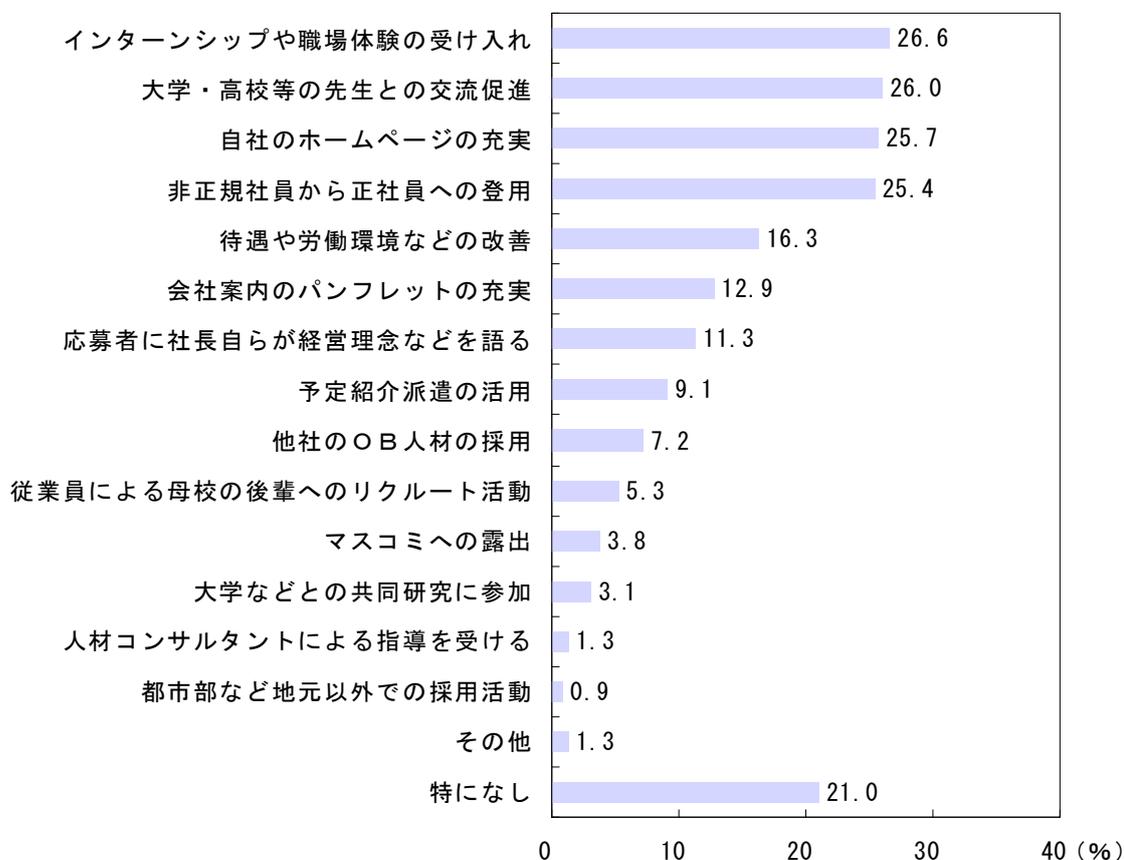
### 3-3 正社員の採用活動における工夫

#### ポイント

インターンシップの受け入れや非正規社員の登用など、自社に適した工夫がみられる。

- ・採用活動における工夫については、多くの企業が共通して実施しているというものはみられず、それぞれが自社に適した工夫をしているようである（図表3-3-1）。
- ・そうした中でも、先生や学生・生徒とのつながりを深めるために、「インターンシップや職場体験の受け入れ」（26.6%）や「大学・高校等の先生との交流促進」（26.0%）を図ったり、最近のインターネットによる就職活動を反映して「自社のホームページの充実」（25.7%）を進めている企業が比較的多くみられる。また、優秀な非正規社員を正社員として登用する「非正規社員から正社員への登用」（25.4%）も一部の企業で実施されている。

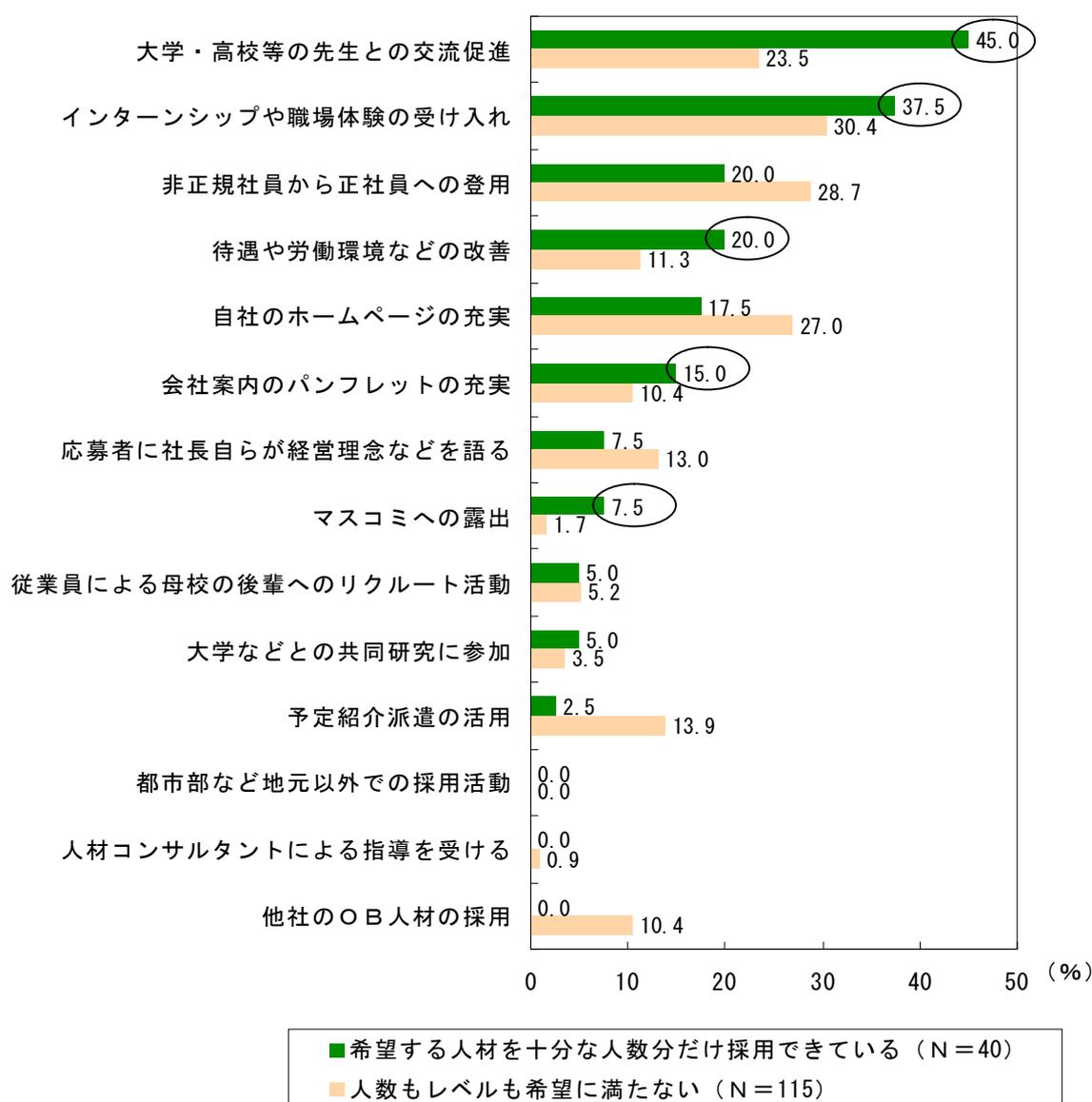
図表3-3-1 正社員の採用活動における工夫（複数回答、N=319）



- ・「3-1 必要な人材を確保できているか」で、「希望する人材を十分な人数分だけ採用できている」企業と「人数もレベルも希望に満たない」企業の採用活動における工夫を比較した。
- ・新卒採用ができている企業とできていない企業との比較では、採用できている企業は、「大学・高校等の先生との交流促進」(45.0%、できていない企業との差: 21.5ポイント) や「インターンシップや職場体験の受け入れ」(37.5%、差7.1ポイント) など、先生や学生・生徒との接点を多く持つことに注力しているようである (図表3-3-2)。
- ・また、「待遇や労働条件などの改善」(20.0%、差8.7ポイント) によって、先生や学生・生徒に就職後の安心感を与えるとともに、「会社案内のパンフレットの充実」(15.0%、差4.6ポイント) や「マスコミへの露出」(7.5%、差5.8ポイント) などによって、自社を効果的にPRしているといえよう。

図表3-3-2 採用の可否別にみた採用の工夫 (複数回答)

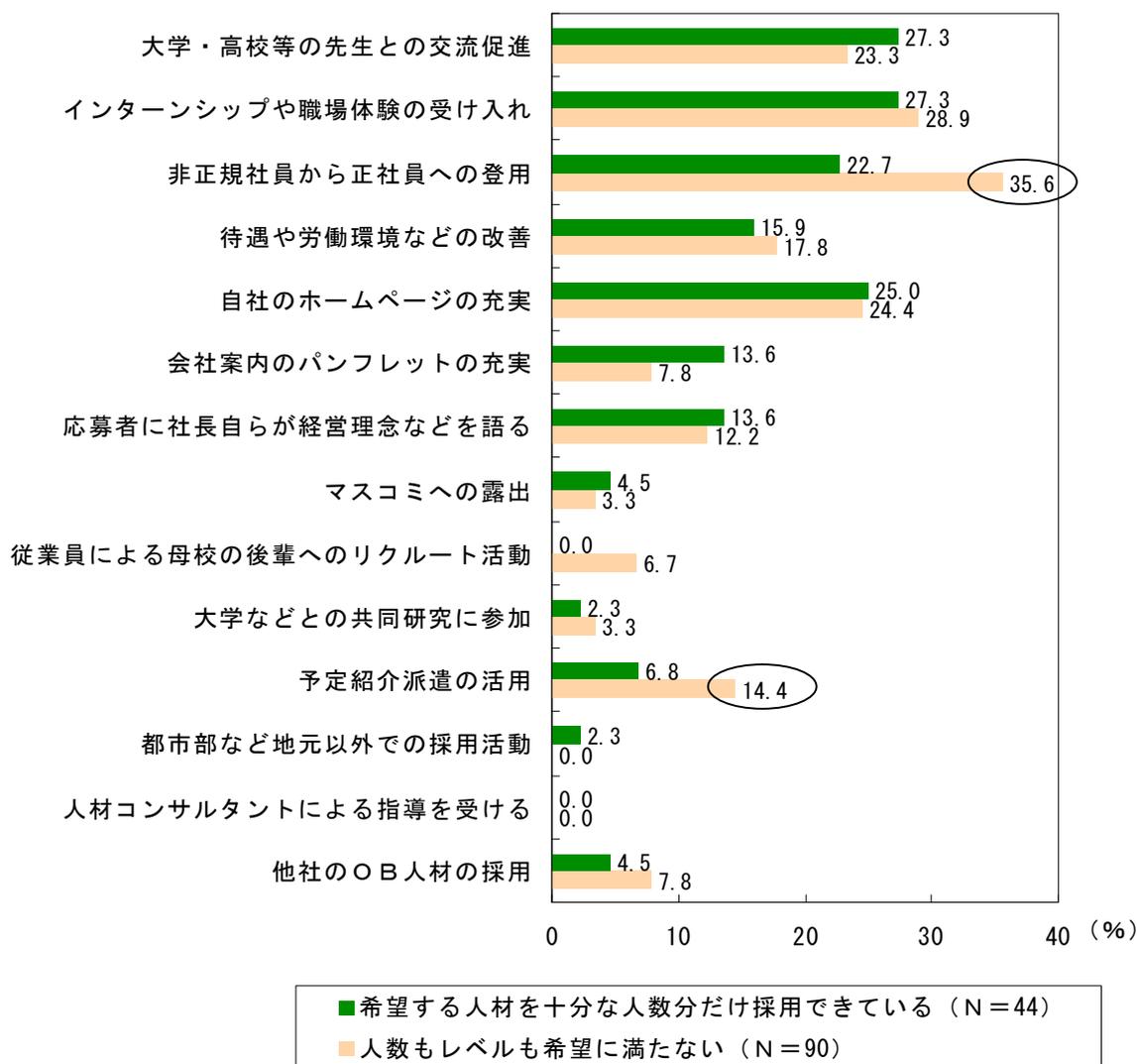
【新卒採用】ができている企業とできていない企業との比較



- ・中途採用においては、採用できている企業ができていない企業に比べて、特に工夫しているというものはみられなかった（図表3-3-3）。
- ・一方で、採用できていない企業は、「非正規社員から正社員への登用」（35.6%、できている企業との差：12.9ポイント）や、「予定紹介派遣の活用」（14.4%、差7.6ポイント）などによって正社員を確保している様子が見られる。

図表3-3-3 採用の可否別にみた採用の工夫（複数回答）

【中途採用】ができていない企業とできている企業との比較



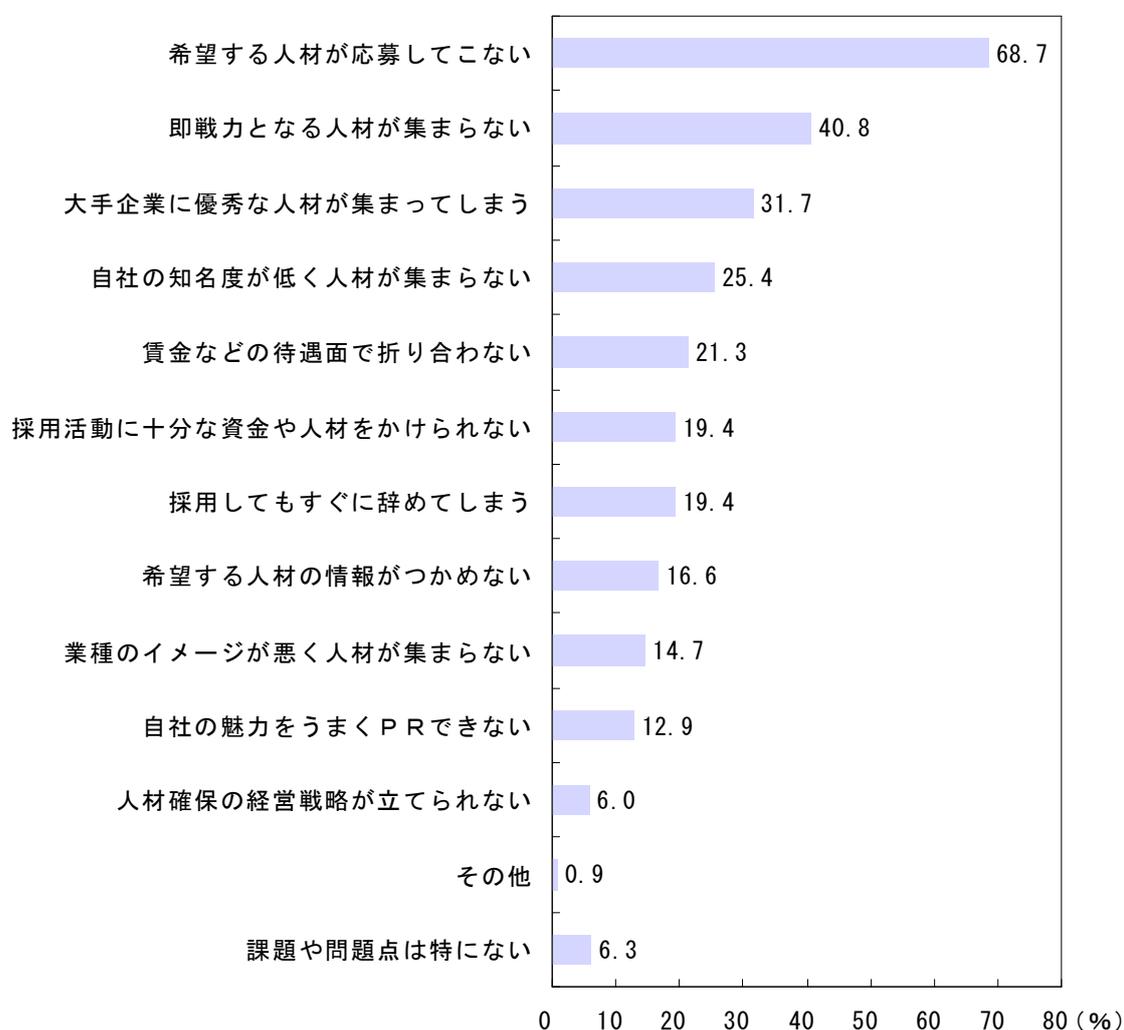
### 3-4 人材確保の課題

#### ポイント

希望する人材の応募がないことが最大の課題。

- ・人材確保の課題については、「希望する人材が応募してこない」が68.7%と圧倒的に多かったほか、「大手企業に優秀な人材が集まってしまう」(31.7%)、「自社の知名度が低く人材が集まらない」(25.4%)など、自社に希望人材の応募がないことが最大の課題として挙げられた(図表3-4)。
- ・また、「賃金などの待遇面で折り合わない」(21.3%)や「採用してもすぐに辞めてしまう」(19.4%)など、応募はあるものの、求職者のニーズと自社の雇用環境とのミスマッチが生じているケースも多いようである。

図表3-4 人材確保の課題(複数回答、N=319)



