

北陸地域の人手不足の状況と多様な人材の活用に向けて

－「新たな価値を生み出す人材」の育成による生産性向上へ－

- 北陸地域の有効求人倍率は 2009 年以降上昇を続け、2018 年平均は 2.0 倍となった。北陸地域の人手不足の状況を職業別にみると、特に「サービス職」「販売職」「専門・技術職」「生産工程職」で求人数が求職者数を大きく上回っており、各企業では人手確保へのさまざまな対応を迫られている。今後の人口減少下においては、各企業には労働生産性の向上が求められるが、製造業について 47 都道府県の労働生産性と職業分類の相関性をみると、「専門・技術職」割合に正の相関が見られた。このことから、生産性向上のためには、創意工夫により新たな価値を生み出す人材確保の必要性が示唆される。
- 人口減少を背景に、北陸地域の労働力人口は 1985 年から 2015 年までの 30 年間で約 7 万人減少した。当行の試算では、2015 年から 2045 年までの 30 年間でさらに約 39 万人の減少が見込まれる。加えて、すでに労働参加が進んでいる当地では労働供給の余力も少ないため、今後は、ますます限られた人手で生産性を上げていく体制づくりが求められる。
- 北陸地域は、女性・シニア・高等学校卒業生を中心に労働参加が進んでおり、さらに今後は当地でも外国人材のさらなる受入れが見込まれるという点で、一定の働き手の多様性はある。ただし、その多くは「生産工程職」に就いている。「専門・技術職」の人手不足感が強い現状や生産性向上への寄与を考えると、単純作業からより創造性の高い業務への登用など、職業の幅を広げる視点も大切だと考えられる。
- 北陸地域でも、人材確保や生産性向上の取り組みは各企業で進められており、行政も積極的なサポートを行っている。インタビューを実施した企業からも、単なる人手不足というよりも、生産性向上の仕組みを考える人材や、IT 等の専門スキルを有する人材が不足しているとの声も聞かれた。こうした人材不足に関しては、人材獲得・離職防止に加え、自社の働き手を「新たな価値を生み出す人材」として育成していく対応も考えられる。各工程でリーダーやエキスパートが育つことで管理職登用に繋がったり、職種や職業の幅が広がることで働き手が自らのキャリアを描きやすくなり、人材確保や UIJ ターンにも繋がったりする可能性もあるだろう。
- あわせて、効果的な省力化投資を進めることも人材確保や生産性向上の一つの手段になるだろう。設備により足りない人手を補うだけでなく、働きやすさや負担軽減が促され、人材確保に繋がる効果も期待できる。効率化の成果を評価の仕組みやスキル向上に生かすことで、人材育成にもうまく繋げている企業もある。
- 働き手が限られるなか、単に「人手を補う」という発想にとどまらず、設備もうまく活用しながら、働きやすい職場環境整備による離職防止に加え、自社の既存の働き手にも目を向け「人材を育てていく」ことが、労働生産性の向上ひいては人材確保にも繋がっていくはずだ。多様な働き手を有する北陸地域には、その潜在力はある。創造性や発想力で新しい価値を生み出していき、企業の成長の糧となる人材の育成が期待される。

(北陸支店 宮原 吏英子)

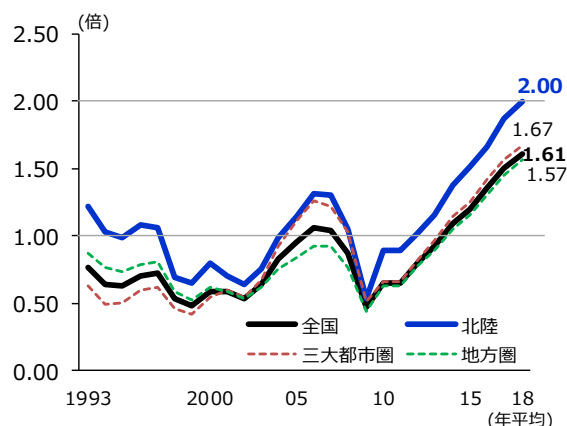
目次：

- 1. 北陸地域の人手不足と職業構成の特徴**
- 2. 北陸地域における労働力人口の動向**
- 3. 北陸地域の働き手の特色**
- 4. 地域における取り組み(事例紹介)**
- 5. 「新たな価値を生み出す人材」の育成による生産性向上に向けて**

1. 北陸地域の人手不足と職業構成の特徴

北陸地域(富山県、石川県、福井県)では、人口減少による働き手不足に加え、サービス業等への需要増加も背景に、企業の人手不足が続いている。北陸地域の有効求人倍率は 2009 年以降上昇を続け、2018 年平均は全国で最も高い 2.0 倍となった[図表 1-1]。産業別にみると、2018 年の各県新規求人数は、三県共通して「製造業」「卸売・小売業」「医療・福祉」で多い[図表 1-2]。

図表 1-1 北陸_有効求人倍率(年平均)



(資料)厚生労働省「一般職業紹介状況」より当行作成

(注)新卒除くパート含む年平均。

三大都市圏=東京圏(埼玉、千葉、東京、神奈川)・名古屋圏(愛知、三重)・大阪圏(京都、大阪、兵庫)、地方圏=その他の地域

図表 1-2 北陸_県別_主な産業の新規求人数(2018 年計)

(単位:人)	富山県	石川県	福井県
全産業	118,937	130,702	88,157
建設業	11,756	10,739	8,464
製造業	② 22,329	③ 16,749	② 13,542
卸売・小売業	③ 18,974	① 27,279	① 19,873
宿泊・飲食サービス業	7,596	16,017	5,331
医療・福祉	① 23,702	② 20,790	③ 13,098
サービス(他に分類されないもの)	11,702	13,000	8,615

(資料)各県労働局「労働市場月報」より当行作成

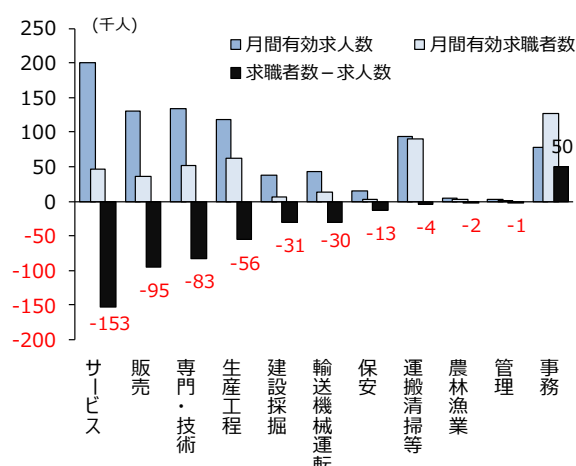
(注) 各月の「新規求人数」の単純合計。

丸数字は、各県の上位 3 業種を表す。

次に、求職者数と求人数の差から人手不足の状況を職業別にみると、2017 年度は北陸地域で「サービス職」「販売職」「専門・技術職」「生産工程職」の順に求人数が求職者数を上回っており、人手不足感が強いことがわかる。一方で、「事務職」は求職者数が求人数を上回っており、人手の不足は見られない。上位 4 つの職業については、2012 年度からの 5 年間で人手不足感はさらに強まっている[図表 1-3]。

