

[JIPレポート vol.15 201703]

◆ 2017年賃上げの動向 賃上げは総じて昨年を下回り、非正規処遇が争点か ◆ 今取り組みたい中小企業の人事施策-人手不足問題を中心に

◆2017年賃上げの動向

主要な産業の労働組合から賃上げ要求に対して、3月15日に企業からの回答が出揃いました。賃上げを牽引する金属労協(自動車、電機など五つの産業別労働組合で構成)はベア3000円以上の昨年とほぼ同一程度の要求となっています。政府も2%以上の賃上げに対して税制優遇を講じるなど、賃上げを後押しする姿勢ですが、主要企業の業績は一昨年、昨年を下回る予想で、アメリカの新政権の為替や貿易に対する考え方、それに伴う景気動向も予測しにくく、昨年を上回る賃上げ要因はないと経営側はみているようです。

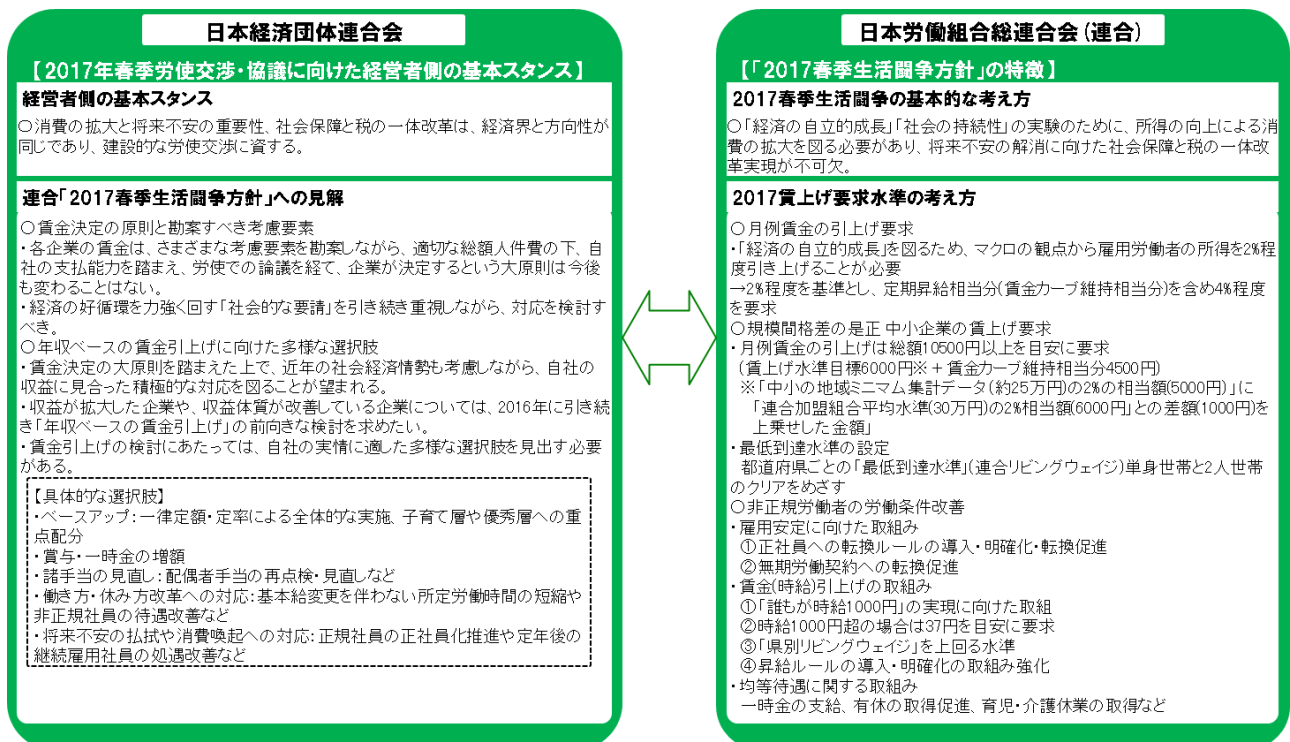
とりわけ最近の賃上げの主導役となっていた自動車産業ではベアは概ね昨年を下回る回答となり、総じて大手企業では昨年の賃上げを上回ることはありません。

