次世代リーダー育成研修会

# 他部門を知り、結集しよう

## ～アンテナを張り直す～

**JAいわて花巻**
**金融部金融推進課**
**髙橋　幸太郎**

JAいわて花巻

いい土、
いい水、
いい心。

# 目　　次


Ⅰ．はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

Ⅱ．ＪＡいわて花巻について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

　１．概況

　２．組合数の推移

Ⅲ．ＪＡいわて花巻の目指す姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４

　１．基本理念

　２．経営理念

　３．基本姿勢（スローガン）

Ⅳ．ＪＡいわて花巻の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４

　１．職員数の推移

　２．人手不足の原因

　３．人手不足が及ぼす影響（デメリット）

　４．職員数の推移から見た問題

Ⅴ．業務の効率化に向けた課題の整理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６

　１．ＳＷＯＴ分析とクロスＳＷＯＴ分析（課題の抽出）

　２．分析結果を踏まえて

Ⅵ．戦略テーマと提案・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９

　１．戦略テーマ

　２．具体的戦略提案

　３．提案の目的

Ⅶ．実現に向けた体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０

　１．既存の他部門協力体制

　２．実現に向けたスケジュール（部門を知る為の、部門を超えた研修の実施）

　３．実現に向けたスケジュール（職場内広報誌の作成）

　４．実現に向けたスケジュール（アンテナ表の作成）

　５．実現に向けたスケジュール（文書配布時の一斉声かけ）

Ⅷ．戦略提案のメリット・デメリット・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３

Ⅸ．実現に向けた費用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４

Ⅹ．実施に向けたフォロー策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４

Ⅺ．おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５

## Ⅰ．はじめに

令和２年より猛威を振るっている新型コロナ感染症により、今までの当たり前は当たり前ではなくなった。

令和３年９月にはデジタル庁が発足し、デジタル化やＤＸを推進している。その背景には、人手不足の解消も目的の一つとなっている。生産年齢人口の減少などにより、職場の人手不足は加速しており、今後はこれまで以上に採用が難しくなることが予想されている。人手不足の解消は事業継続や成長において避けられない問題である。

困ったことに、生産年齢人口の減少の早期改善は期待できるものではない為、今までとは違う視点で事業継続および成長できる施策を検討しなければならない。そのために喫緊の課題として、現状の事業を進める中で、効率化できることがないかを考えることは、最優先事項ではないだろうか。

## Ⅱ．ＪＡいわて花巻について

### １．概要

ＪＡいわて花巻は岩手県の中央部に位置し、花巻市、北上市、遠野市、釜石市、大槌町、西和賀町の４市２町を営業地区とし、管内の総面積は３，４００㎢で、東は太平洋から西は奥羽山脈まで東西１２０㎞をエリアとしています。

当ＪＡ管内の営農形態は、稲作を中心に園芸、畜産の複合経営が特徴です。県内屈指の米どころであり、広大な地域の気候特性に合わせた作物を生産し、日本の食糧供給基地としての発展が期待されています。地域の特長を生かし、地域相互の交流と連携によって、産業が持続的に発展する可能性を秘めた地域といえます。

また、宮沢賢治や新渡戸稲造をはじめ、世界的に著名な先人を多数輩出するなど文化の香りが高く、「遠野物語」に象徴される通り民話の里としても広く国民に親しまれています。

### ２．組合数の推移

| | | 平成２３年度 | 平成３０年度 | 令和元年度 | 令和２年度 | 令和３年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 正組合員 | 24,331 | 21,660 | 21,234 | 20,784 | 20,484 |
| | 准組合員 | 18,513 | 19,137 | 19,245 | 19,322 | 19,391 |
| 合　計 | | 42,844 | 40,797 | 40,479 | 40,106 | 39,875 |
| 前年度対比 | | -217 | -412 | -318 | -373 | -231 |
| 平成23年度からの累計 | | | -2,047 | -2,365 | -2,738 | -2,969 |

## Ⅲ．ＪＡいわて花巻の目指す姿

### １．基本理念

愛・農・土　－いい土・いい水・いい心－

　新鮮で安全な農畜産物を作るには「いい土」と「きれいな水」が基本です。

　そして、農家の愛情が加わることで消費者にも“おいしさ”が伝わるものであり、「農と共生」の心がここに生きています。ＪＡいわて花巻は、イーハトーヴの大地に根ざした、環境にやさしい農業をめざして“発進”します。

