

2022年版

経営労働政策特別委員会報告
(概要)

「経営労働政策特別委員会報告」（経労委報告）とは

- その年の春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンスや、雇用・労働分野における経団連の考え方を示すことが目的
- 会長・副会長、審議員会議長・副議長、地方団体長会議長・副議長、労働関係委員会委員長らを委員とする「経営労働政策特別委員会（経労委）」での議論、地方別経済団体の長を参集した会合での意見聴取などを踏まえて取りまとめ
- 2022年版報告は、最初の「大幅賃上げの行方研究委員会報告」から数えて48冊目、「経労委報告」としては20冊目

1975年版 大幅賃上げの行方研究委員会報告

- 日経連（当時）が第一次オイルショックへの対処を目的として1974年に委員会を設置。危機的インフレと大幅賃上げの悪循環を回避し、その後の日本経済の安定と発展に貢献

1976～1979年版 賃金問題研究委員会報告

1980～2002年版 労働問題研究委員会報告

- 報告書は「労問研報告」の略称で広く知られた

2003～2015年版 経営労働政策委員会報告（経労委報告）

- 労働問題のみならず、企業経営に関連する問題を広く取り上げてきた「労問研」の経緯・性格に鑑み、経団連と日経連との統合を機に名称を変更

2016年版～ 経営労働政策特別委員会報告（委員会の名称変更）

- その年の春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンスを示すとの本来の役割に立ち返り、なるべく雇用・労働分野に係る事項に絞って記述

経労委報告書・副題一覧

報告書名	年	副題
大幅賃上げの行方 研究委員会報告	1975年版	労使とも国民経済の立場で考え直そう
賃金問題研究 委員会報告	1976年版	実質賃金と雇用の維持向上のため労使協力を
	1977年版	インフレ防止と雇用拡大に労使の協力を
	1978年版	※副題なし
	1979年版	総力をあげて雇用問題の解決とインフレ防止へ
労働問題研究 委員会報告	1980年版	インフレ再燃の防止と中高年齢層雇用問題の解決を
	1981年版	生産性基準原理の徹底と官公部門の効率化を
	1982年版	先進国病に陥らないために
	1983年版	山積する難問題の解決のために
	1984年版	雇用の確保とインフレ防止に労使の広範な協力を
	1985年版	活力ある社会をつくるために
	1986年版	生産性基準原理を軸に活力と安定の確保を
	1987年版	産業の空洞化、雇用問題への対処について
	1988年版	真の先進国への脱皮を目指して
	1989年版	真の豊かさの実現のために
	1990年版	政治、経済、社会の健全な発展を考える
	1991年版	新時代へのわが国の対応と経営者の選択
	1992年版	新時代の経済・社会と労使関係を求めて
	1993年版	新しい国際化時代における日本の労使の選択
	1994年版	深刻化する長期不況と雇用維持に向けての労使の対応
	1995年版	日本経済の再活性化と経営者、労使の課題
	1996年版	構造改革によるダイナミックな日本経済の実現に向けて
1997年版	雇用安定と国民生活の質的改善をめざす構造改革、 「第三の道」の模索	

報告書名	年	副題
労働問題研究 委員会報告	1998年版	危機からの脱出 - 第3の道を求めて
	1999年版	ダイナミックで徳のある国をめざして
	2000年版	「人間の顔をした市場経済」をめざして
	2001年版	多様な選択肢をもった経済社会の実現を
	2002年版	構造改革の推進によって危機の打開を
経営労働政策 委員会報告	2003年版	多様な価値観が生むダイナミズムと創造をめざして
	2004年版	高付加価値経営と多様性人材立国への道 - 今こそ求められる経営者の高い志と使命感 -
	2005年版	労使はいまこそさらなる改革を進めよう
	2006年版	経営者よ 正しく 強かれ
	2007年版	イノベーションを切り拓く新たな働き方の推進を
	2008年版	日本型雇用システムの新展開と課題
	2009年版	労使一丸で難局を乗り越え、さらなる飛躍に挑戦を
	2010年版	危機を克服し、新たな成長を切り拓く
	2011年版	労使一体となってグローバル競争に打ち勝つ
	2012年版	危機を乗り越え、労使で成長の道を切り拓く
経営労働政策 特別委員会報告	2013年版	活力ある未来に向けて 労使一体となって危機に立ち向かう
	2014年版	デフレからの脱却と持続的な成長の実現に向けて
	2015年版	生産性を高め、経済の好循環を目指す
	2016年版	人口減少下での経済の好循環と企業の持続的成長の実現
	2017年版	人口減少を好機に変える人材の活躍推進と生産性の向上
	2018年版	働きがいと生産性向上、イノベーションを生み出す働き方改革
	2019年版	働きがい向上とイノベーション創出 by Society 5.0
	2020年版	Society 5.0時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力の 向上
	2021年版	エンゲージメントを高めてウイズコロナ時代を乗り越え、 Society 5.0の実現を目指す
	2022年版	ポストコロナに向けて、労使協働で持続的成長に結びつく Society 5.0の実現

2022年版経労委報告の構成

○副題 **ポストコロナに向けて、労使協働で持続的成長に結びつく Society5.0の実現**

○報告書の構成

序 文

はじめに

第1章 人口減少下での成長を実現するポストコロナを見据えた働き方

1. 働き方改革深化の重要性
2. ダイバーシティ&インクルージョンの浸透
3. 日本型雇用システムの見直し
4. 円滑な労働移動の推進
5. 地方経済の活性化と中小企業のさらなる発展

第2章 雇用・労働分野における諸課題

1. 改正育児・介護休業法
2. 70歳までの就業機会の確保
3. 障害者雇用制度の見直し
4. 職業安定法と雇用保険法の改正
5. 最低賃金制度

第3章 2022年春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンス

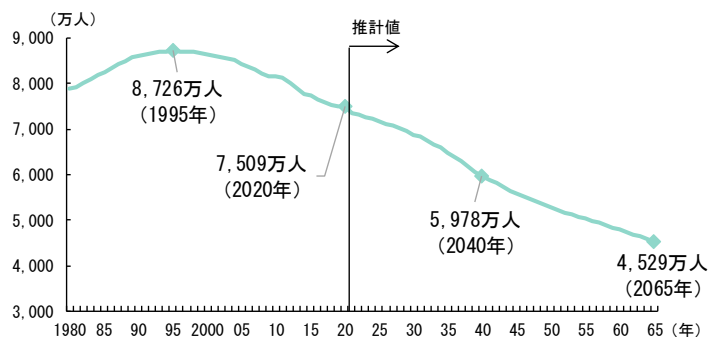
1. わが国企業を取り巻く経営環境
2. 連合「2022春季生活闘争方針」への見解
3. 経営側の基本姿勢

【TOPICS】

- 労働生産性に関する検証
- テレワークの現状と課題
- エンパワメントの取組み
- 社員の健康確保
- 雇用調整助成金の現状と課題
- 「同一労働同一賃金」への対応
- 労働分配率に対する考え方
- コロナ禍における内部留保の意義

- 新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、業種や企業による業績のばらつきが拡大
- 他方、雇用は不足感ある状況が継続。その背景にはコロナ禍以前からの人口減少の進行
- わが国の労働生産性が低迷している現状に、経営者は強い危機感を持った対応が必要
- わが国が成長力を高めていくには、①労働生産性の向上、②労働参加率の上昇、③成長分野等への円滑な労働移動を同時に進めていくことが必要
- 労働生産性の向上には働き方改革の深化、労働生産性を向上させるとともに、労働参加率を高めていく上ではダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進が不可欠
- DXやGXの実現のためには、成長分野等への円滑な労働移動が重要。企業内でのリスキリングや社会全体でのリカレント教育の充実などが必要
- 付加価値を創造する力を高めるべく、労使で協働することが、ポストコロナに向けて持続的な成長を実現する重要な鍵

■生産年齢人口（15～64歳）の推移



注：各年10月1日現在の人口。2020年までは実績値、2021年以降は推計値（出生中位・死亡中位推計）。

出典：総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」をもとに経団連事務局にて作成

■成長力を高めるための取組み

①労働生産性の向上

②労働参加率の上昇

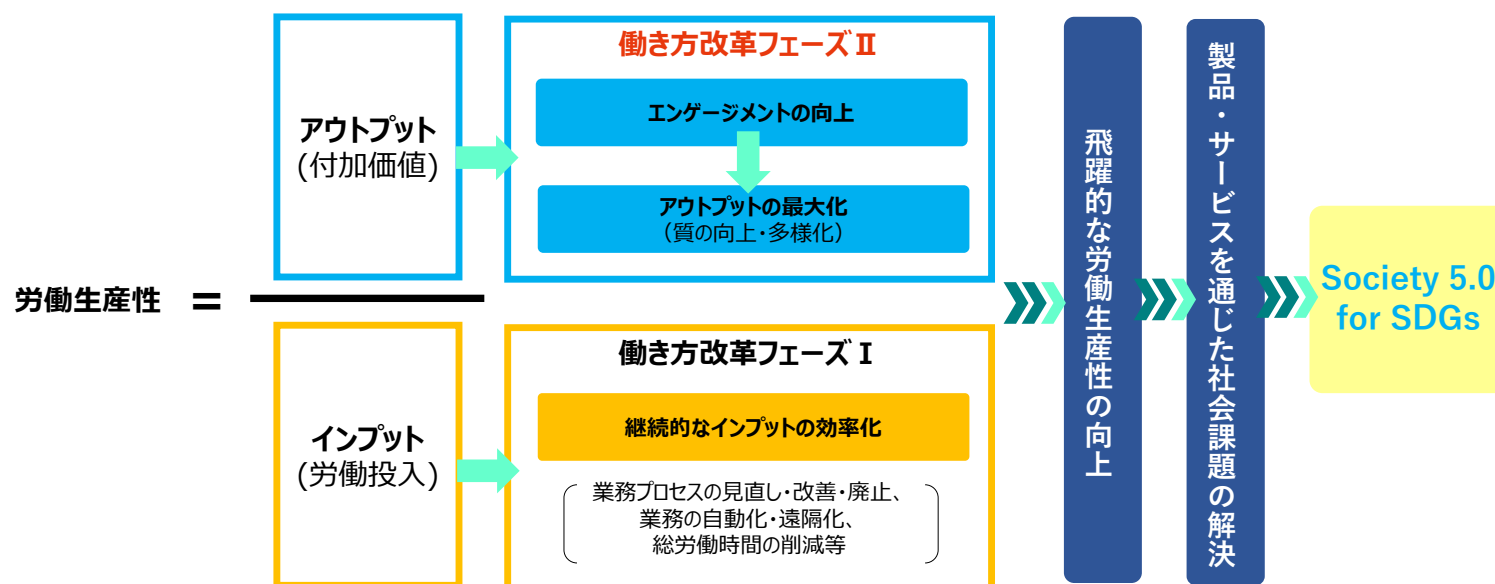
③成長分野等への円滑な労働移動

- ・働き方改革の深化
 「フェーズⅠ」（インプット効率化）から「フェーズⅡ」（アウトプット最大化）への深化
 - ・D & I の推進（多様な人材の活躍推進）
 - ・採用、人材育成、キャリアパスなどに関する諸制度の複線化
 →自社に適した雇用システムの確立
 - ・学び直し・リスキリングの促進
 - ・リカレント教育の充実
 - ・雇用のマッチング機能の強化
 - ・セーフティネットの整備
- 等

1. 働き方改革深化の重要性（1）働き方改革の現状と課題

- 少子・高齢化の進行により生産年齢人口が減少する中、企業が持続的な成長を実現するためには、多様な人材の活躍推進とともに、国際的に低い労働生産性の向上が不可欠
- インプット（労働投入）を効率化する働き方改革「フェーズⅠ」を継続しながら、働き手のエンゲージメントの向上によりアウトプット（付加価値）の最大化を目指す、働き方改革「フェーズⅡ」へと深化させていくことが必要

