

報道関係者 各位

公益財団法人 関西生産性本部

### 「第35回KPC定期調査結果」(要旨)

当本部では経済社会や企業経営の動きを定期的に調査しています。  
本調査は1994年に始まり、今回が35回目の実施となります。  
昨年11月下旬から約1カ月の期間、当本部運営幹部243名を対象に実施し、  
174名(経営幹部84名、労働組合54名、学識経験者36名)から回答を得  
ました。有効回答率は71.6%です。

本調査は、労・使・学、三者の意識比較を行う点で独自のものです。

今回の調査から定点調査としての設問に「賃上げ率」を追加したほか、トピック  
スとして「ジョブ型雇用」「2025年大阪・関西万博」というテーマの項目を設け  
ております。

詳細な内容につきましては、別添の調査結果をご覧ください。  
コロナ禍における春闘が本格的にスタートしていく中、貴社の取材・報道活動の  
ご参考になれば幸いです

#### 【調査に関する問い合わせ先】

(公財)関西生産性本部 組織部 KPC 定期調査担当：猿渡<sup>さわたり</sup>・西村

TEL : (06)6444-6461

FAX : (06)6444-6450

# 第35回 K P C 定期調査

## ～ 調査結果 ～

- ・調査対象： 労使学の運営幹部 243名  
(正副会長、評議員会正副議長、委員、当本部に関する学識経験者)
- ・調査方法： 上記対象者あて調査票郵送
- ・調査時期： 2022年11月下旬から約1ヶ月
- ・回答状況：

分 類	回 答 者 数
経営幹部	84 名
労働組合幹部	54 名
学識経験者	36 名
合 計	174 名

回答率：71.6%  
(前回：65.6%)

## 景気・経済 (問1～3参照)

### 【景気】「改善する」が首位となるが、昨年より「悪化する」懸念が増加

「②改善する」が全体1位となったものの、「④悪化する」が昨年に比べて11ポイント上昇。資源価格の高騰に急激な円安が加わり、景気の先行きに不透明感がみられた。

### 【株価】4月の日経平均株価は「28,000円以上～28,500円未満」を予想

全体の回答としては調査時点よりわずかに高い「⑦28,000円以上～28,500円未満」の範囲に労・使・学の株価予想が集中した。

### 【為替相場】「1ドル＝135円以上～140円未満」を予想

全体では調査時点と同水準の「⑥1ドル＝135円以上～140円未満」が1位、次いで調査時点からよりやや円高となる「⑤1ドル＝130円以上～135円未満」に相場の予想が集中した。

## 雇用 (問4～5参照)

### 【完全失業率】「改善する」「現在と同水準になる」が合わせて9割

全体的に改善が期待されていた昨年から、労組・学識を中心に「③現在と同水準になる」へとシフトした。悪化した完全失業率に回復がみられ、コロナ禍によって生じた様々な制限の緩和に伴い、労働力の不足が懸念される。

### 【賃上げ率】「2.0%以上～3.0%未満」の賃上げを予想

内閣府による今年度の消費者物価上昇率が2.6%程度と見込まれる中、全体の回答としては現行ベースと同水準あるいは+1%未満の賃上げ率に予想が集中。労組では現行+1～2%の賃上げを求める選択肢に回答が集中した。

## 企業経営 (問6～7参照)

### 【企業の重点課題】1位は「人材の育成」、2位は「ITの活用」

「⑩人材の育成」において、労組では昨年から12ポイント上昇し、全体でも1位となった。コロナ禍で集合・対面ベースでの研修が実施出来なかったこと、人的資本の開示が義務化されることなどから、改めて関心が高まったことが予想される。

### 【有望海外投資先】1位「インド」、2位「ベトナム」、3位「インドネシア」

全体では昨年に続き「⑨インド」が1位、「⑦ベトナム」が2位と続き、昨年から15ポイント上昇した「⑩インドネシア」が全体3位となった。労組では7年連続で「⑨インド」が最も選ばれているが、67%も回答が集まったのは過去最大となった。

また「①中国」について、中国株式の大幅下落が世界に波及した2015年の調査以来となる1桁台にまで回答率が下がった。

## ジョブ型雇用 (問8～9参照)

### 【制度の推進】ジョブ型・メンバーシップ型の両立が求められる

「②従来のメンバーシップ型と両立させながら、推進すべきである」が労・使・学で共通して回答を集めた。次いで労組では「③積極的な推進は控えるべきである」、学識では「①積極的に推進すべきである」が選ばれた。

### 【組織への影響】「社員の希望と担当する職務とのミスマッチ防止」に影響

労組で最も選ばれた「③社員の希望と担当する職務とのミスマッチ防止」が全体1位。続いて経営で最も選ばれた「⑥処遇や報酬への納得性の向上」が僅差で全体2位となった。また学識では「②雇用の流動性の向上」に回答が集まり、労・使・学それぞれの捉え方に差が見られた。

