



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

---

# 深刻化する山陰の人手不足の現状と 今後に向けた取り組み

---

2023年12月6日  
日本銀行松江支店

本稿は、桑園 千里が作成しました。本稿の内容と意見は筆者個人に属するものであり、日本銀行の公式見解を示すものではありません。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。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、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。

# 要旨

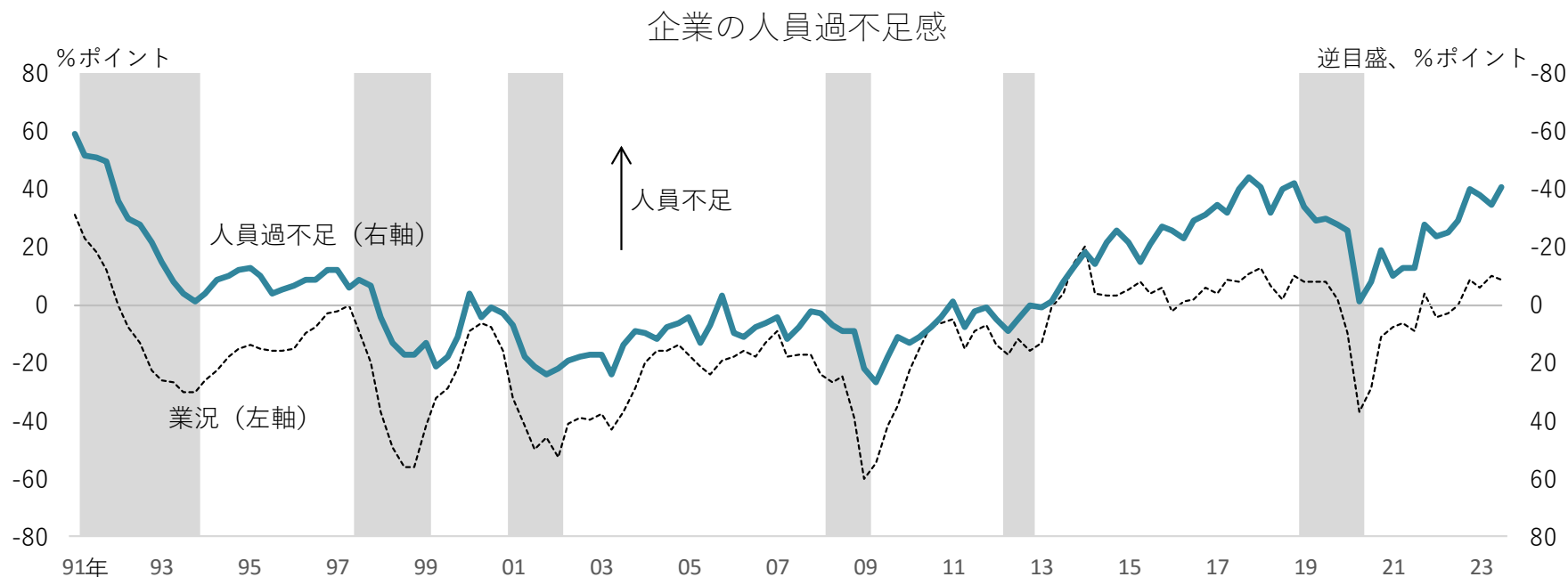
本稿では、コロナウイルス感染症の影響が収まり企業業績が回復する中で、急速に深刻化する人手不足の現状を整理し、その結果を踏まえた今後の企業・自治体等の取り組み方針を提案する。具体的には、2020年から30年にかけて山陰では約4万人の労働力人口が減少する見込みであり、更なる労働需要のひっ迫に対しては(1)既存人材のつなぎ止め、(2)外国人材の活用、(3)副業・兼業人材の活用、(4)省人化投資が有効な手段である点を指摘する。その背景には、女性や高齢者を中心に域内人口の労働参加が相当程度進んでおり、更なる人材の掘り起こしが難しいといった山陰の特徴があることを確認した。これら4点の有効な手段に対して、企業などの実際の取り組み状況は、今のところ既存人材のつなぎ止めが主であり、外国人材や副業・兼業人材の活用、省人化投資は特徴的な事例が散見されるものの、まだまだ今後の拡大余地が大きいと考えられる。

# 目次

|     |                         |    |
|-----|-------------------------|----|
| 1   | はじめに                    | 3  |
| 2   | 現状                      | 4  |
| 3   | 人手不足の背景                 | 7  |
| 3-1 | 労働需要の回復                 | 7  |
| 3-2 | 労働力人口の減少                | 8  |
| 3-3 | 労働時間の短縮                 | 10 |
| 4   | 将来の労働需給見通し              | 11 |
| 5   | 企業・自治体等の取り組みを踏まえた今後の対応策 | 16 |
| 5-1 | 既存人材のつなぎ止め              | 17 |
| 5-2 | 外国人材の活用                 | 20 |
| 5-3 | 副業・兼業人材の活用              | 24 |
| 5-4 | 省人化投資                   | 26 |
| 6   | おわりに                    | 28 |

## 1 はじめに

- 山陰地域における人手不足は深刻化している。日本銀行松江支店が長期にわたって行う短観調査の結果を見ると、コロナ禍で一時的に緩んだ労働需給は再び引き締まり、1990年前後のバブル期に迫る勢いである。
- こうした人手不足は山陰経済を持続させる上でボトルネックとなる懸念を高めている。例えば、最近では地元のバス事業者が相次いで減便を公表するなど、経営者に限らず地元住民も人手不足の影響を実感することが多くなっているのではないだろうか。
- 本稿では、こうした人手不足の現状と背景を改めて確認するとともに、最近の当地企業の取り組み内容を踏まえ、今後の効果的な対応方針を検討する。



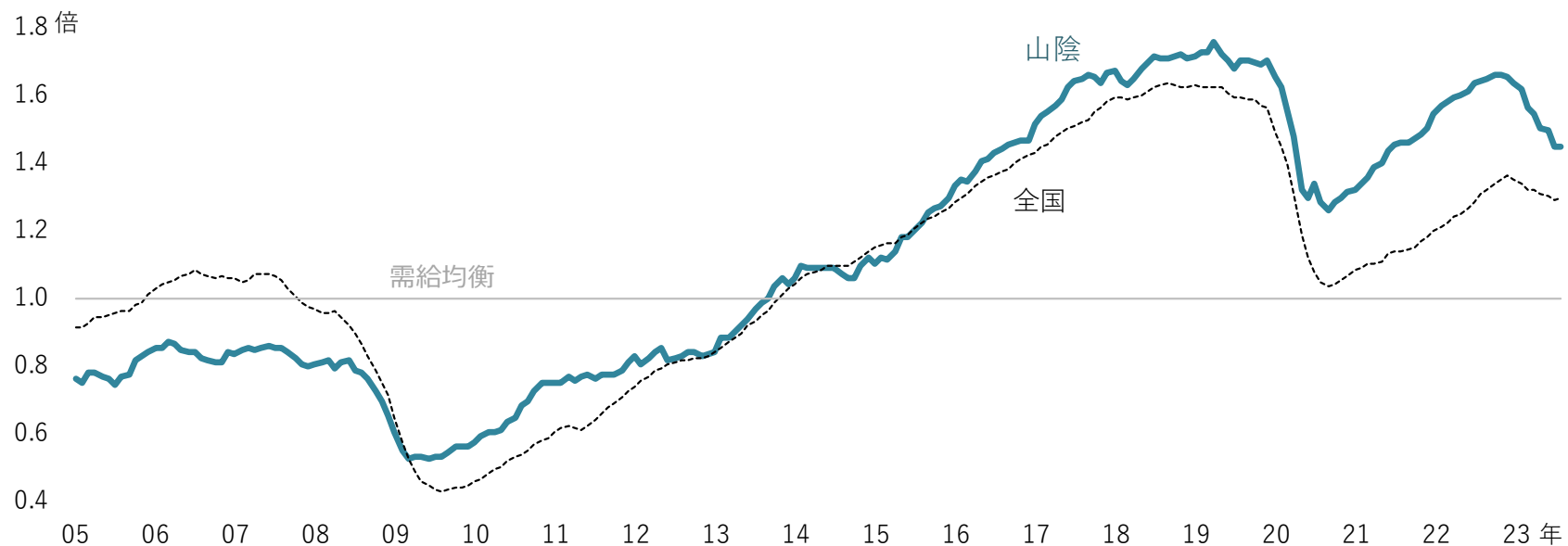
(注) 集計対象は鳥取県および島根県（以下、断りのない限り同様）。業況は「良い」と回答した社数の構成比から「悪い」と回答した社数の構成比を引いた値。人員過不足は「過剰」-「不足」。シャドーは全国の景気後退期。

(出所) 日本銀行松江支店

## 2 現状

- まず、山陰における人手不足の現状を確認する。労働需給を示す代表的な指標である有効求人倍率は、2014年から需給均衡となる1倍を超え、コロナ禍を含む現在に至るまで大幅な需要超過となっている。2023年入り後は海外経済減速の影響などを背景として一頃に比べ低下しているが、それでもなお8月時点で1.45倍と全国平均（1.29倍）を上回っている。

有効求人倍率

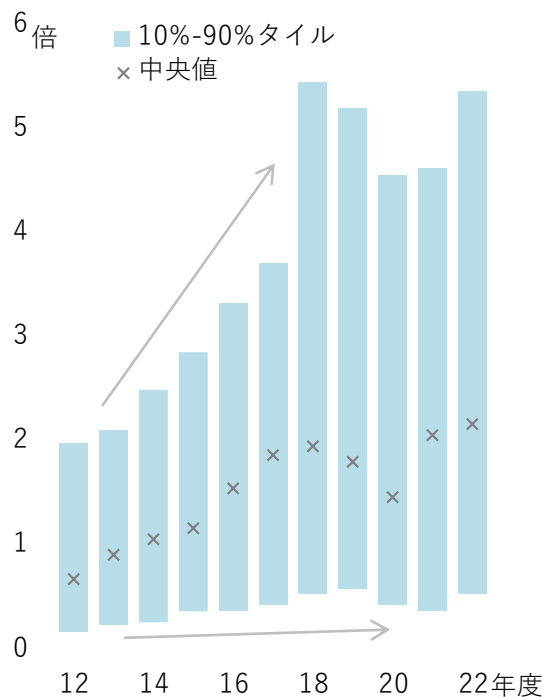


(注) 直近は2023年8月。  
(出所) 厚生労働省

## 2 現状：職種間や業種間のばらつき

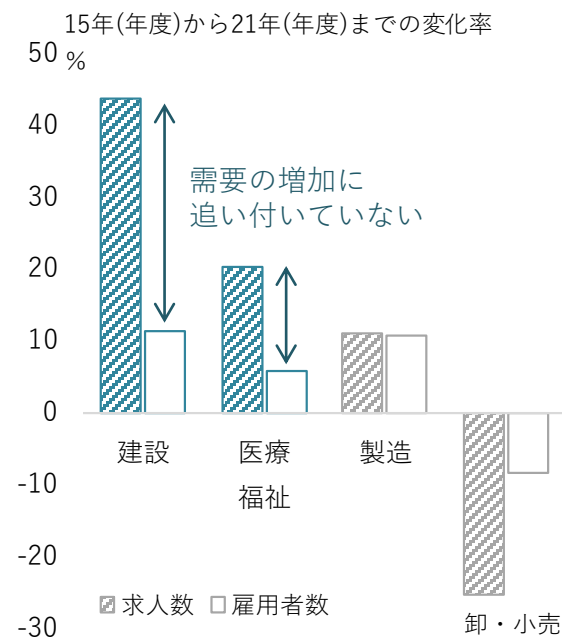
- 職種や業種によっては人材確保が近年急速に難しくなっている。2012年時点では多くの職種が求人倍率0.2~2倍の範囲内に収まっていたものの、2018年以降は高い職種で5倍超にまで上昇。一方、一般事務員は依然として大幅な供給超過となるなど、このところ人手のひっ迫感にはばらつきがある。
- なお、特に人材が不足している業種は建設業や医療・福祉業。中でも建設躯体工事や採掘に関する職種の人材確保は全職種の中で最も難しいことがわかる。

