

公表時間：6月9日（金）14時00分



BOJ
Reports & Research Papers

2023年6月9日

日本銀行

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 ——

<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。

目次

1. はじめに
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
 - (2) 事業活動への影響
3. 企業の人材確保に向けた取り組み
 - (1) 賃上げを中心とした処遇改善
 - (2) 人材獲得チャネルの多様化
 - (3) 継続的な賃上げに向けた対応
4. おわりに

本資料に掲載している図表、および企業等の声は、同時に公表しているレポート「本文」から抜粋したものであり、それぞれに付している番号も同本文の記載に合わせています。

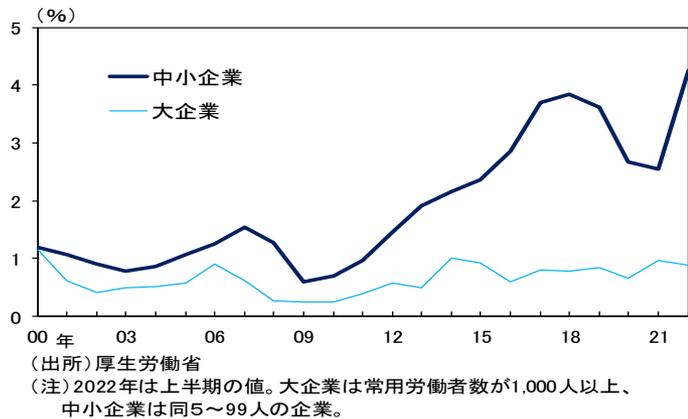
1. はじめに

- 企業の人手不足感は強まっている（図表1）。欠員率をみると、総じて新型コロナ禍を上回り、中でも中小企業、対面型のサービス業が顕著（図表2）。こうしたもとで、人材の確保は大きな経営課題として意識されるようになっている（図表3）。

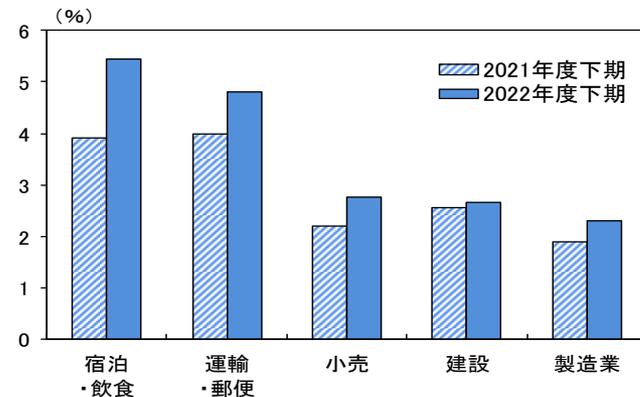
（図表1） 人手不足感の強まり



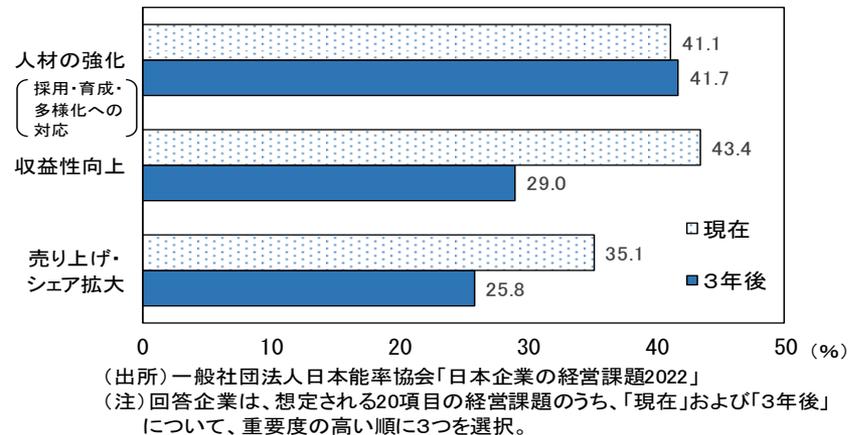
（図表2①） 一般労働者の欠員率



（図表2②） 業種別の欠員率



（図表3） 企業の経営課題に関する認識



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①

- 企業からは、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業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、以下の2点が指摘されている。