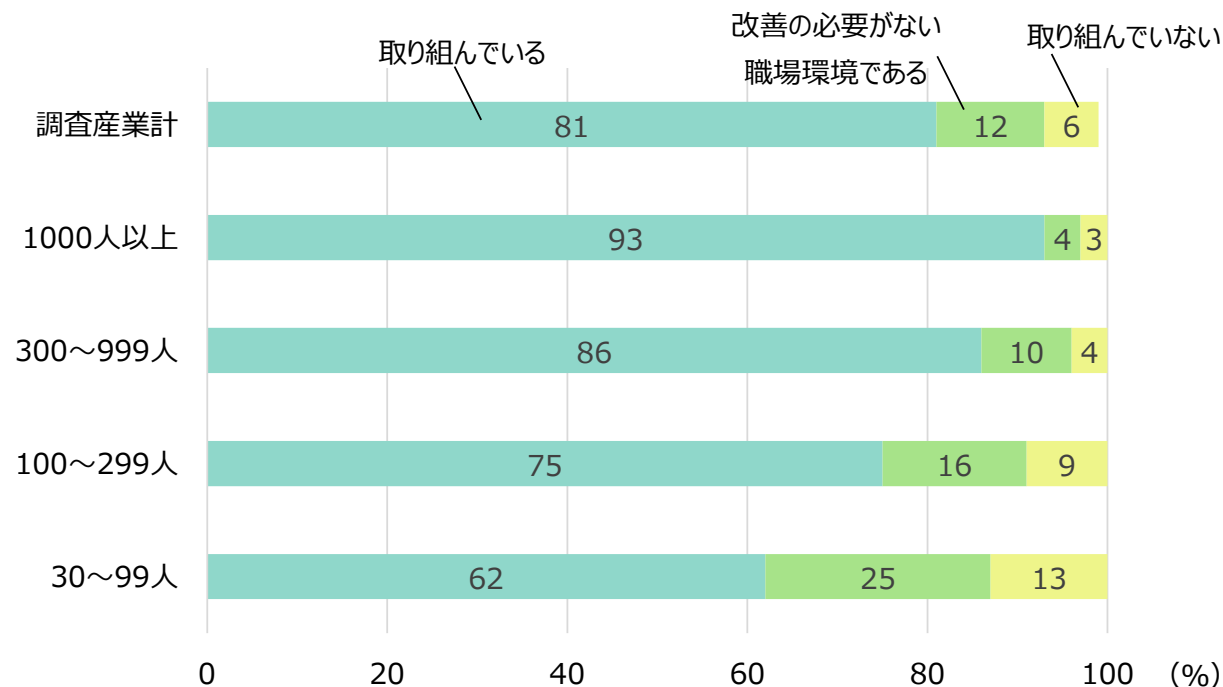
■ 働き方改革と労働生産の向上



1. (1) 働き方改革の現状と課題 ①働き方改革フェーズI

- 近年、わが国は、官民一体となってフェーズIを推進
- 厚生労働省の調査によると、長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現への取組み状況は、規模が大きいほど「取り組んでいる」との回答割合が高く、中小企業においても6割超。企業規模に関わらず、フェーズIの取組みは着実に進展
- フェーズIの取組みを労働生産性の向上に着実につなげていくためには、総労働時間の削減等だけでなく、業務プロセスの見直し・改善、それを通じた業務の廃止、デジタル技術を活用した業務の自動化・遠隔化等に取り組むことが肝要

■ 長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現への取組み（企業規模別）



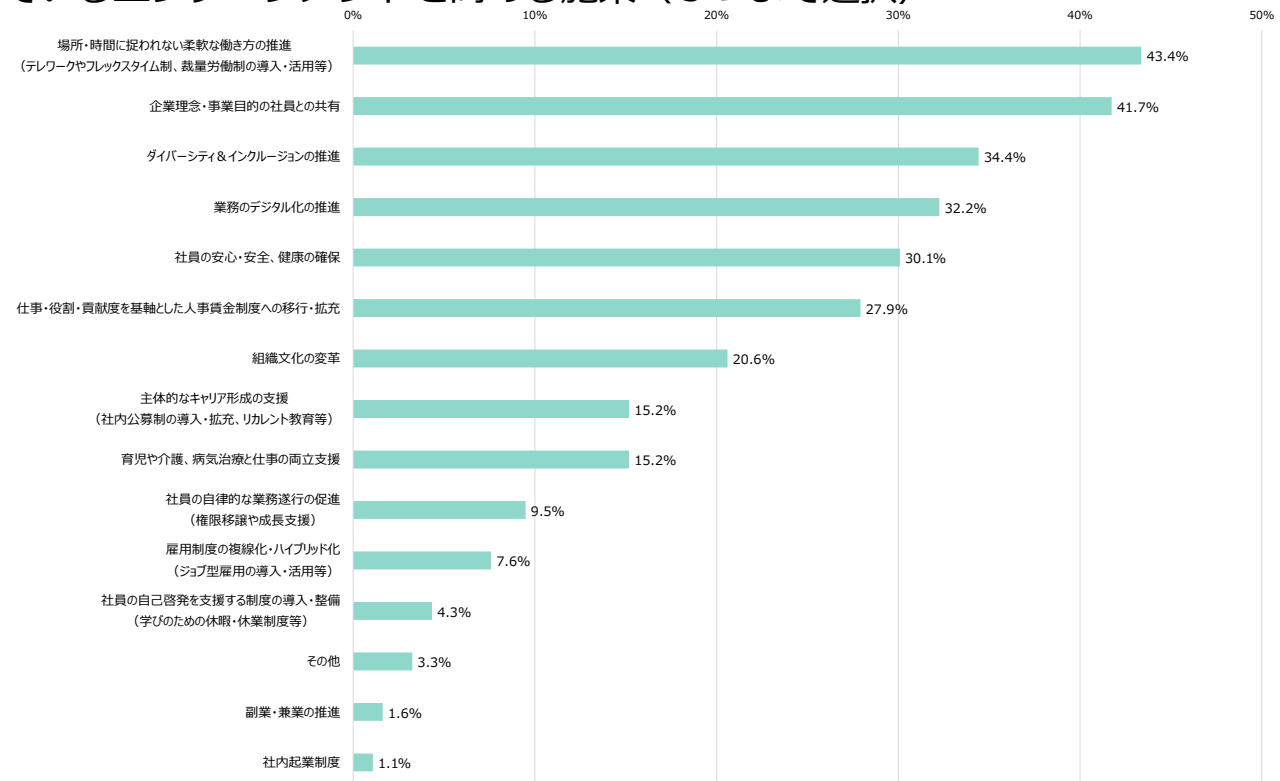
1. (1) 働き方改革の現状と課題 ②働き方改革フェーズⅡ

- 労働生産性向上を図る上でアウトプットの最大化に注力するフェーズⅡへの深化が必要
その鍵は働き手の「エンゲージメント」※

※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」を感じられる職場環境の中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念

- 企業は、自律性を重視した多様で柔軟な働き方の実現に取り組むとともに、SDGsの達成や地域社会への貢献など、社会における自社の存在意義・事業目的を働き手と共有しながら、「働きがい」を高めていくことが重要な課題

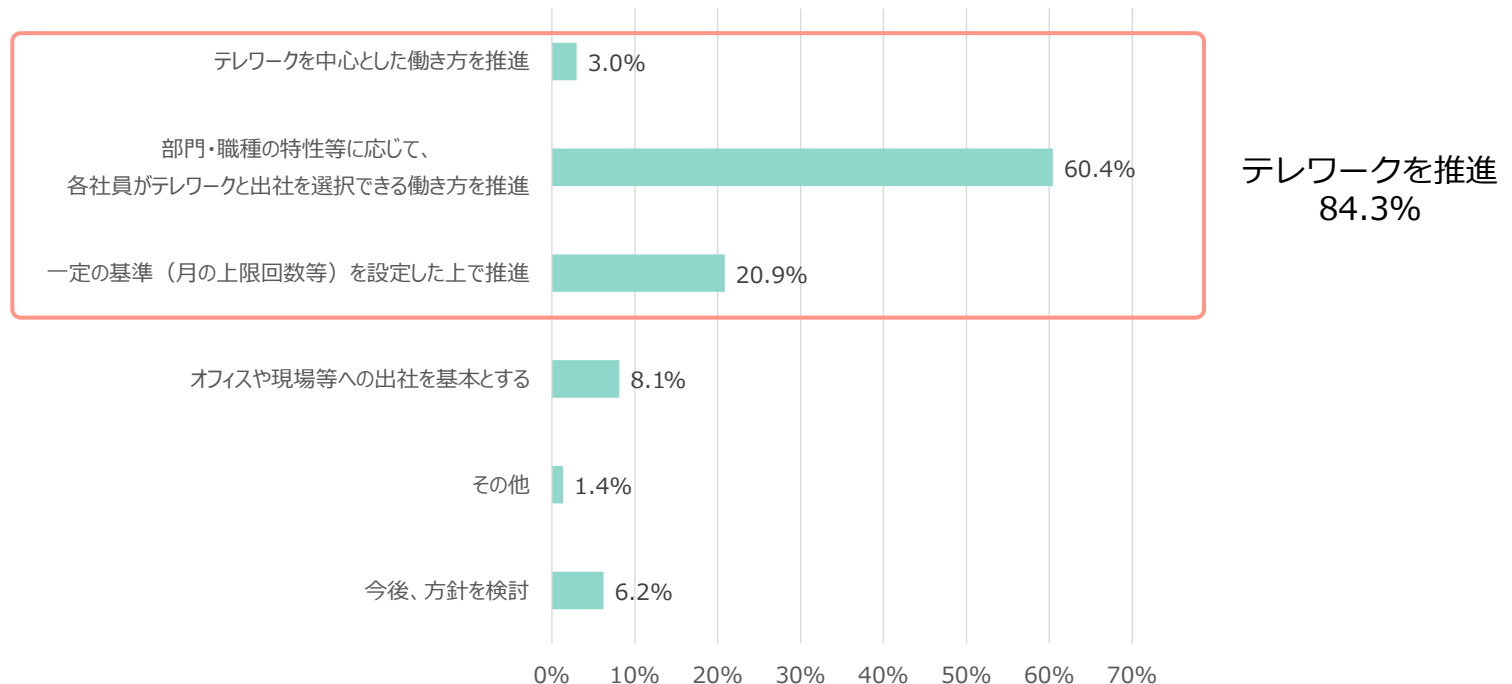
■ 重点的に取り組んでいるエンゲージメントを高める施策（3つまで選択）



1. (2) 今後の方向性 ①多様で柔軟な働き方の実現

- コロナ禍を契機としてテレワークなど柔軟な働き方が急速に拡大。働き手が場所・時間を柔軟に選んで働くことができる環境整備に取り組んでいくことが必要
- テレワークは、①自律的な働き方の促進、②ワーク・ライフ・バランスの実現、③多様な人材の活躍の促進、④ICTによる業務効率化のほか、BCP対策としても有効
- 柔軟な働き方とあわせて自律的な業務遂行を推進することで、エンゲージメントを高める効果が期待。その実現に向けて、働き手の業務の手順・範囲や目指す目標・成果を共有しながら可能な限り権限・裁量を委ね、業務を通じた成長を支援していくことが有効

