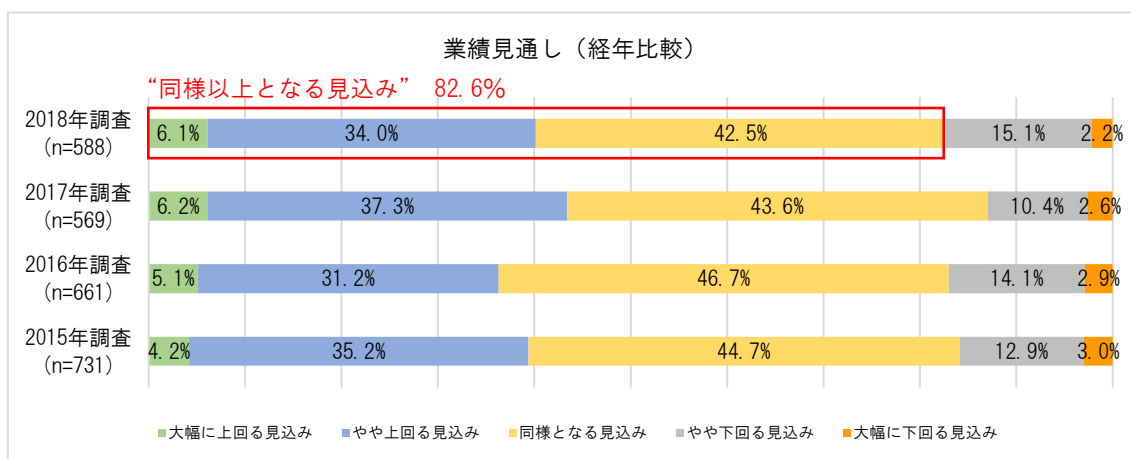


# 2019年 中小企業の経営施策

【中小企業経営者を対象にした調査】

## 注目データ

2019年の業績見通し 8割は昨年と“同様以上”で近年の好況感を継続



## 2019年に経営者として最も取り組みたいこと

- ① 「従業員の新規採用」 13.4%
- ② 「利益率の向上」 12.8%
- ③ 「国内の販路拡大」 12.6%
- ④ 「営業力の強化」 8.0%
- ⑤ 「新規事業への進出」 7.3%

「副業制度」導入する理由⇒「従業員の副収入獲得（給与の補填）のため」  
導入しない理由⇒「本業に専念してほしいから」

「有給休暇取得義務化」へ 「まだ対応できていない」 53.6%

### 調査概要

調査対象：従業員数6人以上300人以下の企業の経営者  
調査期間：2018年11月20日～29日（10日間）  
調査方法：インターネット調査  
サンプル：588 ※調査概要はP.2

### お問い合わせ先

学校法人産業能率大学  
企画広報部企画広報課  
電話：03-3704-9040  
ファクス：03-3704-9404



学校法人産業能率大学（東京都世田谷区）は、中小企業（※）の経営者を対象に経営環境認識や経営方針・施策などを尋ねる調査を実施しました。この調査は、2011年から毎年発表しており今回で9回目となります。調査はインターネット調査会社を通じて実施し、従業員数6人以上300人以下の企業経営者（経営トップ）588人から回答を得ました。

※中小企業基本法では業種によって「中小企業の範囲」が異なるが、この調査では業種にかかわらず従業員数300人以下の企業を中小企業とした。  
また、零細企業を除くために従業員数が6人以上の企業の経営者を対象としている。

## 全体総括

今回の調査では、依然として中小企業の「人材不足」が主要な課題として表れてきましたが、それも改善の兆しをみせています。人員の過不足状況については中小企業経営者の50.0%が「不足している」と回答しているものの「適正である」とするのは前回調査から4.0ポイント増加しました。また、2019年の経営活動に影響を与えると想定される要因でも「人材の不足」が最も多くあげられましたが、前回調査と比較すると4.7ポイント減少しています。

2019年の業績については、昨年に比べて“上回る”（「大幅に上回る見込み」＋「やや上回る見込み」）とする回答は3.4ポイント減少したものの、依然8割以上の経営者は近年の好況感を継続し昨年と同様以上の業績を維持できるとの見通しを立てています（「大幅に上回る見込み」＋「やや上回る見込み」＋「同様となる見込み」）。そうした経営者が2019年に最も取り組みたいこととして、上位に「従業員の新規採用」「利益率の向上」「国内の販路拡大」「営業力の強化」「新規事業への進出」などがあがり、経営者の積極的な経営姿勢が窺える結果となりました。

働き方改革への機運が高まる中、近年注目を集める副業制度について、中小企業においては約8割が導入していません。制度を導入していても利用率は“50%以下”が9割以上を占めるなど、現状では副業が浸透しているとは言い難い状況です。また、2019年4月から義務付けられる年5日の有給休暇取得についても過半数の53.6%が「まだ対応できていない」とし、対応に追われる中小企業は少なくありません。

## 目次

調査概要	2
注目データ	3
調査結果	7
データ集	11

## 調査概要

1. 調査対象 従業員数 6 人以上 300 人以下の企業の経営者（経営トップ）
2. 調査方法 インターネット調査
3. 調査期間 2018 年 11 月 20～29 日（10 日間）
4. 有効回答 588
5. 属 性

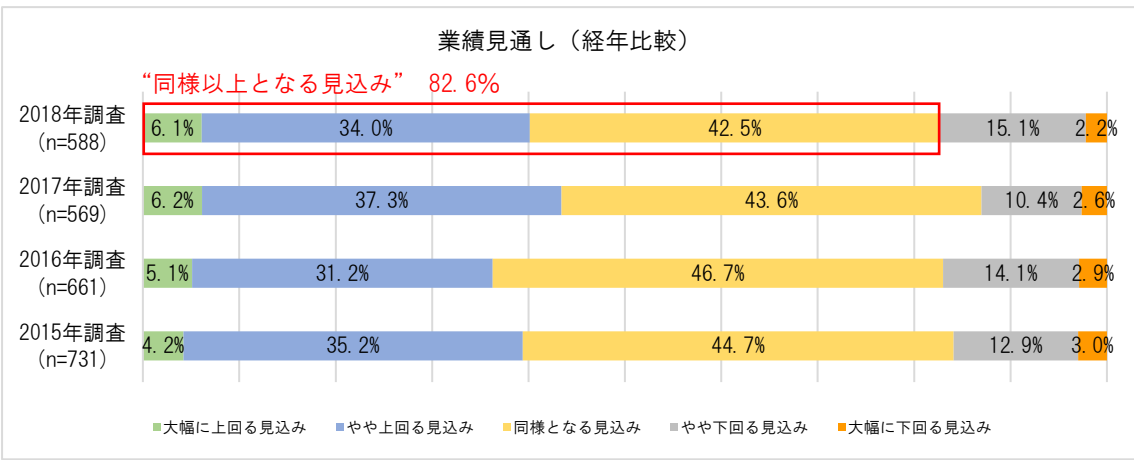
<p>■ 性別</p> <p>男性 566 人（ 96.3%）</p> <p>女性 22 人（ 3.7%）</p> <p>■ 年齢</p> <p>30 代以下 16 人（ 2.7%）</p> <p>40 代 131 人（ 22.3%）</p> <p>50 代 235 人（ 40.0%）</p> <p>60 代以上 206 人（ 35.0%）</p> <p>■ 従業員規模</p> <p>6～9 人 191 人（ 32.5%）</p> <p>10～30 人 255 人（ 43.4%）</p> <p>31～50 人 64 人（ 10.9%）</p> <p>51～100 人 42 人（ 7.1%）</p> <p>101～300 人 36 人（ 6.1%）</p> <p>■ 本社所在地</p> <p>北海道・東北 68 人（ 11.6%）</p> <p>関東 220 人（ 37.4%）</p> <p>中部 91 人（ 15.5%）</p> <p>近畿 105 人（ 17.9%）</p> <p>中国 32 人（ 5.4%）</p> <p>四国 21 人（ 3.6%）</p> <p>九州・沖縄 51 人（ 8.7%）</p> <p>海外 0 人（ 0.0%）</p>	<p>■ 業種</p> <p>サービス業 112 人（ 19.0%）</p> <p>製造業 89 人（ 15.1%）</p> <p>卸売・小売業 97 人（ 16.5%）</p> <p>建設業 83 人（ 14.1%）</p> <p>情報通信業 41 人（ 7.0%）</p> <p>医療・福祉 26 人（ 4.4%）</p> <p>運輸業 29 人（ 4.9%）</p> <p>不動産業 29 人（ 4.9%）</p> <p>飲食店・宿泊業 17 人（ 2.9%）</p> <p>教育・学習支援 15 人（ 2.6%）</p> <p>金融・保険業 20 人（ 3.4%）</p> <p>電気・ガス・熱提供・水道業 6 人（ 1.0%）</p> <p>その他 24 人（ 4.1%）</p> <p>■ 資本金規模</p> <p>1000 万円未満 193 人（ 32.8%）</p> <p>1000 万円以上 3000 万円未満 266 人（ 45.2%）</p> <p>3000 万円以上 5000 万円未満 54 人（ 9.2%）</p> <p>5000 万円以上 1 億円未満 42 人（ 7.1%）</p> <p>1 億円以上 10 億円未満 26 人（ 4.4%）</p> <p>10 億円以上 7 人（ 1.2%）</p>
--	---

\* 百分比は小数点以下第二位を四捨五入しており、項目によって数値の和が 100 にならない場合がある。

**2019年 中小企業の経営施策**

**注 目 デ ー タ**

▼2019年の業績見通し 8割は昨年と“同様以上”で近年の好況感を継続



2019年の業績見通しについて、昨年に比べて“上回る”（「大幅に上回る見込み」＋「やや上回る見込み」）とする回答が3.4ポイント減少しました。しかしながら、「大幅に上回る見込み」「やや上回る見込み」「同様となる見込み」とする回答をあわせると82.6%にのぼります。依然として8割以上の経営者は近年の好況感を継続し、昨年と“同様以上”の業績を維持できるという見通しを立てています。

- 業績“上回る”⇒「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「金融・保険業」「不動産業」
- “下回る”⇒「建設業」「卸売・小売業」「飲食店・宿泊業」

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
大幅に上回る見込み=1	6.1%	2.4%	3.4%	33.3%	7.3%	3.4%	4.1%	10.0%	10.3%	11.8%	3.8%	6.7%	8.9%	8.3%
やや上回る見込み=2	34.0%	34.9%	25.8%	50.0%	41.5%	34.5%	34.0%	65.0%	37.9%	23.5%	30.8%	33.3%	31.2%	37.5%
“上回る”=1+2	40.1%	37.3%	29.2%	83.3%	48.8%	37.9%	38.1%	75.0%	48.2%	35.3%	34.6%	40.0%	40.1%	45.8%

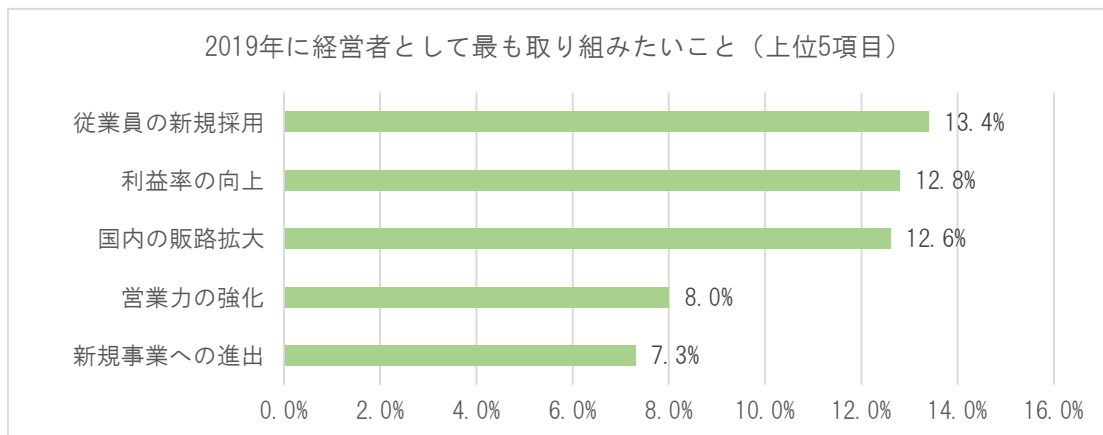
※網掛けは全体+3ポイント以上

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
やや下回る見込み=1	15.1%	21.7%	19.1%	0.0%	14.6%	13.8%	18.6%	5.0%	10.3%	23.5%	7.7%	0.0%	10.7%	16.7%
大幅に下回る見込み=2	2.2%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%
“下回る”=1+2	17.3%	22.9%	19.1%	0.0%	14.6%	13.8%	23.8%	5.0%	10.3%	29.4%	7.7%	0.0%	16.1%	16.7%

※網掛けは全体+3ポイント以上

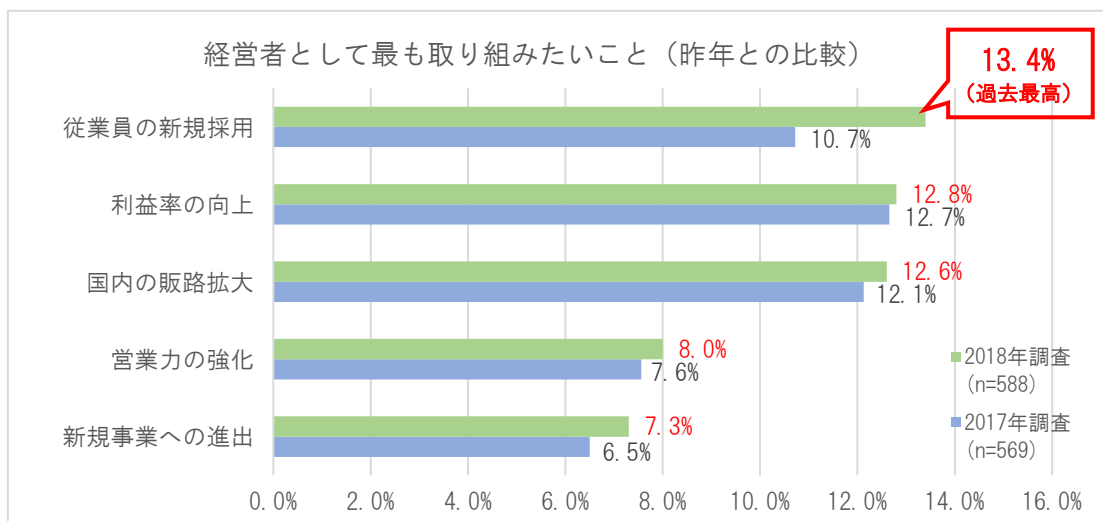
業績見通しを業種別にみると、業績が“上回る”（「大幅に上回る見込み」＋「やや上回る見込み」）と回答した割合は＜電気・ガス・熱供給・水道業＞83.3%、＜情報通信業＞48.8%、＜金融・保険業＞75.0%、＜不動産業＞48.2%で他の業種と比べて高い数値となりました。一方、業績が“下回る”（「やや下回る見込み」＋「大幅に下回る見込み」）と回答したのは、＜建設業＞22.9%、＜卸売・小売業＞23.8%、＜飲食店・宿泊業＞29.4%が他業種に比べ高い割合となりました。

