

各位

大同生命保険株式会社  
代表取締役社長 北原 睦朗

## 人手不足の解消に向けて、多様な人材を活用

～ 中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」 2023年1月度調査レポートの公表 ～

T&D保険グループの大同生命保険株式会社（社長：北原 睦朗）は、全国の中小企業経営者を対象としたアンケート調査「大同生命サーベイ」を、2015年10月から毎月実施しています。

今般、中小企業経営者の「多様な人材の活躍に向けた取組み」について調査した2023年1月度レポートを公表します。

### <調査概要>

- ・ 調査期間 : 2023年1月5日～同1月27日
- ・ 調査対象 : 全国の企業経営者 7,789社（うち約6割が当社ご契約企業）
- ・ 調査方法 : 当社営業職員が訪問またはZoom面談により調査
- ・ 調査内容 : 景況感、多様な人材の活躍に向けた取組み

## 1. 従業員の過不足感

- ・ 従業員が「不足している」と回答した企業は40%となり（2020年10月比+10pt、2022年3月比+2pt）、景況感の改善とともに人手不足感が高まっています。

<従業員の過不足感（過去調査との比較）>

(%) <景況感（過去調査との比較）>

(%)

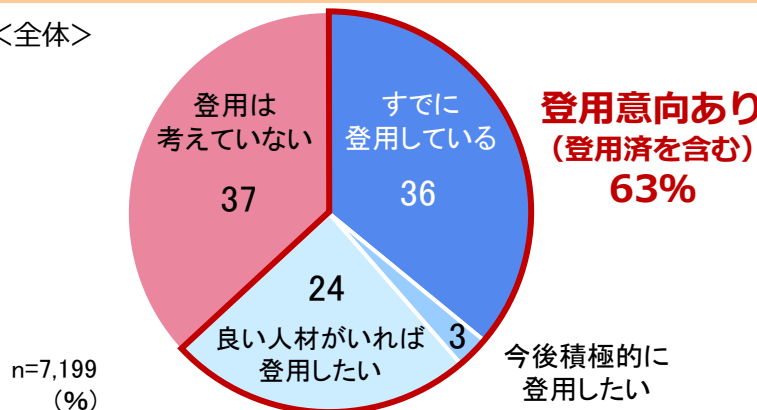
|            | 回答件数   | 従業員過不足感 (%) |         |      | 景況感 (%) |      |      | 業況DI (※) | 前回差     |
|------------|--------|-------------|---------|------|---------|------|------|----------|---------|
|            |        | ■ 過多        | ■ 過不足なし | ■ 不足 | ■ 良い    | ■ 普通 | ■ 悪い |          |         |
| 2020年10月調査 | 14,102 | 4           | 66      | 30   | 8       | 49   | 43   | ▲35.7pt  | —       |
| 2022年3月調査  | 8,473  | 2           | 60      | 38   | 10      | 56   | 34   | ▲23.9pt  | +11.8pt |
| 2023年1月調査  | 7,493  | 2           | 58      | 40   | 10      | 61   | 29   | ▲18.9pt  | +5.0pt  |

※DI (Diffusion Index) = 好転の回答割合 (%) - 悪化の回答割合 (%)

## 2. シニア世代（65歳以上）の登用意向

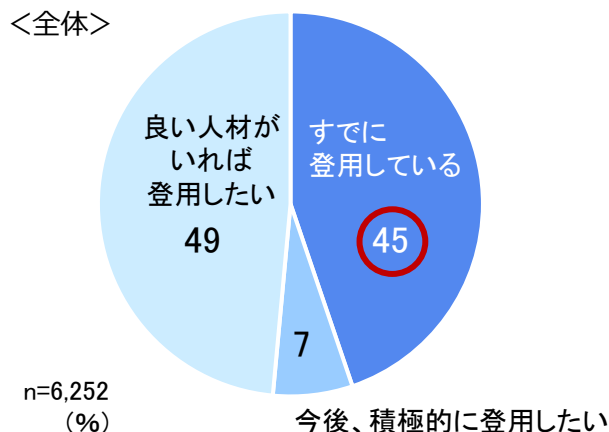
- ・ 42%の企業が定年を定めておらず、「シニア世代（65歳以上）の登用意向あり」（登用済を含む）が63%となりました。

<全体>



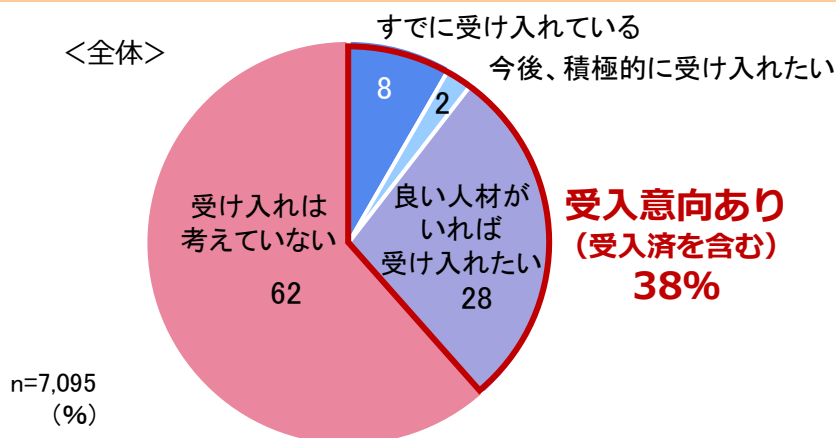
### 3. 管理職（役員を含む）の女性登用

・「すでに管理職（役員を含む）に女性を登用している」と回答した企業は45%となりました。



### 4. 外国人労働者の受入意向

・「外国人労働者の受入意向あり」（受入済を含む）と回答した企業は38%となりました。



#### 【参考】過去の調査テーマ（直近1年）

|          |  |
|----------|--|
| 2022年 2月 | 経営者の労働実態                                 |
| 3月       | 人手不足感と賃上げ意向                              |
| 4月       | 新規顧客・販路の開拓                               |
| 5月       | 資金繰りと今後の業績                               |
| 6月       | 企業を取り巻くリスクへの備え                           |
| 7月       | 健康経営                                     |
| 8月       | 事業承継                                     |
| 9月       | サステナビリティ経営の取組み状況 ※神戸大学経済経営研究所との共同調査      |
| 10月      | 中小企業のがん対策 ※がん対策推進企業アクション（厚生労働省委託事業）と共同調査 |
| 11月      | インボイス制度への対応                              |
| 12月      | 2022年の振り返り                               |
| 2023年 1月 | 多様な人材の活躍に向けた取組み【今回】                      |

大同生命WEBサイトで「大同生命サーベイ」のバックナンバーをご覧ください。

<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/>



# 中小企業経営者アンケート 「大同生命サーベイ」 2023年1月度調査レポート

～人手不足の解消に向けて、多様な人材を活用～


## ■景況感 (P3～)

- ・「現在の業況」(業況DI)は▲18.9pt(前月差▲1.5pt)、「将来の見通し」(将来DI)は▲0.5pt(前月差▲0.8pt)と、ともに悪化しました。

## ■多様な人材の活躍に向けた取組み (P7～)

- ・従業員が「不足している」と回答した企業は40%となり(2020年10月比+10pt、2022年3月比+2pt)、景況感の改善とともに人手不足感が高まっています。
- ・42%の企業が定年を定めておらず、「シニア世代(65歳以上)の登用意向あり」(登用済を含む)が63%となりました。
- ・「すでに管理職(役員を含む)に女性を登用している」と回答した企業は45%となりました。
- ・「外国人労働者の受入意向あり」(受入済を含む)と回答した企業は38%となりました。

おかげさまで120周年

 **大同生命保険株式会社**

大同生命WEBサイトで調査レポートの  
バックナンバーをご覧いただけます。



<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/>



## <調査概要>

大同生命では、中小企業の景況感や経営課題の解決に向けた取組みなどに関するアンケート調査「大同生命サーベイ」を2015年10月から毎月実施し、経営者の皆さまに、経営のヒントとしてお役立ていただくことを目的として、調査結果を「月次レポート」としてお届けしています。

- ・ 調査期間 : 2023年1月5日～1月27日
- ・ 調査対象 : 全国の企業経営者 7,789社（うち約6割が当社ご契約企業）
- ・ 調査方法 : 当社営業職員が訪問またはZoom面談により調査
- ・ 調査内容 : [定例] 景況感  
[個別テーマ] 多様な人材の活躍に向けた取組み

## <回答企業の属性>

| 地域    |        | 全体(占率)        | 北海道 | 東北  | 北関東<br>(※1) | 南関東<br>(※2) | 北陸・<br>甲信越 | 東海  | 関西<br>(※3) | 中国  | 四国  | 九州・<br>沖縄 |
|-------|--------|---------------|-----|-----|-------------|-------------|------------|-----|------------|-----|-----|-----------|
| 全体    |        | 7,789 (100.0) | 331 | 447 | 556         | 1,377       | 772        | 965 | 1,459      | 726 | 237 | 919       |
| 業種    | 製造業    | 1,445 (18.6)  | 28  | 55  | 125         | 212         | 177        | 231 | 335        | 139 | 38  | 105       |
|       | 建設業    | 1,713 (22.0)  | 91  | 138 | 121         | 248         | 196        | 206 | 225        | 174 | 60  | 254       |
|       | 卸・小売業  | 1,689 (21.7)  | 74  | 87  | 106         | 274         | 168        | 199 | 369        | 148 | 54  | 210       |
|       | サービス業  | 2,607 (33.5)  | 123 | 149 | 187         | 579         | 202        | 291 | 456        | 228 | 74  | 318       |
|       | その他    | 228 (2.9)     | 11  | 17  | 12          | 37          | 24         | 30  | 41         | 24  | 8   | 24        |
|       | 無回答    | 107 (1.4)     | 4   | 1   | 5           | 27          | 5          | 8   | 33         | 13  | 3   | 8         |
| 従業員規模 | 5人以下   | 3,516 (45.1)  | 153 | 192 | 286         | 685         | 313        | 427 | 668        | 279 | 80  | 433       |
|       | 6～10人  | 1,534 (19.7)  | 65  | 92  | 97          | 272         | 173        | 181 | 242        | 172 | 49  | 191       |
|       | 11～20人 | 1,109 (14.2)  | 55  | 73  | 80          | 154         | 110        | 141 | 210        | 111 | 42  | 133       |
|       | 21人以上  | 1,486 (19.1)  | 52  | 89  | 87          | 230         | 166        | 198 | 298        | 152 | 62  | 152       |
|       | 無回答    | 144 (1.8)     | 6   | 1   | 6           | 36          | 10         | 18  | 41         | 12  | 4   | 10        |

