

## 大阪産業を担う人的基盤の強化に向けて

—府内企業の事業戦略と人材の確保・育成・活用への取組に関する調査—

## まえがき

最近の大阪経済の動向をみると、住宅建設の減少など一部に弱さがみられるものの、大型小売店販売額、輸出、所定外労働時間が増加するなど、景気は回復基調で推移しています。

大阪産業の継続的成長のためには、こうした景気回復の足取りを一層力強いものとし、産業基盤の維持強化、新産業の育成などへ取り組んでいくことが重要となっています。このような中で府内企業には、自社の競争力を確保・強化していくための確かな経営戦略を構築し、その実現に向け事業を展開していくことが求められますが、その成否は、人材をいかに効果的に確保・育成・活用していただけるかに大きくかかっていることは言うまでもありません。

大阪には失われた10年を乗り越えた強い底力をもった企業群が多数存在していますが、このような企業が、大阪に集積する産業や高等教育機関などの地域のポテンシャルをより効果的に活用していくことも今後の大阪産業の発展にとって重要です。

本調査報告書では、府内企業の事業戦略と人材の確保・育成・活用面の取り組み状況について、大阪のこうしたポテンシャルとの関わりを意識しつつ分析し、大阪産業を担う人的基盤強化のための対応ポイントを検討しました。

なお、この調査は『平成19年版 大阪経済・労働白書—次世代大阪産業を担う人財の創出—』作成のために実施されたもので、主要な調査結果は同白書において掲載されていますが、本報告書は白書に盛り込めなかった細部の集計結果や、その内容について取りまとめたものです。

本調査は、当研究所主任研究員須永 努、同研究員田中宏昌が担当しました。また、神戸大学経済学部助教小葉武史氏に一部をご執筆いただきました。執筆分担は次のとおりです。

主任研究員 須永 努、研究員 田中宏昌

第1章、第4章、第5章

神戸大学経済学部助教 小葉武史氏

第2章、第3章

調査の実施に当たりましては、ご多忙の中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、厚く御礼を申し上げます。本調査が、大阪産業を担う今後の人材について考える一助となれば幸いです。

平成20年3月

大阪府立産業開発研究所  
所長 橋本 介三



## 目 次

<b>第1章</b>	<b>はじめに</b>	1
<b>第2章</b>	<b>産業人材に係る諸問題</b>	2
<b>第1節</b>	<b>人的資本投資をめぐる</b>	2
1	企業における人的資本投資	2
2	人的資本投資のための費用負担	2
3	一般的人的資本と企業特殊的人的資本	3
4	社内育成と即戦力採用	4
<b>第2節</b>	<b>就業構造面の諸問題</b>	4
1	若年者の離職に係る問題	4
2	非正規社員の増加に係る問題	7
3	「2007年問題」に係る問題	8
4	女性の労働参加に係る問題	13
<b>第3章</b>	<b>大阪府の人口構造と労働市場</b>	16
<b>第1節</b>	<b>府内人口の状況</b>	16
1	人口の推移と見通し	16
2	人口増減の要因	18
3	昼間人口	21
<b>第2節</b>	<b>労働市場をめぐる問題</b>	22
1	集積の利益	22
2	失業率と有効求人倍率	23
<b>第4章</b>	<b>府内企業の人材の確保・育成・活用に関する調査</b>	28
<b>第1節</b>	<b>調査方法とアンケート回答企業の概要</b>	28
1	調査方法	28
2	アンケート回答企業の概要	28
<b>第2節</b>	<b>府内企業の経営戦略と事業展開</b>	30
1	自社の経営上の「強み」と今後重要性の高い「強み」	31
2	戦略策定時の重視項目	32
3	大阪府内における事業展開の方向とその根拠	33
4	産学連携への取組	34
<b>第3節</b>	<b>府内企業の経営人材</b>	37
1	経営者の特性	37
2	事業承継（後継経営者確保）の状況	38

<b>第4節 府内企業における人材の確保・育成・活用への取組</b> .....	39
1 人材確保（採用と定着）への取組 .....	39
2 人材育成への取組と人事評価 .....	42
3 人材活用への取組 .....	47
<b>第5章 大阪産業を担う人的基盤強化に向けて</b> .....	55
<b>参考資料</b>	
アンケート調査票（人材の確保・育成・活用に関する調査【製造業】） .....	58
アンケート調査票（人材の確保・育成・活用に関する調査【非製造業】） .....	64
白書掲載図表のデータ .....	70
アンケート回答結果に基づくT検定及びクロス集計データ .....	82
1 製造業 .....	82
2 非製造業 .....	108

## 第1章 はじめに

バブル崩壊後、低迷していた大阪経済は、成長するアジア諸国への輸出拡大などにより、停滞を脱し、着実に回復しつつある。しかし、大阪が今後もこの回復基調を維持し、国内外の地域間の厳しい競争を勝ち抜き、持続的成長を図っていくには、大阪産業のポテンシャルとしての集積力を維持・向上させていくことが必要である。そしてそのためには、これまで培ってきた保有技術などに裏付けられた信頼をさらに厚くしながら、次世代の産業を支えうる人材を確保、育成していくことが不可欠である。

大阪には、わが国のリーディング産業を支えるものづくり企業をはじめ、商業・サービス業など多様な産業の企業集積と人材の集積に加えて、学術・研究機関の集積がある。大阪産業は産学連携の促進による技術の高度化など、こうした集積のポテンシャルを効果的に活用しつつ、人材の確保・育成を図っていくことが必要である。そして、こうした活動を担う主体となるのが府内企業であることは言うまでもない。

企業は自社の戦略を実現するため、人材を確保し、育成し、活用する。その際、社内の人材に加え、社外の人材をいかに効果的に活用できるかも重要なポイントとなる。すなわち、経営資源の選択と集中を企業が図る中で、長期雇用のもと社内で時間とコストをかけて育成すべき人材と、労働市場から即戦力確保が容易な人材など、自社の事業展開にとって必要な人材を見極めつつ、効果を検証しながら、人材のマネジメントを円滑に行っていくことが企業に求められるのである。

わが国では、若年者を中心とする派遣労働や非正規雇用者が増加し、「団塊の世代」が定年退職の時期を迎えるなど、就業構造面での変化を遂げつつあるが、地域の発展のためにはこうした変化に対応しつつ、地域として次世代の産業競争力を担う人材確保のための適切な方策を講じていくことが重要である。

本調査報告書は、企業における人材の確保・育成についての議論を行う際に重要ポイントとなる人的資本投資、全国的な就業構造面の主要な課題や大阪府の人口構造について、さらに今後労働力人口の減少が見込まれる中で、産業活動への参画が期待される人材について検討したうえで、大阪府内に本社を有する企業(以下、府内企業)を対象に実施したアンケート調査結果をもとに、府内企業の事業戦略と人材の確保・育成・活用面での取組を分析し、今後の人的基盤強化への対応方向について考察したものである。

## 第2章 産業人材に係る諸問題

本章では、産業人材に係る諸問題として、まず、企業における人材の確保・育成についての議論を行う際の重要ポイントのひとつである人的資本投資について述べた後、就業構造面での現在の全国的な主要課題について述べる。

### 第1節 人的資本投資をめぐって

#### 1 企業における人的資本投資

人のもつ能力やスキルは、時間をかけて蓄積される。この点では企業における従業員の育成は、設備投資とよく似た性質をもっている。つまり、企業が費用を支払う時期と利益を得る時点が異なること、また、能力が陳腐化したりするという点では機械設備のような物的な資本と、従業員の能力やスキルは似ている。このことから経済学では、従業員の能力やスキルのことを物的資本に対する概念として「人的資本」と呼び、企業が従業員の能力やスキルの向上を図ることを「人的資本投資」と呼んでいる。

しかし、経済学が従業員を機械設備と同一視しているわけでは決してない。従業員は機械設備と異なり、主体性をもった一個の個人であり、ボタンを押すと動き出すような単純なものではない。従業員一人ひとり、各自意思をもち、判断して行動する。企業の立場からすれば、「思いどおりに動いてくれない」という困難さが、人的資本に対する投資を考える時にも付きまとうのである。

#### 2 人的資本投資のための費用負担

人的資本に対する投資を、企業と従業員のどちらが行うべきかという問題について考える際に重要なのは、「投資によって利益を得るのは誰か」という視点である。原則は「人的資本に対する投資を行うことにより、利益を得る方が投資の費用を負担すべき」ということになる。まず、企業が人的資本投資を行う場合を考えよう。企業はOJTによる社内訓練、民間研修機関や各種セミナーの利用、また大学や職業訓練機関への派遣などを行い、従業員の能力やスキルアップを図る。従業員の能力やスキルがアップすれば、もちろん企業は利益を得ることができるから、こうしたスキルアップのための費用は企業が負担してしかるべきであるが、ここで注意しなければならないのは、このようにして手塩にかけて育て上げた従業員が離職してしまっただけでは元も子もないということである。従業員の育成を図るための費用を負担し、ようやく費用が回収できるという段になって、いきなり辞めてもらっては困る。

企業は、従業員の能力やスキルが向上することによって利益を得ることができるから、「利益を受ける者が費用を負担する」という先ほどの原則に従えば、人的資本に対する投資の費用は企業によって支払われるべきである。しかし、せっかく育て上げた従業員に辞められてしまうかもしれないという懸念が、企業に人的資本に対する投資を躊躇させる原因にもなりうる。

従業員の離職の自由は法律によって保障されており(労働基準法第5条「強制労働の禁止」)、従業員をその意思に反して働かせることはできない。定着してほしいが、自由に離職することのできる従業員を、企業は自社につなぎとめる方策を講じなければならない。企業が高い能力をも

つ従業員に高い賃金を支払うのは、離職を防ぐためのひとつの方策である。また昇進や表彰、福利厚生面の充実なども離職を防ぐうえでの有効な手段となるであろう。自社事業の遂行にとって必要な従業員が離職するかもしれない場合には、企業は従業員に継続して働いてもらえるように、賃金の支払い方や昇進の仕組みなど定着化のための工夫をする必要がある。そしてこのような場合には、従業員自身が自分の能力やスキルが向上したことによる利益を享受することになる。

「利益を受ける者が費用を負担する」という原則に従えば、従業員が利益を享受する場合は、従業員が人的資本に対する投資の費用を負担しなければならないが、スキルアップの前に低い賃金が支払われ、スキルアップの後に高い賃金が支払われるとすると、スキルアップ前には低い賃金で働くことによって、従業員は実は費用を支払っていることになるのである。ここでは、従業員自身が実際に自分でお金を出すとは限らないという点に注意が必要である。

こうしたことから、「人的資本に対する投資の費用を誰が負担するか」という問題については、「従業員が離職するかもしれない」という企業の視点が重要である。従業員が離職しないのであれば、企業は安心して従業員の育成に費用を投じることができる。「長期雇用慣行は従業員の能力を高めるうえで効率的な制度である」と考えられてきたのは、まさにこの理由による。

### 3 一般的人的資本と企業特殊的人的資本

ところで「従業員が離職するかどうか」は、自社の賃金の支払い方や昇進の仕組み、職場の環境だけに依存するわけではない。離職ないし転職を考えている従業員は当然、今の勤務先と、再就職先として考えている会社とを比較して離職するかどうかを決定する。したがって、再就職に当たっては、再就職先における賃金面や職階面での待遇や職場環境などを総合的に考えて判断することになる。また、再就職の可能性は、従業員がこれまで人的資本投資によって得ることができた能力やスキルが他社でどれだけ役に立つかどうかによって大きく左右されよう。

例えば、ある従業員のもつ能力がA社でしか役に立たないものであったとすれば、この従業員がB社に再就職したとしても、B社ではその能力は役に立たないのであるから良い待遇を受けることはできないだろう。一方で、他社でも役に立つような能力をもった従業員ならば、再就職先も探しやすいだろうし、その能力が高度であればあるほど、再就職先で厚遇される可能性も高い。「従業員が離職するかどうか」は従業員自身のもつ能力がどの程度他社で通用するかということにも依存しているのである。

経済学では、人的資本のうち、いかなる企業でも通用するような人的資本を「一般的人的資本」、特定の企業でしか通用しないような人的資本を「企業特殊的人的資本」と呼んで区別している。

一般的人的資本の例としては、コミュニケーション能力や職場環境への適応能力が考えられる。また、企業特殊的人的資本には、専門的知識や、生産過程になんらかの問題が生じた場合にそれを即時に解決する能力などが含まれる。わが国の製造業は一般に、生産ラインにトラブルが発生した時に、そこで作業する労働者自身が即時に問題を解決する高い技能をもっていると言われる。この技能は、長期雇用の中で培った経験と知識の蓄積と、生産過程の多くの段階を順次に異動することで手に入れた広い視野に依拠するものであり、これがわが国の熟練作業者がもつ大きな強みとなっている。



さて、以上のような人的資本の分類と、「人的資本に対する投資の費用を誰が負担するか」という議論とを併せて考えると、A社でしか通用しない「企業特殊的人的資本」に対する投資については、スキルアップした従業員に離職される可能性が低いので、企業は安心して費用を負担することができる。逆に「一般的人的資本」に対する投資の費用は、従業員に離職されるリスクを恐れて企業が躊躇してしまうので、従業員によって支払われることになる。

一般的人的資本には、言語能力や基本的な論理思考力なども含まれるが、これらは通常、企業内で身に付けるというよりも、入社前に従業員が学校教育において身に付けておくべき性格のものである。ここでも「一般的人的資本に対する投資は従業員が負担する」という原則は成り立っている。

以上の考察をまとめると、企業が費用を負担して蓄積を行うのは、基本的に企業特殊的人的資本である。一方、一般的人的資本の蓄積については、基本的に従業員が費用を負担することになる。無論、企業にとっては、どちらも大切な従業員の能力であり、一般的人的資本の蓄積に対して企業が無関心でよいというわけではない。一般的人的資本を身に付けた従業員に対して、以前よりも良い待遇を与えることで、従業員の一般的人的資本に対する投資を促進する動機付けを行う。

ただ、このことは、まだ一般的人的資本を身に付ける前の段階の従業員には、相対的に良くない待遇を与えることになるので、従業員側から見れば費用を負担しているのと同じだということである。

#### 4 社内育成と即戦力採用

「企業特殊的人的資本」と「一般的人的資本」の区別はまた、企業が能力やスキルをもつ従業員を確保したい場合に、取りうる行動について考える際にも有用である。「企業特殊的人的資本」はA社でのみ役に立つような能力やスキルであり、その性質上、A社内での経験によって蓄積される場合が多い。したがって、「企業特殊的人的資本」をもつ従業員を確保するには、職場での訓練を長期間続けることで、育て上げなければならない。その一方で、「一般的人的資本」はどの企業でも役に立つような能力やスキルであり、特にA社内での経験を必要とするものではない。したがって、労働市場からの即戦力採用や、派遣労働者の利用も考えられる。

こうした人材確保の方法や、雇用期間の長さは、その企業が必要としている技術の性質に依存するが、各社は自社の特徴に適合する効果的人材活用を図っていくことが重要となる。

## 第2節 就業構造面の諸問題

次に、最近のわが国の就業構造面の問題として「若年者」、「非正規社員」、「2007年問題」、「女性」を取り上げて分析する。

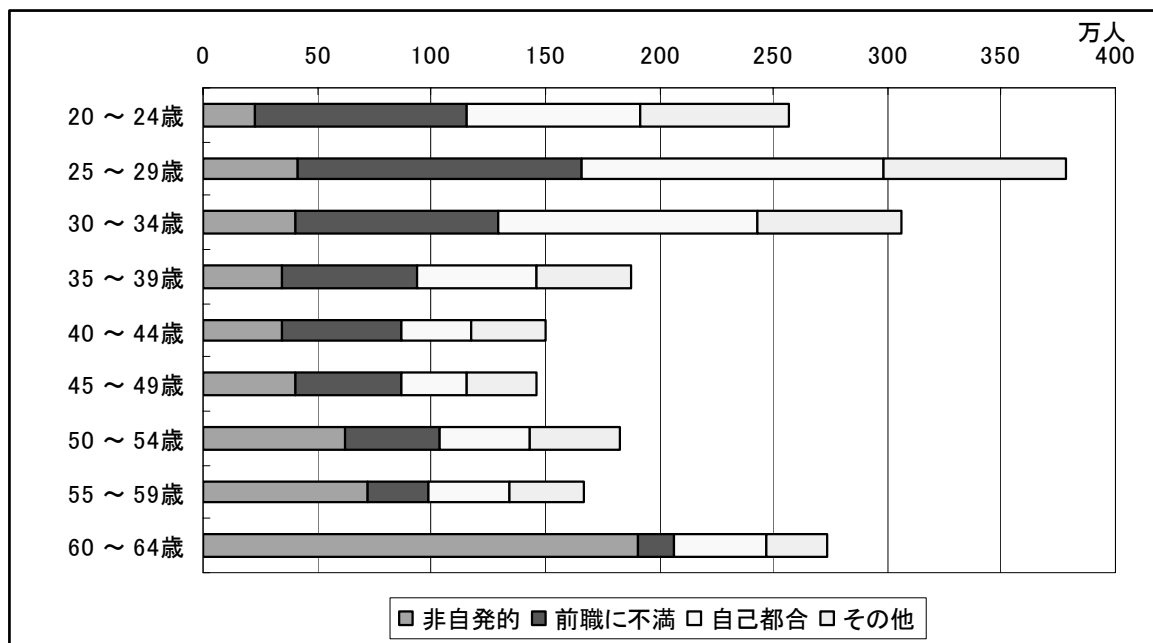
### 1 若年者の離職に係る問題

将来の産業基盤の維持・強化を図っていくには、これから長年にわたって産業活動を担ってい

く若年者層の就業率の向上と、彼らの能力やスキル向上への着実な取組が特に重要である。

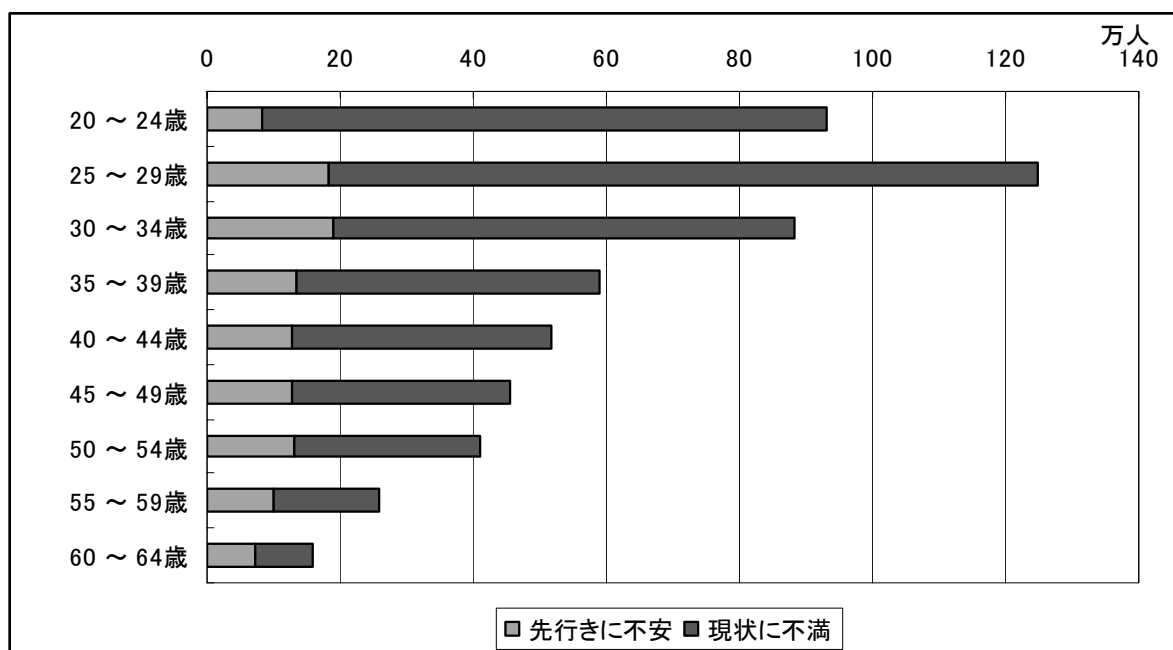
前職を辞めた者を対象とした総務省『就業構造基本調査』の全国のデータを、離職理由別にみると、若い世代ほど前職に不満を感じて離職した傾向が強い(図表2-2-1)。また、若い世代が感じている前職に対する不満とは、将来に対する不安ではなく、現状に対する不満であるという傾向にある(図表2-2-2)。先行きに不安を感じる労働者数ほどの年齢階層でもほぼ同じ水準である。したがって比率でみると、若い世代ほど先行きよりも現状が不満であるために離職する傾向にあると考えられる。

図表2-2-1 前職を辞めた者の年齢層別離職理由別内訳



資料：総務省『就業構造基本調査』（平成14年）。平成9年10月以降に前職を辞めた転職就業者及び離職非就業者の内訳。「非自発的」は「人員整理・勸奨退職」「会社倒産・事務所の閉鎖」「定年又は雇用契約の満了」の合計。「前職に不満」は「事業不振や先行き不安」「収入が少ない」「労働条件が悪い」「自分に向いていない」の合計。「自己都合」はその他、病気や結婚などの家族関係の都合。

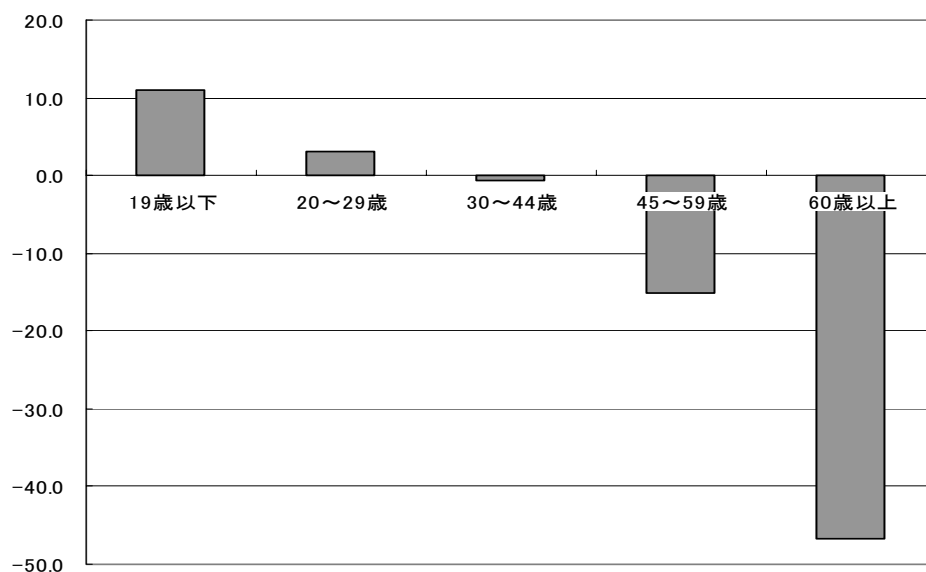
図表 2-2-2 前職を辞めた者の年齢層別離職理由としての不満別内訳



資料：総務省『就業構造基本調査』（平成 14 年）。平成 9 年 10 月以降に前職を辞めた転職就業者及び離職非就業者の内訳。「現状に不満」は「収入が少ない」「労働条件が悪い」「自分に向いていない」の合計。

若年者の離職率の高まりは、現在の処遇などに不満があることに起因しており、その背景には、次の項で検討する非正規雇用の増加によって、若年層が失業する可能性の高い状況のもとで、不本意ながらも就業しつつ、より高い賃金などを求めて転職を繰り返しているという状況が考えられる。転職後の賃金をみると、中高年層では転職後に賃金が減少するケースが多いのに対し、若年層の転職では転職前より高い賃金を得ていることが多い(図表 2-2-3)。なお、中高年層が転職の前後で賃金が低下するのは、主として、前職における企業特殊的人的資本の蓄積が評価されないことによると考えられる。

図表 2 - 2 - 3 年齢層別転職後の賃金増加 (%)



資料：厚生労働省『雇用動向調査』（平成 16 年）。転職後一割以上賃金が増加した労働者の割合から、一割以上賃金が減少した労働者の割合を減じたもの。

非正規雇用の拡大は離職率を高める原因として考えられることから、わが国経済全体の問題である。転職を繰り返さざるを得ない状況が少しでも改善されるように、職業の紹介や人的資本投資のための教育訓練機会の提供が効果的に行われることが必要である。

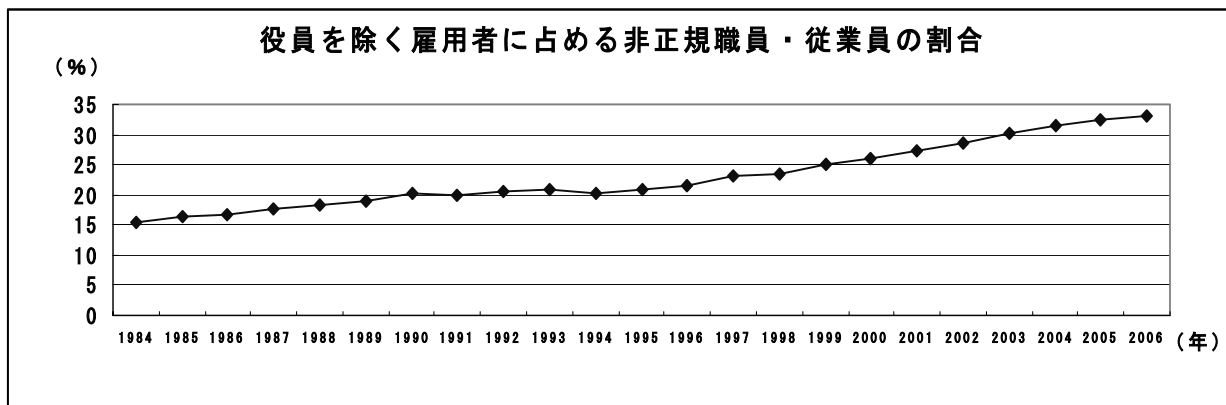
「就職氷河期世代」は「団塊ジュニア世代」でもあり、このサイズの大きな世代が訓練されずにプールされていることは、わが国の経済にとって重大な損失である。彼らをわが国の貴重な人的資源として活用していかなばならない。

## 2 非正規社員の増加に係る問題

企業からみれば、非正規社員は雇用契約を解除しやすい、要するに雇用調整をしやすい社員である。わが国の規制緩和政策は、多様かつ柔軟な雇用形態を提供すれば、雇用量が增大するという考えのもとに行われてきた。このような規制緩和政策によって、長期不況にあえいでいた日本経済が反転上昇に転じたのも事実であろう。しかし、この政策は諸刃の剣であることを忘れてはならない。すなわち、多様かつ柔軟な雇用形態を創出することは、雇用量の増大という面で効果があるのは事実だが、逆に雇用調整局面になった際に雇用量の減少につながりやすい。つまり、理論的には雇用量を押し上げる効果と押し下げる効果の両方が存在しているということになる。

総務省『労働力調査』によれば、役員を除く雇用者に占める非正規職員・従業員の割合は、90年代前半は 20%ほどで推移していたが、90年代半ば以降年々上昇しており、2006年には 33.2%に達している(図表 2 - 2 - 4)。

図表 2-2-4



資料：総務省統計局『労働力調査特別調査』（2月調査）（1984～2001年）、『労働力調査（詳細結果）』（1～3月平均）（2002～2006年）

非正規社員の雇用が拡大している背景には、「労働契約を解除しやすい」労働力の利用が企業にとって都合が良いという側面がある。非正規社員の契約解除が困難になれば、「そもそもはじめから雇用しない」という状況になる危険性がある。したがって、正社員の雇用条件をすべてそのまま非正規社員に当てはめるのは難しいが、同様の業務を行う正社員と非正規社員の間で賃金にまで格差が存在することは問題である。

雇用の不安定な労働者層が拡大することは、社会的に問題であることから、効果的な人的資本投資によって非正規社員の能力を高める仕組みを作っていく必要がある。

### 3 「2007年問題」に係る問題

平成 19（2007）年は、いわゆる「団塊の世代」が定年退職期を迎えるという就業構造上の大きな節目の年である。彼らの労働市場からの退出に伴う労働力不足などによるマクロ経済への影響が懸念されている。

#### （1）「2007年問題」とは何か

「2007年問題」とは、2007（平成 19）年を皮切りに、「団塊の世代」が定年退職することにより、企業内で培われた彼らの卓越した技能が失われ、企業活動に支障が生じるのではないかと懸念を問題視したものである。「団塊の世代」の人口はおよそ 680 万人で、そのうち 300 万人あまりが常用雇用者として働いている（国勢調査）。この世代が定年を迎えることは、労働市場に大きなショックを与えることが予想される。

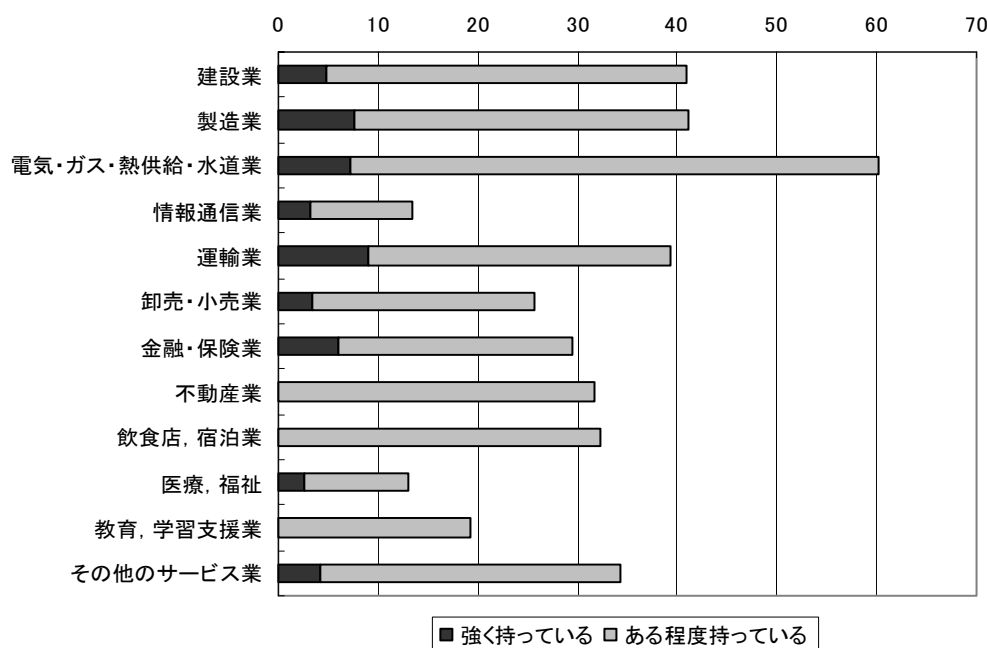
しかしながら、「2007年問題」に危機意識をもつ企業数は、多くの調査で、全体の 2 割から 3 割程度となっている。例えば、厚生労働省の『能力開発基本調査』では、「2007年問題」に危機意識をもっている企業の割合は、平成 16 年度の調査で 22.4%、平成 17 年度の調査で 33.7%と高まってはいるが、全体の 3 分の 1 にとどまっている。このように、「2007年問題」は少なくとも過半数の企業が危機意識をもっているような問題ではない。企業はこの問題に対して、楽観的

過ぎるのだろうか。

## (2) 産業ごとに異なる危機意識

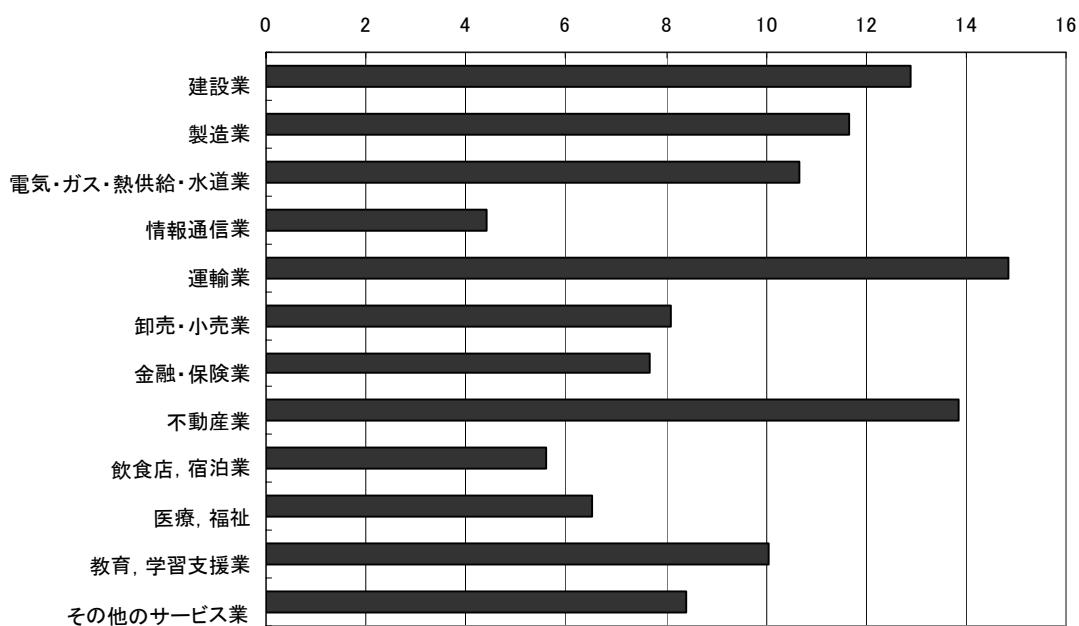
まず、「2007年問題」に対する危機意識を調査した、厚生労働省のアンケートの結果を詳しくみると、産業ごとに危機意識に大きなばらつきがある(図表2-2-5)。「2007年問題」に対する危機意識が高いのは「電気・ガス・熱供給・水道業」「製造業」「建設業」である。逆に危機意識が低いのは「医療、福祉」「情報通信業」である。このような産業間の差異が生じた原因について検討すると、「医療、福祉」「情報通信業」では、常用労働者の中で「団塊の世代」が占める比率が低いことがわかる(図表2-2-6)。すなわち、「2007年問題」の根源である「団塊の世代」の労働者の比率がそもそも低いのであるから、これらの産業では、その大量離職が問題となるケースも少ないのである。常用労働者の中で「団塊の世代」が占める比率と、危機意識との相関関係をプロットしてみれば、「団塊の世代」が少ない産業ほど危機意識を感じていない(図表2-2-7)。

図表2-2-5 「2007年問題」に対する危機意識(産業別)(%)



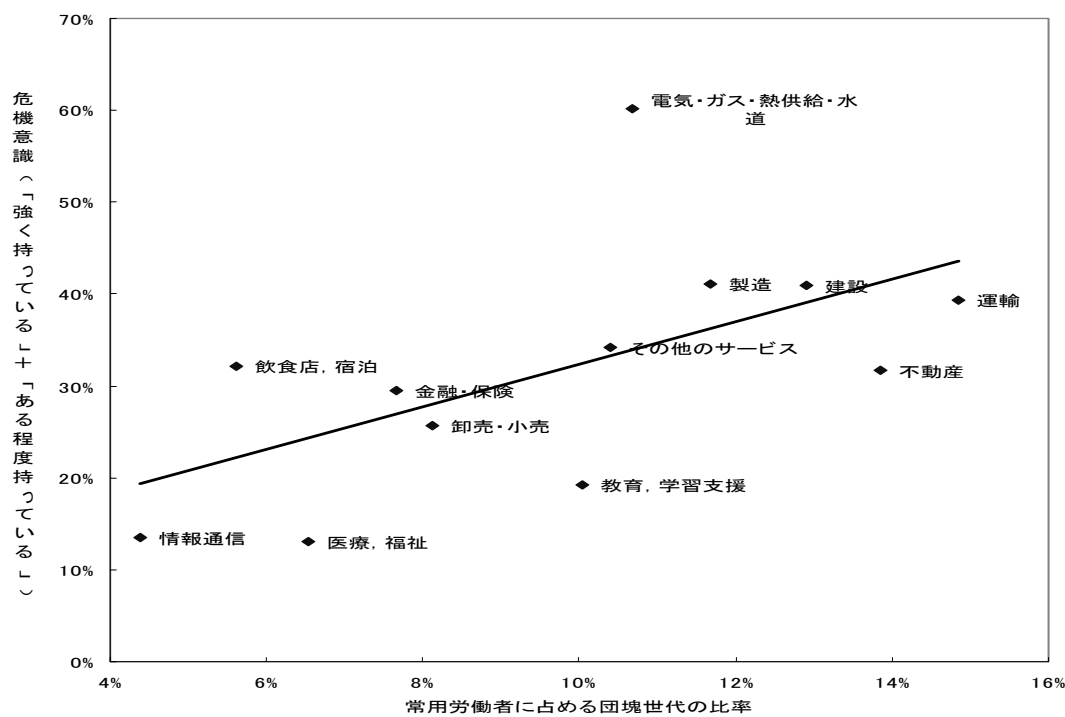
資料：厚生労働省 『能力開発基本調査』(平成17年)

図表 2-2-6 常用労働者に占める「団塊の世代」の割合 (%)



資料：厚生労働省『雇用動向調査』（平成 16 年）。「団塊の世代」を調査時点で 55 歳から 59 歳の年齢階級の者と定義した。

図表 2-2-7 「2007 年問題」に対する危機意識と団塊世代の比率の関係



資料：危機意識は厚生労働省『能力開発基本調査』（平成 17 年）より、常用労働者に占める団塊世代の割合は厚生労働省『雇用動向調査』（平成 18 年）より計算。「団塊の世代」を調査時点で 55 歳から 59 歳の年齢階級の者と定義した。

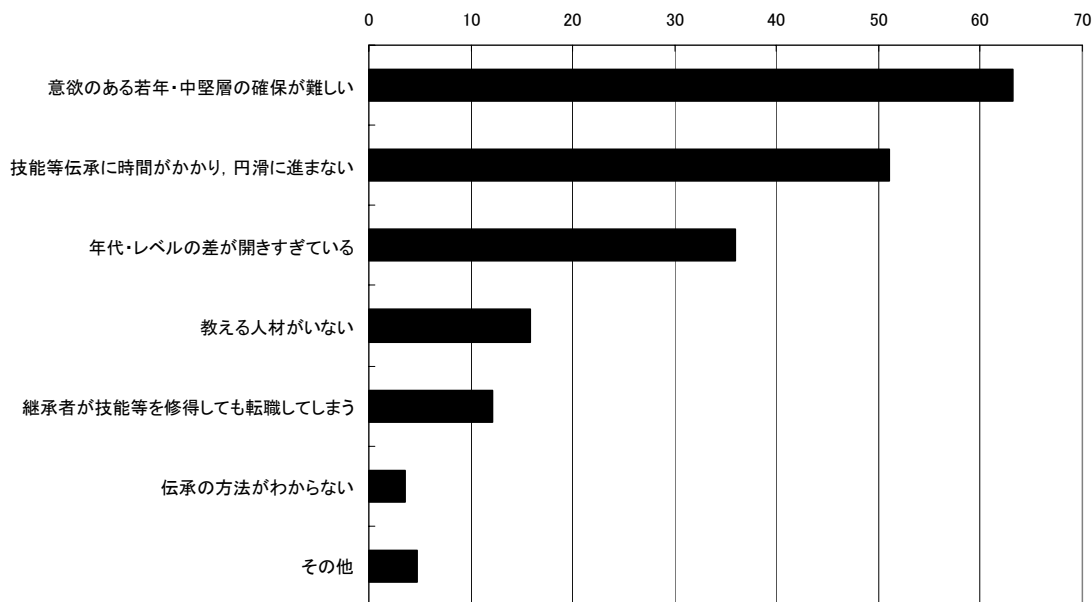
### (3) 何が問題なのか

「団塊の世代」が重要な役割を果たしている業種には偏りがあることから、「2007年問題」は特定の産業でみられる問題となっている。これが問題となっている産業のひとつである製造業は、「モノづくりニッポン」を支える重要な産業である。わが国の工業製品は、高い品質で世界的に高い競争力を有しているが、この競争力を支える重要な要素が、「団塊の世代」のベテランをはじめとする熟練労働者の高度な技能である。

このような熟練技能の中には、マニュアル化が困難で、長年の経験の蓄積と研鑽が必要とされるものもあろう。だが、「2007年問題」が起こることは、名称どおり前々からわかっていたのだから、事前に十分に対応しておくべきである。いまさら何が問題となっているのだろうか。

「2007年問題」に企業が危機意識をもつ要因についてみると、技能の伝承に時間がかかることも、もちろん大きな要因となっているが、この要因として最も多くあげられているのは、技能を継承する若手や中堅層の確保の問題である(図表2-2-8)。伝承そのものに係る問題である「技能等伝承に時間がかかり、円滑に進まない」「伝承の方法がわからない」という項目よりも、技能を継承する世代の問題である「意欲のある若年・中堅層の確保が難しい」という項目を挙げる企業の方が多い。

図表2-2-8 「2007年問題」に対して危機意識を持つ要因(%)



資料：厚生労働省『能力開発基本調査結果概要』（平成16年）

いずれ2007年を迎えることも、技能継承に時間がかかることも、前々からわかっており、企業はこの問題に対応していくために準備をしてきたわけだが、その中で企業が大きく直面したのは、継承のためのテクニック上の問題よりも、技能継承の受け手である若手・中堅層がいないと

