

2023年12月10日

ものづくり企業の現状・課題に関する調査

# 調査報告書

挑みつづける、変わらぬ意志で。



## 目次

I. 調査の目的と背景.....	3
II. アンケート調査 実施概要.....	4
1. 概要.....	4
2. アンケート項目 .....	4
III. 調査結果.....	5
1. 回答者の属性.....	5
(1) 国内従業員数.....	5
(2) 資本金.....	6
(3) 業種 .....	7
(4) 女性従業員.....	8
(5) 60 歳以上従業員.....	10
(6) 経営者の年齢.....	11
(7) 工場所在地.....	11
(8) エンドユーザー向け製品の企画・開発の関与度合い.....	12
(9) 前期決算と比べた今期の経常利益.....	13
(10) 新型コロナウイルス感染症拡大前の決算期と比べた今期の経常利益.....	13
(11) 直近3年間の新規事業や事業転換の取り組み.....	14
(12) 経営理念やビジョン、目標など.....	15
2. ものづくり人材の採用・確保、定着.....	16
(1) 従業員（正規・非正規含む）の採用活動.....	16
(2) 直近10年間の従業員採用 .....	16
(3) 採用を行った理由.....	17
(4) 直近10年間に採用した従業員数.....	18
(5) 直近10年間の新卒者の最終学歴.....	19
(6) 直近10年間の新卒者の最終学歴となる学校の所在地.....	20
(7) 採用活動に関わっている役員・従業員.....	21
(8) 従業員（正規・非正規含む）の過不足状況 .....	22
(9) 従業員不足だが従業員の募集・採用が進まない理由.....	22
(10) 人材採用のための取り組みと効果 .....	23
(11) 直近10年間の新卒・若年層の従業員で入社3年以内に退職した割合 .....	24
(12) 直近10年間の従業員の退職理由.....	26

(13) 従業員が退職した際の対応 .....	27
(14) 従業員に生き生きと働いてもらうための取り組み .....	28
(15) 従業員の採用・確保、定着に関する独自の取り組み .....	29
3. ものづくり人材の今後の採用意向 .....	30
(1) 今後の従業員の採用意向 .....	30
(2) 新卒者の最終学歴の希望 .....	30
(3) 社会人経験者の採用時に重視する項目 .....	32
4. ものづくり人材の育成、技術・技能継承 .....	33
(1) 人材育成のための取り組み .....	33
(2) 技術・技能継承のための取り組み .....	34
(3) 人材育成、技術・技能継承に関する課題 .....	35
(4) 人材の確保・育成、技術・技能継承に関する独自の取り組み .....	36
5. ものづくり企業向けの支援策 .....	37
(1) ものづくり補助金（ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金） .....	37
(2) IT 導入補助金（サービス等生産性向上 IT 導入支援事業） .....	37
(3) 事業再構築補助金 .....	38
(4) 小規模事業者持続化補助金 .....	39
(5) 成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業） .....	39
(6) 躍進的な事業推進のための設備投資支援事業 .....	40
(7) 明日にチャレンジ中小企業基盤強化事業助成金 .....	40
(8) 社内型スキルアップ助成金・民間派遣型スキルアップ助成金 .....	41
(9) オンラインスキルアップ助成金 .....	41
(10) DX リスキリング助成金（中小企業人材スキルアップ支援事業） .....	42
(11) デジタル人材育成プラットフォーム「マナビ DX（デラックス）」 .....	42
(12) 公設試験設備の活用 .....	43
6. 回答者からのご意見・ご感想 .....	44
IV. 結果考察 .....	45
V. 調査票 .....	47

## I. 調査の目的と背景

我が国のものづくり産業は、原材料・エネルギー価格高騰への対応、サプライチェーン強化、脱・炭素（GX）、デジタル化（DX）など様々な取り組みが必要な事業環境にある。いずれの取り組みにおいても人材不足が課題となっている。東京23区内の中小製造業においても人材不足は深刻で、東京商工会議所が実施した「東商けいきょう 2023年1～3月期 集計結果」において、製造業における正規従業員の過不足状況は、他業種と比較して最も増加していることが明らかになった。特に、コロナ禍の影響が徐々に解消される中で、人手不足の問題が急速に深刻化している。この状況は、若年層の労働者不足と従業員の高齢化による若い世代への人材育成・技能伝承への対応困難という深刻な課題を引き起こしている。

本調査では、専門家ワーキンググループ（以降、専門家WG）を組織し、ものづくり企業の現状や課題、ものづくり人材に関する実態調査を実施したうえで、他のものづくり企業の参考となるような好事例企業を収集・発信することで、都内ものづくり企業の競争力強化に貢献する。

## Ⅱ. アンケート調査 実施概要

### 1. 概要

対 象：無作為抽出した東京23区内製造業11,589社

期 間：2023年6月23日～7月31日

方 法：郵送およびメールによる調査票の送付、オンライン・返送用封筒・FAXによる回答

回収数：1,719件（回収率14.8%）

※アンケート結果の小数点以下の処理により、加算して100%にならない項目もあるので留意いただきたい。

### 2. アンケート項目

本報告書末の調査票をご参照ください。

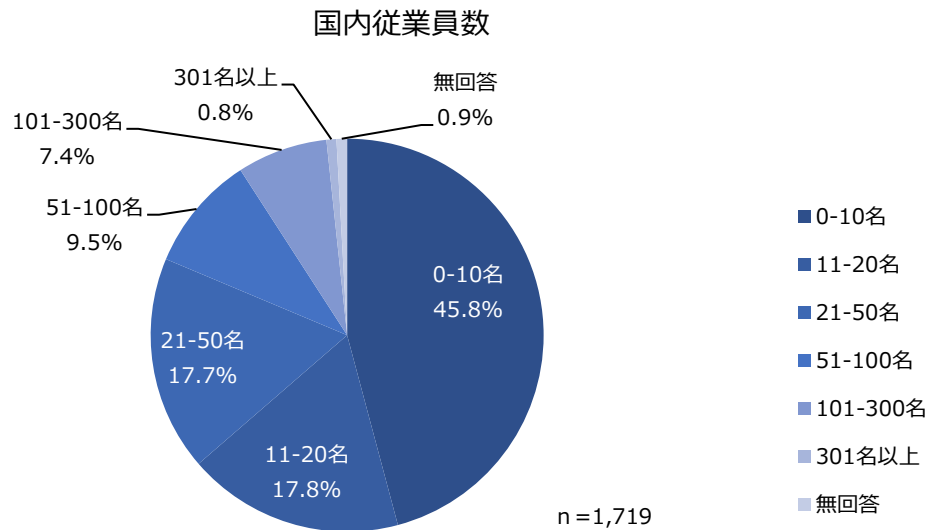
### Ⅲ. 調査結果

#### 1. 回答者の属性

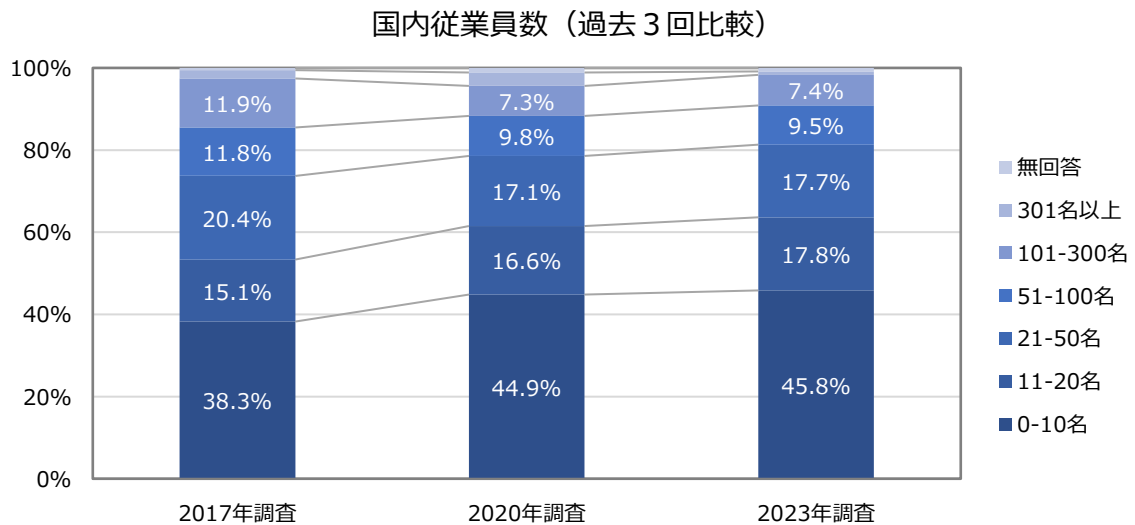
最初に、アンケート回答企業の属性についてまとめる。なお、アンケート結果の小数点以下の処理により、加算して100%にならない項目もあるので留意いただきたい。

##### (1) 国内従業員数

回答企業の国内従業員数は、「0-10名」が最大の45.8%、次いで「21-50名」が17.7%、「11-20名」が17.8%となった。従業員300名以下が98.3%であり、小規模事業者（従業員20名以下）が63.6%を占める。なお「0-10名」で半数近くを占めるので、次回以降は調査区分の見直しが必要だと思われる。

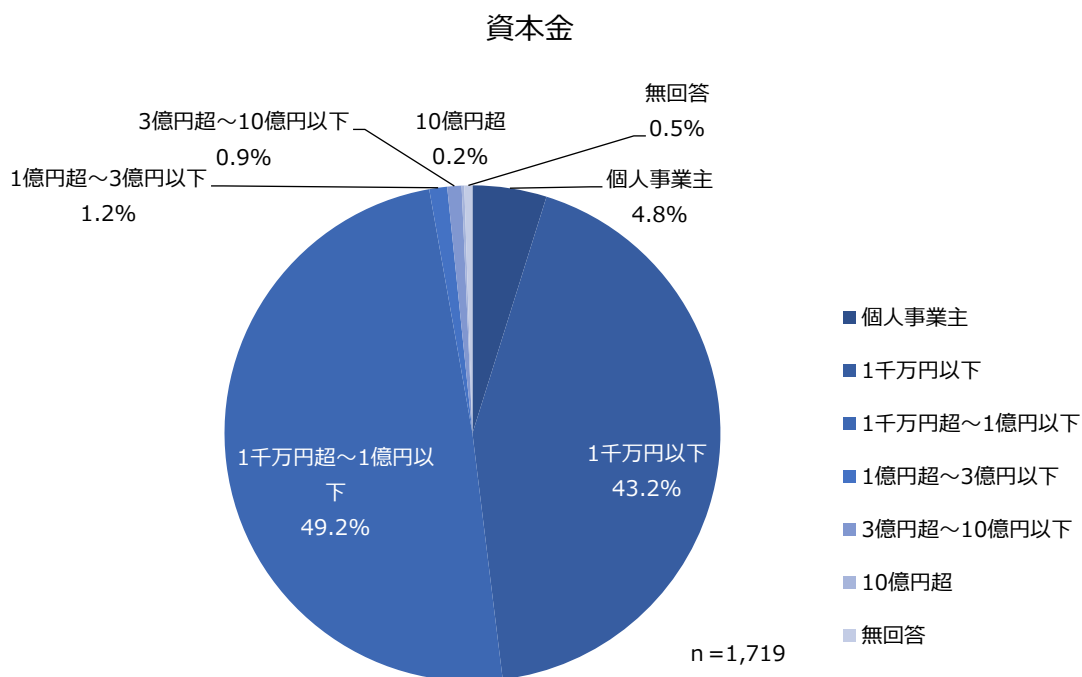


前回（2020年調査）、前々回（2017年調査）との変化を見ると、少人数の企業が増加傾向にある。特に10名以下の企業は2017年調査から7.5ポイント増加している。

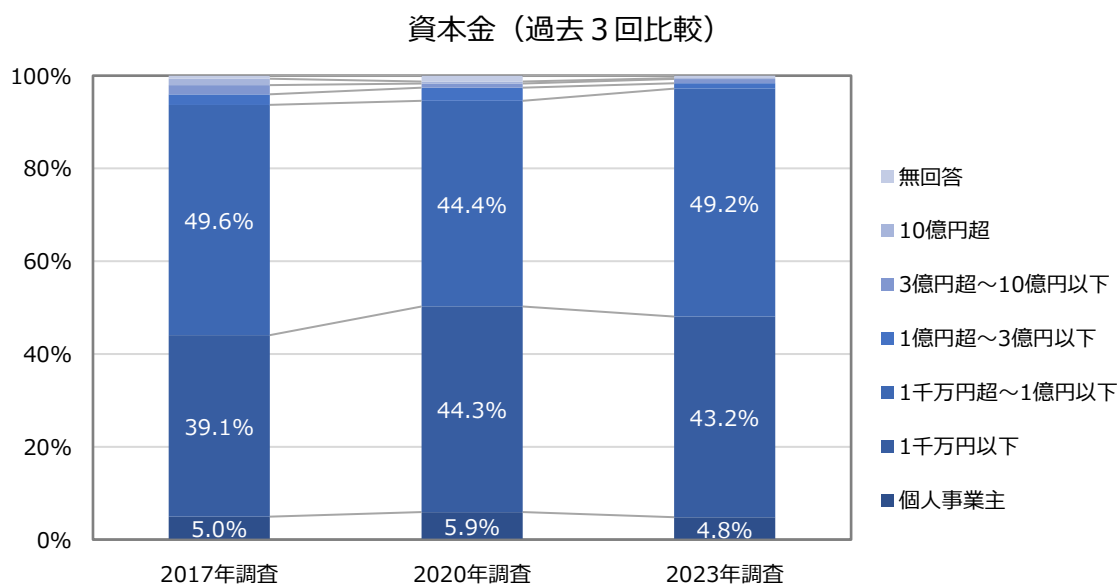


## (2) 資本金

資本金については、資本金が無い「個人事業主」4.8%、資本金「1千万円以下」43.2%、「1千万円超~1億円以下」49.2%、「1億円超~3億円以下」0.9%となり、資本金1億円以下の企業が97.2%を占めた。なお「1千万円以下」「1千万円超~1億円以下」で9割以上を占めているので、次回以降は調査区分の見直しが必要だと思われる。



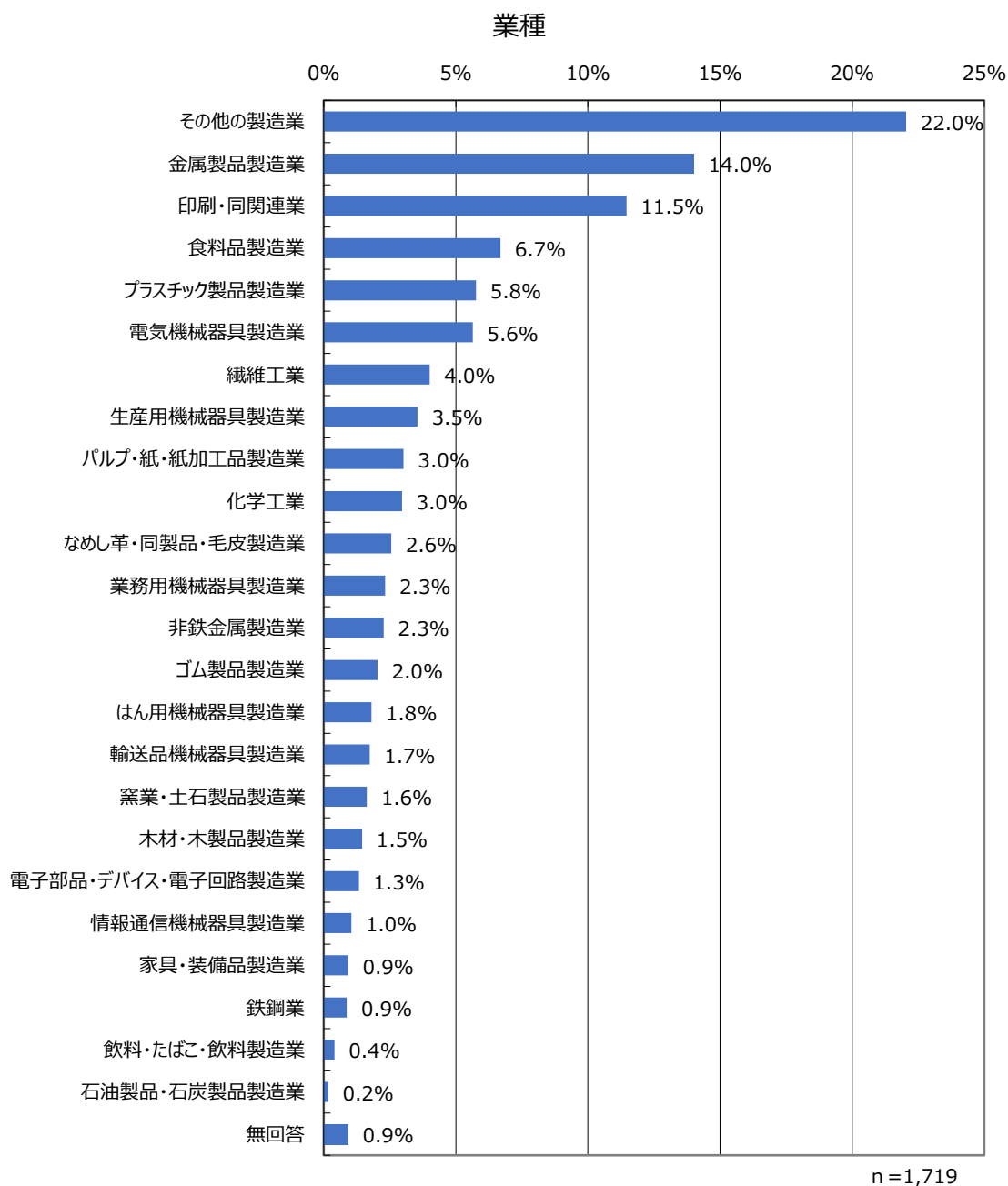
前回（2020年調査）、前々回（2017年調査）との変化を見ると、資本金1億円以下の企業が2017年調査から3.5ポイント増加している。



### (3) 業種

業種別では、「その他の製造業」が最も多く 22.0%、次いで「金属製品製造業」14.0%、「印刷・同関連業」11.5%、「食料品製造業」6.7%、「プラスチック製品製造業」5.8%、「電気機械器具製造業」5.6%と続いた。

最も多い「その他の製造業」について、日本標準産業分類での主な製品としては、貴金属製品、装身具、装飾品、ボタン、時計、楽器、がん具、運動用具、ペン、鉛筆、絵画用品、漆器、レコード、眼鏡となっている。「その他の製造業」が多いことは、従来の産業分類では区分けする事が難しい多様で複合的なものづくりが増加していると解釈する事もできる。

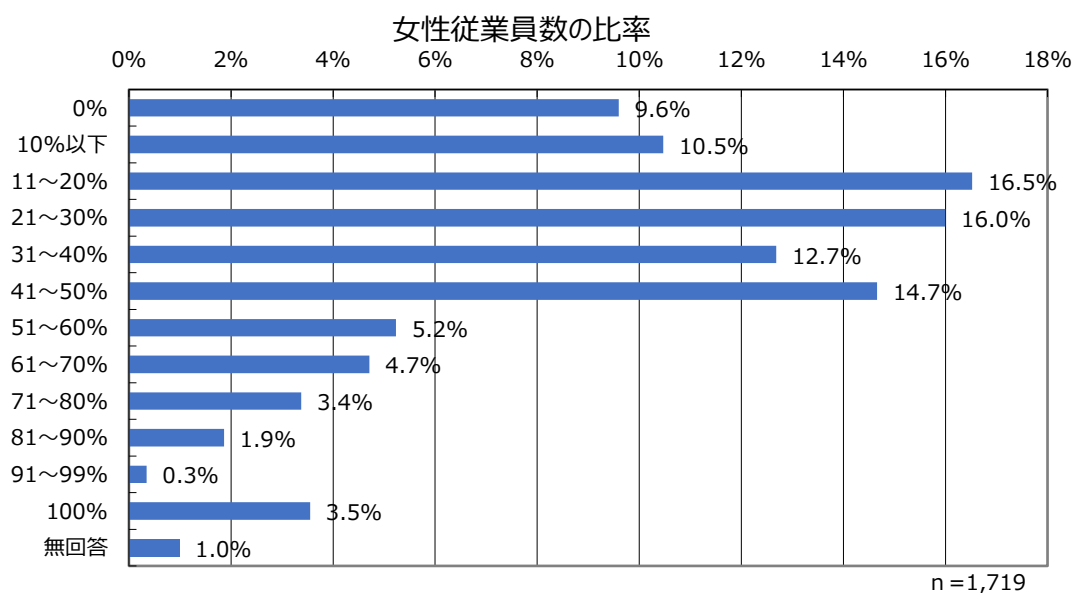




#### (4) 女性従業員

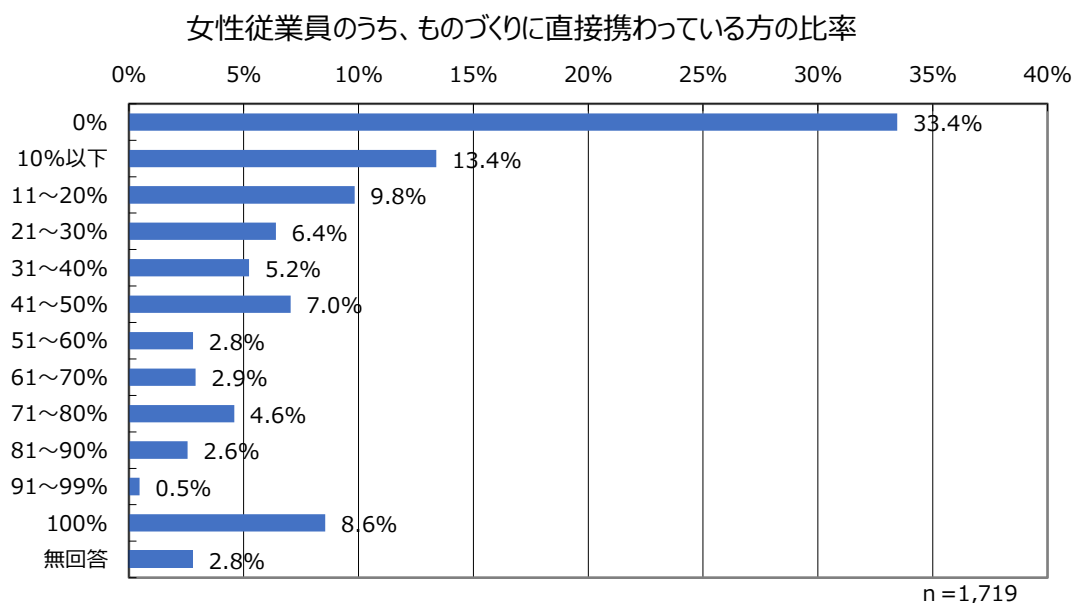
##### ①女性従業員数の比率

回答企業の女性従業員の比率は、「11-20%」が最多で16.5%、次いで「21-30%」16.0%と続く。女性従業員比率が30%以下の企業が52.6%を占める。一方、女性従業員が過半数(51%以上)を占める企業も19.1%存在する。



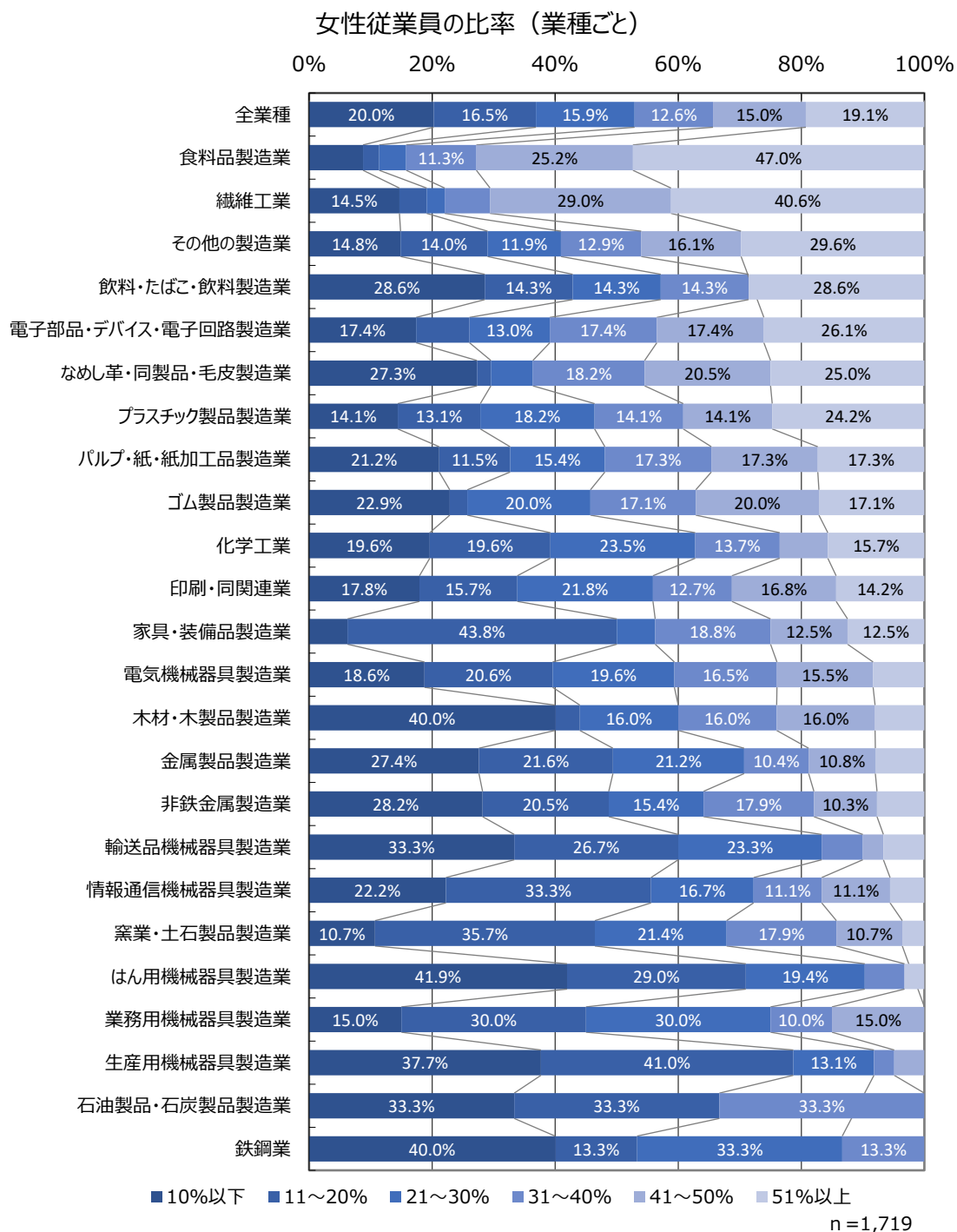
##### ②女性従業員のうち、ものづくりに直接携わっている方の比率

女性従業員のうち、ものづくりに直接携わっている方の比率は、「0%」が最も多く33.4%、次いで「10%以下」13.4%、「11~20%」9.8%と続き、ものづくりに直接携わる女性従業員比率が20%以下の企業は56.7%に上る。一方、「100%」と回答した企業が8.6%存在する。



### ③業種ごと女性従業員数の比率

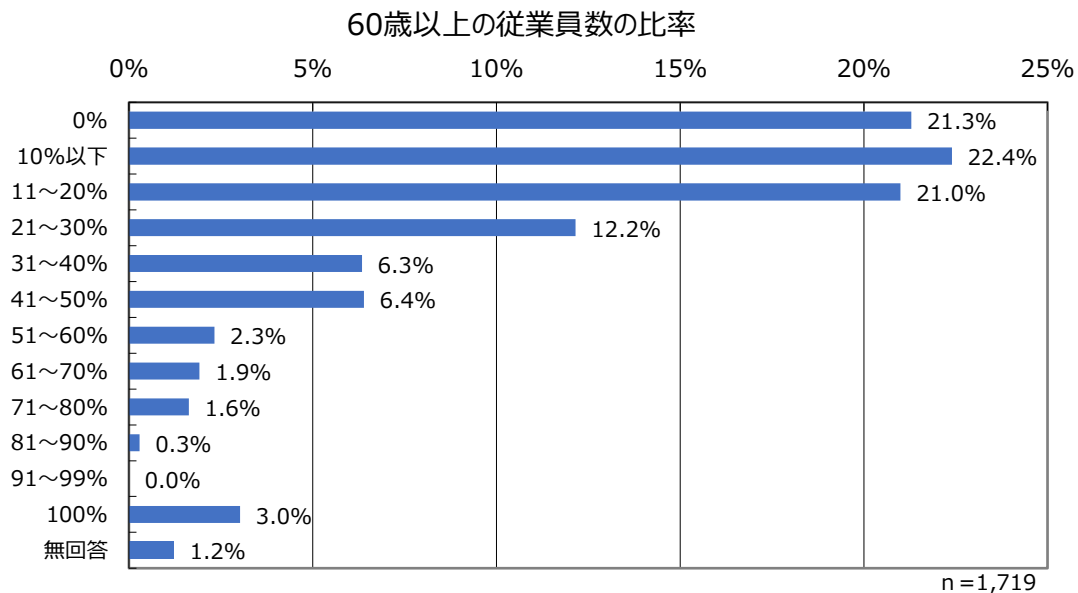
業種ごとに女性従業員の比率をみると、食料品製造業の47.0%、繊維工業の40.6%、その他の製造業の29.6%、飲料・たばこ・飲料製造業の28.6%では従業員の51%以上が女性である。一方、はん用機械器具製造業の41.9%、鉄鋼業の40.0%、木材・木製品製造業の40.0%、生産用機械器具製造業の37.7%、輸送品機械器具製造業の33.3%、石油製品・石炭製品製造業の33.3%では、従業員のうち女性の比率が10%以下となっている。



(5) 60歳以上従業員

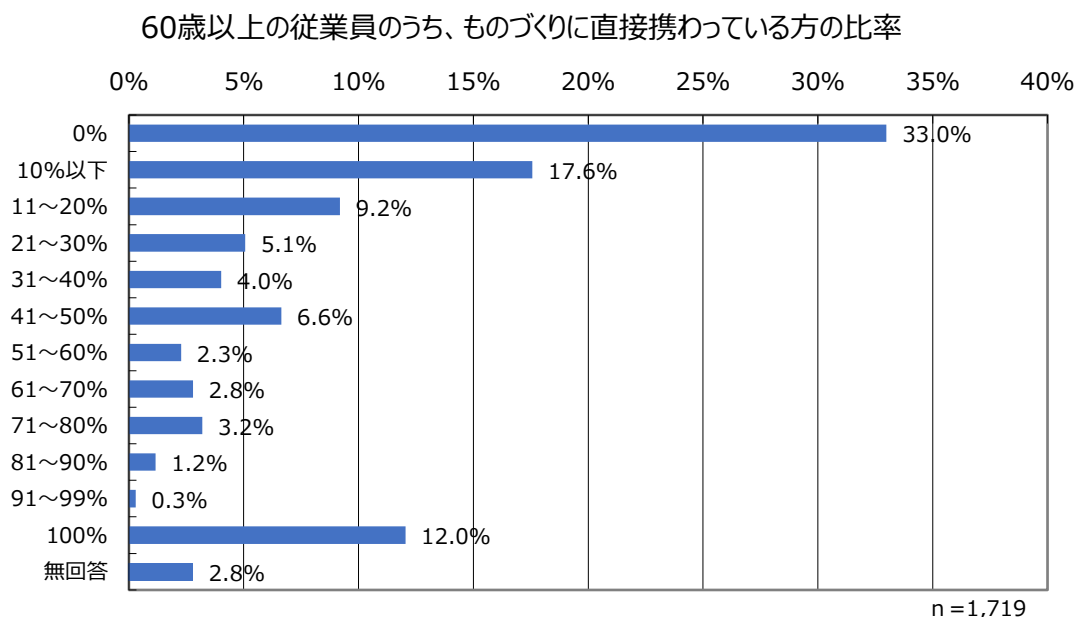
①60歳以上の従業員数の比率

60歳以上の従業員の比率は、「10%以下」が最多で22.4%、次いで「0%」21.3%、「11~20%」21.0%であり、60歳以上の従業員比率が20%以下の企業が64.7%を占めている。



②60歳以上の従業員のうちものづくりに直接携わっている方の比率

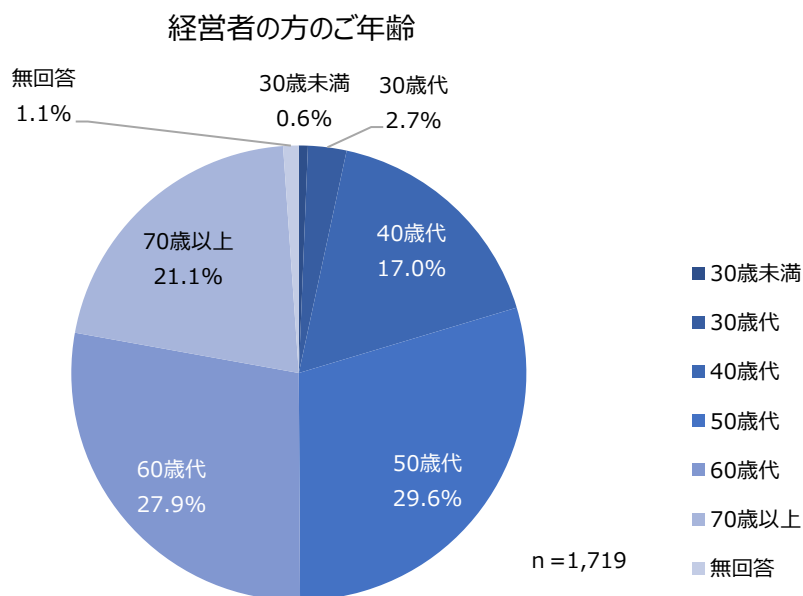
60歳以上の従業員のうち、ものづくりに直接携わっている方の比率は、「0%」が最も多くで33.0%、次いで「10%以下」17.6%、「11~20%」9.2%と続き、ものづくりに直接携わる60歳以上の従業員比率が20%以下の企業が59.8%を占める。その一方で、「100%」と回答した企業が12.0%を占める。



### (6) 経営者の年齢

経営者の年齢は、「50歳代」が最も多く29.6%であった。次いで「60歳代」が27.9%、「70歳以上」が21.1%と続いた。経営者が50歳代以下の企業は49.9%に留まった。

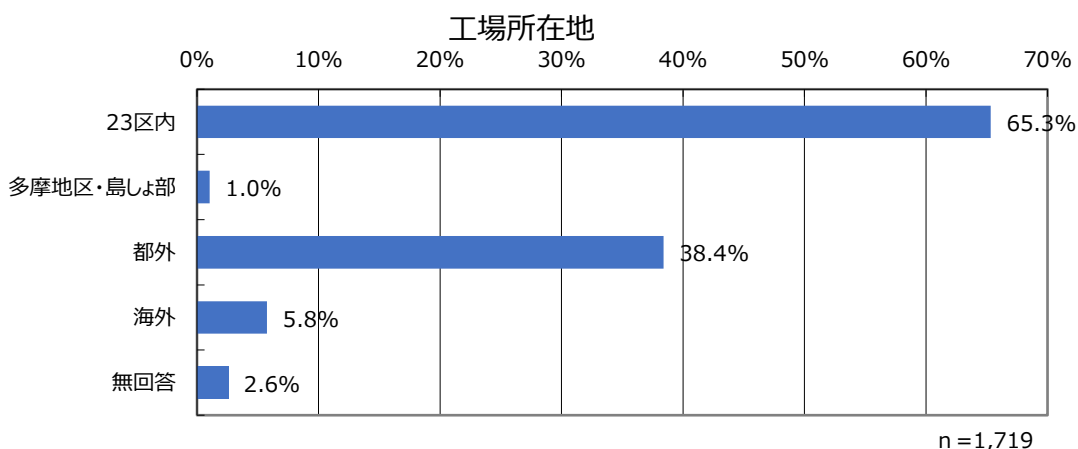
2023年版ものづくり白書の調査結果と比較すると、70歳以上の割合が16.0%であり本調査の方が5.1ポイント多くなっている。



### (7) 工場所在地

工場所在地について複数回答で伺ったところ、「23区内」が最も多く65.3%であった。次いで「都外」が38.4%と続いた。海外に工場を持つ企業は5.8%に留まった。

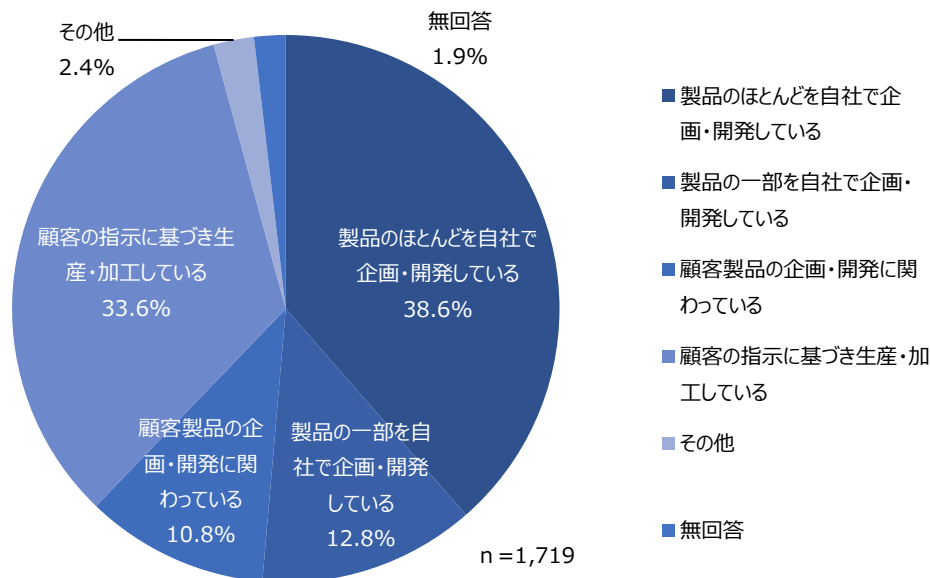
2023年版ものづくり白書の調査結果と比較すると、海外生産拠点ありの割合が16.0%であり本調査の方が10.2ポイント少なくなっている。



### (8) エンドユーザー向け製品の企画・開発の関与度合い

エンドユーザー向け製品の企画・開発の関与度合いについて、最多となったのが「製品のほとんどを自社で企画・開発している」で 38.6%に上った。部分的な関与も含めて、自社内に企画・開発機能を有する企業は 62.2%を占めた。一方で、「顧客の指示に基づき生産・加工している（顧客製品の企画・開発には関わっていない）」は 33.6%となった。

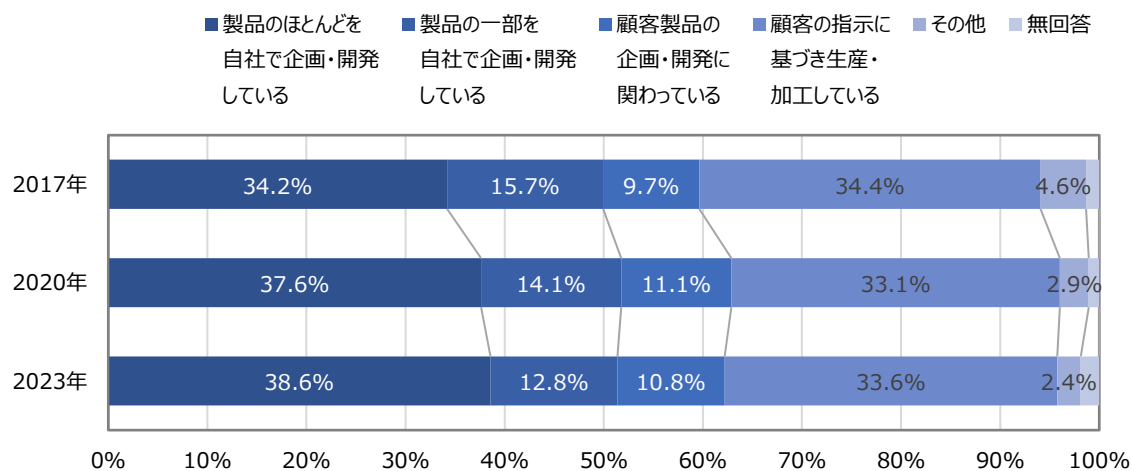
エンドユーザー向け製品における貴社の企画・開発の関与度合い



エンドユーザー向け製品の企画・開発の関与度合いについて過去 3 回の調査と比較すると、「製品のほとんどを自社で企画・開発している」企業の割合が一貫して増加傾向にある事がわかる。2017 年調査より 4.4 ポイント増加している。一方、「顧客の指示に基づき生産・加工している」企業はそれほど減っておらず二極化が進む方向にあると言える。

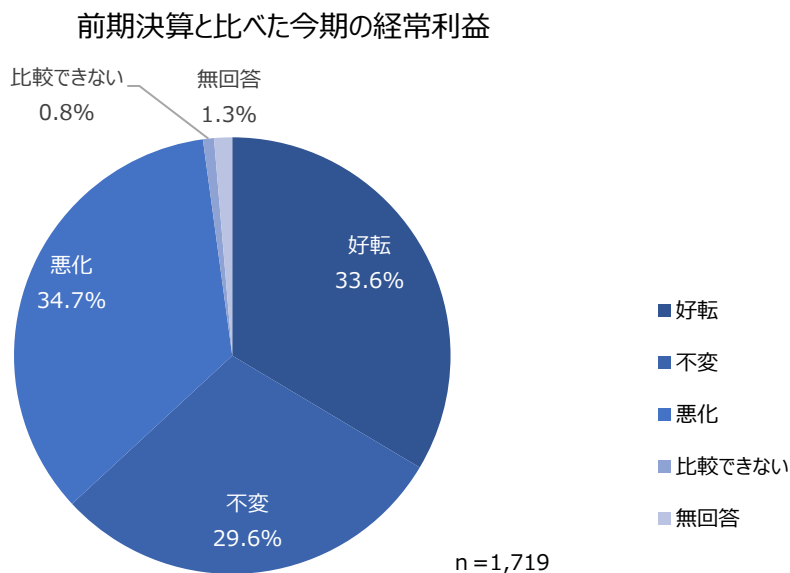
エンドユーザー向け製品における貴社の企画・開発の関与度合い

(過去 3 回比較)



### (9) 前期決算と比べた今期の経常利益

足元の業績について、前期決算と比べて今期の経常利益が「好転」した企業は 33.6%、「悪化」した企業が 34.7%、「不変」であった企業が 29.6%と、概ね 3分の1 ずつとなっている。

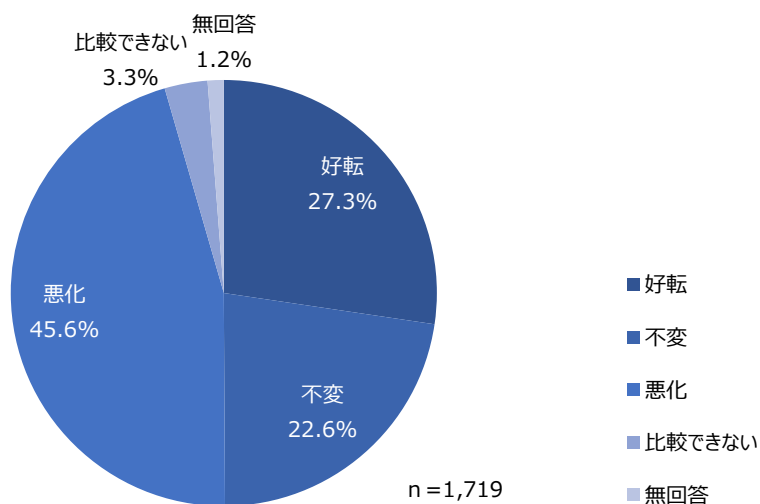


### (10) 新型コロナウイルス感染症拡大前の決算期と比べた今期の経常利益

新型コロナウイルス感染症拡大前（2019年12月以前）の決算期と比べた今期の経常利益について、今期は「悪化」している企業が 45.6%と半数近くを占めた。

一方、今期は「好転」している企業が 27.3%となり、4分の1以上の企業は、新型コロナ感染症拡大前よりも利益が増加している。

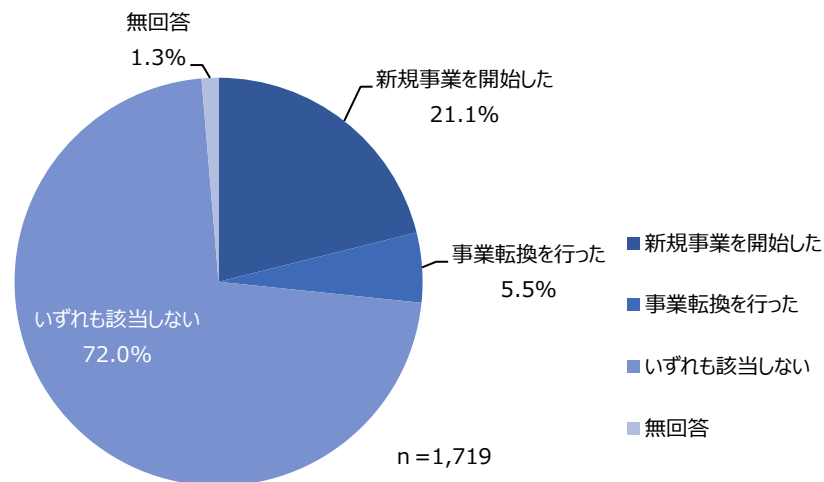
新型コロナウイルス感染症拡大前の決算期と比べた今期の経常利益



### (11) 直近3年間の新規事業や事業転換の取り組み

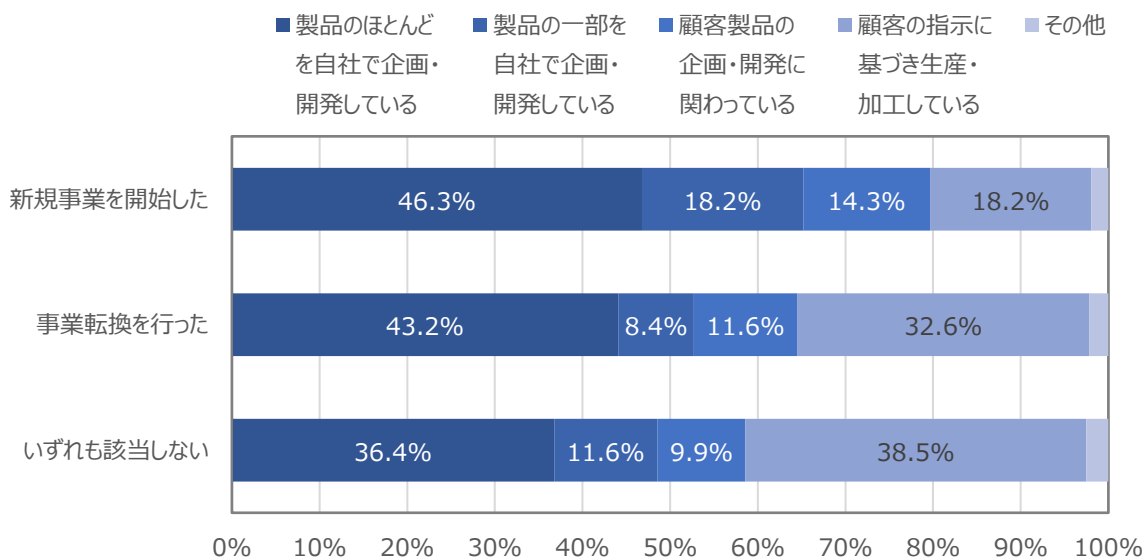
直近3年間の新規事業や事業転換の取り組みについて、「新規事業を開始した」企業は21.1%、「事業転換を行った」企業は5.5%であった。直近3年間で新事業展開に取り組んだ企業は26.6%に留まった。この3年間は、政策の方向性としてポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するために中小企業等の事業再構築を掲げた時期でもある。

