

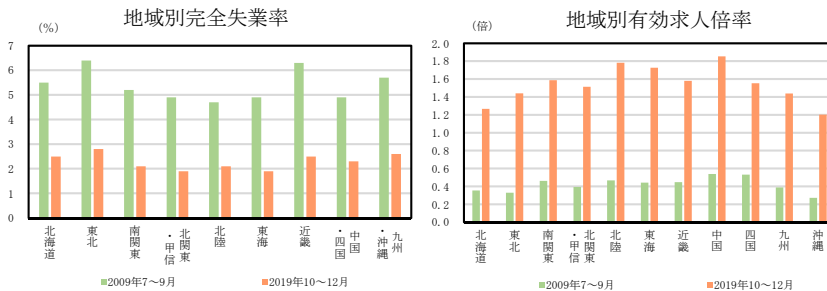
地域の人手不足対応を考える

日本政策投資銀行
地域企画部

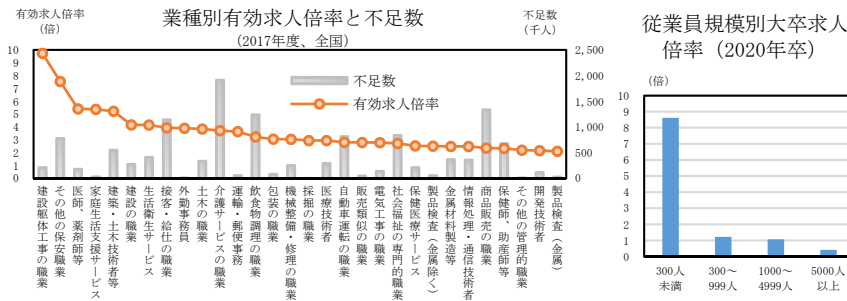
2020年3月

統計からみた地域の人手不足の現状

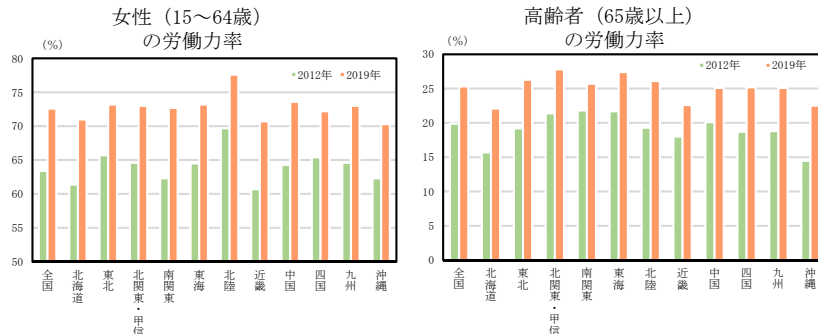
全ての地域で失業率は低下、有効求人倍率は上昇しており、人手不足は全国的課題となっていることがわかる。



業種別では専門的職種の有効求人倍率が特に高く、従業員規模別には小規模企業になるほど求人倍率が高くなっている。人手不足には業種別、企業規模別に偏りがあることがわかる。



女性、高齢者の労働力率は全国的に上昇し、活躍促進がうかがえる。



(備考) 総務省「労働力調査」、厚労省「一般職業紹介状況」、リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」により作成

人手不足への対応事例

- ✓ 2019年8～12月実施の約40社 (北海道から九州まで全国、大企業から中小企業まで、非製造業を中心に製造業も対象)・経済団体等に対するヒアリング等をもとに人手不足対策を類型化。人手不足対応は「人材確保」「生産性向上」「業務の縮小」に大別できる。
- ✓ 人材確保は、多くの企業が幅広い方策を実施済み。
- ✓ 生産性向上は、人材確保が有限な中で最重要。建設、介護などでもICT最新技術などを利用した際だった取組がみられた。
- ✓ 生産性向上なくして人材確保の原資を得られず人材も呼び込めず、人材確保や人材育成なくして生産性向上策も生まれず、人材確保と生産性向上は相互に連関、密接不可分のもの。

