



**BOJ**  
*Reports & Research Papers*

2023年7月21日

日本銀行青森支店

---

# 青森県内企業における 人手不足感の強まりと 人材確保に向けた取り組み 〈概要版〉

---

# 目次

1. はじめに
2. 人手不足の現状と背景
  - (1) 労働供給側の要因
  - (2) 労働需要側の要因
3. 企業の具体的な取り組みとその成果
  - (1) 労働条件の改善を企図した施策
  - (2) 採用方法の改善を企図した施策
4. 取り組みを進めるうえでの課題と各種支援施策
5. 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、2023年7月21日に日本銀行青森支店が公表した特別調査「青森県内企業における人手不足感の強まりと人材確保に向けた取り組み」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

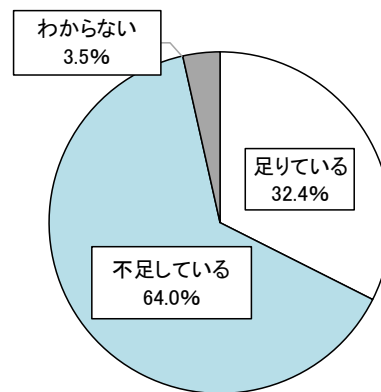
- 青森県内の企業では、このところ人手不足感が急速に強まっている。
- この結果、県内企業では、「需要に対応できない」など事業活動が制約されるなどの影響もみられており、**人材の確保**が大きな経営課題として意識されるようになっている。

【図表1】雇用人員判断D.I.



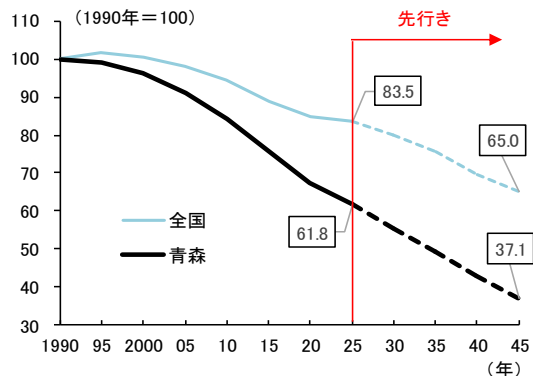
(出所) 日本銀行、日本銀行青森支店

【図表2】従業員の充足度(2022年11月)