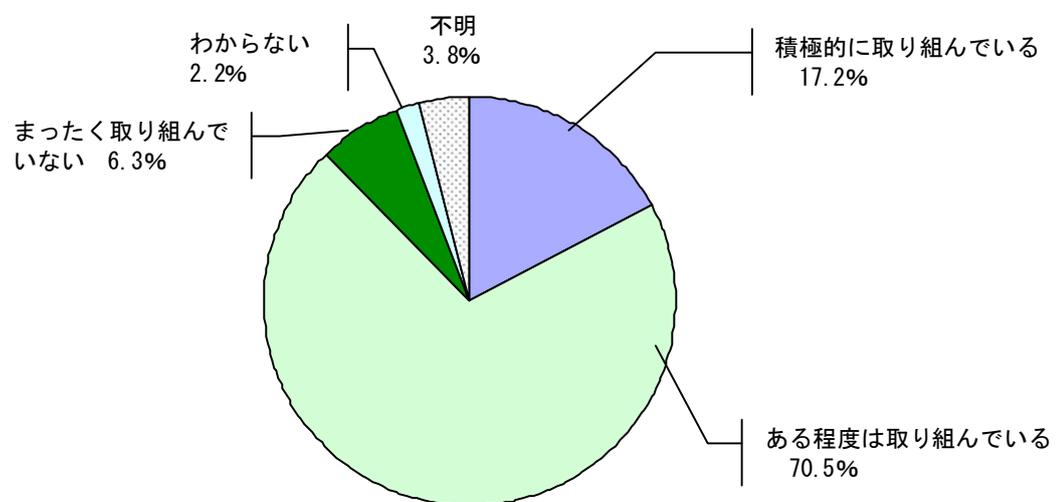
## 4. 人材の育成について

### 4-1 従業員の能力開発への取組み

**ポイント** 9割近くの企業が人材育成に取り組む。

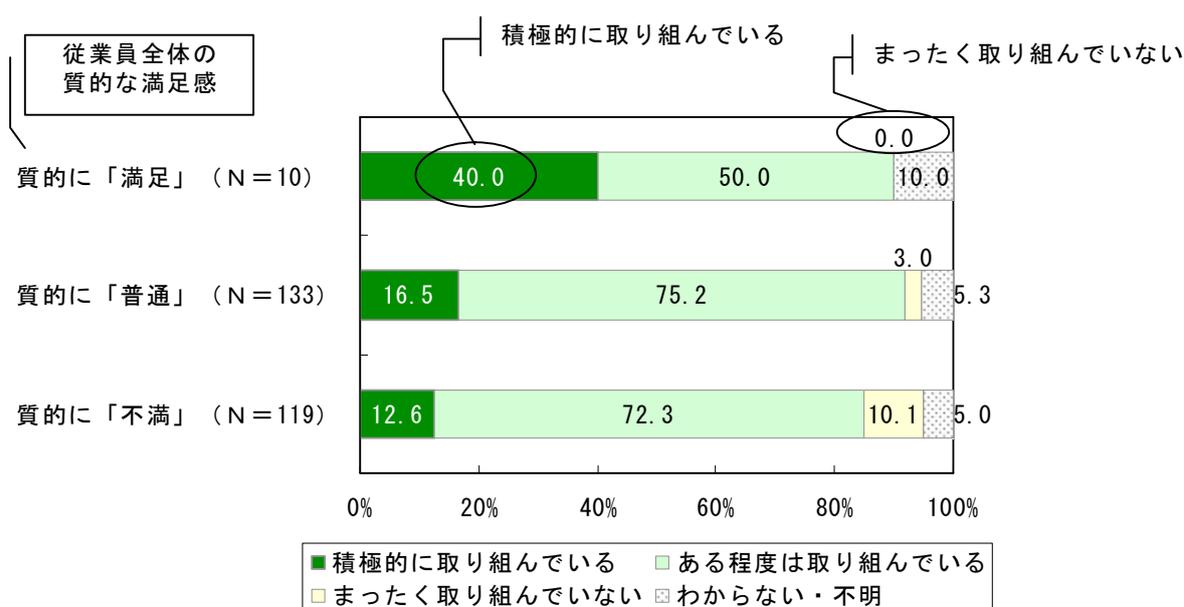
- ・従業員の能力開発については、17.2%の企業が「積極的に取り組んでいる」としており、「ある程度は取り組んでいる」とする企業（70.5%）と合わせて、9割近くの企業が人材育成に取り組んでいることがわかった（図表4-1-1）。

図表4-1-1 従業員の能力開発に取り組んでいるか（N=319）



- ・「2-6 人材の質的な満足感」と「従業員の能力開発への取組み度合い」をクロス集計してみると、質的に「満足」している企業は、やはり能力開発に「積極的に取り組んでいる」との回答が40.0%と、質的な満足感が「普通」や「不満」とする企業より多かった（図表4-1-2）。
- ・また、質的に「満足」している企業で、能力開発に「まったく取り組んでいない」と回答した企業は1社もなかった。

図表4-1-2 人材の満足感別にみた能力開発の取組み



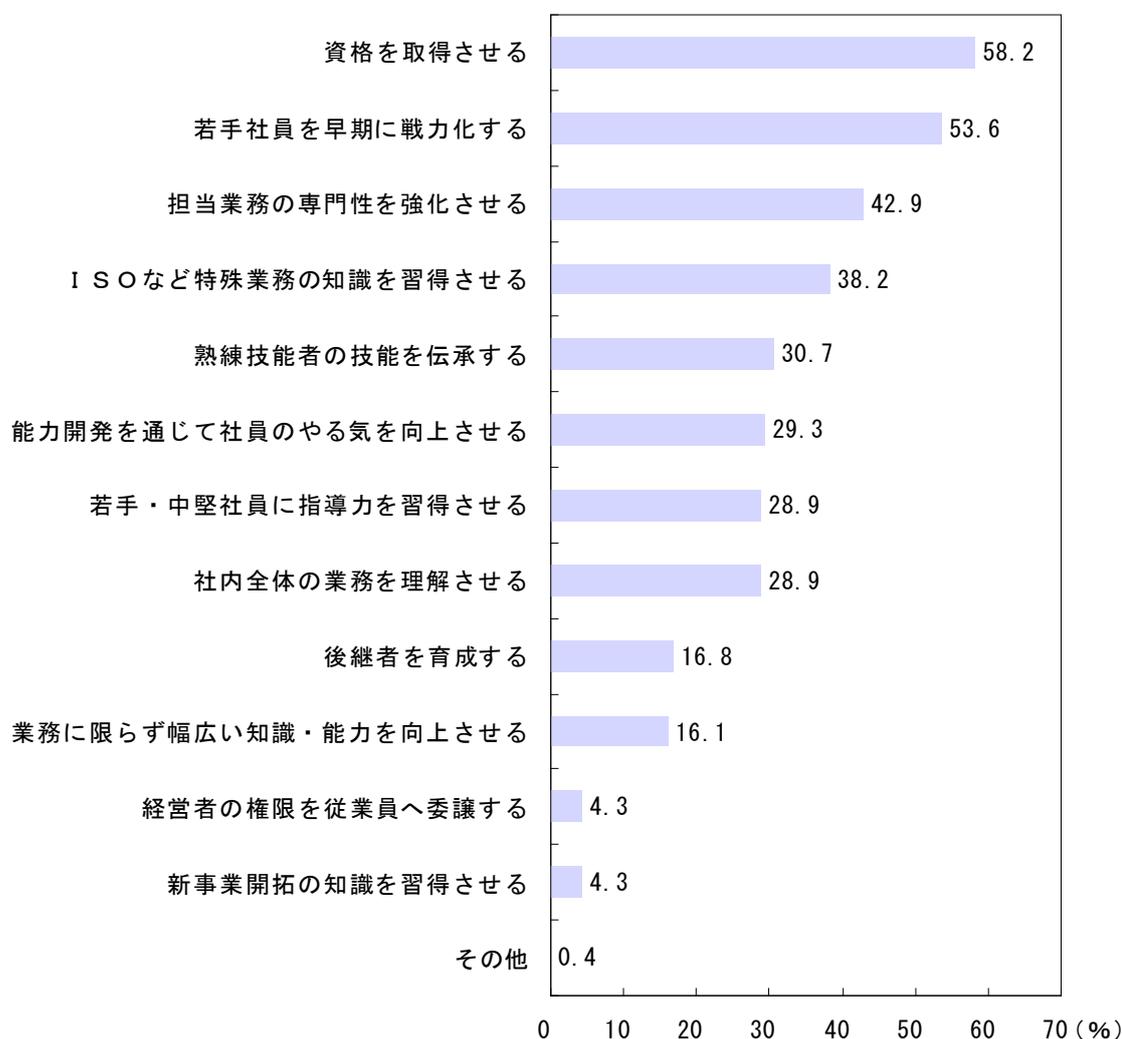
## 4-2 能力開発の目的

### ポイント

資格取得や若手社員の戦力化が目的。

- ・「4-1 従業員の能力開発への取組み」で、「積極的に取り組んでいる」、「ある程度は取り組んでいる」と回答した企業に人材育成の目的を尋ねたところ、「資格を取得させる」(58.2%)が最も多く、業務遂行に最低限必要な資格取得が、能力開発の最大の目的であることがうかがえる(図表4-2)。
- ・また、「若手社員を早期に戦力化する」(53.6%)や「担当業務の専門性を強化させる」(42.9%)など、通常業務におけるレベルの底上げを期待するものや、「ISOなど特殊業務の知識を習得させる」(38.2%)のように、特殊な業務の遂行を目的とした能力開発にも取り組んでいるようである。

図表4-2 従業員の能力開発の目的(複数回答、N=280)



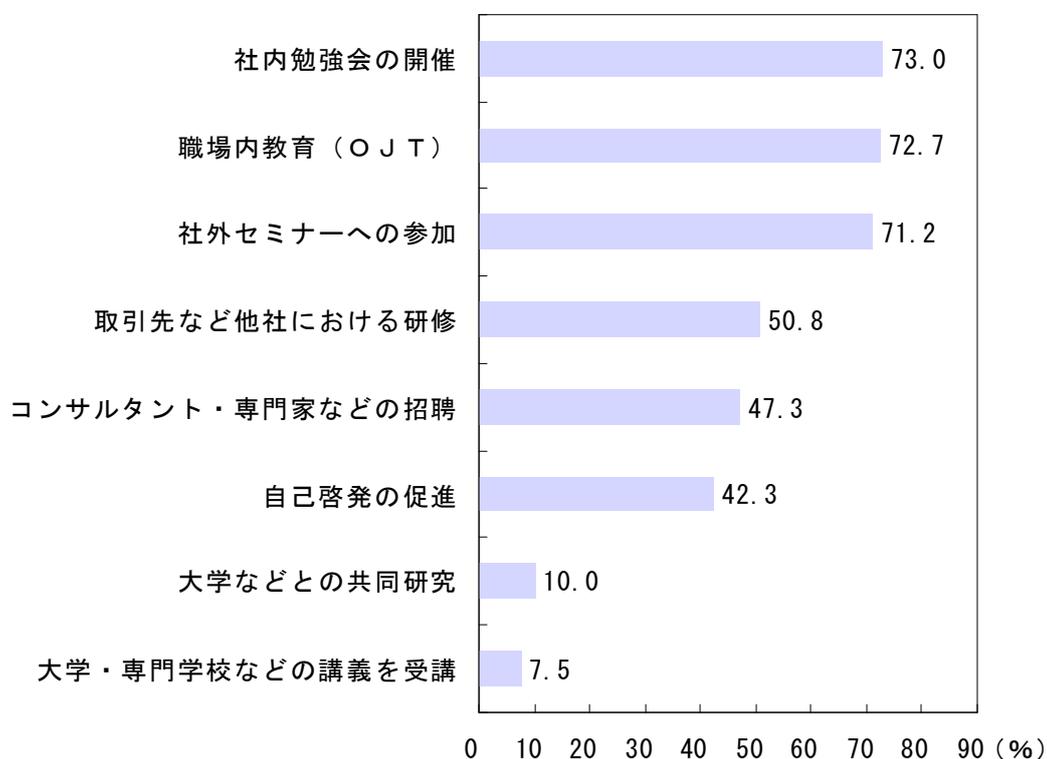
### 4-3 能力開発の手法

#### ポイント

7割の企業が、社内勉強会、OJT、社外セミナーを実施。

- ・従業員の能力開発のために取り組んだこととしては、「社内勉強会の開催」(73.0%)、「職場内教育(OJT)」(72.7%)、「社外セミナーへの参加」(71.2%)が、それぞれ7割を超える実施率となった(図表4-3)。
- ・一方、「大学などとの共同研究」(10.0%)や「大学・専門学校などの講義を受講」(7.5%)などは、従業員の能力開発の手法としては一般的でないようである。

図表4-3 能力開発の手法(複数回答、N=319)



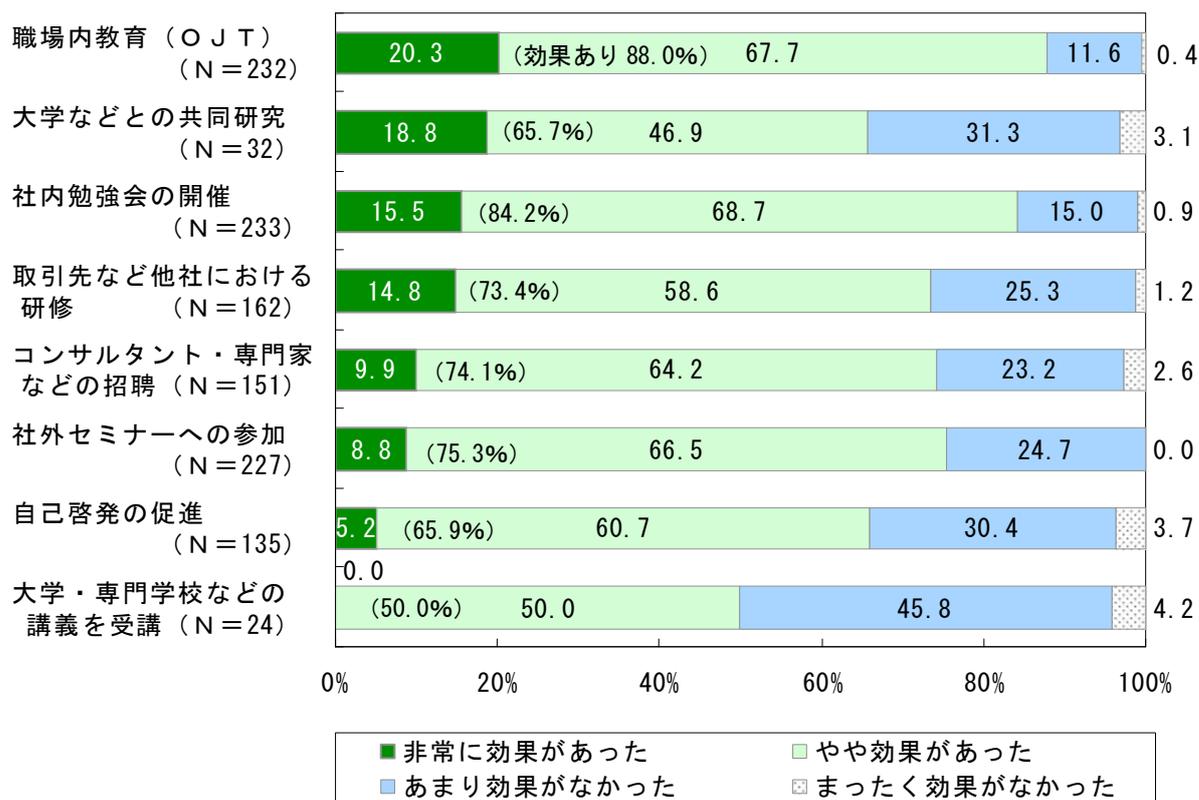
#### 4-4 能力開発の効果

##### ポイント

○JTや社内勉強会など、社内における教育効果が高い。

- 能力開発の効果については、「非常に効果があった」と「やや効果があった」を合わせた「効果あり」の回答割合をみると、「4-3 能力開発の手法」で上位に挙げた「職場内教育（○JT）」（88.0%）や「社内勉強会の開催」（84.2%）、「社外セミナーへの参加」（75.3%）などに、能力開発の効果を感じているようである（図表4-4）。
- 「非常に効果があった」ものとしては、「職場内教育（○JT）」（20.3%）や「社内勉強会の開催」（15.5%）などが挙げられており、自社の業務に精通している指導者が社内で教育することによって、大きな効果が得られたとしている。
- 一方で、実施率では10.0%と低かった「大学などとの共同研究」であるが、「非常に効果があった」とした企業が18.8%と、「職場内教育（○JT）」に次いで多くの支持を集めたことから、連携先の大学や研究内容、期間などによっては、能力開発に有効な手段になりうるといえよう。

