

2020/11/13 地域バス交通活性化セミナー

地域の人手不足と雇用のイノベーション

長岡大学 経済経営学部 石川 英樹

報告の概要

I. 地域の雇用環境の概観 ～新型コロナウイルス感染症の影響も含めて

II. アンケート調査結果から

人手不足の状況・要因・対応

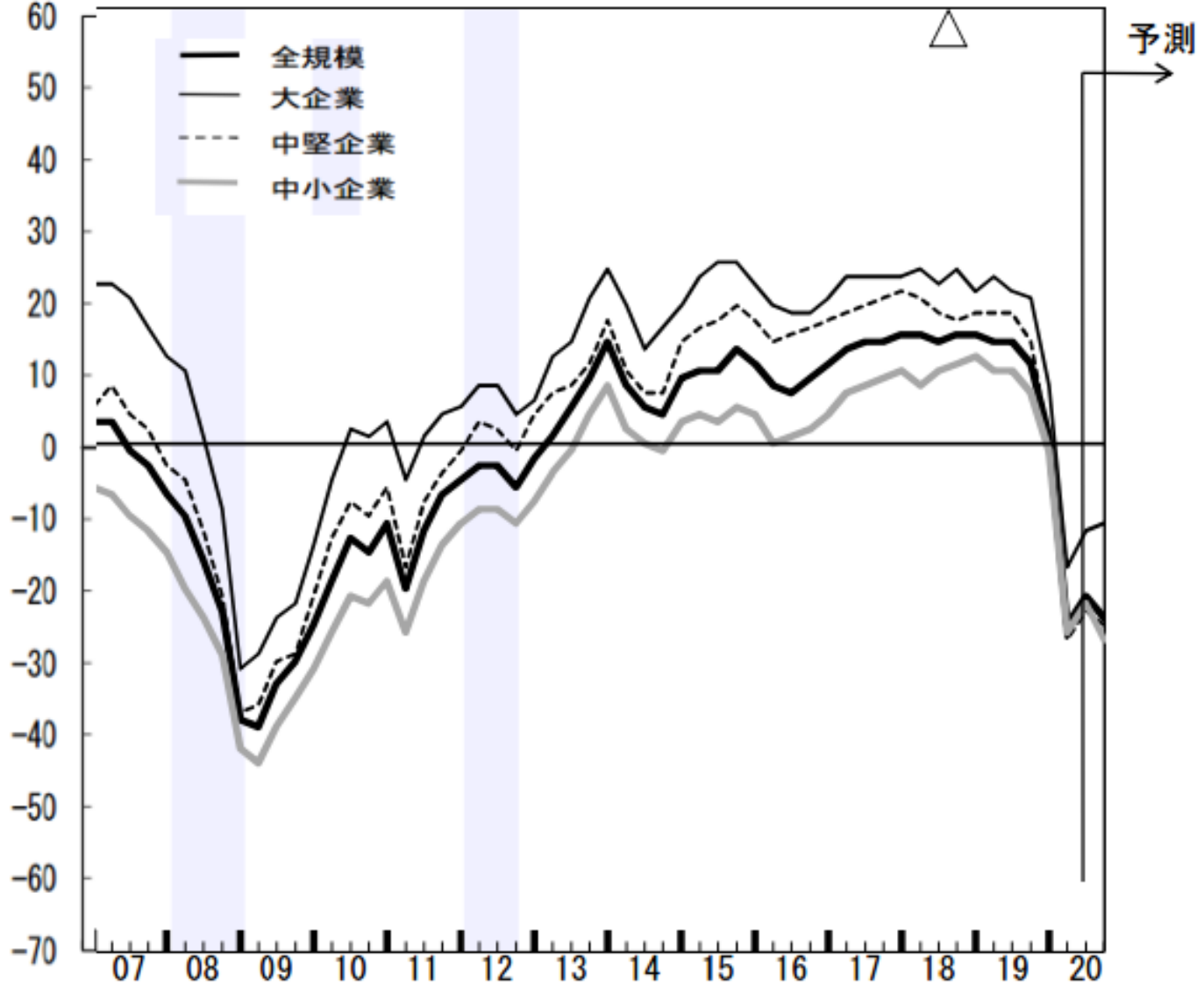
人員確保に向けた各企業の取り組み

III. 企業ヒアリング結果より

Ⅰ. 地域の雇用情勢の概観

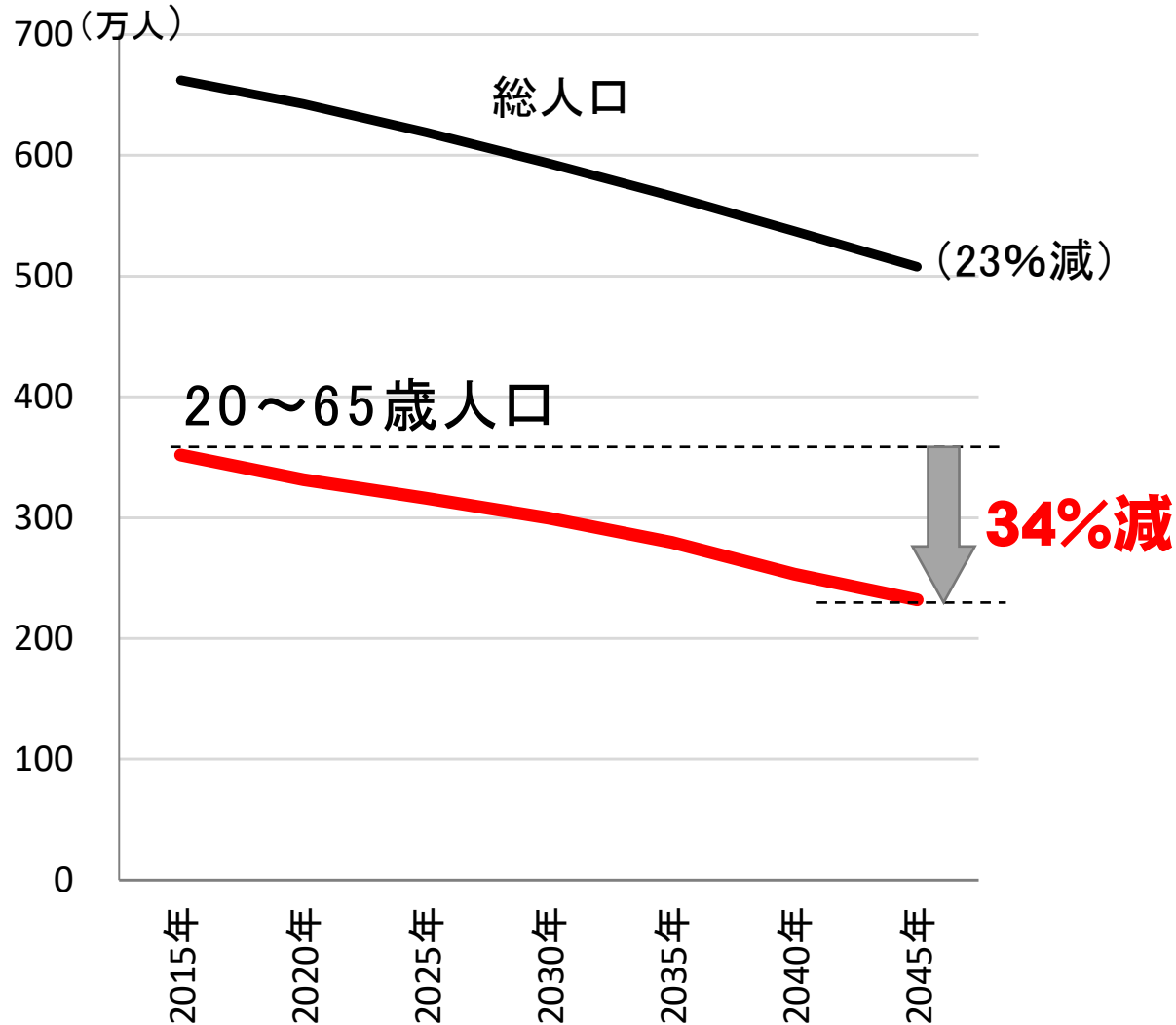
企業(非製造業)の景況感

～日銀短観の業況判断DI(全国)2020/9月調査～



域内労働力人口 2045年までに4割以上減少(2015年比)

～石川・富山・長野・新潟県の合計将来人口推計から～



II. アンケート調査結果から

企業調査について

《調査対象》

新潟県中越・県央地区を中心とした計1,545社

《調査方法》

調査票を郵送配布、郵送回収

《調査期間・基準時点》

2018年9月13日～9月28日、基準時点8月31日

《有効回収》

有効回収数 436票、回収率28.2%

就業者調査について

《調査対象》

企業調査回答企業の従業員、
2019年ヒアリング調査企業の従業員

《調査方法》

企業ご担当者に調査票配布を依頼、郵送回収（一部
ご担当者回収）

《調査期間・基準時点》

2019年9月25日～10月10日、基準時点8月31日

《有効回収》

有効回収数 823票

回答企業の業種

主な業種	度数	構成比	2014センサス
1)食料品・たばこ・飼料等	22	5.0%	1.1%
2)繊維・衣服等	11	2.5%	1.9%
3)木材・木製品等	4	0.9%	1.2%
4)パルプ・紙製品	8	1.8%	0.2%
5)出版・印刷	14	3.2%	0.5%
6)化学・石油製品	1	0.2%	0.1%
7)プラスチック製品	7	1.6%	0.5%
8)ゴム製品	0	0.0%	0.0%
9)なめし皮・同製品	0	0.0%	0.0%
10)窯業・土石製品	7	1.6%	0.3%
11)鉄鋼業	6	1.4%	0.4%
12)非鉄金属	1	0.2%	0.1%
13)金属製品	56	12.8%	4.9%
14)一般機械	24	5.5%	2.5%
15)電気・情報通信機器	9	2.1%	0.5%
16)電子部品等	6	1.4%	0.2%
17)輸送用機器	7	1.6%	0.3%
18)精密機械	16	3.7%	
19)その他製造業	6	1.4%	0.6%
20)農林漁業	2	0.5%	1.0%
21)鉱業・採石業	1	0.2%	0.1%
22)建設業	75	17.2%	11.9%
23)電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.5%	0.2%
24)情報通信業	9	2.1%	0.5%
25)運輸業	9	2.1%	1.6%
26)卸売業	48	11.0%	24.8%
27)小売業	21	4.8%	
28)金融業・保険業	6	1.4%	1.3%
29)不動産業・物品賃貸業	4	0.9%	4.3%
30)宿泊業、飲食サービス業	11	2.5%	11.3%
31)対個人サービス業	3	0.7%	8.5%
32)対事業所サービス	17	3.9%	7.3%
33)その他非製造業	13	3.0%	10.9%
無回答	10	2.3%	—
有効回答数	436	100.0%	—