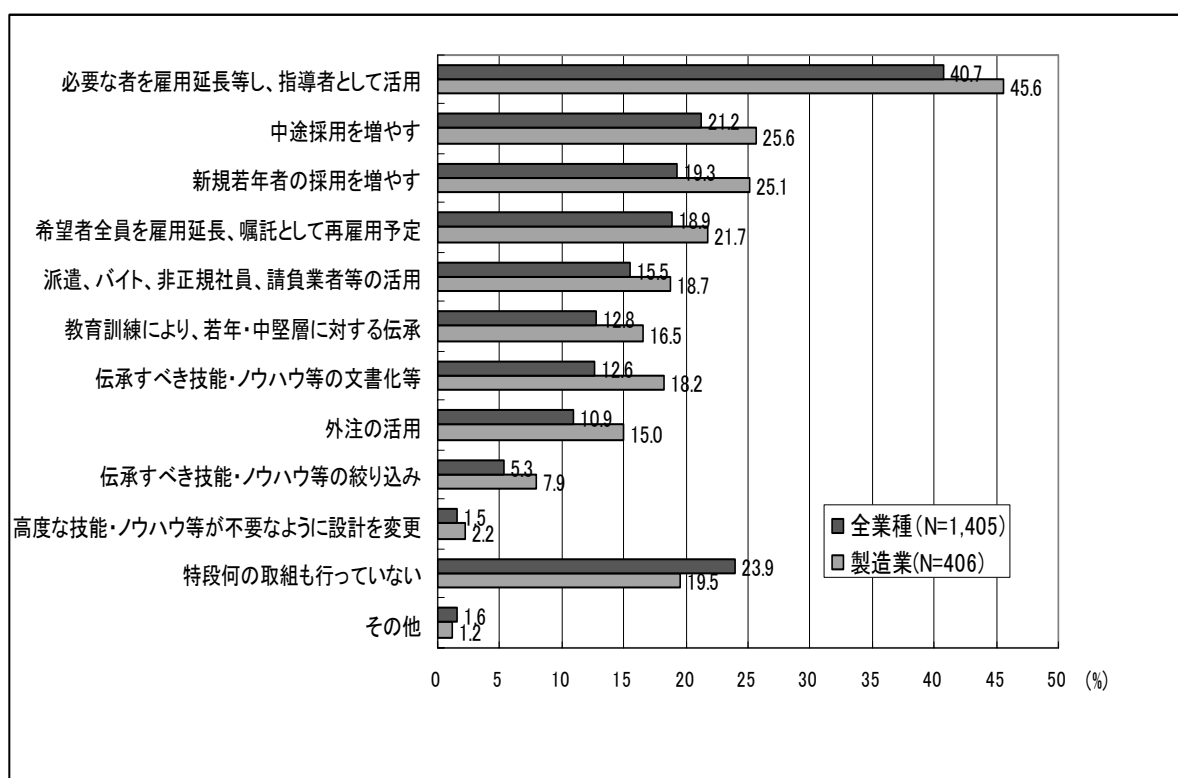


いう問題であった。こうした能力を継承する若手・中堅層の人材不足に直面している背景には、90年代の不況の中で、企業は採用者数を絞らざるを得ず、また非正規社員の比率を拡大させたことなどが考えられる。「2007年問題」は伝える側である「団塊の世代」の問題、継承しにくいといった技術の性質の問題であるとともに、伝えられる側である「若手・中堅世代」の人材不足という問題でもある。

#### (4) 「2007年問題」に対する取組

「2007年問題」に対する取組として、多くの企業が行っているのは、団塊世代の雇用の延長や、嘱託としての再雇用である（図表2-2-9）。「2007年問題」の本質が若手中堅世代の人材不足にあるとすれば、この対応には、単なる「問題の先送り」や「時間稼ぎ」以上の意味がある。近年の景気回復に伴って、企業は雇いを拡大している。この中で技能継承の受け手である若手・中堅世代の人材の充実を待つねらいもあると考えられる。

図表2-2-9 「2007年問題」に対する取組



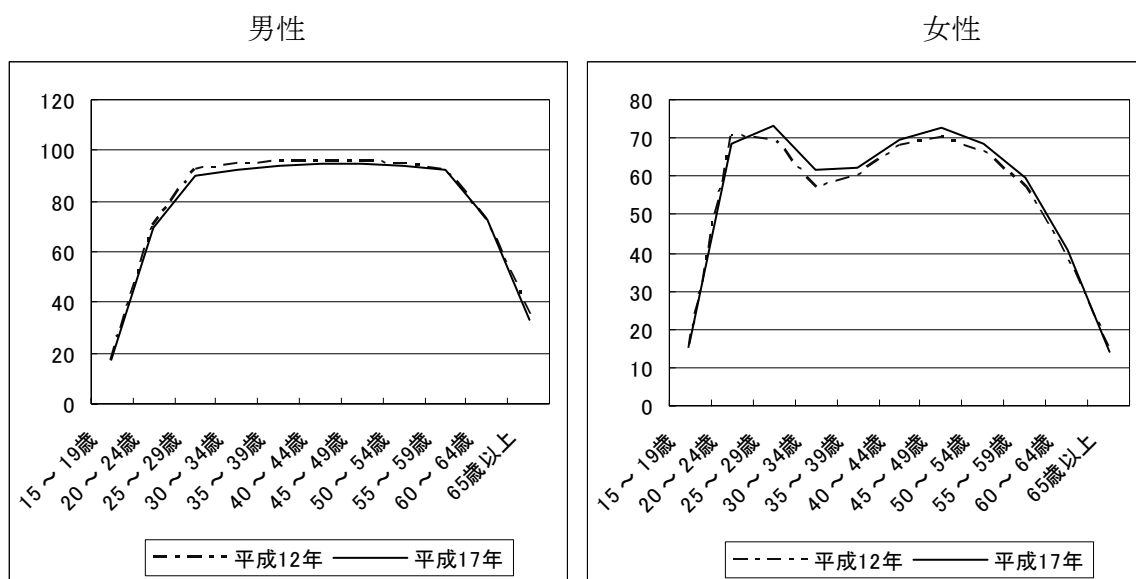
資料：厚生労働省『能力開発基本調査結果概要』（平成16年）

また、「団塊の世代」が大量に退職することで、今なお非正規雇用などの不安定かつ比較的低賃金の職業に就いている世代や、新卒世代に対する労働需要が高まることが考えられる。「団塊の世代」の退職と再就職は、効率的な労働力再配置の契機となる可能性も有しているのである。

#### 4 女性の労働参加に係る問題

人口減少・少子高齢化により今後、労働力人口は減少すると考えられる。平成 17（2005）年の男女別年齢別労働参加状況をみると、男性は就学年齢を超えると 9 割以上が労働力として就業あるいは求職している（図表 2-2-10）。一方、女性は男性と比べ全体的に労働参加率が低く、30 歳～39 歳で特に落ち込んでいる状況にある。この原因の多くは女性が出産・育児に従事することによるものと考えられる。

図表 2-2-10 男女別労働参加率

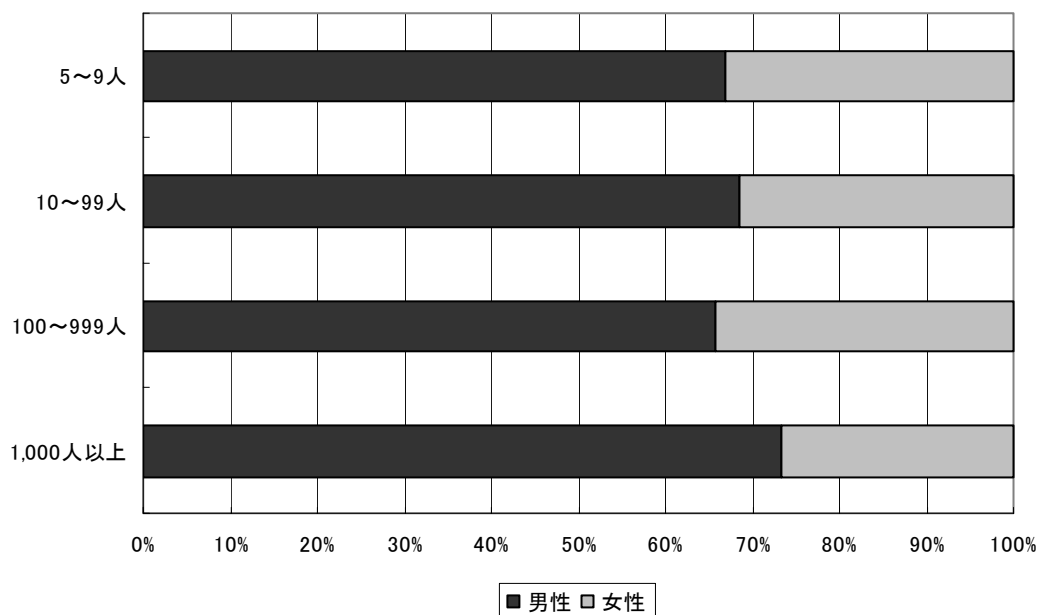


資料：総務省『国勢調査』（平成 17 年）。

しかし、女性の労働参加率は上昇を続けており、平成 17（2005）年の『国勢調査』によれば、女性全体の労働参加率は 48.8%である。わが国はじめ多くの先進諸国では、女性の労働参加率が上昇している。長期間のデータが整備されている米国の例では、20 世紀初頭、米国における女性の労働参加率は 18%であったが、平成 13（2001）年には 61%へと上昇した。他の先進諸国でも、米国ほどにはデータを遡及できないが、少なくとも近年では米国と同様に女性の労働参加率の上昇が観察されている。なお、「小規模な企業ほど女性の雇用比率が高い」という他の先進諸国で見られる傾向は、わが国においては、1,000 人未満の規模ではみられない（図表 2-2-11）。

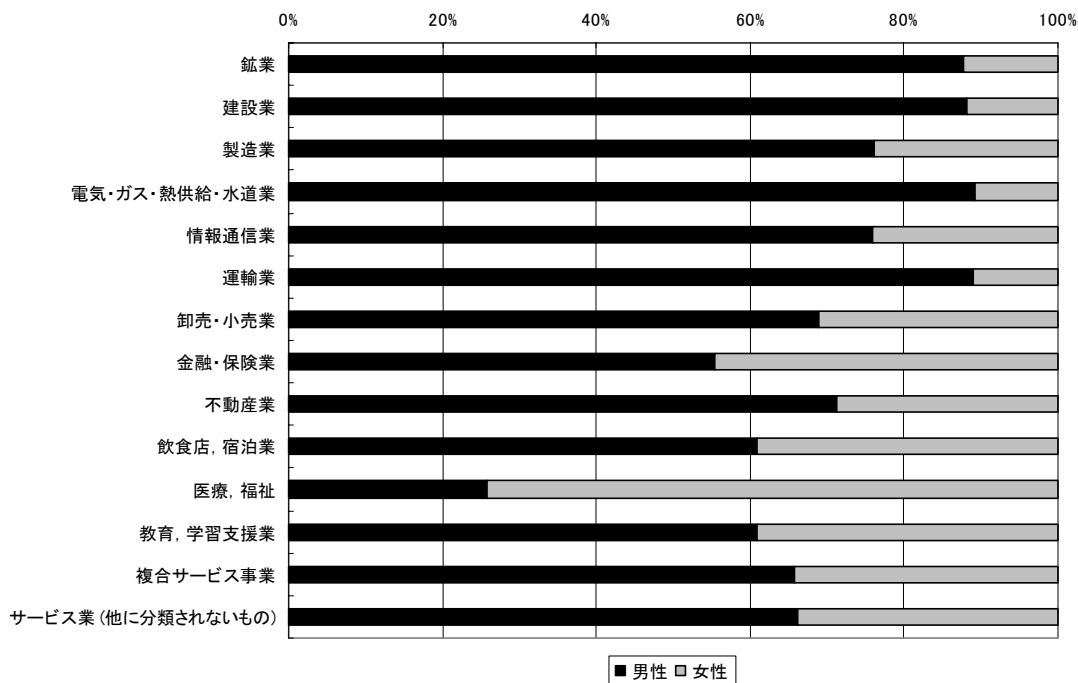
また、産業別に労働者数の男女比率をみると、サービス産業で女性の雇用比率が高く（図表 2-2-12）、特に医療・福祉では女性比率が 75%にも達している。新興のサービス産業が活性化することは、女性の労働参加率の向上につながると考えられる。

図表 2 - 2 - 11 労働者数の男女比率（企業規模別）



資料：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』（平成 18 年）

図表 2 - 2 - 12 労働者数の男女比率（産業別）

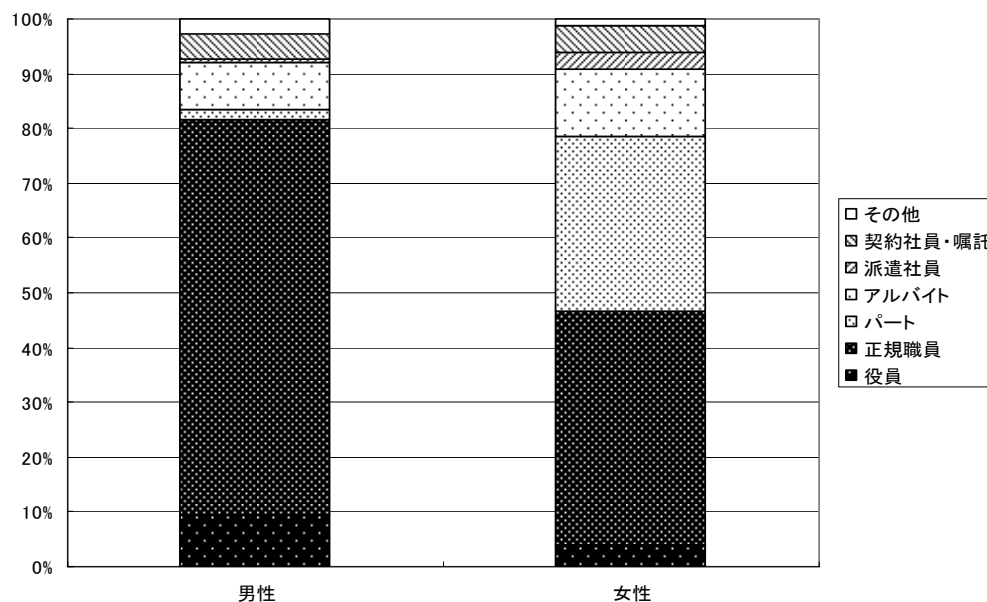


資料：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』（平成 18 年）

女性の就業の特徴のひとつに、男性よりも非正規社員として就業している割合が高いこともあ

げられる。平成 14 年の総務省「就業構造基本調査」によると、男性では正規雇用者の比率が有業者の 7 割程度であるのに対して、女性では 4 割程度にとどまっている(図表 2-2-13)。

図表 2-2-13 男女別就業形態



資料：総務省『就業構造基本調査』（平成 14 年）より作成。

企業には、男女を問わず従業員それぞれの個性を尊重し、協力体制を構築できる職場環境を整備するとともに、それぞれの働き方に応じた多様な雇用形態を拡充していくことが求められる。こうした取組がひいては、各従業員の能力を引き出し、企業の競争力確保、利益確保につながるものである。

また、地域社会としての人材集積力強化のためには、企業における人的資本投資に加え、地域全体として円滑な人的資本投資が行われる体制づくりを行うことにより、人的基盤を強化していくことが重要であり、その成否が地域の産業競争力の維持・強化を大きく左右することになるのである。

### 第3章 大阪府の人口構造と労働市場

次に大阪府の人口構造と労働市場の状況について検討する。

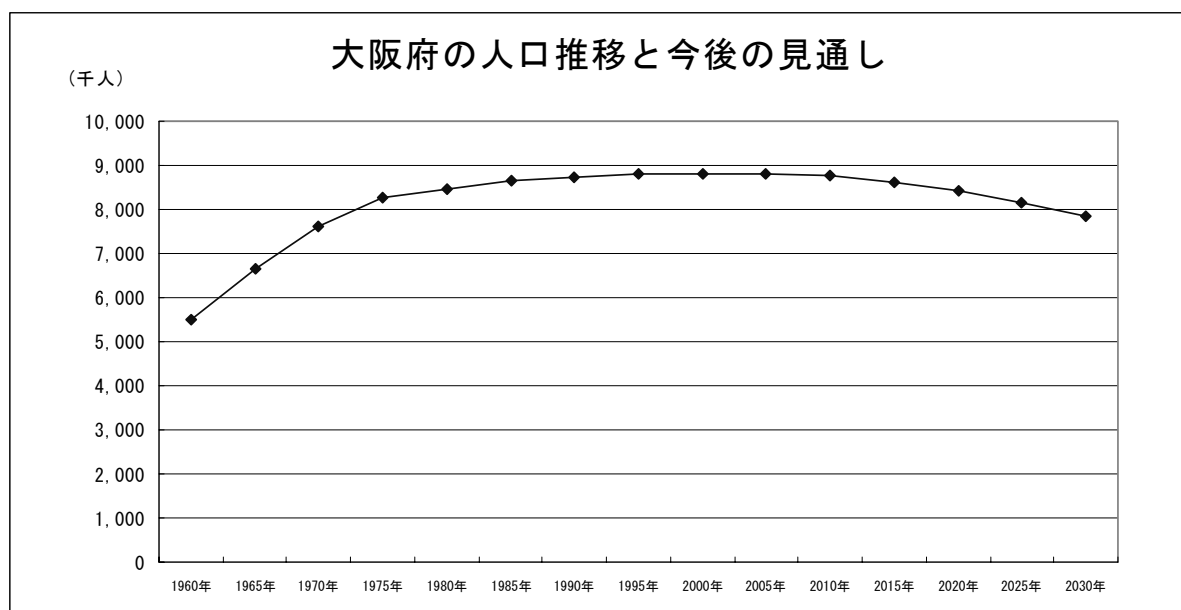
#### 第1節 府内人口の状況

##### 1 人口の推移と見通し

まず、大阪産業への労働力供給、消費などと強い関わりをもつ大阪府の人口について検討する。

大阪府の人口は1975(昭和50)年頃まで急激な増加が続き、1960(昭和35)年に550万人であった人口は、1975(昭和50)年には828万人まで増加した。すなわち、この15年間で人口は50%も増加した。その後、微増で推移し、1985(昭和60)年には867万人となったが、それ以降は横ばいとなっており、今後、少子化の進行などにより、人口の減少が始まると考えられている(図表3-1-1)。大阪府「大阪府の将来推計人口」(平成16年発表)によると、2030年には約786万人まで府内人口が減少すると見込まれている(中位推計値)。これは、2007(平成19)年7月1日の人口883万人(大阪府総務部統計課「大阪府毎月推計人口」)の11.0%減となる。

図表3-1-1



資料：1960年から2005年までのデータは総務省『国勢調査』。2010年から2030年のデータは大阪府企画調整部企画室『大阪府の将来推計人口』(平成16年)の中位推計値。

人口の絶対数の減少よりも、さらに深刻なのは人口構造の変化である。大阪府における65歳以上の人口が全体に占める割合は、1980(昭和55)年には7.2%(61万人)であったが、2005(平成7)年には全体の18.7%(163万人)を占めるまで高まった。また2030年には31.0%(240万人)になると見込まれている。全国と比べると大阪府の65歳以上人口の比率は低い。しかしながら、2005年から2030年にかけて全国の65歳以上人口は1.43倍になるのに対し、大阪府は1.47倍と

全国水準をやや上回る見通しである。

また、大阪府における15歳未満人口は1980(昭和55)年では全体の24.4%(207万人)を占めていたが、2005(平成7)年には13.8%(121万人)まで減少している。2030年にはさらに少子化が進み、9.8%(74万人)に減少すると見込まれている。2005年から2030年にかけて全国の15歳未満人口は36.4%減少する見通しであるが、大阪府は38.9%減と全国水準よりも減少率が高くなっている(図表3-1-2)。

このように、今後大阪府は全国よりも速いスピードで少子・高齢化が進むと見込まれている。

図表3-1-2 人口の推移と予測(全国・大阪府)

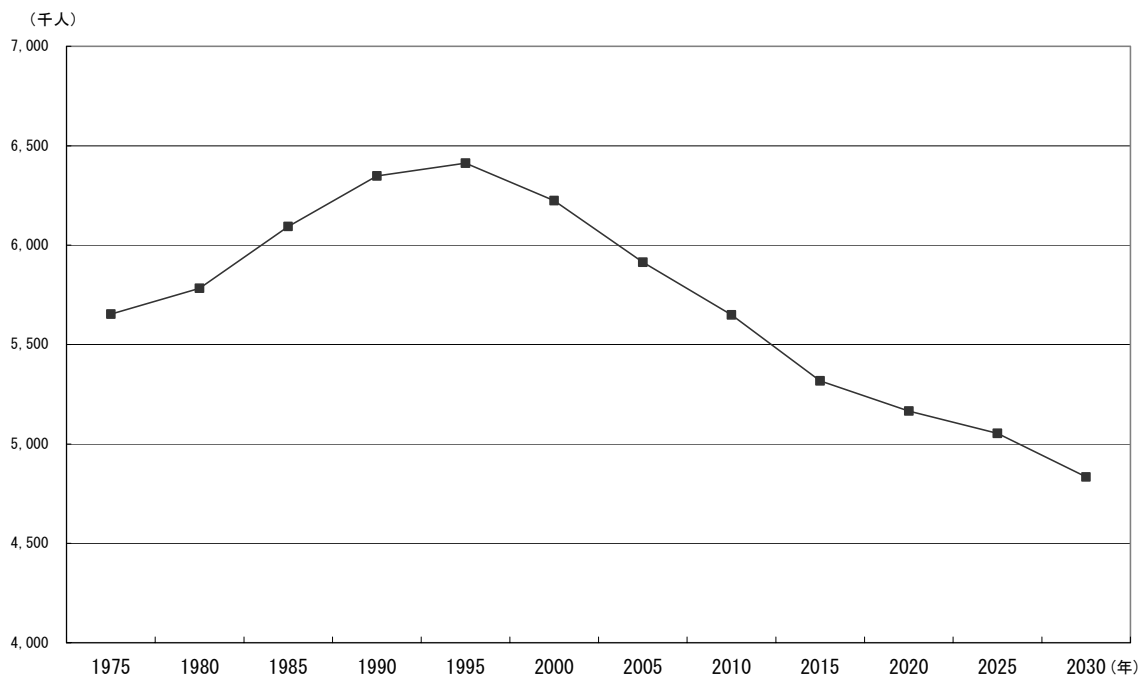
		全国			大阪府		
		1980年	2005年	2030年	1980年	2005年	2030年
65歳以上	人数(千人)	10,647	25,672	36,670	613	1,634	2,403
	構成比(%)	9.1	20.2	31.8	7.2	18.7	31.0
15~64歳	人数(千人)	78,835	84,092	67,404	5,783	5,914	4,597
	構成比(%)	67.4	66.1	58.5	68.3	67.5	59.4
15歳未満	人数(千人)	27,507	17,521	11,150	2,068	1,211	740
	構成比(%)	23.5	13.8	10.0	24.4	13.8	9.8
全人口	人数(千人)	116,989	127,285	115,224	8,464	8,759	7,741
	構成比(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：1980年と2005年は総務省『国勢調査』、2030年は国立社会保障・人口問題研究所『日本の都道府県別将来推計人口』(平成19年5月推計)。

(注) 年齢不詳を除く。

こうした中で、1980年に68.3%であった生産年齢人口(15歳~64歳)の全人口に占める比率は、2005年も67.5%とほぼ横ばいであるが、今後の少子・高齢化に伴って2030年には59.4%まで落ち込むと見込まれている。1975年から2005年までの生産年齢人口の推移と2030年までの見通しについてみると、1990年頃まで増加傾向であった生産年齢人口は、1990年半ばをピークとしてすでに減少が始まっており、2010年には1970年代の生産年齢人口レベルにまで下落することが見込まれている(図表3-1-3)。

図表 3-1-3 生産年齢人口の推移と見通し

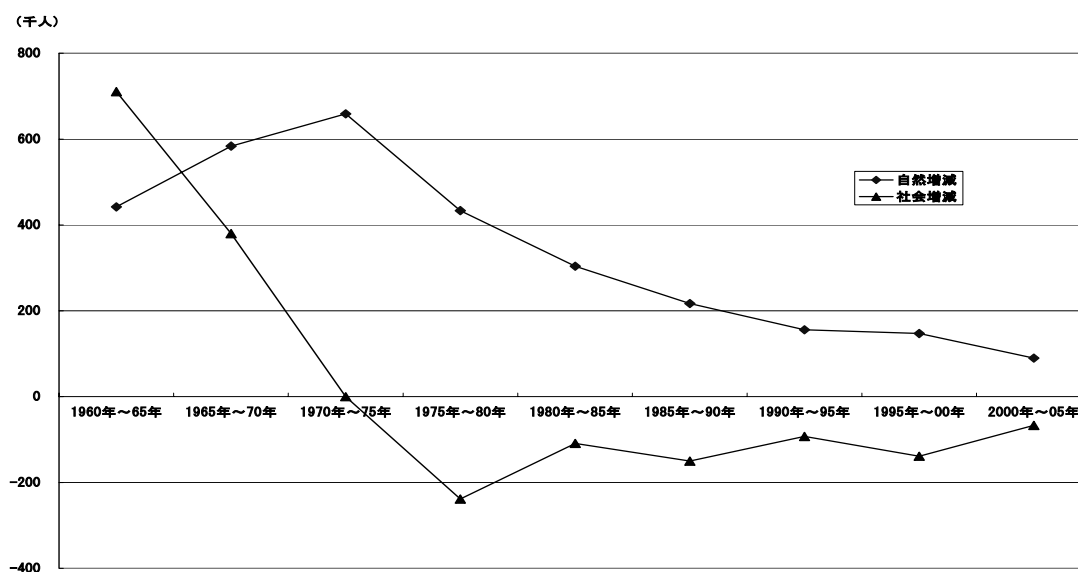


資料：1975年から2005年までは総務省『国勢調査』。2010年以降は大阪府企画調整部企画室『大阪府の将来推計人口』（平成16年）の中位推計値により作成。

## 2 人口増減の要因

人口の変化は自然増減と社会増減からなる。自然増減による人口変化は、出生児数と死亡者数により決まるが、この自然増減の推移についてみると、1975(昭和50)年までは増加傾向にあったが、それ以降は減少傾向となっている。自然増加率はプラスを維持しているが、増加率の低下が続いている。また転入・転出など社会増減による人口変化も1970年代半ばには減少に転じている(図表3-1-4)。

図表 3-1-4 大阪府の人口増減（自然増減と社会増減）の推移



資料：1960年から2000年までは総務省『国勢調査』。2000年から2005年にかけての人口増減は推定値であり、大阪府『大阪府統計年鑑』による。

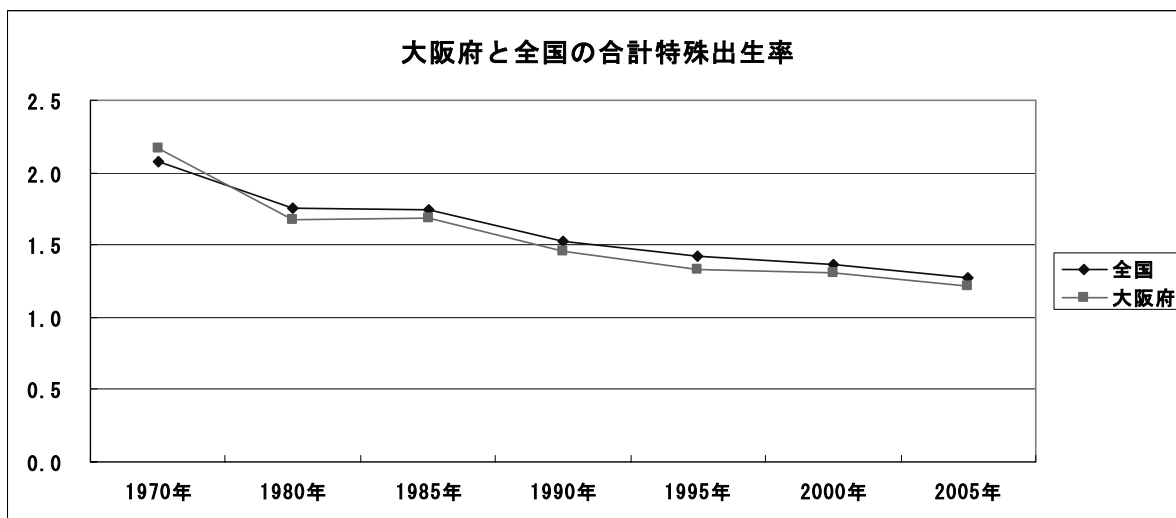
#### (1) 自然増減でみた人口動態

大阪府の自然増減による人口変化は、新たに府内で出生した人数と府内で死亡した人数の差で決まる。近年、加速する少子化により出生数は日本全体で少なくなってきている。女性が一生のうち産む子供の数を表す合計特殊出生率を、全国と大阪府についてみると、大阪府の出生率は全国平均よりもやや低いものの、ほぼ同じ動きで推移している（図表3-1-5）。

しかし、大阪府における出生率は、1980年に2.0を下回った後も低下傾向にあり、2005年の時点で1.21と、長期的に人口水準を維持するための2.07よりもかなり低い状況にある。



図表 3-1-5

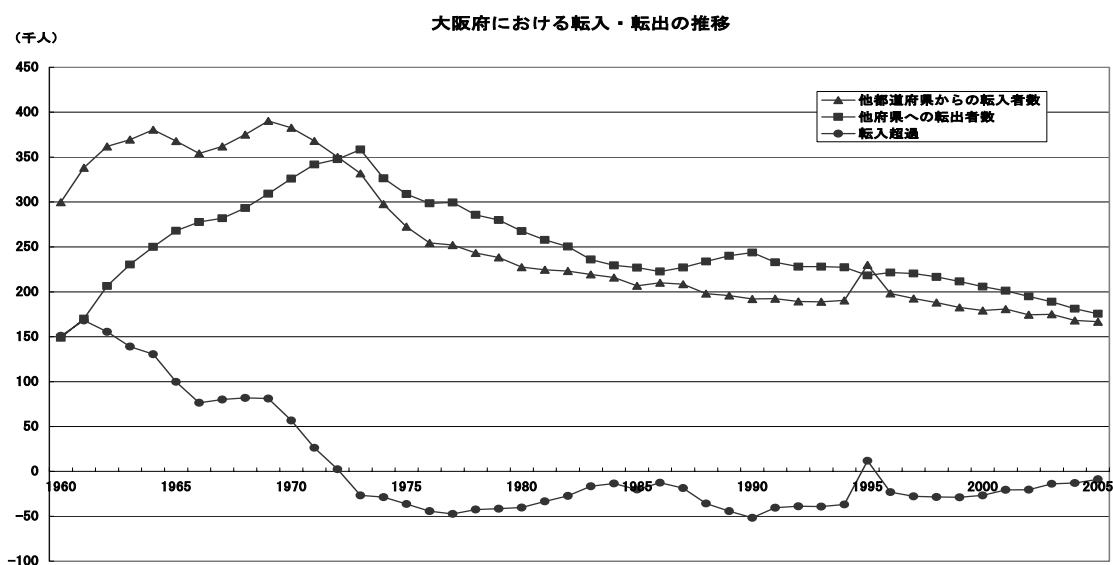


資料：国立社会保障・人口問題研究所『人口統計資料集（2007年度版）』により作成。

(2) 社会増減でみた人口動態

社会増減による人口変化のほとんどは、大阪府への他府県からの転入と、大阪府からの他府県への転出により起こっている。大阪府における転入・転出の推移をみると、1972年までは、大阪府への転入が他府県への転出を上回り、転入超過となっていたが、1973年以降は、阪神・淡路大震災の起きた1995年を除き、転出超過となっている。しかし、近年転出超過幅は縮小しつつある（図表3-1-6）。

図表 3-1-6

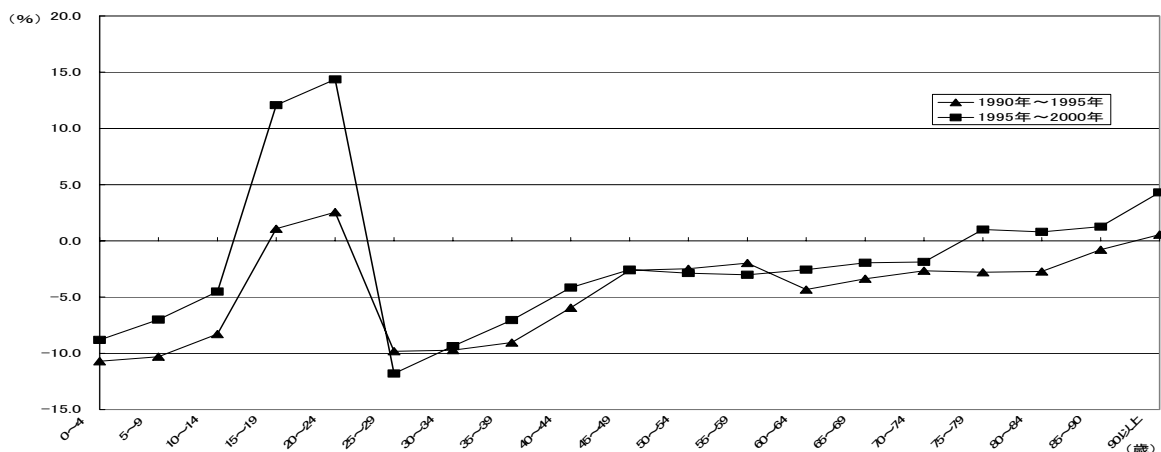


資料：総務省『住民基本台帳人口移動報告年報』により作成。

総務省『住民基本台帳人口移動報告年報』によれば、2006(平成18)年における大阪府への転入者数は166,172人、大阪府からの転出者数は172,525人で、6,353人の転出超過となっている。大阪府からの転出超過となっている都道府県を順位別にみると、第1位 東京都(転出超過数7,652人)、第2位 兵庫県(3,275人)、第3位 神奈川県(2,044人)、第4位 千葉県(1,500人)、第5位 愛知県(1,368人)となっている。逆に大阪府への転入超過となっている都道府県を順位別にみると、第1位 和歌山県(転入超過数1,760人)、第2位 京都府(1,315人)、第3位 岡山県(835人)、第4位 広島県(823人)、第5位 香川県(676人)となっている。

さらに年齢別の転出入状況を見ると、平成9年と14年というやや古いデータであるため留意が必要であるが、15歳から24歳の就学年齢層は転入超過となっている(図表3-1-7)。これは大阪府には多くの高等教育機関(短期大学、大学など)があるため、他地域から就学目的で、また高校や短期大学、大学などの卒業生が就業目的で大阪に転入してくるケースが多いことによると思われる。しかし、25歳以上は転出超過となっている。

図表3-1-7 年齢別転出入状況



資料：国立社会保障・人口問題研究所『都道府県別将来推計人口』(平成9年推計)、『都道府県の将来推計人口』(平成14年推計)により作成。

25歳以上が転出超過となっている要因としては、住宅取得などに伴う近隣県への転出のほか、就業に関わる移動が考えられる。また、20歳代後半から30歳代の流出の大きな流れは、14歳以下の年齢層の流出ももたらしていると考えられる。

今後の少子化の流れの中で、地域産業の発展を図るためには、通勤圏外へのこうした人材の流出を食い止め、人材を量的に確保していくことが重要となる。

### 3 昼間人口

1995(平成7)年と2005(平成17)年における関西圏の府県別昼夜間人口比率をみると、大阪府における昼夜間人口比率は関西圏では最も高い比率となっており、一日を通じて多くの人々が他府県から大阪府内に就業・就学目的で流入している(図表3-1-8)。

しかしながら、大阪府の昼夜間人口比率は低下している。これは、この 10 年間の夜間人口の減少幅（22,262 人減）を、昼間人口の減少幅（76,844 人減）が大きく上回ったことによるものである。

他府県に居住しながら大阪府内で就業する人が減少することになれば、大阪府の労働力の減少要因となる。次節で述べる産業集積を維持しつつ、大阪府内で就業する魅力を高めていくことが重要である。

図表 3-1-8 関西圏の昼夜間人口比率

	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県
1995（平成 7）年	95.1%	100.7%	106.1%	95.4%	86.0%	97.4%
2005（平成 17）年	96.2%	100.8%	105.5%	95.1%	88.7%	97.8%

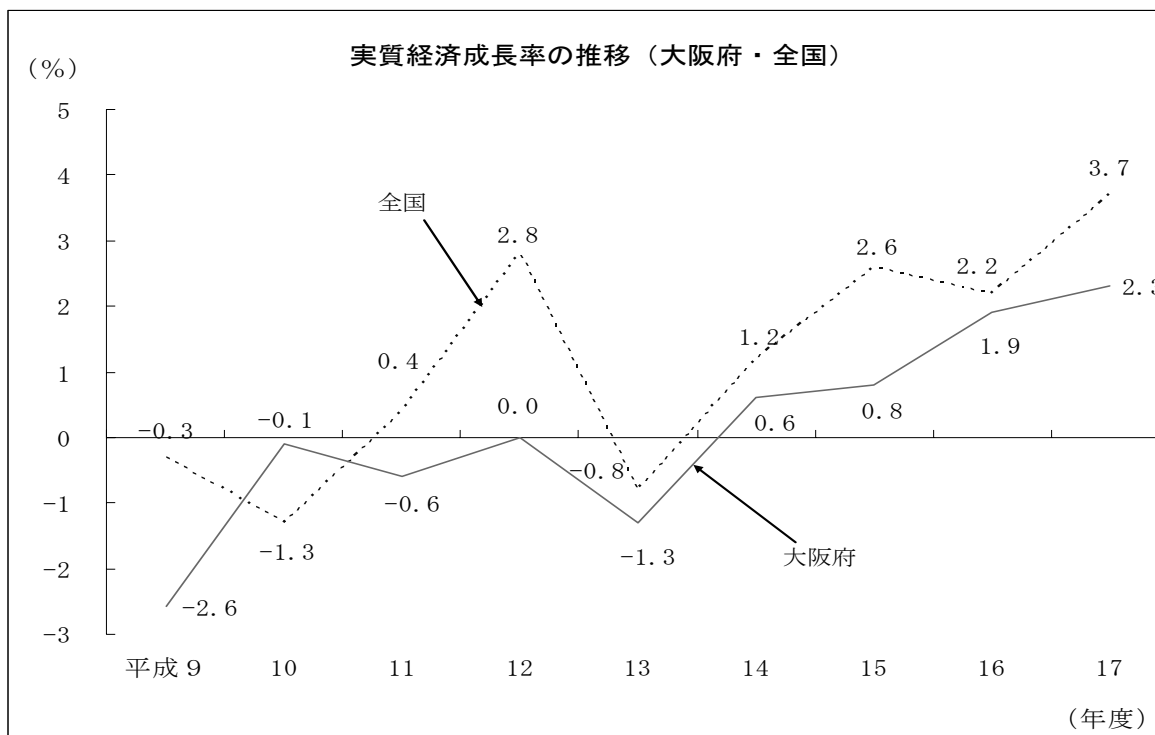
資料：1995 年と 2005 年の昼夜間人口比率は総務省『国勢調査』の地域別昼間人口、夜間人口の確報値により作成。

## 第 2 節 労働市場をめぐる問題

### 1 集積の利益

大阪府は、全国に比して景気回復の遅れがみられたが、2002（平成 14）年以降、実質経済成長率は全国の指標をやや下回るものの、順調に回復を遂げている（図表 3-2-1）。

図表 3-2-1 大阪府と全国の経済成長率



資料：大阪府立産業開発研究所『2007 年版 なにわの経済データ』

こうした中で、人材確保のうえで重要である就業の場としての地域の魅力づくりにとって、大阪の産業集積基盤の維持・強化が何より重要になっている。

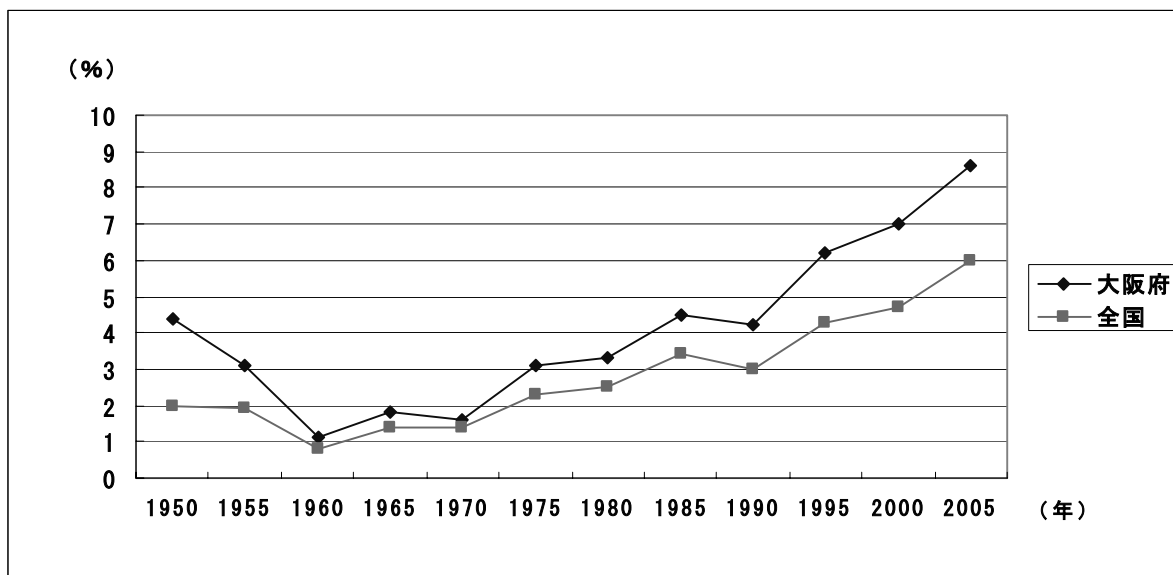
企業同士が近接していることにより、双方にとって利益が生まれるという「集積の利益」の存在が、大阪のような大都市が形成されてきた要因である。「集積の利益」は企業活動の様々な段階で働く。人口が集中することで、労働力を得ることが容易になる。部品製造を主とする企業が集中していることで、良質な中間生産物を得ることができる。企業が集中しているから、face to face での交渉が容易になる。技術面での相互協力も、販路も確保しやすい。さらにこの効果は、累積的なプロセスを発生させる。人口が集積することで、労働者を求めて企業が集積する。企業が集積するから、職を求めてまた人が集まる。こうした「集積の利益」の累積プロセスにより、都市は拡大し、発展する。

都市の企業に対する求心力の源泉が、この「集積の利益」にあるとすれば、大阪の求心力は「集積の利益」を高めることによって発揮される。集積するから利益が生まれ、利益が生まれるから、またそこに人や企業が集まる。企業が集まることで、雇用が生まれ、人材の流出を食い止めることになる。そのためにも、大阪独自の魅力づくりを行い、人や企業の流出を食い止めていく必要がある。

## 2 失業率と有効求人倍率

このような中で、大阪府で大きな問題となっているのは、若年者を中心とする失業率の高さである。大阪府の失業率は全国よりも高いが、これは不況期に限ったことではなく、戦後半世紀以上にわたって大阪府の失業率は全国平均を下回ったことがない(図表3-2-2)。したがって、大阪府の失業率が高いのは短期的な景気循環の問題ではない。しかし、大阪府の失業率は、全国平均とともに1975年以降、上昇し続けており、近年両者間のポイント差が拡大しつつある。2005(平成17)年の国勢調査によると、大阪府の完全失業率は8.6%と全国平均である6.0%を大幅に上回っている。この失業率の高さは、都道府県別で沖縄県に次ぐ第2位である。