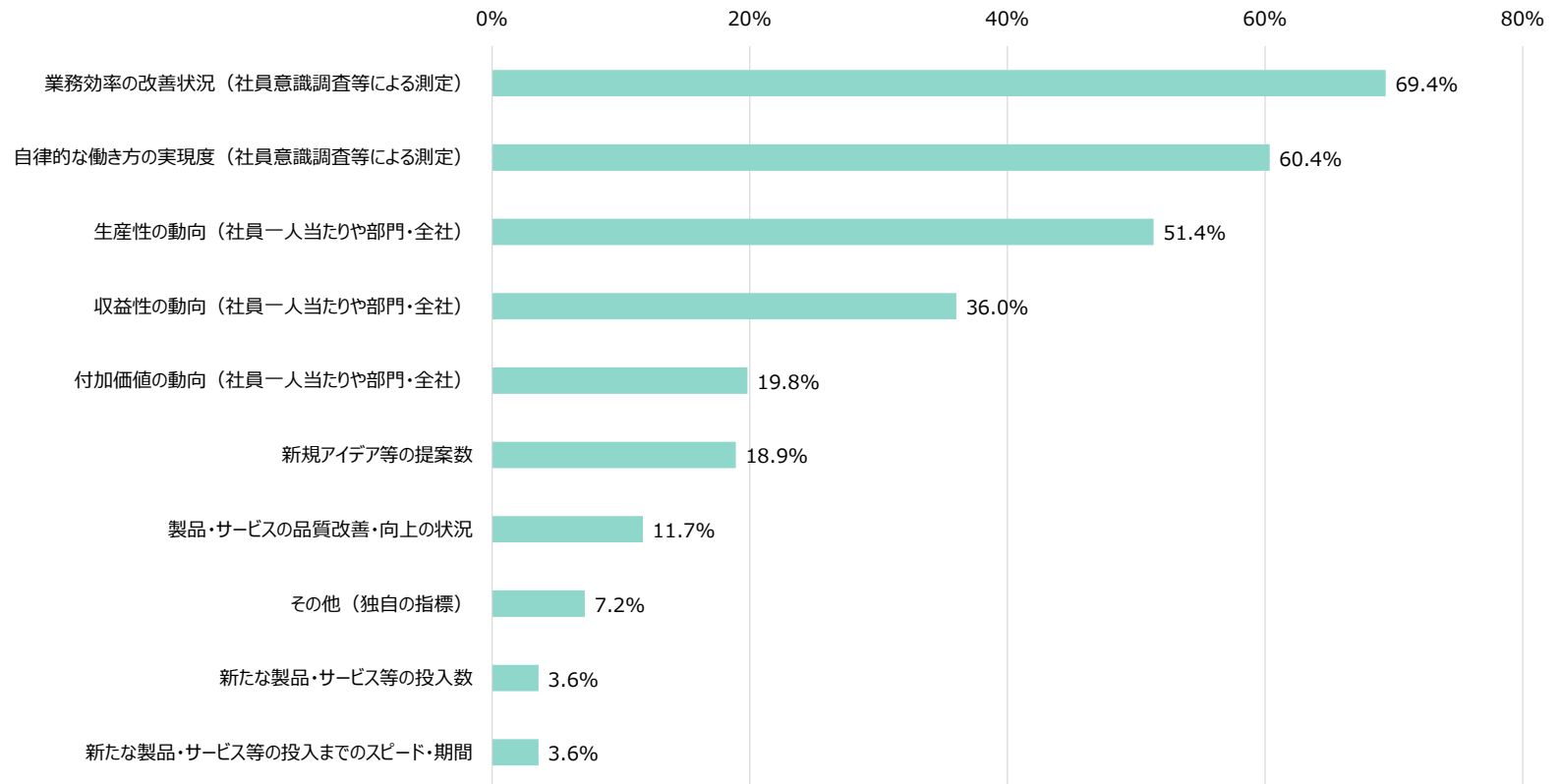
■ポストコロナを見据えたテレワークの運用方針



1. (2) 今後の方向性 ①多様で柔軟な働き方の実現

- フェーズⅡを推進するためには、エンゲージメントを高める施策がイノベーション創出や労働生産性向上に寄与しているのか、その効果を測定・評価することが必要
- 企業は、自社に適した指標を選定した上で、施策の効果を総合的に評価し、その結果を社内で共有するとともに、課題等を洗い出して必要に応じて改善

■エンゲージメントを高める施策の効果測定・評価に用いる指標（複数回答）



1. (2) 今後の方向性 ②エンゲージメントを高める労働時間法制の実現

- 働き方改革「フェーズⅡ」の推進は、働き手の能力発揮を最大化する環境整備が必要
- しかし、現行の労働時間法制は、多様化する働き方や、労働時間と成果が比例しない仕事に従事する働き手にそぐわない制度となっており、見直しが必要
- 特に裁量労働制では対象業務の拡大が急務。厚労省の裁量労働制実態調査で肯定的な回答が多い現状も踏まえ、企画業務型に「PDCA型業務」と「課題解決型開発提案業務」を追加すべき
- 加えて、働き手の創造性の発揮を促す観点から、労働時間をベースとする処遇と、労働時間をベースとしない処遇の組み合わせを可能とする法制への見直しが求められる

■企業の現状 / 現行の労働法の課題

企業の現状

- ・ コロナ禍を契機にテレワークなど柔軟な働き方が急速に拡大
- ・ 専門性・創造性を発揮して成果を生み出す業務の重要性の増加

↑ ↓ ミスマッチ

労働法

＜現行の労働法＞
労働時間と成果が比例する、
工場勤務のような働き手を念頭に制定

自律的・主体的な業務遂行を可能とし、
成果で評価される労働法制へと見直し必要性
☞ 裁量労働制の対象業務拡大が必要

■裁量労働制の対象業務として追加すべき業務の具体例

■PDCA型業務

(1) 製造ラインの改善を推進する技術者（製造業）

- ・ 機器製造メーカーの生産ラインにおける作業改善計画を立案（P）、計画に基づいて改善施策を試行実施（D）、結果を測定（C）、測定結果を踏まえて改善点を洗い出し、本格実施（A）する業務

(2) 人事部門で働き方改革を推進する担当者

- ・ 働き方改革を推進するため、新たな施策を立案（P）、経営層や従業員に説明した上で施策を実施（D）、新たな施策の定着状況を確認するとともに、うまく運用されていない場合は、その原因を洗い出し（C）、次なる改善につなげていく（A）業務

■課題解決型開発提案業務

(1) ITシステムの開発提案業務（情報通信業）

- ・ システム開発会社において、法人顧客のニーズを把握し、ハードウェア・ソフトウェア・サービスをそれぞれカスタマイズして組み合わせ、オリジナルのパッケージとして開発提案する業務

(2) 製品および運用管理システムの開発提案業務（製造業）

- ・ 車両製造メーカーにおいて、車両とITサービスを組み合わせて、法人顧客における車両の使用状況や故障・修繕実績といった日々の膨大なデータを一元的に集積・共有化する総合運用管理システムを開発提案する業務

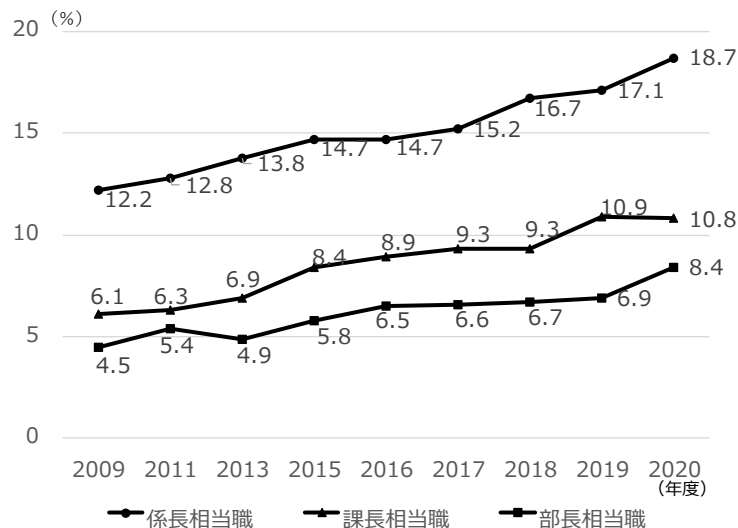
(3) 法人顧客にオーダーメイドで商品を開発提案する業務（金融業）

- ・ 銀行において、法人顧客の資金調達に向けて、当該顧客の資金使途、財務状況、ニーズ等を把握し、オーダーメイドでの商品（フィナンスキーム）を開発提案する業務

2. ダイバーシティ&インクルージョンの浸透 (1) 女性の活躍推進

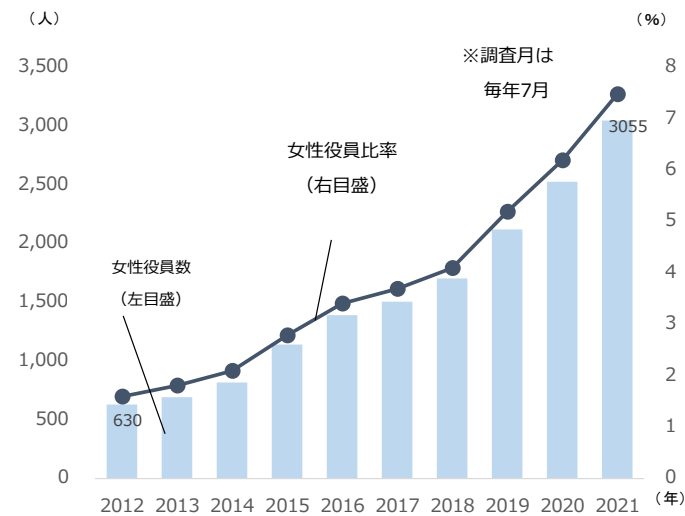
- 女性に偏っている育児・介護等の負担を解消し、男女ともに仕事を続けながら、育児・介護を行いやすくすることが重要
- まずは、経営トップが両立支援に関する自社の方針を積極的に発信することが大事
- 制度面では、早期復職支援制度の導入・拡充やキャリア相談窓口の設置・活用など、社員のキャリア継続を目的とした取組みを促進。テレワークの継続的活用も有効
- 女性役員は増加傾向にあるが道半ば。役員候補となり得る部長・課長層の育成といったタレント・パイプライン（継続的に後継人材を輩出する仕組み）の強化が不可欠
- 経団連は、「2030年に女性役員比率30%以上を目指す」という目標に向け、「D&Iの経営戦略化」「取締役会における多様な視点を重視した業務執行」「個々人のキャリアステージに応じたサポート」「組織風土改革」の取組みへの賛同を呼びかけ

