

[人事レポート vol.20 201911]

◆ 2019年冬季賞与の展望
◆ 人手不足の下での課題と現実的な対策のヒント

◆ 2019年冬季賞与の展望－マイナスの可能性

2019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、2019年の冬季賞与について展望してみます。

[図表1]2019年冬季賞与を取り巻く環境

		2017年		2018年			2019年			
		冬		夏		冬		夏	冬	
		17年度上期		17年度下期		18年度上期		18年度下期	19年度上期	
雇用	完全失業率(%)	2.87		2.55		2.47		2.43	2.30	
	有効求人率(倍)	1.50		1.58		1.38		1.63	1.61	
物価	消費者物価指数 (前年同期比、%)	0.5		1.0		0.9		0.6	0.6	
	除く生鮮食料	0.5		0.9		0.8		0.8	0.6	
日銀短観 業況判断DI	全規模・全産業	2017年12月		2018年6月		2018年12月		2019年6月		2019年9月
		16		16		16		10		8
企業収益 (金融業、保険業を除く)	経常利益 (前年同期比、%)	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	18年 7-9月	18年 10-12月	19年 1-3月	19年 4-6月
		22.6	5.5	0.9	0.2	17.9	2.2	▲7.0	10.3	▲12.0

(注)日銀短観業況判断DIは「良い」-「悪い」、%ポイント。

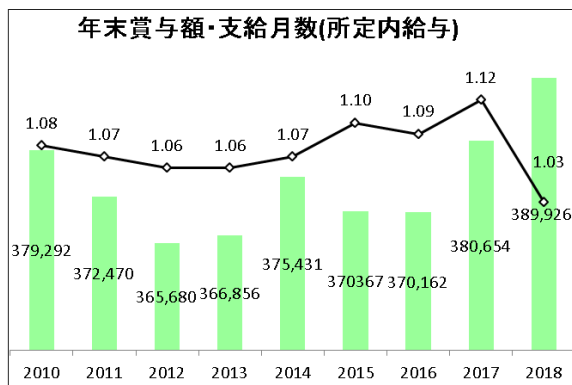
(出所)総務省「労働力調査」、「消費者物価指数月報」、厚生労働省「一般職業紹介状況」、「毎月勤労統計調査」、日本銀行「企業短期経済観測調査」財務省「法人企業統計」、

雇用は、失業率は下降トレンドが継続していますが、求人倍率は高い水準にありながら小康状態の徴候を示しており、依然として売り手市場であるものの全体として昨年ほど賞与水準を強く押し上げるは状況にはありません。業界や地域の雇用情勢を意識した動きが優勢となりそうです。

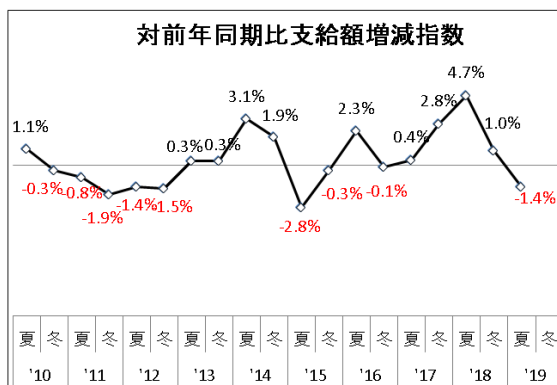
物価は、増税を控えた9月まで上昇幅を縮小し、昨年の1/2程度の上昇に留まっており、今年の夏季賞与支払い時期と同程度の水準となっています。

企業収益は、過去最高益を更新した昨年度より人件費などの固定費の増加しているなか、増税後の消費の落ち込みや災害の影響などもあり、下期は減益になるとみられます。

[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)

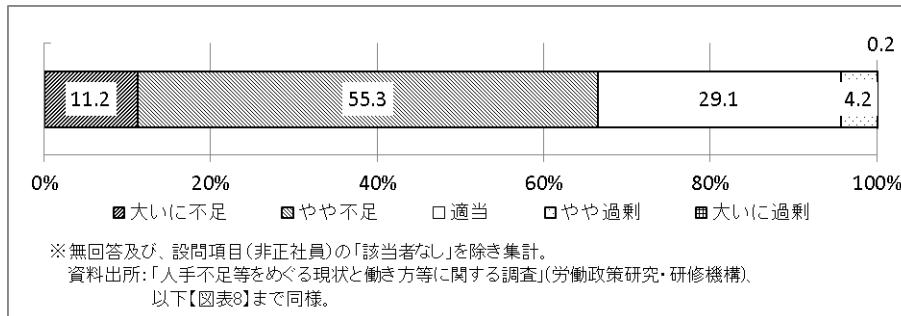
以上の点から、2019年冬季賞与は前年を上回る企業は減少し、全体として前年を下回る可能性があります。採用が困難な雇用情勢を意識しつつ、個々の企業の収益・支払能力が優勢となることが予想されます。

