

従業員確保に関するセミナー（第33回さいたま活性化サロン）



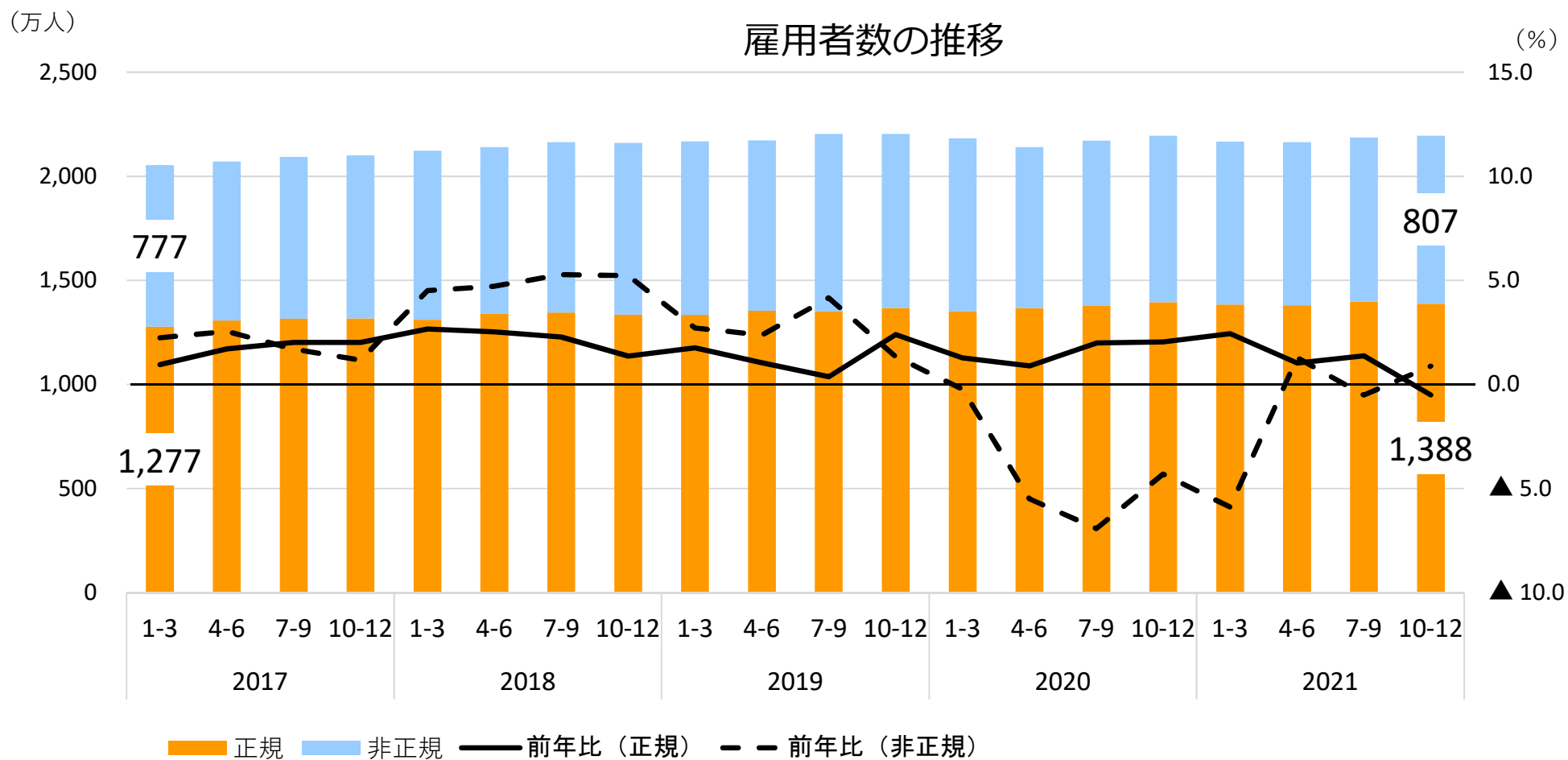
地域企業における従業員確保の動向について

2022年6月2日

関東財務局
総務部経済調査課

1. 雇用情勢

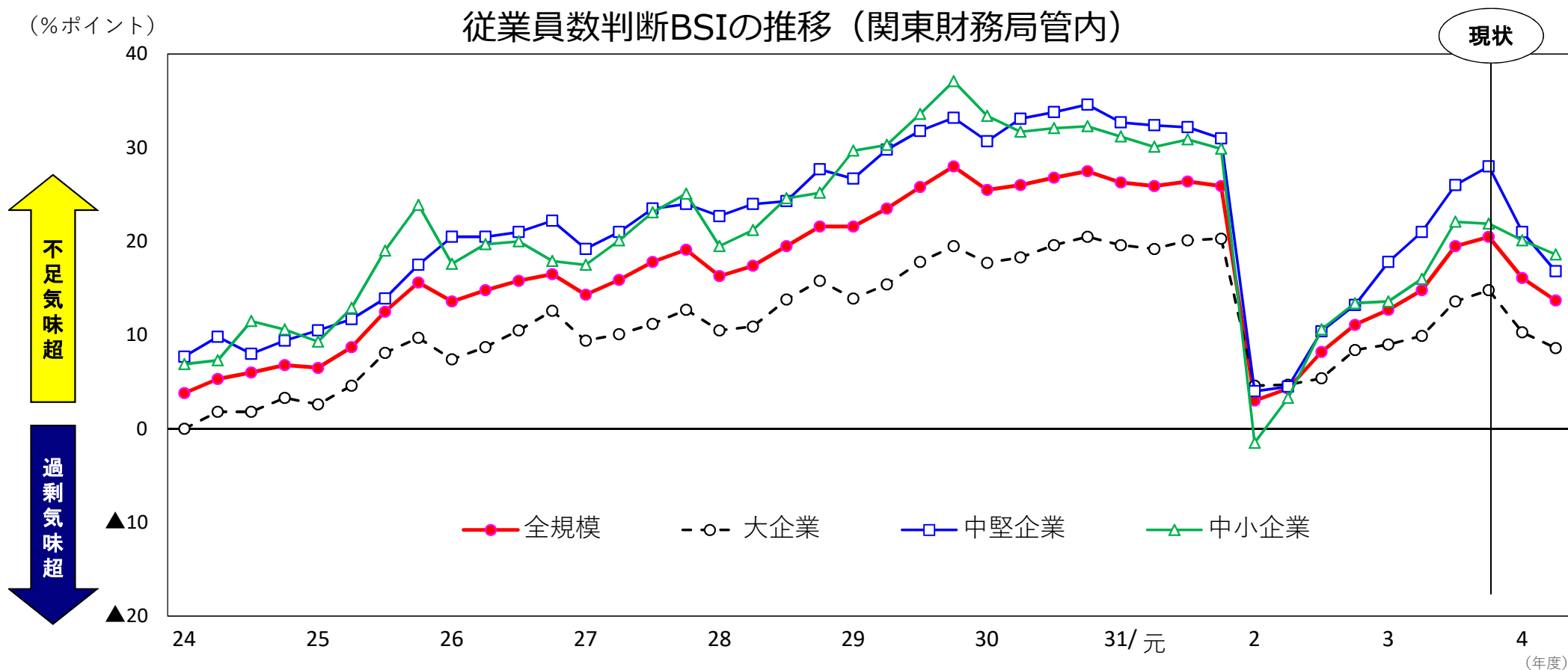
▶ コロナ禍において、非正規の減少が見られたものの、正規は前年を上回って推移。



(注) 南関東地方（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）と北関東・甲信地方（茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、長野県）の合計
