



**Bank of Japan Matsue Branch**  
**Sanin Research Papers**

2020年3月17日  
日本銀行松江支店

---

**山陰地域における人手不足の現状と、そのもとでの持続的成長の実現  
に向けた企業の取り組み**

---

➤ 本稿の内容に関するお問い合わせは、日本銀行松江支店総務課（電話：0852-32-1503、メールアドレス：matsue-b1918@boj.or.jp）までお願いいたします。

※ 本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ日本銀行松江支店までご相談ください。複製を行う場合は、出所を明記してください。

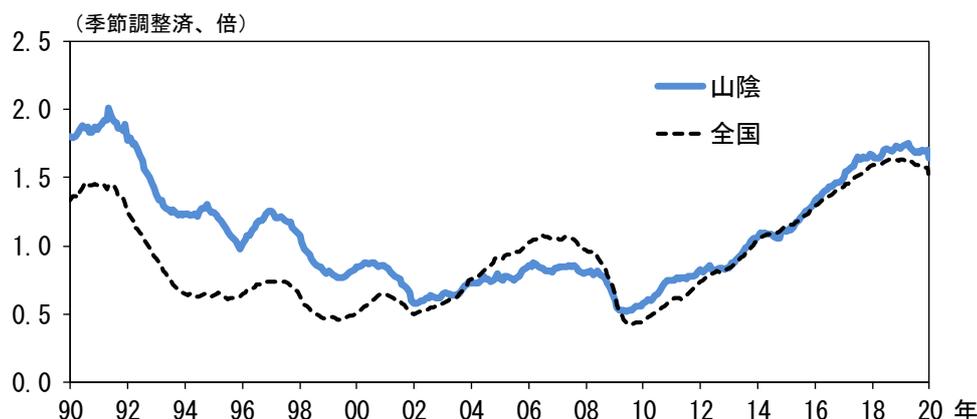
## 1. 山陰地域における人手不足の現状と課題

### (1) 人手不足の現状

#### (時系列でみた水準感)

山陰地域における雇用環境について、求人数の求職者数に対する倍率である有効求人倍率をみると、2008年のリーマンショックを受けて落ち込んだ後、2010年頃から回復し、足もとではバブル期に匹敵する水準に達している（図表1）。

【図表1】有効求人倍率

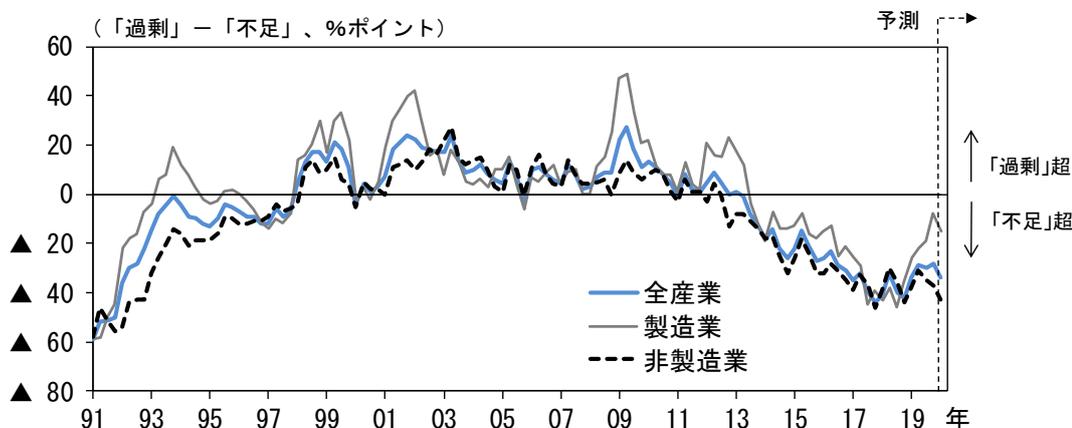


(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注) 山陰は鳥取県、島根県の有効求人数、有効求職者数を基に日本銀行松江支店が算出。

また、当店が行う短観調査（企業短期経済観測調査）で企業の雇用に関する過不足感を聴取した雇用人員判断DI<sup>1</sup>をみても、2013年以降は「不足」超の状態が続いている。ただし、製造業では、2019年以降生産で弱めの動きが続いていることから、人手不足感が緩和している（図表2）。

