人手不足によるビルメンテナンス業の経営リスク

～人口減少化は大きな経営リスク～

昨年５月に「人口減少社会」「消滅可能性都市」「少子化対策と東京一極集中対策」などのキーワードが，マスコミでクローズアップされたことは記憶に新しい．人口減少と若年労働力の移動に焦点が集まり，政府も人口減対策・地方創成対策の長期ビジョンに基づき3.5兆円規模の経済対策を2015年から５年間施行することとなった．

ところが人口減少問題の意識はあっても，その結果生じる人手不足による経済的リスクに関しては，警鐘を鳴らすような意見は少なく，世間の目も「デフレ脱却」「経済回復」といった心地よい響きの言葉で満足してしまうことを憂慮している．

また，目の前にある「人手不足」を，昔と同じように「国が手を打ってくれる」「業界としてはそれほど深刻にはならないだろう」と思い込み，人口減少，出生率低下に対する政府施策を眺めながら，人手不足問題も「お上や業界が何とかしてくれるだろう」との依頼心，安心感を持っているのは嘆かわしい状況である．日本全体での人口減少がもたらすリスクを避けられないこと，また人手不足が重症化して，労働集約型のサービス業が現在よりも人手不足で苦境に追い込まれることを認識すべきである．

当然，ビルメンテナンス業は，他サービス業よりも募集力（人数・賃金），人件費増加の価格転嫁力で劣っているので，採用事情はより深刻である．「人手不足による売上・利益減少と事業衰退化の進行」が，ビルメン経営の最大リスク（廃業，倒産）になることを認識してもらいたい．

先んじて対策に着手し，知恵と工夫を絞って対応策を見出すことが生き残りのキーとなろう．

松本　卓三

1　人口減少の基礎知識

1－1　人口減少による負のスパイラル

人口減少による負のスパイラルの様子を**図１**に示す．

昨今，さまざま情報媒体（新聞，TV，雑誌，論文）で騒がれている通り「日本の人口減少は避けられない」のは，まちがいない．

日本政府は，50年後に移民の受け入れを前提とせずに人口１億人を維持し，成長率２％を達成するという目標を掲げている．１000兆円を超える国の借金を返済するためには人口１億人は死守しなければならないというのが政府の論理であるが，現実的には非常に厳しい．

ちなみに，１億人を維持するためには，2030年には出生率を2.07まで上昇させることが必要となる．出生率2.0以上を達成している先進国はアメリカ，イギリス，フランスの３か国だが，いずれも移民受入れ国である．世界で高齢化の先頭を走る日本であるが，政府は移民受入れなしに出生率の大幅上昇は可能だという．

しかしこの2.07が達成不可能なことは後述の通りである．

1－2　人口減少をもたらす出生率の低下

＜出生率2.07への課題点＞

①現状出生率（2012年）＝1.41

②希望出生率（2025年）＝1.8

出生率1.8のためには：20歳代後半の結婚割合が現状40％から60％になれば実現可能

出生率2.1のためには：20歳代前半の結婚割合が現状８％から25％に，20歳代後半が現状40％から60％になれば実現可能[1)]

③生涯未婚率の上昇[2)]

