

Works
Report

2024



2023年
1318円

2013年
1067円

1993年
938円

賃上げに

効果はあるか

——パート・アルバイトの賃金から考える経営戦略の再構築

賃上げに 効果はあるか

——パート・アルバイトの賃金から考える
経営戦略の再構築

3 はじめに
賃上げの効果をいま一度捉え直す

4 PART.1 パート・アルバイトの賃金の動向

8 COLUMN パート・アルバイトとはどのような労働者か

11 PART.2 賃上げの効果を考える

17 PART.3 賃金上昇時代の経営改革

施策① 資本による代替

施策② タスク再構築

施策③ 動機付け

施策④ 基幹化と正社員転換

施策⑤ 事業の構造改革 —集約化と価格転嫁—

28 結びに代えて
本プロジェクトを通してみえるもの

賃上げの効果をいま一度捉え直す

近年、労働市場における賃金上昇圧力は急速に強まっている。特に、パート・アルバイトの時給水準の上昇は著しい。厚生労働省「毎月勤労統計調査」によると、パート労働者の時給水準は2013年の1067円から2023年には1318円まで上がった。この10年間で名目賃金上昇率は実に23.5%にも達する。2010年代年央以降、非正規雇用の賃金は正規雇用に比較して高い伸びを継続している。最低賃金の上昇による影響のほか、人手不足が深刻化するなかでパート・アルバイトを充足するために賃金を引き上げざるを得ない状況が生じてきているものとみられる。

他方、このような労働市場の環境変化に企業はどのように対応しているだろうか。企業活動の継続のために賃金を引き上げる必要があると認識していながらも、賃上げが人材の確保にどれほどの効果をもつのかは明確にわからないという企業も多いのではないだろうか。

多くの企業は、周辺企業の賃金を分析して人材を獲得できるだけの競争力ある賃金を提示するように努めている。事業を継続するうえで、人材確保は企業として欠くことができない要素である。しかし、人材の確保のために賃上げが必要であったとしても、企業として安定的な利益を上げ続けなければならない以上、従業員の賃金はいくらでも引き上げられるわけではない。そう考えれば、賃金上昇下にあっても、人材確保のためのコストとそのほかの施策のコストを比較衡量するなど、人材戦略は総合的に考える必要がある。そのためには、いま一度賃上げがもつ効果をしっかりとつかむことが必須だ。

本報告書は、近年賃金上昇が著しいパート・アルバイト従業員に着目し、賃上げの効果を分析する。協力企業から人事データの提供を受けることで、実際に賃上げをするとパート・アルバイト従業員の採用や定着にどれほど効果があるのかを解析し、その効果を具体的な数値にして示している。さらに、賃上げによって生じるコストの増加をいかにして吸収するのか、様々な企業や有識者へのヒアリングを通してエッセンスを抽出し、体系的に整理した。

深刻な人手不足が継続するなか、賃金は本当に引き上げなければならないのか。引き上げるとしたら賃上げに合わせて必要な施策は何か。豊富な人事データ分析^{*1}と事例の紹介によって、賃金上昇時代の経営がどのようなものになるのかを探っていこう。

*1 本研究においては、人事データのご提供やヒアリング調査などを通じて社内での取り組み内容を伺う機会をいただくなど、協力企業の皆様方には多大なるご協力をいただいた。また、有識者の皆様方には、本研究を進めるうえで重要なエッセンスをご教示いただいた。この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

PART. 1

パート・アルバイトの賃金の動向

まずはじめにパート・アルバイトの賃金動向や就業実態について、データと理論に基づき整理をする。そのうえで、パート・アルバイトの賃上げの効果を研究することの意義を考えていきたい。

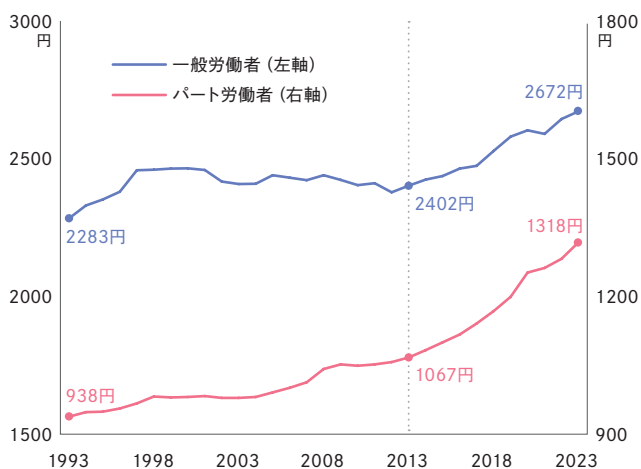
パート労働者の時給はこの10年間で23.5%上昇

厚生労働省「毎月勤労統計調査」によれば、パート労働者^{*2}の時間あたり賃金（名目）は2013年から2023年にかけて23.5%上昇した（図表1-1）。正社員を中心としたフルタイム労働者（一般労働者）の伸びは同時期に11.2%であり、パート労働者の上昇率

は一般労働者よりも顕著に高いことがわかる。

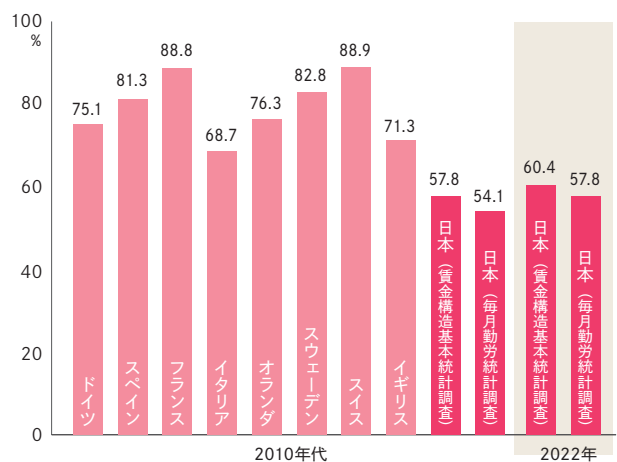
これまで、日本の労働市場において、パート労働者の賃金水準は一般労働者と比較して低い水準にとどまっていた。図表1-2では、一般労働者の賃金を100（%）として、2010年代の日本と欧州各国のパート労働者の賃金水準を比較している。このグラフからも、日本は欧州各国と比較してパート労働者の賃金水準が相対的に低いことが確認される。近年、パート労働者の賃金水準は上昇しているとはいえ^{*3}、最新となる2023年の水準（一般労働者の時給：2672円、パート労働者の時給：1318円）でみてもまだ差が大きい。このようにしてみると、日本のパート労働者の賃金には、まだまだ上昇余地があるようにみえる。

図表1-1 時間あたり賃金の推移



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

図表1-2 パート労働者の賃金の国際比較
一般労働者の時間あたり賃金を100とした際のパート労働者の時間あたり賃金の水準



出所：Eurostat Structure of Earnings Survey (2010、2014、2018)、賃金構造基本統計調査（2010、2014、2018、2022）、毎月勤労統計調査（2014、2018、2022）注1：欧州諸国と日本の比較は、2010年、2014年、2018年の値の平均（毎月勤労統計調査は2014年、2018年のみ）で実施し、日本のみ2022年のデータも併記した 注2：対象者は、Eurostat 10人以上の雇用者を有する企業；賃金構造基本統計調査 10人以上の常用労働者を雇用する事業所；毎月勤労統計調査 常時5人以上を雇用する事業所

時給分布は最低賃金を 超える狭い範囲に集中

続いて、賃金の分布もみてみよう。リクルートが発行している求人情報誌「タウンワーク」のデータベースより2022年10～12月の3か月間に募集されたパート・アルバイトの時給額の分布を示した（図表1-3）。

グラフの左端は地域別最低賃金水準にあたる。分布は10円刻みに記しており、縦軸は全募集件数に占める割合を示している。この図からわかるのは、現状では、パート・アルバイトの募集のうち相当な割合が最低賃金近傍の狭い範囲に集積している、ということである。実際、図表1-3の一番左端の棒は最低賃金ぴったりから+9円までの水準での募集の割合を示しているが、この水準での募集件数は全募集件数の4分の1を占めている。

一方で、2023年10月の最低賃金改定では、最低賃金は全国加重平均で43円引き上げられた。2022年から2023年の引き上げ幅（全国加重平均43円）

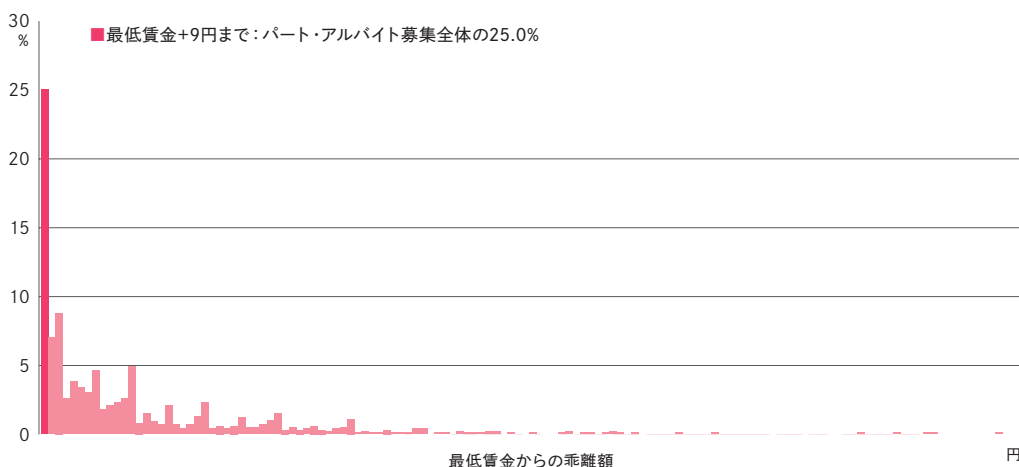
の間に図表1-3全体の36.4%の募集が存在しており、多くの求人が翌2023年の改定に伴って募集賃金を引き上げざるを得ない状況だったことがわかる。政府は2030年代半ばまでに最低賃金を1500円に引き上げる目標を掲げており、今後も時給水準の大幅上昇は避けられないだろう。

正社員との 大きな賃金格差

国際比較のデータ（前掲図表1-2）からは、日本のパート労働者の賃金水準は一般労働者と比較して相対的に低かったことがわかる。

その要因の一つが、企業内部にあることが指摘できる。つまり、職務や人材の活用に関して、正社員との差があるという点が挙げられるだろう。厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」*⁴によれば、「正社員と職務が同じであるパートタイム労働者がいる」事業所は、2011年には16.7%、2016年には15.7%あった。最新の2021年調査では、正社員と

図表1-3 パート・アルバイトの募集賃金の分布（最低賃金からの乖離額表示）



出所：株式会社リクルート「タウンワーク」データベースより集計

注：「タウンワーク」より得られる募集賃金から地域別最低賃金額の差をとり、その額の分布を掲載している

職務が同じパートタイム・有期雇用労働者がいる事業所の割合が示されているが、それでもこの割合は21.5%とあまり拡大しなかった。つまり、日本においては、そもそも正社員と同一の職務に就くパート労働者が少ないのである。それが、日本におけるパート・アルバイトの賃金水準が低いことの大きな要因となっている。

企業が交渉力を持ちやすい市場環境

次に、労働需給の側面からパート労働者の賃金が低かった理由を考えてみよう。まず、労働供給面からは、パート・アルバイトとして働く人の「働く理由」が重要になる。

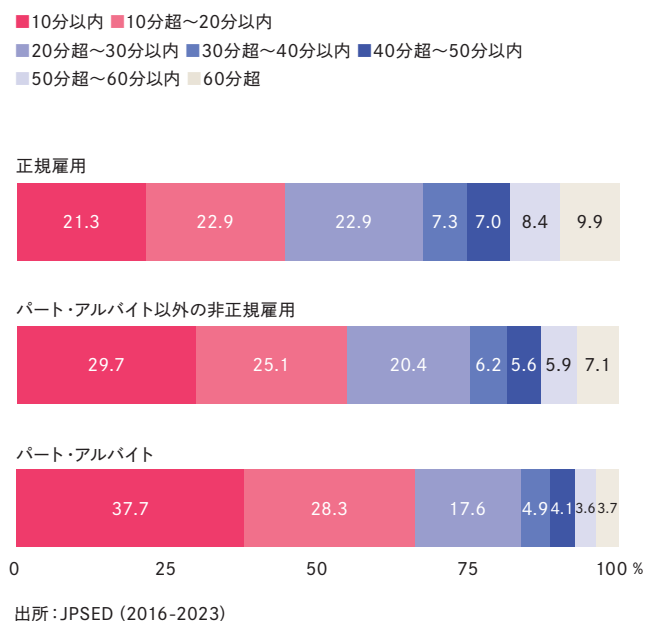
リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（JPSED）（2023）」^{*5}によれば、パート・アルバイトとして働く人がその働き方を選ぶにあたって最も重視した理由（単一回答）は、「家計の補助・生活