【図表2】雇用人員判断DI



(出所) 日本銀行松江支店「短観」

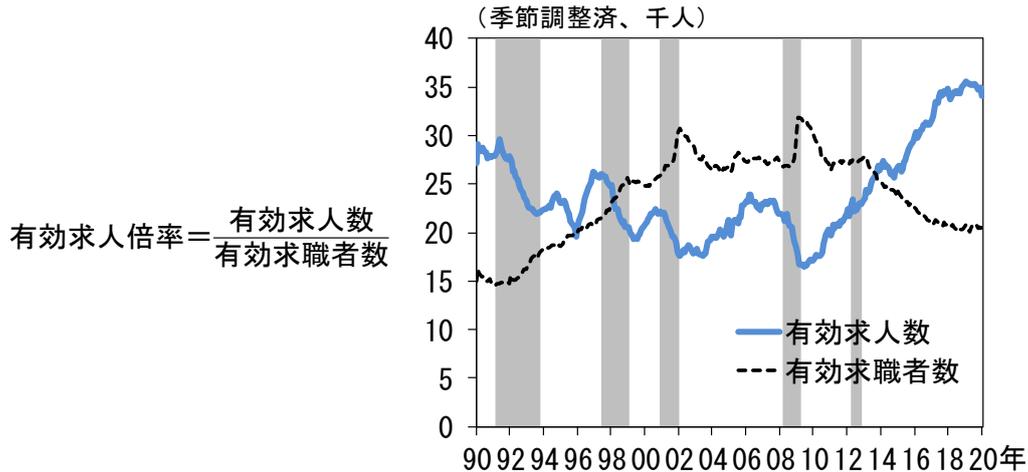
<sup>1</sup> 雇用人員が「過剰」と回答した企業の構成比(%)から「不足」と回答した企業の構成比を差し引いた数値(単位:%ポイント)。

### (求人・求職別の動向)

有効求人倍率 =  $\frac{\text{有効求人数}}{\text{有効求職者数}}$  で算出される。分子の有効求人数と、分母の有効求職者

者数に分解して時系列の動きをみると、2010年以降は、景気改善の動きとともに、有効求人数が増加する一方、有効求職者数は減少している（図表3）。足もとまで、こうした状況が長く続いたことにより、人手を確保することが一層厳しくなっていると考えられる。

【図表3】山陰地域の有効求人数と有効求職者数

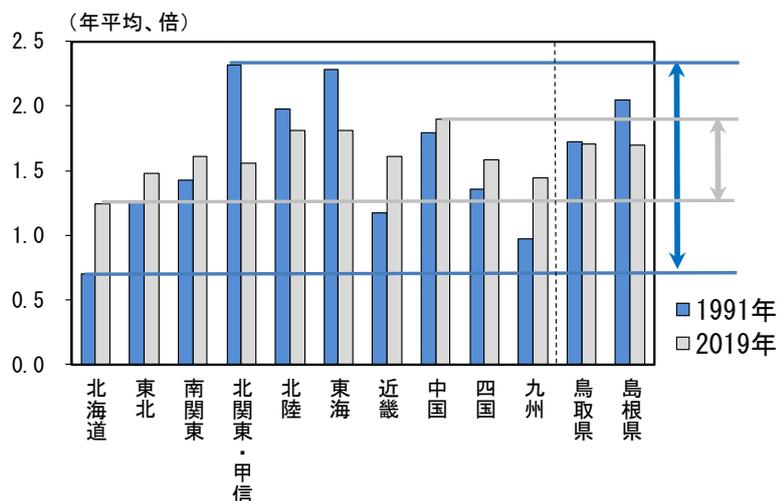


(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」  
(注) シャドー一部分は景気後退局面（内閣府調べ）。

### (バブル期との状況比較)

地域別の有効求人倍率をバブル期（代表時期として1991年）と足もと（2019年）で比較すると、バブル期の有効求人倍率は地域間でばらつきが大きく、北海道や九州では1倍を下回っていた。一方、足もとは、ばらつきが小さく、全ての地域で1倍を超える水準にある（図表4）。このことは、少子高齢化・人口減少によって、人手不足が地方圏を含めて全国で深刻となっていることを示している。

【図表4】有効求人倍率（地域別、1991年、2019年）



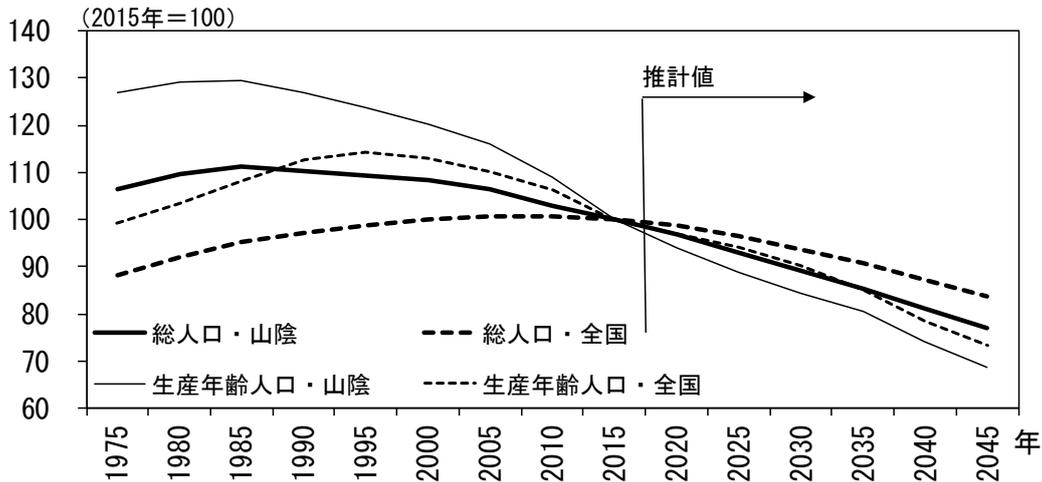
(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」

## (2) 人手不足の緩和に向けた課題

### (先行きの生産年齢人口の減少見通し)

専門機関によれば、今後、全国で生産年齢人口（15歳以上65歳未満人口）が減少し、山陰地域は全国を上回るペースで減少する見通しとなっている（図表5）。

【図表5】人口推移（総人口、生産年齢人口＜指数＞）

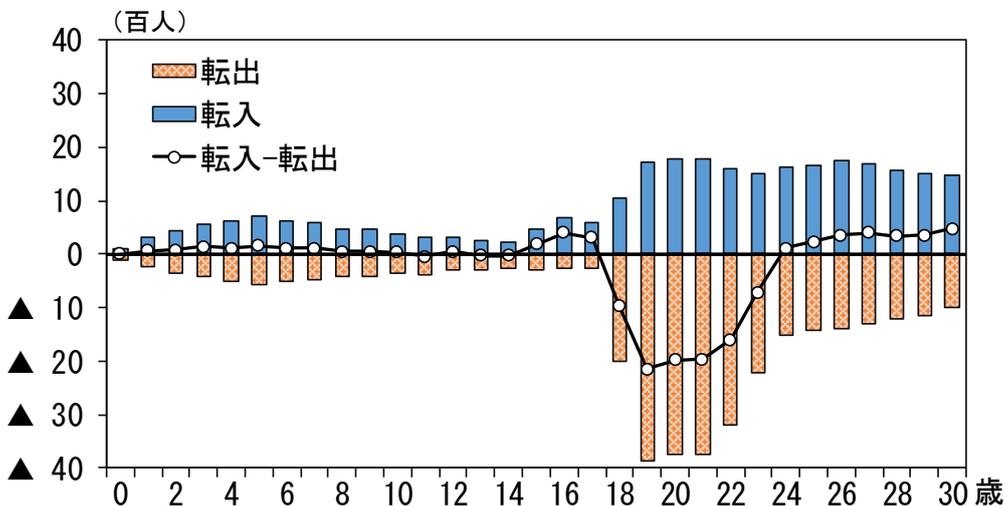


(出所) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」「日本の地域別将来推計人口」

(注) 2015年までは総務省「国勢調査」、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」「日本の地域別将来推計人口」の値を使用。

近年の人口の動きをみると、山陰地域では、自然減のほか、進学・就職を契機とする若年層の域外流出などによる社会減が続いている（図表6）。前掲（1）で述べたとおり、足もとは一部で人手不足感の緩和もみられる。もっとも、生産年齢人口の減少が今後も続く見通しにあることを踏まえると、企業は、中長期的な観点から人材確保に計画的に取り組んでいく必要があると考えられる。

