

2014年5月9日  
No.2014-007

## 到来しつつある人手不足局面の特徴と課題 ～賃金上昇・生産性向上の好循環に向けた鍵は正社員改革～

調査部 チーフエコノミスト 山田 久

### 《要 点》

- ◆ 人手不足感が強まっているが、これまでのところ賃金上昇のモメンタムは弱い。この背景には、わが国では正社員と非正社員で労働市場が分断され、パート・アルバイトの賃金は正社員に比べて低いという事情がある。このため、企業の間には人件費抑制のための非正規活用ニーズが根強く、雇用全体に占める非正規労働者比率の上昇による平均賃金下押し効果が、非正規賃金自体の賃上げ効果を相殺してきた。
- ◆ 一方、正社員の賃金も中々上昇してこない状況にある。プロフェッショナル人材は大幅な不足状況にあるが、米国とは異なり、労働市場を介して賃金が上がるメカニズムが働かない。背景には、わが国の雇用契約の基本は職種や仕事の内容をあらかじめ決めない「就社」型であるという事情がある。そもそも非正規比率が上昇することで賃金が抑制されてきた背景として、「就社」型の雇用慣行・労使関係が企業にとっては柔軟性に欠けるため、正規雇用を抑えて非正規雇用を活用しようというインセンティブが働いてきたことを踏まえれば、「人手不足でも賃金が上がりにくい」というこれまでの状況は、「就社」型雇用を原則とする雇用システムが生み出したものといえる。
- ◆ 景気は当面消費増税で一時的に悪化しても、設備投資循環や海外景気の状態からすれば、2～3年は緩やかながらも上昇トレンドを辿る公算が大きく、労働需給がタイトな状態がしばらく続く。構造的に物価を押し下げてきた「内外価格差」および「デフレギャップ」という2大ファクターがほぼ解消し、90年代以降に多くの日本企業が採用してきた、主にコスト削減により利益をねん出して存続するという、ビジネスモデルが成り立たなくなっている。とりわけ、そうしたビジネスモデルを追求してきた典型である小売・外食業界では、安価な労働力の獲得が難しくなり、各種コストが高まっていくもとの単価を引き上げて利幅を拡大するビジネスモデルへの転換が求められている。そのためには従業員ひとり一人の生産性向上が必要であり、非正規労働者を正社員化する動きは一段と広がっていくであろう。
- ◆ 現状ですでに需要不足失業率がほぼゼロとなるなか、むしろこれまでの状況が一変し、賃金上昇ペースが加速してインフレ率が予想以上に高まることも理論上考えられる。だが、現状の正社員のあり方が変わらない場合、賃金の上昇は限られたまま

にとどまるであろう。その場合、消費増税を含めてここ2年間で消費者物価は5%以上上昇する見通しであることを踏まえれば、実質賃金がマイナスとなり、個人消費が勢いを失って、再び経済が停滞局面に逆戻りする恐れがある。ただしその場合でも、人口減少による労働供給減とミスマッチ拡大により、人手不足は根強く残るであろう。

- ◆ 消費拡大を支える持続的な賃上げのためには、政府に強要されるのではなく、あくまで労使が自主的に賃上げのルールを策定することが肝要である。加えて、賃上げの原資を確保するために不断の生産性向上が不可欠であり、そのためには雇用維持を最優先するがゆえに事業構造転換の足枷となりやすい就社型雇用のあり方を見直し、必要な労働移動が円滑に行われる環境を整備する必要がある。
- ◆ 様々なタイプの職務型正社員（「就職型」雇用）が普及すれば、企業にとっては新規事業への参入がしやすくなるとともに事業再編の選択肢が増え、コスト削減型でない付加価値創造型の経営がやりやすくなる。働き手にとっても、キャリア自立が可能になるプロフェッショナルな働き方が選びやすくなるほか、職務型正社員を中継地として異なる就業形態間の相互転換が可能になり、ライフステージに応じて様々なタイプの働き方として選択できるようになる。こうした結果として、経済全体で適材適所が行われるようになり、雇用のミスマッチが緩和されて生産性が向上し、失業率の低下と潜在成長率の高まりが実現することが期待できよう。非正規部門での需給タイト化から賃金に上昇圧力が生まれ始めた今こそ、日本経済が縮小均衡から拡大均衡に転換する絶好の機会といえる。

