



BOJ 高知 特別調査

2019年1月16日
日本銀行高知支店

高知県企業の人材確保に向けた取組みについて

本稿は、金井健司が執筆しました。調査にご協力いただきました企業や行政機関等の皆様に感謝申し上げます。

本稿で示された意見は執筆者に属し、日本銀行あるいは日本銀行高知支店の公式見解を示すものではありません。本稿に掲載されている情報の正確性については万全を期していますが、当店は本稿の利用者が本稿の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行高知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。

照会先：日本銀行高知支店総務課 (TEL:088-822-0004)

本稿は、インターネット (<http://www3.boj.or.jp/kochi/>) からご覧いただけます。

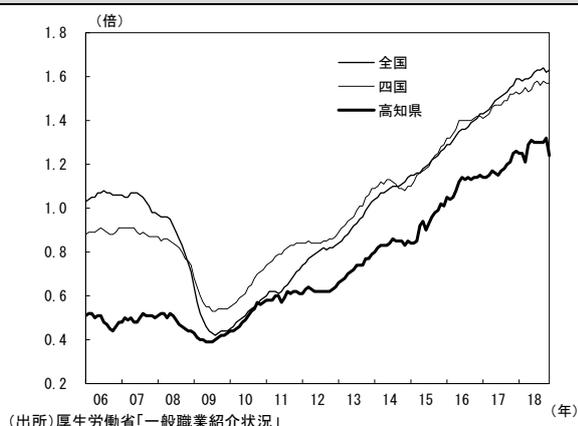
0. 要旨

- 景気回復や、少子高齢化、人口減少等を受けて、有効求人倍率が既往最高を更新するなど、県内の労働需給は引き締まり傾向にある。こうした労働需給のタイト化を背景に、企業は人手不足に直面している<3頁>。
- 人口動態をやや子細にみると、団塊世代、団塊ジュニアが属する年齢区分以外のほとんどの年齢区分で人口が減少しており、同時に高齢化も進行している。この間、就業者、正社員の年齢分布も人口動態と概ね同様の変化をしているが、高年層の就業者は、再雇用制度の充実化等もあり、増加している。また、若手の採用強化(正社員化)を図っていることも窺われる<4頁>。
- こうしたもとで、企業の人材確保の取組みについて整理すると、若年層や高年層、女性、外国人の確保を図っていることが確認できる。こうした各層の労働参加により、人口減少下でも足もとの労働力人口、就業者数は概ね横ばいとなっている<5、6頁>。
- また、企業の取組内容については、賃上げに加えて、子会社の吸収合併や正社員登用といった形で社内の給与水準を切り上げるような取組みや、勤務時間の短縮、福利厚生の実質化等の取組みがみられている<7、8頁>。
 - もっとも、人材確保に向けた取組みについては、県外企業対比での県内企業の見劣りや、求職者のニーズ対比では不十分との声も聞かれており、今後取組みの余地があると考えられる<9頁>。
- 先行きについて見渡すと、少子高齢化、人口減少が進むもとで労働力人口、就業者数の減少が予想される。このため、先行きも人材確保に向けた施策は企業にとって重要であると考えられる。もっとも、これらの施策は企業にとって追加的な経費負担となるため、企業は人材確保に向けた施策のみならず、少ない人材でも多くの利益を稼ぐための施策にも同時に取組んでいく必要があるだろう<10頁>。

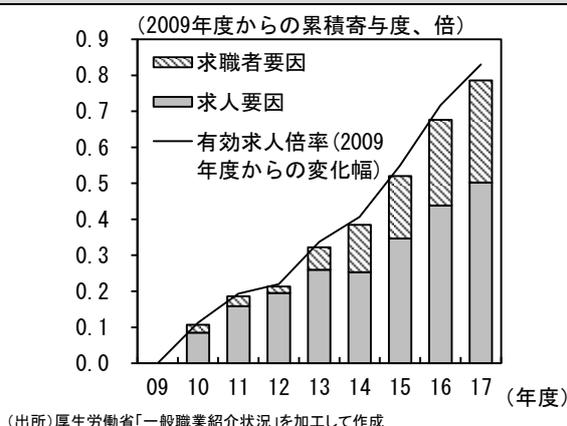
1. 企業が直面する人手不足という課題

- 当県の労働需給は、有効求人倍率が既往最高を更新するなど引き締まり傾向にある<図表1>。また、有効求人倍率の上昇を要因分解すると、景気回復に伴う求人数の増加に加えて、少子高齢化、人口減少の進行に伴う求職者の減少の両面が押し上げに寄与していることが確認できる<図表2、3>。
- この結果、労働需給のタイト化を背景に、企業は人手不足に直面しており、短観の雇用人員判断 D.I.は大幅な「不足超」となっている<図表4>ほか、アンケート調査でも、「人手・人材不足」が経営上の問題点との回答が最も多くなっている<図表5>。

