

Title:

## 労働市場の過熱と企業の対応

Vol.1では、転職時の賃金変動、すなわち「転職者が、転職前後で賃金面の悪化が少ない／賃金が増加するようなかたちで転職しているかの度合い」を、流動化における健全性として定義し、国際比較を行う事で日本の労働市場が不健全な状況にある事を示した。また、時系列での比較を行う事で、健全な流動化が、徐々にではあるが着実に進んでいるという事実を確認した。

Vol.2前半では、再度、時系列での比較を行う。Vol.1では「転職時の賃金変動状況」という統計指標のみを扱ったが、ここでは日本銀行公表の全国企業短期経済観測調査(通称:短観)と比較する事で、健全な流動化が景気の改善のみによってもたらされたものではない点、すなわち、景気の過熱以上に労働市場が過熱している点に触れる。

Vol.2後半では、健全な流動化が着実に進んでいる背景として、過熱する労働市場に対する企業の対応に着目する。具体的には、市場の過熱感が非常に高まっていた2018年時点で、多くの企業が賃金制度変更のような抜本的な対策の検討を開始していた事実を示す。

また、「景気の過熱以上に労働市場が過熱している」という事実は、企業の視点に立つと「自社製品売上や市場規模といった業況の変化から捉えられるレベル以上に、採用の難易度が高まっている」と言い換える事もできる。その点を踏まえ、一部の企業が労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった可能性や、統計指標の提示によって、そうした企業についても賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある点について言及する。

## 01

## 景気の過熱と労働市場の過熱

ここでは、Vol.1後半に続き、再度、時系列での比較を行う。Vol.1では「転職時の賃金変動状況」という統計指標のみを扱ったが、Vol.2では日本銀行公表の全国企業短期経済観測調査（通称：短観）と比較する事で、健全な流動化が景気の改善のみによってもたらされたものではない点、すなわち、景気の過熱以上に労働市場が過熱している点に触れる。

## 全国企業短期経済観測調査（通称：短観）とは

日本銀行公表の全国企業短期経済観測調査（通称：短観）では、企業に対し、業況や雇用人員に関する判断項目を問い、得られた回答を以下の定義に沿って、D.I. (Diffusion Index)という指標に仕立てている。

## 業況

企業に対し「収益を中心とした、業況についての全般的な判断」について問う。「良い」「さほど良くない」「悪い」から選択。

$$\text{業況判断D.I. (\%pt)} = \text{「良い」の回答社数構成比 (\%)} - \text{「悪い」の回答社数構成比 (\%)}$$

→以下では業況感と呼ぶ。

本稿においては景気の過熱感、景況感といった表現は、業況感と同義と見なしてよい。

## 雇用人員

企業に対し「雇用人員の過不足についての判断」について問う。「過剰」「適正」「不足」から選択。

$$\text{雇用人員判断D.I. (\%pt)} = \text{「過剰」の回答社数構成比 (\%)} - \text{「不足」の回答社数構成比 (\%)}$$

→以下では人員不足感と呼ぶ。

参考：日本銀行ホームページ

「業況」項目は、企業に対し「収益を中心とした、業況についての全般的な判断」を問うものである。調査対象の各社は、自社の売上などの状況を中心に、自社製品・サービスの市場環境といった情報を踏まえて「良い」「さほど良くない」「悪い」の選択肢の中から一つを選び回答する。これらを集計し、指標として公表される値は「業況判断D.I.」と呼ばれる。

集計プロセスでは「“良い”と回答した社数の構成比 (%)」から、「“悪い”と回答した社数の構成比 (%)」を差し引いた値 (%pt) を求める。40%の企業が「良い」、35%の企業が「さほど良くない」、25%の企業が「悪い」と回答した場合、業況判断D.I.の値は「40% - 25% = 15%pt」となる。以下では、この業況判断D.I.を「業況感」と呼ぶ事にする。なお、本稿においては、景気の過熱感や、景況感といった表現は業況感と同義であると見なしてよい。

「雇用人員」項目は、企業に対し「雇用人員の過不足についての判断」を問うものである。調査対象の各社は「過剰」「適正」「不足」の選択肢の中から一つを選び回答する。これらを集計し、指標として公表される値は「雇用人員判断D.I.」と呼ばれる。

