

公表時間
12月27日(木) 14時00分



BOJ
Reports & Research Papers

2018年12月27日
日 本 銀 行

地域経済報告

— さくらレポート —

(別冊シリーズ)

人手不足のもとでの賃金動向と
新たな給与体系の構築に向けた取り組み

本報告は、上記のテーマに関する支店等地域経済担当部署からの報告を集約したものである。

目 次

要旨	… 1
1. はじめに	… 2
2. 人手不足のもとでの賃金動向	… 2
3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み	… 6
①年齢階層別賃金カーブの見直し	… 6
②能力や成果をより反映した給与体系の導入	… 7
③IT人材の採用・処遇方法の工夫	… 8
④働き方改革を後押しする給与体系の見直し	… 9
4. おわりに	…10
(別紙) 参考事例	
日本銀行各支店等のホームページアドレス	…最終頁

「地域経済報告」(さくらレポート) 別冊について

日本銀行では、本支店・事務所が企業への聞き取り調査等を通じて行っている各地域の経済金融情勢に関する調査の結果を、「地域経済報告」(さくらレポート)として、支店長会議の機会ごとに取りまとめている。

「地域経済報告」(さくらレポート) 別冊シリーズは、地域経済の中長期的な構造問題に重点を置いた調査であり、その時々々の景気情勢に焦点を当てている「地域経済報告」を補完するものである。公表は、原則として年2回を予定している。

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行調査統計局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。

【照会先】 調査統計局 地域経済調査課 島田(Tel. 03-3277-1357)

人手不足のもとでの賃金動向と 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

【要旨】

わが国では、労働需給が着実な引き締まりを続けるなか、賃上げの動きが広範にみられている。賃上げの理由としては、企業業績の改善や生産性の向上分を従業員に積極的に還元するとの指摘や、人手不足が厳しいもとでは人材の確保・係留に賃上げが必要との指摘が聞かれた。また、最低賃金の引き上げへの対応から賃上げを行ったとの声があったほか、政府の賃上げ促進策の存在を評価する声も聞かれた。

ただし、地方企業や中小企業を中心に、自社の先行き不透明感などから業績好調の割に賃上げの幅を限定しているとか、ベアよりも賞与での賃上げを選択するといったように、所定内給与の引き上げに慎重な先も相応にみられた。また、賃上げだけでなく、福利厚生や勤務環境の改善も人手不足への対応として有効との指摘が聞かれたほか、省力化投資等により賃上げ圧力を抑える動きもみられた。

人手不足が続くなか、新たな給与体系を構築し、収益や生産性の改善分を従業員に効果的に配分・還元しようとする企業の取り組みも広がりつつある。具体的には、従来の全層一律の対応や年功という考え方を改め、個々の企業が抱える課題や経営戦略に応じて、年齢層ごとに賃金の改善幅に差を設けるメリハリ型の賃金見直しの動きが相応にみられた。また、一部ではあるが、能力や成果をより反映した給与体系を導入したり、IT人材を高い賃金で受け入れる仕組みを構築したり、個々の賃金にメリハリをつける先もある。この間、残業時間の削減を促すなど働き方改革を後押しするようなインセンティブを付与する動きもみられた。

先行きを展望すると、労働需給の引き締まりが続けば、賃金上昇圧力が一段と高まるため、賃上げの動きがさらに広がり、企業の賃金設定スタンスも徐々に積極化していくとみられる。もっとも、地方企業や中小企業を中心とした自社の先行き不透明感は、人口減少に伴う域内需要の先細りなどを意識した面もあるため、こうした企業行動の変化には時間を要する可能性もある。この間、長い目でみると、賃上げ以外の処遇改善策による人材確保・係留や従業員のモチベーションの向上、省力化投資等の取り組みが奏功するかたちで労働生産性が向上し、賃上げの原資が生み出されることが期待される。

