

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 ——

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. 人手不足の現状と事業活動への影響	… 3
(1) 企業の人手不足感の強まりとその背景	… 3
(2) 事業活動への影響	… 6
3. 企業の人材確保に向けた取り組み	… 7
(1) 賃上げを中心とした処遇改善	… 7
(2) 人材獲得チャネルの多様化	…11
(3) 継続的な賃上げに向けた対応	…13
4. おわりに	…15
(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。

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)

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 ——

【要旨】

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業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、①経済活動の改善が進む一方、追加的な労働供給余地が縮小していることもあって、マクロでみた労働需給がタイト化していることに加え、②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、が指摘されている。こうした中で、転職が増加したことも、採用面の競争力に不安を抱く企業を中心に、人手不足感を強める一因となっている。この間、宿泊・飲食を中心に需要取りこぼしなど事業への影響が現に生じているほか、幅広い業種で先行きの事業展開が制約されることへの懸念も高まっている。

こうした中、企業は、人材の確保のため、様々な取り組みを行っている。具体的には、第1に、賃上げを中心とした処遇改善である。この点、中小企業を中心に、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るが、パート時給の上昇や大企業等の大幅な賃上げを受け、収益面等の余裕が乏しいとする企業を含め、賃上げに踏み切る動きが広がっている。また、賃上げ原資確保のための値上げもみられ始めている。この間、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で、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。第2に、経験者採用や副業・兼業人材の登用の拡大、一度退職した人材の復職の推進、シニア層の一段の活躍推進、外国人採用の強化など人材獲得チャネルの多様化が模索されている。第3に、収益力の向上を伴う継続的な賃上げを目指す企業では、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、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。

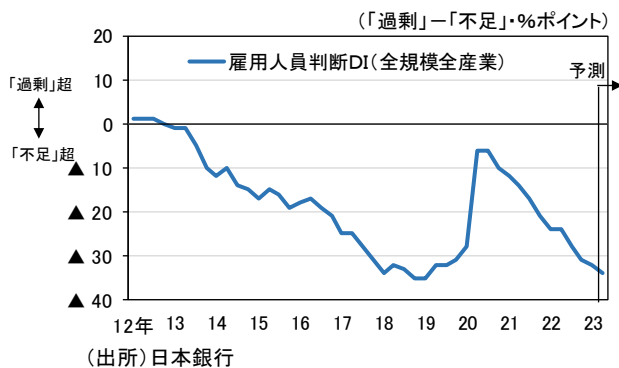
先行きも、人口動態の変化等を踏まえると、人手不足感が高まりやすい環境は続くと思われ声は多い。こうしたもとで、足もと窺われる企業の賃金・価格設定スタンスの変化が定着していくか、慢性的な人手不足のもとでの労働力の新規掘り起こしや高生産性部門へのシフト、従業員の能力向上等の動きが広まり、収益力の向上につながっていくか——産学官金の連携等が、こうした動きをサポートしていくことができるか——といった点に注目していく必要がある。

1. はじめに

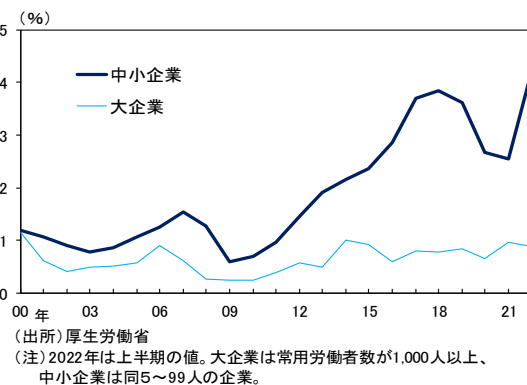
経済活動の改善が進むもとで、わが国の企業の人手不足感は強まっている（図表1）。企業規模や業種別に欠員率をみると、総じて新型コロナ禍を上回っているが、中でも中小企業、特に宿泊・飲食をはじめ、新型コロナ禍で大きな影響を受けた対面型のサービス業において顕著に上回っている（図表2）。こうしたもとで、一部では事業活動が制約されるなどの影響も指摘されており、人材の確保は大きな経営課題として企業に意識されるようになってきている（図表3）。

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¹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、主に新型コロナ禍以降の変化を中心に整理する²。また、企業等の具体的な取り組みは、本文の各図表のほか、別紙の事例集でも紹介する。

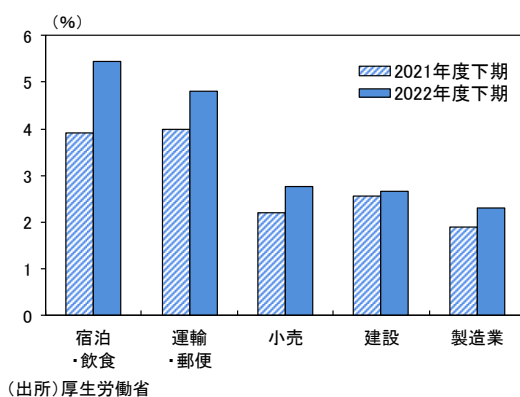
（図表1）人手不足感の強まり



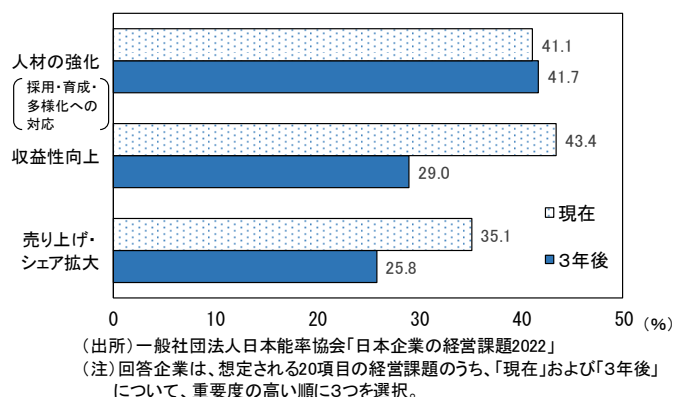
（図表2①）一般労働者の欠員率



（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



¹ 調査期間は2023年2月～5月前半。本支店・事務所によるヒアリング先数は約2千先。

² 新型コロナ禍以前は、2019年12月6日「地域における人材の確保・育成に向けた企業等の取り組み」(<https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rerb191206.htm>)を参照。

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。

主な背景としては、まず、経済活動の改善が進む（図表4）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（図表5）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（図表6）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——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（図表7）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（図表8）。

（図表4）経済活動の改善に伴う労働需要の高まり

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
1	輸送用 機械 (名古屋)	経済活動再開により幅広い業種で求人が増加し、人手不足感が強まっている 経済活動が再開するもとの、対面型サービス業をはじめ幅広い業種で求人ニーズが高まっていることや、旺盛な需要のある半導体関連メーカーの求人が増加していることから、人手不足感が強まっている。
2	小売 (福岡)	対面型サービス業の求人再開から、パート・アルバイトの不足感が強まっている 新型コロナ禍当初は、宿泊・飲食業からの転職希望者が増え、人員確保に苦労しなかったが、経済活動の改善に伴い同業種の求人が再開し、厳しい採用環境に戻ってきている。先行きも、パート・アルバイトの不足感が一層強まる見通し。

（図表5）追加的な労働供給余地の縮小

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
3	食料品 (函館)	域内若年層の絶対数が少なく、採用に苦戦 域内での労働力人口の減少が著しく、採用ターゲットの若年層の絶対数が少なく応募も少ない。採用説明会を実施しても、参加する学生数自体が少なく、手詰まり感を感じている。

＜次頁に続く＞

(図表 5) 追加的な労働供給余地の縮小 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
4	飲食 (岡山)	正社員として働く女性の増加を背景に、パート採用への応募者が減少している パート採用の主婦層は、調理に慣れ機転が利く方も多く、かつ離職率が低い貴重な戦力であったが、女性活躍推進の取り組みが進むもとで、正社員としての労働参加が増加し、近年は、新規のパート採用をかけても応募が少なくなっている。
5	小売 (鹿児島)	既に高齢層活躍の施策は整備しており、制度拡充余地は限られる 人手確保のため、既に定年制度を撤廃し高齢者の活躍を推進してきたため、更なる制度面での拡充余地は限られている。既存職員に如何に継続して働いてもらうか知恵を出すことが重要になっている。

(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

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
6	情報通信 (北九州)	システム開発に係る人材が不足、経験者採用でも充足できない システム開発に携わるDX人材が不足。新卒者の育成には時間を要するため、即戦力となる経験者採用を強化しているが、求めるスキルを有した応募者が少ない。
7	電気機械 (仙台)	DX推進に必要なデータ分析のスキルを持つ人材が不足 当社では、ECサイトの購入情報やマーケティングデータなどを活用したDX対応を推進している。こうした取り組みを推進するため、データ分析を専門とする高スキル人材を募集しているが、労働条件面で折り合わず充足しない。
8	輸送用 機械 (岡山)	EV対応を進めていくために必要な研究職が不足 EV対応などの研究開発を強化していくため、研究職の採用を増やしたいが、募集をかけても人材が集まらない状況で、人手不足感が強い。

(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

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
9	宿泊 (神戸)	新型コロナ禍での業績悪化に伴い、多くの人材が他業界に流出 新型コロナ禍での業績悪化を機に雇用・所得への不安が高まり、当社離職者の約8割が他業種に転職。観光業界自体から人材が流出していると考えられる。
10	小売 (福島)	転勤や不特定多数との接触機会が嫌気され、正社員の確保が難しい 求職者の全国転勤を避けたいとのニーズの高まりや、新型コロナ禍を機に、不特定多数との接触機会がある小売業・サービス業が嫌気されるようになったことから、正社員採用の苦戦に拍車がかかっている。
11	対事業所 サービス (札幌)	柔軟な働き方を望む求職者が増加している 当社サービス利用者の求職行動をみると、時間帯や勤務地の希望を優先する傾向がみられ、自分の思うように柔軟に働きたいニーズが高まっている様子。
12	情報通信 (青森)	テレワークの普及で勤務地の制約が低下、地方のIT人材も首都圏企業に流出 テレワークの普及により地方に在住しながら首都圏の企業で働くことができるようになったため、賃金水準が低い当地ではIT人材がより確保し難くなっている。

(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

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
13	小売 (大阪)	パートの賃上げの結果、「年収の壁」を意識した労働時間調整の動きが強まった 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。先行きさらに労働時間を短くされると、より人手不足が深刻化する。
14	業界団体 (前橋)	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の募集をかけている 物流業界は、慢性的なドライバー不足の中、働き方改革関連法の時間外労働に関する罰則規定が2024年に適用されることに合わせた対応を進めており、人手の確保が急務。最近では多くの企業が、年齢や性別を問わず募集をかけている。
15	建設 (松本)	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 働き方改革関連法の時間外労働に関する罰則規定が2024年に適用されることに合わせ、現場部署を中心に増員が必要になっている。

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(図表 9)。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付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。

(図表 9) 転職の増加

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
16	人材 サービス (本店)	転職市場は多くの職種で求人が急増し、過去に例を見ないほど活発化 転職市場では、多くの職種で求人が急増。特にIT系や技術系人材の引き合いがかなり強い。大手の職業紹介人数をみると昨年度上期に過去最高を記録し、下期はそれをさらに上回るペースで推移するなど、過去に例を見ないほど活発化。
17	対個人 サービス (京都)	過去に比べ転職のハードルが下がり、若年層の転職が増加 比較的若い世代では、①転職に対するネガティブなイメージが薄れていること、②スマホ等で簡単に利用できる転職サイトが数多くあること、を背景に転職のハードルが低くなっており、転職を目的とした離職者が増加している。
18	その他 製造業 (広島)	新卒採用に苦戦する中、熟練工の転職も増加し、人材係留が急務 域内若年層の減少により新卒採用が困難な中、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。当社は、熟練工の手作業による高品質な商品が売り。熟練工の退職は経営への影響が大きく、離職防止に向けた対応が必要。

(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（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。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応えら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（図表11）。

(図表10) 足もとの事業活動への影響

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
19	飲食 (長崎)	需要は旺盛ながら、パートの不足から座席数を抑えざるを得ない 新型コロナ禍で飲食業は稼げないというイメージが定着したのか、募集をかけてもパートが集まらず人手不足が深刻。需要は旺盛にもかかわらず、テーブル数を通常時の2/3程度に抑えざるを得ない。
20	宿泊 (福島)	新型コロナ禍で離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 新型コロナ禍で長期間休業を余儀なくされ、一時は従業員の約4割が退職。その後、経済活動の再開に伴い予約数が回復傾向にあるものの、十分な人手を確保することができず、やむを得ず予約数を制限している。
21	宿泊 (本店)	人手不足でフル稼働が困難な中、客数調整等も目的に価格を大幅に引き上げ 当社は昨秋から、いわゆる「ダイナミック・プライシング ³ 」を強化。こうした中、人手不足によりフル稼働が困難となっていることもあり、超繁忙期には客入りの調整も目的に、大幅な価格引き上げを行うケースも増えてきている。

