地域の人手不足対応を考える

2020 年 3 月

DBJ 日本政策投資銀行

株式会社日本経済研究所
Japan Economic Research Institute Inc.

目次

はじめに 1
第１章　地域の人手不足の現状 2
　第１節　統計でみた人手不足の状況 2
　第２節　女性・高齢者の活躍促進 14
　第３節　外国人の活用 21
　第４節　賃金の動向 22
　第５節　日本経済の成長を支えるのは生産性向上 23
第２章　企業の人手不足への対応事例 24
　第１節　企業が個々に行う人手不足対策 24
　　（１）　人材確保 27
　　（２）　生産性向上 40
　　（３）　業務の縮小 50
　第２節　企業から国・地方公共団体への要望 51
　　（１）　外国人の採用・育成に関連する要望 51
　　（２）　最低賃金に関連する要望 51
　　（３）　その他 51
　第３節　若手人材の育成・マッチングに向けた地域の取り組み 52
　　＜事例１＞課題解決型授業によるクリエイティブ人材を輩出する地方大学 52
　　＜事例２＞学生と企業のマッチングを支援する地方新聞社 53
第３章　人手不足対策の方向性 54
　　①　労働力の有効活用 54
　　②　ミスマッチの解消 54
　　③　生産性向上が最重要 54
　　④　外部資源の活用可能性 55
巻末資料 56
　地域区分Ⅰ（対応図表番号３） 56
　地域区分Ⅱ（対応図表番号４、９、12、13、15、16、17、18、19、20、21） 56
　地域区分Ⅲ（対応図表番号 14） 57
　一般職業紹介状況（職業安定業務統計）の職業分類項目 58

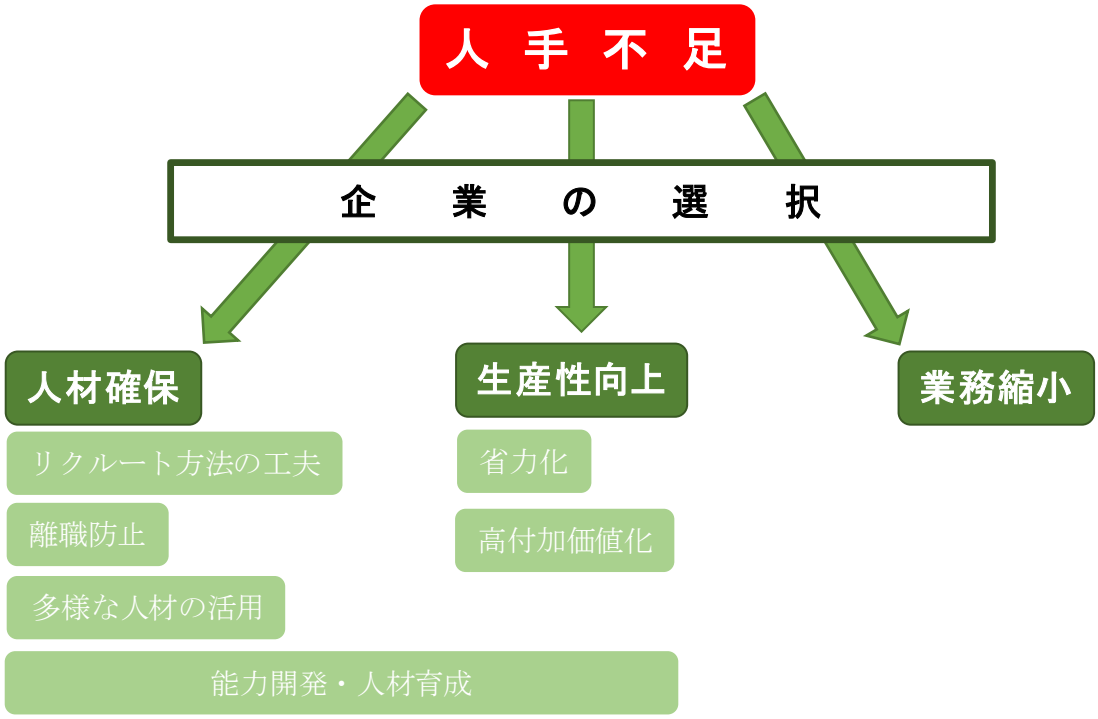
はじめに

生産年齢人口の減少が進む中、人手不足は既に、全地域、全産業にわたる深刻な問題として認識されている（図１）。

この人手不足問題に直面して、企業は人材確保（リクルート方法の工夫や、多様な人材の活用など）や生産性向上（省力化、高付加価値化）に血道を上げている。それがままならない場合には、やむを得ず業務の縮小に動いている。多様な人材の活用、具体的には、女性・高齢者の労働参加の拡大や外国人労働者の増加は、各種統計よりみてとれる。

本稿では、人手不足問題の現状を把握し、その解決策を示すべく、まず第１章において産業別・地域別の雇用に関する各種統計を整理した。続く第２章では、実際にヒアリング調査により収集した企業等の人手不足対策を整理し、第３章において人手不足対策の方向性をまとめている。

図１　人手不足を生じさせる外部環境と企業の選択



（備考）当行作成

第１章　地域の人手不足の現状

本章においては、雇用関連の公表統計等を地域別または業種別に整理することにより、人手不足の現状や、女性・高齢者の活躍促進、外国人の活用状況、賃金の動向などを把握する。

第１節　統計でみた人手不足の状況

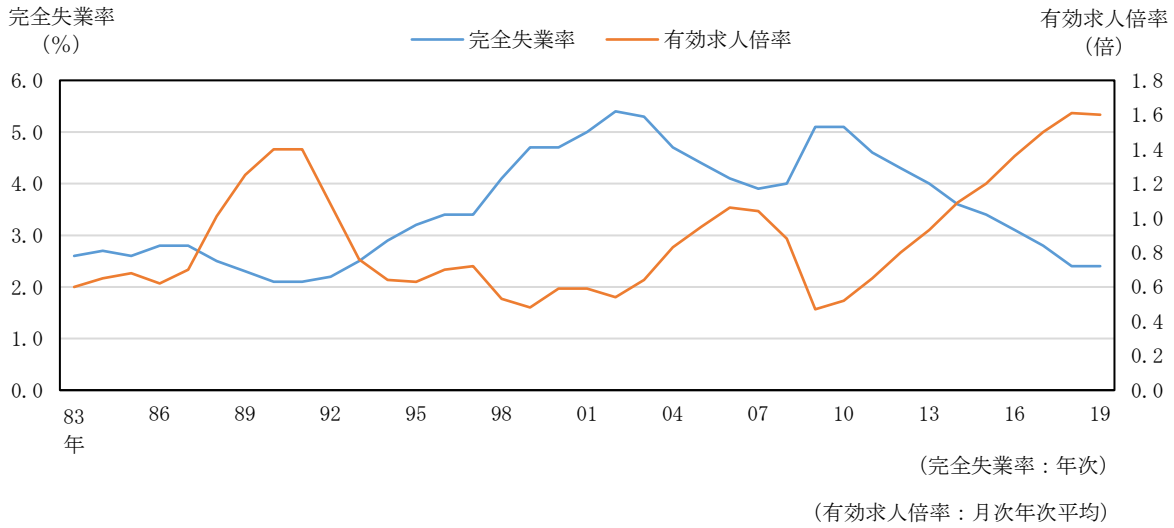
雇用を示す代表的な指標である完全失業率と有効求人倍率の全国データをみると、直近では 2009～2010 年を境として、完全失業率は低下し、有効求人倍率は上昇の一途をたどっている（図２）。

雇用関連の地域統計データをみると、いずれの地域でも、完全失業率が低下し（図３）、有効求人倍率が上昇しており（図４）、地域を問わず全国的に労働需給が逼迫していることを裏付けている。

完全失業率はいずれの地域[1]も好景気だった 1990 年代初頭より高いが、2010 年代の低下の中で地域間のばらつきは小さくなっており、失業率の観点からは人手不足の地域差が小さくなっているといえる。

有効求人倍率は、全ての地域[2]で上昇している。1990 年前後のいわゆるバブル景気に沸いていた時期でも１倍を切っていた北海道・沖縄でさえ、2010 年代の上昇の中で 1.2 倍超となったことが示しているように、全ての地域で人手不足が深刻化している。

図２　全国の完全失業率・有効求人倍率の推移

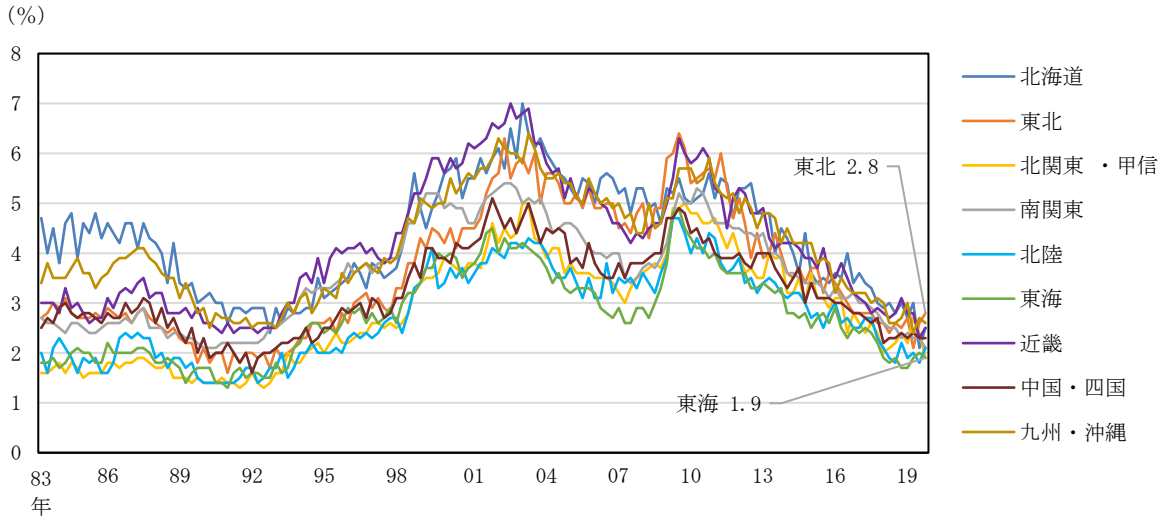


（備考）総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」

[1] 地域区分については、統計により若干の差異がある。詳細は巻末資料地域区分Ⅰを参照。

[2] 詳細は巻末資料地域区分Ⅱを参照。

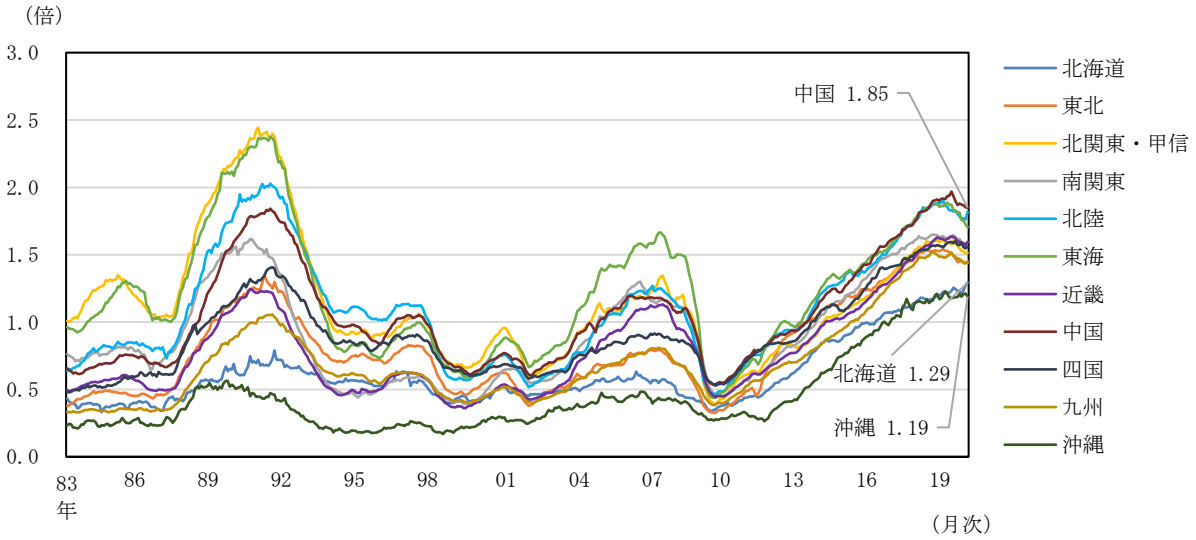
図３　地域別完全失業率の推移



（備考）1.　総務省統計局「労働力調査」

2.　季節調整値

図４　地域別有効求人倍率の推移

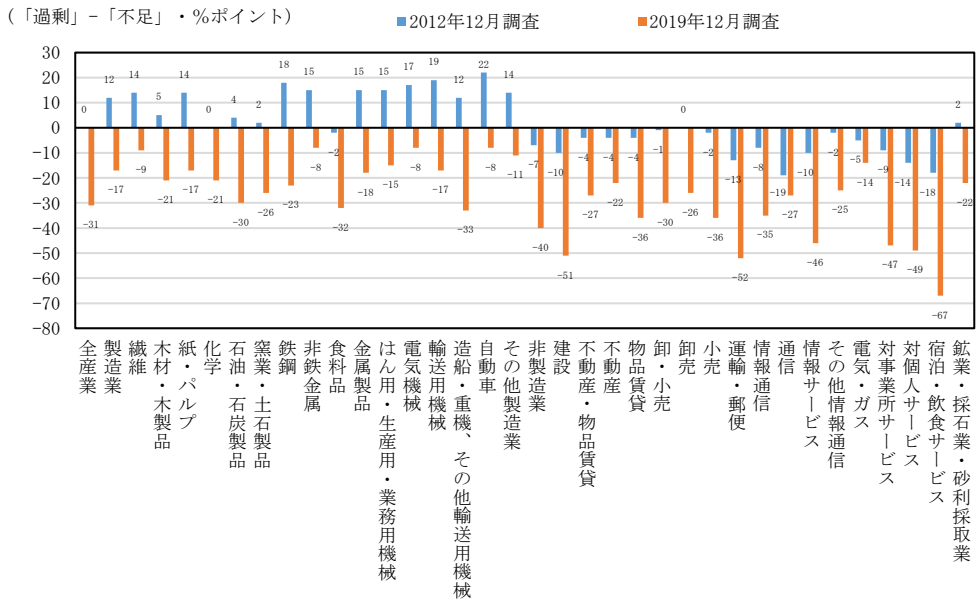


（備考）1.　厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」

2.　季節調整値

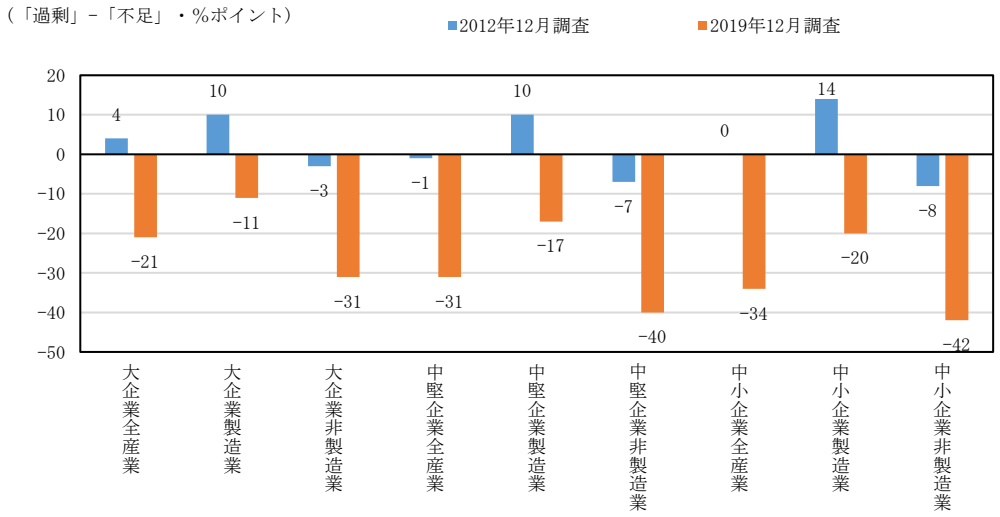
業種別の人手不足感をみるため、日銀短観の雇用人員判断ＤＩにより、企業サイドの雇用人員不足感をみていくと、業種別には製造業よりも非製造業で不足感が強く、中でも宿泊・飲食サービスを筆頭に、建設、運輸・郵便などで雇用人員の不足感が顕著となっている（図５）。また、企業規模別には、大企業より中小企業の方で不足感が強い（図６）。

図５　日銀短観　雇用人員判断ＤＩ（業種別）の推移



（備考）　日本銀行「日銀短観」

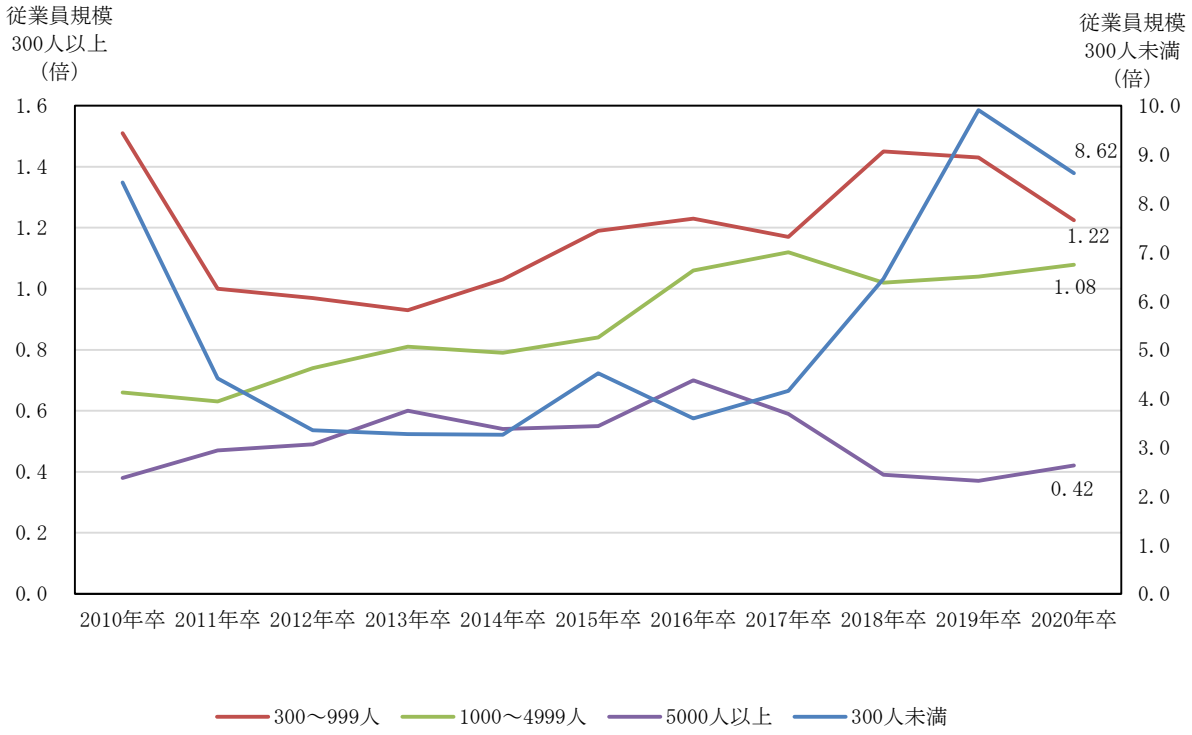
図６　日銀短観　雇用人員判断ＤＩ（企業規模別）の推移



（備考）　日本銀行「日銀短観」

なお、大卒求人倍率について企業規模別にみた場合には、大企業の求人倍率は依然として低く、中小企業の規模が小さくなるほど求人倍率が高くなっていることがみてとれ、企業規模の小さな企業ほど人手不足問題が深刻であることがわかる（図７）。

