

# 第 I 部 調査結果の概要



## 第1章 調査の概要

### 1. 調査の概要

#### (1)調査の趣旨・目的

近年、人手不足が顕在化している。働き方改革関連法の施行が迫る中、人手の過不足が労働者の働き方に与える影響や、企業の人材マネジメントとの関係で生じている諸課題を明らかにすることを目的として、企業・労働者アンケート調査を行った。

なお、本調査は、厚生労働省労働政策担当参事官室（現・政策統括室）の要請に基づき、実施したものである。

#### (2)調査名

「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査・労働者調査）」

#### (3)調査期間：2019年3月1日から3月20日

#### (4)調査方法

郵送による調査票の配付・回収

#### (5)調査対象

企業調査：全国の従業員20人以上の企業 20,000社

労働者調査：調査対象企業を通じて、そこで雇用されている正社員を対象に、101,846人分（20～299人以下：5枚、300～999人：6枚、1,000人以上：8枚）の調査票配付を依頼。

※企業調査では、信用調査機関の企業データベースにより、産業・従業員規模別に抽出。

※労働者調査は、企業を通じて調査票を配付している。調査対象企業に対しては、正社員全体の年齢構成、性別構成、職種構成を踏まえ、なるべく偏りなく配付するよう求めており、労働者調査で回収されたサンプルは、日本の正社員全体の母集団分布に基づいて調査・回収されたサンプルではないことに留意が必要。

#### (6)有効回収数

企業調査：有効回収数：4,599件／有効回収率：23.0%

労働者調査：有効回収数：16,752件／有効回収率：16.4%（以下、「正社員調査」という）

2. 企業調査の回答企業の属性

回答企業の属性は図表 1-2-1 のとおり。

図表 1-2-1 : 回答企業の属性【企業調査】

	合計	n	%	
		4,599	100.0	
問1：従業員規模 (※1)	19人以下	583	12.7	
	20人	157	3.4	
	20人超～50人	2,032	44.2	
	50人超～100人	931	20.2	
	100人超～300人	638	13.9	
	300人超～1,000人	173	3.8	
	1,000人超～5,000人	47	1.0	
	5,000人超	12	0.3	
無回答	26	0.6		
業種(※2)	鉱業、採石業、砂利採取業	6	0.1	
	建設業	437	9.5	
	製造業	961	20.9	
	電気・ガス・熱供給・水道業	6	0.1	
	情報通信業	114	2.5	
	運輸業、郵便業	302	6.6	
	卸売業、小売業	907	19.7	
	金融業、保険業	45	1.0	
	不動産業、物品賃貸業	73	1.6	
	学術研究、専門・技術サービス業	143	3.1	
	宿泊業、飲食サービス業	149	3.2	
	生活関連サービス業、娯楽業	140	3.0	
	教育、学習支援業	151	3.3	
	医療、福祉	809	17.6	
	複合サービス事業	24	0.5	
	サービス業(他に分類されないもの)	321	7.0	
	無回答	11	0.2	
	所在地(地域)(※2)	北海道	209	4.5
		東北	410	8.9
		北関東・甲信越	457	9.9
		南関東	1,004	21.8
北陸		157	3.4	
東海		539	11.7	
近畿		676	14.7	
中国		356	7.7	
四国		169	3.7	
九州・沖縄		611	13.3	
無回答	11	0.2		
問7：事業活動内容や従業員に対する考え方①	Aである(独立企業である)	2,554	55.5	
	どちらかというA	712	15.5	
	どちらともいえない	521	11.3	
	どちらかというB	358	7.8	
	Bである(下請企業(※3)である)	365	7.9	
無回答	89	1.9		
下請企業	下請企業(「Bである」「どちらかというB」)	723	100.0	
	問7-付問2：最も影響力の強い親事業者への依存度の水準(※4)			
	10%以下	45	6.2	
	10%超～20%	73	10.1	
	20%超～30%	103	14.2	
	30%超～50%	142	19.6	
	50%超～70%	113	15.6	
	70%超～90%	99	13.7	
	90%超	98	13.6	
	無回答	50	6.9	
	問7-付問3：常時取引している親事業者数			
	1社	85	11.8	
	2～3社	143	19.8	
4～5社	101	14.0		
6～9社	94	13.0		
10～19社	94	13.0		
20～29社	43	5.9		
30～49社	35	4.8		
50社以上	72	10.0		
無回答	56	7.7		

	合計	n	%
		4,599	100.0
①経常利益	大幅に増加・上昇	314	6.8
	やや増加・上昇	1,580	34.4
	ほぼ横ばい	1,449	31.5
	やや減少・低下	836	18.2
	大幅に減少・低下	260	5.7
無回答	160	3.5	
②売上高	大幅に増加・上昇	394	8.6
	やや増加・上昇	1,750	38.1
	ほぼ横ばい	1,258	27.4
	やや減少・低下	827	18.0
大幅に減少・低下	214	4.7	
無回答	156	3.4	
③労働生産性	大幅に増加・上昇	139	3.0
	やや増加・上昇	1,400	30.4
	ほぼ横ばい	2,146	46.7
	やや減少・低下	607	13.2
	大幅に減少・低下	80	1.7
無回答	227	4.9	
④新入社員の定着率(入社3年後)	大幅に増加・上昇	160	3.5
	やや増加・上昇	741	16.1
	ほぼ横ばい	2,664	57.9
	やや減少・低下	597	13.0
	大幅に減少・低下	170	3.7
無回答	267	5.8	
⑤新入社員の定着率(入社7年後)	大幅に増加・上昇	119	2.6
	やや増加・上昇	674	14.7
	ほぼ横ばい	2,776	60.4
	やや減少・低下	609	13.2
大幅に減少・低下	136	3.0	
無回答	285	6.2	
⑥従業員の離職率	大幅に増加・上昇	73	1.6
	やや増加・上昇	652	14.2
	ほぼ横ばい	2,814	61.2
	やや減少・低下	678	14.7
	大幅に減少・低下	198	4.3
無回答	184	4.0	
⑦求人募集の充足率	大幅に増加・上昇	66	1.4
	やや増加・上昇	422	9.2
	ほぼ横ばい	1,992	43.3
	やや減少・低下	1,316	28.6
	大幅に減少・低下	632	13.7
無回答	171	3.7	

※1：調査票上、「貴社が直接雇用している、正社員及び非正社員(パート、契約、嘱託等)を指すものとします(派遣・請負労働者は含めないでください)」と定義。調査票上、「正社員とは、貴社に直接雇用されている無期労働契約の、いわゆる正規従業員を指すものとします(非正社員はそれ以外の従業員(パート、契約、嘱託等)を指すものとします(派遣・請負労働者は含めないでください))」と定義。

※2：業種は、抽出・配付に使用した信用調査機関が有する企業データベースの業種分類を使用している。所在地(地域)は当該企業データベースの企業所在地データから作成した。

※3：調査票では、「下請企業」について、いわゆる下請法の対象となる取引として、資本金規模や取引内容に基づき定義された親事業者と下請事業者の関係を前提として回答を求めている。

※4：調査票では、問7-付問2の最も影響力の強い親事業者への依存度について、親事業者との下請取引額÷総売上額の水準としている。

## 3. 正社員調査の回答者の属性

回答者の属性は図表 1-3-1 のとおり。

図表 1-3-1 : 回答者の属性【正社員調査】

		合計				合計	
		n	%			n	%
		16,752	100.0			16,752	100.0
問1:性別	男性	9,181	54.8	問9:勤め先 企業の従業員 規模	19人以下	1,676	10.0
	女性	7,522	44.9		20人	825	4.9
	無回答	49	0.3		20人超～50人	7,202	43.0
問3:満年齢	15～24歳	668	4.0		50人超～100人	3,551	21.2
	25～29歳	1,536	9.2		100人超～300人	2,291	13.7
	30～34歳	1,785	10.7		300人超～1,000人	807	4.8
	35～39歳	2,242	13.4		1,000人超～5,000人	235	1.4
	40～44歳	2,792	16.7		5,000人超	62	0.4
	45～49歳	2,702	16.1	業種(※)	無回答	103	0.6
	50～54歳	2,115	12.6		鉱業、採石業、砂利採取業	22	0.1
	55～59歳	1,710	10.2		建設業	1,574	9.4
	60～64歳	797	4.8		製造業	3,390	20.2
	65～69歳	254	1.5		電気・ガス・熱供給・水道業	25	0.1
	70歳以上	111	0.7		情報通信業	408	2.4
	無回答	40	0.2		運輸業、郵便業	968	5.8
問4:配偶者	いる	10,049	60.0		卸売業、小売業	2,916	17.4
	いない	6,661	39.8		金融業、保険業	195	1.2
	無回答	42	0.3		不動産業、物品賃貸業	252	1.5
問4-1付問	配偶者がいる・計	10,049	100.0		学術研究、専門・技術サービス業	548	3.3
1:配偶者の	無職	1,833	18.2		宿泊業、飲食サービス業	423	2.5
仕事	有職	8,171	81.3		生活関連サービス業、娯楽業	451	2.7
	無回答	45	0.4		教育、学習支援業	693	4.1
問4-1付問	配偶者有職・計	8,171	100.0		医療、福祉	3,635	21.7
2:配偶者の	正社員	4,727	57.9		複合サービス事業	117	0.7
就業形態	非正社員	2,697	33.0		サービス業(他に分類されないもの)	1,118	6.7
	それ以外(自営業等)	583	7.1	問10:役職	無回答	17	0.1
	無回答	164	2.0		役職なし(一般社員)	8,367	49.9
問5:家族	3歳未満	1,283	7.7		係長・主任相当職	3,799	22.7
(子供)の有	3歳以上、小学校就学前	1,738	10.4		課長・課長相当職	2,571	15.3
無(MA)	小学生	2,770	16.5		部長・部長相当職以上	1,935	11.6
	中学生	1,685	10.1		無回答	80	0.5
	高校生以上	5,098	30.4	問11:職種	管理職(リーダー職を含む)	3,338	19.9
	子どもがいない	6,529	39.0		事務職(一般事務等)	5,398	32.2
	無回答	827	4.9		事務系専門職(市場調査、財務、貿易・翻訳等)	386	2.3
問7:最終学	中学校卒	324	1.9		技術系専門職(研究開発、設計、SE等)	1,029	6.1
歴(在学中及	高等学校卒	6,041	36.1		医療・福祉関係専門職	2,119	12.6
び中退は卒業	専修・各種学校卒	2,716	16.2		教育関係専門職	274	1.6
に含まない)	短大・高専卒	2,025	12.1		営業職	1,349	8.1
	四年制大学卒	5,288	31.6		販売職	102	0.6
	大学院卒(修士課程、専門職学位課程修了)	258	1.5		接客・サービス職	510	3.0
	大学院卒(博士課程修了)	29	0.2		保安職	20	0.1
	無回答	71	0.4		製造・生産工程職	970	5.8
					輸送・機械運転職	347	2.1
					建設・採掘職	375	2.2
					その他	336	2.0
					無回答	199	1.2
				問15:平均的	150時間以下	1188	7.1
				な労働時間	150超～160時間	2050	12.2
				(月平均)	160超～170時間	2097	12.5
					170超～180時間	2474	14.8
					180超～190時間	1234	7.4
					190超～200時間	1572	9.4
					200超～210時間	510	3.0
					210超～220時間	489	2.9
					220超～230時間	321	1.9
					230超～240時間	292	1.7
					240超～250時間	250	1.5
					250超～300時間	342	2.0
					300時間超	158	0.9
					無回答	3775	22.5
					平均	184.9	
					中央値	178	
					標本標準偏差	45.1	
				問17:平均的	18日以下	643	3.8
				な出勤日数	18日超～20日	5429	32.4
				(月平均)	20日超～22日	6127	36.6
					22日超～24日	2658	15.9
					24日超～26日	1378	8.2
					26日超	139	0.8
					無回答	378	2.3
					平均	21.4	
					中央値	21	
					標本標準偏差	2.3	

(※) 業種は、抽出・配付に使用した信用調査機関が有する企業データベースの業種分類を使用している。

## 第2章 調査結果の概要

### 1. 雇用人員（人手）の過不足の状況

#### 1-1. 雇用人員（人手）の過不足の状況（企業調査）

##### (1)雇用人員（人手）の過不足の状況

企業調査では、雇用人員（人手）の過不足の状況について、従業員全体及び、(a)正社員と(b)非正社員の別に尋ねており、また、(a)正社員と(b)非正社員については、人材の種類ごとに過不足の状況も尋ねている。これをまとめたものが図表 2-1-1 である。

図表 2-1-1：雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	該当者なし	無回答	不足・計
従業員全体	4,599	7.6	37.5	19.7	2.9	0.1		32.1	45.1
(a) 正社員	4,599	11.6	48.4	28.8	3.9	0.2		7.1	60.0
①海外展開に必要な国際人材	4,599	3.7	6.6	8.4	0.2	-	71.5	9.8	10.3
②研究開発等を支える高度人材	4,599	5.3	12.5	9.6	0.1	-	63.0	9.4	17.8
③現場の技能労働者	4,599	12.2	39.0	23.7	0.8	0.1	18.4	5.8	51.2
④現場で定型作業を担う人材	4,599	6.5	26.6	34.6	2.3	0.1	22.2	7.7	33.1
⑤一般的な事務職	4,599	1.5	19.3	63.2	5.2	0.3	4.4	6.2	20.8
⑥中核的な管理職	4,599	6.2	31.4	49.3	3.1	0.3	3.7	5.9	37.6
⑦社内全体の人材マネジメントをする専門人材	4,599	8.5	34.4	33.2	0.4	0.1	16.9	6.5	42.9
⑧財務や法務の専門人材	4,599	6.3	28.2	43.4	0.3	0.1	15.3	6.4	34.5
⑨労務管理（就業規則の作成・変更など）を担当する専門人材	4,599	5.7	28.3	47.4	0.3	0.1	12.1	6.2	34.0
⑩マーケティングや営業の専門人材	4,599	6.1	31.8	31.3	0.4	0.1	23.0	7.3	37.9
⑪M&Aのための専門人材	4,599	5.2	9.7	15.3	0.2	0.0	60.3	9.3	14.9
⑫社内事務のIT化を推進する人材	4,599	8.2	28.2	30.4	0.3	0.1	25.4	7.4	36.4
⑬システム・アプリケーション等を開発する専門人材	4,599	7.3	16.4	18.0	0.2	0.1	49.9	8.1	23.7
(b) 非正社員	4,599	3.8	18.5	48.6	2.7	0.4	16.8	9.2	22.3
⑭業務繁忙期を一時的に支える人材	4,599	6.7	28.0	28.6	0.6	0.2	28.0	7.8	34.7
⑮恒常的に基幹的業務を担う人材	4,599	4.6	25.5	44.7	0.8	0.0	16.9	7.4	30.1
⑯ある特定分野の専門知識を有する専門人材	4,599	4.8	26.5	31.5	0.2	0.0	29.8	7.1	31.3

※雇用人員の過不足（現状）において、従業員全体及び、(a)正社員には、「該当者なし」の選択肢がない（空欄で表示）。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。

正社員の雇用人員（人手）の過不足状況について、従業員規模、業種、所在地（地域）別にみたものが図表 2-1-2 である。

正社員の雇用人員の「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）の割合は 60.0% となっている。これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、その割合は高くなる傾向にある。「不足・計」の割合を業種別（n=30 以上）にみると、全体（合計）より 5 ポイント以上高い業種は、「建設業」（80.6%）、「運輸業、郵便業」（74.5%）、「情報通信業」（73.7%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（69.2%）、「生活関連サービス業、娯楽業」（68.6%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（68.3%）となっている。

所在地（地域）別にみると、いずれの地域に所在する企業も 6 割程度の不足感があるが、「不足・計」の割合が比較的高い地域として、「東海」（64.5%）、「北陸」（61.8%）、「南関東」（60.8%）、「北海道」（60.3%）、「近畿」（60.3%）などとなっている。

図表 2-1-2：正社員の雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	無回答	不足・計	適当	過剰・計
合計	4,599	11.6	48.4	28.8	3.9	0.2	7.1	60.0	28.8	4.1
<従業員規模>										
50人以下	2,772	11.0	46.3	31.2	3.7	0.2	7.5	57.3	31.2	3.9
50人超～100人	931	11.3	49.1	27.6	5.2	0.2	6.7	60.4	27.6	5.4
100人超～300人	638	14.6	52.2	23.0	3.4	0.5	6.3	66.8	23.0	3.9
300人超	232	10.8	59.5	19.8	2.2	0.4	7.3	70.3	19.8	2.6
<業種>										
鉱業、採石業、砂利採取業	6	16.7	66.7	-	-	-	16.7	83.4	0.0	0.0
建設業	437	22.2	58.4	13.5	0.9	-	5.0	80.6	13.5	0.9
製造業	961	7.9	48.2	33.2	5.2	0.2	5.3	56.1	33.2	5.4
電気・ガス・熱供給・水道業	6	-	33.3	50.0	-	-	16.7	33.3	50.0	0.0
情報通信業	114	18.4	55.3	17.5	1.8	-	7.0	73.7	17.5	1.8
運輸業、郵便業	302	21.9	52.6	16.6	1.3	0.3	7.3	74.5	16.6	1.6
卸売業、小売業	907	5.8	47.9	34.8	4.7	0.3	6.4	53.7	34.8	5.0
金融業、保険業	45	8.9	44.4	40.0	2.2	-	4.4	53.3	40.0	2.2
不動産業、物品賃貸業	73	6.8	42.5	27.4	5.5	-	17.8	49.3	27.4	5.5
学術研究、専門・技術サービス業	143	15.4	53.8	19.6	1.4	0.7	9.1	69.2	19.6	2.1
宿泊業、飲食サービス業	149	10.7	48.3	24.8	6.7	0.7	8.7	59.0	24.8	7.4
生活関連サービス業、娯楽業	140	14.3	54.3	22.9	3.6	-	5.0	68.6	22.9	3.6
教育、学習支援業	151	11.9	40.4	32.5	3.3	0.7	11.3	52.3	32.5	4.0
医療、福祉	809	10.0	39.3	36.2	5.1	0.2	9.1	49.3	36.2	5.3
複合サービス事業	24	16.7	54.2	25.0	4.2	-	-	70.9	25.0	4.2
サービス業（他に分類されないもの）	321	15.0	53.3	22.7	1.2	-	7.8	68.3	22.7	1.2
<所在地（地域）>										
北海道	209	9.6	50.7	29.2	5.7	-	4.8	60.3	29.2	5.7
東北	410	8.5	45.6	33.4	4.9	0.7	6.8	54.1	33.4	5.6
北関東・甲信越	457	10.5	47.9	31.7	3.9	0.7	5.3	58.4	31.7	4.6
南関東	1,004	12.5	48.3	26.9	3.9	0.4	8.0	60.8	26.9	4.3
北陸	157	14.0	47.8	26.1	5.7	-	6.4	61.8	26.1	5.7
東海	539	12.6	51.9	26.2	3.5	-	5.8	64.5	26.2	3.5
近畿	676	9.9	50.4	28.4	3.8	0.1	7.2	60.3	28.4	3.9
中国	356	15.2	44.4	30.6	2.0	-	7.9	59.6	30.6	2.0
四国	169	14.8	44.4	26.6	5.3	-	8.9	59.2	26.6	5.3
九州・沖縄	611	11.0	48.0	29.8	2.8	-	8.5	59.0	29.8	2.8
<3年前との比較（経常利益）>										
増加・上昇	1,894	11.5	52.4	26.6	2.9	0.3	6.3	63.9	26.6	3.2
ほぼ横ばい	1,449	10.9	48.1	31.5	3.2	0.1	6.2	59.0	31.5	3.3
減少・低下	1,096	13.0	43.6	29.8	6.7	0.4	6.6	56.6	29.8	7.1
<3年前との比較（売上高）>										
増加・上昇	2,144	11.7	52.3	26.4	3.4	0.2	6.0	64.0	26.4	3.6
ほぼ横ばい	1,258	11.8	46.9	31.6	2.8	0.2	6.8	58.7	31.6	3.0
減少・低下	1,041	11.6	44.0	31.2	6.3	0.4	6.4	55.6	31.2	6.7
<3年前との比較（従業員の離職率）>										
増加・上昇	725	19.7	52.4	17.9	3.3	0.1	6.5	72.1	17.9	3.4
ほぼ横ばい	2,814	9.0	49.6	31.6	3.6	0.2	6.0	58.6	31.6	3.8
減少・低下	876	13.2	44.3	29.2	5.6	0.5	7.2	57.5	29.2	6.1
<3年前との比較（新入社員の定着率：入社3年後）>										
増加・上昇	901	10.0	47.6	31.4	4.0	0.6	6.4	57.6	31.4	4.6
ほぼ横ばい	2,664	10.0	48.8	30.7	4.2	0.2	6.2	58.7	30.7	4.4
減少・低下	767	18.9	51.2	19.9	3.0	0.3	6.6	70.1	19.9	3.3
<3年前との比較（新入社員の定着率：入社7年後）>										
増加・上昇	793	9.2	47.5	32.7	4.4	0.5	5.7	56.7	32.7	4.9
ほぼ横ばい	2,776	10.1	49.1	30.6	3.8	0.2	6.2	59.2	30.6	4.0
減少・低下	745	19.2	50.6	19.2	3.9	0.3	6.8	69.8	19.2	4.2
<3年前との比較（求人募集の充足度）>										
増加・上昇	488	10.9	42.8	33.0	4.9	0.4	8.0	53.7	33.0	5.3
ほぼ横ばい	1,992	5.8	44.4	38.6	4.3	0.4	6.6	50.2	38.6	4.7
減少・低下	1,948	17.7	55.4	17.8	3.3	0.1	5.6	73.2	17.8	3.4

※「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計、「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。「不足・計」について、業種別(n=30以上)において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。表側の「3年前との比較」は、「増加・上昇」は「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」の合計、「減少・低下」は「大幅に減少・低下」「やや減少・低下」の合計。

企業調査では、企業の状況の3年前との比較（変化）として、経常利益、売上高、従業員の離職率、新入社員の定着率（入社3年後）、新入社員の定着率（入社7年後）、求人募集の充足度などについても尋ねている。正社員の過不足状況を、経常利益別、売上高別にみると、いずれも、減少・低下とする企業に比べ増加・上昇とする企業のほうが「不足・計」の割合が高い。企業業績が高い企業ほど、雇用人員の不足感を感じているようである。

従業員の離職率別にみると、減少・低下とする企業に比べ増加・上昇とする企業のほうが「不足・計」の割合が高い。離職率が高い企業ほど、雇用人員の不足感を感じている。

一方、新入社員の定着率（入社3年後）別、新入社員の定着率（入社7年後）別にみると、いずれも、増加・上昇とする企業に比べると減少・低下する企業のほうが「不足・計」の割合が高い。定着率が高くない企業ほど、雇用人員の不足感を感じている。

求人募集の充足度別にみると、求人募集の充足度が減少・低下とする企業で、もっとも「不足・計」の割合が高くなっている。

## (2)雇用人員（人手）の過不足状況（人材の種類別）

### ①雇用人員（人手）の過不足状況

雇用人員の過不足状況及び、(a)正社員、(b)非正社員の人材の種類別の過不足状況をみるため、各項目について「該当者なし」及び無回答を除き集計したものが図表2-1-3である。

**図表 2-1-3：雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位＝％、「該当者なし」及び無回答を除く集計）【企業調査】**

	n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	不足・計	適当	過剰・計
従業員全体	3,121	11.2	55.3	29.1	4.2	0.2	66.5	29.1	4.4
(a) 正社員	4,271	12.5	52.1	31.0	4.2	0.3	64.6	31.0	4.5
①海外展開に必要な国際人材	863	19.5	35.1	44.6	0.8	0.0	54.6	44.6	0.8
②研究開発等を支える高度人材	1,268	19.3	45.3	34.9	0.5	0.0	64.6	34.9	0.5
③現場の技能労働者	3,485	16.1	51.4	31.3	1.0	0.2	67.5	31.3	1.2
④現場で定型作業を担う人材	3,222	9.2	38.0	49.4	3.2	0.1	47.2	49.4	3.4
⑤一般的な事務職	4,112	1.6	21.6	70.7	5.8	0.3	23.2	70.7	6.1
⑥中核的な管理職	4,156	6.8	34.7	54.6	3.5	0.4	41.6	54.6	3.8
⑦社内全体の人材マネジメントをする専門人材	3,526	11.1	44.9	43.3	0.6	0.1	56.0	43.3	0.7
⑧財務や法務の専門人材	3,602	8.1	36.0	55.4	0.4	0.1	44.1	55.4	0.6
⑨労務管理（就業規則の作成・変更など）を担当する専門人材	3,760	7.0	34.7	57.9	0.3	0.1	41.6	57.9	0.5
⑩マーケティングや営業の専門人材	3,206	8.7	45.6	44.9	0.6	0.2	54.3	44.9	0.7
⑪M&Aのための専門人材	1,399	17.0	31.9	50.3	0.7	0.1	48.9	50.3	0.9
⑫社内事務のIT化を推進する人材	3,088	12.1	42.0	45.2	0.5	0.1	54.1	45.2	0.6
⑬システム・アプリケーション等を開発する専門人材	1,931	17.4	39.2	42.8	0.4	0.3	56.6	42.8	0.7
(b) 非正社員	3,402	5.1	25.0	65.7	3.6	0.5	30.1	65.7	4.1
⑭業務繁忙期を一時的に支える人材	2,949	10.5	43.7	44.6	0.9	0.2	54.3	44.6	1.2
⑮恒常的に基幹的業務を担う人材	3,481	6.1	33.7	59.1	1.0	0.1	39.8	59.1	1.1
⑯ある特定分野の専門知識を有する専門人材	2,899	7.6	42.1	49.9	0.3	0.0	49.7	49.9	0.3

※無回答及び各設問項目の「該当者なし」を除き集計。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

まず、従業員全体の過不足状況では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が66.5%、「適当」が29.1%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が4.4%となっている。「過剰・計」の割合は少数であり、「不足・計」の割合は、「過剰・計」の割合を大きく上回っている。

正社員と非正社員の過不足状況をみると、正社員では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が64.6%、「適当」が31.0%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が4.5%となっている。非正社員は「不足・計」が30.1%、「適当」が65.7%、「過剰・計」が4.1%となっている。

「不足・計」の割合について、正社員と非正社員を比較すると、正社員が64.6%、非正社員が30.1%となっており、非正社員に比べ正社員のほうが、「不足・計」の割合は高い。

次に、(a)正社員について、人材の種類ごとに、「不足・計」の割合をみると（「該当なし」無回答を除いた各種人材がいる企業において）、「現場の技能労働者」が67.5%でもっとも高く、次いで、「研究開発等を支える高度人材」（64.6%）、「システム・アプリケーション等を開発する専門人材」（56.6%）、「社内全体の人材マネジメントをする専門人材」（56.0%）、「海外展開に必要な国際人材」（54.6%）、「マーケティングや営業の専門人材」（54.3%）、「社内事務のIT化を推進する人材」（54.1%）、「M&Aのための専門人材」（48.9%）、「現場で定型作業を担う人材」（47.2%）、「財務や法務の専門人材」（44.1%）、「労務管理（就業規則の作成・変更など）を担当する専門人材」（41.6%）、「中核的な管理職」（41.6%）、「一般的な事務職」（23.2%）となっている。正社員のなかでは、「一般的な事務職」の「不足・計」の割合が23.2%でもっとも低い（「適当」が70.7%）。

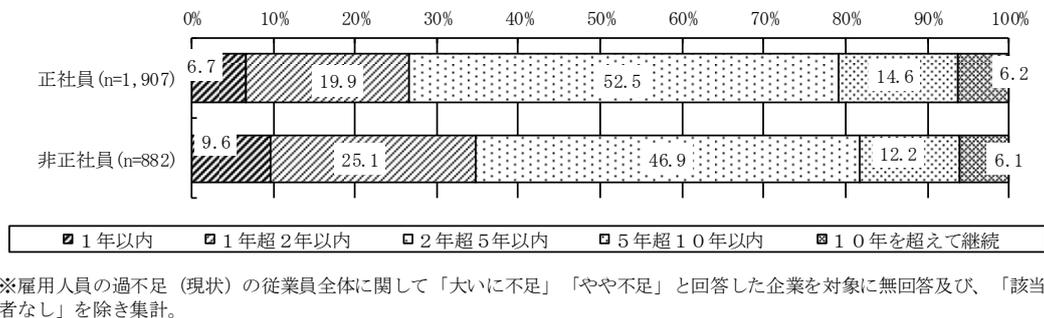
一方、(b)非正社員では、「不足・計」の割合は、「業務繁忙期を一時的に支える人材」（54.3%）、「ある特定分野の専門知識を有する専門人材」（49.7%）、「恒常的に基幹的業務を担う人材」（39.8%）となっている。

## ②不足開始時期

企業調査では従業員全体に関して、「大いに不足」「やや不足」と回答した企業（以下、「従業員不足企業」と略す）に対して、正社員と非正社員に分けて、「雇用人員（人手）が不足し始めたのは、いつ頃からか」についても尋ねている（以下、「不足開始時期」と略す）。各項目について、無回答（非正社員については、「該当者なし」を含む）を除き集計したものが図表2-1-4である。

それによれば、不足開始時期について、正社員では、「2年超5年以内」が52.5%ともっとも割合が高く、次いで、「1年超2年以内」が19.9%、「5年超10年以内」が14.6%などとなっている。一方、非正社員も、「2年超5年以内」が46.9%ともっとも割合が高く、次いで、「1年超2年以内」が25.1%、「5年超10年以内」が12.2%などとなっている。

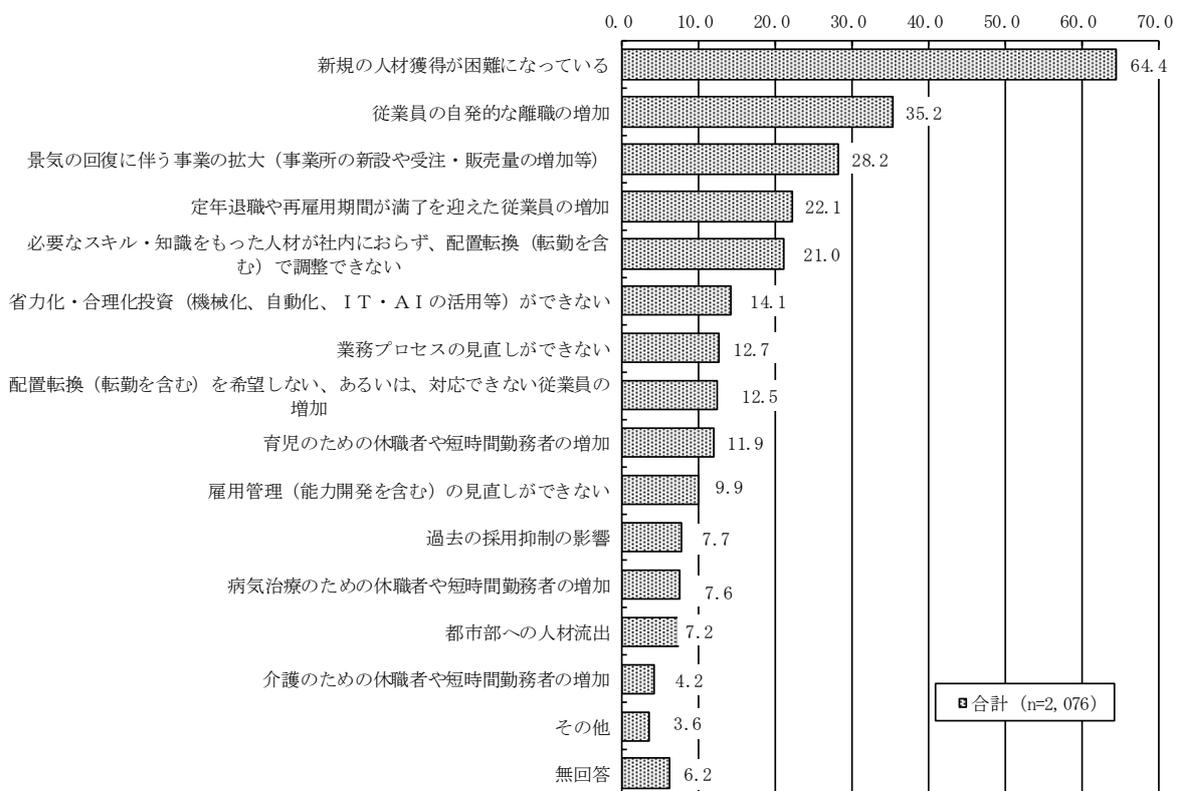
図表 2-1-4：雇用人員（人手）が不足し始めた時期（SA、単位＝％）【企業調査】