※1:北関東 → 茨城・栃木・群馬・埼玉 ※2:南関東 → 千葉・東京・神奈川 ※3:関西 → 滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山

| 創業年数      | 企業数 (占率)     | 年齢    | 企業数 (占率)     | 性別  | 企業数 (占率)     |
|-----------|--------------|-------|--------------|-----|--------------|
| 10年未満     | 765 (9.8)    | 40歳未満 | 342 (4.4)    | 男性  | 7,002 (89.9) |
| 10～30年未満  | 1,730 (22.2) | 40歳代  | 1,427 (18.3) | 女性  | 651 (8.4)    |
| 30～50年未満  | 2,232 (28.7) | 50歳代  | 2,262 (29.0) | 無回答 | 136 (1.7)    |
| 50～100年未満 | 2,446 (31.4) | 60歳代  | 2,098 (26.9) |     |              |
| 100年以上    | 274 (3.5)    | 70歳以上 | 1,402 (18.0) |     |              |
| 無回答       | 342 (4.4)    | 無回答   | 258 (3.3)    |     |              |

### <調査結果のご利用にあたって>

- ・本資料は「大同生命サーベイ」の調査結果の開示を目的としており、当社の統一した見解を示すものではありません。
- ・本資料は当社の著作物であり、著作権法に基づき保護されています。  
引用する際は、「出所：大同生命サーベイ(2023年1月度調査)」と明記ください。
- ・本資料に基づく決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。
- ・本資料は、生命保険契約の募集を目的としたものではありません。
- ・本資料で表示する「回答率(%)」等は、小数点第1位(景況感は小数点第2位)を四捨五入しています。  
また、特に記載がない場合、「無回答」を除いて集計しています。
- ・「大同生命サーベイ」は、当社ご契約企業を中心に実施しており、各調査結果に若干の偏りが生じる場合があります。

# 2023年1月度調査のポイント

## 多様な人材の活躍に向けた取組み

- ・従業員が「不足している」と回答した企業は40%となり（2020年10月比+10pt、2022年3月比+2pt）、景況感の改善とともに人手不足感が高まっています。
- ・42%の企業が定年を定めておらず、「シニア世代（65歳以上）の登用意向あり」（登用済を含む）が63%となりました。
- ・「すでに管理職（役員を含む）に女性を登用している」と回答した企業は45%となりました。
- ・「外国人労働者の受入意向あり」（受入済を含む）と回答した企業は38%となりました。

### ①従業員の過不足感

<従業員の過不足感（過去調査との比較）> (%)

|            | 回答件数   | ■ 過多 | ■ 過不足なし | ■ 不足       |
|------------|--------|------|---------|------------|
| 2020年10月調査 | 14,102 | 4    | 66      | 30         |
| 2022年3月調査  | 8,473  | 2    | 60      | 38         |
| 2023年1月調査  | 7,493  | 2    | 58      | 40 (+10pt) |

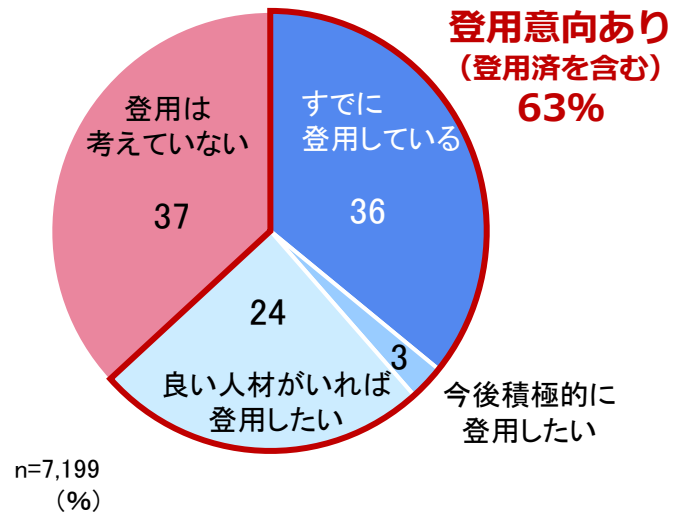
<景況感（過去調査との比較）> (%)

|                     | ■ 良い | ■ 普通 | ■ 悪い | 業況DI (※) | 前回差     |
|---------------------|------|------|------|----------|---------|
| 2020年10月 (n=13,787) | 8    | 49   | 43   | ▲35.7pt  | —       |
| 2022年3月 (n=8,136)   | 10   | 56   | 34   | ▲23.9pt  | +11.8pt |
| 2023年1月 (n=7,113)   | 10   | 61   | 29   | ▲18.9pt  | +5.0pt  |

※DI (Diffusion Index) = 好転の回答割合(%) - 悪化の回答割合(%)

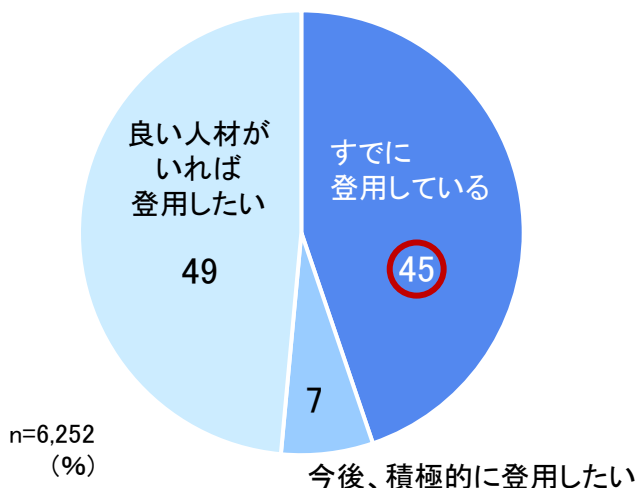
### ②シニア世代(65歳以上)の登用意向

<全体>



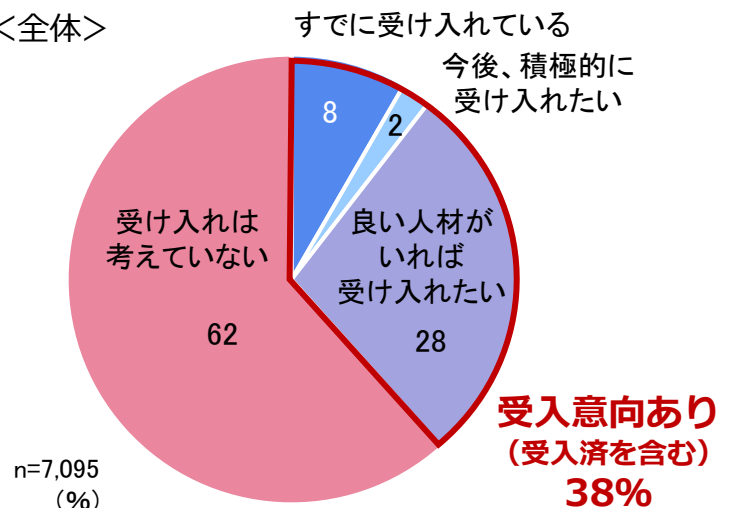
### ③管理職(役員を含む)の女性登用

<全体>



### ④外国人労働者の受入意向

<全体>



# I. 景況感

## (1) 業況、将来の見通し、売上・利益・資金繰り

- 「現在の業況」(業況DI)は▲18.9pt(前月差▲1.5pt)、「将来の見通し」(将来DI)は▲0.5pt(前月差▲0.8pt)と、ともに悪化しました。
- 「売上高」「利益」「資金繰り」についても、悪化しています。

| 現在の業況                 |        |        |        | 将来の見通し  |        |                       |          |               |          |        |        |
|-----------------------|--------|--------|--------|---------|--------|-----------------------|----------|---------------|----------|--------|--------|
| 調査月                   | 良い (%) | 普通 (%) | 悪い (%) | 業況DI    | 前月差    | 調査月                   | 良くなる (%) | どちらともいえない (%) | 悪くなる (%) | 将来DI   | 前月差    |
| 2022年11月<br>(n=8,309) | 11     | 60     | 29     | ▲18.4pt | +1.5pt | 2022年11月<br>(n=8,266) | 13       | 72            | 14       | ▲1.0pt | ±0.0pt |
| 12月<br>(n=8,443)      | 12     | 59     | 29     | ▲17.4pt | +1.0pt | 12月<br>(n=8,389)      | 14       | 72            | 14       | +0.3pt | +1.3pt |
| 2023年1月<br>(n=7,113)  | 10     | 61     | 29     | ▲18.9pt | ▲1.5pt | 2023年1月<br>(n=7,023)  | 13       | 73            | 14       | ▲0.5pt | ▲0.8pt |

### 売上高

(%)

■改善した ■変わらない ■悪化した

|                       |    |    |    |
|-----------------------|----|----|----|
| 2022年11月<br>(n=8,231) | 14 | 69 | 17 |
| 12月<br>(n=8,364)      | 16 | 66 | 17 |
| 2023年1月<br>(n=6,970)  | 12 | 69 | 18 |

### 利益

(%)

■改善した ■変わらない ■悪化した

|                       |    |    |    |
|-----------------------|----|----|----|
| 2022年11月<br>(n=8,216) | 12 | 68 | 20 |
| 12月<br>(n=8,348)      | 14 | 67 | 20 |
| 2023年1月<br>(n=7,005)  | 10 | 70 | 20 |

### 資金繰り

(%)

■改善した ■変わらない ■悪化した

|                       |   |    |    |
|-----------------------|---|----|----|
| 2022年11月<br>(n=8,168) | 6 | 82 | 12 |
| 12月<br>(n=8,272)      | 7 | 82 | 11 |
| 2023年1月<br>(n=6,951)  | 5 | 83 | 11 |

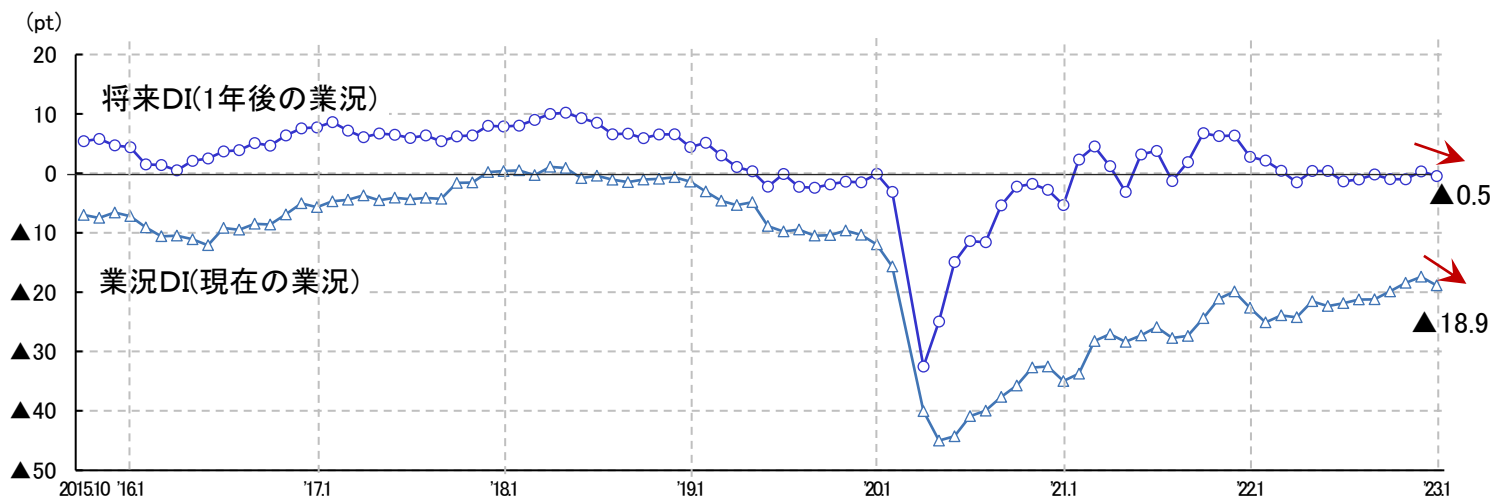
| 調査月      | 売上高DI   | 前月差     |
|----------|---------|---------|
| 2022年11月 | ▲ 2.5pt | + 0.6pt |
| 12月      | ▲ 0.8pt | + 1.7pt |
| 2023年1月  | ▲ 6.1pt | ▲ 5.3pt |

| 調査月      | 利益DI    | 前月差     |
|----------|---------|---------|
| 2022年11月 | ▲ 8.4pt | + 0.2pt |
| 12月      | ▲ 6.4pt | + 2.0pt |
| 2023年1月  | ▲10.2pt | ▲ 3.8pt |

| 調査月      | 資金繰りDI  | 前月差     |
|----------|---------|---------|
| 2022年11月 | ▲ 5.3pt | ▲ 0.2pt |
| 12月      | ▲ 4.2pt | + 1.1pt |
| 2023年1月  | ▲ 6.1pt | ▲ 1.9pt |