図表4-4 能力開発の効果



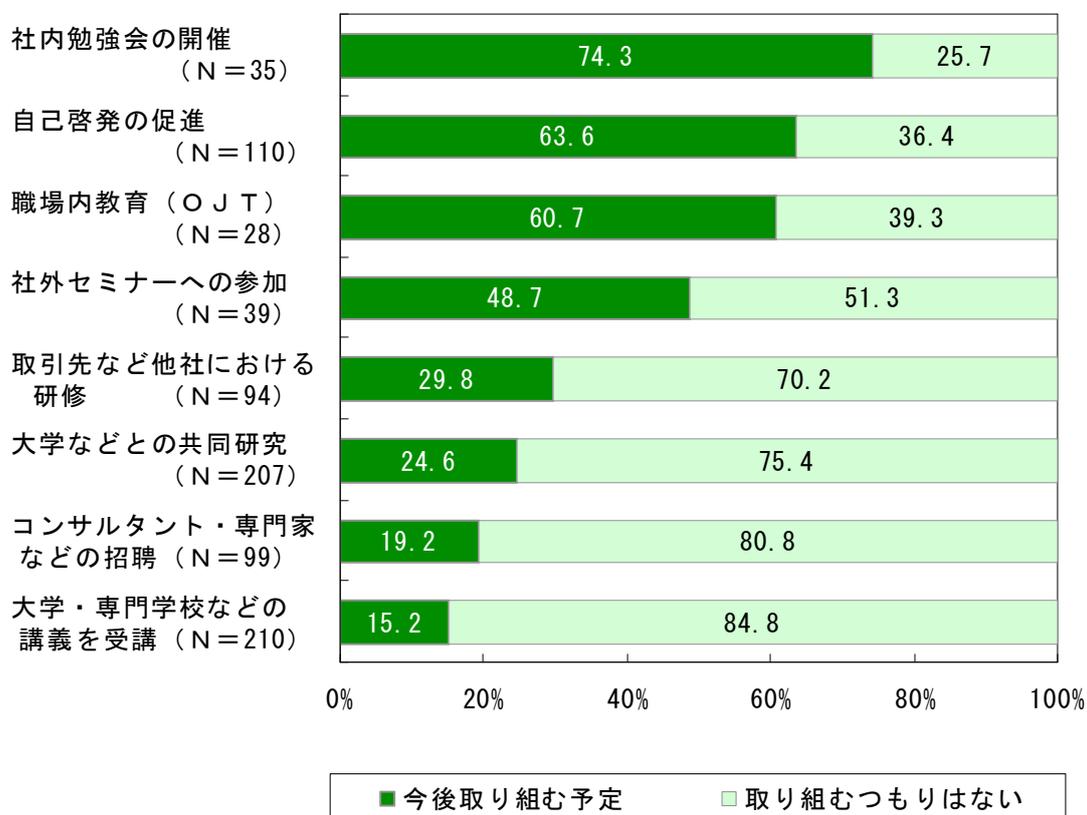
#### 4-5 今後の取組み予定

### ポイント

社内勉強会の開催や自己啓発の促進などへの取組み予定は多く、人材育成の重要性に対する認識は高い。

- ・「4-3 能力開発の手法」で、今までに取り組んだことがないと答えた企業に今後の予定を聞いたところ、「今後取り組む予定」と回答した割合が最も高かったのは「社内勉強会の開催」(74.3%)であった(図表4-5)
- ・その他にも、「自己啓発の促進」(63.6%)や「職場内教育(OJT)」(60.7%)については6割以上が、「社外セミナーへの参加」(48.7%)には半数近くの企業が、「今後取り組む予定」としており、人材育成の重要性に対する認識の高さがうかがわれる。

図表4-5 今後の取組み予定



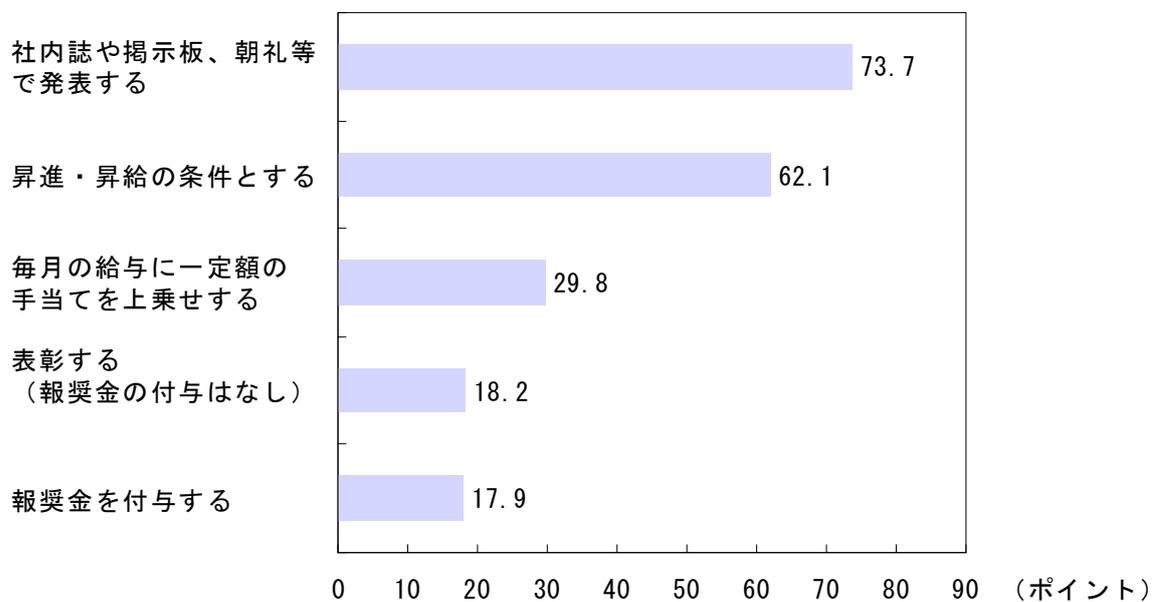
#### 4-6 能力開発におけるインセンティブ

##### ポイント

社内誌や朝礼等で発表することによって従業員の能力開発意欲を高める。

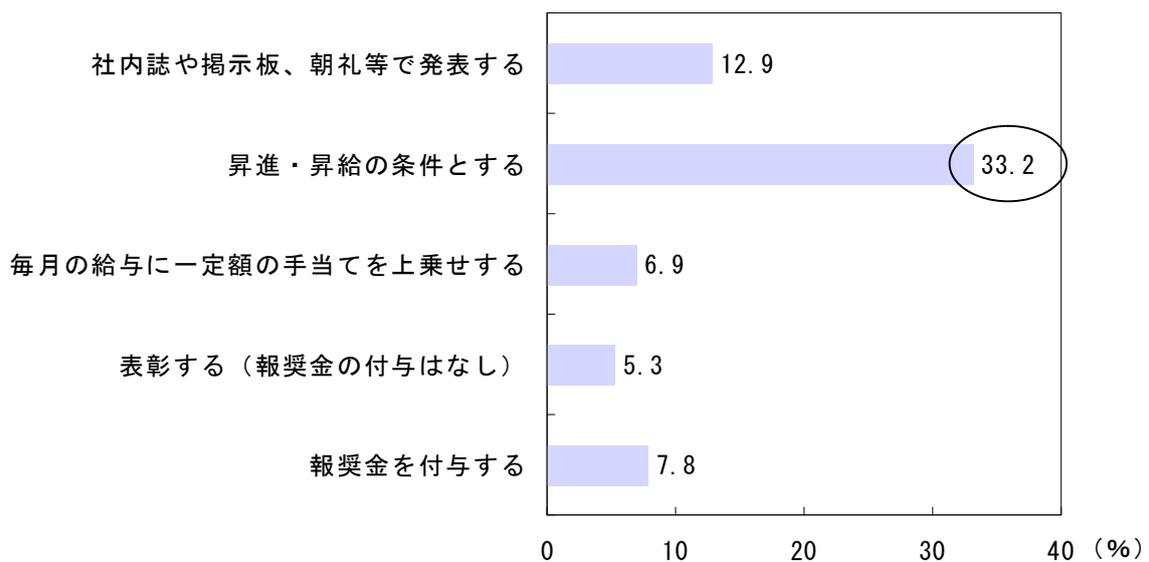
- ・従業員が能力開発意欲を高めるためにどのようなインセンティブ（やる気を高めるための特典）を与えているかについては、「社内誌や掲示板、朝礼等で発表する」が73.7ポイント（成果別の割合の合計）と最も多く、回答企業は、あまりコストをかけない方法で従業員のやる気を高めている様子がうかがわれる（図表4-6-1）。

図表4-6-1 能力開発意欲を高めるためのインセンティブ  
（複数回答、N=319）

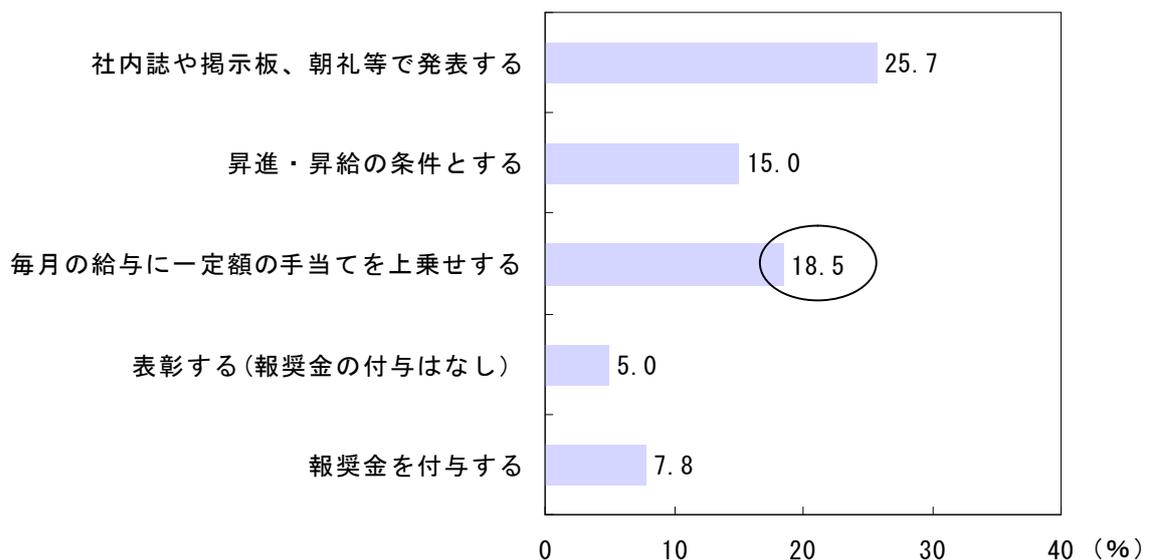


- ・成果別にみると、「業務スキルの習得において社内で設定した目標レベルをクリアする」という成果に対しては、「昇進・昇給の条件とする」が33.2%に上っており、一定のレベル習得を昇進・昇給の基準としていることがうかがえる（**図表4-6-2**）。
- ・また、「公的な資格を取得する」については、「毎月の給与に一定額の手当てを上乗せする」という企業も18.5%あり、資金的なインセンティブの付与により従業員のやる気を高めようとする取組みもみられる（**図表4-6-3**）。

**図表4-6-2 業務スキルの習得において社内で設定した目標レベルをクリアすることで付与するインセンティブ（複数回答、N=319）**



**図表4-6-3 公的な資格を取得することで付与するインセンティブ（複数回答、N=319）**



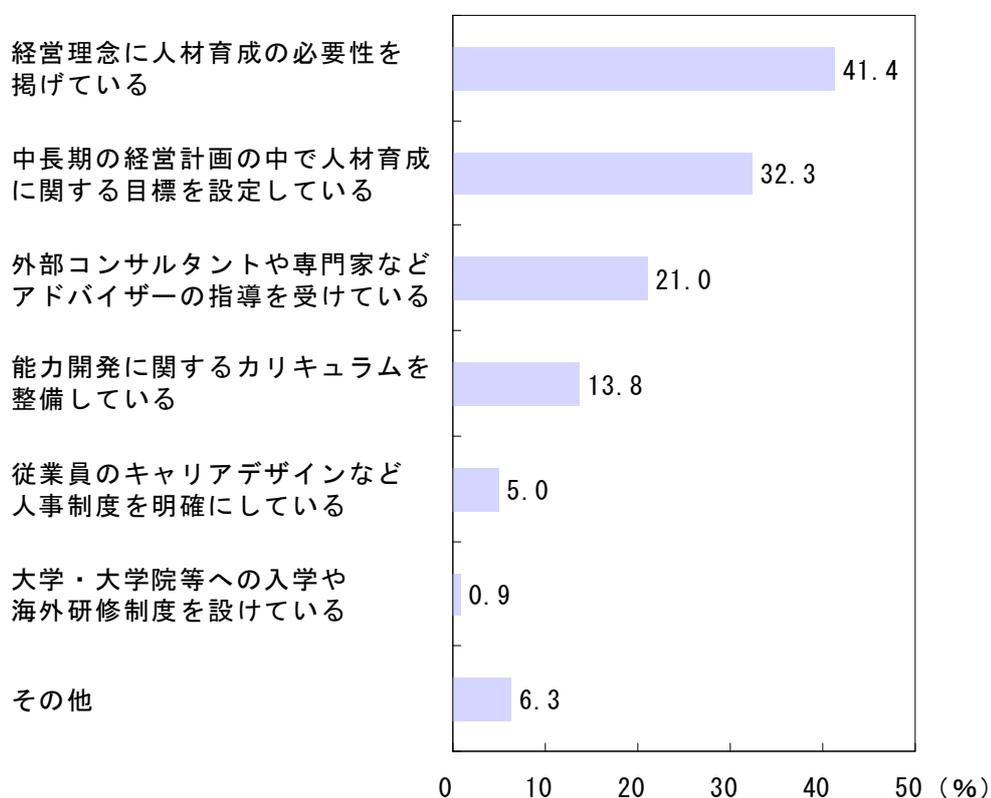
#### 4-7 組織としての取組み

##### ポイント

4割以上が、経営理念に人材育成の必要性を掲げる。

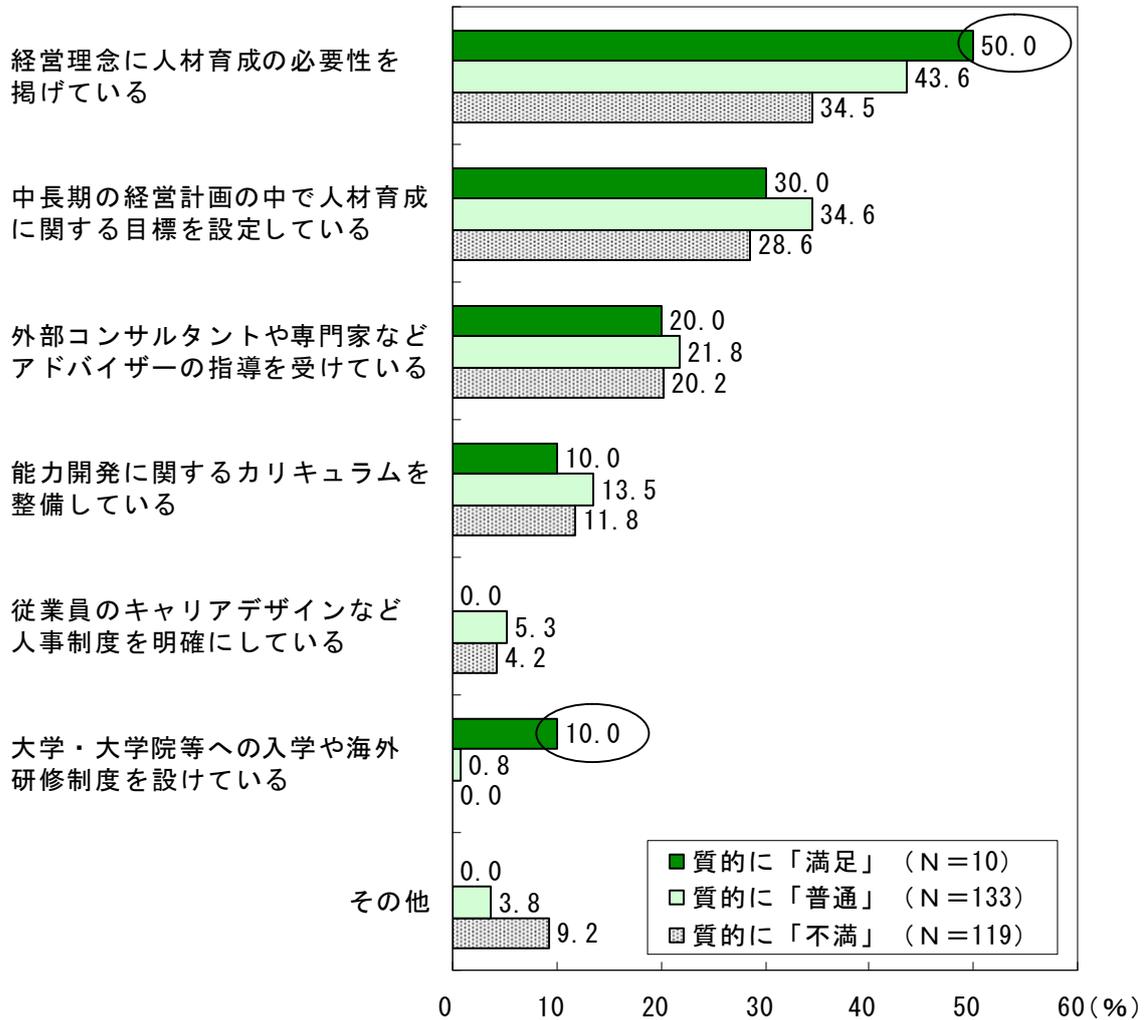
- ・組織としての取組みとしては、「経営理念に人材育成の必要性を掲げている」とする企業が41.4%と、企業経営の根幹に位置づけられる経営理念に、人材育成に関する内容を盛り込んでいる企業が4割に上った（図表4-7-1）。
- ・また、「中長期の経営計画の中で人材育成に関する目標を設定している」（32.3%）と、人材育成を具体的な目標に落とし込んで達成を目指している企業も3割以上となった。

図表4-7-1 能力開発促進のために組織として取り組んでいること  
（複数回答、N=319）



- ・「2-6 人材の質的な満足感」と「組織としての取組み」をクロス集計してみると、質的に「満足」している企業は、質的に「普通」・「不満」とする企業に比べて「経営理念に人材育成の必要性を掲げている」（50.0%）ことが多く、また「大学・大学院等への入学や海外研修制度を設けている」（10.0%）という割合も高くなっている（図表4-7-2）。

図表4-7-2 人材の満足感別にみた組織としての取組み



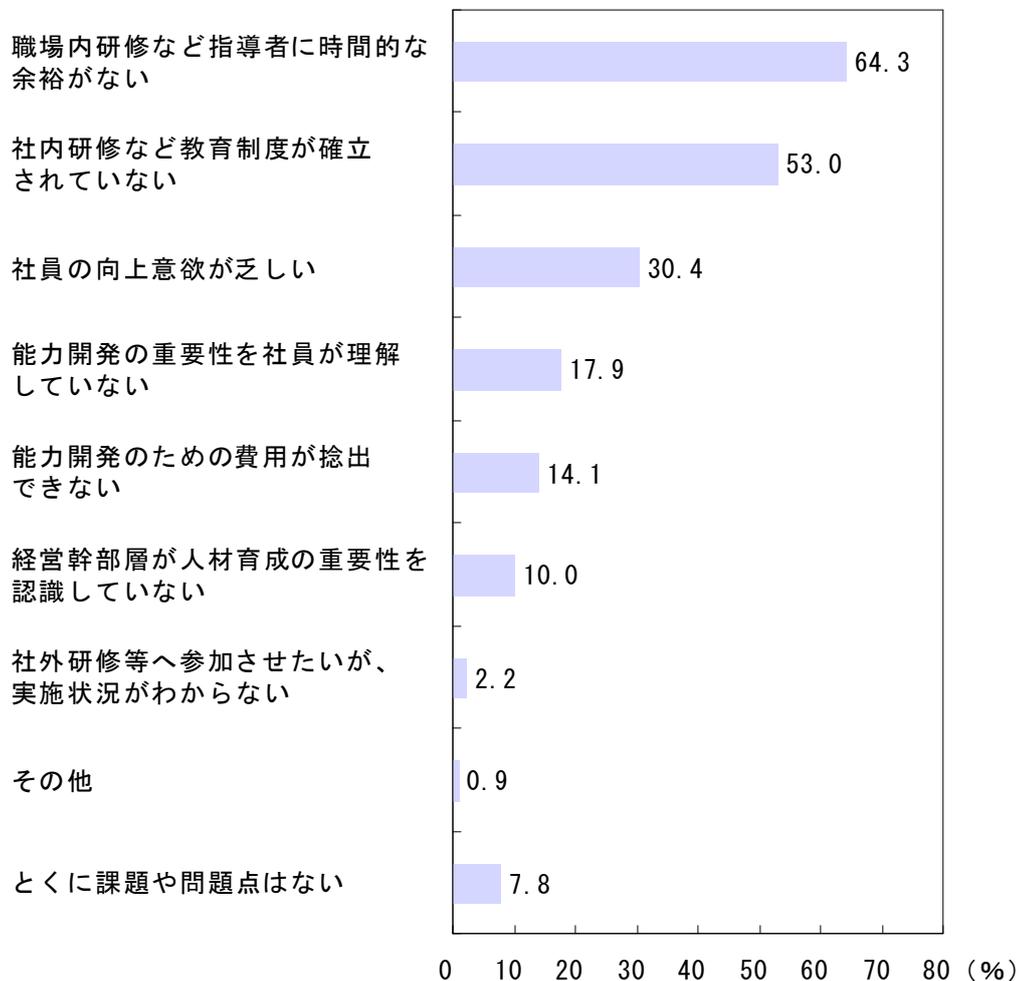
#### 4-8 能力開発の課題

##### ポイント

時間的な制約が最大の課題。従業員への啓発活動も必要。

- ・従業員の能力開発に関する課題としては、「職場内研修など指導者に時間的な余裕がない」が64.3%と、時間的な制約が最大の課題となっている（図表4-8）。
- ・また、「社内研修など教育制度が確立されていない」（53.0%）という回答が過半数を超えていることから、自社に適した教育システムを作っていくことが求められる一方で、「社員の向上意欲が乏しい」（30.4%）や「能力開発の重要性を社員が理解していない」（17.9%）などの意見も一部にあり、従業員への啓発活動も必要になっているようである。

図表4-8 能力開発の課題（複数回答、N=319）



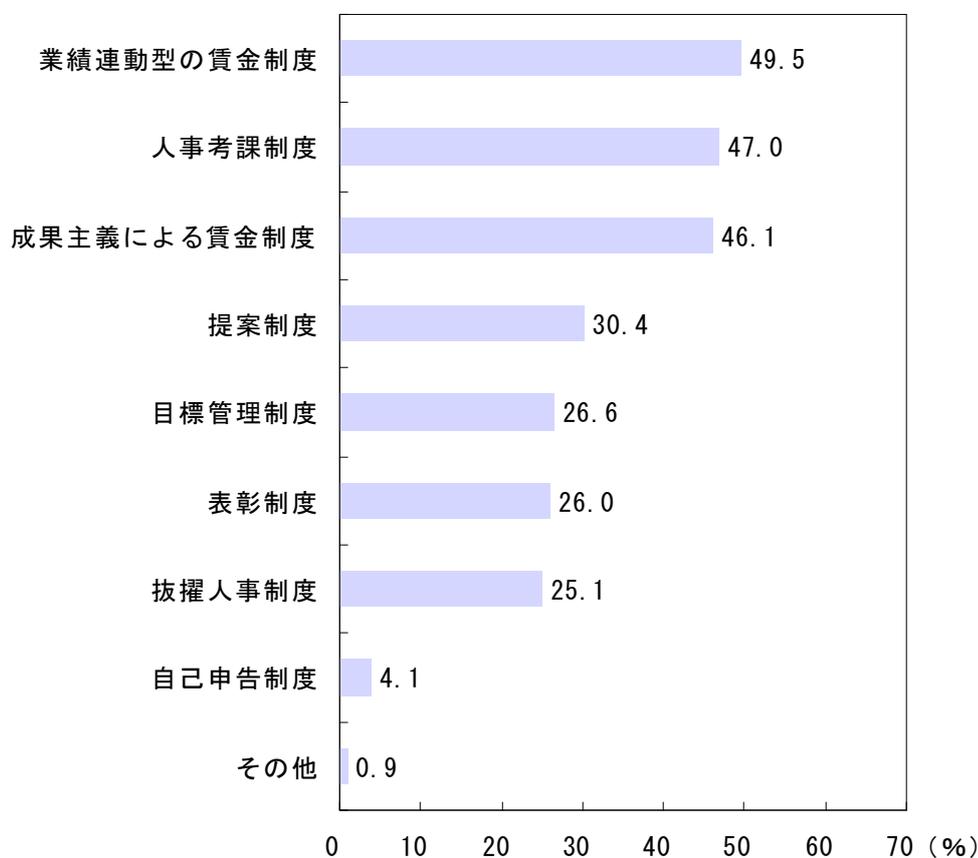
#### 4-9 導入している人事制度

##### ポイント

約5割の企業が、業績連動型の賃金制度、人事考課制度、成果主義による賃金制度を導入。

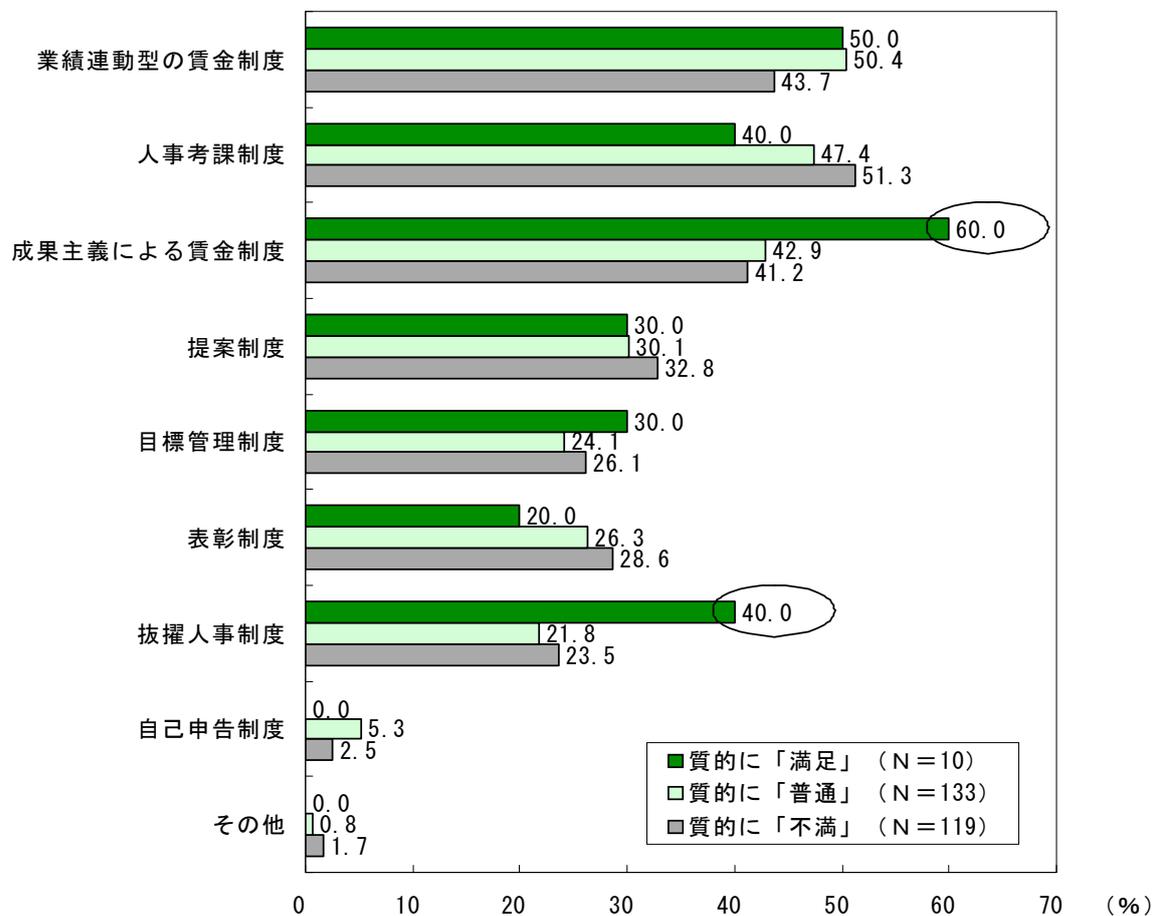
- ・導入が最も多かった人事制度は、会社の業績に応じて賞与や給与を決定する「業績連動型の賃金制度」で、49.5%と約半数の企業で導入されている（図表4-9-1）。
- ・その他にも、能力や実績を評価して賃金や異動などの人事管理に反映させる「人事考課制度」（47.0%）や、個人の実績に応じて賞与や給与を決定する「成果主義による賃金制度」（46.1%）なども5割近くの企業で導入されており、これらは回答企業の間でも一般的な人事制度になっているようである。

図表4-9-1 導入している人事制度（複数回答、N=319）



- ・「2-6 人材の質的な満足感」と「導入している人事制度」をクロス集計してみると、質的に「満足」している企業は、質的に「普通」・「不満」とする企業に比べて、「成果主義による賃金制度」(60.0%)や「抜擢人事制度」(40.0%)など、従業員個人の実績を給与や昇進などに反映させる人事制度を採っている割合が高いことがわかる(図表4-9-2)。

図表4-9-2 人材の満足感別にみた導入している人事制度



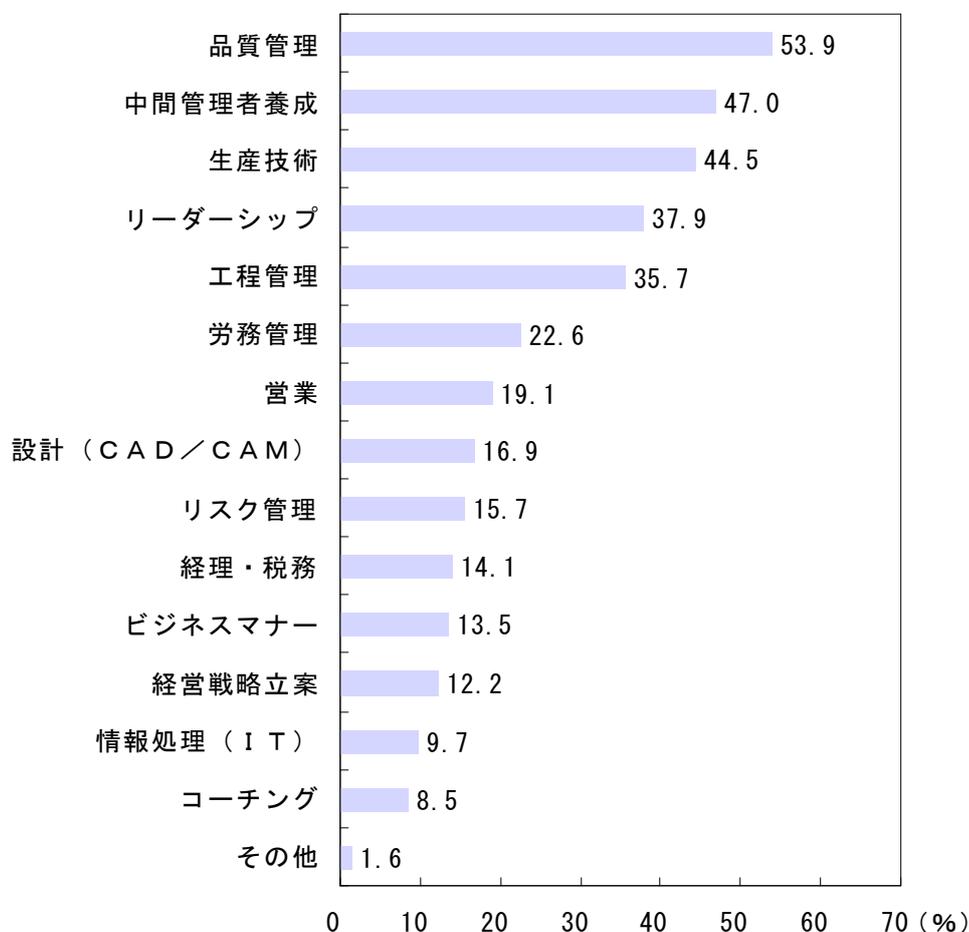
## 5. 公的機関の活用及び期待する施策について

### 5-1 期待するセミナーのテーマ

**ポイント** 生産部門に関わるテーマに期待が集まる。

- ・人材育成のセミナーのテーマとしては、「品質管理」(53.9%)、「生産技術」(44.5%)、「工程管理」(35.7%)など、生産部門に関わるテーマに期待が集まった(図表5-1)。
- ・また、管理者や中堅社員の組織運営における能力向上を図るための「中間管理者養成」(47.0%)や「リーダーシップ」(37.9%)などへの期待も高い。

図表5-1 期待するセミナーのテーマ(複数回答、N=319)



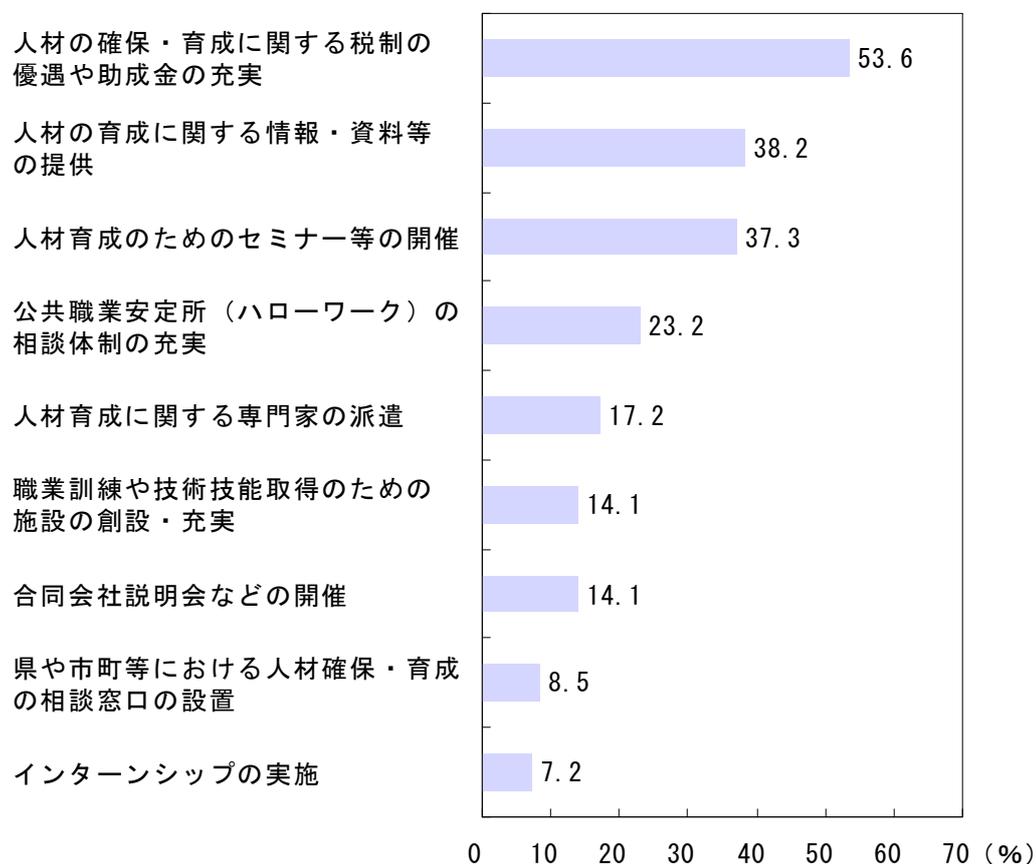
## 5-2 期待する公的支援

### ポイント

税制優遇や助成金の充実など、資金的な支援への要望が高い。

- ・行政等に期待する公的支援としては、「人材の確保・育成に関する税制の優遇や助成金の充実」(53.6%)が最も多く、資金的な支援への要望が高かった(図表5-2)。
- ・また、「人材の育成に関する情報・資料等の提供」(38.2%)や「人材育成のためのセミナー等の開催」(37.3%)なども、4割近くの企業が期待している。