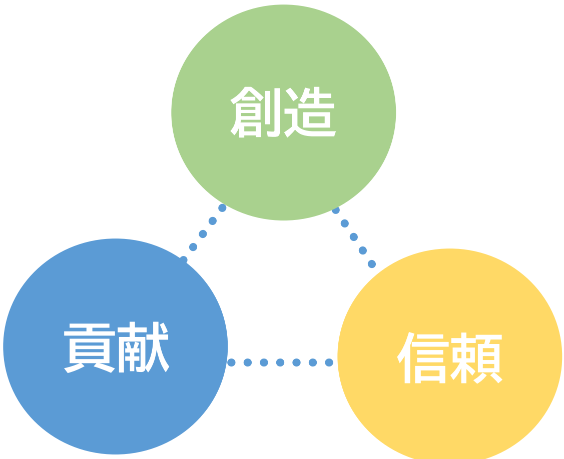
### ２．経営理念

①地域の彩ある食と農を守り、次代へつなぐ
　魅力ある農業を創造します。

②組合員の暮らしに豊かさを提供し、
　活力ある地域づくりに貢献します。

③環境変化に対し揺るぎない経営基盤を築き、
　充実した総合事業を展開します。

④職員相互の信頼と絆を深め、
　働きがいのある職場を作ります。

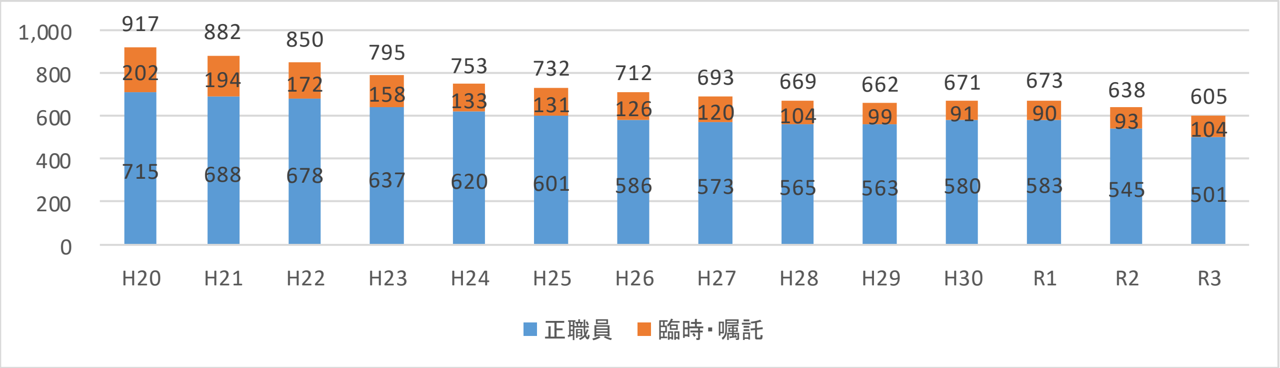



### ３．基本姿勢（スローガン）

ＪＡいわて花巻は地域から自慢されるＪＡ、
職員が自慢できるＪＡを目指します。

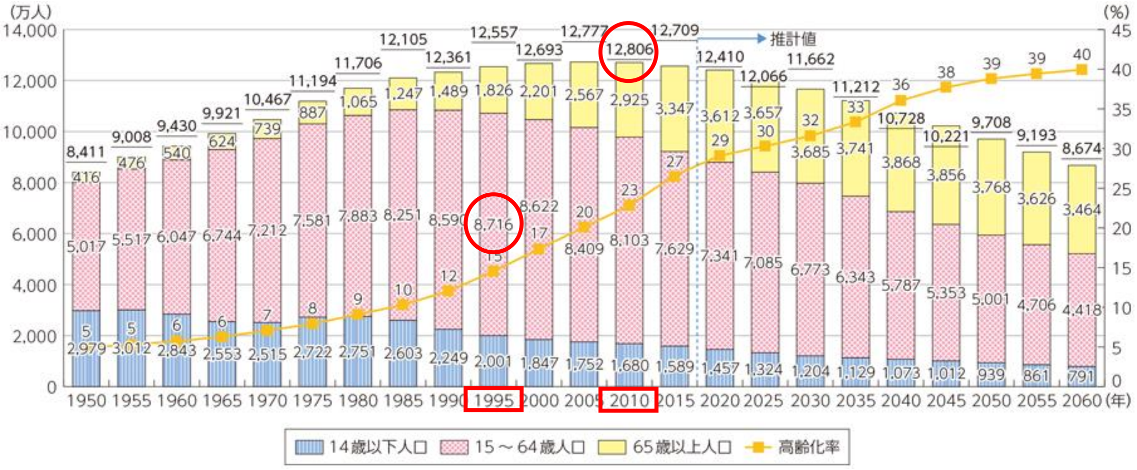
## Ⅳ．ＪＡいわて花巻の現状

### １．職員数の推移



## ２． 人手不足の原因

企業が人手不足に陥っている主な原因の一つに少子高齢化がある。日本は世界的に見ても、急速に少子高齢化が進んでいる。日本の生産年齢人口（１５～６４歳）は１９９５年をピークに、総人口も２００８年をピークに減少に転じている。




（出典）2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳人口を含む）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年１月推計）」（出生中位・死亡中位推計）

総務省の推計によれば、生産年齢人口の比率は２０１５年：２０６０年で１００：６０もの差が生じるという結果が出ている。こうした人口減少、特にも若い世代の減少は社会に大きな影響をもたらすものと考えられている。

## ３． 人手不足が及ぼす影響（デメリット）

・労働環境の悪化（残業時間の増加、休暇取得数の減少）

・従業員の働きがいや意欲の低下

・能力開発機会の減少

・離職者の増加

## ４． 職員数の推移から見た問題

Ⅳ－１「職員数の推移」より毎年職員数が減少している。広域合併後の平成２０年と令和３年を比較すると正職員は２１４人、全体では３１２人も減少している。令和２年度には支店再編を実施し、業務・事務の効率化を図っている所ではあるが、人員不足の問題解決には厳しい状況が続いている。

直近の人手不足の要因のひとつに、中途退職者の増加がある。退職理由は「転職」や「ノルマへの不安」、「異動」「メンタル不調」とさまざまではあるが、総じてコミュニケーションが充実していれば一定の歯止めにはなった可能性はあると考える。コロナ渦により、コミュニケーションは以前と比べ希薄になっていることも一因ではないだろうか。