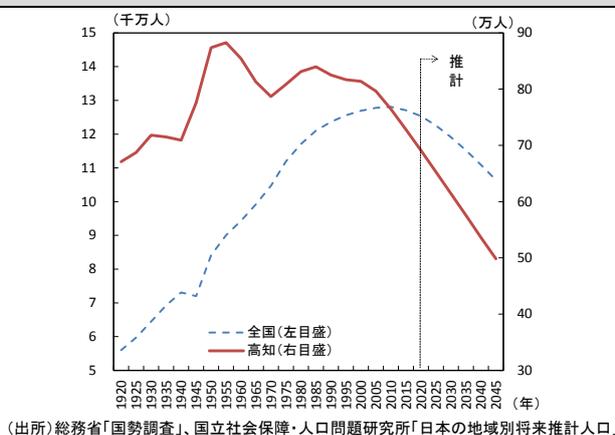
<図表1>
有効求人倍率(高知県・四国・全国)



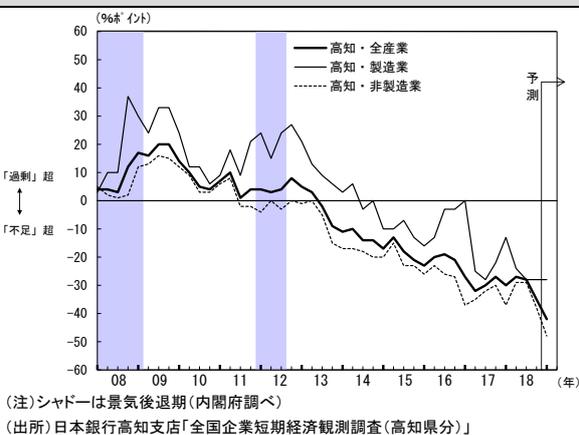
<図表2>有効求人倍率の要因分解
(2009年度からの累積・高知県・就業地別)



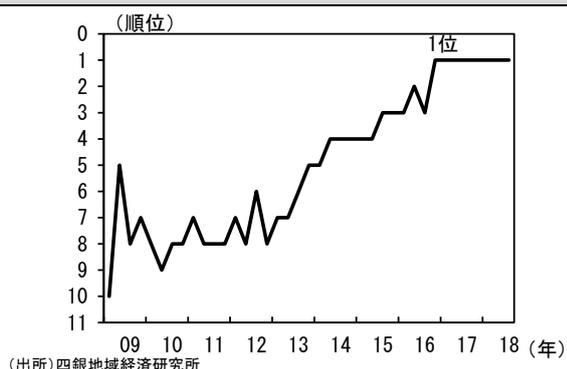
<図表3>人口(高知県・全国)



<図表4>雇用人員判断 D.I.(高知県)