## 2025年大阪・関西万博 (問10～12参照)

### 【関心度】「非常に関心がある」「関心がある」合わせて全体の8割以上

労組・学識の回答では昨年に比べ「④あまり関心がない」に回答が移ったものの、全体では昨年に続いて「③関心がある」が1位となった。

### 【万博への期待】関西経済の活性化に期待高まる

万博開催への期待については「②国内外の観光客の増加による関西経済の活性化を期待する」が全体1位。経営・労組ではほぼ同数で「④『未来社会の実験場』として、最先端の技術・知見を提供することが重要である」が選ばれ、全体2位となった。

### 【万博への課題】開催後の跡地有効活用に課題感

万博開催への課題については「⑤開催前、開催中よりも開催後の跡地有効活用が重要課題である」が労組・学識で最も選ばれ全体1位。経営では「①開催地へのアクセスや情報通信網など、周辺のインフラの整備が急務である」に最も回答が集まった。

## 労働組合 (問13参照)

### 【労働組合活性化】重要項目は「組合員との対話・相談活動」

労組では「③組合員との対話・相談活動」が昨年より16ポイント上昇し、全体でも4年連続で1位となった。次いで全体2位の「⑩組合リーダーの能力向上」には労組で15ポイント上昇しており、組織を越えて課題としての認識が集中した。学識では「⑤パート・アルバイトも含めた組合組織率の向上」「⑥経営をチェックする機能」が昨年比で10ポイント以上増加した。

## 生産性運動 (問14参照)

### 【生産性運動の重点項目】「多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が重要

全体では「⑧多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が最も選ばれ昨年に続き全体1位。学識では「②ホワイトカラーの生産性向上」が5年以上にわたって3割を超える回答を集めている他、経営では「⑩従業員のキャリア支援・開発」が昨年より14ポイント上昇した。

## 景気・経済

### 【景気】「改善する」が首位となるが、昨年より「悪化する」懸念が増加

問1: 今後1年の日本の景気の推移をどのようにお考えですか。以下から1つお選びください。

- ① 大きく改善する
- ② 改善する
- ③ 現在と同水準になる
- ④ 悪化する
- ⑤ 大きく悪化する
- ⑥ その他

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
	3%	0%	0%	1%		1%	1%
	50%	39%	36%	44%	←1位	57%	37%
	33%	46%	39%	38%	←2位	34%	25%
	12%	15%	22%	15%	←3位	4%	30%
	1%	0%	3%	1%		1%	5%
	1%	0%	0%	1%		3%	2%

●「②改善する」が全体1位となったものの、「④悪化する」が昨年に比べて11ポイント上昇。  
資源価格の高騰に急激な円安が加わり、景気の先行きに不透明感がみられた。

### 【株価】4月の日経平均株価は「28,000円以上～28,500円未満」を予想

問2: 11月14日時点の日経平均株価は27,900円台となっております。

2023年4月1日時点の株価はどの程度になるとお考えですか。以下から1つお選びください。

- 24,000円未満
- 24,000円以上～24,500円未満
- 24,500円以上～25,000円未満
- ① 25,000円以上～25,500円未満
- ② 25,500円以上～26,000円未満
- ③ 26,000円以上～26,500円未満
- ④ 26,500円以上～27,000円未満
- ⑤ 27,000円以上～27,500円未満
- ⑥ 27,500円以上～28,000円未満
- ⑦ 28,000円以上～28,500円未満
- ⑧ 28,500円以上～29,000円未満
- ⑨ 29,000円以上～29,500円未満
- ⑩ 29,500円以上～30,000円未満
- 30,000円以上～30,500円未満
- 30,500円以上～31,000円未満
- 31,000円以上～31,500円未満
- 31,500円以上
- ⑪ その他

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
							14%
							8%
							9%
	1%	0%	8%	2%			9%
	5%	0%	6%	3%			9%
	0%	9%	8%	5%		19%	
	7%	7%	3%	6%			16%
	8%	22%	6%	12%		1%	6%
	19%	17%	19%	19%	←2位	8%	3%
	27%	28%	28%	27%	←1位	11%	3%
	21%	6%	11%	14%	←3位	11%	
	4%	4%	0%	3%		21%	
	0%	7%	8%	4%		20%	
						16%	
						6%	
						2%	
						2%	
	8%	0%	3%	5%		3%	3%

●全体の回答としては調査時点よりわずかに高い「⑦28,000円以上～28,500円未満」の範囲に労・使・学の株価予想が集中した。

## 景気・経済

### 【為替相場】「1ドル＝135円以上～140円未満」を予想

問3: 11月14日時点の円ドル為替レートは139円台となっております。  
2023年4月1日時点の円相場はどの程度となるとお考えですか。以下から1つお選びください。

