

[人事レポート vol.23 202104]

◆ 2021年賃上げの動向 年度内の業績回復厳しく、昨年比大手▲10%、中小▲10-20%か  
 ◆ テレワークで業務効率・生産性を上げるための課題とヒント

◆2021年の賃上げの動向

主要な産業の労働組合から賃上げ要求に対して、3月17日に企業からの回答が出ました。賃上げを牽引する金属労協(自動車、電機など五つの産業別労働組合で構成)の昨年を下回る要求に対して、自動車はベア見送り(一部非開示)、電機はベア実施など、全体で昨年を下回り、業種によって明暗の分かれる結果となっています。

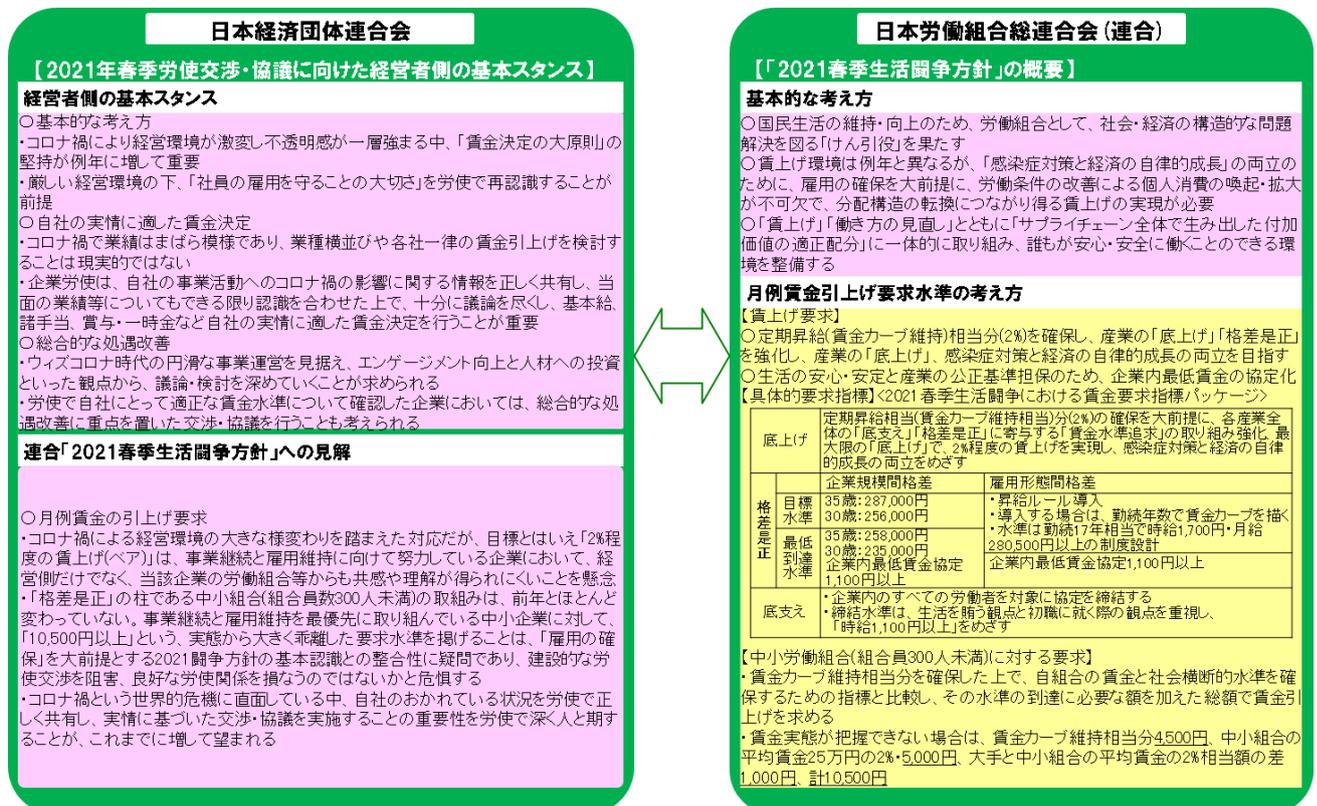
新型コロナウイルス感染拡大による経済活動の縮小で大半の産業で収益を大きく悪化させ、2020年4-6月に底を打って上昇に転じた景気は、感染再拡大のため回復の速度はやや鈍っています。コロナ禍を追い風にした家庭消費やテレワーク需要等の一部の業界で好調が続くものの、外食や旅行、旅客等、低迷が続く産業をはじめ、全体としてコロナ以前の水準への回復は2021年度には達成できないようです。