こうしたなか、人手不足が強い分野を中心に人手確保が喫緊の課題となっており、各企業はさまざまな対応を迫られている[図表 1-4]。

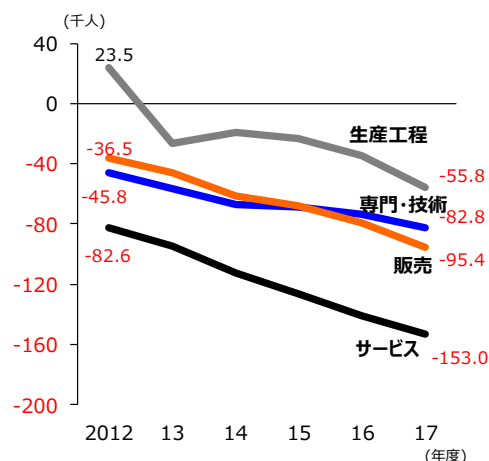
図表 1-3 北陸_職業別の人手不足状況(2017 年度計)



(資料)厚生労働省「職業安定業務統計」より当行作成

(注)パート含む常用。「月間有効求人数」「月間有効求職者数」は、各月の「有効求人数」「有効求職者数」それぞれの単純合計。

北陸_「求職者-求人数」2012→17 年度計推移



図表 1-4 北陸地域企業_人手確保の主な取り組み

サービス業(サービス職)	卸売・小売業(販売職)	製造業(生産工程職)
- 女性でも運転しやすい軽車両(普通免許で運転可能)の導入 - 高齢者が就業しやすい時間帯に絞った勤務形態の設定 - 外国人の介護人材を現地で育成 - 営業休憩日/休業日の設定	- タブレット端末による社内伝票処理の合理化、注文システム・キャッシュレス決済の導入 - 勤務エリア選択制度の導入	- 外国人の積極採用(現地で採用試験実施) - 高齢者の再雇用制度の導入 「健康経営企業」の認定取得(3Kイメージを払拭)

(資料) 当行作成

実際に、北陸地域において人手不足感の強い「サービス職」「販売職」「専門・技術職」「生産工程職」について、新規求人数の多い「製造業」「卸売・小売業」「医療・福祉」での就業者の職業構成を全国と比較すると、特に製造業の「生産工程職」においてその割合が大きい【図表 1-5】。これは、北陸地域が日本海側屈指のものづくり地域で、素材・部材などの中間材製造業が多い産業構造も一因と考えられる。従って、必要な分野で必要な人手を確保することは引き続き重要である。

一方、今後の人口減少下においては、各企業には労働生産性の向上が求められるが、製造業について 47 都道府県の労働生産性と職業分類の相関性をみると、「専門・技術職」割合に正の相関(0.58)がみられた【図表 1-6】。この相関から、生産性向上のためには職業について質的視点に着目し、創意工夫により新たな価値を生み出す専門的で創造的な人材をより多く確保する必要があることが示唆される。従って、情報技術や開発技術をはじめとする「専門・技術職」の育成や獲得にも、意識的に取り組んでいくことが大切だと考えられる¹【図表 1-7】。

図表 1-5 全国、北陸_就業者職業構成(2015 年)

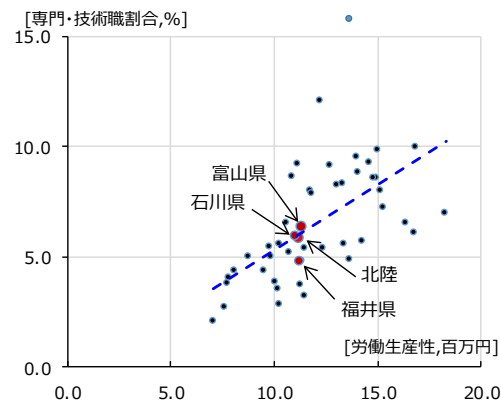
(単位: 千人, %, Pt)

産業	職業	就業者数 (千人)	サービス	販売	専門・ 技術	生産 工程	その他
全産業	全国	58,919	11.6	12.6	15.9	13.5	46.4
	北陸	1,511	11.7	11.7	14.9	18.9	42.8
	差	-	0.0	-0.8	-1.0	5.4	-3.6
製造業	全国	9,557	0.1	6.2	8.3	59.3	26.2
	北陸	329	0.1	3.8	5.9	67.1	23.2
	差	-	0.0	-2.5	-2.4	7.8	-3.0
卸売・ 小売業	全国	9,001	0.8	53.6	3.1	10.5	32.0
	北陸	232	0.9	52.5	2.2	12.6	31.9
	差	-	0.1	-1.2	-0.9	2.1	-0.1
医療・ 福祉	全国	7,024	31.9	0.2	49.7	0.7	17.4
	北陸	189	32.0	0.2	51.4	0.6	15.7
	差	-	0.1	-0.1	1.8	-0.1	-1.7

(資料) 総務省「国勢調査」より当行作成

(注) 各産業の職業分類について、「北陸の割合」-「全国の割合」により全国値との差を表したもの。

図表 1-6 製造業_労働生産性×専門・技術職(2015 年)



(資料) 総務省「国勢調査」、経済産業省「経済センサス」より当行作成

(注) 労働生産性=付加価値額÷従業者数(経済センサス)、専門・技術職割合=専門・技術職就業者数÷就業者総数(国勢調査)

図表 1-7 これからの職業分類イメージ

要素	今後	特色	具体例	職業分類
質的視点(単価)	高める 必要性	専門性、創造性、 発想力、新規性、 新たな仕組みづくり	設計、開発、研究、 医療福祉専門職、 IT関連技術職、 建築土木技術職	専門・ 技術
量的視点(数量)	人口減少 需要成熟	時間や人手を介する 単一製品、 多量生産、 単一作業の連携	生産ライン従事者 小売店舗スタッフ 飲食店舗スタッフ	サービス 販売 生産 工程

(資料) ヒアリングや公表資料等から当行作成

(注) 職業分類については、1 対 1 で単純に対応するものではないが、その職業の特色や主な業務内容等から一義的に分類した。

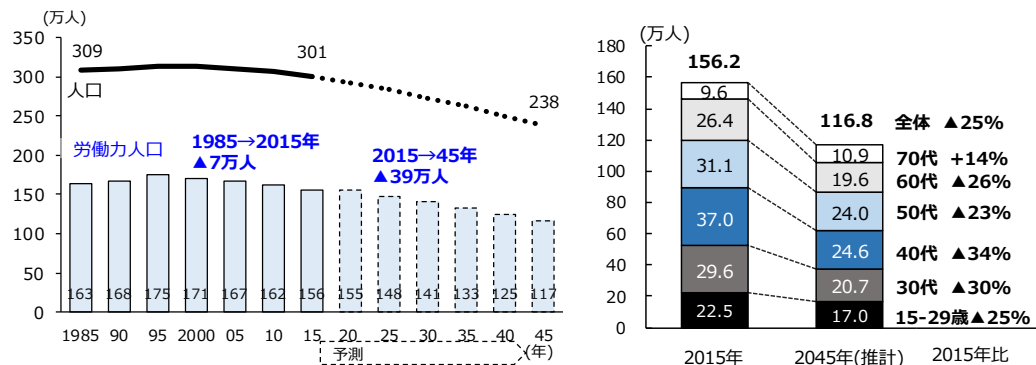
¹ 金沢商工会議所が 2018 年 12 月に実施した「人手不足の現状」に関するアンケート調査でも、求める人材の職業として最も多い回答は「専門・技術職」で 51.2%であった。(アンケートは 1,235 社に対し実施。549 の事業所から回答)