## ▼2019年に経営者として最も取り組みたいこと



経営者として2019年に最も取り組みたいことは「従業員の新規採用」(13.4%)が最多でした。次いで「利益率の向上」(12.8%)、「国内の販路拡大」(12.6%)、「営業力の強化」(8.0%)、「新規事業への進出」(7.3%)と続きます。人材を確保し、販路拡大・営業力強化・新規事業進出によって利益を生み出そうとする積極的な姿勢が窺えます。

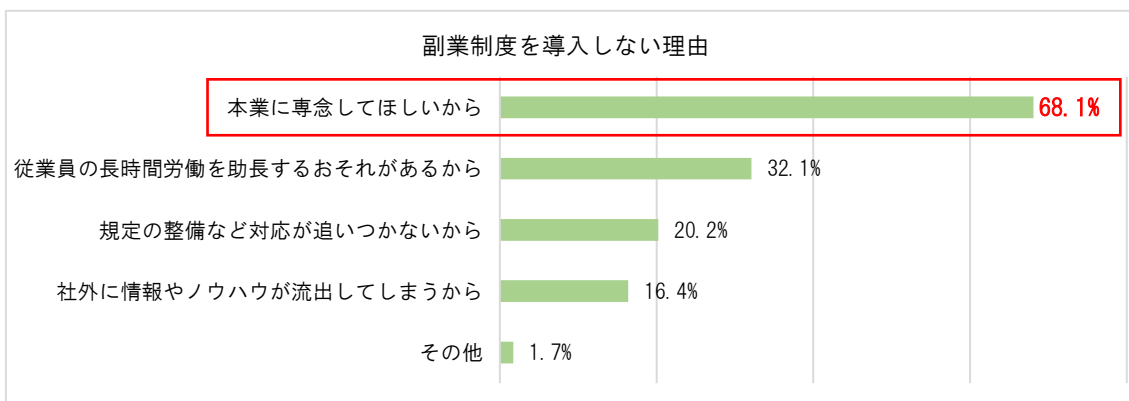
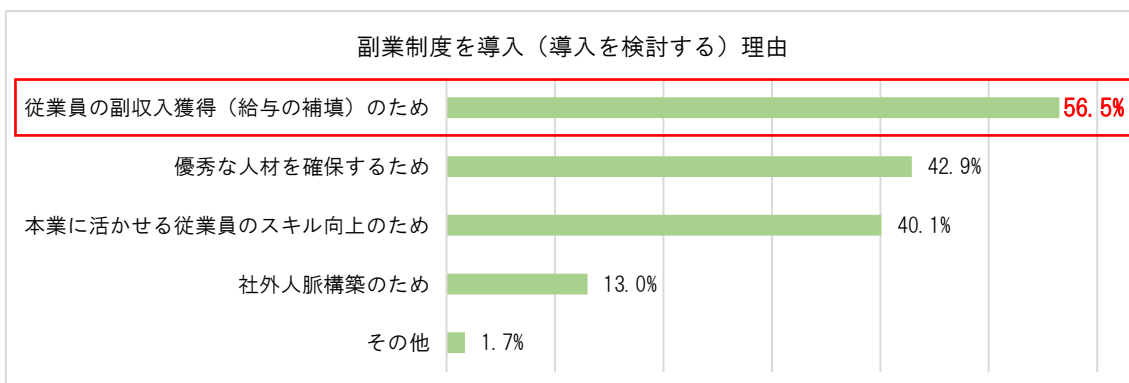
### ―上位5項目はすべて前回調査時より上昇



前回の調査結果と比較すると、今回の上位5項目はいずれも数値が上昇しています。

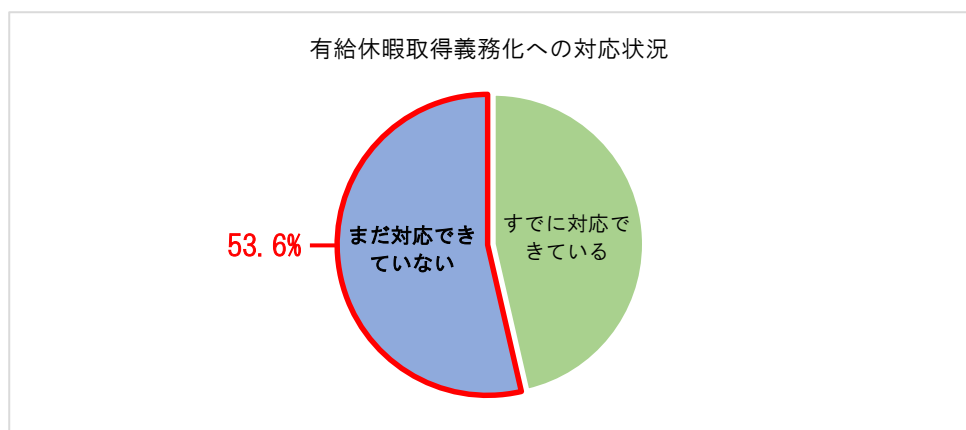
特に「従業員の新規採用」(13.4%)については、昨年調査時から2.7ポイント増加し、過去最高となりました。ここ数年の好況感を受けて、採用や業績・事業拡大の面では昨年よりも“攻める”傾向にあると言えます。

## ▼副業制度 導入する理由「従業員の副収入獲得（給与の補填）のため」 導入しない理由「本業に専念してほしいから」



副業制度を導入している（導入を検討する）企業と、副業制度を導入していない企業にその理由を尋ねたところ、副業制度を導入している（導入を検討する）理由は「従業員の副収入獲得（給与の補填）のため」（56.5%）、副業制度を導入していない理由は「本業に専念してほしいから」（68.1%）がそれぞれ最多となりました。

## ▼有給休暇取得義務化へ 過半数が「まだ対応できていない」



2018年に成立した「働き方改革関連法案」により、2019年4月から、10日以上の子年次有給休暇が付与される全ての労働者に対して毎年5日間の年次有給休暇の取得が義務付けられることになりました。そうした中で、経営者に有給休暇取得義務化への対応状況について尋ねたところ、過半数となる53.6%が「まだ対応できていない」と回答しました。



**2019年 中小企業の経営施策  
調査結果**

## 1. 会社を取り巻く状況

### 業績の見通しについて

2019年の業績見通しについて尋ねました（問1/P.12）。業績が昨年に比べて“上回る”（「大幅に上回る見込み」＋「やや上回る見込み」とする回答が3.4ポイント減少したものの、「大幅に上回る見込み」「やや上回る見込み」「同様となる見込み」とする回答をあわせると82.6%にのぼっています。依然として8割以上の経営者は近年の好況感を継続し、昨年と“同様以上”の業績を維持できるという見通しを立てています。

### 人員の過不足状況について

人員の過不足状況について尋ねたところ（問2/P.13）、「適正である」と回答したのは48.1%で、前回調査より4.0ポイント増加しました。一方で、いまだ半数の50.0%は人員が「不足している」と回答しています。人員の充足感に改善の兆しがみえると同時に、依然として人員不足を感じている経営者も多いようです。

### 経営活動に影響を与えると想定される要因

2019年の経営活動に影響を与えると想定される要因について、選択肢の中から3つまで回答してもらいました（問3/P.14）。その結果、「人材の不足」が40.5%で最も多く、次いで「国の政策の変化」22.8%、「業界構造の変化」15.8%となりました。「人材の不足」は前回調査でも最多となっていました。今回は前回比で4.7ポイント減少しました。同様に「国の政策の変化」は3.0ポイント、「業界構造の変化」も7.6ポイント減少しています。一方、前回調査から増加した項目としては「自然災害」が6.1ポイント、「資金繰りの悪化」が1.7ポイントそれぞれ増加し、いずれも本設問を開始した2015年調査以来最高となりました。

### 経営者として最も取り組みたいこと

2019年に経営者として最も取り組みたいことを選択肢の中から回答してもらいました（問4/P.16）。上位5項目をみると「従業員の新規採用」（13.4%/前回調査比2.7ポイント増）、「利益率の向上」（12.8%/同0.1ポイント増）、「国内の販路拡大」（12.6%/同0.5ポイント増）、「営業力の強化」（8.0%/同0.4ポイント増）、「新規事業への進出」（7.3%/同0.8ポイント増）となっています。いずれも前回調査から数値が上昇しており、人材を確保して販路拡大・営業力強化・新規事業進出などを推し進め、利益を生み出そうとする積極的な経営姿勢が窺えます。

### 向こう3年間で経営上不安に感じていること

向こう3年間で経営上不安に感じていることについて尋ねたところ（問5/P.18）、「労働力人口の減少および高齢化」が47.6%で最多となりました。次いで「消費税率引き上げによる経済活動への影響」42.5%、「働き方改革への取り組み」28.6%、「東京五輪前後の景気変動」23.0%と続きます。業種別でみると「労働力人口の減少および高齢化」は＜医療・福祉業＞、「消費税率引き上げによる経済活動への影響」は＜飲食店・宿泊業＞、「働き方改革への取り組み」は＜運輸業＞、「東京五輪前後の景気変動」は＜不動産業＞が、それぞれ他業種に比べて最も高い数値を示しています。向こう3年間の社会環境や政策の変化・国家的行事に関わる影響がさまざまな業種での経営活動上の懸案となっているようです。

## 2. 採用活動

### 新卒採用

2019年入社の新卒採用活動の実施状況について尋ねたところ（問6/P.19）、85.9%が「実施していない」と回答し、前年から2.2%増加しました。積極的な新卒採用活動を行っていない中小企業にあって、業種別に新卒採用の実施状況をみると＜情報通信業＞、＜医療・福祉業＞、＜教育・学習支援業＞、＜サービス業＞が他業種と比べ「実施した」とする比率が高くなっています。また、新卒採用を「実施した」とする回答者（n=83）を対象に、新卒採用人数について尋ねました（問7/P.20）。その結果、「予定を上回る（見込み）」と回答したのは8.4%（前回調査比0.9%増）、「予定どおり（見込み）」は57.8%（同4.6%減）、「予定を下回る（見込み）」は33.7%（同3.6%増）となりました。

### 中途採用

2018年の中途採用について尋ねました（問8/P.21）。中途採用活動を「実施した」とする回答は53.4%、「実施していない」とする回答は46.6%でした。過半数の企業が中途採用活動を実施した中で、業種別では＜情報通信業＞、＜運輸業＞、＜飲食店・宿泊業＞、＜医療・福祉業＞が他業種に比べて中途採用を「実施した」とする比率が高い結果となっています。中途採用を「実施した」とする回答者（n=314）に中途採用人数について尋ねたところ（問9/P.22）、「予定を上回る人数を確保できた」6.1%（前回調査比0.8%増）、「予定通りの人数を確保できた」40.8%（同1.5%増）、「予定を下回る人数しか確保できなかった」33.8%（同5.2%減）、「一人も採用できなかった」19.4%（同3.0%増）となりました。

また、2019年の中途採用活動の実施予定についても尋ねました（問10/P.23）。その結果、「中途採用の予定がある」と回答したのが53.9%、「中途採用の予定はない」と回答したのは46.1%でした。業種別では＜建設業＞、＜電気・ガス・熱供給・水道業＞、＜運輸業＞、＜医療・福祉業＞が他業種に比べて「中途採用の予定がある」と回答する比率が高くなっています。

2019年に「中途採用の予定がある」とした回答者（n=317）を対象に中途採用活動の実施理由を尋ねたところ（問11/P.24）、「人員が不足しており、人員を増加するため」60.9%（前回調査比0.8%増/過去最高）が最多で、次いで「即戦力となる人員を確保したいため」54.3%（同10.3%増/過去最高）、「退社などに伴う欠員を補充するため」37.2%（同4.9%減）、「事業拡大に伴う人員増強のため」24.6%（同6.0%増/過去最高）となりました。「即戦力となる人員を確保したいため」「事業拡大に伴う人員増強のため」は他項目に比べて数値の上昇が大きく、2019年に経営者が最も取り組みたいことの結果（問4/P.16）との繋がりも認められそうです。

### 3. 働き方改革

#### 「副業制度」の導入・利用状況

近年、働き方改革の影響により世の中の副業に対する関心が高まっている中で、中小企業における副業制度の導入状況について尋ねました（問 12/P. 25）。その結果、79.9%と約8割の中小企業が「副業制度を導入していない」と回答しました。また、現在「副業制度を導入していない」とした回答者（n=470）に今後副業を導入する予定があるかを尋ねたところ（問 13/P. 25）、「導入を検討している」と回答したのは12.6%にとどまり、「導入をする予定は無い」との回答が全体の87.4%を占めました。大多数の中小企業が副業制度の導入には消極的です。

「副業制度を導入している」あるいは副業制度の「導入を検討している」とした回答者（n=177）を対象に、副業制度を導入している（導入を検討する）理由を尋ねました（問 14/P. 26）。結果は「従業員の副収入獲得（給与の補填）のため」が56.5%と最も多く、「優秀な人材を確保するため」42.9%、「本業に活かせるスキル向上のため」40.1%、「社外人脈構築のため」13.0%と続きました。副業制度を導入する企業は、副業がもたらす従業員の収入・スキルアップや社外の人的・知的交流を通じた自社への事業貢献といった点にメリットを見出しているようです。一方で「副業制度を導入していない」とした回答者（n=470）にもその理由を尋ねたところ（問 15/P. 26）、「本業に専念してほしいから」が68.1%で最多となり、次いで「従業員の長時間労働を助長するおそれがあるから」32.1%、「規定の整備など対応が追いつかないから」20.2%、「社外に情報やノウハウが流出してしまうから」16.4%となりました。副業制度の導入に消極的な企業は、従業員の本業への影響や長時間労働を懸念しているようです。

