

2019年3月(第128回)景気定点観測アンケート調査結果

調査期間:2019年2月26日～3月7日

調査対象:2018年度公益社団法人経済同友会幹事、経済情勢調査会委員、その他委員会登録の

経営トップマネジメント(553名)および各地経済同友会代表幹事(74名)

計627名

集計回答数:197名(回答率=31.4%)〔製造業57名、非製造業140名〕

〔公益社団法人経済同友会会員155名、各地経済同友会代表幹事42名〕

*本調査は年4回(3月、6月、9月、12月)実施

【調査結果の概要】

I. 日本経済

(1) 景気の現状について

「緩やかに拡大している」が低下(62.5%→46.2%)した。同友会景気判断指数は前回の31.0から18.0と低下した。

(2) 今後の見通しについて

「緩やかに後退している」が上昇(10.2%→14.7%)した。同友会景気判断指数はやや低下(18.0→17.0)した。判断根拠は「輸出の減少」「設備投資の減少」回答の増加(それぞれ12.7%→28.1%、6.6%→11.7%)など。

II. 企業業績、設備投資等

(1) 売上高および経常利益

売上高:1-3月期は、製造業で「増収」が低下(64.9%→49.1%)した。

同友会売上高指数は、1-3月期見込み:29.3、4-6月期予想:24.3となった。

経常利益:1-3月期は、製造業は「増益」が低下(50.9%→27.3%)となったが、

非製造業では「増益」が上昇(34.4%→40.8%)となった。

同友会経常利益指数は、1-3月期見込み7.3、4-6月期予想は8.1となった。

(2) 設備投資

2018年度の設備投資額は、製造業は「増額」が上昇(51.7%→69.6%)となったが、

非製造業では「増額」がほぼ横ばい(47.8%→48.1%)となった。

同友会設備投資指数は、2018年12月調査時の40.7から47.6と上昇した。

(3) 雇用

「不足している」は非製造業で上昇(37.7%→42.6%)した。

同友会雇用判断指数は、2018年12月調査時の▲29.0から▲34.2と低下した。(人手不足感の増大)

III. トピックス

春季労使交渉と人材育成・投資

1. 賃金を検討する際に重視する要素について

「①自社の業績」「②他社の賃金相場」「③労働力の需給環境」の順に回答が多かった。

2017年3月時との比較で、製造業・非製造業共に「③労働力の需給環境」で「前年度より重視する」の回答割合が上昇した。

2. 年収ベースでの賃金

「⑤前年度並みの水準」「④0%超～1.0%以下の上昇幅」「③1.0%超～2.0%以下の上昇幅」の順に回答が多かった。

2017年3月時との比較では、顕著な差は見られない。

3. 人材育成・投資の方針について

(1) 春季労使交渉における総合的な処遇改善(自由記述)

・働き方改革の推進

処遇改善:休日の増加、勤務間インターバル制度の導入、福利厚生の拡充、働き方改革と相反しない処遇の維持改善など。

柔軟な勤務形態:時間単位年休の検討、昼休みの導入検討など。

・ダイバーシティの推進:職場環境づくり、意識改革ワークショップの開催など。

・人材育成:階層別教育の充実、5年、10年先を見据えた人材育成など。

(2) 経営課題に対応するための人材育成・投資(自由記述)

・人材の確保(含む、従業員の能力開発):リクルート対策の強化、定年再雇用者の戦力化、外部人材の登用など。

・将来に向けた人材(含む経営人材)の育成:海外グループ会社との人材交流、経営人材の育成など。

・デジタル化対応推進:OJT、OFF-JTの強化、世代交代対応に向けたIT投資など。

その他、雇用環境の整備、グローバル化対応推進、人事制度改革の推進、キャリア支援など。

(※) 同友会景気判断指数:景気の現状を判断する回答について、「拡大している」を1、「緩やかに拡大している」を0.5、「横ばい状態が続いている」を0、「緩やかに後退している」を-0.5、「後退している」を-1として、各回答の比率を積算し合計したもの(「その他」は考慮せず)。

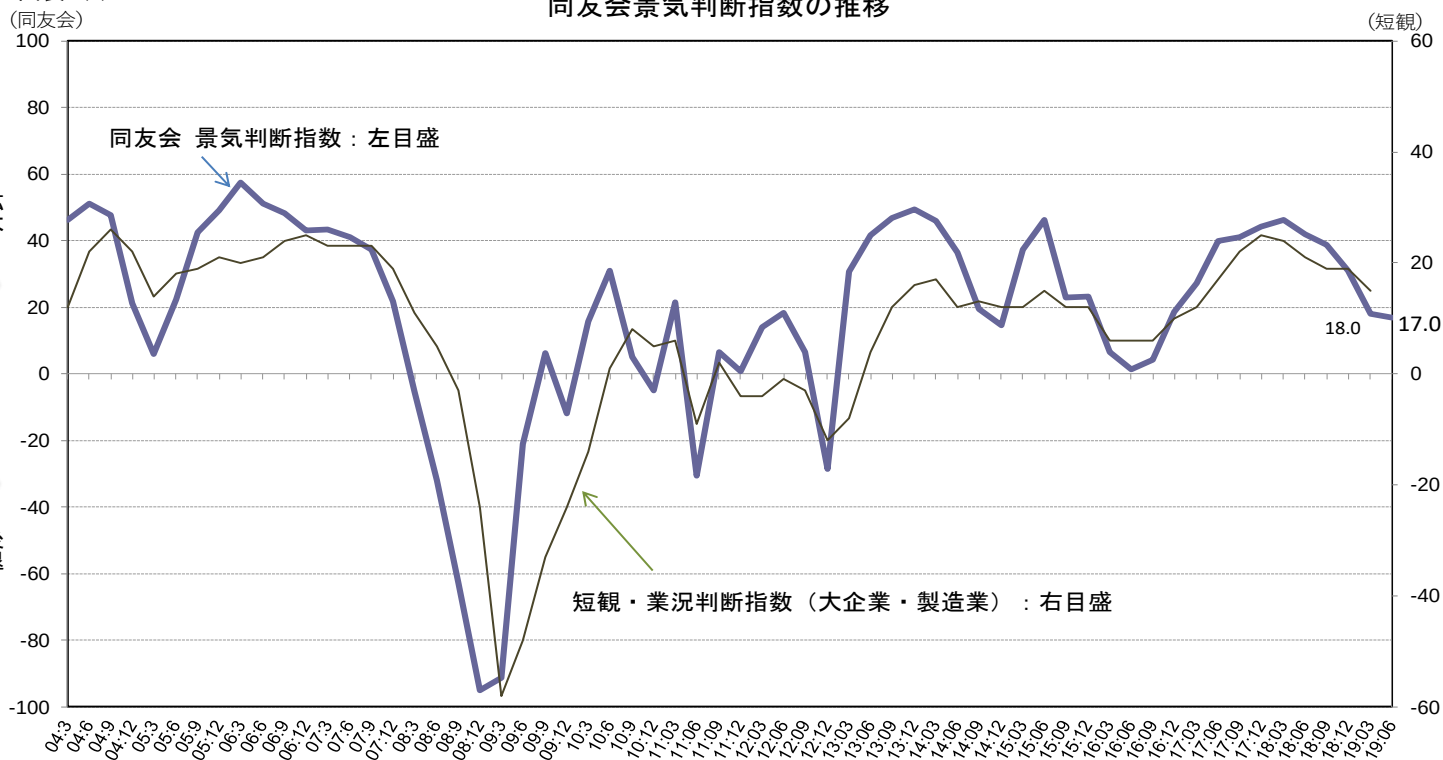
I. 日本経済

1. 景気の現状と見通しについて

(1) 現在の我が国の景気動向をどのように判断されますか。

(2) 2019年度前半(2019年4月～2019年9月)の景気についてどのようにお考えですか。

図表1(1)



(資料) 日本銀行『全国企業短期経済観測調査』

(注) 景気判断指数: アンケートの答えのうち、「拡大している」を1、「緩やかに拡大している」を0.5、「横ばい状態が続いている」を0、「緩やかに後退している」を-0.5、「後退している」を-1として、それぞれの答えの比率をかけ、合計したもの(「その他」は考慮せず)。

図表1(2)

全体: 現状(回答数197人) 見通し(回答数197人)

(回答比%)

調査時点	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	今後の見通し
拡大している	1.9	2.7	2.6	4.3	4.0	1.4	1.5	0.0	0.5
緩やかに拡大している	77.4	77.0	84.1	83.9	77.5	75.0	62.5	46.2	49.7
横ばい状態が続いている	19.3	20.3	12.4	11.7	16.7	23.6	33.0	43.7	33.0
緩やかに後退している	1.4	0.0	0.9	0.0	1.8	0.0	2.5	10.2	14.7
後退している	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	1.0
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
(景気判断指数)	39.9	41.2	44.2	46.3	41.9	38.9	31.0	18.0	17.0