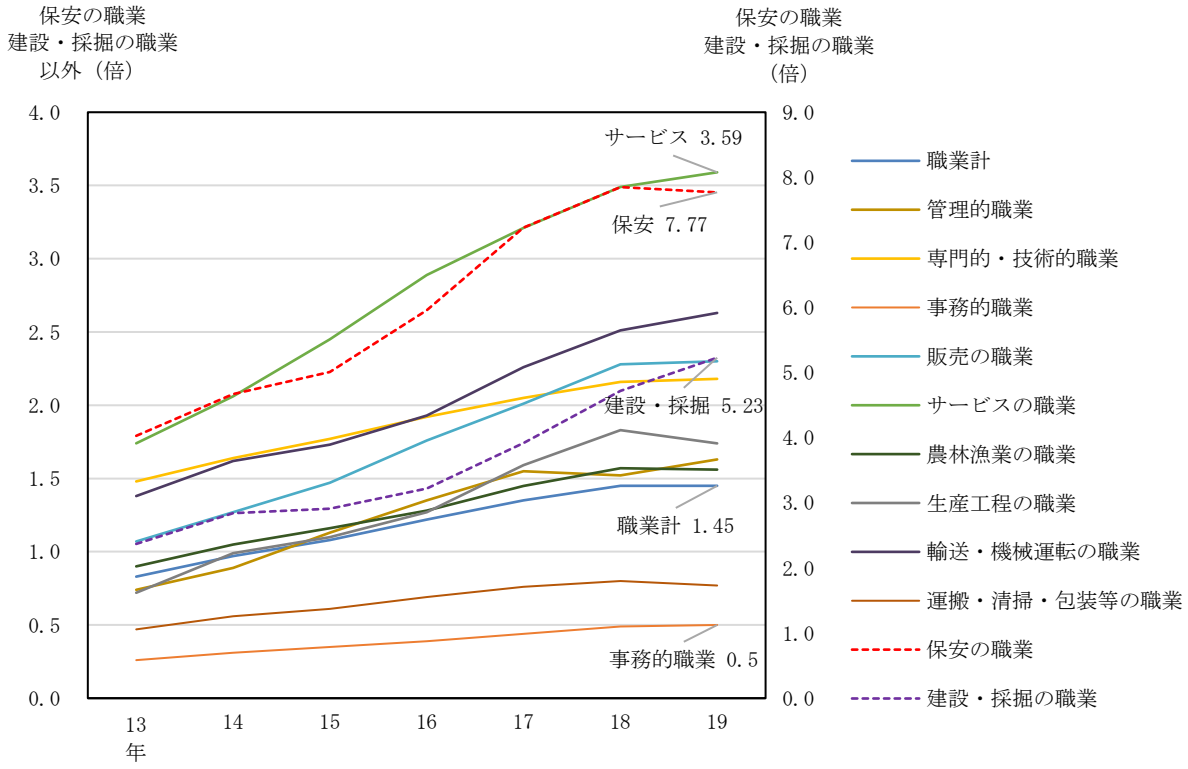
図７　従業員規模別大卒求人倍率の推移



（備考）　リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」

有効求人倍率を職業[3]別にみていくと（図８）、保安の職業の 7.77 倍を筆頭に、建設・採掘、サービス等の労働集約型の職業で高くなっている一方で、事務の職業は 0.5 倍以下にとどまるなど、職業間のばらつきがみられる。

図８　職業別有効求人倍率の推移



（備考）1. 厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」

各地域[4]の職業別有効求人倍率をみていくと（図９）、「建設躯体工事の職業」「医師、薬剤師等」「その他の保安の職業」など専門性、特殊性の高い職業の有効求人倍率がどの地域においても高くなっている。

また、不足数（＝有効求人数－有効求職者数）をみると、「介護サービスの職業」「商品販売の職業」「飲食物調理の職業」「接客・給仕の職業」「社会福祉の専門的職業」「自動車運転の職業」などで、不足の絶対数が大きくなっていることから、資格職、技能を必要とする職業で不足していることがわかる。

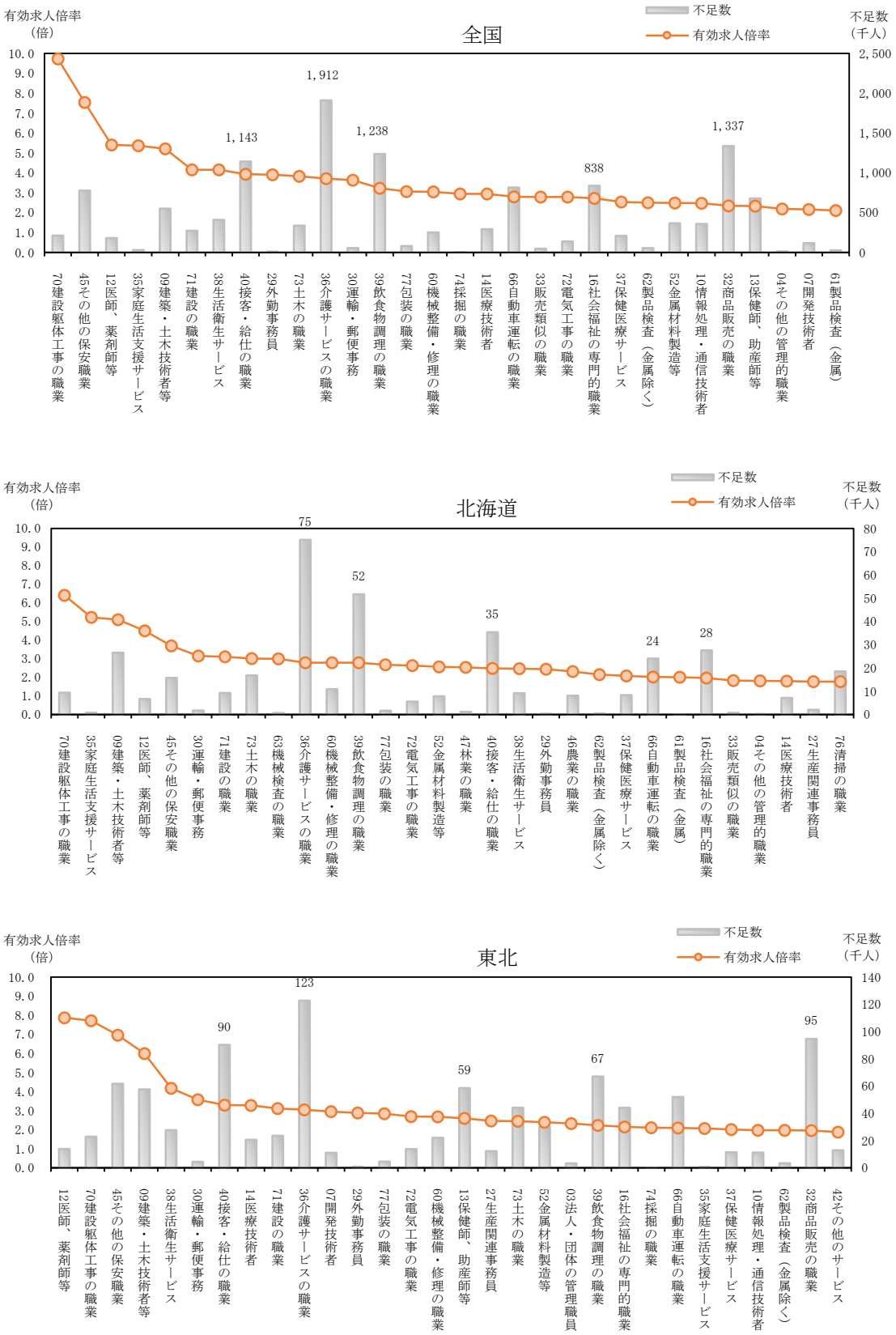
なお、景気に左右される職業、高齢者の増加など構造的な要因に左右される職業、国家資格制度により制度的に供給が抑制されている職業など、人手不足の要因が職業により異なる点には、注意する必要がある。

---

[3] 一般職業紹介状況（職業安定業務統計）における職業分類項目については、巻末資料参照。

[4] 内訳は巻末資料地域区分Ⅱを参照。

図９　地域別・職業別の有効求人倍率と不足数（2017 年度）

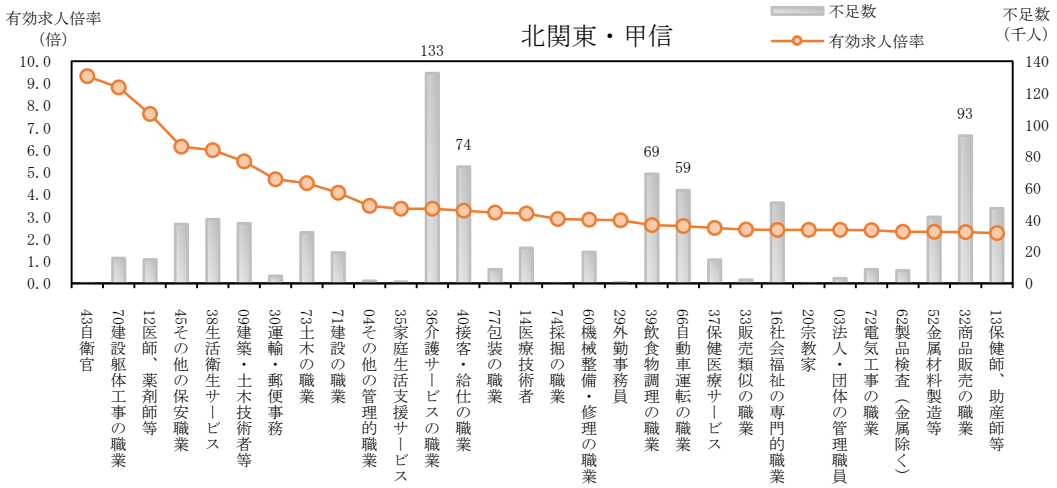


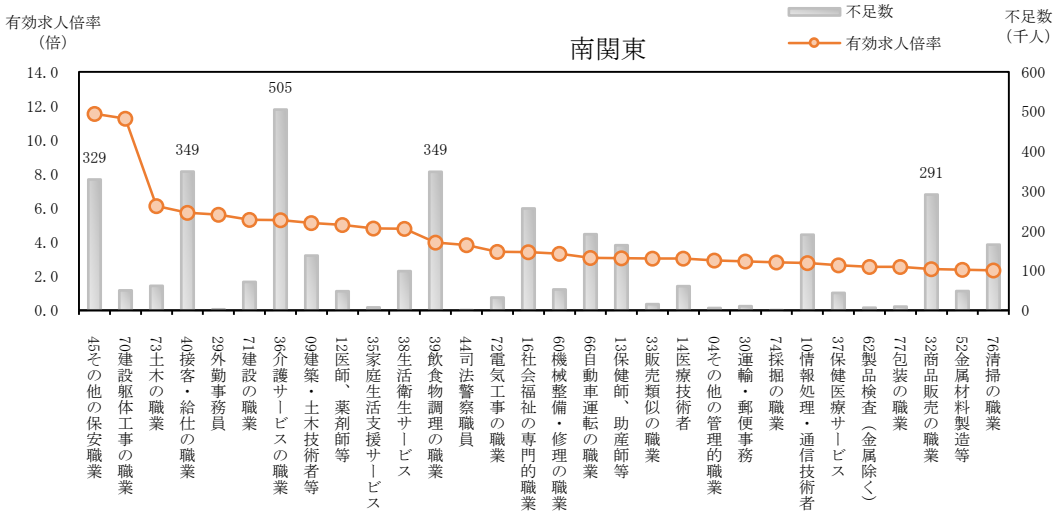
（備考）1. 厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より作成

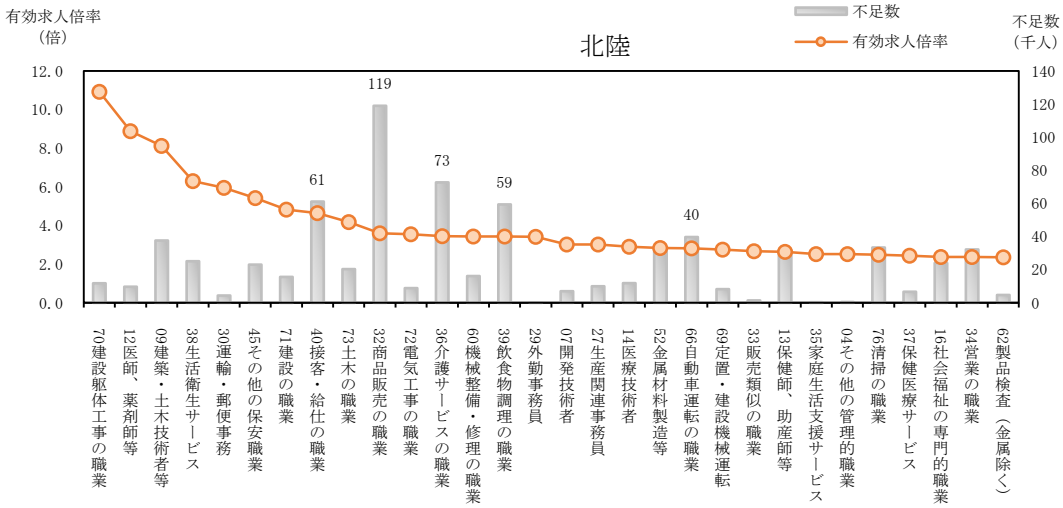
2. 有効求人倍率 ＝ 有効求人数／有効求職者数、不足数 ＝ 有効求人数 － 有効求職者数として計算

3. 有効求人倍率は上位 30 職業を抜粋、不足数は上位 5 職業をラベル付け

図９　地域別・職業別の有効求人倍率と不足数（2017 年度）（続き）





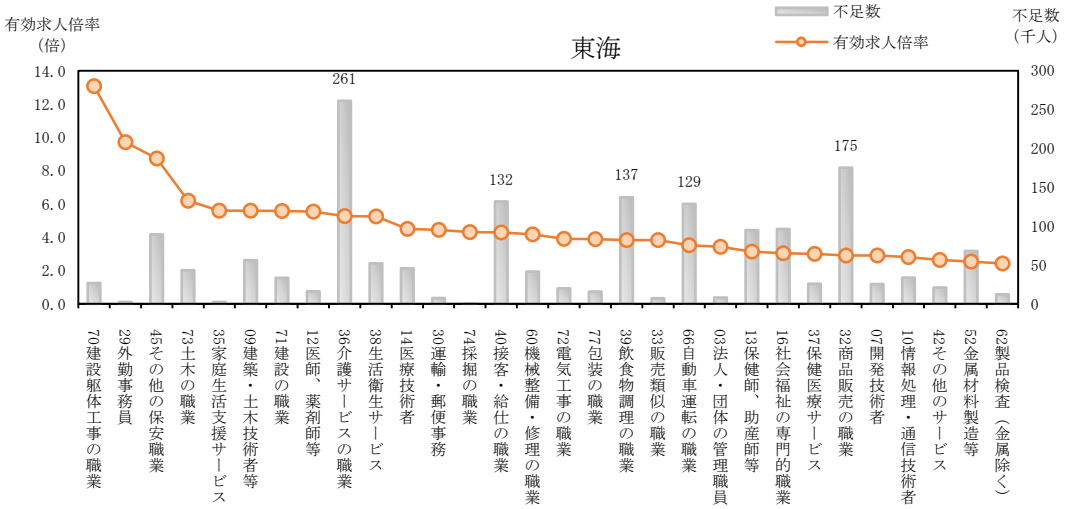


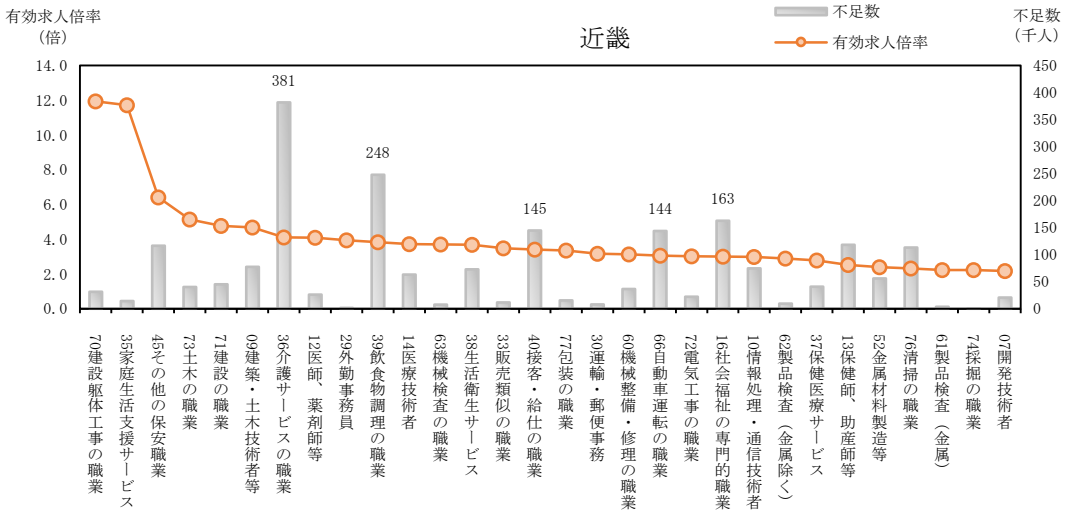
（備考）1. 厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より作成

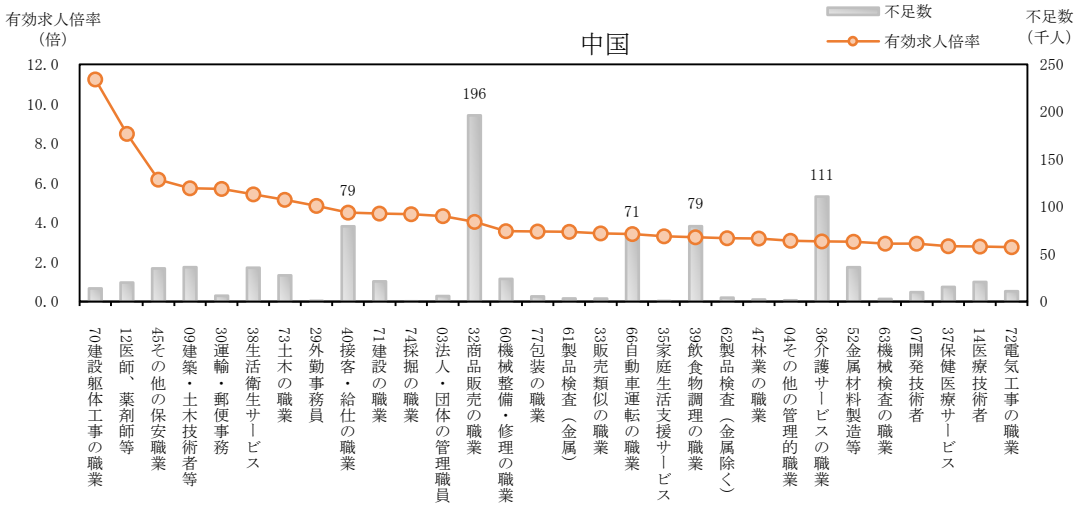
2. 有効求人倍率 ＝ 有効求人数／有効求職者数、不足数 ＝ 有効求人数 － 有効求職者数として計算

3. 有効求人倍率は上位 30 職業を抜粋、不足数は上位 5 職業をラベル付け

図９　地域別・職業別の有効求人倍率と不足数（2017 年度）（続き）





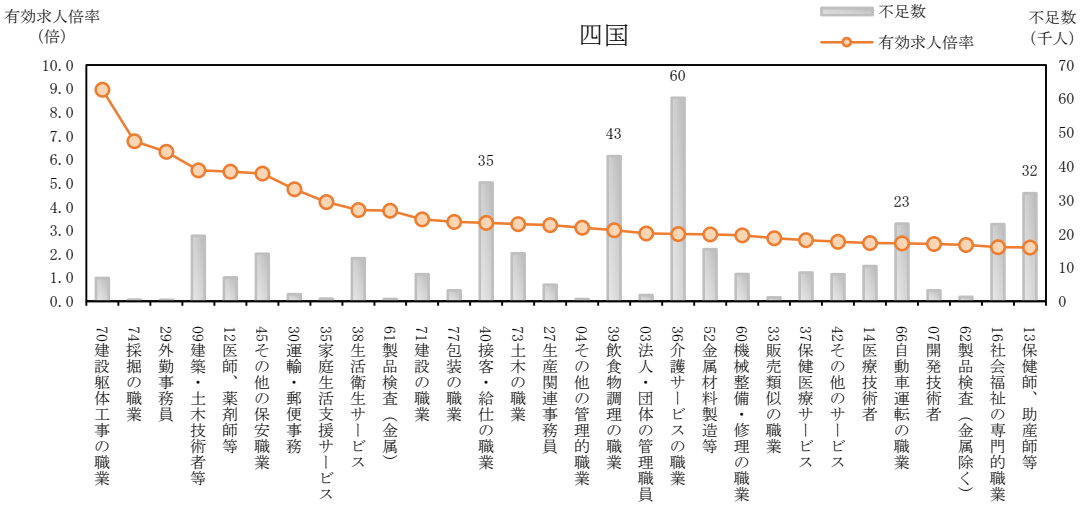


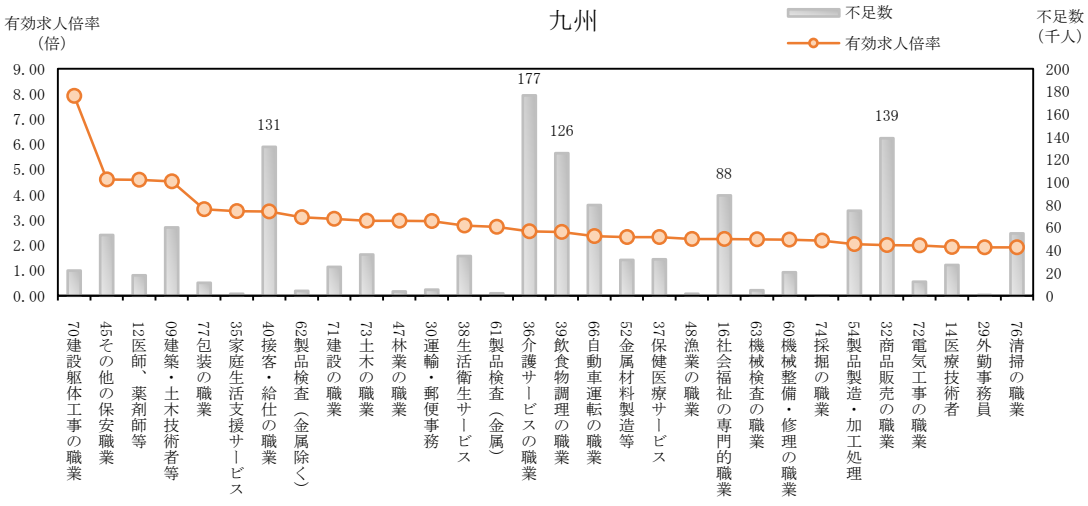
（備考）1. 厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より作成