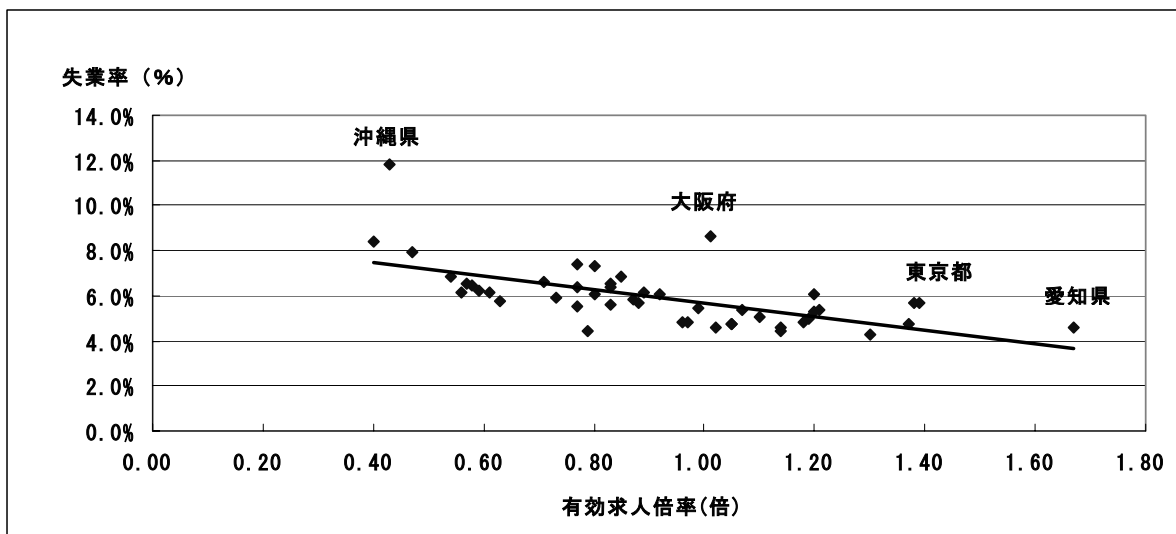
図表 3-2-2 大阪府と全国の失業率の推移



資料：総務省『国勢調査』により作成。

大阪府の失業率が高い原因は、単純に「仕事がないため」とは言い切れない。一般に有効求人倍率が高い地域は、求職者数と比べ多くの求人が出ているため失業率が低い。2005(平成17)年における都道府県別の有効求人倍率と失業率の関係をみると、事実、有効求人倍率と失業率の間には負の相関が観察され、その関係は、直線で表される(図表3-2-3)。ところが、沖縄県と大阪府はこの直線から大きく上方に外れていることが確認できる。このことは、有効求人倍率に対して失業率が相対的にかなり高いことを意味する。すなわち、大阪府の失業率が高いのは労働需要の問題ではなく、摩擦的、構造的な問題によるものが大きいということの意味する。

図表 3-2-3 都道府県別の失業率と有効求人倍率(2005年)

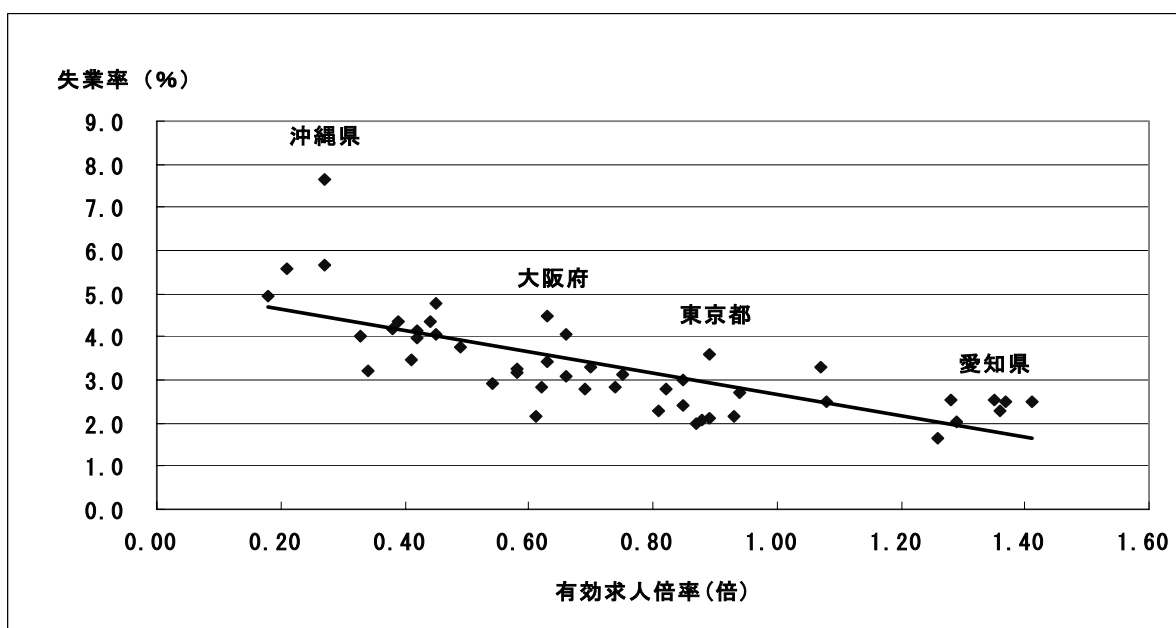


資料：有効求人倍率は厚生労働省『職業安定業務統計』、失業率は総務省『国勢調査』より作成。

(注) パート含む。原数値。

20年前の1985年の状況を見ると、大阪府はこの回帰直線より上には位置するものの、大きく外れてはいない(図表3-2-4)。したがって、ここ20年ほどの間に直線からの乖離が生じてきたと考えられる。

図表 3-2-4 都道府県別の失業率と有効求人倍率(1985年)

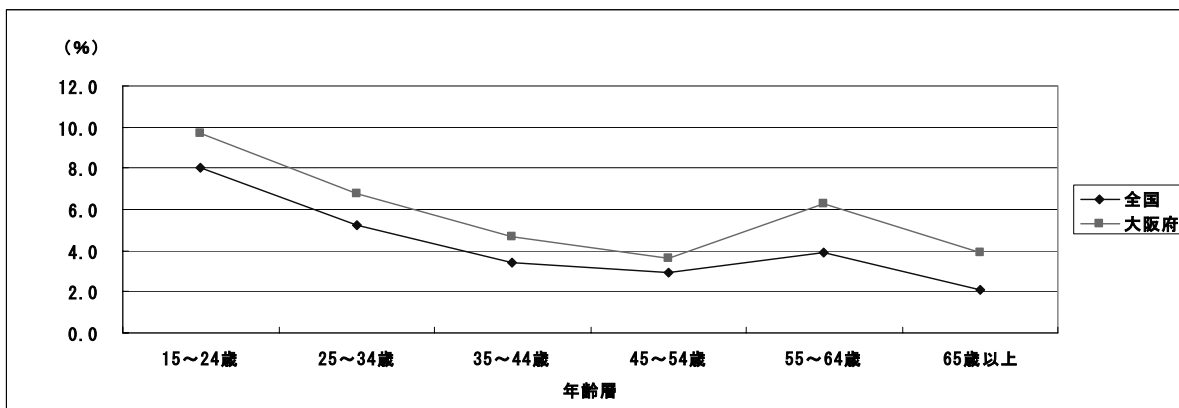


資料：有効求人倍率は厚生労働省『職業安定業務統計』、失業率は総務省『国勢調査』より作成。

(注) パート含む。原数値。

こうした失業率について、大阪府と全国の 2006(平成 18)年の年間平均の指標を年齢層別にみると、若年者層の失業率が特に高くなっているとともに、60 歳前後の失業率も高い(図表 3-2-5)。

図表 3-2-5 年齢層別完全失業率(平成 18 年平均)

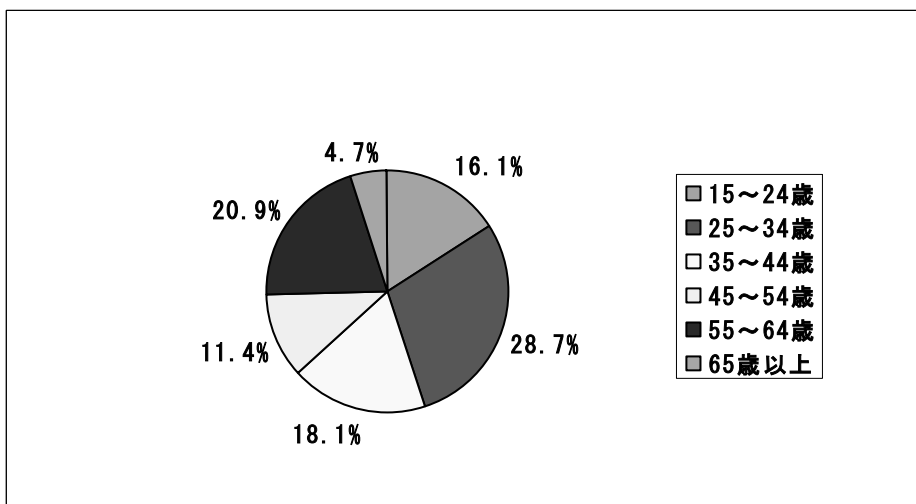


資料：総務省『労働力調査』、大阪府総務部統計課『労働力調査地方集計結果』。

(注) 数値は原数値である。

また、失業者の絶対数についてみると、平成 18 年平均の完全失業者数のうち、34 歳以下の若年者層が全体の 44.8%を占めている(図表 3-2-6)。

図表 3-2-6 大阪府の年齢層別完全失業者数(平成 18 年平均)



資料：大阪府総務部統計課『労働力調査地方集計結果 大阪の就業状況(平成 18 年平均)』より作成。

しかしその一方で、大阪府の若年者層の有効求人倍率は他の年齢層に比べて、また全国平均と比べても高く、若年者に対する労働需要自体は大きい状況にある(図表 3-2-7)。

図表 3-2-7 年齢層別常用有効求人倍率(全国・大阪府) (平成19年9月)

	24歳以下	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55歳以上	年齢計
全国	1.13	1.24	1.08	0.81	0.68	1.01
大阪府	1.36	1.50	1.24	0.89	0.74	1.18

資料：大阪府は大阪労働局『職業安定業務統計』、全国は厚生労働省『職業安定業務統計』

(注) パートを含む。倍率は、「就職機会積み上げ方式」による。

少子・高齢化に伴う労働力人口の減少が進む中で、こうした若年者はじめ、シニア、女性などの就業意欲ある人材の有効活用が重要となるが、そのためにも、労働需要側、供給側のマッチング機能の向上がより一層求められよう。



## 第4章 府内企業の人材の確保・育成・活用に関する調査

本章では、府内企業における人材の確保・育成・活用状況、産学連携への取組状況などを把握するため実施したアンケート『人材の確保・育成・活用に関する調査』の結果について述べる。

### 第1節 調査方法とアンケート回答企業の概要

まず、本アンケート調査の方法と、回答企業の概要について述べる。

#### 1 調査方法

本調査の概要は、次のとおりである。

- ・調査対象 製造業、卸売・小売業、サービス業(他に分類されないもの)、情報通信業の本  
社・単独事業所のうち会社企業
- ・調査方法 郵送自記式
- ・回答基準日 平成18年9月30日現在
- ・回収 製造業向け 有効発送数3,875 有効回答数810 (回答率20.9%)  
非製造業向け 有効発送数3,778 有効回答数772 (回答率20.4%)

#### 2 アンケート回答企業の概要

##### (1) 業種（製造業、非製造業）

アンケート回答企業の業種については、まず製造業では、「金属製品」が最も多く、全体の約3分の1を占めている。次いで「機械器具」16.1%、「印刷・同関連」11.0%の順となっている（図表4-1-1）。

図表4-1-1 製造業の回答企業の業種別内訳

業種	回答数	構成比 (%)
金属製品	261	33.1
機械器具	127	16.1
印刷・同関連	87	11.0
繊維・衣服	60	7.6
プラスチック製品	60	7.6
食料品	47	6.0
その他	146	18.5
合計	788	100.0

非製造業については、「卸売業」が最も多く、全体の約4割を占めている。次いで「サービス業」が約3割となっている（図表4-1-2）。

図表 4-1-2 非製造業の回答企業の業種別内訳

業種	回答数	構成比 (%)
卸売業	304	39.5
サービス業	237	30.8
小売業	128	16.6
情報通信業	66	8.6
その他	34	4.4
合計	769	100.0

(2) 従業者数

従業者数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）については、20～49人規模の企業が最も多い。また、100人以上の規模の企業も、製造業では全体の約4分の1、非製造業でも3割近くを占めている。その反面、19人以下の企業は、製造業、非製造業とも全体の約1割である（図表4-1-3）。

図表 4-1-3 従業者規模別内訳 (%)

従業者数	製造業 (N:804)	非製造業 (N:768)	全業種 (N:1,572)
9人以下	0.5	1.2	0.8
10～19人	9.5	10.9	10.2
20～49人	46.6	49.0	47.8
50～99人	19.2	9.9	14.6
100人以上	24.3	29.0	26.6
合計	100.0	100.0	100.0

(注) 従業者数には、正社員のほか、経営者、常勤役員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員を含む。

(3) 業歴

創業以来の業歴については、業歴の長い企業が多い。特に製造業では、四半世紀(25年)以上の業歴の企業が87.9%、半世紀以上の業歴の企業が44.0%にのぼっている。逆に、5年未満の創業間もない企業からの回答はきわめて少ない（図表4-1-4）。

図表 4-1-4 業歴別内訳 (%)

業歴	製造業 (N:761)	非製造業 (N:730)	全業種 (N:1,491)
5年未満	1.1	0.7	0.9
5年以上～25年未満	11.0	28.4	19.5
25年以上～50年未満	43.9	39.7	41.9
50年以上	44.0	31.2	37.8
合計	100.0	100.0	100.0

(4) 正社員の平均年齢

正社員（雇用期間の定めのない社員）の平均年齢は、製造業では40歳代の企業が最も多く、

回答企業全体の過半数を占めている。非製造業では、30歳代の企業が最も多く、回答企業全体の46.9%を占めている。また、29歳以下の企業は製造業ではわずかであるが、非製造業では6.8%を占めている（図表4-1-5）。

図表4-1-5 正社員の平均年齢（%）

	製造業 (N:804)	非製造業 (N:764)	全業種 (N:1,568)
29歳以下	1.7	6.8	4.2
30歳代	37.2	46.9	41.9
40歳代	52.0	36.8	44.6
50歳代	9.0	9.2	9.1
60歳以上	0.1	0.4	0.3
合計	100.0	100.0	100.0

#### （5）3年前からの売上高・経常利益の変化

最近の経営状況を、売上高と経常利益という業績面でみると、まず売上高については、3年前から増加傾向にある企業は製造業で43.9%、非製造業で35.6%であるのに対し、減少傾向の企業は製造業23.2%、非製造業27.3%であり、増加傾向の企業の比率が減少傾向の企業の比率を上回っている。特に製造業でポイント差が大きくなっている（図表4-1-6）。

図表4-1-6 3年前からの売上高の変化（%）

	増加傾向	横ばい	減少傾向	合計
製造業(N:789)	43.9	33.0	23.2	100.0
非製造業(N:750)	35.6	37.1	27.3	100.0
全業種(N:1,539)	39.8	35.0	25.2	100.0

次に、経常利益についてみると、3年前から増加傾向の企業が製造業で32.8%、非製造業で29.3%あり、利益面でも業績を伸ばしている企業が少なくない。しかし、減少傾向の企業も製造業で30.4%、非製造業で31.6%あり、製造業では増加傾向の企業が減少傾向の企業よりも、非製造業では減少傾向の企業が増加傾向の企業よりもやや多いという状況であり、売上高に比べると厳しい（図表4-1-7）。

図表4-1-7 3年前からの経常利益の変化（%）

	増加傾向	横ばい	減少傾向	合計
製造業(N:760)	32.8	36.8	30.4	100.0
非製造業(N:721)	29.3	39.1	31.6	100.0
全業種(N:1,481)	31.1	37.9	31.0	100.0

## 第2節 府内企業の経営戦略と事業展開

企業の人材面の対応は、各企業の経営戦略に大きく左右されると考えられる。そこで、まず、

府内企業の今後の経営戦略について検討する。

### 1 自社の経営上の「強み」と今後重要性の高い「強み」

経営戦略の遂行に当たっては、自社の「強み」を活かした展開を図っていく企業が多いと考えられる。そこで、現在の自社の経営上の「強み」と、今後強化していく重要性の高い自社の「強み」についてみると、製造業では、現在の「強み」として、「安定した品質の製品製造(加工)能力」をあげる企業が最も多く、次いで「納期対応力」「単品・小ロット対応力」の順となっている。今後については、現在と同様、「安定した品質の製品製造(加工)能力」「納期対応力」が多いが、「新製品・技術開発力」「顧客への提案能力」「製品の高難度・高精度加工対応力」「価格競争力」といった項目が上位にあがってきている。(図表4-2-1)

図表4-2-1 自社の経営上の「強み」と今後重要性の高い「強み」(製造業)(N:810)

	現在		今後		(B)-(A)
	回答数	構成比(%) (A)	回答数	構成比(%) (B)	
安定した品質の製品製造能力	558	68.9	345	42.6	-26.3
納期対応力	387	47.8	240	29.6	-18.1
単品・小ロット対応力	272	33.6	187	23.1	-10.5
製品品種の幅広さ	228	28.1	125	15.4	-12.7
製品の高難度・高精度加工対応力	180	22.2	204	25.2	3.0
新製品・技術開発力	136	16.8	249	30.7	14.0
顧客への提案能力	120	14.8	216	26.7	11.9
価格競争力	97	12.0	187	23.1	11.1
試作品生産への対応力	59	7.3	75	9.3	2.0
高性能機械の保有	51	6.3	64	7.9	1.6
メンテナンス・アフターサービス	29	3.6	46	5.7	2.1
設計・デザイン力	27	3.3	71	8.8	5.4
国際化対応力	18	2.2	69	8.5	6.3
その他	10	1.2	13	1.6	0.4

(注) 3つまでの複数回答。

非製造業では、現在の「強み」としては、「良品質の商品・サービス提供能力」が最も多く、次いで「品種(サービスの種類)の幅広さ」「顧客への提案能力」の順となっている。今後強化していく「強み」としては、現在同様、「良品質の商品・サービス提供能力」「顧客への提案能力」をあげる企業が多いが、「商品・サービス企画・開発力」「コスト対応力」「情報システム対応力」といった項目をあげる企業も多くなっている(図表4-2-2)。

図表 4-2-2 自社の経営上の「強み」と今後重要性の高い「強み」(非製造業) (N:772)

	現在		今後		(B)-(A)
	回答数	構成比 (%) (A)	回答数	構成比 (%) (B)	
良品質の商品・サービス提供能力	478	61.9	370	47.9	-14.0
品種(サービスの種類)の幅広さ	253	32.8	196	25.4	-7.4
顧客への提案能力	251	32.5	330	42.7	10.2
単品・小ロット対応力	182	23.6	80	10.4	-13.2
納期対応力	176	22.8	115	14.9	-7.9
商品・サービス企画・開発力	152	19.7	239	31.0	11.3
コスト対応力	149	19.3	169	21.9	2.6
きめ細かな物流サービス	122	15.8	107	13.9	-1.9
メンテナンス・アフターサービス	115	14.9	105	13.6	-1.3
情報システム対応力	46	6.0	118	15.3	9.3
広告・宣伝力	24	3.1	58	7.5	4.4
その他	18	2.3	16	2.1	-0.2

(注) 3つまでの複数回答。

## 2 戦略策定時の重視項目

次に、自社で戦略策定を行う際に重視する項目についてみると、製造業では、「品質による競争優位確立」が最も多く、次いで「技術による競争優位確立」、「優秀な人材の確保と育成」の順となっている(図表 4-2-3)。

図表 4-2-3 戦略策定に際しての項目の重視度合い(製造業) (%)

	かなり重視している	やや重視している	どちらでもない	あまり重視していない	全く重視していない	合計
価格による競争優位確立(N:792)	15.3	38.4	34.7	8.5	3.2	100.0
技術による競争優位確立(N:800)	41.0	43.6	13.3	1.3	0.9	100.0
品質による競争優位確立(N:801)	52.4	38.1	7.2	1.4	0.9	100.0
スピードによる競争優位確立(N:791)	23.3	48.5	23.6	3.5	1.0	100.0
サービス体制整備による競争優位確立(N:786)	13.5	41.2	39.4	5.1	0.8	100.0
新商品・新サービスの開発(N:789)	22.2	34.9	33.5	7.5	2.0	100.0
優秀な人材の確保と育成(N:799)	35.2	44.4	17.5	2.5	0.4	100.0

非製造業では、「優秀な人材の確保と育成」が最も多く、次いで「品質による競争優位確立」「サービス体制整備による競争優位確立」の順となっている(図表 4-2-4)。

図表 4-2-4 戦略策定に際しての項目の重視度合い(非製造業) (%)

	かなり重視している	やや重視している	どちらでもない	あまり重視していない	全く重視していない	合計
価格による競争優位確立(N:758)	14.8	37.7	35.2	9.0	3.3	100.0
地域との密着度による競争優位確立(N:760)	21.7	31.4	34.9	7.6	4.3	100.0
品質による競争優位確立(N:749)	42.4	42.1	13.1	1.6	0.8	100.0
スピードによる競争優位確立(N:751)	23.2	44.9	27.2	3.3	1.5	100.0
サービス体制整備による競争優位確立(N:749)	26.3	48.9	21.6	2.8	0.4	100.0
新商品・新サービスの開発(N:743)	25.4	37.8	29.5	5.2	2.0	100.0
優秀な人材の確保と育成(N:759)	43.6	41.5	11.6	2.0	1.3	100.0

このように、自社の経営上の「強み」であり、今後も強化していく重要性の高い「強み」と認識されている品質に加え、技術やサービス体制整備が戦略策定上重要になっている。また、それとともに「優秀な人材の確保と育成」という人材戦略が、非製造業では戦略策定上重視する項目として最も多く、製造業でも品質、技術面の競争優位確立に次いで多くあげられており、多くの企業は「優秀な人材の確保と育成」を通じた人的基盤の強化を重視している。

### 3 大阪府内における事業展開の方向とその根拠

#### (1) 大阪府内における今後の事業展開方向

こうした自社の「強み」の強化や戦略策定への意向を有する企業が、大阪府内での事業展開についてどのように考えているかみてみよう。

今後の自社の府内における事業展開の方向が「充実・強化」の企業は、製造業では32.9%、非製造業では製造業よりも高く、45.6%となっている。逆に、「縮小・撤退」の企業は、製造業、非製造業とも全体の3.0%にすぎない（図表4-2-5）。

このように、府内において事業展開を積極的に図っていこうとする企業が少なくない。

図表4-2-5 大阪府内における今後の事業展開方向（%）

	充実・強化	現状維持	縮小・撤退	わからない	合計
製造業 (N:805)	32.9	58.5	3.0	5.6	100.0
非製造業 (N:768)	45.6	47.1	3.0	4.3	100.0
全業種 (N:1,573)	39.1	53.0	3.0	5.0	100.0

#### (2) 大阪での事業展開に当たってのプラス方向・マイナス方向の要因

こうした大阪での前向きな事業展開意欲の根拠となっている要因は何であろうか。考えられるそれぞれの諸要因について、大阪府内での事業展開にとってプラス方向の要因とみる企業数(A)とマイナス方向の要因とみる企業数(B)の差をみて検討してみよう。

まず製造業において、(A)－(B)の値が最も大きかったのは「主要な顧客との近接性」であり、次いで「仕入れに関する有利・不利」「ものづくり基盤集積」の順であった。逆に「市場規模に関する将来の見込み」「ビジネスチャンスの大小」に関しては、(A)－(B)の値が大きなマイナスとなった（図表4-2-6）。

図表 4-2-6 大阪での事業展開に当たってのプラス方向・マイナス方向の要因（製造業）

プラス方向の要因		事業展開にマイナス方向の要因		プラス幅 (A)-(B)
	回答数(A)	要因	回答数(B)	
主要な顧客に近接している	339	主要な顧客からの距離が遠い	89	250
強固なものづくり基盤集積の存在	197	ものづくり基盤集積の弱体化	72	125
仕入れに有利	173	仕入れに不利	18	155
高い技術力をもつ外注先がある	149	高い技術力をもつ外注先がない	70	79
情報収集・発信に有利	113	情報収集・発信に不利	49	64
市場規模の拡大が見込める	101	市場規模が縮小している	271	-170
ビジネスチャンスが大きい	96	ビジネスチャンスが小さい	125	-29
一体となって開発のできる得意先が近くにある	93	一体となって開発のできる得意先が近くにない	49	44
連携できる大学がある	30	連携できる大学がない	18	12
連携できる公設試験研究機関がある	26	連携できる公設試験研究機関がない	21	5
連携できる民間研究機関がある	10	連携できる民間研究機関がない	19	-9
その他	20	その他	44	-24

(注) 複数回答

非製造業でも、(A) - (B)の値が最も大きいのは製造業同様、「主要な顧客との近接性」であり、次いで「情報収集・発信の有利・不利」、「仕入れの有利・不利」の順であった。また、「市場規模に関する将来の見込み」についても、製造業同様、(A) - (B)の値が大きなマイナスとなった(図表 4-2-7)。

図表 4-2-7 大阪での事業展開に当たってのプラス方向・マイナス方向の要因（非製造業）

プラス方向の要因		マイナス方向の要因		(A)-(B)
	回答数(A)		回答数(B)	
主要な顧客に近接している	371	主要な顧客からの距離が遠い	52	319
情報収集・発信に有利	127	情報収集・発信に不利	43	84
仕入れに有利	104	仕入れに不利	35	69
ビジネスチャンスが大きい	159	ビジネスチャンスが小さい	126	33
市場規模の拡大が見込める	142	市場規模が縮小している	292	-150
その他	31	その他	34	-3

(注) 複数回答

こうしたことから、府内企業は全体として、大阪での今後の事業展開において、顧客との近接性や、仕入れの有利さなどのメリットを大きいと感じているが、今後の市場規模やビジネスチャンスなどの販路確保面については、不安を抱えていると言えよう。

#### 4 産学連携への取組

地域の産業発展のためには、地元で優秀な人材の供給源を確保し、地域の知的資産の充実を図っていくことも重要である。大阪には、多様な産業の事業所と同様、高等教育機関が多数あり、こうした知的集積も大阪の大きなポテンシャルである。

このような大学などの高等教育機関の知的資産を、大阪産業は自らの発展のために積極的に活用していくことが重要である。こうした活用の有力な手段のひとつが産学連携である。

(1) 高等教育機関が行うべき人材に関する取組として賛同するもの

企業は、こうした高等教育機関が行うべき人材に関する取組として、「高度専門知識をもつ人材のさらなる養成・供給」を最も期待している。高度で専門的な職種の求人ニーズに円滑な対応ができるかどうかは、地域産業の発展にも影響を及ぼすと考えられる。また、「産学間の人材交流のさらなる活発化」への期待も大きい（図表4-2-8）。

図表4-2-8 高等教育機関が行うべき人材に関する取組として賛同するもの（％）

	製造業(N:810)	非製造業(N:772)
高度専門知識をもつ人材のさらなる養成・供給	66.0	56.2
産学間の人材交流のさらなる活発化	30.6	26.9
インターンシップ制度の積極的な活用	13.0	19.3
大学発ベンチャーの起業への積極的な支援	9.0	8.3
留学生・外国人研究者のさらなる受入れ	8.4	8.8
その他	1.6	3.4

(注) 複数回答

そこで以下では、府内企業の高等教育機関との連携状況について検討する。

(2) 高等教育機関との産学連携の状況

高等教育機関との産学連携については、現在連携を行っている企業は製造業で12.9%、非製造業で6.4%にとどまっている。このように現在連携を行っている企業は少ないが、「今後検討していく」企業は製造業、非製造業とも約4割にのぼっており、今後の連携拡大が期待される（図表4-2-9）。

図表4-2-9 高等教育機関との産学連携の状況（％）

	現在連携を行っている	今後検討していく	今後も行うつもりはない	その他	合計
製造業(N:762)	12.9	42.5	39.6	5.0	100.0
非製造業(N:737)	6.4	36.2	52.9	4.5	100.0
全業種(N:1,499)	9.7	39.4	46.2	4.7	100.0

(3) 産学連携先の高等教育機関の所在地

産学連携を行っている企業の現在の連携先の高等教育機関の所在地をみると、製造業、非製造業とも大阪府が最も多く、製造業では連携実施中の企業83社中38社(45.8%)、非製造業では39社中25社(64.1%)となっている。次いで京都府など関西圏の高等教育機関と連携している企業が多い。しかし、製造業では日本全国、また欧米など海外にも連携先がみられるのに対し、非製造業では関西圏以外の連携先は首都圏などにほぼ限定されている（図表4-2-10）。



図表 4-2-10 高等教育機関との産学連携の状況

地域	都道府県等	製造業	非製造業
関西圏	大阪府	38	25
	京都府	16	9
	兵庫県	4	4
	滋賀県	8	0
	奈良県	3	0
北海道	北海道	1	0
東北	岩手県	2	0
	宮城県	2	0
関東(除首都圏)	茨城県	1	0
	群馬県	1	0
首都圏	東京都	7	7
	神奈川県	2	1
甲信越	長野県	1	0
	新潟県	1	3
中部	愛知県	3	1
	岐阜県	1	1
	三重県	2	0
北陸	富山県	1	0
	福井県	1	0
中国	岡山県	4	0
四国	徳島県	3	0
	高知県	1	0
九州	福岡県	3	0
	鹿児島県	1	0
	宮崎県	1	0
	沖縄県	1	1
海外	アメリカ	1	0
	オーストリア	1	0
	スイス	1	0
	イギリス	1	0
	タイ	1	0
回答企業数		83	39

(4) 学校の職場体験学習の受入れなどを通じた自社事業の地域での存在意義 PR の意向

「学校の職場体験学習やインターンシップの受入れなどを通じて、自社事業の地域における存在意義を PR していく方向かどうか」については、製造業、非製造業とも「どちらでもない」という企業が約半数を占めている。また、「こうした方向でない」とする企業が、「こうした方向」とする企業をわずかに上回っており、このような取組については、全体として、多くの企業が積極的という状況には至っていない(図表 4-2-11)。

図表 4-2-11 自社事業の地域における存在意義 PR の意向 (%)

	全くそのとおり	ややそのとおり	どちらでもない	やや違う	全く違う	合計
製造業 (N:752)	5.6	15.0	54.8	15.8	8.8	100.0
非製造業 (N:718)	5.3	18.1	50.7	17.8	8.1	100.0
全業種 (N:1,470)	5.4	16.5	52.8	16.8	8.4	100.0

(注) 設問「学校の職場体験学習やインターンシップの受入れなどを通じて、自社事業の地域における存在意義を PR していく方向かどうか」への回答。

### 第3節 府内企業の経営人材

次に企業の人材について検討する。企業経営においては、企業としての意思決定を行っていく経営者の役割が最も大きいことは言うまでもない。そこでまず本節では、こうした経営人材の状況について明らかにする (図表 4-3-1)。

#### 1 経営者の特性

##### (1) 代表取締役 (社長) の性別と年齢

まず回答企業の代表取締役 (以下、社長) の性別をみると、製造業、非製造業を問わず、男性社長が圧倒的に多い (図表 4-3-1)。

図表 4-3-1 社長の性別 (%)

	男性	女性	合計
製造業 (N:796)	97.0	3.0	100.0
非製造業 (N:763)	96.1	3.9	100.0
全業種 (N:1,559)	96.5	3.5	100.0

また、回答企業の社長は、年齢層が高く、特に製造業では 60 歳以上が過半数を占めている。逆に、39 歳以下の社長の割合はきわめて低い (図表 4-3-2)。これは、図表 4-1-4 に示されているように、業歴の長い回答企業が多いこととも関連しているものと思われる。

図表 4-3-2 社長の年齢 (%)

	29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	合計
製造業 (N:806)	0.4	4.2	12.5	31.9	51.0	100.0
非製造業 (N:768)	0.1	4.9	17.7	35.5	41.7	100.0
全業種 (N:1,574)	0.3	4.6	15.1	33.7	46.4	100.0

##### (2) 現在最も親身になって経営者の相談に乗っている人

経営者が経営上の問題を解決していくに当たり、自分ひとりだけで考えるのではなく、他人に相談し、助言などを得ることも有用であると思われる。そこで、現在最も親身になって経営者の

相談に乗っている人についてみると、製造業、非製造業とも「弁護士・公認会計士等の有資格者」が最も多く、次いで製造業では「血縁者」、非製造業では「同業他社の経営者」の順であった。同業種や異業種の経営者を相談相手としているケースも少なくない（図表4-3-3）。

こうした相談相手がいない企業は全体の約1割程度であり、ほとんどの経営者は経営上の問題解決をしていく際の相談相手をもっている。

図表4-3-3 最も親身になって相談に乗ってくれる人（%）

	製造業 (N:778)	非製造業 (N:743)	全業種 (N:1,521)
弁護士・公認会計士等の有資格者	23.9	25.4	24.7
同業他社の経営者	16.3	20.2	18.2
血縁者	18.5	14.0	16.3
異業種の経営者(取引先を除く)	9.9	9.8	9.9
異業種の経営者(取引先)	8.6	5.9	7.3
経営コンサルタント	4.4	4.7	4.5
公的支援機関の指導員・アドバイザー	1.4	0.5	1.0
その他	6.6	9.6	8.0
いない	10.4	9.8	10.1
合計	100.0	100.0	100.0

## 2 事業承継（後継経営者確保）の状況

事業承継（後継経営者確保）については、製造業においては44.9%、非製造業においては33.6%の企業ですでに決定している。「まだ考えていない」という企業も約3割あるものの、「現社長の代で廃業・清算する」という企業はごくわずかである（図表4-3-4）。

図表4-3-4 事業承継（後継経営者確保）の状況（%）

	製造業 (N:798)	非製造業 (N:756)	全業種 (N:1,554)
すでに後継経営者は決定している	44.9	33.6	39.4
社員間で競わせながら後継者を選抜する	8.4	11.9	10.1
社外の人材も含め後継者を選抜する	10.8	11.9	11.3
社外の人材を後継者とする	1.6	2.2	1.9
現社長の代で廃業・清算する	0.6	1.5	1.0
まだ考えていない	30.6	33.1	31.8
その他	3.1	5.8	4.4
合計	100.0	100.0	100.0

また、社長の年齢別にみると、年齢が上がるほど後継経営者を決定している比率が高まり、「まだ考えていない」という企業の比率が低下する。60歳以上では、製造業の約6割、非製造業の約半数の企業で後継経営者がすでに決定している（図表4-3-5～6）。

図表4-3-5 社長の年齢と後継経営者の確保状況（製造業）（%）

	40歳代(N:100)	50歳代(N:254)	60歳以上(N:407)
すでに後継経営者は決定している	20.0	31.9	60.7
社員間で競わせながら後継者を選抜する	11.0	11.4	6.6
社外の人材も含め後継者を選抜する	5.0	13.8	10.3
社外の人材を後継者とする	0.0	1.2	2.5
現社長の代で廃業・清算する	1.0	0.0	1.0
まだ考えていない	59.0	39.0	15.7
その他	4.0	2.8	3.2
合計	100.0	100.0	100.0

図表4-3-6 社長の年齢と後継経営者の確保状況（非製造業）（%）

	40歳代(N:134)	50歳代(N:268)	60歳以上(N:314)
すでに後継経営者は決定している	20.9	26.5	48.4
社員間で競わせながら後継者を選抜する	11.9	13.4	11.1
社外の人材も含め後継者を選抜する	11.9	13.8	11.1
社外の人材を後継者とする	1.5	2.2	2.9
現社長の代で廃業・清算する	0.7	1.1	1.9
まだ考えていない	49.3	35.1	19.4
その他	3.7	7.8	5.1
合計	100.0	100.0	100.0

#### 第4節 府内企業における人材の確保・育成・活用への取組

次に、企業における人材の確保・育成・活用への取組状況について分析する。

##### 1 人材確保(採用と定着)への取組

まず人材の確保について、従業員の採用と定着のための取組状況を検討する。

##### (1) 従業者数全体の増減状況

従業者数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）については、製造業、非製造業とも、3年前より増加した企業が全体の約3分の1にのぼっているのに対し、減少した企業は約2割にとどまっており、増加した企業の方が多い（図表4-4-1）。

図表4-4-1 従業者数全体の増減状況（%）

	増加	横ばい	減少	合計
製造業 (N:802)	32.0	45.5	22.4	100.0
非製造業 (N:763)	34.2	43.6	22.1	100.0
全業種 (N:1,565)	33.1	44.6	22.3	100.0

しかし、小規模な企業では人材の確保は厳しい状況にある。従業者規模別に、最近3年間の従

業者数の増減状況についてみると、製造業、非製造業とも19人以下では「増加」の企業の比率が、20人以上と比較して非常に低く、逆に「減少」の企業の比率が非常に高くなっている（図表4-4-2）。このように、産業全体として採用活動が活発化してきているにもかかわらず、小規模な企業は人材確保面で厳しい状況に置かれている。

図表4-4-2 従業者規模別の人数増減状況（%）

	増加	横ばい	減少	合計
19人以下(N:92)	7.6	51.1	41.3	100.0
20～49人(N:374)	33.4	47.9	18.7	100.0
50～99人(N:76)	35.5	43.4	21.1	100.0
100人以上(N:220)	46.4	33.2	20.5	100.0

## （2）人材確保への取組

全体としては、3年前より従業者が増加した企業も多くみられる。景気回復に伴い、採用活動は活発化してきているが、企業のこうした採用の状況と採用方針など採用面の取組について分析する。

### ① 新卒、中途の正社員の採用割合

最近3年間の正社員の採用状況をみると、この間正社員を採用しなかった企業は全体の1割以下である。採用された正社員の「新卒・中途採用の割合」についてみると、製造業、非製造業とも中途採用を中心とした採用活動を活発化させていることがうかがえる（図表4-4-3）。

図表4-4-3 最近3年間に採用された正社員の「新卒・中途採用の割合」（%）

	ほとんどすべて新卒	新卒の方が中途より多い	新卒、中途がほぼ同じ	中途の方が新卒より多い	ほとんどすべて中途	最近3年間正社員の採用なし	合計
製造業(N:802)	5.0	11.5	10.3	20.0	45.4	7.9	100.0
非製造業(N:747)	10.0	9.1	9.0	16.9	45.6	9.4	100.0
全業種(N:1,549)	7.4	10.3	9.7	18.5	45.5	8.6	100.0

### ② 正社員採用時に選考ポイントとする能力

正社員を採用する際に選考ポイントとしている能力としては、製造業、非製造業とも「コミュニケーション能力」「課題解決能力」「環境適応能力」を重視する企業が多い（図表4-4-4～5）。

図表 4-4-4 全体的に正社員採用時に選考ポイントとしている能力（製造業）（％）

	大きな選考ポイント	選考ポイント	どちらでもない	ほとんど選考のポイントとしない	選考のポイントではない	合計
情報収集・処理能力 (N:777)	7.1	36.4	46.8	4.9	4.8	100.0
企画立案能力 (N:773)	8.7	39.3	43.3	4.4	4.3	100.0
コミュニケーション能力 (N:786)	22.8	51.0	23.8	1.9	0.5	100.0
プレゼンテーション能力 (N:774)	8.8	44.3	41.2	4.3	1.4	100.0
折衝調整能力 (N:775)	9.8	42.2	41.9	3.7	2.3	100.0
課題解決能力 (N:778)	18.4	51.0	27.4	2.3	0.9	100.0
リーダーシップ (N:780)	13.2	47.9	34.1	3.1	1.7	100.0
組織管理・運営能力 (N:768)	8.9	38.8	44.8	4.7	2.9	100.0
部下・後輩の教育・育成能力 (N:780)	12.3	42.9	38.5	4.0	2.3	100.0
環境適応能力 (N:781)	16.1	50.8	28.7	3.2	1.2	100.0
専門知識・スキル・資格 (N:784)	18.1	40.1	32.9	5.7	3.2	100.0
経験 (N:785)	14.4	36.7	36.4	7.6	4.8	100.0

図表 4-4-5 全体的に正社員採用時に選考ポイントとしている能力（非製造業）（％）

	大きな選考ポイント	選考ポイント	どちらでもない	ほとんど選考のポイントとしない	選考のポイントではない	合計
情報収集・処理能力 (N:741)	12.1	45.9	35.1	3.6	3.2	100.0
企画立案能力 (N:741)	15.1	44.0	34.7	3.8	2.4	100.0
コミュニケーション能力 (N:743)	40.5	45.6	12.1	1.1	0.7	100.0
プレゼンテーション能力 (N:739)	19.5	49.5	27.7	1.4	1.9	100.0
折衝調整能力 (N:740)	18.4	48.0	29.3	2.4	1.9	100.0
課題解決能力 (N:787)	23.2	53.7	20.1	1.6	1.4	100.0
リーダーシップ (N:745)	20.5	43.6	30.9	3.1	1.9	100.0
組織管理・運営能力 (N:738)	10.8	39.8	42.1	4.6	2.6	100.0
部下・後輩の教育・育成能力 (N:742)	16.7	41.4	35.0	4.3	2.6	100.0
環境適応能力 (N:740)	20.3	49.6	27.0	2.0	1.1	100.0
専門知識・スキル・資格 (N:747)	18.3	38.6	32.4	7.4	3.3	100.0
経験 (N:785)	14.8	33.9	35.8	8.9	6.5	100.0

### ③ 正社員の採用手段（3年前、現在、今後）

正社員の採用手段は、従来からの「ハローワークの活用」に加え、インターネットや地域の支援機関を活用するなど多様化してきている。「学校への求人」「自社ホームページでの募集」「インターネットの就職専門サイトへ登録」は、製造業、非製造業とも、今後採用手段として利用意向をもつ企業が多い（図表 4-4-6）。

図表 4-4-6 正社員の採用手段 (%)