50歳までに一度も結婚したことがない人の割合を示す「生涯未婚率」が，男性20.1%，女性10.6%

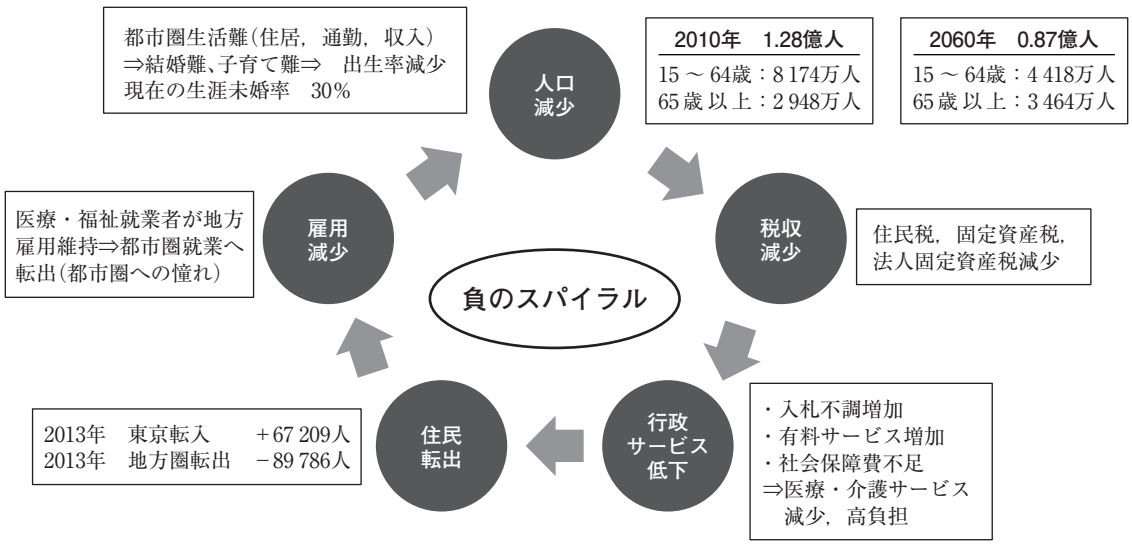


図1　負のスパイラル

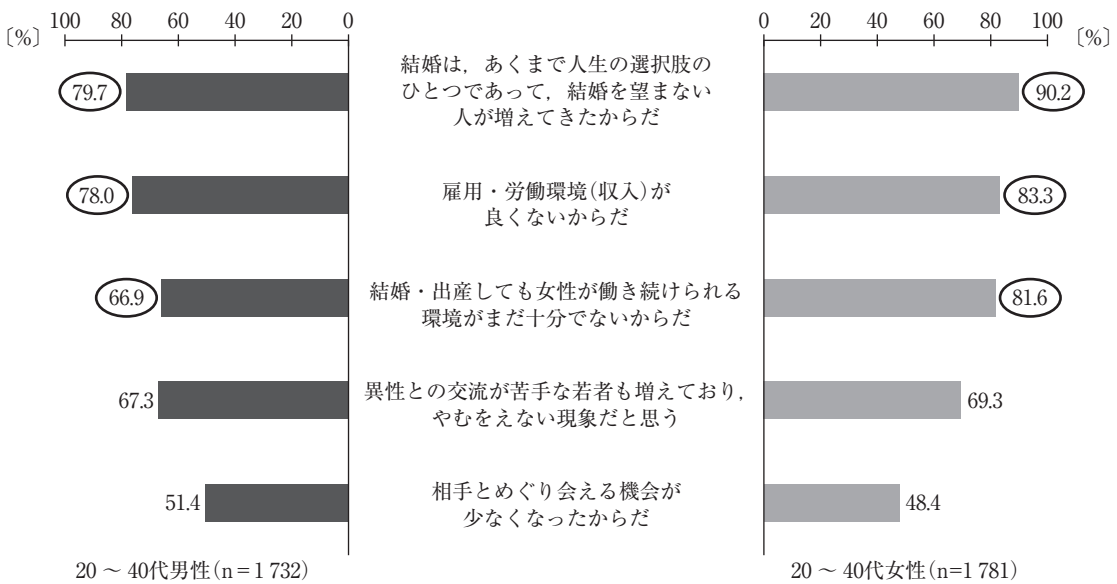


図2　生涯未婚率が男性20%，女性10%の現状に関してどう考えるか[2)]

と過去最高となっていることについてアンケートを実施した．この結果に対して，20～40代に質問したところ，男女ともに最も多かった回答は，「結婚は，あくまで人生の選択肢の一つであって，結婚を望まない人が増えてきたからだ」だった（**図2**）．ついで，「雇用・労働環境（収入）が良くないからだ」となる．

結婚しない，できない女性が出産する確率は現在の社会・経済環境下では非常に低い．まして非正規労働者の場合は，未婚率が20%以上になることは明らかである．

④女性就業率の低さ

20～39歳女性の就業率に関しては，ワースト1位が東京，2位が大阪，3位が金沢（石川県）というデータがあり，大都市圏では女性が働きにくく，出産・子育てに不利な環境であることがわかる．

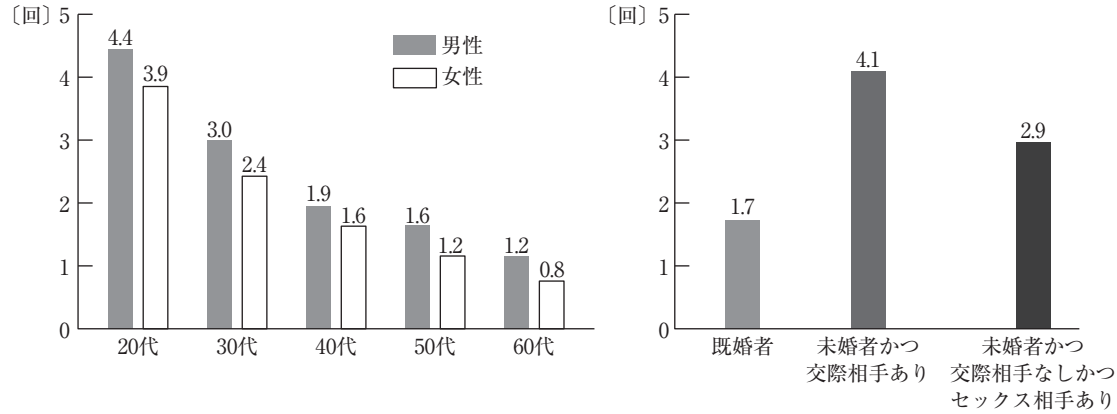


図３　１か月のセックス回数[3)]