■ 女性管理職比率の推移



出典：厚生労働省「雇用均等基本調査」

■ 女性役員数および同比率の推移

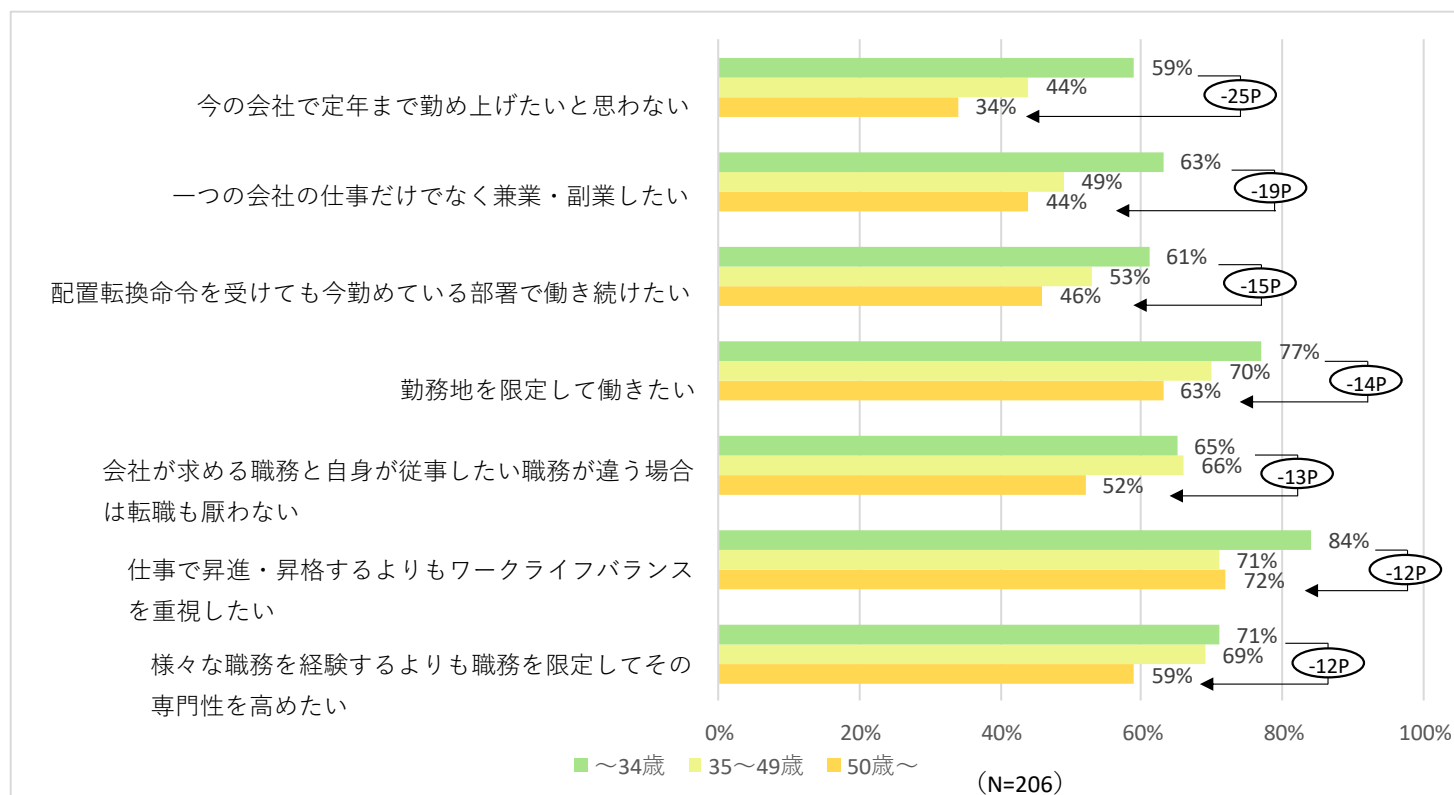


出典：東洋経済新報社「役員四季報」

2. (2) 若年者雇用

- キャリアに対する考え方は、年齢層によって異なっている
- 中高年者とは異なるキャリア・就労観を持つ若年者にとって魅力的な企業・組織を作り上げていくことが必要
- 他方、経団連は、「第2の就職氷河期世代を作らない」との強い決意の下、中長期的な観点に立って若年者等の採用活動を行っていくことを宣言し、企業へ呼びかけている

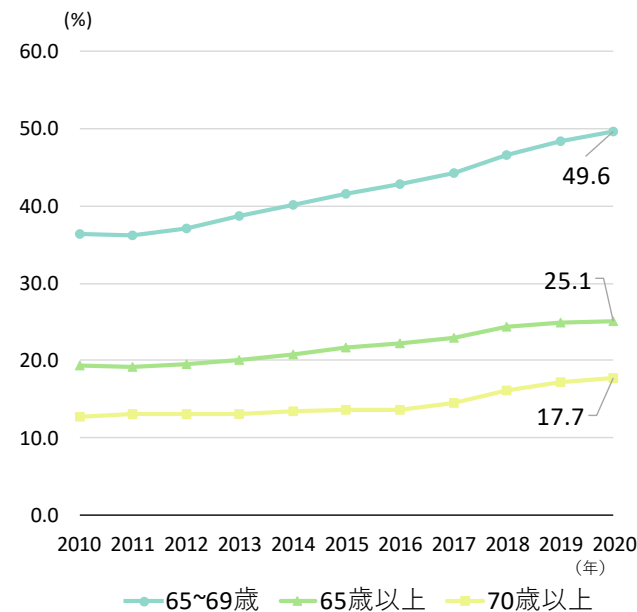
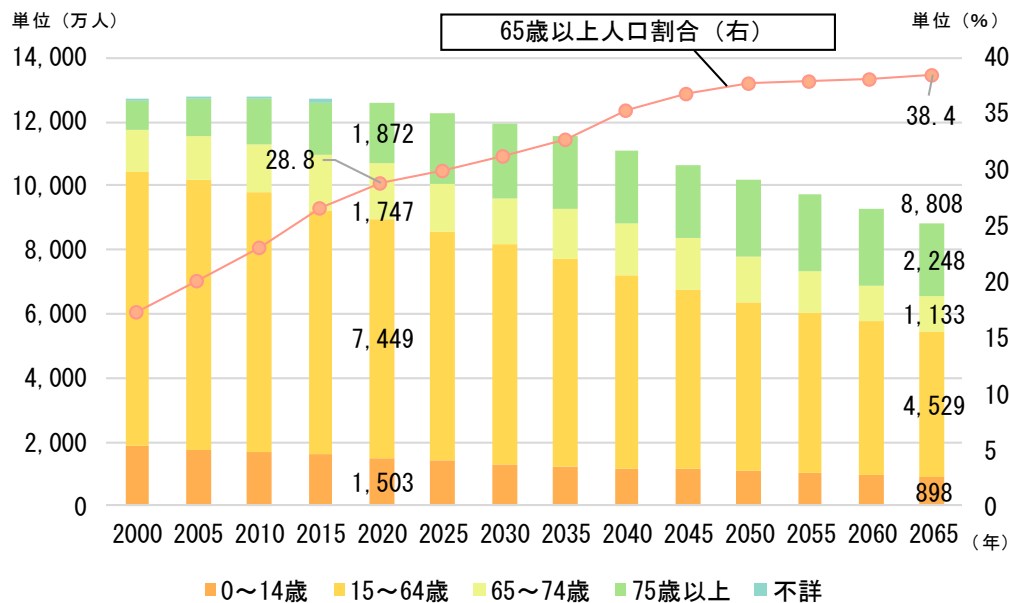
■ 各年齢層におけるキャリアについての考え方の違い



2. (3) 高齢者雇用

- 65歳以上の高齢者人口は2020年で総人口の約3割を占め、2065年には約4割と推計
- 就業率も上昇傾向にあり、高齢者の労働参加は増大していく見込み
- 一方、高齢者の活躍推進に関して、高齢社員のモチベーション維持等が課題
- 定年再雇用後の処遇について時間をかけて話し合い、本人の納得を十分得た上で合意しておくことが望まれる
- 企業には、高齢社員個々人の特性を踏まえながら、モチベーション維持はもとより、エンゲージメントを高め、能力を最大限発揮できる職場環境の整備が求められる

■ 人口推移と高齢者の就業率

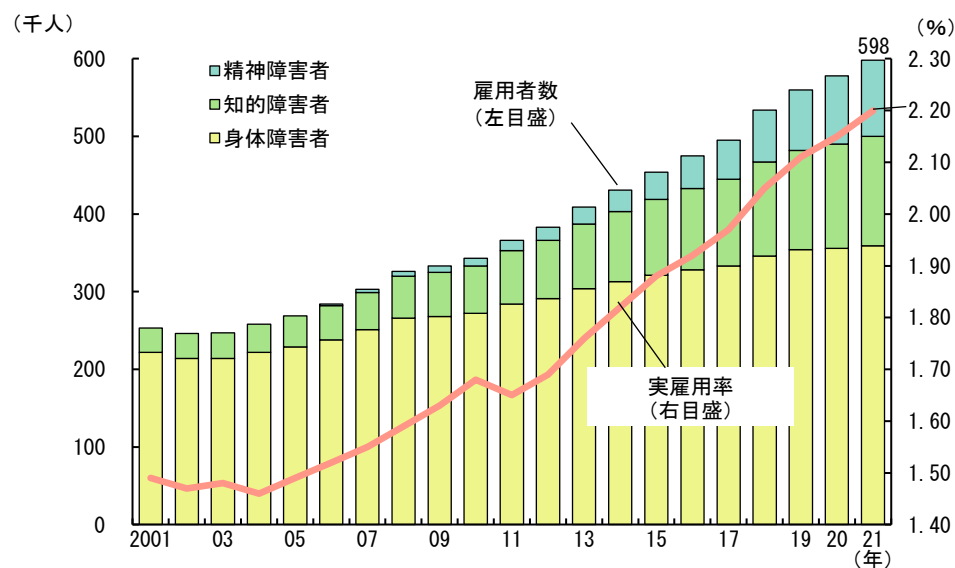


出典：内閣府「高齢化の状況及び高齢社会対策の実施状況」、総務省「労働力調査」（2021年1月）をもとに経団連事務局が作成

2. (4) 障害者の活躍推進

- 障害者雇用は着実に進展。障害者の実雇用率や雇用者数は過去最高を更新
- 今後は、エンゲージメントを高めていくことが重要な課題。
- 例えば、ICTツールを活用した柔軟な働き方の拡大は、障害者の就労可能性を高めることにもつながり、企業は積極的に推進していくことが望ましい
- コロナ禍を契機に、デジタル化の進展やテレワークの定着などにより、障害のある社員が担っていた業務が減少し、業務・職域の開拓が課題
- 企業は、障害のある社員と共に働く上で配慮が必要な事柄や特性等について、すべての社員へ理解を促し、ノーマライゼーションを実現していくことが求められる

■ 雇用されている障害者数と障害者実雇用率の推移

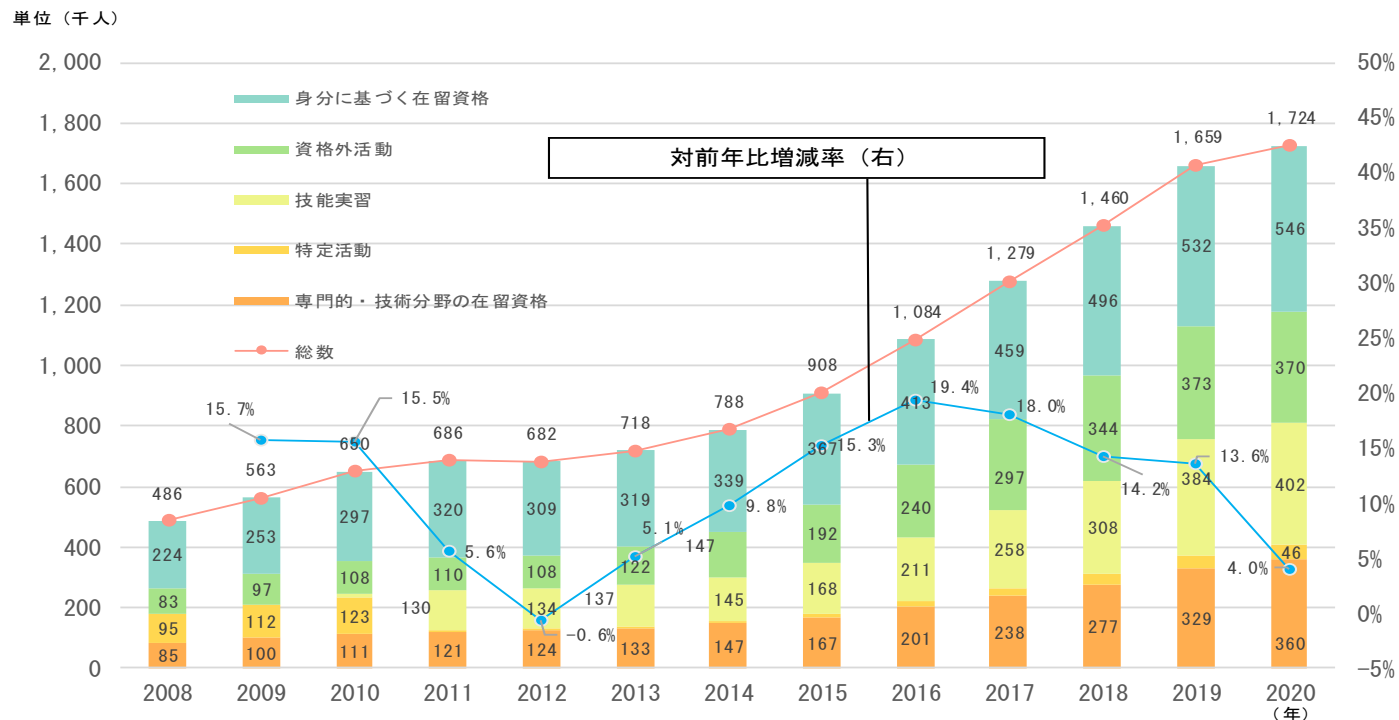


出典：厚生労働省「令和3年障害者雇用状況報告」

2. (5) 外国人材の活躍推進

- わが国における外国人就労者数は約172万人と、この10年間で約3倍に増加
- 一方、新型コロナウイルス感染症の拡大により、外国人の雇用情勢は急速に悪化
- ポストコロナを見据え、外国人材の受入れ拡大や定着に向けた取組みが引き続きの課題
- 企業には、外国人材に自社・職場への理解を求めるだけでなく、外国人材一人ひとりの特性や本人の希望を理解し、最大限尊重できる体制の整備が重要
- 政府・地方自治体・企業等が一体となり、外国人材に、日本で「働きたい」「暮らしたい」と認識される環境を整備していくことが望まれる