図表1(3)

製造業:現状(回答数57人) 見通し(回答数57人)

(回答比%)

調査時点	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	今後の見通し
拡大	77.9	78.3	81.1	82.1	82.6	76.5	69.0	49.1	52.6
横ばい状態	20.6	21.7	17.6	17.9	17.4	23.5	27.6	38.6	28.1
後退	1.5	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	3.4	12.3	15.8

非製造業:現状(回答数140人) 見通し(回答数140人)

(回答比%)

調査時点	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	今後の見通し
拡大	79.9	80.4	89.3	91.4	81.0	76.4	62.0	45.0	49.3
横ばい状態	18.8	19.6	10.1	8.6	16.5	23.6	35.2	45.7	35.0
後退	1.4	0.0	0.6	0.0	2.5	0.0	2.8	9.3	15.7

公益社団法人 経済同友会:現状(回答数155人) 見通し(回答数155人)

(回答比%)

調査時点	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	今後の見通し
拡大	84.0	83.0	90.5	91.0	82.8	76.4	64.0	45.2	48.4
横ばい状態	14.8	17.0	8.9	9.0	15.5	23.6	32.7	43.2	34.2
後退	1.2	0.0	0.6	0.0	1.7	0.0	3.3	11.6	16.1

各地経済同友会代表幹事:現状(回答数42人) 見通し(回答数42人)

(回答比%)

調査時点	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3	今後の見通し
拡大	60.5	67.4	74.1	78.8	77.4	76.5	64.0	50.0	57.1
横ばい状態	37.2	32.6	24.1	21.2	20.8	23.5	34.0	45.2	28.6
後退	2.3	0.0	1.9	0.0	1.9	0.0	2.0	4.8	14.3

※「拡大」は「拡大」、「緩やかに拡大」の合計。「後退」は「後退」、「緩やかに後退」の合計。

※「その他」が選択されている場合は、上記の合計値が100を下回る場合がある【図表1(2)参照】。

(3)2019年度前半(2019年4月～2019年9月)の景気について、そのように判断する根拠をお選びください(2つまで)。

図表2

全体(回答数196人)

(回答比%)

調査時点	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3
設備投資	増加	61.3	60.3	66.2	73.3	62.6	57.7	51.8
	減少	1.5	1.4	1.3	1.3	2.3	4.7	6.6
個人消費	増加	26.5	36.0	26.2	26.7	32.0	30.7	41.1
	減少	10.8	9.8	6.7	6.2	10.4	10.2	10.7
政府支出	増加	15.7	14.0	6.7	12.0	5.4	7.0	15.2
	減少	1.0	0.9	1.3	0.0	1.4	0.5	2.0
住宅投資	増加	3.4	2.3	1.3	2.2	4.1	4.7	6.1
	減少	2.0	2.8	2.7	3.1	2.3	3.3	2.5
輸出	増加	36.3	26.2	44.4	33.3	26.1	19.1	9.6
	減少	2.9	2.8	1.8	2.7	5.4	11.6	12.7
生産・販売	増加	18.1	14.5	19.1	17.3	14.9	11.6	10.2
	減少	2.0	1.4	0.9	2.2	5.4	4.2	5.6
その他	5.4	7.9	5.8	4.4	10.4	13.0	6.1	7.7

(4) 対ドル円相場:2019年9月末値

図表3(1)

＜参考＞ 2019年2月25日 終値1ドル＝110円62銭

全体(回答数190人)

(回答比%)

	95円 未満	95円～ 100円 未満	100円～ 105円 未満	105円～ 110円 未満	110円～ 115円 未満	115円～ 120円 未満	120円～ 125円 未満	125円 以上
今回	0.0	0.0	6.3	46.8	44.2	2.6	0.0	0.0
前回	0.5	0.0	1.0	19.2	70.5	8.8	0.0	0.0

(5) 日経平均株価(225種):2019年9月末値

図表3(2)

＜参考＞ 2019年2月25日 終値21,528円23銭

全体(回答数189人)

(回答比%)

	17,000円 未満	17,000円 台	18,000円 台	19,000円 台	20,000円 台	21,000円 台	22,000円 台	23,000円 台	24,000円 台	25,000円 以上
今回	0.0	0.0	0.0	3.7	16.9	34.9	29.6	12.7	2.1	0.0
前回	0.5		0.5	0.5	8.3	10.9	35.4	30.7	10.9	2.1

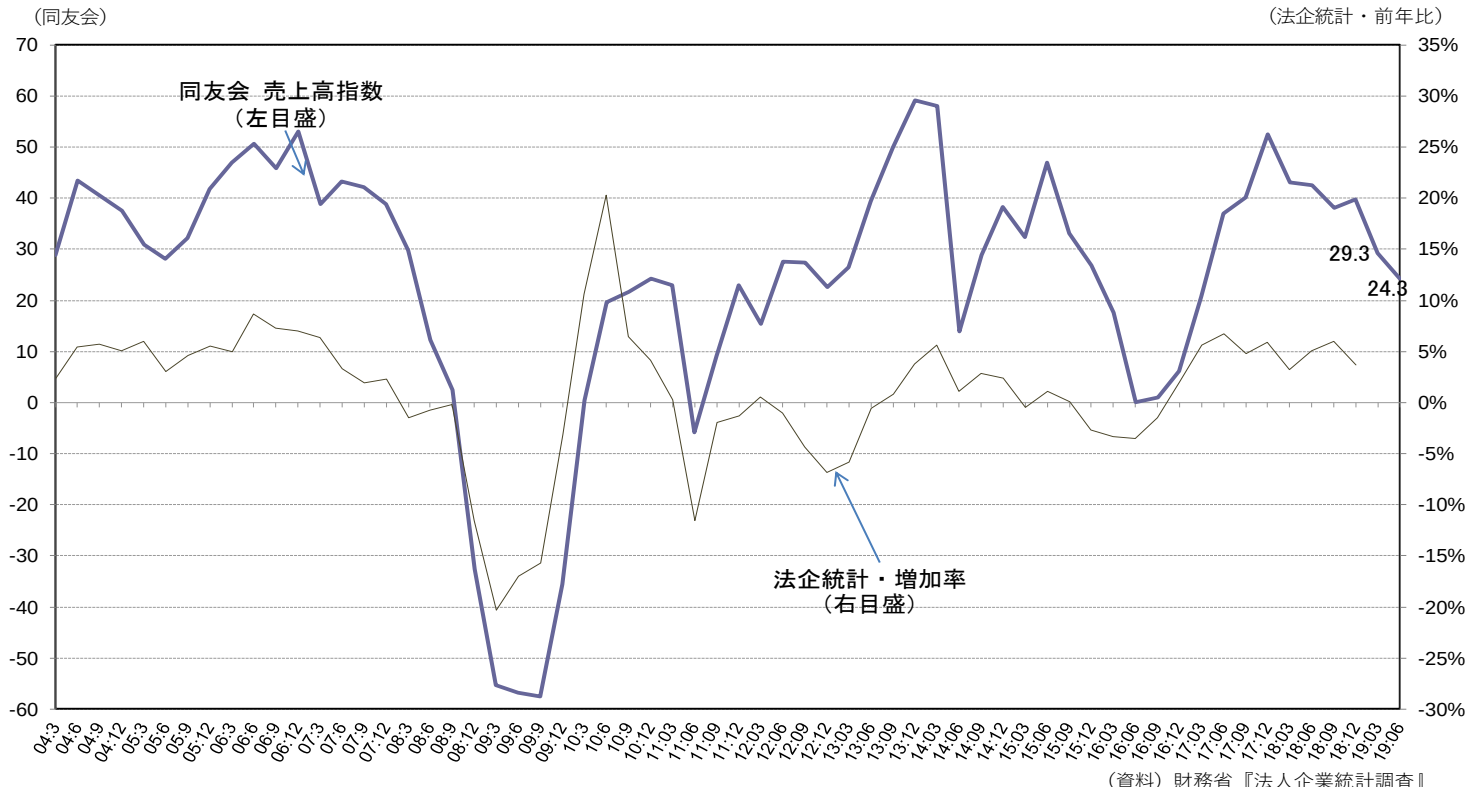
Ⅱ. 企業業績、設備投資等

1. 貴社の業績についてお伺いします。下表から該当する番号をお選びください。

(1) 貴社の売上高

図表4(1)