<図表5>「経営上の当面の問題点」に関するアンケートでの「人手・人材不足」の回答順位



<図表6>
ヒアリング情報

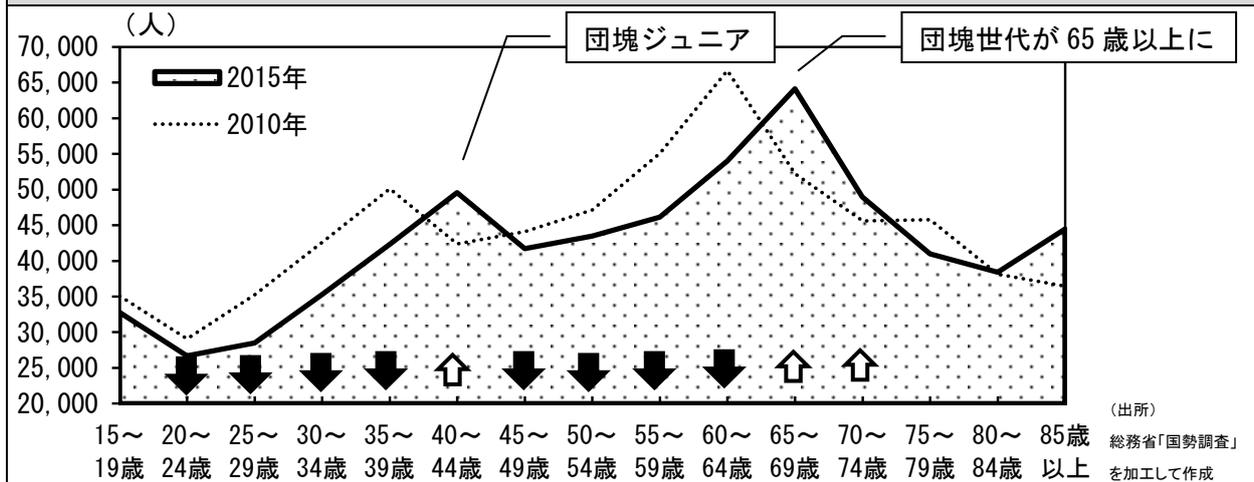
製造業

繁忙度が高まっているもとの、特に熟練工が必要とされる工程での人手不足がネックとなっている。この結果、供給制約が生じ、受注残が積みあがっている。

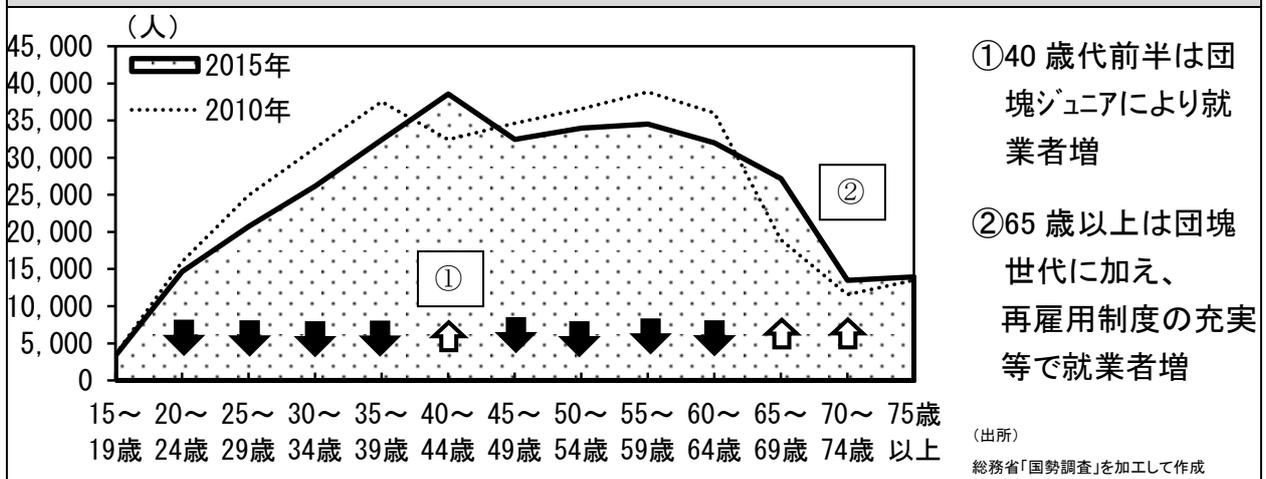
2. 人口動態および就業者等の年齢区分別の変化

- 当県の人口動態を年齢区分別にみると、2010年から5年間で、団塊世代が65歳を超えて定年を迎える一方、団塊ジュニアが40歳代となり企業の中心層となっている。もっとも、若年層やその他の年齢区分は減少しており、全体でも減少している<図表7>。
- 就業者の年齢分布も概ね同様の変化をしているが、高年層は、再雇用制度の充実等もあり、増加している<図表8>。さらに、「正社員」(一般労働者)については、高年層の増加に加え、若手の採用強化(正社員化)を図っていることが窺われる<図表9>。

<図表7> 人口の年齢別分布の変化(2010年→2015年・高知県)

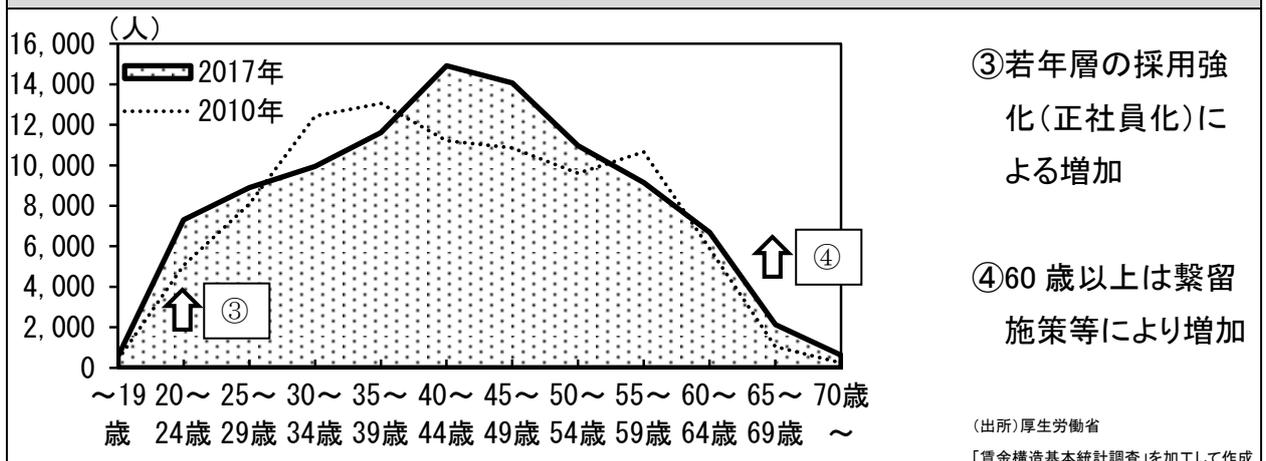


<図表8> 就業者全体の年齢別分布の変化(2010年→2015年・高知県)