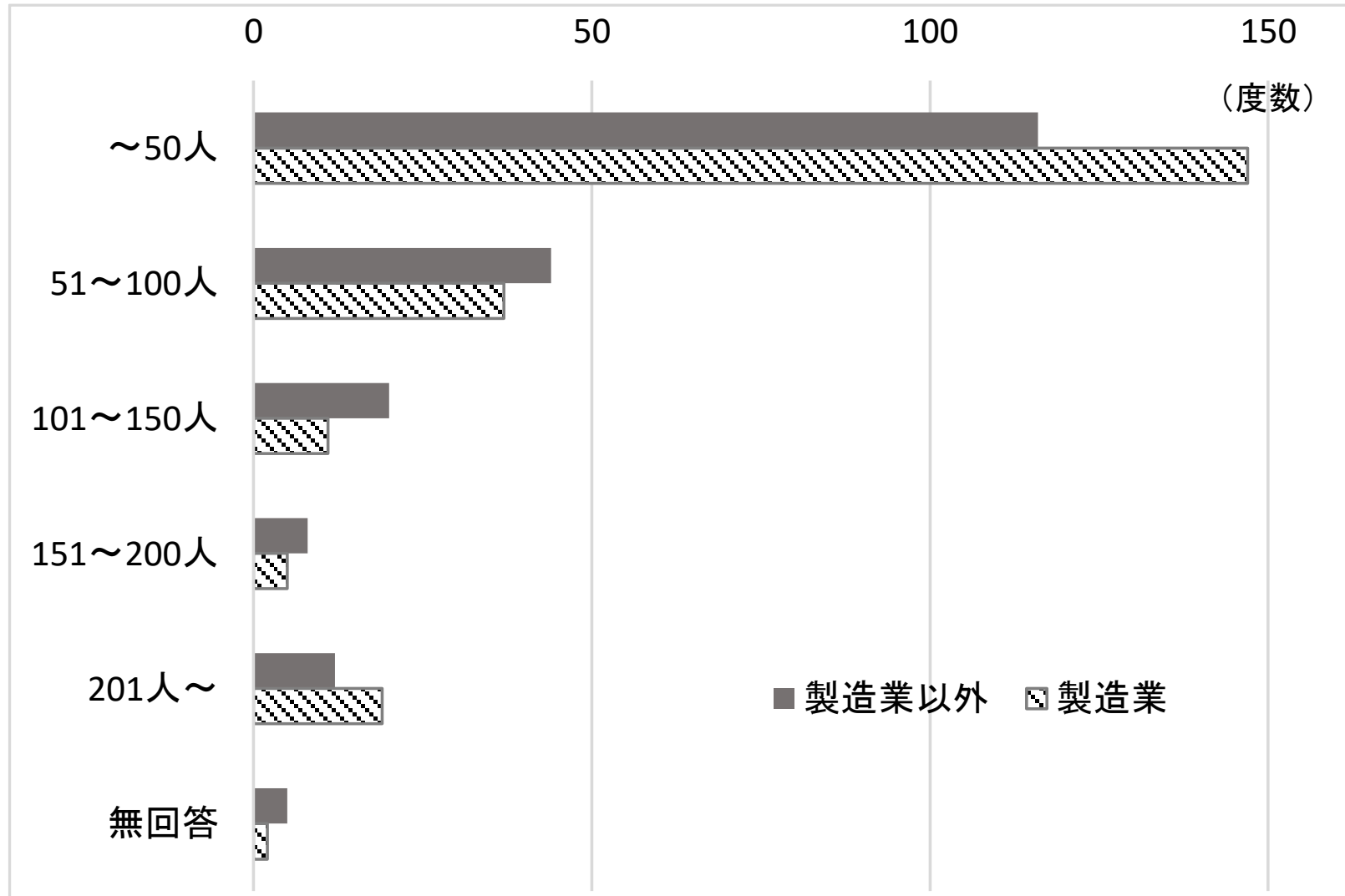
主な業種	度数	構成比	2014センサス
製造業	205	47.0%	15.4%
製造業以外	221	50.7%	84.6%
無回答	10	2.3%	—
有効回答数	436	100.0%	—

(注)2014年経済センサスのデータの「精密機械」は「その他製造業」に含まれ、「卸売業」と「小売業」は合計を示す。

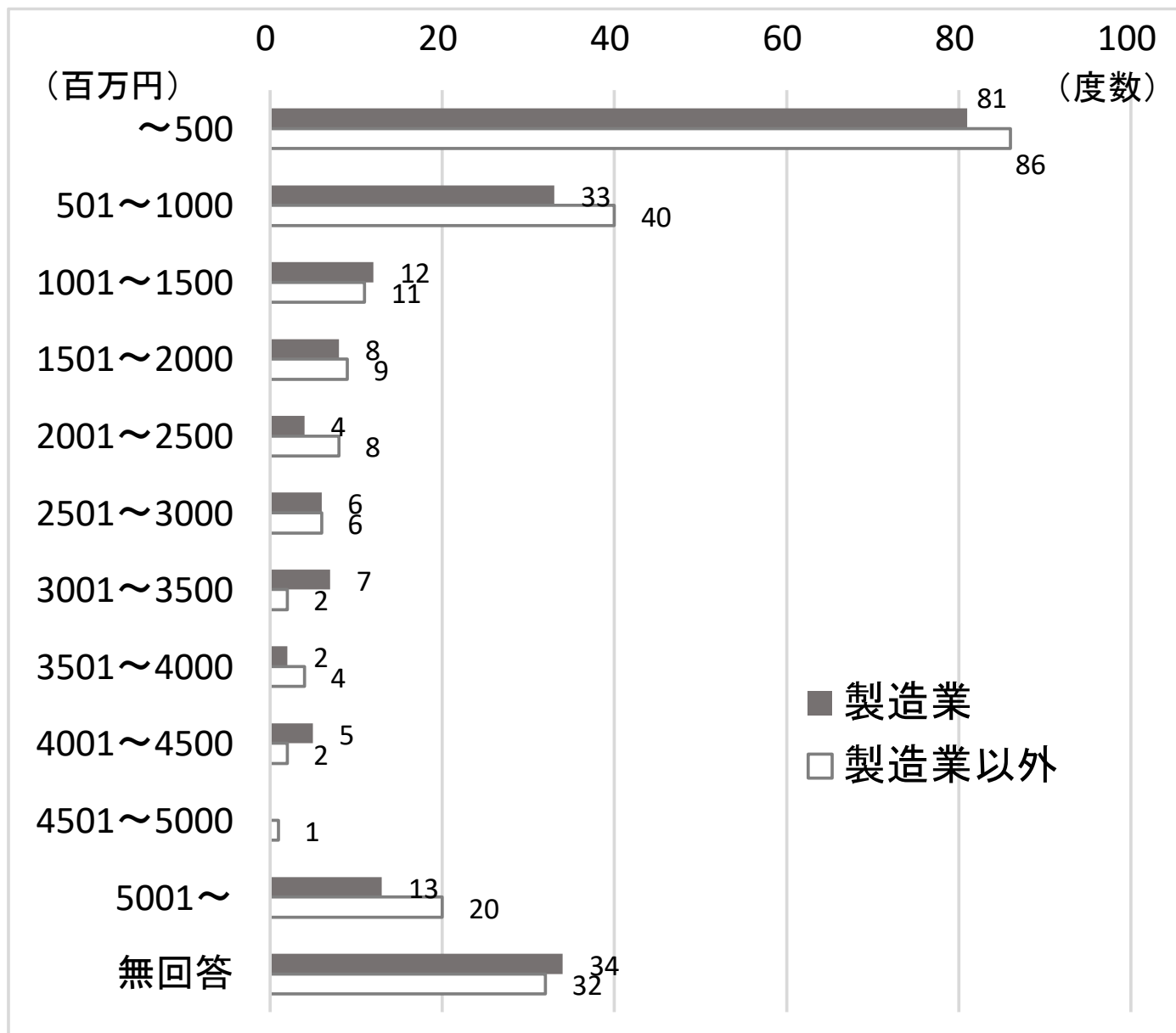
回答企業の従業員数

従業員数	製造業	製造業以外	無回答	合計
～50人	116	147	4	267
51～100人	44	37	1	82
101～150人	20	11	3	34
151～200人	8	5	1	14
201人～	12	19	0	31
無回答	5	2	1	8
総計	205	221	10	436
～50人	56.6%	66.5%	40.0%	61.2%
51～100人	21.5%	16.7%	10.0%	18.8%
101～150人	9.8%	5.0%	30.0%	7.8%
151～200人	3.9%	2.3%	10.0%	3.2%
201人～	5.9%	8.6%	0.0%	7.1%
無回答	2.4%	0.9%	10.0%	1.8%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

