

「多様な人材の活躍等に関する調査」 集計結果

■ 調査概要	1
■ 調査結果の主なポイント	2～3
1. 人手不足の状況について	4～9
2. 外国人材の活躍推進について	10～15
3. 障害者の活躍推進について	16～20
4. 仕事と家庭（生活）の両立、 女性の活躍推進について	21～24
5. シニア人材の活躍推進について	25～27
6. 従業員のリスクリングについて	28～31
■ 中小企業の声	32～33

2026年9月15日
日本商工会議所・東京商工会議所

- (1) 調査地域：全国47都道府県 (2) 回答企業数：2,654社
 (3) 調査期間：2026年7月21日～8月21日 (4) 回収商工会議所数：283商工会議所
 (5) 調査対象：各地商工会議所の会員企業 (6) 調査方法：各地商工会議所を通じて企業へ依頼（Webフォーム等）
 (7) 調査目的：中小企業における人手不足の状況と対策、外国人材・障害者・女性・シニア人材の活躍推進、仕事と家庭（生活）の両立、
 リスキリングの状況について、中小企業の実態を把握し、当所の意見・要望活動に活かすため。

(※) 各設問において、無回答や回答エラー等については集計から除外している。なお、各数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、構成比の合計が100%にならない場合や、内訳の単純合計と合算値が一致しない場合がある。

<回答企業の属性>

【業種】

建設業：500社【18.8%】 製造業：696社【26.2%】 卸売・小売業：454社【17.1%】 情報通信・情報サービス業：95社【3.6%】 運輸業：97社【3.7%】
 宿泊・飲食業：126社【4.7%】 介護・看護業：44社【1.7%】 金融・保険・不動産業：121社【4.6%】 その他サービス業：389社【14.7%】 その他：132社【5.0%】



【従業員規模】

20人以下：1,194社【45.0%】 21～50人：600社【22.6%】 51～100人：380社【14.3%】 101～300人：378社【14.2%】 301人以上：102社【3.8%】



【地域】

- 東京23区・政令指定都市（札幌市、仙台市、さいたま市、千葉市、横浜市、川崎市、相模原市、新潟市、静岡市、浜松市、名古屋市、京都市、大阪市、堺市、神戸市、岡山市、広島市、北九州市、福岡市、熊本市）：402社【15.1%】 ※以下、「都市部」という。
 ○東京23区・政令指定都市以外：2,252社【84.9%】 ※以下、「地方」という。



人手不足 の状況	・ <u>人手不足と回答した企業は6割（60.0%）</u>。そのうち、<u>約半数（48.2%）が事業運営に影響・支障をきたす深刻な状況</u>。 ・ 規模別にみると、<u>従業員数21人以上の企業では約7割が人手不足と回答</u>。<u>20人以下の小規模企業では、人手不足が約半数（49.1%）</u>と全体を下回ったものの、<u>深刻度は5割超（54.9%）で全体を超え、約1割（8.2%）は廃業や事業継続を懸念</u>。 ・ 業種別にみると、<u>建設業（77.4%）、運輸業（72.2%）、介護・看護業（70.5%）で人手不足が7割を超える</u>。 ・ 人手不足への対策は、採用強化に次いで、<u>「デジタル活用等による省力化」が約4割（40.2%）</u>と最も多いが、<u>企業規模が小さいほど回答数は減少</u>。<u>従業員20人以下の企業では、「事業の縮小・見直し・外注化」で対応する傾向が3割超（31.6%）</u>と、<u>21人以上の企業より多い</u>。 ➡ 中小企業の多くは引き続き人手不足で、中規模以上、特定業種で強い傾向。小規模企業では、人手不足が事業運営に与える「深刻度」がより強い。事業縮小を余儀なくされる企業も一定割合おり、採用・デジタル化等の支援が急務。
外国人材 の 活躍推進	・ <u>外国人材を受入れている企業は4社に1社（25.1%）</u>。特に、<u>宿泊・飲食業（42.9%）、製造業（40.1%）、介護・看護業（36.4%）</u>で受入れが進んでいる。 ・ 新たな受入れが困難となった場合、<u>受入れ企業の7割近く（65.9%）が事業運営に支障が生じると回答</u>。特に、<u>介護・看護業（93.8%）、運輸業（73.7%）、製造業（73.1%）で影響が大きい</u>。 ・ 外国人材受入れにかかる国の方針について、<u>6割近く（55.6%）が「（全面的または人手不足の業種・地域に限って）受入れを拡大すべき」と回答</u>。日本への適応性が高く、技能・知識を有する外国人材に対する「在留期限がない、家族帯同が可能な受入れ」は、<u>半数以上（51.7%）が「増やすべき」と回答</u>。 ・ 一方で、国や自治体に求める支援策は、<u>「不適切な在留に対する取り締まりの徹底、罰則の強化」が約6割（60.6%）</u>で最多。 ➡ 中小企業の外国人材の受入れニーズは総じて高く、エッセンシャル産業を中心に事業維持に不可欠な存在となっている。地域や企業の持続性、社会活動の維持のために、外国人材の秩序ある受入れの推進が必要。

■ 調査結果の主なポイント

障害者の活躍推進	- 法定雇用義務の対象となる従業員37.5人以上の企業のうち、<u>障害者法定雇用率を達成した企業は約4割（42.7%）</u>。特に、<u>50人以下の企業では、半数近く（46.0%）が「雇用しておらず、募集・採用に向けた取り組みを行っていない」と回答。</u> - 障害者の雇用が困難な理由について、<u>「障害特性を踏まえた業務切り出し、設定が困難」（51.7%）、「就労・教育をサポートする人的な余裕がない」（50.9%）と回答する企業が約半数。</u> ➡ 従業員規模が小さい企業では、人的な余裕がなく、業務設定等の取り組みが行えていない割合が高い。十分な支援が不可欠。
仕事と家庭の両立	<u>育児・介護等での就労配慮者や休業者がいる企業は、全体の約6割（58.0%）</u>。そのうち、<u>育児が半数近く（46.2%）、従業員自身の治療（23.5%）、介護（20.9%）も2割を超える。</u> - 両立支援に取り組むうえでの課題は、<u>「両立に取り組む従業員の仕事のカバーが難しい」との回答が4割超（42.8%）で最多。</u> ➡ 両立推進に向け、マルチタスク化や業務標準化など、属人化の解消に向けた支援が必要。
女性の活躍推進	女性従業員のキャリアアップに取り組むうえでの課題は、<u>「ライフイベント（育児・介護等）によるキャリアの停滞（29.0%）」、「長時間労働や責任の重さ等により、本人が活躍を望みづらい（27.5%）」、「ロールモデルが不足（26.7%）」が約3割で最多。</u> ➡ 仕事と家庭の両立支援に加え、柔軟な働き方の推進やロールモデルの育成や共有など、安心してキャリアを形成し、活躍できる環境整備が必要。
シニア人材の活躍推進	従業員に占める<u>シニア人材（60歳以上）の割合が「3割以上」と回答した企業は2割超（24.4%）</u>にのぼる。<u>従業員数20人以下の企業では「3割以上」が3割超（31.2%）。</u> ➡ 従業員規模が小さい企業ほど高齢化が進む。シニア人材の健康・安全配慮への支援が一層重要に。
従業員のリスクリング	従業員のリスクリングに<u>「必要性を感じるが、取り組みが十分に進んでいない」企業は7割近い（66.1%）。</u> ➡ リスクリングの重要性は認識しているが、取り組みが進まない企業が多い。研修費、研修中の従業員の賃金補填など直接的な助成を求める声が多く、支援策の充実を検討すべき。

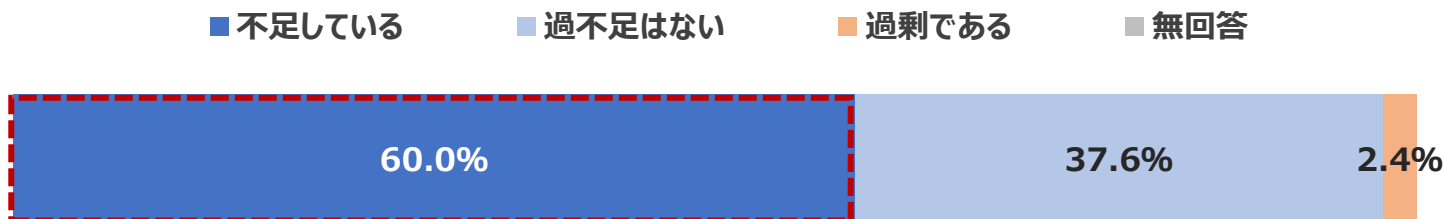
1. 人手不足の状況について

人手不足の状況、深刻度（全体）

○ 人手不足と回答した企業は6割（60.0%）。

○ そのうち、約半数（48.2%）が深刻な人手不足と回答し、事業運営に影響・支障をきたしている。

【全体集計】 n=2,654



※（参考）過去調査における『人手が「不足している」』回答率

2020年：36.4% 2021年：49.9% 2022年：64.9% 2023年：68.0% 2024年：63.0% （2025年は未実施）

ただし、調査ごとに回答企業の規模構成が異なるため、単純比較には留意が必要。

■ **人手不足の深刻度** n=1,592 ※人手が「不足している」と回答した企業

- 非常に深刻（事業運営に深刻な影響があり、廃業の恐れ・事業継続に懸念がある）
- 深刻（売上の機会損失など事業運営に具体的な支障があるが、何とか事業を継続している）
- それほど深刻ではない（通常の事業運営に大きな影響はないが、事業拡大や人材育成の余力が乏しい）