費・学費等を得たいから」（36.9%）や「自分の都合の良い時間に働きたいから」（28.7%）といったものだった^{*6}。

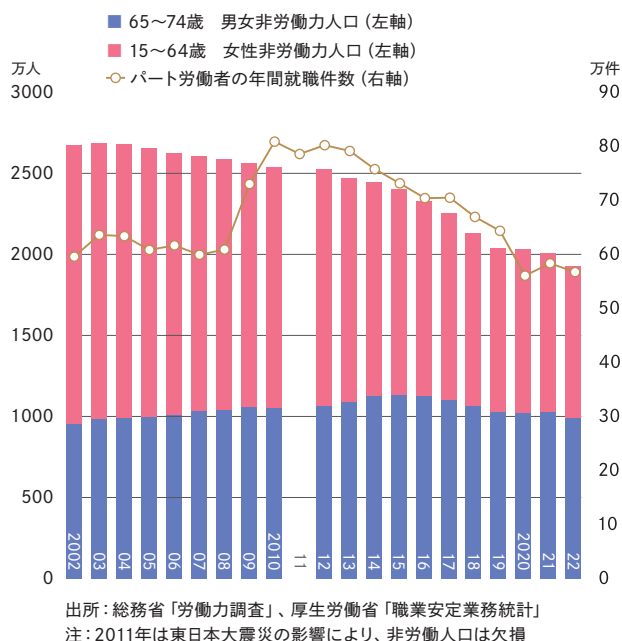
家計補助的な、あるいは柔軟な働き方を望む者が勤務先を選ぶ場合、自宅から距離が近いことが優先順位として高くなりやすい。実際、雇用形態別の通勤時間をみると、パート・アルバイトは片道の通勤時間が10分以内の割合が37.7%であり、20分以内で66.0%、30分以内では8割を超える。他の雇用形態と比べて明らかに通勤時間が短い傾向にある（図表1-4）。

労働者が自宅近くで仕事を探すことは、裏を返せば、パート・アルバイトを採用したい店舗が採用における交渉力をもつことにつながる。働きたい人にとっては働く場所が限られるので、その範囲での就業を前提とすれば賃金など労働条件の交渉は企業側つまり当該店舗に有利に働く。このような状況を経済学では買い手独占（monopsony）という^{*7}が、自宅近くで短時間柔軟に働くことに重きを置いた層が一定数存在したことが、これまで企業にとって廉価な賃金水準で労働力を確保できる状況を作っていたといえるだろう。

図表1-4 雇用形態別の通勤時間



図表1-5 非労働力人口と就職件数の推移



労働力のプールは 枯渇し始めている

これまでの、就業者の増加が買い手独占的な市場が保たれることを可能にしてきた。実際、人手不足が表面化してきた2010年代においても、女性や高齢者を中心に、全国の就業者数は右肩上がりに増えており、コロナ禍直前の2019年には6724万人と過去最高水準を記録している。

しかし、このような状況は、今後続いていかないだろう。図表1-5は、15～64歳女性と65～74歳男女の非労働力人口の合計とハローワークを通じたパート労働者の就職件数の推移を示している。これをみると、非労働力人口は長期的に減少しているとともに就職件数も減っている。就労可能かつ現在仕事に就いていない人が日本の労働市場全体として減少している様子が推察され、企業にとっては労働者の獲得が年々難しくなっている現状が浮き彫りになっている。

将来の日本の労働市場においてサービス需要量の多い高齢者人口比率が急速に高まる一方、生産年齢人口は急激に減少していくため、人手不足は今後さらに深刻化していくと考えるのが妥当である。今後、人手不足が本格化していくことになれば、人手を確保するため、企業はさらなる賃上げを迫られるだろう。

とはいえ、単に賃上げするのみでは企業にとって利益水準の縮小につながってしまう。当然、企業は闇雲に賃上げをするわけにはいかない。そう考えれば、賃金に関しては、どの程度の水準にすれば人員をしっかりと確保できるのかを考える必要がある。

つまり、賃金の“最適な水準”を見極める必要があるのである。そのような見極めに欠かせないのは、賃上げによってどのような効果を期待できるのかについての、確かな知見である。

賃上げの効果を検証する

そこで次章Part2「賃上げの効果を考える」では、

企業の人事データの分析を通じて、賃上げの効果を明らかにする。そのうえで、賃上げに伴い企業がとりうる戦略を示していく。

賃上げの効果については、賃上げによってパート・アルバイトの採用や定着にどの程度の効果があるのかを実際のデータに基づいて分析する。賃上げの効果を数量的に捉えることは、人材を確保するための施策の比較や組み合わせを考えるうえでも、各施策の費用対効果や影響の大きさを考慮して人材戦略を立てるうえでも重要である。

さらに最終章Part3「賃金上昇時代の経営改革」では、賃上げと同時に企業が検討すべき、全社的な取り組みについても示していく。賃上げは従業員1時間あたりのコストを引き上げるため、仕事の配分や人材育成の在り方など既存の取り組みを見直す必要も出てくるだろう。

たとえば、パート・アルバイトのコストが高くなり正社員との賃金差が縮まれば、正社員との業務分担を見直す必要が生じる。あるいは、長期的な雇用関係を見据え、パート・アルバイトの人材育成の在り方が変わっていく可能性も考えられる。賃上げを起点として、企業がとりうる戦略を考えるためのエッセンスを提供する。

*2 パート労働者には正規雇用も一部含まれている。その意味で、本プロジェクトでいう「パート・アルバイト」とは異なる。データの制約上、図表1-1と図表1-2においては一般労働者とパート労働者の分類によって論じた。同様のデータの制約から、図表1-5についてもパート労働者を扱っている。

*3 図表1-2は、他国のデータが入手可能な2010年代での比較を行ったが、日本については執筆時点で2022年の数値も入手可能である。2010年代のパート労働者の賃金の伸びが大きかったためパート労働者の賃金水準は高まったが、それでも2022年時点では「賃金構造基本統計調査」で60.4%、「毎月勤労統計調査」で57.8%にとどまっている。

*4 最新の2021年実施時には「パートタイム・有期雇用労働者総合実態調査」に名称変更。

*5 以下、Part1におけるJPSEDの集計は、JPSED2016～2023の8年分のデータに各年のクロスセクションウェイトを用いて行っている。

*6 他の集計と条件を揃えるため、勤め先での呼称が「パート・アルバイト」であり、時給で働く者に限定して集計した。

*7 買い手独占的な労働市場を想定して日本の労働市場を分析した研究として、たとえばIzumi et al. (2020) などが挙げられる。

パート・アルバイトとはどのような労働者か

本研究では特にパート・アルバイトに焦点を合わせたうえで、賃金が上昇するなかでの人材戦略の在り方について考察を行っている。本コラムでは、改めてパート・アルバイト労働者の特徴やその過去からの変化などを分析する。

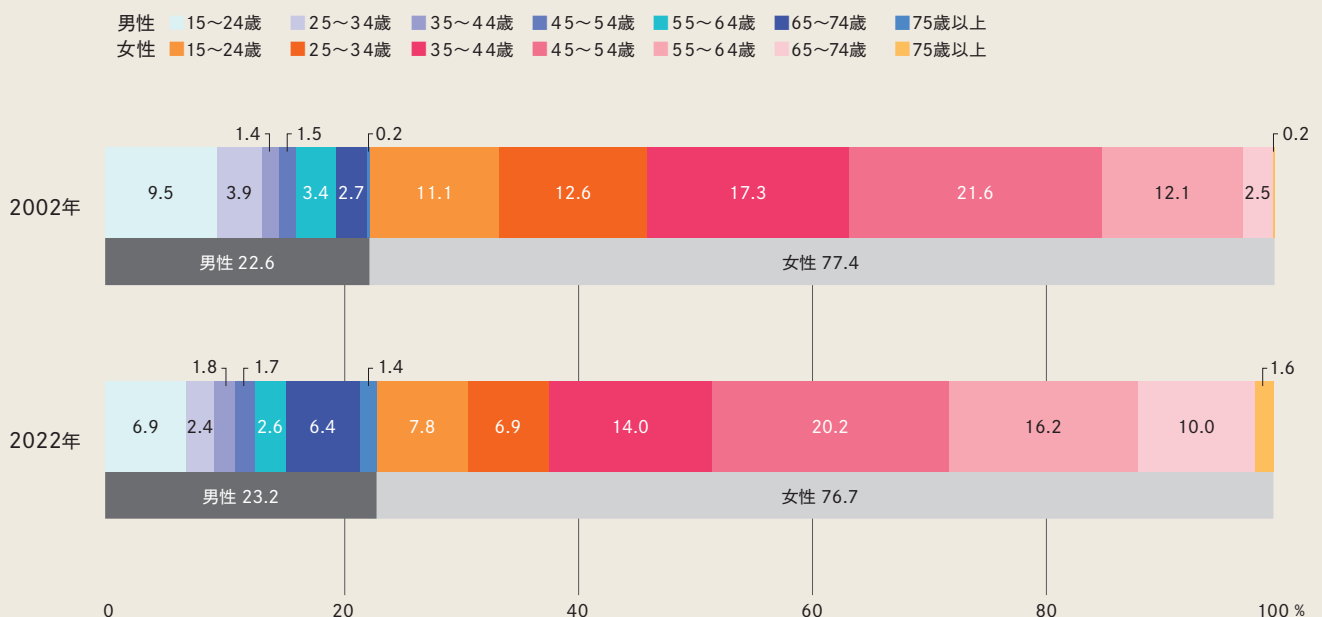
若年、壮年女性、高齢層はパート・アルバイトとして働く割合が高い

まず、総務省「就業構造基本調査」から就業者のうちどのくらいの割合がパート・アルバイトとして働いているかを性別・年齢別に確認すると、男女と

もに就学者の多い15～24歳では男女合わせて2割程度がパート・アルバイトとして就業している。男性の25歳以降はパート・アルバイトの割合は概ね1割未満にとどまり、反対に多くが正規雇用者として働いている。

他方、女性では25歳以降も2割から3割程度がパート・アルバイトとして就業している。女性は年齢層が高くなるほどパート・アルバイトの割合も高くなるが、男性は正規雇用の割合が低下する55歳以降もパート・アルバイト以外の就業形態で働く割合が高い。

図表1-6 パート・アルバイトの性別・年齢別構成割合



出所：総務省「就業構造基本調査（2022）」

若年層は減少、高齢層が増加

図表1-6には、パート・アルバイトの性別・年齢別の構成割合とその変化を示している。2002年と2022年のパート・アルバイト労働者のうち男性が占める割合を確認すると、2002年時点が22.6%であったのに対し、2022年時点でも23.2%とほとんど変わらない。この20年間、性別の構成割合には大きな変化がない。

年齢構成はどうか。男女ともに、2002年から2022年にかけて35歳未満の割合が低くなっている。特に、女性の25～34歳の構成割合はこの20年間で半分ほどになっている。一方、若年層とは対照的に高年齢層の構成割合は高まっている。65～74歳男性の割合は2002年の2.7%から2022年には6.4%へと上昇し、同年齢の女性の割合は2.5%から10.0%へと急上昇している。女性の場合は55～64歳も12.1%から16.2%へと高まっている^{*8}。

