

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

(別紙) 参考事例

以下では、「地域経済報告」(さくらレポート)別冊の作成にあたって、日本銀行の本支店・事務所による企業等へのヒアリングの際に聞かれた主な声のうち、本文中に取り上げきれなかったものを掲載している。

それぞれの文頭には、当該ヒアリング先の業種名と、()内には、当該ヒアリング情報を報告してきた本支店等の名称を記載している。

なお、項番は、「地域経済報告」(さくらレポート)別冊の本文に則している。

	本文中の 該当箇所
1. はじめに	(2頁)
2. 人手不足のもとでの賃金動向	… 別1 (2～6頁)
3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み	… 別7 (6～10頁)
①年齢階層別賃金カーブの見直し	… 別7 (6～7頁)
②能力や成果をより反映した給与体系の導入	… 別8 (7～8頁)
③IT人材の採用・処遇方法の工夫	… 別9 (8～9頁)
④働き方改革を後押しする給与体系の見直し	… 別9 (9～10頁)
4. おわりに	(10～11頁)

2. 人手不足のもとでの賃金動向

(広範な賃上げの動き)

- 経済団体
による見方
(高知) ・当地企業が対象の調査では、今年度に賃金改定を実施した先が圧倒的多数となり、賃上げの動きが広がっている。賞与も近年にない高水準となった。
- 調査機関
による見方
(鹿児島) ・収益改善や人手不足の深刻化を背景に、ベアや定昇を行う企業が着実に増加。所定内賃金を引き上げる中小企業が増えつつあることも最近の特徴。

(企業業績の改善や生産性の向上分の積極的な還元)

- 輸送用機械
(福島) ・このところの好業績を積極的に還元。正社員の所定内給与を引き上げているほか、人手不足で確保が難しくなってきたパートの時給も引き上げている。
- 金属製品
(松山) ・ここ数年、主力の住宅用資材の売れ行きが好調。賃上げを実施できる環境が整ったため、2015 年度から毎年、ベアと賞与の増額を実施している。先行きも販売価格の引き上げに取り組みつつ、人手確保のために積極的に賃上げを行っていく。
- 電気機械
(松本) ・4 年連続でベアを実施。先行きの業績も改善傾向が見込まれるため、今後もベアを継続する可能性が高い。また、賞与は業績連動型であるが、利益に占める賞与配分額を従来の 3 割から 4 割に引き上げた。
- 物品賃貸
(札幌) ・観光バスや建機のリース需要増加により収益が改善していることを受け、この 2 年間、毎年 2,000 円ずつ初任給を引き上げている。
- 業務用機械
(福島) ・業績が好調なため、賞与の増額とベアを実施した。さらに、新卒を安定的に確保するため、近隣の大企業に対抗して当社も初任給を引き上げた。
- 小売
(静岡) ・国内自動車販売が好調ななか、同業他社でベアの動きが広がってきたことを受けて、当社でも 10 年以上行ってこなかったベアを実施した。
- 小売
(福岡) ・ここ数年ベアは行ってこなかったが、業績が好調に推移していることから、来年度は数年ぶりにベアを行う方針。
- 生産用機械
(熊本) ・堅調なグローバル需要を受け高水準の受注が続き、業績が好調であるため、賞与を通じて従業員に還元している。
- 食料品
(松江) ・業績が改善するなかで、年々賞与を増額している。今年度については、増産に必要な人員をもれなく確保するため、パート社員にも賞与を支給した。
- 窯業・土石
(横浜) ・画期的なコスト削減提案には報奨金を支給するなど、全社的にコスト削減の取り組み等を強化している。そうした取り組みに伴い捻出された利益の一部を原資として、久方ぶりにベアを実施した。
- 小売
(鹿児島) ・セミセルフレジなど省人化機械の導入による生産性向上分を還元することで、最低賃金の上昇幅を幾分上回る賃上げを実施し、人手確保に努めている。
- 運輸
(広島) ・他業種との人材の奪い合いが激化するなか、人手不足感が強まっていたことから、運賃の値上げで得られたキャッシュを原資として、ベアを実施した。

(人材の確保・係留のための賃上げ)

- | | |
|-----------------------|--|
| 建設
(大分) | ・大企業などから人材を引き抜かれるケースが増えるなど、人材獲得競争は一段と激化している。このため、ベアや賞与の引き上げにより人材の係留を図っている。 |
| 化学
(甲府) | ・学生が大手志向を強めるなかで、新卒採用の苦戦が続いている。大手化学メーカーとの給与面での差を縮めるため、定昇に加えベアも行う方針。 |
| 電気機械
(松本) | ・今期は減益見込みだが、安定的な雇用維持のためにはある程度の賃上げはやむを得ない。他社対比で高い賞与を支給するかたちでの賃上げを実施。 |
| 電気機械
(松江) | ・山陰では、高卒の3分の2以上が域外に流出する状況。最近では景気回復や域外資本の進出も加わって、新卒の確保が一段と難しくなっていることから、初任給を引き上げる予定。 |
| 鉄鋼
(下関) | ・当社の協力会社など周辺企業では人手不足に悩んでいる企業が多く、人材確保のために賃上げを進める先が目立つ。 |
| 金融機関
による見方
(函館) | ・人手不足が続くなかで、無理をしてでも人手を確保しなければ、事業継続に支障をきたすと危惧する経営者が増えていることもあり、函館市内を中心に初めてベアを実施した取引先が散見される。 |
| 運輸
(松山) | ・荷動きが活発化するなかで、運転手不足が一段と深刻化している。既存社員の離職を防ぐため、ベアや賞与の増額により年収を毎年引き上げている。 |
| 小売
(那覇) | ・同業他社や取引先などが賃上げを進めた結果、業界全体の給与水準が上昇しているため、当社もやむを得ず追随した。 |
| 経済団体
による見方
(松江) | ・大企業の賃上げ幅が中小企業よりも大きく、両者の賃金格差が拡大していることから、中小企業から人材の流出が続いている。収益的に厳しい中小企業も多いが、防衛的に賃上げに踏み切らざるを得ないケースも相応にみられる。 |
| 経済団体
による見方
(神戸) | ・大企業の賃上げの動きを受け、中小企業は、若年層や技術系人材の流出を防止する観点から、防衛的に賃上げせざるを得ない状況に置かれている。 |

(最低賃金引き上げへの対応)

- | | |
|-----------------------|--|
| 業界団体
による見方
(高松) | ・最低賃金の引き上げ等を受けて非正規従業員の時給が引き上げられるなか、正規・非正規間の賃金格差を考慮し、正社員の賃金も引き上げる事例がみられている。 |
| 小売
(本店) | ・今春は久しぶりにベアを実施。パート社員の時給が毎年上昇するなかで、正社員に不満がたまるのではないかと懸念しての対応である。 |
| 宿泊
(函館) | ・最低賃金の上昇に伴いパートの賃金を引き上げている。このため、従業員の間で不公平感が高まらないよう、正社員の賃上げも検討せざるを得ない。 |
| 食料品
(高知) | ・最低賃金の引き上げを受けて、同額以上の賃上げを行っている。今後も最低賃金の上昇が続いた場合、雇用確保のために利益を削ってでも賃上げを行わざるを得ない。 |

- 小売 (長崎) ・ 2年連続赤字となるなど収益環境が非常に厳しく、積極的な賃上げには踏み切れないが、最低賃金に合わせてパートの時給は引き上げている。
- 食料品 (下関) ・ 配送部門の非正規社員が不足しており、さらに減少すれば、経営が立ち行かなくなるほど切迫した状況である。このため、最低賃金に合わせて時給を引き上げたが、ここ数年赤字が続いており、収益上の負担は大きい。

(非正規雇用者を対象とした処遇改善)

