



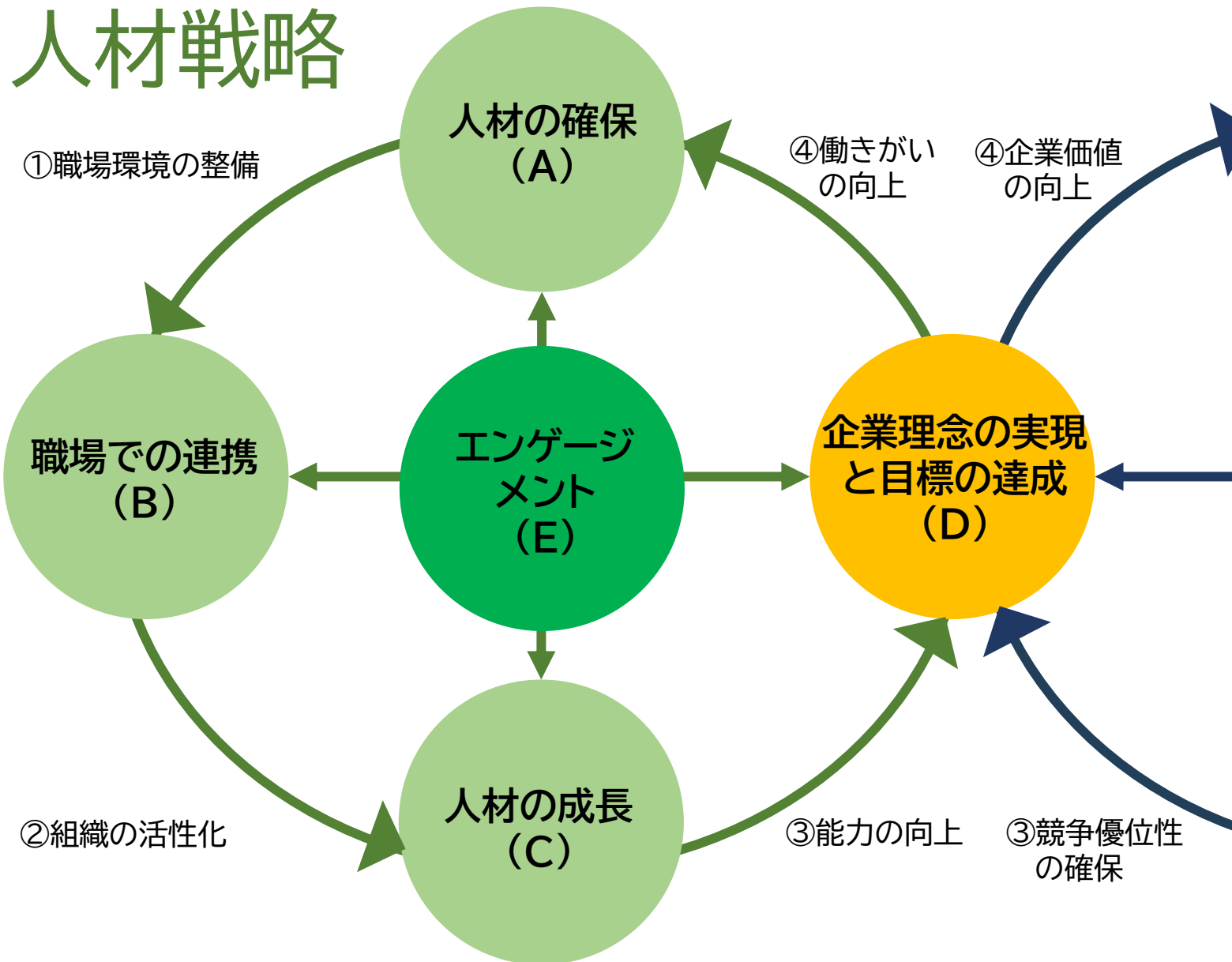
別冊資料 1

企業アンケート結果

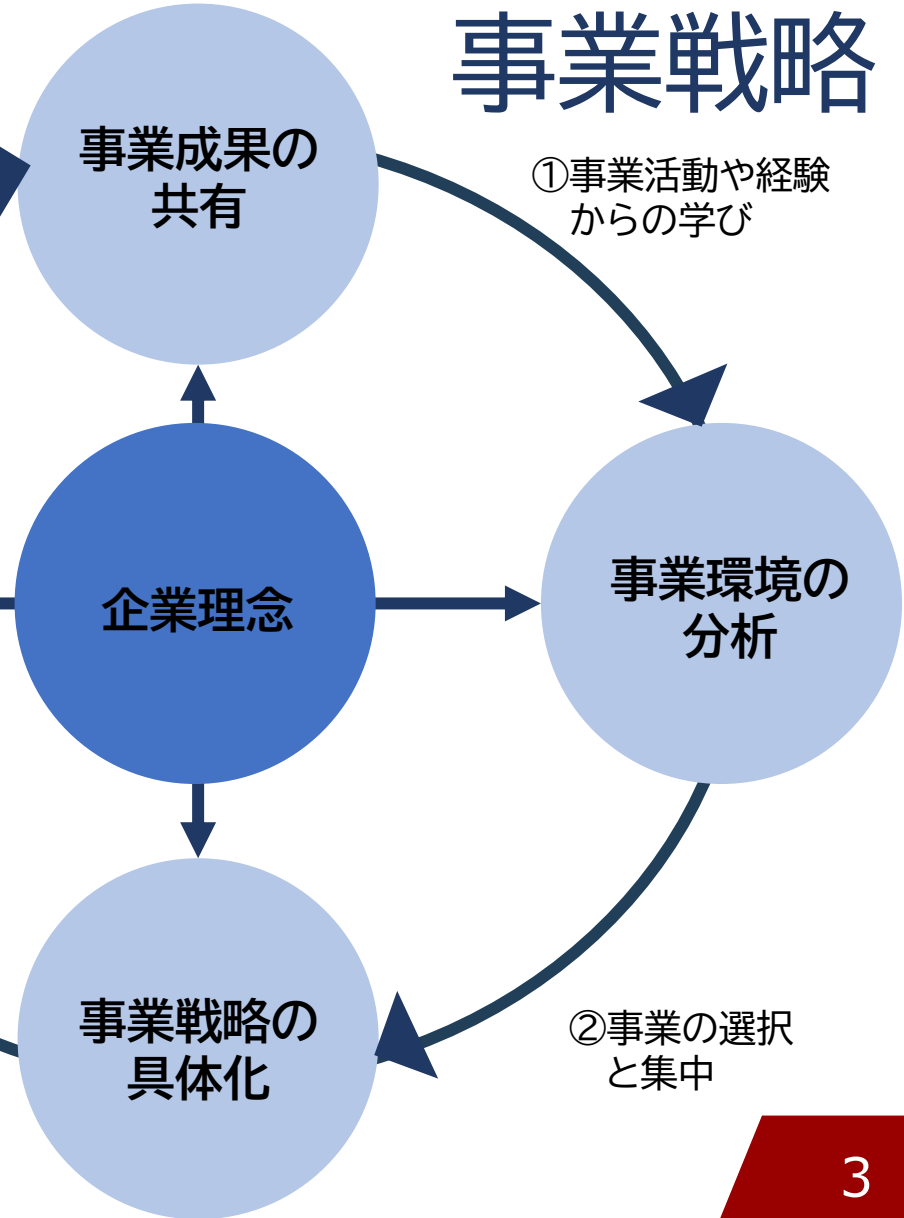
1. 人事機能や戦略策定状況 p5
2. 人手不足の現状や人材確保の方向性 p30
3. 人材戦略の取り組み状況や課題 p54

【はじめに】人材戦略と事業戦略をつなぐ人的資本経営サイクル（報告書より）

人材戦略

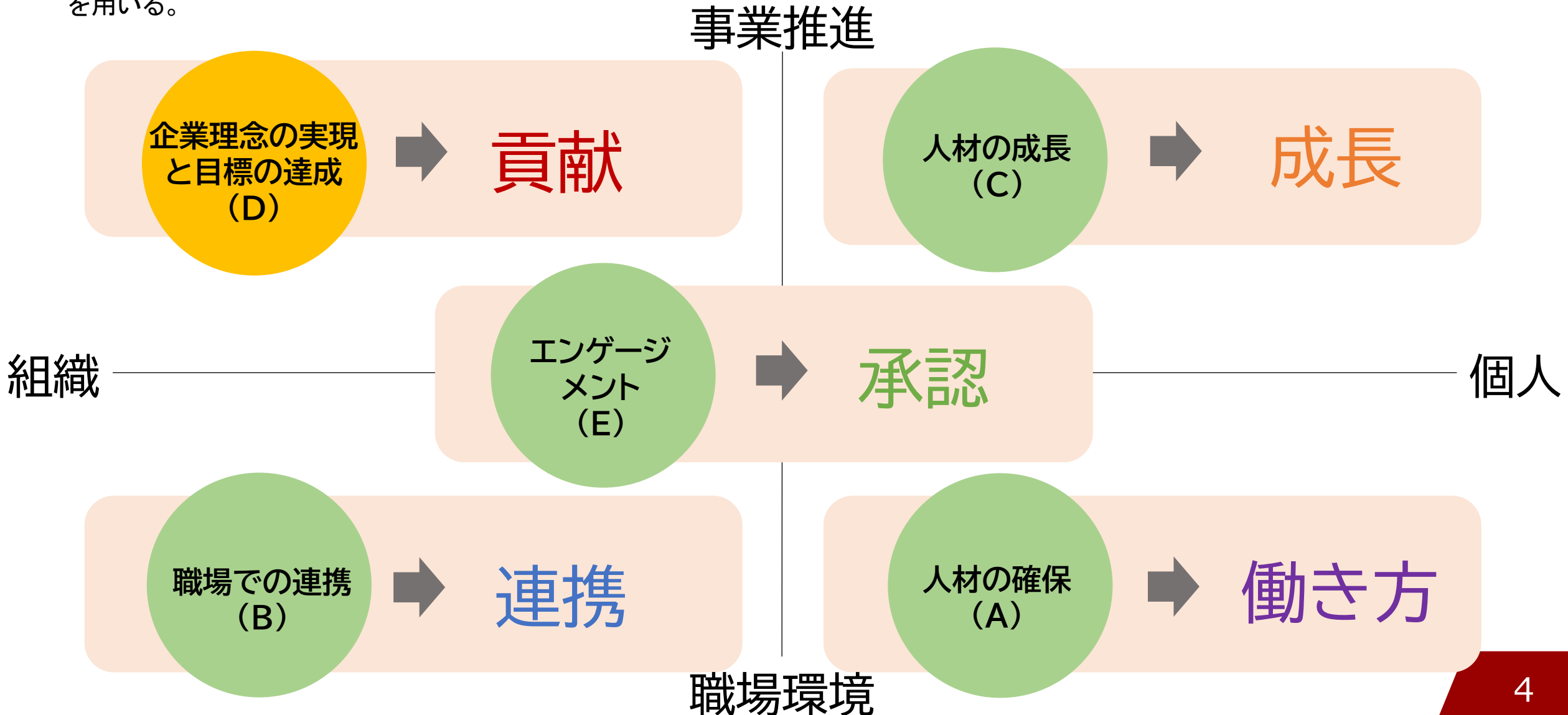


事業戦略



【はじめに】人的資本経営サイクルとアンケート分析の観点の用語整理

人的資本経営サイクルで示した人材戦略の5つの機能をもとに、アンケート分析では【貢献、成長、承認、連携、働き方】の観点を用いる。



1. 人事機能や戦略策定状況

人事機能に関する調査内容は以下の通りである。

◆調査結果の前提

1(1)企業アンケートの実施概要

◆人事機能に関する調査内容

- 1(2)アンケート回答企業の属性
- 1(3)人事制度企画や採用活動の主導者
- 1(4)人材育成方針の策定状況
- 1(5)経営計画と人材育成方針の策定状況
- 1(6)人材の育成・活用の取り組み状況
- 1(7)人材の育成・活用に取り組むにあたっての課題
- 1(8)従業員向け意識調査の実施状況や関心
- 1(9)人事評価制度の導入内容
- 1(10)人事や人材育成の分野で特に関心のあるテーマ
- 1(11)人事や人材育成の分野で重要な課題

人事機能に関する調査結果の概要

- ・従業員規模が小さいほど、経営機能と人事の企画機能の両方を経営者が担っている。 →1(3)
- ・人材育成方針を策定済みの企業は4割である。今後定めたい企業と合わせると8割を超えて高く、人材育成方針の策定ニーズの高さがうかがえる。 →1(4)
- ・経営計画と人材育成方針の策定状況は4段階(①明文化された経営計画がない→②経営計画はあるが人材育成方針がない→③経営計画と人材育成方針を策定(連携なし)→④同(連携あり))に分けることができ、策定段階が上がるほど、経営理念が従業員に浸透している状況がある。 →1(5)
- ・人材の育成・活用を最重要または重要課題として取り組む企業の割合は、従業員規模が大きいほど高い。一方、100人以下の企業では、約4割が人材の育成・活用に十分取り組むことができていないと考えている。 →1(6)
- ・人材の育成・活用に当たっての課題は、従業員規模を問わず、事業部門の多忙による育成時間のなさや社内調整の難しさなどである。 →1(7)
- ・従業員向け意識調査を実施したことのある企業は3割。いつか行いたい企業も4割あり、実施ニーズがうかがえる。 →1(8)
- ・人事評価制度は目標管理制度を中心に導入が進み、導入率は20人以下の企業で3割、21人～50人の企業で4割、51人～100人の企業で5割である。 →1(9)
- ・人事や人材育成の分野で特に関心のあるテーマは人事評価や採用戦略などである。従業員規模が大きいほど、採用戦略や管理職のマネジメント、メンタルヘルス、ワークライフバランスへの関心が高い一方、50人以下の企業では後継者や幹部候補の育成にも関心が見られる。 →1(10)
- ・人事や人材育成の分野における課題は、従業員規模を問わず、求人に対する応募の少なさである。 →1(11)

1 (1) 企業アンケートの実施概要

本調査では、企業における人的資本経営の状況を把握するため、県内企業を対象とする「人事や人材育成に関するアンケート」を以下の通り実施した。

◆調査の実施概要

調査時期	2024年6月11日～2024年7月10日
配布件数	県内に本社がある企業3,000社
回答件数	有効回答数461件(有効回答率15.4%)
調査方法	郵送配布・郵送回収 (オンライン回答も併用)

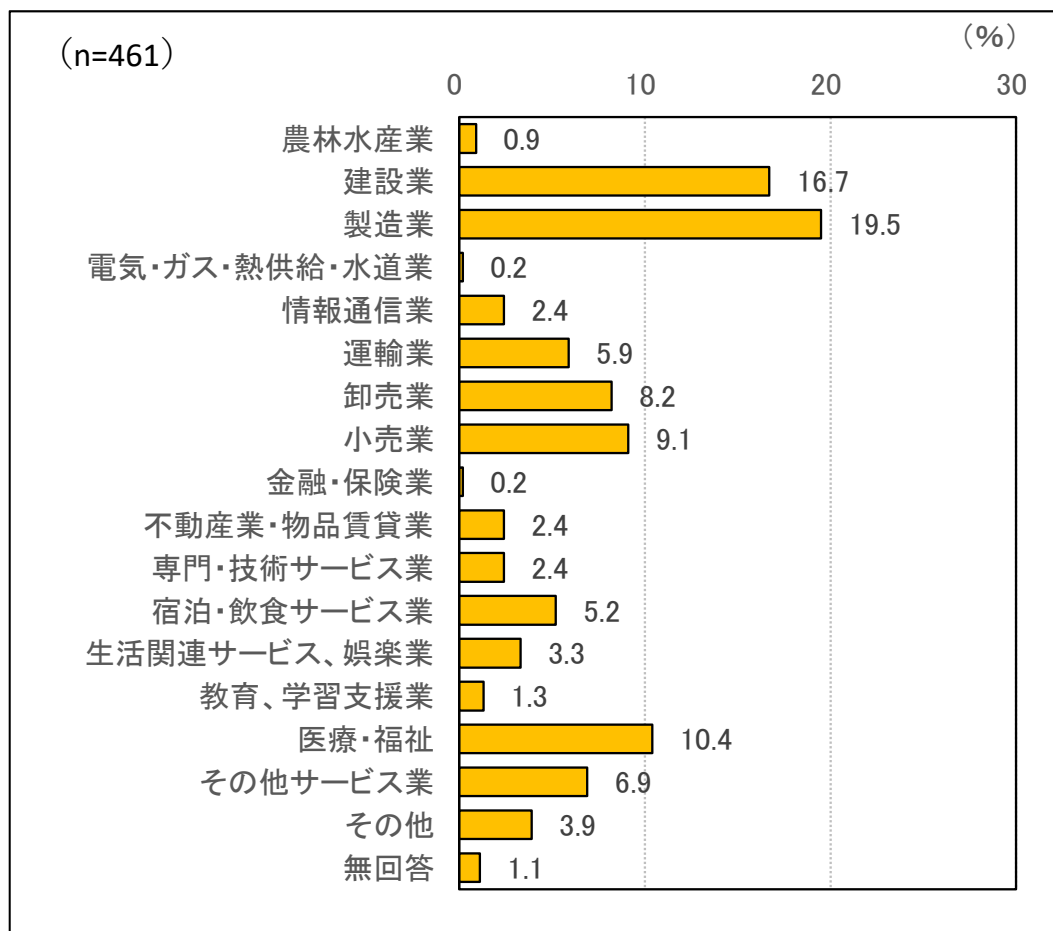
- ・「SA」(Single Answer): 単一回答形式(選択肢のなかから1つを選択)。
- ・「MA」(Multiple Answer): 複数回答形式(選択肢のなかから複数を選択)。
- ・「n」: 設問に対する有効回答件数。
- ・従業員数など属性設問に無回答の企業があるため、従業員規模別等のクロス集計の回答数の合計は、回答総数とは一致しない。
- ・業種別の結果は、20人以上の回答のあった業種についてのみ分析結果を記載する(建設業、製造業、運輸業、卸売業、小売業、宿泊・飲食サービス業、医療・福祉、その他サービス業)。
- ・小数点第2位を四捨五入しているため、合計しても100.0にならない場合がある。

1 (2) アンケート回答企業の属性①

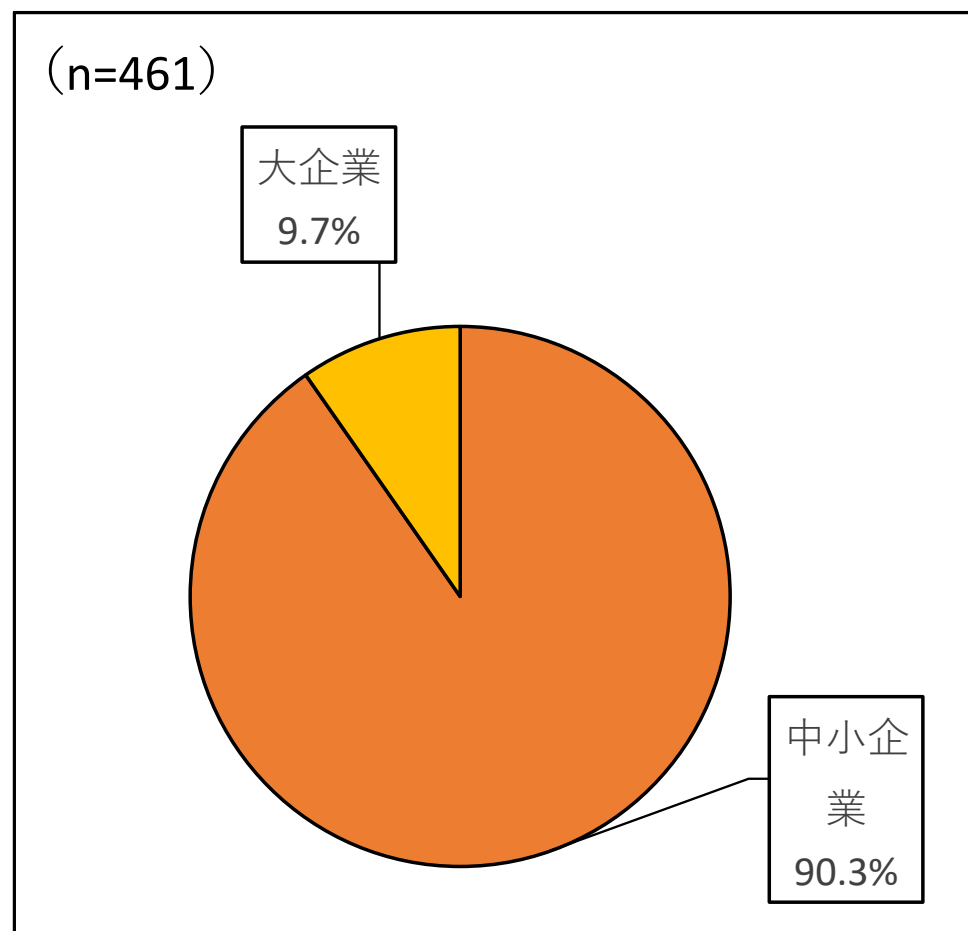
企業アンケートに回答した企業の属性は、次の通りである。

中小企業基本法に基づく中小企業者の定義で回答企業を分類したところ、中小企業が90.3%、大企業が9.7%である。

◆業種

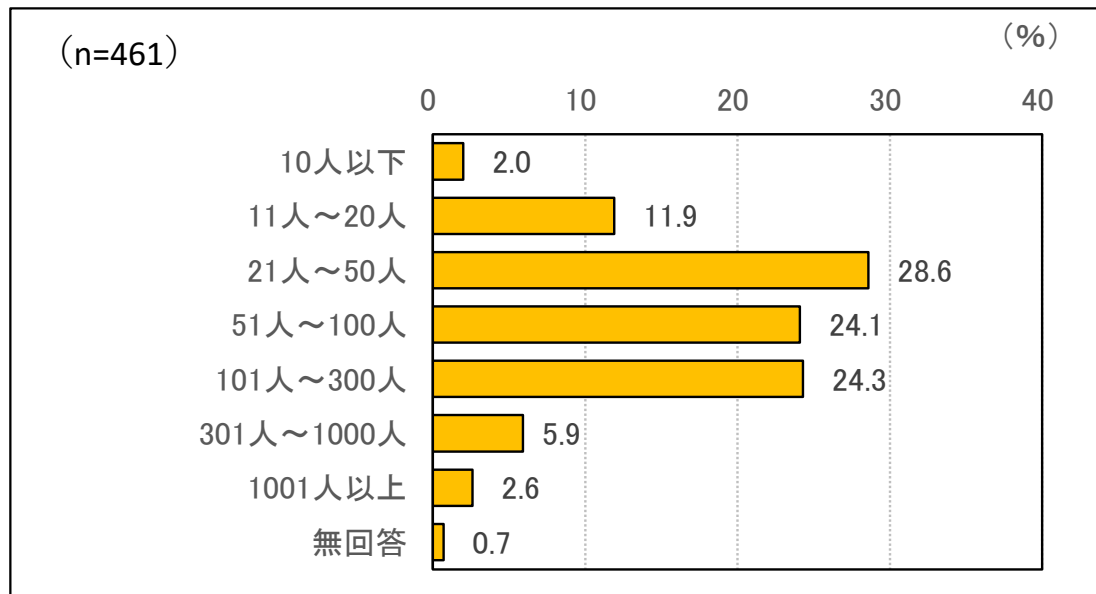


◆従業員数

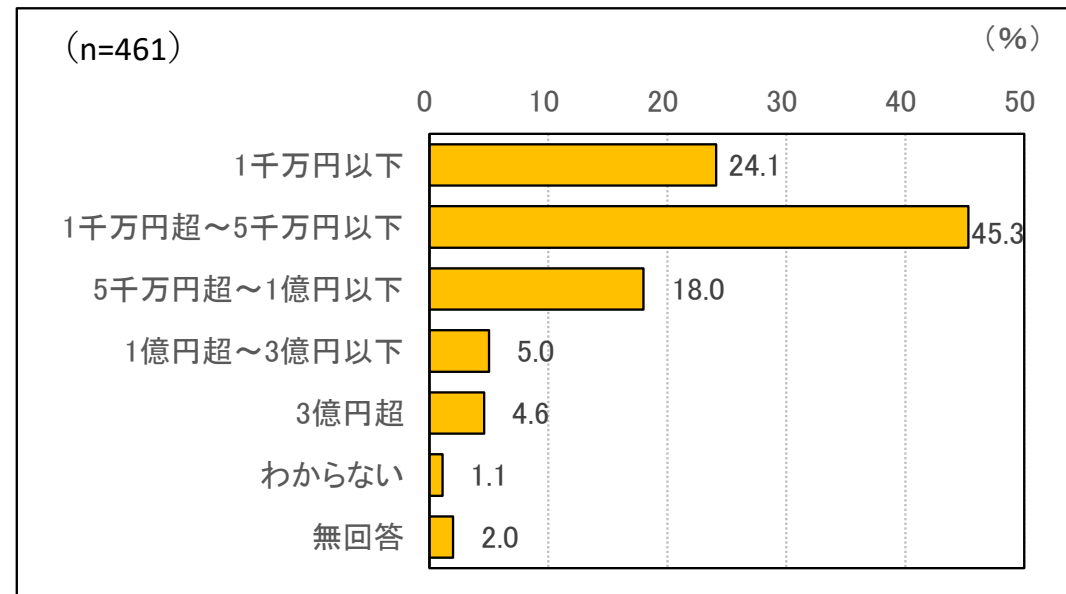


1 (2) アンケート回答企業の属性②

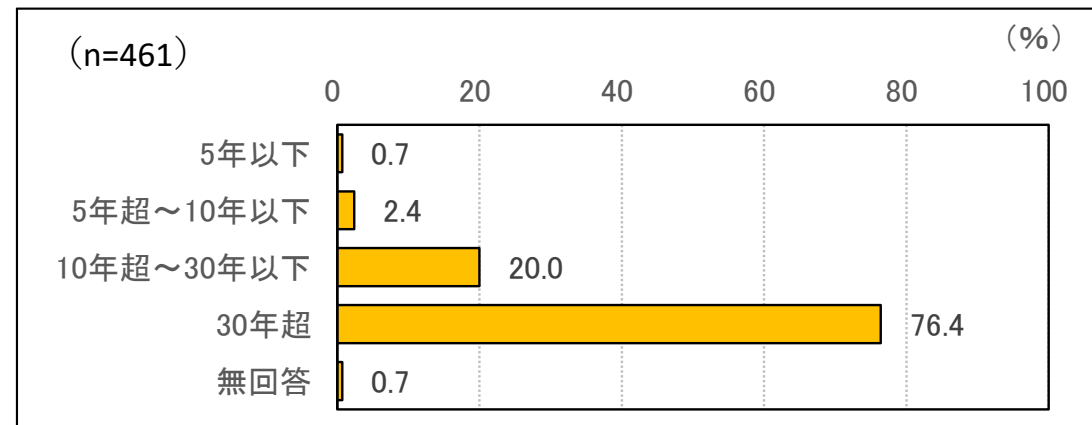
◆従業員数



◆資本金



◆営業年数

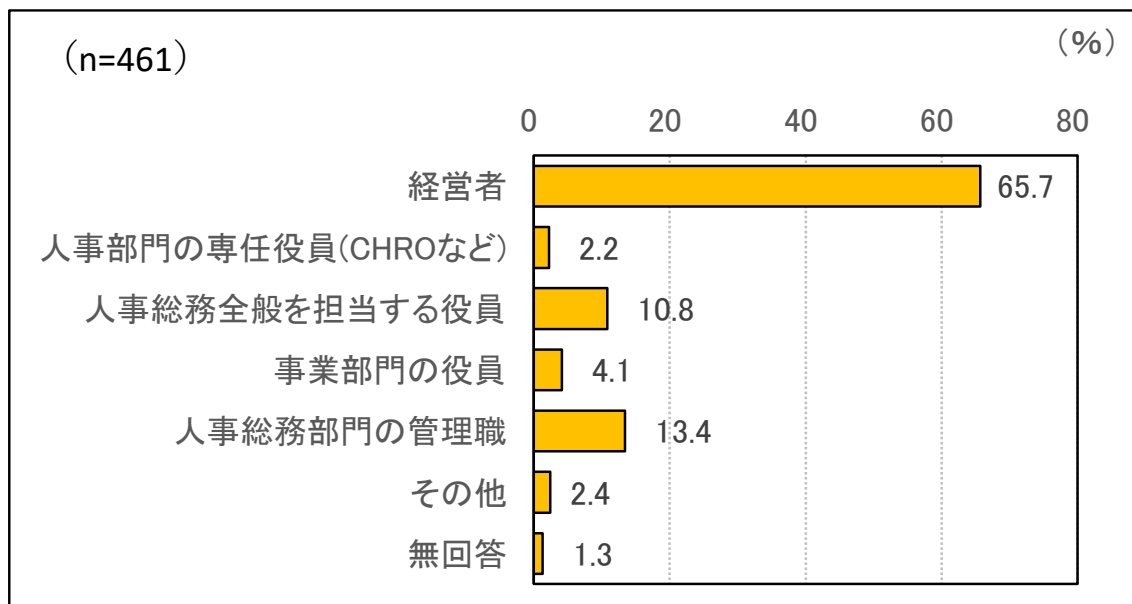


1 (3) 人事制度企画や採用活動の主導者①

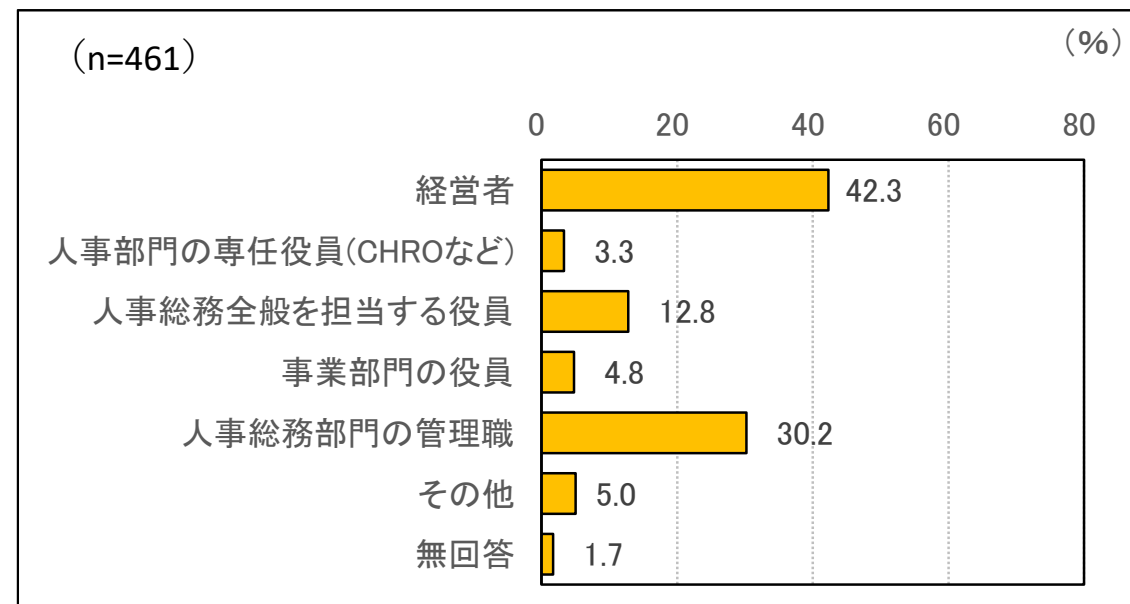
経営者が主導する割合は、 人事の制度企画や人材育成で7割弱、採用活動で4割

人事の意思決定の主導者として「経営者」と回答する割合は、人事制度の企画や人材育成の方針決め(人事制度企画等)で65.7%、採用活動で42.3%である。次に多いのは「人事総務部門の管理職」で、人事制度企画等で13.4%、採用活動で30.2%である。

◆人事制度の企画や人材育成の方針決めの主導者(SA)



◆採用活動の主導者(SA)



1 (3) 人事制度企画や採用活動の主導者②

従業員規模が小さいほど、経営者が人事の企画機能も担う

人事制度企画等の主導者は、従業員規模が大きくなるほど「経営者」の割合が低下し、経営機能と人事機能が分かれるようになる。その一方で、「人事総務全般を担当する役員」や「人事総務部門の管理職」の割合が高くなり、300人以下の従業員区分では、「経営者」の割合が半数を超えて最も高い。

また、301人以上の従業員区分では、「人事部門の専任役員」(CHROなど)の割合が10.3%である。

◆人事制度の企画や人材育成の方針決めの主導者(SA/従業員規模別)

%		人事制度の企画や人材育成の方針決めの主導者							
		合計	経営者	人事部門の専任役員(CHROなど)	人事総務全般を担当する役員	事業部門の役員	人事総務部門の管理職	その他	無回答
従業員規模別	全体(n=461)	461	65.7	2.2	10.8	4.1	13.4	2.4	1.3
	20人以下(n=64)	64	85.9	1.6	1.6	4.7	3.1	1.6	1.6
	21人~50人(n=132)	132	78.0	0.8	7.6	5.3	5.3	0.8	2.3
	51人~100人(n=111)	111	66.7	2.7	12.6	2.7	12.6	1.8	0.9
	101人~300人(n=112)	112	51.8	0.9	15.2	4.5	22.3	5.4	0.0
	301人以上(n=39)	39	25.6	10.3	20.5	2.6	35.9	2.6	2.6

1 (3) 人事制度企画や採用活動の主導者③

採用活動を主導しているのは、 50人以下の企業では経営者、51人以上の企業では人事総務部門の管理職

採用活動の主導者は、50人以下の従業員区分で「経営者」の割合が最も高いのに対し(20人以下84.4%、21人～50人59.8%)、51人以上の従業員区分では「人事総務部門の管理職」の割合が最も高い(51人～100人35.1%、101人～300人51.8%、301人以上53.8%)。

◆採用活動の主導者(SA/従業員規模別)

%		採用活動の主導者							
		合計	経営者	人事部門の専任役員(CHROなど)	人事総務全般を担当する役員	事業部門の役員	人事総務部門の管理職	その他	無回答
従業員規模別	全体(n=461)	461	42.3	3.3	12.8	4.8	30.2	5.0	1.7
	20人以下(n=64)	64	84.4	1.6	4.7	0.0	4.7	1.6	3.1
	21人～50人(n=132)	132	59.8	0.0	14.4	6.8	12.9	3.0	3.0
	51人～100人(n=111)	111	29.7	8.1	14.4	5.4	35.1	6.3	0.9
	101人～300人(n=112)	112	18.8	2.7	14.3	4.5	51.8	7.1	0.9
	301人以上(n=39)	39	15.4	5.1	12.8	5.1	53.8	7.7	0.0

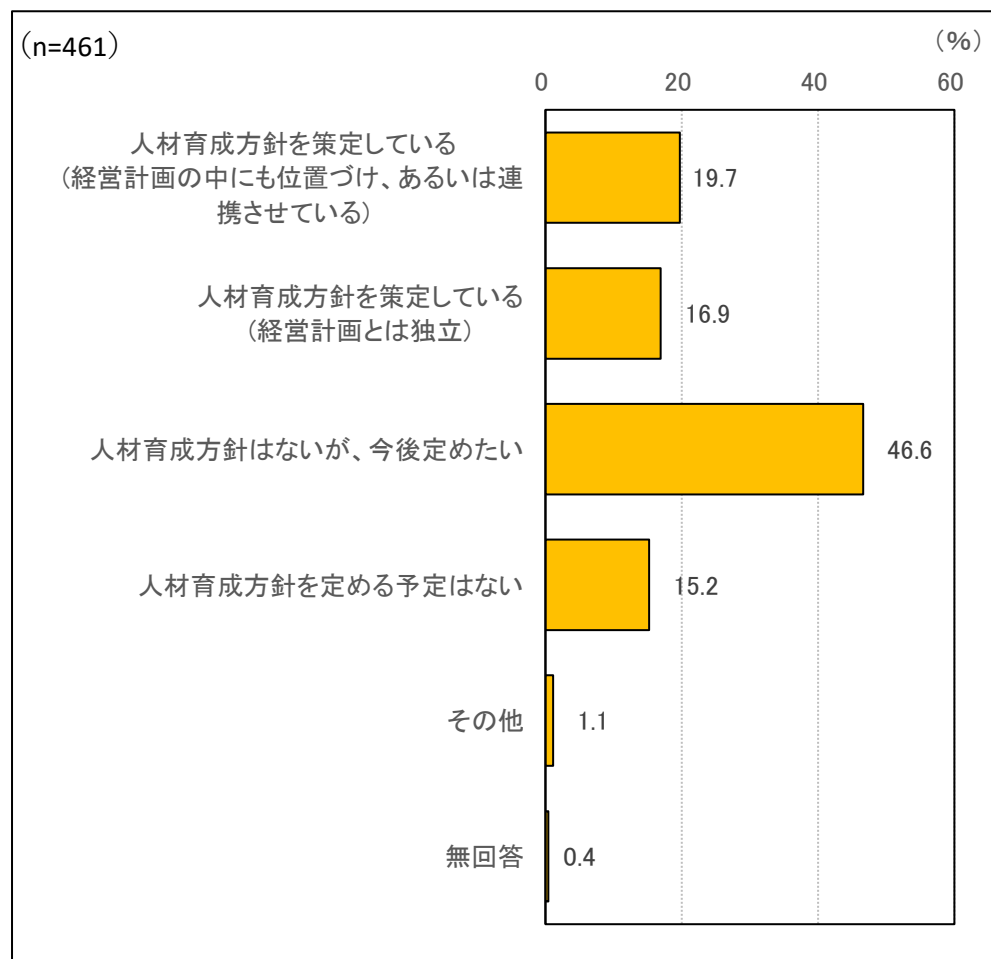
1 (4) 人材育成方針の策定状況①

人材育成方針を定めている企業は4割弱、今後定めたい企業は5割弱

人材育成の方針を定めているかをたずねたところ、「人材育成方針を策定している(経営計画の中にも位置づけ、あるいは連携させている)」割合は19.7%、「人材育成方針を策定している(経営計画とは独立)」割合は16.9%あり、あわせて人材育成方針の策定率は36.6%である。