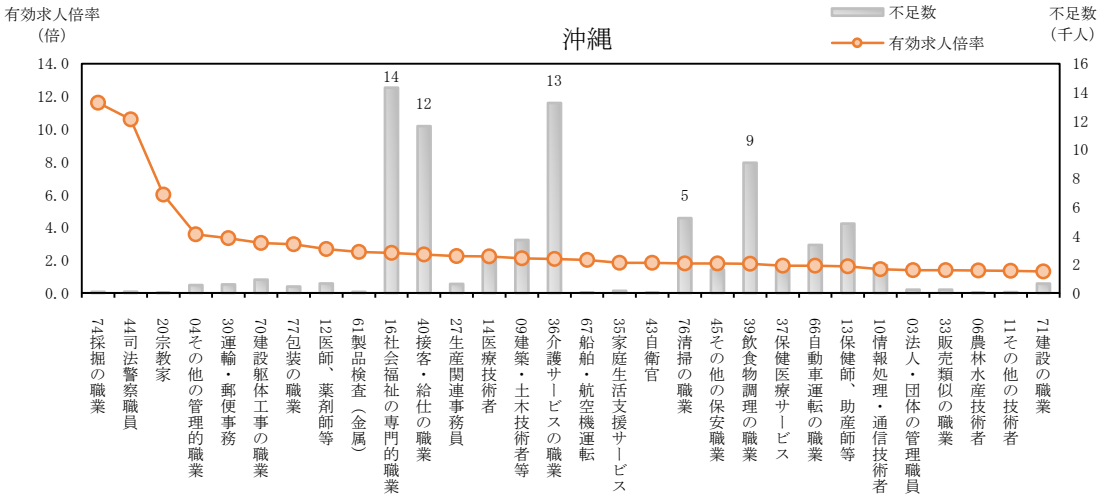
2. 有効求人倍率 ＝ 有効求人数／有効求職者数、不足数 ＝ 有効求人数 － 有効求職者数として計算

3. 有効求人倍率は上位 30 職業を抜粋、不足数は上位 5 職業をラベル付け

図９　地域別・職業別の有効求人倍率と不足数（2017 年度）（続き）







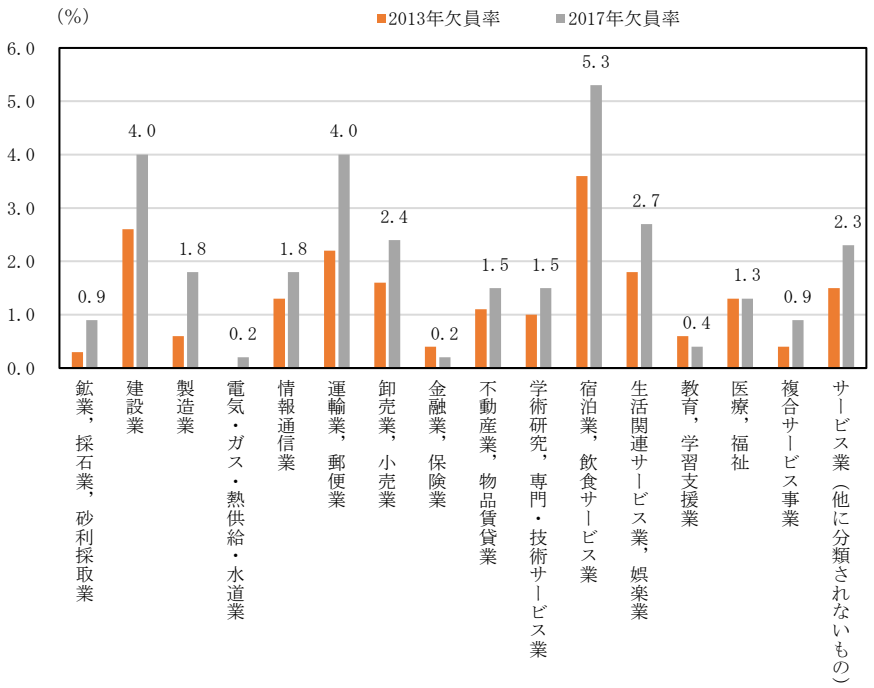
（備考）1. 厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より作成

2. 有効求人倍率 ＝ 有効求人数／有効求職者数、不足数 ＝ 有効求人数 － 有効求職者数として計算

3. 有効求人倍率は上位 30 職業を抜粋、不足数は上位 5 職業をラベル付け

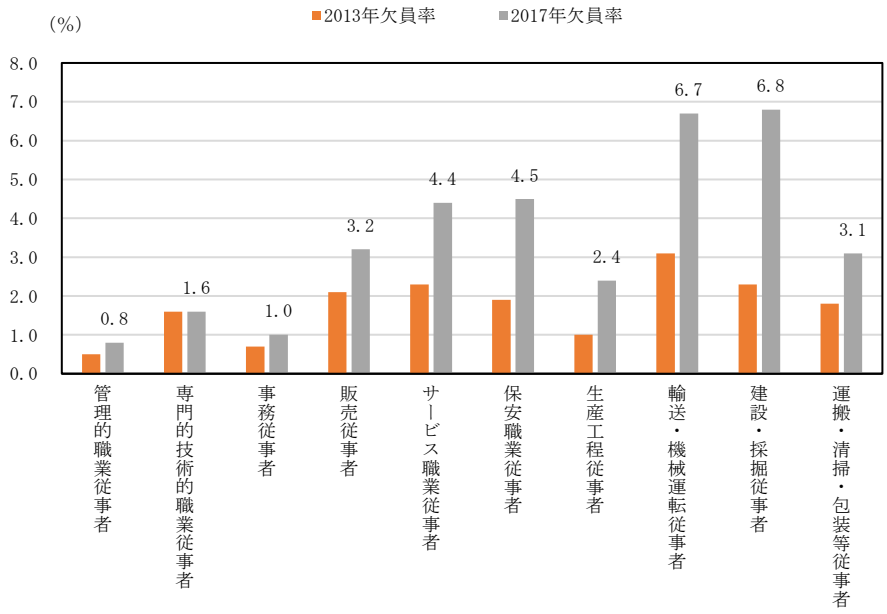
業種別・職業別の欠員率をみると（図 10、図 11）、いずれも建設、サービス、運輸関連で高くなっており、人手不足に関しては雇用人員判断ＤＩや有効求人倍率と同様の特徴がみてとれる。

図 10　業種別の欠員率



（備考）　厚生労働省「雇用動向調査」

図 11　職業別の欠員率

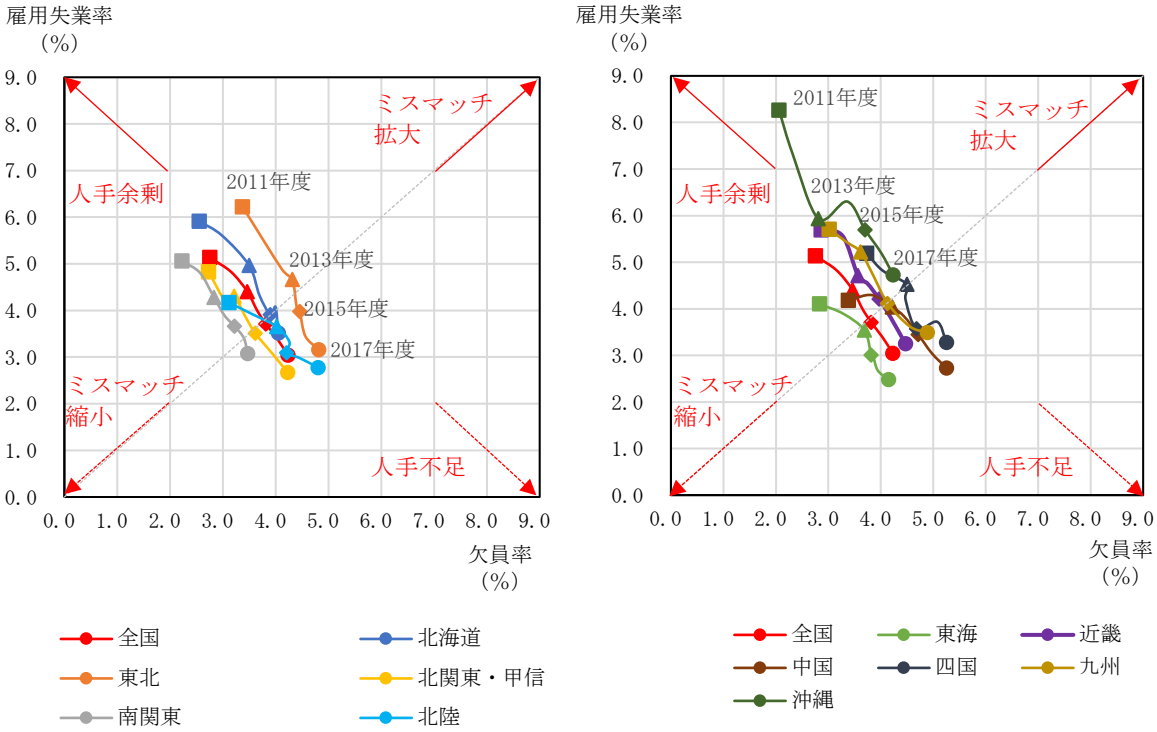


（備考）　厚生労働省「雇用動向調査」

地域[5]毎の雇用のミスマッチ、人手過不足の状況をみるため、横軸に欠員率、縦軸に失業率をとった「ＵＶ分析」の枠組みで分析を行うと（図表 12）、2011 年度から 2017 年度にかけて、いずれの地域も、欠員率が上昇し失業率が下落する、すなわち人手余剰から人手不足へ移行していることがわかる。

ミスマッチに関しては、北陸、沖縄で拡大していることがわかるほか、他地域でも縮小の方向に動いていないことがわかる。ミスマッチの「水準」については、東北、四国、沖縄で全国に比べて顕著な状態が続いている。

図 12　地域別のＵＶ分析



（備考）1.　総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より作成

2.　次式により、地域別の雇用失業率、欠員率を計算

$$\text{雇用失業率} = \frac{\text{完全失業者数}}{\text{完全失業者数}+\text{雇用者数}} \times 100\%$$

$$\text{欠員率} = \frac{\text{有効求人数}-\text{就職件数}}{\text{有効求人数}-\text{就職件数}+\text{雇用者数}} \times 100\%$$

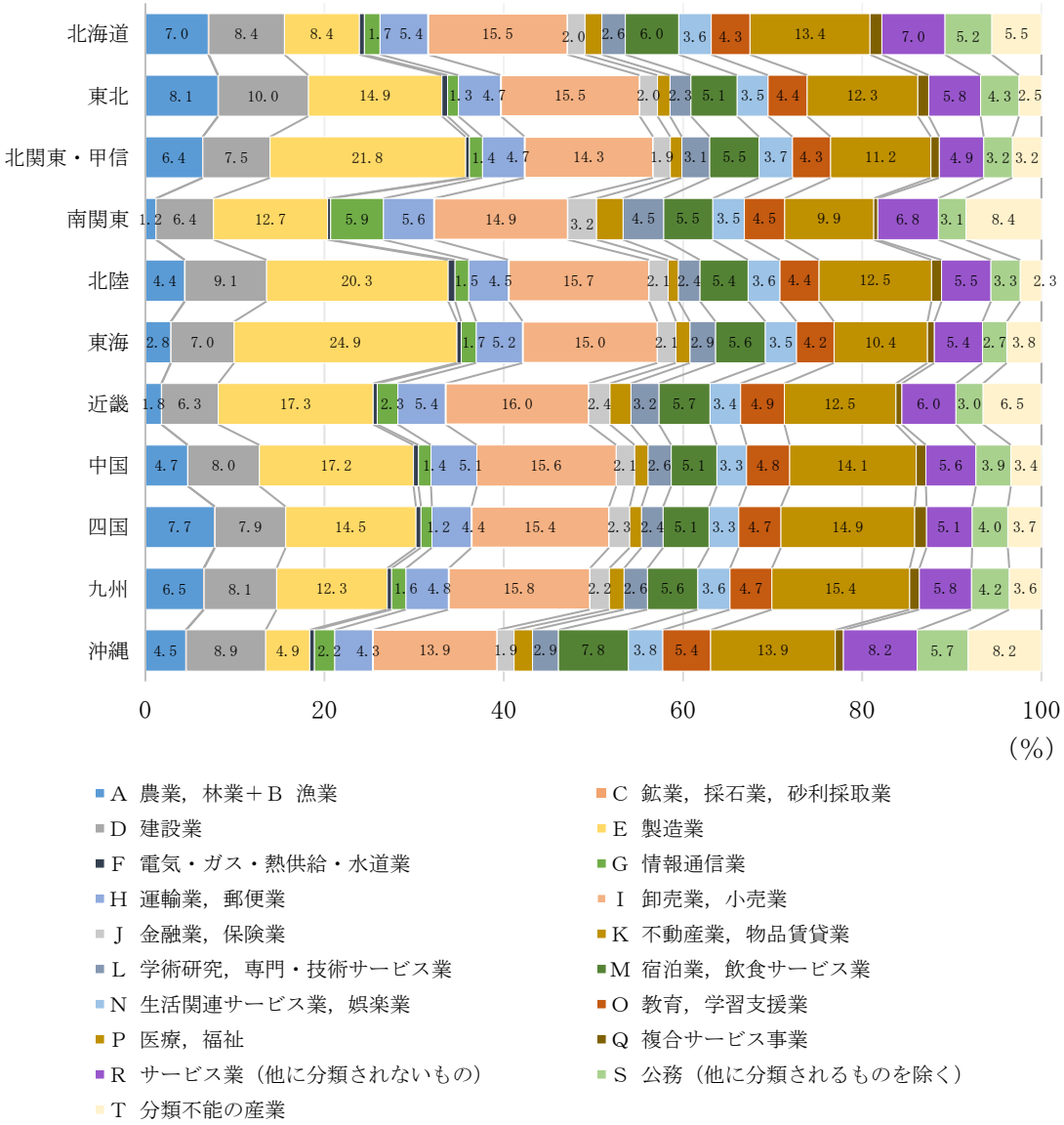
3.　月次数値の年度平均

[5] 内訳は巻末資料地域区分Ⅱを参照。

地域別[6]就業構造を産業別にみると（図 13）、雇用面で製造業の比率が下がりサービス業の比率が上昇する、いわゆる「サービス産業化」は、首都圏、関西で進んだものの、地方圏では製造業の比率が高い地域も多く、むしろサービス産業化の余地を大きく残しているともいえる。

したがって今後、製造業からサービス産業への産業構造転換が地方圏で進む場合、産業間の雇用のミスマッチが拡大する可能性もあるため、地域間、職業間のミスマッチを解消していく取り組みや、円滑な移行を促していくための取り組みが重要となってくる。

図 13　地域別就業構造（2015 年）



（備考）総務省「国勢調査」より作成

6 内訳は巻末資料地域区分Ⅱを参照。

第２節　女性・高齢者の活躍促進

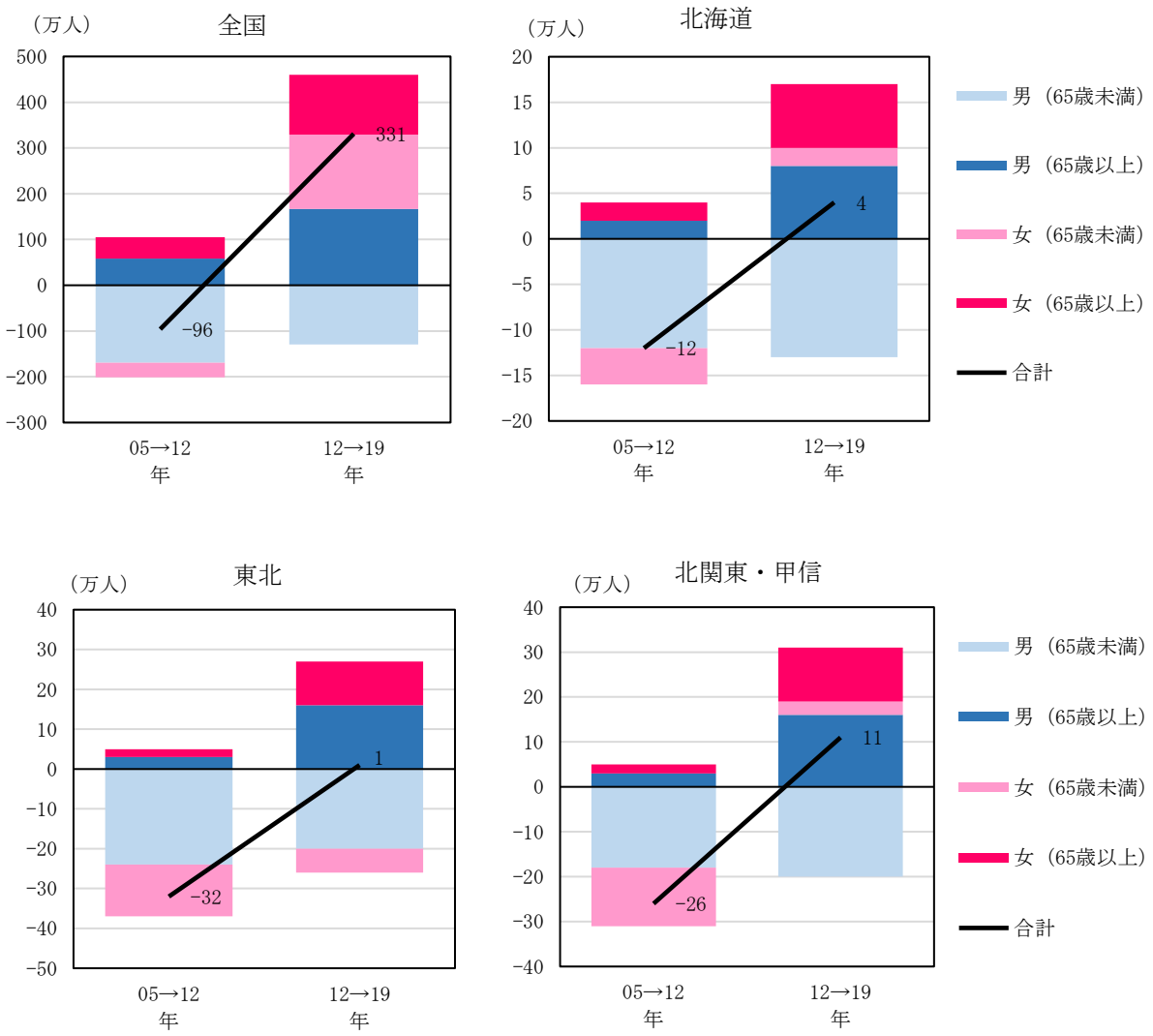
人手不足の中で事業を遂行するための解決策としては、まず労働力の確保が考えられ、とりわけ女性や高齢者の就業が進んでいることが統計からもわかる。

労働力人口について、年齢（65 歳未満と 65 歳以上）と性別に基づき４つに区分し、2005 年から 2012 年にかけての増減と、2012 年から 2019 年にかけての増減について、地域別[7]に示したのが図 14 である。

2005 年から 2012 年にかけては、南関東を除き、全国的に労働力人口が減少した。65 歳未満の男女の減少を、65 歳以上の男女の増加で補えない状況が大部分の地域でみられた。

2012 年から 2019 年にかけては、全国では、65 歳未満の男性の減少を、65 歳以上の男女の増加と、65 歳未満の女性で補って、労働力人口全体で増加した。東京を中心とした南関東では、４つの区分とも増加に寄与している。一方で、四国は、65 歳未満の男女とも減少する中、65 歳以上男女の増加で補いきれず、労働力人口全体の減少が続いた。