その結果，非正規労働者の割合が上昇している状況である．

大都市圏では，共稼ぎ生活が結婚の必要条件となり，選択肢を狭くしている．結婚はしても，共稼ぎ・子育てには厳しい状態で，解決するには相当な時間が必要となる．[1)]

⑤既婚者のセックスレス

（一社）日本家族計画協会のまとめによると，セックスレスの夫婦やカップルは10年前と比べ，明らかに増えている（**図３**）．

結婚しているにもかかわらず，１か月以上性交渉のない，いわゆるセックスレスの割合は45％に上り，10年前に比べ13ポイント近く増えた（注：（公社）日本産婦人科学会の研究会報告でも，2014年データは44.6%としている）．

⑥確定予測

現在の出生率1.41が，2.07に上昇することは不可能である．

上記データからも明らかであるが，20歳～49歳までの男女共に，未婚率は上昇傾向にあって結婚を望まない，また結婚しても出産を望まない，産めないという実態は少子化を早め，高齢者死亡率上昇とも相まって，人口減少は避けられないことがおわかりと思う．

ましてや政府の目標である出生率2.07を達成するには，これまでになかった政策・制度作りを行わないと無理な数字となりかねない．参考までに，最も出生率が高い沖縄県でさえ出生率1.8～1.9であり，欧米諸国の半数が出生率1.8を超えているという現実がある．

１－３　人口減少による人手不足

①人口減が税収減となって市町村財政を直撃し，住民サービス低下と高負担化を招く．加えて労働生産人口全体が減っていき，なかでも若年女性（20～39歳）労働者数が激減するが，90％以上の子どもがこの年齢層から産まれている．

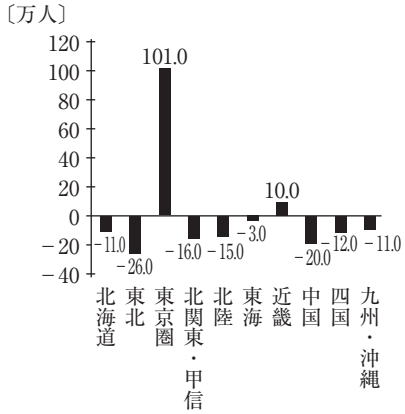
②労働人口の社会的移動と地方都市消滅化

- 地方から大都市圏への若者の流出（地域の雇用力減退）⇒人口の再生産力の喪失
- 地方の雇用力が減少するので，雇用需要の高い三大都市圏（関東圏，名古屋圏，関西圏）への流入が続く
- 特に，東京一極集中が止まらない（**図４**）⇒人口移動の流れを変える必要性あり

特に，東京圏での情報通信業，専門･技術サービス業，医療福祉サービス業の就業者の増加が顕著である．これらの就業者は地方から東京圏への転入労働者であり，地方都市の若年労働人口減少に結びつき，負のスパイラル（図１）状態に陥ってしまう．

③東京圏への転入就業者の生活環境レベル低下

- 東京圏での生活は，コストが高すぎる（家賃，駐車代，食費，交通費，レジャーなど）
- 非正規雇用率が高く，低賃金と通勤の長時間などで時間の余裕がない
- 男女とも結婚するためには厳しいハードルがあ

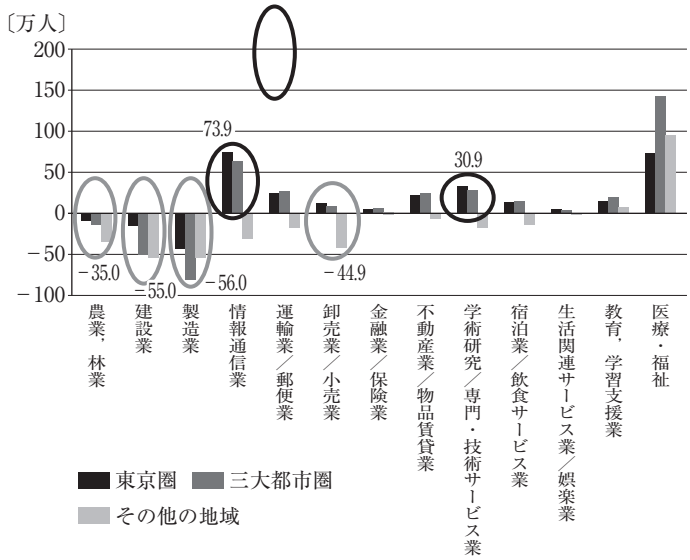


①過去10年間での就業者数の増減
（2003年→2013年の増減数）

平成13年		平成21年
2.19	→	2.04

②１人当たりの県民所得
（東京都と下位５県の比率）
東京都÷下位５県の平均

農業，建設業，製造業などの就業者数が全国的に減少している一方，東京圏等における情報通信業や専門・技術サービス業などの就業者数は増加．また，医療・福祉就業者数が全国的に増加．