■ 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）

3. 日本型雇用システムの見直し（1）日本型雇用システムの特徴と課題

- 新卒一括採用、長期・終身雇用、年功型賃金、企業内人材育成等を特徴とする日本型雇用システムは、計画的な採用や社員の高い定着率、ロイヤリティの醸成など様々なメリット
- しかし、経営環境や働き手の意識の変化などに伴い、様々な課題※が顕在化

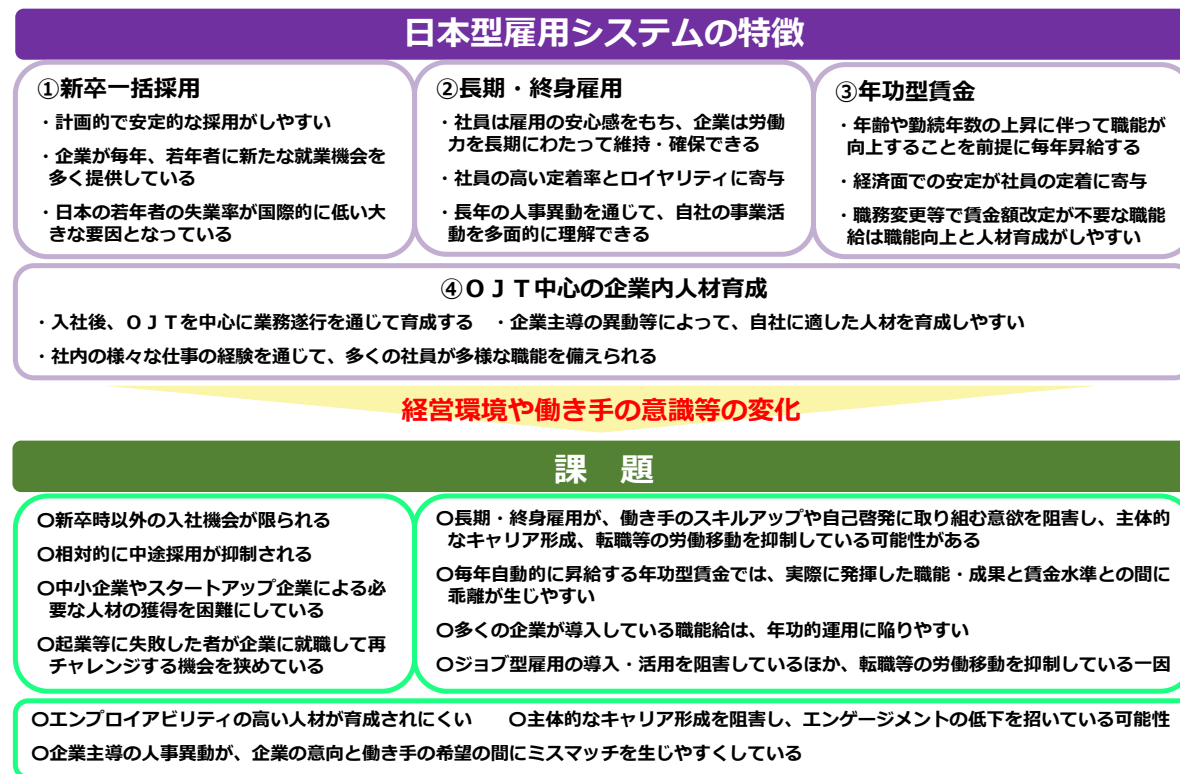
※新卒一括採用：入社機会の抑制や中小企業等の人材獲得が困難

年功型賃金：職能・成果と賃金水準との間で乖離しやすい

長期・終身雇用：ジョブ型雇用の導入・活用を阻害、転職等の労働移動を抑制

企業内人材育成：エンプロイアビリティの高い人材が育成されにくい など

■ 日本型雇用システムの特徴と課題



(2) 「自社型雇用システム」確立に向けた検討の方向性

- 多様な人材が主体性をもって活躍できるようにすることで、エンゲージメントを高め、イノベーション創出を促すべく、日本型雇用システムの再点検・見直しの流れを加速
- ①採用方法の多様化、②ジョブ型雇用の導入・活用、③エンゲージメントを高める処遇制度、④人材育成とキャリアパスなど、様々な観点から必要な見直しを行い、各企業にとって最適な「自社型雇用システム」の確立を目指すことが検討の方向性

■ 自社型雇用システム検討の方向性



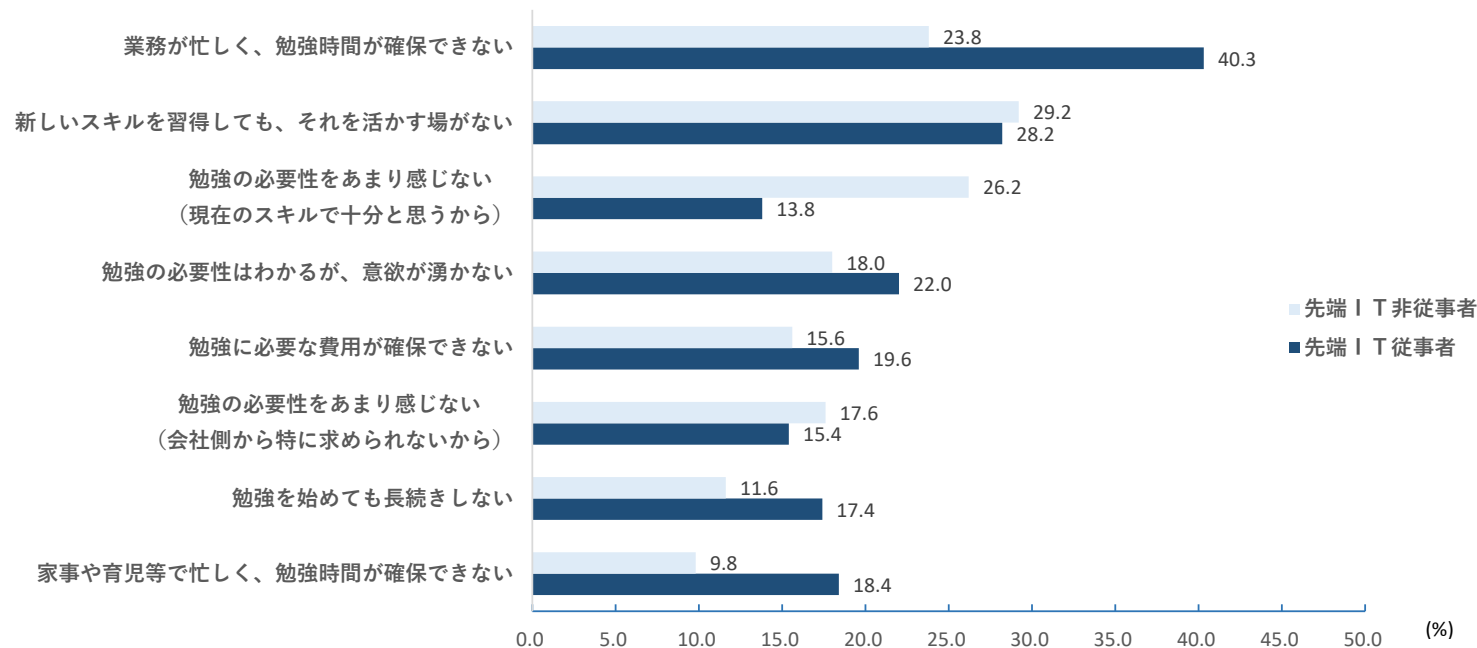
4. 円滑な労働移動の推進

(1) 労働移動推進の必要性

(2) 目指すべき方向性と取組み

- ポストコロナを見据え、DXやGXの進展による産業構造の転換と人口減少の進行への対応として、生産性向上にも寄与する成長分野・産業への円滑な労働移動が不可欠
- 雇用のセーフティネットを前提に、働き手・企業・政府一体による枠組み形成が必要
- 働き手は主体的なキャリア形成と能力開発、企業はそうした働き手を支援すべく、きっかけや仕組みづくり、職場環境の整備、インセンティブの付与等、政府はリカレント教育やリスキリング推進の支援、データやデジタル技術の利活用を通じたマッチング機能の向上等が望まれる

■ 先進IT領域のスキルアップに関する課題

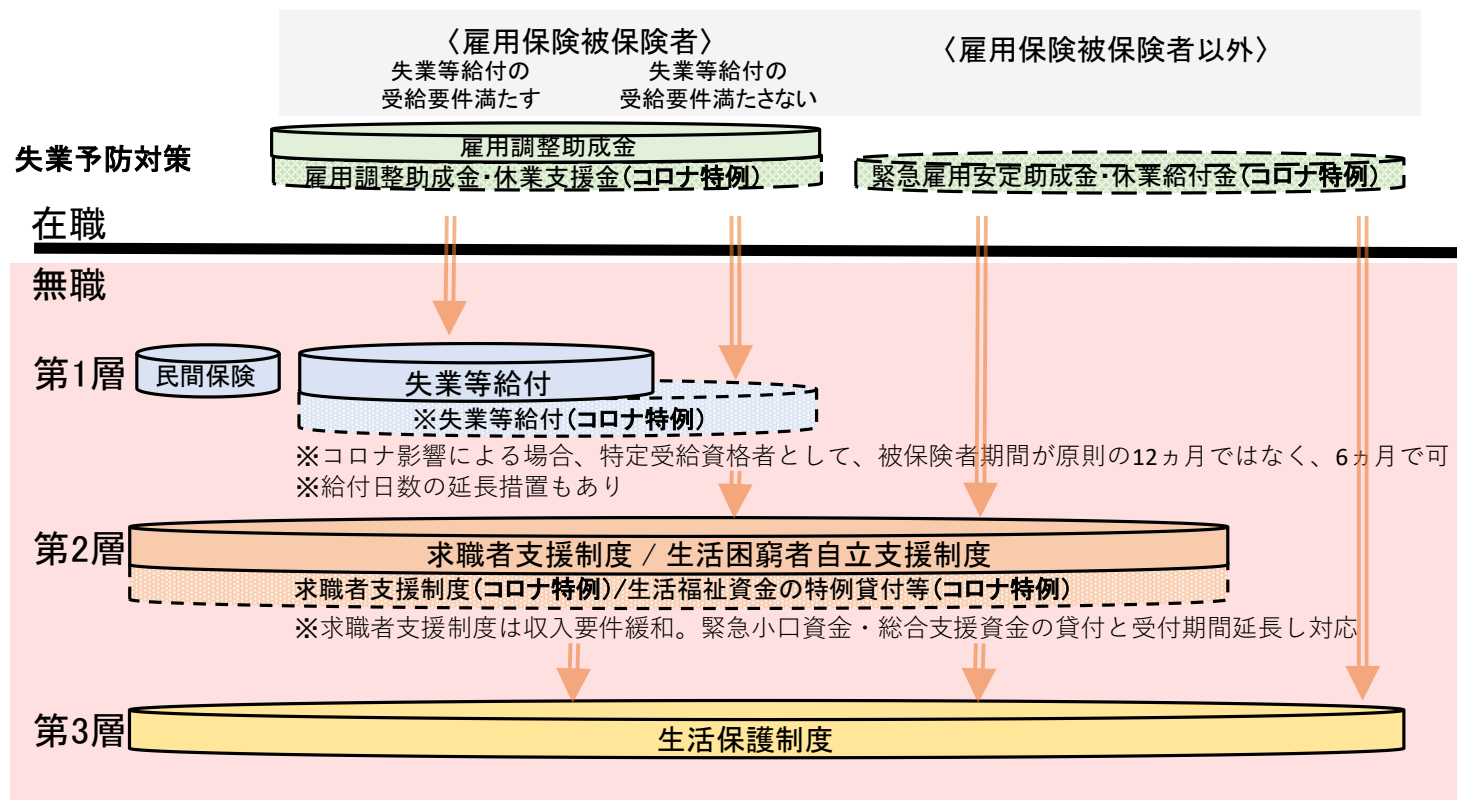


出典：情報処理推進機構「デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進に向けた企業とIT人材の実態調査」（2020年5月公表）