2. 北陸地域における労働力人口の動向

人口減少を背景に、北陸地域の労働力人口は 1985 年から 2015 年までの 30 年間で約 7 万人減少した。さらに、それ以降の労働力人口について、現在の労働力率が各年齢で保持されると仮定して単純推計すると、北陸地域においては、2015 年から 2045 年までの 30 年間で約 39 万人減少するという試算結果となった²。年代別にみると、30-40 代の働き盛りの年代の減少率が高い[図表 2-1]。

図表 2-1 北陸_労働力人口の変化と予測

北陸_年代別予測(2015→45 年)



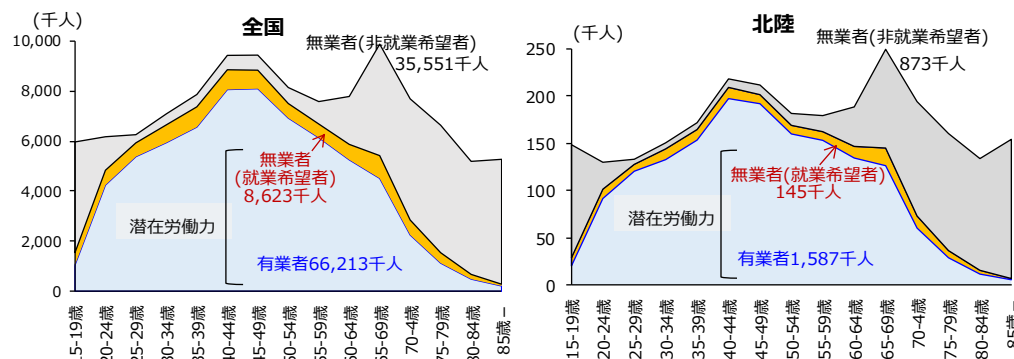
(資料)総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(2018 年推計)」より当行作成

(注)2020-45 年の労働力人口：2015 年の労働力率が保持されると仮定して、社会保障・人口問題研究所の人口推計値に、男女別 5 階級年齢ごとの 2015 年の労働力率を乗じて予測。試算にあたっては、経済成長や新たな労働参加の可能性等、他の条件が及ぼす変化は考慮していない。

また、総務省「就業構造基本調査」によると、全国に比べ、北陸地域の「潜在労働力(「有業者」+「就業を希望している無業者」)」は小さい。それぞれの潜在労働力を 100 とした場合、働く意欲はあるものの就業に結びついていない「就業希望の無業者」は、全国は 12 に対し、北陸は 8 となる[図表 2-2]。これは、当地はすでに労働参加が進んでいることが背景にあるとも考えられる。

北陸地域の産業は、これまで、製造業を中心に潤沢な労働力に支えられ、主に人の手仕事によって発達してきたと言われている³。しかし、人口減少により働き手が減っていき、労働供給の余力も少ないなか、当地においても、限られた人数で労働生産性を上げていく体制づくりがますます求められよう。

図表 2-2 全国、北陸_潜在労働力(男女合計,2017 年)



(資料)総務省「就業構造基本調査」より当行作成

² 厚生労働省が 2019 年 1 月に公表した推計では、経済成長と労働参加が進まない場合、全国の上乗者数は 2017 から 2040 年で 1,285 万人減少する。なお、総務省「国勢調査」によれば、2015 年の北陸地域の労働力人口は全国の約 2.5%である。

³ 参考文献：「データで振り返る北陸の 50 年」(一般財団法人北陸経済研究所,2018 年)、「福井の経済」(松原淳一,2012 年)

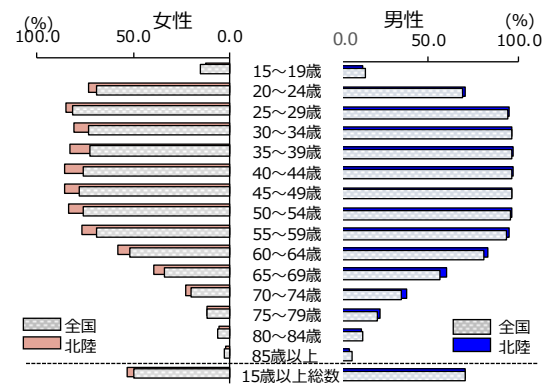
3. 北陸地域の働き手の特色

さらに詳しく、北陸地域において今後の人手不足を補うとして期待されている働き手のうち、「(1)女性」「(2)高等学校卒業者」「(3)外国人」について、当地における働き方の特色をみていきたい。

まず、全体の労働力状態についてだが、総務省「国勢調査」の労働力率を性別・年齢階層別にみると、北陸地域は全国と比べ、女性やシニア層の労働力率が高い[図表 3-1]。また、北陸地域において、特に製造業で技術の担い手として重要な役割を果たしてきた高等学校卒業者(以下「高卒生」という)についても、後述のとおり、就職率は全国比で高く、特に県内就職率は全国トップクラスである[図表 3-3]。

つまり、女性・シニア・高卒生をはじめ、今後受入拡大が見込まれる外国人まで含めると、総じて当地は働き手の多様性はある。

図表 3-1 全国、北陸_年齢階層別労働力率(2015 年)



(資料)総務省「国勢調査」より当行作成

(1)女性⁴

- ・ 北陸地域は女性労働力率が全国トップクラスであり、各年齢層で多くの女性が働いている。
- ・ 一方、管理職比率が低く、意思決定層への女性の登用が課題である。
- ・ 就業分野について、現状「事務職」が最も多いが、2005 年から見ると、「生産工程職」の割合が減り、「専門・技術職」「サービス職」が増えるなど広がりを見せつつある[図表 3-2]。

(2)高卒生

- ・ 人手不足を背景に高卒生に対する求人は上昇しており、各県労働局が発表している数字によると、2018 年度卒業生に対する有効求人倍率は北陸地域全体で 2.94 倍となる。
- ・ 全国比で高卒生の就職率は高く、北陸地域全体の県内就職者割合は全国より約 10 ポイント高い[図表 3-3]。
- ・ しかし、北陸地域の高校を卒業した学生の進路について 1995 年と 2018 年を実数で比較すると、就職者数は男女あわせて▲5,451 人と半減している。一方、大学進学者数は、特に女性で 1,101 人増加している(男女計では▲89 人) [図表 3-4]。
- ・ 富山県・石川県では、職業分類については「生産工程職等」で半数以上を占める [図表 3-5]。