また、「人材育成方針はないが、今後定めたい」割合は46.6%である。

◆人材育成方針の策定状況(SA)



1(4) 人材育成方針の策定状況②

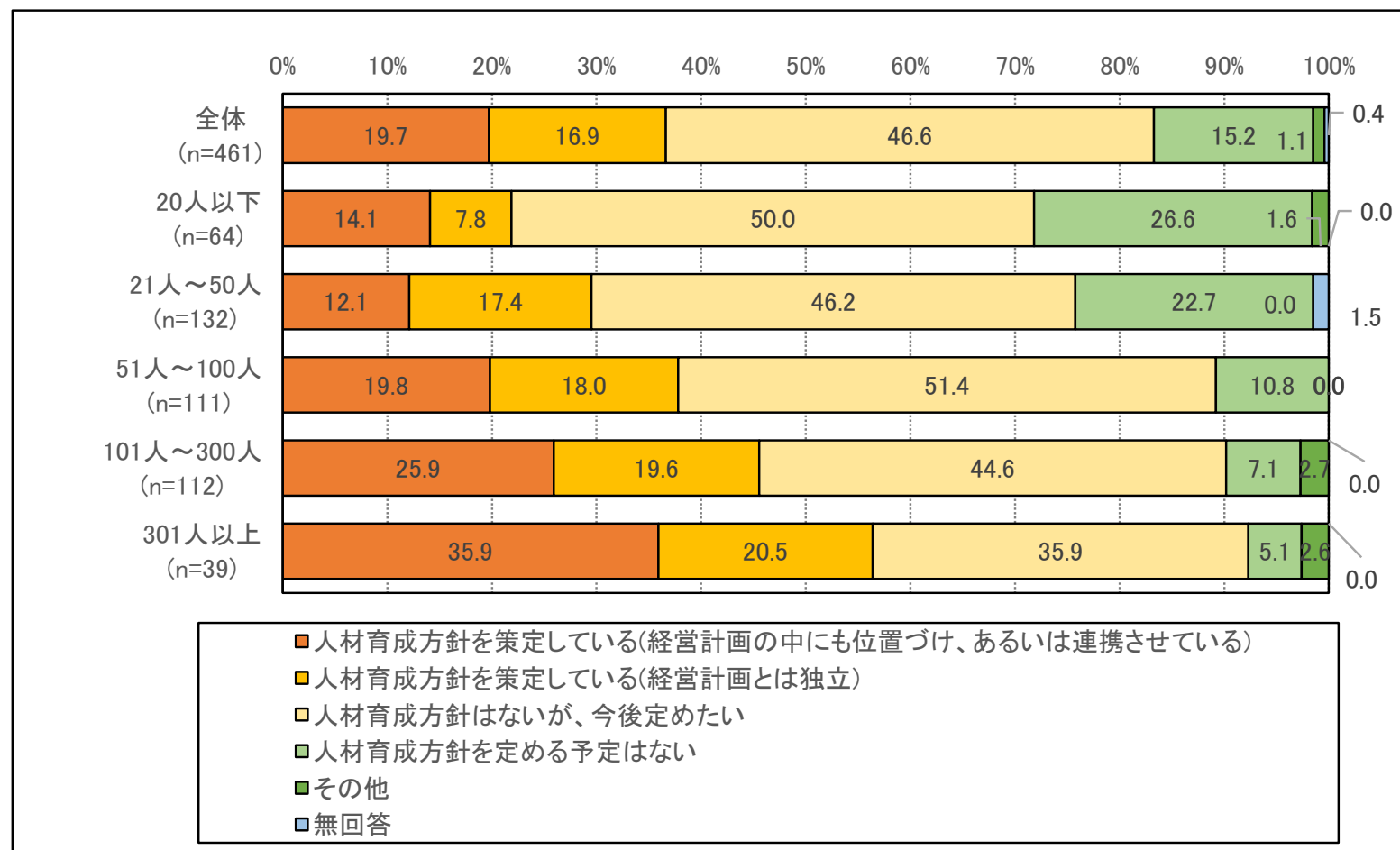
人材育成方針が必要と考える企業は20人以下の企業でも7割

従業員規模が大きいほど、「人材育成方針を策定している(経営計画の中にも位置づけ、あるいは連携させている)」の割合が高くなる傾向があり、301人以上の従業員区分では35.9%である。

また、「人材育成方針を策定している(経営計画とは独立)」を加えた、人材育成方針の“策定率”は、従業員規模が大きいほど高い(20人以下21.9%、21人～50人29.5%、51人～100人37.8%、101人～300人45.5%、301人以上56.4%)。

さらに、「人材育成方針はないが、今後定めたい」の割合を加えた、人材育成方針の“必要率”は、20人以下の従業員区分でも71.9%を占める。

◆人材育成方針の策定状況(SA/従業員規模別)



1 (5) 経営計画と人材育成方針の策定状況①

従業員規模が小さいほど、経営や人事の方針がない企業が多い

企業の方針策定状況について、経営計画と人材育成方針の策定段階を4つに分類した。

第1段階: 明文化された経営計画がない 17.4%

従業員規模が小さいほど経営計画を明文化していない割合が高く、従業員規模別では、20人以下で31.3%、21人～50人で23.5%見られる。

第2段階: 経営計画はあるが人材育成方針がない 45.6%

経営計画のみ策定している企業は、いずれの従業員区分でも4～5割である。

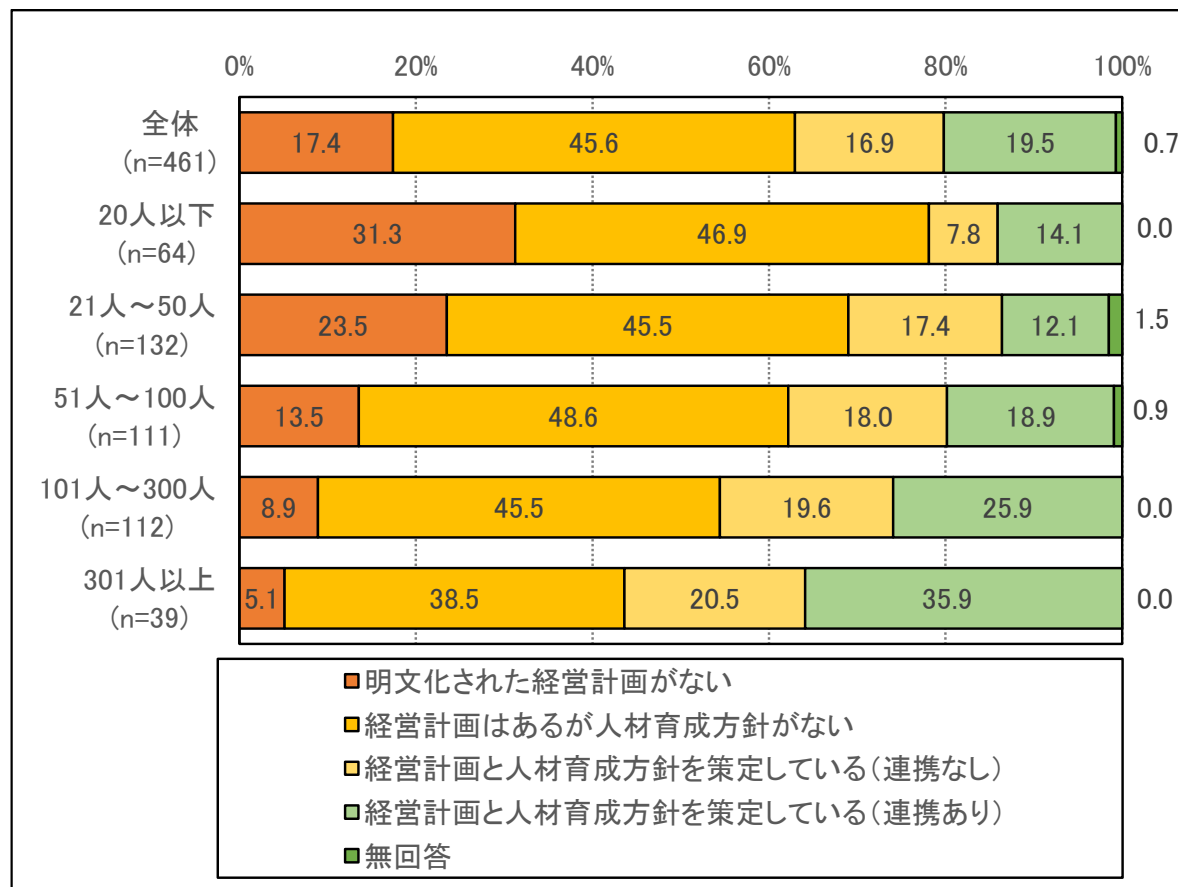
第3段階: 経営計画と人材育成方針を策定(連携なし) 16.9%

従業員区分が大きいほど第3段階の割合が高く、20人以下の従業員区分で7.8%、301人以上の従業員区分で20.5%である。

第4段階: 経営計画と人材育成方針を策定(連携あり) 19.5%

従業員規模が大きいほど連携している割合が高い傾向があり、従業員区分別では、101人～300人で25.9%、301人以上で35.9%見られる。

◆経営計画と人材育成方針の策定状況(SA/従業員規模別)



(出典) 本調査で実施した企業アンケート(別冊資料1の1(4)、3(4))をもとに(株)ちばぎん総合研究所が作成。

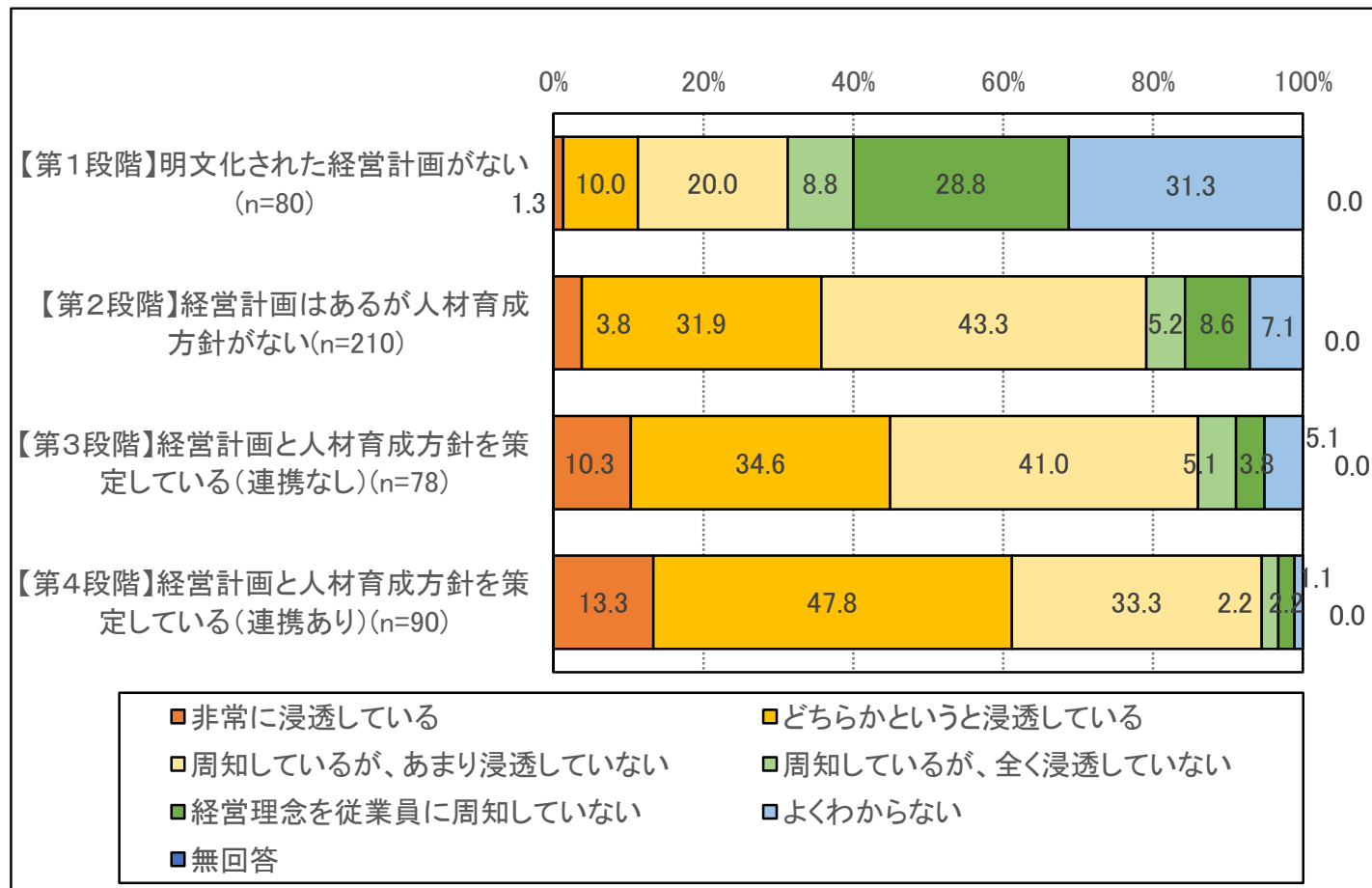
1 (5) 経営計画と人材育成方針の策定状況②

経営や人事の方針が明確であるほど、経営理念が従業員に浸透

経営や人事の方針策定段階別に、経営理念の従業員への浸透状況をみると、方針策定段階が成熟しているほど、経営理念が従業員に浸透している状況がある。

一方で、第4段階(経営計画と人材育成方針を策定している(連携あり))であっても、経営理念を「周知しているが、あまり浸透していない」または「周知しているが、全く浸透していない」の割合が35.5%あり、経営理念の浸透が引き続き課題となっている。

◆経営理念の従業員への浸透状況(SA/方針策定段階別)



(出典)本調査で実施した企業アンケート(別冊資料1の3(3))の回答を加えて(株)ちばぎん総合研究所が作成。

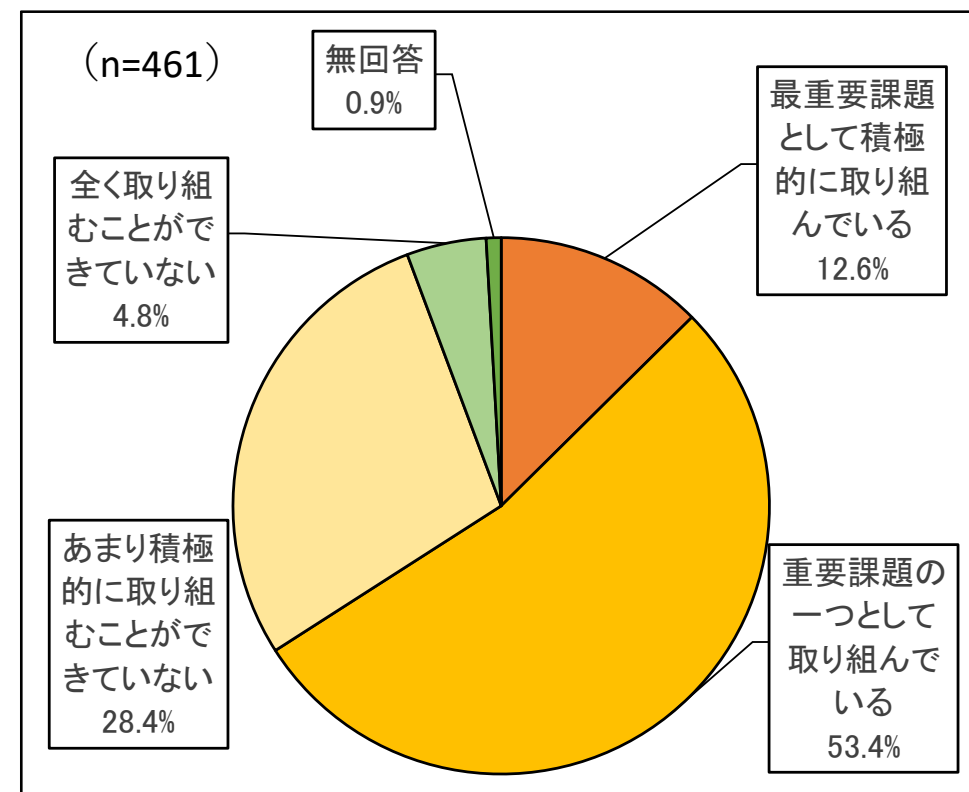
1 (6) 人材の育成・活用の取り組み状況①

人材の育成・活用を“最重要課題”として取り組む企業が1割、“重要課題”として取り組む企業と合わせて取組率は7割弱

人材の育成・活用の取り組み状況をたずねたところ、「最重要課題として積極的に取り組んでいる」(12.6%)、「重要課題の一つとして取り組んでいる」(53.3%)を合わせた“取組率”は66.0%である。

一方、「あまり積極的に取り組むことができていない」(28.4%)と「全く取り組むことができていない」(4.8%)を合わせた“非取組率”は33.2%である。

◆人材の育成・活用の取り組み状況(SA)



1(6) 人材の育成・活用の取り組み状況②

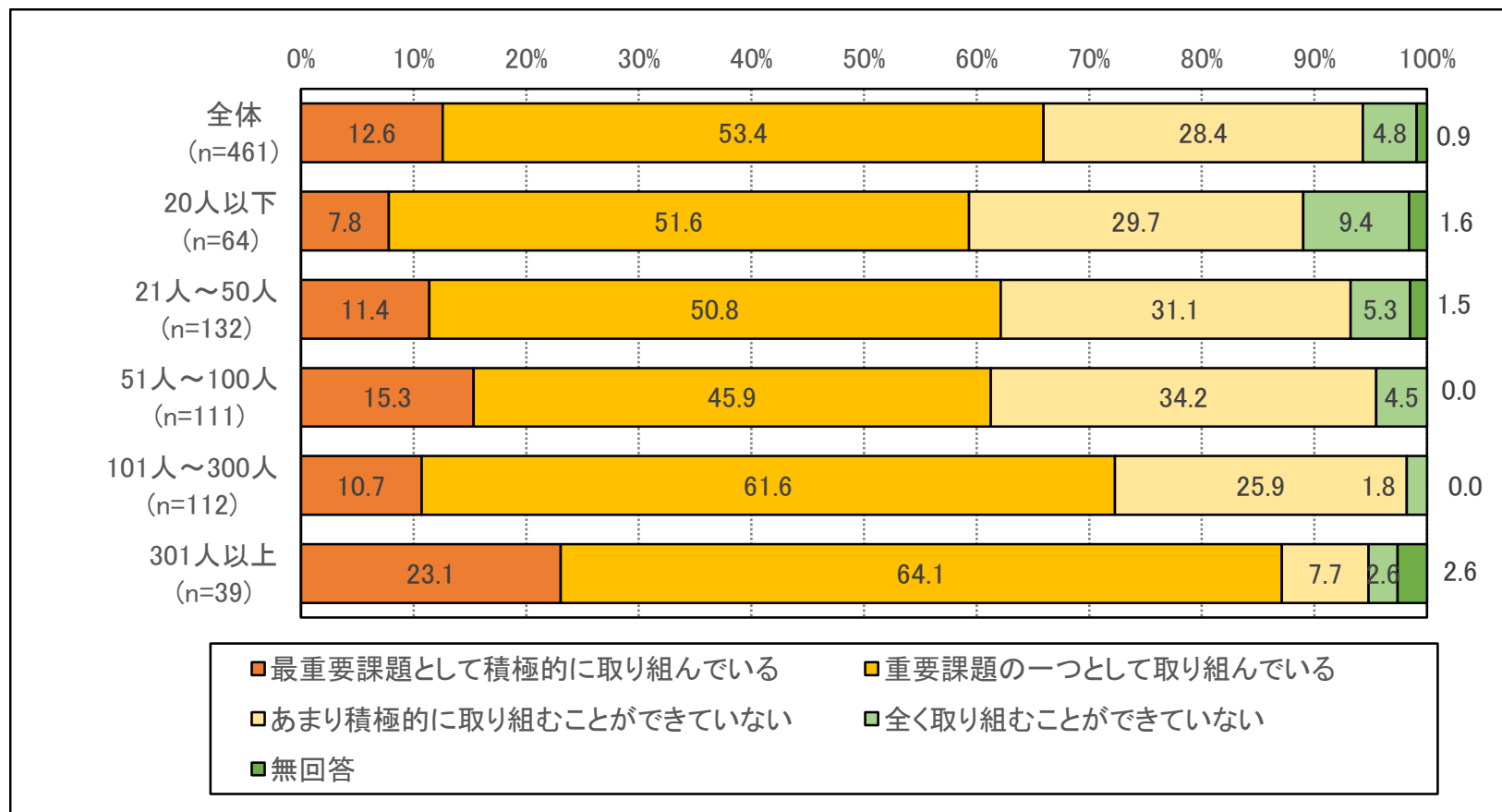
100人以下の企業の4割が、人材の育成・活用に取り組めていない

従業員規模別にみると、「最重要課題として取り組んでいる」企業は、従業員規模が大きいほどその傾向が強く、20人以下では7.8%、301人以上では23.1%である。

また、「重要課題の一つとして取り組んでいる」割合を加えた“取組率”についても、従業員規模が大きくなるほど高まる傾向がある(20人以下59.4%、21人～50人62.2%、51人～100人61.2%、101人～300人72.3%、301人以上87.2%)。

一方、「あまり積極的に取り組むことができていない」と「全く取り組むことができていない」を合わせた“非取組率”は、100人以下の従業員区分では約4割、101人～300人では約3割みられる(20人以下39.1%、21人～50人36.4%、51人～100人38.7%、101人～300人27.7%、301人以上10.3%)。

◆人材の育成・活用の取り組み状況(SA/従業員規模別)



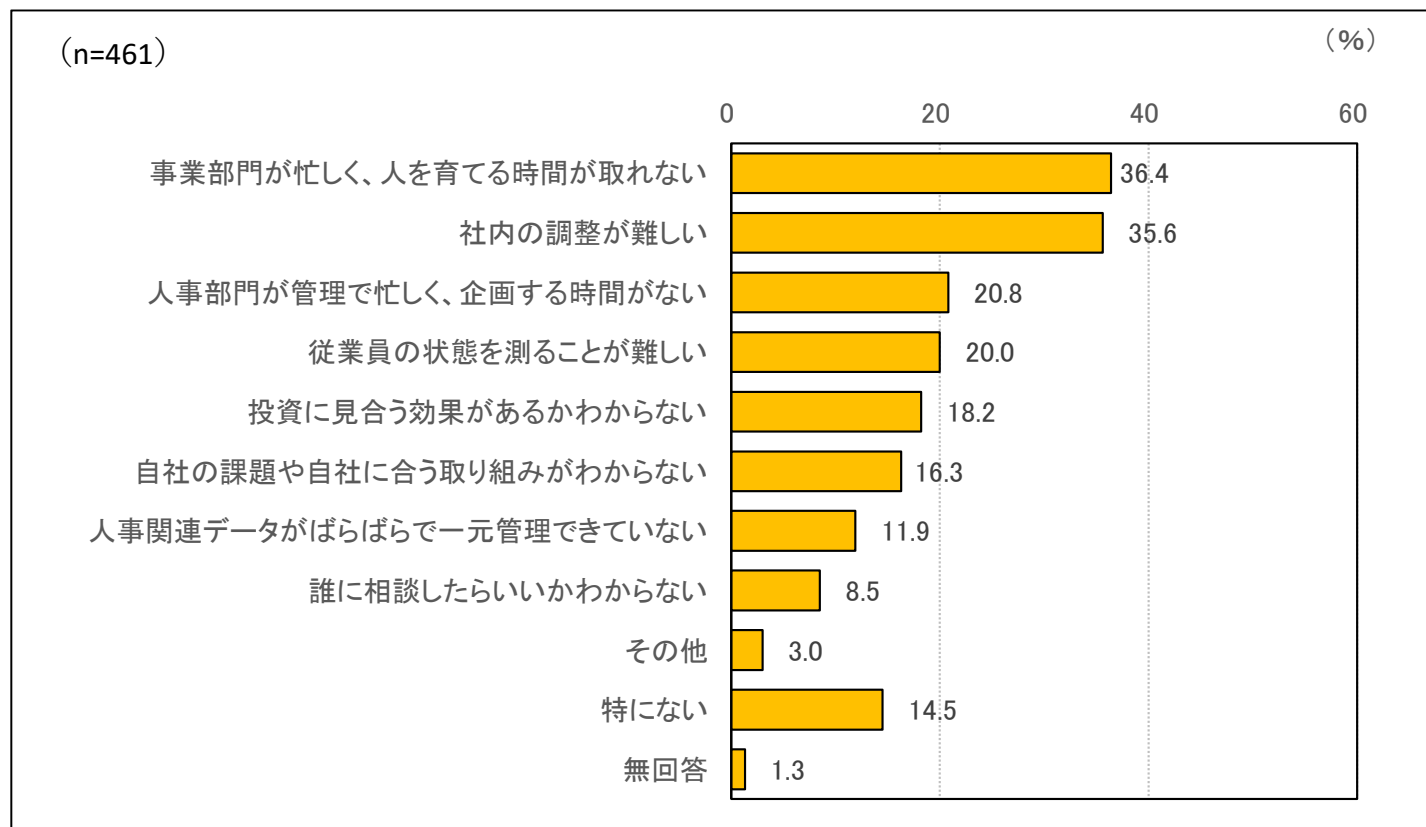
1 (7) 人材の育成・活用に取り組むにあたっての課題①

人材の育成・活用にあたっては事業部門の多忙さと社内調整が課題

人材の育成・活用に取り組むにあたっての課題をたずねたところ、上位2項目は、「事業部門が忙しく、人を育てる時間が取れない」(36.4%)、「社内の調整が難しい」(35.6%)という点である。

そのほか、「人事部門が管理で忙しく、企画する時間がない」(20.8%)、「従業員の状態を測ることが難しい」(20.0%)の順に高い。

◆人材の育成・活用に取り組むにあたっての課題(MA)



1 (7) 人材の育成・活用に取り組むにあたっての課題②

20人以下の企業では投資効果、301人以上の企業では人事部門の忙しさも課題

人材の育成・活用にあたっての課題は、いずれの従業員区分でも上位2項目は、「事業部門が忙しく、人を育てる時間が取れない」、「社内の調整が難しい」という点である。

また、20人以下の従業員区分では「投資に見合う効果があるかわからない」(25.0%)、301人以上の従業員区分では「人事部門が管理で忙しく、企画する時間がない」の割合が他の区分より高い。

◆人材の育成・活用に取り組むにあたっての課題(MA/従業員規模別)

%		人材の育成・活用に取り組むにあたっての課題											
		合計	事業部門が忙しく、人を育てる時間が取れない	社内の調整が難しい	人事部門が管理で忙しく、企画する時間がない	従業員の状態を測ることが難しい	投資に見合う効果があるかわからない	自社の課題や自社に合う取り組みがわからない	人事関連データがばらばらで一元管理できていない	誰に相談したらいいかかわからない	その他	特にない	無回答
従業員規模別	全体 (n=461)	461	36.4	35.6	20.8	20.0	18.2	16.3	11.9	8.5	3.0	14.5	1.3
	20人以下 (n=64)	64	21.9	32.8	6.3	15.6	25.0	14.1	4.7	12.5	1.6	20.3	3.1
	21人~50人 (n=132)	132	35.6	31.1	18.9	20.5	14.4	14.4	8.3	10.6	3.0	15.9	2.3
	51人~100人 (n=111)	111	41.4	35.1	22.5	18.0	21.6	22.5	18.0	9.0	2.7	12.6	0.0
	101人~300人 (n=112)	112	42.9	46.4	27.7	22.3	17.9	15.2	15.2	5.4	4.5	11.6	0.0
	301人以上 (n=39)	39	30.8	28.2	28.2	25.6	10.3	12.8	10.3	2.6	2.6	10.3	2.6

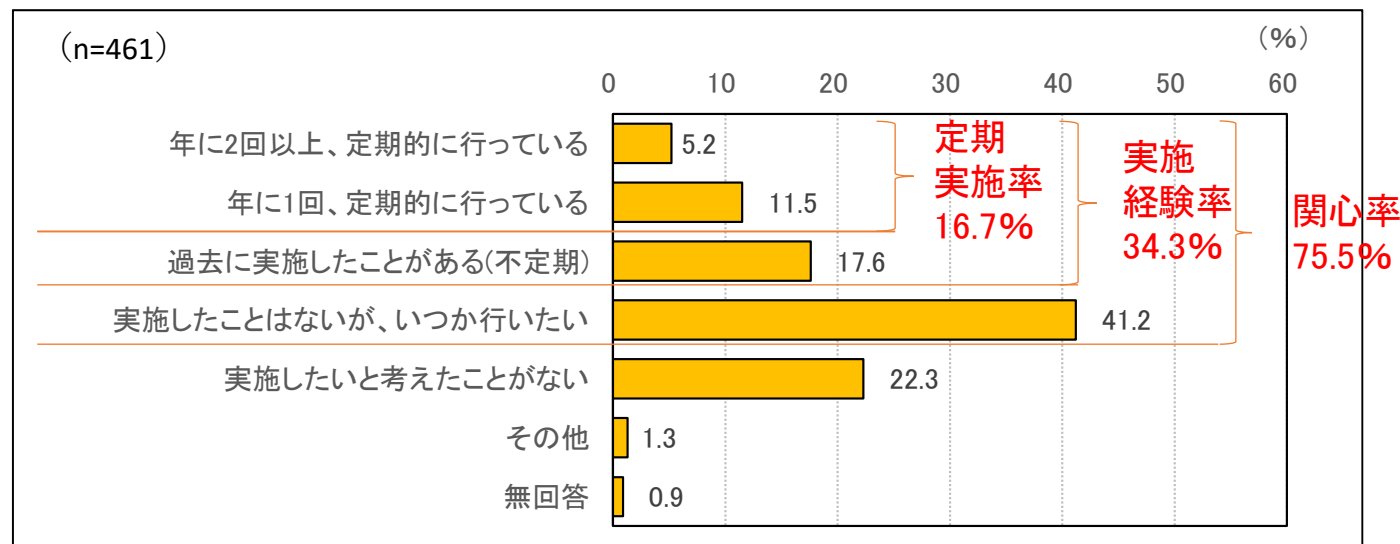
1 (8) 従業員向け意識調査の実施状況や関心①

定期的に意識調査を行う企業は2割弱、実施したことのある企業は3割

従業員向けに意識調査(従業員満足度調査、エンゲージメントサーベイ、組織活性化診断など)を行っているかどうかと、行っていない場合に関心があるかをたずねたところ、「年に2回以上、定期的に行っている」割合が5.2%、「年に1回、定期的に行っている」割合が11.5%あり、これらを合わせて、“定期実施率”は16.7%である。

これらに「過去に実施したことがある」(17.6%)を加えた“実施経験率”は34.3%、さらに「実施したことはないが、いつか行いたい」(41.2%)を加えた“関心率”は75.5%である。

◆従業員向け意識調査の実施状況や関心(SA)



1 (8) 従業員向け意識調査の実施状況や関心②

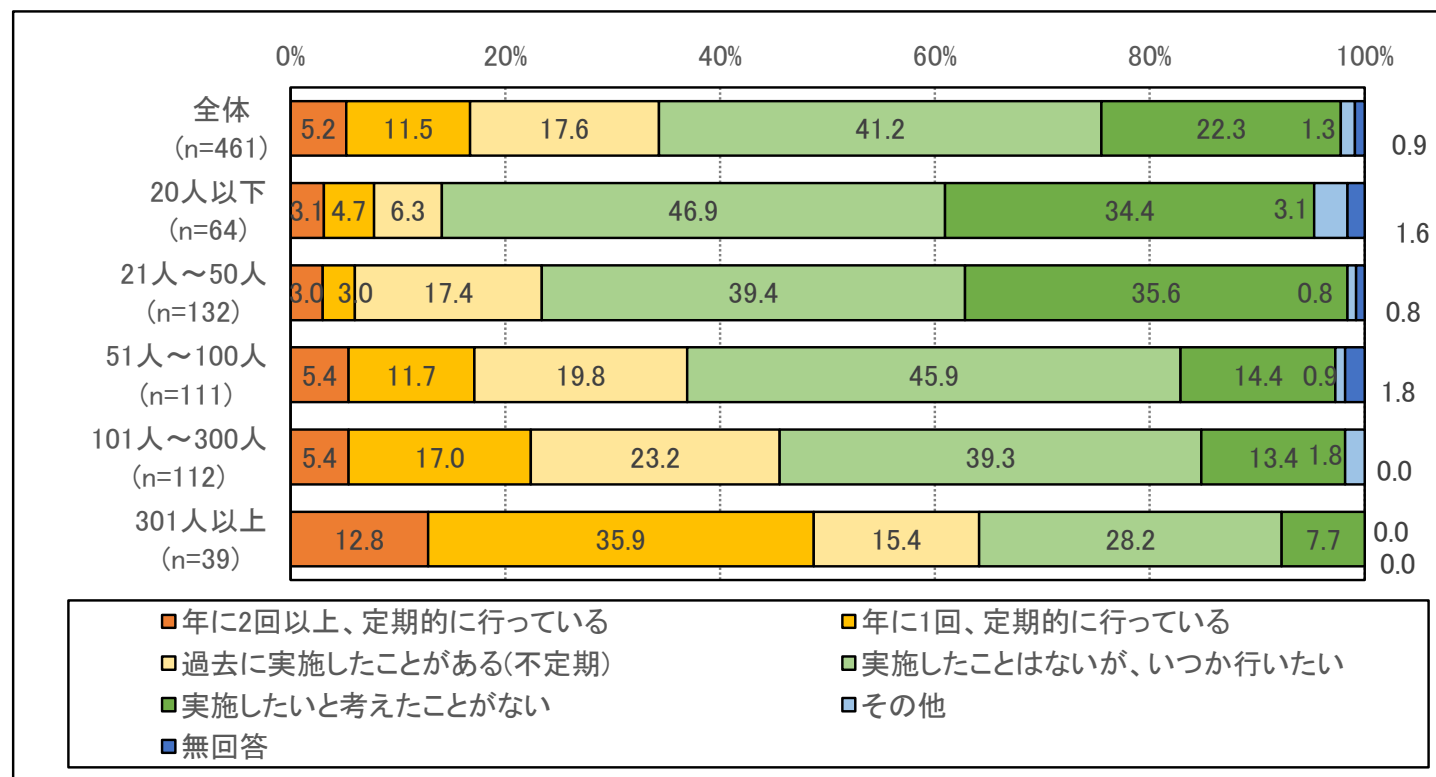
50人以下の企業で従業員意識調査に関心を持つのは6割

従業員規模別にみると、「年に2回以上、定期的に行っている」と「年に1回、定期的に行っている」を合わせた“定期実施率”は、従業員規模が大きいほど高まる傾向がある(20人以下7.8%、21人～50人6.0%、51人～100人17.1%、101人～300人22.4%、301人以上48.7%)。特に301人以上の企業では、“定期実施率”は約5割ある。

さらに「過去に実施したことがある(不定期)」を加えた“実施経験率”についても、従業員規模が大きいほど高い(20人以下14.1%、21人～50人23.4%、51人～100人36.9%、101人～300人45.6%、301人以上64.1%)。

これらに「実施したことはないが、いつか行いたい」を加えた“関心率”は、20人以下の企業で61.0%、21人～50人で62.8%である。

◆従業員向け意識調査の実施状況や関心(SA/従業員規模別)



1 (9) 人事評価制度の導入内容①

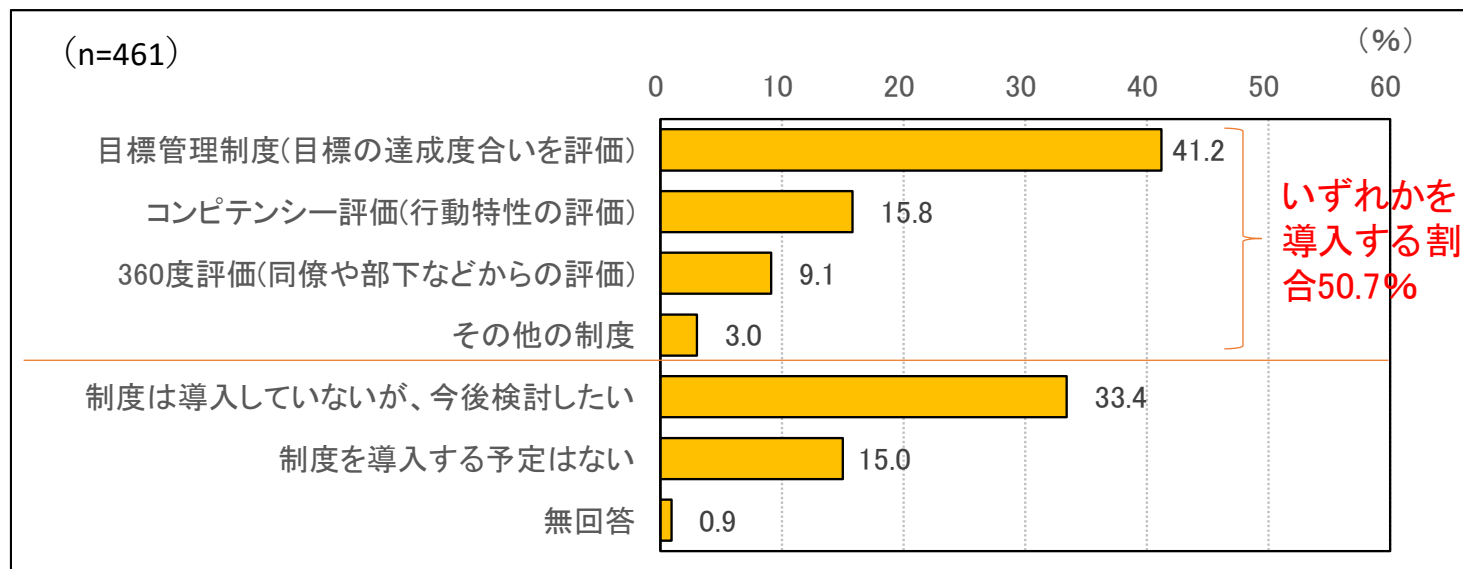
人事評価制度を導入する企業は5割

人事評価制度の導入内容をたずねたところ、いずれかの制度を導入する割合は50.7%である。

このうち、「目標管理制度」が41.2%、「コンピテンシー評価」が15.8%、「360度評価(同僚や部下などからの評価)」が9.1%、「その他の制度」が3.0%である。

一方、「制度は導入していないが、今後検討したい」割合は33.4%である。

◆人事評価制度の導入内容(MA)



1 (9) 人事評価制度の導入内容②

人事評価制度の導入率は20人以下の企業で3割、 21人～50人の企業で4割、51人～100人の企業で5割

従業員規模が大きいほど人事評価制度を導入する割合が高く、いずれかの制度を導入している割合は、20人以下で28.0%、21人～50人で38.6%、51人～100人で53.2%、101人～300人で65.1%、301人以上で82.0%である。このうち、301人以上の従業員区分では、「目標管理制度」が71.8%を占める。「制度は導入していないが、今後検討したい」割合は、20人以下で43.8%、21人～50人で33.3%あり、比較的小規模な企業でも人事評価制度の導入ニーズの高さがうかがえる。

◆人事評価制度の導入内容(MA／従業員規模別)

%		人事評価制度の導入内容							
		合計	目標管理制度(目標の達成度合いを評価)	コンピテンシー評価(行動特性の評価)	360度評価(同僚や部下などからの評価)	その他の制度	制度は導入していないが、今後検討したい	制度を導入する予定はない	無回答
従業員規模別	全体 (n=461)	461	41.2	15.8	9.1	3.0	33.4	15.0	0.9
	20人以下 (n=64)	64	20.3	10.9	9.4	0.0	43.8	26.6	1.6
	21人～50人 (n=132)	132	28.0	12.1	8.3	3.8	33.3	25.8	2.3
	51人～100人 (n=111)	111	42.3	13.5	9.0	1.8	37.8	9.0	0.0
	101人～300人 (n=112)	112	57.1	22.3	8.0	5.4	28.6	6.3	0.0
	301人以上 (n=39)	39	71.8	23.1	15.4	2.6	15.4	2.6	0.0

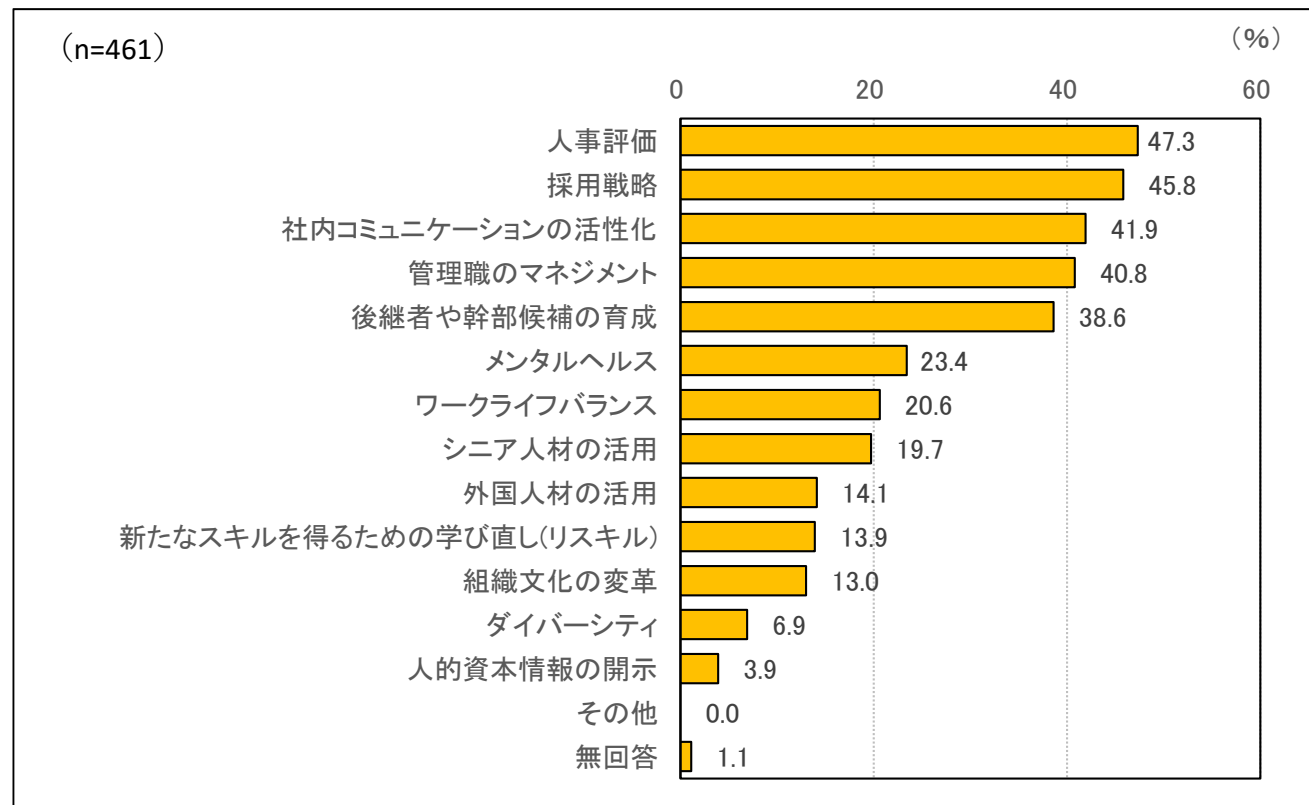
1 (10) 人事や人材育成の分野で特に関心のあるテーマ①

企業の関心が特に高いテーマは人事評価や採用戦略など

人事や人材育成の分野で特に関心のあるテーマをたずねたところ、上位5項目は、「人事評価」(47.3%)、「採用戦略」(45.8%)、「社内コミュニケーションの活性化」(41.9%)、「管理職のマネジメント」(40.8%)、「後継者や幹部候補の育成」(38.6%)である。

一方、「人的資本情報の開示」(3.9%)や、「ダイバーシティ」(6.9%)に関しては、企業全体では1割に満たない状況がある。

◆人事や人材育成の分野で特に関心のあるテーマ(MA)



1 (10) 人事や人材育成の分野で特に関心のあるテーマ②

従業員規模が大きいほど、採用戦略や管理職のマネジメント、メンタルヘルス、ワークライフバランスへの関心が高い

人事や人材育成の分野で最も関心のあるテーマは、従業員規模別に見ると、20人以下で「社内コミュニケーションの活性化」、21人～50人、51人～100人で「人事評価」、101人～300人で「管理職のマネジメント」、301人以上で「採用戦略」である。従業員規模が大きいほど割合が高いのは、「採用戦略」や「管理職のマネジメント」、「メンタルヘルス」、「ワークライフバランス」である。また、50人以下の従業員区分では、「後継者や幹部候補の育成」について比較的優先度が高い。

◆人事や人材育成の分野で特に関心のあるテーマ(MA/従業員規模別)

%		人事や人材育成の分野で特に関心のあるテーマ															
		合計	人事評価	採用戦略	社内コミュニケーションの活性化	管理職のマネジメント	後継者や幹部候補の育成	メンタルヘルス	ワークライフバランス	シニア人材の活用	新たなスキルを得るための学び直し(リスキル)	外国人材の活用	組織文化の変革	ダイバーシティ	人的資本情報の開示	その他	無回答
従業員規模別	全体 (n=461)	461	47.3	45.8	41.9	40.8	38.6	23.4	20.6	19.7	14.1	13.9	13.0	6.9	3.9	0.0	1.1
	20人以下 (n=64)	64	28.1	34.4	37.5	20.3	28.1	9.4	10.9	20.3	14.1	14.1	10.9	6.3	1.6	0.0	3.1
	21人～50人 (n=132)	132	40.2	39.4	38.6	25.0	39.4	20.5	19.7	19.7	18.9	10.6	8.3	4.5	3.8	0.0	0.8
	51人～100人 (n=111)	111	61.3	45.9	40.5	44.1	41.4	27.0	18.9	17.1	12.6	16.2	13.5	7.2	1.8	0.0	0.9
	101人～300人 (n=112)	112	50.0	52.7	44.6	61.6	42.9	28.6	23.2	20.5	8.9	13.4	18.8	7.1	3.6	0.0	0.9
	301人以上 (n=39)	39	59.0	64.1	56.4	61.5	33.3	33.3	38.5	20.5	15.4	20.5	12.8	15.4	15.4	0.0	0.0

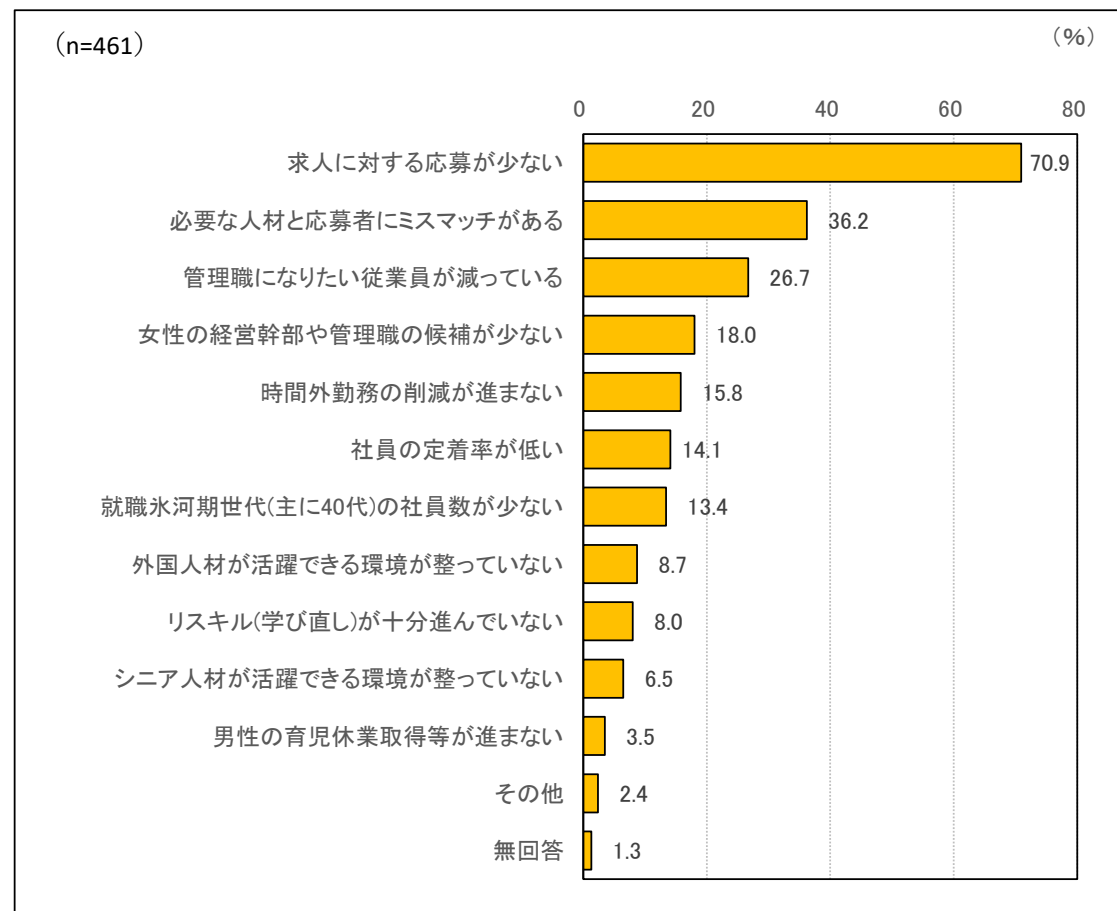
1(11) 人事や人材育成の分野で重要な課題①

人事の重要課題は採用の困難さや管理職候補の不足など

人事や人材育成の分野で、自社にとって重要な課題をたずねたところ、上位2項目は「求人に対する応募が少ない」(70.9%)、「必要な人材と応募者にミスマッチがある」(36.2%)といった採用に関する課題である。

次に3番目と4番目に多い項目は、「管理職になりたい従業員が減っている」(26.7%)、「女性の経営幹部や管理職の候補が少ない」(18.0%)といった管理職等に関する課題であった。

◆人事や人材育成の分野で重要な課題(MA)



1(11) 人事や人材育成の分野で重要な課題②

従業員規模を問わず、求人に対する応募の少なさが課題

従業員規模別ではいずれの区分でも、「求人に対する応募が少ない」の割合が最も高い(20人以下67.2%、21人～50人69.7%、51人～100人72.1%、101人～300人73.2%、301人以上68.2%)。

このほか、301人以上の従業員区分では、「管理職になりたい従業員が減っている」(51.3%)や、「女性の経営幹部や管理職の候補が少ない」(33.3%)の割合が、他の区分より高いことも特徴である。

◆人事や人材育成の分野で重要な課題(MA/従業員規模別)

%		人事や人材育成の分野で重要な課題													
		合計	求人に対する応募が少ない	必要な人材と応募者にミスマッチがある	管理職になりたい従業員が減っている	女性の経営幹部や管理職の候補が少ない	時間外勤務の削減が進まない	社員の定着率が低い	就職氷河期世代(主に40代)の社員数が少ない	外国人材が活躍できる環境が整っていない	リスキル(学び直し)が十分進んでいない	シニア人材が活躍できる環境が整っていない	男性の育児休業取得等が進まない	その他	無回答
従業員規模別	全体(n=461)	461	70.9	36.2	26.7	18.0	15.8	14.1	13.4	8.7	8.0	6.5	3.5	2.4	1.3
	20人以下(n=64)	64	67.2	25.0	14.1	7.8	10.9	9.4	15.6	7.8	10.9	6.3	1.6	1.6	3.1
	21人～50人(n=132)	132	69.7	35.6	18.9	7.6	15.2	12.9	15.2	9.1	6.1	6.1	2.3	4.5	0.8
	51人～100人(n=111)	111	72.1	35.1	25.2	19.8	18.0	13.5	9.9	9.0	7.2	8.1	1.8	0.9	2.7
	101人～300人(n=112)	112	73.2	46.4	35.7	29.5	15.2	17.0	16.1	10.7	9.8	4.5	4.5	1.8	0.0
	301人以上(n=39)	39	69.2	28.2	51.3	33.3	23.1	17.9	5.1	2.6	7.7	10.3	12.8	2.6	0.0

2. 人手不足の現状や人材確保の方向性

人手不足や人材確保に関する調査内容は以下の通りである。

◆人手不足や人材確保に関する調査内容

- 2(1) 従業員の過不足(正社員)
- 2(2) 従業員の過不足(パート・アルバイト)
- 2(3) 従業員が不足している主な理由
- 2(4) 労働力減少による雇用確保の不安
- 2(5) 人手不足によって特に懸念している影響
- 2(6) 人材確保のために今後力を入れていきたいこと
- 2(7) 人材の採用ニーズ
- 2(8) シニア人材の活用についての考え
- 2(9) シニア人材が活躍しやすい環境整備のために取り組んでいること
- 2(10) 外国人材の正社員採用に関する考え
- 2(11) 外国人材が活躍しやすい環境を整備するために取り組んでいること
- 2(12) 生成AIの業務活用状況や活用意向

2. 人手不足の現状や人材確保の方向性

人手不足や人材確保に関する調査結果の概要

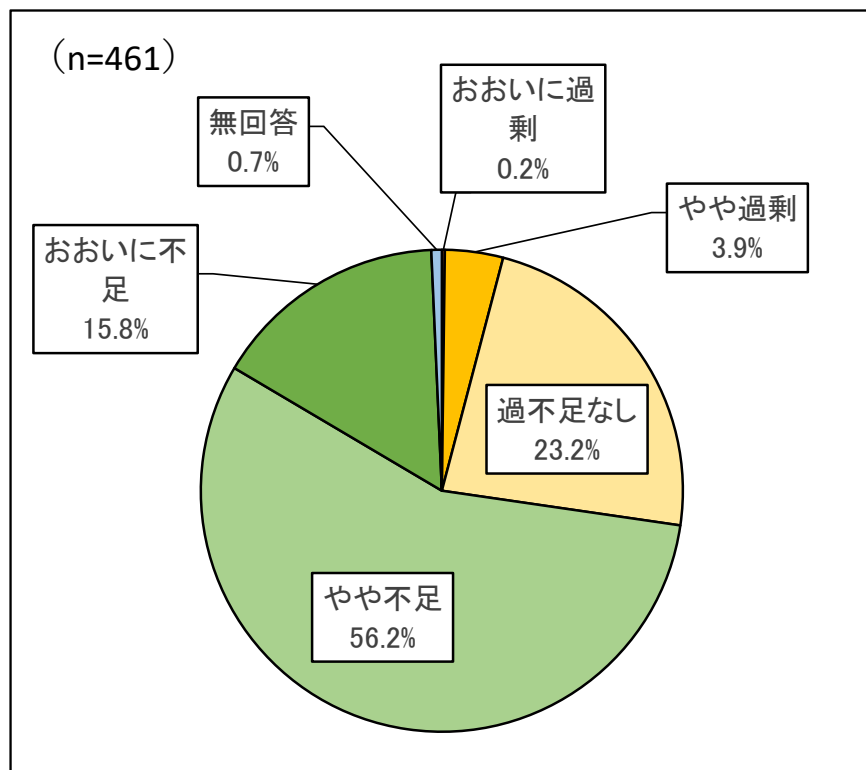
- ・ここ1年、正社員の不足を感じる企業は7割、パート・アルバイトの不足を感じる企業は4割である。 →2(1)(2)
- ・従業員が不足している主な理由は、募集をしても採用が困難な状況にある企業が8割を占めており、特に人手不足になりやすい業種は運輸業、建設業、医療・福祉である。また、従業員規模が大きいほど採用の困難さと自発的な離職増加に対し課題感がある。 →2(3)
- ・将来的な労働力減少によって雇用確保の不安を持つ企業が8割以上を占める。 →2(4)
- ・人手不足によって特に懸念している影響は、宿泊・飲食サービス業や小売業、その他サービス業、卸売業では「繁忙によるサービスレベル低下」、医療・福祉や運輸業では「人件費の高騰」、建設業では「既存事業の廃止・縮小」、製造業では「残業時間の増加」を主に懸念している。 →2(5)
- ・人材確保のために最も力を入れたいことは、正社員の中途採用強化で8割を占める。 →2(6)
- ・人材の採用ニーズが最も高いのは、営業やマーケティングなどの人材である。 →2(7)
- ・シニア人材を社外からも呼び込みたいと考える企業は2割弱、社内のシニア人材をまず活用したいと考える企業とあわせて、5割以上の企業で社内環境を整備中である。具体的には、定年延長や継続雇用制度(65歳より上の年齢)の整備、短時間勤務制度など柔軟な勤務時間設定などを進める企業が多い。 →2(8)(9)
- ・外国人材の正社員採用を今後積極的に考えたい企業は約4割あり、このうち、どのように制度や環境を整えたらいいかわからない企業が2割弱ある。具体的な取組としては、住居や行政の届出等の生活支援、社内イベントなど交流の促進が中心である。 →2(10)(11)
- ・業務効率化の観点から生成AIの活用状況をみると、業務で利用している企業は1割である。利用中の企業からいつか利用したい企業までを加えると、生成AIの業務利用ニーズのある企業は6割である。 →2(12)

2(1) 従業員の過不足（正社員）

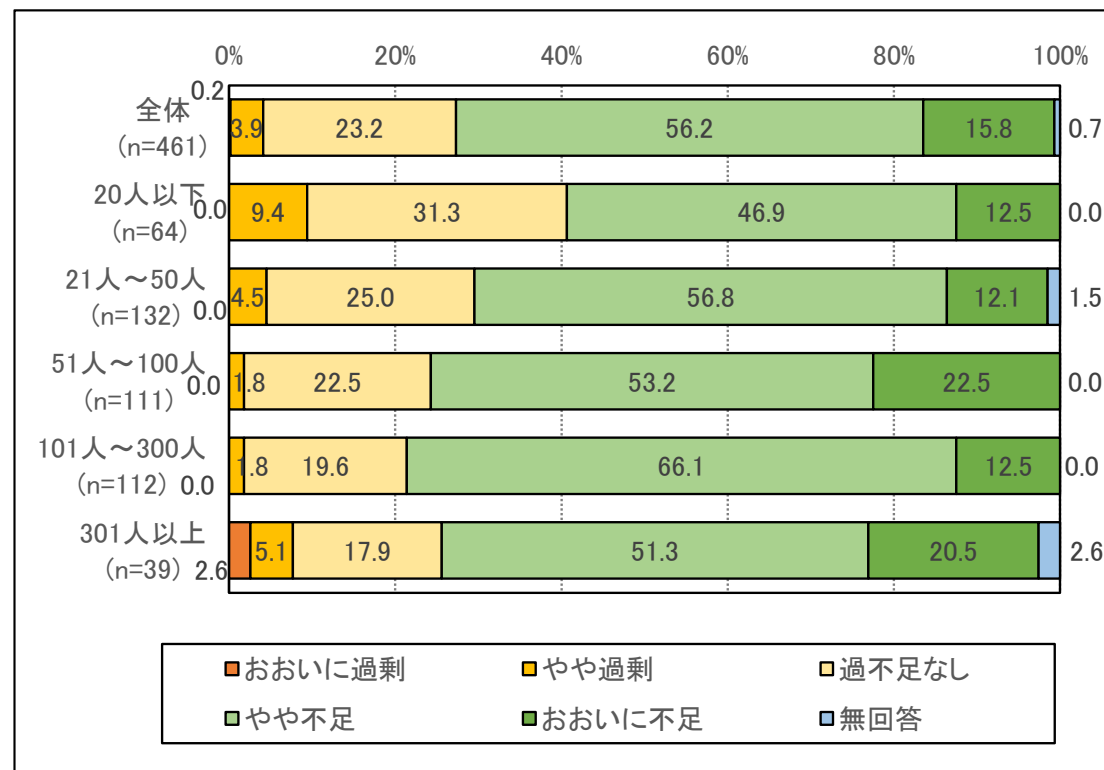
企業の約7割が正社員の不足を実感

ここ1年の正社員の過不足をたずねたところ、「やや不足」の割合が56.2%で最も高く、「おおいに不足」(15.8%)と合わせて72.0%の企業が不足を感じている。また、従業員規模が小さいほど「過不足なし」の割合が高く、従業員規模が大きいほど不足感が強い傾向がある。

◆ここ1年の正社員の過不足(SA)



◆ここ1年の正社員の過不足(SA/従業員規模別)

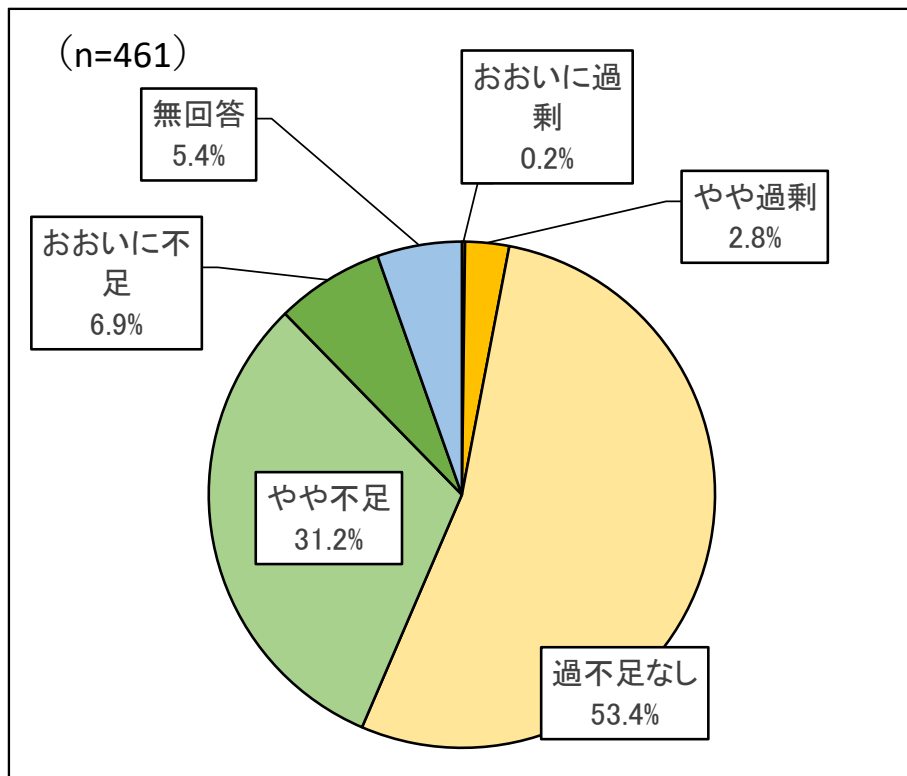


2(2) 従業員の過不足 (パート・アルバイト)

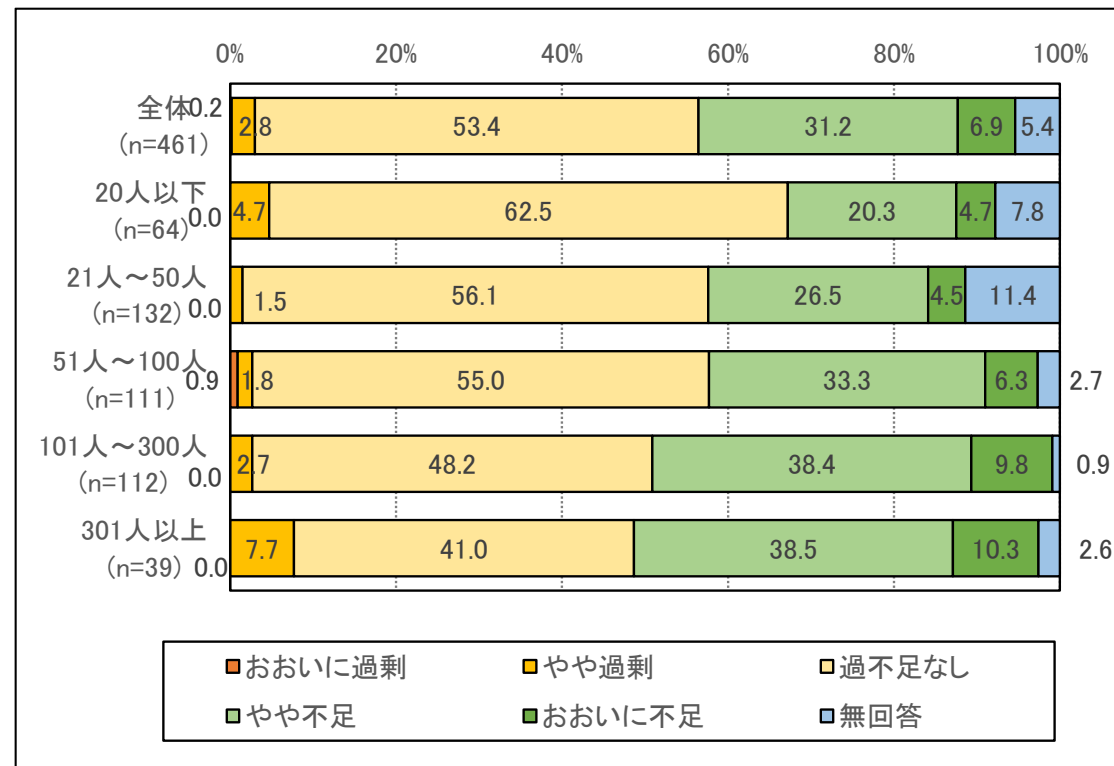
パート・アルバイトは正社員ほどではないが企業の4割で不足感

ここ1年のパート・アルバイトの過不足については、「過不足なし」(53.4%)の割合が最も高く、パート・アルバイトの不足感(38.1%)は、正社員の不足感(72.0%)と比べると低い状況がある。しかし、従業員規模が大きいほど不足感は大きく、特に従業員301人以上の従業員区分では、約5割がパート・アルバイトの不足を感じている。

◆ここ1年のパート・アルバイトの過不足(SA)



◆ここ1年のパート・アルバイトの過不足(SA/従業員規模別)

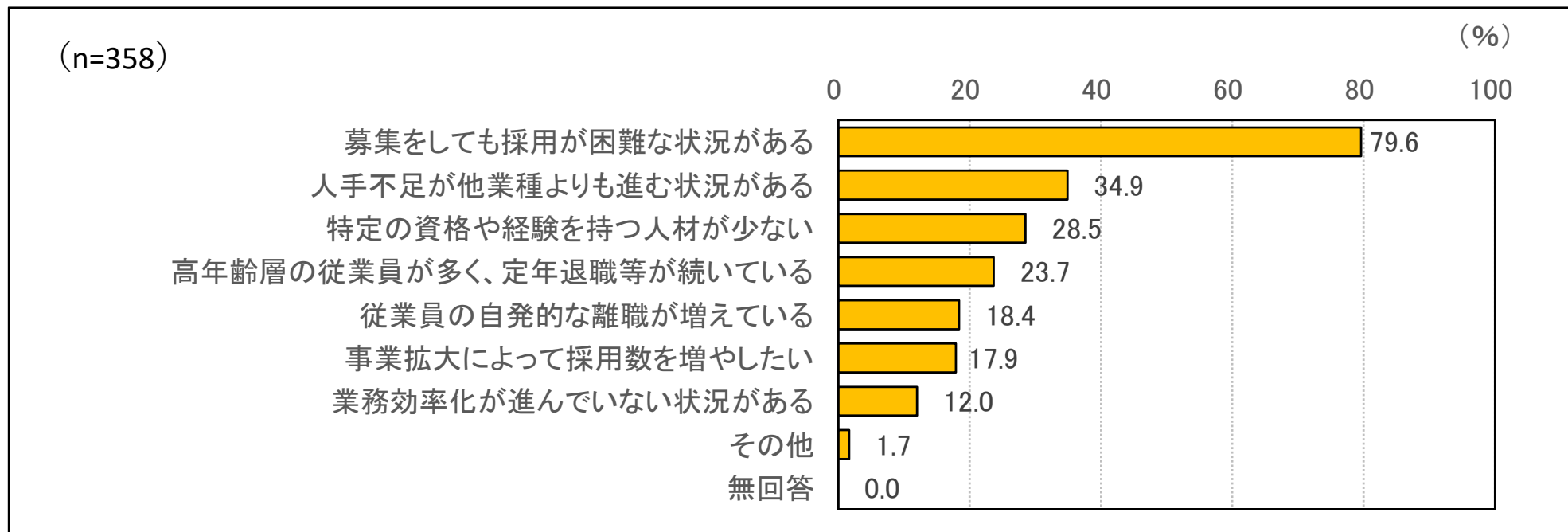


2(3) 従業員が不足している主な理由①

募集をしても採用が困難な状況にある企業が8割 特に人手不足になりやすい業種は運輸業、建設業、医療・福祉

従業員が不足している主な理由は、「募集をしても採用が困難な状況がある」(79.6%)の割合が最も高く、採用活動の困難さを表している。「人手不足が他業種よりも進む状況がある」の割合が高い業種は、運輸業(54.5%)、建設業(52.2%)、医療・福祉(51.4%)などである。また、「特定の資格や経験を持つ人材が少ない」の割合が高い業種は、建設業(47.8%)などがある。

◆従業員が不足している主な理由(正社員またはパート・アルバイトのいずれかで不足を感じる企業のみ、MA)



2(3) 従業員が不足している主な理由②

規模が小さいほど、特定の資格等を持つ人材の不足や高年齢層の退職が課題

従業員規模別にみると、「募集をしても採用が困難な状況がある」割合は、従業員規模が大きいほど高い。そのほか、従業員20人以下の企業では、21人以上の企業と比べて、「高年齢層の従業員が多く、定年退職等が続いている」(37.5%)の割合が高いのが特徴である。また、従業員規模が小さい企業ほど、「特定の資格や経験を持つ人材が少ない」傾向がある。

また、従業員規模が大きい企業では、「従業員の自発的な離職が増えている」(101人～300人22.7%、301人以上40.0%)の割合も高く、大企業勤務者の中途採用が以前より活発化している様子がうかがえる。

◆従業員が不足している主な理由(MA/従業員規模別)

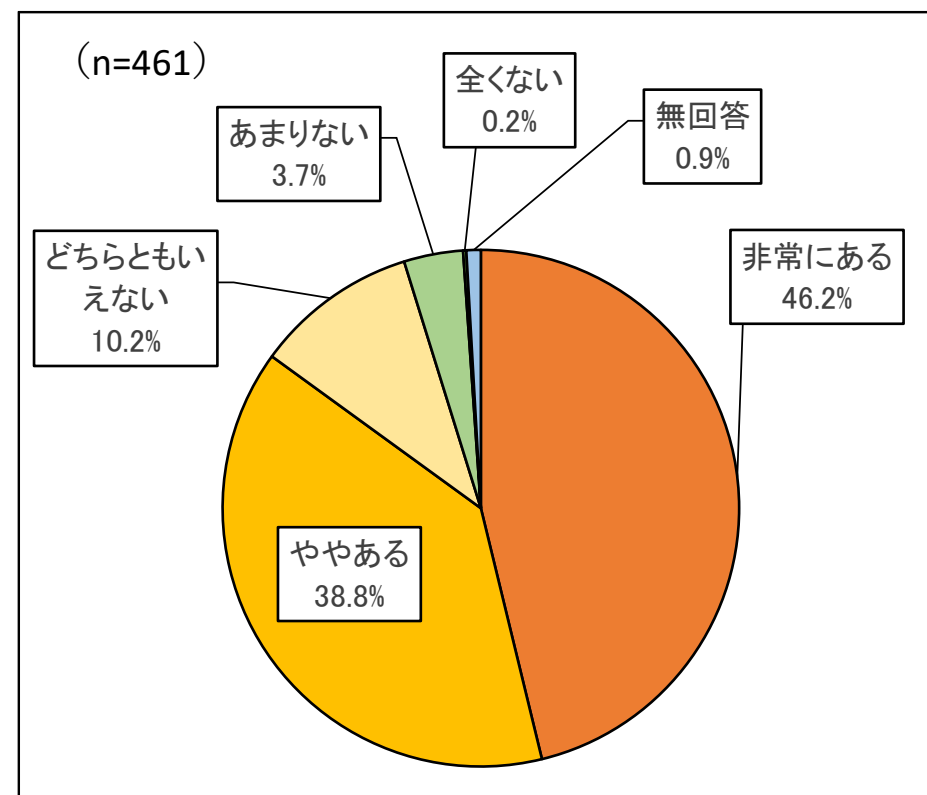
%		従業員が不足している主な理由									
		合計	募集をしても採用が困難な状況がある	人手不足が他業種よりも進む状況がある	特定の資格や経験を持つ人材が少ない	高年齢層の従業員が多く、定年退職等が続いている	従業員の自発的な離職が増えている	事業拡大によって採用数を増やしたい	業務効率化が進んでいない状況がある	その他	無回答
従業員規模別	全体 (n=358)	358	79.6	34.9	28.5	23.7	18.4	17.9	12.0	1.7	0.0
	20人以下 (n=40)	40	70.0	20.0	35.0	37.5	15.0	7.5	10.0	2.5	0.0
	21人～50人 (n=97)	97	76.3	29.9	34.0	28.9	11.3	20.6	8.2	0.0	0.0
	51人～100人 (n=91)	91	81.3	40.7	31.9	20.9	15.4	20.9	12.1	1.1	0.0
	101人～300人 (n=97)	97	83.5	35.1	21.6	18.6	22.7	20.6	15.5	3.1	0.0
	301人以上 (n=30)	30	83.3	50.0	16.7	16.7	40.0	6.7	16.7	3.3	0.0

2(4) 労働力減少による雇用確保の不安①

今後の労働力減少による雇用確保の不安を持つ企業が8割超

人口減少による労働力の減少について、雇用確保の面で不安があるかたずねたところ、不安が「非常にある」(46.2%)と「ややある」(38.8%)を合わせて、85.0%の企業が不安を感じている。

◆労働力減少による雇用確保の不安(SA)

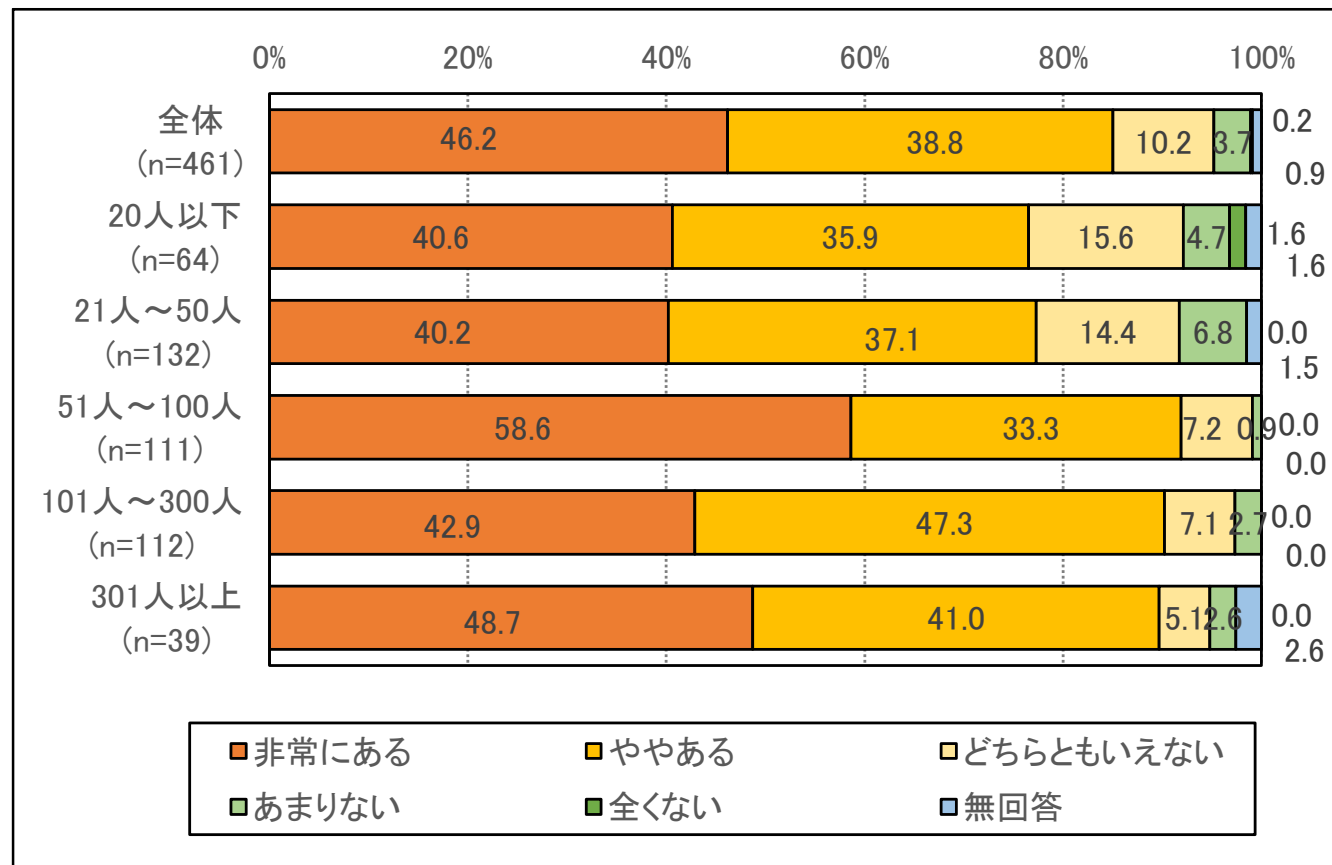


2(4) 労働力減少による雇用確保の不安②

従業員規模が大きいほど労働力減少による雇用確保について不安視

従業員規模別にみると、50人以下の企業で不安を感じる割合が8割弱、51人以上の企業で約9割が不安を感じている(20人以下76.5%、21人～50人77.3%、51人～100人91.9%、101人～300人90.2%、301人以上89.7%)。

◆労働力減少による雇用確保の不安(SA/従業員規模別)



2(5) 人手不足によって特に懸念している影響①

人手不足の影響は業種特性によって様々

人手不足によって特に懸念している影響は、「繁忙によるサービスレベル低下」(52.9%)、「人件費の高騰」(48.6%)、「既存事業の廃止・縮小」(45.3%)の順に高い。

《業種別にみた最も高い項目》

・繁忙によるサービスレベル低下

宿泊・飲食サービス業(83.3%)、小売業(66.7%)、その他サービス業(56.3%)、卸売業(52.6%)

・人件費の高騰

医療・福祉(62.5%)、運輸業(48.1%)

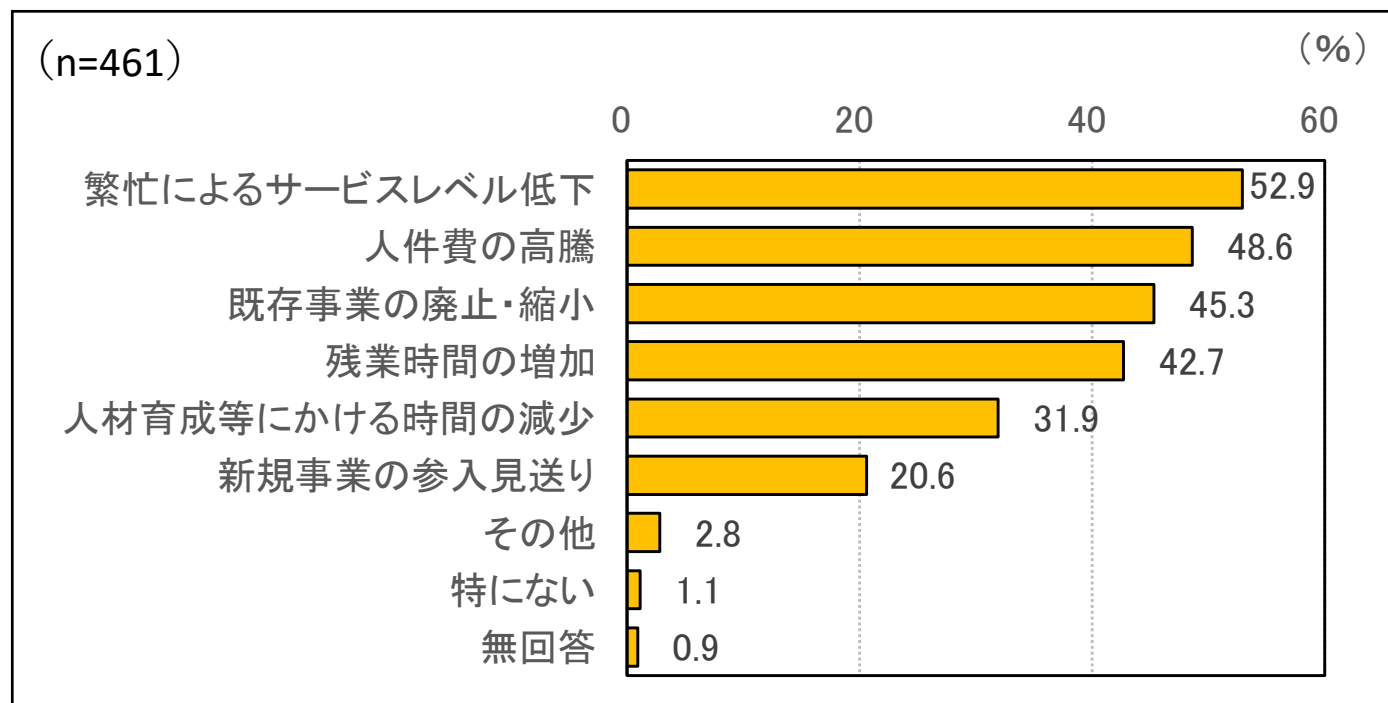
・既存事業の廃止・縮小

建設業(58.4%)

・残業時間の増加

製造業(55.6%)

◆人手不足によって特に懸念している影響(MA)



2(5) 人手不足によって特に懸念している影響②

従業員規模が大きいほど人手不足によるサービスレベル低下と残業増加を懸念

従業員規模別にみると、51人～100人の従業員区分を除き、「繁忙によるサービスレベル低下」の割合が最も高い。特に従業員101人以上の従業員区分ではその割合が6割を超えている。また、従業員規模が大きいほど「残業時間の増加」を懸念する割合が高く、101人以上の従業員区分では2番目に高い。一方、「残業時間の増加」よりも「既存事業の廃止・縮小」を懸念する割合が高いのは、100人以下の従業員区分である。

◆人手不足によって特に懸念している影響(MA/従業員規模別)

%		人手不足によって特に懸念している影響									
		合計	繁忙によるサービスレベル低下	人件費の高騰	既存事業の廃止・縮小	残業時間の増加	人材育成等にかかる時間の減少	新規事業の参入見送り	その他	特にない	無回答
従業員規模別	全体 (n=461)	461	52.9	48.6	45.3	42.7	31.9	20.6	2.8	1.1	0.9
	20人以下 (n=64)	64	46.9	42.2	45.3	23.4	28.1	26.6	1.6	3.1	0.0
	21人～50人 (n=132)	132	49.2	48.5	42.4	37.1	23.5	21.2	1.5	1.5	2.3
	51人～100人 (n=111)	111	47.7	55.9	54.1	43.2	38.7	20.7	1.8	0.0	0.0
	101人～300人 (n=112)	112	63.4	50.0	43.8	53.6	37.5	19.6	3.6	0.9	0.0
	301人以上 (n=39)	39	61.5	35.9	35.9	59.0	30.8	12.8	7.7	0.0	2.6

2(6) 人材確保のために今後力を入れていきたいこと①

人材確保のために正社員の中途採用強化に力を入れたい企業が8割

人材確保のために今後力を入れていきたいことは、「中途採用(正社員)の強化」(76.4%)で、次いで「新規採用(正社員)の強化」(59.2%)であった。

《業種別にみた最も高い項目》

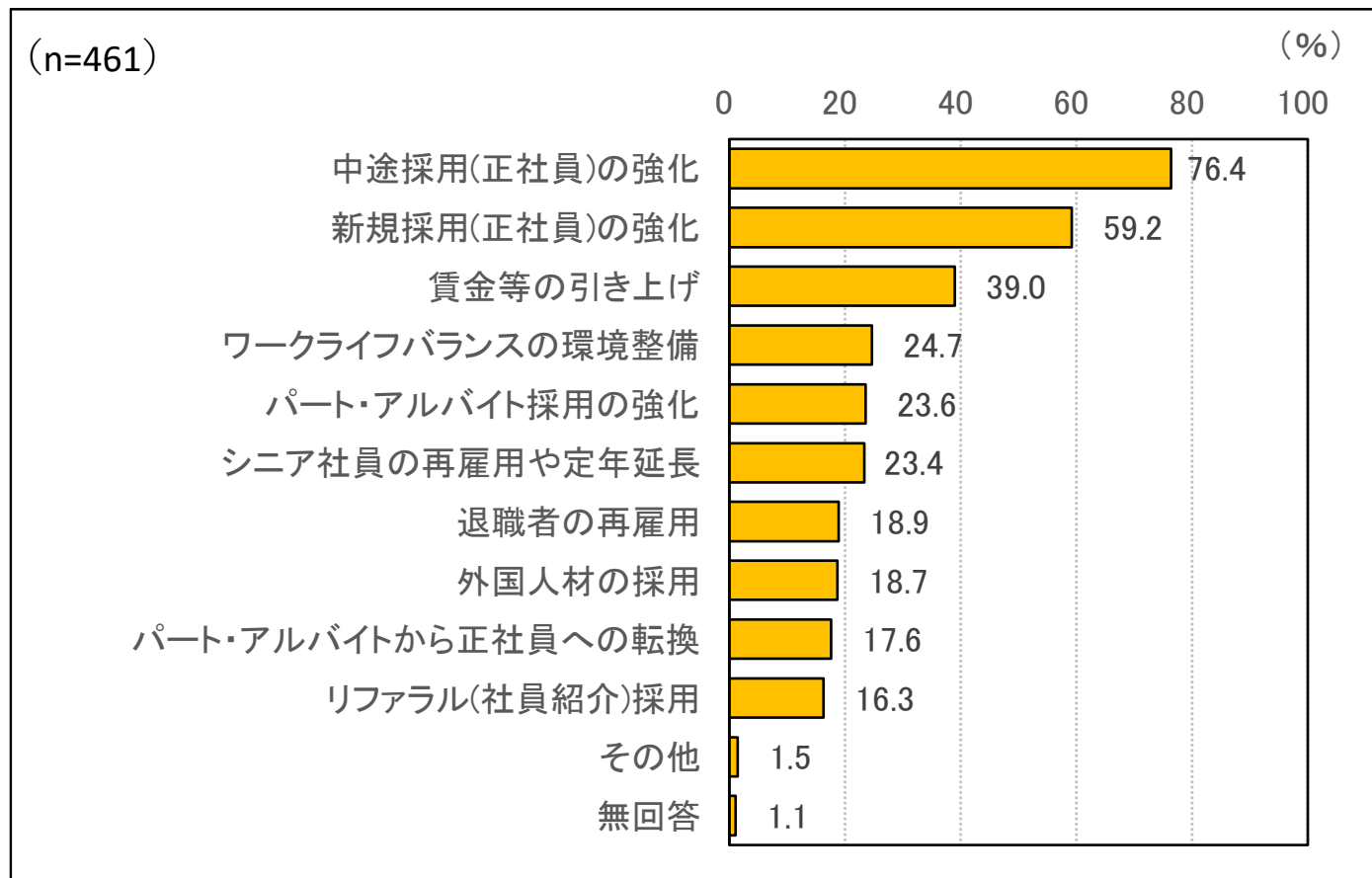
・中途採用(正社員)の強化

建設業(87.0%)、製造業(82.2%)、その他サービス業(81.3%)、小売業(78.6%)、医療・福祉(77.1%)、運輸業(74.1%)、卸売業(65.8%)

・パート・アルバイト採用の強化

宿泊・飲食サービス業(75.0%)

◆人材確保のために今後力を入れていきたいこと(MA)



2(6) 人材確保のために今後力を入れていきたいこと②

いずれの従業員区分でも特に中途採用を強化する意向

従業員規模が大きいほど、「中途採用(正社員)の強化」や「新規採用(正社員)の強化」、「ワークライフバランスの環境整備」「リファラル(社員紹介)採用」の割合が高まる傾向があり、特にワークライフバランスやリファラル採用に関してはその傾向が顕著である。また、「賃金等の引き上げ」については、従業員20人以下(26.6%)と比べて、21人以上の企業では4割を超えて高い。そのほか、2(5)で高年齢層の従業員の定年退職が続くことを懸念が見られた20人以下の従業員区分では、「シニア社員の再雇用や定年延長」(26.6%)の優先度が比較的高い。

◆人材確保のために今後力を入れていきたいこと(MA/従業員規模別)

%		人材確保のために今後力を入れていきたいこと												
		合計	中途採用(正社員)の強化	新規採用(正社員)の強化	賃金等の引き上げ	ワークライフバランスの環境整備	パート・アルバイト採用の強化	シニア社員の再雇用や定年延長	退職者の再雇用	外国人材の採用	パート・アルバイトから正社員への転換	リファラル(社員紹介)採用	その他	無回答
従業員規模別	全体(n=461)	461	76.4	59.2	39.0	24.7	23.6	23.4	18.9	18.7	17.6	16.3	1.5	1.1
	20人以下(n=64)	64	70.3	34.4	26.6	14.1	20.3	26.6	15.6	9.4	17.2	4.7	1.6	1.6
	21人~50人(n=132)	132	71.2	60.6	40.9	22.0	15.9	20.5	19.7	17.4	9.1	7.6	2.3	2.3
	51人~100人(n=111)	111	80.2	64.0	40.5	27.0	27.9	23.4	21.6	21.6	15.3	21.6	0.9	0.0
	101人~300人(n=112)	112	79.5	64.3	41.1	26.8	25.9	21.4	19.6	24.1	27.7	23.2	1.8	0.0
	301人以上(n=39)	39	82.1	64.1	43.6	41.0	35.9	33.3	12.8	15.4	25.6	28.2	0.0	2.6

2(7) 人材の採用ニーズ

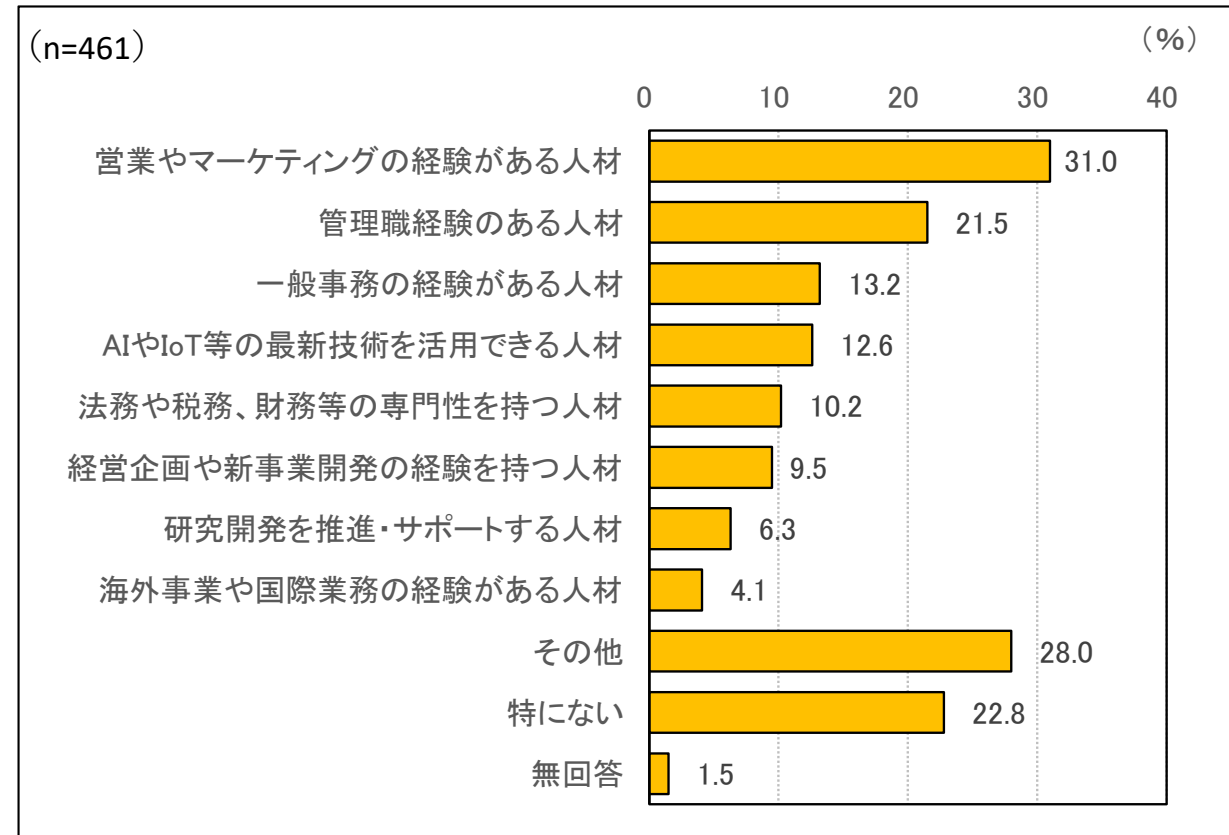
人材の採用ニーズが最も高いのは営業やマーケティングなどの人材

人材の採用ニーズは、「営業やマーケティングの経験がある人材」(31.0%)が最も高く、次に「管理職経験のある人材」(21.5%)が続く。

《業種別にみた最も高い項目》

- ・営業やマーケティングの経験がある人材
卸売業(71.1%)、小売業(45.2%)、製造業(42.2%)
- ・その他
運輸業(48.1%): 運送経験、運転職、現場作業員など
建設業(37.7%): 施工管理技術者、現場作業員、現場管理ができる人、建設営業・建設積算人材など
その他サービス業(37.5%): 有資格者、語学など
- ・特にない
宿泊・飲食サービス(50.0%)

◆人材の採用ニーズ(MA)



2(8) シニア人材の活用についての考え①

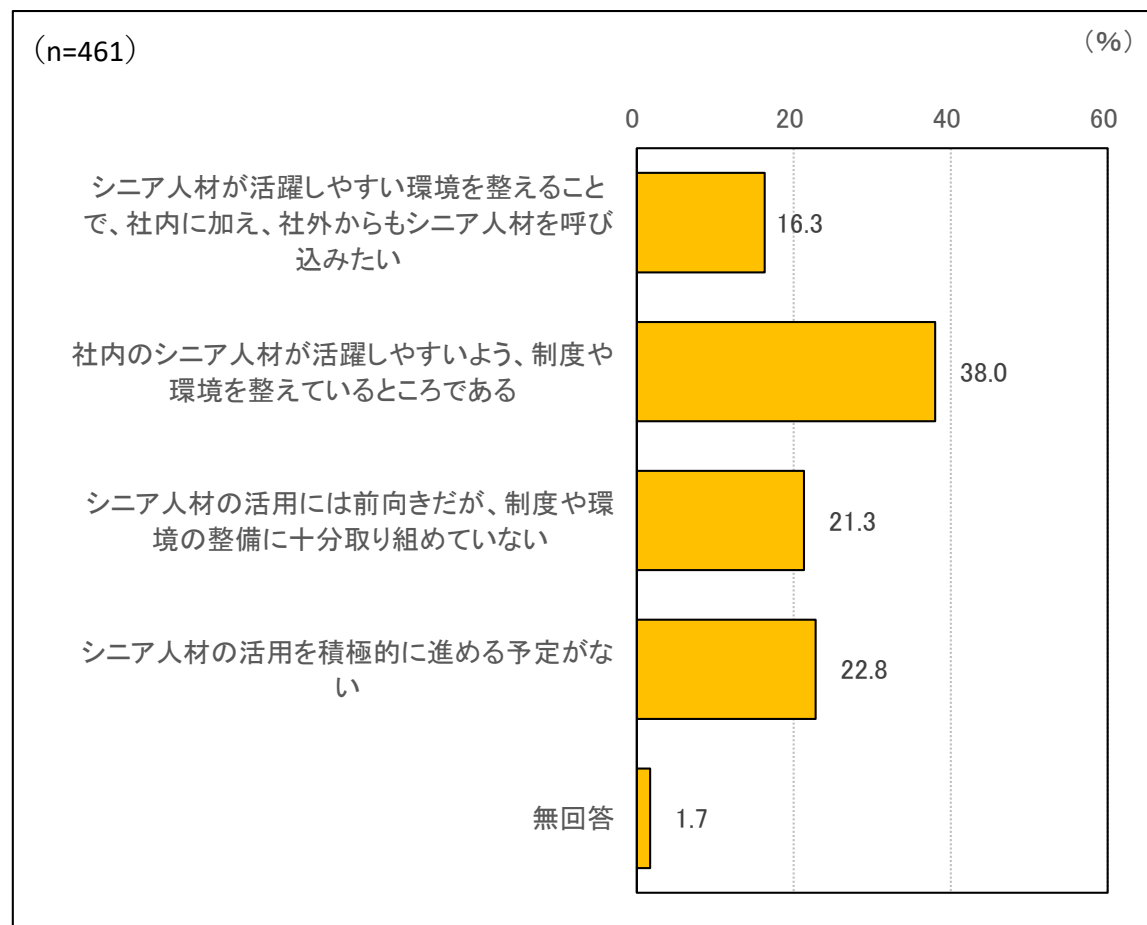
シニア人材を社外から呼び込みたい企業が2割弱 社内のシニア人材を活用したい企業を加えると企業の5割以上で環境整備中

シニア人材の活用については、「シニア人材が活躍しやすい環境を整えることで、社内に加え、社外からもシニア人材を呼び込みたい」と考える割合が16.3%、「社内のシニア人材が活躍しやすいよう、制度や環境を整えているところである」と考える割合が38.0%である。あわせて、企業の54.3%がシニア人材の活用に向けて取り組みが進んでいる。

一方、「シニア人材の活用には前向きだが、制度や環境の整備に十分取り組めていない」割合は21.3%である。業種別にみると、その割合が比較的高いのは、その他サービス業(34.4%)、宿泊・飲食サービス業(33.3%)である。

そのほか、「シニア人材の活用を積極的に進める予定がない」割合は22.8%である。業種別でこの割合が3割を超えるのは、小売業(31.0%)などである。

◆シニア人材の活用についての考え(SA)



2(8) シニア人材の活用についての考え②

従業員規模問わず、企業の7割以上でシニア人材活用に前向き

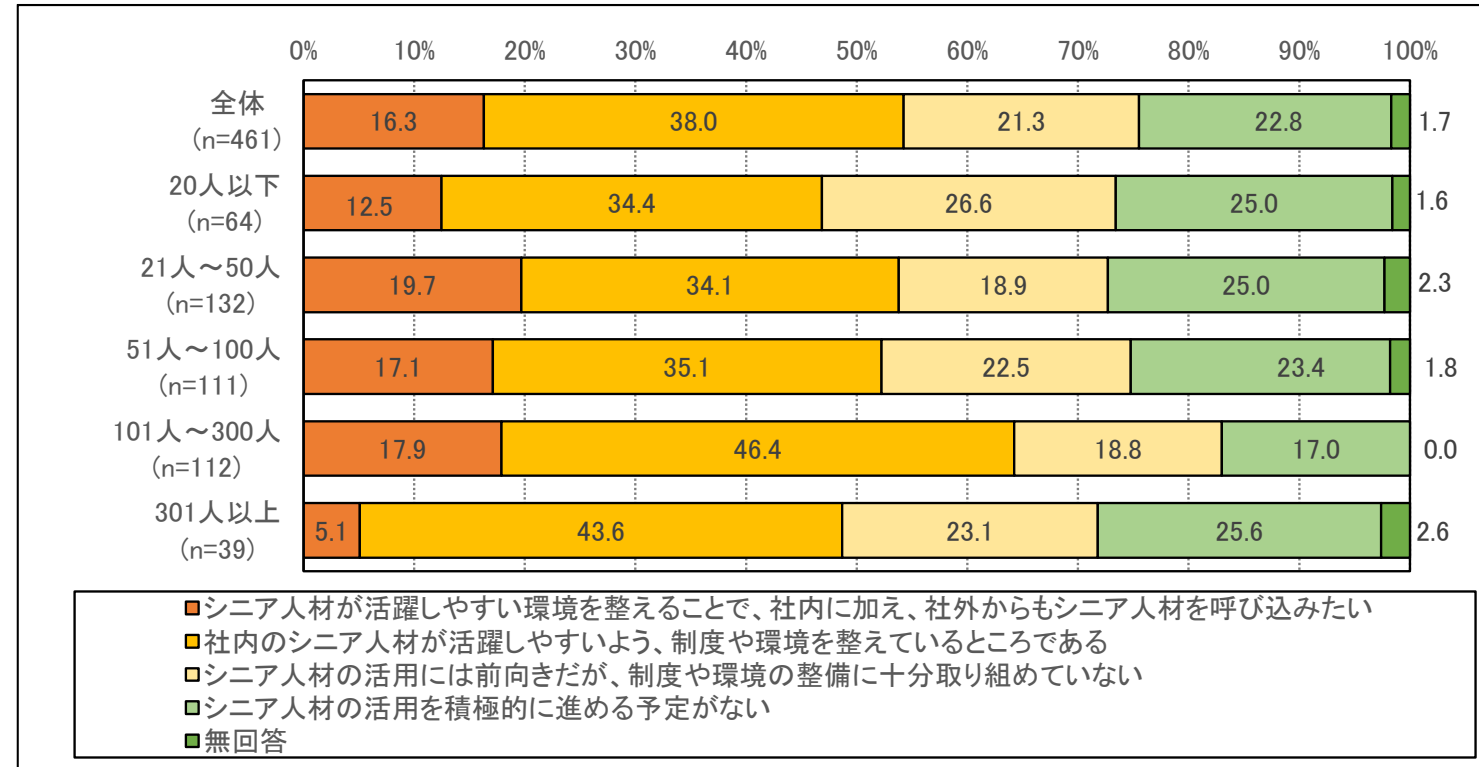
従業員規模別にみると、従業員21人～300人の従業員区分で、社外からもシニア人材を呼び込みたいと考える割合が2割弱と比較的高い(21人～50人19.7%、51人～100人17.1%、101人～300人17.9%)。

また、シニア人材の活用のために環境整備が最も進んでいるのは、101人～300人の従業員区分であり、社外・社内のシニア人材の活用を考える企業と合わせて64.3%ある。

「シニア人材の活用には前向きだが、制度や環境の整備に十分取り組めていない」と考える割合が最も高いのは、20人以下(26.6%)の従業員区分である。

ほぼ全ての従業員区分においても、シニア人材の活用に向けた環境整備が必要と考える割合は7割を超えている。

◆シニア人材の活用についての考え(SA/従業員規模別)



2(9) シニア人材が活躍しやすい環境整備のために取り組んでいること①

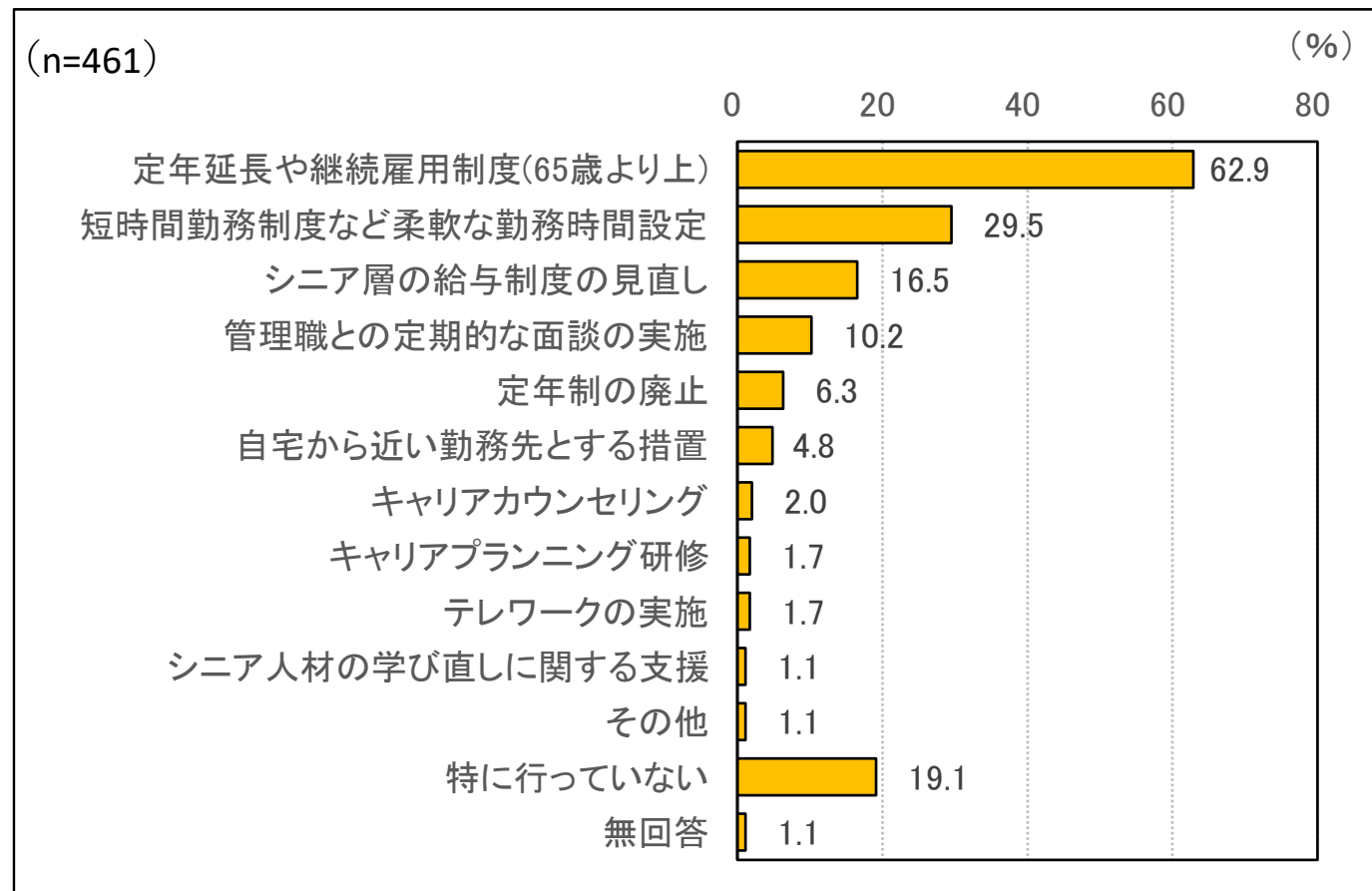
シニア人材の活用のため、雇用や勤務時間、給与などの制度見直しへ

シニア人材が活躍しやすい環境を整備するため取り組んでいることとしては、「定年延長や継続雇用制度(62.9%)」の割合が最も高い。

次いで「短時間勤務制度など柔軟な勤務時間設定」(29.5%)、「シニア層の給与制度の見直し」(16.5%)、「管理職との定期的な面談の実施」(10.2%)が続く。「定年制の廃止」を行った割合は6.3%である。

他方で、「特に行っていない」企業も19.1%見られる。

◆シニア人材が活躍しやすい環境整備のために取り組んでいること(MA)



2(9) シニア人材が活躍しやすい環境整備のために取り組んでいること②

規模が小さいほどシニア活用のための環境整備に取り組んでいない割合が高い

従業員規模が小さいほど、シニア人材活用のために「特に行っていない」の割合が高く、50人以下の従業員区分では2割以上の企業が該当する。

また、取り組んでいる内容を見ると、従業員規模が大きいほど、「シニア層の給与制度の見直し」の割合が高い。

◆シニア人材が活躍しやすい環境整備のために取り組んでいること(MA/従業員規模別)

%		シニア人材が活躍しやすい環境整備のために取り組んでいること													
		合計	定年延長や 継続雇用制度(65歳より 上の年齢)	短時間勤務 制度など柔軟 な勤務時間 設定	シニア層の給 与制度の見 直し	管理職との定 期的な面談 の実施	定年制の廃 止	自宅から近い 勤務先とする 措置	キャリアカウ ンセリング	キャリアプラ ンニング研修	テレワークの 実施	シニア人材の 学び直しに関 する支援	その他	特に行ってい ない	無回答
従業員 規模別	全体 (n=461)	461	62.9	29.5	16.5	10.2	6.3	4.8	2.0	1.7	1.7	1.1	1.1	19.1	1.1
	20人以下 (n=64)	64	59.4	21.9	15.6	4.7	10.9	6.3	0.0	1.6	0.0	3.1	3.1	23.4	3.1
	21人~50人 (n=132)	132	60.6	29.5	12.9	8.3	6.1	1.5	2.3	1.5	0.8	0.8	0.0	21.2	1.5
	51人~100人 (n=111)	111	68.5	30.6	12.6	12.6	6.3	6.3	2.7	0.0	3.6	0.9	1.8	19.8	0.0
	101人~300人 (n=112)	112	63.4	35.7	21.4	12.5	5.4	7.1	1.8	2.7	0.9	0.9	0.9	16.1	0.0
	301人以上 (n=39)	39	59.0	23.1	25.6	10.3	2.6	2.6	2.6	5.1	5.1	0.0	0.0	12.8	2.6

2(10) 外国人材の正社員採用に関する考え①

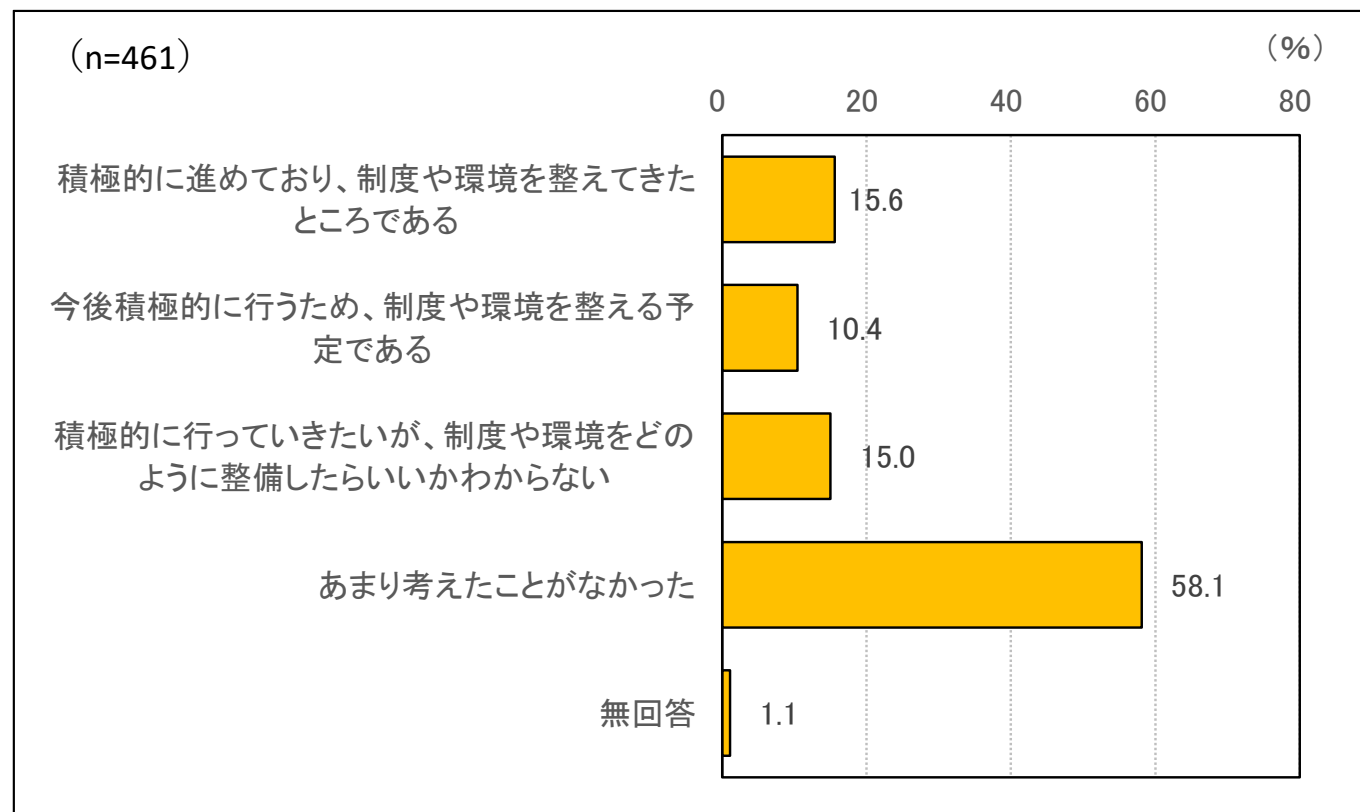
外国人材の正社員採用を積極的に考えたい企業が4割
このうち、どのように制度や環境を整えたらいいかわからない企業が2割弱

外国人材の正社員採用に関する考えをたずねたところ、「積極的に進めており、制度や環境を整えてきたところである」の割合は15.6%である。

また、この割合と「今後積極的に行うため、制度や環境を整える予定である」(10.4%)、「積極的に行っていきたいが、制度や環境をどのように整備したらいいかわからない」(15.0%)の3つを合わせると、外国人材の正社員採用に今後積極的な意向があるのは41.0%である。