## ③雇用人員（人手）が不足している理由

「従業員不足企業」の雇用人員（人手）が不足している理由（複数回答）は、「新規の人材獲得が困難になっている」が64.4%ともっとも多く、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」（35.2%）、「景気の回復に伴う事業の拡大（事業所の新設や受注・販売量の増加等）」（28.2%）などとなっている（図表 2-1-5）。

図表 2-1-5：雇用人員（人手）が不足している理由（MA、単位＝％）【企業調査】



## ④人手不足を契機としての求人募集した際の状況

「新規の人材獲得が困難になっている」とする企業（以下、「新規の人材獲得困難企業」と略す）に対して、人手不足を契機として求人募集した際の状況を尋ねたところ、「募集しても、応募がない」が 56.5%と最も割合が高く、次いで、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たなかった」が 22.5%、「採用に至ったが、早期に離職してしまい、定着しなかった」が 9.6%、「応募があり、応募者の資質は自社の求める水準であったが、求職者が求める処遇・労働条件等と自社の提示内容が折り合わなかった」が 5.1%となっている。

これを従業員規模別にみると、いずれの規模においても「募集しても、応募がない」の割合が最も高いものの、300人以下の規模に比べ、300人超のほうが「募集しても、応募がない」の割合が低い。一方、300人以下の規模に比べ、300人超のほうが「採用に至ったが、早期に離職してしまい、定着しなかった」「応募があり、応募者の資質は自社の求める水準であったが、求職者が求める処遇・労働条件等と自社の提示内容が折り合わなかった」の割合が高くなっている（図表 2-1-6）。

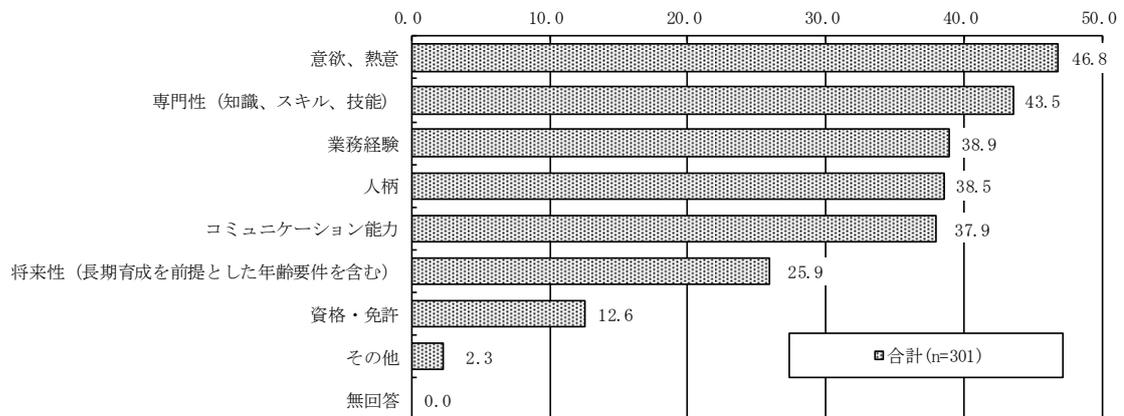
図表 2-1-6：人手不足を契機としての求人募集した際の状況（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	募集しても、 応募がない	た質応 なが募 なが自 か社は つたあ たのる 求が、 め、 る 応 水募 準者 にの 満資	示遇たは 内・が自 容 労、社 が働求、 折条職求 り件者め 合等がる わと求水 な自め募 か社る つの処あ た提資	か職採 つし用 たてに しまっ たが、 定着し ないに 離	無 回 答
合計	1,336	56.5	22.5	5.1	9.6	6.3
<従業員規模>						
50人以下	740	56.8	23.1	4.3	9.1	6.8
50人超～100人	301	57.5	23.3	4.3	8.6	6.3
100人超～300人	206	57.8	19.9	5.3	11.2	5.8
300人超	82	47.6	20.7	13.4	14.6	3.7

※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、雇用人員（人手）が不足している理由として、「新規の人材獲得が困難になっている」と回答した企業を対象に集計。

「新規の人材獲得困難企業」のうち、求人募集した際に「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たなかった」とする企業について、求める水準に満たなかった応募者の資質を尋ねたところ（複数回答）、「意欲、熱意」（46.8%）、「専門性（知識、スキル、技能）」（43.5%）が4割台と上位となっており、「業務経験」（38.9%）、「人柄」（38.5%）、「コミュニケーション能力」（37.9%）が4割弱となっている（図表 2-1-7）。

図表 2-1-7：求める水準に満たない応募者の資質（MA、単位＝％）【企業調査】



※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、雇用人員（人手）が不足している理由として、「新規の人材獲得が困難になっている」を回答した企業のなかで、求人募集をした際の状況として、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たなかった」とする企業を対象に集計。

#### ⑤人手不足の会社経営への影響

「従業員不足企業」に対して、「人手不足が、会社経営に影響を及ぼしているか」を尋ねたところ、「現在、会社経営に影響あり」とする企業は69.0%（「大きな影響を及ぼしている」（21.5%）と「ある程度の影響を及ぼしている」（47.5%）の合計）となっている。

「現在、会社経営に影響あり」の割合を従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、その割合が高くなる。

「現在、会社経営に影響あり」の割合を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「宿泊業、飲食サービス業」（89.8%）、「運輸業、郵便業」（81.7%）、「医療、福祉」（77.6%）、「教育、学習支援業」（74.5%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（74.4%）となっている。

「現在、会社経営に影響あり」の割合を雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、おおむね不足開始時期が古い（すなわち、不足期間が長い）ほど、その割合が高くなっている（図表 2-1-8）。

図表 2-1-8：人手不足の会社経営への影響（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	て大 きな 影 響 を 及 ぼ し	ぼあ る 程 度 の 影 響 を 及 ぼ し	と 内 な 現 在 の 影 響 が 生 じ る こ と が 懸 念 さ れ る	も に 懸 念 さ れ る こ と が 懸 念 さ れ る	無 回 答	響 現 在 、 会 社 経 営 に 影 響 あ り
合計	2,076	21.5	47.5	22.4	3.9	4.7	69.0
<従業員規模>							
50人以下	1,170	19.9	46.5	25.0	4.3	4.3	66.4
50人超～100人	454	21.4	50.2	19.4	2.9	6.2	71.6
100人超～300人	316	24.4	46.8	18.7	4.7	5.4	71.2
300人超	128	29.7	47.7	18.8	1.6	2.3	77.4
<業種>							
鉱業、採石業、砂利採取業	5	-	80.0	-	20.0	-	80.0
建設業	243	19.3	49.0	23.5	3.3	4.9	68.3
製造業	415	14.7	50.6	27.2	2.9	4.6	65.3
電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	100.0	-	0.0
情報通信業	63	14.3	50.8	27.0	4.8	3.2	65.1
運輸業、郵便業	164	38.4	43.3	12.2	3.0	3.0	81.7
卸売業、小売業	376	13.6	45.5	31.9	5.3	3.7	59.1
金融業、保険業	18	16.7	33.3	27.8	16.7	5.6	50.0
不動産業、物品賃貸業	37	13.5	37.8	24.3	16.2	8.1	51.3
学術研究、専門・技術サービス業	76	14.5	52.6	23.7	2.6	6.6	67.1
宿泊業、飲食サービス業	69	33.3	56.5	7.2	-	2.9	89.8
生活関連サービス業、娯楽業	73	26.0	35.6	24.7	4.1	9.6	61.6
教育、学習支援業	51	21.6	52.9	17.6	3.9	3.9	74.5
医療、福祉	304	32.9	44.7	13.2	3.0	6.3	77.6
複合サービス事業	14	28.6	50.0	21.4	-	-	78.6
サービス業（他に分類されないもの）	164	23.8	50.6	18.9	3.0	3.7	74.4
<正社員：雇用人員不足開始時期>							
1年以内	128	18.0	45.3	29.7	5.5	1.6	63.3
1年超2年以内	380	16.3	46.6	31.3	5.0	0.8	62.9
2年超5年以内	1,002	23.1	51.6	22.1	2.6	0.7	74.7
5年超10年以内	279	28.0	49.1	16.5	5.0	1.4	77.1
10年を超えて継続	118	28.0	54.2	11.0	6.8	0.0	82.2

※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。「現在、会社経営に影響あり」は、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」の合計。「現在、会社経営に影響あり」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

企業調査では、「従業員不足企業」のうち「会社経営への影響がある・ありうる」とする企業（「会社経営への大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」とする企業）に対して、「具体的に、どのような影響が生じているか、あるいは、見込まれるか」（複数回答）を尋ねており、これをまとめたものが図表 2-1-9 である。

それによれば、会社経営への具体的な影響（見込み含む）は、「既存事業の運営への支障（対応遅れやミスの発生、財・サービスの品質の低下、クレームの増加など）」が 42.2%と最も多く、次いで、「技術・ノウハウの伝承の困難化（後継者の確保・育成がおぼつかない）」（39.4%）、「既存事業における新規需要増加への対応不可（受注や営業時間の延長の見送り・先送りなど）」（33.5%）、「余力以上の人件費の高騰（求人募集賃金の上昇、既存従業員の処遇改善の影響など）」（26.7%）、「新規事業への着手や既存事業の拡大の困難化」

(26.4%)、「既存事業のやむを得ない縮小（事業所の閉鎖、営業時間の短縮化、提供していた財・サービスの削減など）」(25.3%) などとなっている。

これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「余力以上の人件費の高騰」「既存事業の積極的な効率化の実施」「抜本的な業務プロセスの見直しの推進」「省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）の活用促進」などの割合が高くなる傾向にある。

次に、会社経営への影響の上位にある項目について、業種別にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種（n=30以上）として、「既存事業の運営への支障」では、「学術研究，専門・技術サービス業」「宿泊業，飲食サービス業」「卸売業，小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」「製造業」となっている。

「技術・ノウハウの伝承の困難化」で全体（合計）より5ポイント以上高い業種（n=30以上）は、「学術研究，専門・技術サービス業」「建設業」「製造業」となっている。

「既存事業における新規需要増加への対応不可」で全体（合計）より5ポイント以上高い業種（n=30以上）は、「情報通信業」「学術研究，専門・技術サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」「建設業」となっている。

「余力以上の人件費の高騰」で全体（合計）より5ポイント以上高い業種（n=30以上）は、「宿泊業，飲食サービス業」「医療，福祉」「運輸業，郵便業」「生活関連サービス業，娯楽業」となっている。

「既存事業のやむを得ない縮小」で全体（合計）より5ポイント以上高い業種（n=30以上）は、「宿泊業，飲食サービス業」「医療，福祉」「教育，学習支援業」「運輸業，郵便業」となっている。

「新規事業への着手や既存事業の拡大の困難化」で全体（合計）より5ポイント以上高い業種（n=30以上）は、「情報通信業」「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究，専門・技術サービス業」となっている。

「既存事業の積極的な効率化の実施」で全体（合計）より5ポイント以上高い業種（n=30以上）は、「宿泊業，飲食サービス業」「運輸業，郵便業」となっている。

なお、雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、おおむね不足開始時期が古い（すなわち、不足期間が長い）ほど、「技術・ノウハウの伝承の困難化」「新規事業への着手や既存事業の拡大の困難化」などの割合が高くなる傾向にある。

図表 2-1-9：会社経営への具体的な影響（見込み含む）（MA、単位＝％）【企業調査】

	n	既存事業の閉鎖・営業時間の短縮化、削減など	既存事業のやむを得ない縮小（事業提供）	既存事業の積極的な廃止など	既存事業の運管への支障（対応遅れやミスの発生、クレームの増加など）	見送り・先送りなど	対応不可（受注や営業時間の延長への影響）	既存事業における新規需要増加への対応	技術・ノウハウの伝承の困難化（後継者の確保・育成がおぼつかない）	賃金の上昇、既存従業員の高騰（求人改善の影響など）	余力以上の人員費の高騰（求人改善の影響など）	新規事業への着手や既存事業の拡大の困難化	外部委託（アウトソーシング）や海外への事業所移転の推進	進化したIT・AIの活用等）の活用促進	省力的な業務プロセスの見直しの推進	進本的な業務プロセスの見直しの推進	その他	無回答
合計	1,898	25.3	13.3	42.2	33.5	39.4	26.7	26.4	7.3	9.2	11.6	3.2	0.7					
<従業員規模>																		
50人以下	1,070	24.7	11.1	41.4	33.9	41.0	23.5	26.5	6.7	7.4	9.8	3.4	0.7					
50人超～100人	413	21.5	14.5	42.6	37.8	37.5	27.1	26.9	7.5	9.9	11.4	3.1	1.5					
100人超～300人	284	31.3	17.6	44.7	28.2	35.9	32.7	23.6	8.5	12.7	13.7	2.1	-					
300人超	123	30.1	19.5	43.9	26.8	39.0	40.7	30.1	8.1	14.6	23.6	4.1	-					
<業種>																		
鉱業、採石業、砂利採取業	4	-	-	50.0	25.0	25.0	-	-	25.0	-	-	-	-					
建設業	223	20.2	8.5	29.6	48.4	52.9	20.2	24.7	5.4	7.2	9.0	1.8	0.4					
製造業	384	11.2	11.5	47.4	35.2	50.8	23.7	24.5	11.5	12.0	10.9	2.3	-					
電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
情報通信業	58	13.8	5.2	31.0	53.4	34.5	8.6	43.1	17.2	6.9	13.8	5.2	1.7					
運輸業、郵便業	154	33.1	20.1	32.5	35.7	21.4	35.1	29.2	8.4	6.5	7.1	3.2	0.6					
卸売業、小売業	342	23.7	14.9	47.7	29.8	40.6	24.0	27.8	4.4	11.1	16.1	2.9	1.8					
金融業、保険業	14	14.3	21.4	50.0	21.4	42.9	14.3	35.7	7.1	21.4	21.4	-	7.1					
不動産業、物品賃貸業	28	25.0	7.1	25.0	25.0	50.0	17.9	25.0	17.9	17.9	14.3	3.6	-					
学術研究、専門・技術サービス業	69	15.9	8.7	55.1	52.2	55.1	13.0	31.9	8.7	20.3	15.9	1.4	-					
宿泊業、飲食サービス業	67	47.8	20.9	53.7	10.4	26.9	41.8	17.9	1.5	3.0	7.5	3.0	-					
生活関連サービス業、娯楽業	63	28.6	9.5	34.9	27.0	27.0	33.3	28.6	11.1	9.5	6.3	1.6	3.2					
教育、学習支援業	47	36.2	10.6	23.4	17.0	14.9	25.5	12.8	-	4.3	10.6	4.3	2.1					
医療、福祉	276	44.2	16.3	43.5	17.4	33.7	38.0	20.3	4.3	6.9	10.9	5.4	0.4					
複合サービス事業	14	57.1	28.6	42.9	7.1	35.7	21.4	28.6	-	-	28.6	-	-					
サービス業（他に分類されないもの）	153	22.2	13.1	47.7	50.3	27.5	28.8	37.3	7.8	6.5	11.8	3.9	-					
<正社員：雇用人員不足開始時期>																		
1年以内	119	23.5	12.6	48.7	27.7	35.3	26.1	17.6	6.7	9.2	15.1	3.4	0.8					
1年超2年以内	358	22.6	12.8	43.6	30.7	34.4	22.9	24.0	6.4	6.7	7.5	4.2	0.8					
2年超5年以内	969	25.2	12.8	43.2	35.8	39.7	27.7	27.2	8.2	10.5	12.7	2.6	0.6					
5年超10年以内	261	29.1	14.9	37.5	33.7	48.3	31.0	30.3	6.1	9.2	13.0	3.1	0.4					
10年を超えて継続	110	23.6	14.5	39.1	32.7	50.0	24.5	29.1	6.4	8.2	12.7	2.7	0.0					

※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の会社経営への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した企業を対象に集計。各項目の業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

## ⑥人手不足の職場環境への影響

「従業員不足企業」に対して、「人手不足が、職場環境に影響を及ぼしているか」を尋ねたところ、「現在、職場環境に影響あり」とする企業は68.6%（「大きな影響を及ぼしている」（18.3%）と「ある程度の影響を及ぼしている」（50.3%）の合計）となっている。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、その割合が高くなる。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「宿泊業、飲食サービス業」（86.9%）、「医療、福祉」（79.0%）、「運輸業、郵便業」（76.2%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（74.4%）となっている。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、不足開始時期が古い（すなわち、不足期間が長い）ほど、その割合が高くなっている（図表 2-1-10）。

図表 2-1-10：人手不足の職場環境への影響（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	大きな影響を及ぼしている	ある程度の影響を及ぼしている	現在のところ影響はないが、今後3年以内に懸念される	現在のところ影響はない	無回答	現在、職場環境に影響あり
合計	2,076	18.3	50.3	19.7	4.9	6.8	68.6
＜従業員規模＞							
50人以下	1,170	16.8	47.9	22.8	5.7	6.7	64.7
50人超～100人	454	17.2	53.5	17.8	3.1	8.4	70.7
100人超～300人	316	23.1	50.6	13.6	6.3	6.3	73.7
300人超	128	25.0	57.0	12.5	0.8	4.7	82.0
＜業種＞							
鉱業、採石業、砂利採取業	5	20.0	60.0	-	20.0	-	80.0
建設業	243	16.0	51.0	20.6	6.2	6.2	67.0
製造業	415	11.1	53.7	24.3	4.3	6.5	64.8
電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	100.0	-	0.0
情報通信業	63	14.3	46.0	25.4	9.5	4.8	60.3
運輸業、郵便業	164	31.7	44.5	13.4	4.9	5.5	76.2
卸売業、小売業	376	11.7	50.8	24.7	6.4	6.4	62.5
金融業、保険業	18	11.1	38.9	27.8	16.7	5.6	50.0
不動産業、物品賃貸業	37	10.8	43.2	35.1	5.4	5.4	54.0
学術研究、専門・技術サービス業	76	10.5	52.6	19.7	5.3	11.8	63.1
宿泊業、飲食サービス業	69	33.3	53.6	8.7	2.9	1.4	86.9
生活関連サービス業、娯楽業	73	16.4	45.2	23.3	2.7	12.3	61.6
教育、学習支援業	51	13.7	52.9	23.5	2.0	7.8	66.6
医療、福祉	304	31.3	47.7	8.9	3.6	8.6	79.0
複合サービス事業	14	28.6	42.9	21.4	-	7.1	71.5
サービス業（他に分類されないもの）	164	20.7	53.7	17.1	2.4	6.1	74.4
＜正社員：雇用人員不足開始時期＞							
1年以内	128	16.4	46.9	25.0	5.5	6.3	63.3
1年超2年以内	380	14.5	49.5	26.6	7.4	2.1	63.9
2年超5年以内	1,002	19.4	54.2	20.0	3.9	2.6	73.6
5年超10年以内	279	22.9	53.8	14.3	4.7	4.3	76.7
10年を超えて継続	118	26.3	56.8	10.2	5.1	1.7	83.1

※雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。「現在、職場環境に影響あり」は、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」の合計。「現在、職場環境に影響あり」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

### ⑦職場環境への具体的な影響

企業調査では、「従業員不足企業」のうち「職場環境への影響がある・ありうる」とする企業（「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」とする企業）に対して、「具体的にどのような影響が生じているか、又は、見込まれるか」を尋ねており、それをまとめたものが図表 2-1-11 である。

職場環境の影響として、マイナスの影響である A 計（「A である」「どちらかという A」の合計）についてみると、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」があるとする割合が 82.1%

とともっとも高く、次いで、「能力開発機会の減少」(75.0%)、「離職者の増加」(64.0%)、「従業員の働きがいや意欲の低下」(60.9%)、「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」(59.9%)、「職場の雰囲気悪化」(51.9%)、「従業員間の人間関係の悪化」(50.5%)、「メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加」(49.9%)、「労働災害・事故発生の頻度の増加」(41.9%)となっている。

逆に、人手不足の職場への影響として、プラスの影響であるB計(「Bである」「どちらか」というとB)の合計をみると、「労働災害・事故発生の頻度の減少」(48.6%)、「従業員間の結束力の向上」(42.0%)、「職場の業務プロセス改善意識の向上」(40.6%)、「メンタルヘルスの悪化等による休職者の減少」(40.6%)が4割台と高い。

図表 2-1-11：職場環境への具体的な影響(見込み含む)(SA、単位=%)【企業調査】

A	合計	Aである					無回答	B		A計	B計
		どちらかというA	どちらかというB	Bである	B						
A. 残業時間の増加、休暇取得数の減少(業務が多忙化した影響など)	1,832	20.4	61.7	12.2	1.5	4.3	B. 残業時間の減少、休暇取得数の増加(業務プロセスを見直した影響など)	82.1	13.7		
A. 能力開発機会の減少(業務が多忙化した影響など)	1,832	6.8	68.2	16.2	0.8	7.9	B. 能力開発機会の増加(業務可能範囲を拡大させる目的など)	75.0	17.0		
A. 離職者の増加(業務が多忙化した影響など)	1,832	9.9	54.1	24.5	4.0	7.5	B. 離職者の減少(雇用管理・処遇を改善した影響など)	64.0	28.5		
A. 従業員の働きがいや意欲の低下(業務が多忙化した影響など)	1,832	4.1	56.8	30.4	1.5	7.2	B. 従業員の働きがいや意欲の向上(雇用管理・処遇を改善した影響など)	60.9	31.9		
A. 将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化(業務が多忙化した影響など)	1,832	3.5	56.4	30.5	1.2	8.4	B. 将来不安の解消やキャリア展望の明確化(労使や従業員間で話し合った影響など)	59.9	31.7		
A. 職場の雰囲気悪化(業務が多忙化した影響など)	1,832	4.1	47.8	38.9	1.7	7.5	B. 職場の業務プロセス改善意識の向上(労使や従業員間で話し合った影響など)	51.9	40.6		
A. 従業員間の人間関係の悪化(業務が多忙化した影響など)	1,832	3.9	46.6	39.2	2.8	7.4	B. 従業員間の結束力の向上(労使や従業員間で話し合った影響など)	50.5	42.0		
A. メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加(業務が多忙化した影響など)	1,832	2.6	47.3	33.0	7.6	9.4	B. メンタルヘルスの悪化等による休職者の減少(雇用管理・処遇を改善した影響など)	49.9	40.6		
A. 労働災害・事故発生の頻度の増加(業務が多忙化した影響など)	1,832	2.1	39.8	39.6	9.0	9.4	B. 労働災害・事故発生の頻度の減少(労使や従業員間で話し合った影響など)	41.9	48.6		

※雇用人員の過不足(現状)の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した企業を対象に集計。A計は、「Aである」「どちらかというA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというB」の合計。

## 1-2. 人手不足を緩和するための対策の取組状況(企業調査)

### (1) 人手不足を緩和するための対策

企業調査では、3年前から現在まで(過去3年間)に、人手不足を緩和するための対策に取り組んできたかについて尋ねている。それによれば、「人手不足緩和策に積極的」な企業割合(「取り組んできた」62.8%と「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」5.5%の合計)は約7割となっている。

これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほどその割合は高くなる。また、業種別(n=30以上)にみると、全体(合計)より5ポイント以上高い業種は、「学術研究、専門・技術サービス業」(76.9%)、「金融業、保険業」(75.6%)、「情報通信業」(75.4%)、「建設業」(74.1%)となっている。

従業員の雇用人員の過不足状況別にみると、過剰とする企業に比べ不足とする企業のほうが「人手不足緩和策に積極的」な企業割合が高い(図表 2-1-12)。

図表 2-1-12：3年前から現在までにおける人手不足を緩和するための対策の取組状況（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	取 り 組 ん で き た	組 む 予 定	未 だ 取 り 組 ん で い ない が、 近 く 取 り 組 む 予 定	か つ つ 取 り 組 ん で こ な い	無 回 答	割 に 一 合 積 人 手 不 足 「 積 極 的 」 な 緩 和 策 を 採 取 し て い る 企 業 の 割 合
合計	4,599	62.8	5.5	11.6	20.1	68.3	
<従業員規模>							
50人以下	2,772	59.6	6.3	14.2	19.9	65.9	
50人超～100人	931	66.5	4.0	8.9	20.6	70.5	
100人超～300人	638	69.0	4.2	6.0	20.8	73.2	
300人超	232	70.7	5.6	6.5	17.2	76.3	
<業種>							
鉱業、採石業、砂利採取業	6	50.0	-	16.7	33.3	50.0	
建設業	437	68.6	5.5	7.3	18.5	74.1	
製造業	961	61.9	4.7	12.0	21.4	66.6	
電気・ガス・熱供給・水道業	6	66.7	-	33.3	-	66.7	
情報通信業	114	69.3	6.1	4.4	20.2	75.4	
運輸業、郵便業	302	59.9	7.6	7.9	24.5	67.5	
卸売業、小売業	907	59.6	5.8	17.1	17.4	65.4	
金融業、保険業	45	66.7	8.9	8.9	15.6	75.6	
不動産業、物品賃貸業	73	57.5	6.8	11.0	24.7	64.3	
学術研究、専門・技術サービス業	143	72.7	4.2	6.3	16.8	76.9	
宿泊業、飲食サービス業	149	61.1	6.0	8.7	24.2	67.1	
生活関連サービス業、娯楽業	140	66.4	6.4	11.4	15.7	72.8	
教育、学習支援業	151	62.9	4.0	13.9	19.2	66.9	
医療、福祉	809	62.8	4.7	11.2	21.3	67.5	
複合サービス事業	24	62.5	16.7	8.3	12.5	79.2	
サービス業（他に分類されないもの）	321	63.6	5.3	10.0	21.2	68.9	
<雇用人員の過不足（現状）：従業員全体>							
不足・計	2,076	70.4	5.8	6.8	17.0	76.2	
適当	908	57.7	5.5	21.8	15.0	63.2	
過剰・計	137	54.0	4.4	25.5	16.1	58.4	

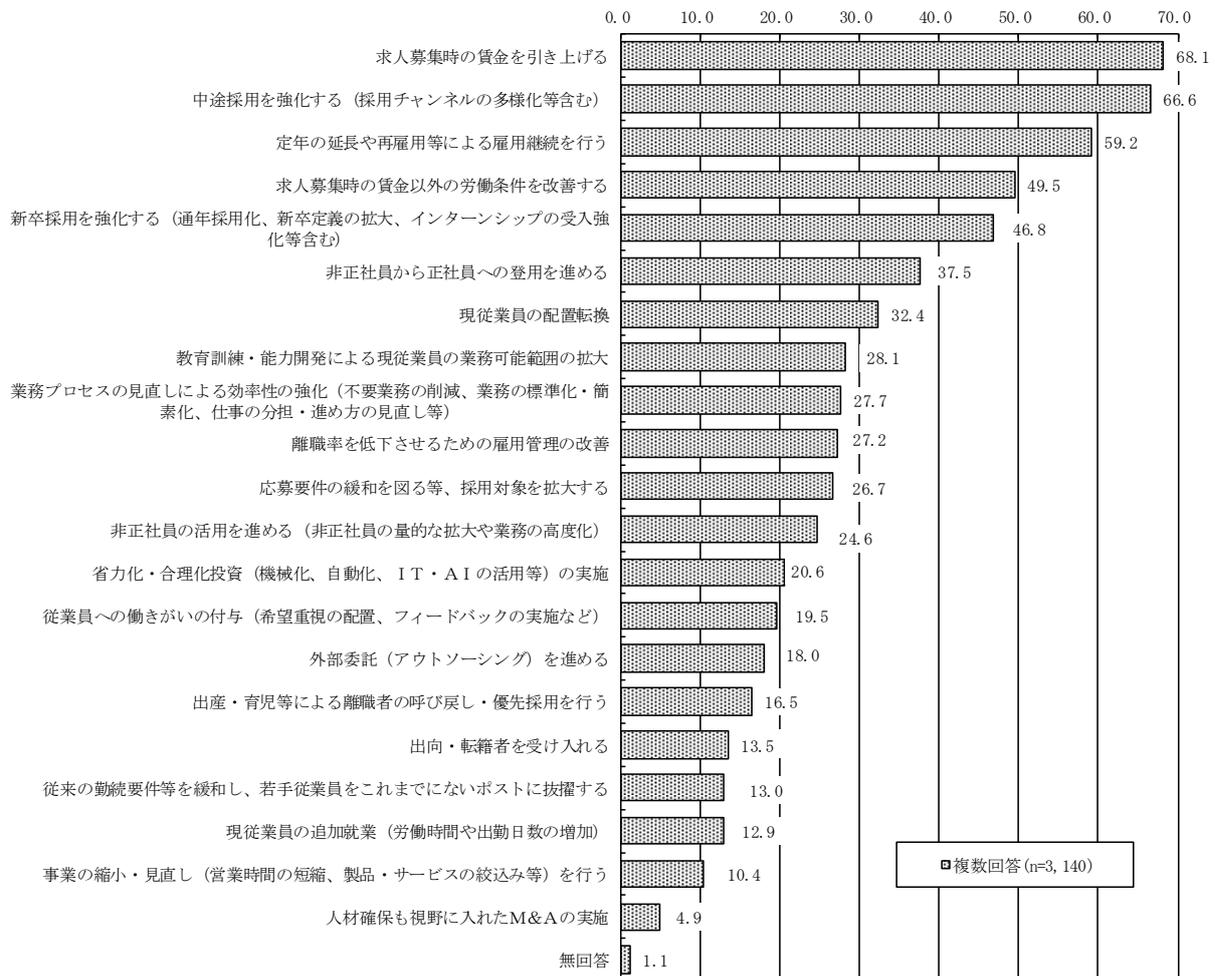
※「人手不足緩和策に積極的」な企業割合は、「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」の合計。「人手不足緩和策に積極的」な企業割合について、業種別(n=30以上)において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。表側の「雇用人員の過不足（現状）：従業員全体」について、「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計、「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

## (2) 人手不足緩和策の取組内容

### ① 人手不足緩和策の取組内容

次に、企業調査では、「人手不足緩和策に積極的」な企業に対して、取組内容（予定を含む）を尋ねている（複数回答）。それによれば、「求人募集時の賃金を引き上げる」（68.1%）、「中途採用を強化する（採用チャンネルの多様化等含む）」（66.6%）、「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」（59.2%）が6割前後で上位となっており、以下、「求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する」（49.5%）、「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入強化等含む）」（46.8%）、「非正社員から正社員への登用を進める」（37.5%）などとなっている（図表 2-1-13）。