- 1ドル＝85円未満
- 1ドル＝85円以上～90円未満
- 1ドル＝90円以上～95円未満
- 1ドル＝95円以上～100円未満
- 1ドル＝100円以上～105円未満
- 1ドル＝105円以上～110円未満
- ① 1ドル＝110円以上～115円未満
- ② 1ドル＝115円以上～120円未満
- ③ 1ドル＝120円以上～125円未満
- ④ 1ドル＝125円以上～130円未満
- ⑤ 1ドル＝130円以上～135円未満
- ⑥ 1ドル＝135円以上～140円未満
- ⑦ 1ドル＝140円以上～145円未満
- ⑧ 1ドル＝145円以上～150円未満
- ⑨ 1ドル＝150円以上～155円未満
- ⑩ 1ドル＝155円以上
- ⑪ その他

経営	労組	学識	全体	前回	前々回
					0%
					0%
				0%	1%
				0%	7%
				3%	56%
				16%	29%
	0%	0%	0%	54%	4%
	1%	2%	0%	20%	0%
	3%	4%	0%	3%	0%
	12%	4%	11%	1%	0%
	24%	35%	39%	0%	
	39%	31%	25%	0%	
	13%	11%	17%		
	0%	13%	3%		
	0%	0%	5%		
	0%	0%	1%		
	1%	0%	0%		
	7%	0%	0%	3%	3%

●全体では調査時点と同水準の「⑥1ドル＝135円以上～140円未満」が1位、次いで調査時点からよりやや円高となる「⑤1ドル＝130円以上～135円未満」に相場の予想が集中した。

## 雇用

### 【完全失業率】「改善する」「現在と同水準になる」が合わせて9割

問4: 総務省が10月末に発表した労働力調査によると、9月の完全失業率(季節調整値)は2.8%です。  
今後1年の推移をどのようにお考えですか。以下から1つお選びください。

- ① 大幅に改善する
- ② 改善する
- ③ 現在と同水準になる
- ④ 悪化する
- ⑤ 大幅に悪化する
- ⑥ その他

経営	労組	学識	全体	前回	前々回
0%	2%	3%	1%	1%	1%
52%	39%	22%	42%	58%	17%
41%	50%	69%	49%	35%	24%
6%	9%	6%	7%	5%	52%
1%	0%	0%	1%	0%	5%
0%	0%	0%	0%	1%	1%

●全体的に改善が期待されていた昨年から、労組・学識を中心に「③現在と同水準になる」へとシフトした。  
悪化した完全失業率に回復がみられ、コロナ禍によって生じた様々な制限の緩和に伴い、労働力の不足が懸念される。

### 【賃上げ率】「2.0%以上～3.0%未満」の賃上げを予想

問5: 厚生労働省が公表した2022年春の民間主要企業の現行ベース(交渉前の平均賃金)に対する定期昇給込みの賃上げ率は2.20%でした。  
来年度の賃上げ率はどの程度となるとお考えですか。以下から1つお選びください。

- ① 0%未満
- ② 0%以上～1.0%未満
- ③ 1.0%以上～2.0%未満
- ④ 2.0%以上～3.0%未満
- ⑤ 3.0%以上～4.0%未満
- ⑥ 4.0%以上～5.0%未満
- ⑦ 5.0%以上
- ⑧ その他

経営	労組	学識	全体	前回	前々回
0%	0%	0%	0%		
2%	0%	3%	2%		
9%	0%	17%	7%		
59%	46%	43%	52%		
19%	46%	34%	31%		
6%	8%	3%	6%		
0%	0%	0%	0%		
5%	0%	0%	2%		

●内閣府による今年度の消費者物価上昇率が2.6%程度と見込まれる中、全体の回答としては現行ベースと同水準あるいは+1%未満の賃上げ率に予想が集中。労組では現行+1～2%の賃上げを求める選択肢に回答が集中した。

## 企業経営

### 【企業の重点課題】1位は「人材の育成」、2位は「ITの活用」

問6: 現在の企業経営における重点課題は何であるとお考えですか。以下から5つ以内でお選びください。

- ① M&A、合併、戦略的提携の推進
- ② 売上の維持・拡大方策
- ③ 利益の維持・拡大方策
- ④ 連結対象子会社の強化
- ⑤ 生産体制の見直し
- ⑥ 新規事業の推進・強化
- ⑦ 内部統制の整備・構築
- ⑧ 人件費削減
- ⑨ 環境問題への積極的取り組み
- ⑩ 組織のフラット化、スリム化
- ⑪ 海外への事業展開
- ⑫ 人材の育成
- ⑬ ITの活用
- ⑭ 原材料・部品調達体制の見直し
- ⑮ 流通・物流経路の再編
- ⑯ 資金運用の効率化
- ⑰ ホワイトカラーの生産性向上
- ⑱ 危機管理体制の構築
- ⑲ CSR・コンプライアンス経営の推進
- ⑳ 技能の継承
- ㉑ 女性の積極活用
- ㉒ 高齢者の積極活用
- ㉓ 外国人の積極雇用
- ㉔ 電力・エネルギー問題
- ㉕ ワーク・ライフ・バランスの推進
- ㉖ その他

