

[人事レポート vol.18 201811]

◆2018年冬季賞与の展望－伸び率は前年並みまたはさらに増加か
◆企業属性別年間労働時間からみる労働時間施策・具体策のヒント

◆2018年冬季賞与の展望－伸び率は前年並みまたはさらに増加か

2018年冬季賞与決定に影響する第三四半期までの各指標が発表されました。雇用、物価、企業収益の視点から昨年の冬季賞与、今年前半の夏季賞与支給時と対比し、2018年の冬季賞与について展望してみます。

[図表1]2018年冬季賞与を取り巻く環境

		2016年		2017年				2018年		
		冬	夏	夏	冬	夏	冬	夏	冬	
雇用	完全失業率(%)	3.15	2.90	16年度下期		17年度上期		17年度下期		18年度上期
	有効求人率(倍)	1.36	1.43	1.50		1.58		1.62		
物価	消費者物価指数(前年同期比、%)	▲ 0.4	0.3	0.5		1.0		0.9		
	除く生鮮食料	▲ 0.5	▲ 0.1	0.5		0.9		0.8		
日銀短観 業況判断DI	全規模・全産業	2016年12月		2017年6月		2017年12月		2018年6月		2018年9月
		6		11		15.5		16.5		15.5
企業収益 (金融業、保険業を除く)	経常利益(前年同期比、%)	16年 4-6月	16年 7-9月	16年 10-12月	17年 1-3月	17年 4-6月	17年 7-9月	17年 10-12月	18年 1-3月	18年 4-6月
		4.6	11.5	16.9	26.6	22.6	5.5	0.9	0.2	17.9

(注)日銀短観業況判断DIは「良い」-「悪い」、%ポイント。

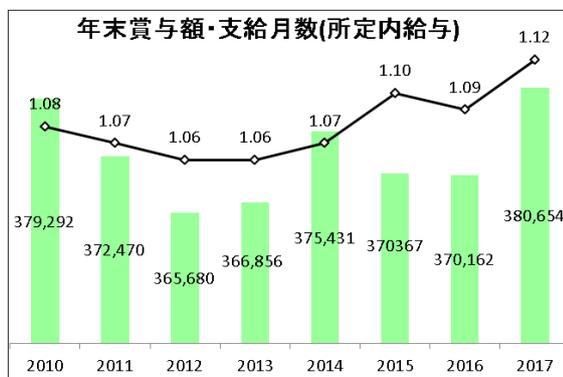
(出所)総務省「労働力調査」、「消費者物価指数月報」、厚生労働省「一般職業紹介状況」、「毎月勤労統計調査」、日本銀行「企業短期経済観測調査」財務省「法人企業統計」

雇用は、広く人手不足が実感されているように失業率は下降、求人倍率は上昇トレンドを維持しており、産業-就業構造から今後も同様の傾向が続き、賞与を含む賃金を押し上げる要因となるでしょう。その傾向は前年および今年前半と変わらず、人員確保の観点から地域や競合との比較した賞与水準が意識されるものと思われます。

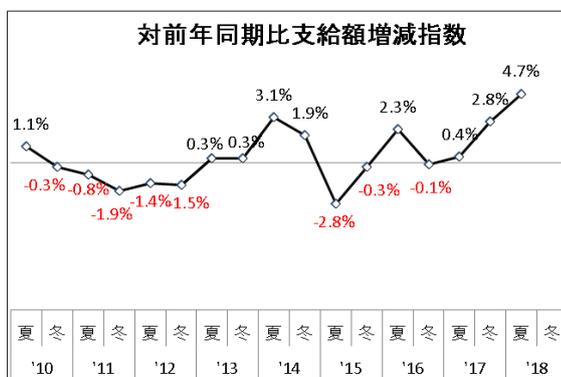
物価は、原油・原材料の上昇や人手不足による値上げ傾向などが続き、昨年下半年から継続して1%程度上昇しています。上昇率は前年との比較では2倍、夏季賞与決定時と同等の上昇率となっています。

