

**「ウィズコロナ」「ポストコロナ」を踏
まえた人事労務改革の方向性
～2021年版経営労働政策特別委員会報告より～**

2021年8月25日

一般社団法人 日本経済団体連合会

2021年版経労委報告の構成

○副題 エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越え、 Society 5.0時代の実現を目指す

○報告書の構成

はじめに

第1章

「ウィズコロナ」時代における人事労務改革の重要性 ～「ポストコロナ」を見据えて～

1. 働き手のエンゲージメントを高める働き方改革
2. 「場所と時間に捉われない働き方」の推進
3. 見直しが求められる労働時間法制
4. ダイバーシティ & インクルージョンの重要性
5. 「自社型」雇用システムの検討
6. 地域と中小企業の活性化に向けた取り組み
7. 人材育成の重要性

第2章

労働法制の改正動向と諸課題への対応

1. 改正高年齢者雇用安定法の施行に向けて
2. 副業・兼業とフリーランス
3. 最低賃金制度に関する考え方

第3章

2021年春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンス

1. わが国企業を取り巻く経営環境
2. 連合「2021春季生活闘争方針」への見解
3. 経営側の基本スタンス

【TOPICS】

- コロナ禍でさらに高まるDXの重要性
- ウィズコロナ下でのさらなる健康経営の推進
- ウィズコロナにおける安全衛生管理
- ウィズコロナにおける新卒採用・インターンシップ
- 雇用調整助成金の意義と課題
- 「同一労働同一賃金」への対応
- 労働者派遣制度をめぐる課題
- 労働分配率の動向
- コロナ禍で再認識された内部留保の意義

2021年版経労委報告の序文（中西会長）

- 2019年の年末に、2020年版経労委報告をまとめる議論を展開している際には、まだ世界はCOVID-19によるPandemicという認識は全くなかったと記憶している。2021年は一転、コロナ禍で大きく変わる経済情勢を踏まえて、組合側と経営側とが事業の継続と雇用の維持を最優先に今後の経済運営への危機感を共有した上で、これ乗り越えて日本経済の競争力強化を図っていくべき状況にある。
- こうした認識のもと、2020年11月、経団連は「新成長戦略」をとりまとめ、わが国が取るべき大きな戦略の方向性を示した。今こそ、コロナ以前から進行し、コロナ禍によって強く顕在化した様々な課題に正面から向き合い、新しいサステイナブル（持続可能な）資本主義を追求すべきである。
- 企業経営者には、本戦略を羅針盤として、働き手や生活者、地域社会をはじめとした多様なステークホルダーと連携・協働しながら、果敢に改革に取り組んでいただきたい。そのことが、コロナ禍を克服し、わが国経済社会を力強く再生していく原動力となる。
- とりわけDX（デジタル・トランスフォーメーション）は、改革の重要なエンジンであり、生産性や商品・サービスの質の向上が期待できる。コロナ禍の下、わが国でも、テレワークやオンライン会議、書類の電子化などが急速に進展した。今後、様々なイノベーションの推進と相まって、より多くの職場で、場所と時間に捉われない働き方を進めながら、たゆむことなく生産性向上に邁進していくことが肝要である。さらに、広範な分野で、デジタル技術とデータを活用して生活者価値の実現などを目指す「価値協創型DX」の推進を通じて、「Society 5.0 for SDGs」の実現に寄与していくことが望まれる。
- コロナ禍を乗り越え、企業を改革していくためには、働き手と経営者の相互理解と協力が欠かせない。働き手一人ひとりの「エンゲージメント」を向上させ、労働生産性を高めていく「働き方改革フェーズⅡ」を推進していくことが大切である。企業活動のグローバル化などを背景に、ジョブ型雇用や通年採用の重要性が高まる中で、従来の日本型雇用慣行の限界が顕在化している。各社には、自社に適した多様な雇用システムの検討・構築が急がれる。また、リカレント教育の充実も求められる。そうした努力の結果、日本の雇用システムが、グローバル化にも対応しうる、多様で活力あるものに変容していくことが期待される。
- 働き手と経営者が一体となって働き方改革フェーズⅡを推進し、飛躍的に生産性を向上させることによって増大した付加価値を、賃金引上げや総合的な処遇改善に適切に反映することが大切であり、それが賃金引上げのモメンタム維持につながっていく。
- 今次労使交渉・協議は、賃金などの処遇面にとどまらず、雇用の維持や働き方改革フェーズⅡの推進方策など、明るい未来に向かって、新たな成長の道をどのように切り拓いていくかについて、労使で真剣に議論し知恵を出し合う重要な討議の場となる。各社における真摯な取組みを期待するとともに、企業労使の英知がわが国経済社会の再生・発展の礎となることを確信している。

- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、企業を取り巻く経営環境は激変。感染症収束の見通しが立たない中、先行きの不透明感は極めて強い
- 経済界は、事業継続と雇用維持に最大限努力。第2の就職氷河期世代を作らないことを強く決意
- 「新しい生活様式」の普及で、社会は大きく変化。感染症収束後も、従前と同様の社会に戻るとは考えにくく、新しい時代に対応した変革が求められる
- 企業は「ポストコロナ」を見据え、社会や顧客のニーズを的確に捉え、付加価値の高い製品やサービスを創出していく必要がある。デジタルトランスフォーメーション（DX）とりわけ、「価値協創型DX」の推進が強く望まれる（→経労委報告53頁トピックス「コロナ禍でさらに高まるDXの重要性」参照）
- DXを推進し「Society 5.0」の実現を目指す中、新たな成長分野が生まれる。その鍵を握るのが、新たな時代を担う人材の育成と、成長分野への人材シフトである。中長期的視野に立って、社会全体の雇用の流動性を高めるとともに、リカレント教育の充実や雇用のマッチング機能の強化を図っていくことが重要
- 経団連「。新成長戦略」（2020年11月）では、「持続可能な資本主義」の理念を掲げ、「企業は、株主にとどまらず、マルチステークホルダーとの対話を通じて、彼らの要請を包摂し、「価値」を協創することによってのみ、持続的な成長を遂げることができる」と指摘
- 特に重要なステークホルダーである働き手の多様な価値観や働き方を尊重し、活躍を促すことは、エンゲージメントを高め、生産性の向上やイノベーションの創出につながる
- 未曾有のコロナ禍が続くいまこそ、労使が力を結集し、難局を乗り越えていくことが求められる

第1章

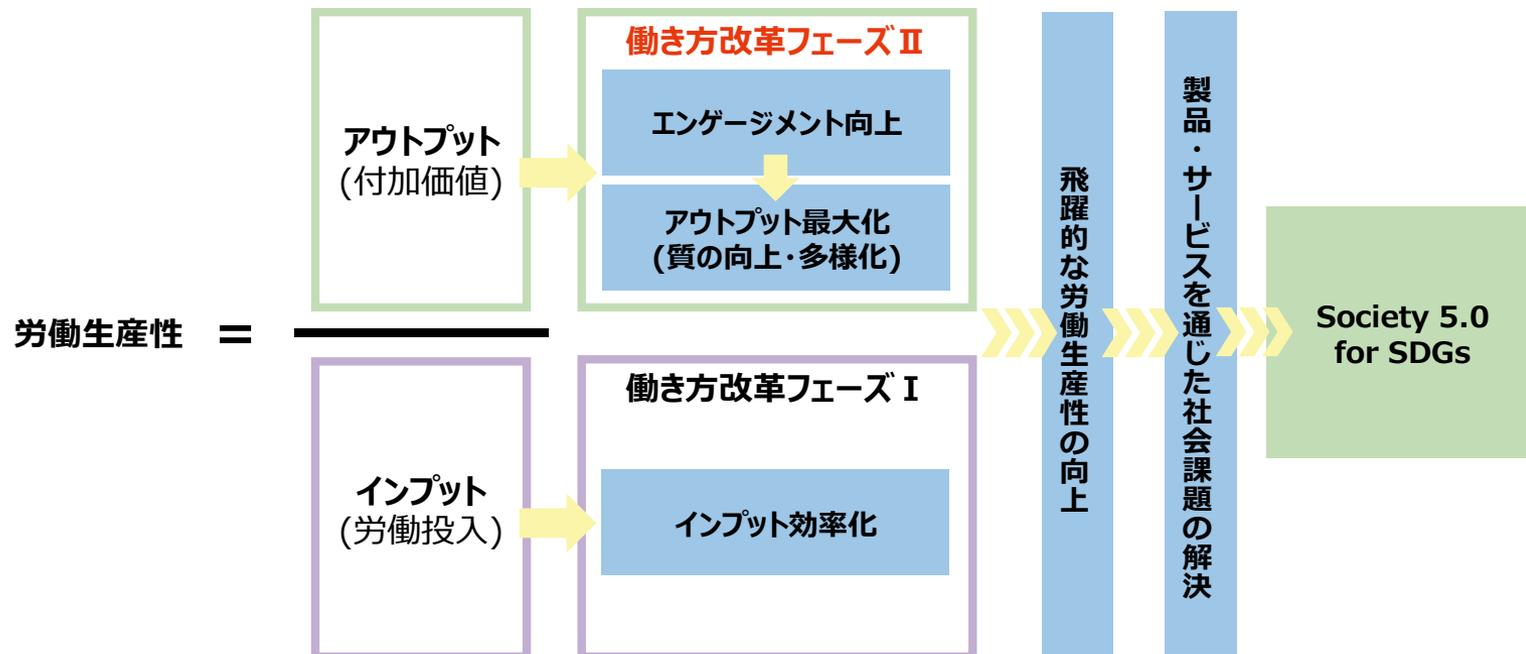
ウィズコロナ時代における人事労務改革の重要性 ～「ポストコロナ」を見据えて～

1. 働き手のエンゲージメントを高める働き方改革

(1) 働き方改革フェーズⅡへの深化の重要性

- これまで多くの企業は、インプット（労働投入）の効率化を中心とした「働き方改革フェーズⅠ」を推進
- 今後は、フェーズⅠを着実に進めながら、働き手のエンゲージメントの向上を通じて企業の価値創造力を強化し、アウトプット（付加価値）の最大化に注力する「働き方改革フェーズⅡ」へと深化させていくことが重要
- 「働き方改革フェーズⅡ」の重要性は、ウィズコロナ・ポストコロナ時代においても変わらない。むしろ激変する経営環境の中で、いかに加速するかが経営課題

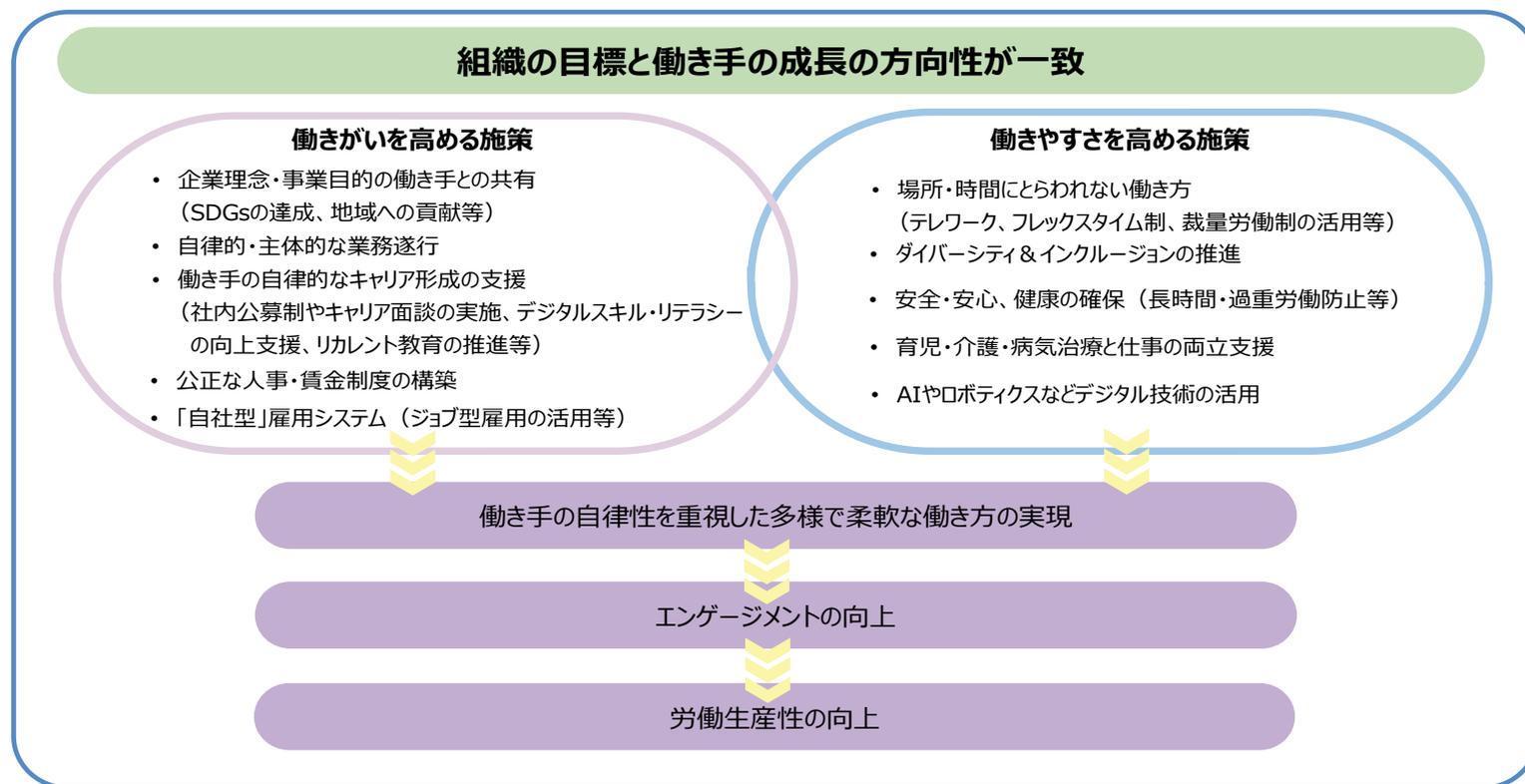
■ 働き方改革フェーズⅡへの深化



1. (2) 求められるエンゲージメント向上への取組みの強化

- エンゲージメントとは、働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向性が一致し、「働きがい」や「働きやすさ」を感じる職場環境の中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念
- 働き手のエンゲージメント向上は、労働生産性向上やイノベーションの創出に寄与
- 仕事を通じ社会に役立っているとの意識の醸成など、企業と働き手の目指す方向性のベクトル合わせが大きなシナジーを生む
- ポストコロナを見据え、働きがいと働きやすさの双方を実感できる職場づくりを目指した人事労務施策と健康経営の推進により、自律性を重視した多様で柔軟な働き方を実現

■ エンゲージメント向上のための施策



1. (3) 現場業務に従事する働き手のエンゲージメント

- コロナ禍では、小売りや運輸・物流など現場に出社して業務に従事し、経済社会活動の基盤を支える働き手（いわゆる「エッセンシャルワーカー」）の重要性をあらためて認識。こうした働き手のエンゲージメントの向上が大きな課題
- ウィズコロナでは、社員の安全・安心を最優先に、健康確保に配慮した職場づくりや柔軟な勤務体制の整備、業務の効率化等が不可欠
- ポストコロナを見据えて、取引先をはじめ外部との連携による取組みやデジタル技術の活用等を推進。今後の技術革新により、テレワークの活用余地が広がる可能性

■ 現場業務に従事する働き手のエンゲージメントを高める施策例

ウィズコロナにおける取組み

経営トップからのメッセージ発信

- ・ コロナ禍で現場作業に感謝の意を伝達
- ・ 社員の安全・健康を最優先し、感染予防対策を講じた上、社会的責任を果たしていくことを発信 等

健康確保に配慮した職場づくり

- ・ 感染予防対策ガイドラインの周知
- ・ 3密回避対策の徹底
- ・ 出勤前の健康確認
- ・ オフィス内の少人数化、座席の分散配置
- ・ パーテーションやビニールシートの設置 等

新常態に対応した勤務体制の整備

- ・ シフト勤務による時差通勤の実施
- ・ 短時間勤務、スプリット勤務の実施
- ・ 建屋・フロアの分散
- ・ 連続交代勤務における直間の拡大
- ・ 業務フローを見直し、交替でテレワークを実施 等

ポストコロナを見据えた取組み

業務の効率化

- ・ 業務分析によるコア作業の洗い出しとノンコア作業の効率化
- ・ 業務量の平準化（期末集中の回避）
- ・ オンライン会議等による対面機会の削減
- ・ ペーパーレスによる情報共有の促進 等

働きがいの向上

- ・ 社員の主体性を尊重した能力開発機会の提供（OFF-JTやリカレント教育等の拡充）
- ・ 公募制のプロジェクトや異動の実施
- ・ 業務改善や新規ビジネスを提案するコンテストの開催
- ・ 社会に貢献し、働きがいを実感できる業務の創出（マスクやフェイスシールドの新規生産等） 等

取引先等との連携

- ・ ハンコレス、キャッシュレスの推進
- ・ サプライチェーンにおいて大企業が中小企業のボトルネック解消を支援
- ・ 在庫増しによる生産停止リスクの低減 等

デジタル技術の活用

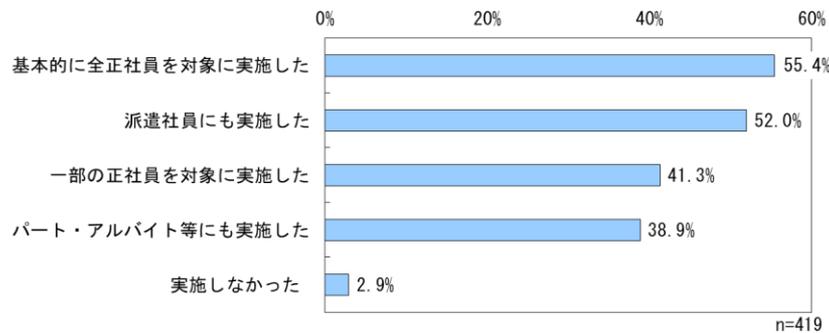
- ・ モバイルオーダーの活用（飲食業）
- ・ リモート商談の導入（自動車販売業）
- ・ 自動搬送ロボット台車やパワーアシストスーツの導入（運輸業）
- ・ センシング技術や映像技術を駆使した溶接作業の自動化（製造業）
- ・ AIを活用した製品の合格判定（製造業）
- ・ VRを活用した研修の実施（小売業）
- ・ バーチャルフィッティングの導入（小売業） 等

2. 「場所と時間に捉われない働き方」の推進

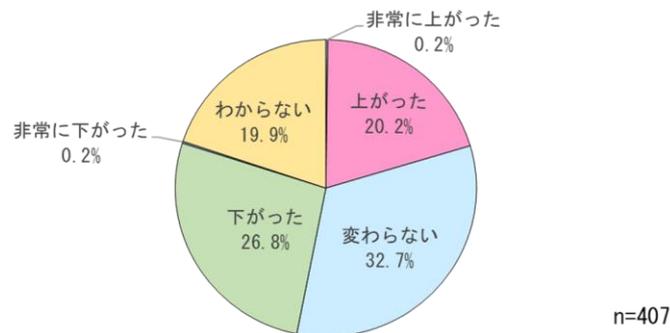
(1) コロナ禍の下での急速なテレワークの普及

○コロナ禍でテレワークはBCP対応の観点からかつてない規模で普及したが、業務効率や生産性の向上につながったかどうかは評価が分かれる。様々な課題も明らかに

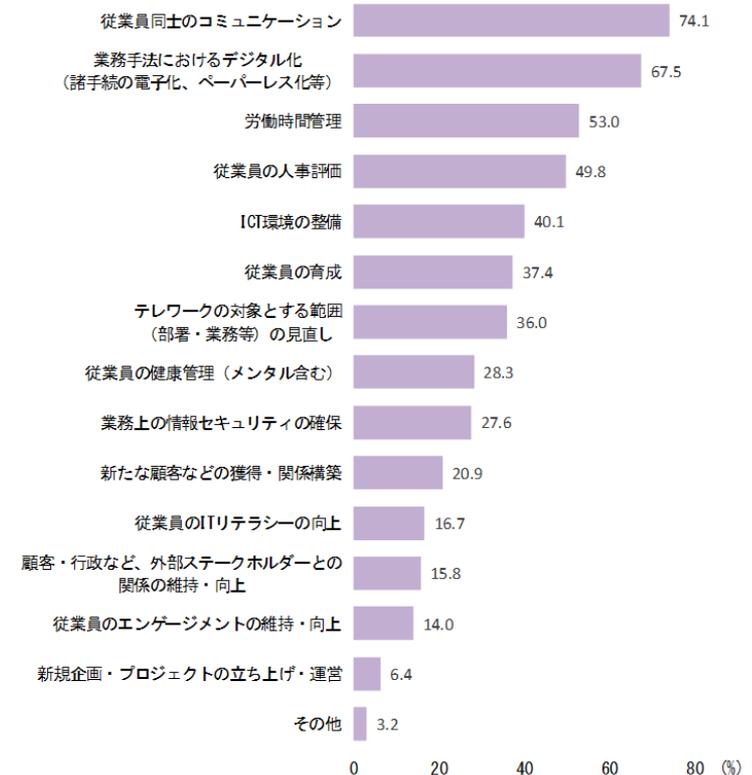
■ 新型コロナウイルス感染症拡大防止対策としてのテレワークの実施状況（複数回答）



■ テレワーク実施による業務効率・生産性の変化



■ テレワークの実施により明らかになった課題（5つまで選択）



2. (2) 今後の方向性

- テレワークは新しい働き方の重要な選択肢の1つだが、推進自体を目的化すべきではない。自社の状況を総合的に勘案し、出社とテレワークのベストミックスを検討すべき
- 自社における導入目的を明確化。それに見合った制度やツールを整備した上で、経営トップが発信し、理解の醸成を図る
- 特に重要なのは組織の生産性の向上の観点
- ベストミックスを検討するにあたっては、業務に応じてテレワークと出社のどちらが生産性の向上に資するか知見を高めていくことが不可欠

■ テレワーク推進の目的（例）

- ◇ 労働生産性の向上（デジタル化の推進を含む）
- ◇ ワーク・ライフ・バランスの向上（育児・介護・治療と仕事の両立）
- ◇ 多様な人材の活躍（遠方に居住する社員や障害者等の雇用の維持・創出）
- ◇ 組織文化の変革
- ◇ 社会課題の解決に向けた貢献（交通機関の混雑緩和、地域活性化等）
- ◇ パンデミック対策や自然災害対策等のBCP対応

■ 出社とテレワークのベストミックスを検討する際の考慮点

<テレワークが効率的なケース>

- データ等の調査・分析、資料作成など、一人で集中して取り組むことが必要な業務、定例的な報告等のルーティン業務 等

<対面によるコミュニケーションが効率的なケース>

- 新規案件についてアイデアを持ち寄り合うミーティング、顧客トラブル対応、新人研修 等

<社員への配慮が必要なケース>

- 育児や介護、病気治療などの事情を抱える社員、セルフマネジメントが困難な社員 等

2. (3) テレワーク定着に向け企業に求められる取組み

- テレワークを活用する際のコミュニケーションにおいてデジタルツールの利用が効果的
- テレワークを定着・普及させるなかで、労働時間管理のあり方を改めて検討する必要
- 業務を見える化し、社員一人ひとりが担う業務内容、範囲と到達目標を明確化すべき
- 人材育成においては、対面とオンラインを最適に組み合わせることが肝要

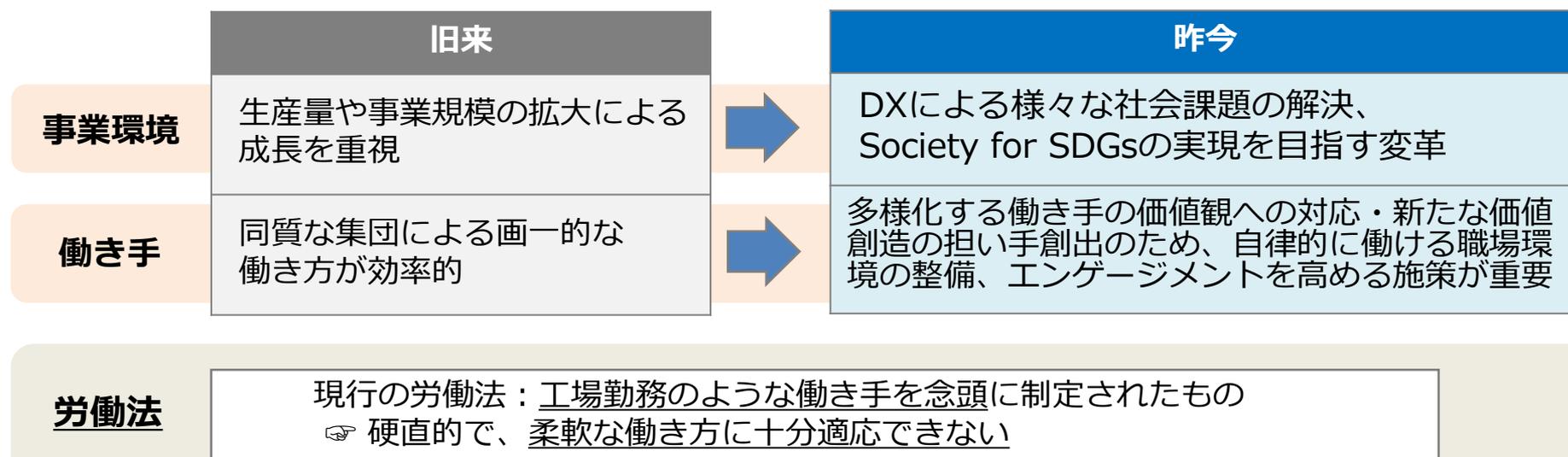
■テレワーク定着に向けた人事労務上の課題および企業に求められる取組み

項目	企業に求められる取組み
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ デジタルツールの活用（メール、チャット、オンライン会議等） ・ 業務効率や生産性を基準に最適なコミュニケーション手段を選択
労働時間管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働き手のエンゲージメントを高め、労働生産性向上につながるような労働時間管理のあり方を検討 ・ フレックスタイム制など、柔軟な働き方に資する労働時間制度の活用
業務管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員一人ひとりの業務・目標の明確化 ・ 上司には部下の自律的業務遂行の支援する役割が期待される ・ 1on1ミーティングの実施等によるプロセスの把握
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的や対象者などに応じて、対面とオンラインを最適に組み合わせしていく

3. 見直しが求められる労働時間法制 (1) 現行法の課題

- 企業を取り巻く環境の変化にともない、各企業は社会課題の解決を目指す事業へと変革の舵を切りながら、自らの価値創造力を高めていくことが求められている
- 新たな価値創造の主役となる働き手のエンゲージメントを高めるべく、より自律的・主体的に働ける職場環境を整えることは、企業にとって大きな課題
- 働き手の価値観も多様化し、柔軟な働き方を求めるニーズの高まり
- しかし現行の労働時間法制は、工場勤務のような働き手を念頭に制定されたものであり、柔軟な働き方には十分適応できない
- 今回のコロナ禍を契機として、わが国の硬直的な労働時間法制を見直すべき

■ 事業環境・働き手の変化 / 現行の労働法の課題



(2) 裁量労働制の対象拡大

(3) エンゲージメント向上に資する働き方を支える新しい労働時間法制

- 裁量労働制は対象業務の範囲が極めて狭く、広く活用されていない
- 企画業務型裁量労働制の対象業務としてP D C A型業務と課題解決型開発提案業務を追加する法改正の早期実現を強く求めたい
- ただし、働き過ぎとならないよう、対象拡大の見直しにあたっては、実効性のある健康確保措置を導入するなどして、適正で信頼の得られる制度を構築しなくてはならない
- 働き手のエンゲージメント向上に資する働き方を支えるため、健康確保を大前提に新たなコンセプトによる労働時間法制を検討する時期に来ている
- 新しい法制のイメージは、企業に徹底した健康確保措置等を求めた上で、働く場所・時間帯、目標達成の具体的な手段・方法を本人に委ねる制度

■ 現行法の課題への対応

裁量労働制の対象拡大

- ☞ **PDCA型業務と課題解決型開発提案業務を追加する法改正の早期実現を求める**

徹底した健康確保措置が前提

- (例) 健康確保措置の複数適用や強化
- (参考) 時間外労働が複数月平均で一定の基準を超えた者は適用対象から除外している企業事例あり

新しい労働時間法制を検討する時期に来ている

- ☞ 対象業務を限定しない

徹底した健康確保措置が前提

- (例1) 四半期ごとに医師による面接指導を実施
- (例2) 複数月で長時間労働になった場合に制度の対象者から除外

- ・働く場所/時間帯、目標達成の具体的な手段・方法を本人に委ねる
- ・労使委員会で就労状況をデータで確認・改善点を審議
- ・労働者からの相談を受ける窓口の設置の義務付け
- ・優良な就労環境の企業のみが導入できる要件の設定 等

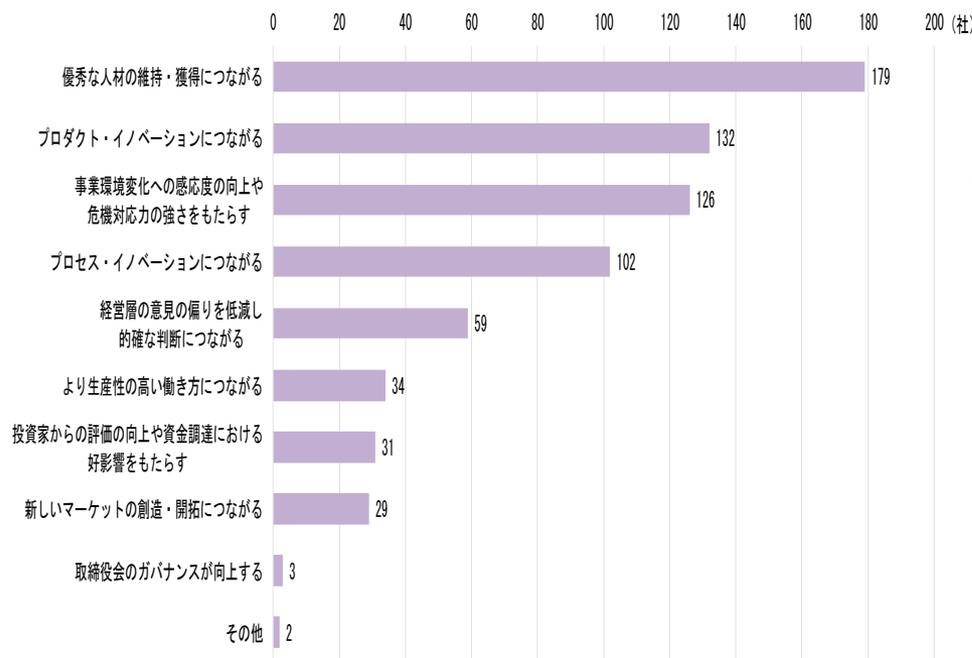
- 多様な働き手ひとりひとりのエンゲージメント向上
- 自律性・主体性を発揮した働き方やキャリア形成が実現
- 新たな価値の創造・労働生産性の飛躍的な向上

4. ダイバーシティ&インクルージョンの重要性

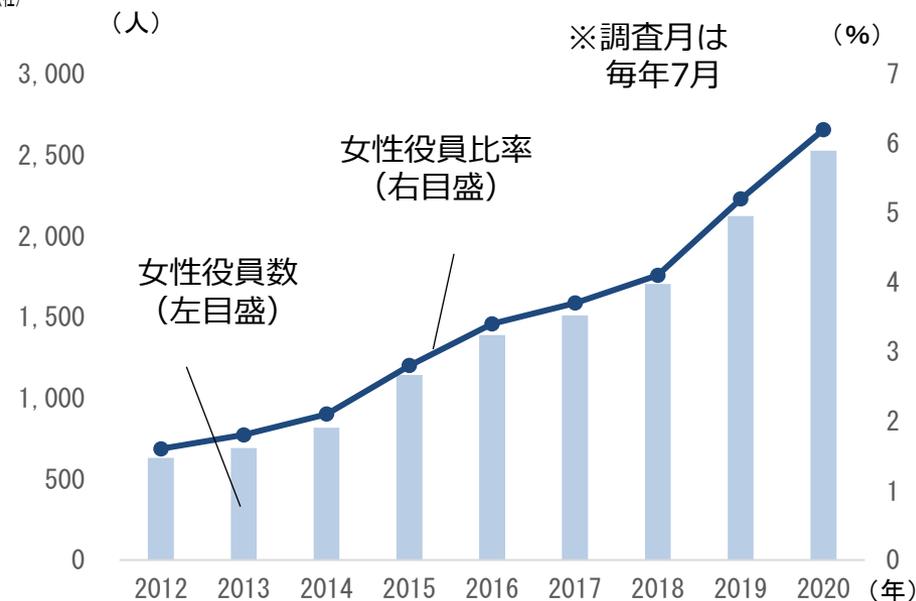
(1) 女性の活躍推進

- 企業では、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の考え方が浸透。D&Iの推進は、優秀な人材の維持・獲得やイノベーションの創出などの効果が期待
- 日本企業では、管理職や役員の女性比率が低い傾向。社員の意識改革や行動変容により、管理職や役員に積極的に登用
- コロナ禍において、多様で柔軟な働き方が浸透し、働く場所や時間の制約が軽減されつつあり、働き方改革の推進により、女性が活躍できる可能性を広げていくことが重要

■ 経営層がD & I 推進の経営効果として最も期待する事柄



■ 女性役員数および同比率の推移



【参考】男性の育児休業取得促進策等

- 労働政策審議会で男性の育児休業の取得促進に関する建議が取りまとめられ、2021年通常国会に改正育児・介護休業法案が提出される予定
- 主に男性を対象とした子の出生直後に取得できる新たな育児休業の創設、妊娠・出産の申出をした労働者への育児休業制度等の個別周知とその取得意向の確認の義務付け等が盛り込まれ、改正の動向に注視しながら、準備を進めていくことが必要

■ 労働政策審議会建議「男性の育児休業取得促進策等」（2021年1月18日）の概要

1. 子の出生直後に取得できる新たな育児休業制度の創設

- ・ 主に男性を対象として、子の出生後8週以内に4週間取得（分割して2回取得可）できる新たな育児休業を創設

2. 妊娠・出産（本人または配偶者）の申出をした労働者に対する個別の働きかけおよび環境整備

- ・ 新たな育児休業制度および現行の育児休業を取得しやすい職場環境の整備（研修、相談窓口の設置、制度や取得事例の情報提供等）の措置を事業主に義務付け
- ・ 本人または配偶者の妊娠・出産の申出をした労働者に対し、育児休業制度等を個別に周知し、その取得意向を確認するための措置を事業主に義務付け

3. 育児休業の分割取得

- ・ 分割して、2回取得可（現在は分割不可）

4. 育児休業取得率の公表の促進

- ・ 従業員1001人以上の企業に「育児休業等取得率」または「育児休業等および育児目的休暇の取得率」の公表を義務付け

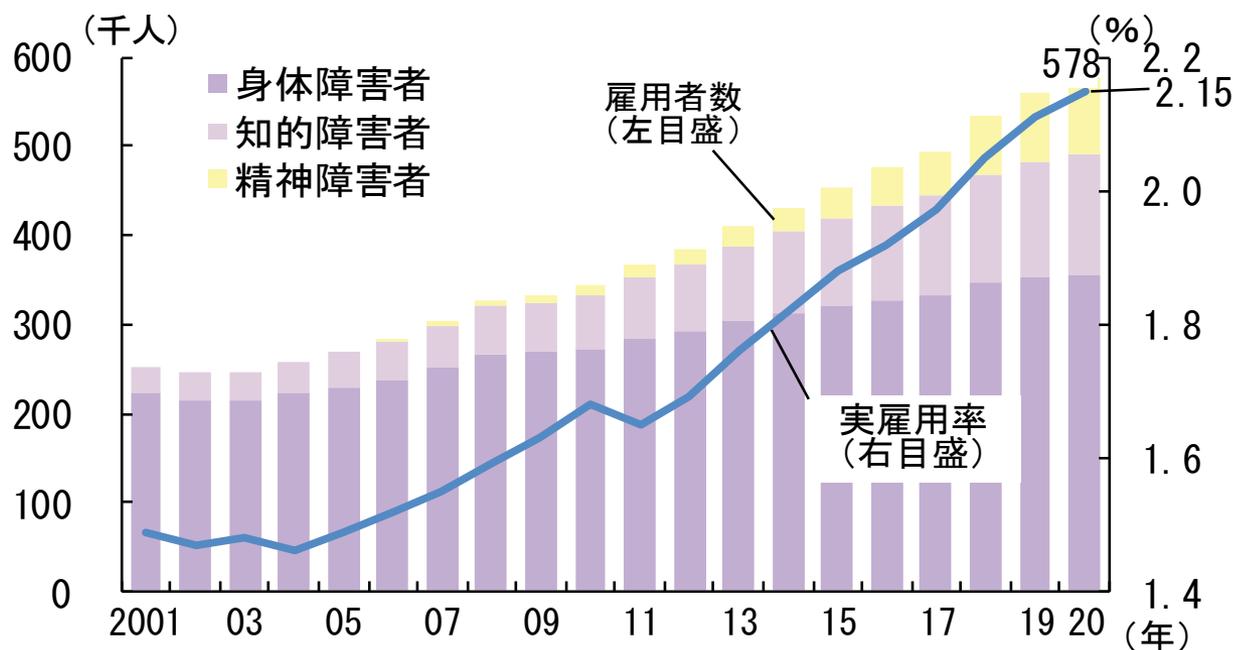
5. 有期雇用労働者の育児・介護休業の取得促進

- ・ 有期雇用労働者について、「引き続き雇用された期間が1年以上」の要件を削除。無期雇用労働者と同様の扱い（労使協定により除外可）

4. (2) 障害者の活躍推進 ①現状と課題

- 障害者の実雇用率や雇用者数は、過去最高を更新し続けており、障害者雇用は着実に進展。こうした中、法定雇用率（現行2.2%）は2021年3月1日から2.3%に引上げ
- 障害者雇用をめぐるのは、精神障害者の早期離職や、中小企業における体制整備が難しいことなど課題が山積。加えて、コロナ禍でテレワークが拡大したことにより、障害者が担っていた業務が消失・減少するケースや、感染に不安を感じる障害者も多い状況

■雇用されている障害者数と障害者実雇用率の推移



注：雇用義務のある45.5人以上規模（2012年までは56人以上規模、2013年～2017年までは50人以上規模）の企業の集計。実雇用率は、障害の程度や所定内労働時間の長短を考慮した障害者の雇用率。制度改正により、算定対象が変更されたため、2018年～20年と2011年～17年、2010年までの数値は、単純に比較できない。また45.5～100人未満の雇用率については、2012年までは56～100人未満、2013年～2017年までは50～100人未満の数値。

4. (2) 障害者の活躍推進 ②ウィズコロナ・ポストコロナへの対応

- 障害を持つ社員がこれまで担当してこなかった職域・業務について、障害特性を踏まえつつ担当できるよう工夫するなど、新たな業務を開拓していくことが必要
- 在宅勤務体制の整備も課題。労務管理、業務指示・進捗確認等の業務管理などについて、社員の状況に応じたきめ細かなサポート体制を検討する必要。在宅勤務が難しい場合は、感染症対策の徹底や、柔軟な勤務制度の導入等、働きやすい環境づくりが求められる

■新たな職域・業務を開拓している事例

項目	概要
コロナを契機とした業務創出	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感染予防策として、オフィス内の簡易消毒の実施や消毒液・ペーパータオルの補充、マスク製作等、衛生管理業務の拡充
デジタル化の進展に伴う業務創出	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワークの拡大により、書類の電子化ニーズが増えたことに着目し、文書等のデータ化やスキャニングなどの業務を創出 ・ 遠隔操作型分身ロボットを活用した受付業務の本格導入。従来、就労が困難であった外出困難な重度障害者の雇用を創出
上記以外での職域の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ内で個別に発注していた取扱説明書やカタログをまとめて受注し、デザインから製造まで作業工程に応じて、社員の特性を活かす形で業務を割当て ・ 安全の観点から担当させていなかった特殊機械を扱う業務について、社員の適性を踏まえ、安全教育を十分に行った上、免許を取得してもらい、新たに割当て

4. (2) 障害者の活躍推進 ③ 中長期的課題

- わが国の障害者雇用は、法定雇用率制度を基本として推進してきたものの、課題が顕在化。そのあり方を見直す必要性
- 厚生労働省・労働政策審議会では、障害者雇用率・納付金制度や雇用と福祉の連携のあり方等についての議論を開始。企業に過度な負担とならない形で、障害者の活躍促進が必要

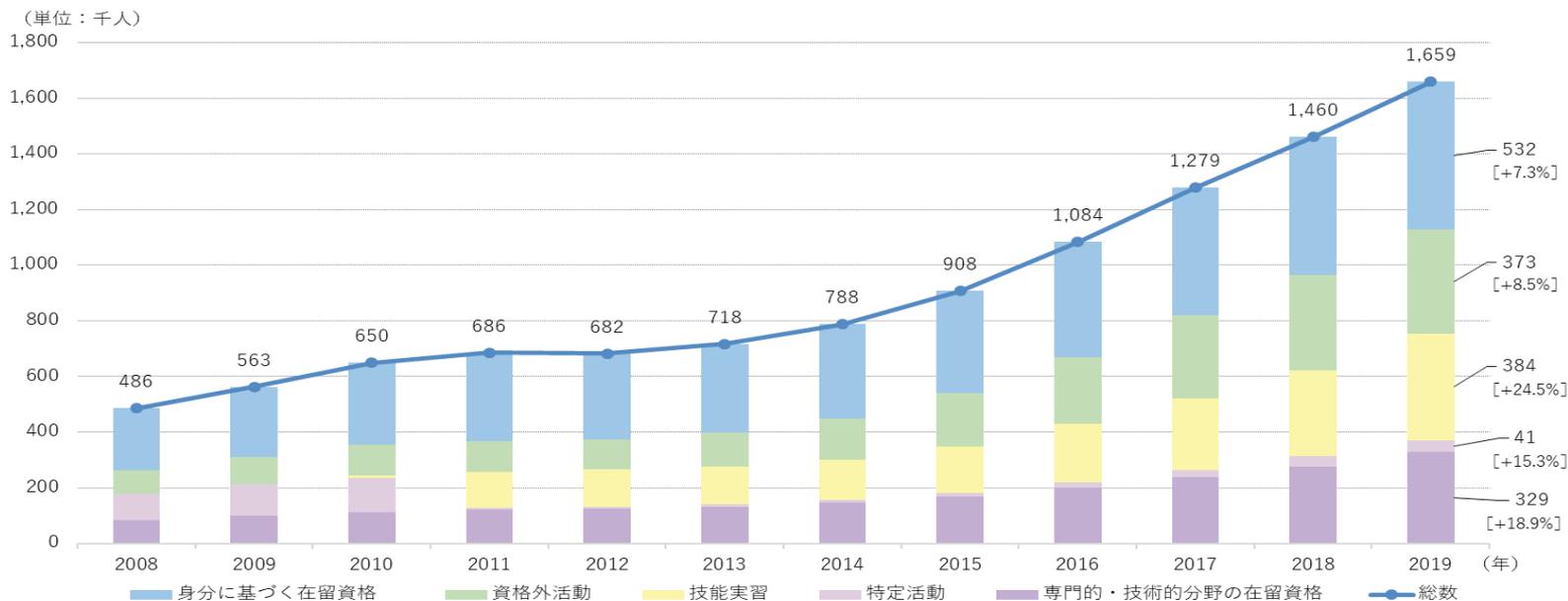
■ 障害者雇用率制度の見直しに関する主な論点

制度	内容	論点
雇用率制度	・ 雇用率の引上げに関する検討	・ 法定雇用率算出式の計算結果に基づく現行の運用のあり方 ・ 計算式の分子におけるA型事業所の利用者への評価
	・ 精神障害者に関する雇用率のカウント	・ 2022年度末までとされている短時間労働者の1カウントの特例
	・ 中高年齢層等、長期継続雇用の評価	・ 中高年齢層等、長期継続雇用されている障害者についての雇用率制度におけるカウントの上積みへの考え方
	・ 除外率制度	・ 除外率設定業種における障害者雇用の進展状況等を踏まえた除外率の廃止・縮小への考え方
納付金制度	・ 納付金財政	・ 財政運営の安定化に向けた調整金の支出についての考え方
その他	・ 福祉施策と雇用施策との連携	・ 制度の谷間により、十分な対応が出来ていない部分や、支援施策間の役割関係が不明確な部分の解消(障害者の就労能力等の評価のあり方、障害者就労を支える人材の育成・確保、障害者の就労支援体系のあり方等)

4. (3) 外国人材の活躍推進

- 人手不足が深刻化する中、2017年に技能実習制度を見直し、2019年に在留資格「特定技能」を新設
- わが国で就労する外国人は2019年10月時点で約165万人と過去最高を更新
- 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、在留外国人の雇用情勢は急速に悪化。在留資格手続きの一層の簡素化や共生社会の実現に向けた日本語教育の充実など、総合的な支援を継続する必要
- ポストコロナを見据えた、多様性を受容する社会の形成は、労働力確保のみならず、イノベーションの創出や生産性の向上の観点から、Society 5.0実現の基盤

■ 外国人就労者の推移



出典：厚生労働省「外国人雇用状況の届け出状況」（各年10月末現在）

5. 「自社型」雇用システムの検討

(1) 「メンバーシップ型」雇用と「ジョブ型」雇用

- 新卒一括採用、長期雇用、年功型賃金等を特徴とする日本型雇用システムは「メンバーシップ型」雇用と称され、様々なメリットあり
⇒経営環境の変化に伴い少しずつ変容してきたが、近年は課題が顕在化
- 「メンバーシップ型雇用」のメリットを活かしながら、「ジョブ型雇用」を適切な形で組み合わせた「『自社型』雇用システム」の検討を期待

■日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）の特徴と課題

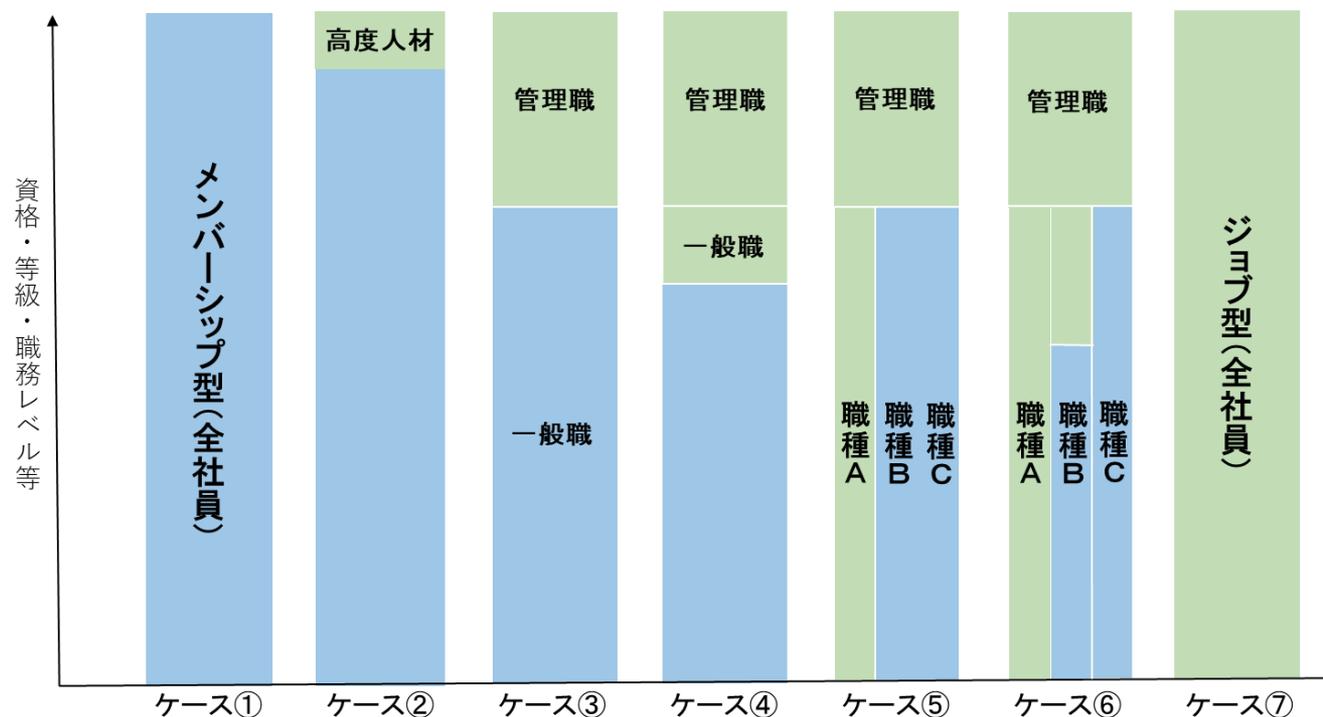
特徴とメリット	顕在化してきた課題
①新卒一括採用 <ul style="list-style-type: none"> ・企業は計画的な採用をしやすい ・企業が毎年、新たな就職機会を提供 →日本の若年者の失業率が国際的に低い要因 	○多くの企業が新卒一括採用を重視する中、相対的に中途採用は抑制 →就職氷河期世代を生み出した要因の1つとの指摘
②長期雇用 <ul style="list-style-type: none"> ・異動等により様々な仕事を経験させ、中長期的な視点で自社に適した人材へと育成 →多くの社員が多様な職能を備えられる →自社の事業活動を多面的に理解 ・社員は人生設計を描きやすく、雇用と経済面での安心感が持てる →高い定着率やロイヤリティにつながる 	○自社に適した人材育成を目的とした社内施策では、エンプロイアビリティが高い社員は育成されにくい ○年齢や勤続年数の上昇に伴って優遇される年功型の処遇制度 →多様な人材の処遇が難しく、活躍を阻害する一因 →転職を含めたキャリア形成検討の阻害要因
③年功型賃金 <ul style="list-style-type: none"> ・年齢や勤続年数の上昇に伴い昇給 →雇用と経済面の安心感となり、社員の定着に寄与 ・職能給は職務変更や異動の度に賃金額の改定が不要 →異動を通じた職能向上と人材育成が可能 	○職能給が実質的に年功的運用に陥りがち ○年功型賃金の下、社外人材の採用の検討にあたり、どのような処遇が適正なのかが判断しにくい →ジョブ型の導入・活用と人材の流動性を妨げる要因 →優秀な若年層や高度人材、海外人材の獲得が困難 →社外や海外への人材流出リスクが上昇 ○画一的な施策や制度によって、自身の成長と活躍の機会が失われていると感じる社員が存在 →エンゲージメントを低下させている可能性

経営環境等の変化

5. (2) 自社に適した多様な雇用システム

- メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用のメリットやデメリットなどを総合的に勘案しながら検討することが有益。様々なアプローチがあり得る
 - ⇒①メンバーシップ型雇用をメインに据えるケース
 - ②ジョブ型雇用の導入・活用を大幅に拡充するケース
 - ③メンバーシップ型とジョブ型のハイブリッド版を段階的に作り上げるケース
- 激変する経営環境の下、自社の事業戦略や企業風土に照らして、組織としての生産性を向上する「自社型」雇用システムを作り上げることが大切

■ 「自社型」雇用システムのイメージ図



5. (3) ジョブ型雇用の導入・活用に向けた論点

- 自社型雇用システムの検討に際し、ジョブ型雇用の導入・活用を協議する企業の参考として、論点を例示
- ジョブ型雇用の導入・活用の目的を明確に示しつつ、組合等との議論が重要
⇒特に、ジョブ型雇用社員が担う仕事やポストが不要となった際の対処方針について労使であらかじめ協議し、定めることが望ましい

■ ジョブ型雇用の導入・活用に向けた論点（例）

項目	導入・活用に向けた論点（例）
①職務調査・分析	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内における仕事（職務）の現状調査 ・ 職務分析によるジョブ型雇用に適した職務の洗い出し
②適用範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該職務の遂行に必要な知識や技術・技能、資格等の明確化 ・ ジョブディスクリプション（職務記述書）の作成 ※定型の書式・フォーマットによる簡易版の活用、研修の実施など ・ 職掌・職群別、職種別、資格別、職務・役割等級別など区分ごとに対象を検討
③処遇制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職務の価値や難易度、役割・ポストの重要度・責任の度合いなどによって決定 ※職務給・仕事給、役割給の導入・活用、職務・役割等級制度による運用 ・ 単一給（シングル・レート）のほか、一定の幅（上限額）を設定した範囲給（レンジ・レート）での運用も選択肢 ・ 成果や業績を適切に処遇へ反映する人事評価の実施
④採用・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中途・経験者に加え、新卒者も対象 ※一括採用だけでなく、通年採用をより活用 ・ 能力開発・自己啓発と社内の人材育成システムを併用したジョブ型人材への育成 ・ 高度な知識やスキル、能力開発が必要な場合におけるリカレント教育の活用
⑤キャリアパス	<ul style="list-style-type: none"> ・ より上位の職務やポスト就任に伴う昇進・昇格の実施 ・ メンバーシップ型雇用区分からジョブ型雇用区分への移行 ・ 管理職や経営層へ登用していくキャリアパスの形成

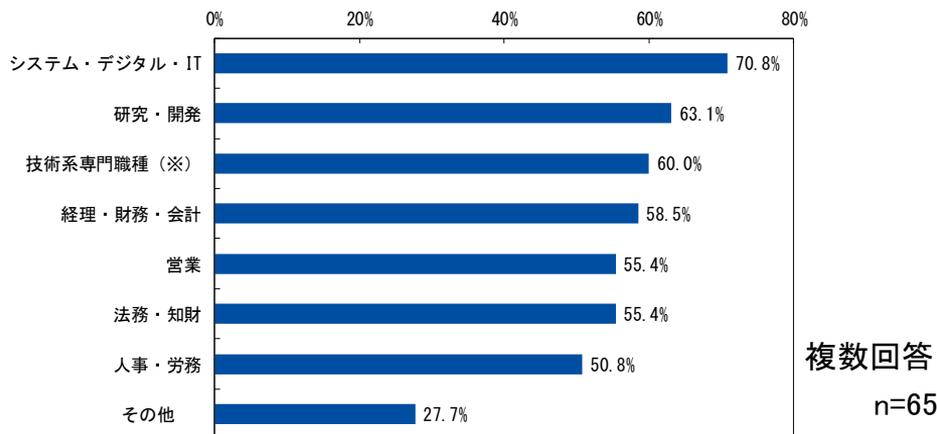
5. (4) 今後の課題

○ ジョブ型雇用の浸透・展開により、中期的には、①自社の経営戦略に適った人材の確保・定着、②成長分野への労働移動の円滑化や外部労働市場の進展を期待

⇒企業の取組みに加え、リカレント教育を含む学校教育、新卒一括採用、社会保障制度等を含め、社会システム全体の改革を期待

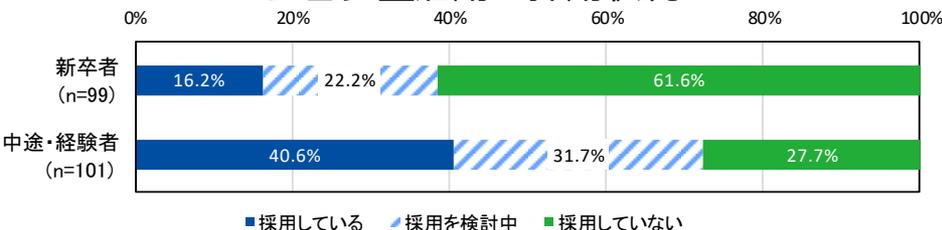
■ ジョブ型雇用の導入・検討企業の状況

ジョブ型雇用を適用している職務・仕事

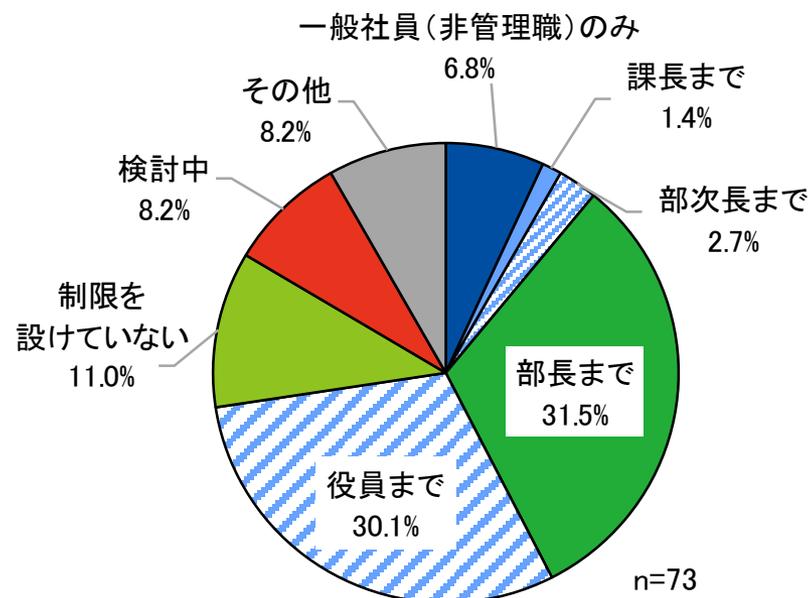


※「技術専門職種」は「システム・デジタル・IT」と「研究・開発」を除く

ジョブ型雇用の採用状況



ジョブ型雇用のキャリアパス



7. (2) 労働移動の円滑化に向けたマッチング機能の強化

- 職業能力開発に加え、イノベーション人材の育成にもつながる観点から、在籍型出向は有力な選択肢。ポイントは、実効性あるマッチング機能の強化と出向者受入企業の発掘
- 産業雇用安定センターを中心に、ハローワーク等の政府機関、地方自治体や地元経済団体、金融機関、労働組合等による連携体制を構築

■ 在籍型出向を促進する産業雇用安定助成金の概要

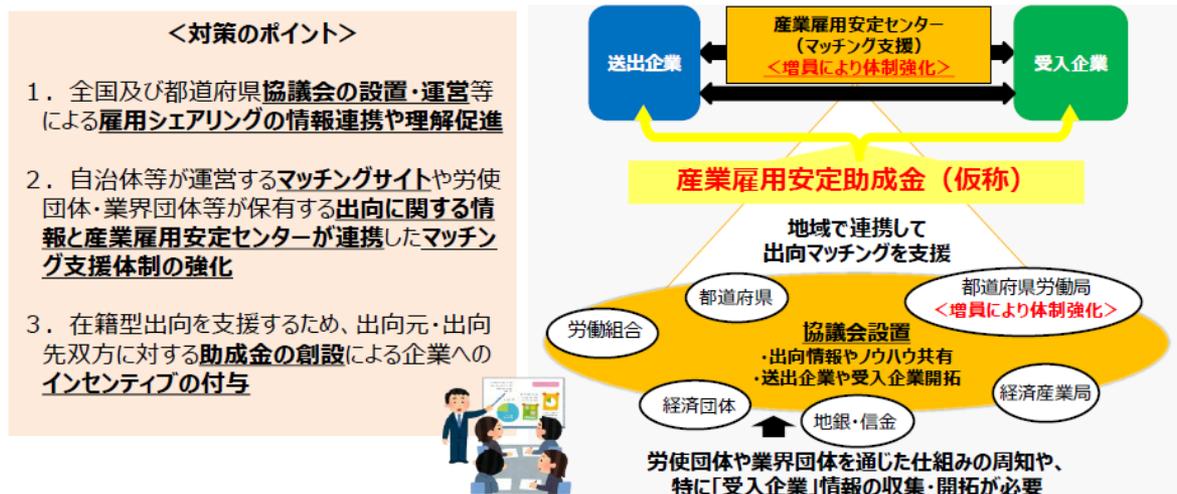
在籍型出向の活用による雇用維持への支援

※制度の前設には、第三次補正予算の成立、厚生労働省令の改正等が必要であり、現時点ではあくまで予定となりますので、ご留意下さい。

- 出向元及び出向先双方の企業に新たな助成制度を創設するとともに、**産業雇用安定センターによるマッチング体制を強化**するなど、新型コロナウイルス感染症の影響により一時的に雇用過剰となった企業が従業員の雇用を守るため、人手不足などの企業との間で「**雇用シェア**」（在籍型出向）により雇用維持する取組みを支援する。

※産業雇用安定センター

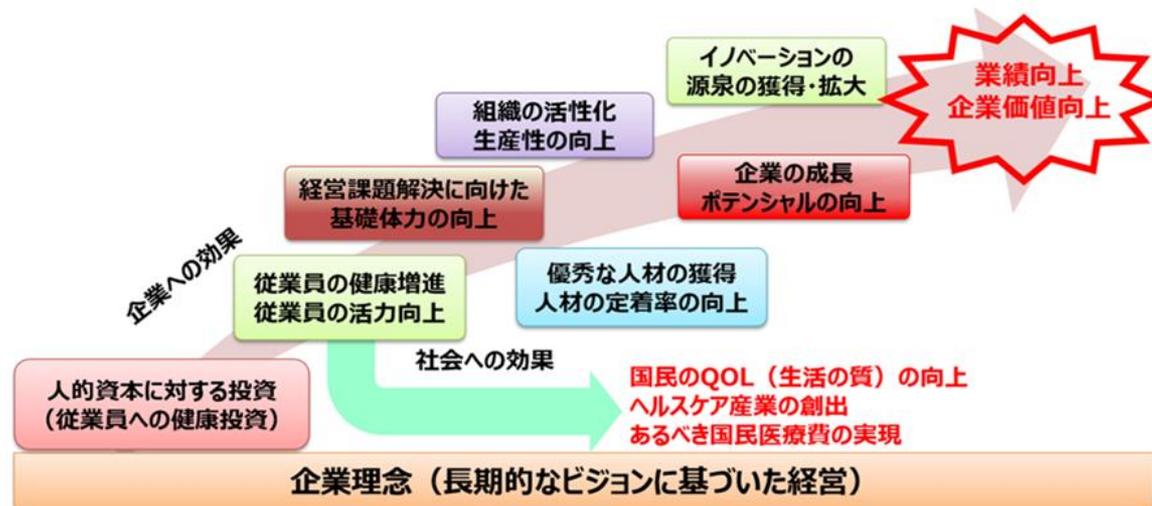
1987年に失業なき労働移動を支援する公的機関として設立。以来、関係機関等と連携して出向・移籍の支援事業に取り組んでいる。