③過去10年間での産業別・地域別　就業者数の増減
（2003年→2013年の増減数）

（備考）①③総務省統計局「労働力調査（基本集計）」2003年，2013年データより作成
（③の2003年データについては，2013年の産業分類と整合を取るため，労働力調査を元に内閣府にて推計した値を一部使用）
②内閣府「県民経済計算（平成13年度－平成22年度）」より作成

図４　東京と地方の就業者数増減

る（都心から遠距離の賃貸住宅でも，共稼ぎが必要条件となる）

- 結果的に，結婚はしても，出産・子育ては断念せざるを得ない生活環境となる
- 子育て卒業年代者数が減少し，本来はパート・アルバイト就業者の大きな供給源である世代が，大都市圏においても今後さらに厳しくなる
- 加えて，厳しい人手不足で苦しんできた飲食産業は，低賃金･長時間労働環境から脱皮できず，社会問題化した結果，人数不足で店舗閉鎖や勤務シフト改善に追い込まれている

2 人手不足の現状

2－1　最近の求人動向

＜ポイント＞

①平成27年３月の有効求人倍率は1.15倍で，前月と同水準

②平成27年３月の新規求人倍率は1.72倍で，前月に比べて0.09ポイント上昇

③平成26年度平均の有効求人倍率は1.11倍で，前年度に比べて0.14ポイント上昇

＜公共職業安定所（ハローワーク）における求人，求職，就職状況のまとめ＞

①平成27年３月，有効求人倍率（季節調整値）は1.15倍となり，前月と同水準

- 新規求人倍率（季節調整値）は1.72倍
- 正社員有効求人倍率（季節調整値）は0.71倍
- ３月の有効求人（季節調整値）は前月に比べ1.2％減，有効求職者（同）は1.3％減
- ３月の新規求人（原数値）は前年同月と比較すると4.7％増

これを産業別に見ると，宿泊業・飲食サービス業（18.8％増），教育･学習支援業（12.3％増），医療･福祉（10.7％増）などで増加となり，サービス業（他に分類されないもの）（6.3％減），運輸業・郵便業

表１　有効求人倍率指標[5)]

〔倍〕

	2014年５月	（参考）2013年５月
建設躯体工事の職業（型枠工）	6.52	4.97
医師，歯科医師，獣医師，薬剤師	5.94	6.18
建築・土木・測量技術者	3.3	2.65
建設の職業	2.64	2
接客・給仕の職業	2.49	2.12
外勤事務の職業	2.34	2.22
保健師，助産師，看護師	2.31	2.38
医療技術者	2.29	2.19
生活衛生サービスの職業	2.28	1.97
土木の職業	2.28	1.75

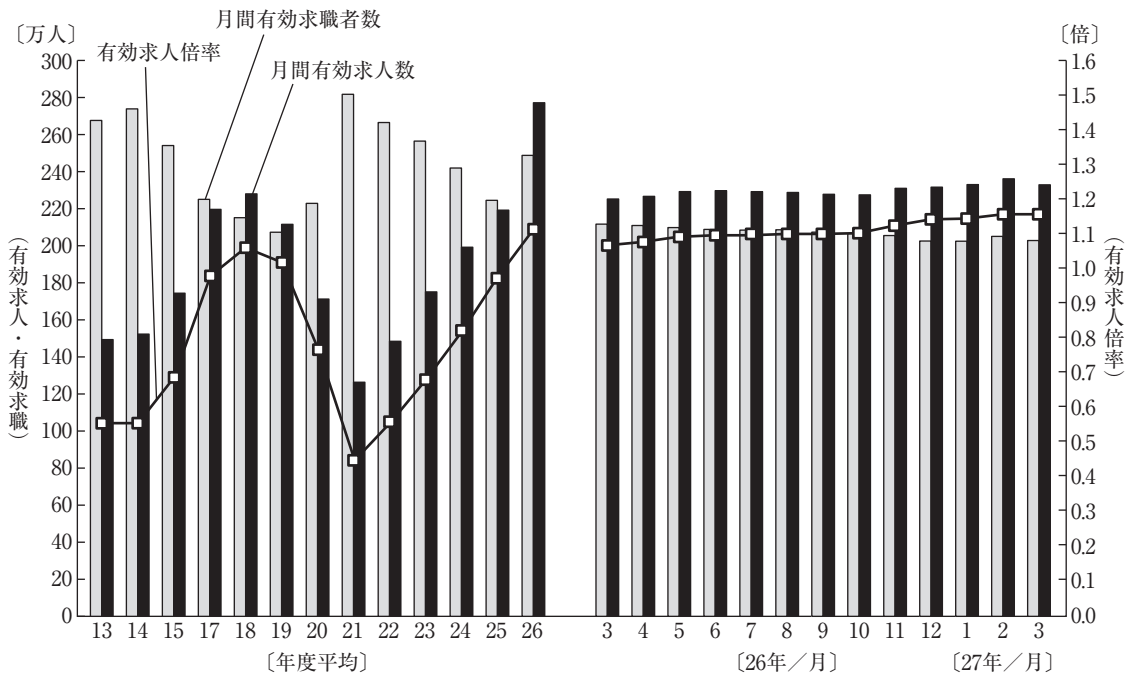


図５　求人，求職および求人倍率の推移[6)]