- 宿泊 (仙台) ・ 人手不足が深刻化しているため、既存の非正規社員を正規社員に登用して定着率の向上を図っている。
- 対個人サービス (京都) ・ 勤務地域を限定したエリア正社員を新設し、フルタイムで働くパートを正社員化して賃金を引き上げることで、人材の定着につなげている。
- 輸送用機械 (北九州) ・ 高度な製造技能の習得に時間がかかるため、非正規から正社員への転換にはある程度の期間を設けていたが、人手不足からやむを得ずこの期間を短縮。
- 木材・木製品 (釧路) ・ 新規採用が困難化するなか、既存の非正規社員の待遇を正規社員並みに引き上げたところ、定着率が向上した。
- 食料品 (札幌) ・ ベテランのパートは製造現場や販売接客部門における重要な戦力。フルタイムのパートを対象に退職金を支給する仕組みを設けているほか、年間3回賞与を支給。
- 建設 (仙台) ・ 非正規社員に対しては、就職祝い金の支給に加え、良好な収益環境を背景に正規社員と同様のタイミングで年2回の賞与と決算手当も支給している。

(賃上げに慎重な先)

・ 自社の先行き不透明感

- 小売 (新潟) ・ 人口減少が続くなかで中長期的な需要の先細り懸念が強いため、ベアによる固定給の引き上げには踏み切れず、社員への収益還元は賞与で行っている。
- 卸売 (仙台) ・ 復興需要が減少する見通しのもと、下方硬直性のあるベアは回避したい。業績見合いの賃金は賞与として還元することで、企業として持続可能な給与体系を維持することが重要と考えている。
- 電気機械 (甲府) ・ リーマン・ショック後に人件費等の固定費の負担に苦しんだ経験は鮮明に記憶されている。将来的な需要に対する不透明感が拭えないなかで、基本給の引き上げは長年実施していない。
- 金属製品 (前橋) ・ 自動車向け部品を中心に需要が増加しているため、業績は悪くないが、景気の先行き不透明感が増すもとでは、恒常的な人件費増加につながるベアの実施には消極的。
- 生産用機械 (静岡) ・ 近年の経済環境の変化のスピードは非常に速く、中長期的な事業環境の変化のリスクは大きいとみている。このため、固定費の増加につながるベアは実施しにくい。

・賃上げ原資の制約

- 非鉄金属 (下関) ・納入先の大手企業は販売価格の引き上げに応じてくれない。このため、収益がなかなか改善せず、賃上げができない。
- 食料品 (鹿児島) ・国内市場が縮小傾向にあるなかで、販売価格の引き上げは難しいほか、生産工程の機械化が難しく生産性向上の余地が小さいため、さらに賃上げをしようにも、その原資が確保できない。
- 卸売 (前橋) ・人手確保には賃上げが必要だと認識しているものの、仕入価格の変動分を販売価格に十分転嫁できず、収益が安定しないもとでは賃上げを行えない。
- 小売 (青森) ・賃上げ原資が限られるなか、毎年の最低賃金引き上げに伴うパートの時給引き上げで精いっぱい。正社員は長年ベアができず、賞与も据え置いている。

・人手不足による倒産・廃業への危惧

- 食料品 (鹿児島) ・収益・財務基盤が弱い中小・零細規模の同業他社は、人手不足に対して賃上げによる人材確保も省力化投資も十分にできず、八方塞がりの先も多い。そうした先は今後淘汰されていくのではないかと。
- 金属製品 (松本) ・大手先が高い給与水準で技術者を引き抜いている。当社のような中小企業では到底太刀打ちできず、人手不足による倒産・廃業すら現実味を帯びてきた。
- 調査機関による見方 (水戸) ・後継者難から廃業を視野に入れている先からは、人件費の積極的な引き上げというスタンスは取りがたいとする声が聞かれている。

(賃上げ以外の処遇改善の取り組み)

・賃金以外の処遇改善についての企業の見方

- 小売 (本店) ・組合からのベア要求はなく、賃金上昇に関する要望は強くない一方、休暇の取得促進を中心とするワーク・ライフ・バランスに関する要求は強い。
- 生産用機械 (横浜) ・賃金だけでなく、福利厚生の充実や労働時間短縮など、従業員のニーズが多様化していることを踏まえて、収益を従業員にどう還元するか考えていく。
- 行政機関による見方 (福岡) ・企業が提示する求人条件をみると、賃金は上昇しているが、最近の求職者は賃金よりも休日数や残業時間の少なさなどの就業条件や福利厚生を重視する傾向が強く、求人と求職側との間で条件のミスマッチが生じている。
- 小売 (広島) ・販売好調を受けて従業員の手取り収入は増加している。しかし、最近の若手社員は給料よりもワーク・ライフ・バランスを重視する傾向が強いため、繁忙度の高さが従業員満足度を押し下げ、離職率は改善していない。
- 業界団体による見方 (高松) ・最近の学生や転職者は、ワーク・ライフ・バランスを優先する傾向が強い。休暇取得率や残業の有無が重視され、賃金引き上げが人手不足解消につながった事例はほとんど聞かない。