図表 2-1-13：人手不足を緩和するための対策（MA、単位＝％）【企業調査】



※3年前から現在まで、人手不足を緩和するための対策に「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」とする企業を対象に集計。

本設問は、「外部調達」「内部調達」「業務の見直し等」——の3分類にわけて人手不足緩和策の内容を尋ねている（複数回答）。これを従業員規模、業種別にみたものが図表 2-1-14 である。

まず、従業員規模別にみると、「求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する」「教育訓練・能力開発による現従業員の業務可能範囲の拡大」「応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する」「従来の勤続要件等を緩和し、若手従業員をこれまでにないポストに抜擢する」「事業の縮小・見直しを行う」などを除き、おおむね規模が大きくなるほど、各項目の割合は高くなっている。

図表 2-1-14：人手不足を緩和するための対策（MA、単位＝％）【企業調査】

業種	n	外部調達					内部調達					業務の見直し等					無回答							
		求人募集時の賃金を引き上げる	求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する	新卒採用を強化する	中途採用を強化する	出産・育児等による離職者の呼び戻し・優先採用を行う	出向・転籍者を受け入れる	拡大する	非正社員の活用を進める	現従業員の追加就業	現従業員の配置転換	業務訓練・能力開発による現従業員の可能範囲の拡大	定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う	非正社員から正社員への登用を進める	従業員をこれまで以上にポストに据える	従来からの勤務要件等を緩和し、若手従業員を確保も視野に入れたM&Aの実施		事業の縮小・見直しを行う						
合計	3,140	68.1	49.5	46.8	66.6	16.5	13.5	26.7	24.6	12.9	32.4	28.1	59.2	37.5	13.0	27.7	18.0	20.6	27.2	19.5	4.9	10.4	1.1	
<従業員規模>																								
50人以下	1,826	67.0	49.1	39.6	63.2	15.2	11.8	26.8	19.6	11.6	26.6	27.3	55.6	28.8	12.5	24.5	16.0	18.0	25.8	18.2	4.8	10.0	1.4	
50人超～100人	656	68.4	50.2	51.4	71.5	15.7	13.3	27.6	28.2	13.3	36.4	29.4	62.8	40.9	14.5	28.5	21.0	20.4	27.1	19.8	3.7	9.9	1.1	
100人超～300人	467	69.8	49.9	58.2	70.0	19.3	16.1	24.4	33.0	15.6	44.3	28.9	65.7	55.0	13.3	33.8	19.1	25.1	29.6	21.8	5.8	9.6	-	
300人超	177	73.4	50.8	74.6	74.0	23.2	24.9	29.4	39.0	16.9	44.6	28.8	65.0	67.2	10.2	41.8	24.3	33.9	35.0	24.9	7.3	17.5	1.1	
<業種>																								
鉱業、採石業、砂利採取業	3	100.0	33.3	33.3	66.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
建設業	324	70.1	50.6	69.1	75.0	9.9	15.7	30.9	10.5	10.8	27.5	36.4	71.6	20.4	13.3	22.5	18.8	17.6	27.2	18.5	5.6	4.9	0.9	
製造業	640	65.2	42.7	48.8	68.4	12.2	12.7	26.4	24.1	13.9	34.4	33.8	61.7	35.5	14.7	29.7	19.4	25.8	20.8	14.5	2.7	8.0	1.3	
電気・ガス・熱供給・水道業	4	75.0	50.0	50.0	75.0	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
情報通信業	86	62.8	47.7	61.6	81.4	14.0	15.1	23.3	20.9	7.0	27.9	40.7	25.6	32.6	10.5	37.2	33.7	20.9	33.7	26.7	5.8	2.3	-	
運輸業、郵便業	204	66.2	51.5	26.5	63.2	6.9	13.2	30.9	20.6	10.8	25.0	19.1	59.3	29.9	8.3	22.1	16.7	12.7	28.9	16.7	5.9	11.8	2.0	
卸売業、小売業	594	64.0	46.5	39.7	69.4	14.3	12.5	25.3	19.9	8.6	32.3	23.1	58.1	27.8	13.3	29.6	17.3	23.6	23.9	18.0	6.1	11.4	1.0	
金融業、保険業	34	55.9	29.4	50.0	47.1	20.6	20.6	8.8	11.8	-	47.1	47.1	64.7	35.3	14.7	38.2	14.7	41.2	23.5	20.6	-	5.9	2.9	
不動産業、物品賃貸業	47	66.0	61.7	55.3	70.2	17.0	8.5	27.7	17.0	8.5	27.7	17.0	53.2	27.7	10.6	27.7	19.1	14.9	25.5	10.6	2.1	6.4	2.1	
学術研究、専門・技術サービス業	110	61.8	51.8	67.3	71.8	10.0	20.0	28.2	23.6	18.2	30.0	35.5	60.0	36.4	16.4	31.8	29.1	23.6	27.3	30.9	5.5	9.1	-	
宿泊業、飲食サービス業	100	83.0	56.0	38.0	57.0	17.0	18.0	22.0	36.0	17.0	38.0	18.0	40.0	55.0	14.0	24.0	14.0	15.0	30.0	21.0	4.0	30.0	2.0	
生活関連サービス業、娯楽業	102	79.4	57.8	47.1	52.0	24.5	13.7	27.5	31.4	17.6	43.1	27.5	47.1	49.0	22.5	28.4	17.6	17.6	37.3	26.5	7.8	15.7	-	
教育、学習支援業	101	75.2	52.5	61.4	59.4	42.6	12.9	25.7	35.6	10.9	23.8	15.8	48.5	45.5	15.8	16.8	8.9	16.8	24.8	16.8	1.0	5.9	1.0	
医療、福祉	546	71.2	55.1	39.9	59.2	26.9	10.1	26.9	34.1	15.6	35.7	22.9	58.1	57.1	10.1	26.7	13.7	16.3	31.3	23.3	4.4	11.0	1.3	
複合サービス事業	19	52.6	31.6	73.7	57.9	26.3	5.3	26.3	31.6	21.1	47.4	26.3	73.7	63.2	-	31.6	10.5	21.1	26.3	15.8	-	26.3	-	
サービス業（他に分類されないもの）	221	71.9	53.8	40.7	71.5	14.0	19.0	27.6	29.4	18.1	29.0	35.3	65.6	40.3	12.7	31.7	21.3	21.7	35.3	23.5	9.5	14.0	1.4	

※3年前前から現在まで、人手不足を緩和するための対策に「取り組んできた」「取り組んでいないが、近く取り組む予定」とする企業を対象に集計。各項目の業種別(n=30以上)において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。

次に、業種別（n=30以上）にみると、いずれの業種においても、人手不足を緩和するための対策において、「外部調達」では、「中途採用を強化する」「求人募集時の賃金を引き上げる」「新卒採用を強化する」「求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する」などがおおむね上位の取組内容となっている。

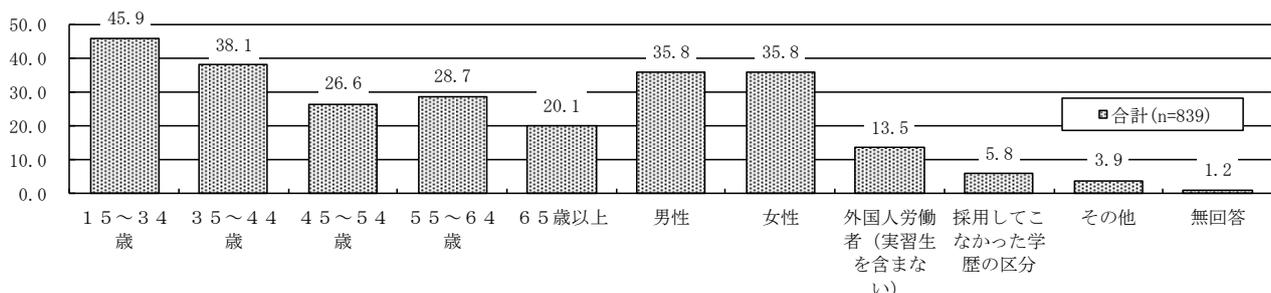
「内部調達」を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種としては、「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」では「建設業」「金融業、保険業」となっており、「非正社員から正社員への登用を進める」では、「医療、福祉」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」となっている。

「業務の見直し等」を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種としては、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化」では、「金融、保険業」「情報通信業」となっている。「外部委託（アウトソーシング）を進める」では、「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」となっている。「省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）の実施」では、「金融業、保険業」「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」となっている。「離職率を低下させるための雇用管理の改善」では、「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」「情報通信業」となっている。「従業員への働きがいの付与」は、「学術研究、専門・技術サービス業」「情報通信業」「生活関連サービス業、娯楽業」となっている。

## ②採用を拡大してきた対象

「人手不足緩和策に積極的」な企業のうち、取組内容として、「応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する」と回答した企業に対して、採用を拡大してきた対象（近く取り組む予定を含む）を尋ねたところ（複数回答）、年齢では、「15～34歳」（45.9%）、「35～44歳」（38.1%）が約4割台と高く、40代後半以降層では、「55～64歳」（28.7%）、「45～54歳」（26.6%）、「65歳以上」（20.1%）となっている。性別では男女いずれも35.8%。「外国人労働者（実習生を含まない）」は、13.5%となっている（図表2-1-15）。

図表 2-1-15：人手不足緩和策の取組内容として採用拡大をしてきた対象（近く取り組む予定含む）（MA、単位＝%）【企業調査】



※過去3年間での人手不足緩和に「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」とする企業のうち、取組内容として、「応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する」と回答した企業を対象に集計。

## ③業務プロセスの見直しの取組内容

「人手不足緩和策に積極的」な企業のうち、取組内容として、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化（不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等）」と回答した企業を対象に、業務プロセスの見直しの取組内容を尋ねたところ（複数回答）、「不要業務・重複業務の削減」が54.4%ともっとも多く、次いで、「業務の標準化（マニュアル化）」（52.4%）、「従業員間の役割分担の明確化」（44.5%）、「業務の簡素化（決裁権者の削減等）」（32.7%）、「業務進捗状況の見える化」（32.6%）などとなっている。これを従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど、「不要業務・重複業務の削減」「業務の標準化（マニュアル化）」「業務の簡素化（決裁権者の削減等）」の割合が高くなる。一方、おおむね従業員規模が小さくなるほど、「従業員間の役割分担の明確化」「業務ごとの責任者の明確化」の割合が高くなっている（図表 2-1-16）。

図表 2-1-16：人手不足緩和策の取組内容としての業務プロセスの見直しの取組内容（MA、単位＝％）【企業調査】

	n	業 不 要 の 業 務 削 減 ・ 重 複	化 （ マ ニ ュ ア ル 化 ） 業 務 の 標 準 化	減 （ 決 裁 権 者 の 削 減 ） 業 務 の 簡 素 化	見 え る 進 捗 状 況 の 可 視 化	分 担 業 務 の 明 確 化 役 割	明 な 決 裁 ル ー ル に よ る 必 要 性 の 明 確 化	者 の 務 ご と の 明 確 化 の 責 任	そ の 他	無 回 答
合計	871	54.4	52.4	32.7	32.6	44.5	14.1	26.5	0.9	2.0
<従業員規模>										
50人以下	447	50.3	44.3	30.2	32.4	47.9	12.1	29.5	0.9	2.7
50人超～100人	187	58.8	52.4	28.9	30.5	41.7	11.2	24.1	1.6	2.1
100人超～300人	158	53.2	64.6	36.7	33.5	43.0	20.9	24.7	-	-
300人超	74	70.3	73.0	47.3	33.8	36.5	18.9	20.3	1.4	-

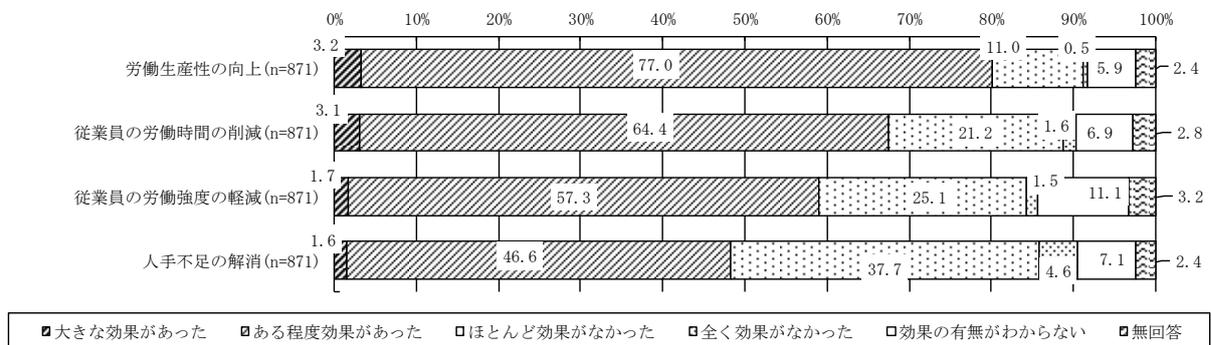
※過去3年間での人手不足緩和に「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」とする企業のうち、取組内容として、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化（不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等）」と回答した企業を対象に集計。

## ④業務プロセスの見直しの効果

人手不足緩和策の内容として、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化（不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等）」と回答した企業を対象に、業務プロセスの見直しによる効果を尋ねたところ、「効果があった」（「大きな効果があった」「ある程度効果があった」の合計）とする割合は、「労働生産性の向上」が80.2%、「従業員の労働時間の削減」が67.5%、「従業員の労働強度の軽減」が59.0%、「人手不足の解消」が48.2%となっている（図表 2-1-17）。

図表 2-1-17: 人手不足緩和策の取組内容としての業務プロセスの見直しの効果(SA、単位=%)

## 【企業調査】



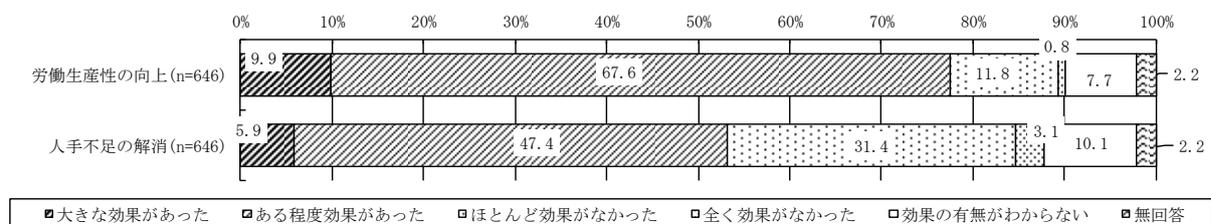
※過去3年間での人手不足緩和に「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」とする企業のうち、取組内容として、「業務プロセスの見直しによる効率性の強化（不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等）」と回答した企業を対象に集計。

## ⑤省力化・合理化投資の効果

人手不足緩和策の内容として、「省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）の実施」と回答した企業を対象に、省力化・合理化投資による効果を尋ねたところ、「効果があった」（「大きな効果があった」「ある程度効果があった」の合計）とする割合は、「労働生産性の向上」が77.5%、「人手不足の解消」が53.3%となっている（図表 2-1-18）。

図表 2-1-18: 人手不足緩和策の取組内容としての省力化・合理化投資の効果(SA、単位=%)

## 【企業調査】



※過去3年間での人手不足緩和に「取り組んできた」「未だ取り組んでいないが、近く取り組む予定」とする企業のうち、取組内容として、「省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）の実施」と回答した企業を対象に集計。

## 1-3. 今後の雇用人員（人手）の過不足の状況（企業調査）

## (1) 今後の雇用人員（人手）の過不足の状況

## ① 今後の雇用人員（人手）の過不足の状況

企業調査では、3年先を見据えた際（以下、「今後」という）、雇用人員（人手）の過不足の状況について、従業員全体及び、(a)正社員と(b)非正社員の別に聞いている。現状（過去3年間）と今後について、各項目で「該当なし」及び無回答を除き集計したものが図表 2-1-19 である。

今後についてみると、従業員全体では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）

が 69.4%、「適当」が 28.5%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が 2.0%となっている。

正社員と非正社員の過不足状況をみると、正社員では、「不足・計」が 68.3%、「適当」が 29.4%、「過剰・計」が 2.3%となっている。非正社員は「不足・計」が 43.1%、「適当」が 54.2%、「過剰・計」が 2.6%となっている。現状と今後の「不足・計」の割合を比較すると、従業員全体、正社員、非正社員のいずれの項目においても、現状に比べ今後のほうが「不足・計」の割合が高くなっている。

図表 2-1-19：今後（3年先を見据えた際）の雇用人員（人手）の過不足状況  
（SA、単位＝％）【企業調査】

		n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	不足・計	適当	過剰・計
従業員全体	現状	3,121	11.2	55.3	29.1	4.2	0.2	66.5	29.1	4.4
	今後	4,268	14.4	55.0	28.5	1.9	0.1	69.4	28.5	2.0
(a) 正社員	現状	4,271	12.5	52.1	31.0	4.2	0.3	64.6	31.0	4.4
	今後	4,343	13.8	54.5	29.4	2.1	0.2	68.3	29.4	2.3
(b) 非正社員	現状	3,402	5.1	25.0	65.7	3.6	0.5	30.1	65.7	4.1
	今後	3,521	9.2	33.9	54.2	2.4	0.2	43.1	54.2	2.6

※雇用人員の過不足の現状及び今後（3年先を見据えて）の両設問とも、無回答及び各設問項目の「該当者なし」を除き集計。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

そこで、正社員の今後の雇用人員（人手）の過不足状況について、従業員規模別にみたものが、図表 2-1-20 である。

それによれば、今後の「不足・計」の割合は、従業員規模が大きくなるほど高くなっている。

これを業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種（n=30以上）は、「運輸業、郵便業」（84.2%）、「建設業」（83.6%）、「情報通信業」（76.8%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（76.1%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（74.8%）となっている。

正社員の雇用人員の過不足状況（現状）別にみると、「過剰・計」「適当」とする企業に比べ「不足・計」とする企業のほうが、今後の「不足・計」とする割合が高い。

正社員の雇用人員の不足開始時期別にみると、おおむね開始時期が古くなるほど（すなわち、不足期間が長いほど）、今後も「不足・計」とする割合が高い（とくに「大いに不足」とする割合は、この傾向が顕著である）。

図表 2-1-20：今後（3年先を見据えた際）の正社員の雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	不足・計	適当	過剰・計
合計	4,343	13.8	54.5	29.4	2.1	0.2	68.3	29.4	2.3
<従業員規模>									
50人以下	2,598	12.9	53.8	31.3	1.8	0.1	66.7	31.3	2.0
50人超～100人	882	13.8	56.1	27.0	2.9	0.1	70.0	27.0	3.1
100人超～300人	612	17.0	53.9	26.3	2.5	0.3	70.9	26.3	2.8
300人超	226	15.5	57.1	25.2	1.8	0.4	72.6	25.2	2.2
<業種>									
鉱業，採石業，砂利採取業	5	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
建設業	415	21.2	62.4	14.7	1.7	0.0	83.6	14.7	1.7
製造業	914	9.2	55.8	32.3	2.4	0.3	65.0	32.3	2.7
電気・ガス・熱供給・水道業	6	0.0	16.7	83.3	0.0	0.0	16.7	83.3	0.0
情報通信業	112	22.3	54.5	23.2	0.0	0.0	76.8	23.2	0.0
運輸業，郵便業	278	29.9	54.3	15.1	0.7	0.0	84.2	15.1	0.7
卸売業，小売業	846	6.1	55.8	35.3	2.5	0.2	61.9	35.3	2.7
金融業，保険業	44	4.5	40.9	54.5	0.0	0.0	45.5	54.5	0.0
不動産業，物品賃貸業	68	7.4	45.6	45.6	1.5	0.0	52.9	45.6	1.5
学術研究，専門・技術サービス業	138	13.8	62.3	23.9	0.0	0.0	76.1	23.9	0.0
宿泊業，飲食サービス業	143	19.6	52.4	23.8	4.2	0.0	72.0	23.8	4.2
生活関連サービス業，娯楽業	136	14.7	56.6	27.2	0.7	0.7	71.3	27.2	1.5
教育，学習支援業	135	12.6	45.9	36.3	4.4	0.7	58.5	36.3	5.2
医療，福祉	765	15.7	47.6	33.7	3.0	0.0	63.3	33.7	3.0
複合サービス事業	24	29.2	37.5	29.2	4.2	0.0	66.7	29.2	4.2
サービス業（他に分類されないもの）	305	15.4	59.3	24.6	0.7	0.0	74.8	24.6	0.7
<雇用人員の過不足（現状）：正社員>									
不足・計	2,643	20.4	67.2	12.1	0.3	0.0	87.6	12.1	0.3
適当	1,265	2.1	32.8	63.5	1.5	0.2	34.9	63.5	1.7
過剰・計	180	2.2	22.8	38.9	34.4	1.7	25.0	38.9	36.1
<正社員：雇用人員不足開始時期>									
1年以内	124	6.5	71.0	22.6	0.0	0.0	77.4	22.6	0.0
1年超2年以内	367	11.2	73.0	14.4	1.4	0.0	84.2	14.4	1.4
2年超5年以内	970	18.0	71.6	10.1	0.2	0.0	89.7	10.1	0.2
5年超10年以内	268	22.8	66.0	10.4	0.7	0.0	88.8	10.4	0.7
10年を超えて継続	113	31.0	58.4	10.6	0.0	0.0	89.4	10.6	0.0

※今後（3年先を見据えて）の雇用人員の過不足（正社員）について、無回答を除き集計。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計、「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。「不足・計」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

## ②3年先を見据えた際の過不足人数の見込み

企業調査では、今後の雇用人員（人手）の過不足の状況において、従業員全体及び、(a)正社員と(b)非正社員それぞれで「不足・計」とする企業に対して、3年先を見据えた際の過不足人数の見込みを尋ねている。不足人数の見込みについて集計したものが図表 2-1-21 である。

それによれば、不足人数の平均値・中央値は、従業員全体が平均値 11.0 人、中央値 5.0 人、(a)正社員が平均値 6.6 人、中央値 4.0 人、(b)非正社員が平均値 10.9 人、中央値 3.0 人となっている。

図表 2-1-21：今後（3年先を見据えた際）の雇用人員（人手）の不足人数の見込み（単位＝％）

## 【企業調査】

	n	3 人 以 下	4 ～ 5 人	6 ～ 1 0 人	1 1 ～ 2 0 人	2 1 人 以 上	無 回 答	平 均 （ 人 ）	中 央 値 （ 人 ）	標 本 標 準 偏 差
従業員全体【不足人数】	2,965	30.6	28.3	20.4	7.7	6.5	6.6	11.0	5.0	35.9
(a) 正社員【不足人数】	2,965	44.4	25.6	15.6	4.6	3.2	6.5	6.6	4.0	14.0
(b) 非正社員【不足人数】	1,518	44.3	14.5	10.9	4.5	5.7	20.1	10.9	3.0	40.1

※従業員全体、(a)正社員、(b)非正社員の各項目の3年先を見据えた際の雇用人員（人手）の過不足見込みについて、「不足」（「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。

なお、参考として、正社員の今後の雇用人員（人手）の不足人数の平均値を従業員規模別、業種別にみたものが図表 2-1-22 である。

それによれば、正社員の今後の雇用人員（人手）の不足人数を従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるほど平均値、中央値いずれも高くなる傾向にある。

また、業種別（n=30 以上）にみると、平均値が高いのは、「運輸業、郵便業」（13.0 人）、「情報通信業」（11.5 人）、「サービス業（他に分類されないもの）」（8.0 人）、「宿泊業、飲食サービス業」（7.8 人）、「金融業、保険業」（7.4 人）、「建設業」（6.8 人）などとなっている。

正社員の雇用人員の過不足状況（現状）別にみると、「過剰・計」「適当」とする企業に比べ「不足・計」とする企業のほうが、平均値は高い。

正社員の雇用人員の不足開始時期別にみると、開始時期が古くなるほど（すなわち、不足期間が長いほど）、不足人数の平均値は高くなる傾向にある。

図表 2-1-22：今後（3年先を見据えた際）の正社員の雇用人員（人手）の不足人数の見込み（単位＝％）【企業調査】

	正社員【不足人数】							平均 (人)	中央 値 (人)	標 本 標 準 偏 差
	n	3 人 以 下	4 ～ 5 人	6 ～ 1 0 人	1 ～ 2 0 人	2 1 人 以 上	無 回 答			
合計	2,965	44.4	25.6	15.6	4.6	3.2	6.5	6.6	4.0	14.0
<従業員規模>										
50人以下	1,733	59.8	24.9	9.1	0.9	0.4	4.8	3.7	3.0	3.2
50人超～100人	617	31.9	30.5	23.7	3.7	1.9	8.3	6.2	5.0	6.3
100人超～300人	434	15.4	26.7	30.0	13.6	6.2	8.1	10.5	7.0	14.0
300人超	164	4.9	11.6	16.5	23.8	29.3	14.0	30.9	20.0	48.0
<業種>										
鉱業、採石業、砂利採取業	5	40.0	60.0	-	-	-	-	4.0	4.0	1.0
建設業	347	29.1	35.2	23.9	3.5	2.6	5.8	6.8	5.0	9.4
製造業	594	47.5	26.9	15.2	4.9	1.9	3.7	5.7	4.0	8.8
電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	-	-	100.0	-	-	-
情報通信業	86	24.4	24.4	27.9	11.6	9.3	2.3	11.5	5.5	18.4
運輸業、郵便業	234	25.6	33.3	14.5	7.7	9.4	9.4	13.0	5.0	36.6
卸売業、小売業	524	58.2	22.9	9.0	2.3	1.0	6.7	4.2	3.0	4.4
金融業、保険業	20	20.0	30.0	30.0	5.0	5.0	10.0	7.4	5.0	6.0
不動産業、物品賃貸業	36	52.8	30.6	11.1	-	-	5.6	4.0	3.0	2.4
学術研究、専門・技術サービス業	105	33.3	29.5	15.2	8.6	2.9	10.5	6.6	5.0	7.0
宿泊業、飲食サービス業	103	51.5	16.5	11.7	4.9	6.8	8.7	7.8	3.0	14.4
生活関連サービス業、娯楽業	97	49.5	20.6	14.4	2.1	3.1	10.3	5.9	3.0	11.5
教育、学習支援業	79	60.8	17.7	10.1	2.5	1.3	7.6	4.6	3.0	9.5
医療、福祉	484	50.6	20.5	14.9	4.3	2.3	7.4	5.6	3.0	7.9
複合サービス事業	16	12.5	25.0	12.5	18.8	25.0	6.3	20.1	10.0	22.8
サービス業（他に分類されないもの）	228	38.6	23.7	21.9	5.3	3.9	6.6	8.0	5.0	16.0
<雇用人員の過不足（現状）：正社員>										
不足・計	2,314	40.1	27.7	17.3	5.0	3.7	6.2	7.2	4.0	15.2
適当	441	63.3	17.7	8.4	2.5	1.1	7.0	4.2	3.0	5.8
過剰・計	45	64.4	13.3	4.4	4.4	-	13.3	3.7	3.0	3.6
<正社員：雇用人員不足開始時期>										
1年以内	96	62.5	19.8	5.2	2.1	2.1	8.3	4.0	3.0	4.6
1年超2年以内	309	52.8	25.2	11.7	3.6	1.9	4.9	5.0	3.0	5.8
2年超5年以内	870	39.1	28.2	18.7	5.4	3.3	5.3	7.6	5.0	19.6
5年超10年以内	238	32.4	33.2	17.6	5.5	3.8	7.6	7.6	5.0	13.6
10年を超えて継続	101	25.7	30.7	19.8	8.9	5.9	8.9	10.3	5.0	16.5

※正社員の3年先を見据えた際の雇用人員（人手）の過不足見込みについて、「不足」（「大いに不足」「やや不足」）と回答した企業を対象に集計。

## (2) 今後の人手不足を緩和するための対策

### ① 今後の人手不足を緩和するための対策の取組予定

企業調査では、3年先を見据えた際、人手不足を緩和するための対策に取り組む予定があるかを尋ねている。それによれば、今後、人手不足緩和策について「取り組む・計」（「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度は取り組む」の合計）とする割合は、78.8%となっている。

これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「取り組む・計」の割合は高くなっている。

業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「情報通信業」（86.0%）、「建設業」（85.4%）、「運輸業、郵便業」（84.4%）となっている。

従業員の雇用人員の過不足状況（今後）別にみると、「過剰・計」「適当」とする企業に比べ「不足・計」とする企業のほうが、「取り組む・計」の割合は高くなっている。

従業員の雇用人員の不足人数（今後）別にみると、おおむね不足人数が多くなるほど、「取り組む・計」の割合は高くなっている（図表 2-1-23）。

図表 2-1-23：今後（3年先を見据えた際）の人手不足を緩和するための対策の取組予定（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	取大 りい 組に む積 極的 に	む積 極的 に 取り 組	組あ る程 度は 取り 組	まほ んど 取り 組	取取 りり 組組 めま ない ない	無 回 答	取 り 組 む 計
合計	4,599	10.2	36.6	32.0	10.4	3.2	7.6	78.8
<従業員規模>								
50人以下	2,772	9.3	33.2	33.9	11.8	4.0	7.7	76.4
50人超～100人	931	10.4	40.2	28.9	10.0	2.1	8.4	79.5
100人超～300人	638	11.8	41.4	30.6	6.7	1.6	8.0	83.8
300人超	232	15.9	48.3	25.4	4.3	3.0	3.0	89.6
<業種>								
鉱業、採石業、砂利採取業	6	-	50.0	33.3	-	-	16.7	83.3
建設業	437	14.2	44.9	26.3	6.4	1.1	7.1	85.4
製造業	961	8.6	36.1	35.6	10.7	2.6	6.3	80.3
電気・ガス・熱供給・水道業	6	-	33.3	33.3	33.3	-	-	66.6
情報通信業	114	11.4	43.9	30.7	5.3	2.6	6.1	86.0
運輸業、郵便業	302	16.2	43.4	24.8	6.0	1.3	8.3	84.4
卸売業、小売業	907	6.8	32.4	35.3	13.7	4.0	7.8	74.5
金融業、保険業	45	8.9	35.6	37.8	11.1	2.2	4.4	82.3
不動産業、物品賃貸業	73	6.8	27.4	37.0	12.3	4.1	12.3	71.2
学術研究、専門・技術サービス業	143	11.9	42.7	28.7	7.7	0.7	8.4	83.3
宿泊業、飲食サービス業	149	10.1	41.6	27.5	9.4	4.7	6.7	79.2
生活関連サービス業、娯楽業	140	10.0	42.1	30.7	7.9	3.6	5.7	82.8
教育、学習支援業	151	11.9	27.8	31.1	10.6	4.6	13.9	70.8
医療、福祉	809	9.3	32.5	32.4	12.2	5.2	8.4	74.2
複合サービス事業	24	8.3	41.7	25.0	8.3	8.3	8.3	75.0
サービス業（他に分類されないもの）	321	14.3	39.9	28.3	8.4	2.2	6.9	82.5
<雇用人員の過不足（今後）：従業員全体>								
不足・計	2,965	13.4	44.6	31.3	3.3	1.7	5.7	89.3
適当	1,217	3.9	20.5	37.0	27.9	6.0	4.7	61.4
過剰・計	86	1.2	19.8	25.6	30.2	15.1	8.1	46.6
<雇用人員の不足人数（今後）：従業員全体>								
3人以下	906	6.8	37.2	42.9	5.5	2.0	5.5	87.0
4～5人	839	13.2	46.5	30.6	2.5	1.8	5.4	90.3
6～10人	605	16.9	51.1	23.3	2.3	1.2	5.3	91.2
11～20人	228	16.7	47.8	24.6	0.4	2.2	8.3	89.0
21人以上	192	28.6	47.9	18.8	2.1	0.5	2.1	95.3