（2.7％減）で減少

- 都道府県別の有効求人倍率（季節調整値）を見ると，最高は東京都の1.65倍，最低は沖縄県の0.79倍である

表１の通り，建設工事関連，医療関係，接客・給仕職（外食店舗従業員）が倍率高く，人手不足が深刻な状態である．

②平成26年度平均の有効求人倍率は1.11倍

前年度を0.14ポイント上回り，平成26年度平均の有効求人は前年度に比べ5.5％増となり，有効求職者は7.6％減となった（**図５**）．

２−２　業種別人手の過不足状況

超人手不足時代とマスコミが報道している通り，業態により人手不足は次のように予測されている．

- 建設業：156万人不足（〜2020年）
- 保育所・保育園：７万人（2017年）
- 看護師：50万人（2025年）

• 介護スタッフ：100万人(2025年に団塊世代が75歳到達)

現在の高い有効求人倍率(図５)は下がることはないであろう．これらの業種は，技術・資格が必要なので早期に求職者が増えることは難しい．一方で，資格必須でない事務仕事は求職者が多く，就業できない実態もある．また，資格をあまり要求されないサービス業(特に飲食業，小売業(スーパーレジやコンビニバイトなど)，宿泊業，建物清掃業務など)は，離職率が高く，慢性的に人手不足となっている．

外食産業の場合は，時給単価アップでスタッフ獲得に向わざるを得ないが，この職種は，時給1 500円の飲食店でも，近くの同業者が時給1 530円で募集をかけると店舗を移る感覚で離職する人がいるため転職率も高く，常に募集採用活動が必要となっている．また，この業界は原価率50%レベルが多いので，当面はパート時給上がっても，内部利益維持と商品への転嫁可能性が残っているので，時給競争が今のところは可能となっている．

それに比べて，原価率が高く特に人件費率の高いビジネスであるビルメンテナンス業は，時給競争も販売価格への転嫁も厳しい業界であるので，問題はさらに深刻となる．

3 人口減による人手不足がビルメン市場に与えるリスク

3−1 地域若年労働者減少と大都市圏での就業者の集中化

図６の通り，地方では情報通信／ITと医療福祉分野以外の就業者は減少しており，政令指定都市でもサービス業(卸売・小売，飲食・宿泊業)は就業者が増えていない．

（１）大都市圏でもサービス業は従事者が獲得できてない

パート雇用比率の高いサービス従事者(小売り，飲食，宿泊業，生活関連サービス業・娯楽業)の場合，D･I(Diffusion Index；景気動向指数，「不足－過剰」を表す指数で＋は不足状態を示す)が38%であり，生活関連サービス42%，医療福祉43%と同様に不足率が高く，スタッフ確保が運営・経営のキーとなっているので，ビルメン業界として相当な仕組みと仕掛けでパート採用活動に取り組まないと，他サービスに先を越されるのはまちがいない(**図７**)．

（２）地方圏におけるサービス従事者数の減少

地方において雇用の最大受け皿である「医療・介護」サービスが，高齢者数減少により高齢者施設サービス(特別養護老人ホーム，介護ケア施設で，需要減(高齢者減少)で空室が出だしている．それが，介護スタッフ雇用減少となり，失業者としてリクルート活動をする場合でも，資格保有者は他サービス業に移ることはなく，介護・医療の求人需要が高い大都市圏(特に東京)で就業する動きが顕著に表れている(図６)．

なお，高齢化率＝65歳以上人口／総人口であるが，分母の総人口数が地方では減少しており高齢化率としては高くなるのだが，実際の高齢者数は，地方では減少しているのが実態である．

3−2 ビルメンテナンス業の労働者採用・確保難の実状とその影響

（１）人はいるが，ビルメンには来ない

大都市圏では量的に採用対象者は恵まれているが，労働集約型の強いサービス業に絞ってみると，人手獲得競争は厳しく，前述の説明のように慢性的に人手不足である．地方でのサービス業では，そもそも人口減少(特に19～39歳)により人材が払底化しつつあり，地方での経営存続に結びつくリスクが出てきている．

全国的チェーン展開しているサービス業は，地方でのビジネス撤退や店舗閉鎖に着手し始めており，その地方の活性化にも影響を及ぼしかねない．

地方でのビジネス撤退や店舗閉鎖による余剰労働力を，他サービス業で転用することもあろうが，その業種(例えば全国外食チェーン店や大手コンビニチェーン店)の地域での相場に見合った時給・賃金を，人手不足企業が出せるかが課題となる．