売上高の推移



(注) 同友会売上高: アンケートの今期売上高見込みの回答について、「増収」を1、「横ばい」を0、「減収」を-1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。なお、2019年6月の値は2019年3月調査時における予想。

図表4(2)

全体: 見込み(回答数181人) 予想(回答数173人)

(回答比%)

見込み 予想

	2017/ 4-6	2017/ 7-9	2017/ 10-12	2018/ 1-3	2018/ 4-6	2018/ 7-9	2018/ 10-12	2019/ 1-3	2019/ 4-6
増 収	54.0	53.5	62.4	57.6	56.0	52.3	54.6	50.8	41.6
横ばい	28.9	33.2	27.6	27.8	30.4	33.5	30.6	27.6	41.0
減 収	17.1	13.4	10.0	14.6	13.5	14.2	14.8	21.5	17.3
同友会売上高指数	36.9	40.1	52.4	43.0	42.5	38.1	39.8	29.3	24.3

製造業: 見込み(回答数55人) 予想(回答数54人)

(回答比%)

	2017/ 4-6	2017/ 7-9	2017/ 10-12	2018/ 1-3	2018/ 4-6	2018/ 7-9	2018/ 10-12	2019/ 1-3	2019/ 4-6
増 収	69.8	65.2	71.4	67.6	70.1	64.7	64.9	49.1	48.1
横ばい	23.8	25.8	22.9	18.9	17.9	26.5	21.1	16.4	37.0
減 収	6.3	9.1	5.7	13.5	11.9	8.8	14.0	34.5	14.8

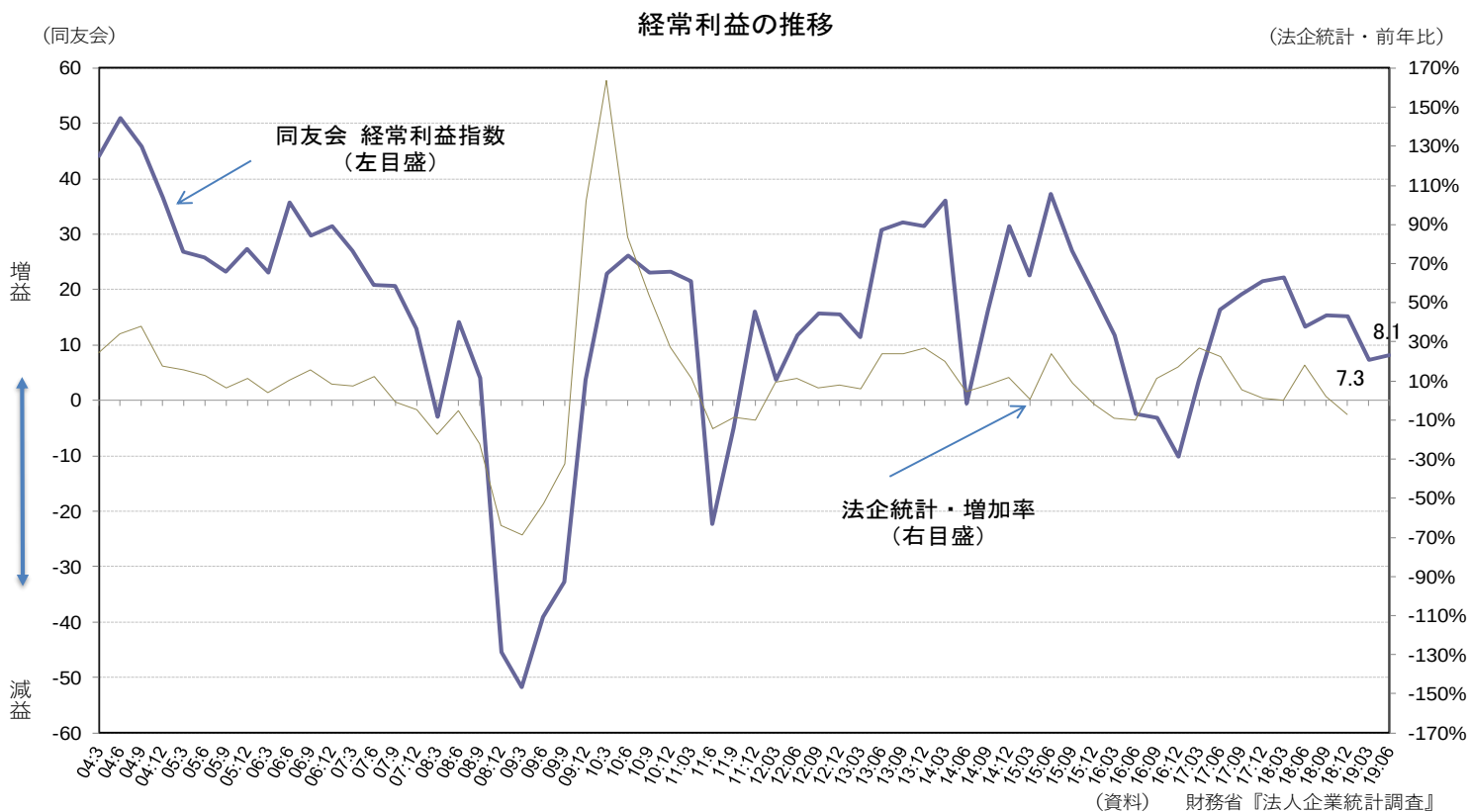
非製造業: 見込み(回答数126人) 予想(回答数119人)

(回答比%)

	2017/ 4-6	2017/ 7-9	2017/ 10-12	2018/ 1-3	2018/ 4-6	2018/ 7-9	2018/ 10-12	2019/ 1-3	2019/ 4-6
増 収	46.0	47.8	57.9	51.9	49.3	45.7	50.0	51.6	38.7
横ばい	31.5	36.8	30.0	32.8	36.4	37.2	34.9	32.5	42.9
減 収	22.6	15.4	12.1	15.3	14.3	17.1	15.1	15.9	18.5

(2) 貴社の経常利益

図表5(1)



(注) 同友会経常利益: アンケートの今期経常利益見込みの回答について、「増益」を1、「横ばい」を0、「減益」を-1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。なお、2019年6月の値は2019年3月調査時における予想。

図表5(2)

全体: 見込み(回答数180人) 予想(回答数172人)

(回答比%)

	2017/ 4-6	2017/ 7-9	2017/ 10-12	2018/ 1-3	2018/ 4-6	2018/ 7-9	2018/ 10-12	見込み 2019/ 1-3	予想 2019/ 4-6
増益	43.2	42.6	42.2	44.6	38.4	40.2	39.5	36.7	31.4
横ばい	30.1	34.0	37.3	33.2	36.5	34.9	36.2	33.9	45.3
減益	26.8	23.4	20.6	22.3	25.1	24.9	24.3	29.4	23.3
同友会経常利益指数	16.4	19.2	21.6	22.3	13.3	15.3	15.2	7.3	8.1

製造業: 見込み(回答数55人) 予想(回答数54人)

(回答比%)

	2017/ 4-6	2017/ 7-9	2017/ 10-12	2018/ 1-3	2018/ 4-6	2018/ 7-9	2018/ 10-12	見込み 2019/ 1-3	予想 2019/ 4-6
増益	57.4	57.4	50.7	47.9	44.8	51.6	50.9	27.3	42.6
横ばい	26.2	26.2	29.0	28.8	28.4	22.6	27.3	36.4	37.0
減益	16.4	16.4	20.3	23.3	26.9	25.8	21.8	36.4	20.4