しかし、今回フォーカスしたいのは、残された職員への業務負担の問題である。Ⅳ－３「人手不足が及ぼす影響」にある通り、人手不足は労働環境の悪化から意欲の低下へと繋がり、最終的には離職にもつながる可能性がある。やりがいを持ちやる気に満ちた人財をも、人手不足により失う可能性がある。この負のスパイラルを止めるためには、早急に労働環境の改善と業務の効率化が求められるのではないだろうか。

## Ｖ．業務の効率化に向けた課題の整理

### １．ＳＷＯＴ分析とクロスＳＷＯＴ分析（課題の抽出）

労働環境の改善のための業務効率化を目指す上での、ＪＡいわて花巻の現状を分析する。更にクロス分析を行うことで、今取り組むべき戦略課題を洗い出すこととする。

### （１）ＳＷＯＴ分析

業務の効率化を目指す上での、ＪＡいわて花巻の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を浮き彫りにすることを目的に分析する。

| | 好影響 | 悪影響 |
|---|---|---|
| 内部環境 | 強み（**S**trengths） | 弱み（**W**eaknesses） |
| | ・幅広い**総合事業の展開**<br>・部署間異動（**幅広い知識の習得**）<br>・安心のＪＡブランド<br>・職員マニュアルによる意識統一<br>・各種研修会の開催（任意・強制含）<br>・文書配付（正組合員全戸訪問） | ・**部門ごとの縦割り**（専門性が高い）<br>・**他部門のことがわからない**<br>・異動により専門知識の醸成が困難<br>・支店再編<br>・**職員の減少**<br>・コミュニケーションの希薄化<br>・ＪＡは農家だけが利用できるという誤解 |
| 外部環境 | 機会（**O**pportunities） | 脅威（**T**hreats） |
| | ・**働き方改革**<br>・デジタル庁発足-**デジタル化、ＤＸ**<br>・ウィズコロナ、アフターコロナ<br>・競合店舗の統合 | ・**少子高齢化、生産年齢人口の減少**<br>・農業者の高齢化（組合員減少）<br>・農協改革<br>・円安、低金利（費用増、収益減）<br>・シェアの奪い合い<br>・オンライン市場の拡大（通販・ネット銀行、ネット保険） |

この分析結果を踏まえ、クロスＳＷＯＴ分析にて、項目ごとの戦略を展開していく。

## （２）クロスＳＷＯＴ分析

上記ＳＷＯＴ分析の結果をもとに、業務の効率化に向けた戦略課題を抽出する。

・「機会×強み」機会と強みを最大限に活かしてできることは何か？

・「機会×弱み」弱みによって機会を逃さないようにできることは何か？

・「脅威×強み」強みを活かして脅威を克服する為にできることは？

・「脅威×弱み」脅威と弱みによって訪れる危機を回避するためにできることは何か？

| | 機会（O） | 脅威（T） |
|---|---|---|
| | ①働き方改革<br>②デジタル庁発足-デジタル化、ＤＸ<br>③ウィズコロナ、アフターコロナ<br>④競合店舗の統合 | ⑤少子高齢化、生産年齢人口の減少<br>⑥農業者の高齢化（組合員減少）<br>⑦農協改革<br>⑧円安、低金利（費用増、収益減）<br>⑨シェアの奪い合い<br>⑩オンライン市場の拡大（通販・ネット銀行、ネット保険） |
| **強み（S）** | **積極的な攻撃（機会O×強みS）** | **差別化戦略（脅威T×強みS）** |
| ⑪幅広い総合事業の展開<br>⑫部署間異動（幅広い知識の習得）<br>⑬安心のＪＡブランド<br>⑭職員マニュアルによる意識統一<br>⑮各種研修会の開催（任意・強制含）<br>⑯文書配付（正組合員全戸訪問） | ①×⑮ゼネラリストの育成とスペシャリストの育成（差別化）<br>①×⑪**各部門の繁忙期と閑散期を把握し応援体制の構築（研修も兼ねる）**<br>①×⑯**全職員による強化声かけ項目の設定による情報収集の効率化**<br>②×⑯文書のペーパーレス化 | ⑤×⑪**総合事業の強み（ビッグデータの活用）を発揮**<br>⑤×⑭毎朝の読み合わせにて強化声かけ項目の統一<br>⑧×⑪効率的に収益の確保できる事業体制の見直し（今までやっていたから、惰性で継続しない） |
| **弱み（W）** | **段階的施策（機会O×弱みW）** | **防衛または退去（脅威T×弱みW）** |
| ⑯**部門毎の縦割り**（専門性が高い）<br>⑰**他部門のことがわからない**<br>⑱異動により専門知識の醸成困難<br>⑲支店再編<br>⑳**職員の減少**<br>㉑コミュニケーションの希薄化<br>㉒ＪＡは農家だけが利用できるという誤解 | ①×⑰他部門の知識習得からゼネラリストの育成<br>①×⑳**他部門事業へもアンテナを張り連携強化する。**<br>②×⑯ソフト開発（情報連携特化）<br>②×㉑部長級によるWEB面談の実施<br>③×㉑支店対抗スポーツ大会の実施 | ⑤×⑰**部門を超えた職場研修による協力体制の増強**<br>⑤×⑳職員が自慢できるＪＡを目指す<br>⑥×㉒若年層へのＰＲ強化<br>⑧×⑯**部門間連携し、重複している、一体化できる業務を集約する** |

