

# 「雇用状況実態調査」報告

## ～人材不足が浮き彫りに～

一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会

本年 8 月から 9 月に「公益社団法人日本パブリックゴルフ協会」、「日本ゴルフ場支配人会連合会」と「一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会」の 3 団体の協力により実施致しました「雇用状況実態調査」に、多くのゴルフ場のご協力を賜りましたことに心から感謝申し上げます。アンケート実施から 2 か月が経過し、報告が遅くなりましたことを先ずもってお詫び申し上げます。

さて、新聞報道等によれば、全ての産業において人手不足は極めて深刻な状況になっており、特に人的サービスを根幹とするゴルフ場経営には経営そのものを揺るがす大きな問題となっているとご拝察申し上げます。このような状況を打破するために本報告書をご活用いただき、今後の経営方針立案等の参考資料にして頂ければ、幸甚に存じます。

### 1. 「雇用状況実態調査」実施の背景と目的

政府は、本年 3 月に「一億総活躍の明るい未来を切り拓くことができれば、少子高齢化に伴う様々な課題も克服可能」として、「働き方改革は、社会問題であるとともに、経済問題であり、日本経済の潜在成長力の底上げにもつながる、第三の矢・構造改革の柱となる改革」とした「働き方改革実行計画」を発表しています。

この「働き方改革実行計画」の主な内容は、「同一労働同一賃金」、「長時間労働の是正」、「高齢者の就業促進」、「女性が活躍しやすい環境整備」、「子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労」等となっており、2019 年 4 月施行を目指した所要の法改正を行う予定とのことです。

超高齢社会を迎え、あらゆる産業界において労働力不足が新たな経営課題になって来ています。特に、ゴルフ場産業は、人口密集地から離れた立地にあることや土曜・日曜・祝日が勤務日となる等、他産業に比較しても雇用条件が良いとは言い難い状況にあるため、人材不足が経営上の大きな課題となろうとしているとの声を受けて、今般、主にゴルフ場経営課題の解決を目指す 3 団体（一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会・公益社団法人 日本パブリックゴルフ協会・日本ゴルフ場支配人会連合会）が協力し、ゴルフ場業界における雇用情勢の実態を把握するために調査を実施致しました。

今般の結果を受けて、必要な措置を講じるよう関係機関との折衝も視野に入れて、「働き方改革実行計画」への対応や労働力不足解消に向けた対応策を各団体内において検討させて頂き、必要な事項については連携協力を図って行く予定であります。

## 2. アンケート調査の概要

アンケート実施方法：全国 1,593 ゴルフ場に調査票をメール配信

有効回答ゴルフ場数：407 ゴルフ場（回答率 25.5%）

## 3. アンケート集計結果

### (1) 部門別の業務状況（自社管理と委託、もしくは、セルフ化）

	自社管理	委託管理	委託管理検討中
コース管理業務	78.9%	22.9%	0.8%
レストラン業務	68.7%	30.8%	0.5%

キャディ業務	完全セルフ	キャディ付	内 訳			
			自社	一部委託	全面委託	その他
	19.9%	80.1%	62.0%	29.5%	6.7%	1.8%

上記表でも明らかな通り、「コース管理業務」は5 ゴルフ場に1 ゴルフ場、「レストラン業務」は3 ゴルフ場に1 ゴルフ場が外部に委託されています。

また、「キャディ業務」については、「完全セルフ化」は5 ゴルフ場に1 ゴルフ場となっており、自社雇用のみで「キャディ付プレー」可能なゴルフ場は全ゴルフ場の50%未満であり、「キャディ付プレー」を維持するためにはキャディ派遣等の導入が今後さらに増加する傾向のようです。

### (2) 現在の従業員の充足状況

	【正社員】			【パート・アルバイト】		
	十分	不足気味	欠員状態	十分	不足気味	欠員状態
事務部門（総務・経理等）	63.3%	29.8%	6.9%	59.7%	32.7%	7.6%
接客部門（フロント・ショップ・マスター室等）	50.5%	39.9%	9.6%	35.6%	51.8%	12.6%
コース管理	45.9%	44.1%	10.0%	29.5%	55.6%	14.9%
厨房	58.7%	33.8%	7.5%	36.5%	54.3%	9.2%
レストラン・フロアー	54.6%	34.8%	10.6%	25.6%	60.9%	13.5%
キャディ	15.6%	53.6%	30.8%	9.5%	60.8%	29.7%
施設管理・クラブハウス清掃	62.9%	25.3%	11.8%	55.1%	39.3%	5.6%