◆人手不足の下での課題と現実的な対策のヒント

9月に発表された『労働経済の分析』(俗にいう『労働経済白書』)では、現在を「人手不足」の状況とし、後半部分では『人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について』分析、解説しています。元になっている『人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査』(労働政策研究・研修機構)によると人手不足の状況は以前から進行し、それに伴う影響は将来に渡って続くことを示唆しています。調査結果をもとに、人手不足が進行する状況において各企業が講じられる具体的な対策についてみていくこととします。

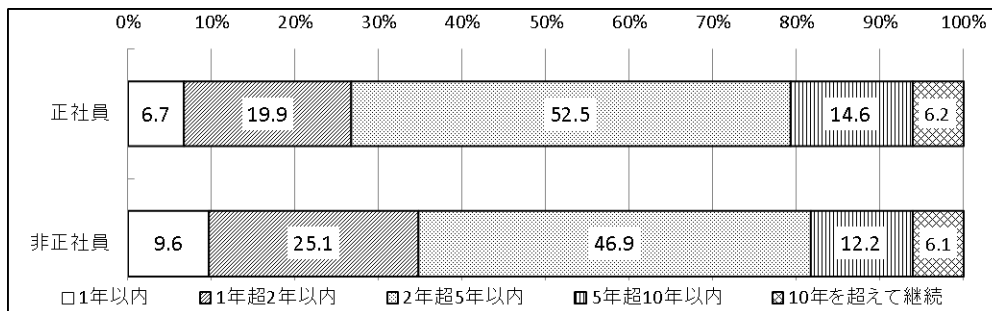
1.2/3の企業で人手不足、正社員から非正社員へ広がる不足

【図表4 雇用人員(人手)の過不足状況(企業調査)】



調査時点(2019年3月1日から3月20日)では、雇用人員(人手)は「大いに不足」と「やや不足」を合わせると66.5%で、2/3の企業で不足となっています。

【図表5 雇用人員(人手)が不足し始めた時期(企業調査)】



正社員、非正社員とも不足し始めた時期は2年超5年以内が約半数で最も多く、1年以内と1年超2年以内では非正社員の不足の割合が高くなっています。人手不足の状況は正社員で先に始まり、直近2年では非正社員の不足の割合のほうが高くなっています。

2. 人手不足の理由、社員は社内の問題意識が高い

人手不足の理由について、人手不足である職場の正社員と企業の回答は【図表6】のようになっています。正社員、企業とも1位は「新規の人材獲得が困難になっている」で2/3前後でほぼ一致しています。2位は「従業員の自発的な離職の増加」ですが、正社員で45.3%、企業では35.2%と10.1ポイントの差があり、両者の捉え方に差があります。以下、正社員の回答率で10ポイント以上上回っているのは「業務プロセスの見直しできていない」(20.7ポイント差)、「雇用管理(能力開発を含む)の見直しできていない」(19.1ポイント差)「必要なスキル・知識をもった人材が社内にはいない」(12.7ポイント差)、「省力化・合理化投資(機械化、自動化、IT・AIの活用等)ができていない」(10.8ポイント差)となっており、企業とは意識の違いがみられます。新規採用や景気などの外部環境や定年・休職では大きな差異はなく、自発的な離職、業務プロセス・雇用管理の見直しや省力化・合理化などで正社員の回答が上回っていることから、社内固有の問題への意識が高いことがうかがえます。