直近3年間の新規事業や事業転換の取り組み



直近3年間の新規事業や事業転換の取り組みについて、「(8) エンドユーザー向け製品の企画・開発の関与度合い」ごとに比較すると、新規事業を開始した企業のうち46.3%が「製品のほとんどを自社で企画・開発している」企業であった。

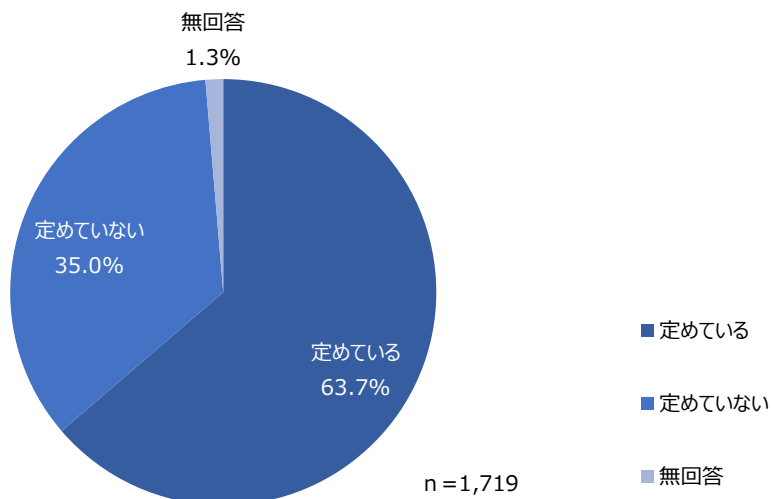
エンドユーザー向け製品における企画・開発の関与度合い  
(直近3年間の新規事業や事業転換の取り組み別)



## (12) 経営理念やビジョン、目標など

経営理念やビジョン、目標などを定めているかについて、「定めている」が63.7%と、過半数を占めている。

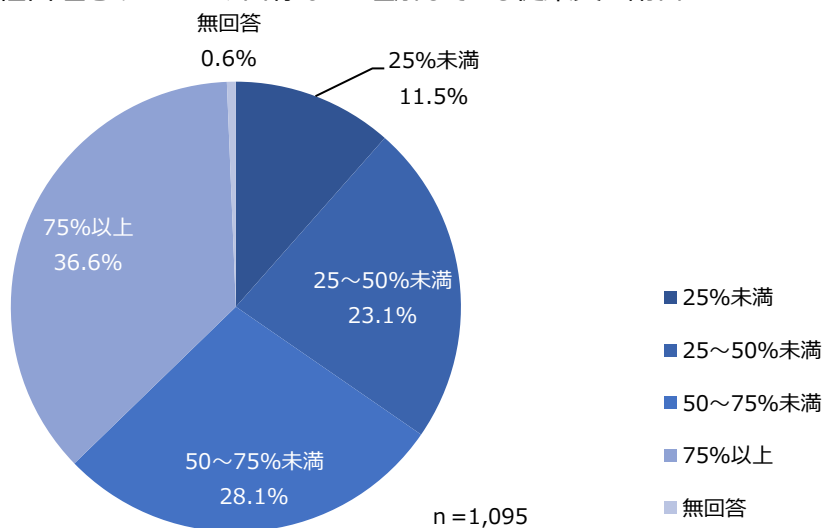
### 経営理念やビジョン、目標の策定



経営理念やビジョン、目標などを「定めている」企業に対して、理解している従業員の割合を伺った。従業員の「75%以上」と回答した企業が36.6%と最多となった。

一方で、50%未満が合計34.6%を占め、企業によって理解している従業員の割合の差が大きいと言える。また回答者が経営者である場合も多い事を考慮する必要がある。

### 貴社の経営理念やビジョン、目標などを理解している従業員の割合



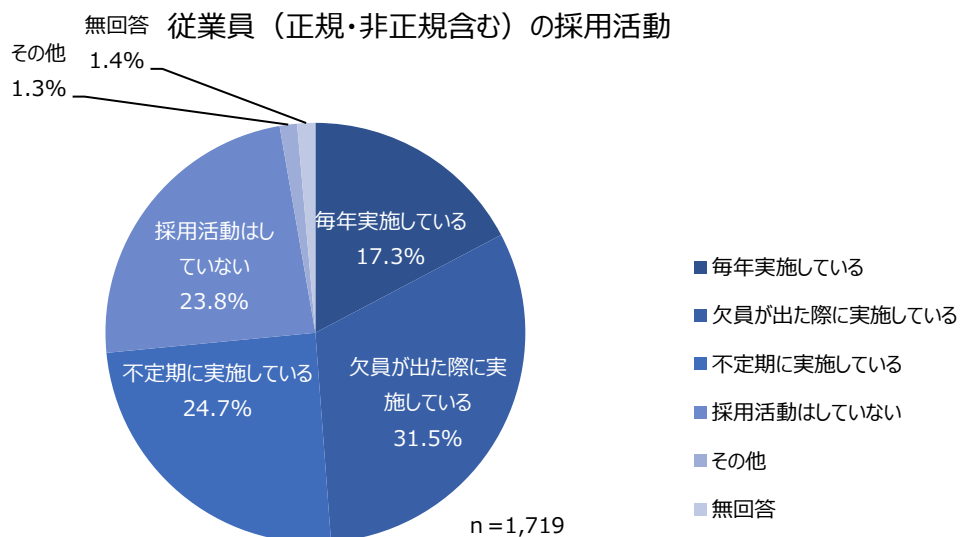


## 2. ものづくり人材の採用・確保、定着

次に、ものづくり人材の採用・確保ならびにその後の定着に関する調査結果を示す。

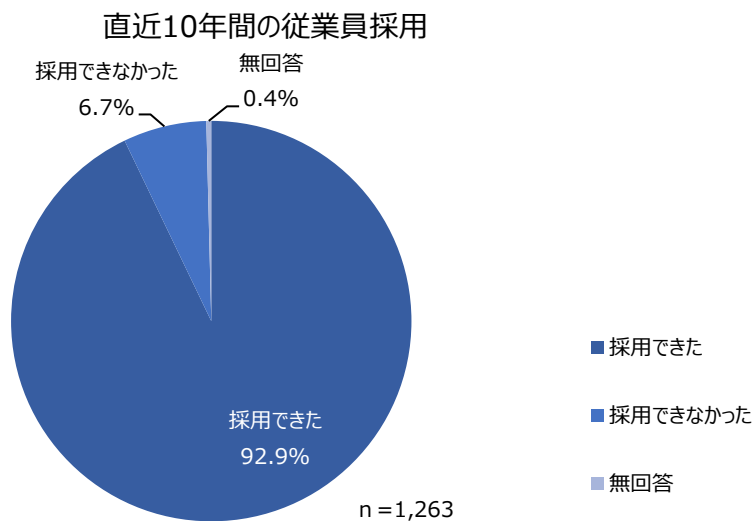
### (1) 従業員（正規・非正規含む）の採用活動

従業員の採用を「欠員が出た際に実施している」企業が 31.5%、「不定期に実施している」企業が 24.7%と、半数以上は定期的な採用活動は行っていない。



### (2) 直近10年間の従業員採用

「2 - (1) 従業員（正規・非正規含む）の採用活動」にて「毎年実施している」「欠員が出た際に実施している」「不定期に実施している」と回答した方に、直近10年間の従業員採用について伺った。実際に「採用できた」が 92.9%と、採用活動を行ったほとんどの企業で採用につながっている。



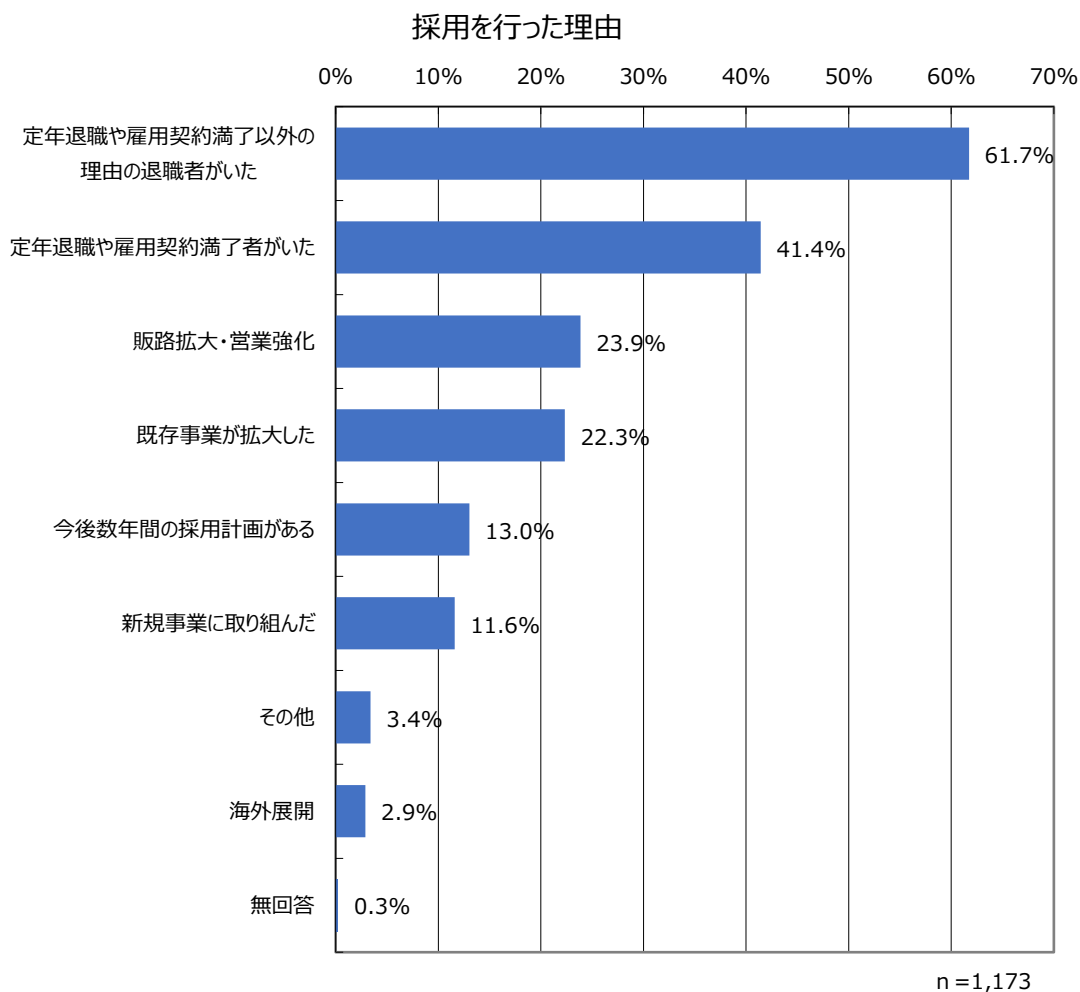
### (3) 採用を行った理由

「2-(2) 直近10年間の従業員採用」にて「採用できた」と回答した方に、採用を行った理由を複数回答にて伺った。

最も多かった理由は、「定年退職や雇用契約満了以外の理由の退職者がいた」で61.7%、次いで「定年退職や雇用契約満了者がいた」で41.4%と、退職者が発生したタイミングで欠員を補うための、いわば「守りの採用」を行った企業が多い。

一方で、「販路拡大・営業強化」のための採用が23.9%、「既存事業が拡大した」が22.3%、「新規事業に取り組んだ」が11.6%、「海外展開」が2.9%と、ビジネス拡大のためのいわば「攻めの採用」を行った企業も一定数存在する。

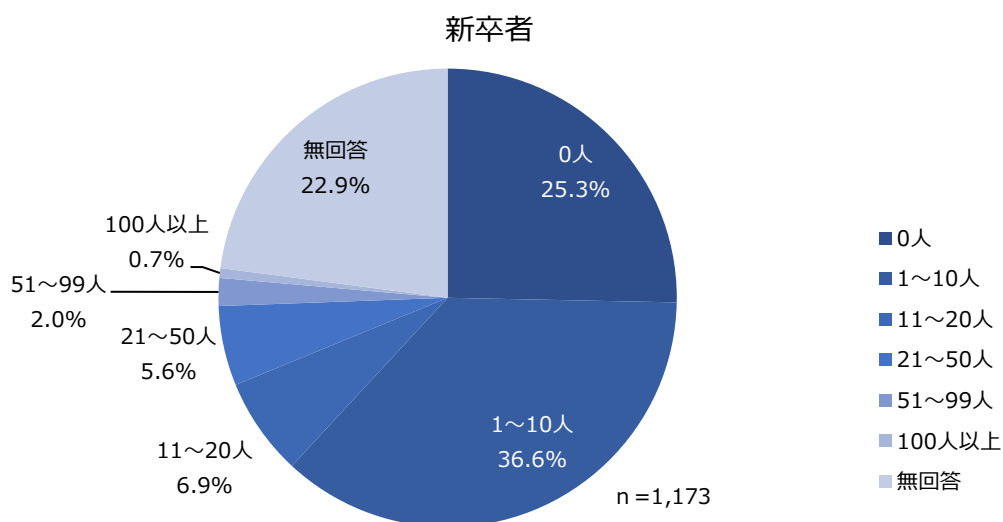
その中でも新規事業については「1-(11) 直近3年間の新規事業や事業転換の取り組み」において、直近3年間で新規事業を開始した企業が21.1%であったことから、新規事業を開始した企業の半数程度だけが採用を行っていると推測される。「攻めの採用」の中でも、新しいビジネスへの取り組みのための採用よりも既存ビジネスの拡大のための採用が多いと思われる。



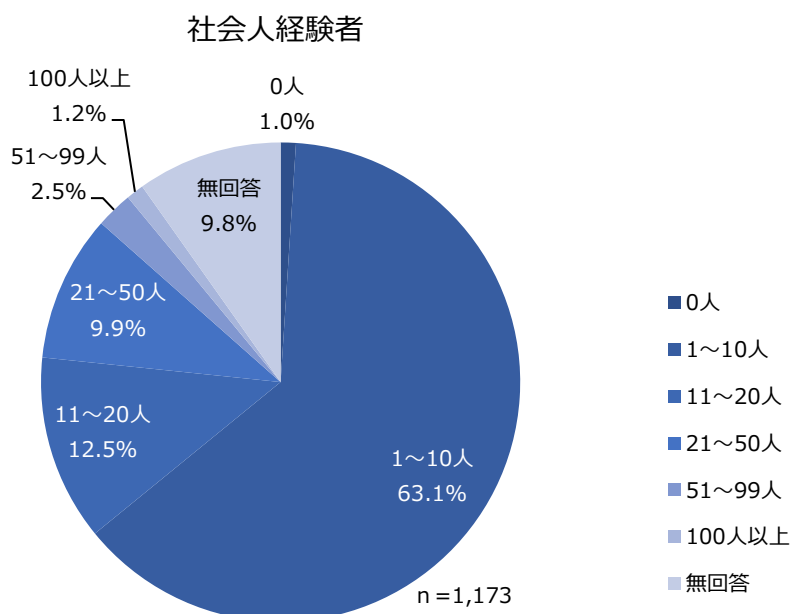
#### (4) 直近10年間に採用した従業員数

「2-(2) 直近10年間の従業員採用」にて「採用できた」と回答した方に、直近10年間に採用した従業員数を伺った。

新卒者を採用した従業員数では、「1~10人」36.6%、次いで「0人」25.3%、「11~20人」6.9%であった。直近10年間で従業員を採用した企業のうち新卒未採用は4分の1程度に留まり、過半数の企業は新卒採用を行っている。



社会人経験者を採用した従業員数では、「1~10人」が63.1%、次いで「11~20人」12.5%、「21~50人」9.9%であった。直近10年間で従業員を採用した企業の9割以上は、社会人経験者を採用している。



なお「1~10人」が過半数を占め今後の類似調査では区分の見直しが必要だと思われる。

### (5) 直近10年間の新卒者の最終学歴

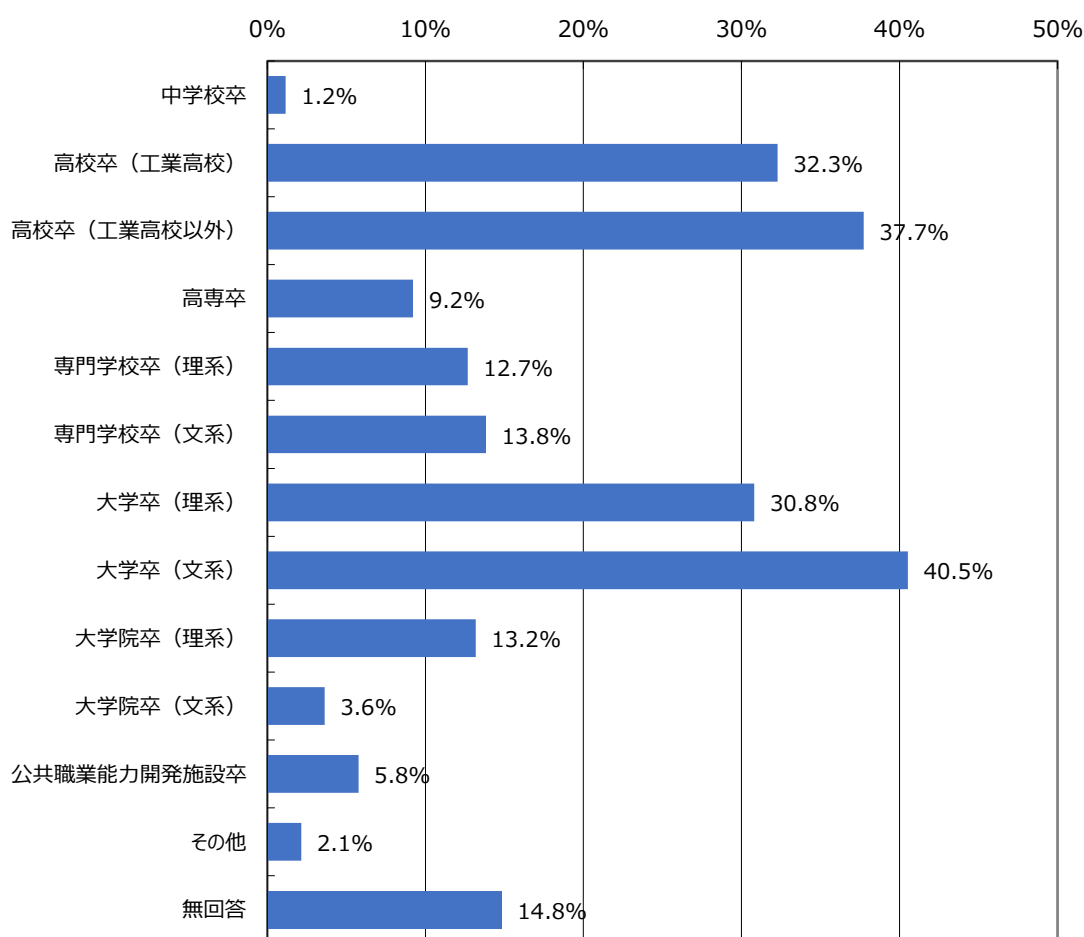
「2-(4) 直近10年間に採用した従業員数」にて新卒者を1名以上採用できた方に、直近10年間に採用した新卒者の最終学歴を複数回答にて伺った。

「大学卒（文系）」が最多で40.5%、次いで「高校卒（工業高校以外）」37.7%、「高校卒（工業高校）」32.3%と続く。

理系/工業系あるいは文系/非工業系で比較すると、高校卒では工業高校以外が多く、専門学校卒では文系が多く、大学卒では文系が多い。大学院卒に関しては理系の方が多いものの、東京23区のものづくり企業では、総じて理系/工業系よりも文系/非工業系を最終学歴とする新卒者の採用が多い。

なお、必ずしも学卒者が入学する事を想定しておらず、新卒者の絶対数に差があるので比較には留意が必要だが、公共職業能力開発施設や職業能力開発大学校、ポリテクカレッジ、高等技術専門学校の新卒者は少数であった。

直近10年間の新卒者の最終学歴



その他：.職業能力開発大学校、ポリテクカレッジ、高等技術専門学校など

n = 1,322

### (6) 直近10年間の新卒者の最終学歴となる学校の所在地

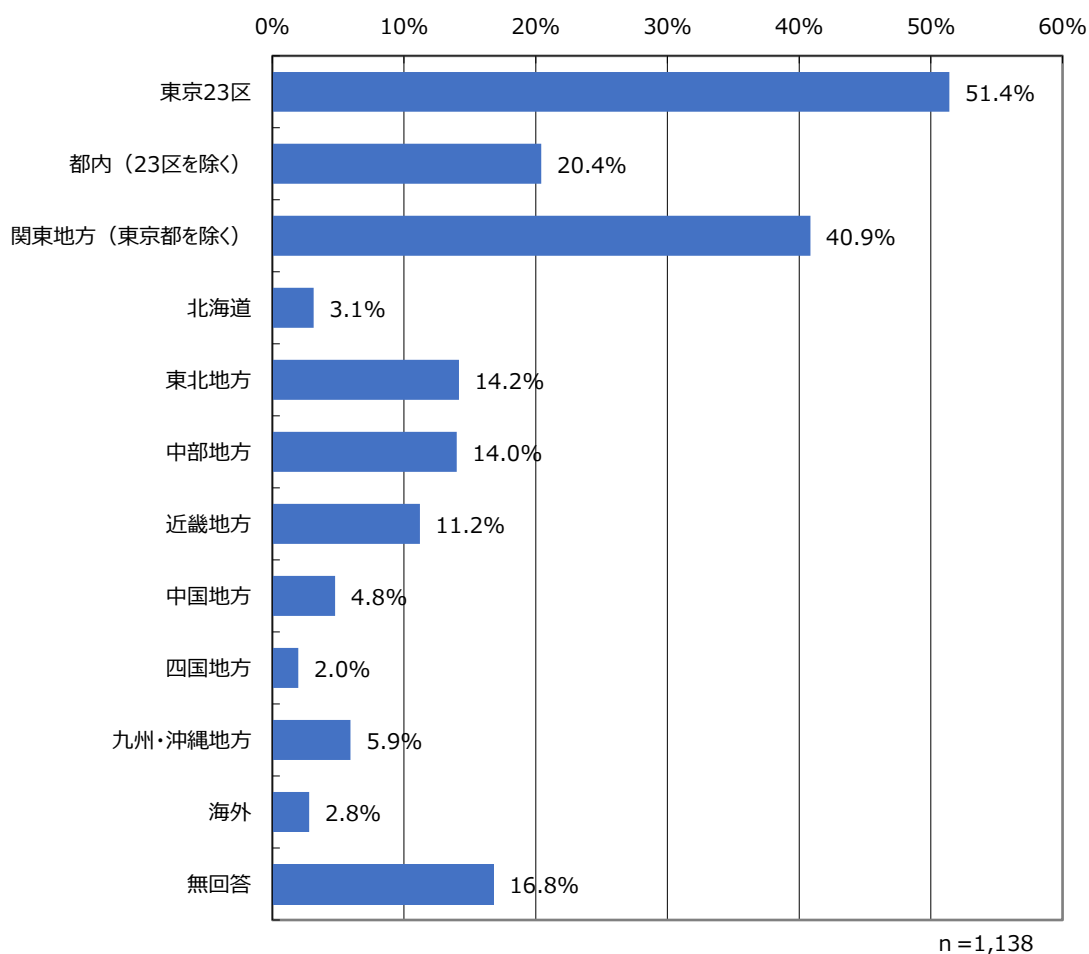
「2-(5) 直近10年間の新卒者の最終学歴」にて新卒者を1名以上採用できた方に、新卒者の最終学歴となる学校の所在地を複数回答で伺った。

「東京23区」が最多で51.4%、3番目に多い「都内(23区を除く)」が20.4%となっており、半数以上の企業が東京都内の人材を採用している。2番目に多い回答であった「関東地方(東京都を除く)」40.9%まで含めると、東京23区のものづくり企業の新卒者は都内および東京近郊からの採用が多くを占めている事がわかった。

それ以外の地域については、「東北地方」14.2%、「中部地方」14.0%、「近畿地方」11.2%からの新卒者の採用が多くなっているが、都内および東京近郊と比較すると割合は低い。地方の学校を卒業後に上京して、東京23区のものづくり企業に就職する新卒者はそれほど多くないと言える。

なお、「海外」の学校を卒業した新卒者は2.8%であり、「四国地方」2.0%、「北海道」3.1%と同程度に存在している。

直近10年間の新卒者の最終学歴となる学校の所在地



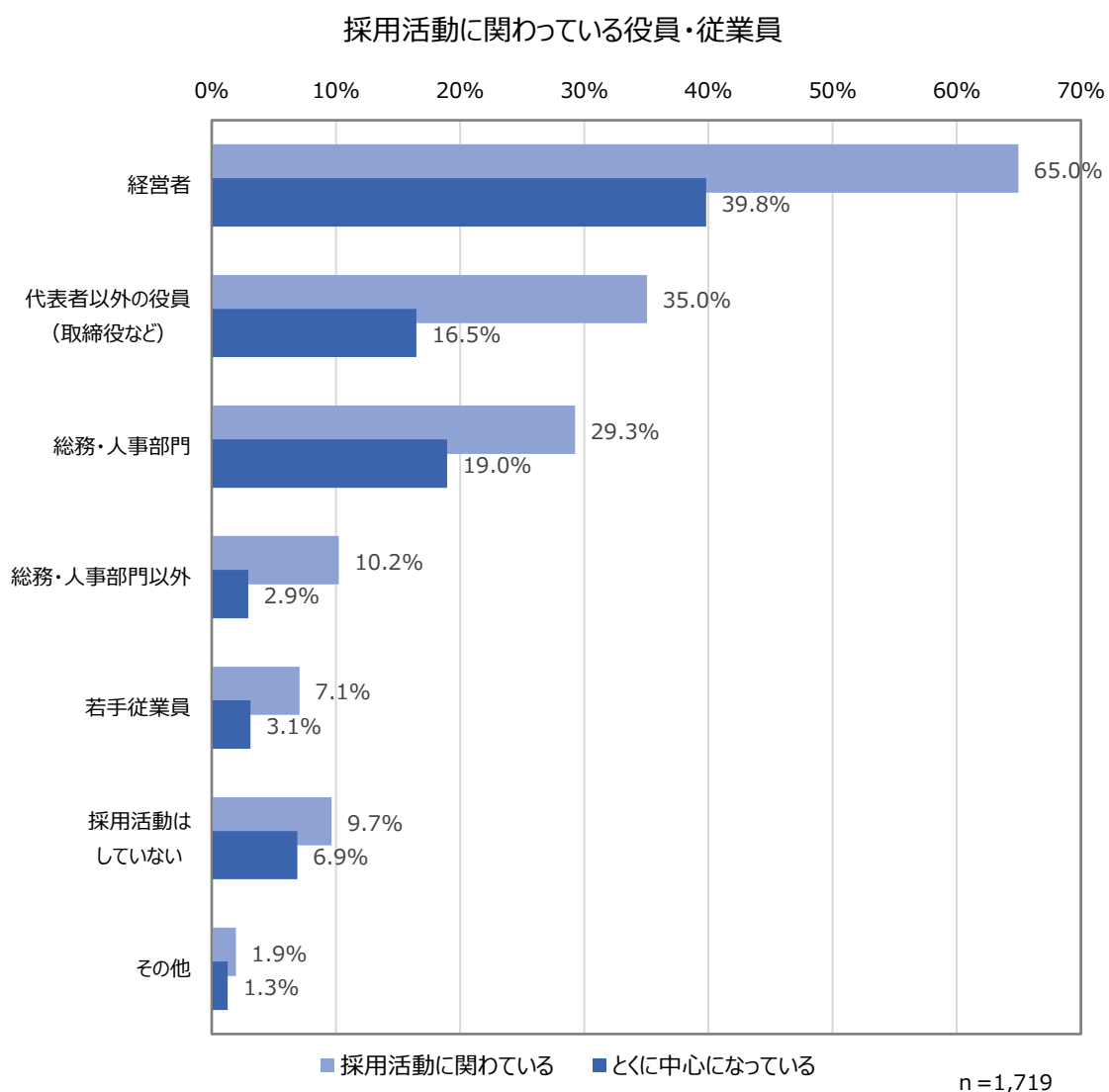
### (7) 採用活動に関わっている役員・従業員

社内で採用活動に関わっている方（役員・従業員）について、2段階の関与度をもって、複数回答にて伺った。

「経営者」が「採用活動に関わっている」65.0%、「とくに中心となって採用活動に取り組んでいる」39.8%とどちらの項目でも最多であった。

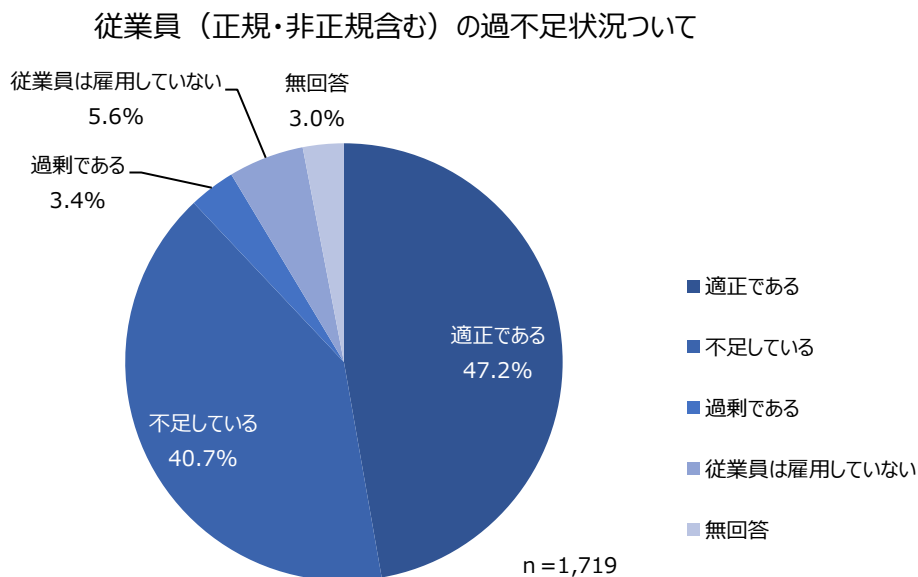
次いで「採用活動に関わっている」が多かったのが「代表者以外の役員（取締役など）」で35.0%となった。一方「とくに中心となって採用活動に取り組んでいる」が次に多かったのが「総務・人事部門」で19.0%となった。

総務・人事部門がある企業では当該部門の従業員が中心となって採用活動に取り組んでいる一方、総務・人事部門がない企業では経営者自身が中心となって採用活動に取り組んでいるように推測される。



(8) 従業員（正規・非正規含む）の過不足状況

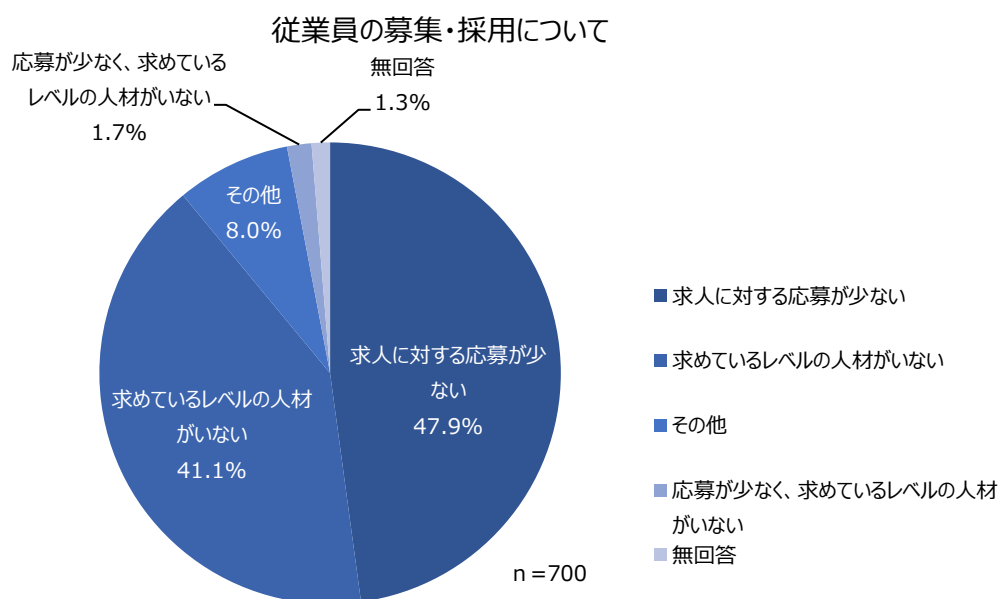
従業員（正規・非正規含む）の過不足状況について、「適正である」が最多で47.2%、次いで「不足している」が40.7%と続いた。「過剰である」は3.4%に留まった。



(9) 従業員不足だが従業員の募集・採用が進まない理由

「2 - (8) 従業員（正規・非正規含む）の過不足状況」にて「不足している」と回答した方に、従業員の募集・採用が進まない理由を伺った。

「求人に対する応募が少ない」が47.9%、「求めているレベルの人材がない」が41.1%となった。

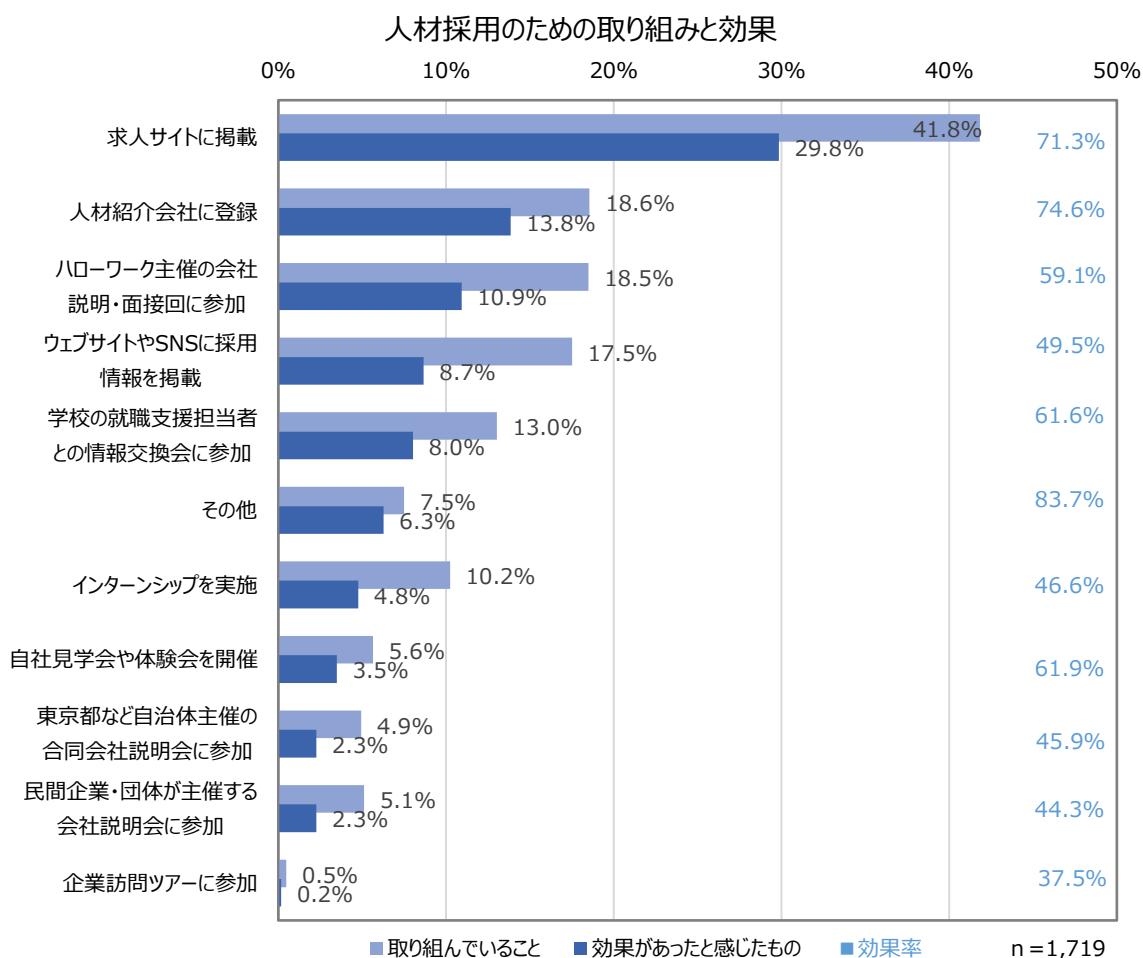


## (10) 人材採用のための取り組みと効果

人材採用のために取り組んでいることについて複数回答で伺った。「求人サイトに掲載」が最多で41.8%、次いで「人材紹介会社に登録」18.6%、「ハローワーク主催の会社説明・面接会に参加」18.5%となった。一方、「自社見学会や体験会を開催」5.6%、「民間企業・団体が主催する会社説明会に参加」5.1%、「東京都など自治体主催の合同会社説明会に参加」4.9%、「企業訪問ツアーに参加」0.5%と少数であった。

取り組んでいることのうち効果があったと感じたものとしては、「求人サイトに掲載」が最多で29.8%、次いで「人材紹介会社に登録」18.6%、「ハローワーク主催の会社説明・面接会に参加」10.9%と続いた。

取り組んでいることのうち効果があったと感じたものの割合である効果率をみると、最も効果率が高いのは「その他」で83.7%、次いで「人材紹介会社に登録」74.6%となった。以下、「求人サイトに掲載」71.3%、「自社見学会や体験会を開催」61.9%、「学校の就職支援担当者との情報交換会に参加」61.6%となった。一方、効果率が低かったのは「企業訪問ツアーに参加」37.5%、「民間企業・団体が主催する会社説明会に参加」44.3%、「東京都など自治体主催の合同会社説明会に参加」45.9%であった。



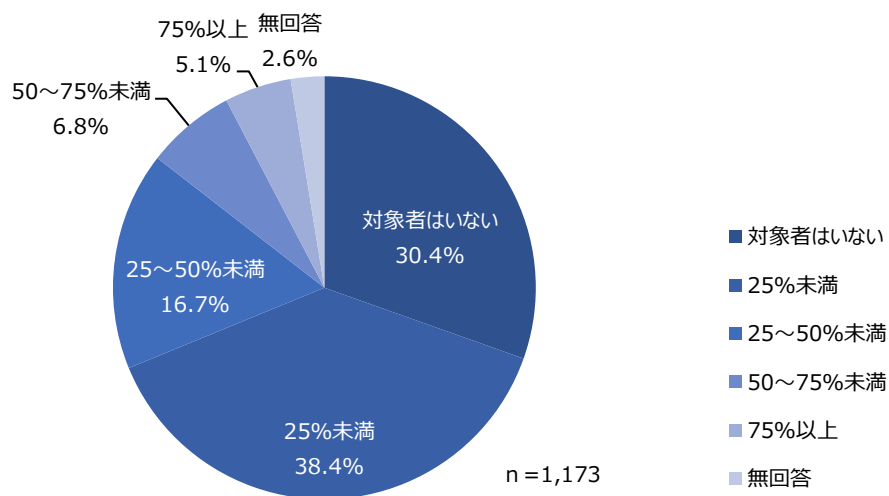


(11) 直近10年間の新卒・若年層の従業員で入社3年以内に退職した割合

「2-(2) 直近10年間の従業員採用」にて「採用できた」と回答した方に、入社3年以内に退職した割合を伺った。

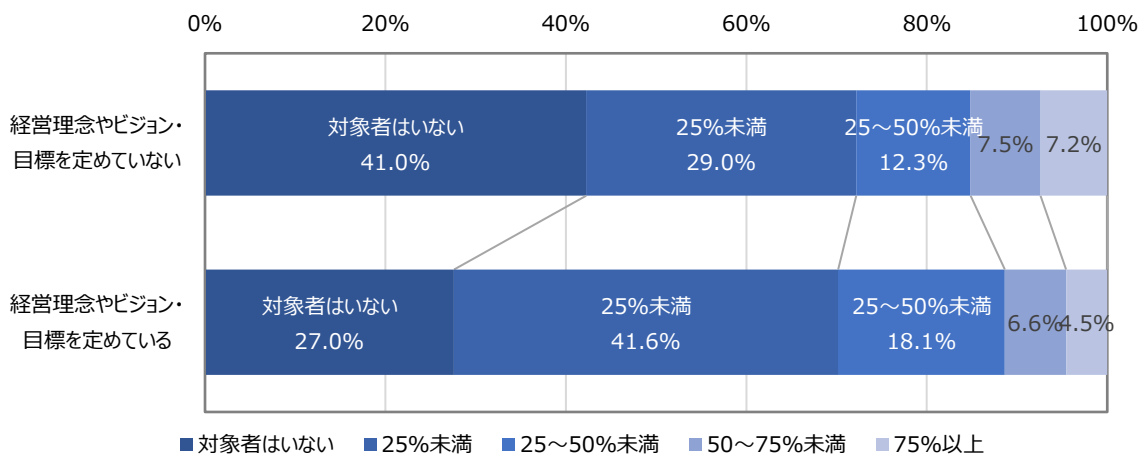
最も多いのは、入社3年以内に退職した「対象者はいない」企業が30.4%を占めた。実際に新卒・若年層の退職者が発生している企業では、退職者が「25%未満」の企業が最も多く38.4%であった。

直近10年間で採用した新卒・若年層の従業員で、入社3年以内に退職した割合



なお、「1-(12) 経営理念やビジョン、目標など」を定めているか否かと、新卒・若年層の従業員で入社3年以内に退職した割合との相関関係を見ると、実際に新卒・若年層の退職者が発生している企業では、経営理念やビジョン、目標を定めている企業の方が新卒・若年層の退職者の割合が低かった。一方、「対象者はいない」については、経営理念やビジョン、目標を定めていない企業の方が多かった。

経営理念やビジョン・目標の有無と、新卒・若年層の早期退職



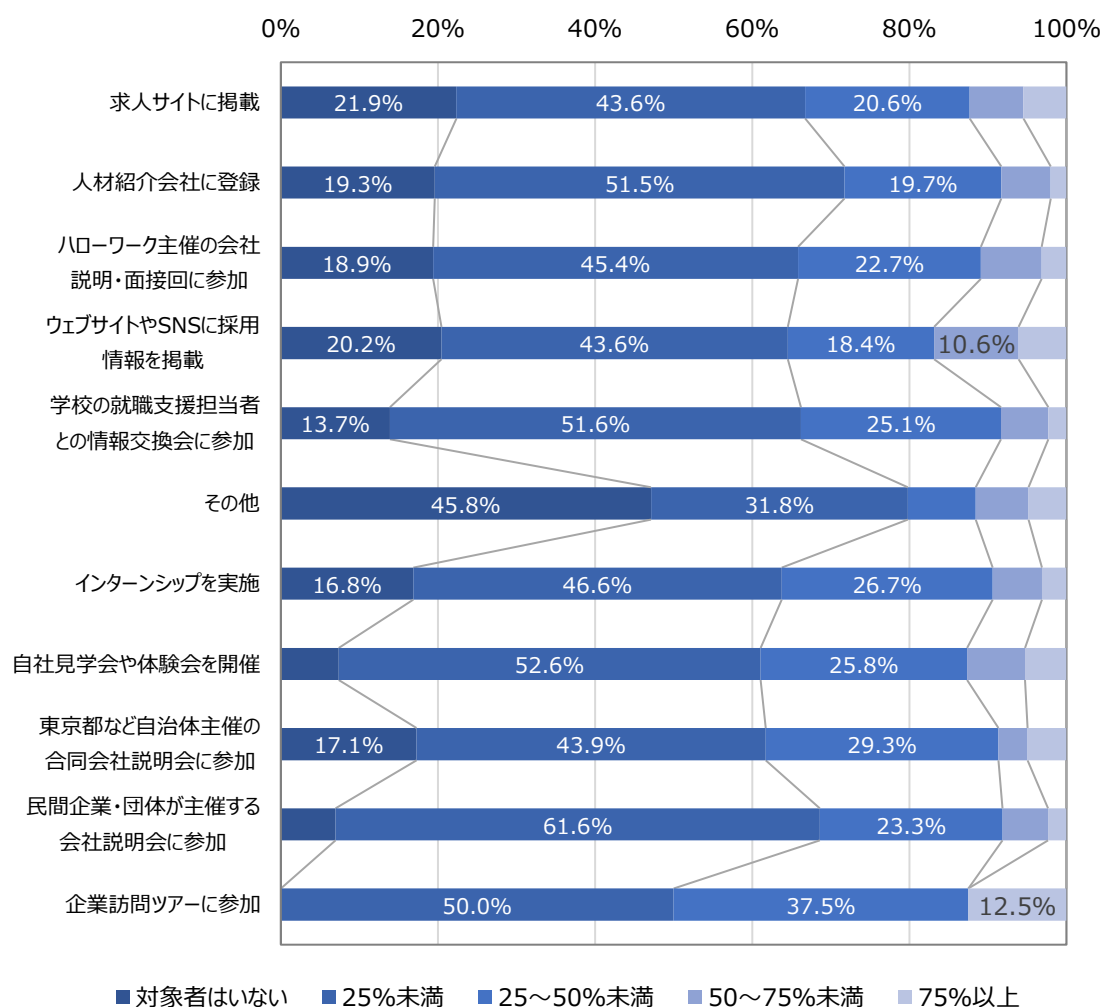
また、「2-(10) 人材採用のための取り組みと効果」の取り組みごとに、新卒・若年層の従業者で入社3年以内に退職した割合を見ると、効果があったと感じている取り組みと、新卒・若年層の退職者の割合との間には明確な相関関係は見出せなかった。

新卒・若年層の退職者の割合が25%未満の企業が多く行っている取り組みは、「民間企業・団体が主催する会社説明会に参加」61.6%、「自社見学会や体験会を開催」52.6%、「学校の就職支援担当者との情報交換会に参加」51.6%であった。

一方、25%未満の企業が比較的行っていない取り組みは、「求人サイトに掲載」43.6%、「ウェブサイトやSNSに採用情報を掲載」43.6%、「東京都など自治体主催の合同会社説明会に参加」43.9%であった。

新卒・若年層に対して個別にアプローチを行い、相互理解が深まる取り組みが比較的退職者の割合が低く、広く多くの新卒・若年層にアプローチするような取り組みでは退職者の割合が高い傾向にあるように見受けられる。

人材採用のための取り組みと、新卒・若年層の早期退職



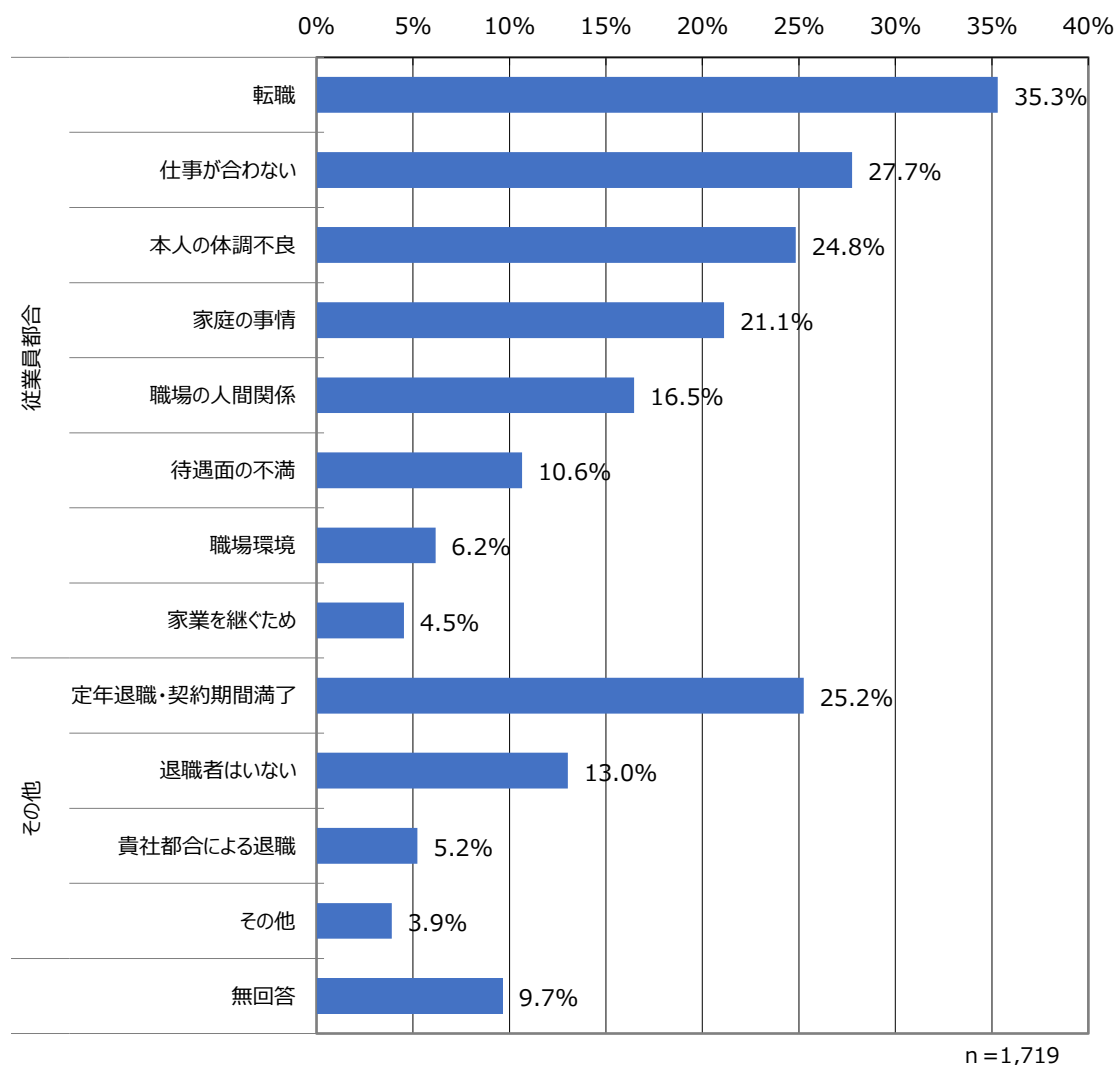
## (12) 直近10年間の従業員の退職理由

本調査の回答者が認識する範囲にはなるが、直近10年間の従業員の退職理由をみると、「転職」が最多で35.3%、次いで「仕事が合わない」が27.7%であり、従業員都合が上位となっている。

次いで従業員都合ではない「定年退職、契約期間満了」が25.2%と多いが、以降は「本人の体調不良」24.8%、「家庭の事情」21.1%と続く。

ただし、企業側が実際の退職理由を把握する事は難しく、特に本調査の回答者は経営者・経営層が行っている割合が高いので、更に困難であることは考慮されたい。また、従業員都合としている退職理由についても、会社として改善すべき点もあると思われる。例えば、転職をしなくてもよい環境を整備する事や、仕事が合わない従業員が生き生きと働ける場を設けることも出来るのではないか。

直近10年間の従業員の退職理由について



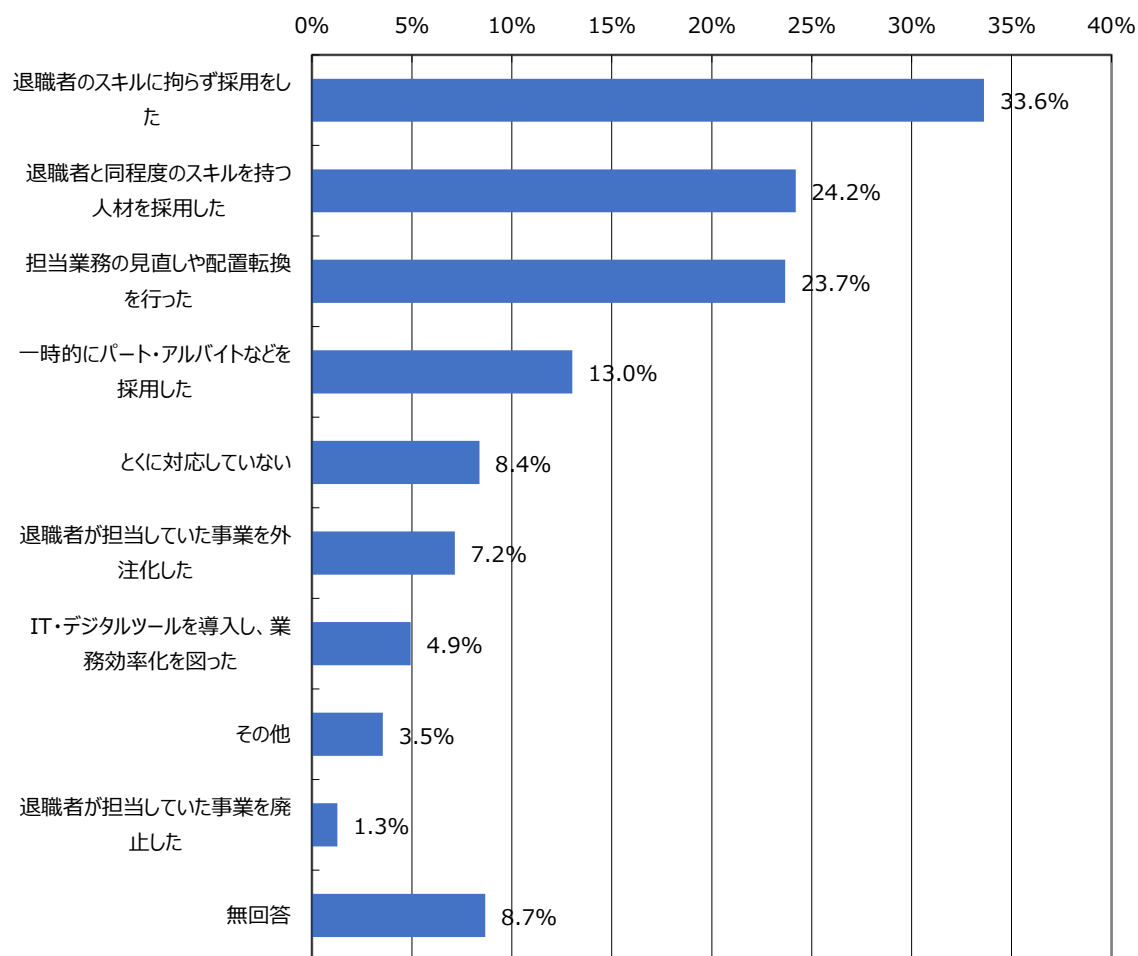
### (13) 従業員が退職した際の対応

従業員が退職した際の対応について複数回答で伺った。

退職した際に、「退職者のスキルに拘らず採用をした」企業が33.6%と最も多く、次いで「退職者と同程度のスキルを持つ人材を採用した」が24.2%と、従業員を新たに採用した企業が上位を占めた。以降、「担当業務の見直しや配置転換を行った」23.7%、「一時的にパート・アルバイトなどを採用した」13.0%が続き、退職者と同程度のスキルを持つ人材を採用出来ず、他の手段で代替する企業も一定程度存在していた。

また、「退職者が担当していた事業を外注化した」7.2%、「退職者が担当していた事業を廃止した」1.3%と、従業員退職後に事業や業務の縮小をせざるを得なかった企業も一定数存在する。一方、退職を機に「IT・デジタルツールを導入し、業務効率化を図った」企業は、4.9%に留まっており、退職・欠員等を契機として業務プロセス見直しや情報システム導入を行う企業は少数である。

従業員が退職した際の対応



n = 1,719

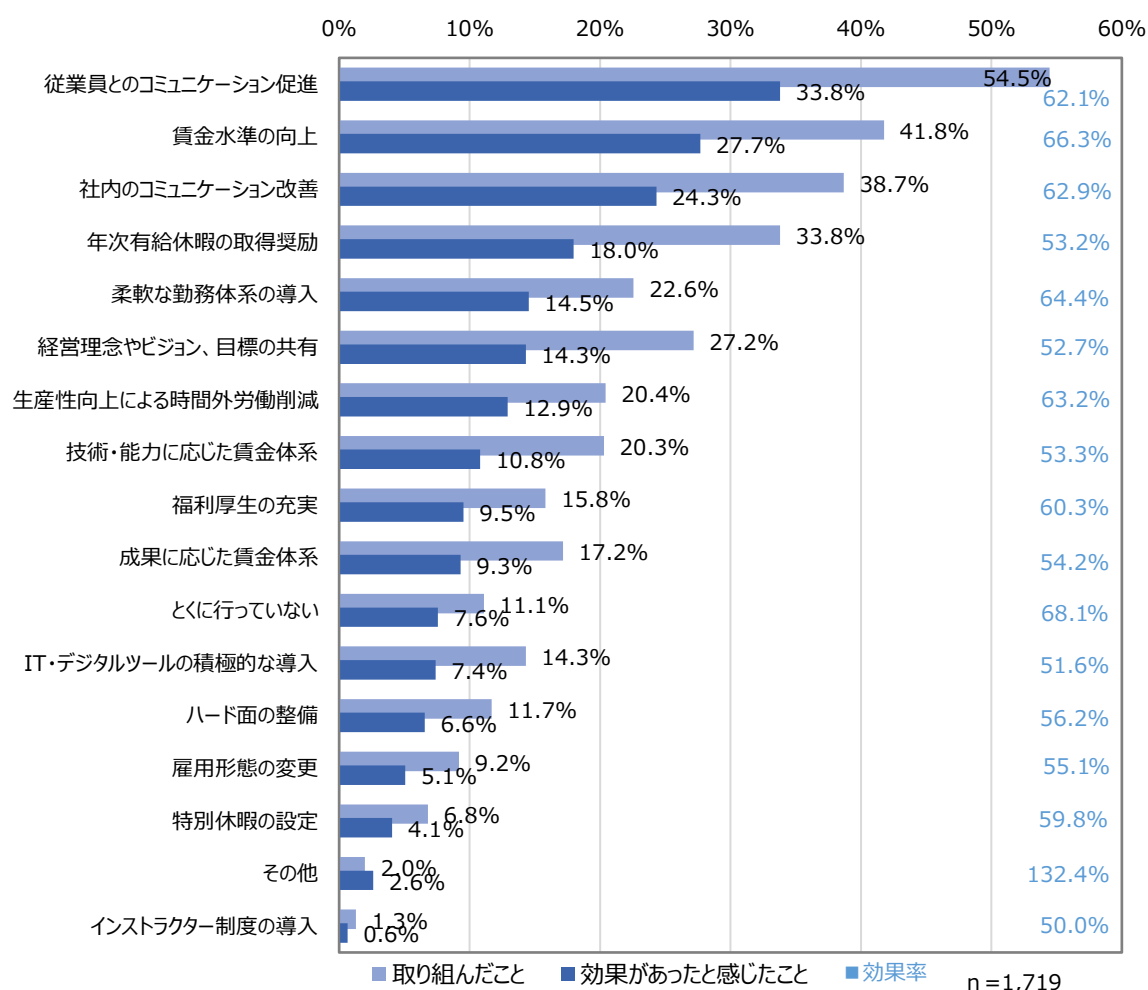
#### (14) 従業員に生き生きと働いてもらうための取り組み

従業員に生き生きと働いてもらうために、取り組んだり意識したりしていることと、その取り組みによる効果について伺った。

取り組みとしては「従業員とのコミュニケーション促進」が最多で54.5%、次いで「賃金水準の向上」41.8%、「社内のコミュニケーション改善」38.7%、「年次有給休暇の取得奨励」33.8%と続いた。コミュニケーション改善・促進や、労働条件の改善を意識している企業が多い。その効果について、「従業員とのコミュニケーション促進」が最多で33.8%、次いで「賃金水準の向上」27.7%、「社内のコミュニケーション改善」24.3%、「年次有給休暇の取得奨励」18.0%と続き、取り組み内容と同様の傾向であった。

取り組んでいることのうち効果があったと感じたものの割合である効果率をみると、最も効果率が高いのは「賃金水準の向上」で66.3%、次いで「柔軟な勤務体系の導入」64.4%となった。効果率が低かったのは「インストラクター制度の導入」50.0%、「IT・デジタルツールの積極的な導入」51.6%、「経営理念やビジョン、目標の共有」52.7%であった。

従業員に生き生きと働いてもらうための取り組みと効果



#### (15) 従業員の採用・確保、定着に関する独自の取り組み

従業員の採用・確保、定着に関する独自の取り組みについて、自由記述にて以下のものが挙げられた。企業の状況や特性に合わせて工夫を凝らした様々な取り組みが行われていると推測される。

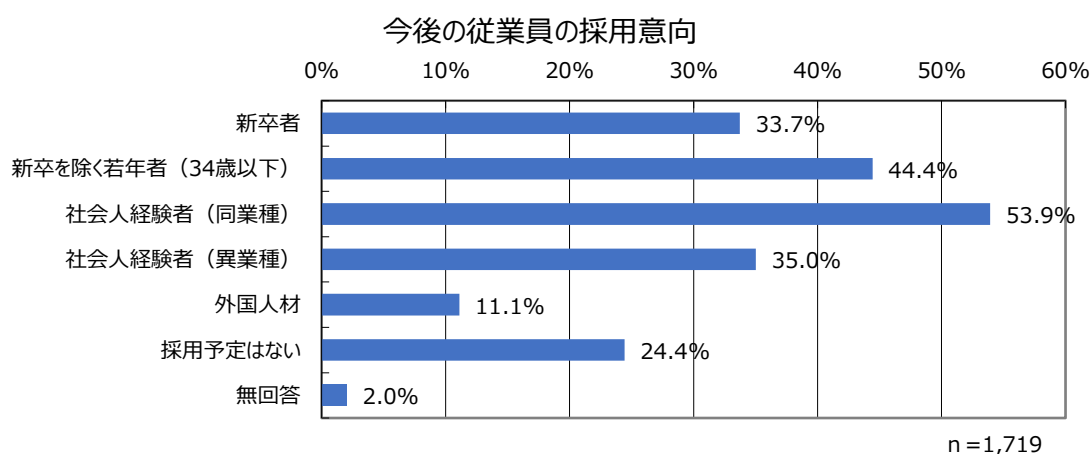
- ・ 縁故採用、コネクション
- ・ インターンシップ
- ・ ウェブサイトや SNS に社内の雰囲気を掲載
- ・ 面接時に業務内容、勤務体系、楽しい内容、ツライ内容を率直に提示。また工場見学で社内雰囲気を実感してもらう（食料品製造業）
- ・ 他社での退職者・リストラ等には目を光らせている（電気機械器具製造業）
- ・ 一日の稼働時間を調整して、土曜日曜祝日の休日にプラスして月 2 回の休日を導入（金属製品製造業）
- ・ 完全週休二日制や、有給消化 50%から 100%、残業 0 を実施し、離職率 0%で来ている（金属製品製造業）
- ・ 母親が働きやすい様に子連れ入社や自由シフトなどを行っている。ママ友同志で誘って働き始めているので楽しい職場である（繊維工業）

### 3. ものづくり人材の今後の採用意向

次にものづくり人材の今後の採用意向に関する調査結果を示す。

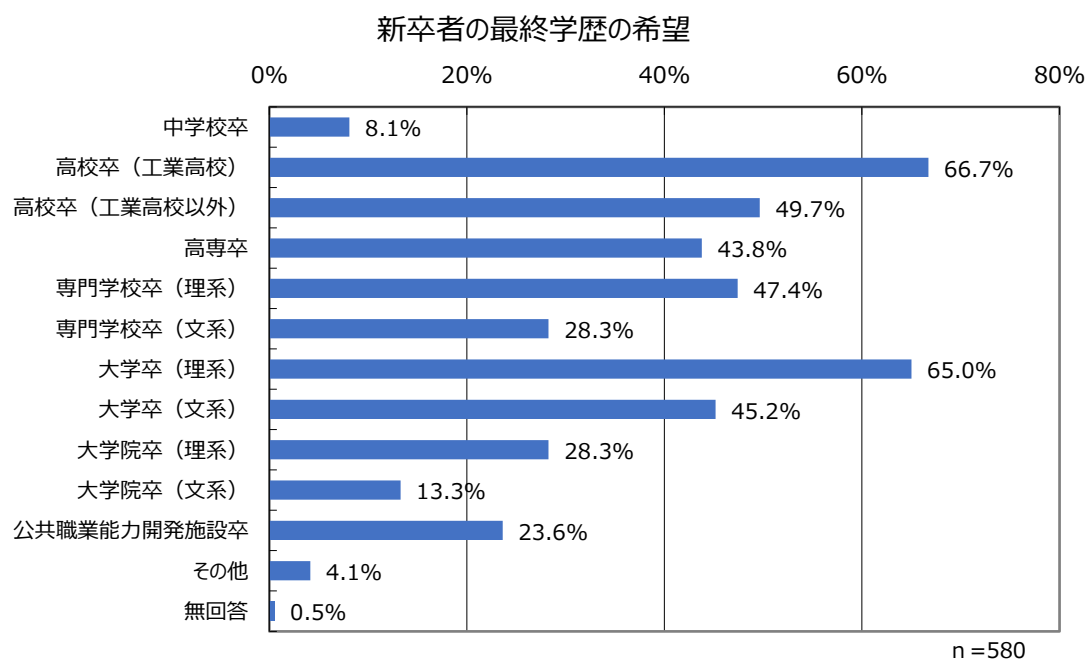
#### (1) 今後の従業員の採用意向

今後の従業員の採用意向について複数回答で伺った。「社会人経験者（同業種）」が最多で53.9%、次いで「新卒を除く若年者（34歳以下）」が44.4%、「社会人経験者（異業種）」が35.0%と続いた。一方で「新卒者」は33.7%に留まり社会人経験者の採用意向が高い。



#### (2) 新卒者の最終学歴の希望

「3 - (1) 今後の従業員の採用意向」で「新卒者」と回答した方に新卒者の最終学歴の希望を複数回答で伺った。

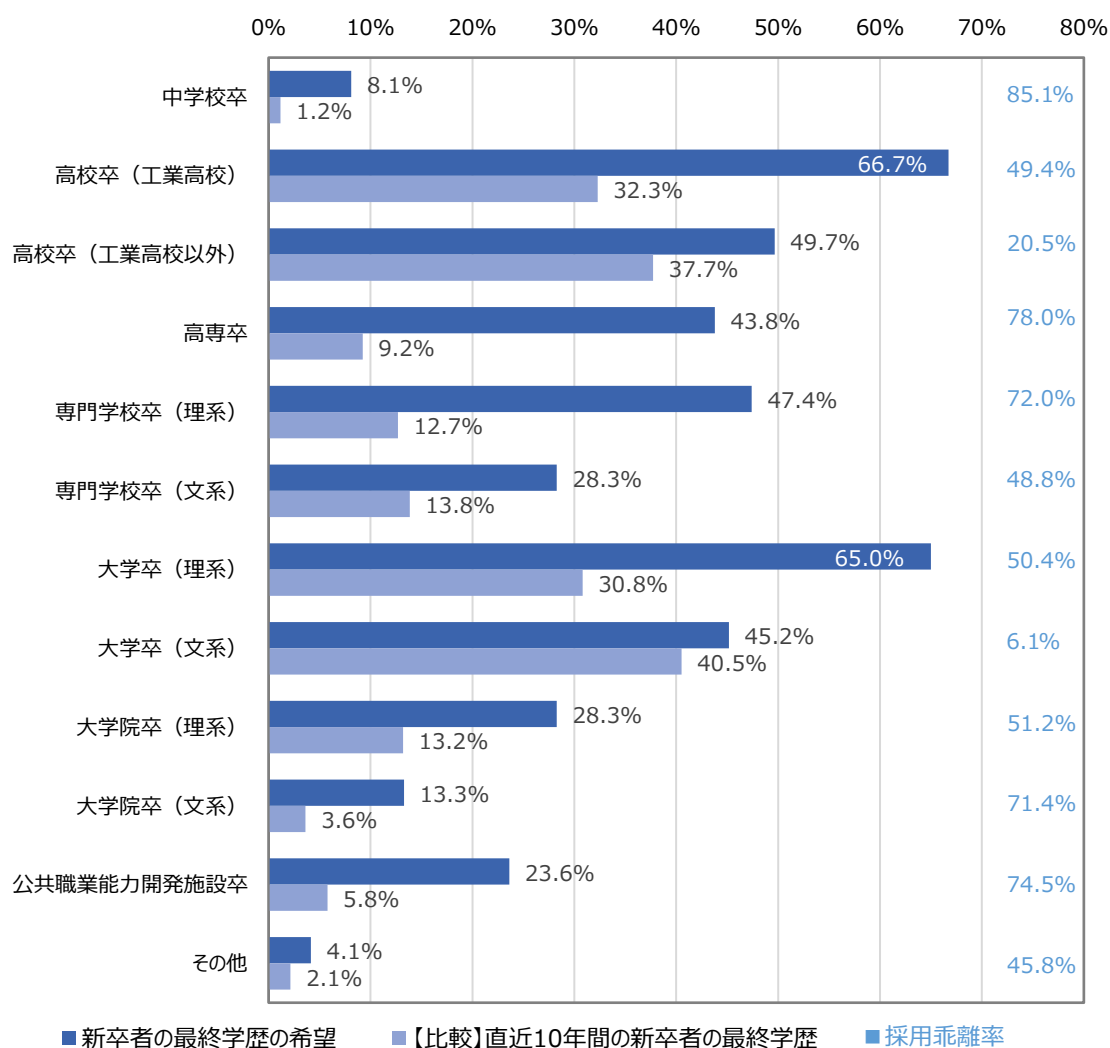


「高校卒（工業高校）」が最多で66.7%、次いで「大学卒（理系）」が65.0%、「高校卒（工業高以外）」49.7%、「専門学校卒（理系）」45.2%と続いた。

新卒者の最終学歴の希望としては、高校・専門学校・大学・大学院のいずれにおいても、工業高校・理系卒の希望割合が大きい。また、大学院卒より大学卒、大学卒よりも高校卒を希望する企業の割合が大きい。

この結果を実際に採用した結果である「2-（5）直近10年間の新卒者の最終学歴」と比較すると最終学歴の希望と実際に採用できた新卒者にギャップがある事がうかがえる。そのギャップを採用乖離率とすると、最も乖離が大きいのは「中学校卒」の85.1%であり、次いで「高専卒」の78.0%、「公共職業能力開発施設卒」の74.5%、「専門学校卒（理系）」の72.0%と続いた。新卒者の最終学歴という観点からすると、ものづくり企業と中学・高専・公共職業能力開発施設・理系専門学校との相互理解が深まれば、企業が望む人材を採用できる可能性が高まると思われる。

新卒者の最終学歴の希望と、直近10年間の新卒者の最終学歴

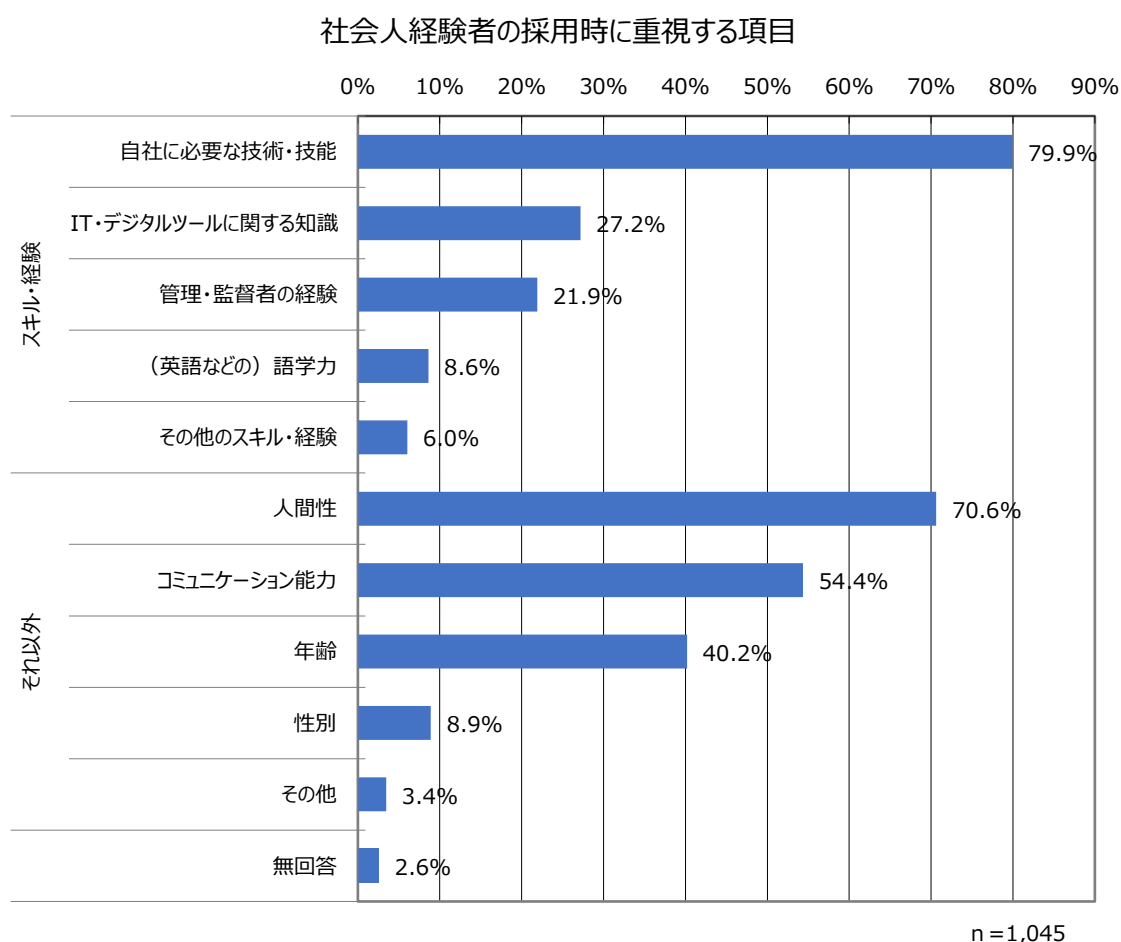




### (3) 社会人経験者の採用時に重視する項目

「3-(1) 今後の従業員の採用意向」にて「社会人経験者（同業種）」「社会人経験者（異業種）」を選択した方に、社会人経験者の採用時に重視する項目についてスキル・経験に関する項目とそれ以外の項目を並べ複数回答で伺った。

スキル・経験では「自社に必要な技術・技能」が突出して多く79.9%であった。それ以外では、「人間性」が70.6%、「コミュニケーション能力」が54.4%であった。全体的には「それ以外」の各項目を重視する割合が高くなった、「スキル・経験」は低い項目が並び、「IT・デジタルツールに関する知識」は27.2%、「管理・監督者の経験」は21.9%、「(英語などの)語学力」は8.6%に留まっている。ビジネスパーソンとして汎用的な能力を求めている企業は比較的少なく、具体的な自社業務に即時対応出来る現場の実務者レベルのスキル・経験が重視されている。



なお、改正雇用対策法にて労働者の募集・採用における年齢制限を禁止しており、男女雇用機会均等法第5条にて労働者の募集や採用において性別を理由に差別的取扱いをしてはならないと定められている。

#### 4. ものづくり人材の育成、技術・技能継承

次にものづくり人材の育成、技術・技能継承に関する調査結果を示す。

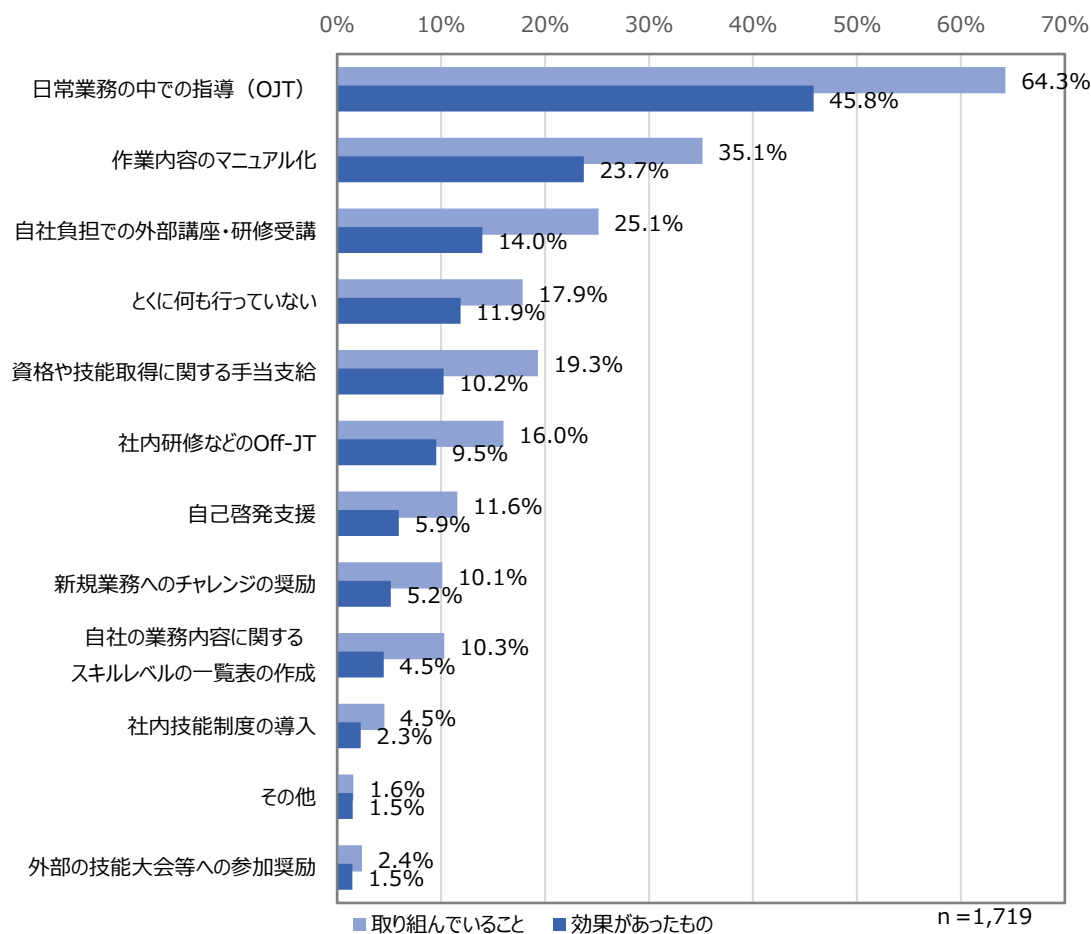
##### (1) 人材育成のための取り組み

人材育成のために取り組んでいることは、「日常業務の中での指導（OJT）」が最も多く64.3%、次いで「作業内容のマニュアル化」が35.1%。「自社負担での外部講座・研修受講」が25.1%と続く。「とくに何も行っていない」も17.9%を占める。

効果があったものについても、「日常業務の中での指導（OJT）」が最多で45.8%、次いで「作業内容のマニュアル化」23.7%。「自社負担での外部講座・研修受講」14.0%と、取り組んでいることと同じ項目が上位を占める。

取り組んでいることのうち効果があったと感じたものの割合である効果率をみると、「その他」が96.3%と最も高く、独自の人材育成の取り組みが効果的であると言える。次いで「日常業務の中での指導（OJT）」が71.3%、「作業内容のマニュアル化」67.5%と続き、多くの企業が取り組んでいる事が効果的であると認識されている。

人材育成のために取り組んでいることと効果

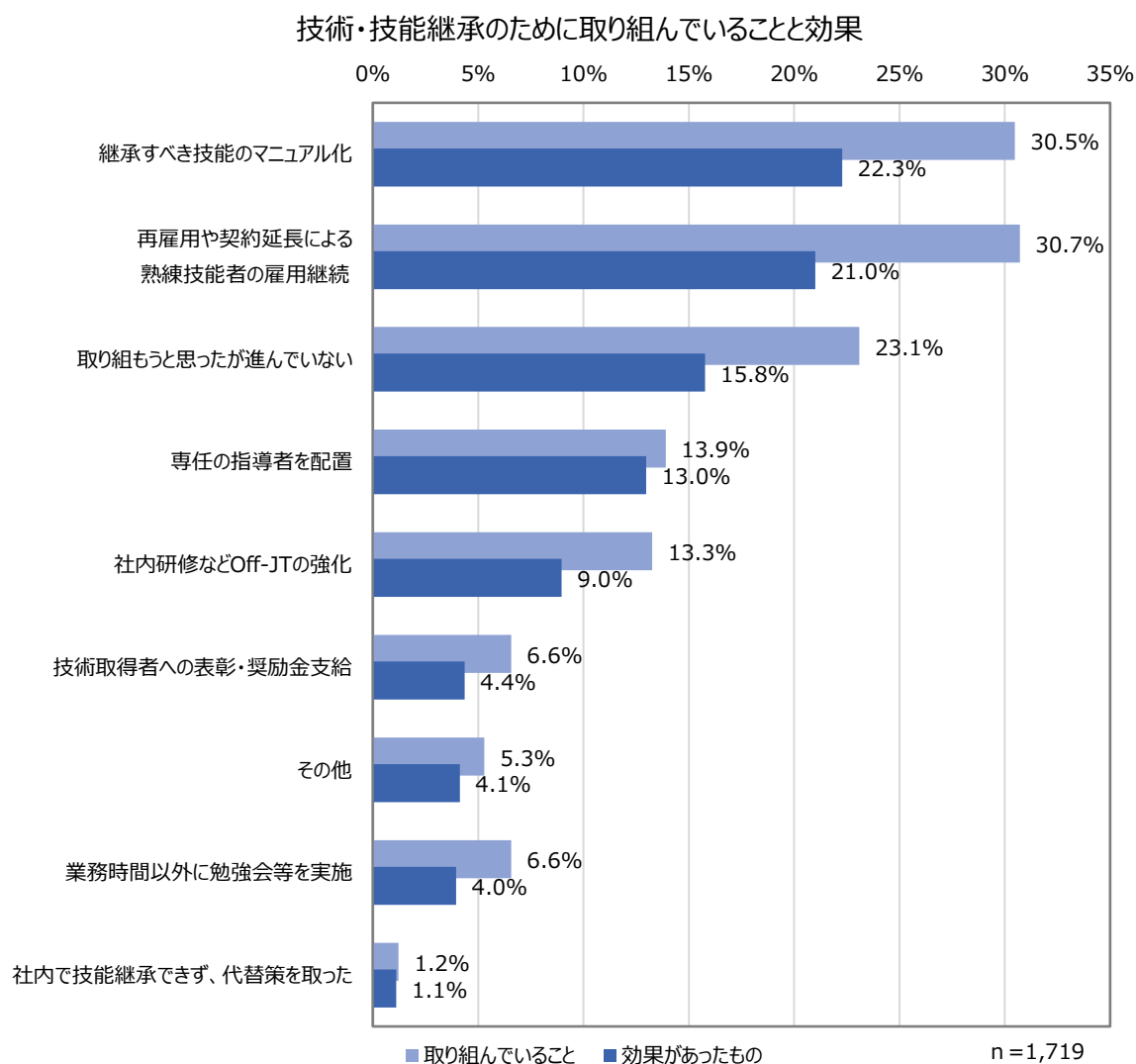


## (2) 技術・技能継承のための取り組み

技術・技能継承のために取り組んでいることは、「再雇用や契約延長による熟練技能者の雇用継続」が最も多く 30.7%、次いで「継承すべき技能のマニュアル化」が 30.5%であった。一方、「取り組もうと思ったが進んでいない」企業が 23.1%に上っている。

効果があった取り組みとしては、「継承すべき技能のマニュアル化」が 22.3%と最も多く、次いで「再雇用や契約延長による熟練技能者の雇用継続」21.0%となっている。

取り組んでいることのうち効果があったと感じたものの割合である効果率をみると、「専任の指導者を配置」が 93.3%であり、専任指導者を配置したほとんど企業は技術・技能継承が進んでいると言える。次いで効果率が高いのは「その他」の 78.0%であり、設問項目にある一般的なものではなく、自社の状況に適した技術・技能継承のための取り組みが効果的であったと思われる。



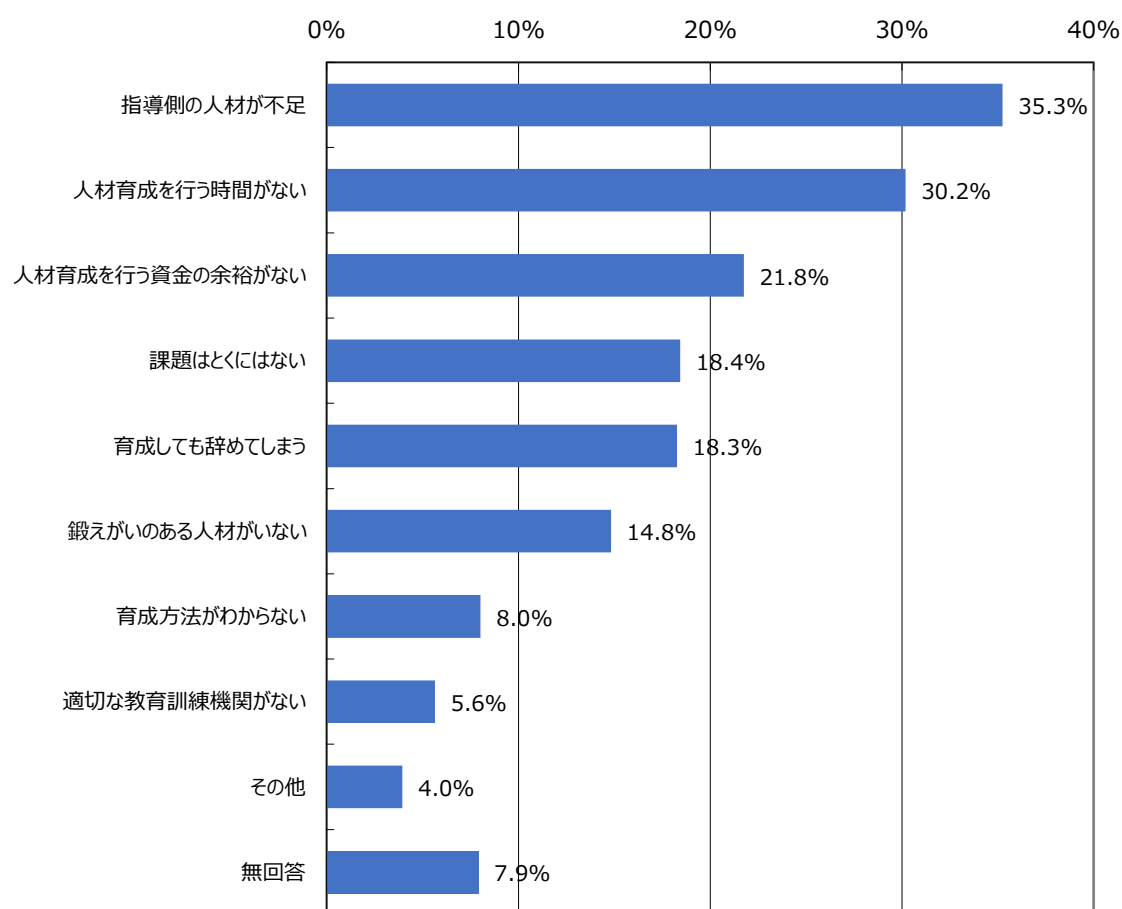
### (3) 人材育成、技術・技能継承に関する課題

人材育成、技術・技能継承に関して課題と感ずることとしては、「指導側の人材が不足」が最も多く 35.3%、次いで「人材育成を行う時間がない」30.2%、「人材育成を行う資金の余裕がない」21.8%と続く。最も多い「指導側の人材が不足」は、「4-(2) 技術・技能継承のための取り組み」で最も効果的である「専任の指導者を配置」に取り組む事が出来ないため、現時点では少数の「社内で技能伝承ができず、代替策を取った」という企業が、今後増加する可能性がある。

また、「育成しても辞めてしまう」18.3%、「鍛えがいのある人材がいない」14.8%と、従業員への不満も見られる。これは従業員が原因ではなく、辞めてしまうあるいは鍛えられるモチベーションが高まらないのは、会社の状況や環境に課題があると考えられる。現状を分析し、適切に課題を認識するところから始めなければならない。

一方で、「課題はとくにない」が 18.4%と、着実に人材育成、技術・技能継承を進めている企業もある。

人材育成、技術・技能継承に関して課題と感ずること



n=1,719

#### (4) 人材の確保・育成、技術・技能継承に関する独自の取り組み

人材の確保・育成、技術・技能継承に関する独自の取り組みについて、自由記述にて以下のものが挙げられた。

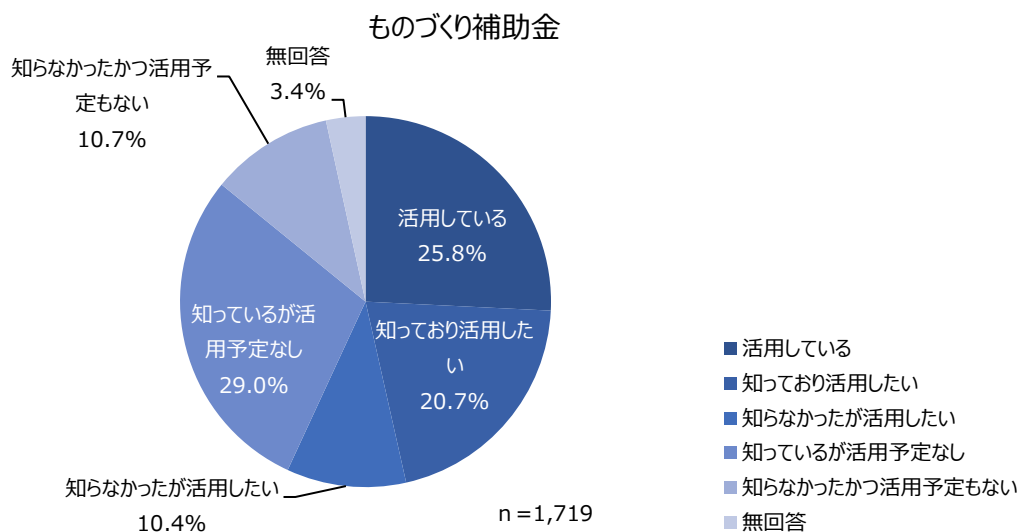
- ・ 業務のマニュアル化（多数）
- ・ 多能工化、ジョブローテーション、配置転換（多数）
- ・ 技術・技能・資格取得の賃金反映（複数）
- ・ 動画撮影（複数）
- ・ 賃金引上げ（複数）
- ・ 取引先や下請け先で預かってもらう（複数）
- ・ IT 補助金や、中小企業経営強化税制、区の産業振興事業補助金等を使って新型機械の導入、勘などに頼るのではなく技術指導からの安定した技能伝承・多能工化の推進（鉄道用防振ゴム製造業）
- ・ 自社の魅力をホームページで発信する（印刷業）
- ・ 洋裁教室も行っているので、（社員ではないが）生徒に募集を呼びかけると効率的と考えている（犬服製造業）
- ・ 業務に AI を取り入れて、初心者でもできる作業を増やし、独自の技術継承の時間をつくる（窯業・土石製品製造業）
- ・ 表面的な売上金額や収益面を基準に仕事を選定せずに、10 年後、20 年後の会社の姿を想定して、そこに適合し、技術的価値が高い仕事を受注することに専念（窯業・土石製品製造業）

## 5. ものづくり企業向けの支援策

最後に国や東京都などが展開するものづくり企業向けの支援策に関する調査結果を示す。

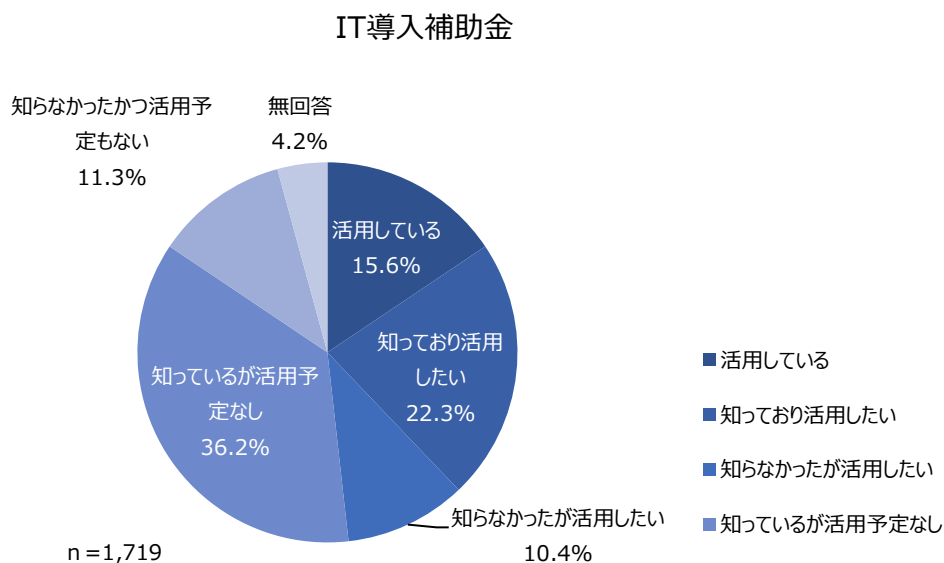
### (1) ものづくり補助金（ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金）

中小企業・小規模事業者が革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行う設備投資等を支援（補助上限 750～5,000 万円 補助率 1/2～2/3）する制度で、「活用している」が 25.8%、活用の意向がある企業は 59.6%に上る。



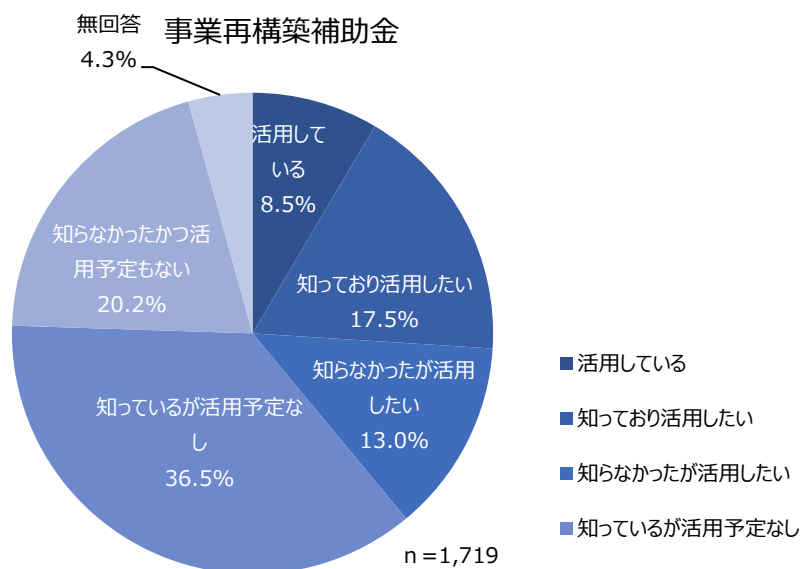
### (2) IT 導入補助金（サービス等生産性向上 IT 導入支援事業）

国が IT システムの導入等費用の一部を補助（補助上限 450 万円 補助率 1/2～3/4）する制度で、「活用している」が 15.6%、活用の意向がある企業は 48.2%に上る。



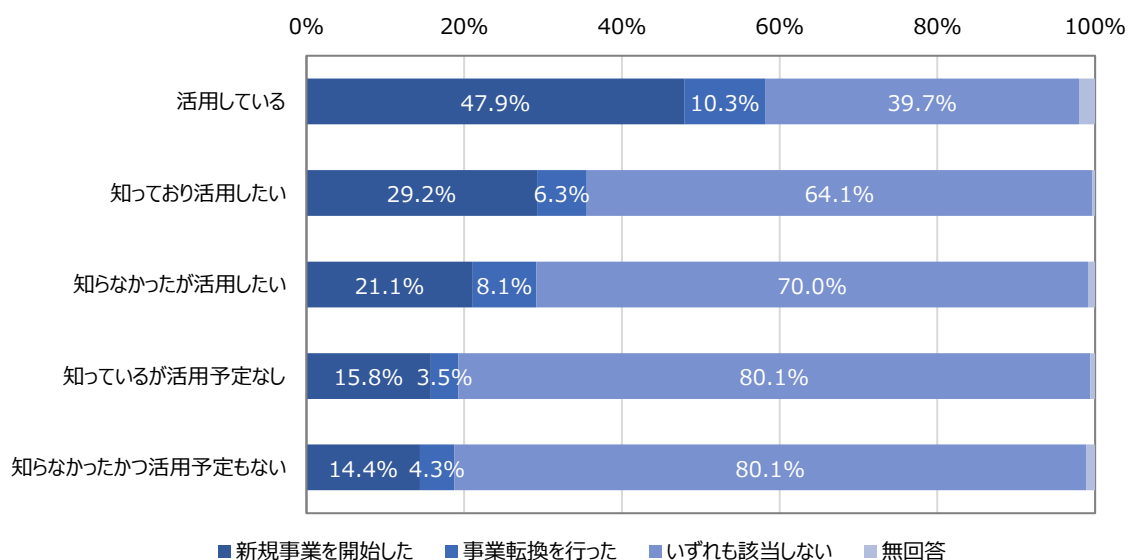
### (3) 事業再構築補助金

新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、又は事業再編という思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援（補助上限 100 万～1 億 5,000 万円 補助率 1/3～3/4）する制度で、「活用している」が 8.5%で、活用の意向がある企業は 39.0%に上る。



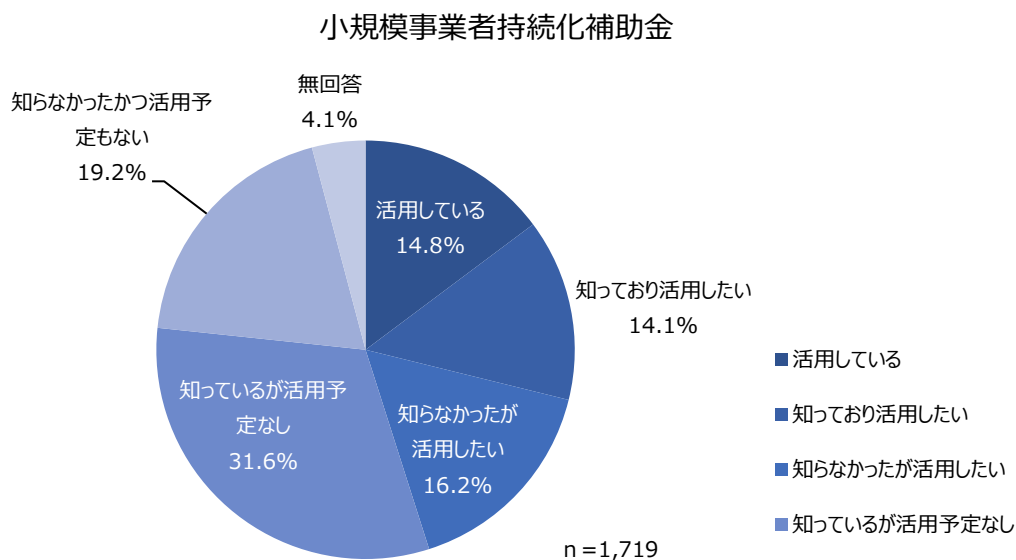
制度の趣旨を鑑み、「1 - (11) 直近 3 年間の新規事業や事業転換の取り組み」の状況と事業再構築補助金の活用状況を見ると、事業再構築補助金を活用している企業の 58.2%が実際に新規事業を開始したり、事業転換を行ったりしており、「いずれも該当しない」は 10.3%に留まっている。東京 23 区のものづくり企業で当該補助金を活用している企業は、概ね補助金の趣旨通りの取り組みを行っている。

新規事業や事業転換の取り組みと事業再構築補助金の活用



#### (4) 小規模事業者持続化補助金

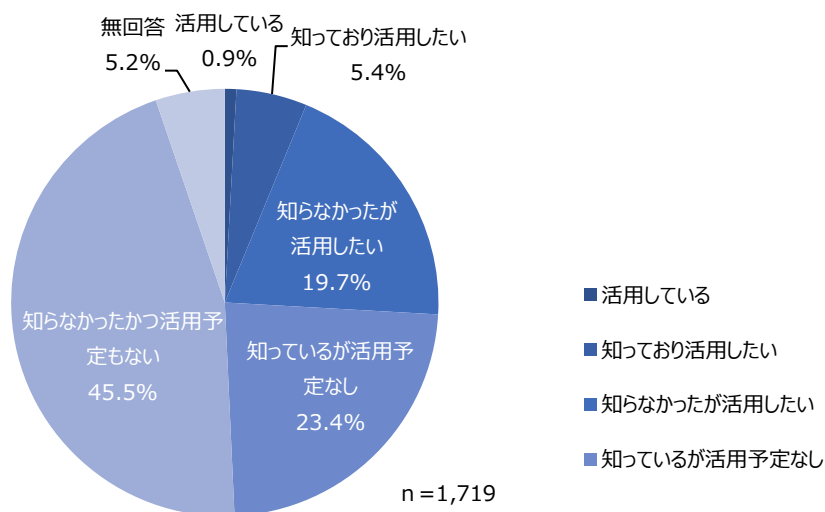
小規模事業者の販路開拓や業務効率化等の取組を支援（補助上限 50～250 万円 補助率 2/3～3/4）する制度で、「活用している」が 14.8%で、活用の意向がある企業は 45.1%に上る。



#### (5) 成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）

大学・公設試等と連携して行う中小企業者等の研究開発及びその事業化に向けた取組を支援（初年度の場合、補助上限 4,500 万円 補助率 2/3）する制度で、「活用している」が 0.9%に留まり、活用の意向がある企業も 25.9%と限定的である。

#### 成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）

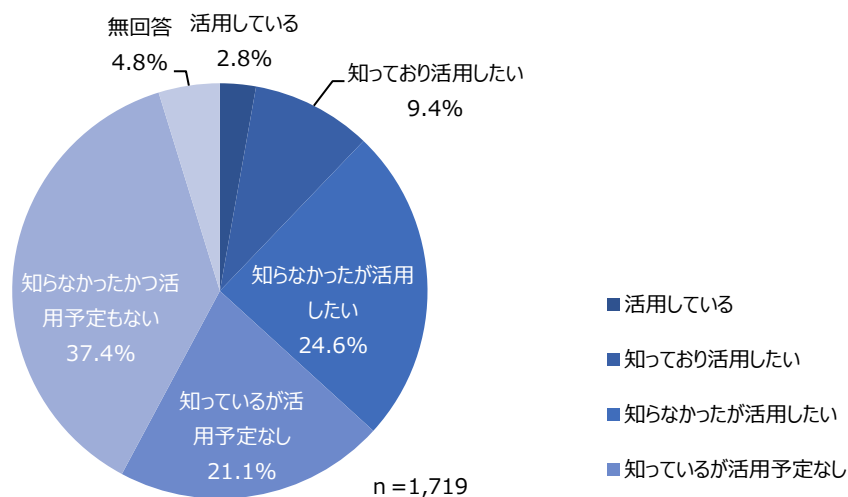




### (6) 躍進的な事業推進のための設備投資支援事業

新たな取組等に必要となる機械設備の購入経費の一部を助成（助成上限 100～1 億円 助成率 1/2～3/4）する制度で、「活用している」は 2.8%に留まるが、活用の意向がある企業は 36.8%となっている。

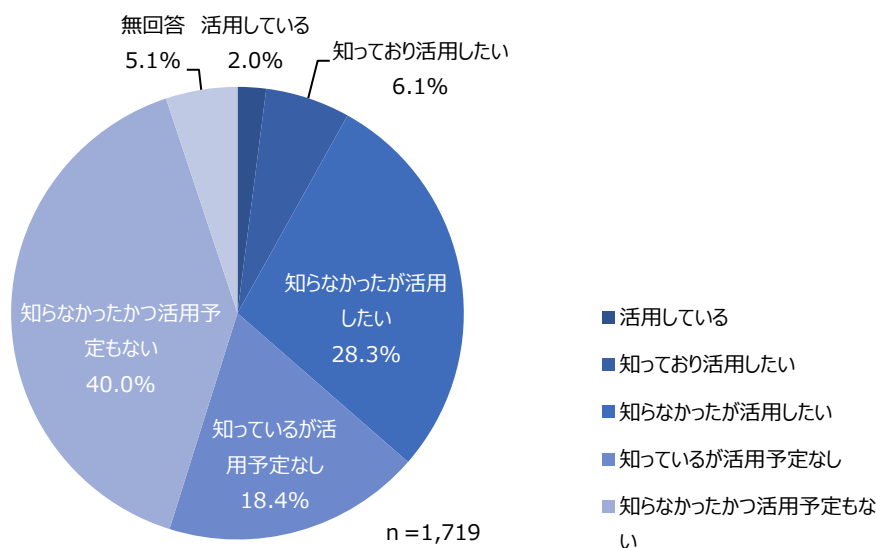
躍進的な事業推進のための設備投資支援事業



### (7) 明日にチャレンジ中小企業基盤強化事業助成金

都内中小企業の技術・サービスの高度化・高付加価値化に向けた技術開発等の取組を支援（一般区分の場合、助成上限 2,000 万円 助成率 2/3）する制度で、「活用している」は 2.0%に留まるが、活用の意向がある企業は 36.4%となっている。

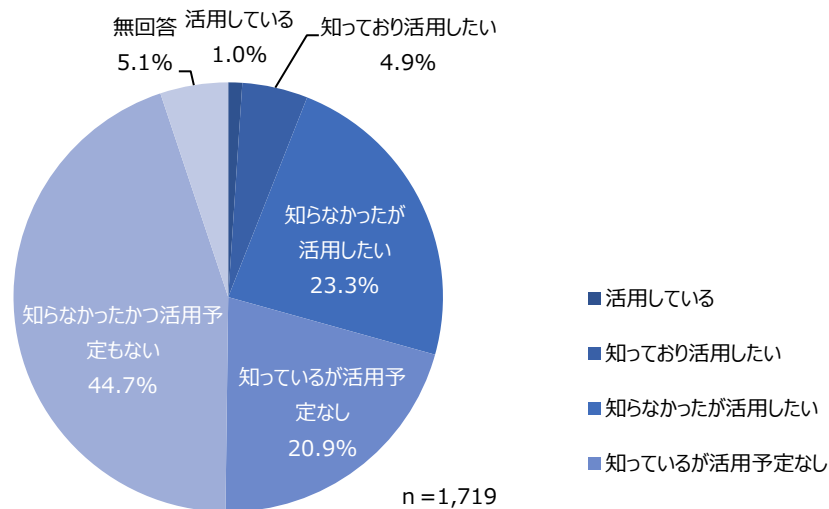
明日にチャレンジ中小企業基盤強化事業助成金



(8) 社内型スキルアップ助成金・民間派遣型スキルアップ助成金

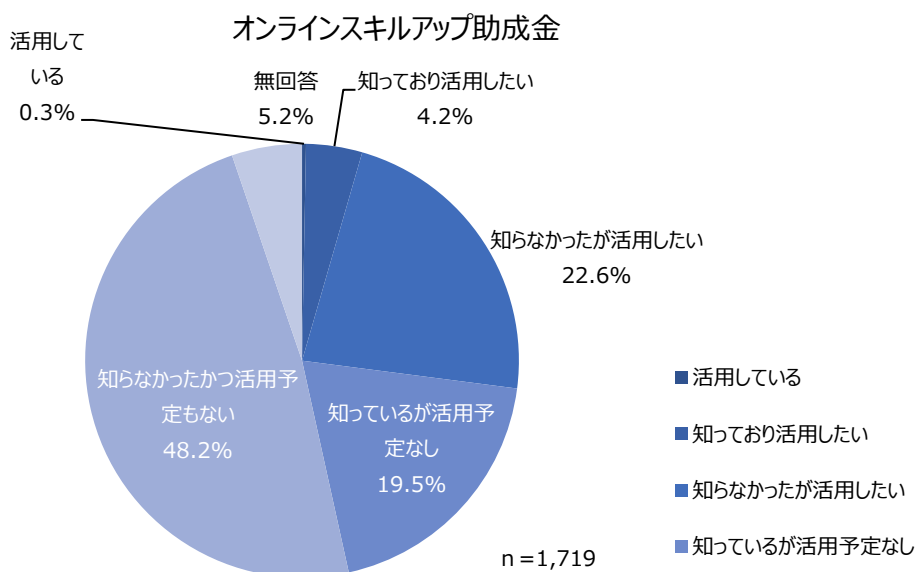
都内の中小企業又は中小企業の団体が実施する短時間の職業訓練に対し、助成金を支給(助成上限 100 万円)する制度で、「活用している」がわずか 1.0%で、活用の意向がある企業は 29.3%となっている。

社内型スキルアップ助成金・民間派遣型スキルアップ助成金



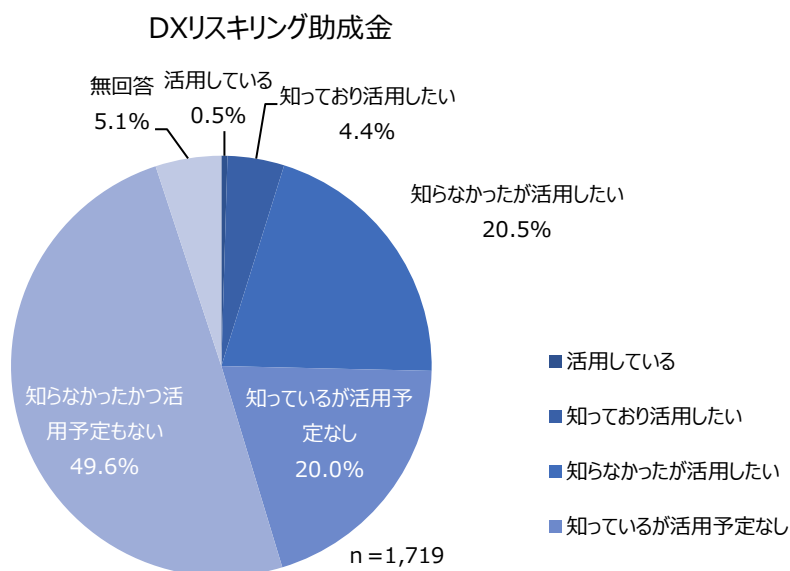
(9) オンラインスキルアップ助成金

都内中小企業等が従業員に対して行う、eラーニングを利用した職業訓練(職務や業務に必要な知識や技能の習得と向上、又は資格等に関する訓練)に係る経費を助成(助成上限 27 万円 助成率 2/3)する制度で、「活用している」はわずか 0.3%で、活用の意向がある企業は 27.1%となっている。



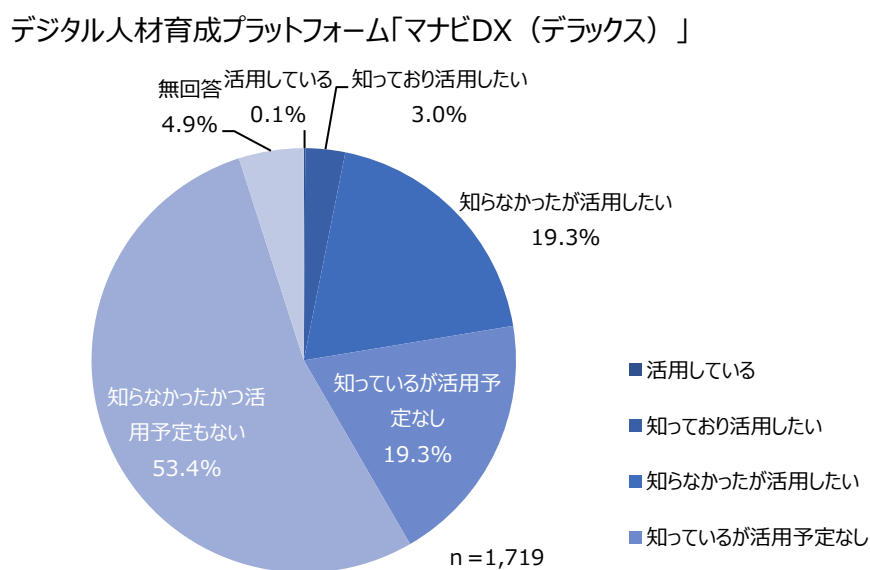
(10) DXリスティング助成金 (中小企業人材スキルアップ支援事業)

都内中小企業等が従業員に対して行う、eラーニングを利用した職業訓練(職務や業務に必要な知識や技能の習得と向上、又は資格等に関する訓練)に係る経費を助成。(助成上限 64万円 助成率 2/3)する制度で、「活用している」はわずか 0.5%で、活用の意向がある企業は 25.4%となっている。



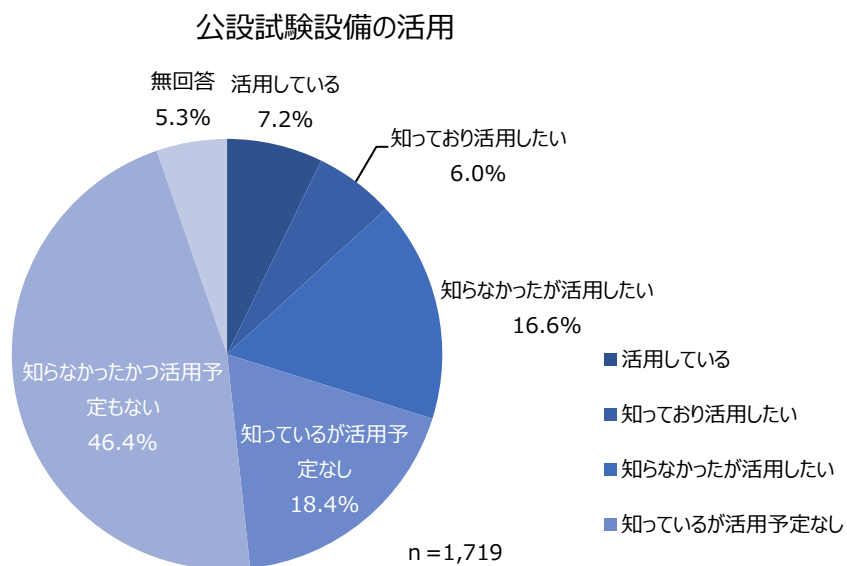
(11) デジタル人材育成プラットフォーム「マナビDX (デラックス)」

デジタルに関する知識・能力を身につけることができるポータルサイト。誰でもデジタルスキルを学ぶことのできる学習コンテンツを紹介(多くが無料で提供)しており、「活用している」が僅か 0.1%に留まり、活用の意向がある企業も 22.4%に留まっている。



## (12) 公設試験設備の活用

国・都・区などが行う、試験の委託や試験機器、3Dプリンター等機器の時間貸しサービス等の制度で、「活用している」が7.2%で、活用の意向がある企業は29.8%となっている。



## 6. 回答者からのご意見・ご感想

本調査ならびに東京商工会議所に関することや、国や東京都などの公的支援制度などについて195件ものご意見・ご感想をいただいた。代表的な意見を以下に示す。

- ・ 助成について全く知らなかった。多くの中小企業は助成を受ける為に費やす時間や人材が少ないので難しい。
- ・ 中小企業は時間的人的余裕がないところがほとんどなので国や都の支援制度の利用ハードルが高い。
- ・ 助成金申請は複雑で、用件のハードルが高いものが多いと感じる。不正なども多いので止むを得ないかも知れないが、もっと簡潔にできるようにしてほしい。
- ・ 新分野へのチャレンジやデジタル化関連の補助・助成は多岐にわたるが、今現在有する技術を守るためのものや、機械や建物の維持修繕に係わる費用、CAD習得、大型機械運転資格取得等の助成や補助を、特に中小のものづくり業界では必要としている。
- ・ 規模が小さいもの作り企業ほど、敷地の問題や環境問題・雇用問題等で事業継承が困難になり、廃業に繋がっている様に思える。住宅と工場が混合している地域は、沿岸部等に小規模企業用工業団地を造成して頂けると助かる。
- ・
- ・ 事業承継を進めている（親族内承継）が、その支援について拡充をしていただければ有り難い。
- ・

#### IV. 結果考察

ものづくり産業における人材確保・育成、技能伝承に係る好事例発信事業  
ワーキンググループ 座長  
ウイングアーク1st株式会社  
大川 真史

東京23区のものづくり産業における人材確保・育成、技能伝承に係る現状と課題について、深刻な人材不足が存在し、特に若年層の労働者不足や技能伝承の困難さが顕著であることが明確となった。

現在、東京23区のものづくり産業では、定期的に従業員の採用活動を行っている企業は少ない。定期的な採用活動の不足は、若年層や専門技能を持つ人材の確保を難しくしているため、企業は採用計画を見直し、継続的な人材確保に取り組むことが望ましい。

また、不定期に採用している企業の多くが「守りの採用」、つまり退職者による欠員を補う形での採用を行っており、ビジネスの拡大や新規事業に向けた「攻めの採用」は比較的少ない状況といえる。さらに、「攻めの採用」の中でも、新しいビジネスへの取り組みのための採用よりも既存ビジネスの拡大のための採用が多いと思われる。

新卒者の採用に関しては、最終学歴としては「大学卒（文系）」が最も多く、次いで「高校卒（工業高校以外）」と理系・工業系以外の学生が多くなっている。また、出身校の地域をみると、東京23区内や近郊の学校出身者が多くを占めており、地方出身者や海外出身者の採用は多くないことが分かった。採用活動に関わる役員や従業員については、多くの企業で経営者が主要な役割を担っており、総務・人事部門がある企業では当該部門の従業員が採用活動に中心となって取り組んでいる状況が見られた。

従業員不足に関しては、求人に対する応募が少ないことや、求めるレベルの人材が見つからないことが主な理由として挙げられた。人材採用のための主な取り組みとしては、「求人サイトに掲載」や「人材紹介会社に登録」に取り組む企業が多かったが、全体として人材不足である事を鑑みると、従来とは異なるアプローチが必要ではないか。例えば、ウェブサイトやSNSに採用情報を掲載しても効果があまりないという企業が多いが、情報発信の方法やコンテンツを見直すことで、若年層への認知向上や就職への関心を高める事になると思われる。また、インターンシップや職場体験プログラムの実施も、企業文化や仕事内容を理解してもらうのに有効ではないか。

新卒者や若年層の従業員については、入社3年以内に退職する割合が高い傾向にある。退職理由の中では「転職」や「仕事が合わない」という理由が上位に挙げられており、これらの問題を解決するために従業員の定着に向けた取り組みが必要である。また、退職者が出た場合の対応としては、新たな採用や業務の見直し、一時的なパート・アルバイトの採用などが行われているが、業務プロセスの見直しや情報システムの導入は少数に留まっている。従

業員の定着に向けた取り組みにもなり得るので、業務プロセスの見直しや情報システムの導入も積極的に検討すべきだと考える。

従業員のモチベーション向上や働きやすい環境づくりに関する取り組みとしては、「従業員とのコミュニケーション促進」や「賃金水準の向上」などが挙げられ、これらの取り組みは比較的効果が高い。従業員が自分の仕事に満足し、長期的に企業に留まることを望む環境を作ることが、最終的に企業の成功につながるため、これらの取り組みは投資として認識すべきである。

今後の採用意向としては、同業種の社会人経験者の採用が最も多い。新卒者の最終学歴については、企業側の希望と実際に採用出来た従業員とのギャップがあり、中学校卒、高専卒、公共職業能力開発施設卒、専門学校卒（理系）をより積極的に採用したい企業が多かった。新卒者の最終学歴という観点からすると、ものづくり企業と中学・高専・公共職業能力開発施設・理系専門学校との相互理解が深まる契機・仕組みが求められる。社会人経験者の採用時には、技術・技能よりも人間性やコミュニケーション能力が重視される傾向にある。

人材育成・技能伝承に関しては、日常業務の中での指導（OJT）が突出して多く、また効果的であると評価している。ものづくりの現場では長年 OJT を中心に人材育成が行われてきたが、その結果として人材育成や技能伝承が思うように進んでいないため、他のアプローチも積極的に検討すべきであると考えます。