- ①経済活動の改善などによりマクロの労働需給がタイト化していること（図表4、5）
- ②デジタル化・脱炭素化に必要な専門人材の需要拡大や、新型コロナ禍を契機とした労働者側の就業意識の変化によるミスマッチの拡大（図表6、7）

①労働需給のタイト化

(図表4)経済活動の改善に伴う労働需要の高まり

- 1: 経済活動再開のもと、対面型サービス業をはじめ幅広い業種で求人が増加し、人手不足感が強まっている。(名古屋: 輸送用機械)
- 2: 宿泊・飲食業の求人再開から、パート・アルバイトの不足感が強まっている。(福岡: 小売)

(図表5)追加的な労働供給余地の縮小

- 3: 採用ターゲットとなる域内の若年層の絶対数が少なく、応募数も少ない状況で、手詰まり感を感じている。(函館: 食料品)
- 4: 正社員として働く女性の増加を背景に、近年ではパート採用への応募者が少なくなっている。(岡山: 飲食)

②ミスマッチの拡大

(図表6)デジタル化や脱炭素化に必要な専門人材の需要拡大

- 6: システム開発に係るDX人材が不足。経験者採用でも充足できない。(北九州: 情報通信)
- 8: EV対応に必要な研究職が不足。(岡山: 輸送用機械)

(図表7)新型コロナ禍を契機とした労働者側の就業意識の変化

- 10: 転勤や不特定多数との接触機会が嫌気され、正社員の確保に苦戦。(福島: 小売)
- 12: テレワークの普及で勤務地の制約が低下、IT人材も首都圏に流出。(青森: 情報通信)

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②

- 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、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（図表8）。
- また、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（図表9）。

(図表8) パート労働者の就業時間抑制、働き方改革への対応の影響

- 13：パートの時給を引き上げたところ、いわゆる「年収の壁」を意識し、昨年はパート社員の約7割が就労調整を行い、人手不足感が強まった。（大阪：小売）
- 14：働き方改革への対応のため、多くの物流企業がドライバーを募集している。（前橋：業界団体）
- 15：働き方改革の対応を進めるために、建設現場職員の増員が必要。（松本：建設）

(図表9) 転職の増加

- 16：転職市場では多くの職種で求人が急増。過去に例を見ないほど活発化。（本店：人材サービス）
- 17：比較的若い世代では、転職に対するネガティブなイメージが薄れ、利便性の高い転職サイトも数多くあることなどから、転職のハードルが低くなり、転職者が増加。（京都：対個人サービス）
- 18：新卒採用に苦戦する中、最近では転職インフラが普及した影響で、熟練工の離職率が上昇。（広島：その他製造業）

2. 人手不足の現状と事業活動への影響

(2) 事業活動への影響

- 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（図表10）。
- 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（図表11）。

(図表10) 足もとの事業活動への影響

- 19：需要は旺盛だが、パートの不足から座席数を通常の2/3程度に抑制。
(長崎：飲食)
- 20：退職した従業員の補充ができず、予約を制限せざるを得ない。
(福島：宿泊)
- 21：人手不足でフル稼働が困難な中、客数調整等も目的に、大幅な価格引き上げを行うケースも増えてきている。
(本店：宿泊)

(図表11) 先行きの事業活動への懸念

- 22：インバウンド需要の回復が期待されるが、従業員不足で取りこぼす可能性。
(大阪：宿泊)
- 23：パート・アルバイトの不足が新規出店のボトルネック。
(金沢：小売)
- 24：新工場稼働に必要な人員の確保に苦戦しており、計画通りの生産水準を確保できない可能性。
(札幌：化学)