(図表11) 先行きの事業活動への懸念

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
22	宿泊 (大阪)	インバウンド需要の回復が期待されるも、従業員不足で取りこぼしを懸念 今後、更なるインバウンド需要の回復が期待されるが、従業員不足で稼働率を引き上げられない可能性があり、需要の取りこぼしを懸念している。
23	小売 (金沢)	パート・アルバイトの不足が新規出店のボトルネック パート・アルバイトの採用が困難化。女性・高齢者の応募はほとんどなく、新規出店のボトルネックになっている。

＜次頁に続く＞

³ 商品やサービスの需要動向に合わせて価格を変動させる仕組み。

(図表11) 先行きの事業活動への懸念 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
24	化学 (札幌)	新工場の稼働に必要な人員の確保に苦戦している 資材高に伴う建設コストの上振れもあり、新工場の建設が遅れ稼働開始が遅延したほか、稼働に必要な人員数の確保にも苦戦しており、稼働後も計画通りの生産水準を確保できない可能性。

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福利厚生の実施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(図表12)。

(図表12) 大企業等による賃上げの波及

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
25	小売 (那覇)	最低賃金以上に地域別平均時給が上昇しており、後者をベースに賃金を設定 パート・アルバイトの人材獲得競争が激化しており、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。
26	小売 (本店)	大手企業のパート賃上げに対抗するため、募集賃金を引き上げざるを得ない 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従してパートの募集賃金を引き上げざるを得ない。

< 次頁に続く >

(図表12) 大企業等による賃上げの波及 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
27	人材 サービス (本店)	外資系企業の進出で、周辺地域の賃金水準が切り上がっている 外資系企業はグローバルで賃金水準が一定のため、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。

(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(図表13)。もっとも、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、15、16)。

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17)。

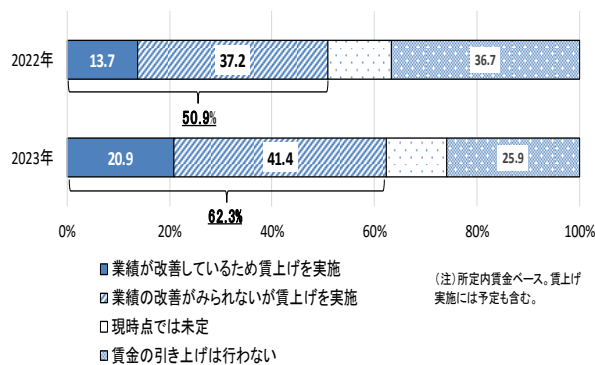
(図表13) 賃上げに慎重な声

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
28	その他 製造業 (松山)	電気料金上昇分の価格転嫁が難しく、賃上げが難しい 人手を確保するために賃上げが必要だと感じているが、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。
29	宿泊 (京都)	新型コロナ禍からの回復が道半ばで、賃上げを行う余裕がない 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、ベア等を行う余裕がないのが実情で、頭を悩ませている。

(図表14) 賃上げを進めるとの声

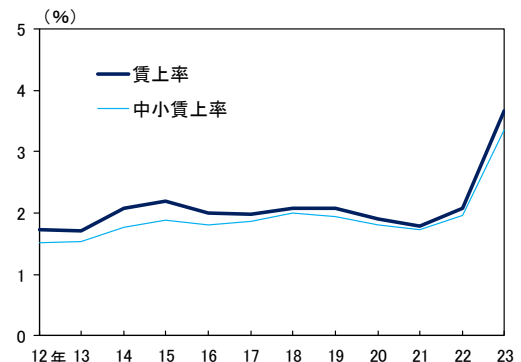
事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
30	飲食 (名古屋)	非正規社員の賃上げに合わせ、若手正社員のベアも実施予定 最低賃金の引き上げに合わせ非正規社員の時給を引き上げた結果、正社員との賃金差が縮小。また、若年層の昇給は思い切って実施しないと人材獲得できないとの危機感が強く、若年層を対象としたベアを実施予定。
31	小売 (仙台)	収益的余力には乏しいが、社員の士気を維持するため10年振りにベアを実施 各種コストアップの状況を踏まえると、収益的余力は乏しいものの、今次局面のように世の中の賃上げ機運が大きく高まる中でベアを見送ると、社員の士気を著しく低下させる危険性がある。このため、2023年度は10年振りにベアを実施する予定。
32	食料品 (下関)	採用の競争力を高めるため、正社員のベアおよび初任給引き上げを実施した 地場中小企業では、従業員の口コミが採用応募の増加につながるため、従業員の満足度を高める観点から、正社員のベアを実施。また、初任給も、県内の新卒採用市場における競争力を高めるために引き上げた。
33	経済団体 (長崎)	半導体関連企業の求人強化が波及し、県内中小企業でも賃上げの動きが拡大 中小企業においてもベアを実施する企業が相応にあるほか、定昇も7割強が実施予定にあるなど、賃上げの動きが広がっている。県内外で半導体関連等による高給求人が増加する中、従業員を大切にする姿勢を示すことが求められている。

(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(早期景気観測) 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。

(図表17) 賃上げ原資としての値上げ

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
34	窯業・ 土石 (熊本)	賃上げを目的とした値上げも受け入れられやすくなり、ベアを実施できた 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。
35	生産用 機械 (高知)	価格転嫁が順調に進捗したため、ベアや初任給引き上げに踏み切ることができた 優秀な人材の確保などを目的に、新卒初任給を2万円引き上げたほか、既存社員も今春一律2万円のベアを実施。価格転嫁が順調に進捗するもとで収益環境が改善していることから、実施に踏み切ることができた。

< 次頁に続く >

(図表17) 賃上げ原資としての値上げ(続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
36	宿泊 (札幌)	賃上げ原資確保のため、新たなサービス料金の仕組みを導入 賃上げ原資確保のため、サービスの対価として支払うチップのように、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。

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で、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)。その一方、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)。