- ①40歳代前半は団塊ジュニアにより就業者増
- ②65歳以上は団塊世代に加え、再雇用制度の充実等で就業者増

<図表9> 一般労働者の年齢別分布の変化(2010年→2017年・高知県)



- ③若年層の採用強化(正社員化)による増加
- ④60歳以上は繫留施策等により増加

3. 人手不足に対して誰を確保するのか

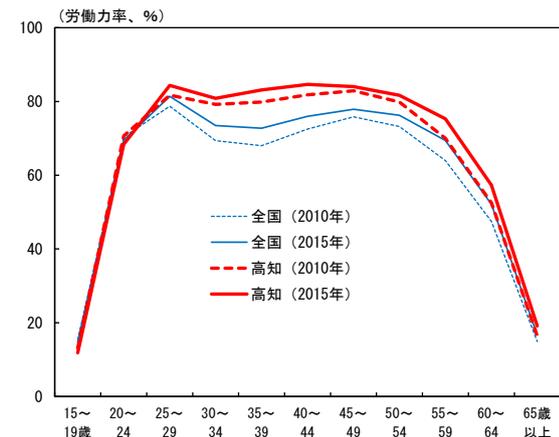
- 前節で述べた人口動態のもとで企業は、様々な取組みを行い人材確保に努めている。具体的には、若年層や高年層、女性、外国人の確保を図る先が多いように窺われる。
- まず、若年層については、団塊ジュニアが40歳以上となり減少するもとで、少子化や企業の採用増を背景に採用が困難化している。企業ではこれに対して、初任給引上げや若手へのベースアップ等により、若年層を確保する動きがみられている<図表 10、11>。また、高年層については、現状の人手不足に対処する必要性から、定年延長や待遇改善等により、確保する取組みがみられており、勤続年数は長期化している<図表 12、13>。

<図表 10> 初任給(大学卒・高知県)	<図表 11> ヒアリング情報	
<p>(大学卒、初任給、千円)</p> <p>□大卒初任給</p> <p>13 14 15 16 17 18 (年)</p> <p>(出所)厚生労働省「賃金構造基本統計調査(初任給)」</p>	<p>製造業</p>	<p>従業員の年齢構成を考えると、特に若年層の繋留が必要なため、若年層(30半ばまで)のみベアを実施。</p>
	<p>非製造業 建設</p>	<p>長年定期的に高卒・高専卒を確保できていたが、5年程前から徐々に採用難になったため、人材を確保する観点から、2年前に初任給を約2万円(同業他社対比ではやや高めの賃金へ)引き上げた。その結果として、採用確保に成功し、足もとでは、人手不足感がやや緩和している。</p>
<図表 12>勤続年数の変化 (2010年→2017年・高知県)	<図表 13> ヒアリング情報	
<p>(年)</p> <p>□2017年-2010年の勤続年数</p> <p>20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ 歳 24 29 34 39 44 49 54 59 64 69 ~ 歳 歳 歳 歳 歳 歳 歳 歳 歳 歳</p> <p>(注) 一般労働者 (出所)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を加工して作成</p>	<p>非製造業 建設</p>	<p>従業員を募集しても応募者が少ないため、最近の人手不足感は相当強い。このため人材確保が急務であり、高年層の繋留で対応している。具体的には、これまで定年後は給与をカットした上で嘱託として再雇用していたが、今年度からは、定年前の給与を据え置いて再雇用するよう変更し、定年も60歳から65歳へと引き上げた。上記施策の結果、何とか定年後の繋留に成功している。</p>
	<p>非製造業 小売</p>	<p>人材確保のため、定年を65歳まで延長したほか、希望により70歳まで再雇用できる制度を整え、貴重な戦力となっている。</p>
	<p>製造業</p>	<p>人手不足に対応するため、一度定年退職した従業員の再雇用を行っており、貴重な戦力となっているほか、技能継承にも役立っている。</p>

- 女性については、働き方改革等の企業・行政の取組みもあって、労働参加が進んでいる¹。また、全国対比で当県は、20歳代後半から30歳代にかけての出産・育児等による労働力率の低下幅(M字カーブ現象)も小さい<図表14>。また、外国人については、人材確保の観点から活用する動きが急速に広がっている<図表15、16、18>。
- これらの結果、労働力人口、就業者数は、人口が減少しているもとでも、足もとで概ね横ばいとなっている<図表17>。

<図表14>

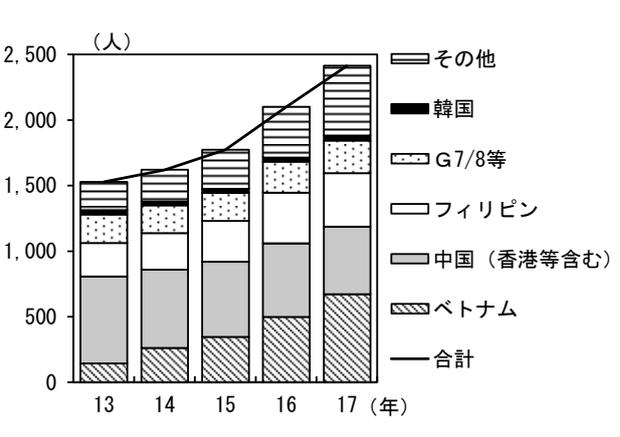
女性の年齢別労働力率(高知県・全国)



