

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

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。

目次

要旨	… 1
1. はじめに	… 2
2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み	… 4
(1) 個別企業の取り組み	… 4
①企業の認知度向上による中長期的な採用力の強化	… 4
②採用範囲の拡大と自前の人材育成の強化	… 4
③ダイバーシティの推進	… 5
④就労意識の変化への制度・運用面のきめ細かな対応	… 6
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	… 7
(2) 関係者と連携した取り組み	… 8
①教育機関等との連携の強化	… 8
②地域の「強み」を活かした事業や起業への支援	… 9
3. おわりに ～課題と展望～	…11
(BOX) テレワークの活用による新しい働き方の実現	…14
日本銀行各支店等のホームページアドレス	…最終頁

「地域経済報告」(さくらレポート) 別冊について

日本銀行では、本支店・事務所が企業への聞き取り調査等を通じて行っている各地域の経済金融情勢に関する調査の結果を、「地域経済報告」(さくらレポート)として、支店長会議の機会ごとに取りまとめている。

「地域経済報告」(さくらレポート) 別冊シリーズは、地域経済の中長期的な構造問題に重点を置いた調査であり、その時々々の景気情勢に焦点を当てている「地域経済報告」を補完するものである。公表は、原則として年2回を予定している。

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行調査統計局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【照会先】 調査統計局 地域経済調査課 島田(Tel. 03-3277-1357)

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

【要旨】

わが国では、人手不足感が強い状態が続いている。特に地方圏では、若年層を中心とした東京圏への人口転出が生産年齢人口の下押しに効いており、その影響に対する危機感が強い。

こうした状況のもと、企業や自治体、教育機関等は、自社や地域の人材確保・育成に積極的に取り組んでいる。まず、個別の企業による取り組みを概観すると、第1に、イベントなどを通じて企業の認知度を高め、中長期的な採用力を強化する動きがみられる。第2に、スキルのある人材の需給タイト化を踏まえ、採用の範囲を拡大しつつ、IT人材や将来の幹部といった社内で必要な人材を自前で育成する事例がみられる。第3に、女性や高齢者に加え、外国人材や無業者、自社を一度退職した人など多様な人材を採用し、人手不足感の解消や事業の拡大につなげる動きがある。第4に、近年の就労意識の変化等を踏まえ、制度や運用面をきめ細かく見直すことにより離職抑制等に取り組む動きがみられる。最後に、人事や経営のあり方を思い切って見直すことなどによって従業員のモチベーションを高め、生産性の向上や離職抑制を図る動きがみられる。こうした取り組みに共通しているのは、多様な人材が活躍し得る環境の整備が人材確保の必要条件であるとの認識や、社内の人材を戦略的に育成しなければ企業は成長できないとの認識であると考えられる。

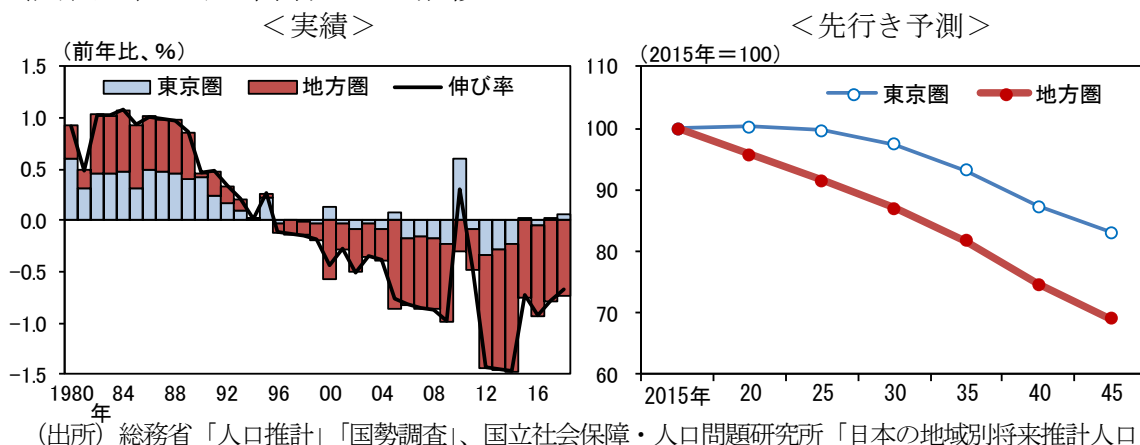
次に、地域に人を呼び込むという視点から、関係者間で連携して人材の確保・育成に取り組む動きを紹介する。第1は、教育機関等との連携の強化の動きである。Uターンの推進等に象徴されるこれまでの回帰を促すための連携に加え、最近では若年層の転出を抑制するために企業と教育機関等が連携して取り組む事例がみられている。また、企業間でも人材融通や副業の容認を通じて地域内で人材を効率的に活用しようとする事例がみられる。第2は、農業や観光などの地域の「強み」を活かした事業に対し、地域が一体となって支援する取り組みである。差別化された製品やサービスを提供する企業の創出・集積を促進することで、地域の雇用創出力の向上を目指している。

地方圏における人材確保の状況は、東京圏への人口シフトが続いていることが示すとおり、全体としてみれば引き続き厳しい。しかし、個別にみれば人材の確保・育成に一定の成果を上げているとみられる取り組みが地域を問わず存在する。企業等からは、地域全体の視点からの課題として、①デジタル化などの環境変化への対応、②地域の基礎体力の向上、③粘り強い取り組みが必要との指摘が聞かれる。課題の克服に向けて前向きな動きが数多くみられる中、それら企業等の取り組みが、政府の施策とも相俟って、地方圏における人材の確保・育成と地域の活性化につながっていくか注目される。