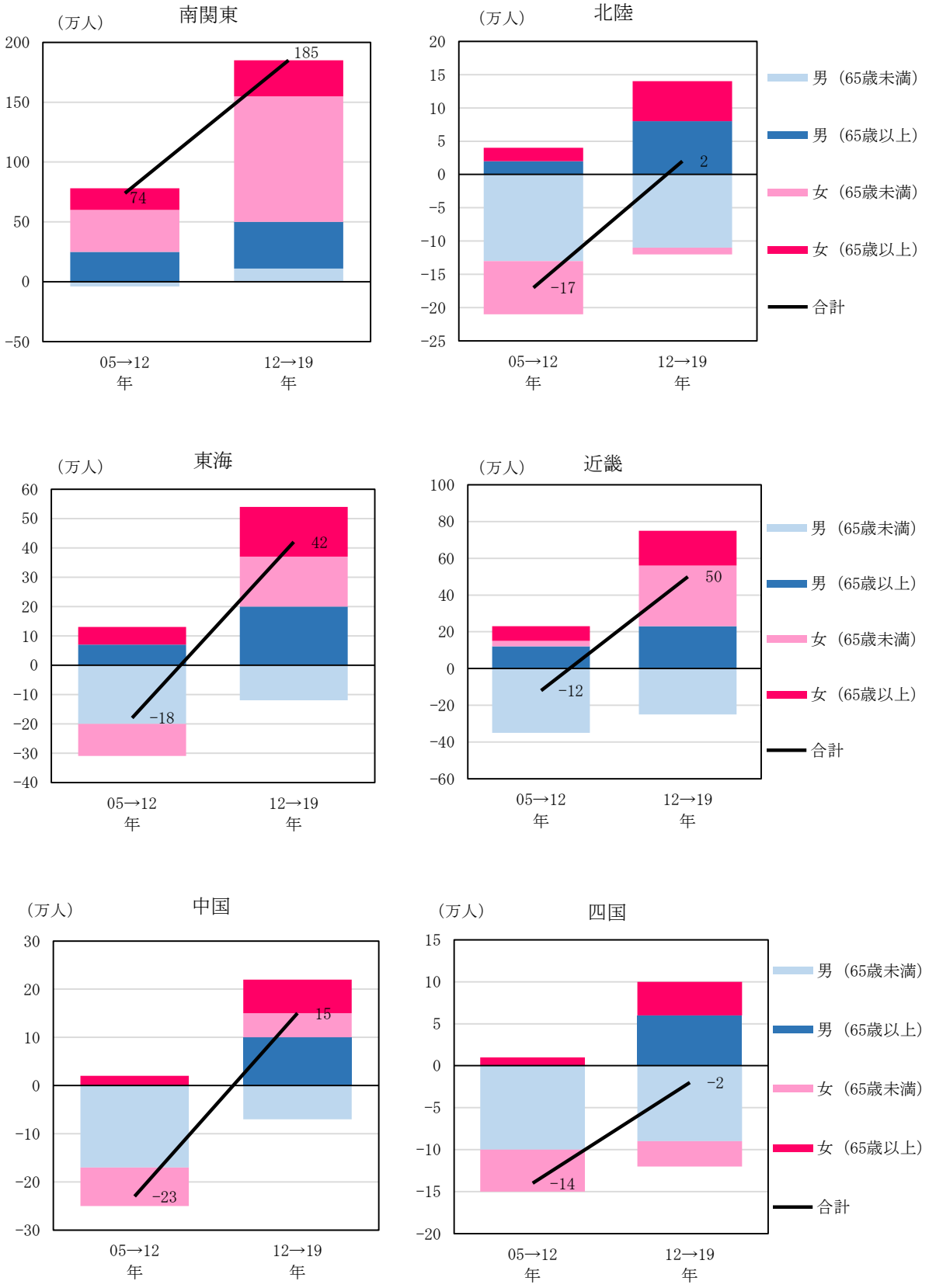
図 14　地域別・性別・年齢別労働力人口増減



（備考）総務省統計局「労働力調査」

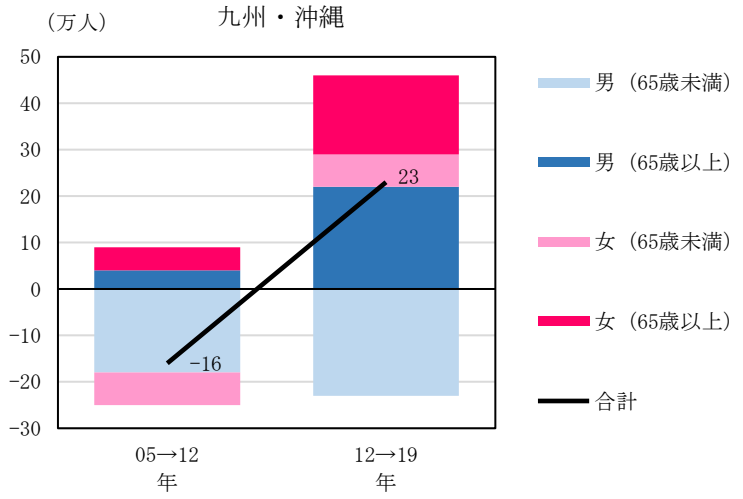
7 内訳は巻末資料地域区分Ⅲを参照。

図 14　地域別・性別・年齢別労働力人口増減（続き）



（備考）総務省統計局「労働力調査」

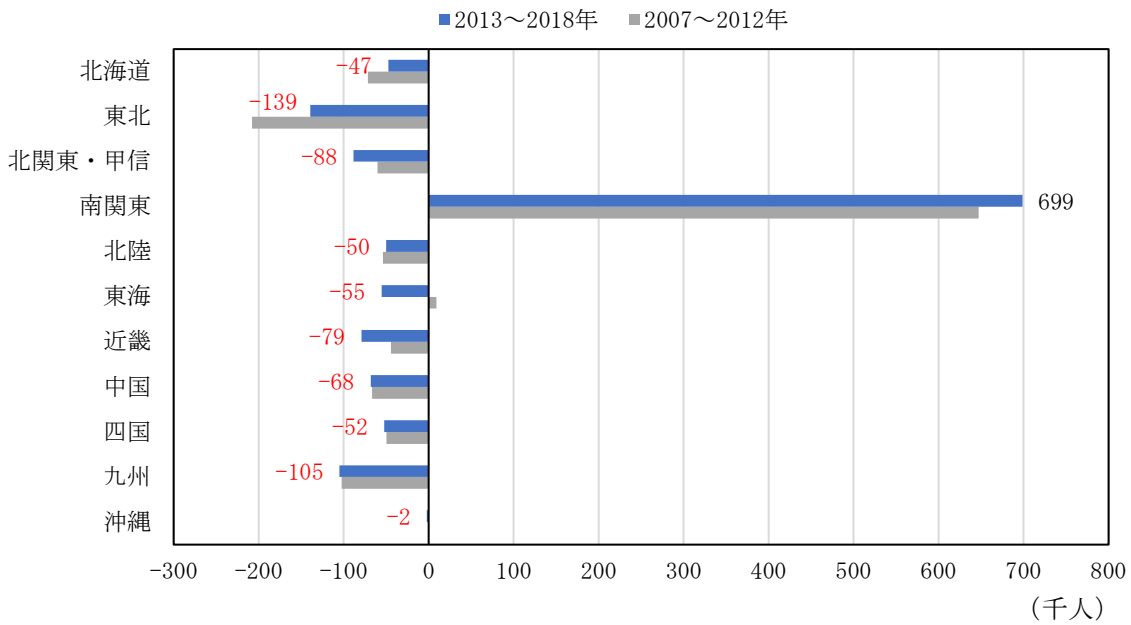
図 14　地域別・性別・年齢別労働力人口増減（続き）



（備考）総務省統計局「労働力調査」

なお、地域毎の労働力人口の増減に関しては、労働力率に加え、そもそもの人口の増減が大きく影響していることは言うまでもない。地域[8]別転入超過数をみると（図 15）、地域間の人口流出入の影響は大きく、南関東への流入が一貫して続いている中、それ以外の地方圏の労働力人口に大きな下押し要因として続いている。

図 15　地域別転入超過数



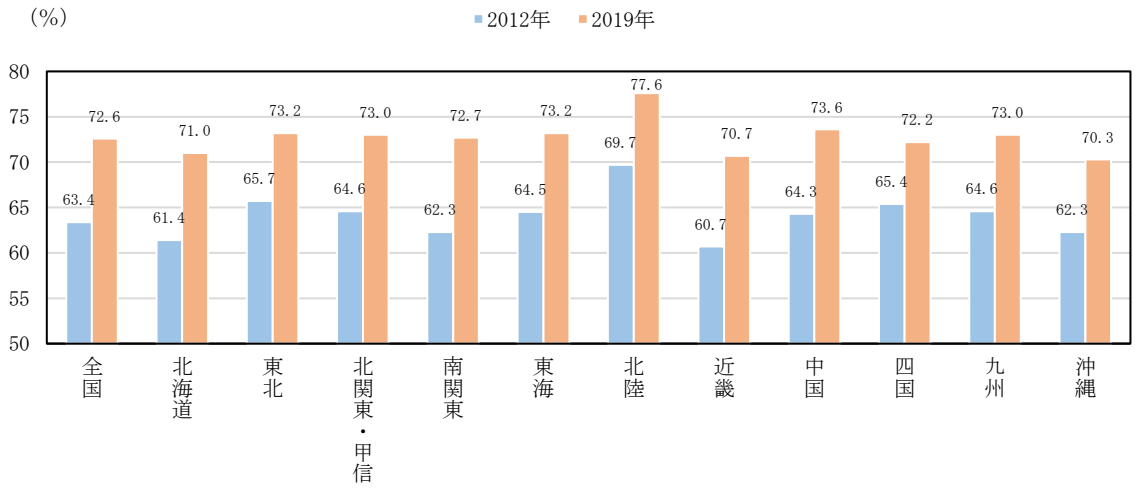
（備考）1. 総務省「住民基本台帳住民移動報告」より作成

2. 各 6 年間の転入超過数累計。

[8] 詳細は巻末資料地域区分Ⅱを参照。

女性の就業に関して、女性（15～64 歳）の労働力率は地域[9]間で差異があり、北陸で最も高く、北海道、近畿、沖縄で相対的に低い水準となっている（図 16）。地域間格差はありながらも、いずれの地域でも上昇傾向にあり、2019 年の北海道、近畿、沖縄では、2012 年時点の北陸を超える水準まで高まっている。

図 16　地域別女性労働力率の推移



（備考）1. 総務省統計局「労働力調査」

2. 15～64 歳の女性の労働力率

女性の年齢別の労働力率をグラフに示した、いわゆるM字型カーブについて、地域[10]別に 2012 年と 2019 年の比較をみると、全ての地域において上方にシフトしている（図 17）。すなわち、全ての年齢帯にて労働力率が上昇している。なおかつ、M字の凹み部分が緩和されている。すなわち、子育て世代の離職が緩和されている。

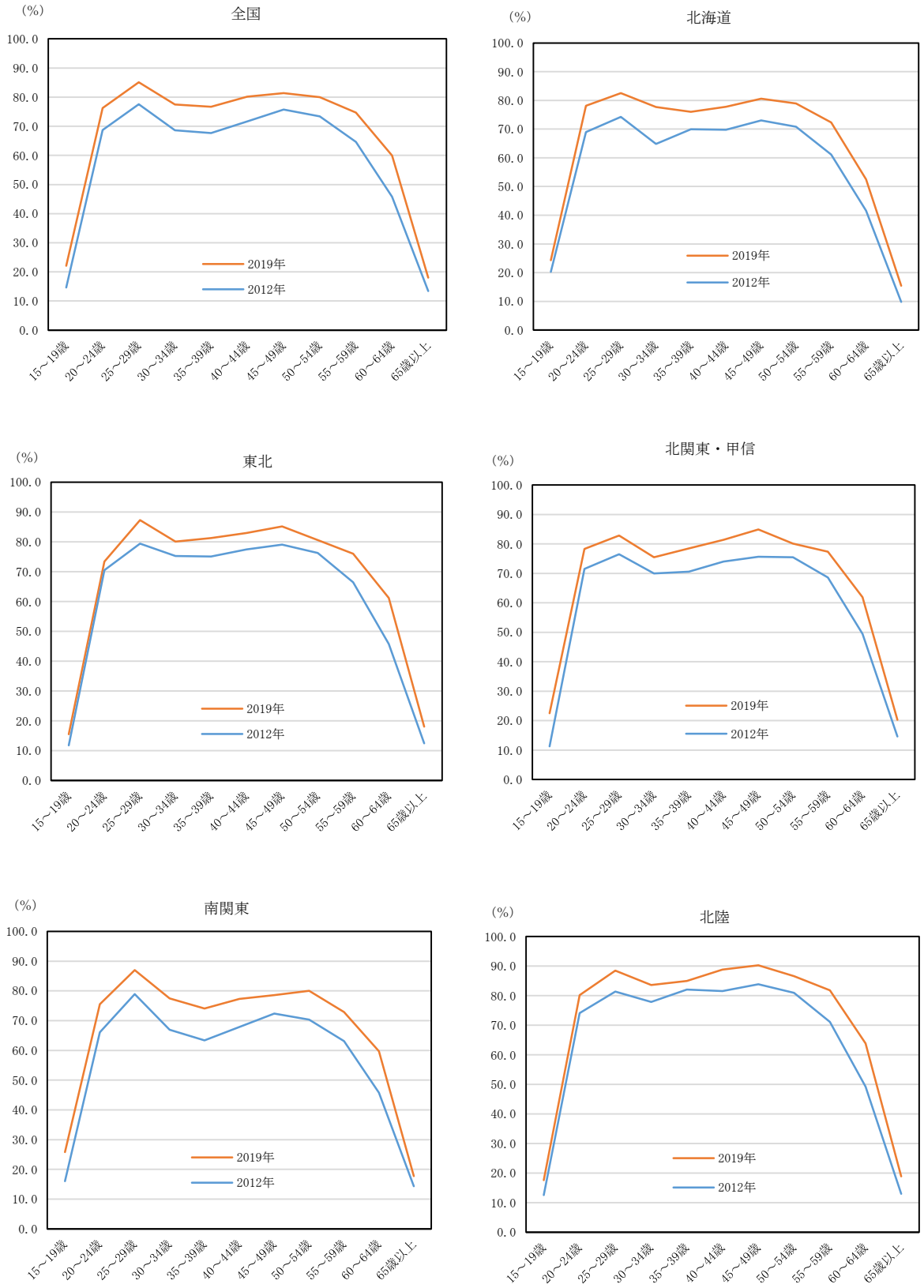
また、女性労働力率の低い地域は、総じて 30 歳代の子育て期の低下が大きい。逆に、女性労働力率が全国最高の北陸では、20 歳代での労働力率が高く、30 歳代での落ち込みも小さい。

地域によって女性労働力率に差異が出ることについては、女性の就業を取り巻く環境が影響しているとみられるが、特に子育て世代の育児支援が進んでいるかどうかは大きな要因である。

地域[11]毎の子育て世代女性一人当たり保育所定員数と女性労働力率の関係をみると、正の関係が示される（図 18）。女性労働力率が最も高い北陸では、女性一人当たり保育所の定員数も多い。保育所の整備をはじめとする、女性の就業環境整備は重要である。

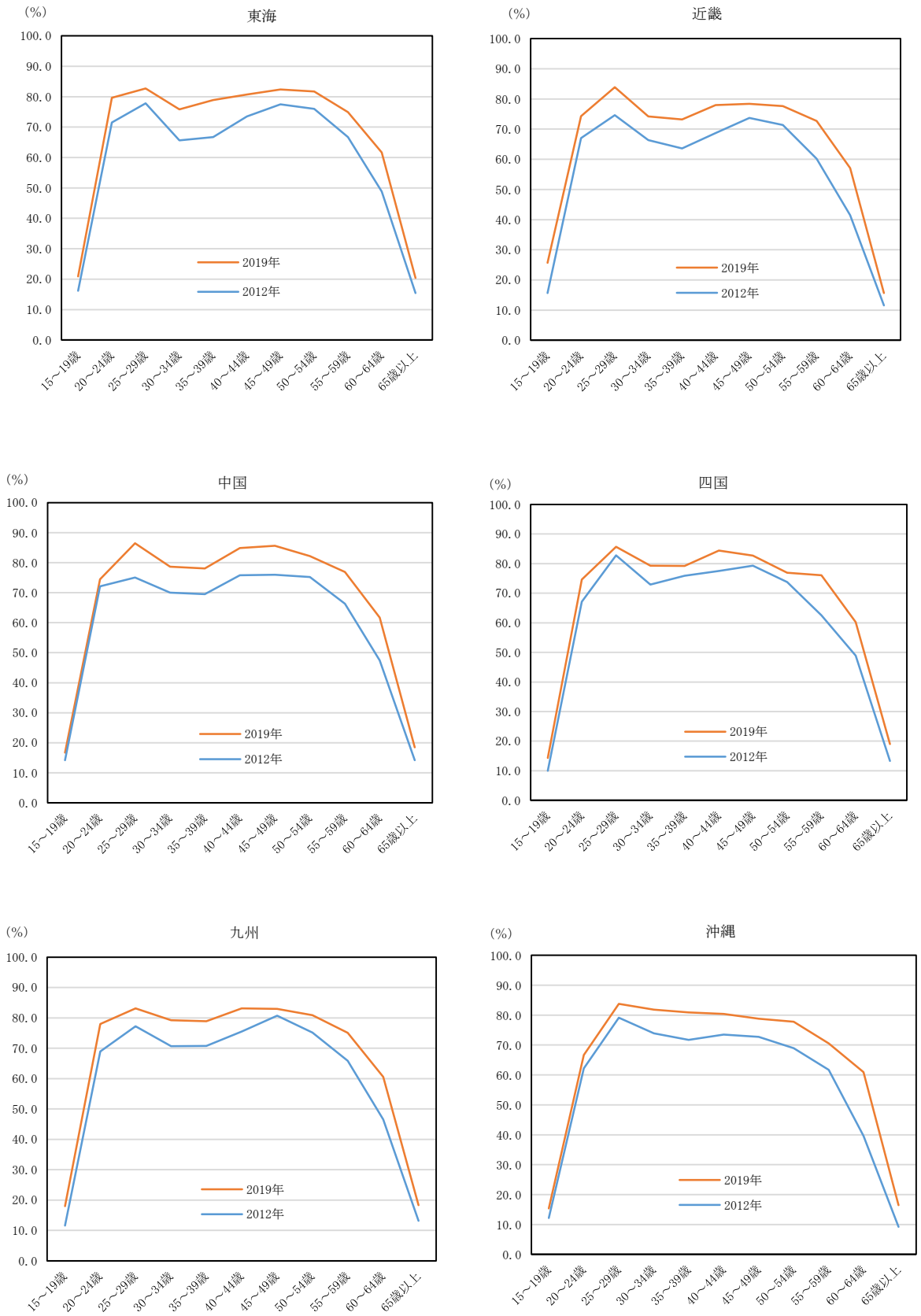
9 詳細は巻末資料地域区分Ⅱを参照。
10 詳細は巻末資料地域区分Ⅱを参照。
11 詳細は巻末資料地域区分Ⅱを参照。

図 17　地域別・年齢別の女性労働力率



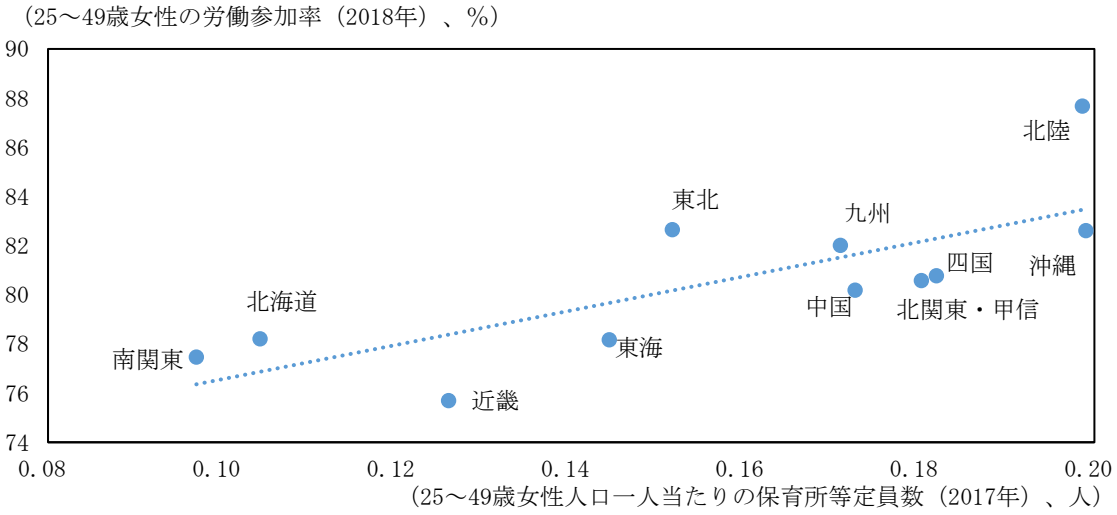
（備考）総務省統計局「労働力調査」

図 17　地域別・年齢別の女性労働力率（続き）



（備考）総務省統計局「労働力調査」

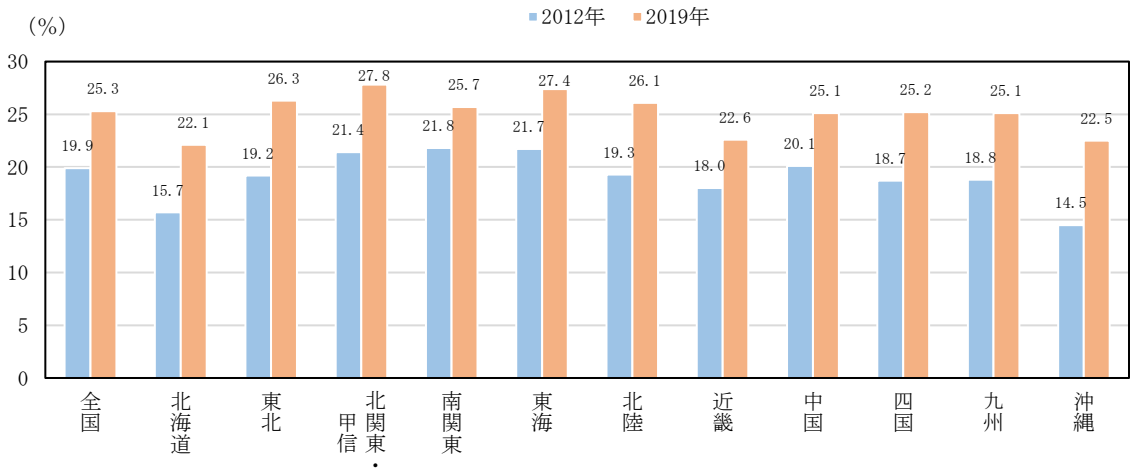
図 18　保育所定員数と女性労働力率の関係



（備考）総務省「労働力調査」、厚生労働省「社会福祉施設等調査」より作成

高齢者の活用については、いずれの地域[12]においても進んでおり、高齢者の労働人口増加が、65 歳未満の男性労働者の減少を補ってきたのは前に示した。高齢者の労働力率は水準において地域毎にばらつきがありながらも、いずれの地域においても上昇している（図 19）。