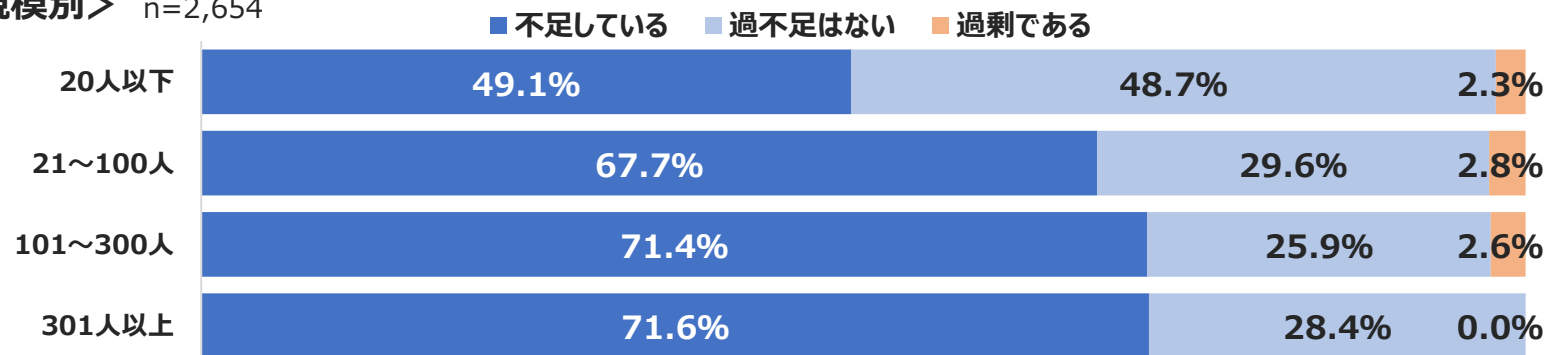
非常に深刻+深刻：48.2%

1. 人手不足の状況と対策

人手不足の状況、深刻度（従業員規模別）

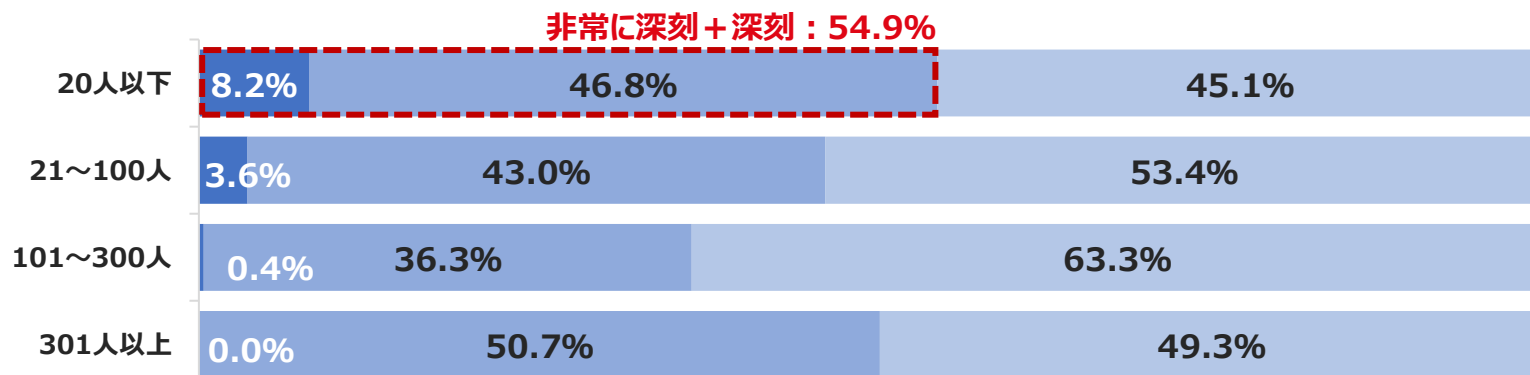
- 従業員数21人以上の企業では約7割が人手不足と回答。
- 従業員数20人以下の小規模企業では、人手不足が約半数（49.1%）と全体を下回ったものの、「深刻である」は5割超（54.9%）で全体を超え、約1割（8.2%）が「廃業の恐れ・事業継続に懸念がある」と回答。小規模企業では、人員が少人数で固定的な事業者も多く、人手不足を感じにくい一方で、人手不足が発生すると事業継続に影響するほど深刻化しやすい傾向がうかがえる。

＜従業員規模別＞ n=2,654



■ 人手不足の深刻度 n=1,592 ※⑤ページで人手が「不足している」と回答した企業

- 非常に深刻（事業運営に深刻な影響があり、廃業の恐れ・事業継続に懸念がある）
- 深刻（売上の機会損失など事業運営に具体的な支障があるが、何とか事業を継続している）
- それほど深刻ではない（通常の事業運営に大きな影響はないが、事業拡大や人材育成の余力が乏しい）

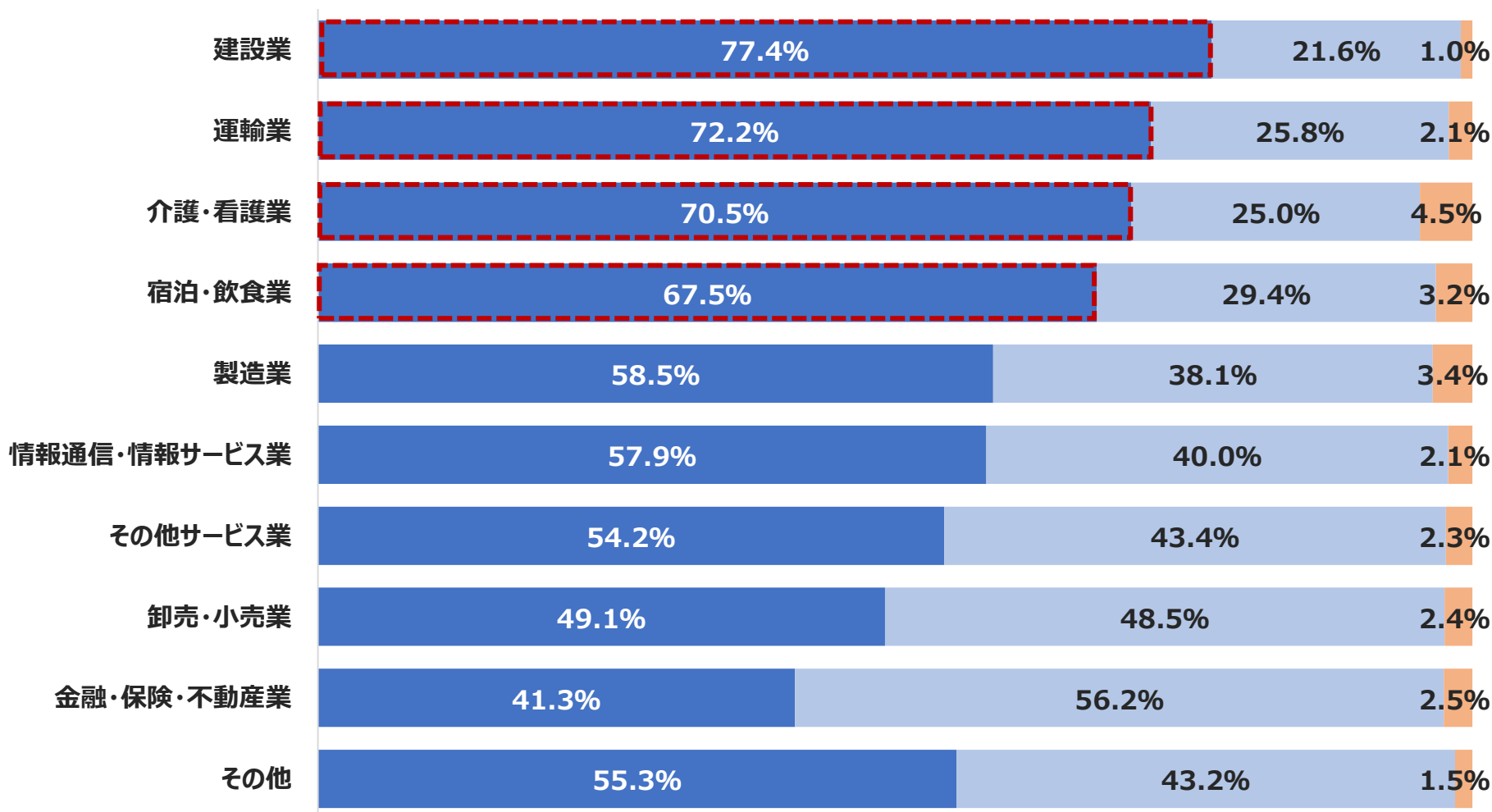


人手不足の状況（業種別）

○ 全体と比べ、建設業（77.4%）、運輸業（72.2%）、介護・看護業（70.5%）、宿泊・飲食業（67.5%）において人手不足の割合が大きい。

＜業種別＞ n=2,654

■ 不足している ■ 過不足はない ■ 過剰である

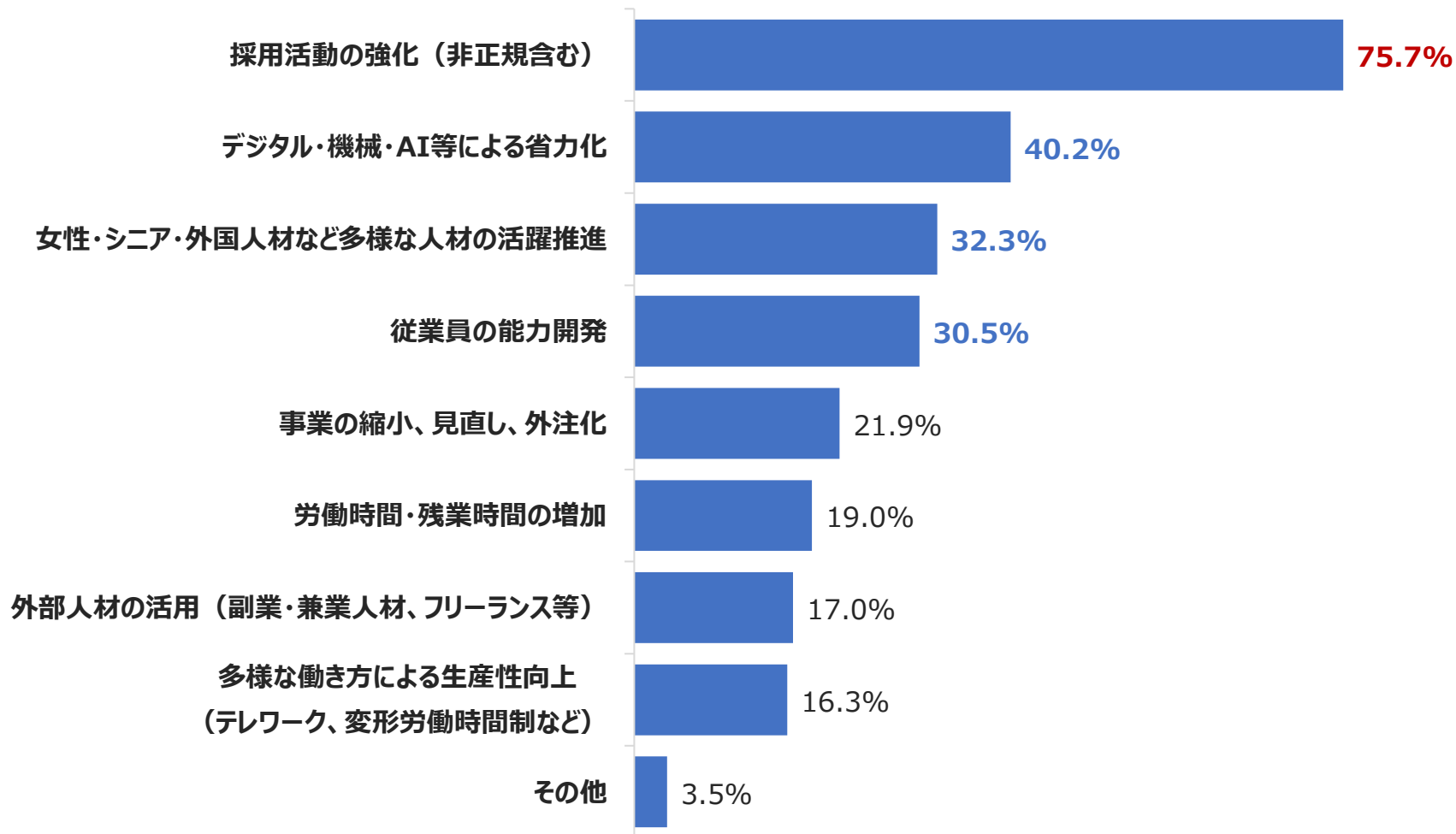


1. 人手不足の状況と対策

人手不足への対策（全体）

- 人手不足への対策は「採用活動の強化」（75.7%）が最多。
- 「採用活動」以外の対策として、「デジタル活用等による省力化」（40.2%）が最多。「多様な人材の活躍推進」（32.3%）、「従業員の能力開発」（30.5%）が続く。