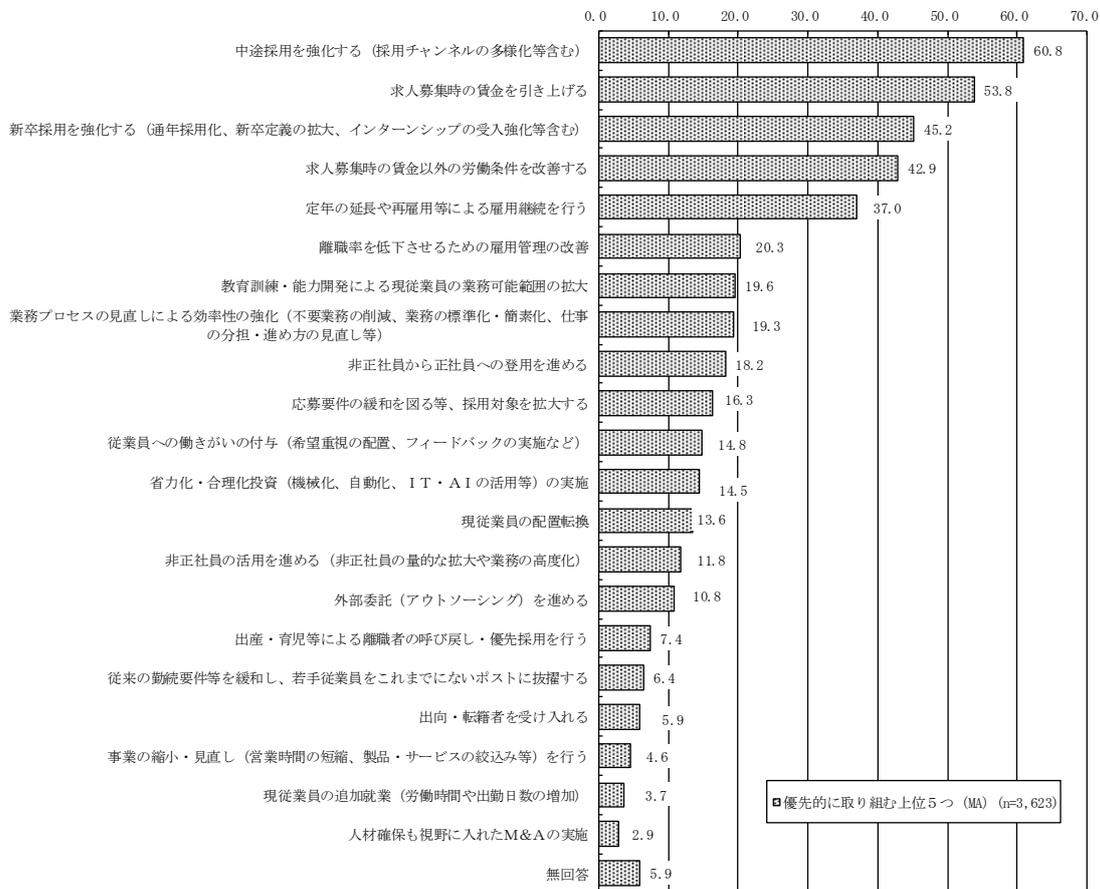
※3年先を見据えた際に人手不足を緩和するための対策の取組予定の「取り組む・計」は、「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度は取り組む」の合計。表側の「雇用人員の過不足（今後）：従業員全体」は、今後（3年先を見据えて）の雇用人員の過不足について、「不足・計」が「大いに不足」「やや不足」の合計、「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。「取り組む・計」について、業種別(n=30以上)において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。

## ②今後の人手不足を緩和するための対策の取組内容

次に、今後、人手不足緩和策に取り組むとする企業（「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度は取り組む」と回答した企業）に対して、3年先を見据えた際、人手不足を緩和するための対策として、積極的に取り組む内容を尋ねている。取組内容（上位5つまでの複数回答）についてまとめたものが図表 2-1-24 である。

それによれば、「中途採用を強化する（採用チャンネルの多様化等含む）」が 60.8%ともっとも多く、次いで、「求人募集時の賃金を引き上げる」（53.8%）、「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入強化等含む）」（45.2%）、「求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する」（42.9%）、「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」（37.0%）などとなっている。

図表 2-1-24：3年先を見据えた際（今後）の人手不足を緩和するための対策の取組内容（5つまでのMA、単位＝％）【企業調査】



※3年先を見据えた際、人手不足を緩和するための対策に「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度は取り組む」と回答した企業を対象に集計。

#### 1-4. 労働者側からみた職場における雇用人員（人手）の過不足状況（正社員調査）

##### (1)労働者側からみた職場における雇用人員（人手）の過不足状況

正社員調査では、職場（部局や課など、日頃所属し、目が行き届く組織の範囲での職場）における雇用人員（人手）の過不足状況について尋ねている。「該当者なし」及び無回答を除いて集計したものが図表 2-1-25 である（参考として、企業調査の過不足状況を記載。企業調査では企業単位での雇用人員の過不足状況を尋ねており、正社員調査では職場単位の雇用人員の過不足状況を尋ねていることに留意が必要）。

正社員調査の過不足状況をみると、従業員全体では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が 65.9%、「適当」が 29.8%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が 4.3%となっている。

正社員と非正社員の過不足状況をみると、正社員では、「不足・計」が 62.1%、「適当」が 33.0%、「過剰・計」が 4.8%となっている。非正社員では「不足・計」が 38.3%、「適当」が 55.7%、「過剰・計」が 6.1%となっている。正社員、非正社員いずれも「過剰・計」に比

べて「不足・計」の割合が大幅に上回っている。「不足・計」の割合を正社員と非正社員で比較すると、非正社員に比べ正社員のほうが「不足・計」の割合が高い。

なお、参考として、企業調査の「不足・計」の割合をみると、正社員の「不足・計」の割合は正社員調査とほとんど差がみられない。一方、非正社員の「不足・計」の割合は、企業調査に比べ正社員調査のほうが高い。

図表 2-1-25：職場における雇用人員（人手）の過不足状況（SA、単位=%）【正社員調査】

		n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	不足・計	適当	過剰・計
正社員調査	職場全体	14,698	19.6	46.3	29.8	4.0	0.3	65.9	29.8	4.3
	(a) 正社員	15,709	18.8	43.4	33.0	4.3	0.5	62.1	33.0	4.8
	(b) 非正社員	12,558	11.2	27.1	55.7	5.3	0.7	38.3	55.7	6.1
(参考) 企業調査	従業員全体	3,121	11.2	55.3	29.1	4.2	0.2	66.5	29.1	4.4
	(a) 正社員	4,271	12.5	52.1	31.0	4.2	0.3	64.6	31.0	4.5
	(b) 非正社員	3,402	5.1	25.0	65.7	3.6	0.5	30.1	65.7	4.1

※企業調査は会社の雇用人員（人手）の過不足について聞いている。正社員調査は、職場（部局や課など、日頃所属し、目が行き届く組織の範囲）における雇用人員（人手）の過不足状況について聞いている。無回答及び「該当者なし」（b）非正社員のみを選択肢を除き集計。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

## (2)労働者側からみた雇用人員（人手）が不足し始めた時期

正社員調査では、正社員の雇用人員の過不足状況に関して、「大いに不足」「やや不足」と回答した者に対して、「雇用人員（人手）が不足し始めたのは、いつ頃からか」を尋ねている（以下、「不足開始時期」という）。同様に、非正社員の雇用人員の過不足状況に関しても、「大いに不足」「やや不足」と回答した者に対して、不足開始時期を尋ねている。各項目について、無回答（非正社員については、「該当者なし」を含む）を除き集計したものが図表 2-1-26 である。

それによれば、不足開始時期では、正社員では、「2年超5年以内」が41.5%と最も割合が高く、次いで、「1年超2年以内」が23.3%、「5年超10年以内」が14.1%、「1年以内」が13.9%などとなっている。一方、非正社員も、「2年超5年以内」が38.4%と最も割合が高く、次いで、「1年超2年以内」が25.2%、「1年以内」が17.2%、「5年超10年以内」が12.5%などとなっている。

図表 2-1-26：雇用人員（人手）が不足し始めた時期（SA、単位＝％）【正社員調査】

	n	1年以内	1年以上2年以内	2年以上5年以内	5年以上10年以内	10年以上を越えて継続
(a) 正社員	9,264	13.9	23.3	41.5	14.1	7.2
(b) 非正社員	4,318	17.2	25.2	38.4	12.5	6.7

※正社員については、(a)正社員の過不足状況において、「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に無回答を除き集計。非正社員については、(b)非正社員の過不足状況において、「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に無回答及び、非正社員の選択肢「該当者なし」を除き集計。

(3)労働者側からみた雇用人員（人手）が不足している理由

正社員調査では、職場全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した者に対して、雇用人員（人手）が不足している理由（複数回答）を尋ねている。

それによれば、「新規の人材獲得が困難になっている」が68.4%と最も多く、次いで、「従業員の自発的な離職の増加」(45.3%)、「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはいない」(33.7%)、「業務プロセスの見直しができていない」(33.4%)、「雇用管理（能力開発を含む）の見直しができていない」(29.0%) などとなっている。

これを雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、おおむね不足開始時期が古いほど（すなわち、不足期間が長いと感じている者ほど）、「新規の人材獲得が困難になっている」「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはいない」「業務プロセスの見直しができていない」「雇用管理（能力開発を含む）の見直しができていない」「省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）ができていない」「配置転換（転勤を含む）を希望しない、あるいは、対応できない従業員の増加」などの割合が高くなる傾向にある（図表 2-1-27）。

図表 2-1-27：雇用人員（人手）が不足している理由（MA、単位＝％）【正社員調査】

	n	景気回復に伴う事業の拡大（事業所の新設や受注・販売量の増加等）	業務プロセスの見直しできていない	省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）ができていない	新規の人材獲得が困難になっている	従業員の自発的な離職の増加	雇用管理（能力開発を含む）の見直しできていない	社内には必要なスキル・知識をもった人材がいない	増加している必要スキル・知識をもった人材が社内にはいない	配置転換（転勤を含む）を希望しない従業員	育児のための休職者や短時間勤務者の増加	介護のための休職者や短時間勤務者の増加	病気の増加のための休職者や短時間勤務者の増加	定年退職の増加や再雇用期間が満了を迎えた従業員	都市部への人材流出	過去の採用抑制の影響	その他	無回答
合計	9,686	26.4	33.4	24.9	68.4	45.3	29.0	33.7	17.4	15.4	7.4	11.9	24.9	10.0	12.5	5.2	6.5	
<正社員：雇用人員不足開始時期>																		
1年以内	1,060	24.1	29.3	19.0	62.3	51.6	22.7	28.0	13.5	15.4	5.8	10.9	18.6	7.3	6.4	4.9	5.2	
1年超2年以内	1,813	30.1	33.8	25.4	68.3	50.0	28.9	31.9	16.9	16.9	7.8	11.4	22.1	9.4	11.3	4.7	4.4	
2年超5年以内	3,307	28.4	35.7	26.9	74.5	47.3	31.0	37.9	18.9	15.8	7.4	13.0	28.9	11.2	14.2	4.8	3.9	
5年超10年以内	1,131	24.9	37.5	26.9	74.3	44.5	35.3	38.7	19.1	14.8	8.0	12.3	31.4	10.5	17.4	5.5	3.4	
10年を超えて継続	579	24.4	40.6	33.5	70.1	44.4	37.5	38.7	20.2	12.8	6.7	10.9	24.9	9.7	16.6	9.0	5.9	

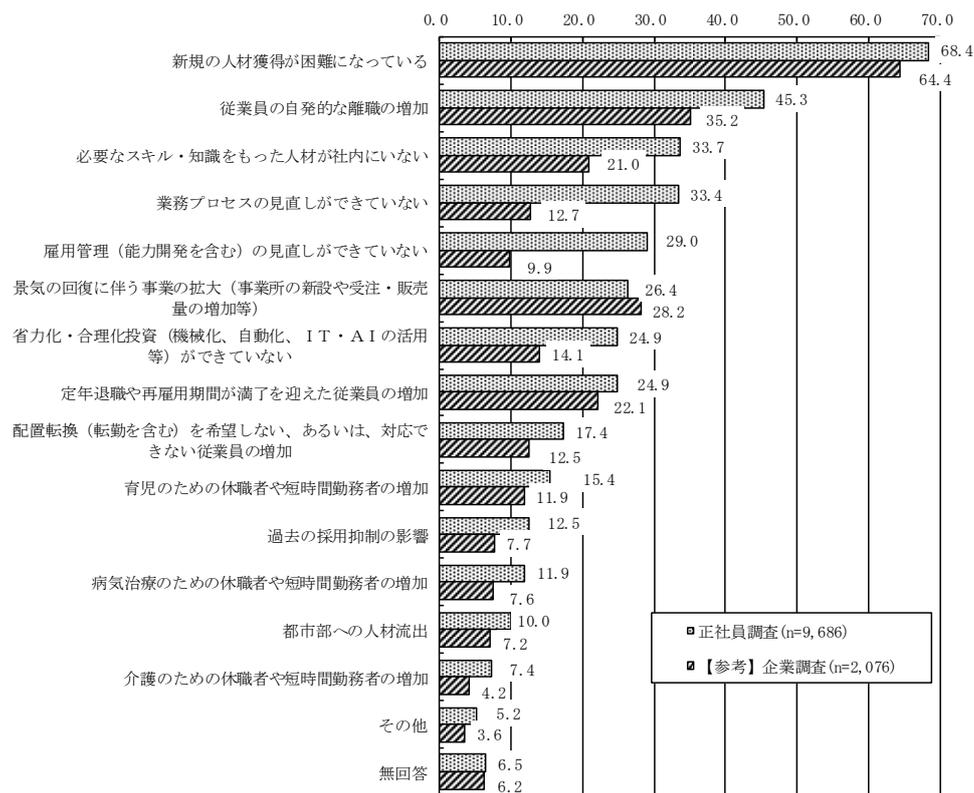
※職場全体における雇用人員の過不足に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に集計。

なお、参考として、企業調査、正社員調査の結果を比較<sup>1</sup>すると（図表 2-1-28 参照）、企業調査、正社員調査いずれも、「新規の人材獲得が困難になっている」「従業員の自発的な離職の増加」が上位にあることに違いはないが、企業調査では、以下、「景気の回復に伴う事業の拡大（事業所の新設や受注・販売量の増加等）」「定年退職や再雇用期間が満了を迎えた従業員の増加」「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはない」などが続く一方で、正社員調査では、「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはない」「業務プロセスの見直しができている」「雇用管理（能力開発を含む）の見直しができている」が続いている。

正社員調査と企業調査の割合をみると、企業調査に比べて正社員調査のほうが、「業務プロセスの見直しができている」「雇用管理（能力開発を含む）の見直しができている」「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはない」「省力化・合理化投資（機械化、自動化、IT・AIの活用等）ができている」「従業員の自発的な離職の増加」などの割合が高い。

図表 2-1-28：雇用人員（人手）が不足している理由（MA、単位＝％）

【正社員調査・（参考）企業調査】



※正社員調査では、職場全体における雇用人員の過不足に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に集計。企業調査では雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。

<sup>1</sup> 企業調査、正社員調査の選択肢において、正社員調査では「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはない」のところ、企業調査では「必要なスキル・知識をもった人材が社内におらず、配置転換（転勤を含む）で調整できない」となっており、当該設問のみ違いがある。

## (4)労働者側からみた人手不足が職場環境に与える影響

正社員調査では、職場における雇用人員（人手）の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者（以下、「職場で雇用人員が不足しているとする者」と略す）を対象に、「人手不足が、あなたの職場環境に影響を及ぼしているか」を尋ねている。それによれば、「現在、職場環境に影響あり」とする割合は74.8%（「大きな影響を及ぼしている」(25.6%)と「ある程度の影響を及ぼしている」(49.2%)の合計）となっている。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど、その割合が高くなる。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「金融業、保険業」（83.5%）、「教育、学習支援業」（82.0%）、「医療、福祉」（80.3%）となっている。

「現在、職場環境に影響あり」の割合を雇用人員不足開始時期（正社員）別にみると、不足開始時期が古い（すなわち、不足期間が長い）ほど、その割合が高くなっている（図表 2-1-29）。

図表 2-1-29：人手不足が職場環境に与える影響（SA、単位=%）【正社員調査】

	n	大きな影響を及ぼしている	ある程度の影響を及ぼしている	現在の職場環境に大きな影響を及ぼしている	現在の職場環境に多少の影響を及ぼしている	無回答	現在、職場環境に影響あり
合計	11,487	25.6	49.2	15.3	6.4	3.5	74.8
<従業員規模>							
50人以下	6,421	24.5	49.0	16.7	6.5	3.2	73.5
50人超～100人	2,516	25.5	50.0	14.3	6.4	3.8	75.5
100人超～300人	1,661	29.1	48.8	12.4	6.0	3.6	77.9
300人超	823	27.2	50.5	13.2	5.8	3.2	77.7
<業種>							
鉱業、採石業、砂利採取業	17	11.8	41.2	29.4	11.8	5.9	53.0
建設業	1,110	23.9	48.9	16.8	7.3	3.2	72.8
製造業	2,284	21.5	50.7	17.2	7.3	3.3	72.2
電気・ガス・熱供給・水道業	18	22.2	55.6	16.7	-	5.6	77.8
情報通信業	306	23.9	51.0	15.4	7.2	2.6	74.9
運輸業、郵便業	663	26.2	46.6	15.7	7.4	4.1	72.8
卸売業、小売業	1,790	19.1	50.7	19.9	6.9	3.5	69.8
金融業、保険業	133	27.1	56.4	9.8	3.8	3.0	83.5
不動産業、物品賃貸業	163	17.8	52.1	19.0	9.2	1.8	69.9
学術研究、専門・技術サービス業	385	24.9	49.9	19.5	4.4	1.3	74.8
宿泊業、飲食サービス業	334	35.9	43.7	11.7	5.4	3.3	79.6
生活関連サービス業、娯楽業	333	24.0	49.5	15.3	6.0	5.1	73.5
教育、学習支援業	467	29.8	52.2	10.5	5.1	2.4	82.0
医療、福祉	2,592	32.6	47.7	10.7	5.0	4.1	80.3
複合サービス事業	93	30.1	47.3	14.0	6.5	2.2	77.4
サービス業（他に分類されないもの）	785	27.1	47.1	14.3	7.5	3.9	74.2
<正社員：雇用人員不足開始時期>							
1年以内	1,292	22.0	48.8	20.7	7.0	1.5	70.8
1年超2年以内	2,156	23.2	51.9	16.2	6.8	1.8	75.2
2年超5年以内	3,842	29.5	50.6	13.6	4.7	1.6	80.1
5年超10年以内	1,309	32.3	49.1	10.9	5.7	2.0	81.4
10年を超えて継続	665	38.2	46.0	8.9	5.1	1.8	84.2

※職場における雇用人員（人手）の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に集計。「現在、職場環境に影響あり」は、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」の合計。「現在、職場環境に影響あり」について、業種別(n=30以上)において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。

## (5)労働者側からみた人手不足の職場環境への具体的な影響

正社員調査では、「職場で雇用人員が不足しているとする者」のうち、「人手不足により職場環境に影響がある・ありうる」と回答した者（「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」の合計）を対象に、「具体的にどのような影響が生じているか、又は、見込まれるか」を尋ねている。それをまとめたものが図表2-1-30である。

職場環境の影響として、マイナスの影響であるA計（「Aである」「どちらかというA」の合計）についてみると、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」があるとする割合が85.8%と最も高く、次いで、「従業員の働きがいや意欲の低下」（78.4%）、「離職者の増加」（75.9%）、「能力開発機会の減少」（75.0%）、「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」（72.9%）、「職場の雰囲気悪化」（66.6%）、「メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加」（65.0%）、「従業員間の人間関係の悪化」（64.3%）、「労働災害・事故発生の頻度の増加」（51.1%）となっている。

図表2-1-30：人手不足の職場環境への具体的な影響（見込み含む）（SA、単位＝%）

## 【正社員調査】

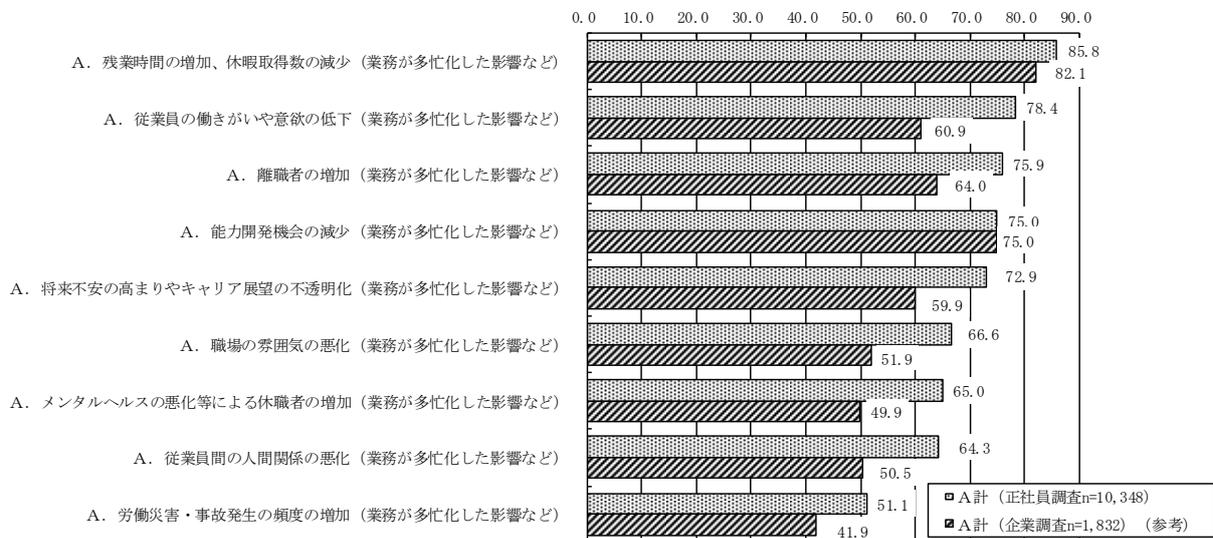
A	n	Aである	どちらかというA	どちらかというB	Bである	無回答	B	A計	B計
A. 残業時間の増加、休暇取得数の減少（業務が多忙化した影響など）	10,348	27.1	58.7	9.1	1.3	3.8	B. 残業時間の減少、休暇取得数の増加（業務プロセスを見直した影響など）	85.8	10.4
A. 従業員の働きがいや意欲の低下（業務が多忙化した影響など）	10,348	16.5	61.9	15.1	0.9	5.6	B. 従業員の働きがいや意欲の向上（雇用管理・処遇を改善した影響など）	78.4	16.0
A. 離職者の増加（業務が多忙化した影響など）	10,348	18.4	57.5	16.3	2.4	5.3	B. 離職者の減少（雇用管理・処遇を改善した影響など）	75.9	18.7
A. 能力開発機会の減少（業務が多忙化した影響など）	10,348	11.6	63.4	17.3	1.2	6.5	B. 能力開発機会の増加（業務可能範囲を拡大させる目的など）	75.0	18.5
A. 将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化（業務が多忙化した影響など）	10,348	12.8	60.1	19.5	1.0	6.6	B. 将来不安の解消やキャリア展望の明確化（労使や従業員間で話し合った影響など）	72.9	20.5
A. 職場の雰囲気悪化（業務が多忙化した影響など）	10,348	11.8	54.8	25.7	1.7	5.9	B. 職場の業務プロセス改善意識の向上（労使や従業員間で話し合った影響など）	66.6	27.4
A. メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加（業務が多忙化した影響など）	10,348	8.5	56.5	24.4	3.5	7.2	B. メンタルヘルスの悪化等による休職者の減少（雇用管理・処遇を改善した影響など）	65.0	27.9
A. 従業員間の人間関係の悪化（業務が多忙化した影響など）	10,348	11.1	53.2	27.4	2.3	5.9	B. 従業員間の結束力の向上（労使や従業員間で話し合った影響など）	64.3	29.7
A. 労働災害・事故発生の頻度の増加（業務が多忙化した影響など）	10,348	4.5	46.6	34.8	6.3	7.8	B. 労働災害・事故発生の頻度の減少（労使や従業員間で話し合った影響など）	51.1	41.1

※職場における雇用人員（人手）の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した者を対象に集計。A計は、「Aである」「どちらかというA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというB」の合計。

なお、参考として、A計の割合について、企業調査、正社員調査の結果を比較すると（図表2-1-31）、正社員調査、企業調査いずれも、「残業時間の増加、休暇取得数の減少」が最も割合が高いことに違いはない。

正社員調査と企業調査の割合をみると、おおむね企業調査に比べて正社員調査のほうが割合は高い。特に、「従業員の働きがいや意欲の低下」「メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加」「職場の雰囲気悪化」「従業員間の人間関係の悪化」「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」「離職者の増加」などの割合が高くなっている。

図表 2-1-31：人手不足の職場環境に与える具体的な影響（見込み含む）の企業調査・正社員調査の比較（SA、単位＝％）【正社員調査・（参考）企業調査】



※正社員調査は、職場における雇用人員（人手）の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した者を対象に集計。企業調査は、雇用人員の過不足（現状）の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した企業を対象に集計。A計は、各設問について、「Aである」「どちらかというA」の合計。

#### (6)労働者側からみた今後の雇用人員（人手）の過不足の状況

正社員調査では、3年先を見据えた際（以下、「今後」と略）の職場の雇用人員（人手）の過不足見込みについても、従業員全体及び、(a)正社員と(b)非正社員の別に尋ねている。現状（過去3年間）と今後について、各項目で「該当者なし」及び無回答を除き集計したものが図表 2-1-32 である。

今後についてみると、従業員全体では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が 67.8%、「適当」が 29.0%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が 3.1%となっている。正社員と非正社員の過不足状況をみると、正社員では、「不足・計」が 66.6%、「適当」が 30.0%、「過剰・計」が 3.4%となっている。非正社員は「不足・計」が 44.9%、「適当」が 50.5%、「過剰・計」が 4.6%となっている。

現状と今後の「不足・計」の割合を比較すると、従業員全体、正社員、非正社員のいずれの項目においても、現状に比べ今後のほうが「不足・計」の割合が高くなっている。

なお、図表 2-1-32 では、参考として企業調査の結果も記載している。「不足・計」の割合を比較すると、就業形態にかかわらず、正社員調査と企業調査の結果にほとんど差はみられない。

図表 2-1-32 : 3年先を見据えた際、あなたの職場の雇用人員（人手）の過不足についての見込み（SA、単位＝％）【正社員調査・（参考）企業調査】

		n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	不足・計	適当	過剰・計	
正社員調査	従業員全体	現状	14,698	19.6	46.3	29.8	4.0	0.3	65.9	29.8	4.3
		今後	15,578	20.0	47.8	29.0	2.7	0.4	67.8	29.0	3.1
	(a) 正社員	現状	15,709	18.8	43.4	33.0	4.3	0.5	62.1	33.0	4.8
		今後	15,844	19.3	47.3	30.0	3.0	0.4	66.6	30.0	3.4
	(b) 非正社員	現状	12,558	11.2	27.1	55.7	5.3	0.7	38.3	55.7	6.1
		今後	12,788	12.9	32.0	50.5	4.0	0.6	44.9	50.5	4.6
(参考) 企業調査	従業員全体	現状	3,121	11.2	55.3	29.1	4.2	0.2	66.5	29.1	4.4
		今後	4,268	14.4	55.0	28.5	1.9	0.1	69.4	28.5	2.0
	(a) 正社員	現状	4,271	12.5	52.1	31.0	4.2	0.3	64.6	31.0	4.5
		今後	4,343	13.8	54.5	29.4	2.1	0.2	68.3	29.4	2.3
	(b) 非正社員	現状	3,402	5.1	25.0	65.7	3.6	0.5	30.1	65.7	4.1
		今後	3,521	9.2	33.9	54.2	2.4	0.2	43.1	54.2	2.6

※正社員調査、企業調査ともに、雇用人員の過不足の現状及び今後（3年先を見据えて）の両設問とも、無回答及び、各設問項目（(b) 非正社員）の「該当者なし」を除き集計。「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。「過剰・計」は「大いに過剰」「やや過剰」の合計。

#### (7)労働者側からみた重要な雇用管理の取組

正社員調査では、「労働生産性の向上」「人手不足の解消」「働きやすさの向上」「働きがいの向上」といった観点から、あなたが重要だと考える企業側の雇用管理の取組は何ですか」と尋ねている（複数回答）。これをまとめたものが図表 2-1-33 である。

まず、「労働生産性の向上」の雇用管理で重要なものとしては、「優秀な人材の抜擢・登用」（35.0%）、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（31.3%）、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」（25.9%）、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（25.0%）、「優秀な人材の正社員への登用」（23.1%）などが上位の取組となっている。

「人手不足の解消」の雇用管理で重要なものとしては、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」（28.5%）、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（27.4%）、「優秀な人材の抜擢・登用」（25.5%）、「優秀な人材の正社員への登用」（23.3%）、「育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援」（19.1%）などが上位の取組となっている。

他方、「働きやすさの向上」の雇用管理で重要なものとしては、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（46.5%）、「有給休暇の取得促進」（42.6%）、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」（40.9%）、「仕事と育児との両立支援」（35.0%）、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」（33.0%）などが上位の取組となっている。

一方、「働きがいの向上」の雇用管理で重要なものとしては、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（59.4%）、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」（44.9%）、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」（28.0%）、「能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援」（22.9%）、「有給休暇の取得促進」（19.6%）などが上位の取組となっている。

図表 2-1-33 : 労働者側からみた重要な雇用管理の取組 (MA、単位=%、n=16,752)  
【正社員調査】

	労働生産性の向上	人手不足の解消	働きやすさの向上	働きがいの向上
人事評価に関する公正性・納得性の向上	22.9	14.9	21.1	44.9
本人の希望を踏まえた配属、配置転換	19.4	16.8	33.0	28.0
業務遂行に伴う裁量権の拡大	19.8	8.5	14.7	18.3
優秀な人材の抜擢・登用	35.0	25.5	9.6	13.3
優秀な人材の正社員への登用	23.1	23.3	7.5	12.4
いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化	6.8	14.0	13.4	5.8
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	31.3	27.4	17.7	59.4
能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援	20.4	8.4	12.3	22.9
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	21.1	28.5	40.9	15.2
採用時に職務内容を文書で明確化	7.1	12.4	15.2	5.5
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	14.3	15.6	28.9	8.9
有給休暇の取得促進	13.6	18.3	42.6	19.6
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	25.0	17.1	46.5	18.6
仕事と育児との両立支援	4.9	18.4	35.0	5.9
仕事と介護との両立支援	3.2	13.7	29.2	3.9
仕事と病気治療との両立支援	2.7	10.6	25.4	4.0
育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援	3.4	19.1	15.2	3.7
従業員間の不合理な待遇格差の解消 (男女間、正規・非正規間等)	8.3	11.0	16.3	17.6
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	25.9	5.0	10.4	16.0
副業・兼業の推進	4.5	11.2	11.7	6.7
無回答	22.6	23.5	13.0	18.2