職種別の求人倍率



| 上位5職種         |       |
|---------------|-------|
| 建設躯体工事の職業     | 11.7倍 |
| 採掘の職業         | 9.9倍  |
| 自衛官・警察以外の保安職業 | 8.9倍  |
| 建築・土木技術者等     | 8.8倍  |
| 土木の職業         | 7.7倍  |
| 下位5職種         |       |
| 製造技術者         | 0.7倍  |
| 事務用機器操作の職業    | 0.7倍  |
| 美術家、デザイナー等    | 0.5倍  |
| 一般事務員         | 0.5倍  |
| フォークリフト等運搬の職業 | 0.4倍  |

島根：業種別の労働需給



(注) 左図は職種別の月間有効求人倍率の分布（上位・下位各10%の職種を除く）。中図は求人数100人以上の職種のみ記載（2022年度）。右図の雇用者数（毎月勤労統計）は従業員5人以上の企業。暦年ベース。求人数（職業安定業務統計）は年度ベース。

(出所) 厚生労働省、島根労働局、島根県

## 2 現状：人手不足が山陰の景気を下押し

- こうした人手不足の深刻化を受け、当地の経営者のうち3人に1人は「人手不足の深刻化が2023年度業績の下振れ材料になる」と回答している。実際に日本銀行松江支店が行ったヒアリング調査でも、人手不足により売上機会が失われているとの声が多数聞かれた。
- 先行きは全国同様に人手不足関連倒産が増えることも想定され、もはや人手不足は一企業の問題にとどまらず、山陰経済全体の重大なボトルネックになりつつある。

### 2023年度業績の下振れ材料

|               | 23年度 | 前年差   |
|---------------|------|-------|
| 原油・素材価格の動向    | 52.9 | ▲4.1  |
| 人手不足の深刻化      | 35.5 | +10.1 |
| 個人消費の一段の低迷    | 29.7 | ▲5.5  |
| 物価上昇（インフレ）の進行 | 27.7 | +6.6  |
| 公共事業の減少       | 20.6 | ▲3.3  |
| 感染症の拡大        | 20.6 | ▲26.6 |
| 雇用の悪化         | 16.8 | +4.1  |
| 所得の減少         | 16.1 | ▲2.2  |
| 賃金相場の上昇       | 16.1 | +5.5  |
| カントリーリスク      | 14.8 | ▲8.4  |

### 当地企業の声

#### 一部予約をキャンセル

コロナ禍で落ち込んだ需要は回復しているものの、人員不足により一部予約はキャンセルせざるを得ない（宿泊）。

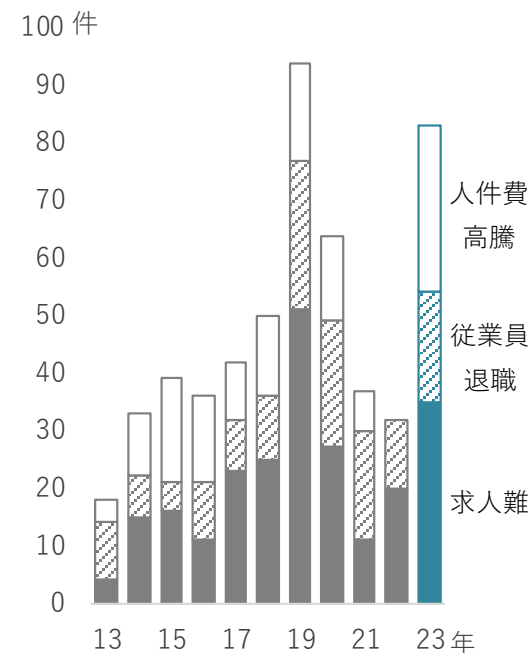
#### 閉店や時短営業を実施

近くに大学がある一部店舗を除いて、パート・アルバイト社員の人材確保が難しくなっている。一部店舗では人繰りが確保できないために、大型連休中の書き入れ時にも関わらず閉店や時短営業を余儀なくされている（飲食）。

#### 災害復旧対応が困難

業界全体で長らく人手不足に陥っており、このままでは災害復旧対応など社会的使命が果たせなくなると危機感を持っている（建設）。

### 全国の人手不足関連倒産

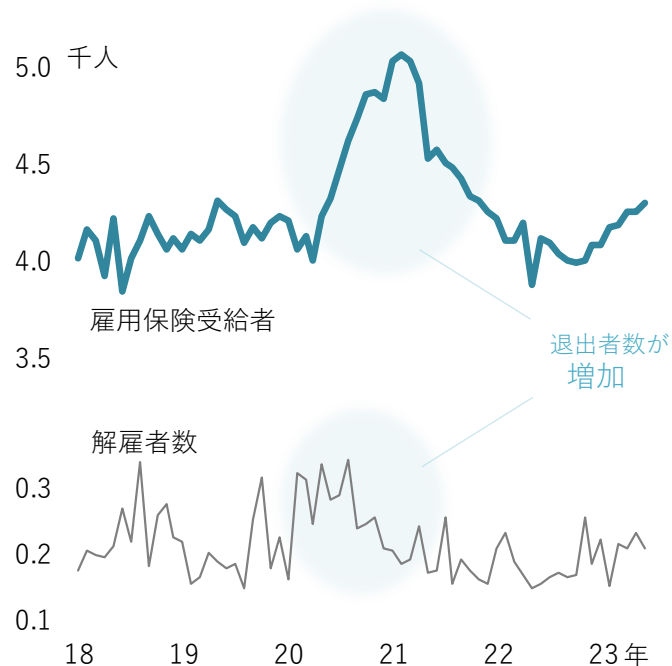


（注）左図は2023年3月時点の調査（有効回答企業155社）。前年差は2022年3月調査（同142社）との比較。中図は日本銀行松江支店による企業等へのヒアリングの際に聞かれた声をまとめたもの。括弧内は企業の業種名（以下、断りのない限り同様）。右図は各年1～7月の累計件数。  
（出所）帝国データバンク松江支店、東京商工リサーチ

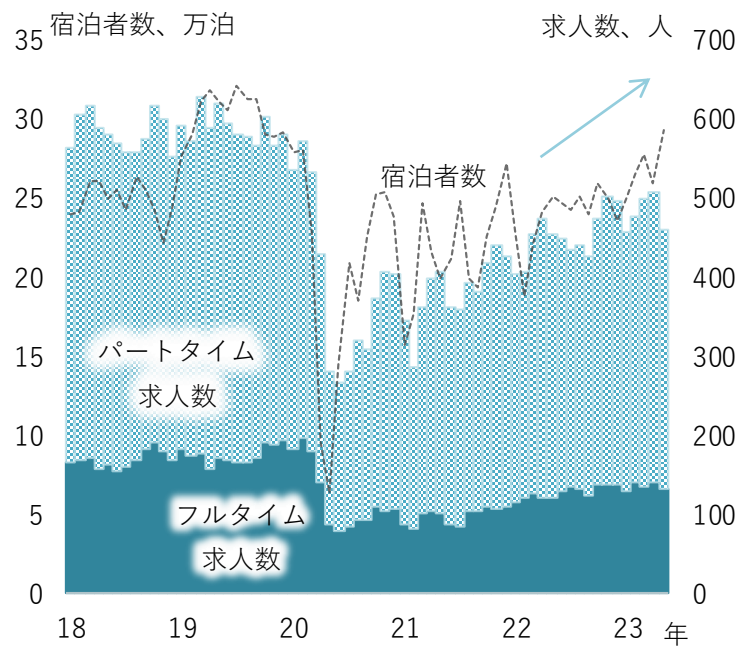
### 3-1 人手不足の背景①：労働需要の回復

- 次に、ここ数年で人手不足が急速に深刻化している背景を需要（主に企業側）と供給（労働者側）の両面から整理したい。
- 1つ目は、コロナショックで落ち込んだ企業業績の回復である。山陰の労働市場では、コロナ禍の初期に客数や稼働率の低下などに伴い、平時と比べて約千人多い労働者が退出を余儀なくされた。もっとも、最近では感染症の影響が緩和するにつれて労働需要が再び高まっていることから、求職者の伸びが求人数の伸びに追いつかず、需給のひっ迫につながっていると考えられる。

労働市場からの退出者数



島根県：宿泊者数と関連求人数



(注) 左図および右図（宿泊者数）は日本銀行松江支店による季節調整値。雇用保険受給者は実人数（雇用調整助成金の受給者は含まれていない）。右図の求人数は3か月後方移動平均値。宿泊者数は延べ人数。

(出所) 鳥取労働局、島根労働局、観光庁

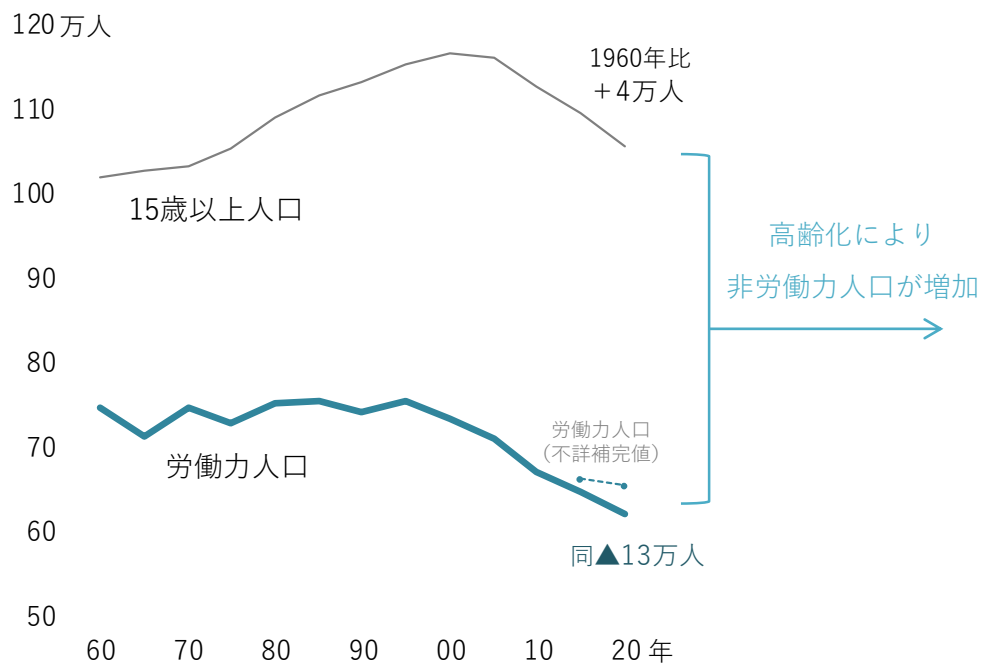


### 3-2 人手不足の背景②：労働力人口の減少

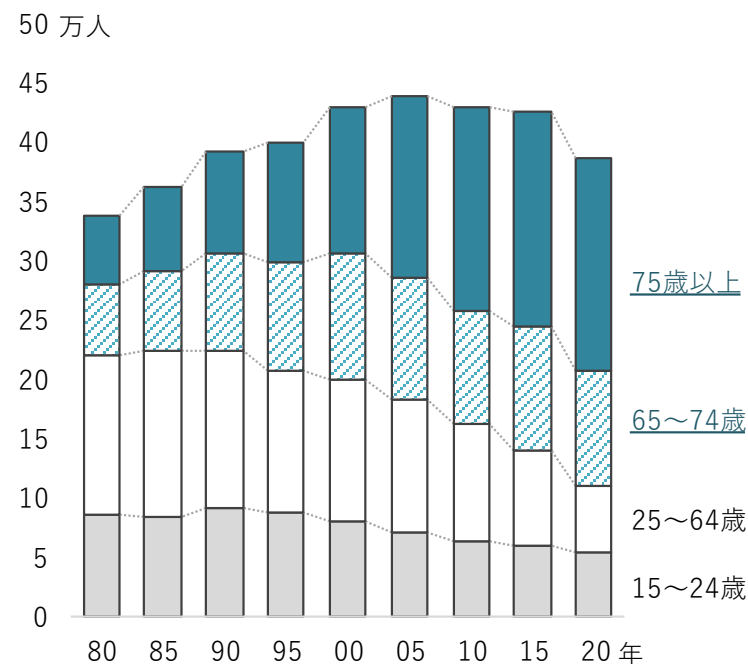
- 2つ目は言わずもがなであるが、労働力人口の減少である。総人口の減少に加え、高齢化の進展によって、2000年入り後の労働力人口\*は1割強減少している。