	製造業(N:810)			非製造業(N:772)		
	3年前	現在	今後	3年前	現在	今後
ハローワークの活用	73.0	71.1	69.1	57.9	60.2	56.6
就職情報誌や求人広告へ掲載	46.3	38.6	37.2	50.1	43.7	41.6
社員・知人からの紹介	38.3	40.4	38.3	39.1	40.0	36.9
学校への求人	35.8	37.5	42.8	32.5	34.2	37.3
自社ホームページでの募集	15.4	22.3	27.0	18.1	29.8	34.2
人材紹介会社に依頼	16.0	22.1	22.0	13.0	19.0	21.0
インターネットの就職専門サイトへ登録	9.8	16.3	17.7	12.7	22.8	27.2
民間機関の合同企業説明会へ参加	8.9	9.0	10.4	7.8	8.5	10.2
地域の商工会議所・商工会等の活用	5.2	7.3	10.1	3.4	4.1	7.3
JOBカフェ等、公共就職支援施設の活用	4.2	7.2	11.6	3.9	7.3	9.8
ダイレクトメールの送付	1.7	1.7	2.1	2.2	2.6	3.5
その他	1.4	1.9	1.7	2.7	2.3	2.6

(注) 複数回答

#### ④ 若年者の充足状況と確保の意向

若年正社員の充足状況と確保の意向についてみると、「充足しているが、なおも積極的に確保する」という企業が最も多い。「早急に若年者を確保しないと業務に支障を来す」という企業を合わせれば、製造業、非製造業とも、過半数の企業が若年者の雇用に積極的な姿勢であると言える(図表 4-4-7)。ただし、若年者に対する有効求人倍率の高さにみられるように、若年者の採用ニーズは大きいものの、「一定の充足はしている」とする一般的状況であることから、採用選考のハードルも必ずしも低いとは言えない状況にあると考えられる。

図表 4-4-7 若年正社員の充足状況と確保の意向 (%)

	製造業(N:789)	非製造業(N:746)	全業種(N:1,535)
早急に若年者を確保しないと業務に支障を来す	15.7	17.2	16.4
若年者は充足しているが、なおも積極的に確保する	41.7	36.2	39.0
若年者は充足しており、適正な状況である	16.3	17.4	16.9
若年の正社員数は少ない(いない)が、特に正社員が若年者である必要はない	23.1	27.1	25.0
その他	3.2	2.1	2.7
合計	100.0	100.0	100.0

## 2 人材育成への取組と人事評価

企業は確保した従業員の能力を、自社の求めるレベルまで引き上げるために育成を行うとともに、その能力を自社の事業展開のために活用し、その結果について評価する。そして従業員個々の評価結果を昇給、昇進などに反映させつつ、今後の育成の参考資料としても活用するであろう。

企業の経営にとって、こうした育成、活用、評価を効果的に行っていくことが重要となる。ここでは、このような企業における正社員の育成、評価への取組について検討する。

(1) 正社員に対して積極的に育成しようと考えている能力

まず、正社員に対して育成を重視する能力についてみると、製造業では「経験」とする企業の比率が最も高く（「積極的に育成を考えている」「育成を考えている」とする企業の比率の合計。以下、同じ。）、経験の蓄積が能力の向上にとって非常に重要と考えられている。その他、「課題解決能力」「部下・後輩の教育・育成能力」「専門知識・スキル・資格」「リーダーシップ」の育成を重視する企業が多い（図表4-4-8）。

図表4-4-8 正社員に対して育成を重視する能力（製造業）（%）

	積極的に育成 を考えている	育成を考えて いる	どちらでもな い	あまり育成を 考えていない	全く育成を考 えていない	合計
情報収集・処理能力 (N:765)	12.2	46.3	36.5	3.8	1.3	100.0
企画立案能力 (N:764)	14.1	48.2	33.0	3.3	1.4	100.0
コミュニケーション能力 (N:769)	20.2	52.1	24.8	2.2	0.7	100.0
プレゼンテーション能力 (N:765)	14.5	45.9	34.9	3.0	1.7	100.0
折衝調整能力 (N:767)	16.6	48.1	31.7	2.2	1.4	100.0
課題解決能力 (N:773)	28.6	52.0	16.9	1.6	0.9	100.0
リーダーシップ (N:782)	26.0	48.8	23.0	1.3	0.9	100.0
組織管理・運営能力 (N:777)	18.0	51.6	27.4	2.3	0.6	100.0
部下・後輩の教育・育成能力 (N:780)	22.9	55.3	19.6	1.8	0.4	100.0
環境適応能力 (N:764)	14.1	49.3	33.6	2.1	0.8	100.0
専門知識・スキル・資格 (N:776)	31.1	46.9	19.1	1.8	1.2	100.0
経験 (N:777)	31.7	49.7	16.3	1.2	1.2	100.0

非製造業では、「環境適応能力」の育成を重視する企業の比率が最も高く、自分の仕事を取り巻く環境の変化を正確に読み取り、的確な判断のもとに対応していく能力の育成が非常に重要と考えられている。その他、「リーダーシップ」「プレゼンテーション能力」「企画立案能力」「組織管理・運営能力」「課題解決能力」の育成を重視する企業が多い（図表4-4-9）。

図表4-4-9 正社員に対して育成を重視する能力（非製造業）（%）

	積極的に育成 を考えている	育成を考えて いる	どちらでもな い	あまり育成を 考えていない	全く育成を考 えていない	合計
情報収集・処理能力 (N:725)	26.3	49.1	22.2	1.5	0.8	100.0
企画立案能力 (N:728)	34.3	43.8	19.8	1.4	0.7	100.0
コミュニケーション能力 (N:728)	17.1	48.2	32.7	1.5	0.4	100.0
プレゼンテーション能力 (N:721)	29.3	51.4	16.9	1.9	0.4	100.0
折衝調整能力 (N:720)	21.9	47.1	28.3	2.0	0.7	100.0
課題解決能力 (N:726)	29.0	46.6	22.3	1.1	1.0	100.0
リーダーシップ (N:725)	32.1	50.1	16.0	1.1	0.7	100.0
組織管理・運営能力 (N:717)	25.7	50.6	21.7	1.4	0.7	100.0
部下・後輩の教育・育成能力 (N:726)	25.2	50.2	22.1	1.4	1.1	100.0
環境適応能力 (N:718)	32.4	50.3	15.7	1.0	0.7	100.0
専門知識・スキル・資格 (N:731)	24.3	50.8	22.0	1.9	1.0	100.0
経験 (N:733)	20.1	49.9	26.9	2.1	1.0	100.0

(2) 正社員育成のための方法（3年前、現在、今後）

正社員の育成方法についてみると、製造業、非製造業を問わず、最も多いのが「OJTによる自社での社内訓練」である。多くの企業が3年前も、現在も実施しており、今後も実施すると



している。しかしそれとともに、今後は外部の様々な機関のセミナー、研修の活用を拡大するなど、多様な方法で育成に取り組んでいこうとしている様子がうかがえる（図表4-4-10）。

図表4-4-10 正社員の育成方法（%）

	製造業(N:810)			非製造業(N:772)			全業種(N:1,582)		
	3年前	現在	今後	3年前	現在	今後	3年前	現在	今後
OJTによる自社での社内訓練	54.7	58.5	57.9	55.1	58.3	57.9	54.9	58.4	57.9
業界団体主催のセミナー、研修の活用	32.0	39.1	40.2	33.9	41.2	43.3	32.9	40.1	41.7
会社補助による資格取得支援	29.0	35.4	40.5	27.1	34.6	37.2	28.1	35.0	38.9
公的機関主催のセミナー、研修の活用	32.2	37.7	41.1	23.1	29.0	31.0	27.7	33.4	36.2
民間研修機関の活用	25.8	28.1	30.0	21.0	24.6	27.8	23.5	26.4	29.0
Off-JTによる自社での社内訓練	19.6	21.9	24.1	20.7	21.8	26.2	20.2	21.8	25.1
コンサルタント・専門家の活用	13.0	16.5	22.1	11.4	14.8	19.2	12.2	15.7	20.7
他社への派遣や連携	4.4	6.2	10.6	6.5	7.8	10.8	5.4	7.0	10.7
会社補助による公的職業訓練学校への派遣	3.5	3.6	6.7	1.8	2.3	4.3	2.7	3.0	5.5
会社補助による大学、大学院への派遣	2.2	2.7	5.4	0.5	0.9	3.0	1.4	1.8	4.2
その他	1.0	1.1	1.4	1.9	1.9	2.1	1.5	1.5	1.7

（注）複数回答

### （3）自社の「強み」を担う人材の状況

前述したように、各企業はそれぞれ自社の「強み」を有し、その「強み」を活かして厳しい競争を勝ち抜き、事業を展開していこうとしている。そして、こうした「強み」を支えているのは人材である。ここでは企業の「強み」を担う人材の特徴と、企業がこのような人材をどのように育成し、活用しているのかを検討する。

#### ①自社の「強み」を担う人材が他の正社員よりも優れている能力

まず、企業の「強み」を担う人材が、他の正社員と比較して優れている能力についてみると、製造業、非製造業とも「課題解決能力」をあげる企業が最も多い。製造業では次いで、「経験の蓄積度」、「専門知識・スキル・資格」の順となっている。非製造業では、「課題解決能力」に次いで、「コミュニケーション能力」「折衝調整能力」の順となっている（図表4-4-11）。

図表4-4-11 自社の「強み」を担っている人材が他の正社員より優れている能力（%）

	製造業(N:810)	非製造業(N:772)	全業種(N:1,582)
情報収集・処理能力	23.6	34.1	28.7
企画立案能力	23.2	31.7	27.4
コミュニケーション能力	26.9	40.7	33.6
プレゼンテーション能力	13.0	19.4	16.1
折衝調整能力	26.2	39.5	32.7
課題解決能力	46.2	43.5	44.9
リーダーシップ	30.0	27.2	28.6
組織管理・運営能力	19.4	18.4	18.9
部下・後輩の教育・育成能力	22.7	23.3	23.0
環境適応能力	17.5	16.2	16.9
専門知識・スキル・資格	40.1	36.8	38.5
経験の蓄積度	43.0	35.8	39.4

②自社の「強み」を担う人材の雇用と育成に関する方針

自社の「強み」を担う人材の雇用・育成方針をみると、製造業、非製造業を問わず、「長期雇用により育成する」という企業が多く、即戦力となる人材を確保して対応していく企業は全体の1割程度にすぎない（図表4-4-12）。

図表4-4-12 自社の「強み」を担う人材の雇用・育成方針（%）

	製造業 (N:796)	非製造業 (N:757)	全業種 (N:1,553)
長期雇用により育成を図る	79.8	72.1	76.0
長期雇用を前提とはしないが育成は行う	11.3	17.7	14.4
長期雇用を前提とせず、育成を図るよりも即戦力の確保等により対応する	8.9	10.2	9.5
合計	100.0	100.0	100.0

そこで、この「長期雇用により育成を図る」と回答した企業がこうした育成方針を採る理由についてみると、製造業、非製造業とも、「雇用の安定が従業員の士気向上に寄与するため」「能力の蓄積は、雇用期間にほぼ比例しているため」という企業が多い。また、能力習得面や即戦力確保の可能性面以外に、「長期雇用でなければ信頼関係が構築できないため」という企業が多いのも特徴である（図表4-4-13）。

図表4-4-13 自社の「強み」を担う人材を長期雇用で育成する企業の理由（%）

	製造業(N:635)	非製造業(N:546)	全業種(N:1,181)
雇用の安定が士気向上に寄与	58.9	62.5	60.5
能力蓄積が雇用期間にほぼ比例	46.5	41.8	44.3
能力習得期間が長い	40.5	31.7	36.4
長期雇用でないと信頼関係構築不可	33.5	39.0	36.1
即戦力確保が困難	33.2	32.8	33.0
その他	2.5	2.4	2.5

(注)複数回答

自社の「強み」を担う人材の離職は、企業にとってマイナスの影響を及ぼすことから、第2章第1節の「人的資本投資」において述べたように、企業はこうした人材の定着化を図ろうとする。事実、離職防止のために、「特に何もしていない」という企業は少ない。

実際の離職防止策としては、製造業、非製造業とも、「賃金面での処遇」「有能な若手の抜擢ほか、昇進面の処遇」が多い。また、製造業では「職場の作業環境の改善」「本人の意向を尊重した業務内容や配置などの処遇」、非製造業では「本人の意向を尊重した業務内容や配置などの処遇」「短期的な実績・成果に基づく評価・処遇」も上位にあがっている。

こうした反面、「教育訓練制度の充実」といった能力向上の機会面や、「仕事と家庭の両立を支援する制度の充実」といったワークライフバランス面の方策を、離職防止策として講じている企

業は少ない（図表4-4-14）。

図表4-4-14 自社の「強み」を担う人材の離職防止策（%）

	製造業(N:810)	非製造業(N:772)	全業種(N:1,582)
賃金面での処遇	47.9	45.7	46.8
有能な若手抜擢ほか、昇進面の処遇	45.2	43.0	44.1
本人意向を尊重した業務内容や配置等の処遇	33.8	35.6	34.7
職場の作業環境の改善	35.4	26.4	31.0
短期的な実績・成果に基づく評価・処遇	22.5	28.4	25.3
表彰制度	20.5	20.3	20.4
福利厚生制度の充実	17.7	18.9	18.3
仕事と家庭の両立支援制度の充実	7.0	9.8	8.4
教育訓練制度の充実	8.5	7.8	8.2
その他	1.7	0.8	1.3
特に何もしていない	8.4	8.5	8.5

(注)複数回答

#### （4）正社員の人事評価に際して重視する能力

企業で働く従業員は、人事評価を受け、その結果は昇給や昇進などに反映されるのが一般的である。したがって従業員は評価対象となる能力の向上に努めるであろうし、企業は自社の業務遂行上重要と思われる能力を発揮した従業員に高い評価ポイントを与えるであろう。

企業が人事評価に際して、従業員（正社員）の発揮するどのような能力を重視しているのかみてみると、製造業、非製造業とも「課題解決能力」「部下・後輩の教育・育成能力」「リーダーシップ」をあげる企業が多い。また、製造業では「経験の蓄積度」、非製造業では「コミュニケーション能力」をあげる企業が多い。

「課題解決能力」は、前述のように、製造業、非製造業とも、採用時の選考ポイント、積極的育成を図る能力、自社の「強み」を担う人材がもつ他の正社員より優れた能力として認識されており、人事評価においても、高い評価ポイントとなっている。

また、「部下・後輩の教育・育成能力」も重視されており、自分自身の業務遂行能力とともに、部下や後輩を教え、育て上げる能力の発揮への、企業から従業員に対する期待度も大きい（図表4-4-15～16）。

図表 4-4-15 正社員の人事評価に際して重視する能力(製造業) (%)

	かなり重視する	やや重視する	どちらでもない	あまり重視していない	全く重視していない	合計
情報収集・処理能力(N:769)	11.7	44.3	36.9	5.9	1.2	100.0
企画立案能力(N:765)	12.7	48.8	33.6	3.3	1.7	100.0
コミュニケーション能力(N:764)	17.4	52.4	28.0	1.7	0.5	100.0
プレゼンテーション(表現・説明)能力(N:757)	8.9	46.8	39.9	3.2	1.3	100.0
折衝調整能力(N:759)	15.0	50.6	31.2	2.4	0.8	100.0
課題解決能力(N:771)	33.9	51.9	12.2	1.4	0.6	100.0
リーダーシップ(N:774)	26.5	51.8	19.5	1.7	0.5	100.0
組織管理・運営能力(N:766)	20.2	50.8	26.4	1.8	0.8	100.0
部下・後輩の教育・育成能力(N:774)	23.6	56.7	18.1	1.3	0.3	100.0
環境適応能力(N:754)	13.5	48.0	35.4	2.7	0.4	100.0
専門知識・スキル・資格(N:770)	23.6	49.9	23.8	1.8	0.9	100.0
経験の蓄積度(N:774)	22.9	52.2	21.3	2.6	1.0	100.0

図表 4-4-16 正社員の人事評価に際して重視する能力(非製造業) (%)

	かなり重視する	やや重視する	どちらでもない	あまり重視していない	全く重視していない	合計
情報収集・処理能力(N:732)	18.7	50.4	28.3	2.0	0.5	100.0
企画立案能力(N:731)	21.1	51.3	25.0	1.9	0.7	100.0
コミュニケーション能力(N:737)	29.4	50.7	18.7	0.8	0.3	100.0
プレゼンテーション(表現・説明)能力(N:727)	20.4	49.5	28.6	1.1	0.4	100.0
折衝調整能力(N:731)	23.4	53.2	21.8	1.1	0.5	100.0
課題解決能力(N:731)	36.5	50.1	12.3	0.5	0.5	100.0
リーダーシップ(N:731)	27.4	51.8	19.2	1.0	0.7	100.0
組織管理・運営能力(N:734)	23.4	49.2	25.1	1.6	0.7	100.0
部下・後輩の教育・育成能力(N:731)	30.0	51.3	17.2	1.2	0.3	100.0
環境適応能力(N:725)	14.2	47.3	35.9	2.2	0.4	100.0
専門知識・スキル・資格(N:739)	25.3	46.4	25.6	2.2	0.5	100.0
経験の蓄積度(N:744)	20.2	49.6	25.8	3.5	0.9	100.0

### 3 人材活用への取組

ここでは人材活用への取組として、第2章第2節で全国的状況について検討した、「非正規社員」「2007年問題」「女性」のほか、「高度な専門的能力を活かして働いている外国人社員」「社外人材」の活用について検討する。

#### (1) 非正規社員の活用

府内でも雇用者全体に占める臨時雇(日々または1年以内の期間を定めて雇用されている人)の比率が高まっている。企業においては、こうした臨時雇に契約社員などを加えた非正規社員の活用も、経営上重要性を増しているものと思われる。そこで、企業における非正規社員などの活用について分析する。

##### ①非正規社員の比率

まず、従業者数全体に占める非正規社員(パート・アルバイト、嘱託・契約社員)の比率をみると、製造業、非製造業とも、約9割の企業が非正規社員を活用しており、非製造業においては、従業者全体の半分以上が非正規社員という企業も全体の約4分の1を占めている(図表4-4-17)。

図表 4-4-17 従業者数全体に占める非正規社員の比率 (%)

	0%	1~24%	25~49%	50~74%	75%以上	合計
製造業 (N:796)	9.4	59.0	19.5	8.7	3.4	100.0
非製造業 (N:758)	13.3	46.4	16.0	14.2	10.0	100.0
全業種 (N:1,554)	11.3	52.9	17.8	11.4	6.6	100.0

また、こうした非正規社員の従業者全体に占める比率について、3年前からの変化をみると、製造業、非製造業とも、この比率が「上昇した」企業が「低下した」企業を10ポイント程度上回っており、非正規社員の活用が広がっている様子がうかがえる（図表4-4-18）。

図表 4-4-18 非正規社員の比率の変化 (%)

	上昇	横ばい	低下	3年前から非 正規社員はい ない	合計
製造業 (N:794)	22.3	56.7	12.3	8.7	100.0
非製造業 (N:757)	21.7	55.1	10.4	12.8	100.0
全業種 (N:1,551)	22.0	55.9	11.4	10.7	100.0

### ②社内で就労する派遣社員・請負社員の人数の増減

労働分野の規制緩和により、人材派遣業などの新たな人材サービスが出現し、就業形態が多様化している。自社とは雇用契約を結ばないが、社内で就労する派遣社員・請負社員についてみると、3年前からこうした社員の「いない」企業が製造業で4割、非製造業で5割程度あるものの、3年前に比べてこれらの社員が増加した企業と減少した企業の比率をみると、製造業では「増加」が「減少」を8.5ポイント、非製造業では6.3ポイント上回っており、このような社員を活用する企業も増えている（図表4-4-19）。

図表 4-4-19 社内で就労する派遣社員・請負社員数の変化 (%)

	増加	横ばい	減少	3年前から派 遣社員等はい ない	合計
製造業 (N:788)	20.4	26.3	11.9	41.4	100.0
非製造業 (N:752)	16.1	27.0	9.8	47.1	100.0
全業種 (N:1,540)	18.3	26.6	10.9	44.2	100.0

### ③非正規社員活用に対する意向

非正規社員はマニュアル化された定型的作業に従事しているケースが多いと考えられることから、マニュアル化された定型的作業への非正規社員の活用の方向性についてみると、今後こうした作業にはパート・アルバイトなど、非正規社員を活用していく意向を示す企業が多い状況である（図表4-4-20）。

図表 4-4-20 マニュアル化可能な定型的作業への非正規社員活用の方向性 (%)

	全くそのとおり	ややそのとおり	どちらでもない	やや違う	全く違う	合計
製造業(N:773)	21.3	37.3	27.6	5.4	8.4	100.0
非製造業(N:728)	20.1	33.7	28.7	9.6	8.0	100.0
全業種(N:1,501)	20.7	35.5	28.1	7.5	8.2	100.0

(注) 設問「マニュアル化が可能な定型的な作業には、今後パート・アルバイトなど、非正規雇用の社員を活用していく方向かどうか」への回答。

また、非正規社員の利用拡大による自社内での業務ノウハウ蓄積へのマイナス影響の懸念については、製造業では「懸念する」企業の比率〔図表 4-4-21 の(注)の設問に「全くそのとおり」「ややそのとおり」と回答した企業の比率の合計〕と「懸念しない」企業の比率〔「全く違う」「やや違う」と回答した企業の比率の合計〕がほぼ同じであるのに対し、非製造業では「懸念する」企業の比率よりも「懸念しない」企業の比率の方が高い。全体としては、強い懸念を明確に有している企業の比率は高くはない。このような事情も、非正規社員活用拡大の背景にあると考えられる。

図表 4-4-21 非正規社員の利用拡大の自社業務ノウハウ蓄積へのマイナスの懸念 (%)

	全くそのとおり	ややそのとおり	どちらでもない	やや違う	全く違う	合計
製造業(N:754)	5.3	19.0	51.7	14.6	9.4	100.0
非製造業(N:718)	5.3	13.8	52.5	17.3	11.1	100.0
全業種(N:1,472)	5.3	16.4	52.1	15.9	10.3	100.0

(注) 設問「非正規社員の利用拡大は、今後の自社における業務ノウハウの蓄積にマイナスとならないか懸念されるかどうか」への回答。

しかし、高い意欲や能力を認めればパート社員などの非正規社員を、本人の希望により正社員に登用していく意向をもつ企業が製造業で 71.4%、非製造業で 67.5%あり〔図表 4-4-22 の(注)の設問に「全くそのとおり」、「ややそのとおり」と回答した企業の比率の合計〕、非正規社員から正社員への道を開いている企業の比率は高い。

図表 4-4-22 高い意欲・能力をもつ非正規社員の正社員登用の方向性 (%)

	全くそのとおり	ややそのとおり	どちらでもない	やや違う	全く違う	合計
製造業(N:770)	28.2	43.2	20.5	4.0	4.0	100.0
非製造業(N:730)	30.1	37.4	22.6	6.6	3.3	100.0
全業種(N:1,500)	29.1	40.4	21.5	5.3	3.7	100.0

(注) 設問「高い意欲や能力をもつパート社員などの非正規社員は、今後本人が希望すれば正社員に登用していく方向かどうか」への回答。

## (2) 「2007年問題」への対応

総務省「住民基本台帳に基づく都道府県別の年齢階級別人口」（平成 18 年 3 月 31 日現在）のデータによれば、大阪府の全人口に占める 55～64 歳の年齢層の割合は 15.6%と、全国平均の

14.8%よりも高い。しかし、前掲の図表3-2-5のように60歳前後のシニアの失業率は高く、しかも若年者と異なり、図表3-2-7のように有効求人倍率も低いことから、現状ではシニア全体に対する労働需要が大きいわけではない。

こうした中で、昭和22年～24年生まれの「団塊の世代」が平成19年(2007年)から60歳を迎えることによる「2007年問題」の産業活動に与えるマイナス影響が懸念されている。全国を対象とした調査データは第2章第2節3で分析したが、ここでは府内企業からの回答をもとに大阪の状況について検討する。

#### ①企業にとっての「2007年問題」の深刻度

まず、「2007年問題」を「非常に深刻な問題である」とする企業は、製造業で4.9%、非製造業で2.9%であり、「やや問題である」という企業を合わせても製造業で約3割、非製造業で約2割であり、「まったく問題でない」という企業も少なくない。全体としてみると、「問題である企業の比率」を「問題でない企業の比率」が上回っている(図表4-4-23)。

図表4-4-23 自社にとっての「2007年問題」の深刻度(%)

	非常に深刻な問題である	やや問題である	あまり問題でない	まったく問題でない	合計
製造業(N:801)	4.9	23.5	46.8	24.8	100.0
非製造業(N:758)	2.9	17.3	42.5	37.3	100.0
全業種(N:1,559)	3.9	20.5	44.7	30.9	100.0

#### ②定年間際の従業員からの継承が問題となっている技能

「2007年問題」で焦点となるのは、定年間際の従業員からの能力継承である。こうした継承が問題となっている能力としては、製造業では、「生産現場での問題発見・解決能力」が最も多く、次いで「生産工程全体を見据えた広い視野からの判断能力」、「ものづくりを主導するリーダーシップ能力」の順となっている(図表4-4-24)。

図表4-4-24 定年間際の従業員からの継承が問題となっている技能(製造業)

	回答比率(%)
生産現場での問題発見・解決能力	43.5
生産工程全体を見据えた広い視野からの判断能力	38.8
ものづくりを主導するリーダーシップ能力	32.3
営業能力	14.9
高性能機でも行えない超精密加工等、高難度加工対応能力	14.7
発想(企画・開発)力	8.1
その他	1.6
問題となっている技能はない	13.6
定年間際の従業員はいない	11.1

(注)N:810。

非製造業では、「現場での問題発見・解決能力」が最も多く、次いで「会社の業務全体を見据えた広い視野からの判断能力」、「営業能力」の順となっている（図表4-4-25）。

図表4-4-25 定年間際の従業員からの継承が問題となっている能力(非製造業)

	回答比率 (%)
現場での問題発見・解決能力	25.9
会社の業務全体を見据えた広い視野からの判断能力	25.8
営業能力	22.5
発想（企画・開発）力	7.8
その他	2.5
問題となっている能力はない	18.4
定年間際の従業員はいない	27.8

(注)N:772。

このように、製造業、非製造業とも、現場での問題発見・解決能力、生産工程や自社業務などの全体を見据えた広い視野からの判断能力の継承が、大きな問題として認識されている。

### ③技能継承のため今後最も重視する方法

問題となっているこうした能力の継承のために今後最も重視する方法としては、製造業、非製造業とも、「社内での計画的人材育成」が最も多く、次いで「自社の定年退職者などの活用」の順となっている。「自社の定年退職者などの活用」について、製造業と非製造業のポイントを比べると、製造業の方が高い。「即戦力者の採用」で対応していこうとする企業もあるが、製造業で7.4%、非製造業で10.0%にとどまっている（図表4-4-26～27）。こうしたことから、問題となっている能力を継承していくに当たっては、自社独自のノウハウなどを熟知したうえでの対応が必要とされるケースが多いと考えられる。

図表4-4-26 問題となっている能力の継承方法として今後最も重視するもの(製造業)

	回答比率 (%)
社内での計画的人材育成	42.9
自社の定年退職者などの活用	21.1
マニュアル化の推進	11.4
即戦力者の採用	7.4
機械化の推進	4.4
他社の定年退職者などの活用	3.9
製造方法の変更	0.8
その他	0.8
特になし	7.4
合計	100.0

(注)N:773。



図表 4-4-27 問題となっている能力の継承方法として今後最も重視するもの(非製造業)

	回答比率 (%)
社内での計画的人材育成	44.3
自社の定年退職者などの活用	13.7
即戦力者の採用	10.0
マニュアル化の推進	8.7
他社の定年退職者などの活用	2.9
IT化の推進	2.6
販売・サービス提供方法の変更	1.2
その他	0.9
特になし	15.7
合計	100.0

(注)N:680。

このような定年間際の従業員のもつ能力継承については、自社独自のノウハウなどに裏打ちされた長年の経験の蓄積を必要とする技能が継承の対象となっており、これらの技能を企業は、社内で計画的に育成するとともに、図表 2-2-9 に示された全国を対象とした調査結果と同様、豊富な経験をもつ定年退職者の活用によって、対応していこうとしている。こうした自社の定年退職者などの活用を図る企業においては、シニアの果たす役割は重要である。

特に、定年前後の世代の多い大阪府にあっては、シニアが自ら培ってきた経験や知識、豊富な人脈などを生かして、これまで勤めてきた企業内外を問わず、就業・活躍できる場を創出していくことは、今後少子高齢化の進展とあいまって、人材活用のうえできわめて有効である。

### (3) 女性の登用

前掲の図表 2-2-10 のように、男女別年齢別の労働力人口比率をみると、男性は 30 歳を超えると 9 割以上が労働力として就業あるいは求職中の状態にあるが、女性は男性と比べ全体的に労働力人口比率が低く、特に 30 歳～39 歳で比率が落ち込む。女性の労働力人口比率は着実に高まりつつあるが、就業を希望する女性が働きやすい環境づくりへの社会的取組をさらに推進することが必要である。

こうした中で、府内企業における女性登用については、非製造業の方が製造業より進んでいる。製造業でも、「男女差なく能力主義で登用している」企業が「登用しているが、職種は限定」という企業を上回ってはいるが、その差は小さい。また、女性管理職がいる企業の比率は製造業で 25.2%、非製造業で 31.7%にとどまっている（図表 4-4-28）。

図表 4-4-28 女性の登用状況 (%)

	製造業(N:810)	非製造業(N:772)	全業種(N:1,582)
男女差なく能力主義で登用している	40.0	51.0	45.4
登用しているが、職種は限定	34.0	27.6	30.8
女性管理職がいる	25.2	31.7	28.4
女性役員(含む社長)がいる	18.5	22.5	20.5
女性社員はいない	3.1	2.2	2.7
その他	3.2	1.9	2.6

(注)複数回答。

#### (4) 高度な専門的能力を活かして働いている外国人社員の活用

海外からの留学生は、日本企業と海外企業などとの円滑な連携を進める橋渡し役、いわゆるブリッジ人材となりうる潜在性を有している。留学生の府内企業への就職者数を増やし、大阪経済の今後のグローバル化の中で活躍する人材として、活用できれば効果的である。

また、国内だけでなく、海外からも高度な専門的知識や技術を有する人材を呼び込み、大阪産業の発展のために活用していくことも重要である。

海外や日本の高等教育機関で習得した高度な専門的能力を活かして働いている外国人社員がいる企業は、現状では製造業で 9.4%、非製造業で 8.0%にとどまっている(図表 4-4-29)ものの、図表 4-2-1 に示されていたように、製造業の企業では今後自社の「強み」として強化していく重要性の高い項目に国際化対応力をあげる企業もみられる。大阪産業のグローバル化が進み、アジアとの取引関係が拡大する中で、海外事業展開の円滑化、海外ネットワークの拡充などに当たって、こうした人材を効果的に活用していく必要性は高まっていくものとみられる。

図表 4-4-29 高度な専門的能力を活かして働いている外国人社員の有無 (%)

	いる	いない	合計
製造業(N:794)	9.4	90.6	100.0
非製造業(N:752)	8.0	92.0	100.0
全業種(N:1,546)	8.7	91.3	100.0

#### (5) 社外人材の活用

企業の事業展開において経営資源の選択と集中が求められ、多様な人材を活用して業務を効率的に遂行していく必要性が高まる中、社外人材を有効に活用していくことも重要になってきている。

大阪府立産業開発研究所が平成 16 年 11 月に実施した「中小工業ネットワークに関する調査」によれば、大阪府内中小製造業は、東京都や静岡県の製造業に比べて、産学官連携グループや中小企業グループへの加入割合が低く、広報宣伝手段でも、自社ウェブサイトでの広報宣伝やメディアへの情報発信が比較的弱い(大阪府立産業開発研究所『工業集積地域におけるものづくりネットワークー中小工業、卸売業ネットワークに関する調査』平成 17 年 8 月、142 ページ) ことか

ら、大阪府『大阪産業・成長新戦略』（平成 19 年 3 月）も指摘するように、今後、技術の高度化や販路開拓に向けた産学連携はもとより、川上、川下の中小企業者間や中小企業と大企業、専門商社などの間をつなぐ企業・人材とのネットワークづくりが一層重要となってきた。

ここでは、ネットワークづくりなど、社外からこうした企業の事業展開を支援する人材について検討する。

#### ①事業展開に当たっての社外人材との連携強化の意向

まず、社外人材との連携についての今後の方向性についてみると、製造業で 45.7%、非製造業で 52.5%の企業が「連携強化」を考えており〔図表 4-4-30 の(注)の設問に「全くそのとおり」、「ややそのとおり」と回答した企業の比率の合計〕、製造業、非製造業とも、社外人材との連携を概ね強化していく方向にある。

図表 4-4-30 事業展開における社外人材との連携強化の方向性 (%)

	全くそのとおり	ややそのとおり	どちらでもない	やや違う	全く違う	合計
製造業(N:763)	10.6	35.1	41.2	9.6	3.5	100.0
非製造業(N:727)	12.5	40.0	35.6	8.1	3.7	100.0
全業種(N:1,490)	11.5	37.5	38.5	8.9	3.6	100.0

(注) 設問「事業展開に当たっては、今後社内人材の活用だけではなく、社外の人材との連携を強化していく方向かどうか」への回答。

#### ②事業展開を支援する社外人材として、今後重要性を増す人材

また、今後自社の事業展開を支援する社外人材として、取引関係に関わらず、重要性が増す人材については、製造業では「技術面の問題解決のために助言やサポートを行う人材」とする企業が最も多く、また製造業、非製造業ともに「経営面の問題解決のために助言やサポートを行う人材」「様々な業界情報を提供する人材」をあげる企業が多い（図表 4-4-31～32）。

図表 4-4-31 今後重要性の増す社外人材(製造業)

	回答比率 (%)
技術面の問題解決のため助言・サポートする人材	62.7
経営面の問題解決のため助言・サポートする人材	41.9
様々な業界情報を提供する人材	22.7
海外企業との連携を取り持つ人材	16.8
企業間のネットワークづくりを支援する人材	12.0
産学連携を取り持つ人材	8.9
大阪の情報を他地域に向けて発信する人材	1.2
その他	2.0
合計	100.0

(注)N:810。複数回答。

図表 4 - 4 - 32 今後重要性の増す社外人材(非製造業)

	回答比率 (%)
経営面の問題解決のために助言やサポートを行う人材	53.6
様々な業界情報を提供する人材	40.8
企業間のネットワークづくりを支援する人材	24.7
海外企業との連携を取り持つ人材	15.4
産学連携を取り持つ人材	5.4
大阪の情報を他地域に向けて発信する人材	2.2
その他	2.5
合計	100.0

(注)N:772。複数回答。

## 第5章 大阪産業を担う人的基盤強化に向けて

本章では、前章までの分析を踏まえて、これからの大阪産業を担う人的基盤の強化に向けた取組について検討する。

大阪の産業集積は、仕入れや販売面のメリットをもたらすなど、府内企業の事業活動に大きな関わりを有している。府内企業は大阪の産業集積機能を活用しながら、研究開発や営業面などで新たな展開を図って、ビジネスチャンスを獲得し、マーケットを維持・拡大しようとしている。グローバル化が進む中で、さらに集積機能を高め、地域的優位性を確保できなければ、大阪の産業競争力は低下することになる。この競争力の低下を防ぐには、地域の産業競争力を支える最も重要な要素のひとつである人材の確保・育成が不可欠である。人口集積地である大阪は、他の地域に比べて労働力が豊富にあり、20歳前後の若年者を西日本を中心に他地域から引き入れているが、少子高齢化により、生産年齢人口の減少はすでに始まっており、今後労働力不足によるマクロ経済への影響が懸念されている。

産業集積の大きな担い手であり、事業展開を図る府内企業の競争力低下は、そのまま大阪の産業集積の弱体化につながる。

府内企業が自社の競争力を維持・強化していくには、自社資源の選択と集中を図りながら、自らの「強み」を伸ばし、市場の創造や、新たな価値を生み出すネットワーク構築などの新たな課題を的確に解決していくことが必要である。

また、こうした展開を図っていくには、自社の人的基盤を強化していく必要がある。企業は、採用手段や育成方法を多様化させ、人材の確保と従業員の能力向上への取組を行っているが、今後、自社の次世代を担う人材を、大阪の産業集積、高等教育機関などの地域ポテンシャルを活用しながら、一層効果的な確保、育成、活用を行っていくことが必要となる。

こうした中で、企業には、年齢、性別、就労形態などに関わらず、経営戦略実現に向けて有能な人材を適材適所に配置し、育成、活用していくことが一層強く求められている。

特に製造業では、経験の蓄積が能力向上の大きなポイントとなっている。自社の「強み」を担う人材の育成は、長期雇用のもとに行われるケースが多いが、その際、社員の定着化を図りつつ、社員の能力向上にとって有意義な経験を積ませる機会を与えるなど、在籍期間に比例して能力を着実に向上させていく仕組みづくりが必要となっている。

さらに、自社にこうした「強み」を担う人材を惹きつけるため、自社の「強み」に依拠する高い競争力、歴史や伝統、経営理念や方針などを社内外にアピールするなど、企業には、自社の「強み」や「魅力」を社内外に明示していく必要性が高まっている。

また、若年者、定年退職者などのシニア、女性、高度な専門的能力を有する外国人といった産業活動への積極的な参画が期待される人材の就業を促進していくことも重要である。

企業は、マニュアル化可能な作業には今後も非正規社員を活用していく意向を有するなど、多様な人材を活用して事業を展開していく傾向にあるが、経営戦略と人材戦略との適合性の再検証、

様々な就労形態の人材をマネジメントする能力が求められる。

このように、「雇用や育成能力」の継続的な向上を図っていくことが企業にとって重要となっているが、地域の人的基盤強化のためには、企業の取組だけでは限界があり、企業を取り巻く関係者・関係機関など、地域をあげた取組・支援が不可欠である。

まず、企業内で働く従業員自身にも、自らの仕事の経験の中で得るノウハウなどを蓄積し続ける意欲をもつことが必要となる。企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、在職者に求められる能力も変化していくことから、在職者は常に学び続ける姿勢を失わず、社内外で評価される能力習得・蓄積に努めて、キャリア形成を行っていくことが必要となっている。こうした中で、働き手にはエンプロイアビリティ(雇用される能力)の自発的な向上と「労働市場で求められる能力」の確保が求められる。このような従業員の能力向上は、技術・技能・ノウハウなどの「次世代への伝え手」を育成するという意味でも社会にとってきわめて重要である。

また、就業構造面の全国的課題は、大阪においてももちろん存在するが、こうした課題を、大阪の地域的ポテンシャルを活かしながら、円滑に対応し、解決していくことが必要である。大阪は、西日本では依然群を抜いて豊富な人材を有しており、また 20 歳前後の若年者を惹きつけている。こうした若い人材を大阪の産業活動へ参加させることによって、地域全体として効果的な人的資本投資と定着化を図りながら、大阪産業を担う人材のスキルや能力をさらに向上させていくことが重要である。

そこで、行政には、企業での人材育成意欲を喚起しながら、経営者、在職者、求職者それぞれが持続的に学ぶことのできる場や機会の提供を行うとともに、きめ細やかな情報提供や、個々の企業に応じた支援を効果的に行っていくことが求められる。

また、失業率の高さと有効求人倍率の高さに示されているような雇用のミスマッチを解消し、働く意欲のある人々に就労機会を与えようとする就業率の向上のための取組を一層強化していくことが必要である。そのためにも、就職に関する情報発信や職業能力開発機会の充実など、就労促進のための一層の環境整備が求められる。

さらに、産学間や企業間の効果的連携を拡大していくためにも、これらの間の利害や思惑を円滑に調整しうるコーディネーターの発掘や育成を行い、コーディネート機能をさらに充実させていくとともに、人材の能力が発揮される多様なフィールドの確保・拡大、高度な専門知識や技術をもつ人材の他地域からの誘引のためにも、成長有望分野などの企業や研究機関の立地促進を図っていくことが行政の重要な役割であろう。

大阪には他地域にないポテンシャルが存在している。企業や行政などが地域をあげてこうしたポテンシャルを活かしながら、他地域の人材を大阪に惹きつけるとともに、大阪で生まれ育った人々が働き場所として大阪を選び、大阪で生き生きと働き続けていける環境づくりを行い、働く人々にとって魅力ある企業や産業の集積を形成することにより、人的基盤強化に取り組んでいくことが、今こそ必要である。



## 参 考 資 料

アンケート調査票（人材の確保・育成・活用に関する調査【製造業】）

アンケート調査票（人材の確保・育成・活用に関する調査【非製造業】）

白書掲載図表のデータ

アンケート回答結果に基づく T 検定及びクロス集計データ

- 1 製造業
- 2 非製造業







## 人材の確保・育成・活用に関する調査（製造業）

（平成18年9月30日現在）

【調査の届出】この調査は、統計法第8条第1項に基づいて総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。さらに、当研究所では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護のための各種調査実施要領」を定め、個人情報を適正に取り扱っています。

【調査の目的】この調査は、製造業者の方々の事業展開における人材の確保・育成・活用の現状と今後の方向性について把握することにより、今後の大阪産業全体の成長・発展の観点からみだ人的基盤強化のための課題を明らかにすることを目的としています。

調査結果は、大阪府の産業振興施策の基礎資料として使用されます。

【ご記入方法】ご回答は、平成18年9月30日現在の状況でご記入ください。

貴社の代表者若しくはそれに代わる方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご記入に際しては、特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【ご提出】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが12月8日（金）までに、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

【お問い合わせ先・ご返送先】

大阪府商工労働部

大阪府立産業開発研究所

担当：調査研究部

政策調査研究グループ 須永（すなが）

産業調査研究グループ 田中（宏）

〒540-0029

大阪市中央区本町橋2-5

マイドームおおさか5階

TEL 06-6947-4364（直通）

FAX 06-6947-4369

URL

<http://www.pref.osaka.jp/aid/>

記入不要

--	--	--	--

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

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

--	--	--	--

## I 貴社の概要について

問1 貴社の概要についてそれぞれ当てはまるものを1つ選び、主要製品（加工分野）名をご記入ください。

業種	1. 食料品	2. 繊維・衣服	3. 印刷・同関連	4. 金属製品（加工）	主要製品 （加工分野）名	（例：金型、鋳鉄物 等）
	5. 機械器具（含む部品）	6. プラスチック製品	7. その他（ ）			
創業以来の業歴	1. 5年未満	2. 5年以上～25年未満	3. 25年以上～50年未満	4. 50年以上		
業績（3年前からの変化）	(1) 売上高	1. 増加傾向	2. 横ばい	3. 減少傾向		
	(2) 経常利益	1. 増加傾向	2. 横ばい	3. 減少傾向		