**本件に関するご照会は、調査部・山田 久宛にお願いいたします。**

**Tel: 03-6833-0930**

**Mail: yamada.hisashi@jri.co.jp**

## 1. 到来する人手不足局面

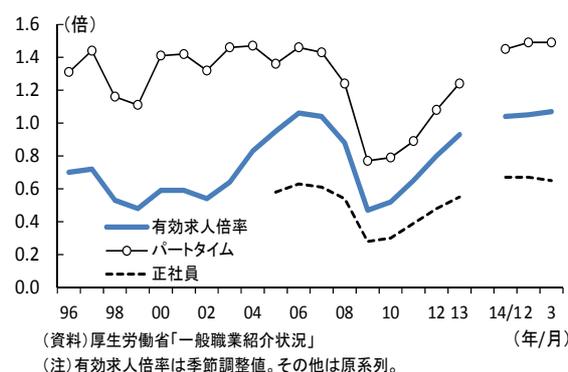
ここに来て人手不足の声が多く聞かれるようになってきている。小売・外食業界ではパート・アルバイトの確保が困難になり、店舗を閉めざるを得ないケースが発生している。建設業での人手不足も深刻で、公共事業や民間建設に進捗の遅れや受注が成立しないケースが生じている。マクロ統計をみても、有効求人倍率は1を超え、日銀短観の雇用人員判断も全規模・全産業ベースで不足超の状態にある。先行きを展望すれば、消費増税で一時的な景気の落ち込みは避けられず、当面は不足感が緩む可能性はある。しかしながら、景気の回復基調は崩れず、2014年後半には緩やかながらも経済は成長軌道に復帰するとみられ、今後とも基調的には人手不足の状態が続くことが予想される。

本来、人手不足の状況となれば、賃金が上昇してくるはずである。もっとも、これまでのところ賃金の上昇モメンタムは弱い。人手不足といいながら失業率はなお歴史的には高い。この背景にはどういった事情があるのか。今後は賃金の上昇傾向は明確化していくのか。失業率は低下する余地はあるのか——本レポートでは、到来しつつある人手不足局面の特徴と課題について取りまとめた。

## 2. 人手不足下の賃金低迷

就業形態別の有効求人倍率をみると、非正規の典型であるパートタイマーでは直近の2014年3月時点で1.49倍と歴史的にも高い水準に達している（図表1）。こうしたなか、三大都市圏のパート・アルバイトの平均時給（リクルートジョブズ・ジョブズリサーチセンター『アルバイト・パート募集時平均時給調査』）は9カ月連続で前年比プラスとなり、直近の3月には同0.6%の上昇となるなど、賃金の上昇傾向が明確化している。しかし、わが国では正社員と非正社員で労働市場が分断され、パート・アルバイトの賃金は正社員に比べて低い。このため、企業の間には人件費抑制のための非正規活用ニーズが根強い。こうして雇用全体に占める非正規労働者比率は、これまでのところ上昇傾向を辿っており、それによる平均賃金下押し効果が非正規賃金自体の賃上げ効果を相殺する形になっている。

