

飛騨から見える、人手不足問題とその対策

十六総合研究所 飛騨国サテライト 主任研究員 田代 達生

サマリー

人手不足が深刻化している。人手不足は供給制約である。これがさらに進行すると、企業は、需要があるのに販売できないという機会損失を生じかねない。これが日本中に行き渡れば、我が国の景気回復を下押ししかねない。企業は、人手不足に対してどのように対処すればよいだろうか。

はじめに

これまで約20年以上にわたり、企業は人手の余剰に苦しんできた。ここ数年の人手不足は、急に吹いてきた気まぐれな逆風に感じられるかもしれない。しかし、いま人手不足を引き起こしている原因は、人口減少と産業のサービス化という、長期的、かつ構造的な変化であり、風向きはあと何十年か元に戻らない。このため、人手不足は企業経営上の大きな問題として当面の間居座り続けるであろう。

ただし我が国の人手不足は、本格的な賃金上昇の導火線にまだ火をつけてはいないようだ。経済学界は「人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか」と問題を提起している。代表的な論文集である玄田編（2017）は、正規雇用の賃金は労働需給の変動に対し非感応的であること、パートなど非正規雇用の市場には未だ若干の余力が残されていることなどを指摘しているものの、全体の結論としては、賃金上昇が低位に抑制される現在の状況は一時

有効求人倍率と「人手不足感」

人手不足の「深刻度」を表す代表的な指標は有効求人倍率^{※1}である。平成29年10月現在の岐阜県全域の平均値（原数値）は1.85。これは全国平均を0.27上回る。近年の岐阜県は、同倍率の高さが

人口減少のペースが早く進む飛騨地域の状況観察を通じ、人手不足問題の原因と対策を考える。対処法として、女性・高齢者のさらなる活躍、働き手の域外からの獲得、ITを活用した省力化投資の3点を挙げる。

的であり、やがて本格的な賃金上昇を迎える可能性が高いことを示唆している。需要と供給は価格によって調整されるという経済学の基本原理を引き合いに出すまでもなく、すでにパート・アルバイトの賃金が顕著に上がってきていることを考慮すれば、賃金は正規雇用を含めた全体にやがて本格的に波及していくであろうと予測できる。

賃金の上昇期に入ると、企業は複数の難しい経営課題を同時に突きつけられる可能性がある。働き手確保のために採用力を向上させること、あるいは、少ない社員でも会社が回るように省人化や生産性向上に取り組むこと。さらに、賃上げの原資を確保するために、商品やサービスの値上げにも踏み切らねばならなくなるだろう。

こう考えると、人手不足対策は、賃金が上がり始める前の「今ここ」における早期対策が、ひときわ重要であると考ええる。

常時全国5位圏内に入る、安定の「人手不足県」である^{※2}。

ところで、岐阜県の中でもっとも人手不足な地域はどこであろうか。

有効求人倍率をハローワークがある各地域単位ごとに細分化して見てみると、1.16（揖斐川・郡上八幡）～1.98（岐阜）と、かなりのばらつきが見られることがわかる。

有効求人倍率は一般的に、都市部・平野部は高く、中山間地域は低く出る傾向があることが知られている。その理由は、都市部・平野部の労働需要は、その地域の外から来る通勤者によっても満たすことができるためである^{※3}。したがって、ある都市の

有効求人倍率が表面的に高くても、近隣地域から潤沢な人材供給があれば、その地域は人手不足にはならない。このため、平野部の有効求人倍率の高さは、必ずしも地域の「人手不足感」に連動しない可能性がある。いっぽう中山間地域は、有効求人倍率が低く出ている、域外からの通勤が不可能であるため、実は平野部より「人手不足感」が強いかもしれない。

岐阜県飛騨地域から見える人手不足の現状

そこで本レポートは、岐阜県飛騨地域に着目する。飛騨地域は、人口減少のペースが早く、域外通勤が困難な地理特性を持つ。飛騨地域の失業率は、完全雇用水準といわれる3%水準をすでに下回り、1%後半から2%という超過雇用状態を示している。また、有効求人倍率には特有の季節波動もみら