(図表18) 先行きの賃上げに慎重な声

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
37	小売 (本店)	今春は賃上げに踏み切ったが、今後は業績を踏まえながら慎重に判断する 今春、元々は賃上げの予定はなかったが、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。ただ、今後は、世の中の賃上げ分がしっかりと消費に回り、当社の業績に波及するかどうかを慎重に見極める必要がある。
38	情報通信 (本店)	今春は賃上げの動きが広がったが、一時的措置との考え方も多い 今春は大幅な賃上げの動きが広がり、取引先大企業では定昇込みで賃上げ率は5%超となる見込み。ただし、コスト増による収益への影響が意識されるもとで、今回のような大幅な賃上げは一時的な措置と考える先も多い。
39	運輸 (静岡)	運賃の下押し圧力が強まる中で、来年以降、今春と同程度の賃上げは難しい 物価上昇への対応や採用競争力の向上の観点から、今春は4%の賃上げを実施。ただし、海外経済の減速等を背景とした荷動き悪化により、運賃の下押し圧力が強まる中で、来年以降、同程度の賃上げ継続は難しい。

(図表19) 継続的な賃上げの必要性に関する言及

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
40	食料品 (鹿児島)	人口減少のため、優秀な人材を確保するには今後も賃上げを継続する必要 今年度は、人手不足や物価高等による賃金上昇圧力の高まりから、数年振りに2%程度のベアを実施。域内の人口減少が今後も続く中、優秀な人材の確保・係留の観点からは、継続して対応する必要があると考えている。
41	卸売 (松本)	近隣への企業進出等に対抗するには、継続的な賃上げによる人材の係留が必要 近隣での大型商業施設オープンや、大企業による工場新設に伴い人材流出が懸念されるため、4%程度の賃上げを今後2~3年続けて人材係留を図る。
42	食料品 (秋田)	人材確保のため、役員報酬削減などで原資を確保し継続的な賃上げを約束 優秀な人材の獲得のため、役員報酬の削減などにより財源を捻出し、待遇改善に充てている。2022年度には2%程度のベアを実施したほか、先行き3年間も、同水準のベアを実施し、賞与は最低でも基本給4か月分を支給することを約束した。

②勤務環境の改善

こうした賃上げのほか、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。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（図表20）。

（図表20）勤務環境の改善

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
43	化学 (新潟)	賃上げだけでは応募が増えず、手当や託児所設立など福利厚生を充実させた 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。徐々に働きやすい企業としての認知度が高まっていると感じており、応募者の増加を期待している。
44	電気機械 (甲府)	様々なライフイベントでも仕事を続けられる柔軟な働き方を可能とした 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「限定正社員」という制度を導入するなど、長く勤めてもらえるような工夫を行っている。
45	対事業所 サービス (静岡)	在宅勤務を可能とすれば応募者のすそ野が広がる 県内企業には、専門人材を求め、在宅ワーカーを募集する先もみられる。大手企業に勤めながら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いる。
46	卸売 (釧路)	求職者への魅力度向上のため福利厚生や休日の充実に注力している 新卒採用に苦労する状況が続いたため、求職者への魅力度を上げるために健康診断の精密検査の費用負担や結婚記念日休暇、誕生日休暇の創設といった福利厚生や休日の充実に力を入れ始めている。
47	行政機関 (北九州)	企業・求職者とも、互いのニーズの変化に対応しきれていない 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。

（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（リファラル採用）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（図表21）。

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（図表22）。

（図表21）人材獲得チャネルの多様化

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
48	輸送用 機械 (大分)	若年層の離職が相次ぎ、経験者採用を強化 若年層の離職率が上昇する中、経験者採用を積極化している。獲得した人材は大きな戦力となっており、今後は同採用を人材確保の柱とすることも検討している。
49	農林水産 (鹿児島)	新たな事業展開などに副業人材を登用 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。副業人材を中心にECサイトでの販売を進めた結果、売上高は登用前比4倍に増加。このほか、財務・人事制度など組織運営面の強化にもつながっている。
50	建設 (高知)	リファラル採用を開始したところ、多くの人材確保につながった 新型コロナ禍で開始した従業員紹介制度(一定期間就労後に、紹介者と応募者に報奨金を支給する制度)が奏功し、直近2年間で約20人の採用につながった。
51	情報通信 (那覇)	人材流出が続く中、復職の門戸を開けておくためアルムナイ採用制度を導入 転職者の増加から、アルムナイ採用を導入し、いつでも当社に戻ることを可能とした。人材の流出は短期的には痛手だが、外部の環境を経験した人材の復職は、長い目でみれば社員の多様性をもたらし、社内の活性化につながるとみている。
52	卸売 (本店)	DX人材確保のためM&Aを積極化 当社におけるDX人材不足に起因した需要の取りこぼしもあるため、同人材の経験者採用に加え、同人材を抱える企業のM&Aを積極化している。
53	生産用 機械 (熊本)	事業拡大に必要な経営資源を有する企業の事業承継を交渉中 今後の事業拡大にあたり、新たな製造技術・ノウハウが必要で、M&Aを含め対応を模索していたところ、技術・ノウハウおよび相応の工場・人員を保有し、かつ事業承継ニーズのある高齢経営者と巡り合い、現在交渉を進めているところ。

（図表22）高齢者や外国人労働者の活躍推進

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
54	電気機械 (京都)	定年年齢を引き上げ、高齢層の賃金カットを撤廃 65歳定年制に移行し、併せて60～65歳の賃金カットを撤廃する。ベテラン層がこれまで培ってきた技能を最大限活かしたい。また、リタイア後に外国企業等に知財が流出することも出来るだけ阻止したい。

＜次頁に続く＞

(図表22) 高齢者や外国人労働者の活躍推進 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
55	飲食 (釧路)	マッチングサービスを活用し、獲得したシニア層の経験を店舗運営に活かしている 行政等により整備された、人手不足に悩む企業と高齢求職者をマッチングするサービスを利用。採用者には以前のキャリアを活かし、店舗運営などの業務で即戦力として活躍してもらっている。経験豊富なシニア人材は貴重な戦力。
56	電気機械 (甲府)	外国人エンジニアの獲得を積極化 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。給与体系は日本人と同一としており、将来的には社内のDX対応を担う高度人材の獲得も狙っていく。

(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

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
57	窯業・ 土石 (名古屋)	年功序列型の日本型雇用制度のもとでは、特定層を意識した賃上げが難しい 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。
58	その他 製造業 (横浜)	経験者採用をしようにも、社内異動を前提とした現行の人事制度では難しい 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。

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こう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