問 12 で「副業制度を導入している」とした回答者（n=118）に制度を利用している従業員の割合を尋ねたところ（問 16/P. 27）、「1～10%」が31.4%で最も多く、次いで「11～20%」21.2%、「21～30%」16.1%となりました。全体でも92.5%が“50%以下”（「0%」+「1～10%」+「11～20%」+「21～30%」+「31～40%」+「41～50%」）と回答しており、中小企業における従業員の副業制度利用率はまだ低いと言えます。

#### 「有給休暇取得義務化」への対応状況

2018年に成立した「働き方改革関連法案」により、2019年4月から、10日以上の子年次有給休暇が付与される全ての労働者に対して毎年5日間の年次有給休暇の取得が義務付けられることになりました。そうした中で、経営者に有給休暇取得義務化への対応状況について尋ねたところ（問 17/P. 28）、過半数となる53.6%が「まだ対応できていない」と回答しました。業種別では<建設業>、<電気・ガス・熱供給・水道業>、<運輸業>、<教育・学習支援業>が他業種に比べて「まだ対応できていない」とする割合が高い結果となりました。

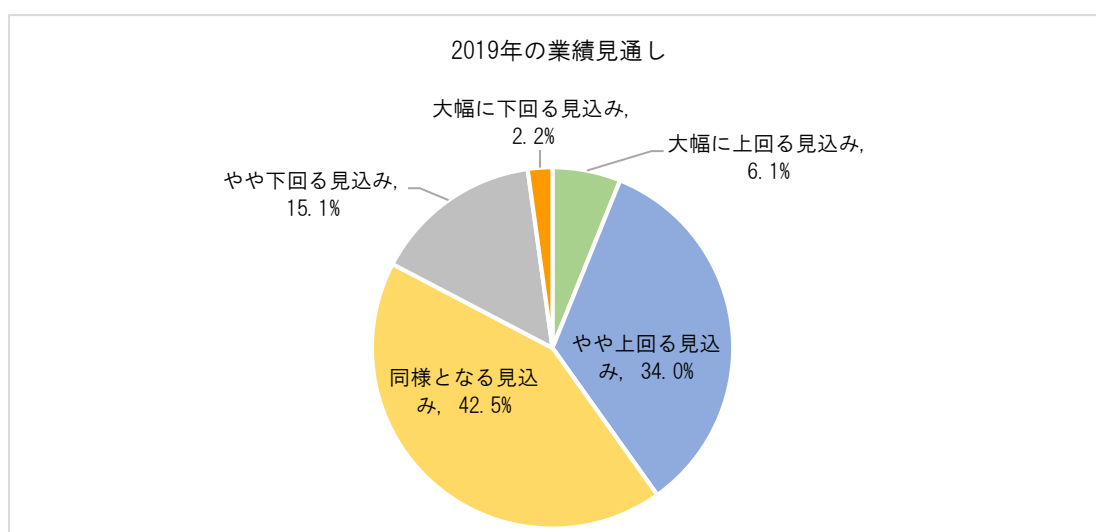
有給休暇取得義務化について「すでに対応できている」とした回答者（n=273）に、具体的にどのような取り組みを行っているかを尋ねました（問 18/P. 29）。その結果、上位5項目は「有給休暇の計画化」46.2%、「社内風土の改善（従業員の意識改革）」26.0%、「一斉休業日の設定」22.7%、「特に行っていない（特別な取り組みをしなくても年5日の有給休暇取得がされている）」22.7%、「業務量の見直し」19.4%となりました。最多項目となった「有給休暇の計画化」については<情報通信業>、<卸売・小売業>、<飲食店・宿泊業>、<教育・学習支援業>、<サービス業>などで他業種に比べて積極的に行われているようです。

2019年 中小企業の経営施策

データ集

問1. 2019年の業績見通しについて、あてはまるものをお選びください。

(SA/n=588)

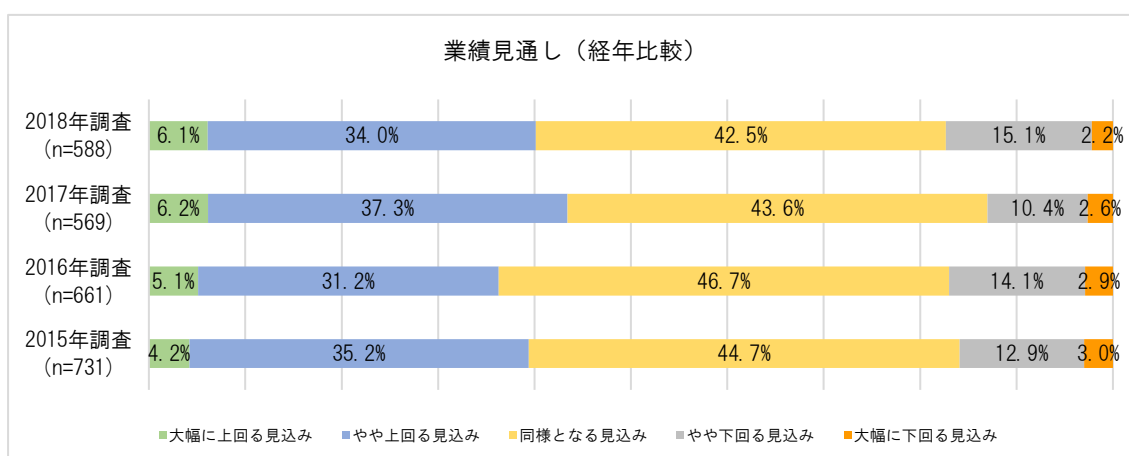


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・ガス・水道業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
大幅に上回る見込み	6.1%	2.4%	3.4%	33.3%	7.3%	3.4%	4.1%	10.0%	10.3%	11.8%	3.8%	6.7%	8.9%	8.3%	
やや上回る見込み	34.0%	34.9%	25.8%	50.0%	41.5%	34.5%	34.0%	65.0%	37.9%	23.5%	30.8%	33.3%	31.2%	37.5%	
同様となる見込み	42.5%	39.8%	51.7%	16.7%	36.6%	48.3%	38.1%	20.0%	41.4%	35.3%	57.7%	60.0%	43.8%	37.5%	
やや下回る見込み	15.1%	21.7%	19.1%	0.0%	14.6%	13.8%	18.6%	5.0%	10.3%	23.5%	7.7%	0.0%	10.7%	16.7%	
大幅に下回る見込み	2.2%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%	

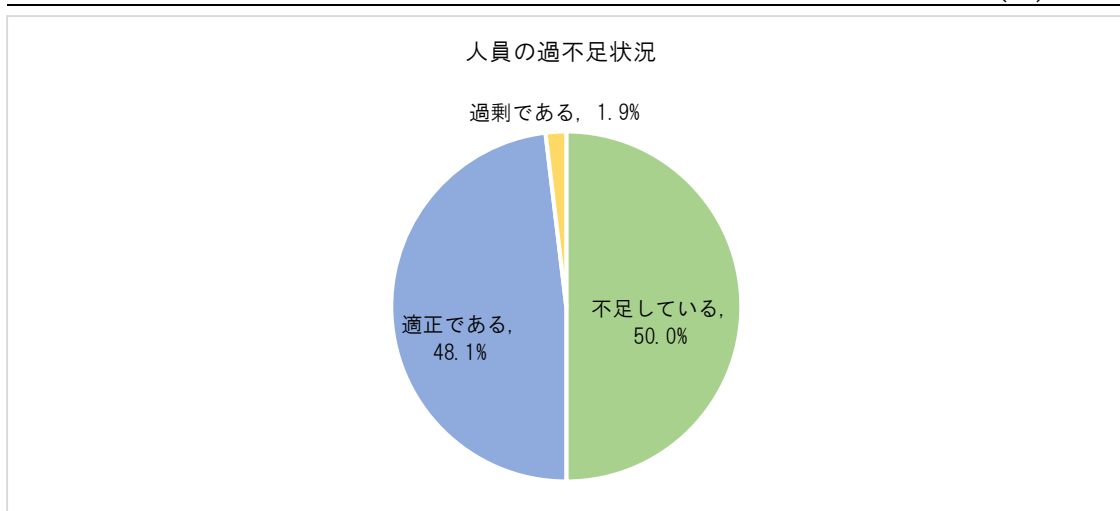
※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



問2. 御社の人員の過不足状況について、あてはまるものをお選びください。

(SA/n=588)

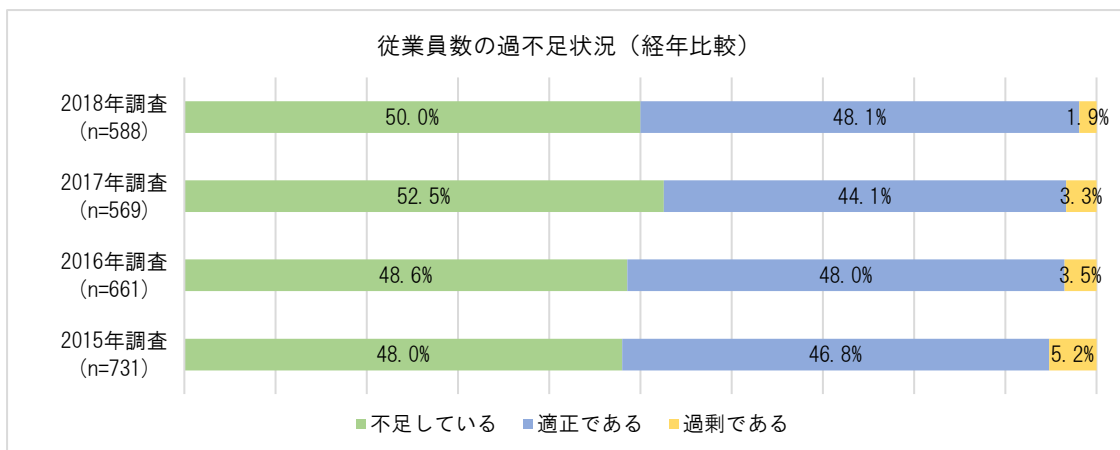


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
不足している	50.0%	61.4%	44.9%	66.7%	58.5%	62.1%	39.2%	55.0%	24.1%	47.1%	69.2%	53.3%	50.9%	41.7%
適正である	48.1%	37.3%	53.9%	33.3%	41.5%	37.9%	56.7%	45.0%	72.4%	52.9%	23.1%	40.0%	48.2%	58.3%
過剰である	1.9%	1.2%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	4.1%	0.0%	3.4%	0.0%	7.7%	6.7%	0.9%	0.0%

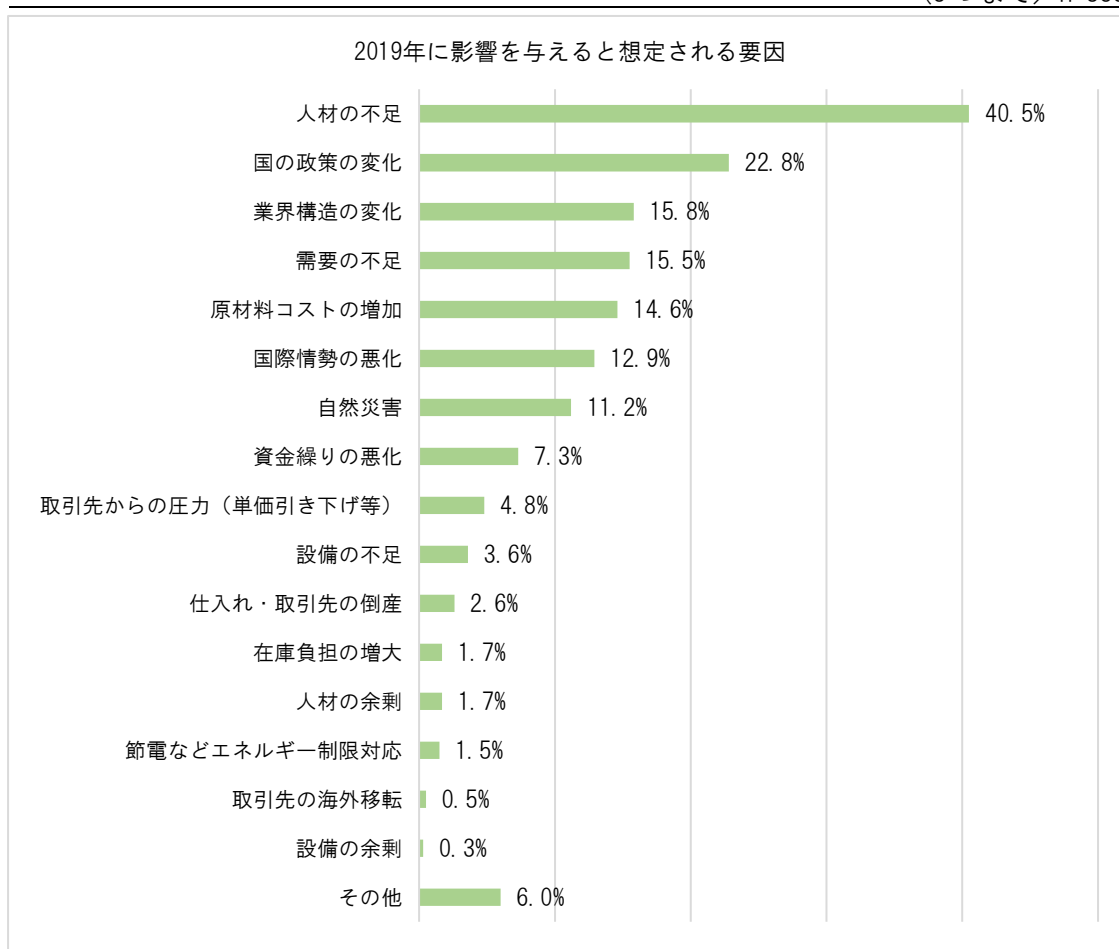
※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