【出所】総務省「労働力調査」

1. 雇用情勢

- ▶ 従業員数判断BSIは、令和2年6月末を底に「不足気味」超幅が拡大。
- ▶ 中堅・中小企業の「不足気味」超幅は大企業を上回る。



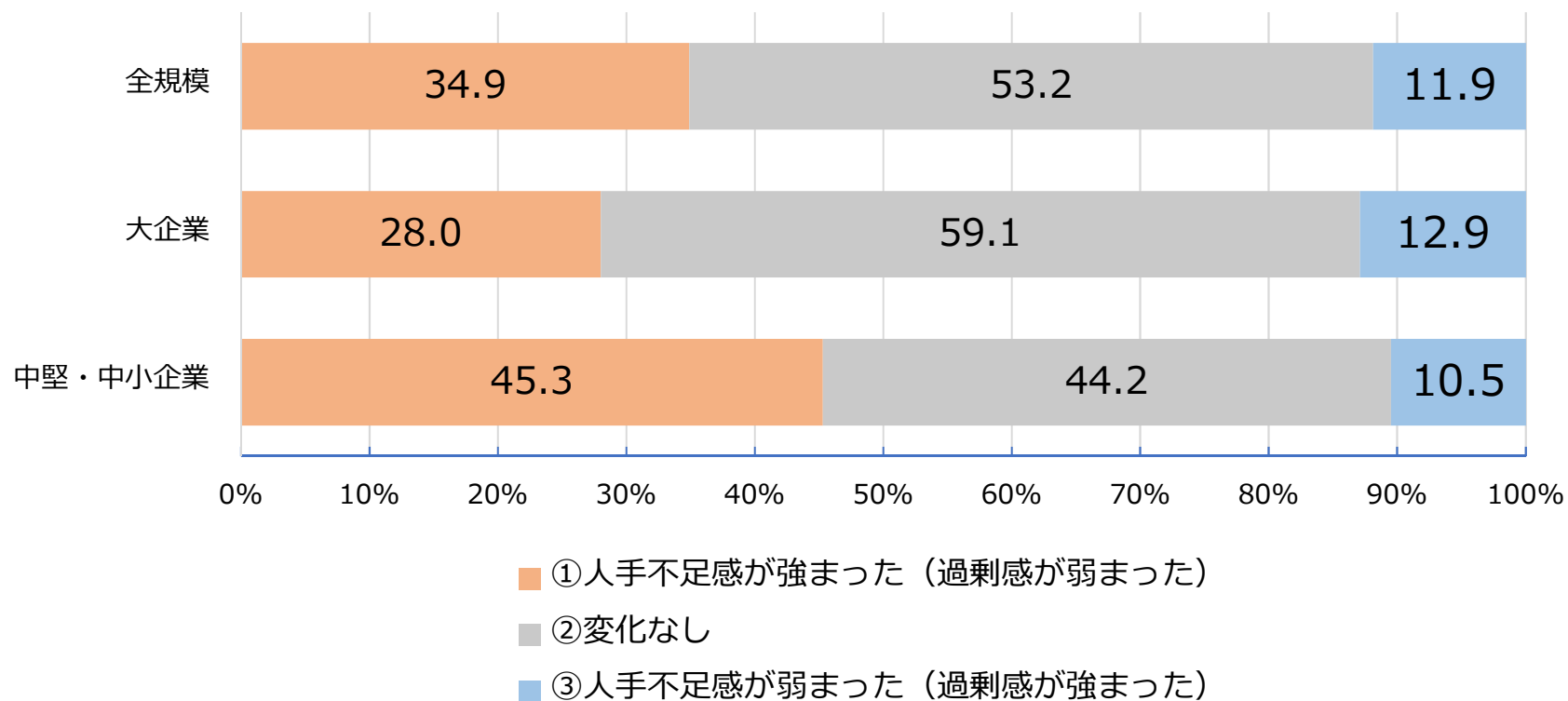
(注) 従業員数判断BSI = 「不足気味」 - 「過剰気味」社数構成比

【出所】 関東財務局「法人企業景気予測調査」

2. コロナ禍前と比較した従業員の過不足感

- ▶ 全体では34.9%、中堅・中小企業では45.3%の企業が「①人手不足感が強まった」と回答。
- ▶ 「②変化なし」を挙げた企業からは「従来から人手不足感が継続している」との声も聞かれた。