ちなみに，筆者の住む埼玉県南部(さいたま市，川口市)で，３か月間ほど新聞チラシを分析したところ，外食店舗スタッフ，コンビニパート時給は，850～950円(午前)のゾーンであり，清掃員は，時給802～850円(午前)となっている．

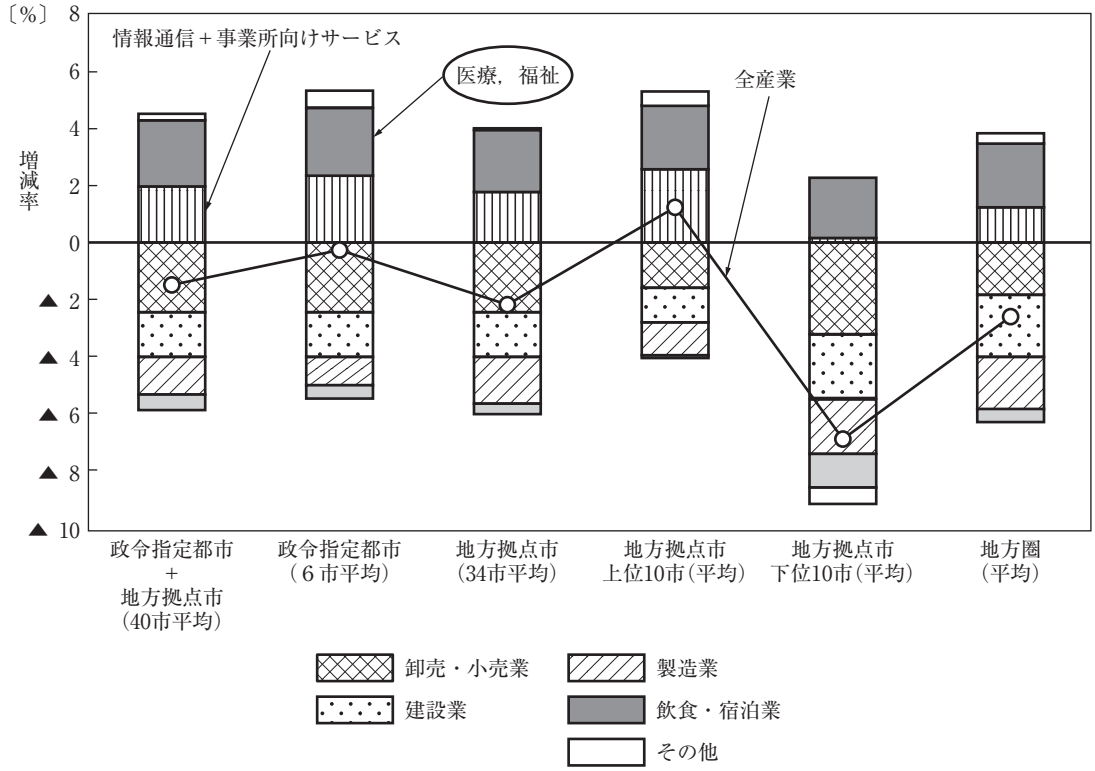


図6　地方圏の拠点都市における就業者数の変化（2001年→2006年）[7)]

		合計	建設業	製造業	情報通信業	運輸業／郵便業	卸売業／小売業	金融業／保険業	不動産業／物品賃貸業	宿泊業／飲食業	学術研究／専門・技術サービス業	生活関連サービス業／娯楽業	医療／福祉	その他サービス業
正社員等	不足	**24**	35	21	29	37	17	17	32	24	35	22	46	25
	過剰	**6**	5	8	2	3	5	16	4	8	3	3	3	5
	D.I.	**18**	30	13	27	34	12	1	28	16	32	19	43	20
臨時	不足	**15**	10	11	8	31	11	3	12	21	7	22	20	27
	過剰	**3**	4	4	−	2	2	−	−	3	1	−	5	1
	D.I.	**12**	6	7	8	29	9	3	12	18	6	22	15	26
パート	不足	**27**	6	18	4	33	36	26	18	43	10	43	45	30
	過剰	**3**	1	3	1	2	3	−	1	5	3	1	2	2
	D.I.	**24**	5	15	3	31	33	26	17	38	7	42	43	28
派遣労働者	不足	**9**	5	10	5	7	3	25	7	8	7	8	6	12
	過剰	**6**	4	8	3	7	3	2	5	12	3	3	4	7
	D.I.	**3**	1	2	2	0	0	23	2	−4	4	5	2	5

注）D.I.は「不足」−「過剰」のポイント

図7　業種・雇用形態別　人材の過不足調査[8)]