今後、企業の賃金設定スタンスが積極化し、賃金の上昇テンポが加速するのにどの程度時間を要するか、また、新たな給与体系の構築に向けた取り組みが広がるなかで労働生産性の向上が賃金により鮮明に反映されるようになるかという点は、先行きの物価動向を考えるうえで重要である。引き続き企業の賃金設定スタンスや給与体系の変化に注目していく必要がある。

1. はじめに

わが国では、労働需給は着実な引き締まりを続けており、雇用・所得環境が着実に改善している。賃金面をみると、一人当たり名目賃金は、振れを伴いつつも、緩やかに上昇している。ただし、賃金上昇は、労働需給の引き締まりに比べると、弱めにとどまっている。

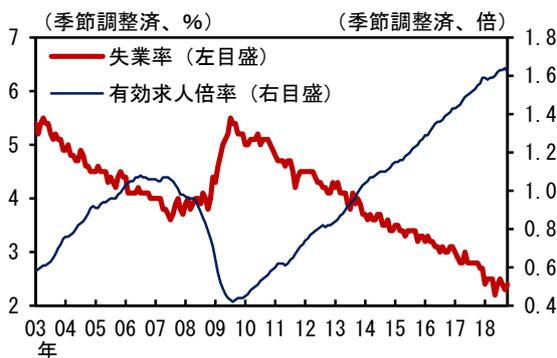
先行きの物価動向を展望するうえでは、賃金がどのように推移するか、その前提として、企業の賃金設定スタンスや給与体系がどのように変化していくかという点は、重要な論点のひとつである。

そこで、日本銀行の本支店・事務所では、「人手不足のもとでの賃金動向と新たな給与体系の構築に向けた取り組み」をテーマとして、全国約2,000先の企業等に聞き取り調査（期間は2018年7～10月）を実施した。以下では、その結果等に基づいて、まず、人手不足のもとで、企業がどのような賃金設定スタンスにあるかについて整理する。次に、給与体系を見直す動きがあるか、あるとすれば、どのような変化があるかを確認する。最後に、今後の注目点を簡単にまとめる。

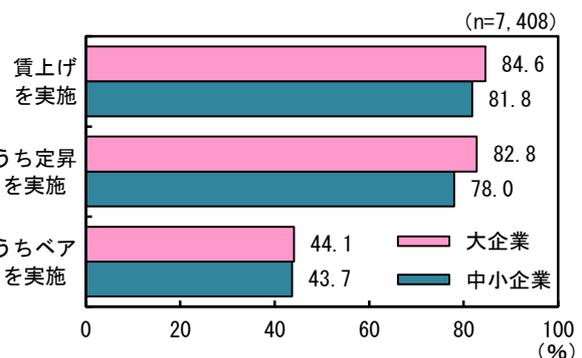
2. 人手不足のもとでの賃金動向

労働需給が着実な引き締まりを続けるなか、賃上げ¹の動きは広範にみられている。アンケート調査をみると、定期昇給を含めて賃上げを実施した企業は全体の8割以上を占めている（図表1、2）。

（図表1）労働需給



（図表2）賃上げの実施状況



（注）図表2の企業規模は、資本金1億円以上が大企業、1億円未満（個人企業等を含む）が中小企業。定昇・ペアの実施割合は、賃上げを実施した先に対する比率。

（出所）総務省、厚生労働省、東京商工リサーチ「賃上げに関するアンケート（2018年度調査）」

今回の調査でも、多くの先から賃上げを実施しているとの声が聞かれた。

¹ 本稿において、賃上げとは、ベースアップだけでなく、賞与の増額などを含む広い意味での賃金の引き上げを意味する。

具体的には、「好調な業績を踏まえ、継続的な賃上げを実施している」との声や、「生産性向上に向けた取り組みが奏功し、利益率が上昇していることからベースアップ（以下、ベア）や賞与増額を実施している」など、企業業績の改善や生産性の向上分を積極的に還元している先がみられた（図表3）。

（図表3）企業業績の改善や生産性の向上分の積極的な還元

事例番号	業種 (支店等名)	企業等から聞かれた声
1	電気機械 (横浜)	過去最高益の更新を受けて従業員に還元 国内自動車メーカー向け部品が好調であり、過去最高益を更新した。このため、前年以上のベアの実施と賞与の増額により、増加した収益の一部を従業員に還元している。
2	小売 (那覇)	好調な業績を踏まえ継続的な賃上げを実施 営業利益が過去最高を記録し続けており、従業員への還元が必要と考えていることから、正規社員・非正規社員にかかわらず賃上げを継続的に実施。
3	飲食 (福岡)	生産性向上による持続的な成長に自信を深め、3年ぶりにベアを実施 これまでは賞与等の一時金で従業員への還元を行ってきたが、営業時間を短縮しても売上が増加するなど生産性が向上し、持続的な企業成長に向けた自信を深めたことから、今春は3年ぶりにベアを実施。
4	輸送用機械 (前橋)	生産性向上等による利益率の上昇を受けてベアや賞与増額を実施 原価低減努力や生産性向上等で利益率が上昇している。このため、他の優良企業に引けを取らない水準でベアを行っているほか、賞与も増額している。

また、人手不足が続くなかでは、人材の確保・係留のために賃上げが必要との指摘が聞かれた。具体的には、「人材の流出防止や新卒の確保のため、組合要求を上回るベアを実施」とか、「大型商業施設の進出による労働需給のタイト化を受けて、パート社員を係留すべく時給を引き上げた」といった声が聞かれた（図表4）。

（図表4）人材の確保・係留のための賃上げ

事例番号	業種 (支店等名)	企業等から聞かれた声
5	電気機械 (松本)	人材の流出防止や新卒の確保のため、組合要求を上回るベアを実施 かつて業績悪化時に賃金を引き下げたため、人材の流出が続いていたほか、社員の賃金への不満がたまっていた。人材係留や新卒確保を企図し、今期は組合要求を大幅に上回るベアを実施。来期も大幅なベアを予定している。
6	小売 (金沢)	大型商業施設の進出による労働需給タイト化から時給を引き上げ 大型商業施設が近隣にオープンして以降、周辺の労働需給がタイトになったため、パートの係留という防衛的な観点から、時給を100円以上引き上げた。

<次頁に続く>

(図表4) 人材の確保・係留のための賃上げ(続き)

事例番号	業種(支店等名)	企業等から聞かれた声
7	建設(仙台)	人材確保が喫緊の課題との認識から大幅なベアを実施 将来を見据えた人材確保が喫緊の課題と認識しており、採用強化の観点等から今期は大幅なベアを実施した。
8	小売(秋田)	今後も人手不足は続くため、ベア等で人材の確保・係留に努めたい 好調な業績を受けて徐々にベアを実施。今後も人手不足の状態は続くともみており、さらなるベアや賞与の増額により人材の確保・係留に努めたい。

このほか、最低賃金の引き上げをきっかけに非正規社員の賃上げを行うだけでなく正社員の賃金も引き上げたとの声や、政府の賃上げ促進策の存在を評価する声が聞かれた(図表5)。

(図表5) 最低賃金引き上げへの対応等

事例番号	業種(支店等名)	企業等から聞かれた声
9	小売(高知)	最低賃金上昇を踏まえ、正社員についても賃上げを実施 最低賃金の上昇を受けてアルバイト時給を引き上げたが、正社員についてもモチベーションを維持するため、ベアや賞与により大幅な賃上げを実施。
10	飲食(熊本)	最低賃金の上昇に伴い、アルバイトの時給を機械的に引き上げた 最低賃金に一定額を上乗せした賃金をアルバイト時給として設定しているが、最低賃金の上昇に伴い、時給を機械的に引き上げた。
11	不動産(大阪)	賃上げを促進する税制の後押しで、ベアと賞与の増額が実現 従業員の定着・士気向上のため、賞与の増額と約2%のベアを継続。賃上げ額の一部が税控除される制度を活用し、収益への影響を抑えている。
12	宿泊(仙台)	所得拡大促進税制を活用して賃上げを実施 中小企業向け所得拡大促進税制などの制度も活用しつつ、賃上げを実施。こうした支援制度の存在は大きく、さらなる適用要件の緩和を期待している。

ただし、地方企業や中小企業を中心に、自社の先行き不透明感などから、所定内給与の引き上げに慎重な先も相応に存在した。具体的には、業績対比で賃上げ幅を抑制する動きや、下方硬直性のあるベアを回避する動きがみられた(図表6)。そうした先では、人口減少に伴う域内需要の先細り懸念やデジタル化など急速な技術革新に取り残される不安などを慎重な理由として挙げている。

また、一部ではあるが、収益・財務基盤の弱い先は賃上げが十分にできず、いずれ人手不足により市場からの退出を余儀なくされるのではないかとの声も聞かれた。

(図表6) 賃上げに慎重な先

事例番号	業種 (支店等名)	企業等から聞かれた声
13	生産用機械 (新潟)	収益改善からベアを実施したが、上げ幅は同業他社の水準を意識 好調な収益を背景にベアを実施しているが、先行きの見通しに自信が持てないため、ベア率は同業他社と遜色ない水準にとどめた。
14	輸送用機械 (水戸)	下方硬直性の強いベアは回避し、賞与の増額で対応 大手先への人材流出を防ぐため、3年連続で賃上げを実施。もともと、下方硬直性の強いベアは避け、業績変動の際に調整できる賞与の増額で対応。
15	不動産 (北九州)	人口減による住宅市場縮小は不可避であり、ベアには踏み切れない 国内の人口減少に伴って、中長期的に住宅市場の縮小は避けられないとの見通しのもとで、足もとの業績の好調さだけで固定費の増加につながるベアには踏み切れない。
16	紙・パルプ (鹿児島)	デジタル化の進展で収益は悪化傾向、賃上げに踏み切れない デジタル化の進展に伴う製品需要の減少により利益は悪化傾向。将来さらなる収益の落ち込みが見込まれるなかでは賃上げに踏み切ることとはできない。
17	対事業所 サービス (長崎)	収益・財務基盤が弱い中小・零細は、事業縮小や廃業に至る可能性 人手不足が深刻化するなか、収益・財務基盤が弱い中小・零細事業者は賃上げや省力化投資に充てる資金がないため、今後、事業縮小する先が増加したり、自主廃業に至る先が発生したりする可能性があるとみている。

このほか、最近ではワーク・ライフ・バランスの重視など就労意識が変化するなか、賃上げだけでなく、福利厚生や勤務環境の改善も人手不足への対応として有効との声が多く聞かれた。こうした声は、企業規模を問わず聞かれたが、特に地方企業や中小企業で強く意識されている。また、省力化投資や不採算事業の整理・縮小などにより、必要な労働投入量を削減し、賃上げ圧力を抑える動きも引き続きみられた(図表7)。

(図表7) 賃上げ以外の処遇改善、省力化投資等

事例番号	業種 (支店等名)	企業等から聞かれた声
18	不動産 (大分)	離職の防止や人手の確保には労働環境の改善が重要 同業他社も給与水準を引き上げるなかで、離職の防止や人手の確保には賃金の引き上げだけでなく、働きやすい環境の整備が重要になっている。
19	宿泊 (函館)	ワーク・ライフ・バランスを重視する人が増えている ワーク・ライフ・バランスを重視する社員が増えており、休業日の設定など賃金以外の労働条件の改善に取り組む必要性が高まりつつあると感じている。
20	輸送用機械 (名古屋)	福利厚生を優先する対応は組合側の要望を踏まえたもの 社員寮の無料化や託児所の増設など福利厚生施策の充実度はリーマン・ショック以前を大きく上回る。賃上げより福利厚生を優先する対応は、必ずしも経営主導ではなく、組合側の要望を踏まえたものでもある。

