



第 1 回「生産革新・改善活動に関する トップアンケート調査」結果概要

財団法人 日本生産性本部

(財)日本生産性本部(理事長 谷口恒明)では、日本のものづくりを担う製造業のトップ・生産担当役員を対象に、生産革新・改善活動に対する意識と日本企業の生産革新マネジメントの現状を把握することを目的として、「生産革新・改善活動に関するトップアンケート」を実施した。調査結果の概要は以下の通りである。

主な回答結果

3年前に比べて「自社のものづくり力は高まっている」と5割超(51.2%)が評価しているものの、「日本のものづくり力は弱まっている」と4割弱(37.4%)が認識する。(P3)

海外生産の今後の見通しについて、「製造比率は海外に比重を置く」が42.8%、「売上比率は海外需要が高まる」が62.3%と海外シフトが高まる一方、「主要な生産・開発拠点(マザー工場)は国内に集約もしくは現状維持」が88.4%であった。(P11)

生産革新活動でトップが重要と考える3大要素は、国内では「スピード」「問題解決力」「失敗を恐れず挑戦する意識」、海外では「問題解決力」「現場リーダー・管理者の人間性」「スピード」。「スピード」と「問題解決力」は共通だが、トップはそれに加え国内ではチャレンジ精神、海外ではリーダーシップを求めている。(P13)

生産革新活動の課題は、国内では「生産現場のやらされ感、モチベーションの低さ」(50.1%)、海外では「経営トップの意向が現場まで浸透しない」(49.3%)が最も多い。(P13)

生産現場の直接作業者の人員構成比率は、昨年9月と比較して正社員が高まり(73.5% 80.0%)、派遣は減少(9.8% 4.0%)している。また今後の人員計画については、正社員は82.9%、パートは67.5%の企業が「増員」もしくは「現状維持」なのに対し、派遣を「増員」もしくは「現状維持」する企業は43.7%と半数以下であり、35.2%が削減予定だった。(P7)

調査集計結果(本票含み17枚)

【お問い合わせ先】

財団法人日本生産性本部 経営開発部・経営アカデミー(担当: 桶川、高畑)

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 TEL:03-3409-1118 E-mail: fact@jpc-net.jp

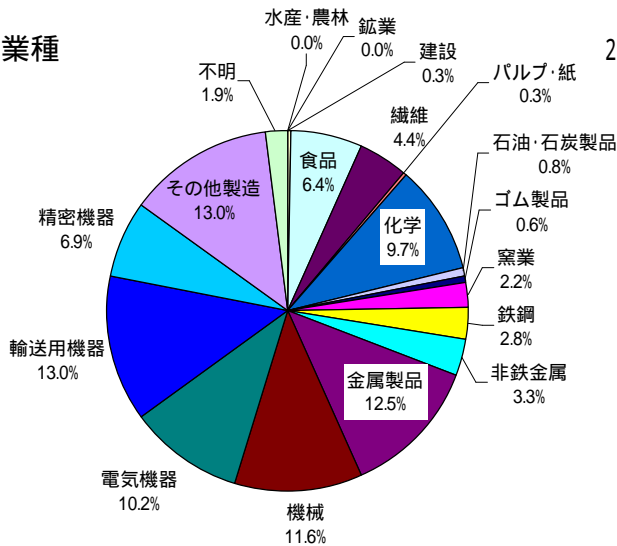
調査集計結果

< 調査方法・有効回答数 >

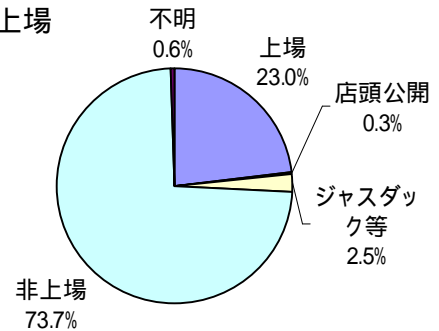
- (1) 調査対象 : 上場・非上場の製造業企業のトップ、生産担当役員
 (2) 実施期間 : 2009年10月～11月
 (3) 有効回答数 : 361

1. フェース (n=361)

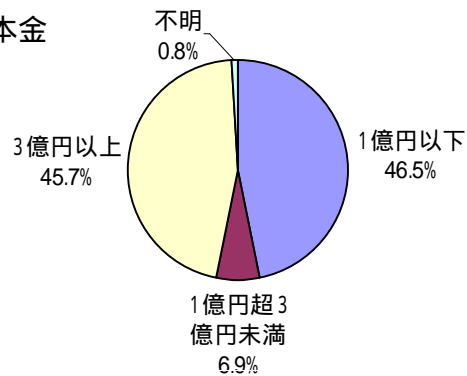
1. 業種



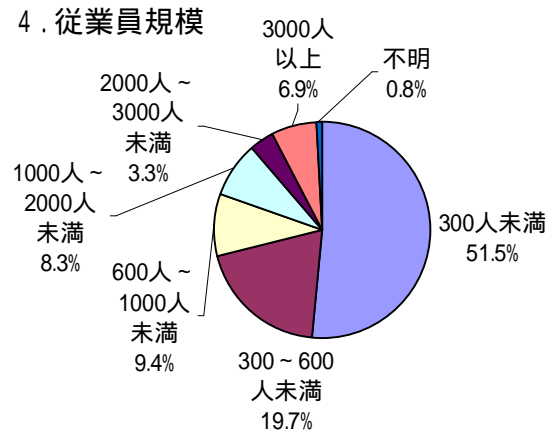
2. 株式上場



3. 資本金



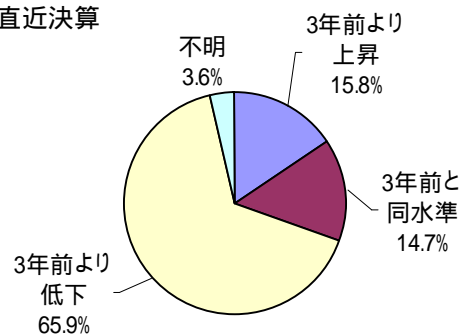
4. 従業員規模



5. 業績推移

(過去3年の営業利益率の推移)

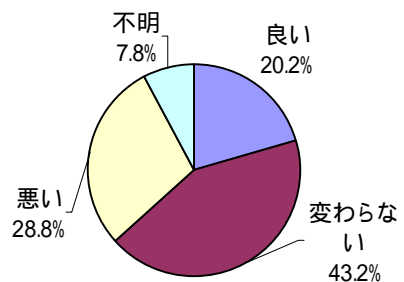
* 単体、直近決算



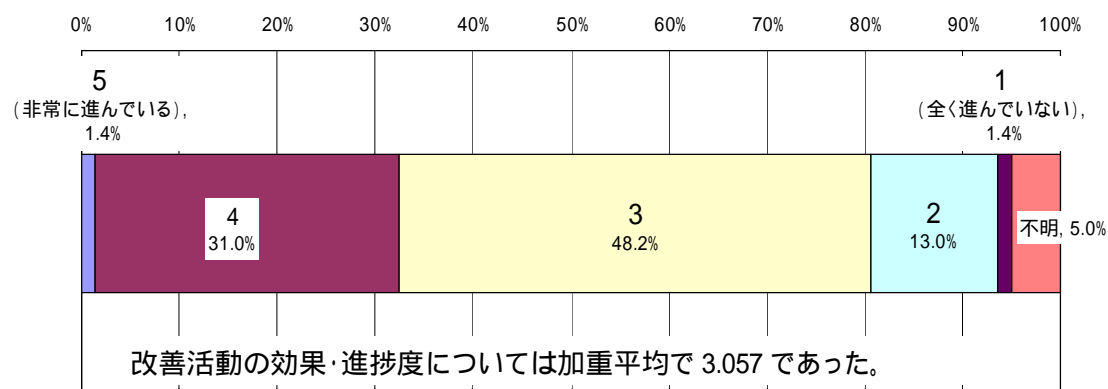
6. 業績比較

(営業利益率の同業他社との比較)

