

[人事レポート vol.17 201706]

◆ 2017年夏季賞与の結果－全体は前年より微減  
 ◆ 中小企業の働き方改革への対応のヒント

◆ 2017年夏季賞与の結果

日本経団連(以下「経団連」)が上場企業を中心とする夏季賞与の妥結状況を、日本労働組合総連合会(以下「連合」)が加盟組合の回答状況を、それぞれ発表しました。

[図表1]2017年夏季賞与・一時金の妥結結果 2017春季生活闘争 夏季一時金(季別・夏冬型の夏分)

(一社)日本経済団体連合会(2017年6月9日)

日本労働組合総連合会

【第1回集計】

第6回回答集計【2017年6月1日集計分】

業種	2017年			2016年
	社数	妥結額(円)	増減率(%)	妥結額(円)
非鉄・金属	7	773,342	4.18	742,331
食品	2	780,449	3.89	751,213
繊維	16	855,130	1.26	811,911
紙・パルプ	5	677,885	△ 2.08	692,298
化学(硫安含む)	9	840,383	2.60	819,114
セメント	4	782,796	△ 1.27	792,887
電機	7	846,328	△ 0.96	854,541
自動車	19	995,492	△ 6.53	1,065,091
造船	10	768,688	△ 7.16	827,994
商業	2	(従)724,312	△ 0.18	(従)725,620
通運	1	-	-	-
総平均	82	927,415 (767,986)	△4.56 (△0.48)	961,729 (771,679)
製造業平均	79	926,561 (771,867)	△4.69 (△0.49)	972,177 (771,679)
非製造業平均	3	638,119 (665,797)	△4.69 (△0.17)	638,891 (666,922)

業種別	集計組合数		組合員1人あたり平均(加重平均)	
	組合数	人員	2017回答	2016実績
製造業	1,048	555,214	713,737	830,620
商業流通	17	20,819	537,441	718,838
交通運輸	191	105,129	475,258	637,435
情報・出版	9	5,817	705,487	
その他	161	135,021	682,726	687,853
計	1,426	822,000	673,623	785,459

※2016実績は、昨年同時期実績

(注)1)調査対象は、原則として東証一部上場、従業員500人以上、主要21業種大手252社  
 2)18業種141社(56.0%)で妥結しているが、このうち59社は平均額不明などのため集計より除外  
 3)「平均」欄の( )内は一社あたりの単純平均  
 4)「(従)」は従業員平均(一部組合員平均含む)  
 5)増減率の△印はマイナスを示す  
 6)集計社数が2社に満たない場合など数字を伏せた業種があるが、平均には含まれる  
 7)2016年の妥結額は、2017年の集計企業の数値(同対象比較)

前年業績の下振れを受けた今春の賃上げ伸び率は昨年を下回りましたが、夏季賞与でも3年ぶりの減額となりました。賃金や賞与の引き上げをけん引してきた製造業が総じて昨年並みの利益確保にいたらず、米国政権交代によって昨年後半より持ち直した為替の円安基調も不安要素があり、原油の上昇も輸出産業にはコスト増の要因となり、輸出は先行き不安を残しています。