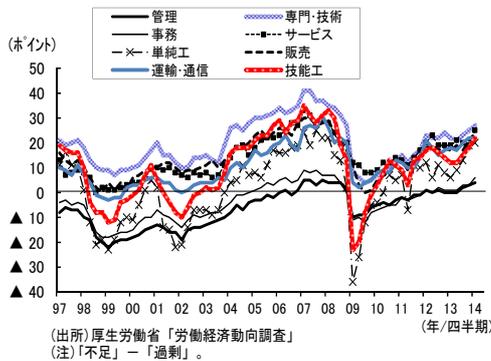
（図表1）就業形態別有効求人倍率の推移



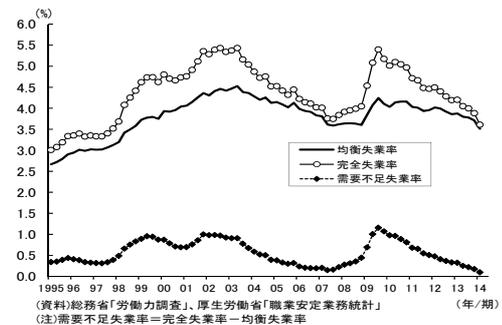
一方、正社員の賃金も中々上昇してこない状況にある。正社員の有効求人倍率は3月時点で0.65倍と求人数よりも求職者数が多くなっている。この数字からすれば、正社員は余り気味にみえ、一見するとこれが正社員賃金の上昇しない理由にみえる。しかし、事情はもう少し複雑である。企業が正社員の求人行う場合、ハローワークを活用するルートは一部に過ぎず、求人広告・民間紹介会社・縁故などの様々なルートが使われており、正社員が余剰であるとは断定できないからである。

実際、正社員の過不足感を企業に聞いている「労働経済動向調査」では、正社員の不足を感じている企業の方が過剰を感じている企業よりも多くなっている（2014年2月時点の過不足DIは22ポイントの不足超）。同調査では、職種別の過不足感も調査しているが、「専門・技術」でとりわけ不足超幅が目立っている（図表2）。経済全体でも失業率がミスマッチ失業率にほぼ匹敵する水準に低下しており、需要不足失業率（現実の失業率－ミスマッチ失業率）はほぼゼロに近づいている（図表3）。

(図表2) 職種別過不足状況判断の推移

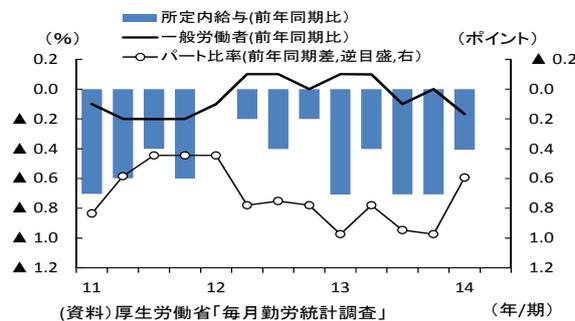


(図表3) ミスマッチ失業率の推移



こうした状況であれば、例えば米国では転職が活発化して報酬を高く払う企業に人材が移るため、平均賃金が上昇してくる。しかし、わが国ではそうしたメカニズムが働かない。正社員が大半を占める一般労働者の所定内給与も、2014年3月までを見る限り、前年比でみてゼロ近辺で推移している（図表4）。

(図表4) 所定内給与の推移



これはわが国特有の雇用慣行・労使関係に起因している。わが国の雇用契約の基本は職種や仕事の内容をあらかじめ決めない「就社」型であり、職種・職務を決める欧米の在り方（「就職」型）と大きく異なる。必ずしもわが国正社員のキャリア形成は、巷間指摘されるような様々な職能を経験させるいわゆるジェネラリスト型ばかりではなく、単一の特定職能に長く従事するスペシャリスト型のケースも多い。しかし、最終的なキャリア形成の決定権は会社側にあり、長期雇用が前提であるがために本人の意図に反した異動があったり、一定以上の年齢になると管理・監督的な仕事に就くことが多くなる。結果として、自律的で高度なプロフェッショナル人材が育ちにくくなり、その結果、企業が求める専門・技術分野の人材が絶対量として不足することになる。

それでも、大手企業にはそれなりにプロ人材が存在する。しかし、彼らは「就社」型ゆえになかなか転職市場には出てこない。実際、転職者比率をみると、リーマンショック以降に大幅に低下した後、低い水準にとどまっている。このため米国とは異なり、労働市場を介して賃金が上がるメカニズムが働かない。わが国の正社員の賃金は個々の企業における人事・処遇制度に基づいて決めら

