

[人事レポート vol.6 2012.6]

◆ 2012年夏季賞与の動向、中小企業の賃上げ結果
 ◆ 改正労働契約法に対する企業施策のヒント

◆ 2012年夏季賞与の動向

5月31日に日本経団連が上場企業を中心とする夏季賞与の妥結状況を発表しました。業種間で程度の差はあるものの、ほぼ全面的に前年より減少で妥結しており、総平均(加重)で-3.54%となり、2010年から2年続いた増加傾向にストップがかかることになる模様です。

【図表1】2012年夏季賞与・一時金 大手企業業種別妥結状況(加重平均)

(社)日本経済団体連合会(平成24年5月31日)

業種	2012年			2011年
	社数	妥結額	増減率	妥結額
非鉄・金属	6	643,843	△ 2.95	663,419
繊維	16	750,474	△ 4.76	787,969
紙・パルプ	6	659,024	△ 1.39	668,342
化学(硫安含む)	4	849,084	△ 0.44	852,855
セメント	5	657,665	6.39	618,136
鉄鋼	9	613,834	△ 13.35	708,440
機械金属	1	-	-	-
自動車	19	804,289	△ 3.15	830,413
商業	2	(従)-	-	(従)-
私鉄(JR)	2	(従)-	-	(従)-
通運	1	-	-	-
電力	9	-	-	-
総平均	80	772,780 (△ 3.54)	(△ 1.46)	801,160 (696,790)
製造業平均	66	766,371 (△ 4.10)	(△ 1.22)	799,148 (681,636)
非製造業平均	14	790,444 (△ 2.03)	(△ 2.46)	806,791 (768,226)

- (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245社
 2)13業種85社(34.7%)で妥結しているが、このうち5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)2011年の妥結額は、2012年夏季の集計企業の数値(同対象比較)

日本経団連のデータは一部上場企業を中心としたデータであり、また賃上げと同時に年間の賞与を決定する夏冬型の企業が大半であることを考慮すると、賃上げ後に夏季賞与を決定する中堅・中小企業ではより直近の業績や今期の後半までの業績を見据えたものになることが予測されます。

【図表2】生産・売上額等判断D.I.(季節調整値)

時期	製造業			卸売業、小売業			医療、福祉			サービス業		
	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績	見込	実績見込	実績
23年 4~6月	2	△ 22	△ 16	4	△ 24	1	17	10	10	△ 1	△ 17	△ 8
7~9月	△ 4	1	12	△ 12	0	1	14	13	9	△ 10	△ 16	2
10~12	8	3	2	0	5	1	3	0	△ 4	△ 6	△ 9	7
24年 1~3月	0	3	12	0	5	7	△ 7	△ 10	△ 8	△ 4	△ 11	7
4~6月	0	△ 3		5	△ 7		3	2		△ 11	△ 7	
7~9月	△ 1			△ 2			7			△ 4		

注:「医療、福祉」は平成21年2月調査から調査を開始した。数値については季節調整を行っていない原数値である。
 ※「生産・売上額等判断D.I.」とは、前期と比べて増加と回答した事業所の割合から減少と回答した事業所の割合を差し引いた値である。

資料出所:平成24年5月労働経済動向調査・厚生労働省

生産・売上については業種によってまばらですが、震災からの回復の遅れ、続く円高、原油をはじめとする原材料の価格上昇等、景気の先行きに対する不透明感が強く、医療、福祉を除き警戒感の強い数値となっています。とりわけサービス業についてはほぼ昨年と同程度のマイナス見込と厳しい見方をしています。

昨年と異なる点は大手企業の見込み時点での夏季賞与が全体としてプラスであったこと、電力不足の懸念による影響が当初予定より少なかったこと、円高懸念が今年ほど深刻でなかったことなどがあげられます。

年間賞与を期初に確定していない企業は自社の予定-実行を定期的を確認し、夏季-冬季、または冬季-夏季と決算期、当該期間の業績に応じた賞与決定で、適切な人件費管理を行うこととなるでしょう。

世間・業界相場も気になる場所ですが、自社の支払い能力に応じた賞与原資とすることが重要です。

半期、四半期、月次予算-実行の比較・要因分析はもとより、日々の市場の変化、自社の業績に影響を及ぼす外部環境の変化に注視していくことが適切な賞与原資策定のカギとなるでしょう。

また、成果を出している社員のモチベーションダウンさせることなく、冬季賞与を一定程度確保し、その労に報い、キーパーソンのリテンションをはかることが、厳しい経済環境下においても組織を維持し、成長の機会に備える組織の基本的な姿勢になるのではないのでしょうか。

参考までに今期の春闘での中小企業の賃上げの結果を紹介します。

[図表 3]「2012 年春季労使交渉・中小企業業種別回答一覧[了承・妥結含](加重平均)」

(社)日本経済団体連合会(平成 24 年 5 月 31 日)

業 種	2012年			2011年			
	社数	回答額(円) (了承・妥結含)	増減率(%)	社数	回答額(円) (了承・妥結含)	増減率(%)	
製造業	鉄鋼・非鉄金属	9	4,456	1.74	12	4,587	1.85
	機械金属	62	4,449	1.75	56	4,374	1.70
	電気機器	17	4,062	1.56	11	3,568	1.43
	輸送用機器	7	3,866	1.61	8	5,716	2.00
	化学	19	3,954	1.43	19	3,974	1.49
	紙・パルプ	8	3,225	1.31	4	3,220	1.19
	窯業	10	3,967	1.58	9	3,789	1.56
	繊維	16	3,355	1.46	10	3,433	1.43
	印刷・出版	8	5,226	1.83	7	4,687	1.60
	食品	14	4,225	1.74	14	3,808	1.52
	その他製造業	11	5,305	1.74	11	5,319	1.74
	製造業平均	181	4,272 (4,084)	1.65 (1.59)	161	4,767 (4,020)	1.77 (1.56)
非製造業	商業	29	3,336	1.40	23	3,476	1.45
	金融	1	—	—	1	—	—
	運輸・通信	24	1,598	0.80	16	1,718	0.82
	土木・建設	6	3,593	1.42	4	4,498	1.43
	ガス・電気	9	3,766	1.37	2	4,391	1.36
	その他非製造業	13	2,971	1.30	11	2,006	0.90
非製造業平均	82	2,846 (2,795)	1.23 (1.22)	57	2,944 (2,710)	1.22 (1.17)	
総平均	263	3,869 (3,682)	1.54 (1.49)	263	4,422 (3,678)	1.67 (1.47)	

- (注) 1) 調査対象は、原則として従業員数500人未満、17業種741社
 2) 17業種267社(36.0%)で回答が出ているが、このうち4社は平均金額不明等のため、集計より除外
 3) 上記回答・妥結額は、定期昇給(賃金体系維持分)等を含む
 4) 製造業平均、非製造業平均、総平均欄の()内の数値は、単純平均
 5) 2011年の数値は、2011年5月27日付第2回集計結果
 6) 集計社数が1社の場合など数字を伏せた業種があるが、平均には含まれる

◆改正労働契約法に対する企業施策のヒント

今年 3 月 23 日に「労働契約法の一部を改正する法律案」が国会に提出されました。その骨子は次のとおりです。

[図表 4]

労働契約法の一部を改正する法律案の概要

①5年超の有期労働契約、本人の申し込みにより無期労働契約へ転換

- ・所定の労働日数や時間の長さ等にかかわらず一律適用となる
- ・別段の定めのない限り、従前と労働条件は同一

②客観的、合理的な理由なく、期間満了で契約終了できない

- ・反復更新により無期労働(正社員)と実質的に異なる場合、契約継続に合理的な期待がある場合など、期間満了であっても契約を終了することはできない

③有期契約であることによる不合理な労働条件の禁止

- ・有期契約であることで、無期契約労働者(正社員)と実質的に変わらない場合、不合理な労働条件(賃金等)であってはならない

最大の特徴は、①有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合は、労働者の申し込みにより、無期労働契約に転換させるしくみの導入を義務化するものです。

法案の基になった労働政策審議会(会長・諏訪康雄)「有期労働契約の在り方につ

いて」では、非正規労働者の割合が増大している中で、有期労働契約の明確なルールがなく、その結果雇止めへの不安や処遇に対する不満が多く、有期労働契約の締結、更新の適正化が必要であり、一定の要件を満たす場合(具体的には反復更新 5 年超)、労働者の申し込みにより無期雇用に転換させるしくみが必要と結論づけています。

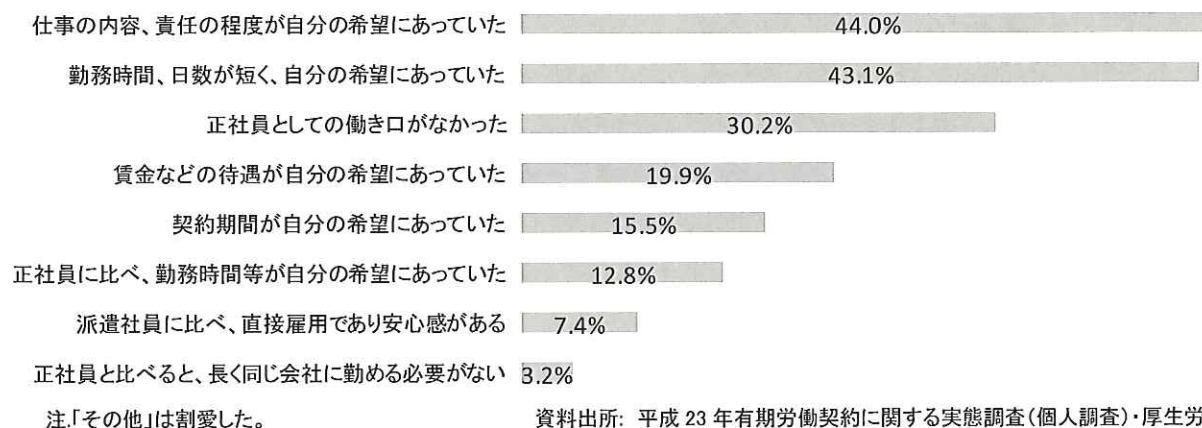
また、審議会の議論では、いわゆる非正規社員の労働条件の現状が、「業務量の変動への対応の役割を果たす一方で、継続的な能力形成や処遇の改善における課題」と指摘しています。

正規/非正規の問題に対処する政府の姿勢として、次の 2 つの柱で臨むことがうかがわれます。

- 1)有期労働契約の契約期間を限定する(反復更新する場合は無期契約とする)こと
- 2)諸条件が同じであれば有期/無期にかかわらず労働条件(賃金を含む)などの格差を認めないこと

以上の点から、企業が取るべき施策を考えると、有期労働契約は学生のアルバイトを除き「期間限定」でしか使えないという前提に立つべきでしょう。業績の調整弁としての機能をパートや契約社員に期待する発想から転換することから施策を起検討する必要がありそうです。

[図表 5] 「有期契約労働者となることを選んだ理由(複数回答 3つまで)」



厚生労働省が実施した有期労働契約に関する実態調査(個人調査)によると、雇用形態全体では「仕事の

内容、責任の程度が自分の希望にあった」、「勤務時間、日数が短く、自分の希望にあった」、「正社員としての働き口がなかった」が上位3位までを占めます。

雇用形態別で、フルタイム勤務が多いと思われる契約社員、期間工(直接雇用)、派遣労働者などに限ってみると様相は変わってきます。

[図表 6] 「雇用形態別・有期契約労働者となることを選んだ上位の理由(複数回答 3つまで)」

雇用形態	1位	割合	2位	割合	3位	割合
全体	仕事の内容、責任の程度が自分の希望にあった	44.0%	勤務時間、日数が短く、自分の希望にあった	43.1%	正社員としての働き口がなかった	30.2%
契約社員	正社員としての働き口がなかった	43.6%	仕事の内容、責任の程度が自分の希望にあった	38.1%	勤務時間、日数が短く、自分の希望にあった	22.5%
期間工(直接雇用)	正社員としての働き口がなかった	43.1%	仕事の内容、責任の程度が自分の希望にあった	39.2%	勤務時間、日数が短く、自分の希望にあった	29.4%
派遣労働者	仕事の内容、責任の程度が自分の希望にあった	42.8%	正社員としての働き口がなかった	40.0%	勤務時間、日数が短く、自分の希望にあった	29.0%
短時間のパートタイマー	勤務時間、日数が短く、自分の希望にあった	73.0%	仕事の内容、責任の程度が自分の希望にあった	44.3%	賃金などの待遇が自分の希望にあった	18.9%
アルバイト	仕事の内容、責任の程度が自分の希望にあった	47.7%	賃金などの待遇が自分の希望にあった	45.3%	正社員としての働き口がなかった	25.0%

資料出所:「有期労働契約に関する実態調査(個人調査)」(平成23年)厚生労働省 図表7も同様

有期労働者全体では仕事の内容や責任、勤務時間や日数が希望にあったとする割合が4割を超えますが、契約社員、期間工(直接雇用)、派遣労働者では「正社員としての働き口がなかった」が4割を超える結果となっています。「勤務時間、日数が短く、自分の希望にあった」を理由のトップに上げる短時間パートやアルバイトとは明らかに意識が異なります。

[図表 7] 「現在の仕事に不満の理由(複数回答 3つまで)」

雇用形態	1位	割合	2位	割合	3位	割合
全体	頑張ってもステップアップが見込めないから	44.6%	賃金の絶対額が低いから	41.8%	賃金水準が正社員に比べて低いから	37.9%
契約社員	賃金水準が正社員に比べて低いから	45.2%	頑張ってもステップアップが見込めないから	44.6%	賃金の絶対額が低いから	43.4%
期間工(直接雇用)	いつ解雇・雇い止めされるかわからないから	64.0%	頑張ってもステップアップが見込めないから	44.0%	賃金の絶対額が低いから	32.0%
派遣労働者	頑張ってもステップアップが見込めないから	49.8%	いつ解雇・雇い止めされるかわからないから	48.8%	賃金水準が正社員に比べて低いから	43.2%
短時間のパートタイマー	頑張ってもステップアップが見込めないから	45.0%	賃金の絶対額が低いから	39.1%	いつ解雇・雇い止めされるかわからないから	28.5%
アルバイト	賃金の絶対額が低いから	43.2%	頑張ってもステップアップが見込めないから	42.0%	賃金水準が正社員に比べて低いから	33.3%

現在の仕事の不満については雇用形態に拠って順位や割合に差異はあるものの、おおむね不満理由の上位3項目は共通しています。ステップアップが見込めず、賃金の面では正社員に比べて低く、絶対額も低いことが不満となっています。また期間工、派遣労働者、短時間のパートタイマーは解雇・雇い止めに対する不安を抱えています。逆に不満を解消すべく、頑張ってもステップアップできるしきみを導入し、頑張りに応じた処遇にすることができれば、全体の底上げができるかとみることができます。

以上の点を踏まえ、企業の有期労働契約のあり方を検討してみることになります。

まず、5年を超えて継続雇用する労働者については、本人の申し出があれば、期間に定めのないいわゆる「無期」契約を結ばなければなりません。(有期雇用の社員は5年以内に例外なく契約満了としない施策のリスクは前回のレポート「JIP CLUB Repot vol.5」参照)

課題は時間の経過によって自動的に有期契約から無期契約に切り替わった社員の処遇をどうするかにあります。

従来の有期/無期を区分する境界線は仕事へのコミットメントの期間と長さが基本になっていました。「終身

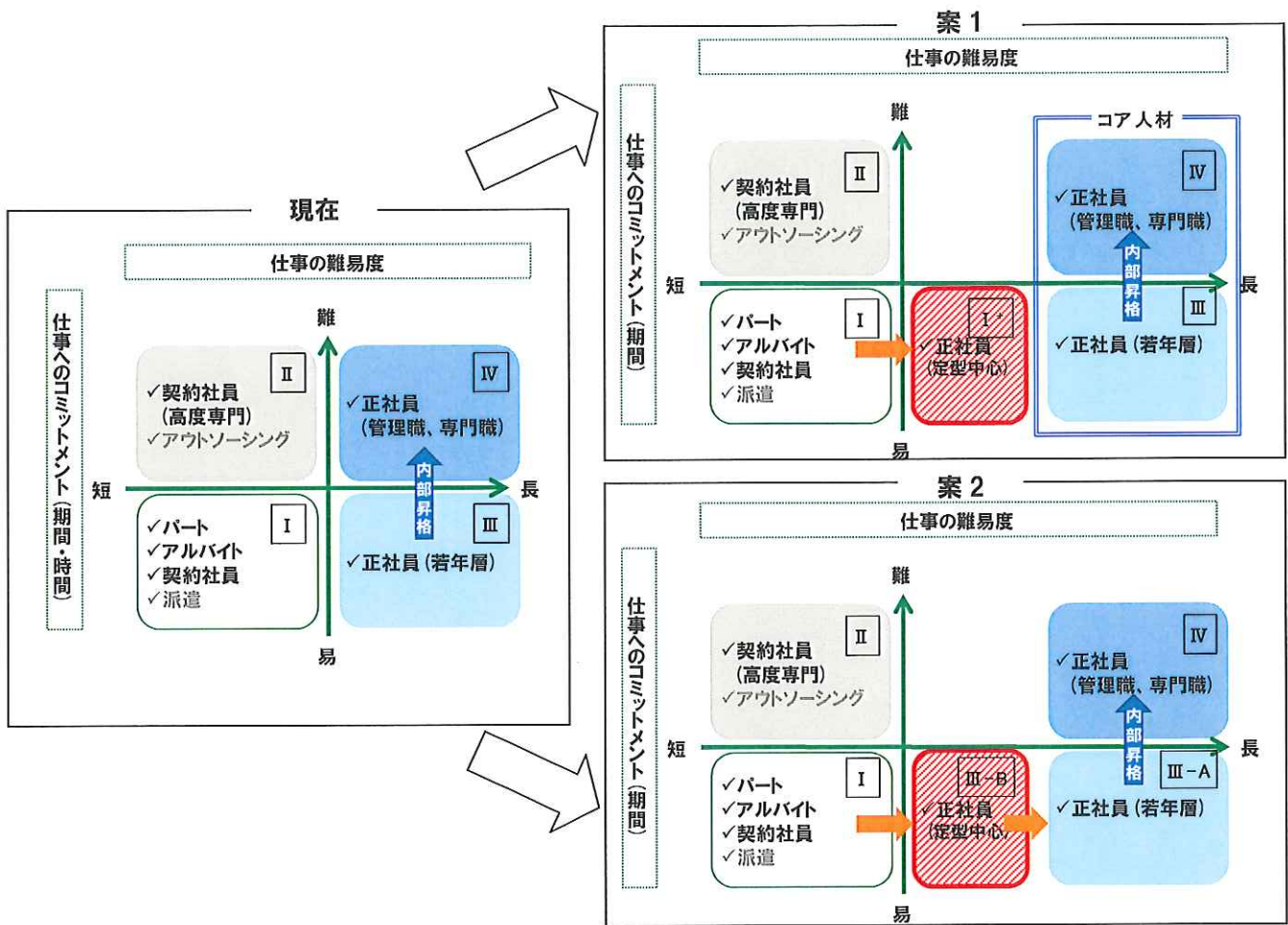
雇用」の了解の下、入社した社員はコア人材と位置づけられ、繁忙期の残業、転居を伴う異動など、組織へのコミットメントを求められていたと思われま。企業は採用から教育、福利厚生等、長期にわたる投資とその回収によって組織を運営してきました。

しかし、長期的な組織へのコミットメントではなく、継続雇用5年を超え、申し出だけで半ば自動的に無期雇用に切り替わった社員をどのように処遇していくかは定まっていらないではないでしょうか。企業の人材・雇用ポリシーなくして改正法に対応するとすれば、戦略なき組織運営といわざるをえません。

現状の組織がどのように運営され、どこに課題があるのかを明らかにすることから始めるべきで、端的には有期雇用と無期雇用の位置づけと言えます。

コミットメントの期間・時間の長短と仕事の難易度から、有期雇用はこの部分をどれだけ担っているのか、無期雇用はどこの部分をどれだけ担っているのかを明らかにする方法も一つです。

[図表 8]コミットメント・難易度マトリクスと雇用の象限



現在、象限 I に多数いる有期雇用を無期雇用とすることで、組織はどのような役割を期待するかを明確にすることが必要でしょう。「案 1」のように雇用期間だけを有期から無期に変更するだけなのか、それとも「案 2」のように「ステップアップ」を望み、頑張る人材に既存の無期雇用(正社員)と同様により高度な仕事を担ってもらうしくみとするか。前者のパターンを取る場合、「I+」と「III」の違いを明確にしなければ不満の温床となる可能性があります。後者の場合はIII-B からIII-A への転換ルールが必要となります。

いずれの場合も合理的な説明ができ、運用できるしくみが必要です。現在だけでなく、将来の会社のあるべき姿を念頭におき、意図を明らかにしたうえで、必要な施策をとることが重要です。

もっとも危惧されるのは「遵法」な対応だけに留まり、既存の正社員に適用されている諸制度が自動的に適

用されることです。賞与や退職金など、人件費に直接影響するものだけでなく、特別休暇や休職等間接的に影響するものまで、無期雇用(正社員)の制度が1つしかなければ、無期雇用された時点で即、適用され、人件費が急激に増加し、企業の存続も危ぶまれる事態にもなりかねません。

少なくとも今年度中は継続する正社員登用のための助成金(正社員と同等待遇が条件)を活用するなどし、ステップアップを望む有期雇用社員のモチベーションを引き出し、組織の活力にできるかどうかは企業にとって大きな課題と思われます。