これでは突然，清掃員に人員不足が生じても，類似の仕事で同レベル賃金の業態にさらわれることはまちがいない．筆者が残念でならないのは，今年４月から，埼玉県最低賃金が17円アップして802円になったにもかかわらず，かなり規模も大きい某ビルメン会社が毎週日曜日のチラシに９週間連続して，清掃員を時給802円で募集し続けていることである．850円でも厳しいのに，最賃レベルでは募集費用の無駄であり，問い合わせの電話すらこない現実を理解できていない．

同じチラシの中で，３回連続して，清掃パートを時給820円募集していた会社が，４回目から時給850円～にアップしないと採用できない実態を，よく学ぶべきであろう．

このような実態から見ても，「働く人はいたとしてもビルメン業界には来ない」を認識すべきであると，警鐘を鳴らしたい．

（２）頼りにしている高齢者，40・50歳代の女性スタッフが他業種に取られている

①高齢者雇用を維持する

研修の現場で，多くの70歳以上のスタッフが，それぞれ肉体的，精神的にも元気で仕事をこなしており，かつ楽しく働いているのを筆者もたびたび見かけている．

ビルメン業界は，昔から高齢者雇用率が高く，ある意味，清掃現場では高齢者に頼ってきたのはまちがいない．定年延長は業界でも進みつつあるが，今の人手不足が当面解消できない以上，さらに高齢者スタッフは貴重な労働力となってくる．

②女性労働力の取り込み

多くのビルメン企業から聞かされるのは，「スタッフを募集しても高齢者しか採用できない，一番ほしい40歳代女性が採用できない」という悩みである．

いわゆる「子育て世代の女性層」であるが，就園・就学児童を持つ母親層は，保育園，幼稚園の状況（満杯，保育条件）から，働きたいが働けない実情で，ビルメンとして最もほしい35～45歳の女性パートが，リクルート市場になかなか出てこない．

清掃作業では，シフト制によって労働時間帯は柔軟性があるとはいえ，子どもの突発事態の発生時には代替要員やシフトの融通性が少なく，他スタッフへの負荷が大きくなるので女性パートはほしいのだが，働きやすい労働環境整備に知恵と工夫が出せないので，この年代の採用難に苦しんでいる．

（３）最低賃金レベルの時給でしか募集できていない

前述通り，最低賃金レベルの時給・賃金での募集条件では，他のサービス業には金額面では勝てない．その主たる原因は，「契約金額が安い」「利益がなくなる」「清掃だと時給は安くても大丈夫」という考え方からきている．

弱肉強食の厳しい時代であり，「少しでも受注を増やしたい，既存契約を守りたい」との心理が働くので，ギリギリ価格で勝負するのは今でも続いている．

他社より30～50円高い時給で採算が取れる方法，満足してもらえる金額と品質で勝てる方法を見出さないと，人手不足で新規案件が取れない，既存契約現場を守れないという大きな経営リスクとなっている．

（４）現場スタッフ欠員対応で本社･支店スタッフが穴埋めするケースが増加

①時給の高い本社・支店スタッフが穴埋めすることにより，現場利益が減り，赤字になる現場が出ているとあちこちから聞かされている．それ以上欠員が増えると，日常現場作業ができなくなり契約条件履行に支障が出てくると，次年度契約更新が難しくなってくる．

②欠員対応の本社・支店スタッフが，新規スタッフ採用ができないと現場勤務が長期化することになり，彼らのモチベーションが著しく低下して，結果として離職するスタッフも増えつつある悩みを最近よく耳にする．

（５）昔からの業界の甘い考え方が危機感を薄くさせている

これまでの20年間業界では常に「作業員が集まりにくい，技術者の確保が難しい」と言い続けてきた（全国ビルメンテナンス協会アンケートで20年間ワースト３にランクされている）．

しかしながら「何とかなる，何とかなってきた」

という実体験が習慣となってきたのは事実である.その経験が「これからも何とかなるだろう」「しばらくの間やりくりしていれば環境も変わるだろう」という考え方になり，人口減少化という情報は持っていても，業界や自社は何とかなるだろうと思ってしまう.

問題意識，危機感は薄く，茹でガエルのまま，人手不足リスクが最大になるまで高をくくってしまうことを，筆者は最も危惧している.

全国協会や地方協会が注意信号を発信しても，目の前に「人手不足の見える化」が現れるまで，手を打たない，打てない業界経営者が残念ながら多々見かける.

昨年の夏を過ぎた頃から，従来と少し異なる採用難現象を意識し始めている企業が，筆者に相談を寄せて，アドバイスを求められるケースが増えており，業界内で人手不足問題の認識レベルの格差がひどくなりつつある.

まちがいなく，この人手不足問題を経営リスクと捉えて動き始める企業は生き残るが，状況に疑問を持ちながらも「何とかなるだろう」とためらう企業は，既存契約現場を失い(欠員が続き，作業に支障が出て品質も劣化が解約を招く)，新規契約が増えない(契約取れても人手確保できずに辞退する)ことになり，負け組になってしまう.