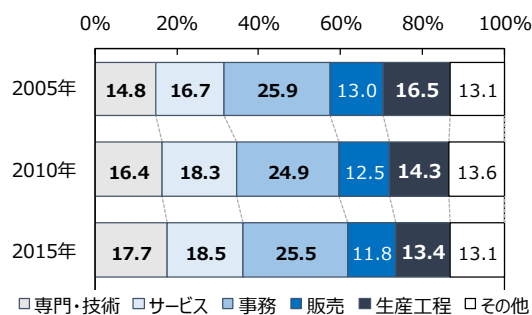
(3)外国人

- ・ 北陸地域の外国人労働者数は継続して増加している。厚生労働省の調査によれば、2018 年は、前年から約 2,500 人増加し、北陸地域全体で 28,780 人となった。10 年前の 2008 年(12,106 人)と比べると 2.4 倍となる。
- ・ 北陸地域の就業者あたりの外国人労働者割合は 1.8%と、他の地方圏と比べて高い[図表 3-6]。
- ・ 在留資格別構成をみると、北陸地域では「技能実習」が最も多く、約半数を占める[図表 3-7]。

⁴ 当行北陸支店では、これまで「北陸地域の女性就業」をテーマに調査レポートを発表し、北陸地域の女性就業の特色や課題等について継続的に考察している。調査レポートの概要については、当レポート最終ページで紹介している。

当地の働き手の職業については、すでに 1 章で北陸地域と全国の就業者構成を比較した。さらに本章で各働き手の特色をみても、北陸地域は全国に比べ労働力率が高く、働いている人は多いが、その分野は「生産工程職」が多いことがわかる。「専門・技術職」の人手不足感が強い現状や、生産性向上のために新たな価値を生み出す必要がある点も踏まえると、こうした工程に従事する働き手の単純作業をできるだけ減らし、より創造性の高い業務へ登用させるなど、職業の幅を広げる視点も大切だと考えられる。

図表 3-2 北陸_女性の職業別就業者構成推移



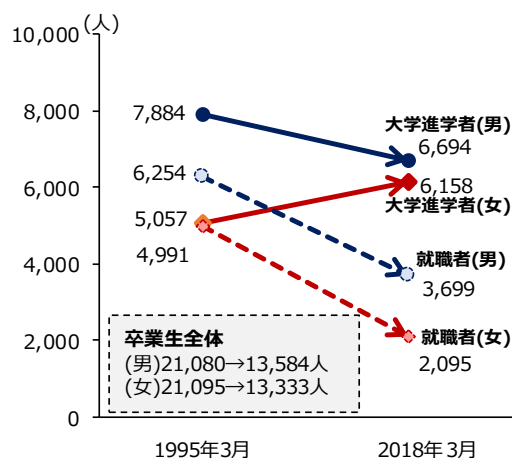
(資料)総務省「国勢調査」より当行作成
(注)割合は、女性就業者全体に占める該当職業。

図表 3-3 北陸_高卒生の就職状況(2017 年度卒業生)

	高校卒業生 (人)	就職		県内就職	
		(人)	(%)	(人)	(%)
全国	1,056,378	184,460	17.5	151,097	81.1
北陸	26,917	5,794	21.5	5,352	92.0
富山県	9,195	2,000	21.8	1,898	94.1
石川県	10,357	2,195	21.2	2,020	91.8
福井県	7,365	1,599	21.7	1,434	89.5

(資料)文部科学省「学校教育基本調査」より当行作成
(注)「就職」、「県内就職」の割合は、母数はそれぞれの「不詳」の人数を除いているため、一致しない。

図表 3-4 北陸_高卒生の進路先(1995,2018 年)



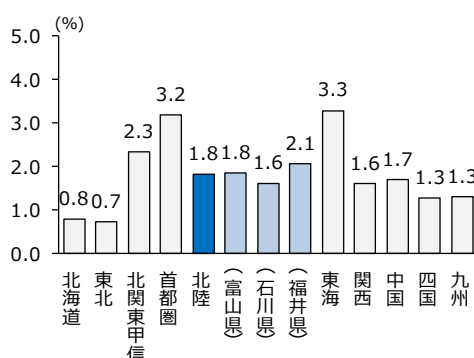
(資料)文部科学省「学校教育基本調査」より当行作成

図表 3-5 北陸_高卒生の職業構成(2017 年度卒業生)

	富山県	石川県	全国
職業分類 ↓ / 指標 →	就職者数	求人数	就職者数
管理、専門・技術	17%	8%	6%
事務		6%	11%
販売	5%	9%	9%
サービス	9%	22%	14%
生産工程、 輸送・機械運転等	68%	53%	51%
上記以外	2%	2%	8%

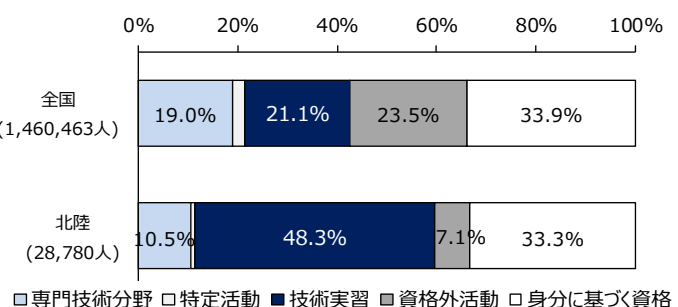
(資料)各県労働局「高卒生の就職状況」(富山県、石川県)、
文部科学省「学校教育基本調査」(全国)より当行作成
(注)福井県は未公表。

図表 3-6 就業者あたり外国人労働者割合(2018 年)



(資料)厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況まとめ」
(10 月末日時点)、総務省「労働力調査」より当行作成

図表 3-7 在留資格別外国人労働者構成(2018 年)



(資料)厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況まとめ」(10 月末日時点)
より当行作成

4. 地域における取り組み(事例紹介)

働き手が限られるなか、地域企業も社員の職場環境や働き方を改善し、あわせてさまざまな創意工夫により人材確保や生産性向上を図っている。ここでは、そうした企業の取り組みをご紹介します。

中村留精密工業株式会社(本社：石川県白山市 代表取締役：中村健一氏)

石川県白山市に拠点を構え、工作機械の製造販売を行う当社は、社員とその家族を大切にしながら人材と技術力で地域とともに歩んできた企業である。

- ・生産現場での「見える化」：** 当社の生産性向上の取り組みは、生産現場から始まった。自社でシステムを開発。トラブルや、各工程で設定した目標時間超過の原因を現場で共有する仕組みを整えることで、どの作業工程に改善余地があるかを「見える化」したものである。導入時には、現場から「これまで紙でも同様の管理をしており、効果に大差はないはず」という声も多かったが、システム導入により、誰の目にも容易にトラブルの状況や無駄な工程が明らかになり、共有され、結果として稼働率が 30% 高まった機械もあるという。取り組みは、生産現場での浸透を経て、その後、営業・設計・管理部門にも広がった。現在は、全社で技術開発力や営業力の向上を図る。