【複数回答】 n=1,592 ※⑤ページで人手が「不足している」と回答した企業

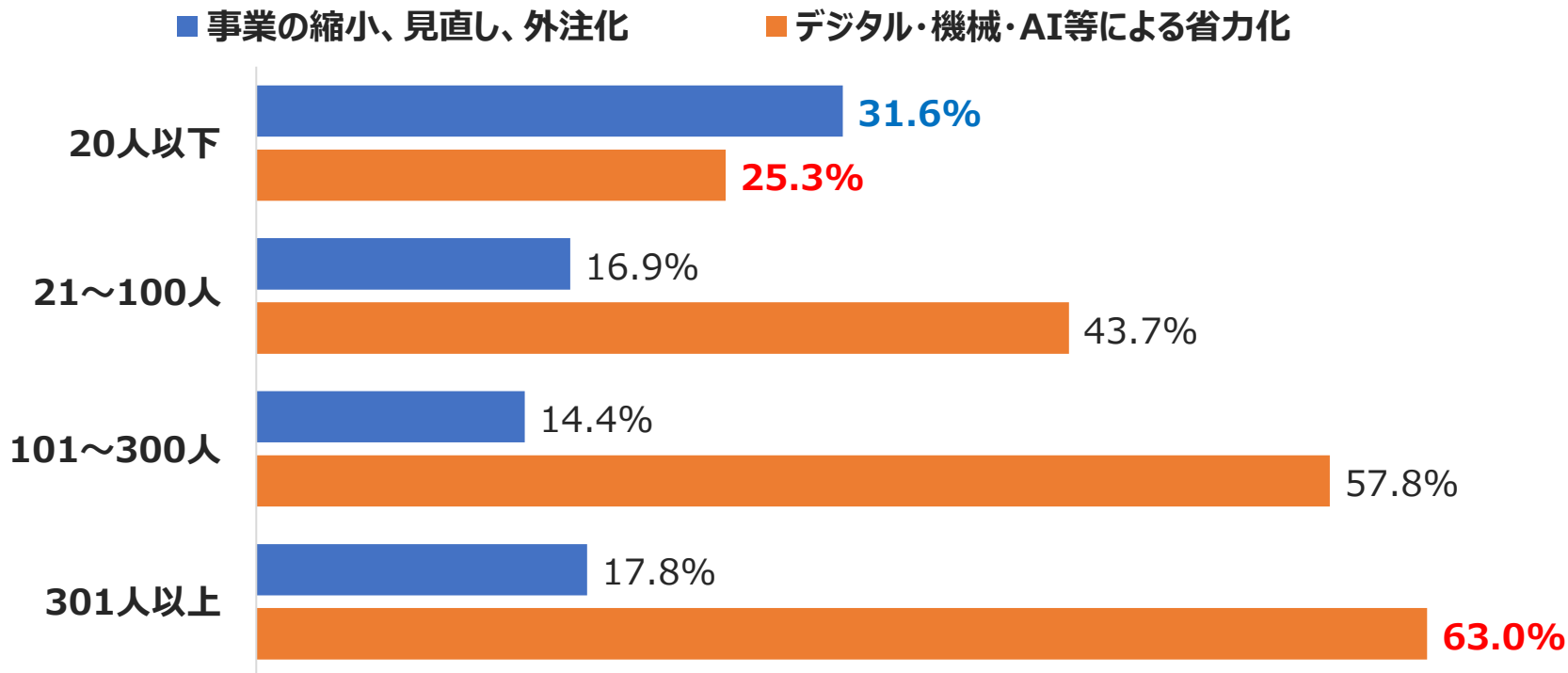


人手不足への対策（従業員規模別）

- 人手不足対策のうち、「デジタル活用等による省力化」と「事業の縮小、見直し、外注化」では、従業員規模により顕著な差。
- 「デジタル活用等による省力化」は、従業員規模が大きくなるほど取り組み割合が高くなる傾向。従業員数20人以下の企業では、取り組み割合は25.3%にとどまる。
- 「事業の縮小、見直し、外注化」は 20人以下の企業が約3割（31.6%）と顕著に高い。

＜従業員規模別＞

【複数回答】 n=1,592 ※⑤ページで人手が「不足している」と回答した企業



2. 外国人材の活躍推進について

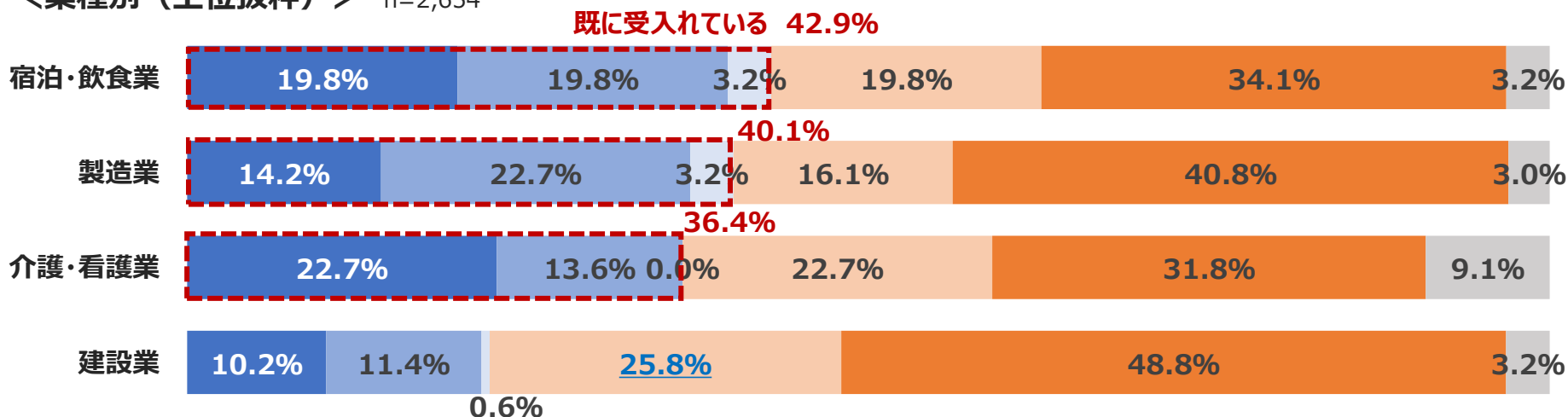
外国人材の受入れ状況（全体・業種別上位）

- 外国人材を受入れている企業は4社に1社（25.1%）。特に、宿泊・飲食業（42.9%）、製造業（40.1%）、介護・看護業（36.4%）で受入れている企業の割合が高い。
- 今後の受入れを検討している企業は全体で約2割（19.5%）、建設業では3割近い（25.8%）。

【全体集計】 n=2,654



<業種別（上位抜粋）> n=2,654



- 現在受入れており、今後さらに受入れ人数を拡大したい
- 現在受入れているが、今後人数を減らしていきたい
- 現在受入れておらず、今後も受入れる予定はない

- 現在受入れており、現状の受入れ人数を維持したい
- 現在受入れていないが、今後の受入れを検討している
- その他

2. 外国人材の活躍推進について

外国人材の新たな受入れが困難となった場合の事業運営における支障（全体・地域別・業種別上位）

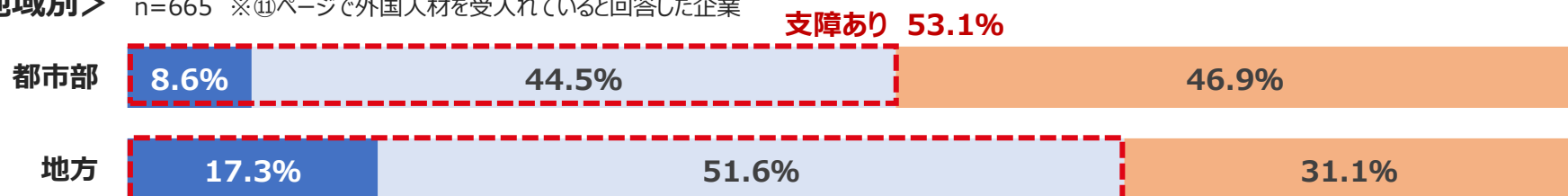
- 外国人材を受入れている企業のうち、新たな受入れが困難となった場合、「事業運営に支障が生じる」との回答が7割近く（65.9%）。都市部（53.1%）と地方（68.9%）で15.8ポイントの差。
- 介護・看護業で9割超（93.8%）、運輸業（73.7%）、製造業（73.1%）でも7割を超える。

【全体集計】 n=665 ※⑪ページで外国人材を受入れていると回答した企業

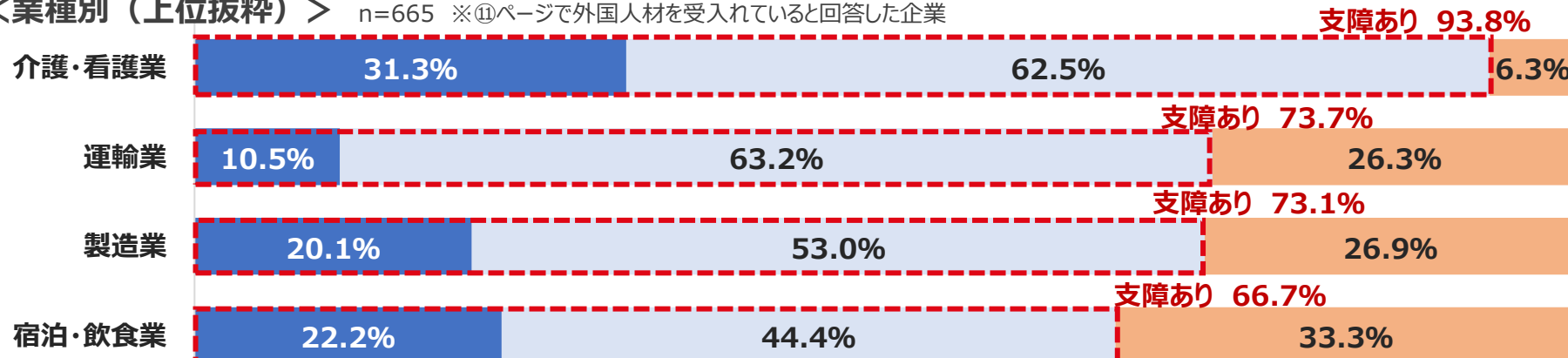
- 事業運営に重大な支障が生じる（事業継続が困難、廃業の懸念）
- 事業運営に支障が生じる（売上の機会損失、人件費等のコスト増加、事業縮小等）
- 事業運営に支障はない



＜地域別＞ n=665 ※⑪ページで外国人材を受入れていると回答した企業



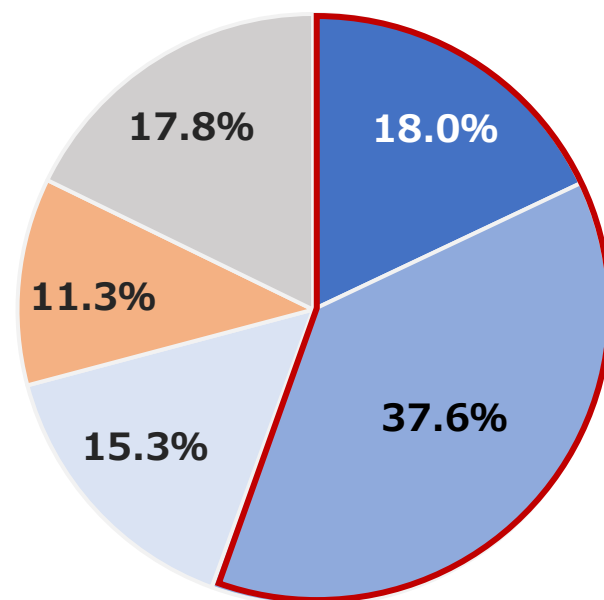
＜業種別（上位抜粋）＞ n=665 ※⑪ページで外国人材を受入れていると回答した企業



国の外国人材受入れ方針に対する考え

- 国の外国人材受入れ方針に対し、6割近く（55.6%）が「受入れを拡大すべき」と回答。（受入れを拡大すべき（18.0%）＋人手不足の業種・地域に限って受入れを拡大すべき（37.6%））
- 「受入れを縮小すべき」との回答は約1割（11.3%）。