れる。飛騨地域は、10年、20年後には岐阜県、愛知県すべての地域が直面する課題を先取りしている先進地域であると位置づけると、飛騨地域を導きの糸として人手不足の状況と対策を知ることが、未来を先取りして現在に持ってくる「タイムマシン効果」になるかもしれない。

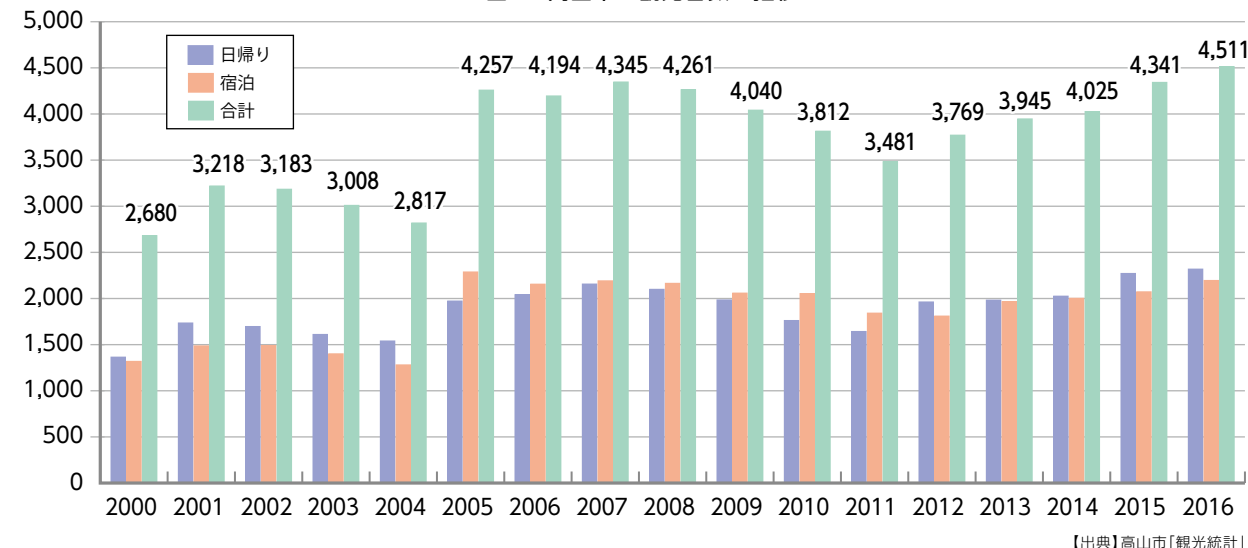
飛騨地域について

豊かな自然環境と数多くの地域資源に恵まれる飛騨地域の主力産業は観光である。観光客は入込客数・宿泊者数とも増加傾向を維持している（図1：例として高山市の観光客数の推移）。行政・業界団体を挙げての効果的な海外プロモーション戦略が

功を奏しており、著しい外国人観光客の増加がその要因である。

一方、観光関連事業者（旅館・ホテル、飲食、物販、交通）をはじめ、飛騨地域の事業者より、経営課

図1：高山市の観光客数の推移



【出典】高山市「観光統計」

※1：有効求人倍率＝ $\frac{\text{求人数}}{\text{求職者数}}$ で計算される。1を超えれば人手不足であることを意味する。

※2：かつて有効求人倍率は、当該地域の景況感に連動する、いわば「前向き」な評価指標として認識されていたが、現在は景況感との連動性よりも、当該地域における採用の困難度を示す、どちらかと言えば「後ろ向き」な指標であるといえなくもない。