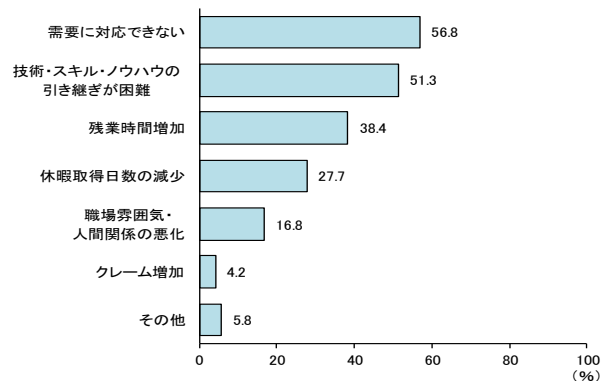
(出所) 帝国データバンク青森支店

【図表3】生産年齢人口の推移



(出所) 総務省統計局、国立社会保障・人口問題研究所

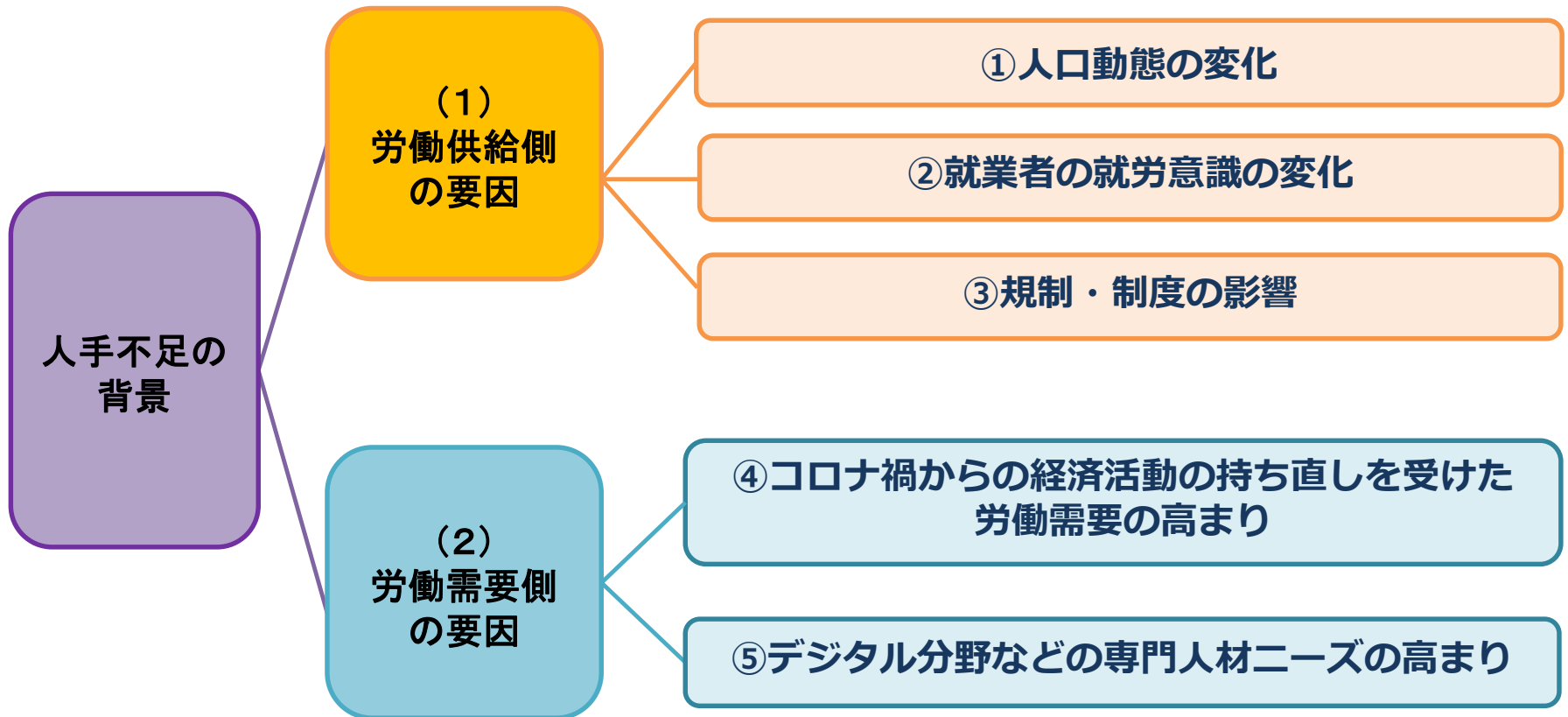
【図表4】人手不足による悪影響(2022年11月、複数回答)



