

人手（人材）の状況について

（第131回京都市中小企業経営動向実態調査付帯調査）

京都市中小企業経営動向実態調査概要

- ・ 調査目的 京都市域中小企業の経営実態を把握し、経済行政に反映させる。
- ・ 調査時点 令和元年7月
- ・ 調査方法 郵送アンケート
- ・ 回収状況 製造業370社、非製造業430社、計800社に対しアンケートを送付。487社が回答（回収率60.9%）

業種別回答企業数（%）

項目	企業数	（構成比）	項目	企業数	（構成比）
製造業	234	（48.0）	非製造業	253	（52.0）
西陣	21	（4.3）	卸売	67	（13.8）
染色	29	（6.0）	小売	51	（10.5）
印刷	25	（5.1）	情報通信	24	（4.9）
窯業	11	（2.3）	飲食・宿泊	26	（5.3）
化学	18	（3.7）	サービス	47	（9.7）
金属	29	（6.0）	建設	38	（7.8）
機械	27	（5.5）	不明	0	（0.0）
その他の製造	74	（15.2）	合計	487	（100.0）

※観光関連（観光関連の売上が25%以上）	48	（9.9）
----------------------	----	-------

中小企業の定義

中小企業基本法に基づき、業種別に以下のとおりに設定している。

業種	従業員規模／資本金規模
製造業、その他の業種	300人以下 または 3億円以下
卸売	100人以下 または 1億円以下
小売	50人以下 または 5,000万円以下
サービス（情報通信、飲食・宿泊を含む）	100人以下 または 5,000万円以下

★この広報資料の概要については、インターネットホームページでも御覧いただけます。

URL <http://www.city.kyoto.lg.jp/menu2/category/30-3-0-0-0-0-0-0-0.html>

1. 人手（人材）の過不足状況について.....	1
2. 人手（人材）不足の状況（「労働人材」「中核人材」別）について.....	2
3. 人材不足の状況に対する今後の対応について.....	3
4. 中核人材を確保し、活用するための取組について.....	4
5. 中核人材が必要（不足している）と考えられる部門について.....	5
6. 中核人材の不足を補うための方策を活用することへの関心について.....	6

注記：参考 業種別、従業員規模別集計の各表について

- ・ 網掛けは、各選択肢の中で最も比率が高い選択肢を示す。
- ・ 「観光関連」とは、観光関係の売上げが25%以上の企業群を意味する。

1. 人手（人材）の過不足状況について

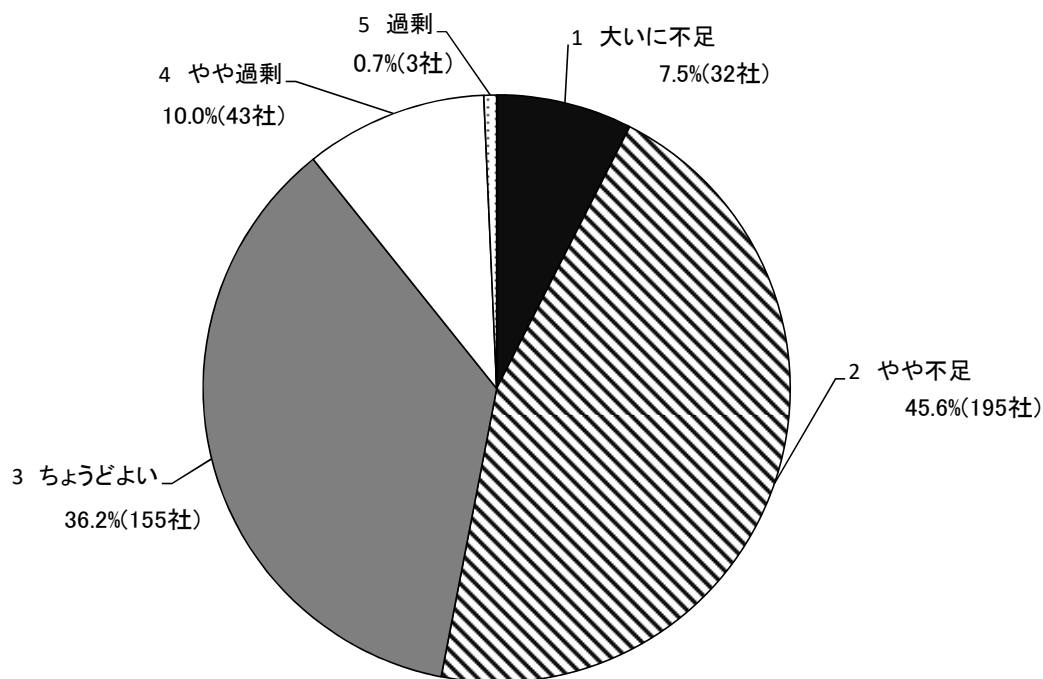
人手（人材）の過不足状況について、「やや不足」と回答した企業が45.6%で最も多く、続いて「ちょうどよい」が36.2%、「やや過剰」が10.0%、「大いに不足」が7.5%、「過剰」が0.7%となった。（図1）

業種別に見ると、窯業、化学、金属、機械、小売、情報通信、飲食・宿泊、サービス、建設の9業種では「やや不足」と回答した企業が最も多く、西陣、染色、印刷、その他の製造、卸売の5業種では「ちょうどよい」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では、「やや不足」と回答した企業が最も多かった。（P8, 表1）

従業員規模別に見ると、10人以上の規模では、「やや不足」と回答した企業が最も多く、9人以下の規模では、「ちょうどよい」と回答した企業が最も多かった。（P8, 表2）

図1.



2. 人手（人材）不足の状況（「労働人材」「中核人材」別）について

不足している人材について、「労働人材・中核人材とも不足」と回答した企業が 39.5%で最も多く、続いて「労働人材が不足」が 31.8%、「中核人材が不足」が 28.7%となった。（図2）

業種別に見ると、西陣（※1）、染色（※2）、金属（※1）、機械、その他の製造、卸売、小売、情報通信（※3）、飲食・宿泊（※1）、サービスの10業種では「労働人材・中核人材とも不足」と回答した企業が最も多く、化学、建設の2業種では「労働人材が不足」と回答した企業が、印刷、窯業の2業種では「中核人材が不足」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では、「労働人材・中核人材とも不足」と回答した企業が最も多かった。（P9、表3）

従業員規模別に見ると、5人以上の規模（※4）で「労働人材・中核人材とも不足」と回答した企業が最も多く、0～4人の規模では「労働人材が不足」と回答した企業が最も多かった。（P9、表4）

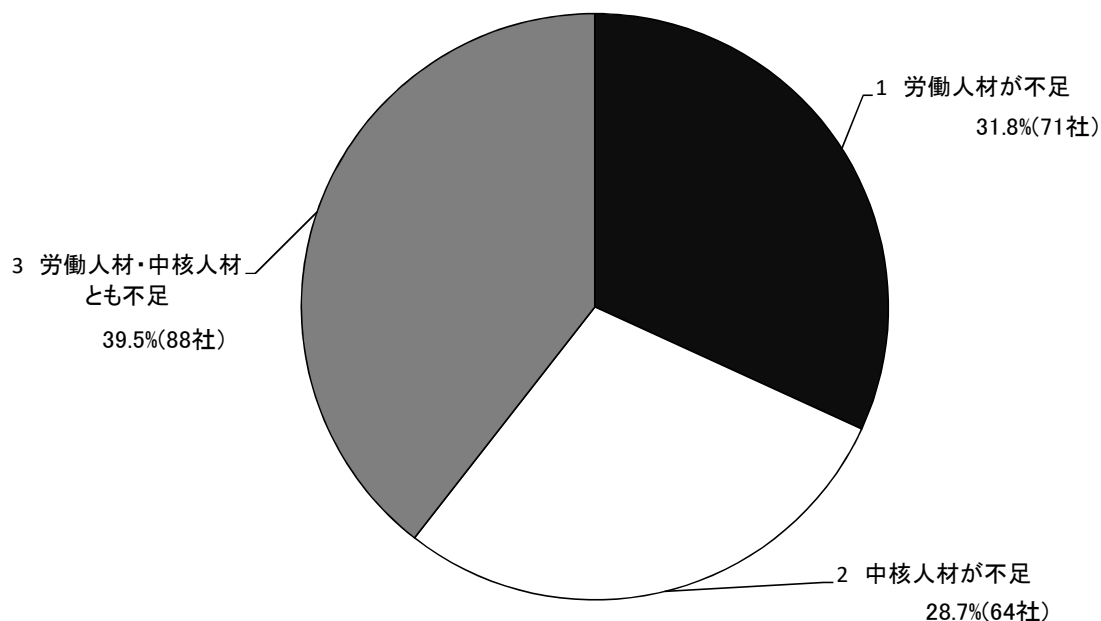
※1 他に「労働人材が不足」が同率。

※2 他に「労働人材が不足」及び「中核人材が不足」が同率。

※3 他に「中核人材が不足」が同率。

※4 30～49人の規模では「中核人材が不足」が同率。

図2.



3. 人材不足の状況に対する今後の対応について

人材不足に対する今後の対応について、「正社員の採用」と回答した企業が71.6%で最も多く、続いて「アルバイト・パートの採用」が35.1%、「定年退職者（高齢者）の再雇用」が22.2%、「現状人員で乗り切る」が17.8%、「派遣社員の採用」が15.1%となった。（図3）

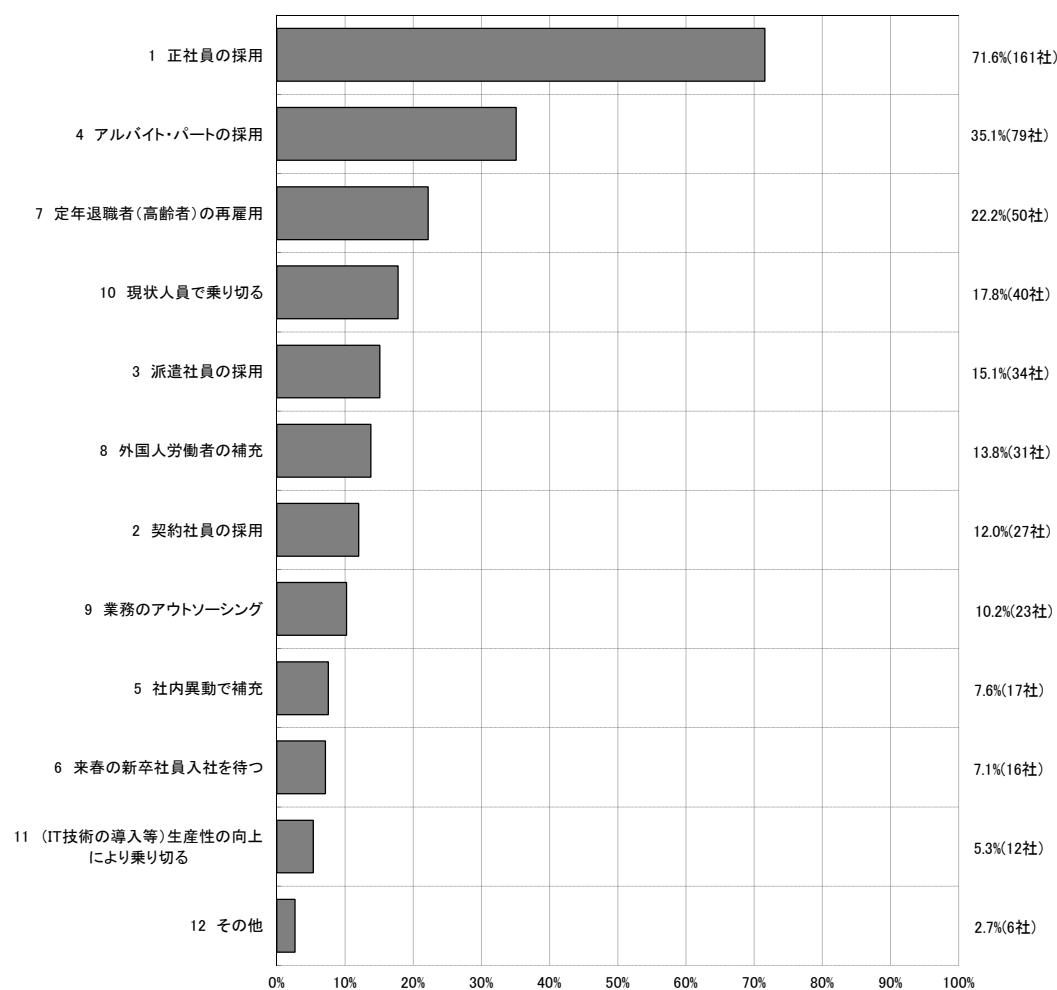
業種別に見ると、飲食・宿泊を除くすべての業種（※）で「正社員の採用」と回答した企業が最も多く、飲食・宿泊では「アルバイト・パートの採用」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では、「正社員の採用」と回答した企業が最も多かった。（P10, 表5）

従業員規模別に見ると、すべての規模で「正社員の採用」と回答した企業が最も多かった。（P10, 表6）

※ 染色では「現状人員で乗り切る」、窯業では「定年退職者（高齢者）の再雇用」が同率。

図3.



4. 中核人材を確保し、活用するための取組について

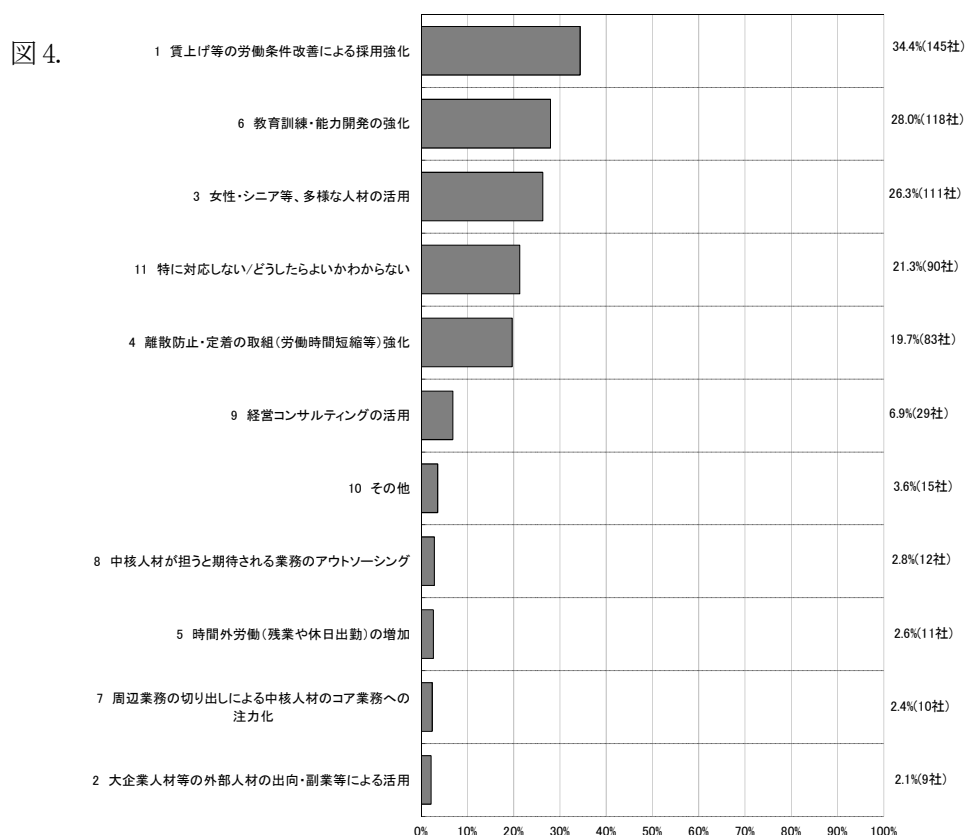
中核人材を確保し、活用するための取組について、「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」と回答した企業が34.4%で最も多く、続いて「教育訓練・能力開発の強化」が28.0%、「女性・シニア等、多様な人材の活用」が26.3%、「特に対応しない/どうしてもよいかわからない」が21.3%、「離散防止・定着の取組（労働時間短縮等）強化」が19.7%となった。（図4）

業種別に見ると、印刷（※）、その他の製造、情報通信、飲食・宿泊、サービス、建設の6業種では「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」と回答した企業が最も多く、窯業（※）、化学、金属、機械の4業種では「教育訓練・能力開発の強化」と回答した企業が、西陣、染色、卸売の3業種では「特に対応しない/どうしてもよいかわからない」と回答した企業が、小売では「女性・シニア等、多様な人材の活用」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では「女性・シニア等、多様な人材の活用」と回答した企業が最も多かった。（P11、表7）

従業員規模別に見ると、5～99人の規模では「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」と回答した企業が最も多く、0～4人の規模では「特に対応しない/どうしてもよいかわからない」と回答した企業が、100人以上の規模では「教育訓練・能力開発の強化」と回答した企業が最も多かった。（P11、表8）

※ 他に「特に対応しない/どうしてもよいかわからない」が同率。



5. 中核人材が必要（不足している）と考えられる部門について

中核人材が必要（不足している）と考えられる部門について、「営業（販売・マーケティング）部門」と回答した企業が42.1%で最も多く、続いて「製造・サービス部門」が34.6%、「特にない/わからない」が18.8%、「経営部門」が13.5%となった。（図5）

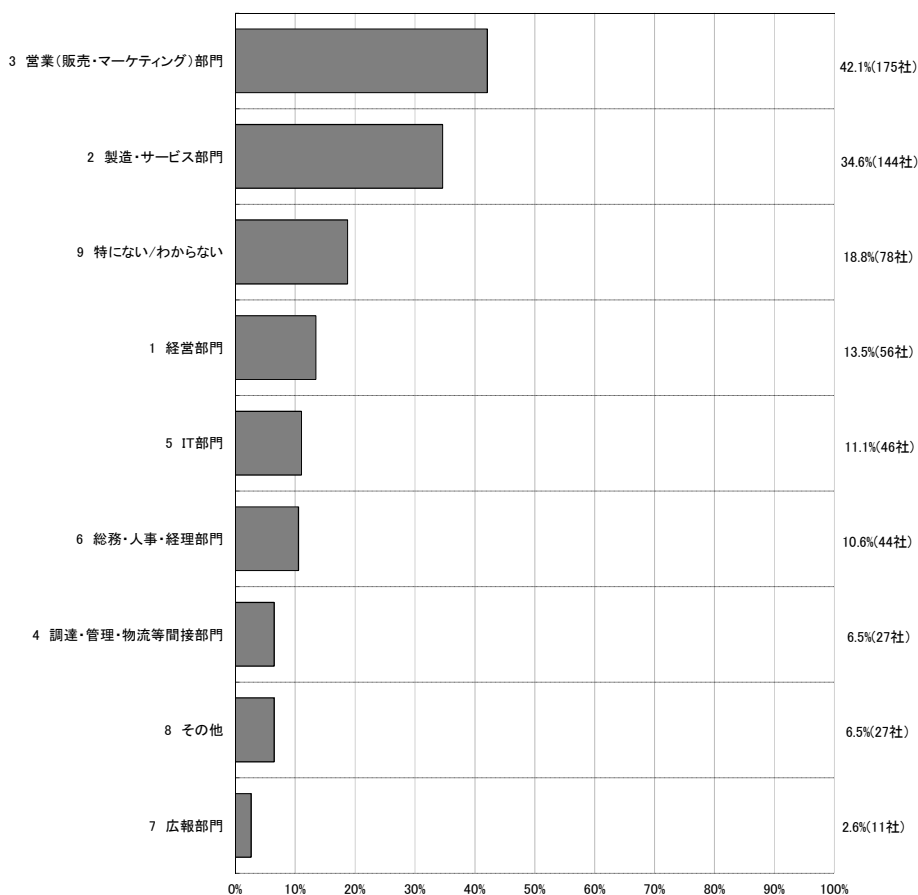
業種別に見ると、染色、窯業、化学、金属、機械、その他の製造、情報通信（※）、飲食・宿泊、建設の9業種では「製造・サービス部門」と回答した企業が最も多く、印刷、卸売、小売、サービスの4業種では「営業（販売・マーケティング）部門」が、西陣では「特にない/わからない」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では「営業（販売・マーケティング）部門」と回答した企業が最も多かった。（P12、表9）

従業員規模別に見ると、5～29人、50～99人（※）の規模では「営業（販売・マーケティング）部門」と回答した企業が最も多く、0～4人の規模では「特にない/わからない」と回答した企業が、30～49人、100人以上の規模では「製造・サービス部門」と回答した企業が最も多かった。（P12、表10）

※ 他に「製造・サービス部門」が同率。

図5.



6. 中核人材の不足を補うための方策への関心について

① 大企業等外部人材の「採用」による活用について

「全く関心がない」と回答した企業が33.0%で最も多く、続いて「あまり関心がない」が30.5%、「どちらともいえない」が19.8%となった。(図6)

業種別に見ると、西陣、染色、窯業、金属、その他の製造、卸売、小売、飲食・宿泊(※1)、サービス(※2)の9業種では「全く関心がない」と回答した企業が最も多く、印刷、化学(※3)、機械、情報通信の4業種では「あまり関心がない」が、建設(※3)では「少し関心がある」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では「あまり関心がない」と回答した企業が最も多かった。(P13, 表11)

従業員規模別に見ると、10~19人、30~99人の規模では「あまり関心がない」と回答した企業が最も多く、0~9人、20~29人の規模では「全く関心がない」と回答した企業が、100人以上の規模では「どちらともいえない」と回答した企業が最も多かった。(P13, 表12)

※1 他に「少し関心がある」、「あまり関心がない」が同率。

※2 他に「あまり関心がない」が同率。

※3 他に「どちらでもない」が同率。

② 大企業等外部人材の「出向」による活用(期間限定の勤務)について

「全く関心がない」と回答した企業が38.7%で最も多く、続いて「あまり関心がない」が33.9%、「どちらともいえない」が18.8%となった。(図6)

業種別に見ると、西陣、染色(※1)、窯業、金属、その他の製造、卸売、飲食・宿泊、サービスの8業種では「全く関心がない」と回答した企業が最も多く、印刷、化学(※2)、機械、小売の4業種では「あまり関心がない」が、情報通信では「少し関心がある」が、建設では「どちらともいえない」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では「あまり関心がない」と回答した企業が最も多かった。(P14, 表13)

従業員規模別に見ると、0~29人の規模では「全く関心がない」と回答した企業が最も多く、30人以上の規模では「あまり関心がない」と回答した企業が最も多かった。(P14, 表14)

※1 他に「あまり関心がない」が同率。

※2 他に「どちらともいえない」が同率。

③ 大企業等外部人材の「副業」による活用(週数日の勤務)について

「全く関心がない」と回答した企業が42.0%で最も多く、続いて「あまり関心がない」が30.5%、「どちらともいえない」が18.5%となった。(図6)

業種別に見ると、西陣、染色、印刷、窯業、金属、機械、その他の製造、卸売、情報通信、飲食・

宿泊、サービスの11業種では「全く関心がない」と回答した企業が最も多く、化学、小売、建設の3業種では「あまり関心がない」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では「あまり関心がない」、「全く関心がない」と回答した企業が同率で最も多かった。(P15, 表15)

従業員規模別に見ると、0~29人、100人以上の規模では「全く関心がない」と回答した企業が最も多く、30~99人の規模では「あまり関心がない」と回答した企業が最も多かった。(P15, 表16)

④ 中核人材が担うと期待される業務のアウトソーシングについて

「全く関心がない」と回答した企業が30.4%で最も多く、続いて「あまり関心がない」が26.4%、「どちらともいえない」が24.9%となった。(図6)

業種別に見ると、西陣、窯業、機械(※1)、その他の製造(※2)、卸売、飲食・宿泊、サービスの7業種では「全く関心がない」と回答した企業が最も多く、染色、印刷、化学(※3)、建設の4業種では「あまり関心がない」が、金属、小売、情報通信の3業種では「どちらともいえない」と回答した企業が最も多かった。

観光関連では「あまり関心がない」と回答した企業が最も多かった。(P16, 表17)

従業員規模別に見ると、0~4人、10~29人の規模では「全く関心がない」と回答した企業が最も多く、5~9人、30~49人、100人以上(※4)の規模では「あまり関心がない」と回答した企業が、50~99人の規模では「どちらともいえない」と回答した企業が最も多かった。(P16, 表18)

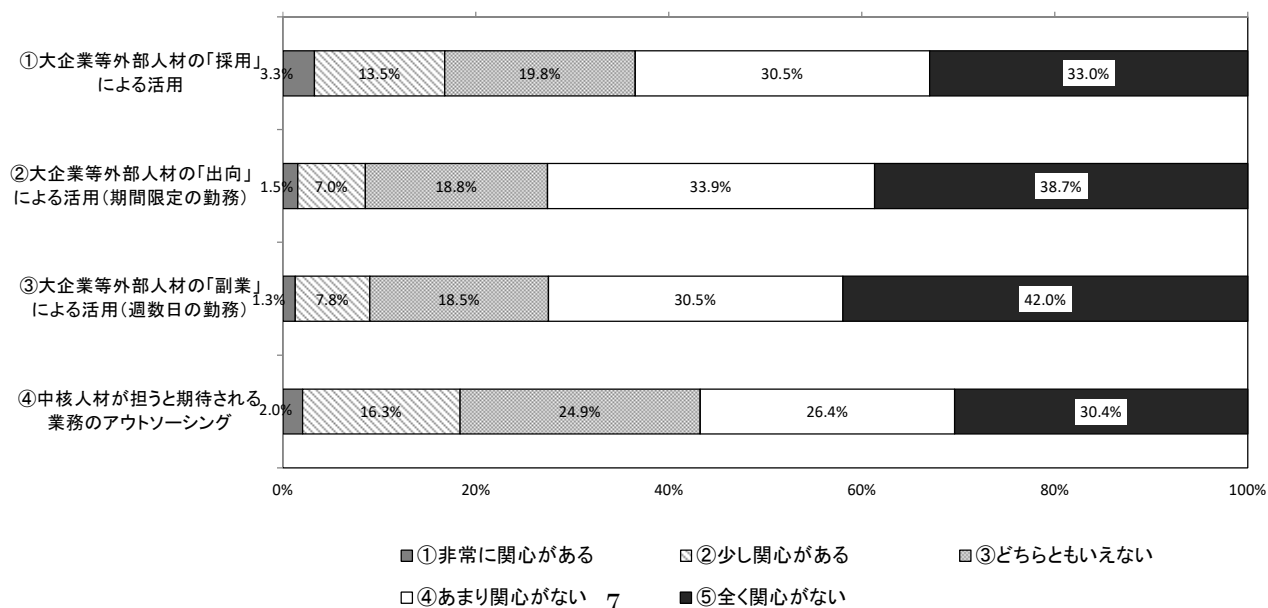
※1 他に「どちらともいえない」が同率。

※2 他に「あまり関心がない」が同率。

※3 他に「少し関心がある」が同率。

※4 他に「どちらともいえない」が同率。

図6.



参考 業種別、従業員規模別集計

注記：参考 業種別、従業員規模別集計の各表について

- ・ 網掛けは、各選択肢の中で最も比率が高い選択肢を示す。
- ・ 「観光関連」とは、観光関係の売上げが25%以上の企業群を意味する。

1. 人手（人材）の過不足状況について

・表1. (業種別)

	全体	製造業										非製造業						観光
		西陣	染色	印刷	窯業	化学	金属	機械	その他の製造	計	卸売	小売	情報通信	飲食・宿泊	サービス	建設	計	
1 大いに不足	32 7.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	1 7.1%	0 0.0%	2 8.0%	6 9.2%	10 4.9%	1 1.7%	2 4.9%	5 22.7%	3 12.5%	4 9.5%	7 18.9%	22 9.8%	6 15.0%
2 やや不足	195 45.6%	3 15.8%	9 34.6%	8 38.1%	4 50.0%	7 50.0%	13 52.0%	12 48.0%	27 41.5%	83 40.9%	22 37.3%	24 58.5%	11 50.0%	13 54.2%	18 42.9%	24 64.9%	112 49.8%	24 60.0%
3 ちょうどよい	155 36.2%	10 52.6%	11 42.3%	9 42.9%	3 37.5%	4 28.6%	6 24.0%	8 32.0%	30 46.2%	81 39.9%	30 50.8%	11 26.8%	5 22.7%	7 29.2%	15 35.7%	6 16.2%	74 32.9%	8 20.0%
4 やや過剰	43 10.0%	6 31.6%	6 23.1%	2 9.5%	1 12.5%	2 14.3%	6 24.0%	2 8.0%	2 3.1%	27 13.3%	5 8.5%	4 9.8%	1 4.5%	1 4.2%	5 11.9%	0 0.0%	16 7.1%	2 5.0%
5 過剰	3 0.7%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.0%	0 0.0%	2 1.0%	1 1.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.4%	0 0.0%
(回答企業数)	428	19	26	21	8	14	25	25	65	203	59	41	22	24	42	37	225	40
無回答	59	2	3	4	3	4	4	2	9	31	8	10	2	2	5	1	28	8

・表2. (従業員規模別)

	全体	0～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100人以上
1 大いに不足	32 7.5%	8 10.5%	3 3.6%	6 6.7%	4 6.8%	4 8.3%	7 14.6%	0 0.0%
2 やや不足	195 45.6%	22 28.9%	30 36.1%	45 50.0%	37 62.7%	24 50.0%	24 50.0%	13 54.2%
3 ちょうどよい	155 36.2%	41 53.9%	38 45.8%	30 33.3%	13 22.0%	12 25.0%	14 29.2%	7 29.2%
4 やや過剰	43 10.0%	5 6.6%	12 14.5%	9 10.0%	5 8.5%	6 12.5%	2 4.2%	4 16.7%
5 過剰	3 0.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 4.2%	1 2.1%	0 0.0%
(回答企業数)	428	76	83	90	59	48	48	24
無回答	59	13	9	10	10	7	7	3

2. 人手（人材）不足の状況（「労働人材」「中核人材」別）について

・表 3. （業種別）

	全体	製造業										非製造業						観光
		西陣	染色	印刷	窯業	化学	金属	機械	その他の製造	計	卸売	小売	情報通信	飲食・宿泊	サービス	建設	計	
1 労働人材が不足	71 31.8%	1 50.0%	3 33.3%	3 33.3%	1 33.3%	4 50.0%	5 38.5%	4 28.6%	9 28.1%	30 33.3%	6 26.1%	7 28.0%	2 12.5%	7 43.8%	5 22.7%	14 45.2%	41 30.8%	8 28.6%
2 中核人材が不足	64 28.7%	0 0.0%	3 33.3%	4 44.4%	2 66.7%	1 12.5%	3 23.1%	4 28.6%	9 28.1%	26 28.9%	7 30.4%	6 24.0%	7 43.8%	2 12.5%	7 31.8%	9 29.0%	38 28.6%	9 32.1%
3 労働人材・中核人材とも不足	88 39.5%	1 50.0%	3 33.3%	2 22.2%	0 0.0%	3 37.5%	5 38.5%	6 42.9%	14 43.8%	34 37.8%	10 43.5%	12 48.0%	7 43.8%	7 43.8%	10 45.5%	8 25.8%	54 40.6%	11 39.3%
（回答企業数）	223	2	9	9	3	8	13	14	32	90	23	25	16	16	22	31	133	28
無回答	4	1	0	0	1	0	0	0	1	3	0	1	0	0	0	0	1	2

・表 4. （従業員規模別）

	全体	0～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100人以上
1 労働人材が不足	71 31.8%	12 40.0%	10 30.3%	16 31.4%	14 34.1%	5 20.0%	12 40.0%	2 15.4%
2 中核人材が不足	64 28.7%	10 33.3%	9 27.3%	17 33.3%	10 24.4%	10 40.0%	3 10.0%	5 38.5%
3 労働人材・中核人材とも不足	88 39.5%	8 26.7%	14 42.4%	18 35.3%	17 41.5%	10 40.0%	15 50.0%	6 46.2%
（回答企業数）	223	30	33	51	41	25	30	13
無回答	4	0	0	0	0	3	1	0

3. 人材不足の状況に対する今後の対応について

・表 5. (業種別)

	全体	製 造 業										非 製 造 業						観 光
		西 陣	染 色	印 刷	窯 業	化 学	金 属	機 械	其 他 の 製 造	計	卸 売	小 売	情 報 通 信	飲 食・ 宿 泊	サービ ス	建 設	計	
1 正社員の採用	161 71.6%	2 100.0%	5 55.6%	5 55.6%	2 50.0%	8 100.0%	13 100.0%	12 85.7%	24 72.7%	71 77.2%	15 65.2%	16 64.0%	12 75.0%	8 50.0%	14 63.6%	25 80.6%	90 67.7%	18 60.0%
2 契約社員の採用	27 12.0%	0 0.0%	1 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	1 12.5%	2 15.4%	3 21.4%	3 9.1%	10 10.9%	2 8.7%	4 16.0%	3 18.8%	2 12.5%	3 13.6%	3 9.7%	17 12.8%	8 26.7%
3 派遣社員の採用	34 15.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 25.0%	0 0.0%	4 30.8%	2 14.3%	8 24.2%	15 16.3%	3 13.0%	3 12.0%	4 25.0%	2 25.0%	2 9.1%	3 9.7%	19 14.3%	7 23.3%
4 アルバイト・パートの採用	79 35.1%	1 50.0%	3 33.3%	3 33.3%	1 25.0%	2 25.0%	2 15.4%	2 14.3%	15 45.5%	29 31.5%	5 21.7%	14 56.0%	5 31.3%	11 68.8%	13 59.1%	2 6.5%	50 37.6%	17 56.7%
5 社内異動で補充	17 7.6%	1 50.0%	3 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.1%	2 6.1%	7 7.6%	1 4.3%	2 8.0%	2 12.5%	1 4.5%	1 9.7%	3 7.5%	10 6.7%	2 6.7%
6 来春の新卒社員入社を待つ	16 7.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 15.4%	2 0.0%	0 0.0%	2 6.1%	4 4.3%	1 4.3%	1 4.0%	1 6.3%	2 12.5%	0 0.0%	2 22.6%	7 9.0%	12 6.7%
7 定年退職者（高齢者）の再雇用	50 22.2%	0 0.0%	2 22.2%	1 11.1%	2 50.0%	1 12.5%	4 30.8%	5 35.7%	4 12.1%	19 20.7%	6 26.1%	5 20.0%	1 6.3%	4 25.0%	5 22.7%	10 32.3%	31 23.3%	6 20.0%
8 外国人労働者の補充	31 13.8%	0 0.0%	0 0.0%	2 22.2%	1 25.0%	1 12.5%	4 30.8%	3 21.4%	4 12.1%	15 16.3%	2 8.7%	2 8.0%	3 18.8%	3 18.8%	3 13.6%	3 9.7%	16 12.0%	7 23.3%
9 業務のアウトソーシング	23 10.2%	0 0.0%	2 22.2%	1 11.1%	0 0.0%	2 25.0%	0 0.0%	2 14.3%	5 15.2%	12 13.0%	0 0.0%	2 8.0%	3 18.8%	2 12.5%	1 4.5%	3 9.7%	11 8.3%	6 20.0%
10 現状人員で乗り切る	40 17.8%	0 0.0%	5 55.6%	2 22.2%	1 25.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.1%	6 18.2%	15 16.3%	6 26.1%	3 12.0%	4 25.0%	2 12.5%	3 13.6%	2 7.6%	25 18.8%	4 13.3%
11 (IT技術の導入等)生産性の向上により乗り切る	12 5.3%	0 0.0%	1 11.1%	0 0.0%	1 25.0%	0 0.0%	1 7.7%	0 0.0%	4 12.1%	7 7.6%	1 4.3%	1 4.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 9.1%	1 3.2%	5 3.8%	1 3.3%
12 その他	6 2.7%	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%	1 4.3%	3 12.0%	0 0.0%	0 6.3%	0 0.0%	1 3.2%	6 4.5%	2 6.7%
(回答企業数)	225	2	9	9	4	8	13	14	33	92	23	25	16	16	22	31	133	30
無回答	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0

・表 6. (従業員規模別)

	全体	0~4 人	5~9 人	10~19 人	20~29 人	30~49 人	50~99 人	100人 以上
1 正社員の採用	161 71.6%	14 46.7%	18 54.5%	37 72.5%	34 82.9%	19 73.1%	27 87.1%	12 92.3%
2 契約社員の採用	27 12.0%	4 13.3%	3 9.1%	3 5.9%	6 14.6%	2 7.7%	7 22.6%	2 15.4%
3 派遣社員の採用	34 15.1%	3 10.0%	3 9.1%	6 11.8%	6 14.6%	6 23.1%	9 29.0%	1 7.7%
4 アルバイト・パートの採用	79 35.1%	12 40.0%	11 33.3%	19 37.3%	10 24.4%	12 46.2%	11 35.5%	4 30.8%
5 社内異動で補充	17 7.6%	1 3.3%	0 0.0%	2 3.9%	1 2.4%	5 19.2%	5 16.1%	3 23.1%
6 来春の新卒社員入社を待つ	16 7.1%	0 0.0%	2 6.1%	4 7.8%	2 4.9%	2 7.7%	6 19.4%	0 0.0%
7 定年退職者（高齢者）の再雇用	50 22.2%	5 16.7%	5 15.2%	12 23.5%	10 24.4%	5 19.2%	10 32.3%	3 23.1%
8 外国人労働者の補充	31 13.8%	2 6.7%	1 3.0%	7 13.7%	6 14.6%	8 30.8%	5 16.1%	2 15.4%
9 業務のアウトソーシング	23 10.2%	5 16.7%	4 12.1%	7 13.7%	2 4.9%	0 0.0%	5 16.1%	0 0.0%
10 現状人員で乗り切る	40 17.8%	12 40.0%	6 18.2%	12 23.5%	3 7.3%	2 7.7%	5 16.1%	0 0.0%
11 (IT技術の導入等)生産性の向上により乗り切る	12 5.3%	1 3.3%	1 3.0%	0 0.0%	3 7.3%	4 15.4%	2 6.5%	1 7.7%
12 その他	6 2.7%	1 3.3%	1 3.0%	0 0.0%	1 2.4%	1 3.8%	1 3.2%	1 7.7%
(回答企業数)	225	30	33	51	41	26	31	13
無回答	2	0	0	0	0	2	0	0

4. 中核人材を確保し、活用するための取組について

・表7. (業種別)

	全体	製造業										非製造業							観光
		西陣	染色	印刷	窯業	化学	金属	機械	その他の製造	計	卸売	小売	情報通信	飲食・宿泊	サービス	建設	計		
1 賃上げ等の労働条件改善による採用強化	145 34.4%	2 12.5%	10 37.0%	7 31.8%	2 25.0%	2 15.4%	7 28.0%	9 34.6%	28 41.8%	67 32.8%	15 25.0%	13 31.7%	8 36.4%	12 63.2%	14 34.1%	16 45.7%	78 35.8%	13 39.4%	
2 大企業人材等の外部人材のアウトソーシング・副業等による活用	9 2.1%	0 0.0%	1 3.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	4 16.0%	0 0.0%	1 1.5%	6 2.9%	1 1.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 5.7%	3 1.4%	0 0.0%	
3 女性・シニア等、多様な人材の活用	111 26.3%	4 25.0%	4 14.8%	6 27.3%	2 25.0%	3 23.1%	6 24.0%	4 15.4%	23 34.3%	52 25.5%	14 23.3%	15 36.6%	5 22.7%	6 31.6%	13 31.7%	6 17.1%	59 27.1%	14 42.4%	
4 離散防止・定着の取組（労働時間短縮等）強化	83 19.7%	0 0.0%	9 33.3%	5 22.7%	2 25.0%	2 15.4%	2 36.0%	9 15.4%	4 19.4%	13 21.6%	44 13.3%	8 17.1%	7 27.3%	6 21.1%	4 17.1%	7 20.0%	39 17.9%	9 27.3%	
5 時間外労働（残業や休日出勤）の増加	11 2.6%	0 0.0%	2 7.4%	0 0.0%	0 0.0%	2 15.4%	2 8.0%	1 3.8%	1 1.5%	8 3.9%	1 1.7%	0 0.0%	0 0.0%	1 5.3%	0 0.0%	1 2.9%	3 1.4%	1 3.0%	
6 教育訓練・能力開発の強化	118 28.0%	4 25.0%	3 11.1%	3 13.6%	3 37.5%	4 30.8%	11 44.0%	12 46.2%	21 31.3%	61 29.9%	13 21.7%	8 19.5%	4 18.2%	6 31.6%	13 31.7%	13 37.1%	57 26.1%	9 27.3%	
7 周辺業務の切り出しによる中核人材のコア業務への注力化	10 2.4%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.0%	2 7.7%	3 4.5%	3 3.4%	7 1.7%	1 2.4%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.4%	0 0.0%	3 1.4%	0 0.0%	
8 中核人材が担うと期待される業務のアウトソーシング	12 2.8%	2 12.5%	0 0.0%	2 9.1%	0 0.0%	1 7.7%	0 0.0%	1 3.8%	1 1.5%	7 3.4%	1 1.7%	0 0.0%	1 4.5%	1 5.3%	1 2.4%	1 2.9%	5 2.3%	1 3.0%	
9 経営コンサルティングの活用	29 6.9%	1 6.3%	2 7.4%	2 9.1%	1 0.0%	1 7.7%	0 0.0%	3 11.5%	6 9.0%	15 7.4%	4 6.7%	3 7.3%	1 4.5%	3 15.8%	1 2.4%	2 5.7%	14 6.4%	3 9.1%	
10 その他	15 3.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 12.5%	3 23.1%	1 4.0%	1 3.8%	4 6.0%	10 4.9%	1 1.7%	2 4.9%	1 4.5%	0 0.0%	1 2.4%	0 0.0%	5 2.3%	1 3.0%	
11 特に対応しない/どうしたらよいかわからない	90 21.3%	7 43.8%	11 40.7%	7 31.8%	3 37.5%	2 15.4%	0 0.0%	3 11.5%	11 16.4%	44 21.6%	16 26.7%	10 24.4%	2 9.1%	4 21.1%	7 17.1%	7 20.0%	46 21.1%	7 21.2%	
(回答企業数)	422	16	27	22	8	13	25	26	67	204	60	41	22	19	41	35	218	33	
無回答	65	5	2	3	3	5	4	1	7	30	7	10	2	7	6	3	35	15	

・表8. (従業員規模別)

	全体	0～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100人以上
1 賃上げ等の労働条件改善による採用強化	145 34.4%	15 20.0%	21 28.8%	34 38.6%	30 50.0%	19 38.0%	20 37.7%	6 26.1%
2 大企業人材等の外部人材のアウトソーシング・副業等による活用	9 2.1%	0 0.0%	2 2.7%	2 2.3%	0 0.0%	0 0.0%	4 7.5%	1 4.3%
3 女性・シニア等、多様な人材の活用	111 26.3%	17 22.7%	19 26.0%	16 18.2%	22 36.7%	14 28.0%	16 30.2%	7 30.4%
4 離散防止・定着の取組（労働時間短縮等）強化	83 19.7%	9 12.0%	14 19.2%	16 18.2%	10 16.7%	13 26.0%	15 28.3%	6 26.1%
5 時間外労働（残業や休日出勤）の増加	11 2.6%	1 1.3%	1 1.4%	4 4.5%	2 3.3%	1 2.0%	0 0.0%	2 8.7%
6 教育訓練・能力開発の強化	118 28.0%	11 14.7%	17 23.3%	23 26.1%	19 31.7%	18 36.0%	17 32.1%	13 56.5%
7 周辺業務の切り出しによる中核人材のコア業務への注力化	10 2.4%	0 0.0%	1 1.4%	3 3.4%	1 1.7%	3 6.0%	1 1.9%	1 4.3%
8 中核人材が担うと期待される業務のアウトソーシング	12 2.8%	2 2.7%	2 2.7%	3 3.4%	3 5.0%	1 2.0%	1 1.9%	0 0.0%
9 経営コンサルティングの活用	29 6.9%	2 2.7%	4 5.5%	7 8.0%	5 8.3%	2 4.0%	7 13.2%	2 8.7%
10 その他	15 3.6%	2 2.7%	2 2.7%	3 3.4%	5 8.3%	0 0.0%	2 3.8%	1 4.3%
11 特に対応しない/どうしたらよいかわからない	90 21.3%	37 49.3%	16 21.9%	17 19.3%	6 10.0%	4 8.0%	6 11.3%	4 17.4%
(回答企業数)	422	75	73	88	60	50	53	23
無回答	65	14	19	12	9	5	2	4

5. 中核人材が必要（不足している）と考えられる部門について

・表9. (業種別)

	全体	製 造 業										非 製 造 業							観 光
		西 陣	染 色	印 刷	窯 業	化 学	金 属	機 械	その 他 の 製 造	計	卸 売	小 売	情 報 通 信	飲 食・ 宿 泊	サ ー ビ ス	建 設	計		
1 経営部門	56 13.5%	2 13.3%	6 22.2%	3 14.3%	1 11.1%	3 23.1%	3 13.6%	4 16.0%	5 7.7%	27 13.7%	5 8.6%	11 26.8%	5 22.7%	2 9.5%	4 9.5%	2 5.7%	29 13.2%	7 18.9%	
2 製造・サービス部門	144 34.6%	4 26.7%	15 55.6%	7 33.3%	4 44.4%	6 46.2%	11 50.0%	18 72.0%	28 43.1%	93 47.2%	6 10.3%	6 14.6%	10 45.5%	10 47.6%	7 16.7%	12 34.3%	51 23.3%	14 37.8%	
3 営業（販売・マーケティング）部門	175 42.1%	4 26.7%	9 33.3%	13 61.9%	2 22.2%	5 38.5%	9 40.9%	7 28.0%	25 38.5%	74 37.6%	35 60.3%	24 58.5%	10 45.5%	4 19.0%	18 42.9%	10 28.6%	101 46.1%	15 40.5%	
4 調達・管理・物流等間接部門	27 6.5%	1 6.7%	1 3.7%	1 4.8%	0 0.0%	3 23.1%	3 13.6%	5 20.0%	3 4.6%	17 8.6%	2 3.4%	2 4.9%	1 4.5%	1 4.8%	2 4.8%	2 5.7%	10 4.6%	1 2.7%	
5 IT部門	46 11.1%	1 6.7%	0 0.0%	5 23.8%	0 0.0%	2 15.4%	4 18.2%	3 12.0%	4 6.2%	19 9.6%	3 5.2%	6 14.6%	7 31.8%	3 14.3%	3 14.3%	5 12.3%	27 9.6%	4 10.8%	
6 総務・人事・経理部門	44 10.6%	0 0.0%	2 7.4%	2 9.5%	0 0.0%	2 15.4%	4 18.2%	2 8.0%	11 16.9%	23 11.7%	6 10.3%	6 14.6%	0 0.0%	1 4.8%	5 11.9%	3 8.6%	21 9.6%	7 18.9%	
7 広報部門	11 2.6%	1 6.7%	1 3.7%	0 0.0%	1 11.1%	0 0.0%	1 4.5%	0 0.0%	1 1.5%	5 2.5%	0 0.0%	1 4.9%	1 4.5%	1 4.8%	2 4.8%	0 0.0%	6 2.7%	1 2.7%	
8 その他	27 6.5%	0 0.0%	1 3.7%	0 0.0%	0 0.0%	1 7.7%	0 0.0%	2 9.2%	6 5.1%	10 3.4%	2 4.9%	2 4.5%	1 4.8%	1 9.5%	4 20.0%	7 7.8%	17 5.4%	2 5.4%	
9 特にない/わからない	78 18.8%	6 40.0%	2 7.4%	1 4.8%	3 33.3%	2 15.4%	4 18.2%	1 4.0%	15 23.1%	34 17.3%	16 27.6%	6 14.6%	1 4.5%	6 28.6%	11 26.2%	4 11.4%	44 20.1%	7 18.9%	
（回答企業数）	416	15	27	21	9	13	22	25	65	197	58	41	22	21	42	35	219	37	
無回答	71	6	2	4	2	5	7	2	9	37	9	10	2	5	5	3	34	11	

・表10. (従業員規模別)

	全体	0～4 人	5～9 人	10～19 人	20～29 人	30～49 人	50～99 人	100人 以上
1 経営部門	56 13.5%	11 15.5%	11 14.7%	10 11.4%	7 12.1%	5 9.8%	9 18.4%	3 12.5%
2 製造・サービス部門	144 34.6%	15 21.1%	21 28.0%	28 31.8%	24 41.4%	22 43.1%	21 42.9%	13 54.2%
3 営業（販売・マーケティング）部門	175 42.1%	24 33.8%	38 50.7%	37 42.0%	25 43.1%	20 39.2%	21 42.9%	10 41.7%
4 調達・管理・物流等間接部門	27 6.5%	1 1.4%	5 6.7%	6 6.8%	5 8.6%	5 9.8%	2 4.1%	3 12.5%
5 IT部門	46 11.1%	1 1.4%	10 13.3%	8 9.1%	7 12.1%	7 13.7%	9 18.4%	4 16.7%
6 総務・人事・経理部門	44 10.6%	3 4.2%	1 1.3%	3 3.4%	7 12.1%	12 23.5%	10 20.4%	8 33.3%
7 広報部門	11 2.6%	2 2.8%	2 2.7%	1 1.1%	1 1.7%	4 7.8%	0 0.0%	1 4.2%
8 その他	27 6.5%	3 4.2%	2 2.7%	5 5.7%	8 13.8%	1 2.0%	6 12.2%	2 8.3%
9 特にない/わからない	78 18.8%	30 42.3%	15 20.0%	16 18.2%	6 10.3%	7 13.7%	4 8.2%	0 0.0%
（回答企業数）	416	71	75	88	58	51	49	24
無回答	71	18	17	12	11	4	6	3

6. 中核人材の不足を補うための方策への関心について

① 大企業等外部人材の「採用」による活用

・表 11. (業種別)

	全体	製 造 業										非 製 造 業						観 光
		西 陣	染 色	印 刷	窯 業	化 学	金 属	機 械	その 他 の 製 造	計	卸 売	小 売	情 報 通 信	飲 食・ 宿 泊	サー ビス	建 設	計	
①非常に関心がある	13 3.3%	2 12.5%	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	2 15.4%	0 0.0%	1 4.2%	1 1.6%	7 3.7%	2 3.6%	1 2.5%	1 4.5%	0 0.0%	1 2.6%	1 2.9%	6 2.9%	0 0.0%
②少し関心がある	54 13.5%	1 6.3%	1 4.3%	3 14.3%	0 0.0%	1 7.7%	5 22.7%	3 12.5%	7 10.9%	21 11.1%	7 12.5%	5 12.5%	3 13.6%	6 31.6%	2 5.3%	10 28.6%	33 15.7%	9 25.7%
③どちらともいえない	79 19.8%	0 0.0%	4 17.4%	6 28.6%	2 28.6%	4 30.8%	6 27.3%	7 29.2%	8 12.5%	37 19.5%	9 16.1%	9 22.5%	6 27.3%	1 5.3%	7 18.4%	10 28.6%	42 20.0%	6 17.1%
④あまり関心がない	122 30.5%	4 25.0%	8 34.8%	7 33.3%	2 28.6%	4 30.8%	3 13.6%	8 33.3%	21 32.8%	57 30.0%	18 32.1%	12 30.0%	7 31.8%	6 31.6%	14 36.8%	8 22.9%	65 31.0%	12 34.3%
⑤全く関心がない	132 33.0%	9 56.3%	10 43.5%	4 19.0%	3 42.9%	2 15.4%	8 36.4%	5 20.8%	27 42.2%	68 35.8%	20 35.7%	13 32.5%	5 22.7%	6 31.6%	14 36.8%	6 17.1%	64 30.5%	8 22.9%
(回答企業数)	400	16	23	21	7	13	22	24	64	190	56	40	22	19	38	35	210	35
無回答	87	5	6	4	4	5	7	3	10	44	11	11	2	7	9	3	43	13

・表 12. (従業員規模別)

	全体	0～4 人	5～9 人	10～19 人	20～29 人	30～49 人	50～99 人	100人 以上
①非常に関心がある	13 3.3%	1 1.5%	2 2.7%	5 6.1%	3 5.5%	0 0.0%	0 0.0%	2 8.3%
②少し関心がある	54 13.5%	2 3.1%	12 16.0%	9 11.0%	9 16.4%	9 18.0%	9 18.4%	4 16.7%
③どちらともいえない	79 19.8%	8 12.3%	12 16.0%	11 13.4%	14 25.5%	11 22.0%	12 24.5%	11 45.8%
④あまり関心がない	122 30.5%	21 32.3%	22 29.3%	30 36.6%	9 16.4%	16 32.0%	18 36.7%	6 25.0%
⑤全く関心がない	132 33.0%	33 50.8%	27 36.0%	27 32.9%	20 36.4%	14 28.0%	10 20.4%	1 4.2%
(回答企業数)	400	65	75	82	55	50	49	24
無回答	87	24	17	18	14	5	6	3

② 大企業等外部人材の「出向」による活用（期間限定の勤務）

・表 13. （業種別）

	全体	製 造 業									非 製 造 業							観光
		西陣	染色	印刷	窯業	化学	金属	機械	その他の製造	計	卸売	小売	情報通信	飲食・宿泊	サービス	建設	計	
①非常に興味がある	6 1.5%	1 6.3%	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	1 7.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 1.6%	1 1.8%	0 0.0%	1 4.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.9%	3 1.4%	0 0.0%
②少し興味がある	28 7.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	0 0.0%	3 13.6%	1 4.3%	1 1.6%	6 3.1%	1 1.8%	4 10.0%	6 27.3%	4 23.5%	3 7.9%	4 11.4%	22 10.6%	5 15.2%
③どちらともいえない	75 18.8%	0 0.0%	4 16.7%	4 19.0%	2 25.0%	5 38.5%	5 22.7%	4 17.4%	10 15.6%	34 17.8%	6 10.9%	9 22.5%	5 22.7%	3 17.6%	6 15.8%	12 34.3%	41 19.8%	5 15.2%
④あまり関心がない	135 33.9%	5 31.3%	10 41.7%	8 38.1%	2 25.0%	5 38.5%	5 22.7%	11 47.8%	24 37.5%	70 36.6%	20 36.4%	15 37.5%	5 22.7%	3 17.6%	12 31.6%	10 28.6%	65 31.4%	12 36.4%
⑤全く関心がない	154 38.7%	10 62.5%	10 41.7%	7 33.3%	4 50.0%	2 15.4%	9 40.9%	7 30.4%	29 45.3%	78 40.8%	27 49.1%	12 30.0%	5 22.7%	7 41.2%	17 44.7%	8 22.9%	76 36.7%	11 33.3%
（回答企業数）	398	16	24	21	8	13	22	23	64	191	55	40	22	17	38	35	207	33
無回答	89	5	5	4	3	5	7	4	10	43	12	11	2	9	9	3	46	15

・表 14. （従業員規模別）

	全体	0～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100人以上
①非常に興味がある	6 1.5%	0 0.0%	0 0.0%	4 4.9%	2 3.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
②少し興味がある	28 7.0%	2 3.1%	5 6.7%	6 7.4%	3 5.7%	5 9.8%	6 12.2%	1 4.2%
③どちらともいえない	75 18.8%	10 15.4%	13 17.3%	12 14.8%	11 20.8%	9 17.6%	12 24.5%	8 33.3%
④あまり関心がない	135 33.9%	17 26.2%	28 37.3%	28 34.6%	13 24.5%	20 39.2%	18 36.7%	11 45.8%
⑤全く関心がない	154 38.7%	36 55.4%	29 38.7%	31 38.3%	24 45.3%	17 33.3%	13 26.5%	4 16.7%
（回答企業数）	398	65	75	81	53	51	49	24
無回答	89	24	17	19	16	4	6	3

③ 大企業等外部人材の「副業」による活用（週数日の勤務）

・表 15. （業種別）

	全体	製 造 業										非 製 造 業						観 光	
		西陣	染色	印刷	窯業	化学	金属	機械	その他の製造	計	卸売	小売	情報通信	飲食・宿泊	サービス	建設	計		
①非常に興味がある	5 1.3%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 0.5%	1 1.8%	0 0.0%	1 4.5%	1 5.6%	1 2.6%	0 0.0%	4 1.9%	0 0.0%
②少し興味がある	31 7.8%	1 6.3%	2 8.3%	1 4.8%	0 0.0%	1 7.7%	2 9.1%	1 4.2%	4 6.3%	12 6.3%	3 5.5%	5 12.5%	0 0.0%	6 33.3%	3 7.9%	2 5.7%	2 9.1%	19 9.1%	7 21.2%
③どちらともいえない	74 18.5%	1 6.3%	3 12.5%	4 19.0%	2 25.0%	3 23.1%	6 27.3%	5 20.8%	10 15.6%	34 17.7%	8 14.5%	6 15.0%	6 27.3%	2 11.1%	7 18.4%	11 31.4%	40 19.2%	4 12.1%	
④あまり関心がない	122 30.5%	4 25.0%	9 37.5%	7 33.3%	1 12.5%	5 38.5%	3 13.6%	8 33.3%	21 32.8%	58 30.2%	16 29.1%	16 40.0%	7 31.8%	2 11.1%	10 26.3%	13 37.1%	64 30.8%	11 33.3%	
⑤全く関心がない	168 42.0%	10 62.5%	10 41.7%	8 38.1%	5 62.5%	4 30.8%	11 50.0%	10 41.7%	29 45.3%	87 45.3%	27 49.1%	13 32.5%	8 36.4%	7 38.9%	17 44.7%	9 25.7%	81 38.9%	11 33.3%	
（回答企業数）	400	16	24	21	8	13	22	24	64	192	55	40	22	18	38	35	208	33	
無回答	87	5	5	4	3	5	7	3	10	42	12	11	2	8	9	3	45	15	

・表 16. （従業員規模別）

	全体	0～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100人以上
①非常に興味がある	5 1.3%	2 3.1%	0 0.0%	2 2.5%	1 1.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
②少し興味がある	31 7.8%	2 3.1%	10 13.2%	7 8.6%	2 3.7%	5 9.8%	5 10.2%	0 0.0%
③どちらともいえない	74 18.5%	10 15.4%	14 18.4%	13 16.0%	9 16.7%	9 17.6%	11 22.4%	8 33.3%
④あまり関心がない	122 30.5%	15 23.1%	22 28.9%	27 33.3%	15 27.8%	19 37.3%	17 34.7%	7 29.2%
⑤全く関心がない	168 42.0%	36 55.4%	30 39.5%	32 39.5%	27 50.0%	18 35.3%	16 32.7%	9 37.5%
（回答企業数）	400	65	76	81	54	51	49	24
無回答	87	24	16	19	15	4	6	3

④ 中核人材が担うと期待される業務のアウトソーシング

・表 17. (業種別)

	全体	製 造 業										非 製 造 業						観 光
		西陣	染色	印刷	窯業	化学	金属	機械	その他の製造	計	卸売	小売	情報通信	飲食・宿泊	サービス	建設	計	
①非常に興味がある	8 2.0%	1 6.3%	1 4.2%	2 9.5%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 1.6%	5 2.6%	1 1.9%	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.9%	3 1.4%	0 0.0%
②少し興味がある	65 16.3%	1 6.3%	4 16.7%	4 19.0%	1 12.5%	4 30.8%	2 9.1%	4 17.4%	8 12.5%	28 14.7%	8 14.8%	7 17.5%	5 23.8%	4 23.5%	4 10.0%	9 25.7%	37 17.9%	8 24.2%
③どちらともいえない	99 24.9%	3 18.8%	6 25.0%	2 9.5%	2 25.0%	3 23.1%	9 40.9%	7 30.4%	13 20.3%	45 23.6%	14 25.9%	12 30.0%	7 33.3%	1 5.9%	11 27.5%	9 25.7%	54 26.1%	8 24.2%
④あまり関心がない	105 26.4%	1 6.3%	7 29.2%	8 38.1%	1 12.5%	4 30.8%	4 18.2%	5 21.7%	21 32.8%	51 26.7%	13 24.1%	11 27.5%	3 14.3%	5 29.4%	12 30.0%	10 28.6%	54 26.1%	11 33.3%
⑤全く関心がない	121 30.4%	10 62.5%	6 25.0%	5 23.8%	4 50.0%	2 15.4%	7 31.8%	7 30.4%	21 32.8%	62 32.5%	18 33.3%	10 25.0%	5 23.8%	7 41.2%	13 32.5%	6 17.1%	59 28.5%	6 18.2%
(回答企業数)	398	16	24	21	8	13	22	23	64	191	54	40	21	17	40	35	207	33
無回答	89	5	5	4	3	5	7	4	10	43	13	11	3	9	7	3	46	15

・表 18. (従業員規模別)

	全体	0～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100人以上
①非常に興味がある	8 2.0%	0 0.0%	1 1.4%	5 6.1%	2 3.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
②少し興味がある	65 16.3%	6 9.0%	10 13.5%	14 17.1%	10 18.9%	10 19.6%	13 27.7%	2 8.3%
③どちらともいえない	99 24.9%	14 20.9%	18 24.3%	17 20.7%	10 18.9%	13 25.5%	19 40.4%	8 33.3%
④あまり関心がない	105 26.4%	14 20.9%	24 32.4%	22 26.8%	13 24.5%	16 31.4%	8 17.0%	8 33.3%
⑤全く関心がない	121 30.4%	33 49.3%	21 28.4%	24 29.3%	18 34.0%	12 23.5%	7 14.9%	6 25.0%
(回答企業数)	398	67	74	82	53	51	47	24
無回答	89	22	18	18	16	4	8	3