企業収益は、昨年下半年から実績(経常利益)に加え、経営判断(業況判断)が上向いています。米中貿易摩擦による景気後退が懸念されるものの、2018年度内は概ね増益を確保する見通しです。

[図表2] 年末賞与額・支給月数(所定内給与)



[図表3] 対前年同期比支給額増減指数



出所: いずれも厚生労働省・毎月勤労統計、事業所規模5人以上)

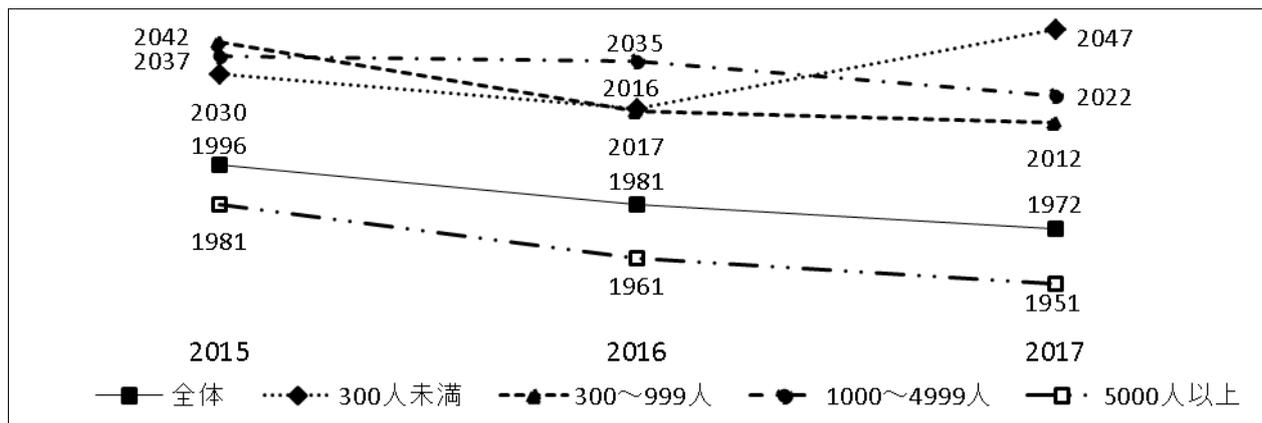
以上の点から、2018年冬季賞与は前年並みの2.8%程度またはそれ以上の伸びが大勢となりそうです。企業収益・支払能力を意識しつつ人手不足解消・人員確保が冬季賞与を決定する大きな要因となるでしょう。

◆企業属性別年間労働時間からみる労働時間施策のヒント

中央官庁の統計などでは一律の労働時間の調査ですが、日本経済団体連合会が発表した「2018 年労働時間等実態調査」によると、過去 3 年の年間労働時間の推移は企業属性によって異なる傾向を示していることがわかります。働き方改革推進の気運の高まりや人手不足の状況において、たんに労働時間を減少させればよいというものでなく、企業の労働時間施策のポイントは規模や業績等により異なり、労働時間を減少という結果を残す具体策にも違いがあるようです。企業の属性に応じた労働時間施策のポイントと最適な結果を得られやすい労働時間管理の施策を考察することにします。

1. 従業員数規模別労働時間

[図表 4] 従業員数別平均年間総実労働時間

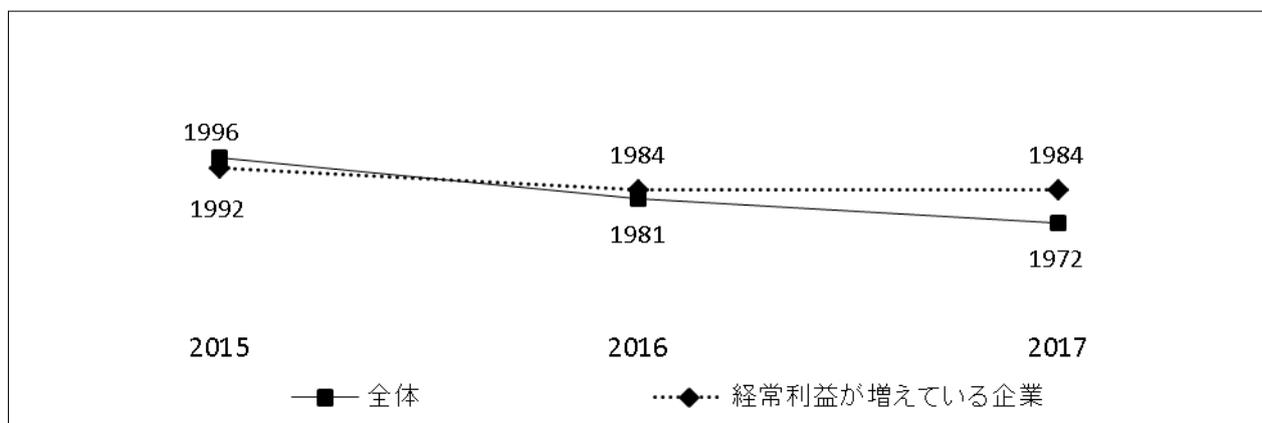


※以下、図表は日本経済団体連合会「2018 年労働時間等実態調査」による

従業員数別平均年間総実労働時間は、概ね規模が大きくなるほど労働時間の減少が大きくなる傾向があります。但し、1000~4999 人では労働時間がもっとも長く、300 人未満では 2017 年に前年より増加しています。規模が大きくなる過程(統計では 300~999 人→1000~4999 人)で総労働時間が増える傾向があり、規模が拡大している企業では経年の変化を注視していく必要があるでしょう。規模が小さい企業では中長期的視点に立ち、IT・省力化やアウトソーシング施策を講じるとともに時間外労働を減らし、時間外手当の削減と適切な人員数を確保することのバランスが重要となりそうです。

2. 経常利益が増えている企業の労働時間

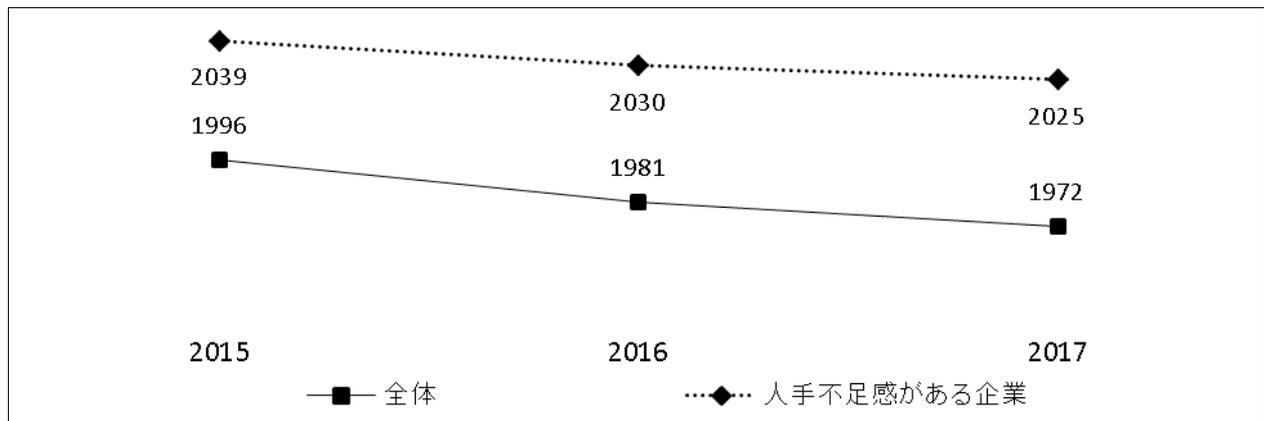
[図表 5] 経常利益が増えている企業の年間平均総労働時間



経常利益が増えている企業では 2017 年の労働時間は横ばいとなっています。業務の絶対量や労働時間削減が進みにくいことが推測され、その補てんは増加している利益を賞与で還元するなどの施策を検討する必要があるかもしれません。利益拡大との兼ね合いで中長期的には労働時間削減をはかるものの、短期的には賞与を含めた賃金施策と併せて社員の納得感を高めることがポイントになりそうです。

3. 人手不足感のある企業の労働時間

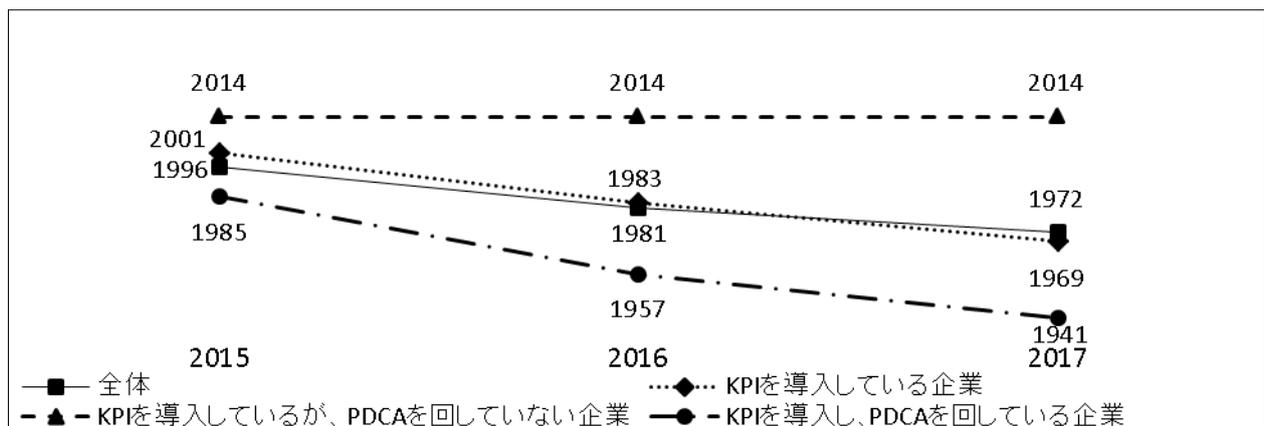
[図表 6] 人手不足感がある企業の年間平均総労働時間



人手不足感のある企業では全体と比較して、絶対的な労働時間が長く、減少率が小さくなっています。人手不足から一人あたりの労働時間が長くなっていることが推測されます。”人手不足-長時間労働”の負のスパイラルを解消すべく、時間外労働を減らし、手当を減らすことと適切な人員数を確保することのバランスが重要となりそうです。短時間勤務者の増員・戦力化や一日の労働時間を長くしても休日数を増やすなど採用面で有利となる施策が有効かもしれません。

4. KPI と労働時間

[図表 7] KPI の導入と平均年間総実労働時間



(注)1.「KPI」とは、key performance indicator(または index) の略で、組織やチームで設定した最終的な目標を達成するための、過程を計測・評価する指標。ここでは労働時間の上限などを指す
2.PDCA とは、Plan(計画)→ Do(実行)→ Check(評価)→ Act(改善)の 4 段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善するサイクル

KPI(以下「目標」という)を設定している企業全体の労働時間は全体とほぼ同等ですが、労働時間の減少が顕著なのは目標とともに PDCA を回している企業です。たんに労働時間の規制などの目標を設定するだけでは労働時間の削減とならず、逆に阻害要因となっている可能性があります。PDCA を回すこととセットにすることで、業務自体をプランどおりに進め、併せて適正な労働時間の事前設定していることが推測されます。

以上、各種の年間総実労働時間の実態からわかるのは、収益や業務のあり方など企業経営の根源と労働時間は深くかかわっていることです。自社の現在の状況を見極め、自社に適した労働時間対策、ひいては人手不足対策に臨むことが重要となります。しっかりと戦略を立てて経営と一体となった労働時間施策の PDCA を回していくことが成否のカギとなるでしょう。