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
59	情報通信 (本店)	継続的な賃上げのためジョブ型雇用などを導入する大企業も増えてきている 継続的な賃上げの実現には、従来の年功序列型の賃金体系、そのもとでの「給与は下がらない」という認識の転換がポイントとなる。こうした中、大企業を中心にジョブ型雇用などの導入を図る企業も増えてきている。
60	食料品 (横浜)	商品開発力向上のため技術職を対象にジョブ型雇用制度を導入 技術職のモチベーション向上、商品開発力の向上を目的とし、同職種を対象にジョブ型雇用を導入した。技能に応じて賃金が払われることから士気が大きく高まっており、メリットが大きいと感じている。
61	その他 製造業 (本店)	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 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、日本の法制度を踏まえつつ、より「ジョブ型」に近い制度に踏み込むため、更なる職務給の明確化や、公募制などによるキャリア自律などジョブ型の要素を拡大させていく。
62	輸送用 機械 (金沢)	業務改革を図るべく、年功序列型から成果報酬色を強めた給与体系に移行 EV対応のための業務改革の必要性を強く感じたことなどから、年功序列型から「準ジョブ型雇用」である「役割等級制度」に移行。定型業務従事者から、高度な専門知識、マネジメント能力を持つ人材までを6等級に分けた評価制度としている。
63	輸送用 機械 (高松)	成果給へ移行し、優秀な人材の処遇を改善 年功序列で決まっていた職位と賃金テーブルを撤廃し、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。
64	経済団体 (本店)	各職種の職務範囲と評価基準を明確化し、労使で賃金の相場観を共有する必要 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、各職種について職務範囲と評価基準を明確化し、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。

②リスク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、リスクリング等による

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（図表25）。

（図表25） リスキリング等による能力開発支援

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
65	飲食 (名古屋)	社員の能力向上を伴わない賃上げは持続的ではなく、リスキリングも並行して推進 社員の能力向上を伴わない賃上げは持続的ではなく、リスキリングの取り組みを並行させることは重要。こうした認識のもと、社内の教育体制の整備を進めている。
66	電気機械 (京都)	リスキリングの効果を高めるため働きながら学べる勤務制度を導入 リスキリングを社内の高度人材の育成へとつなげるため、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、社員が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。
67	宿泊 (神戸)	インバウンドへの対応力を高めるため、実践的学習アプリを共同開発 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。料理の提供など実際の接客シーンを想定した教材とし、短期的に実践的な学習を可能とした。
68	小売 (水戸)	IT人材を社内で育成していくため、取り組みを進める専門部署を新設 DX対応の推進が経営課題となる中、IT人材が不足しているため社内公募した人材にリスキリングを行い、社内で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。

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思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（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

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
69	教育機関 (熊本)	半導体やデジタル人材育成に向けた体制整備を進めている 半導体やデジタル人材の育成を目的に研究機構を立ち上げ、教員数を大幅に増やし、先端研究や学生の指導に取り組みやすい環境整備を進めている。

＜次頁に続く＞

(図表26) 地域における産学官金での連携 (続き)

事例 番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
70	経済団体 (松江)	観光人材育成に向け、地元大学と連携した教育メニューを提供 地域で活躍する観光人材の育成に向けて地元大学と連携し、昨年から育成講座を開講。観光の現状把握や今後の取り組み・実践に必要な知識習得、また事業企画などに役立つ教育プログラムを提供している。
71	業務用 機械 (広島)	地元教育機関との連携を強化し、研究と人材育成・確保の相乗効果を目指す 地元大学との産学連携を強化し、同大学の研究所へ職員を出向。人材交流の成果として、優秀な学生が研究を通じ当社に興味を持ち、当社へ就職する流れができて始めている。
72	行政機関 (金沢)	地元企業や大学と連携し、就労とリスクリングの場を併せて提供 地元企業や大学と連携し、副業人材と県内企業とのマッチングを支援。マッチングした人材は週4日県内企業で就業し、週1日は大学でリスクリングの研修を受講する。派遣期間終了後も7割以上が県内企業に定着。
73	金融機関 (名古屋)	企業の労働生産性向上に向け、相談会の開催や専門人材派遣を実施 製造現場における労働生産性向上を目的として、大手企業と共同で製造現場改善に係る個別相談会を開催したほか、大手企業OBなど専門人材を派遣するなどして企業の生産性向上をサポートしている。

以 上

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 ——

(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

2. 人手不足の現状と事業活動への影響	… 別1	(3～7 頁)
(1) 企業の人手不足感の強まりとその背景	… 別1	(3～5 頁)
(2) 事業活動への影響	… 別3	(6～7 頁)
3. 企業の人材確保に向けた取り組み	… 別4	(7～15 頁)
(1) 賃上げを中心とした処遇改善	… 別4	(7～11 頁)
(2) 人材獲得チャネルの多様化	… 別6	(11～13 頁)
(3) 継続的な賃上げに向けた対応	… 別7	(13～15 頁)
4. おわりに	… 別8	(15～16 頁)

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

【経済活動の改善に伴う労働需要の高まり】

鉄鋼 (水戸)	・感染抑制と経済活動の両立が進展するもとで、派遣社員の獲得競争が激化しており、当社の時給水準では大手企業など競合先に太刀打ちできない。
食料品 (横浜)	・感染抑制と経済活動の両立が進展するもとで、多くの企業が求人活動を積極化しており、競合が激化している。このため、パートやアルバイトの確保が難しくなっている。
飲食 (仙台)	・年明け以降、新年会や成人式の二次会といった宴会需要が新型コロナ禍前に復しつつあり、業務量が増大している。この一方で、新型コロナ禍で多くの従業員が離職してしまったこともあり、人手不足感は強い。
宿泊 (高知)	・感染症への警戒感が和らぐもとで、全国旅行支援の効果もあって、宿泊客は増加しており、人手不足感はさらに強まっている。

【追加的な労働供給余地の縮小】

行政機関 (松江)	・人口減少が進んでいるうえ、高卒者の県内就職率は全国平均よりも低く、県内大学への進学率もかなり低い。進学・就職を機に当地を離れる人材の割合が高いため、若年層の係留やU I J ターンによる呼び込みが喫緊の課題。
化学 (下関)	・若年層を中心に県外への人口流出が継続していることに加え、県内の労働市場に当社の求める人材がいないというミスマッチが生じていることから、人手不足はより深刻化している。
金融機関 (大分)	・当地は、製造業や建設業などの企業が多く、女性に人気のあるサービス業の働き口が少ない。このため、若年層の女性を中心に、大都市圏へ転出するケースが多く、人口減少に拍車がかかっている。
繊維 (松山)	・女性の社会進出が進む中、正社員として働く女性が増えたこともあり、パートタイムで働く女性労働者の確保が難しい。