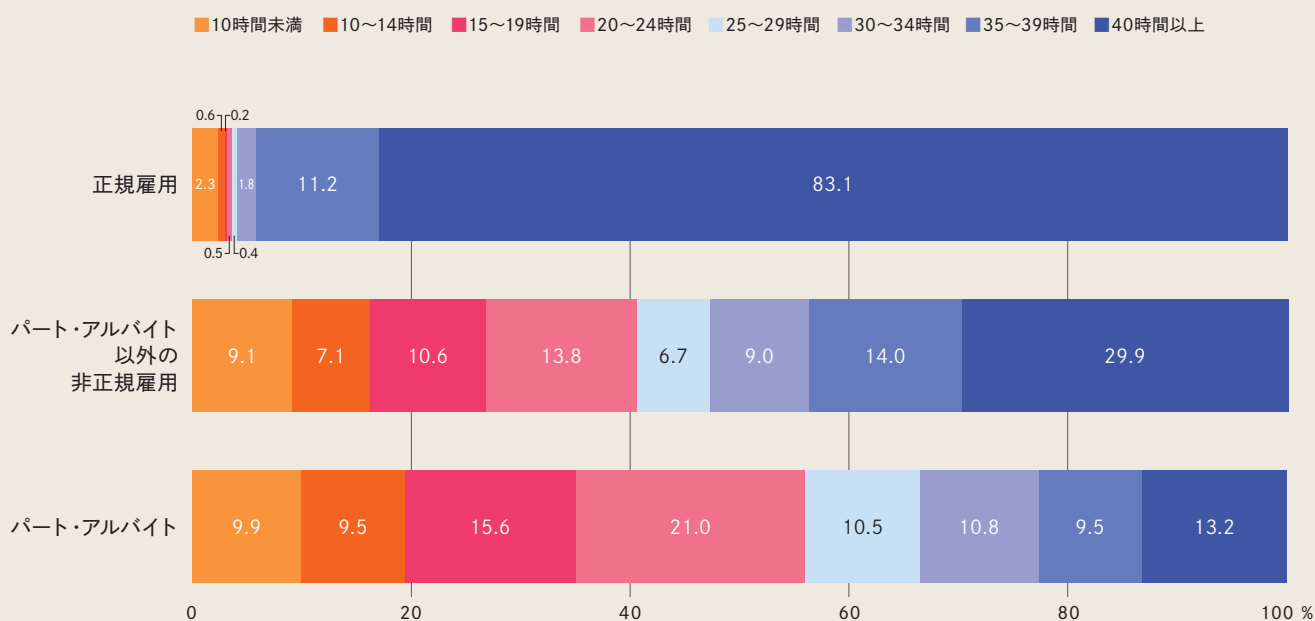
短時間の人も多いが、正社員並みに働いている人も多い

パート・アルバイトの働き方は実に多様である。この点について、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（JPSED）」などを用いてさらにみていこう。図表1-7には雇用形態別の週労働時間の構成を示した。正規雇用者は週労働時間が40時間以上の割合が8割以上、35時間以上では9割以上を占める。

パート・アルバイト以外の非正規雇用者は短時間で働く人の割合が比較的高い。週労働時間が30時間以上の割合が5割、20時間以上30時間未満が2割、20時間未満が3割弱となっている。

パート・アルバイトは労働時間のばらつきがさらに大きい。週労働時間が30時間以上、20時間以上30時間未満、20時間未満がそれぞれ3分の1程度といった構成になっている。短時間で柔軟に働いている層もいる一方で、正社員並みの時間を働いている層もあり、多様なことがわかる。

図表1-7 雇用形態別の週労働時間の分布



出所：JPSED (2016-2023)

配偶者がいる人の多くは 就業調整をしている

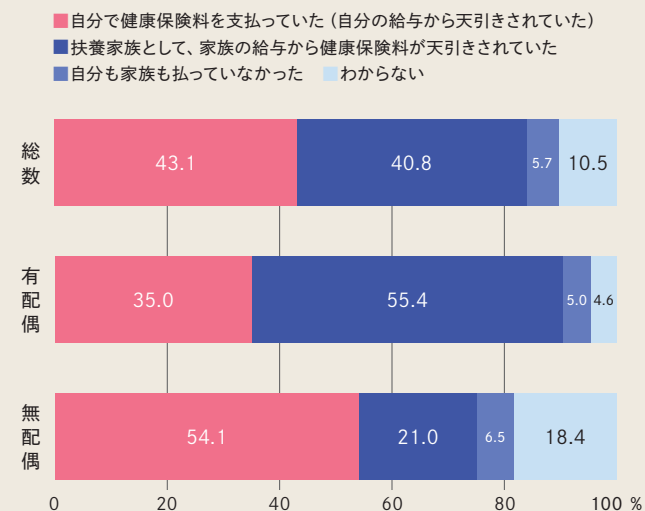
パート・アルバイトとして就業している人の多様性を理解するうえでは、社会保険の適用状況を確認することも重要だ。図表1-8には、配偶状態別の健康保険の加入状況の構成を示した。全体でみると、自分で健康保険料を支払っていた人の割合が43.1%、扶養家族として家族が支払っていた人の割合が40.8%と拮抗している。ただ、配偶者がいる人に限ると、半数以上がその家族が健康保険料を支払っている。扶養あるいは第3号被保険者として働ける範囲内に就業を調整する「年収の壁」の問題が取り沙汰されることは多い。実際に配偶者がいる人といない人では社会保険加入状況に大きな開きがあることから、配偶者がいる人の多くが就業調整をしていると考えられる^{*9}。

10年以上勤続者が約2割

最後に、勤続年数について確認しよう。総務省「就業構造基本調査」によると、2022年時点で、パート・アルバイトでも雇用期間の定めのない人が39%存在している。無期雇用の増加には、2013年施行の改正労働契約法の「無期転換ルール」が少なからず影響しているとみられる。パート・アルバイトの勤続年数が延長されれば、長期勤続を見据えた人材育成・活用がより重要になる。

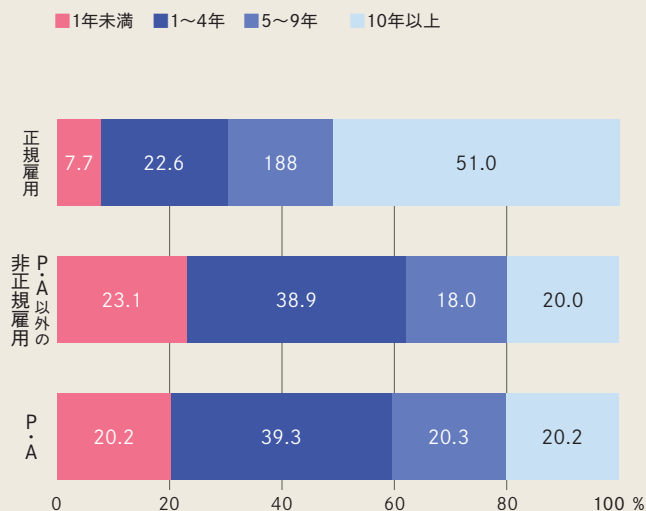
実際に、パート・アルバイトの勤続年数の分布をみてみると、10年以上が20.2%、5～9年が20.3%となっており、正規雇用よりは短い傾向にあるもののパート・アルバイト以外の非正規雇用と同程度の勤続年数となっている（図表1-9）。

図表1-8 パート・アルバイトの健康保険加入状況
(保険料の負担)



出所：JPSED (2016-2023)

図表1-9 雇用形態別の勤続年数の分布



出所：JPSED (2016-2023)

参考文献

佐藤博樹 (2023) 「正社員として働く女性が増えているのか? - 両立支援から活躍支援へ」『日本労働研究雑誌』No. 761, pp. 4-16.
Izumi, Atsuko, Naomi Kodama, and Hyeog Ug Kwon (2020), "Labor Market Concentration on Wage, Employment, and Exit of Plants: Empirical Evidence with Minimum Wage Hike", CPRC Discussion Paper Series, Competition Policy Research Center, Japan Fair Trade Commission.

*8 この年齢別の構成割合の変化は、人口構成の要因が大きい。「就業構造基本調査」で確認すると、65～74歳人口（男女総数）は約1358万人（2002年）から約1687万人（2022年）と1.24倍になった。

*9 佐藤（2023）においても、有配偶女性の「パート」の45%が就業調整しているとの指摘がある。

PART. 2

賃上げの効果を考える

一般に、賃上げをすれば、採用力は増し、従業員の定着を促すことが期待される。しかし、本当にそうなのか。また、効果があるならばその効果はどの程度であるのか。

Part2では、賃上げによる採用と定着への効果について、企業の人事データを用いた分析を行い、その結果を解説する。

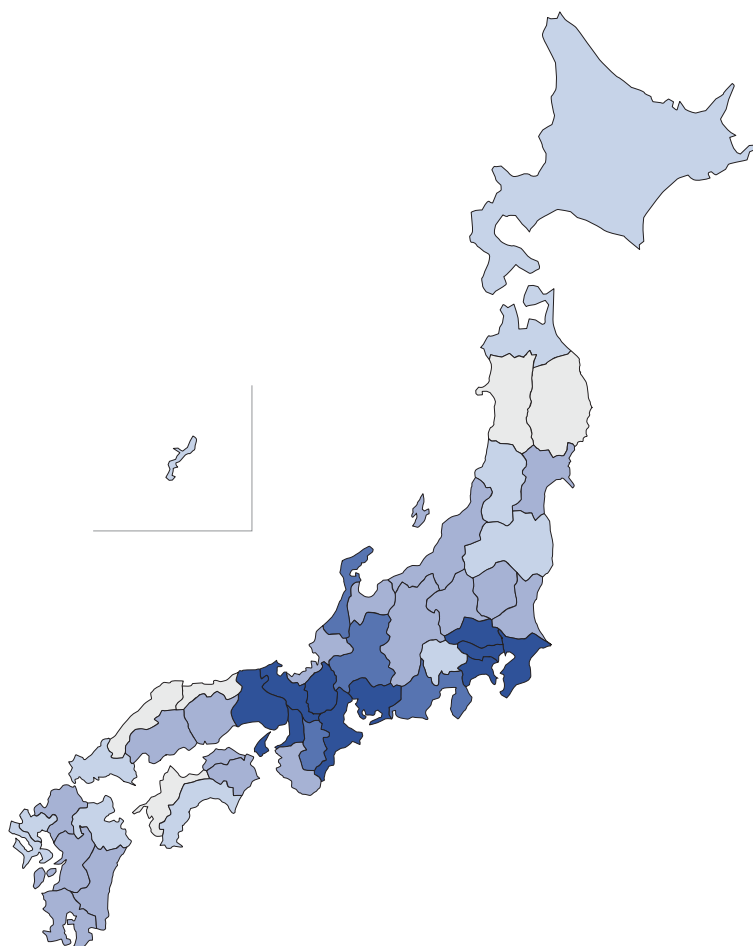
人事データ分析によって、賃上げの効果を検証する

賃上げの目的が何かと問われれば、多くの企業にとって真っ先に挙がるのは採用母集団の形成だろ

う。また、賃金水準が高ければより高い賃金を求めて他社へ転職することが少なくなり、従業員の自社への定着を促進すると予想される。

一方、企業の人事部としては、従業員の採用や定着に関して人間関係や仕事の内容など賃金以外の要因が与える影響が大きいのではないかと考える人も多いだろう。

ここでは、人事データを分析することによって、パート・アルバイト従業員の賃金を引き上げることが採用力の強化や離職の抑制につながるのか、またそうだとすればその影響の大きさはどれほどなのかを定量的に分析する。



図表2-1 データの概要

- 延べ1000店舗以上
- 延べ500店舗～999店舗
- 延べ100店舗～499店舗
- 延べ1店舗～99店舗
- 対象店舗なし

期 間	2019年3月～2023年6月
企 業 数	4
地 域 ^{注1}	42都道府県491市区町村
産 業	小売業、飲食サービス業
店 舗 数	2,424
延べ店舗数	41,532
延べ応募者数	226,387
延べ入社者数	52,671
延べ従業員数 ^{注2}	659,324（パート・アルバイトのみ ^{注3} ）

- 注1 対象に含まれない地域は、岩手県、秋田県、鳥取県、島根県、愛媛県の5県
- 注2 従業員に関する分析は3社のみで実施
- 注3 店舗で業務に従事するパート・アルバイトが対象であるが、店舗での繁閑を指標化するには正社員など店舗で働くすべての従業員の労働時間を利用した

小売、飲食業のリーディングカンパニー 4社の人事データを活用

利用するデータについて簡単に解説しよう。本章では、協力会社4社より、個人が特定されないよう匿名化された人事データや財務等のデータの提供を受けたうえで、リクルートワークス研究所内にてパネルデータを構築し、分析を行っている。パネルデータとは、同一の対象を繰り返し記録したデータである。たとえば、店舗を対象としたパネルデータでは、当該店舗の月別の募集賃金、応募者数、入社者数などの数値をひと月ごとにデータとして入力してある。これによって、賃金の変化が応募者数や入社者数に与える影響を時系列的に分析できる。

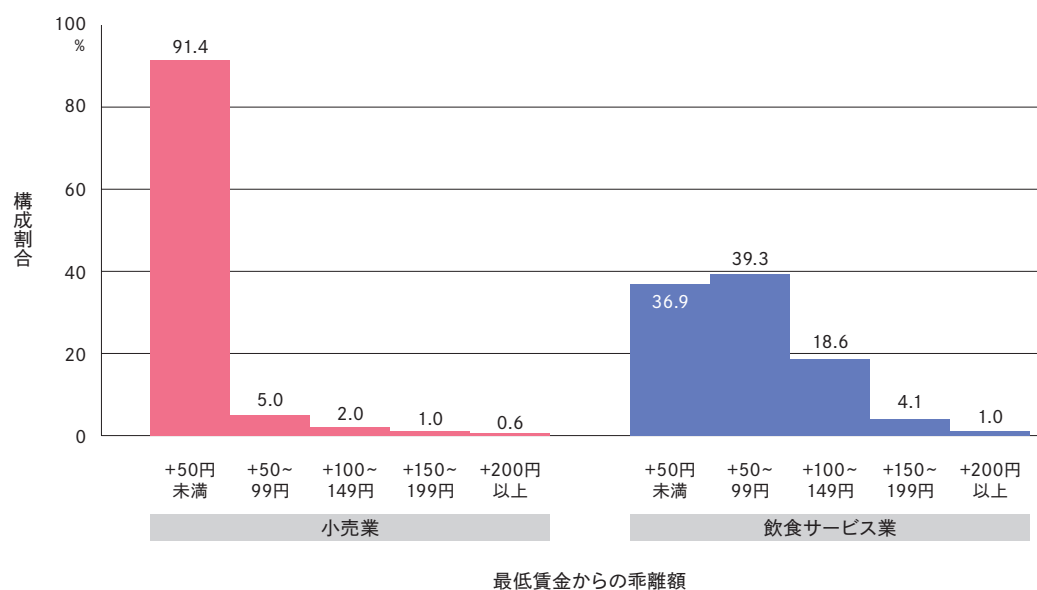
データの概要は図表2-1に示した。協力企業の産業は、小売業と飲食サービス業であり、いずれも各業界のリーディングカンパニーといえる大企業である。

各企業の出店エリアは都市部が中心ではあるものの、42都道府県491市区町村と広い範囲で、事業を展開している。

今回データ提供に協力いただいた4社の募集賃金の分布を確認してみよう（図表2-2）。産業によって募集賃金の分布が異なるため、小売業と飲食サービス業に分けて掲載しているが、小売各社は9割以上が最低賃金から+50円未満に集中していることがわかる。その一方で、飲食各社の募集賃金が最も集中しているのは最低賃金から+50～99円の範囲であり、最低賃金から+199円までの範囲に比較的広く分布している。

各店舗ではそれぞれの仕事の内容や地域の特性に合わせて、どの程度の賃金に設定すれば募集人員が集まるかを見極めながら賃金水準を調整しているとみられる。

図表2-2 協力企業の募集賃金の分布



注1：図表は、協力企業の各店舗における募集賃金を月ごとに集計したもの

注2：募集賃金と各店舗に適用される地域別最低賃金額の差をとり、分布を作成した

人事データ分析によってみえてきた、採用・定着に関する事実

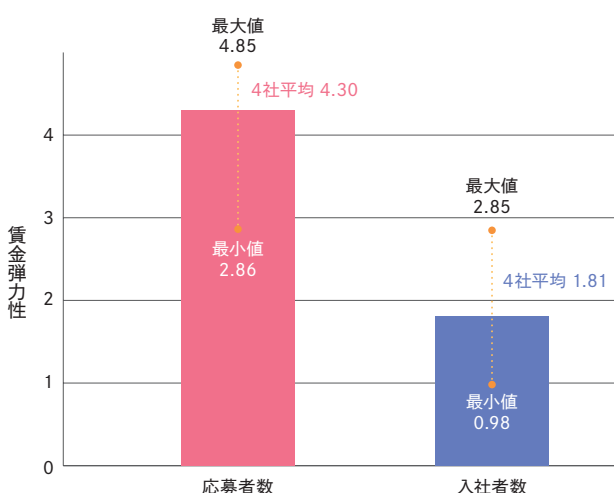
ここからは人事データ分析からわかった従業員の採用と定着に関する事実について、ポイントを6つに分けて解説していこう。

ポイント ①

賃金を1%上昇させると、
応募者数は4.3%増加する

図表2-3には、募集賃金を1%引き上げた場合に、応募者数・入社者数が何%増加するかを示している。この値は、「賃金弾性値」と呼ばれ、その特性を「賃金弾力性」と言い表すことから、以下ではこの表現を用いる。

図表2-3 応募者数・入社者数の賃金弾力性
(賃上げ1%に対して何%応募者数・入社者数が増えるか)



注：被説明変数を応募者数（あるいは入社者数）の自然対数値とし、制御変数として各店舗に適用される地域別最低賃金の自然対数値、同一市区町村内での平均募集賃金^{※1}の自然対数値、同一市区町村内での求人件数^{※1}の自然対数値、同一市区町村内での同一産業の求人件数^{※1}の自然対数値、店舗所在地における平均所得^{※2}の自然対数値を用いた固定効果モデルにより推定

※1 出所：株式会社リクルート「タウンワーク」のデータベースより抽出

※2 出所：総務省「市町村税課税状況等の調」

分析結果によれば、募集賃金を1%上げると応募者数は4社平均で4.30%増加し、入社者数は1.81%増加することがわかった。応募者よりも入社者の弾力性のほうが低いのが、これは応募から入社までの間に選考による不採用や内定者の辞退が生じるためである。データ分析からも、賃上げには採用母集団の形成に確かな効果が認められる。

なお、本分析は企業からの提供を受けた人事データに加えて「タウンワーク」の求人情報を活用している。タウンワークのデータを用いることで近隣店舗の採用動向を加味した分析を行っている^{*10}。

ポイント ②

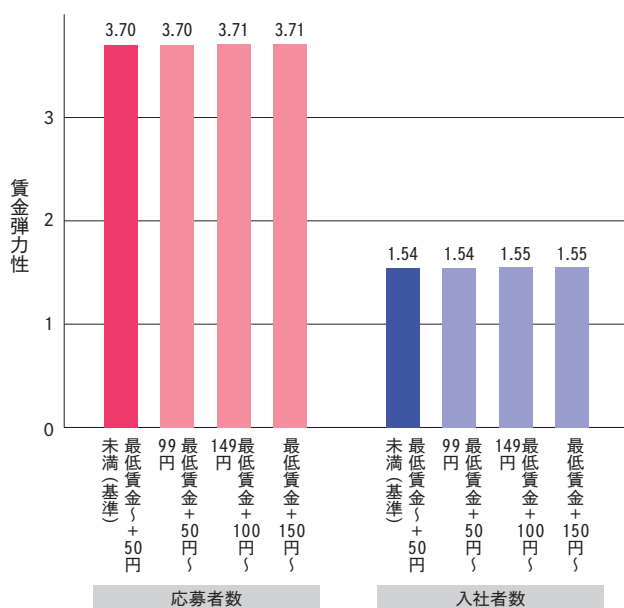
効果にはばらつきがあるが、
4社すべてで
賃上げ効果が存在

図表2-3では、協力企業4社の賃金弾力性について、最も高かった企業の数値と最も低かった企業の数値も示している。賃金を上げれば人が集まりやすい企業もあればそうでない企業もあると予想されるように、賃金弾力性は企業によって幅がある。企業別の応募者数の賃金弾力性を算出したところ最大値4.85、最小値2.86となった。企業によって幅があるものの、いずれの企業も比較的大きな弾力性を有している^{*11}。同様に、入社者数の弾力性も最大値2.85、最小値0.98と幅があるが、いずれの企業でも賃金を引き上げることで入社者数が増加する結果が得られた。企業や店舗の性質、募集賃金の水準はそれぞれ異なっているにもかかわらず、賃上げによってすべての企業で応募者、入社者が増加した。

続いて、店舗ごとの募集賃金の水準が異なった場合、募集賃金引き上げの採用効果に差異がみられるのかを確認したのが図表2-4である。最低賃金から50円未満の範囲で募集賃金を引き上げた場合の効果とそれよりも高い水準で募集賃金を引き上げた場合の効果とで、大小を比較した。これをみると、募集賃金がどの水準にあった場合でも賃上げの効果があることが確認された。さらに募集賃金的水準によって賃金弾力性（賃金を1%上げることによる効果の大きさ）が異なるかといえば、大きな差異はみられなかった。

なぜ、賃金水準が異なっても、賃上げの効果に差がみられないのか。これは、協力企業のなかでも小売業と飲食サービス業では募集賃金の分布が異なることと深く関係する。各店舗では、充足に苦戦している場合には募集賃金を引き上げるなど、これまでの採用実績をもとに必要な賃上げの水準を探りながら募集賃金を設定している。こうした企業努力によって限界的な賃上げ効果が均された結果として、賃金弾力性にあまり差がみられないのだと考えられる。

図表2-4 賃金水準別の賃金弾力性



注：本図表は、各賃金水準別の賃上げの効果をみている。図表2-3はすべての店舗の平均の効果を示しているのに対し、本図表の結果は、横軸に記載された賃金水準において、新たに賃金を1%上げた際の応募者数・入社者数の増加率を示すものである

ポイント ③

コロナ後に賃金弾力性は低下している

近年、あらゆる地域、業種で人手不足が深刻化している。賃上げによる採用への効果は過去から現在にかけて変化しているのだろうか。

図表2-5の赤線は、応募者数に対する賃金弾力性の推移である。新型コロナウイルスの感染拡大の影響が出る前の2020年3月までは賃金弾力性は8～10程度であったが、コロナ感染が拡大した同年4月以降は短期的に急上昇していた。賃金弾力性が大きいということは、少し賃金を高くするだけで応募者が急激に増えることを意味する。賃金弾力性の急上昇が起こった期間は飲食サービス業などを中心に経済活動が停滞した時期にあたり、この期間に募集していた企業には応募が殺到したのだろう。

その後、コロナ禍が広まると就業を控える層も多くなり、今度は弾力性が急速に低下し採用が難しくなった。2021年5月以降は、ようやく落ち着きを取り戻しているが、賃金弾力性は同月の4.85から2022年12月の3.58まで徐々に低下している。

ポイント ④

採用母集団を形成するには、これまでよりも大胆な賃上げが求められる

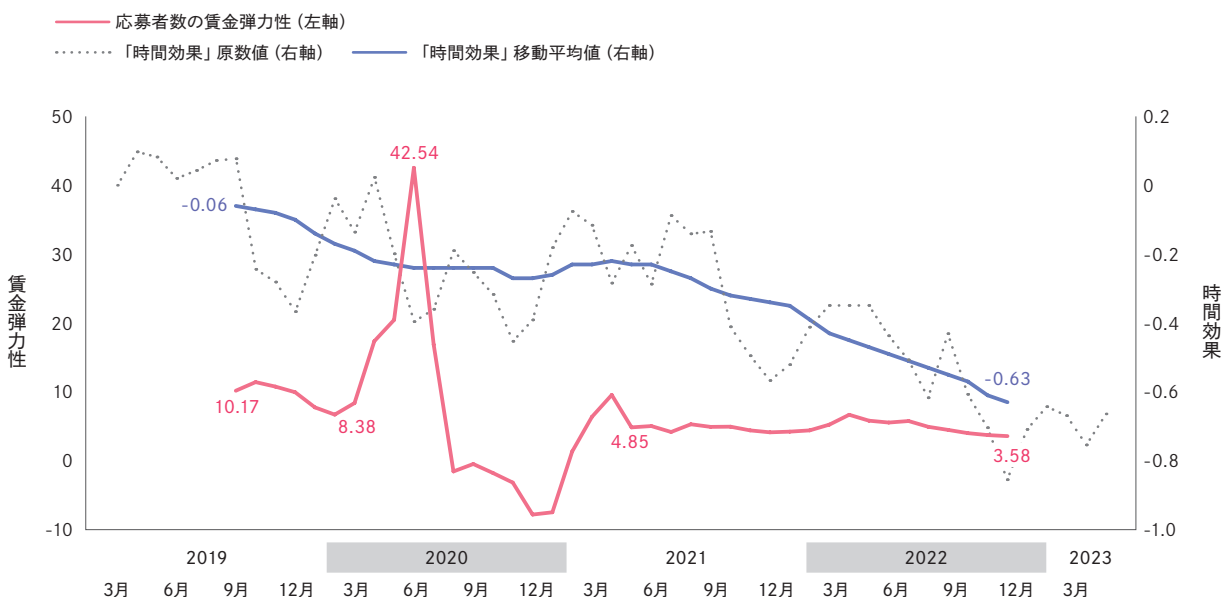
このように、賃金弾力性の大きさは労働需給のギャップに応じて変動する。改めて、コロナ禍の影響がみられる時期を除いて賃金弾力性を比較すると、コロナ禍前の水準は8～10程度、直近の水準は3～4程度となっており、弾力性は長期的に低下傾向にある。人手不足の深刻化により労働需給が一層逼迫してきているなか、賃上げをしても応募者数が増えづらくなってきている。逆に言えば、一定の採用

母集団を形成するためには、これまでよりも大胆に賃金を引き上げなければならない状況になってきているのである。

図表2-5には、採用の難しさを示すデータとして「時間効果」の推移（青線）も示している。「時間効果」は、応募者数の増減に影響する要素のうち、ある時点ですべての店舗に共通する影響の大きさを示している。つまり、青線は全店舗に共通する応募者の集まりやすさが時系列的にどう変化したかをみることができる。「時間効果」は値が低くなるほど賃金を上げても応募者が集まりづらくなっていることを示す。

これをみると、「時間効果」は徐々に低下していることがわかる。これは募集条件を変えていなかった場合には応募者数が減少する環境が継続していることを意味している。賃金弾力性の分析と整合的な結果であり、企業の採用が年々厳しさを増しているということがデータ分析からわかる。

図表2-5 採用難易度の推移



注1：期間別の応募者数の賃金弾力性は、前後12か月を対象期間として実施した回帰分析の推定値であり、回帰分析の対象期間を1か月ずつずらし、実施した分析結果を折れ線で結んだ

注2：「時間効果」は、図表2-3の結果を推定するための回帰分析における月ダミー変数の係数を掲載したもの。移動平均値は、前後12か月の平均値を示す

ポイント ⑤

定着に関しては、 採用に比べて賃金の効果が 出にくい

続いて、協力企業の定着の状況を確認しよう。図表2-6には、協力企業3社におけるパート・アルバイト従業員の年齢構成と1か月間の離職率を示した。年齢層は15～19歳が最も多く、年齢が高くなるにつれて構成割合が低くなる傾向にある。図表1-6と比較すると、若年層の割合が高いことが特徴である。

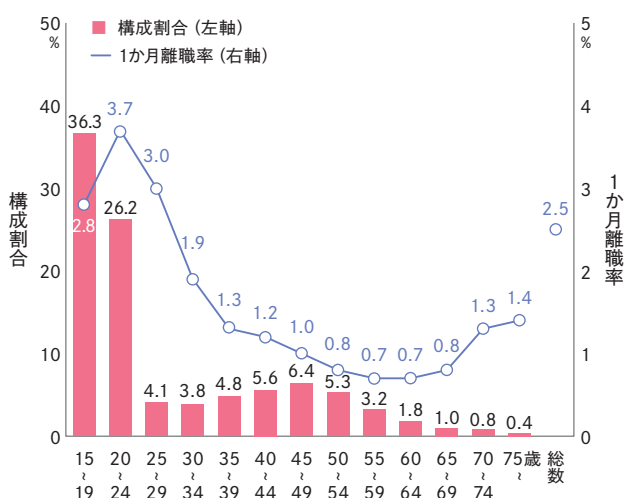
離職率をみると若年層で高く、年齢層が高くなるにつれて低くなる傾向がみとれる。若年層の多くは学生であり、在学する学校の卒業とともに離職することが多いため離職率が高くなる。他方で、壮年期のパート・アルバイト従業員の離職率は低い。こうした年齢層の従業員の離職率の低さは、Part1でもみたような長期勤続のパート・アルバイト層の形成につながっている。

本研究においては、賃金水準が離職率に与える影響についての分析も行った。その結果、離職率に対する賃金弾力性は+0.023という数値が推定された^{*12}

が、この数値は統計的には意味を為さない値といえる。つまり、協力企業全体でみると、賃金上昇が離職を抑制する効果をもつとはいえないという結果になった。職場のヒアリングをしていると、パート・アルバイト従業員の定着に対して、賃金があまり効果をもたないのではないかという現場の声を聞くが、この結果はそうした声を支持するものともいえる。

みれば、賃金上昇が離職率を抑制するには業務負荷が関連するのかもしれない。ただ、A社においてはマン・アワーあたりの売上高が高い店舗で賃上げの効果があつたのに対し、B社では売上高が低い店舗で賃上げの効果があつた理由については、今回の分析では明らかにしきれなかった。賃上げが離職抑制に寄与するのは、どのような条件が備わっている場合なのか、今後解明すべき検討課題である。

図表2-6 年齢構成と離職率



賃上げの経営上の メリットは大きい

以上、賃金上昇は採用において明確な効果があることを確認できた。募集賃金を引き上げれば、より多くの応募が得られ、人員を充足しやすくなる。また、従業員の賃金を引き上げれば、企業ごとに異なる条件において、従業員のリテンションにも一定の効果を及ぼす可能性がある。

こうしたメリットが人件費上昇によるデメリットを上回れば、賃金上昇は確かに経営上効果がある施策と考えることができるだろう。

ポイント ⑥

職場環境の条件次第では、 賃金が離職抑制効果をもつ

しかし、より丁寧にみていくと、様相はやや変わる。売上高のデータが得られたA社とB社について、店舗に在籍する全従業員の1時間（マン・アワー）あたりの店舗売上高に応じて店舗を類型化したうえ分析を行うと、A社では時間あたりの売上高が高い店舗において賃金上昇が離職率を抑える効果もあり、B社では時間あたりの売上高が低い店舗において効果をもつことがわかったのである。

本研究では、店舗ごとの特性を客観的に示す指標としてマン・アワーあたりの売上高を使用した。仮に、マン・アワーあたりの売上高を「業務負荷」と

*10 このような分析結果をみると、店舗ごとの個別の事情によって賃上げの効果が過剰に大きくみえているのではないかと疑問をもつ人もいるかもしれない。しかしここでの分析では、近隣店舗の採用動向も考慮し、さらにデータ化されていない各店舗の個別事情の影響を統計的に取り除く、より信頼性の高い手法を用いている。これは固定効果モデルという統計モデルであり、パネルデータを分析するうえで一般的に使われる分析手法である。

*11 応募者数の賃金弾力性を分析した先行研究との比較から、「比較的大きな弾力性を有している」と述べた。たとえば、Ohta and Komae (2022) において、最低賃金による職業安定所での求職者数の弾力性を分析している。弾力性の値は景気変動により大きくぶれることも報告されているが、2006～2019年の平均で1.8～2.2%程度と報告されている。弾力性の測定対象が異なるために単純な比較はできないものの、図表2-3の結果は比較的大きな弾力性といえる。

*12 採用の分析と同様に固定効果モデルを利用している。本分析の限界として、線形確率モデルを利用している点がある。被説明変数に確率を用いる際、本来は非線形モデルであるロジットモデルなどを採用する必要がある。しかし、月間の離職率が平均で2.5%であり、ロジットモデルを利用するには低すぎるために計算が収束しないという事象が生じた。このような経緯から、線形確率モデルを採用した。

参考文献

Ohta, S and Komae, K (2022) "Vacancies, Job Seekers, and Minimum Wages: Evidence from Public Employment Placement Service Data" Keio IES Discussion Paper Series, DP2022-004.

PART. 3

賃金上昇時代の経営改革

賃金が増えれば、企業としては人件費総額の増加につながり利益が圧迫されることになる。経営としてこの状況を座して待つというわけにはいかない。人件費単価の上昇に対して、企業は今後どのような具体的対策を考えるべきか。有識者の解説や企業の声などを織り交ぜながら考察する。

労働集約型産業では人件費高騰が利益を圧迫

図表3-1は、財務省「法人企業統計」から2022年時点における全産業と飲食・宿泊業における売上高に対するコスト等の割合をとったものである。全産業では売上高を100%としたときに売上原価は74.3%、人件費が13.6%、営業利益が4.0%となる。一方で、飲食・宿泊業は売上原価が37.3%、人件費が28.2%、営業損失が▲4.5%と赤字だ。

コロナ禍による業績悪化の影響もあったとは考えられるが、労働集約型サービスを担っている多くの

企業にとって、すでに高い人件費比率を抱えるなかで人件費総額をさらに引き上げるということは簡単ではない。賃金単価が増えるなか、人件費総額を抑制しながら事業運営を行うためには経営の大きな改革が必要になる。

資本活用とタスク再構成などの経営改革を

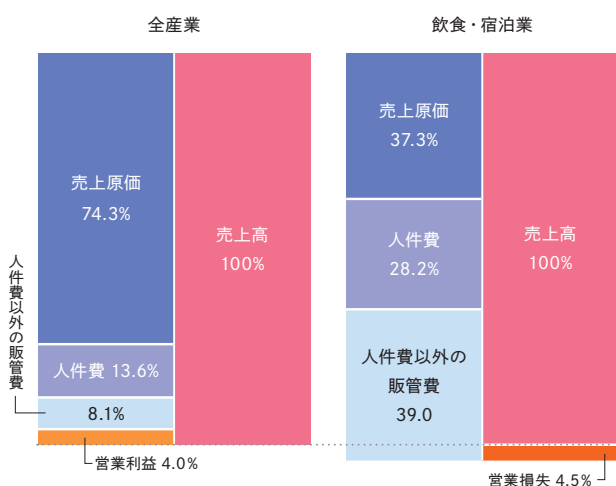
企業がとりうる対策のメニューを掲げれば、まず考えられるのは資本の活用ということになる。人件費単価が増えるなか、売上高に対する人件費比率を維持しようと思えば、事業に必要な人員数を減らさなければならない。近年ではデジタル技術を活用した安価なシステムも登場しており、次の年には前年にはなかったサービスが提供されるなど、経営施策に有効なサービスが整いつつある。

また、賃金上昇と並行して、従業員のタスク構造にも見直しが必要となる。これからの時代は本当に必要なサービスに絞り込んで提供していく必要がある。また、これまで正社員が行っていたタスクをパート・アルバイト従業員に権限移譲していく局面も増えるだろう。これらの施策について、次ページより重要と思われる5つの具体的な施策に整理して詳しくみていくこととする。

賃金上昇局面を乗り越えた企業がシェアを拡大させる

将来を展望すれば、人手不足による賃金上昇圧力はますます強まっていく。ここを乗り越えられる企業にとっては業界におけるシェアを拡大できる好機だ。賃金が増え続けるなかであって、いち早く経営改革に乗り出した企業が将来にわたって持続的な成長を果たすことができるのである。

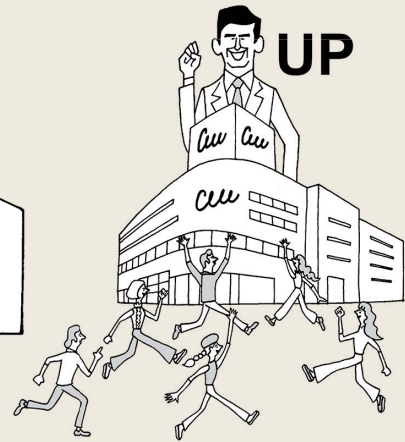
図表3-1 全産業と飲食・宿泊業のコスト構造 (2022年)



出所：財務省「法人企業統計」

賃上げ STAY

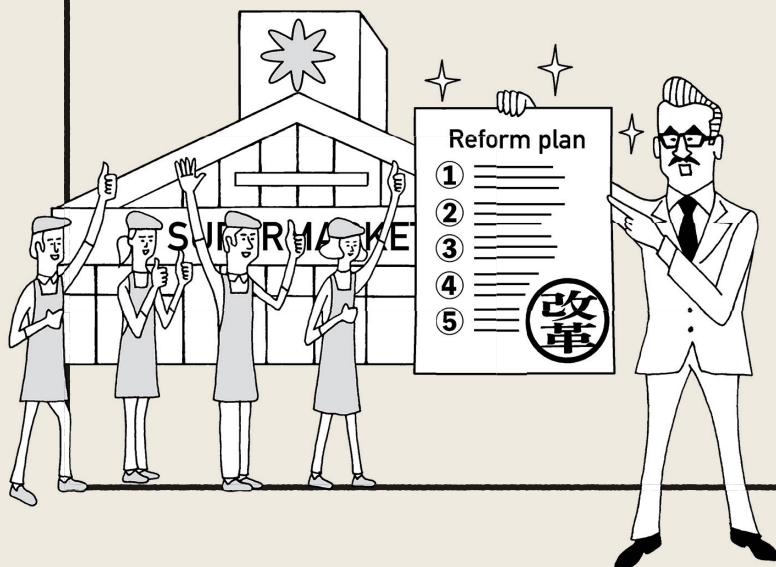
近隣の企業が続々と
賃上げをするなか、
低い賃金の提示を続けていては、
人員の確保やつなぎ止めが難しくなり
事業継続が困難に…



そこで賃上げにコミットすることで、
まずは事業継続に必要な
人員を確保
するも…



それだけでは
人件費総額が膨れ、
企業利益が圧迫されてしまう



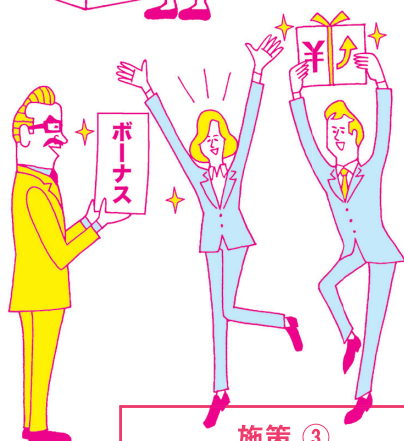
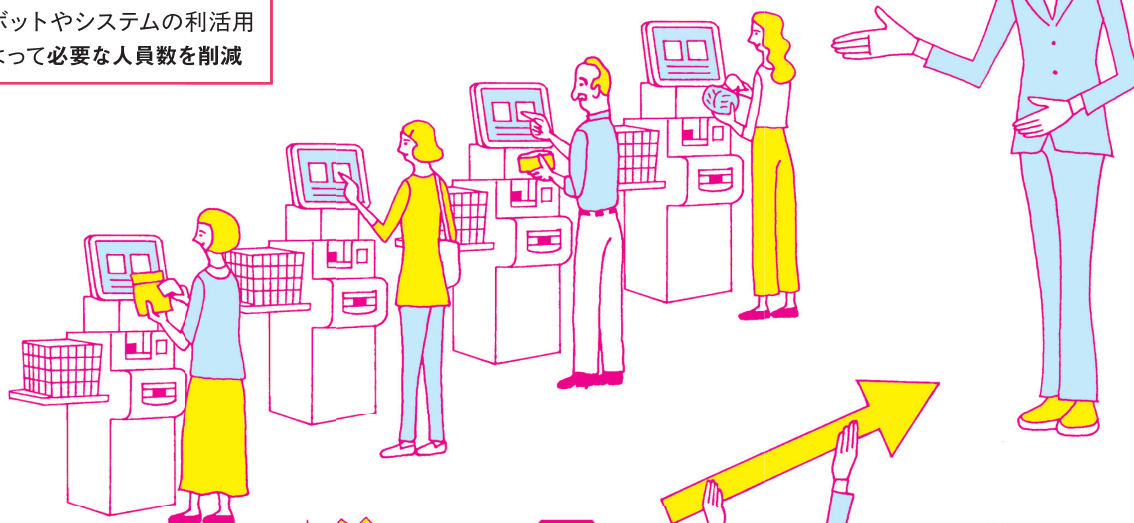
そこで

賃金上昇時代における
経営改革に取り組む



施策① 資本による代替

ロボットやシステムの利活用
によって必要な人員数を削減



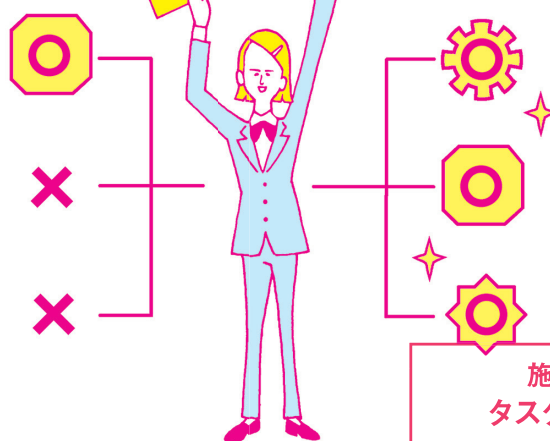
施策③ 動機付け

成果や役職に応じた報酬に
することで、成果を上げている従業員の定着を促進



施策④ 基幹化と正社員転換

パートで働いた人が正社員に
なって働き、新しくシニアの労働者がパートとして活躍



施策② タスク再構築

無駄なサービスの削減などによって、従業員がこれまでより高度な仕事をこなすように



施策⑤ 事業の構造改革

事業の集約化により、希少な
人的資源を効率的に活用



施策 ①

資本による代替

賃金上昇に対する対応策として、まず考えたいのがいかに資本設備や各種システムなどの資本（以下単に「資本」という）を活用していくかという観点である。将来的に人件費単価がさらに上がってしまうのであれば、高い労働力を用いるよりも、相対的に安い資本を用いて省人化をするほうが企業にとっても利益になる。事業に要するマン・アワーを少なくするためには、資本活用の検討が最重要課題だ。

大量の労働力を前提とした経営からの転換

資本を導入して人員を削減するとなると、経営者として雇用を縮減するのはいかがなものかという意見を聞くことも少なくない。従来であれば雇用を守

ることに重きを置き、大量の人手をかけて売上を確保する考え方が主流であったからだ。

企業とすれば、これまで安い労働力を大量に活用できる余地があったのもまた事実だ。1990年代後半から2010年代半ばまでの労働市場を振り返れば、失業率は相対的に高く、企業内の人材の過剰感も高い状態にあった。そのような環境下では、資本を活用するより大量の労働力を用いて人海戦術でサービスを提供するほうが合理的であり、雇用を守るという意味でも社会的に歓迎された側面もあった。

自動化投資を大前提に、少数精鋭の事業運営を図る

しかし、時代は変わっている。現在の労働市場を



武蔵大学経済学部教授
神林 龍 氏

人件費コストの上昇が資本設備の増強を促す

賃上げで上昇したコストを吸収するため、企業はどのような戦略をとるべきかを考える必要があります。従業員の賃金が上がったときの経営の方向性としては、大きく2つあります。

一つはコストを削るパターンです。たとえばテーブルオーダーシステムのように、資本設備を増強し、労働者との代替を進めて省力化する方法のほか、原材料費など別のコストを削って、労務費の上昇分を吸収するといった方法もあります。もう一つは売上を拡大して利益を高める方法で、たとえば商品ラインナップをリニューアルするなどして製品が変わった状態を作り、製品価格を引き上げて利益率を回復するものです。

今のところはまだ労働参入の余地は残され、企業にも

賃上げ余力があるように思われます。しかし、このあとは遅かれ早かれ賃金の弾力性が落ちてきて、賃金を大きく引き上げないと人が集まらないという状況になると思います。

そのとき、企業各社がコストセービングとプロフィットの拡大、どちらの戦略をとるかが焦点になると思います。ありうるのは労働のコストが上がる分、資本装備率を上昇させるなどしてコストセービングを行うというシナリオでしょう。その場合は労働生産性が上がりますが、全要素生産性は上がっていないということにもなりえます。それとも全要素生産性が上がるようなイノベーションが発生するのか。そういったところが、これからの企業の対応の分かれ目になるでしょう。

みると、少子高齢化と歩調を合わせて人手不足が急速に深刻化している。労働市場の将来を展望すれば、働き盛りの人がますます減っていくのは間違いない。増え続ける人件費に押しつぶされないためにも、資本の抜本的な活用を再検討すべきだ。

これからの時代においては、AIやロボットに任せられる仕事は徹底的に自動化するという発想が必要になる。そのうえでどうしても人手が必要なところに人を配置するという戦略が合理的な選択になっていくだろう。

労働者の賃金が上昇していく局面においては、資本による効率化ができて初めて、企業は利益を上げながら報酬水準を引き上げて従業員に報いることができる。必要な人手を減らさなければ、1人あたりに払える報酬水準を上げることはできないのである。

省人化策の徹底によって、 さらなる人的資本への投資が可能に

実際に、資本を用いた省人化策を導入する企業は年々増えている。飲食業を例にとれば、テーブルオーダーシステムやセルフレジに始まり、配膳ロボットの導入や、需給予測システムを用いた仕入れの適正化、シフトの自動作成システムなど、多くの現場で新しい技術を用いた業務改革が実施されようとしている。

現代においては新しいAIやロボットを活用したシステムが次々と生まれており、活用可能な技術は日進月歩で広がっている。賃金上昇圧力が強まり、人的資本投資への要請が高まっていくこれからの労働市場においては、新しい技術にいち早くキャッチアップし、自社への導入を積極的に検討しようとする企業はシェアを拡大していくだろう。



株式会社マルハン

川端 倫夫 氏 グループユニット 人事部 部長
武田 幸久 氏 東日本カンパニー 人事部長



スマートシステム導入により 作業を半減

パチンコ店を全国に展開している当社では従来、ホールでの作業の約7割を来店客のそばに玉の箱を積んだり、カウンターに運んだり、スロットマシンのコインを台の上に積むといった作業が占めていましたが、スマートシステムの導入によりここ数年で作業を半減させました。

遊技機玉数などのデータを集計した帳票についても、以前は手書きで、1台1台玉数を数えてその日の増減を赤ペンで記入する作業がありました。しかし、今は自動的に結果が表示され、機械の整備状況もデータで出力されます。

マネジャーの大きな負荷となる業務のシフト管理も大きく見直しています。遊技台が700台超の大型店の場合、従業員の希望や労働契約上の時間を勘案しつつ、1か月のシフトを組むには2日間ぐらいの時間が必要です。こうしたアナログ管理は非効率なため、シフト管理を自動化するソフトを導入しています。アウトプットについては微調整が必要ですが、それでも3〜4時間で作成できるようになりました。



株式会社味一番フード

村上 良一 氏
専務取締役

セントラルキッチン拡大と 調理工程の簡略化を目指す

当社は石川県を中心に蕎麦・うどんの専門店である「めん房本陣」などを展開しています。

現在、店舗ではタブレットによるテーブルセルフオーダーシステムを導入しているほか、セルフレジを検討するなど業務の効率化に着手しています。

さらに、店長職に就く店舗社員にとって大きかったのは「需要予測システム」の導入です。先々の集客や注文されるメニューの予測値が得られるシステムで、時間帯ごとの客数の予測も出るので、シフトにも活用できます。店長の勘や経験ももちろん大切ですが、今後システムの精度を上げることにより、数値的な裏付けを伴った運営ができるようにしたいと考えています。

店舗での仕込み作業を委託できるよう、セントラルキッチンの拡大も予定しています。従来もセントラルキッチンがあったのですが、店によってはその店独自のメニューもかなりありました。今後はある程度調理工程を簡略化していきたいと思っています。特別な人だけができる仕事を減らし、多様な人材が活躍できるようにしていきます。

施策 ②

タスク再構築

従業員の担っていたタスクの一部は、デジタル技術の活用などによって今後少しずつ代替されていくとみられる。さらにパート・アルバイト従業員の賃金が相対的に上昇していくなかで、従業員の間でのタスクの配分を見直す動きも広がると考えられる。

賃金を上げるのであれば、より難度の高い仕事を

現代においては、資本を活用したデジタル・トランスフォーメーションを進めることは不可欠である。しかし、これまで行っていた仕事のすべてをAIやロボットに代替することができるわけではない。事業の現場をみていけば、現実的に代替可能な業務は

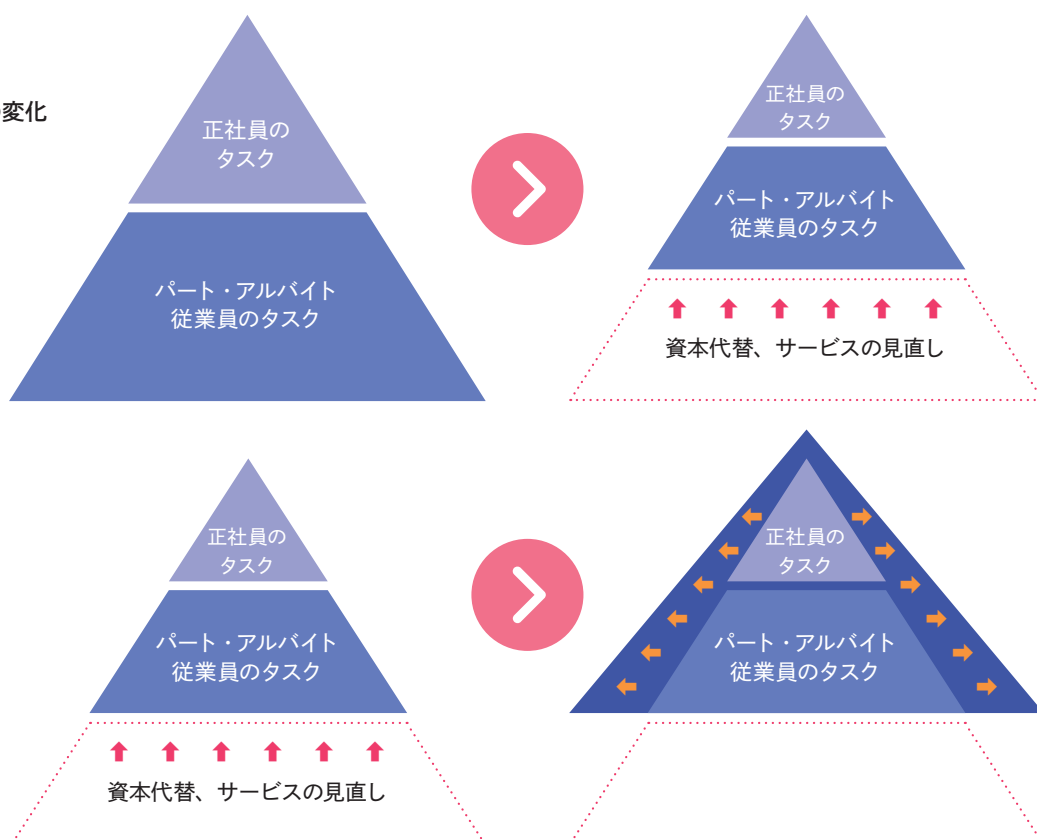
必ずしも多くはないことがわかる。

そうならば、従業員には代替できずに残った仕事をマルチタスクで生産性高く取り組んでもらう必要がある。パート・アルバイト従業員にも高い賃金を支払うことになれば、その分だけこれまでよりも付加価値の高いより難度の高い仕事を担当してもらわなければならない。これまでと同じ仕事をしているにもかかわらず従業員の賃金水準だけを上げるというのは、経営としての意思決定が難しい。

タスクシフトで正社員の負荷を減らす

パート・アルバイト従業員がより高度な職務を担

図表3-2 タスク構造の変化



えば、正社員の仕事もあわせて変わってくるだろう。ありうる方向性として、第一に、パート・アルバイト従業員のタスクのシフトや拡大によって、正社員が担うべきタスクを減らしていくという方向性がある。パート・アルバイト従業員のタスクがマルチタスク化していけば、より少ない人数で同等の価値を生み出していくことができる。

もう一つの考え方は、パート・アルバイト従業員のタスク拡大によって、正社員がこれまで担ってきたタスクを減らすと同時に、正社員にこれまでよりも高度な経営に紐づく複雑なタスクを担ってもらうという考え方である。

パート・アルバイトと正社員の仕事の分担が変わっていく

以上のように賃金上昇によるタスク構造の変化を図式すれば、図表3-2のようになる。AIやロボットが担える仕事は機械に任せ、さらに優先順位の低いサービスを廃止・削減することを前提にすれば、担うべきタスクの全体量が減ることになる。そして、

賃金上昇に合わせて、パート・アルバイト従業員はより高度なタスクも含めて業務をこなすようにする。そうならば正社員のタスク構造も変わっていく。

賃金が上昇する状況下において、増え続ける人件費に押しつぶされないために企業側も思い切った手立てを講じる必要がある。パート・アルバイト従業員の賃金上昇に合わせてタスク構造を変えていくことができれば、企業の利益構造は改善していくはずだ。

仕事の中身を変えることは従業員にとって新しいことを学ぶ負担が生じる変化でもある。賃上げと合わせてタスクシフトを行うためには、経営側が従業員に対してその必要性を繰り返し伝え、円滑に新しい仕事に移行できるような研修や学びの機会を提供していくことも重要だろう。



慶應義塾大学経済学部教授
太田聡一 氏

最低賃金の上昇などによって タスク構造は変わる

正社員とパート・アルバイトの仕事の振り分け方は、パート・アルバイトの賃金が相対的に上昇することで変化するでしょう。これまでも、非正社員が増えていった際に、正社員のタスクの一部分を切り分けていった時期があります。今後は、最低賃金の上昇など外的な賃金上昇によってタスクの振り分けも変わってくると思います。

そのように考えれば、これまでのように正社員のタスクはこれ、パート・アルバイト従業員のタスクはこれと決めつけることには、これからはややリスクがあるかもしれません。

そうではなくて、パート・アルバイト従業員についても、賃金が上がったことでそれに見合ったタスクを担ってもらうと。今後は、そういった形でタスク構成が変化していく可能性は高いでしょう。



株式会社物語コーポレーション
横浜 任 氏
執行役員 経営理念推進・D&I本部 本部長 兼 人材開発部 部長

パートナーの業務範囲拡大によって 店舗人数を大幅削減

「焼肉きんぐ」など飲食店を展開している当社では、パートナーでも社員と同じ役職に就けるキャリアアップ制度をスタートしています。これに伴い仕入れや発注、備品管理など、これまで社員しかできなかった業務のほぼすべてがパートナーに開放されています。ワークスケジュールを立てられるのは店長だけですが、パートナーも店長になります。

また、スケジュールをシフト表に記入するのは店長以外でも可能です。こうした業務の切り分けもあって、社員を多く配置しなければ賄えなかった業務が賄えるようになりました。パートナーのやりがいも高まったと感じています。

現在、1店舗あたりの社員の平均配属人数は2.4人であり、以前の2.75人から減少しました。当社は店舗数が多いため、実数ではかなりの効率化になっていると思います。

施策 ③

動機付け

人口減少が進む未来において、人手を確保するために賃上げは避けられない。しかし、賃金はただ上げればよいというものではない。同じ賃上げでも、その上げ方によって従業員のインセンティブ構造に与える影響は異なり、経営の打ち出すメッセージも変わることになる。

漫然としたベアより、 目的をもった賃上げを

賃金の上げ方にはどのような方法があるか。

まず考えられるのは、年齢や役職などに応じて賃金を引き上げる比率を変えるという方法である。正社員の領域では、近年では初任給の増額など、若手従業員に絞った賃上げが広く行われている。少子高

齢化によって若手従業員の採用難度が上がるなか、採用競争力を高めるためにターゲット層を明確にしたうえでそこに的を絞った賃上げが必要になる。

もう一つの方法は、年齢や雇用形態にかかわらず、重要な役割に就く人についてはしっかりと賃上げを行うなど、役割に応じて賃上げの幅を柔軟に上げていく方法だ。実際、企業への聞き取り調査では、重要な役職に就くパート・アルバイトの賃金水準を引き上げる仕組みを設ける企業は多かった。

このような報酬水準の改革によって、より長期にわたり働き、重要な役割を担う従業員に対して適切にインセンティブ付けをすることができれば、引き上げた報酬分に見合う生産性向上を実現しやすくなる。また、優秀な従業員に重点的に定着を促すこともできるだろう。

賃金体系は何か一つの正解があるわけではない。各企業の事業や仕事の内容、目指すべき方向性に応じて配分を決める必要がある。



中央大学大学院戦略経営研究科
(中央大学ビジネススクール) 教授
島貫智行 氏

賃金設計にはインセンティブと ソーティングの活用を

企業側が労働者にインセンティブとして提供できる内容は、金銭的なものとそれ以外に二分されます。金銭も大事ですが、非金銭的な要素も含めて「トータルリワード」で考え効果的に組み合わせることが、人材マネジメントの基本的な考え方です。

また、賃金のもつ役割はインセンティブばかりが重視されますが、働き手が企業を選ぶ際の基準となる「ソーティング（選別）」の役割もあります。たとえば、勤続年数に伴って賃金上がる制度なら、長く働きたい人が来るでしょう。勤続年数にかかわらず、高度な仕事を担い能力を伸ばした人の賃金上がるなら、年数とは違う動機付けをされた人が集まる。賃上げをする場合には、単にベアをするというだけでなく、インセンティブとソーティング、両方の効果を考えて設計する必要があります。



株式会社キャン
國井秀夫 氏
経営統括本部 人事部 副部長

インセンティブで離職率を低下させ、 生産性を向上させる

当社は「サマンサモス」などのファッションブランドを展開しています。今年、当社では評価に応じた昇格昇給システムを強化しました。一般社員、店長といった階級ごとに、リーダー役（店長代理）、店長などのポジションに応じて評価を細分化し、給与と連動させています。

過去のデータの分析から、2割近い社員の賃金が毎年上がっていくような仕組みを作り、その原資も予算に組み入れています。

この仕組みの最大の目的は優秀な人材の離職防止です。勤続年数が長い社員ほど、1人あたりの生産性が高くなるという事実を、私たちは感覚ではなく定量的な各種データを根拠に、それこそ身に沁みて理解しています。賃金上昇による定着促進で生産性向上を実現させていく戦略です。

施策 ④

基幹化と 正社員転換

人手不足が進むなか、事業運営に必要な人員確保は今後一層難しくなる。これからの時代における人員管理とはどのようにあるべきだろうか。

安定して長く働く従業員の優先確保

これまで、短い時間で働く従業員を大量に集めるという方法をとってきた企業は多くあった。しかし、時給水準が高騰していくなかで、配偶者の扶養範囲内で働ける年収の閾値も下がり、現状、短時間労働者を大量に集めることはこれまで以上に難しくなっている。時給が上がって年収の壁が近づくことで従業員の働ける時間が細切れになっていけば、人員の管理も簡単ではなくなる。こうしたなか、将来的に

は、長時間働いてくれる従業員を重点的に確保しながら事業運営を行うという道を検討していく必要があるだろう。

フルタイムの従業員を増やしつつ、 短時間の就業希望者も取り込む

パート・アルバイト従業員の時給水準の上昇率が正社員のそれを上回る状態が続けば、正社員と非正社員の賃金格差も縮まることになる。そうなれば、正社員に転換して継続的に働いてもらったほうが、むしろコスト構造的にも有利になるという考え方も出てくるはずだ。

また一方で、現実問題として、全国的にシニアの就業希望者が増えるなどフルタイムよりも短時間で働きたいという従業員も増えている。若者人口が減るなか、シニア労働者などの短時間勤務を事業運営にうまく組み込まなければならない。自社で働いてくれる基幹的な従業員を育成しながらも、足りない労働力は、シニアなど短時間労働者の活用や機械やシステムの導入などで切り抜けていく体制構築は今後必須になってくる。



東京大学名誉教授、
中央大学ビジネススクール・フェロー
佐藤博樹 氏

長期間勤めてくれる従業員を 増やすことは経営合理的

人手不足が深刻化する現代においては、採用段階で週30時間以上の勤務を前提として長期間勤めてくれる期待の高い人を集めることも戦略の一つです。社会保険の加入や少し高い賃金を条件に設定し募集すると、一見、人件費が高くつくようにみえます。しかし、短時間のパート・アルバイトを多数雇い入れることで生じる管理コストや入れ替わる際に生じる教育・訓練コストを削減できるため、実はコスト的には低く抑えられる可能性があります。

一方で、シンプルな業務については省人化を考え、そのための設備投資をしていくことも重要です。工夫しても残るシンプルな業務への配置をどうするかは課題として残りますから、そうした業務については短期勤続のポストやスポットワークで埋めていくというバランスで人材を配置するとよいでしょう。



株式会社ちよだ鯨
西山浩司 氏
人事部 部長

社保適用の拡大と正社員化に よって人員確保を実現

年収の壁、すなわち年収増に伴う社会保険等の加入については、本人の理解を得られればどんどん切り替えてほしいという思いをもっています。パート・アルバイトでも長時間働ける人を歓迎していますし、本人に意欲があれば正社員化もどんどん進めています。具体的には、週20時間の勤務時間に達している者に対し、レポートを渡して社会保険への加入を打診していて、現在は、2000名前後のパートタイマーのうち27.2%が加入しています。

さらには、店長コースという形で正社員に登用する制度もあり、実績も多数あります。パートタイマーであっても長期雇用のなかで技術力を高め、一定以上のスキルを有する者には次のステップを用意しています。年々人材の確保が難しくなるなか、当社ではこうした取り組みを通じて優秀な人材の確保に努めています。

施策 ⑤

事業の構造改革 ―集約化と価格転嫁―

ここまで、人件費が上昇する現代において、経営としてどのような施策を講じるべきかを論じてきた。その施策の多くは、比較的短期に講じることができるものである。

一方、より中長期の目線でみれば、労働市場の環境変化に応じて、最終的には自社の事業構造そのものを変えることが必要になってくるだろう。ここでは、賃金上昇時代において、中長期的に事業をどう変革していけばよいかを考える。

事業拡大に伴いビジネス構造を変革する

人件費単価が上昇すれば、省力化による人件費比率の抑制を考えなければならない。人口減少時代に

は、少ない労働力でコンパクトに経営していくことが求められる。しかし、これはすべての企業の事業規模が縮小していくことまでを意味するわけではない。

賃金上昇時代には、やみくもに事業を拡大するのではなく、集約化を伴う拡大戦略をとる企業が市場のシェアを獲得していくだろう。つまり事業を拡大していくなかで、小さな店舗のオペレーション業務を集約化したり、地域集約のドミナント戦略や系列、異業種ネットワーク強化などによる人材の活用効率の向上を目指すなど、希少な人的資本を効率的に活用するための集約的なモデルを開発する企業が成功すると考える。

実際に、現代においては多様なテクノロジー技術



北海道大学大学院経済学研究院教授
安部 由起子 氏

農場の集約化によって 資本導入も進展

人手不足が長期にわたって続くなかで、今後も賃金は上がらざるを得ないでしょう。そうすると、これ以上は「できない」という企業は退出していくということもありうると思います。

たとえば、北海道で酪農をしている企業で規模の大きいところは、さらに規模を大きくして技能実習生を含む外国人を雇って、存続しています。一方、小規模でやっていた酪農家で牛の数も少なかったところからやめていて、規模が大きいところに譲渡するという事例が多くみられます。そうすると規模の大きいところが残ってくるので、酪農業者の平均的規模は上がっていきます。結果として、事業継続している資本力のある企業ではAIやロボット化などの省力化も進んでいくわけです。



株式会社 AOKI ホールディングス
川口 佳子 氏
取締役執行役員 グループ人事管掌

グループ内で繁閑に合わせて 就業先を調整

当社では、一部のパート・アルバイト従業員について、事業の繁閑に合わせて就業先を異動する仕組みがあります。ファッション事業はオフィスカジュアルの浸透や在宅ワークの普及により、ますます季節によって繁閑に差が出るようになりました。一方、「快活CLUB」などの複合カフェは夏場がピーク。冷房がきいた快適な空間でゆっくりと過ごしたいというニーズが高まるため、トップピークになる時期が業態ごとに少しずれるのです。これを活かすことで人手不足の解消につながるのではという発想で、数年前からホールディングス採用をスタートしました。ベースは応募した事業会社の仕事ですが、繁閑に応じて他業態の店舗に派遣される。そして、シフトはホールディングスと各店舗の間で調整しています。

やサポートサービスが生まれてきたことで、事業拡大やサービスの付加価値を高めていく過程で、コスト構造を変え、収益性を高める方法や選択肢も増えている。

優れた企業が事業拡大することによって事業の集約化が進んでいけば、賃金上昇によるコスト増を吸収することができるだろう。類似した事業であれば、調達コストを抑えるなど事業間でシナジーを生じさせることで、原価構造を変えることもできるかもしれない。事業の拡大やM&Aの実施などによって事業を集約化していくことは、今後進む賃金上昇に対する企業の長期的な対応策として考えられる。

集約化に伴い、 価格転嫁も進めやすい環境に

このように労働市場が逼迫し、賃金上昇が続くこれからの時代において、経営改革が必要不可欠である。しかし、一企業の努力ですべて対応できるかといえばそれも現実的とはいえない。人件費上昇への対応策として最後に考えたいのは価格転嫁である。

あらゆる事業には競合があることから、価格上昇による売上数量の減少をゼロに抑えることは難し

い。この点、上記のような集約化の動きを通じて、長期的にみれば市場環境が調整され価格改定が行いやすい環境に変わっていくことはありうるだろう。今後、賃金上昇が続くなかで経営体力がない企業は市場から徐々に退出していかざるを得なくなる。そうなれば、少ない労働力で高い顧客満足を実現できる企業の価格支配力が高まる未来が予想される。

これからの時代においては、新しい労働市場環境に適応したサステナブルな企業でないと生き残っていけない。そう考えれば、財やサービスの価格に対する考え方も変わってくるはずだ。

これまでは、価格上昇によって利潤を得ることができなければ従業員の賃金は引き上げられないという考えの企業も多かった。しかし、今後は人手不足による企業間の人材獲得競争が激しくなることで、賃金上昇など人的資本への投資が起点となり、付加価値に見合った適正な価格を消費者に求める動きが強まっていく。近年、物価上昇の動きは徐々に広がりを見せており、合理的な範囲での価格上昇については消費者の理解も深まりつつある。こうした動きは今後ますます拡大していくことになるはずだ。



東京大学大学院経済学研究科教授
渡辺 努 氏

過剰な価格競争が是正され、価格転嫁はますます広がる

現在、サービス業や運輸、建設など人手不足感の強い業種で、賃上げの動きが力強さを増しています。いずれは米国と同じように賃上げが全産業へ波及し、物価も特定の品目だけではなく全般的に上がるでしょう。

また物価上昇を起点とした賃上げは、逆に言えば物価の上がった分しか賃金は上らず、上昇幅に限りがある。しかし、人手不足による賃上げには天井がなく企業の許容範囲を超えてパワフルに賃金が上がる可能性もあります。

今後、価格転嫁を進めやすい環境が整ったとしても、なかには経営者の力不足などによって、賃上げできない企業が出てきます。こうした企業は、市場からの退出を迫られることになります。賃上げできない企業からは、より高い賃金を求めて労働者が社外に流出することにな

り、最終的には労働者がいなくなってビジネスを維持できなくなり、廃業に追い込まれるでしょう。

これまで日本は労働者の雇用確保のため、政策的に事業継続の難しい「ゾンビ企業」をも延命させる傾向がありました。しかし人手不足による廃業の場合、労働者の大多数は流出し、残っていたとしても「売り手市場」で他の企業に受け入れてもらいやすいため、雇用への影響は少ない。企業が一定程度淘汰されることで過剰な価格競争も是正され、中小の価格転嫁も進みやすくなるでしょう。

結びに代えて

本プロジェクトを 通してみえるもの

本プロジェクトを担当した研究員が、
プロジェクトの要点と今後の展望について議論しました。



小前和智
(研究員・アナリスト)



坂本貴志
(研究員・アナリスト)



孫亜文
(研究員・アナリスト)



武藤久美子
(研究員)

定着促進は賃金水準と働き方の 組み合わせで考える (小前)

孫 報告書の結びとして、本プロジェクトのまとめと今後の展望について議論したいと思います。背景や問題意識、プロジェクトでわかったことについて共有いただけますか。

坂本 昨今、春闘のベアが注目され正社員の賃上げが活発に議論されていますが、パート・アルバイトの賃金は2010年代から大きく上がってきたという事実があります。そこで改めて、パート・アルバイトの賃上げが企業経営に与える効果を明らかにしたいということが、この研究の狙いでした。

小前 本プロジェクトは、企業の実データの分析とヒアリング調査の2つの軸で研究を進めてきました。企業データの分析で特に興味深かったのは、賃上げによる効果が採用と定着で異なっていたことでした。採用の場合、賃上げによって応募者数、入社者数ともに増える一方、定着については、賃上げが定着に結びつく場合もあれば、そうでない場合もありました。

採用は、会社の外から内に入る過程であり、賃金が最もわかりやすい労働条件です。さらに時給という形で外からの見え方が揃っており、同様の結果を得やすいといえます。他方、定着には採用後の様々な要因が関わってきます。本プロジェクトでは賃金と業務負荷の関係に焦点を当てましたが、労働者は賃金と働き方をセットで考え、働き続けるかを判断します。就業環境次第では賃金よりも大きく影響する要素もあるでしょう。企業データに基づく分析から、企業が良い人材を確保し続けていく

ためには、採用段階での賃上げのみならず、定着に向けた賃上げや働き方、成長機会等を有効に組み合わせていくことが重要であると考えられます。

人件費高騰に対応するためには 資本代替とタスクの見直しが必須 (坂本)

孫 採用時は外形的にわかるもので判断される一方、定着では業務負荷や人間関係など要素が複合的であるということでしょうか。定着に関しては、企業内での就業環境や施策の組み合わせによって効果がまちまちで、それがすべての企業で結果が一致しなかった要因だろうということですね。

武藤 もう一つの軸であるヒアリング調査ではどのような視点で取り組み、どのような発見がありましたか。

坂本 賃上げによる影響を企業がどのように吸収しているのかを聞き取りました。多くの企業が行っていた対応の一つは、賃金コストの上昇に対し、機械や設備を導入し、労働時間あたりの付加価値を上げていくための取り組み(資本代替)です。実際、飲食店のテーブルオーダーシステムや配膳ロボ、小売業のセルフレジなどの導入で対応する企業が多くみられました。

もう一つは、パート・アルバイトの社員が担ってきたタスクの見直しです。箸やおしぼりを直接手渡しするやり方からあらかじめテーブルに置いておく形へ切り替えるなど、優先順位の低いタスクを変更・廃止する企業もありました。

さらに、これまで正社員がやっていた仕事をパート・アルバイトが担うという事例も目立ちました。パート社員でも店長に就くことができる事例では、業務の切り分

けと役割に応じた手当制度が確立されており、パート・アルバイトの活躍の場に制限を設けないように工夫されているのが印象的でした。

武藤 以前は、職責や仕事内容、時間などの融通が利く働き方かどうかの面で、パート・アルバイトと正社員は対照的な働き方でした。賃上げと働き方改革によって、パート・アルバイトが正社員に近づいてきたのに対して、正社員も多様化・柔軟化してきている結果、両者の境界線が薄れてきているかもしれません。

賃金上昇と並行して生産性を 高めていくための取り組みを（坂本）

孫 企業は、今後どのような対応を迫られるでしょうか。

坂本 人手不足がより深刻化するなかで、賃上げしないと採用できないという状況がより鮮明になると考えます。そのような状況では人件費増に対応した生産性上昇やタスク構造の見直しなどの経営改革を実現できるかが、企業が生き残れるか否かの分岐点になると考えます。

孫 賃上げ単独の話ではなく、人材活用の在り方は経営全体の課題であり、全社的な改革と密接に結びついていますよね。

武藤 私はコンサルタントの仕事を通じて、企業の悩みを聞く機会が多いのですが、小売業やサービス業のお客様と会話するなかで、周辺の店舗と賃上げ競争になることへの懸念や、いつまで賃上げすべきかがわからないことへの不安をよく聞きます。その点について、本プロジェクトの成果からはどのような示唆が得られますか。

坂本 人手不足が深刻化する状況で事業の担い手を確保するためには、賃上げが避けられないということに、正面から向き合う必要があると思います。経営改革をしながら生産性を上げることで存続を図ることが必要ですし、そのような経営改革が難しい企業が退出を迫られたり、経営がうまくいっている企業にマーケットが集約されたりして、寡占化が進む可能性もあります。

小前 坂本さんのお話は労働供給側の状況に着目した議論として説得力があると思うのですが、労働需要側の状況に着目すると、賃上げが進めば資本代替や合理化、企業の淘汰が起ころ、労働需要が減る可能性もあります。そのような影響を考慮すると、当面は労働市場が逼迫して賃上げが不可欠な状況が続くと考えられる半面、中長期的な状況については慎重に考えていく必要もあります。

孫 確かに、応募者数・入社者数が下がってきています。

追加的に就業できる人材に限られているなかで、賃上げをしても人材を確保できなくなる状況も生じます。資本の生産性次第ではありますが、賃上げによる人の確保ではなく、資本代替が大きく進む可能性があります。

賃金上昇を経営改革の契機に（小前）

武藤 労働者への報酬を引き上げる方法として、ベース部分の時給を引き上げるほかに、賞与などの臨時給与や評価の高い人の時給を引き上げる方法もあります。ただ本プロジェクトで行った分析からは、時給が採用、特に応募の段階で最も大きく効いており、外形的にわかりやすい時給を上げることが人材確保の点からは大切だということがわかりますね。

小前 それに加えて、定着の観点からは、パート・アルバイトであっても能力の高い人、企業が勤続してほしいと考える人への評価や賃金体系が変わる可能性があります。そうした層に適用される制度が、正社員のものに近づくかもしれません。

武藤 定着には複合的な要因が関わってくるという結果の共有がありましたが、賃金の優先順位をどう考えますか。

坂本 企業理念への共感、従業員の成長実感、良好な人間関係などの要素が、採用にも定着にも影響しているとの実感が企業にもあるでしょうし、過去には優先順位として賃金は低かったと思います。しかし、人手不足が深刻化するなかでパート・アルバイトの就業環境整備において、「賃金は二の次でよい」では経営が成り立たなくなっていくのではないのでしょうか。

小前 本プロジェクトでは賃上げの金額の大きさをもとに分析し、その効果を明らかにしてきました。ただ、経営における賃金施策は、施策を実行するタイミングや、経営からのメッセージ、他の人事施策が影響して、相乗的に効果を発揮していくものです。賃上げを実施する際、経営者や人事の方々に参考としていただくには、まだ多くの取り組むべきテーマが残されています。本報告書では明らかにできなかった、賃上げが定着に結びつくための業務負荷との関係など、メカニズムの解明が不可欠です。不確実性の高いなか、賃上げは経営的には難しさを伴う面もあるでしょう。それでも、経営者の方々が一歩踏み込んだ改革をする際にそれを支えられるような研究に、リクルートワークス研究所でも取り組んでいきたいと思っています。

Works Report 2024

賃上げに効果はあるか

—— パート・アルバイトの賃金から考える
経営戦略の再構築

パート・アルバイトの賃金上昇を起点とした
人材戦略プロジェクト

・プロジェクトリーダー

小前和智 (研究員・アナリスト)

坂本貴志 (研究員・アナリスト)

・プロジェクトメンバー

孫亜文 (研究員・アナリスト)

武藤久美子 (研究員)

宮崎恵美 (アソシエイト)

柳沼知代子 (アソシエイト)

イラストレーション／武曽宏幸

デザイン／小林正樹

印刷／北斗社



<https://www.works-i.com/project/wage-increase.html>

2024年5月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>