【全体集計】 n=2,654



受入れを拡大すべき
55.6%

受入れを拡大すべき
＋
人手不足の業種・
地域に限って受入れ
を拡大すべき

■ 受入れを拡大すべき

■ 現状の受入れ規模を維持すべき

■ わからない

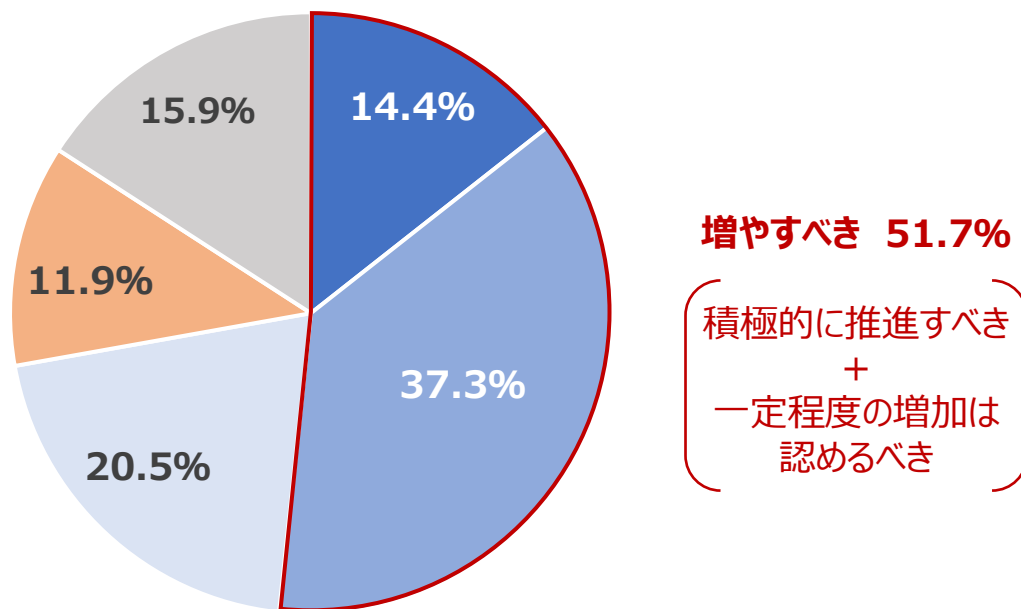
■ 人手不足の業種・地域に限って受入れを拡大すべき

■ 受入れを縮小すべき

在留期間の制限がなく、家族帯同が認められる在留資格への考え

- 特定技能 2 号など、日本への適応性、技能・知識を有する外国人材に対する「在留期間の制限がない、家族帯同も可能とする在留資格での受入れ」について、半数以上（51.7%）が「増やすべき」と回答。
（積極的に推進すべき（14.4%）＋一定程度の増加は認めるべき（37.3%））
- 「縮小すべき」との回答は約 1 割（11.9%）。

【全体集計】 n=2,654



■ 積極的に推進すべき

■ 現状の受入れ人数程度の水準で維持すべき

■ わからない

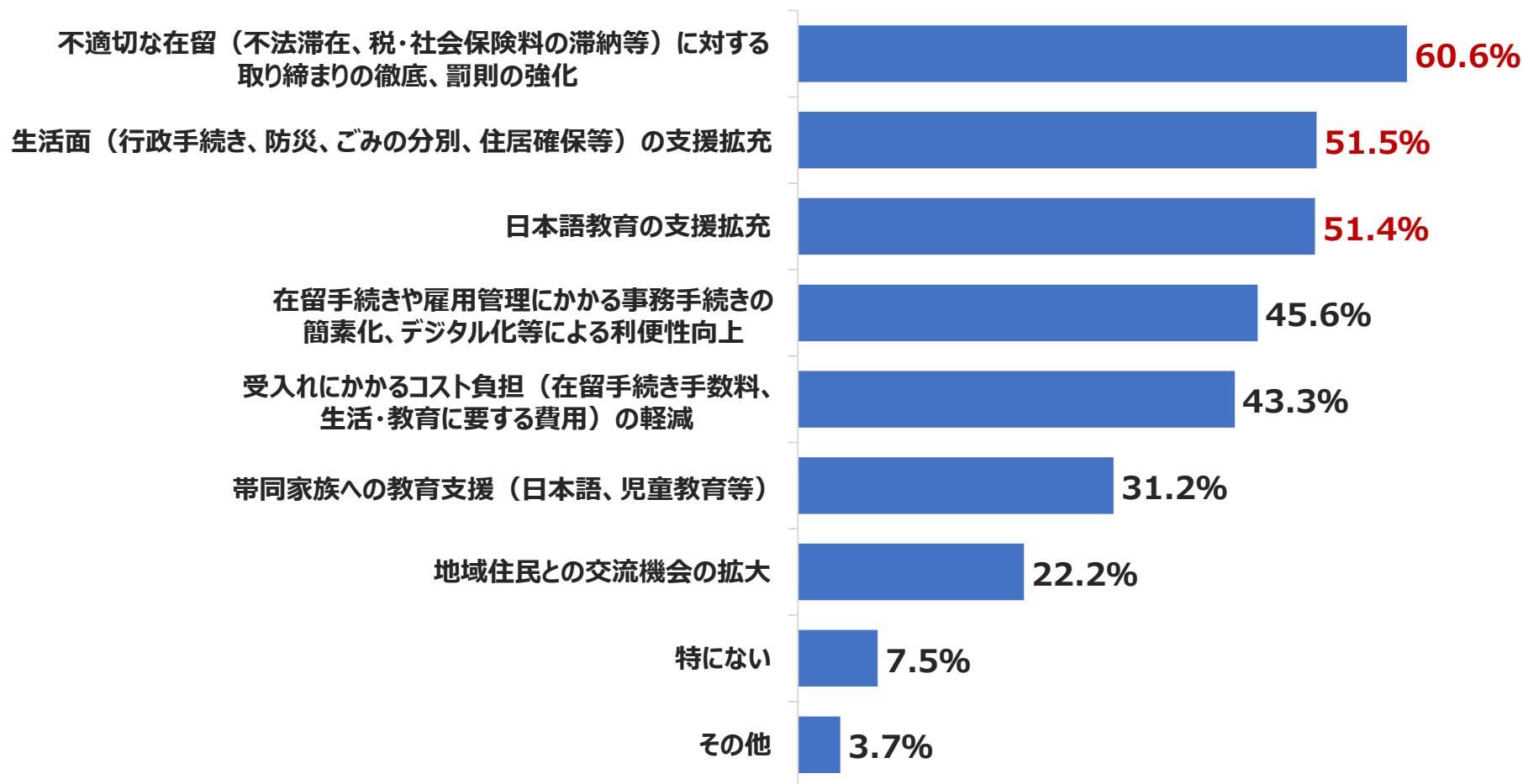
■ 一定程度の増加は認めるべき

■ 縮小すべき

国や自治体に求める政策、支援策

- 国や自治体に求める支援策は、「不適切な在留に対する取り締まりの徹底、罰則の強化」が約 6 割（60.6%）で最多。次いで、「生活面の支援拡充（51.5%）」、「日本語教育の支援拡充（51.4%）」が高い。

【複数回答】 n=2,654



3. 障害者の活躍推進について

3. 障害者の活躍推進について

障害者雇用の実施状況（全体・従業員規模別）

- 対象となる従業員数37.5人以上の企業のうち、障害者法定雇用率（2026年7月以降：2.7%）を達成した企業は約4割（42.7%）と半数に満たない。
- 従業員数37.5人以上50人以下の企業のうち、半数近く（46.0%）は「雇用しておらず、募集・採用に向けた取り組みを行っていない」と回答。

【全体集計】

＜法定雇用義務の対象企業（従業員数37.5人以上）＞ n=1,045 ＜法定雇用義務の対象外企業（従業員数37.5人未満）＞ n=1,171

■ 法定雇用率を満たしている

■ 雇用しているが、法定雇用率は満たしておらず、達成に向けて取り組む

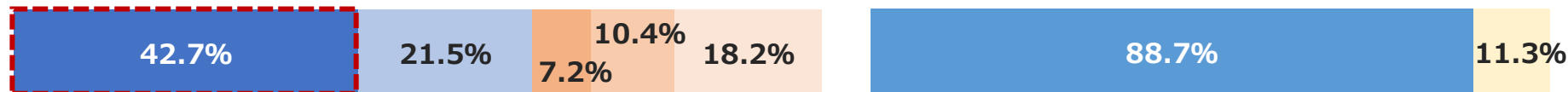
■ 雇用しているが、法定雇用率は満たしておらず、さらなる雇用は困難

■ 雇用していないが、募集・採用に向けた取り組みを行っている

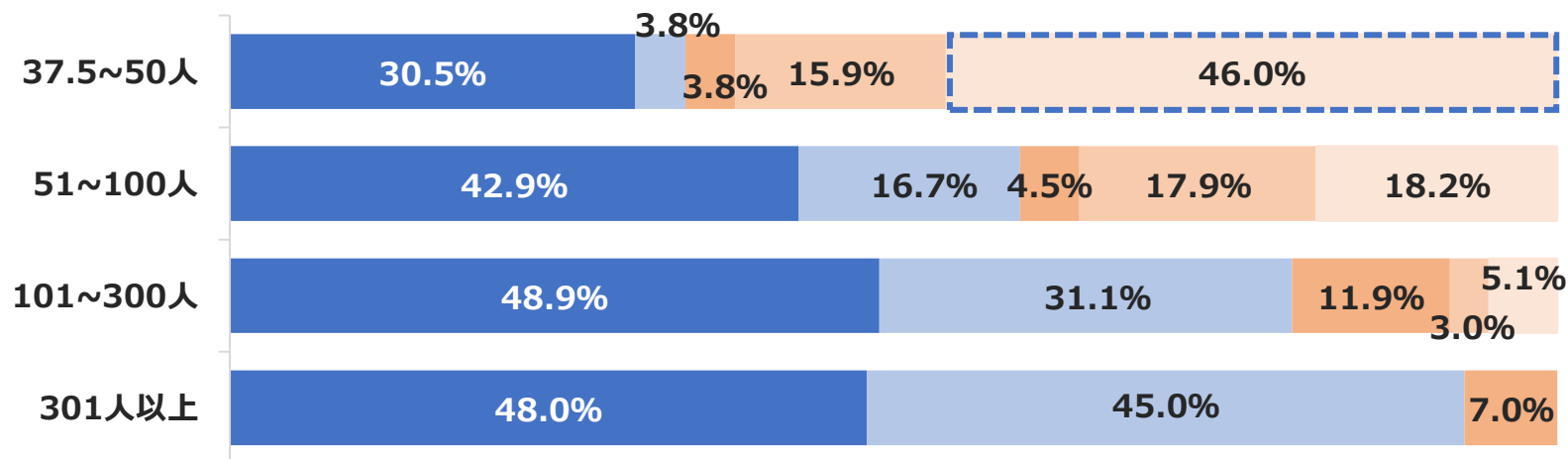
■ 雇用しておらず、募集・採用に向けた取り組みを行っていない

■ 法定雇用の対象外であり、雇用していない

■ 法定雇用の対象外だが、雇用している



＜従業員規模別＞ n=1,045 ※法定雇用義務の対象企業（従業員37.5人以上）



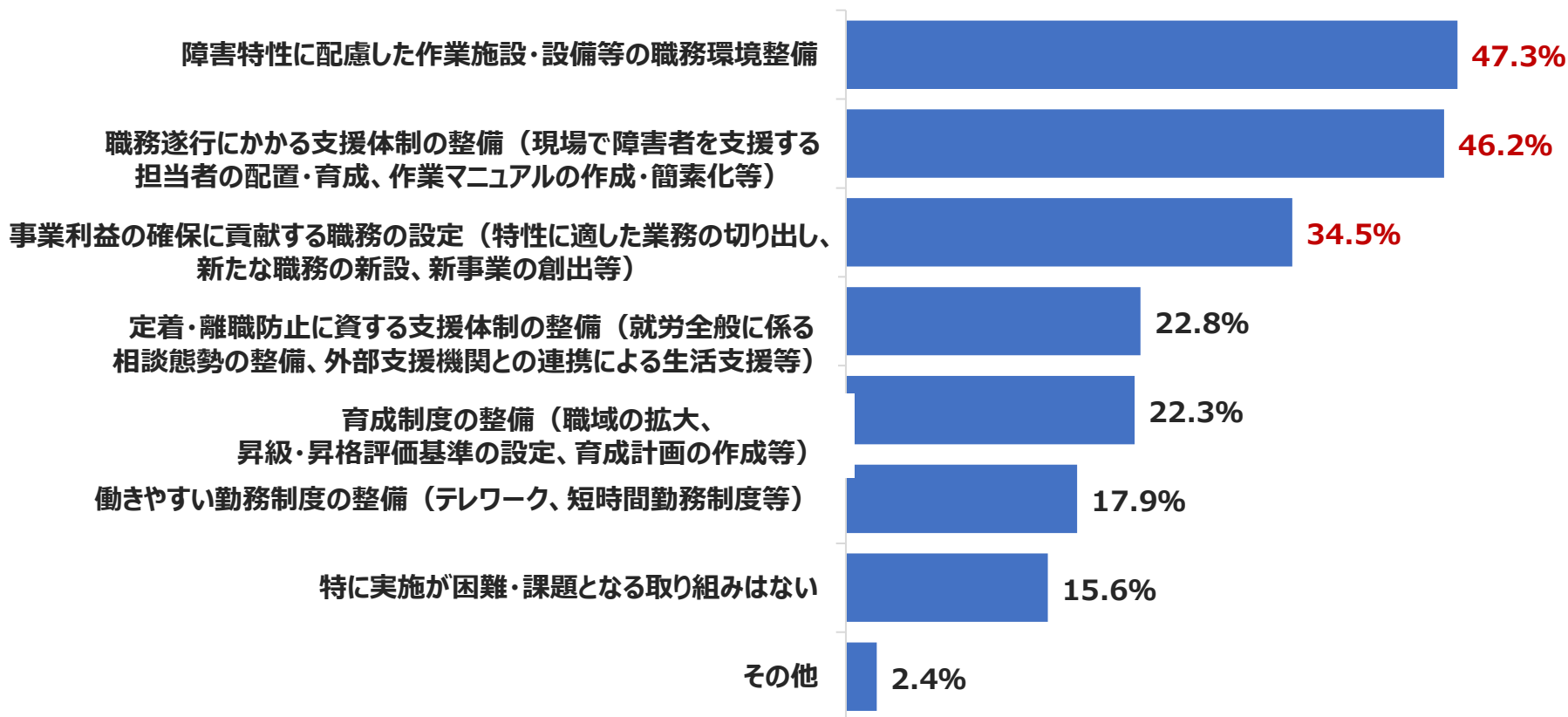
3. 障害者の活躍推進について

障害者の「雇用の質」向上への課題

- 障害者を雇用している企業における、自社の障害者の「雇用の質」向上への課題は、「障害特性に配慮した作業施設・設備等の職務環境整備（47.3%）」、「職務遂行にかかる支援体制の整備（46.2%）」がともに半数近くで多い。次いで、「事業利益の確保に貢献する職務の設定（34.5%）」となった。

【複数回答】 n=878

※⑰ページで「法定雇用の対象外だが、雇用している」「法定雇用率を満たしている」「雇用しているが、法定雇用率は満たしておらず、達成に向けて取り組む」「雇用しているが、法定雇用率は満たしておらず、さらなる雇用は困難」と回答した企業（「障害者を雇用している」と回答した企業）

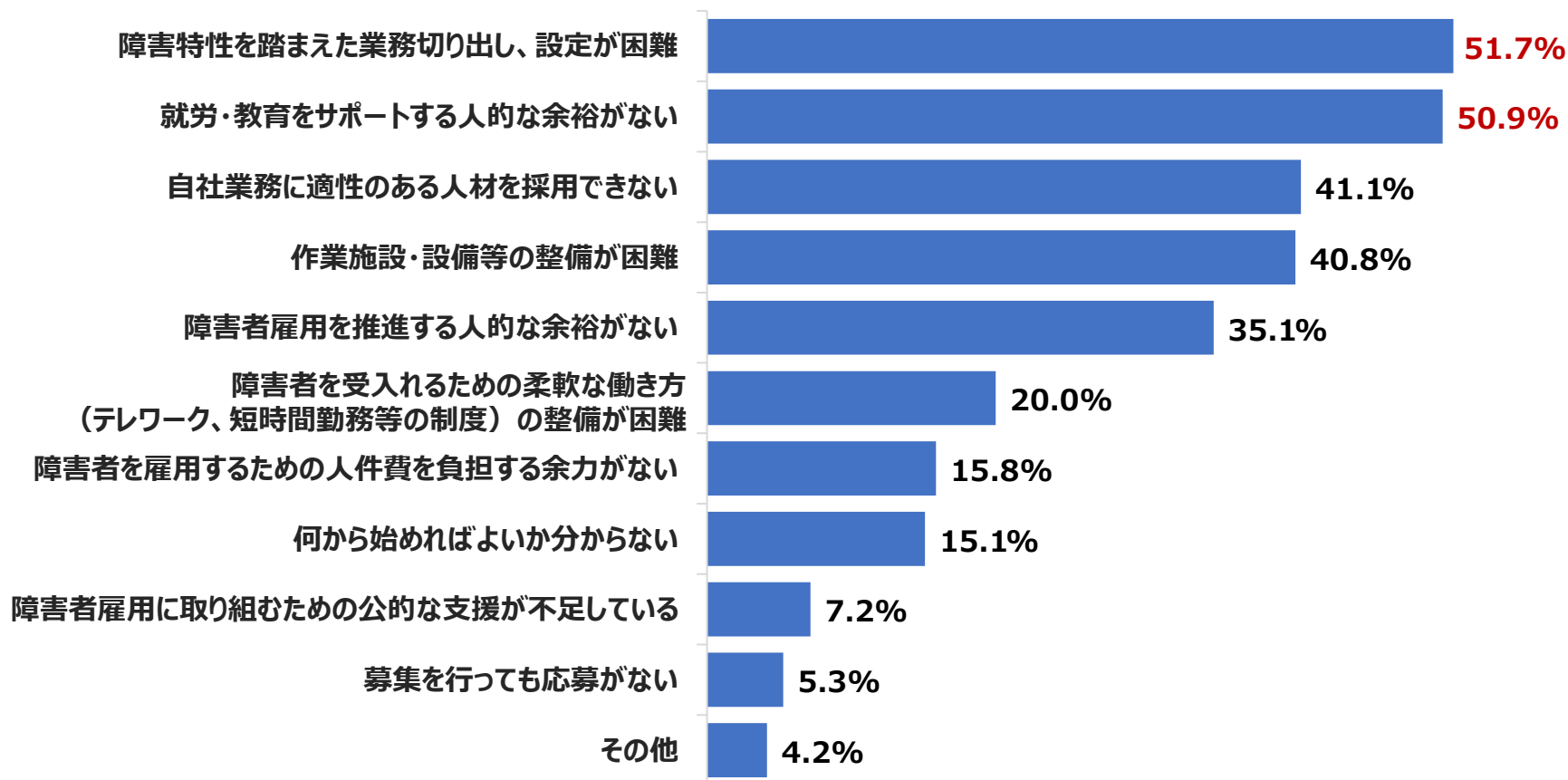


3. 障害者の活躍推進について 障害者雇用が困難な理由

- 障害者の雇用が困難な理由について、「障害特性を踏まえた業務切り出し、設定が困難（51.7%）」、「就労・教育をサポートする人的な余裕がない（50.9%）」と回答する企業が約半数を占める。次いで、「自社業務に適性のある人材を採用できない」（41.1%）」、「作業施設・設備等の整備が困難」（40.8%）」が4割超。

【複数回答】 n=265

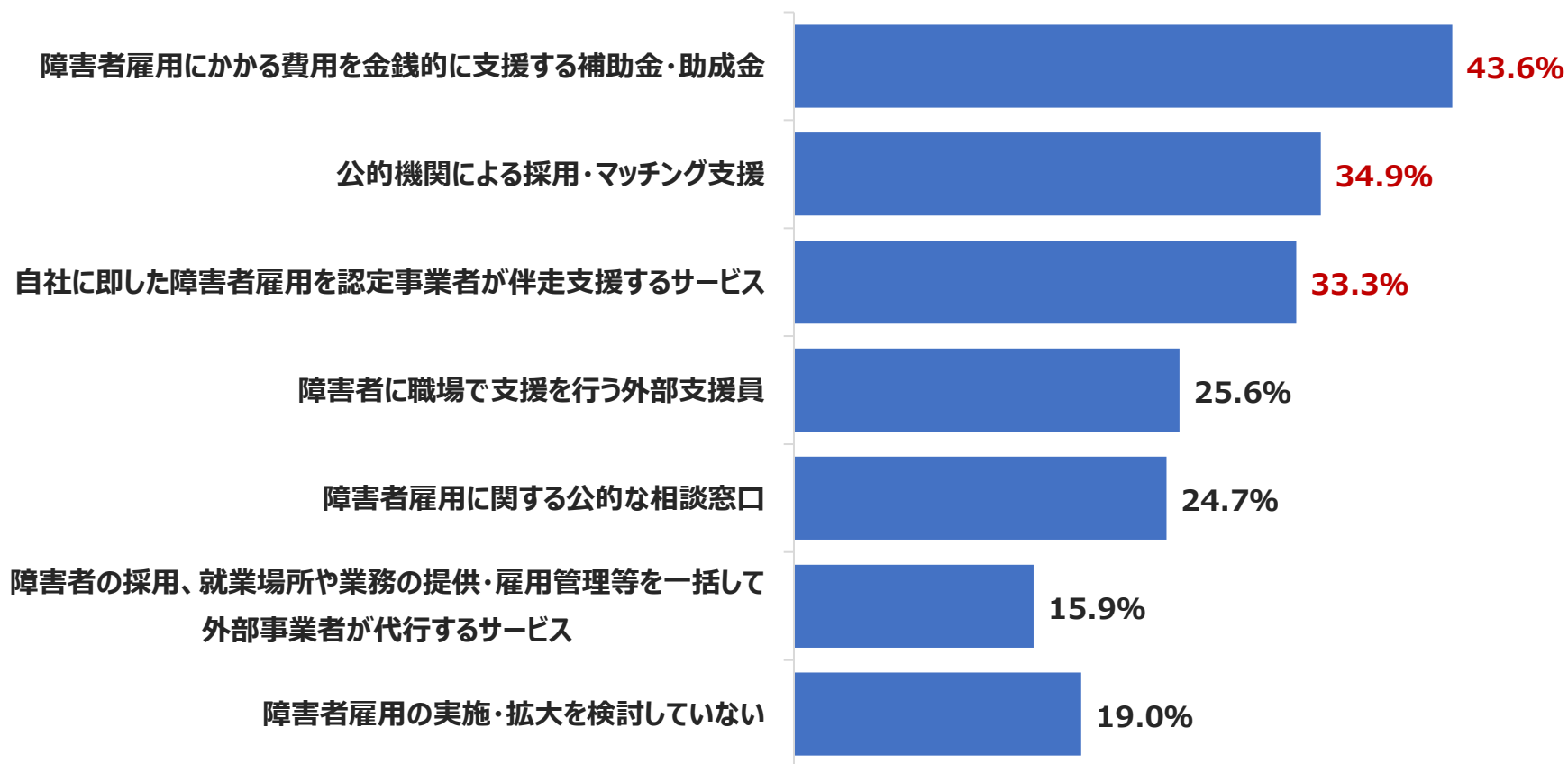
※⑩ページで「雇用しているが、法定雇用率は満たしておらず、さらなる雇用は困難」「雇用しておらず、募集・採用に向けた取り組みを行っていない」と回答した企業
（「法定雇用率の充足に向けた取り組みを行っていない」と回答した企業）



新たな障害者を雇用する場合に利用を検討する支援策・サービス

- 新たな障害者を雇用する場合に、利用を検討する支援策・サービスは、「障害者雇用にかかる費用を金銭的に支援する補助金・助成金」が4割超（43.6%）で最多。「公的機関による採用・マッチング支援（34.9%）」、「自社に即した障害者雇用を認定事業者が伴走支援するサービス（33.3%）」がともに3割超で続く。

【複数回答】 n=1,045 ※⑰ページの法定雇用義務の対象企業（従業員37.5人以上）



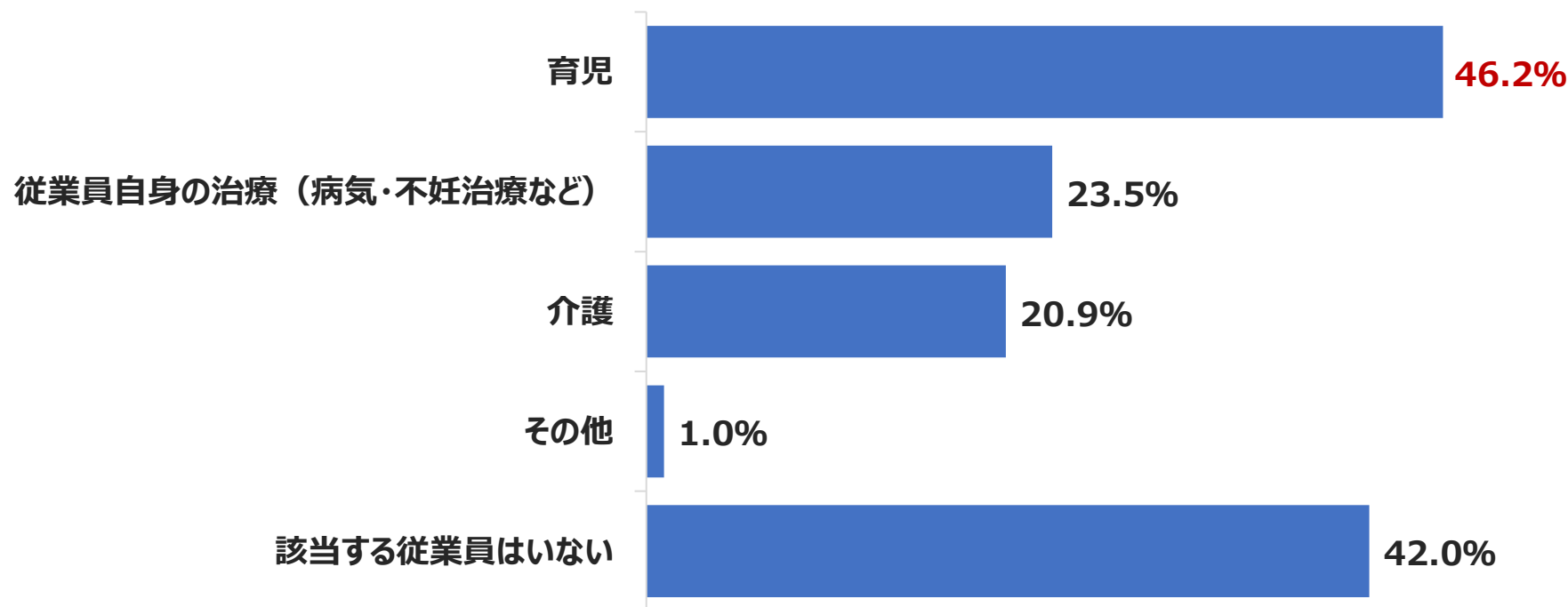
4. 仕事と家庭（生活）の両立、 女性の活躍推進について

4. 仕事と家庭（生活）の両立、女性の活躍推進について

育児・介護等の就労配慮・休業者の有無（全体・業種別）

- 育児・介護等での就労配慮者（時短勤務、時間外労働の制限等）や休業者がいる企業は、全体の約6割（58.0%）にのぼる。
- 要因別では、育児が半数近く（46.2%）で最多、従業員自身の治療（23.5%）、介護（20.9%）もそれぞれ2割を超える。

【複数回答】 n=2,646

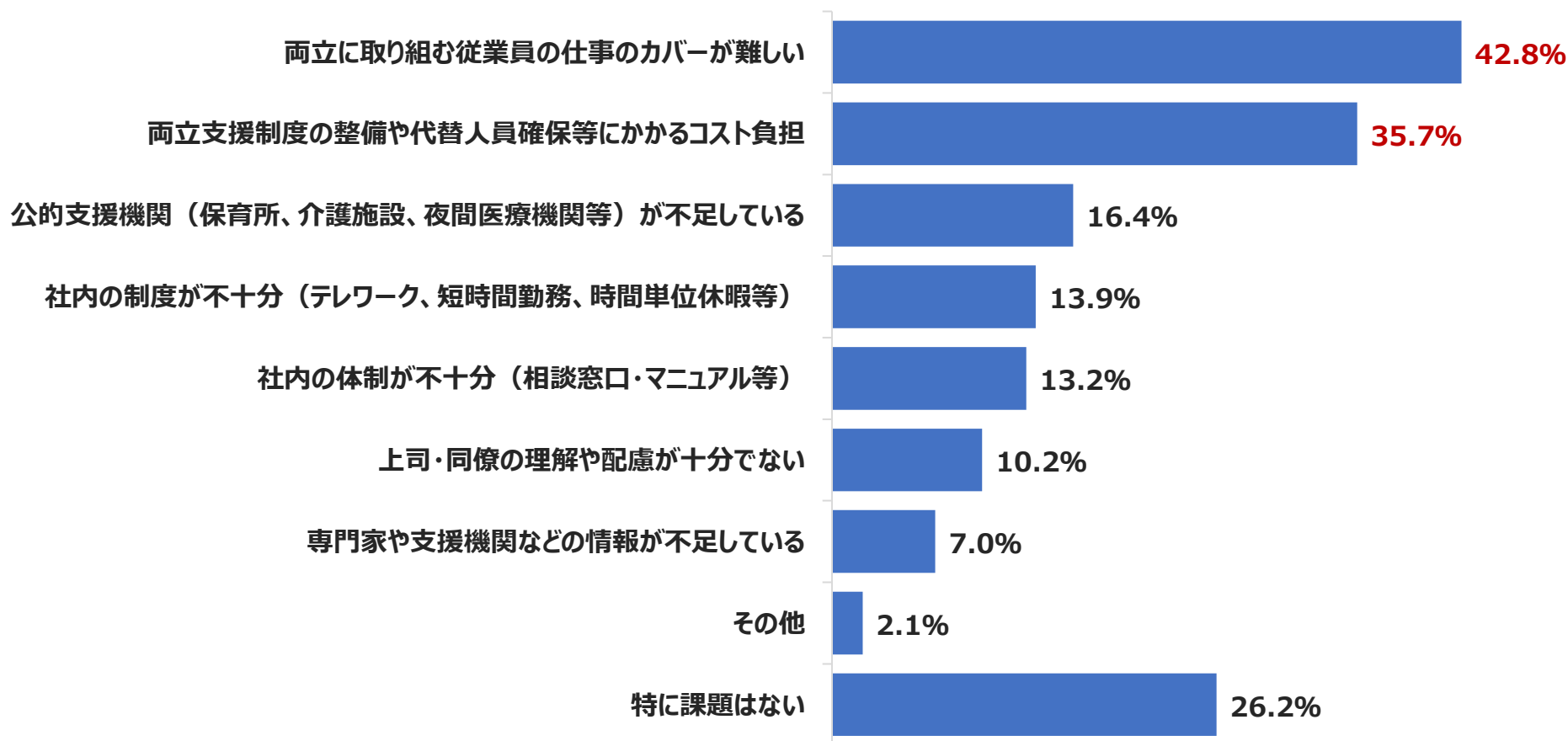


⇔何らかの就労配慮、
休業者がいる企業は
58.0%

4. 仕事と家庭（生活）の両立、女性の活躍推進について 両立支援に向けた課題

- 両立支援に取り組むうえでの課題は、「両立に取り組む従業員の仕事のカバーが難しい」が4割超（42.8%）で最多。人手不足の中で、業務を代替する人員、体制の整備に悩む様子がうかがえる。
- 次いで、「両立支援制度の整備や代替人員確保等にかかるコスト負担（35.7%）」が多い。

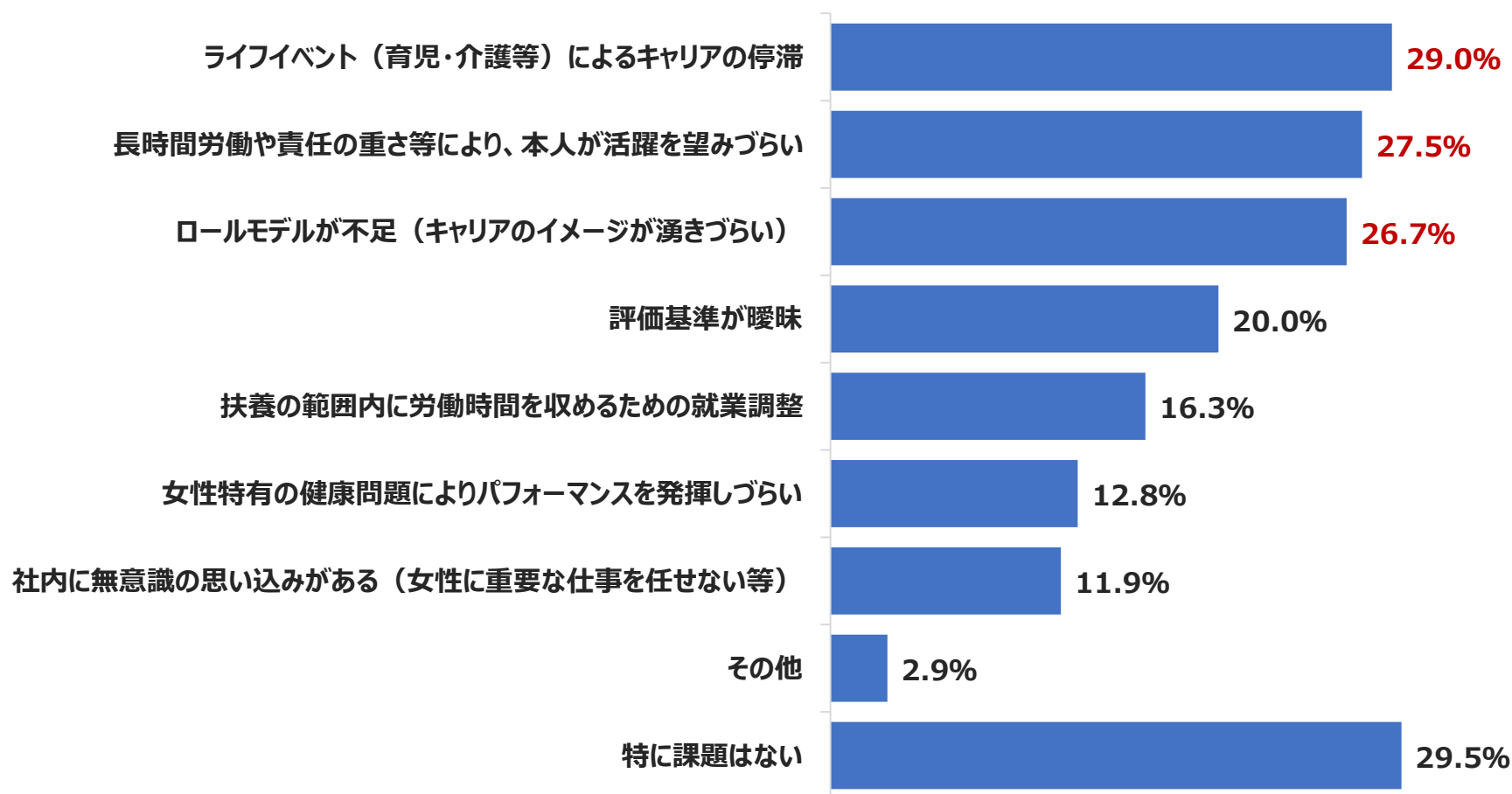
【複数回答】 n=1,536 ※②ページで「該当する従業員はいない」と回答した企業を除く全企業



4. 仕事と家庭（生活）の両立、女性の活躍推進について 女性従業員のキャリアアップに対する課題

- 女性従業員のキャリアアップに取り組むうえでの課題は、「ライフイベント（育児・介護等）によるキャリアの停滞（29.0%）」、「長時間労働や責任の重さ等により、本人が活躍を望みづらい（27.5%）」、「ロールモデルが不足（26.7%）」が約3割。