(出所) 帝国データバンク青森支店

## 2. 人手不足の現状と背景

- 人手不足が深刻化している背景は、労働供給側の要因と労働需要側の要因に分類できる。また、それぞれの要因はさらに下記のように分けられる。



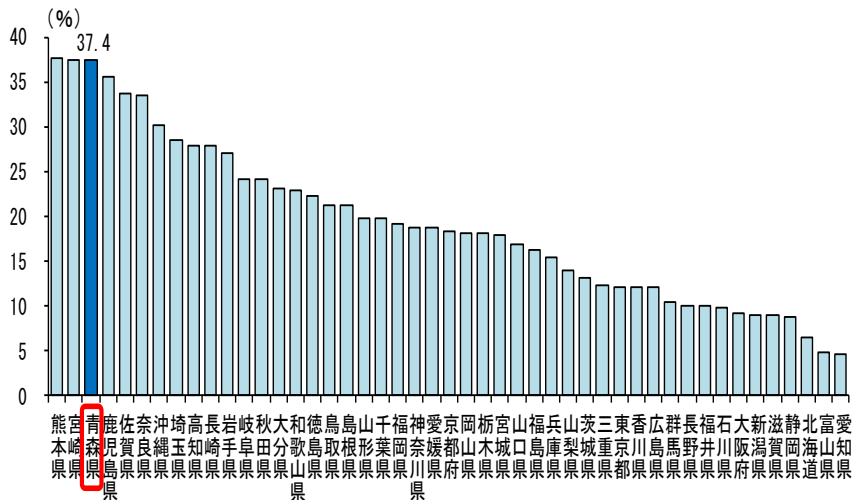
## 2. 人手不足の現状と背景

### (1) 労働供給側の要因

#### ① 人口動態の変化

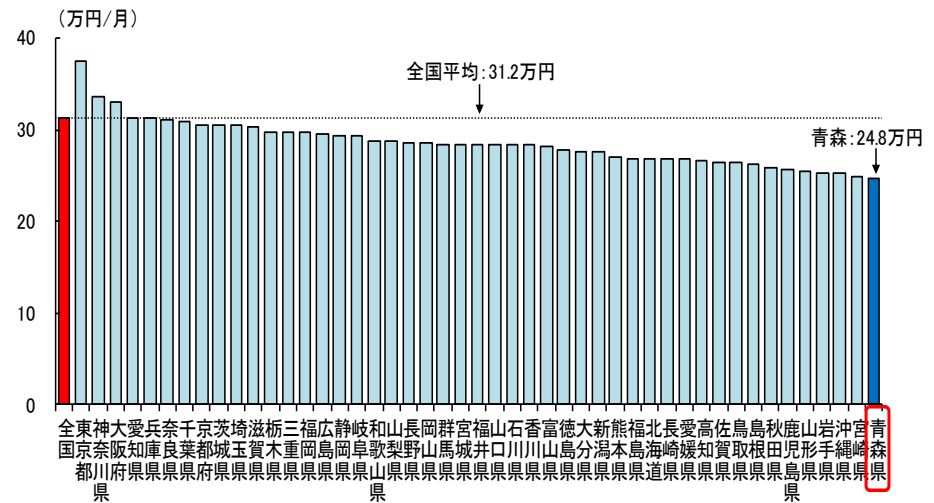
- 少子高齢化に伴い趨勢的に労働力が減少するも、進学や就職を機に若年層が県外へ流出している。
- その背景の一つとして、都道府県別の平均月給をみると、青森県と都市部との賃金格差が大きく、このことが当県企業の採用競争力の低さにつながっている可能性がある。

【図表5】就職者のうち県外に就職した割合  
(2022年度)



(出所)文部科学省

【図表6】都道府県別の平均月給  
(2022年)



## 2. 人手不足の現状と背景

### (1) 労働供給側の要因

#### ①人口動態の変化（続き）

- こうした中、県内企業からは、若年層の県外流出により採用に苦戦を強いられているとの声が聞かれている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 食料品

#### 1： 県外就職希望者が増加し、新卒採用に苦戦

県外就職希望者の増加により域内若年層が減少しており、毎年の新卒採用では採用予定者数の3割程度しか充足できていない。

##### 電気機械

#### 2： 県外の大学に進学したまま県外に就職する学生が多く、新卒採用に苦戦

当社が所在するエリアには大学が少なく、学生が他県に進学しそのまま就職してしまうため、学生の採用に苦戦を強いられている。

##### 宿泊

#### 3： 域内若年層が少なくアルバイトの確保が難しいため、正社員採用で対応

若年層の県外流出によりアルバイトの確保が難しいため、正社員採用で辛うじて必要人員を確保しているが、コスト増加により収益が圧迫されている。

## 2. 人手不足の現状と背景

### (1) 労働供給側の要因

#### ② 就労者の就業意識の変化

- 若年層を中心としてワークライフバランスや働き方を重視する傾向が強まっているほか、転職に対する抵抗感が和らぐ中で人材流出が増えていることを指摘する声も聞かれている。
- また、コロナ禍を契機に普及したテレワークにより、当県の人材がより待遇の良い首都圏の企業に流出しているという事例もみられている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 素材

4：ワークライフバランスを重視する若年層から、夜間勤務が敬遠されている

夜間でも工場を動かさなければならないことから、交代勤務で夜間に働く必要があり、ワークライフバランスを重視する若年層からは敬遠されやすい。

##### 運輸

5：コロナ禍で雇用の不安定さが意識され、離職が多数発生

コロナ禍での観光需要の減少により、多くのドライバーが離職。雇用の不安定さが意識されたこともあり、離職者は他業態のドライバーとして転職してしまった。

##### 運輸

6：キャリアアップを企図した転職者の増加

転職に対する抵抗感が和らぐ中、自身のキャリアアップを企図して転職する者が相次いでおり、人材流出が課題となっている。

##### 情報通信

7：テレワークの普及で勤務地の制約が低下、当県の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居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、賃金水準が低い当県ではIT人材がより確保し難くなっている。