一方中堅・中小企業は業績にかかわらず、大手との格差是正で人材確保したいという狙いから昨年以上の賃上げをする企業も出てくるのが想定されます。

また、労使双方が方向性で一致しているのは非正規社員の処遇改善です。内容はさまざまですが、労働契約の無期/有期の違いだけで、手当の差別化で違法判決が下されるなど、法令遵守の観点で有期雇用(いわゆる契約社員)の処遇改善が進む可能性があります。

使用者(会社)側の代表的組織である日本経済団体連合会(経団連)と、労働者側の最大の組織である日本労働組合総連合会(連合)の主張は【図表1】のようになっています

【図表1】



連合は、昨年同様雇用労働者の所得を2%上げることが必要とし、定昇に加え、2%の賃上げを要求するとして

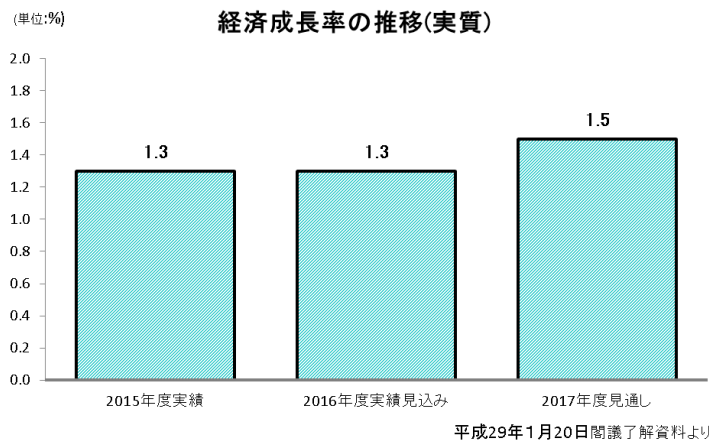
おり、昨年以上に正規-非正規の格差是正の姿勢がうかがわれます。対して、経団連も昨年同様「2%」賃上げの根拠はなく、「年収ベースの賃上げ」を検討すべきとし、中小企業の賃上げは必要であるが自社の実態に即したものとし、非正規に限らず自社の総額人件費重視、賃上げに限らない能力開発や働き方改革への対応、正社員化推進などを争点としています。

労使双方の課題意識の大きな離れはなく、直近 3 年の賃上げ(ベア)ムードはやや薄れ、多様な働き方や長時間労働の是正、正規-非正規の格差是正などへの対処が争点となりそうです。

景気の見通しについては、政府は「雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかに回復していくことが期待される」とするものの、「海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響に留意」が必要としており、目標とする2%の物価上昇については、消費者物価は横ばいとなるなど、賃上げは個人消費の増大にはつながっていないようです。「働き方改革」などを柱とし、デフレからの脱却を2%の物価安定目標を実現することを期待するとしています。

政府の 1 月の月例経済報告では、「雇用・所得環境が引き続き改善し、経済の好循環が進展する中で、民需を中心とした景気回復」、「需給が引き締まっていく中で上昇し、デフレ脱却に向け前進」が見込まれるとし、平成 29 年度(2017 年度)の実質GDP成長率は 1.5%程度、名目GDP成長率は 2.5%程度」を見込むとしています。

【図表 2】



以上の点から、2017年の賃上げは全体としては概ね昨年をやや下回ることが想定されますが、賃金改善企業の割合が減少し、非正規社員の賃金や雇用改善、正社員化への取り組みが争点となることが予想されます。参考までに昨年の賃上げの実績を以下に掲載します。