【コロナ禍前と比較した従業員の過不足感】
(正規・非正規を問わない)



回答社数：大企業 132社、中堅・中小企業 86社

2. コロナ禍前と比較した従業員の過不足感

①人手不足感が強まった/過剰感が弱まった

- ▶ 巣ごもり需要を背景とした生産量増加に伴い人手不足感が強まった。中でも管理者レベルの人員が不足。
【食料品/中小企業】
- ▶ 2020年から21年前半は売上減少に伴い人手不足感は弱まったが、緊急事態宣言解除後は他社も採用を強化しており、人手不足感が強い。【飲食サービス/大企業】
- ▶ 給与カット等を背景に、正規従業員の自己都合退職が増加。一方で、コスト削減のため客室清掃業務等を内製化せざるを得ず、人手不足感が強まった。【宿泊/中小企業】
- ▶ DX需要による事業領域の成長に加え、人材の争奪が激化し、人手不足感が強まった。【情報通信/大企業】
- ▶ コロナ禍による先行き不透明感から採用数を抑制しているため不足感が強い。【小売（自動車）/大企業】

②変化なし

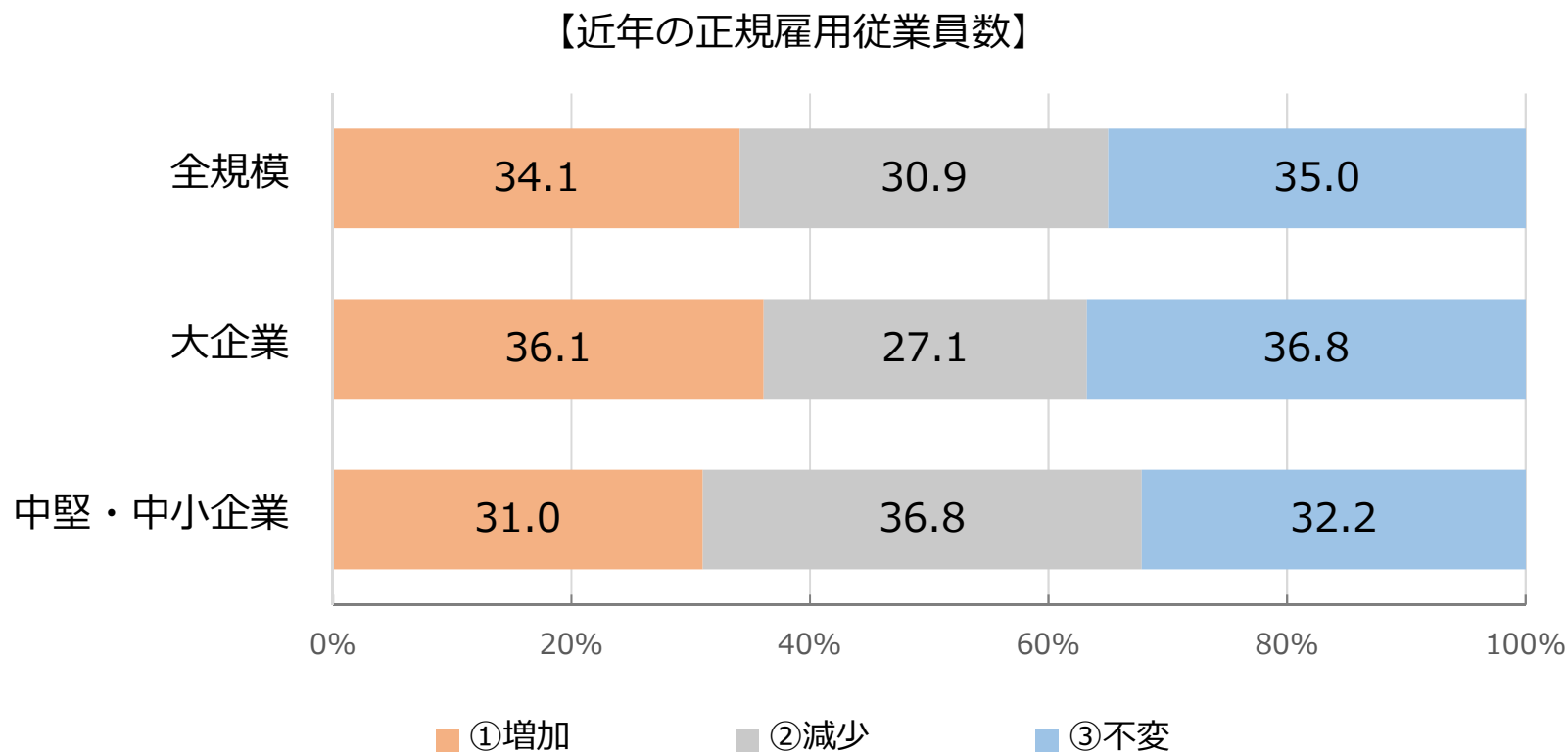
- ▶ コロナとは関係なく開発部門を中心に人手不足感が継続。【情報通信機械/大企業】
- ▶ 業績は伸長しているが、人材確保と業務効率化に取り組んでおり、不足感はない。【建設/中堅企業】
- ▶ 現場監督を中心に、引き続き人手不足となっている。【建設/中小企業】
- ▶ 従業員が不足している状況がコロナ禍以前から継続している。【小売（スーパー）/大企業】
- ▶ 人手不足のまま変化なし。特にメカニックが不足。【小売（自動車）/中小企業】
- ▶ 売上が増加する中、従業員数は横ばいであり、コロナ禍前と変わらず、人手不足。【医療・福祉/大企業】

③人手不足感が弱まった/過剰感が強まった

- ▶ コスト改革の一環としてセルフレジ導入等の合理化を進めた結果、人手不足感は弱まっている。
【小売（スーパー）/中堅企業】
- ▶ コロナの影響から外食等他業界からの流入があり、人手不足感が弱まった。
【小売（スーパー）/大企業】 【小売（コンビニ）/中堅企業】 【小売（ドラッグストア）/大企業】
- ▶ コロナ前に比べて離職者が減少し、人手不足感が弱まった。【小売（ドラッグストア）/中小企業】 【不動産/中小企業】
- ▶ 生産が減少しているなか、雇用は維持していることから過剰感が強まってきた。【自動車・同附属品/大企業】
- ▶ コロナの影響からの回復が想定以上に遅く、過剰感が強い。【宿泊/大企業】