## 2. 人手不足の現状と背景

### (1) 労働供給側の要因

#### ③規制・制度の影響

- 最低賃金の引き上げや賃上げ機運の高まりを受けてパート時給が上昇するも「年収の壁」の存在を指摘する声や、運輸業では、働き方改革のもとでの残業規制を労働供給の減少要因として指摘する声が聞かれている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 食料品

##### 8: パートの賃上げに伴う「年収の壁」を意識した労働時間調整への懸念

人材確保を企図してパート従業員の賃金を引き上げると、いわゆる「年収の壁」を意識し労働時間を調整する従業員が増えるため、結果的に人手不足に陥らないかというジレンマに直面している。

##### 運輸

##### 9: 働き方改革への対応を受け、人材獲得競争が激化

運輸業では、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を受け人材獲得競争が激化しており、深刻な人手不足に直面。



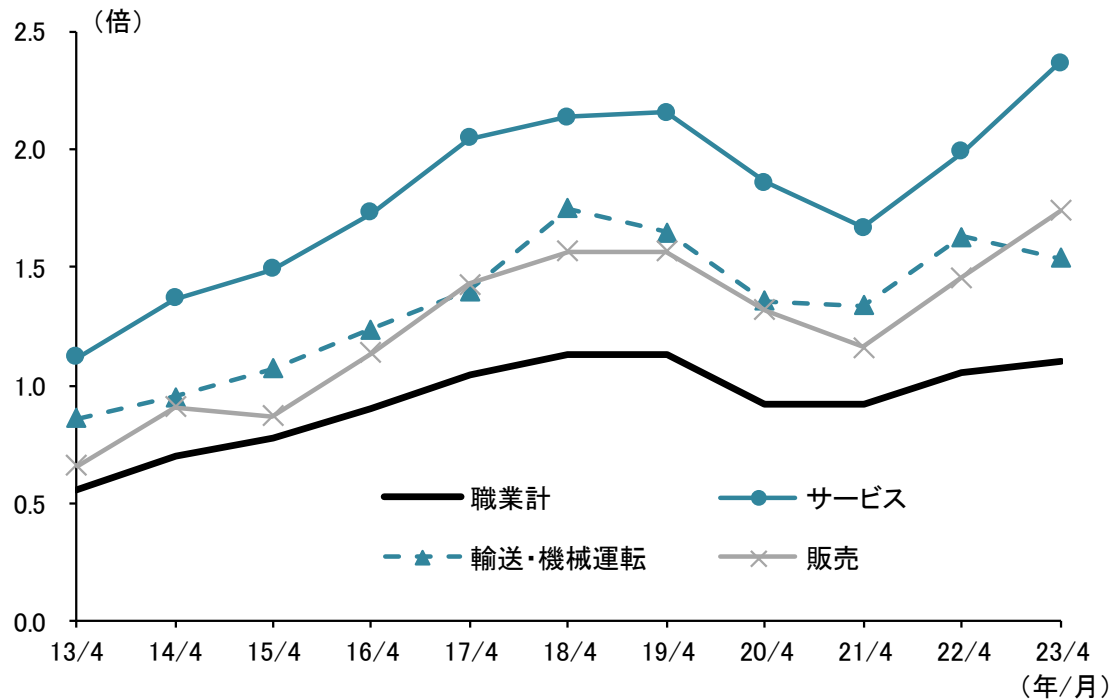
## 2. 人手不足の現状と背景

## (2) 労働需要側の要因

### ④ コロナ禍からの経済活動の持ち直しを受けた労働需要の高まり

- コロナ禍からの経済活動の持ち直しが進むもとの、飲食・宿泊などの対面型サービスや、輸送・運転、販売など幅広い職種で人手不足が急速に深刻化している。

【図表10】職種別の有効求人倍率



(出所)青森労働局

## 2. 人手不足の現状と背景

## (2) 労働需要側の要因

### ④ コロナ禍からの経済活動の持ち直しを受けた労働需要の高まり (続き)

- こうした中、宿泊施設では宿泊予約や営業日数を制限したり、運輸業では運行本数を本来よりも少なくしたりするなど、機会損失の発生を指摘する声も聞かれている。

### 企業等から聞かれた声

#### 宿泊

#### 10: 人手不足を受け、宿泊予約を抑制せざるを得ない

コロナ禍の需要減少により従業員が退職したため、足もとの需要急回復に対応できる人材を確保できず、宿泊予約を抑制せざるを得ない状況となっている。

#### 宿泊

#### 11: 人手不足を受け、定休日を設定せざるを得ない

足もとの観光需要の回復により宿泊客数が増加しているが、人手不足を理由にオンシーズンであっても定休日を設定せざるを得ない状況となっている。

#### 運輸

#### 12: ドライバー不足により運行本数を抑制せざるを得ない

足もと観光需要が回復しているが、コロナ禍のドライバー退職により人手不足が深刻化。運行本数を本来よりも減らしており、需要の取りこぼしが生じている。

## 2. 人手不足の現状と背景

## (2) 労働需要側の要因

### ⑤ デジタル分野などの専門人材ニーズの高まり

- デジタル化などの事業環境の変化に対応するため、専門人材の需要が拡大しているものの、採用が難航しており、デジタル化の遅れを指摘する声が聞かれている。

### 企業等から聞かれた声

#### 宿泊

13: デジタル人材の不足により省人化投資計画が難航するなどデジタル化に遅れ

人手不足に対応するため、接客部門の省人化投資を検討しているものの、そのためのデジタル人材がおらず、計画が難航している。

#### 電気機械

14: 全国的にデジタル人材の獲得競争が激化しており、採用が難航

デジタル化の推進を企図して、新卒採用では工学系の学生の採用に注力しているが、デジタル人材の需要が全国的に高まっており、採用が難航している。