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。

(1) 賃上げを中心とした処遇改善

- ①賃上げの動き
- ②勤務環境の改善

(2) 人材獲得チャネルの多様化

(3) 継続的な賃上げに向けた対応

- ①ジョブ型雇用の導入などの人事制度改革
- ②リスキリング等による能力開発の支援

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(1) 賃上げを中心とした処遇改善

①賃上げの動き<パート等の非正規社員>

- 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（図表12）。

(図表12) 大企業等による賃上げの波及



地域企業

25： 人材獲得競争が激化し、賃上げ圧力も高まっている。これまでは最低賃金を意識してきたが、最近では地域別平均時給を基準におき、そこに多少上乘せするかたちで、人材確保を強化している。

(那覇：小売)

26： 大手小売系列がパート賃金を大幅に引き上げる中、収益的には厳しいが、競合する店舗も多く、人手確保のためには追随せざるを得ない。

(本店：小売)

27： 外資系企業の進出した地域では周辺企業が追随せざるを得ず、ベースが切り上がっている。最近では熊本県、過去では大手小売店の店舗進出地でも同様のことが起きている。

(本店：人材サービス)

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(1) 賃上げを中心とした処遇改善

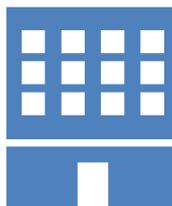
①賃上げの動き<正社員>

- 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（図表13）。
- もっとも、パート等の時給が引き上げられるもとの、これに合わせて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14。図表15および16は次頁）。

賃上げに慎重な声（図表13）

28：人手確保のためには賃上げが必要と感じているが、電気料金上昇分を販売価格に十分転嫁できていないため、実際には難しい。（松山：その他製造業）

29：新規参入ホテルの増加などから賃上げ圧力が強い状況だが、業績、財務体力が新型コロナ禍前の水準まで完全には戻りきらない中で、ベア等を行う余裕がないのが実情。（京都：宿泊）



地域企業

賃上げを進めるとの声（図表14）

30：非正規社員の時給を引き上げた結果、若年層の正社員との賃金差が縮小。人材獲得のため、同層を対象にベアを実施予定。（名古屋：飲食）

31：収益的余力は乏しいが、世の中の賃上げ機運が大きく高まる中でベアを見送ると、社員の士気を著しく低下させるため、10年振りにベアを実施予定。（仙台：小売）

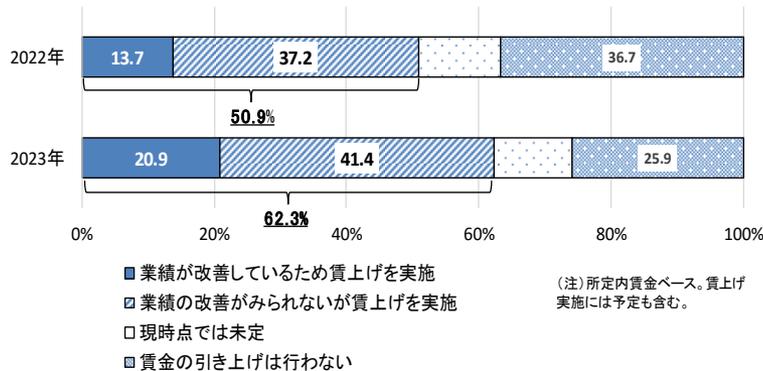
33：中小企業においても賃上げの動きが広がっている。半導体関連等による高給求人が増加する中、従業員を大切に示す姿勢を示すことが求められている。（長崎：経済団体）