【TOPICS】 ウィズコロナ下でのさらなる健康経営の推進

- 「健康経営」は、社員の健康維持を経営的視点から考え、戦略的に施策等を実施するものであり、企業・働き手双方にとってメリット
- 健康経営の効果的な推進のため、経営トップのコミットメントと社内における健康に関する課題認識が不可欠
- コロナ禍においては、労働者の健康維持・増進のためのセルフマネジメントの支援が重要。オンライン健康相談やEAP（従業員援助プログラム）、公的サービス（こころの耳等）等の活用が効果的
- その他、ウェアラブル端末の提供やスマホアプリによる健康情報の提供など、新しい生活様式を意識したデジタル技術を活用した施策を実施している企業が目立つ

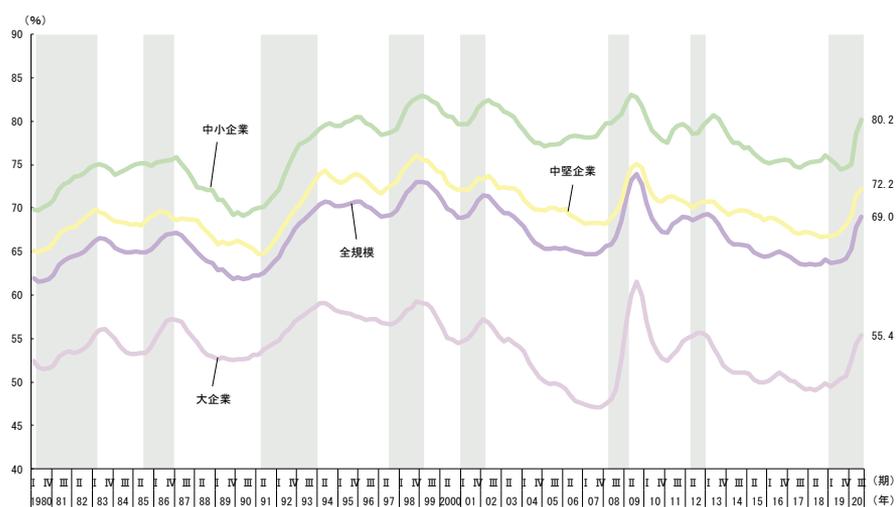
■ 健康経営・健康投資とは



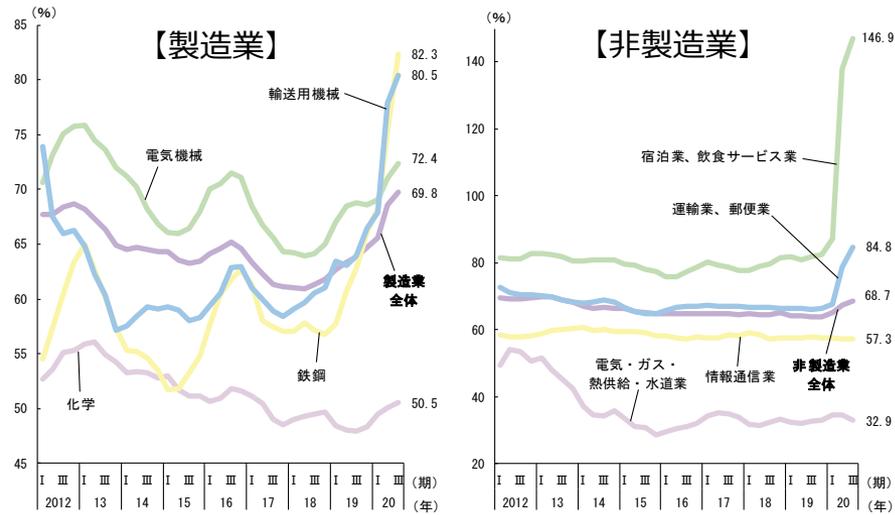
【TOPICS】 労働分配率の動向

- マクロの労働分配率は、長期的には技術革新などの経済構造の変化の影響を受ける一方、短期的には景気と逆相関の動きを示しながら変動。足もとでは、コロナ禍による付加価値額の縮小に伴い、労働分配率は急速に上昇
- 企業規模、業種、さらには企業ごとで、労働分配率の水準や動向は異なる。マクロの労働分配率を個々の企業の賃金決定に結び付けて考えるのは不適切
- 労働者への付加価値配分をより適切に捉えるには、人件費のみではなく、総合的な処遇改善にかかる費用（コロナ禍でのテレワークにかかる費用の増加など）も含めて考慮すべき
- 各企業においては、経営環境や事業計画等を踏まえ、適切な総額人件費管理の下、自社の適正な労働分配率のあり方について、中長期的な視点から検討することが重要

■ わが国企業の労働分配率（企業規模別）の推移



■ わが国企業の労働分配率（業種別）の推移



注1：大企業は資本金10億円以上、中堅企業は同1億円以上10億円未満、中小企業は同1千万円以上1億円未満の企業。非製造業は金融業、保険業を除く。
 注2：労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値、人件費 = 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費、付加価値 = 人件費 + 営業利益 + 減価償却費
 注3：4四半期後方移動平均。網掛け部分は景気後退期（2019年I期以降は暫定）。
 出典：財務省「法人企業統計」をもとに経団連事務局にて作成

【TOPICS】 コロナ禍で再認識された内部留保の意義

- 企業全体の貸借対照表の比較（2012年度と2019年度）によると、純資産の部で利益剰余金（内部留保）が増加した一方、資産の部では現金・預金のほか、建物・設備等、投資有価証券なども増加。景気回復期において、わが国企業は総じて、財務の健全性を高め、手元流動性を確保すると同時に、積極的な投資も実施
- コロナ禍においては、これまで財務体質を強化してきたことが奏功。コロナ禍でも、リーマンショック時ほどは資金繰りは悪化しておらず、有利子負債の割合も抑制。このことが企業倒産や失業の抑制にも一定程度寄与
- 先行き不透明感が強い中、企業の事業継続と持続的成長のための内部留保の必要性と意義について、いまこそ正しい理解が求められる

■ わが国企業全体の貸借対照表の変化 (2012→2019年度)

(兆円)							
資産の部	2012年度	2019年度	増減額	負債・純資産の部	2012年度	2019年度	増減額
現金・預金	168.3	221.3	+53.0	支払手形・買掛金	162.5	162.2	-0.2
受取手形・売掛金	212.6	226.4	+13.8	短期借入金	162.3	176.0	+13.7
棚卸資産	105.0	120.1	+15.1	その他流動負債	161.5	196.7	+35.2
その他流動資産	150.5	195.8	+45.3	長期借入金	267.4	321.7	+54.3
土地	174.8	185.4	+10.7	その他固定負債	145.5	188.6	+43.2
建物・設備等	253.3	301.0	+47.7				
投資有価証券	236.2	358.8	+122.6	資本金・資本剰余金	233.4	289.5	+56.1
その他固定資産	133.2	193.9	+60.7	利益剰余金	304.5	475.0	+170.5
(資産合計)	1437.1	1805.6	+368.4	(負債・純資産合計)	1437.1	1805.6	+368.4

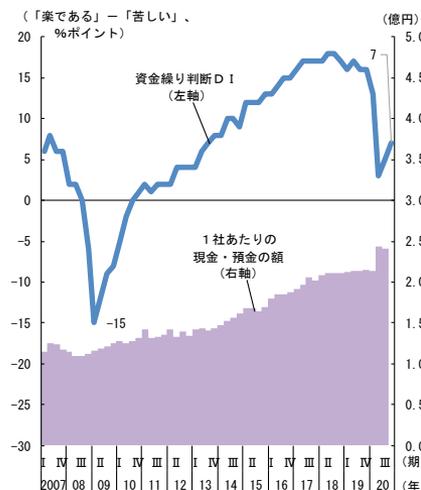
注1：企業規模計。金融業、保険業を除く全産業。

注2：有利子負債依存度＝有利子負債／負債及び純資産合計、有利子負債＝短期借入金＋長期借入金＋社債

出典：財務省「法人企業統計」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」をもとに経団連事務局にて作成

■ 企業の資金繰り・財務状況についての リーマンショック時との比較

【現金・預金、 資金繰り判断D I】



【負債・純資産の構成】