【図表6】年齢別の山陰両県の移動人口（2010年→2015年）

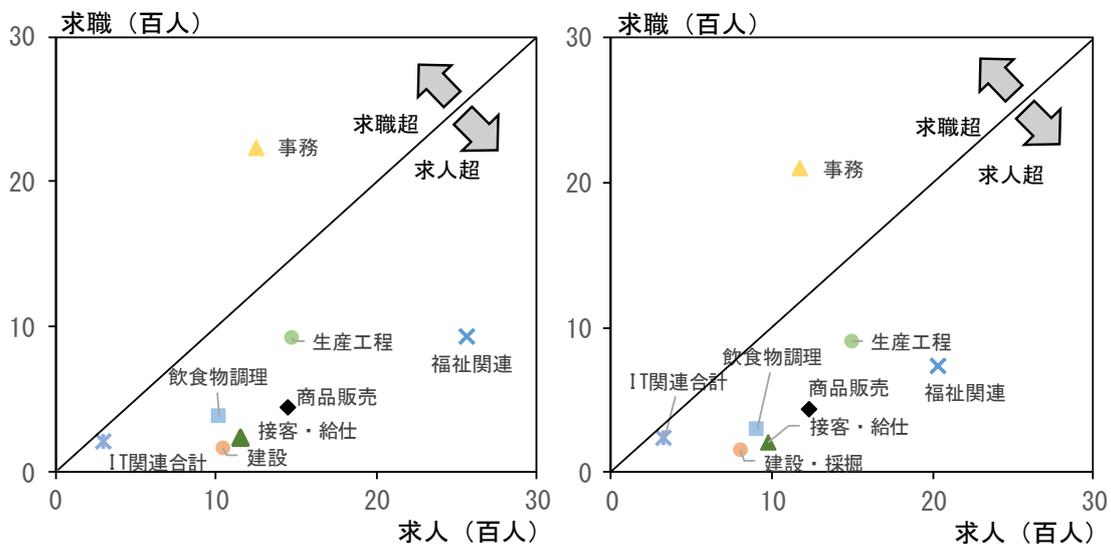


(出所) 総務省「国勢調査」

### (求人・求職のミスマッチ)

また、職業別に山陰地域の求職と求人のバランスをみると、両県とも「事務」が求職超（求職者数>求人数）となっている一方、「福祉関連」、「生産工程」、「商品販売」等は求人超（求職者数<求人数）となるなど、職業によって求人と求職のミスマッチが起きている（図表7）。こうしたミスマッチの存在も、有効求人倍率が高止まりしている要因となっているとみられる。人手不足への対応としては、求職者に、様々な職業や企業の魅力を知ってもらい、求職者にとっての就職先の選択肢を拡げていくことも引き続き重要であると考えられる。

【図表7】職業別の有効求人数・求職者数（左：島根、右：鳥取、2019/11月）



(出所) 島根・鳥取労働局

(注1) 両県とも常用有効求人・常用有効求職者数。

(注2) IT関連合計は他項目の関連職種も含めたベース。

## 2. 持続的成長の実現に向けた企業の取り組み

山陰地域の企業では、人手不足のもとでも持続的成長を実現していくため、(1) 採用人材の多様化、(2) 人材の確保・繋留策の実施、(3) 労働生産性の向上に取り組む動きが広がっている。

### (1) 採用人材の多様化

山陰地域の企業では、採用人材の多様化等により採用対象を拡大することで人材を確保する動きがみられている。例えば、山陰地域の女性や高齢者の有業率をみると、全国と比べて高い水準にあり、全国に先んじて人口減少が進む中、当地企業が女性や高齢者の採用を積極的に進めてきたことが分かる（図表8、9）。また、外国人を雇用する事業所が、小規模先を含め増加するなど、外国人雇用も広がっている（図表10）。