1. はじめに

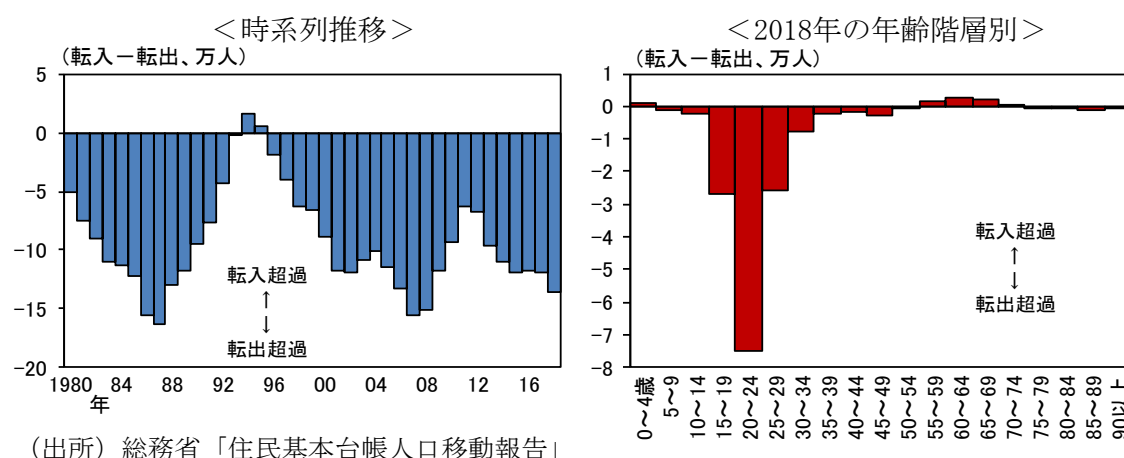
わが国では、企業等の人手不足感の強い状態が続いている。人手不足の背景には、景気の回復・拡大基調に加えて、1990年代半ば以降、生産年齢人口が減少傾向をたどっていることがある。東京圏と地方圏を分けると¹、特に地方圏における減少が目立つ。先行きについても、2015年を起点とした5年ごとの累積変化をみると、東京圏が2025年まではほぼ横ばいとなる中、地方圏は30年間で約3割減少する予測となっている（図表1）。

（図表1）生産年齢人口の推移



地方圏では、若年層を中心とした東京圏への人口転出が生産年齢人口の下押しに効いている。地方圏から東京圏への転出超過数は、ここ数年は景気の回復・拡大が続くもとで増加傾向にある。2018年の人口移動を年齢階層別にみると、15歳から29歳の若年層の転出が多い（図表2）。これは進学・就職を機に東京圏に転出することを示している（図表3）。

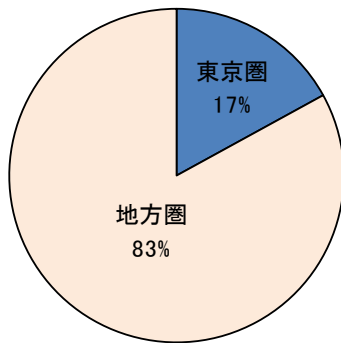
（図表2）地方圏から東京圏への転出入の状況



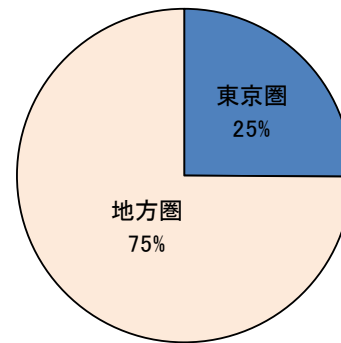
¹ 本稿では「東京圏」とは東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県を指す。これに対し「地方圏」という場合は、東京圏以外の道府県を指す。

(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」

人口の減少は、地域経済にとって消費市場の縮小と労働力の減少という需要・供給の両面から負の影響を及ぼす。こうした構造的な下押し圧力に対して、地方圏を中心に企業等から強い危機感が示されている(図表4)。

(図表4) 人口減少や東京圏への人口シフトに対する懸念

1	食料品 (松山)	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 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	経済団体 (高知)	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 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	輸送用 機械 (広島)	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 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。
4	運輸 (鹿児島)	人手不足の深刻化により事業活動の制約が強まっている バスの運転手不足が顕著であり、ダイヤ改正ではやむなく減便に踏み切った。高齢化が進むことで5年後にはタクシー運転手も確保できなくなると懸念している。

(注) 二列目の上段は業種名、下段のかつこ内は報告のあった支店等名(以下同じ)。

こうした生産年齢人口の減少という逆風のもとで、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であろうか。企業等を取り巻く環境は、こうした構造的な下押し圧力だけでなく、働き方に関する人々の考え方の多様化などにより、大きく変化している面もある。

以下では、日本銀行本支店・事務所が実施した全国約1,800先の企業等に対する聞き取り調査の結果に基づき、個別の企業等の取り組みや地域に人を呼び込むという視点からの関係者間での連携の動き、それによる成果、そして地域全体の課題や展望について整理する。

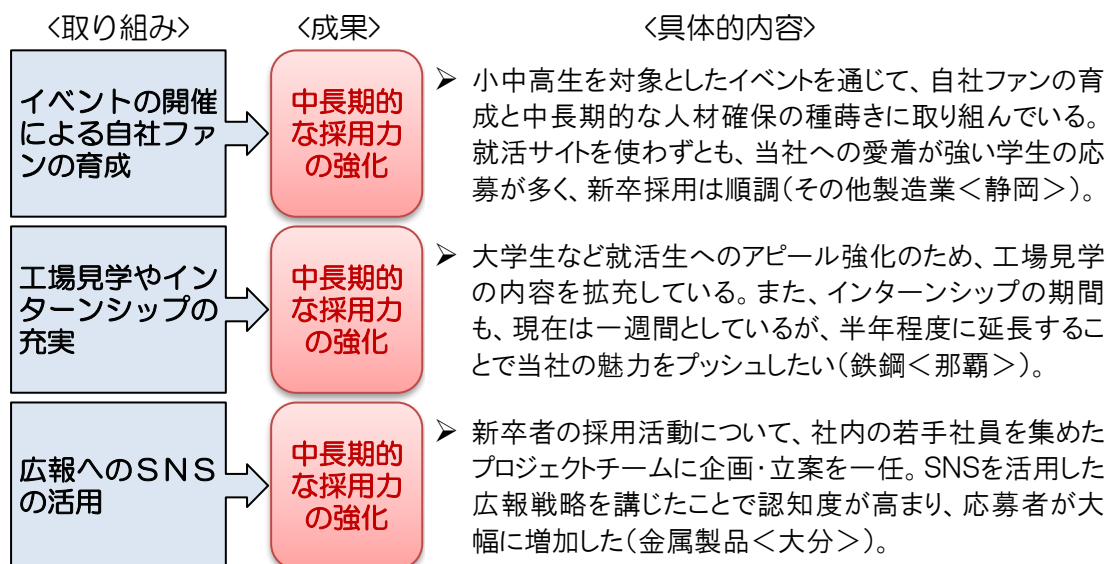
2. 人材の確保・育成に向けた具体的な取り組み

(1) 個別企業の取り組み

まず、個別の企業等から聞かれた人材の確保・育成に向けた取り組みを概観する。企業等の取り組みは、相互に重なり合う部分があるものの、以下のとおり、大きく5つの特徴的な動きに整理できる。