【デジタル化や脱炭素化に必要な専門人材の需要拡大】

輸送用機械 (静岡)	・完成車メーカーにおけるE V開発が着実に進む中、新製品の生産体制構築に向けた生産技術者などの人材が必要だが、周辺に賃金面等で好条件の大企業の工場が集積しているため、人材の獲得に苦戦している。
生産用機械 (京都)	・業務効率化や競争力の強化等を実現するため、高度な専門性を有するエンジニアやD X人材への需要が高まっており、業種等に関係なく人材の奪い合いとなっている。
対事業所 サービス (本店)	・脱炭素化やデジタル化に加え、人手不足感の高まりを背景に、設計・開発を担うエンジニアは多くの企業で不足感が強い。そのため、当社からの派遣人員は、電気系とI T系人材の需要が強く、過去最高水準で推移。

行政機関 (福島)	・人材面で余裕のない中小企業に対し、デジタル人材獲得の支援をしている。中小企業と地域のデジタル人材をマッチングすることで、D X人材不足に悩んでいる中小企業の課題解決をサポート。
--------------	---

【新型コロナ禍を契機とした労働者側の就業意識の変化】

業界団体 (高知)	・新型コロナ禍で飲食業界の雇用環境は不安定な状況が続いたことから、パート・アルバイトの求職者から敬遠されるようになっており、業界全体として人手不足がより強まっている。
窯業・土石 (大分)	・応募者を増やすため、勤務条件を緩和。最近ワークライフバランスを重視する傾向が高まってきたことから、勤務形態を全国転勤型から勤務地限定型に変更可能とした。
鉄鋼 (熊本)	・最近ワークライフバランス等を重視する若者が増えている。そのため、製造業でも、夜勤などがある当社は特に敬遠されている。
情報通信 (本店)	・労働市場において、新型コロナ禍で最も大きな変化は、リモート環境の浸透による働き方の多様化。こうした新たな働き方も認めながら経験者採用や副業人材を登用する動きが広がっている。
生産用機械 (名古屋)	・新型コロナ禍もあってリモートワークのニーズが増えているため、工場などの現場作業は相対的に選ばれにくい。
生産用機械 (横浜)	・今後D Xを推進していくため、それを担うI T人材の採用を積極化しているものの、テレワークなどの労働環境整備が追い付かず、高度な技術を持った人材の確保が難しい。

【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】

対個人 サービス (甲府)	・職員の係留のためにパート職員の時給を引き上げたが、いわゆる「年収の壁」にぶつかって労働時間に制約が生じるパートが増えている。
食料品 (福岡)	・いわゆる「年収の壁」の影響から、年末になるとパート従業員の出勤調整がみられ、人繰りに苦労している。パート従業員の賃金を上げると、こうした制約がさらに強まるので悩ましい。
建設 (京都)	・建設業界では慢性的な技術者不足にある中、技術者の奪い合いが激化しており、2024 年から働き方改革関連法が適用された後の事業への影響を懸念。

【転職の増加】

電気機械 (松本)	・転職市場の拡大により転職のハードルが下がっていることを受け、幹部候補など優秀な社員の流出が発生し、基幹人材の不足感が高まっている。
運輸 (長崎)	・ドライバーの高齢化が進む中、身体的負担が大きい仕事であることもあり、離職者が増加している。

宿泊 (熊本)	・新型コロナ禍前には、数％であった離職率が、足もと 2 割程まで上昇。これは、全国旅行支援などで急速に繁忙度が高まったことが影響し、新型コロナ禍後に入社した若い正社員の離職が増加したことによるもの。
繊維 (岡山)	・離職率が新型コロナ禍を境に上昇。離職の理由は「在宅勤務を希望」「都会で暮らしたい」など様々だが、最近普及した W e b やアプリなどの転職サービスを利用するケースが増えている。
金融機関 (高松)	・転職は当たり前という風潮が広がる中、入社後にある程度スキルを習得し、3 年以内に離職する若年層が増加傾向。少子化が進展する中、若手の人材を確保し続けることが難しくなっている。

(2) 事業活動への影響

【足もとの事業活動への影響】

飲食 (福島)	・パート従業員の人手不足が深刻化しており、一部店舗で営業時間の短縮や営業休止をせざるを得ない状況が続いている。
宿泊 (札幌)	・全国旅行支援やインバウンド需要の回復などから宿泊予約は好調。もっとも、従業員不足に伴って一部の予約を制限せざるを得ないことから、需要の取りこぼしが出ている。
宿泊 (本店)	・取引先の清掃業者の人手確保が困難となっており、週末など繁忙期には受入準備が整わず、1、2 割程度の客室を稼働できないこともある。
業界団体 (熊本)	・経済活動の再開に伴い、観光客がひと頃よりも増加しているものの、多くの旅館は人手不足から予約を制限せざるを得ない状況。こうした旅館では、客数を増やせない分、宿泊価格を引き上げる動きがみられている。
運輸 (仙台)	・業界全体として長時間労働が多く、給与水準も相対的に低いため、人手を確保できていない。足もと人手不足が深刻であり、運行数の削減を余儀なくされている。
輸送用機械 (熊本)	・昨年 12 月までは計画通り生産していたが、取引先の人員不足に起因した部品の納入遅延から、本年入り後、計画比大幅な減産を余儀なくされている。

【先行きの事業活動への懸念】

化学 (秋田)	・相対的に長い労働時間等が敬遠され応募が少なく、慢性的な人手不足。現在は、定年退職する社員を臨時社員として延長雇用するほか、派遣社員を増員して対応しているが、採用難が続けば生産規模を縮小せざるを得ない。
はん用機械 (鹿児島)	・輸送用機械関連部品の受注は回復傾向にあり、増産体制に転じたいところだが、十分な採用ができておらず、このままでは増産したくてもできない状態に陥る可能性。
輸送用機械 (福島)	・半導体不足の緩和による増産を目的に派遣労働者を募集しているが、思うように人手が確保できず、人手不足が先行きの増産局面でボトルネックとなることを懸念。

化学 (前橋)	・時給の高い企業へ派遣社員が流れているため、先行きE Vや5 G関連製品の需要が増加した際、十分な人員を確保できない可能性。
運輸 (横浜)	・物流業界は恒常的に人手不足。先行きは2024年に適用される働き方改革関連法への対応の過程で、人手不足感がさらに強まる見通しにあり、供給制約により物が運べないケースが出て来る可能性がある。
飲食 (本店)	・足もと人手不足感が強い状態が継続しており、先行き深夜帯の需要回復局面では営業面で制約が生じる可能性。