4. (3) 雇用のセーフティーネット

- 失業予防対策としての雇用調整助成金を含む、雇用保険制度、求職者支援制度、生活困窮者自立支援制度、最後に生活保護制度があるなど、重層的に整備
- コロナ禍にあっては雇用の維持、失業の予防を最優先に数々の特例措置
- 今後、円滑な労働移動の推進にあたっては、労働移動を阻害しない雇用のセーフティーネットのあり方について、多面的な視点による検討が不可欠

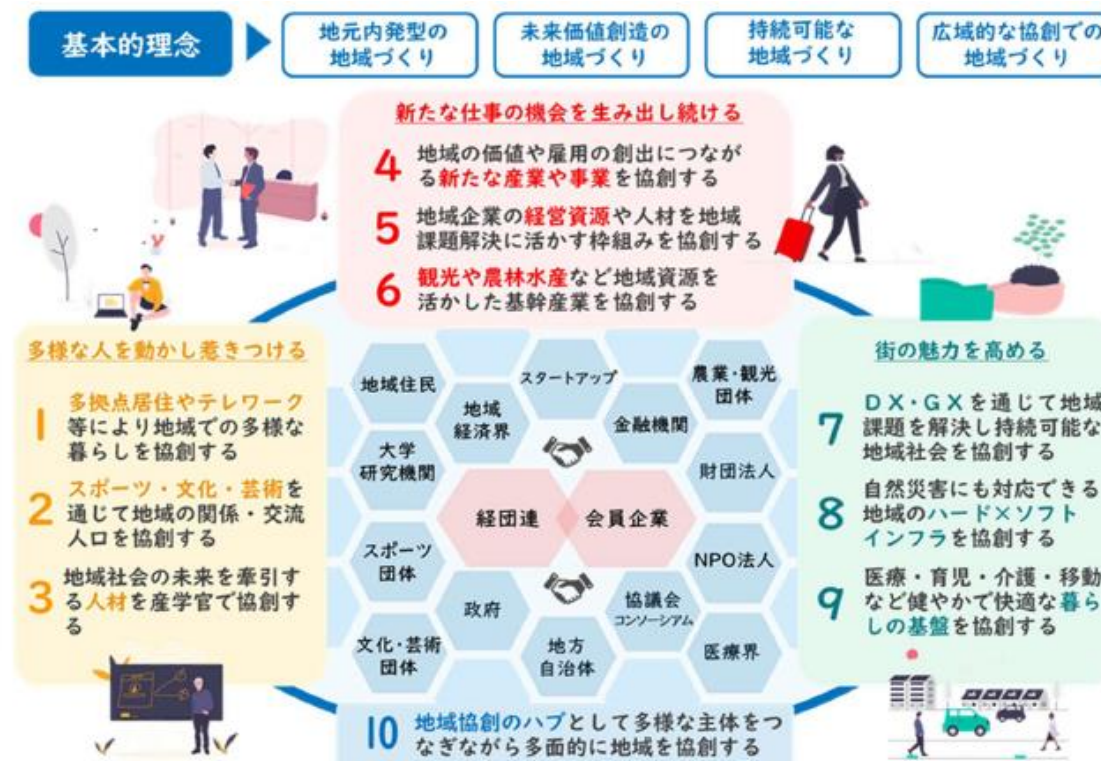
■雇用等のセーフティーネット全体像



5. 地方経済の活性化と中小企業のさらなる発展

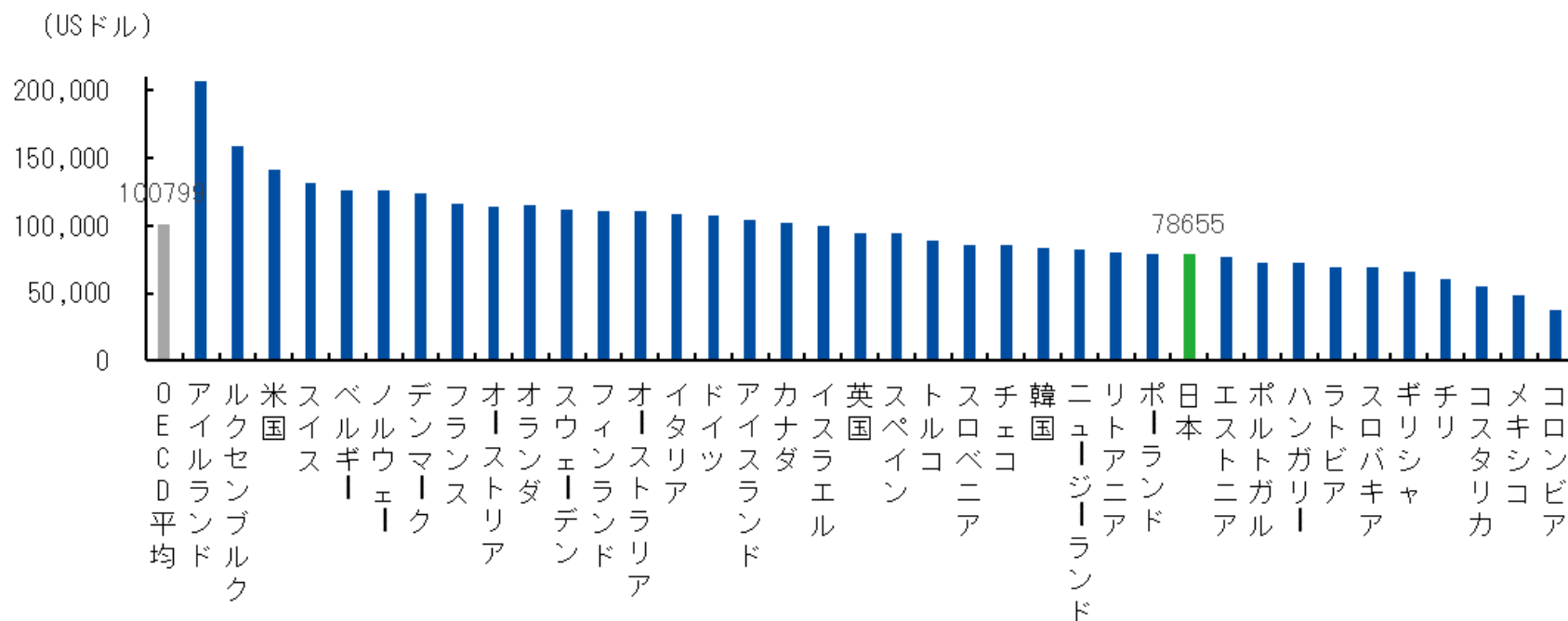
- 地方経済の活性化のためには、生産性の向上と新たな価値協創の推進が不可欠
- 地域協創を後押しする環境整備として、オンライン環境を活かしたりリモート化が必要
- テレワークの活用により、二拠点・多拠点居住やワーケーションなど、新たな暮らし方・働き方を推進
- 中小企業のさらなる発展に向けては、サプライチェーンのデジタル化の加速、「パートナーシップ構築宣言」の推進による取引適正化、大企業との連携強化等が重要

■ 経団連「地域協創アクションプログラム」(2021年11月公表)



TOPICS 労働生産性に関する検証

- 日本の一人当たり労働生産性（2020年）は、OECD38か国中26位と低迷
- 人口減少社会に突入したわが国では、労働参加率の増加とあわせて、労働生産性の向上が不可欠
- 労働生産性向上に向けては、取引先や顧客の理解を得ながら、付加価値に見合った適切な対価設定やAIやロボットの活用を含めた省力化投資、付加価値・対価に見合わない業務の削減といったビジネスプロセスの見直しなどが必要
- 各企業においては、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高め、付加価値の最大化に注力する「働き方改革フェーズⅡ」への深化を図り、労働生産性の向上を加速していくことが不可欠



出典：（公財）日本生産性本部「労働生産性の国際比較2021」

TOPICS テレワークの現状と課題

- 経団連調査によると、テレワークの実施によって「社員同士のコミュニケーション」や「人材育成」における課題を感じている企業が多数
- 今後、コロナ禍で得られた知見を踏まえて、各職場で対話を重ね、生産性を高める柔軟な働き方の一つとして、テレワークを定着させていくことが望まれる

■ テレワークの課題と取組み

	取組みの方向性
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ オンライン打合せなど社員間の意識的なコミュニケーション ・ 業務の進捗状況や今後の予定等の情報を常時共有 ・ コミュニケーションのルールの設定 等
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ オンラインと対面のメリット・デメリットを踏まえ、OJTとOff-JTを最適に組合せ ・ OJTでは、計画的な実施に向けたマニュアルの作成、実践的な課題の設定、1on1やメンター制度による社員サポート ・ Off-JTでは、目的に応じたオンライン形式と集合形式の適切な組合せ

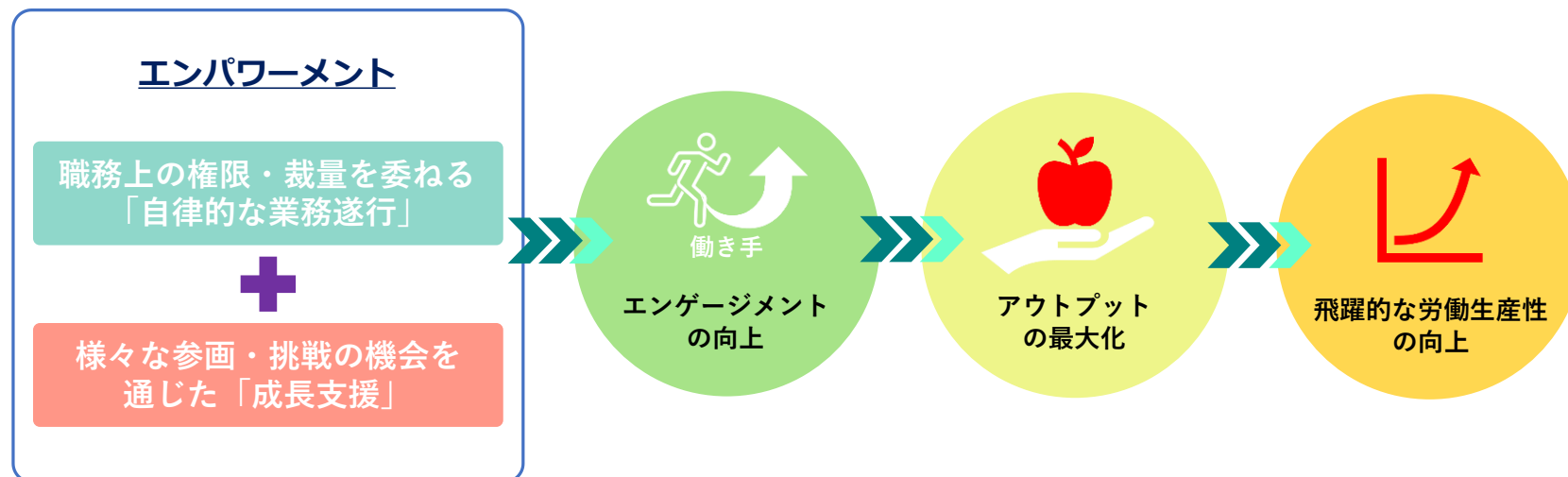
■ 出社とテレワークのベストミックスを検討する際の考慮点

- ・ テレワークが効率的なケース
資料作成やデータ分析など一人で集中して取り組む業務、定例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
アイデアを生み出すための打合せ、顧客のトラブル対応、新人教育 等