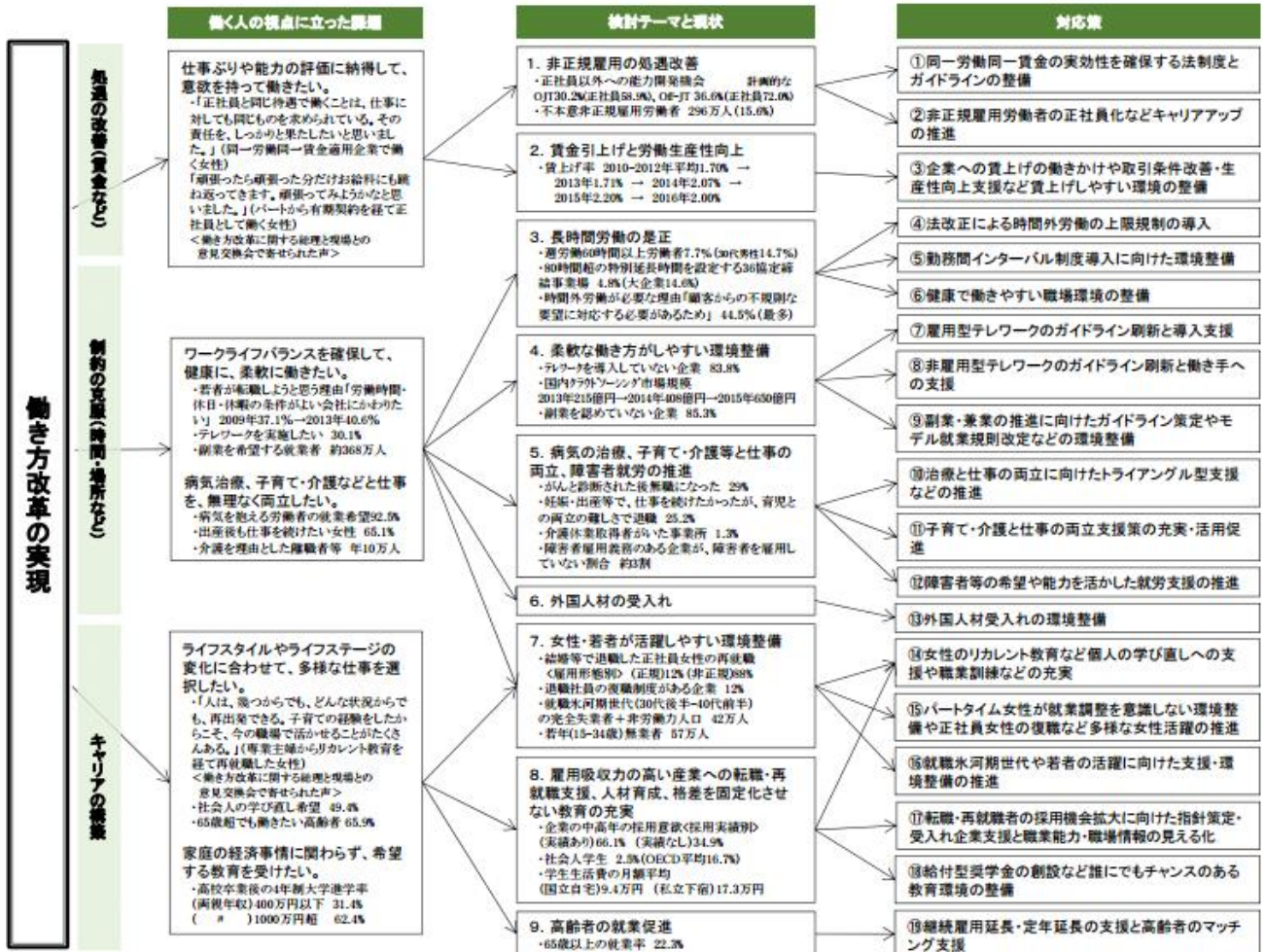
昨年後半からの物価上昇は国内需要や設備投資を抑制することとなり、5月の内閣府の月例経済報告では「景気は、一部に改善の遅れもみられるが、緩やかな回復基調が続いている」としていますが、景気回復にはいっていません。『「経済財政運営と改革の基本方針2017(仮称)」、「日本再興戦略2017(仮称)」、「規制改革実施計画(仮称)」及び「まち・ひと・しごと創生基本方針2017(仮称)」をとりまとめ「ニッポン一億総活躍プラン」を着実に実行する』とする、政府主導の施策は長期的には重要ですが、短期的には世界規模で経済動向が我が国に及ぼす影響が大きく、企業業績を左右し、結果として賃金、とりわけ賞与の決定要因となります。

組合と年間の賞与を妥結している場合を除き、中小企業では業績に応じた相場となるのは当然として、2%以上の賃上げの特別減税は冬季賞与決定時の要素として検討材料となりえるものと思われます。

## ◆中小企業の働き方改革への対応のヒント

3月に首相が議長を務める働き方改革実現会議の「働き方改革実行計画」が発表されました。図表2のとおり同一労働同一賃金や時間外労働の上限規制など、9項目のテーマとその施策がまとめられています。発表された計画はマクロな視点でのもので、各企業ではなにをどうすればよいのかわかりにくく、具体的に検討して見る必要があります。今回は我が社で取り組む際の働き方改革について、例を挙げて考察することになります。

[図表2]内閣府「働き方改革実現会議・実行計画・工程表」より



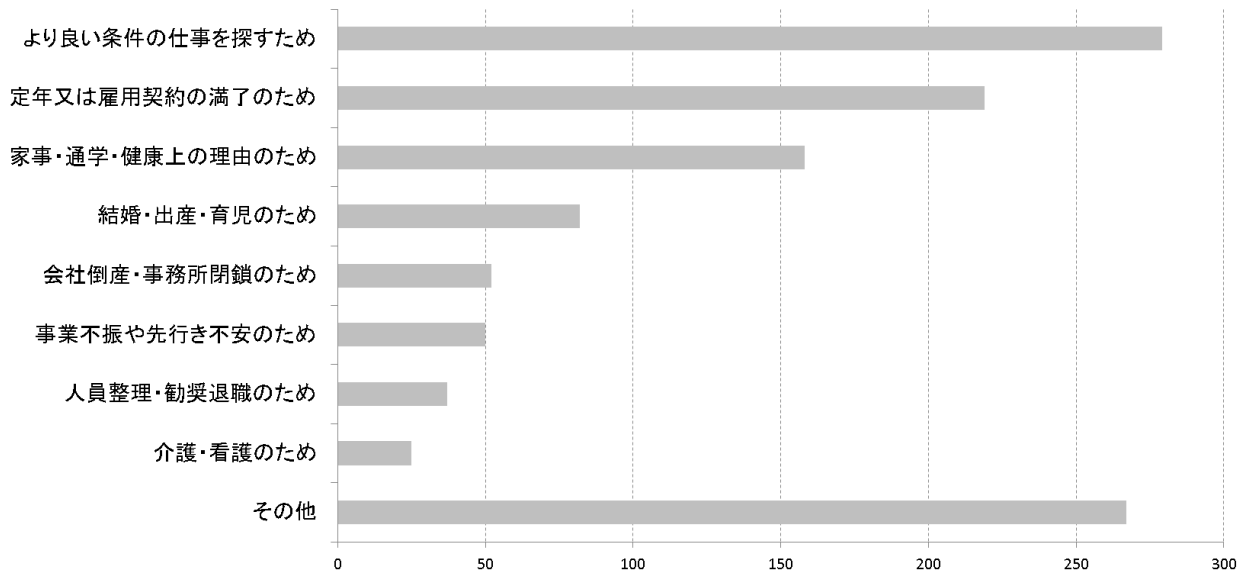
### 1. 長時間労働の規制と働き方の多様化について

人手不足の状況が深刻化するなか、中途、新卒ともに採用が難しいのが現状です。総じて仕事の量が所定労働時間を上回っているなか残業規制をしようとすると、売上・利益減少や現在の仕事が終わらなくなることは前号で紹介したとおりです。採用が困難な状況においては、現状人員の維持(リテンション)と現在いる社員のより有効な活用が重要となります。

平成28年上半期の「雇用動向調査」(厚生労働省)によると、一般労働者の転職者は4万人増加し、全体で10.6%、ここ数年10%台で推移しており、10人に1人は転職することになります。採用企業にとっては増員ですが、離職された企業にとっては減員となり、現有社員の離職は、損出が大きいものとなります。なぜなら新規採用は戦力化に時間がかかるからです。

[図表 3]前職の離職理由(厚生労働省「雇用動向調査」より) 以下同様

単位:万人



同調査によると、離職理由は図表 3 のとおりとなっています。最も割合が多いのは「より良い条件の仕事を探す」です。『より良い条件』とは賃金に限らず、残業の少なさ、有給休暇を取得しやすさなどの条件も含まれるものと推測されます。複数の要素を総合的に判断し、企業ごとに効果が期待できる施策を検討する必要があります。

次に多いのは「定年又は雇用契約の満了のため」です。全社の構成や人員数(マンパワー)を分析し、定年や雇用契約満了による離職にも施策を講じることが考えられます。定年後及び 65 歳以上で十分な戦力になっている場合、希望する日数や時間の選択肢を用意するなどの働き方を多様化することでマンパワーの確保につながることもできません。また、有期雇用制度、契約満了する有期契約社員を活用(限定正社員化)するなどの再考も必要と思われる。いずれも現在、仕事をしているわけですから、戦力化となるかが未知数で、戦力化までに一定の期間のかかる新規採用に時間や費用を投じていくこととの比較で、注力するウエイトを検討することが必要でしょう。

正規社員であれば育成をし、能力向上を考えるのと同じ視点で、シニア層や有期契約社員に働きがいをもって、活躍の場を提供し活用していく、トータルなリテンション施策を講じることが有効と思われる。

## 2. 賃金施策について

中途採用の難易度が高まるなか、募集賃金の引き上げの効果の有効性があまり高くないこと(「効果あり」は 33%)は前号で示したとおりですが、図表4によると40代までは転職後の賃金は上昇しています。対して50代以降は減少傾向にあり、全体としては1ポイント程度減少となっています。

民間の調査では直近5年で賃金制度を改定した企業や改定を予定している企業が過半数となっています。これは採用を目的として個別または募集時の賃金は引き上げないが、全体人件費を変えずに賃金制度全体を見直しているものと推測されます。経験や年齢とともに上昇している賃金制度から役割(≒担える能力)や成果に応じた制度へとシフトしていることが想定されます。システム化やスピード化が仕事のカギとなり、これらに対応できるのは総じて若年層から40代までと考えられます。従来経験や年齢に応じたものから、年齢にかかわらず、仕事の価値、創出成果に見合った賃金への制度改定により、中途採用のみならず、現有社員の納得性を高める効果が期待できます。これは政府が掲げる同一労働同一賃金の考え方に近いもので、長期的には仕事の難易度や期待成果による賃金制度が主流になっていくことが予想されます。

[図表4]転職入職者の賃金変動状況

区分	計 <sup>2)</sup>	増加	増加		変わらない	減少	減少		増加-減少 (ポイント)	
			1割以上の増加	1割未満の増加			1割未満の減少	1割以上の減少		
平成28年上半期 (%)	計	100.0	34.6	22.4	12.2	28.2	35.4	9.2	26.2	-0.8
	19歳以下	100.0	64.8	38.7	26.1	13.2	20.4	3.5	16.9	44.4
	20～24歳	100.0	44.7	30.0	14.7	26.5	25.0	6.9	18.1	19.7
	25～29歳	100.0	40.0	26.5	13.5	25.5	33.9	15.0	18.9	6.1
	30～34歳	100.0	35.1	22.7	12.3	32.6	30.8	11.8	19.0	4.3
	35～39歳	100.0	39.0	25.0	14.0	26.9	33.0	9.7	23.3	6.0
	40～44歳	100.0	36.8	21.8	15.0	29.0	33.6	9.7	23.9	3.2
	45～49歳	100.0	37.9	27.5	10.4	29.6	30.8	6.2	24.5	7.1
	50～54歳	100.0	25.4	18.2	7.2	40.5	32.1	10.0	22.1	-6.7
	55～59歳	100.0	18.7	10.9	7.8	39.9	36.4	7.2	29.2	-17.7
	60～64歳	100.0	10.0	4.7	5.4	16.5	71.7	3.7	68.0	-61.7
65歳以上	100.0	21.3	12.1	9.2	29.4	48.2	6.4	41.8	-26.9	
平成27年上半期 (%)	計	100.0	33.8	23.8	10.1	29.2	34.7	8.7	26.0	-0.9
	19歳以下	100.0	48.7	42.3	6.4	14.4	34.1	18.7	15.4	14.6
	20～24歳	100.0	51.0	36.2	14.8	26.2	20.0	6.2	13.7	31.0
	25～29歳	100.0	35.3	27.1	8.3	28.9	34.9	10.5	24.5	0.4
	30～34歳	100.0	35.4	23.4	12.0	34.4	25.0	7.1	17.9	10.4
	35～39歳	100.0	37.2	27.6	9.6	30.6	31.5	14.1	17.3	5.7
	40～44歳	100.0	36.6	25.0	11.6	28.9	32.5	7.9	24.6	4.1
	45～49歳	100.0	29.2	19.8	9.4	34.3	34.0	7.0	27.0	-4.8
	50～54歳	100.0	30.0	19.4	10.6	34.0	33.9	11.3	22.6	-3.9
	55～59歳	100.0	20.2	10.6	9.6	40.9	37.9	6.0	31.9	-17.7
	60～64歳	100.0	17.8	11.8	6.1	17.6	62.5	3.2	59.3	-44.7
65歳以上	100.0	14.9	7.5	7.4	19.9	60.4	8.0	52.4	-45.5	

リテンション施策として長時間残業の規制や多様化の促進、アトラクション(企業のブランディングやモチベーション向上)施策として全体の賃金制度の見直しで政府の掲げる働き方改革に対応するとともに、他社に先駆けて時流を先取りした人事施策に取り組み、社員の働きやすさと働きがいを高めていくことで、中長期的な企業の業績を安定や成長につなげていくことが重要と思われます。