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)

【大企業等による賃上げの波及】

小売 (松本)	・地域の同業他社に賃金水準で競り負けているため、アルバイトが思うように確保できない。このため、さらに時給を引き上げる。
宿泊 (大分)	・県外資本の宿泊施設が多数開業する中、人材獲得競争が激化。このため、アルバイトの時給を引き上げた。
生産用機械 (秋田)	・技術職の獲得競争が激化しており人手不足が深刻であるため、技術者専門の派遣会社を通して募集地域を県外にまで広げたほか、時給を大幅に引き上げたことで、なんとか必要人員を確保。

(正社員)

【賃上げに慎重な声】

はん用機械 (仙台)	・資源価格高騰等を背景とした仕入価格や電気料金の上昇により、収益が大きく圧迫されている。人材確保のために賃上げが必要なことは理解しているが、収益に余力がない中で原資がない。
食料品 (下関)	・人口減少・少子高齢化が加速するもとで、新卒・経験者採用ともに厳しい状況が継続。足もと、コスト高等による収益悪化により賃上げに取り組みず、給与水準が同業他社対比低いため、若手社員を中心に人手不足感が強い。
小売 (長崎)	・販売員を中心に人繰りは逼迫している。人材確保のために賃上げを実施したいが、人件費上昇分の販売価格への転嫁は難しく、実現できていない。

【賃上げを進めるとの声】

生産用機械 (横浜)	・優秀なエンジニアの確保が難しくなっていることなどから、全従業員平均で10%弱のベアを行った。特に、次世代を担う若手、子育て世代を係留するため、同世代は最大2割弱のベアとするなど、メリハリをつけた。
鉄鋼 (熊本)	・人口減少や半導体関連企業の進出などから、人手不足感が強まっており、ここ数年は経験者採用で応募があれば、ほぼ全員を採用している。また、既存社員の係留を目的に、久方ぶりのベアを実施。

生産用機械 (大阪)	・グループ全体で、ベアを含めて平均５％程度の賃上げを行う。これにより為替円安で生じている国内と海外の子会社間の賃金格差は正も図っていく。
輸送用機械 (仙台)	・採用競争力を高めるため、当地有力企業と同等の水準まで初任給を引き上げたほか、ベアや定期昇給も積極的に実施。
生産用機械 (高松)	・人材確保を目的に、全社員にベアを実施したほか、ＡＩやＥＶ関連の研究開発人材については、高水準の給与を支払っている。
小売 (長崎)	・最近の物価上昇や人手不足感の高まりなどを受けて、創業以来初めて全社員一律のベアを実施。これにより、従業員エンゲージメントの向上につながっているようであり、ベア実施の効果を実感している。
輸送用機械 (本店)	・今年度は、可能な限り処遇を改善したいとの方針から、大企業ほどの大幅な賃上げは難しいものの、ベアを含めた賃上げを実施する。

【賃上げ原資としての値上げ】

鉄鋼 (松江)	・労働需給がタイト化し人手確保が難しくなっているため、作業環境や福利厚生の改善、賃上げを進める方針で、販売価格を引き上げて原資を確保したうえで賃上げを行った。
食料品 (松本)	・現場職の人手不足感が強まっていることから、コスト上昇分の価格転嫁や利益率の高い高価格帯商品の販売拡充を進めることで、収益力を高め、賃上げを実施する予定。
食料品 (長崎)	・物価上昇対応や人材確保を目的に、賃上げを検討。賃上げ原資は、販売価格の引き上げにより確保していく。
宿泊 (神戸)	・人手不足が深刻化する中、当ホテルの給与は周辺ホテルよりも高い水準まで引き上げているため、比較的容易に採用することができている。この賃上げ原資は、客室の高付加価値化を図り、価格を引き上げることににより捻出。
輸送用機械 (名古屋)	・物価上昇分も加味した賃上げ原資の確保は、各社の自助努力だけでは難しいと判断。取引をしている中小企業が賃上げできるように、「労務相当分」を仕入価格へ上乗せ。
対個人 サービス (本店)	・賃上げおよび人材投資の原資確保を目的に、創業以来初の値上げを実施。今年度に数％程度のベアを実施するほか、来年度も同程度のベア実施を検討している。

【先行きの賃上げに慎重な声】

小売 (本店)	・今年度はパートの時給を大幅に引き上げたほか、これにあわせて正社員の賃上げも実施。来年度以降、賃上げを実施するかは、今年度の賃上げが雇用面などに与える影響をしっかりと分析し決めていく考え。
------------	--

【継続的な賃上げへの必要性に関する言及】

非鉄金属 (北九州)	・新卒の採用環境が年々厳しさを増す中、人手を確保するため、女性や高齢者の雇用を強化するほか、最近の物価高に配慮し、先行き3年間は、3%程度の賃上げを継続する方針。
情報通信 (那覇)	・今年度は、正社員を対象に思い切ったベアを実施。当面、今回のベアにより、競合対比で高待遇を確保できると認識。ただし、足もと高まったベアの機運が維持されれば、その優位性は失われるため、生産性向上を図りつつ、絶えず賃上げを検討していく必要。

②勤務環境の改善

【勤務環境の改善】

電気機械 (熊本)	・採用強化のため募集賃金を引き上げているほか、既存社員の係留を目的に、自社保育園の整備や子育て支援手当の支給など福利厚生を充実させている。
生産用機械 (横浜)	・ベア実施による賃金の引き上げに加え、制服のクリーニング代や食堂における食費の補助といった福利厚生費を増額し、人材流出の防止に努めている。
不動産 (青森)	・賃金水準は首都圏に及ばないため、人手の確保と待遇改善を目的として①副業の容認、②男性の産後育休など福利厚生面の拡充を実施している。
金属製品 (仙台)	・主に子育て世帯のワークライフバランスを改善する観点から、残業の削減や30分単位での休暇取得制度を整備したほか、夜勤も廃止した。また、工具の軽量化などにより、作業負担軽減にも努めている。こうした取り組みが奏功し、離職はほぼみられない。
対個人 サービス (松本)	・企業内託児所の設置など子供のいる従業員向けの福利厚生を充実させたところ、妊娠・出産に伴う離職が減少し、人員の不足感が解消された。
建設 (函館)	・若年層の採用を拡大すべく、リモートワークの導入を進めた。例えば、技術者であれば、工事がほとんどない冬場には在宅ワークを可能としている。この結果、道内のみならず道外からも優秀な人材を獲得できるようになった。