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(1) 賃上げを中心とした処遇改善

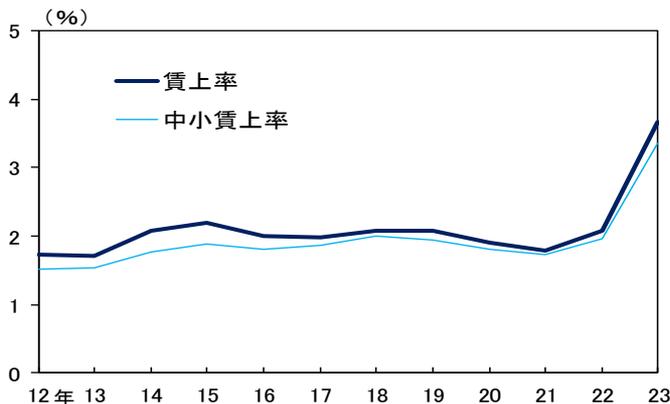
① 賃上げの動き <正社員>

(図表15) 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(早期景観測) 2023年5月調査結果」

(図表16) 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。

- 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17)。

(図表17) 賃上げ原資としての値上げ

34: 人材流出防止のため、販売価格引き上げにより賃上げ原資を確保し、3~5%のベアを実施。賃上げ目的の値上げに理解を示す取引先も多くなった。(熊本: 窯業・土石)

35: 優秀な人材の確保などを目的に、新卒初任給を引き上げたほか、既存社員のベアも実施。価格転嫁が順調に進捗したことから、ベア実施に踏み切ることができた。(高知: 生産用機械)

36: 賃上げ原資確保のため、宿泊者が満足度に応じて料率を選択できる新たな「サービス料」の仕組みを導入。(札幌: 宿泊)

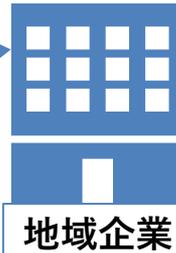
3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(1) 賃上げを中心とした処遇改善

① 賃上げの動き <正社員>

- 賃上げの持続性に関しては、コスト負担が意識されるもとの、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（図表18）一方、先行きも人口減少が続くとみて、人材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（図表19）。

先行きの賃上げに慎重な声
（図表18）



37：今春は世の中の賃上げ機運の高まりを受け、ベア実施に踏み切ったが、今後は、世の中の賃上げ分がしっかりと消費に回り、業績に波及するかどうか慎重に見極める。（本店：小売）

38：今春は大幅な賃上げの動きが広がったが、コスト負担が意識されるもとの今回のような大幅な賃上げは一時的な措置との考え方も多い。（本店：情報通信）

39：今春は4%の賃上げを実施したが、海外経済の減速等に伴い運賃の下押し圧力が強まる中、来年以降、同程度の賃上げ継続は難しい。（静岡：運輸）

継続的な賃上げの必要性に関する言及
（図表19）

40：域内の人口減少が今後も続く中、優秀な人材の確保・係留の観点から、賃上げを継続する必要がある。（鹿児島：食料品）

41：大型商業施設や大企業の工場新設に伴い人材流出が懸念されるため、賃上げを今後2～3年続けて人材係留を図る。（松本：卸売）

42：優秀な人材獲得のため、役員報酬削減などで財源を捻出し、昨年度にベアを実施。今後3年間、継続的な賃上げを約束。（秋田：食料品）

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(1) 賃上げを中心とした処遇改善

② 勤務環境の改善

- 福利厚生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くみられている。もっとも、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（図表20）。

(図表20) 勤務環境の改善

43：賃上げだけでは応募者が増えなかったため、保育手当の支給や社内保育園の設立、社内食堂の無償化などの福利厚生面の充実に注力。
(新潟：化学)

45：専門的スキルを磨いた人材が、育児や介護、新型コロナ禍をきっかけに在宅ワーカーとなったケースも多く、一定数の人材が眠っているとみて、在宅ワーカーを募集する企業もみられる。
(静岡：対事業所サービス)

地域企業

44：出産や育児などで一時的に不規則な勤務にならざるを得なくなった従業員が仕事を続けられるよう、各人の実情に合わせた柔軟な勤務を可能とする制度を導入。
(甲府：電気機械)

46：求職者への魅力度を上げるため、健康診断の精密検査の費用負担や結婚記念日休暇、誕生日休暇を創設。
(釧路：卸売)