【図表 8】 育児をしている女性の有業率

(%)	
有業率	
島根県	81.2
鳥取県	77.2
全国平均	64.2

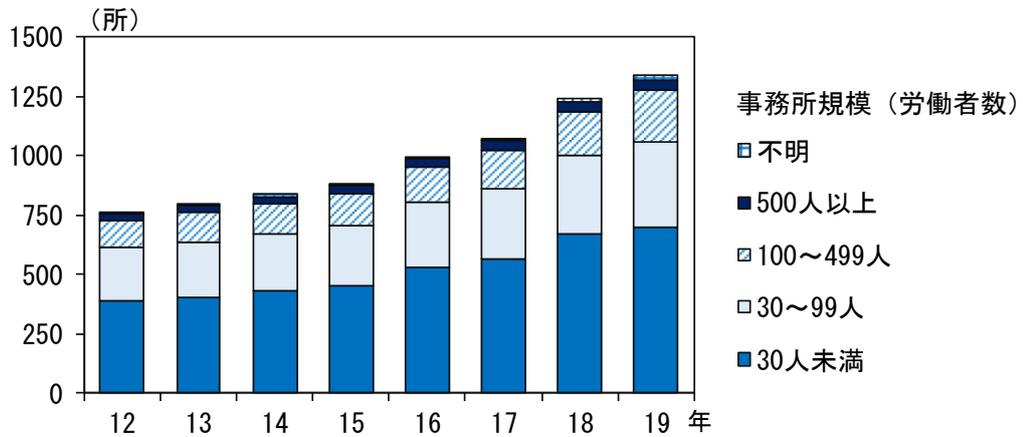
(出所) 総務省「就業構造基本調査」  
(注) 2017年10月1日時点。

【図表 9】 65歳以上の有業率

(%)	
有業率	
島根県	25.0
鳥取県	25.1
全国平均	24.4

(出所) 総務省「就業構造基本調査」  
(注) 2017年10月1日時点。

【図表 10】 山陰両県の外国人雇用事務所数（事務所規模<労働者数>別）



(出所) 島根・鳥取労働局「外国人雇用状況」の届出状況まとめ  
(注) 各年とも10月末時点。

このほか、製造業で新卒採用の対象を従来の理系学生のみから文系学生にも拡大するとか、従来は退職者発生之都度、中途採用で人手を確保してきたが、都度の確保が困難となるもとの、新卒採用も開始するなどの取り組みもみられている。

## (2) 人材の確保・繋留策の実施

企業が人材を確保・繋留するためには、自社の魅力や仕事のやりがいを向上させるとともに、それらを広く認識してもらうことが重要である。

山陰地域の企業では、社員が仕事を通じて地域や社会に貢献していることを実感できるように工夫したり、他機関とも連携しながら高水準の技術開発・応用やサービスの導入を弛みなく進めることなどを通じ、仕事のやりがいを高める例がみられる。処遇面からも、初任給を含めた賃金の引き上げや福利厚生充実の充実を図ったり、子育てや介護などの事情を持つ人を含め多様な働き方を支援するための時短勤務など柔軟な勤務制度を導入する例もみられている。

また、こうした自社の魅力ややりがいについて、求職者にアピールするため、パンフレットやHPの内容充実、SNSでの情報発信、各種説明会への参加などに積極的に取り組む動きもみられている。

### (3) 労働生産性の向上

上記(1)、(2)の取り組みを通じ、U/Iターン者を含め、人材の確保・繋留に結びつける例も少なくない。もっとも、人手不足が全国共通の課題となる状況下、他地域も人材確保・繋留に努めているため、山陰地域の企業による人材の確保・繋留も容易ではない。そうしたもとでも地域経済の持続的成長を実現していくうえでは、一人当たりが産み出す付加価値額である、労働生産性の向上を図っていく必要がある。

労働生産性 $=\frac{\text{付加価値額}}{\text{労働投入量}}$ という算出式を踏まえれば、労働生産性を高めるために

は、分子の付加価値額を増やし、分母の労働投入量を節約する必要がある。そのための効果的な施策の代表例は設備投資である。設備投資には資金が必要となり、中小企業にはハードルが高い面もあるが、補助金や関係団体の知見等も活用しながら、投資効果を見極めて投資を実施する例は多い。また、業務プロセスの見直しや社員教育(チェックリストやマニュアルの整備を含む)等、費用の掛からないかたちで労働生産性の向上を図る工夫もみられている<sup>2</sup>。

### 3. おわりに

---

山陰地域の企業では、人手不足感が強まるもとで、人材の確保・繋留や労働生産性向上に努めてきている。足もとは海外経済の減速などから景気の足取りが重くなっており、製造業などで人手不足感が緩和しているため、そうした先では、当面採用について一定の慎重さも必要になると考えられる。もっとも、過去数十年間の展開をみると人口に関する中長期の予測は相応に正確であるところ、山陰地域では先行きについても生産年齢人口が全国以上のペースで減少する見通しにある。これを踏まえれば、山陰地域の企業は、中長期的な観点から人材確保・繋留と労働生産性の向上を計画的に進めていくことが重要である。人材確保・繋留に向けた企業の取り組みは、幅広い関係者が連携して地域全体の魅力を高めていくことで、一層効果的になると考えられる。労働生産性の向上に向けた取り組みも、個別企業のみならず、域内・域外との連携により効果を高めることが可能である。山陰経済が、少子高齢化・人口減少のもとでの人手不足という中長期の課題に対応し、持続的に成長を実現していくことを期待したい。

以 上

---

<sup>2</sup> 日本銀行松江支店「山陰地域における足もとの設備投資動向と特徴点(2019年11月1日公表、<https://www3.boj.or.jp/matsue/kouhyoushiryou/tokubetsu/toku1911.pdf>)」を参照。