※3：他にも、有効求人倍率の求人数が「就業地ベース」ではなく「受理地ベース」である影響もある。

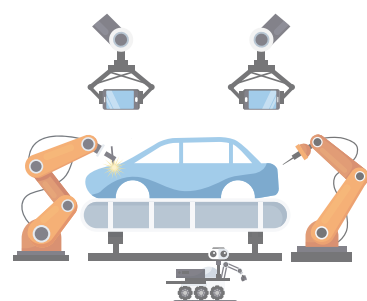


写真1:昨年12月に高山で開催した「人手不足対策セミナー」の風景

題として人手不足の深刻化を多く相談されるようになった。(写真1:昨年12月に高山で開催した「人手不足対策セミナー」の風景)。そこで、なぜ飛騨地域

(1) 飛騨地域の有効求人倍率の特徴

岐阜県全域は、自動車・航空機・工作機械といったグローバル製造業に牽引され、経済環境は好調である。岐阜県平均と比べると、飛騨地域の有効求人倍率はおよそ0.2~0.3ポイント下回るのがこれまでの傾向値である(図2)。しかし、有効求人倍率を月ごとに観察すると、飛騨地域には、岐阜県や全国とは異なる「季節波動」(春から夏にかけて上昇し、秋から冬にかけて低下する)があることがわかる(図3)。季節波動がなぜ生まれるのかは後述する。



において人手不足が急激に深刻化しているか、その論点を4項目に整理した。

- (1) 飛騨地域の有効求人倍率の大きな変化
- (2) 人口減少(特に生産年齢人口の減少)
- (3) 若者の流出による減少
- (4) 女性・高齢者の労働参加率

結論を先に述べると、飛騨地域の手不足は、季節要因や景気変動のような循環的な現象ではなく、人口減少を背景とした構造的な問題である。そのうえで、観光産業(サービス産業)の特性である「生産と消費の同時性」に触れ、企業が対策すべき事項についてまとめる。

図2:有効求人倍率(年ごと)

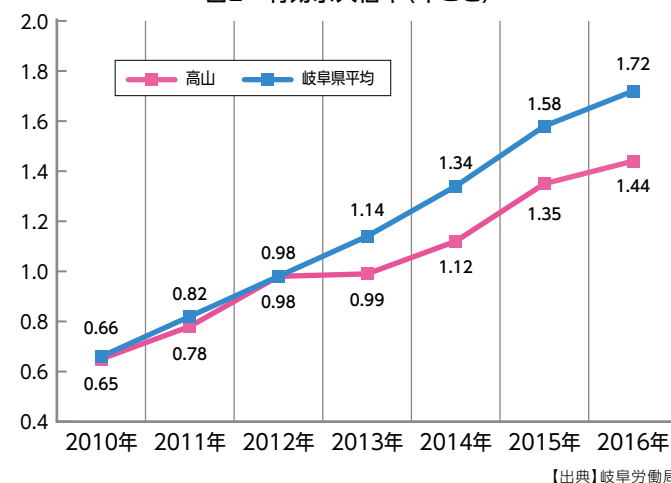
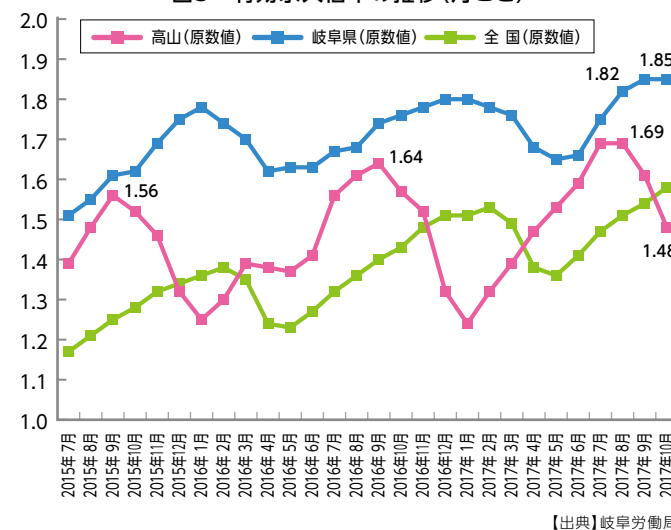


図3:有効求人倍率の推移(月ごと)