れるわけであり、そこには外部労働市場の状況を反映させる仕組みが存在しないのである。では、かつてはどのようなメカニズムで賃金が上昇していたかという点、勤続年数や年齢を基本に社内ランクを決めてきた職能資格制度のもとで年功的な賃金カーブが維持されるなか、企業別組合が春闘を組んで交渉する「春闘」を通じて賃金の底上げが実現されていた。しかし、90年代後半以降は賃金底上げの仕組みとしての春闘は機能しなくなり、いわゆる成果主義の導入によって賃金決定の個別化が進み、労働者サイドの賃上げ交渉力が著しく低下した。こうして正社員の所定内給与には上がる仕組みが消滅している状況にあるわけである。

ここで、そもそも非正規比率が上昇することで賃金が抑制されてきた背景として、「就社」型の雇用慣行・労使関係が企業にとっては柔軟性に欠けるため、正規雇用を抑えて非正規雇用を活用しようというインセンティブが働いてきたことを指摘しておきたい。非正規比率の上昇も賃金低迷の重要なファクターであったわけであり、このようにみれば「人手不足でも賃金が上がりにくい」というわが国の現状は、「就社」型雇用を原則とする雇用システムが生み出したものといえる。

### 3. 大きな変化の節目にあるマクロ環境

以上を踏まえ、今後の雇用・賃金動向を展望しよう。まず、前提となる景気動向については、当面消費増税で一時的に悪化しても、設備投資循環や海外景気の状態からすれば、2～3年は緩やかながらも上昇トレンドを辿る公算が大きく、労働需給がタイトな状態がしばらく続くと考えられる。

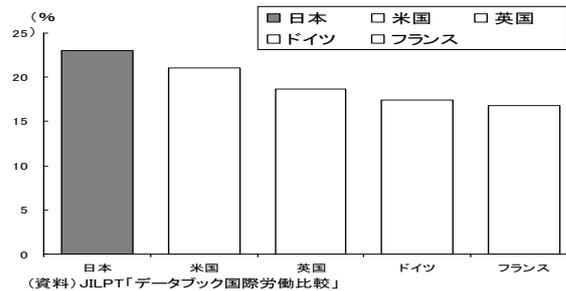
こうした景気循環的な側面以上に、**企業を取り巻くマクロ環境が大きな変化の潮目を迎えていることのインパクトが大きい**。平成バブルの崩壊以降、日本経済には、対外的には「内外価格差」に示される高コスト体質、対内的には「デフレギャップ」という、構造的に物価を押し下げるファクターが存在していた。しかし、過去20年間、日本企業は経営効率化を進め、いわゆる3つの過剰問題（過剰債務・過剰投資・過剰雇用）の解消に取り組んできた。こうして**内外価格差は徐々に是正され、過剰供給力が削減される形でデフレギャップの解消も進んだ**。結果として、2000年代半ばを過ぎる時期にはこれら内外の構造的なデフレファクターは大きく減退していた。しかし、その後リーマンショックが起こったことで再びデフレギャップが拡大し、加えて円高が大幅に進んだことで高コスト体質の解消が進んでいたことが隠されてしまった。その間、さらに**供給力の低下が進み、いったん景気が回復すればデフレギャップは容易に解消される状況になっていた**。そこにアベノミクスの開始で円安が進み、景気も回復してきたことで、デフレ圧力が急速に弱まってきているわけである。

このことが企業経営に持つ意味は大きい。90年代以降に多くの日本企業が採用してきた、**主にコスト削減により利益をねん出して存続するビジネスモデルが成り立たなくなっている**ことを意味するからである。そうしたビジネスモデルが成り立っていた前提には、内外価格差が存在していたがゆえに安価な輸入品を活用した低価格戦略が可能になっていたとともに、デフレギャップが存在したがゆえに安価な労働力をふんだんに活用してコスト削減が可能になっていたとの事情があった。しかし、今やこれらの前提がともに消滅しつつあり、加えて、国内人口の減少が本格化してくることで人件費抑制によるコスト削減戦略は大きな壁に突き当たっている。

とりわけ、そうしたビジネスモデルを追求してきた典型である小売・外食業界では、安価な労働力の獲得が難しくなり、ビジネスモデルの抜本的見直しを迫られている。就業構造の国際比較を行