雇用は失業率の悪化、有効求人伸び悩みと賃上げを後押しする状況になく、むしろ雇用の確保といった観点で、業績の厳しい企業の賃上げ抑制に働く可能性があります。

2021年の賃上げは、雇用確保や定昇実施が主な争点となり、平均で2020年の2.0%(厚生労働省)から1割減の1.8%程度、中小企業では昨年より1-2割減の水準が予想されます。

使用者(会社)側の代表的な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】

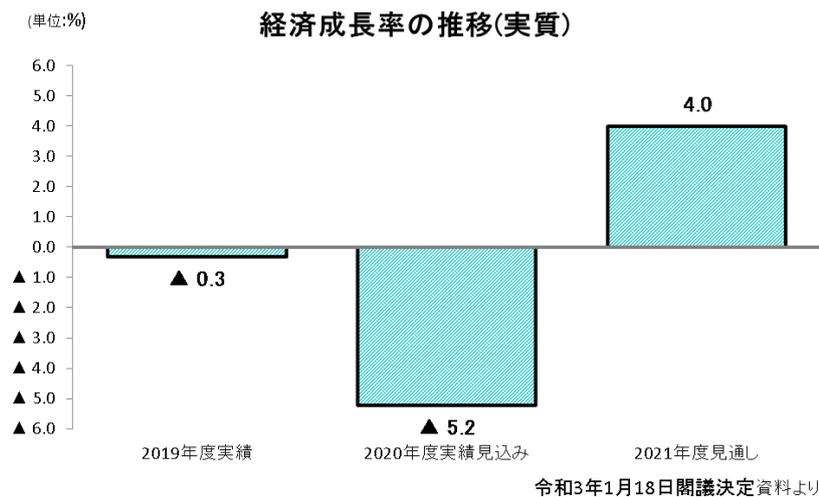


連合は昨年同様の要求(定昇 2%+2%賃上げ、企業内全労働者対象・時給 1,100 円以上での企業内最低賃金協定)を掲げ、「感染症対策と経済の自律的成長」を両立するため、分配構造の転換につながり得る賃上げの実現が必要としています。対して経団連は実態から大きく乖離した要求水準を掲げることは、「雇用の確保」を大前提とする基本認識との整合性に疑問であり、建設的な労使交渉を阻害、良好な労使関係を損なうのではないかと危惧するとしています。

大きく落ち込んだ企業業績の回復に時間がかかる見通しのなか、労使双方で共有しているのは「雇用の確保」を最優先とすることで、定昇に加えてベアの実施には財源が追いつかないのが実態です。現時点ではコロナ以前の水準になるのは 2022 年度以降とみられており、感染の再々拡大や天災など想定外の事態があれば回復はさらに遅れることとなります。中小企業では、業績の落ち込みが厳しく資金繰りに窮するなど、さらに厳しいケースが予想されます。

景気見通しは、内閣府の閣議決定によると「依然として厳しい状況」にある 2020 年度から、「総合経済対策の円滑かつ着実な実施」によって 2021 年度にはコロナ前の水準を回復すること(名目 GDP で▲4.2%→4.4%)を見込むとするものの、実質 GDP は▲5.2%から 4.0%と、回復には隔たりがあるとの認識を示しています。

【図表 2】経済成長率の推移(実質)



【図表 3】2011 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)				日本経団連							
	主要企業1000人以上		業種・単産計		業種・単産計*		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	金額	上昇率	金額	上昇率	金額	上昇率
'11	5,555	1.83	4,924	1.71	3,786	1.50	5,842	1.85	4,752	1.71	3,918	1.57	3,632	1.48
'12	5,400	1.78	4,902	1.72	3,740	1.50	5,752	1.81	3,968	1.55	3,888	1.57	3,437	1.44
'13	5,478	1.80	4,922	1.74	3,619	1.51	5,830	1.83	4,100	1.60	4,189	1.69	3,555	1.47
'14	6,711	2.19	5,991	2.11	4,157	1.74	7,370	2.28	4,490	1.76	4,455	1.78	4,232	1.76
'15	7,367	2.38	6,887	2.36	—	—	8,235	2.52	4,989	1.94	4,591	1.84	4,067	1.69
'16	6,639	2.14	6,057	2.04	—	—	7,497	2.27	4,899	1.89	4,502	1.79	4,260	1.71
'17	6,570	2.11	5,886	1.99	—	—	7,755	2.34	4,563	1.78	4,564	1.85	4,348	1.80
'18	7,033	2.26	5,934	2.07	—	—	8,539	2.53	5,095	1.96	4,587	1.82	4,528	1.86
'19	6,790	2.18	5,997	2.07	—	—	8,200	2.43	5,012	1.94	4,692	1.85	4,414	1.81
'20	6,286	2.00	5,506	1.90	—	—	7,096	2.12	4,622	1.77	4,150	1.62	4,234	1.71

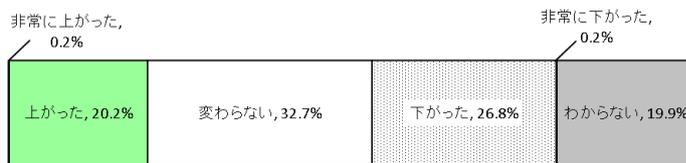
注:「\*」は単純平均

## ◆テレワークで業務効率・生産性を上げるための課題とヒント

日本経済団体連合会(以下「経団連」)の調査によると、新型コロナウイルス感染収束後もテレワークを継続する企業が大半のようです。新たな感染症流行や大規模な自然災害等への対策として、企業は対応せざるをえないものと思われ、焦点は業務効率や生産性となりそうです。テレワークの実施を取り上げた前回(Vol22)から一歩踏み込み、経団連の調査から業務効率・生産性を上げるための課題とヒントを紹介します。

### 1. 業務効率・生産性は「下がった」が「上がった」を6.6ポイント上回る

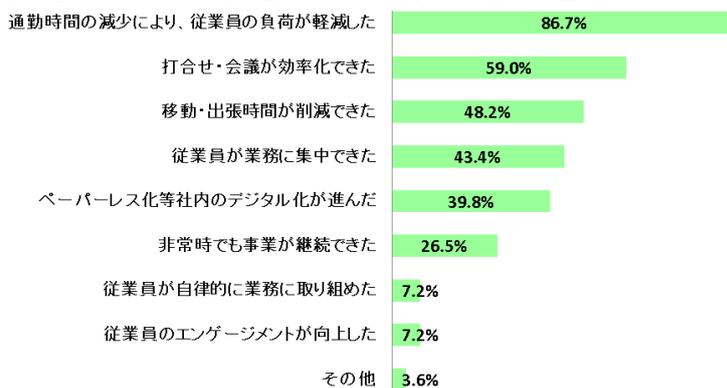
【図表 4】業務効率・生産性の変化



テレワークでの業務効率・生産性の変化は、「上がった」と「下がった」が20%台できっ抗していますが、6.6ポイントの差で「下がった」が上回っています。

### 2. テレワークの実施により、業務効率性・生産性が上がった理由

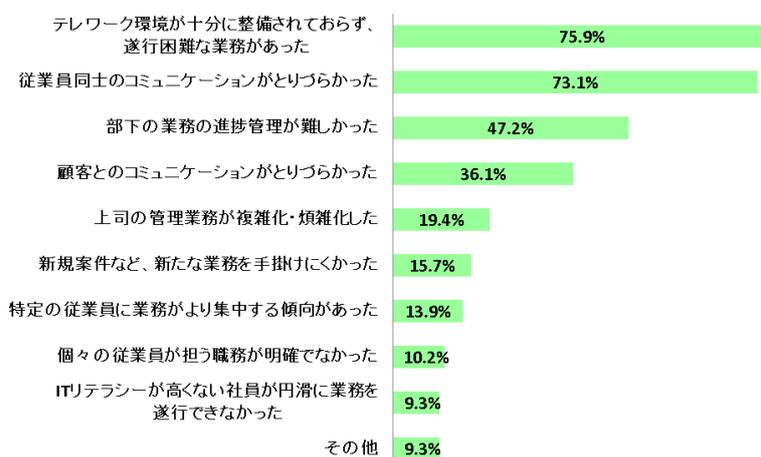
【図表 5】テレワークの実施により、業務効率性・生産性が上がった理由(複数回答/あてはまるもの3つまで)