### 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

- 県内企業の間では、人材確保に向けて、様々な取り組みを行う動きがみられる。
- こうした取り組みは、「労働条件の改善を企図した施策」と「採用方法の改善を企図した施策」に大別できる。また、それぞれの施策はさらに下記のように分けられる。

#### (1) 労働条件の改善を企図した施策

① 積極的な  
賃上げ

② 給与体系の  
見直し・充実

③ 給与以外の  
待遇改善・充実

④ 若手の  
裁量権拡大

⑤ 積極的な  
能力開発

#### (2) 採用方法の改善を企図した施策

⑥ 求人方法の  
多様化

⑦ 知名度の  
引き上げ

⑧ 外国人労働者の  
採用積極化

## 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

### (1) 労働条件の改善を企図した施策

#### ① 積極的な賃上げ

- 労働条件の改善を企図して、積極的な賃上げに踏み切る企業もある。
- 具体的には、積極的な賃上げを対外公表することで採用競争力の強化を図る事例や、販売価格を引き上げることで賃上げの原資を確保し、基本給の引き上げ等により人材繋留を強化する事例がみられている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 小売

15： **大幅な賃上げを早期に対外公表することで、採用競争力を強化**

2023年度は例年より早い時期に大幅な賃上げを実施することで労使が妥結し、対外的にも当社の賃上げスタンスをアピールすることで、採用競争力を強化。

##### 対個人サービス

16： **販売価格の引き上げにより賃上げ原資を確保し、人材繋留を強化**

離職者の増加を受け、基本給の引き上げや特別手当の支給を実施。こうした賃上げのための原資は、段階的な販売価格の引き上げにより確保している。

## 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

### (1) 労働条件の改善を企図した施策

#### ② 給与体系の見直し・充実

- 従業員一律の賃上げではなく、個人の能力に応じた給与・人事体系を導入することで、従業員のモチベーションを維持・向上させる事例や、安定的な収入を得られる給与体系に変更することで、人材繫留につなげている事例がみられている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 食料品

##### 17: 従業員の能力に応じた給与・人事体系を導入し、モチベーションを維持・向上

賞与の査定基準を厳格化したほか、昇級試験を導入するなど個人の能力に応じた給与・人事体系に変更し、従業員のモチベーションを維持・向上。

##### 建設

##### 18: 現場作業員の給与体系を月給制に変更することで収入を安定化

現場作業員の給与体系を日給制から月給制に変更し収入の安定化を図ることで、人材繫留にもつながっている。

## 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

### (1) 労働条件の改善を企図した施策

#### ③ 給与以外の待遇改善・充実

- 定年年齢や再雇用年齢の引き上げ、副業の容認や男性の産後育休の促進、配偶者同行制度の導入など、福利厚生の実充や人事制度の見直しを通じて、待遇の改善・充実を図る取り組みがみられている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 建設