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
	15%	7%	17%	13%		14%	10%
	21%	20%	6%	18%		22%	28%
	51%	37%	28%	42%	←3位	34%	44%
	4%	0%	3%	2%		1%	2%
	11%	19%	17%	14%		12%	17%
	50%	26%	31%	39%		34%	31%
	2%	6%	6%	4%		9%	4%
	1%	2%	3%	2%		2%	4%
	44%	31%	36%	39%		45%	38%
	4%	4%	6%	4%		7%	8%
	12%	9%	19%	13%		9%	11%
	60%	69%	42%	59%	←1位	55%	45%
	45%	39%	53%	45%	←2位	52%	46%
	25%	19%	17%	21%		24%	7%
	0%	4%	3%	2%		4%	3%
	1%	2%	6%	2%		4%	4%
	17%	2%	36%	16%		14%	23%
	4%	9%	14%	7%		12%	19%
	20%	15%	14%	17%		23%	22%
	5%	28%	8%	13%		11%	10%
	23%	43%	19%	28%		25%	15%
	7%	7%	17%	9%		14%	15%
	4%	9%	17%	8%		4%	3%
	21%	19%	25%	21%		9%	7%
	10%	31%	22%	19%		16%	23%
	4%	0%	6%	3%		6%	4%

●「⑫人材の育成」において、労組では昨年から12ポイント上昇し、全体でも1位となった。コロナ禍で集合・対面ベースでの研修が実施出来なかったこと、人的資本の開示が義務化されることなどから、改めて関心が高まったことが予想される。

## 企業経営

### 【有望海外投資先】1位「インド」、2位「ベトナム」、3位「インドネシア」

問7: 今後の日本にとって、海外投資先としてどの国(地域)が有望とお考えですか。以下から3つ以内でお選びください。

- ① 中国
- ② 台湾
- ③ 韓国
- ④ タイ
- ⑤ マレーシア
- ⑥ シンガポール
- ⑦ ベトナム
- ⑧ ミャンマー
- ⑨ インド
- ⑩ インドネシア
- ⑪ フィリピン
- ⑫ オーストラリア
- ⑬ ニュージーランド
- ⑭ 米国
- ⑮ カナダ
- ⑯ ロシア
- ⑰ ブラジル
- ⑱ トルコ
- ⑲ EU諸国
- ⑳ アフリカ諸国
- ㉑ その他アジア諸国
- ㉒ その他中東諸国
- ㉓ その他中・南米諸国
- ㉔ その他

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
	5%	4%	3%	4%		19%	18%
	2%	4%	8%	4%		8%	7%
	1%	2%	3%	2%		1%	1%
	20%	15%	19%	18%		14%	15%
	6%	10%	8%	8%		5%	6%
	2%	4%	0%	2%		6%	6%
	42%	38%	50%	43%	←2位	44%	48%
	2%	4%	3%	3%		4%	17%
	54%	67%	58%	59%	←1位	51%	47%
	35%	29%	36%	33%	←3位	18%	20%
	9%	4%	17%	9%		6%	5%
	7%	8%	8%	8%		9%	10%
	0%	0%	0%	0%		4%	2%
	28%	13%	14%	21%		30%	22%
	1%	4%	3%	2%		1%	0%
	0%	2%	0%	1%		1%	0%
	1%	13%	3%	5%		3%	1%
	0%	0%	3%	1%		1%	2%
	10%	6%	8%	8%		12%	6%
	14%	13%	19%	15%		13%	12%
	6%	4%	3%	5%		5%	6%
	1%	0%	0%	1%		3%	3%
	1%	0%	0%	1%		2%	1%
	1%	0%	6%	2%		1%	3%

●全体では昨年に続き「⑨インド」が1位、「⑦ベトナム」が2位と続き、昨年から15ポイント上昇した「⑩インドネシア」が全体3位となった。

労組では7年連続で「⑨インド」が最も選ばれているが、67%も回答が集まったのは過去最大となった。

また「①中国」について、中国株式の大幅下落が世界に波及した2015年の調査以来となる1桁台にまで回答率が下がった。

## ジョブ型雇用

### 【制度の推進】ジョブ型・メンバーシップ型の両立が求められる

問8: 自組織における「ジョブ型雇用」に基づく人事制度の導入・運用について、どのようにお考えですか。

お考えに近いものを以下から1つお選びください。

- ① 積極的に推進すべきである
- ② 従来のメンバーシップ型と両立させながら、推進すべきである
- ③ 積極的な推進は控えるべきである
- ④ ジョブ型雇用・人事制度について知らない

経営	労組	学識	全体	
6%	4%	28%	10%	←3位
86%	67%	53%	73%	←1位
6%	24%	16%	14%	←2位
2%	5%	3%	3%	