図表5-2 期待する公的支援（複数回答、N=319）



### III

---

## ヒアリング調査結果



### III ヒアリング調査結果

---

これまでのアンケート調査結果から、回答企業の4分の1が従業員数に不足感を感じており、その理由としては、約4割が中途採用、新卒採用が思うようにできないことを挙げている。また、従業員の質的な満足感においても4割弱が不満を抱えており、自社で人材を育成する必要性も問われているのだが、育成手法が確立していない企業も多くみられた。

こうした点を踏まえて、以下では、厳しい採用環境にありながら工夫を凝らして人材確保に取り組んでいる企業や、確保した人材を早期に戦力化させコア人材として育て上げるために、さまざまな育成手法を試みている企業に対してヒアリング調査を実施し、各社の具体的な取り組み状況をまとめてみる。

#### ヒアリング先

- A社 専門学校・高校の定期採用を続け、安定した採用を維持 <印刷>
- B社 社長自ら経営理念や将来像を語り、学生の関心を高める <一般機械器具製造>
- C社 スキルマップとOFF-JTを人材育成に有効活用 <輸送用機械器具製造>
- D社 社外セミナーで「教わるスキル」を習得させ技術を伝承 <一般機械器具製造>
- E社 全員参加のTPM活動を通して、人材育成に取り組む <ネジの製造・販売>

## 専門学校・高校の定期採用を続け、安定した採用を維持

- ・所在地 三島市
- ・業種 印刷
- ・主要品目 チラシ印刷、パンフレット・ポスター印刷
- ・従業員数 130人（パート、派遣社員等を含む）

### ◆近年の採用活動

#### □ 学校との信頼関係の中で、安定した採用活動を実施

A社の今春の新卒採用内定者は、大学卒1名、専門学校卒2名、高校卒4名の合計7名と当初の予定通りで、特に採用活動に厳しさは感じなかったという。A社では、4年ほど前から高校生の採用を本格化しており、地元の高校4校から定期的に採用してきた。また、デザイン関係の3つの専門学校からも長年にわたって定期的に採用しており、こうした学校や先生との信頼関係の中で、安定した採用活動を実施できている。

大学卒の採用活動は、民間の就職情報サイトで行っており、営業職などは、他社で経験を積んだ中途採用者をハローワークや求人誌などで募集している。

### ◆人材の確保において工夫している点

#### □ 地元の4高校から定期的な採用を実施

A社では4年前に、専門学校に加えて高校にも採用活動の場を広げていったが、まずは、商工会議所やハローワークが主催する高校生対象の合同会社説明会に参加して先生とコミュニケーションを図り、認知度を上げることから始めていった。同時に、先生を会社に招待して、社内や工場の見学、社長との面談、先輩社員との懇親など信頼性の向上に努めた。その結果、今では地元の4校から定期的に紹介されるまでになっている。このように、高校生の採用活動は先生からの信頼感が大事であるため、先生との情報交換はもちろん、生徒が入社した後の心配を払拭するためにも、日頃から雇用環境を整備しておくことも重要であるという。

このほかにもA社では、若手の社員が母校の後輩へリクルート活動をしたり、首都圏の大学生や専門学校生を対象に東京事務所で募集を行うなど、積極的な採用活動を実施している。また、会社案内のパンフレットや自社のホームページを、採用活動を視野に入れたものに作り変えており、こうした媒体を学生や生徒へのPRとして活用している。

## ◆社員の能力開発のために取り組んでいること

### □ 社外セミナーやコンサルタントの招聘によって、若手社員を早期育成

印刷業界では、数年前からDTP※への転換が図られており、A社においても人材の若返りが図られている。こうした中、若手社員を早期に一人前にするためにさまざまな取組みがなされている。

その1つが、社外セミナーへの参加である。新入社員のマナー研修から始まり、デザインや制作担当者はDTPスキルやWEB構築、生産担当者は業界主催の新技术・新装置の発表会や説明会など、平均すると週に1回誰かが参加している計算となる。そして、セミナー参加者は帰社後、セミナーで学んだことと、その組織運営への活用策などをまとめ、会議や社内勉強会などの場で発表している。

また、A社の主要取引先はスーパーマーケットであるが、同業界に精通しているコンサルタントを月1回程度招聘して、営業や組織運営に参考となるテーマで講演を依頼しているほか、営業や制作の担当者を取引先の店舗に研修に行かせることもある。取引先研修では、実際にスーパーマーケットの客と接したり、店舗の装飾を手伝ったりすることで、提案営業やデザイン制作などに活かしている。

A社では、入社後3カ月から半年を研修期間としているが、その後は簡単な仕事からではあるが、一人前とみなして仕事を任せている。若いうちからある程度自分の裁量で仕事を任せてもらえることから、若い社員のやる気は高いが、一方で、品質や納期に対する厳しさも教育している。

新卒の定期採用を続けることの意義として、毎年同じ時期に数人が入社することによって先輩社員のレベルアップへのモチベーションが高まることに加え、同期入社 of 社員がいることで仲間意識が芽生え、ひいては会社への愛着心の醸成や定着率の高まりにもつながると考えている。

※DTP (Desktop publishing)

印刷工程の前段階を手作業ではなく、コンピュータを使いデジタル技術によって行うこと。

## 社長自ら経営理念や将来像を語り、学生の関心を高める

- ・所在地 磐田市
- ・業種 一般機械器具製造
- ・主要品目 一般機械
- ・従業員数 54人（パート、派遣社員等を含む）

### ◆近年の採用活動

#### □ 人数は確保できるも、工学部系学生へのPRが課題

B社は、従来ハローワークを通じた中途採用を中心に採用活動を展開してきたが、一昨年（18年4月入社）の採用活動から新卒の採用を本格的に始めた。この時は、高校生を中心に募集をしたが、高校生は地元の大手企業から採用が決まってしまうため採用活動は非常に厳しく、浜松から掛川まで県西部の高校を回ってようやく3名を採用できた。

この教訓を活かして、昨年（19年4月入社）からは大学生の採用に切り替え、民間の就職情報サイトへの登録や合同会社説明会への参加、自社ホームページの採用コーナーの充実などによって、大学卒4名の内定者を確保した。全体的な採用人数としては当初の予定通りであったが、B社では現在、受注拡大に伴って機械設計担当者が不足しているため、今年は工学部系の学生へのPRが課題となっている。

新卒採用は、途切れることなく毎年必ず採用活動を続けていくことが必要であるため、B社では今後も、新卒の採用活動を継続していく方針である。今年も2□3名の採用を見据えてすでに昨年10月からスタートさせているが、これまでの感触では、昨年以上に厳しい活動になりそうである。

### ◆人材の確保において工夫している点

#### □ 民間の就職情報サイトを活用して大学卒の採用に切り替え

B社では、大学卒の採用活動を開始するにあたり、まず、民間の就職情報サイトに登録した。実際、学生の就職活動はネット上で行われることが多く、B社の場合も、ほとんどがこうしたサイトを通じて学生との最初の接点が得られている。

ファーストコンタクトが取れた学生はその後の会社説明会等への参加率も高いのだが、最大の課題は学生に対する自社の知名度の低さであった。B社の主力製品は事業所向け製品のため、事業内容もわかりにくいことから、知名度を上げて学生に興味を持ってもらうことが重要となる。B社は、Jリーグの試合会場に会社名の看板を掲示しているが、今後はこうした媒体も利用しながら学生にPRしていく。

また、会社説明会の際に効果があったと思われるのが、社長自らが経営理念や将来の事業展開の方向性などについて語ったことであった。具体的な売上高の目標やそれ

に向けての社員に求められる能力、必要とする人材などを30分ほど語ったところ、学生の目つきが変わり、説明会終了後のアンケートでも、社長の話が最も印象に残ったという意見が多く挙がった。

#### ◆社員の能力開発のために取り組んでいること

##### □ 技術や技能の習得状況を判定し、能力開発や昇進・昇給の目安とする

人材育成については、OJTや社内勉強会を中心に実施している。特にOJTは、グループを作り、リーダーがグループをまとめるようになってから、個人の能力やスキルも上がり効果が出始めている。

また、社員の技術や技能の習得状況を把握するために、等級ごとに必要とされる技術・技能の習得項目を明確にし、個人別にその習得度合いを判定している。リーダーは、こうした評価表をもとに部下の能力開発に取り組んでおり、組織としても、社員の昇進や昇給の目安として活用している。

## スキルマップとOFF-JTを人材育成に有効活用

- ・所在地 湖西市
- ・業種 輸送用機械器具製造
- ・主要品目 自動車用部品
- ・従業員数 120人（パート、派遣社員等を含む）

### ◆近年の採用活動

#### □ 採用激戦区で「売り手市場」を実感した1年

大手製造業者が集積する湖西市は、県内の他の地域に比べても特に人材の確保が厳しい地域であるが、C社の採用活動も昨年（19年4月入社）の採用活動）から非常に厳しくなったという。今春の新卒採用内定者は、大学卒1名、専門学校卒2名、高卒1名の合計4名で、当初予定していた半分程度しか確保できなかった。

大学卒の採用については、民間の就職情報サイト、自社のホームページ、合同会社説明会などで実施しているが、合同会社説明会に参加しても、企業の担当者が学生より2倍多いような状態で「売り手市場」が実感された1年であった。

### ◆人材の確保において工夫している点

#### □ コンサルティング会社と成功報酬型の契約を結び、ノウハウを習得

今年の採用活動からは、人材採用のコンサルティング会社と成功報酬型の契約を締結した。これは、採用活動全般に関するさまざまなアドバイスや指導を受け、1年経過後に、採用できた人数に応じてインセンティブを支払うというコンサルティング契約である。

すでに採用活動はスタートしているが、たとえば、会社説明会の時に流すBGMや企業紹介の映像、学生に説明する際原稿にまで細かなチェックが入り、学生を惹きつけるための工夫を盛り込んでいる。また、人事担当者だけでなく、経営者が会社の将来を語ったり、先輩社員が実際の業務の様子を紹介するなど、その立場にいる人が直接学生に語りかけることに効果があるとのことから、副社長や若手社員も学生へのPRに努めている。ただし、C社はこうしたコンサルティングに過剰な期待をしているわけではなく、来年以降を見据えて、人事担当者のノウハウ習得のためという意味合いも強い。

一方で、外国人労働者も受け入れている。生産ラインの担当として外国人の派遣社員を20名雇用しているほか、昨年10月からは、インドネシアからの研修生も2名受け入れている。こうした研修生は技術レベルが高く、仕事に対する取組み姿勢も良いため、貴重な戦力として今後も受け入れていく方針である。

## ◆社員の能力開発のために取り組んでいること

### □ スキルマップを作成し、社員の目標管理と組織全体の技術習熟度を明確化

C社では、部や課ごとにスキルマップ※をつくり、社員の職務能力を個人レベルで把握するとともに、組織としての技術やスキルの過不足を明確にしている。

スキルの項目は、大分類から中分類、小分類、細分類まで設定しており、細分類では個別の機械操作の可否を問うなど、非常に細かくかつ具体的に区分けされている。この細分類の項目を5段階で評価していくことで、社員は自分に不足しているスキルを早く習得しようと努力し、上司は部下の育成の指標とすることができるのである。また、組織としても、グループ内に不足しているスキルが明確になり、代替人材の確保・育成に対する動機付けにもなっている。

こうしたグループ内のOJTによる人材育成と並行して、入社後1週間の新入社員研修や3カ月後、半年後のフォローアップ研修など、OFF-JTによる研修制度も充実させており、若手社員の主に精神面でのケアにも努めている。また、20歳代後半の主任クラスの社員を対象に、副社長が自ら組織運営やコミュニケーションスキル習得のための研修を実施するほか、30歳代前半の課長昇格前の社員を対象に、管理職として判断基準、価値観の共有のための研修も行われている。

また、社外研修としては、中小企業大学校や中部産業連盟などのセミナーに参加させている。テーマとしては、リーダー論やコミュニケーションスキルなど組織運営的なものが多く、課長に昇格する前の係長クラスに管理職としての心構えやスキルを学ばせ自覚を持たせる狙いがある。セミナー参加後に研修内容とそれを組織運営にどのように活かし、実行していくかをまとめて1時間ほどプレゼンを行う。このプレゼンでは、実際に職場で部下育成などを実践し、生産性を高めた成功事例が紹介され、同世代社員への大きな刺激となっている。

※習得すべき技術やノウハウと従業員名を表に書き出し、各従業員が技術やノウハウをどのレベルまで習得しているかを3段階や5段階で評価して表に書き込んでいくもので、人材育成や技術承継の管理などに使われる。

## 社外セミナーで「教わるスキル」を習得させ、技術を伝承

- ・所在地 湖西市
- ・業種 一般機械器具製造
- ・主要品目 半導体測定装置、水産加工機器、OA・事務機器部品
- ・従業員数 120人（パート、派遣社員等を含む）

### ◆近年の採用活動

#### □ バブル景気時のような売り手市場の中、採用活動は苦戦

以前は、市内の大手製造業者等の大規模なリストラによって再就職支援の依頼がきていたほどで、技術力のある中途社員を確保できていた。しかし、昨年（19年4月入社）の採用活動から採用が非常に厳しくなり、バブル景気のような極端な売り手市場の様相を呈している。湖西市は、完成車メーカーの主力工場が立地しているのみならず大手製造業者が多数集積していることから、地元の高校生の新卒採用にも困難を極めている。今春の新卒採用内定者は、専門学校卒1名、高校卒1名の合計2名で、理想としてはもう2〜3人採りたいところではあったが、地元の同業他社の様子を鑑みると諦めざるを得ない状況にある。

### ◆人材の確保において工夫している点

#### □ インドネシアからの外国人研修生を育成し、貴重な戦力に

高校の先生との交流促進や民間の就職情報サイトへの登録、合同会社説明会への参加などによって、新卒採用と中途採用の両方を視野に入れながら正社員の確保に地道に取り組んでいる。

また、こうした正社員を補完する役割として、インドネシアからの外国人研修生を2名、技能実習生を2名受け入れている。これは、湖西市商工会とインドネシアのスマラン市の商工会が協力して実施しているもので、現在、市内の約30社が80名ほどの研修生・実習生を受け入れている。研修生は、平日は受け入れ企業で実習しながら専門用語や安全管理、加工方法など研修している。1年間は土曜日に静岡県湖西地域職業訓練センターで日本語や検定試験（技能検定の基礎2級）の勉強をしている。来日して1年経過後に、この検定試験を受けて合格すると、技能実習生に移行でき、2年間滞在期間を延長することができる。

研修生にとっては、日本の技術を学ぶとともに高い賃金を得るチャンスであり、一方の受け入れ企業にとっても、仕事に対する取組み姿勢が良く技術習得へのモチベーションも高い研修生は、3年間の安定した労働力として貴重な存在である。

## ◆社員の能力開発のために取り組んでいること

### □ 教わる側の人材に「教わるスキル」を学ばせる

D社では、定年を控えたいわゆる“団塊の世代”が、全社員の1割に当たる12名いる。会社のコア人材として、製造や研究開発など重要な役割を担っている人がほとんどで、こうした技術・技能の伝承が課題となっている。マニュアル化にも限度があるため、人から人への伝承を進めなくてはならないが、団塊の世代の中には指導や伝授が得意でない人も多いため、D社では、教わる側の人材に「教わるスキル」を学ばせている。

具体的には、技術・技能を受け継ぐ人材（30歳代の幹部候補）を10名ほど、社外のセミナーに参加させ、OJTを効率的に進めるための質問の仕方や断片的に受けたアドバイスをどのように咀嚼し自分の技術やノウハウにしていくかといった、コミュニケーションスキルの上達を促している。2日間のセミナーに年5回程度参加させ、セミナー参加後に社員の前で発表させているため、本人はもちろん、若手社員にも良い刺激になっているようである。

D社では、この他にも新入社員研修や、製造から営業への配置替えなど異動時の研修、新設備導入時の研修などを外部に委託している。また、静岡県湖西地域職業訓練センターでは、平日の夜に実践に即したセミナー（パソコン操作、機械操作、設計、CAD、組織運営、資格取得など）を開催しているが、費用を会社負担としていることもあってか、月に4～5人は参加している。こうしたセミナーへの参加は、専門講師の指導を受けることで習得効率が高く、OJTの基礎知識を習得するツールとしてある程度の成果を得られるほか、他社の社員との情報交換やネットワーク形成にも役立っているようである。

## 全員参加のTPM活動を通して、人材育成に取り組む

- ・所在地 静岡市
- ・業種 ネジの製造・販売
- ・主要品目 ステンレスネジ、チタン合金ネジ
- ・従業員数 90人（パート、派遣社員等を含む）

### ◆近年の採用活動

#### □ 2年ほど前から採用環境に厳しさを感じる

E社では、2年ほど前から採用環境に厳しさを感じていたが、昨年（19年4月入社  
の採用活動）は前年に比べて一段と厳しくなった感があったという。今春の新卒採用  
は5名ほどを予定していたが、内定者は大学卒2名、高校卒1名の合計3名と、当初  
の予定より2名ほど少なかった。