3. 近年（足下3年程度）の正規雇用従業員数

- ▶ 全体では、「①増加」（34.1%）と「②減少」（30.9%）がほぼ同程度。
- ▶ 中堅・中小企業では、「②減少」と回答した企業の割合が「①増加」を上回っている。



回答社数：大企業 133社、中堅・中小企業 87社

3. 近年（足下3年程度）の正規雇用従業員数

① 増加

- ▶ 例年の新規採用、定年延長、女性が働きやすい職場環境整備等の取組みによる退職者の減少により、正規雇用従業員は増加傾向。
【食料品/中小企業】
- ▶ 事業拡大に伴い、SE、営業を中心に人手不足のため、新卒採用・中途採用ともに拡大している。
【情報通信/大企業】
- ▶ 技術系の管理職が不足していたことから、正規社員として採用（その分、非正規を削減）。
【卸売/大企業】
- ▶ セルフレジの導入等の合理化を進めた結果、非正規の人数は減少傾向。その分を正社員の微増につなげている。
【小売（スーパー）/中堅企業】
- ▶ 非正規従業員の正社員登用制度実施により正社員は微増。
【小売/大企業】

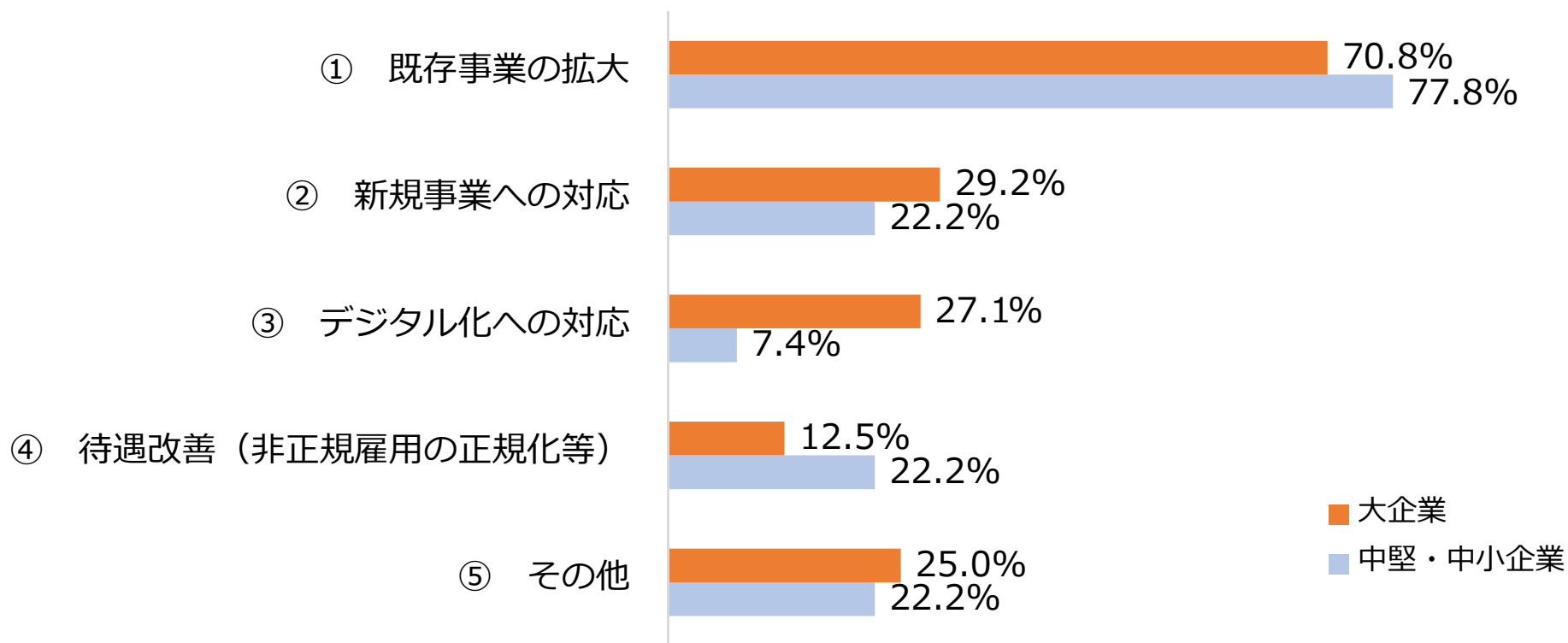
② 減少

- ▶ 新規採用者数の減少傾向やコロナの影響が続く中での若手の離職率の高さから正社員数は減少。
【食料品/中堅企業】
- ▶ 定年退職だけでなく、若手社員がより好待遇の企業へ転職する事例が多数発生し、正規従業員が減少。
【自動車・同附属品/大企業】
- ▶ 早期退職制度を実施したため正規従業員数が減少。補充は行わず、業務見直し等により対応。
【小売（百貨店）/中小企業】
- ▶ 売上減少により採用を抑えている部分はあるが、若手が不足しており、求人を出すものの、なかなか集まらない。正規を採用できない分は非正規でカバー。
【小売（百貨店）/中小企業】

4. 正規雇用従業員数の増加要因

- ▶ 大企業、中堅・中小企業ともに「①既存事業の拡大」をあげる企業が最も多くみられた。
- ▶ 次いで、大企業では「②新規事業への対応」、中堅・中小企業では「②新規事業への対応」、「④待遇改善」をあげる企業が多かった。