【図表 6 雇用人員(人手)が不足している理由、(正社員調査・企業調査)】

	a) 正社員		b) 企業		a)-b)
	順位	%	順位	%	
新規の人材獲得が困難になっている	①	68.4	①	64.4	4.0
従業員の自発的な離職の増加	②	45.3	②	35.2	10.1
必要なスキル・知識を持った人材が社内にはいない	③	33.7	⑤	21.0	12.7
業務プロセスの見直しができている	④	33.4	⑦	12.7	20.7
雇用管理(能力開発を含む)の見直しができている	⑤	29.0	⑩	9.9	19.1
景気の回復に伴う事業の拡大(事業所の新設や受注・販売量の増加等)	⑥	26.4	③	28.2	-1.8
定年退職や再雇用期間が満了を迎えた従業員の増加	⑦	24.9	④	22.1	2.8
省力化・合理化投資(機械化、自動化、IT・AIの活用等)ができている	⑧	24.9	⑥	14.1	10.8
配置転換(転勤を含む)を希望しない、あるいは、対応できない従業員の増加	⑨	17.4	⑧	12.5	4.9
育児のための休職者や短時間勤務者の増加	⑩	15.4	⑨	11.9	3.5
過去の採用抑制の影響	⑪	12.5	⑪	7.7	4.8
病気治療のための休職者や短時間勤務者の増加	⑫	11.9	⑫	7.6	4.3
都市部への人材流出	⑬	10.0	⑬	7.2	2.8
介護のための休職者や短時間勤務者の増加	⑭	7.4	⑮	4.2	3.2
無回答	⑮	6.5	⑭	6.2	0.3
その他	⑯	5.2	⑯	3.6	1.6

※正社員調査では、職場全体における雇用人員の過不足に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した者を対象に集計。企業調査では、雇用人員の過不足(現状)の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業を対象に集計。

3. 人手不足の職場環境への具体的な影響

職場環境への具体的な影響について、人手不足である職場の正社員と企業の回答は【図表 7】のようになっています。「残業時間の増加、休暇取得数の減少」が 8 割を超えてトップですが、企業調査ではおおむね数値が低く、各項目 1 割前後の開きがあります。差の大きいものは「従業員の働きがいや意欲の低下」(17.5 ポイント差)、「メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加」(15.1 ポイント差)、「職場の雰囲気悪化」(14.7 ポイント差)、「従業員間の人間関係の悪化」(13.8 ポイント差)、「将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化」(13.0 ポイント差)などとなっています。働きがいや意欲、職場の雰囲気、人間関係、将来不安など心理的な側面での影響が社員では高くなっています。

【図表 7 人手不足の職場環境への具体的な影響(見込み含む)(正社員調査・企業調査)】

	正社員調査A計		企業調査A計		差 a)-b)
	順位	a) %	順位	b) %	
残業時間の増加、休暇取得数の減少(業務が多忙化した影響など)	①	85.8	①	82.1	3.7
従業員の働きがいや意欲の低下(業務が多忙化した影響など)	②	78.4	④	60.9	17.5
離職者の増加(業務が多忙化した影響など)	③	75.9	③	64.0	11.9
能力開発機会の減少(業務が多忙化した影響など)	④	75.0	②	75.0	0.0
将来不安の高まりやキャリア展望の不透明化(業務が多忙化した影響など)	⑤	72.9	⑤	59.9	13.0
職場の雰囲気悪化(業務が多忙化した影響など)	⑥	66.6	⑥	51.9	14.7
メンタルヘルスの悪化等による休職者の増加(業務が多忙化した影響など)	⑦	65.0	⑧	49.9	15.1
従業員間の人間関係の悪化(業務が多忙化した影響など)	⑧	64.3	⑦	50.5	13.8
労働災害・事故発生の頻度の増加(業務が多忙化した影響など)	⑨	51.1	⑨	41.9	9.2

※正社員調査は、職場における雇用人員(人手)の過不足状況で、職場全体、(a)正社員、(b)非正社員のいずれかに、「大いに不足」「やや不足」と回答した者のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した者を対象に集計。企業調査は、雇用人員の過不足(現状)の従業員全体に関して「大いに不足」「やや不足」と回答した企業のうち、人手不足の職場環境への影響について、「大きな影響を及ぼしている」「ある程度影響を及ぼしている」「現在のところ影響はないが、今後3年以内に影響が生じることが懸念される」と回答した企業を対象に集計。A計は、各設問について、「Aである」「どちらか」とAの合計。