(1) 人材確保

① リクルート方法の工夫

知名度向上・イメージアップ、遠隔採用・海外採用、リファラル採用、協会社の人材確保支援、AI面接・採用管理システム導入、インターンシップ充実、学生とのマッチングの場拡充、内定者への手厚いフォロー、大学との連携、Uターン人材確保

② 離職防止

賃金引き上げ、寮・社宅の手当、休日の取得促進、評価の透明化・社内表彰、実力主義の徹底、若手社員へのフォロー

③ 多様な人材の活用

i 女性・高齢者の活躍促進

子育て支援、勤務時間の柔軟化、力仕事の外注・削減、定年延長・再雇用制度整備、OB専門人材の活用、大企業等退職者の活用

ii 外国人活用

技能実習生の受入、留学生の新卒採用、企業内転勤・グループ内人事交流

④ 能力開発機会の提供・人材育成

資格取得奨励、社内研修の充実、育成目的の外部出向、協会社の人材育成支援

(2) 生産性向上

① 省力化

i 機械化・デジタル化

セルフサービス化、自動化、キャッシュレス化、ビッグデータ・仮想現実の活用

ii 業務改善・組織変更等

業務の効率化物流効率化、人手のかかる業務停止、人手のかからない事業拡大

② 高付加価値化

既存技術進化と新規分野へ応用、熟練人材の投入

(3) 業務の縮小

24時間営業とりやめ、路線縮小

(備考) DBJ・日本経済研究所による各企業のヒアリングに基づき作成

人手不足対策の方向性

① 労働力の有効活用

- ✓ 女性・高齢者の就業環境整備し活躍促進
- ✓ 外国人活用は、生産性向上と日本社会への融和に留意しつつ行う

② ミスマッチの解消

- ✓ 大都市の大企業への求職と地域の中堅・中小企業の求人のミスマッチは正
- ✓ 専門職、資格職、熟練職人の育成

③ 生産性向上

- ✓ 人材確保のための原資
- ✓ 生産性向上策を生み出し実行する人材が必要

④ 外部資源の活用

- ✓ 人材育成、生産性向上には外部資源も活用
- ✓ 大企業はサプライチェーン全体の人材確保・育成に責任を

(参考) レポートで紹介する事例一覧

(1) 人材確保

①リクルート方法の工夫		
創造性あふれる木造建築が自社ブランド向上に寄与 Uターン I T 人材の獲得		建設
A I 面接実施		スーパー
海外における人材採用 内定者へ手厚いフォロー、リファラル採用（内定者通じた縁故採用） 採用管理システムの導入（会社の情報発信、応募者の個人情報電子化） 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		外食
海外含めた遠隔地勤務実施		外食・I T
協力会社の人材募集支援		ガス
東大阪からけいはんな学研都市に移転してイメージアップ		プラスチック成型
従来と異なる技術分野の人材が不足し、大学との連携強化		造船

②離職防止		
旅館に休館日の設定、休日付与日数増加 人事評価を明確にしてフィードバック		宿泊
現場スタッフの社内表彰し、表彰者を社内調理学校講師に選出 独身寮・社宅完備		飲食サービス 造船 飲食サービス
研修充実など若手フォローを手厚く		飲食サービス 菓子製造
実力評価を徹底し若手社員を役員に大抜擢		プラスチック成型

③多様な人材の活用		
介護との両立支援検討 外国人新卒人材増加に対処するため研修に工夫 海外姉妹店との人事交流で海外人材活用		宿泊
育児との両立支援体制の確立（社内保育園整備） 女性、シニアの働きやすい職場環境整備（力仕事外注、勤務制度柔軟化など） 高齢従業員大量雇用とそれに伴う健康問題への対処		菓子製造、宿泊 ドラッグストア 飲食サービス
外国人の雇用が増えたので、関連規則をマニュアル化し法令遵守徹底 仕事を短時間に切り出し、シニア人材を確保しやすく O B 医師を登録し、グループ内の医師不足の病院に派遣		外食 医療・介護
自衛隊O B を防災要員として有効活用 優秀な大企業O B を中小企業で有効活用		倉庫 金属加工
企業内転勤と技能実習生受入により外国人材活用 外国人採用希望あるが、就労ビザ厳しく実現せず 障がいのある人材を戦力として活用		造船 菓子製造 食品容器製造

