

働き方改革の中小企業への影響 について

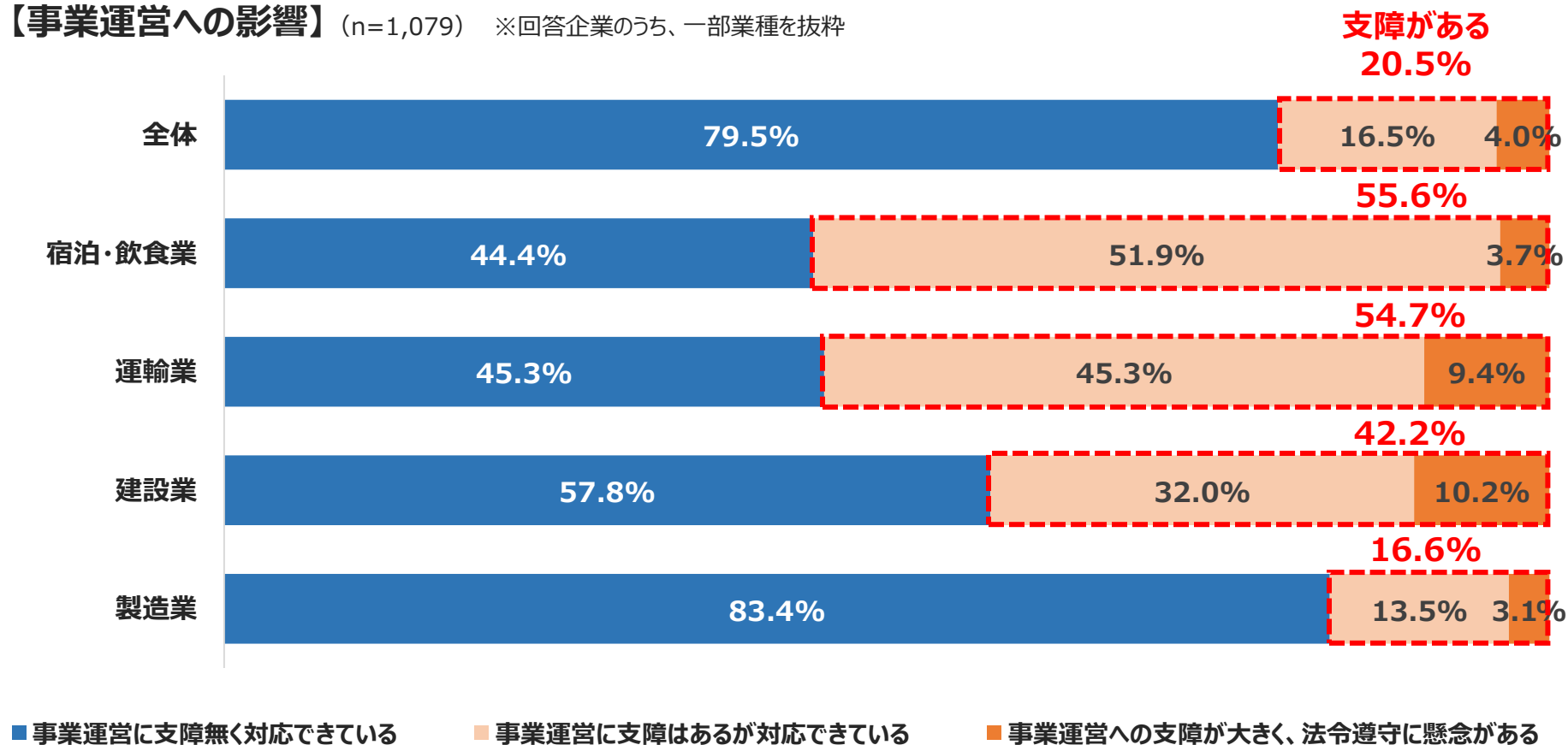
東京商工会議所「働き方改革に関する緊急アンケート調査」（2025/12）
より加工・抜粋

2026年3月19日
日本商工会議所

時間外労働上限規制の事業運営への影響（業種別）

- 時間外労働上限規制が事業運営に与える影響について、全体で約8割（79.5%）が「支障なく対応できている」と回答。**支障が生じている企業**（「支障はあるが対応できている」と「支障が大きく、法令遵守に懸念がある」の合計）は**約2割（20.5%）**。
- 支障が生じている企業は、**宿泊・飲食業（55.6%）、運輸業（54.7%）で5割超、建設業で4割超（42.2%）**と、影響が大きい。

【事業運営への影響】（n=1,079） ※回答企業のうち、一部業種を抜粋



対応困難な上限規制の項目（業種別）

- 支障が生じている企業の約6割（58.8%）が、対応困難な規制項目に「月45時間を超えられるのは年間6回まで」を挙げる。運輸業（65.5%）、建設業（62.9%）では6割を超える。
- 運輸業では「年間720時間以内（自動車運転者は年間合計960時間以内）」（48.3%）、「複数月の平均で80時間以内」が建設業（32.3%）・製造業（34.2%）で他業種と比べ多い。

【上限規制で対応困難な項目】

※ ⑤頁で「支障はあるが対応できている」もしくは「支障が大きく法令遵守に懸念がある」と回答した企業（n=221）。

※ 回答企業のうち、一部業種を抜粋 ※選択肢「特になし」は除く

項目	支障が生じている企業	宿泊・飲食業	運輸業	建設業	製造業
月間の時間外労働45時間を超えられるのは年間6か月（回）まで	58.8%	40.0%	65.5% （参考）	62.9%	42.1%
月間の時間外労働が複数月（連続する2～6か月）の平均で80時間以内	29.4%	20.0%	31.0% （参考）	32.3%	34.2%
年間の時間外労働の合計が720時間以内（自動車運転者は年間合計960時間以内）	27.6%	20.0%	48.3%	24.2%	23.7%
月間の時間外労働が単月100時間未満	14.5%	6.7%	10.3% （参考）	9.7%	26.3%

対応困難な理由（業種別）

- 「支障が生じている」企業の約6割（60.6%）が、対応困難な理由として、「会社全体での人手不足」を挙げる（建設業では7割超（71.0%））。
- 「特定の技能や専門性を有する人材の不足」は宿泊・飲食業（53.3%）建設業（50.0%）「繁閑の差が激しい」は宿泊・飲食業（53.3%）運輸業（44.8%）、「天候不順や予期せぬトラブル等への対応」は運輸業（37.9%）、「取引先からの納期に関する要請」は製造業（50.0%）建設業（41.9%）の割合が他業種と比べ多い。

【対応困難な理由（業種別）】

※⑤頁で「支障はあるが対応できている」もしくは「支障が大きく法令遵守に懸念がある」と回答した企業（n=221）。

※回答企業のうち、一部業種を抜粋 ※理由の「その他（フリーコメント）」は除く。

理由	支障が生じている企業	宿泊・飲食業	運輸業	建設業	製造業
会社全体での人手不足	60.6%	60.0%	69.0%	71.0%	42.1%
特定の技能や専門性を有する人材の不足	43.0%	53.3%	17.2%	50.0%	44.7%
事業特性上、繁閑の差が激しい	42.1%	53.3%	44.8%	41.9%	39.5%
取引先からの納期に関する要請	38.5%	13.3%	34.5%	41.9%	50.0%
天候不順や予期せぬトラブル等への対応	25.3%	20.0%	37.9%	30.6%	10.5%

【特定の技能や専門性を有する人材の不足】

- 専門性を有する人材が不足。現場の進行と並行して常に新人教育を実施しており、必然的に残業時間が増加。（その他サービス（設備整備）、10～20人）

【事業特性上、繁閑の差が激しい】

- 繁閑差が激しいため、繁忙時の「単月100時間未満」と「2～6か月平均80時間以内」の遵守に苦慮している。（製造業、51～100人）
- 貸切バスはオンシーズン・オフシーズンの仕事量の差が激しく、オンシーズンにたくさん仕事をしないと売上が立たない。（運輸業、21～50人）

【取引先からの納期に関する要請】

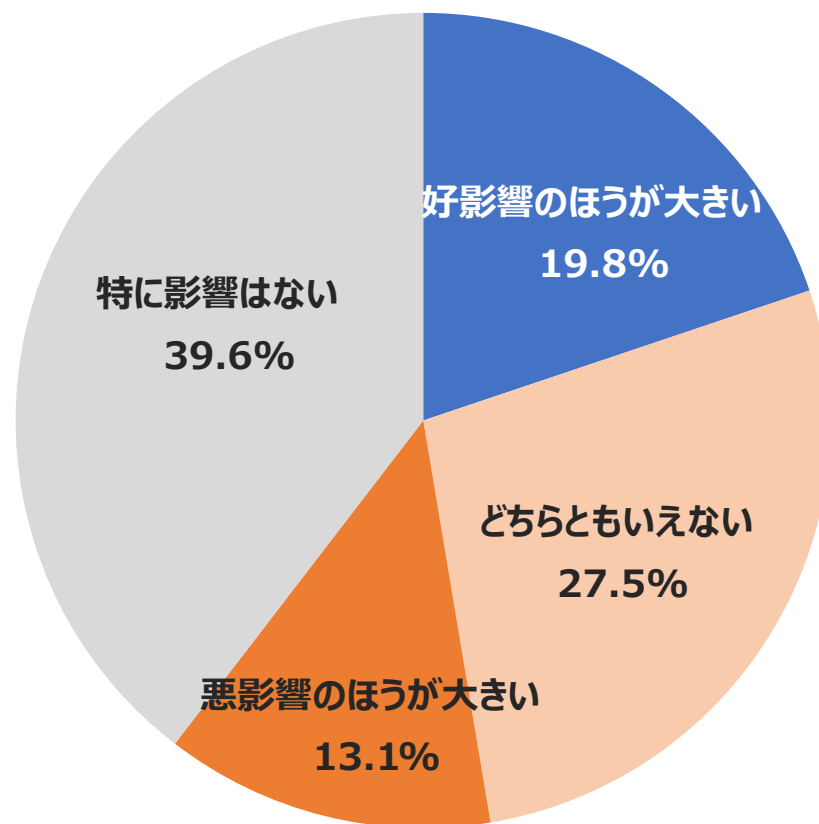
- 納期が近くなると、前工程の施工が遅れるなど、自社の責任ではない繁忙が集中的に発生。「2か月平均80時間以内」の条件が支障となる場合が多い。（建設業、101～300人）
- 顧客からの無理な納期要請が常態化。土日も修理・変更対応をしている。（製造業、101～300人）
- 荷主との契約で週6勤務が常態化。現在の収益では十分な余剰人員の確保が難しい。
（運輸業、21～50人）

【その他】

- 成果報酬制なので、労働時間を制限されると、会社に隠れて他の仕事（副業）をして、事故などが起きると発覚するケースがある。労働時間の規制により早めの出勤を認めてあげられず、渋滞中に出勤するので細かい事故が多くなった。（運輸業、51～100人）

- 働き方改革の取組みから受けた影響について、「好影響のほうが大きい」が約2割（19.8%）と、「悪影響のほうが大きい」（13.1%）を上回る。「どちらともいえない（好影響も悪影響もある）」は3割弱（27.5%）。

【働き方改革の取組みから受けた影響】 (n=1,079)



働き方改革の影響に関する声（抜粋）

【好影響】

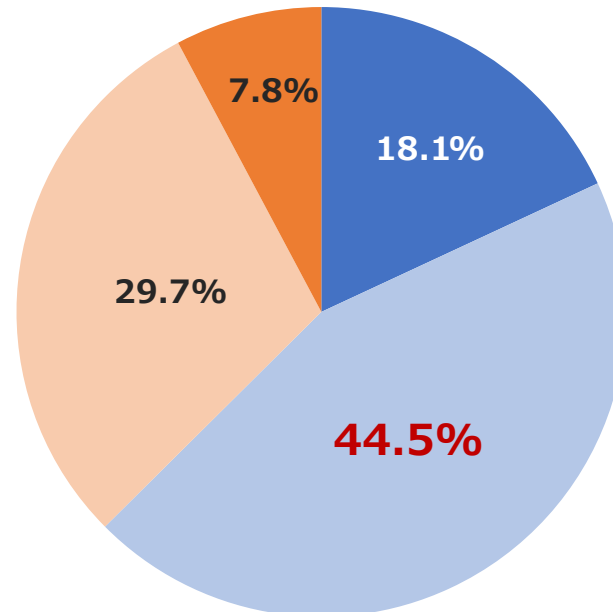
- 人材確保に大きく貢献し、離職率が減少した。（建設業、51～100人）
- 現行の働き方改革（上限規制）のおかげで、強制的ではあるが、社員の健康や仕事以外の生活に資する面は大変に大きい。（建設業、101～300人）
- 集中力が増したのか、毎日定時近くに退社できるようになってから売上が上がった。会社も無駄な会議や資料作成を止めたため経費を削減できた。（製造業、21～50人）
- 従業員が子育てや介護に時間をさくことができ、定着率の向上につながっている。（卸売業、1～9人）

【悪影響】

- （1日あたりの）実作業時間が短くなり、作業工程が伸び、資金回収までのタームも長くなった。生産性向上のために、設備投資しても追いつかない。（建設業、10～20人）
- 受注抑制を行うこととなり、売上が伸び悩む。予備人材を雇用する力がないため、繁忙期はそれぞれが精いっぱい働かねば営業利益は出ない。（製造業、10～20人）
- 従業員の残業時間を一定に保ち、休みを確保する為に営業時間短縮、定休日の設定などを余儀なくされ、利益が減った。このままでは数年で事業撤退の可能性が高い。（小売業、21～50人）
- トラブルが発生した際に、支援メンバーの労働時間制約から、サポートに回せないでいる。有事の際に、現行の規制では現場の運用にそぐわない状況。（情報通信・情報サービス業、101～300人）
- 長距離輸送や時間の掛かる作業の依頼を自ら断る事態になっており、売上の減少に繋がっている。（運輸業、10～20人）
- 時間外手当が減少したことで、ダブルワークをする人が増えた。（宿泊・飲食業、21～50人）