TOPICS エンパワメントの取組み

- エンパワメントとは、働き手一人ひとりの自律性を尊重し、権限・裁量をできるだけ委ね、能力を引き出しながら成長を支援する環境づくりのこと
- テレワークなど柔軟な働き方と同時に推進することで、働き手のエンゲージメントが高まり、イノベーション創出や労働生産性の向上につながる
- 推進の鍵は、①働き手を信頼し業務の熟練度に応じて職務上の裁量を委ねる「自律的な業務遂行」の促進、②参画・挑戦の機会を設けることをはじめとした「成長支援」
- ①「自律的な業務遂行」の促進においては、上司・部下の間で業務の手順・範囲、求められる役割、目標・成果についてあらかじめ認識を合わせることが重要
- ②「成長支援」の観点からは、部下が自らの成長に必要なヒントを得られるよう、上司とのコミュニケーションの機会（1 on 1 ミーティング等）の拡充が有効

■エンパワメント推進と労働生産性の向上



TOPICS 社員の健康確保

- 社員の健康確保は「働き方改革フェーズⅡ」推進の大前提。しかし、過重労働や仕事上のストレスにより、働き手の健康が脅かされるケースが少なからず存在
- 政府は、2021年に「過労死等防止対策大綱」の変更や脳・心臓疾患の労災認定基準の改正を実施。こうした動きを踏まえ、企業には①長時間労働の削減、②ハラスメントの防止、③労働時間の適正な把握、④勤務間インターバル制度の導入、⑤産業保健総合支援センターの活用等、自社の実態に応じた取組みの検討が必要
- 企業には、経団連ガイドラインも参考にした、新型コロナ対策の徹底と、テレワークにおけるストレス対策も必要

■経団連「新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」の概要

講じるべき具体的な対策（例）



- 従業員に対し、ワクチン接種を強制することはせず、その意義と位置づけを周知啓発する
- 従業員がワクチン接種を受けやすいよう、接種当日や副反応が見込まれる日については、シフト調整、勤務免除、休暇付与等により、職場における環境を整備する等



- 従業員に対し、健康観察アプリの活用などを通じ、毎日の健康状態の把握を奨励する
- 勤務中に体調が悪くなった従業員には、厚生労働省承認の抗原簡易キットを利用できるようにするなど、検査を受けやすい環境を整備する等



- テレワーク（在宅やサテライトオフィスでの勤務）、時差通勤、ローテーション勤務、週休3日制など、様々な勤務形態の検討を通じ、公共交通機関の混雑緩和を図る等
- ※製造事業場では管理部門などを中心に実施



- 従業員に対し、常時適切なマスク着用に努めるよう徹底する（製造事業場では「促す」）。ただし、人との距離を十分確保できる場合には状況に応じて外すこともできる
- 建物全体や個別の作業スペースの換気に努める。窓が開く場合1時間に2回以上、窓を開け換気する（寒冷期はこまめに。昼食場所の換気は特に留意）
- オフィス内の湿度については、事務所衛生基準規則等に基づき、相対湿度40～70%になるよう努める
- 会議やイベントはオンラインで行うことも検討する等



- 共有物品（テーブル、椅子など）は定期的に消毒する
- 食事、着替え、喫煙等でマスクを着用していない時は会話を控え、会話をする場合は、マスクを着用することを徹底する
- 特に屋内休憩スペースでは、スペースの確保や常時換気を行うなど、3つの密を防ぐことを徹底する等



- 共通のタオルは禁止し、ペーパータオルを設置するか、従業員に個人用タオルを持参してもらう
- ハンドドライヤー設備は、メンテナンスや清掃等の契約等を確認し、適切な清掃方法により定期的に清掃されていることを確認する等



- ドアノブ、電気のスイッチ、手すり、エレベーターのボタン、ゴミ箱、電話、共有のテーブル・椅子などの共有設備は頻繁に洗浄・消毒を行う等



- 従業員に感染防止対策の重要性を理解させ、日常生活を含む行動変容を促す
- 発熱、咳、咽頭痛や味覚・嗅覚障害等の新型コロナウイルス感染症にみられる症状以外の症状も含め、体調が思わしくない場合等には、各種休暇制度や在宅勤務の利用を奨励する
- 新型コロナから回復した従業員やその関係者、ワクチン未接種の従業員が事業場内で差別されないよう、従業員に周知啓発する。感染症から回復した従業員の円滑な職場復帰のための十分な配慮を行う等

1. 改正育児・介護休業法①

- 改正育児・介護休業法は2022年4月1日より段階的に施行
- 法改正を機に、企業には出産・育児による労働者の離職を防ぎ、希望に応じて男女共に仕事と育児を両立できる社会の実現に向けた取組みを進めることが期待

■ 改正育児・介護休業法の概要

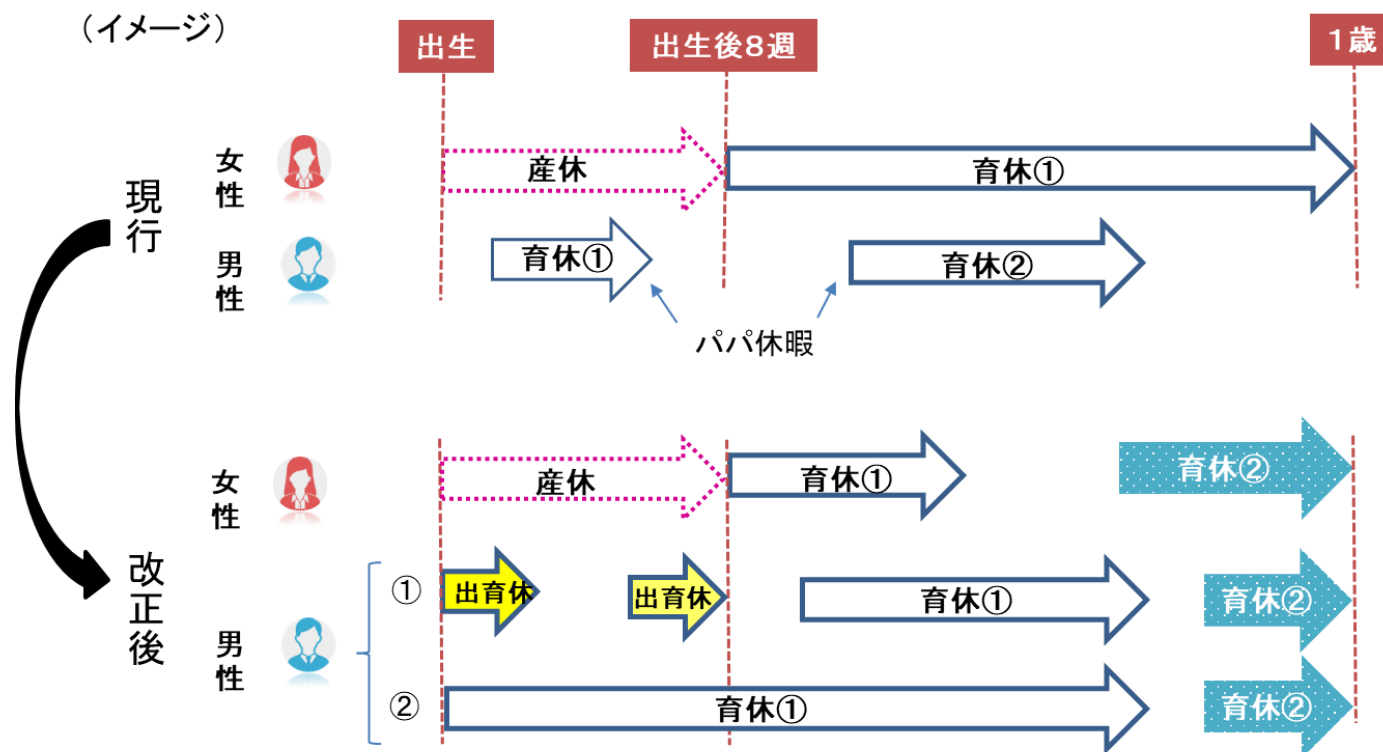
1. 出生時育児休業の創設 (産後パパ育休)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 休業開始日の2週間前までに申し出れば、子の出生後8週間以内に4週間分を2回に分けて取得できる ・ 労使協定を締結することで申請期限を1カ月前までとすることができる 	2022年10月1日施行
2. 雇用環境整備、 個別周知・意向確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ 育児休業を取得しやすい雇用環境整備（「育児休業制度及び取得促進方針の周知」など4項目の中から1つ以上を実施）が義務付けられる ・ 本人または配偶者の妊娠・出産の申出があった場合、自社の育児休業制度の内容等を申し出た労働者に周知し、休業取得の意向確認を行うことが義務付けられる 	2022年4月1日施行
3. 育児休業の分割取得	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通常の育児休業について、2回に分けて分割して取得することが可能となる 	2022年10月1日施行
4. 育児休業取得状況の公表	<ul style="list-style-type: none"> ・ 常時雇用する労働者数が1,001人以上の事業主に対し、男性の育児休業の取得状況を公表することが義務付けられる 	2023年4月1日施行
5. 有期雇用労働者の 育児・介護休業取得要件緩和	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有期雇用労働者の育児休業及び介護休業の取得要件のうち、「事業主に引き続き雇用された期間が1年以上」との要件が廃止される 	2022年4月1日施行

1. 改正育児・介護休業法②

- 男性の育児休業促進のため、男性は出生時育児休業と合わせて最大4回分割取得が可能
- 休業中の代替要員確保策としては、できるだけ早期に申し出るよう労働者に協力を求めることや、休業者の仕事を補う多能工化の取組みを参考にすることも有益
- 経営トップ自らが、社内全体に仕事と妊娠・出産、育児の両立の大切さを発信し続けることは、育児休業取得促進に関する自社の“本気度”を伝える有効な方法の一つ

■ 育児休業の分割取得

(イメージ)