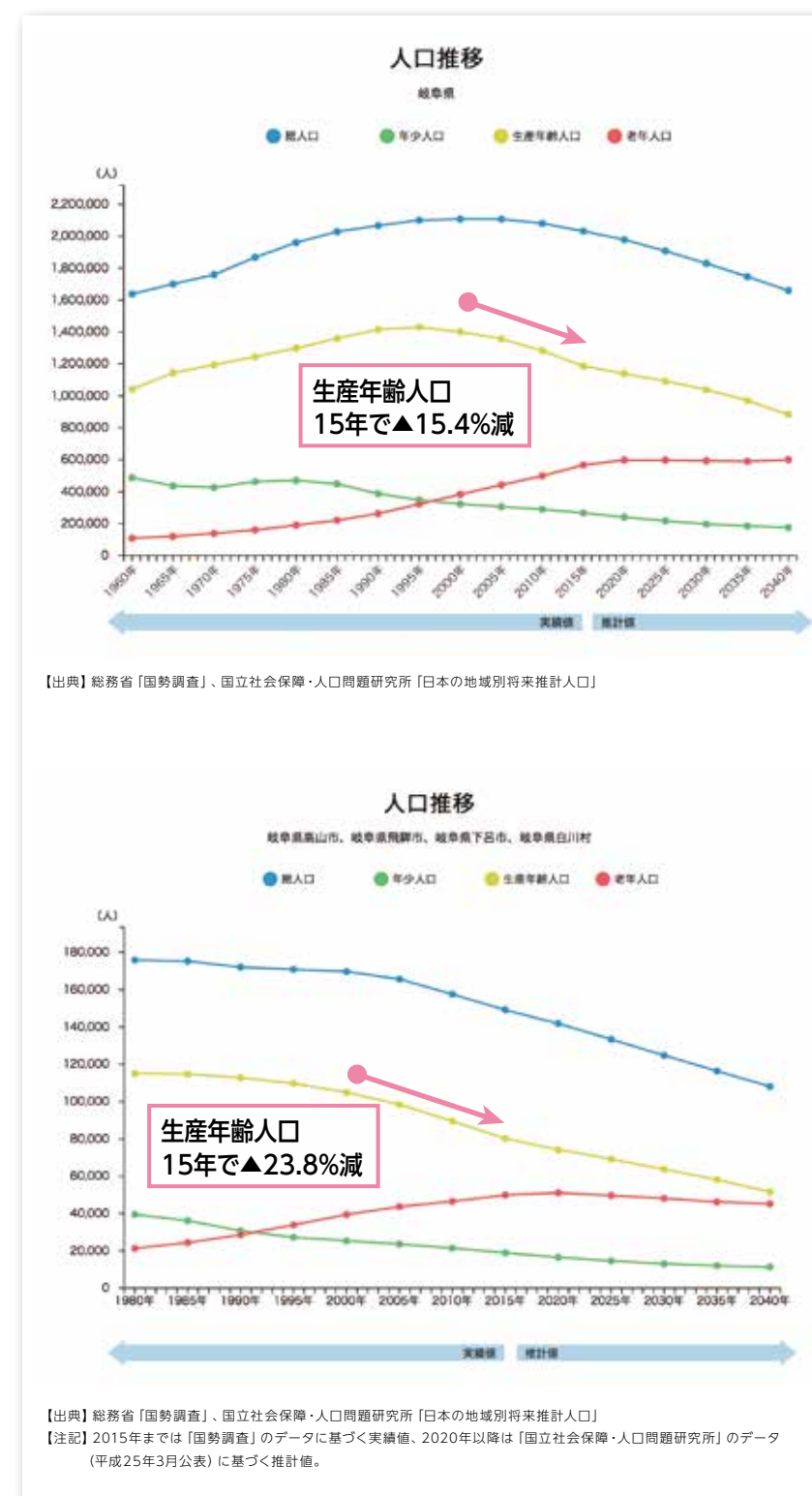
(2) 人口減少(特に生産年齢人口の減少)

飛騨地域は、中山間地域や限界集落を多く抱え、岐阜県下でも比較的早く人口減少が進むことが確実視される。しかし人口減少は飛騨地域だけに限った現象ではない。現在から2040年にかけて、岐阜県下42市町村のうち3市町村を除くすべての自治体の人口は減る(国立社会保障・人口問題研究所将来推計)。つまり、10年、20年という時間差はあれ、人口減少はいずれ県内あらゆる地域が直面する共通課題である。そして、飛騨地域は他地域よりいち早く人口減少に直面する「課題先進地域」と位置づけることができる。

とくに労働の主な担い手となる生産年齢人口の減少については、岐阜県全域では、2000年から2015年までの15年で▲15.4%の減少にとどまったのに対し、飛騨地域では同じ15年で▲23.8%減少した。(図4)