※各項目で上位5位の取組に網。

## 2. 働き方改革

### 2-1. 働き方改革の取組状況及び、働き方改革関連法の施行への対応状況 (企業調査)

#### (1) 働き方改革の取組状況及び、働き方改革関連法の施行への対応状況

企業調査では、「貴社では、現状 (調査時点) において、働き方改革を目的とする取組を行っていますか。また、働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていますか」と尋ねている。両設問をまとめたものが図表 2-2-1 である。

まず、働き方改革を目的とする取組について、「行っている」とするのは 57.1% となっており、6 割弱が働き方改革を行っている。

これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、働き方改革を「行っている」とする割合が高い。とくに 300 人超の規模では、82.8% が「行っている」としている。

働き方改革を「行っている」とする割合を業種別 (n=30 以上) にみると、全体 (合計) より 5 ポイント以上高い業種は、「金融業、保険業」(73.3%)、「情報通信業」(65.8%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(64.3%)、「サービス業 (他に分類されないもの)」(62.3%) となっている。

一方、働き方改革関連法の施行に対応するための準備については、「進めている」が 71.5% に及ぶ。これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「進めている」とする割合が

高い。とくに300人超の規模では、95.7%が「進めている」としている。

これを業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「金融業、保険業」（88.9%）、「情報通信業」（83.3%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（81.1%）、「運輸業、郵便業」（78.1%）となっている。

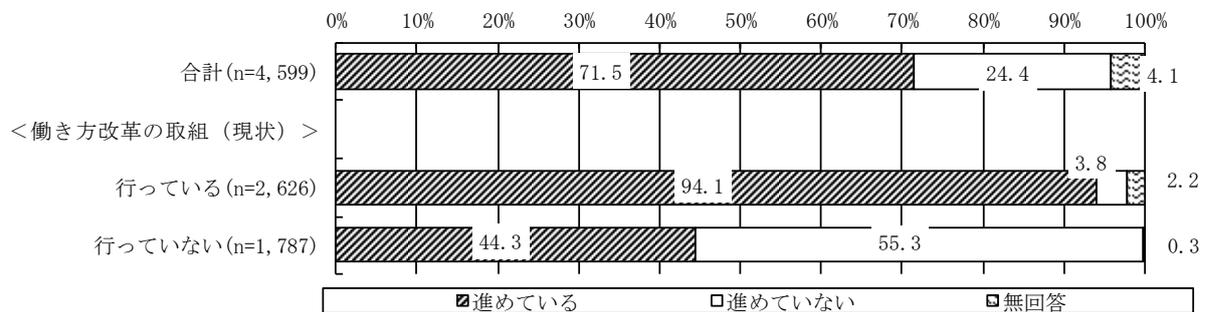
働き方改革を目的とする取組別にみた働き方改革関連法の施行に対応するための準備の状況をみると、働き方改革を「行っている」とする企業では、働き方改革関連法への対応準備を「進めている」とする割合が94.1%とほとんどとなっている一方で、働き方改革を「行っていない」とする企業では、「進めている」とする割合は44.3%となっている（図表2-2-2）。

図表2-2-1：働き方改革を目的とする取組及び、働き方改革関連法の施行に対応するための準備の状況（SA、単位＝%）【企業調査】

	n	働き方改革を目的とする取組 (現状)			働き方改革関連法の施行に対応 するための準備 (今後)		
		行 つ て い	な 行 い つ て い	無 回 答	進 め て い	な 進 い め て い	無 回 答
合計	4,599	57.1	38.9	4.0	71.5	24.4	4.1
<従業員規模>							
50人以下	2,772	51.0	44.5	4.5	64.8	30.9	4.3
50人超～100人	931	62.8	33.4	3.8	78.2	17.7	4.1
100人超～300人	638	65.5	31.0	3.4	82.3	13.8	3.9
300人超	232	82.8	15.9	1.3	95.7	2.2	2.2
<業種>							
鉱業、採石業、砂利採取業	6	33.3	33.3	33.3	66.7	16.7	16.7
建設業	437	60.0	38.0	2.1	72.8	23.8	3.4
製造業	961	61.1	35.7	3.2	73.2	23.7	3.1
電気・ガス・熱供給・水道業	6	33.3	50.0	16.7	50.0	50.0	-
情報通信業	114	65.8	31.6	2.6	83.3	16.7	-
運輸業、郵便業	302	56.3	37.7	6.0	78.1	16.9	5.0
卸売業、小売業	907	57.2	39.1	3.6	70.5	26.0	3.5
金融業、保険業	45	73.3	26.7	-	88.9	6.7	4.4
不動産業、物品賃貸業	73	58.9	32.9	8.2	74.0	13.7	12.3
学術研究、専門・技術サービス業	143	64.3	33.6	2.1	81.1	16.1	2.8
宿泊業、飲食サービス業	149	50.3	44.3	5.4	64.4	30.2	5.4
生活関連サービス業、娯楽業	140	51.4	45.7	2.9	66.4	30.0	3.6
教育、学習支援業	151	55.6	37.1	7.3	66.9	26.5	6.6
医療、福祉	809	47.6	46.7	5.7	64.0	30.4	5.6
複合サービス事業	24	75.0	25.0	-	91.7	8.3	-
サービス業（他に分類されないもの）	321	62.3	34.6	3.1	75.1	21.2	3.7

※「働き方改革を目的とする取組」の「行っている」及び、「働き方改革関連法の施行に対応するための準備」の「進めている」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

図表 2-2-2：働き方改革を目的とする取組別にみた働き方改革関連法の施行に対応するための準備の状況（SA、単位＝％）【企業調査】



なお、企業調査では、現在と3年前を比較した際の労働生産性の変化についても尋ねている。それによれば、労働生産性が「増加・上昇」（「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」の合計）とする割合は33.4%、「ほぼ横ばい」とする割合が46.7%、「減少・低下」（「大幅に減少・低下」「やや減少・低下」の合計）とする割合が14.9%となっている。労働生産性の変化について、働き方改革を目的とする取組別にみると、働き方改革の取組を行っていない企業に比べて、行っている企業のほうが、労働生産性が「増加・上昇」とする割合が高い（図表 2-2-3）。

図表 2-2-3：働き方改革を目的とする取組別にみた過去3年間の労働生産性の変化（SA、単位＝％）【企業調査】

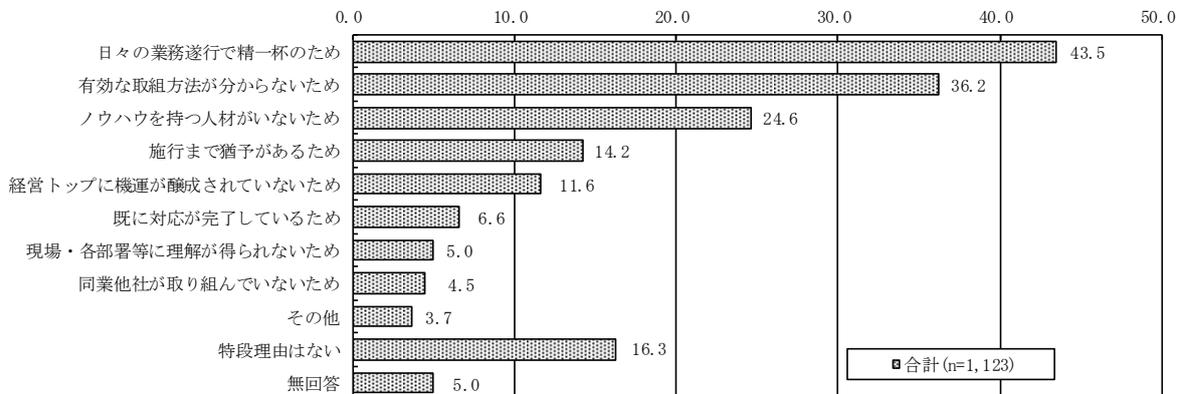
	n	大幅に増加・上昇	やや増加・上昇	ほぼ横ばい	やや減少・低下	大幅に減少・低下	無回答	増加・上昇	ほぼ横ばい	減少・低下
合計	4,599	3.0	30.4	46.7	13.2	1.7	4.9	33.4	46.7	14.9
<働き方改革の取組 (現状) >										
行っている	2,626	3.6	34.0	43.9	12.7	1.6	4.1	37.6	43.9	14.3
行っていない	1,787	2.2	26.4	52.2	13.7	1.7	3.7	28.6	52.2	15.4

※「増加・上昇」は、「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」の合計。「減少・低下」は「大幅に減少・低下」「やや減少・低下」の合計。

## (2)働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていない理由

働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていない企業に対して、その理由について尋ねたところ（複数回答）、「日々の業務遂行で精一杯のため」が43.5%ともっとも多く、次いで、「有効な取組方法が分からないため」（36.2%）、「ノウハウを持つ人材がないため」（24.6%）、「施行まで猶予があるため」（14.2%）などとなっている。「特段理由はない」も16.3%ある（図表 2-2-4）。

図表 2-2-4：働き方改革関連法の施行に対応するための準備を進めていない企業における準備を進めていない理由（MA、単位＝％）【企業調査】

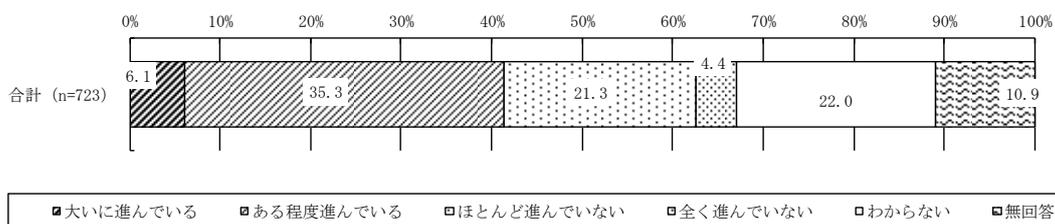


※働き方改革関連法の施行に対応するための準備を「進めていない」企業を対象に集計。

## 2-2. 親事業者・下請企業における働き方改革の取組状況（企業調査）

企業調査では、下請企業（独立企業（A）か、下請企業（B）かの設問で、「Bである」「どちらかというB」と回答した企業（以下、「下請企業」と略す）に対して、「貴社の親事業者における働き方改革関連法の施行に対応するための準備の進捗について、どのように認識していますか」と尋ねている。それによれば、親事業者の働き方改革関連法施行に対応する準備が「進んでいる」（「大いに進んでいる」「ある程度進んでいる」の合計）とする割合は、41.4%となっている（図表 2-2-5）。

図表 2-2-5：親事業者の働き方改革関連法施行に対応する準備状況に関する認識（SA、単位＝％）【企業調査】



※会社の考え方として、「下請け企業である（B）」（「Bである」「どちらかというB」と回答した企業を対象に集計。

次に、下請企業を対象に、「親事業者における働き方改革関連法の施行に対応するための取組が、貴社の職場環境・雇用管理にどのような影響を及ぼしているか」を尋ねたところ、「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」とする企業は 36.1%（「大きな影響を及ぼしている」（9.3%）と「ある程度の影響を及ぼしている」（26.8%）の合計）となっている。

親事業者の働き方改革関連法の準備状況別にみると、親事業者の準備の進捗が進んでいる

企業ほど、「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」の割合が高くなる傾向にある。

なお、企業調査では、「貴社の事業に最も影響力の強い親事業者への依存度（親事業者との下請取引額÷総売上高）の水準」、及び、「常時取引している親事業者数」についても尋ねている。まず、親事業者への依存度別にみると、「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」の割合は、親事業者への依存度が「90%超」とする企業でもっとも割合が高い。

また、常時取引している親事業者数別にみると、親事業者が「1社」とする企業で、「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」の割合がもっとも高くなっている（図表 2-2-6）。

**図表 2-2-6：親事業者における働き方改革関連法の施行に対応するための取組が、職場環境・雇用管理に与えている影響（SA、単位＝％）【企業調査】**

	n	大きな影響を及ぼしている	ある程度の影響を及ぼしている	現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じる懸念がある	現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じる懸念はない	無回答	現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計
合計	723	9.3	26.8	27.9	28.5	7.5	36.1
＜親事業者の働き方改革関連法の準備状況＞							
大いに進んでいる	44	13.6	36.4	9.1	38.6	2.3	50.0
ある程度進んでいる	255	10.2	39.2	27.8	22.0	0.8	49.4
ほとんど進んでいない	154	13.0	29.9	35.7	20.1	1.3	42.9
全く進んでいない	32	15.6	12.5	40.6	31.3	0.0	28.1
わからない	159	3.1	11.3	30.8	50.3	4.4	14.5
＜親事業者への依存度＞							
70%以下	476	8.8	26.1	29.0	29.6	6.5	34.9
70%超～90%	99	9.1	25.3	28.3	31.3	6.1	34.4
90%超	98	12.2	31.6	26.5	21.4	8.2	43.8
＜常時取引している親事業者数＞							
1社	85	9.4	40.0	14.1	27.1	9.4	49.4
2～3社	143	9.1	25.2	24.5	33.6	7.7	34.3
4社以上	439	9.3	24.8	31.9	28.2	5.7	34.2

※会社の考え方として、「下請け企業である(B)」について、「Bである」「どちらかというB」とする企業を対象に集計。「現在、職場環境・雇用管理で影響あり・計」は、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」の合計。

さらに、「下請企業」で「職場環境・雇用管理への影響がある・ありうる」とする企業（「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」とする企業）について、「具体的にどのような影響が生じているか、又は、影響が見込まれるか」（複数回答）を尋ねており、それをまとめたものが図表 2-2-7 である。

それによれば、親事業者の職場環境・雇用管理への影響としては、「従業員の業務負担感の増大」が45.6%と最も多く、次いで、「受託取引量が増加し、業務が多忙化」(31.1%)、「親事業者の働き方改革の取組を参考とし、自社も同旨の取組に着手」(30.0%)、「親事業者の稼働時間に連絡等するため、従業員の日中の労働強度が上昇」(19.0%)などとなっている。

親事業者の働き方改革関連法の準備状況別にみると、親会社の準備の進捗が「進んでいない・計」（「全く進んでいない」「ほとんど進んでいない」の合計）とする企業に比べ、「進ん

でいる・計」（「大いに進んでいる」「ある程度進んでいる」の合計）とする企業のほうが、「親事業者の働き方改革の取組を参考とし、自社も同旨の取組に着手」とする割合が高い。

親事業者への依存度別にみると、親事業者への依存度が高くなるほど、「親事業者の働き方改革の取組を参考とし、自社も同旨の取組に着手」とする割合が高くなる。一方、わずかではあるが、親事業者への依存度が高くなるほど、「従業員の業務負担感の増大」とする割合が低くなる傾向にある。

また、常時取引している親事業者数別にみると、親事業者が少なくなるほど、「親事業者の働き方改革の取組を参考とし、自社も同旨の取組に着手」とする割合が高くなる一方で、わずかではあるが、「従業員の業務負担感の増大」とする割合が低くなる傾向にある。

**図表 2-2-7：親事業者の職場環境・雇用管理への影響の内容（見込み含む）（MA、単位＝％）**  
**【企業調査】**

	n	業務委託が多忙化が増加し、業務受託が沈黙化する	親事業者の業務プロセスが減少し、業務受託が沈黙化する	親事業者の働き方改革の取組を参考とし、自社も同旨の取組に着手	大従業員の業務負担感の増大	日中等事業者の労働強度が上昇し、従業員に連	少従業員の業務負担感の減	その他	無回答
合計	463	31.1	12.3	30.0	45.6	19.0	7.6	1.3	2.2
<親事業者の働き方改革関連法の準備状況>									
進んでいる・計	223	27.8	9.9	35.4	42.6	13.5	9.0	0.4	1.8
進んでいない・計	143	36.4	16.8	22.4	51.0	21.0	6.3	2.1	2.1
わからない	72	34.7	11.1	27.8	43.1	27.8	6.9	1.4	0.0
<親事業者への依存度>									
70%以下	304	29.3	12.2	28.9	46.4	20.1	8.9	1.0	2.3
70%超90%以下	62	41.9	16.1	30.6	40.3	9.7	4.8	1.6	1.6
90%超	69	29.0	13.0	39.1	39.1	14.5	2.9	2.9	2.9
<常時取引している親事業者数>									
1社	54	16.7	5.6	63.0	35.2	16.7	3.7	0.0	1.9
2-3社	84	34.5	15.5	28.6	39.3	16.7	8.3	0.0	2.4
4社以上	290	33.4	13.8	24.5	48.6	19.7	7.6	2.1	2.4

※会社の考え方として、「下請け企業である（B）」について、「Bである」「どちらかというB」とする企業を対象に、親事業者における働き方改革関連法の施行に対応するための取組が、職場環境・雇用管理に、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度の影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した企業を対象に集計。表側の「親事業者の働き方改革関連法の準備状況」の「進んでいる・計」は「大いに進んでいる」「ある程度進んでいる」の合計。「進んでいない・計」は、「全く進んでいない」「ほとんど進んでいない」の合計。

### 3. 労働生産性の向上

#### 3-1. 労働生産性向上の取組状況（企業調査）

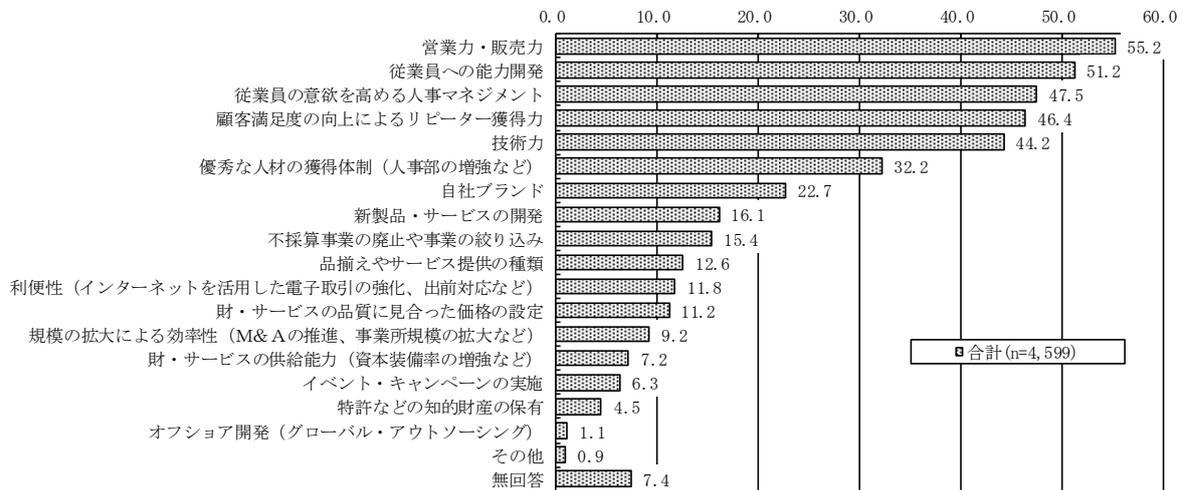
##### (1)付加価値額に着目した労働生産性向上の強化内容

企業調査では、「付加価値額（総売上高から原材料費など外部調達費を差し引いた、貴社が新たに生み出した価値）に着目して、労働生産性を向上させる必要がある場合、現在（調査時点）において、強化等に取り組むべきとイメージする内容」について尋ねている（複数回答）。これをまとめたものが図表 2-3-1 である。

それによれば、付加価値額に着目した労働生産性向上の強化内容としては、「営業力・販売力」が 55.2%と最も多く、次いで、「従業員への能力開発」（51.2%）、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」（47.5%）、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」（46.4%）、

「技術力」(44.2%)、「優秀な人材の獲得体制(人事部の増強など)」(32.2%)などとなっている。

図表 2-3-1：付加価値額に着目して、労働生産性を向上させる必要がある場合の強化等に取り組むべきとイメージする内容(MA、単位=%)【企業調査】



## (2)労働生産性をめぐる取組状況

次に、現在と3年前を比較した際の付加価値額に着目した労働生産性をめぐる状況について尋ねたところ、各事項で「強化・計」(「大幅に強化」「やや強化」の合計)とする割合は、「営業力・販売力」が36.9%でもっとも高く、次いで、「従業員への能力開発」(36.4%)、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」(33.0%)、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」(30.0%)、「技術力」(29.9%)などとなっている(図表 2-3-2)。

図表 2-3-2：現在と3年前を比較しての付加価値額に着目した労働生産性をめぐる取組状況  
(SA、単位=%)【企業調査】

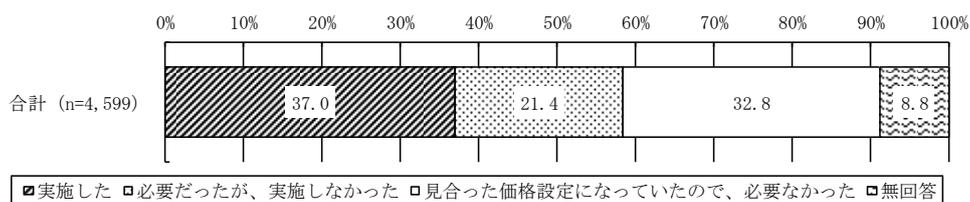
	n	化大 幅に 強	や や 強 化	い ほ ぼ 横 ば	や や 弱 化	化大 幅に 弱	無 回 答	強 化 ・ 計
①営業力・販売力	4,599	3.6	33.3	48.1	8.4	0.9	5.8	36.9
②技術力	4,599	1.9	28.0	57.7	5.5	0.3	6.5	29.9
③自社ブランド	4,599	1.8	21.9	63.0	3.6	0.5	9.2	23.7
④顧客満足度の向上によるリピーター獲得力	4,599	2.4	30.6	54.8	5.2	0.3	6.7	33.0
⑤財・サービスの供給能力	4,599	0.9	20.0	64.3	5.5	0.5	8.8	20.9
⑥利便性（インターネットを活用した電子取引の強化、出前対応など）	4,599	1.7	23.1	62.8	3.2	0.5	8.7	24.8
⑦品揃えやサービス提供の種類	4,599	0.9	21.8	64.6	3.4	0.3	9.0	22.7
⑧イベント・キャンペーンの実施	4,599	1.0	12.7	67.8	6.4	1.2	10.9	13.7
⑨従業員への能力開発	4,599	1.7	34.7	52.1	4.8	0.4	6.3	36.4
⑩優秀な人材の獲得体制（人事部の増強など）	4,599	1.3	19.4	59.5	11.3	1.6	6.9	20.7
⑪従業員の意欲を高める人事マネジメント	4,599	1.5	28.5	55.0	7.4	0.9	6.6	30.0
⑫特許などの知的財産の保有	4,599	0.5	4.7	73.4	4.9	2.4	14.1	5.2
⑬新製品・サービスの開発	4,599	1.4	17.3	61.6	5.2	1.7	12.8	18.7
⑭不採算事業の廃止や事業の絞り込み	4,599	1.7	14.4	66.4	4.7	1.1	11.7	16.1
⑮規模の拡大による効率性（M&Aの推進、事業所規模の拡大など）	4,599	1.2	10.5	68.3	5.2	1.7	13.0	11.7
⑯オフショア開発（グローバル・アウトソーシング）	4,599	0.1	4.2	75.2	4.0	1.9	14.6	4.3

※「強化・計」は、「大幅に強化」「やや強化」の合計。

### (3) 財・サービスの品質に見合った価格設定の見直し

企業調査では、「3年以内に財・サービスの品質に見合った価格設定にするため、見直しを実施したか」についても尋ねている。それによれば、財・サービスの品質に見合った価格設定を「実施した」が37.0%、「必要だったが、実施しなかった」が21.4%、「見合った価格設定になっていたのに、必要なかった」が32.8%となっている（図表 2-3-3）。

図表 2-3-3：3年以内に財・サービスの品質に見合った価格設定にするための見直し実施の有無（SA、単位=%）【企業調査】



財・サービスの品質に見合った価格設定の実施の有無に着目するため、「見合った価格設定になっていたのに、必要なかった」を除き集計したものが図表 2-3-4 である。それによれば、価格設定が必要で、実際に「実施した」とする企業が63.3%、「必要だったが、実施しなかった」とする企業が36.7%となっている。

「実施した」とする割合を従業員規模別にみると、「300人超」では73.3%となっており、300人以下（「50人以下」「50人超～100人」「100人超～300人」）はいずれも6割台である。

「必要だったが、実施しなかった」とする割合を業種別（n=30以上）にみると、全体（合

計)より5ポイント以上高い業種は、「製造業」(42.5%)、「教育、学習支援業」(43.4%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(41.9%)となっている。

独立企業・下請企業の別にみると、「独立企業である・計」で、価格設定の見直しを「実施した」とする割合がもっとも高い。

下請企業において、親事業者への依存度別にみると、おおむね親事業者への依存度が高くなるほど、「必要だったが、実施しなかった」とする割合が高くなる傾向にあり、「70%超～90%」で54.2%、「90%超」で44.1%となっている。

また、下請企業において、常時取引している親事業者数別にみると、「必要だったが、実施しなかった」とする割合は、「2～3社」が47.1%でもっとも高く、次いで、「1社」が44.4%などとなっている。

図表 2-3-4 : 3年以内に財・サービスの品質に見合った価格設定の実施の必要があった企業における価格設定の見直し実施の有無 (SA、単位=%)【企業調査】

	n	実施した	なが必 か、要 つ実だ た施つ した
合計	2,685	63.3	36.7
<従業員規模>			
50人以下	1,594	62.2	37.8
50人超～100人	574	65.0	35.0
100人超～300人	350	60.9	39.1
300人超	150	73.3	26.7
<業種>			
鉱業、採石業、砂利採取業	4	75.0	25.0
建設業	223	63.7	36.3
製造業	729	57.5	42.5
電気・ガス・熱供給・水道業	2	50.0	50.0
情報通信業	62	64.5	35.5
運輸業、郵便業	236	71.2	28.8
卸売業、小売業	558	64.3	35.7
金融業、保険業	15	86.7	13.3
不動産業、物品賃貸業	35	71.4	28.6
学術研究、専門・技術サービス業	62	58.1	41.9
宿泊業、飲食サービス業	106	67.0	33.0
生活関連サービス業、娯楽業	89	67.4	32.6
教育、学習支援業	53	56.6	43.4
医療、福祉	279	60.6	39.4
複合サービス事業	16	68.8	31.3
サービス業 (他に分類されないもの)	207	71.0	29.0

	n	実施した	なが必 か、要 つ実だ た施つ した
合計	2,685	63.3	36.7
<独立企業・下請企業の別>			
A (独立企業である) 計	1,878	65.3	34.7
どちらともいえない	285	55.8	44.2
B (下請企業である) 計	503	60.4	39.6
<親事業者への依存度>			
30%以下	163	64.4	35.6
30%超～50%	107	62.6	37.4
50%超～70%	75	61.3	38.7
70%超～90%	72	45.8	54.2
90%超	59	55.9	44.1
<常時取引している親事業者数>			
1社	54	55.6	44.4
2～3社	104	52.9	47.1
4～9社	135	60.0	40.0
10～29社	93	68.8	31.2
30社以上	83	60.2	39.8

※「見合った価格設定になっていたのに、必要なかった」及び無回答を除き集計。「必要だったが、実施しなかった」について、業種別(n=30以上)において、全体より5ポイント以上高い数値に網。表側の「独立企業・下請企業の別」の「A (独立企業である) 計」は「Aである」「どちらか」とAの合計、「B (下請企業である) 計」は「Bである」「どちらか」とBの合計。

#### (4) 過去3年間の労働生産性の変化

現在と3年前を比較した際の労働生産性の変化について、労働生産性をめぐる取組状況の各事項別にみると、いずれの事項も、「弱化」とする企業に比べ「強化」している企業のほうが、労働生産性が「増加・上昇」とする割合が高くなっている。

また、3年以内に財・サービスの品質に見合った価格設定にするための見直し別にみると、価格設定の見直しが「必要だったが、実施しなかった」「見合った価格設定になっていたのに、必要なかった」に比べて、「実施した」とする企業のほうが、労働生産性の「増加・上昇」の割合が高い (図表 2-3-5)。