④能力開発機会の活用・人材育成		
若手大工を自社で採用、協力会社で育成 社外から一流講師を招聘し、繰り返し徹底した研修を実施		建設 宿泊
登録販売者資格の取得支援 大型2種免許取得補助		ドラッグストア 地方路線バス
介護関連資格取得支援 協力会社のガス配管工を自社主導で育成		医療・介護 ガス
未経験者を I T 専門人材として育成 ベンチャー企業へ出向させ、管理職としての経験を積ませる		ソフトウェア
仮想現実（V R）を塗装訓練へ活用		造船

(2) 生産性向上

①省力化		
■機械化・デジタル化による省力化		
複合現実（MR）を活用し、建設現場を仮想化し、現場への移動回数を削減 最新鋭の木材自動加工機を導入		建設 宿泊
セルフチェックイン機を導入したものの、本質的な省人化には課題残る 大量の解凍冷凍可能な機器導入、料理の自動搬送システム導入 キャッシュレスとセミセルフレジ導入で省力化 キャッシュレス促進と自動釣り銭機導入でレジ捌き効率化、 更なる生産性向上のため A I レジ導入企図		スーパー
下膳と食器洗浄に機器導入で自動化 店舗で調理しやすい冷凍食品を開発 事務作業のペーパーレス化とクラウド化推進		外食
ビッグデータの活用による飲食店舗経営の合理化 バックヤード業務を I C T 技術など活用により省力化 自動音声入カシステムなどを用いて事務作業を自動化・効率化し、介護の質も向上 生産工程を W e b 上で監視できるシステムを構築し、現場に必要な人手削減 音声自動ビックニング導入により物流効率化		外食・I T 医療・介護 プラスチック成型 食品容器製造

■業務改善・組織変更による省力化		
商品価格変更頻度を下げてポップ張り替え作業などを削減 省人化余地のある通信販売事業を強化 調理済み食材を活用して調理省人化 作業時間を正確に把握し、作業工程の見直しに繋げ、効率化を徹底 管理職に部下の労務管理徹底させる 客数を予測して施設の繁閑に合わせたシフト管理 部屋食の提供を中止し、調理のバックヤード業務の一部を外注化 他地域の同業他社との共同配送、モーダルシフトにより輸送効率化 貨客混載により、宅配業者は運転手の負担減 「無人航送」（ドライバー乗船なしでトレーラーのみ輸送）推進 隣接部門の協業により、人材の有効活用や作業効率化実現		ドラッグストア 菓子製造 飲食サービス 宿泊 運輸 地方鉄道 海運 造船

②高付加価値化		
機械化・自動化を進めながらも、仕上げるディテールは熟練大工が手作業にて行う 仲居には徹底した教育を施し、各宿泊客の専属とし、接客品質向上 仏具製作に端を発する金属加工技術を進化させ、新規の医療分野で応用		建設 宿泊 金属加工

(3) 業務の縮小

24時間営業を止めて、営業時間短縮 運転手不足から、黒字路線であっても減便 人手確保の厳しいエリアからの撤退		外食 地方路線バス 飲食サービス
--	--	------------------------

日本政策投資銀行および日本経済研究所の担当者が、2019年8～12月にかけて行ったヒアリングに基づき作成。ヒアリング先は、約40社・団体。ヒアリング先企業の本社所在地は北海道から九州までほぼ全国におよび、企業規模別には大企業から中小企業まで、業種別には非製造業の人手不足が顕著な業種を中心に、製造業に対しても行った。ヒアリングは、主に人事・経営企画部門の役員・管理職への直接の聞き取りにて行った。企業のほか、経済団体や大学に対してもヒアリングした。