4. 人手不足を緩和するための対策

人手不足を緩和するための対策は「求人募集時の賃金を引き上げる」、「中途採用を強化する」の実施率が高く、6 割を超えています。外部からの人材を調達する「外部調達」の割合が高く、続いて内部の人材を活用する「内部調達」、業務プロセスの見直しや雇用管理などの「業務プロセス等」となっています。「業務プロセス等」では各項目の実施率はほとんどが 2 割以下にとどまっています。

【図表 8 人手不足を緩和するための対策(企業調査)】

外部調達	求人募集時の賃金を引き上げる	68.1
	中途採用を強化する(採用チャンネルの多様化等含む)	66.6
	求人募集時の賃金以外の労働条件を改善する	49.5
	新卒採用を強化する(通年採用化新卒定義の拡大、インターンシップの受入強化等含む)	46.8
	応募要件の緩和を図る等、採用対象を拡大する	26.7
	非正社員の活用を進める(非正社員の量的な拡大や業務の高度化)	24.6
	出産・育児等による離職者の呼び戻し・優先採用を行う	16.5
内部調達	出向・転籍者を受け入れる	13.5
	定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う	59.2
	非正社員から正社員への登用を進める	37.5
	現従業員の配置転換	32.4
	教育訓練・能力開発による現従業員の業務可能範囲の拡大	28.1
	従来の勤続要件等を緩和し、若手従業員をこれまでにないポストに抜擢する	13.0
	現従業員の追加就業(労働時間や出勤日数の増加)	12.9
業務プロセス等	業務プロセスの見直しによる効率性の強化(不要業務の削減、業務の標準化・簡素化、仕事の分担・進め方の見直し等)	27.7
	離職率を低下させるための雇用管理の改善	27.2
	省力化・合理化投資(機械化、自動化、IT・AIの活用等)の実施	20.6
	従業員への働きがいの付与(希望重視の配置、フィードバックの実施など)	19.5
	外部委託(アウトソーシング)を進める	18.0
	事業の縮小・見直し(営業時間の短縮、製品・サービスの絞込み等)を行う	10.4
	人材確保も視野に入れたM&Aの実施	4.9
無回答	1.1	

※3年前から現在まで、人手不足を緩和するための対策に「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」とする企業を対象に集計。

5. 人手不足の下での現実的な対策のヒント

景気の減速により小康状態にある人手不足ですが、労働市場の構造的な問題であり、将来に渡って継続し、影響は長く続くため、早期の対策が重要となります。採用に限らず、現実的な対策を検討していくこととします。

外部から人材を新たに調達する「外部調達」は、外部労働市場における自社の競争力の問題であり、採用の諸条件の競合他社との比較がカギになります。賃金に限らず、企業や仕事の魅力も含めた総合的な条件の整備が必要となります。また、未実施の企業では出産・育児等の離職者の優先採用などは有効となります。

既存の社員の雇用延長や配置転換、役割拡大・変更などの「内部調達」は全般的に実施率がやや低く、検討の余地があります。雇用継続の6割程度に対して、配置転換や業務可能範囲の拡大は3割程度で、力量のわかっている社員の活用は実効性が高く、「外部調達」の非正社員の活用と併せて検討が必要でしょう。

「業務プロセス等」は省力化と社員の士気高揚の側面があります。省力化は業務プロセスの見直しや機械化、自動化、AI・IT等の活用アウトソーシングなどがあり、まだ実施率は低く、資金・時間と効果の兼ね合いで実行可能な対策を進めていくことになるでしょう。士気高揚は、士気を下げないための対策と士気を上げる対策があり、前者は主に働きやすさを維持・向上させ、後者は主に働きがいを付与するものです。

働きやすさを維持・向上させる対策は離職率と関係があり、『労働経済白書』では「育児・介護・病気治療などとの両立支援」や「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」などが働きやすさを高める効果があることを示唆しています。

働きがいを付与する対策は職場の士気高揚、将来不安の緩和、生産性向上と関係があり、会社と社員の意識の差を埋める効果が期待できます。課題と具体的な取組例は次のとおりです。

【図表 9「働きがい」の向上に向けた具体的取組例(『労働経済白書』より抜粋)】

課題	取組例
コミュニケーションの円滑化	月1回以上の上司との目標面接、積極的な挨拶
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	夏季連続休暇、テレワークの推進
業務遂行に伴う裁量権の拡大	管理職への権限の委譲・裁量性の向上、社員全員が参加可能な「ワークショップ」