一方で、最も割合が高かったのは、「あまり考えたことがなかった」という回答で、58.1%を占める。

◆外国人材の正社員採用に関する考え(SA)



2(10) 外国人材の正社員採用に関する考え②

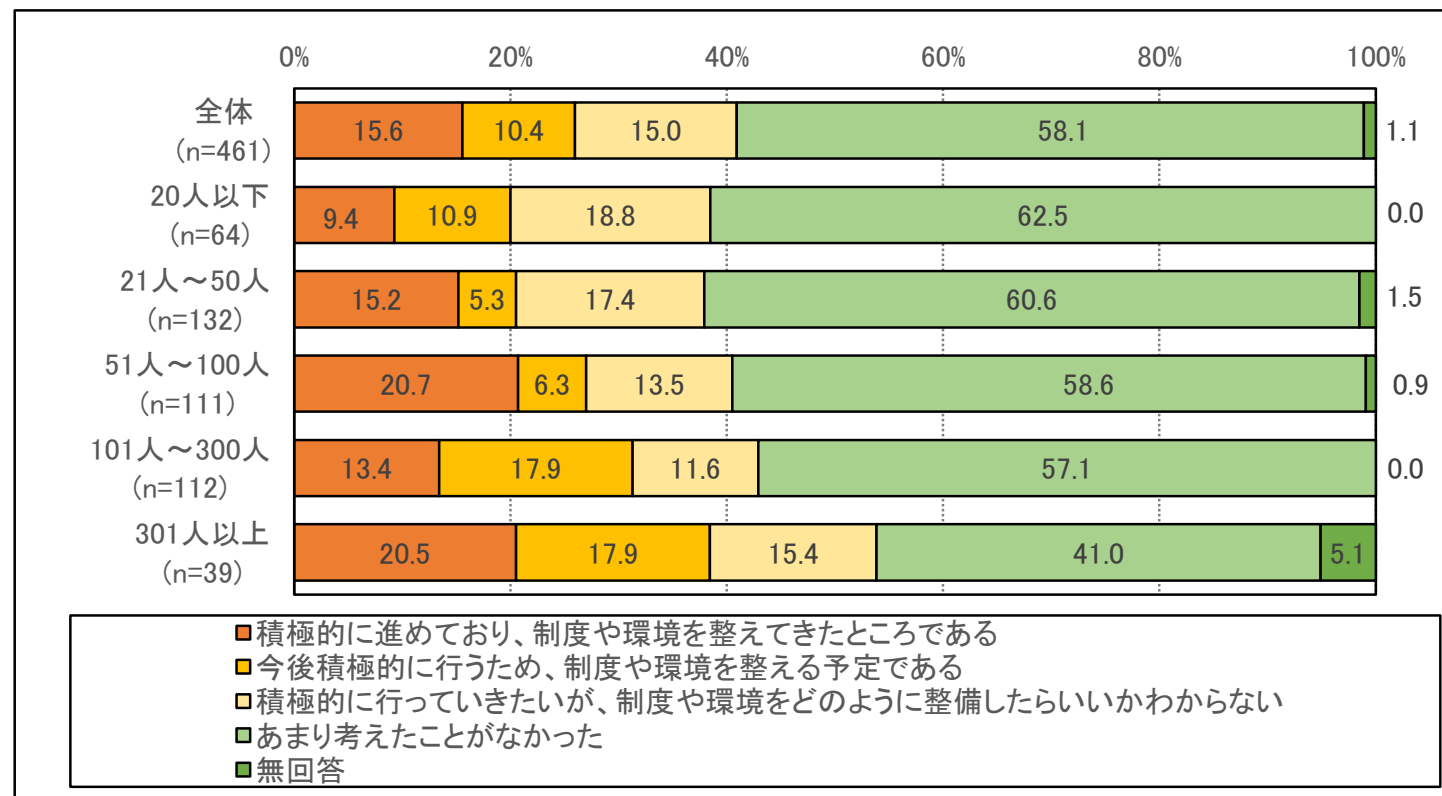
従業員規模が大きいほど外国人材の正社員採用に積極的

従業員規模が大きいほど、外国人材の正社員採用を今後積極的に考える割合が高い。

具体的には、「積極的に進めており、制度や環境を整えてきたところである」、「今後積極的に行うため、制度や環境を整える予定である」を合わせた割合は、20人以下の従業員区分で20.3%、301人以上の従業員区分で38.4%である。

さらに、「積極的に行っていきたいが、制度や環境をどのように整備したらいいかわからない」の割合を加えると、従業員規模が大きいほどその割合が高く、20人以下で39.1%、301人以上で53.8%となっている。

◆外国人材の正社員採用に関する考え(SA/従業員規模別)



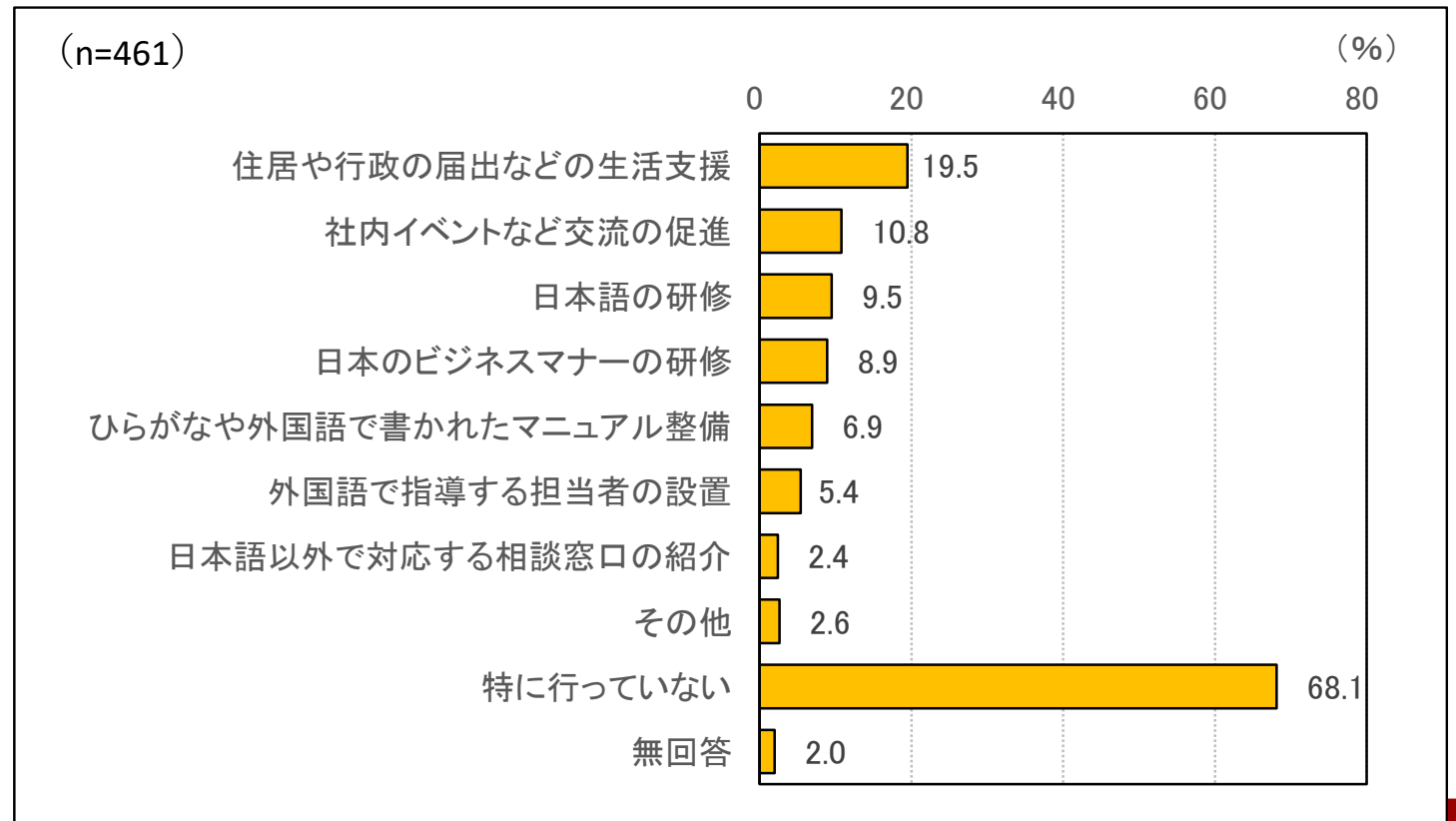
2 (11) 外国人材が活躍しやすい環境を整備するために取り組んでいること①

外国人材が活躍しやすい環境の整備は生活支援が中心

外国人材が活躍しやすい環境を整備するために取り組んでいることをたずねたところ、「住居や行政の届出などの生活支援」(19.5%)の割合が最も高い。

次いで、「社内イベントなどの交流の促進」(10.8%)、「日本語の研修」(9.5%)などである。

◆外国人材が活躍しやすい環境を整備するために取り組んでいること (MA)



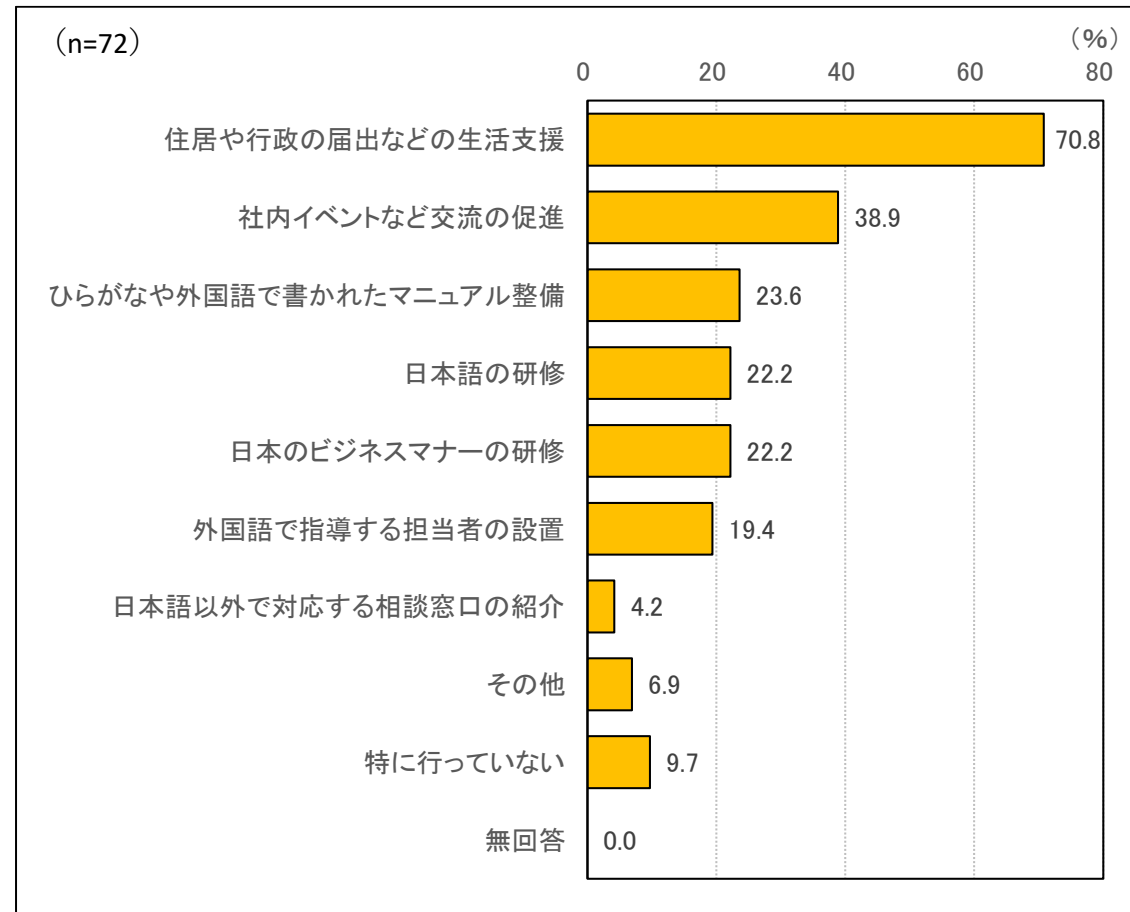
2(11) 外国人材が活躍しやすい環境を整備するために取り組んでいること②

外国人材の正社員採用に積極的な企業では生活支援や交流促進などを実施

外国人材の正社員採用を積極的に進めており、制度や環境を整えてきた企業(72社)に回答を限定したところ、「住居や行政の届出などの生活支援」の割合が70.8%と最も高い。

そのほか多い取り組みとしては、「社内イベントなど交流の促進」(38.9%)のほか、「ひらがなや外国語で書かれたマニュアル整備」(23.6%)、「日本語の研修」(22.2%)、「日本のビジネスマナーの研修」(22.2%)、「外国語で指導する担当者の設置」(19.4%)など言語やマナー面でのサポートが見られる。

◆外国人材が活躍しやすい環境を整備するために取り組んでいること (MA/外国人材の正社員採用に積極的な企業のみ)



2(12) 生成AIの業務活用状況や活用意向①

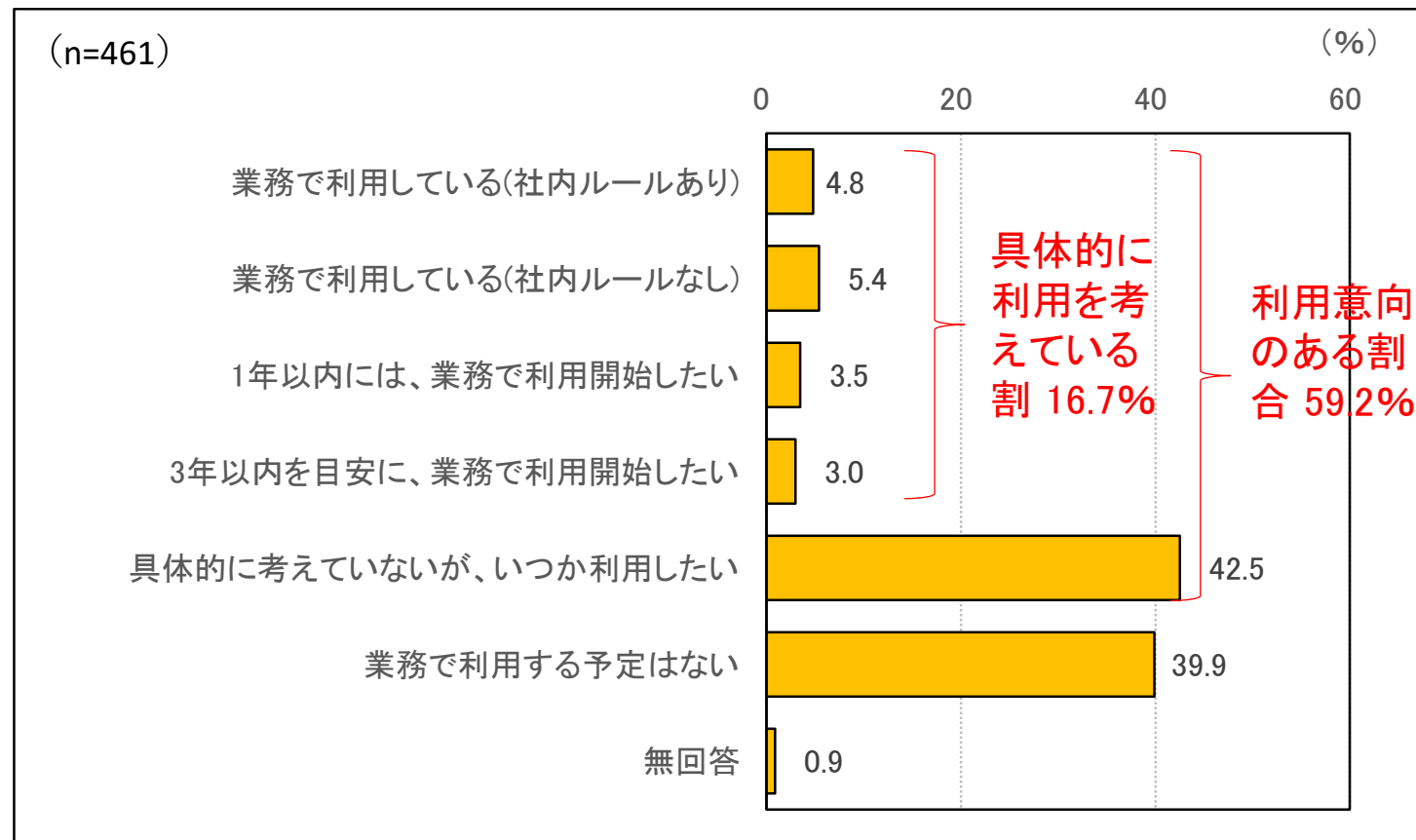
生成AIを業務で既に利用している割合は1割 いつか利用したい企業まで含めると、企業の6割で生成AIの利用意向あり

生成AI(ChatGPT等)を業務で活用しているかをたずねたところ、「業務で利用している」と回答する割合は10.2%である(うち社内ルールあり4.8%、社内ルールなし5.4%)。

また、現在は業務で利用していないが、3年以内には利用開始したいと考える企業は6.5%みられる(業務で利用開始したい時期別:1年以内3.5%、3年以内を目安3.0%)。既に業務で利用している企業と合わせると、具体的な利用を考えている割合は16.7%ある。

さらに、「具体的に考えていないが、いつか利用したい」(42.5%)を加えると、生成AIの利用意向のある企業の割合は59.2%である。

◆生成AIの業務活用状況や活用意向(SA)

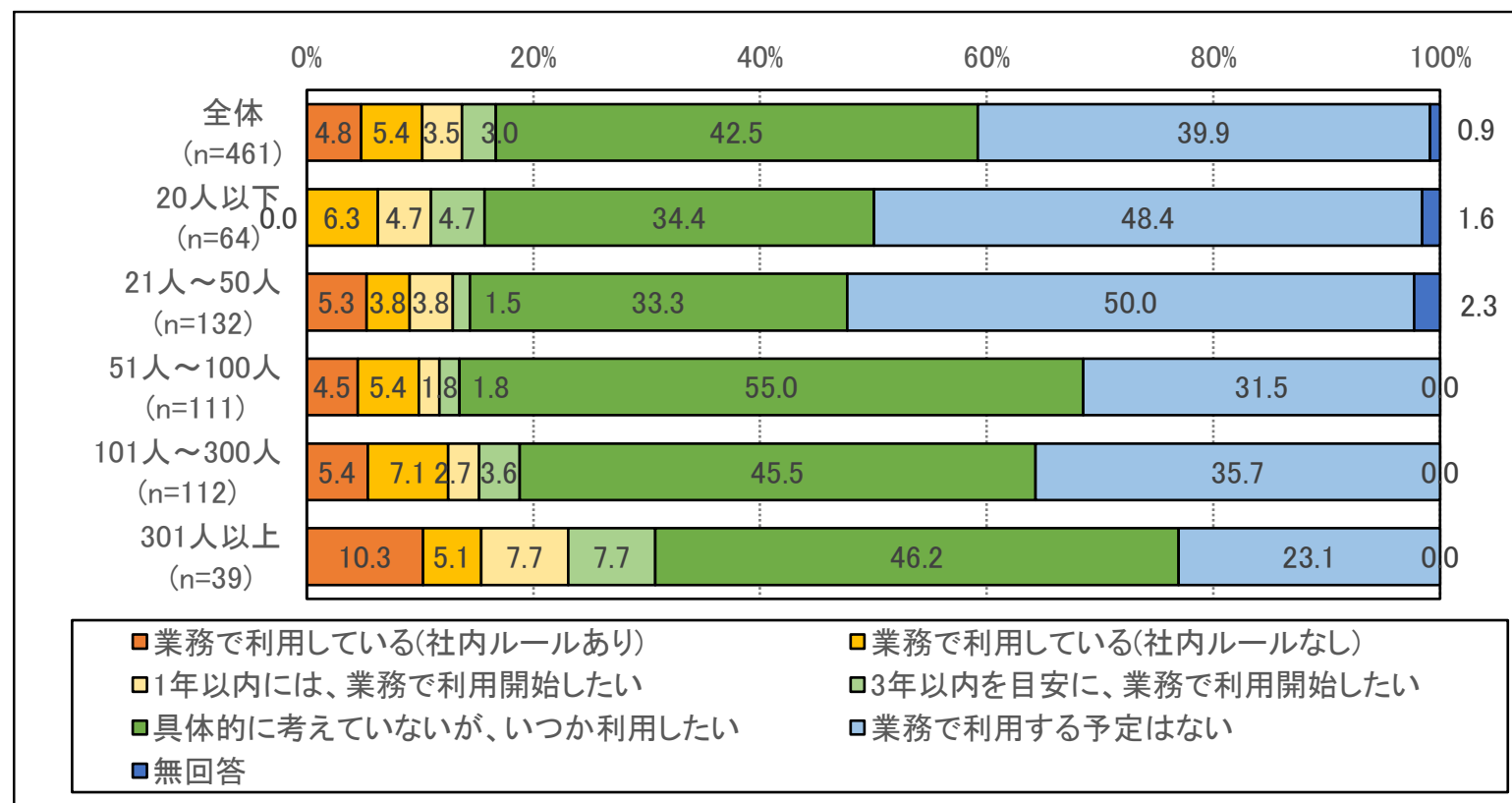


2 (12) 生成AIの業務活用状況や活用意向②

生成AIの利用意向は20人以下の企業で5割、301人以上の企業で8割

従業員規模が大きいほど生成AIの利用が進んでおり、301人以上の従業員区分では社内ルール問わず業務で利用している割合が15.4%である。また、既に業務で利用している企業をはじめ、いつか利用したい企業まで合わせると、20人以下の従業員区分で50.1%、21人～50人で47.7%、51人～100人で68.5%、101人～300人で64.3%、301人以上で77.0%である。

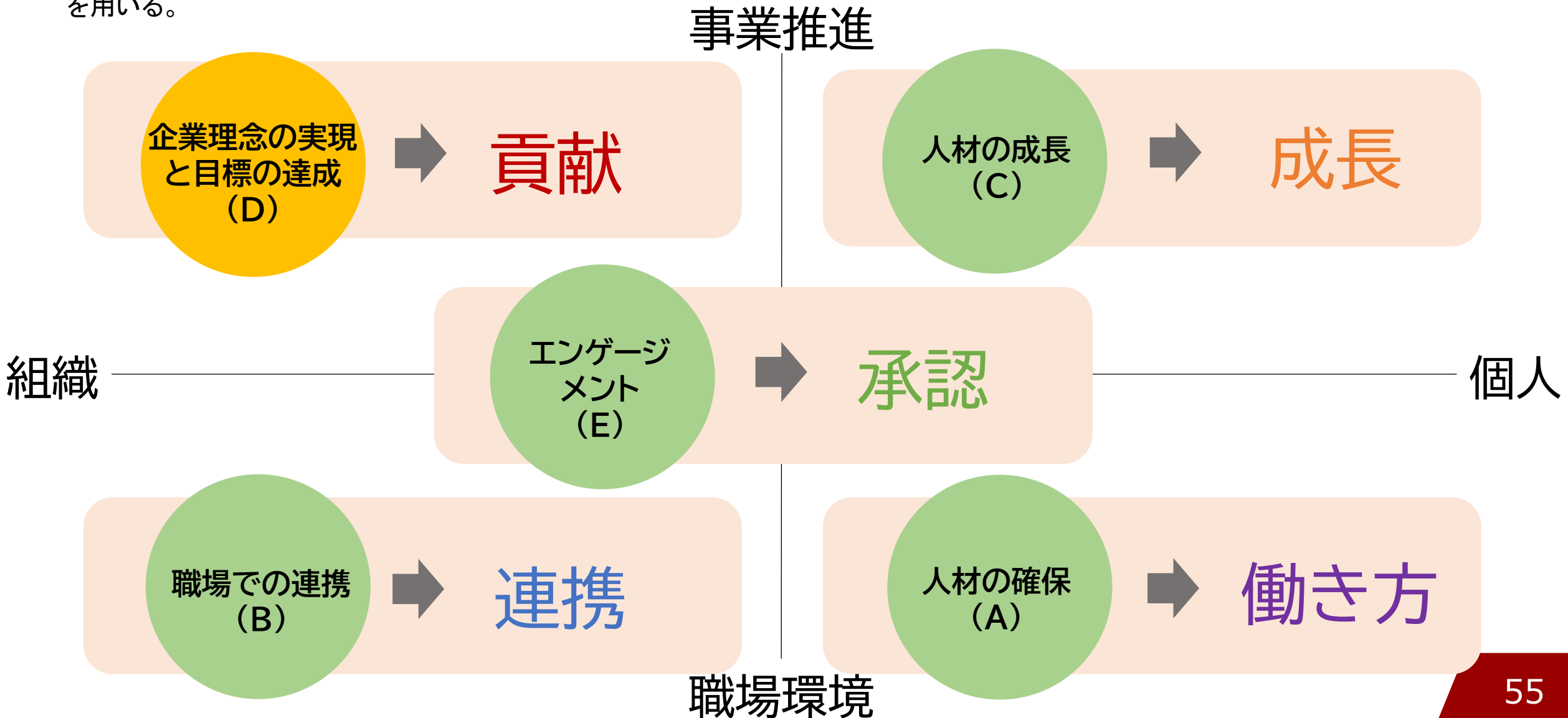
◆生成AIの業務活用状況や活用意向(SA／従業員規模別)



3. 人材戦略の取り組み状況や課題

【再掲】人的資本経営サイクルとアンケート分析の観点の用語整理

人的資本経営サイクルで示した人材戦略の5つの機能をもとに、アンケート分析では【貢献、成長、承認、連携、働き方】の観点を用いる。



人事・人材育成の取組状況に関する調査内容は以下の通りである。

◆調査結果の前提

3(1)分析の観点から見た企業アンケートの調査項目

◆人事・人材育成の取組状況に関する調査内容

3(2)人事や人材育成の取り組み状況

3(3)〈貢献〉経営理念の従業員への浸透状況

3(4)〈貢献〉毎年の経営計画の一般社員との共有状況

3(5)〈貢献〉毎年の経営計画の一般社員との共有方法

3(6)〈成長〉社員のキャリア形成の現状

3(7)〈成長〉社員のキャリア形成に向けた今後の方針

3(8)〈成長〉自律的なキャリア形成を促すための取組状況

3(9)〈成長〉人材育成を進める上で今後、力を入れたいこと

◆人事・人材育成の取組状況に関する調査内容(続き)

3(10)〈承認〉管理職の支援やマネジメント力向上のための取組状況

3(11)〈承認〉管理職に特に期待する役割

3(12)〈連携〉現在の職場におけるコミュニケーションの課題

3(13)〈承認〉〈連携〉職場のコミュニケーションで特に課題を感じている点

3(14)〈連携〉社内コミュニケーション活性化のための取組状況

3(15)〈働き方〉リモートワークの導入状況

3(16)〈働き方〉ワークライフバランスを推進するための取組状況

3(17)〈働き方〉健康診断以外に行っている健康支援

人事・人材育成の取組状況に関する調査結果の概要

- ・人事や人材育成の取り組み状況をみると、「積極的に取り組んでいる」と「どちらかというに取り組んでいる」を合わせた“取組率”については、中小企業、大企業ともに、「社内コミュニケーションの活性化」、「上司と部下の対話機会の充実」、「経営理念・経営戦略の従業員との共有」が上位3項目である。一方で、「必要だが、あまり取り組めていない」割合が高いのは、中小企業、大企業ともに、「変革を生み出す企業文化の醸成」や「従業員ごとのキャリアプランの作成」などである。 →3(2)

〈貢献〉

- ・経営理念については、従業員に周知しているがあまり浸透していないと考える企業が最も多く4割である。 →3(3)
- ・毎年の経営計画について、全体朝礼や社員向け発表会などを通じて一般社員にも共有する企業が5割を超えているが、明文化された経営計画のない企業も2割存在する。 →3(4)(5)

〈成長〉

- ・社員のキャリア形成の現状は、会社主導の企業が5割、自律的と考える企業が2割である。今後の方針としては、会社主導を基本としながら社員本人の意向を尊重した企業が最も多い。 →3(6)(7)
- ・自律的なキャリア形成を促すためには、業務に必要な能力や経験の明確化、自己啓発や資格取得への経済的支援などに取り組む企業が多く、従業員規模が大きいほど、主体的なキャリア選択の仕組みを持つ場合が多い。また、人材育成を進める上で今後力を入れたいこととしては、人材育成計画を作成し体系的な人材育成を行うことを挙げる企業が、従業員規模を問わず多い。 →3(8)(9)

人事・人材育成の取組状況に関する調査結果の概要

〈承認〉

- ・管理職の支援やマネジメント力向上のための取り組みとして最も多いのは、管理職に期待する役割について経営層からメッセージを発信することである。また、301人以上の企業では、評価制度の設計においても部下とのコミュニケーションを重視する傾向がある。 →3(10)
- ・管理職に期待する役割は、中小企業、大企業ともに組織目標の達成を挙げる傾向があり、さらに中小企業では業務管理、大企業では部下育成についても重視する傾向がある。 →3(11)

〈連携〉

- ・職場のコミュニケーションについて、全体的に課題を感じる企業が2割超、一部に課題を感じる企業が6割である。特に課題を感じている点は、従業員規模を問わず、上司と部下のコミュニケーションで共通している。また、従業員規模が大きいほど、組織・部門間のコミュニケーションにも課題感がある。 →3(12)(13)
- ・社内コミュニケーション活性化のための取り組みとしては、懇親会等の費用補助や社内イベントの開催などが多い。従業員規模が大きい企業では、社内サークルや社内勉強会への支援なども進む。 →3(14)

〈働き方〉

- ・リモートワークの導入率は4割である。 →3(15)
- ・ワークライフバランスの取り組みは、時間単位の休暇制度や、男性の育児休業取得の促進などが多く、従業員規模が大きいほど様々な取り組みが進んでいる。健康診断以外の健康支援についても従業員規模が大きいほど取り組みが進んでいるが、健康経営に関する宣言については、従業員規模を問わず取り組みが進んでいる。 →3(16)

3 (1) 分析の観点から見た企業アンケートの調査項目

県内企業の人的資本経営の取り組みについて、分析の観点から見た制度や環境整備の状況を企業アンケートをもとにまとめた。

事業推進

貢献

- ・経営理念の浸透状況
- ・毎年の経営計画の一般社員との共有状況
- ・毎年の経営計画の一般社員との共有方法

成長

- ・社員のキャリア形成の現状と今後の方針
- ・自律的なキャリア形成を促すための取組状況
- ・人材育成を進める上で今後、力を入れたいこと

承認

- ・管理職の支援やマネジメント力向上のための取組状況
- ・管理職に特に期待する役割
- ・現在の職場におけるコミュニケーションの課題

連携

- ・現在の職場におけるコミュニケーションの課題(再掲)
- ・職場のコミュニケーションで特に課題を感じている点
- ・社内コミュニケーション活性化のための取組状況

働き方

- ・リモートワークの導入状況
- ・ワークライフバランスを推進するための取組状況
- ・健康診断以外に行っている健康支援

職場環境

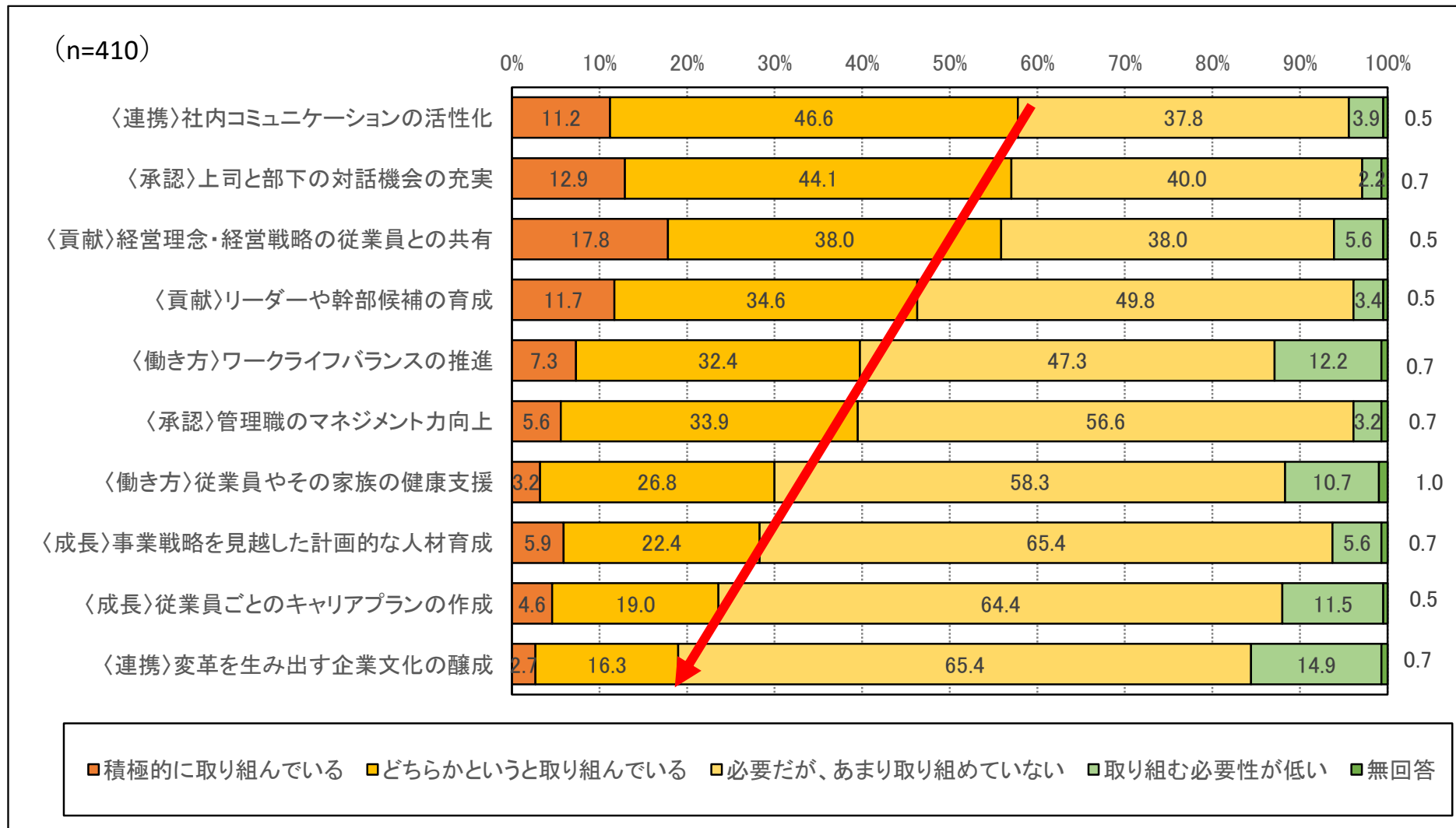
組織

個人

3 (3) 人事や人材育成の取り組み状況① ～中小企業～

中小企業では、社内コミュニケーションの活性化が最も進む

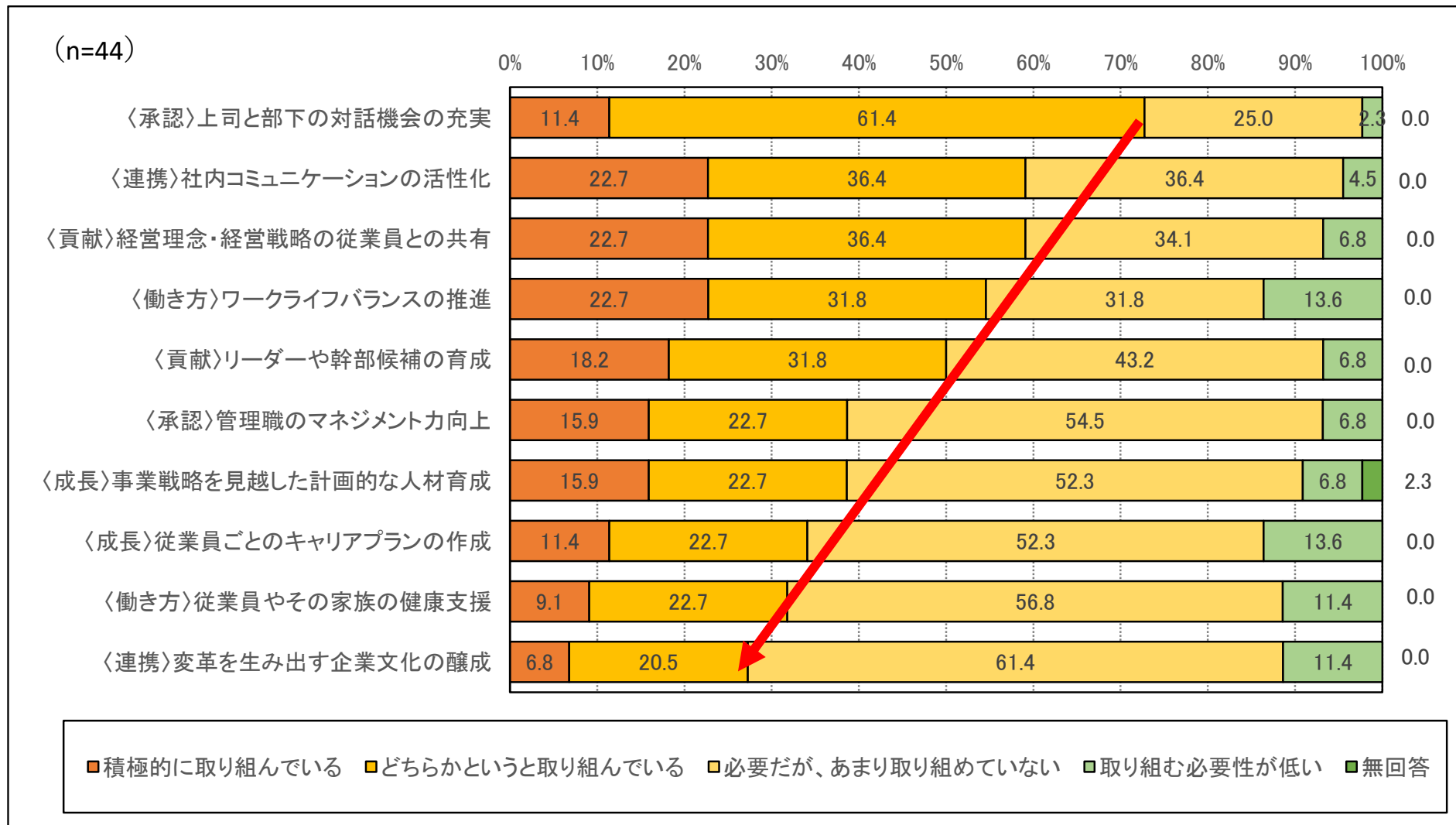
◆人事や人材育成の取り組み状況(SA、中小企業、取組が進んでいる割合が高い順)



3 (3) 人事や人材育成の取り組み状況② ～大企業～

大企業では、上司と部下の対話機会の充実が最も進む

◆人事や人材育成の取り組み状況(SA、大企業、取組が進んでいる割合が高い順)



3 (3) <貢献> 経営理念の従業員への浸透状況①

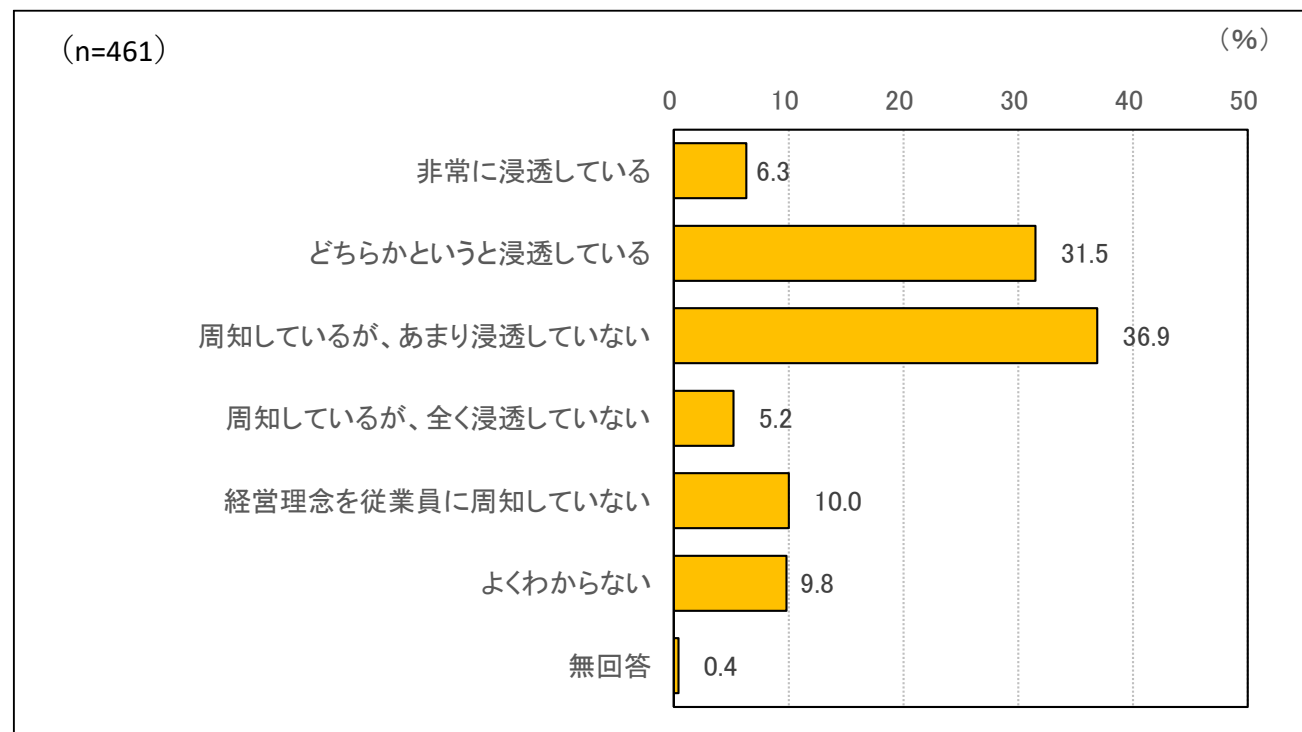
経営理念について従業員に周知しているが浸透していない企業が4割

経営理念(ビジョンやパーパスなど)が従業員に浸透しているかをたずねたところ、「非常に浸透している」(6.3%)と「どちらかという浸透している」(31.5%)を合わせて、“浸透率”は37.8%である。

他方、最も多かった回答は、「周知しているが、あまり浸透していない」(36.9%)の割合であり、「周知しているが、全く浸透していない」(5.2%)と合わせた“非浸透率”は42.1%である。

さらに、「経営理念を従業員に周知していない」の割合は10.0%である。

◆経営理念の従業員への浸透状況(SA)



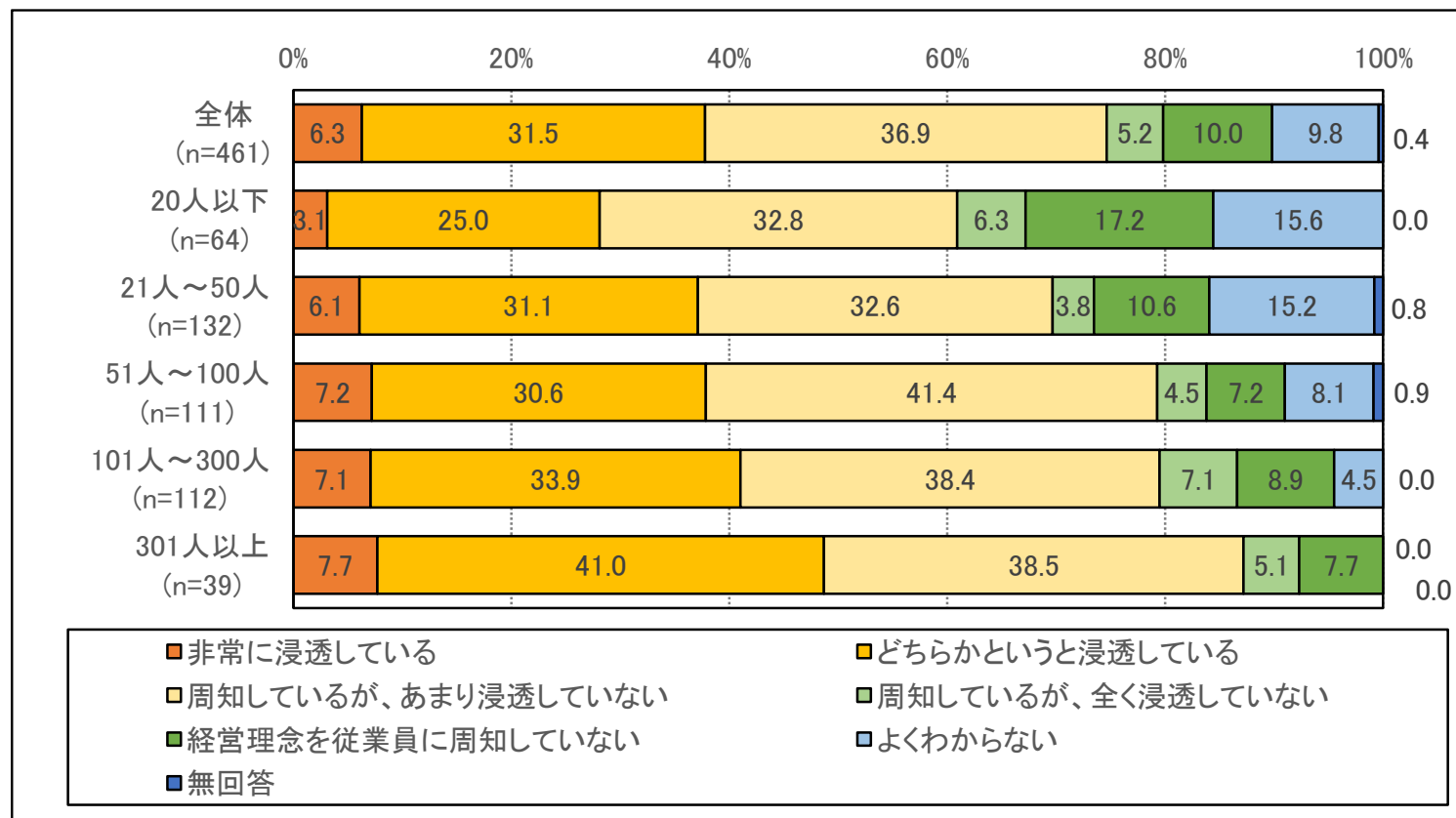
3 (3) <貢献> 経営理念の従業員への浸透状況②

経営理念は、従業員規模が大きいほど周知され従業員に浸透している傾向

従業員規模が大きいほど経営理念が従業員に浸透していると考えられる割合が高い（「非常に浸透している」と「どちらかという浸透している」を合わせた割合は、20人以下28.1%、21人～50人37.2%、51人～100人37.8%、101人～300人41.0%、301人以上48.7%）。

また、50人以下の従業員区分では、「経営理念を従業員に周知していない」あるいは「よくわからない」の割合が約3割を占める（20人以下32.8%、21人～50人25.8%）。

◆経営理念の従業員への浸透状況（SA／従業員規模別）



3(4) 〈貢献〉 毎年の経営計画の一般社員との共有状況①

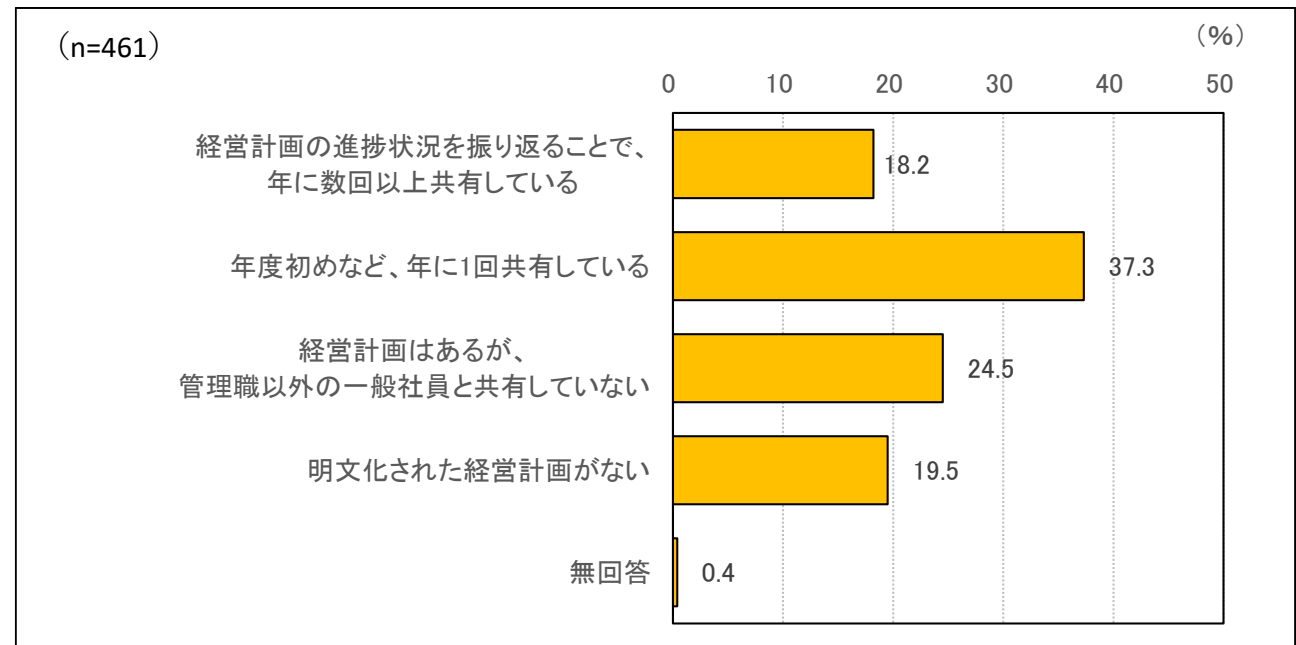
経営計画を一般社員にも共有する企業が5割を超える一方、
明文化された経営計画のない企業も2割存在

毎年の経営計画について、管理職以外の一般社員との共有状況をたずねたところ、「年度初めなど、年に1回共有している」(37.3%)の割合が最も高い。

さらに、「経営計画の進捗状況を振り返ることで、年に数回以上共有している」(18.2%)と合わせると、毎年の経営計画を一般社員と共有している割合は55.5%である。

他方、「経営計画はあるが、管理職以外の一般社員と共有していない」割合は24.5%、「明文化された経営計画がない」割合は19.5%見られる。

◆毎年の経営計画の一般社員との共有状況(SA)



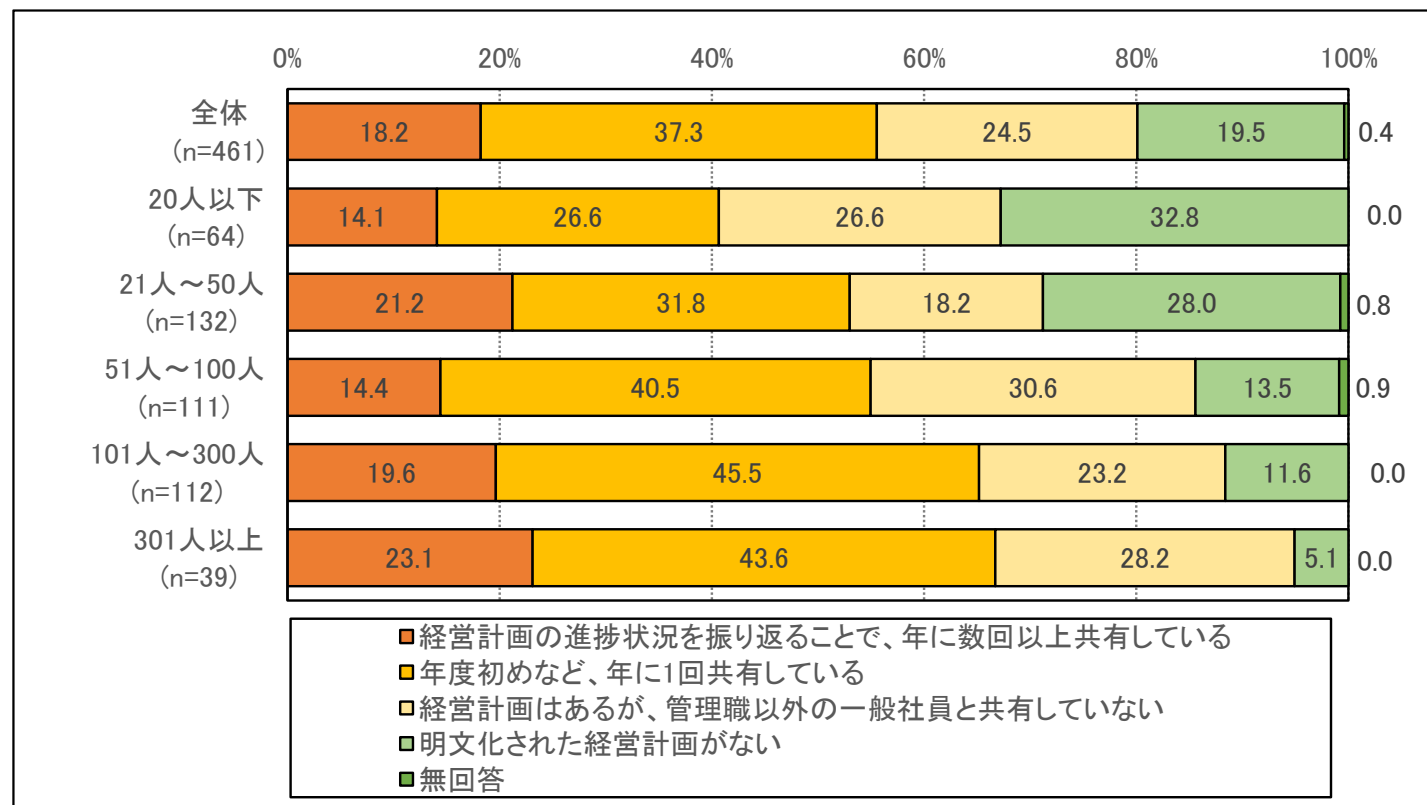
3(4) <貢献> 毎年の経営計画の一般社員との共有状況②

従業員50人以下の企業では明文化された経営計画のない企業が3割

従業員規模別にみると、経営計画を一般社員に年1回以上共有する割合は、従業員規模が大きいほど高い(従業員20人以下40.7%、21人~50人53.0%、51人~100人54.9%、101人~300人65.1%、301人以上66.7%)。

また、「明文化された経営計画がない」割合は、従業員20人以下で32.8%、21人~50人で28.0%である。

◆毎年の経営計画の一般社員との共有状況(SA/従業員規模別)



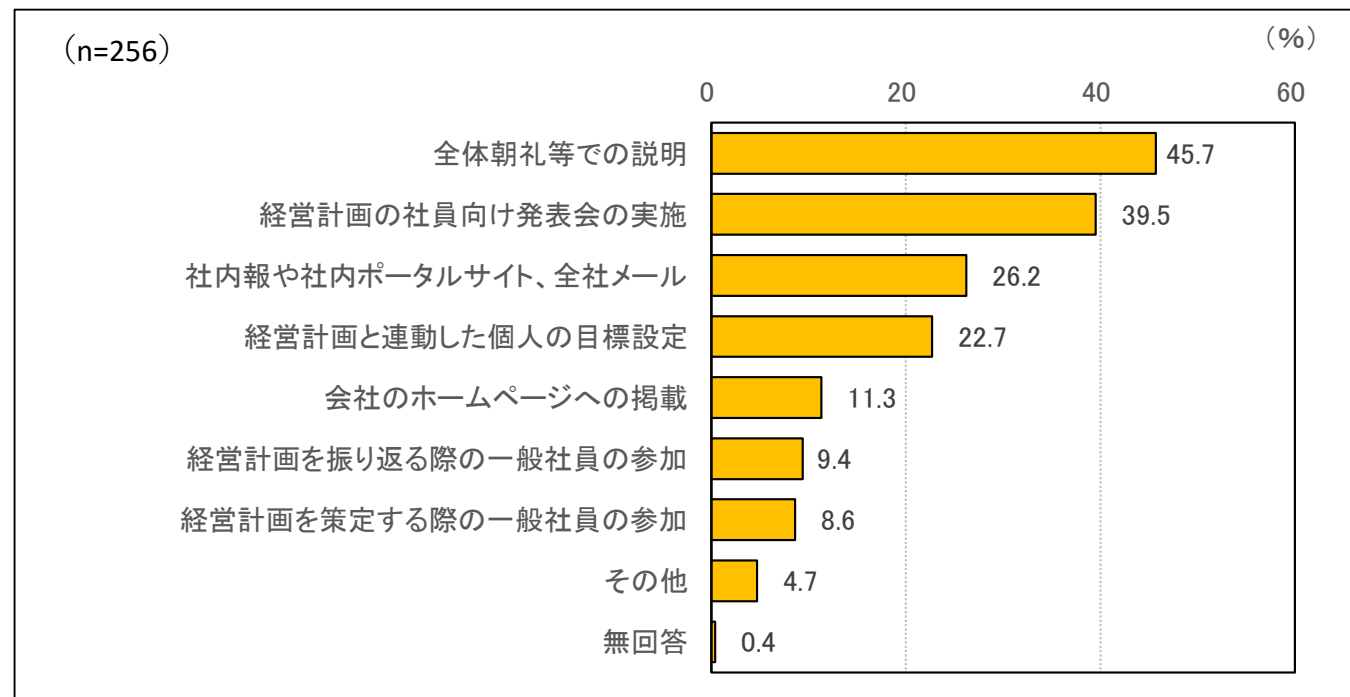
3 (5) <貢献> 毎年の経営計画の一般社員との共有方法①

経営計画は全体朝礼や社員向け発表会などを通じて一般社員と共有

毎年の経営計画を一般社員と共有している企業に限定し、その共有方法をたずねたところ、「全体朝礼等での説明」(45.7%)の割合が最も高い。

以下、「経営計画の社員向け発表会の実施」(39.5%)、「社内報や社内ポータルサイト、全社メール」(26.2%)、「経営計画と連動した個人の目標設定」(22.7%)が続く。

◆毎年の経営計画の一般社員との共有方法 (MA、経営計画を一般社員と共有している企業のみ)



3 (5) <貢献> 毎年の経営計画の一般社員との共有方法②

従業員300人以下の企業では、全体朝礼等を通じた経営計画の共有が最多

従業員規模別にみると、300人以下の従業員区分では、「全体朝礼等での説明」の割合が最も高く、301人以上では、「社内報や社内ポータルサイト、全社メール」の割合が最も高い。また、従業員規模が大きいほど、「社内報や社内ポータルサイト、全社メール」や「経営計画と連動した個人の目標設定」の割合が高い。その一方で、20人以下では「経営計画を振り返る際の一般社員の参加」(23.1%)の割合も比較的高い。そのほか、「経営計画の社員向け発表会の実施」については、いずれの従業員区分でも3~4割となっている。

◆毎年の経営計画の一般社員との共有方法(MA、経営計画を一般社員と共有している企業のみ/従業員規模別)

%		毎年の経営計画の一般社員との共有方法									
		合計	全体朝礼等での説明	経営計画の社員向け発表会の実施	社内報や社内ポータルサイト、全社メール	経営計画と連動した個人の目標設定	会社のホームページへの掲載	経営計画を振り返る際の一般社員の参加	経営計画を策定する際の一般社員の参加	その他	無回答
従業員規模別	全体 (n=256)	256	45.7	39.5	26.2	22.7	11.3	9.4	8.6	4.7	0.4
	20人以下 (n=26)	26	53.8	26.9	3.8	15.4	3.8	23.1	7.7	0.0	0.0
	21人~50人 (n=70)	70	52.9	38.6	20.0	14.3	15.7	4.3	4.3	7.1	1.4
	51人~100人 (n=61)	61	49.2	45.9	21.3	23.0	11.5	13.1	11.5	4.9	0.0
	101人~300人 (n=73)	73	41.1	39.7	35.6	27.4	4.1	8.2	11.0	5.5	0.0
	301人以上 (n=26)	26	23.1	38.5	50.0	38.5	26.9	3.8	7.7	0.0	0.0

3 (6) 〈成長〉 社員のキャリア形成の現状①

社員のキャリア形成の現状は、“会社主導”が5割、“自律的”が2割

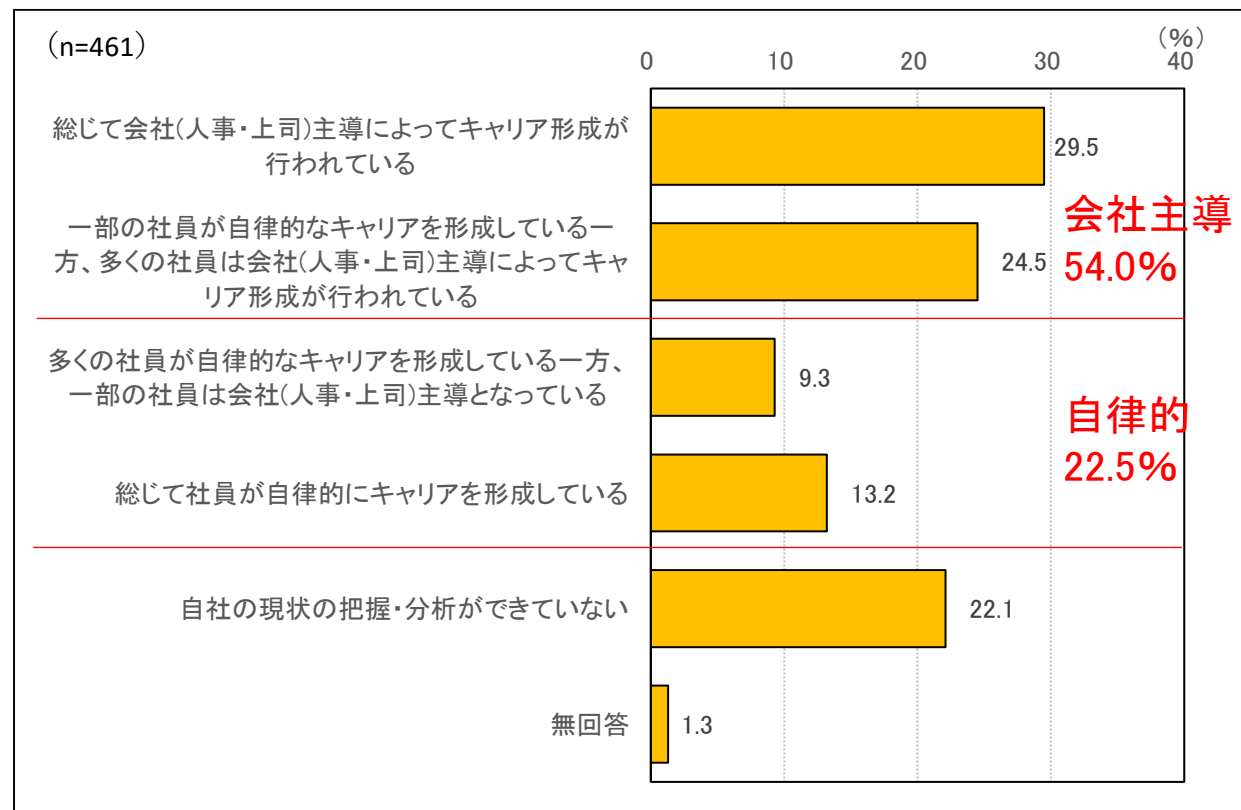
社員のキャリア形成について、現在どのような状況にあると感じているかたずねたところ、「総じて会社(人事・上司)主導によってキャリア形成が行われている」(29.5%)の割合が最も高い。

次いで、「一部の社員が自律的なキャリアを形成している一方、多くの社員は会社(人事・上司)主導によってキャリア形成が行われている」(24.5%)の回答が続き、これらを合わせて、“会社主導”の割合は54.0%である。

一方、「総じて社員が自律的にキャリアを形成している」(13.2%)や、「多くの社員が自律的にキャリアを形成している一方、一部の社員は会社(人事・上司)主導となっている」(9.3%)を合わせて、“自律的”の割合は22.5%である。

そのほか、「自社の現状の把握・分析ができていない」の割合は22.1%である。

◆社員のキャリア形成の現状(SA)



3(6) <成長> 社員のキャリア形成の現状②

社員のキャリア形成は、従業員規模が大きいほど“会社主導”の傾向が強い

◆社員のキャリア形成の現状(SA / 中小企業・大企業別)

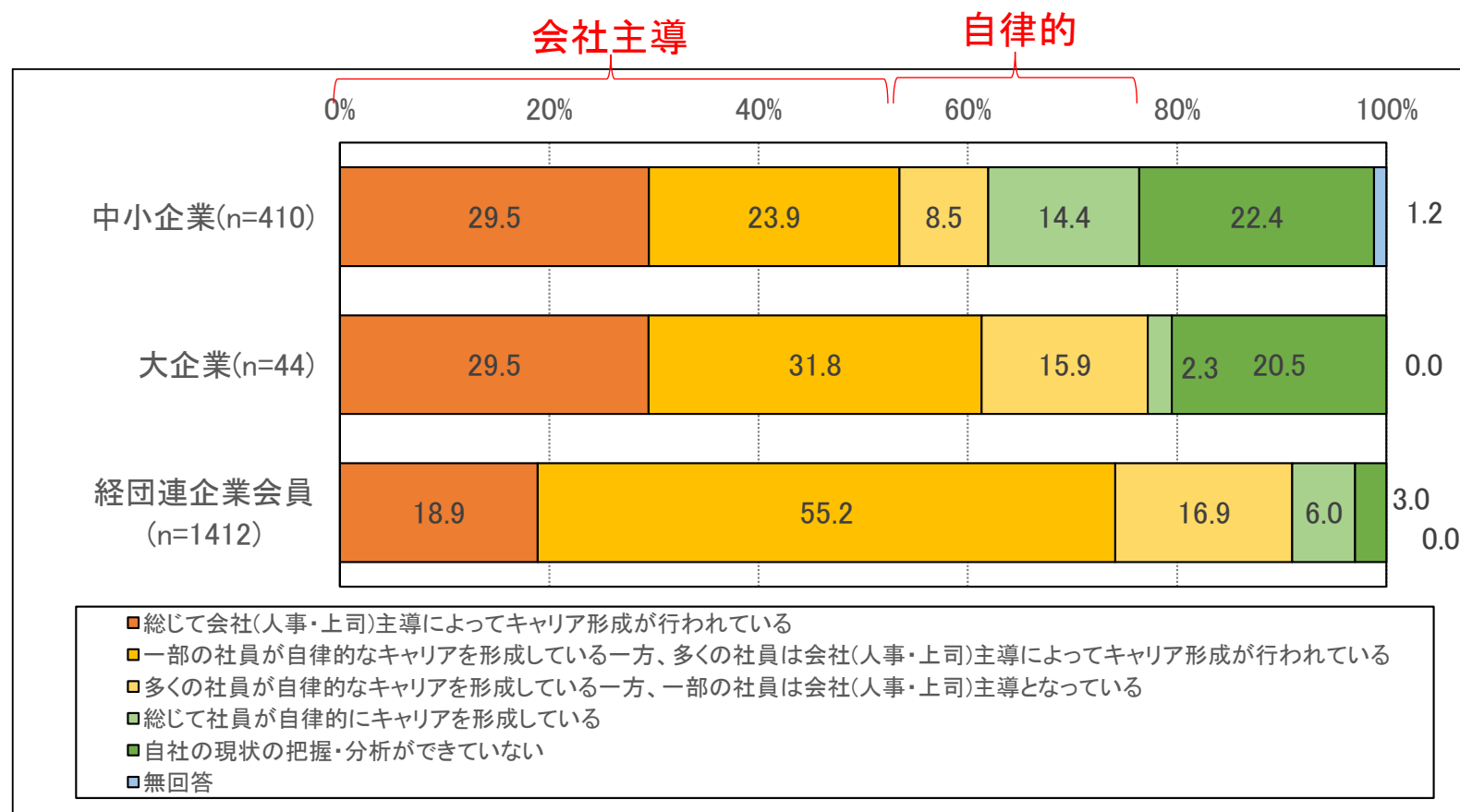
一般社団法人日本経済団体連合会が実施した「人材育成に関するアンケート調査結果」と比較した結果は、次の通りである。

“会社主導”の割合は、本調査の中小企業が53.4%、大企業が61.3%、経団連企業会員が74.1%であり、規模が大きくなるほど会社主導の傾向が強まる。

一方、“自律的”の割合は、本調査の中小企業が22.9%、大企業が18.2%、経団連企業会員が22.9%であった。

さらに、「自社の現状の把握・分析ができていない」の割合をみると、本調査の中小企業が22.4%、大企業が20.5%、経団連企業会員が3.0%であり、経団連企業会員との差が大きい。

なお、従業員1,000人以上の割合は、本調査の大企業が約20%、経団連企業会員が約70%であるため、企業規模の違いに留意する。



(出典) 経団連企業会員の結果は、一般社団法人 日本経済団体連合会「人材育成に関するアンケート調査結果」(2020年1月)をもとに作成。

(注) 本調査の回答企業で「大企業」とした企業のうち、従業員1,000人以上の割合は18.2%であるのに対し、経団連企業会員の回答者のうち、従業員1,999人以上の割合は69.8%である。

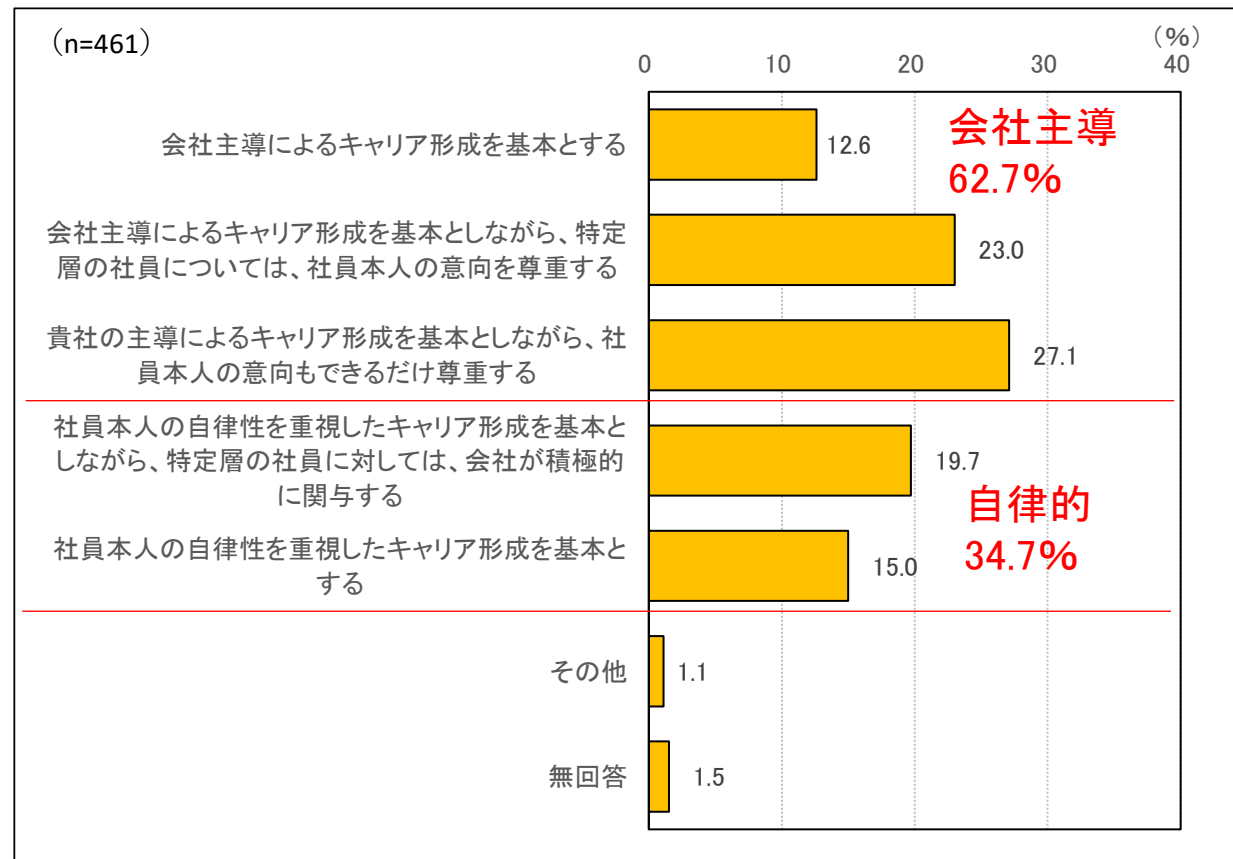
3 (7) <成長> 社員のキャリア形成に向けた今後の方針①

キャリア形成は、“会社主導”を基本に社員本人の意向を尊重したい企業が最多

社員のキャリア形成に向けた今後の方針について、最も近い考えをたずねたところ、「貴社の主導によるキャリア形成を基本としながら、社員本人の意向もできるだけ尊重する」(27.1%)の割合が最も高い。このほか、「会社主導によるキャリア形成を基本とする」(12.6%)、「会社主導によるキャリア形成を基本としながら、特定層の社員については、社員本人の意向を尊重する」(23.0%)を加えた“会社主導を基本”としたい割合は62.7%である。

一方、「社員本人の自律性を重視したキャリア形成を基本としながら、特定層の社員に対しては、会社が積極的に関与する」(19.7%)、「社員本人の自律性を重視したキャリア形成を基本とする」(15.0%)を合わせた“自律性を重視”したい割合は34.7%である。

◆社員のキャリア形成に向けた今後の方針(SA)



3 (7) 〈成長〉 社員のキャリア形成に向けた今後の方針②

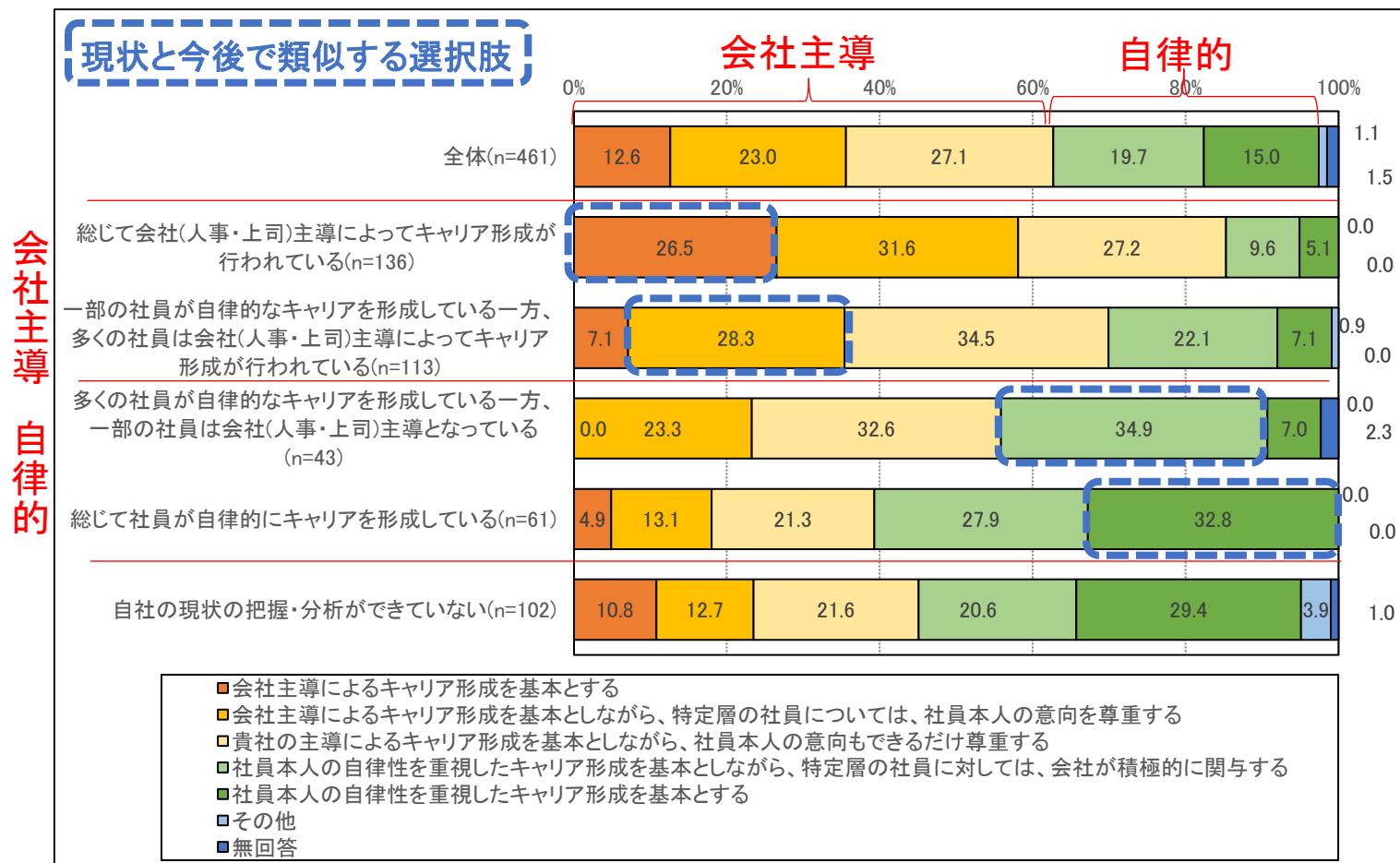
キャリア形成の現状をベースに、“会社主導”と“自律的”のバランスを意識

社員のキャリア形成に向けた今後の方針について、キャリア形成の現状別にみると、以下の通りである。

キャリア形成の現状について、“会社主導”、“自律的”のどちらの企業であっても、それぞれ異なる方向性を今後志向する回答があり、“会社主導”の企業であれば社員の自律性を、“自律的”な企業であれば会社主導をもう少し強めたいという方針がうかがえる。

回答の詳細を見ると、特定の選択肢（例えば自律性を重視する傾向）がどの区分から見ても根強いという傾向や、現状とは正反対の方針を志向するといった傾向まではいずれも見られない。このため、現状をベースに改善を加えたいという意向がうかがえる。

◆社員のキャリア形成に向けた今後の方針（SA／キャリア形成の現状別）



3(7) 〈成長〉 社員のキャリア形成に向けた今後の方針③

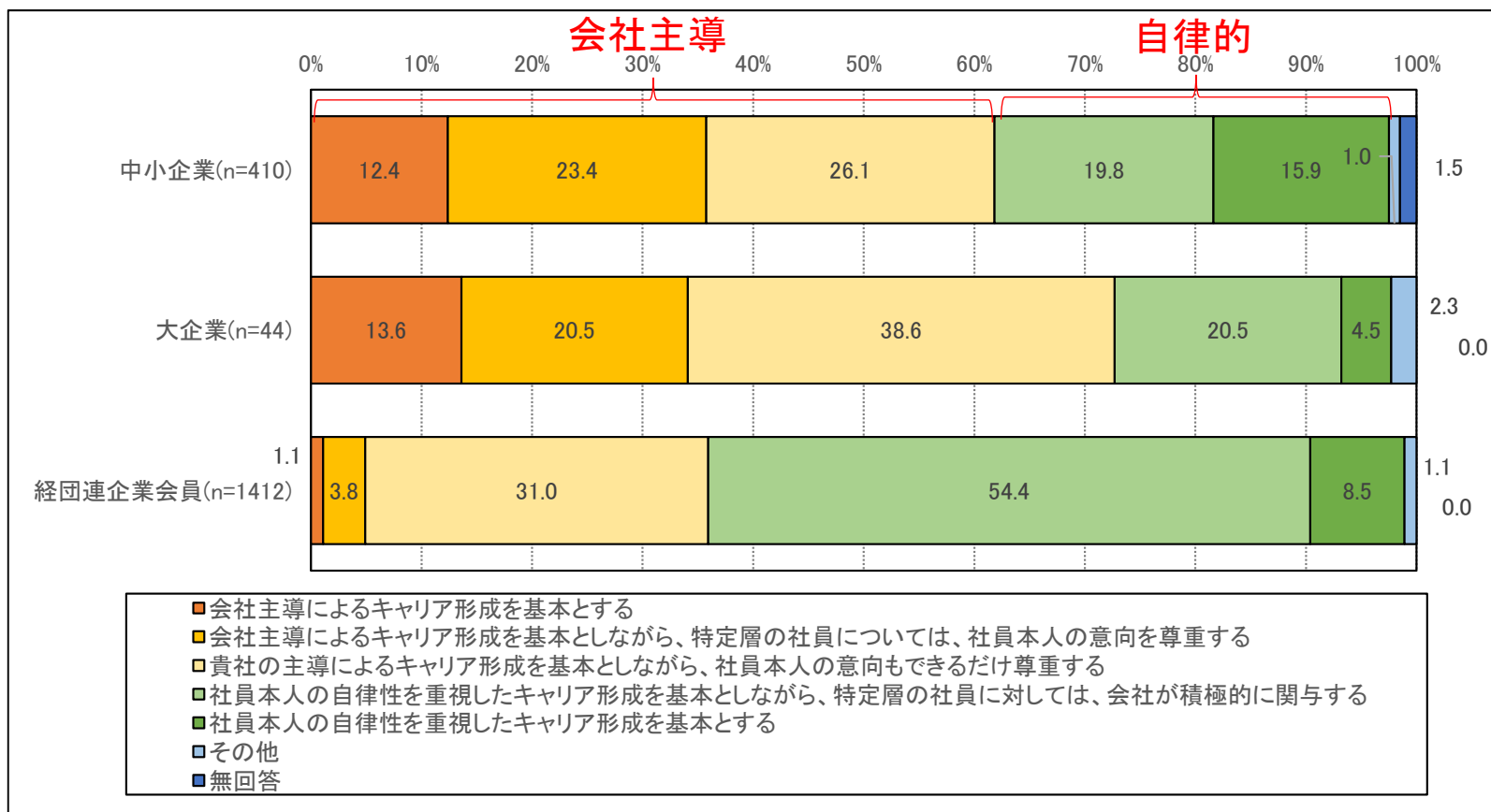
経団連企業会員と比べると、今後のキャリア形成は“会社主導”の意向が強い

◆社員のキャリア形成に向けた今後の方針(MA/中小企業・大企業別)

一般社団法人日本経済団体連合会が実施した「人材育成に関するアンケート調査結果」と比較すると、以下の通りである。

“会社主導”を基本としたい割合は、本調査の中小企業が61.9%、大企業が72.7%、経団連企業会員が35.9%である。本調査の回答企業については、会社主導を基本とした方針を目指す傾向がみられる。

一方、“自律的”を重視したい割合は、本調査の中小企業が35.7%、大企業が25.0%、経団連企業会員が62.9%であった。特に経団連会員企業については、「社員本人の自律性を重視したキャリア形成を基本としながら、特定層の社員に対しては、会社が積極的に関与する」(54.4%)の割合が本調査の回答企業と比べて極めて高い。



(出典)経団連企業会員の結果は、一般社団法人日本経済団体連合会「人材育成に関するアンケート調査結果」(2020年1月)をもとに作成。

(注)本調査の回答企業で「大企業」とした企業のうち、従業員1,000人以上の割合は18.2%であるのに対し、経団連企業会員の回答者のうち、従業員1,999人以上の割合は69.8%である。

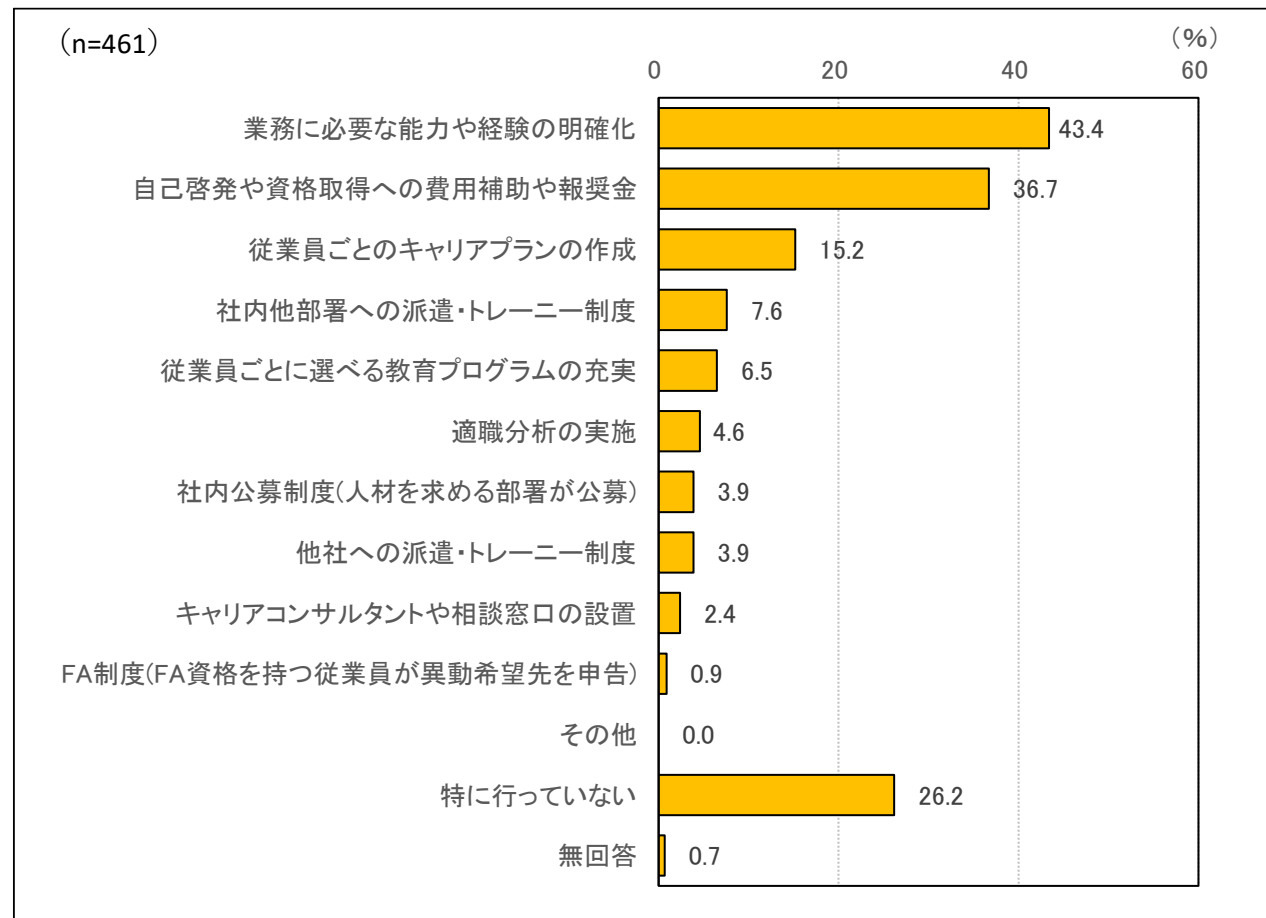
3 (8) 〈成長〉 自律的なキャリア形成を促すための取組状況①

業務に必要な能力や経験の明確化や教育への経済的支援を行う企業が4割

自律的なキャリア形成を促すために取り組んでいることの上位2項目は、「業務に必要な能力や経験の明確化」(43.4%)や、「自己啓発や資格取得への費用補助や報奨金」(36.7%)である。

次いで、「従業員ごとのキャリアプランの作成」(15.2%)について1割を超えるが、それ以外の取組状況については企業全体で1割に満たない状況である。

◆自律的なキャリア形成を促すための取組状況(MA)



3 (8) 〈成長〉 自律的なキャリア形成を促すための取組状況②

規模が小さいほど、業務に必要な能力や経験の明確化をより重視

従業員規模別にみると、従業員100人以下では「業務に必要な能力や経験の明確化」、101人以上では「自己啓発や資格取得への費用補助や報奨金」の割合がそれぞれ最も高い。また、従業員規模が大きいほど、「自己啓発や資格取得への費用補助や報奨金」、「社内他部署への派遣・トレーニー制度」、「社内公募制度(人材を求める部署が公募)」、「FA制度(FA資格を持つ従業員が異動希望先を申告)」の割合が高く、キャリア形成に関する経済的支援や主体的なキャリア選択の仕組みが整っている。

◆自律的なキャリア形成を促すための取組状況(MA/従業員規模別)

%		自律的なキャリア形成を促すために取り組んでいること													
		合計	業務に必要な能力や経験の明確化	自己啓発や資格取得への費用補助や報奨金	従業員ごとのキャリアプランの作成	社内他部署への派遣・トレーニー制度	従業員ごとに選べる教育プログラムの充実	適職分析の実施	社内公募制度(人材を求める部署が公募)	他社への派遣・トレーニー制度	キャリアコンサルタントや相談窓口の設置	FA制度(FA資格を持つ従業員が異動希望先を申告)	その他	特に行っていない	無回答
従業員規模別	全体 (n=461)	461	43.4	36.7	15.2	7.6	6.5	4.6	3.9	3.9	2.4	0.9	0.0	26.2	0.7
	20人以下 (n=64)	64	45.3	28.1	15.6	3.1	6.3	6.3	1.6	3.1	0.0	0.0	0.0	29.7	1.6
	21人~50人 (n=132)	132	42.4	30.3	15.9	5.3	7.6	6.8	2.3	1.5	1.5	0.8	0.0	27.3	0.0
	51人~100人 (n=111)	111	44.1	36.9	11.7	6.3	4.5	4.5	2.7	3.6	0.0	0.0	0.0	32.4	0.9
	101人~300人 (n=112)	112	42.0	45.5	17.9	10.7	7.1	2.7	6.3	7.1	5.4	1.8	0.0	21.4	0.9
	301人以上 (n=39)	39	43.6	46.2	12.8	17.9	7.7	0.0	10.3	5.1	7.7	2.6	0.0	12.8	0.0

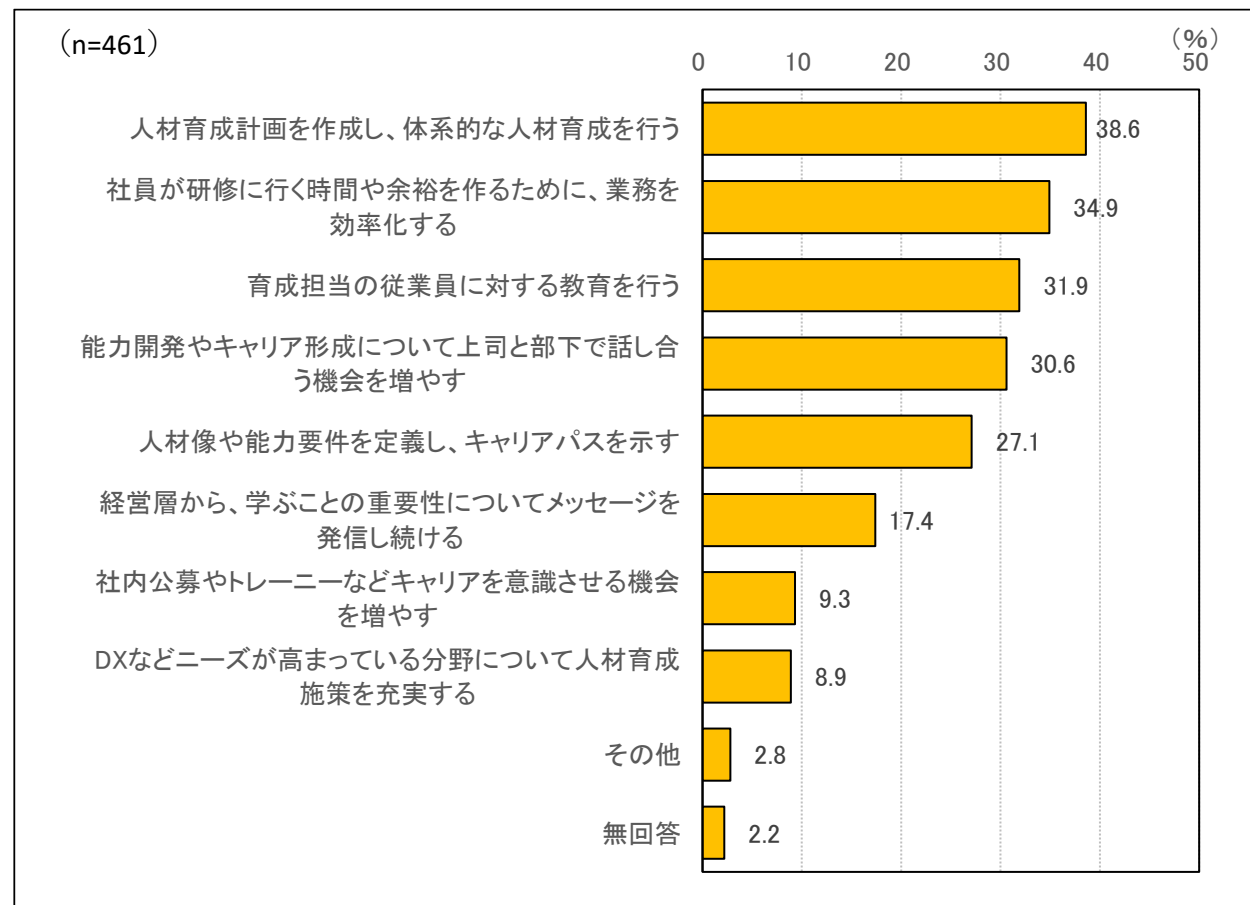
3 (9) 〈成長〉 人材育成を進める上で今後、力を入れたいこと①

人材育成計画を作成し、体系的な人材育成に力を入れたい企業が4割

人材育成を進める上で今後力を入れたいことをたずねたところ、「人材育成計画を作成し、体系的な人材育成を行う」(38.6%)の割合が最も高い。

次いで、「社員が研修に行く時間や余裕を作るために、業務を効率化する」(34.9%)、「育成担当の従業員に対する教育を行う」(31.9%)、「能力開発やキャリア形成について上司と部下で話し合う機会を増やす」(30.6%)の順に高く、長期的な人材育成の仕組みや職場内の人材育成環境の整備など、様々な取り組みを重視する動きが見られる。

◆人材育成を進める上で今後、力を入れたいこと(MA)



3 (9) 〈成長〉 人材育成を進める上で今後、力を入れたいこと②

従業員規模を問わず、人材育成計画による体系的な人材育成を志向

従業員規模別にみると、多くの従業員区分で、「人材育成計画を作成し、体系的な人材育成を行う」ことへの志向が強い。また、従業員規模が小さいほど、「社員が研修に行く時間や余裕を作るために、業務を効率化する」こと、従業員規模が大きいほど、「人材像や能力要件を定義し、キャリアパスを示す」ことが上位となっている。

さらに301人以上の従業員区分では、「DXなどニーズが高まっている分野について人材育成施策を充実する」の割合(17.9%)が、他の従業員区分と比べて高いことも特徴である。

◆人材育成を進める上で今後、力を入れたいこと(MA/従業員規模別)

%		人材育成を進める上で今後、力を入れたいこと										
		合計	人材育成計画を作成し、体系的な人材育成を行う	社員が研修に行く時間や余裕を作るために、業務を効率化する	育成担当の従業員に対する教育を行う	能力開発やキャリア形成について上司と部下で話し合う機会を増やす	人材像や能力要件を定義し、キャリアパスを示す	経営層から、学ぶことの重要性についてメッセージを発信し続ける	社内公募やトレーニングなどキャリアを意識させる機会を増やす	DXなどニーズが高まっている分野について人材育成施策を充実する	その他	無回答
従業員規模別	全体 (n=461)	461	38.6	34.9	31.9	30.6	27.1	17.4	9.3	8.9	2.8	2.2
	20人以下 (n=64)	64	29.7	29.7	29.7	23.4	14.1	18.8	7.8	4.7	1.6	1.6
	21人～50人 (n=132)	132	32.6	34.8	25.0	31.1	22.7	24.2	8.3	7.6	4.5	1.5
	51人～100人 (n=111)	111	45.0	42.3	34.2	28.8	29.7	16.2	10.8	9.0	3.6	3.6
	101人～300人 (n=112)	112	43.8	31.3	40.2	33.9	33.9	9.8	9.8	8.9	0.9	0.9
	301人以上 (n=39)	39	41.0	33.3	30.8	35.9	38.5	17.9	10.3	17.9	2.6	2.6

3 (10) 〈承認〉 管理職の支援やマネジメント力向上のための取組状況①

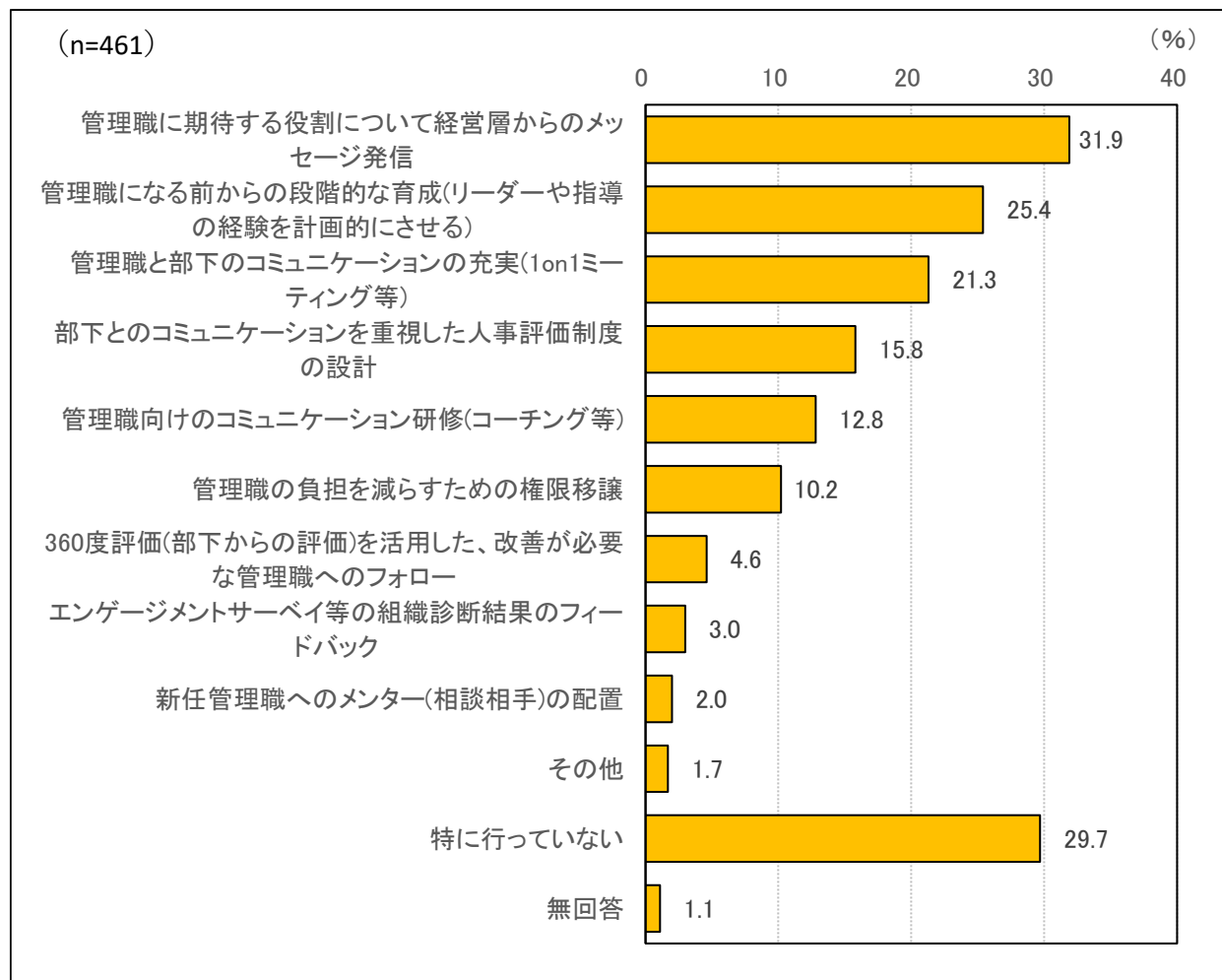
管理職向けの取り組みとしては、経営層からのメッセージ発信が最多

管理職の支援やマネジメント力向上のために取り組んでいることをたずねたところ、「管理職に期待する役割について経営層からのメッセージ」(31.9%)の割合が最も高い。経営層の思いを職場で体現する主体として、経営層からの期待もうかがえる。

そのほか、「管理職になる前からの段階的な育成(リーダーや指導の経験を計画的にさせる)」(25.4%)、「管理職と部下のコミュニケーションの充実(1on1ミーティング等)」(21.3%)、「部下とのコミュニケーションを重視した人事評価制度の設計」(15.8%)など、計画的な育成や部下とのコミュニケーションに関する取り組みが上位にある。

一方、管理職の支援やマネジメント力向上のための取り組みを「特に行っていない」割合は29.7%ある。

◆管理職の支援やマネジメント力向上のための取組状況(MA)



3 (10) <承認> 管理職の支援やマネジメント力向上のための取組状況②

301人以上の企業では、評価制度を通じて部下とのコミュニケーションを促進

従業員規模別にみると、いずれの従業員区分でも「管理職に期待する役割について経営層からのメッセージ発信」の割合が総じて高い。さらに、301人以上の従業員区分では「部下とのコミュニケーションを重視した人事評価制度の設計」(35.9%)の高さが特徴的である。

◆管理職の支援やマネジメント力向上のための取組状況(MA/従業員規模別)

%		管理職の支援やマネジメント力向上のために取り組んでいること												
		合計	管理職に期待する役割について経営層からのメッセージ発信	管理職になる前からの段階的な育成(リーダーや指導の経験を計画的にさせる)	管理職と部下のコミュニケーションの充実(1on1ミーティング等)	部下とのコミュニケーションを重視した人事評価制度の設計	管理職向けのコミュニケーション研修(コーチング等)	管理職の負担を減らすための権限移譲	360度評価(部下からの評価)を活用した、改善が必要な管理職へのフォロー	エンゲージメントサーベイ等の組織診断結果のフィードバック	新任管理職へのメンター(相談相手)の配置	その他	特に行っていない	無回答
従業員規模別	全体(n=461)	461	31.9	25.4	21.3	15.8	12.8	10.2	4.6	3.0	2.0	1.7	29.7	1.1
	20人以下(n=64)	64	34.4	15.6	20.3	12.5	7.8	7.8	1.6	0.0	1.6	0.0	34.4	1.6
	21人～50人(n=132)	132	30.3	21.2	13.6	6.1	5.3	10.6	4.5	1.5	1.5	2.3	34.1	0.0
	51人～100人(n=111)	111	31.5	30.6	25.2	18.9	10.8	10.8	1.8	0.0	2.7	0.9	28.8	1.8
	101人～300人(n=112)	112	32.1	31.3	25.0	19.6	22.3	10.7	6.3	2.7	1.8	3.6	28.6	0.0
	301人以上(n=39)	39	30.8	25.6	25.6	35.9	23.1	10.3	12.8	23.1	2.6	0.0	15.4	2.6

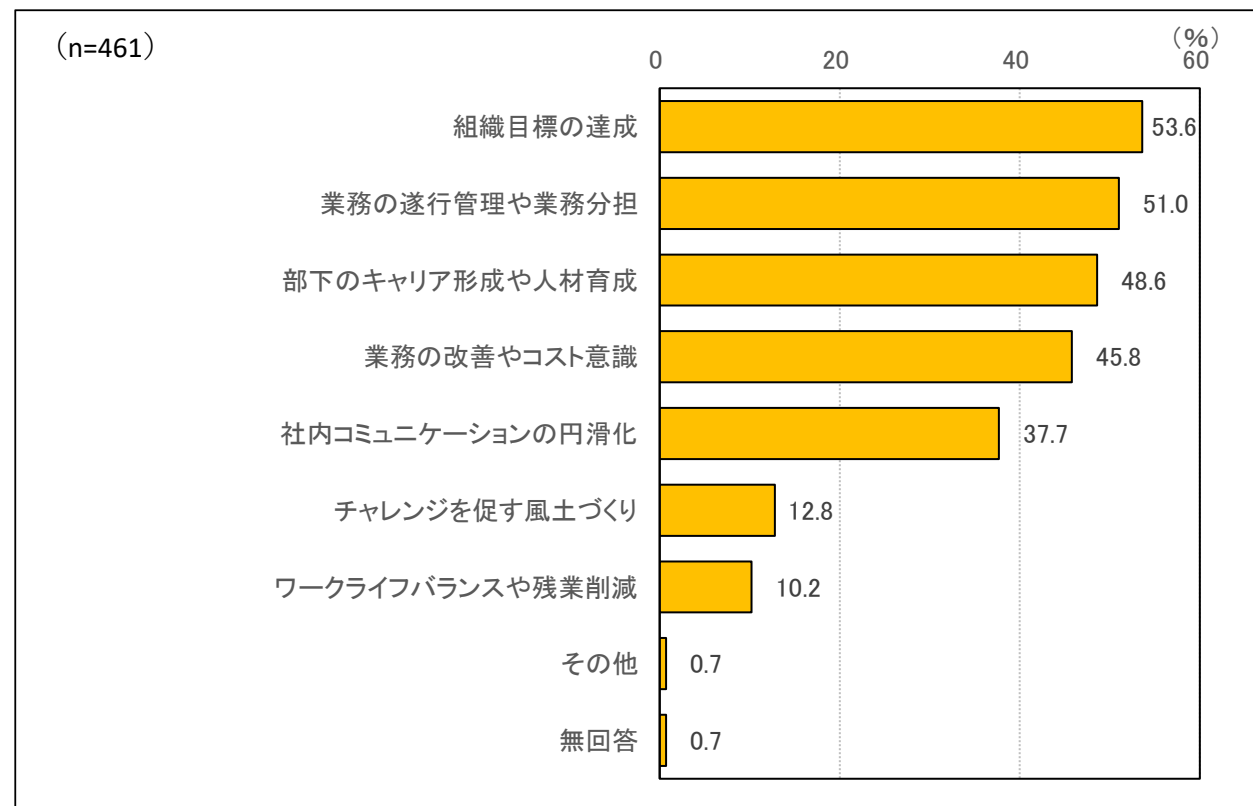
3 (11) 〈承認〉 管理職に特に期待する役割①

管理職に期待する役割は、組織目標の達成や業務の遂行管理など

管理職に特に期待する役割を3つまでたずねたところ、回答率の高い順に、「組織目標の達成」(53.6%)、「業務の遂行管理や業務分担」(51.0%)、「部下のキャリア形成や人材育成」(48.6%)、「業務の改善やコスト意識」(45.8%)が続く。

一方、「チャレンジを促す風土づくり」(12.8%)や「ワークライフバランスや残業削減」(10.2%)については、比較的、優先度が低い結果となった。

◆管理職に特に期待する役割(MA(3つまで))



3 (11) 〈承認〉 管理職に特に期待する役割②

100人以下の企業では業務管理、101人以上の企業では部下育成をより重視

従業員規模別にみると、100人以下の従業員区分では「業務の遂行管理や業務分担」、101人以上の従業員区分では「組織目標の達成」の割合が最も高い。また、従業員規模が大きいほど「部下のキャリア形成や人材育成」、小さいほど「社内コミュニケーションの円滑化」の割合が比較的高い。

◆管理職に特に期待する役割(MA(3つまで)／従業員規模別)

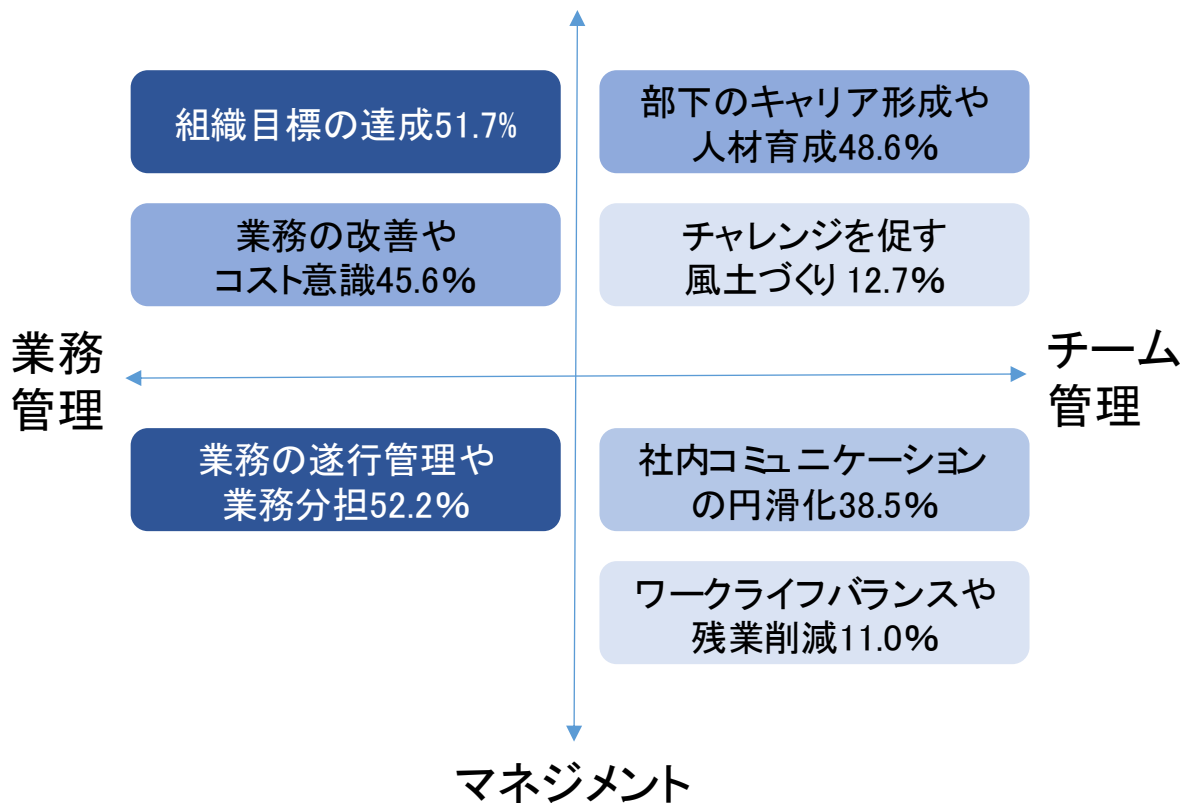
%		管理職に特に期待する役割(3つまで)									
		合計	組織目標の達成	業務の遂行管理や業務分担	部下のキャリア形成や人材育成	業務の改善やコスト意識	社内コミュニケーションの円滑化	チャレンジを促す風土づくり	ワークライフバランスや残業削減	その他	無回答
従業員規模別	全体 (n=461)	461	53.6	51.0	48.6	45.8	37.7	12.8	10.2	0.7	0.7
	20人以下 (n=64)	64	35.9	50.0	37.5	45.3	40.6	17.2	7.8	0.0	0.0
	21人～50人 (n=132)	132	46.2	47.7	43.9	45.5	39.4	9.8	12.9	2.3	0.0
	51人～100人 (n=111)	111	54.1	57.7	46.8	44.1	36.9	17.1	12.6	0.0	1.8
	101人～300人 (n=112)	112	65.2	50.0	54.5	50.0	37.5	10.7	8.9	0.0	0.0
	301人以上 (n=39)	39	76.9	46.2	69.2	41.0	30.8	10.3	2.6	0.0	0.0

3(11) 〈承認〉 管理職に特に期待する役割③

管理職の役割として、中小企業では組織目標の達成と業務管理、大企業では組織目標の達成と部下育成を重視

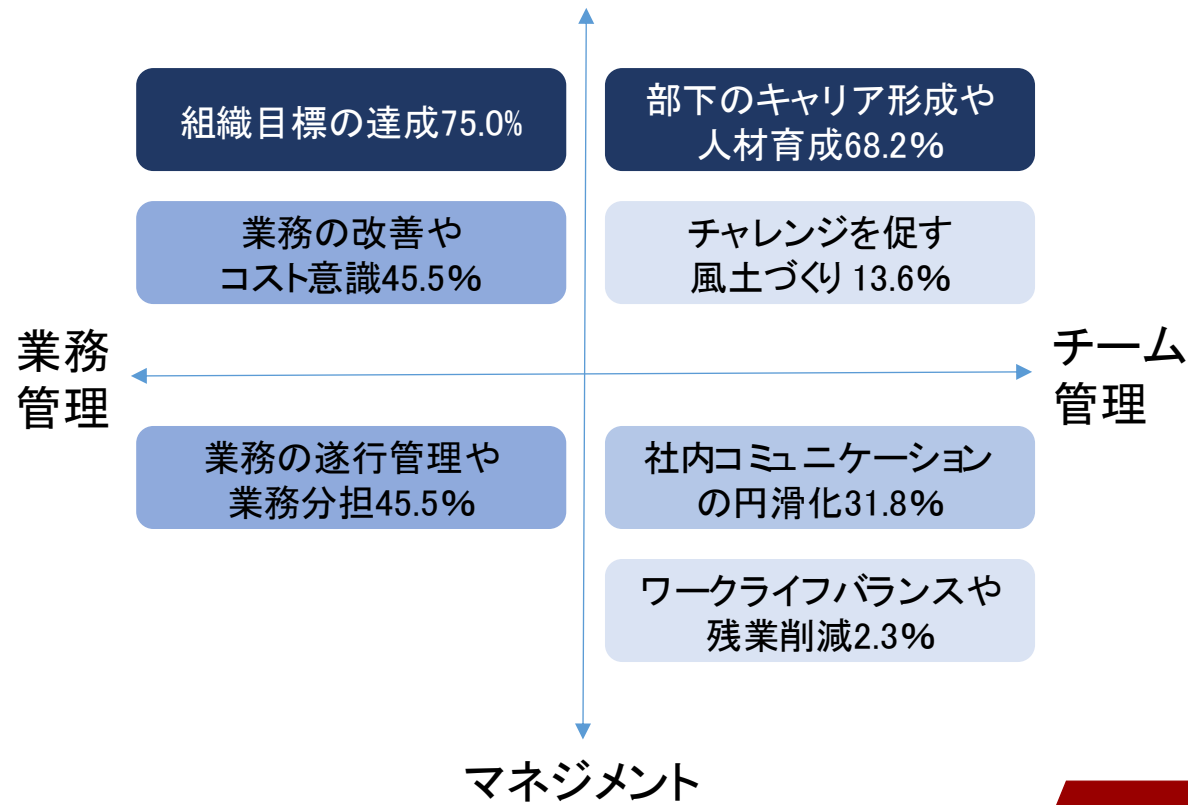
管理職に特に期待する役割(中小企業410社)

リーダーシップ



管理職に特に期待する役割(大企業44社)

リーダーシップ



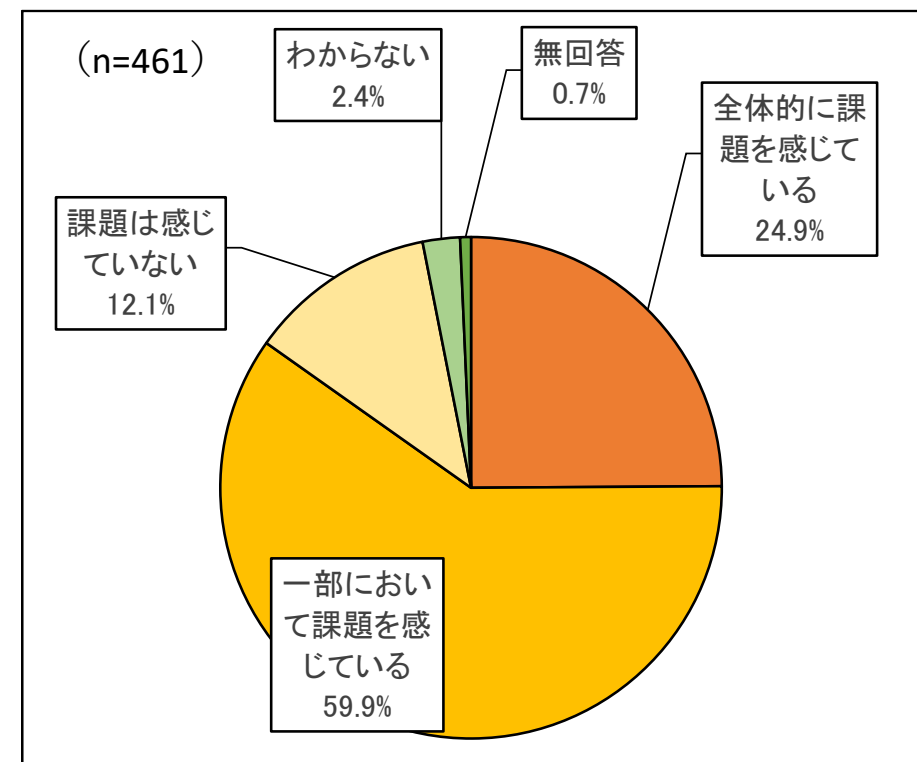
(出典)本調査で実施した企業アンケート(別冊資料1の3(11))の回答をもとに(株)ちばぎん総合研究所が作成(割合の高さに応じて色分け)。

3 (12) <連携> 現在の職場におけるコミュニケーションの課題①

職場のコミュニケーションについて 全体的に課題を感じる企業が2割超、一部に課題を感じる企業が6割

現在の職場におけるコミュニケーションの課題をたずねたところ、「全体的に課題を感じている」(24.9%)と「一部において課題を感じている」(59.9%)を合わせて、課題感を持つ割合は84.8%である。一方、「課題は感じていない」の割合は12.1%である。

◆現在の職場におけるコミュニケーションの課題 (SA)

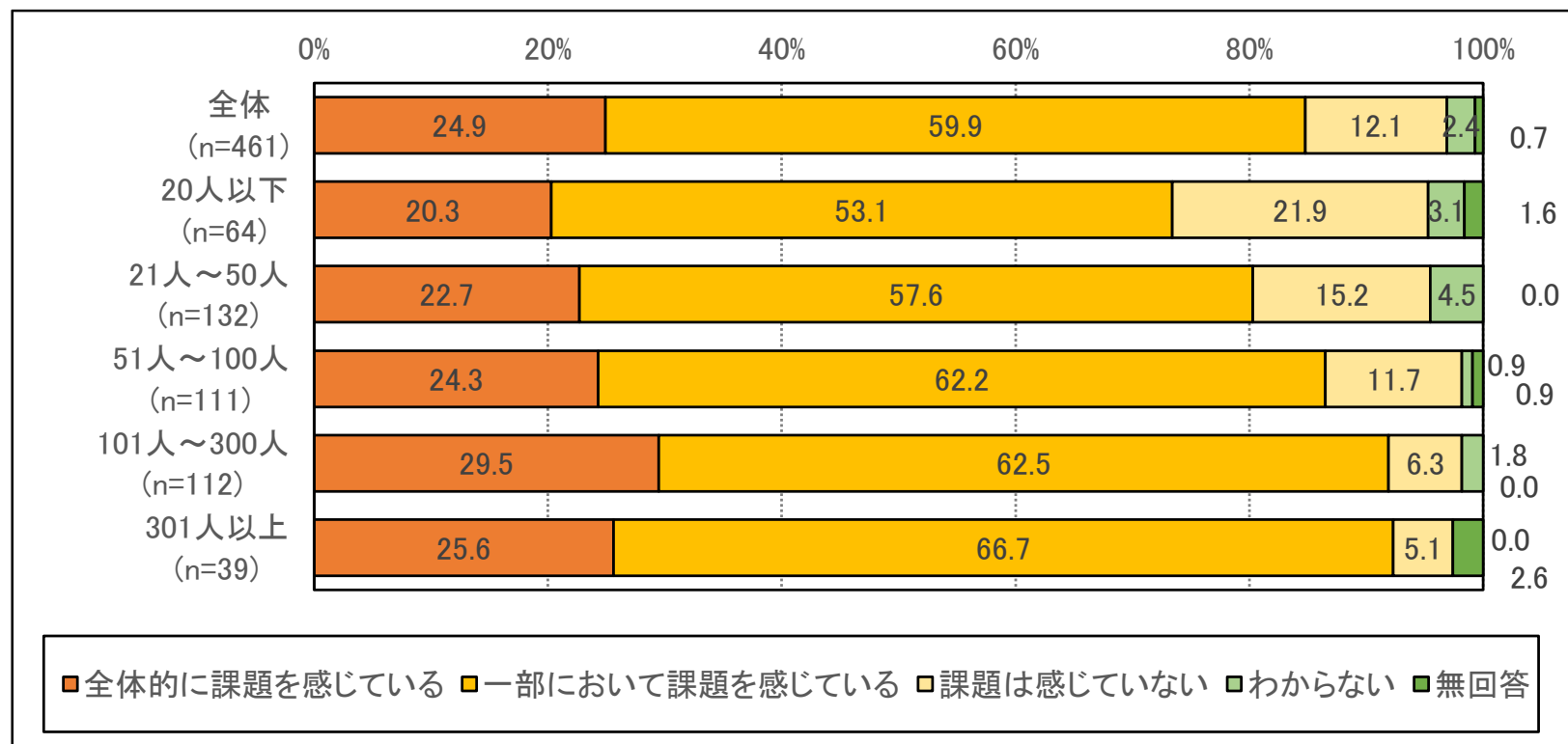


3 (12) <連携> 現在の職場におけるコミュニケーションの課題②

全ての従業員区分で、コミュニケーションの課題を持つ企業が7割以上

従業員規模が大きいほど課題を感じている割合が高い(従業員20人以下73.4%、21人~50人80.3%、51人~100人86.5%、101人~300人92.0%、301人以上92.3%)。一方、20人以下の従業員区分では、「課題は感じていない」の割合が21.9%見られる。これについては、従業員数が多いほど様々な人間関係上の問題が存在することになるため、必ずしも規模が大きいほど課題が生じやすいというわけではないことに留意する。

◆現在の職場におけるコミュニケーションの課題(SA/従業員規模別)



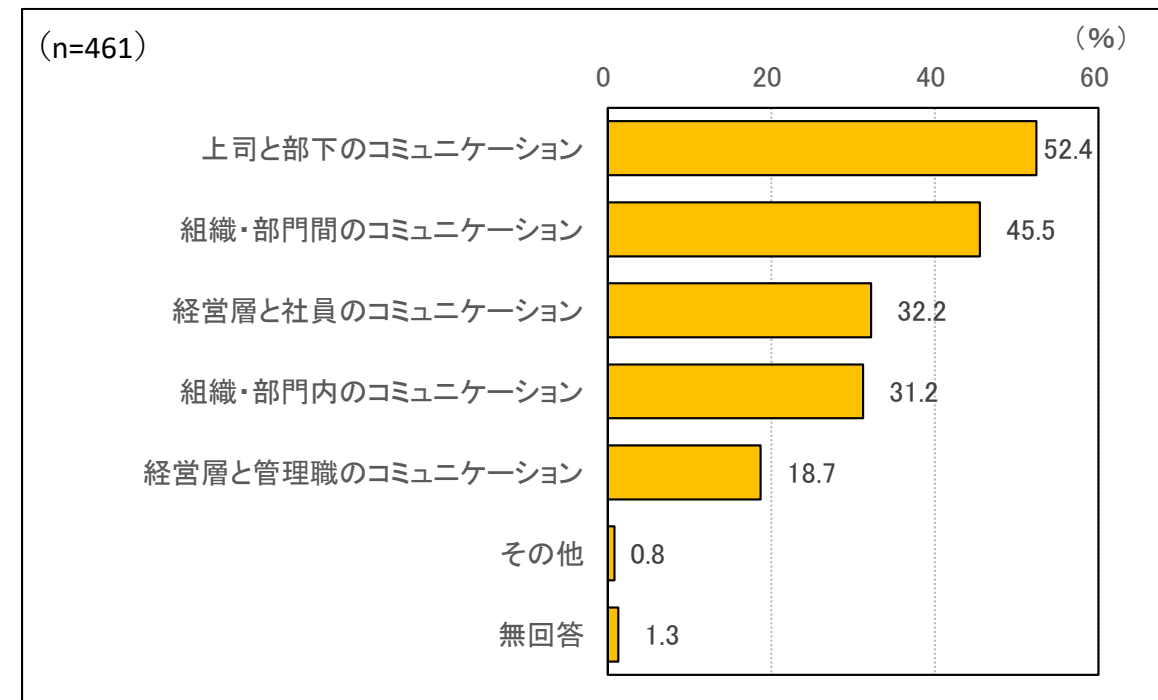
3 (13) 〈承認〉・〈連携〉 職場のコミュニケーションで特に課題を感じている点①

職場のコミュニケーションは、上司と部下のコミュニケーションが最大の課題

職場のコミュニケーションのうち、特に課題を感じている部分をたずねたところ、「上司と部下のコミュニケーション」(52.4%)の割合が最も高く、組織との相互信頼(承認)を確立することの重要性を表している。

次に、課題感の強さがみられたのは、「組織・部門間のコミュニケーション」(45.5%)である。

◆職場のコミュニケーションで特に課題を感じている点 (MA)



3 (13) 〈承認〉・〈連携〉 職場のコミュニケーションで特に課題を感じている点②

従業員規模を問わず、上司と部下のコミュニケーションが最大の課題

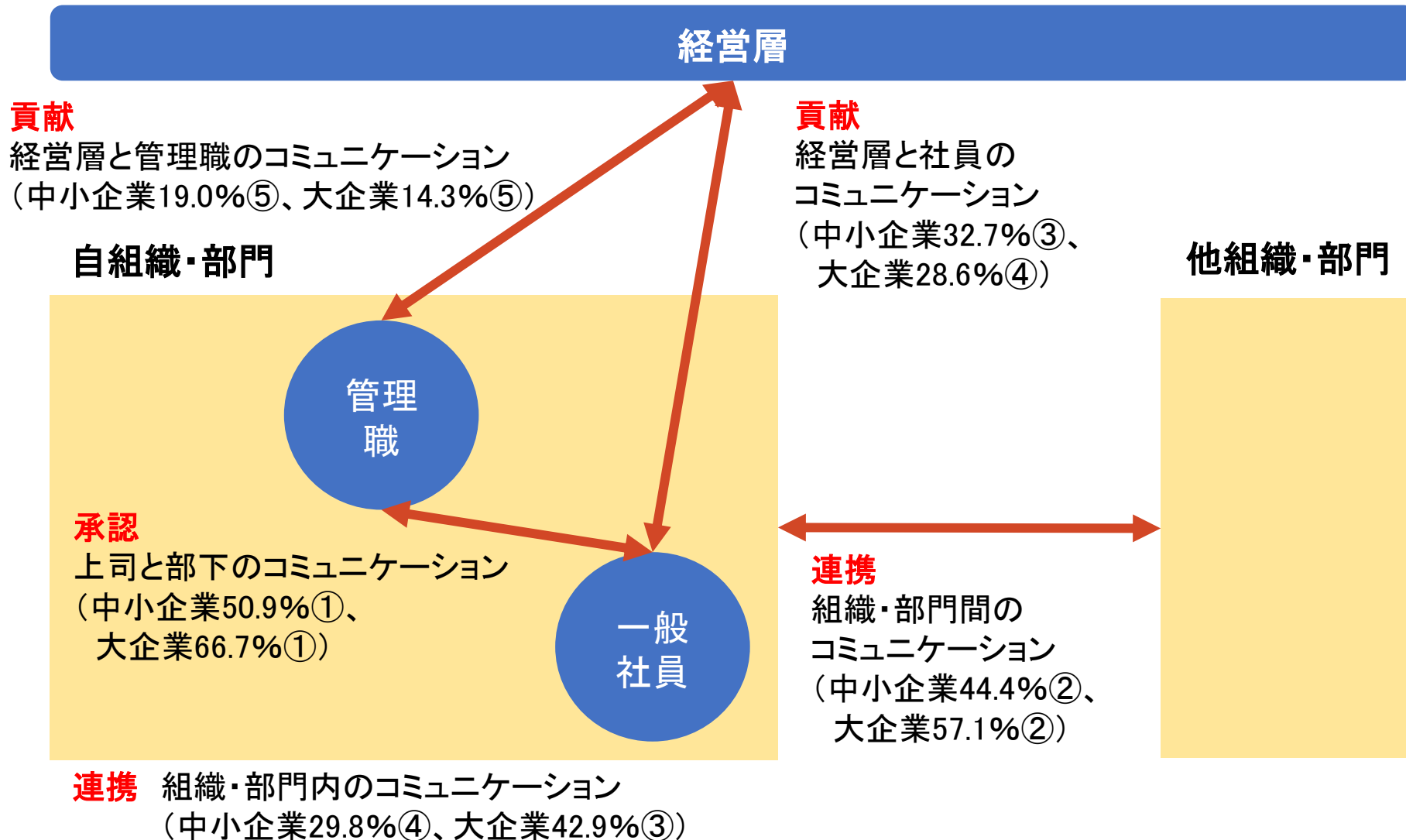
従業員規模別にみると、いずれの従業員区分でも「上司と部下のコミュニケーション」の割合が最も高い。また、従業員規模が大きいほど、「上司と部下のコミュニケーション」や「組織・部門間のコミュニケーション」の割合が高まる傾向がある。

◆職場のコミュニケーションで特に課題を感じている点(MA/従業員規模別)

%		職場のコミュニケーションで特に課題を感じている点							
		合計	上司と部下の コミュニケーション	組織・部門間 のコミュニ ケーション	経営層と社員 のコミュニ ケーション	組織・部門内 のコミュニ ケーション	経営層と管理 職のコミュニ ケーション	その他	無回答
従業員 規模別	全体 (n=391)	391	52.4	45.5	32.2	31.2	18.7	0.8	1.3
	20人以下 (n=47)	47	36.2	23.4	31.9	25.5	17.0	2.1	4.3
	21人～50人 (n=106)	106	48.1	38.7	33.0	24.5	12.3	0.9	2.8
	51人～100人 (n=96)	96	50.0	49.0	31.3	30.2	21.9	1.0	0.0
	101人～300人 (n=103)	103	59.2	57.3	32.0	44.7	22.3	0.0	0.0
	301人以上 (n=36)	36	75.0	52.8	30.6	22.2	22.2	0.0	0.0

3 (13) 〈承認〉・〈連携〉 職場のコミュニケーションで特に課題を感じている点③

中小企業・大企業ともに上司と部下のコミュニケーションに課題



(注) 図中の数値は、課題を感じている割合を指し、丸数字は中小企業、大企業別に回答率の順位を表す。

(出典) 本調査で実施した企業アンケート(別冊資料1における3(12)(13))の回答をもとに(株)ちばぎん総合研究所が作成。

3(14) 〈連携〉 社内コミュニケーション活性化のための取組状況①

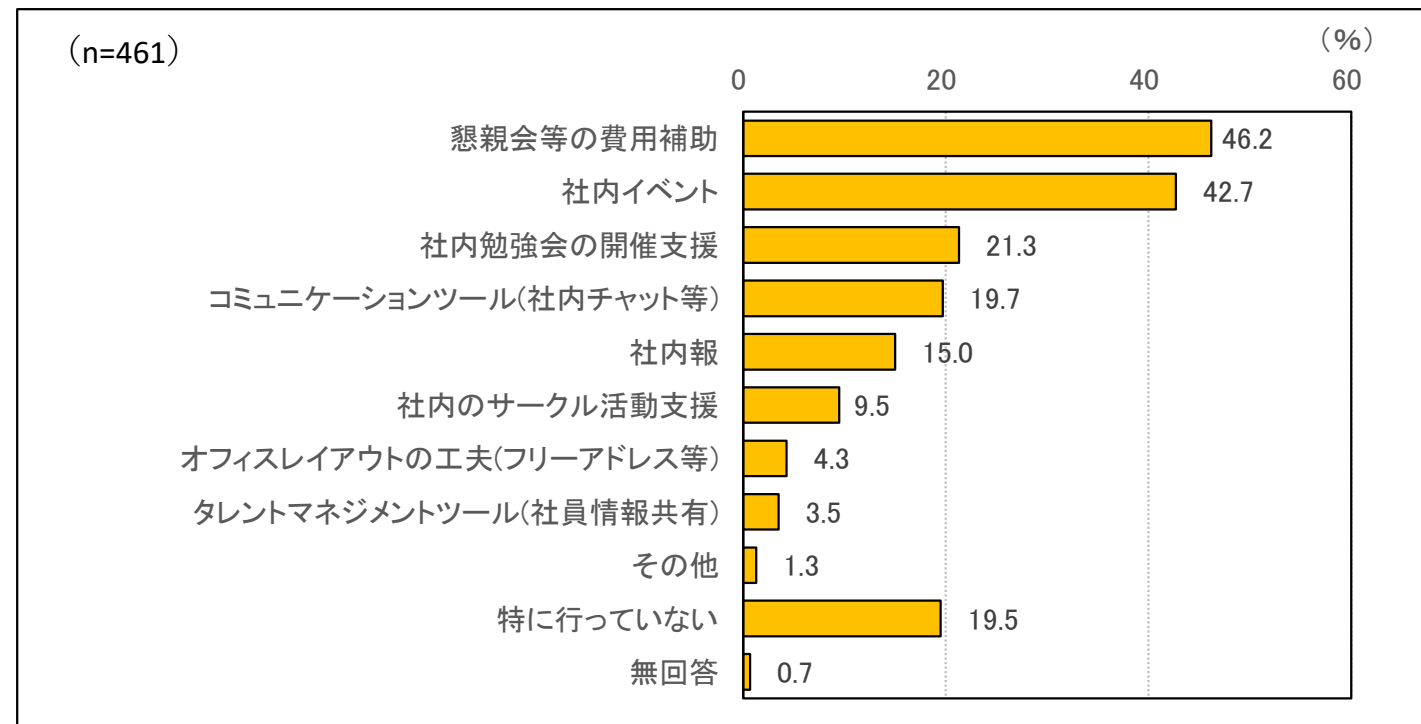
社内コミュニケーションのため、懇親会等の費用補助や社内イベントの開催を行う企業が4割

社内コミュニケーションを活性化させるために取り組んでいることをたずねたところ、「懇親会等の費用補助」(46.2%)や「社内イベント」(42.7%)の割合が特に高い。

ほかには、「社内勉強会の開催支援」(21.3%)や「コミュニケーションツール(社内チャット等)」(19.7%)、「社内報」(15.0%)などが続く。

一方、「特に行っていない」割合は19.5%である。

◆社内コミュニケーション活性化のための取組状況(MA)



3(14) <連携> 社内コミュニケーション活性化のための取組状況②

従業員規模が大きいほど、社内サークルや社内勉強会の支援などが拡大

従業員規模別にみると、「懇親会等の費用補助」や「社内イベント」については、どの従業員区分でも概ね上位にある。また、従業員規模が大きくなるほど、それぞれの取り組みの実施率が高まる傾向があるが、特にその傾向が強いのは、「社内のサークル活動支援」(301人以上の回答割合から20人以下の回答割合を引いた結果:31.7%)、「社内報」(同28.2%)、「社内勉強会の開催支援」(同25.0%)、「社内イベント」(同24.1%)などである。そして、従業員規模が小さいほど、「特に行っていない」割合が高く、20人以下では34.4%である。

◆社内コミュニケーション活性化のための取組状況(MA/従業員規模別)

%		社内コミュニケーションを活性化させるために取り組んでいること											
		合計	懇親会等の費用補助	社内イベント	社内勉強会の開催支援	コミュニケーションツール(社内チャット等)	社内報	社内のサークル活動支援	オフィスレイアウトの工夫(フリーアドレス等)	タレントマネジメントツール(社員情報共有)	その他	特に行っていない	無回答
従業員規模別	全体(n=461)	461	46.2	42.7	21.3	19.7	15.0	9.5	4.3	3.5	1.3	19.5	0.7
	20人以下(n=64)	64	46.9	29.7	10.9	12.5	0.0	1.6	3.1	3.1	1.6	34.4	0.0
	21人~50人(n=132)	132	50.0	41.7	17.4	15.9	8.3	4.5	5.3	1.5	3.0	18.2	0.8
	51人~100人(n=111)	111	45.0	50.5	26.1	19.8	12.6	10.8	3.6	3.6	0.0	18.9	1.8
	101人~300人(n=112)	112	39.3	40.2	22.3	25.9	29.5	10.7	3.6	4.5	0.9	16.1	0.0
	301人以上(n=39)	39	53.8	53.8	35.9	28.2	28.2	33.3	7.7	7.7	0.0	10.3	0.0

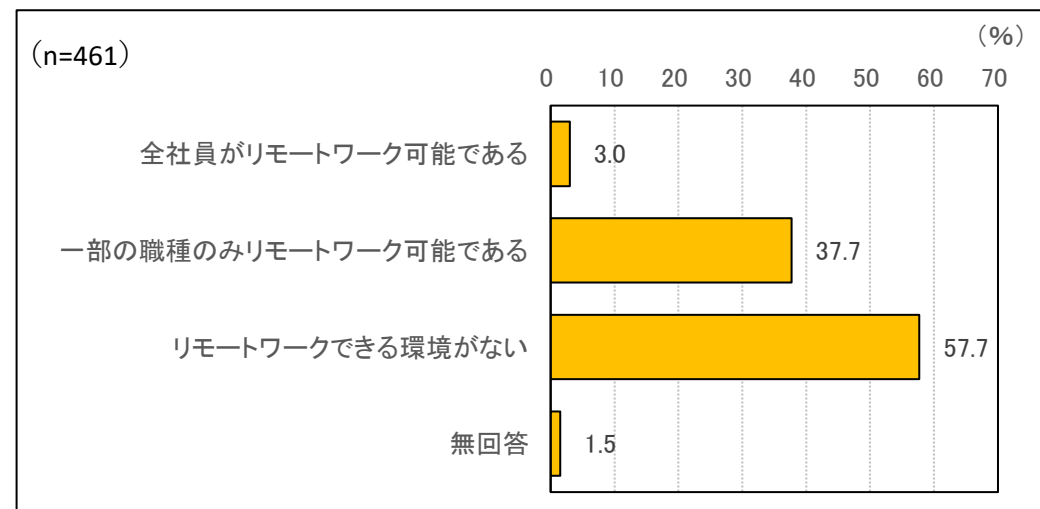
3 (15) 〈働き方〉 リモートワークの導入状況

リモートワークの導入率は4割

リモートワーク(在宅勤務やモバイルワーク、サテライトオフィス勤務)ができる環境があるかをたずねたところ、「全社員がリモートワーク可能である」(3.0%)と「一部の職種のみリモートワーク可能である」(37.7%)を合わせた導入率は40.7%である。

一方、「リモートワークできる環境がない」割合は57.7%である。

◆リモートワークの導入状況(SA)



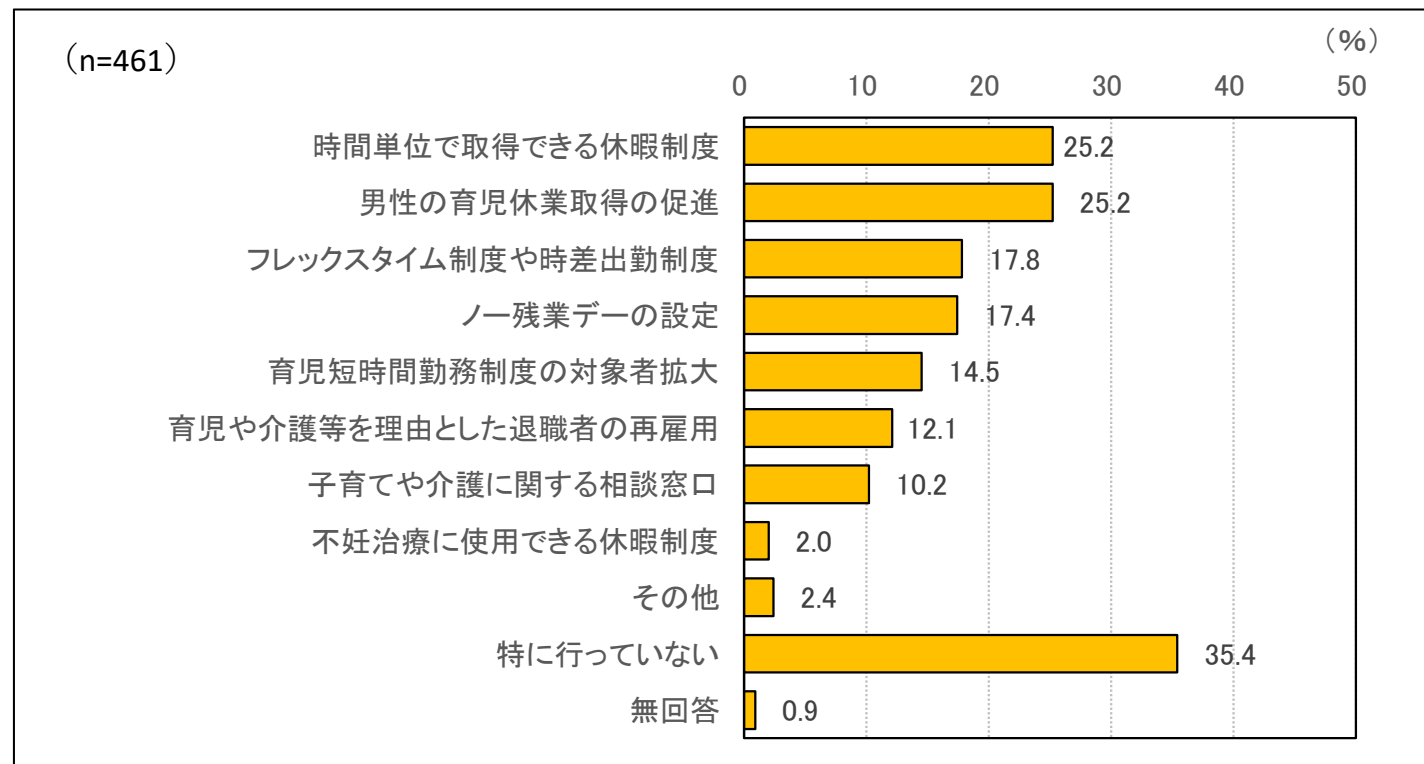
3 (16) 〈働き方〉 ワークライフバランスを推進するための取組状況①

ワークライフバランスのため、 時間休暇の導入や男性の育児休業取得促進に取り組む企業が3割弱

ワークライフバランスを推進するため、取り組んでいることをたずねたところ、「特に行っていない」割合が35.4%で最も高い。

取り組んでいる企業の回答を見ると、「時間単位で取得できる休暇制度」(25.2%)や、「男性の育児休業取得の促進」(25.2%)などの割合が高い。

◆ワークライフバランスを推進するための取組状況(MA)



3 (16) 〈働き方〉 ワークライフバランスを推進するための取組状況②

従業員規模が小さいほど、ワークライフバランスの取組率が低い

従業員規模が小さいほど、「特に行っていない」割合が高く、20人以下の従業員区分では約6割である(20人以下57.8%、21人～50人35.6%、51人～100人34.2%、101人～300人27.7%、301人以上20.5%)。取り組み内容を見ると、20人以下では「フレックスタイム制度や時差出勤制度」、「ノー残業デーの設定」、21人～50人、51人～100人では「時間単位で取得できる休暇制度」、101人～300人では「男性の育児休業取得の促進」、301人以上では「時間単位で取得できる休暇制度」や「男性の育児休業取得の促進」の割合が高い。

◆ワークライフバランスを推進するための取組状況(MA/従業員規模別)

%		ワークライフバランスを推進するために取り組んでいること											
		合計	時間単位で取得できる休暇制度	男性の育児休業取得の促進	フレックスタイム制度や時差出勤制度	ノー残業デーの設定	育児短時間勤務制度の対象者拡大	育児や介護等を理由とした退職者の再雇用	子育てや介護に関する相談窓口	不妊治療に使用できる休暇制度	その他	特に行っていない	無回答
従業員規模別	全体 (n=461)	461	25.2	25.2	17.8	17.4	14.5	12.1	10.2	2.0	2.4	35.4	0.9
	20人以下 (n=64)	64	10.9	7.8	12.5	12.5	3.1	4.7	4.7	0.0	1.6	57.8	1.6
	21人～50人 (n=132)	132	21.2	16.7	15.2	15.2	11.4	12.1	4.5	2.3	3.8	35.6	0.8
	51人～100人 (n=111)	111	30.6	23.4	12.6	20.7	16.2	9.9	14.4	1.8	1.8	34.2	1.8
	101人～300人 (n=112)	112	24.1	39.3	25.9	17.0	17.0	17.9	15.2	0.9	2.7	27.7	0.0
	301人以上 (n=39)	39	48.7	48.7	28.2	25.6	33.3	15.4	12.8	7.7	0.0	20.5	0.0

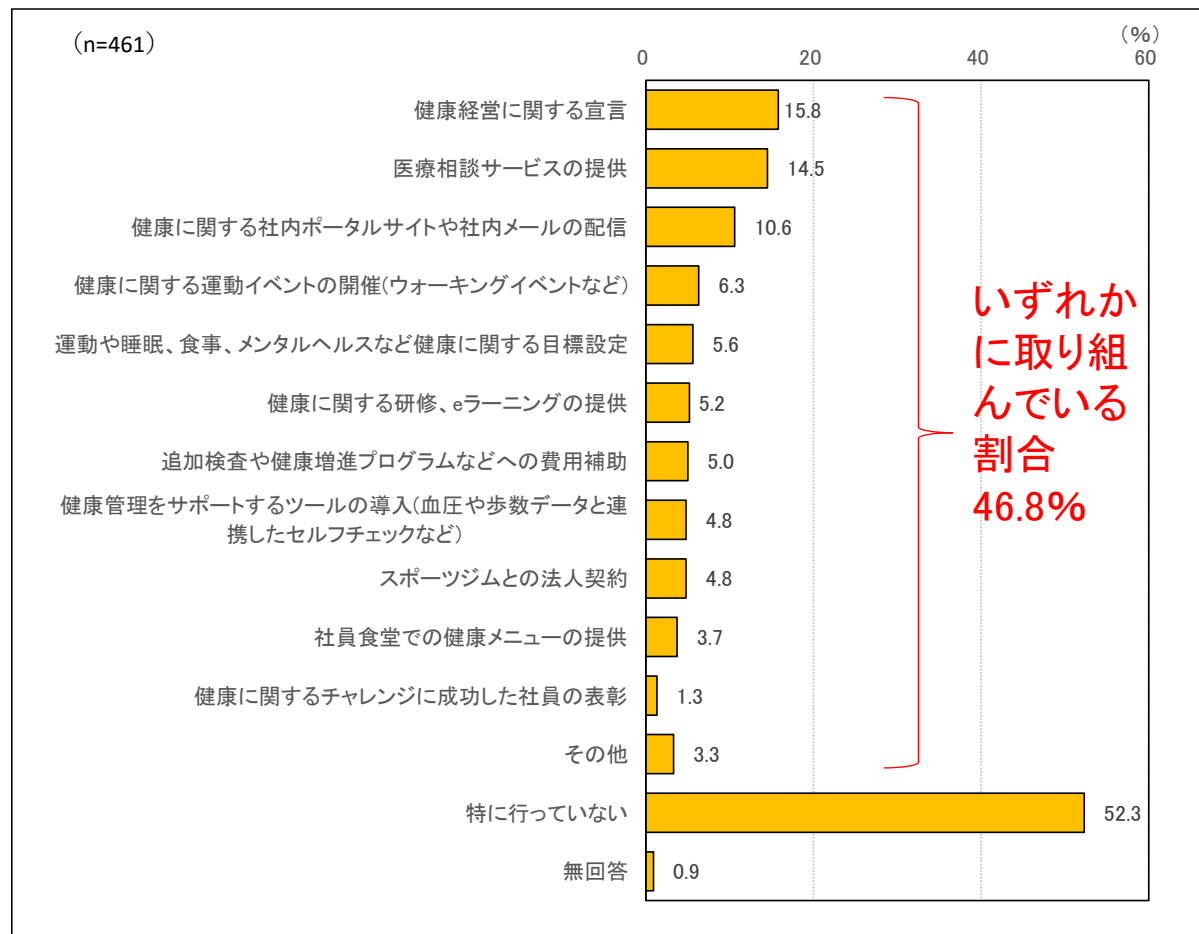
3 (17) 〈働き方〉 健康診断以外に行っている健康支援①

健康診断以外の健康支援の取り組みがある企業は5割

労働安全衛生法に基づく健康診断以外で、社員やその家族の健康支援について、取り組んでいることをたずねたところ、「特に行っていない」割合が52.3%みられる。一方、いずれかの取り組みを行っている割合は46.8%である。

取り組んでいる内容を見ると、「健康経営に関する宣言」(15.8%)、「医療相談サービスの提供」(14.5%)、「健康に関する社内ポータルサイトや社内メールの配信」(10.6%)が取り組みの上位である。

◆健康診断以外に行っている健康支援 (MA)



3 (17) 〈働き方〉 健康診断以外に行っている健康支援②

健康診断以外に健康支援を行う企業は、50人以下の企業で4割、51人～300人の企業で5割、301人以上の企業で6割

従業員規模が大きいほどいずれかの取り組みを行っている割合が高い(20人以下37.5%、21人～50人43.9%、51人～100人45.9%、101人～300人51.8%、301人以上64.1%)。取り組み内容を見ると、301人以上の従業員区分では、「医療相談サービスの提供」や「健康に関する社内ポータルサイトや社内メールの配信」(各25.6%)の割合が特に高い。

◆健康診断以外に行っている健康支援(MA/従業員規模別)

%		労働安全衛生法に基づく健康診断以外に行っている健康支援														
		合計	健康経営に関する宣言	医療相談サービスの提供	健康に関する社内ポータルサイトや社内メールの配信	健康に関する運動イベントの開催(ウォーキングイベントなど)	運動や睡眠、食事、メンタルヘルスなど健康に関する目標設定	健康に関する研修、eラーニングの提供	追加検査や健康増進プログラムなどへの費用補助	健康管理をサポートするツールの導入(血圧や歩数データと連携したセルフチェックなど)	スポーツジムの法人契約	社員食堂での健康メニューの提供	健康に関するチャレンジに成功した社員の表彰	その他	特に行っていない	無回答
従業員規模別	全体(n=461)	461	15.8	14.5	10.6	6.3	5.6	5.2	5.0	4.8	4.8	3.7	1.3	3.3	52.3	0.9
	20人以下(n=64)	64	17.2	6.3	1.6	0.0	3.1	1.6	3.1	6.3	1.6	1.6	0.0	3.1	62.5	0.0
	21人～50人(n=132)	132	13.6	12.1	9.1	0.8	8.3	3.0	6.8	5.3	3.0	3.0	0.8	3.0	56.1	0.0
	51人～100人(n=111)	111	9.9	13.5	12.6	6.3	4.5	6.3	3.6	3.6	6.3	2.7	1.8	0.9	51.4	2.7
	101人～300人(n=112)	112	22.3	19.6	10.7	11.6	2.7	5.4	4.5	3.6	5.4	4.5	1.8	5.4	48.2	0.0
	301人以上(n=39)	39	20.5	25.6	25.6	20.5	12.8	15.4	7.7	7.7	10.3	10.3	2.6	5.1	33.3	2.6