## ２．分析結果を踏まえて

### ①課題の整理

ＳＷＯＴ分析とクロスＳＷＯＴ分析にて複数の対応策を洗い出した。その中で、特にもＪＡいわて花巻が抱える課題と考えられるものについて整理していく。

１つ目に、ＪＡの特色で強みでもある「総合事業」を活かしきれていない点である。今までは営農・生活・金融・共済とそれぞれが専門的知識を発揮し、利用者のさまざまなニーズに沿った対応をしてきた。しかし、部門ごとの専門性の高さから縦割り構造が強くなり、部門間の情報共有がしづらい状況となっている。正組合員数の減少が続き、准組合員数は微増しており、近々正・准組合員数の逆転が起きようとしている。よって、利用者層の変化が起きていることとなる。この変化に対応すること、また今までと変わらず地域のニーズに応えていくためには、部門間連携強化は不可欠であろう。

総合事業では、さまざまな利用者との接点と、多角的な観点から利用者のニーズを把握することが可能である。これからは部門を超えた情報共有をして、総合事業で得た貴重なビックデータを活かしていくことが求められてくる。

２つ目に、職員の減少についての問題である。Ⅳでも示した通り、職員の減少による労働環境の悪化、それに伴い更に退職者がでるという悪循環を止める必要がある。しかし、人材確保も難しい状況であるため、今いる人材の中で何が出来るかを前向きに検討していく必要がある。

### ②課題の真因

前項にて２つの課題を取り上げた。この２つの課題を解決困難な状況とする要因は密接に関係していると考える。

１つ目の総合事業を活かしきれていないことについては、他部門の事業がどのように進められているのか、何を目標としているのかが分からないことが大きな問題と考えられる。しかし、２つ目の職員数の減少による人手不足により、以前にも増して、自分の業務で手一杯となり、他の部門の事まで考える時間的余裕がないというのが現状である。この負のスパイラルにより、一層自分の業務のみへ没頭し、縦割り関係の溝が深くなってしまっているのではないだろうか。

部門間での情報共有が活発になることで、効率的な情報収集が促進され、ある一定程度の人手不足による労働環境の悪化は抑制されると考える。また、労働環境が改善されることで、職員の学習機会も確保されスキルアップにもつながる。最終的には時間的・精神的余裕が生まれることで、離職者も減り事業基盤のしっかりした、働きやすい職場につながっていくのではないだろうか。

以降、クロスＳＷＯＴ分析の対応策の中より、「総合事業を活かすこと」「職員の減少」を改善する戦略として、「幅広い知識を持つこと」「部門間での協力」の２対応策を軸として、各対応策を組み合わせながら戦略提案をしていく。提案にあたっては、人員不足を考慮し、時間的・精神的な余裕を保たれることを前提とする。

## Ⅵ．戦略テーマと提案

### １．戦略テーマ

**『他部門を知り、結集するための研修プログラムの導入』**
**～アンテナ表作成により部門間連携意識の醸成を目指す～**

### ２．具体的戦略提案

①他部門を知る為の、部門を超えた実地研修の実施
②職場内広報誌の作成
③アンテナ表の作成（隔月で他部署の事業に関することで、１項目を選択し意識する）
④文書配布（担当地域の正組合員への広報誌等配布）時の一斉統一声かけ

### ３．提案の目的

部門間連携は、ＪＡいわて花巻だけでなく、一般の企業でも課題として多く取り上げられるものである。農協の強みである総合事業を活かすためには、特にも部門間連携は強力に求められる。以前より、連携強化すべきと言われてきているが、部門間の縦割りは強く連携しきれずにいるのが現状である。しかし、現状ＪＡいわて花巻として、なにも取組んでいないわけではない。現状の取組みをブラッシュアップさせ、連携の意識を醸成させていきたい。

ではなぜ、部門間連携ができないのかの要因の一つに、他部門ではどのような業務を行い、どのようなことを求めているのかがわからないことが挙げられる。そもそも何を目標とし、何を求めているのか分からなければ、意識して情報を与えることは不可能である。

連携するためには、まず他部門が何をしているのかを知る必要がある。そのために研修及び、職場内広報誌にて共有していく。しかし、現場では自分の業務で手一杯となっており、他部門へ目を向ける機会が少ないという状況にある為、研修については繁忙期・閑散期を考慮して実施していくこととする。

その後、一般職員に対して、隔月で他部門の事業で必要としている情報を選択し、声かけや情報収集する意識付けを行っていく。また、文書配付の際に、ただ文書を置いていくだけでなく、全職員が統一した声かけをすることを決めごととし、意識醸成させていく。

即効性のある提案ではないが、将来的には利用者から何でも相談される職員（ゼネラリスト）の育成にもつながり、顧客からの信頼・ＣＳの向上に繋げられるものと考える。

また、自分だけが頑張っているのではなく、全員が協力し合って事業を進めているという意識になっていければ、部門間のコミュニケーションも充実していき、労働環境の改善にもつながっていくことが期待できる。