●「②従来のメンバーシップ型と両立させながら、推進すべきである」が労・使・学で共通して回答を集めた。

次いで労組では「③積極的な推進は控えるべきである」、学識では「①積極的に推進すべきである」が選ばれた。

### 【組織への影響】「社員の希望と担当する職務とのミスマッチ防止」に影響

問9: 「ジョブ型雇用」を導入した場合、自組織の生産性向上に最も影響を与えるのはどういった変化だとお考えですか。

お考えに近いものを以下から3つ以内でお選びください。

- ① 組織の新陳代謝の促進
- ② 雇用の流動性の向上
- ③ 社員の希望と担当する職務とのミスマッチ防止
- ④ 多様性・ダイバーシティの実現
- ⑤ 年功に紐づいた賃金カーブの是正
- ⑥ 処遇や報酬への納得性の向上
- ⑦ 若手の登用促進
- ⑧ 戦略的な人材配置
- ⑨ 将来を見据えた人材の育成
- ⑩ 新規事業が創出できる人材の獲得
- ⑪ 社員のスキル・専門性の向上
- ⑫ 職務やリスクリングへのモチベーション向上
- ⑬ 長時間労働の是正
- ⑭ 組織風土の変革
- ⑮ 無駄な業務の洗い出し
- ⑯ その他

経営	労組	学識	全体	
14%	15%	8%	13%	
19%	9%	36%	20%	
30%	43%	31%	34%	←1位
17%	13%	25%	17%	
21%	20%	6%	18%	
38%	28%	28%	33%	←2位
15%	19%	19%	17%	
29%	15%	25%	24%	
11%	35%	6%	17%	
19%	17%	8%	16%	
30%	20%	28%	26%	←3位
13%	19%	22%	17%	
0%	7%	8%	4%	
15%	11%	11%	13%	
5%	2%	11%	5%	
1%	0%	8%	2%	

●労組で最も選ばれた「③社員の希望と担当する職務とのミスマッチ防止」が全体1位。

続いて経営で最も選ばれた「⑥処遇や報酬への納得性の向上」が僅差で全体2位となった。

また学識では「②雇用の流動性の向上」に回答が集まり、労・使・学それぞれの捉え方に差が見られた。

## 2025年大阪・関西万博

### 【関心度】「非常に関心がある」「関心がある」合わせて全体の8割以上

問10: 2025年大阪・関西万博への関心度について、お考えに近いものを1つお選びください。

- ① 理念をよく知らない
- ② 非常に関心がある
- ③ 関心がある
- ④ あまり関心がない
- ⑤ 全く関心がない

経営	労組	学識	全体	前回	前々回
0%	2%	3%	1%	1%	-
56%	20%	22%	38%	39%	-
39%	57%	39%	45%	44%	-
4%	17%	30%	13%	14%	-
1%	4%	6%	3%	2%	-

● 労組・学識の回答では昨年に比べ「④あまり関心がない」に回答が移ったものの、全体では昨年に続いて「③関心がある」が1位となった。

### 【万博への期待】関西経済の活性化に期待高まる

問11: 2025年大阪・関西万博の開催へ向けた期待について、お考えに近いものを以下から1つお選びください。

- ① 国家的プロジェクトであり、日本のGDP押し上げに期待する
- ② 国内外の観光客の増加による関西経済の活性化を期待する
- ③ 途上国を含む多くの参加国と共に創る万博とすることが重要である
- ④ 「未来社会の実験場」として、最先端の技術・知見を提供することが重要である
- ⑤ 活気あふれるエンターテインメントや催しを通じ、関西の文化や芸術などを世界へ発信することを期待する
- ⑥ その他

経営	労組	学識	全体	順位
14%	4%	6%	9%	←3位
38%	42%	39%	40%	←1位
5%	4%	19%	8%	
37%	42%	22%	35%	←2位
5%	6%	8%	6%	
1%	2%	6%	2%	

● 万博開催への期待については「②国内外の観光客の増加による関西経済の活性化を期待する」が全体1位。  
経営・労組ではほぼ同数で「④『未来社会の実験場』として、最先端の技術・知見を提供することが重要である」が選ばれ、全体2位となった。

### 【万博への課題】開催後の跡地有効活用に課題感

問12: 2025年大阪・関西万博の開催へ向けた課題について、お考えに近いものを以下から1つお選びください。

- ① 開催地へのアクセスや情報通信網など、周辺のインフラの整備が急務である
- ② 感染症や自然災害、サイバーリスクへの対策を徹底した、安心・安全な運営体制の強化が急務である
- ③ 開催時の交通量分散のため、在宅勤務等による柔軟な働き方を一層進める必要がある
- ④ 開催に当たり深刻な労働力不足が予想され、IoTやAIの利活用等による労働生産性向上が必要である
- ⑤ 開催前、開催中よりも開催後の跡地有効活用が重要課題である
- ⑥ その他

経営	労組	学識	全体	順位
38%	21%	11%	27%	←2位
28%	21%	26%	25%	←3位
1%	7%	9%	5%	
6%	9%	17%	10%	
26%	40%	31%	31%	←1位
1%	2%	6%	2%	

● 万博開催への課題については「⑤開催前、開催中よりも開催後の跡地有効活用が重要課題である」が労組・学識で最も選ばれ全体1位。  
経営では「①開催地へのアクセスや情報通信網など、周辺のインフラの整備が急務である」に最も回答が集まった。