推計では、人口減少は2040年以降も続くことが予見されており、人手不足はこれからさらに深刻化することが確実である。

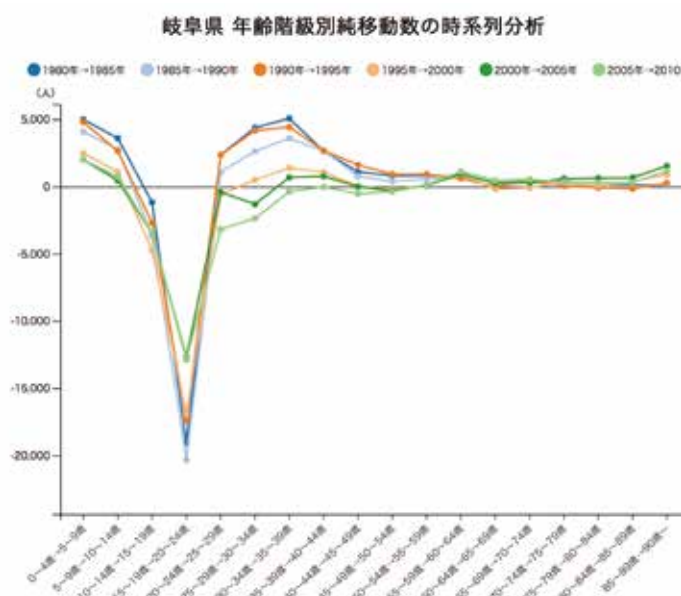
図4(出所:RESAS)



(3) 若者の流出による減少

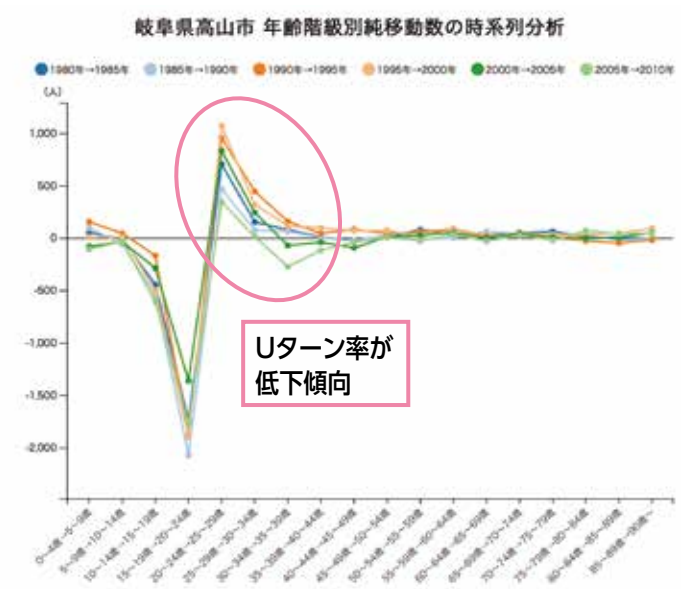
飛騨地域の人口減少の主要因は、若者の流出による減少である。飛騨地域には4年制の大学がなく、高校卒業と同時に若者が域外に流出する傾向がある。これは、岐阜県全域にもいえることである。しかし、岐阜県全体は、大学進学を契機とする流出がやや穏やかになってきていること、また、20代から40代にかけてマイホーム取得などのライフイベントを契機としたU・Iターンが一定数見られる(図5)。しかし飛騨地域は、20代前半で一定数は戻るものの、U・Iターンによる戻りが弱い。また、20代前半での流入も、年々減ってきていることがわかる(図6:高山市を掲載)。飛騨地域の他の市村については割愛するが同様の傾向。

図5：岐阜県の年齢階級別純移動数 (出所:RESAS)



【出典】総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきまち・ひと・しごと創生本部作成

図6：高山市の年齢階級別純移動数 (出所:RESAS)



【出典】総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきまち・ひと・しごと創生本部作成

(4) 女性・高齢者の労働参加率の高さ

岐阜県全域の失業率は、一般的に完全雇用状態といわれる3%近傍にある。しかし飛騨地域は、それよりさらに1ポイント以上下回っており、いわば「完

全雇用を超過」している状態である(図7)。有効求人倍率には現れない飛騨地域の人手不足は、失業率によって明らかである。

※4：労働力率 = $\frac{\text{労働力人口(就業者数+完全失業者数)}}{\text{生産年齢人口}}$

わが国の労働政策は、働き方改革の一環として「女性と高齢者の活躍」を掲げ、これまで「非労働者」であった人々の流入を促す政策を採っている。では、飛騨地域における女性・高齢者の就労状況を、世代別の労働力率※4から見てみよう。

飛騨地域においては、労働需要が供給を超過しているのみならず、「女性・高齢者の活躍」という旗印を掲げるまでもなく、女性や高齢者がすでに市場に参加している。いわば、「働ける人は働きつくしている」。裏を返せば、非労働者という域内のストックが、相当程度使われてしまっている状態であるともいえる。

図7：飛騨地域の失業率 (出所:平成27年国勢調査)

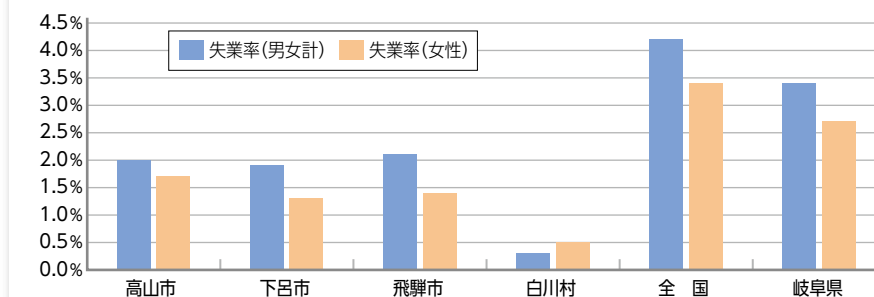
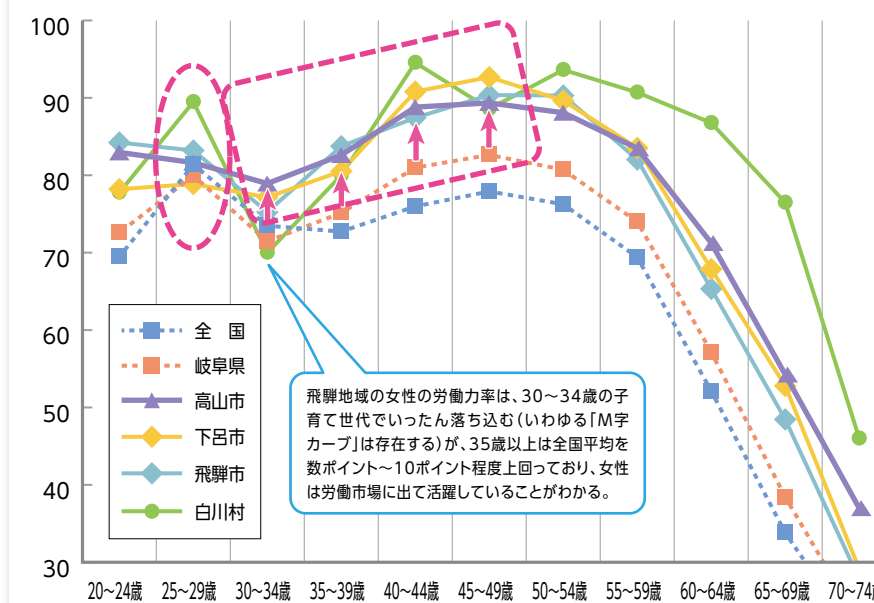
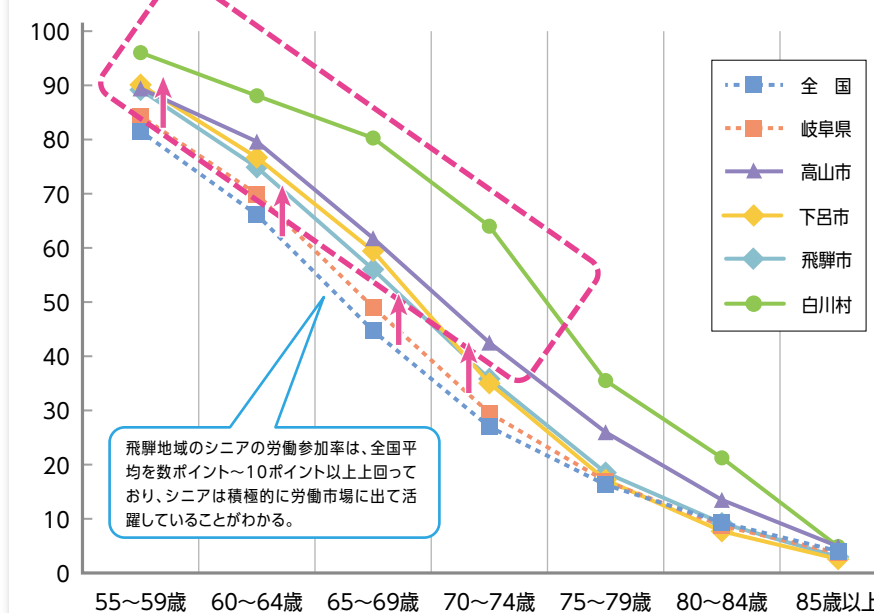