意識が変われば、行動が変わる。行動が変われば、結果が変わる。この思想のもと、上記のことを目的として、本戦略を提案する。

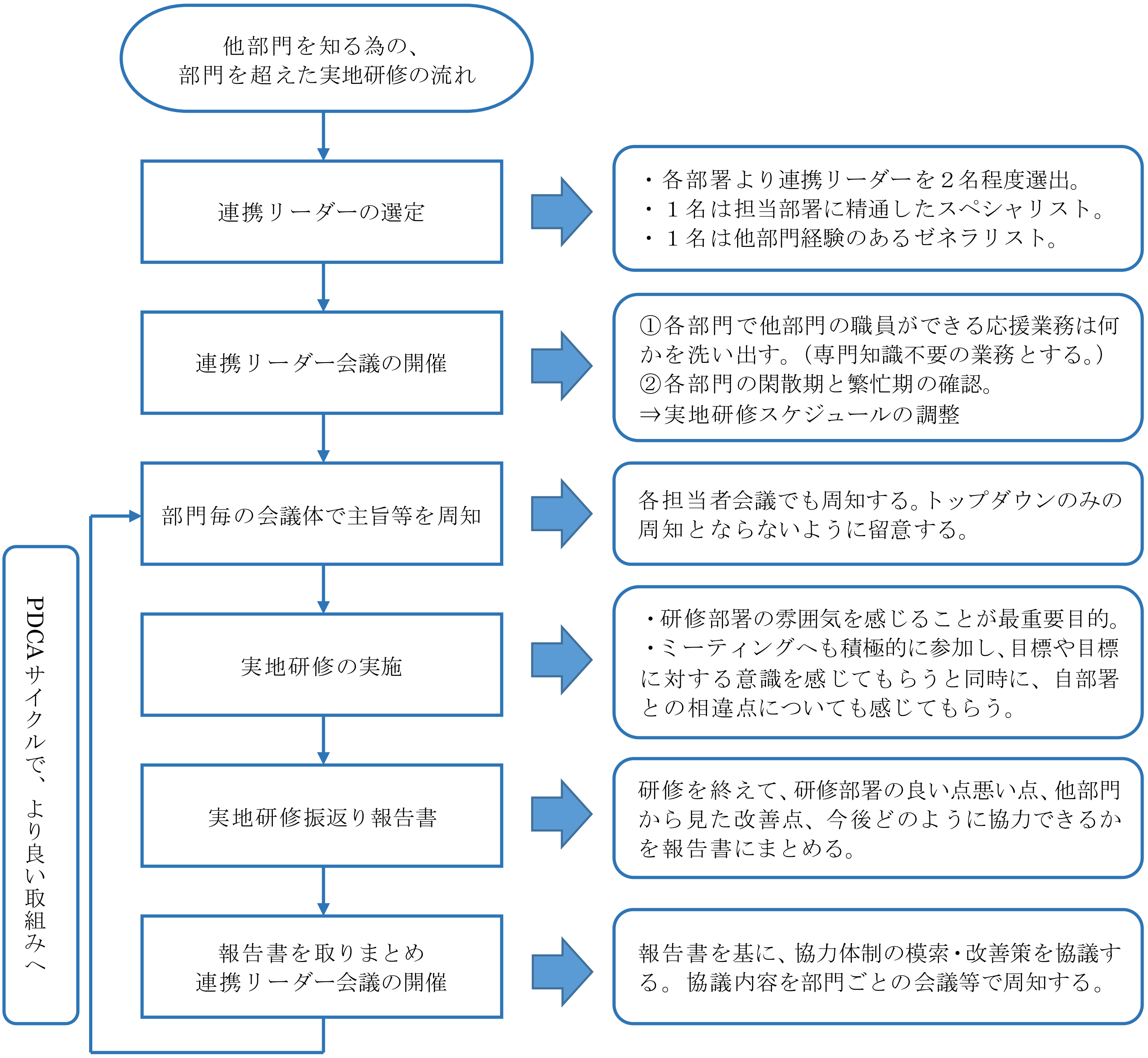
## Ⅶ．実現に向けた体制

### １．既存の他部門協力体制

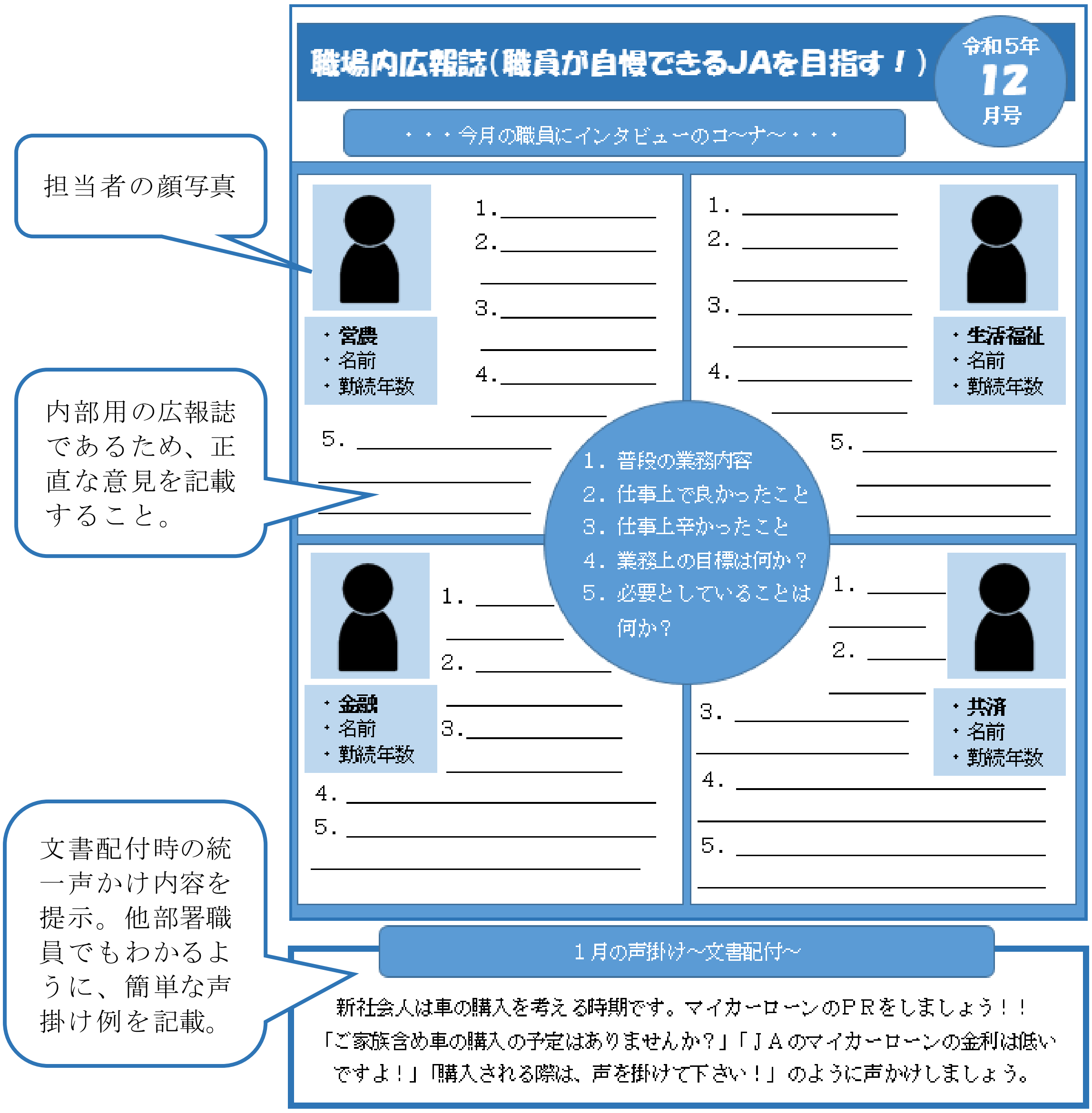
①共済情報提供活動　②ちゃぐりんスクールの対応
③営農施設への繁忙期応援　④家の光・農業新聞購買運動
⑤ＴＡＣと担い手金融リーダーによる連携　⑥金融・共済商品知識研修会

他部門の協力や応援体制については、なぜやらなければいけないのかを理解していなければ不満が出てしまう。何を目的として、何をしなければいけないかを上司は部下に対して理解させる必要がある。