図 19　地域別高齢者労働力率の推移



（備考）1.　総務省統計局「労働力調査」

2.　高齢者は 65 歳以上

[12] 詳細は巻末資料地域区分Ⅱを参照。

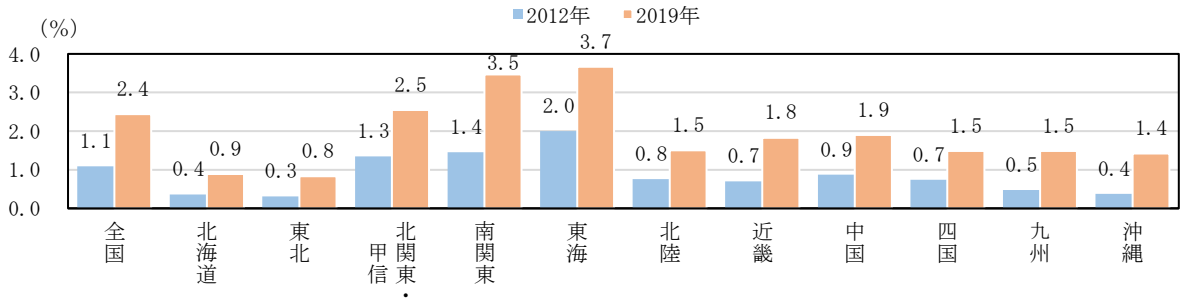
第３節　外国人の活用

外国人活用も全国的に進んでいるが、就業者全体に占める比率はいずれの地域[13]も数%にとどまり、量的なインパクトはそれほど大きくない（図 20）。就業者に占める外国人比率には地域[14]的差異がみられ、南関東、東海で３％を超える一方、北海道、東北では１％未満にとどまっている。

また、外国人就業者の身分にも地域毎に違いがみられ、南関東や近畿、東海など大都市圏では資格外活動（主に留学生）の比率が大きい一方、地方圏では技能実習生の比率が高い（図 21）。全体としては、留学生や技能実習生など一時的な労働力に頼っていることがわかる。

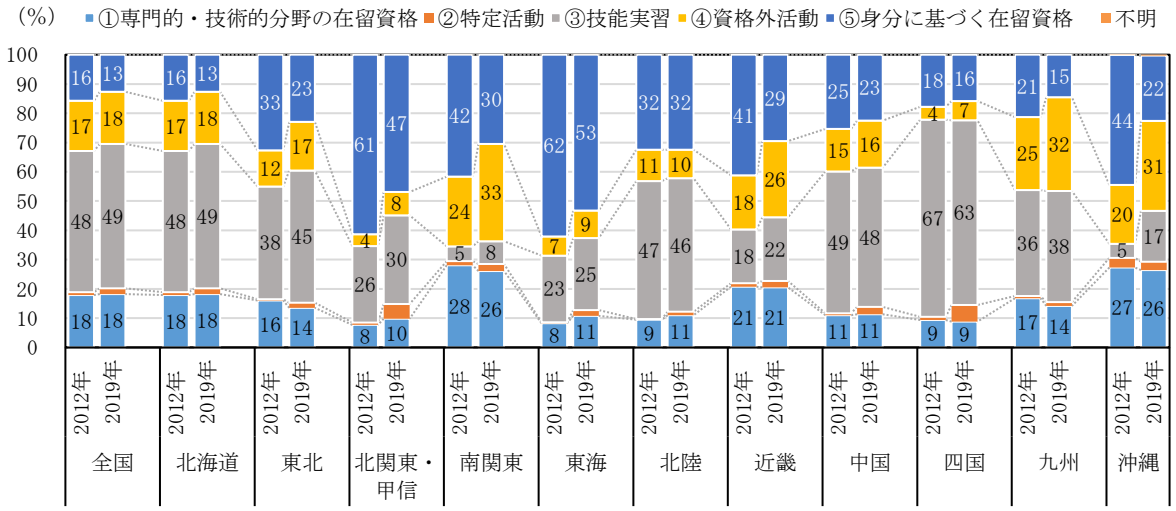
なお、留学生は週 28 時間までの就業に限定され、技能実習生については、国際貢献の前提から、受入業種や滞在年限に厳格な制限があるので、恒常的な戦力と位置付けるにはやや無理がある。また、安易な低賃金労働者の受入を進めることは、低生産性産業の温存につながることに留意する必要がある。優秀な人材を中心に受入れ、個社にとどまらず日本経済を高度化する方向での活用が望まれる。

図 20　地域別　就業者に占める外国人比率



（備考）厚生労働省『「外国人雇用状況」の届出状況表一覧』より作成

図 21　地域毎の外国人労働者の在留資格（2012 年と 2019 年）



（備考）　厚生労働省『「外国人雇用状況」の届出状況表一覧』

13　詳細は巻末資料地域区分Ⅱを参照。
14　詳細は巻末資料地域区分Ⅱを参照。

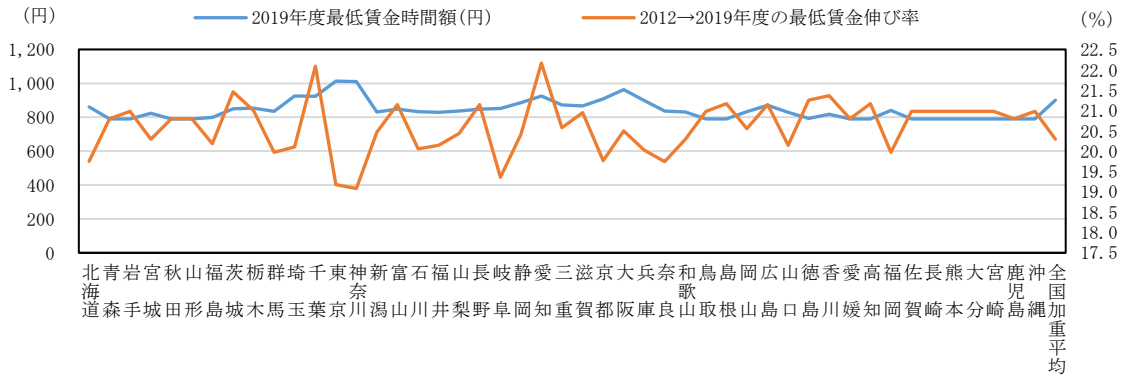
第４節　賃金の動向

人手不足が顕在化する中で、賃金の状況をみてみると、最低賃金は 2012 年度から 2019 年度の７年間で全都道府県において約 20%上昇している（図 22）。

求人平均賃金をみると、2012 年度から 2017 年度の５年間で全ての都道府県で上昇しており、特に北海道・東北・九州の地方圏での上昇が著しい（図 23）。

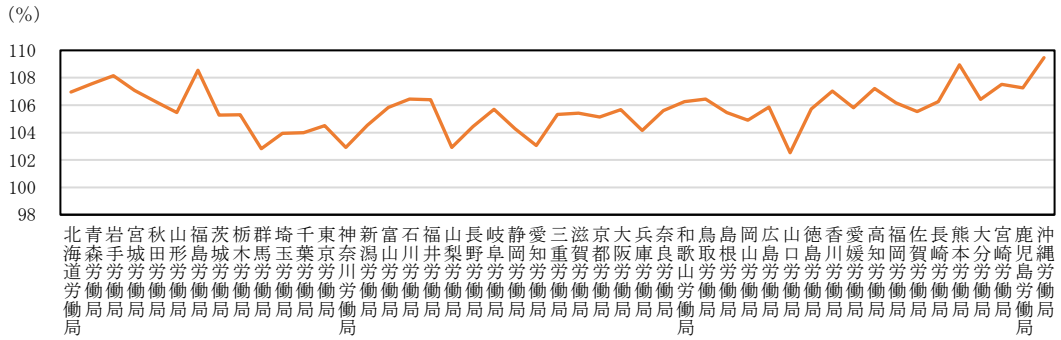
ただし、３大都市圏とそれ以外の地方圏における格差は残り（図 24）、地方圏の人手不足問題は、こうした地域間の賃金格差も一つの要因となっている。

図 22　都道府県別最低賃金（2019 年度）



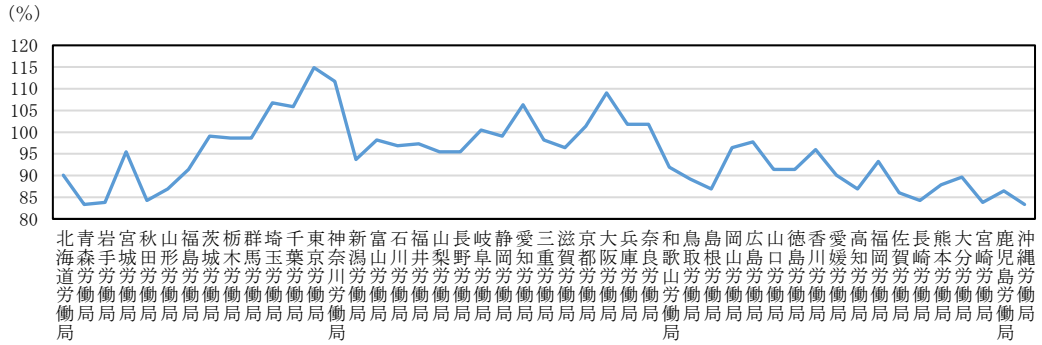
（備考）厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」より作成

図 23　都道府県別　求人平均賃金（職業計・月給）2017 年度対 2012 年度比



（備考）厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より作成

図 24　都道府県別　求人平均賃金（職業計・月給）2017 年度全国比



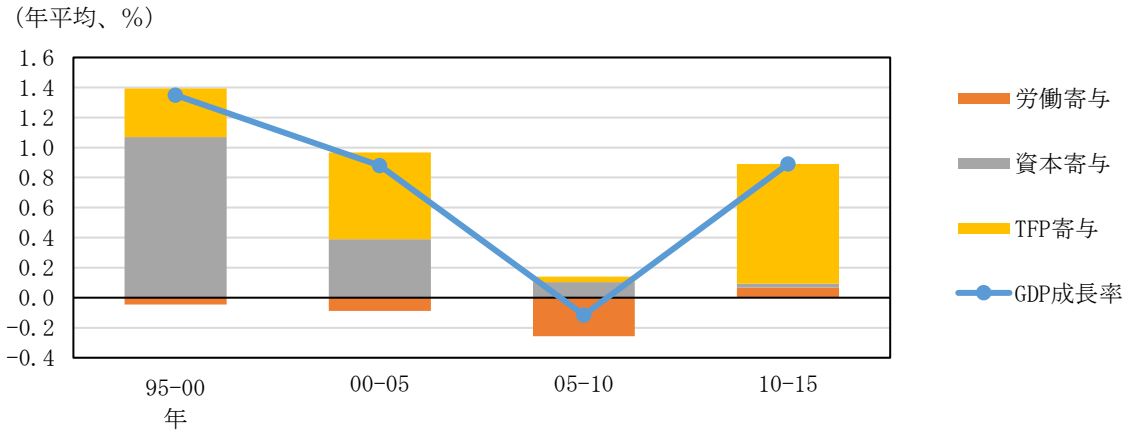
（備考）厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」より作成

第５節　日本経済の成長を支えるのは生産性向上

独立行政法人経済産業研究所のＪＩＰデータベースに基づき、日本の経済成長の要因をみると（図 25)、1990 年代から労働投入の寄与はマイナスか、ほとんど寄与せず、成長けん引の主役は 2000 年代前半以降既に資本投入から全要素生産性（ＴＦＰ）に移行している。

今後、人口減少の影響がさらに強まると考えられる中、女性や高齢者の活躍を促進するなどして労働投入の減少の影響を最小限に食い止めた上で、生産性を高めていくことが、企業にとっても地域にとっても日本全体にとっても重要である。

図 25　日本経済成長の要因分解



（備考）　経済産業研究所「RIETI JIP データベース」より作成

第２章　企業の人手不足への対応事例

第１節　企業が個々に行う人手不足対策

当行では、2019 年８月～12 月にかけて、人手不足の現状と対策に関して、当行取引先を中心とした企業・団体等（自治体、経済団体、大学等を含む）約 40 社に対してヒアリングを行った。ヒアリング先は北海道から九州まで全国に及んでおり、業種は人手不足が顕著な非製造業を中心とし、製造業も対象とした。企業規模別には、全国型の大企業から、地場の中堅・中小企業を含めた。ヒアリング先では、主に人事・経営企画部門の担当役員または上級管理職から直接に聞き取りを行った。このヒアリング等（一部公表情報等を含む）より得た情報を整理したものが表１であり、個々の具体的な取り組みについては後段に記載した。

表 １　企業が行う人手不足への対応策と実施にあたっての課題一覧

カテゴリ			対応策	課題
（１）人材確保	① リクルート方法の工夫			
		新卒・中途共通	知名度向上・イメージアップ	・採用コストの増大 ・異分野人材の採用
			遠隔採用・海外採用	
			協力会社の人材確保支援	
			ＡＩ面接・採用管理システム導入	
		新卒人材	インターンシップ充実	
			学生とのマッチングの場の拡充	
			内定者への手厚いフォロー	
			リファラル（内定者を通じた縁故）採用	
			大学との連携	
		中途人材	Ｕターン人材獲得	
	② 離職防止			
		待遇改善	賃金引上げ	・雇用コストの増加 ・年功序列でない評価方法の構築 ・管理職・古参社員の意識改革
			寮・社宅の手当て	
			休日の付与促進	
		従業員のエンゲージメント・モチベーションの確保	実力主義の徹底	
			若手社員へのフォロー	
			評価の透明化・社内表彰	
	③ 多様な人材の活用			
		女性活躍促進	子育て支援（育休取得促進、保育施設整備、子育て支援金給付）	・対応コストの増加
		女性・シニア活躍促進（共通事項）	勤務時間の圧縮、柔軟化	
			力仕事の外注・削減	

（1）人材確保		シニア活躍促進	定年延長・再雇用制度整備	・シニア特有の健康問題への対応 ・団塊世代の大量離職のおそれ
			ＯＢ専門人材の活用	
			大企業等退職者の活用	
		外国人活用	技能実習生の受入	・ビザ・就労に係る規制や法令の遵守 ・育成・研修コストや手間の発生 ・就業意識の相違
			留学生の新卒採用	
			企業内転勤・ グループ内人事交流	
		その他	障がいのある人材の戦力化	
	④	**能力開発機会の提供・人材育成**		
		自社の取り組み	資格取得奨励 （登録販売者、大型２種免許、介護職等）	・研修コストの発生 ・育成した人材の社外流出リスク
			社内研修の充実	
		他社との連携	育成目的の外部出向	
			協力会社の人材育成支援	
（2）生産性向上	①	**省力化**		
		機械化・ デジタル化	セルフ化 （セルフレジ、セルフチェックイン、タブレット端末でのオーダー）	・導入費用の発生 ・従業員や顧客に浸透しないおそれ ・従業員のモチベーションの確保 ・導入と運用のための専門人材の採用と定着
			自動化 （製造、倉庫でのピッキング、清掃、食器洗浄、配膳・下膳、記録入力、事務作業など）	
			キャッシュレス化	
			ビッグデータ・仮想現実の活用	
		業務改善・組織変更	業務の効率化 （作業時間の可視化、適正人員の正確な把握、多能工化）	・従業員のマンネリ化による作業効率の低下
			物流効率化 （共同配送、モーダルシフト、貨客混載、無人航送）	
			人手のかかる業務廃止 （セール回数削減、部屋食中止、バックヤード業務外注、加工品利用）	
			人手のかからない事業拡大 （通信販売事業の拡大）	

（2）生産性向上			物流の効率化 （共同配送・モーダルシフト・貨客混載・トラックの無人航送）	
	②　高付加価値化			
		主に 技術によるもの	既存技術の進化と新規分野への応用	・専門人材の確保 ・顧客に向けた価値訴求の必要性
		主に 人材によるもの	熟練人材の投入 （職人による手仕上げ、接客品質向上）	
（3）業務縮小	時間縮小		24 時間営業のとりやめ	・地域社会におけるインフラ機能低下
	エリア縮小		路線縮小・共同運行	
			営業地域の限定	

企業の人手不足対策の方向性は、主に求職者や既存従業員への働きかけによる「必要とする人材の確保」、省力化や高付加価値化等の「生産性向上」、やむを得ない経営判断としての「業務縮小」に大別され、方向性ごとの対応策と、それら対応策実施にあたっての課題について、実際の取り組み事例を交えながら紹介する。

（１）　人材確保

人手不足の状況下における、各社の人材確保に向けた対応策としては、従前より行ってきた新卒・既卒人材の「リクルート方法の工夫」、既存従業員の「離職防止」に加えて、募集対象のすそ野を広げる「多様な人材の活用」、「能力開発の提供・人材育成」に向けた取り組みの４つのカテゴリに大別できる。

①　リクルート方法の工夫

新卒・既卒の区分で共通した取り組みとして、各社は、知名度向上や立地の工夫によるイメージ戦略をはじめとして、国内遠隔地や海外含む採用エリアの拡大、採用サイトの改善・充実、採用管理システムやＡＩ面接導入による採用手段の効率化により、応募者数の増加を図っている。

新卒人材のリクルートに関しては、昨今の売り手市場の状況を反映し、インターンシップの充実や内定者への手厚いフォロー等、学生の囲い込みを図る企業が多い。教育機関を通じた学生へのアプローチやリファラル採用（内定者を通じた縁故採用）の実施、入社時期や勤務地を問わない柔軟な採用等が実施されている。こうした中で、採用コストの増加が課題となっている。

他方、中途人材では、特に専門的な知識・技能をもつ人材を中心として、Ｉターン・Ｕターン等の地方回帰のタイミングを狙った獲得や、ＯＢ人材の活用が実施されている。

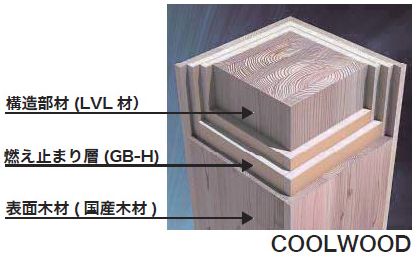
専門人材のリクルートに際しては、主に製造業における技術進歩や業界を取り巻く規制の強化等に伴い、必要とする人材の専門分野も変容している中で、これまでとアプローチ方法の異なる、異分野の人材へどのように働きかけていくのかが、新たな課題として生じている。

事例（１）-①-1 【自社ブランドの知名度向上】

株式会社シェルター　（建設）（山形県山形市）

同社オリジナルの木質耐火部材「COOL WOOD」や、後述の三次元加工技術「FREE WOOD」等を用いることにより実現可能となった、木造建築設計の自由度を増した創造性あふれるモノづくりそのものが、求人に繋がっている。

例えば、同社が設計協力し、「COOL WOOD」が採用された玉川大学・玉川学園の木造学生寮は、同社に対する学生からの注目を集め得る建造物としても期待されている。



同社「COOL WOOD」による玉川大学・玉川学園の９階建て中高層純木造学生寮（出典）玉川大学・玉川学園 HP

事例（１）-①-2 【立地の工夫によるイメージアップ】

サンプラスチックス株式会社　（プラスチック成型）（京都府精華町）

東大阪からけいはんな学研都市に移転して、大卒以上の学歴を有する新卒社員累計 30 余名の採用に成功、けいはんな学研都市という立地が、全国の理系学生に対する同社の売りとなっている。移転後は新卒採用を開始し、「町工場」から「研究開発型企業」への変身を遂げている。

事例（１）-①-3 【遠隔勤務の実施】

伊勢えびや大食堂・株式会社 EBILAB　（外食・ＩＴサービス）（三重県伊勢市）

同社は本拠地・伊勢市を離れた、遠隔居住の正社員を採用しており、社員の居住地・勤務地は東京や沖縄、海外ではシンガポール、米国（アトランタ）と多岐にわたる。

Ｗｅｂ上でコミュニケーションをとることができ、ワークフローが確立されていれば、社員の遠隔勤務は可能であると考えている。将来的には、ＶＲ（仮想現実）や液晶システムを利用することにより、勤務地が遠隔の社員同士がまるで同じ空間で働いているような職場環境を実現したいとの考えを持つ。

事例（１）-①-4 【協力会社の人材確保支援】

北海道ガス株式会社　（ガス）（北海道札幌市）

同社の協力会社であるガス配管会社の人手不足問題が深刻化する中で、同社自らが協力会社の人材募集プロジェクト「配管匠人」を 2015 年に始めた。同社の社名を記した共通のパンフレット・ホームページを用意し、求人票の書き方などを支援している。

事例（１）-①-5 【海外における人材採用】

Ａ社　（外食）（全国チェーン）

初めて海外での採用活動を実施、３名の外国人（韓国人）を正社員として迎えている。韓国では、日本とは対照的に就職難であるため、学生の就労意欲が高く、優秀な人材を採用しやすい状況にあると捉えている。

事例（１）-①-6 【内定者への手厚いフォロー、リファラル採用の推進】

Ａ社　（外食）（全国チェーン）

内定者を対象に「キャリアプランセミナー」や「個別面談」、「会長・社長による講演」等を開催し、コミュニケーションを密にとり、手厚くフォローすることで、内定辞退者の最少化、就職後の定着率の向上を図っている。併せて、内定者を通じた「リファラル（縁故）採用」も進めることで、大卒採用人材の質の向上も図っている。