(注)労働力状態「不詳」を除いて算出
(出所)総務省「国勢調査」を加工して作成

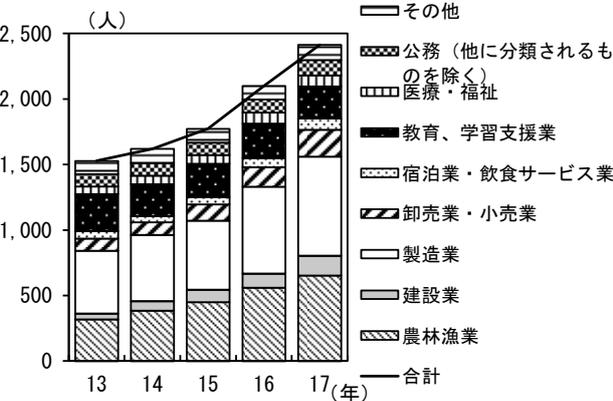
<図表15>

国籍別外国人労働者数(高知県)



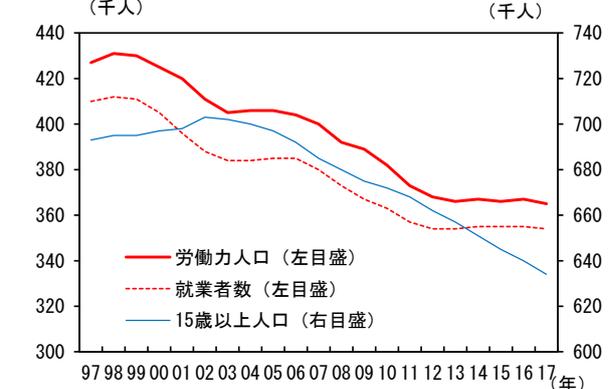
(注)各年10月末時点の計数。G7/8等は、アメリカ、カナダ、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、ロシア、オーストラリア、ニュージーランドを表す
(出所)高知労働局「外国人雇用状況の届出状況」を加工して作成

<図表16>業種別外国人労働者数(高知県)



(注)各年10月末時点の計数
(出所)高知労働局「外国人雇用状況の届出状況」を加工して作成

<図表17>労働力人口等(高知県)



(注)労働力人口:15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの。
いずれも、2018年11月30日公表値
(出所)総務省「労働力調査」

<図表18>ヒアリング情報

製造業	就職を希望する高校生の減少に加え、就職希望の高校生のうち、7割が県外での就職を希望しているため、賃上げを実施しても高卒採用は厳しい。当社では外国人を活用することで対応しており、彼らがいなければ当社工場は立ち行かなくなるといっても過言ではない状況。
教育機関	外国人人材を育成するためのカリキュラムを新設。また、人手不足感が強い有資格業種の人材を育成するためのプログラム強化も検討している。

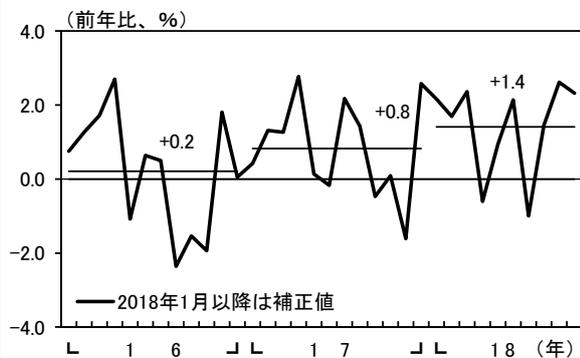
¹ 取組内容については、日本銀行高知支店が2017年6月に公表した「高知県における最近の雇用情勢の変化と人手不足への対応策」を参照。

4. 人材確保に向けた取組み①賃上げ²

- 前節で確認したように、人手不足に対処するために企業が若年層、高年層、女性、外国人の確保を図っているもとの、賃金は上昇している（図表 19）。当店実施のアンケート調査では、2018 年度は調査先のほとんどが賃上げを実施しており、その理由としては「雇用確保」がもっとも多く、回答の約半数を占めている（図表 20）。
- また、「正・非正社員（一般労働者・パート）」別では、より人手不足感の強い「非正社員」で近年の最低賃金引上げもあって賃上げの動きが顕著であった（図表 21、22）。こうした動きを受けて、足もとでは、「正・非正社員」間の賃金差確保のために、「正社員」についても賃上げを行う企業が増加していることが窺われる（図表 23）。