・勤務環境の改善

- 小売 (長崎) ・フルタイムで働ける人材が少ないため、早朝は高齢者、日中は主婦、夜間は学生など働き手の都合を優先して人手を確保。友人を紹介すると、紹介手数料に加え採用者にも入社祝い金を贈呈するなど地道な工夫を講じている。
- 対個人サービス (本店) ・従業員の子育てや介護のニーズに対し、所定勤務日数や勤務時間の変更に柔軟に応じている。このため、従業員のシフト勤務パターンが 20 通りもある事業所が存在する。
- 金属製品 (松本) ・最近の若者は給与以上にワーク・ライフ・バランスを重視する意識が強まっている。このため有給休暇の取得を義務づけることで、そうしたニーズに対応する。
- 小売 (青森) ・昨年まで 4 年間、新卒が採用できなかったため、パート等を含めた全従業員が 5 連休の夏休みを取得できる仕組みを導入した。また、長年続けていた元日営業も思い切って取りやめたところ、今年と来年の新卒者の採用に成功。
- 飲食 (京都) ・社員の業績と給与の関係を明確化した新たな給与体系を導入したため、今後はその定着が課題。新たな体系のもとでは、社員のモチベーションの維持・向上が重要であり、働きやすい店舗づくりを進めるなかで社員と積極的に対話し、やる気を引き出しつつ、社員のニーズや考えを汲み取っている。
- 化学 (北九州) ・当社の賃金水準は、若干賃上げしても大企業等には及ばない。そのため、地元密着、環境面への配慮、産学連携などの学生にウケが良い、現在のイメージを維持・向上させて、採用市場における優位性を確保していく。
- 建設 (松本) ・大企業で能力を持て余している中高年層の中途採用を強化。他の事務に追われる大企業勤めと違い、専門分野に集中できる環境であるため、賃金が上がらなくとも喜んで転職してきてくれる。専門性が高く、若手社員の教育にも能力を発揮してくれるため、会社全体の業績の底上げも期待できる。

・福利厚生の充実

- 卸売 (名古屋) ・女性社員の離職防止や採用拡大を目的に、近隣に新設された民間託児所と利用契約を締結したほか、現在建設中の新社屋には企業内託児所を設置する予定である。
- 小売 (大分) ・パートの時給を引き上げたほか、営業時間を 1 時間短縮したが、なかなか人が集まらない。そこで、働きやすい職場環境の整備を進めており、事業所内保育所の設置や従業員専用の無料シャトルバスの運行を検討している。
- 鉄鋼 (大阪) ・女性の離職防止を主眼に働きやすい環境を整備。社内保育所を設けたほか、トレーニングルームや宿泊室を備えた福利厚生施設を新設した。
- 生産用機械 (福島) ・新卒市場における採用競争力の強化と従業員の実質賃金の底上げを図るため、安価に利用できる社員寮を新築。
- 電気機械 (水戸) ・社員の定着率の向上には、給与テーブルの見直しよりも、給与以外の処遇改善の方が効果が大いと考え、築 50 年を超えた食堂や休憩室などの福利厚生施設の改築を進めている。

- 食料品
(長崎) ・高齢のパート社員の負担軽減を企図して、通勤時の送迎バスを用意するなど福利厚生を手厚くしている。
- 対事業所
サービス
(下関) ・総人件費の増加を抑えつつ、処遇を改善するため、医療保険を法人契約して、社員が主に疾病等で支払った入院費を補てんする仕組みを導入するなど、実質的な賃上げを進めている。

