



日本銀行のレポートから

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、年4回（1月、4月、7月、10月）の支店長会議の機会ごとに取りまとめています。また、今回取り上げる「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き、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」を補完する位置づけの調査です。

* 全文は日本銀行ホームページに掲載されています。 <https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm>



「地域経済報告」（さくらレポート）

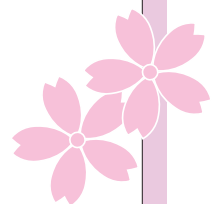
I. 各地域の景気判断の概要

— 二〇二三年七月 —

既往の資源高の影響などを受けつつも、すべての地域で、景気は持ち直し、ないし、緩やかに回復している。

	【23/4月判断】	前回との比較	【23/7月判断】
北海道	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
東北	一部に弱さがみられるものの、基調としては緩やかに持ち直している	➡	一部に弱さがみられるものの、基調としては緩やかに持ち直している
北陸	持ち直している	➡	持ち直している
関東甲信越	資源高の影響などを受けつつも、感染症の影響が和らぐもとで、持ち直している	➡	持ち直している
東海	緩やかに持ち直している	➡	持ち直している
近畿	一部に弱めの動きがみられるものの、感染症抑制と経済活動の両立が進むもとで、持ち直している	➡	一部に弱めの動きがみられるものの、持ち直している
中国	緩やかに持ち直している	➡	持ち直している
四国	緩やかに持ち直している	➡	緩やかに持ち直している
九州・沖縄	持ち直している	➡	緩やかに回復している

（注）前回との比較の「➡」、「➡」は、前回判断に比較して景気の改善度合いまたは悪化度合いが変化したことを示す（例えば、改善度合いの強まりまたは悪化度合いの弱まりは、「➡」）。なお、前回に比較し景気の改善・悪化度合いが変化しなかった場合は、「➡」となる。



Ⅱ. 別冊「地域の企業における

人材確保に向けた取り組み」

一〇二三年六月一

1. はじめに

経済活動の改善が進むもとで、わが国の企業の人手不足感は強まっている(図表1)。企業規模や業種別に欠員率をみると、総じて新型コロナウイルス禍を上回っているが、中でも中小企業、特に宿泊・飲食をはじめ、新型コロナウイルス禍で大きな影響を受けた対面型のサービス業において顕著に上回っている(図表2、3)。こうしたもとで、一部では事業活動が制約されるなどの影響も指摘されており、人材の確保は大きな経営課題として企業に意識されるようになってきている(図表4)。

こうした中、日本銀行では、本支店・事務所において聞き取り調査(注)を実施し、まず人手不足の実情とその背景を把握したうえで、地域の企業が人材の確保に向けてどのような取り組みを進めようとしているのかについて取りまとめた。本稿では、主に新型コロナウイルス以降の変化を中心に整理する。

2. 人手不足の現状と事業活動への影響

(1) 企業の人手不足感の強まりとその背景

わが国の企業の人手不足感は強まっている。特に若年層、DX人材な

どの専門人材、宿泊・飲食等の対面型サービスの現場に従事する人材などの不足感を指摘する声が多い。

主な背景としては、

まず、経済活動の改善が進む一方、少子高齢化が進み、女性・高齢者の労働参加も既に相応に進んでいる中で、追加的な労働供給の余地が縮小していることもあって、マクロの労働需給がタイト化していることが挙げられる。また、デジタル化・脱炭素化といった事業環境の変化に対応するための専門人材の需要拡大や、新型コロナウイルス禍を契機とした労働者側の就業意

図表 1 人手不足感の強まり

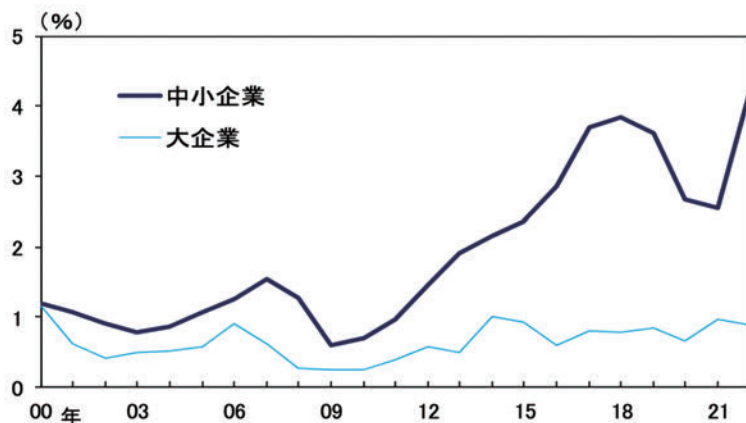
(「過剰」—「不足」・%ポイント)



(出所) 日本銀行

(注) 調査期間は二〇二三年二月～五月前半。本支店・事務所によるヒアリング先数は約二〇〇〇先。

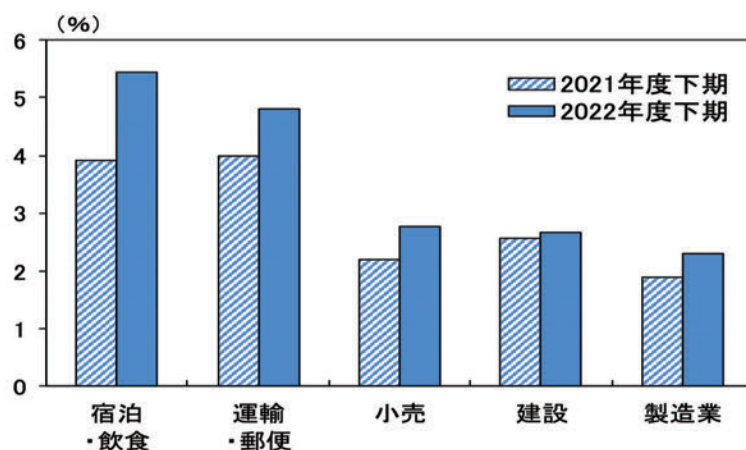
図表 2 一般労働者の欠員率



(出所) 厚生労働省

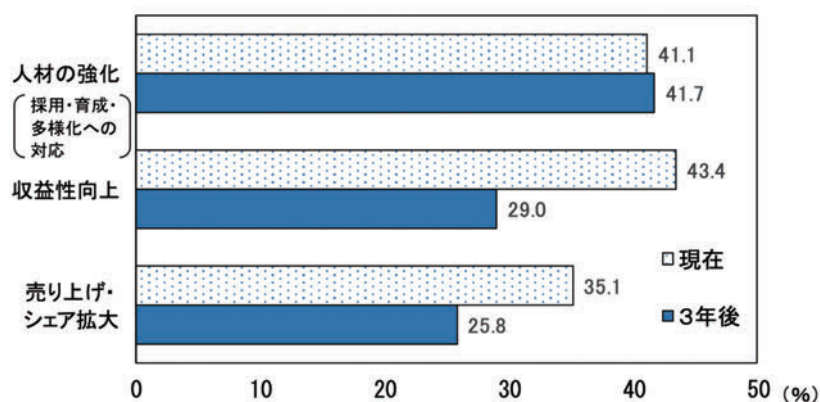
(注) 2022 年は上半期の値。大企業は常用労働者数が 1,000 人以上、中小企業は同 5 ～ 99 人の企業。

図表 3 業種別の欠員率



(出所) 厚生労働省

図表 4 企業の経営課題に関する認識



(出所) 一般社団法人日本能率協会「日本企業の経営課題 2022」

(注) 回答企業は、想定される 20 項目の経営課題のうち、「現在」および「3 年後」について、重要度の高い順に 3 つを選択。

識の変化——新型コロナ禍で収入の不安定さや感染リスクを意識する傾向、あるいは在宅勤務などの柔軟な働き方を重視する傾向——によるミスマッチの拡大を指摘する声も

多く聞かれている。

このほか、パート時給相場の上昇により、パート労働者の一部でいわゆる「年収の壁」を意識した就業時間抑制の動きがみられることや、運輸・

建設業では、働き方改革への対応を進める過程において人手不足感が強まることを指摘する声も多く聞かれている。

こうした中で、転職が増えている

ことも、特に採用面の競争力に不安を抱く地域の企業を中心に、人手不足感を強める一因となっている。転職市場の動向をみると、企業側では、新卒の採用難や専門人材のニーズの

高まりから、経験者採用を積極化しているほか、求職者側でも、自らの志向に合った仕事を探し直す動きが広がっていることから、需給両面で拡大している。こうした中で、民間の転職支援サービスの充実もあって、潜在的なニーズが実際の転職に結びつくケースが増加しており、これがさらに、若年層を中心に転職に対する心理的ハードルを引き下げるといった形で転職市場の拡大が加速しているようにも窺われる。

(2) 事業活動への影響

こうした雇用環境が事業活動に及ぼす影響についてみると、特に人手不足感の強い宿泊・飲食などを中心に、客室や座席数などの設備稼働率を意図的に抑制せざるを得ず、需要の取りこぼしが現に生じているといった声が多く聞かれている。こうした中、「客入りの調整」を目的として挙げつつ、繁忙期の価格を大幅に引

き上げる動きもみられる。

先行きについても、製造業・非製造業を問わず、人手不足が事業を展開するうえで制約になることへの懸念が聞かれている。具体的には、インバウンド需要などの更なる回復に十分に对应されないといった声や、新規出店や新たな生産拠点の建設などを計画するにも人員がボトルネックになるといった声が聞かれている。

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

こうした中、企業では人材の確保に向けて様々な取り組みを進めている。まず、(1)賃上げを中心とした処遇改善を進めるとともに、(2)人材獲得チャネルの多様化が模索されている。また、(3)継続的な賃上げに向けた人事制度改革などの対応もみられ始めている。以下では、これ

らの取り組みについて具体的にみていくこととする。

(1)賃上げを中心とした処遇改善
人材の確保のため、企業では従業員の処遇改善を進めており、①賃上げのほか、②福利厚生の実や柔軟な働き方の推進など勤務環境の改善に取り組む動きがある。

①賃上げの動き (パート等の非正規社員)

パート等については、先にみた人手不足感の強まりを受けて、最低賃金以上に時給を引き上げる動きがみられる。こうした動きは、大企業における大幅な時給引き上げや、外資系企業がグローバルに同一の高賃金を提示していることなどによっても後押しされている。

(正社員)

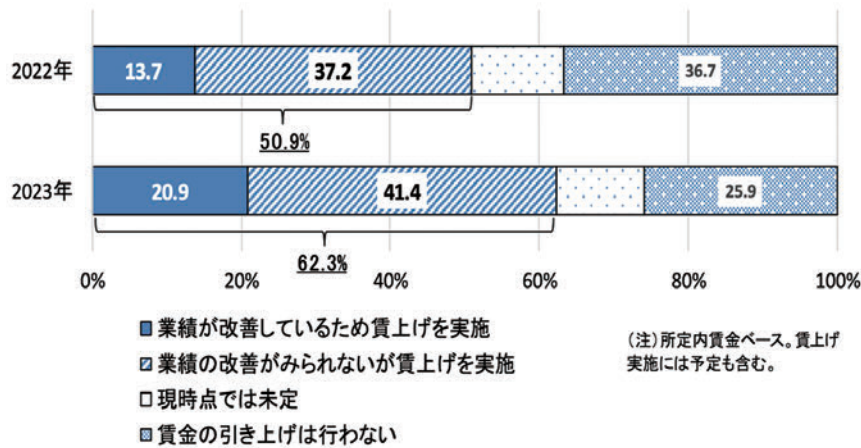
正社員については、人手不足感の強まりや物価上昇を受けて、ベア

を含めた賃上げの動きが広がっている。特に若年層については、先にみたように人手不足感が強いほか、転職リスクが警戒されるもとで、賃金を大きめに引き上げる動きがみられる。

この間、中小企業を中心に、原材料価格等の上昇などに伴う収益面・財務面の厳しさから賃上げに慎重な声は相応に聞かれている。もともと、先にみたようにパート等の時給が引き上げられるもとで、これに合わせ正社員でも給与面の対応が必要との認識や、域内の大企業が大幅に賃上げを進める中で人材確保のために賃金格差の拡大は避けたいとの意識から、収益面・財務面の余裕が乏しいとする先も含め、賃上げに踏み切る動きが広がっている(図表5、6)。

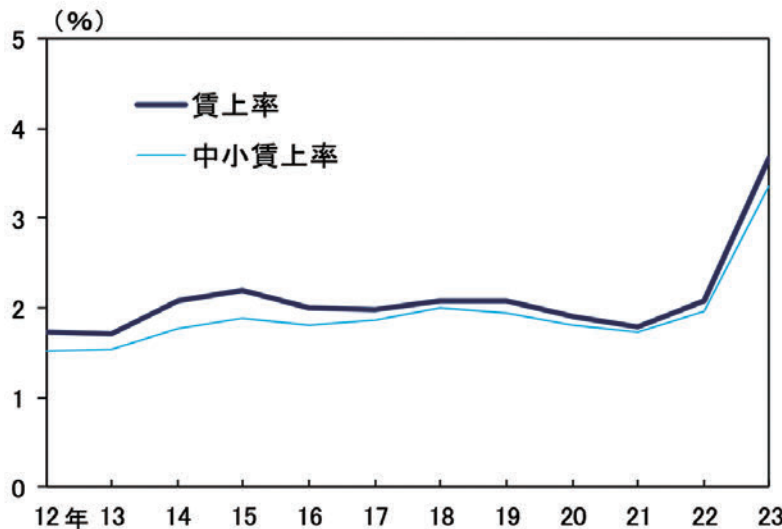
こうした中、このところ、賃上げを進める企業の間では、賃上げの原資の確保のために、値上げを進める動きもみられ始めている。

図表 5 中小企業等の賃上げ動向



(出所) 日本商工会議所「商工会議所 LOBO(早期景気観測) 2023 年 5 月調査結果」

図表 6 賃上げ率



(出所) 日本労働組合総連合会

(注) 2012～2022年は6月末の最終集計結果。2023年は6月1日時点。
平均賃金方式（加重平均）による定昇相当込みの賃上げ率。

賃上げの持続性に関しては、コスト負担が意識されるも、本年度に限った一時的な対応となる可能性を指摘する声がある。その一方、先行きも人口減少が続くとみて、人材

② 勤務環境の改善

こうした賃上げのほか、福利厚生

確保のためには継続的な賃上げが必要との声も聞かれている。

の充実や柔軟な働き方の推進など、勤務環境の改善に取り組むことで、企業の魅力を高めようとする動きも多々みられている。具体的には、保育手当や託児所設立など子育て世代

を念頭においた取り組みがあるほか、働きやすさの観点から柔軟な勤務時間調整を可能とする動きもある。また、新型コロナ禍を経て在宅勤務を希望する求職者が増えたことを踏まえた在宅勤務の導入のほか、新たな制度休暇を創設する動きなどがみられている。もっとも、地域の企業では、就労者側のニーズの変化に企業側の意識改革が追いついておらず、潜在的な労働力を掘り起こしきれていない可能性も指摘されている。

(2) 人材獲得チャネルの多様化

企業では、こうした労働者の処遇改善と並行して、人材獲得チャネルの多様化も模索している。特に、即戦力人材や専門人材の獲得を期待して、経験者採用や副業・兼業人材の登用を拡大する動きがあるほか、一度退職した人材の復職（アルムナイ採用）、既存従業員からの紹介（リフ

アラル採用）を強化する動きもある。さらに、M & A や事業承継により、事業と人材の双方を獲得することで自社の競争力の向上につなげる動きもある。

このほか、高年齢者雇用安定法の改正に合わせた定年延長等の動きがみられるなど、シニア層の一段の活躍を推進する動きや、専門性の高い外国人の採用を強化する動きもみられる。

(3) 継続的な賃上げに向けた対応
先にみたように、人手不足は今後も続くとして、人材確保のため、収益力の向上を伴う継続的な賃上げを目指す企業もみられ始めている。こうした先では、①ジョブ型雇用の導入などの人事制度改革を進める動きや、②リスキリング等による従業員の能力開発を支援する動きもみられている。

①ジョブ型雇用の導入などの人事制度改革

収益力の向上を伴う継続的な賃上げを実現していくうえでは、人事制度改革も重要になるとの指摘が聞かれている。この点、例えば、若年層など特定の階層・職種における賃上げや、給与水準の高い外部人材の採用は、既存の年功序列型の賃金体系では対応が難しいとの声がある。また、経験者採用を行おうとしても、社内異動を前提とした伝統的な人事制度は、専門性の高い人材の採用に向きとの声がある。

こうした中、一定程度以上の規模の企業が中心ではあるが、従業員間で処遇面のメリハリをつけるとともに、人材の機動的な入れ替えを行いながら生産性の高い部門に労働力をシフトするなどして、企業の収益力を継続的に高めていくとする動きがみられている。具体的には、一部ではあるが、役割や責任、必要な技能・

スキルを明確化しやすい職種・ポストを中心に、いわゆる「ジョブ型雇用」制度やそれに準じた雇用制度を導入する動きもみられ始めている。導入企業等からは、今後、ジョブ型雇用のメリットをさらに引き出すため、ポジシヨンごとの賃金の相場（市場価値）を共有し、企業と労働者がその相場観を前提に採用や転職ができるようになることが重要との指摘も聞かれている。

②リスキリング等による能力開発の支援

また、収益力の向上のためには、従業員の能力・スキルの向上も併せて行う必要があるとの声も聞かれている。このため、リスキリング等による従業員の能力開発を支援するための環境整備など、人材育成を進める動きもみられる。具体的には、資格取得にかかる費用補助や独自の教育ツールを開発する動き、人材開発を積極化

させるための専門部署の設置のほか、勤務面の配慮など取り組みやすい環境を整える動きがみられる。

4. おわりに

先にみたように、企業からは、人口動態の変化等を踏まえると、先行きも人手不足感が高まりやすい環境は続くと見込む声が多く聞かれている。こうしたもとで、足もと窺われる企業の賃金・価格設定スタンスの変化が定着していくか、慢性的な人手不足のもとでの労働力の新規掘り起こしや高生産性部門へのシフト、従業員の能力向上等の動きが広まり、収益力の向上につながっていくかといった点に注目していく必要がある。併せて、産学官金の連携によって、こうした動きをサポートする取り組みもみられており、今後注目していきたい。