図8：飛騨の女性の労働力率



【出典】平成27年国勢調査

図9：飛騨のシニアの労働力率



【出典】平成27年国勢調査



観光産業(サービス産業)の特性:「生産と消費の同時性」

ここまで飛騨地域全般について説明してきたが、とりわけ観光産業(サービス産業)の特徴に触れておきたい。サービス産業は製造業や農業といったもののづくり産業とは違い、生産と消費が同時に行われ、造りだめ(在庫)ができない(「生産と消費の同時性」)。同時という意味には、「時間的に同じタイミン

グ」だけでなく、「生産される場所と消費される場所が同じである」という2つの面がある。この結果、サービス業は、需要の変動が人手不足に直結する。飛騨地域の有効求人倍率に季節変動が起きる要因は、観光産業におけるシーズナリティ(夏が繁忙期、冬が閑散期)が影響しているものと推測される。

人手不足対策の方法について

さて、飛騨地域の人手不足にはどのような打ち手が考えられるだろうか。方法は一つではなく、企業の特徴に応じ多くの選択肢が考えられる。ここでは3つの方法を挙げておきたい。

(1) 女性・高齢者のさらなる活躍

今まで労働市場に出てきていない女性や高齢者は、「働かない(裕福だから働く必要がない)」か「働けない(子育てや介護などの制約があり家庭から出られない)」の理由のいずれかだと考えられる。前者を労働市場に呼び込むのは簡単ではないので、後者に絞ろう。彼らを市場に呼び寄せるには、企業がこれまで認めてこなかった多様な勤務形態を許容する仕組みを導入することがひとつの方法である。具体的には、週4日以内の勤務や、時短勤務を受け入れることが必要である。

(2) 働き手の域外からの獲得

すでに見てきたように、飛騨地域の人手不足問題の原因は、人口の域外流出が多く、反対に流入が少ないためである。この構造を考えると、需要側である企業が、「地域の外から人材を呼び寄せる」という方法を真剣に考えなければならない時期にきている。そのためには、域外からの受け入れに必要な設備への投資(例:社員寮や託児環境の整備)を行うこと、そして、域外の人々に飛騨地域の企業

を認知してもらうためにネットを通じて情報発信をすること、具体的には、求人サイトへの掲載、自社の採用サイトの開設、ダイレクトリクルーティングとよばれるスカウト型サービスの活用などを複線的に行い、ネット上で「検索上位表示されやすい」状態を目指すことである。

(3) ITを活用した省力化投資

今後、低賃金でのパート雇用はますます困難となる可能性が高いだろう。とりわけ、労働集約的産業は、ITを活用した省力化・効率化投資によって人手不足を乗り越えることを検討すべきである。日本銀行(2017)は、労働集約的な業種(小売、宿泊・飲食、建設等)は全産業平均よりも高い水準のソフトウェア投資を行っているとしている^{※5}。企業のIT投資やデータの利活用を促す補助制度(IT導入補助金、ものづくり・商業・サービス補助金等)は平成29年度補正予算にも組み込まれている。こうした制度を活用し、人手不足をIT投資によって代替することを検討すべきである。