##### 19：定年年齢と再雇用年齢の引き上げにより、不足する技術者を確保

定年年齢を65歳まで引き上げ、70歳まで再雇用可能な人事制度に見直したことで、60歳で他社を定年退職した技術者の採用につながっている。

##### 不動産

##### 20：福利厚生の充実による人材確保

賃金水準は首都圏に及ばないため、待遇改善による人材確保を目的に、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。

##### 宿泊

##### 21：有給休暇取得日数の充実と配偶者同行制度の導入による人材確保

大手企業並みの有給休暇を付与しているほか、配偶者の転勤時に配偶者に同行できる制度を導入することで、人材の確保につながっている。

## 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

### (1) 労働条件の改善を企図した施策

#### ④ 若手の裁量権拡大

- 若手従業員に商品開発の機会を与えたり、年功序列ではなく個人の能力に応じて昇格できる人事制度を導入したりすることで、若手のモチベーションを維持・向上させ、人材繋留や新たな若年層の採用につなげる取り組みがみられている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 食料品

22：若手に商品開発の裁量を与えモチベーションを向上、人材繋留や採用を強化

若手に裁量を持たせた商品開発を行い、社内で好評を得た製品を商品化することで若手のモチベーションを向上。人材繋留や若年層の採用につなげている。

##### 宿泊

23：脱年功序列により若手のモチベーションを向上、採用競争力も強化

若手であっても現場の責任者に抜擢されるなど、年功序列ではなく個人の能力に応じて昇格できる人事制度を導入。このことが新卒採用市場でも多くの学生から支持されており、安定的に新卒採用者を確保できている。



## 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

### (1) 労働条件の改善を企図した施策

#### ⑤ 積極的な能力開発

- 資格取得費用の補助や資格手当の支給、資格保有者の管理職ポストへの登用など、積極的な従業員の能力開発を行うことで従業員のロイヤリティを向上させ、離職率の低下に努める企業がみられている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 建設

#### 24：資格取得費用の負担や資格手当の支給により、人材の育成・繋留を企図

資格取得にかかる費用の一部または全額負担や、資格取得後には資格手当を支給するなどの人材育成を通じて、従業員のロイヤリティを高めている。

##### 運輸

#### 25：資格取得者への社内表彰、資格保有者の管理職への登用

人材育成の観点から従業員の資格取得を推進しており、合格者への社内表彰のほか、資格保有者の管理職への登用により脱年功序列を図っている。

# 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

## (2) 採用方法の改善を企図した施策

### ⑥ 求人方法の多様化

- インターネットやスマートフォンが普及する中、求職者は民間求人サイトに登録することで手軽に転職先を探ることができるようになったことから、これまでのハローワーク中心の求人だけではなく、民間エージェントを活用するなど、採用チャネルを多様化させる動きがみられている