事例（１）-①-7 【採用管理システムの導入】

Ａ社　（外食）（全国チェーン）

採用管理システムの導入により、ブログや動画配信等の事業会社毎の情報発信や、個人情報の電子化が容易となり、省力化はもちろん、知名度や情報セキュリティの向上等の効果ももたらされている。

事例（１）-①-8 【学生アルバイトへの就職支援をきっかけとしたリファラル採用】

株式会社アレフ　（外食）（北海道札幌市）

就職活動期にある学生アルバイトに対し、手厚い就職指導を実施している。自社への入社の期待もあるが、学生アルバイトには良い辞め方をして欲しいとの考えを基本として、同社の主要顧客・アルバイトである「学生」に対して会社の役割を果たしていきたいと考えている。良い辞め方をした学生は、離職する際に後任を紹介してくれることもあるため、求人広告を打たなくとも、属人的な繋がりで学生アルバイトの継続的な確保が可能となっている。これらの取り組みの結果、同社は 2017 年、ホワイト企業※として、スターバックスコーヒージャパン株式会社を抜いて１位で表彰されるほど、働きやすい職場づくりが出来ている。

※OpenWork （旧 Vorkers）働きがい研究所『飲食業界「ホワイト度」ランキング』

事例（１）-①-9【ＡＩ面接の実施】

株式会社フレスタ　（小売（スーパー））（広島県広島市）

ＡＩ面接システムを導入し、既に数名に対する面接を実施している。Ｕターン面接にかかる交通費削減効果を見込み、一次面接のみに活用、対人の面接と選択可能としている。

質問のカテゴリを手動で入力しておけば、質問は自動で作成されるため、省力化のメリットもある。広島まで足を運ばなくても採用のチャンスがあるということをアピールすることで、応募者を増やす狙いがある。

事例（１）-①-10【Ｕターン ＩＴ人材の獲得】

小柳建設株式会社　（建設）（新潟県三条市）

同社では、現在、ＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション、ＩＴの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるという概念）を推進している。推進にあたっては、ＩＴリテラシーを有し、当社と協力企業（Microsoft 社等）の対話を支援するための専門人材を数名採用している。

ＩＴ等の異分野出身で未知なる専門人材の評価については、自己目標とＫＰＩ（重要業績評価指標）を設定させ、その達成率と同社のＫＧＩ（重要目標達成指標）への貢献度を総合的に評価する方式を採用し、評価の適正化による人材の定着を図っている。

事例（１）-①-11 【ミスマッチの質的変化】【大学との連携】

常石造船株式会社　（造船）（広島県福山市）

現状、技術専門分野の人材の不足感が強く、特に電気系が不足している。この一因には、造船業における電気系専門人材の需要の高さに関する情報が学生に伝わっていないこと（ミスマッチ）があると考えている。電気系が不足している別の要因としては、社会全体として、社内ＩＴ化に係る人材に対する需要の高まりもある。

加えて、構造設計系の人材不足も今後、顕在化することが予測されている。これは、規制の強化に伴う船殻構造の設計に関し、従来に比して大幅な時間投入を要するようになったこと（計算量の増大）による。

これら技術専門分野の人材獲得に向けた足元の取り組みとして、同社では、学生を対象とした出前講義およびインターンシップを行っている。

② 離職防止

従業員の離職防止に向けた取り組みとして、先ずは賃金引上げ、良好な住環境の提供等の待遇改善をはじめとした従業員満足度向上のための方策が挙げられよう。福利厚生の一環として独身寮や社宅を完備することにより、離職防止を図っている企業も多くみられる。

加えて、雇用流動性の高い専門人材や、就労意識にばらつきのある若手人材の離職防止に向けた方策としては、社員のエンゲージメントの強化や、モチベーションの確保に向けたきめ細やかな配慮も重要であると考えられ、企業は、社内外での研修により成長機会を提供すること、評価の透明性と公平性の確保、上司によるフォロー体制の強化等に取り組んでいる。

事例（１）-②-1 【独身寮や社宅の完備】

常石造船株式会社　（造船）（広島県福山市）

同社における福利厚生面での魅力の一つとして、「新しい独身寮」が挙げられる。単なる居住空間にとどまらないプラットフォーム的な機能を有することにより、地域や会社へ定着を促進する効果や、そのような独身寮に魅力を感じた就職希望者の増加に期待したいと考えている。

グリーンハウスグループ　（飲食サービス）（東京都新宿区）

地方採用の新卒採用者に対しては、借上げ住宅を 200～300 室用意し、都心でも従業員個人の家賃負担は低額としている。また、新築物件を１棟貸し契約により借り受け、社員寮としている。

事例（１）-②-2 【休館日の設定・年間休日の付与促進】

株式会社加賀屋　（宿泊）（石川県七尾市）

年間 12 日間の休館日を設けている（ただし、グループのホテル旅館含めてどこかは営業するようにしている）。休館日の効果としては、従業員の働き方改革だけでなく、機械のメンテナンスが可能となることも挙げられる。同業界では、年間休日は 80 日から 100 日の付与が一般的とされているところ、同社では業界平均を超える付与を企図している。

事例（１）-②-3【評価の見える化】

株式会社　ホテル泉慶　（宿泊）（新潟県新発田市）

宿泊業界の共通事項ではあるが、同社では間接部門の人員が 99%を占め、同人員の評価にあたっては、従来年功序列で社歴を重視してきたが、昨今、新たな人事評価システムを構築し、運用しているところである。評価項目は業務レベルで細分化され、約 500 項目について３方向（従業員自身、上司、担当役員）より５段階評価を実施、項目ごとの平均点の合計値をもとに、年齢や学歴、性別、キャラクター等に偏らない公平な評価を半年に 1 度の頻度で実施している。この評価結果に基づき、従業員の努力に対する明確なフィードバックを行い、評価を「見える化」することで、従業員のモチベーション向上を図っている。

事例（１）-②-4 【若手社員の大抜擢】

サンプラスチックス株式会社　（プラスチック成型）（京都府精華町）

生産工程を可視化する独自システムを作り上げた若手社員、大口の取引を成立させた若手社員を 30 代で取締役に大抜擢した。若手社員のモチベーション向上、高度人材の離職防止を企図している。

事例（１）-②-5【社内表彰】

グリーンハウスグループ　（飲食サービス）（東京都新宿区）

同社の現場スタッフより社内表彰された人材を、社立調理学校の講師として抜擢し、自社開発の食材メニュー（例：ＰＢ調味液等）を使用した講座を開催している。現場スタッフにとっては、社内表彰と講師選出が一種のステータスとなり、給与にも反映されることから、モチベーションの向上にも繋がっている。

事例（１）-②-6【若手人材に対するフォロー】

グリーンハウスグループ　（飲食サービス）（東京都新宿区）

専門のコンサルタントに委託し、マネージャーを対象とした「若手人材の定着セミナー」を各支社で開催する等して、新卒社員とのコミュニケーションの取り方には気を配っている。

たねやグループ　（菓子製造）（滋賀県近江八幡市）

新入社員の指導方法として、マンツーマンリーダー制度をとっており、おおよそ３～４年目の社員をリーダーとして指導役に据えている。リーダーに対しては、コミュニケーションの取り方・信頼関係の構築方法・言葉遣い等について、座学ではなく体験型、課題解決型の一斉研修を行っている。これらの研修を強化した結果、指導役の社員にも、コミュニケーションの大切さと、一人の人としてしっかりと向き合わなければならないという気持ちが芽生え、新卒社員に対する丁寧な指導が実現し、離職率の低下に繋がっている。

③　多様な人材の活用

主に、女性・シニアの活躍促進、外国人活用が挙げられる。人手不足感の特に強い宿泊、飲食・サービス業では、業種の特性上、これらに該当する従業員を雇用するケースが多く、先進的な取り組みがみられた。

まず、女性の活躍促進に向けた方策として、離職防止を主眼にとらえ、各企業は、子育てと仕事の両立を図り、女性従業員がライフイベントに左右されずに働き続けられるよう、育児休業制度の充実や保育環境の整備等を前提として、勤務時間の短縮化等の勤務体系上のルール変更や、子育て支援金等の資金的配慮に取り組んでいる。女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定を取得し、内外にアピールする企業も多い。

続いてシニアの活躍促進に向けた取り組みとして、先ずは定年延長や再雇用制度等の新たな雇用制度を整備することで、受け入れの間口を広げている。一方で、シニア層は若年層に比べ、病気・ケガのリスクを抱える人材が多いため、仕事の量・質の調整や、管理職や他従業員による定期的な見守りによる健康上のケア、肉体的負担の軽減策については、シニア活用に向けて欠かすことの出来ない方策であると考えられる。また、「団塊の世代」と呼ばれる世代は現在 70 歳前後を迎えており、今後約５年間で雇用市場から大量退出するおそれを懸念する企業も存在する。

また、中小企業の慢性的な人手不足、特に管理職層の不足に対応して、大企業の管理職を経験したシニア人材を活用する動きもみられる。

外国人活用に関しては、当面の人手不足対応として技能実習生や留学生のアルバイトを受け入れている企業が多い。ただし、技能実習生の場合、低生産性部門や低賃金労働者としての受入は、生産性向上に向けたインセンティブを阻害するおそれがある点に注意する必要がある。日本の大学を卒業した外国人や自国で日本語を学んだ外国人を正社員として採用し、外国人に配慮した研修体制を整え、日本人正社員と同様の活用を目指す企業も存在する。社員側は、比較的短期での離職・転職を前提にしている場合もあることには注意する必要がある。

以上に加え、障がいのある人材を積極的に受け入れ、戦力化を図る企業の取り組みもみられ、今後の広がりに期待したい。

事例（１）-③-1【育児との両立支援体制の確立】

たねやグループ　（菓子製造）（滋賀県近江八幡市）

同社の社員は 75%を女性が占めており、女性管理職も多く存在する。女性社員の定着を図るため、15 年前より企業内保育所として、「おにぎり保育園」を開設している。

時短勤務制度は子どもが小学校を卒業するまで利用可能など、子育て支援制度も整っているが、社員の多くを女性が占める同社ならではの、女性社員同士の協力体制もあり、制度に頼らなくても、女性社員が働き続けることの出来る環境となっている。夕方の時間帯などでは女性社員同士でフォロー出来ない場合もあるため、学生アルバイトに入ってもらうこともある。

事例（１）-③-2【育児との両立支援体制の確立・介護との両立支援検討】

株式会社加賀屋　（宿泊）（石川県七尾市）

1986 年に母子寮付きの保育園（通称：カンガルーハウス保育園）を設けている。受入園児は減少しているが、ニーズはあるので継続している。経費はかかるが体制は整えておく必要があると考えている。

一方で、近年、女性の介護離職が目立ち始めたことをきっかけとして、介護関連の対策も今後必要になるとみている。

事例（１）-③-3【女性、シニア職員の働きやすい職場環境づくり】

株式会社薬王堂　（小売（ドラッグストア））（岩手県紫波郡矢巾町）

早朝開店前の商品補充を外部委託することで、店員の肉体的負担を軽減し、女性社員やシニア社員の働きやすい環境を実現している。その他にも、産休・育休制度、エリア社員制度、短時間勤務制度が実効性を持って存在し、育休からの復帰はほぼ 100%を達成している。

事例（１）-③-4【高齢従業員の大量雇用】

グリーンハウスグループ　（飲食サービス）（東京都新宿区）

同社では、団塊世代の従業員を多く抱えているが、今後５年のうちに大量退職が発生することが懸念され、その際に如何に人手を確保するかが課題となっている。高齢シニア層の従業員向けには、食器かごを小さいサイズにして持ちやすくするなど、安全管理には気を配っているが、労災件数は増加している。また、こまめに健康診断を実施してはいるものの、最近では病気休業等の身体的問題への対応も新たな課題となっており、産業医と連携しつつ、手探りで対応している状況となっている。

事例（１）-③-5【シニア人材向けの短時間業務の切り出し】

社会福祉法人聖隷福祉事業団　（医療・介護）（静岡県浜松市）

同事業団が浜松市内で運営する浜北愛光園では、近隣に居住しているシニア層を「ケア・サポーター」として採用し、園における配膳やシーツ交換を委託している。仕事を短時間に切り出すことで、シニア層の人手を確保しやすくなっている。

事例（１）-③-6【ＯＢ医師の活用】

社会福祉法人聖隷福祉事業団　（医療・介護）（静岡県浜松市）

「医師キャリア支援センター」として、同事業団のＯＢ医師を登録、医師が不足している事業団内の病院に対して派遣をしている。現在、３名のＯＢ医師が登録している。

事例（１）-③-7【大企業出身等のシニア人材活用】

二九精密機械工業株式会社　（金属加工）（京都府京都市）

中小企業が新卒では採用できない高学歴の人材も、シニアであれば採用が可能。様々な専門分野の人材の採用が実現している。また、大企業で管理職を経験した人材は、社員教育、組織管理に長けた者が多い。さらに、出身企業とのパイプをはじめとする人脈も有用で、商談につながるケースもある。

Ｂ社　（倉庫）（地方都市）

同社オイルターミナル事業部の防炎隊として、比較的若く、体力や統率力に長けているシニア人材として、自衛隊の退職者を採用している。

事例（１）-③-8【外国人新卒人材の増加に伴う研修の工夫】

藤田観光株式会社　（宿泊）（東京都文京区）

新卒採用では、日本人の応募者が低迷する中、日本国内の大学や専門学校を卒業した留学生の応募者数および採用人数が年々増加傾向にある。日本国内へのインバウンド宿泊客の増加等を背景に、語学力を活かして働くことの出来る同社の職務内容（接客業）に魅力を感じて応募する人材が多い。

外国人新卒人材の採用増加に伴い、同社ＷＨＧホテルズでは、従来、新人研修は先輩が新人に３ヵ月間指導するマンツーマンのＯＪＴ形式としていたが、現在は、各ホテルの部署に配属する前に、研修センターで集合研修を行い、社会人としての基礎知識の他に、接客ロールプレイングやデモ環境での研修など、実践的なプログラムを取り入れ、早期の独り立ちに繋がっている。

なかでも、外国人スタッフの多いホテルにおいては、ホテルに配属後、初期段階で、新人スタッフの語学力・性格（強み・弱み）・技量等を見極めたうえで、それぞれの適性に合った研修を実施する他、語学力強化の一環で、日本語研修の他に、中国語や英語研修を取り入れている。

また、出来る限り同じ国の先輩をマンツーマンコーチとして配置することで、仕事以外の部分におけるコミュニケーションが図れるように努めている。

事例（１）-③-9【企業内転勤と技能実習生の受入による外国人材の活用】

常石造船株式会社　（造船）（広島県福山市）

同社における外国人の活用策の一つとして、企業内転勤制度が挙げられる。海外にある設計拠点の一つであるフィリピンから日本への企業内転勤は、特に上手く機能している。1 年半にわたり、日本にて就業する間、受入側としては人材の補完が可能であり、転勤者にとっては、現地よりも高収入で勤務できるというメリットがある。

技能実習生の受け入れもフィリピンが主である。日本での実習期間終了後は、現地の同社工場にて勤務することを前提としている。

事例（１）-③-10【雇用関連の法令遵守】

株式会社アレフ　**（外食）（北海道札幌市）**

雇用関連の規則を「クルー・パスポート」としてマニュアル化し、直営・フランチャイズにかかわらず全店舗に配備している。マニュアルは多言語化して、年一回は更新を実施している。外国人材雇用関連の法令遵守を各店舗に徹底させている。

事例（１）-③-11【海外人材の活用・海外姉妹店との人材交流】

株式会社加賀屋　**（宿泊）（石川県七尾市）**

同社の外国人宿泊客の８割が台湾人であるため、同社の外国人正社員は 17 人すべて台湾人を採用、人事部長が現地に行って直接採用している。みな語学に長けており、日本語能力は日本語能力試験Ｎ２以上、「人文・知識」ビザで入国している。客室やフロント係等、外国語が必要な部分に配置している。

加えて、同社台湾姉妹店の閑散期である７月から８月は、日本の繁忙期にあたるため、研修と言う名目で、台湾から日本へ従業員を派遣してもらっている。逆に、旧正月の繁忙期は、日本から台湾へ従業員を派遣しており、互いに繁忙期の人手を補完し合っている。

事例（１）-③-12【外国人採用に際する就労ビザの障壁】

たねやグループ　**（菓子製造）（滋賀県近江八幡市）**

旗艦店であるラコリーナの集客数（年間約３百万人）の１割弱は外国人となっている。近年の外国人客の増加を受け、販売職に外国人を採用したいと考えているが、現在の規制では、外国人販売職の就労ビザの取得が難しいため実現していない。したがって、現状では多国語を話せる日本人社員で対応している。

上：旗艦店ラコリーナの外観（写真提供）たねやグループ

事例（１）-③-13【障がいのある人材の戦力化】
株式会社エフピコ　（食品容器製造）（広島県福山市）
「働いて生きていく」という当たり前のことを実現したいとの思いと、企業経営に対する思いが重なり、1986 年より障がいのある人材の雇用を開始している。 障がいのある従業員が担当する業務は、小ロットや高付加価値の食品トレー・容器の製造と、地上資源の循環「トレーto トレー」リサイクルの心臓部である回収した使用済み食品容器の選別である。彼らは同社の基幹業務で働く貴重な戦力になっており、障がいのある人材の活躍は同社の発展に不可欠となっている。

④　能力開発機会の提供・人材育成

能力開発機会の提供は、リクルートに際しても離職防止に際しても有効な、人材確保の大きな武器である。

特に専門人材においての人手不足感が強い昨今では、業務実施にあたって必要とされる資格の取得支援や、特殊な技能の習得促進が目立っており、業種固有の取り組みが多く存在する。

特色ある取り組みとしては、人材育成のため従業員に新たな経験の場を求める大企業と人材の不足する中小・ベンチャー企業間での人事交流の場の創出を試みる動きや、自社の人材育成にとどまらず協力会社の人材育成を支援する動きもある。

一方で、専門人材以外の育成にあたっては、奇をてらうことなく、自社内における社員能力の適切な評価とフィードバックを通じて、成長を促すことが重要である。

能力開発・人材育成の場としては、その内容に応じ、業務を通じての習得と業務から離れた研修の場が適しているものとがある。その手段としては、社外のリソースを活用したり、最新のテクノロジーを活用したりするものなど、昨今のバリエーションには広がりがみられる。

もちろん、企業が従業員に能力開発機会を与え人材育成を行う目的は、人材確保だけではなく、従業員一人一人の能力を向上させることで企業の生産性を高めることにあるのは言うまでもない。

事例（１）-④-1【登録販売者の資格取得支援】
株式会社薬王堂　（小売（ドラッグストア））（岩手県紫波郡矢巾町）
医薬品の販売には登録販売者の資格を持った店員が必要なので完全には無人化できない。そのため、同社では、薬品販売に必要な登録販売者資格の取得支援策として、資格取得までは講師を呼んでの勉強会や e ラーニングでの情報提供を実施している。資格取得後は資格手当の付与、時給上乗せ等を実施している。

事例（１）-④-2【訓練への仮想現実（ＶＲ）の活用】

常石造船株式会社　（造船）（広島県福山市）

塗装訓練にＶＲシステムを導入しており、高い効果が得られている。塗装はスプレーガンによる規定膜厚をキープすることが必須であり、難易度が高く熟練が求められるが、同システムを利用して仮想空間で訓練することが可能となったため、効率的な育成が可能となった。

事例（１）-④-3【大型２種免許取得補助】

地方路線バス

大型免許未取得者の採用、免許取得補助を行っている。県の補助金を利用する場合もあるが、補助金がなくとも大型免許未取得者の採用は続けている。免許取得後５年ほどは就労することを条件にした上で、免許取得にかかる費用を貸し付け、数年間就労した場合、残額は免除にする等の制度を用意している。

事例（１）-④-4【介護関連資格取得支援】

社会福祉法人聖隷福祉事業団　（医療・介護）（静岡県浜松市）

同事業団では、一般人向けの介護員養成研修（通信）を実施しており、定年後のシニア層や主婦が受講するケースが多く、介護人材の裾野拡大に寄与している。

事例（１）-④-5【教育機関や協力会社との連携による若手大工職の採用と育成】

株式会社シェルター　（建設）（山形県山形市）

地元教育機関と連携し、若手大工職の直接採用を 2017 年より実施。2018 年より２年連続で採用に成功している。採用後の若手大工は、同社協力会社の大工の下での修行後、同社の社員大工または、独立し協力業者として活躍してもらう予定である。なお、修行中の給与等には同社の水準を適用している。

事例（１）-④-6【協力会社の人材育成】

北海道ガス株式会社　（ガス）（北海道札幌市）

設備施工の分野として、小規模な協力会社は人材不足の影響から、ガス配管工の育成が困難な状況となっている。そこで、ガス配管工の見習い人材については、北海道ガス株式会社が主体となる工事協同組合に所属することで、各協力会社から集結した様々な親方の下で学び、現場の技術を継承する。

事例（１）-④-7【専門人材の社内育成】

Ｃ社　（ソフトウェア開発・販売）（都内）

ＩＴ人材の獲得競争の過熱を受け、同社では採用コストの低減と、市場へのＩＴ人材供給を目的として、ＩＴ専門人材の社内育成に取り組んでいる。主に新卒・第２新卒人材を対象とした半年間の育成プログラムを実施し、未経験者でもＩＴエンジニア、ＩＴセールス職を目指すことの出来る内容となっている。