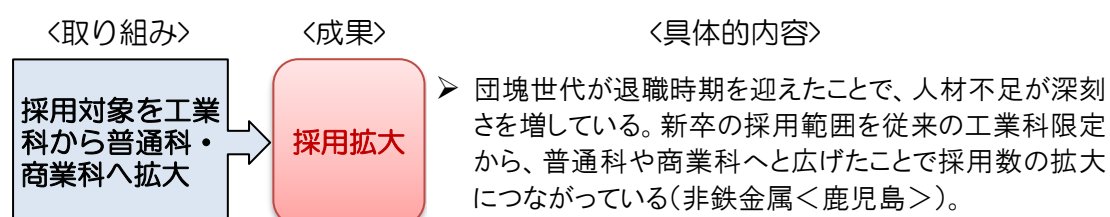
①企業の認知度向上による中長期的な採用力の強化

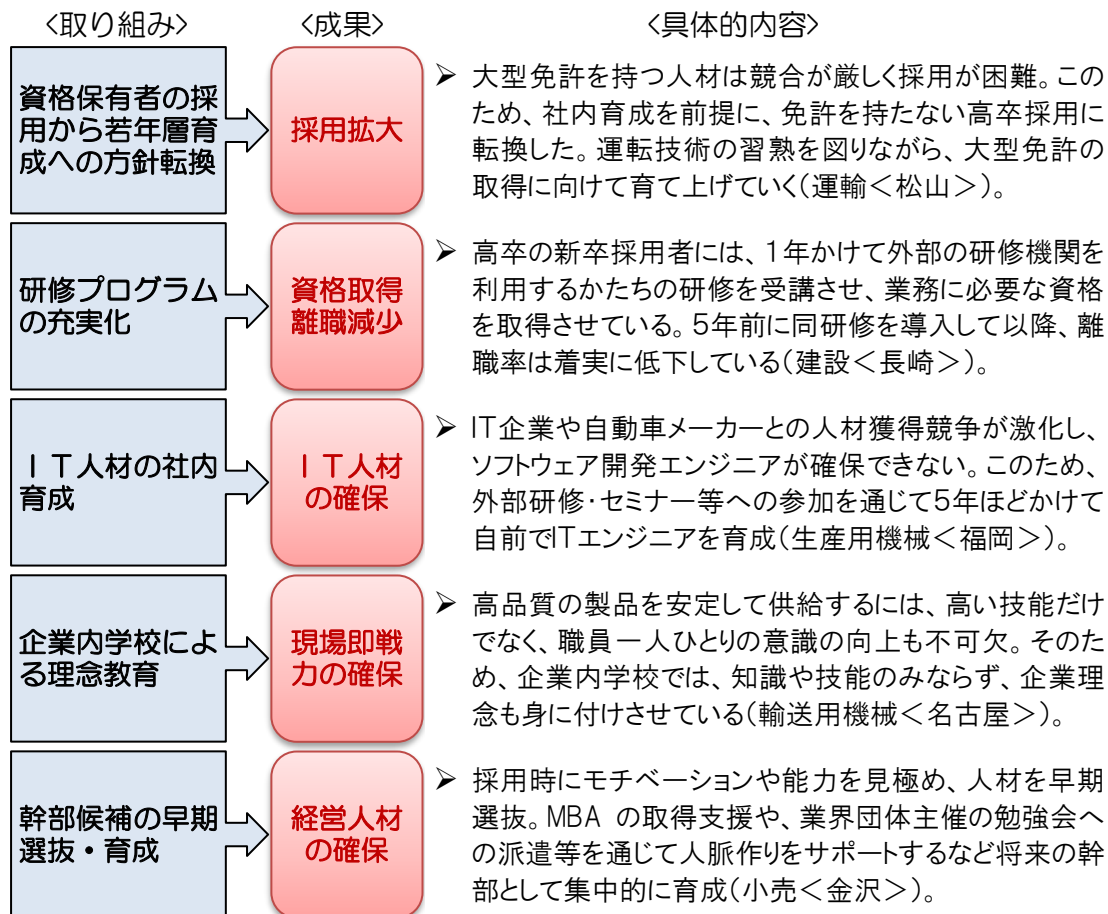
第1は、企業の認知度向上による中長期的な採用力の強化である。小中学生などを対象としたイベントの開催など幅広い世代に対して情報発信を強化し、企業の認知度向上を通じて中長期的な採用力を強化しようとする動きがみられる。



②採用範囲の拡大と自前の人材育成の強化

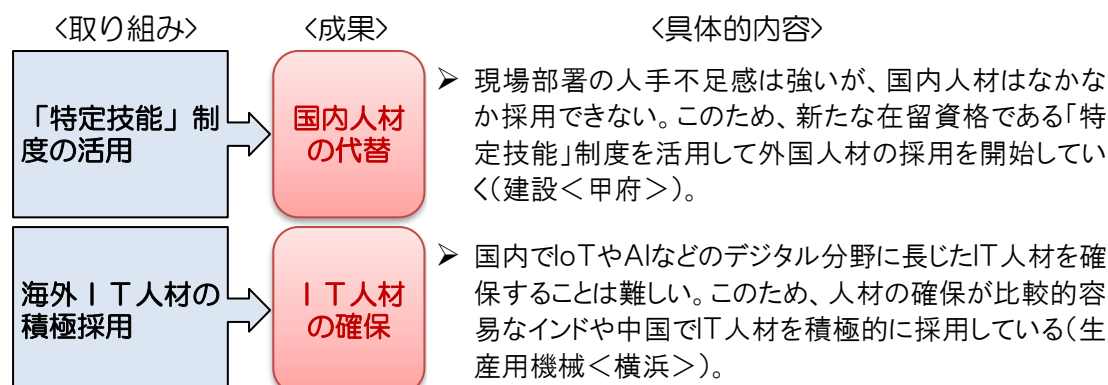
第2は、人材の採用範囲を拡大しつつ、必要な人材を自前で育成する動きである。スキルのある人材の需給がタイト化する中、入社後に自社内で必要なスキルを習得させることを前提に、幅広い人材を採用するケースが増えているほか、将来の幹部等を自社内で戦略的に育成するケースもみられる。