・人材育成の強化

- 運輸
(秋田) ・業務に必要な大型運転免許は、入社後に会社負担で取得できるようにして採用条件を緩和することで、他社に先駆けて人材を確保している。
- 運輸
(横浜) ・資格取得者の係留を企図し、各種手当を整理・統合したうえで、大型特殊車両やけん引車両等の運転資格の手当を厚めに支給する体系に見直し。併せて、資格取得費用を補助する仕組みも拡充。
- 建設
(前橋) ・資格取得のための専門学校を受講費用を全額会社負担としているほか、資格手当も増額することで労働意欲と生産性の向上に努めている。
- 小売
(金沢) ・自動車整備士が圧倒的に不足しており、ディーラー間で奪い合いの状況となっている。当社では、専門学校に入学する前の高校生に就学補助金を支給しているほか、系列の専門学校に推薦することで、人材確保につなげている。
- はん用機械
(大阪) ・技術者を育成するため、地元の大学と提携。新入社員を2年間特定の部署に配置することなく、講師である大学教授のもとで学ばせている。

(省力化投資等による賃上げ圧力の回避)

・省力化投資

- 金融機関
(金沢) ・全店にRPAを導入し、資料作成の一部を自動化。年間の業務削減効果は数千時間の規模となる見込み。今後、対象業務を広げることで、数万時間単位の業務効率化を目指す。
- 宿泊
(松江) ・クラウド型の宿泊予約管理システムの導入で生産性が向上。繁忙に応じて最適人員数を把握することで、雇用者数を増やさずに余裕あるシフトが組めた。こうした職場環境の改善は、採用面でもプラスに働き始めている。
- 対個人
サービス
(北九州) ・各種報告書を音声入力で作成するシステムなどのICT投資を積極化している。業務効率化だけでなく、日本語の読み書きが難しい外国人にとっての就労環境の改善も期待できる。
- 建設
(岡山) ・ドローンを使った測量やタブレット端末を活用した施工管理システムの導入を検討しており、そうした省人化投資に取り組むことで構造的な人手不足への対応策とすることを考えている。
- 宿泊
(長崎) ・清掃作業員不足で月間200室程度稼働できない客室が発生していたが、清掃ロボットを導入し、稼働率を復元させた。現在は廊下のみだが、今後は客室清掃についてもロボットを導入し、さらなる省力化とコスト削減を図っていく。

・不採算事業の整理・縮小

- 運輸 (大分) ・収益が厳しいなか、賃上げによる人材確保もままならないため、今年度から収益性の低い地域の運行本数をやむを得ず減便した。
- 小売 (那覇) ・食品部門の深夜営業については、来店客数が少ない一方で、割増時給のため赤字となっていたことから、営業時間を1時間短縮。ピーク時間帯の人員を手厚くしてサービス向上につなげた結果、売上が改善した。
- 小売 (静岡) ・早朝のシフトを敬遠する傾向が強い主婦がパートで働きやすいように、開店時間を遅らせたほか、全店休業日を設けた。閉店時間を早め、営業時間を一段と短縮することも検討している。

3. 新たな給与体系の構築に向けた取り組み

①年齢階層別賃金カーブの見直し

- 小売 (那覇) ・若年層を中心に人手不足感が強まっているため、初任給を引き上げたほか、若年層の賃金引き上げ幅を拡大した。
- 建設 (大分) ・若年・中年層の流出が著しく、人手不足となっている。これ以上の流出を防ぐため、40歳までの従業員を対象に3,000円のベアを行った。
- 食料品 (鹿児島) ・若年層の定着率の改善に向けて20歳代の賃金上昇率を引き上げる一方、30歳代以降は緩やかにすることで、賃金カーブをフラット化させていく方針。
- 輸送用機械 (松山) ・人口減少に伴い新卒者の確保に苦戦しているため、再雇用希望者の増加を企図して、再雇用時に適用される給与減額幅を縮小している。
- 輸送用機械 (福島) ・定年後、65歳までは再雇用する社員の給与減額措置を撤廃。65歳以上は、年金支給額に応じて給与水準は下がるものの、雇用年齢の上限を撤廃。
- 化学 (高松) ・高年層の労働意欲を維持するため、再雇用時の給与減額措置を見直したうえで、定年を60歳から65歳に延長する方針。
- 電気機械 (北九州) ・全社的なベアを実施する余裕はないため、事業のコアとなっている中年層の職位者を対象に人材の係留、労働意欲の向上のために役職手当を増額。
- 輸送用機械 (前橋) ・教育費負担の大きい世代(30～45歳)を対象に、給与を引き上げたほか、子どもの高校卒業まで入学祝い金などの手当を継続的に支給するなど、処遇を改善した。
- 木材・木製品 (名古屋) ・ベアは見送ったものの、子ども手当を新設した。子どもが生まれて家計支出が増えても、社員が安心して生活できるようにすることが、経営者の責務と考えている。
- 医療・福祉 (仙台) ・介護士や看護師の有資格者確保が困難化しているため、身体介護手当や深夜勤務手当などを新設・拡充して、採用競争力を高めている。
- 小売 (新潟) ・総人件費を抑制するため、賃金カーブのフラット化を進めている。具体的には、新卒の初任給を引き上げる一方、管理職の人数を減らして全体を調整する。

- 卸売
(釧路) ・賃金を引き上げると、社会保険料等も増加し、収益を圧迫する。このため、若年層の給与を引き上げる一方、ベテラン層の昇給幅を抑えている。
- 電気機械
(京都) ・若年層の労働意欲の向上と工業高校卒業者の採用競争力の向上を企図して、若年層の賃金を引き上げ。一方で、50歳代となったバブル期の大量採用世代の人件費を圧縮し、総人件費の上昇を抑制した。

②能力や成果をより反映した給与体系の導入

- 運輸
(仙台) ・バスの運転手は個々のサービスレベルに大きな差が出にくいいため、成果主義的な給与体系の導入は検討していない。
- 生産用機械
(高知) ・成果給の導入を検討したが、作業工程に不可欠だが目立たない仕事の評価方法などに課題が多いため、これまでどおり賞与や昇格で報いることとした。
- 電気機械
(横浜) ・能力次第で若手でも成果に見合った賃金を支給する能力主義の給与体系に変えたいが、社員からの反発が予想されるため、実際に導入するかは悩ましい。
- 小売
(岡山) ・5年前に成果主義の賃金体系を導入し、従業員のモチベーション向上と人材の係留には一定の成果があった。しかし、降給に対する反発も大きかったため、今年度から降給する者の割合を引き下げるように修正した。
- 経済団体
による見方
(秋田) ・技能水準に応じて手当を支給する職能給等については、製造業では導入する企業もみられるが、非製造業ではスキルの把握が難しい業務が多く、導入は困難とする先が多い。
- 卸売
(熊本) ・当社のような地方の中小企業では、賃金は従業員の生活保障という意味合いが強いため、伝統的な年功序列型の賃金体系を継続している。
- 電気機械
(本店) ・給与決定や昇給、昇格の際に従来よりも役割や業績貢献度を重視する仕組みとした。特に営業職については、業績貢献度に連動するインセンティブを積み増した。
- 小売
(本店) ・店長以上の管理職の賞与を完全業績連動とするなど、実績に応じて年収が大きく変動する給与体系としている。今後は、管理職以外でも年功的な要素をなくして、能力と職務で給与が決まる体系に見直す方針。
- その他
製造業
(甲府) ・若年層の確保・係留と生産性の向上を図るために、これまでの年功序列型の賃金を改め、初任給の引き上げなどで若年層の賃金水準を引き上げる一方で、中高年層の賃金水準を生産性に応じて引き下げる予定。
- 生産用機械
(広島) ・経営体力を踏まえるとベアの実施には限界があるため、総人件費を一定として能力評価する仕組みを導入した。
- その他
製造業
(秋田) ・ここ数年、若年層の賃金引き上げを優先した結果、業績貢献度が高い中堅層から待遇への不満の声があがっていた。このため、職能給の割合を高めるかたちで、働きに応じて給与が増える仕組みを導入したところ、不満解消につながった。
- 宿泊
(仙台) ・今年からお客様等からの評価が高い仲居6名に対し、1年単位で月給を5万円上乘せする特別昇給の仕組みを開始。