### 企業等から聞かれた声

#### 電気機械

26：民間エージェント経由での中途採用を開始し、Iターン・Uターン者を採用

中途採用強化を目的として、ハローワーク以外に民間エージェントの利用を開始したところ、Iターン・Uターン者の中途採用に成功。

#### 農業

27：自社ホームページでの採用募集を開始

ハローワークや県のホームページでの求人に加え、自社ホームページでも求人を募集するなどして採用の間口を広げている。

#### 情報通信

28：国と県の支援制度を活用しながら、採用チャネルを拡充

IT人材の不足が深刻化しているため、国と県の支援制度である「プロフェッショナル人材事業」を活用しながら、民間エージェント経由での人材募集にも注力。

# 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

## (2) 採用方法の改善を企図した施策

### ⑦ 知名度の引き上げ

- インターンシップや学生向け工場見学の実施により、学生からの知名度を引き上げ、採用競争力を向上させる動きがみられている。

### 企業等から聞かれた声

#### 素材

29：インターンシップの実施等により知名度を引き上げ、採用競争力を向上

県内外の学生向けインターンシップを実施したほか、地元スポーツチームとスポンサー契約を締結し、地元での知名度を引き上げることで採用競争力を向上。

#### 電気機械

30：学生向けの工場見学の実施により知名度を引き上げ、採用競争力を向上

知名度の低さから十分な応募者数を確保することができていないため、学生向けの工場見学を行うことで、知名度向上に取り組んでいる。

## 3. 企業の具体的な取り組みとその成果

### (2) 採用方法の改善を企図した施策

#### ⑧外国人労働者の採用積極化

- 人手不足が事業活動に影響を与えている企業では、これまで採用していなかった外国人労働者の採用を強化し、事業継続に取り組む先がみられている。

#### 企業等から聞かれた声

##### 宿泊

31：人手不足による営業活動の制約を解消するため、外国人労働者を採用

足もと人手不足が営業活動の制約になっており、稼働率を2割程度引き下げる必要が生じているため、外国人労働者の採用にも取り組んでいる。

##### 不動産

32：外国人労働者の採用を積極化

人材不足を解消するため、長期雇用を前提に外国人労働者を積極的に採用。

## 4. 取り組みを進めるうえでの課題と各種支援施策

### — 取り組みを進めるうえでの課題（収益環境・採用体制など） —

- 人手不足の解消に向けてこれまで紹介したような施策を行う企業はみられるものの、多くの県内企業では、求人が充足しないまま人手不足が解消しない状況に晒されている。
- その要因としては、そもそも当県の人口減少ペースが速いことに加えて、コロナ禍で収益環境が悪化し賃上げを行う余裕がないことや、待遇差に起因する首都圏企業への人材流出がみられていること、企業において人事・採用を専門とする担当者が存在しないなど人材の確保に必要なコストを掛けられていないことなどがある。

### 企業等から聞かれた声

#### 小売

#### 33：収益環境の厳しさから賃上げは困難

賃上げを実施し人材繋留に努めたいものの、足もとの収益環境を踏まえると賃上げの実現は難しい。

#### 食料品

#### 34：首都圏企業との待遇差を埋められず、人材流出が深刻化

首都圏企業との待遇面の差から人材流出が深刻化しているが、首都圏企業並みに給与水準を引き上げることは難しく、人材不足解消に向けた対応策がない。

#### 行政機関

#### 35：企業の採用体制が十分に整備できていない

企業の採用体制をみると、人事・採用担当の専門部署が整備されておらず、総務担当者が日常業務の合間に採用活動を行っているケースが多く、採用に対して必要なコストを掛けられていない。

# 4. 取り組みを進めるうえでの課題と各種支援施策

## — 取り組みを進めるうえでの課題（求職・求人間のミスマッチ） —

- このほか、民間エージェントや自社ホームページを経由した採用方法の導入が進んでいないなど、企業が近年の採用市場の変化に対応しきれていない面もあるとみられる。
- 県内企業における従業員の採用方法をみると、足もと自社ホームページや民間の求職サイトなどを活用する企業が増えているものの、その割合は3～4割に止まっているほか、当県は求人における民間求人広告の利用割合が全国や東北他県と比べて低くなっている。