【複数回答】 n=2,654



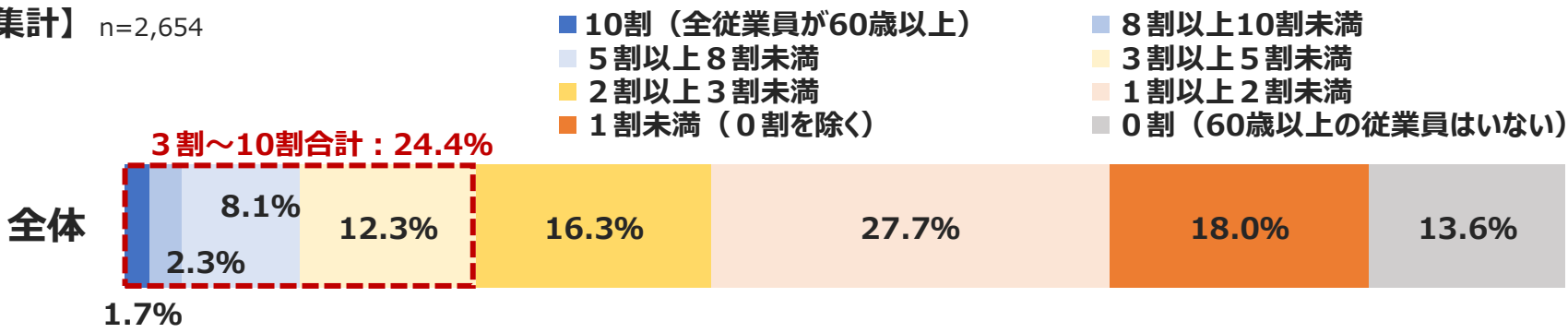
5. シニア人材の活躍推進について

シニア人材の割合（全体・従業員規模別）

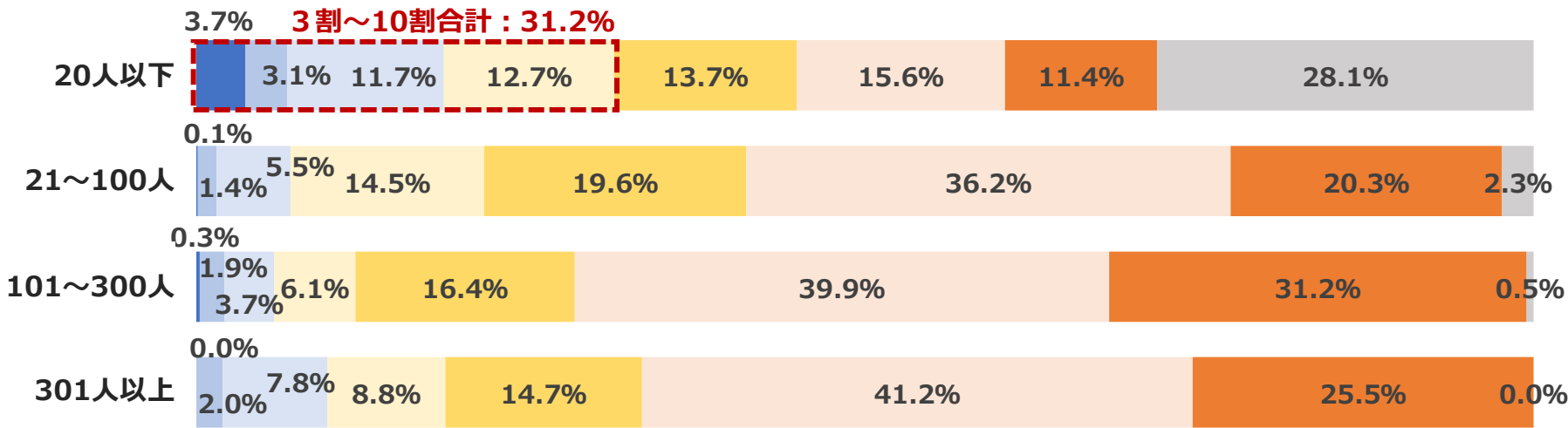
○ 従業員に占めるシニア人材（60歳以上）の割合が「3割以上」と回答した企業は、全体で 2割超（24.4%）、20人以下の企業では「3割以上」が 3割超（31.2%）。

※参考：就業者全体で60歳以上が占める比率 22.3%（総務省「令和7年労働力調査結果」より算出）

【全体集計】 n=2,654



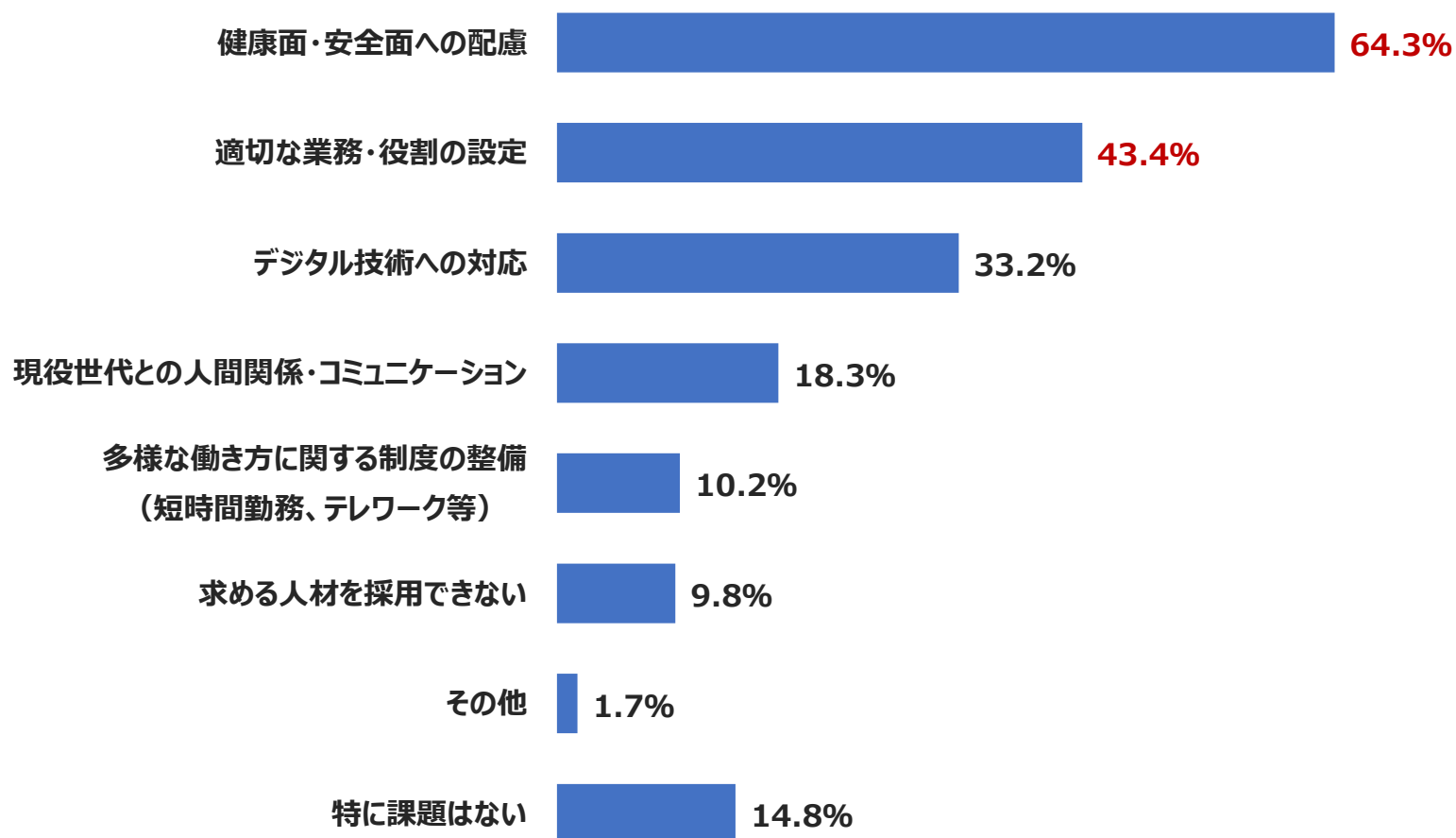
＜従業員規模別＞ n=2,654



シニア人材の雇用における課題

○ シニア人材の雇用における課題について、「健康面・安全面への配慮」が6割超（64.3%）で最多。
「適切な業務・役割の設定」が4割超（43.4%）で続く。

【複数回答】 n=2,654



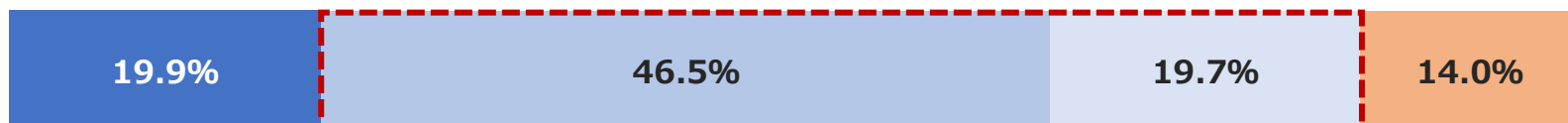
6. 従業員のリスキリングについて

6. 従業員のリスクリングについて

従業員のリスクリングの現状（全体・従業員規模別）

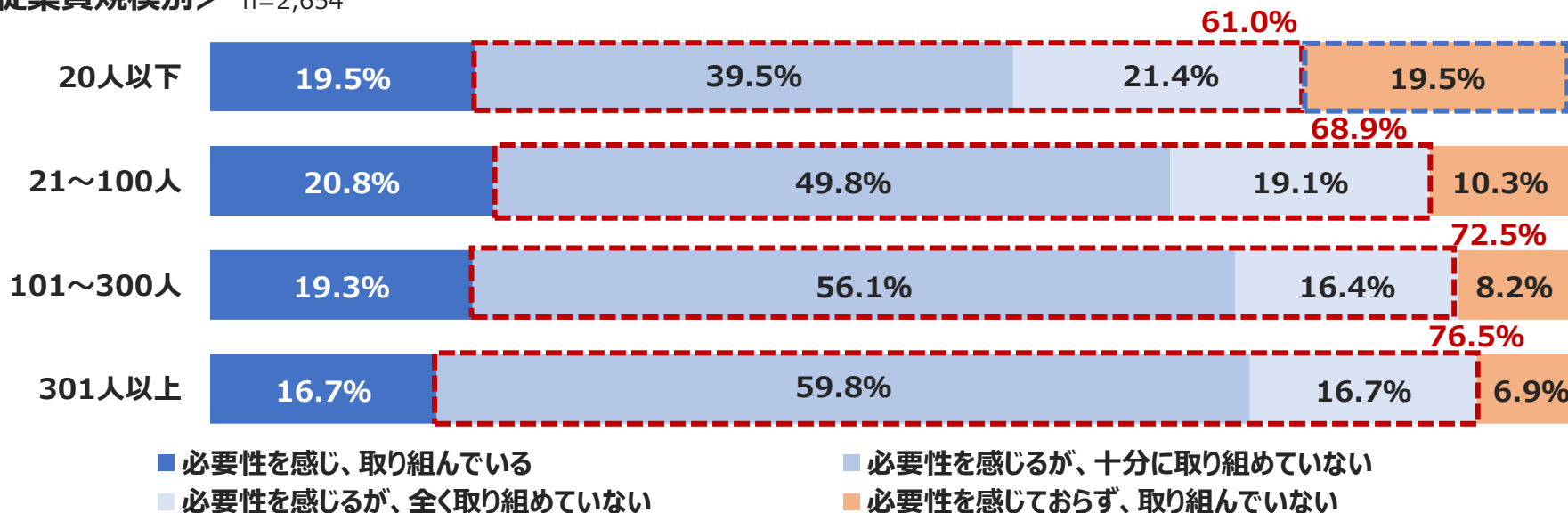
- 従業員のリスクリングに「必要性を感じるが、取り組みが十分に進んでいない（必要性を感じるが、十分に組み合わせていない＋必要性を感じるが、全く組み合わせていない）」は7割近く（66.1%）。
- 従業員規模が大きいほど、「必要性を感じるが、取り組みが進んでいない」企業が増加。一方で、従業員数20人以下では「必要性を感じていない」企業が約2割（19.5%）で、回答割合が高い。

【全体集計】 n=2,654



必要性を感じるが、十分に組み合わせていない＋必要性を感じるが、全く組み合わせていない：66.1%

<従業員規模別> n=2,654

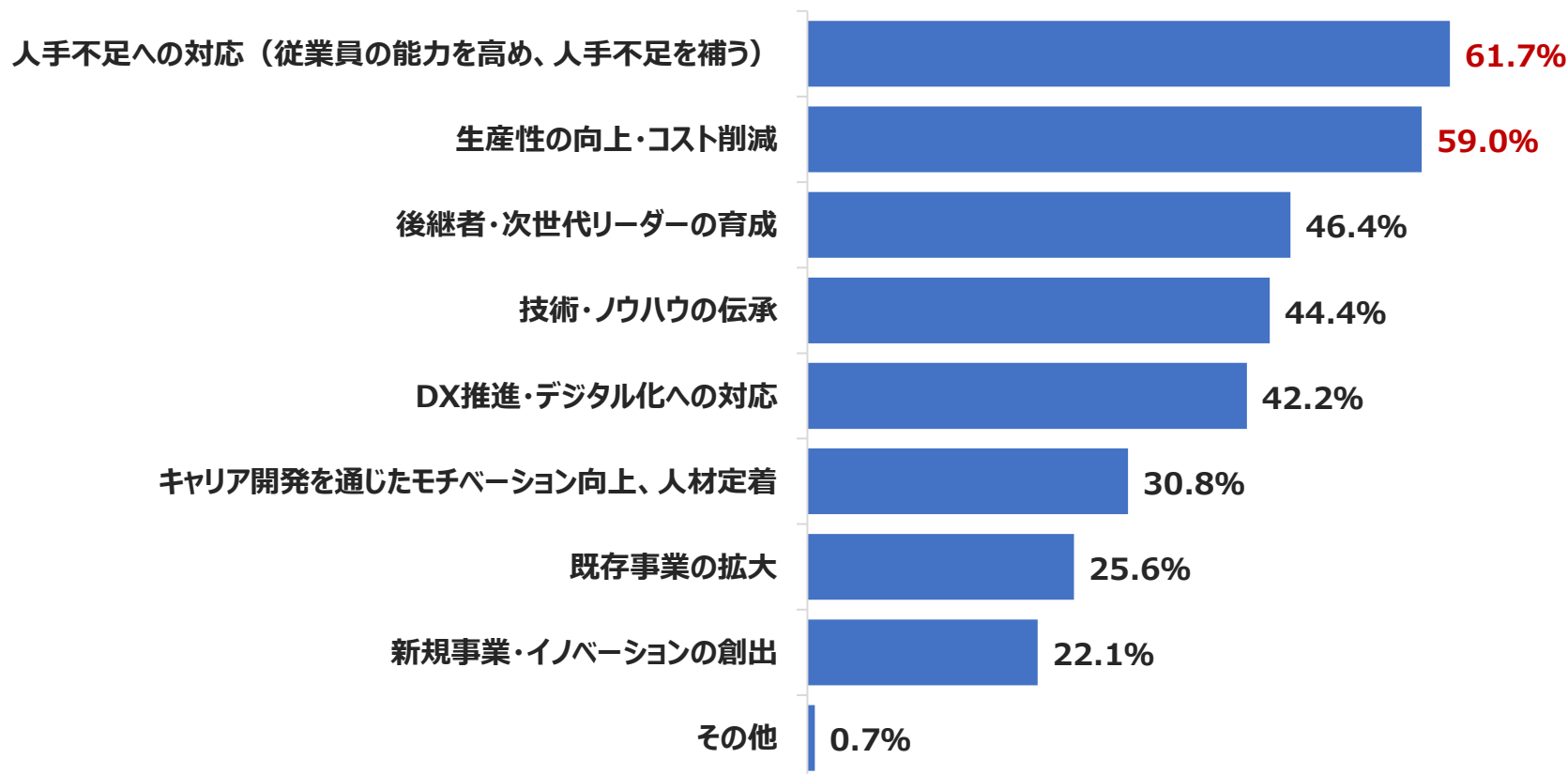


6. 従業員のリスキングについて 従業員のリスキングを行う理由

- リスキングを行う目的は「人手不足への対応（61.7%）」「生産性の向上・コスト削減（59.0%）」が約6割。「後継者・次世代リーダーの育成（46.4%）」「技術・ノウハウの伝承（44.4%）」「DX推進・デジタル化への対応（42.2%）」がこれに次ぐ。
- 「既存事業の拡大（25.6%）」や「新規事業・イノベーションの創出（22.1%）」を目的とする企業は2割程度。

【全体集計】 n=2,282

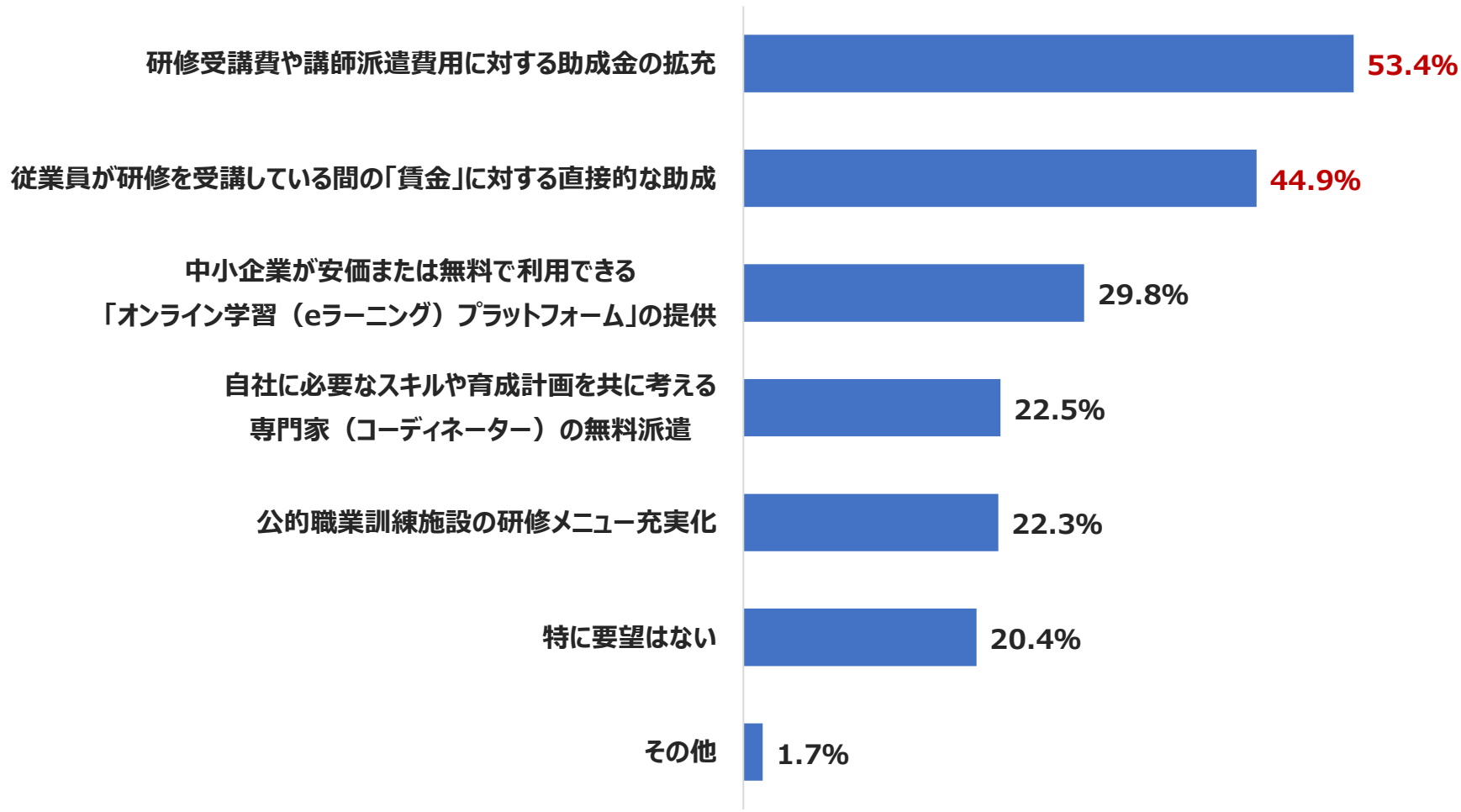
※⑨ページで「必要性を感じ、取り組んでいる」「必要性を感じるが、十分に取り組めていない」「必要性を感じるが、全く取り組めていない」と回答した企業



6. 従業員のリスクリングについて
リスクリング推進に向けて国や自治体に求める支援

○ 国や自治体に求める支援としては、「研修受講費や講師派遣費用に対する助成金の拡充」(53.4%)が最多で、「従業員が研修を受講している間の「賃金」に対する直接的な助成」(44.9%)が続く。

【全体集計】 n=2,654



【人手不足】

- 新卒採用は大企業への応募が集中し、中小企業（特に地方や建設業）では人材確保が年々困難になっている。一定の基準を満たしている中小企業に対して、学校や行政からの推薦制度や認定制度などを設けるなど、中小企業への就職を後押しする仕組みを充実させてほしい。（建設業、11～20人）
- 人手不足の課題は、都市部（求職者とのミスマッチ）と過疎地域（絶対的な人口不足）で大きく異なる。画一的な施策や法整備ではなく、地域や業種、会社規模等の実情に合わせた制度設計や支援の実施をお願いしたい。（製造業、6～10人）

【外国人材の活躍推進について】

- 特定技能 1 号の外食業分野は、既に受入れ上限に達している。このままでは近い将来、零細事業者が人手不足倒産に陥る。（サービス業、11～20人）
- 単なる「労働力」という発想を捨て、同じ一市民として活躍できるよう、日本語能力、生活習慣、社会通念の教育・試験を実施すべき。（その他サービス業、21～50人）
- 受入れには、日本の法や生活ルールの遵守を厳格な条件とし、犯罪や不法滞在には在留資格取消や国外退去を含む厳正な対処をとるべき。また、外国人材に対する誤解を招くような優遇措置は見直し、国籍ではなく、生活実態や必要性などに基づいた公平で透明性の高い支援制度にすべき。（その他サービス業、21～50人）

【障害者の活躍推進について】

- 障害者の雇用・業務レクチャー、フォロー、業務を作り出す作業、業務の仕上がりをチェックする作業など、人事担当者の業務の大幅な増加が最も課題。（その他サービス業、21～50人）
- 軽度・身体障害の方は、大企業へ就職してしまう。中小企業は人員に余裕がなく、手厚いフォローが必要な重度障害の方とのマッチングが難しい。（製造業、21～50人）

【両立支援、女性活躍推進について】

- 介護に直面する社員からの相談が増えている。離職を防ぐ取り組みの裏で、他の従業員に残業や休日出勤などのしわ寄せがあり、その負担を補填する支援策が求められる。（建設業、21～50人）
- 日曜・祝日等に未就学児や低学年就学児を預けられる公的機関が少なく、子育て中の従業員が苦慮している。（製造業、51～100人）
- 女性が多い事務職の役職者のポジションは空いているが、キャリア教育や評価制度が間に合っていない。（建設業、301人以上）

【シニア人材の活躍推進について】

- 体力的に問題があり、軽い業務に切り替えているが対応がなかなか難しい。内勤において、デジタルを活用できる人材が必要。（建設業、51～100人）
- シニアが長く継続的に働き続けるためには、柔軟な働き方が必要不可欠。（その他サービス、51～100人）

【従業員のリスクリングについて】

- リスクリングは必要だと思うが、取り組む時間がない上に、残業扱いになればさらに経営を圧迫する。（製造業、21～50人）
- 熟練職人から若手への技能継承、新しい加工技術やデジタル技術の習得に対する研修費用、研修期間中の賃金への助成、専門家派遣など、実践的な支援の充実を希望する。（建設業、21～50人）
- 企業や働く人が新たな挑戦に踏み出す「アントレプレナーシップ（起業家精神）」を育むことも重要（製造業、21～50人）