<図表 19>

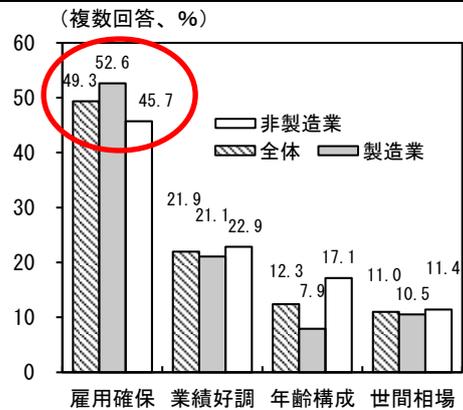
所定内給与（一般労働者・高知県）



(注) 第一種事業所のうち一般労働者の計数。算出方法は、日本銀行高知支店が 2018 年 10 月に公表した特別調査「毎月勤労統計：賃金データの見方—足もとのサンプル替えの影響を中心に」を参照 (出所) 高知県「毎月勤労統計調査地方調査」を加工して作成

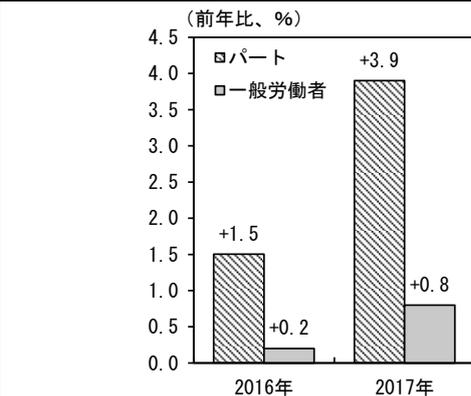
<図表 20>

賃上げの理由（高知県）



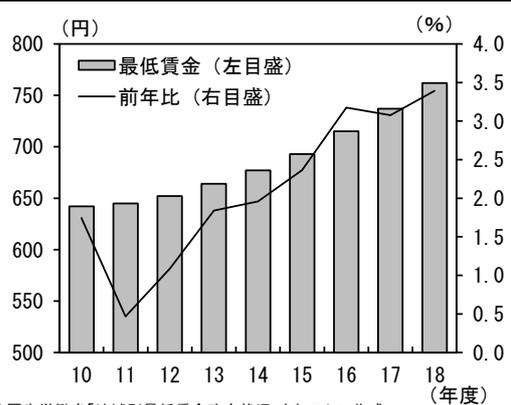
(注) 詳しくは、日本銀行高知支店が 2018 年 7 月に公表した今月のトピック「高知県内企業の 2018 年度の賃上げ動向」を参照 (出所) 日本銀行高知支店

<図表 21> 所定内給与上昇率（高知県）



(注) 第一種事業所の計数 (出所) 高知県「毎月勤労統計調査地方調査」を加工して作成

<図表 22> 最低賃金（高知県）



(出所) 厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」を加工して作成

<図表 23> ヒアリング情報

非製造業 小売	最低賃金引上げを見越し、アルバイト時給を引き上げた。また、正社員はモチベーション確保のためにアルバイト対比で大幅な賃上げ(大幅なベア、賞与増額)を決定した。
非製造業 小売	最低賃金引上げに加え、応募が殆どないため、パート時給を引き上げた。これを受けて正社員についてはベアを実施したほか、大卒初任給を5年連続で引き上げる計画。

² 全国の動向については、日本銀行調査統計局が 2018 年 12 月に公表した「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」を参照。

5. 人材確保に向けた取組み②「実質的な賃上げ」等

- このほか、より人手不足に対して危機感の強い企業は、人材確保・繫留を企図して、「実質的な賃上げ」にも取り組んでいる。
- すなわち、子会社の吸収合併や正社員登用といった形で、社内の給与水準を切り上げるような取組みがみられている<図表 24>。
- その他にも、企業は、ワークライフバランス推進を企図した労働時間の短縮<図表 25>や、労働環境の改善といった福利厚生の実質化<図表 26>など、従業員のモチベーションを高める取組みも実施している。

<図表 24>ヒアリング情報(子会社の吸収合併や正社員登用等)

非製造業 運輸	人手不足が深刻であり、賃上げを行っても応募が殆どない。このため、人材繫留を企図して、子会社からの派遣としていたドライバーについて、子会社を吸収合併して当社社員として採用し、当社の賃金体系に給与を変更。この結果、該当社員については月平均1万円程度のベアになった。
製造業	受注を一部断るほど人手不足感が強い。このため、雇用確保を企図して、パートを正社員に登用したほか、ベア、定期昇給を実施。正社員登用した者を含めると全従業員で平均5%近い賃上げで、賃上げ率は前年度の2倍近い。
製造業	受注好調を背景に繁忙度が非常に高く人手不足が深刻。このため人材繫留を企図し、作業日数分を日給で支払っていた作業員(正社員)に対し、日数に関わらず月給で支払うように変更し、同時に数%の賃上げを実施。

<図表 25>ヒアリング情報(労働時間の短縮等)