【正規雇用従業員数の増加要因】



回答社数：大企業 48社、中堅・中小企業 27社〔複数回答〕
対象：「近年の正規雇用従業員数」において「①増加」と回答した企業

4. 正規雇用従業員数の増加要因

① 既存事業の拡大

- ▶ コロナ禍で業績が悪化しリストラを実施したものの、その後の需要回復や工場新設に伴い、工場作業員が増加。【食料品/中小企業】
- ▶ 生産が好調のため従業員が不足。中途採用を積極的に実施。【化学/大企業】
- ▶ 社会全体でIT需要が拡大している中、IT人材が不足。当社でもシステム開発に従事するエンジニアを中心に正規従業員の維持拡充に注力。【情報通信/大企業】

② 新規事業への対応

- ▶ 不動産開発などを含む非建設事業の収益基盤確立を軸とした企業活動を促進。【建設/大企業】
- ▶ ネットスーパーや独自商品など新業態の拡大もあり、採用を強化。【小売（スーパー）/大企業】

③ デジタル化への対応

- ▶ DX需要による事業領域の成長に加え、人材の争奪が激化しているため、新卒、経験者採用ともに、年々採用者数を増加させている。【情報通信/大企業】
- ▶ デジタル、IT部門の人材を戦略的に増員している。【職業紹介・労働者派遣/大企業】

④ 待遇改善（非正規雇用の正規化等）

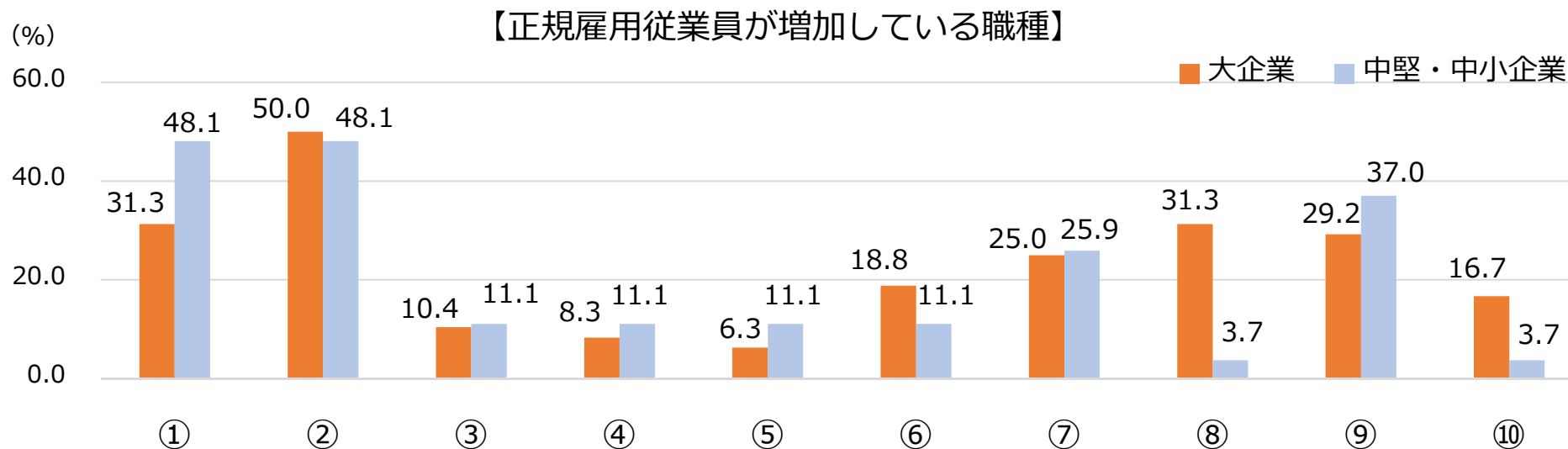
- ▶ パートタイマーやアルバイトから正規社員への登用を常時行っている。【小売（スーパー）/大企業】
- ▶ 残業時間の削減や年間休日の増加を図った。【小売（ドラッグストア）/中小企業】

⑤ その他

- ▶ 50～60歳代が多く、40歳代以下が少ないというバランスの悪さを改善すべく、近年は若手の採用に注力【石油製品/大企業】
- ▶ 2024年度以降の時間外労働の上限規制適用への対応。【建設/大企業】
- ▶ 県外に出ていた学生が地元に戻ってくる傾向が強まっており、新卒者を採用しやすくなっている。【小売（自動車）/中小企業】

5. 正規雇用従業員数が増加している職種

- ▶ 大企業では「②現場で定型作業を担う人材」、「①現場の技能労働者」、「⑧システム・アプリケーション等を開発する専門人材」をあげる企業が多い。
- ▶ 中堅・中小企業では、「①現場の技能労働者」、「②現場で定型作業を担う人材」、「⑨その他の専門人材」をあげる企業が多い。



- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| ① 現場の技能労働者（現場監督等） | ② 現場で定型作業を担う人材（店舗等での販売従事者等） |
| ③ 一般的な事務職 | ④ 中核的な管理職（経営人材） |
| ⑤ 海外展開に必要な国際人材 | ⑥ 研究開発等を支える高度人材 |
| ⑦ 社内事務のIT化を推進する人材 | ⑧ システム・アプリケーション等を開発する専門人材 |
| ⑨ その他の専門人材（総務、法務、M&A等） | ⑩ その他 |

回答社数：大企業 48社、中堅・中小企業 27社〔複数回答〕
 対象：「近年の正規雇用従業員数」において「①増加」と回答した企業

5. 正規雇用従業員数が増加している職種

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| ① 現場の技能労働者（現場監督等） | ② 現場で定型作業を担う人材（店舗等での販売従事者等） |
| ③ 一般的な事務職 | ④ 中核的な管理職（経営人材） |
| ⑤ 海外展開に必要な国際人材 | ⑥ 研究開発等を支える高度人材 |
| ⑦ 社内事務のIT化を推進する人材 | ⑧ システム・アプリケーション等を開発する専門人材 |
| ⑨ その他の専門人材（総務、法務、M & A等） | ⑩ その他 |

