

[人事レポート vol.9 2014.3]

◆ 2014 年賃上げの動向 ◆ チーム中小企業のレベルアップのシナリオ

◆ 2014 年賃上げの動向

2月12日から13日にかけて、電機・自動車大手の労働組合が2013年春闘の要求書を提出し、3月12日の集中回答日まで春闘交渉の議論が本格化しています。大手を中心に企業業績が回復し、安倍首相が経済3団体のトップに直接賃金改善(ベア)の実施を強く要望するなど、リーマンショック後初となるベア実施気運が高まっています。

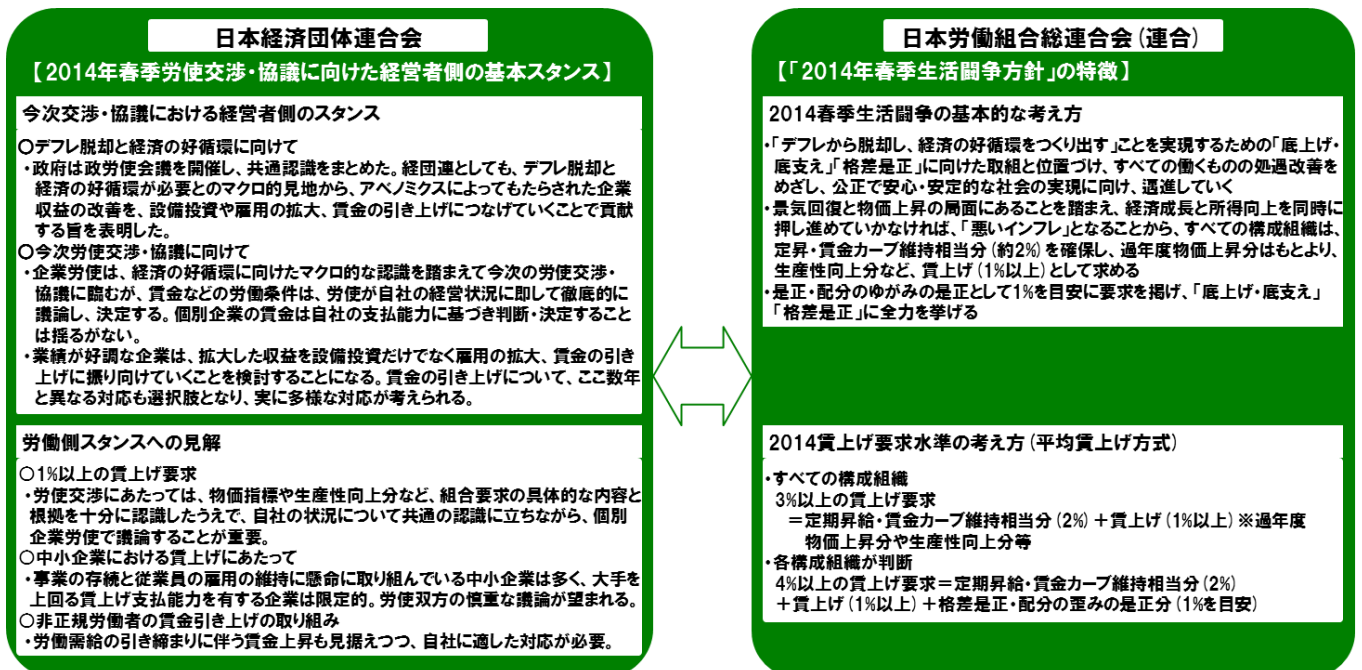
昨年秋ごろから政府から出始めたベア問題に対し、経済団体も当初は「業績反映は賞与」という姿勢でしたが、2014年3月期決算見通しについて自動車をはじめ多くの業界で最高益、増収・増益、黒字転換などの業績回復が明らかになると、世論もベア実施の気運が高まり、経済団体も個々の企業業績を踏まえ、労使が十分に議論をすべきとしながら、賃金改善(ベア)を容認する姿勢に変わってきました。

賞与と違いベアは月例賃金の底上げとなり、消費マインドを高め社会・経済に信頼をもたらす効果があると考えられます。史上最高益の見通しのトヨタと日立製作所がベア実施の方針を打ち出したこともあり今春闘は6年ぶりのベア実施が争点となる模様です。