問2 現在の貴社における経営上の「強み」は何ですか。また今後、貴社の「強み」として強化していく重要性の高いものは何ですか。それぞれ当てはまる番号を選択肢から選び（3つまで）、番号を回答欄にご記入ください。

現在の強み ⇒ ( ) ( ) ( )      今後の強み ⇒ ( ) ( ) ( )

1. 安定した品質の製品製造(加工)能力	2. 製品の高難度・高精度加工対応力
3. 新製品・技術開発力	4. 製品品種の幅広さ
5. 試作品生産への対応力	6. 単品・小ロット対応力
7. 納期対応力	8. 顧客への提案能力
9. 設計・デザイン力	10. 価格競争力
11. 高性能機械の保有	12. メンテナンス・アフターサービス
13. 国際化対応力	14. その他（ ）

問3 貴社の戦略策定に際する以下の各項目の重視度合いを、重視する順位を意識しつつ○をつけてください。

	全く重視していない	← どちらでもない	→ かなり重視している
(1) 価格による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(2) 技術による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(3) 品質による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(4) スピードによる競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(5) サービス体制整備による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(6) 新商品・新サービスの開発	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(7) 優秀な人材の確保と育成	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		

問4(1) 今後の貴社の大阪府内における事業展開の方向について、当てはまるものを1つ選んでください。

1. 充実・強化      2. 縮小・撤退      3. 現状維持      4. わからない

(2) また、その理由について、当てはまるもの全てに○をつけてください。

事業展開にプラス方向の要因	事業展開にマイナス方向の要因
1. 強固なものづくり基盤集積の存在	2. ものづくり基盤集積の弱体化
3. 高い技術力をもつ外注先がある	4. 高い技術力をもつ外注先がない
5. 市場規模の拡大が見込める	6. 市場規模が縮小している
7. ビジネスチャンスが大きい	8. ビジネスチャンスが小さい
9. 主要な顧客に近接している	10. 主要な顧客からの距離が遠い
11. 一体となって開発のできる得意先が近くにある	12. 一体となって開発のできる得意先が近くにない
13. 連携できる大学がある	14. 連携できる大学がない
15. 連携できる公設試験研究機関がある	16. 連携できる公設試験研究機関がない
17. 連携できる民間研究機関がある	18. 連携できる民間研究機関がない
19. 情報収集・発信に有利	20. 情報収集・発信に不利
21. 仕入れに有利	22. 仕入れに不利
23. その他（ ）	24. その他（ ）

問5(1) 現在の貴社での産学連携の状況について、当てはまるものを1つ選んでください。また、連携を行っている場合、連携先の所在地（都道府県名、海外の場合は国名）を全てご記入ください。

1. 高等教育機関（高専、短大、大学、大学院）との連携を行っている→連携先の所在地	（ ）
2. 今後検討していく      3. 今後行うつもりはない      4. その他（ ）	

(2) 高等教育機関が行うべき人材に関する取組として、賛同されるもの全てに○をつけてください。

1. 高度専門知識を有する人材のさらなる養成・供給	2. 産学間の人材交流のさらなる活発化
3. 留学生・外国人研究者のさらなる受入れ	4. インターンシップ制度の積極的な活用
5. 大学発ベンチャーの起業への積極的な支援	6. その他( )

問6 貴社の従業者に関する状況について、それぞれ当てはまるものを1つ選んでください。

(1) 従業者数(経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計)は何人ですか。	1. 9人以下	2. 10~19人	3. 20~49人
	4. 50~99人	5. 100人以上	
(2) 正社員の平均年齢は何歳ですか。 ※ 正社員とは、雇用期間の定めのない社員を言います	1. 29歳以下	2. 30歳代	3. 40歳代
	4. 50歳代	5. 60歳以上	
(3) 従業者数全体に占める非正規社員(パート・アルバイト、嘱託・契約社員)の比率は何%ですか。	1. 0%	2. 1~24%	3. 25~49%
	4. 50~74%	5. 75%以上	

問7 貴社の従業者の「3年前からの変化」について、当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。

(1) 従業者数全体	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	
(2) パート・アルバイト等の非正規社員の比率	1. 上昇	2. 横ばい	3. 低下	4. 3年前から非正規社員はいない
(3) 貴社内では就労する派遣社員・請負社員の人数	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. 3年前から派遣社員等はいない

問8 貴社の代表取締役(社長)の方についてうかがいます。当てはまるものを1つずつ選んでください。

- (1) 性別は ⇒ 1. 男性 2. 女性
- (2) 年齢は ⇒ 1. 29歳以下 2. 30歳代 3. 40歳代 4. 50歳代 5. 60歳以上

問9 貴社での事業承継(後継経営者の確保)について、当てはまるものを1つ選んでください。

1. すでに後継経営者は決定している	2. 社員間で競わせながら後継者を選抜する	
3. 社外の人材も含め後継者を選抜する	4. 社外の人材を後継者とする	
5. 現社長の代で廃業・清算する	6. まだ考えていない	7. その他( )

問10 経営者の方が経営上の問題を解決していくに当たり、現在最も親身になって相談に乗ってくれるのはどのような方ですか。当てはまるものを1つ選んでください。

1. 同業他社の経営者	2. 異業種の経営者(取引先)	3. 異業種の経営者(取引先を除く)
4. 血縁者	5. 公的支援機関の指導員・アドバイザー	6. 弁護士・公認会計士等の有資格者
7. 経営コンサルタント	8. その他( )	9. いない

## II 人材の確保・育成について

問11 貴社では正社員を採用する場合、全体的に以下の各能力はどの程度選考のポイントとなっていますか。

	選考のポイントではない	←どちらでもない→	大きな選考ポイント
(1) 情報収集・処理能力	1	2	3 4 5
(2) 企画立案能力	1	2	3 4 5
(3) コミュニケーション能力	1	2	3 4 5
(4) プレゼンテーション(表現・説明)能力	1	2	3 4 5
(5) 折衝調整能力	1	2	3 4 5
(6) 課題解決能力	1	2	3 4 5
(7) リーダーシップ	1	2	3 4 5
(8) 組織管理・運営能力	1	2	3 4 5
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1	2	3 4 5
(10) 環境適応能力	1	2	3 4 5
(11) 専門知識・スキル・資格	1	2	3 4 5
(12) 経験	1	2	3 4 5

**問12 最近3年間に採用された新卒、中途の正社員の比率について、当てはまるものを1つ選んでください。**

1. ほとんどすべて新卒	2. 新卒の方が中途より多い	3. 新卒、中途がほぼ同じ
4. 中途の方が新卒より多い	5. ほとんどすべて中途	6. 最近3年間正社員の採用なし

**問13 貴社で正社員を採用する際に、3年前に利用していた手段、および現在利用している手段全てに○をつけてください。あわせて、今後、利用意向のある手段についても全てに○をつけてください。**

	3年前	現在	今後
(1) 就職情報誌や求人広告への掲載【有料】			
(2) 民間機関による合同企業説明会への参加【有料】			
(3) ダイレクトメールの送付			
(4) インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】			
(5) 人材紹介会社に依頼【有料】			
(6) ハローワークの活用			
(7) 地域の商工会議所・商工会などの活用			
(8) 自社ホームページでの募集			
(9) JOB カフェ OSAKA や JOB プラザなど公共就職支援施設の活用			
(10) 社員・知人からの紹介			
(11) 学校への求人			
(12) その他 ( )			

**問14 貴社では正社員の以下の各能力をどの程度積極的に育成しようとお考えですか。**

	全く育成を考えていない	← どちらでもない →	積極的に考えている
(1) 情報収集・処理能力	1—2—3—4—5		
(2) 企画立案能力	1—2—3—4—5		
(3) コミュニケーション能力	1—2—3—4—5		
(4) プレゼンテーション(表現・説明)能力	1—2—3—4—5		
(5) 折衝調整能力	1—2—3—4—5		
(6) 課題解決能力	1—2—3—4—5		
(7) リーダーシップ	1—2—3—4—5		
(8) 組織管理・運営能力	1—2—3—4—5		
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1—2—3—4—5		
(10) 環境適応能力	1—2—3—4—5		
(11) 専門知識・スキル・資格	1—2—3—4—5		
(12) 経験の蓄積	1—2—3—4—5		

**問15 貴社の正社員の育成に際し、3年前に利用していた方法、および現在利用している方法全てに○をつけてください。あわせて、今後、利用意向のある方法についても全てに○をつけてください。**

	3年前	現在	今後
(1) OJT による自社での社内訓練			
(2) Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練			
(3) 民間研修機関の活用			
(4) 公的機関主催のセミナー、研修の活用			
(5) 業界団体主催のセミナー、研修の活用			
(6) 会社補助による資格取得支援			
(7) 会社補助による公的職業訓練学校への派遣			
(8) 他社への派遣や連携			
(9) 会社補助による大学、大学院への派遣			
(10) コンサルタント・専門家の活用			
(11) その他 ( )			

問 16(1) 貴社の強みを担う人材の雇用と育成に関する方針について、当てはまるものを1つ選んでください。

- |                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| 1. 長期雇用により育成を図る                      | 2. 長期雇用を前提とはしないが育成は行う |
| 3. 長期雇用を前提とせず、育成を図るよりも即戦力の確保等により対応する |                       |

(2) 上記の方針を採る理由として、当てはまるもの全てに○をつけてください。

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. 能力の蓄積は、雇用期間にほぼ比例しているため | 2. 雇用の安定が従業員の士気向上に寄与するため |
| 3. 能力習得期間が長い              | 4. 能力習得期間が短い             |
| 5. 即戦力確保が困難なため            | 6. 即戦力確保が容易なため           |
| 7. 長期雇用でなければ信頼関係が構築できないため | 8. その他 ( )               |

問 17 貴社の強みを担う人材の離職を防止するための手だてとして講じているもの全てに○をつけてください。

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. 短期的な実績・成果に基づく評価・処遇    | 2. 有能な若手の抜擢ほか、昇進面の処遇  |
| 3. 本人の意向を尊重した業務内容や配置等の処遇 | 4. 賃金面での処遇            |
| 5. 表彰制度                  | 6. 福利厚生制度の充実          |
| 7. 教育訓練制度の充実(具体的に )      | 8. 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実 |
| 9. 職場の作業環境の改善            | 10. 特に何もしていない         |
| 11. その他 ( )              |                       |

問 18 貴社での若年者(34歳以下の正社員)の充足状況と確保の意向について、当てはまるものを1つ選んでください。

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. 早急に若年者を確保しないと業務に支障を来す               | 2. 若年者は充足しているが、なおも積極的に確保する |
| 3. 若年の正社員数は少ない(いない)が、特に正社員が若年者である必要はない | 4. 若年者は充足しており、適正な状況である     |
|  | 5. その他 ( )                 |

### Ⅲ 人材の活用について

問 19 貴社での現在の女性登用の状況について、当てはまるもの全てに○をつけてください。

- |                  |             |                     |
|------------------|-------------|---------------------|
| 1. 女性役員(含む社長)がいる | 2. 女性管理職がいる | 3. 男女差なく能力主義で登用している |
| 4. 登用しているが、職種は限定 | 5. 女性社員はいない | 6. その他( )           |

問 20(1) 貴社にとって、いわゆる「2007年問題」(団塊の世代の大量退職により発生が予想される問題の総称)はどの程度深刻な問題ですか。当てはまるものを1つ選んでください。

- |                |            |             |              |
|----------------|------------|-------------|--------------|
| 1. 非常に深刻な問題である | 2. やや問題である | 3. あまり問題でない | 4. まったく問題でない |
|----------------|------------|-------------|--------------|

(2) 貴社において、定年間際の従業員からの継承が問題となっているのは、どのような技能ですか。当てはまるもの全てに○をつけてください。

- |                               |                        |            |
|-------------------------------|------------------------|------------|
| 1. 発想(企画・開発)力                 | 2. 生産現場での問題発見・解決能力     |            |
| 3. 高性能機でも行えない超精密加工等、高難度加工対応能力 | 4. ものづくりを主導するリーダーシップ能力 |            |
| 5. 生産工程全体を見据えた広い視野からの判断能力     | 6. 営業能力                |            |
| 7. 問題となっている技能はない              | 8. 定年間際の従業員はいない        | 9. その他 ( ) |

(3) 上記の技能継承の方法として、今後最も重視するものを1つ選んでください。

- |              |            |                 |
|--------------|------------|-----------------|
| 1. 自社OBの活用   | 2. 他社OBの活用 | 3. 社内での計画的な人材育成 |
| 4. マニュアル化の推進 | 5. 機械化の推進  | 6. 製造方法の変更      |
| 7. 即戦力者の採用   | 8. 特になし    | 9. その他 ( )      |

問 21 海外や日本の高等教育機関で習得した高度な専門的能力を活かして働いている外国人の社員はいますか。当てはまるものを1つ選んでください。

- |       |        |
|-------|--------|
| 1. いる | 2. いない |
|-------|--------|

**問22 今後貴社の事業展開を支援する社外人材として、取引関係の有無に関わらず、重要性が増すのはどのような人材ですか。当てはまるもの全てに○をつけてください。**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. 経営面の問題解決のために助言やサポートを行う人材 | 2. 技術面の問題解決のために助言やサポートを行う人材 |
| 3. 企業間のネットワークづくりを支援する人材     | 4. 様々な業界情報を提供する人材           |
| 5. 産学連携を取り持つ人材              | 6. 海外企業との連携を取り持つ人材          |
| 7. 大阪の情報を他地域に向けて発信する人材      | 8. その他 ( )                  |

**問23 貴社の人材活用等に対する今後の方向性について、以下の各項目はどの程度当てはまりますか。**

	全く違う ←	どちらでもない	→	全くそのとおり	
(1) マニュアル化が可能な定型的作業には、パート・アルバイト等、非正規雇用の社員を活用していく。	1	2	3	4	5
(2) 高い意欲や能力をもつパート社員等の非正規雇用社員は、本人が希望すれば正社員に登用していく。	1	2	3	4	5
(3) 非正規雇用社員の利用拡大は、自社における業務ノウハウの蓄積にマイナスとならないか懸念される。	1	2	3	4	5
(4) 学校の職場体験学習やインターンシップの受入れ等を通じて、自社事業の地域における存在意義をPRしていく。	1	2	3	4	5
(5) 事業展開に当たっては、社内人材の活用だけではなく、社外の人材との連携を強化していく。	1	2	3	4	5

**問24 貴社では人事評価に際し、正社員の以下の各能力をどの程度重視していますか。**

	全く重視していない	←	どちらでもない	→	かなり重視する
(1) 情報収集・処理能力	1	2	3	4	5
(2) 企画立案能力	1	2	3	4	5
(3) コミュニケーション能力	1	2	3	4	5
(4) プレゼンテーション(表現・説明)能力	1	2	3	4	5
(5) 折衝調整能力	1	2	3	4	5
(6) 課題解決能力	1	2	3	4	5
(7) リーダーシップ	1	2	3	4	5
(8) 組織管理・運営能力	1	2	3	4	5
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1	2	3	4	5
(10) 環境適応能力	1	2	3	4	5
(11) 専門知識・スキル・資格	1	2	3	4	5
(12) 経験の蓄積度	1	2	3	4	5

**問25 貴社の強みを担っている人材は、どのような能力が他の正社員より優れていますか。当てはまるもの全てに○をつけてください。**

- |                |                 |                  |
|----------------|-----------------|------------------|
| 1. 情報収集・処理能力   | 2. 企画立案能力       | 3. コミュニケーション能力   |
| 4. プレゼンテーション能力 | 5. 折衝調整能力       | 6. 課題解決能力        |
| 7. リーダーシップ     | 8. 組織管理・運営能力    | 9. 部下・後輩の教育・育成能力 |
| 10. 環境適応能力     | 11. 専門知識・スキル・資格 | 12. 経験の蓄積度       |

統計調査の設問項目は以上です。

人材の確保・育成・活用に関するご意見がございましたらご記入ください。

☆☆☆☆☆ご協力ありがとうございました。☆☆☆☆☆



## 人材の確保・育成・活用に関する調査（非製造業）

（平成18年9月30日現在）

【調査の届出】この調査は、統計法第8条第1項に基づいて総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。さらに、当研究所では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護のための各種調査実施要領」を定め、個人情報を適正に取り扱っています。

【調査の目的】この調査は、非製造業者の方々の事業展開における人材の確保・育成・活用の現状と今後の方向性について把握することにより、今後の大阪産業全体の成長・発展の観点からみたる人的基盤強化のための課題を明らかにすることを目的としています。

調査結果は、大阪府の産業振興施策の基礎資料として使用されます。

【ご記入方法】ご回答は、平成18年9月30日現在の状況でご記入ください。

貴社の代表者若しくはそれに代わる方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご記入に際しては、特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【ご提出】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが12月8日（金）までに、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

【お問い合わせ先・ご返送先】

**大阪府商工労働部**

**大阪府立産業開発研究所**

担当：調査研究部

政策調査研究グループ 須永（すなが）

産業調査研究グループ 田中（宏）

〒540-0029

大阪市中央区本町橋2-5

マイドームおおさか5階

TEL 06-6947-4364（直通）

FAX 06-6947-4369

URL

<http://www.pref.osaka.jp/aid/>

記入不要

--	--	--	--

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

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



記入不要

--	--	--	--

## I 貴社の概要について

問1 貴社の概要についてそれぞれ当てはまるものを1つ選び、主要取扱商品・サービス名をご記入ください。

業種	1. 情報通信業	2. 卸売業	3. 小売業	主要取扱商品・サービス名 (例：衣類、家具、生鮮食品、ソフト開発)
	4. サービス業	5. その他 ( )		
創業以来の業歴	1. 5年未満	2. 5年以上～25年未満	3. 25年以上～50年未満	4. 50年以上
業績(3年前からの変化)	(1) 売上高	1. 増加傾向	2. 横ばい	3. 減少傾向
	(2) 経常利益	1. 増加傾向	2. 横ばい	3. 減少傾向

問2 現在の貴社における経営上の「強み」は何ですか。また今後、貴社の「強み」として強化していく重要性の高いものは何ですか。それぞれ当てはまる番号を選択肢から選び(3つまで)、番号を回答欄にご記入ください。

現在の強み ⇒ ( ) ( ) ( )      今後の強み ⇒ ( ) ( ) ( )

1. 良品質の商品・サービス提供能力	2. 単品・小ロット対応力	3. 品種(サービスの種類)の幅広さ
4. 顧客への提案能力	5. 商品・サービス企画・開発力	6. コスト対応力
7. メンテナンス・アフターサービス	8. 納期対応力	9. きめ細かな物流サービス
10. 情報システム対応力	11. 広告・宣伝力	12. その他 ( )

問3 貴社の戦略策定に際する以下の各項目の重視度合いを、重視する順位を意識しつつ○をつけてください。

	全く重視していない	← どちらでもない →	かなり重視している
(1) 価格による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(2) 地域との密着度による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(3) 品質による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(4) スピードによる競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(5) サービス体制整備による競争優位確立	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(6) 新商品・新サービスの開発	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		
(7) 優秀な人材の確保と育成	1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5		

問4(1) 今後の貴社の大阪府内における事業の方向についてうかがいます。当てはまるものを1つ選んでください。

1. 充実・強化      2. 縮小・撤退      3. 現状維持      4. わからない

(2) また、その理由について、下記の選択肢から当てはまるもの全てに○をつけてください。

事業展開にプラス方向の要因	事業展開にマイナス方向の要因
1. 市場規模の拡大が見込める	2. 市場規模が縮小している
3. ビジネスチャンスが大きい	4. ビジネスチャンスが小さい
5. 主要な顧客に近接している	6. 主要な顧客からの距離が遠い
7. 情報収集・発信に有利	8. 情報収集・発信に不利
9. 仕入れに有利	10. 仕入れに不利
11. その他 ( )	12. その他 ( )

問5(1) 現在の貴社での産学連携の状況について、当てはまるものを1つ選んでください。また、連携を行っている場合、連携先の所在地(都道府県名、海外の場合は国名)を全てご記入ください。

1. 高等教育機関(高専、短大、大学、大学院)との連携を行っている→連携先の所在地	( )
2. 今後検討していく      3. 今後も行うつもりはない      4. その他 ( )	

(2) 高等教育機関が行うべき人材に関する取組として、賛同されるもの全てに○をつけてください。

1. 高度専門知識を有する人材のさらなる養成・供給	2. 産学間の人材交流のさらなる活発化
3. 留学生・外国人研究者のさらなる受入れ	4. インターンシップ制度の積極的な活用
5. 大学発ベンチャーの起業への積極的な支援	6. その他( )

問6 貴社の従業者に関する状況について、それぞれ当てはまるものを1つ選んでください。

(1) 従業者数（経営者、常勤役員、正社員、パート・アルバイト、嘱託・契約社員合計）は何人ですか。	1. 9人以下	2. 10～19人	3. 20～49人
	4. 50～99人	5. 100人以上	
(2) 正社員の平均年齢は何歳ですか。 ※ 正社員とは、雇用期間の定めのない社員を言います	1. 29歳以下	2. 30歳代	3. 40歳代
	4. 50歳代	5. 60歳以上	
(3) 従業者数全体に占める非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員）の比率は何%ですか。	1. 0%	2. 1～24%	3. 25～49%
	4. 50～74%	5. 75%以上	

問7 貴社の従業者の「3年前からの変化」について、当てはまるものをそれぞれ1つ選んでください。

(1) 従業者数全体	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	
(2) パート・アルバイト等の非正規社員の比率	1. 上昇	2. 横ばい	3. 低下	4. 3年前から非正規社員はいない
(3) 貴社内では就労する派遣社員・請負社員の人数	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少	4. 3年前から派遣社員等はいない

問8 貴社の代表取締役（社長）の方についてうかがいます。当てはまるものを1つずつ選んでください。

- (1) 性別は ⇒ 1. 男性                      2. 女性  
 (2) 年齢は ⇒ 1. 29歳以下      2. 30歳代      3. 40歳代      4. 50歳代      5. 60歳以上

問9 貴社での事業承継（後継経営者の確保）について、当てはまるものを1つ選んでください。

1. すでに後継経営者は決定している	2. 社員間で競わせながら後継者を選抜する
3. 社外の人材も含め後継者を選抜する	4. 社外の人材を後継者とする
5. 現社長の代で廃業・清算する	6. まだ考えていない      7. その他( )

問10 経営者の方が経営上の問題を解決していくに当たり、現在最も親身になって相談に乗ってくれるのはどのような方ですか。当てはまるものを1つ選んでください。

1. 同業他社の経営者	2. 異業種の経営者（取引先）	3. 異業種の経営者（取引先を除く）
4. 血縁者	5. 公的支援機関の指導員・アドバイザー	6. 弁護士・公認会計士等の有資格者
7. 経営コンサルタント	8. その他( )	9. いらない

## II 人材の確保・育成について

問11 貴社では正社員を採用する場合、全体的に以下の各能力はどの程度選考のポイントとなっていますか。

	選考のポイントではない	← どちらでもない →	大きな選考ポイント
(1) 情報収集・処理能力	1	2	3 4 5
(2) 企画立案能力	1	2	3 4 5
(3) コミュニケーション能力	1	2	3 4 5
(4) プレゼンテーション（表現・説明）能力	1	2	3 4 5
(5) 折衝調整能力	1	2	3 4 5
(6) 課題解決能力	1	2	3 4 5
(7) リーダーシップ	1	2	3 4 5
(8) 組織管理・運営能力	1	2	3 4 5
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1	2	3 4 5
(10) 環境適応能力	1	2	3 4 5
(11) 専門知識・スキル・資格	1	2	3 4 5
(12) 経験	1	2	3 4 5

**問 12 最近3年間に採用された新卒、中途の正社員の比率について、当てはまるものを1つ選んでください。**

- |                |                |                  |
|----------------|----------------|------------------|
| 1. ほとんどすべて新卒   | 2. 新卒の方が中途より多い | 3. 新卒、中途がほぼ同じ    |
| 4. 中途の方が新卒より多い | 5. ほとんどすべて中途   | 6. 最近3年間正社員の採用なし |

**問 13 貴社で正社員を採用する際に、3年前に利用していた手段、および現在利用している手段全てに○をつけてください。あわせて、今後、利用意向のある手段についても全てに○をつけてください。**

	3年前	現在	今後
(1) 就職情報誌や求人広告への掲載【有料】			
(2) 民間機関による合同企業説明会への参加【有料】			
(3) ダイレクトメールの送付			
(4) インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】			
(5) 人材紹介会社に依頼【有料】			
(6) ハローワークの活用			
(7) 地域の商工会議所・商工会などの活用			
(8) 自社ホームページでの募集			
(9) JOB カフェ OSAKA や JOB プラザなど公共就職支援施設の活用			
(10) 社員・知人からの紹介			
(11) 学校への求人			
(12) その他 ( )			

**問 14 貴社では正社員の以下の各能力をどの程度積極的に育成しようとお考えですか。**

	全く育成を考えていない	← どちらでもない →	積極的に考えている
(1) 情報収集・処理能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(2) 企画立案能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(3) コミュニケーション能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(4) プレゼンテーション(表現・説明)能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(5) 折衝調整能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(6) 課題解決能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(7) リーダーシップ	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(8) 組織管理・運営能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(10) 環境適応能力	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(11) 専門知識・スキル・資格	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		
(12) 経験の蓄積	1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5		

**問 15 貴社の正社員の育成に際し、3年前に利用していた方法、および現在利用している方法全てに○をつけてください。あわせて、今後、利用意向のある方法についても全てに○をつけてください。**

	3年前	現在	今後
(1) OJT による自社での社内訓練			
(2) Off-JT (外部講師等を招いた研修等) による自社での社内訓練			
(3) 民間研修機関の活用			
(4) 公的機関主催のセミナー、研修の活用			
(5) 業界団体主催のセミナー、研修の活用			
(6) 会社補助による資格取得支援			
(7) 会社補助による公的職業訓練学校への派遣			
(8) 他社への派遣や連携			
(9) 会社補助による大学、大学院への派遣			
(10) コンサルタント・専門家の活用			
(11) その他 ( )			

問 16(1) 貴社の強みを担う人材の雇用と育成に関する方針について、当てはまるものを1つ選んでください。

- |                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| 1. 長期雇用により育成を図る                      | 2. 長期雇用を前提とはしないが育成は行う |
| 3. 長期雇用を前提とせず、育成を図るよりも即戦力の確保等により対応する |                       |

(2) 上記の方針を採る理由として、当てはまるもの全てに○をつけてください。

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. 能力の蓄積は、雇用期間にほぼ比例しているため | 2. 雇用の安定が従業員の士気向上に寄与するため |
| 3. 能力習得期間が長い              | 4. 能力習得期間が短い             |
| 5. 即戦力確保が困難なため            | 6. 即戦力確保が容易なため           |
| 7. 長期雇用でなければ信頼関係が構築できないため | 8. その他 ( )               |

問 17 貴社の強みを担う人材の離職を防止するための手だてとして講じているもの全てに○をつけてください。

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. 短期的な実績・成果に基づく評価・処遇    | 2. 有能な若手の抜擢ほか、昇進面の処遇  |
| 3. 本人の意向を尊重した業務内容や配置等の処遇 | 4. 賃金面での処遇            |
| 5. 表彰制度                  | 6. 福利厚生制度の充実          |
| 7. 教育訓練制度の充実(具体的に )      | 8. 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実 |
| 9. 職場の作業環境の改善            | 10. 特に何もしていない         |
| 11. その他 ( )              |                       |

問 18 貴社での若年者(34歳以下の正社員)の充足状況と確保の意向について、当てはまるものを1つ選んでください。

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. 早急に若年者を確保しないと業務に支障を来す               | 2. 若年者は充足しているが、なおも積極的に確保する |
| 3. 若年の正社員数は少ない(いない)が、特に正社員が若年者である必要はない | 4. 若年者は充足しており、適正な状況である     |
|  | 5. その他 ( )                 |

### Ⅲ 人材の活用について

問 19 貴社での現在の女性登用の状況について、当てはまるもの全てに○をつけてください。

- |                  |             |                     |
|------------------|-------------|---------------------|
| 1. 女性役員(含む社長)がいる | 2. 女性管理職がいる | 3. 男女差なく能力主義で登用している |
| 4. 登用しているが、職種は限定 | 5. 女性社員はいない | 6. その他 ( )          |

問 20(1) 貴社にとって、いわゆる「2007年問題」(団塊の世代の大量退職により発生が予想される問題の総称)はどの程度深刻な問題ですか。当てはまるものを1つ選んでください。

- |                |            |             |              |
|----------------|------------|-------------|--------------|
| 1. 非常に深刻な問題である | 2. やや問題である | 3. あまり問題でない | 4. まったく問題でない |
|----------------|------------|-------------|--------------|

(2) 貴社において、定年間際の従業員からの継承が問題となっているのは、どのような能力ですか。当てはまるもの全てに○をつけてください。

- |                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| 1. 発想(企画・開発)力              | 2. 現場での問題発見・解決能力 |
| 3. 会社の業務全体を見据えた広い視野からの判断能力 | 4. 営業能力          |
| 5. 問題となっている技能はない           | 6. 定年間際の従業員はいない  |
| 7. その他 ( )                 |                  |

(3) 上記の能力継承の方法として、今後最も重視するものを1つ選んでください。

- |              |            |                   |
|--------------|------------|-------------------|
| 1. 自社OBの活用   | 2. 他社OBの活用 | 3. 社内での計画的な人材育成   |
| 4. マニュアル化の推進 | 5. IT化の推進  | 6. 販売・サービス提供方法の変更 |
| 7. 即戦力者の採用   | 8. 特になし    | 9. その他 ( )        |

問 21 海外や日本の高等教育機関で習得した高度な専門的能力を活かして働いている外国人の社員はいますか。当てはまるものを1つ選んでください。

- |       |        |
|-------|--------|
| 1. いる | 2. いない |
|-------|--------|

**問22 今後貴社の事業展開を支援する社外人材として、取引関係の有無に関わらず、重要性が増すのはどのような人材ですか。当てはまるもの全てに○をつけてください。**

- |                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. 経営面の問題解決のために助言やサポートを行う人材 | 2. 企業間のネットワークづくりを支援する人材 |
| 3. 様々な業界情報を提供する人材           | 4. 産学連携を取り持つ人材          |
| 5. 海外との連携を取り持つ人材            | 6. 大阪の情報を他地域に向けて発信する人材  |
| 7. その他 ( )                  |                         |

**問23 貴社の人材活用等に対する今後の方向性について、以下の各項目はどの程度当てはまりますか。**

	全く違う ←	どちらでもない	→	全くそのとおり	
(1) マニュアル化が可能な定型的作業には、パート・アルバイト等、非正規雇用の社員を活用していく。	1	2	3	4	5
(2) 高い意欲や能力をもつパート社員等の非正規雇用社員は、本人が希望すれば正社員に登用していく。	1	2	3	4	5
(3) 非正規雇用社員の利用拡大は、自社における業務ノウハウの蓄積にマイナスとならないか懸念される。	1	2	3	4	5
(4) 学校の職場体験学習やインターンシップの受入れ等を通じて、自社事業の地域における存在意義をPRしていく。	1	2	3	4	5
(5) 事業展開に当たっては、社内人材の活用だけではなく、社外の人材との連携を強化していく。	1	2	3	4	5

**問24 貴社では人事評価に際し、正社員の以下の各能力をどの程度重視していますか。**

	全く重視していない	←	どちらでもない	→	かなり重視する
(1) 情報収集・処理能力	1	2	3	4	5
(2) 企画立案能力	1	2	3	4	5
(3) コミュニケーション能力	1	2	3	4	5
(4) プレゼンテーション(表現・説明)能力	1	2	3	4	5
(5) 折衝調整能力	1	2	3	4	5
(6) 課題解決能力	1	2	3	4	5
(7) リーダーシップ	1	2	3	4	5
(8) 組織管理・運営能力	1	2	3	4	5
(9) 部下・後輩の教育・育成能力	1	2	3	4	5
(10) 環境適応能力	1	2	3	4	5
(11) 専門知識・スキル・資格	1	2	3	4	5
(12) 経験の蓄積度	1	2	3	4	5

**問25 貴社の強みを担っている人材は、どのような能力が他の正社員より優れていますか。当てはまるもの全てに○をつけてください。**

- |                |                 |                  |
|----------------|-----------------|------------------|
| 1. 情報収集・処理能力   | 2. 企画立案能力       | 3. コミュニケーション能力   |
| 4. プレゼンテーション能力 | 5. 折衝調整能力       | 6. 課題解決能力        |
| 7. リーダーシップ     | 8. 組織管理・運営能力    | 9. 部下・後輩の教育・育成能力 |
| 10. 環境適応能力     | 11. 専門知識・スキル・資格 | 12. 経験の蓄積度       |

統計調査の設問項目は以上です。

人材の確保・育成・活用に関するご意見がございましたらご記入ください。

☆☆☆☆ご協力ありがとうございました。☆☆☆☆☆

## 白書掲載図表のデータ

### 図表 I-1-7 現在の自社の経営上の「強み」と今後重要性の高い「強み」(製造業)

本報告書・図表 4-2-1 を参照。

### 図表 I-1-8 現在の自社の経営上の「強み」と今後重要性の高い「強み」(非製造業)

本報告書・図表 4-2-2 を参照。

### 図表 I-1-16 大阪府の人口推移と今後の見通し

(単位：千人)

1960年	5,505	1985年	8,668	2010年	8,760
1965年	6,657	1990年	8,735	2015年	8,620
1970年	7,620	1995年	8,797	2020年	8,413
1975年	8,279	2000年	8,805	2025年	8,155
1980年	8,473	2005年	8,817	2030年	7,864

資料：1960年から2005年までのデータは総務省『国勢調査』。2010年から2030年のデータは大阪府企画調整部企画室『大阪府の将来推計人口』（平成16年）の中位推計値。

### 図表 I-1-17 大阪府の人口増減(自然増減と社会増減)の推移

(単位：千人)

	自然増減	社会増減
1960年～65年	442,113	710,330
1965年～70年	583,758	379,533
1970年～75年	658,838	-393
1975年～80年	433,378	-238,857
1980年～85年	303,659	-109,010
1985年～90年	216,846	-150,425
1990年～95年	155,797	-93,045
1995年～00年	146,829	-139,016
2000年～05年	89,467	-67,067

資料：1960年から2000年までは総務省『国勢調査』。2000年から2005年にかけての人口増減は推定値であり、大阪府『大阪府統計年鑑』による。

図表 I - 1 - 19 大阪府と全国の合計特殊出生率

	全国	大阪府
1970年	2.08	2.17
1980年	1.75	1.67
1985年	1.74	1.69
1990年	1.52	1.46
1995年	1.42	1.33
2000年	1.37	1.31
2005年	1.27	1.21

資料：国立社会保障・人口問題研究所『人口統計資料集

(2006年度版)』により作成。

図表 I - 1 - 20 大阪府における転入・転出の推移

(単位:人)

年	他府県からの転入者数	他府県への転出者数	転入超過	年	他府県からの転入者数	他府県への転出者数	転入超過
1960	299,785	148,790	150,995	1984	215,851	229,433	-13,582
1961	338,238	170,130	168,108	1985	206,629	226,894	-20,265
1962	361,910	206,432	155,478	1986	210,048	222,621	-12,573
1963	369,480	230,402	139,078	1987	208,537	227,190	-18,653
1964	380,450	250,030	130,420	1988	198,037	233,764	-35,727
1965	367,785	267,989	99,796	1989	195,871	240,160	-44,289
1966	354,156	277,837	76,319	1990	192,030	243,752	-51,722
1967	361,878	281,897	79,981	1991	192,383	232,847	-40,464
1968	375,076	293,283	81,793	1992	189,209	227,979	-38,770
1969	390,361	309,215	81,146	1993	188,940	228,063	-39,123
1970	382,777	326,077	56,700	1994	190,399	227,273	-36,874
1971	368,072	341,720	26,352	1995	229,979	218,231	11,748
1972	350,180	347,819	2,361	1996	198,233	221,415	-23,182
1973	331,890	358,543	-26,653	1997	192,521	220,370	-27,849
1974	297,700	326,469	-28,769	1998	188,115	216,579	-28,464
1975	272,590	308,921	-36,331	1999	182,667	211,620	-28,953
1976	254,334	298,645	-44,311	2000	179,141	205,795	-26,654
1977	252,142	299,413	-47,271	2001	180,700	201,268	-20,568
1978	243,242	285,706	-42,464	2002	174,435	194,868	-20,433
1979	238,385	279,861	-41,476	2003	175,060	188,952	-13,892
1980	227,396	267,682	-40,286	2004	168,135	181,078	-12,943
1981	224,517	257,925	-33,408	2005	166,732	175,488	-8,756
1982	223,085	250,409	-27,324	2006	166,172	172,525	-6,353
1983	219,393	236,059	-16,666				

資料：総務省『住民基本台帳人口移動報告年報』により作成。

図表 I - 1 - 21 転出・転入者数（大阪府・平成 18 年）

（単位：人）

地域	大阪府への転入者	大阪府からの転出者
北海道	2,548	2,136
東北	2,693	1,990
関東（除首都圏）	2,250	2,266
首都圏	30,377	42,424
甲信越	2,027	1,827
北陸	4,121	3,522
東海	14,965	16,452
関西圏（除大阪府）	66,410	67,040
中国	14,629	11,695
四国	9,499	7,324
北九州	8,424	7,699
南九州・沖縄	8,229	8,150
合計	166,172	172,525

資料：総務省『住民基本台帳人口移動報告年報』。

（注）地域区分は次のとおり。首都圏：東京、神奈川、千葉、埼玉。関東（除首都圏）：茨城、栃木、群馬。

甲信越：新潟、山梨、長野。東海：岐阜、静岡、愛知、三重。北陸：富山、石川、福井。関西圏（除大阪府）：滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山。北九州：福岡、佐賀、長崎。

図表 I - 1 - 23 高校卒就職者をめぐる大阪府と他地域との流出入

（単位：人）

地域	大阪府外の高校卒業生 で府内に就職した者	大阪府内の高校卒業生 で府外に就職した者
北海道	14	4
東北	109	3
関東（除首都圏）	13	6
首都圏	68	125
甲信越	18	0
北陸	111	3
東海	103	62
関西圏（除大阪府）	1,695	311
中国	496	9
四国	402	2
北九州	526	1
南九州・沖縄	911	1
その他	5	0
合計	4,471	527

資料：文部科学省『平成 18 年度学校基本調査』より作成。

（注）地域区分は図表 1 - 1 - 21 と同じ。平成 18 年 3 月の全日制及び定時制の高校卒業生。なお、大阪府内の卒業生の府内への就職者数は、8,278 人である。



図表 I - 1 - 24 大学・短大入学者をめぐる大阪府と他地域との流出入

(単位:人)

地域	大阪府外の高校出身で府内の大学・短大に入学した者	大阪府内の高校出身で府外の大学・短大に入学した者
北海道	223	201
東北	191	81
関東（除首都圏）	158	88
首都圏	320	1,964
甲信越	284	96
北陸	1,087	152
東海	2,224	435
関西圏（除大阪府）	18,662	16,799
中国	2,917	425
四国	2,244	247
北九州	668	133
南九州・沖縄	729	194
その他	1321	0
合計	31,028	20,815

資料：文部科学省『平成 18 年度学校基本調査』より作成。

(注) 1. 地域区分は図表 I - 1 - 21 と同じ。

2. 入学者数には、平成 18 年 5 月 1 日現在在籍しない者は含まない。

3. 大学の所在地は、入学した学部の所在地による。

4. 「その他」とは、「外国において、学校教育における 12 年の課程を修了した者」「専修学校高等課程の修了者」及び「高等学校卒業程度認定試験（平成 17 年文部科学省令第 1 号）により文部科学大臣が行う高等学校卒業程度認定試験に合格した者」等である。（学校教育法施行規則第 69 条）

5. 大阪府内の高校出身で府内の大学・短大への入学者数は、26,868 人である。

図表 I - 1 - 28 大阪府の年齢階層別人口の推移

(単位:人)

	14歳以下	15～19歳	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳
1980年	2,067,583	626,590	591,162	657,664	842,621	758,966	655,668
1985年	1,850,179	714,442	675,317	557,370	632,412	810,454	736,937
1990年	1,503,885	770,234	744,670	625,121	526,346	601,695	785,335
1995年	1,321,475	597,675	816,185	712,356	598,521	504,836	585,736
2000年	1,249,955	501,106	639,816	767,702	677,012	574,151	490,096
2005年	1,211,257	438,173	532,331	590,338	730,881	649,803	557,837
	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上	総数	
1980年	581,486	464,899	339,719	264,525	613,361	8,473,446	
1985年	640,662	562,935	443,333	319,875	716,579	8,668,095	
1990年	719,935	622,533	537,337	414,319	843,024	8,734,516	
1995年	773,987	706,069	606,107	510,473	1,047,875	8,797,268	
2000年	571,587	749,718	678,053	574,945	1,315,213	8,805,081	
2005年	478,932	556,546	726,275	652,442	1,634,218	8,817,166	

資料：総務省『国勢調査』。

図表 I - 1 - 29 大阪府の生産年齢人口の推移

年	1975	1980	1985	1990	1995	2000
生産年齢人口(人)	5,652,511	5,783,300	6,093,697	6,347,525	6,411,945	6,224,186
年	2005	2010	2015	2020	2025	2030
生産年齢人口(人)	5,913,558	5,649,284	5,317,431	5,165,500	5,052,840	4,834,250

資料：1975年から2005年までのデータは総務省『国勢調査』。2010年から2030年のデータは大阪府企画室『大阪府の将来推計人口』（平成16年）の中位推計値により作成。

図表 I - 2 - 3 労働力人口の推移と見通し

年	1980	1985	1990	1995	2000	2005
労働力人口(人)	3,941,464	4,197,694	4,424,073	4,658,723	4,445,438	4,326,711
年	2010	2015	2020	2025	2030	
労働力人口(人)	4,180,721	4,006,089	3,875,014	3,747,470	3,578,808	