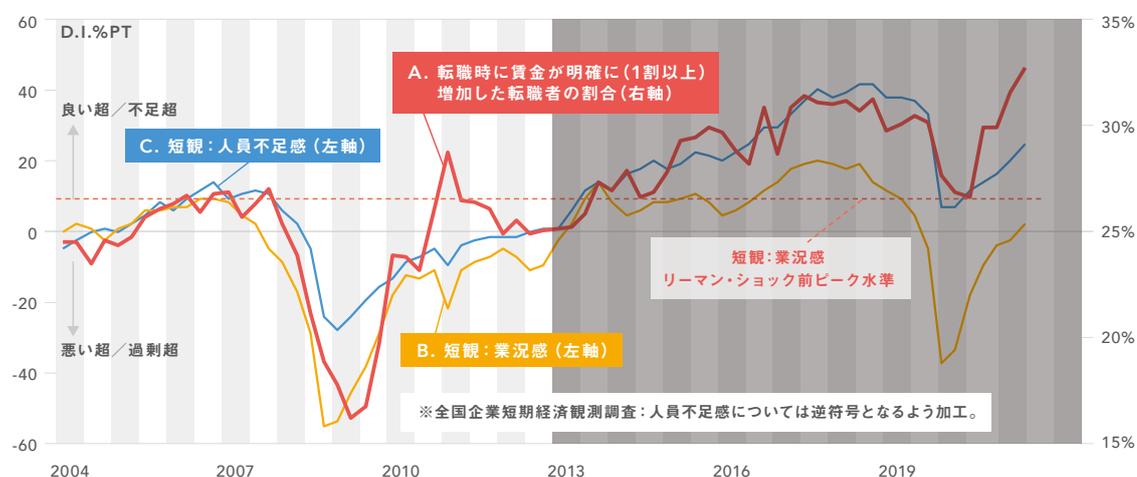
集計プロセスでは「“過剰”と回答した社数の構成比(%)」から、「“不足”と回答した社数の構成比(%)」を差し引いた値(%pt)を求める。以下では、この雇用人員判断D.I.を「人員不足感」と呼ぶ事にする。なお、本稿において人員不足感をグラフで図示する際には、推移の方向を業況感と合わせるために、正負を逆転させるかたちで表示する。

### [~2012年] 景気の過熱感と労働市場の過熱感は概ね連動

図表1は、「転職時に賃金が明確に(1割以上)増加した転職者の割合<sup>1)</sup>」(右軸、A)と、短観における業況感／人員不足感(左軸、B、C)を一枚のグラフにプロットしたものである。

業況感(B)と人員不足感(C)の2指標は、2013年頃までは、長きにわたり「業況感が悪化すれば人員は過剰となり、改善すれば不足する」という、安定した関係性を有していた。企業は、売上計画が高まれば、その分、人員計画を伸長させるはずである。景気が良くなり、売上が伸びれば人手が必要になるという意味で、この関係はごく自然であると言える。