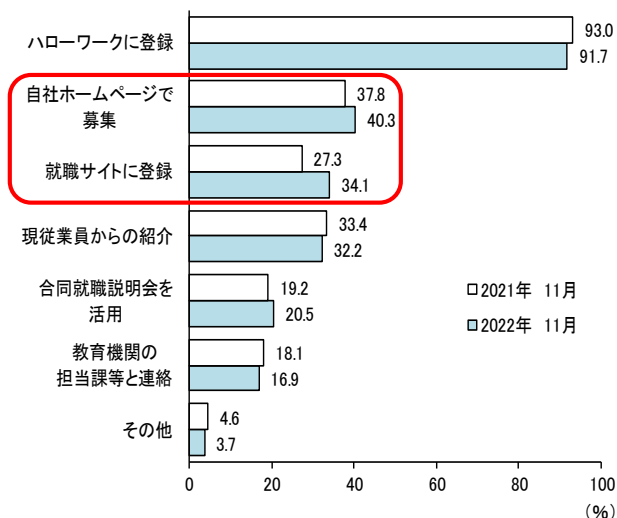
### 企業等から聞かれた声

#### 行政機関

#### 36：採用市場の変化と企業の対応の遅れによる、求職・求人間のミスマッチが発生

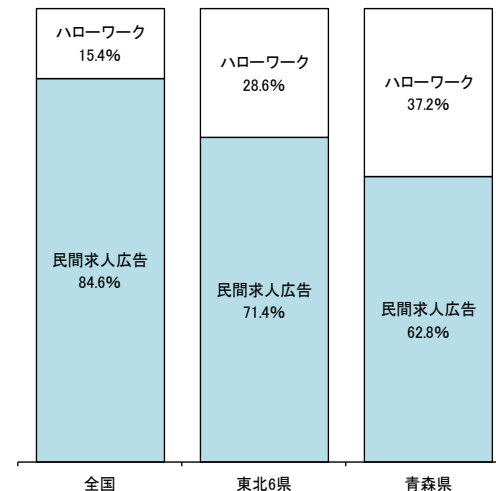
若年層を中心に、ハローワーク経由ではなく民間求人媒体経由で求職活動を行っている人が増えている一方、企業は依然としてハローワークを中心に求人活動を行っており、求職・求人間のミスマッチが生じている。

【図表23】従業員の採用方法（青森県、複数回答）



（出所）帝国データバンク青森支店

【図表24】民間求人広告掲載件数とハローワークへの新規求人数の割合（2022年度）



（出所）全国求人情報協会、厚生労働省

## 4. 取り組みを進めるうえでの課題と各種支援施策

### — 各種支援施策 —

- 行政機関では、専門人材のマッチングや人材採用・繋留にかかる費用の助成、人材確保のためのコンサルティングの実施などの支援に取り組んでいる。
- 金融機関でも、民間エージェントと提携し、人手不足に悩む企業を紹介することで、中途採用を後押しする取り組みが行われている。

### 企業等から聞かれた声

#### 行政機関

#### 37: 「プロフェッショナル人材事業」を活用した専門人材の獲得

内閣府と青森県による「プロフェッショナル人材事業」を通じ、Uターン転職希望者の紹介や副業・兼業人材の移動・宿泊にかかる費用を助成するなどして、専門人材の獲得に成功した事例がある。

#### 行政機関

#### 38: 人材採用・繋留にかかる費用の一部を助成する事業を創設

企業の人手不足の緩和や地元定着の促進を図るため、2023年度に、①福利厚生制度の充実、②奨学金返還制度の創設、③インターンシップの実施に関わる取り組みにかかる費用の一部を助成する事業を創設。

#### 行政機関

#### 39: 人材確保のためのコンサルティング、採用費用の一部助成

人材確保に苦慮している企業に専門家を派遣し、民間エージェントの利用や従業員の離職率低下に向けた助言をしているほか、専門人材のマッチングや民間エージェントの利用にかかる費用を一部助成。

#### 金融機関

#### 40: 民間エージェントとの提携による中途採用支援

民間エージェントと提携し、人手不足に悩む取引先を紹介することで、企業の中途採用を後押ししている。

## 5. おわりに

- 青森県では、人口減少などにより労働供給が急速に減少しており、企業が労働力を安定的に確保することが難しくなっている。その結果、企業が事業活動を継続するうえで、人手不足が大きな制約として意識されており、実際に、コロナ禍明けの需要回復局面において、人手不足を背景に需要を取りこぼしている事例もみられる。
- 県内企業では、こうした状況を克服すべく、様々な施策に取り組んでいるほか、行政等や金融機関においても各種支援策を講じている。こうした施策が当地に一層浸透していくことで、人材のミスマッチが緩和され、若年層の地元回帰が促されることを通じて、県内企業の人手不足の解消につながることが期待される。
- 同時に、当県における人口減少ペースの速さを踏まえると、県内企業の多くで、今後の趨勢的な労働力減少を見据えて、労働生産性を高める取り組みが広がっていくこともあわせて期待される（※）。
- 日本銀行青森支店としては、県内における労働力不足が県経済の先行きに向けた足枷となり得る点に注視しながら、産学官金が一体となって青森県の労働力不足を克服すべく、引き続き県内の関係者との意見交換や情報収集に取り組んで参りたい。

（※）青森県内企業における労働生産性の向上に向けた取り組み等については、2023年3月13日に日本銀行青森支店が公表した特別調査「青森県内の企業における労働生産性の向上に向けた取り組みと課題」をご参照頂きたい。



本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行青森支店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。本稿の内容に関するお問い合わせは、日本銀行青森支店総務課(TEL:017-734-2154)までお願いします。