### ２．実現に向けたスケジュール（他部門を知る為の、部門を超えた実地研修の実施）



３． 実現に向けたスケジュール（職場内広報誌の作成）




## （１）職場内広報誌の担当

既存の広報担当者が、職場内広報誌の担当も兼務することとする。

※職場内広報担当者は、連携リーダーも兼務してもらうこととする。

## （２）職場内広報誌の内容

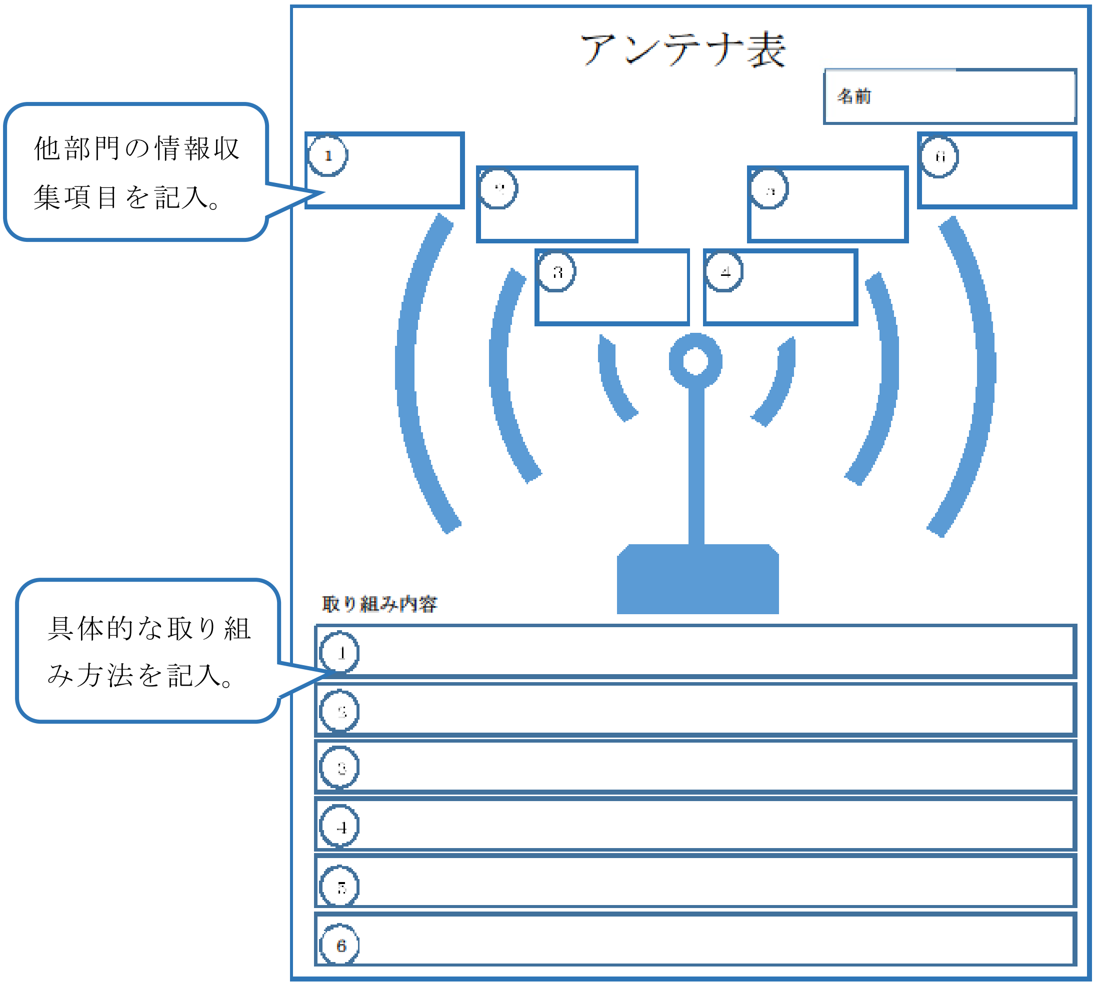
①他部門ではどのような業務をしているかを、知ってもらうことを最優先する。

②２～５年目の職員を対象として、自分が携わっている業務について楽しいこと、辛いことをインタビュー形式にて取材する。

③自分の業務の目標達成に向け、必要としている情報、連携してもらえる状況などを、他部門の職員にもわかりやすいように作成する。

※職場内の意識をひとつにまとめ、ＪＡいわて花巻の職員としての行動を促していく。

## ４． 実現に向けたスケジュール（アンテナ表の作成）




### （１）アンテナ表作成の目的

既存の業務の中で、他部門に協力できる場面を自ら考え、行動することは重要なことである。そして、情報のアンテナを張り直すことで、部門間連携への意識を強めていく。

### （２）対象者

一般職員全員を対象とする。役席者は、部下のアンテナ表を取りまとめ、行動の管理を行い、一定期間経過後にアンテナ表に記載した項目に対して、どのような意識で、どのような行動をしたかの聞き取りを実施する。

### （３）期間

隔月でアンテナを追加していく。アンテナ表は幅広い事柄にアンテナを張ることを目的としている為、アンテナは部門及び項目は前回と重複しないように留意すること。

### （４）留意点

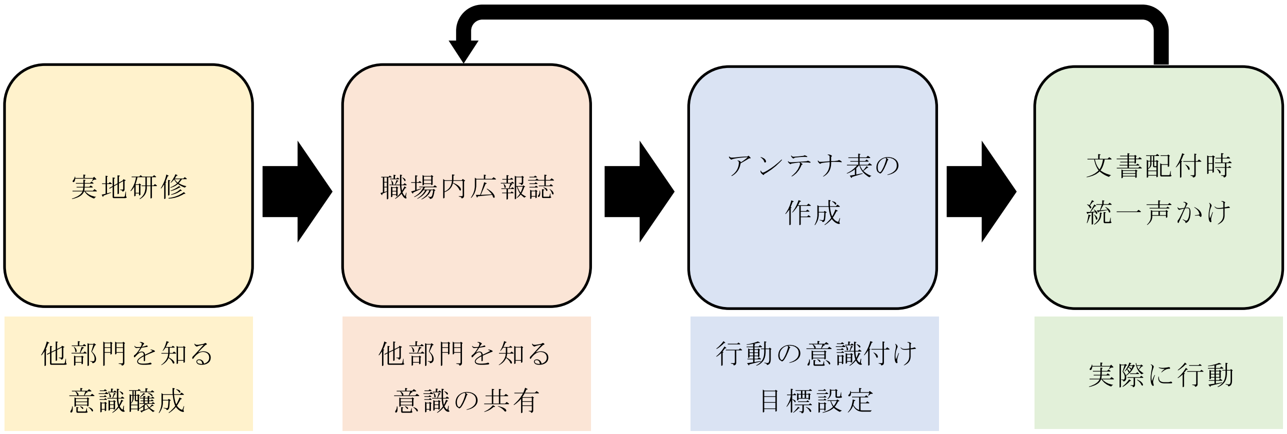
アンテナ表の目的は、他部門間連携の意識を強化することである。アンテナ表に書き入れた項目をノルマ化することは、業務および精神的負担につながる。そのため、アンテナ表では、結果ではなくどういう行動をしたかを重要視することとする。

## ５． 実現に向けたスケジュール（文書配布時の一斉統一声かけ）

毎月担当する地域の正組合員宅へ広報誌や注文書などを、職員が直接出向いて組合員へ届けている。本来は正組合員との関係構築に繋がる機会になるはずだが、業務の合間を縫っての取組みとなる為、早めに終わるように簡単に済ませてしまうことは多々ある。

この既存の取組みをより良いものにする為、月替わりで全職員が統一した項目について声かけを実施する。声かけの内容については、職場内広報誌にて簡単な話法と共に事前に周知する。もし、興味がありそうな方がいた場合は、担当部署へ情報を即時につなぐ。