DI ( Diffusion Index ) = 好転(増加・上昇・過剰等)の回答割合(%) - 悪化(減少・悪化・不足等)の回答割合(%)

### 【現在の業況と将来の見通し】



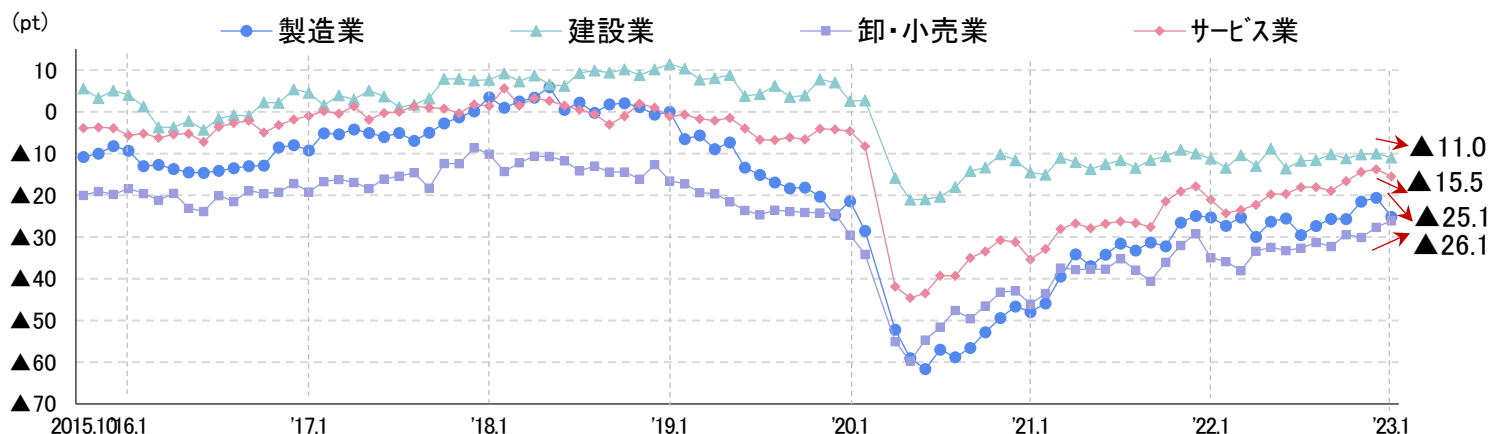
※2020年3月はコロナ禍の影響を踏まえ調査を中止。

## (2) 業種別 業況DI

- ・「教育・学習支援業」が前月差▲25.0pt (▲25.0pt)、「学術研究、専門・技術サービス業」が前月差▲7.1pt (▲12.1pt) と大きく悪化しました。

| 業種                  | 回答件数  | ※上段: 2022年12月調査<br>下段: 2023年 1月調査 |          |          | 業況DI<br>(pt) | 前月差<br>(pt) |
|---------------------|-------|-----------------------------------|----------|----------|--------------|-------------|
|                     |       | ■ 良い (%)                          | ■ 普通 (%) | ■ 悪い (%) |              |             |
| 製造業                 | 1,585 | 13                                | 53       | 34       | ▲20.6        | + 0.9       |
|                     | 1,337 | 10                                | 54       | 36       | ▲25.1        | ▲ 4.5       |
| 建設業                 | 1,817 | 12                                | 65       | 22       | ▲10.0        | + 0.2       |
|                     | 1,576 | 11                                | 68       | 22       | ▲11.0        | ▲ 1.0       |
| 卸・小売業               | 1,856 | 10                                | 53       | 37       | ▲27.7        | + 2.4       |
|                     | 1,555 | 9                                 | 56       | 35       | ▲26.1        | + 1.6       |
| 卸売業                 | 866   | 12                                | 56       | 33       | ▲21.1        | + 1.5       |
|                     | 780   | 11                                | 57       | 32       | ▲20.8        | + 0.3       |
| 小売業                 | 990   | 8                                 | 51       | 41       | ▲33.4        | + 3.9       |
|                     | 775   | 7                                 | 55       | 38       | ▲31.5        | + 1.9       |
| サービス業               | 2,849 | 12                                | 62       | 26       | ▲13.8        | + 0.6       |
|                     | 2,375 | 10                                | 64       | 26       | ▲15.5        | ▲ 1.7       |
| 情報通信業               | 133   | 16                                | 60       | 24       | ▲ 8.3        | ▲ 7.6       |
|                     | 127   | 17                                | 65       | 18       | ▲ 1.6        | + 6.7       |
| 運輸業                 | 288   | 11                                | 59       | 30       | ▲19.1        | + 0.9       |
|                     | 263   | 7                                 | 62       | 31       | ▲23.6        | ▲ 4.5       |
| 不動産・物品賃貸業           | 586   | 9                                 | 73       | 18       | ▲ 9.2        | ▲ 1.9       |
|                     | 449   | 7                                 | 76       | 17       | ▲ 9.1        | + 0.1       |
| 宿泊・飲食サービス業          | 231   | 14                                | 47       | 39       | ▲24.2        | + 9.3       |
|                     | 231   | 11                                | 52       | 38       | ▲26.8        | ▲ 2.6       |
| 医療・福祉業              | 217   | 12                                | 63       | 25       | ▲13.4        | ▲ 4.7       |
|                     | 187   | 13                                | 60       | 27       | ▲13.4        | ± 0.0       |
| 教育・学習支援業            | 63    | 19                                | 62       | 19       | ± 0.0        | +11.9       |
|                     | 56    | 5                                 | 64       | 30       | ▲25.0        | ▲25.0       |
| 生活関連サービス業、<br>娯楽業   | 267   | 8                                 | 56       | 36       | ▲28.1        | + 1.4       |
|                     | 211   | 10                                | 58       | 33       | ▲23.2        | + 4.9       |
| 学術研究、専門・技術<br>サービス業 | 300   | 15                                | 65       | 20       | ▲ 5.0        | + 2.3       |
|                     | 247   | 11                                | 65       | 24       | ▲12.1        | ▲ 7.1       |
| その他サービス業            | 764   | 13                                | 62       | 26       | ▲12.7        | + 0.9       |
|                     | 604   | 11                                | 64       | 25       | ▲13.7        | ▲ 1.0       |

【業況DI (業種別) の推移】 「良い」全国平均(2023年1月調査) 10% 「悪い」全国平均(2023年1月調査) 29%

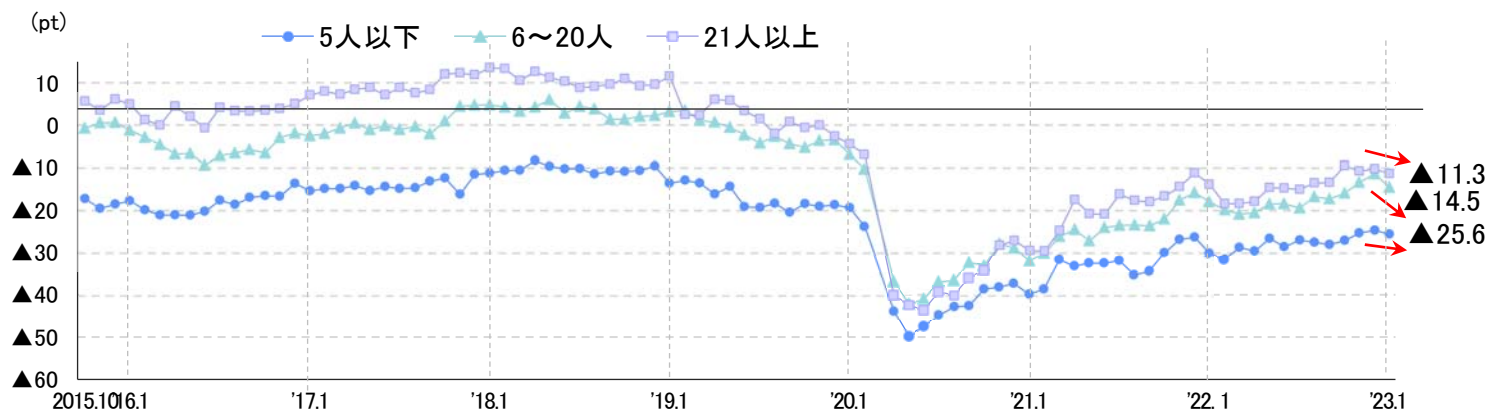


### (3) 従業員規模別 業況DI

・従業員規模によらず、業況DIが前月より悪化しました。

| 従業員規模 | 回答件数  | ※上段:2022年 12月調査<br>下段:2023年 1月調査 |    |    | 業況DI<br>(pt) | 前月差<br>(pt) |
|-------|-------|----------------------------------|----|----|--------------|-------------|
|       |       | 良い                               | 普通 | 悪い |              |             |
| 5人以下  | 3,970 | 9                                | 58 | 34 | ▲24.6        | +0.7        |
|       | 3,204 | 8                                | 59 | 34 | ▲25.6        | ▲1.0        |
| 6~20人 | 2,779 | 14                               | 61 | 25 | ▲11.3        | +2.0        |
|       | 2,437 | 11                               | 64 | 25 | ▲14.5        | ▲3.2        |
| 21人以上 | 1,574 | 15                               | 60 | 25 | ▲10.2        | ▲0.5        |
|       | 1,379 | 13                               | 62 | 24 | ▲11.3        | ▲1.1        |

【業況DI (従業員規模別) の推移】

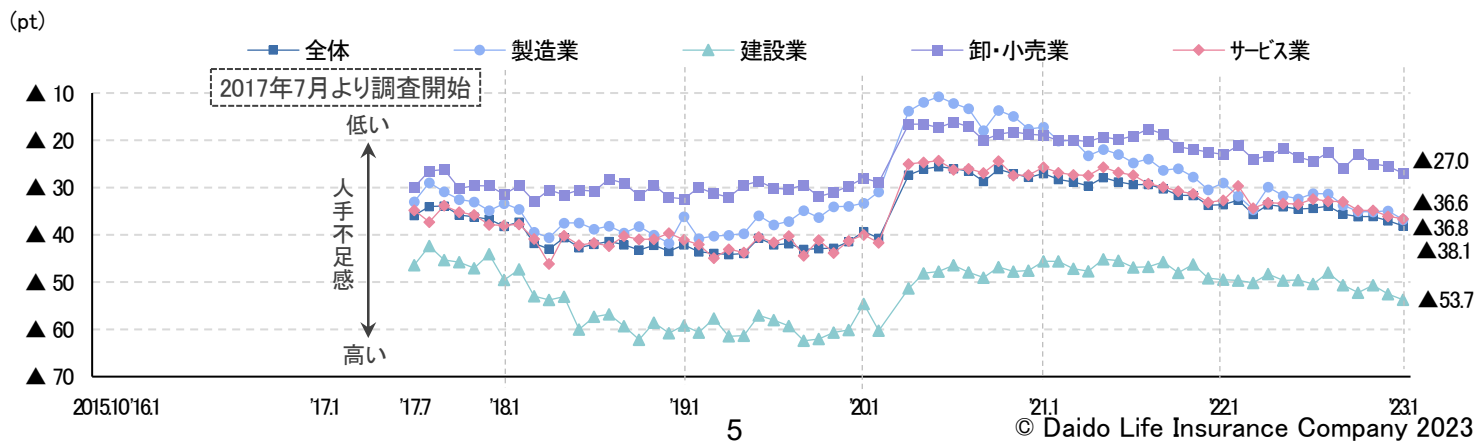


### (4) 従業員過不足DI

・従業員過不足DIは▲38.1pt (前月差▲1.1pt) となりました。  
依然としてすべての業種で人手不足の状況が継続しています。

| 業種    | 回答件数  | ※上段:2022年 12月調査<br>下段:2023年 1月調査 |    |    | 従業員<br>過不足DI<br>(pt) | 前月差<br>(pt) |
|-------|-------|----------------------------------|----|----|----------------------|-------------|
|       |       | 過多                               | 充足 | 不足 |                      |             |
| 全体    | 8,316 | 1                                | 60 | 38 | ▲37.0                | ▲0.9        |
|       | 7,493 | 2                                | 58 | 40 | ▲38.1                | ▲1.1        |
| 製造業   | 1,560 | 2                                | 60 | 37 | ▲34.9                | +0.2        |
|       | 1,395 | 3                                | 57 | 40 | ▲36.8                | ▲1.9        |
| 建設業   | 1,795 | 1                                | 46 | 53 | ▲52.5                | ▲1.8        |
|       | 1,647 | 1                                | 45 | 54 | ▲53.7                | ▲1.2        |
| 卸・小売業 | 1,820 | 2                                | 71 | 28 | ▲25.5                | ▲0.5        |
|       | 1,634 | 2                                | 69 | 29 | ▲27.0                | ▲1.5        |
| サービス業 | 2,818 | 1                                | 62 | 37 | ▲36.1                | ▲1.3        |
|       | 2,516 | 2                                | 60 | 38 | ▲36.6                | ▲0.5        |

【従業員過不足DI (業種別) の推移】



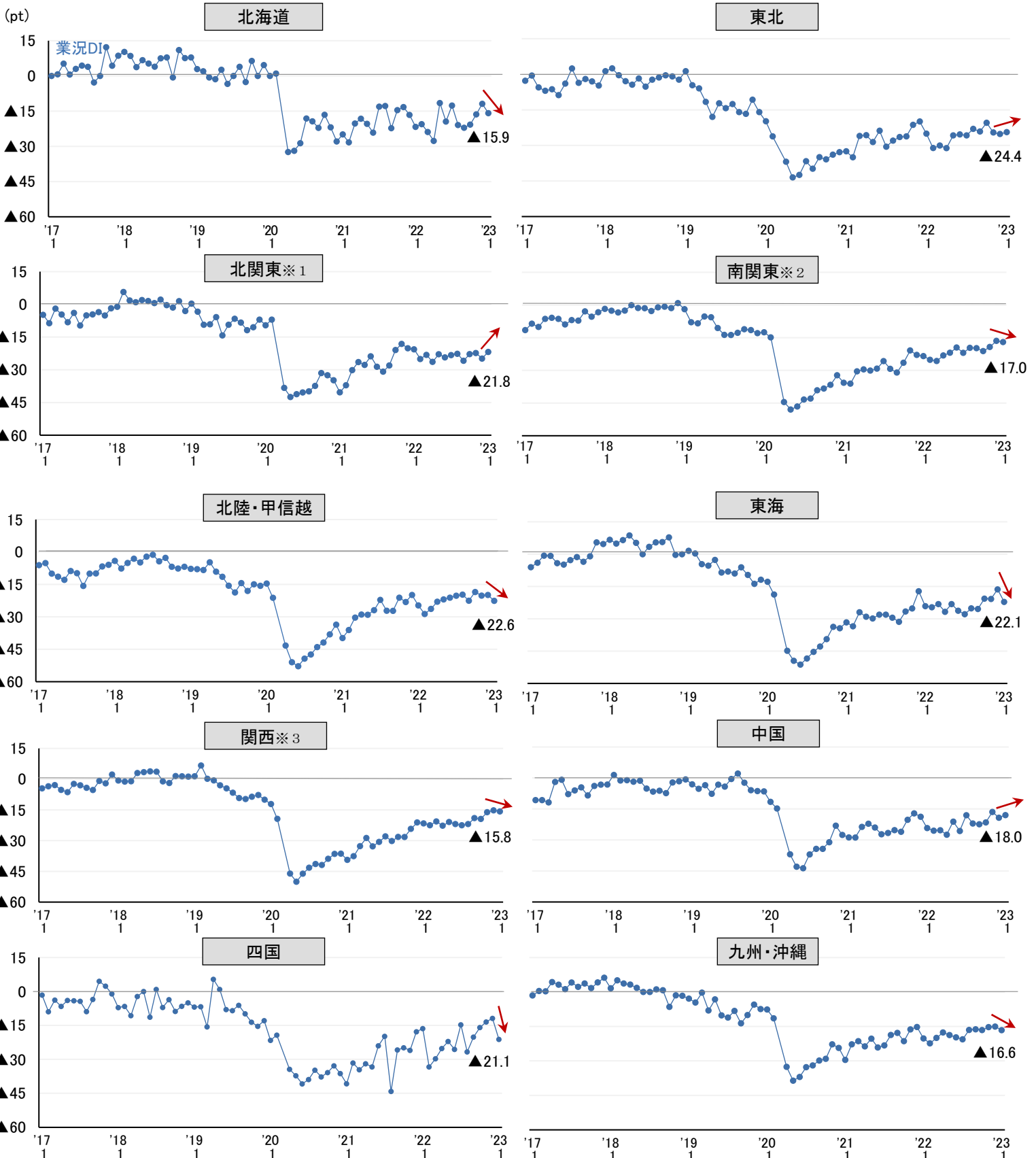


## (5) 地域別 業況DI

- 「北海道」や「四国」など7つの地域で景況感が悪化しています。

<全国平均の業況DI推移(直近6カ月)> (単位:pt)

|      | 8月    | 9月    | 10月   | 11月   | 12月   | 1月    |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 業況DI | ▲21.2 | ▲21.2 | ▲19.9 | ▲18.4 | ▲17.4 | ▲18.9 |



※1：北関東 = 茨城・栃木・群馬・埼玉

※2：南関東 = 千葉・東京・神奈川

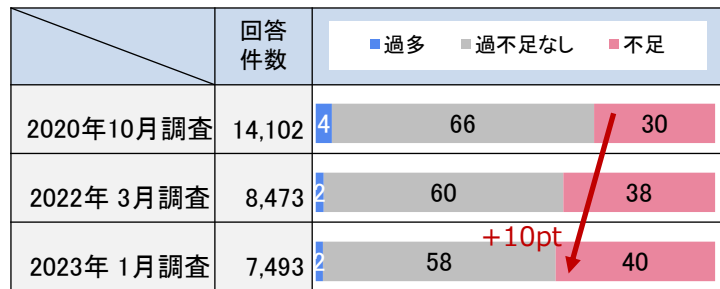
※3：関西 = 滋賀・京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山

## Ⅱ. 多様な人材の活躍に向けた取組み

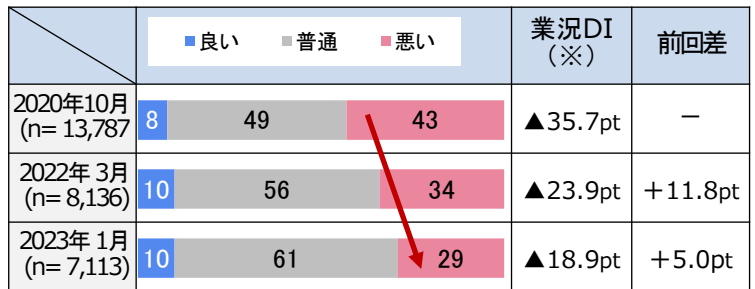
### Q1 従業員の過不足感

- ・ 従業員が「不足している」と回答した企業は40%となり（2020年10月比+10pt、2022年3月比+2pt）、景況感の改善とともに人手不足感が高まっています。
- ・ 業種別にみると、「運輸業（58%）」「建設業（54%）」「情報通信業（50%）」で、特に人手不足感が高いことわかりました。
- ・ また、従業員規模が大きくなるほど、人手不足感が高くなる傾向となりました。

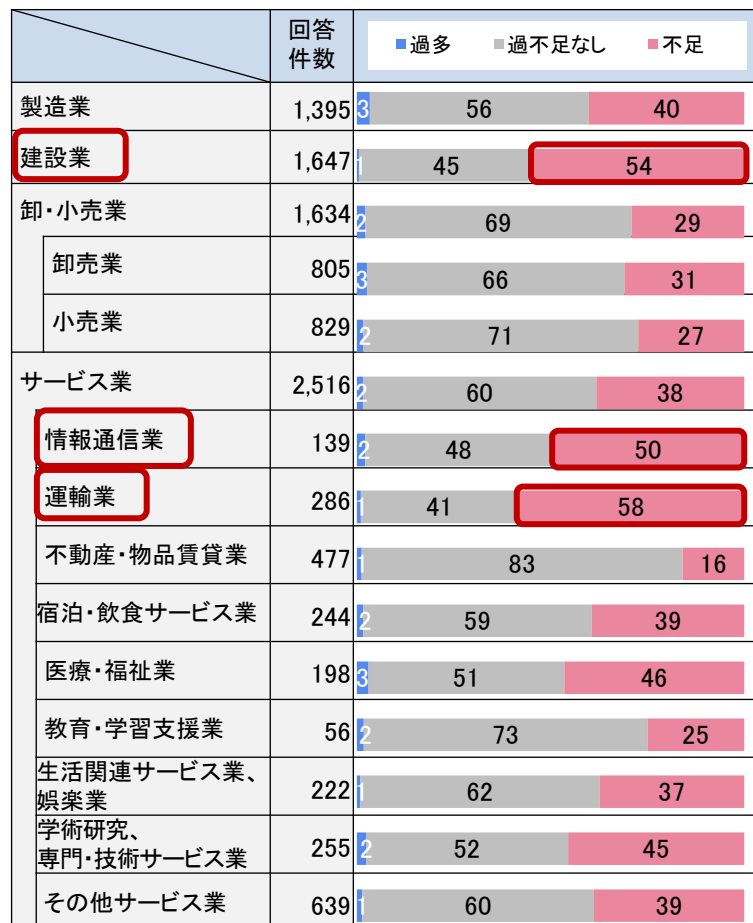
<従業員の過不足感（過去調査との比較）> (%)



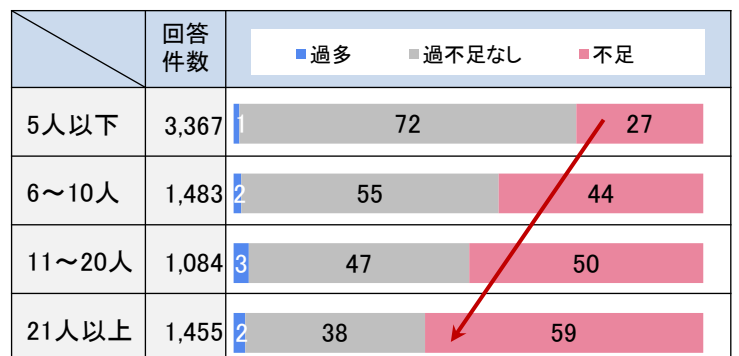
<景況感（過去調査との比較）> (%)



<業種別> (%)



<従業員規模別> (%)



※DI (Diffusion Index) = 好転の回答割合(%) - 悪化の回答割合(%)

### Pick Up! 経営者の声 (人手不足に関するフリーコメント)

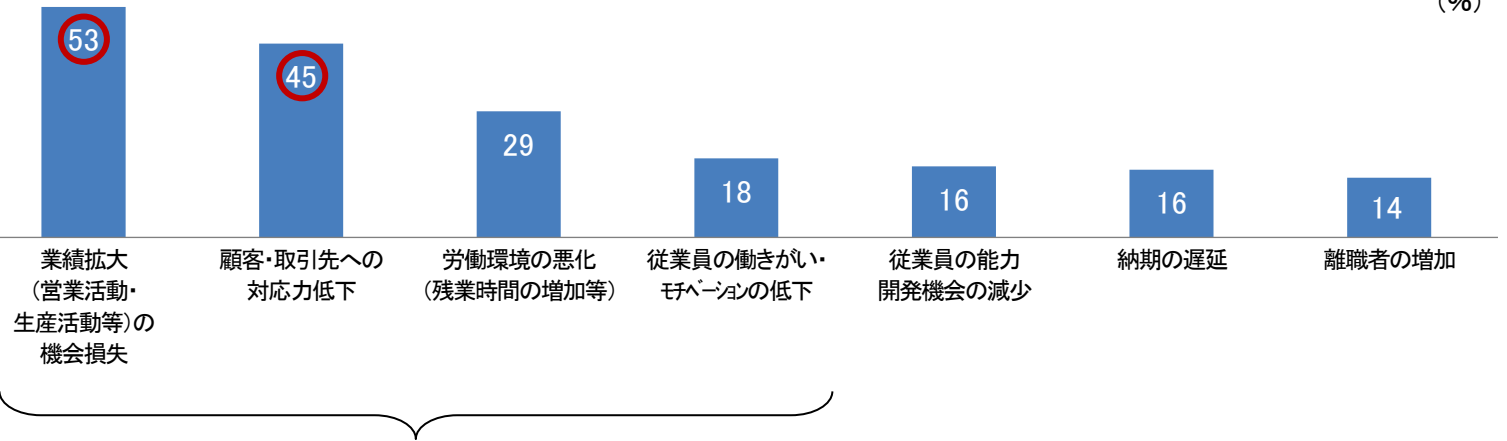
- ・ 当社に必要な技術をもった人材が少ない。給与などの待遇を改善しても応募がない。(東北/情報通信業)
- ・ 「事業拡大のチャンス」と考えて従業員を増やそうとしているが、応募がない。(南関東/運輸業)
- ・ 人手不足は永遠の課題。仕事はあっても人がいない。(北陸・甲信越/建設業)

Q2 人手不足による影響 ※Q1で「不足」と回答した方

- ・ 人手不足による影響として、「業績拡大の機会損失」が53%と最も多く、次いで「顧客・取引先への対応力低下」が45%となりました。
- ・ 上位4項目を業種別にみると、「情報通信業」（76%）では「業績拡大の機会損失」が他業種に比べて特に高い結果となりました。
- ・ また、「運輸業」「宿泊・飲食サービス業」では「労働環境の悪化」、「医療・福祉業」では「従業員の働きがい・モチベーションの低下」も高くなっています。

<全体>

n=2,820  
※複数回答  
(%)



<上位4項目の業種別傾向>

※複数回答  
(%)

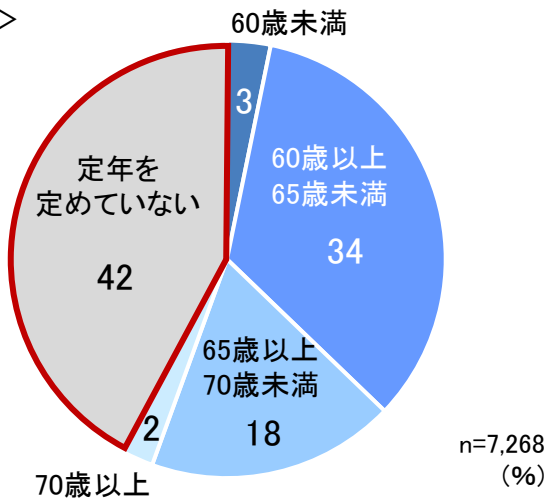
| 業種              | 回答件数 | 業績拡大 (営業活動・生産活動等) の機会損失 | 顧客・取引先への対応力低下 | 労働環境の悪化 (残業時間の増加等) | 従業員の働きがい・モチベーションの低下 |
|-----------------|------|-------------------------|---------------|--------------------|---------------------|
| 製造業             | 524  | 49                      | 42            | 33                 | 17                  |
| 建設業             | 840  | 57                      | 45            | 27                 | 16                  |
| 卸・小売業           | 445  | 53                      | 52            | 27                 | 17                  |
| 卸売業             | 235  | 55                      | 54            | 24                 | 16                  |
| 小売業             | 210  | 51                      | 49            | 30                 | 18                  |
| サービス業           | 917  | 54                      | 44            | 30                 | 21                  |
| 情報通信業           | 67   | 76                      | 49            | 18                 | 16                  |
| 運輸業             | 161  | 55                      | 47            | 40                 | 21                  |
| 不動産・物品賃貸業       | 72   | 47                      | 44            | 19                 | 17                  |
| 宿泊・飲食サービス業      | 90   | 56                      | 46            | 44                 | 29                  |
| 医療・福祉業          | 87   | 31                      | 32            | 35                 | 36                  |
| 教育・学習支援業        | 13   | 46                      | 23            | 0                  | 15                  |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 78   | 50                      | 45            | 31                 | 21                  |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 111  | 58                      | 50            | 20                 | 19                  |
| その他サービス業        | 238  | 55                      | 44            | 30                 | 18                  |

### Q3 シニア世代（65歳以上）の活躍

- 「定年を定めていない」企業は42%と、最も多い回答となりました。
- 従業員規模が小さい企業ほど「定年を定めていない」割合が高く、業種別では「不動産・物品賃貸業（71%）」の割合が他業種に比べて高くなっています。
- また、従業員（役員・パートタイマーを含む）のうち、シニア世代（65歳以上）の割合について、「2割以上」と回答した企業は30%となりました。

#### ① 定年

<全体>



<業種別>

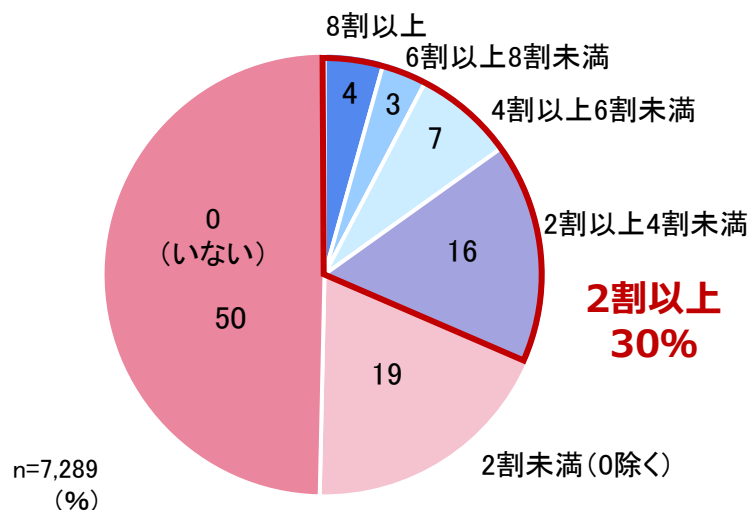
| 業種               | 回答件数  | 5  | 4  | 3  | 2 | 1         | 0 |
|------------------|-------|----|----|----|---|-----------|---|
| 製造業              | 1,363 | 5  | 43 | 19 | 2 | 32        |   |
| 建設業              | 1,615 | 2  | 32 | 24 | 2 | 39        |   |
| 卸・小売業            | 1,580 | 3  | 35 | 16 | 2 | 44        |   |
| 卸売業              | 780   | 3  | 46 | 19 | 2 | 30        |   |
| 小売業              | 800   | 3  | 25 | 13 | 2 | 58        |   |
| サービス業            | 2,423 | 3  | 31 | 16 | 3 | 48        |   |
| 情報通信業            | 135   | 10 | 47 | 16 | 1 | 2         |   |
| 運輸業              | 277   | 3  | 48 | 27 | 3 |           |   |
| <b>不動産・物品賃貸業</b> | 456   | 11 | 14 | 11 | 2 | <b>71</b> |   |
| 宿泊・飲食サービス業       | 235   | 2  | 20 | 14 | 4 | 60        |   |
| 医療・福祉業           | 191   | 2  | 36 | 20 | 3 | 40        |   |
| 教育・学習支援業         | 54    | 6  | 31 | 9  | 2 | 52        |   |
| 生活関連サービス業、娯楽業    | 210   | 4  | 22 | 18 | 2 | 53        |   |
| 学術研究、専門・技術サービス業  | 243   | 3  | 41 | 14 | 2 | 40        |   |
| その他サービス業         | 622   | 4  | 33 | 15 | 3 | 45        |   |

<従業員規模別>

| 従業員規模  | 回答件数  | 5 | 4  | 3  | 2 | 1  | 0 |
|--------|-------|---|----|----|---|----|---|
| 5人以下   | 3,247 | 2 | 17 | 11 | 2 | 68 |   |
| 6~10人  | 1,440 | 3 | 39 | 22 | 3 | 34 |   |
| 11~20人 | 1,062 | 4 | 47 | 27 | 3 | 19 |   |
| 21人以上  | 1,423 | 5 | 58 | 24 | 2 | 10 |   |