うと、わが国の小売業シェアは高く、過剰店舗・過剰人員が示唆される状況にある（図表5）。そうした状況が持続できたのは、それまでデフレギャップが存在するなか、金利が下がり人件費コストの削減が可能であったからである。しかし、人口減少で市場の量的拡大が難しくなり、各種コストが高まっていく以上、店舗を再編し人員を抑える必要が出てくる。そのとき収益を確保するには、単価を引き上げて利幅を拡大することが不可欠になる。そうしたビジネスモデル転換には従業員ひとり一人の生産性向上が必要であり、モチベーションやスキルの向上のためには、短期雇用前提の非正規労働者では難しくなる。人材を単なるコストとして考えるのではなく、顧客に対する接点としての重要な人材として考える必要が高まるわけである。そうしたなか、すでに見られる非正規労働者を正社員化する動きは一段と広がっていくであろう。

（図表5）卸売・小売業雇用者シェアの国際比較（2010年）



このようにみれば、80年代後半以降、一貫して上昇傾向にあった非正規雇用比率が、今後少なくとも数年は頭打ちないし、低下傾向を示す可能性がある。この結果、わが国の賃金はペースはともかくも下落基調を脱する公算が大きい。

#### 4. 求められる正社員改革

問題は順調に賃金が上昇ペースを高めていくかである。現状ですでに需要不足失業率がほぼゼロにあるなか、むしろこれまでの状況が一変し、賃金上昇ペースが加速してインフレ率が予想以上に高まることも理論上考えられる。

だが、現状の正社員のあり方が変わらない場合、すでに指摘した通り、労働者サイドの賃上げ交渉力は弱く、正社員賃金の上昇は限られたままにとどまるであろう。プロフェッショナル人材の供給が抑えられたままで「人手不足の強まり・失業率高止まり・賃金伸び悩み」という歪な状況が当面続くと考えられる。その場合、消費増税を含めてここ2年で消費者物価は5%以上上昇する見通しであることを踏まえれば、実質賃金がマイナスとなり、個人消費が勢いを失って、日本経済は再び停滞局面に逆戻りする恐れがある。ただし、人口減少による労働供給減とミスマッチ拡大により、人手不足は根強く残ることになろう。具体的には、「人手不足の残存・失業率上昇・賃金低迷」といった状況に陥ることが予想されるのである。

こうしてみれば、批判も多いが、今春闘において政府が賃上げへの働きかけを行ったことは、少なくとも「賃上げは論外」というこれまでの雰囲気打破した点で大きな意義がある<sup>1</sup>。しかし、消費増税を含む物価上昇の下でも消費拡大を可能にする持続的な賃上げのためには、政府に強要されるのではなく、あくまで労使が自主的に賃上げのルールを策定することが必要である。加えて、賃

<sup>1</sup> 詳しくは拙稿「雇用・賃金制度改革をどう進めるか」日本総研リサーチフォーカス No.2013-032 をご参照。

上げの原資を確保するために不断の生産性向上が不可欠で、そのためには雇用維持を最優先するがゆえに事業構造転換の足枷となりやすい就社型雇用のあり方を見直し、必要な労働移動が円滑に行われる環境を整備する必要がある。そうした「賃上げのルール作り」と「正社員のあり方改革」とを両輪で進めることが、賃金の持続的引き上げにとって不可欠といえよう。

さらに、正社員のあり方の見直しが行われない場合、小売・外食産業で広がりつつある非正規の正規化の動きが、将来、雇用維持責任のために事業所の改廃の足枷になる等、企業経営の自由度を縛る可能性を指摘しておく必要がある。同時に、働き手にとってもマイナスになる面がある。企業の雇用維持責任が高まる以上、転勤や職種転換の可能性か、あるいは、勤務地や職種選択の自由度が与えられる見返りとしての賃金の大幅抑制を、受け入れざるを得ないと考えられるからである。

この問題は小売・外食など、人材確保のために正規化を進めているケースのみにとどまらない。改正労働契約法（2013年4月施行）により、有期労働契約が反復更新して通算5年を超えた場合に労働者の申し込みにより無期契約転換義務が生じることになったが、これによりすべての産業において非正規の正規化への圧力が生じる。労働政策研究・研修機構はその際の対応について企業アンケートを実施している<sup>2</sup>が、「無期契約に転換するうえでの課題」として、55.6%の企業が「雇用調整が必要になった場合の対処方法」を挙げている。そうしたなか、「転換先となる無期契約区分の処遇・労働条件をどう設定するか」に対して、職務について「限定しない」割合が、現状の44.7%から転換先の52.2%に拡大し、配置転換についても「することがある」割合が現状の56.3%から転換先63.2%に増加している。企業は雇用維持責任を担保するために、職務範囲や勤務地の制限を緩めざるを得ないということであろう。これでは転勤ができないといった生活の要請上、安定した雇用を望んでいても引き続き非正規で働くことを選ばざるを得ない人が多くなる可能性がある。正社員＝無限定社員というステレオタイプが変わらなければ、企業は法律に抵触する前に雇用調整を行い、かえって非正規の人々の雇用が不安定化する恐れもある。

こうした矛盾を解決する有力な方策は、あらかじめ仕事内容を決めた「職務型正社員」というタイプの正社員を普及させることである。これはいわゆる「限定正社員」<sup>3</sup>にほかならないが、この「職務型正社員」のあり方には様々なタイプがありうる。現状すでに存在する勤務地限定社員のように、企業の雇用責任が強いゆえに賃金が抑えられるものもあれば、職務・職種を選ぶことができるが、その仕事なくなれば雇用契約は解除される、欧米タイプの正社員も必要である。後者の場合、賃金が従来型正社員に比べて劣ったものであってはならないことは言うまでもない。

もちろん欧米と異なって職種別労働市場が未成熟なわが国においては、こうした働き方を進んで選ぶ人は少ないであろう。しかし、特定分野でのスキル形成への支援を受け、万が一雇用契約が解除される際には再就職支援や割増退職金がセットされるなど、企業のキャリア保障責任が強化されるならば、雇用保障は従来型正社員よりはやや落ちるものの基本的には無期限で働くことができ、処遇面で恵まれ、勤務地や職務・労働時間を選ぶことのできる働き方が普及していく可能性は十分ある。そうなれば、企業は事業再編が行い易くなり、生産性が高まることにつながる。さらに、職業に対するアイデンティティを強く持ち、世の中のニーズに合わせて必要なスキルを自ら身につけていく「プロフェッショナル人材」が多く生まれれば、生産性も向上していくであろう。

こうして様々なタイプの職務型正社員が普及すれば、企業にとっては新規事業への参入がしやす

<sup>2</sup> 「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」2013.11.12 発表。

<sup>3</sup> 限定正社員の意義は、前掲の拙稿「雇用・賃金制度改革をどう進めるか」日本総研リサーチフォーカス No.2013-032 をご参照。

くなるとともに事業再編の選択肢が増え、コスト削減型でない付加価値創造型の経営がやりやすくなる。働き手にとっても、キャリア自立が可能になるプロフェッショナルな働き方が選びやすくなるほか、職務型正社員を中継地として異なる就業形態間の相互転換が可能になり、ライフステージに応じて様々なタイプの働き方として選択できるようになれば、大きなプラスであろう。こうした結果として、経済全体で適材適所が行われるようになり、雇用のミスマッチが緩和されて生産性が向上し、失業率の低下と潜在成長率の高まりが実現することが期待できよう。

非正規部門での需給タイト化から賃金に上昇圧力が生まれ始めた今、日本経済が縮小均衡から拡大均衡に転換する絶好の機会が訪れているといえる。その機会を活かせるかどうかは、政労使が①多様な職務型正社員の普及を軸とする労働市場改革と②自主的な賃上げのルール作りに取り組むことで、ミスマッチの解消が進み、生産性向上と賃金上昇の好循環が形成されるかどうかにかかっているのである。

以 上

---

◆『日本総研 Research Focus』は、政策 이슈ー、経済動向に研究員独自の視点で切り込むレポートです。