事例（１）-④-8【一流講師による人材育成】

株式会社　ホテル泉慶　（宿泊）（新潟県新発田市）

社員研修には相当のコストをかけており、社員に本物のホテルマンになれる、という期待感を抱かしめる程、充実した内容となっている。具体的には、一般スタッフから管理職層まで、階層別の外部研修を毎月実施、外部より一流講師を招聘して、主に接客スキルや管理業務などについて、社員の血となり肉となるまで、繰り返し徹底的に教育している。

事例（１）-④-9【育成目的の外部出向】

Ｃ社　（ソフトウェア開発・販売）（都内）

社外出向制度と題して、20～30 歳代の若手社員を対象として、自薦・他薦問わず社外への出向を認めている。ベンチャー企業への出向を契機に、成熟企業である同社では経験することの少ないマネージャー職を任され、大幅な成長とモチベーションの向上に繋がった若手社員の例もあり、手ごたえを感じているところである。

ただし、出向中の社員のケアをはじめ、自社へのフィードバックに関する細やかな確認、出向先による対象社員の１年以内の引き抜きを原則禁止するといった、人材流失の防止に向けた対策を打つ必要がある。

（２）　生産性向上

生産性向上策としては、同じ製品・サービスを生産するのに必要な労働力を少なくする「省力化」と、より付加価値の高い製品・サービスを追求する「高付加価値化」が挙げられる。

生産年齢人口減少が続き、多様な人材の活用も進めば、人材の量的確保は天井にぶつかり、人手不足の解決手段は、生産性向上に行き着く。何より、前述の人材確保に向けた対応策実施に向けた原資を確保するためにも必要な取り組みである。

また、先進的な技術を活用している先進性や、省力化を進める合理性をアピールすることは、今や人材確保の必要条件となっている。人材がいなければ生産性向上策も打ち出せない。このように、人材の確保と生産性向上は相互に連関しているといえる。

①　省力化

省力化に向けては、テクノロジーを活用するアプローチと、業務改善・組織変更等からのアプローチが考えられる。

テクノロジーからのアプローチとして、サービス業においては、キャッシュレス化の促進をはじめ、昨今技術革新の著しい、自動発注システムやＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション、ソフトウェア型ロボットで定型作業を自動化する仕組み)、セルフレジ・チェックインシステムの導入による自動化やセルフ化を進める状況がみられる。課題としては、シニア層の顧客や従業員には、新たなテクノロジーが浸透しにくく、導入したものの活用が進まないことが懸念される。結果、案内係の張付け等、自動化・セルフ化システムの導入補助要員としての新たな人員配置が必要となり、テクノロジーの導入による省力化推進に限界を感じているケースも散見される。キャッシュレス化については、中小事業者では決済手数料がネックにもなっている。セルフレジについても、現在のテクノロジー前提では、事業者側に「ロス」が発生する問題点も指摘されている。

製造業や建設業においても、加工や検査の工程の自動化による省力化を目指し、ＡＩやＩｏＴ関連の新たなテクノロジーの活用を試みている。新たなテクノロジーの導入と運用には、新たな専門人材の採用や育成が必要となり、企業にとって省力化推進の際、一種の障壁となると考えられるが、新分野における専門人材の引き抜きと抜擢が、ブレイクスルーの鍵を握ると考えられる。

以上のことから、テクノロジーを活用して省力化を図る上では、費用対効果を見極めた上で、現在のテクノロジーで可能なことと、将来のテクノロジー進歩に期待することを冷静に考える必要がある。

なお、この省力化の過程で生まれたテクノロジーや商品が、新たなビジネスチャンスを生み出してもいる。

業務改善・組織変更等からのアプローチとしては、過剰なサービスの削減や業務の集約化、スタッフの配置やワークフローの見直しだけでなく、社員の多能工化による自社内他部署との協働をはじめ、他社との連携、協働等、現状実施されている取り組みは、後述のとおり多岐にわたる。

■　機械化・デジタル化による省力化

事例（２）-①-1【セルフチェックイン機の導入・本質的な省人化にはまだ課題】

藤田観光株式会社　（宿泊）（東京都文京区）

セルフチェックイン機を導入して、フロント業務の省人化を図っている。2019 年に若年層をターゲットとして新規開業した宿泊特化型ホテル「ホテルタビノス」では、宿泊客の８割以上がセルフチェックイン機を利用する等、比較的フロント業務の省人化に成功している。成功要因としては、ターゲットを明確にしたことで予約経路が集約され、精算までの手順が簡素化されたこと、ホテルのオペレーションを変え、チェックイン時の「接客サービス」以外に付加価値を付ける取り組みをしたことなどが挙げられる。

ただし、セルフ化の浸透にはまだ課題が残る。フロントロビーの構造上、一番目立つ位置に有人カウンターが設置されているため、客の導線としてセルフチェックイン機に集まりにくいこと、海外からの予約含めて多種多様な予約ルートが存在するため精算方法が複雑化しており、すべてのケースを機械で対応できないこと、利用客の中にはチェックイン時の「接客サービス」を好む人が存在することなど、未だ検証段階にあり本質的な省人化には至っていない。

事例（２）-①-2【キャッシュレスシステムとセミセルフレジの導入】

株式会社フレスタ　（小売（スーパー））（広島県広島市）

キャッシュレスシステムを導入し、独自のＱＲコード決済では、世間に対するアピール効果と、特売情報などの情報伝達効果を狙っている。キャッシュレス比率（現状 60%程度）をさらに高め、将来的には 20%の省力化効果を見込む。セミセルフレジ導入店舗も徐々に広げ、省力化効果は現状 10%程度発現しており、さらに 20%程度まで高める計画となっている。ただし、省力化は社員のモチベーションを下げないように、 本人のそれまでの仕事が簡単だったと思われないようにしなければいけないと考えている。

セミセルフレジ写真（出典）DIAMOND Chain Store

事例（２）-①-3 【下膳と食器洗浄の自動化】

株式会社アレフ　（外食）（北海道札幌市）

店舗において付加価値を生み出す仕事は「接客」という意識の下で、接客以外のバックヤード業務の省力化を進めている。例えば、付加価値を生まない「下膳」作業のロボット化や、洗浄前後の仕分け作業も行う食器自動洗浄機の導入等の実証実験を行っている。

事例（２）-①-4【レジ精算業務のデジタル化】

株式会社薬王堂　（小売（ドラッグストア））（岩手県紫波郡矢巾町）

キャッシュレス推進で決済全体の５割弱をキャッシュレス化に成功。加えて、自動釣り銭機導入、自動発注システムを導入しており、レジ捌き等の効率向上につながった。

今後は、生産性の更なる向上を目指し、ＡＩ無人レジの導入を企図、ＡＩ無人レジの実証実験を進める。約 300 坪の店舗面積を有する店舗にて、商品登録やソフトウェアの調整などの準備を進めている。

事例（２）-①-5【調理の自動化】

Ａ社　（外食）（全国チェーン）

店舗キッチンでは火の代わりにマイクロウェーブオーブンを使用、セントラルキッチンで製造された冷凍食品を自動調理することで生産性の向上に取り組んでいる。徹底的なセントラルキッチン化を進めていく過程で、冷凍食品の開発による中食事業の拡大が進むなど、グループ内でのシナジー効果も現れている。

株式会社加賀屋　（宿泊）（石川県七尾市）

板場では冷凍・解凍作業が簡単にできるリヒートウォーマーを取り入れている。導入コストは嵩んだが、一度に 20 人前を解凍冷凍出来るため、大幅な省力化が実現している。

昭和 56 年に導入した料理を調理場から客室に運ぶ自動搬走システムはうまくいっている。そこで軽減された人手はカットせず、接客対応に厚く再配置した。

事例（２）-①-6【タブレット端末の導入による多言語対応の省力化】

株式会社　ホテル泉慶　（宿泊）（新潟県新発田市）

外国人宿泊客の部屋にはタブレット端末を配置することで、格段に利便性が向上している。専属のスタッフを雇用せずとも、多言語での案内が可能となった。

事例（２）-①-7 【事務作業のペーパーレス化とクラウド化】

株式会社アレフ　（外食）（北海道札幌市）

事務作業のペーパーレス化とクラウド化を推進するため、社内システムを構築した。ＩＴ出身の中途人材を採用して、構築作業は内製化している。新たにシステムの専門部署を設置して、管理職も配置した。以前は、基幹システムと部署システムの接続性の無さや、システムの属人化が課題となっていたが、専門部署の設置により社内で統一化を図ってからは解消されている。

事例（２）-①-8 【ビッグデータの活用による合理化と経営の多角化】

伊勢えびや大食堂・株式会社 EBILAB　　（外食・ＩＴサービス業）（三重県伊勢市）

同社では、ＩｏＴ、ＡＩを活用したビッグデータの収集・分析による「データに基づいた経営」を徹底している。具体的には、画像データやアンケート結果による入込客の属性や、レジのＰＯＳデータによる売上状況、天候等のビッグデータについて収集の上、分析を行い、店舗経営との関連性を明らかとした上で、経営改善にむけた仮説を立案し、検証する。この一連の作業を継続的に実施したことで、自社の飲食店舗における業務の合理化に成功している。

飲食店舗の生産性向上の結果、余剰となったスタッフの配置先として小売店舗を併設し、売上を１億円から 4.8 億円と約５倍に成長させている。

事例（２）-①-9【Ｗｅｂ管理システム等の導入による生産、検査の効率化】

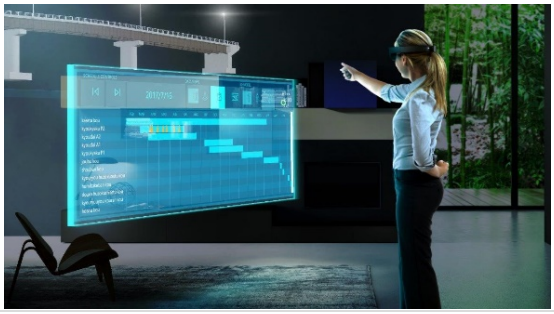
サンプラスチックス株式会社　　（プラスチック成型）（京都府精華町）

プラスチック容器を製造する際、同時にラベルを貼り付ける製法（インモールドラベリング）を用いることで工程を短縮、コストの大幅削減を達成した。加えて、生産工程をＷｅｂ上で監視できるシステムを独自に構築し、機械に張り付ける人手を削減させると同時に、データを収集解析し、不良品発生率を大幅に低下させた。将来的には、海外在住の従業員に夜間の工程を遠隔監視させることも検討している。

事例（２）-①-10【建設作業現場の仮想化】

小柳建設株式会社　　（建設）（新潟県三条市）

Microsoft 社製のＭＲ（複合現実）デバイス「HoloLens」、「HoloLens2」を用いた建設業向けアプリケーション「Holostruction」を独自に開発、従来は現場への移動を含む膨大な工数を要していた現場確認業務を会議室内で完結させ、現場監督等の省力化を図っている。昨年から社内で実用化されたため、具体的な効果の測定はこれからだが、実証実験段階では、現場確認に要する移動時間が 50%程度削減された。同アプリケーションの導入により、３Ｄ化された完成イメージを技術者が統一して共有できるため、作業の手戻りの削減や、若手入職者の育成効率化というメリットも得られる。また、同アプリケーションの上では、現場の３Ｄイメージだけでなく、契約書面や工程表も同時に確認出来る仕様となっているため、契約変更手続きの円滑化等の効果も期待される。



（写真提供）小柳建設株式会社

事例（２）-①-11【木材加工場の機械化】

株式会社シェルター　（建設）（山形県山形市）

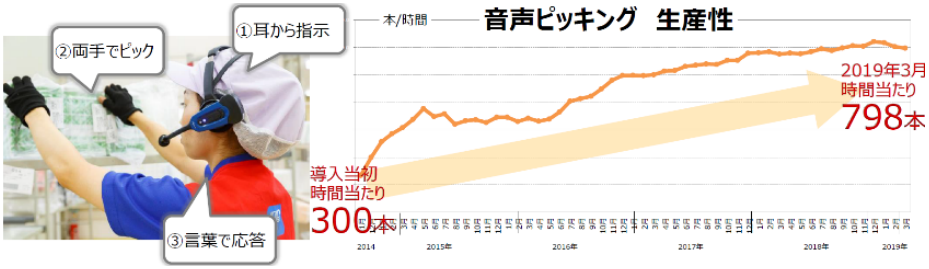
建設業界全体で、大工の高齢化や若手大工の不足が深刻化する中、同社は、2012 年に新しく全自動加工機を導入した。結果、１日平均大工約３人分の稼働を実現、生産性が向上した。2015 年には、国内初となる最新鋭の三次元加工機（木材を削り出すことで立体的に加工可能）を導入したことで、より複雑で難易度の高い加工技術「FREE WOOD」を実用化。例えば、手作業では非常に困難とされた静岡県富士山世界遺産センターの木格子加工に要する工期を約３か月で実現した。

同社「FREE WOOD」による静岡県富士山世界遺産センター（写真提供）株式会社シェルター

事例（１）-①-12【音声自動ピッキングの導入による物流の効率化】

株式会社エフピコ　（食品容器製造）（広島県福山市）

物流部門に音声ピッキングシステムを導入し、生産性を向上している。同システムは、集めるべきアイテムの指示を機械からヘッドフォン（耳）に送ることで、目も手もフリーな状態を実現、スタッフの高い集中力保持に貢献している。結果、100 万分の 0.3 件のミス発生率という驚異的な成果を生んでいる。



（出典）2019 年 3 月期決算説明会資料（2019 年 5 月 14 日）

事例（２）-①-13【バックヤードを中心とした自動化・機械化】

社会福祉法人聖隷福祉事業団　（医療・介護）（静岡県浜松市）

病院の電子カルテをはじめ、再来患者に対する診療案内システム、看護・介護記録の電子化、高齢者施設におけるインカム設置（無線トランシーバー）など、ＩＣＴ技術を導入し、職員の業務時間短縮、利用者の利便性向上等の効果が出始めている。

リハビリの現場においては、最先端のリハビリテーション支援ロボットを導入しており、職員の負荷軽減や医療の質向上への効果が期待される。

事例（２）-①-14【介護現場での記録・巡回業務の省力化】

(株)高度介護施設運営管理センター　（介護）（石川県金沢市）

良質な介護のためには従業員に余裕を持たせる必要があるとの思いから、自動化可能な業務を中心に、徹底的な効率化を図った。具体的には、看護師・介護士が最も時間をとられていた入居者の健康状態の記録業務について、自動音声入力システムを導入し、同業務の大幅な時間短縮化を実現した。また、非接触型デバイスを用いて、中央管理室の集中管理体制下で入居者の 24 時間見守りを行うことにより、巡回業務の負担軽減も実現している。その他にも、自動カーテン、自動ドア、自動排泄機、投薬機、急速な給排水可能な風呂の標準装備により介護事業の効率化を徹底している。

これらの方策は省力化・効率化にとどまらず、自動ドアは院内感染防止、急速な給排水可能な風呂は衛生面向上、音声入力システムや投薬機は医療過誤防止を実現し、介護サービスの質向上効果ももたらしている。

さらに将来に向けて、介護に関するデータを蓄積し、地元大学との共同研究を行う中で、介護サービスの質の向上を追求している。

（左）中央管理室（右上）居室（右下）浴室（写真提供）株式会社高度介護施設運営管理センター

■　業務改善・組織変更による省力化

事例（２）-①-15【ポップ張替作業の削減】

株式会社薬王堂　（小売（ドラッグストア））（岩手県紫波郡矢巾町）

ＥＳＬＰ（エブリデイ・セイム・ロー・プライス）により、商品価格を頻繁に変更することなく、ポップ張り替え作業を削減している。

事例（２）-①-16【通信販売事業の強化】

たねやグループ　（菓子製造）（滋賀県近江八幡市）

製造をはじめ、包装や梱包等、顧客と接しない業務に関しては、積極的に省人化を図りたいと考えている。特に梱包作業の機械化や、工場から顧客向けの直接発送による物流の効率化を推進しており、今後は省人化可能な通信販売事業の拡大を見据えているところ。

事例（２）-①-17【調理済み食材の活用】

グリーンハウスグループ　（飲食サービス）（東京都新宿区）

献立の統一等、提供メニューの工夫による省人化を図っている。カット野菜や完全調理済み食品の利用等はコストがかかるが、仕入一括化等によるコスト削減を図りつつ、徐々に導入を進めているところ。業務委託者によって、仕様や規格の指定が異なるため、上記２点の方策実施にあたっては、委託者の許可を得る必要があり、難しい側面もある。

事例（２）-①-18【作業時間の「見える化」による総労働時間の短縮化】

株式会社クア・アンド・ホテル　（宿泊）（山梨県甲府市）

タイムカードの記録による「勤務時間」と、各作業に係る所要時間を積み上げ式でカウントした「成果時間」の差異について、部署ごとに月次で記録し、従業員に公表。併せて、各種業務（館内着クリーニング、客室清掃）の内製化に伴う所要時間短縮化に向けて、館内着の畳み方や、客室清掃の方法などについて、作業工程の見直しと、標準時間の設定を実施した。

これらの取り組みにより、時間当たりの作業効率が上昇し、差異時間については、具体的な目標を定めていないにも拘らず、自然と部署間の競争が始まった。その結果、残業時間の抑制と余剰時間の発生、外部委託費の抑制や、余剰人員の発生等の良い効果がもたらされている。

目標を設定して強制するのではなく、作業時間の記録により成果を「見える化」することで、従業員のやる気を自然と引き出していくことが大切であると実感している。余剰人員の活用方策としては、従業員の多能工化を進めている。繁忙部署への応援人員に回すなど、部署を超えた生産性向上に繋がっている。

このような生産性向上を目指した施策を打つ場合、従業員の「マンネリ化」が課題となっており、施策の継続に向けては、従業員を飽きさせない工夫が求められる。

事例（２）-①-19【労務管理の徹底】

株式会社　ホテル泉慶　（宿泊）（新潟県新発田市）

労務管理は各部署の管理職の重要業務として課し、管理不足と思われる事態が発生した場合には、降格させることもある。労務管理は、管理職の動きが肝要であり、彼らが適正人員を把握することは生産性の向上に直結する。一朝一夕に出来ることではないが、徹底した労務管理・改善を継続して実施しているところ。

事例（２）-①-20【施設の繁閑に合わせたシフト管理】

株式会社クア・アンド・ホテル　（宿泊）（山梨県甲府市）

これまでは、施設の繁閑に拘わらず、一定数の従業員を勤務させていたが、今年からは、前年の客数の入り状況を基に、事前に客数を予測し、従業員数を日次で調整したシフト管理に移行している。結果として、繁忙期には従業員を残業させることが減り、閑散期は余剰人員を削減することに繋げている。

事例（２）-①-21【泊食分離、バックヤード業務の外注】

株式会社　ホテル泉慶　（宿泊）（新潟県新発田市）

仲居の負担を減少させるため、部屋食の提供は中止し、「泊食分離」を図っている。厨房に隣接したスペースにレストランを増設、同スペースには個室を用意することで、プライベートな空間での食事は可能となっている。厨房と食事提供場所の距離を近づけることで大幅な省力化となり、必要人員も減少した。

加えて、バックヤード業務（例：調理場における魚の下処理、おしぼりの準備）を中心にアウトソーシングを推進し、更なる生産性向上を図っている。

一方で、旅館の庭園の整備、館内のメンテナンス業務については、庭師・電気工事士・大工等の自社専属スタッフを直接雇用し、内製化している。内製化により、館内施設のクオリティが保たれ、同社の強みの一つとなっている。

事例（２）-①-22【共同配送・モーダルシフトによる輸送効率化】

運輸複数社　（運輸）（地方都市）

他地域の同業者による連合設立により、全国輸配送システムの確立や共同配送、モーダルシフト等の輸送効率化に向けた取り組みに成功している。同連合で連携して網羅できていない地方へのエリア拡張も検討する。

事例（２）-①-23【貨客混載による輸送効率化】

Ｄ社　（地方鉄道）

宅配業者の運転手の負担減少目的として、一部区間で貨客混載を行っている。同社にとっても、副収入が見込める仕組みとなっている。

事例（２）-①-24【無人航送による輸送効率化】
海運
トラックドライバーの不足を受け、長距離フェリーにおいて、ドライバーの乗船無しに、貨物を積んだトレーラーのみを輸送する「無人航送」が増加している。

事例（２）-①-25【他部門との協働促進】
常石造船株式会社　（造船）（広島県福山市）
同社では、組織変更を通じ、他業務に対する理解を深め合うことで、人材の有効活用や作業の効率化等の実現を目指している。例えば、溶接部門と鉄工部門といった、隣り合う部門による作業の協業化等に挑戦している。

②　高付加価値化

製品・サービスの高付加価値化は、「薄利多売」を止め、少量の製品供給またはサービス提供で大きな利益を生むことを可能にする究極の人手不足対策である。

製造業では、研究開発による新技術開発や、既存技術・製品の他用途転用などが図られている。開発に向けた専門人材の採用・育成が必要となり、比較的長期の取り組みが必要となる。

新技術による高付加価値化とは様相を異にするが、建設業やサービス業では、熟練した人材を投入することにより「精緻な仕上がり」「きめ細かな接客」等の付加価値を作り出している企業もある。一見、昨今の人手不足とテクノロジーの進化に逆行するようではあるが、一部の分野ではそれゆえにこそ、人の手による「仕事」や「サービス」の価値が見直される可能性が高い。

事例（２）-②-1【既存技術の進化と新規分野への応用】

二九精密機械工業株式会社　（金属加工）（京都府京都市）

仏具製作に端を発する金属加工技術を発展させ、チタン合金を加工する独自技術を開発。医療機器分野に進出し、製品の高付加価値化を実現している。

事例（２）-②-2【職人による手仕上げ】

株式会社シェルター　（建設）（山形県山形市）

同社は創立以来、「次世代に受け継がれるハイグレードな注文住宅」として、100%自由設計の高品質住宅を手掛けてきた。耐震、耐火、曲線・曲面といった同社の最先端木造技術を駆使し、ライフスタイルに合わせて細部までこだわって設計した住宅は、大工職人による手作業無しには実現し得ない。同社ブランドに係る信頼性の保持、他との差別化のため、最終ディテールの仕上げは、熟練大工による手作業に委ねている。

事例（２）-②-3【接客品質の向上】

株式会社　ホテル泉慶　（宿泊）（新潟県新発田市）

近年、同社の主要客層は個人客へと変容しており、接客にある程度のクオリティが求められるようになっている。接客品質の向上には従業員の所作や振る舞いが重要であり、接客対応の要である仲居には、社員教育を徹底した正社員を張り付けるようになった。接客の分業は行わず、一組の個人客に対し、専属の担当を張り付ける形式で、顧客満足度の向上による他社との差別化、高付加価値化を図っている。

生じた売上は、待遇改善や人材育成の原資として社員へ還元することにより、接客品質の向上による高付加価値化の好循環の仕組みが出来つつあると実感している。

（３）　業務の縮小

人手不足の影響を受け、やむなく業務の縮小に動いている業界もある。小売や飲食、運輸業界では、営業時間の短縮化や、営業エリアの制限等の動きがみられる。

業種や地域によっては、業務の縮小や撤退判断が、地域社会のインフラ機能の低下等、国内の社会・経済へマイナスの影響を与える可能性も否めないため、影響の最小化に向けた方策を考えなくてはならない。

事例（３）-1【営業時間の短縮】

Ａ社　（外食）（全国チェーン）

同社の飲食事業の一形態では全店で 24 時間営業を止め、営業時間の短縮化を実施している。実施の経緯として、少子化、高齢化、若者の車離れ等の社会的変化による、深夜時間帯の営業ニーズの減少が主な要因となっている。営業時間を短縮化する代わりに、ランチタイムやディナータイムの時間帯に人を集中させることで、ホスピタリティの強化やメニュー施策の工夫を行い、結果、顧客単価の上昇に成功している。

事例（３）-2【減便】

地方路線バス

運転手不足はかなり深刻な状況で、黒字路線であっても減便している。

事例（３）-3【人手確保の難しいエリアにおける事業撤退・営業制限】

グリーンハウスグループ　（飲食サービス）（東京都新宿区）

人手の確保が厳しい施設の配食事業については、受託管理費が上がったとしても、従業員の働き方改革を優先して撤退判断を下すケースが、一昨年より発生している。新規営業については、中途・パートの雇用と併せて支社に権限委譲しており、人を採用できるエリアに限定しつつある。

第２節　企業から国・地方公共団体への要望

本節では、人手不足に関するヒアリング時に寄せられた人手不足に関する国・地方公共団体への要望を紹介する。

（１）　外国人の採用・育成に関連する要望

外国人採用に関する規制緩和を求める声は多かった。野放図に受け入れるべきではないとの認識を共有しつつも、就労ビザの要件緩和や、国家資格取得に際して必要な語学力（日本語）取得に際する配慮を求める声も多い。

その他には、「特定技能」制度設計の見直しや、外国人留学生の育成にかかる奨学金制度の整備を求める意見が挙げられている。

（２）　最低賃金に関連する要望

最低賃金については、意見が分かれた。首都圏への人材流出を食い止めるには地方圏の最低賃金を上げるしかないとする意見がある一方、最低賃金引き上げによる会社の業績悪化を懸念する声も聞かれた。

（３）　その他

その他、国・地方公共団体による雇用関連支援策の拡充や、制度設計の見直しに関して挙げられた要望は、下記のとおりである。

【主に国に対する要望】

- 定年延長の前に、人材流動化を進める施策が必要。
- 扶養控除について、労働意欲を阻害しない制度設計が欲しい。
- 公共職業安定所（ハローワーク）を通した求人の際、ミスマッチを防ぐためにも、居住地域要件の条件追加を認めてもらいたい。
- 副業については、就業時間が本業と通算されるので実効性がない。

【主に地方公共団体に対する要望】

- 消防や衛生管理に伴う人材配置に関する規制の運用を、全国一律にして欲しい。
- 社員寮を建設し、地域に雇用の場を提供している企業に対して、せめて住宅関係の補助金交付がなされるべきである。

第３節　若手人材の育成・マッチングに向けた地域の取り組み

本節では、企業の人材育成や採用を支援する地域の取り組みについて紹介する。

＜事例１＞課題解決型授業によるクリエイティブ人材を輩出する地方大学

聞き取り先	東北芸術工科大学	（山形県山形市）

クリエイティブ人材の育成・輩出　　【企業と学生の協働による課題解決授業の実施】

人口減少が進む地方圏では、今後、答えのない複雑な問題の発生が懸念され、それを解決できる「新しいモノ・コトを考えられるクリエイティブな人材の輩出が重要である」との考えに基づき、同大学では徹底した教育改革に取り組んでいるところである。

特に、「芸工大でしか出来ない授業」として、自治体や企業の実際の課題解決に向けた案件を大学が受注し、授業の一環として学生が解決法を考え抜くという実践形式の課題解決型授業の実施に取り組んでいる。活動エリアは、山形県内および東北エリアだけでなく、全国に広がっている。

課題解決型授業の実例としては、無印良品「縦の家」、仙台市「作並温泉のツアー企画」、天童木工との山形駅待合室共同制作や、エスパル仙台の社員食堂の壁画作成、文化財修復、映画製作等、多数挙げられる。消費財の開発例としては、日本酒離れの進む若者をターゲットとした日本酒「つや姫なんどでも」の企画・販売が挙げられる。「つや姫なんどでも」は約２ヵ月で完売し、現在は、東南アジア、イタリアへ輸出されている。通好みの日本酒「天弓」のケースでも完売、全アイテム別の売上構成比で 7.3%となる等、高い反響を得られている。

以上の様な実践形式の課題解決型授業を通して、同校の学生は、洞察・仮説統合・プロトタイプの検討・実証テストの過程を繰り返す思考法、すなわち「デザイン思考」を身に付け、彼らの社会はん用能力の習得に繋がっている。その結果、同校卒業生の就職率は直近 2018 年で 97.1%（うち正規雇用率 96.1%）と、美大トップクラスの就職率を誇っている。

今後は、ＩＣＴを活用した「コンピューテショナルデザイン」人材や起業家の育成等、社会変革の担い手（チェンジメーカー）となり得る人材の育成も、実現していきたいと考えている。

「純米吟醸酒　つや姫なんどでも」
東の麓酒造有限会社（南陽市）

若い人へもっと日本酒の美味しさを伝えたいとする「東の麓酒造有限会社」（南陽市）から依頼を受け、企画構想学科学生有志が商品コンセプト、企画、販売戦略を作成し、戦略に沿ってラベルデザインをグラフィックデザイン学科有志が担当。つや姫の特質（冷めても美味しい、毎日食べても食べ飽きない）を生かし、何度（何℃）でも美味しく飲めることを印象的に表現しています。

（写真提供）東北芸術工科大学

＜事例２＞学生と企業のマッチングを支援する地方新聞社

聞き取り先	Mlabo 課題解決ラボ　神戸新聞社　地域総研	（兵庫県神戸市）

就職活動生の視野拡大　　【企業と学生のマッチング機会の創出】

同社が主催する「Mラボ・課題解決ラボ」は、学生が大学ゼミの専門性を活かしながら企業の抱える実際の課題を解決する、いわば企業インターンシップの様な取り組み内容となっている。

従来のインターンシップの場は形骸化しがちであり、関係する社員の負担感が強く、学生や企業側にとってメリットが感じられにくいという課題感が生じていた。

同社による「課題解決ラボ」は、学生や企業側双方にとってメリットが得られるよう、大学教員等の意見を交えつつ、熟考されたプログラムとなっており、学生側のメリットとしては、大学ゼミで商学部・経営学部の理論を学んだ者にとって、格好の実践の場となることはもちろんのこと、プレゼンテーションの訓練の場としても役立っている。

企業側のメリットとしては、学生の発想力で、企業課題の具体的な解決につながること、事業を通した学生との接触が実際の採用につながること、新聞社の媒体力により企業広報につながること、窓口を任せられた若手社員の育成につながること等が挙げられている。

この様に、「課題解決ラボ」では、学生側と企業側それぞれのメリット、すなわち目的意識を確立させることで、企業と学生双方のモチベーションが高く保たれ、意義のある取り組みが継続可能となっている。

取り組みの前提として、事務局によるマッチング作業を実施しており、地元企業より 10 社を選定し、１社につき大学ゼミを２チーム、合計 20 チームを事務局が選抜の上、マッチングしている。参加企業の課題や、大学ゼミの研究内容との関係性をよく把握した上で慎重に実施され、この丹念なマッチング作業こそが、「課題解決ラボ」を企業・学生双方にとって意義ある取り組みとするための秘訣となっていると考えられる。

Mラボ「課題解決ラボ」2019 発表会の様子（写真提供）神戸新聞社

第３章　人手不足対策の方向性

本レポートでは、人手不足の現状と対応策について、統計や企業ヒアリングを通じて記してきた。これを踏まえ、本章では対策の方向性を述べる。

①　労働力の有効活用

まずは、国内の労働力を効果的に配置し、有効に活用することが大前提である。

企業、政府・自治体とも、女性や高齢者の就業しやすい環境を整備し、活躍を促す必要がある。地域毎に女性や高齢者の労働力率に差があるのは１章で示した通りであり、女性や高齢者の活躍がより進んでいる地域や企業の施策から、優れたものは採用すべきである。

外国人労働者については、生産性の低い産業や企業の温存につながることにないよう留意しながら、日本経済の生産性を向上させる有能な人材を受入れ、また受け入れるからには日本社会へ融和する社会政策を強化すべきである。それがなければ、逆に、働く場としての日本が、外国人労働者から選択されることにはならない。

②　ミスマッチの解消

人手不足をめぐるミスマッチにも様々あるが、ここでは、大都市の大企業への求職と地域の中堅・中小企業からの求人のミスマッチ、求人の多い職業と求職の多い職業のミスマッチについて述べる。

前者のミスマッチ解消に向けて、地域の企業各社に引き続き求められる努力としては、自社のブランドイメージ・知名度を高めて求職者の目に留まること、成果に見合った報酬を用意し働き方改革を進めるなど、待遇改善を進めていくことがある。ただし、後述するが、地域企業の待遇改善にあたっては、生産性向上に向けた取り組みが必須となる。

職業間のミスマッチに関しては、人手不足の中でも、一般的な事務職の不足感がそれほどでもないのに対し、専門職、資格職、熟練職人に不足感が強いというミスマッチがある。こうした業種・業態については、資格取得・専門技術習得に向けた支援を進める一方で、有資格者・専門職人の配置が真に必要かを吟味し、各企業は再配置に努め、政府・地方公共団体は大胆に規制緩和を打ち出す必要がある。

③　生産性向上が最重要

人口減少が進む中、人材確保はやがて天井にぶち当たる。そもそも、待遇改善などによる各社の労働力の確保は、地域全体、または日本国全体でみれば、取り合いに過ぎない。要素投入による経済成長は収穫逓減の壁に阻まれて持続するものではないことは経済学の教えるところである。また、各企業が人材確保のために行う待遇改善にも、原資が必要だ。

結局のところ、人手不足対策としては「生産性向上」が必要になり、さらに根本的には、生産性向上に向けた方策を企画する人材や、生産性向上を支える技術を生み出し、使いこなす人材の獲得若しくは育成が最重要になることを肝に銘ずべきである。

④　外部資源の活用可能性

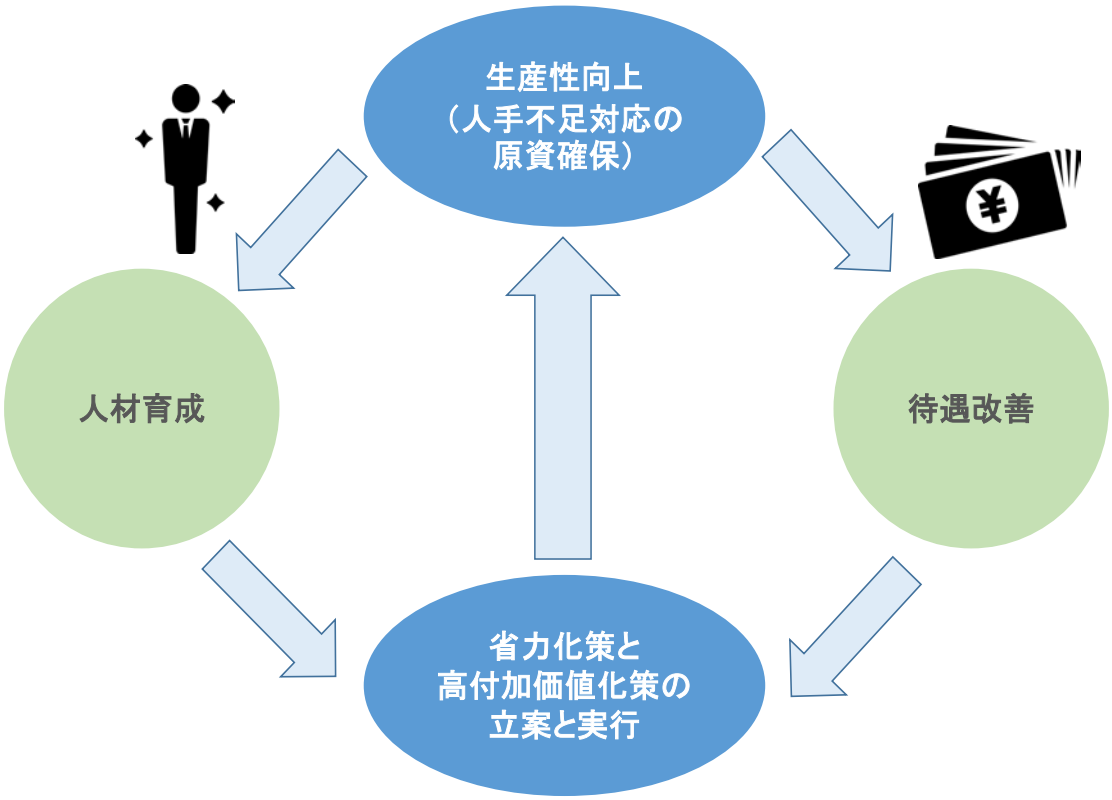
自社人材の育成に関して、特に地域の企業は、必ずしも自社内での育成にとどまらず、他社や外部教育機関、マッチング機関といった外部資源の活用も検討されたい。

生産性向上に関する技術開発も、全て自前で行う必要もなく、他社との共同開発、他社が開発した技術の購入で済ませることも効率的な場合がある。

一方で、大企業は、自社の人材にとどまらず、自社ビジネスのサプライチェーン全体を見渡して、協力企業の人材確保・人材育成にまで踏み込んでいくことが社会的責任であると同時に、自社ビジネスの継続性を高めるということを認識すべきである。

育成された人材が適切なマッチングにより活躍の場を得て、有力な省力化策、高付加価値化策を生み出し、それを原資として次世代の人材投資につながる、好循環を期待したい。

図 26　人手不足の対応策としての企業の好循環モデル



（備考）当行作成

巻末資料

地域区分Ⅰ（対応図表番号３）

地域区分	構成都道府県
北海道	北海道
東北	青森県，岩手県，宮城県，秋田県，山形県，福島県
南関東	埼玉県，千葉県，東京都，神奈川県
北関東・甲信	茨城県，栃木県，群馬県，山梨県，長野県
北陸	新潟県，富山県，石川県，福井県
東海	岐阜県，静岡県，愛知県，三重県
近畿	滋賀県，京都府，大阪府，兵庫県，奈良県，和歌山県
中国・四国	鳥取県，島根県，岡山県，広島県，山口県，徳島県，香川県，愛媛県，高知県
九州・沖縄	福岡県，佐賀県，長崎県，熊本県，大分県，宮崎県，鹿児島県，沖縄県

地域区分Ⅱ（対応図表番号４、９、12、13、15、16、17、18、19、20、21）

地域区分	構成都道府県
北海道	北海道
東北	青森県，岩手県，宮城県，秋田県，山形県，福島県
南関東	埼玉県，千葉県，東京都，神奈川県
北関東・甲信	茨城県，栃木県，群馬県，山梨県，長野県
北陸	新潟県，富山県，石川県，福井県
東海	岐阜県，静岡県，愛知県，三重県
近畿	滋賀県，京都府，大阪府，兵庫県，奈良県，和歌山県
中国	鳥取県，島根県，岡山県，広島県，山口県
四国	徳島県，香川県，愛媛県，高知県
九州	福岡県，佐賀県，長崎県，熊本県，大分県，宮崎県，鹿児島県
沖縄	沖縄県

地域区分Ⅲ（対応図表番号 14）

地域区分	構成都道府県
北海道	北海道
東北	青森県，岩手県，宮城県，秋田県，山形県，福島県
南関東	埼玉県，千葉県，東京都，神奈川県
北関東・甲信	茨城県，栃木県，群馬県，山梨県，長野県
北陸	新潟県，富山県，石川県，福井県
東海	岐阜県，静岡県，愛知県，三重県
近畿	滋賀県，京都府，大阪府，兵庫県，奈良県，和歌山県
中国	鳥取県，島根県，岡山県，広島県，山口県
四国	徳島県，香川県，愛媛県，高知県
九州・沖縄	福岡県，佐賀県，長崎県，熊本県，大分県，宮崎県，鹿児島県，沖縄県

一般職業紹介状況（職業安定業務統計）の職業分類項目[15]

A管理的職業	C事務的職業	H生産工程の職業
01 管理的公務員	25 一般事務員	49 生産設備（金属）
02 法人・団体の役員	26 会計事務員	50 生産設備（金属除く）
03 法人・団体の管理職員	27 生産関連事務員	51 生産設備（機械）
04 その他の管理的職業	28 営業・販売関連事務員	52 金属材料製造等
B専門的・技術的職業	29 外勤事務員	54 製品製造・加工処理
05 研究者	30 運輸・郵便事務	57 機械組立の職業
06 農林水産技術者	31 事務用機器操作の職業	60 機械整備・修理の職業
07 開発技術者	D販売の職業	61 製品検査（金属）
08 製造技術者	32 商品販売の職業	62 製品検査（金属除く）
09 建築・土木技術者等	33 販売類似の職業	63 機械検査の職業
10 情報処理・通信技術者	34 営業の職業	64 生産関連・生産類似
11 その他の技術者	Eサービスの職業	I輸送・機械運転の職業
12 医師、薬剤師等	35 家庭生活支援サービス	65 鉄道運転の職業
13 保健師、助産師等	36 介護サービスの職業	66 自動車運転の職業
14 医療技術者	37 保健医療サービス	67 船舶・航空機運転
15 その他の保健医療	38 生活衛生サービス	68 その他の輸送の職業
16 社会福祉の専門的職業	39 飲食物調理の職業	69 定置・建設機械運転
17 法務の職業	40 接客・給仕の職業	J建設・採掘の職業
18 経営・金融等の職業	41 居住施設・ビルの管理	70 建設躯体工事の職業
19 教育の職業	42 その他のサービス	71 建設の職業
20 宗教家	F保安の職業	72 電気工事の職業
21 著述家、記者、編集者	43 自衛官	73 土木の職業
22 美術家、デザイナー等	44 司法警察職員	74 採掘の職業
23 音楽家、舞台芸術家	45 その他の保安職業	K運搬・清掃等の職業
24 その他の専門的職業	G農林漁業の職業	75 運搬の職業
	46 農業の職業	76 清掃の職業
	47 林業の職業	77 包装の職業
	48 漁業の職業	78 その他の運搬等の職業
		分類不能の職業

[15] 職業分類項目（中分類）53, 55, 56, 58, 59 はデータ欠損のため本レポートには記載していない。

本冊子のご利用にあたって

執筆者

株式会社日本政策投資銀行　地域企画部　課長　加賀林陽介

株式会社日本経済研究所　地域産業部　研究員　中山朋恵

関連レポート

日本政策投資銀行では、本レポートに関連するものとして、女性の活躍促進に関しては、「女性が能力を発揮して働ける地域経済・社会実現に向けた地域企業の取り組み」（地域企画部、2016 年４月）、人手不足関連では、「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－」（北陸支店、2019 年６月）を公表している。

©Development Bank of Japan Inc. 2020

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、出所が「株式会社日本政策投資銀行」である旨を明記して下さい。

（お問い合わせ先）
株式会社日本政策投資銀行　地域企画部
〒100-8178
東京都千代田区大手町 1-9-6　大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
TEL: 03-3244-1633
FAX: 03-3270-5237
https://www.dbj.jp

DBJ 日本政策投資銀行

株式会社 日本経済研究所
Japan Economic Research Institute Inc.