- 飲食 (札幌) ・成果主義を取り入れた人事評価を導入したものの、低評価な職員の給与を引き下げたことはなく、どのような人事評価が良いか試行錯誤している。

③ I T人材の採用・処遇方法の工夫

- 対事業所サービス (本店) ・いわゆる高度人材は、既存の日本型雇用を前提とした賃金表で処遇できないケースが多い。一部の大企業では、新設した子会社の特別な給与体系で処遇するなど、高額報酬での採用を可能とする工夫を行っている。
- 情報通信 (本店) ・革新的なサービスを創出するためには、能力の高いグローバルプレイヤーの獲得が不可欠であり、世界的な I T企業との競合も意識して、魅力的な高い報酬を掲げることがきわめて重要。高額報酬で大量採用を行っているため、人件費の増加を主因に経常損失を計上しているが、これも将来の飛躍に向けた初期投資と割り切っている。
- 情報通信 (松本) ・プログラマーなどに要求されるスキルが高度化するなか、ソフトウェア業界では人材の獲得競争が一段と激化しており、他社並みの賃金引き上げでは人材を確保できない。
- 情報通信 (北九州) ・エース級の人材獲得・育成を企図して、従来の給与体系とは別にこうした優秀な人材向けの体系整備を検討。
- 金属製品 (甲府) ・海外での本格的な事業展開に向け、語学能力や折衝能力の高い人材を確保すべく、一部職種を対象として従来とは異なる新たな給与体系を導入した。
- その他製造業 (広島) ・大学講師など優秀な人材の獲得を企図して、現職に就いたまま副業として当社業務に従事可能とする方針。
- 建設 (鹿児島) ・建設関連の技術者は不足感が強く、ヘッドハンティングされる事例も増えているため、能力に合わせて資格手当や技能手当を積極的に引き上げた。

④働き方改革を後押しする給与体系の見直し

- 生産用機械 (高知) ・働き方改革の一環として残業時間の抑制に取り組んでいる。残業時間が減る分従業員の手取りが減少するため、減少分の約3分の1を賞与で還元している。こうした取り組みに対し、従業員からは高い評価を得ている。
- 輸送用機械 (神戸) ・ベア・定昇の引き上げ幅の決定に際しては、同業他社の動向などのほか、長時間労働の是正により減少した残業代の補填という意味を加味した。
- 生産用機械 (釧路) ・働き方改革を実現するため、生産性の向上を条件に、賃上げと週休2日制の導入を提案したところ、従業員から業務改善の提案が相次いでいる。

以上

日本銀行各支店等のホームページアドレス

各支店等では、地域経済報告とは別に各地の地域経済・産業調査等を行っております。

地域名	支店名等	URL
北海道	釧路支店	http://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html
	札幌支店	http://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html
	函館支店	http://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html
東北	青森支店	http://www3.boj.or.jp/aomori/index.html
	秋田支店	http://www3.boj.or.jp/akita/index.html
	仙台支店	http://www3.boj.or.jp/sendai/index.html
	福島支店	http://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html
北陸	金沢支店	http://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html
関東甲信越	前橋支店	http://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html
	横浜支店	http://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html
	新潟支店	http://www3.boj.or.jp/niigata/index.html
	甲府支店	http://www3.boj.or.jp/kofu/index.html
	松本支店	http://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html
	水戸事務所	http://www3.boj.or.jp/mito/index.html
東海	静岡支店	http://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html
	名古屋支店	http://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html
近畿	京都支店	http://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html
	大阪支店	http://www3.boj.or.jp/osaka/index.html
	神戸支店	http://www3.boj.or.jp/kobe/index.html
中国	岡山支店	http://www3.boj.or.jp/okayama/index.html
	広島支店	http://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html
	松江支店	http://www3.boj.or.jp/matsue/index.html
	下関支店	http://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html
四国	高松支店	http://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html
	松山支店	http://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html
	高知支店	http://www3.boj.or.jp/kochi/index.html
九州・沖縄	北九州支店	http://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html
	福岡支店	http://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html
	大分支店	http://www3.boj.or.jp/oita/index.html
	長崎支店	http://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html
	熊本支店	http://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html
	鹿児島支店	http://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html
	那覇支店	http://www3.boj.or.jp/naha/index.html
本店（地域経済報告）		http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm