



# ウェート高い雇用維持・安定に係る取り組み

## 経団連「二〇一一年人事・労務に関する

## トップ・マネジメント調査結果」から

今春労使交渉や労使間の課題について、経営側はどのような認識を持っているのか。経団連が九月二十九日に発表した「二〇一一年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」をもとに、特徴的な動向をみる。

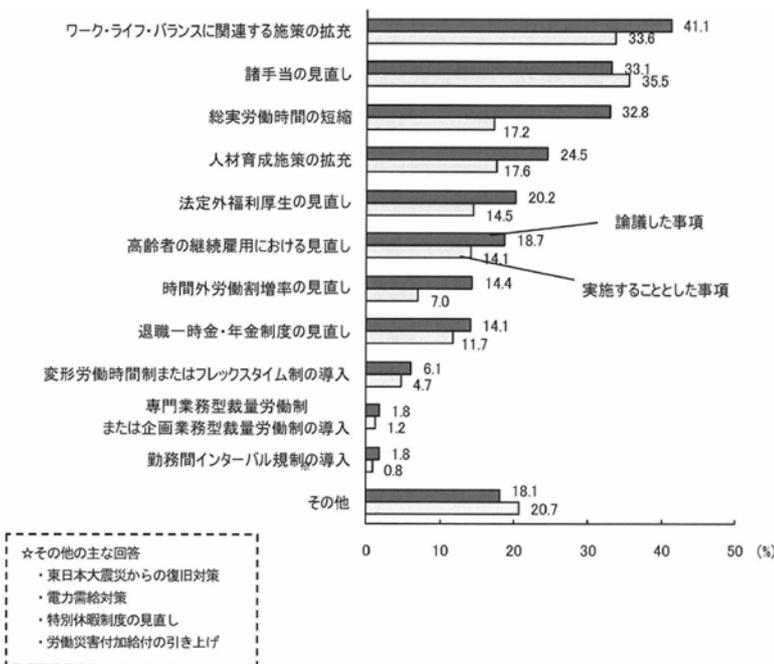
それによると、労使交渉の有無によらず、過去一年間、雇用の維持・安定に向けた取り組みを行った企業は八五・五%で、同項目について調査始めた一九九三年以来、昨年に次いで、二

番目に高い水準となっている。

同調査は、各企業における春季労使交渉・協議の結果や人事・労務に関するトップ・マネジメントの意見などを把握するために一九九九年から毎年実

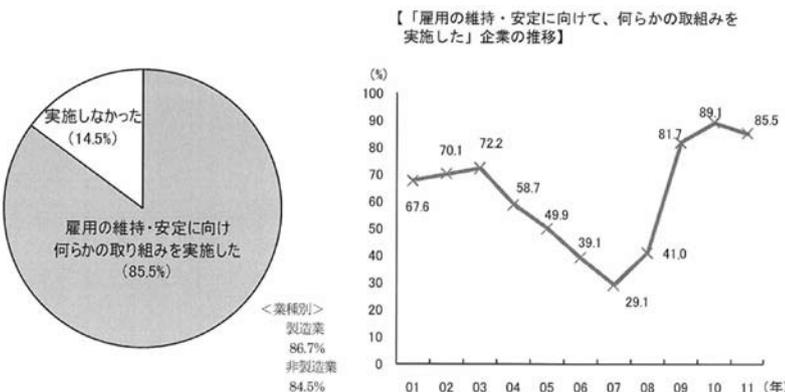
施しているもの。今回の調査は経団連および東京経営者協会の会員企業一八八三社を対象に六月二十八日から八月三〇日に実施し、五五二社（有効回答）からの回答結果を取りまとめた（一）。

図表1 今次労使交渉の結果、賃上げ、賞与・一時金以外の項目について論議した事項、及び実施することとされた措置（複数回答）



※勤務間インターバル規制とは、個別労働組合等との合意に基づいて、終業時から次の始業時までの間に、一定時間の休息を置くことをいう

図表2 労使交渉の有無にかかわらず過去1年の間で、雇用の維持・安定に向けて施策を実施した企業割合

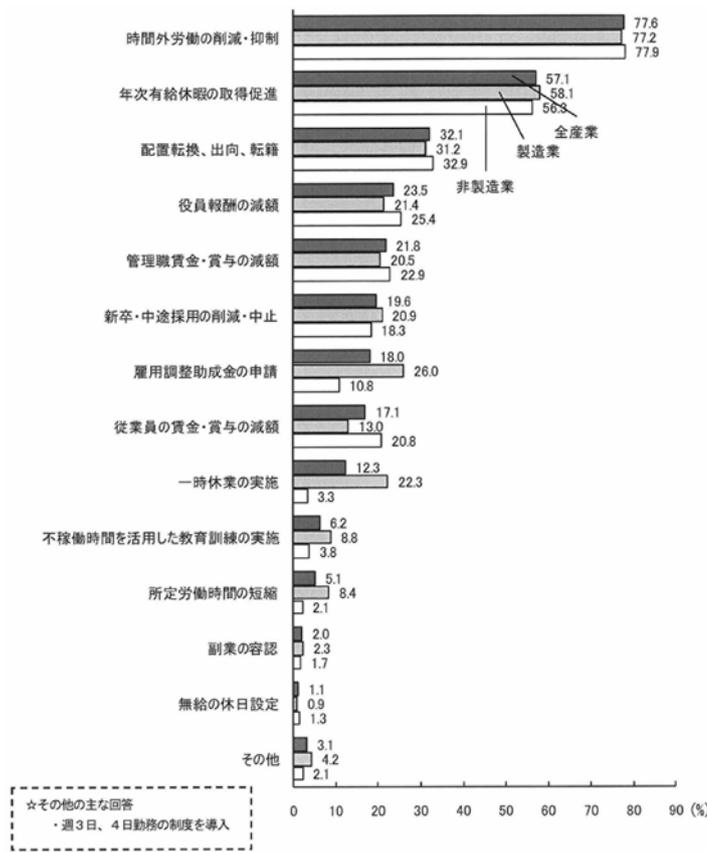


### 1. 労使交渉等について

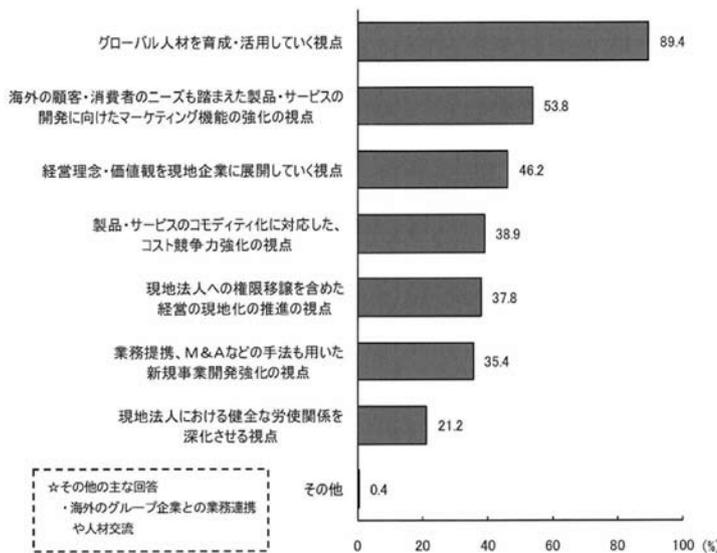
今年春の労使交渉で、賃上げ、賞与・一時金以外の項目について論議した事項（複数回答）としては、「ワーク・ライフ・バランスに関連する施策の拡充」が三三・六%でもっとも多く、「諸手当の見直し」（三三・一%）及び「総実労働時間の短縮」（三二・八%）も三社に一社の割合で取り上げられている。

また、交渉を経て、実際に実施された事項では、「諸手当の見直し」（三五・五%）、「ワーク・ライフ・バランス」に関連する施策の拡充（三三・六%）の順で多かった（図表1）。

図表3 労使交渉の有無にかかわらず、過去1年の間で雇用の維持・安定に向けて施策を実施した措置（複数回答）



図表4 グローバル経営を行う上で、重要と考える視点（複数回答）



とする企業が多いが、今後の検討課題では「海外現地法人の経営者として求められる人材要件の明確化（五二・四％）」、「経営幹部候補に対する個別の育成計画策定（四二・三％）」を選択する企業の割合が高まっている。このほか、今後の検討課題としては、「世界共通の人材情報データベースの構築（三七・一％）」、「世界で統一した評価基準の設定（三〇・〇％）」についても、三割以上の企業があげられている（図表7）。

また、二〇一〇年との比較で、今次労使交渉の結果、とられた措置では「時間外労働増率の見直し」が前年の五一・七％から今年は七・〇％に大幅に低下している点の特徴となっている。今年の春季労使交渉において、雇用の維持・安定に関する労使交渉を行ったかどうかについては、三一・七％の企業が「議論した」と回答しているが、前年の四五・三％に比べると一〇ポイント以上低下している。

一方、労使交渉の有無にかかわらず、過去一年の間、雇用の維持・安定に向けて施策を実施した企業は、八五・五％にのぼり、昨年の八九・一％に次ぎ、一九九三年の調査開始以来、二番目に高い水準となった（図表2）。具体的な

な取り組みとしては全産業平均で、「時間外労働の削減・抑制」（七七・六％）、「年次有給休暇の取得促進」（五七・一％）、「配置転換、出向、転籍」（三三・一％）、「役員報酬の減額」（二三・五％）などが上位にあがっている（図表3）。

2. 海外への事業展開について

グローバル経営を行ううえで、重要と考える視点（複数回答）については、「グローバル人材を育成・活用していく視点（八九・四％）」を九割の企業があげる。「海外の顧客・消費者のニーズも踏まえた製品・サービスの開発に向けたマーケティング機能の強化の視点（五三・八％）」および「経営理念・

価値観を現地企業に展開していく視点（四六・二％）」も約半数の企業が指摘しており、以下、「製品・サービスのコモディティ化に対応した、コスト競争力強化の視点（三八・九％）」、「現地法人への権限移譲を含めた経営の現地化の推進の視点（三七・八％）」、「業務提携、M&Aなどの手法も用いた新規事業開発強化の視点（三五・八％）」が続いている（図表4）。

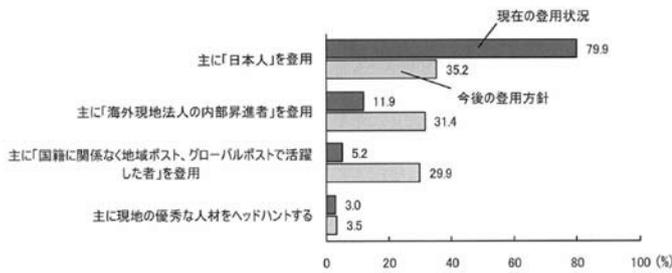
売上高に占める海外比率について、今年三月時点及び約五年後の目標を聞いたところ、現時点では、〇％〜一〇％が三五％でもっとも多いが、五年後については、三二・二％の企業が五割以上（五一％）を目標に掲げている。なお、現在、売上高が五一％以上の

企業は一六・四％となっている（図表5）（2）。

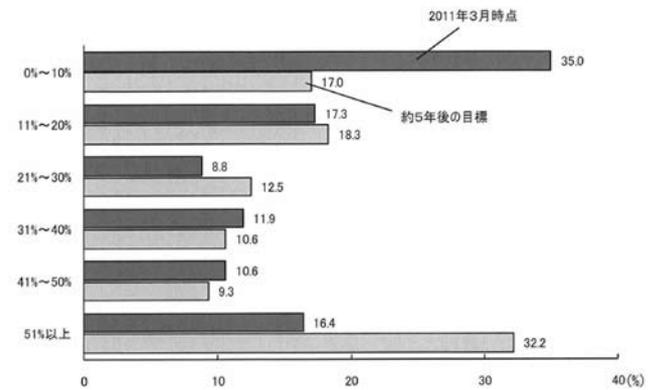
海外現地法人の経営者の現在の登用状況としては、「主に『日本人』を登用」が八割（七九・九％）で、「主に『海外現地法人の内部昇進者』を登用」（二一・九％）を大幅に上回っているが、今後の登用方針については、前者が三五・二％、後者が三一・四％と僅差になっている。また、「主に『国籍に関係なく地域ポスト、グローバルポストで活躍した者』を登用」が現在五・二％にとどまっているが、今後の方針では一九・九％に大きく伸びている（図表6）。

海外現地法人の経営者候補の育成として、現在は「本社への出張・赴任、交流プログラムの実施」（七二・四％）とする企業が多いが、今後の検討課題では「海外現地法人の経営者として求められる人材要件の明確化（五二・四％）」、「経営幹部候補に対する個別の育成計画策定（四二・三％）」を選択する企業の割合が高まっている。このほか、今後の検討課題としては、「世界共通の人材情報データベースの構築（三七・一％）」、「世界で統一した評価基準の設定（三〇・〇％）」についても、三割以上の企業があげられている（図表7）。

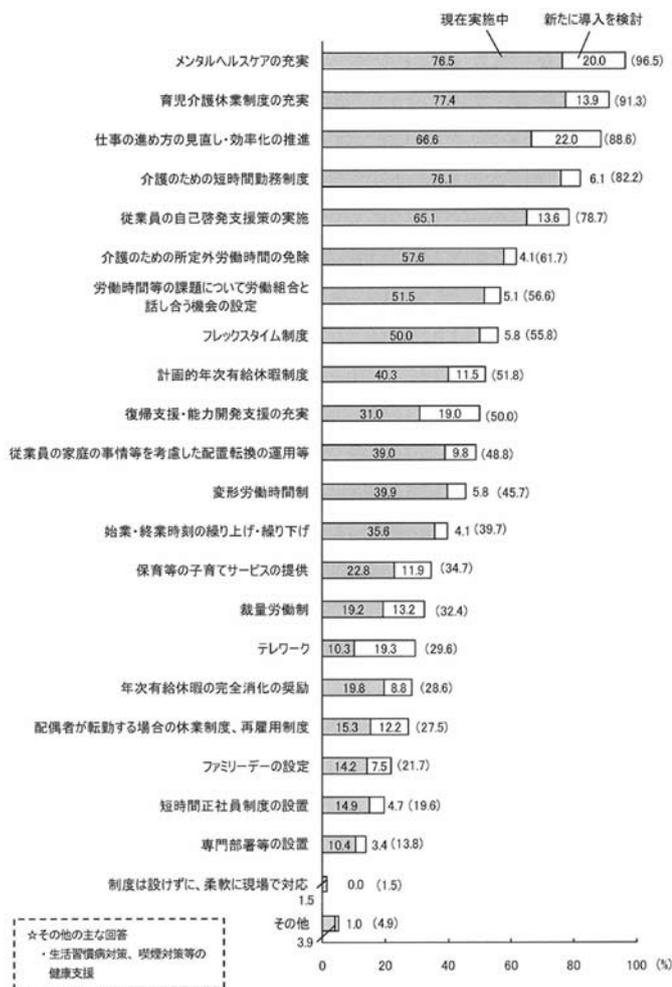
図表6 海外現地法人の経営者の現在の登用状況、及び今後の登用方針



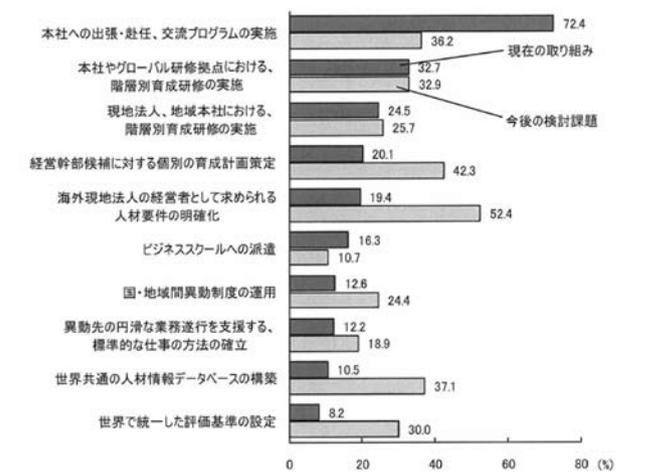
図表5 売上高に占める海外比率について（2011年3月期時点、及び約5年後の目標）



図表8 ワーク・ライフ・バランスを実現するために実施している施策、及び新たに導入を検討している施策（複数回答）



図表7 海外現地法人の経営者候補の育成に関する現在の取り組み、及び今後の検討課題（複数回答）



3. ワーク・ライフ・バランス施策等について

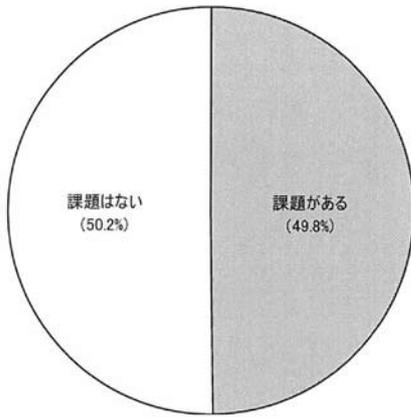
ワーク・ライフ・バランスを実現するために現在実施している施策（複数回答）としては、「育児介護休業制度の充実」（七七・四％）、「メンタルヘルスクアの充実」（七六・五％）、「介護のための短時間勤務制度」（七六・一％）、「仕事の進め方の見直し・効率化の推進」（六六・六％）の順が多い。

一方、今後新たに導入を検討している施策としては、順序が変わり、「仕事の進め方の見直し・効率化の推進」（二二・〇％）、「メンタルヘルスクアの充実」（二〇・〇％）、「テレワーク」（一九・三％）の順が多い（図表8）。

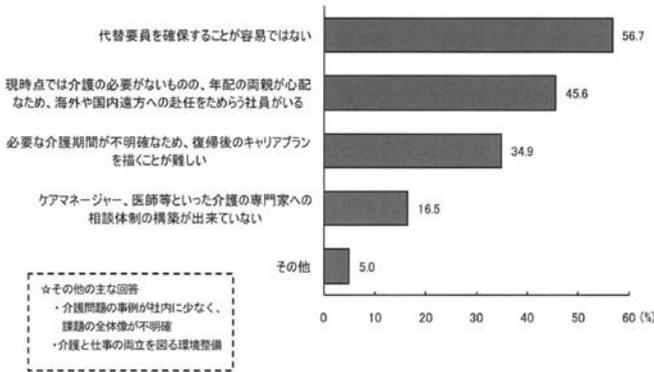
家族の介護問題を抱えている従業員への対応における課題の有無については、「課題がある」（四九・八％）と「課題はない」（五〇・二％）が拮抗している（図表9）。

家族の介護問題を抱えている従業員への対応における課題、もしくは、今後予想される課題（複数回答）については、「代替要員を確保することが容易ではない」（五六・七％）を半数以上の企業があげており、以下、「現時点では介護の必要がないものの、年配の両親が心配なため、海外や国内遠方への赴任のため

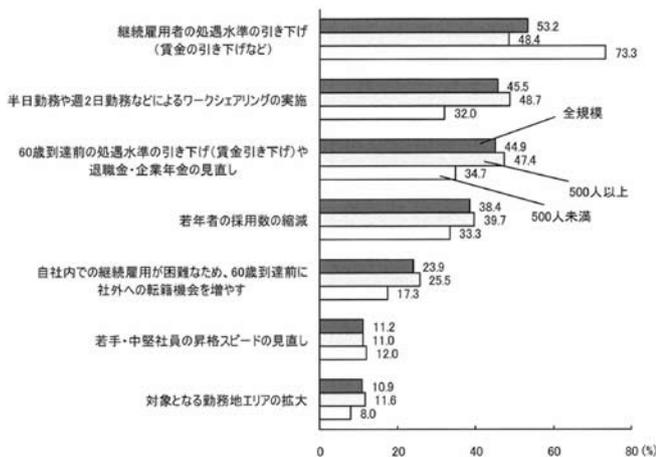
図表9 家族の介護問題を抱えている従業員への対応における課題の有無



図表10 家族の介護問題を抱えている従業員への対応における課題（もしくは、今後予想される課題）（複数回答）



図表11 希望者全員の65歳までの継続雇用が義務付けられた場合の対応（複数回答）



4. 高齢者雇用について  
 高齢者雇用について、仮に希望者全員の六五歳までの継続雇用が義務付けられた場合の対応（複数回答）として、半数以上（五三・二%）の企業が「継続雇用の処遇水準の引き下げ」を選択すると回答。また、約四割の企業が「若年者の採用数の縮減」（二八・四%）を行う用意があると回答している。

5. 女性の活躍推進について  
 女性従業員の活躍・促進のために実施している施策（二〇一〇年との比較）（複数回答）については、「女性従業員の管理職登用の拡大」が前年より一〇・四ポイント増の五三・二%になりトップ。次いで、「幅広い仕事上の経験を与えるなどの職域の拡大」も前年比四・七ポイント増の五二・六%となつ

6. 今夏の節電対策について  
 今夏に取り組んだ節電対策（複数回答）については、「室内温度の設定や照明の明るさの見直し」（九〇・一%）が群を抜いており、以下「時間外勤務命令の抑制」（三五・一%）、「休日の振り替え」（三一・四%）、「カジュアルデーの創設・見直し」（三一・〇%）、「夏期休暇の一斉取得」（二九・八%）、「平日の年休取得の奨励」（二五・三%）、「夏

らう社員がいる」（四五・六%）、「必要な介護期間が不明確なため、復帰後のキャリアプランを描くことが難しい」（三四・九%）、「ケアマネージャー、医師等といった介護の専門家への相談体制の構築が出来ていない」（二六・五%）の順になっている（図表10）（3）。

「継続雇用の処遇水準の引き下げ」をあげる企業の割合は、従業員五〇〇人以上の企業は四八・四%であるのに対し、従業員五〇〇人未満の企業では七三・三%にのぼっており、規模が小さい企業ほど、処遇水準の引き下げを行う意向が強い（図表11）（4）。

だが、「柔軟な労働時間の設定、仕事と家庭生活とのバランスを保つことができる環境の整備」は微減（〇・七ポイント減）の五二・四%となった。第四位に「女性従業員（正社員）の採用拡大」（四七・〇%）が続いている。

期休暇の拡大」（二五・三%）、「サマータイムの導入・見直し」（二二・四%）の順で多かった。  
 （注）  
 1. 集計企業を産業別にみると、製造業二四八社（四五・〇%）、非製造業三〇三社（五五・〇%）、規模別にみると従業員五〇〇人以上の企業四三二社（七八・二%）、五〇〇人未満の企業一一〇社（二一・八%）となっている。  
 2. 「海外の現地法人を通じ、販売・生産を行っている」「連結企業含む」を選択した企業（六七・七%）を集計対象としている。図表6及び7も同様。  
 3. 家族の介護問題を抱えている社員の対応について「課題がある」を選択した企業を集計対象としている。  
 4. 高齢者雇用確保措置として「継続雇用制度の導入（選定基準あり）」を選択した企業（八〇・三%）を集計対象としている。