図表 2-3-5：現在と3年前を比較した際の労働生産性の変化（SA、単位＝％）【企業調査】

		現在と3年前を比較しての労働生産性の変化							労働生産性の変化（集約）				
		n	加 大 幅 に 上 昇	加 や や 増 上 昇	ほ ぼ 横 ば い	少 や 減 下	少 大 幅 に 減 下	無 回 答	増 加 ・ 上 昇	ほ ぼ 横 ば い	減 少 ・ 低 下	無 回 答	
合計		4,599	3.0	30.4	46.7	13.2	1.7	4.9	33.5	46.7	14.9	4.9	
労働生産性をめぐる取り組み状況	①営業力・販売力	強化	1,697	5.9	46.6	35.3	8.5	0.9	2.8	52.5	35.3	9.4	2.8
		ほぼ横ばい	2,210	1.5	23.1	58.0	13.1	1.7	2.6	24.6	58.0	14.8	2.6
		弱化	426	0.7	16.2	41.8	32.9	6.1	2.3	16.9	41.8	39.0	2.3
	②技術力	強化	1,377	6.2	47.9	34.3	7.6	0.9	3.3	54.0	34.3	8.4	3.3
		ほぼ横ばい	2,653	1.8	24.7	55.1	14.3	1.8	2.3	26.5	55.1	16.1	2.3
		弱化	271	0.7	17.0	41.3	31.7	6.6	2.6	17.7	41.3	38.4	2.6
	③自社ブランド	強化	1,089	5.9	47.8	34.3	9.3	0.9	1.9	53.6	34.3	10.2	1.9
		ほぼ横ばい	2,897	2.3	26.8	53.2	13.5	1.7	2.5	29.1	53.2	15.2	2.5
		弱化	188	0.5	15.4	42.0	29.8	8.5	3.7	16.0	42.0	38.3	3.7
	④顧客満足度の向上によるリピーター獲得力	強化	1,517	6.4	47.8	35.1	7.3	0.9	2.6	54.2	35.1	8.2	2.6
		ほぼ横ばい	2,521	1.5	24.5	55.1	14.6	1.7	2.7	25.9	55.1	16.3	2.7
		弱化	251	1.2	8.8	44.6	35.5	8.0	2.0	10.0	44.6	43.4	2.0
	⑤財・サービスの供給能力	強化	965	7.0	50.5	32.7	6.7	0.7	2.3	57.5	32.7	7.5	2.3
		ほぼ横ばい	2,956	2.1	27.4	53.6	13.3	1.5	2.2	29.5	53.6	14.7	2.2
		弱化	272	0.7	12.1	38.6	36.0	9.6	2.9	12.9	38.6	45.6	2.9
	⑥利便性（インターネットを活用した電子取引の強化、出前対応など）	強化	1,142	5.3	38.8	40.4	11.6	1.1	2.7	44.1	40.4	12.8	2.7
		ほぼ横ばい	2,886	2.4	29.6	50.7	13.3	1.7	2.4	31.9	50.7	15.0	2.4
		弱化	173	1.2	19.1	43.4	23.7	8.7	4.0	20.2	43.4	32.4	4.0
	⑦品揃えやサービス提供の種類	強化	1,043	5.5	42.7	36.6	11.0	1.5	2.7	48.1	36.6	12.6	2.7
		ほぼ横ばい	2,972	2.3	28.0	52.3	13.5	1.5	2.4	30.3	52.3	15.0	2.4
		弱化	170	2.9	24.1	38.2	23.5	8.8	2.4	27.1	38.2	32.4	2.4
	⑧イベント・キャンペーンの実施	強化	627	5.3	39.2	39.6	10.7	2.2	3.0	44.5	39.6	12.9	3.0
		ほぼ横ばい	3,116	2.8	30.6	50.3	12.5	1.2	2.6	33.4	50.3	13.7	2.6
		弱化	353	2.3	25.8	41.1	24.1	5.9	0.8	28.0	41.1	30.0	0.8
	⑨従業員への能力開発	強化	1,672	5.3	42.3	39.1	9.5	1.5	2.3	47.6	39.1	11.0	2.3
		ほぼ横ばい	2,397	1.9	25.8	54.3	13.7	1.4	3.0	27.7	54.3	15.1	3.0
		弱化	240	1.7	16.3	35.0	35.4	8.3	3.3	17.9	35.0	43.8	3.3
	⑩優秀な人材の獲得体制（人事部の増強など）	強化	951	5.4	44.9	37.1	8.3	1.7	2.6	50.3	37.1	10.0	2.6
		ほぼ横ばい	2,738	2.6	29.9	51.8	11.9	1.3	2.6	32.5	51.8	13.2	2.6
		弱化	593	1.3	19.2	44.4	27.7	4.7	2.7	20.6	44.4	32.4	2.7
⑪従業員の意欲を高める人事マネジメント	強化	1,383	5.6	43.4	37.5	9.4	1.4	2.7	49.0	37.5	10.8	2.7	
	ほぼ横ばい	2,531	2.1	27.7	53.6	12.5	1.5	2.6	29.9	53.6	13.9	2.6	
	弱化	382	1.6	16.0	40.8	32.5	6.0	3.1	17.5	40.8	38.5	3.1	
⑫特許などの知的財産の保有	強化	238	8.0	47.5	30.3	12.6	0.4	1.3	55.5	30.3	13.0	1.3	
	ほぼ横ばい	3,374	2.7	31.8	49.3	12.2	1.6	2.4	34.5	49.3	13.8	2.4	
	弱化	339	3.2	25.4	42.2	20.1	5.6	3.5	28.6	42.2	25.7	3.5	
⑬新製品・サービスの開発	強化	860	5.7	45.0	35.0	11.4	1.2	1.7	50.7	35.0	12.6	1.7	
	ほぼ横ばい	2,831	2.4	29.0	52.2	12.5	1.4	2.5	31.4	52.2	13.9	2.5	
	弱化	318	1.6	23.0	44.3	22.3	6.9	1.9	24.5	44.3	29.2	1.9	
⑭不採算事業の廃止や事業の絞り込み	強化	737	4.6	37.6	41.2	12.8	2.6	1.2	42.2	41.2	15.3	1.2	
	ほぼ横ばい	3,055	2.8	30.7	50.3	12.4	1.3	2.6	33.5	50.3	13.7	2.6	
	弱化	267	3.0	24.0	40.4	24.7	5.6	2.2	27.0	40.4	30.3	2.2	
⑮規模の拡大による効率性（M&Aの推進、事業所規模の拡大など）	強化	540	6.1	44.4	37.4	7.4	1.3	3.3	50.6	37.4	8.7	3.3	
	ほぼ横ばい	3,143	2.6	30.5	50.1	13.1	1.5	2.2	33.1	50.1	14.6	2.2	
	弱化	319	2.5	23.8	43.9	22.9	5.0	1.9	26.3	43.9	27.9	1.9	
⑯オフショア開発（グローバル・アウトソーシング）	強化	197	8.1	47.2	31.0	10.2	1.5	2.0	55.3	31.0	11.7	2.0	
	ほぼ横ばい	3,460	2.9	31.3	49.5	12.5	1.4	2.4	34.2	49.5	13.9	2.4	
	弱化	272	1.8	25.7	41.5	22.8	7.0	1.1	27.6	41.5	29.8	1.1	
3年以内に財・サービスの品質に見合った価格設定にするための見直し	実施した	1,700	3.4	37.6	42.5	12.6	1.8	2.1	40.9	42.5	14.5	2.1	
	必要だったが、実施しなかった	985	3.2	26.0	48.2	17.3	2.7	2.5	29.2	48.2	20.0	2.5	
	見合った価格設定にならなかったため、必要なかった	1,508	3.0	28.8	53.0	11.3	1.3	2.6	31.8	53.0	12.6	2.6	

※表頭の労働生産性の変化（集約）の「増加・上昇」は、「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」の合計。「減少・低下」は、「大幅に減少・低下」「やや減少・低下」の合計。表側の「強化」は「大幅に強化」「やや強化」の合計。「弱化」は「大幅に弱化」「やや弱化」の合計。

## (5)3年先を見据えた労働生産性の取組予定

## ①3年先を見据えた労働生産性の取組予定

企業調査では、「3年先を見据えた際、付加価値額に着目して、労働生産性の向上に取り組む予定があるか」を尋ねている。これをまとめたものが図表 2-3-6 である。

それによれば、3年先を見据えた労働生産性の向上について、「取り組む・計」（「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度は取り組む」の合計）は79.8%となっている。「積極的に取り組む・計」（「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」の合計）の割合では、38.3%である。一方、「取り組まない・計」（「ほとんど取り組まない」「取り組まない・取り組めない」の合計）とするのは、10.2%と少数である。

図表 2-3-6：3年先を見据えた際、付加価値額に着目しての労働生産性の向上に取り組む予定（SA、単位＝％）【企業調査】

	3年先を見据えた際の労働生産性の向上の取り組み予定							積極・計的に取り組む	取り組む・計	計取り組まない
	n	大いに積極的に取り組む	積極的に取り組む	ある程度は取り組む	ほとんど取り組む	取り組まない	無回答			
合計	4,599	6.1	32.2	41.5	6.3	3.9	10.0	38.3	79.8	10.2
<従業員規模>										
50人以下	2,772	6.0	30.5	41.5	6.7	4.5	10.8	36.5	78.0	11.2
50人超～100人	931	6.1	33.8	40.8	7.2	3.0	9.0	39.9	80.7	10.2
100人超～300人	638	6.4	34.8	43.4	3.8	3.0	8.6	41.2	84.6	6.8
300人超	232	6.9	40.9	37.1	4.7	3.0	7.3	47.8	84.9	7.7
<業種>										
鉱業、採石業、砂利採取業	6	-	16.7	33.3	16.7	-	33.3	16.7	50.0	16.7
建設業	437	6.6	28.6	48.7	4.8	4.6	6.6	35.2	83.9	9.4
製造業	961	8.7	37.5	39.4	5.5	2.2	6.7	46.2	85.6	7.7
電気・ガス・熱供給・水道業	6	-	33.3	50.0	16.7	-	-	33.3	83.3	16.7
情報通信業	114	7.9	42.1	33.3	4.4	3.5	8.8	50.0	83.3	7.9
運輸業、郵便業	302	5.6	30.5	43.0	5.3	4.0	11.6	36.1	79.1	9.3
卸売業、小売業	907	6.7	34.5	42.4	6.4	1.9	8.0	41.2	83.6	8.3
金融業、保険業	45	4.4	40.0	40.0	2.2	4.4	8.9	44.4	84.4	6.6
不動産業、物品賃貸業	73	5.5	37.0	38.4	2.7	5.5	11.0	42.5	80.9	8.2
学術研究、専門・技術サービス業	143	5.6	35.0	44.8	7.0	1.4	6.3	40.6	85.4	8.4
宿泊業、飲食サービス業	149	4.7	31.5	43.6	5.4	4.7	10.1	36.2	79.8	10.1
生活関連サービス業、娯楽業	140	7.1	38.6	38.6	5.0	2.9	7.9	45.7	84.3	7.9
教育、学習支援業	151	2.0	25.2	35.8	5.3	6.6	25.2	27.2	63.0	11.9
医療、福祉	809	3.3	21.4	41.9	9.8	8.0	15.6	24.7	66.6	17.8
複合サービス事業	24	4.2	20.8	54.2	4.2	8.3	8.3	25.0	79.2	12.5
サービス業（他に分類されないもの）	321	5.6	38.9	37.4	5.0	3.1	10.0	44.5	81.9	8.1
<3年前との比較（経常利益）>										
増加・上昇	1,894	7.6	40.5	38.6	4.4	1.8	7.1	48.3	86.7	6.2
ほぼ横ばい	1,449	4.3	27.6	45.8	8.7	4.3	9.3	30.2	77.7	13.0
減少・低下	1,096	6.3	26.6	44.0	6.7	7.1	9.3	31.3	76.9	13.8
<3年前との比較（売上高）>										
増加・上昇	2,144	7.5	40.8	38.8	4.2	1.8	6.9	48.3	87.1	6.0
ほぼ横ばい	1,258	4.8	25.4	45.4	9.1	5.5	9.9	30.2	75.6	14.6
減少・低下	1,041	5.3	26.0	45.8	7.6	6.2	9.0	31.3	77.1	13.8
<3年前との比較（労働生産性）>										
増加・上昇	1,539	9.2	43.2	36.0	3.7	1.4	6.4	52.4	88.4	5.1
ほぼ横ばい	2,146	3.7	27.7	47.1	8.1	4.5	8.9	31.4	78.5	12.6
減少・低下	687	7.6	27.5	42.9	6.8	7.7	7.4	35.1	78.0	14.5

※「積極的に取り組む・計」は、「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」の合計。「取り組む・計」は、「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度は取り組む」の合計。「取り組まない・計」は「ほとんど取り組まない」「取り組まない・取り組めない」の合計。「積極的に取り組む・計」について、業種別（n=30以上）において、全体より5ポイント以上高い数値に網。表側の3年前との比較設問では、「増加・上昇」は「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」の合計、「減少・低下」は「大幅に減少・低下」「やや減少・低下」の合計。

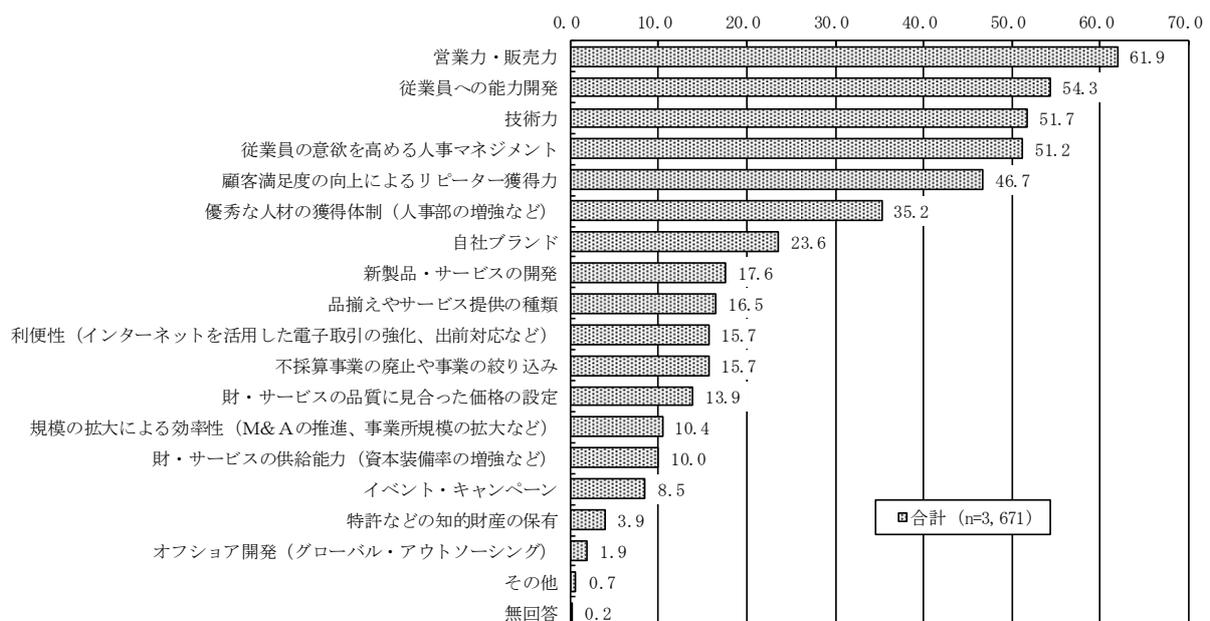
「積極的に取り組む・計」の割合を従業員規模別にみると、規模が大きくなるほどその割合は高くなっている。「積極的に取り組む・計」の割合を業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「情報通信業」（50.0%）、「製造業」（46.2%）、「生活関連サービス業、娯楽業」（45.7%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（44.5%）、「金融業、保険業」（44.4%）となっている。

なお、3年前との比較（経常利益、売上高、労働生産性）で、それぞれみると、いずれの項目においても、「積極的に取り組む・計」の割合は、「増加・上昇」とする企業でもっとも高くなっている。

### ②3年先を見据えた労働生産性向上のための取組意向の内容

3年先を見据えた際、労働生産性の向上について、「取り組む」（「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度は取り組む」の合計）とする企業に対して、「3年先を見据えた際、付加価値額に着目して、労働生産性を向上させていくために、強化等に取り組む意向のある内容」を尋ねたところ（複数回答）、「営業力・販売力」が61.9%と最も多く、次いで、「従業員への能力開発」（54.3%）、「技術力」（51.7%）、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」（51.2%）、「顧客満足度の向上によるリピーター獲得力」（46.7%）、「優秀な人材の獲得体制（人事部の増強など）」（35.2%）などとなっている（図表2-3-7）。

図表 2-3-7：3年先を見据えた際、付加価値額に着目して、労働生産性を向上させていくための強化等に取り組む意向の内容（MA、単位＝%）【企業調査】

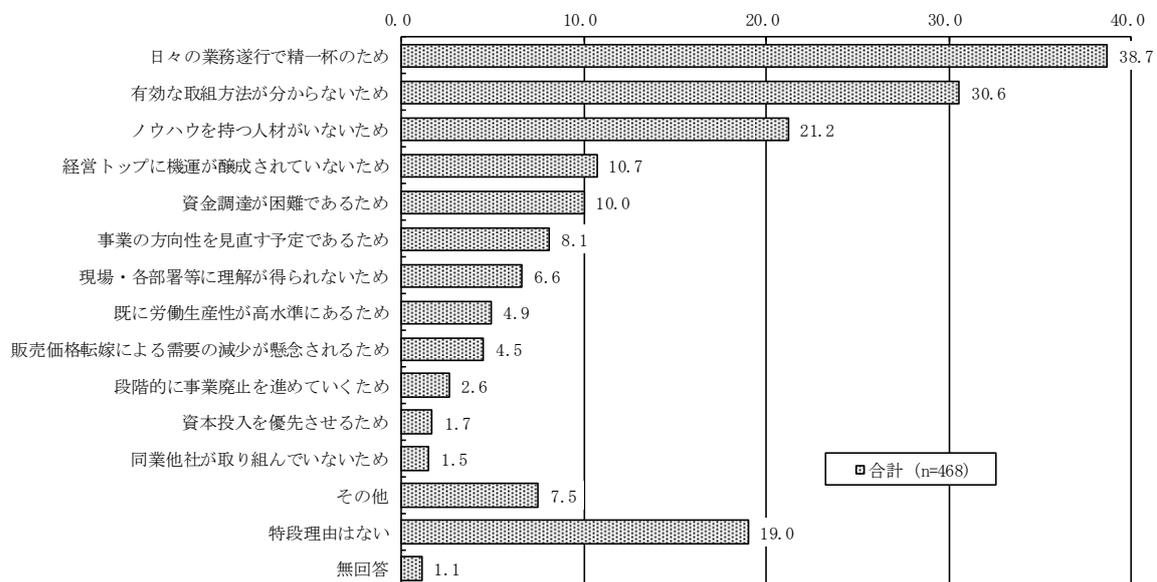


※3年先を見据えた際の労働生産性の向上の取り組み予定について、「取り組む」（「大いに積極的に取り組む」「積極的に取り組む」「ある程度取り組む」の合計）とする企業を対象に集計。

### ③3年先を見据えた際の労働生産性の向上に取り組まない理由

一方、3年先を見据えた際、労働生産性の向上について、「取り組まない」（「ほとんど取り組まない」「取り組まない・取り組めない」の合計）とする企業に対して、「3年先を見据えた際、付加価値額に着目して、労働生産性の向上に取り組まない、あるいは、取り組めない理由」を尋ねたところ、「日々の業務遂行で精一杯のため」が38.7%ともっとも多く、次いで、「有効な取組方法が分からないため」（30.6%）、「ノウハウを持つ人材がいないため」（21.2%）などとなっている。「特段理由はない」も19.0%となっている（図表2-3-8）。

**図表 2-3-8：3年先を見据えた際、付加価値額に着目して、労働生産性の向上に取り組まない、取り組めない理由（MA、単位=%）【企業調査】**



※3年先を見据えた際の労働生産性の向上の取り組み予定について、「取り組まない」（「ほとんど取り組まない」「取り組まない・取り組めない」の合計）とする企業を対象に集計。

## 4. ワーク・ライフ・バランス

### 4-1. ワーク・ライフ・バランス（企業調査）

#### (1) ワーク・ライフ・バランスに関する目標

企業調査では、中期計画などにワーク・ライフ・バランスに関する目標を盛り込んでいるかを尋ねている。それによれば、ワーク・ライフ・バランスに関する目標がある企業（「はい」と回答した企業）は31.4%となっている。

これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、ワーク・ライフ・バランスに関する目標がある企業割合は高くなっている。

業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「金融業、保険業」（44.4%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（44.1%）、「建設業」（38.2%）、「教育、学習支援業」（36.4%）となっている（図表2-4-1）。

図表 2-4-1：中期計画などにおけるワーク・ライフ・バランスに関する目標の有無（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	はい	いいえ	無回答
合計	4,599	31.4	53.9	14.6
<従業員規模>				
50人以下	2,772	27.8	57.2	15.0
50人超～100人	931	33.3	52.1	14.6
100人超～300人	638	36.8	48.6	14.6
300人超	232	52.2	38.4	9.5
<業種>				
鉱業、採石業、砂利採取業	6	16.7	16.7	66.7
建設業	437	38.2	46.7	15.1
製造業	961	28.4	60.0	11.6
電気・ガス・熱供給・水道業	6	16.7	83.3	-
情報通信業	114	33.3	54.4	12.3
運輸業、郵便業	302	25.5	55.0	19.5
卸売業、小売業	907	31.4	55.0	13.6
金融業、保険業	45	44.4	44.4	11.1
不動産業、物品賃貸業	73	31.5	53.4	15.1
学術研究、専門・技術サービス業	143	44.1	45.5	10.5
宿泊業、飲食サービス業	149	27.5	58.4	14.1
生活関連サービス業、娯楽業	140	32.9	55.7	11.4
教育、学習支援業	151	36.4	45.7	17.9
医療、福祉	809	28.8	52.9	18.3
複合サービス事業	24	45.8	37.5	16.7
サービス業（他に分類されないもの）	321	34.3	52.0	13.7

※「はい（中期計画などにワーク・ライフ・バランスに関する目標を盛り込んでいる）」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

## (2) 従業員のワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施内容

従業員のワーク・ライフ・バランスを推進するための取組の実施内容（複数回答）については、「休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気の醸成」が52.2%ともっとも多く、次いで、「時間単位、半日単位など柔軟な有給休暇取得制度の導入・推進」（37.9%）、「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言」（34.9%）、「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」（33.8%）、「業務プロセスの見直し（組織間・従業員間の業務配分のムラを解消する等）」（32.4%）などとなっている。「ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組を実施していない」とする企業は5.6%と少ない。

これをワーク・ライフ・バランスに関する目標の有無別にみると、目標がない企業に比べてある企業のほうがいずれの項目も高くなっている（図表 2-4-2）。

図表 2-4-2：従業員のワーク・ライフ・バランスを推進するための取組実施内容（MA、単位＝％）【企業調査】

	合計	ワーク・ライフ・バランス目標（中期計画等）を盛り込んでいるか	
		はい	いいえ
n	4,599	1,446	2,481
休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成	52.2	63.5	46.6
時間単位、半日単位など柔軟な有給休暇取得制度の導入・推進	37.9	51.9	31.5
長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言	34.9	51.9	27.0
育児休業制度や介護休業制度の利用促進	33.8	49.2	25.6
業務プロセスの見直し（組織間・従業員間の業務配分のムラを解消する等）	32.4	49.2	23.9
残業時間に上限を設定する	27.5	40.6	21.7
経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発	26.9	42.8	18.3
休暇が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、中期的な休暇予定を従業員間で見える化する	23.6	32.8	17.5
休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置	22.5	31.1	16.9
有給休暇を取得する必要がある下限を設定する	20.9	32.1	14.8
労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発	20.1	32.9	13.1
まとまった日数での休暇取得の奨励	17.2	26.8	12.0
ノー残業日の設定	16.9	26.4	12.2
短時間勤務制度やフレックスタイム制度等、より柔軟な労働時間制度を導入・推進	14.8	23.1	10.4
部門間の取組状況の見える化・情報共有	13.4	21.0	9.7
労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発	12.2	20.6	7.5
アンケート調査の実施などによる実態面の把握	9.9	17.3	6.0
残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する	6.3	10.9	3.5
テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進	3.3	5.7	1.9
企業内に託児所を併設	2.1	2.9	1.6
その他	0.9	0.8	1.1
ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組を実施していない	5.6	0.1	9.9
無回答	7.2	0.2	9.2

#### 4-2. 労働者側からみた労働時間の希望（正社員調査）

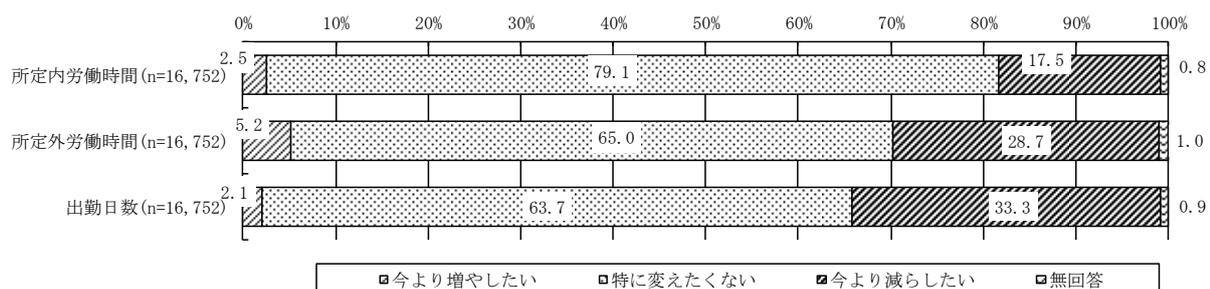
##### (1) 労働時間の希望

##### ①労働時間・出勤日数（月単位）の希望

正社員調査では、月単位の労働時間（所定内労働時間、所定外労働時間）及び、出勤日数について、その増減の希望を尋ねている（調査票では、「労働時間、出勤日数の変動に伴い、現職の時間当たり賃金に相当する金額が増減する前提」で回答するよう注記）。

それによれば、各項目につき「今より減らしたい」とする割合は、所定内労働時間が 17.5%、所定外労働時間が 28.7%、出勤日数が 33.3%となっている（図表 2-4-3）。

図表 2-4-3：労働時間・出勤日数（月単位）の希望（SA、単位＝％）【正社員調査】



なお、正社員調査では、月平均の実労働時間及び、月平均の出勤日数について尋ねている。所定外労働時間の希望について、月平均の実労働時間別にみると、労働時間が長くなるほど、「今より減らしたい」とする割合が高くなっている。また、出勤日数の希望を月平均の出勤日数別にみると、出勤日数が増えるほど、「今より減らしたい」とする割合が高くなっている（図表 2-4-4）。

図表 2-4-4：月単位の所定外労働時間・出勤日数の希望（SA、単位＝％）【正社員調査】

	月単位の所定外労働時間の希望				
	n	や今 しよ たり い増	た特 くに な変 いえ	ら今 しよ たり い減	無 回 答
合計	16,752	5.2	65.0	28.7	1.0
<月平均の実労働時間>					
160時間以下	3,238	5.3	79.2	14.5	1.0
160超～180時間以下	4,571	5.4	71.1	22.8	0.8
180超～200時間以下	2,806	5.7	57.7	36.1	0.6
200時間超	2,362	4.6	43.3	51.5	0.6

	月単位の出勤日数の希望				
	n	や今 しよ たり い増	た特 くに な変 いえ	ら今 しよ たり い減	無 回 答
合計	16,752	2.1	63.7	33.3	0.9
<月平均出勤日数>					
22日以下	12,199	2.1	68.6	28.8	0.6
22日超～24日	2,658	2.4	53.0	43.4	1.2
24日超	1,517	2.2	43.4	53.7	0.7

## ②労働供給を増やすための支援及び、労働供給を減らしたい理由

正社員調査では、所定内労働時間、所定外労働時間、出勤日数について、「今より増やしたい」とする者（月単位の労働供給の増加希望者）に対し、今より増やすために必要だと考える支援を尋ねている（複数回答）。それによれば、「兼業・副業の推進」が 26.1%と最も多く、次いで、「企業の事業活動の活発化（受注量の増加等）」（25.1%）、「業務プロセスを見直し、短時間でも都合が良い時に働ける機会を増やしていく」（21.2%）、「働き方に中立的な社会保障制度や税制の推進」（20.9%）、「配偶者の家事・育児への参加」（17.6%）、「子供を預けられる施設の増加」（16.0%）などとなっている。

これを性別にみると、女性に比べ男性のほうが「企業の事業活動の活発化（受注量の増加等）」などの割合が高い。一方、男性に比べ女性のほうが「兼業・副業の推進」「テレワークなどの柔軟な働き方の推進」「配偶者の家事・育児への参加」などの割合がわずかに高い。

年齢別にみると、おおむね年齢が低くなるほど、「兼業・副業の推進」「業務プロセスを見直し、短時間でも都合が良い時に働ける機会を増やしていく」「配偶者の家事・育児への参加」「テレワークなどの柔軟な働き方の推進」「両親の支援」などの割合が高くなる傾向にある。なお、「子供を預けられる施設の増加」は、おおむね年齢が低くなるほど割合が高くなり、30代でピークとなっている（図表 2-4-5）。

図表 2-4-5：月単位の労働供給を増やすための支援（MA、単位＝％）【正社員調査】

	n	加配 偶者の 家事・ 育児へ の参 加	配 偶者の 介 護参 加	両 親の 支 援	加 子 供を 預 けら れる 施 設の 増 加	介 護サ ービ スの 充 実化	企 業の 事 業活 動の 活 発化 (受 注量 の増 加等)	テ レワ ーク など の柔 軟な 働 き方 の推 進	兼 業・ 副 業の 推 進	業 務ブ ロセ スを見 直し、 短 時間 でも 都合 が良 い時 に働 ける 機 会を 増や して いく	制 度や 税制 の推 進	働 き方 に中 立的 な社 会保 障	そ の 他	無 回 答
合計	1,165	17.6	4.8	12.3	16.0	10.0	25.1	12.8	26.1	21.2	20.9		8.1	13.4
<性別>														
男性	747	16.2	4.7	11.6	14.9	9.9	28.5	11.4	23.6	21.2	20.9		8.2	12.3
女性	411	20.4	5.1	13.6	18.0	10.5	18.2	15.6	30.9	21.7	21.4		8.0	15.1
<年齢>														
20代以下	217	21.7	5.5	14.7	17.5	9.7	23.0	17.1	36.9	29.5	18.9		7.8	13.4
30代	349	20.3	3.7	13.5	23.5	6.6	26.1	15.5	24.4	19.2	22.1		6.9	10.6
40代	370	18.9	5.4	10.5	13.5	10.8	24.3	10.5	25.4	20.5	20.3		9.7	11.9
50代	196	7.7	4.1	11.7	7.7	14.8	28.6	9.2	20.9	17.9	24.0		8.2	15.8
60代以上	30	6.7	10.0	6.7	3.3	10.0	13.3	3.3	10.0	16.7	13.3		3.3	43.3

※所定内労働時間、所定外労働時間、出勤日数の希望のいずれかにおいて、「今よりも増やしたい」と回答した者を対象に集計。

一方、所定内労働時間、所定外労働時間、出勤日数について、「今より減らしたい」とする者（月単位の労働供給の減少希望者）には、今より減らしたい理由を尋ねている（複数回答）。それによれば、「余暇時間を優先させるため」が 67.9%と最も多く、次いで、「高齢になり、体力が衰えてきた」（28.9%）、「働きがいを感じないため」（17.4%）、「育児が必要になるため」（14.1%）、「介護が必要になるため」（11.1%）などとなっている。

これを性別にみると、女性に比べ男性のほうが「余暇時間を優先させるため」などの割合が高い。その一方で、男性に比べ女性のほうが「介護が必要になるため」などの割合が高くなっている。

年齢別にみると、おおむね年齢が低くなるほど、「余暇時間を優先させるため」「働きがいを感じないため」「資格取得や留学に向けた勉強を行うため」「転職の準備を行うため」などの割合が高くなる傾向にある。「育児が必要になるため」はおおむね年齢が低くなるほど割合が高くなり、30代でピークとなっている。一方、年齢が高くなるほど、「高齢になり、体力が衰えてきた」とする割合が高くなる。「介護が必要になるため」はおおむね年齢が高くなるほど割合が高くなり、50代でピークとなっている（図表 2-4-6）。

図表 2-4-6：月単位の労働供給を減らしたい理由（MA、単位＝％）【正社員調査】

	n	力高 が衰 えな り、 きた 体	余暇 時間 を優 先	育児 が必 要に な	介護 が必 要に な	性取 入を 得る 必要 な	健康 が悪 化し た	転職 の準 備を 行	起業 の準 備を 行	行に 向け た勉 強を	資格 取得 や留 学	増配 偶者 の取 入が	な働 いた がめ を感 じ	そ の 他	無 回 答
合計	7,402	28.9	67.9	14.1	11.1	1.8	9.5	3.7	1.6	8.9	0.7	17.4	8.5	5.1	
<性別>															
男性	4,098	29.6	70.9	13.9	8.5	2.0	9.5	4.0	2.1	9.1	0.5	17.9	6.8	5.0	
女性	3,292	27.9	64.3	14.5	14.2	1.5	9.4	3.4	0.9	8.5	1.0	16.9	10.6	5.3	
<年齢>															
20代以下	961	2.3	76.4	15.6	3.2	0.8	9.3	9.8	1.9	16.8	0.5	22.2	6.9	5.8	
30代	1,762	8.1	69.3	29.5	4.5	0.1	9.6	4.0	1.6	12.4	0.7	19.1	11.1	5.1	
40代	2,490	25.6	68.6	13.6	11.8	1.0	9.1	2.4	1.4	7.6	0.9	16.1	8.9	4.6	
50代	1,648	56.0	63.6	2.2	20.7	3.0	9.1	2.6	1.8	4.8	0.7	16.8	7.3	5.0	
60代以上	528	77.8	58.1	0.2	13.4	9.3	12.1	1.1	0.8	1.3	0.4	11.9	4.7	6.8	

※所定内労働時間、所定外労働時間、出勤日数の希望のいずれかにおいて、「今よりも減らしたい」と回答した者を対象に集計。

## (2) 仕事時間と余暇時間に対する認識

### ①仕事時間と余暇時間に対する認識

正社員調査では、「あなたは、仕事時間と余暇時間との境目をうまく管理し、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休めていると感じますか」と尋ねている。

それによれば、仕事時間と余暇時間との境目の管理について、「できている・計」（「いつも出来ている」「どちらかといえば出来ている」の合計）の割合は69.1%である一方、「できていない・計」（「全く出来ていない」「どちらかといえば出来ていない」の合計）の割合は28.1%となっている。

これを月平均の実労働時間別にみると、労働時間が長くなるほど、「できていない・計」の割合が高くなっている。また、月平均の出勤日数別にみると、出勤日数が増えるほど、「できていない・計」の割合が高くなっている（図表 2-4-7）。

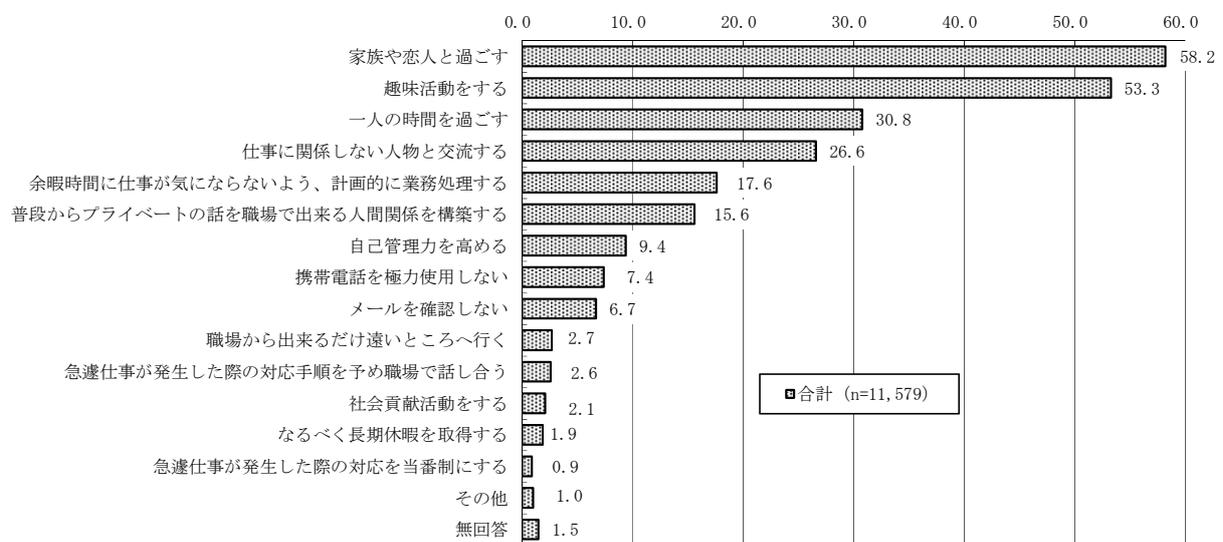
図表 2-4-7：「仕事時間と余暇時間との境目をうまく管理し、働く時はしっかりと働き、休む時はしっかりと休めていると感じているか」に対する認識（SA、単位＝％）【正社員調査】

	n	てい つも 出 来	てい ど い え ち ら か と い え ば 出 来 と	てい ど い え ち ら か と い え ば 出 来 と	い 全 く 出 来 て い な い	無 回 答	る で き ・ 計 て い な	い で き ・ 計 て い な
合計	16,752	14.5	54.7	24.3	3.8	2.8	69.1	28.1
<月平均の実労働時間>								
160時間以下	3,238	19.8	57.6	17.9	2.2	2.5	77.4	20.1
160超～180時間以下	4,571	15.8	56.9	22.0	2.8	2.5	72.7	24.9
180超～200時間以下	2,806	10.8	56.5	27.2	3.4	2.2	67.3	30.5
200時間超	2,362	8.8	46.7	33.8	8.3	2.4	55.5	42.1
<月平均出勤日数>								
22日以下	12,199	15.6	56.5	22.5	3.0	2.3	72.2	25.5
22日超～24日	2,658	11.7	53.0	28.0	4.3	3.0	64.7	32.3
24日超	1,517	10.2	44.6	32.1	9.3	3.8	54.8	41.4

※仕事時間と余暇時間との境目の管理について、「できている・計」は「いつも出来ている」「どちらかといえば出来ている」の合計。「できていない・計」は、「全く出来ていない」「どちらかといえば出来ていない」の合計。

正社員調査では、仕事時間と余暇時間との境目の管理が「できている」（「いつも出来ている」「どちらかといえば出来ている」の合計）とする者を対象に、どのような取組を心がけているか尋ねている（複数回答）。それによれば、「家族や恋人と過ごす」が58.2%と最も多く、次いで、「趣味活動をする」（53.3%）、「一人の時間を過ごす」（30.8%）、「仕事に関係しない人物と交流する」（26.6%）、「余暇時間に仕事が気にならないよう、計画的に業務処理する」（17.6%）などとなっている（図表 2-4-8）。

**図表 2-4-8：仕事時間と余暇時間との境目をうまく管理できている者の取組内容（MA、単位＝％）【正社員調査】**



※仕事時間と余暇時間との境目の管理について、「いつも出来ている」「どちらかといえば出来ている」と回答した者を対象に集計。

## ②余暇時間の長さに対する認識

正社員調査では、「あなたの余暇時間は、仕事からの疲労回復に十分な長さですか」と尋ねている。それによれば、余暇時間が仕事からの疲労回復に「不十分である・計」（「不十分である」「どちらかといえば足りない」の合計）とする割合は44.2%となっている。

これを月平均の実労働時間別にみると、労働時間が長くなるほど、「不十分である・計」の割合が高くなっている。また、月平均の出勤日数別にみると、出勤日数が増えるほど、「不十分である・計」の割合が高くなっている（図表 2-4-9）。

図表 2-4-9:「余暇時間は、仕事からの疲労回復に十分な長さか」に対する認識 (SA、単位=%)

## 【正社員調査】

	n	る十分 であ	る足とど りいち てえら いばか	足とど りいち なえら いばか	あ不 る十 分で	無 回 答	あ不 る十 ・分 計で
合計	16,752	10.9	43.1	36.2	7.9	1.9	44.2
<月平均の実労働時間>							
160時間以下	3,238	16.6	48.5	28.8	4.5	1.6	33.3
160超～180時間以下	4,571	11.5	45.4	35.4	6.1	1.5	41.5
180超～200時間以下	2,806	8.4	42.2	40.1	7.6	1.7	47.7
200時間超	2,362	5.3	31.7	45.5	16.1	1.4	61.6
<月平均出勤日数>							
22日以下	12,199	12.3	46.1	33.9	6.2	1.6	40.1
22日超～24日	2,658	7.9	37.4	42.9	9.9	1.9	52.8
24日超	1,517	5.9	28.7	44.0	18.5	2.8	62.6

※「不十分である・計」は、「不十分である」「どちらかといえば足りない」の合計。

## ③勤務間インターバル制度に対する希望

正社員調査では、「あなたの労働時間は、勤務間インターバル制度に該当しますか」と尋ねている。それによれば、勤務間インターバル制度に「該当する」が 10.5%、「近く、該当する予定」が 1.2%であり、「該当しない」は 79.6%となっている。

勤務間インターバル制度に「該当する」とする割合を従業員規模別にみると、いずれの規模も 1 割前後であるが、規模が小さくなるほどわずかではあるが高くなっている。

業種別にみると、勤務間インターバル制度に「該当する」とする割合は「運輸業、郵便業」(14.5%)、「教育、学習支援業」(12.8%)、「医療、福祉」(12.1%) で他よりもわずかに高くなっている (図表 2-4-10)。

正社員調査では、勤務間インターバル制度に「該当しない」とする者を対象に、今後、勤務間インターバル制度を希望するかについて尋ねている。それによれば、今後、勤務間インターバル制度を「希望する」とする割合は、27.6%となっている。

これを性別にみると、男性 27.4%、女性 27.9%で両者に差はみられない。性・年齢別にみると、男女いずれも、おおむね年齢が低くなるほど「希望する」とする割合が高くなっている。

月平均の実労働時間別にみると、労働時間が長くなるほど、「希望する」とする割合が高くなっている。

余暇時間が仕事からの疲労回復に十分な長さかの認識別にみると、不十分とする者ほど、「希望する」とする割合が高い (図表 2-4-11)。

図表 2-4-10：あなたの労働時間は、勤務間インターバル制度に該当しますか（SA、単位＝％）

## 【正社員調査】

	n	該当する	近く、予定該当	該当しない	無回答
合計	16,752	10.5	1.2	79.6	8.7
＜従業員規模＞					
50人以下	9,703	11.1	1.2	78.0	9.7
50人超～100人	3,551	10.2	1.2	80.2	8.4
100人超～300人	2,291	9.8	1.1	83.1	6.0
300人超	1,104	8.1	1.3	86.1	4.5
＜業種＞					
鉱業、採石業、砂利採取業	22	4.5	4.5	77.3	13.6
建設業	1,574	10.4	1.2	79.9	8.6
製造業	3,390	10.7	1.0	80.9	7.4
電気・ガス・熱供給・水道業	25	8.0	-	92.0	-
情報通信業	408	3.9	0.7	92.2	3.2
運輸業、郵便業	968	14.5	1.2	74.4	9.9
卸売業、小売業	2,916	8.8	1.3	81.8	8.1
金融業、保険業	195	4.6	0.5	90.8	4.1
不動産業、物品賃貸業	252	11.9	3.2	77.0	7.9
学術研究、専門・技術サービス業	548	6.9	1.3	87.2	4.6
宿泊業、飲食サービス業	423	9.9	1.9	74.9	13.2
生活関連サービス業、娯楽業	451	11.8	1.1	77.4	9.8
教育、学習支援業	693	12.8	0.7	75.3	11.1
医療、福祉	3,635	12.1	1.2	75.8	10.9
複合サービス事業	117	6.0	0.9	87.2	6.0
サービス業（他に分類されないもの）	1,118	9.7	1.5	81.7	7.2

図表 2-4-11：今後、勤務間インターバル制度を希望するか（SA、単位＝％）【正社員調査】

	n	希望する	い希望しない	無回答
合計	13,337	27.6	69.1	3.3
＜性別＞				
男性	7,565	27.4	69.8	2.8
女性	5,742	27.9	68.2	3.9
＜性・年齢＞				
男性 20代以下	754	34.4	62.6	3.1
男性 30代	1,983	27.3	69.6	3.1
男性 40代	2,613	28.7	69.1	2.2
男性 50代	1,637	24.6	72.6	2.8
男性 60代以上	569	19.9	75.6	4.6
女性 20代以下	1,038	29.8	67.1	3.2
女性 30代	1,378	27.6	68.5	3.8
女性 40代	1,787	27.8	68.2	4.0
女性 50代	1,267	27.1	68.4	4.5
女性 60代以上	261	26.1	70.9	3.1
＜月平均の実労働時間＞				
160時間以下	2,561	22.9	74.0	3.1
160超～180時間以下	3,658	25.9	70.8	3.3
180超～200時間以下	2,255	28.4	68.5	3.1
200時間超	1,978	34.0	63.2	2.8
＜余暇時間が仕事からの疲労回復に十分な長さか＞				
十分である	1,397	12.5	84.3	3.3
どちらかといえば足りている	5,675	20.6	75.8	3.5
どちらかといえば足りない	5,038	35.5	61.3	3.2
不十分である	1,140	45.8	51.8	2.5

※勤務間インターバル制度に「該当しない」とする者を対象に集計。

## 5. ライフステージの変化に応じたキャリア形成

### 5-1. ライフステージに応じたキャリア展望の状況（企業調査）

#### (1) 正社員のライフステージの変化に配慮したキャリア形成支援

企業調査では、「正社員（学校卒業後直ちに企業に就職し、貴社に長年継続勤務している標準的な正社員を想定）のライフステージの変化に応じて生じるニーズや制約に配慮しながら、キャリア形成支援を行っていますか」と尋ねている。それによれば、ライフステージに応じたキャリア形成支援を「している」とする企業割合は、33.3%となっている。

これを従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど「している」とする割合が高くなる。業種別（n=30以上）にみると、全体（合計）より5ポイント以上高い業種は、「教育、学習支援業」（49.7%）、「情報通信業」（47.4%）、「建設業」（41.6%）「学術研究、専門・技術サービス業」（39.2%）、「医療、福祉」（39.1%）となっている（図表 2-5-1）。

**図表 2-5-1：正社員のライフステージの変化に配慮したキャリア形成支援（SA、単位＝％）**  
**【企業調査】**

	n	して いる	して いな い	無 回 答
合計	4,599	33.3	51.8	15.0
<従業員規模>				
50人以下	2,772	32.7	51.6	15.7
50人超～100人	931	32.0	53.4	14.6
100人超～300人	638	33.5	52.4	14.1
300人超	232	43.5	47.0	9.5
<業種>				
鉱業、採石業、砂利採取業	6	16.7	50.0	33.3
建設業	437	41.6	47.4	11.0
製造業	961	26.0	59.5	14.5
電気・ガス・熱供給・水道業	6	33.3	66.7	-
情報通信業	114	47.4	42.1	10.5
運輸業、郵便業	302	23.5	58.9	17.5
卸売業、小売業	907	29.5	54.5	16.0
金融業、保険業	45	35.6	62.2	2.2
不動産業、物品賃貸業	73	37.0	39.7	23.3
学術研究、専門・技術サービス業	143	39.2	45.5	15.4
宿泊業、飲食サービス業	149	26.2	59.7	14.1
生活関連サービス業、娯楽業	140	37.9	55.0	7.1
教育、学習支援業	151	49.7	31.1	19.2
医療、福祉	809	39.1	44.0	16.9
複合サービス事業	24	45.8	45.8	8.3
サービス業（他に分類されないもの）	321	33.0	51.7	15.3

※「正社員（学校卒業後直ちに企業に就職し、貴社に長年継続勤務している標準的な正社員を想定）のライフステージの変化に応じて生じるニーズや制約に配慮しながら、キャリア形成支援」を「している」について、業種別（n=30以上）において、全体（合計）より5ポイント以上高い数値に網。

## (2)ライフステージに応じたキャリア展望に対する意思疎通

企業調査では、「入社・結婚・出産・育児・介護・病気治療等といった様々なライフステージの変化に応じて、正社員と、今後のキャリア展望や働き方への希望について、話し合っ  
て意思疎通していますか」と尋ねている。

それによれば、各ライフステージにおいて、「意思疎通ができています・計」（「十分に意思  
疎通ができています」「ある程度意思疎通ができています」の合計）の割合は、「役職に昇進した  
時期」（73.3%）、「新入社員として入社した時期」（70.6%）、「病気治療の必要性が生じる時  
期」（68.6%）、「中高年となり、定年が見据えられた時期」（66.9%）、「出産・子育て等子供  
に対する責任が大きくなる時期」（63.5%）、「親や家族の介護の必要性が生じる時期」（59.7%）  
となっている。

各ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価（以下、「意思疎通の総合的な評価」  
と略す）としては、「意思疎通ができています・計」は68.0%となっている（図表2-5-2）。

意思疎通の総合的な評価について、従業員規模別にみると、「意思疎通ができています・計」  
の割合は、いずれの規模も6割台にあるものの、規模が小さくなるほど「意思疎通ができて  
います・計」の割合がわずかに高くなっている。また、業種別（n=30以上）にみると、「意思  
疎通ができています・計」の割合は、いずれの業種も6割前後あるが、全体（合計）より5ポ  
イント以上高い業種では、「教育、学習支援業」「医療、福祉」となっている。

なお、キャリア形成支援の有無別にみると、「意思疎通ができています・計」の割合は、キャ  
リア形成支援をしていない企業に比べ、している企業のほうが高い（図表2-5-3）。

図表2-5-2：ライフステージの変化に応じた意思疎通の評価（SA、単位＝%）【企業調査】

	n	で十分 に意 思 疎 通 が	あ る 程 度 意 思 疎 通	がほ と んど 意 思 疎 通	き全 く意 思 疎 通 が で	無 回 答	い 意 思 疎 通 が で き て	い 意 思 疎 通 が で き て
①新入社員として入社した時期	4,599	10.7	59.9	16.7	4.3	8.4	70.6	21.0
②役職に昇進した時期	4,599	10.7	62.6	14.0	3.9	8.8	73.3	17.9
③出産・子育て等子供に対する責任が大きくなる時期	4,599	9.6	53.9	21.9	5.3	9.2	63.5	27.2
④親や家族の介護の必要性が生じる時期	4,599	8.2	51.5	25.2	5.8	9.3	59.7	31.0
⑤病気治療の必要性が生じる時期	4,599	12.5	56.1	18.3	4.2	8.8	68.6	22.5
⑥中高年となり、定年が見据えられた時期	4,599	10.1	56.8	19.5	4.7	9.0	66.9	24.2
⑦以上を踏まえ、総合的な貴社の評価	4,599	6.2	61.8	18.7	3.4	10.0	68.0	22.1

※「意思疎通ができています・計」は、「十分に意思疎通ができています」「ある程度意思疎通ができています」の合計。「意思疎通ができて  
いない・計」は、「全く意思疎通ができていない」「ほとんど意思疎通ができていない」の合計。

図表 2-5-3：ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価（SA、単位＝％）

## 【企業調査】

	意思疎通の総合的な評価						き意 て思 い疎 る通 ・が 計で	計き意 て思 い疎 な通 いが ・で
	n	て疎十 い通分 るがに で意 き思	き思あ て疎る い通程 るが度 で意	き思ほ て疎と い通ん ながど ながど ないで意	い通全 ながく いで意 き思 て疎	無 回 答		
合計	4,599	6.2	61.8	18.7	3.4	10.0	68.0	22.1
<従業員規模>								
50人以下	2,772	6.5	61.7	17.0	3.6	11.2	68.2	20.6
50人超～100人	931	5.9	62.3	20.9	2.7	8.2	68.2	23.6
100人超～300人	638	5.8	60.5	21.5	3.6	8.6	66.3	25.1
300人超	232	4.7	61.2	24.6	3.9	5.6	65.9	28.5
<業種>								
鉱業、採石業、砂利採取業	6	-	66.7	16.7	-	16.7	66.7	16.7
建設業	437	7.3	64.5	17.6	2.5	8.0	71.8	20.1
製造業	961	4.7	59.3	22.3	4.2	9.6	64.0	26.5
電気・ガス・熱供給・水道業	6	-	50.0	50.0	-	-	50.0	50.0
情報通信業	114	6.1	61.4	23.7	1.8	7.0	67.5	25.5
運輸業、郵便業	302	5.0	62.6	16.2	2.3	13.9	67.6	18.5
卸売業、小売業	907	5.5	61.1	20.9	4.1	8.4	66.6	25.0
金融業、保険業	45	11.1	57.8	20.0	2.2	8.9	68.9	22.2
不動産業、物品賃貸業	73	4.1	64.4	16.4	2.7	12.3	68.5	19.1
学術研究、専門・技術サービス業	143	4.9	61.5	23.1	3.5	7.0	66.4	26.6
宿泊業、飲食サービス業	149	4.7	53.0	19.5	7.4	15.4	57.7	26.9
生活関連サービス業、娯楽業	140	7.9	55.7	21.4	3.6	11.4	63.6	25.0
教育、学習支援業	151	8.6	69.5	7.9	2.6	11.3	78.1	10.5
医療、福祉	809	7.4	65.8	14.0	2.2	10.6	73.2	16.2
複合サービス事業	24	4.2	62.5	20.8	12.5	-	66.7	33.3
サービス業（他に分類されないもの）	321	8.7	59.5	16.8	3.1	11.8	68.2	19.9
<キャリア形成支援>								
している	1,530	12.9	76.2	5.8	0.1	5.0	89.1	5.9
していない	2,381	2.2	55.1	29.6	5.6	7.6	57.2	35.2

※「意思疎通ができていない・計」は、「十分に意思疎通ができていない」「ほとんど意思疎通ができていない」の合計。「意思疎通ができていない・計」は、「全く意思疎通ができていない」「ほとんど意思疎通ができていない」の合計。「意思疎通ができていない・計」について、業種別(n=30以上)において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。

## (3)日頃の業務の中での従業員の今後のキャリア展望について話す頻度

企業調査では、「ライフステージの変化だけではなく、日頃の業務の中で、管理職等と従業員が、どの程度の頻度で、従業員の今後のキャリア展望について話していますか」と尋ねたところ、「半年に1度」(22.7%)がもっとも割合が高く、次いで、「1ヶ月に1度」(20.6%)、「年に1度」(13.3%)などとなっている(「実施していない」は16.4%)。

これを従業員規模別にみると、「1ヶ月に1度以上・計」(「毎日」「週に1度」「1ヶ月に1度」の合計)の割合は、規模が小さくなるほど高くなる。また、業種別(n=30以上)にみると、「1ヶ月に1度以上・計」の割合が全体(合計)より5ポイント以上高い業種は、「建設業」(39.6%)、「運輸業、郵便業」(38.8%)、「生活関連サービス業、娯楽業」(37.0%)、「宿泊業、飲食サービス業」(36.5%)となっている。

意思疎通の総合的な評価別にみると、意思疎通ができていない企業ほど、「1ヶ月に1度以上・計」の割合が高くなっている(図表 2-5-4)。

図表 2-5-4：日頃の業務の中での従業員の今後のキャリア展望について話す頻度（SA、単位＝％）【企業調査】

	日頃の業務の中での従業員の今後のキャリア展望について話す頻度										上1ヶ月に1度以上
	n	毎日	週に1度	1ヶ月に1度	3ヶ月に1度	半年に1度	年に1度	その他	い実施していない	無回答	
合計	4,141	2.8	7.3	20.6	9.1	22.7	13.3	4.9	16.4	2.9	30.7
<従業員規模>											
50人以下	2,462	3.2	8.8	22.8	8.8	18.7	12.1	5.2	17.5	2.9	34.8
50人超～100人	855	2.8	6.3	21.2	9.8	22.8	13.9	4.8	15.4	2.9	30.3
100人超～300人	583	1.4	4.3	13.7	9.8	33.1	14.9	5.1	14.9	2.7	19.4
300人超	219	1.8	2.3	12.3	7.3	41.6	18.7	1.4	11.0	3.7	16.4
<業種>											
鉱業、採石業、砂利採取業	5	-	20.0	60.0	20.0	-	-	-	-	-	80.0
建設業	402	2.7	8.0	28.9	9.5	19.2	11.9	2.0	14.9	3.0	39.6
製造業	869	2.9	6.4	16.8	9.0	24.3	13.1	4.6	19.1	3.8	26.1
電気・ガス・熱供給・水道業	6	-	-	16.7	16.7	16.7	16.7	-	33.3	-	16.7
情報通信業	106	0.9	-	28.3	11.3	34.9	11.3	1.9	9.4	1.9	29.2
運輸業、郵便業	260	4.2	10.4	24.2	8.8	15.8	9.6	8.1	16.5	2.3	38.8
卸売業、小売業	831	2.5	8.8	20.9	9.4	21.5	10.6	4.9	18.2	3.1	32.2
金融業、保険業	41	4.9	4.9	-	14.6	41.5	14.6	2.4	14.6	2.4	9.8
不動産業、物品賃貸業	64	3.1	4.7	15.6	17.2	23.4	14.1	6.3	10.9	4.7	23.4
学術研究、専門・技術サービス業	133	-	9.0	18.0	9.8	29.3	15.0	3.8	11.3	3.8	27.0
宿泊業、飲食サービス業	126	3.2	6.3	27.0	8.7	19.0	8.7	4.0	20.6	2.4	36.5
生活関連サービス業、娯楽業	124	3.2	4.8	29.0	12.9	14.5	12.9	3.2	17.7	1.6	37.0
教育、学習支援業	134	2.2	6.0	24.6	7.5	17.9	26.9	4.5	8.2	2.2	32.8
医療、福祉	723	3.2	5.9	17.2	7.7	23.8	17.3	6.4	16.3	2.2	26.3
複合サービス事業	24	-	4.2	8.3	16.7	37.5	20.8	4.2	8.3	-	12.5
サービス業（他に分類されないもの）	283	3.2	9.9	20.1	5.7	26.5	12.4	5.7	13.4	3.2	33.2
<意思疎通の総合的な評価>											
十分に意思疎通ができています	284	11.3	12.7	25.7	7.4	19.7	7.0	8.1	4.6	3.5	49.6
ある程度意思疎通ができています	2,841	2.9	8.5	24.2	10.1	24.4	13.4	5.0	8.7	2.9	35.6
ほとんど意思疎通ができていない	860	0.5	2.2	10.3	6.9	20.7	16.4	3.8	36.9	2.3	13.0
全く意思疎通ができていない	156	0.0	2.6	3.2	5.1	9.6	6.4	2.6	65.4	5.1	5.8

※ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価設問に回答した企業を対象に集計。「1ヶ月に1度以上・計」は、「毎日」「週に1度」「1ヶ月に1度」の合計。「1ヶ月に1度以上・計」について、業種別(n=30以上)において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。

#### (4)「意思疎通ができています」とする企業の状況

##### ①業務の意義、重要性の伝達

企業調査では、ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価において「意思疎通ができています」とする企業（「十分に意思疎通ができています」「ある程度意思疎通ができています」の合計。以下、「今後のキャリア展望や働き方への希望について意思疎通ができています」と略す）を対象に、ライフステージの変化に応じた今後のキャリア展望について、「現在担当している業務」及び、「今後従業員が希望している業務」の意義や重要性を伝えているかについて尋ねている。

それによれば、現在担当している業務についての意義や重要性を「伝えている」（「十分に伝えている」「ある程度伝えている」の合計）とする割合は、87.6%となっている。一方、今後従業員が希望している業務についての意義や重要性を「伝えている」（「十分に伝えている」「ある程度伝えている」の合計）とする割合は81.9%となっている（図表 2-5-5）。

図表 2-5-5：今後のキャリア展望について、「現在担当している業務」及び「今後従業員が希望している業務」の意義や重要性を伝えているか（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	十分に伝えている	ある程度伝えている	ほとんど伝えていない	全く伝えていない	無回答	伝えている・計
【現在担当している業務】	3,125	12.9	74.7	8.6	0.6	3.2	87.6
【今後従業員が希望している業務】	3,125	8.6	73.3	12.5	1.0	4.5	81.9

※ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価設問について、「意思疎通ができていない」（「十分に意思疎通ができていない」「ある程度意思疎通ができていない」の合計）とする企業を対象に集計。「伝えている・計」とは、「十分に伝えている」「ある程度伝えている」の合計。

### ②今後のキャリア展望で必要な資格・技能、スキルでの話し合い

企業調査では、今後のキャリア展望や働き方への希望について意思疎通ができていない企業を対象に、「ライフステージの変化に応じて、今後のキャリア展望について従業員と意思疎通を図る際、取得が必要になる資格・技能や、向上させる必要があるスキルに関して、従業員と話し合っていますか」と尋ねている。

それによれば、今後のキャリア展望で必要な資格・技能、スキルについて、「話し合っている・計」（「十分に話し合っている」「ある程度話し合っている」の合計）とする割合は、75.0%となっている。

これを今後の従業員が希望する業務の重要性の伝達別にみると、「話し合っている・計」の割合は、今後のキャリア展望で必要な資格・技能、スキルについて伝えているとする企業ほど高くなっている（図表 2-5-6）。

図表 2-5-6：今後のキャリア展望で必要な資格・技能、スキルでの話し合い（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	十分に話し合っている	ある程度話し合っている	ほとんど話し合っていない	全く話し合っていない	無回答	話し合っている・計
合計	3,125	7.3	67.7	18.9	1.8	4.2	75.0
<今後の従業員が希望する業務の重要性の伝達>							
十分に伝えている	270	42.2	47.8	7.4	1.1	1.5	90.0
ある程度伝えている	2,290	4.9	78.3	14.6	0.9	1.4	83.1
ほとんど伝えていない	392	0.5	40.6	53.1	3.8	2.0	41.1
全く伝えていない	31	0.0	16.1	29.0	54.8	0.0	16.1

※ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価設問について、「意思疎通ができていない」（「十分に意思疎通ができていない」「ある程度意思疎通ができていない」の合計）とする企業を対象に集計。「話し合っている・計」とは、「十分に話し合っている」「ある程度話し合っている」の合計。

### ③意思疎通を図った後の希望に沿った配置

企業調査では、今後のキャリア展望や働き方への希望について意思疎通ができていない企業を対象に、「今後の働き方への希望について従業員と意思疎通を図った後、当該希望に沿った配置ができていますか」と尋ねている。それによれば、配置が「希望に沿っている・計」（「十

分に希望に沿っている」「ある程度希望に沿っている」の合計)の割合は85.5%となっている。

これを今後のキャリア展望について話す頻度別にみると、頻度が多くなるほど、配置が「希望に沿っている・計」の割合が高くなる傾向にある。

また、今後の従業員が希望する業務の重要性の伝達別にみると、配置が「希望に沿っている・計」の割合は、今後のキャリア展望で必要な資格・技能、スキルについて伝えていとする企業ほど高くなる傾向にある。

今後のキャリア展望で必要な資格・技能、スキルでの話し合い別にみると、話し合いがなされている企業ほど、配置が「希望に沿っている・計」の割合が高くなっている(図表2-5-7)。

図表 2-5-7：今後の働き方への希望について従業員と意思疎通を図った後、当該希望に沿った配置ができているか (SA、単位=%)【企業調査】

	n	十分に希望に沿っている	ある程度希望に沿っている	ほとんど希望に沿っていない	全く希望に沿っていない	無回答	希望に沿っている・計
合計	3,125	3.4	82.1	11.9	0.6	2.0	85.5
<今後のキャリア展望について話す頻度>							
毎日	113	16.8	77.9	4.4	0.0	0.9	94.7
週に1度	278	5.8	84.9	6.8	0.0	2.5	90.6
1ヶ月に1度	761	2.4	86.1	10.8	0.0	0.8	88.4
3ヶ月に1度	309	2.3	86.7	8.7	0.3	1.9	89.0
半年に1度	748	2.4	82.1	13.5	0.7	1.3	84.5
年に1度	400	2.0	82.5	13.5	0.5	1.5	84.5
実施していない	259	4.6	63.3	25.1	4.2	2.7	68.0
<今後の従業員が希望する業務の重要性の伝達>							
十分に伝えている	270	20.4	75.9	1.5	0.4	1.9	96.3
ある程度伝えている	2,290	1.8	86.3	10.0	0.3	1.5	88.1
ほとんど伝えていない	392	2.6	66.8	27.0	1.3	2.3	69.4
全く伝えていない	31	0.0	54.8	35.5	9.7	0.0	54.8
<今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い>							
十分に話し合っている	229	17.0	77.7	3.5	0.0	1.7	94.8
ある程度話し合っている	2,117	2.3	86.1	9.5	0.3	1.8	88.4
ほとんど話し合っていない	590	2.5	72.4	22.0	0.8	2.2	74.9
全く話し合っていない	57	3.5	56.1	29.8	10.5	0.0	59.6

※ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価設問について、「意思疎通ができている」(「十分に意思疎通ができている」「ある程度意思疎通ができている」の合計)とする企業を対象に集計。「希望に沿っている・計」は、「十分に希望に沿っている」「ある程度希望に沿っている」の合計。

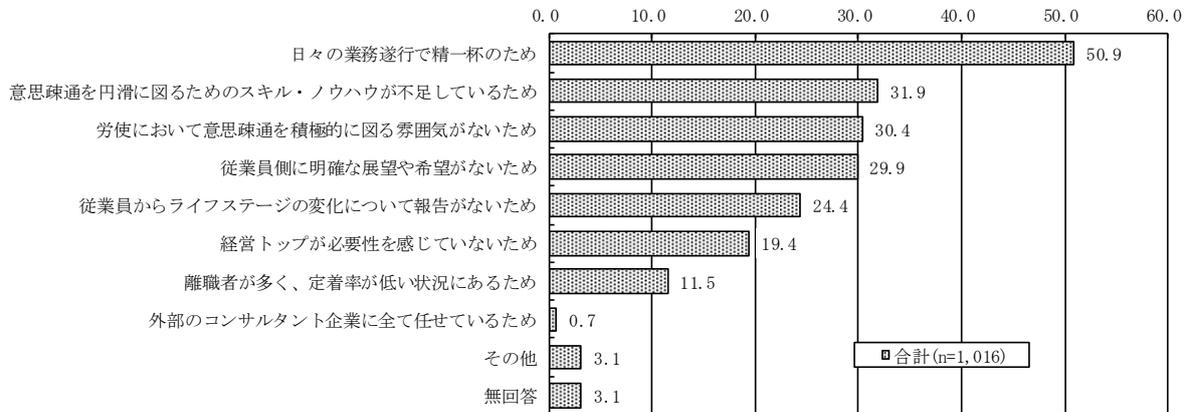
#### (5) 「意思疎通ができていない」とする企業における従業員と意思疎通ができない理由

企業調査では、ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価において「意思疎通ができていない」とする企業(「意思疎通ができていない・計」(「全く意思疎通ができていない」「ほとんど意思疎通ができていない」の合計))を対象に、その理由について尋ねている(複数回答)。

それによれば、従業員と意思疎通ができない理由は、「日々の業務遂行で精一杯のため」が50.9%と最も多く、次いで、「意思疎通を円滑に図るためのスキル・ノウハウが不足しているため」(31.9%)、「労使において意思疎通を積極的に図る雰囲気がないため」(30.4%)、

「従業員側に明確な展望や希望がないため」(29.9%)、「従業員からライフステージの変化について報告がないため」(24.4%) などとなっている(図表 2-5-8)。

図表 2-5-8 : 従業員と意思疎通ができない理由 (MA、単位=%) 【企業調査】



※ライフステージを踏まえた意思疎通の総合的な評価設問について、「意思疎通ができていない・計」(「全く意思疎通ができていない」「ほとんど意思疎通ができていない」の合計)を対象に集計。

## (6) 意思疎通を図ることによる効果

企業調査では、様々なライフステージの変化に応じたキャリア展望や働き方への希望について、従業員と意思疎通を図ることによる効果を尋ねている。意思疎通を図ることによる効果があるとする企業割合(各項目について「そう思う・計」(「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計))は、「従業員の働きがいや意欲が向上した」(70.1%)、「従業員が自立的に仕事に取り組み始めた」(63.1%)、「職場の雰囲気が明るくなり、従業員間のコミュニケーションが活発化した」(62.8%)、「従業員の自己効力感(仕事への自信)が高まった」(62.5%)、「従業員が目標に向かって成長を実感しやすくなった」(56.7%)、「従業員が能力開発への参加や自己啓発実施に積極的になった」(56.4%)、「自社の離職者が減少し、定着率が上昇した」(51.4%)、「従業員が創造的な仕事をするようになった」(41.5%)となっている(図表 2-5-9)。

参考として、これを意思疎通の総合的な評価別にみると、いずれも、意思疎通ができていない企業ほど、各項目の効果がある(「そう思う・計」の割合。以下、略)とする企業割合が高くなっている(図表 2-5-10)。

今後のキャリア展望について話す頻度別にみると、おおむね頻度が多くなるほど、各項目の効果があるとする企業割合が高くなっている(図表 2-5-11)。

同様に、今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い別にみると、話し合いがなされている企業ほど、各項目の効果があるとする企業割合が高い(図表 2-5-12)。今後の働き方への希望に沿った配置別にみても、希望に沿った配置ができていない企業ほど、各項目の効果があるとする企業割合が高い(図表 2-5-13)。

図表 2-5-9：従業員との意思疎通を図ることによる効果（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	そう思う	どちらかと言え	どちらかわからない	そう思わない	無回答	そう思う・計
①従業員の働きがいや意欲が向上した	4,599	9.1	61.0	14.2	4.0	11.7	70.1
②従業員が能力開発への参加や自己啓発実施に積極的になった	4,599	5.1	51.3	26.0	5.4	12.2	56.4
③従業員の自己効力感（仕事への自信）が高まった	4,599	5.3	57.2	21.4	4.0	12.1	62.5
④従業員が自立的に仕事に取り組み始めた	4,599	5.6	57.5	21.0	4.1	11.8	63.1
⑤従業員が創造的な仕事をするようになった	4,599	2.5	39.0	39.7	6.2	12.7	41.5
⑥従業員が目標に向かって成長を実感しやすくなった	4,599	4.3	52.4	26.0	4.7	12.6	56.7
⑦自社の離職者が減少し、定着率が上昇した	4,599	7.1	44.3	29.0	6.9	12.6	51.4
⑧職場の雰囲気が明るくなり、従業員間のコミュニケーションが活発化した	4,599	6.7	56.1	21.1	4.2	11.9	62.8

※各項目で、「そう思う・計」は、「そう思う」「どちらかと言え」「どちらかわからない」の合計。

図表 2-5-10：意思疎通の総合的な評価別に見た従業員との意思疎通を図ることによる効果（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	①従業員の働きがいや意欲が向上した					そう思う・計	②従業員が能力開発への参加や自己啓発実施に積極的になった					そう思う・計
		そう思う	どちらかと言え	どちらかわからない	そう思わない	無回答		そう思う	どちらかと言え	どちらかわからない	そう思わない	無回答	
合計	4,599	9.1	61.0	14.2	4.0	11.7	70.1	5.1	51.3	26.0	5.4	12.2	56.4
<意思疎通の総合的な評価>													
十分に意思疎通ができている	284	36.3	58.5	3.5	1.1	0.7	94.7	24.6	59.9	11.3	2.1	2.1	84.5
ある程度意思疎通ができている	2,841	8.8	73.8	12.2	1.3	3.8	82.7	4.6	62.2	26.3	2.9	4.1	66.8
ほとんど意思疎通できていない	860	3.8	41.9	25.9	9.0	19.4	45.7	1.5	31.5	37.0	10.8	19.2	33.0
全く意思疎通できていない	156	2.6	22.4	14.7	32.1	28.2	25.0	1.3	16.7	23.1	30.8	28.2	17.9
合計	4,599	5.3	57.2	21.4	4.0	12.1	62.5	5.6	57.5	21.0	4.1	11.8	63.1
<意思疎通の総合的な評価>													
十分に意思疎通ができている	284	28.2	62.7	6.7	1.1	1.4	90.8	31.0	58.5	8.5	1.4	0.7	89.4
ある程度意思疎通ができている	2,841	4.3	69.3	20.6	1.7	4.2	73.6	4.9	69.2	20.2	1.7	4.0	74.1
ほとんど意思疎通できていない	860	2.0	36.2	33.8	8.7	19.3	38.1	1.2	37.4	32.9	9.1	19.4	38.6
全く意思疎通できていない	156	1.9	18.6	23.1	28.2	28.2	20.5	0.6	23.1	21.2	26.9	28.2	23.7
合計	4,599	2.5	39.0	39.7	6.2	12.7	41.5	4.3	52.4	26.0	4.7	12.6	56.7
<意思疎通の総合的な評価>													
十分に意思疎通ができている	284	16.2	55.6	23.9	2.1	2.1	71.8	23.9	63.4	9.2	1.1	2.5	87.3
ある程度意思疎通ができている	2,841	1.7	46.2	43.8	3.8	4.6	47.8	3.4	62.8	27.0	2.1	4.6	66.3
ほとんど意思疎通できていない	860	0.7	21.9	45.7	11.7	20.0	22.6	1.3	32.1	36.5	10.1	20.0	33.4
全く意思疎通できていない	156	0.6	16.7	23.7	30.8	28.2	17.3	1.3	17.9	20.5	32.1	28.2	19.2
合計	4,599	7.1	44.3	29.0	6.9	12.6	51.4	6.7	56.1	21.1	4.2	11.9	62.8
<意思疎通の総合的な評価>													
十分に意思疎通ができている	284	28.9	48.6	18.3	1.8	2.5	77.5	29.2	56.7	10.9	1.8	1.4	85.9
ある程度意思疎通ができている	2,841	6.8	52.2	31.6	4.7	4.7	59.0	6.3	67.4	20.6	1.8	3.8	73.8
ほとんど意思疎通できていない	860	2.2	30.9	35.1	12.1	19.7	33.1	2.1	37.0	32.9	8.6	19.4	39.1
全く意思疎通できていない	156	1.9	18.6	19.2	32.1	28.2	20.5	1.9	20.5	20.5	28.8	28.2	22.4

※各項目で、「そう思う・計」は、「そう思う」「どちらかと言え」「どちらかわからない」の合計。

図表 2-5-11：今後のキャリア展望について話す頻度別にみた従業員との意思疎通を図ることによる効果 (SA、単位=%) 【企業調査】

	①従業員の働きがいや意欲が向上した					②従業員が能力開発への参加や自己啓発実施に積極的になった					③従業員の自己効力感(仕事への自信)が高まった					④従業員が自立的に仕事に取り組み始めた					そう思う・計					
	そう思う	どちらかそう思う	どちらか思わない	思わない	無回答	そう思う	どちらかそう思う	どちらか思わない	思わない	無回答	そう思う	どちらかそう思う	どちらか思わない	思わない	無回答	そう思う	どちらかそう思う	どちらか思わない	思わない	無回答						
合計	4,599	9.1	61.0	14.2	4.0	11.7	70.1	5.1	51.3	26.0	5.4	12.2	56.4	5.3	57.2	21.4	4.0	12.1	62.5	5.6	57.5	21.0	4.1	11.8	63.1	
<今後のキャリア展望について話す頻度>																										
毎日	117	26.5	58.1	12.0	1.7	1.7	84.6	17.1	54.7	21.4	5.1	1.7	71.8	21.4	53.8	18.8	4.3	1.7	75.2	23.1	54.7	17.9	2.6	1.7	77.8	
毎週	301	18.3	69.1	7.0	1.3	4.3	87.4	9.6	63.1	20.6	1.3	5.3	72.8	10.3	69.4	14.6	0.3	5.3	79.7	12.0	67.4	14.6	0.7	5.3	79.4	
1ヶ月に1度	855	10.1	70.9	14.9	0.9	3.3	80.9	6.4	61.4	26.2	2.2	3.7	67.8	5.4	69.8	19.9	1.3	3.6	75.2	6.9	69.0	19.2	1.4	3.5	75.9	
3ヶ月に1度	376	10.4	70.7	12.2	0.8	5.9	81.1	5.9	59.3	27.4	2.4	5.1	65.2	5.6	68.9	19.7	1.1	4.8	74.5	6.4	64.4	23.7	0.5	5.1	70.7	
半年に1度	941	8.4	71.0	13.9	2.0	4.7	79.4	4.4	59.6	28.1	3.4	4.6	64.0	5.0	64.8	22.8	2.2	5.1	69.8	4.9	63.9	24.0	2.6	4.7	68.8	
年に1度	551	7.4	68.1	17.2	3.4	3.8	75.5	3.6	57.0	30.1	4.9	4.4	60.6	4.2	62.1	26.3	3.3	4.2	66.2	3.1	64.1	25.8	3.1	4.0	67.2	
実施していない	678	4.3	38.6	19.2	14.9	23.0	42.9	2.1	27.7	31.0	15.9	23.3	29.8	1.8	31.4	29.4	14.0	23.5	33.2	1.3	36.0	24.9	14.5	23.3	37.3	
		⑤従業員が創造的な仕事をすするようになった																								
n		そう思う	どちらかそう思う	どちらか思わない	思わない	無回答	そう思う・計	そう思う	どちらかそう思う	どちらか思わない	思わない	無回答	そう思う・計	そう思う	どちらかそう思う	どちらか思わない	思わない	無回答	そう思う・計	そう思う	どちらかそう思う	どちらか思わない	思わない	無回答	そう思う・計	
合計	4,599	2.5	39.0	39.7	6.2	12.7	41.5	4.3	52.4	26.0	4.7	12.6	56.7	7.1	44.3	29.0	6.9	12.6	51.4	6.7	56.1	21.1	4.2	11.9	62.8	
<今後のキャリア展望について話す頻度>																										
毎日	117	16.2	47.0	30.8	4.3	1.7	63.2	22.2	56.4	16.2	3.4	1.7	78.6	23.1	48.7	19.7	6.8	1.7	71.8	22.2	62.4	11.1	2.6	1.7	84.6	
毎週	301	7.0	53.2	29.9	3.3	6.6	60.1	8.6	64.1	18.9	1.7	6.6	72.8	14.3	57.1	20.3	2.7	5.6	71.4	12.6	68.4	13.0	1.7	4.3	81.1	
1ヶ月に1度	855	2.5	48.0	43.4	2.6	3.6	50.4	4.3	65.1	25.1	1.2	4.2	69.5	8.7	51.2	31.2	4.7	4.2	59.9	9.8	64.7	20.6	1.4	3.5	74.5	
3ヶ月に1度	376	2.9	43.1	45.5	3.2	5.3	46.0	6.1	61.4	26.3	1.6	4.5	67.6	8.2	48.9	34.3	3.7	4.8	57.2	8.0	64.9	20.7	1.3	5.1	72.9	
半年に1度	941	1.5	42.4	46.1	4.4	5.6	43.9	3.4	61.3	26.7	2.8	5.8	64.7	6.0	50.2	33.0	5.1	5.7	56.1	4.8	65.9	22.2	2.3	4.8	70.7	
年に1度	551	1.3	39.4	49.5	5.3	4.5	40.7	2.4	55.4	33.6	4.2	4.5	57.7	4.4	49.9	34.1	6.7	4.9	54.3	5.1	59.2	27.9	3.8	4.0	64.2	
実施していない	678	0.4	22.4	35.8	17.7	23.6	22.9	1.2	26.3	32.9	15.9	23.7	27.4	3.1	26.1	30.4	17.4	23.0	29.2	2.2	33.0	28.8	13.4	22.6	35.3	

※表脚の「今後のキャリア展望について話す頻度」は、ライクステータスを踏まえた意思疎通の総合的な評価期間に回答した企業が対象 (合計n=3,126)。各項目で、「そう思う・計」は、「そう思う」「どちらか」と言えは「そう思う」の合計。

図表2-5-13：今後の働き方への希望に沿った配置別みた従業員との意識疎通を図ることによる効果 (SA、単位=%) 【企業調査】

n	①従業員の働きがいや意欲が向上した		②従業員が能力開発に積極的になった		③従業員が自立的に仕事に取り組むようになった		④従業員が創造的な仕事をやるようになった		⑤従業員の意識疎通が減少し、定着率が上がった		⑥職場の雰囲気明るくなり、従業員のコミュニケーションが活発化した	
	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う
4,599	9.1	61.0	14.2	4.0	11.7	70.1	5.1	51.3	26.0	5.4	12.2	56.4
<今後の働き方への希望に沿った配置> 十分に希望に沿っている ある程度希望に沿っている ほとんど希望に沿っていない 全く希望に沿っていない												
107	39.3	53.3	2.8	1.9	2.8	92.5	28.0	54.2	7.5	3.7	6.5	82.2
2,565	11.3	75.4	9.7	0.7	2.8	86.7	6.0	65.3	23.0	2.4	3.2	71.4
371	2.7	60.1	26.1	4.0	7.0	62.8	2.4	43.1	43.4	4.6	6.5	45.6
20	10.0	45.0	30.0	10.0	5.0	55.0	0.0	30.0	55.0	15.0	5.0	25.0
③従業員の自己効力感(仕事への自信)が高まった ④従業員が自立的に仕事に取り組むようになった ⑤従業員の意識疎通が減少し、定着率が上がった ⑥職場の雰囲気明るくなり、従業員のコミュニケーションが活発化した												
4,599	5.3	57.2	21.4	4.0	12.1	62.5	5.6	57.5	21.0	4.1	11.8	63.1
<今後の働き方への希望に沿った配置> 十分に希望に沿っている ある程度希望に沿っている ほとんど希望に沿っていない 全く希望に沿っていない												
107	30.8	56.1	7.5	1.9	3.7	86.9	31.8	53.3	8.4	2.8	3.7	85.0
2,565	6.1	72.5	16.8	1.3	3.3	78.6	6.9	71.8	17.0	1.3	3.0	78.7
371	1.9	49.1	39.1	3.5	6.5	50.9	2.7	49.6	37.5	3.5	6.7	52.3
20	5.0	35.0	45.0	10.0	5.0	40.0	5.0	50.0	25.0	15.0	5.0	55.0
⑤従業員の意識疎通が減少し、定着率が上がった ⑥職場の雰囲気明るくなり、従業員のコミュニケーションが活発化した												
4,599	2.5	39.0	39.7	6.2	12.7	41.5	4.3	52.4	26.0	4.7	12.6	56.7
<今後の働き方への希望に沿った配置> 十分に希望に沿っている ある程度希望に沿っている ほとんど希望に沿っていない 全く希望に沿っていない												
107	22.4	48.6	19.6	3.7	5.6	71.0	28.0	51.4	13.1	1.9	5.6	79.4
2,565	2.4	50.2	40.5	3.2	3.8	52.6	5.0	66.5	23.1	1.8	3.7	71.5
371	1.6	25.9	59.3	6.2	7.0	27.5	1.9	42.9	44.2	3.2	7.8	44.7
20	0.0	15.0	65.0	15.0	5.0	15.0	0.0	30.0	55.0	10.0	5.0	30.0
⑦自社の離職者が減少し、定着率が上がった ⑧職場の雰囲気明るくなり、従業員のコミュニケーションが活発化した												
4,599	7.1	44.3	29.0	6.9	12.6	51.4	6.7	56.1	21.1	4.2	11.9	62.3
<今後の働き方への希望に沿った配置> 十分に希望に沿っている ある程度希望に沿っている ほとんど希望に沿っていない 全く希望に沿っていない												
107	29.9	43.9	15.9	3.7	6.5	73.8	31.8	51.4	11.2	1.9	3.7	83.2
2,565	8.8	54.7	28.8	3.9	3.7	63.5	8.2	69.9	17.7	1.3	2.9	78.1
371	1.6	37.7	44.2	8.6	7.8	39.4	3.0	50.4	35.6	4.6	6.5	53.4
20	2.0	25.0	55.0	10.0	5.0	30.0	0.0	45.0	35.0	15.0	5.0	45.0

※表脚の「今後の働き方への希望に沿った配置」は、ライフステージを踏まえた意識疎通の総合的な評価項目について、「意識疎通ができていない」(「十分に意識疎通ができていない」)と判断している。また、「(十分に意識疎通ができていない)」の合計とする企業が対象(合計n=3,125)。各項目で、「そう思う・計」は、「どちらかと言えそう思う」の合計。

図表2-5-12：今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い別みた従業員との意識疎通を図ることによる効果 (SA、単位=%) 【企業調査】

n	①従業員の働きがいや意欲が向上した		②従業員が能力開発に積極的になった		③従業員が自立的に仕事に取り組むようになった		④従業員の意識疎通が減少し、定着率が上がった		⑤職場の雰囲気明るくなり、従業員のコミュニケーションが活発化した			
	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う	そう思う	どちらかと言えそう思う		
4,599	9.1	61.0	14.2	4.0	11.7	70.1	5.1	51.3	26.0	5.4	12.2	56.4
<今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い> 十分に話し合っている ある程度話し合っている ほとんど話し合っていない 全く話し合っていない												
229	34.1	62.0	3.1	0.4	0.4	96.1	26.2	65.5	5.2	1.7	1.3	91.7
2,117	10.2	76.2	10.0	0.7	2.9	86.4	5.5	66.6	23.1	1.7	3.2	72.0
590	7.1	65.4	19.0	2.4	6.1	72.3	2.5	49.0	37.6	4.7	6.1	51.5
57	5.3	57.9	15.8	14.0	7.0	63.2	1.8	28.1	33.3	28.1	8.8	29.8
③従業員の自己効力感(仕事への自信)が高まった ④従業員の意識疎通が減少し、定着率が上がった ⑤職場の雰囲気明るくなり、従業員のコミュニケーションが活発化した												
4,599	5.3	57.2	21.4	4.0	12.1	62.5	5.6	57.5	21.0	4.1	11.8	63.1
<今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い> 十分に話し合っている ある程度話し合っている ほとんど話し合っていない 全く話し合っていない												
229	27.1	65.1	6.6	0.4	0.9	92.1	27.5	60.7	8.7	1.3	1.7	88.2
2,117	5.3	72.8	17.9	0.8	3.3	78.1	6.2	71.6	18.2	0.9	3.0	77.8
590	3.6	57.8	23.8	3.6	6.3	61.4	3.7	60.7	26.3	3.2	6.1	64.4
57	1.8	45.6	26.3	17.5	8.8	47.4	3.5	54.4	21.1	14.0	7.0	57.9
⑤従業員の意識疎通が減少し、定着率が上がった ⑥職場の雰囲気明るくなり、従業員のコミュニケーションが活発化した												
4,599	2.5	39.0	39.7	6.2	12.7	41.5	4.3	52.4	26.0	4.7	12.6	56.7
<今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い> 十分に話し合っている ある程度話し合っている ほとんど話し合っていない 全く話し合っていない												
229	18.3	55.0	22.3	2.6	1.7	73.4	21.8	63.8	10.9	1.3	2.2	85.6
2,117	2.1	50.3	41.4	2.5	3.7	52.3	4.6	66.8	23.9	1.1	3.6	71.5
590	0.8	34.1	52.5	5.8	6.8	34.9	1.9	51.2	36.1	3.9	6.9	53.1
57	0.0	29.8	36.8	22.8	10.5	29.8	0.0	45.6	28.1	17.5	8.8	45.6
⑦自社の離職者が減少し、定着率が上がった ⑧職場の雰囲気明るくなり、従業員のコミュニケーションが活発化した												
4,599	7.1	44.3	29.0	6.9	12.6	51.4	6.7	56.1	21.1	4.2	11.9	62.3
<今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い> 十分に話し合っている ある程度話し合っている ほとんど話し合っていない 全く話し合っていない												
229	30.6	44.5	19.7	3.1	2.2	75.1	29.3	60.3	8.3	1.3	0.9	89.5
2,117	7.7	54.7	30.5	3.3	3.8	62.4	7.2	70.6	18.5	0.9	2.9	77.8
590	5.6	47.1	34.2	6.8	6.3	52.7	4.7	56.9	28.5	3.7	6.1	61.7
57	3.5	40.4	24.6	22.8	8.8	43.9	5.3	56.1	15.8	17.5	5.3	61.4

※表脚の「今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い」は、ライフステージを踏まえた意識疎通の総合的な評価項目について、「意識疎通ができていない」(「十分に意識疎通ができていない」)と判断している。また、「(十分に意識疎通ができていない)」の合計とする企業が対象(合計n=3,125)。各項目で、「そう思う・計」は、「どちらかと言えそう思う」の合計。

## 5-2. 主な仕事に対する認識（正社員調査）

正社員調査では、主な仕事に対する認識として、「①勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確になっている」「②自分がやりたい業務に従事している」「③仕事を通じて、成長できていると感じる」「④職務に対して満足感を感じる」——について尋ねている。図表 2-5-14 は、正社員調査のこれらの仕事に対する認識の設問それぞれについて、企業調査の(1)意思疎通の総合的評価、(2)今後のキャリア展望について話す頻度、(3)今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い、(4)今後の働き方への希望に沿った配置——の設問を接続して集計している（以下のクロス集計は、企業調査の回答を正社員調査に接続し、表側にしていることに留意が必要）。

まず、全体（合計）の「感じる・計」（「感じる・計」は、「いつも感じる」「よく感じる」の合計）の割合は、「①勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確になっている」（13.5%）、「②自分がやりたい業務に従事している」（38.2%）、「③仕事を通じて、成長できていると感じる」（31.8%）、「④職務に対して満足感を感じる」（29.1%）となっている。

「①勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確になっている」の「感じる・計」を「(1)意思疎通の総合的な評価別」にみると、意思疎通ができていない企業であるほど、「感じる・計」の割合は高くなっている。「(2)今後のキャリア展望について話す頻度別」にみると、おおむね頻度が多くなるほど、「感じる・計」の割合は高い。「(3)今後のキャリア展望に必要な資格・技能、スキルでの話し合い別」にみても、話し合いがなされている企業ほど、「感じる・計」の割合は高い。「(4)今後の働き方への希望に沿った配置別」にみても、希望に沿った配置ができていない企業ほど、「感じる・計」の割合は高い。

正社員調査の主な仕事に対する認識として、「②自分がやりたい業務に従事している」「③仕事を通じて、成長できていると感じる」「④職務に対して満足感を感じる」の設問についても、(1)～(4)でそれぞれクロス集計をしているが、「感じる・計」の割合はおおむね同様の傾向を示している。例えば、「(1)意思疎通の総合的な評価別」にみると、意思疎通ができていない企業であるほど、「②自分がやりたい業務に従事している」「③仕事を通じて、成長できていると感じる」「④職務に対して満足感を感じる」のそれぞれの「感じる・計」の割合は高まる傾向にある。

図表2-5-14：主な仕事に対する認識（SA、単位＝％）【正社員調査】

n	①勤め先企業でどのようにキャリアを築いていくかキャリア展望が明確になっている						②自分がやりたい業務に従事している						③仕事を通じて、成長できていると感じる						④職務に対して満足感を感じる										
	いつも感じる	よく感じる	時々感じる	いめつたに感じない	全く感じない	無回答	感じる・計	いつも感じる	よく感じる	時々感じる	いめつたに感じない	全く感じない	無回答	感じる・計	いつも感じる	よく感じる	時々感じる	いめつたに感じない	全く感じない	無回答	感じる・計								
合計	2.6	10.9	33.8	35.9	15.6	1.1	13.5	10.2	28.0	41.4	14.7	4.6	1.1	38.2	7.3	24.5	47.7	16.1	3.3	0.9	31.8	5.7	23.4	46.6	18.8	4.6	0.9	29.1	
<(1)意思疎通の総合的な評価>																													
十分に意思疎通ができている	4.5	14.1	35.8	32.4	12.2	1.0	18.6	12.6	29.2	40.1	13.2	3.8	1.2	41.8	10.0	24.4	47.0	15.4	2.7	0.5	34.4	8.2	25.8	46.6	14.7	4.0	0.8	33.9	
ある程度意思疎通ができている	8,840	2.9	11.5	35.2	35.1	14.3	1.0	14.4	10.6	28.6	41.5	14.0	4.2	1.1	39.2	7.2	25.7	48.0	15.3	2.9	0.9	32.9	5.8	24.4	47.3	17.6	4.0	0.9	30.2
ほとんど意思疎通ができていない	2,584	1.8	8.4	31.6	39.6	17.7	0.9	10.2	8.3	25.9	43.4	16.3	5.2	0.9	34.2	6.4	21.9	48.5	18.8	3.6	0.7	28.3	4.1	20.7	47.2	22.2	5.2	0.7	24.8
全く意思疎通ができていない	472	1.9	7.6	26.5	40.3	22.7	1.1	9.5	8.9	22.5	40.3	17.8	9.1	1.5	31.4	4.4	19.5	48.7	19.1	7.0	1.3	23.9	4.7	17.2	43.9	22.7	10.4	1.3	21.8
<(2)今後のキャリア展望について話す頻度>																													
毎日・週に1度	1,249	4.1	13.1	34.9	32.7	14.0	1.2	17.1	11.0	28.0	41.0	15.1	4.0	1.0	39.0	8.6	25.0	47.2	14.9	3.3	1.0	33.6	6.6	25.0	46.6	17.0	3.8	1.1	31.5
1ヶ月に1度	2,541	3.5	13.3	35.7	34.7	11.8	1.0	16.8	10.9	30.7	41.5	11.9	3.7	1.3	41.6	8.1	26.1	48.0	14.8	2.1	1.0	34.1	6.4	25.2	48.3	16.0	3.3	0.9	31.6
3ヶ月に1度	1,125	2.7	11.1	35.9	35.1	14.8	0.4	13.8	10.8	28.4	41.8	14.1	4.1	0.8	39.2	7.0	26.6	48.0	15.5	2.5	0.4	33.6	5.2	25.5	45.3	19.2	4.1	0.6	30.8
半年に1度	3,050	2.5	11.5	35.1	35.3	14.7	0.9	14.0	9.5	27.8	41.1	16.0	4.7	0.9	37.3	7.4	26.1	47.0	15.5	3.1	1.0	33.5	5.2	23.8	47.2	18.2	4.6	1.0	29.0
年に1度	1,811	2.6	10.0	35.9	36.1	14.6	0.7	12.6	10.3	27.1	42.2	15.6	4.0	0.8	37.3	6.5	22.9	51.3	15.6	3.4	0.4	29.3	4.5	22.6	48.1	19.8	4.4	0.6	27.2
実施していない	2,043	2.0	7.2	29.4	40.4	19.6	1.4	9.2	9.1	26.0	43.0	14.5	5.9	1.4	35.1	5.7	20.9	48.1	19.8	4.4	1.2	26.5	5.5	20.5	45.9	21.0	6.0	1.1	25.9
<(3)今後のキャリア展望で必要な資格・技能・スキルで話し合い>																													
十分に話し合っている	740	4.2	14.6	38.5	32.2	9.7	0.8	18.8	12.4	27.6	41.4	13.6	4.1	0.9	40.0	9.3	21.8	52.6	13.5	2.6	0.3	31.1	6.9	24.2	47.2	17.6	3.6	0.5	31.1
ある程度話し合っている	6,605	3.3	11.9	36.0	33.7	13.9	1.0	15.3	10.7	29.2	40.9	14.0	4.1	1.0	40.0	7.4	26.6	47.3	15.1	2.8	0.9	33.9	6.0	25.0	47.2	17.0	3.9	0.9	31.0
ほとんど話し合っていない	1,892	1.7	10.4	32.9	38.4	15.7	0.8	12.2	10.6	28.0	42.0	13.9	4.4	1.2	38.5	7.3	24.4	48.8	15.5	3.2	0.7	31.8	6.1	23.4	47.4	18.0	4.3	0.8	29.5
全く話し合っていない	164	1.2	7.3	24.4	42.7	22.0	2.4	8.5	8.5	25.0	44.5	15.2	4.9	1.8	33.5	6.1	21.3	46.3	20.1	3.7	2.4	27.4	2.4	19.5	45.1	25.6	4.9	2.4	22.0
<(4)今後の働き方への希望に沿った配置>																													
十分に希望に沿っている	335	3.9	16.4	34.6	32.5	11.9	0.6	20.3	15.5	29.3	42.1	10.1	2.7	0.3	44.8	11.0	29.0	41.2	16.1	2.1	0.6	40.0	10.4	28.7	43.9	12.5	3.6	0.9	39.1
ある程度希望に沿っている	8,093	3.2	11.8	35.6	34.7	13.7	0.9	15.0	10.9	29.1	41.3	13.7	4.0	1.0	40.0	7.8	25.6	48.1	14.7	3.0	0.8	33.4	6.1	24.8	47.5	16.7	4.0	0.8	30.9
ほとんど希望に沿えていない	1,108	1.9	10.3	32.6	37.0	16.5	1.7	12.2	8.5	25.4	41.4	17.4	5.6	1.7	33.8	4.9	22.4	49.9	18.3	3.0	1.5	27.3	3.5	20.8	46.8	22.7	4.5	1.6	24.4
全く希望に沿えていない	56	0.0	3.6	32.1	46.4	17.9	0.0	3.6	7.1	25.0	44.6	16.1	5.4	1.8	32.1	1.8	23.2	46.4	23.2	3.6	1.8	25.0	5.4	19.6	46.4	26.8	1.8	0.0	25.0

※「感じる・計」は「いつも感じる」「よく感じる」「時々感じる」「ほとんど感じる」「全く感じる」の合計。表例は企業調査の回答結果を正社員調査の当該設問に接続して集計。表例の「(2)今後のキャリア展望について話す頻度」の「毎日・週に1度」は「毎日」「週に1度」の合計。