さらに、システムによって見えた具体的成果を評価に反映する、新しい評価制度も始めた。当社は、「省力化や IoT 投資は、導入しただけでは意味がない。作業時間の短縮等を、具体的にわかりやすい成果として見える化し、評価制度や人材育成に繋げることこそシステム導入の目的」と話す。

- ・「スキル人材」の育成や登用：** システムの導入により、長期的にはオートメーション化できる工程に人を張り付ける必要はなくなり、単純なオペレーターに人手が取られることはなくなるだろう。しかし、システムの構築や生産性向上のアイデアを出す人材は不足することが予想され、そうした部門での人材育成や登用を積極的に進めていきたいという。

人手不足の状況については、条件をつけなければそれなりに人手は集まるものの、当社の求めるスキルのある人材(設計、IT、技術、オートメーション、営業等)となると難しい。特に、スキルのある女性人材が不足しており、新たな採用と内部育成両輪の必要性を感じている。現在、現場の管理職やシニア社員が指導者となり、生産工程にいた若手社員を IoT 活用等の仕組みをつくる人材として育てている。こうした役割は、現場で生産に携わってきた社員こそ適任であるという。新卒採用の学生をはじめ、当社の求める人材にきてもらうためにも、女性・若手・外国人といった多様な自社の社員を「スキル人材」として育成し、適切に評価する仕組みを示すことは大切だと話す。

- ・働きやすさの向上：** 2018 年末には、新しい社員食堂を完成させた。機械設備だけでなく福利厚生施設へ投資する姿勢は、社員を大切にする当社ならではの言葉。社員の働きやすさだけでなく、新たなコミュニケーションの場づくりにも一役買っており、設備と人材両方への投資による、ますますの生産性向上に期待が高まる。



(写真)当社提供

ハシモトグループ（本社：富山県富山市 代表取締役：橋本洋二氏）

ランドセルの企画・製造から販売までを自社グループ^(注)で手がけている。消費者の声をダイレクトに聞き、製品に反映させられることを強みに、多様化するニーズに対応している。当社では、子どもの急な発熱等による当日欠勤にも柔軟に対応可能といった「働きやすさ」もあり、生産ラインを中心に地元の女性パート社員も多く働いている。現状、製造での人手不足は感じていないという。

- 各工程での人材育成：** 従業員の急な欠勤に対応するため、正社員・パートの区別なく全社員が、さまざまな業務を経験できる体制づくりに意識的に取り組んでいる。当初は慣れない工程に手間取ることもあったが、次第に、前後行程を理解していることでムダが省けたり、次の工程への渡し方を工夫したり、といったことが出来るようになり、現在 31 ヶ月連続で作業効率の数字は高まっている。

あわせて、各人のスキルマップの「見える化」にも取り組み、評価と連動させている。各工程での習熟度を評価するとともに、次に身につけるべき工程を示すものである。人に教える経験をしなければ高い点数が取れないようになっていくことが特徴で、身につけた技能を全社で共有することで、全体も個人もスキルが高まっていく仕組みである。

各工程での人材育成に加え、当社の歴史や哲学に触れる場として、「ハシモト塾」の存在も大きい。日頃の業務では触れることの少ない、ランドセル事業を展開した背景、当社の強み・弱み、業界動向等について、年間 12 回のシリーズで橋本社長自らが語るものである。さらに、リーダーシップ論や財務諸表の読み方などについて、外部講師による座学もある。対象は社員のみではあるが、現場のパート社員にも月 1 回の面談時等を活用し、当社の理念や方向性を共有しているという。

- 人と共存できる設備導入：** 当社は、カバン業界で初めて自動裁断機を導入したり、これまで職人が座って行っていた作業を「立ち化」させるなど、業界ではいち早く機械化を進めながら、働きやすさに繋げてきた。一方、ランドセル製造は手仕事为主であるという点で、「工場」というより「工房」的な要素も強い。そのため、今後は、人の替わりになる大規模設備というよりも、人と共存できる設備（ロボット）導入の可能性も感じているという。こうしたロボットは、精緻なプログラミングは不要だが、人の手仕事を覚えさせる必要があり、当社の「多能工」の仕組みが大きく活かされる可能性がありそうだ。

- 販売戦略・企画人材の育成：** 販売事業については、人手・人材両方の不足を感じているという。店舗の販売員の不足を補うのみならず、営業や広報も含め、販売戦略を立てられる人材を育てることがこれからの課題と話す。

小売店舗の役割は時代とともに変化してきており、店員の責任も増してきている。このため、パートの正社員化にも踏み切っている。商品知識はもちろんのこと、顧客のリクエストを引き出し分析できる人材や、インターネット販促に詳しい知識を持った人材を育て、増やしていきたいという。

以前は外注していたデザインや企画など、製品の付加価値ともいえる工程を自社で行うようになった。製造から販売まで一貫して手がけているため、顧客の声を反映させるためのクリエイティブ人材が今後必要であり、こうした人材の育成を通して一層の魅力あるものづくりを手がけていきたいと話す。



（写真）当社提供

（注）ハシモトグループ：（株）ハシモト Baggage（製造）、（株）ハシモト（企画・販売・営業）、（株）ラ・ポンテ（ネット販売・ショールーム運営）

行政も、地域企業の成長に繋がる人材を育てようと、積極的なサポートを進めている。

石川県「いしかわ就職・定住総合サポートセンター」

- 活動内容：** いしかわ就職・定住総合サポートセンター(通称：ILAC)は、石川県における人口の社会減対策の実行部隊として、2016 年に開設された。「移住を促すには、まずは仕事の確保」という観点から、移住相談の窓口を商工労働部が担っていることも他県では珍しい特色の一つである。現在は、「移住・定住」という枠を超え、県内企業の成長の観点も踏まえ、経験やスキルのみならず人柄と社風も踏まえた県内企業と人材との丁寧なマッチングに重点をおいた活動を行っている。(2018 年度のマッチング実績 269 人(3 月末時点))

特に近年は、首都圏でも人手不足が進み、地方ではますます求める人材を確保しづらくなっている。そのため ILAC では、外から人を確保するだけでなく、「社内に眠っている資源」として自社人材を活かす重要性について、企業への意識づけに力を入れているという。

- 人材育成に関する主な取り組み：**

- ① 「石川県人材確保育成支援プロジェクト」：** 中途採用の女性・高齢者・UI ターン人材を対象とした OJT 訓練サポート等、人材確保から育成までを一貫して支援するもの。当プロジェクトを利用した企業では、他業種から中途入社した新人社員を生産現場でリーダーとして育成したところ、自発的に後輩の指導役を申し出た。そのみならず、指導の様子を見たベテラン社員に「人への教え方を学びたい」という意欲が芽生える、といった人材育成の効果が始まったという。



(写真)ILAC 提供

- ② 「AI・IoT 実践道場」：** AI・IoT 導入に向けた石川県の支援施策のうち、初期段階(導入の検討)のプログラム。IoT の役割は、生産性向上・人手確保に繋がるツールの一つとして大きいものの、まだ生産管理システムすら備えていない企業も多い。そこで、まずは IoT 活用の考え方やデモ機での実体験を通して導入の意義を感じてもらうとともに、活用検討できる人材を育てようとするものである。実際に、受講後に自社で IoT 導入に取り組んだ企業では、ムダ工程の削減により残業時間が着実に減少するとともに、効率化に対する作業者の意識も改善したという。