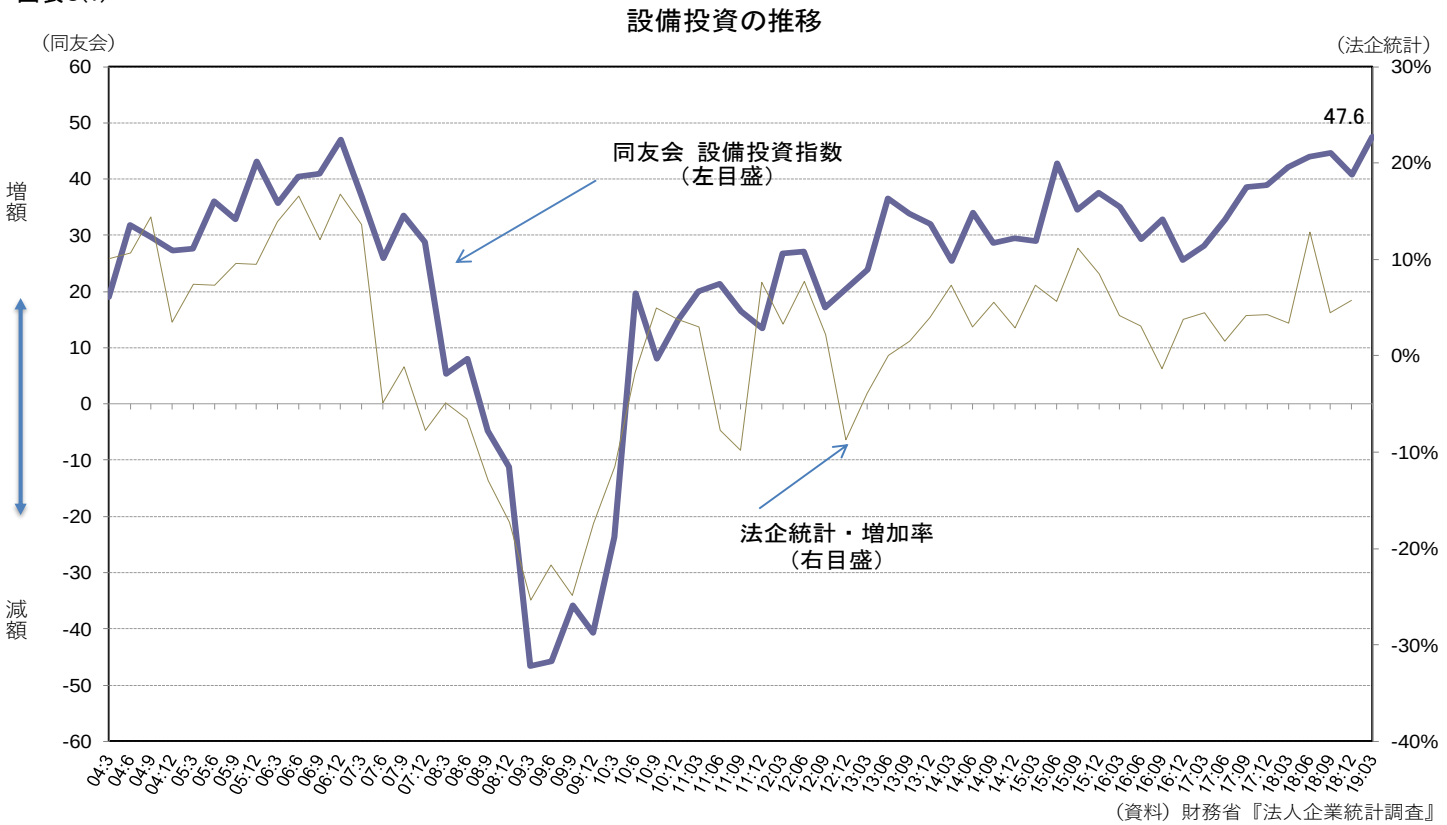
非製造業: 見込み(回答数125人) 予想(回答数118人)

(回答比%)

	2017/ 4-6	2017/ 7-9	2017/ 10-12	2018/ 1-3	2018/ 4-6	2018/ 7-9	2018/ 10-12	見込み 2019/ 1-3	予想 2019/ 4-6
増益	36.1	35.4	37.8	42.6	35.3	34.6	34.4	40.8	26.3
横ばい	32.0	37.8	41.5	35.7	40.4	40.9	40.2	32.8	49.2
減益	32.0	26.8	20.7	21.7	24.3	24.4	25.4	26.4	24.6

2. 貴社の設備投資(2018年度)についてお伺いします。
(1)国内の設備投資額(2018年度)は2017年度比でどのようになる予定でしょうか。

図表6(1)



(注)同友会設備投資:アンケートの回答について、「増額」を1、「2017年度並み」を0、「減額」を-1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。

図表6(2) (回答比%)

調査時点		2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3
全体 (回答数185人)	増 額	46.5	50.0	46.3	52.3	52.8	52.9	49.0	54.6
	2017年度並み*	39.9	38.6	46.3	37.5	38.3	38.8	42.7	38.4
	減 額	13.6	11.4	7.3	10.2	8.9	8.3	8.3	7.0
	同友会設備投資指数	32.9	38.6	39.0	42.1	43.9	44.6	40.7	47.6
製造業 (回答数56人)	増 額	53.8	63.2	52.1	59.7	55.9	64.7	51.7	69.6
	2017年度並み*	33.8	27.9	38.4	26.0	33.8	25.0	36.2	26.8
	減 額	12.3	8.8	9.6	14.3	10.3	10.3	12.1	3.6
非製造業 (回答数129人)	増 額	42.9	43.7	43.4	48.2	51.4	47.1	47.8	48.1
	2017年度並み*	42.9	43.7	50.3	43.9	40.4	45.7	45.5	43.4
	減 額	14.3	12.7	6.2	7.9	8.2	7.2	6.7	8.5

*注)2017/6～2018/3調査時は2016年度並み

(2)増額される設備投資／(3)減額される設備投資の主な内容をお選びください(複数回答可)。

図表6(3) ○増額設備投資 (回答比%)

回答数		能力増強 投資	新規事業 投資	合理化・ 省力化 投資	環境対策 投資	維持・補修 ・更新等の 投資	その他
製造業	(56)	44.6	25.0	32.1	14.3	48.2	8.9
非製造業	(129)	27.9	22.5	24.8	5.4	31.0	3.1

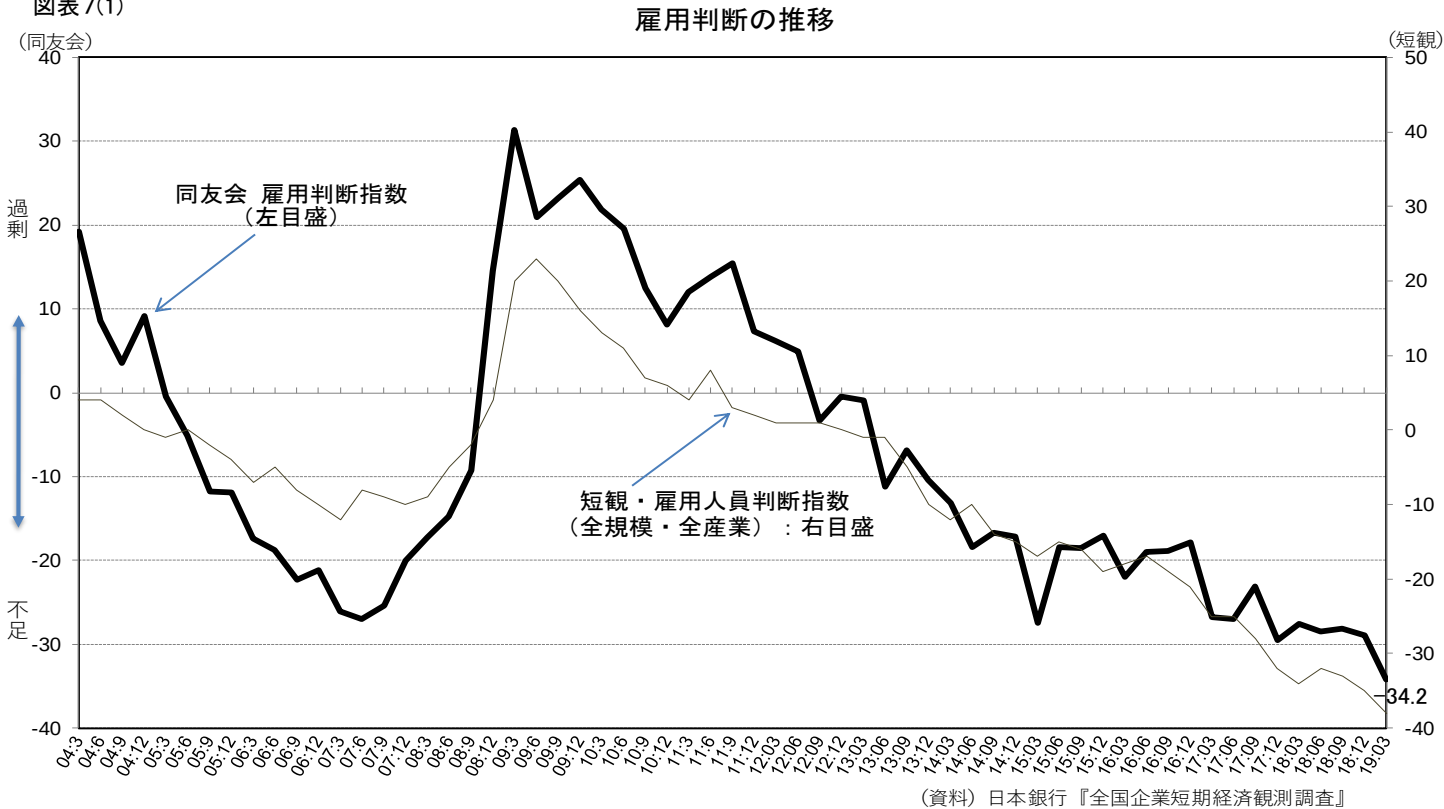
●減額設備投資

製造業	(56)	14.3	7.1	1.8	5.4	8.9	14.3
非製造業	(129)	7.0	8.5	4.7	0.0	14.0	14.0

3. 貴社の雇用の状況についてお伺いします。現状の雇用人員をどのようにお考えでしょうか。

(1)全体として、雇用人員は

図表7(1)