(2) 人材獲得チャネルの多様化

【人材獲得チャネルの多様化】

建設 (松江)	・首都圏との賃金水準の違いや、若者の働き方に対する考え方の変化から、新卒人材の確保にかなり苦戦している。このため、大手の転職サイトを活用し、首都圏等からのUターンを希望する地元出身者をターゲットとした経験者採用にも注力していく方針。
その他 製造業 (金沢)	・新サービスのマーケティング担当として首都圏在住の副業人材を登用。サービス拡充等に係る具体的な戦略まで提案してくれる点が同人材の強みだと感じている。

小売 (本店)	・数年前からアルムナイ採用を強化。元々女性従業員が多いこともあって、退職後、子育てが落ち着いた後などの再就職ニーズは強く、希望者も多い。再雇用した人材は過去の経験を活かし、新店の立ち上げなどに貢献している。
卸売 (鹿児島)	・OJT等の研修コストが抑制できるとの観点から、2022年度から一度退職した従業員の再雇用制度を導入。ミスマッチなどが起こりにくいことから、定着率が相対的に高い傾向にある。
業務用機械 (広島)	・ソフトウェア開発に係る人材等確保の手段の一つとして、IT系ベンチャー企業への出資やM&Aの活用も検討している。
業務用機械 (神戸)	・足もとIT人材を採用するのが困難となっており、経験者採用の拡大や、既存社員のリスクリングに加え、ITスキルを有する人材の確保を目的としたM&Aの実施、といった対応を検討。
運輸 (那覇)	・繁忙期が当地と逆となる遠隔地の同業者との間で運転員の融通を開始。これにより、両社とも、繁忙期に需要を取りこぼすことなく対応が可能となったほか、閑散期における人員の有効活用も可能となった。

【高齢者や外国人労働者の活躍推進】

繊維 (京都)	・若年層へのノウハウの伝承のため、定年退職者を正社員と同様の待遇として再雇用している。
電気機械 (金沢)	・現状、約8割の従業員が定年後の再雇用を希望しているため、年齢に関係なく能力を評価する制度にすべきとの判断から、役職定年を撤廃する。
電気機械 (松本)	・海外への販路拡大を見据え、グローバル人材の採用を拡大させている。地元大学の外国人留学生の採用を強化しているほか、海外拠点の学生インターンを本社で正社員登用している。

(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

【現行の人事制度の課題に関する声】

その他 製造業 (金沢)	・従来の年功序列の賃金体系では、年齢により給与が決まることから、採りたい人材に対して、能力に見合った給与を提示できず採用できないケースもあった。また、経験者採用者の職務内容が明確化されていないため、専門性が高いIT人材などから応募が少ないことも長年の課題。
不動産 (長崎)	・年功序列の賃金形態を採用している結果、賃金水準が低い若手の確保が難航し、人材の高齢化が進んでいる。若手採用・育成の観点からは成果主義に切り替えたいとの思いもあるが、既存社員の不満や離職率の高まりにつながる可能性があるため、二の足を踏んでいる。
運輸 (鹿児島)	・職員の意識向上および人材の係留の観点から、一部成果主義を導入したいと考えているものの、職種が多岐にわたり、基準設定が難しいほか、大幅な人事制度改革を行った前例がなく、思うように進んでいない。

【人事制度の見直し】

生産用機械 (神戸)	・近年、技術職の人手不足感が高まっているため、人的投資（採用強化や教育）への予算を増やしているほか、年功序列型の人事制度の変更に取り組む。新たな人事制度では能力給等の導入を目指している。
金属製品 (金沢)	・オンライン販売強化のためIT人材の確保が急務。このため、年功序列型の賃金体系を撤廃したほか、事業部制を導入し、ジョブ型雇用を取り入れている。
宿泊 (下関)	・若手従業員の係留・確保を目的に、ベアを実施したほか、給与体系を年功序列からジョブ型へ見直した。年齢を問わず功績に見合った待遇となるもとで、若手従業員の士気が向上し、従業員の係留につながっている。
情報通信 (那覇)	・人事制度面では、ジョブ型雇用の要素を取り入れ始めており、先駆けとして、今年度よりプロフェッショナル職種制度を設けた。これは、応募制であり、選抜者はスキルと親和するミッションに従事する。また、能力給が加算されるため、スキル習熟や企業貢献のモチベーションを高める効果も期待。

②リスクリング等による能力開発の支援

【リスクリング等による能力開発支援】

対事業所 サービス (高松)	・DXの推進を図っている地場の大手企業やIT企業では、行政の助成金も活用しながら、従業員の能力開発に向けたリスクリングを実施する動きがみられている。
化学 (神戸)	・新型コロナ禍を契機にデジタル化戦略を推進することとし、外部のITベンダーの活用を検討。ただし、製品や製造工程を熟知している既存社員のITリテラシーを高めなければ、ベンダーの選定や要件定義等を適切に行えないため、既存社員のリスクリングに注力。
情報通信 (那覇)	・DXに関するノウハウ獲得に向けて、外部ITコンサル企業が提供するWeb研修の受講や首都圏から専門講師を招いた研修を実施するなど、人材育成に向けたメニューの充実を図っている。
非鉄金属 (横浜)	・今後、業界全体として脱炭素対応を進めるもとで現場の仕事量は増加すると見込まれる。一方で現場作業員を教育する余力のない企業も多いため、当社の教育センターで育成した人材を派遣することも検討している。

4. おわりに

【地域における産学官金での連携】

宿泊 (横浜)	・大学と包括協定を結び、産学連携を通じた優秀な人材の確保を図っている。足もとでは外国語学部に寄付講座を開設して従業員が講義を実施しているほか、当社で現場実習の機会を設けている。
行政機関 (福岡)	・九州各県の産学官連携のもと、九州半導体人材育成等コンソーシアムを設立。半導体人材育成と確保に加え、海外との産業交流促進等を目的とした活動も進めている。

金融機関 (下関)	・地元企業や大学と連携し、大学1年生を対象に早期職業体験を目的としたインターンシップを実施。短期間ながら学生が地元企業の苦手分野を補完する事例もあるなど、総じて高評価であった。
行政機関 (高知)	・地元金融機関と連携し、必要なスキルを持ったプロフェッショナル人材と県内企業のマッチングを仲介することにより、県内企業の課題解決及び成長戦略実現をサポートしている。

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