図表1: 業況感／人員不足感、転職時に賃金が増加した転職者の割合



出所: 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

1 弊社「転職時の賃金変動状況」にて公表。

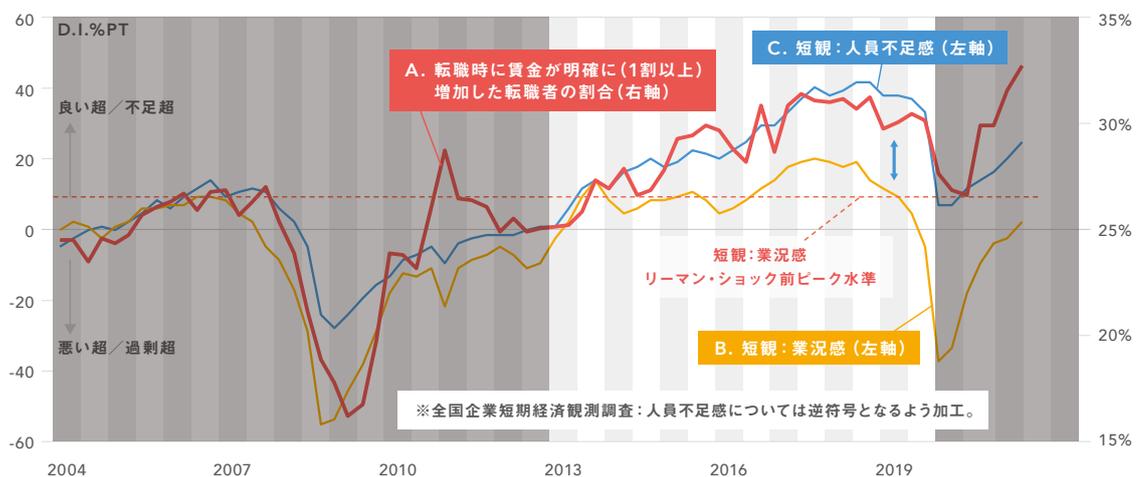
### [2013年～2019年] 景気の過熱以上に労働市場が過熱

しかし、2013年頃を起点に両指標は乖離を始める。2016年～2019年頃の業況感(図表2、B)は、リーマン・ショック前のピーク水準(点線)と概ね同水準か、わずかに上振れる程度の水準であるのに対し、同時期の人員不足感(C)は、リーマン・ショック前のピーク水準(点線)を大きく上回っていた。2004年から2012年における業況感と人員不足感(逆符号)の差の絶対値の平均は7.1pt、変動の大きい2008年と2009年を除くと4.0ptである一方、2013年から2019年の平均は12.5ptと大幅に拡大する。

そして、「転職時に賃金が明確に(1割以上)増加した転職者の割合」(A)についても、2013年以降はリーマン・ショック前のピーク水準(点線)を上回るかたちで伸長を続けていた。

健全な流動化が着実に進んでいる背景には、景気という循環的な要因に加えて、人手不足状態が慢性化していく構造的な要因がある可能性が高いと言える。

図表2：業況感／人員不足感、転職時に賃金が増加した転職者の割合



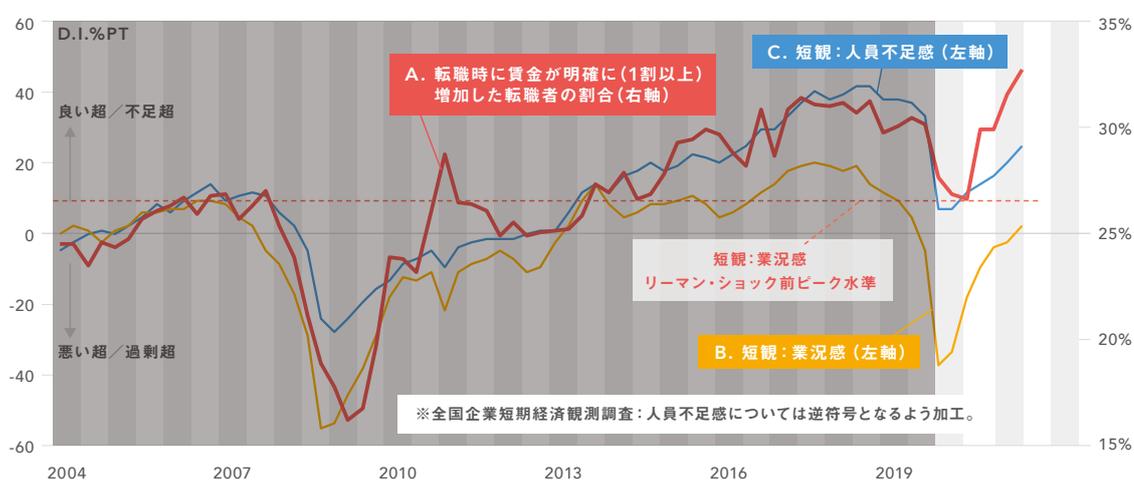
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

## [2020年～] 景気の底でも労働市場の過熱感は高水準を維持

新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年初以降は、3指標ともに急激な下落を見せたが、注目すべきはそれらの水準である。2013年以降、業況感(図表3、B)と乖離して上昇し続けていた人員不足感(C)や「転職時に賃金が明確に1割以上増加した転職者の割合」(A)は、足元の急落を受けてもなお、リーマン・ショック前、2007年頃のレベル(点線)にあった。すなわち、新型コロナウイルスの感染拡大による落ち込みにおける「ボトム」の水準が、リーマン・ショック前の「ピーク」の水準と概ね一致していたのである。

2013年以降、業況感と乖離して上昇し続けていた事による「貯金」は、新型コロナウイルスの感染拡大による大幅な落ち込みをそっくりそのまま吸収できる程にまで拡大していたという事になる。