## 労働組合

### 【労働組合活性化】重要項目は「組合員との対話・相談活動」

問13: 今後の労働組合の活性化において特に重要な項目は何であるとお考えですか。以下から3つ以内でお選びください。

- ① 組合員の能力・キャリア形成への支援
- ② 組合員の生活設計への支援
- ③ 組合員との対話・相談活動
- ④ 組合員のメンタルヘルス支援
- ⑤ パート・アルバイトも含めた組合組織率の向上
- ⑥ 経営をチェックする機能
- ⑦ 経営情報の伝達
- ⑧ 経営に関する現状分析・課題解決の提案
- ⑨ ボランティア等の参加を通じた地域貢献
- ⑩ 組合リーダーの能力向上
- ⑪ 組織運営の効率化・簡素化
- ⑫ 組織運営の情報開示による透明度向上
- ⑬ 生涯人生の支援
- ⑭ 労使協議制の充実
- ⑮ 組合員の意見集約・組織統制力
- ⑯ 労働に対する意識高揚
- ⑰ 個人の組合員としての意識高揚
- ⑱ その他

経営	労組	学識	全体		前回	前々回
31%	26%	31%	29%	←3位	33%	29%
13%	17%	14%	14%		12%	11%
46%	67%	8%	45%	←1位	39%	34%
11%	2%	33%	13%		14%	12%
7%	22%	39%	18%		10%	20%
7%	20%	39%	18%		15%	24%
15%	4%	3%	9%		12%	6%
14%	15%	11%	14%		9%	16%
0%	7%	8%	4%		4%	4%
40%	50%	25%	40%	←2位	39%	29%
14%	7%	6%	10%		12%	14%
5%	4%	11%	6%		10%	3%
4%	7%	11%	6%		8%	10%
12%	9%	17%	12%		14%	13%
37%	20%	14%	27%		25%	24%
10%	9%	0%	7%		7%	10%
1%	4%	3%	2%		5%	7%
1%	2%	8%	3%		2%	2%

● 労組では「③組合員との対話・相談活動」が昨年から16ポイント上昇し、全体でも4年連続で1位となった。  
 次ので全体2位の「⑩組合リーダーの能力向上」には労組で15ポイント上昇しており、組織を越えて課題としての認識が集中した。  
 学識では「⑤パート・アルバイトも含めた組合組織率の向上」「⑥経営をチェックする機能」が昨年比で10ポイント以上増加した。

## 生産性運動

### 【生産性運動の重点項目】「多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が重要

問14: これからの生産性本部の事業展開にあたって、より重点を置くべき項目は何であるとお考えですか。以下から5つ以内でお選びください。

- ① サービス産業の生産性向上
- ② ホワイトカラーの生産性向上
- ③ 中堅企業の活性化
- ④ 経営品質向上活動の普及・推進
- ⑤ 学校や行政の生産性向上
- ⑥ ものづくり力の強化
- ⑦ 雇用の維持・確保
- ⑧ 多様な人材が活躍できる職場環境づくり
- ⑨ 意欲ある高齢者の就業機会の確保
- ⑩ 雇用流動化に対応した人事・教育制度の構築
- ⑪ 能力や成果を重視した賃金制度の構築
- ⑫ 職場のメンタルヘルス向上
- ⑬ 従業員のキャリア支援・開発
- ⑭ ワーク・ライフ・バランスの推進
- ⑮ テレワーク等を活用した柔軟な働き方の推進
- ⑯ 企業経営の新しい方向づけ
- ⑰ DX推進による社会の変革
- ⑱ カーボン・ニュートラル、脱炭素社会実現の対応
- ⑲ 労働組合リーダーの能力開発
- ⑳ 中核人材の育成
- ㉑ その他

経営	労組	学識	全体		前回	前々回
11%	2%	19%	10%		9%	16%
40%	9%	44%	32%		30%	39%
12%	24%	19%	17%		14%	19%
13%	4%	11%	10%		11%	11%
2%	7%	11%	6%		9%	8%
13%	33%	6%	18%		22%	14%
8%	41%	8%	18%		15%	28%
63%	50%	33%	53%	←1位	55%	
18%	20%	19%	19%		14%	
32%	11%	31%	25%		26%	29%
12%	4%	11%	9%		9%	10%
23%	7%	33%	20%		17%	18%
43%	24%	25%	33%	←3位	28%	20%
15%	35%	25%	24%		26%	30%
10%	17%	22%	14%		22%	
10%	6%	28%	12%		9%	22%
45%	39%	33%	41%	←2位	39%	
23%	31%	11%	23%		30%	
6%	43%	14%	19%		16%	
25%	17%	25%	22%		18%	30%
1%	0%	8%	2%		3%	1%

● 全体では「⑧多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が最も選ばれ昨年に続き全体1位。学識では「②ホワイトカラーの生産性向上」が5年以上にわたって3割を超える回答を集めている他、経営では「⑬従業員のキャリア支援・開発」が昨年より14ポイント上昇した。

# K P C 定期調査 調査結果推移（過去10年分）

当本部では経済や経営、労働組合活動の動きに対して1994年より定期的に調査を実施しております。

本調査は経営者、労働組合幹部、学識経験者、三者のオピニオン比較を行う点で独自のものとして実施しており、「景気・経済」「雇用」「企業経営」「労働組合」「生産性運動」の5つについては、これまで毎回お聞きしてきた項目でございます。この資料ではその5項目について、過去10年の推移をまとめております。

## 【景気・経済】

【景気】 今後1年の日本の景気の推移をどのようにお考えですか。

調査年度	経営幹部	労働組合幹部	学識経験者
2011	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる
2012	③現在と同水準になる	④悪化する	③現在と同水準になる
2013	②改善する	②改善する	②改善する
2014	②改善する	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる
2015	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる
2016	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる
2017	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	②改善する,③現在と同水準になる
2018	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる
2019	③現在と同水準になる	④悪化する	③現在と同水準になる
2020	②改善する	④悪化する	④悪化する
2021	②改善する	②改善する	②改善する

【株価】 翌年4月1日時点の株価はどの程度になるとお考えですか。

調査年度	経営幹部	労働組合幹部	学識経験者	株価(翌年4月1日終値)
2011	8,000円以上～8,500円未満	8,500円以上～9,000円未満	8,500円以上～9,000円未満	10,109円87銭
2012	9,000円以上～9,500円未満	8,500円以上～9,000円未満	9,000円以上～9,500円未満	12135円02銭
2013	15,500円以上～16,000円未満	15,000円以上～15,500円未満	15,500円以上～16,000円未満	14791円99銭
2014	17,500円以上～18,000円未満	17,500円以上～18,000円未満	17,500円以上～18,000円未満 18,000円以上～18,500	19034円84銭
2015	20,000円以上～20,500円未満	19,500円以上～20,000円未満	20,000円以上～20,500円未満	16,164円16銭
2016	17,000円以上～17,500円未満 18,500円以上～19,000円未満 19,000円以上～19,500円未満	17,500円以上～18,000円未満	18,000円以上～18,500円未満	18,983円23銭
2017	23,000円以上～23,500円未満	22,500円以上～23,000円未満	23,000円以上～23,500円未満	21,388円58銭
2018	22,000円以上～22,500円未満	20,500円以上～21,000円未満	22,000円以上～22,500円未満	21509円03銭
2019	23,500円以上～24,000円未満	21,500円以上～22,000円未満	23,500円以上～24,000円未満	18,065円41銭
2020	26,500円以上～27,000円未満	26,000円以上～26,500円未満	26,000円以上～26,500円未満	29,388円87銭
2021	29,000円以上～29,500円未満 29,500円以上～30,000円未満	29,000円以上～29,500円未満	30,000円以上～30,500円未満	27,665円98銭

【為替相場】 翌年4月1日時点の円相場はどの程度となるとお考えですか。

調査年度	経営幹部	労働組合幹部	学識経験者	実際の円相場(翌年4月1日終値)
2011	1ドル=75円以上～80円未満	1ドル=75円以上～80円未満	1ドル=75円以上～80円未満	1ドル=82円06銭
2012	1ドル=80円以上～85円未満	1ドル=80円以上～85円未満	1ドル=80円以上～85円未満	1ドル=93円21銭
2013	1ドル=100円以上～105円未満	1ドル=100円以上～105円未満	1ドル=100円以上～105円未満	1ドル=103円64銭
2014	1ドル=115円以上～120円未満	1ドル=115円以上～120円未満	1ドル=115円以上～120円未満	1ドル=119円75銭
2015	1ドル=120円以上～125円未満	1ドル=120円以上～125円未満	1ドル=120円以上～125円未満	1ドル=111円65銭
2016	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=115円以上～120円未満	1ドル=110円87銭
2017	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=105円88銭
2018	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=115円以上～120円未満	1ドル=111円34銭
2019	1ドル=105円以上～110円未満	1ドル=105円以上～110円未満	1ドル=105円以上～110円未満	1ドル=107円15銭
2020	1ドル=100円以上～105円未満	1ドル=100円以上～105円未満	1ドル=100円以上～105円未満	1ドル=110円6銭
2021	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=110円以上～115円未満	1ドル=122円49銭

## 【雇 用】

【完全失業率】 今後1年の推移をどのようにお考えですか。

調査年度	経営幹部	労働組合幹部	学識経験者	失業率(調査時点)
2011	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	4.1%
2012	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	4.2%
2013	②改善する	③現在と同水準になる	②改善する	4.0%
2014	②改善する	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	3.6%
2015	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	②改善する	3.4%
2016	②改善する	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	3.0%
2017	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	②改善する	2.8%
2018	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	2.3%
2019	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	③現在と同水準になる	2.4%
2020	④悪化する	④悪化する	④悪化する	3.0%
2021	②改善する	②改善する	②改善する	2.8%