業務効率・生産性が上がった理由は、通勤時間の減少による従業員の負担の減少がトップで、86.7%と大半の企業で効果を認めています。また、移動・出張時間の削減が48.2%、ペーパーレス等のデジタル化が39.8%と、移動を伴わず、原則として自宅等の一定の場所で働くテレワークの前提としての効果があげられています。注目すべきは業務への集中で43.4%が効果があるとしているものの、テレワークという働き方そのものの効果なのかは不明です。

### 3. テレワークの実施により、業務効率性・生産性が下がった理由

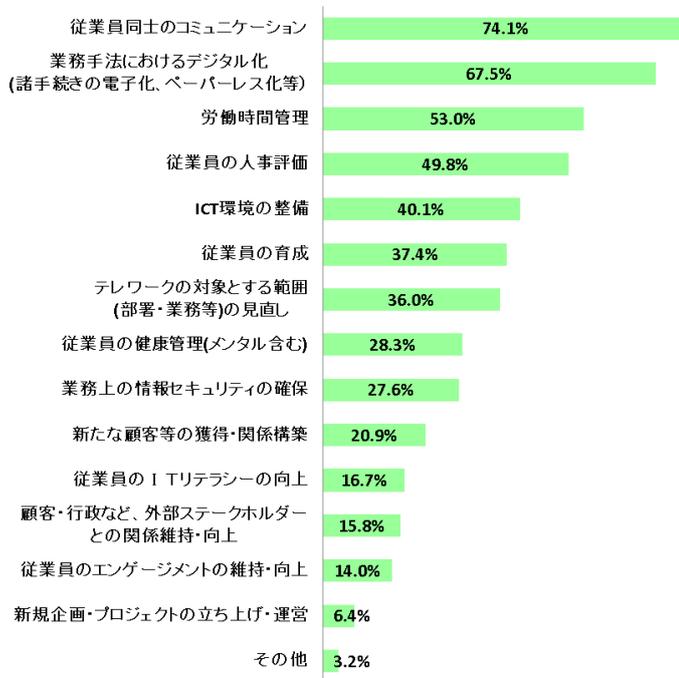
【図表 6】テレワークの実施により、業務効率性・生産性が下がった理由(複数回答/あてはまるもの3つまで)



業務効率・生産性が下がった理由は、環境整備が不十分の75.9%でトップとなっています。以下、従業員同士のコミュニケーション(73.1%)、部下の業務の進捗管理(47.2%)、顧客とのコミュニケーション(36.1%)などが続き、主にコミュニケーションの取りづらさなどがあげられています。

#### 4. テレワークの実施により明らかになった課題

【図表 7】テレワークの実施により明らかになった課題（複数回答/あてはまるもの5つまで）



明らかになった課題は、「従業員同士のコミュニケーション」が74.1%でトップとなっています。以下、性質別にみても、「業務手法におけるデジタル化」(67.5%)や「ICT環境の整備」(40.1%)、「業務上の情報セキュリティの確保」(27.6%)などITを中心とするシステムの問題、「労働時間管理」(53.0%)、「人事評価」(49.8%)、「従業員の健康管理」(28.3%)などの人事管理の問題があげられています。

#### 5. テレワークで業務効率・生産性を上げるためのヒント

業務効率性・生産性をあげるためには、課題を性質別に整理し、それぞれの専門が担当となり対策を講じることが適切と思われます。デジタル化、ICT環境の整備や情報セキュリティの確保といった課題はIT部門、労働時間管理、人事評価や健康管理は人事部門が担当することで、より有効で緻密な施策が検討できます。

最も影響の大きいコミュニケーションの問題は、管理する立場の管理職、業務で連携する担当者や部門同士、顧客などの外部と関わる部門の担当など、コミュニケーションの性質に分けて、それぞれ対策を講じることが必要でしょう。日常の会話のなかから全社の方向性や前後の業務の進捗を確認したり、考えているアイデアの意見を求めていたり、コミュニケーションの場面はさまざまです。また、業務効率や生産性になんらかの影響が考えられる、モチベーションの維持・向上やストレス軽減につながる雑談なども検討の余地があります。

テレワークでの業務効率・生産性に関わる課題は多岐にわたる可能性があります。個々の業務の性質、個人の資質、部門間にわたる課題など、あらゆる場面・状況において影響が出てきます。自社の課題をきめ細かく分析し、効果の大きさなどで優先順位をつけ、より効果の期待できる対策から実行し、結果を検証しつつ、さらなる対策を継続的に実施していくことが必要と思われます。