(注)同友会雇用判断:アンケートの回答について、「过剩」を1、「適正」を0、「不足」を-1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。

図表7(2)

(回答比%)

調査時点		2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	2018/6	2018/9	2018/12	2019/3
全体 (回答数193人)	过剩である	7.8	7.9	7.6	6.8	7.7	7.6	8.2	5.7
	適正である	57.4	61.1	55.4	58.8	56.1	56.7	54.6	54.4
	不足している	34.8	31.0	37.1	34.4	36.2	35.7	37.2	39.9
	同友会雇用判断指数	-27.0	-23.1	-29.5	-27.6	-28.5	-28.1	-29.0	-34.2
製造業 (回答数57人)	过剩である	13.8	10.3	8.2	7.7	11.8	8.8	17.2	14.0
	適正である	53.8	61.8	60.3	61.5	54.4	54.4	46.6	52.6
	不足している	32.3	27.9	31.5	30.8	33.8	36.8	36.2	33.3
非製造業 (回答数136人)	过剩である	5.0	6.8	7.3	6.3	5.9	7.0	4.3	2.2
	適正である	59.0	60.8	53.0	57.3	56.9	57.7	58.0	55.1
	不足している	36.0	32.4	39.7	36.4	37.3	35.2	37.7	42.6

(2)过剩感のある雇用人員／(3)不足感のある雇用人員の主な内容をお選びください(それぞれ2つまで)。

図表7(3)

○过剩人員

(回答比%)

回答数		経営・ 管理職	一般社員 、工員等	技術者・ 専門 技能者	営業専門職 (歩合、請負等)	アシスタント (派遣、パート、 アルバイト等)	その他
製造業	(57)	15.8	14.0	1.8	3.5	1.8	19.3
非製造業	(136)	6.6	5.9	2.9	0.0	5.1	14.7

●不足人員

製造業	(57)	14.0	17.5	47.4	3.5	8.8	5.3
非製造業	(136)	10.3	14.0	34.6	14.0	7.4	9.6

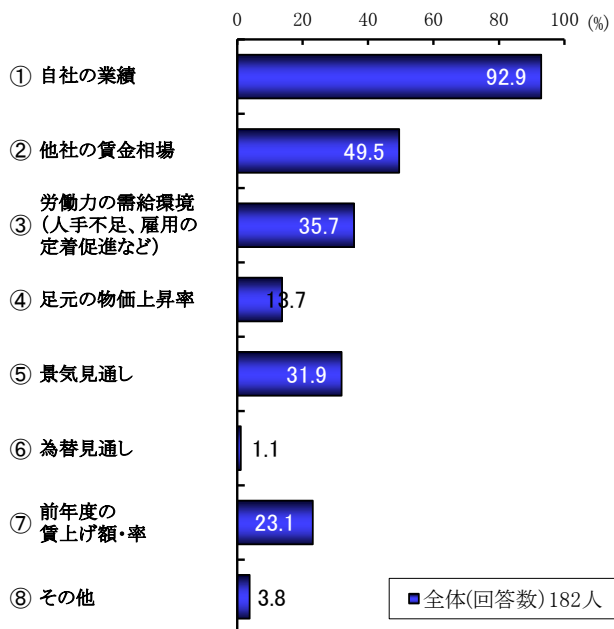
Ⅲ. トピックス：春季労使交渉と人材育成・投資

戦後最長が見込まれる景気回復が続く、国内の雇用市場の需給はひっ迫の度合いを高めています。世界経済の先行き不透明感が増す中で、2019年度の賃金交渉では、従来のベースアップに重点を置いたものから、人材育成・投資を含む総合的な処遇改善に広がりを見せています。

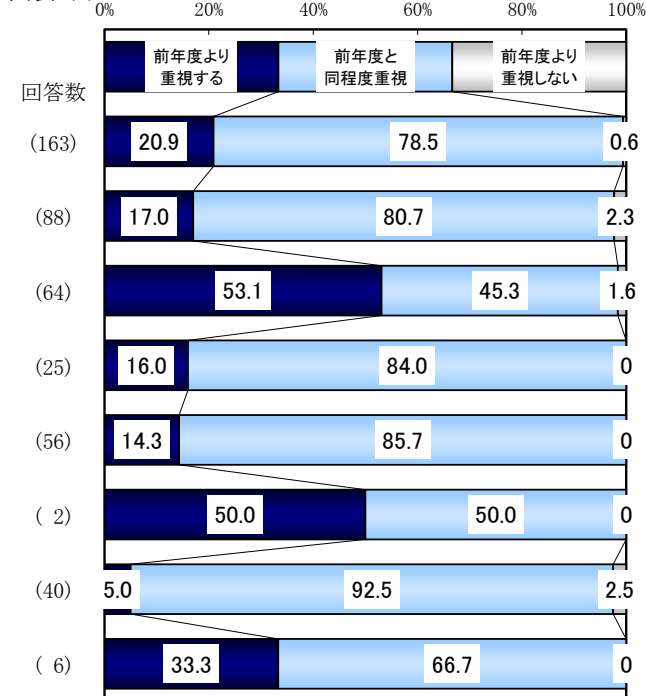
- 貴社において、2019年度の賃金（ベースアップや賞与）を検討する際、重視する要素をお選びいただき、回答用紙にご記入下さい（3つまで）。
そして、お選びになった各要素について、「前年度より重視する」場合は「する」、「前年度と同程度重視する」場合は「同じ」、「前年度より重視しない」場合は「しない」にそれぞれ○印をお付け下さい。

<全体>

図表8(1)

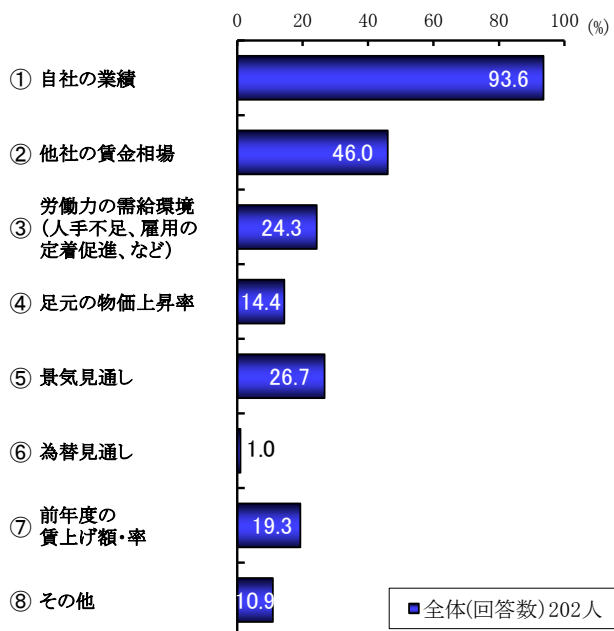


図表8(2)

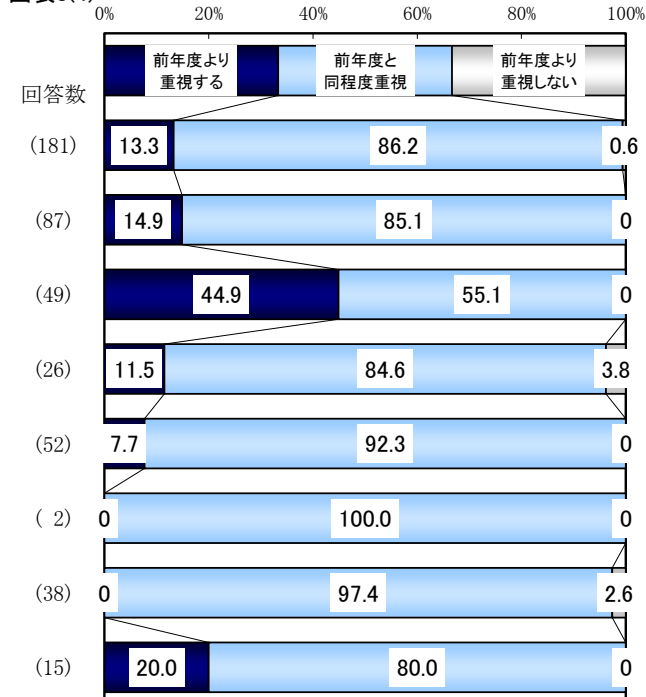


■ご参考：2017年3月景気定点観測アンケートにおける同一設問に対する回答

図表8(3)