## 【企業経営】

【企業の重点課題】 現在の企業経営における重点課題は何であるとのお考えですか。

調査年度	経営幹部	労働組合幹部	学識経験者
2011	⑫人材の育成	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2012	⑫人材の育成	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2013	⑫人材の育成	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2014	③利益の維持・拡大方策	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2015	③利益の維持・拡大方策	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2016	⑫人材の育成	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2017	⑫人材の育成	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2018	⑫人材の育成	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2019	⑫人材の育成	⑫人材の育成	⑫人材の育成
2020	③利益の維持・拡大方策	⑬ITの活用	⑬ITの活用
2021	⑫人材の育成	⑫人材の育成、⑬ITの活用	⑬ITの活用

【有望海外投資先】 今後の日本にとって、海外投資先としてどの国（地域）が有望とお考えですか。

調査年度	経営幹部	労働組合幹部	学識経験者
2011	⑨インド	⑨インド	⑨インド
2012	⑨インド	⑦ベトナム	⑦ベトナム
2013	⑨インド	⑦ベトナム	⑦ベトナム
2014	⑩インドネシア	⑦ベトナム	⑩インドネシア
2015	⑦ベトナム	⑧ミャンマー	⑦ベトナム
2016	⑨インド	⑦ベトナム、⑨インド	⑦ベトナム
2017	⑨インド	⑨インド	⑦ベトナム
2018	⑨インド	⑨インド	⑦ベトナム
2019	⑨インド	⑨インド	⑦ベトナム
2020	⑨インド	⑦ベトナム	⑦ベトナム
2021	⑦ベトナム	⑨インド	⑨インド

## 【労働組合】

【労働組合活性化】 今後の労働組合の活性化において特に重要な項目は何であるとお考えですか。

調査年度	経営幹部	労働組合幹部	学識経験者
2011	⑮組合員の意見集約・組織統制力	③組合員との対話・相談活動	①組合員の能力・キャリア形成への支援
2012	⑩組合リーダーの能力向上	⑩組合リーダーの能力向上	①組合員の能力・キャリア形成への支援
2013	①組合員の能力・キャリア形成への支援	⑩組合リーダーの能力向上	①組合員の能力・キャリア形成への支援
2014	⑮組合員の意見集約・組織統制力	⑩組合リーダーの能力向上	①組合員の能力・キャリア形成への支援
2015	①組合員の能力・キャリア形成への支援	⑩組合リーダーの能力向上	①組合員の能力・キャリア形成への支援
2016	⑩組合リーダーの能力向上	③組合員との対話・相談活動	①組合員の能力・キャリア形成への支援
2017	⑩組合リーダーの能力向上	③組合員との対話・相談活動	①組合員の能力・キャリア形成への支援
2018	⑮組合員の意見集約・組織統制力	③組合員との対話・相談活動	⑥経営をチェックする機能
2019	③組合員との対話・相談活動	③組合員との対話・相談活動	⑤パート・アルバイトも含めた組合組織率の向上
2020	①組合員の能力・キャリア形成への支援	③組合員との対話・相談活動	①組合員の能力・キャリア形成への支援
2021	⑩組合リーダーの能力向上	③組合員との対話・相談活動	①組合員の能力・キャリア形成への支援 ④組合員のメンタルヘルス支援

## 【生産性運動】

【生産性運動の重点項目】 これからの生産性本部の事業展開にあたって、より重点を置くべき項目は何であるとお考えですか。

調査年度	経営幹部	労働組合幹部	学識経験者
2011	⑮中核人材の育成	④雇用の維持・確保	①サービス産業の生産性向上
2012	②ホワイトカラーの生産性向上	④雇用の維持・確保	⑮中核人材の育成
2013	②ホワイトカラーの生産性向上	⑤男女共同(共働)社会の実現	①サービス産業の生産性向上
2014	②ホワイトカラーの生産性向上	⑤男女共同(共働)社会の実現	①サービス産業の生産性向上
2015	②ホワイトカラーの生産性向上	⑤男女共同(共働)社会の実現	⑮中核人材の育成
2016	②ホワイトカラーの生産性向上	⑯ワーク・ライフ・バランスの推進	①サービス産業の生産性向上
2017	②ホワイトカラーの生産性向上	④雇用の維持・確保 ⑤男女共同(共働)社会の実現	⑯ワーク・ライフ・バランスの推進
2018	②ホワイトカラーの生産性向上	⑯ワーク・ライフ・バランスの推進	②ホワイトカラーの生産性向上
2019	②ホワイトカラーの生産性向上	⑥高齢者が十分に能力を発揮できる職場環境づくり	①サービス産業の生産性向上 ②ホワイトカラーの生産性向上 ⑮中核人材の育成
2020	②ホワイトカラーの生産性向上	④雇用の維持・確保	⑮中核人材の育成
2021	⑧多様な人材が活躍できる職場環境づくり	⑧多様な人材が活躍できる職場環境づくり	⑰DX推進による社会の変革