回答企業の従業員数



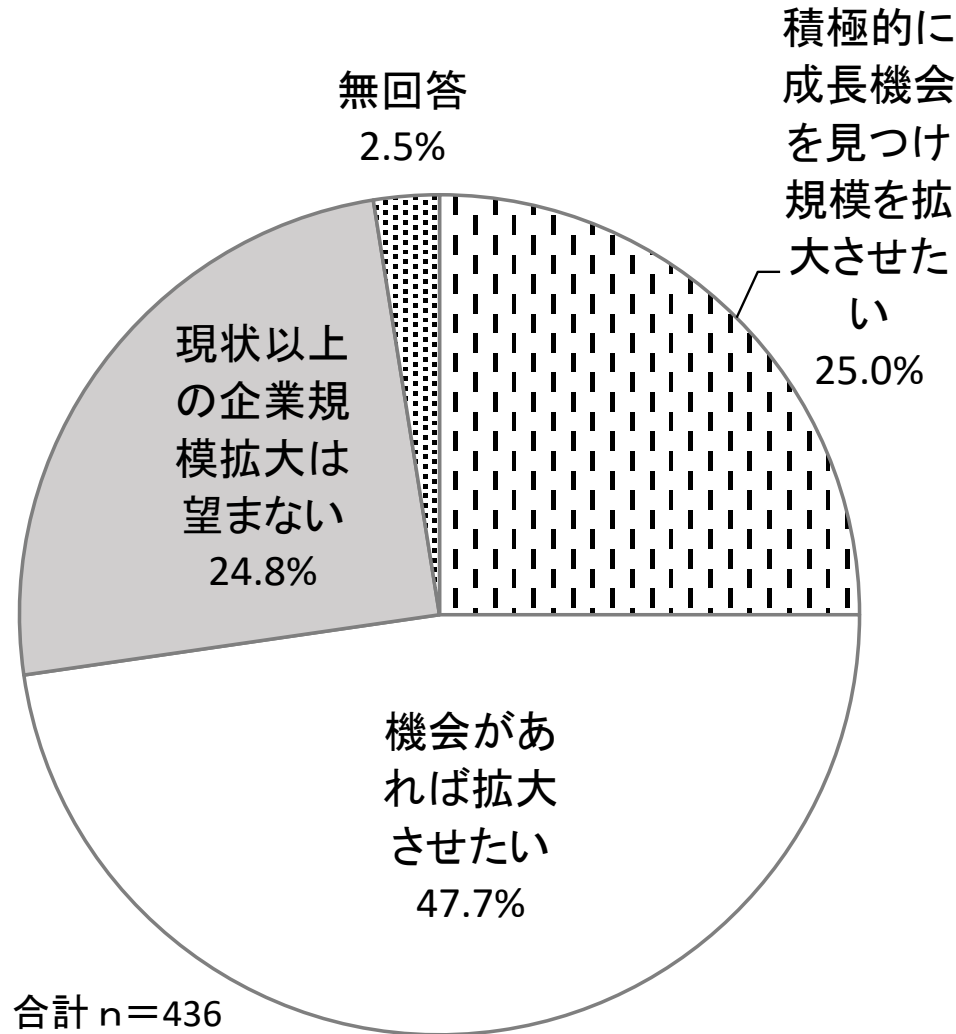
回答企業の売上高



昨年と比べた売上高・経常利益の変化

	売上高		経常利益	
	度数	構成比	度数	構成比
かなり増加した	25	5.7%	25	5.7%
やや増加した	170	39.0%	152	34.9%
変化なし	83	19.0%	101	23.2%
やや減少した	133	30.5%	123	28.2%
かなり減少した	18	4.1%	28	6.4%
無回答	7	1.6%	7	1.6%
有効回答数	436	100.0%	436	100.0%

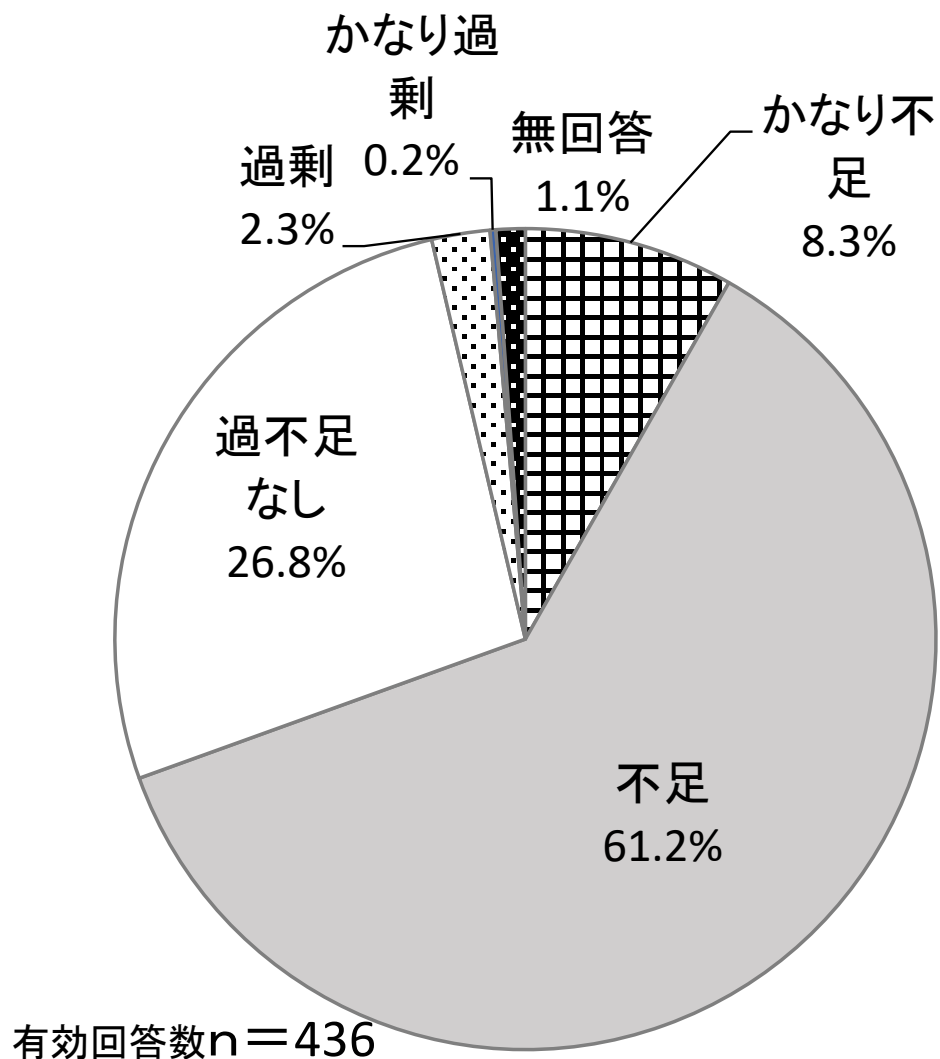
事業規模の拡大意向の有無



新規採用者(過去5年間、該当全て)

従業員数	～50人	51～100	101～150	151～200	201人～	無回答	合計
中途採用者	233	76	33	14	29	8	393
高校新卒者	55	40	24	11	25	5	160
専門学校新卒者	25	33	19	8	22	2	109
大学・大学院新卒者	43	25	16	3	8	3	98
定年退職者の再雇用	65	29	4	4	5	2	109
外国人(実習生等を含む)	2	2	1	0	0	0	5
その他	4	0	0	0	0	0	4
新規採用者はいない	16	0	0	0	0	0	16
有効回答数	267	82	34	14	31	8	436
中途採用者	87.3%	92.7%	97.1%	100.0%	93.5%	100.0%	90.1%
高校新卒者	20.6%	48.8%	70.6%	78.6%	80.6%	62.5%	36.7%
専門学校新卒者	9.4%	40.2%	55.9%	57.1%	71.0%	25.0%	25.0%
大学・大学院新卒者	16.1%	30.5%	47.1%	21.4%	25.8%	37.5%	22.5%
定年退職者の再雇用	24.3%	35.4%	11.8%	28.6%	16.1%	25.0%	25.0%
外国人(実習生等を含む)	0.7%	2.4%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
その他	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%
新規採用者はいない	6.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

雇用人員の過不足



雇用人員の過不足～業種別(続き)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
かなり不足	11	25	0	36
不足	116	146	5	267
過不足なし	71	41	5	117
過剰	4	6	0	10
かなり過剰	0	1	0	1
無回答	3	2	0	5
有効回答数	205	221	10	436
かなり不足	5.4%	11.3%	0.0%	8.3%
不足	56.6%	66.1%	50.0%	61.2%
過不足なし	34.6%	18.6%	50.0%	26.8%
過剰	2.0%	2.7%	0.0%	2.3%
かなり過剰	0.0%	0.5%	0.0%	0.2%
無回答	1.5%	0.9%	0.0%	1.1%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

雇用人員の過不足～従業員規模

	～50人	51～100	101～150	151～200	201人～	無回答	合計
かなり不足	24	4	3	0	5	0	36
不足	150	53	24	12	24	4	267
過不足なし	83	21	6	2	2	3	117
過剰	8	1	1	0	0	0	10
かなり過剰	1	0	0	0	0	0	1
無回答	1	3	0	0	0	1	5
有効回答数	267	82	34	14	31	8	436
かなり不足	9.0%	4.9%	8.8%	0.0%	16.1%	0.0%	8.3%
不足	56.2%	64.6%	70.6%	85.7%	77.4%	50.0%	61.2%
過不足なし	31.1%	25.6%	17.6%	14.3%	6.5%	37.5%	26.8%
過剰	3.0%	1.2%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%
かなり過剰	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
無回答	0.4%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	1.1%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

雇用人員の過不足～売上高増減別

売上高の昨年との比較	かなり増加した	やや増加した	変化なし	やや減少した	かなり減少した	無回答	合計
不足している	22	129	53	85	9	5	303
不足していない	3	37	30	47	9	2	128
無回答	0	4	0	1	0		5
合計	25	170	83	133	18	7	436
不足している	88.0%	75.9%	63.9%	63.9%	50.0%	71.4%	69.5%
不足していない	12.0%	21.8%	36.1%	35.3%	50.0%	28.6%	29.4%
無回答	0.0%	2.4%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	1.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

雇用人員の過不足～事業規模の拡大志向別

事業規模の拡大志向	拡大させた い	積極的 に成 長機 会を	機会 があ れば 拡大	現在の 拡大 は望 まな い	無 回 答	合計
不足している	86	152	57	8	303	
不足していない	23	54	49	2	128	
無回答	0	2	2	1	5	
合計	109	208	108	11	436	
不足している	78.9%	73.1%	52.8%	72.7%	69.5%	
不足していない	21.1%	26.0%	45.4%	18.2%	29.4%	
無回答	0.0%	1.0%	1.9%	9.1%	1.1%	
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	