* 単体、直近決算



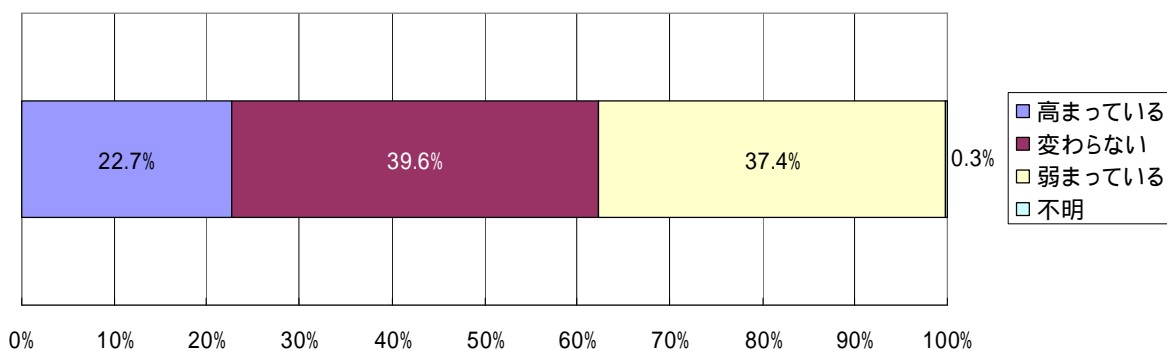
7. 改善活動の効果・進捗度



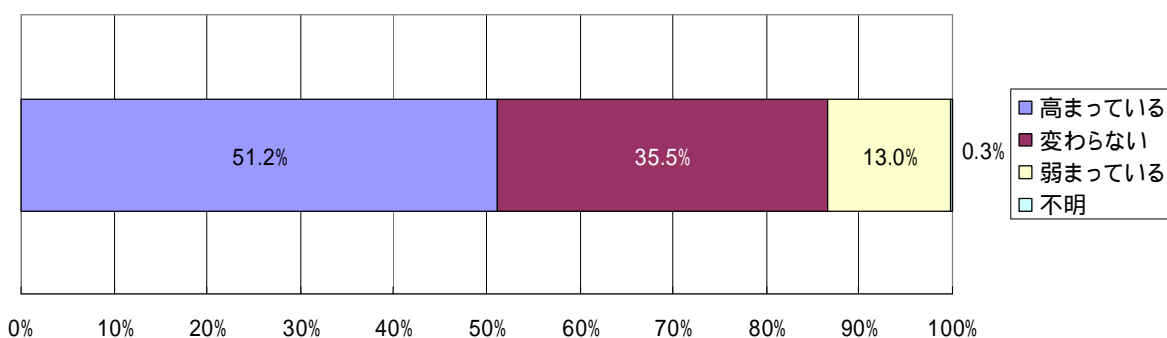
. 国内生産について

以下、国内の生産現場の現状について回答を集計した。(n=361)

Q 1 : 日本の「ものづくり」の力は、3年前と比べ高まっていますか。

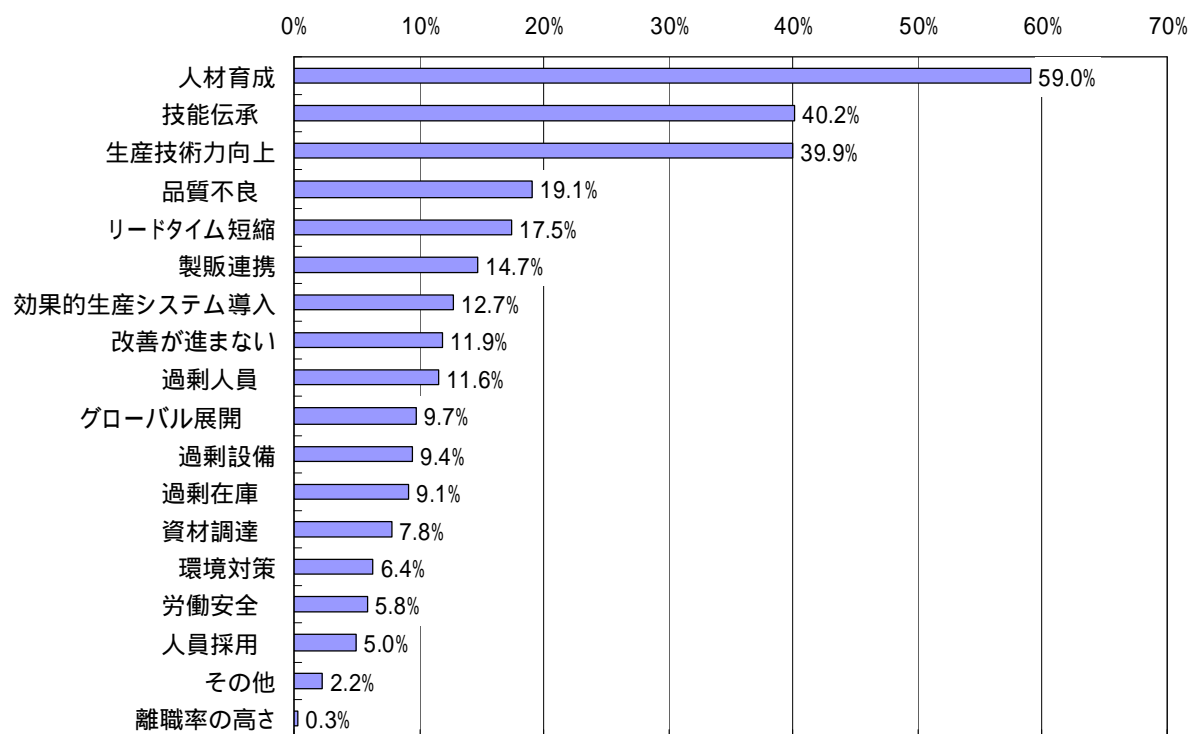


Q 2 : 貴社の「ものづくり」の力は、3年前と比べ高まっていますか。



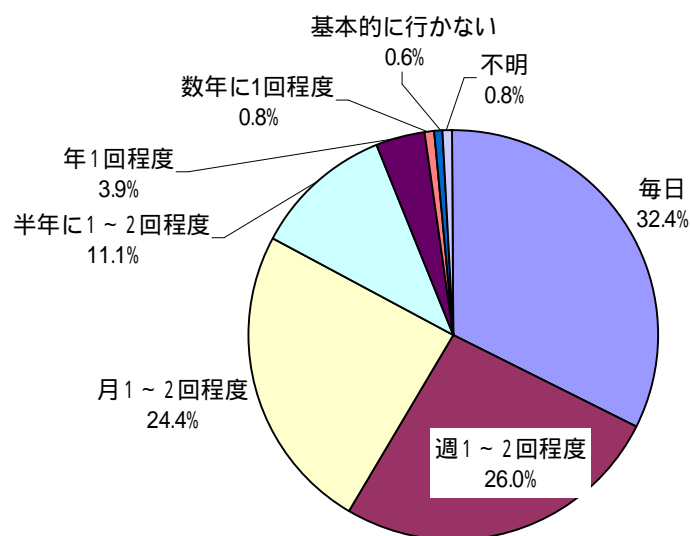
3年前に比べて日本の「ものづくり力」が弱っていると4割弱(37.4%)が評価する一方で、自社の「ものづくり力」は高まっていると5割強(51.2%)が評価している。

Q 3 : 貴社の生産現場の課題を3つまで をつけてください。



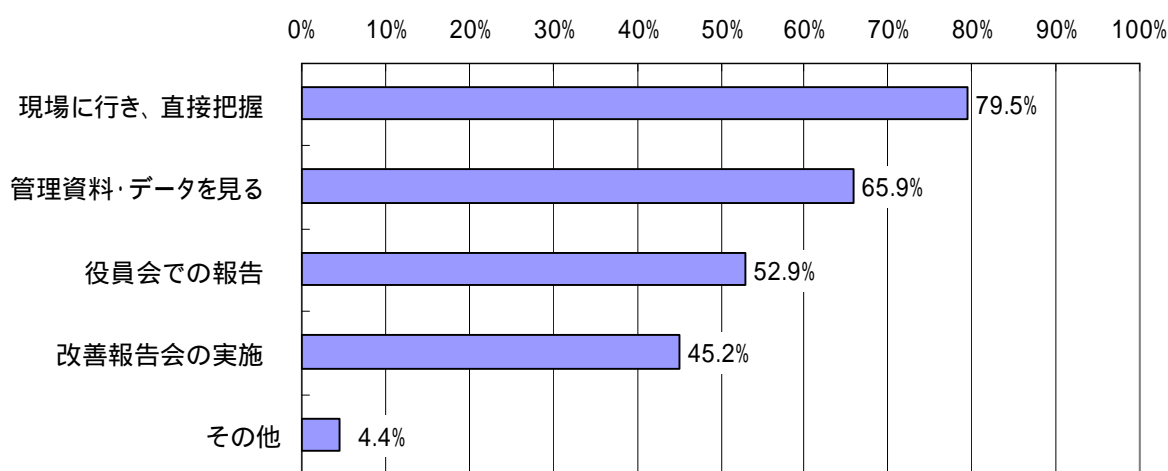
国内の生産現場での課題として最も多かったものは「人材育成」(5 9 . 0 %)、次いで「技能継承」(4 0 . 2 %)、「生産技術力向上」(3 9 . 9 %)であった。