現状の「従業員」の充足状況は、「キャディ」を除く部門において「正社員」に比較して「パート・アルバイト」等の非正規雇用の人材不足が深刻な状況となっています。このような現象は、バブル経済崩壊以降のプレー料金の低価格化による収益不足を補うために「パート・アルバイト」等の人材に業務シフトが行われてきたため、その部分の人員不足がより顕著になっていると考えられます（この点に関しては、ゴルフ場産業だけではなく、日本企業全体での現象と思われる）。

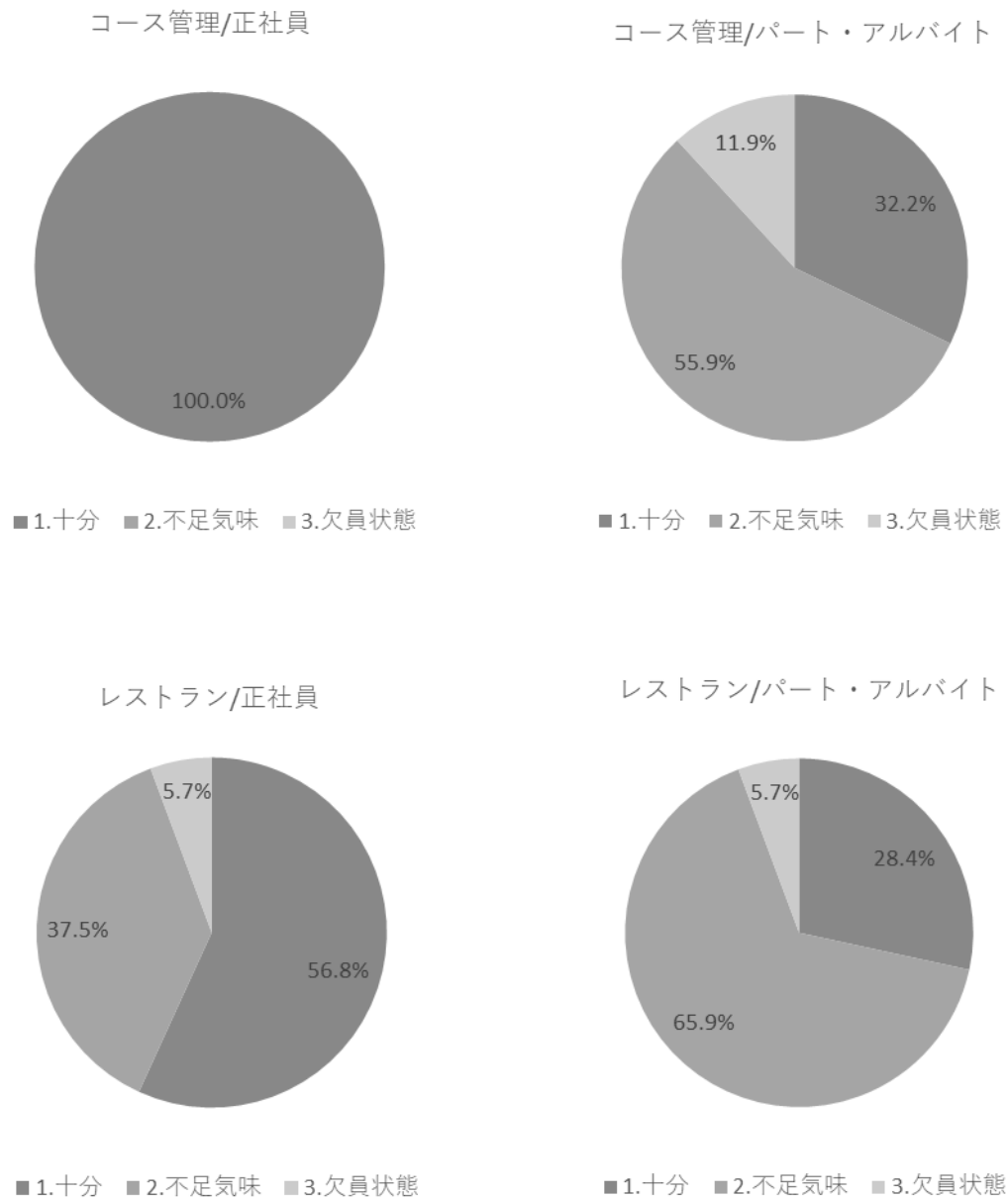
また、下記の「円グラフ1、2」の通り、「コース管理・レストラン部門」における自社管理・委託管理別でも同一であり、委託管理への移行を図った場合にも「パート・アルバイト」等の非正規雇用の人材不足との課題に直面すると考えられます。