不足している職種(3つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
管理職	20	18	1	39
専門・技術職	76	90	3	169
事務職	11	23	0	34
販売職(営業等)	30	52	2	84
サービス職	1	21	0	22
保安職(警備等)	0	3	0	3
生産工程	79	7	1	87
輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)	18	27	2	47
建設等	2	45	0	47
運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	0	10	0	10
その他	2	2	0	4
有効回答数	127	171	5	303
管理職	15.7%	10.5%	20.0%	12.9%
専門・技術職	59.8%	52.6%	60.0%	55.8%
事務職	8.7%	13.5%	0.0%	11.2%
販売職(営業等)	23.6%	30.4%	40.0%	27.7%
サービス職	0.8%	12.3%	0.0%	7.3%
保安職(警備等)	0.0%	1.8%	0.0%	1.0%
生産工程	62.2%	4.1%	20.0%	28.7%
輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)	14.2%	15.8%	40.0%	15.5%
建設等	1.6%	26.3%	0.0%	15.5%
運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	0.0%	5.8%	0.0%	3.3%
その他	1.6%	1.2%	0.0%	1.3%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



不足している職種(3つまで)～業種別

	金属製品	一般機械	精密機械	建設業	卸売業	小売業	対事業所サービス	その他非製造業	有効回答数
1) 管理職	10	0	3	7	3	4	1	1	39
2) 専門・技術職	20	12	9	51	8	4	4	9	169
3) 事務職	2	1	1	2	2	4	5	3	34
4) 販売職(営業等)	4	5	3	5	21	14	3	1	84
5) サービス職	0	0	0	2	0	7	1	2	22
6) 保安職(警備等)	0	0	0	0	0	0	3	0	3
7) 生産工程	30	8	7	1	2	1	3	0	87
8) 輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)	6	1	4	15	1	1	0	0	47
9) 建設等	0	0	0	43	0	0	0	0	47
10) 運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	0	0	0	0	3	2	2	1	10
11) その他	0	0	2	0	1	0	0	0	4
有効回答数	38	18	14	66	27	17	14	12	303
1) 管理職	26.3%	0.0%	21.4%	10.6%	11.1%	23.5%	7.1%	8.3%	12.9%
2) 専門・技術職	52.6%	66.7%	64.3%	77.3%	29.6%	23.5%	28.6%	75.0%	55.8%
3) 事務職	5.3%	5.6%	7.1%	3.0%	7.4%	23.5%	35.7%	25.0%	11.2%
4) 販売職(営業等)	10.5%	27.8%	21.4%	7.6%	77.8%	82.4%	21.4%	8.3%	27.7%
5) サービス職	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	41.2%	7.1%	16.7%	7.3%
6) 保安職(警備等)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	21.4%	0.0%	1.0%
7) 生産工程	78.9%	44.4%	50.0%	1.5%	7.4%	5.9%	21.4%	0.0%	28.7%
8) 輸送・機械運転(車両運転手、機械オペレーター等)	15.8%	5.6%	28.6%	22.7%	3.7%	5.9%	0.0%	0.0%	15.5%
9) 建設等	0.0%	0.0%	0.0%	65.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	15.5%
10) 運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	11.8%	14.3%	8.3%	3.3%
11) その他	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%

不足している職種(3つまで)～規模拡大志向別

	拡大させたい	機会があれば拡大	現状以上の企業規模	無回答	合計
管理職	18	15	3	3	39
専門・技術職	48	83	34	4	169
事務職	5	20	6	3	34
販売職(営業等)	36	31	16	1	84
サービス職	4	13	4	1	22
保安職(警備等)	2	1	0	0	3
生産工程	28	38	19	2	87
輸送・機械運転(車両運転手、機械オペ)	10	28	9	0	47
建設等	5	30	12	0	47
運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	1	7	2	0	10
その他	1	2	1	0	4
有効回答数	86	152	57	8	303
管理職	20.9%	9.9%	5.3%	37.5%	12.9%
専門・技術職	55.8%	54.6%	59.6%	50.0%	55.8%
事務職	5.8%	13.2%	10.5%	37.5%	11.2%
販売職(営業等)	41.9%	20.4%	28.1%	12.5%	27.7%
サービス職	4.7%	8.6%	7.0%	12.5%	7.3%
保安職(警備等)	2.3%	0.7%	0.0%	0.0%	1.0%
生産工程	32.6%	25.0%	33.3%	25.0%	28.7%
輸送・機械運転(車両運転手、機械オペ)	11.6%	18.4%	15.8%	0.0%	15.5%
建設等	5.8%	19.7%	21.1%	0.0%	15.5%
運搬・清掃等(配達、荷役、清掃等)	1.2%	4.6%	3.5%	0.0%	3.3%
その他	1.2%	1.3%	1.8%	0.0%	1.3%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

人手不足を解消できない理由(3つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
賃上げできず賃金が低い	25	34	0	59
就労条件が厳しい(仕事がきつい、長時間労働、休暇とりにくい等)	18	60	1	79
求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない	90	107	4	201
自社の魅力・求める人材のPRが困難	26	28	1	55
求職者とのマッチングの機会が少ない	30	33	5	68
採用した人材が定着しない	24	56	1	81
採用する時間的・金銭的余裕がない	5	4	0	9
その他	11	13	1	25
無回答	4	4	0	8
有効回答数	127	171	5	303
賃上げできず賃金が低い	19.7%	19.9%	0.0%	19.5%
就労条件が厳しい(仕事がきつい、長時間労働、休暇とりにくい等)	14.2%	35.1%	20.0%	26.1%
求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない	70.9%	62.6%	80.0%	66.3%
自社の魅力・求める人材のPRが困難	20.5%	16.4%	20.0%	18.2%
求職者とのマッチングの機会が少ない	23.6%	19.3%	100.0%	22.4%
採用した人材が定着しない	18.9%	32.7%	20.0%	26.7%
採用する時間的・金銭的余裕がない	3.9%	2.3%	0.0%	3.0%
その他	8.7%	7.6%	20.0%	8.3%
無回答	3.1%	2.3%	0.0%	2.6%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

人手不足を解消できない理由(3つまで)～従業員規模別

	～50人	51～100	101～150	151～200	201人～	無回答	合計
賃上げできず賃金が低い	34	12	6	1	6	0	59
就労条件が厳しい(仕事がきつい、長時間労働、休暇とりにくい等)	43	13	9	3	9	2	79
求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない	121	37	17	9	13	4	201
自社の魅力・求める人材のPRが困難	34	9	4	2	5	1	55
求職者とのマッチングの機会が少ない	34	20	6	4	4	0	68
採用した人材が定着しない	47	12	6	3	13	0	81
採用する時間的・金銭的余裕がない	9	0	0	0	0	0	9
その他	6	6	4	1	8	0	25
無回答	5	3	0	0	0	0	8
有効回答数	174	57	27	12	29	4	303
賃上げできず賃金が低い	19.5%	21.1%	22.2%	8.3%	20.7%	0.0%	19.5%
就労条件が厳しい(仕事がきつい、長時間労働、休暇とりにくい等)	24.7%	22.8%	33.3%	25.0%	31.0%	50.0%	26.1%
求める人材や求める能力を持つ応募者が少ない	69.5%	64.9%	63.0%	75.0%	44.8%	100.0%	66.3%
自社の魅力・求める人材のPRが困難	19.5%	15.8%	14.8%	16.7%	17.2%	25.0%	18.2%
求職者とのマッチングの機会が少ない	19.5%	35.1%	22.2%	33.3%	13.8%	0.0%	22.4%
採用した人材が定着しない	27.0%	21.1%	22.2%	25.0%	44.8%	0.0%	26.7%
採用する時間的・金銭的余裕がない	5.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%
その他	3.4%	10.5%	14.8%	8.3%	27.6%	0.0%	8.3%
無回答	2.9%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(就業者調査2019)

現在の勤務先の直前に勤めていた会社の退職理由①

	30歳未満	30歳～50歳未満	50歳以上	無回答	合計
1. 自分に合った仕事や会社を探すため	23.1%	18.9%	24.7%	0.0%	21.0%
2. 能力を発揮する機会が少ないため	0.0%	5.1%	5.6%	0.0%	4.8%
3. 正社員になりたかったため	7.7%	9.7%	4.5%	0.0%	7.9%
4. 技術を身に付けられないため	3.8%	3.4%	2.2%	0.0%	3.1%
5. 賃金が低いため	30.8%	23.4%	13.5%	0.0%	21.0%
6. 会社・職場の経営方針が納得できないため	0.0%	4.6%	7.9%	0.0%	5.2%
7. 仕事がきついため	30.8%	10.3%	12.4%	0.0%	12.7%
8. 昇進の可能性が少ない、ポストに不満なため	3.8%	1.1%	1.1%	0.0%	1.4%
9. 会社・職場に活力や将来性がないため	23.1%	20.6%	13.5%	0.0%	18.6%
10. 経営者や上司、同僚との折り合いが合わないため	11.5%	12.0%	9.0%	0.0%	11.0%
11. 職場環境が悪いため	11.5%	11.4%	6.7%	100.0%	10.3%
12. 福利厚生が不十分なため	3.8%	2.3%	2.2%	0.0%	2.4%
13. 仕事上のトラブルのため	0.0%	0.6%	5.6%	0.0%	2.1%
14. 労働時間が長い、または休日・休暇が少ないから	38.5%	22.9%	14.6%	0.0%	21.6%
15. 休日・休暇が思うようにとれないため	15.4%	8.6%	10.1%	0.0%	9.6%
16. 通勤時間が長いため	3.8%	2.3%	2.2%	0.0%	2.4%
17. 暮らしにくい	3.8%	4.0%	2.2%	0.0%	3.4%
18. 故郷などに戻るため	7.7%	13.1%	15.7%	0.0%	13.4%
19. 結婚または出産のため	3.8%	6.9%	4.5%	0.0%	5.8%
20. 希望退職、解雇(倒産・リストラ等含む)	0.0%	9.1%	24.7%	0.0%	13.1%
21. 転勤を命じられたため	0.0%	2.3%	2.2%	0.0%	2.1%
22. その他	3.8%	10.9%	10.1%	0.0%	10.0%
無回答	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.7%
有効回答者数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(就業者調査2019)

現在の勤務先の直前に勤めていた会社の退職理由②

	配偶者有り (結婚して いる)	独身(死 別・離別含 む)	無回答	合計
1. 自分に合った仕事や会社を探すため	19.5%	49.8%	0.0%	19.8%
2. 能力を発揮する機会が少ないため	3.1%	16.2%	0.0%	4.5%
3. 正社員になりたかったため	4.8%	12.1%	0.0%	5.8%
4. 技術を身に付けられないため	2.3%	7.6%	0.0%	3.0%
5. 賃金が低いため	16.7%	35.3%	0.0%	17.2%
6. 会社・職場の経営方針が納得できないため	4.0%	15.4%	0.0%	5.3%
7. 仕事がきついため	14.4%	31.3%	0.0%	15.5%
8. 昇進の可能性が少ない、ポストに不満なため	1.1%	4.6%	0.0%	1.5%
9. 会社・職場に活力や将来性がないため	13.0%	21.3%	0.0%	12.8%
10. 経営者や上司、同僚との折り合いが合わないため	9.9%	18.9%	0.0%	10.6%
11. 職場環境が悪いため	12.2%	15.2%	0.0%	11.1%
12. 福利厚生が不十分なため	3.1%	5.4%	0.0%	3.0%
13. 仕事上のトラブルのため	3.7%	5.4%	0.0%	3.4%
14. 労働時間が長い、または休日・休暇が少ないから	13.9%	27.9%	0.0%	15.5%
15. 休日・休暇が思うようにとれないため	9.9%	24.7%	0.0%	10.4%
16. 通勤時間が長いため	3.7%	4.5%	0.0%	3.6%
17. 暮らしにくいため	2.8%	3.7%	0.0%	2.8%
18. 故郷などに戻るため	9.3%	19.1%	0.0%	9.8%
19. 結婚または出産のため	19.8%	21.3%	0.0%	15.3%
20. 希望退職、解雇(倒産・リストラ等含む)	12.7%	34.3%	100.0%	13.2%
21. 転勤を命じられたため	1.7%	2.2%	0.0%	1.7%
22. その他	10.8%	18.3%	0.0%	10.6%
無回答	1.1%	0.7%	0.0%	0.9%
有効回答者数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

人手不足の中での対処法(3つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
事業縮小、受注の抑制・選別	18	32	1	51
従業員の残業の増加	59	56	3	118
従業員の複数業務兼務・多能工化	76	86	4	166
機械設備・IT等導入等で省力化	40	29	2	71
職場環境を見直し業務効率改善	56	70	1	127
派遣社員・パート等の一時的増員	34	42	0	76
その他	10	17	1	28
無回答	3	5	0	8
有効回答数	127	171	5	303
事業縮小、受注の抑制・選別	14.2%	18.7%	20.0%	16.8%
従業員の残業の増加	46.5%	32.7%	60.0%	38.9%
従業員の複数業務兼務・多能工化	59.8%	50.3%	80.0%	54.8%
機械設備・IT等導入等で省力化	31.5%	17.0%	40.0%	23.4%
職場環境を見直し業務効率改善	44.1%	40.9%	20.0%	41.9%
派遣社員・パート等の一時的増員	26.8%	24.6%	0.0%	25.1%
その他	7.9%	9.9%	20.0%	9.2%
無回答	2.4%	2.9%	0.0%	2.6%
有効回答数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

人手不足の中での対処法(3つまで)

	(百万円)	～500	501～	無回答	総計
事業縮小、受注の抑制・選別		27	20	4	51
従業員の残業の増加		41	57	20	118
従業員の複数業務兼務・多能工化		67	81	18	166
機械設備・IT等導入等で省力化		18	47	6	71
職場環境を見直し業務効率改善		41	71	15	127
派遣社員・パート等の一時的増員		23	38	15	76
その他		12	10	6	28
無回答		3	4	1	8
有効回答数		115	145	43	303
事業縮小、受注の抑制・選別		23.5%	13.8%	9.3%	16.8%
従業員の残業の増加		35.7%	39.3%	46.5%	38.9%
従業員の複数業務兼務・多能工化		58.3%	55.9%	41.9%	54.8%
機械設備・IT等導入等で省力化		15.7%	32.4%	14.0%	23.4%
職場環境を見直し業務効率改善		35.7%	49.0%	34.9%	41.9%
派遣社員・パート等の一時的増員		20.0%	26.2%	34.9%	25.1%
その他		10.4%	6.9%	14.0%	9.2%
無回答		2.6%	2.8%	2.3%	2.6%
有効回答数		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

人員確保に向けた取組(5つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
賃金の引上げ	44.9%	44.8%	60.0%	45.2%
職場の安全・健康面の改善	38.5%	28.5%	30.0%	33.3%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	37.6%	48.4%	20.0%	42.7%
柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	9.3%	9.0%	10.0%	9.2%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	16.6%	19.9%	30.0%	18.6%
社員の能力・モチベーション向上	36.6%	44.3%	40.0%	40.6%
社員教育による多能工化の促進	35.1%	20.4%	30.0%	27.5%
高齢者の積極活用	32.2%	42.5%	30.0%	37.4%
女性の積極活用	19.0%	20.4%	20.0%	19.7%
外国人(実習生等含む)の積極活用	8.3%	3.6%	0.0%	5.7%
非正規社員の正社員化	10.2%	7.7%	20.0%	9.2%
インターンシップの受け入れ	16.1%	20.8%	10.0%	18.3%
自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	20.0%	19.5%	20.0%	19.7%
新卒者採用のため学校との連携促進	18.0%	16.7%	30.0%	17.7%
社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	21.0%	24.0%	30.0%	22.7%
その他	2.9%	2.3%	0.0%	2.5%
無回答	3.4%	2.7%	0.0%	3.0%
有効回答数	205	221	10	436

人員確保に向けた取組(5つまで)～従業員規模別

	～100人	101人～	無回答	総計
1) 賃金の引上げ	46.1%	43.0%	25.0%	45.2%
2) 職場の安全・健康面の改善	31.8%	40.5%	25.0%	33.3%
3) 労働時間短縮、休暇取得率向上等	43.6%	40.5%	25.0%	42.7%
4) 柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	8.9%	10.1%	12.5%	9.2%
5) 社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	18.9%	17.7%	12.5%	18.6%
6) 社員の能力・モチベーション向上	41.8%	36.7%	25.0%	40.6%
7) 社員教育による多能工化の促進	27.8%	27.8%	12.5%	27.5%
8) 高齢者の積極活用	36.1%	43.0%	37.5%	37.4%
9) 女性の積極活用	20.6%	16.5%	12.5%	19.7%
10) 外国人(実習生等含む)の積極活用	3.7%	13.9%	12.5%	5.7%
11) 非正規社員の正社員化	6.6%	21.5%	0.0%	9.2%
12) インターンシップの受け入れ	15.8%	30.4%	12.5%	18.3%
13) 自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	20.3%	15.2%	37.5%	19.7%
14) 新卒者採用のため学校との連携促進	14.3%	32.9%	12.5%	17.7%
15) 社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	16.3%	51.9%	12.5%	22.7%
16) その他	2.6%	0.0%	25.0%	2.5%
無回答	3.7%	0.0%	0.0%	3.0%
有効回答数	349	79	8	436

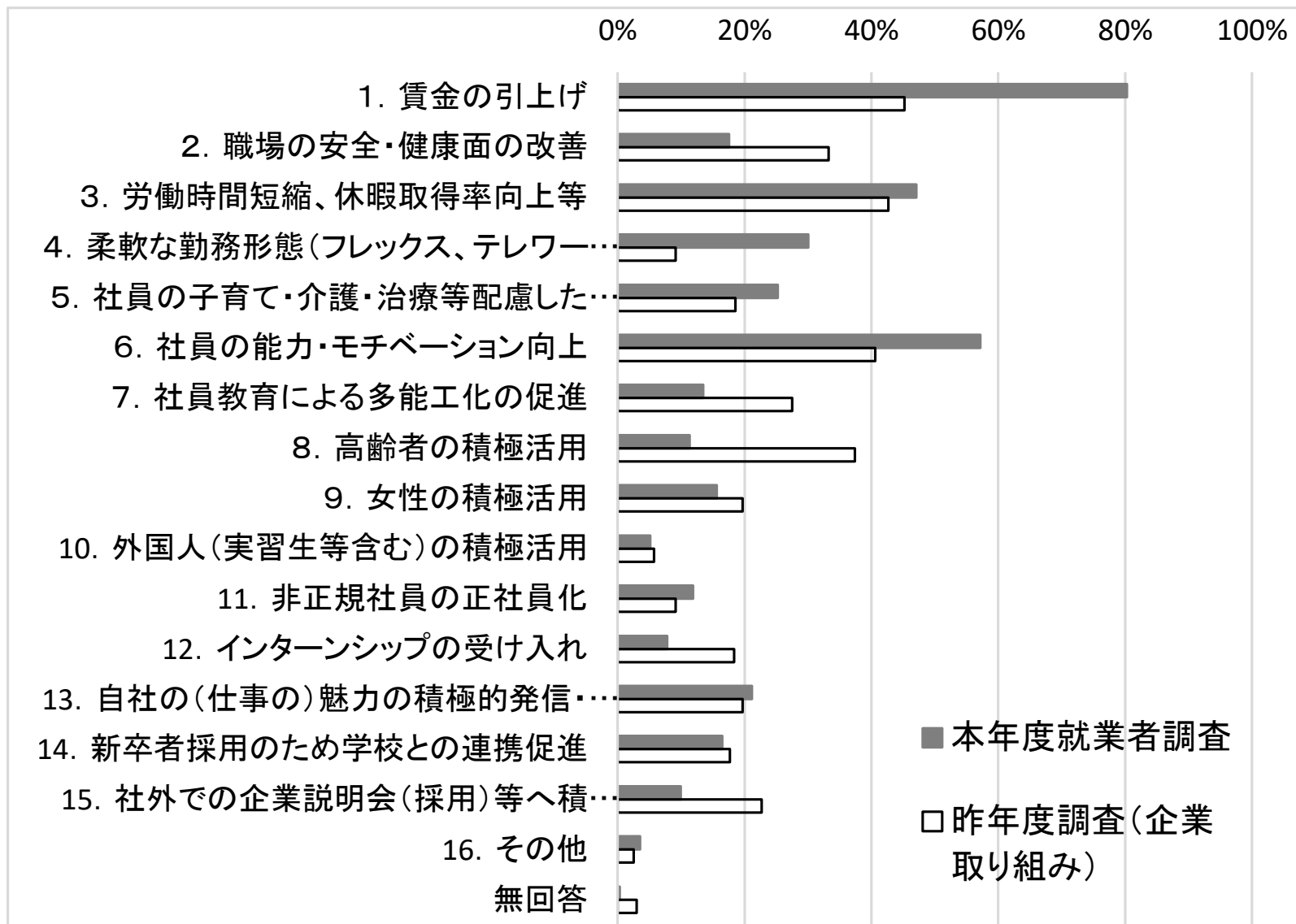
(就業者調査2019)