○働き方改革（時間外労働上限規制を含む）の見直しについて、「現行の時間外労働の上限規制を維持しつつ運用の見直しが必要」が5割近く（44.5%）に及び、「上限規制の緩和が必要」（18.1%）と合わせると、6割を超える。

【働き方改革見直しの議論についての考え】（n=1,079）



- 現行の時間外労働の上限規制については、企業活動に支障が生じており、「緩和」が必要
- 現行の時間外労働の上限規制を「維持」しつつ、企業活動の実態を踏まえた「運用の見直し」が必要
- 働く人の健康管理や企業の人材確保の観点から、働き方改革は必要であり、現行の時間外労働の上限規制を「維持」すべき
- 働く人の健康管理や企業の人材確保の観点から、働き方改革をさらに進め、時間外労働の上限規制を「強化」すべき

働き方改革に関する声（抜粋） ①

【業種特性、繁閑を踏まえた柔軟な時間管理】

- 温暖化により夏の作業環境が厳しい。夏季だけは比較的涼しい夜間に就業時間を設けたいが、深夜割り増しがあるため難しい。（製造業、51～100人）
- 季節・案件ごとに労働時間（繁閑）が変動する業種では、年間の総量で調整できる仕組み（年間変形労働時間制の柔軟化）を広げていただきたい。（情報通信・情報サービス業、10～20人）
- 労働時間の柔軟化（フレックスタイム制や裁量労働制等）の適用要件を緩和し、労使合意のもとで自由な働き方を設計できるようにしてほしい。（情報通信・情報サービス業、10～20人）
- 運輸業の場合、荷主の都合や意向に背く事が難しい。当たり前であった配送ができなくなる事への認識や覚悟を持ち、社会全体で意識を見直して頂く機会になって欲しい。（運輸業、10～20人）
- 物流事業は労働集約型産業のため、拘束時間が長い。従業員数や人的リソースの多さが事業の成否を左右するため、事業の特性や重要性を考慮した制度設計をして頂きたい。（運輸業、301人以上）
- 変形労働時間制の運用ルールの見直しを検討してほしい。直前の勤務時間変更時の許容範囲を緩和、シフト作成のスパンを短く（週単位）するなどフレキシブルな対応を可能に。（サービス業、301人以上）

働き方改革に関する声（抜粋） ②

【副業の懸念、見直し】

- 副業が実質的に過重労働の抜け道になっているのではないかと懸念。実態調査が必要。
(製造業、101～300人)
- 副業者の増加により勤務時間管理の複雑性が増し、非効率業務が発生。副業労働時間を含めた総労働時間の勤務先管理は撤廃頂きたい。(卸売業、101～300人)
- 副業を推進するのならば、週40時間超の残業割増の見直し、2事業所以上の社会保険の手続き簡素化などを解決していただけないと企業として対応できない。(情報通信・情報サービス業、101～300人)

【その他】

- 仕事への熱量を持つ方は思いっきり働けるステージを作るべき。法規制によって全てを排除すべきでは無い。(建設業、301人以上)
- 従業員の認識が「残業＝悪」になり、スキルアップや効率化策、経験の多寡についても全て「会社がやってくれること」という空気が出てきている。労働者の今後のレベルについて懸念。(卸売業、21～50人)
- 本人の年齢や希望等により働き方の多様性がもっとあって良い。より多く働き、多くの給与をもらいたい人にはそのチャンスを作り、そうでない人には自由な時間が作れる選択肢を設けた制度を作って欲しい。
(宿泊・飲食業、21～50人)
- 年齢等により働き方の望む方向に多様性がもっとあって良いと考える。体力があり多く働き、そして給与を多くもらいたい人にはそのチャンスを作り、そうでない人には自由な時間が作れる選択肢を設けた制度を作って欲しい。(その他サービス業、10～20人)

