

公表時間：12月6日(金) 14時00分



BOJ
Reports & Research Papers

2019年12月6日

日 本 銀 行

地域経済報告（さくらレポート）別冊シリーズ

地域における人材の確保・育成 に向けた企業等の取り組み

<概要版>

本報告は上記のテーマに関する支店等地域経済担当部署からの報告を集約したものである。

1. はじめに

I. 問題意識

- ◆ 生産年齢人口の減少や働き方に対する考え方の多様化など、企業等を取り巻く環境は大きく変化。
- ◆ そうしたもとで、企業や自治体、教育機関等は人材の確保・育成にどのように取り組んでいるのか。

II. 調査対象・調査方法

- ◆ 全国約1,800先の企業や自治体、教育機関等を対象にした聞き取り調査

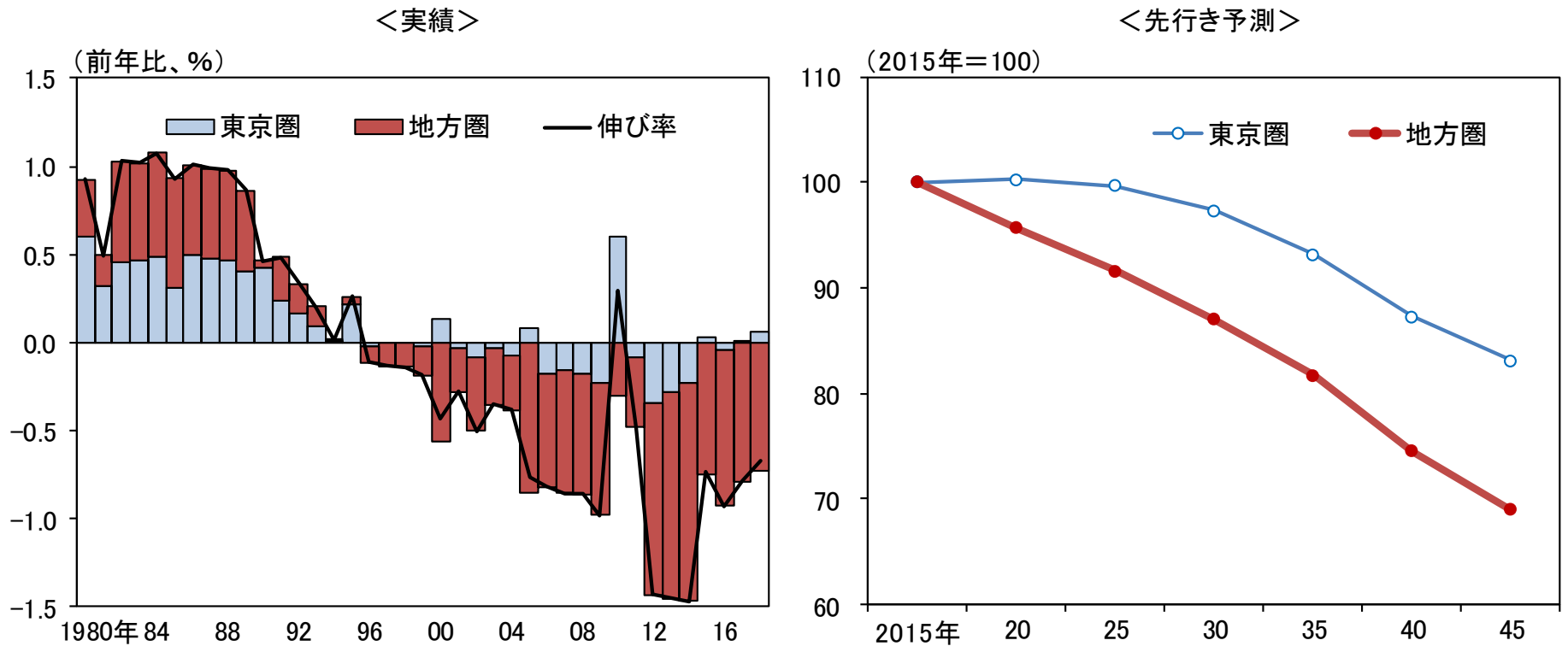
III. 全体の構成

1. はじめに
 2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み
 3. おわりに ～課題と展望～
- (BOX)テレワークの活用による新しい働き方の実現

1. はじめに

- 生産年齢人口は、1990年代半ば以降、減少に転じている。特に地方圏の減少が目立つ。
- 先行きについても、地方圏は2015年以降の30年間で約3割減少する予測となっている。

(図表1) 生産年齢人口の推移



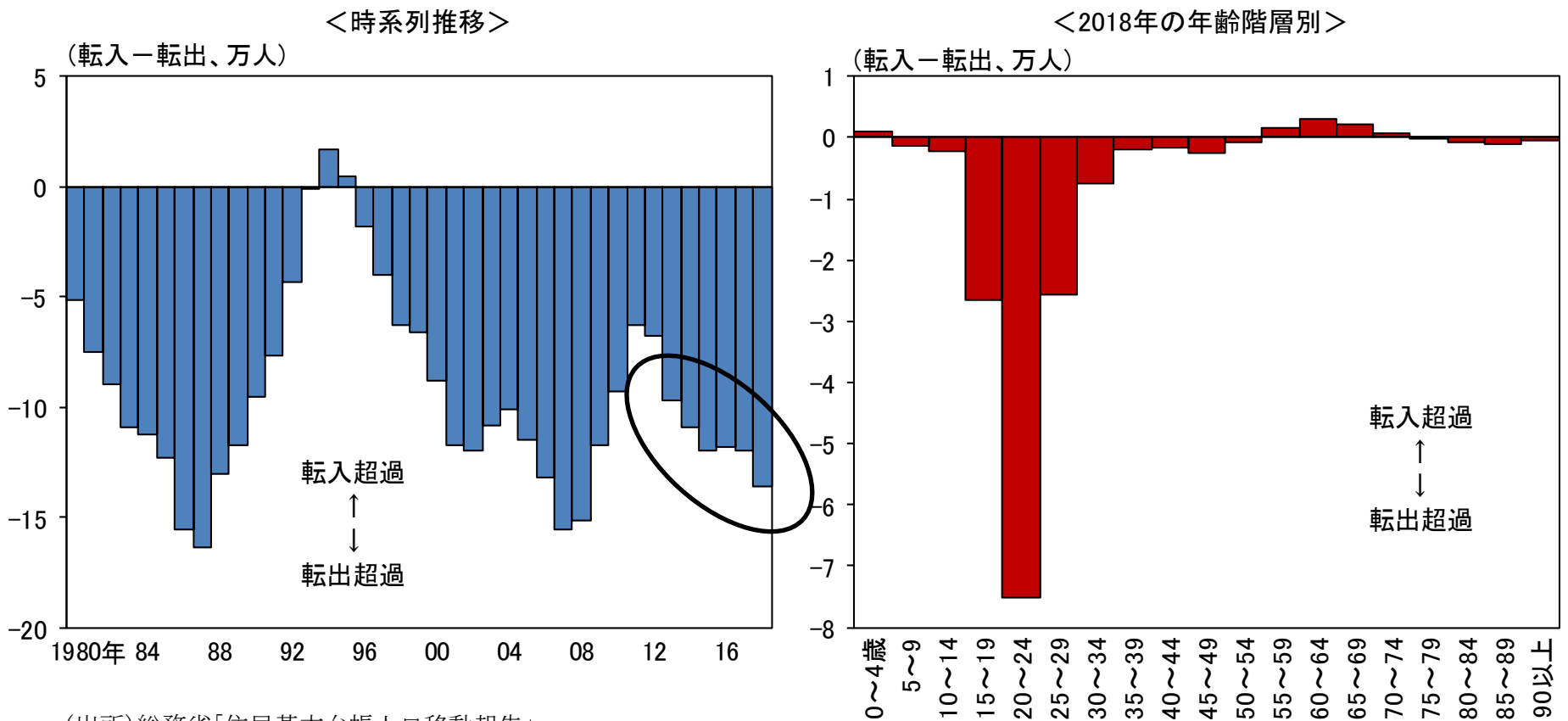
(注)「東京圏」とは東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県を指す。これに対し「地方圏」という場合は、東京圏以外の道府県を指す(以下同じ)。

(出所)総務省「人口推計」「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」

1. はじめに

- 地方圏から東京圏への転出超過数は、ここ数年増加傾向にある。
- 特に15歳から29歳の若年層の転出が多い。

(図表2) 地方圏から東京圏への転出入の状況



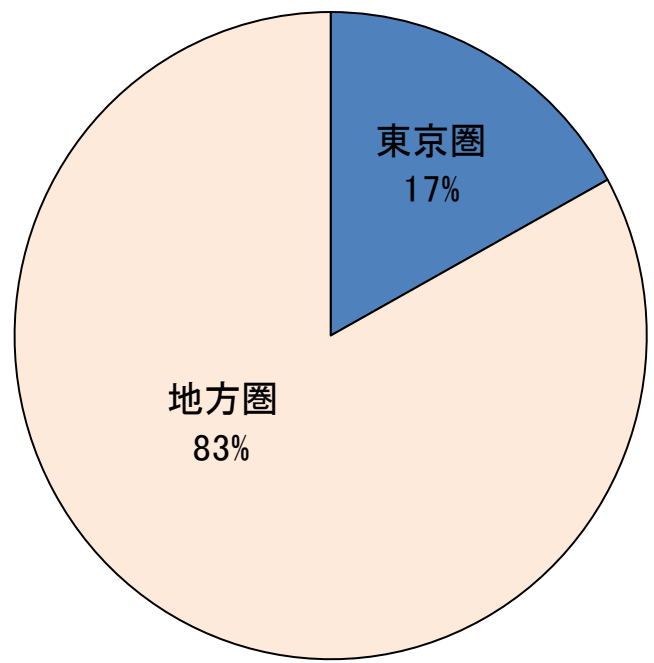
(出所)総務省「住民基本台帳人口移動報告」

1. はじめに

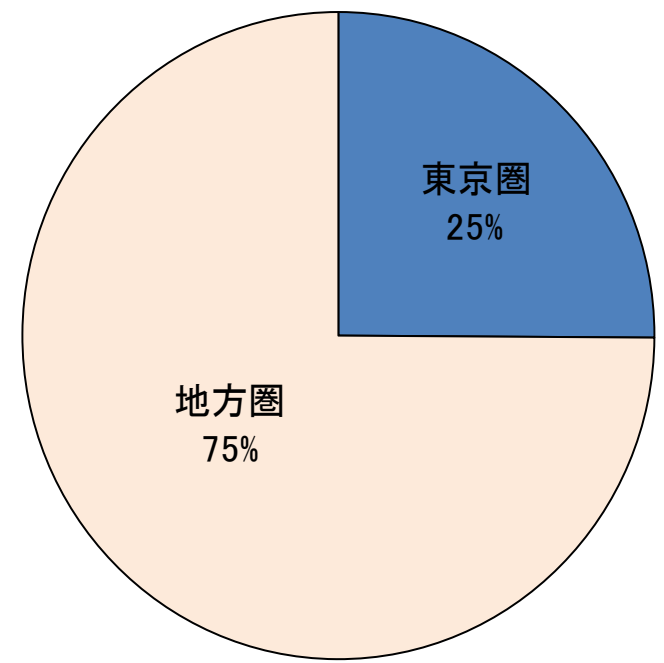
- 若年層は、進学・就職を機に東京圏に転出している。

(図表3) 進学・就職の際の東京圏への転出

<地方圏の高校生の進学地域>



<地方圏の大学生の就職地域>



(出所) 文部科学省「学校基本調査」、内閣官房「東京一極集中の要因分析に関する関連データ集」

1. はじめに

- 人口の減少は、消費市場の縮小と労働力の減少という需給両面で負の影響がある。
- 地方圏の企業等からは、こうした構造的な下押し圧力に強い危機感が示されている。

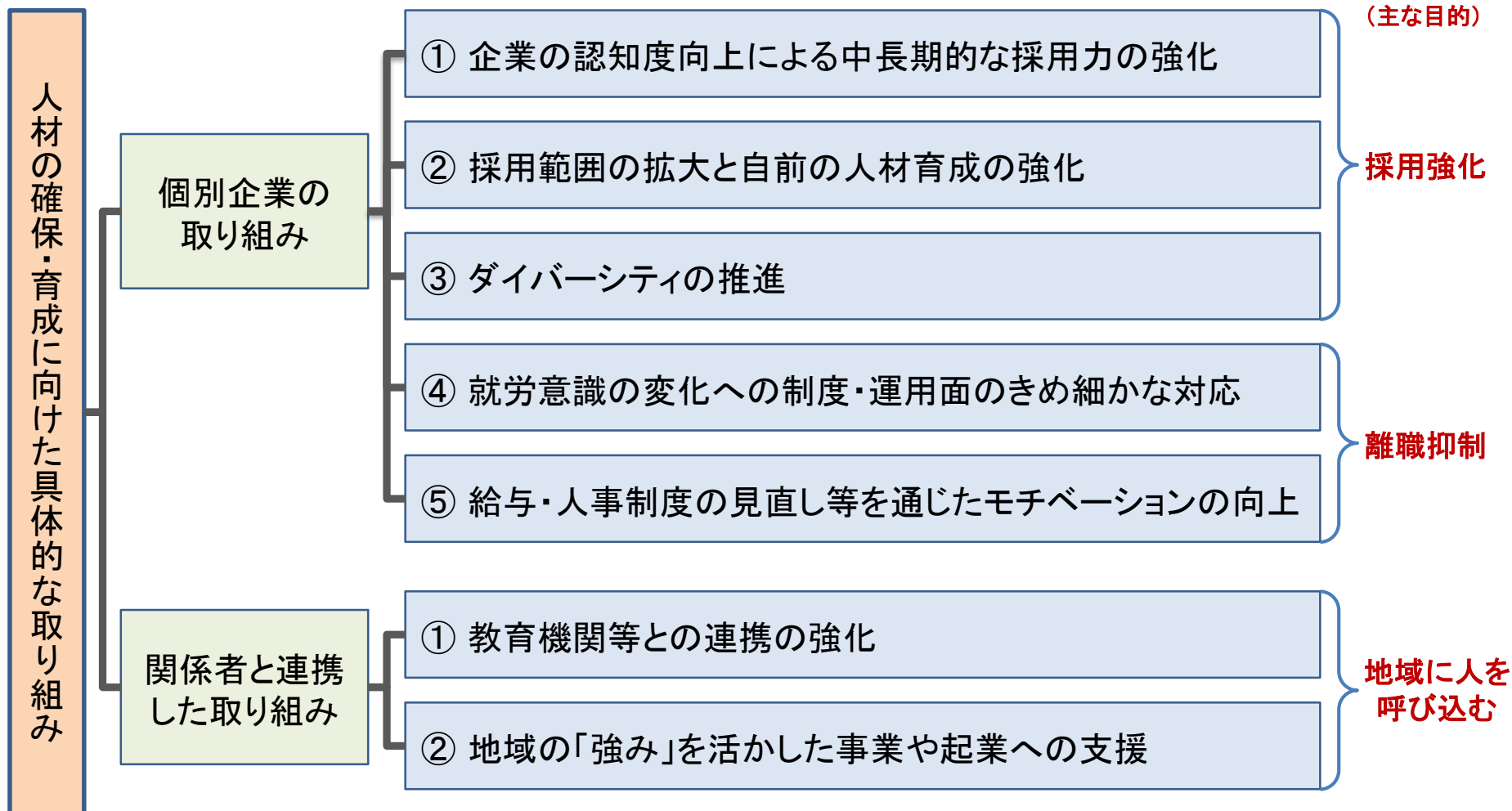
(1) **地域において若年層の減少が著しく、将来の事業継続を懸念している（松山・食料品）**
近隣では小学校の入学人数が中学校の卒業人数の5分の1にまで減少。若年層の減少がいずれ働き手不足につながり、事業を継続できるのか強く懸念している。

(2) **若年層の採用難から技術の伝承が難しく、5～10年先が危ぶまれる（高知・経済団体）**
当地の建設業者の多くは、若年労働者を採用できない状況が数年続いている。技術の伝承ができておらず、5～10年後の経営が危ぶまれる状況にある。

(3) **域内人口の減少を食い止めない限り、限られたパイを奪い合う消耗戦になる（広島・輸送用機械）**
人材確保に向けた個別企業の努力は必要だが、そもそも域内人口の減少を食い止めない限り、限られたパイを奪い合う消耗戦となる。

2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

- 企業等は人材の確保・育成に向けて様々な取り組みを進めている。今回聞かれた声を以下のとおり分類し、具体的な取り組みを紹介する。

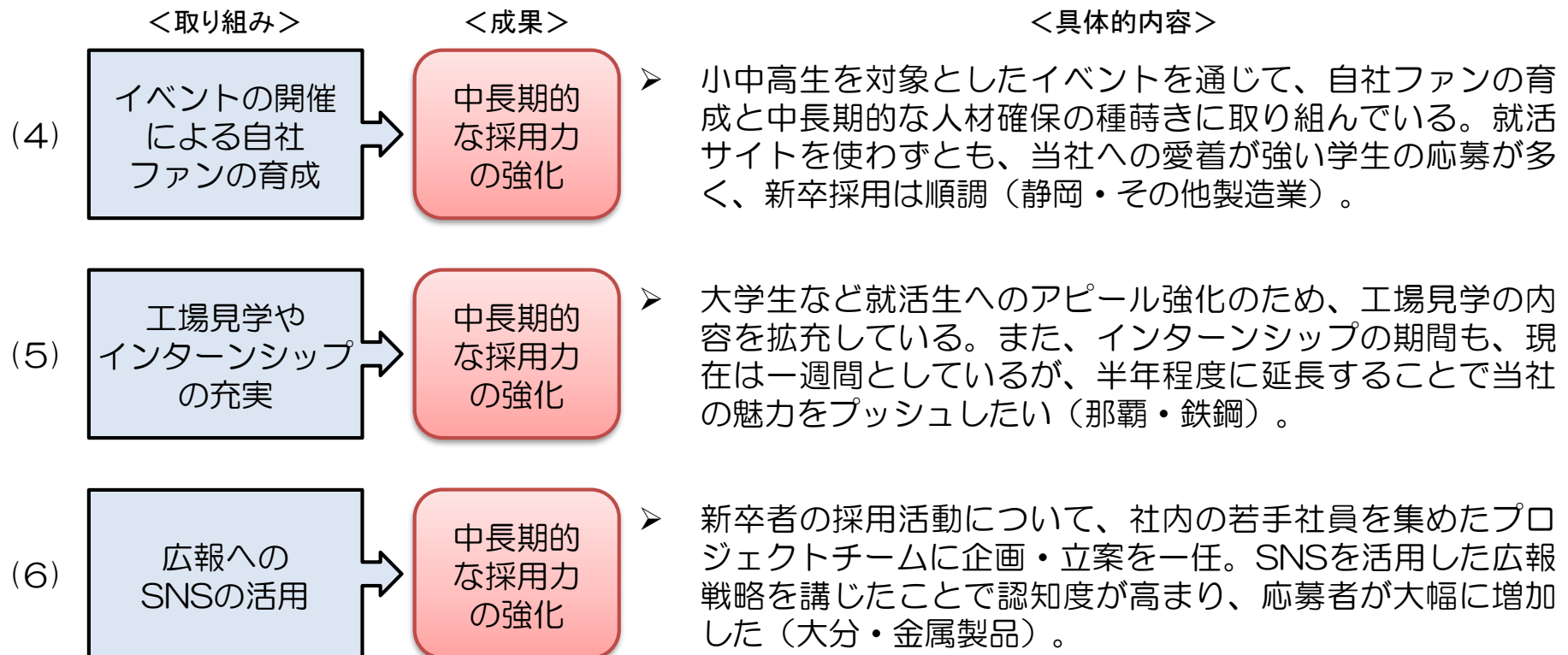


2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

① 企業の認知度向上による中長期的な採用力の強化

- 幅広い世代に対し情報発信を強化する動き。
- 企業の存在を認識してもらい、中長期的な採用力の強化につなげることが狙い。

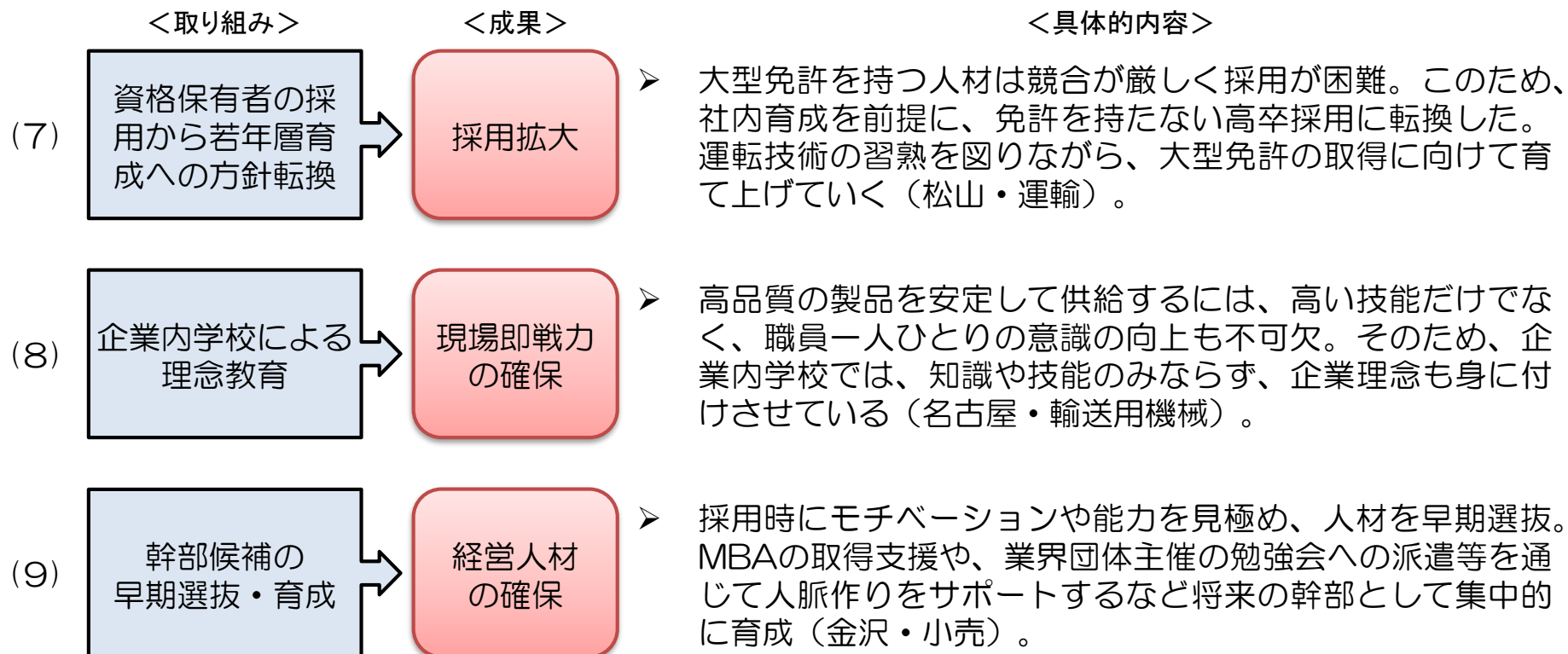


2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

②採用範囲の拡大と自前の人材育成の強化

- 即戦力の採用から、育成を前提に幅広い人材を採用する動き。
- 将来の幹部などを戦略的に育成するケースも。

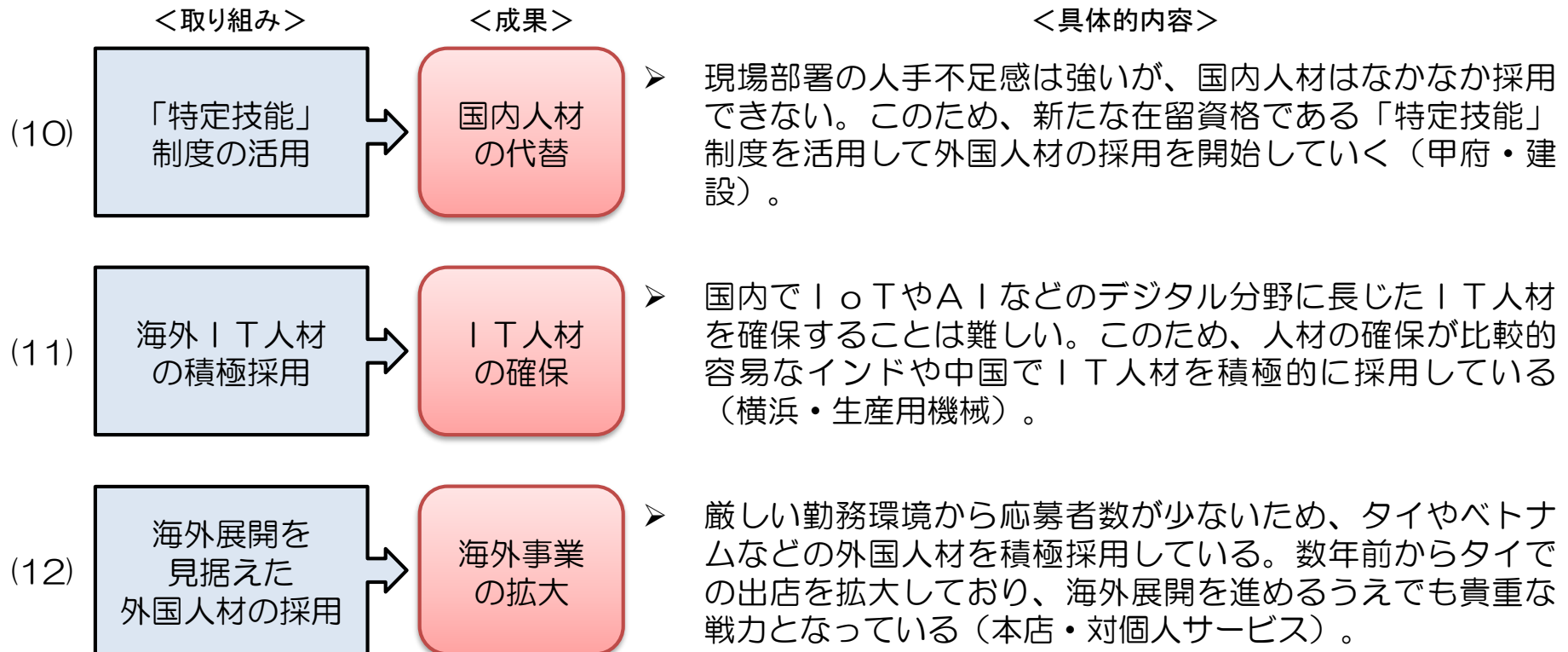


2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

③ダイバーシティの推進(その1)

- 従来の女性や高齢者の活用に加え、外国人材を積極的に活用する動き。
- 活用方法も変化。国内労働力の代替にとどまらず、新たな事業展開を見据えた採用も。

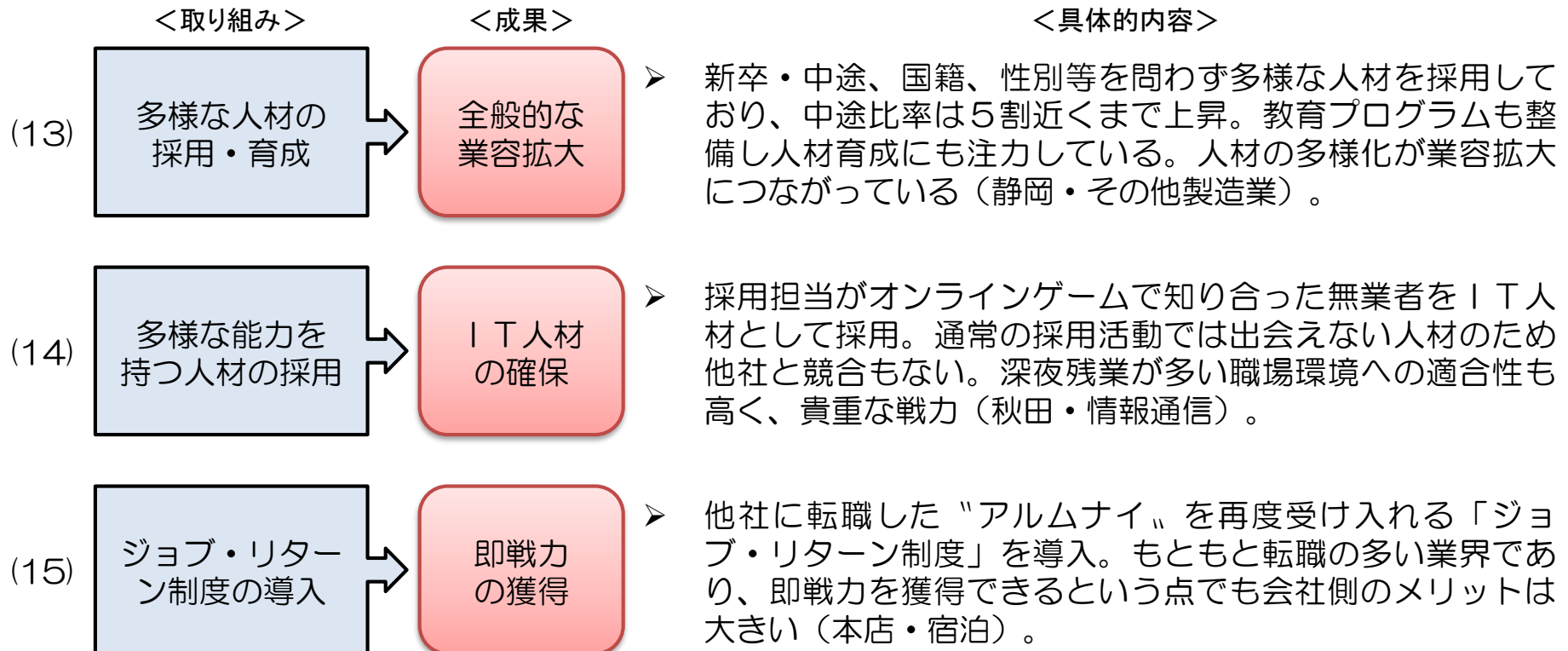


2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

③ ダイバーシティの推進(その2)

- オンラインゲームを通じて知り合った無業者や自社を一度退職した人など、従来の枠を超えて広く多様な人材を採用する動きもみられる。

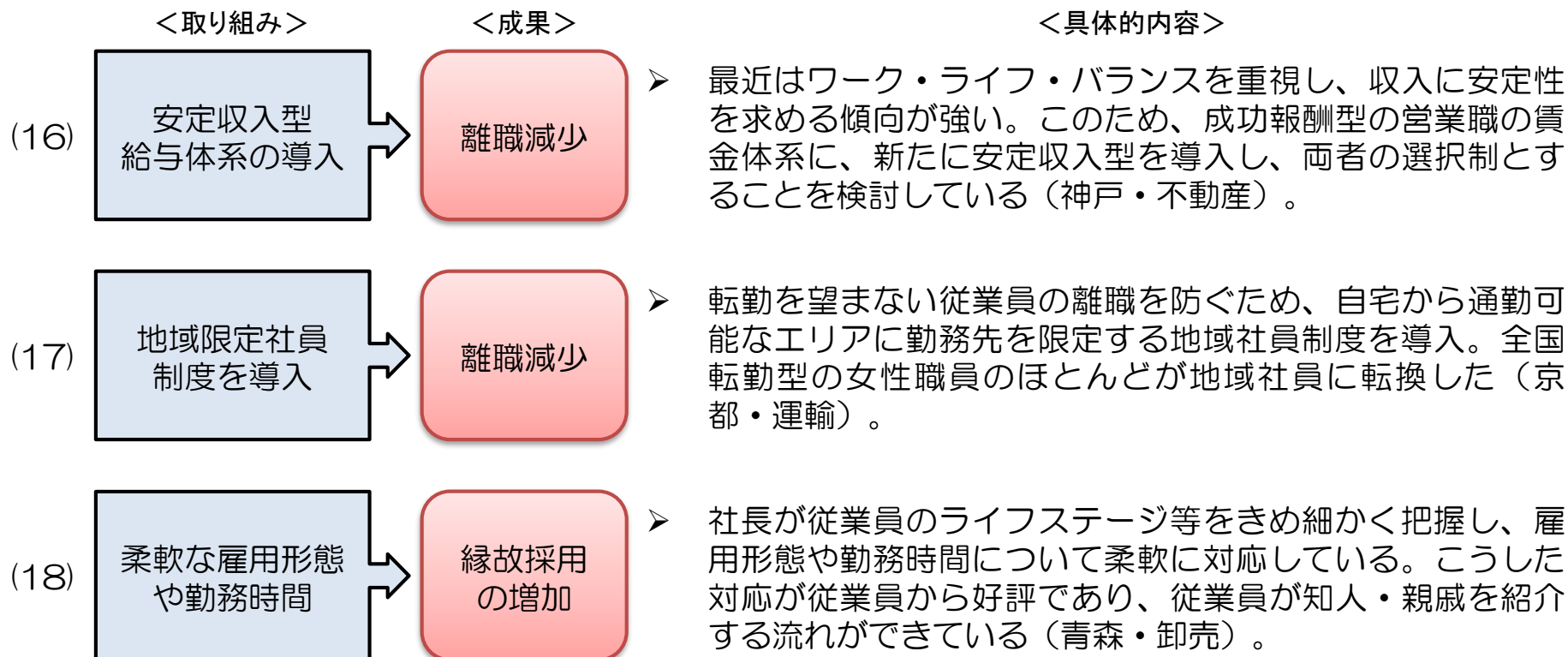


2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

④ 就労意識の変化への制度・運用面のきめ細かな対応

- 近年のワーク・ライフ・バランス志向への対応。
- 働き手のニーズやライフステージに柔軟に対応し、離職抑制を図る。

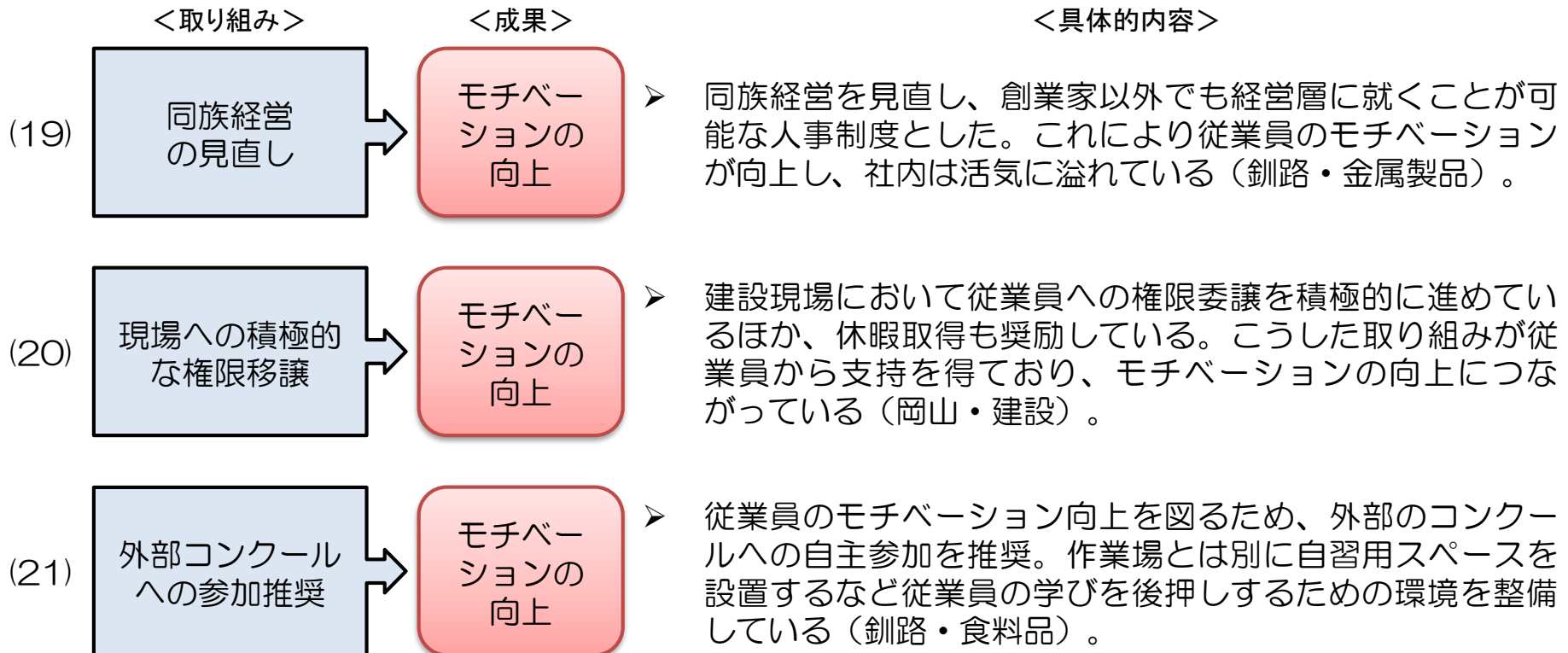


2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

⑤ 給与・人事制度の見直し等を通じたモチベーションの向上

- 従業員のモチベーションを引き上げ、離職抑制につなげる動き。
- 経営への参画機会や現場における裁量の拡大、能力開発など様々な仕組みを用意。



2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

- 厳しい環境のもとで、企業等は人材の確保・育成のために様々な工夫を行っている。
- これら取り組みの底流には、以下の2つの認識があると考えられる。

<外部環境の変化と個別企業の取り組み>

生産年齢人口の減少、若年層を中心とした東京圏への人口シフト

- ① 企業の認知度向上による中長期的な採用力の強化
- ② 採用範囲の拡大と自前の人材育成の強化
- ③ ダイバーシティの推進
- ④ 就労意識の変化への制度・運用面のきめ細かな対応
- ⑤ 給与・人事制度の見直し等を通じたモチベーションの向上

働き方に関する考え方の多様化

その他情報通信技術の進化など

<底流にある企業の認識>

多様な人材が活躍できる環境を整備することが人材確保の必要条件。

自社で獲得し得る人材を自前でしっかりと育成していかなければ企業としての成長は難しい。

2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(2) 関係者と連携した取り組み

① 教育機関等との連携の強化(その1)

- 地域に人を呼び込むという観点では、これまでは「回帰を促す連携」が中心。
- 最近では企業と教育機関が連携し、「転出を抑制する連携」の動きなども広がっている。

(22) **地元企業の技術者を講師に招き、受講生とのリレーションを強化（前橋・教育機関）**
若手技術者の育成を目的に設置された教育機関では、地元企業の技術者を講師として招くなど、受講生と地元企業とのリレーションを強化。これが奏功し、修了生の3分の2が県内中小企業に就職するなど、地域人材の定着に貢献している。

(23) **産官学で連携してインターンシップ等を積極的に企画（下関・教育機関）**
地元企業への理解や認知の低さから、多くの学生が卒業後に県外に流出している。県内への就職を促すため、産官学で連携して、企業の課題解決型インターンシップや企業訪問、地元の就職イベント等に学生を参加させている。

(24) **首都圏在住の経営人材と地域の中小企業をマッチング（金沢・教育機関）**
行政等と連携し、首都圏在住で企業経営経験のある人材と人手不足に悩む地元の中小企業をマッチング。大学でのリカレント教育プログラムで知識や経験をブラッシュアップしてもらうことで、経営人材としてのさらなる活躍を支援している。

2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(2) 関係者と連携した取り組み

① 教育機関等との連携の強化(その2)

- 地域の企業間で連携し、限られた人的資源を効率的に活用する動きも。
- 具体的には、企業間の人材融通、副業の容認による地域内の労働力の共有化など。

(25) **限られた労働力を効率的に活用するため、企業の派遣業登録を手続き面で支援（札幌・行政機関）**
当地では春先に農業、秋頃に水産加工や建設業の繁忙度が高まる。企業が閑散期に自社の従業員を外部に派遣できるようにするため、行政機関として人材派遣業の登録手続きを支援している。

(26) **地域経済の活性化や人材育成の観点で副業制度を導入（京都・金融機関）**
全職員を対象に副業制度を導入。その目的は、人手不足に悩む地元企業を支援すること、従業員が持つ知識やノウハウを地域の企業等に還元し地域活性化に貢献することや、職員の多様性を育むこと。

(27) **大企業の退職者と人手不足に悩む中小企業の橋渡し役を担っている（北九州・金融機関）**
経験豊富な大企業の退職者と人手不足に悩む中小企業のマッチングを支援。企業間の人材の橋渡し役を担うことで取引先の人手不足の緩和等につなげている。

2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(2) 関係者と連携した取り組み

② 地域の「強み」を活かした事業や起業への支援(その1)

- 農業や観光など地域の「強み」を活かした事業やスタートアップを支援する動き。

(28) **地域の農業のスマート化を支援し、競争力強化につなげていく（秋田・教育機関）**
農業従事者の高齢化が進行する中、スマート農業は地域の産業振興に不可欠な分野。現在は農業用ロボットの導入等が中心だが、将来的には需要予測や流通面におけるAIの活用を実現し、地域の農業の競争力強化につなげていく。

(29) **インバウンドを含む観光需要の拡大を見込んで、関連産業の発展を後押し（札幌・行政機関）**
インバウンドを含め観光需要は今後も拡大していくとみている。行政としても、アドベンチャーツーリズムや夜の観光資源の拡充などを後押しし、産業としてこれまで以上に発展させていく方針である。

(30) **将来的な雇用の受け皿とするため、大学発ベンチャーを積極的に支援（函館・教育機関）**
卒業生の多くが道外に就職するが、道内にスタートアップが増加すれば、将来的な雇用の受け皿になる。このため、大学発のベンチャー企業の設立を積極的に支援している。

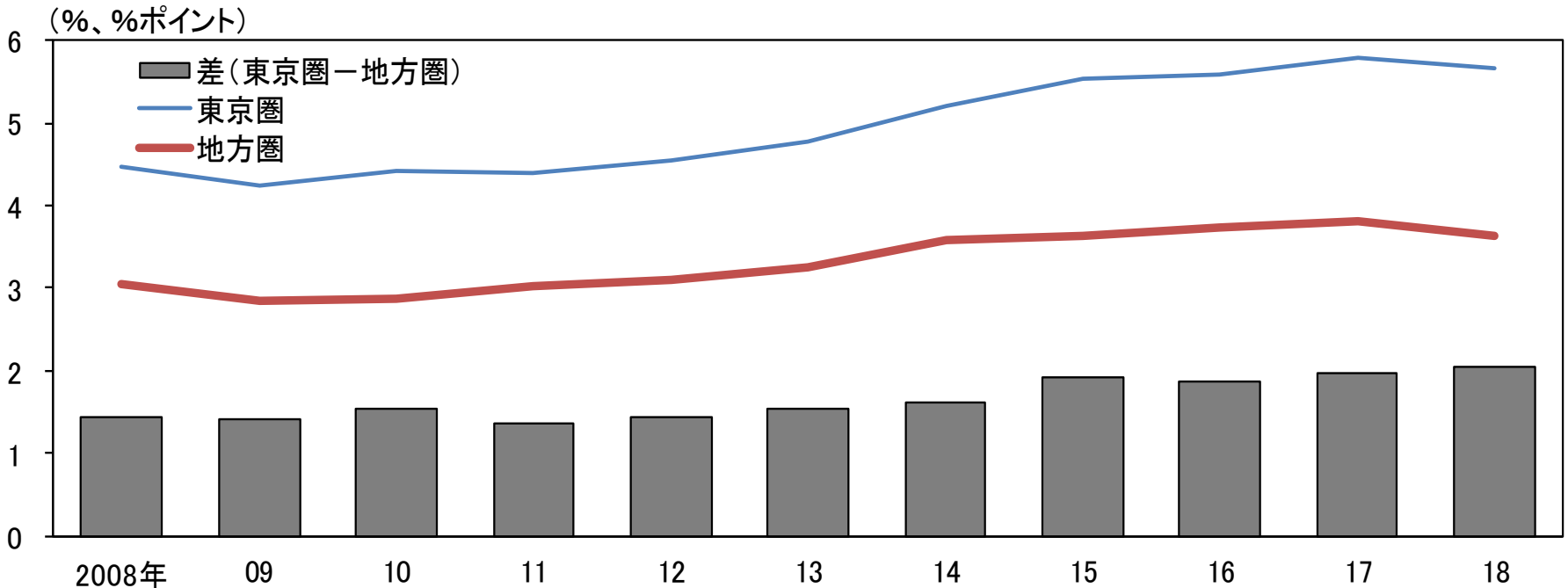
2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(2) 関係者と連携した取り組み

② 地域の「強み」を活かした事業や起業への支援(その2)

- 地方圏における開業率は東京圏と比べて低い。
- 差別化された製品やサービスを扱う事業が増え、雇用創出力の向上につながるか注目。

(図表4) 開業率の推移



(出所) 法務省「登記統計」、国税庁「国税庁統計年報」

3. おわりに ～課題と展望～

- 人材の確保・育成を進めていくうえでの課題については多くの指摘があった。
- 「地域全体」かつ「中長期」の視点から指摘された課題は、大きく3つに分類できる。

デジタル社会の到来などの事業環境の変化に対応できなければ地方も生き残れない。

機械への代替など従来の発想の延長線上ではイノベーションは生まれない。

単なる地方分散は、国全体の生産性の低下を招く可能性がある。

地域の実力を超えた取り組みを行っても、持続的ではない。

賃金水準の違いが地方圏の企業にとって人材確保のネックとなっている。

少子高齢化や人口減少などの構造問題は一朝一夕に解決しない。

地方では短期的にドラスティックな改革を行うことは難しい。

環境変化への
対応

地域の基礎体力
の向上

粘り強い
取り組み

3. おわりに ～課題と展望～

- 課題の克服は容易ではないが、前節の取り組みのほかにも、テレワークや5Gの活用、教育環境の整備など、地域全体の底上げにつながる前向きな取り組みは多い。

(31) **様々な環境変化により、都市と地方の境界は意識されなくなっていく（本店・行政機関）**
兼業や副業など働き方が多様化し、情報通信技術の進化によりテレワークが広がっていけば、地方と都市の境界線は次第に意識されなくなっていく。その時に選ばれる自治体になるべく、住みやすいまちづくりに向けて継続的に取り組んでいる。

(32) **5Gが地方創生に役立つという共通認識は形成されつつある（本店・情報通信）**
5Gが地方創生という社会課題の解決に必ず役立つということは、地域の自治体や企業の間で共通認識として形成されつつある。今後、地域の関係者との間で対話を重ねつつ取り組みを強化し、必ずやキラコンテンツを開発していきたい。

(33) **教育環境の整備により地方で働く従業員の満足度を高める方針（福島・対事業所サービス）**
東京の私立学校と提携し、サテライト授業を実施してもらうことを検討。東京と遜色ないレベルの教育を受けられることになれば、家族全体で地方へ移り住むケースが増え、従業員の満足度を高めることにもつながる。

3. おわりに ～課題と展望～

- 政府は地方創生の第2期「総合戦略」の策定に向けた基本方針を今年6月に決定。
- 企業等の前向きな取り組みが、政府の施策と相俟って、地方圏における人材の確保・育成とともに、中長期的な地域活性化につながっていくか注目される。

(図表5) 第2期「総合戦略」における新たな視点

(1) 地方へのひと・資金の流れを強化する

- ⇒将来的な地方移住にもつながる「関係人口」の創出・拡大。
- ⇒企業や個人による地方への寄附・投資等を用いた地方への資金の流れの強化。

(2) 新しい時代の流れを力にする

- ⇒Society 5.0の実現に向けた技術の活用。
- ⇒SDGsを原動力とした地方創生。
- ⇒「地方から世界へ」。

(3) 人材を育て活かす

- ⇒地方創生の基盤をなす人材に焦点を当て、掘り起こしや育成、活躍を支援。

(4) 民間と協働する

- ⇒地方公共団体に加え、NPOなどの地域づくりを担う組織や企業と連携。

(5) 誰もが活躍できる地域社会をつくる

- ⇒女性、高齢者、障がい者、外国人など誰もが居場所と役割を持ち、活躍できる地域社会を実現。

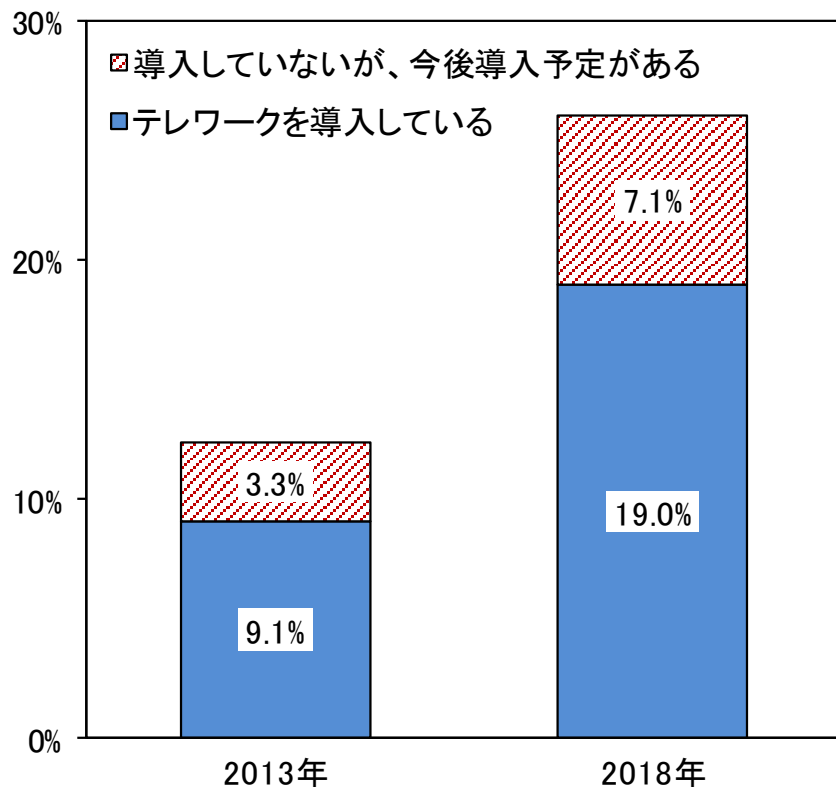
(6) 地域経営の視点で取り組む

- ⇒地域の経済社会構造全体を俯瞰して地域をマネジメント。

(BOX)テレワークの活用による新しい働き方の実現

- 近年、働き方の多様化や情報通信技術の進化などを受けて、企業においてテレワークを活用する動きが広がっている。
- テレワークは、企業等で働く労働者による「雇用型」と、個人事業主による「自営型」の2類型。

(図表B1)テレワークの導入状況



(図表B2)テレワークの形態

形態	勤務場所による区分
雇用型	在宅勤務(自宅)
	モバイルワーク(外出先)
	サテライトオフィス(本来の勤務先以外の場所)
自営型	(自宅や共用オフィスなど)

(BOX)テレワークの活用による新しい働き方の実現

- 地方圏の企業は、離職抑制などを目的に雇用型テレワークの導入に積極的。
- 自治体も、地域への人の流れを作り出すサテライトオフィスの誘致に積極的。

企業

- (34) **配偶者の転勤に同行する社員の離職抑制を図るために在宅勤務を導入（新潟・生産用機械）**
在宅勤務を取り入れることで、配偶者の転勤に同行する社員が退職することなく継続的に仕事を行えるようにした。
- (35) **テレワークの導入により離職抑制や採用競争力の強化を実現（岡山・対事業所サービス）**
テレワークの導入により育児や介護など社員の事情に配慮した働き方を可能とした。勤務の柔軟性を高めたことで離職抑制や採用競争力の強化につながっている。

自治体

- (36) **サテライトオフィスの誘致で社会増を実現（高松・行政機関）**
サテライトオフィスの誘致で人口の社会増を実現。次は地域に設立される予定の私立の高専への支援を通じ、やや長い目でみて専門分野に秀でた人材の地元企業への供給を増やしていきたい。
- (37) **域外企業のサテライトオフィスを積極的に誘致する方針（札幌・行政機関）**
企業の働き方改革への意欲が高まる中、今後、自治体として域外企業のテレワークの拠点となるようなサテライトオフィスを積極的に誘致する方針。

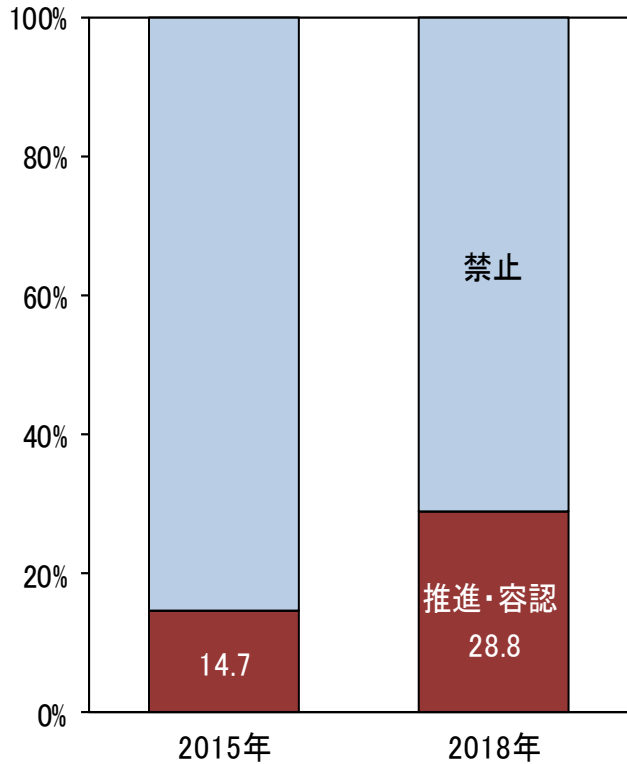
(BOX)テレワークの活用による新しい働き方の実現

- 自営型テレワークは、クラウドソーシングの可能性が注目される。
- 仕事の受注者となるフリーランス(副業・兼業を含む)の人口は増加しているとみられる。

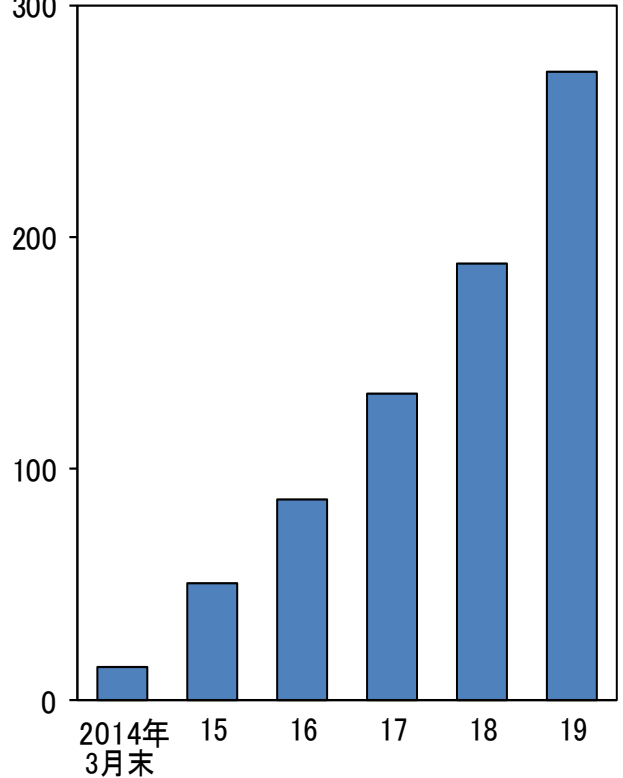
(図表B3)クラウドソーシングとは

クラウドソーシングとは、不特定の人(crowd=群衆)に業務委託(sourcing)するという意味の造語で、インターネットなど情報通信技術を活用して必要な時に必要な人材を調達する仕組みのこと。

(図表B4)副業・兼業のスタンス



(図表B5)クラウドワーカー数 (万人)



(注)図表B4では両年の調査方法が異なるため厳密な比較はできない点に留意する必要。

(出所)㈱リクルートキャリア「兼業・副業に係る取組み実態調査事業報告書(中小企業庁委託事業)」「兼業・副業に対する企業の意識調査」、㈱クラウドワークス「2019年9月期通期決算説明資料」

(BOX)テレワークの活用による新しい働き方の実現

- 企業からは、クラウドソーシングなどによるフリーランスの活用について、前向きな声が聞かれる一方、労務管理が煩雑になることへの懸念の声なども聞かれる。

必要なスキルを持った外部人材への委託を増やしている（本店・生産用機械）

- (38) 中小企業が長期の雇用契約を結ぶかたちで優秀な人材を採用することは難しい。ノンコア業務を中心に案件に応じて必要なスキルを持ったフリーランス等に仕事を委託する割合を増やしている。

労務管理コスト等を考えると副業者の受け入れは実務的に難しい（熊本・小売）

- (39) 副業者に業務を委託する場合、労働時間や給与などの労務管理コストがかかる点や、予め時間的な自由度が高い業務を用意する必要がある点がネックである。

秘匿性の高い個人情報を取り扱うため、副業者を受け入れることは難しい（本店・宿泊）

- (40) 業務の特性上、秘匿性の高い個人情報を取り扱うことが多い。従業員には情報管理を徹底させているが、副業者も同じ意識で対応してもらえるか不安がある。

(BOX)テレワークの活用による新しい働き方の実現

- 一方、地域における人材確保の考え方を変えていく可能性を指摘する声も。
- スキルシェアを通じて地方と都市がつながる仕組みは、新たな人材確保のかたちとして注目される。

クラウドソーシングは都内の仕事を地方へ配分する役割も果たす（本店・対事業所サービス）

- (41) 運営サイトの利用企業数の約5割が都内の企業である一方、フリーランス登録者の約7割は地方在住者。クラウドソーシングは場所にとらわれない働き方を提供する有効なツールであり、都内の仕事を地方へ配分する役割も果たしている。

将来的に専門人材は採用するのではなく、活用する時代がくる（本店・対事業所サービス）

- (42) 専門人材のデータベースの中から人材を探して仕事を依頼したり、逆に依頼内容を掲載して専門人材を募ったりするサービスを展開。新規事業進出のために外部の知見を活用したいスタートアップ企業だけでなく、専門人材を採用することが難しい地方の中小企業にも利用が広がっている。