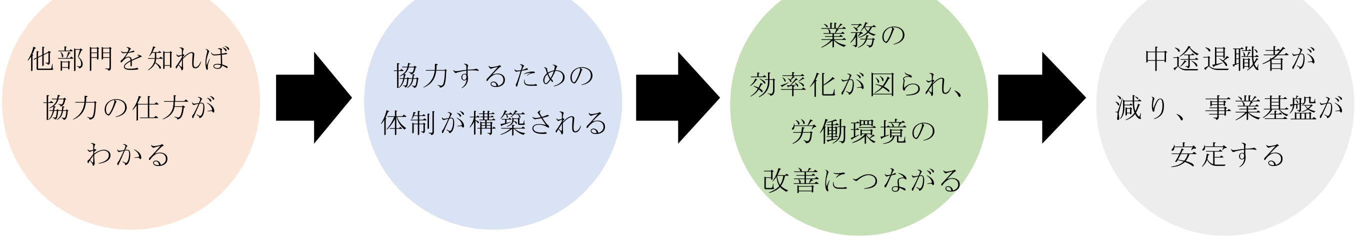
個人のやる気に左右はされる取組みかもしれないが、出向く活動の強化と、訪問することに変わりはない為、意味のある取組みに改善していく。




## Ⅷ． 戦略提案のメリット・デメリット

### １． 戦略提案のメリット

・他部門のことを知ることで、お客様との信頼関係の構築につながる。
・他部門のことを知ることで、他部門の苦労が分かる。
・他部門のことを知ることで、どのように協力すれば良いかがわかる。
・協力の仕方が分かれば、協力するための体制が構築される。
・協力体制が構築されれば、業務の効率化が図られる。
・業務の効率化が図れれば、労働環境の改善につながる。
・労働環境の改善につながれば、中途退職者の減少に期待が出来る。
・中途退職者が減少すれば、事業基盤が安定する。



## ２． 戦略提案のデメリット

### （１） 研修対象者の負担増

すでに自分の業務で手一杯の中、研修や覚えることが増えることで、身体的負担が生じる可能性がある。そのため、できる限り閑散期に研修を実施することとし、負担軽減を図る。逆に研修者を受け入れる側は、人員増による業務負担の軽減に期待出来る。

### （２） 管理者の検証業務の負担増

聞き取りについては、５～１０分程度とし、業務に支障がでない程度とする。また、部下とのコミュニケーションの一環としても取り組んでもらう。業務だけに留まらず、不安や不満について相談し合える関係を築く。上手くいかないことへのアドバイスをできるよう、管理者も自己研鑽に努めることが必要となる。

### （３） 研修受け入れ部署の負担

応援に来てもらう立場ではあるが、専門知識がない業務であっても、最初は教える必要がある。これについては、マニュアル化することで説明時間等の短縮を図る。

### （４） 連携リーダーの負担

連携リーダーには、協調性と向上心を持った職員を選定する。連携リーダーには相当の負担が生じることになる為、連携リーダー手当を支給することで負担については飲み込んでもらうこととする。

効率化を目的に始める戦略ではあるが、当初は一定程度の負担が発生してしまう。しかし、この思想が浸透していくことで、事業間での連携により効率化が図られ、業務負担は減少していくものと考える。

## Ⅸ． 実現に向けた費用

１． 連携リーダー手当

月１万円×１２か月×１０名＝１２０万円

２． アンテナ表取組表彰者奨励金

１万円×２５名×６回＝１５０万円

３． 職場内広報誌印刷代

基本はメールでのデータ提供とするが、パソコンを持たない職員もいるため一定の印刷費用が発生する。

## Ⅹ． 実施に向けたフォロー策

１． 自部門内での協議

会議後に自部門に持ち帰り、部門内で協議検討し、再度リーダー会議内で協議する。

２． 各部門会議

各部門の会議内で、優良事例やより良いものにするための取組みを協議をする。

３．表彰制度

　アンテナ表に記載の取組みについて、優良な取り組みをした職員に対して表彰を行う。この表彰は結果ではなく、行動や取組みに対して評価することとする。

　支店・グループ・部署ごとに、隔月で１名を表彰する。表彰は常勤役員より表彰し、表彰金を支払う。

４．意識統一

　一人だけが頑張っているという状況を作らないために、朝礼時に朝礼当番者は何についてアンテナを張っているのか発表する時間を設ける。

５．ノルマ化しない

　行動に対して結果を求めたいところではあるが、他部門を知って連携する意識を強めていくことを目的とする為、ノルマ化はしないこととする。

## Ⅻ．おわりに

　農協らしさとは何かを考えた時に、「人と人とのつながり」が、今の農協を作り上げたのではないだろうかと考えた。協同とは、「力・心を合わせて事にあたる」と辞書にある。一人の力には限界がある。一見自分には関係ないと思うことも、視点を変えれば密接に関係していることは、多々あるはずである。自分のことで精一杯になり、周りが見えなくなりがちな今こそ、協同の力を発揮するべきではないだろうか。

　農協には、一般企業にはない農協らしさが多くある。効率化を推し進める中で農協らしさを失うこともあるかもしれない。しかし、「人と人とのつながり」は最大の農協らしさであり、ここを強化することは、農協らしさを増大させ、農協ファンの増加につながっていくはずである。

　もちろん人とのつながりは職員間でも大切である。コロナ禍により、職員間のコミュニケーションは取りづらくなっている。今後、アフターコロナ時代を迎え、全職員が一同に会す時が来た時には、懐かしい顔ぶれが以前と変わらずそこにあり、皆が笑顔で結集していることを願うばかりである。

≪参考文献≫

・ＪＡいわて花巻　通常総代会資料

・ＪＡいわて花巻　職員マニュアル

・帝国データバンク　人手不足に対する企業の動向調査（2022 年４月）

・総務省　我が国の人口の推移