#### ② 従業員（役員・パートタイマーを含む）のうちのシニア世代（65歳以上）の割合

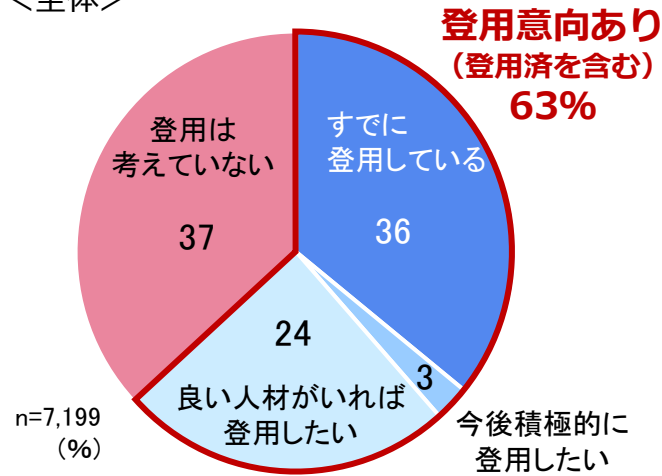
<全体>



### ③シニア世代(65歳以上)の登用

- 「シニア世代の登用意向あり」（登用済を含む）と回答した企業は63%となりました。
- 従業員規模が大きいほど、シニア世代の登用意向も高くなっています。

#### <全体>



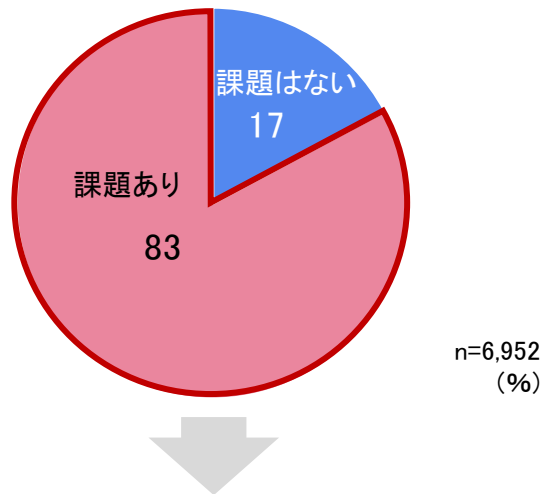
#### <従業員規模別>

| 従業員規模  | 回答件数  | 割合 (%)    |             |               |           |
|--------|-------|-----------|-------------|---------------|-----------|
|        |       | すでに登用している | 今後積極的に登用したい | 良い人材がいれば登用したい | 登用は考えていない |
| 5人以下   | 3,176 | 22        | 2           | 21            | 55        |
| 6~10人  | 1,433 | 38        | 3           | 29            | 30        |
| 11~20人 | 1,053 | 46        | 3           | 28            | 23        |
| 21人以上  | 1,429 | 58        | 3           | 24            | 14        |

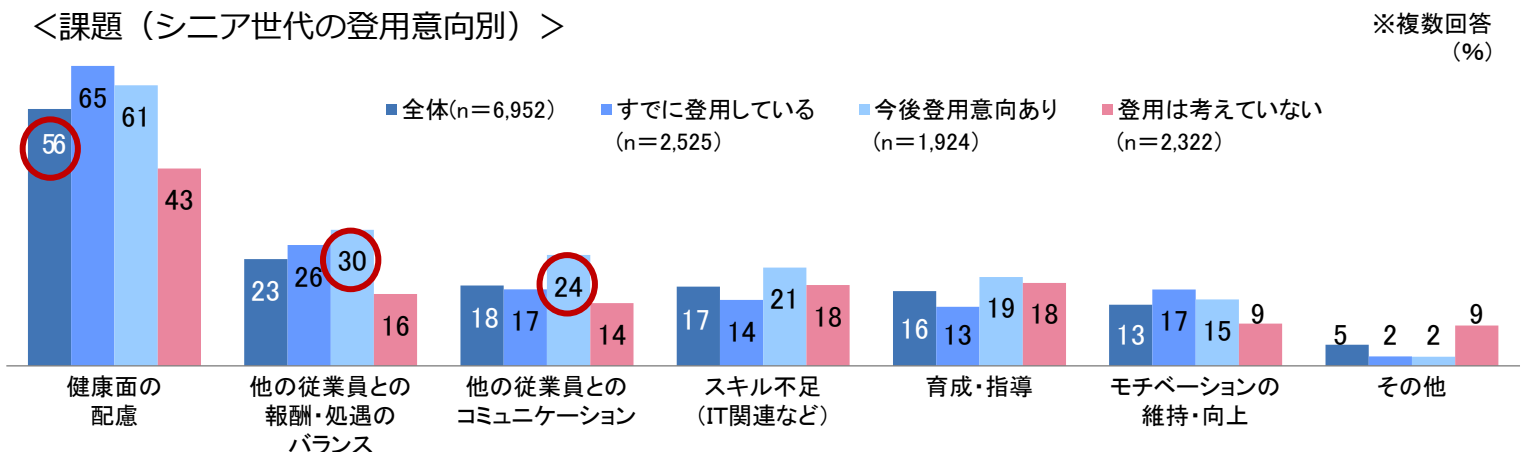
### ④シニア世代(65歳以上)を登用する際の課題

- シニア世代の登用について、「課題あり」と回答した企業は83%となりました。
- 「健康面の配慮」を課題とする企業が56%と最も高くなりました。
- また、「今後登用意向あり」と回答した企業では、他の従業員との「報酬・処遇のバランス」や「コミュニケーション」などを課題とする割合が高くなっています。

#### <課題の有無>



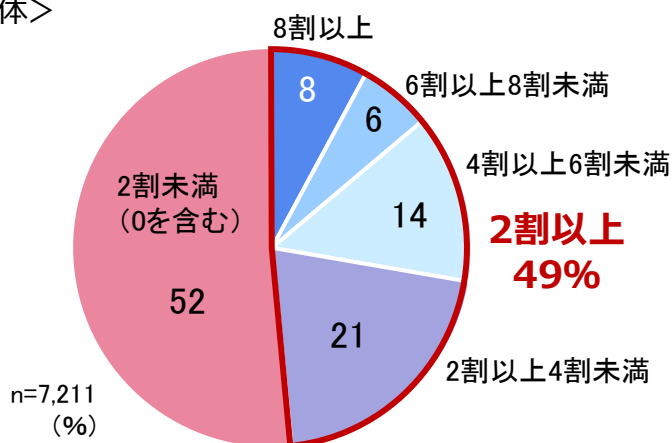
#### <課題 (シニア世代の登用意向別) >



- ・従業員（役員・パートタイマーを含む）における女性の割合は「2割以上」が49%となりました。
- ・業種別にみると、「医療・福祉業」（88%）や「宿泊・飲食サービス業」（79%）で「2割以上」の割合が高くなっています。
- ・また、管理職（役員を含む）における女性の割合は「2割以上」が24%となりました。業種別にみると、特に「医療・福祉業」（52%）が他業種に比べて高くなっています。

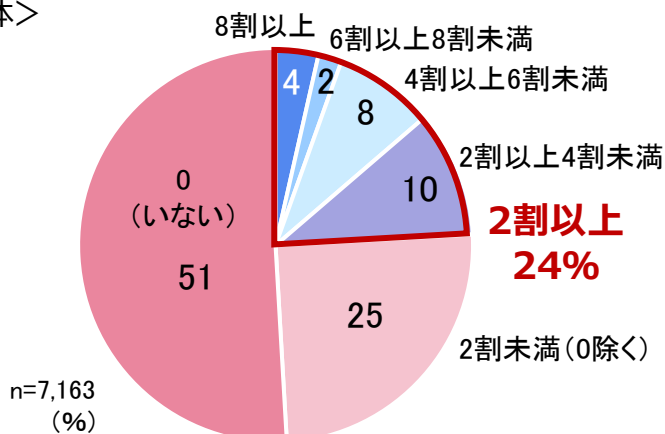
①従業員（役員・パートタイマーを含む）の女性割合

<全体>



②管理職（役員を含む）の女性割合

<全体>



<業種別>

(%) <業種別>

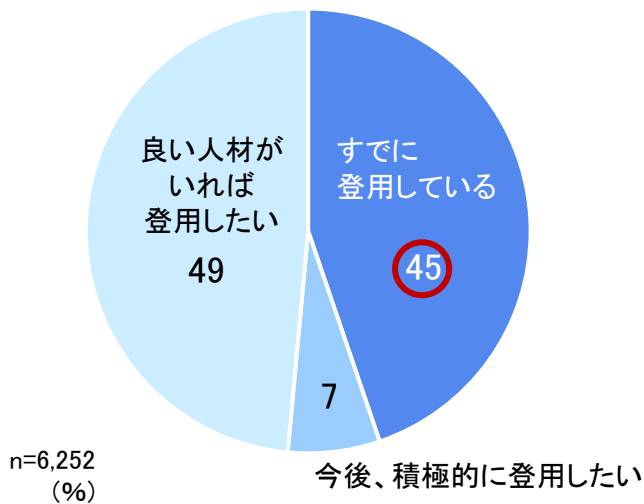
| 業種              | 回答件数  | 8割以上 | 6割以上8割未満 | 4割以上6割未満 | 2割以上4割未満 | 2割未満(0を含む) |
|-----------------|-------|------|----------|----------|----------|------------|
| 製造業             | 1,345 | 6    | 6        | 14       | 25       | 49         |
| 建設業             | 1,608 | 16   | 19       |          |          | 74         |
| 卸・小売業           | 1,569 | 10   | 7        | 20       | 23       | 40         |
| 卸売業             | 779   | 5    | 7        | 20       | 28       | 40         |
| 小売業             | 790   | 15   | 8        | 20       | 18       | 40         |
| サービス業           | 2,401 | 13   | 9        | 15       | 18       | 45         |
| 情報通信業           | 135   | 5    | 0        | 19       | 31       | 44         |
| 運輸業             | 278   | 0    | 15       |          |          | 82         |
| 不動産・物品賃貸業       | 446   | 10   | 9        | 19       | 17       | 44         |
| 宿泊・飲食サービス業      | 237   | 23   | 21       | 24       | 11       | 22         |
| 医療・福祉業          | 195   | 45   | 21       | 14       | 8        | 12         |
| 教育・学習支援業        | 54    | 30   | 17       | 11       | 9        | 33         |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 209   | 14   | 10       | 22       | 18       | 37         |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 241   | 5    | 4        | 16       | 26       | 50         |
| その他サービス業        | 606   | 10   | 6        | 11       | 21       | 51         |

| 業種              | 回答件数  | 8割以上 | 6割以上8割未満 | 4割以上6割未満 | 2割以上4割未満 | 1割以上2割未満 | 0(いない) |
|-----------------|-------|------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 製造業             | 1,345 | 2    | 6        | 11       | 26       |          | 54     |
| 建設業             | 1,601 | 15   | 10       |          | 27       |          | 56     |
| 卸・小売業           | 1,557 | 5    | 2        | 11       | 13       | 22       | 47     |
| 卸売業             | 783   | 2    | 9        | 13       | 24       |          | 50     |
| 小売業             | 774   | 7    | 3        | 13       | 12       | 21       | 44     |
| サービス業           | 2,377 | 6    | 2        | 10       | 9        | 24       | 49     |
| 情報通信業           | 135   | 1    | 7        | 10       | 26       |          | 54     |
| 運輸業             | 276   | 14   | 4        |          | 29       |          | 62     |
| 不動産・物品賃貸業       | 447   | 7    | 3        | 16       | 12       | 20       | 42     |
| 宿泊・飲食サービス業      | 223   | 7    | 2        | 13       | 11       | 22       | 45     |
| 医療・福祉業          | 192   | 19   | 7        | 14       | 12       | 15       | 33     |
| 教育・学習支援業        | 54    | 11   | 7        | 9        | 11       | 20       | 41     |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 204   | 7    | 3        | 13       | 7        | 23       | 47     |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 242   | 4    | 6        | 6        | 27       |          | 57     |
| その他サービス業        | 604   | 5    | 1        | 7        | 9        | 26       | 52     |