47：人手不足が解消しにくい要因は、企業側・求職者側双方にある。企業は、時短勤務・在宅勤務等、多様化する求職者の就労ニーズに対応できていない。求職者も、就労形態にこだわり自身のスキルを度外視して求職し、マッチングに至らない人が相応にいる。
(北九州：行政機関)

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(2) 人材獲得チャネルの多様化

- 企業では、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（図表21）。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（図表22）。

(図表21) 人材獲得チャネルの多様化

48：若年層の離職が相次ぎ、経験者採用を強化。
(大分：輸送用機械)

49：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。
(鹿児島：農林水産)

51：一度退職した人材の復職制度を導入。外部の経験は、長い目でみれば社内の活性化につながる。
(那覇：情報通信)

50：従業員紹介制度（一定期間就労後、紹介者と応募者に報奨金を支給）が奏功し、直近2年間で約20人を採用。
(高知：建設)

地域企業

52：当社のDX人材不足に起因した需要の取りこぼしもあるため、同人材を抱える企業のM&Aを積極化。
(本店：卸売)

(図表22) 高齢者や外国人労働者の活躍推進

54：65歳定年制に移行し、60～65歳の賃金カットも撤廃。ベテラン層の技能を最大限活かしたい。
(京都：電気機械)

56：日本人エンジニアの採用が難しい中、外国人エンジニアの採用を強化。将来的にはDX対応を担う高度人材の獲得も狙う。
(甲府：電気機械)

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(3) 継続的な賃上げに向けた対応

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。
 - 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や、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不向きとの声がある（図表23）。

(図表23) 現行の人事制度の課題に関する声

57	現行の日本型雇用制度では、勤続年数や年齢により賃金が上昇するため、若手の雇用維持を目的にベアをしようにも、中高年の高賃金層に賃上げ原資の多くが配分されてしまう。これが当社をはじめ多くの企業で賃上げが進まない要因の1つ。 (名古屋：窯業・土石)
58	人材流出の埋め合わせとして経験者採用を行おうとしているが、当社ではジョブ型雇用に移っておらず、社内ローテーションの中で育てることが前提の人事制度となっているため、当社のニーズに合致する優秀な人材を採用できていない。 (横浜：その他製造業)

- 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ほか、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こうとする動きがみられている（次頁）。

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(3) 継続的な賃上げに向けた対応

① ジョブ型雇用の導入などの人事制度改革

- 具体的には、一部ではあるが、「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、ポジショ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（図表24）。

(図表24) 人事制度の見直し

60： 技術職のモチベーション向上、商品開発力の向上を目的に、同職種にジョブ型雇用を導入。技能に応じた賃金支払いにより士気が高まるなど、メリットを感じている。
(横浜：食料品)

62： 年功序列型から「準ジョブ型雇用」の「役割等級制度」に移行。定型業務従事者からマネジメント層までを6等級に分けた評価制度としている。
(金沢：輸送用機械)

61： メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッド型の人事制度を導入。今後、更なる職務給の明確化などを進めジョブ型の要素を拡大させていく。(本店：その他製造業)

地域企業

63： 年次を問わず成果に応じて昇進・昇給する新たな人事制度を導入。これにより、優秀な人材の待遇改善を図ることができている。
(高松：輸送用機械)

64： 社会全体での適正な労働力の移転と、継続的な賃上げを行う好循環の実現には、企業側の求める成果と人材が持つスキルの結びつきを明確化したうえで、労使ともに賃金の相場観を共有し、それに基づいた行動を可能とすることが必要。
(本店：経済団体)

3. 企業の人材確保に向けた取り組み

(3) 継続的な賃上げに向けた対応

② リスキング等による能力開発の支援

- 収益力向上のためには、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（図表25）。

(図表25) リスキング等による能力開発支援

65：社員の能力向上を伴わない賃上げは持続的ではなく、リスキングの取り組みも並行させることが重要。

(名古屋：飲食)