- 生産性向上に対する企業との対話の取り組み：** 当センターは、年間約 300 社との対話を通して、「企業側も、生産過程でのムダを省き、生産効率化を図る重要性はわかっている」と話す。反面、ムダな工程を「見える化」する仕組みをつくる、受注の状況をみながら生産体制をコントロールする、といった、複数の工程を把握しながらマネジメントできる人材がいないことが課題であり、企業の悩みであると指摘する。

省力化投資も生産性を高める一つの鍵ではあるが、システムを導入するにしても、その設計には必ず人が関わる。そのため、情報技術者の育成はもちろん、一つの工程に限らず、さまざまな分野とその繋がりがわかる人材を育てることが大切と話す。そのためには、学歴や経歴を問わず、社員一人一人にさまざまな部署を経験させることが重要であるとして、経営者との対話や支援プロジェクトを通じ、気づきを引き出している。今後も、きめ細かなトータルサポートを通じ、企業の成長に寄与する人材を行政の立場から育てていきたいという。

このように、インタビューを実施した企業からは、「単なる人手不足というよりも、全ての工程に通じ生産管理など生産性向上の仕組みを考える、IoT 活用やネット販売知識などの専門スキルを有している、といった『新たな価値を生み出す人材』が特に不足している」との声が共通して聞かれた。そのほか、人手不足の状況や生産性向上の具体的な対応はさまざまであるが、そのポイントについて以下のとおりまとめた。

● 人材の新規獲得・流出防止

人材の新規獲得や離職防止への取り組みは、これまでも各企業で進められてきているが、近年の「働き方改革」推進の流れもあり、働きやすい環境整備は人材確保の条件としてすでに欠かせないものになっている。今回インタビューを実施した企業からは、職場環境の整備に加え、職種や等級、雇用形態に応じ、きめ細かな評価制度を策定するといった、条件や制度整備に関する具体的な取り組みが聞かれた。

また、こうした取り組みにより社員のモチベーションが上がり、より高度な業務にチャレンジできるようになる、自信が付き後輩指導に積極的になる、など、人材確保の取り組みが結果として人材育成を促す効果をもたらしている。さらに、売上アップに繋がる販売戦略や企画を立てられる人材が育つことで、営業時間短縮や柔軟な休暇取得といった働きやすさが促される可能性もあるようだ。

● 人材の育成や登用

各企業では、これまでの単純作業工程に就く自社の働き手をより創造的な業務へと配置・役割転換させる、さまざまな工程を身につけさせる、指導役を経験させる、といったことを通して、新たな価値を生み出す人材を育成している。

各分野で人材育成や登用が進み、リーダーやエキスパートが育つことで、当地の課題の一つでもある女性管理職登用に繋がる可能性もある。また、職種や職業の幅が広がることで、学生をはじめ働き手が自らのキャリアを描きやすくなり、人材の確保やU/Iターンに繋がることも期待できる。3章で示したように、北陸地域では高校を卒業後に就職する学生の人数は約20年間で半数になった。学生にとっての進路の選択肢は、就職か進学かはもちろん、北陸地域に留まるか否かなども含め広がっている⁵。企業側からみれば、学生確保についての競争はますます激しくなっているため、学生に対し就職後のキャリアを具体的に示すことは人材確保の面からも重要と言える。

また、インタビューした企業からは、「機械化により単純オペレーションにかかる人手はいらなくなるが、システム構築やプログラム設計、生産性向上の仕組みを検討するといった『専門スキルを持った人材』は不足する」といった、IoTやAI活用を含めたIT人材や、設計・開発人材の育成を重視する声も聞かれた。実際に、直近5年間で、北陸地域の情報処理・通信技術者や開発・製造技術者の人手不足は強まっている【図表4-1】。こうした状況に対応するため、生産現場を知っている社員を開発人材として育成すると同時に、その指導役をシニア社員が担うことで、技術だけでなく企業マインドも継承しているといった話も聞かれた。

北陸地域は、全国比で労働力率が高い。すでに労働参加が進んでいるということは、人手確保という点では潜在労働力は見込めないとも言われているが、人材を育てるという点では、企業風土や基礎知識・技能が身につけられており、各社ごとに登用や育成が進みやすい素地があるともいえる。さらに、女性・シニア・高卒生など多様な働き手を有しているという特色は、個々の力をうまく引き出すことによりイノベーションを創出しやすい点で、北陸地域の潜在的な強みである。

⁵ 2018年度に北陸の高校を卒業し大学へ進学した学生14,353人のうち、北陸地域内への進学者は34%である。そのほか、18%が関西圏、16%が首都圏に進学する。(文部科学省「学校教育基本調査」,2018年5月調査)

● 効果的な省力化投資

こうした取り組みを助ける手段の一つとして、IoT はじめ省力化投資を効果的に進めている。限られた人手を人材として生かすには、設備で人手をカバーすることも一つの手段となるだろう。例えば、「生産工程職」でのオペレーションや、年代・性別が限定される工程の機械化、「サービス職」や「販売職」での管理業務へのシステム導入など、効果的な省力化投資を進めることで、足りない人手を補うのみならず、社員の働きやすさや負担軽減が促され、人材確保につながるといった効果もあるだろう。設備を単なる人の代替と捉えるだけでなく、効率化の成果を評価の仕組みやスキル向上に活用することで、人材育成にうまく繋げている企業もある。

ちなみに、労働生産性の要素の一つである「資本装備率」をみると、北陸地域は、製造業で 9.5 百万円と全国平均 10.8 百万円を下回る(2015 年)。地域別で比較すると、東北地域に次いで低い[図表 4-2]。もちろん、大規模設備投資を行えば資本装備率自体は単純に上昇するため、この指標だけで生産性を図れるものではないが、人口減少下では、効果的な省力化投資も有効と考えられる。北陸地域でも、生産ラインの自動化やロボットの導入といった設備投資は進んできているものの、IoT や AI、RPA(ロボットによる業務自動化)の導入はこれからという企業は多く、生産性向上の余地はある。

また、非製造業は、機械化しにくく人手を要する業務が多いという点で、一般的に製造業に比べ生産性が低いと言われている。しかし、当行が発表した「設備投資動向調査(2018 年度)」で全国大企業(資本金 10 億円以上)を対象とした結果をみると、製造業・非製造業ともに、効率化需要や人手不足を背景に、IT 機器導入やシステム刷新など情報化投資の高い伸びが継続する計画も出ている[図表 4-3]。中小規模企業が多い北陸地域では、特に非製造業においては積極的な設備投資に慎重になる面もあるだろう。実際に、当地での生産効率化に対応する投資は、現状製造業が中心である。しかし、当地では「サービス職」や「販売職」への人手不足が強まっているからこそ、合理化・省力化投資の非製造業への波及が必要と思われる。

5. 「新たな価値を生み出す人材」の育成による生産性向上に向けて

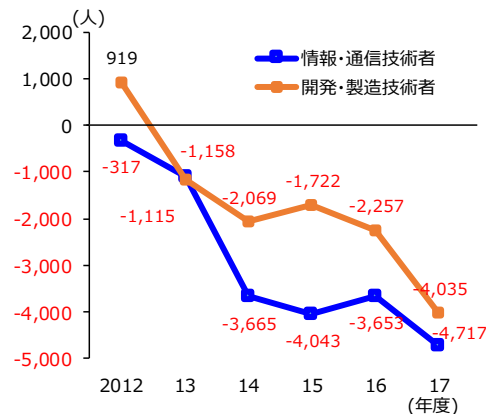
人手不足のなか、どうしても「不足する働き手を確保する」という視点に向きがちではあるが、単に「人手を補う」という発想にとどまらず、省力化投資など機械設備もうまく活用しながら、働きやすい環境整備による離職防止に加え、自社の既存の働き手にも目を向け「新たな価値を生み出す人材」を育てていくことが、労働生産性の向上や、ひいては人材確保にも繋がるはずだ。

一見、「新たな価値を生み出す人材を育てる」というと、ハードルが高いように感じるかも知れない。しかし北陸地域では、例えば製造業の「5S」や「QC サークル活動」を通じたカイゼン・生産性向上の取り組みや、人から人へ伝承されてきた技能が、これまで現場レベルで積みあがっている。

今後は、こうした各工程にある知恵を結びつけ、生産性向上に繋がられる人材を育てることが、企業の成長に寄与すると思われる。さらに、そうした企業がこれからの北陸地域にとってイノベーションのエンジンとなるだろう。多様な働き手を有する北陸地域には、その潜在力はある。創造性や発想力で新しい価値を生み出していく、企業の成長の糧となる人材の育成が期待される。

以上

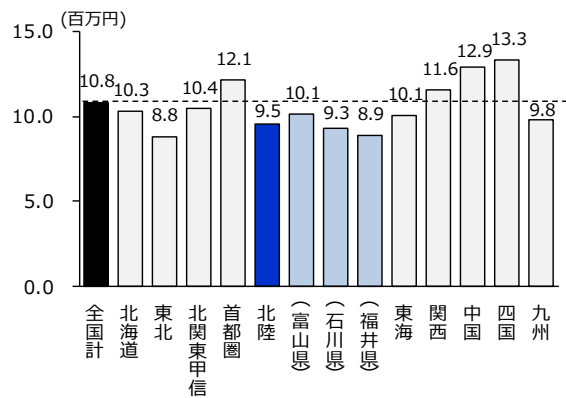
図表 4-1 北陸_情報・開発・製造技術人材の人手不足状況(「求職者数」-「求人数」)



(資料)厚生労働省「職業安定業務統計」より当行作成

(注)情報・通信技術者＝「専門・技術職」のうち「情報処理・通信技術者」、開発・製造技術者＝「専門・技術職」のうち「開発技術者」と「製造技術者」の合計。

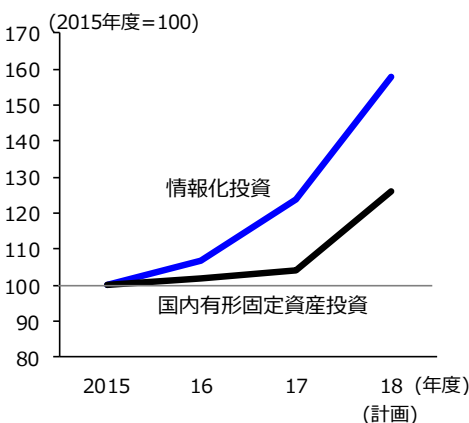
図表 4-2 製造業の資本装備率(2015 年)



(資料)経済産業省「経済センサス」より当行作成

(注)資本装備率＝有形固定資産残高÷従業員数(従業員 10 人以上の事業所)。有形固定資産残高には、土地も含む。

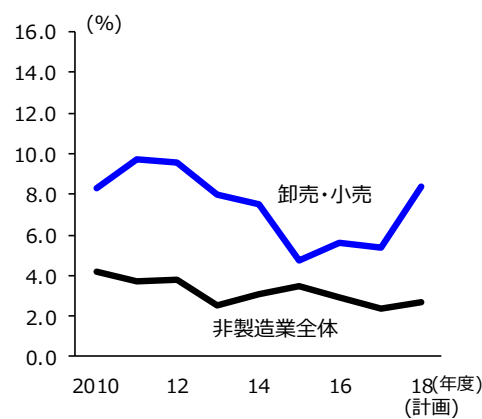
図表 4-3 情報化投資の動向



(資料)日本政策投資銀行「設備投資計画調査」。資本金 10 億円以上の民間法人企業(金融保険業を除く)を対象。

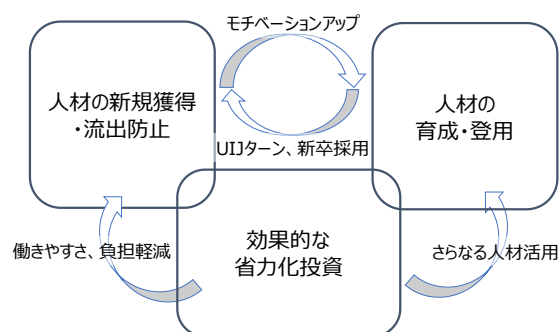
(注)情報化投資：IT 機器導入やシステム刷新、IoT 化による効率化投資等。2018 年度は計画値。

非製造業の投資動機における合理化・省力化投資の比率

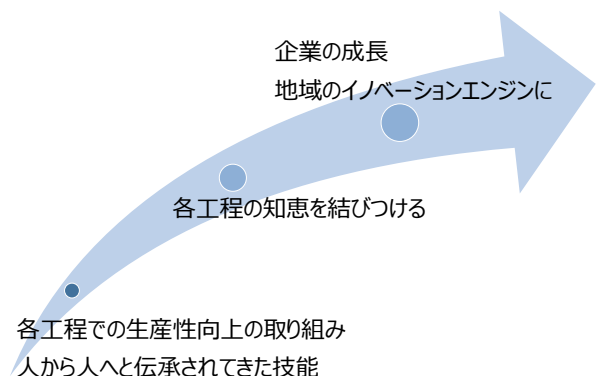


(イメージ) 人材確保と多様な人材の活用に向けて

生産性向上から企業の成長へ



(資料)当行作成



(参考：職業分類例示表)