Q 4：経営トップが現場に行く頻度としてあてはまるものに を1つつけてください。



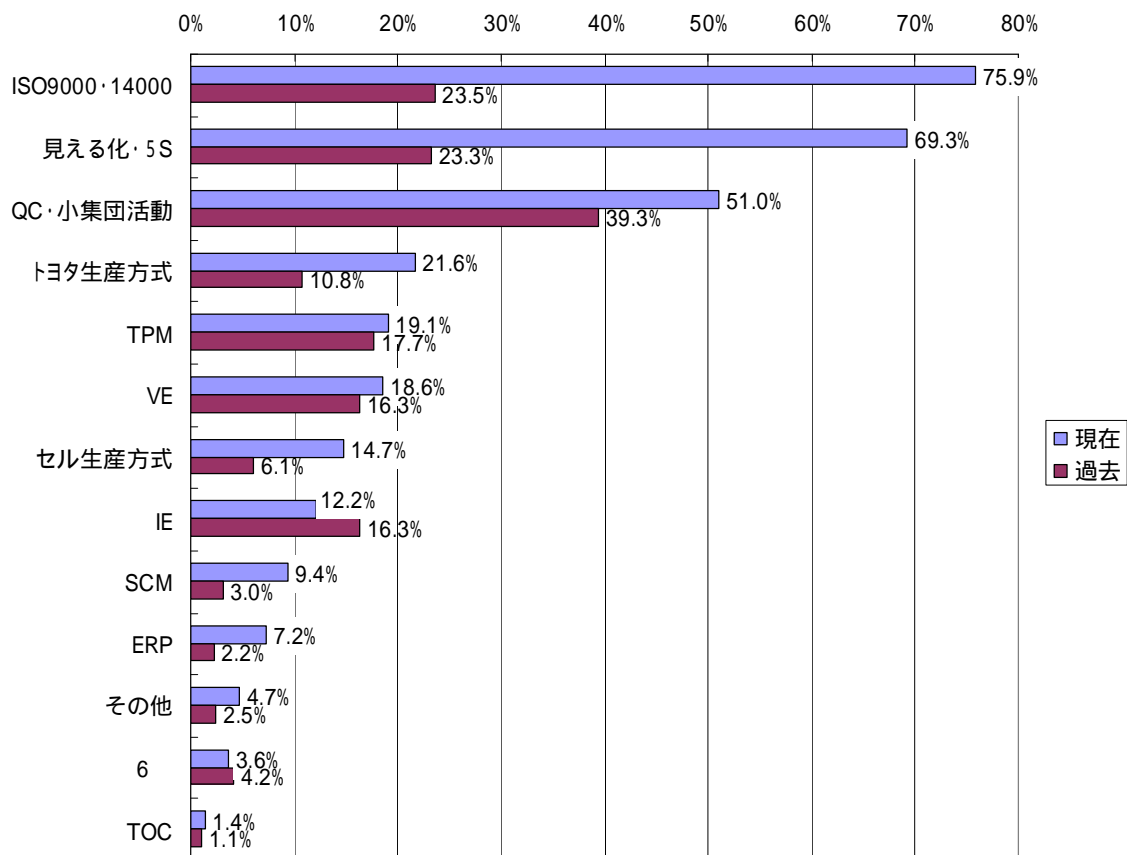
経営トップの現場に行く頻度は、「毎日」(32.4%)、「週1～2回程度」(26.0%)と6割弱の経営トップが週1回は現場に足を運んでおり、現場を重視するトップの姿勢が明確となった。

Q 5：経営トップが生産現場の状況を把握する主な方法としてあてはまるものすべてに をつけてください。

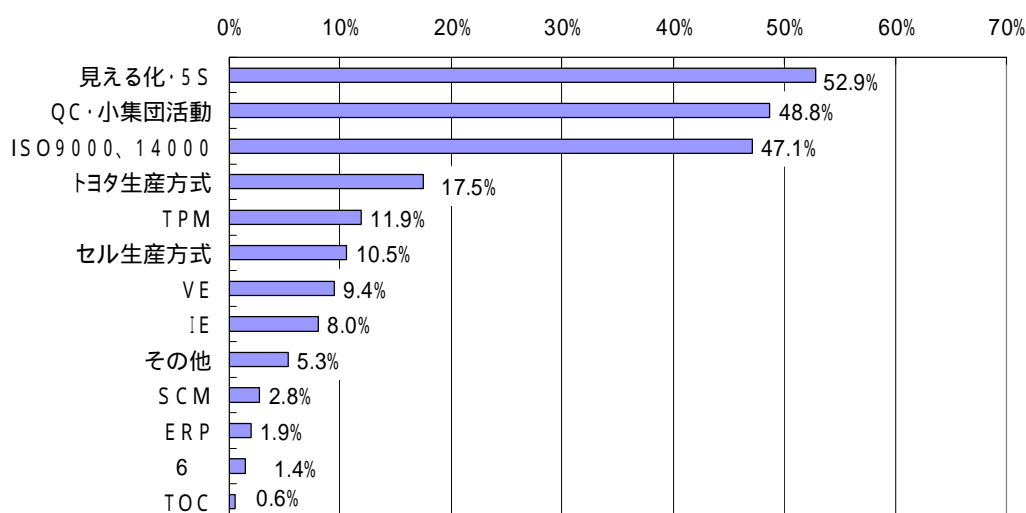


経営トップが生産現場の状況を把握する方法として最も多い回答が、「現場に行き、直接把握」(79.5%)となり、現状を把握する方法の面からも現場を重視するトップの姿勢が明確となった。

Q 6：貴社が生産革新活動として過去に実施した活動、また現在実施中の活動として当てはまるものすべてに をつけてください。

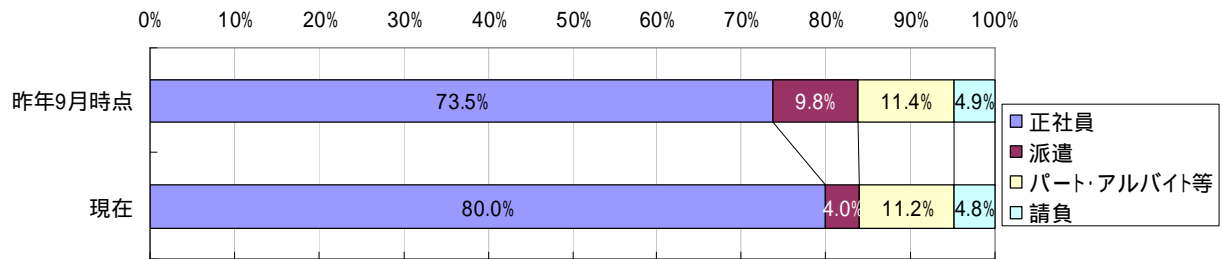


Q 7：貴社が生産革新活動として取り組んだもののうち、大きな成果を挙げたもの3つに をつけてください。



現在実施中の生産革新活動として最も多いのは「ISO」(75.9%)、続いて「見える化・5S」(69.3%)、「QC・小集団」(51.0%)の順に多かった。一方、取り組みで大きな成果を挙げたと認識する割合が大きかったのは「見える化・5S」(52.9%)であった。