<次頁に続く>

(図表7) 賃上げ以外の処遇改善、省力化投資等 (続き)

事例番号	業種 (支店等名)	企業等から聞かれた声
21	非鉄金属 (広島)	AIやIoTの活用による検査工程の自動化 当社の本社は過疎地にあり、周囲の協力会社も含めて人手が不足している。このため、省力化投資を積極的に実施していく方針であり、AIやIoTの活用による検査工程の自動化を検討している。
22	宿泊 (札幌)	不採算部門を縮小し、好調な部門に人員を再配置 不採算のレストラン部門やブライダル部門を徐々に縮小していく方針。浮いた人員は宿泊部門に振り向け、サービスの一層の向上によりさらなる需要の取り込みを図る。

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

人手不足が続くもと、企業の間では、収益や生産性の改善分を従業員に効果的に配分・還元し得る給与体系を構築する動きが広がりつつある²。具体的には、年齢層ごと、あるいは個々のレベルで賃金の改善度合いにメリハリをつける動きがみられた。また、働き方改革の成果を従業員に還元することで、改革の動きを後押しする先もあった。

① 年齢階層別賃金カーブの見直し

賃上げにあたって、従来の全層一律の対応や年功という考え方を改め、個々の企業が抱える課題や経営戦略に応じて、年齢層ごとに賃金の改善幅に差を設けるメリハリ型の賃金見直しの動きが相応にみられた。

年齢層別にみると、若年層については、初任給の引き上げによる採用競争力の強化や、入社後の昇給・昇格の早期化によるモチベーションの向上を企図した動きが多い。高年層についても、人手不足のもとでの貴重な戦力として、定年の延長や再雇用時の給与減額措置の見直しを通じて、モチベーションの維持・向上を図ろうとする先が目立つ。一方、中年層については、抑制的な対応が一部にみられた(図表8)。

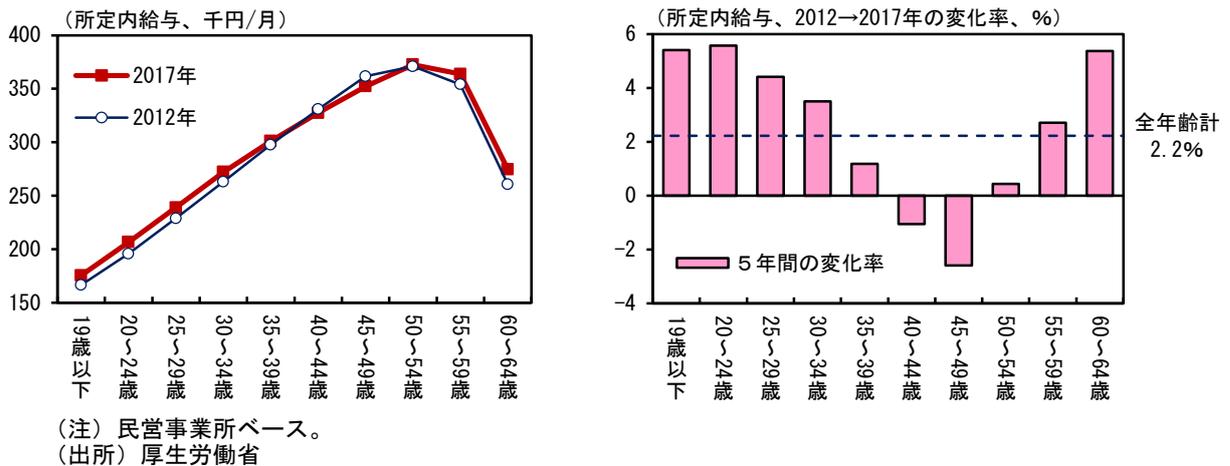
² 都市部の大企業だけではなく、地方企業や中小企業においても、こうした新たな給与体系を構築する動きがみられた。ただし、中小・零細企業では、給与体系そのものが整備されていない先がみられたことも事実である。例えば、「昇給額等が社長の一存で決まるため、給与体系を整備することで従業員の不満を解消したいが、どのような体系にすべきかわからない」(卸売<北九州>)とか、「賃金表自体が未整備の先も多く、最近では取引先から賃金表や給与体系の整備についてのコンサルティングの依頼が増えている」(調査機関<本店>)、「人手不足のもと、給与体系の抜本的な見直しや構築を進める必要性を痛感しているが、当社には専門部署がなく、必要な取り組みに着手できていない」(その他製造業<札幌>)といった指摘がいくつか聞かれた。

(図表8) 年齢階層別賃金カーブの見直し

事例番号	業種(支店等名)	企業等から聞かれた声
23	金属製品(高松)	新卒採用の強化を企図して、初任給を引き上げる方針 新卒の採用競争力を強化するため、初任給を引き上げる方針にあるほか、公平性の観点から若年層へのペアを実施する必要もあると考えている。
24	紙・パルプ(松山)	昇給・昇格時期を早め、若年層の実質的な賃上げを実施 優秀な人材の昇給・昇格の時期を早めるなど、登用制度の見直しを通じて、若年層の実質的な賃金引き上げと離職防止を図っている。
25	建設(高知)	高年層の再雇用時の給与減額措置を見直し、定年を延長 従業員を募集しても応募者が少なく新規採用が難しいなか、高年層の引き止めにより人材を確保していくため、再雇用時の給与減額措置をやめたうえで、定年を60歳から65歳に延長した。
26	金融機関(福島)	若年層と高年層を賃上げした一方、中堅層は抑制気味にした 賃金カーブの大幅改定を実施し、不足感の強い若年層と活躍期待の大きい高年層の賃金を引き上げた一方、中堅層の賃金は抑制気味にした。
27	鉄鋼(京都)	若手層の処遇改善を行う一方、中高年層の定昇幅を縮小した 若手社員のモチベーションを高めるため、若年層の賃金を引き上げる一方、中高年層の定昇幅を縮小して賃金カーブをフラット化させた。

こうした動きは、賃金カーブの最近5年間の変化——30歳代までの若年層と50歳以上の高年層が上昇している一方、40歳代の賃金は低下していること——とも整合的である(図表9)。

(図表9) 一般労働者の年齢階層別賃金カーブの変化



② 能力や成果をより反映した給与体系の導入

基本給の決定要素は、年齢・勤続年数、職務遂行能力、職務や職種など

仕事の内容、業績・成果などから構成される。このうち、職務遂行能力や業績・成果をより反映した給与体系への見直しについては、地方企業や中小企業を中心に、社内秩序・融和への影響や客観性のある評価制度構築の難しさなどから慎重な先が少なくない。

しかしながら、一部の先では、前述の年齢層ごとのメリハリ型の賃金見直しをさらに進め、従業員のモチベーション向上や採用競争力の強化を目的に、職能・成果要素の割合を拡大させる動きや、個々の生産性に応じて柔軟に賃金を設定し得る給与体系に見直す動きがみられた（図表10）。

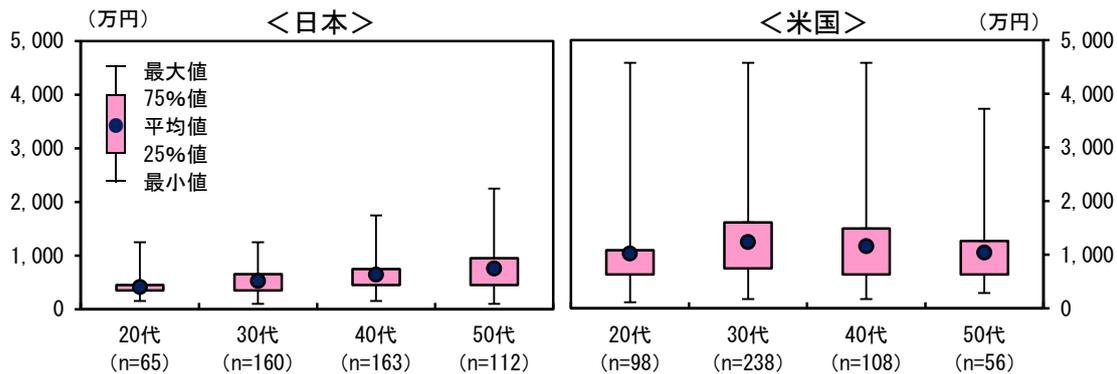
（図表 10）能力や成果をより反映した給与体系の導入

事例番号	業種 (支店等名)	企業等から聞かれた声
28	生産用機械 (岡山)	成果主義の導入は社内秩序を乱す 成果主義等については、社員全員が顔見知りの中堅・中小企業では、社内秩序が乱れ、雰囲気が悪くなる可能性が高いため、導入するつもりはない。
29	化学 (前橋)	職能給の導入を検討しているが、客観的な評価制度の構築が課題 給与体系見直しの一環として、職能給の導入を検討しているが、研究、製造、事務管理の異なる部門に従事する職員を公平かつ客観的に評価する体系の構築はなかなか難しい。
30	小売 (下関)	営業成績を点数制で可視化した成果主義の給与体系を導入 今年度から、コンサルタント会社の提案を受け、営業成績を点数制で可視化した成果主義の給与体系を導入した。
31	宿泊 (甲府)	利用者からの評価を考課や賃金に反映 利用者へのアンケート調査等に基づき考課を行い、賃金に反映。従業員は、働きぶりが客観的に評価され、給与も増えるため、モチベーションも向上。
32	電気機械 (本店)	職階と給与額の対応を柔軟化し、給与設定の自由度を高めた ある職階の最高等級賃金がその上位職階の低位等級賃金より高い給与体系に変更。新体系のもとでは、社内に公示される職階は年齢相応でも、最高等級を適用することで優秀な中途採用者を十分に処遇できるようになり、採用競争力の強化につながっている。

③ IT人材の採用・処遇方法の工夫

近年、AIやIoT等の技術の急速な発展が進むもとの、IT人材の獲得競争が激化している。特に一部の大企業やスタートアップ企業では、IT人材の確保が先行きの競争力を左右する面も大きいため、採用スタンスを前傾化させている。ただし、採用にあたってはグローバル基準に近い高い賃金を意識せざるを得ない状況となっている（図表11）。

(図表 11) 日米の I T 人材の年収分布



(注) 調査期間：2016年3月上旬～中旬。回答者：各国に居住する I T 関連の就業者500名。
(出所) 経済産業省

こうした I T 人材については、既存の評価・報酬体系のなかで処遇するのが困難との判断から、個々の賃金にメリハリをつけるかたちで、本体とは別の組織で既存の従業員と異なる給与・人事体系を適用する（あるいは適用を検討する）先や、I T 人材の給与水準をも許容できるように給与・人事体系を見直す先がみられた（図表12）。

(図表 12) I T 人材の採用・処遇方法の工夫

事例番号	業種 (支店等名)	企業等から聞かれた声
33	情報通信 (本店)	出資会社と別の給与体系で、次世代技術の開発を担う技術者を処遇 次世代技術の開発を担う新会社として関係会社の出資により設立。出資会社とは別の給与体系のもとで、国内外の優秀な技術者を採用・処遇する。
34	電気機械 (大阪)	I T 人材を採用し得る給与体系の整備を検討 米国有名大学でデータ解析を学んだ修士の初任給は、一部上場企業の役員クラスの年俸並みと聞いた。初めは聞き間違いかと思ったが、認識を改め、内外の賃金差を意識して I T 人材を採用し得る給与体系の整備を検討している。
35	情報通信 (本店)	海外の採用イベントに積極的に参加し、秀でた人材を積極的に獲得 コンピューターサイエンス分野で秀でた人材を獲得するため、海外の採用イベントに積極的に参加。米国 I T 大手のような超高額報酬を提示することはできないが、経験やスキルに応じて賃金を上積みする新たな人事体系を導入した。
36	輸送用機械 (静岡)	A I 等の先進技術に対応できる人材を確保するため組織改編を実施 A I 等の先進技術に対応できる人材の確保を目的として、社内横断的かつ長期展望に立った人材の採用を行うための組織改編を行った。

④ 働き方改革を後押しする給与体系の見直し

この間、政府が推進する働き方改革³への対応の一環として、残業時間

³ 働き方改革とは、①賃金など処遇の改善、②長時間労働の是正や子育て・介護と仕事の両立といった制約の克服、③女性や若者が活躍しやすい環境整備などキャリアの構築を指す。

の削減に取り組む先が増えている。一部の先では、それにより減少した時間外手当を原資として、働き方改革を後押しするようなインセンティブを付与する動きがみられた（図表13）。

（図表 13）働き方改革を後押しするインセンティブの導入

事例番号	業種 (支店等名)	企業等から聞かれた声
37	小売 (広島)	平均残業時間が少ない社員の賞与を増額する仕組みを導入 働き方改革に関連した取り組みとして、平均残業時間が少ない社員の賞与を増額する仕組みを導入した。この結果、残業時間が大幅に削減されたほか、若年層を中心に離職率が低下した。
38	電気機械 (金沢)	削減した残業手当の一定割合を賞与に上乘せ 削減した残業手当の一定割合を原資として賞与に上乘せ。その結果、会社全体の残業時間は3割以上減少し、生産性の向上に大きく貢献した。
39	その他 製造業 (神戸)	働き方改革で減少した残業代を賞与に上乘せ 長時間労働の是正に向けて、社員一人当たり毎年▲10%の残業時間削減を進めつつ、年収水準が大きく下がらないように残業代削減分を賞与に上乘せする取り組みを開始した。

4. おわりに

前節までみてきたとおり、自社の先行き不透明感などから所定内給与の引き上げに慎重な先もみられたものの、労働需給が着実な引き締まりを続けるなか、賃上げの動きは広範にみられた。また、新たな給与体系の構築については、従業員のモチベーションの向上や採用競争力の強化を企図して、収益や生産性の改善分を従業員に効果的に配分・還元しようとする動きがみられた。

先行きの賃金動向を展望すると、労働需給の引き締まりが続けば、賃金上昇圧力が一段と高まるため、賃上げの動きがさらに広がり、企業の賃金設定スタンスも徐々に積極化していくとみられる。もともと、地方企業や中小企業を中心とした自社の先行き不透明感、人口減少に伴う域内需要の先細りや急速な技術革新に取り残される不安などを強く意識した面もあるため、こうした企業行動の変化には時間を要する可能性もある。この間、長い目でみると、福利厚生や勤務環境の改善による人材の確保・係留やモチベーションの向上、省力化投資等の取り組みが奏功するかたちで労働生産性が向上し、賃上げの原資が生み出されることが期待される。そうなれば、先行きの賃上げテンポが加速する素地が整うことになる。

新たな給与体系の構築については、今後、労働需給の引き締まりが続けば、人材を効果的に確保・係留していく必要性は一段と高まっていくことから、緩やかながらも広がっていくと考えられる。

先行きの物価動向をうかがううえでは、今後、企業の賃金設定スタンスが積極化し、賃金の上昇テンポが加速するのどの程度時間を要するかが、重要なポイントのひとつである。また、新たな給与体系の構築に向けた取り組みが広がり、従業員のモチベーションの向上等を通じて労働生産性の向上につながるか、そして、労働生産性の向上分が賃金により鮮明に反映されるようになるか——企業の好業績が労働者に還元される度合いが強まるか——、といった点も鍵となる。引き続き企業の賃金設定スタンスや給与体系の変化に注目していく必要がある。

以 上