図表3：業況感／人員不足感、転職時に賃金が増加した転職者の割合



出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

足元では、3指標すべてが底を打ち、明確な改善基調に転じているが、それらの水準感には大きなばらつきがある。業況感(黄)は、足元でわずかにプラス(良い超)に転じたばかりの状況である一方、人員不足感(青)は、2016年頃の水準まで上昇している。

そして、「転職時に賃金が明確に(1割以上)増加した転職者の割合」(赤)は、2021年7月～9月分以降、感染拡大前の水準を超えて、当該統計の始点である2002年以降における最高値を更新するかたちでの推移が続いている。

## ポイント

健全な流動化は、時系列で見ると着実に進んでいる。  
これは、景気の改善のみによってもたらされたわけではない。  
労働市場は、景気以上に過熱している。



出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

# 02 企業の対応

Vol.2後半では、健全な流動化が着実に進んでいる背景として、過熱する労働市場に対する企業の対応に着目する。具体的には、市場の過熱感が非常に高まっていた2018年時点で、多くの企業が賃金制度変更のような抜本的な対策の検討を開始していた事実を示す。

また、前半部分で触れた「景気の過熱以上に労働市場が過熱している」という事実は、企業の視点に立つと「自社製品売上や市場規模といった業況の変化から捉えられるレベル以上に、採用の難易度が高まっている」と言い換える事もできる。

その点を踏まえ、一部の企業が労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった可能性や、統計指標の提示によって、そうした企業についても賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある点について言及する。

## 採用が難航した企業の7割が賃金制度の変更を検討

以下では、市場の過熱感が非常に高まっていた2018年に筆者らが独自に行ったアンケート調査を紹介する。この調査では、足元の採用活動の状況と、賃金制度変更の必要性に関する以下の設問に対して、「会社・事業の方向性について、最終決裁をする立場」の方々1,000人と、「人事や採用について最終決裁をする立場」の方々802人の合計1,802人から回答を得ている。

当該調査では、1番目の設問にて、ここ1～2年(調査時点:2018年3月)の中途採用の状況を、2番目の設問にて、賃金制度の変更の検討有無を確認した(図表4)。

これらの設問の回答結果を以下の図表5に記した。回答が得られた1,802人のうち、ここ1～2年の中途採用の状況について「採用が難しくなっている」と回答したのは1,028人であった。このうち710人は「賃金体系の変更について何らかの検討を行いましたか」という問いに対し、「今後検討を行う可能性がある／検討を行ったことがある」と答えている。すなわち、採用が難航している企業の約7割は、賃金制度変更のような抜本的な対策の必要性を感じているという結果となった。

図表4

設問1. この1～2年の中途採用の活動状況をお知らせください。

- 全体として採用が難しくなっている 難しい
- 一部の職種等について、採用が難しくなっている
- 概ね採用できている 問題なし
- 全く問題なく採用できている
- 採用活動は行っていない 採用せず

設問2. この1～2年で賃金体系の変更について何らかの検討を行いましたか。

(賃金体系の異なる子会社や事業部の設立を含む)

- 検討を行う必要はない 必要なし
- 検討を行う必要は殆どない
- 今後検討を行う可能性がある 必要あり
- 検討を行ったことがある

図表5：設問1／設問2の回答結果

		賃金体系の異なる子会社等の設立を含む	
		賃金制度変更の検討	
		必要なし	必要あり
中途採用の状況	難しい	1,028人 (100%)	318人 (31%)
	問題なし	358人 (100%)	187人 (52%)
	採用せず	416人	710人 (48%)
	合計	1,802人 <sup>※</sup>	

※「会社・事業の方向性について、最終決裁をする立場」の方々1,000人と、「人事や採用について最終決裁をする立場」の方々802人の合計

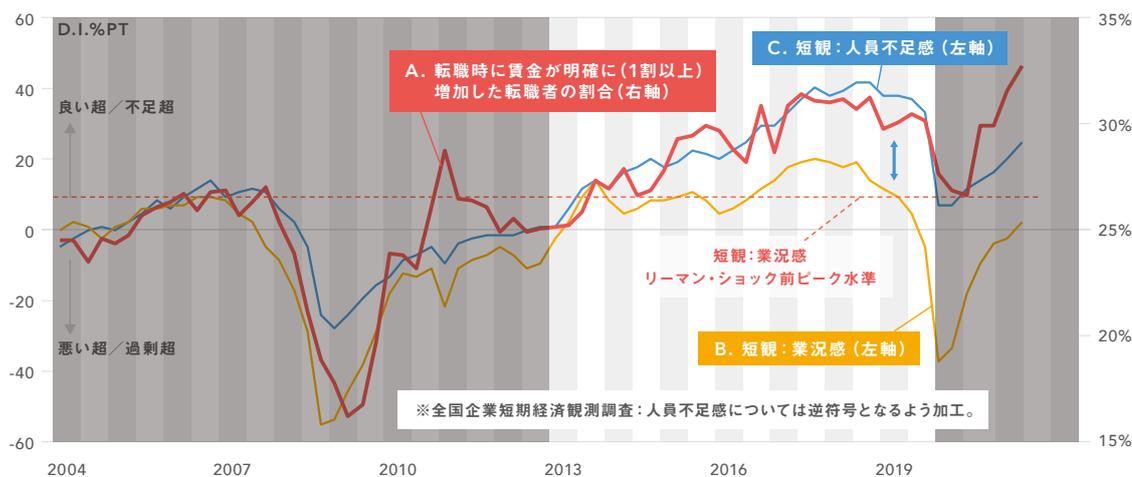
### 更に多くの企業が賃金制度変更を検討するために必要なのは統計情報

前半部分で触れた「景気の過熱以上に労働市場が過熱している」という事実は、企業の視点に立つと「自社製品売上や市場規模といった業況の変化から捉えられるレベル以上に、採用の難易度が高まっている」と言い換える事もできる。以下では、一部の企業が労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった可能性がある事を示すほか、統計指標の提示によって、そうした企業についても賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある事を示す。

図表6は図表2の再掲である。前述の通り、業況感(B)と人員不足感(C)は、2013年頃を起点に乖離を始め、当該調査を実施した2018年頃になると、業況感(B)は、リーマン・ショック前のピーク水準(点線)をわずかに上回る程度であるのに対し、人員不足感(C)は、リーマン・ショック前のピークである2007年の水準を大きく上回っていた。

そして、「転職時に賃金が明確に(1割以上)増加した転職者の割合」(A)についても、人員不足感(C)と連動するかたちで、業況感(B)から乖離した上昇を続けていた。

図表6：業況感／人員不足感、転職時に賃金が増加した転職者の割合



出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

当該調査を実施した2018年の業況感は2007年の水準と概ね一致する。意識的であれ、無意識的であれ、自社の売上の状況や、自社製品・サービスの市場環境といった業況感に関する情報に依存するかたちで、採用基準を2007年頃と同程度に置いていた場合、2018年の採用活動は難航していた可能性が高いと言える。

そこで、このような認識のギャップが存在したのか確認するため、当該調査では、賃金制度の変更(設問2)について「必要はない」「必要は殆どない」と回答した場合は、図表7に示した記事を提示した後、追加で設問3(図表8)を用意した。

なお、提示した内容は、弊社「転職時の賃金変動状況」で公表している統計情報と、その簡易的な説明である。「転職時に1割以上賃金が増加した転職者の割合」の時系列推移を示すとともに、その足元の水準がリーマン・ショック前のピークである2007年の水準を大きく上回っていた点についての言及を行っている。

図表7：設問2で「必要なし」を選択した場合に提示する記事  
(弊社「転職時の賃金変動状況」で公表している統計情報)



採用競争が過熱するなか、転職によって収入が増加するケースが増加。  
2013年頃から年々高まり、直近ではリーマン・ショック前の水準を大きく超えている。

図表8

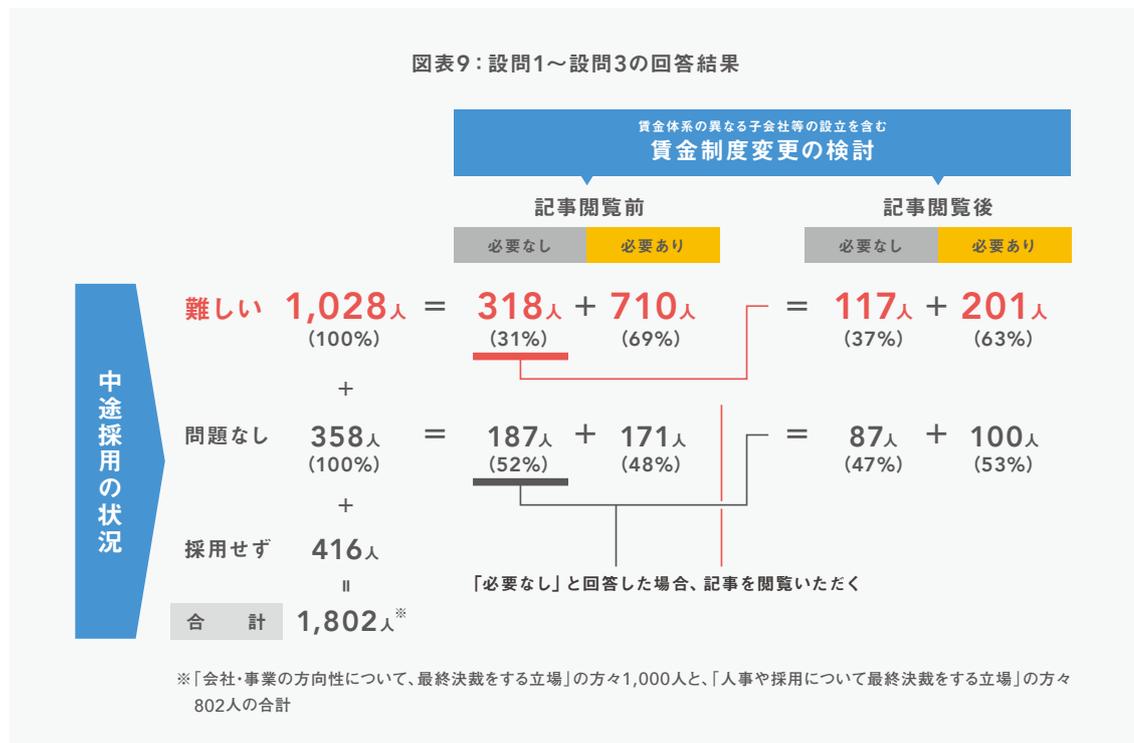
設問3. この記事を見て、賃金体系の変更についての必要性を感じましたか。

- 賃金体系の変更について検討を行う必要性は感じない  **必要なし**
- 賃金体系の変更について検討を行う必要性は殆ど感じない  **必要あり**
- 賃金体系の変更について検討を行う必要性を少し感じた  **必要あり**
- 賃金体系の変更について検討を行う必要性を感じた  **必要あり**

これらの設問の回答結果を以下の図表9に記した。前述の通り、回答が得られた1,802人のうち1,028人が、ここ1～2年の中途採用の状況について「採用が難しくなっている」と回答し、この1,028人のうち710人は、賃金制度変更のような抜本的な対策の必要性を感じているという結果であった。

以下では、「採用が難しくなっている」と回答した1,028人から、賃金制度変更のような抜本的な対策の必要性を感じている710人を差し引いた「残りの318人」に注目する。この318人は「賃金体系の変更について何らかの検討を行いましたか」という問いに対し、「必要はない／必要は殆どない」と答えている。

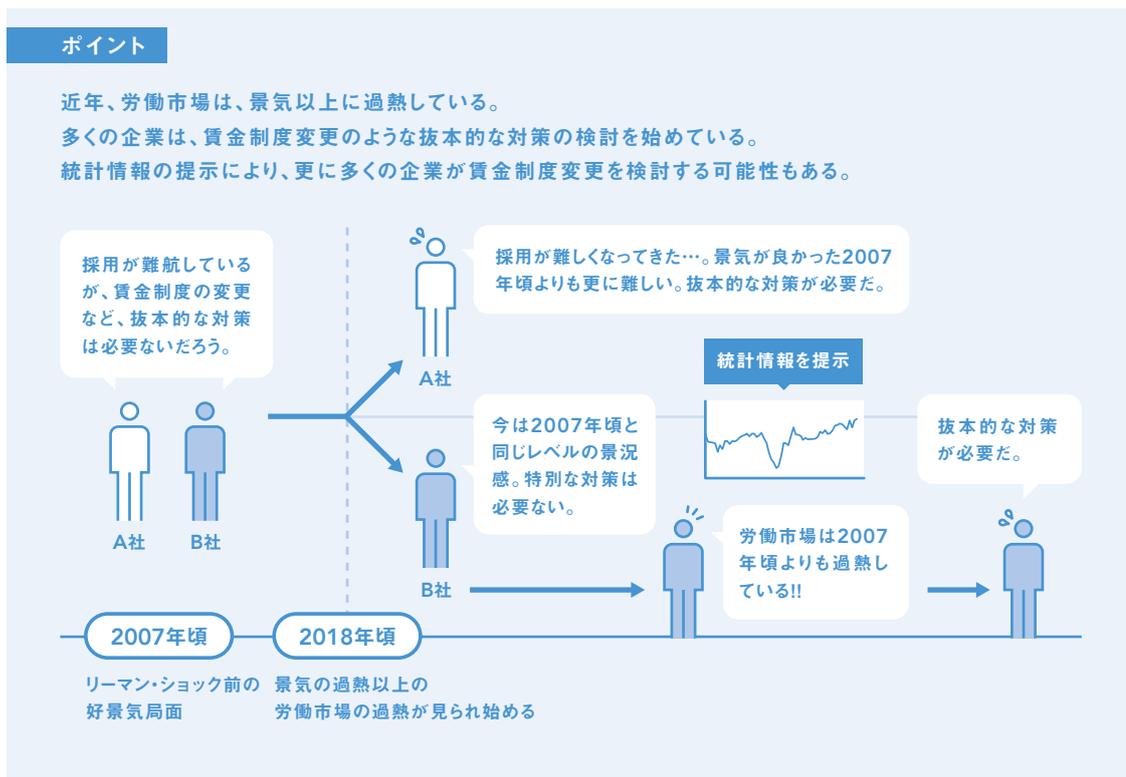
この「必要ない／必要は殆どない」と回答した318人に、前述の統計情報(図表7)を提示した上で「この記事を見て、賃金体系の変更についての必要性を感じましたか。」という追加設問(図表8)を回答いただいたところ、201人が「必要性を感じた／少し感じた」と回答した。すなわち、約3分の2の回答者が、記事の閲覧をきっかけとして賃金制度の変更に対するスタンスを変えた事になる。



また、スタンスの変更割合について、ここ1～2年の中途採用の状況について「採用が難しくなっている」と回答したケースと「問題なく採用できている」と回答したケースを比較すると、前者の場合は63%がスタンスを変更(「制度変更の必要なし」と答えた318人中、201人が「必要あり」へ変更)、後者の場合は53%(「制度変更の必要なし」と答えた187人中、100人が「必要あり」へ変更)と、10pt程度の差が出ている。

これらの結果は、特に採用に苦戦していたケースにおいて、労働市場の過熱レベルを適切に把握できていなかった企業が存在する可能性がある事を示唆しているほか、統計指標の提示によって、このような企業が賃金制度変更などの意思決定に踏み切る可能性がある事を示唆している。

このところの労働市場の過熱感は、業況感から乖離した水準で推移している状況である故、自社の売上の状況や、自社製品・サービスの市場環境といった業況感に関する情報の把握に加えて、別途、労働市場の過熱感“自体”を、定量的に、タイムリーに把握する事の重要性は一段と増していると言える。



出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、株式会社リクルート「転職時の賃金変動状況」

執筆者：高田悠矢 株式会社リクルート 特任研究員

2010年 日本銀行 入行

経済指標の推計手法設計や景気判断など、マクロ経済・金融領域における統計分析業務に携わる。

2015年 株式会社リクルート 入社

経営統括室、事業開発室、人事部、広報部を兼務し、戦略策定のための分析や、リコメンドエンジンの開発、人事課題に対する統計分析の適用、自社データを活用した経済指標の作成・発信など、データ起点の様々な取り組みの企画・実行を担う。 ※統合前はリクルートキャリア所属

2021年 Re Data Science株式会社 創業 / 株式会社リクルート特任研究員 就任

2018年 より、総務省 統計改革実行推進室 研究協力者

本稿の作成にあたっては、中村天江氏(公益財団法人連合総合生活開発研究所／リクルートワークス研究所)、神林龍氏(一橋大学)、柏村美生氏、島昌平氏、緒方真樹子氏、林史子氏、増本全氏、宮村収氏、徳永真紀氏、岩元洋介氏、津田郁氏、高島優花氏、鈴木紘二郎氏(株式会社リクルート)の各氏から有益な助言をいただいた。ここに記して感謝したい。