製造業	働き方改革として残業時間抑制に取り組む。残業の減少分従業員の手取りが減るため、その約1/3を賞与で還元。従業員は以前よりもプライベート充実を重視するようになっており、上述の取組みも高評価を得ている。
非製造業 小売	雇用確保のため所定労働時間を7時間40分とし(賃金は8時間分)、この点をPRすることで同業他社との差別化を図っている。実際に働いてからこの利点に気付く人も多いため、離職防止の観点からも有意義な制度。
非製造業 卸売	最近の若者はワークライフバランスを重視する傾向があると聞いたため、土曜日の勤務終了時刻を午後3時から正午までに短縮している。
非製造業 小売	賃上げは収益の圧迫要因となるため難しいが、年始の三が日を定休日とし、人材繫留を図っている。

<図表 26>ヒアリング情報(労働環境の改善)

製造業	従業員の安全面や働きやすさを勘案し、事務所の新築(津波避難ビルとなる計画)や既存事務所の改装を進めている。このような取組みを実施したところ、採用面接の際に当社が安全面や働きやすさを重んじているために志望したという学生も出てきた。
-----	--

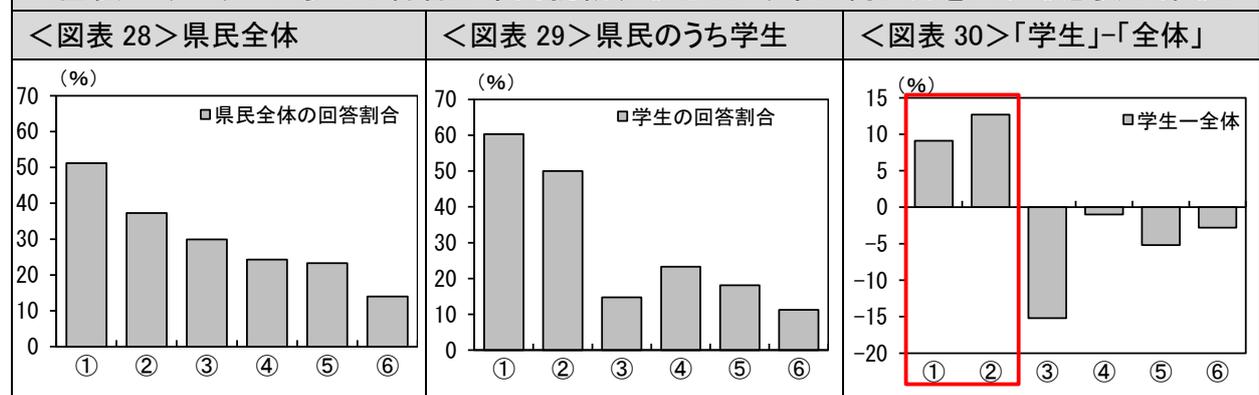
- 一方で、人材確保に向けた取組みについては、県外企業対比での県内企業の見劣りや、求職者のニーズ対比では不十分との声も聞かれており、今後の取組みの余地があると考えられる<図表 27>。

—— 県民に対するアンケート調査からも、給与・福利厚生充実化、多様な職場を求める声が多くなっている(特に学生が多い)<図表 28、29、30>。

<図表 27>ヒアリング情報

調査機関	人手不足を背景に、当地で新卒採用活動を行う県外大手企業が増加しており、豊富な資金力を用い、家賃や奨学金の半額負担等の福利厚生充実化で学生の確保に成功している。その一方、相対的に資金力のない県内企業は福利厚生の充実化に取り組んでいるが、一段と充実化できる企業は少なく、やや苦戦している。
教育機関	県内企業は、初任給引上げや福利厚生の充実化等を行っているが、学生にとって取組みは不十分な印象。初任給の引上げのみや作業場の改装だけといった小手先の改善だけではなく、女性の働きやすさや長時間労働の是正、キャリアパスの見える化といった基本的な取組みを総合的に確りと行うことが重要。
就職支援機関	企業が賃上げや福利厚生の充実化に取り組むことはもちろん好ましいが、求職者が求めているのは、経営者が従業員をどれほど大切にしているかである。社員同士の繋がりを強めるような取組みや、一人一人にやりがいを与え、多様な働き方を後押しする取組みが必要である。これらの取組みを実施できれば、人材確保に資するのみならず、社員の生産性も向上し、非常に価値の高い企業となるだろう。