新卒の採用に関しては、大学や専門学校、高校などの先生からの推薦や従業員、知  
人などからの紹介が最も多い。合同会社説明会や自社のホームページからの募集もし  
ているが、思うような応募はなく、民間の就職情報サイトから依頼されて登録したこ  
ともあったが、まったく効果が得られなかったため、1年間で登録を解除した。

### ◆人材の確保において工夫している点

#### □ 企業の成長と人づくりに注力することで、紹介したくなる企業風土作りに取り組む

E社では、交流のある先生や自社の従業員、あるいは取引先や近隣住民など、自社  
と関連のある人たちから、「学生・生徒、家族、友人をE社に入れたい」と感じてもら  
えるような企業風土作りに取り組んでいる。このため、企業として成長を続けること  
で社員が自社に誇りを持つとともに、E社で働くことで業務に限らず人として成長で  
きるような人材育成に力を注いでいる。E社では、業界で初めてチタン合金ネジの開  
発・量産化に成功するなど業界でも最高水準の製品を供給しており、こうした技術開  
発力の高さが新聞等のマスコミで大きく取り上げられたこともあって、従業員の多く  
が業界トップレベルとの自負を持っているほか、顧客の立場に立った対応を指導する  
中で、他人への思いやりや気配りができる「人づくり」に取り組んでいる。こうした  
取り組みが功を奏して、立地や業種、知名度などに優位性を持たないにもかかわらず、  
知人等からの紹介によって定期的な採用を可能にしているのである。

またE社では、自社に興味を持ってくれた学生・生徒には必ず会社に来てもらい、  
工場見学をしたりE社の製品であるネジに触れてもらうことで、自社の技術力や品質  
力の高さを実感してもらっている。そして、E社の概要や製品の特殊性、あるいは入  
社することで将来どのようなキャリアアップが図れるかなどについて、専務が自ら具  
体的に説明をしている。

## ◆社員の能力開発のために取り組んでいること

### □ TPM活動と資格取得の奨励で、同一人物による機械の操作・補修が可能に

E社では、平成7年からTPM活動※に取り組んでいるが、社員の能力開発という観点からもこのTPM活動が大きく影響している。専門のコンサルタントの指導を受けながら、なぜ設備メンテナンスが必要かといった意識改革や5Sの徹底など地道な取組みからはじめ、次第に、購入した機械を分解して組み立て直すといった難しい作業も可能となった。

これに合わせて、国家資格である「機械保全技能士」の取得を全社的に推奨したこともあって、今では1・2級保持者が全従業員の2割に達し（その内、1級保持者は現場作業員の2割）、設備の維持・保全・修理などは機械メーカーに依頼しなくても社内内で対応できる。なお、資格取得者には、毎月の給与に一定額の手当てを上乗せしている。

このように、機械のオペレーションとメンテナンスを同じ人ができるということはメーカーとして大変な強みである。たとえば、生産時に設備の些細な異常にもすぐに気づきその場で対応できるため、品質やコスト面で有利になるほか、製品と設備改善をリンクさせて考えられることで、製品の性能向上にもつながっている。

### □ 教育と実践の場を与えることで若手社員のモチベーションを高める

E社では、フラットな組織体制を維持しているため管理職が少なく、多くの仕事を若手社員に任せている。そのための教育プログラムも充実させており、2カ月間にわたる新入社員研修や担当部署でのOJTに加えて、社外セミナーにも積極的に参加させている。そして、こうした社外セミナーで得た知識を他の社員に伝えるための社内勉強会も、平均して週1回程度開催している。このように、教育の場と実践の場を与えられることで、若手社員の仕事に対するモチベーションは非常に高い。また、外部機関に依頼した社員向けのアンケート調査によると、社員はE社に対して、「仕事に対して正当な評価をしてくれる会社」というイメージを持っているようであり、こうした評価体制の確立も社員のやる気につながっているといえよう。

さらに、本来は生産現場における設備改善を目的とするTPM活動が、E社では事務・間接部門も巻き込んだ全員参加の「会社を楽しくするための改善」に発展している。「社内空間を快適で楽しいものにしよう」と、ネジ型のテーブルやイスをオブジェとして用いたり、E社特製のネジ入り携帯ストラップを全社員に配ったりと、社員発の面白い企画が具体化しているが、こうしたちょっとした遊び心も手伝って、最近5

□ 6年の定着率は高く、ほとんど退職者はいないという。

#### ※TPM (Total Productive Maintenance) 活動

日本プラントメンテナンス協会 (JIPM) が提唱する、設備改善を対象とした全社員参加型の活動で、設備や仕事の仕組みなど職場のあらゆるロスをゼロにすることで生産効率を高めることを目標とする。



IV

---

ま と め



## IV まとめ

---

### 1. 長期・短期的な視点から、人材育成・人材確保が必要な時期

国内市場が成熟し、消費が高度化・多様化する中、製造業者には、これまでのQ（品質）・C（価格）・D（納期）に加えて、充実した機能や操作性に優れたデザイン、地球環境への配慮など、高い付加価値を伴った製品を市場へ提案していくことが求められている。また、急激なグローバル経済の進展によって、県内製造業者も海外も含めた生産拠点の再編を迫られている。こうした高付加価値製品の提案や海外進出に対応するためには、社員一人ひとりが持つ能力やスキルを高め、組織としていかに結集するかが重要な要素であり、長期的な視点から見た人材育成・人材確保が不可欠となっている。

一方で、短期的な視点からも人材育成・人材確保が求められている。「いざなぎ超え」を達成した近年の好景気を背景に、県内製造業者の業績は総体的に順調に推移しており、増産要請や受注拡大への対応を迫られている。ラインの増設や工場新設など新たな設備投資も積極的に進められており、稼動に合わせて相当な人材の確保が求められている。

数年前までのバブル清算期においては、企業の課題は過剰な資産・債務・人材等の解消であり、事業のリストラの一環として新規雇用はできるだけ控えられてきた。そのため、人材の年齢別構成比も歪んでおり、団塊世代の大量退職を控えているにもかかわらず、技術を伝承する相手がいないという事態も生み出している。バブル期の清算を終え、新たなステージに向かおうとする今、長期的・短期的に見て優秀な人材が必要な時期に差し掛かっており、企業においては、次代の中核を担う20歳代、30歳代の若手人材を育てることが次なる課題として掲げられている。

しかしながら、「モノづくり県」である静岡県においては、昨今の製造業中心の景気拡大に合わせて人員獲得競争も激化しており、平成18年の有効求人倍率は全国平均1.06に比べて1.25と高く、かつ前年を0.11ポイント上回って推移した。特に、少子化とも相まって若手人材の確保が困難な状況にあり、平成19年3月の高校卒業予定者の求人倍率は1.89倍（平成18年12月末現在）と非常に高い水準になっている。アンケート調査からも、「20歳代の量的な不足」が他の年代に比べて顕著にみられるとともに、新卒者の採用を希望通りできている企業は1割強しかないことがわかった。さらに、ヒアリング調査でも、近年の新卒採用は非常に厳しいという声が多く聞かれており、特に若手人材の採用難が顕在化している。

現在の業績拡大機会を逃すことなく、かつ将来に続く事業継続の布石として、人材育成・人材確保は県内製造業者の喫緊の課題となっており、全社的かつ地域全体で取り組むべき重要な課題といえよう。

## 2. 人材の確保に取り組む企業のポイント

ここでは、アンケート調査やヒアリング調査から浮かび上がった人材の確保における工夫や効果的な方法などを、新卒採用とその他の採用に分けてまとめてみる。

### 【新卒採用】

#### ①先生との交流を促進

地元での採用活動が中心となる高校生や、大学生や専門学校生でも地元校を対象にしている場合は、先生からの紹介による採用が多いようである。したがって、学校に出向いたり、会社説明会等で知り合ったりして先生との交流を図っておくことが重要となる。さらに、雇用環境を整備したり、同じ学校から定期的に採用するなど、先生の信頼を得るための努力も必要となる。学校との信頼関係を構築するために、日頃から、インターンシップや職場体験、工場見学などの受入れ体制を整えている企業もみられる。

#### ②インターネットの有効活用

今や大学生の就職活動はインターネットが主流である。大学の就職課でもサイト上に求人票を公開したり、学生同士が就職活動の情報をインターネット上で交換したりと、インターネットは不可欠な存在になっている。企業としても、採用を意識したホームページに変更したり、インターネット上で学生とのコミュニケーションを図る仕組みを構築するなど、採用活動におけるインターネットの有効活用が求められている。

また、リクルートの「リクナビ」や静岡新聞社の「しごとのかんづめ」など、就職活動の支援サイトに登録することによって、より多くの学生との接触が可能になる。学生は、多くの企業の情報を一括して得ることができるこうしたサイトを利用することが多いため、就職支援サイトへの登録は大学生採用の入り口ともいえよう。

#### ③採用コンサルタントの活用

大学生の採用活動の場合、コンサルタントを活用する企業もみられる。上記の就職支援サイトに登録する際も、学生へのPRを効果的に行う方法をアドバイスしてくれたり、あるいはもっと踏み込んで、会社説明会の運営や学生への接触方法などを指導してくれるコンサルタントもある。

#### ④継続的な採用活動の実施

学生や生徒は、先輩の就職活動の様子や入社後の実際の働き振りを参考にするケースが多いため、定期的に採用することで身近な先輩の存在をアピールすることが重要である。若手社員が、母校の後輩にリクルート活動をするという企業もあり、また、そうしたリクルート活動こそしなくても、クラブ活動や近所の後輩が先輩を頼って応募してくるケースも少なくないようである。

また、継続して数名ずつ新卒採用することによって、若手先輩社員へのモチベーション醸成や同期入社の変革による定着率向上にもつながるといえる。

## ⑤社内空間や労働環境の改善

高校生の採用に関しては、先生の意向も強く反映されるため、事前に先生と生徒が会社を見学したり、社長や人事担当者、先輩の若手社員などと懇談することも多い。大学生や専門学校生に対しても、不安を払拭しミスマッチを解消するために、多くの企業で工場見学や会社訪問の機会を設けているようである。当然のことながら、工場内の整理整頓や社員の挨拶をはじめ、社員が生き生きと働いている様子を示さないと、先生や学生・生徒に与える印象は悪くなってしまう。給料や福利厚生面だけでなく、社内空間や社員の活発なコミュニケーションなど、日頃からES（従業員満足度）の向上に取り組むことが、採用活動にとっても良い影響を与えているという。

## ⑥マスコミ等への露出

中小製造業者の採用活動にとって最大のネックは、先生や学生・生徒に対して知名度が低いことである。特に、部品メーカーや事業所向け製品を扱っている企業は、技術力や品質力に優れていても、知名度が低いことから希望する人材の応募が少ないという。そこで、新製品や新技術の開発時などに意識的にマスコミ等へプレス発表したり、Jリーグなどプロチームとスポンサー契約を結ぶことで広告するなど、知名度向上に取り組む企業もみられる。

## 【その他の採用】

### ①即戦力として中途採用者を採用

新卒にこだわらず、中途採用者を積極的に採用している企業も少なくない。中途採用者の採用活動はハローワークがほとんどだが、なかには、自社で一定期間の勤務経験があるパートや契約社員などの非正規社員を正社員へ登用している例もみられた。

こうした中途採用者は、即戦力として自社に足りない部分を補填する意味合いが強いと同時に、新卒採用が厳しい中、将来のコア人材として新卒採用の補完的な意味合いも強まっている。新卒者を一から育成するよりも、他社で研修を受け、業務に精通した人材の方が使いやすいという声も聞かれた。

### ②外国人研修生や外国人労働者の活用

単純なライン作業に外国人の派遣労働者を雇用している企業は多いと思われるが、業務経験や業務実績、日本語の語学力などを条件に、正社員として雇用している企業もみられる。こうした外国人の正社員は、他の外国人労働者をまとめる役割も担ってくれるため、他の外国人労働者の技術習得が早く定着率も高まるという。

また、労働力として外国人研修生を受け入れている企業も少なくない。研修生はモチベーションが高いため数年間の安定した労働力として考えられるほか、海外進出を考えている企業にとっては、将来の海外拠点の有力な幹部候補生としても見込めるという。

### 3. 社員の能力開発に取り組む企業のポイント

社員の能力開発に関しては、社内勉強会、職場内教育（OJT）、社外セミナーが、それぞれ7割を超える実施率となった。ここでは、アンケート調査やヒアリング調査を参考に人材育成の効果的な取り組み手法をまとめてみる。

#### ①スキルマップを活用したOJT

OJTは程度の差こそあれ、ほとんどの職場で実施されている人材育成方法と思われるが、製造業者のOJTでは、事例のC社のように、習得すべき技術やノウハウを一覧に表し、個々の従業員がその技術やノウハウをどのレベルまで習得しているかを評価する、いわゆる「スキルマップ」の活用が効果的と考えられる。これによって、従業員は各自で能力開発に向けた目標管理を徹底することができるとともに、組織としても、技術やノウハウの過不足を明確にし、代替人材の確保・育成に向けたプラン作りの基礎資料としても活用可能となる。

また、こうしたスキルマップの消しこみと昇進・昇給などを連動させることで、従業員のモチベーションアップにもつながるといえよう。

#### ②社外セミナーの活用と社内勉強会でのフィードバック

営業や経理、労務など実務的なセミナーへの参加や、生産部門の担当者による機械操作の研修への参加など、社外セミナーに従業員を参加させている企業は多い。こうした社外セミナーは、通常業務から離れて新たな情報・スキルを習得するとともに、外部とのネットワーク作りなどにも効果があるという。また、業務に関連するものだけではなく、マネジメントやリーダーシップ、コミュニケーションスキルなど、組織の運営や対人スキルに関するセミナーへの参加も多く、社外の専門機関を有効に活用しているといえよう。

そして、ほとんどの企業が、社内勉強会の開催や改善提案書の作成など、セミナーの内容のフィードバックを参加の条件としている。そのため、参加者は真剣に取り組み、次回の参加希望者への刺激にもなっている。また、こうした社外セミナーへの参加を幹部候補者や成績優秀者に限るなど、セミナーへの参加を社員の励みにしている企業や、セミナー参加から組織改善提案のプレゼンや実行までの流れを昇進などの要件として、社員の能力を測っている企業もみられる。

#### ③全社的な取り組みの中で人材育成

コンサルタントなどを招聘して会社全体を組織改革する中で、こうした取り組みと連動して人材育成を進めている企業もみられる。たとえばE社のように、設備などのロスをなくし生産効率を高める「TPM活動」に全社的に取り組み、そうした活動が、5Sの徹底や資格取得など個々の社員の意識改革につながる事例もみられた。全社員が一丸となって取り組むことで社員一人ひとりのモチベーションも高まり、結果として、個々の社員のレベルアップにつながるといえよう。

## 4. 人材育成・人材確保のために求められる施策

最後に、県内中小製造業の人材育成・人材確保に対して、公的機関に求められる役割について考察しておきたい。

### ①人材との接点の場の提供と担い手育成への施策

人材確保の最大の課題は、希望する人材が応募してこないことであり、その理由としては、各企業の知名度が低く企業と求職者との接点が少ないことや、そもそも地域全体として人材が不足していること、などが挙げられる。

ヒアリング調査では、公的機関に求められる施策として、Uターン・Iターン希望者のための合同会社説明会の実施や、インターンシップ・職場体験の実施などによって、人材とより多くの接点を持つための“場の提供”が求められた。

一方で、平成19年11月に、沼津市や静岡市で開催予定の「ユニバーサル技能五輪国際大会」などを契機として、「モノづくり県・静岡」を県内外にアピールし、全国から優秀な技術者や技能者が集まるような仕掛け作りが求められよう。また、小中学生を対象に工場見学や技能披露など、小さい頃から製造業に触れる機会を増やし、モノづくりに対する興味・関心を醸成することも、将来の担い手育成という観点から不可欠な施策といえるだろう。

### ②セミナーの充実と人材育成方法の情報共有

人材育成に関しては、アンケート調査で、「人材育成のためのセミナー等の開催」を挙げる企業が多く、「東京や名古屋のセミナーは交通費負担が大きい」という声も聞かれる中、県内でのセミナーの充実が望まれている。

セミナーのテーマとしては、品質管理や生産技術、工程管理など、生産部門に関わるテーマと、中間管理者養成やリーダーシップ、新入社員のためのビジネスマナーなど、組織運営上のコミュニケーションスキルの向上を目的とするものも多く挙げられた。D社のように、地域にある公的な職業訓練センターを有効活用している企業もみられるが、公的機関としては、こうしたセミナーの充実あるいは専門家の派遣を今まで以上に積極的にPRしていく必要があるといえよう。

また、人材育成は、各企業が独自の取組みを行っており、その成果を測りにくいという側面がある。経営資源は各社各様であるため、人材育成方法に定説はないとはいえながらも、他社で行っている効果的な方法など、人材育成に関する情報を共有したいという要望も強い。人材育成そのものに関するセミナーや専門家派遣、あるいはシンポジウムの開催など、人材育成手法の情報提供を進めていくことも検討に値するだろう。



V

---

參考資料



## ■ アンケート単純集計データ

主たる業種			
No.	カテゴリー名	社	%
1	食料品・飲料	47	14.7
2	繊維品	6	1.9
3	家具・木材・木製品	13	4.1
4	パルプ・紙・紙加工品	21	6.6
5	印刷	15	4.7
6	化学・石油製品	2	0.6
7	プラスチック・ゴム製品	13	4.1
8	窯業・土石製品	4	1.3
9	鉄鋼・非鉄金属	6	1.9
10	金属製品	34	10.7
11	一般機械器具	31	9.7
12	電気機械器具	25	7.8
13	輸送用機械器具	61	19.1
14	精密機械器具	7	2.2
15	その他	31	9.7
	不明	3	0.9
	全体	319	100.0

資本金			
No.	カテゴリー名	社	%
1	1,000万円未満	15	4.7
2	1,000万円□ 3,000万円未満	149	46.7
3	3,000万円□ 5,000万円未満	79	24.8
4	5,000万円□ 1億円未満	54	16.9
5	1億円□ 3億円未満	16	5.0
6	3億円以上	4	1.3
	不明	2	0.6
	全体	319	100.0

従業員の人数			
No.	カテゴリー名	社	%
1	20人以下	14	4.4
2	21□ 50人	55	17.2
3	51□ 100人	140	43.9
4	101□ 200人	64	20.1
5	201□ 300人	12	3.8
6	301人以上	12	3.8
	不明	22	6.9
	全体	319	100.0

事業形態			
No.	カテゴリー名	社	%
1	最終製品を生産し、自社ブランドで販売	75	23.5
2	最終製品を生産し、他社へ製品供給 (OEM)	24	7.5
3	自社の仕様で部品や材料を加工・生産	17	5.3
4	受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産	63	19.7
5	受注先の図面に基づき加工・生産	122	38.2
6	その他	9	2.8
	不明	9	2.8
	全体	319	100.0

売上高			
No.	カテゴリー名	社	%
1	増加（+20%超）	35	11.0
2	やや増加（+5%超□ +20%）	120	37.6
3	横ばい（±5%）	85	26.6
4	やや減少（△5%超□ △20%）	47	14.7
5	減少（△20%超）	22	6.9
	不明	10	3.1
	全体	319	100.0

経常利益			
No.	カテゴリー名	社	%
1	増加（+20%超）	34	10.7
2	やや増加（+5%超□ +20%）	93	29.2
3	横ばい（±5%）	77	24.1
4	やや減少（△5%超□ △20%）	71	22.3
5	減少（△20%超）	31	9.7
	不明	13	4.1
	全体	319	100.0

自社の強み			
No.	カテゴリー名	社	%
1	高精度・高品質	134	42.0
2	一貫生産能力	144	45.1
3	多品種・小ロット生産	139	43.6
4	短納期への対応力	121	37.9
5	特殊加工技術	58	18.2
6	企画・開発力	28	8.8
7	設計・デザイン力	18	5.6
8	機械・設備の競争力	37	11.6
9	営業・販売力	26	8.2
10	資金力	11	3.4
11	優秀な人材	17	5.3
12	情報収集力	1	0.3
13	IT化	4	1.3
14	外部ネットワーク	4	1.3
15	その他	12	3.8
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

重視している経営課題			
No.	カテゴリー名	社	%
1	自社製品の開発	90	28.2
2	技術力の強化	184	57.7
3	コストダウン	119	37.3
4	販路の拡大	104	32.6
5	財務体質の強化	83	26.0
6	優秀な人材の確保・育成	184	57.7
7	後継者の確保・育成	37	11.6
8	外部ネットワークの構築	1	0.3
9	海外展開	17	5.3
10	事業の多角化	20	6.3
11	労働環境の向上	24	7.5
12	その他	3	0.9
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 正社員の人数

No.	カテゴリー名	社	%
1	20人以下	20	6.3
2	21□ 50人	94	29.5
3	51□ 100人	134	42.0
4	101□ 200人	37	11.6
5	201□ 300人	5	1.6
6	301人以上	3	0.9
	不明	26	8.2
	全体	319	100.0

### 技術者・技能者の人数

No.	カテゴリー名	社	%
1	20人以下	158	49.5
2	21□ 50人	72	22.6
3	51□ 100人	28	8.8
4	101□ 200人	6	1.9
5	201□ 300人	2	0.6
6	301人以上	0	0.0
	不明	53	16.6
	全体	319	100.0

### 全従業員の増減

No.	カテゴリー名	社	%
1	増加	117	36.7
2	横ばい	104	32.6
3	減少	86	27.0
	不明	12	3.8
	全体	319	100.0

### 正社員の増減

No.	カテゴリー名	社	%
1	増加	88	27.6
2	横ばい	123	38.6
3	減少	92	28.8
	不明	16	5.0
	全体	319	100.0

### 技術者・技能者の増減

No.	カテゴリー名	社	%
1	増加	65	20.4
2	横ばい	157	49.2
3	減少	53	16.6
	不明	44	13.8
	全体	319	100.0

### 団塊世代の定年退職が自社に与える影響

No.	カテゴリー名	社	%
1	技能・ノウハウなどが伝承されない	103	32.3
2	退職金や年金などが増加し、財務を圧迫する	60	18.8
3	退職者の能力や自社のコア技術などが他社に流出する	9	2.8
4	総体的に人手不足となる	91	28.5
5	管理者が不足し、業務遂行に支障をきたす恐れがある	61	19.1
6	団塊世代の高い人件費負担が軽減する	62	19.4
7	世代交代が進み、組織が活性化する	68	21.3
8	その他	5	1.6
9	特に影響はない	126	39.5
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 団塊世代の定年退職に対する自社の取組み

No.	カテゴリー名	社	%
1	退職予定者の定年を延長する	51	16.0
2	退職予定者を嘱託として再雇用する	191	59.9
3	新規に採用を増やす	94	29.5
4	パート、派遣社員、業務請負などの非正規社員を活用する	91	28.5
5	若手・中堅社員に技能やノウハウを伝承する	96	30.1
6	退職予定者の技能・ノウハウをマニュアルやデータベース化する	26	8.2
7	高度な技能・ノウハウの必要のない設備や設計とする	6	1.9
8	その他	11	3.4
9	特に何もしない	70	21.9
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 人材の量的な過不足感（会社全体の従業員）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	19	6.0
2	適正	168	52.7
3	不足	79	24.8
	不明	53	16.6
	全体	319	100.0

### 人材の量的な過不足感（20歳代）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	2	0.6
2	適正	113	35.4
3	不足	181	56.7
4	該当なし	3	0.9
	不明	20	6.3
	全体	319	100.0

### 人材の量的な過不足感（30歳代）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	3	0.9
2	適正	143	44.8
3	不足	158	49.5
4	該当なし	1	0.3
	不明	14	4.4
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（40歳代）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	19	6.0
2	適正	193	60.5
3	不足	84	26.3
4	該当なし	4	1.3
	不明	19	6.0
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（50歳代以上）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	101	31.7
2	適正	175	54.9
3	不足	12	3.8
4	該当なし	8	2.5
	不明	23	7.2
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（生産・製造部門）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	12	3.8
2	適正	173	54.2
3	不足	108	33.9
4	該当なし	1	0.3
	不明	25	7.8
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（技術者）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	1	0.3
2	適正	117	36.7
3	不足	165	51.7
4	該当なし	6	1.9
	不明	30	9.4
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（高度熟練技能者）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	1	0.3
2	適正	94	29.5
3	不足	159	49.8
4	該当なし	28	8.8
	不明	37	11.6
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（一般技能者）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	13	4.1
2	適正	188	58.9
3	不足	72	22.6
4	該当なし	7	2.2
	不明	39	12.2
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（営業・販売部門）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	11	3.4
2	適正	148	46.4
3	不足	103	32.3
4	該当なし	31	9.7
	不明	26	8.2
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（総務・事務部門）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	13	4.1
2	適正	233	73.0
3	不足	44	13.8
4	該当なし	5	1.6
	不明	24	7.5
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（正社員）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	19	6.0
2	適正	202	63.3
3	不足	79	24.8
4	該当なし	1	0.3
	不明	18	5.6
	全体	319	100.0

人材の量的な過不足感（非正規社員）

No.	カテゴリー名	社	%
1	過剰	29	9.1
2	適正	190	59.6
3	不足	51	16.0
4	該当なし	14	4.4
	不明	35	11.0
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（会社全体の従業員）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	10	3.1
2	普通	133	41.7
3	不満	119	37.3
	不明	57	17.9
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（20歳代）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	16	5.0
2	普通	146	45.8
3	不満	123	38.6
4	該当なし	5	1.6
	不明	29	9.1
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（30歳代）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	20	6.3
2	普通	169	53.0
3	不満	105	32.9
4	該当なし	1	0.3
	不明	24	7.5
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（40歳代）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	25	7.8
2	普通	174	54.5
3	不満	91	28.5
4	該当なし	2	0.6
	不明	27	8.5
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（50歳代以上）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	25	7.8
2	普通	186	58.3
3	不満	73	22.9
4	該当なし	7	2.2
	不明	28	8.8
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（生産・製造部門）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	13	4.1
2	普通	169	53.0
3	不満	108	33.9
4	該当なし	1	0.3
	不明	28	8.8
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（技術者）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	10	3.1
2	普通	139	43.6
3	不満	128	40.1
4	該当なし	6	1.9
	不明	36	11.3
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（高度熟練技能者）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	14	4.4
2	普通	124	38.9
3	不満	110	34.5
4	該当なし	25	7.8
	不明	46	14.4
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（一般技能者）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	10	3.1
2	普通	187	58.6
3	不満	73	22.9
4	該当なし	6	1.9
	不明	43	13.5
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（営業・販売部門）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	9	2.8
2	普通	153	48.0
3	不満	94	29.5
4	該当なし	29	9.1
	不明	34	10.7
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（総務・事務部門）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	19	6.0
2	普通	208	65.2
3	不満	55	17.2
4	該当なし	4	1.3
	不明	33	10.3
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（正社員）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	9	2.8
2	普通	181	56.7
3	不満	99	31.0
4	該当なし	1	0.3
	不明	29	9.1
	全体	319	100.0

人材の質的な満足感（非正規社員）

No.	カテゴリー名	社	%
1	満足	12	3.8
2	普通	181	56.7
3	不満	69	21.6
4	該当なし	16	5.0
	不明	41	12.9
	全体	319	100.0

**従業員数不足感の理由**

No.	カテゴリー名	社	%
1	増産によって本業が拡大しているため	64	23.5
2	新規事業に進出したため	15	5.5
3	新卒採用が思うようにできないため	102	37.5
4	中途採用が思うようにできないため	120	44.1
5	非正規社員を思うように確保できないため	24	8.8
6	定着率が悪くすぐに辞めてしまうため	58	21.3
7	定年退職者が多かったため	8	2.9
8	リストラによって解雇したため	7	2.6
9	その他	18	6.6
	不明	0	0.0
	全体	272	100.0

**必要な人材を確保できているか（新卒者）**

No.	カテゴリー名	社	%
1	希望する人材を十分な人数分だけ採用できている	40	12.5
2	人数は採用できているが、希望するレベルの人材が採用できていない	74	23.2
3	希望するレベルの人材を採用できているが、人数的には足りない	20	6.3
4	人数もレベルも希望に満たない	115	36.1
5	採用する必要はない	40	12.5
	不明	30	9.4
	全体	319	100.0

**必要な人材を確保できているか（中途採用者）**

No.	カテゴリー名	社	%
1	希望する人材を十分な人数分だけ採用できている	44	13.8
2	人数は採用できているが、希望するレベルの人材が採用できていない	125	39.2
3	希望するレベルの人材を採用できているが、人数的には足りない	27	8.5
4	人数もレベルも希望に満たない	90	28.2
5	採用する必要はない	17	5.3
	不明	16	5.0
	全体	319	100.0

**必要な人材を確保できているか（非正規社員）**

No.	カテゴリー名	社	%
1	希望する人材を十分な人数分だけ採用できている	65	20.4
2	人数は採用できているが、希望するレベルの人材が採用できていない	88	27.6
3	希望するレベルの人材を採用できているが、人数的には足りない	31	9.7
4	人数もレベルも希望に満たない	50	15.7
5	採用する必要はない	46	14.4
	不明	39	12.2
	全体	319	100.0

### 正社員の採用活動の場

No.	カテゴリー名	社	%
1	大学・高校・専門学校など	159	49.8
2	合同会社説明会	84	26.3
3	公共職業安定所（ハローワーク）	261	81.8
4	民間の職業紹介所	24	7.5
5	求人情報誌や新聞広告	114	35.7
6	民間の就職情報サイト	47	14.7
7	親族・知人からの紹介	74	23.2
8	取引先からの紹介	14	4.4
9	金融機関からの紹介	3	0.9
10	自社のホームページ	65	20.4
11	その他	1	0.3
12	採用はしていないので特になし	7	2.2
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 正社員の採用活動における工夫

No.	カテゴリー名	社	%
1	大学・高校等の先生との交流促進	83	26.0
2	従業員による母校の後輩へのリクルート活動	17	5.3
3	インターンシップや職場体験の受け入れ	85	26.6
4	大学などとの共同研究に参加	10	3.1
5	自社のホームページの充実	82	25.7
6	会社案内のパンフレットの充実	41	12.9
7	マスコミへの露出	12	3.8
8	都市部など地元以外での採用活動	3	0.9
9	人材コンサルタントによる指導を受ける	4	1.3
10	応募者に社長自らが経営理念などを語る	36	11.3
11	他社のOB人材の採用	23	7.2
12	非正規社員から正社員への登用	81	25.4
13	待遇や労働環境などの改善	52	16.3
14	予定紹介派遣の活用	29	9.1
15	その他	4	1.3
16	特になし	67	21.0
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 人材確保の課題

No.	カテゴリー名	社	%
1	希望する人材が応募してこない	219	68.7
2	希望する人材の情報につかめない	53	16.6
3	大手企業に優秀な人材が集まってしまう	101	31.7
4	自社の知名度が低く人材が集まらない	81	25.4
5	自社の魅力をうまくPRできない	41	12.9
6	業種のイメージが悪く人材が集まらない	47	14.7
7	賃金などの待遇面で折り合わない	68	21.3
8	採用してもすぐに辞めてしまう	62	19.4
9	即戦力となる人材が集まらない	130	40.8
10	採用活動に十分な資金や人材をかけられない	62	19.4
11	人材確保の経営戦略が立てられない	19	6.0
12	その他	3	0.9
13	課題や問題点は特になし	20	6.3
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 従業員の能力開発への取組み

No.	カテゴリー名	社	%
1	積極的に取り組んでいる	55	17.2
2	ある程度は取り組んでいる	225	70.5
3	まったく取り組んでいない	20	6.3
4	わからない	7	2.2
	不明	12	3.8
	全体	319	100.0

### 能力開発の目的

No.	カテゴリー名	社	%
1	担当業務の専門性を強化させる	120	42.9
2	社内全体の業務を理解させる	81	28.9
3	若手社員を早期に戦力化する	150	53.6
4	若手・中堅社員に指導力を習得させる	81	28.9
5	熟練技能者の技能を伝承する	86	30.7
6	I S O など特殊業務の知識を習得させる	107	38.2
7	新事業開拓の知識を習得させる	12	4.3
8	業務に限らず幅広い知識・能力を向上させる	45	16.1
9	資格を取得させる	163	58.2
10	能力開発を通じて社員のやる気を向上させる	82	29.3
11	後継者を育成する	47	16.8
12	経営者の権限を従業員へ委譲する	12	4.3
13	その他	1	0.4
	不明	0	0.0
	全体	280	100.0

### 能力開発の手法

No.	カテゴリー名	社	%
1	職場内教育（O J T）	232	72.7
2	社内勉強会の開催	233	73.0
3	社外セミナーへの参加	227	71.2
4	コンサルタント・専門家などの招聘	151	47.3
5	取引先など他社における研修	162	50.8
6	大学・専門学校などの講義を受講	24	7.5
7	大学などとの共同研究	32	10.0
8	自己啓発の促進	135	42.3
9	その他	2	0.6
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 能力開発の手法と効果（職場内教育（O J T））

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	47	14.7
2	やや効果があった	157	49.2
3	あまり効果がなかった	27	8.5
4	まったく効果がなかった	1	0.3
5	今後取り組む予定	17	5.3
6	取り組むつもりはない	11	3.4
	不明	59	18.5
	全体	319	100.0

能力開発の手法と効果（社内勉強会の開催）

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	36	11.3
2	やや効果があった	160	50.2
3	あまり効果がなかった	35	11.0
4	まったく効果がなかった	2	0.6
5	今後取り組む予定	26	8.2
6	取り組むつもりはない	9	2.8
	不明	51	16.0
	全体	319	100.0

能力開発の手法と効果（社外セミナーへの参加）

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	20	6.3
2	やや効果があった	151	47.3
3	あまり効果がなかった	56	17.6
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	19	6.0
6	取り組むつもりはない	20	6.3
	不明	53	16.6
	全体	319	100.0

能力開発の手法と効果（コンサルタント・専門家などの招聘）

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	15	4.7
2	やや効果があった	97	30.4
3	あまり効果がなかった	35	11.0
4	まったく効果がなかった	4	1.3
5	今後取り組む予定	19	6.0
6	取り組むつもりはない	80	25.1
	不明	69	21.6
	全体	319	100.0

能力開発の手法と効果（取引先など他社における研修）

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	24	7.5
2	やや効果があった	95	29.8
3	あまり効果がなかった	41	12.9
4	まったく効果がなかった	2	0.6
5	今後取り組む予定	28	8.8
6	取り組むつもりはない	66	20.7
	不明	63	19.7
	全体	319	100.0

能力開発の手法と効果（大学・専門学校などの講義を受講）

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	0	0.0
2	やや効果があった	12	3.8
3	あまり効果がなかった	11	3.4
4	まったく効果がなかった	1	0.3
5	今後取り組む予定	32	10.0
6	取り組むつもりはない	178	55.8
	不明	85	26.6
	全体	319	100.0

能力開発の手法と効果（大学などとの共同研究）

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	6	1.9
2	やや効果があった	15	4.7
3	あまり効果がなかった	10	3.1
4	まったく効果がなかった	1	0.3
5	今後取り組む予定	51	16.0
6	取り組むつもりはない	156	48.9
	不明	80	25.1
	全体	319	100.0

能力開発の手法と効果（自己啓発の促進）

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	7	2.2
2	やや効果があった	82	25.7
3	あまり効果がなかった	41	12.9
4	まったく効果がなかった	5	1.6
5	今後取り組む予定	70	21.9
6	取り組むつもりはない	40	12.5
	不明	74	23.2
	全体	319	100.0

能力開発の手法と効果（その他）

No.	カテゴリー名	社	%
1	非常に効果があった	1	0.3
2	やや効果があった	1	0.3
3	あまり効果がなかった	0	0.0
4	まったく効果がなかった	0	0.0
5	今後取り組む予定	0	0.0
6	取り組むつもりはない	12	3.8
	不明	305	95.6
	全体	319	100.0

能力開発におけるインセンティブ（業務スキルの習得において社内で設定した目標レベルをクリアする）

No.	カテゴリー名	社	%
1	昇進・昇給の条件とする	106	33.2
2	毎月の給与に一定額の手当てを上乗せする	22	6.9
3	報奨金を付与する	25	7.8
4	表彰する（報奨金の付与はなし）	17	5.3
5	社内誌や掲示板、朝礼等で発表する	41	12.9
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

能力開発におけるインセンティブ（社内試験に合格する）

No.	カテゴリー名	社	%
1	昇進・昇給の条件とする	22	6.9
2	毎月の給与に一定額の手当てを上乗せする	9	2.8
3	報奨金を付与する	4	1.3
4	表彰する（報奨金の付与はなし）	13	4.1
5	社内誌や掲示板、朝礼等で発表する	32	10.0
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

**能力開発におけるインセンティブ（社外のセミナー・講習会等へ参加する）**

No.	カテゴリー名	社	%
1	昇進・昇給の条件とする	22	6.9
2	毎月の給与に一定額の手当てを上乗せする	5	1.6
3	報奨金を付与する	3	0.9
4	表彰する（報奨金の付与はなし）	12	3.8
5	社内誌や掲示板、朝礼等で発表する	80	25.1
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

**能力開発におけるインセンティブ（公的な資格を取得する）**

No.	カテゴリー名	社	%
1	昇進・昇給の条件とする	48	15.0
2	毎月の給与に一定額の手当てを上乗せする	59	18.5
3	報奨金を付与する	25	7.8
4	表彰する（報奨金の付与はなし）	16	5.0
5	社内誌や掲示板、朝礼等で発表する	82	25.7
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

**組織としての取組み**

No.	カテゴリー名	社	%
1	経営理念に人材育成の必要性を掲げている	132	41.4
2	中長期の経営計画の中で人材育成に関する目標を設定している	103	32.3
3	従業員のキャリアデザインなど人事制度を明確にしている	16	5.0
4	能力開発に関するカリキュラムを整備している	44	13.8
5	外部コンサルタントや専門家などアドバイザーの指導を受けている	67	21.0
6	大学・大学院等への入学や海外研修制度を設けている	3	0.9
7	その他	20	6.3
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

**能力開発の課題**

No.	カテゴリー名	社	%
1	職場内研修など指導者に時間的な余裕がない	205	64.3
2	能力開発のための費用が捻出できない	45	14.1
3	社内研修など教育制度が確立されていない	169	53.0
4	社外研修等へ参加させたいが、実施状況がわからない	7	2.2
5	経営幹部層が人材育成の重要性を認識していない	32	10.0
6	能力開発の重要性を社員が理解していない	57	17.9
7	社員の向上意欲が乏しい	97	30.4
8	その他	3	0.9
9	とくに課題や問題点はない	25	7.8
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 導入している人事制度

No.	カテゴリー名	社	%
1	成果主義による賃金制度	147	46.1
2	業績連動型の賃金制度	158	49.5
3	抜擢人事制度	80	25.1
4	人事考課制度	150	47.0
5	目標管理制度	85	26.6
6	自己申告制度	13	4.1
7	表彰制度	83	26.0
8	提案制度	97	30.4
9	その他	3	0.9
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 期待するセミナーのテーマ

No.	カテゴリー名	社	%
1	生産技術	142	44.5
2	工程管理	114	35.7
3	品質管理	172	53.9
4	設計 (CAD/CAM)	54	16.9
5	情報処理 (IT)	31	9.7
6	営業	61	19.1
7	経理・税務	45	14.1
8	労務管理	72	22.6
9	リスク管理	50	15.7
10	ビジネスマナー	43	13.5
11	リーダーシップ	121	37.9
12	経営戦略立案	39	12.2
13	中間管理者養成	150	47.0
14	コーチング	27	8.5
15	その他	5	1.6
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

### 期待する公的支援

No.	カテゴリー名	社	%
1	人材の育成に関する情報・資料等の提供	122	38.2
2	人材の確保・育成に関する税制の優遇や助成金の充実	171	53.6
3	人材育成のためのセミナー等の開催	119	37.3
4	人材育成に関する専門家の派遣	55	17.2
5	公共職業安定所 (ハローワーク) の相談体制の充実	74	23.2
6	県や市町等における人材確保・育成の相談窓口の設置	27	8.5
7	合同会社説明会などの開催	45	14.1
8	インターンシップの実施	23	7.2
9	職業訓練や技術技能取得のための施設の創設・充実	45	14.1
	不明	0	0.0
	全体	319	100.0

## 「県内中小製造業における人材育成・ 人材確保に関する実態調査」

宛名シール添付欄

財団法人 しずおか産業創造機構  
(静岡県中小企業支援センター)

(財)しずおか産業創造機構は、静岡県商工労働部の外郭団体として国・県の中小企業支援事業である窓口相談、専門家による助言、調査分析、研究開発支援等を実施する機関です。

このたび、当産業機構では、県内中小製造業の人材育成・確保に関する現状と課題、今後の意向等について調査を実施し、中小企業が求める新たな支援ニーズを模索するとともに、今後の新規支援施策の要望資料等として資することとしました。

つきましては、業務ご多忙のところ誠に恐縮に存じますがご協力お願い申し上げます。

- ★調査票の中で回答しにくい設問がありましたら、ご回答いただける範囲内でお答えください。
- ★本社が他所にある工場等におかれましては、貴事業所分についてのみご記入ください。
- ★ご多忙のところ恐縮に存じますが、平成18年10月27日(金)までにご回答をお願いします。
- ★ご回答企業には、報告書を作成し提供させていただきます。
- ★当調査に関するご質問等につきましては、下記までお願いします。

財団法人しずおか産業創造機構 企業支援チーム 担当：鈴木 TEL 054-273-4434 FAX 054-251-3024

- ・今回のアンケート調査においてご記入いただく個人情報、今回の調査事業を遂行する際のご回答内容に関する質問やヒアリング調査、報告書の送付のみに利用します。
- ・ご本人様の同意のある場合や行政機関等から法令等に基づく要請があった場合を除いて、当該個人情報を第三者(業務委託先を除く)に提供又は開示をいたしません。

◎貴社の概要等について、ご記入ください。

会社名			
住所	TEL (            )            —		
記入者名			所属部課名
主たる業種  (該当する番号 1つに○を つけてください)	1. 食料品・飲料 3. 家具・木材・木製品 5. 印刷 7. プラスチック・ゴム製品 9. 鉄鋼・非鉄金属 11. 一般機械器具 13. 輸送用機械器具 15. その他(具体的に：	2. 繊維品 4. パルプ・紙・紙加工品 6. 化学・石油製品 8. 窯業・土石製品 10. 金属製品 12. 電気機械器具 14. 精密機械器具	)
資本金 (1つに○)	1. 1,000万円未満 3. 3,000万円～5,000万円未満 5. 1億円～3億円未満	2. 1,000万円～3,000万円未満 4. 5,000万円～1億円未満 6. 3億円以上	

### ◆貴社の現況について

問1 貴社の主な事業形態は、次のうちどれですか。(該当するもの1つに○)

1. 最終製品を生産し、自社ブランドで販売
2. 最終製品を生産し、他社へ製品供給 (OEM)
3. 自社の仕様で部品や材料を加工・生産
4. 受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産
5. 受注先の図面に基づき加工・生産
6. その他 ( )

問2 貴社の売上高・経常利益は、3年前に比べてどのように推移していますか。それぞれについて1つ選び、番号を記入してください。

	増加 (+20%超)	やや増加 (+5%~+20%)	横ばい (±5%)	やや減少 (△5%超~△20%)	減少 (△20%超)
売上高	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5

問3 貴社の強みは何ですか。(3つ以内に○)

- |             |              |               |
|-------------|--------------|---------------|
| 1. 高精度・高品質  | 2. 一貫生産能力    | 3. 多品種・小ロット生産 |
| 4. 短納期への対応力 | 5. 特殊加工技術    | 6. 企画・開発力     |
| 7. 設計・デザイン力 | 8. 機械・設備の競争力 | 9. 営業・販売力     |
| 10. 資金力     | 11. 優秀な人材    | 12. 情報収集力     |
| 13. IT化     | 14. 外部ネットワーク | 15. その他 ( )   |

問4 貴社が、今最も重視している経営課題は何ですか。(3つ以内に○)

- |              |                |                |
|--------------|----------------|----------------|
| 1. 自社製品の開発   | 2. 技術力の強化      | 3. コストダウン      |
| 4. 販路の拡大     | 5. 財務体質の強化     | 6. 優秀な人材の確保・育成 |
| 7. 後継者の確保・育成 | 8. 外部ネットワークの構築 | 9. 海外展開        |
| 10. 事業の多角化   | 11. 労働環境の向上    | 12. その他 ( )    |

### ◆貴社の雇用環境について

問5 貴社の従業員数をご記入ください。また、3年前と比べた増減について、該当する番号1つに○をつけてください。

	人数	3年前に比べて
①全従業員数(役員・非正規社員※も含む)	_____人	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
②うち正社員数	_____人	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
③正社員のうち技術者・技能者数	_____人	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

※非正規社員…パート、契約社員、臨時・日雇、派遣社員、出向社員、業務請負など



(問8で、1項目でも「量的に不足」と回答した方におうかがいします)

問9 従業員数が不足している理由は何だとお考えですか。(該当するものすべてに○)

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| 1. 増産によって本業が拡大しているため   | 2. 新規事業に進出したため       |
| 3. 新卒採用が思うようにできないため    | 4. 中途採用が思うようにできないため  |
| 5. 非正規社員を思うように確保できないため | 6. 定着率が悪くすぐに辞めてしまうため |
| 7. 定年退職者が多かったため        | 8. リストラによって解雇したため    |
| 9. その他 ( )             |                      |

### ◆人材の確保について

問10 貴社では、必要な人材を採用できていますか。選択肢の中から、新卒者・中途採用者・非正規社員ごとに該当する番号を1つご記入ください。

①新卒者・・・       ②中途採用者・・・       ③非正規社員・・・

1. 希望する人材を十分な人数分だけ採用できている
2. 人数は採用できているが、希望するレベルの人材が採用できていない
3. 希望するレベルの人材を採用できているが、人数的には足りない
4. 人数もレベルも希望に満たない
5. 採用する必要はない

問11 貴社では、正社員の採用活動を主にどこで行っていますか。(該当するものすべてに○)

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1. 大学・高校・専門学校など    | 2. 合同会社説明会         |
| 3. 公共職業安定所（ハローワーク） | 4. 民間の職業紹介所        |
| 5. 求人情報誌や新聞広告      | 6. 民間の就職情報サイト      |
| 7. 親族・知人からの紹介      | 8. 取引先からの紹介        |
| 9. 金融機関からの紹介       | 10. 自社のホームページ      |
| 11. その他 ( )        | 12. 採用はしていないので特になし |

問12 正社員の採用においてどのような工夫をしていますか。(該当するものすべてに○)

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. 大学・高校等の先生との交流促進    | 2. 従業員による母校の後輩へのリクルート活動 |
| 3. インターンシップや職場体験の受け入れ | 4. 大学などとの共同研究に参加        |
| 5. 自社のホームページの充実       | 6. 会社案内のパンフレットの充実       |
| 7. マスコミへの露出           | 8. 都市部など地元以外での採用活動      |
| 9. 人材コンサルタントによる指導を受ける | 10. 応募者に社長自らが経営理念などを語る  |
| 11. 他社のOB人材の採用        | 12. 非正規社員から正社員への登用      |
| 13. 待遇や労働環境などの改善      | 14. 予定紹介派遣の活用           |
| 15. その他 ( )           | 16. 特になし                |

○その他、正社員の新卒・中途採用に関して、工夫している点や効果のあった方法などがありましたらお聞かせください。

問13 人材の確保において、貴社ではどのような課題や問題点を抱えていますか。(該当するものすべてに○)

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. 希望する人材が応募してこない     | 2. 希望する人材の情報が見つめない       |
| 3. 大手企業に優秀な人材が集まってしまう | 4. 自社の知名度が低く人材が集まらない     |
| 5. 自社の魅力をうまくPRできない    | 6. 業種のイメージが悪く人材が集まらない    |
| 7. 賃金などの待遇面で折り合わない    | 8. 採用してもすぐに辞めてしまう        |
| 9. 即戦力となる人材が集まらない     | 10. 採用活動に十分な資金や人材をかけられない |
| 11. 人材確保の経営戦略が立てられない  | 12. その他 ( )              |
| 13. 課題や問題点は特になし       |                          |

**◆人材の育成について**

問14 貴社では、従業員の業務に関する能力開発に取り組んでいますか。(該当するもの1つに○)

- |                 |        |
|-----------------|--------|
| 1. 積極的に取り組んでいる  | } 問15へ |
| 2. ある程度は取り組んでいる |        |
| 3. まったく取り組んでいない | } 問16へ |
| 4. わからない        |        |

(問14で「1. 積極的に取り組んでいる」「2. ある程度は取り組んでいる」と回答した方におうかがいします)

問15 どのような目的から従業員の能力開発に取り組んでいますか。(該当するものすべてに○)

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| 1. 担当業務の専門性を強化させる | 2. 社内全体の業務を理解させる         |
| 3. 若手社員を早期に戦力化する  | 4. 若手・中堅社員に指導力を習得させる     |
| 5. 熟練技能者の技能を伝承する  | 6. ISOなど特殊業務の知識を習得させる    |
| 7. 新事業開拓の知識を習得させる | 8. 業務に限らず幅広い知識・能力を向上させる  |
| 9. 資格を取得させる       | 10. 能力開発を通じて社員のやる気を向上させる |
| 11. 後継者を育成する      | 12. 経営者の権限を従業員へ委譲する      |
| 13. その他 ( )       |                          |

問16 貴社が、従業員の能力開発のために取り組んだことがあるものについては、その効果を1～4の中から、取り組んだことがないものについては、今後の予定を5～6の中から1つ選んで○をつけてください。

	取り組んだことがあり、				取り組んだことがなく、	
	非常に効果があった	やや効果があつた	あまり効果がなかつた	まったく効果がなかつた	今後取り組む予定	取り組むつもりはない
職場内教育 (OJT)	1	2	3	4	5	6
社内勉強会の開催	1	2	3	4	5	6
社外セミナーへの参加	1	2	3	4	5	6
コンサルタント・専門家などの招聘	1	2	3	4	5	6
取引先など他社における研修	1	2	3	4	5	6
大学・専門学校などの講義を受講	1	2	3	4	5	6
大学などとの共同研究	1	2	3	4	5	6
自己啓発の促進	1	2	3	4	5	6
その他 ( )	1	2	3	4	5	6



問20 貴社が導入している人事制度について、該当するものすべてに○をつけてください。

1. 個人の実績に応じて賞与や給与を決定する成果主義による賃金制度
2. 会社の業績に応じて賞与や給与を決定する業績連動型の賃金制度
3. 能力や実績に応じて昇進を行う抜擢人事制度
4. 能力や実績を評価して賃金や異動などの人事管理に反映させる人事考課制度
5. 年間や半期ごとの目標を設定する目標管理制度
6. 業務内容や担当部署などの希望を募る自己申告制度
7. 優れた実績を挙げた従業員を表彰する表彰制度
8. QCサークルなど現場のグループが業務改善などを提案する提案制度
9. その他 ( )

**◆公的機関の活用及び期待する施策について**

問21 人材育成のセミナーにどのようなテーマを期待しますか。(該当するものすべてに○)

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| 1. 生産技術      | 2. 工程管理         |
| 3. 品質管理      | 4. 設計 (CAD/CAM) |
| 5. 情報処理 (IT) | 6. 営業           |
| 7. 経理・税務     | 8. 労務管理         |
| 9. リスク管理     | 10. ビジネスマナー     |
| 11. リーダーシップ  | 12. 経営戦略立案      |
| 13. 中間管理者養成  | 14. コーチング       |
| 15. その他 ( )  |                 |

問22 貴社では、人材の確保・育成のために、どのような公的支援を期待されますか (該当するものすべてに○)

1. 人材の育成に関する情報・資料等の提供
2. 人材の確保・育成に関する税制の優遇や助成金の充実
3. 人材育成のためのセミナー等の開催
4. 人材育成に関する専門家の派遣
5. 公共職業安定所 (ハローワーク) の相談体制の充実
6. 県や市町等における人材確保・育成の相談窓口の設置
7. 合同会社説明会などの開催
8. インターンシップの実施
9. 職業訓練や技術技能取得のための施設の創設・充実

○その他、人材の確保・育成に関して、公的機関に期待することがありましたらお聞かせください。

～調査にご協力いただきありがとうございました～

## **県内中小製造業における人材育成・人材確保に関する実態調査報告書**

---

□発行 〒420-0853 静岡市葵区追手町44-1  
財団法人しずおか産業創造機構（静岡県中小企業支援センター）  
創業・ベンチャー支援グループ 企業支援チーム  
TEL 054-273-4434 FAX 054-251-3024