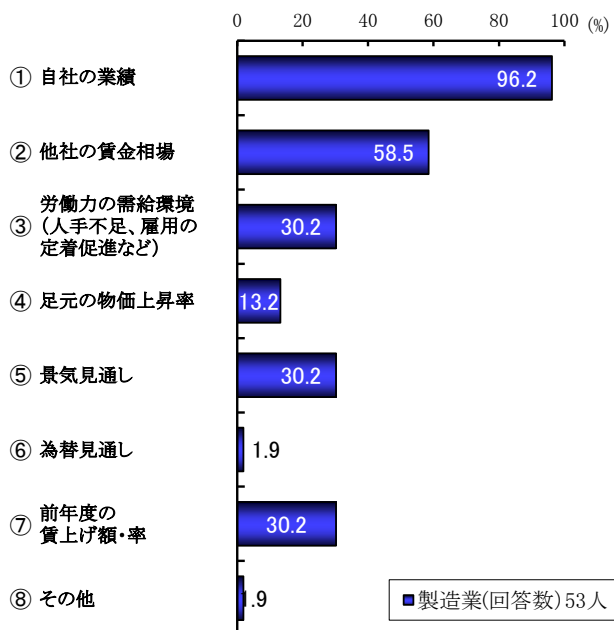


図表8(4)

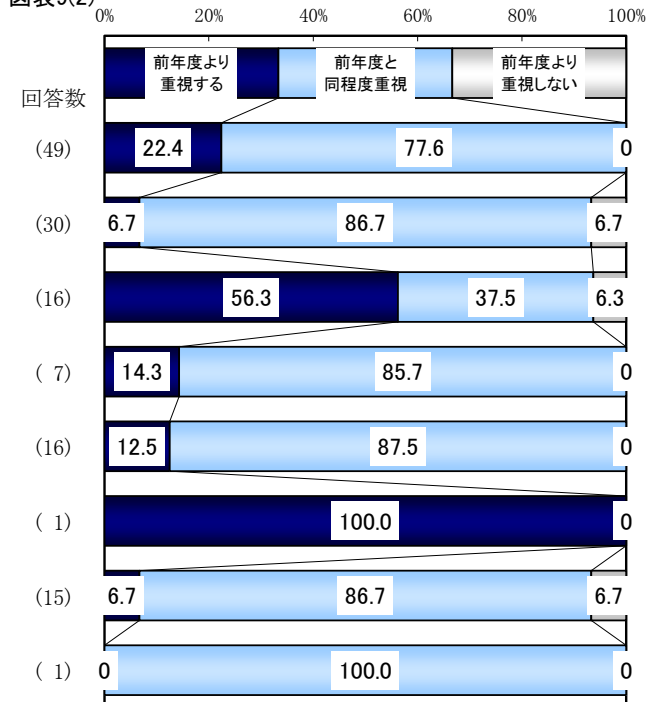


<製造業>

図表9(1)

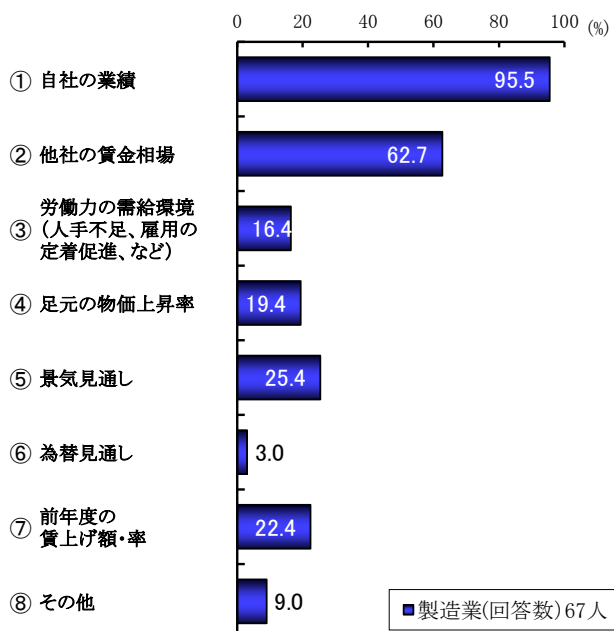


図表9(2)

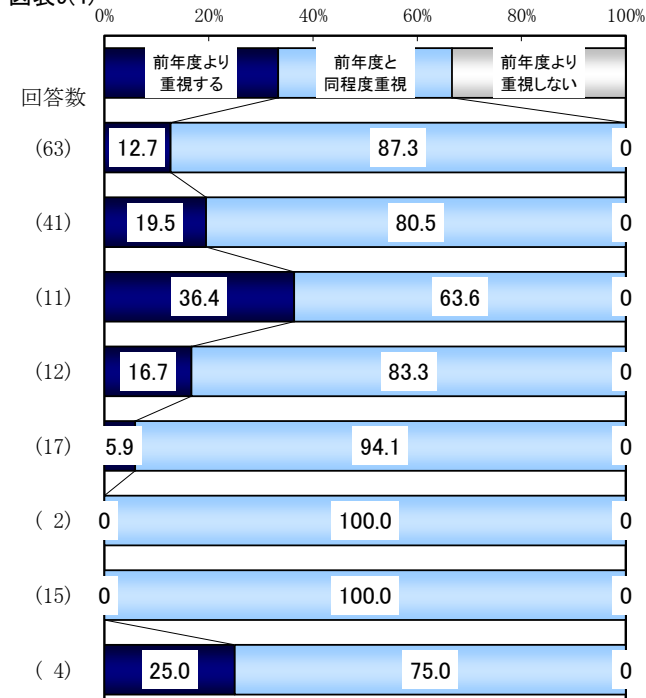


■ご参考: 2017年3月景気定点観測アンケートにおける同一設問に対する回答

図表9(3)

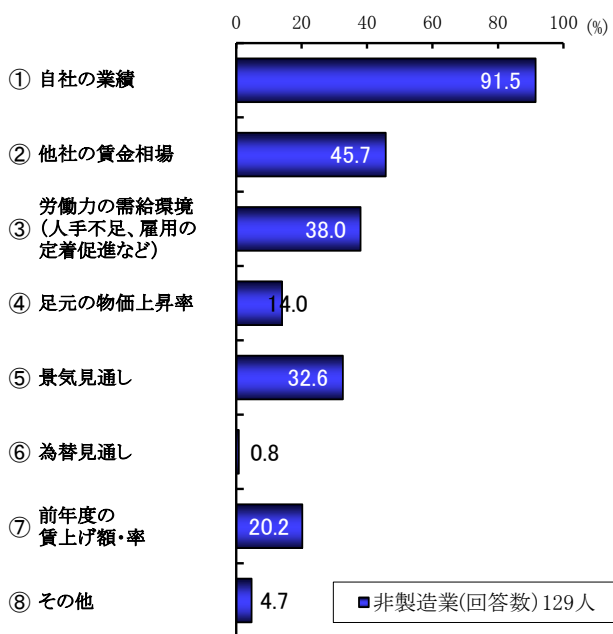


図表9(4)

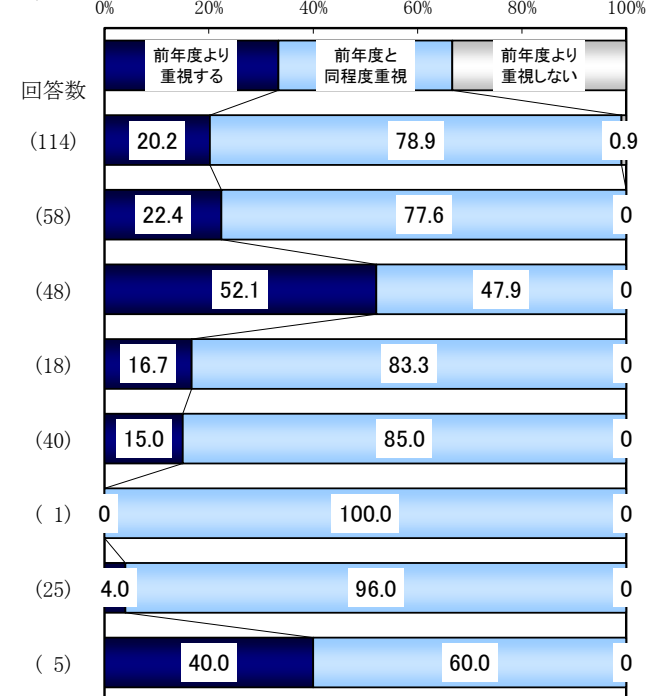


＜非製造業＞

図表10(1)