【図表 3】2007 年以降の賃上げの実績

	厚生労働省						日本労働組合総連合会(連合)			
	主要企業1000人以上		中堅企業1000人未満*		中小企業300人未満*		業種・単産計		業種・単産計*	
	金額	上昇率	金額	上昇率	金額	上昇率	金額	上昇率	金額	上昇率
'07	5,890	1.87	3,979	1.59	3,807	1.55	5,523	1.86	4,167	1.65
'08	6,149	1.99	3,969	1.58	3,787	1.54	5,523	1.88	4,212	1.68
'09	5,630	1.83	'09年より廃止				4,848	1.67	3,470	1.37
'10	5,516	1.82					4,805	1.67	3,550	1.41
'11	5,555	1.83					4,924	1.71	3,786	1.50
'12	5,400	1.78					4,902	1.72	3,740	1.50
'13	5,478	1.80					4,866	1.71	3,619	1.51
'14	6,711	2.19	5,928	2.12	4,157	1.74				
'15	7,367	2.38	6,354	2.20	—	—				
'16	6,639	2.14	5,779	2.00	—	—				

	日本経団連							
	大手企業500人以上		中小企業300-499人		中小企業100-299人		中小企業100人未満	
	金額	上昇率	金額	上昇率	金額	上昇率	金額	上昇率
'07	6,202	1.90	4,410	1.70	3,998	1.59	3,680	1.54
'08	6,271	1.95	4,426	1.71	4,052	1.63	3,723	1.58
'09	5,758	1.81	3,921	1.53	3,135	1.26	3,073	1.28
'10	5,886	1.86	4,221	1.63	3,565	1.44	3,127	1.30
'11	5,842	1.85	4,752	1.71	3,918	1.57	3,632	1.48
'12	5,752	1.81	3,968	1.55	3,888	1.57	3,437	1.44
'13	5,830	1.83	4,100	1.60	4,189	1.69	3,555	1.47
'14	7,370	2.28	4,490	1.76	4,455	1.78	4,232	1.76
'15	8,235	2.52	4,989	1.94	4,591	1.84	4,067	1.69
'16	7,497	2.27	4,899	1.89	4,502	1.79	4,260	1.71

◆今取り組みたい中小企業の人事施策-人手不足問題を中心に

様々な機関の中小企業の経営者のアンケートによると、2017年の業績見通しは大半の業界で「業績は良くなる」との見通しが示されています。その経営活動に影響する要因としてあげられているのは「人材の不足」、「国の政策の変化」、「国際情勢の悪化」、「需要の不足」、「業界構造の変化」などがあげられています。

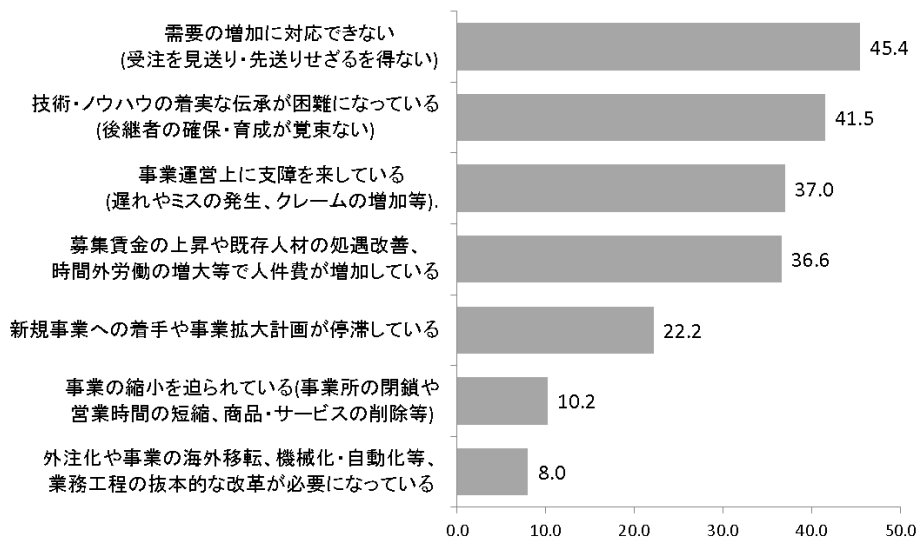
昨今、長時間残業などが社会的問題として取り上げられ、政府も首相を議長とする働き方改革実現会議を設置し抜本的な改革を進めていく方針を示しています。しかしながら政府の方針や法改正までには時間がかかるため、平成28年度内に間に合いません。今回は「今取り組みたい」課題と施策について考察することにします。

1. 人手不足の実態と企業経営への影響

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、人手(人材)不足が企業経営に及ぼしている影響について「深刻な影響を及ぼしている」(14.1%)、「一定の影響を及ぼしている」(52.1%)と併せて7割の企業で影響が出ています。具体的な影響内容は【図表4】のとおりです。需要があっても受注を見送らざるを得ず、業務運営に支障を来し、時間外労働が増加するなど、現在の業績改善・拡大にブレーキをかける項目と、後継者の確保・育成が覚束なかったり、事業拡大計画が停滞するなど将来に悪影響の出るものがあげられています。

人手不足は現在と将来に影響のある問題で、先送りすることなく、早急に施策を講じるべきことが必要と思われる。人手不足のため残業時間が増大するものの生産性を落とし、休職者や退職者を増加させるという負のスパイラルを断ち切るには先手必勝の覚悟で臨むべきでしょう。

【図表4】人材(人手)不足が企業経営に及ぼしている影響(企業調査) 複数回答



2. 具体的対策と注力のポイント

実際には、各企業とも対処をしているのが現状です。しかしながら各施策の効果には企業間で格差があるのが実態です。対策の取り組みと効果についての調査は次のとおりです。

【図表5】人手不足対策

対策	取り組んでいる	効果あり	効果なし
1 中途採用を強化する	61.9	68.9	57.2
2 採用対象の拡大を図る	57.5	58.7	56.5
3 新卒採用を強化する	50.1	57.1	45.7
4 業務の効率化を進める	43.9	49.0	40.7
5 募集賃金を引き上げる	37.9	33.0	41.1
6 非正社員から正社員への登用を進める	37.8	34.0	27.7
7 定年の延長や再雇用等による雇用延長を進める	34.0	37.8	31.7
8 非正社員の活用を進める	25.6	31.1	22.0
9 募集時の、賃金以外の労働条件を引き上げる	24.1	22.1	25.4
10 社内人材の多能工化を進める	20.8	20.5	13.9
11 社内人材を配置転換する	20.5	20.8	20.2
12 社内人材を再教育・再配置する	16.9	17.6	16.5
13 周辺業務の外部移築化を進める	14.8	19.2	12.0
14 省力化投資を行う	14.0	16.7	12.2
15 既存人材の時間外労働を増加させる	12.9	13.8	12.4
16 出向・転籍者を受け入れる	8.4	9.6	7.4
17 出産・育児等による離職者を呼び戻し・優先採用を行う	6.3	6.4	6.3
18 業務の縮小・見直しを行う	5.3	5.4	5.0

「効果あり」に注目すると、「中途採用を強化する」、「採用対象の拡大を図る」、「新卒採用を強化する」、「業務の効率化を進める」の4項目が約半数以上で効果があるとしています。「効果なし」も順位はあまり変わりありません。これは取り組みの違い、効果を上げるための内容の差異と考えられます。

採用面でいえば、中途、新卒とも強化対象としていますが、募集賃金や労働条件の引上げはあまり効果がなく、外部委託を含めて採用費に投資することやそのための人員を選任することで効果が上がるかもしれません。採用費用をかけても良い人材を確保できれば定着率も高まり、人手だけでなく人材確保となり、結果既存社員の残業削減、効率化に結び付く可能性があります。とりわけ中小企業では採用に費用をかけるという発想が浸透していないケースが多くあります。

非正社員の正社員登用や活用、定年延長や再雇用等の雇用延長にも差異があります。人手(人材)不足は複合的に取り組む必要があると思われます。

負のスパイラル

人手不足→業績拡大の機会の損失→長時間残業→事業運営の支障→高コスト体質→利益減少

正のスパイラル

人手(人材)確保→業績拡大→長時間の残業の解消→質の高い事業運営→低コスト体質→利益増大

負から正のスパイラルへの転換のカギは中途・新卒採用への投資、正社員化の促進、雇用延長などを効果の出る施策として取り組むことではないでしょうか。政府が打ち出す働き方改革の具体的施策(3月発表予定)にも注目しつつ、わが社が取り組むべき施策を早急に策定し、実行に移すことが重要と思われます。