<図表 28、29、30>多くの若者が県内就職するために、県は何に力を入れる必要があるか



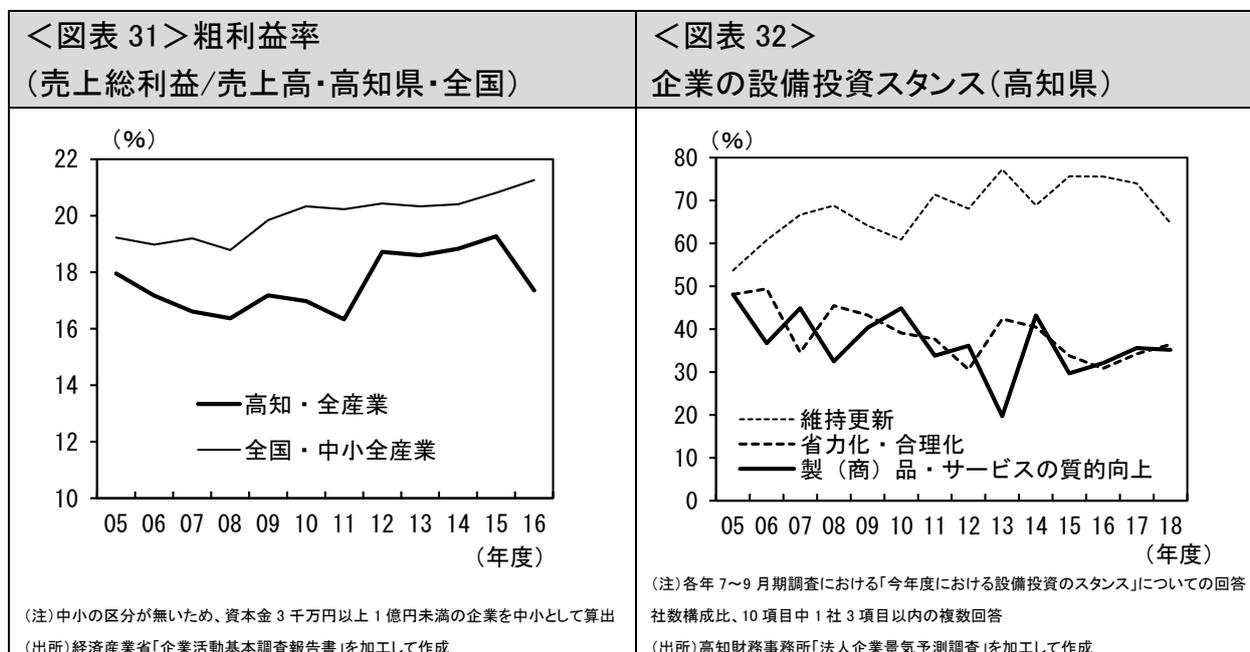
①企業に給料、福利厚生等を改善するよう働きかける、②多種多様な職場を数多くつくる、③小さい頃から県内企業の職場体験や企業訪問などを通して、仕事への理解を深める取り組みを行う、④県内で頑張っている企業の情報を全国に発信する、⑤県内か県外への進路を決める高校生等に対する、県内企業の紹介を強化する、⑥新しい事業を起こしやすい環境を整備する

(注)アンケートでは、「平成 31 年度の人口の社会増減を均衡させるという目標を実現するためには、多くの若者に県内で就職していただけるようになることが重要です。そのために、県として何に力を入れる必要があると思いますか。」という設問に対して2つまで選択。「その他」、「無回答」を除いて表示

(出所)高知県「平成 29 年度県民世論調査」を加工して作成

6. おわりに

- 本稿では、人手不足に直面するもとで、高知県企業が人材確保に向けてどのような層（若年層、高年層、女性、外国人）を確保するためにどのような施策（初任給引上げ、定年延長、賃上げ、「実質的な賃上げ」等）を行っているかを確認した。
- 足もとでは、企業や行政等の施策もあって高齢者や女性等の労働参加により、人口減少下においても労働力人口、就業者数は横ばいとなっている<図表3、17>。もっとも、先行きについては少子高齢化、人口減少が進むもとで労働力人口、就業者数は減少が予想される³。
- このため、企業が人材確保を図るためには、先行きも人材確保に向けた施策は重要となると考えられるが、これらの施策は、企業にとって追加的な経費負担となる。
- すなわち、企業は、人材確保に向けた施策のみならず、経営の合理化（省力化となる設備投資や不採算サービス・製品の中止等）や、高付加価値サービス・製品の提供等を通じて、少ない人材でも多くの利益を稼ぐための施策（労働生産性向上に向けた施策⁴）も同時に取り組む必要があるだろう⁵。
 —— なお、当地企業の粗利益率をみると一貫して全国を下回っている<図表 31>。また、設備投資内容をみると、「省力化・合理化」や「製（商）品・サービスの質的向上」といった利益の増大につながりやすい投資に比べ、「維持更新」の割合が高くなっている<図表 32>。



以上

³ ただし、さらなる労働参加により、労働人口の減少は緩和される可能性がある。詳しくは、日本銀行高知支店が2018年4月に公表した「高知県の労働力率の引き上げ余地について」を参照。

⁴ 詳しくは、日本銀行高知支店が2018年1月に公表した「高知県企業の労働生産性向上に向けた取り組み」を参照。

⁵ 日本銀行高知支店が2018年12月に公表した「高知県における非製造業の経営パフォーマンスについて」では、企業による経営管理体制の構築・強化が肝要であると指摘している。