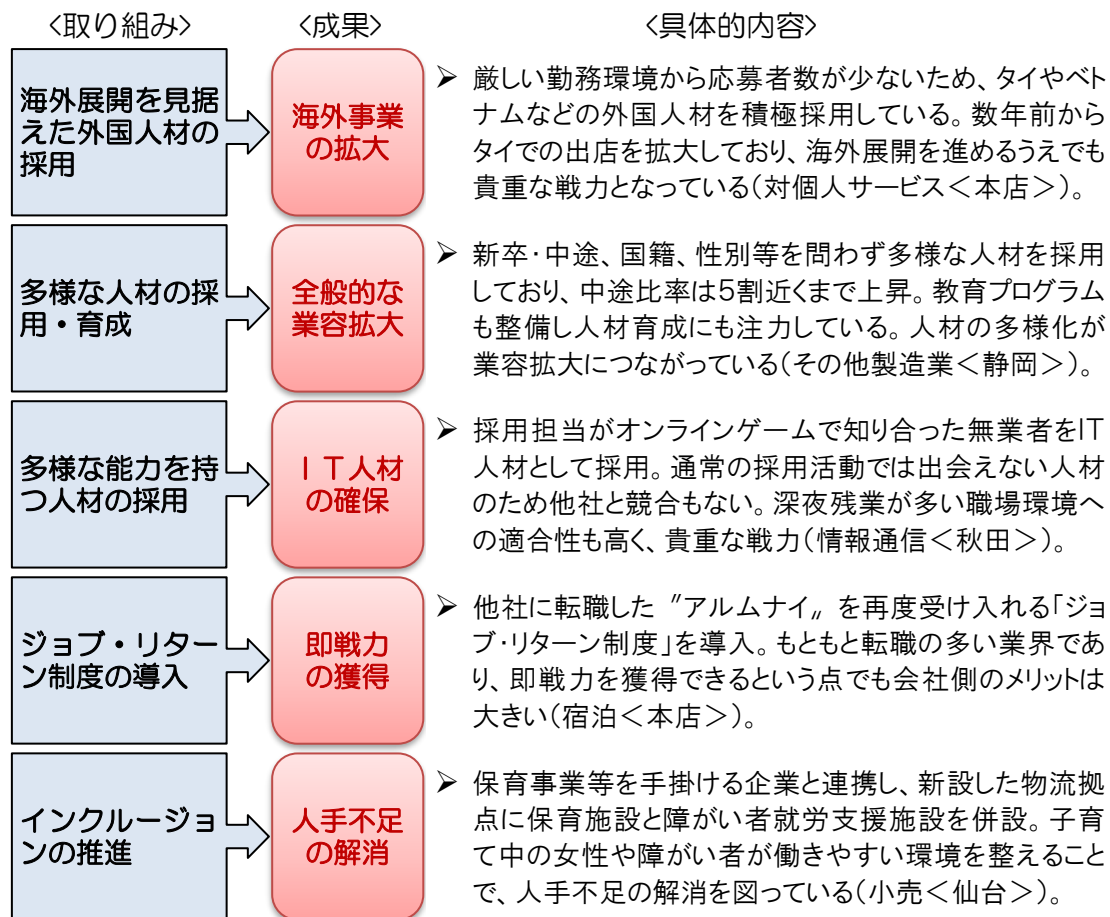




③ダイバーシティの推進

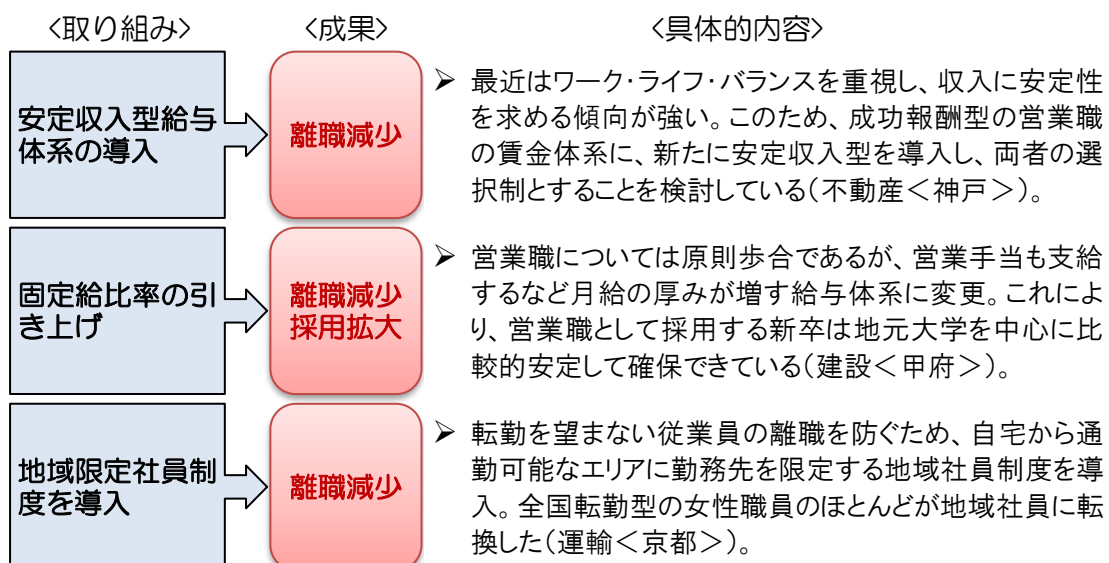
第3は、ダイバーシティを高め、事業拡大につなげる動きである。これまでも女性や高齢者の採用を積極化してきた中で、最近では外国人材の活用を進める動きがみられる。活用の仕方についても、これまでのような国内の労働力の代替に加え、最近では海外への新たな事業展開を見据えた採用もみられている。また、オンラインゲームを通じて知り合った無業者や自社を一度退職した人など、従来の枠を超えて広く多様な人材を採用し、戦力化する先もある。

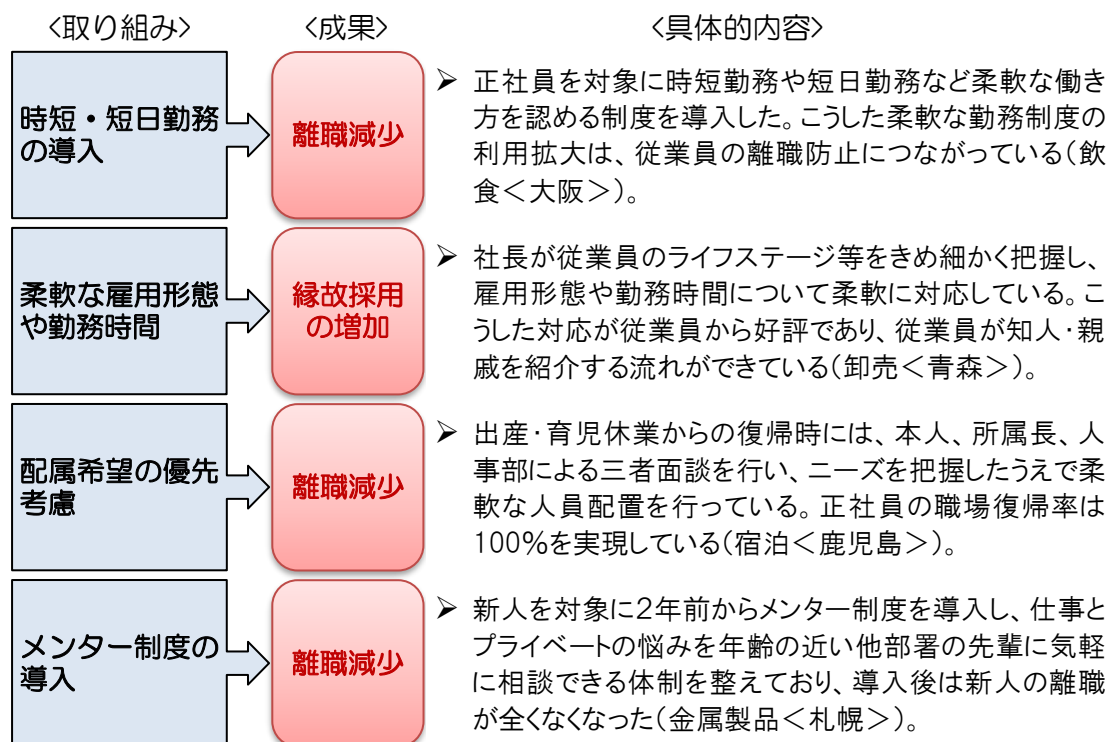




④就労意識の変化への制度・運用面のきめ細かな対応

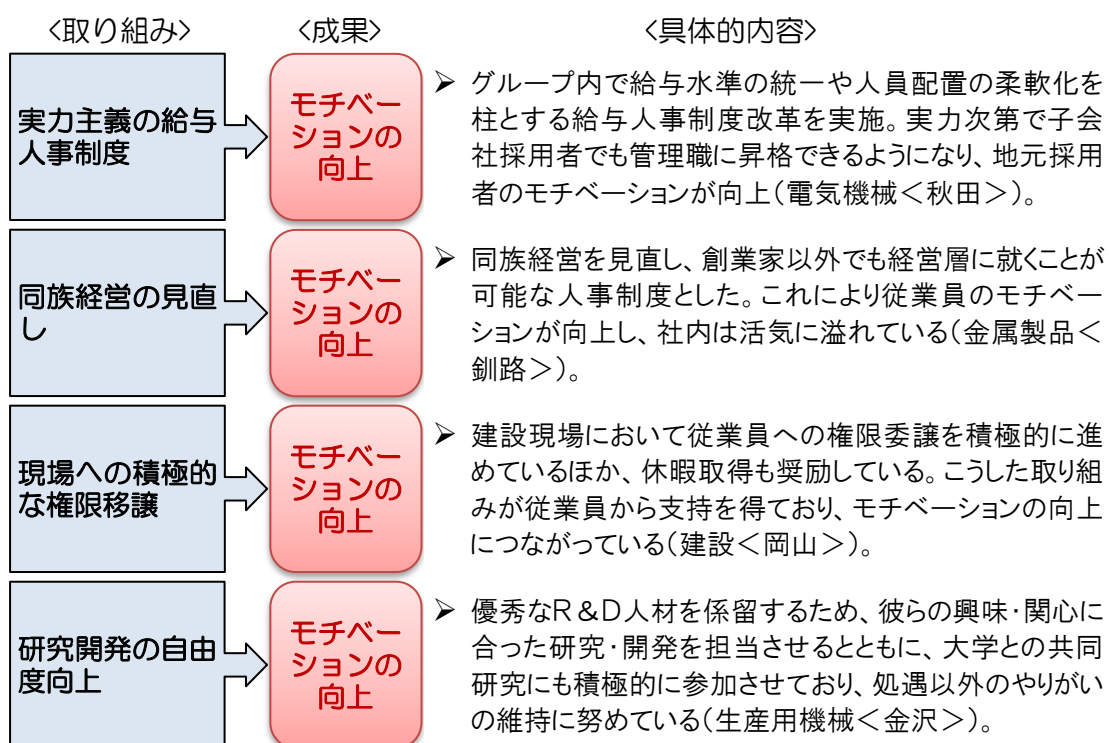
第4は、近年の就労意識の変化等を踏まえ、給与や勤務体系等をきめ細かく見直す動きである。ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向などを踏まえ、働き手のニーズやライフステージに応じて給与や勤務体系等を柔軟に見直すことにより、離職抑制等に取り組む動きがみられる。

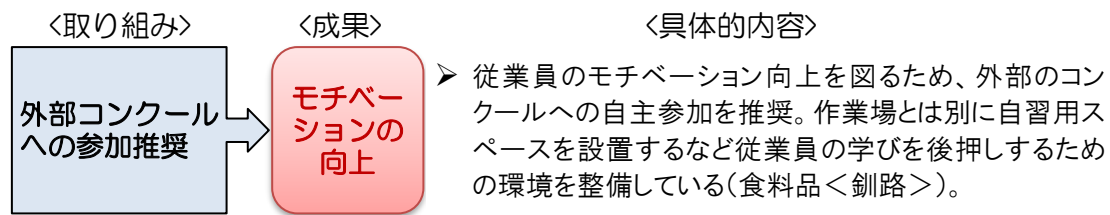




⑤ 給与・人事制度の見直し等を通じたモチベーションの向上

最後は、給与・人事制度や経営のあり方を思い切って見直すことにより、従業員のモチベーションの向上を図る動きである。経営への参画機会や現場の裁量の拡大、能力開発の機会の提供などによってモチベーションを引き上げることを通じて、生産性の向上や離職抑制を図っている。





このように、人手不足感が強い中、人材の確保・育成に向けた取り組みを具体化させる企業は、地域を問わず存在している。こうした企業に共通しているのは、多様な人材が活躍できる環境を整備することが人材を確保する必要条件であるとの認識や、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という認識であると考えられる。

(2) 関係者と連携した取り組み

人材の確保・育成に向けた動きは個別企業に限ったものではない。地域に人を呼び込むという視点から、企業が地域の教育機関や自治体等と連携して取り組む動きもある。特徴的な取り組みとしては、以下の2つが挙げられる。

①教育機関等との連携の強化

第1は、教育機関等との連携の強化である。地域における人材の確保・育成に向けて、企業と教育機関等、あるいは地域の企業間で連携を強化し、やや長い目でみて地域で活躍する人材の育成・定着につなげていこうとする取り組みがみられる。

まず、企業と教育機関等の連携である。これまで連携と言えば、企業が自治体と連携してUターン等を促進する取り組みが多くみられていたが、最近はそのような回帰を促すための連携に加え、転出を抑制するための連携がみられている。具体的には、教育機関が地元企業の技術者を講師として招いてリレーションを強化したり、地元企業へのインターンシップ等を連携して企画したりする取り組みである。これらは若年層の目を地域に向けさせ、広く地域に対する理解を深めてもらうことに主眼がある(図表5)。

(図表5) 企業と教育機関等との連携

5	教育機関 (前橋)	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 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。
---	--------------	--

6	教育機関 (下関)	産官学で連携してインターンシップ等を積極的に企画 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。
7	電気機械 (福島)	共同研究に参加する学生を即戦力として採用している 共同で研究開発を行う大学から、一定数の卒業生を正社員として採用している。研究内容を既に把握しているため、即戦力となるほか、企業文化も理解しているため、離職も抑えられている。
8	小売 (新潟)	専門学校と連携した奨学金制度により学生を囲い込む方針 新卒の採用力を強化するため、自動車整備士の専門学校と提携し、最低5年間働くことを条件に、奨学金の返済を50%減免する貸与型奨学金制度を新設。
9	教育機関 (神戸)	デジタルトランスフォーメーションの研究・教育を通じて地域の産業振興を支援 デジタルトランスフォーメーションを研究する組織を設立。産官学の連携を通じ、学生のみならず社会人の「デジタル人材」を育成することで、地域の産業振興を目指す。地域で学んだ人材が、地域の優れた企業に就職することを期待。
10	教育機関 (金沢)	首都圏在住の経営人材と地域の中小企業をマッチング 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。

次に、企業間の連携である。限られた人的資源を地域内で効率的に活用するために、季節的な繁閑に応じて企業間の派遣により人材を融通したり、副業を認めることで人手不足に悩む地元企業を支援したりする動きがみられている（図表6）。

（図表6）人的資源の効率的な活用

11	行政機関 (札幌)	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 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。
12	金融機関 (京都)	地域経済の活性化や人材育成の観点で副業制度を導入 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。
13	金融機関 (北九州)	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 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地域の「強み」を活かした事業や起業への支援

第2は、地域の「強み」を活かした既存の事業やスタートアップを支援する取り組みである。農業や観光など地域の「強み」を活かした事業の拡

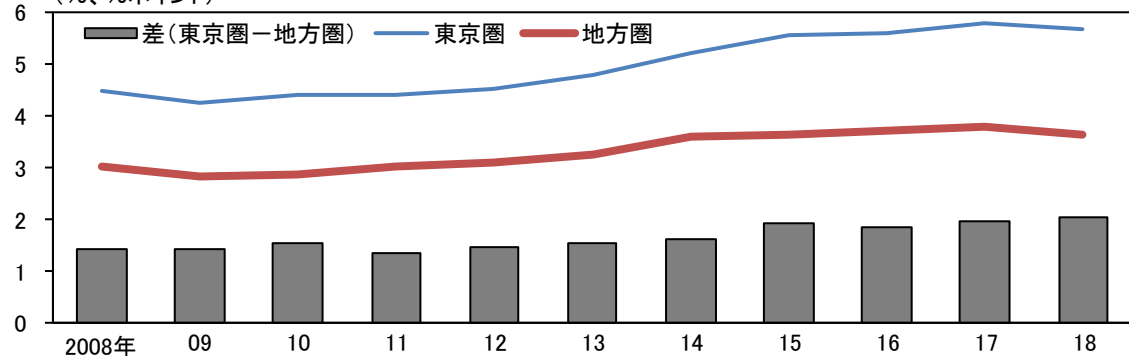
大や成長性の高いスタートアップを地域が一体となって支援し、地域全体として雇用創出力を高めようとする動きがみられる（図表7）。

（図表7）地域における雇用創出力の向上に向けた取り組み

14	教育機関 （秋田）	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 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。
15	行政機関 （札幌）	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 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。
16	教育機関 （函館）	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 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。
17	行政機関 （福岡）	地方都市の優位性を活かし起業家を呼び込むことで地域の活性化を図る 地方都市は豊かな自然や食材に囲まれるなど住みやすさの面で優位性がある。そうした強みをアピールし、優秀な起業家を呼び込むことができれば、魅力的な企業の集積につながり、ひいては地域活性化につながる。
18	行政機関 （水戸）	AIなど今後の成長分野の研究開発拠点を誘致するため、補助金制度を創設 人口減少が進む中、地域にはAIや次世代自動車など今後の成長エンジンとなる新たな成長分野の研究開発拠点が必要。若者が望む質の高い雇用の場を創出するため、補助金制度等を創設して誘致に積極的に取り組んでいる。

生産性の高い企業が新規かつ継続的に参入することは、地域経済の持続的な成長につながる。現時点では地方圏における開業率は東京圏と比べて低い（図表8）、今後、関係者の取り組みにより差別化された製品やサービスを供給する事業の起業が増え、地域全体の雇用創出力の向上につながっていくか注目される。

（図表8）開業率の推移
（%、%ポイント）



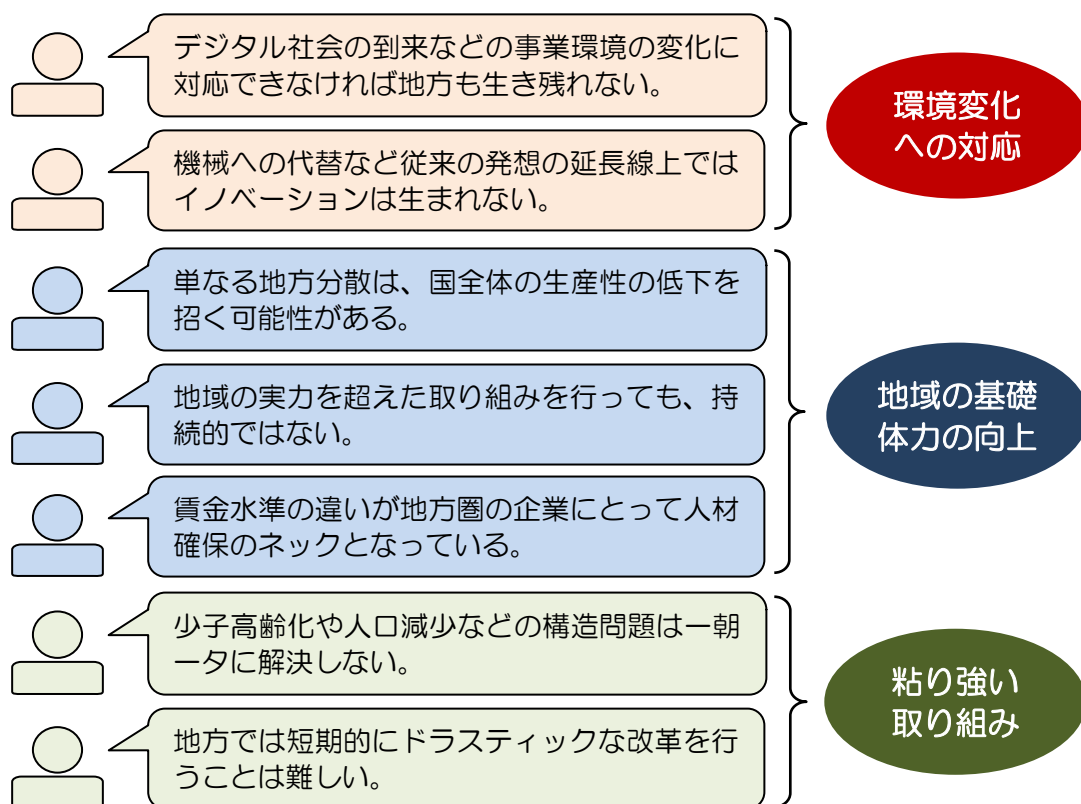
（出所）法務省「登記統計」、国税庁「国税庁統計年報」

3. おわりに ～課題と展望～

地方圏における人材確保の状況は、東京圏への人口シフトが続いていることが示すとおり（前掲図表2）、全体としてみれば引き続き厳しい。しかし、前節でみたように、個別にみれば人材の確保・育成に一定の効果を上げていると思われる取り組みが地域を問わず存在する。

人材の確保・育成を進めていくうえでの課題については、個社レベルのものも含めると、業種や地域を問わず数多くの指摘が聞かれた。それらの中から、「地域全体」かつ「中長期」の視点から指摘された課題は以下のとおりであり、大きく整理すると、①デジタル化などの環境変化への対応、②地域の基礎体力の向上、③粘り強い取り組みという3点に分類できる（図表9）。

（図表9）「地域全体」かつ「中長期」の視点から指摘された課題



それぞれの課題の克服は容易ではないが、前節で整理した様々な取り組みのほかにも、テレワークや5Gの活用²、住みやすいまちづくりや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数多く

² BOXでは、テレワークの活用による新しい働き方の実現について、企業等から聞かれた声をまとめている。

聞かれており（図表10）、一部からは実際に成果が上がりつつあるとの声も聞かれている。

（図表10）地域全体の底上げにつながる前向きな取り組み

19	行政機関 （本店）	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 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。
20	情報通信 （本店）	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 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、必ずやキラーコンテンツを開発していきたい。
21	対事業所 サービス （福島）	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 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。
22	行政機関 （松本）	自然環境に恵まれた当地はワーケーションの適地として利用が拡大している 自然環境に恵まれ、首都圏へのアクセスにも優れているという利点を活かし、ワーケーションの適地として積極的にPRしている。最近は大手IT企業の社員の利用がみられるなど、そうした情報発信は成果を上げている。
23	経済団体 （神戸）	地域が一体となって誘致した医療産業の集積が進むなど成果は上がりつつある 地域の関係者が一体となって誘致した医療産業の集積が進むなど取り組みの成果は上がり始めている。また、ファッションやスイーツといった分野で特色を打ち出している点も、地域をアピールするうえで明るい材料である。
24	教育機関 （松江）	地域経済に貢献する人材育成に取り組み、地域の企業に人材を輩出している 地域経済の発展に貢献する人材を育成することを目的とした入試制度（筆記試験はなく、面接・プレゼンで選考）を導入。同制度で入学した学生は、着々と地域の企業から内定を得ている。

政府は地方創生の第2期（2020～2024年度）「総合戦略」の策定に向けて、施策の方向性を示した「まち・ひと・しごと創生基本方針」を今年6月に閣議決定した。それによると、特定の地域と関わり続ける「関係人口」の創出に加え、Society 5.0³の実現に向けた技術の活用などの新たな視点を打ち出している（図表11）。

本稿で紹介したような企業等の前向きな取り組みが、この戦略に基づく各種政策と相俟って、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。

³ 「第5期科学技術基本計画」（2016年1月策定）では、人類がこれまで経験してきた社会を、狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）と呼び、これらに続くべき新たな社会を「Society 5.0」と名付けた。

(図表11) 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。
-

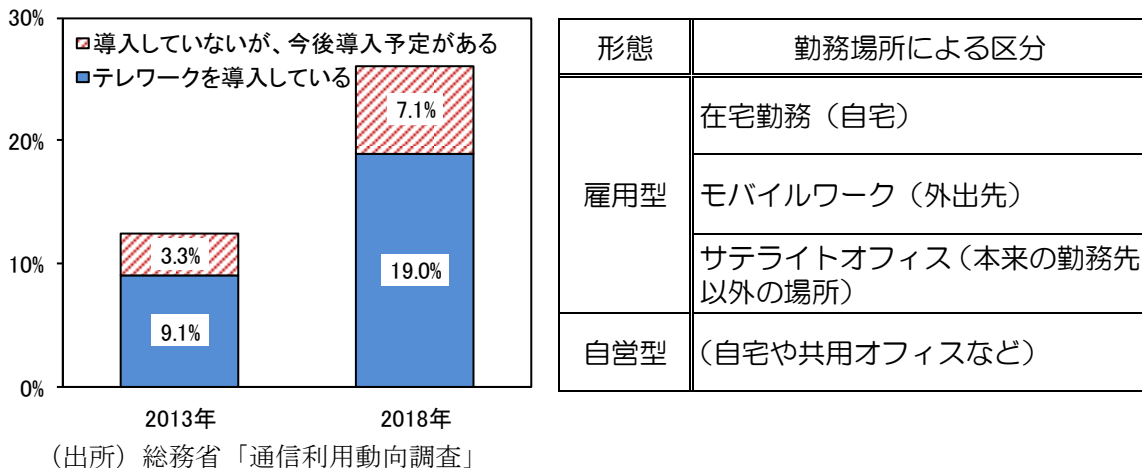
(出所) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局「まち・ひと・しごと創生基本方針2019について」

以 上

(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⁴を活用する動きが広がっている（図表B1）。テレワークは、企業等に雇用されている労働者による「雇成型」と個人事業主による「自営型」に大きく分けられる（図表B2）。地方圏の企業からは、人材の離職抑制などを目的に前者の導入を積極的に進めるとの声が聞かれている（図表B3）。

(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
雇成型	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）

(図表B3) 雇成型テレワークの活用

A	生産用機械（新潟）	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 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。
B	対事業所サービス（岡山）	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 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。
C	鉄鋼（神戸）	東京オリ・パラに向けてテレワークのトライアルを実施 東京オリンピック・パラリンピック期間中にテレワークが推奨されていることもあり、東京勤務の従業員を対象に、就業場所を自宅もしくはサテライトオフィスとするテレワークのトライアルを実施した。今後もテレワークを積極的に活用する方針にある。

自治体でも、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対する積極的な姿勢が目立つ（図表B4）。一部の自治体からは誘致により人口の社会増を実現したとの声も聞かれている。

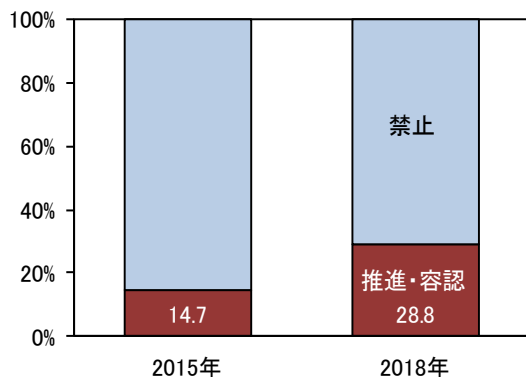
⁴ 一般社団法人日本テレワーク協会によると、テレワークとは「情報通信技術を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと」と定義されている。

(図表B4) サテライトオフィスの誘致に対する自治体のスタンス

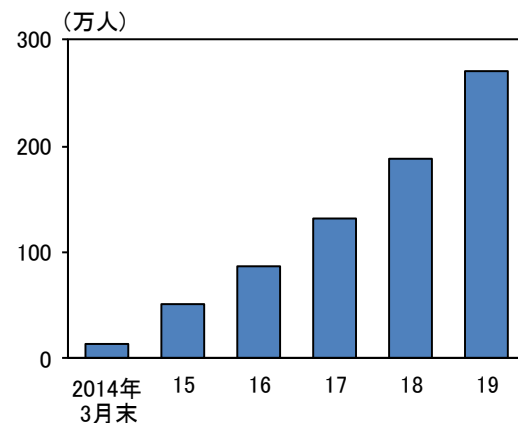
D	行政機関 (高松)	サテライトオフィスの誘致で社会増を実現 サテライトオフィスの誘致で人口の社会増を実現。次は地域に設立される予定の私立の高専への支援を通じ、やや長い目でみて専門分野に秀でた人材の地元企業への供給を増やしていきたい。
E	行政機関 (札幌)	域外企業のサテライトオフィスを積極的に誘致する方針 企業の働き方改革への意欲が高まる中、今後、自治体として域外企業のテレワークの拠点となるようなサテライトオフィスを積極的に誘致する方針。
F	行政機関 (静岡)	サテライトオフィスでの勤務が地域への移住のきっかけとなることを期待 首都圏の企業を対象にサテライトオフィスの体験事業を実施。長い目でそうした利用者が当地に移り住むきっかけになることも期待している。
G	行政機関 (甲府)	シェアオフィス等の誘致によりクリエイティブな人材を呼び込む シェアオフィスやサテライトオフィスの誘致に積極的に取り組むことで、オフィスの所在地に拘束されないクリエイティブな人材が移住してくることを期待している。

自営型テレワークについては、クラウドソーシング⁵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、働き方の多様化や政府による副業・兼業の拡大を後押しする動きなどから増加しているとみられる⁶（図表B5、B6）。

(図表B5) 副業・兼業のスタンス



(図表B6) クラウドワーカー数



(注) 図表B5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」

⁵ 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。

⁶ 内閣府がアンケート調査を実施して人数を推計したところ、306万人から341万人程度との結果が得られている。その規模は国内の就業者全体の5%程度に相当する。なお、341万人のうち本業がフリーランスの労働者は228万人、副業が112万人と推計されている。

もともと、利用企業からは、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、労務管理が煩雑になることへの懸念や外部人材を活用することへの不安を指摘する声などが聞かれている（図表B7）。その一方で、サービスを運営する企業からは、地域における人材確保の考え方を変えていく可能性が指摘されている（図表B8）。

（図表B7）フリーランスの活用に関する企業の声

H	小売 (熊本)	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 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。
I	宿泊 (本店)	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 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。
J	生産用 機械 (本店)	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 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。

（図表B8）クラウドソーシングの可能性

K	対事業所 サービス (本店)	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 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。
L	対事業所 サービス (本店)	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 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。
M	対事業所 サービス (本店)	地方の運送ドライバーがネット上で配送需要を獲得できる 軽貨物の配送需給をマッチングさせるサイトを運営。事前に登録したドライバーは全国どこにいても画面上で配送の仕事を請け負うことができる。現状の登録ドライバーは三大都市圏中心であるが、今後は地方圏への業務展開も進めていく。

クラウドソーシングはまだ黎明期にあるサービスであるが、スキルシェアを通じて地方と都市がつながる仕組みは、地方圏の企業等における新たな人材確保のかたちとして注目される。

日本銀行各支店等のホームページアドレス

各支店等では、地域経済報告とは別に各地の地域経済・産業調査等を行っております。

地域名	支店名等	URL
北海道	釧路支店	http://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html
	札幌支店	http://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html
	函館支店	http://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html
東北	青森支店	http://www3.boj.or.jp/aomori/index.html
	秋田支店	http://www3.boj.or.jp/akita/index.html
	仙台支店	http://www3.boj.or.jp/sendai/index.html
	福島支店	http://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html
北陸	金沢支店	http://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html
関東甲信越	前橋支店	http://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html
	横浜支店	http://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html
	新潟支店	http://www3.boj.or.jp/niigata/index.html
	甲府支店	http://www3.boj.or.jp/kofu/index.html
	松本支店	http://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html
	水戸事務所	http://www3.boj.or.jp/mito/index.html
東海	静岡支店	http://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html
	名古屋支店	http://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html
近畿	京都支店	http://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html
	大阪支店	http://www3.boj.or.jp/osaka/index.html
	神戸支店	http://www3.boj.or.jp/kobe/index.html
中国	岡山支店	http://www3.boj.or.jp/okayama/index.html
	広島支店	http://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html
	松江支店	http://www3.boj.or.jp/matsue/index.html
	下関支店	http://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html
四国	高松支店	http://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html
	松山支店	http://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html
	高知支店	http://www3.boj.or.jp/kochi/index.html
九州・沖縄	北九州支店	http://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html
	福岡支店	http://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html
	大分支店	http://www3.boj.or.jp/oita/index.html
	長崎支店	http://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html
	熊本支店	http://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html
	鹿児島支店	http://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html
	那覇支店	http://www3.boj.or.jp/naha/index.html
本店（地域経済報告）		http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm