

Point of View～エコノミストの見方～ No.54

日本経済 2026年3月 27日

採用を諦めた経営者たち～地方で進むディスカレッジド・エンプロイヤーの怪～

主任研究員 飯田 馨 Tel:026-224-0508 Mail:kaoru.iida@neri.or.jp

- 足元の労働市場では名目賃金の上昇が続く一方、有効求人倍率は低下傾向にある。しかし、これは労働需給の緩和を意味するものではなく、高騰する採用コストとマッチング不全に直面した経営者が採用活動自体を放棄する「ディスカレッジド・エンプロイヤー（採用を諦めた雇用主）」へ変化している兆候ではないだろうか。
- 筆者の分析によれば、雇用人員判断 D.I.の不足超幅が拡大してから1四半期のラグを置いて自己都合離職率が上昇する傾向がみられた。労働者は「現場の疲弊」と「将来性の欠如」を敏感に察知し、現在の職場を見限っている可能性が考えられる。賃金の上昇に伴い求人が減少する「縮小均衡」は、地域経済における供給能力の不可逆的な縮退を意味している。こうした状況下、企業は付加価値の向上や省力化投資などにより構造の転換を図れるかどうか存続に向けた試金石となるだろう。

1. はじめに

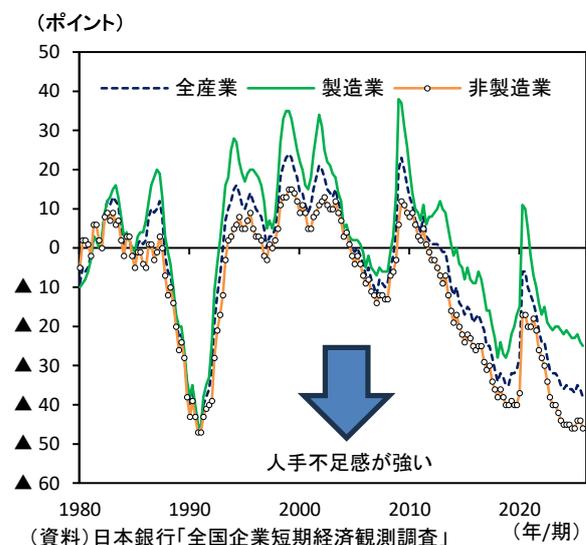
■ 足元の労働市場では、日銀短観の雇用人員判断 D.I.が示すように、人手不足感の強い状態が続いている(図表1)。こうした中、今次春闘では、連合の第1回集計における平均賃上げ率は 5.26%と高水準となった一方で、新規求人数や有効求人倍率には弱含みの動きもみられる。通常であれば、求人の減少は需給緩和の兆しと受け止められやすいが、現下の局面では必ずしもそうとは言い切れない。むしろ、募集コストの上昇や採用難の長期化を受け、企業が採用活動そのものを抑制している可能性がある。

本稿では、こうした企業行動をマクロ経済学で馴染みのある「ディスカレッジド・ワーカー（就業意欲喪失者）」の対極にあたる概念として「ディスカレッジド・エンプロイヤー（採用を諦めた雇い主）」と呼称する。地方

の中小企業を中心に、求人票を出しても人が集まらず、賃金を引き上げても充足に至らない中で、企業が募集を取り下げたり、採用基準を変えないまま採用努力を弱めたりする動きがみられ、それは単なる景気減速とは異なる労働市場の変質を示している可能性がある。

■ そもそも「人手不足」という言葉は一枚岩ではない。景気拡大に伴って労働需要が強まり、全般的に人手が足りなくなる局面もあれば、資格・経験・訓練期間の長さ、立地条件、職場環境などが背景となって、特定業種・地域で慢性的に人が集まりにくい場合もある。さらに、企業が賃金や労働条件、採用基準などを見直さないこと自体が、採用難を深刻化させているケースもあるだろう。この観点からみると、足元の地方における労働市場は、単純な「需要超過」では説明しにくい。人手不足感強いのに求人が減る、賃金は上がるのに採

図表1 短観の雇用人員判断 D.I.



用が進まない、現場の負担だけが重くなる、といった現象が同時に起きているからである。これは、労働市場が均衡に向かって調整しているというより、企業と労働者の双方が疲弊し、需給調整の機能が弱っているとみる方が実態に近い可能性がある。

2. 労働の限界生産性と人件費原資の壁

■ そもそも企業の手不足レベルの代理変数を求人数と仮定した場合、有効求人数の増加に伴って賃金上昇圧力が高まるはずだが、現実はそのようになっていない(図表2)。図表2で、近年の賃金と有効求人数の動きを振り返ってみると、コロナ禍前の過去2回(図中①、②)の景気拡大局面では、名目賃金の上昇が極めて緩やかな中で、有効求人数は大きく伸びていた。他方で、③の今次局面では、名目賃金が大幅に上昇する一方で、求人数は減少しているのである。

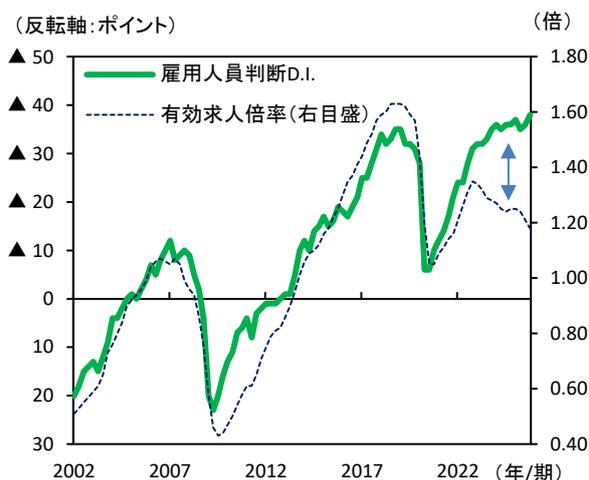
この背景を考察してみると、第1に考えられるのは、企業の賃金支払い能力と労働生産性の間に開きがあることである。企業は労働者を一人増やしたときに得られる付加価値(限界生産力)と、追加的に負担する人件費が見合う限り採用を進めるはずだが、中小企業を中心にコロナ後の名目賃金の上昇ペースに対し、付加価値の拡大や価格転嫁が追いついていない先も少なくない[飯田,2026]。賃上げは必要でも、その原資を十分に確保できない企業では、採用人数を抑えざるを得なくなることになる。その結果、現場の欠員は埋まらず、既存社員の業務負担だけが増す。求人を出しても反応が乏しい企業では、費用対効果を見込めないとして募集を絞り込む動きが出やすいのだろう。図表3にある通り、有効求人倍率が低下しているが、現場ではなお「人手不足」の実感が強いという乖離が生まれるのは、このためと考えられる。求人減少をもって直ちに需給緩和とみるのではなく、採用意欲の後退や採用努力の縮小が含まれていないかを見極める必要がある。

図表2 有効求人数と賃金指標



(資料)厚生労働省「一般職業紹介状況」、「毎月勤労統計調査」
(注)名目賃金は現金給与総額(5人以上、調査産業計)、実質賃金は持家の帰属家賃を除く総合で実質化

図表3 雇人員判断D.I.と有効求人倍率



(資料)厚生労働省「一般職業紹介状況」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)雇人員判断D.I.は全規模全産業ベース

■ 第2に、「賃金を上げて人も集まらない」という企業の声は、そのまま受け止めるだけでは不十分である。海外の先行研究では、企業が人手不足を訴えていても、実際には賃金を十分に引き上げていない、勤務条件を改善していない、あるいは必要以上に厳しい採用基準を維持しているために、採用プールを狭めている場合があるとされる[Faberman,2020]。求人難の一部は、市場そのものの不足というより、企業側の条件設定の問題として説明できる余地がある(図表4)。

もつとも、人口減少が進む地方の場合は企業努力だけでは解消しにくい要因も大きいのも事実だ。資格や経験を要する職種は訓練期間が長く、供給はすぐには増えない。立地条件の問題や通勤制約、若年層の都市志向、現業職に対する職業選好の変化も重なる。医療・介護、建設、運輸、製造現場などでは、需要があるにもかかわらず、地域内で必要な人材を確保しにくい状態が慢性化しやすい。賃金だけでなく、勤務体系、教育訓練、職場環境、通勤可能性まで含めて見直さなければ、採用難は続きやすいと考えられる。

■ 第3に、企業が求人数だけでなく、採用努力そのものを調整している点である。企業は単に求人を出すだけでなく、賃金提示、募集チャンネル、選考スピード、必要資格、教育要件などを通じて採用強度を変化させていると考えられている。採用環境が厳しくなる中で、企業が「どうせ来ない」と判断し、採用にかける手間や費用を抑えれば、求人は名目上存在しても埋まりにくくなる。逆に言えば、求人の減少は人手不足の解消ではなく、採用努力の後退、つまり雇い控えを反映している可能性がある。本稿でいう「ディスカレッジド・エンプロイヤー」とは、まさにこの局面を指す¹ものである(図表5)。労働者側に求職を諦める「ディスカレッジド・ワーカー」がいるとすれば、企業側にも、募集を続けても報われないと考えて採用努力を弱める行動があっても不思議ではない。地方では、ハローワーク経由の求人だけでは人材確保が難しく、民間人材会社を使うには費用負担が重い。賃金を上げてでも充足しない経験が重なると、企業は「これ以上募集しても意味がない」と学習し、求人自体を絞る。そうなれば、統計の上では求人が減っても、現場の供給制約は残ったままとなる。

3. 「労働者の自信」と「現場の絶望」

■ こうした中で、求職者側の状況についても検討してみたい。労働市場のダイナミズムを解釈する上で、米労働統計局(BLS)は過去に「Q/LD 比率(自発的離職者数÷解雇者数)」を紹介している[BLS,2018]。BLSはこの比率を、単なる流動性の指標ではなく「Worker Confidence(労働者の自信度)」のバロメーターと位置づけ

図表4 景気ウォッチャー調査におけるコメント①

▽ 主なコメント(シャドーは筆者によるもの)

近畿 人材派遣会社	欠員補充などに伴う求人は継続的に発生しているものの、募集賃金の大幅な上昇は見受けられない。その結果、求職者の希望条件と企業側の提示条件がかい離しており、マッチングが困難な状況が続いている。
北海道 人材派遣会社	採用基準については、以前よりもハードルが上がっており、簡単には内定を出さない状況となっている
北海道 求人情報誌	求人数は、旅客運送や医療・介護業界の求人数がやや増えているものの、全体では引き続き減少傾向にある。人材が必要な企業は多いものの、採用に至らないケースが多いことから、コストが掛からない採用手法を選択する企業や採用を手控える企業が増えていることがうかがえる。

(資料)内閣府「景気ウォッチャー調査」26年2月

図表5 景気ウォッチャー調査におけるコメント②

▽ 主なコメント(シャドーは筆者によるもの)

近畿 金融業	人材不足も深刻であるが、中小企業には最低賃金引上げによる雇い控えもみられる。
東北 コンビニ	最低賃金引上げと除雪代による経費負担の増加に加え、大雪の影響により来客数が減少している。経営的にも3か月連続赤字となっており、非常に厳しい状況である。
沖縄 求人情報誌	景気は3か月前と比較して、僅かに下向いている。特にサービス業で新規求人の動きが鈍い。長引く物価高が原材料や光熱費などのコストを押し上げている。また、最低賃金引上げに伴う人件費の負担増も依然として重く、採用意欲の減退や採算性の悪化に影響している様子
北海道 求人情報誌	求人数は、旅客運送や医療・介護業界の求人数がやや増えているものの、全体では引き続き減少傾向にある。人材が必要な企業は多いものの、採用に至らないケースが多いことから、コストが掛からない採用手法を選択する企業や採用を手控える企業が増えていることがうかがえる。
東海 職業安定所	中小企業における賃上げへの対応、労務費増加による経費負担や原材料費、燃料費の高騰により、求人募集をためらう企業は依然として増えることが見込まれる
中国 求人情報誌	人手不足に変化はなく、本来であれば求人数は加速度的に増加するはずだが、企業の業績に十分な余裕がないため、求人の増加が控えめ

(資料)内閣府「景気ウォッチャー調査」26年2月

¹ ちなみに「Discouraged Employer」に言及したレポートには[Weidenbaum,1994]がある

ている。Q/LD 比率が上昇するという事は、労働者は経済の強さへの自信を深め、より賃金の高い職場へと移動する。そしてそれが、時間差を伴って賃上げ圧力となるのである(図表6)。

対して日本の現実には、より切実な「負の確信」で動いている面がありそうだ。厚生労働省の雇用動向調査(25 年上半期)によれば、名目賃金が上昇している現状においても、転職者の約6割が賃金増を伴わない移動を強いられているのである。こうした人々の転職を突き動かしているのは、価格シグナル以上に、「現場の疲弊」と、採用を抑制する経営姿勢から透けてみえる「将来性の欠如」ではないだろうか。

筆者の分析によれば、日銀短観の雇用判断 D.I.と約3ヶ月後のラグを置いて自己都合退職比率(=自己都合離職者数/非自発的な離職者数:日本版 Q/LD 比率)が上昇する相関がみられる(決定係数 0.95)。あくまで相関レベルの話ではあるが、自社の限界生産性の低さを背景に採用を抑制した瞬間、現場の社員は「この組織に未来はない」という確信を抱き、退職を選んでいるのではないだろうか。

4. 最後に

■ 日本経済は、もはや「賃金が上がるか」を論じる段階から、その賃金上昇が「職場の安定を支えられるか」を問う段階へ進んだ。名目賃金の上昇は、低付加価値モデルから脱却できない企業にとっての「淘汰のトリガー」として機能していると考えられる。労働者が今の職場の未来を見限る「自信」を持ってしま

ったとき、組織は自己実現的に崩壊を開始する。地方経済に求められているのは、労働力を無理に「引き止める」延命策だけではなく、省力化投資や付加価値の向上といった攻めの姿勢であろう。また、賃金だけでなく、勤務体系、教育訓練、職場環境、通勤可能性まで含めた就労環境の見直しも重要だ²。

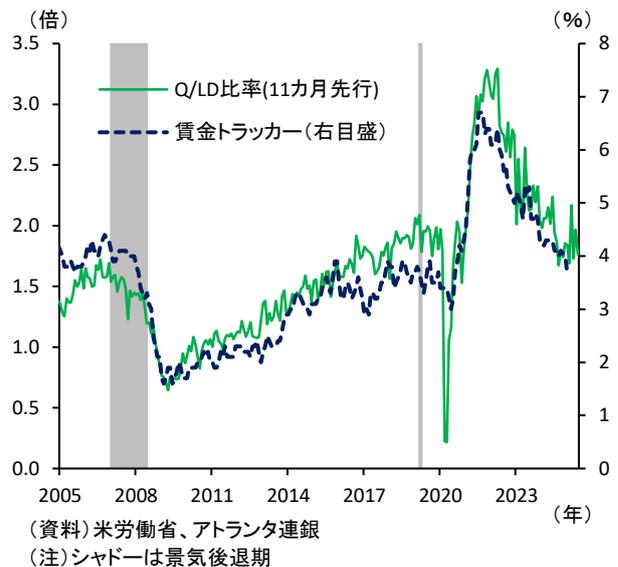
供給サイドの「断念」が起きる前に、事業の集約化や高付加価値化、あるいは「戦略的撤退」を促す冷徹なまでの新陳代謝も重要だ。雇用判断 D.I.の不足超幅の拡大と、自発的な離職の増加、そして求人への締め。これらが同時に現れたとき、地域経済は「良好な雇用環境」などではなく、供給基盤が地盤沈下している可能性もある点には留意が必要だ。

以上

【参考文献】

² こうした取り組みに関連して、県内各社の事例を紹介した書籍「ウチの会社に来ませんか 信州 15 社に学ぶ辞めない職場づくり」(小澤吉則著、出版:信濃毎日新聞社、4 月下旬刊行予定)や、日本銀行のさくらレポート別冊「人手不足感が強まるもとでの地域企業の投資・事業戦略」(25 年 5 月 20 日)を参考にされたい

図表 6 米国の Q/LD 比率と賃金トラッカー



図表 7 日本版 Q/LD 比率と雇用人員判断 D.I.



- [飯田,2026]「日本経済:賃金上昇の光と影～中小企業は「存続をかけた賃上げ」に～」(長野経済研究所コラム、2026年2月6日)
- [Faberman,2020] Faberman, R. Jason, “Recruiting intensity is critical for understanding fluctuations in the labor market”, IZA World of Labor, 2020.
- [Weidenbaum,1994] Murray, Weidenbaum, ” The Discouraged Employer”, Foundation for economic education,1994
- [BLS, 2018] U.S. Bureau of Labor Statistics, “Measuring employer and employee confidence in the economy: the quits-to-layoffs-and-discharges ratio”, 2018

【Disclaimer】

本資料は、情報提供を目的として作成したもので、投資勧誘を目的として作成されたもの又は金融商品取引法に基づく書類ではありません。当資料に基づいて取られた投資行動の結果については、当研究所は一切責任を負いません。当資料の内容は作成基準日現在のものであり、将来予告なく変更されることがあります。当資料は執筆者が信するに足ると判断した情報等に基づき作成しておりますが、その正確性・完全性を保証するものではありません。当資料にインデックス・統計資料等が記載される場合、それらの知的所有権その他の一切の権利は、その発行者および許諾者に帰属します。当資料の内容に関する一切の権利は当研究所にあります。本資料を投資の目的に使用したり、承認なく複製又は第三者への開示等を行うことを厳に禁じます。本資料で示された意見は執筆者に属し、必ずしも当研究所およびグループ会社の見解を示すものではありません。