働き方改革に対する日商の意見

- 働き方改革について、人材の確保・定着、生産性の向上への寄与などプラスの影響を感じている企業も多い。他方で、労働者の年齢・健康状態、意欲、ニーズが多様化し、また、業種業態などにより就労環境が大きく異なる中で一律の制限を設けることに対して疑問を持つ経営者が多い。
 - また、製造業・建設業等のものづくり、企画提案などの分野では、よりよい製品・サービスへのこだわりを持ち、時間にとらわれずに働く希望を持つ従業員は一定数いるとの意見も。
 - 時間外労働上限規制によって支障が生じている企業は宿泊・飲食業、運輸業、建設業に多い。
 - こうした業種では、時間外労働への対応のため、受注の謝絶、営業時間の短縮等による売上の機会損失、OJTによる技術・技能の習得等の人材育成機会の減少などの影響がある。社会を支えるエッセンシャル分野を含む産業の供給力低下から日本全体への悪影響を指摘する声も多い。
 - 上限規制への対応が困難な理由として、専門人材を含む人手不足とともに、厳格な納期のもとで、天候・トラブルや前工程の遅れに伴う工期の短縮など他律的な要因での対応を挙げる企業が多い。
- ➔ **働き方改革に対する**サプライチェーン全体での理解促進・取引の適正化とともに、宿泊・飲食業、運輸業、建設業、製造業に対する働き方改革推進支援センター等による支援体制の強化および、同センター・よろず支援拠点・商工会議所などの支援機関相互の連携強化、労働基準監督署による現場実態の丁寧な把握とサポートなどについて検討が必要。あわせて、健康確保と労使合意を大前提とした上限規制（45時間・年間6回まで）の一部例外措置や変形労働時間制の運用・要件見直しなど、より柔軟な働き方を可能とする制度の検討が必要。

(備考) 参考資料

- (1) 回答企業数：1,079社 (回答率 4.7%)
- (2) 調査期間：2025年11月10日～11月25日
- (3) 調査対象：東商会員約23,000社
- (4) 調査方法：メール等を通じた依頼
- (5) 調査目的：政府の働き方改革関連法施行後5年見直し等を踏まえ、中小企業における時間外労働の上限規制への対応状況や課題等の実態を把握する

(※) 各設問において、無回答や異常値等については集計から除外している。また、各構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、構成比が100%にならない場合がある。

<回答企業の属性>

【業種】※重複を含むため、割合は100を超える場合がある。

建設業：148社【13.7%】 製造業：229社【21.2%】 卸売業：183社【17.0%】 小売業：44社【4.1%】
 情報通信・情報サービス業：96社【8.9%】 運輸業：53社【4.9%】 宿泊・飲食業：27社【2.5%】 医療・福祉・介護業：14社【1.3%】
 金融・保険・不動産業：55社【5.1%】 その他サービス業：172社【15.9%】 その他：58社【5.4%】



■ 建設業 ■ 製造業 ■ 卸売業 ■ 小売業 ■ 情報通信・情報サービス業 ■ 運輸業 ■ 宿泊・飲食業 ■ 医療・福祉・介護業 ■ 金融・保険・不動産業 ■ その他サービス業 ■ その他

【従業員規模】

20人以下：512社【47.5%】 21～50人：217社【20.1%】 51～100人：130社【12.0%】 101～300人：146社【13.5%】
 301人以上：74社【6.9%】



■ 20人以下 ■ 21～50人 ■ 51～100人 ■ 101～300人 ■ 301人以上

〈本調査の背景と目的〉

- 2019年に施行された「働き方改革関連法」について、施行後5年の総点検を行い、働き方の実態とニーズを踏まえた労働基準法制の見直しについて、国の審議会で検討することとされている。
- 働き方改革に対しては、かねてより会員企業から多様な声が寄せられており、この機に**時間外労働の現状、現行の時間外労働上限規制による支障、働き方改革見直しへの考え**など中小企業の実態について調査を行うもの。

※（参考）現行の時間外労働上限規制の概要

- 法定時間外労働*1の上限は、**原則「月45時間・年間360時間」**。
- **臨時の必要がある特別な場合**については、36協定で**特別条項**を設け、労使合意のもと、以下の上限を定めることができる。
 - 時間外労働が**「年720時間以内」**（自動車運転の業務は年960時間以内）
 - 時間外労働と休日労働の合計が**「月100時間未満」***2*3
 - 時間外労働と休日労働の合計が**「複数月平均80時間以内」***2*3
（「2か月平均」「3か月平均」「4か月平均」「5か月平均」「6か月平均」いずれも）
 - 時間外労働が**月45時間を超えることができるのは、「年6か月まで」***2

* 1 労働基準法で定められた「1日8時間・週40時間」の法定労働時間を超える労働

* 2 自動車運転の業務は適用外

* 3 建設事業で、災害復旧・復興事業を行う場合は適用されない

* 4 医師は別途、省令による定めあり