67：インバウンド対応ができる従業員の不足を受け、英会話技術の底上げのため、独自の英会話学習アプリを他社と共同で開発。

(神戸：宿泊)

地域企業

66：リスキングを社内の高度人材の育成につなげるため、自己研鑽を目的とした時短勤務や週3日勤務を認めるなど、働きながら学べる勤務制度を導入したほか、成長意欲が高い職員には、費用面等の支援も拡充している。

(京都：電気機械)

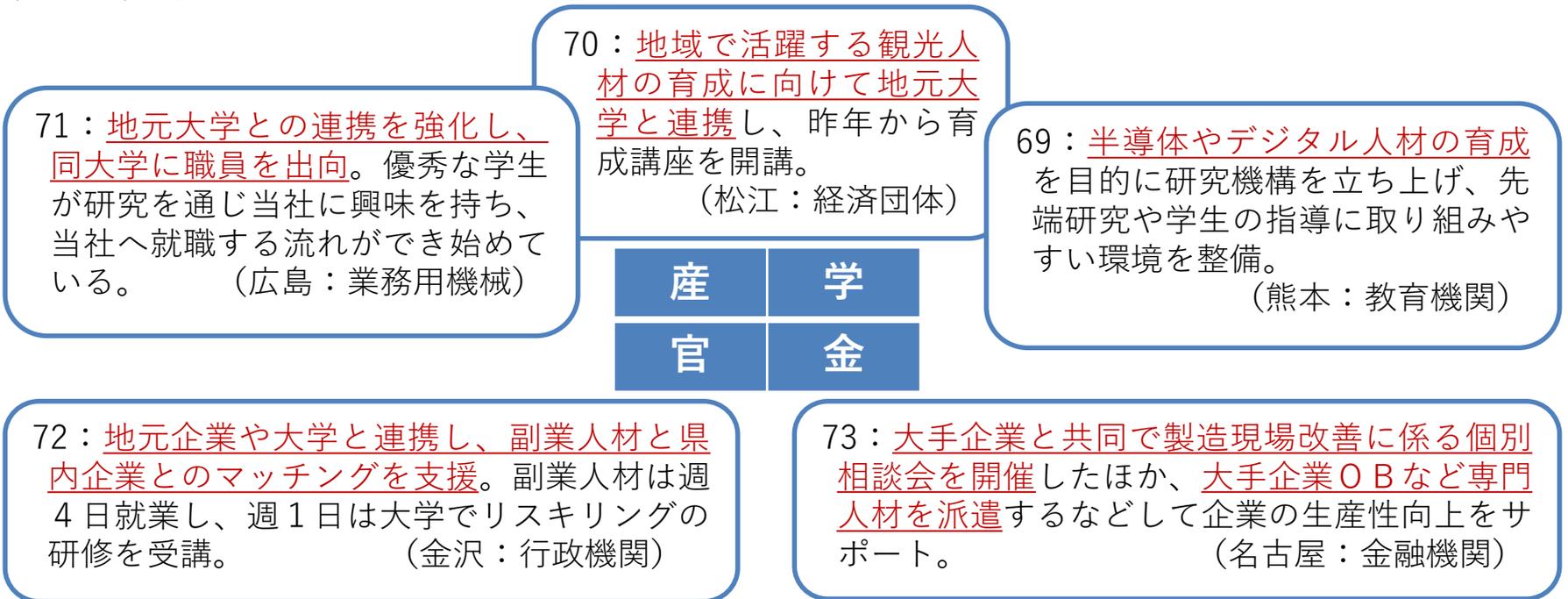
68：IT人材が不足しているため社内公募した人材にリスキングを行い、社内育成を進めていく方針。人材開発の取り組みを積極化させるために専門部署を新設した。

(水戸：小売)

4. おわりに

- 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思われ、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（図表26）、今後注目していきたい。

（図表26）地域における産学官金での連携



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 足立 (Tel. 03-3277-1357)