尚、本件については、「働き方改革」の「同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」への対応を検討する過程において、非正規雇用者の離職防止と就労しやすい魅力ある職場の構築を目指した施策実施により、解消を図る検討が必要であると考えております。

【人手不足に関する結果（自社管理）】（円グラフ1）



【人手不足に関する結果（委託管理）】（円グラフ2）



(3) 「従業員採用エリアの人口推移予測」と「従業員採用エリアの雇用情勢」について

従業員採用エリアの人口推移と雇用情勢について、現状、5年後及び10年後の予測を調査した結果は、雇用情勢は年々厳しくなると予測するゴルフ場が大半でありました。

「従業員採用エリアの人口推移予測」を「三大都市圏」と「それ以外の地域」とに分解して比較すると、「三大都市圏以外の地域」において人口減少がより深刻化するとの予測が明確となっております。

【従業員採用エリアの人口推移予測】（円グラフ3）

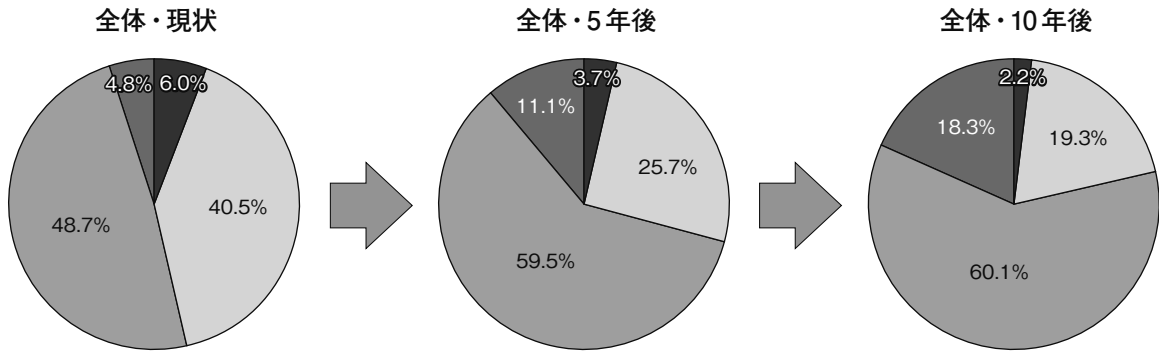
【従業員採用エリア人口予想・三大都市圏とそれ以外の地域】（円グラフ4）

【従業員採用エリアの雇用情勢予測】（円グラフ5）

上記のグラフは次頁に掲載

グラフ3 雇用人口状況予測

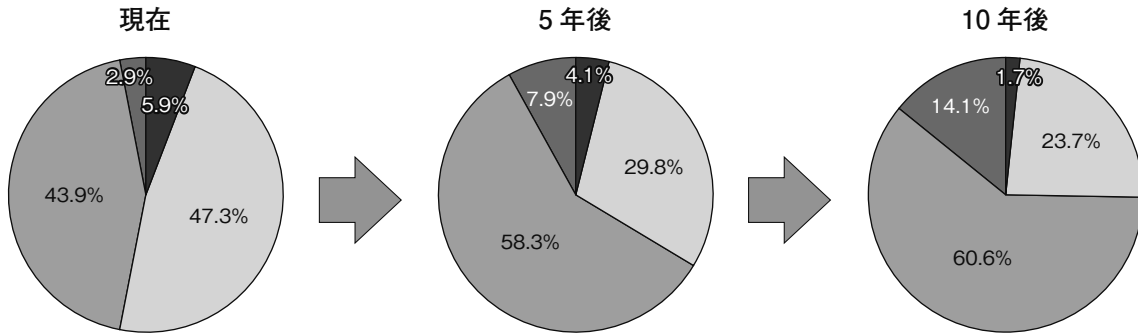
■ 増加傾向 □ 横ばい ▨ 減少傾向 ■ 過疎化が始まっている



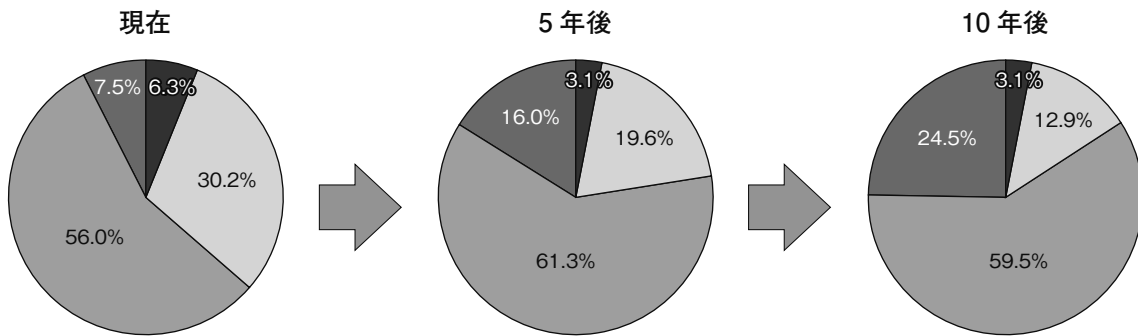
グラフ4 地域別状況予測

■ 増加傾向 □ 横ばい ▨ 減少傾向 ■ 過疎化が始まっている

三大都市圏

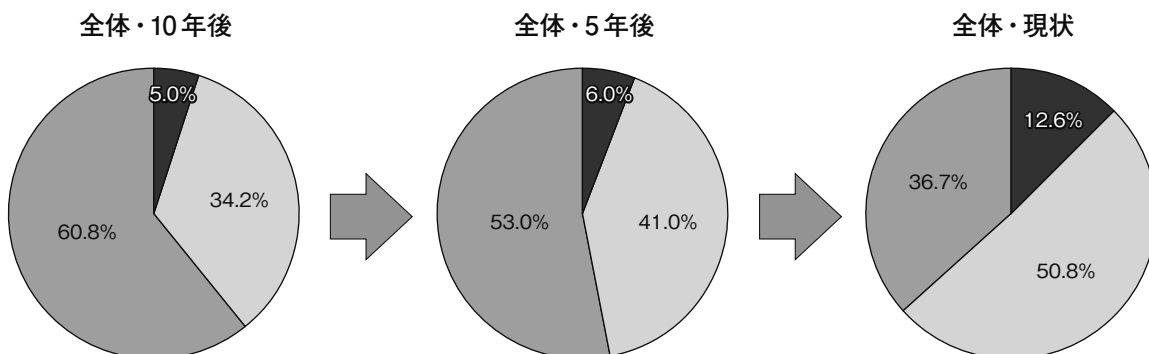


その他



グラフ5 雇用情勢予測

■ 問題ない □ 一部職種で雇用可 ▨ 全てにおいて雇用難



#### (4) 外国人材の雇用の対象職種にゴルフ場産業を含める折衝活動について

アンケート結果は、下記「円グラフ6」の状況であり、「早急に進めるべき」が27%、「早急な活動は必要ない」が43%でした。人材不足が極めて逼迫している状況において、やや予想に反した結果となっています。

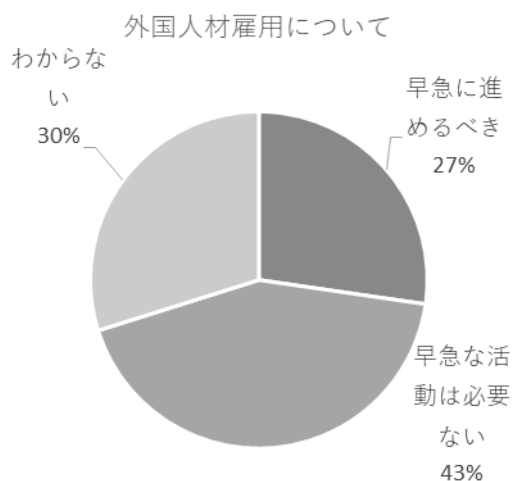
##### 【参考事項】

「働き方改革実行計画」には、「グローバル競争においては、高度IT人材のように、高度な技術、知識等を持った外国人材のより積極的な受入れを図り、イノベーションの創出等を通じて我が国経済全体を向上させることが重要」として、「高度外国人材を更に積極的に受け入れるための就労環境の整備を図って行くことが重要」としています。

反面、専門的・技術的分野と評価されない分野の外国人材の受入れについては、「日本人の雇用への影響、産業構造への影響、教育、社会保障等の社会的コスト、治安など幅広い観点から、国民的コンセンサスを踏まえつつ検討すべき問題」としています。

以上の考え方によって、「外国人技能実習制度」については、「我が国が先進国としての役割を果たしつつ国際社会との調和ある発展を図って行くため、技能、技術又は知識の開発途上国等への移転を図り、開発途上国等の経済発展を担う人づくりに協力することを目的」とされています。

【外国人材雇用について】（円グラフ6）

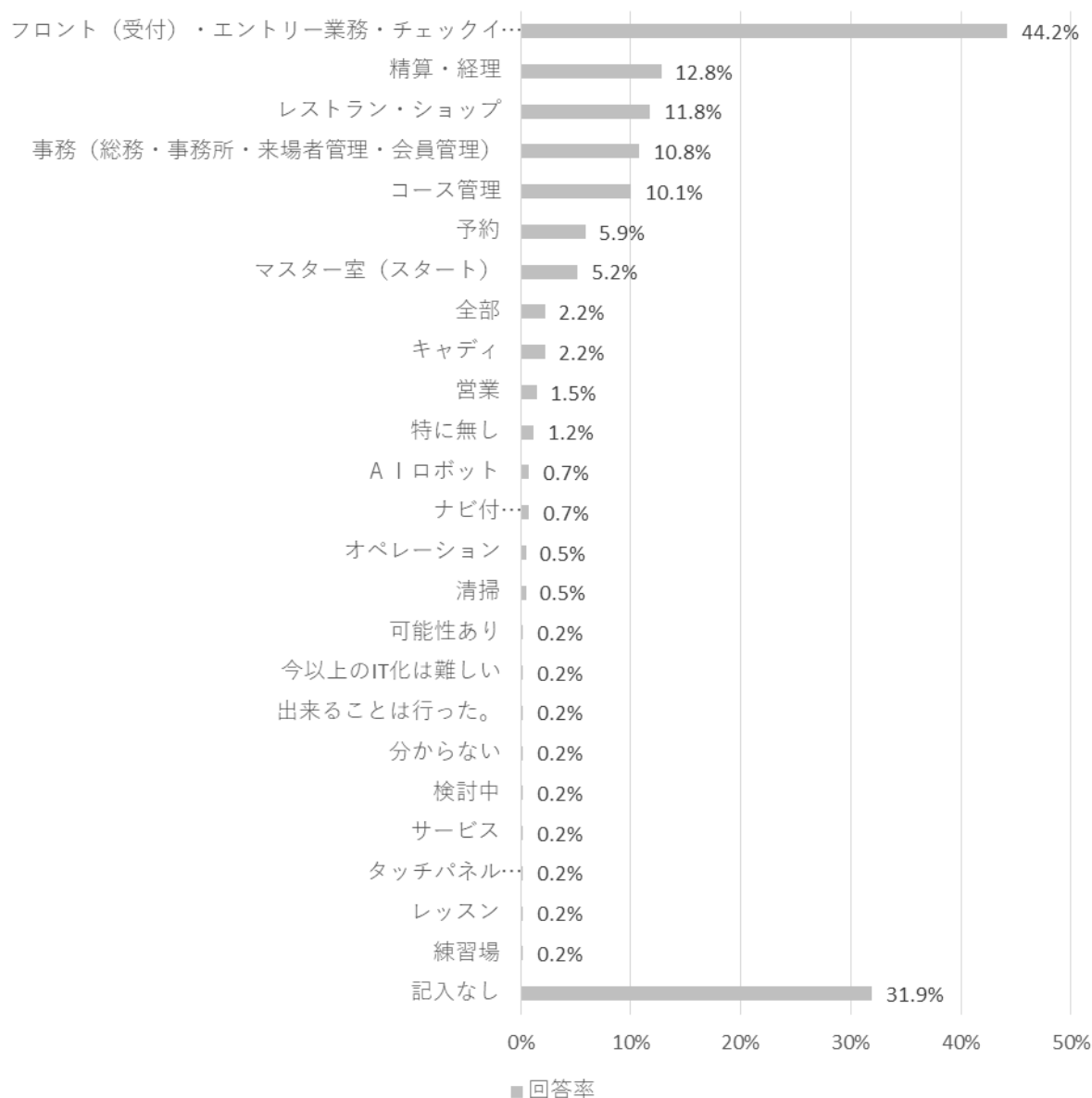


#### (5) IT化等のイノベーションにより、労働力不足が補える可能性のある部門

本設問は、IT化等のイノベーションによって、労働力不足が補える可能性のある部門をどのように考えられているかを把握することを目的として実施しました。

結果としては、「フロント業務・予約関連業務」、「経理業務」等の事務関連部門のIT化やIoT化に多くのゴルフ場が注目している状況であり、IT化等のイノベーションによる人材不足の解消には大きな期待を抱いていないことが判明しました。

## 【IT化の可能性のある部門】



## 【IT化による労働力不足解消への期待】

	解消する	解消しない	わからない
ゴルフ場業務のIT化	77	239	86
他産業のIT化	55	206	143
IT化が困難な産業の労働力不足	256	34	112

## (6) 「働き方改革実行計画」によって、労働基準法等が改正される予定への対応

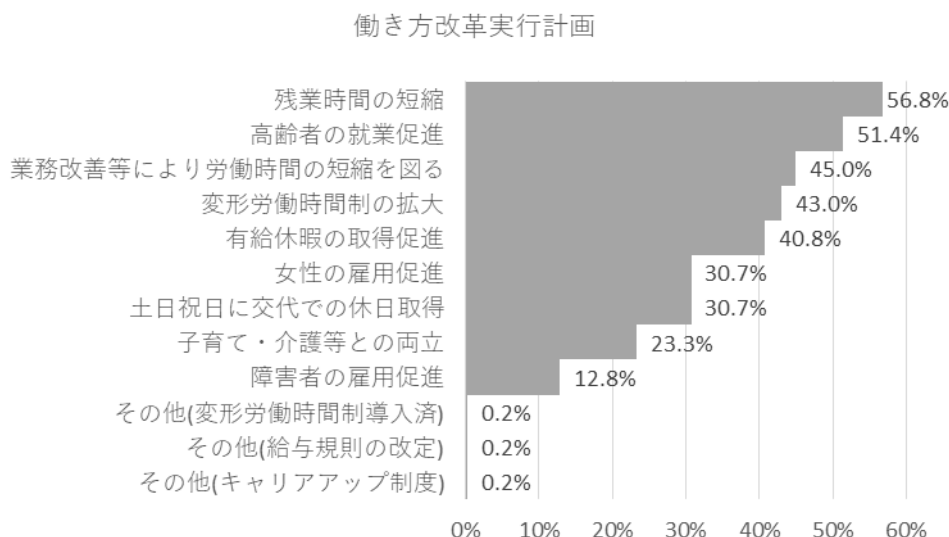
「雇用状況実態調査」の目的の一つとして記載しました通り、政府が本年3月に発表した「働き方改革実行計画」の中で関心度が高く、かつ、対応が必要と考えられている事項について調査を実施しました。

関心度が高い事項は、別表の通り「総労働時間数」に係る事項（残業時間の短縮・有給休暇の取

得促進)であり、その解決方法として「業務改善により労働時間の短縮を図る」、「変形労働時間制の拡大」、「土日祝に交代での休日取得」を検討しているとの回答が多くを占めました。

また、労働力不足を解消する方策として、「高齢者の就業促進」と「女性の雇用促進」に関心が高いことが判明しました。

#### 【「働き方改革実行計画」への対応】



#### (7) その他の意見

設問以外の事項や設問への補足事項として以下のようなご意見が寄せられました。

- ・海外からの労働力に期待
- ・女性雇用対策として待機児童の解消
- ・近隣ゴルフ場との相互雇用システムの構築
- ・ゴルフ業界全体で、ゴルフ産業の魅力をアピール
- ・ゴルフ場の運営システムの変革が必要
- ・労働力不足がゴルフ場の経営継続性に大きく影響する（人手不足による閉場）

## 4. 「雇用状況実態調査」の集計結果

(一社)日本ゴルフ場経営者協会・(公社)日本パブリックゴルフ協会・日本ゴルフ場支配人会連合会の3団体により実施した「雇用状況実態調査」の集計結果は、以上の通りでございました。

総括すれば、正規雇用者に比較して非正規雇用者の人材不足が深刻であり、雇用状況は年々厳しくなると予測（三大都市圏以外の地域において深刻さが増大）されている状況が、浮き彫りになりました。

また、このような状況への対応策としての「外国人材の受入れ」に関しては慎重な姿勢であるとともに、「IT化等のイノベーションによる人材不足解消」には大きな期待が持てないと考えられている状況が窺える結果となりました。

今後、政府が強力に推し進めようとしている「働き方改革」等の施策をポジティブに捉えた就業環境の改善による雇用難解消や、現状では極めて困難と考えられている「外国人材の受入れ」についての要請活動や「IT化」等の研究による合理化を目指した検討が必要と考えられます。

そのためには、ゴルフ場業界が一致団結して現状打破に取り組むとの姿勢が最も大切なことと判断しております。



---

# 「雇用状況実態調査」の結果を受けて NGK としての対応策

---

今般の「雇用状況実態調査」の結果は、多くのゴルフ場が「労働力不足」が現状でも大きな経営上の問題の一つであり、将来的にはその深刻さが更に増加すると考えていると同時に、「人的サービス」が主体のゴルフ場産業においては「IT化」等のイノベーションによる解決が困難と考えている実態が浮き彫りになったと考えております。

一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会としては、この実態を踏まえつつ短期的な解決策と長期的な解決策とを明確にして、各種提案を行っていく予定としております。

## 【短期的な対応策】

### 1. 「同一労働・同一賃金など非正規雇用の処遇改善」による雇用対策

「働き方改革実行計画」で最も大きなポイント事項とされている「同一労働・同一賃金」を目指してパート・アルバイト等の非正規雇用者の処遇を改善させることにより、離職防止と就労しやすい環境整備を図り、単なる賃金上昇のみではない対応策を提案して参ります。

その第1弾として、厚生労働省の委託を受けた「PwC コンサルティング合同会社」による「同一企業内の同一労働・同一賃金への対応策を実現するための考え方」を研修して頂く「人材が定着する働き方改革セミナー」を開催致しております。（関東地区では、既に12月18日に開催済ですが、年明けの2月から3月にかけて、中部地区・阪神地区において開催する予定です。）

このセミナーは、正規雇用者と非正規雇用者の「職務分析・職務評価」を行うことにより非正規労働者の担う職務内容を的確に把握し、正規労働者と非正規労働者間の均等・均衡待遇の状況を確認し、非正規労働者の人事制度等を見直して「同一企業内の同一労働・同一賃金」を実現させる手法を研修するものです。

具体的なセミナー内容は、日本ゴルフ場経営者協会加盟ゴルフ場の「職務分析・職務評価」に基づき、問題点の把握から解決策の立案までをケーススタディー形式で研修して頂きます。

また、「PwC コンサルティング合同会社」は、厚生労働省からの委託事業として非正規労働者の人事制度の見直しを検討する希望企業に外部専門家（職務評価コンサルタント）を無料で派遣する支援事業を実施しております。

是非、「人材が定着する働き方改革セミナー」を受講され、自社の状況を確認されて、必要な措置を講じられることをお勧め申し上げます。

### 2. 「ゴルフ場産業高齢者雇用推進ガイドライン」の策定による雇用対策

「働き方改革実行計画」では、高齢者の7割が65歳を超えても就労意欲を持っているが、実際に就労しているのは2割に留まっているとして、「意欲ある高齢者がエイジレスに働くための多様な就業機会を提供していく必要がある」としています。そして、2020年までを集中取組期間と位置づけて、65歳以降の継続雇用延長や65歳までの定年延長を行う企業への助成措置を強化するとともに、継続雇用・定年延長の手法などについてマニュアル等を通じて援助等を行っていくとしています。

本件は、「雇用状況実態調査」においても、「働き方改革の一課題」として関心度の高かった事項でもあり、高齢者が長年培った能力を十分発揮しながら満足感を得て働ける賃金・処遇、技術・技能の伝承、職務再設計等の仕組みや、能力開発等の仕組み、また、ゴルフ場業界で高齢者を雇用できるシステムの

構築を目指した「ゴルフ場産業高齢者雇用推進ガイドライン」を策定するための事業に着手する予定であります。

このガイドラインの策定目的は、個別企業だけでは困難と思われた分野での高齢者雇用が、他社の工夫や事例を知ることによって、身近にいる「能力や意欲がありながら職場を与えられない高齢者」に対して生き生きと働ける環境を提供することで、労働力不足解決の一方策とするものでもあります。

## 【中長期的な対応策】

### 1. 「外国人材の受入れ」について

中長期的な課題となりますが、「外国人技能実習制度」にゴルフ場産業における職種認可（コース管理・キャディ業務等）の可能性を打診しつつ、ゴルフ場業界の総意が結集できるようにデータ収集や広報活動を実施する予定であります。

この課題に関し、今般の「雇用状況実態調査」においては、約4割のゴルフ場が「早急な活動は必要ない」とされていますが、そのような判断に至った要因を更に調査・分析をする必要があります。行政等への要請行動を実施し、実現するためには、ゴルフ場業界の総意を結集する必要があります。

「制度承認は不可能なこととあきらめているのか」、「制度制定後の障害やコストに問題が有るためなのか」等々、実態を明確にしなければならないと考えております。

「外国人材の受入れ」については、「日本商工会議所」が本年3月に実施した調査においても、弊協会調査よりも多い56.8%の企業が「受入れニーズがない」と回答しています。

この点に関し、「日本商工会議所」の分析は、「可能であれば日本人を雇用したい」といった意向が出たものであり、人手不足がより深刻化する場合、外国人材へのニーズが高まる可能性が高いのではとしています。

### 2. IT化 (IoT化) についての研究

省力化を目指したIT化 (IoT化) については、ゴルフ場関連のコンピューターソフト企業や関連機器企業等との連携を模索することにより、省力化を図りつつ情報管理の可能性を目指すことや、「みちびき4号」の本格運用が始まれば既に一部メーカーが開発を開始しているコース管理機器の無人運転等も可能になるのではと考えていますので、それらの情報収集と広報活動も実施して参ります。

### 3. 長時間労働の是正」について

今後法案等の整備状況に応じて、対応策の検討を実施して参る予定であります。新聞報道によれば、日本の平均労働時間は1,713時間、ドイツは1,363時間で350時間もの差があるとされています。（日本の1,713時間は、パート労働者を含むものであり、一般労働者では2,000時間を超えている）ある地域のゴルフ場の平均ですが、2,170時間とのデータもあります。

ゴルフ場業界は、ゴルフ人口の減少による売上減少と労働力不足への対応によるコスト増加という、収支両方向からの経営課題に直面せざるを得ない状況にあると考えております。このような時だからこそ、多くのゴルフ場経営企業が、自己の利益だけを追求するのではなく、業界全体の課題に真摯に向き合い、協力して解決策を見出すことが最も必要なことではないのでしょうか。

今後、必要なデータ収集を実施しなければならないケースを想定しておりますので、ご多忙のところとは存じますがご協力を賜りますよう、お願いを申し上げます。