

公表時間
12月27日（木）14時00分



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

<概要版>

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。

1. はじめに

問題意識

- ✓ 先行きの物価動向を展望するうえで、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は、重要な論点のひとつ。

調査方法

- ✓ 日本銀行の本支店・事務所において、全国約2,000先の企業等に聞き取り調査を実施。
- ✓ 調査期間は2018年7～10月。

調査対象

- ✓ 主に地方企業や中小企業。
- ✓ 一部で大企業やスタートアップ企業にも聞き取り調査を実施。

調査ポイント

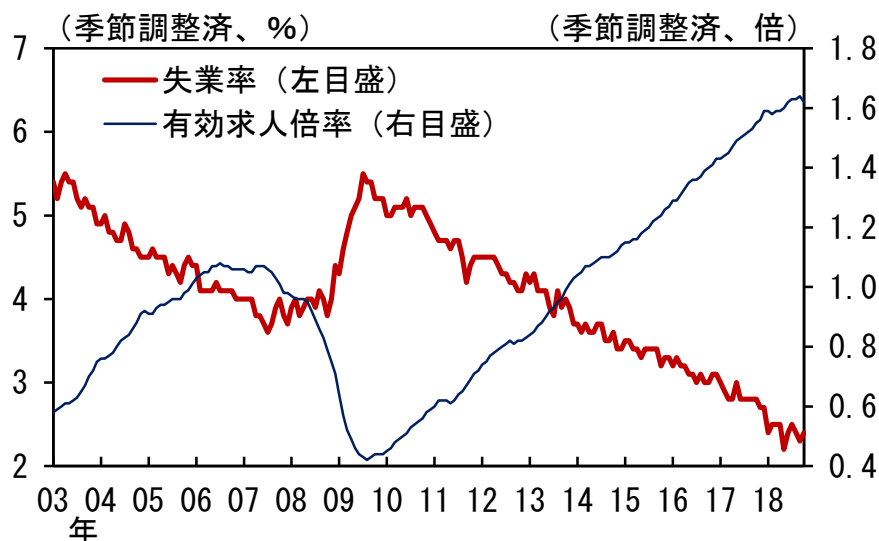
- ✓ 人手不足のもと、企業がどのような賃金設定スタンスにあるか。
- ✓ 給与体系を見直す動きがあるか、あるとすれば、どのような変化があるか。

2. 人手不足のもとでの賃金動向

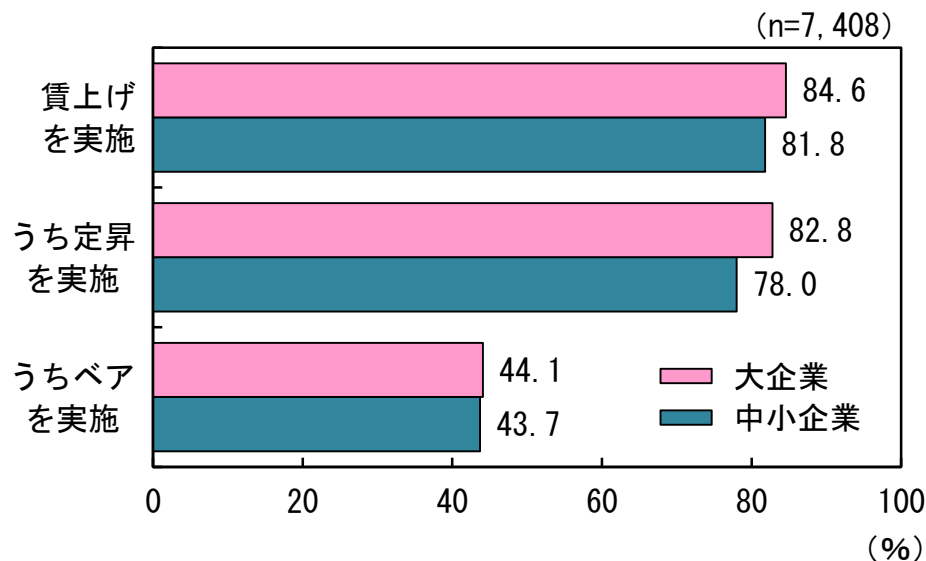
(賃上げの実施状況)

- 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ている。

(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)」

2. 人手不足のもとでの賃金動向

(賃上げの動き)

- 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している先がみられた。

事例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。

事例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。

事例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。

2. 人手不足のもとでの賃金動向

(賃上げの動き<続き>)

- 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も。

事例4 [電気機械<松本>] 人材の流出防止や新卒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。

事例5 [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。

事例6 [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。

2. 人手不足のもとでの賃金動向

(賃上げの動き<続き>)

- 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上げを実施したとの声や、政府の賃上げ促進策の存在を評価する声が聞かれた。

事例7 [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。

事例8 [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。

事例9 [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。

2. 人手不足のもとでの賃金動向

(賃上げに慎重な先)

- 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。
- 収益・財務基盤が弱い先は、いずれ市場から退出を迫られるとの声も。

事例10 [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。もっとも、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。

事例11 [不動産<北九州>] 人口減による住宅市場縮小は不可避、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だけで固定費の増加につながるベアには踏み切れない。

事例12 [対事業所サービス<長崎>] 収益・財務基盤が弱い先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もみている。

2. 人手不足のもとでの賃金動向

(賃上げ以外の処遇改善や省力化投資等の動き)

- 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も聞かれた。この点は特に地方企業や中小企業で強く意識されている。
- 省力化投資や不採算事業の整理等により、賃上げ圧力を抑える動きも。

事例13 [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。

事例14 [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。

事例15 [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

(今回確認された動き)

- 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。
- 特徴的なのは、賃金の改善度合いにメリハリをつける動き。また、働き方改革を後押しする動きもみられた。

①年齢階層別賃金カーブの見直し

②能力や成果をより反映した給与体系の導入




③IT人材の採用・処遇方法の工夫

④働き方改革を後押しする給与体系の見直し

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

①年齢階層別賃金カーブの見直し

- 従来の全層一律の対応や年功の考え方を改め、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が相応に存在。

年齢層	見直しの方向性	特徴
若年層		採用競争力の強化を目的とした初任給の引き上げや入社後の昇給・昇格の早期化によるモチベーションの向上を図ろうとする先が多い。
中年層		若年層や高年層の賃金を引き上げる一方で、抑制的な対応が一部にみられる。
高年層		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。

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

①年齢階層別賃金カーブの見直し(続き)

- 若年層や高年層の賃金を引き上げる一方、中年層は抑制的な対応が一部にみられた。

事例16 [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ベアを実施する必要もあると考えている。

事例17 [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。

事例18 [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

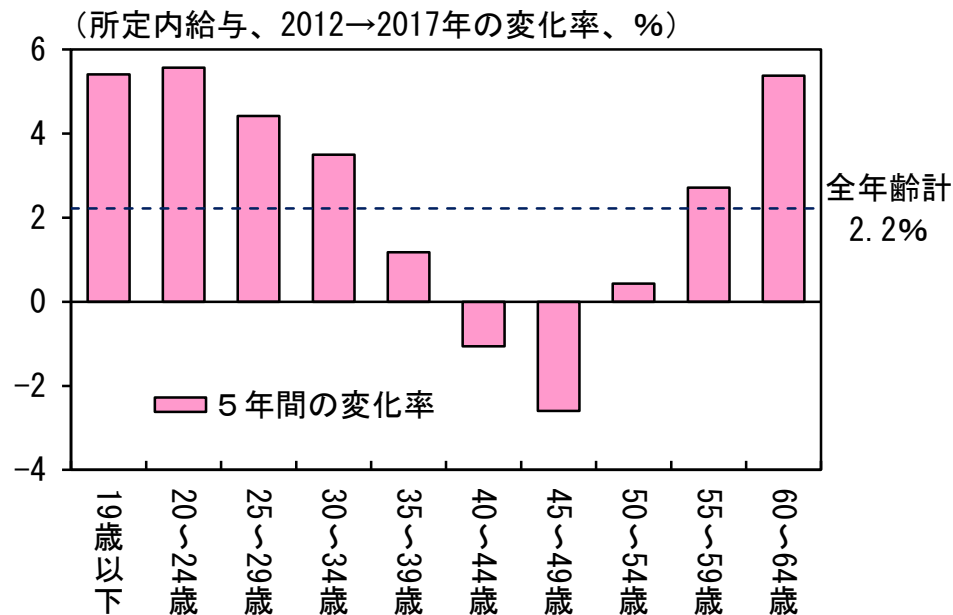
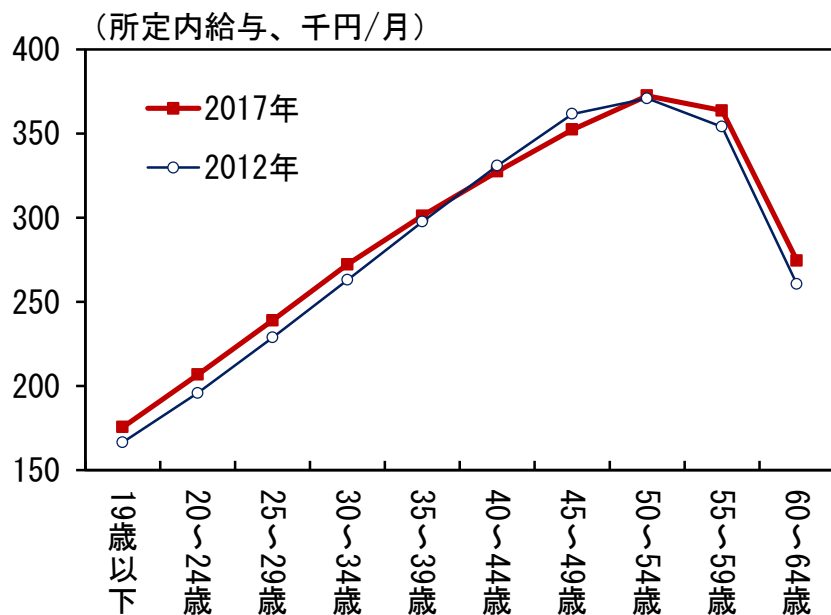
賃金カーブの大幅改定を実施し、不足感の強い若年層と活躍期待の大きい高年層の賃金を引き上げた一方、中堅層の賃金は抑制気味にした。

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

① 年齢階層別賃金カーブの見直し(続き)

- 年齢階層別賃金カーブの見直しの動きは、マクロデータとも整合的。

(図表3) 一般労働者の年齢階層別賃金カーブの変化



(注) 民営事業所ベース。

(出所) 厚生労働省

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

②能力や成果をより反映した給与体系の導入

- 能力や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慎重な先が少なくない。
- その理由は、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。

事例19 [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。

事例20 [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。

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

②能力や成果をより反映した給与体系の導入(続き)

- しかし、一部の先では、年齢層ごとのメリハリ型の賃金見直しをさらに進め、能力や成果をより反映した給与体系に見直す動きがみられた。
- 目的は、従業員のモチベーションの向上や採用競争力の強化。

事例21 [宿泊<甲府>] 利用客からの評価を考課や賃金に反映

利用客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。

事例22 [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

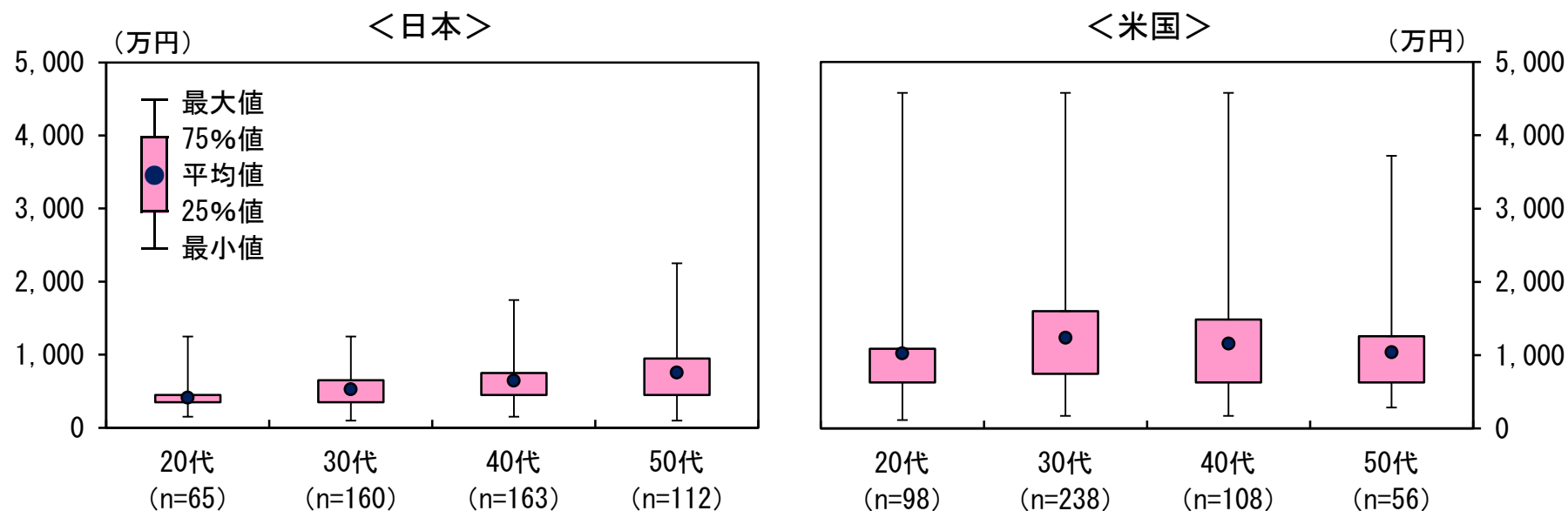
ある職階の最高等級賃金がその上位職階の低位等級賃金より高い給与体系に変更。新体系のもとでは、社内に公示される職階は年齢相応でも、最高等級を適用することで優秀な中途採用者を十分に処遇できるようになり、採用競争力の強化につながっている。

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

③IT人材の採用・処遇方法の工夫

- 一部の大手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いため、採用スタンスを前傾化。
- ただし、IT人材の賃金は高水準。

(図表4) 日米のIT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IT関連の就業者500名。

(出所) 経済産業省

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

③IT人材の採用・処遇方法の工夫(続き)

- 高水準の賃金が求められるIT人材の処遇も、個々の賃金にメリハリをつける方向。
- 具体的には、本体とは別の組織・給与体系で処遇する先、IT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。

事例23 [情報通信<本店>] 出資会社と別の給与体系で、次世代技術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。

事例24 [電気機械<大阪>] IT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IT人材を採用し得る給与体系の整備を検討している。

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

④働き方改革を後押しする給与体系の見直し

- この間、働き方改革への対応の一環として、残業時間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。

事例25 [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。

事例26 [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乗せ

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乗せする取り組みを開始した。

4. おわりに

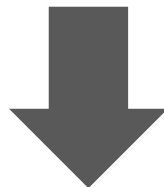
(まとめ)

確認された動き	今後の見通し
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。	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。
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。	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、企業行動の変化には時間を要する可能性も。
福利厚生や勤務環境の改善、省力化投資等の取り組み。	長い目でみて、モチベーションの向上や生産効率の改善につながれば、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。
収益や生産性の改善分を従業員に効果的に配分・還元するための新たな給与体系の構築。	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。

4. おわりに

(今後の注目点)

- ✓ 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。
- ✓ 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、労働生産性の向上分が賃金により鮮明に反映されるようになるか。



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