問3. 2019年の経営活動に影響を与えると想定される要因をお選びください。

(3つまで/n=588)



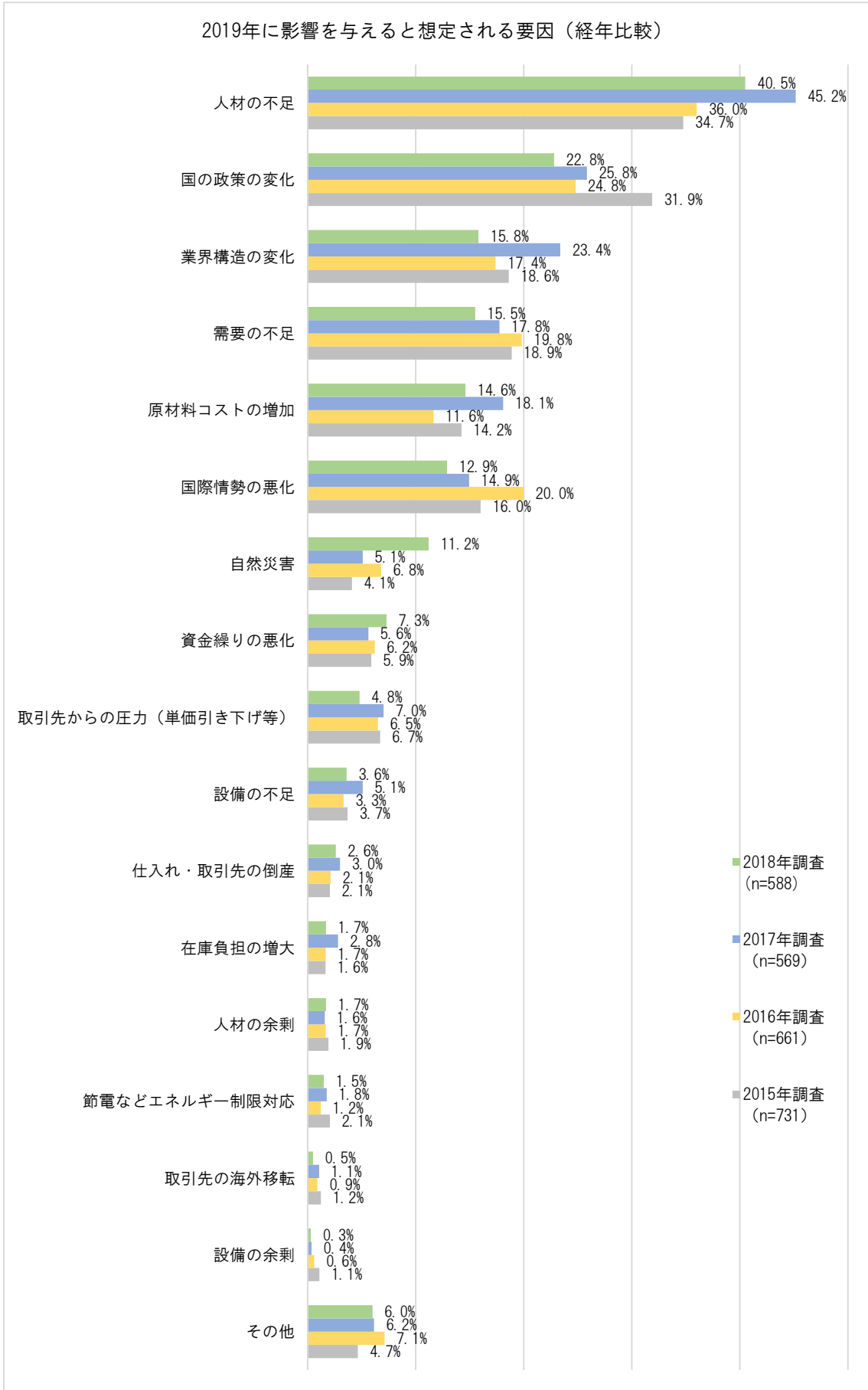
■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス・ 情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他	
人材の不足	40.5%	59.0%	31.5%	66.7%	48.8%	51.7%	29.9%	30.0%	13.8%	41.2%	73.1%	60.0%	40.2%	12.5%
国の政策の変化	22.8%	20.5%	13.5%	33.3%	19.5%	17.2%	25.8%	30.0%	20.7%	29.4%	34.6%	33.3%	23.2%	33.3%
業界構造の変化	15.8%	13.3%	19.1%	0.0%	17.1%	13.8%	19.6%	35.0%	10.3%	11.8%	7.7%	6.7%	14.3%	16.7%
需要の不足	15.5%	14.5%	24.7%	0.0%	4.9%	10.3%	19.6%	5.0%	13.8%	11.8%	7.7%	33.3%	15.2%	8.3%
原材料コストの増加	14.6%	18.1%	29.2%	33.3%	7.3%	31.0%	17.5%	0.0%	0.0%	23.5%	7.7%	0.0%	7.1%	0.0%
国際情勢の悪化	12.9%	4.8%	18.0%	0.0%	26.8%	17.2%	18.6%	20.0%	6.9%	11.8%	0.0%	6.7%	10.7%	4.2%
自然災害	11.2%	13.3%	9.0%	16.7%	7.3%	0.0%	6.2%	15.0%	24.1%	11.8%	3.8%	0.0%	16.1%	25.0%
資金繰りの悪化	7.3%	2.4%	13.5%	0.0%	7.3%	13.8%	8.2%	5.0%	10.3%	5.9%	0.0%	0.0%	7.1%	4.2%
取引先からの圧力（単価引き下げ等）	4.8%	6.0%	6.7%	0.0%	7.3%	3.4%	7.2%	5.0%	3.4%	5.9%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%
設備の不足	3.6%	4.8%	4.5%	0.0%	0.0%	6.9%	6.2%	5.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	1.8%	4.2%
仕入れ・取引先の倒産	2.6%	2.4%	0.0%	0.0%	2.4%	3.4%	4.1%	5.0%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	4.2%
在庫負担の増大	1.7%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	4.1%	0.0%	3.4%	5.9%	0.0%	0.0%	0.9%	4.2%
人材の余剰	1.7%	2.4%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	6.7%	1.8%	0.0%
節電などエネルギー制限対応	1.5%	2.4%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	4.2%
取引先の海外移転	0.5%	1.2%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
設備の余剰	0.3%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	6.0%	3.6%	2.2%	0.0%	12.2%	10.3%	4.1%	10.0%	10.3%	0.0%	0.0%	13.3%	6.2%	16.7%

※網掛けは全体+3ポイント以上

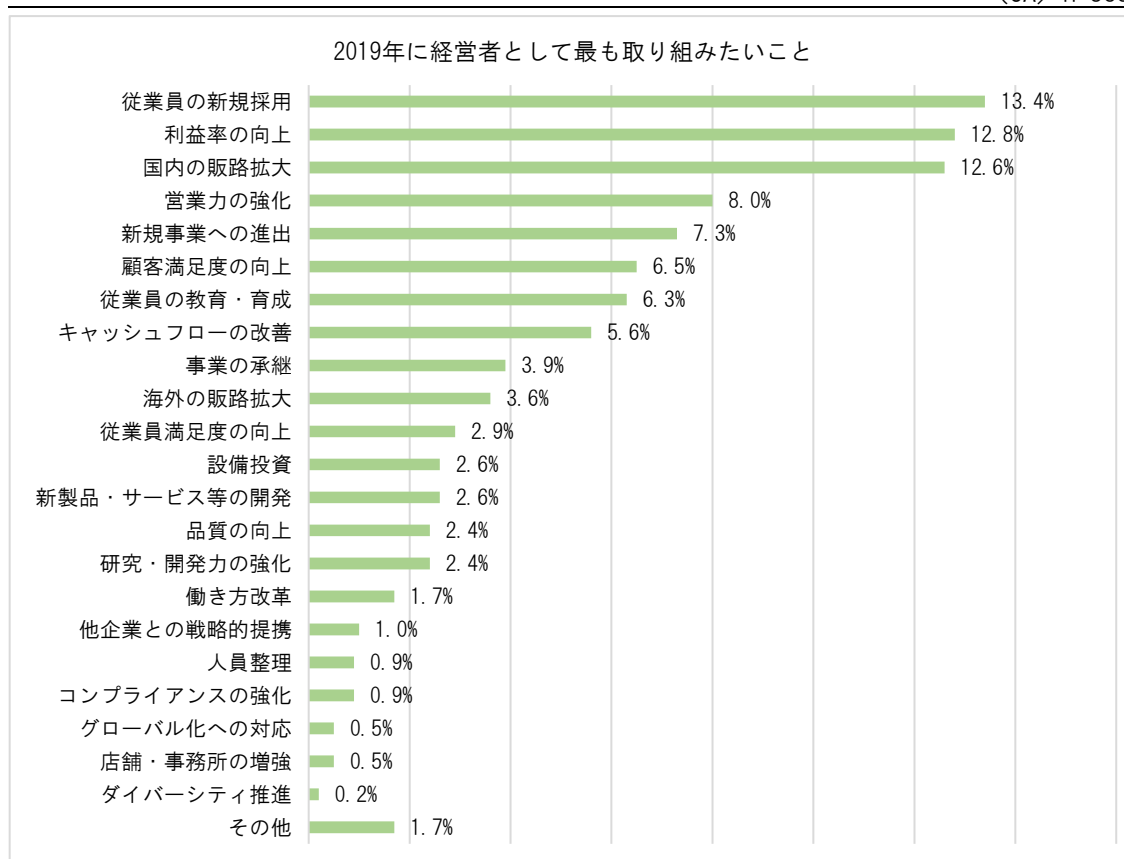


■経年比較



問 4. 2019年に経営者として最も取り組みたいことは何ですか。

(SA/n=588)

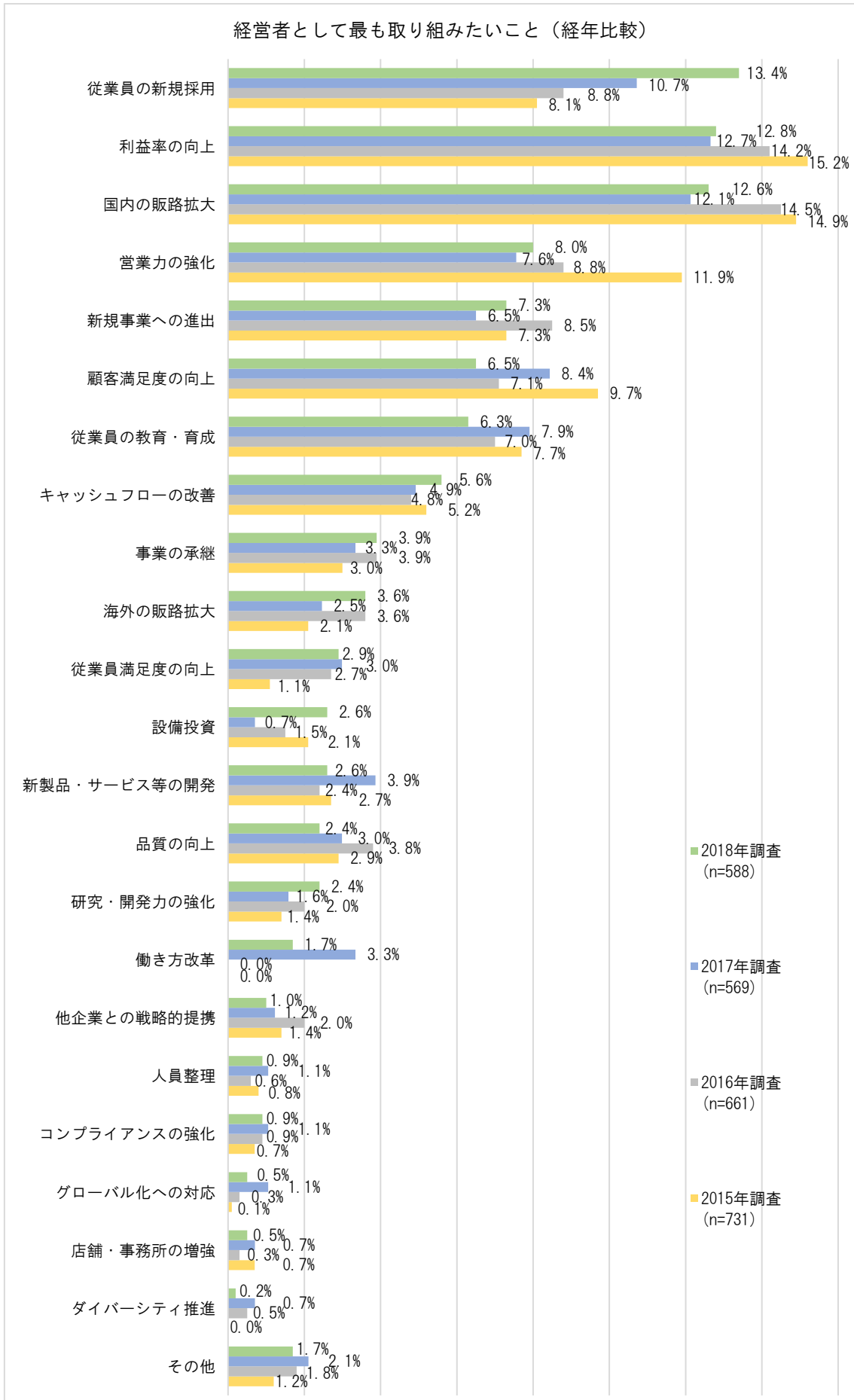


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス・ ガス	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
従業員の新規採用	13.4%	27.7%	5.6%	16.7%	9.8%	20.7%	6.2%	10.0%	3.4%	11.8%	42.3%	13.3%	9.8%	20.8%
利益率の向上	12.8%	9.6%	15.7%	33.3%	12.2%	13.8%	19.6%	0.0%	6.9%	17.6%	7.7%	6.7%	12.5%	4.2%
国内の販路拡大	12.6%	7.2%	12.4%	0.0%	14.6%	13.8%	15.5%	40.0%	3.4%	11.8%	0.0%	0.0%	16.1%	12.5%
営業力の強化	8.0%	12.0%	10.1%	0.0%	0.0%	10.3%	11.3%	10.0%	3.4%	5.9%	3.8%	6.7%	5.4%	8.3%
新規事業への進出	7.3%	4.8%	6.7%	0.0%	4.9%	3.4%	10.3%	10.0%	17.2%	5.9%	3.8%	20.0%	5.4%	8.3%
顧客満足度の向上	6.5%	3.6%	2.2%	0.0%	9.8%	6.9%	8.2%	5.0%	13.8%	17.6%	7.7%	6.7%	7.1%	0.0%
従業員の教育・育成	6.3%	9.6%	6.7%	16.7%	4.9%	0.0%	5.2%	0.0%	6.9%	0.0%	11.5%	13.3%	6.2%	4.2%
キャッシュフローの改善	5.6%	2.4%	7.9%	0.0%	7.3%	0.0%	3.1%	5.0%	17.2%	5.9%	0.0%	0.0%	9.8%	0.0%
事業の承継	3.9%	3.6%	2.2%	0.0%	4.9%	10.3%	1.0%	5.0%	3.4%	5.9%	3.8%	6.7%	4.5%	8.3%
海外の販路拡大	3.6%	2.4%	3.4%	0.0%	2.4%	0.0%	7.2%	5.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	12.5%
従業員満足度の向上	2.9%	2.4%	3.4%	0.0%	0.0%	3.4%	4.1%	0.0%	0.0%	5.9%	3.8%	0.0%	2.7%	8.3%
設備投資	2.6%	2.4%	7.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%
新製品・サービス等の開発	2.6%	2.4%	5.6%	0.0%	7.3%	3.4%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	1.8%	0.0%
品質の向上	2.4%	3.6%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.9%	0.0%	0.0%	6.7%	4.5%	4.2%
研究・開発力の強化	2.4%	0.0%	5.6%	16.7%	9.8%	0.0%	2.1%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%
働き方改革	1.7%	1.2%	0.0%	0.0%	4.9%	6.9%	1.0%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%
他企業との戦略的提携	1.0%	1.2%	1.1%	0.0%	2.4%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	0.9%	0.0%
人員整理	0.9%	0.0%	0.0%	16.7%	2.4%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%
コンプライアンスの強化	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%
グローバル化への対応	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%
店舗・事務所の増強	0.5%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ダイバーシティ推進	0.2%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	1.7%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	6.9%	0.0%	3.8%	6.7%	2.7%	4.2%

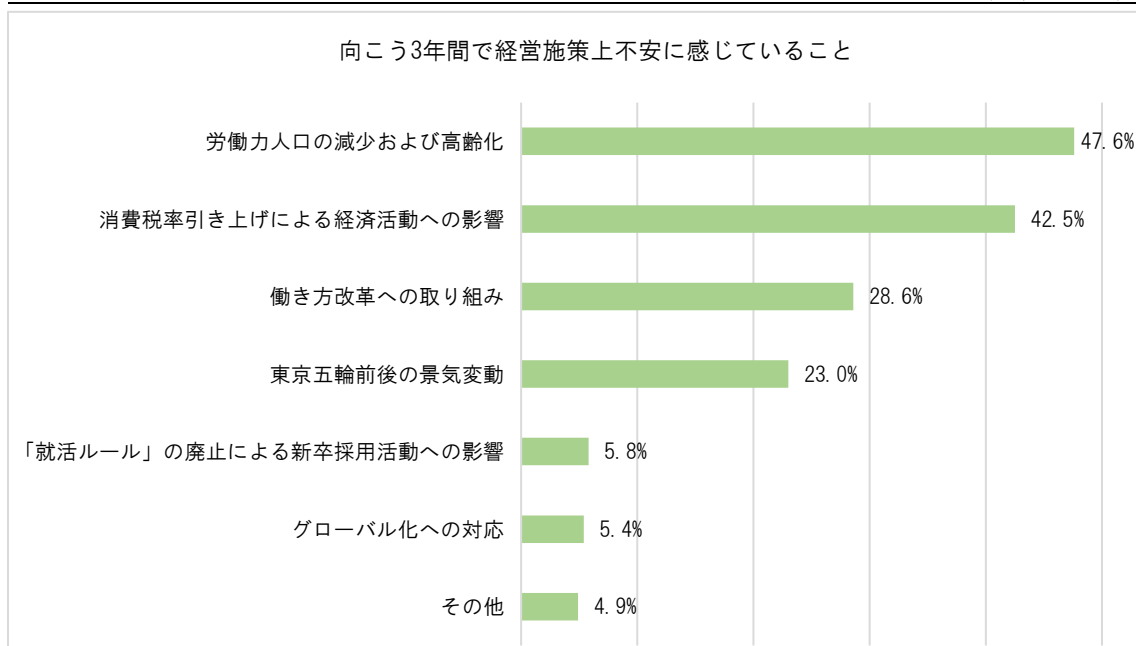
※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



問5. 向こう3年間で経営上不安に感じていることについてあてはまるものをすべてお答えください。

(MA/n=588)



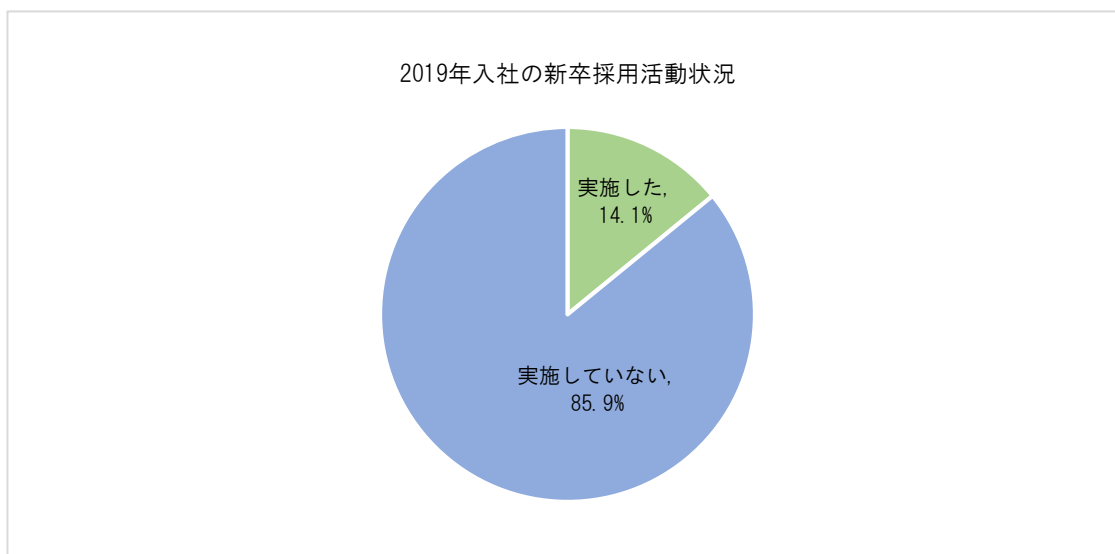
■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス・ ガス	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
労働力人口の減少および高齢化	47.6%	57.8%	61.8%	50.0%	53.7%	51.7%	43.3%	20.0%	24.1%	23.5%	65.4%	53.3%	41.1%	37.5%
消費税率引き上げによる 経済活動への影響	42.5%	26.5%	49.4%	50.0%	39.0%	41.4%	57.7%	50.0%	48.3%	70.6%	11.5%	40.0%	41.1%	25.0%
働き方改革への取り組み	28.6%	27.7%	28.1%	33.3%	22.0%	48.3%	26.8%	25.0%	10.3%	47.1%	23.1%	13.3%	33.0%	33.3%
東京五輪前後の景気変動	23.0%	26.5%	18.0%	16.7%	22.0%	27.6%	18.6%	15.0%	51.7%	23.5%	11.5%	6.7%	24.1%	33.3%
「就活ルール」の廃止による 新卒採用活動への影響	5.8%	6.0%	7.9%	0.0%	4.9%	0.0%	3.1%	10.0%	10.3%	0.0%	3.8%	13.3%	5.4%	12.5%
グローバル化への対応	5.4%	4.8%	5.6%	0.0%	7.3%	0.0%	4.1%	15.0%	13.8%	0.0%	3.8%	0.0%	5.4%	8.3%
その他	4.9%	2.4%	0.0%	0.0%	9.8%	3.4%	4.1%	10.0%	10.3%	5.9%	7.7%	6.7%	7.1%	4.2%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問 6. 2019 年入社の新卒採用を実施しましたか。

(SA/n=588)

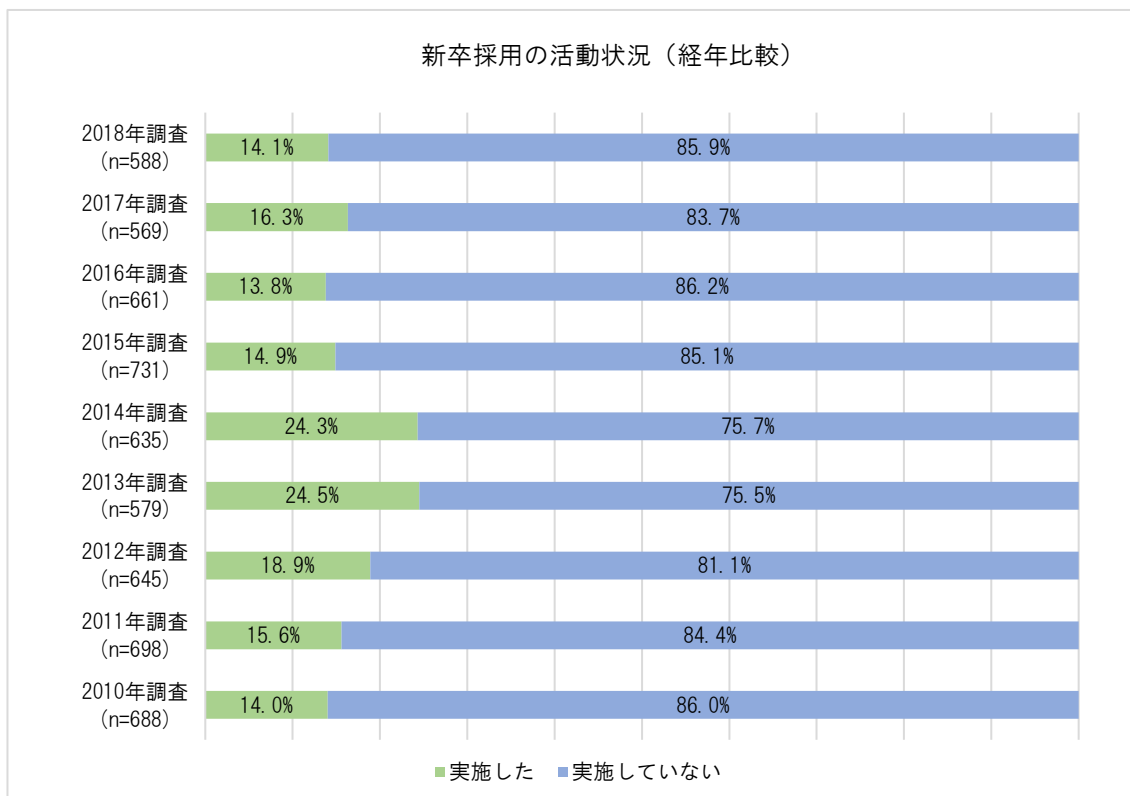


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
実施した	14.1%	9.6%	11.2%	0.0%	24.4%	0.0%	11.3%	15.0%	13.8%	11.8%	23.1%	20.0%	21.4%	8.3%
実施していない	85.9%	90.4%	88.8%	100.0%	75.6%	100.0%	88.7%	85.0%	86.2%	88.2%	76.9%	80.0%	78.6%	91.7%

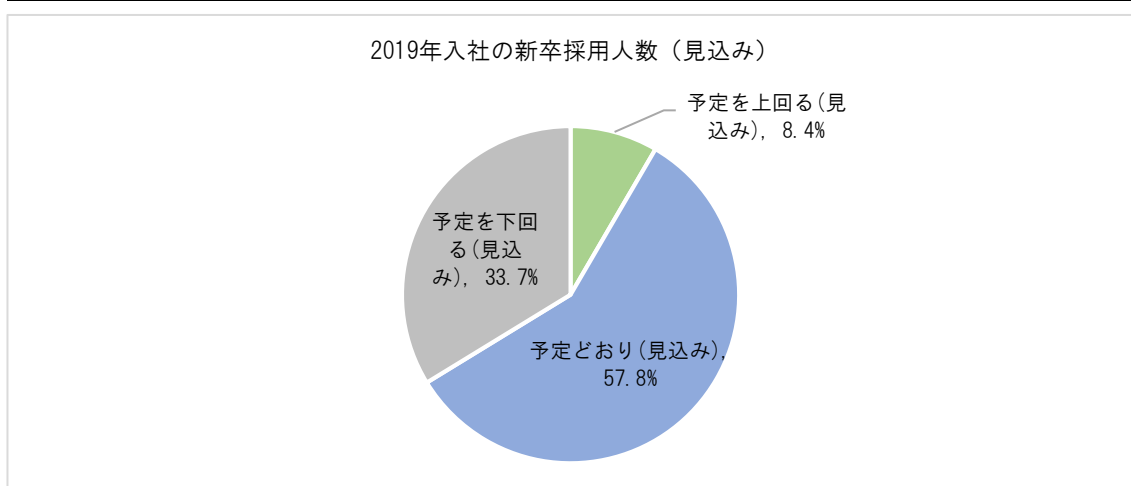
※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



問7. 2019年入社の新卒採用人数（見込み）についてお答えください。

（SA/問6で新卒採用活動を「実施した」とした回答者 n=83）

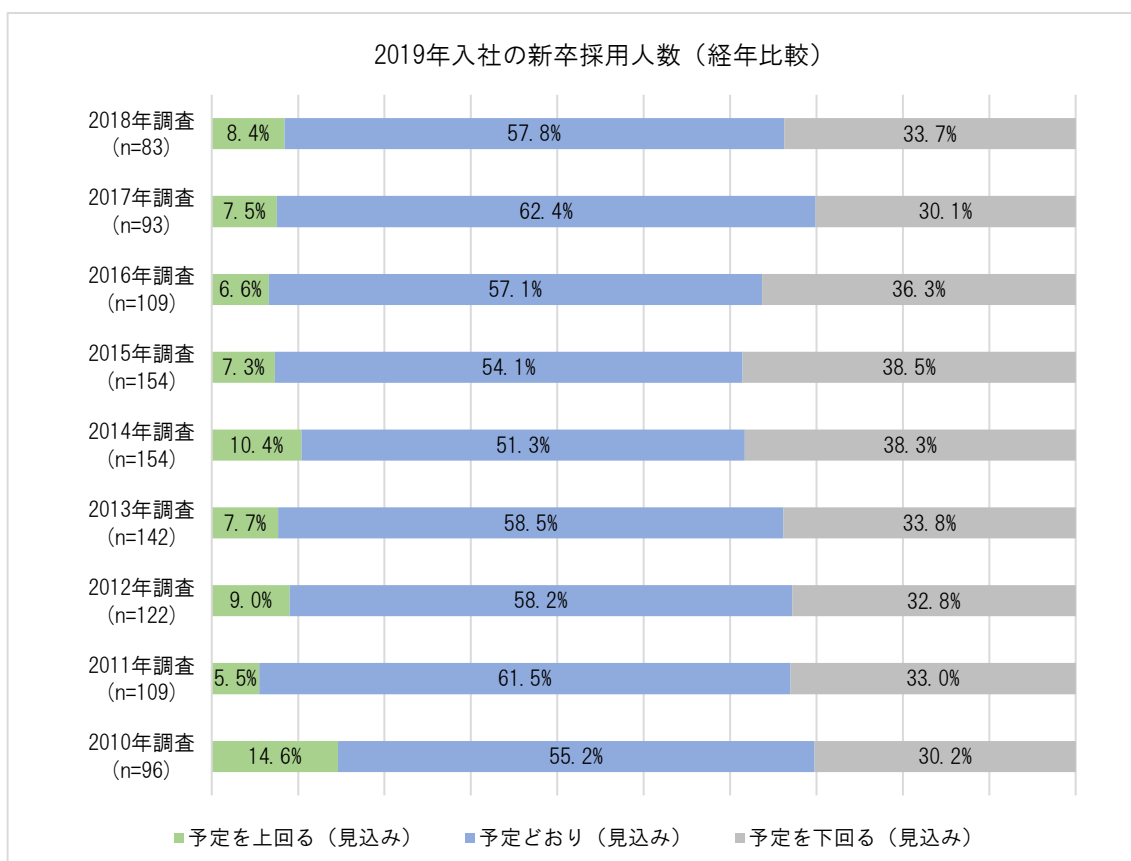


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
予定を上回る（見込み）	8.4%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	36.4%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%
予定どおり（見込み）	57.8%	75.0%	60.0%	0.0%	30.0%	0.0%	45.5%	100.0%	75.0%	50.0%	33.3%	33.3%	70.8%	50.0%
予定を下回る（見込み）	33.7%	25.0%	40.0%	0.0%	50.0%	0.0%	18.2%	0.0%	25.0%	50.0%	50.0%	66.7%	29.2%	50.0%

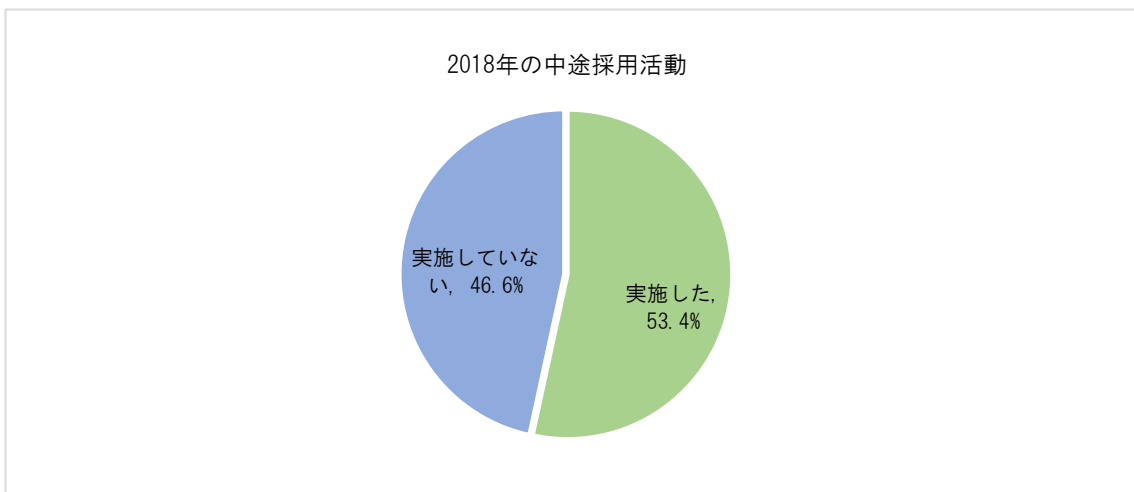
※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



問 8. 昨年（2018 年）の中途採用活動の実施状況についてお答えください。

(SA/n=588)

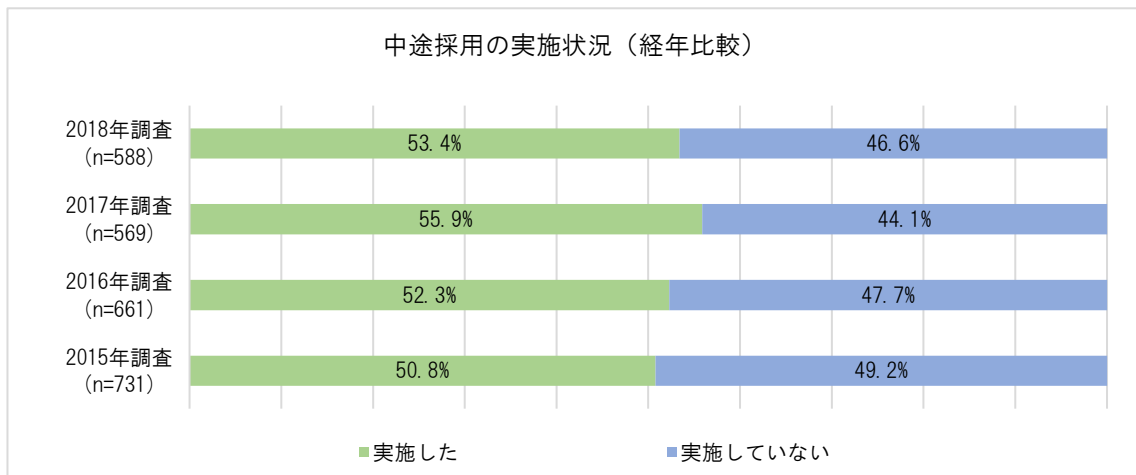


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
実施した	53.4%	55.4%	51.7%	33.3%	58.5%	75.9%	52.6%	40.0%	13.8%	64.7%	84.6%	53.3%	55.4%	33.3%
実施していない	46.6%	44.6%	48.3%	66.7%	41.5%	24.1%	47.4%	60.0%	86.2%	35.3%	15.4%	46.7%	44.6%	66.7%

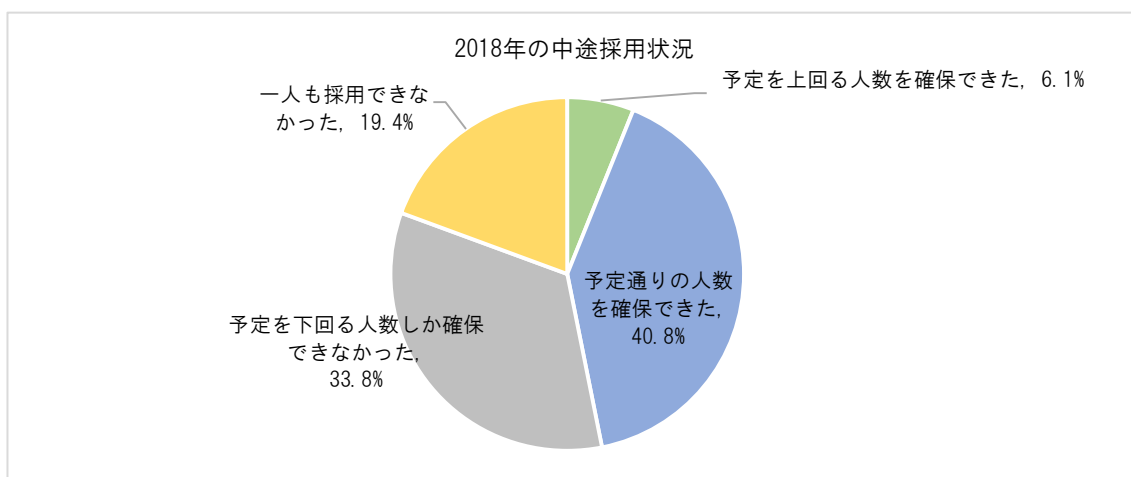
※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



問 9. 2018 年の中途採用人数についてお答えください。

(SA/問8で中途採用活動を「実施した」とした回答者 n=314)

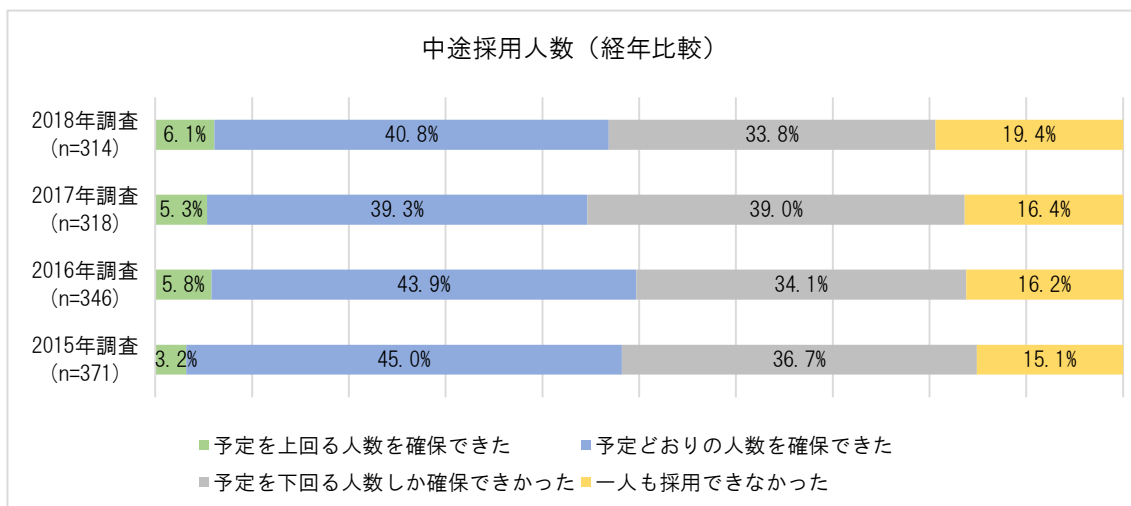


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
予定を上回る人数を確保できた	6.1%	4.3%	4.3%	0.0%	12.5%	0.0%	5.9%	25.0%	0.0%	9.1%	0.0%	12.5%	8.1%	0.0%
予定通りの人数を確保できた	40.8%	28.3%	45.7%	50.0%	37.5%	40.9%	49.0%	37.5%	75.0%	36.4%	36.4%	25.0%	43.5%	37.5%
予定を下回る人数しか確保できなかった	33.8%	30.4%	34.8%	0.0%	37.5%	36.4%	25.5%	25.0%	25.0%	45.5%	45.5%	37.5%	35.5%	37.5%
一人も採用できなかった	19.4%	37.0%	15.2%	50.0%	12.5%	22.7%	19.6%	12.5%	0.0%	9.1%	18.2%	25.0%	12.9%	25.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

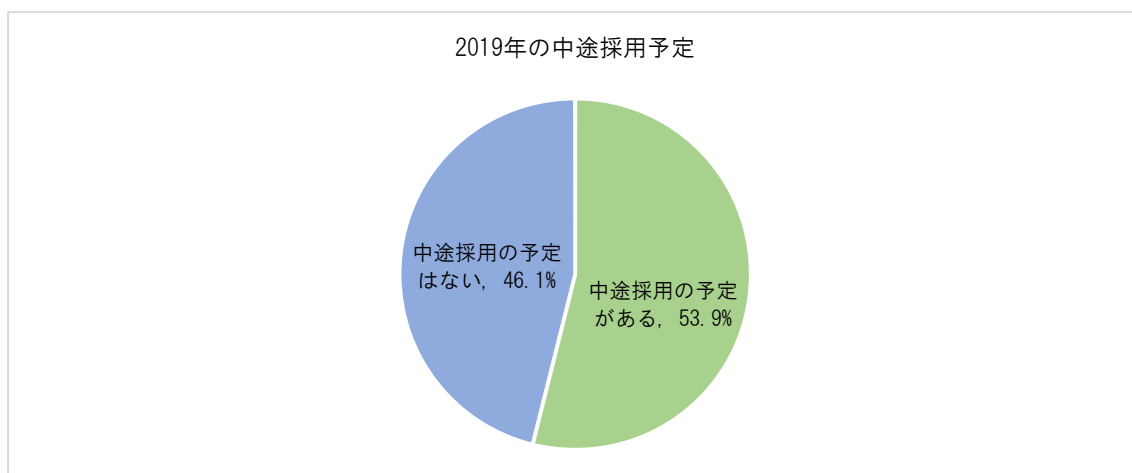
■経年比較





問 10. 2019 年の中途採用予定についてお答えください。

(SA/n=588)

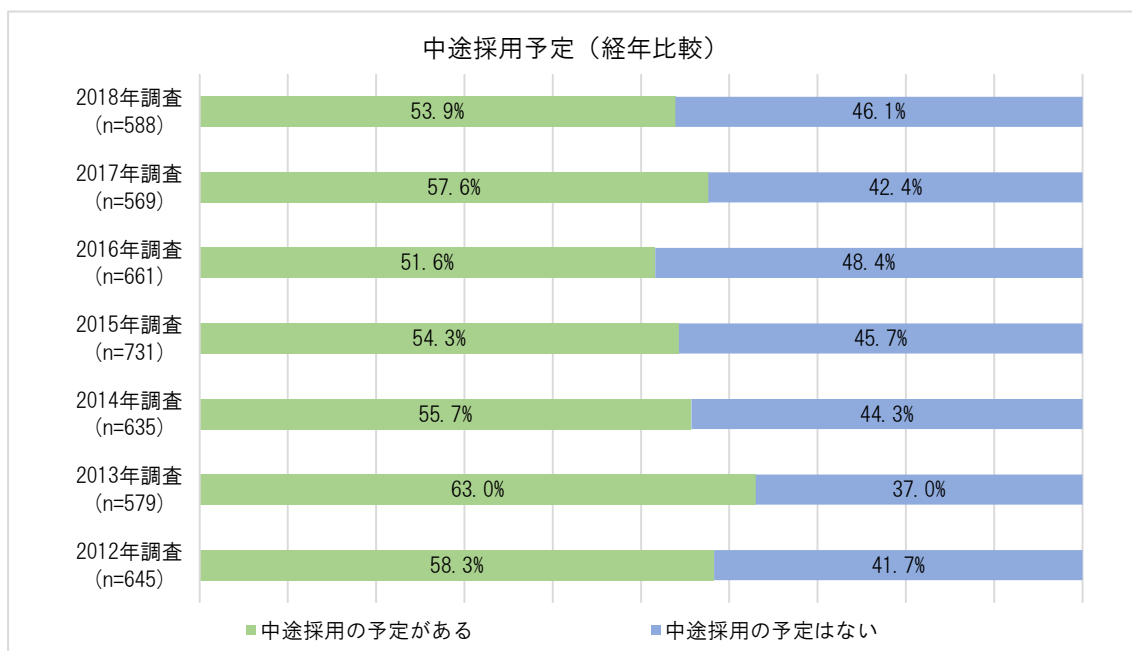


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
中途採用の予定がある	53.9%	63.9%	52.8%	83.3%	56.1%	82.8%	48.5%	50.0%	20.7%	35.3%	69.2%	46.7%	54.5%	41.7%
中途採用の予定はない	46.1%	36.1%	47.2%	16.7%	43.9%	17.2%	51.5%	50.0%	79.3%	64.7%	30.8%	53.3%	45.5%	58.3%

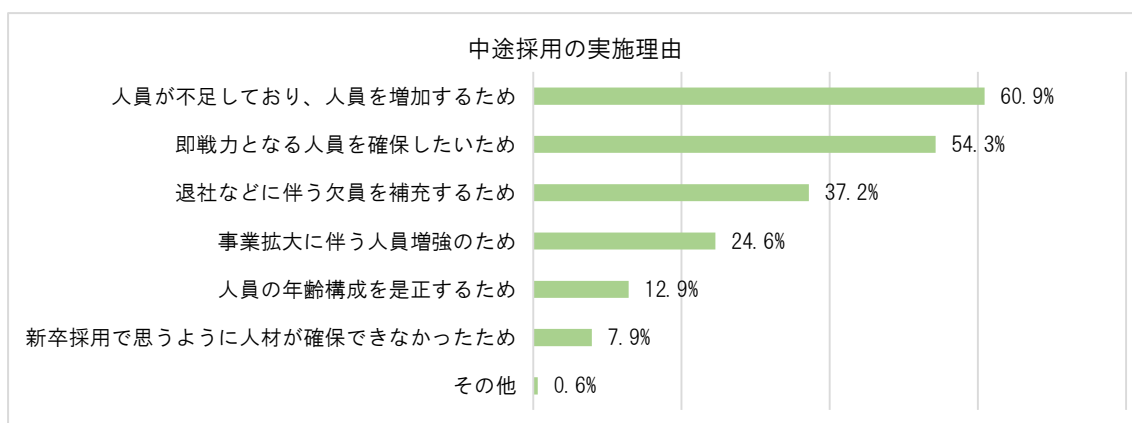
※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



問 11. 中途採用の実施理由についてあてはまるものをすべてお答えください。

(MA/問 10 で「中途採用の予定がある」とした回答者 n=317)

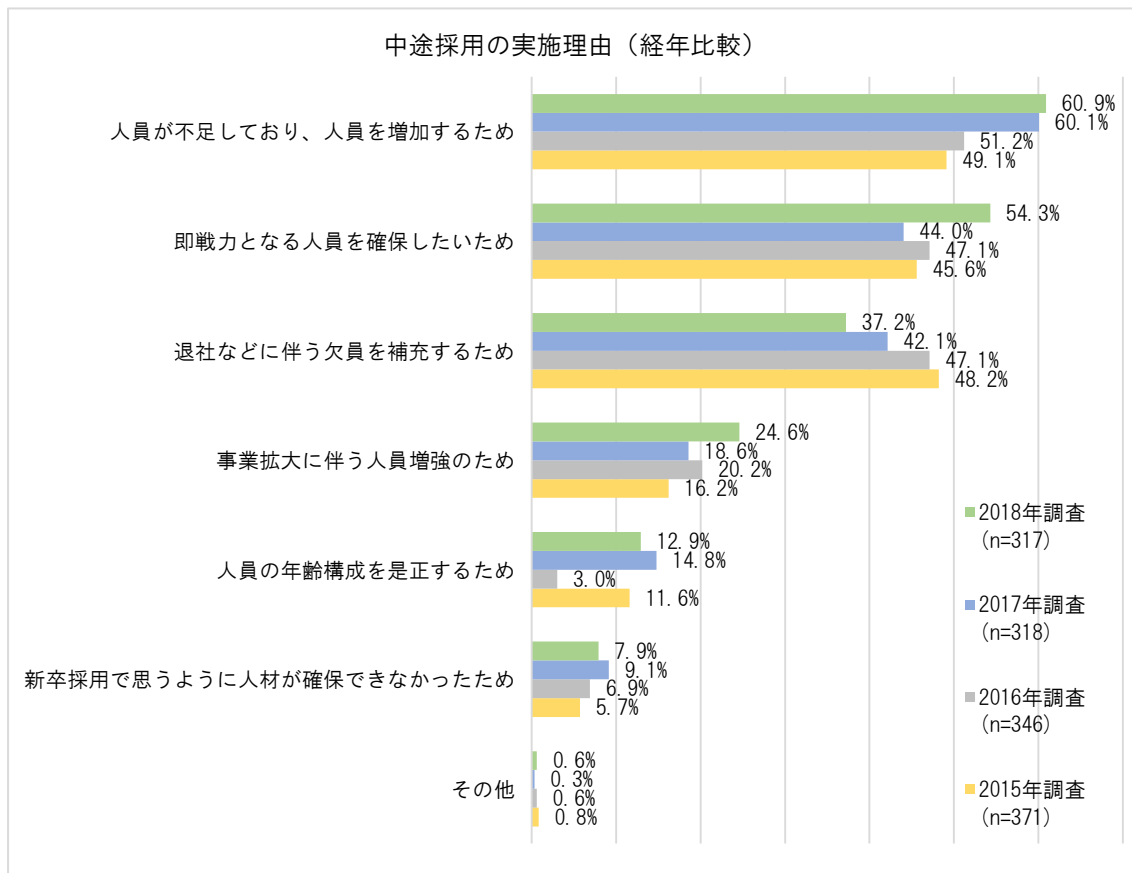


■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
人員が不足しており、人員を増加するため	60.9%	71.7%	53.2%	60.0%	87.0%	58.3%	48.9%	20.0%	33.3%	83.3%	66.7%	71.4%	59.0%	80.0%
即戦力となる人員を確保したいため	54.3%	60.4%	57.4%	40.0%	60.9%	45.8%	55.3%	50.0%	33.3%	100.0%	33.3%	57.1%	52.5%	50.0%
退社などに伴う欠員を補充するため	37.2%	39.6%	40.4%	60.0%	34.8%	41.7%	40.4%	40.0%	33.3%	33.3%	38.9%	14.3%	31.1%	30.0%
事業拡大に伴う人員増強のため	24.6%	11.3%	19.1%	20.0%	47.8%	25.0%	25.5%	20.0%	33.3%	33.3%	11.1%	14.3%	34.4%	30.0%
人員の年齢構成を是正するため	12.9%	17.0%	14.9%	20.0%	26.1%	20.8%	8.5%	10.0%	0.0%	16.7%	5.6%	0.0%	9.8%	0.0%
新卒採用で思うように人材が確保できなかったため	7.9%	15.1%	8.5%	20.0%	17.4%	0.0%	4.3%	0.0%	16.7%	0.0%	5.6%	0.0%	6.6%	0.0%
その他	0.6%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

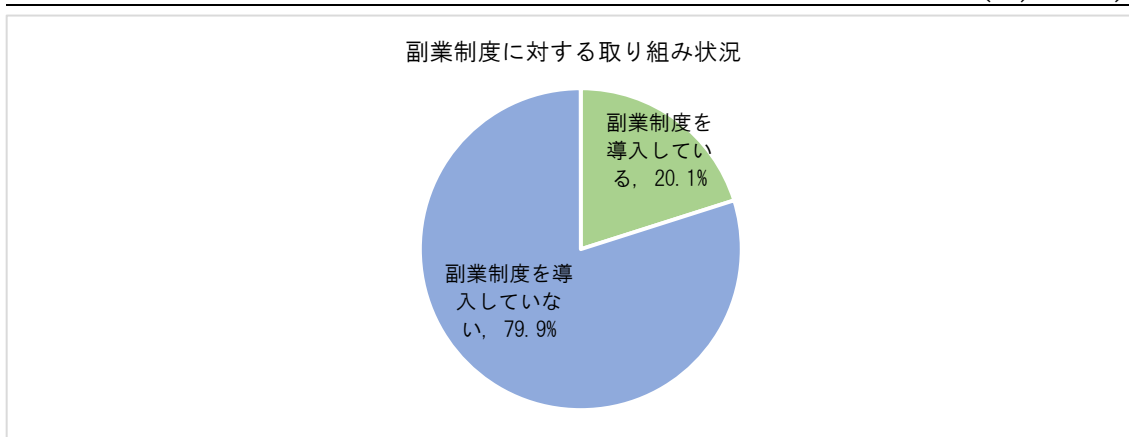
※網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



問 12. 現在、御社の副業制度に対する取り組み状況についてお答えください。

(SA/n=588)



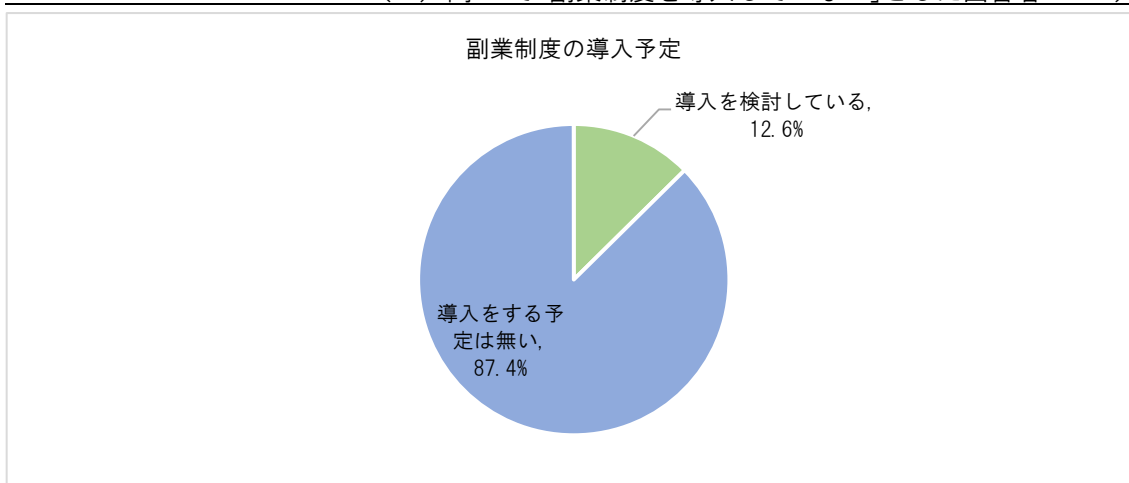
■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
副業制度を導入している	20.1%	7.2%	12.4%	16.7%	29.3%	20.7%	20.6%	50.0%	13.8%	41.2%	30.8%	13.3%	24.1%	16.7%
副業制度を導入していない	79.9%	92.8%	87.6%	83.3%	70.7%	79.3%	79.4%	50.0%	86.2%	58.8%	69.2%	86.7%	75.9%	83.3%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問 13. 今後、副業制度を導入する予定はありますか。

(SA/問12で「副業制度を導入していない」とした回答者n=470)



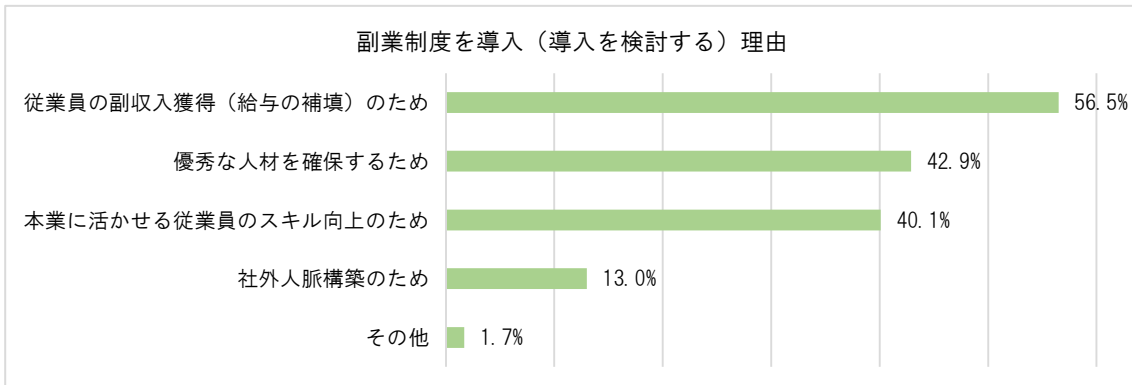
■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
導入を検討している	12.6%	9.1%	11.5%	0.0%	10.3%	13.0%	18.2%	10.0%	4.0%	10.0%	16.7%	0.0%	17.6%	10.0%
導入をする予定は無い	87.4%	90.9%	88.5%	100.0%	89.7%	87.0%	81.8%	90.0%	96.0%	90.0%	83.3%	100.0%	82.4%	90.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問 14. 現在副業制度を導入している（導入を検討する）理由についてあてはまるものをすべてお答えください。