\*2000年国勢調査では、集計結果の「不詳」を按分等により補完した「不詳補完値」を算出し、参考表として公表している（2015年国勢調査も同様の方法で遡及集計）。本稿では、国勢調査の結果を用いる場合、原則として「不詳」を含まない原数値を使用しているが、一部図表については「不詳補完値」を用いている。

労働力人口の推移



非労働力人口の内訳



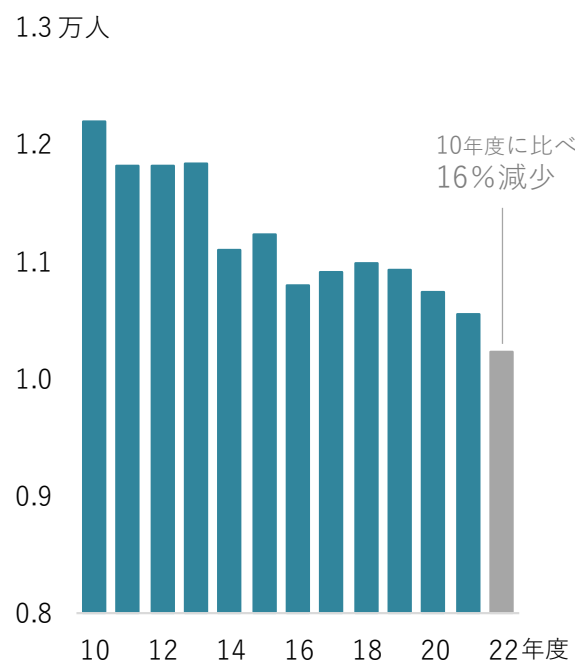
(注) 労働力人口とは、15歳以上の就業者および完全失業者（就労が可能かつ積極的に仕事を探している人）の和。これに該当しない非労働力人口とは、家事や通学などを理由に収入を全く得ていない人を指す。左図の15歳以上の人口は労働力状態「不詳」を含む。

(出所) 総務省

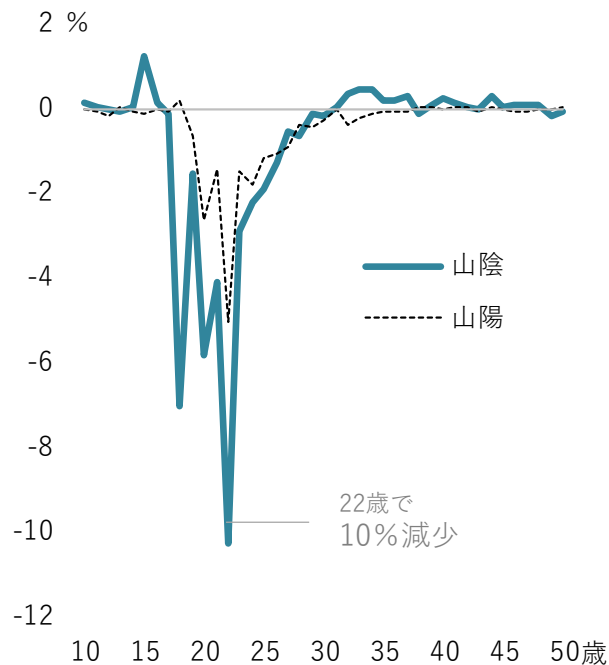
### 3-2 人手不足の背景②：労働力人口の減少

- 特に10代後半～20代の若年層は、出生数が減少していることに加え、進学・就職時の県外流出に歯止めがかかっていないことから、労働力人口が減少しており、企業間の獲得競争激化を招いている。例えば、2022年度の高卒者の求人倍率は4倍（4社に1社しか採用できない状況）を上回る水準まで急激に上昇している。

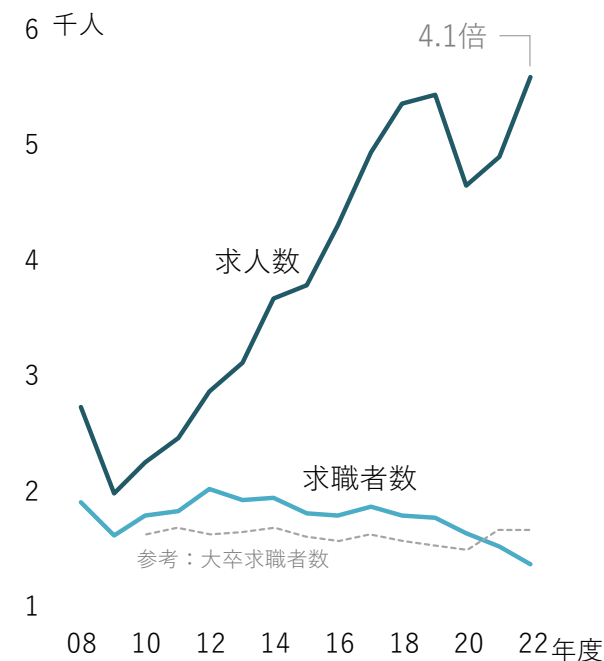
高校卒業業者数



年齢別県外流出率（2020年）



高卒者の県内求人倍率



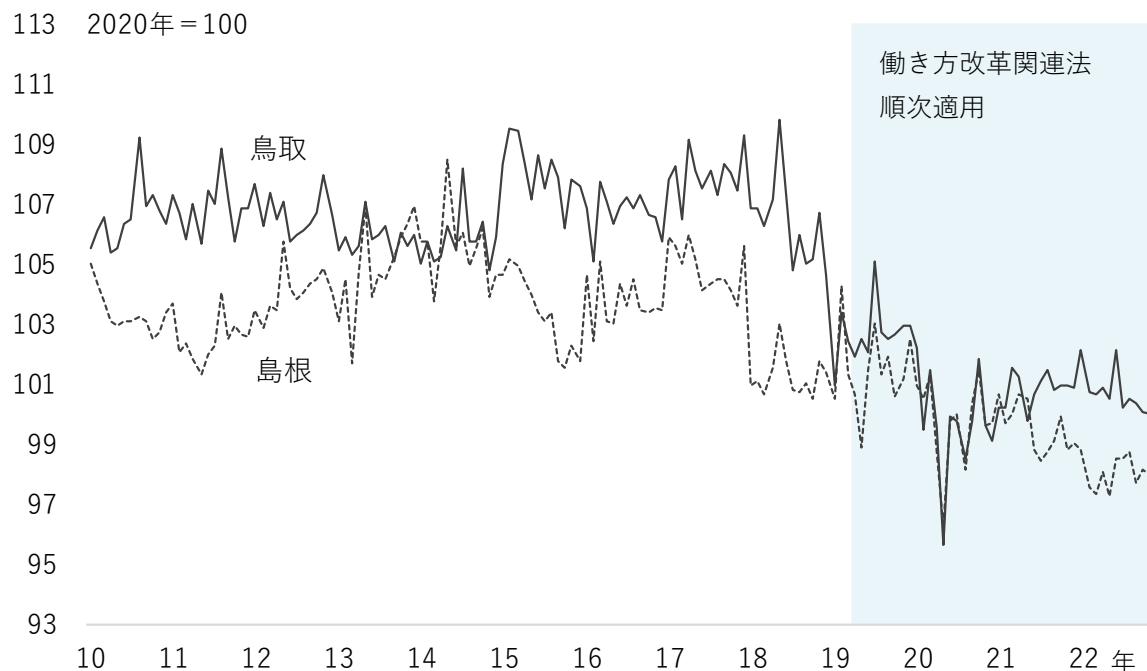
(注) 左図は全日制および定時制課程の卒業業者。中図は人口（国勢調査ベース）に占める日本人移動者数（転出者から転入者を差し引いた転出超過数、住民基本台帳ベース）の割合。右図は鳥取・島根両県の県内就職希望者（各年度末時点）および県内企業の求人数（同）を基に当店算出。

(出所) 鳥取県、島根県、総務省、鳥取労働局、島根労働局

### 3-3 人手不足の背景③：労働時間の短縮

- 3つ目は労働時間の短縮が挙げられる。2019年に働き方改革関連法が施行されたこともあり、1人あたりの労働時間は人手不足感が強まる中であっても、趨勢的に短くなっている。このため、企業がこれまでと同じ労働投入量（労働者数×労働時間）を維持するためには、従来より多くの人員数を確保する必要性が高まっていると考えられる。

1人あたりの労働時間



参考：働き方改革・2024年問題

#### 働き方改革関連法

- 時間外労働を原則月45時間、年360時間とするもの。
- 一部猶予事業を除いて、大企業は2019年4月から、中小企業は20年4月から適用開始。

#### 猶予事業

- 主に工作物建設、自動車運転、医師
- 24年4月から適用開始→**2024年問題**

#### 2024年問題

- 時間外労働の上限適用により、物流の安定輸送等が困難になるとの懸念

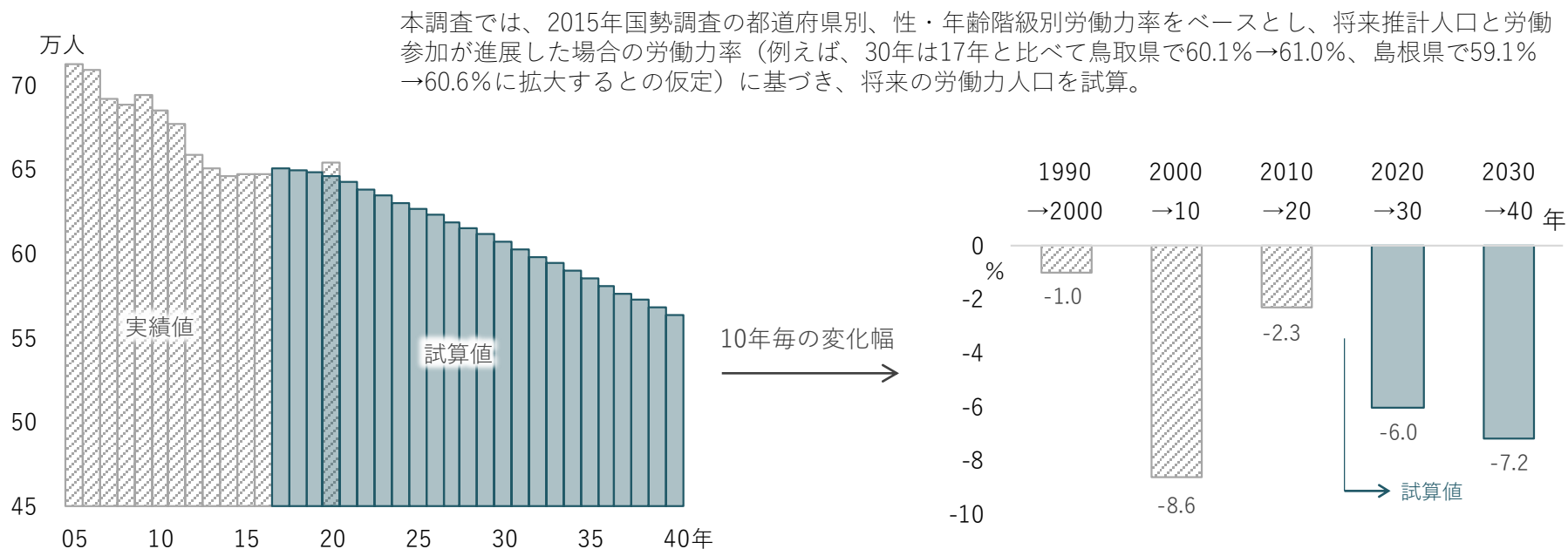
(注) 左図は常用労働者1人あたりの総実労働時間（所定内労働時間と所定外労働時間の合計）。従業員5人以上の企業。日本銀行松江支店による季節調整値。

(出所) 鳥取県、島根県、経済産業省「持続可能な物流の実現に向けた検討会 最終取りまとめ」

#### 4 将来の労働需給見通し：先行き、どの程度の人手が不足するのか

- では、こうした人手不足は今後ますます深刻化していくのだろうか。労働政策研究・研修機構による試算結果を見ると、山陰における将来の労働力人口は、先行き労働参加が進展した場合であっても、2020年から30年にかけて約4万人（年間4千人）減少する見込みであり、労働需要が不変との前提に立てば、労働需給は今以上にひっ迫していくことを示している。

#### 将来の労働力人口

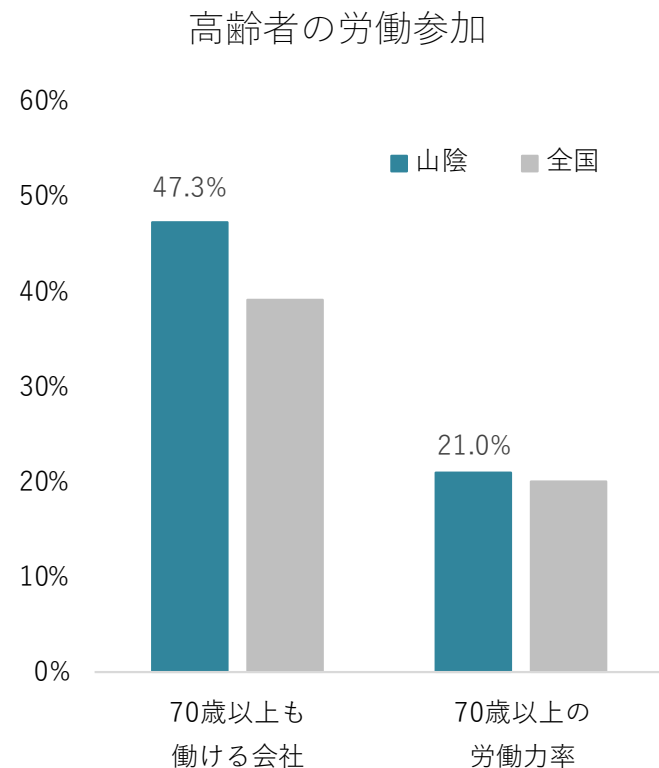
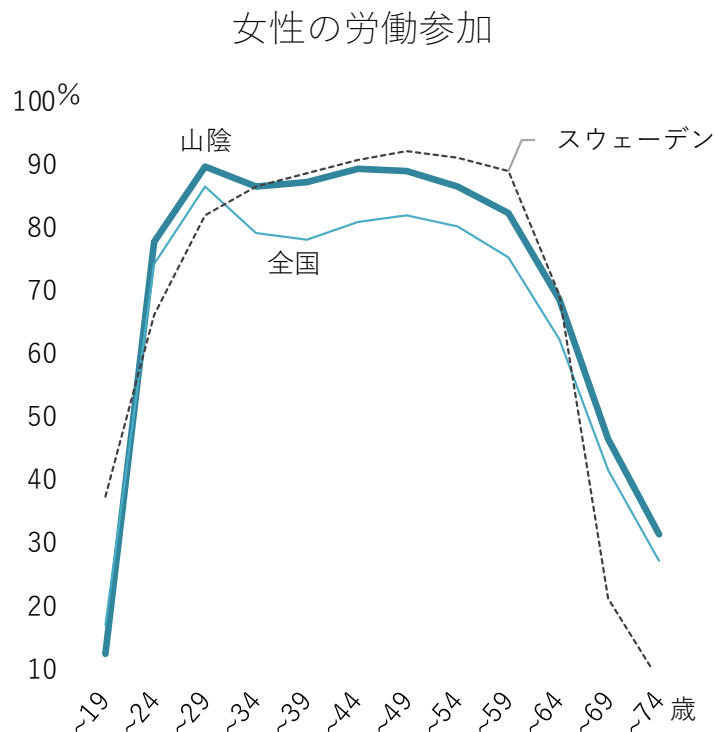


(注) 推計値は労働参加が進展した場合。2017、20、30、40年時点の推計値を筆者が線形補完。実績値のうち、左図の2005～2016年は労働力調査ベース（モデル推計値であるため、結果精度は十分に確保できない点には注意が必要）、左図の2020年および右図は国勢調査ベース（2020年計数は不詳補完値）。また、右図の2030年、40年時点は労働政策研究・研修機構による推計値の変化幅。

(出所) 労働政策研究・研修機構、総務省

#### 4 将来の需給見通し：女性・高齢者人材の掘り起こし余地は小さい

- 当地の労働参加は一恐らく同試算の想定以上に一進んでいるとみられる。従前より、女性の労働力率は全国対比高めであったが、近年は労働需給ひっ迫の影響もあってか北欧並みの水準に達している。加えて、高齢者の労働力率もわずかながら全国を上回っており、総じて労働力率は高めと言える。
- このように、域内の女性・高齢者の労働参加は既に一定程度まで進んでいることから、将来に向けた掘り起こし余地は然程大きくないとみられる。



(注) 「不詳」を除く。右図は労働者21人以上の企業（全国23万社）を対象に行われた、70歳以上まで働ける制度のある企業（2022年）。労働力率は2020年。風間他（2019）によると、就業を希望しながら求職していない者全てが就業した場合の潜在就業率は、全国の65歳以上で30.2%（実際の就業率は24.3%）にとどまる。したがって、女性同様、高齢者においても労働力率の上昇余地は然程大きくないと考えられる。

(出所) 総務省、OECD、厚生労働省「令和4年高齢者雇用状況等報告」

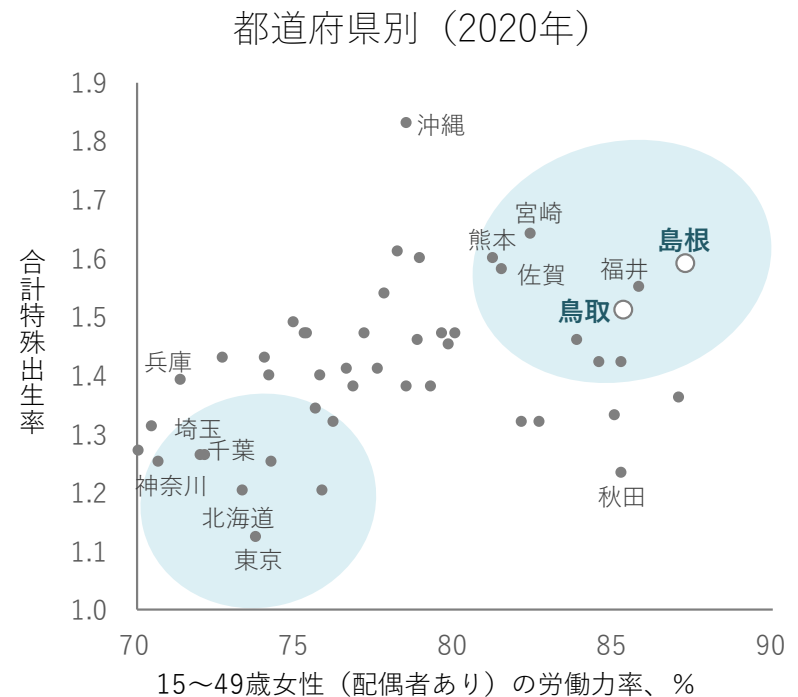
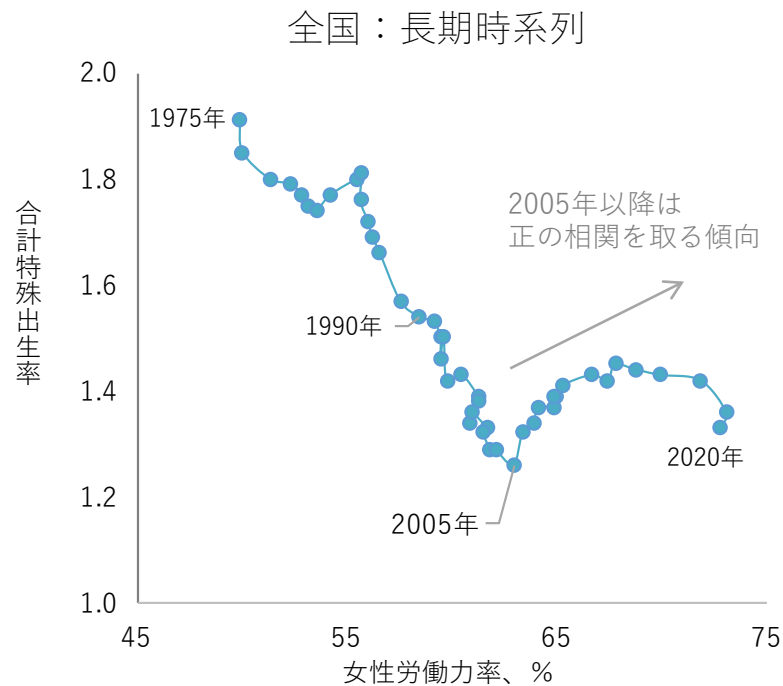
## 小括

- 当地の人手不足は年々深刻化しており、企業の手不足感は1990年前後のバブル期の水準に迫っている。また、求人倍率も需給均衡を大幅に上回る状況が長らく続いており、中でも建設業などの一部職種では過去に類を見ないほど労働需給がひっ迫している。
- この背景には、第一にコロナショックで急速に落ち込んだ労働需要の回復、第二に労働力人口と労働者1人あたりの労働時間を掛け合わせた総労働投入量の減少が挙げられる。2つの要因のインパクトの大きさを比較するのは難しいが、2010年以降という「やや長い目」で見れば、後者の労働供給面の制約が当地の人手不足により大きく寄与している可能性が高い。本稿「はじめに」で紹介した企業の景況感と人手不足感を比較した図において、2012～18年の間、労働需要の代替指標とした業況が概ね横ばいであったにもかかわらず、人手不足感のみが年々強まっていたのは、このためだと考えられる。
- こうした労働需給のひっ迫は、女性や高齢者の労働参加を促して、労働力率を全国でも上位へと押し上げた。しかしながら、このことは同時に、労働力率が（女性や高齢者を中心に）今や天井に近付きつつあることを示している。すなわち、今後ますます深刻化する人手不足に対し、女性・高齢者といった域内人材の更なる掘り起こしによって労働力を確保することは、一段と難しくなると考えられる。また、程度の違いはあれ、山陰以外の地域においても人口減少等から人手不足が深刻化し、都道府県間の人材獲得競争は一段と厳しさを増すと思われる。
- では、こうした状況を踏まえ、企業や自治体等は今後どのように取り組めばよいのか。以降では、各種団体へのヒアリング結果や分析調査を踏まえ、今後の取り組みの在り方を検討する。

(参考1) 山陰の女性労働力率と出生率

- 日本における女性労働力率と出生率の関係は、一かつては負の相関にあったが— 2005年以降は労働力率が高まれば出生率も高まるという正の相関にある。
- 2020年の都道府県別データを見ても、総じて労働力率が高い県ほど出生率も高くなっている。中でも鳥取・島根両県は出生率・労働力率とも全国トップクラスであり、子育てと仕事の両立を実現している地域と言える。

女性労働力率と出生率の関係

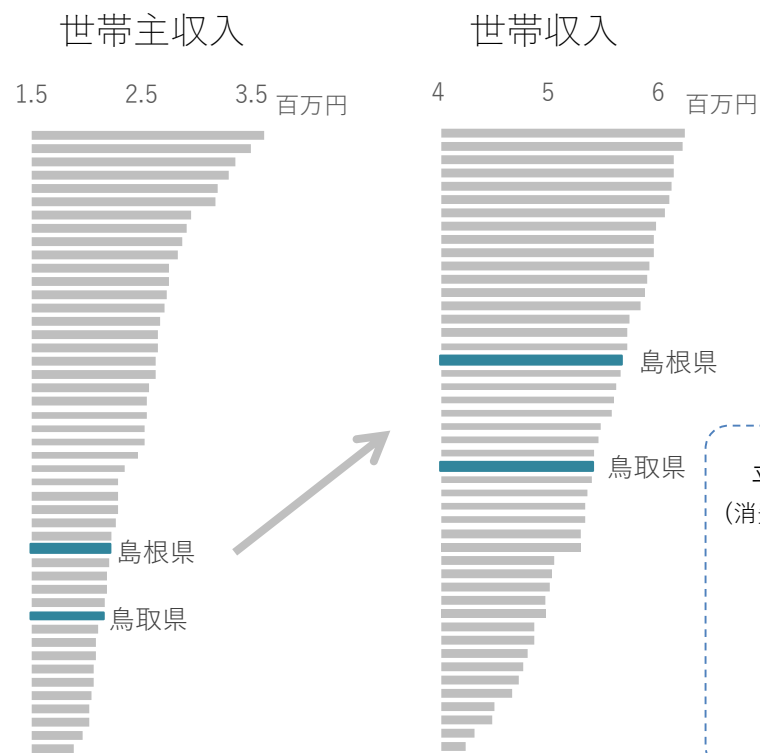
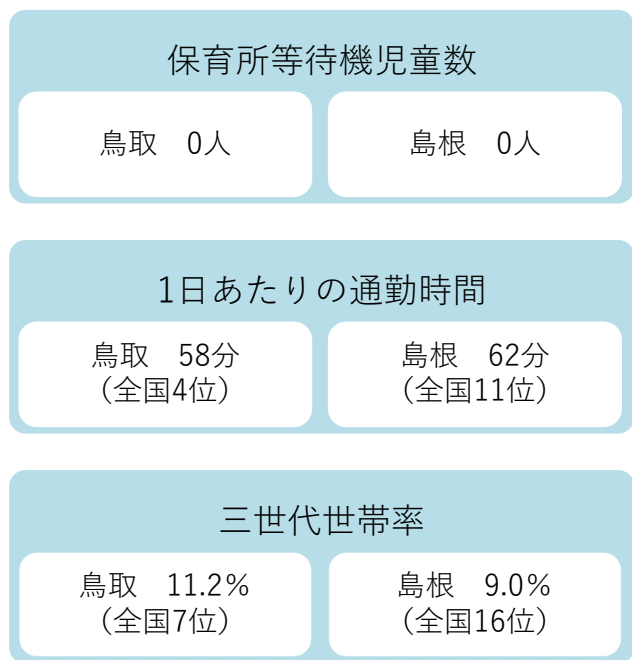


(注) 「不詳」を除く。左図は15~49歳の労働力率。権丈 (2016) を参考に筆者作成。  
(出所) 厚生労働省、国立社会保障・人口問題研究所、総務省

(参考1) 山陰の女性労働力率と出生率

- その背景として考えられるのは、三世代世帯率の高さや職住近接で通勤に要する時間が短いといった当地ならではの特徴である。
- 子育てと仕事の両立を実現している女性が多いため、世帯全体の収入は他県対比大きく押し上げられているほか、食費などが安いため、所得に占める支出の割合も抑制されている。こうした状況が、更に出生率の押し上げに寄与するという好循環を生んでいる可能性が考えられる。

山陰の子育て環境



平均消費性向  
(消費支出/可処分所得)

島根 56.0%  
(全国3位)

鳥取 63.6%  
(全国28位)

(注) 待機児童数は22/4/1日時点。三世代世帯率は一般世帯人数に占める三世代世帯人数の割合(2020年)。通勤時間は、有業者が通勤・通学に要する時間(2021年)。世帯主収入および世帯収入は2019年。平均消費性向は都道府県所在地のデータ(2021年)。(出所) 厚生労働省「令和4年4月の待機児童数の調査結果」、総務省、総務省「統計でみる都道府県のすがた 2023」



## 5 企業・自治体の取り組みを踏まえた対応策

- これまでの議論を踏まえ、今後ますます深刻化する山陰の人手不足に対して、特に有効だと考えられる対応策は以下の4つの分野に分けられる。ここからは、各分野ごとに近年のトレンドや企業・自治体などの取り組み状況、今後の注目点などを検証する。

### 人材流出を防ぐ

- 企業は不足感の強い若年層をメインターゲットとして、待遇改善や福利厚生の実施など多様な取り組みを行っている。
- 日本銀行松江支店が行うヒアリング調査では、最も多くの事例が聞かれる分野。

### 外国人材を活用する

- 当地で働く外国人材は技能実習生などの在留期間が限定されている人材が多い。
- より高度な知識・技能を持つ外国人材を誘致し、長期間定住してもらうための取り組みが必要。

### 副業・兼業人材を活用する

- 近年は労使ともに副業・兼業のメリットが意識されており、当地の副業・兼業人口は増加傾向にある。
- 活用事例数はさほど多くないものの、地元人材や域外人材を活用するケースがみられる。

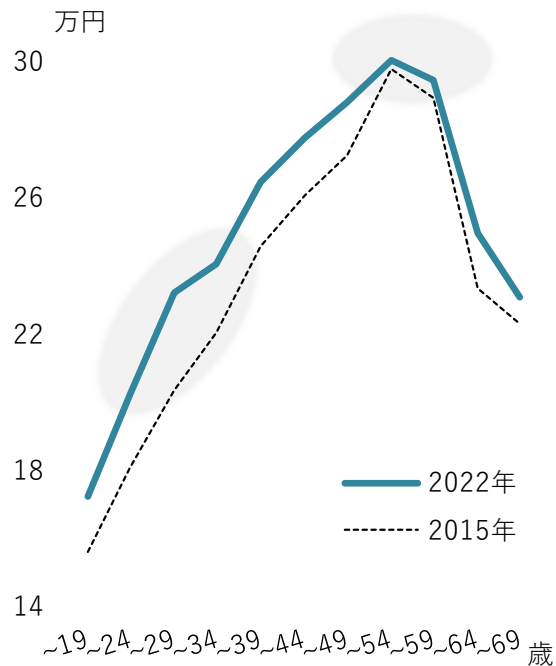
### 省人化投資を行う

- 有形・無形資産への投資額が全国に比べて小さく、このことが人手不足の深刻化を招いている可能性。
- 労働生産性向上の観点からも、あらゆる業種・規模の企業において取り組み強化が求められる。

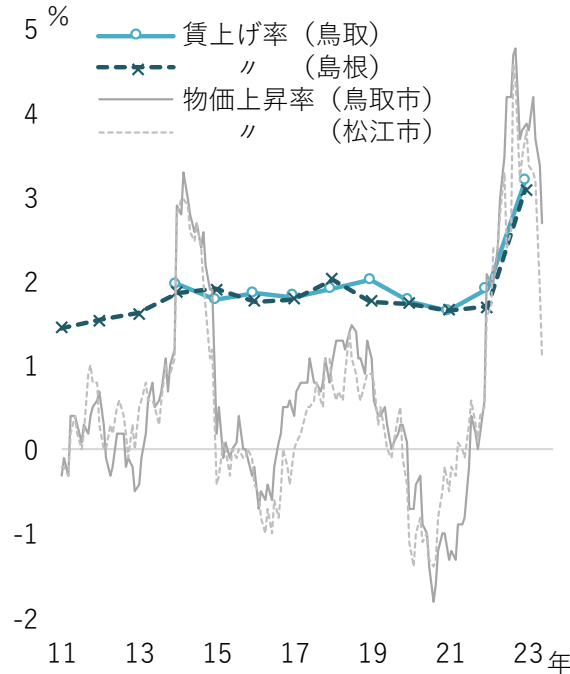
## 5-1 既存人材のつなぎ止め ①処遇改善

- 更なる人材不足を防ぐために、まず最も重要なのは既存人材の流出を防ぐことである。当地の企業でも関連する取り組みを多く行っており、中でも賃上げはここ1~2年、従来以上に積極化しているとの声が聞かれる。
- 背景には、最近の物価上昇への対応はもちろんのこと、特に若年層（20~30代）をターゲットにした人材係留や新たな人材獲得につなげたいという意図が窺われる。

賃金カーブ



春闘賃上げ率



企業の声

- 人件費の抑制を念頭に置きつつも、待遇改善が求められる若手社員に限ってベースアップを行った（電気機械）。
- 23年度春は物価高を考慮し、思い切って+3%のベアを実施。従業員には今後の継続的なベアに向けて利益確保の必要性も説明し、モチベーション向上につながった（建設）。
- 初任給の低さが人材獲得難にも繋がっていると考え、残業時間の削減分を定期昇給や賞与の増額、ベースアップに充てている（農林水産）。
- パート・アルバイト社員は、より高い時給を提示する企業に引き抜かれる可能性が高まっている（小売）。

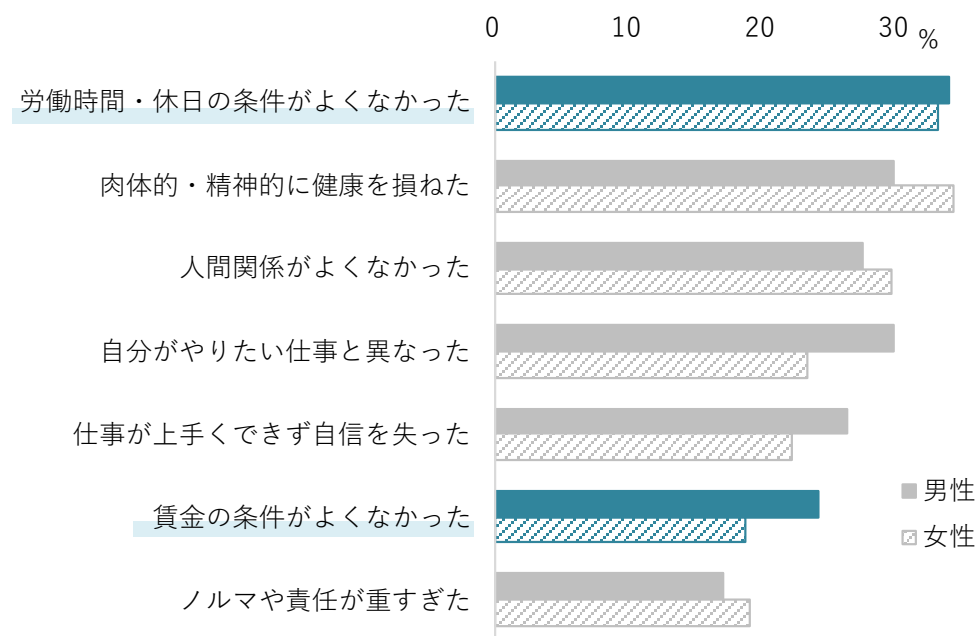
(注) 左図は企業規模10人以上。常用労働者のうち一般労働者（短時間労働者を除いたもの）の所定内給与額。中図の賃上げ率は集計組合の加重平均値（定期昇給分を含む平均賃上げ率）。物価上昇率は消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）の前年比。直近は2023年9月。

(出所) 厚生労働省、日本労働組合総連合会鳥取県連合会、日本労働組合総連合会島根県連合会、総務省

## 5-1 既存人材のつなぎ止め ②働きやすい職場環境づくり

- また、近年の若年層は収入以上にワーク・ライフ・バランス（WLB）を重視する傾向がみられ、休暇や福利厚生の充実など、働きやすい職場環境を整備することの重要性も高まっている。
- この点も参考となる当地企業の取り組み事例は多く、中には年間休日数を増やした結果、求職者数が増加した先もある。

全国：「初めての正社員勤務先」を離職した理由



当地企業の取り組み事例

- 休日日数の増加  
当社は他企業に比べて休日数が少なく、新卒採用活動に苦勞していた。数年前に日数を10日程度増やしたところ、漸く応募者が見られ始めた（木材・木製品）。
- 作業環境の改善  
近年の若年層は職場環境を重視する傾向が強いことを意識し、トイレや手洗い場の改修や食堂メニューの見直しを実施（電気機械）。
- 転勤制度の見直し  
WLBへの対応などを目的に、転勤の有無をライフプランに応じて選択できるよう人事制度を変更した（金融）。
- 在宅勤務制度の拡充  
コロナ禍でリモートワークが浸透したため、在宅勤務制度を恒久化した。職員の中には、本社への通勤が月に数回だけにとどまる者もいる（輸送用機械）。

（注）左図の調査対象は、学校卒業後1か月以内に「初めての正社員勤務先」へ就職し、3年以内に離職した若者（生年月が1982年4月～1995年3月）。回答数は男性432人、女性627人。複数回答。

（出所）労働政策研究・研修機構「JILPTシリーズ No.164 若年層の離職状況と離職後のキャリア形成」

## 5-1 既存人材のつなぎ止め ③その他

- このほか、新卒職員の早期離職を防ぐために人材教育の充実化や評価制度の見直しを行った企業や、若手の裁量を高めるために積極的な権限移譲を行った企業など、参考となる事例は多くみられる。

### キャリア形成・人材育成

- 教育の充実化で早期離職を抑制  
新卒社員の早期離職を防ぐため、人材教育の充実化や個別査定制度の導入を行ったところ、2021年は離職者をゼロに抑えることができた（宿泊）。
- 新入社員をサポートするメンター制度を導入  
月に1度、先輩職員が同じ支店に所属する新入職員の業務上の悩みなどを聞くメンター制度を新たに導入。必要に応じて本部も積極的に関与しており、こうした効果もあってか、若手退職者は大きく減少（金融）。
- 研修にフィールドワークを取り入れ  
社内の価値観に染まらず、変化に対応できる人材を育てることを目標とし、フィールドワーク研修などユニークで多岐に亘る人材育成手法を試みている（小売）。
- 資格取得を支援  
当地には自動車整備士を育成する教育機関が少ないため、打開策として高卒者を採用した上で、整備士資格取得を金銭的に支援している（小売）。

### 仕事の裁量性

- 若手への積極的な権限移譲  
コロナ禍を契機と捉え、従来の年功序列的な雇用を見直し、若手への積極的な権限移譲を行っている。若年層が主体となったことで社内のIT化も自ずと進捗している（食料品）。
- 賃金制度の見直し  
これまでの年功序列に近い形の給与体系から、資格手当の支給を含む評価連動型給与に移行し始めており、より自社事業に適した賃金制度を試行中（電気・ガス）。

### 他地域の事例

- 技術職のモチベーション向上、商品開発力の向上を目的とし、同職種を対象にジョブ型雇用を導入した。技能に応じて賃金が払われることから士気が大きく高まっており、メリットが大きいと感じている（横浜、食料品）。

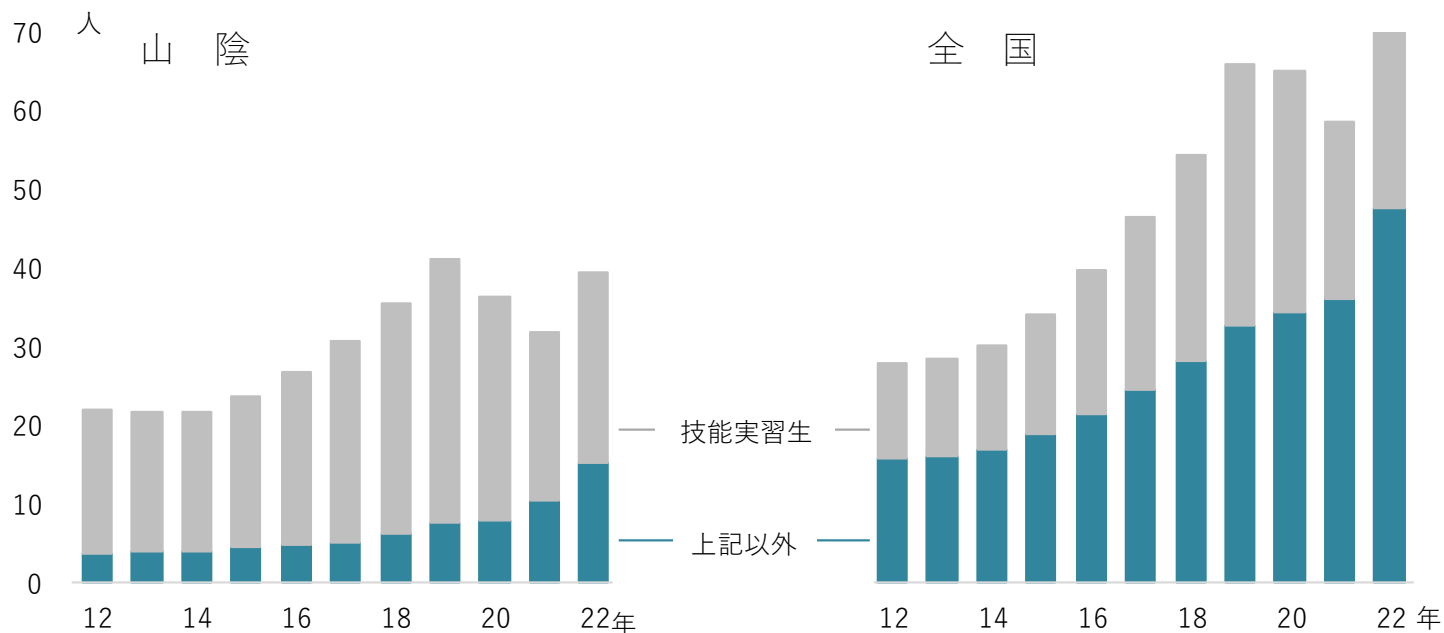
（注）他地域事例の括弧内は報告のあった日銀支店名（当該支店で聴取された情報）。

（出所）ヒアリング情報、日本銀行「さくらレポート別冊 地域の企業における人材確保に向けた取り組み—新型コロナ禍以降の変化を中心に—」

## 5-2 外国人材の活用：現状

- 既存人材の繋ぎ止めを行った次は、新たに人材を雇用するなどして不足分を充足する必要がある。しかしながら、既述の通り、女性や高齢者を中心とした域内人材の掘り起こしは既に難しくなっている。
- そこで、注目したいのが外国人材の活躍推進である。当地の人口に占める外国人比率は上昇傾向にあるものの、全国平均に比べると低い。その内訳も在留期間が最長5年間の技能実習生が中心であり、山陰は外国人材の人的資本が蓄積されにくい状況と言える。

就労が認められる外国人数（日本人人口1万人あたり）



(注) 入管法別表第一の一、二（技能実習および特定技能を含む専門的・技術的分野）の在留資格を持つ外国人数。永住者等の身分に基づき在留する者や留学生のアルバイト等の資格外活動は含まない。

(出所) 出入国在留管理庁、総務省

## 5-2 外国人材の活用：活用推進に向けた取り組み

- 本来、外国人材を採用することは、単なる労働力の補充に限らず、新規顧客の獲得や新たなビジネスモデルの構築など、人口減少一すなわち域内需要の縮小一が進む当地企業にとって重要なイノベーション効果をもたらすものである。
- しかしながら、山陰では人的資本が蓄積されにくい状況にあることから、こうした外国人材の活用メリットが今のところ十分生かせていないため、今後は一定の技能や知識をもった外国人材を誘致する必要があると考える。例えば、鳥取県では行政や地元の日本語学校などが協力して永続的に滞在可能な外国人材の育成や就職支援に取り組んでいる。同様の事例が域内全体に広がることを期待したい。

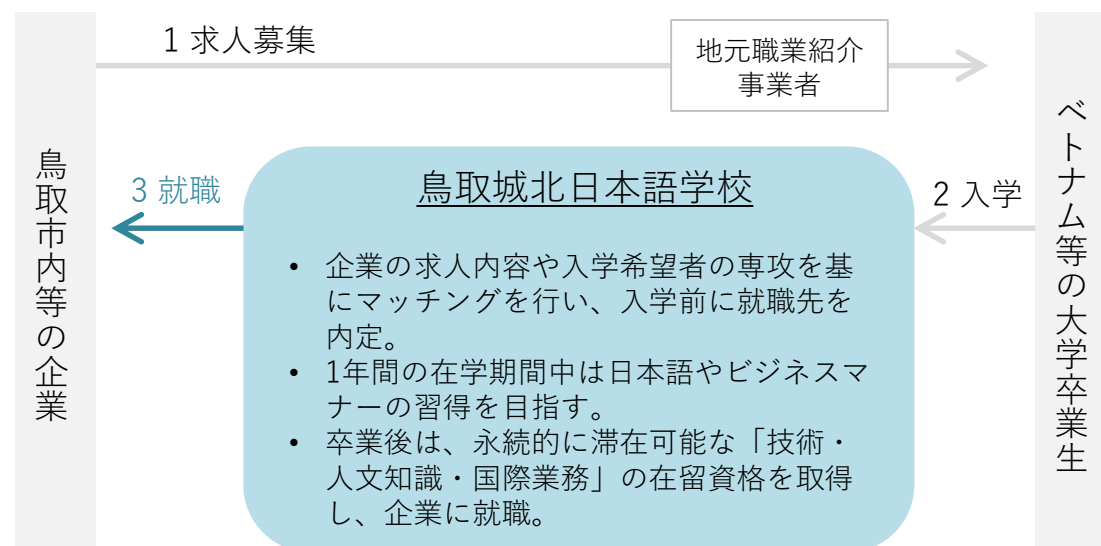
### 外国人材を採用した企業の声

人口減少等によって当社サービスを利用する顧客の趨勢的な減少は避けられない。このため、新たにインバウンド客を取り込むべく、外国人従業員数名を採用した。

外国人材を採用したことによって、外国人客に対する当社従業員の心理的なハードルを下げることができるほか、海外の宗教や食事、マナーなどを踏まえた外国人材目線での商品開発を期待している。

(対個人サービス)

### 外国人材育成雇用プロジェクトの概要

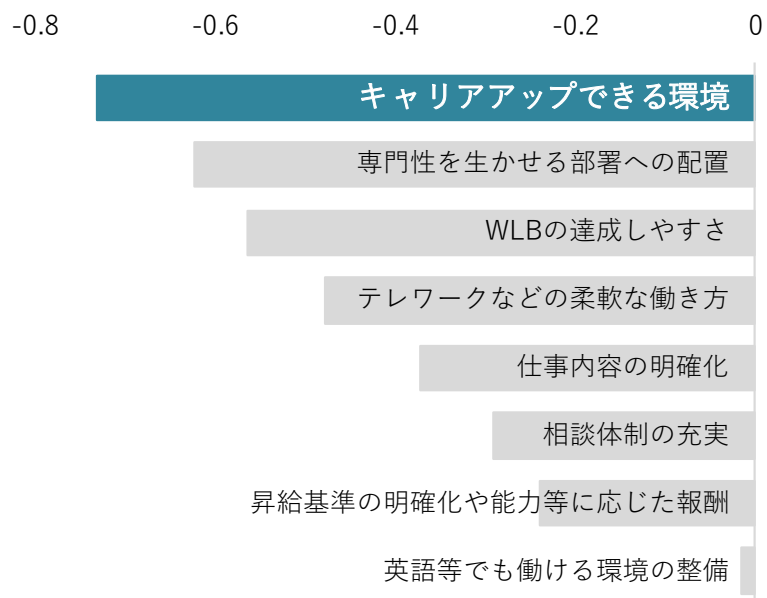


(注) 右図は在留資格「技術・人文知識・国際業務」のケース。学生の募集および応募受付は現地の人材派遣会社が担う。鳥取城北日本語学校の資料を基に筆者作成。

## 5-2 外国人材の活用：今後の活用推進に向けたポイント

- また、山陰における外国人材の6割以上を占める技能実習生については、政府が既存の技能実習制度を廃止し、これまで原則として出来なかった就労先企業の変更（転籍）を一定程度認めた新制度を近いうちに創設する予定である。
- したがって、今後は国内人材同様に、雇用した外国人材をいかに繋ぎとめるかという点にも一段と留意する必要がある。具体的には外国人材のニーズを踏まえ、就労を通じた成長機会の提供や生活環境の整備などを、受入企業を含む地域全体で整備していくことが重要になるとと思われる。

全国：高度外国人材の満足度低下要因



外国人材の定着に関する企業の声

- 県内企業に就職した外国人材のうち、3~4割は大阪などの県外企業に流出してしまっている。理由は賃金の低さもあるが、入社後のキャリアパスや身に付けられる能力が不透明なことも大きいようである。専門知識・技術を持つ外国人材の多くはハングリー精神が旺盛で、将来の起業などに向けて、日本で研鑽を積みたいと考えているにも関わらず、一部の企業はそうした成長意欲に応えられていない。技能実習制度の見直しなどにより、人材獲得競争が激化すれば、外国人材側のニーズに対応できる企業とそうでない企業との差が人材獲得力の差に直結するだろう（その他団体）。
- 新たに外国人材を採用するにあたり、個人の感覚頼りになっていた人事制度を見直し、入社後何年までにどの程度の習熟を目指すかといった将来のキャリアパスの「見える化」に取り組んだ（輸送用機械）。

(注) 左図は(株)中外「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」(2017年度厚生労働省委託事業)の個票を厚生労働省にて就労環境への満足度と相関が高く、統計的に優位な要素を抽出したものの。

(出所) 厚生労働省

## (参考2) 就労が認められる主な在留資格

- 在留資格は細かく区分されており、その種類によって就労可能な業種・職種の範囲や在留期間が異なる。各種条件が厳しい技能実習制度については、制度の目的と実態が乖離しているとして、現在政府の有識者会議による抜本的な見直しが行われている。

| 資格<br>(域内人口)                     | 概要   | 在留<br>期間                      | 受入対象<br>分野     | 1企業あたり<br>の上限人数                                | 転籍<br>転職                           | 家族の<br>帯同  |
|----------------------------------|--|-------------------------------|----------------|--|------------------------------------|------------|
| 技能実習<br>(約3千人)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>技能移転を通じた開発途上国への国際協力が目的であり、資格取得のハードルは低い。</li> <li>技能実習1号（1年目）は基礎的な技能を習得し、その後の技能検定等試験に合格すれば、同2号（2～3年目）、同3号（4～5年目）に進むことができる。</li> <li><u>新制度は育成期間3年で特定技能1号の水準の人材に育成する方針（受入対象は特定技能制度の分野と同一）。また、同一分野内に限り、一定条件のもとで本人の意向による転籍も認められる見通し。</u></li> </ul> | 最大5年<br>(通算)                  | 90職種<br>165作業  | 常勤職員数の<br>号数倍<br>※例えば、3号<br>の場合は常勤職<br>員数の3倍まで | ×                                  | ×          |
| 特定技能<br>(約500人)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>一定の専門性等を有し、即戦力となる外国人材を受け入れるもの。</li> <li>対象分野は真に必要な分野に限定。</li> <li><u>2023年6月閣議にて、特定技能2号の対象分野を従来の2分野から11分野に拡大することが決定された。</u></li> </ul>  | 1号最大5年<br><u>2号上限なし</u>       | 12分野<br>※1号の場合 | —<br>※介護・建設分<br>野のみ上限設定<br>あり                  | △<br>※再度、<br>在留資格変<br>更許可申請<br>が必要 | 1号×<br>2号○ |
| 就労目的で<br>在留が認めら<br>れる者<br>(約1千人) | <ul style="list-style-type: none"> <li>いわゆる専門的・技術的分野（①弁護士等の高度な専門的職業や②大卒ホワイトカラー・技術者、③通訳等の外国人特有又は特殊な能力等を活かした職業）に該当。</li> <li>各在留資格に定められた範囲で就労が可能。</li> </ul>   | 資格により<br>異なる<br>※一部は実質無期<br>限 | —              | —  | ○<br>※定められ<br>た範囲内<br>のみ           | ○          |
| 身分に基づき<br>在留する者<br>(約9千人)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>定住者（主に日系人）や永住者、日本人の配偶者等。</li> <li>在留中の活動に制限がないため、様々な分野で就労が可能。</li> </ul>  | 永住者：無期限<br>その他：上限なし           | —              | —  | ○                                  | ○          |

(注) 括弧内の人数は鳥取・島根両県の在留者数（2022年6月末時点）。その他情報は2023年10月31日時点。技能実習制度概要の下線部は「技能実習制度及び特定技能制度の在り方に関する有識者会議（第12回）」の提言内容。表中に記載しているのは原則的な基準であり、例外もあり得る（例えば、技能実習生の転籍は原則不可だが、実習実施者において技能実習の継続が困難となった場合は変更が可能）。

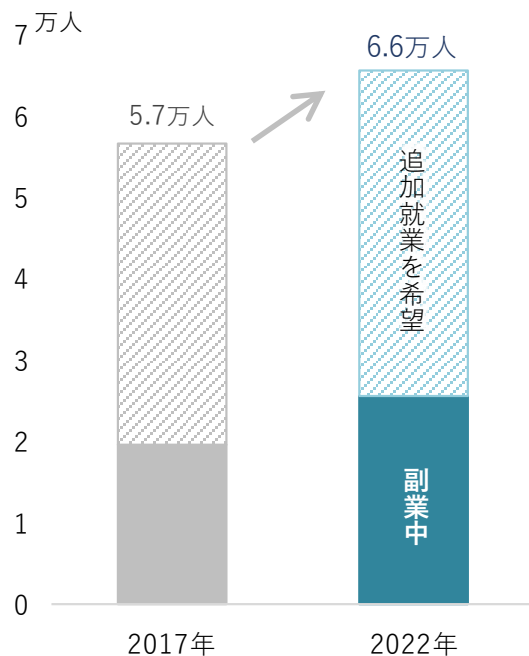
(出所) 出入国在留管理庁、厚生労働省ほか



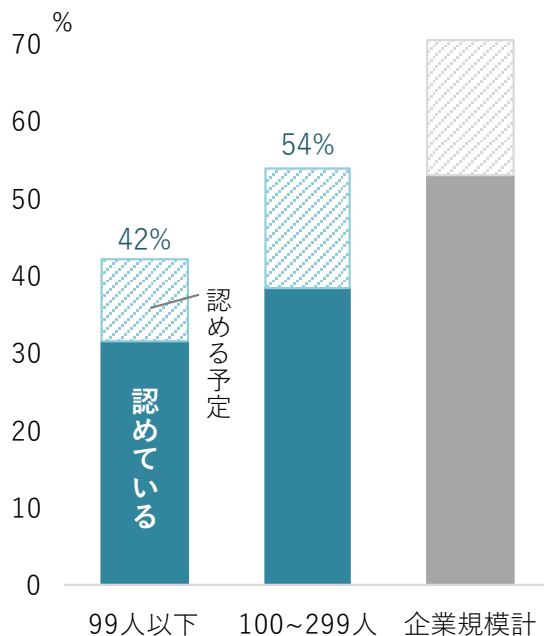
### 5-3 副業・兼業人材の活用：現状

- 当地の企業が人材を充足し、かつ新しい知見を取り込む観点からは、副業・兼業人材の活用も手段の一つである。
- 近年は労使ともに副業・兼業のメリットが意識されており、当地の副業・兼業人口は6.6万人と5年前より約1万人増加。また、全国では従業員99人以下の小規模企業でも約40%の企業が従業員の副業・兼業を容認（もしくは容認を予定）しているとの結果が出ている。

山陰：副業・兼業人口



全国：企業の容認率



副業・兼業のメリット

#### 企業側

- 人材育成
- 優秀な人材の獲得・流出防止
- 新たな知識・顧客・経営資源の獲得

#### 従業員側

- 所得増加
- 自身の能力・キャリア選択肢の拡大
- 自己実現の追及・幸福感の向上
- 創業に向けた準備期間の確保

(注) 左図のうち副業中人口は農林業を除く副業がある者、追加就業希望人口は家業を継ぐ以外の追加就業を希望する者。中図は経団連が会員団体に行ったアンケート調査（調査期間：2022年7月28日～8月25日）。回答企業数275社（回答率18.2%）。常用労働者別。右図は中小企業庁・経済産業政策局の資料を基に筆者作成。

(出所) 総務省、日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果」2022年10月11日、中小企業庁・経済産業政策局「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業研究会提言～パラレルキャリア・ジャパンを目指して～」2017年3月

## 5-3 副業・兼業人材の活用：取り組み事例

- 当地における副業・兼業人材の活用事例は、具体的には(1)地元人材を活用するケースと、(2)リモートワークなどで域外人材を活用するケースに大別される。もっとも、こうした事例は数としては未だ少ないとみられ、今後の活用余地は大きい。

### 地元人材を活用

- 休日にグループ企業で勤務

コロナ禍の収入減が影響し、30代前半の離職が多くみられたため、休日に副業としてグループ企業の業務に従事できる制度を新設。グループ企業にとっては人手不足の緩和、従業員にとっては収入の増加が見込め、双方にメリットがある（運輸）。

- 自治体職員の副業を解禁

北栄町は「農業人材の確保」や「職員の見識を広め、自分の仕事に生かすこと」などを目的に、職員の副業を認める制度を新たに導入。対象となる副業は、町内の産業や地域コミュニティ、文化、スポーツなどの公益性の高い地域貢献活動（行政機関）。

### 域外人材を活用

- 都市部のキャリア人材を「週1副社長」として採用

鳥取県立ハローワークが都市部のキャリア人材と鳥取県内中小企業のマッチングを実施（2022年度は応募者3,109人、162社265人のマッチング）。企業と副業人材は週1回程度のリモートによるやり取りが中心。報酬は原則として月3～5万円に設定しており、やりがいや社会貢献意識を強く求める人が参加する傾向にある。

- 移住希望者を地域の兼業人材として受入れ

海士町では地元組合が移住希望者を通年雇用し、その労働力を各事業者が必要な期間だけ受け入れる「マルチワーカー事業」が広がっている。この方式は政府の目に留まり、これを1つのモデルとした法律が2020年6月に施行され、特定地域づくり事業制度が作られた。

### 他地域の事例

- 複数の副業人材を登用して新たな事業展開やビジネス上の課題解決に努めている。副業人材を中心にECサイトでの販売を進めた結果、売上高は登用前比4倍に増加。このほか、財務・人事制度など組織運営面の強化にもつながっている（鹿児島、農林水産）。
- 地元企業や大学と連携し、副業人材と県内企業とのマッチングを支援。マッチングした人材は週4日県内企業で就業し、週1日は大学でリスキングの研修を受講する。派遣期間終了後も7割以上が県内企業に定着（金沢、行政機関）。

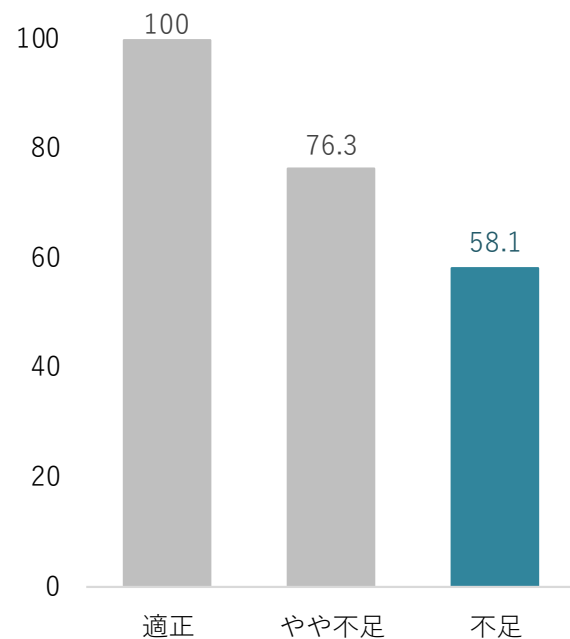
（注）他地域事例の括弧内は報告のあった日銀支店名（当該支店で聴取された情報）。

（出所）本店ヒアリング情報、各種報道情報、松井太郎『週1副社長になりませんか。人口最小県「とっとり」にビジネスエリートが続々集まるワケとは』、奥田和司「人口が急減する隠岐・海士町で“複業”により通年で仕事を生み出し、移住予備軍を集める」、日本銀行「地域の企業における人材確保に向けた取り組み—新型コロナ禍以降の変化を中心に—」

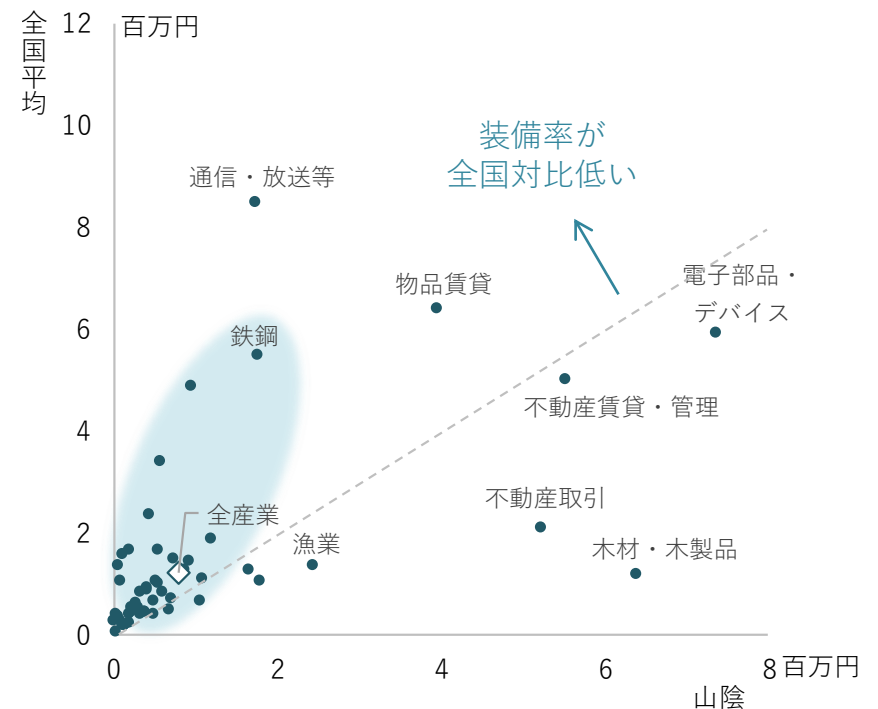
## 5-4 省人化投資

- ここまでは、「いかにして人手を確保するか」という視点で考えてきたが、最後に「人手に頼らない」方法を検討したい。
- 内閣府の試算によると、人手が不足している企業ほど資本装備率が低いという傾向がある。山陰の各業種を見ても、木材・木製品や電子部品・デバイスといった一部の業種を除き、総じて資本装備率が低く、当地企業は絶対的な資本投入量が少ない故に人手不足感が強まっているとも考えられる。

全国：人手不足感ごとの資本装備率



1人あたり資本装備率



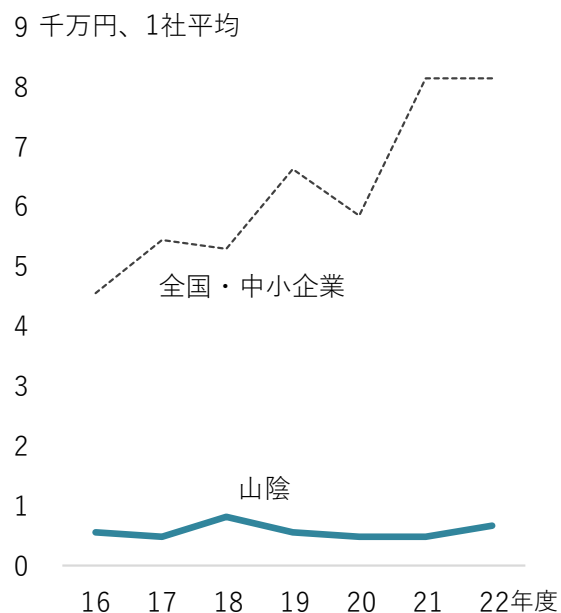
(注) 左図は説明変数を企業規模、業種、非正社員比率、人手不足感として回帰分析した結果（詳細は内閣府（2019）を参照）。人員が適正であると回答した企業の装備率を100とした指数。右図の資本装備率は土地を除く有形固定資産（2020年）を従業員数（2021年6月1日現在）で除したもの。

(出所) 内閣府、総務省

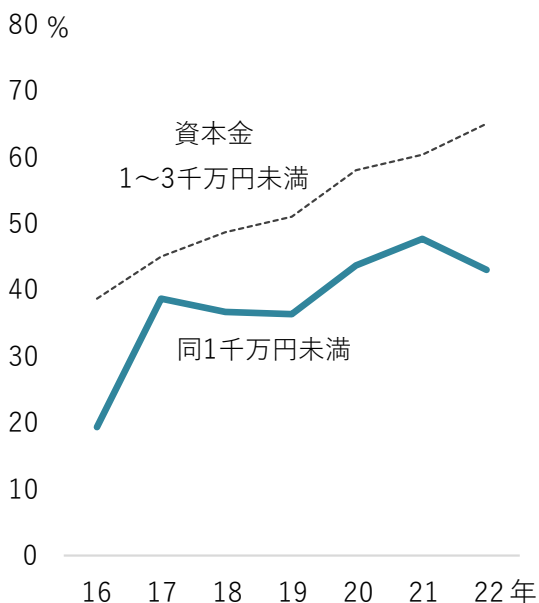
## 5-4 省人化投資

- 有形資本だけでなく、ソフトウェアなどの無形資本も山陰では少額にとどまっている。また、ソフトウェア投資額は山陰と全国の差が拡大している。IT技術の活用に関してはコスト面や人員面で一定のハードルがあるものの、このところ全国の中小企業には安価で利便性の高いクラウドサービスの利用が広がっており、当地企業においてもITを活用した省人化の可能性を忌憚なく検討する必要がある。
- こうした有形・無形の省人化投資は、1時間あたりの労働生産性を約20%上昇させるとの試算もあり、人手不足への対応のみならず、生産性向上のためにも重要である。

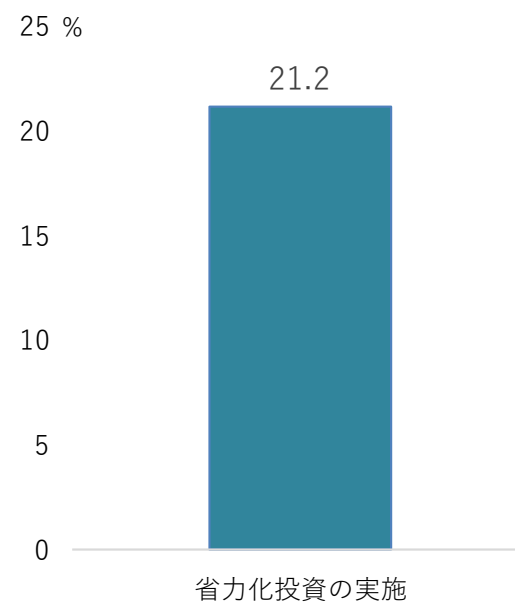
ソフトウェア投資額



全国：クラウドサービス利用率



労働生産性の押し上げ効果



(注) 左図の全国は資本金2,000万円以上、1億円未満の中小企業（有効回答企業は約5,000社）。山陰は全規模（有効回答企業は約180社）。右図は時間当たり労働生産性に対する平均処理効果を推定したもの（詳細は内閣府（2019）を参照）。

(出所) 日本銀行、日本銀行松江支店、総務省、内閣府

## 6 おわりに

- 本稿では、コロナウイルス感染症の影響が収まるもとの、急速に深刻化する人手不足の現状を整理し、労働市場における当地の特徴を踏まえた、今後の企業・自治体等の取り組み方針を検討した。
- これら取り組み方針の中で、ヒアリング調査を通じて確認された企業の実施事例の多くは(1)賃上げ等による既存人材の係留にとどまる。しかしながら、労働参加率が頭打ちとなり、先行きも過去20年間と同程度の労働人口の減少が予想される状況では、外国人材や副業・兼業人材の活用、省人化投資など企業はこれまで以上に多様な手段を用いて人手不足に対応していく必要があると考える。
- この際、重要な論点となるのは、人材係留・獲得のコストの上昇である。過去の研究では、女性や高齢者の追加的な労働供給余地が縮小し、賃金を上げても労働供給が増えにくい状況になると、更なる労働力を確保するために急速かつ大幅な賃金上昇が発生し得ることが指摘されている。いわゆる「ルイスの転換点」と呼ばれるこの水準に、当地一域内人口の労働供給力が限界を迎えつつある山陰地方一は差し掛かっているとみられ<sup>(注)</sup>、2023年度のような大幅な賃上げが今後も継続的に生じる可能性がある。
- 更なる人件費の上昇が見込まれる中、企業は単に人手を充足するだけでなく、人的資本を更に蓄積し、企業収益の増加につなげる必要がある。この点、本稿で述べたように、多様なスキルと知見を持つ(2)外国人材や(3)副業・兼業人材の活用は、域外需要を取り込むことやイノベーションをもたらすことが期待できるほか、(4)資本装備率の向上は労働生産性を大幅に高める効果がある。当地企業がこうした取り組みを進め、人手不足を克服し、山陰経済がより一層活性化していくことを期待してやまない。

(注) 全国のパート労働市場を対象とした古川(2023)の分析によると、64歳以下の女性については2022年第4四半期の実際の平均募集賃金が既にルイスの転換点の95%程度に達している。

## 参考文献

奥田和司（2023）、「海士町複業協同組合 人口が急減する隠岐・海士町で、“複業”により通年で仕事を生み出し、移住予備軍を集める」、  
商工ジャーナル、2023年5月

風間春香・嶋中由理子（2019）みずほインサイト「女性と高齢者による就業者数増加余地をどうみるか」、みずほ総合研究所

川口大司・原ひろみ（2017）、「人手不足と賃金停滞の併存は経済理論で説明できる」、玄田有史編『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

権丈英子（2016）、「女性の継続就業の動向と課題」

内閣府（2019）、「令和元年度 年次経済財政報告―「令和」新時代の日本経済―」

日本銀行（2023）、「地域経済報告―さくらレポート―（別冊シリーズ）、「地域の企業における人材確保に向けた取り組み―新型コロナ禍以降の変化を中心に―」

古川角歩（2023）、「パート労働市場における留保賃金とその含意」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No.23-J-7

松井太郎（2023）、「『週1副社長になりませんか。人口最小県「とっとり」にビジネスエリートが続々集まるワケとは』、今井出版

労働政策研究・研修機構（2019）「労働力需給の推計―労働力需給モデル（2018年度版）による将来推計―」、JILPT資料シリーズ、  
No.209

労働政策研究・研修機構（2020）「労働力需給の推計―全国推計（2018年度版）を踏まえた都道府県別試算―」、JILPT資料シリーズ、  
No.222