	職業分類名	内容例示
A	管理職	管理的公務員(議会議員、管理的国家公務員、管理的地方公務員)、法人・団体役員(会社役員、独立行政法人等役員 等)、法人・団体管理職員(会社管理職員、独立行政法人等管理職員 等)、その他の管理的職業従事者
B	専門・技術職	研究者(自然科学系研究者、人文・社会科学系等研究者)、農林水産技術者、開発技術者(食品開発技術者、電気・電子・電気通信開発技術者 等)、製造技術者(食品製造技術者、電気・電子・電気通信製造技術者 等)、建築・土木・測量技術者、情報処理・通信技術者(システムコンサルタント、システム設計者 等)、その他の技術者、医師、歯科医師、獣医師、薬剤師、保健師、助産師、看護師(准看護師を含む)、医療技術者(診療放射線技師、臨床工学技士、歯科衛生士 等)、その他の保健医療従事者(栄養士、あん摩マッサージ指圧師 等)、社会福祉専門職業従事者(福祉相談指導専門員、保育士 等)、法務従事者(裁判官、検察官、弁護士、弁理士、司法書士 等)、経営・金融・保険専門職業従事者(公認会計士、税理士、社会保険労務士 等)、教員、宗教家、著述家、記者、編集者、美術家、デザイナー、写真家、映像撮影者、音楽家、舞台芸術家、その他の専門的職業従事者(図書館司書、学芸員、カウンセラー、個人教師、職業スポーツ従事者 等)
C	事務職	一般事務従事者(総務・人事事務員、企画・調査事務員、受付・案内事務員、秘書、総合事務員 等)、会計事務従事者(現金出納事務員、銀行等窓口事務員、経理事務員 等)、生産関連事務従事者(生産現場事務員、出荷・受荷事務員)、営業・販売事務従事者、外勤事務従事者(集金人、訪問調査員 等)、運輸・郵便事務従事者(旅客・貨物係事務員、運行管理事務員、郵便事務員)、事務用機器操作員(パーソナルコンピュータ操作員、データ入力係員 等)
D	販売職	商品販売従事者(小売店主・店長、卸売店主・店長、小売店販売員 等)、販売類似職業従事者(不動産仲介・売買人、保険代理・仲立人 等)、営業職業従事者(飲食品販売営業員、機械器具販売営業員、通信・システム営業員 等)
E	サービス職	家庭生活支援サービス職業従事者(家政婦(夫)、家事手伝い 等)、介護サービス職業従事者(施設介護員、訪問介護員)、保健医療サービス職業従事者(看護助手、歯科助手 等)、生活衛生サービス職業従事者(理容師、美容師、クリーニング職 等)、飲食物調理従事者(調理人、バーテンダー)、接客・給仕職業従事者(飲食店主・店長、旅館・ホテル経営者・支配人、飲食物給仕係 等)、居住施設・ビル等管理人(マンション・アパート・下宿管理人、駐車場・駐輪場管理人 等)、その他のサービス職業従事者(添乗員・観光案内人、物品貸人、葬儀師、火葬係 等)
F	保安職	自衛官(陸上自衛官、海上自衛官、航空自衛官、防衛大学校・防衛医科大学校学生)、司法警察職員(警察官、海上保安官 等)、その他の保安職業従事者(看守、消防員、警備員、道路管理員、プール・海水浴場監視員 等)
G	農林漁業職	農業従事者(農耕作業員、養畜作業員、植木職、造園師 等)、林業従事者(育林作業員、伐木・造材・集材作業員 等)、漁業従事者(漁労作業員、漁労船の船長・航海士・機関長・機関士、水産養殖作業員 等)
H	生産工程職	生産設備制御・監視従事者(製鉄・製鋼・非鉄金属製錬設備制御・監視員、鋳造・鍛造設備制御・監視員、金属工作設備制御・監視員、金属プレス設備制御・監視員、化学製品生産設備制御・監視員、窯業製品生産設備制御・監視員、食料品生産設備制御・監視員、紡績・衣服・繊維製品生産設備制御・監視員、一般機械器具組立設備制御・監視員、電気機械器具組立設備制御・監視員 等)、金属材料製造・金属加工・金属溶接・溶断従事者(製鉄工、製鋼工、非鉄金属製錬工、金属プレス工 等)、製品製造・加工処理従事者(化学製品製造工、窯業・土石製品製造工、精穀・製粉・調味食品製造工、印刷・製本作業員 等)、機械組立従事者(一般機械器具組立工、電気機械組立工 等)、機械整備・修理従事者(一般機械器具修理工、自動車整備工 等)、製品検査従事者、機械検査従事者、生産関連・生産類似作業従事者(塗装工、画工、看板制作工、製図工、ボタンナー 等)
I	輸送・機械運転職	鉄道運転従事者(電車運転士 等)、自動車運転従事者(バス運転手、乗用自動車運転手、貨物自動車運転手 等)、船舶・航空機運転従事者(船長、航海士・運航士、航空機操縦士 等)、その他の輸送従事者(車掌、甲板員、船舶機関員、フォークリフト運転作業員 等)、定置・建設機械運転従事者(発電員、変電員、ボイラーオペレーター、クレーン・巻上機運転工 等)
J	建設・採掘職	建設躯体工事従事者(型枠大工、とび工、鉄筋工)、建設従事者(大工、左官、畳工、配管工 等)、電機工事従事者(送電線架線・敷設作業員、電気通信設備作業員 等)、土木作業従事者(土木作業員、鉄道線路工事作業員、ダム・トンネル掘削作業員)、採掘従事者(採鉱員、石切出作業員、じゃり・砂・粘土採取作業員 等)
K	運搬・清掃・包装等職	運搬従事者(郵便集配員、電報配達員、陸上荷役・運搬作業員、倉庫作業員、配達員、荷造作業員)、清掃従事者(ビル・建物清掃員、ハウスクリーニング作業員、ごみ収集・し尿汲取作業員 等)、包装従事者(製品包装作業員、ラベル・シール貼付作業員 等)、その他の運搬・清掃・包装等従事者(選別作業員、軽作業員、公園・ゴルフ場・競技場整備員 等)

(資料)厚生労働省編職業分類より当作作成

「女性就業」をテーマにした DBJ 北陸支店レポート●「ものづくり産業における『女性力』発揮について」(2013 年)

製造業における女性就業の現状と今後の可能性を考察するとともに、高い女性就業率を誇る北陸地域で、女性ならではの視点や感性といった「女性力」を発揮し付加価値の高い製品を生み出している企業の事例と、女性が力を発揮しやすい環境づくりを行っている行政の取り組みを紹介している。

●「北陸地域における女性登用の現状と課題」(2015 年)

日本の女性登用の現状や北陸地域の特性、北陸企業の取り組み事例から、北陸地域における女性登用の今後のポイントや可能性について考察している。

●「北陸地域の多様な働き方を促す仕組みづくりー学童保育の利用者ニーズは多様化ー」(2018 年)

北陸地域の女性就業を支えてきた 3 世代同居や製造業での安定した雇用といった背景に変化が現れ始め、働き方の多様化が進んでいる。「多様な働き方」を促す対応策の一つとして学童保育を取り上げ、北陸地域における利用者ニーズや民間事業所の動きを紹介。今後の北陸地域の就業を取り巻く環境の変化と、それに伴う働き手ニーズの多様化を捉えた「地域の仕組みづくり」について考察している。

※ レポートの全文は、当行ウェブサイトにて公開しています。

<https://www.dbj.jp/investigate/area/hokuriku/index.html>

©Development Bank of Japan Inc. 2019

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 北陸支店 企画調査課

〒920-0031 石川県金沢市広岡 3-1-1 金沢パークビル

電話：076-221-3216 / E-mail：hrinfo@dbj.jp