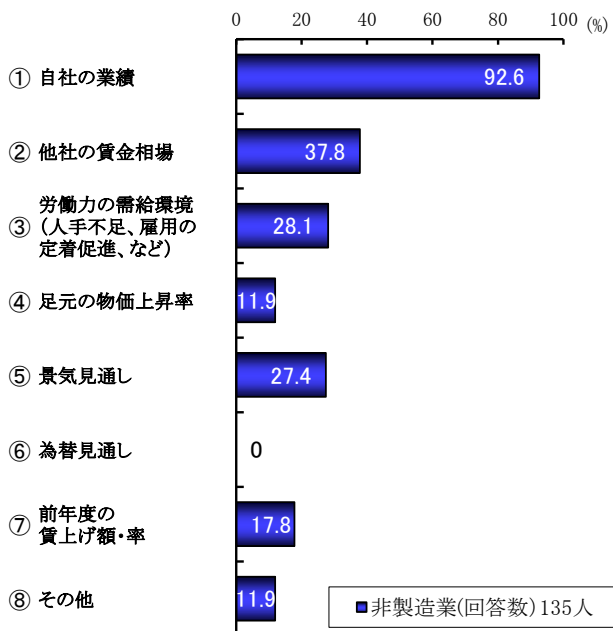


図表10(2)

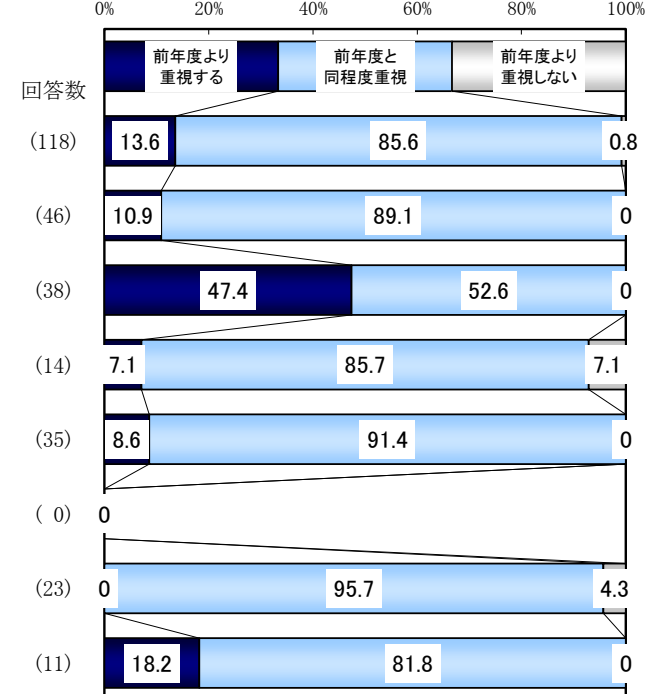


■ご参考: 2017年3月景気定点観測アンケートにおける同一設問に対する回答

図表10(3)



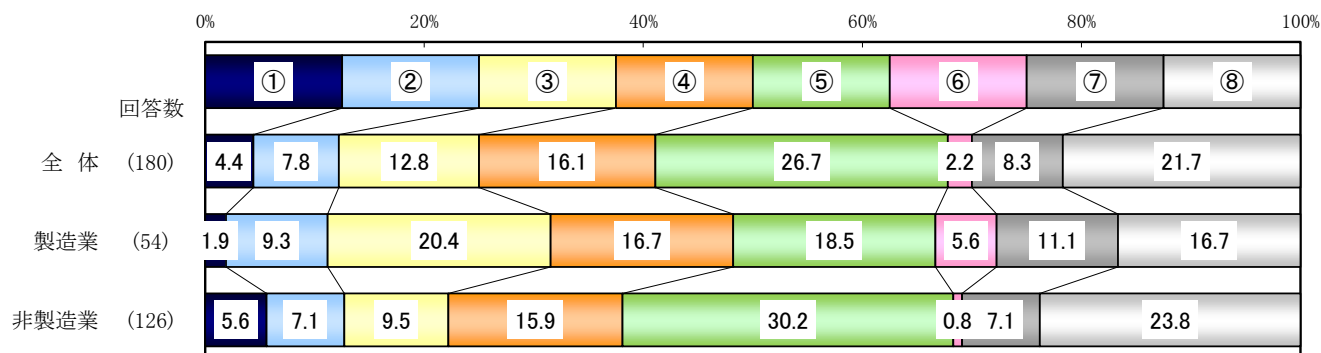
図表10(4)



2. 貴組織において、一人当たり(時間外・定昇を考慮しない)年収ベースで、2019年度は前年度比でどの程度の引き上げとなる見込みですか。
以下の中から最も近いものを1つお選び下さい。

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| ① 3.0%超の上昇幅とする | ⑤ 前年度並みの水準(伸び率は0%)とする |
| ② 2.0%超～3.0%以下の上昇幅とする | ⑥ 引き下げる |
| ③ 1.0%超～2.0%以下の上昇幅とする | ⑦ 大手企業等他社の労使交渉等を睨みつつ決定する |
| ④ 0%超～1.0%以下の上昇幅とする | ⑧ その他 |

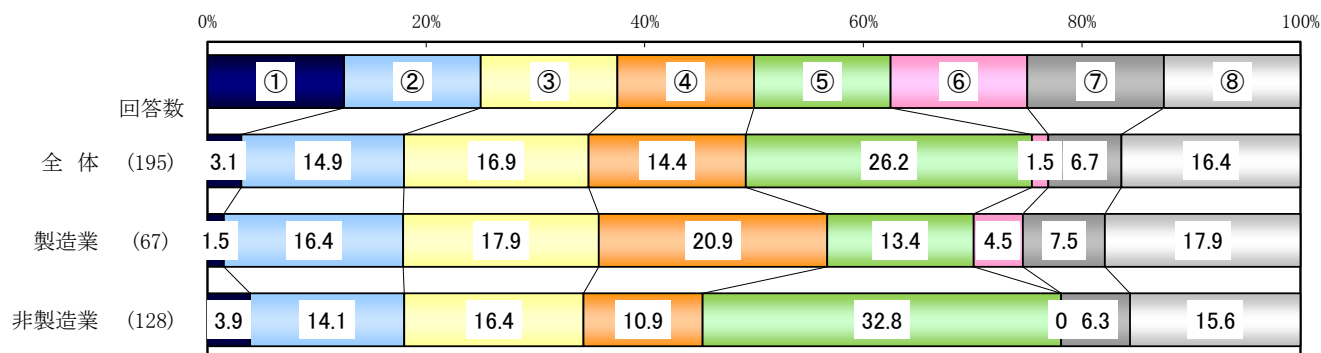
図表11(1)



■ご参考:2017年3月景気定点観測アンケートにおける同一設問に対する回答

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| ① 3.0%超の上昇幅とする | ⑤ 前年度並みの水準(伸び率は0%)とする |
| ② 2.0%超～3.0%以下の上昇幅とする | ⑥ 引き下げる |
| ③ 1.0%超～2.0%以下の上昇幅とする | ⑦ 大手企業等他社の労使交渉等を睨みつつ決定する |
| ④ 0%超～1.0%以下の上昇幅とする | ⑧ その他 |

図表11(2)



3. 人材育成・投資の方針について

- (1) 春季労使交渉では、総合的な処遇改善が焦点の一つとなりますが、人材育成・投資を含めて、どのように対応される方針でしょうか。
お答えのない範囲でお書きください。(自由記述) ※複数回答は分けてカテゴライズしています。

1. 働き方改革の推進 (102件)

○全般 (10件)

- ・「働き方改革」等を契機とした、「従来の働き方」からの脱却。(不動産)
- ・賃金の他、働き方改革へ多額の投資を行っていることを労使で共有したい。(化学)

○処遇改善 (49件)

- ・正規・非正規の待遇差改善など。(建設)
- ・定年延長に備えて給与体系の見直し着手。(食料品)
- ・中期経営計画の達成進捗に合わせた、継続的・総合的社員還元の実行。(化学)
- ・働き方改革による年収減額への対応(時間外の減少を補てん)。(石油・石炭)
- ・休日の増加、労働時間の削減。(その他製品)
- ・実労働時間の短縮。(小売業)
- ・非正規社員(パート除く)の退職金制度の新設、パートの年次有給休暇の付与水準の改善。(普通銀行)
- ・勤務間インターバル制度の導入、取得義務のあるプラスワン休暇の新設。(保険)
- ・福利厚生の拡充。(陸運)
- ・働き方改革と相反しない処遇の維持改善。(情報・通信)
- ・他社の賃金水準まで引き上げる。(サービス(その他))