### ③女性の管理職登用

- ・「すでに管理職（役員を含む）に女性を登用している」と回答した企業は45%となりました。
- ・業種別にみると、「医療・福祉業」で「すでに登用している」割合が特に高い（62%）ことがわかりました。

#### <全体>



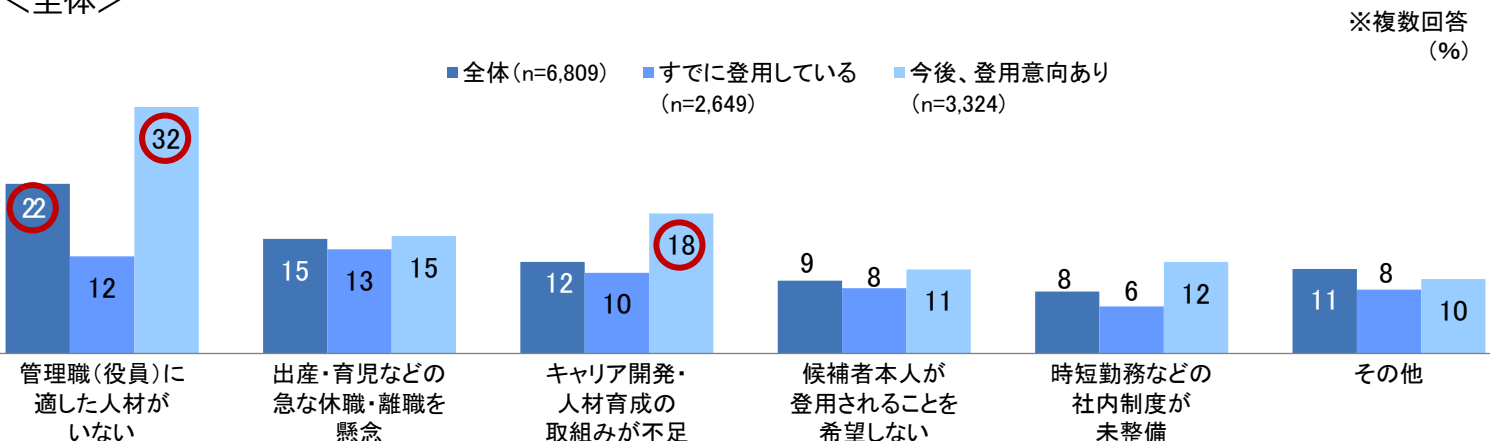
#### <業種別>

| 業種              | 回答件数  | 割合 (%)    |              |               |
|-----------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|                 |       | すでに登用している | 今後、積極的に登用したい | 良い人材がいれば登用したい |
| 製造業             | 1,189 | 42        | 6            | 52            |
| 建設業             | 1,386 | 46        | 6            | 48            |
| 卸・小売業           | 1,348 | 47        | 7            | 47            |
| 卸売業             | 686   | 42        | 8            | 51            |
| 小売業             | 662   | 52        | 6            | 43            |
| サービス業           | 2,088 | 44        | 7            | 48            |
| 情報通信業           | 128   | 37        | 9            | 54            |
| 運輸業             | 255   | 38        | 6            | 56            |
| 不動産・物品賃貸業       | 368   | 54        | 4            | 43            |
| 宿泊・飲食サービス業      | 191   | 49        | 9            | 42            |
| 医療・福祉業          | 178   | 62        | 9            | 29            |
| 教育・学習支援業        | 51    | 51        | 6            | 43            |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 181   | 38        | 10           | 52            |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 208   | 34        | 8            | 58            |
| その他サービス業        | 528   | 41        | 8            | 51            |

### ④女性の管理職登用に関する課題

- ・女性を管理職に登用するにあたっての課題は、「管理職（役員）に適した人材がない」が22%と、最も多くなりました。
- ・また、「今後登用意向あり」と回答した企業では、「人材不足（32%）」に次いで「人材育成（18%）」が多くなっています。

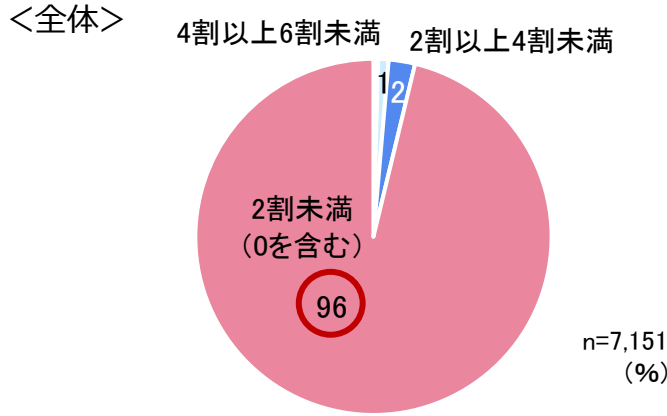
#### <全体>



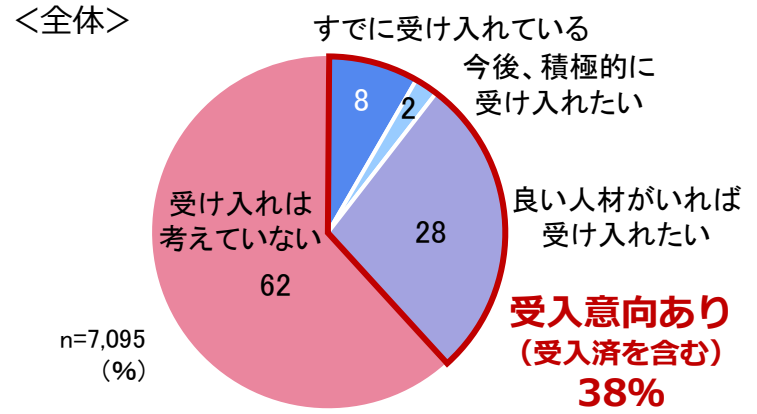
## Q5 外国人労働者の受け入れ

- ・従業員（役員・パートタイマーを含む）のうち、外国人労働者の割合が「2割未満」が96%となりました。
- ・一方、「外国人労働者の受入意向あり」（受入済を含む）と回答した企業は38%となりました。
- ・受け入れる際の課題としては、「言語の違いによるコミュニケーション（53%）」「文化・習慣の違いによるコミュニケーション（40%）」が上位となりました。

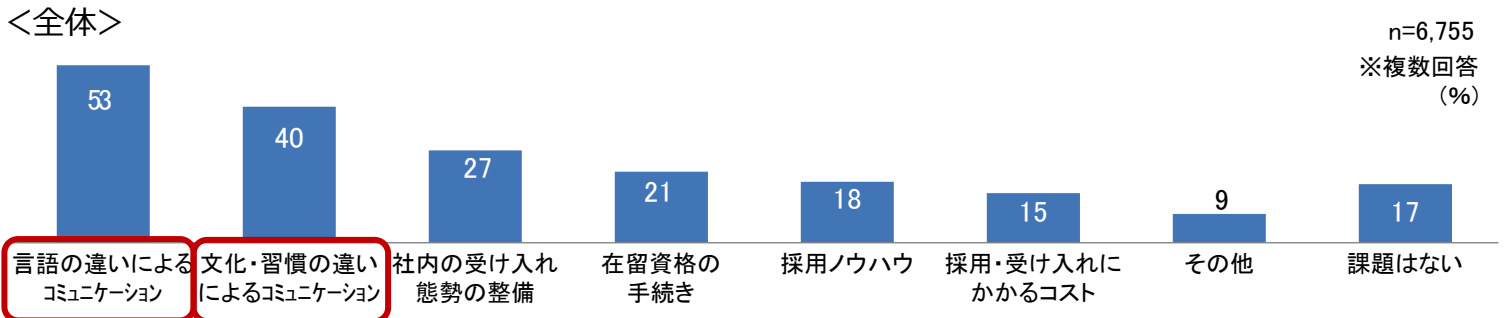
### ①従業員のうち外国人労働者の割合



### ②外国人労働者の受入意向

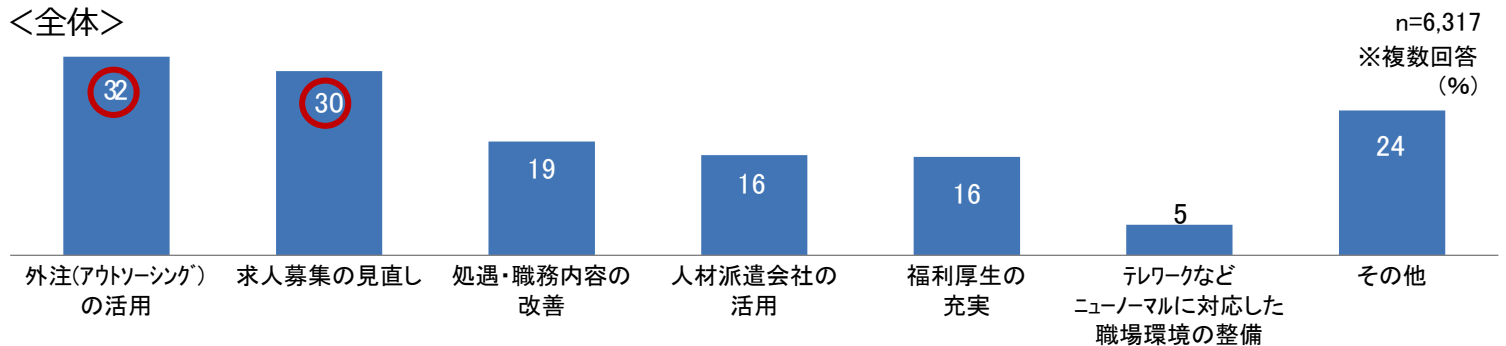


### ③外国人労働者を受け入れる際の課題



## Q6 人手不足解消に向けた取組み

- ・人手不足解消に向けた取組みとして、「外注（アウトソーシング）の活用」が32%と最も多く、次いで「求人募集の見直し」が30%となりました。



## Pick Up! 経営者の声 (「多様な人材の活用」に関するフリーコメント)

- ・どんな人でも働きやすい職場環境にしたいが、対応する人手がない。行政等のバックアップがほしい。  
(東北/生活関連サービス業、娯楽業)
- ・シニア層に活躍いただくため、「孫育支援制度」(対象：小学校低学年までの孫がいる人)を行っている。  
時間給や有給休暇以外に3日休みが取れる。(中国/宿泊・飲食サービス業)



【DIの推移】

＜全体＞ (単位: pt) <業種別 D I (直近6カ月)> (単位: pt)

|       | 業況DI | 将来DI  | 従業員過不足<br>D I |       |
|-------|------|-------|---------------|-------|
| 2019年 | 1月   | ▲ 1.4 | 4.4           | ▲42.1 |
|       | 2月   | ▲ 3.0 | 5.2           | ▲43.6 |
|       | 3月   | ▲ 4.6 | 3.0           | ▲43.9 |
|       | 4月   | ▲ 5.4 | 1.1           | ▲44.2 |
|       | 5月   | ▲ 4.9 | 0.4           | ▲44.0 |
|       | 6月   | ▲ 8.9 | ▲ 2.2         | ▲40.7 |
|       | 7月   | ▲ 9.8 | ▲ 0.1         | ▲42.1 |
|       | 8月   | ▲ 9.5 | ▲ 2.3         | ▲41.9 |
|       | 9月   | ▲10.5 | ▲ 2.4         | ▲43.1 |
|       | 10月  | ▲10.4 | ▲ 1.9         | ▲42.9 |
|       | 11月  | ▲ 9.6 | ▲ 1.4         | ▲42.8 |
|       | 12月  | ▲10.4 | ▲ 1.5         | ▲41.4 |
| 2020年 | 1月   | ▲12.0 | ▲ 0.1         | ▲39.3 |
|       | 2月   | ▲15.7 | ▲ 3.1         | ▲40.7 |
|       | 3月   | —     | —             | —     |
|       | 4月   | ▲40.1 | ▲32.5         | ▲27.3 |
|       | 5月   | ▲45.0 | ▲24.9         | ▲26.1 |
|       | 6月   | ▲44.3 | ▲14.9         | ▲25.6 |
|       | 7月   | ▲40.9 | ▲11.4         | ▲26.0 |
|       | 8月   | ▲40.0 | ▲11.6         | ▲26.5 |
|       | 9月   | ▲37.7 | ▲ 5.4         | ▲28.7 |
|       | 10月  | ▲35.7 | ▲ 2.3         | ▲26.2 |
|       | 11月  | ▲32.7 | ▲ 1.8         | ▲27.1 |
|       | 12月  | ▲32.5 | ▲ 2.8         | ▲27.8 |
| 2021年 | 1月   | ▲35.0 | ▲ 5.3         | ▲27.0 |
|       | 2月   | ▲33.7 | 2.3           | ▲28.3 |
|       | 3月   | ▲28.2 | 4.5           | ▲28.8 |
|       | 4月   | ▲27.1 | 1.2           | ▲29.6 |
|       | 5月   | ▲28.4 | ▲ 3.1         | ▲27.9 |
|       | 6月   | ▲27.3 | 3.2           | ▲28.8 |
|       | 7月   | ▲25.9 | 3.8           | ▲29.4 |
|       | 8月   | ▲27.7 | ▲ 1.3         | ▲29.4 |
|       | 9月   | ▲27.4 | 1.9           | ▲30.2 |
|       | 10月  | ▲24.4 | 6.7           | ▲31.6 |
|       | 11月  | ▲21.1 | 6.3           | ▲31.7 |
|       | 12月  | ▲19.9 | 6.4           | ▲33.7 |
| 2022年 | 1月   | ▲22.6 | 2.8           | ▲33.6 |
|       | 2月   | ▲25.1 | 2.1           | ▲32.7 |
|       | 3月   | ▲23.9 | 0.4           | ▲35.7 |
|       | 4月   | ▲24.2 | ▲ 1.5         | ▲33.6 |
|       | 5月   | ▲21.5 | 0.4           | ▲34.0 |
|       | 6月   | ▲22.3 | 0.4           | ▲34.6 |
|       | 7月   | ▲21.9 | ▲ 1.4         | ▲34.4 |
|       | 8月   | ▲21.2 | ▲ 1.0         | ▲34.0 |
|       | 9月   | ▲21.2 | ▲ 0.2         | ▲35.6 |
|       | 10月  | ▲19.9 | ▲ 1.0         | ▲36.1 |
|       | 11月  | ▲18.4 | ▲ 1.0         | ▲36.1 |
|       | 12月  | ▲17.4 | 0.3           | ▲37.0 |
| 2023年 | 1月   | ▲18.9 | ▲ 0.5         | ▲38.1 |

|               |     | 業種    | 製造業   | 建設業   | 卸・小売業 | サービス業 |
|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 業況DI          | 8月  | ▲27.3 | ▲11.6 | ▲31.3 | ▲18.1 |       |
|               | 9月  | ▲25.7 | ▲10.2 | ▲32.2 | ▲18.9 |       |
|               | 10月 | ▲25.7 | ▲11.2 | ▲29.4 | ▲16.6 |       |
|               | 11月 | ▲21.5 | ▲10.2 | ▲30.1 | ▲14.4 |       |
|               | 12月 | ▲20.6 | ▲10.0 | ▲27.7 | ▲13.8 |       |
|               | 1月  | ▲25.1 | ▲11.0 | ▲26.1 | ▲15.5 |       |
| 従業員過不足<br>D I | 8月  | ▲31.3 | ▲48.0 | ▲22.6 | ▲32.9 |       |
|               | 9月  | ▲33.7 | ▲50.6 | ▲26.0 | ▲33.0 |       |
|               | 10月 | ▲35.1 | ▲52.2 | ▲22.9 | ▲34.8 |       |
|               | 11月 | ▲35.1 | ▲50.7 | ▲25.0 | ▲34.8 |       |
|               | 12月 | ▲34.9 | ▲52.5 | ▲25.5 | ▲36.1 |       |
|               | 1月  | ▲36.8 | ▲53.7 | ▲27.0 | ▲36.6 |       |

＜従業員規模別 D I (直近6カ月)> (単位: pt)

|               |     | 従業員数  | 5人以下  | 6~20人 | 21人以上 |
|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| 業況DI          | 8月  | ▲27.5 | ▲16.7 | ▲13.5 |       |
|               | 9月  | ▲28.0 | ▲17.2 | ▲13.4 |       |
|               | 10月 | ▲27.0 | ▲15.9 | ▲ 9.5 |       |
|               | 11月 | ▲25.3 | ▲13.3 | ▲10.7 |       |
|               | 12月 | ▲24.6 | ▲11.3 | ▲10.2 |       |
|               | 1月  | ▲25.6 | ▲14.5 | ▲11.3 |       |
| 従業員過不足<br>D I | 8月  | ▲24.5 | ▲39.0 | ▲49.4 |       |
|               | 9月  | ▲26.3 | ▲40.7 | ▲48.1 |       |
|               | 10月 | ▲26.4 | ▲40.9 | ▲51.9 |       |
|               | 11月 | ▲25.4 | ▲42.7 | ▲51.7 |       |
|               | 12月 | ▲26.0 | ▲44.1 | ▲51.9 |       |
|               | 1月  | ▲25.8 | ▲43.9 | ▲56.8 |       |

※2020年3月は新型コロナウイルスの影響を踏まえ調査を中止。

DI ( Diffusion Index ) = 好転(増加・上昇・過剰等)の回答割合(%) - 悪化(減少・悪化・不足等)の回答割合(%)

<地域別 D I (直近6ヵ月)>

(単位:pt)

|               |          | 北海道   | 東北    | 北関東   | 南関東   | 北陸・甲信越 |
|---------------|----------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 業況DI          | 2022年 8月 | ▲20.9 | ▲23.0 | ▲22.6 | ▲19.6 | ▲19.7  |
|               | 9月       | ▲22.1 | ▲24.1 | ▲25.9 | ▲19.8 | ▲22.5  |
|               | 10月      | ▲20.7 | ▲20.4 | ▲22.8 | ▲21.2 | ▲18.5  |
|               | 11月      | ▲16.3 | ▲24.6 | ▲22.3 | ▲19.3 | ▲20.2  |
|               | 12月      | ▲11.9 | ▲25.2 | ▲24.8 | ▲16.5 | ▲19.9  |
|               | 2023年 1月 | ▲15.9 | ▲24.4 | ▲21.8 | ▲17.0 | ▲22.6  |
| 従業員過不足<br>D I | 2022年 8月 | ▲48.9 | ▲41.8 | ▲33.0 | ▲27.8 | ▲36.1  |
|               | 9月       | ▲49.6 | ▲40.8 | ▲33.0 | ▲30.3 | ▲39.9  |
|               | 10月      | ▲52.9 | ▲41.6 | ▲35.1 | ▲30.3 | ▲39.8  |
|               | 11月      | ▲50.0 | ▲43.0 | ▲34.2 | ▲31.1 | ▲39.2  |
|               | 12月      | ▲44.9 | ▲45.2 | ▲37.2 | ▲28.9 | ▲42.7  |
|               | 2023年 1月 | ▲48.3 | ▲41.3 | ▲33.5 | ▲37.4 | ▲40.4  |

|               |          | 東海    | 関西    | 中国    | 四国    | 九州・沖縄 |
|---------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 業況DI          | 2022年 8月 | ▲25.1 | ▲21.9 | ▲22.0 | ▲26.7 | ▲16.5 |
|               | 9月       | ▲25.4 | ▲19.0 | ▲22.4 | ▲20.2 | ▲16.2 |
|               | 10月      | ▲20.7 | ▲19.4 | ▲21.5 | ▲15.9 | ▲16.6 |
|               | 11月      | ▲20.8 | ▲16.1 | ▲16.5 | ▲13.5 | ▲15.3 |
|               | 12月      | ▲16.3 | ▲15.2 | ▲19.2 | ▲11.9 | ▲15.1 |
|               | 2023年 1月 | ▲22.1 | ▲15.8 | ▲18.0 | ▲21.1 | ▲16.6 |
| 従業員過不足<br>D I | 2022年 8月 | ▲31.2 | ▲30.1 | ▲36.0 | ▲40.9 | ▲41.0 |
|               | 9月       | ▲38.4 | ▲32.4 | ▲38.7 | ▲36.8 | ▲37.2 |
|               | 10月      | ▲32.3 | ▲33.7 | ▲36.0 | ▲46.2 | ▲41.0 |
|               | 11月      | ▲31.6 | ▲34.6 | ▲37.9 | ▲39.8 | ▲41.3 |
|               | 12月      | ▲36.7 | ▲34.4 | ▲39.5 | ▲47.4 | ▲40.1 |
|               | 2023年 1月 | ▲34.7 | ▲34.7 | ▲41.1 | ▲43.0 | ▲40.0 |

D I ( Diffusion Index )

= 好転(増加・上昇・過剰等)の回答割合(%) - 悪化(減少・悪化・不足等)の回答割合(%)