業種や規模、個別企業の事情は異なるため、一律に賃金改善(ベア)実施ということはありませんが、3月期の業績見通しが大幅な改善が明らかになるにつれ、ベアを実施する見込みの企業は増えてきており、大手企業の集中回答日の結果次第では中小企業でも影響を受けるため、今後の動向に注目の集まるどころです。

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】



賃上げについては、賃金カーブの維持に加え、賃上げ・労働条件の改善のために 1%を目安に配分を求める連合の主張は基本的には変わりませんが、賃金決定は「自社の支払い能力」に即して決定するが、1%の賃金改善は物価指標、生産性向上など労使が自社の共通認識に立ち、根拠を明らかに議論すべきと経団連が昨年までの賞与・一時金で反映と繰り返してきた主張が変わっています。

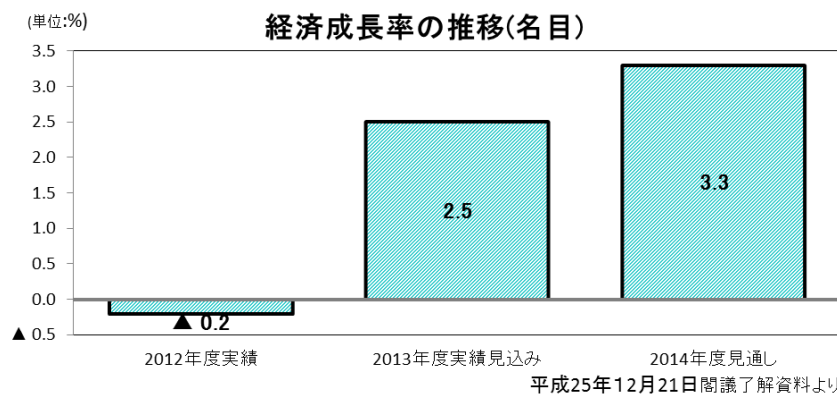
長く続いた円高から円安基調へと転換し、体質改善に加え、輸出で利益を拡大したメーカーは自信を取り戻しつつあり、大手を中心に、政府の推奨する個人所得の引き上げ政策に賛同する企業が増えてきています。

一方、国内の中小企業では原材料費やインフレを価格に転嫁しにくく、消費税増税後の買い控えもあり、昨年同様雇用の維持に苦心する企業も多く、自社の業績の確保を最優先とするケースも少なくないでしょう。

政府の 12 月の月例経済報告では、一連の経済政策により、家計や企業のマインドが改善し、消費者物価(総合)は、日本銀行の「量的・質的金融緩和」の効果等により5年ぶりに 0.7%程度の上昇に転じると見込んでおり、経済成長率を実質で 2.6%、名目でも 2.5%とみています。平成 26 年度は名目で 3.3%、実質でも 1.4%の見通しとし、景気回復、経済の好循環を実現するとしています。

懸念されるのは消費税増税に加え、久しぶりに経験するインフレでしょう。平成 24 年度では 0.7%の上昇(見込み)であったのが平成 25 年度は 3.2%の見通しとしており、個人消費のマインドが冷えない効果的な政策を実施していくことが必要と思われます。

【図表 2】



以上の点から、2014 年の賃上げは全体としては概ね昨年を上回ることが想定されますが、賃金改善企業の割合が増えること、企業間のばらつきが大きく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】2004 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
'04	5,348	1.67	3,346	1.34	3,048	1.26	5,298	1.7	4,345	1.53
'05	5,422	1.71	3,598	1.44	3,359	1.37	4,908	1.68	3,723	1.49
'06	5,661	1.79	3,784	1.51	3,587	1.47	5,237	1.79	3,982	1.59
'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

注:「*」は単純平均

	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
'04	5,378	1.64	3,832	1.48	3,419	1.36	2,979	1.23
'05	5,504	1.67	4,091	1.58	3,485	1.38	3,187	1.32
'06	5,816	1.76	4,076	1.59	3,794	1.51	3,546	1.51
'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

◆チーム中小企業のレベルアップのシナリオ

昨今は経済のグローバル化にともない、企業もグローバル化に対応すべくM&Aなどで、企業規模が拡大する傾向にあります。マクロで見ると人口減少による国内市場の拡大は見込みにくく、輸出に依存してきた海外市場でも家電に象徴されるように日本企業の競争力は低下しつつあります。人手不足の感が否めない介護、現在の建設業などを除き、国内需要の拡大を見込める業界は限られるでしょう。中小企業でも独自のノウハウや他社に真似のできない独自性を持つ企業を除き、経営に窮しているケースが少なくないと思われます。

地域に根差しきめ細かい商品やサービスを提供する企業がなくなるとことはありませんが、ネット販売(Eコマース)や大型店の進出などで、国内市場も競争原理が加速していくことは間違いありません。

国内の中小企業が「人と組織」の側面からレベルアップしていくためのシナリオを考察していくことします。

1.我が社の強みの強化が先決

ボーイング社の最新の航空機787では35%、iphone5では50%の日本製部品が採用されており、技術の高い日本企業が供給しています。他社が真似できないか、我が社だけが強みを持つ企業は規模の大小にかかわらず、市場における存在意義はあり、その強みをさらに進化させていくことがなにより重要と思われます。

2.我社の強みを高める組織力(チーム力)を高める戦略

日本企業、中小企業をチームにたとえると、前者は国際レベルで圧倒的な結果を出せない、後者は大企業との勝負に勝てないという状態ではないでしょうか。

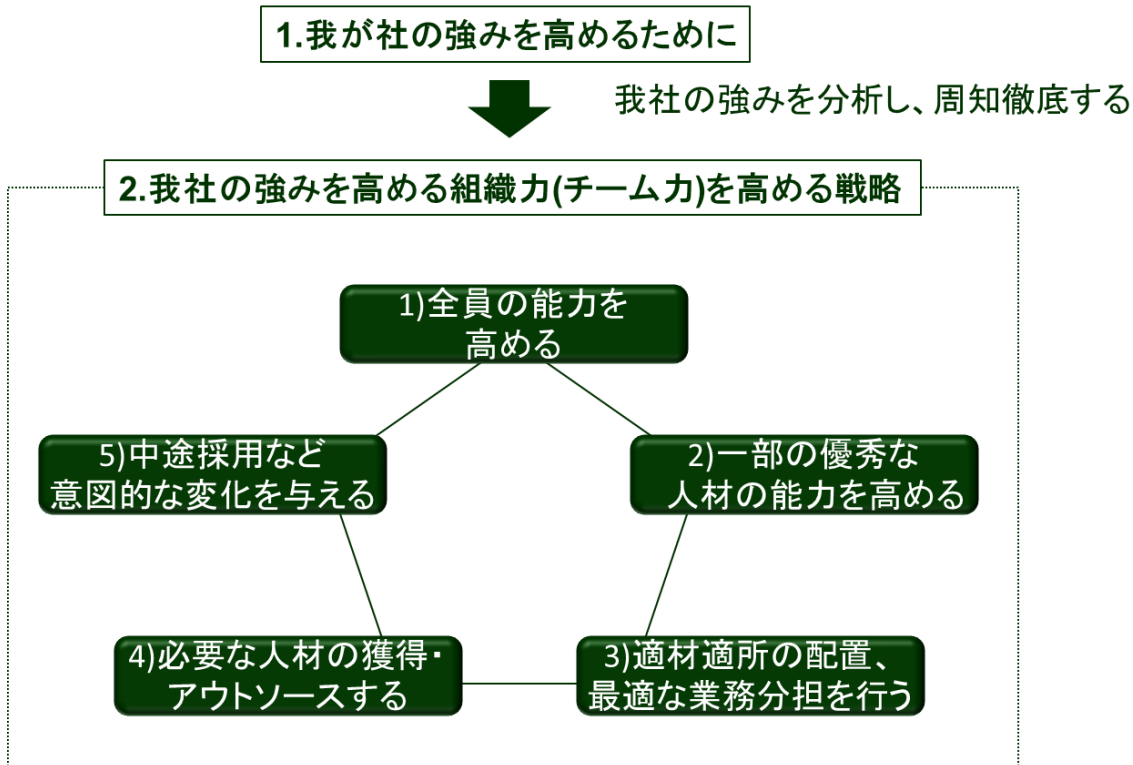
目指すべきはチーム力を高めることに尽きると思われますが、組織の状況や特徴に応じてチーム力を高めるための戦略が異なるはずで、すべての組織に必ず効く万能薬のようなものがあるとすれば、そのようなこと謳い文句は疑ってかかるべきでしょう。

スポーツにたとえると高額年俸のスタープレイヤーをそろえたチームが必ず勝つとは限りません。チーム(組織・企業)は特徴に合わせた戦略と戦術が何より重要です。戦略なくしてチーム力アップなし、チーム力アップなくして勝利なしです。

中小企業が組織力(チーム力)を高める戦略には次のようなものがあります。

- 1)全員の能力を高める
- 2)一部の優秀な人材の能力を高める
- 3)適材適所の配置、最適な業務分担を行う
- 4)必要な人材を獲得・アウトソースする
- 5.中途採用など意図的な変化を与える

【図表 4】チーム中小企業のレベルアップの基本フレーム



3. 戦略の具体策

1) 全員の能力を高める

ルーキーはまだ基礎体力ができていないでしょうし、2,3年目のレギュラーは自分のプレーに精一杯でゲームの流れが読めていないことが多いでしょう。主力でも他チームを見ながらシーズンの戦い方がわかっていないケースもあります。各メンバーは一つ上のレベルを目指して実践で能力を高めていくことがなにより重要です。

2) 一部の優秀な人材の能力を高める

人には得意・不得意があり、一律に同じパフォーマンスがあげられるとは限りません。足の速い選手と一緒に走ることによって周りのレベルは上がります。逆もまた然り、周りが遅いと伸びるべき選手の能力は開花しにくくなります。年齢に関わらず高いパフォーマンスを期待できる人材の能力を上げてもらえば、全体のレベルは自然と高まっていきます。

3) 適材適所の配置、業務分担を行う

前述のように人には得意・不得意があるため、得意なことに特化して配置したり、業務の役割分担を行うことによって、チーム全体パフォーマンスは上がります。企画の得意な人、管理の得意な人、定型作業の効率の良い人、それぞれが得意な分野で高いパフォーマンスをあげてもらうことが重要です。

4) 必要な人材を獲得・アウトソースする

適材適所、より効率的な業務分担をしても、社内には得意な人がいない役割があります。潤沢にタレントが揃っている大企業ならまだしも、限られた人数の中小企業ではすべての人材が揃っているとは限りません。必要ではあるが社内に担える人材がいない場合は外部から獲得するか、アウトソースをするしかありません。また、社内で行うにはコストに見合わないケースもあり、コストパフォーマンスの視点で見極める必要があります。

5) 適度に人材の流動化や意図的に変化を与える

最後に必要なのは環境の変化です。何年も同じメンバーで、同じ役割で業務をしていると環境に慣れきってしまいます。周囲は日々変化しているにも関わらず、職場の環境が何年も変わらず「いつもと同じやり方」で済ませてしまうようになります。ラクなほうへと流されていくのが自然です。ところが新しい人が入ってくると、雰囲気

気が変わります。これまで知らなかったより良い方法を教えてくれるかもしれません。担当業務を交換したりすると、ムダな作業が見えることもあります。意図的に変化を与えることで、社内の知見や知識、スキル、ノウハウが高まることが多々あります。中途採用が主流の中小企業では他社での経験を持った人が新たな知識やノウハウを教えてくれたり、意義のない社内の習慣を指摘してくれる可能性があります。

マクロで見れば中小企業は厳しい経営環境にあり、厳しいことは確かですが、個々の企業では事情は異なります。中小だからこそ変化に対応するスピードは速く、強みがあれば選択と集中の意思決定はすぐにできるという長所があります。

変化のスピードの速い時代だからこそ、人と組織の変化のスピード高めていくことが重要です。

機械化、マニュアル化、システム化が進んでも、意思決定したり、実行するのは人ですから、経営や組織の浮沈は人と組織が将来を担っていることは間違いないでしょう。