重要だと考える人員充実のための取り組み(5つまで)

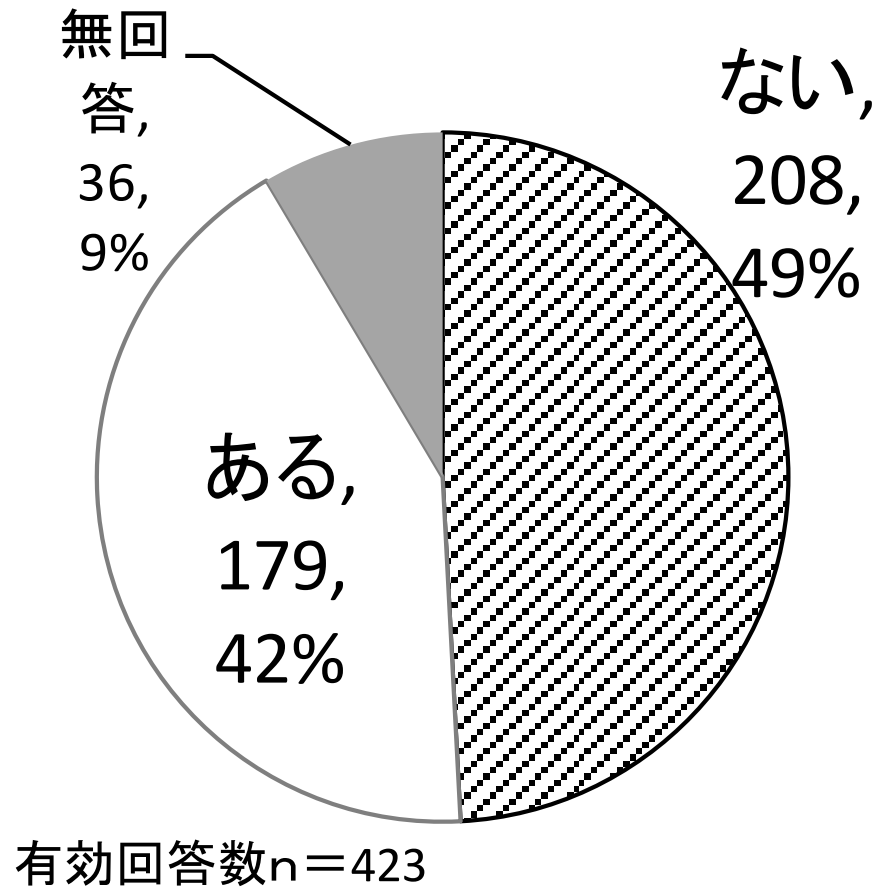
	全体	選択率	正社員	選択率	昨年調査
1. 賃金の引上げ	632	76.8%	452	80.3%	45.2%
2. 職場の安全・健康面の改善	151	18.3%	99	17.6%	33.3%
3. 労働時間短縮、休暇取得率向上等	338	41.1%	265	47.1%	42.7%
4. 柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	241	29.3%	169	30.0%	9.2%
5. 社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	231	28.1%	142	25.2%	18.6%
6. 社員の能力・モチベーション向上	422	51.3%	322	57.2%	40.6%
7. 社員教育による多能工化の促進	112	13.6%	76	13.5%	27.5%
8. 高齢者の積極活用	127	15.4%	64	11.4%	37.4%
9. 女性の積極活用	133	16.2%	88	15.6%	19.7%
10. 外国人(実習生等含む)の積極活用	36	4.4%	29	5.2%	5.7%
11. 非正規社員の正社員化	124	15.1%	67	11.9%	9.2%
12. インターンシップの受け入れ	57	6.9%	44	7.8%	18.3%
13. 自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	172	20.9%	119	21.1%	19.7%
14. 新卒者採用のため学校との連携促進	120	14.6%	93	16.5%	17.7%
15. 社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	73	8.9%	56	9.9%	22.7%
16. その他	26	3.2%	20	3.6%	2.5%
無回答	3	0.4%	2	0.4%	3.0%
有効回答者数	823	—	563	—	436

(就業者調査2019)

重要だと考える人員充実のための取り組み～企業との比較



効果が出ている取組はあるか





効果が出ている取組(5つまで)

	製造業	製造業以外	無回答	合計
賃金の引上げ	12.2%	7.7%	40.0%	10.6%
職場の安全・健康面の改善	10.7%	3.6%	0.0%	6.9%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	13.2%	11.8%	20.0%	12.6%
柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	3.4%	1.4%	0.0%	2.3%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	5.9%	10.0%	10.0%	8.0%
社員の能力・モチベーション向上	6.8%	7.7%	10.0%	7.3%
社員教育による多能工化の促進	9.8%	3.2%	10.0%	6.4%
高齢者の積極活用	14.6%	8.6%	10.0%	11.5%
女性の積極活用	3.9%	4.1%	20.0%	4.4%
外国人(実習生等含む)の積極活用	2.9%	1.4%	0.0%	2.1%
非正規社員の正社員化	5.4%	2.7%	20.0%	4.4%
インターンシップの受け入れ	3.9%	5.0%	0.0%	4.4%
自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	6.3%	2.3%	10.0%	4.4%
新卒者採用のため学校との連携促進	8.8%	4.1%	20.0%	6.7%
社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	9.3%	5.9%	10.0%	7.6%
その他	0.5%	0.5%	0.0%	0.5%
回答企業全合計	205	221	10	436

(注)選択率は全回答企業数436に占める割合

効果が出ている取組(5つまで)～従業員規模別

	～50人	51～100	101～150	151～200	201人～	無回答	総計
賃金の引上げ	10.5%	13.4%	8.8%	7.1%	6.5%	12.5%	10.6%
職場の安全・健康面の改善	6.4%	9.8%	2.9%	14.3%	3.2%	12.5%	6.9%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	10.1%	19.5%	11.8%	21.4%	16.1%	0.0%	12.6%
柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	1.9%	2.4%	0.0%	7.1%	6.5%	0.0%	2.3%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	7.1%	11.0%	2.9%	7.1%	16.1%	0.0%	8.0%
社員の能力・モチベーション向上	7.9%	7.3%	5.9%	14.3%	3.2%	0.0%	7.3%
社員教育による多能工化の促進	6.7%	2.4%	11.8%	14.3%	6.5%	0.0%	6.4%
高齢者の積極活用	9.0%	12.2%	20.6%	7.1%	19.4%	25.0%	11.5%
女性の積極活用	4.1%	4.9%	2.9%	7.1%	3.2%	12.5%	4.4%
外国人(実習生等含む)の積極活用	0.7%	2.4%	5.9%	0.0%	6.5%	12.5%	2.1%
非正規社員の正社員化	3.0%	6.1%	5.9%	7.1%	9.7%	0.0%	4.4%
インターンシップの受け入れ	2.2%	7.3%	11.8%	0.0%	9.7%	0.0%	4.4%
自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	3.0%	7.3%	5.9%	0.0%	6.5%	12.5%	4.4%
新卒者採用のため学校との連携促進	2.6%	12.2%	17.6%	7.1%	16.1%	0.0%	6.7%
社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	1.9%	18.3%	11.8%	14.3%	19.4%	12.5%	7.6%
その他	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.5%
回答企業全合計	267	82	34	14	31	8	436

効果が出ている取組(5つまで)～売上高別

	売上高(単位:100万円)	～500	501～	無回答	総計
賃金の引上げ		10.0%	10.1%	13.2%	10.6%
職場の安全・健康面の改善		5.9%	8.1%	5.9%	6.9%
労働時間短縮、休暇取得率向上等		9.4%	15.2%	13.2%	12.6%
柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)		1.8%	2.5%	2.9%	2.3%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度		8.2%	9.6%	2.9%	8.0%
社員の能力・モチベーション向上		6.5%	8.6%	5.9%	7.3%
社員教育による多能工化の促進		6.5%	6.6%	5.9%	6.4%
高齢者の積極活用		11.2%	11.6%	11.8%	11.5%
女性の積極活用		5.9%	3.0%	4.4%	4.4%
外国人(実習生等含む)の積極活用		1.2%	1.5%	5.9%	2.1%
非正規社員の正社員化		1.8%	5.6%	7.4%	4.4%
インターンシップの受け入れ		2.4%	7.1%	1.5%	4.4%
自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進		2.9%	5.6%	4.4%	4.4%
新卒者採用のため学校との連携促進		2.4%	11.1%	4.4%	6.7%
社外での企業説明会(採用)等へ積極参加		2.4%	13.1%	4.4%	7.6%
その他		0.6%	0.0%	1.5%	0.5%
回答企業全合計		170	198	68	436

効果が出ている取組(5つまで)～売上高変化別

売上高の昨年との比較	増加	変化なし	減少	無回答	合計
賃金の引上げ	11.8%	7.2%	11.3%	0.0%	10.6%
職場の安全・健康面の改善	9.2%	4.8%	5.3%	0.0%	6.9%
労働時間短縮、休暇取得率向上等	14.4%	8.4%	13.2%	0.0%	12.6%
柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	2.1%	1.2%	3.3%	0.0%	2.3%
社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	9.2%	8.4%	6.6%	0.0%	8.0%
社員の能力・モチベーション向上	9.2%	3.6%	7.3%	0.0%	7.3%
社員教育による多能工化の促進	8.2%	3.6%	5.3%	14.3%	6.4%
高齢者の積極活用	15.9%	7.2%	8.6%	0.0%	11.5%
女性の積極活用	5.1%	3.6%	4.0%	0.0%	4.4%
外国人(実習生等含む)の積極活用	2.1%	3.6%	1.3%	0.0%	2.1%
非正規社員の正社員化	5.6%	3.6%	3.3%	0.0%	4.4%
インターンシップの受け入れ	4.6%	3.6%	4.6%	0.0%	4.4%
自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	5.1%	0.0%	6.0%	0.0%	4.4%
新卒者採用のため学校との連携促進	8.7%	0.0%	7.9%	0.0%	6.7%
社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	8.7%	3.6%	8.6%	0.0%	7.6%
その他	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%
回答企業全合計	195	83	151	7	436

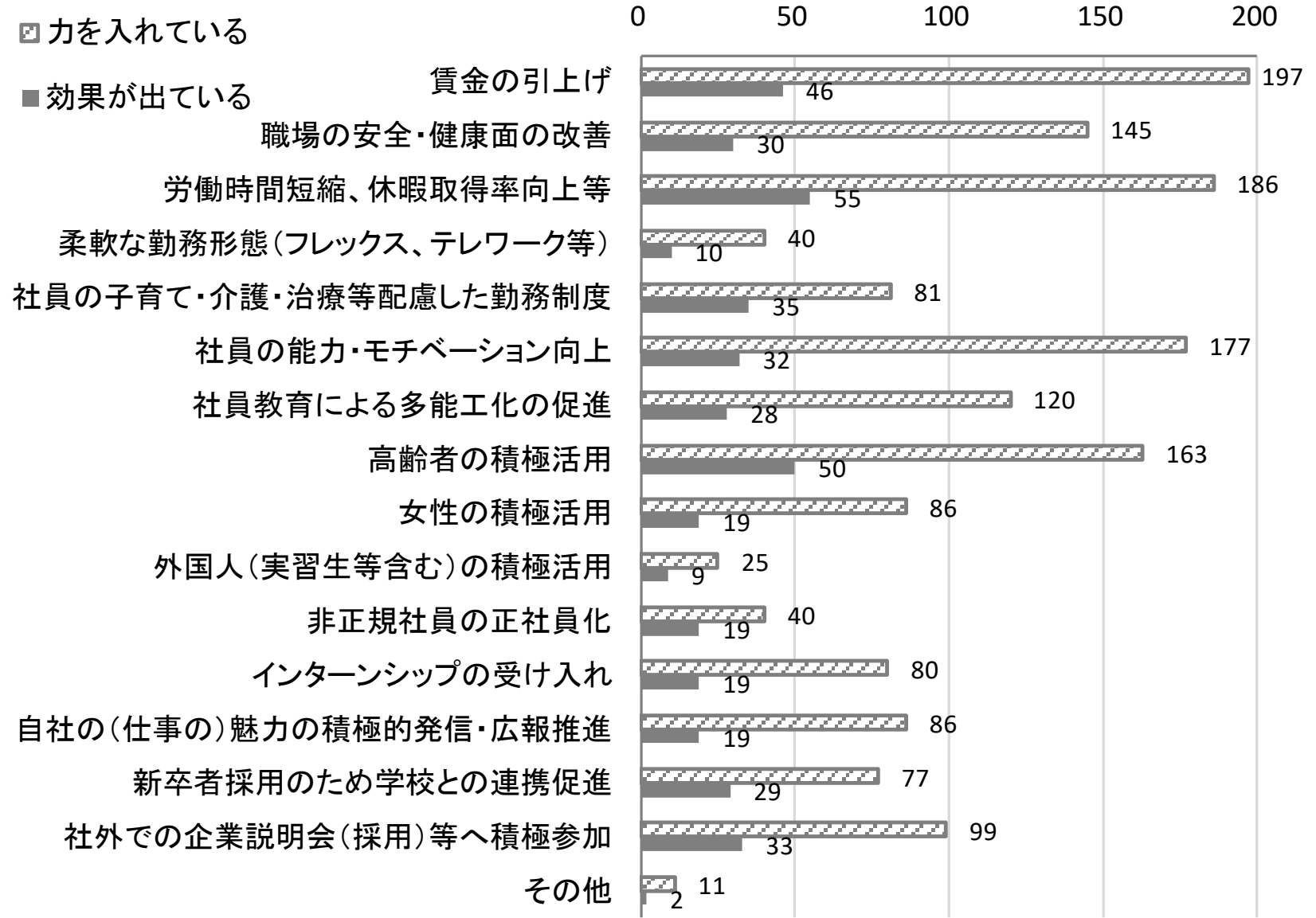
効果が出ている取組(5つまで)～経常利益変化別

経常利益の昨年との比較	増加	変化なし	減少	無回答	合計
1) 賃金の引上げ	9.0%	10.9%	12.6%	0.0%	10.6%
2) 職場の安全・健康面の改善	7.3%	6.9%	6.6%	0.0%	6.9%
3) 労働時間短縮、休暇取得率向上等	12.4%	12.9%	12.6%	14.3%	12.6%
4) 柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	2.3%	1.0%	3.3%	0.0%	2.3%
5) 社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	3.4%	5.9%	15.2%	0.0%	8.0%
6) 社員の能力・モチベーション向上	9.0%	6.9%	6.0%	0.0%	7.3%
7) 社員教育による多能工化の促進	6.2%	5.9%	6.6%	14.3%	6.4%
8) 高齢者の積極活用	13.6%	11.9%	9.3%	0.0%	11.5%
9) 女性の積極活用	5.6%	3.0%	4.0%	0.0%	4.4%
10) 外国人(実習生等含む)の積極活用	1.1%	4.0%	2.0%	0.0%	2.1%
11) 非正規社員の正社員化	5.1%	5.9%	2.6%	0.0%	4.4%
12) インターンシップの受け入れ	4.0%	3.0%	6.0%	0.0%	4.4%
13) 自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	5.1%	3.0%	4.6%	0.0%	4.4%
14) 新卒者採用のため学校との連携促進	8.5%	5.0%	6.0%	0.0%	6.7%
15) 社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	8.5%	3.0%	9.9%	0.0%	7.6%
16) その他	0.6%	1.0%	0.0%	0.0%	0.5%
回答企業全合計	177	101	151	7	436

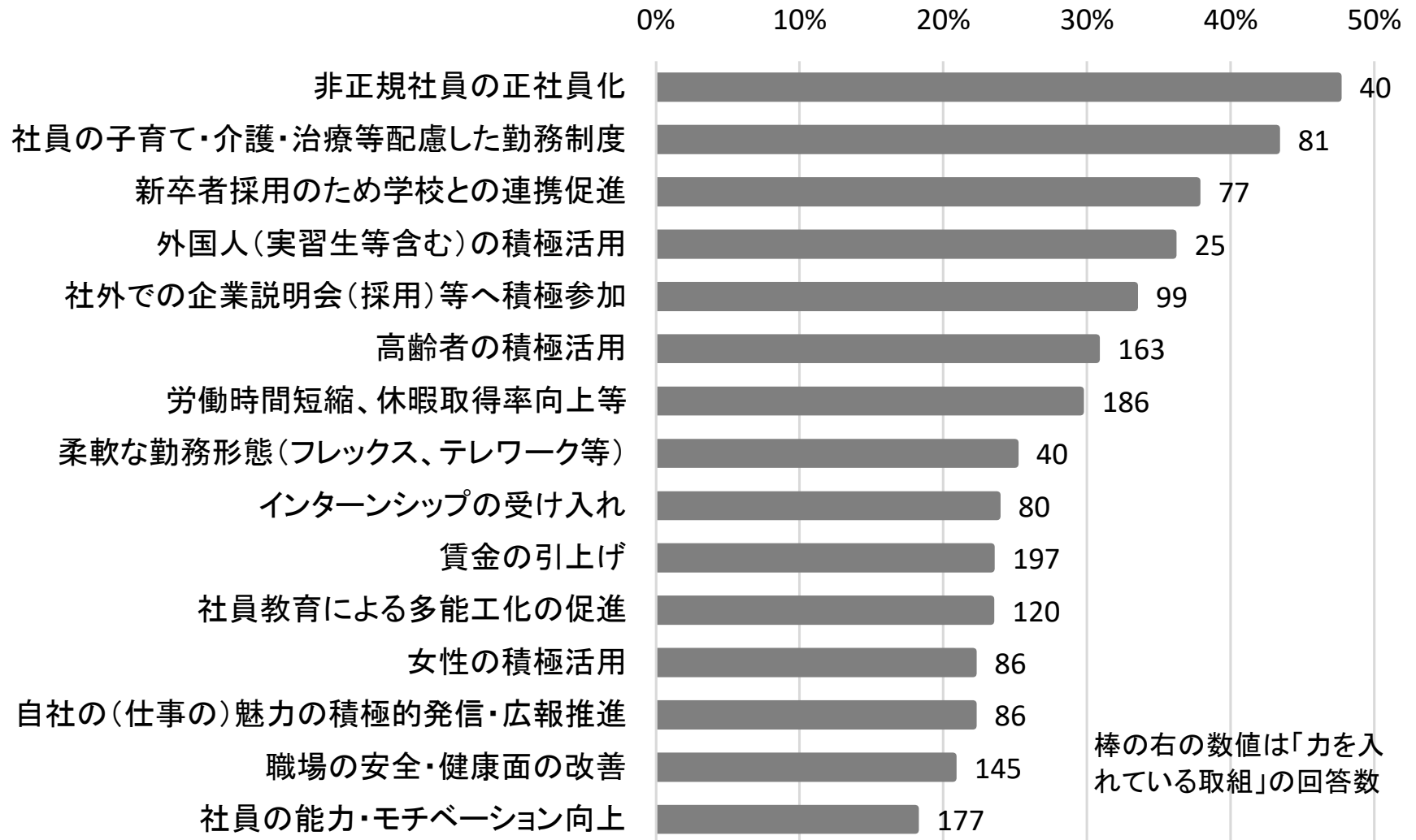
効果が出ている取組(5つまで)～事業規模の拡大志向別

	規模を拡大させた	現状以上の拡大を望まない	無回答	合計
1) 賃金の引上げ	12.3%	5.6%	9.1%	10.6%
2) 職場の安全・健康面の改善	7.6%	5.6%	0.0%	6.9%
3) 労働時間短縮、休暇取得率向上等	15.1%	4.6%	18.2%	12.6%
4) 柔軟な勤務形態(フレックス、テレワーク等)	2.5%	1.9%	0.0%	2.3%
5) 社員の子育て・介護・治療等配慮した勤務制度	9.5%	4.6%	0.0%	8.0%
6) 社員の能力・モチベーション向上	8.2%	5.6%	0.0%	7.3%
7) 社員教育による多能工化の促進	7.3%	2.8%	18.2%	6.4%
8) 高齢者の積極活用	12.0%	10.2%	9.1%	11.5%
9) 女性の積極活用	4.1%	5.6%	0.0%	4.4%
10) 外国人(実習生等含む)の積極活用	1.6%	1.9%	18.2%	2.1%
11) 非正規社員の正社員化	4.7%	2.8%	9.1%	4.4%
12) インターンシップの受け入れ	5.0%	2.8%	0.0%	4.4%
13) 自社の(仕事の)魅力の積極的発信・広報推進	5.0%	2.8%	0.0%	4.4%
14) 新卒者採用のため学校との連携促進	7.6%	2.8%	18.2%	6.7%
15) 社外での企業説明会(採用)等へ積極参加	9.5%	1.9%	9.1%	7.6%
16) その他	0.3%	0.9%	0.0%	0.5%
回答企業全合計	317	108	11	436

力を入れる取り組み、効果が出ている取組



効果が出ている取組 ÷ 力を入れる取組み



(就業者調査2019)

現勤務先の就職活動に利用した方法(全て)～年齢別

	30歳未満	30歳～50歳未満	50歳以上	無回答	合計	2009調査
有効回答者数	142	429	251	1	823	1635
1. ハローワーク	33.8%	50.1%	48.2%	100.0%	46.8%	48.6%
2. 民間職業紹介会社	7.7%	7.0%	4.8%	0.0%	6.4%	4.5%
3. 合同企業説明会	38.7%	17.2%	5.6%	100.0%	17.5%	***
4. インターネット就職支援サイト	33.1%	18.4%	4.8%	100.0%	16.9%	13.3%
5. 就職情報誌	7.7%	8.6%	7.6%	0.0%	8.1%	} 11.6%
6. 新聞・チラシ等の求人広告	6.3%	13.8%	21.5%	0.0%	14.8%	
7. 会社のホームページ	21.8%	13.3%	3.6%	0.0%	11.8%	11.9%
8. 学校・教師等からの紹介	31.0%	16.3%	11.6%	0.0%	17.4%	40.9%
9. 企業のインターンシップ、職場体験など	16.9%	3.3%	0.0%	0.0%	4.6%	***
10. 家族・友人・知人などの紹介	13.4%	18.6%	34.3%	0.0%	22.5%	24.3%
11. その他	3.5%	5.1%	5.2%	0.0%	4.9%	4.9%
12. いずれも利用しなかった	2.8%	3.0%	3.6%	0.0%	3.2%	2.3%
無回答	0.7%	0.0%	2.4%	0.0%	0.9%	2.1%
有効回答者数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(注)2009調査は長岡市内勤務の35歳未満就業者アンケート調査。有効回答1,635人(複数回答)の集計結果。「***」は2009調査で選択肢がなかった項目。

(就業者調査2019)

もっとも効果があった方法～年齢別

	30歳未 満	30歳～ 50歳未	50歳以 上	無回答	合計	2009調査
有効回答者数	137	416	236	1	790	1611
1. ハローワーク	21.9%	32.9%	30.5%	100.0%	30.4%	25.0%
2. 民間職業紹介会社	2.9%	2.9%	2.1%	0.0%	2.7%	1.3%
3. 合同企業説明会	26.3%	11.5%	3.8%	0.0%	11.8%	***
4. インターネット就職支援サイト	5.8%	4.8%	2.5%	0.0%	4.3%	5.3%
5. 就職情報誌	0.0%	1.9%	1.7%	0.0%	1.5%	} 2.9%
6. 新聞・チラシ等の求人広告	2.9%	6.5%	15.3%	0.0%	8.5%	
7. 会社のホームページ	2.2%	3.6%	0.8%	0.0%	2.5%	2.2%
8. 学校・教師等からの紹介	17.5%	10.3%	7.6%	0.0%	10.8%	29.1%
9. 企業のインターンシップ、職場体験など	8.0%	0.7%	0.0%	0.0%	1.8%	***
10. 家族・友人・知人などの紹介	5.1%	11.3%	23.3%	0.0%	13.8%	17.1%
11. その他	2.9%	4.1%	3.4%	0.0%	3.7%	3.9%
無回答	4.4%	9.4%	8.9%	0.0%	8.4%	13.3%
有効回答者数	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(注) 2009調査は長岡市内勤務の35歳未満就業者アンケート調査。有効回答1,635人(複数回答)の集計結果。

「***」は2009調査で選択肢がなかった項目。

アンケートまとめ

(1) 人手不足の状況

- 非製造業、従業員規模が大きい企業で顕著
- 専門・技術職、生産工程、販売職が特に不足
- 事業規模拡大志向の企業で、専門・技術職、販売職の不足が顕著
- 売上規模小さい企業中心に、人手不足で事業縮小の動きが目立つ

(1) 人手不足の状況 (続き)

- 多能工化、業務効率の改善、設備投資での省力化による対応が多い

(2) 人員確保のための取組

- 賃上げ志向は強い。その効果の実感は強いとは言えない。
- 労働時間の短縮、社員の子育て・介護等への配慮などで、「効果が出ている」割合がより高い。
- 増収企業、増益企業では、高齢者の積極活用、女性の積極活用、新卒者採用での学校との連携などで、「効果が出ている」割合がより高い。

(2) 人員確保のための取組 (続き)

- 事業規模拡大志向の企業では、労働時間短縮、社外での企業説明会等への積極参加、賃上げ、などで、「効果が出ている」割合がより高い。

III. 企業ヒアリング結果より

①製造業・長岡市内

(基本情報)

- 従業員数150名程度。建築資材、金属加工など

(ヒアリング概要)

- 人手不足対策で「賃上げ」に特別力を入れない。可処分所得増が実感できるほどでないは無意味。
- とは言え業績向上の還元は実施し、結果としてボーナスは大幅増。
- 社員に「この会社は楽しい」と言ってもらえるような環境づくりを目指す。
- 社員の家族も「社員の一人」。社員家族のための社内見学会実施

(続き)

- 中途採用大半(10人程度)。近年は新卒も1、2名採用。
- 新卒採用で、応募者に「採用アドバイザー」付ける(≠採用担当者)。就活関連で様々なアドバイス。
- 合説会場では、積極的に他企業見るようアドバイス。ブース説明は10分以上にしない(囲い込まない)。「別れても好きな人」目指す。ネットでの負の書き込み防止を意識。
- 働く環境の整備で、社員の評価と適性重視
- 4種類の適正検査を定期的 to 実施。現行の@1万円程度の検査はとても良い。人事配置などでも積極活用。

②製造業・新潟県小千谷市内

(基本情報)

- 50名程度。うち10名がパート。

(ヒアリング概要)

- 従業員の要望等は、毎月個人面談(一人あたり30分程度)で吸い上げ(パート社員以外)。
- 社員満足度調査(無記名)を毎年1回。各項目の5段階評価で回答:①リーダーシップ、②CSR、③会社の戦略、④組織能力、など。労働環境改善でこの現状把握が重要

(続き)

- 結果によると、ある項目についての評価(全社平均)が最高点に近づいてきたので、近年「前年に比べて高まったかどうか」の回答法へ変更。
- 近年の調査では、残業したくない意識強い。お金のための残業より余暇を大切にする志向強い
- 中途採用のみ。採用時は時間をかけて面接を数回実施。企業理念に始まり、様々なやり方等を詳しく解説。その許容状況をみきわけて採用。
- 5年を超えて残るかどうかは、「経営方針を理解できるかどうか」がポイントと思う。

③ 建築業界団体・新潟県長岡市内

(基本情報)

- 建築・土木分野の中小企業の組合。

(ヒアリング概要)

- 人手に合わせた仕事量しか受注しないよう調整。よって「人手不足ではない」という言い方になる。毎年どれだけ仕事をとれるか見通し困難な中、「人余り」に陥るのが一番怖い。
- とは言え、採用しようとしても採れない(その意味では「人手不足」)。ハローワークに求人出すが応募全く無し。

(続き)

- 休暇を取りやすくするなどの工夫や「働き方改革」は意識。とくに若年者は休暇に敏感。
- 設備面整備により、生コン処理、測量機・オートレベル・光波測定などでは、人が減らせてはいる。
- 子どもたちに、この業界の仕事の体験学習する機会があり、もっと仕事の魅力をアピールせねば。
- 人手関連の事態改善策では、仕事の発注時期（特に公的事業）の平準化が非常に重要。

④製造業・新潟県長岡市内

(基本情報)

- 社員約40名。鋳物業界。

(ヒアリング概要)

- 「働き方改革」的な効率アップ、職場改善などは当然取り組んでいる。
- 生産性向上・時間効率の向上は、就労時間減に向け以前からかなり厳しくチェック。今や、人手不足・定着率向上の切り札にはならない。
- 非製造業(流通、サービス業等)からの転職者多い。勤務時間長く低賃金の会社多く、報酬・勤務時間が比較的安定的なメリットで応募して来た人が多い(cf. 美容院他)。

(続き)

- 現状で、当社のような3K業界での人手不足対策には、3Kのデメリットをカバーしうる高賃金で報いるしかないのでは。
- その実現に向け、業界の横のつながりをもっと強め、発注者への価格交渉力を強めることが重要。

⑤製造業・新潟県加茂市内

(基本情報)

- 社員約100名。消費者向け製品製造。

(ヒアリング概要)

- 最近ハローワークに求人を出したが、2ヶ月間まったく応募なかった。これまでは定年退職者以外の離職者なかったが、ここ3年程度で変化。
- 賃金分析で地域同業の水準を下回らないよう賃上げしてきた。雇用市場での競争の土俵に乗るため重要。
- しかし賃上げで人手不足改善はできない。「賃上げで不満は抑制できても、モチベーション向上はできない」

(続き)

- 社員の話では、「人間関係の問題無く、仕事だけを考えれば良く、就業環境はとても良い」。
- 休暇の取りやすさ、仕事で無理をさせないなどの良い雰囲気づくりは意識。
- 「思想の共有」も重要。新人研修、朝礼実施。
- 社員は自身が望むことが実現できればやめない。ポイントは、給料、休暇の取りやすさ(突発的な事情への会社の理解)、介護への理解など。
- 人材管理では適確な方針を示すこと、適切なマネジメントがもっとも重要と考えて対応。

ご清聴ありがとうございました