【①】 現場監督の人手不足はここ数年来の課題。
【建設/大企業】

【②】 業績好調により、工場での繁忙感が高まっている。
【化学/大企業】

【⑤】 中国ECサイトへの参入。
【小売（通信販売）/中小企業】

【⑥】 技術力を維持するため、研究開発等を支える人材を増加させている。
【電気機械/大企業】

【⑦⑧】 中長期的に不足が見込まれるIT人材の採用を今の段階から積極的に進めている。
【職業紹介・労働者派遣/大企業】

【⑧】 リモートでの業務やドローンを活用した設計業務など、必要とされる人材が変わってきた。
【卸売/大企業】

【⑨】 事業戦略を立てられる高度人材を採用。
【生産用機械/大企業】

【⑨】 継続的な新規出店に伴い、本部機能を拡充。
【小売（ドラッグストア）/中小企業】

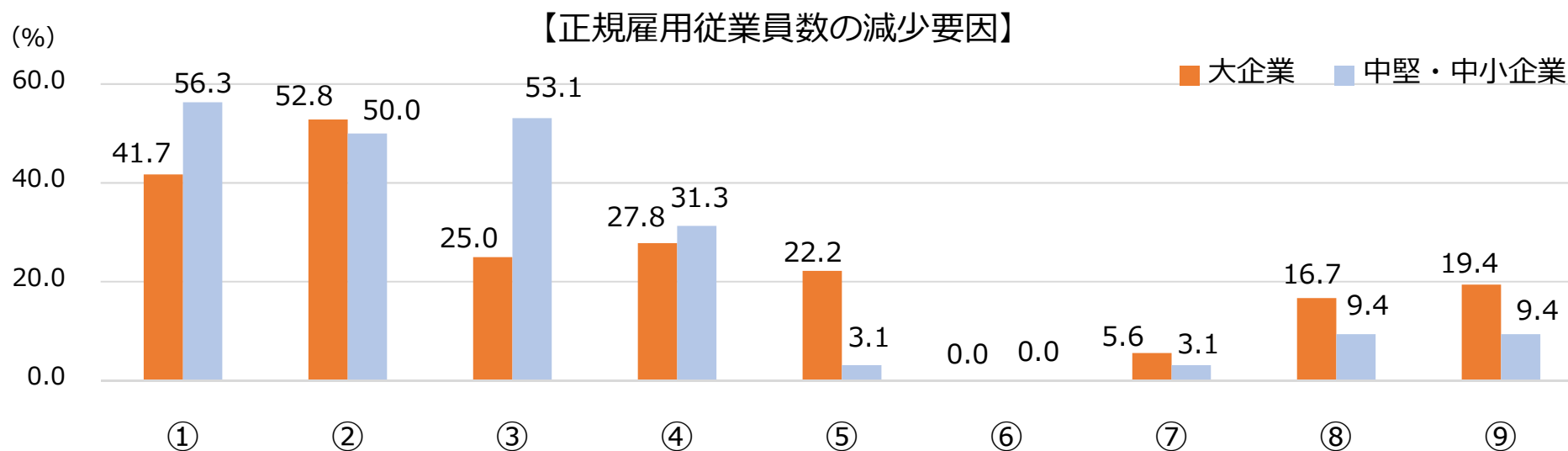
【①②③④⑦⑨】 事業の継続性を考慮して、職種を問わず一定数の採用を継続。
【不動産/中小企業】

【②⑦⑧】 新規出店に伴う人員増のほか、基幹システム改修などの要員を確保。その他、IT化の進展やSDGsなどに対応するため、多様な人材の確保に努めている。
【小売（スーパー）/大企業】

【①②③④⑦⑧⑨】 AIを用いた自動発注システムの開発なども内製化しており、職種全般を満遍なく増加させている。
【小売（スーパー）/大企業】

6. 正規雇用従業員数の減少要因

- ▶ 「①高齢化に伴う退職者の増加」、「②自己都合退職の増加」をあげる企業が多い。
- ▶ 中堅・中小企業では、半数以上の企業が「③採用が進まない」をあげているほか、大企業においては、「⑤生産性の向上」をあげる企業が一定数みられた。

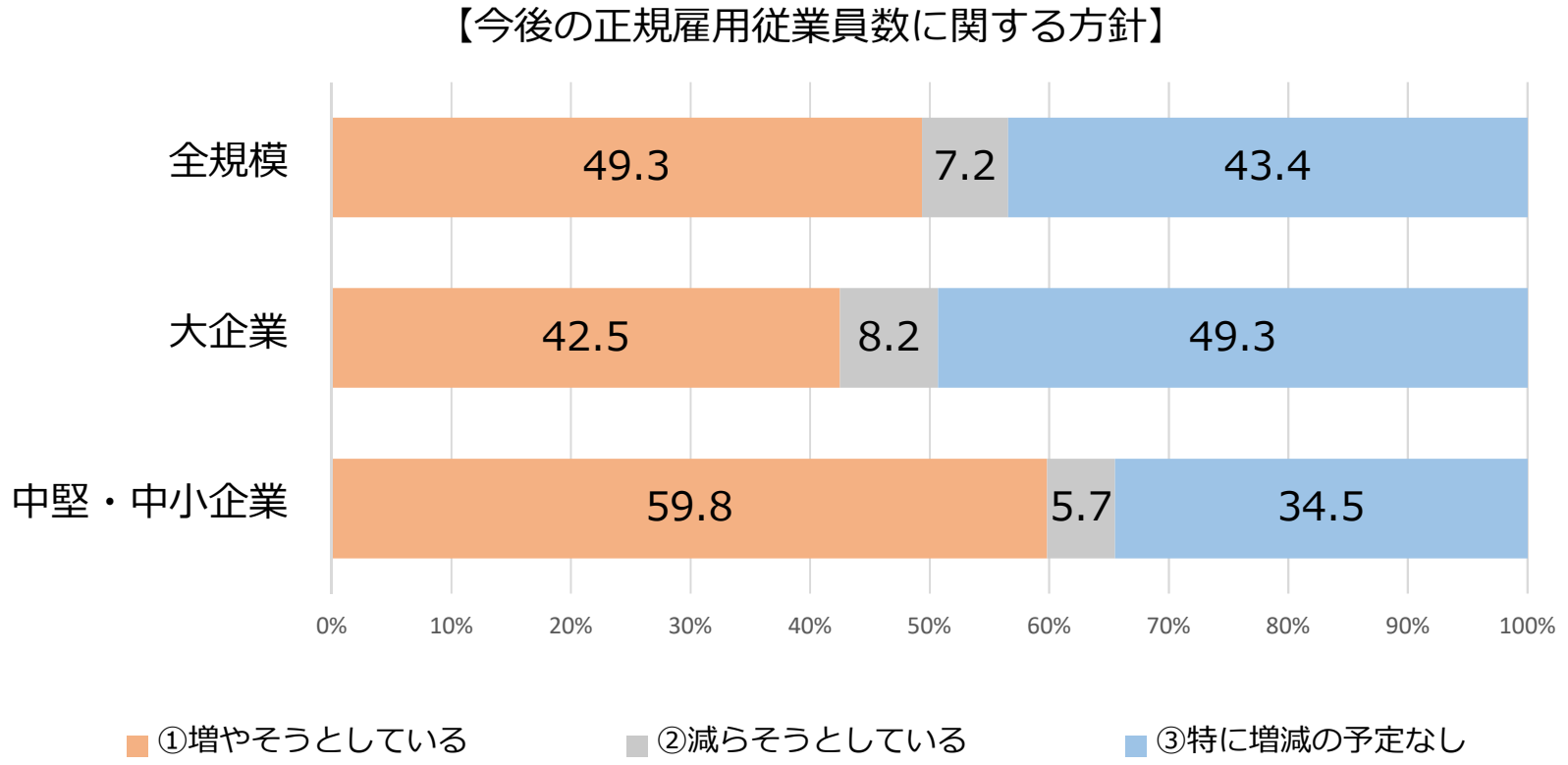


- | | | |
|----------------|---------------|--------------|
| ① 高齢化に伴う退職者の増加 | ② 自己都合退職の増加 | ③ 採用が進まない |
| ④ 業績・収益の悪化 | ⑤ 生産性の向上 | ⑥ 子会社等への事業移管 |
| ⑦ 業務のアウトソーシング | ⑧ 非正規従業員へのシフト | ⑨ その他 |

回答社数：大企業 36社、中堅・中小企業 32社〔複数回答〕
 対象：「近年の正規雇用従業員数」において「②減少」と回答した企業

7. 今後の正規雇用従業員数に関する方針・考え方

- ▶ 全体では、「①増やそうとしている」が49.3%となっている。
- ▶ これを規模別にみると、大企業は42.5%、中堅・中小企業では59.8%となっている。



回答社数：大企業 134社、中堅・中小企業 87社

7. 今後の正規雇用従業員数に関する方針・考え方

① 増やそうとしている

- ▶ 売上・生産が好調であり、新規出店が続くことから人手不足感がある。結婚・出産により退職した社員を再雇用する制度等を活用しつつ採用を増やしていく。【食料品/中小企業】
- ▶ 需要は増加傾向。自動化設備導入とあわせ、交代勤務や土日稼働のための従業員を増加させたい。【生産用機械/大企業】
- ▶ 新規出店による事業拡大を計画しており、新卒・中途問わず積極的な採用を予定。【小売（スーパー）/中堅企業】
- ▶ 離職防止の取組（環境改善、労働条件や評価制度の見直し等）のほか募集範囲の拡大等により営業人員を増やしていきたい。【建設/大企業】
- ▶ 生産工程従事者や研究開発等を支える高度人材の確保に努め、今後も増加させていく方針。【化学/中堅企業】
- ▶ 現在の中心世代は40代であるが、将来性を確保するため、20代や30代の社員を増やしたい。【小売（スーパー）・中小企業】

② 減らそうとしている

- ▶ 生産性向上により、少ない人員でモノづくりができるようにして利益を確保する必要がある。中長期的に見ると、現行事業は縮小傾向にあり、短期的な人員不足には派遣などの期間従業員で対応する。【自動車・同附属品/大企業】
- ▶ 新設工場における合理化・機械化策を既存工場へも導入するため、従業員は削減予定。既に大卒を中心に採用を抑制中。【食料品/中小企業】
- ▶ 退職者分を100%補充することは考えていない。営業体制を見直し、従業員数を減らしていく。【小売（百貨店）/中小企業】

③ 特に増減の予定なし

- ▶ 設備の自動化や省力化により生産性向上を図り、現状の従業員数を維持。【金属製品/中小企業】
- ▶ 将来受注できる工事が増加するか不明なため、現在の人数で受注できる範囲の業務を行っていく。【建設/中小企業】
- ▶ 今後の需要回復次第だが、当面は雇用確保に努めつつ、従業員のスキルアップを目的とした企業内配置転換や社外への「在籍型出向」を継続予定。【宿泊/大企業】

8. 事例紹介

企業名	概要
(有)原田左官工業所	<ul style="list-style-type: none">✓ 不安定な就労環境にある職人の正社員化に取り組む✓ 技術を身につけながら、安心して働き続けられる環境を提供
セントケア・ホールディング(株)	<ul style="list-style-type: none">✓ 幅広い介護サービスを提供するため、契約社員から正社員への登用を推進✓ 登用後は充実した制度で人材育成とキャリアアップを支援

取組事例（従業員確保に向けた特徴的な取組）

(有)原田左官工業所

不安定な就労環境にある職人の正社員化に取り組む。独自の育成プログラムにより職人の早期育成を図るとともに、安心して働き続けられる環境を提供し、人材を確保

1. 企業概要

(本社)東京都文京区 (設立)1949年 (資本金)48百万円 (従業員)約50名

- ・左官工事、タイル張り工事等を手掛ける建設業者。飲食店やアパレル、百貨店などの店舗内装を中心に、オリジナリティ溢れる施工を推進
- ・「モデリング学習」による新人教育や女性職人の積極登用など、業界の既成概念に捉われない施策を展開

2. 背景

▶不安定な就労環境

職人≠社員、ケガや病気に対する保証がない

▶職人の世界

男性社会、「背中を見て覚える」風潮、腕にバラつき

▶建築のユニット化のあおり

高度経済成長期をピークに業界は衰退傾向

3. 取組概要

▶職人の「正社員」化

- ✓「職人の生活を守り、安定させたい」との想いのもと、先代社長が約30年前に実施→業界では異例の取組み

▶先進的な育成方法

- ✓入社後1か月間、「モデリング学習(※)」の実践

※ベテランの作業動画を見てコテの使い方等を学ぶとともに、本人の作業の様子を録画し、お手本と比べることで「型」を習得

- ✓4年間で一人前の職人にする「育成プログラム」を策定

▶女性の積極登用

- ✓約30年前の事務スタッフの一言がきっかけ
- ✓女性ならではの発想・オリジナリティの発揮
※漆喰に口紅やアイシャドーを混ぜる 等



(新人の作業をビデオ撮影)



(ベテランの動きと比較)

(写真提供：(有)原田左官工業所)

4. 効果

▶在籍する職人40名全員が「正社員」

- 技術を身につけながら、安心して働き続けられる職場に
- 塗り作業ができない雨天時等の作業を確保し、生産性を向上(素材に漆喰を使用したスピーカーの製造等)

▶離職率の低下

- 技術の早期習得のほか、「左官の面白さ」の実感により、4年間の育成期間が終わる「年明け」まで8割が在籍

▶女性職人がいることが「当たり前」に

- 全職人40人中、12人が女性

「安心して働きつつ、自分の作ったものを残したい」
若者の勤労マインドにマッチ

- 左官職人を志す若者が増加
→年平均3~4名が門を叩く
→社内平均年齢は35歳

5. 今後の展開

- ▶効率的に技術を身につけ、正社員として安心して働き続けられる環境を提供。若者が定着し、育っていける企業を目指す
- ▶同業他社と連携した共同訓練などを通じて、業界全体の発展を目指す

取組事例（従業員確保に向けた特徴的な取組）

セントケア・ホールディング(株)

ニーズに応じた幅広い介護サービスを提供するため、契約社員から正社員への登用を推進。登用後は充実した制度で人材育成とキャリアアップを支援

1. 企業概要

(本社)東京都中央区 (設立)1983年 (資本金)約17億円 (連結売上高)約459億円 (連結従業員)正社員:4,411名、契約社員:6,883名 [2021年12月末]

- ・介護が必要な方々が住み慣れた自宅で生活を継続できるよう、在宅介護サービスを中心に、幅広く事業を展開
- ・近年は、訪問看護、小規模多機能型居宅介護、看護小規模多機能型居宅介護といった、介護サービスの中でもより医療に近く、重度化対応が必要なサービスに重点を置いている

2. 背景

▶ 拡大する需要に対応するための人員を確保

- ・高齢化に伴い介護需要が増大する一方、生産年齢人口の減少により人員不足が恒常化

▶ 求められるサービスの変化

- ・介護保険制度の見直し等により、訪問介護、訪問看護、多機能型サービスなど介護サービスが多様化
- ・サービスの生産性向上を図るとともに、正社員への転換、教育研修の充実などの取組を通じた優秀な人材の確保・育成が必要

▶ 高い離職率

- ・労働環境の改善を図り、離職率を下げる事が重要

4. 今後の展開

- ▶ エssenシャルワークとして介護事業の存在意義が高まる中、優秀な人材の確保・育成を進めることで、幅広く質の高いサービスを提供
- ▶ 新規採用の拡大、契約社員の正社員登用、教育研修の強化を進めることで、リーダーを担う人材の確保や処遇改善を進める

3. 取組概要

▶ 正社員登用

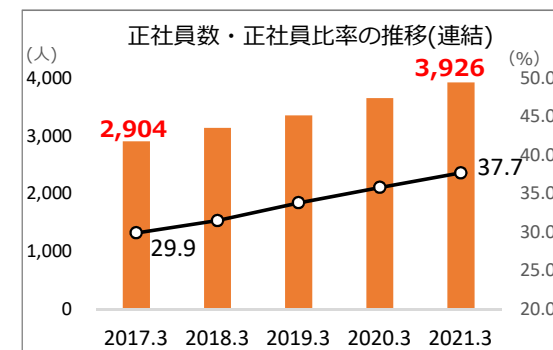
- ・優秀な人材の確保のため、契約社員を正社員に登用
- ・短時間正社員制度を導入し、多様な働き方を実現することで正社員登用の機会を拡大

▶ 人材育成とキャリアアップ支援

- ・社員の資格保有率向上のため、介護福祉士等の資格取得に向けた講座の開講や実務者研修受講費用を負担する等、資格取得を支援
- ・介護福祉士の資格を取得した社員が、指導者として次の介護福祉士を育成する役割を担う「インストラクター制度」を導入。これにより、管理職としてだけでなく専門職としてキャリアアップが可能
- ・看護医療領域の研修だけではなく、業界動向や労務、法律等幅広い研修を実施

▶ 労働環境の改善

- ・長時間残業の発生者・発生見込み者の所属事業所に個別対応支援を行うことで長時間労働を削減
- ・長時間労働が発生した従業員に対し、産業医・産業カウンセラーによるフォロー面談を実施



〔注記〕

「2.コロナ禍前と比較した従業員の過不足感」から「7.今後の正規雇用従業員数に関する方針・考え方」については、以下のとおり当局が調査を実施したものの。

- (1) 調査期間：令和4年3月～4月中旬
- (2) 調査対象：管内経済情勢に係るヒアリング調査を実施企業
- (3) 調査方法：ヒアリングを行い、得られた回答を分類
- (4) 回答企業数：221社
 - ・規模別内訳：大企業（資本金10億円以上） 134社
中堅・中小企業（資本金10億円未満） 87社
 - ・業種別内訳：製造業 90社、非製造業 131社

〔参考〕

財務省公表資料「地域企業における従業員確保の動向について（特別調査）」
https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202201/tokubetsu.pdf