資料：1980（昭和55）年から2005（平成17）年までの労働力人口は総務省『国勢調査』。2010年以降は、2005（平成17）年『国勢調査』による性別、年齢階級別の労働力人口比率（労働参加率）がその後も続くと仮定し、大阪府企画室『大阪府の将来推計人口』（平成16年）の男女別年齢別人口推計値に基づいて、予測値を算出した。

$$\text{算出式：} t \text{ 年労働力人口予測値} = \sum_i \sum_j P_{ij} X^t_{ij}$$

$X^t_{ij}$  : t年の性別  $i$ 、年齢階級  $j$  の予測人口

$P_{ij}$  : 2005年の性別  $i$  (=男 or 女)、年齢階級  $j$  の労働力人口比率

**図表 I - 2 - 5 都道府県別の失業率と有効求人倍率**

都道府県名	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県
有効求人倍率	0.57	0.40	0.59	0.85	0.56	0.96	0.80	0.87	1.21	1.39	0.88	0.83
失業率	6.5%	8.4%	6.2%	6.9%	6.1%	4.8%	6.0%	5.9%	5.4%	5.7%	5.7%	5.6%
都道府県名	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県
有効求人倍率	1.38	0.99	0.97	1.14	1.05	1.30	1.07	1.02	1.18	1.14	1.67	1.37
失業率	5.6%	5.5%	4.8%	4.4%	4.7%	4.2%	5.3%	4.6%	4.8%	4.6%	4.6%	4.7%
都道府県名	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県
有効求人倍率	1.05	0.92	1.01	0.83	0.71	0.77	0.77	0.79	1.20	1.19	1.10	0.80
失業率	4.7%	6.0%	8.6%	6.5%	6.6%	6.3%	5.5%	4.4%	5.3%	5.0%	5.1%	7.3%
都道府県名	香川県	愛媛県	高知県	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県	
有効求人倍率	1.20	0.83	0.47	0.77	0.63	0.58	0.73	0.89	0.61	0.54	0.43	
失業率	6.1%	6.4%	7.9%	7.4%	5.7%	6.5%	5.9%	6.1%	6.1%	6.9%	11.9%	

資料：有効求人倍率は厚生労働省『職業安定業務統計』平成 17 年平均値、失業率は総務省『国勢調査』（平成 17 年）より作成。

**図表 I - 2 - 20 正社員の採用手段(製造業)、図表 I - 2 - 21 正社員の採用手段(非製造業)**

本報告書・図表 4 - 4 - 6 を参照。

図表 I - 2 - 22 採用手段と採用形態との関係(製造業)

		ほとんど すべて新 卒	新卒の方 が中途よ り多い	新卒、中 途がほぼ 同じ	中途の方 が新卒よ り多い	ほとんど すべて中 途	最近3年間 正社員の採 用なし
就職情報誌や求人広 告への掲載	3年前	16	43	34	88	175	16
	現在	10	41	31	78	143	9
	今後	12	39	27	76	135	12
民間機関による合同 企業説明会への参加	3年前	9	23	9	21	9	1
	現在	8	26	9	20	9	1
	今後	8	29	11	20	14	2
ダイレクトメールの 送付	3年前	3	7	0	3	0	1
	現在	3	5	1	5	0	0
	今後	3	5	1	6	2	0
インターネットの就 職専門サイトへ登録	3年前	6	27	8	28	10	0
	現在	9	37	17	43	24	1
	今後	6	41	19	45	30	2
人材紹介会社に依頼	3年前	5	24	17	44	37	3
	現在	6	27	23	55	62	5
	今後	6	28	20	60	59	4
ハローワークの活用	3年前	24	66	64	128	270	34
	現在	23	65	67	124	267	27
	今後	22	65	66	120	253	30
地域の商工会議所・ 商工会などの活用	3年前	4	5	4	12	15	2
	現在	3	7	9	17	21	2
	今後	3	11	14	27	25	2
自社ホームページで の募集	3年前	16	37	19	27	24	1
	現在	18	49	29	44	37	3
	今後	21	52	30	54	55	5
JOBカフェOSAKAやJOB プラザなど公共就職 支援施設の活用	3年前	5	3	4	11	11	0
	現在	8	5	11	19	15	0
	今後	10	8	19	29	26	2
社員・知人からの紹 介	3年前	9	37	34	68	146	16
	現在	13	37	37	72	157	10
	今後	12	32	40	65	146	15
学校への求人	3年前	28	69	65	83	39	6
	現在	31	73	66	92	38	5
	今後	29	72	67	100	72	8
その他	3年前	0	2	2	0	5	2
	現在	0	2	2	2	6	3
	今後	0	2	2	2	6	2

資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

(注)N:810。

図表 I - 2 - 23 採用手段と採用形態との関係(非製造業)

		ほとんど すべて新 卒	新卒の方 が中途よ り多い	新卒、中 途がほぼ 同じ	中途の方 が新卒よ り多い	ほとんど すべて中 途	最近3年間 正社員の 採用なし
就職情報誌や求人広 告への掲載	3年前	17	33	25	79	198	32
	現在	14	28	25	74	172	21
	今後	18	26	26	65	161	21
民間機関による合同 企業説明会への参加	3年前	12	16	9	15	6	2
	現在	11	17	9	16	12	1
	今後	11	17	13	18	16	4
ダイレクトメールの 送付	3年前	3	6	3	3	1	1
	現在	6	7	3		3	1
	今後	3	8	2	4	8	2
インターネットの就 職専門サイトへ登録	3年前	20	17	11	20	24	5
	現在	22	34	15	37	60	7
	今後	26	33	22	48	69	11
人材紹介会社に依頼	3年前	8	13	12	19	43	4
	現在	10	19	21	29	64	3
	今後	10	18	21	28	77	8
ハローワークの活用	3年前	20	42	39	92	216	33
	現在	20	42	43	94	235	27
	今後	21	37	39	87	221	27
地域の商工会議所・ 商工会などの活用	3年前	2	5	1	8	6	4
	現在	2	5	1	11	9	4
	今後	3	6	5	14	23	5
自社ホームページで の募集	3年前	32	23	21	25	34	5
	現在	41	39	30	45	68	6
	今後	42	38	31	52	91	9
JOBカフェOSAKAや JOBプラザなど公共 就職支援施設の活用	3年前	1	7	3	8	11	0
	現在	1	13	3	13	24	2
	今後	0	11	6	15	40	4
社員・知人からの紹 介	3年前	15	24	30	55	150	26
	現在	17	19	26	62	163	19
	今後	16	17	25	55	148	22
学校への求人	3年前	50	49	38	65	37	9
	現在	57	55	44	65	34	6
	今後	56	49	40	67	60	12
その他	3年前	2	0	3	3	11	2
	現在	1	0	3	2	10	2
	今後	1	0	3	3	10	3

資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成18年11月）。

(注)N:772。

図表 I - 2 - 32 正社員の育成方法(製造業)、図表 I - 2 - 33 正社員の育成方法(非製造業)

本報告書・図表4-4-10を参照。

**図表 I-2-34 自社の「強み」を担っている人材が他の正社員より優れている能力**

本報告書・図表 4-4-11 を参照。

**図表 I-2-39 自社の「強み」を担う人材の雇用・育成方針の根拠**

	製造業	非製造業
雇用の安定が従業員の士気向上に寄与するため	417	402
能力の蓄積は、雇用期間にほぼ比例しているため	327	264
能力習得期間が長いため	294	211
即戦力確保が困難なため	251	248
長期雇用でなければ信頼関係が構築できないため	218	229
即戦力確保が容易なため	40	42
能力習得期間が短いため	23	43
その他	12	15
合計	810	772

資料：大阪府立産業開発研究所『人材の確保・育成・活用に関する調査』（平成 18 年 11 月）。

(注)複数回答

**図表 I-2-40 自社の「強み」を担う人材を長期雇用で育成する企業の理由**

本報告書・図表 4-4-13 を参照。

**図表 I-2-41 自社の「強み」を担う人材の離職防止策**

本報告書・図表 4-4-14 を参照。

**図表 I-2-55 自社が事業展開支援を受けるうえで、今後重要性の増す社外人材(製造業)**

本報告書・図表 4-4-31 を参照。

**図表 I-2-56 自社が事業展開支援を受けるうえで、今後重要性の増す社外人材(非製造業)**

本報告書・図表 4-4-32 を参照。

**図表 I-3-1 高等教育機関が行うべき人材に関する取組として賛同するもの**

本報告書・図表 4-2-8 を参照。

**図表 I - 3 - 12 年齢層別完全失業率(平成 18 年平均)**

	全国	大阪府
15～24歳	8.0	9.7
25～34歳	5.2	6.8
35～44歳	3.4	4.7
45～54歳	2.9	3.6
55～64歳	3.9	6.3
65歳以上	2.1	3.9

資料：総務省『労働力調査』、大阪府総務部統計課『労働力調査地方集計結果』。

(注) 数値は原数値である。

**図表 I - 3 - 13 年齢層別完全失業者数(平成 18 年平均)**

	人数(千人)	構成比 (%)
15～24歳	41	16.1
25～34歳	73	28.7
35～44歳	46	18.1
45～54歳	29	11.4
55～64歳	53	20.9
65歳以上	12	4.7
合計	254	100.0

資料：大阪府総務部統計課『労働力調査地方集計結果 大阪の就業状況(平成 18 年平均)』より作成。

**図表 I - 3 - 23 定年間際の従業員からの継承が問題となっている技能(製造業)**

本報告書・図表 4 - 4 - 24 を参照。

**図表 I - 3 - 24 定年間際の従業員からの継承が問題となっている技能(非製造業)**

本報告書・図表 4 - 4 - 25 参照。

図表 I - 3 - 36 大阪府の男女別労働力人口比率 (%)

年齢層	男性	女性
15～19	19.1	18.7
20～24	64.0	65.8
25～29	86.9	69.0
30～34	90.8	56.8
35～39	92.0	57.0
40～44	92.8	63.8
45～49	93.0	65.9
50～54	92.0	61.3
55～59	90.2	53.9
60～64	70.4	35.8
65以上	29.7	11.4

資料：総務省『国勢調査』（平成17年）より作成。

図表 I - 3 - 37 全国と大阪府の労働力人口比率(男性) (%)

年齢階層	全国	大阪府
15～19	17.4	19.1
20～24	67.5	64.0
25～29	88.3	86.9
30～34	91.4	90.8
35～39	92.6	92.0
40～44	93.7	92.8
45～49	94.4	93.0
50～54	93.8	92.0
55～59	92.2	90.2
60～64	73.1	70.4
65以上	33.0	29.7

資料：総務省『国勢調査』（平成17年）より作成。

図表 I - 3 - 38 全国と大阪府の労働力人口比率(女性) (%)

年齢階層	全国	大阪府
15～19	16.8	18.7
20～24	67.7	65.8
25～29	71.6	69.0
30～34	61.6	56.8
35～39	62.3	57.0
40～44	69.5	63.8
45～49	72.7	65.9
50～54	68.3	61.3
55～59	59.7	53.9
60～64	40.4	35.8
65以上	14.0	11.4

資料：総務省『国勢調査』（平成17年）より作成。



**図表 I - 3 - 39 大阪府の女性の年齢階級別労働力人口比率の推移（％）**

年齢階層	1980年	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年
15～19	20.1	18.5	18.6	17.1	16.6	18.7
20～24	68.5	70.6	73.2	72.5	67.3	65.8
25～29	42.1	47.5	56.2	62.6	64.9	69.0
30～34	37.8	40.6	42.3	47.1	51.0	56.8
35～39	47.0	49.9	49.9	50.7	52.5	57.0
40～44	52.5	58.6	58.1	58.1	59.5	63.8
45～49	52.4	58.3	60.7	60.8	61.1	65.9
50～54	50.1	52.3	56.0	58.5	58.7	61.3
55～59	43.2	42.9	45.2	50.2	51.4	53.9
60～64	32.5	30.9	30.8	33.1	33.7	35.8
65以上	13.3	12.0	11.8	12.4	11.4	11.4

資料：総務省『国勢調査』より作成。

**図表 I - 3 - 40 女性登用の状況**

本報告書・図表 4 - 4 - 28 参照。

# アンケート回答結果に基づく T 検定及びクロス集計データ

## 1. 製造業

### (1) T 検定 (売上傾向別)

	等分散性のための Levene の検定		2つの母平均の差の検定						
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の 95% 信頼区間	
								下限	上限
価格による競争優位確立を重視する程度	0.102	0.750	-0.409	518	0.683	-0.036	0.089	-0.210	0.138
			-0.412	375.016	0.681	-0.036	0.088	-0.209	0.137
技術による競争優位確立を重視する程度	0.160	0.689	4.077	524	0.000	0.290	0.071	0.151	0.430
			3.961	337.479	0.000	0.290	0.073	0.146	0.435
品質による競争優位確立を重視する程度	0.009	0.923	3.395	524	0.001	0.225	0.066	0.095	0.355
			3.352	355.607	0.001	0.225	0.067	0.093	0.357
スピードによる競争優位確立を重視する程度	0.010	0.920	0.914	516	0.361	0.068	0.075	-0.078	0.215
			0.913	358.446	0.362	0.068	0.075	-0.079	0.215
サービス体制整備による競争優位確立を重視する程度	0.086	0.770	0.840	515	0.401	0.061	0.073	-0.082	0.205
			0.850	371.064	0.396	0.061	0.072	-0.081	0.204
新商品・新サービスの開発を重視する程度	4.307	0.038	2.660	518	0.008	0.241	0.091	0.063	0.419
			2.577	333.872	0.010	0.241	0.093	0.057	0.425
優秀な人材の確保と育成を重視する程度	0.380	0.538	4.620	521	0.000	0.329	0.071	0.189	0.470
			4.553	351.806	0.000	0.329	0.072	0.187	0.472
情報収集・処理能力を正社員採用時に重視する程度	0.047	0.829	-0.887	510	0.375	-0.070	0.079	-0.226	0.085
			-0.892	360.786	0.373	-0.070	0.079	-0.225	0.085
企画立案能力を正社員採用時に重視する程度	0.537	0.464	-0.154	507	0.878	-0.013	0.082	-0.173	0.148
			-0.157	377.808	0.876	-0.013	0.080	-0.171	0.145
コミュニケーション能力を正社員採用時に重視する程度	1.055	0.305	2.354	513	0.019	0.164	0.070	0.027	0.301
			2.364	361.691	0.019	0.164	0.069	0.028	0.301
プレゼンテーション(表現・説明)能力を正社員採用時に重視する程度	0.877	0.350	0.907	507	0.365	0.065	0.071	-0.075	0.204
			0.930	385.947	0.353	0.065	0.069	-0.072	0.201
折衝調整能力を正社員採用時に重視する程度	0.001	0.970	0.492	506	0.623	0.037	0.074	-0.109	0.182
			0.492	359.127	0.623	0.037	0.074	-0.110	0.183
課題解決能力を正社員採用時に重視する程度	0.196	0.658	1.474	509	0.141	0.105	0.071	-0.035	0.245
			1.471	357.018	0.142	0.105	0.072	-0.035	0.246
リーダーシップを正社員採用時に重視する程度	1.630	0.202	2.665	508	0.008	0.198	0.074	0.052	0.344
			2.660	357.107	0.008	0.198	0.074	0.052	0.345
組織管理・運営能力を正社員採用時に重視する程度	0.536	0.464	0.965	502	0.335	0.078	0.080	-0.080	0.235
			0.980	370.583	0.328	0.078	0.079	-0.078	0.233
部下・後輩の教育・育成能力を正社員採用時に重視する程度	0.000	0.995	0.099	509	0.921	0.008	0.080	-0.149	0.164
			0.100	370.478	0.920	0.008	0.079	-0.147	0.163
環境適応能力を正社員採用時に重視する程度	4.347	0.038	-0.532	509	0.595	-0.039	0.072	-0.181	0.104
			-0.553	407.143	0.580	-0.039	0.070	-0.175	0.098
専門知識・スキル・資格を正社員採用時に重視する程度	2.230	0.136	0.792	511	0.429	0.071	0.089	-0.105	0.246
			0.807	376.888	0.420	0.071	0.088	-0.102	0.243
経験を正社員採用時に重視する程度	2.239	0.135	-0.388	512	0.699	-0.036	0.092	-0.217	0.145
			-0.398	381.353	0.691	-0.036	0.090	-0.212	0.141

		等分散性のための		2つの母平均の差の検定						
		F値	有意確率	t値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の95%信頼区間	
									下限	上限
情報収集・処理能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	0.004	0.951	0.187	502	0.852	0.014	0.073	-0.129	0.157
	等分散を仮定しない。			0.185	343.886	0.853	0.014	0.073	-0.131	0.158
企画立案能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	3.189	0.075	2.219	502	0.027	0.166	0.075	0.019	0.312
	等分散を仮定しない。			2.154	324.016	0.032	0.166	0.077	0.014	0.317
コミュニケーション能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	1.579	0.209	1.286	507	0.199	0.094	0.073	-0.050	0.238
	等分散を仮定しない。			1.246	324.240	0.214	0.094	0.076	-0.054	0.243
プレゼンテーション(表現・説明)能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	1.442	0.230	1.310	503	0.191	0.100	0.077	-0.050	0.251
	等分散を仮定しない。			1.280	335.031	0.202	0.100	0.078	-0.054	0.255
折衝調整能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	3.981	0.047	1.502	504	0.134	0.114	0.076	-0.035	0.263
	等分散を仮定しない。			1.446	316.928	0.149	0.114	0.079	-0.041	0.269
課題解決能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	1.198	0.274	3.495	506	0.001	0.255	0.073	0.112	0.399
	等分散を仮定しない。			3.362	317.645	0.001	0.255	0.076	0.106	0.404
リーダーシップを育成しようとする程度	等分散を仮定する。	7.063	0.008	3.781	511	0.000	0.280	0.074	0.134	0.425
	等分散を仮定しない。			3.610	310.541	0.000	0.280	0.078	0.127	0.432
組織管理・運営能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	3.866	0.050	3.159	508	0.002	0.230	0.073	0.087	0.373
	等分散を仮定しない。			3.112	338.524	0.002	0.230	0.074	0.085	0.375
部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	0.376	0.540	2.542	508	0.011	0.176	0.069	0.040	0.311
	等分散を仮定しない。			2.487	337.357	0.013	0.176	0.071	0.037	0.315
環境適応能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	0.992	0.320	-0.402	500	0.688	-0.029	0.071	-0.169	0.112
	等分散を仮定しない。			-0.406	364.723	0.685	-0.029	0.071	-0.168	0.111
専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	0.097	0.756	3.636	506	0.000	0.277	0.076	0.127	0.426
	等分散を仮定しない。			3.506	317.139	0.001	0.277	0.079	0.121	0.432
経験を蓄積させようとする程度	等分散を仮定する。	0.283	0.595	2.928	510	0.004	0.218	0.075	0.072	0.365
	等分散を仮定しない。			2.796	310.676	0.006	0.218	0.078	0.065	0.372
情報収集・処理能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.193	0.661	-0.587	503	0.558	-0.043	0.074	-0.189	0.102
	等分散を仮定しない。			-0.592	363.907	0.554	-0.043	0.073	-0.187	0.101
企画立案能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.708	0.400	0.717	501	0.474	0.053	0.074	-0.092	0.198
	等分散を仮定しない。			0.709	339.045	0.479	0.053	0.075	-0.094	0.200
コミュニケーション能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.120	0.729	1.041	499	0.299	0.071	0.068	-0.063	0.205
	等分散を仮定しない。			1.047	359.007	0.296	0.071	0.068	-0.062	0.205
プレゼンテーション(表現・説明)能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.001	0.975	0.081	496	0.936	0.006	0.071	-0.134	0.146
	等分散を仮定しない。			0.081	349.495	0.936	0.006	0.071	-0.134	0.146
折衝調整能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.008	0.928	0.408	497	0.683	0.028	0.068	-0.107	0.162
	等分散を仮定しない。			0.410	361.442	0.682	0.028	0.068	-0.106	0.162
課題解決能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.406	0.524	2.469	505	0.014	0.165	0.067	0.034	0.297
	等分散を仮定しない。			2.332	306.563	0.020	0.165	0.071	0.026	0.304
リーダーシップを評価する程度	等分散を仮定する。	0.493	0.483	3.098	508	0.002	0.213	0.069	0.078	0.348
	等分散を仮定しない。			3.010	330.967	0.003	0.213	0.071	0.074	0.352
組織管理・運営能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.246	0.620	1.418	502	0.157	0.102	0.072	-0.039	0.244
	等分散を仮定しない。			1.428	365.486	0.154	0.102	0.072	-0.039	0.243
部下・後輩の教育・育成能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.000	0.988	2.247	509	0.025	0.147	0.065	0.018	0.275
	等分散を仮定しない。			2.203	333.805	0.028	0.147	0.067	0.016	0.278
環境適応能力を評価する程度	等分散を仮定する。	2.607	0.107	-0.590	494	0.555	-0.042	0.071	-0.181	0.097
	等分散を仮定しない。			-0.609	379.624	0.543	-0.042	0.069	-0.177	0.093
専門知識・スキル・資格を評価する程度	等分散を仮定する。	0.003	0.960	1.510	505	0.132	0.112	0.074	-0.034	0.257
	等分散を仮定しない。			1.517	358.255	0.130	0.112	0.074	-0.033	0.256
経験の蓄積度を評価する程度	等分散を仮定する。	0.176	0.675	0.791	509	0.430	0.061	0.077	-0.090	0.212
	等分散を仮定しない。			0.787	351.656	0.432	0.061	0.077	-0.091	0.213

(2) T検定 (経常利益傾向別)

	等分散性のための Levene の検定		2つの母平均の差の検定							
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の 95% 信頼区間		
								下限	上限	
価格による競争優位確立を重視する程度	1.088	0.298	等分散を仮定する。	-1.384	432	0.167	-0.129	0.093	-0.312	0.054
			等分散を仮定しない。	-1.379	418.009	0.169	-0.129	0.094	-0.313	0.055
地域との密着度による競争優位確立	0.302	0.583	等分散を仮定する。	-2.098	433	0.036	-0.209	0.099	-0.404	-0.013
			等分散を仮定しない。	-2.096	428.458	0.037	-0.209	0.100	-0.404	-0.013
品質による競争優位確立を重視する程度	0.077	0.782	等分散を仮定する。	0.297	429	0.767	0.023	0.078	-0.129	0.175
			等分散を仮定しない。	0.297	425.918	0.767	0.023	0.078	-0.130	0.176
スピードによる競争優位確立を重視する程度	8.973	0.003	等分散を仮定する。	3.822	427	0.000	0.315	0.082	0.153	0.477
			等分散を仮定しない。	3.832	426.645	0.000	0.315	0.082	0.153	0.476
サービス体制整備による競争優位確立を重視する程度	1.935	0.165	等分散を仮定する。	2.716	425	0.007	0.206	0.076	0.057	0.356
			等分散を仮定しない。	2.705	410.251	0.007	0.206	0.076	0.056	0.356
新商品・新サービスの開発を重視する程度	2.680	0.102	等分散を仮定する。	0.460	422	0.646	0.044	0.096	-0.145	0.234
			等分散を仮定しない。	0.461	421.960	0.645	0.044	0.096	-0.145	0.234
優秀な人材の確保と育成を重視する程度	0.271	0.603	等分散を仮定する。	2.677	431	0.008	0.207	0.077	0.055	0.359
			等分散を仮定しない。	2.685	430.997	0.008	0.207	0.077	0.056	0.359
情報収集・処理能力を正社員採用時に重視する程度	0.348	0.555	等分散を仮定する。	0.850	418	0.396	0.073	0.086	-0.096	0.243
			等分散を仮定しない。	0.851	417.538	0.395	0.073	0.086	-0.096	0.243
企画立案能力を正社員採用時に重視する程度	1.898	0.169	等分散を仮定する。	-0.824	418	0.410	-0.071	0.086	-0.241	0.099
			等分散を仮定しない。	-0.825	416.729	0.410	-0.071	0.086	-0.241	0.098
コミュニケーション能力を正社員採用時に重視する程度	0.043	0.835	等分散を仮定する。	1.690	417	0.092	0.121	0.071	-0.020	0.261
			等分散を仮定しない。	1.690	415.005	0.092	0.121	0.071	-0.020	0.261
プレゼンテーション(表現・説明)能力を正社員採用時に重視する程度	6.615	0.010	等分散を仮定する。	0.578	416	0.564	0.046	0.080	-0.111	0.204
			等分散を仮定しない。	0.578	407.258	0.563	0.046	0.080	-0.111	0.204
折衝調整能力を正社員採用時に重視する程度	7.923	0.005	等分散を仮定する。	1.840	415	0.067	0.153	0.083	-0.011	0.317
			等分散を仮定しない。	1.843	409.511	0.066	0.153	0.083	-0.010	0.317
課題解決能力を正社員採用時に重視する程度	2.530	0.112	等分散を仮定する。	1.472	414	0.142	0.115	0.078	-0.039	0.269
			等分散を仮定しない。	1.473	411.106	0.142	0.115	0.078	-0.039	0.269
リーダーシップを正社員採用時に重視する程度	11.174	0.001	等分散を仮定する。	2.122	420	0.034	0.178	0.084	0.013	0.343
			等分散を仮定しない。	2.124	410.735	0.034	0.178	0.084	0.013	0.343
組織管理・運営能力を正社員採用時に重視する程度	1.977	0.160	等分散を仮定する。	1.390	413	0.165	0.114	0.082	-0.047	0.274
			等分散を仮定しない。	1.393	407.921	0.164	0.114	0.082	-0.047	0.274
部下・後輩の教育・育成能力を正社員採用時に重視する程度	3.174	0.076	等分散を仮定する。	-0.091	418	0.928	-0.008	0.088	-0.180	0.164
			等分散を仮定しない。	-0.091	413.531	0.928	-0.008	0.088	-0.180	0.164
環境適応能力を正社員採用時に重視する程度	0.943	0.332	等分散を仮定する。	-0.582	418	0.561	-0.045	0.078	-0.198	0.107
			等分散を仮定しない。	-0.582	417.760	0.561	-0.045	0.078	-0.198	0.107
専門知識・スキル・資格を正社員採用時に重視する程度	0.497	0.481	等分散を仮定する。	0.776	419	0.438	0.071	0.092	-0.109	0.251
			等分散を仮定しない。	0.776	417.868	0.438	0.071	0.091	-0.109	0.251
経験を正社員採用時に重視する程度	0.011	0.916	等分散を仮定する。	-0.400	420	0.689	-0.040	0.100	-0.237	0.157
			等分散を仮定しない。	-0.400	419.916	0.689	-0.040	0.100	-0.237	0.157

		等分散性のための Levene の検定		2つの母平均の差の検定						
		F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の 95% 信頼区間	
									下限	上限
情報収集・処理能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	3.004	0.084	0.271	410	0.786	0.021	0.077	-0.131	0.173
	等分散を仮定しない。			0.272	403.509					
企画立案能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	7.340	0.007	0.629	411	0.530	0.048	0.077	-0.103	0.200
	等分散を仮定しない。			0.630	395.925					
コミュニケーション能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	1.250	0.264	2.452	411	0.015	0.177	0.072	0.035	0.318
	等分散を仮定しない。			2.454	409.149					
プレゼンテーション(表現・説明)能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	4.696	0.031	1.213	406	0.226	0.093	0.077	-0.058	0.244
	等分散を仮定しない。			1.214	395.702					
折衝調整能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	3.799	0.052	2.018	405	0.044	0.152	0.075	0.004	0.301
	等分散を仮定しない。			2.017	387.563					
課題解決能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	1.451	0.229	2.188	407	0.029	0.165	0.075	0.017	0.312
	等分散を仮定しない。			2.195	388.506					
リーダーシップを育成しようとする程度	等分散を仮定する。	6.170	0.013	2.439	410	0.015	0.199	0.082	0.039	0.359
	等分散を仮定しない。			2.441	396.399					
組織管理・運営能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	11.108	0.001	2.532	404	0.012	0.200	0.079	0.045	0.354
	等分散を仮定しない。			2.537	393.578					
部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	0.004	0.951	1.311	411	0.191	0.099	0.075	-0.049	0.247
	等分散を仮定しない。			1.313	407.983					
環境適応能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	2.501	0.115	1.050	402	0.294	0.079	0.075	-0.069	0.228
	等分散を仮定しない。			1.050	397.279					
専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	0.178	0.674	1.385	411	0.167	0.107	0.077	-0.045	0.259
	等分散を仮定しない。			1.386	405.515					
経験を蓄積させようとする程度	等分散を仮定する。	5.413	0.020	0.758	412	0.449	0.058	0.077	-0.092	0.208
	等分散を仮定しない。			0.759	400.171					
情報収集・処理能力を評価する程度	等分散を仮定する。	3.324	0.069	1.580	416	0.115	0.123	0.078	-0.030	0.276
	等分散を仮定しない。			1.581	415.742					
企画立案能力を評価する程度	等分散を仮定する。	2.470	0.117	0.684	415	0.494	0.052	0.076	-0.098	0.202
	等分散を仮定しない。			0.685	412.163					
コミュニケーション能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.002	0.967	2.363	420	0.019	0.168	0.071	0.028	0.307
	等分散を仮定しない。			2.366	413.033					
プレゼンテーション(表現・説明)能力を評価する程度	等分散を仮定する。	7.303	0.007	1.531	416	0.126	0.113	0.074	-0.032	0.257
	等分散を仮定しない。			1.533	411.031					
折衝調整能力を評価する程度	等分散を仮定する。	4.169	0.042	1.973	416	0.049	0.143	0.073	0.001	0.286
	等分散を仮定しない。			1.975	400.966					
課題解決能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.003	0.955	2.621	414	0.009	0.190	0.073	0.048	0.333
	等分散を仮定しない。			2.619	403.585					
リーダーシップを評価する程度	等分散を仮定する。	3.843	0.051	3.148	413	0.002	0.236	0.075	0.089	0.384
	等分散を仮定しない。			3.147	400.849					
組織管理・運営能力を評価する程度	等分散を仮定する。	6.909	0.009	1.818	415	0.070	0.141	0.078	-0.011	0.294
	等分散を仮定しない。			1.822	410.804					
部下・後輩の教育・育成能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.565	0.453	1.921	414	0.055	0.140	0.073	-0.003	0.284
	等分散を仮定しない。			1.922	404.645					
環境適応能力を評価する程度	等分散を仮定する。	2.034	0.155	1.284	410	0.200	0.096	0.075	-0.051	0.244
	等分散を仮定しない。			1.285	408.080					
専門知識・スキル・資格を評価する程度	等分散を仮定する。	9.405	0.002	1.422	417	0.156	0.113	0.080	-0.043	0.270
	等分散を仮定しない。			1.424	405.748					
経験の蓄積度を評価する程度	等分散を仮定する。	3.916	0.048	0.778	420	0.437	0.062	0.080	-0.095	0.220
	等分散を仮定しない。			0.781	414.096					

(3) クロス集計 (売上傾向別)

	強みを担う人材の雇用と育成に関する方針			合計
	長期雇用により育成を図る	長期雇用を前提とはしないが育成は行う	長期雇用を前提とせず、育成を図るよりも即戦力の確保等により対応する	
売上増加傾向企業	287	36	18	341
売上横ばい企業	197	31	30	258
売上減少傾向企業	134	22	20	176
合計	618	89	68	775

漸近有意確率 (両側)
0.033

	高度な専門的能力を活かして働いている外国人の社員		合計
	いる	いない	
売上増加傾向企業	44	296	340
売上横ばい企業	22	233	255
売上減少傾向企業	8	170	178
合計	74	699	773

漸近有意確率 (両側)
0.007

(4) クロス集計 (経常利益傾向別)

	技術による競争優位確立を重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	1	5	19	86	137	248	0.000
経常利益横ばい企業	3	2	44	135	93	277	
経常利益減少傾向企業	3	2	39	103	82	229	
合計	7	9	102	324	312	754	

	品質による競争優位確立を重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	0	6	14	80	147	247	0.033
経常利益横ばい企業	3	2	25	108	140	278	
経常利益減少傾向企業	3	3	19	101	104	230	
合計	6	11	58	289	391	755	

	スピードによる競争優位確立を重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	0	5	52	119	68	244	0.240
経常利益横ばい企業	4	10	73	127	60	274	
経常利益減少傾向企業	3	11	52	111	50	227	
合計	7	26	177	357	178	745	

	新商品・新サービスの開発を重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	4	14	71	86	70	245	0.009
経常利益横ばい企業	7	16	107	93	48	271	
経常利益減少傾向企業	5	27	67	78	49	226	
合計	16	57	245	257	167	742	

	優秀な人材の確保と育成を重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	1	4	27	107	108	247	0.016
経常利益横ばい企業	1	7	55	126	88	277	
経常利益減少傾向企業	1	8	48	104	67	228	
合計	3	19	130	337	263	752	

	リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	4	5	60	134	34	237	0.032
経常利益横ばい企業	5	7	105	124	33	274	
経常利益減少傾向企業	3	11	85	98	27	224	
合計	12	23	250	356	94	735	

	課題解決能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	2	3	33	128	73	239	0.541
経常利益横ばい企業	1	4	47	134	80	266	
経常利益減少傾向企業	3	5	46	114	56	224	
合計	6	12	126	376	209	729	

	リーダーシップを育成しようとする程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	0	3	41	131	68	243	0.036
経常利益横ばい企業	3	4	70	130	63	270	
経常利益減少傾向企業	4	3	62	92	63	224	
合計	7	10	173	353	194	737	

	部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	0	5	38	128	67	238	0.060
経常利益横ばい企業	0	6	59	146	59	270	
経常利益減少傾向企業	3	3	48	128	42	224	
合計	3	14	145	402	168	732	

	専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	1	3	33	114	89	240	0.028
経常利益横ばい企業	2	6	53	120	84	265	
経常利益減少傾向企業	5	4	51	111	53	224	
合計	8	13	137	345	226	729	

	経験を蓄積させようとする程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	1	2	37	116	86	242	0.311
経常利益横ばい企業	2	3	45	132	85	267	
経常利益減少傾向企業	5	4	41	116	58	224	
合計	8	9	123	364	229	733	

	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	121	128	249
経常利益横ばい企業	156	124	280
経常利益減少傾向企業	131	100	231
合計	408	352	760

漸近有意確率(両側)  
0.142

	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	144	105	249
経常利益横ばい企業	174	106	280
経常利益減少傾向企業	143	88	231
合計	461	299	760

漸近有意確率(両側)  
0.537

	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	144	105	249
経常利益横ばい企業	184	96	280
経常利益減少傾向企業	145	86	231
合計	473	287	760

漸近有意確率(両側)  
0.172

	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	219	30	249
経常利益横ばい企業	261	19	280
経常利益減少傾向企業	213	18	231
合計	693	67	760

漸近有意確率(両側)  
0.083

	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	215	34	249
経常利益横ばい企業	257	23	280
経常利益減少傾向企業	218	13	231
合計	690	70	760

漸近有意確率(両側)  
0.008

	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	212	37	249
経常利益横ばい企業	255	25	280
経常利益減少傾向企業	216	15	231
合計	683	77	760

漸近有意確率(両側)  
0.007

	ダイレクトメールの送付・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	241	8	249
経常利益横ばい企業	277	3	280
経常利益減少傾向企業	229	2	231
合計	747	13	760

漸近有意確率(両側)  
0.082

	ダイレクトメールの送付・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	241	8	249
経常利益横ばい企業	276	4	280
経常利益減少傾向企業	231	0	231
合計	748	12	760

漸近有意確率(両側)  
0.018

	ダイレクトメールの送付・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	239	10	249
経常利益横ばい企業	275	5	280
経常利益減少傾向企業	231	0	231
合計	745	15	760

漸近有意確率(両側)  
0.007

	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	204	45	249
経常利益横ばい企業	260	20	280
経常利益減少傾向企業	220	11	231
合計	684	76	760

漸近有意確率(両側)  
0.000

	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	189	60	249
経常利益横ばい企業	238	42	280
経常利益減少傾向企業	205	26	231
合計	632	128	760

漸近有意確率(両側)  
0.001

	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	185	64	249
経常利益横ばい企業	237	43	280
経常利益減少傾向企業	200	31	231
合計	622	138	760

漸近有意確率(両側)  
0.001



	人材紹介会社に依頼【有料】・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	198	51	249	0.080
経常利益横ばい企業	240	40	280	
経常利益減少傾向企業	199	32	231	
合計	637	123	760	

	人材紹介会社に依頼【有料】・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	174	75	249	0.004
経常利益横ばい企業	227	53	280	
経常利益減少傾向企業	185	46	231	
合計	586	174	760	

	人材紹介会社に依頼【有料】・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	177	72	249	0.008
経常利益横ばい企業	228	52	280	
経常利益減少傾向企業	186	45	231	
合計	591	169	760	

	ハローワークの活用・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	60	189	249	0.309
経常利益横ばい企業	75	205	280	
経常利益減少傾向企業	70	161	231	
合計	205	555	760	

	ハローワークの活用・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	63	186	249	0.133
経常利益横ばい企業	77	203	280	
経常利益減少傾向企業	77	154	231	
合計	217	543	760	

	ハローワークの活用・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	66	183	249	0.051
経常利益横ばい企業	81	199	280	
経常利益減少傾向企業	84	147	231	
合計	231	529	760	

	地域の商工会議所・商工会などの活用・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	228	21	249	0.009
経常利益横ばい企業	266	14	280	
経常利益減少傾向企業	226	5	231	
合計	720	40	760	

	地域の商工会議所・商工会などの活用・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	224	25	249	0.057
経常利益横ばい企業	259	21	280	
経常利益減少傾向企業	221	10	231	
合計	704	56	760	

	地域の商工会議所・商工会などの活用・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	220	29	249	0.459
経常利益横ばい企業	252	28	280	
経常利益減少傾向企業	212	19	231	
合計	684	76	760	

	自社ホームページでの募集・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	192	57	249	0.001
経常利益横ばい企業	244	36	280	
経常利益減少傾向企業	204	27	231	
合計	640	120	760	

	自社ホームページでの募集・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	169	80	249	0.000
経常利益横ばい企業	220	60	280	
経常利益減少傾向企業	196	35	231	
合計	585	175	760	

	自社ホームページでの募集・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	154	95	249	0.000
経常利益横ばい企業	210	70	280	
経常利益減少傾向企業	185	46	231	
合計	549	211	760	

	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共 就職支援施設の活用・3年前		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	233	16	249	0.018
経常利益横ばい企業	266	14	280	
経常利益減少傾向企業	228	3	231	
合計	727	33	760	

	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共 就職支援施設の活用・現在		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	227	22	249	0.030
経常利益横ばい企業	255	25	280	
経常利益減少傾向企業	223	8	231	
合計	705	55	760	

	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共 就職支援施設の活用・今後		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	213	36	249	0.067
経常利益横ばい企業	245	35	280	
経常利益減少傾向企業	213	18	231	
合計	671	89	760	

	社員・知人からの紹介・3年前		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	146	103	249	0.457
経常利益横ばい企業	179	101	280	
経常利益減少傾向企業	141	90	231	
合計	466	294	760	

	社員・知人からの紹介・現在		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	133	116	249	0.116
経常利益横ばい企業	170	110	280	
経常利益減少傾向企業	143	88	231	
合計	446	314	760	

	社員・知人からの紹介・今後		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	136	113	249	0.028
経常利益横ばい企業	183	97	280	
経常利益減少傾向企業	147	84	231	
合計	466	294	760	

	学校への求人・3年前		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	139	110	249	0.001
経常利益横ばい企業	179	101	280	
経常利益減少傾向企業	168	63	231	
合計	486	274	760	

	学校への求人・現在		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	126	123	249	0.000
経常利益横ばい企業	177	103	280	
経常利益減少傾向企業	168	63	231	
合計	471	289	760	

	学校への求人・今後		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	108	141	249	0.000
経常利益横ばい企業	164	116	280	
経常利益減少傾向企業	156	75	231	
合計	428	332	760	

	その他・3年前		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	246	3	249	0.935
経常利益横ばい企業	277	3	280	
経常利益減少傾向企業	229	2	231	
合計	752	8	760	

	その他・現在		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	247	2	249	0.460
経常利益横ばい企業	275	5	280	
経常利益減少傾向企業	226	5	231	
合計	748	12	760	

	その他・今後		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	247	2	249	0.612
経常利益横ばい企業	275	5	280	
経常利益減少傾向企業	228	3	231	
合計	750	10	760	

	OJTによる自社での社内訓練・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	91	158	249	0.003
経常利益横ばい企業	129	151	280	
経常利益減少傾向企業	120	111	231	
合計	340	420	760	

	OJTによる自社での社内訓練・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	79	170	249	0.000
経常利益横ばい企業	119	161	280	
経常利益減少傾向企業	114	117	231	
合計	312	448	760	

	OJTによる自社での社内訓練・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	80	169	249	0.000
経常利益横ばい企業	119	161	280	
経常利益減少傾向企業	117	114	231	
合計	316	444	760	

	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	180	69	249	0.001
経常利益横ばい企業	232	48	280	
経常利益減少傾向企業	196	35	231	
合計	608	152	760	

	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	174	75	249	0.000
経常利益横ばい企業	215	65	280	
経常利益減少傾向企業	201	30	231	
合計	590	170	760	

	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	161	88	249	0.000
経常利益横ばい企業	212	68	280	
経常利益減少傾向企業	200	31	231	
合計	573	187	760	

	民間研修機関の活用・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	169	80	249	0.012
経常利益横ばい企業	210	70	280	
経常利益減少傾向企業	184	47	231	
合計	563	197	760	

	民間研修機関の活用・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	165	84	249	0.018
経常利益横ばい企業	200	80	280	
経常利益減少傾向企業	180	51	231	
合計	545	215	760	

	民間研修機関の活用・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	156	93	249	0.003
経常利益横ばい企業	205	75	280	
経常利益減少傾向企業	175	56	231	
合計	536	224	760	

	公的機関主催のセミナー、研修の活用・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	155	94	249	0.069
経常利益横ばい企業	195	85	280	
経常利益減少傾向企業	165	66	231	
合計	515	245	760	

	公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	132	117	249	0.002
経常利益横ばい企業	183	97	280	
経常利益減少傾向企業	156	75	231	
合計	471	289	760	

	公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	125	124	249	0.003
経常利益横ばい企業	175	105	280	
経常利益減少傾向企業	147	84	231	
合計	447	313	760	

	業界団体主催のセミナー、研修の活用・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	163	86	249
経常利益横ばい企業	186	94	280
経常利益減少傾向企業	164	67	231
合計	513	247	760

漸近有意確率(両側)  
0.386

	業界団体主催のセミナー、研修の活用・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	135	114	249
経常利益横ばい企業	173	107	280
経常利益減少傾向企業	149	82	231
合計	457	303	760

漸近有意確率(両側)  
0.055

	業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	133	116	249
経常利益横ばい企業	173	107	280
経常利益減少傾向企業	144	87	231
合計	450	310	760

漸近有意確率(両側)  
0.075

	会社補助による資格取得支援・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	160	89	249
経常利益横ばい企業	206	74	280
経常利益減少傾向企業	172	59	231
合計	538	222	760

漸近有意確率(両側)  
0.021

	会社補助による資格取得支援・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	136	113	249
経常利益横ばい企業	188	92	280
経常利益減少傾向企業	166	65	231
合計	490	270	760

漸近有意確率(両側)  
0.000

	会社補助による資格取得支援・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	122	127	249
経常利益横ばい企業	175	105	280
経常利益減少傾向企業	157	74	231
合計	454	306	760

漸近有意確率(両側)  
0.000

	会社補助による公的職業訓練学校への派遣・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	238	11	249
経常利益横ばい企業	273	7	280
経常利益減少傾向企業	222	9	231
合計	733	27	760

漸近有意確率(両側)  
0.466

	会社補助による公的職業訓練学校への派遣・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	235	14	249
経常利益横ばい企業	273	7	280
経常利益減少傾向企業	224	7	231
合計	732	28	760

漸近有意確率(両側)  
0.134

	会社補助による公的職業訓練学校への派遣・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	227	22	249
経常利益横ばい企業	264	16	280
経常利益減少傾向企業	219	12	231
合計	710	50	760

漸近有意確率(両側)  
0.210

	他社への派遣や連携・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	233	16	249
経常利益横ばい企業	269	11	280
経常利益減少傾向企業	222	9	231
合計	724	36	760

漸近有意確率(両側)  
0.310

	他社への派遣や連携・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	229	20	249
経常利益横ばい企業	263	17	280
経常利益減少傾向企業	219	12	231
合計	711	49	760

漸近有意確率(両側)  
0.427

	他社への派遣や連携・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	213	36	249
経常利益横ばい企業	252	28	280
経常利益減少傾向企業	214	17	231
合計	679	81	760

漸近有意確率(両側)  
0.038

	会社補助による大学、大学院への派遣・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	239	10	249	0.111
経常利益横ばい企業	276	4	280	
経常利益減少傾向企業	227	4	231	
合計	742	18	760	

	会社補助による大学、大学院への派遣・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	238	11	249	0.217
経常利益横ばい企業	274	6	280	
経常利益減少傾向企業	226	5	231	
合計	738	22	760	

	会社補助による大学、大学院への派遣・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	225	24	249	0.004
経常利益横ばい企業	270	10	280	
経常利益減少傾向企業	222	9	231	
合計	717	43	760	

	コンサルタント・専門家の活用・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	204	45	249	0.010
経常利益横ばい企業	243	37	280	
経常利益減少傾向企業	211	20	231	
合計	658	102	760	

	コンサルタント・専門家の活用・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	193	56	249	0.006
経常利益横ばい企業	235	45	280	
経常利益減少傾向企業	204	27	231	
合計	632	128	760	

	コンサルタント・専門家の活用・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	167	82	249	0.000
経常利益横ばい企業	226	54	280	
経常利益減少傾向企業	196	35	231	
合計	589	171	760	

	その他・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	249	0	249	0.132
経常利益横ばい企業	276	4	280	
経常利益減少傾向企業	227	4	231	
合計	752	8	760	

	その他・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	248	1	249	0.361
経常利益横ばい企業	276	4	280	
経常利益減少傾向企業	227	4	231	
合計	751	9	760	

	その他・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	248	1	249	0.227
経常利益横ばい企業	275	5	280	
経常利益減少傾向企業	226	5	231	
合計	749	11	760	

			リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・現在	選択せず	2	4	37	74	21	138	0.727
		選択	2	1	23	60	13	99	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・今後	選択せず	3	3	36	78	18	138	0.919
		選択	1	2	24	56	16	99	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・現在	選択せず	4	5	53	118	24	204	0.062
		選択	0	0	7	16	10	33	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・今後	選択せず	4	5	53	113	26	201	0.399
		選択	0	0	7	21	8	36	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	ダイレクトメールの送付・現在	選択せず	4	5	59	131	30	229	0.069
		選択	0	0	1	3	4	8	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	ダイレクトメールの送付・今後	選択せず	4	5	59	129	30	227	0.182
		選択	0	0	1	5	4	10	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・現在	選択せず	4	4	46	100	25	179	0.822
		選択	0	1	14	34	9	58	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・今後	選択せず	4	5	44	98	24	175	0.491
		選択	0	0	16	36	10	62	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	人材紹介会社に依頼【有料】・現在	選択せず	4	5	43	94	21	167	0.282
		選択	0	0	17	40	13	70	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	人材紹介会社に依頼【有料】・今後	選択せず	4	5	44	98	20	171	0.159
		選択	0	0	16	36	14	66	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	ハローワークの活用・現在	選択せず	1	2	17	34	6	60	0.751
		選択	3	3	43	100	28	177	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	ハローワークの活用・今後	選択せず	1	2	17	34	7	61	0.874
		選択	3	3	43	100	27	176	
		合計	4	5	60	134	34	237	

			リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	地域の商工会議所・商工会などの活用・現在	選択せず	4	4	55	120	31	214	0.865
		選択	0	1	5	14	3	23	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	地域の商工会議所・商工会などの活用・今後	選択せず	4	4	52	120	28	208	0.693
		選択	0	1	8	14	6	29	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	自社ホームページでの募集・現在	選択せず	4	4	41	94	18	161	0.196
		選択	0	1	19	40	16	76	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	自社ホームページでの募集・今後	選択せず	2	4	40	84	14	144	0.111
		選択	2	1	20	50	20	93	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共就職支援施設の活用・現在	選択せず	4	4	51	128	28	215	0.042
		選択	0	1	9	6	6	22	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共就職支援施設の活用・今後	選択せず	4	4	50	116	28	202	0.846
		選択	0	1	10	18	6	35	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	社員・知人からの紹介・現在	選択せず	3	3	33	74	15	128	0.695
		選択	1	2	27	60	19	109	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	社員・知人からの紹介・今後	選択せず	3	2	35	74	17	131	0.789
		選択	1	3	25	60	17	106	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	学校への求人・現在	選択せず	4	4	31	69	10	118	0.019
		選択	0	1	29	65	24	119	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	学校への求人・今後	選択せず	4	4	26	60	7	101	0.004
		選択	0	1	34	74	27	136	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず	4	5	60	133	33	235	0.664
		選択	0	0	0	1	1	2	
		合計	4	5	60	134	34	237	
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず	4	5	60	133	33	235	0.664
		選択	0	0	0	1	1	2	
		合計	4	5	60	134	34	237	

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	OJTによる自社での社内訓練・現在	選択せず	0	1	19	36	15	71
		選択	2	2	14	92	58	168
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.003

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	OJTによる自社での社内訓練・今後	選択せず	0	1	18	37	15	71
		選択	2	2	15	91	58	168
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.009

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等) による自社での社内訓練・現在	選択せず	1	3	31	90	39	164
		選択	1	0	2	38	34	75
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.001

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等) による自社での社内訓練・今後	選択せず	1	3	28	85	34	151
		選択	1	0	5	43	39	89
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.001

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず	0	2	27	80	46	155
		選択	2	1	6	48	27	84
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.082

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず	0	2	29	73	42	146
		選択	2	1	4	55	31	93
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.006

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活 用・現在	選択せず	1	2	26	65	29	123
		選択	1	1	7	63	44	116
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.007

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活 用・今後	選択せず	1	2	23	64	25	115
		選択	1	1	10	64	48	124
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.015

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活 用・現在	選択せず	1	1	21	62	41	126
		選択	1	2	12	66	32	113
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.505

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活 用・今後	選択せず	1	1	21	63	38	124
		選択	1	2	12	65	35	115
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.626

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず	1	3	23	59	42	128
		選択	1	0	10	69	31	111
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.052

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる	
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず	1	3	23	52	34	113
		選択	1	0	10	76	39	126
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.015



		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず	2	3	31	121	69	226
		選択	0	0	2	7	4	13
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.989

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず	2	3	33	116	63	217
		選択	0	0	0	12	10	22
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.229

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず	2	3	32	119	64	220
		選択	0	0	1	9	9	19
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず	2	2	32	111	56	203
		選択	0	1	1	17	17	36
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.060

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず	2	3	32	124	67	228
		選択	0	0	1	4	6	11
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.519

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず	2	3	30	117	63	215
		選択	0	0	3	11	10	24
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.741

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず	2	3	28	102	49	184
		選択	0	0	5	26	24	55
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.127

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず	2	2	26	86	42	158
		選択	0	1	7	42	31	81
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.210

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず	2	3	33	128	72	238
		選択	0	0	0	0	1	1
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.684

		課題解決能力を育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず	2	3	33	128	72	238
		選択	0	0	0	0	1	1
	合計		2	3	33	128	73	239

漸近有意確  
率(両側)  
0.684

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	OJTによる自社での社内訓練・現在	選択せず		1	14	46	12	73
		選択		2	27	85	56	170
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.075

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	OJTによる自社での社内訓練・今後	選択せず		1	13	48	12	74
		選択		2	28	83	56	169
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.053

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等) による自社での社内訓練・現在	選択せず		3	39	92	34	168
		選択		0	2	39	34	75
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.000

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等) による自社での社内訓練・今後	選択せず		3	37	85	30	155
		選択		0	4	46	38	88
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.000

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず		2	31	91	35	159
		選択		1	10	40	33	84
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.034

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず		2	30	86	32	150
		選択		1	11	45	36	93
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.025

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活 用・現在	選択せず		2	31	70	23	126
		選択		1	10	61	45	117
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活 用・今後	選択せず		2	30	69	18	119
		選択		1	11	62	50	124
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.000

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活 用・現在	選択せず		1	28	70	31	130
		選択		2	13	61	37	113
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.121

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活 用・今後	選択せず		1	27	74	26	128
		選択		2	14	57	42	115
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.021

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず		3	26	70	31	130
		選択		0	15	61	37	113
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.115

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず		3	22	65	26	116
		選択		0	19	66	42	127
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.089

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず		3	40	126	60	229
		選択		0	1	5	8	14
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.092

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず		3	39	124	55	221
		選択		0	2	7	13	22
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.008

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず		3	40	121	59	223
		選択		0	1	10	9	20
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.221

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず		2	37	117	51	207
		選択		1	4	14	17	36
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.029

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず		3	41	126	62	232
		選択		0	0	5	6	11
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.162

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず		3	40	119	57	219
		選択		0	1	12	11	24
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.112

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず		3	38	103	43	187
		選択		0	3	28	25	56
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.003

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず		2	35	93	31	161
		選択		1	6	38	37	82
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.000

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず		3	41	131	67	242
		選択		0	0	0	1	1
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.460

			リーダーシップを育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず		3	41	131	67	242
		選択		0	0	0	1	1
	合計		3	41	131	68	243	

漸近有意確  
率(両側)  
0.460

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	OJTによる自社での社内訓練・現在	選択せず		2	16	41	11	70	0.028
		選択		3	22	87	56	168	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	OJTによる自社での社内訓練・今後	選択せず		2	16	41	12	71	0.050
		選択		3	22	87	55	167	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	選択せず		5	33	89	36	163	0.002
		選択		0	5	39	31	75	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	選択せず		5	30	85	30	150	0.001
		選択		0	8	43	37	88	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず		3	28	83	40	154	0.547
		選択		2	10	45	27	84	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず		3	28	78	37	146	0.319
		選択		2	10	50	30	92	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず		4	27	67	24	122	0.003
		選択		1	11	61	43	116	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず		4	27	61	23	115	0.002
		選択		1	11	67	44	123	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず		3	24	68	31	126	0.409
		選択		2	14	60	36	112	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず		3	24	66	31	124	0.405
		選択		2	14	62	36	114	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず		4	24	66	35	129	0.387
		選択		1	14	62	32	109	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)	
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている			積極的に育成を考えている
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず		4	22	61	27	114	0.162
		選択		1	16	67	40	124	
	合計			5	38	128	67	238	

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず		5	36	124	60	225
		選択		0	2	4	7	13
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.182

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず		5	35	121	55	216
		選択		0	3	7	12	22
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.033

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず		5	36	117	60	218
		選択		0	2	11	7	20
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.725

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず		4	35	113	50	202
		選択		1	3	15	17	36
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.041

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず		5	37	123	62	227
		選択		0	1	5	5	11
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.581

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず		5	36	116	57	214
		選択		0	2	12	10	24
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.342

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず		4	34	105	40	183
		選択		1	4	23	27	55
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.001

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず		3	33	93	28	157
		選択		2	5	35	39	81
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.000

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず		5	38	128	66	237
		選択		0	0	0	1	1
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.464

			部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考え ている
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず		5	38	128	66	237
		選択		0	0	0	1	1
	合計			5	38	128	67	238

漸近有意確  
率(両側)  
0.464

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・現在	選択せず	0	2	11	46	14	73
		選択	1	1	22	68	75	167
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.002

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・今後	選択せず	0	2	11	43	17	73
		選択	1	1	22	71	72	167
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.030

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等) による自社での社内訓練・現在	選択せず	1	3	27	79	56	166
		選択	0	0	6	35	33	74
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.208

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等) による自社での社内訓練・今後	選択せず	1	3	26	74	50	154
		選択	0	0	7	40	39	86
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.099

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず	0	3	24	78	51	156
		選択	1	0	9	36	38	84
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.124

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず	0	3	24	73	47	147
		選択	1	0	9	41	42	93
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.079

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活 用・現在	選択せず	1	2	22	59	41	125
		選択	0	1	11	55	48	115
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.259

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活 用・今後	選択せず	1	2	20	54	40	117
		選択	0	1	13	60	49	123
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.420

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活 用・現在	選択せず	1	2	22	57	44	126
		選択	0	1	11	57	45	114
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.352

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活 用・今後	選択せず	1	2	20	60	42	125
		選択	0	1	13	54	47	115
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.557

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず	0	3	22	61	42	128
		選択	1	0	11	53	47	112
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.113

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度				合計	
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		積極的に育 成を考えて いる
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず	0	3	23	54	34	114
		選択	1	0	10	60	55	126
		合計	1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.008

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず	1	3	33	110	80	227
		選択	0	0	0	4	9	13
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.149

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず	1	3	32	106	76	218
		選択	0	0	1	8	13	22
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.223

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず	1	3	31	105	81	221
		選択	0	0	2	9	8	19
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.958

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず	1	2	29	100	73	205
		選択	0	1	4	14	16	35
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.647

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず	1	3	32	108	85	229
		選択	0	0	1	6	4	11
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.974

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず	1	3	31	100	81	216
		選択	0	0	2	14	8	24
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.777

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず	1	3	28	91	61	184
		選択	0	0	5	23	28	56
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.173

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず	1	3	25	78	52	159
		選択	0	0	8	36	37	81
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.196

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず	1	3	33	114	88	239
		選択	0	0	0	0	1	1
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.790

			専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度					合計
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている	
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず	1	3	33	114	88	239
		選択	0	0	0	0	1	1
	合計		1	3	33	114	89	240

漸近有意確  
率(両側)  
0.790

	女性役員(含む社長)がいる		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	210	39	249
経常利益横ばい企業	227	53	280
経常利益減少傾向企業	183	48	231
合計	620	140	760

漸近有意確率 (両側)	0.339
----------------	-------

	女性管理職がいる		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	180	69	249
経常利益横ばい企業	214	66	280
経常利益減少傾向企業	172	59	231
合計	566	194	760

漸近有意確率 (両側)	0.552
----------------	-------

	男女差なく能力主義で登用している		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	146	103	249
経常利益横ばい企業	161	119	280
経常利益減少傾向企業	148	83	231
合計	455	305	760

漸近有意確率 (両側)	0.285
----------------	-------

	登用しているが、職種は限定		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	158	91	249
経常利益横ばい企業	186	94	280
経常利益減少傾向企業	155	76	231
合計	499	261	760

漸近有意確率 (両側)	0.663
----------------	-------

	女性社員はいない		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	247	2	249
経常利益横ばい企業	273	7	280
経常利益減少傾向企業	219	12	231
合計	739	21	760

漸近有意確率 (両側)	0.013
----------------	-------

	女性登用状況・その他		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	244	5	249
経常利益横ばい企業	271	9	280
経常利益減少傾向企業	221	10	231
合計	736	24	760

漸近有意確率 (両側)	0.347
----------------	-------

	いわゆる「2007年問題」の深刻度				合計
	非常に深刻な問題である	やや問題である	あまり問題でない	まったく問題でない	
経常利益増加傾向企業	12	63	110	62	247
経常利益横ばい企業	13	72	129	63	277
経常利益減少傾向企業	12	42	113	60	227
合計	37	177	352	185	751

漸近有意確率 (両側)	0.534
----------------	-------

	発想(企画・開発)力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	229	20	249
経常利益横ばい企業	255	25	280
経常利益減少傾向企業	212	19	231
合計	696	64	760

漸近有意確率 (両側)	0.926
----------------	-------

	生産現場での問題発見・解決能力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	138	111	249
経常利益横ばい企業	157	123	280
経常利益減少傾向企業	132	99	231
合計	427	333	760

漸近有意確率 (両側)	0.929
----------------	-------

	高性能機でも行えない超精密加工等、高難度加工対応能力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	195	54	249
経常利益横ばい企業	244	36	280
経常利益減少傾向企業	205	26	231
合計	644	116	760

漸近有意確率 (両側)	0.002
----------------	-------

	ものづくりを主導するリーダーシップ能力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	160	89	249
経常利益横ばい企業	193	87	280
経常利益減少傾向企業	160	71	231
合計	513	247	760

漸近有意確率 (両側)	0.410
----------------	-------



	生産工程全体を見据えた広い視野からの判断能力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	160	89	249
経常利益横ばい企業	170	110	280
経常利益減少傾向企業	134	97	231
合計	464	296	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.370

	営業能力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	218	31	249
経常利益横ばい企業	231	49	280
経常利益減少傾向企業	197	34	231
合計	646	114	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.265

	問題となっている技能はない		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	219	30	249
経常利益横ばい企業	234	46	280
経常利益減少傾向企業	204	27	231
合計	657	103	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.208

	定年間際の従業員はいない		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	229	20	249
経常利益横ばい企業	248	32	280
経常利益減少傾向企業	198	33	231
合計	675	85	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.093

	継承が問題となっている技能・その他		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	242	7	249
経常利益横ばい企業	277	3	280
経常利益減少傾向企業	229	2	231
合計	748	12	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.161

	技能継承の方法として、今後最も重視するもの										合計
	自社OBの活用	他社OBの活用	社内での計画的 人材育成	マニュアル化の推 進	機械化の推進	製造方法の 変更	即戦力者の 採用	特になし	その他		
経常利益増加傾向企業	62	8	112	24	7	2	9	14	1	239	
経常利益横ばい企業	52	10	107	39	12	4	19	22	2	267	
経常利益減少傾向企業	38	12	97	19	12	0	20	18	3	219	
合計	152	30	316	82	31	6	48	54	6	725	

漸近有意確率  
(両側)  
0.086

	高度な専門的能力を活かして働いている外国人の社員の有無		合計
	いる	いない	
経常利益増加傾向企業	38	208	246
経常利益横ばい企業	21	254	275
経常利益減少傾向企業	13	211	224
合計	72	673	745

漸近有意確率  
(両側)  
0.001

	今後重要性を増す社外人材・経営面の問題 解決のために助言やサポートを行う人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	140	109	249
経常利益横ばい企業	168	112	280
経常利益減少傾向企業	134	97	231
合計	442	318	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.679

	今後重要性を増す社外人材・技術面の問題 解決のために助言やサポートを行う人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	87	162	249
経常利益横ばい企業	110	170	280
経常利益減少傾向企業	83	148	231
合計	280	480	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.552

	今後重要性を増す社外人材・企業間のネット ワークづくりを支援する人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	218	31	249
経常利益横ばい企業	247	33	280
経常利益減少傾向企業	200	31	231
合計	665	95	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.856

	今後重要性を増す社外人材・様々な業界情 報を提供する人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	187	62	249
経常利益横ばい企業	216	64	280
経常利益減少傾向企業	184	47	231
合計	587	173	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.493

	今後重要性を増す社外人材・産学連携を取り持つ人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	221	28	249
経常利益横ばい企業	257	23	280
経常利益減少傾向企業	212	19	231
合計	690	70	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.400

	今後重要性を増す社外人材・海外企業との連携を取り持つ人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	193	56	249
経常利益横ばい企業	246	34	280
経常利益減少傾向企業	192	39	231
合計	631	129	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.007

	今後重要性を増す社外人材・大阪の情報を他地域に向けて発信する人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	245	4	249
経常利益横ばい企業	277	3	280
経常利益減少傾向企業	229	2	231
合計	751	9	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.737

	今後重要性を増す社外人材・その他		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	243	6	249
経常利益横ばい企業	275	5	280
経常利益減少傾向企業	227	4	231
合計	745	15	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.833

	マニュアル化が可能な定型的作業には、パート・アルバイト等、非正規雇用の社員を活用していく					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	18	14	62	83	60	237
経常利益横ばい企業	18	17	82	92	56	265
経常利益減少傾向企業	25	7	52	99	41	224
合計	61	38	196	274	157	726

漸近有意確率  
(両側)  
0.062

	高い意欲や能力をもつパート社員等の非正規雇用社員は、本人が希望すれば正社員に登用していく					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	6	10	46	101	71	234
経常利益横ばい企業	13	12	58	116	69	268
経常利益減少傾向企業	11	6	44	96	63	220
合計	30	28	148	313	203	722

漸近有意確率  
(両側)  
0.813

	非正規雇用社員の利用拡大は、自社における業務ノウハウの蓄積にマイナスとならないか懸念される					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	24	43	107	45	14	233
経常利益横ばい企業	24	32	145	48	9	258
経常利益減少傾向企業	20	28	115	42	12	217
合計	68	103	367	135	35	708

漸近有意確率  
(両側)  
0.409

	学校の職場体験学習やインターンシップの受け入れ等を通じて、自社事業の地域における存在意義をPRしていく					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	16	34	120	46	17	233
経常利益横ばい企業	21	46	144	33	12	256
経常利益減少傾向企業	23	33	124	26	11	217
合計	60	113	388	105	40	706

漸近有意確率  
(両側)  
0.206

	事業展開に当たっては、社外人材の活用だけではなく、社外人材との連携を強化していく					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	6	16	105	75	35	237
経常利益横ばい企業	10	30	103	95	23	261
経常利益減少傾向企業	8	23	85	83	19	218
合計	24	69	293	253	77	716

漸近有意確率  
(両側)  
0.167

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・情報収集・処理能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	183	66	249
経常利益横ばい企業	213	67	280
経常利益減少傾向企業	184	47	231
合計	580	180	760

漸近有意確率  
(両側)  
0.282

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・企画立案能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	182	67	249
経常利益横ばい企業	226	54	280
経常利益減少傾向企業	176	55	231
合計	584	176	760

漸近有意確率 (両側)
0.112

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・コミュニケーション能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	174	75	249
経常利益横ばい企業	209	71	280
経常利益減少傾向企業	174	57	231
合計	557	203	760

漸近有意確率 (両側)
0.328

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・プレゼンテーション能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	211	38	249
経常利益横ばい企業	245	35	280
経常利益減少傾向企業	209	22	231
合計	665	95	760

漸近有意確率 (両側)
0.165

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・折衝調整能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	168	81	249
経常利益横ばい企業	213	67	280
経常利益減少傾向企業	178	53	231
合計	559	201	760

漸近有意確率 (両側)
0.029

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・課題解決能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	119	130	249
経常利益横ばい企業	159	121	280
経常利益減少傾向企業	125	106	231
合計	403	357	760

漸近有意確率 (両側)
0.109

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・リーダーシップ		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	166	83	249
経常利益横ばい企業	198	82	280
経常利益減少傾向企業	165	66	231
合計	529	231	760

漸近有意確率 (両側)
0.463

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・組織管理・運営能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	192	57	249
経常利益横ばい企業	233	47	280
経常利益減少傾向企業	187	44	231
合計	612	148	760

漸近有意確率 (両側)
0.205

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・部下・後輩の教育・育成能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	182	67	249
経常利益横ばい企業	226	54	280
経常利益減少傾向企業	180	51	231
合計	588	172	760

漸近有意確率 (両側)
0.109

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・環境適応能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	212	37	249
経常利益横ばい企業	224	56	280
経常利益減少傾向企業	191	40	231
合計	627	133	760

漸近有意確率 (両側)
0.298

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・専門知識・スキル・資格		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	139	110	249
経常利益横ばい企業	168	112	280
経常利益減少傾向企業	143	88	231
合計	450	310	760

漸近有意確率 (両側)
0.377

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・経験の蓄積度		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	154	95	249
経常利益横ばい企業	154	126	280
経常利益減少傾向企業	123	108	231
合計	431	329	760

漸近有意確率 (両側)
0.126

2. 非製造業

(1) T検定(売上傾向別)

		等分散性のための Leveneの検定		2つの母平均の差の検定						
		F値	有意確率	t値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の95%信頼区間	
									下限	上限
価格による競争優位確立を重視する程度	等分散を仮定する。	2.984	0.085	-0.673	464	0.501	-0.059	0.087	-0.231	0.113
	等分散を仮定しない。			-0.686	459.959	0.493	-0.059	0.086	-0.227	0.110
地域との密着度による競争優位確立	等分散を仮定する。	0.011	0.916	-1.560	466	0.120	-0.151	0.097	-0.341	0.039
	等分散を仮定しない。			-1.563	441.552	0.119	-0.151	0.097	-0.341	0.039
品質による競争優位確立を重視する程度	等分散を仮定する。	1.202	0.273	0.194	465	0.846	0.015	0.075	-0.133	0.162
	等分散を仮定しない。			0.195	447.238	0.845	0.015	0.075	-0.132	0.161
スピードによる競争優位確立を重視する程度	等分散を仮定する。	2.252	0.134	3.304	461	0.001	0.272	0.082	0.110	0.434
	等分散を仮定しない。			3.319	435.536	0.001	0.272	0.082	0.111	0.433
サービス体制整備による競争優位確立を重視する程度	等分散を仮定する。	1.008	0.316	2.624	460	0.009	0.196	0.075	0.049	0.343
	等分散を仮定しない。			2.667	451.599	0.008	0.196	0.074	0.052	0.340
新商品・新サービスの開発を重視する程度	等分散を仮定する。	1.959	0.162	0.320	457	0.749	0.029	0.091	-0.149	0.207
	等分散を仮定しない。			0.318	418.924	0.751	0.029	0.091	-0.150	0.208
優秀な人材の確保と育成を重視する程度	等分散を仮定する。	0.676	0.411	2.176	464	0.030	0.166	0.076	0.016	0.316
	等分散を仮定しない。			2.146	411.314	0.032	0.166	0.077	0.014	0.318
情報収集・処理能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.076	0.783	0.511	454	0.609	0.043	0.084	-0.122	0.209
	等分散を仮定しない。			0.513	419.377	0.608	0.043	0.084	-0.122	0.208
企画立案能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.008	0.930	-0.675	454	0.500	-0.057	0.084	-0.221	0.108
	等分散を仮定しない。			-0.677	423.939	0.499	-0.057	0.084	-0.221	0.108
コミュニケーション能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.062	0.804	2.306	455	0.022	0.163	0.071	0.024	0.302
	等分散を仮定しない。			2.287	404.207	0.023	0.163	0.071	0.023	0.303
プレゼンテーション(表現・説明)能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.072	0.788	-0.315	452	0.753	-0.025	0.079	-0.180	0.130
	等分散を仮定しない。			-0.315	414.186	0.753	-0.025	0.079	-0.180	0.130
折衝調整能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	3.340	0.068	1.451	452	0.148	0.114	0.078	-0.040	0.268
	等分散を仮定しない。			1.438	403.880	0.151	0.114	0.079	-0.042	0.269
課題解決能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.071	0.790	1.467	450	0.143	0.112	0.076	-0.038	0.262
	等分散を仮定しない。			1.483	430.687	0.139	0.112	0.076	-0.037	0.261
リーダーシップを正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.584	0.445	0.923	457	0.357	0.075	0.081	-0.085	0.234
	等分散を仮定しない。			0.922	418.433	0.357	0.075	0.081	-0.085	0.235
組織管理・運営能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.238	0.626	0.377	451	0.707	0.030	0.079	-0.126	0.186
	等分散を仮定しない。			0.377	417.084	0.707	0.030	0.079	-0.126	0.186
部下・後輩の教育・育成能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.252	0.616	0.347	455	0.728	0.029	0.084	-0.136	0.194
	等分散を仮定しない。			0.346	413.429	0.729	0.029	0.084	-0.136	0.195
環境適応能力を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.282	0.596	0.519	452	0.604	0.041	0.078	-0.113	0.194
	等分散を仮定しない。			0.520	419.290	0.604	0.041	0.078	-0.113	0.194
専門知識・スキル・資格を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	0.926	0.336	-0.348	458	0.728	-0.032	0.092	-0.213	0.149
	等分散を仮定しない。			-0.351	434.713	0.726	-0.032	0.091	-0.211	0.147
経験を正社員採用時に重視する程度	等分散を仮定する。	2.054	0.152	-0.420	457	0.675	-0.042	0.100	-0.240	0.155
	等分散を仮定しない。			-0.425	439.683	0.671	-0.042	0.099	-0.237	0.153

	等分散性のための Levene の検定		2つの母平均の差の検定						
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の 95% 信頼区間	
								下限	上限
情報収集・処理能力を育成 しようとする程度	0.897	0.344	0.561	440	0.575	0.041	0.074	-0.104	0.187
			0.559	400.326	0.577	0.041	0.074	-0.104	0.187
企画立案能力を育成しよう とする程度	0.538	0.464	-0.114	439	0.909	-0.008	0.072	-0.150	0.133
			-0.113	389.448	0.910	-0.008	0.073	-0.151	0.135
コミュニケーション能力を育 成しようとする程度	4.767	0.030	1.872	440	0.062	0.132	0.070	-0.007	0.270
			1.886	410.941	0.060	0.132	0.070	-0.006	0.269
プレゼンテーション(表現・説 明)能力を育成しようとする 程度	0.352	0.553	0.185	434	0.854	0.014	0.075	-0.133	0.161
			0.186	402.834	0.853	0.014	0.074	-0.132	0.160
折衝調整能力を育成しよう とする程度	0.123	0.726	1.605	434	0.109	0.115	0.072	-0.026	0.256
			1.597	385.538	0.111	0.115	0.072	-0.027	0.257
課題解決能力を育成しよう とする程度	0.224	0.636	1.682	434	0.093	0.121	0.072	-0.020	0.262
			1.670	385.312	0.096	0.121	0.072	-0.021	0.263
リーダーシップを育成しよう とする程度	0.721	0.396	1.740	437	0.083	0.132	0.076	-0.017	0.282
			1.747	401.943	0.081	0.132	0.076	-0.017	0.281
組織管理・運営能力を育成 しようとする程度	2.426	0.120	2.240	432	0.026	0.170	0.076	0.021	0.319
			2.217	378.734	0.027	0.170	0.077	0.019	0.321
部下・後輩の教育・育成能 力を育成しようとする程度	0.301	0.583	0.846	439	0.398	0.060	0.071	-0.080	0.201
			0.836	380.880	0.404	0.060	0.072	-0.082	0.203
環境適応能力を育成しよう とする程度	1.098	0.295	1.290	428	0.198	0.094	0.073	-0.050	0.239
			1.279	376.211	0.202	0.094	0.074	-0.051	0.240
専門知識・スキル・資格を育 成しようとする程度	0.000	0.987	0.954	442	0.340	0.072	0.075	-0.076	0.219
			0.953	399.786	0.341	0.072	0.075	-0.076	0.219
経験を蓄積させようとする程 度	0.392	0.532	0.962	439	0.337	0.073	0.076	-0.076	0.222
			0.955	387.558	0.340	0.073	0.076	-0.077	0.223
情報収集・処理能力を評価 する程度	0.025	0.874	0.851	445	0.395	0.063	0.074	-0.082	0.209
			0.860	417.536	0.390	0.063	0.073	-0.081	0.207
企画立案能力を評価する程 度	1.079	0.300	-0.344	445	0.731	-0.025	0.074	-0.171	0.120
			-0.349	421.868	0.727	-0.025	0.073	-0.169	0.118
コミュニケーション能力を評 価する程度	3.217	0.074	2.643	449	0.009	0.180	0.068	0.046	0.313
			2.625	396.659	0.009	0.180	0.068	0.045	0.314
プレゼンテーション(表現・説 明)能力を評価する程度	0.005	0.943	0.874	442	0.383	0.063	0.072	-0.079	0.206
			0.878	412.901	0.380	0.063	0.072	-0.078	0.205
折衝調整能力を評価する程 度	1.912	0.167	2.078	446	0.038	0.146	0.070	0.008	0.283
			2.038	374.690	0.042	0.146	0.071	0.005	0.286
課題解決能力を評価する程 度	2.982	0.085	2.552	446	0.011	0.173	0.068	0.040	0.307
			2.551	402.160	0.011	0.173	0.068	0.040	0.307
リーダーシップを評価する程 度	0.341	0.559	1.953	444	0.051	0.137	0.070	-0.001	0.275
			1.938	387.238	0.053	0.137	0.071	-0.002	0.276
組織管理・運営能力を評価 する程度	0.059	0.807	0.870	444	0.385	0.063	0.073	-0.080	0.206
			0.876	416.583	0.382	0.063	0.072	-0.079	0.205
部下・後輩の教育・育成能 力を評価する程度	0.086	0.769	2.412	445	0.016	0.167	0.069	0.031	0.302
			2.367	375.166	0.018	0.167	0.070	0.028	0.305
環境適応能力を評価する程 度	2.762	0.097	3.075	439	0.002	0.226	0.074	0.082	0.371
			3.045	385.986	0.002	0.226	0.074	0.080	0.373
専門知識・スキル・資格を評 価する程度	1.311	0.253	0.827	449	0.409	0.065	0.079	-0.090	0.220
			0.818	391.113	0.414	0.065	0.080	-0.091	0.221
経験の蓄積度を評価する程 度	0.386	0.535	1.754	450	0.080	0.140	0.080	-0.017	0.297
			1.750	412.869	0.081	0.140	0.080	-0.017	0.298

(2) T検定 (経常利益傾向別)

	等分散性のための Leveneの検定		2つの母平均の差の検定						
	F値	有意確率	t値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の95%信頼区間	
								下限	上限
価格による競争優位確立を重視する程度	1.088	0.298	-1.384	432	0.167	-0.129	0.093	-0.312	0.054
			-1.379	418.009	0.169	-0.129	0.094	-0.313	0.055
地域との密着度による競争優位確立	0.302	0.583	-2.098	433	0.036	-0.209	0.099	-0.404	-0.013
			-2.096	428.458	0.037	-0.209	0.100	-0.404	-0.013
品質による競争優位確立を重視する程度	0.077	0.782	0.297	429	0.767	0.023	0.078	-0.129	0.175
			0.297	425.918	0.767	0.023	0.078	-0.130	0.176
スピードによる競争優位確立を重視する程度	8.973	0.003	3.822	427	0.000	0.315	0.082	0.153	0.477
			3.832	426.645	0.000	0.315	0.082	0.153	0.476
サービス体制整備による競争優位確立を重視する程度	1.935	0.165	2.716	425	0.007	0.206	0.076	0.057	0.356
			2.705	410.251	0.007	0.206	0.076	0.056	0.356
新商品・新サービスの開発を重視する程度	2.680	0.102	0.460	422	0.646	0.044	0.096	-0.145	0.234
			0.461	421.960	0.645	0.044	0.096	-0.145	0.234
優秀な人材の確保と育成を重視する程度	0.271	0.603	2.677	431	0.008	0.207	0.077	0.055	0.359
			2.685	430.997	0.008	0.207	0.077	0.056	0.359
情報収集・処理能力を正社員採用時に重視する程度	0.348	0.555	0.850	418	0.396	0.073	0.086	-0.096	0.243
			0.851	417.538	0.395	0.073	0.086	-0.096	0.243
企画立案能力を正社員採用時に重視する程度	1.898	0.169	-0.824	418	0.410	-0.071	0.086	-0.241	0.099
			-0.825	416.729	0.410	-0.071	0.086	-0.241	0.098
コミュニケーション能力を正社員採用時に重視する程度	0.043	0.835	1.690	417	0.092	0.121	0.071	-0.020	0.261
			1.690	415.005	0.092	0.121	0.071	-0.020	0.261
プレゼンテーション(表現・説明)能力を正社員採用時に重視する程度	6.615	0.010	0.578	416	0.564	0.046	0.080	-0.111	0.204
			0.578	407.258	0.563	0.046	0.080	-0.111	0.204
折衝調整能力を正社員採用時に重視する程度	7.923	0.005	1.840	415	0.067	0.153	0.083	-0.011	0.317
			1.843	409.511	0.066	0.153	0.083	-0.010	0.317
課題解決能力を正社員採用時に重視する程度	2.530	0.112	1.472	414	0.142	0.115	0.078	-0.039	0.269
			1.473	411.106	0.142	0.115	0.078	-0.039	0.269
リーダーシップを正社員採用時に重視する程度	11.174	0.001	2.122	420	0.034	0.178	0.084	0.013	0.343
			2.124	410.735	0.034	0.178	0.084	0.013	0.343
組織管理・運営能力を正社員採用時に重視する程度	1.977	0.160	1.390	413	0.165	0.114	0.082	-0.047	0.274
			1.393	407.921	0.164	0.114	0.082	-0.047	0.274
部下・後輩の教育・育成能力を正社員採用時に重視する程度	3.174	0.076	-0.091	418	0.928	-0.008	0.088	-0.180	0.164
			-0.091	413.531	0.928	-0.008	0.088	-0.180	0.164
環境適応能力を正社員採用時に重視する程度	0.943	0.332	-0.582	418	0.561	-0.045	0.078	-0.198	0.107
			-0.582	417.760	0.561	-0.045	0.078	-0.198	0.107
専門知識・スキル・資格を正社員採用時に重視する程度	0.497	0.481	0.776	419	0.438	0.071	0.092	-0.109	0.251
			0.776	417.868	0.438	0.071	0.091	-0.109	0.251
経験を正社員採用時に重視する程度	0.011	0.916	-0.400	420	0.689	-0.040	0.100	-0.237	0.157
			-0.400	419.916	0.689	-0.040	0.100	-0.237	0.157

		等分散性のための Levene の検定		2つの母平均の差の検定						
		F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤 差	差の 95% 信頼区間	
									下限	上限
情報収集・処理能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	3.004	0.084	0.271	410	0.786	0.021	0.077	-0.131	0.173
	等分散を仮定しない。			0.272	403.509	0.786	0.021	0.077	-0.131	0.173
企画立案能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	7.340	0.007	0.629	411	0.530	0.048	0.077	-0.103	0.200
	等分散を仮定しない。			0.630	395.925	0.529	0.048	0.077	-0.103	0.199
コミュニケーション能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	1.250	0.264	2.452	411	0.015	0.177	0.072	0.035	0.318
	等分散を仮定しない。			2.454	409.149	0.015	0.177	0.072	0.035	0.318
プレゼンテーション(表現・説明)能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	4.696	0.031	1.213	406	0.226	0.093	0.077	-0.058	0.244
	等分散を仮定しない。			1.214	395.702	0.226	0.093	0.077	-0.058	0.244
折衝調整能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	3.799	0.052	2.018	405	0.044	0.152	0.075	0.004	0.301
	等分散を仮定しない。			2.017	387.563	0.044	0.152	0.075	0.004	0.301
課題解決能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	1.451	0.229	2.188	407	0.029	0.165	0.075	0.017	0.312
	等分散を仮定しない。			2.195	388.506	0.029	0.165	0.075	0.017	0.312
リーダーシップを育成しようとする程度	等分散を仮定する。	6.170	0.013	2.439	410	0.015	0.199	0.082	0.039	0.359
	等分散を仮定しない。			2.441	396.399	0.015	0.199	0.081	0.039	0.359
組織管理・運営能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	11.108	0.001	2.532	404	0.012	0.200	0.079	0.045	0.354
	等分散を仮定しない。			2.537	393.578	0.012	0.200	0.079	0.045	0.354
部下・後輩の教育・育成能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	0.004	0.951	1.311	411	0.191	0.099	0.075	-0.049	0.247
	等分散を仮定しない。			1.313	407.983	0.190	0.099	0.075	-0.049	0.247
環境適応能力を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	2.501	0.115	1.050	402	0.294	0.079	0.075	-0.069	0.228
	等分散を仮定しない。			1.050	397.279	0.294	0.079	0.075	-0.069	0.228
専門知識・スキル・資格を育成しようとする程度	等分散を仮定する。	0.178	0.674	1.385	411	0.167	0.107	0.077	-0.045	0.259
	等分散を仮定しない。			1.386	405.515	0.167	0.107	0.077	-0.045	0.259
経験を蓄積させようとする程度	等分散を仮定する。	5.413	0.020	0.758	412	0.449	0.058	0.077	-0.092	0.208
	等分散を仮定しない。			0.759	400.171	0.448	0.058	0.076	-0.092	0.208
情報収集・処理能力を評価する程度	等分散を仮定する。	3.324	0.069	1.580	416	0.115	0.123	0.078	-0.030	0.276
	等分散を仮定しない。			1.581	415.742	0.115	0.123	0.078	-0.030	0.276
企画立案能力を評価する程度	等分散を仮定する。	2.470	0.117	0.684	415	0.494	0.052	0.076	-0.098	0.202
	等分散を仮定しない。			0.685	412.163	0.494	0.052	0.076	-0.098	0.202
コミュニケーション能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.002	0.967	2.363	420	0.019	0.168	0.071	0.028	0.307
	等分散を仮定しない。			2.366	413.033	0.018	0.168	0.071	0.028	0.307
プレゼンテーション(表現・説明)能力を評価する程度	等分散を仮定する。	7.303	0.007	1.531	416	0.126	0.113	0.074	-0.032	0.257
	等分散を仮定しない。			1.533	411.031	0.126	0.113	0.073	-0.032	0.257
折衝調整能力を評価する程度	等分散を仮定する。	4.169	0.042	1.973	416	0.049	0.143	0.073	0.001	0.286
	等分散を仮定しない。			1.975	400.966	0.049	0.143	0.073	0.001	0.286
課題解決能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.003	0.955	2.621	414	0.009	0.190	0.073	0.048	0.333
	等分散を仮定しない。			2.619	403.585	0.009	0.190	0.073	0.047	0.333
リーダーシップを評価する程度	等分散を仮定する。	3.843	0.051	3.148	413	0.002	0.236	0.075	0.089	0.384
	等分散を仮定しない。			3.147	400.849	0.002	0.236	0.075	0.089	0.384
組織管理・運営能力を評価する程度	等分散を仮定する。	6.909	0.009	1.818	415	0.070	0.141	0.078	-0.011	0.294
	等分散を仮定しない。			1.822	410.804	0.069	0.141	0.078	-0.011	0.294
部下・後輩の教育・育成能力を評価する程度	等分散を仮定する。	0.565	0.453	1.921	414	0.055	0.140	0.073	-0.003	0.284
	等分散を仮定しない。			1.922	404.645	0.055	0.140	0.073	-0.003	0.284
環境適応能力を評価する程度	等分散を仮定する。	2.034	0.155	1.284	410	0.200	0.096	0.075	-0.051	0.244
	等分散を仮定しない。			1.285	408.080	0.199	0.096	0.075	-0.051	0.244
専門知識・スキル・資格を評価する程度	等分散を仮定する。	9.405	0.002	1.422	417	0.156	0.113	0.080	-0.043	0.270
	等分散を仮定しない。			1.424	405.748	0.155	0.113	0.080	-0.043	0.270
経験の蓄積度を評価する程度	等分散を仮定する。	3.916	0.048	0.778	420	0.437	0.062	0.080	-0.095	0.220
	等分散を仮定しない。			0.781	414.096	0.435	0.062	0.080	-0.094	0.219

(3) クロス集計 (売上傾向別)

	強みを担う人材の雇用と育成に関する方針			合計
	長期雇用により育成を図る	長期雇用を前提としないが育成は行う	長期雇用を前提とせず、育成を図るよりも即戦力の確保等により対応する	
売上増加傾向企業	201	41	22	264
売上横ばい企業	200	54	21	275
売上減少傾向企業	134	34	30	198
合計	535	129	73	737

漸近有意確率 (両側)
0.040

	高度な専門的能力を活かして働いている外国人の社員		合計
	いる	いない	
売上増加傾向企業	32	228	260
売上横ばい企業	20	254	274
売上減少傾向企業	8	189	197
合計	60	671	731

率 (両側)
0.005



(4) クロス集計 (経常利益傾向別)

	地域との密着度による競争優位確立					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	11	16	73	69	41	210	0.414
経常利益横ばい企業	14	22	105	81	55	277	
経常利益減少傾向企業	7	13	71	73	61	225	
合計	32	51	249	223	157	712	

	スピードによる競争優位確立を重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	3	3	37	104	61	208	0.003
経常利益横ばい企業	3	13	82	119	57	274	
経常利益減少傾向企業	5	7	74	92	43	221	
合計	11	23	193	315	161	703	

	サービス体制整備による競争優位確立を重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	3	3	35	94	72	207	0.001
経常利益横ばい企業	0	12	60	133	68	273	
経常利益減少傾向企業	0	4	59	112	45	220	
合計	3	19	154	339	185	700	

	優秀な人材の確保と育成を重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	3	3	10	86	106	208	0.038
経常利益横ばい企業	3	8	39	114	115	279	
経常利益減少傾向企業	3	4	31	98	89	225	
合計	9	15	80	298	310	712	

	リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	2	5	54	107	42	210	0.284
経常利益横ばい企業	6	8	89	115	57	275	
経常利益減少傾向企業	6	8	74	82	42	212	
合計	14	21	217	304	141	697	

	コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	1	0	25	100	79	205	0.302
経常利益横ばい企業	2	3	48	131	87	271	
経常利益減少傾向企業	2	3	32	112	59	208	
合計	5	6	105	343	225	684	

	折衝調整能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率 (両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	0	1	35	112	56	204	0.348
経常利益横ばい企業	2	4	64	131	68	269	
経常利益減少傾向企業	3	4	47	97	52	203	
合計	5	9	146	340	176	676	

	課題解決能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	0	1	24	108	69	202	0.127
経常利益横ばい企業	2	1	48	130	89	270	
経常利益減少傾向企業	3	5	36	98	65	207	
合計	5	7	108	336	223	679	

	リーダーシップを育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	1	1	39	102	62	205	0.089
経常利益横ばい企業	1	1	59	126	80	267	
経常利益減少傾向企業	5	4	55	88	55	207	
合計	7	6	153	316	197	679	

	組織管理・運営能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
	全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	0	1	51	101	48	201	0.025
経常利益横ばい企業	2	2	85	122	54	265	
経常利益減少傾向企業	3	9	59	94	40	205	
合計	5	12	195	317	142	671	

	コミュニケーション能力を評価する程度					合計	漸近有意確率(両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	0	1	29	112	67	209	0.228
経常利益横ばい企業	0	1	55	135	79	270	
経常利益減少傾向企業	2	2	46	106	57	213	
合計	2	4	130	353	203	692	

	折衝調整能力を評価する程度					合計	漸近有意確率(両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	0	0	39	116	53	208	0.233
経常利益横ばい企業	1	3	62	146	57	269	
経常利益減少傾向企業	3	4	48	106	49	210	
合計	4	7	149	368	159	687	

	課題解決能力を評価する程度					合計	漸近有意確率(両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	1	0	20	100	88	209	0.172
経常利益横ばい企業	0	1	35	138	96	270	
経常利益減少傾向企業	3	2	30	104	68	207	
合計	4	3	85	342	252	686	

	リーダーシップを評価する程度					合計	漸近有意確率(両側)
	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	1	0	34	113	60	208	0.013
経常利益横ばい企業	0	3	47	138	82	270	
経常利益減少傾向企業	4	2	55	101	45	207	
合計	5	5	136	352	187	685	

	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.502
経常利益横ばい企業	108	103	282	
経常利益減少傾向企業	108	120	228	
合計	364	357	721	

	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.830
経常利益横ばい企業	118	93	282	
経常利益減少傾向企業	129	99	228	
合計	412	309	721	

	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.834
経常利益横ばい企業	122	89	282	
経常利益減少傾向企業	168	114	228	
合計	420	301	721	

	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.032
経常利益横ばい企業	185	26	282	
経常利益減少傾向企業	263	19	228	
合計	662	59	721	

	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.032
経常利益横ばい企業	184	27	282	
経常利益減少傾向企業	258	24	228	
合計	657	64	721	

	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.005
経常利益横ばい企業	178	33	282	
経常利益減少傾向企業	257	25	228	
合計	648	73	721	

	ダイレクトメールの送付・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.034
経常利益横ばい企業	202	9	282	
経常利益減少傾向企業	280	2	228	
合計	704	17	721	

	ダイレクトメールの送付・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.246
経常利益横ばい企業	202	9	282	
経常利益減少傾向企業	277	5	228	
合計	701	20	721	

	ダイレクトメールの送付・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.399
経常利益横ばい企業	201	10	282	
経常利益減少傾向企業	275	7	228	
合計	696	25	721	

	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.000
経常利益横ばい企業	165	46	282	
経常利益減少傾向企業	254	28	228	
合計	628	93	721	

	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.000
経常利益横ばい企業	137	74	282	
経常利益減少傾向企業	225	57	228	
合計	553	168	721	

	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.000
経常利益横ばい企業	130	81	282	
経常利益減少傾向企業	212	70	228	
合計	520	201	721	

	人材紹介会社に依頼【有料】・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	172	39	211
経常利益横ばい企業	249	33	282
経常利益減少傾向企業	202	26	228
合計	623	98	721

漸近有意確率(両側)  
0.048

	人材紹介会社に依頼【有料】・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	151	60	211
経常利益横ばい企業	235	47	282
経常利益減少傾向企業	194	34	228
合計	580	141	721

漸近有意確率(両側)  
0.001

	人材紹介会社に依頼【有料】・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	146	65	211
経常利益横ばい企業	233	49	282
経常利益減少傾向企業	190	38	228
合計	569	152	721

漸近有意確率(両側)  
0.000

	ハローワークの活用・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	88	123	211
経常利益横ばい企業	112	170	282
経常利益減少傾向企業	98	130	228
合計	298	423	721

漸近有意確率(両側)  
0.751

	ハローワークの活用・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	79	132	211
経常利益横ばい企業	109	173	282
経常利益減少傾向企業	94	134	228
合計	282	439	721

漸近有意確率(両側)  
0.704

	ハローワークの活用・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	92	119	211
経常利益横ばい企業	120	162	282
経常利益減少傾向企業	95	133	228
合計	307	414	721

漸近有意確率(両側)  
0.919

	地域の商工会議所・商工会などの活用・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	203	8	211
経常利益横ばい企業	271	11	282
経常利益減少傾向企業	223	5	228
合計	697	24	721

漸近有意確率(両側)  
0.511

	地域の商工会議所・商工会などの活用・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	202	9	211
経常利益横ばい企業	271	11	282
経常利益減少傾向企業	218	10	228
合計	691	30	721

漸近有意確率(両側)  
0.960

	地域の商工会議所・商工会などの活用・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	192	19	211
経常利益横ばい企業	266	16	282
経常利益減少傾向企業	213	15	228
合計	671	50	721

漸近有意確率(両側)  
0.343

	自社ホームページでの募集・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	153	58	211
経常利益横ばい企業	236	46	282
経常利益減少傾向企業	200	28	228
合計	589	132	721

漸近有意確率(両側)  
0.000

	自社ホームページでの募集・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	120	91	211
経常利益横ばい企業	205	77	282
経常利益減少傾向企業	176	52	228
合計	501	220	721

漸近有意確率(両側)  
0.000

	自社ホームページでの募集・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	109	102	211
経常利益横ばい企業	190	92	282
経常利益減少傾向企業	170	58	228
合計	469	252	721

漸近有意確率(両側)  
0.000

	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共 就職支援施設の活用・3年前		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.072
経常利益横ばい企業	197	14	282	
経常利益減少傾向企業	219	9	228	
合計	691	30	721	

	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共 就職支援施設の活用・現在		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.320
経常利益横ばい企業	191	20	282	
経常利益減少傾向企業	215	13	228	
合計	665	56	721	

	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共 就職支援施設の活用・今後		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.615
経常利益横ばい企業	187	24	282	
経常利益減少傾向企業	256	26	228	
合計	208	70	721	

	社員・知人からの紹介・3年前		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.585
経常利益横ばい企業	122	89	282	
経常利益減少傾向企業	176	106	228	
合計	137	91	721	

	社員・知人からの紹介・現在		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.925
経常利益横ばい企業	124	87	282	
経常利益減少傾向企業	167	115	228	
合計	138	90	721	

	社員・知人からの紹介・今後		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.999
経常利益横ばい企業	132	79	282	
経常利益減少傾向企業	177	105	228	
合計	143	85	721	

	学校への求人・3年前		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.011
経常利益横ばい企業	129	82	282	
経常利益減少傾向企業	183	99	228	
合計	169	59	721	

	学校への求人・現在		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.001
経常利益横ばい企業	122	89	282	
経常利益減少傾向企業	180	102	228	
合計	169	59	721	

	学校への求人・今後		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.000
経常利益横ばい企業	113	98	282	
経常利益減少傾向企業	172	110	228	
合計	163	65	721	

	その他・3年前		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.404
経常利益横ばい企業	203	8	282	
経常利益減少傾向企業	275	7	228	
合計	224	4	721	

	その他・現在		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.220
経常利益横ばい企業	203	8	282	
経常利益減少傾向企業	276	6	228	
合計	225	3	721	

	その他・今後		合計	漸近有意確 率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業			211	0.153
経常利益横ばい企業	202	9	282	
経常利益減少傾向企業	275	7	228	
合計	225	3	721	

	OJTによる自社での社内訓練・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	76	135	211
経常利益横ばい企業	120	162	282
経常利益減少傾向企業	118	110	228
合計	314	407	721

漸近有意確率(両側)	0.004
------------	-------

	OJTによる自社での社内訓練・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	66	145	211
経常利益横ばい企業	112	170	282
経常利益減少傾向企業	112	116	228
合計	290	431	721

漸近有意確率(両側)	0.001
------------	-------

	OJTによる自社での社内訓練・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	65	146	211
経常利益横ばい企業	118	164	282
経常利益減少傾向企業	112	116	228
合計	295	426	721

漸近有意確率(両側)	0.000
------------	-------

	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	156	55	211
経常利益横ばい企業	218	64	282
経常利益減少傾向企業	191	37	228
合計	565	156	721

漸近有意確率(両側)	0.038
------------	-------

	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	146	65	211
経常利益横ばい企業	224	58	282
経常利益減少傾向企業	190	38	228
合計	560	161	721

漸近有意確率(両側)	0.001
------------	-------

	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	137	74	211
経常利益横ばい企業	207	75	282
経常利益減少傾向企業	185	43	228
合計	529	192	721

漸近有意確率(両側)	0.001
------------	-------

	民間研修機関の活用・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	154	57	211
経常利益横ばい企業	221	61	282
経常利益減少傾向企業	193	35	228
合計	568	153	721

漸近有意確率(両側)	0.011
------------	-------

	民間研修機関の活用・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	140	71	211
経常利益横ばい企業	211	71	282
経常利益減少傾向企業	189	39	228
合計	540	181	721

漸近有意確率(両側)	0.000
------------	-------

	民間研修機関の活用・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	131	80	211
経常利益横ばい企業	204	78	282
経常利益減少傾向企業	184	44	228
合計	519	202	721

漸近有意確率(両側)	0.000
------------	-------

	公的機関主催のセミナー、研修の活用・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	153	58	211
経常利益横ばい企業	214	68	282
経常利益減少傾向企業	181	47	228
合計	548	173	721

漸近有意確率(両側)	0.241
------------	-------

	公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	134	77	211
経常利益横ばい企業	201	81	282
経常利益減少傾向企業	170	58	228
合計	505	216	721

漸近有意確率(両側)	0.035
------------	-------

	公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	125	86	211
経常利益横ばい企業	203	79	282
経常利益減少傾向企業	163	65	228
合計	491	230	721

漸近有意確率(両側)	0.005
------------	-------

	業界団体主催のセミナー、研修の活用・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	131	80	211
経常利益横ばい企業	188	94	282
経常利益減少傾向企業	159	69	228
合計	478	243	721

漸近有意確率(両側)  
0.235

	業界団体主催のセミナー、研修の活用・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	110	101	211
経常利益横ばい企業	171	111	282
経常利益減少傾向企業	142	86	228
合計	423	298	721

漸近有意確率(両側)  
0.067

	業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	103	108	211
経常利益横ばい企業	173	109	282
経常利益減少傾向企業	132	96	228
合計	408	313	721

漸近有意確率(両側)  
0.019

	会社補助による資格取得支援・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	146	65	211
経常利益横ばい企業	203	79	282
経常利益減少傾向企業	179	49	228
合計	528	193	721

漸近有意確率(両側)  
0.074

	会社補助による資格取得支援・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	122	89	211
経常利益横ばい企業	190	92	282
経常利益減少傾向企業	161	67	228
合計	473	248	721

漸近有意確率(両側)  
0.014

	会社補助による資格取得支援・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	110	101	211
経常利益横ばい企業	176	106	282
経常利益減少傾向企業	162	66	228
合計	448	273	721

漸近有意確率(両側)  
0.000

	会社補助による公的職業訓練学校への派遣・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	206	5	211
経常利益横ばい企業	278	4	282
経常利益減少傾向企業	224	4	228
合計	708	13	721

漸近有意確率(両側)  
0.733

	会社補助による公的職業訓練学校への派遣・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	205	6	211
経常利益横ばい企業	274	8	282
経常利益減少傾向企業	226	2	228
合計	705	16	721

漸近有意確率(両側)  
0.251

	会社補助による公的職業訓練学校への派遣・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	199	12	211
経常利益横ばい企業	276	6	282
経常利益減少傾向企業	215	13	228
合計	690	31	721

漸近有意確率(両側)  
0.070

	他社への派遣や連携・3年前		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	195	16	211
経常利益横ばい企業	263	19	282
経常利益減少傾向企業	216	12	228
合計	674	47	721

漸近有意確率(両側)  
0.605

	他社への派遣や連携・現在		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	192	19	211
経常利益横ばい企業	256	26	282
経常利益減少傾向企業	217	11	228
合計	665	56	721

漸近有意確率(両側)  
0.133

	他社への派遣や連携・今後		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	188	23	211
経常利益横ばい企業	249	33	282
経常利益減少傾向企業	206	22	228
合計	643	78	721

漸近有意確率(両側)  
0.758

	会社補助による大学、大学院への派遣・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	208	3	211	0.105
経常利益横ばい企業	282	0	282	
経常利益減少傾向企業	227	1	228	
合計	717	4	721	

	会社補助による大学、大学院への派遣・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	207	4	211	0.088
経常利益横ばい企業	280	2	282	
経常利益減少傾向企業	228	0	228	
合計	715	6	721	

	会社補助による大学、大学院への派遣・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	201	10	211	0.046
経常利益横ばい企業	279	3	282	
経常利益減少傾向企業	221	7	228	
合計	701	20	721	

	コンサルタント・専門家の活用・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	185	26	211	0.506
経常利益横ばい企業	253	29	282	
経常利益減少傾向企業	197	31	228	
合計	635	86	721	

	コンサルタント・専門家の活用・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	171	40	211	0.194
経常利益横ばい企業	239	43	282	
経常利益減少傾向企業	199	29	228	
合計	609	112	721	

	コンサルタント・専門家の活用・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	161	50	211	0.188
経常利益横ばい企業	233	49	282	
経常利益減少傾向企業	186	42	228	
合計	580	141	721	

	その他・3年前		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	206	5	211	0.272
経常利益横ばい企業	280	2	282	
経常利益減少傾向企業	223	5	228	
合計	709	12	721	

	その他・現在		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	206	5	211	0.272
経常利益横ばい企業	280	2	282	
経常利益減少傾向企業	223	5	228	
合計	709	12	721	

	その他・今後		合計	漸近有意確率(両側)
	選択せず	選択		
経常利益増加傾向企業	207	4	211	0.802
経常利益横ばい企業	278	4	282	
経常利益減少傾向企業	223	5	228	
合計	708	13	721	



		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.578
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・現在	選択せず	2	3	31	61	20	117
		選択	0	2	23	46	22	93
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.748
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	就職情報誌や求人広告への掲載【有料】・今後	選択せず	2	5	51	104	39	201
		選択	0	0	3	3	3	9
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.331
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・現在	選択せず	2	3	33	64	19	121
		選択	0	2	21	43	23	89
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.904
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	民間機関による合同企業説明会への参加【有料】・今後	選択せず	2	5	48	98	38	191
		選択	0	0	6	9	4	19
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.406
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	ダイレクトメールの送付・現在	選択せず	2	5	50	89	37	183
		選択	0	0	4	18	5	27
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.372
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	ダイレクトメールの送付・今後	選択せず	2	2	29	58	28	119
		選択	0	3	25	49	14	91
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.371
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・現在	選択せず	2	5	49	86	35	177
		選択	0	0	5	21	7	33
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.334
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	インターネットの就職専門サイトへ登録【有料】・今後	選択せず	2	2	26	52	26	108
		選択	0	3	28	55	16	102
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.727
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	人材紹介会社に依頼【有料】・現在	選択せず	2	5	50	103	41	201
		選択	0	0	4	4	1	9
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.095
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	人材紹介会社に依頼【有料】・今後	選択せず	2	5	46	102	35	190
		選択	0	0	8	5	7	20
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.980
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	ハローワークの活用・現在	選択せず	2	5	51	102	40	200
		選択	0	0	3	5	2	10
	合計		2	5	54	107	42	210

		リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.198
		全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	ハローワークの活用・今後	選択せず	2	5	48	98	33	186
		選択	0	0	6	9	9	24
	合計		2	5	54	107	42	210

			リーダーシップを正社員採用時に重視する程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	やや重視している	かなり重視している		
経常利益増加傾向企業	地域の商工会議所・商工会などの活用・現在	選択せず	2	4	36	65	29	136	0.596
		選択	0	1	18	42	13	74	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	地域の商工会議所・商工会などの活用・今後	選択せず	1	3	24	66	29	123	0.145
		選択	1	2	30	41	13	87	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	自社ホームページでの募集・現在	選択せず	1	4	33	62	29	129	0.659
		選択	1	1	21	45	13	81	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	自社ホームページでの募集・今後	選択せず	2	2	27	70	30	131	0.104
		選択	0	3	27	37	12	79	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共就職支援施設の活用・現在	選択せず	2	4	39	77	28	150	0.830
		選択	0	1	15	30	14	60	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	JOBカフェOSAKAやJOBプラザなど公共就職支援施設の活用・今後	選択せず	0	3	30	61	27	121	0.462
		選択	2	2	24	46	15	89	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	社員・知人からの紹介・現在	選択せず	1	4	36	77	27	145	0.803
		選択	1	1	18	30	15	65	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	社員・知人からの紹介・今後	選択せず	1	2	30	57	22	112	0.975
		選択	1	3	24	50	20	98	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	学校への求人・現在	選択せず	1	1	27	33	16	78	0.169
		選択	1	4	27	74	26	132	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	学校への求人・今後	選択せず	2	5	52	103	41	203	0.979
		選択	0	0	2	4	1	7	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず	0	1	31	40	19	91	0.072
		選択	2	4	23	67	23	119	
		合計	2	5	54	107	42	210	
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず	2	5	52	102	41	202	0.948
		選択	0	0	2	5	1	8	
		合計	2	5	54	107	42	210	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	OJTによる自社での社内訓練・現在	選択せず	0		9	30	22	61	0.794
		選択	1		16	70	57	144	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	OJTによる自社での社内訓練・今後	選択せず	1		10	32	17	60	0.091
		選択	0		15	68	62	145	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	選択せず	0		20	70	51	141	0.222
		選択	1		5	30	28	64	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	選択せず	1		20	65	46	132	0.209
		選択	0		5	35	33	73	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず	0		22	64	48	134	0.039
		選択	1		3	36	31	71	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず	1		22	60	42	125	0.016
		選択	0		3	40	37	80	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず	0		21	58	50	129	0.058
		選択	1		4	42	29	76	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず	1		20	52	46	119	0.067
		選択	0		5	48	33	86	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず	0		17	49	39	105	0.243
		選択	1		8	51	40	100	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず	1		16	46	34	97	0.207
		選択	0		9	54	45	108	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず	0		21	55	41	117	0.021
		選択	1		4	45	38	88	
		合計	1		25	100	79	205	

			コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を考えていない	あまり育成を考えていない	どちらでもない	育成を考えている	積極的に育成を考えている		
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず	1		19	51	34	105	0.027
		選択	0		6	49	45	100	
		合計	1		25	100	79	205	

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.000
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず	0		25	99	75	199
		選択	1		0	1	4	6
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.058
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず	1		25	97	70	193
		選択	0		0	3	9	12
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.668
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず	1		24	89	73	187
		選択	0		1	11	6	18
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.002
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず	0		25	92	66	183
		選択	1		0	8	13	22
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.000
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず	0		25	98	78	201
		選択	1		0	2	1	4
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.431
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず	1		25	96	73	195
		選択	0		0	4	6	10
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.345
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず	1		23	77	65	166
		選択	0		2	23	14	39
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.112
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず	0		22	72	61	155
		選択	1		3	28	18	50
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.623
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず	1		24	99	76	200
		選択	0		1	1	3	5
	合計		1		25	100	79	205

		コミュニケーション能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側) 0.758
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず	1		24	99	77	201
		選択	0		1	1	2	4
	合計		1		25	100	79	205

			折衝調整能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・現在	選択せず		0	18	28	15	61	0.021
		選択		1	17	84	41	143	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・今後	選択せず		1	18	29	12	60	0.005
		選択		0	17	83	44	144	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	選択せず		0	25	76	39	140	0.499
		選択		1	10	36	17	64	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	選択せず		1	25	70	35	131	0.667
		選択		0	10	42	21	73	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず		0	26	71	37	134	0.344
		選択		1	9	41	19	70	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず		1	24	65	35	125	0.583
		選択		0	11	47	21	79	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず		0	26	73	29	128	0.077
		選択		1	9	39	27	76	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず		1	24	65	29	119	0.360
		選択		0	11	47	27	85	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず		0	22	59	23	104	0.148
		選択		1	13	53	33	100	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず		1	19	51	26	97	0.583
		選択		0	16	61	30	107	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず		0	26	66	24	116	0.016
		選択		1	9	46	32	88	
		合計		1	35	112	56	204	
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず		1	24	57	22	104	0.039
		選択		0	11	55	34	100	
		合計		1	35	112	56	204	

			折衝調整能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず		0	35	108	55	198	0.000
		選択		1	0	4	1	6	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず		1	32	105	54	192	0.780
		選択		0	3	7	2	12	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず		1	33	103	49	186	0.672
		選択		0	2	9	7	18	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず		0	33	101	48	182	0.018
		選択		1	2	11	8	22	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず		0	34	110	56	200	0.000
		選択		1	1	2	0	4	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず		1	33	108	52	194	0.770
		選択		0	2	4	4	10	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず		1	29	92	43	165	0.790
		選択		0	6	20	13	39	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず		0	29	84	41	154	0.233
		選択		1	6	28	15	50	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず		1	34	110	54	199	0.908
		選択		0	1	2	2	5	
	合計		1	35	112	56	204		
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず		1	34	110	55	200	0.979
		選択		0	1	2	1	4	
	合計		1	35	112	56	204		

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・現在	選択せず		0	11	34	15	0.129
		選択		1	13	74	54	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・今後	選択せず		1	11	34	13	0.023
		選択		0	13	74	56	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	選択せず		0	20	77	44	0.127
		選択		1	4	31	25	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	選択せず		1	18	75	38	0.137
		選択		0	6	33	31	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず		0	15	73	44	0.515
		選択		1	9	35	25	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず		1	16	68	38	0.541
		選択		0	8	40	31	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず		0	17	69	41	0.433
		選択		1	7	39	28	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず		1	18	59	39	0.247
		選択		0	6	49	30	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず		0	19	51	33	0.023
		選択		1	5	57	36	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず		1	18	42	34	0.009
		選択		0	6	66	35	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず		0	20	63	33	0.014
		選択		1	4	45	36	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず		1	19	54	30	0.017
		選択		0	5	54	39	
	合計		1	24	108	69	202	

			課題解決能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず		0	24	106	66	196	0.000
		選択		1	0	2	3	6	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず		1	24	101	64	190	0.605
		選択		0	0	7	5	12	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず		1	22	101	61	185	0.677
		選択		0	2	7	8	17	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず		0	23	99	59	181	0.010
		選択		1	1	9	10	21	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず		0	24	105	69	198	0.000
		選択		1	0	3	0	4	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず		1	24	103	64	192	0.552
		選択		0	0	5	5	10	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず		1	24	81	58	164	0.031
		選択		0	0	27	11	38	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず		0	22	78	53	153	0.066
		選択		1	2	30	16	49	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず		1	22	107	67	197	0.207
		選択		0	2	1	2	5	
	合計		1	24	108	69	202		
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず		1	22	107	68	198	0.126
		選択		0	2	1	1	4	
	合計		1	24	108	69	202		



			リーダーシップを育成しようとする程度					合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・現在	選択せず	0	1	11	31	18	61	0.581
		選択	1	0	28	71	44	144	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・今後	選択せず	1	1	11	29	18	60	0.299
		選択	0	0	28	73	44	145	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	選択せず	0	1	32	68	41	142	0.178
		選択	1	0	7	34	21	63	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	選択せず	1	1	33	61	37	133	0.047
		選択	0	0	6	41	25	72	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず	0	1	29	61	43	134	0.228
		選択	1	0	10	41	19	71	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず	1	1	28	56	39	125	0.300
		選択	0	0	11	46	23	80	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず	0	1	31	58	38	128	0.075
		選択	1	0	8	44	24	77	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず	1	1	27	54	36	119	0.338
		選択	0	0	12	48	26	86	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず	0	1	27	46	30	104	0.067
		選択	1	0	12	56	32	101	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず	1	1	23	42	30	97	0.205
		選択	0	0	16	60	32	108	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず	0	1	29	57	31	118	0.086
		選択	1	0	10	45	31	87	
	合計		1	1	39	102	62	205	
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず	1	1	24	52	28	106	0.347
		選択	0	0	15	50	34	99	
	合計		1	1	39	102	62	205	

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず	0	1	38	100	60	199
		選択	1	0	1	2	2	6
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.000

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず	1	1	36	97	58	193
		選択	0	0	3	5	4	12
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.966

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず	1	1	36	93	56	187
		選択	0	0	3	9	6	18
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.989

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず	0	1	37	92	53	183
		選択	1	0	2	10	9	22
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.030

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず	0	1	38	101	61	201
		選択	1	0	1	1	1	4
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.000

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず	1	1	38	97	58	195
		選択	0	0	1	5	4	10
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.927

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず	1	1	36	79	48	165
		選択	0	0	3	23	14	40
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.295

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず	0	1	35	70	49	155
		選択	1	0	4	32	13	50
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.030

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず	1	1	37	100	61	200
		選択	0	0	2	2	1	5
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.825

		リーダーシップを育成しようとする程度					合計	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考えて いる		
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず	1	1	37	100	62	201
		選択	0	0	2	2	0	4
	合計		1	1	39	102	62	205

漸近有意確  
率(両側)  
0.504

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・現在	選択せず		0	17	26	17	0.523
		選択		1	34	75	31	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	OJTIによる自社での社内訓練・今後	選択せず		1	16	27	15	0.403
		選択		0	35	74	33	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・現在	選択せず		0	37	70	31	0.401
		選択		1	14	31	17	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	Off-JT(外部講師等を招いた研修等)による自社での社内訓練・今後	選択せず		1	37	64	27	0.327
		選択		0	14	37	21	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・現在	選択せず		0	35	64	32	0.506
		選択		1	16	37	16	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	民間研修機関の活用・今後	選択せず		1	31	61	29	0.884
		選択		0	20	40	19	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず		0	39	60	27	0.068
		選択		1	12	41	21	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	公的機関主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず		1	34	57	25	0.378
		選択		0	17	44	23	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・現在	選択せず		0	33	49	21	0.105
		選択		1	18	52	27	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	業界団体主催のセミナー、研修の活用・今後	選択せず		1	27	45	23	0.560
		選択		0	24	56	25	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・現在	選択せず		0	37	54	23	0.037
		選択		1	14	47	25	
	合計		1	51	101	48	201	

			組織管理・運営能力を育成しようとする程度				合計	漸近有意確率(両側)
			全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている		
経常利益増加傾向企業	会社補助による資格取得支援・今後	選択せず		1	31	49	21	0.244
		選択		0	20	52	27	
	合計		1	51	101	48	201	

		組織管理・運営能力を育成しようとする程度					合計	漸近有意確率 (両側)	
		全く育成を 考えていな い	あまり育成 を考えてい ない	どちらでもな い	育成を考え ている	積極的に育 成を考え ている			
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・現在	選択せず		0	50	98	47	195	0.000
		選択		1	1	3	1	6	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	会社補助による公的職業訓練学校 への派遣・今後	選択せず		1	46	98	44	189	0.321
		選択		0	5	3	4	12	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・現在	選択せず		1	46	95	41	183	0.371
		選択		0	5	6	7	18	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	他社への派遣や連携・今後	選択せず		0	48	93	38	179	0.002
		選択		1	3	8	10	22	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・現在	選択せず		0	50	100	47	197	0.000
		選択		1	1	1	1	4	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	会社補助による大学、大学院への派 遣・今後	選択せず		1	48	98	44	191	0.543
		選択		0	3	3	4	10	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・現在	選択せず		1	47	78	36	162	0.098
		選択		0	4	23	12	39	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	コンサルタント・専門家の活用・今後	選択せず		0	43	72	36	151	0.106
		選択		1	8	29	12	50	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	その他・現在	選択せず		1	48	101	46	196	0.134
		選択		0	3	0	2	5	
	合計		1	51	101	48	201		
経常利益増加傾向企業	その他・今後	選択せず		1	48	101	47	197	0.110
		選択		0	3	0	1	4	
	合計		1	51	101	48	201		

	女性役員(含む社長)がいる		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	172	39	211
経常利益横ばい企業	215	67	282
経常利益減少傾向企業	171	57	228
合計	558	163	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.222

	女性管理職がいる		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	137	74	211
経常利益横ばい企業	194	88	282
経常利益減少傾向企業	165	63	228
合計	496	225	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.244

	男女差なく能力主義で登用している		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	90	121	211
経常利益横ばい企業	137	145	282
経常利益減少傾向企業	121	107	228
合計	348	373	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.092

	登用しているが、職種は限定		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	158	53	211
経常利益横ばい企業	204	78	282
経常利益減少傾向企業	161	67	228
合計	523	198	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.603

	女性社員はいない		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	206	5	211
経常利益横ばい企業	276	6	282
経常利益減少傾向企業	223	5	228
合計	705	16	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.983

	女性登用状況・その他		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	208	3	211
経常利益横ばい企業	276	6	282
経常利益減少傾向企業	222	6	228
合計	706	15	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.673

	いわゆる「2007年問題」の深刻度				合計
	非常に深刻な問題である	やや問題である	あまり問題でない	まったく問題でない	
経常利益増加傾向企業	8	42	89	70	209
経常利益横ばい企業	7	54	111	106	278
経常利益減少傾向企業	6	30	105	79	220
合計	21	126	305	255	707

漸近有意確率  
(両側)  
0.381

	発想(企画・開発)力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	191	20	211
経常利益横ばい企業	266	16	282
経常利益減少傾向企業	208	20	228
合計	665	56	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.233

	現場での問題発見・解決能力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	145	66	211
経常利益横ばい企業	212	70	282
経常利益減少傾向企業	172	56	228
合計	529	192	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.192

	会社の業務全体を見据えた広い視野からの判断能力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	145	66	211
経常利益横ばい企業	213	69	282
経常利益減少傾向企業	173	55	228
合計	531	190	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.154

	営業能力の継承が問題		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	160	51	211
経常利益横ばい企業	218	64	282
経常利益減少傾向企業	180	48	228
合計	558	163	721

漸近有意確率  
(両側)  
0.737

	問題となっている技能はない		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	175	36	211
経常利益横ばい企業	228	54	282
経常利益減少傾向企業	186	42	228
合計	589	132	721

漸近有意確率 (両側)	0.838
----------------	-------

	定年間際の従業員はいない		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	157	54	211
経常利益横ばい企業	201	81	282
経常利益減少傾向企業	164	64	228
合計	522	199	721

漸近有意確率 (両側)	0.730
----------------	-------

	継承が問題となっている技能・その他		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	206	5	211
経常利益横ばい企業	276	6	282
経常利益減少傾向企業	220	8	228
合計	702	19	721

漸近有意確率 (両側)	0.601
----------------	-------

	技能継承の方法として、今後最も重視するもの										合計
	自社OBの活用	他社OBの活用	社内での計画的 人材育成	マニュアル化の推 進	IT化の推進	販売・サービス提 供方法の変更	即戦力者の 採用	特になし	その他		
経常利益増加傾向企業	24	6	96	19	7	2	11	25	2	192	
経常利益横ばい企業	38	5	115	23	4	3	21	41	2	252	
経常利益減少傾向企業	26	8	74	13	6	3	28	35	1	194	
合計	88	19	285	55	17	8	60	101	5	638	

漸近有意確率 (両側)	0.269
----------------	-------

	高度な専門的能力を活かして働いている外国人の社員の有無		合計
	いる	いない	
経常利益増加傾向企業	28	178	206
経常利益横ばい企業	15	262	277
経常利益減少傾向企業	14	205	219
合計	57	645	702

漸近有意確率 (両側)	0.003
----------------	-------

	今後重要性を増す社外人材・経営面の問題解決のために助言やサポートを行う人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	98	113	211
経常利益横ばい企業	131	151	282
経常利益減少傾向企業	99	129	228
合計	328	393	721

漸近有意確率 (両側)	0.749
----------------	-------

	今後重要性を増す社外人材・企業間のネットワークづくりを支援する人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	147	64	211
経常利益横ばい企業	205	77	282
経常利益減少傾向企業	189	39	228
合計	541	180	721

漸近有意確率 (両側)	0.003
----------------	-------

	今後重要性を増す社外人材・様々な業界情報を提供する人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	120	91	211
経常利益横ばい企業	163	119	282
経常利益減少傾向企業	145	83	228
合計	428	293	721

漸近有意確率 (両側)	0.283
----------------	-------

	今後重要性を増す社外人材・産学連携を取り持つ人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	198	13	211
経常利益横ばい企業	268	14	282
経常利益減少傾向企業	214	14	228
合計	680	41	721

漸近有意確率 (両側)	0.798
----------------	-------

	今後重要性を増す社外人材・海外企業との連携を取り持つ人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	164	47	211
経常利益横ばい企業	252	30	282
経常利益減少傾向企業	196	32	228
合計	612	109	721

漸近有意確率 (両側)	0.001
----------------	-------

	今後重要性を増す社外人材・大阪の情報を他地域に向けて発信する人材		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	210	1	211
経常利益横ばい企業	273	9	282
経常利益減少傾向企業	221	7	228
合計	704	17	721

漸近有意確率 (両側)	0.100
----------------	-------

	今後重要性を増す社外人材・その他		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	207	4	211
経常利益横ばい企業	275	7	282
経常利益減少傾向企業	223	5	228
合計	705	16	721

漸近有意確率 (両側)	0.908
----------------	-------

	マニュアル化が可能な定型的作業には、パート・アルバイト等、非正規雇用の社員を活用していく					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	22	17	63	64	39	205
経常利益横ばい企業	23	24	82	93	44	266
経常利益減少傾向企業	11	25	52	71	51	210
合計	56	66	197	228	134	681

漸近有意確率 (両側)	0.177
----------------	-------

	高い意欲や能力をもつパート社員等の非正規雇用社員は、本人が希望すれば正社員に登用していく					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	5	10	52	67	70	204
経常利益横ばい企業	8	17	64	108	69	266
経常利益減少傾向企業	9	20	38	74	71	212
合計	22	47	154	249	210	682

漸近有意確率 (両側)	0.116
----------------	-------

	非正規雇用社員の利用拡大は、自社における業務ノウハウの蓄積にマイナスとならないか懸念される					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	13	37	106	33	13	202
経常利益横ばい企業	28	45	143	33	15	264
経常利益減少傾向企業	35	33	102	28	9	207
合計	76	115	351	94	37	673

漸近有意確率 (両側)	0.109
----------------	-------

	学校の職場体験学習やインターンシップの受け入れ等を通じて、自社事業の地域における存在意義をPRしていく					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	15	30	104	44	11	204
経常利益横ばい企業	14	52	137	47	14	264
経常利益減少傾向企業	24	39	99	33	10	205
合計	53	121	340	124	35	673

漸近有意確率 (両側)	0.265
----------------	-------

	事業展開に当たっては、社内人材の活用だけでなく、社外の人材との連携を強化していく					合計
	全く違う	違う	どちらでもない	そのとおり	全くそのとおり	
経常利益増加傾向企業	7	16	57	90	35	205
経常利益横ばい企業	8	24	97	113	23	265
経常利益減少傾向企業	11	16	87	68	28	210
合計	26	56	241	271	86	680

漸近有意確率 (両側)	0.018
----------------	-------

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・情報収集・処理能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	124	87	211
経常利益横ばい企業	188	94	282
経常利益減少傾向企業	165	63	228
合計	477	244	721

漸近有意確率 (両側)	0.011
----------------	-------

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・企画立案能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	137	74	211
経常利益横ばい企業	190	92	282
経常利益減少傾向企業	166	62	228
合計	493	228	721

漸近有意確率 (両側)	0.186
----------------	-------

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・コミュニケーション能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	119	92	211
経常利益横ばい企業	170	112	282
経常利益減少傾向企業	135	93	228
合計	424	297	721

漸近有意確率 (両側)	0.679
----------------	-------

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・プレゼンテーション能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	165	46	211
経常利益横ばい企業	221	61	282
経常利益減少傾向企業	194	34	228
合計	580	141	721

漸近有意確率 (両側)	0.102
----------------	-------

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・折衝調整能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	116	95	211
経常利益横ばい企業	170	112	282
経常利益減少傾向企業	146	82	228
合計	432	289	721

漸近有意確率 (両側)
0.152

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・課題解決能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	107	104	211
経常利益横ばい企業	157	125	282
経常利益減少傾向企業	138	90	228
合計	402	319	721

漸近有意確率 (両側)
0.118

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・リーダーシップ		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	152	59	211
経常利益横ばい企業	196	86	282
経常利益減少傾向企業	179	49	228
合計	527	194	721

漸近有意確率 (両側)
0.068

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・組織管理・運営能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	162	49	211
経常利益横ばい企業	233	49	282
経常利益減少傾向企業	198	30	228
合計	593	128	721

漸近有意確率 (両側)
0.022

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・部下・後輩の教育・育成能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	157	54	211
経常利益横ばい企業	207	75	282
経常利益減少傾向企業	186	42	228
合計	550	171	721

漸近有意確率 (両側)
0.073

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・環境適応能力		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	174	37	211
経常利益横ばい企業	244	38	282
経常利益減少傾向企業	184	44	228
合計	602	119	721

漸近有意確率 (両側)
0.189

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・専門知識・スキル・資格		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	139	72	211
経常利益横ばい企業	175	107	282
経常利益減少傾向企業	147	81	228
合計	461	260	721

漸近有意確率 (両側)
0.669

	強みを担っている人材が他の正社員より優れている能力・経験の蓄積度		合計
	選択せず	選択	
経常利益増加傾向企業	145	66	211
経常利益横ばい企業	178	104	282
経常利益減少傾向企業	141	87	228
合計	464	257	721

漸近有意確率 (両側)
0.277





大阪府

大阪府立産業開発研究所 平成 20 年 3 月発行

〒540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 5 階 / 電話 06 (6947) 4360 (代)