経済産業省は平成29年7月に「人手不足対策ガイドライン^{※6}」を発表し、人手不足対策にうまく対応している企業の事例を100以上とりまとめている。こうしたツールも参照し、人手不足対策を万全の備えで乗り越えていただきたい。

飛騨国サテライトでは「人手不足対策」の情報発信に取り組んでいます！

① 2017年12月11日「人手不足対策セミナー@高山」を開催

標記セミナーでは、中部経済産業局担当者より、「新卒は大企業志向が強く、大企業の方が離職率が低いことから、中小企業は発想の転換が必要」と

指摘があり、「女性、シニア、外国人等の多様な人材に視野を広げ、人材を確保すること」「IT導入や設備導入、人材育成等により、1人あたりの生産性(労働生産性)を向上すること」が人手不足対策となることが示されました。加えて、経済産業省が2017年に整理した「人手不足対策ガイドライン」について、その100を超える事例からポイントを抜き出して解説が行われました。

また、岐阜県中小企業総合人材確保センター(「ジンサポ!ぎふ」)担当者は、企業は「選ばれる」という意識で、求職者の視点から企業のPRの仕方を見直すことが必要であるとし、そのための第一歩として、企業の魅力が伝わる求人票の書き方について具体的なレクチャーが行われました。



写真2：昨年12月開催の「人手不足対策セミナー@高山」の様子

② 2018年2月27日「旅館・ホテル・観光業の人手不足対策セミナー」(高山)を開催します！

岐阜県が観光産業の稼ぐ力を高めていく上で、人手不足対策の解消・緩和は重要な課題であり、当所では2018年2月に、山田ビジネスコンサルティング株式会社にてホテル旅館業専門の特任部長を務める青木康弘氏を招いて、高山市にて観光業に特化した「人手不足対策セミナー」を開催する予定です。業界の常識にとらわれず、ホテル・旅館業における人材採用のポイントについて解説していただく予定です。参加は無料です。

※ご興味ある方はぜひお申し込みください！

【お問い合わせ先】

株式会社十六総合研究所 TEL.058-266-1916

※お申込方法は十六総合研究所ホームページにてご確認ください。

【参考文献】

玄田 有史編(2017)『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』、慶應義塾大学出版会
十六総合研究所(2017)『人手不足に関する特別調査』
日本銀行(2017)「経済・物価情勢の展望2017年7月」

旅館・ホテル・観光業の 2/27@高山 人手不足対策セミナー

飛騨地域の観光客数は増加傾向にあり、特に外国人観光客の増加は著しく、観光産業(特に旅館・ホテル業)の稼働率は一段と高くなっています。他方、人口減少の影響と地理的な要因から、人手不足問題が顕在化してきており、観光産業の稼ぐ力を高めていく上での障害要因となっています。本セミナーでは、人手不足を解消するための採用力向上、定率率改善に資するポイントとその具体的な方法、そして岐阜県が行う観光産業の人手不足対策推進施策をお伝えします。

セミナー概要	
日時	平成30年 2月 27日 (火) 13:30~16:00 (受付 13:00~)
場所	十六銀行 高山支店 2F 会議室 〒506-0841 岐阜県高山市下三之町136
プログラム・講師	第1部:「業界の常識にとらわれるな!ホテル旅館人材採用のポイント」 山田ビジネスコンサルティング株式会社 特任部長(ホテル旅館業専門) 青木 康弘 氏 第2部:「人材不足の現状を知る!事業者ニーズと学生ニーズ」 岐阜県 飛騨県事務所 振興防災課 観光係長 齋藤 由宏 氏
対象者	旅館・ホテルなど観光業に関連する事業者
定 員	50名(先着順)
受講料	無 料
主 催	株式会社十六銀行、株式会社十六総合研究所
共 催	山田ビジネスコンサルティング株式会社

【お問い合わせ先】株式会社十六総合研究所 TEL.058-266-1916

※お申込方法は十六総合研究所ホームページにてご確認ください。

※5：日本銀行「経済・物価情勢の展望2017年7月」

※6：http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2017/170703hitodebusokugl.html