Q 8：生産現場の直接作業者の「人員構成比率」について昨年 9 月、現在の状況をお答えください。
（下記のグラフは昨年 9 月と現在の比率の平均を併記）



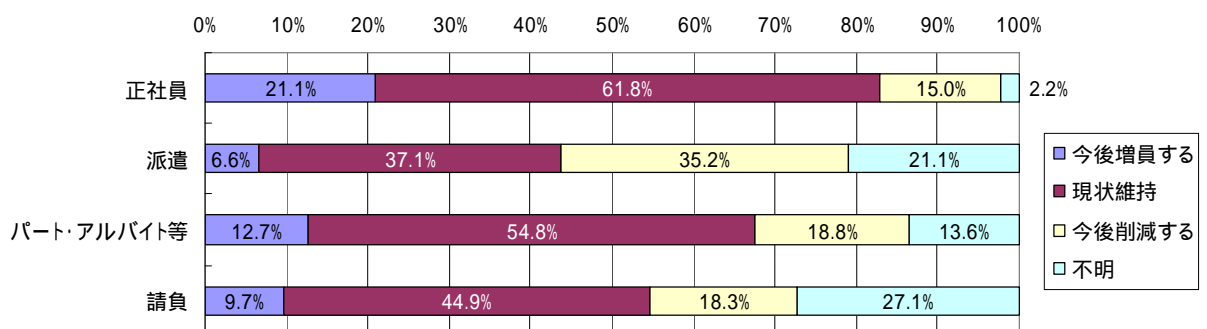
直接作業者において、派遣の比率が大きく下がっている（ 9 . 8 % 4 . 0 % ）一方で、正社員比率が高まっている（ 7 3 . 5 % 8 0 . 0 % ）

Q 9：生産現場の直接作業者の人員構成比率に占める「外国人社員の割合」について昨年 9 月、現在の状況をお答えください。（下記グラフは昨年 9 月と現在の割合の平均を比較）



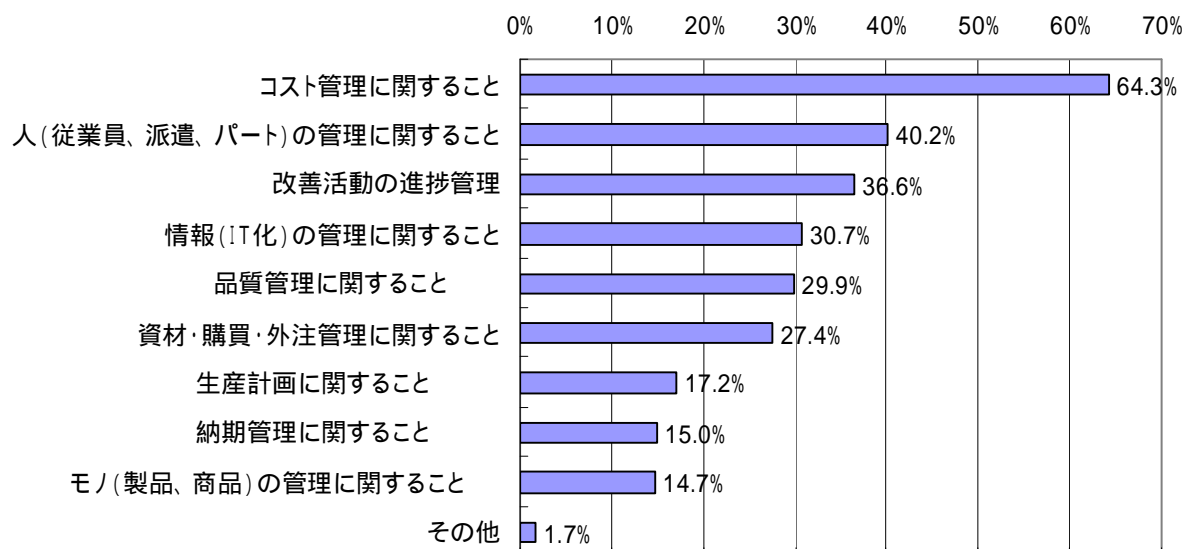
正社員に占める外国人比率が微増したものの、派遣、パートアルバイト等、請負に占める外国人の割合が下がっている。

Q 1 0：生産現場の直接作業者の「今後の人員構成比率計画（見通し）」についてあてはまるものに つけてください。



今後の人員構成比率計画については、正社員は 8 2 . 9 %、パートは 6 7 . 5 % が「増員」・「現状維持」に対し、派遣は 4 3 . 7 % であり、削減予定が 3 5 . 2 % だった。

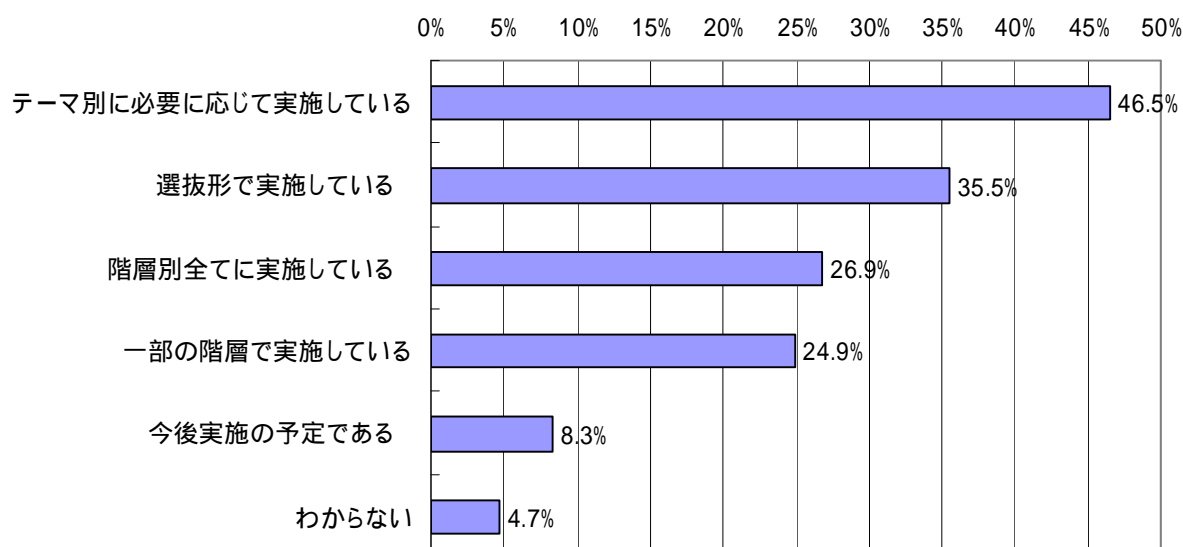
Q 1 1 : 生産現場の管理監督者に特に不足していると思われる知識やスキルすべてに をつけてください。



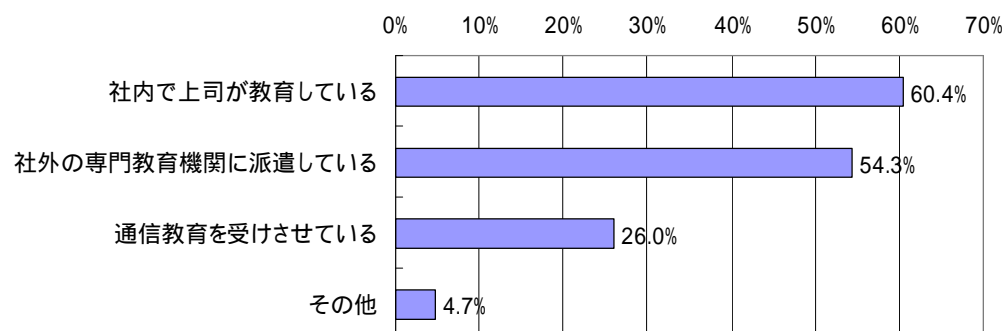
生産現場の管理監督者に不足しているとトップが考える知識やスキルは、「コスト管理に関すること」(6 4 . 3 %)、「人の管理に関すること」(4 0 . 2 %)、「改善活動の進捗管理」(3 6 . 6 %)であった。

Q 1 2 : 貴社が生産革新を推進する上で、中核となる人材に対する教育(特に OffJT)や育成について該当するものすべてに をつけてください。

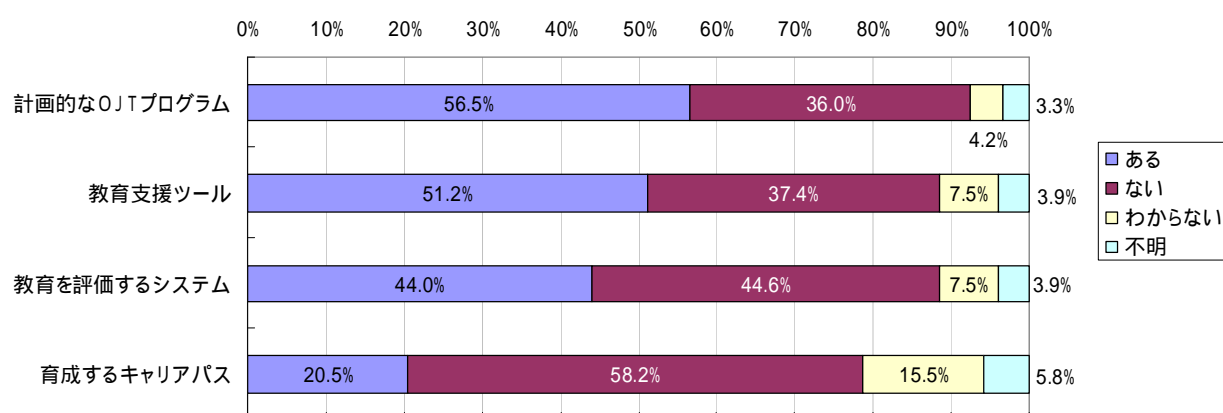
Q 1 2 - 1 <教育の対象(特に Off the Job Training; Off JT)について>



Q12-2 <専門知識・技能の教育方法（特に Off the Job Training; Off JT）について>



Q12-3 <育成のしくみや施策の有無について>

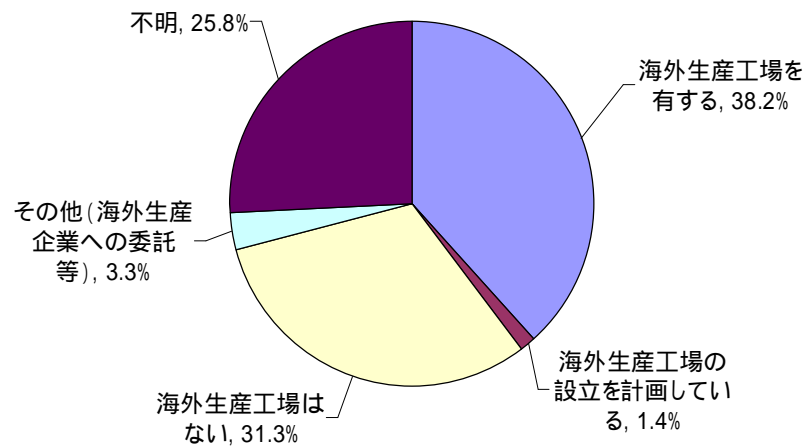


中核となる人材に対する教育について、「計画的なOJTプログラム」を実施している企業は56.5%にとどまり、半数以上の企業が「教育支援ツール」、「教育を評価するシステム」、「育成するキャリアパス」を有していないことが明確となった。

・海外生産について

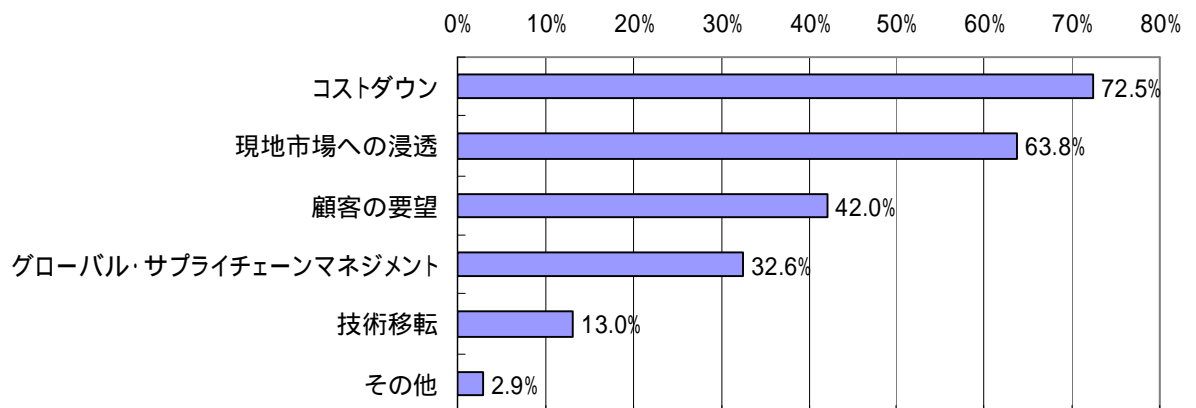
以下、海外生産工場を有する組織からの回答を集計した。(Q1のみ n=361、Q2、Q3は n=138)

Q1：貴社における海外生産の現状について該当するものに を1つつけてください。



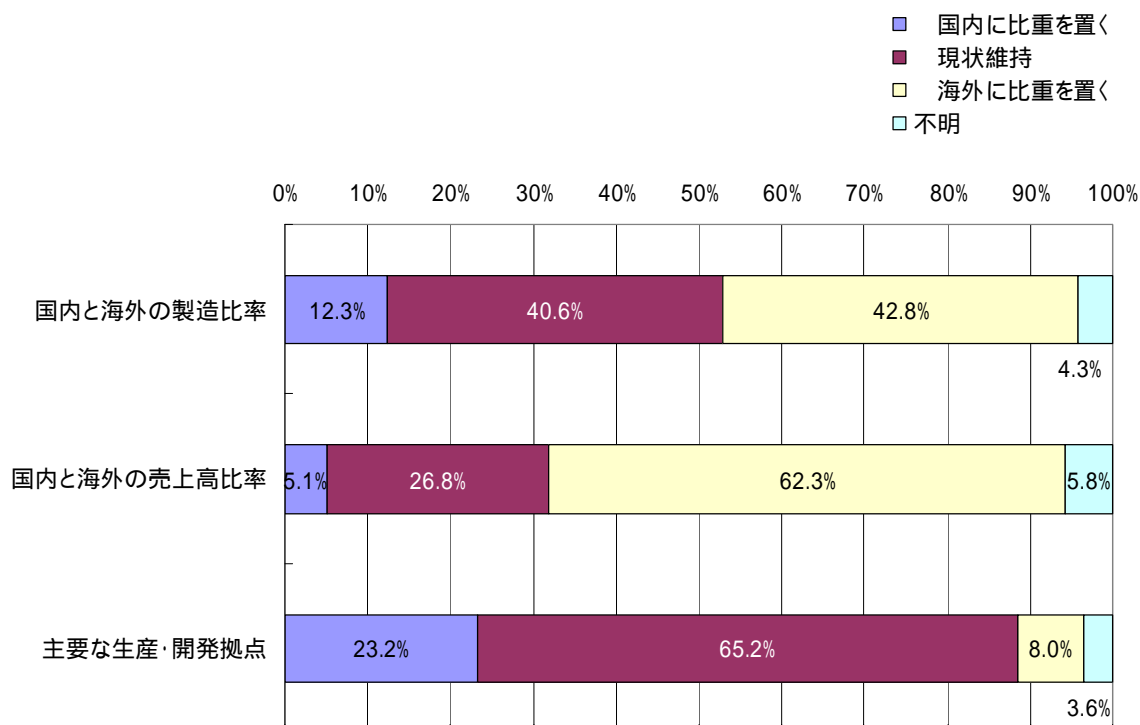
本調査で回答を得た企業は、海外生産工場を有する企業は38.2%、海外生産工場の設立を計画している企業は1.4%、海外生産工場を有していない企業は31.3%という構成であった。

Q2：貴社における海外生産の主な目的について該当するものすべてに をつけてください。



海外生産の主な目的として、「コストダウン」(72.5%)が最も多く、次いで「現地市場への浸透」(63.8%)であった。

Q3：貴社の海外生産の今後の見通しについて当てはまるものに をつけてください。

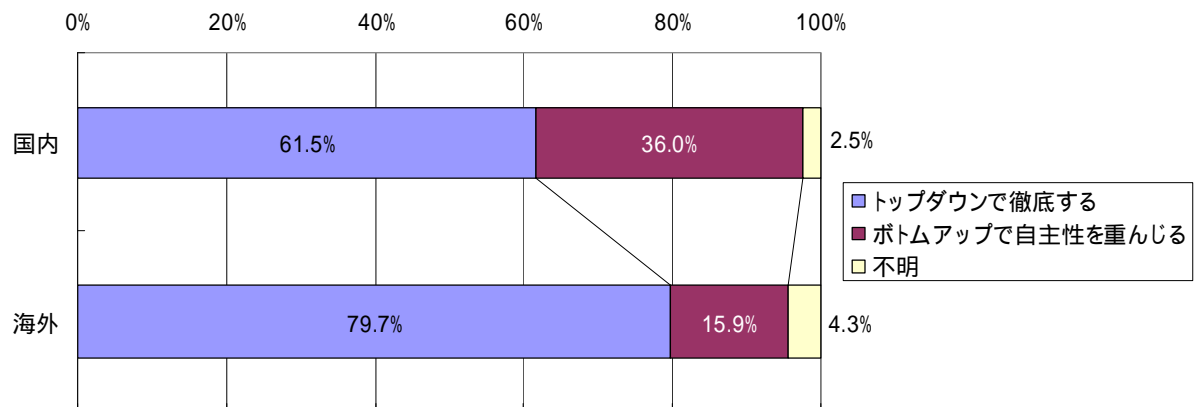


海外生産の今後の見通しについて、「国内と海外の製造比率」においては、国内に比重を置く（１２．３％）現状維持（４０．６％）海外に比重を置く（４２．８％）「国内と海外の売上高比率（金額ベース）」については、国内需要が高まる（５．１％）現状維持（２６．８％）海外需要が高まる（６２．３％）「主要な生産・開発拠点（マザー工場）」については国内に集約（２３．２％）現状維持（６５．２％）海外に移転（８．０％）であった。

・生産革新・改善活動の個別課題について

以下、国内(n=361)および海外(n=138)における生産革新活動の進め方に関わる諸課題に対する経営トップの認識について集計した。

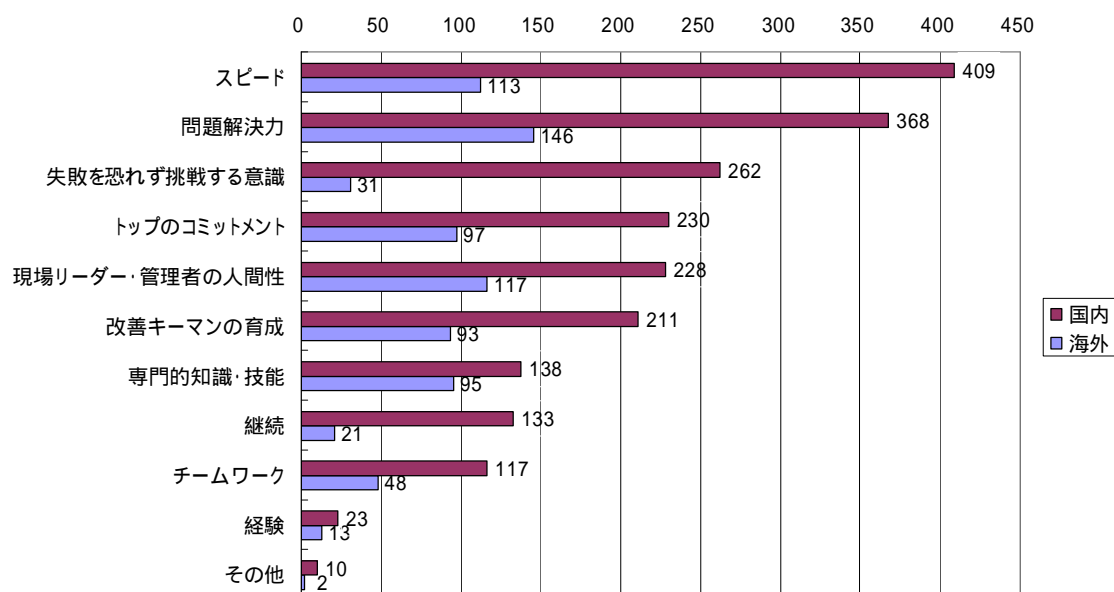
Q 1：貴社で現在実施している生産革新・改善活動の基本的な考え方について、近い方どちらかにをつけてください。



生産革新活動をトップダウンで進めるのは、国内では61.5%だが、海外では79.7%であった。

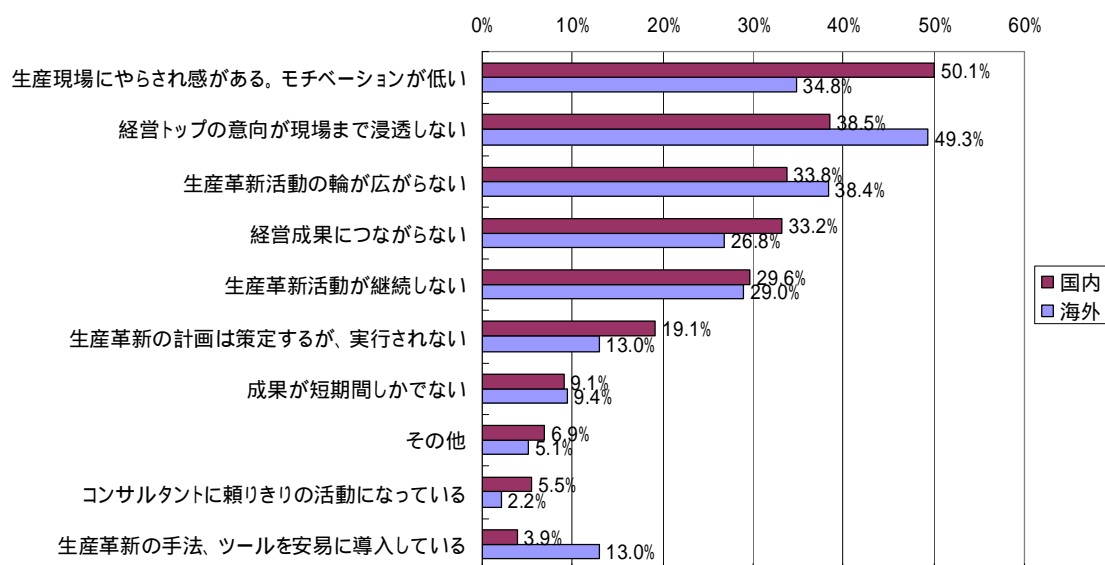
Q 2 : 生産革新活動で重要と考える要素を優先順位の高い順に第 1 位から第 3 位までご記入ください。(優先度 1 位 ; 3 点、2 位 ; 2 点、3 位 ; 1 点を掛け合わせて点数化)

国内 n=361, 海外 n=138



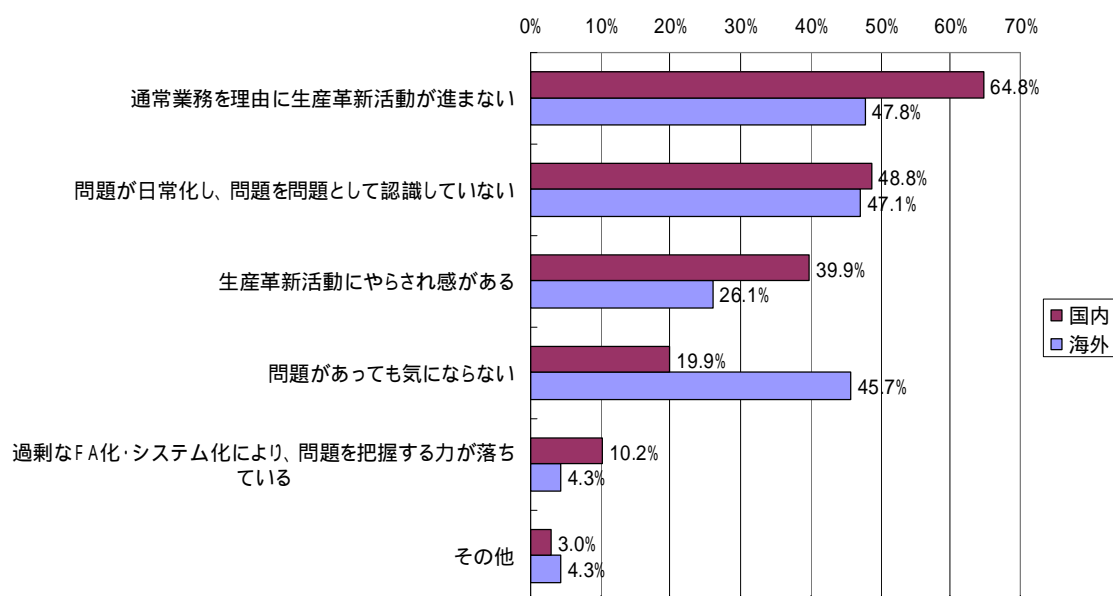
生産革新活動でトップが重要と考える 3 大要素は、国内では「スピード」「問題解決力」「失敗を恐れず挑戦する意識」、海外では「問題解決力」「現場リーダー・管理者の人間性」「スピード」。「スピード」と「問題解決力」は共通だが、トップはそれに加え国内ではチャレンジ精神、海外ではリーダーシップを求めている。

Q 3 : 貴社の生産革新活動の主たる問題、課題としてあてはまるものにすべて をつけてください。



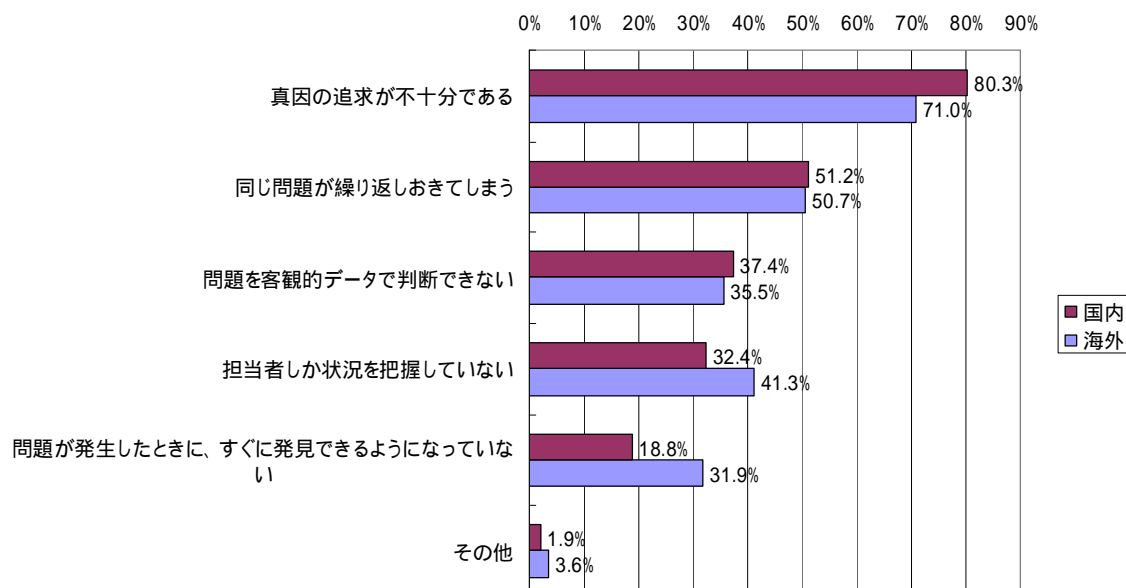
生産革新活動の課題は、国内では「生産現場のやらされ感、モチベーションの低さ」(50.1%)、海外では「経営トップの意向が現場まで浸透しない」(49.3%) が最も大きい。

Q 4：貴社の生産革新活動の特に「意識面の課題」にすべて をつけてください。



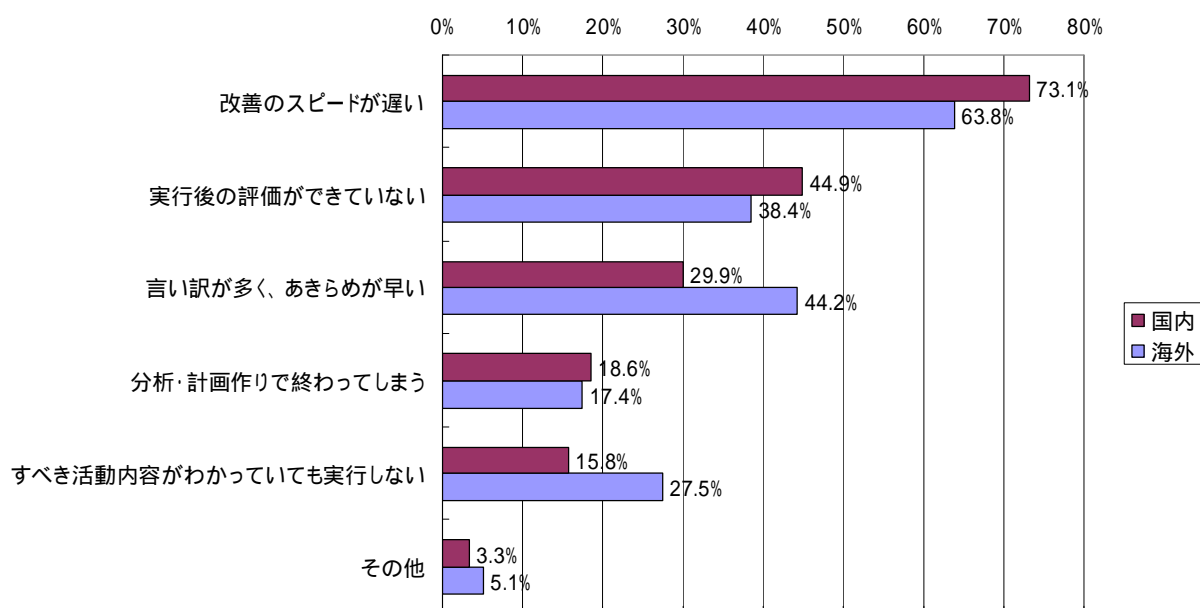
国内・海外ともに、「通常業務を理由に生産革新活動が進まない」、「問題が日常化し問題を問題として認識できない」が共通の課題として上位を占めた。一方、「生産革新活動にやらされ感がある」については国内が海外を13.8ポイント上回り、「問題があっても気にならない」については海外が国内を25.8ポイント上回り、国内と海外の課題の特徴が明らかとなった。

Q 5：貴社の生産革新活動の特に「問題把握面の課題」にすべて をつけてください。



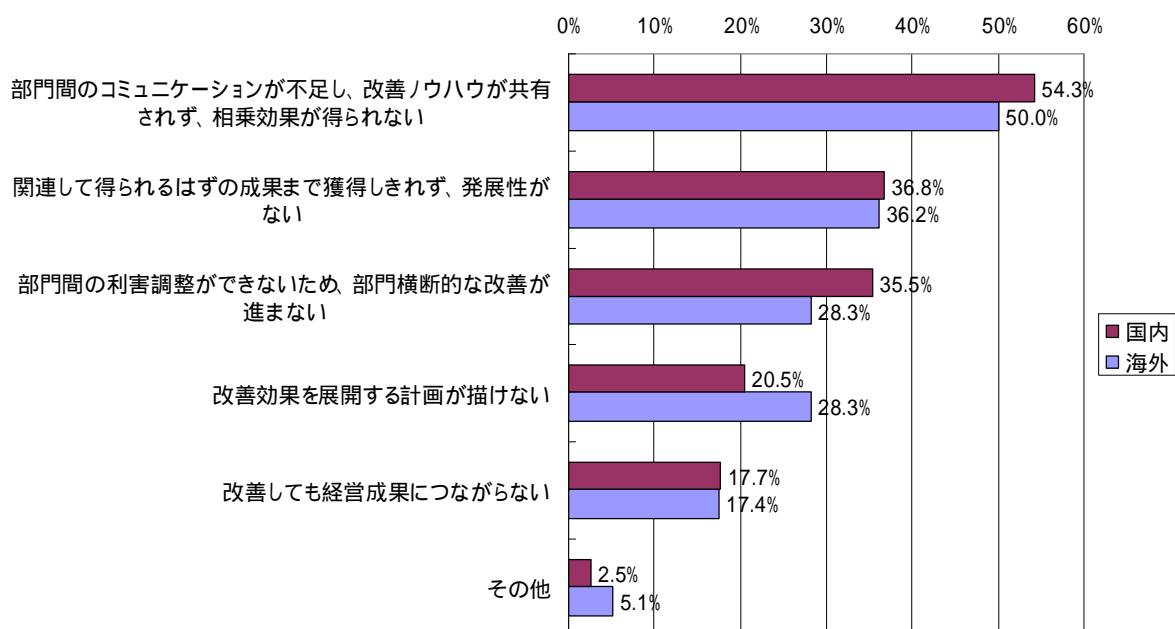
「担当者しか状況を把握していない」については海外が国内を8.9ポイント上回り、「問題が発生したときにすぐに発見できるようになっていない」についても海外が国内を13.1ポイント上回り、国内と海外の課題の特徴が明らかとなった。

Q 6：貴社の生産革新活動の特に「実行面の課題」にすべて をつけてください。



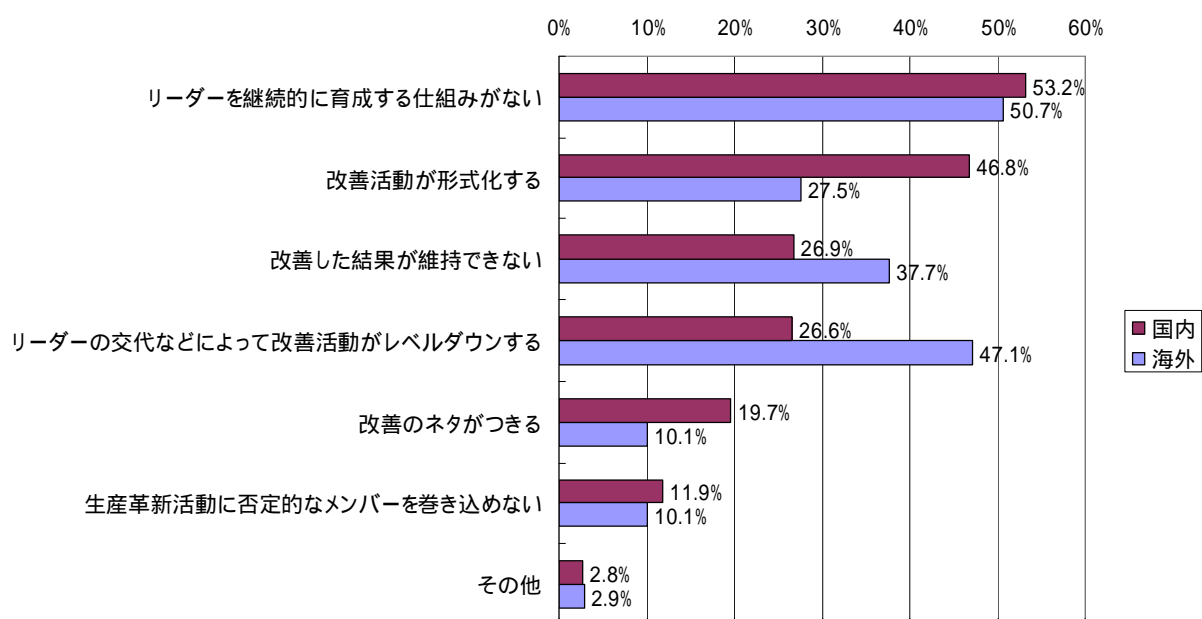
「言い訳が多く、あきらめが早い」については海外が国内を14.3ポイント上回った。また「すべき活動内容がわかっているにもかかわらず実行しない」については海外が国内を11.7ポイント上回り、海外の課題の特徴が明らかとなった。一方、「改善のスピード」、「実行後の評価」については、共通した課題として上位に挙げられたが、国内が課題として強く認識されていることが明らかとなった。

Q 7：貴社の生産革新活動の特に「展開面の課題」にすべて をつけてください。



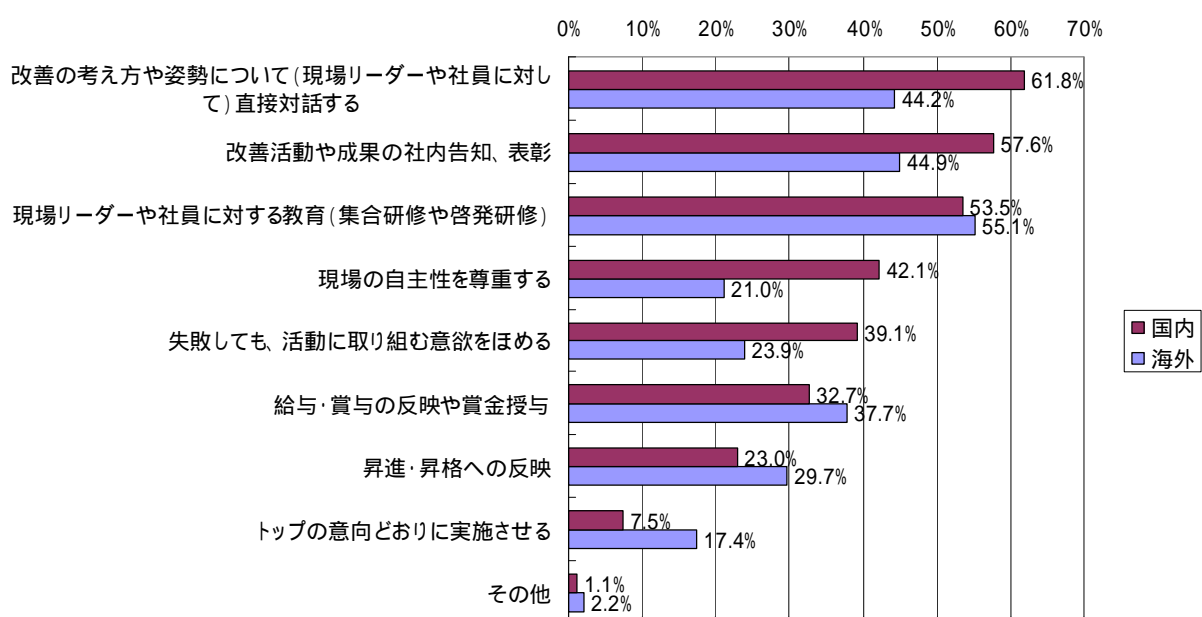
「部門間のコミュニケーション不足」、「成果の獲得」が、国内・海外ともに上位を占めた。

Q 8：貴社の生産革新活動において特に「継続面の課題」にすべてに をつけてください。



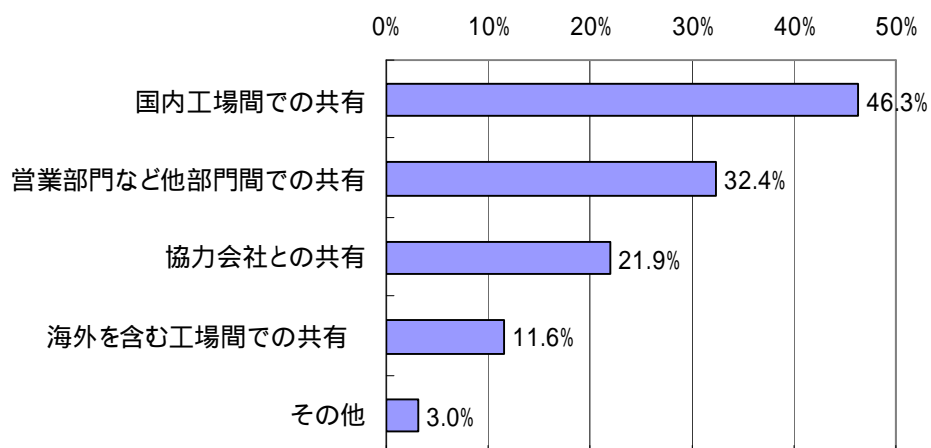
「リーダーの交代などによって改善活動がレベルダウンする」については海外が国内を20.5ポイント上回った。また「改善活動が形式化する」については国内が海外を19.3ポイント上回り、海外と国内の課題の特徴が明らかとなった。

Q 9：生産革新活動を継続・向上させるためにトップとして特に重視している事柄すべてに をつけてください。



国内では「改善の考え方や姿勢について直接対話する」(61.8%)が最も多い。海外では「現場リーダーや社員に対する教育」(55.1%)が最も多く、課題のトップ項目が異なる結果となった。

Q 1 0 :生産革新による成果の共有が実現できていると思われる範囲すべてに をつけてください。



国内工場間で共有出来ているとの認識は5割を切り(46.3%)、海外を含む工場まで共有できているのは約1割(11.6%)となった。