（MA／問 12 で「副業制度を導入している」、問 13 で「導入を検討している」とした回答者 n=177）



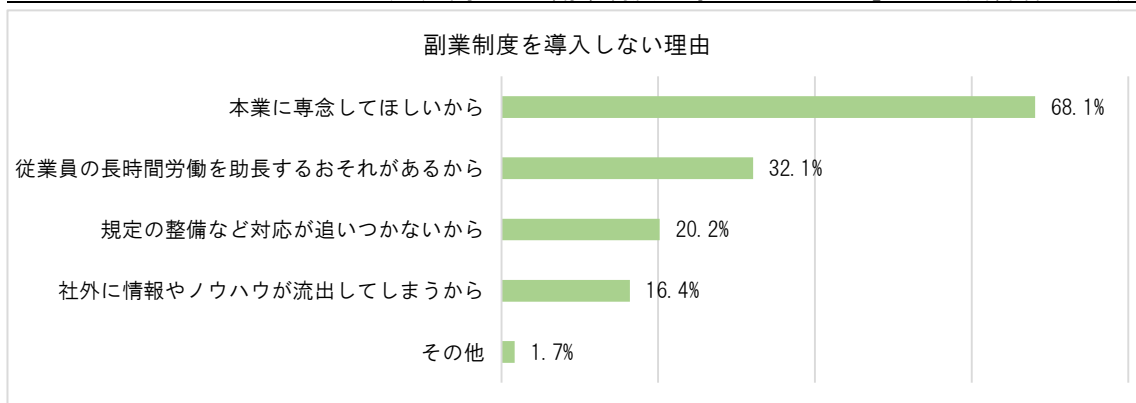
■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス・ ガス	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
従業員の副収入獲得（給与の補填）のため	56.5%	30.8%	65.0%	0.0%	60.0%	100.0%	47.1%	63.6%	60.0%	62.5%	63.6%	100.0%	50.0%	66.7%
優秀な人材を確保するため	42.9%	30.8%	55.0%	0.0%	73.3%	33.3%	41.2%	18.2%	60.0%	50.0%	45.5%	0.0%	42.9%	16.7%
本業に活かせる従業員のスキル向上のため	40.1%	46.2%	45.0%	100.0%	40.0%	0.0%	35.3%	45.5%	40.0%	37.5%	36.4%	0.0%	52.4%	16.7%
社外人脈構築のため	13.0%	23.1%	20.0%	0.0%	20.0%	11.1%	11.8%	9.1%	0.0%	12.5%	9.1%	50.0%	9.5%	0.0%
その他	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問 15. 副業制度を導入しない理由についてあてはまるものをすべてお答えください。

（MA／問 12 で「副業制度を導入していない」とした回答者 n=470）



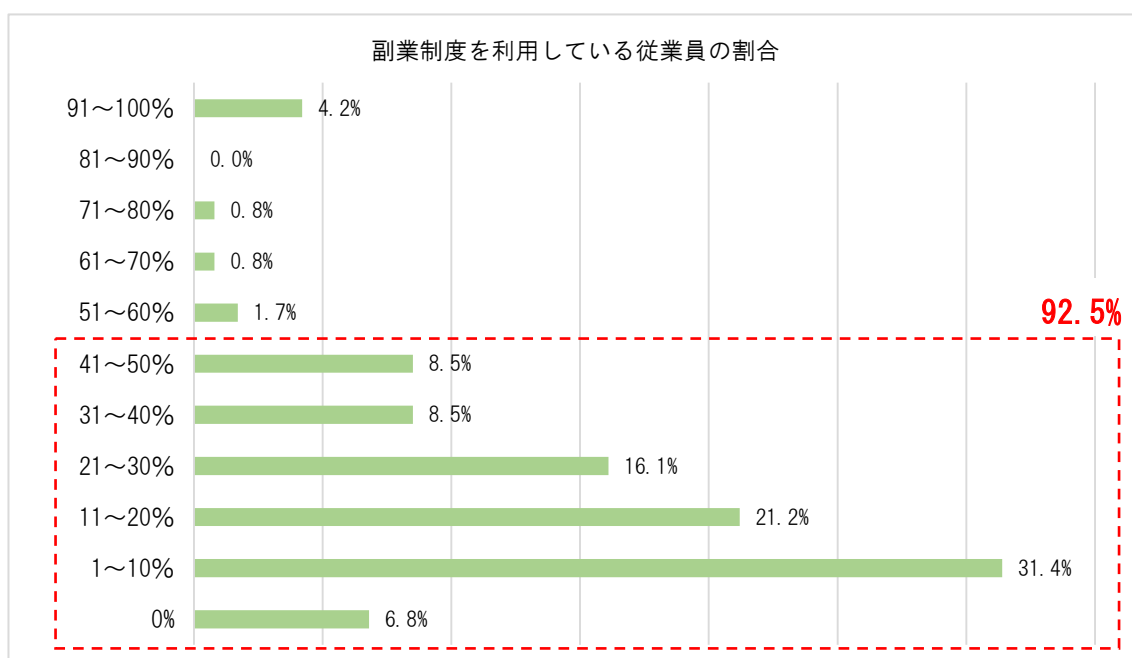
■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス・ ガス	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
本業に専念してほしいから	68.1%	76.6%	66.7%	60.0%	62.1%	65.2%	72.7%	80.0%	64.0%	60.0%	83.3%	84.6%	60.0%	50.0%
従業員の長時間労働を助長するおそれがあるから	32.1%	32.5%	26.9%	60.0%	24.1%	65.2%	31.2%	10.0%	32.0%	40.0%	5.6%	23.1%	38.8%	30.0%
規定の整備など対応が追いつかないから	20.2%	14.3%	16.7%	0.0%	24.1%	13.0%	24.7%	10.0%	12.0%	10.0%	16.7%	7.7%	36.5%	10.0%
社外に情報やノウハウが流出してしまうから	16.4%	13.0%	16.7%	40.0%	31.0%	0.0%	16.9%	10.0%	8.0%	20.0%	5.6%	23.1%	22.4%	10.0%
その他	1.7%	0.0%	2.6%	0.0%	6.9%	0.0%	1.3%	0.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問 16. 御社で副業制度を利用している従業員の割合はどのくらいですか。

(SA/問12で「副業制度を導入している」とした回答者 n=118)



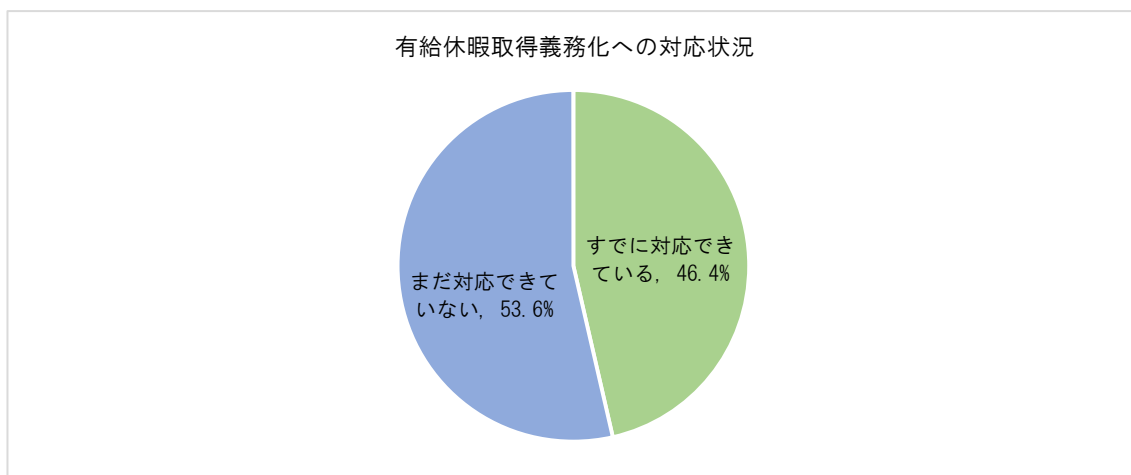
■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
0%	6.8%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	20.0%	25.0%	0.0%	12.5%	0.0%	3.7%	25.0%
1~10%	31.4%	50.0%	36.4%	0.0%	8.3%	66.7%	45.0%	20.0%	25.0%	28.6%	37.5%	50.0%	22.2%	25.0%
11~20%	21.2%	33.3%	27.3%	0.0%	33.3%	16.7%	30.0%	0.0%	0.0%	28.6%	12.5%	50.0%	14.8%	25.0%
21~30%	16.1%	16.7%	9.1%	0.0%	8.3%	16.7%	15.0%	0.0%	25.0%	14.3%	25.0%	0.0%	29.6%	0.0%
31~40%	8.5%	0.0%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	18.5%	0.0%
41~50%	8.5%	0.0%	0.0%	100.0%	16.7%	0.0%	10.0%	20.0%	25.0%	0.0%	12.5%	0.0%	3.7%	0.0%
51~60%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	0.0%
61~70%	0.8%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
71~80%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	0.0%
81~90%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
91~100%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問 17. 御社の有給取得義務化への対応状況についてお答えください。

(SA/n=588)



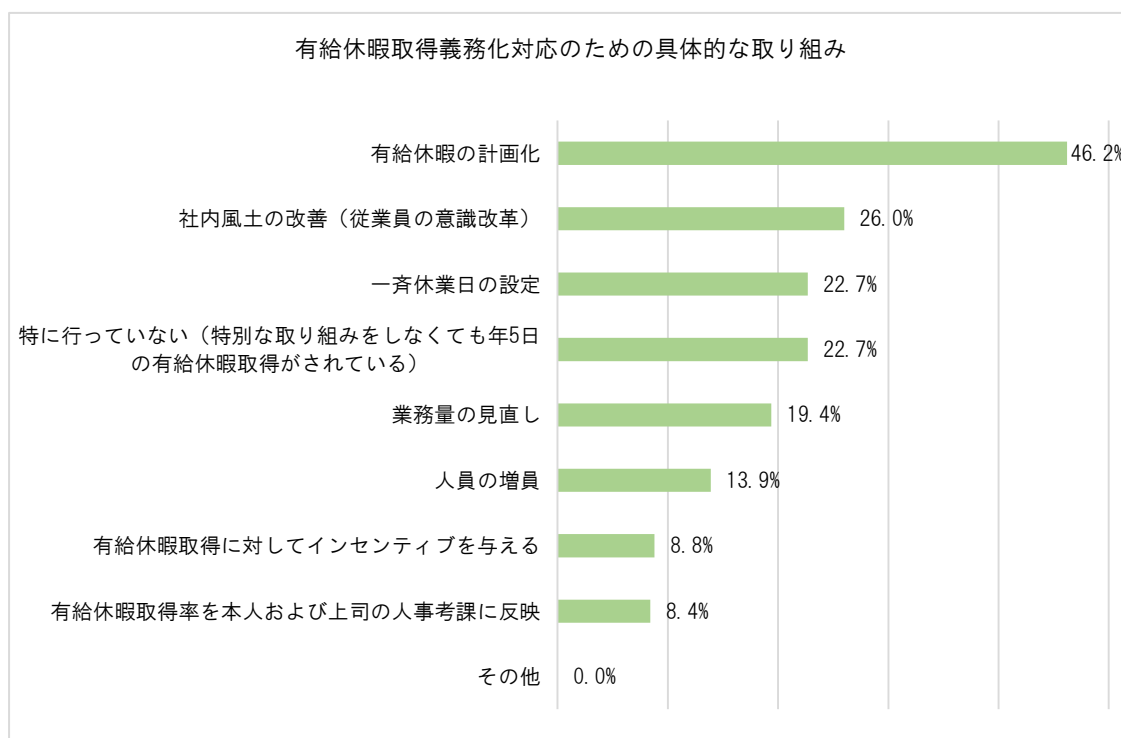
■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
すでに対応できている	46.4%	37.3%	44.9%	16.7%	53.7%	37.9%	44.3%	60.0%	55.2%	52.9%	61.5%	26.7%	49.1%	54.2%
まだ対応できていない	53.6%	62.7%	55.1%	83.3%	46.3%	62.1%	55.7%	40.0%	44.8%	47.1%	38.5%	73.3%	50.9%	45.8%

※網掛けは全体+3ポイント以上

問18. 年5日の有給取得義務化対応のための取り組みについてあてはまるものをすべてお答えください。

(MA/問17で「すでに対応できている」とした回答者 n=273)



■業種別クロス集計

	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス・ 情報通信業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
有給休暇の計画化	46.2%	22.6%	40.0%	0.0%	59.1%	18.2%	51.2%	33.3%	43.8%	55.6%	37.5%	50.0%	61.8%	61.5%
社内風土の改善 （従業員の意識改革）	26.0%	29.0%	20.0%	0.0%	31.8%	27.3%	32.6%	25.0%	18.8%	22.2%	18.8%	0.0%	32.7%	7.7%
一斉休業日の設定	22.7%	22.6%	25.0%	0.0%	31.8%	9.1%	23.3%	41.7%	31.2%	11.1%	12.5%	0.0%	20.0%	23.1%
特に行っていない（特別な取り組みをしなくても年5日の有給取得がされている）	22.7%	25.8%	30.0%	0.0%	9.1%	36.4%	18.6%	25.0%	12.5%	11.1%	31.2%	50.0%	21.8%	23.1%
業務量の見直し	19.4%	16.1%	22.5%	100.0%	22.7%	9.1%	25.6%	25.0%	12.5%	0.0%	12.5%	25.0%	18.2%	23.1%
人員の増員	13.9%	19.4%	7.5%	0.0%	4.5%	18.2%	23.3%	25.0%	18.8%	11.1%	12.5%	25.0%	9.1%	7.7%
有給休暇取得に対して インセンティブを与える	8.8%	3.2%	5.0%	0.0%	13.6%	0.0%	9.3%	25.0%	6.2%	11.1%	12.5%	0.0%	10.9%	7.7%
有給休暇取得率を本人および 上司の人事考課に反映	8.4%	6.5%	5.0%	0.0%	4.5%	0.0%	9.3%	8.3%	18.8%	22.2%	18.8%	0.0%	7.3%	7.7%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

※網掛けは全体+3ポイント以上





---

2019年  
中小企業の経営施策

---

2019年2月  
学校法人産業能率大学  
企画広報部企画広報課

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15

電話：03-3704-9040

ファクス：03-3704-9404

---