4 人手不足の経営リスクへの対応策

基本的対応策のキーは，会社全体で知恵を絞ること，他の業界の手法を学んで見習うこと，これまでの常識を離れて工夫をすること，原因と結果を分析して対応策を出来る限り多く考え抜くことに尽きる.

経営リスクへの警鐘が本記事の狙いであるが，最後に人手不足リスクの回避法のヒントを，総論的に列記する．各論は,会社全体(本社･支店社員，現場責任者，経営トップ)で徹底議論をお願いしたい.

4－1　現実的な解決策(対処療法)

(1) 従来の募集方法で良いのか

- 採用コストと採用結果の検証：採用者一人の総費用検証
- 他産業での手法調査：紹介料金額相場，勤続評価内容

(2) 既契約現場スタッフの定着性を上げる，欠員を防ぐ

- 単純だがモチベーションアップを持たせる(金銭のためだけに働いている人ばかりではない)
- わかりやすくシンプルな仕事評価制度をつくる
- スタッフ間の雰囲気，職場環境整備を整える

4－2　具体的な解決策(原因療法)

(1) 賃金問題

①最低賃金よりいくらプラスするか考える(近隣のライバル相場は考えない)

- 可能性のある時給・賃金を算出する

⇒契約金額は黒字か赤字か？

⇒赤字なら次の手を考える(契約対価アップ交渉とその方法)

ただし「最低賃金アップを契約金額アップに出来れば苦労はしない」との声が聞こえる.

⇒値段だけ評価された契約(価格以外で顧客に選ばれるBMは多くいる)

②中期的な経営戦略で，現場賃金を上げる

- 新規採用募集費のムダを既存スタッフへ還元する

⇒離職率の低下

(2) 高齢者対策(積極的活用化)

①定年限界を取り払う(75歳定年＋最長80歳まで一年間契約更新型(健康チェックをクリアすることと本人の意志確認条件))

②厚生年金受給組の組織化

- 金銭以外での動機での労働
- 生きがいグループの集団をつくる
- 最低賃金対策を画期的なアイディアで，Win－Winの関係を作る

③働き方と賃金の工夫

- 時間帯別(早朝，フルタイム，夜勤)，作業エリア別，作業の軽重別のチーム分け
- 人材派遣，業務委託についての考え方

(3) 契約社員の固定化

①一年契約から５年契約＋自動延長

②年齢制限を取り払う(健康チェックと作業評価

による）

③モチベーションアップ

• 賞与の代わりのものをつくる

• 一体感をつくるための工夫

（４）パートの定着化（福井市に学ぶ）

①35～42歳の期間対策

⇒長期勤続化への制度づくり

②企業内保育園の工夫

⇒設備投資が少ない方法を探す

③パートの世襲化の仕組み

⇒良い職場環境とスタッフ満足度

④他産業の工夫，アイディアに学ぶ

（５）外国人労働者の採用と就労

①全国ビルメンテナンス協会による「技能実習制度」の活用

②地域の協会，組合単位での外国人研修生受入れの検討

③外国人留学生の週28時間就労と学校休暇期間の８H／日就労条件の活用

＊　　＊　　＊

日本での人口減少と少子高齢化は避けることができない現実，それによる人手不足の現状と苦境の実態及びそれらの原因・起因を認識していただいた．そのような状況下，サービス産業の人手不足は際立つほど追い詰められている実状を，データにより理解してもらい，ビルメンテナンス業界では，特に人口減少・人手不足・人手争奪戦が，経営リスクの中で最大項目となることの指摘まで進めてきた．

過去30年間，絶えず人手不足がビルメンテナンス業の経営を左右する課題であったことを理解して，現状の人手不足は，過去とは異なり厄介な課題になることを，十二分に認識し，対応に取りかかることを願っている．

第４項では，問題提起と対応策のヒント・キーワードを提示したのは，業界，地域，各企業で考え抜き，知恵と工夫を絞り出してもらいたいのが目的である．「ヒト」に始まり「ヒト」が頼りで，「ヒト」に尽きる業界であるからこそ，他人事ではなく，真摯に対応策に取り組んでもらいたい．

＜参考文献・引用文献＞

1）日本創成会議：人口減少問題検討分科会報告，平成26年５月８日

2）2014年20～40代の恋愛と結婚，図表17，明治安田生活福祉研究所調査結果より，2014年８月29日

3）相模ゴム工業株式会社ホームページ（http://www.sagami-gomu.co.jp/project/nipponnosex/times_sex.html）

4）平成27年５月の厚生労働省統計データ

5）厚生労働省：職業安定業務統計

6）厚生労働省ホームページ，報道発表資料，2015年５月29日

7）内閣府：地域の経済2008，第２－３－５図

8）厚生労働省：労働経済動向調査

（マネジメント21　　〔マツモト　タクゾウ〕）