○柔軟な勤務形態 (43件)

- ・閑散期には休日を多く、全体的に休日を増やす。(化学)
- ・人事システムを活用した勤務形態多様化への対応。(化学)
- ・時間単位年休の検討、病気・介護両立の拡大の検討。(ガラス・土石製品)
- ・ショートワーク(短時間勤務)、リモートワーク(在宅勤務)など。(電気機器)
- ・フレックスタイム制度、昼休みの導入検討など。(普通銀行)
- ・在宅勤務制度や時差出勤制度、時間単位休暇制度の導入など。(その他金融)
- ・時間や場所に捉われず、柔軟に働くことができるインフラ整備の推進。(保険)

2. ダイバーシティの推進 (29件)

- ・現場力の改善(能力、効率のUP)。ダイバーシティの推進は大きな要素。(建設)
- ・女性・高齢者・外国人等が働きやすく活躍できる職場環境づくり。(医薬品)
- ・外国人人材の本格的活用を見据え、教育の強化および社内体制を充実させる。(機械)
- ・多様化する価値観に対応したキャリアアップ支援、活躍機会の拡大、管理職の意識改革。(普通銀行)
- ・意識改革ワークショップの開催、女性管理職割合のモニターなど。(サービス(法律・会計業務))

3. 人材育成 (26件)

- ・階層別教育を中心に充実度を上げる。また、専門知識向上のための教育を奨励する。(輸送用機器)
- ・外部のセミナーや講師を招聘してスキルアップを図る。(小売業)
- ・社員のチャレンジを引き出すマネジメント、社員の自律的な成長支援の取り組み。(保険)
- ・5年、10年先を見据えた人材(後継者)育成の強化。(不動産)

4. 雇用環境の整備 (21件)

- ・処遇制度の公平性、透明性向上。(電気機器)
- ・ワーキングコンディションの改善(例：職場環境や年休取得、在宅勤務や健康経営など)の取り組み。(輸送用機器)
- ・IoTを活用した仕事の効率化など。(サービス(大学・病院・医療・教育))

5. 若手への配慮 (10件)

- ・管理職の若年化による組織の活性化。若手従業員をトレーニーとして海外派遣。(電気機器)
- ・企業価値の向上に向けて、意欲と実行力を備えて貢献する中堅・若手社員への重点配分。(普通銀行)
- ・若手社員の待遇改善と教育。(信託銀行)

6. 生産性向上、効率化 (9件)

- ・仕事のWhatとHowの徹底見直しを通じた生産性向上。(金属製品)
- ・無駄の削減とアウトプットの最大化(時間の質の向上)。(卸売業)

7. その他(18件)

- ・株主配当とのバランスの中で、労働分配率の再検討。(食料品)
- ・労働条件については、別時期に労使交渉。(食料品)
- ・隔年交渉となっており、今年は労使交渉はない。(鉄鋼)
- ・当社には労働組合がなく、労使交渉は行われない。(その他金融)

(2)経営課題への対応

上記の春季労使交渉でのテーマ以外で、貴組織の主な経営課題に対応するために注力されている人材育成・投資につきまして、お答えのない範囲でお書きください。(自由記述) ※複数回答は分けてカテゴライズしています。

1. 人材の確保(含む、従業員の能力開発) (67件)

- ・リクルート対策の強化、メンター制度の導入。(建設)
- ・少子高齢化に対応した外国人労働者の活用、地域限定社員制度の検討。(食料品)
- ・多能工、マルチスキルへの愚直な取り組み強化。(機械)
- ・従業員の戦力アップ(育成・啓発)。(精密機器)
- ・先輩から後輩への技術移転等。(小売業)
- ・定年後再雇用者の戦力化(関係会社の新設)。(小売業)
- ・上司力の向上。(保険)
- ・新入社員研修の実施、ブラザー・シスター制度によるOJT等。(保険)
- ・外部人材の登用による社内活性化。(不動産)
- ・採用形態・方法の革新(高度専門人材(AI等)、シニア、外国人採用)。(陸運)
- ・運航技術者を養成する海外に専門大学の開設。(海運)
- ・自社内での育成に加え、経験者採用を強化。(情報・通信)
- ・新規社員区分を作り、一部の非正規社員を正社員化。(サービス(エンターテインメント))

2. 将来に向けた人材(含む経営人材)の育成 (34件)

- ・海外の人材(将来の経営人材)を育成。(建設)
- ・海外グループ会社との人材交流、将来の経営人材の選抜、育成など。(化学)
- ・経営人材の育成。(卸売業)
- ・人事制度や研修制度の刷新、若手抜擢、キャリアチェンジ人事の実施など。(証券)
- ・子会社への派遣や配置転換など将来のための人材育成。(陸運)
- ・階層別研修の充実、年間教育時間のKPI化。(情報・通信)

3. デジタル化対応推進 (28件)

- ・OJT、OFF-JTのさらなる強化。(建設)
- ・先端技術を活用した働き方改革。(化学)
- ・円滑な世代交替対応に向けた、積極的なIT投資。(鉄鋼)
- ・「社内デジタル革命」と題し、AI・RPAの実践事例を積み上げている。(電気機器)
- ・デジタル化対応推進のための人財育成(産業構造変化の理解と戦略策定)。(その他製品)
- ・IT人材を社内各部門へ配置することでデジタルカルチャーを養成。(普通銀行)
- ・デジタルトランスフォーメーション関連人材(特にデータ・サイエンティスト)の育成・投資・確保。(証券)

4. 雇用環境の整備 (23件)

- ・現業部門に対するサポート体制およびIT化の促進。(建設)
- ・現場力の維持・向上のための見える化活動やデータ活用の支援。(非鉄金属)
- ・BPRの徹底による労働生産性の向上(業務削減をはじめ、AI等の導入により労働強度の緩和)。(保険)
- ・全従業員にリモートワーク許可、主要ターミナル駅付近にリモートオフィス設置。(サービス(その他))

5. グローバル化対応推進 (22件)

- ・語学力アップ研修、海外研修等の推進。(食料品)
- ・グローバルな人材育成(日本人以外も対象)。(化学)
- ・グローバル事業を牽引するグローバル人材の育成対策など。(その他金融)

6. 人事制度改革の推進 (21件)

- ・短期業績と長期発展を両立するための評価制度導入と考課者研修の実施。(建設)
- ・人事制度改革を検討(例:裁量労働制を増やす)。(その他製品)
- ・本人意思、意欲に基づく異動の仕組みの拡充(公募制、応募制拡充)。(電気機器)

7. キャリア支援 (19件)

- ・個別事情を配慮した適材適所実現に向けた施策の検討、実施。(化学)
- ・地域限定社員の検討、シニア・キャリア支援室の開設。(ガラス・土石製品)
- ・OJT、OFF-JT、自己啓発支援の充実他を盛り込んだ長期人材育成計画および人事諸制度の改定。(普通銀行)
- ・キャリアの多様化への対応(副業やダブルワーク、複線化、流動化)、シニアの働き方、職域拡大。(陸運)
- ・新規事業提案制度によるキャリアアップ推進。(サービス(その他))

8. 人材配置の見直し (18件)

- ・先進IT活用等により時間を創出し、より創造的な業務へのシフト。(鉄鋼)
- ・知の再武装に向けた育成・重点領域の人的配置。(情報・通信)

9. ダイバーシティ推進 (13件)

- ・女性採用比率30%設定と管理職への登用推進。(卸売業)
- ・女性、高齢者、障がい者等が働きやすい職場環境、働きがいのある仕組みづくり。(普通銀行)
- ・アンコンシャスバイアスの払拭のための自己学習ツールの導入等。(保険)

－回答者業種分類－

製造業		57人
食 品		10
繊維・紙		1
化学製品		15
鉄鋼・金属製品		5
機械・精密機器		6
電気機器		8
輸送用機器		2
その他製品・製造		10
非製造業		140人
建 設		7
商 業		20
銀 行		19
その他金融		7
証 券		5
保 険		11
不動産		9
運輸・倉庫		11
情報・通信		17
電力・ガス		4
サービス(コンサルティング、研究所)		6
サービス(法律・会計・教育・医療など)		8
サービス(ホテル業、エンターテインメント)		1
サービス(広告)		1
サービス(その他)		11
その他		3
回答者総数		197人

－回答者ブロック別分類－

公益社団法人 経済同友会		155人
各地経済同友会代表幹事計		42人
北海道・東北		5
関 東		4
中部・北陸		7
近 畿		6
中国・四国		10
九州・沖縄		10
回答者総数		197人