人材育成としては、外部の研修プログラムやセミナーへの参加も奨励すべきである。技術革新が進む現代では、従業員が最新の技術やトレンドに追いつけるよう支援することが重要だと言える。また技能伝承としては、メンターシッププログラムや社内での Off-JT が有効である。こうした取り組みにより、若手従業員が、経験豊富な従業員から直接的に学ぶことが出来る。

東京都 23 区のものづくり企業では、幅広く柔軟な採用戦略と従来と異なるアプローチの従業員育成・定着に向けた取り組みが求められている。これらの取り組みを通じて、持続可能な成長と競争力のあるものづくり企業を目指すことが重要だと考える。

# 東京商工会議所 ものづくり企業の現状・課題に関する実態調査 調査票

(ものづくり産業における人材確保・育成、技術・技能継承に係る調査)

ご回答は別紙の回答票にご記入いただくか、本調査票に直接ご記入の上、ご提出ください。

**問1 貴社名とご回答者様のご所属・お役職・お名前・連絡先をご記入ください。**

貴社名			
ご所属部署・お役職		貴名	
電 話		E-mail	

※匿名をご希望の場合はご記入いただかなくても構いません。

貴社の規模、業種などの概要についておたずねします。

**問2 貴社の概要について、それぞれあてはまるものを1つお答えください。**

※②および③は、それぞれあてはまる数値をご記入ください。

① 国内従業員数 ※パート・アルバイト含む	1. 0-10名	2. 11-20名	3. 21-50名	4. 51-100名
	5. 101-300名	6. 301名以上		
②-1 女性従業員数の比率	%	②-2 女性従業員のうち、ものづくりに直接携わっている方の比率	%	
	※0~100の整数でご記入ください		※0~100の整数でご記入ください	
③-1 60歳以上の従業員数の比率	%	③-2 60歳以上の従業員のうち、ものづくりに直接携わっている方の比率	%	
	※0~100の整数でご記入ください		※0~100の整数でご記入ください	
④ 資本金	1. 個人事業主	2. 1千万円以下	3. 1千万円超~1億円以下	
	4. 1億円超~3億円以下	5. 3億円超~10億円以下	6. 10億円超	
⑤ 業 種	1. 食料品製造業	2. 飲料・たばこ・飼料製造業	3. 繊維工業	
	4. 木材・木製品製造業	5. 家具・装備品製造業	6. パルプ・紙・紙加工品製造業	
	7. 印刷・同関連業	8. 化学工業	9. 石油製品・石炭製品製造業	
	10. プラスチック製品製造業	11. ゴム製品製造業	12. なめし革・同製品・毛皮製造業	
	13. 窯業・土石製品製造業	14. 鉄鋼業	15. 非鉄金属製造業	
	16. 金属製品製造業	17. はん用機械器具製造業	18. 生産用機械器具製造業	
	19. 業務用機械器具製造業	20. 電子部品・デバイス・電子回路製造業	21. 電気機械器具製造業	
	22. 情報通信機械器具製造業	23. 輸送用機械器具製造業	24. その他の製造業	
⑥ 経営者のご年齢	1. 30歳未満	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代
	5. 60歳代	6. 70歳以上		

**問3 貴社の工場所在地について、あてはまるものを全てお答えください。**

1. 23区内	2. 多摩地区・島しょ部	3. 都外	4. 海外
---------	--------------	-------	-------



問4 エンドユーザー向け製品における貴社の企画・開発の関与度合いについて、あてはまるものを1つお答えください。

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. 製品のほとんどを自社で企画・開発している | 2. 製品の一部を自社で企画・開発している                          |
| 3. 顧客製品の企画・開発に関わっている    | 4. 顧客の指示に基づき生産・加工している<br>(顧客製品の企画・開発には関わっていない) |
| 5. その他                  |  |

問5 前期決算と比べた今期の経常利益について、あてはまるものを1つお答えください。

- |       |       |       |                           |
|-------|-------|-------|---------------------------|
| 1. 好転 | 2. 不変 | 3. 悪化 | 4. 比較できない<br>(今期が創業1期目など) |
|-------|-------|-------|---------------------------|

問6 新型コロナウイルス感染症拡大前(2019年12月以前)の決算期と比べた今期の経常利益について、あてはまるものを1つお答えください。

- |       |       |       |                                   |
|-------|-------|-------|-----------------------------------|
| 1. 好転 | 2. 不変 | 3. 悪化 | 4. 比較できない<br>(1期目の決算が2020年1月以降など) |
|-------|-------|-------|-----------------------------------|

問7 直近3年間の新規事業や事業転換の取り組みについて、あてはまるものを1つお答えください。

- |                           |                              |              |
|---------------------------|------------------------------|--------------|
| 1. 新規事業を開始した<br>(既存事業は継続) | 2. 事業転換を行った<br>(既存事業は縮小・見直し) | 3. いずれも該当しない |
|---------------------------|------------------------------|--------------|

問8 (問7で「1. 新規事業を開始した」「2. 事業転換を行った」を選択した方へ)  
新規事業や事業転換の取り組みについて、可能な範囲でご記入ください

問9 貴社では経営理念やビジョン、目標などを定めていますか。

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. 定めている | 2. 定めていない |
|----------|-----------|

問10 (問9で「1. 定めている」を選択した方へ)

貴社の経営理念やビジョン、目標などを理解している従業員の割合について、あてはまるものを1つお答えください。

- |          |              |              |          |
|----------|--------------|--------------|----------|
| 1. 25%未満 | 2. 25%~50%未満 | 3. 50%~75%未満 | 4. 75%以上 |
|----------|--------------|--------------|----------|

**貴社における、ものづくり人材の採用・確保、定着についておたずねします。**

問11 従業員(正規・非正規含む)の採用活動について、あてはまるものを1つお答えください。

- |               |                  |               |
|---------------|------------------|---------------|
| 1. 毎年実施している   | 2. 欠員が出た際に実施している | 3. 不定期に実施している |
| 4. 採用活動はしていない | 5. その他 ( )       |               |

問12 (問11で「1」「2」「3」のいずれかを選択した方へ)

直近10年間の従業員採用について、あてはまるものを1つ選んでください。

- |          |             |
|----------|-------------|
| 1. 採用できた | 2. 採用できなかった |
|----------|-------------|

**問 1 3 (問 1 2 で「1. 採用できた」を選択した方へ)**

採用を行った理由について、あてはまるものを全て選んでください。

- |                    |                       |              |
|--------------------|-----------------------|--------------|
| 1. 定年退職や雇用契約満了者がいた | 2. (1. 以外の理由の) 退職者がいた | 3. 既存事業が拡大した |
| 4. 新規事業に取り組んだ      | 5. 販路拡大・営業強化          | 6. 海外展開      |
| 7. 今後数年間の採用計画がある   | 8. その他 ( )            |              |

**問 1 4 (問 1 2 で「1. 採用できた」を選択した方へ)**

直近 1 0 年間に、貴社で採用した従業員数をご記入ください

新卒者：                      名                      社会人経験者：                      名

**問 1 5 (問 1 4 で「新卒者を 1 名以上採用」と回答した方へ)**

直近 1 0 年間の新卒者の最終学歴について、あてはまるものを全て選んでください。

- |  |               |                 |
|--|---------------|-----------------|
| 1. 中学校卒                                      | 2. 高校卒 (工業高校) | 3. 高校卒 (工業高校以外) |
| 4. 高専卒                                       | 5. 専門学校卒 (理系) | 6. 専門学校卒 (文系)   |
| 7. 大学卒 (理系)                                  | 8. 大学卒 (文系)   | 9. 大学院卒 (理系)    |
| 10. 大学院卒 (文系)                                |               |                 |
| 11. 職業能力開発大学校、ポリテクカレッジ、高等技術専門校などの公共職業能力開発施設卒 |               |                 |
| 12. その他 ( )                                  |               |                 |

**問 1 6 (問 1 4 で「新卒者を 1 名以上採用」と回答いただいた方へ)**

直近 1 0 年間の新卒者の最終学歴となる学校の所在地について、あてはまるものを全て選んでください。

- |            |                 |                  |         |
|------------|-----------------|------------------|---------|
| 1. 東京 23 区 | 2. 都内 (23 区を除く) | 3. 関東地方 (東京都を除く) | 4. 北海道  |
| 5. 東北地方    | 6. 中部地方         | 7. 近畿地方          | 8. 中国地方 |
| 9. 四国地方    | 10. 九州・沖縄地方     | 11. 海外 (国・地域名： ) |         |

**問 1 7 ①採用活動に関わっている方について、あてはまるものを全て選んでください。**

**②とくに中心となって取り組んでいる方について、あてはまるものを 1 つ選んでください。**

- |              |                     |               |
|--------------|---------------------|---------------|
| 1. 経営者       | 2. 代表者以外の役員 (取締役など) | 3. 総務・人事部門    |
| 4. 総務・人事部門以外 | 5. 若手従業員            | 6. 採用活動はしていない |
| 7. その他 ( )   |                     |               |

**問 1 8 従業員 (正規・非正規含む) の過不足状況について、あてはまるものを 1 つお答えください。**

- |                |                      |          |
|----------------|----------------------|----------|
| 1. 適正である       | 2. 不足している (→問 1 9 へ) | 3. 過剰である |
| 4. 従業員は雇用していない |                      |          |

**問 1 9 (問 1 8 で「2. 不足している」を選択した方へ)**

従業員の募集・採用について、あてはまるものを 1 つお答えください

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| 1. 求人に対する応募が少ない | 2. 求めているレベルの人材がない |
| 3. その他 ( )      |                   |

問20 ①人材採用のために取り組んでいることについて、あてはまるものを全てお答えください。  
 ②そのうち、効果があったと感じたものについて、あてはまるものを全てお答えください。

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. ハローワーク主催の会社説明・面接会に参加 | 2. 東京都など自治体主催の合同会社説明会に参加 |
| 3. 民間企業・団体が主催する会社説明会に参加 | 4. 企業訪問ツアーに参加            |
| 5. 自社見学会や体験会を開催         | 6. インターンシップを実施           |
| 7. 求人サイトに掲載             | 8. 人材紹介会社に登録             |
| 9. 学校の就職支援担当者との情報交換会に参加 | 10. ウェブサイトやSNSに採用情報を掲載   |
| 11. 募集・採用をしていない         | 12. その他 ( )              |

問21 直近10年間で採用した新卒・若年層(34歳以下(採用時点))の従業員で、入社3年以内に退職した割合(早期離職率)について、あてはまるものを1つお答えください。

- |          |              |              |          |            |
|----------|--------------|--------------|----------|------------|
| 1. 25%未満 | 2. 25%~50%未満 | 3. 50%~75%未満 | 4. 75%以上 | 5. 対象者はいない |
|----------|--------------|--------------|----------|------------|

問22 直近10年間の従業員の退職理由について、あてはまるものを全てお答えください。  
 ※貴社が把握している範囲で構いません。

- |                      |               |             |
|----------------------|---------------|-------------|
| <b>【従業員都合による退職】</b>  |               |             |
| 1. 家庭の事情(育児・介護など)    | 2. 本人の体調不良    | 3. 家業を継ぐため  |
| 4. 転職                | 5. 職場の人間関係    | 6. 仕事が合わない  |
| 7. 職場環境              | 8. 待遇面の不満     |             |
| <b>【その他の理由による退職】</b> |               |             |
| 9. 定年退職・契約期間満了       | 10. 貴社都合による退職 | 11. 退職者はいない |
| 12. その他 ( )          |               |             |

問23 従業員が退職した際の貴社の対応について、あてはまるものを全てお答えください。

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| 1. 退職者と同程度のスキルを持つ人材を採用した    | 2. 退職者のスキルに拘らず採用をした  |
| 3. 一時的にパート・アルバイトなどを採用した     | 4. 担当業務の見直しや配置転換を行った |
| 5. IT・デジタルツールを導入し、業務効率化を図った |                      |
| 6. 退職者が担当していた事業を外注化した       | 7. 退職者が担当していた事業を廃止した |
| 8. とくに対応していない               | 9. その他 ( )           |

問24 ①従業員に生き生きと働いてもらうために、貴社が取り組んだり、意識したりしていることについて、あてはまるものを全てお答えください。

②そのうち効果があったと感じたものについて、あてはまるものを全てお答えください。

- |                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| 1. 従業員とのコミュニケーション促進             | 2. 経営理念やビジョン、目標の共有          |
| 3. 社内のコミュニケーション改善               | 4. インストラクター制度の導入            |
| 5. 賃金水準の向上                      |                             |
| 6. 技術・能力に応じた賃金体系                | 7. 成果に応じた賃金体系               |
| 8. 生産性向上による時間外労働削減              |                             |
| 9. 柔軟な勤務体系(時短勤務やフレックスタイム制など)の導入 | 10. 雇用形態の変更(非正規→正規雇用)       |
| 11. 年次有給休暇の取得奨励                 | 12. 特別休暇(記念日休暇など)の設定        |
| 13. 福利厚生 の充実                    |                             |
| 14. IT・デジタルツールの積極的な導入           | 15. ハード面(休憩室、更衣室、お手洗いなど)の整備 |
| 16. とくに行っていない                   | 17. その他 ( )                 |

問25 従業員の採用・確保、定着に関して、貴社独自の取り組みがございましたらご記入ください  
(自由記入)。

(例) 個別の学校と連携して採用活動を行った  
インターンシップを行って、採用時のミスマッチを減らしている

貴社における、ものづくり人材の今後の採用意向についておたずねします。

問26 今後の従業員の採用意向について、あてはまるものを全てお答えください。

- |                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| 1. 新卒者          | 2. 新卒を除く若年者 (34歳以下) |
| 3. 社会人経験者 (同業種) | 4. 社会人経験者 (異業種)     |
| 5. 外国人材         | 6. 採用予定はない          |

問27 (問26で「1. 新卒者」を選択した方へ)

新卒者の最終学歴の希望について、あてはまるものを全てお答えください。

- |   |               |                 |
|---|---------------|-----------------|
| 1. 中学校卒                                       | 2. 高校卒 (工業高校) | 3. 高校卒 (工業高校以外) |
| 4. 高専卒  | 5. 専門学校卒 (理系) | 6. 専門学校卒 (文系)   |
| 7. 大学卒 (理系)                                   | 8. 大学卒 (文系)   | 9. 大学院卒 (理系)    |
| 10. 大学院卒 (文系)                                 |               |                 |
| 11. 職業能力開発大学校、ポリテクカレッジ、高等技術専門学校などの公共職業能力開発施設卒 |               |                 |
| 12. その他 ( )                                   |               |                 |

問28 (問26で「3. 社会人経験者 (同業種)」「4. 社会人経験者 (異業種)」を選択した方へ)

社会人経験者の採用時に重視する項目について、あてはまるものを全てお答えください。

【スキル・経験など】

- |                |                     |              |
|----------------|---------------------|--------------|
| 1. 自社に必要な技術・技能 | 2. IT・デジタルツールに関する知識 | 3. 管理・監督者の経験 |
| 4. (英語などの) 語学力 | 5. その他のスキル・経験 ( )   |              |

【スキル・経験以外】

- |        |             |                |
|--------|-------------|----------------|
| 6. 年齢  | 7. 性別       | 8. コミュニケーション能力 |
| 9. 人間性 | 10. その他 ( ) |                |

貴社におけるものづくり人材の育成、技術・技能継承についておたずねします。

問29 ①人材育成のために貴社が取り組んでいることについて、あてはまるものを全てお答えください。

②そのうち効果があったと感じたものについて、あてはまるものを全てお答えください。

- |                                       |                                     |                |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 1. 日常業務中での指導 (OJT)                    | 2. 社内研修などのOff-JT                    | 3. 作業内容のマニュアル化 |
| 4. 資格や技能取得に関する手当支給                    | 5. 社内技能制度の導入                        |                |
| 6. 自社の業務内容に関するスキルレベルの一覧表 (スキルマップ) の作成 |                                     |                |
| 7. 外部の技能大会等への参加奨励                     | 8. 新規業務へのチャレンジの奨励                   |                |
| 9. 自社負担での外部講座・研修受講                    | 10. 自己啓発支援 (自主的な通信講座受講、外部講座・研修受講など) |                |
| 11. とくに何も行っていない                       | 12. その他 ( )                         |                |

問30 ①技術・技能継承のため、貴社が取り組んでいることについて、あてはまるものを全てお答えください。

②そのうち効果があったと感じたものについて、あてはまるものを全てお答えください。

- |  |                    |                   |
|--|--------------------|-------------------|
| 1. 専任の指導者を配置                                     | 2. 継承すべき技能のマニュアル化  | 3. 業務時間以外に勉強会等を実施 |
| 4. 社内研修などOff-JTの強化                               | 5. 技能取得者への表彰・報奨金支給 |                   |
| 6. 再雇用や契約延長による熟練技能者の雇用継続                         |                    |                   |
| 7. 社内で技能継承できず、代替策を取った ⇒具体的な取り組みを「その他」の項目にご記入ください |                    |                   |
| 8. 取り組もうと思ったが進んでいない                              | 9. その他 ( )         |                   |

問31 人材育成、技術・技能継承に関して、貴社が課題と感じていることについて、あてはまるものを全てお答えください。

- |                 |                    |               |
|-----------------|--------------------|---------------|
| 1. 人材育成を行う時間がない | 2. 人材育成を行う資金の余裕がない | 3. 指導側の人材が不足  |
| 4. 育成しても辞めてしまう  | 5. 鍛えがいのある人材がいない   | 6. 育成方法がわからない |
| 7. 適切な教育訓練機関がない | 8. 課題はとくにはない       |               |
| 9. その他 ( )      |                    |               |

問32 人材の確保・育成、技術・技能継承について、貴社独自の取り組みがございましたらご記入ください (自由記入)。

(例) 業務をマニュアル化して多能工化を推進し、その分賃金をアップした など

国や東京都などが展開するものづくり企業向けの支援策についておたずねします。

問33 国、東京都などの支援策について、それぞれあてはまるものを1つお答えください。

	活用している	知っており活用したい	知らなかったが活用したい	知っているが活用予定なし	知らなかったが活用予定もない
①ものづくり補助金 (ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金)	1	2	3	4	5
②IT導入補助金 (サービス等生産性向上IT導入支援事業)	1	2	3	4	5
③事業再構築補助金	1	2	3	4	5
④小規模事業者持続化補助金	1	2	3	4	5
⑤成長型中小企業等研究開発支援事業 (Go-Tech 事業) ※旧戦略的基盤技術高度化支援事業 (サポイン事業)	1	2	3	4	5
⑥躍進的な事業推進のための設備投資支援事業	1	2	3	4	5
⑦明日にチャレンジ中小企業基盤強化事業助成金	1	2	3	4	5
⑧社内型スキルアップ助成金・民間派遣型スキルアップ助成金	1	2	3	4	5
⑨オンラインスキルアップ助成金 (中小企業人材スキルアップ支援事業)	1	2	3	4	5
⑩DXリスキリング助成金 (中小企業人材スキルアップ支援事業)	1	2	3	4	5
⑪デジタル人材育成プラットフォーム「マナビDX (デラックス)」	1	2	3	4	5
⑫公設試験設備の活用	1	2	3	4	5

問34 本調査ならびに東京商工会議所に関することや、国や東京都などの公的支援制度などについて、ご意見・ご感想などがございましたらご記入ください (自由記入)。

～アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。～

＜ご参考：公的施策のご紹介＞※最新の情報は各問合せ先へご確認ください

### ①ものづくり補助金（ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金）

中小企業・小規模事業者が革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行う設備投資等を支援（補助上限 750 万～5,000 万円 補助率 1/2～2/3）

【問合せ先】ものづくり補助金事務局サポートセンター 電話：050-8880-4053

### ②IT 導入補助金（サービス等生産性向上 IT 導入支援事業）

中小企業・小規模事業者が自社の課題やニーズに合った IT ツールの導入を支援（補助額最大 450 万円、補助率 1/2～3/4）

【問合せ先】サービス等生産性向上 IT 導入支援事業 コールセンター 電話：0570-666-424

### ③事業再構築補助金

新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、又は事業再編という思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援（補助上限 100 万～1 億 5,000 万円 補助率 1/3～3/4）

【問合せ先】事業再構築補助金事務局コールセンター 電話：0570-012-088

### ④小規模事業者持続化補助金

小規模事業者の販路開拓や業務効率化等の取組を支援（補助上限 50～250 万円 補助率 2/3～3/4）

【問合せ先】商工会議所地区 小規模事業者持続化補助金事務局 電話：03-6632-1502

### ⑤成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）

大学・公設試等と連携して行う中小企業者等の研究開発及びその事業化に向けた取組を支援（補助上限 4,500 万円 補助率 2/3）※初年度の場合

【問合せ先】関東経済産業局 産業部製造産業課 電話：048-600-0307

### ⑥躍進的な事業推進のための設備投資支援事業

新たな取組等に必要となる機械設備の購入経費の一部を助成（助成上限 100～1 億円 助成率 1/2～3/4）

【問合せ先】(公社)東京都中小企業振興公社 企画管理部設備支援課 電話：03-3251-7884

### ⑦明日にチャレンジ中小企業基盤強化事業助成金

都内中小企業の技術・サービスの高度化・高付加価値化に向けた技術開発等の取組を支援（助成上限 2,000 万円 助成率 2/3）※一般区分の場合

【問合せ先】東京都中小企業団体中央会 支援事務局 電話：03-6278-7936

### ⑧社内型スキルアップ助成金・民間派遣型スキルアップ助成金

都内の中小企業又は中小企業の団体が実施する短時間の職業訓練に対し、助成金を支給（助成上限 100 万円）

【問合せ先】(公財)東京しごと財団 企業支援部雇用環境整備課「スキルアップ助成金」事務局 電話：03-5211-0391

### ⑨オンラインスキルアップ助成金（中小企業人材スキルアップ支援事業）

都内中小企業等が従業員に対して行う、e ラーニングを利用した職業訓練（職務や業務に必要な知識や技能の習得と向上、又は資格等に関する訓練）に係る経費を助成（助成上限 27 万円 助成率 2/3）

【問合せ先】(公財)東京しごと財団 企業支援部雇用環境整備課「スキルアップ助成金」事務局 電話：03-5211-0392

### ⑩DX リスキリング助成金（中小企業人材スキルアップ支援事業）

都内中小企業等が従業員に対して行う、e ラーニングを利用した職業訓練（職務や業務に必要な知識や技能の習得と向上、又は資格等に関する訓練）に係る経費を助成。（助成上限 64 万円 助成率 2/3）

【問合せ先】(公財)東京しごと財団 企業支援部雇用環境整備課「スキルアップ助成金」事務局 電話：03-5211-0393

### ⑪デジタル人材育成プラットフォーム「マナビ DX（デラックス）」

デジタルに関する知識・能力を身につけることができるポータルサイト。誰でもデジタルスキルを学ぶことのできる学習コンテンツを紹介。（多くが無料で提供）

【問合せ先】マナビ DX 事務局 ※問合せは WEB フォームから

### ⑫公設試験設備の活用

国・都・区などが行う、試験の委託や試験機器、3D プリンター等機器の時間貸しサービス等

【問合せ先】東京都立産業技術研究センター 電話：03-5530-2140

東京商工会議所  
ものづくり産業における人材確保・育成、技能伝承に係る好事例発信事業  
専門家ワーキンググループ 委員名簿

(順不同・敬称略)

◇委員

座長	大川真史	ウイングアーク1st株式会社 エヴァンジェリスト・データのじかん 主筆
委員	石井保雄	三和テクノロジーズ株式会社 代表取締役社長
委員	石井洋平	株式会社石井精工 取締役・統括マネージャー
委員	佐藤修哉	株式会社佐藤製作所 常務取締役
委員	寶積昌彦	中小企業診断士

◇事務局

山下健	東京商工会議所	理事・中小企業部長
長嶋収一	東京商工会議所	中小企業部 副部長
小鍛治満弥	東京商工会議所	中小企業部 主任調査役
山本輝之	東京商工会議所	中小企業部 主査
大田茜	東京商工会議所	中小企業部 主任

(役職は2023年11月時点)