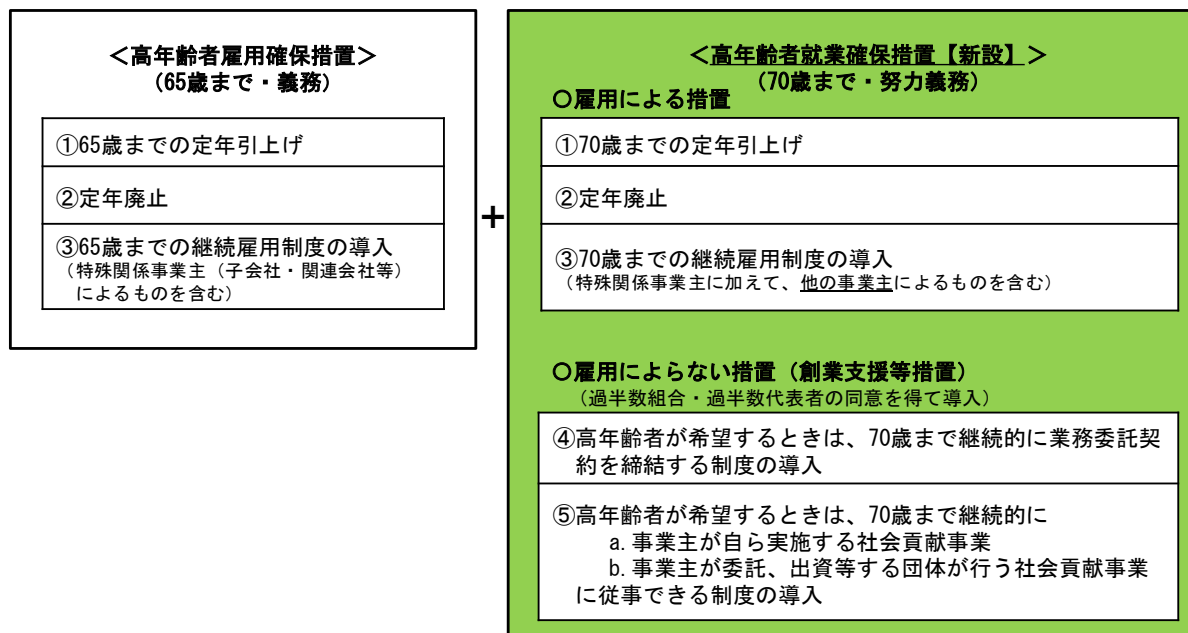


※パパ休暇は廃止

2. 70歳までの就業機会の確保（1）改正高年齢者雇用安定法への対応状況

- 65歳までの雇用確保措置の義務に加え、70歳までの就業確保措置が努力義務化
 - ・雇用による措置（「①70歳までの定年引上げ」「②定年廃止」「③70歳までの継続雇用制度の導入」）
 - ・雇用によらない措置（「④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入」「⑤70歳まで社会貢献事業に従事できる制度の導入」）
- 対応状況は「対応済（検討中含む）」が約5割（継続雇用制度の導入が大勢）
- 70歳までの就業確保措置は努力義務であるが、措置の検討等を行っていない場合、行政からの指導・助言等の対象となる可能性
- 措置を講じていない企業は、速やかな検討着手が望まれる

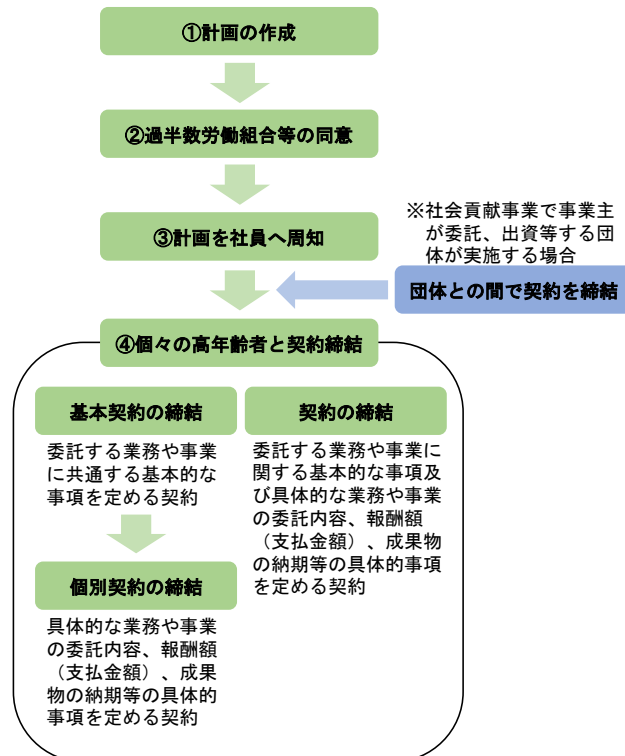
■雇用確保措置と就業確保措置の概要



2. (2) 就業確保措置の検討

- 創業支援等措置を講じる場合、①計画の作成→②過半数労働組合等の同意→③社員への計画の周知→④個別の高齢社員との契約締結など、導入に必要な実施手順が多い
- 厚生労働省が示している指針等を参考に、確実に漏れのない対応が必要
- 過半数労働組合等の同意を得る際や、個々の高齢社員との契約締結時には、創業支援等措置を選択する理由や、労働関係法令が適用されないことについて、十分に説明して理解を得ることがトラブル防止に有効

■ 創業支援等措置の実施手順等



■ 計画への記載事項

計画への記載事項
① 高齢者就業確保措置のうち、創業支援等措置を講ずる理由
② 高齢者が従事する業務の内容に関する事項
③ 高齢者に支払う金銭に関する事項
④ 契約を締結する頻度に関する事項
⑤ 契約に係る納品に関する事項
⑥ 契約の変更に関する事項
⑦ 契約の終了に関する事項（契約の解除事由を含む）
⑧ 諸経費の取扱いに関する事項
⑨ 安全及び衛生に関する事項
⑩ 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項
⑪ 社会貢献事業を実施する団体にに関する事項
⑫ ①～⑪のほか、創業支援等措置の対象となる労働者の全てに適用される事項

2. (3) 今後の高齢者雇用における留意点

- 継続雇用制度における再雇用高齢社員の賃金水準は、今後の公的給付制度の変更を踏まえ、必要に応じて見直し
- 有期雇用の再雇用高年齢社員については、同一労働同一賃金の観点から、正社員との均等・均衡待遇への対応に留意
- 高齢社員個々人の状況・ニーズに対応可能な雇用・就業形態の整備、エンゲージメントを高める人事評価の実施と処遇への適切な反映、スキルアップのための研修・セミナーの実施、安全衛生対策の実施などに取り組むことも重要

■ 公的給付制度の主な変更予定

公的給付制度	施行日	現行制度	変更点
① 高年齢雇用継続給付	2025年 4月1日	雇用保険被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の労働者で、60歳以後の各月に支払われる賃金が原則として60歳時点の賃金額の75%未満となった状態で雇用を継続する高年齢者に対し、65歳に達するまでの期間について、60歳以後の各月の賃金の15%（最大）を支給	2025年度から新たに60歳となる労働者への同給付の給付率を10%（最大）に縮小
② 在職老齢年金	2022年 4月1日	60歳以上65歳未満で厚生年金保険に加入しながら老齢厚生年金を受けるときは、基本月額と総報酬月額相当額の合計額が28万円（基準額）を超える場合、年金額が支給停止（全部または一部）される（65歳以上の場合の基準額は47万円）	60歳以上65歳未満の場合、支給停止の基準額を28万円から、47万円に引き上げる（65歳以上の場合の基準額は変更なし）
③ 在職定時改定	2022年 4月1日	老齢厚生年金の受給権を取得した後に就労した場合、資格喪失時（退職時・70歳到達時）に、受給権取得後の被保険者であった期間を加えて、老齢厚生年金の額を改定を行う	65歳以上の者については、在職中であっても、年金額の改定を定時に行う（毎年1回、10月分から）

3. 障害者雇用制度の見直し

- 障害者雇用は企業や地域の支援機関、政府・自治体の取組みによって着実に進展
- しかし、障害者雇用制度については様々な課題が指摘。現在、労働政策審議会において制度のあり方に関する審議が実施
- 企業における障害者雇用の取組みをさらに後押しし、多様な特性を持つ障害者に一層対応できる制度へと見直していくことが肝要

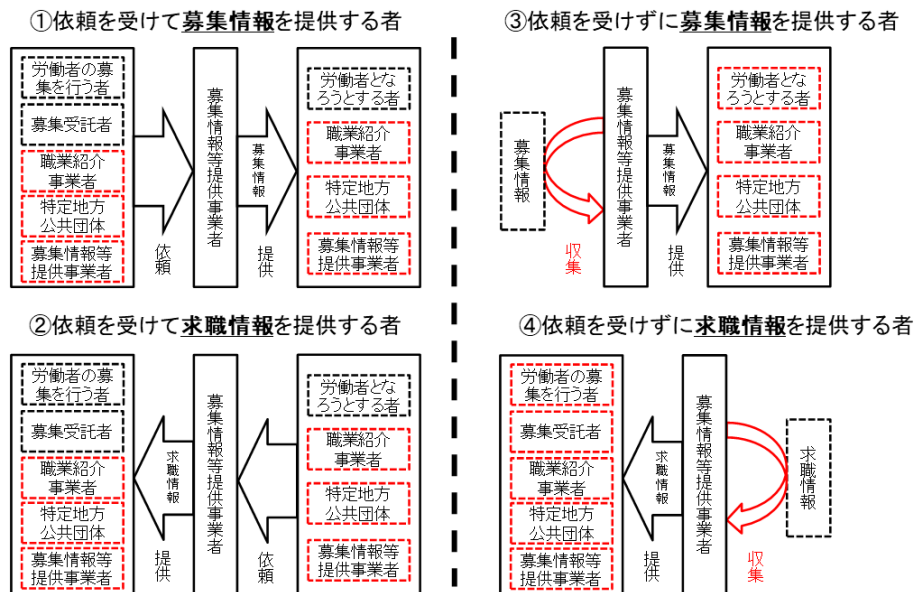
■ 障害者雇用率制度の見直しに関する主な論点

	論点	内容
雇用率制度	1. 障害者雇用率制度における障害者の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・手帳を所持しない者（指定難病、発達障害）の取扱い ・週所定20時間未満の短時間勤務者の取扱い ・雇用率制度における就労継続支援A型事業所の利用者の評価
	2. 精神障害者に関する雇用率カウント	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年度末まで短時間労働者について1カウントとされている特例の2023年度以降の取扱い 等
	3. 長期継続雇用の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・長期継続雇用されている障害者（中高年齢層等）についての雇用率制度におけるカウントの上積みや評価方法 等
除外率制度	4. 除外率制度に関する対応	<ul style="list-style-type: none"> ・除外率設定業種における除外率の廃止または縮小 等
納付金制度	5. 障害者雇用納付金制度のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業（100人未満）に対する調整金および納付金制度の適用範囲の拡大 ・調整金の支給上限額等の設定 ・納付金財政の調整機能（単年度赤字となった場合の調整金の減額の仕組み等）
その他	6. 障害者雇用と福祉の連携の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用施策と福祉施策の連携強化による障害者活躍の促進（雇用・福祉など諸制度間のシームレス支援） 等
	7. 中小企業における障害者雇用の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・「もにす認定制度」の発展 ・採用段階におけるマッチングや環境整備支援 等

4. 職業安定法と雇用保険法の改正（1）職業安定法の改正

- 求人メディア等が多様化し、想定されていなかったビジネスモデルが生まれ、事業者が依拠すべきルールが曖昧となっている実態を踏まえ、職安法が改正
- 改正案では、多様化する求人メディア等を法的に位置付け、事業情報公開を努力義務化、個人情報保護規定を適用する他、求職者情報を収集する事業者に「届出制」を導入
- 求人企業には、求人情報等の正確性や最新性の担保が義務付け。具体的な内容は省令・指針等で定められるため、企業は今後の動向に留意が必要

■ 多様化する雇用仲介事業（イメージ）



■ 主な改正事項とその内容

主な事項	主な内容
① 募集情報等提供の定義の拡大	・求職者の職業の選択を容易とすることを目的として募集情報を収集する、また、求人者の必要とする労働力の確保を容易とすることを目的として求職情報を収集する事業者等を法的に位置付け
② 官民の相互協力	・雇用情報の充実等のため、募集情報等提供事業者を行う者に職業安定機関等と相互に協力することを努力義務化
③ 募集情報等の的確な表示	・職業紹介事業者、求人者、募集情報等提供事業者等に対し、募集情報等や事業に関する情報について、虚偽又は誤解を生じさせる表示を禁止
④ 個人情報の取扱い	・募集情報等提供事業者等に、個人情報の利用目的の明示を義務化するとともに、目的の範囲内での適切な使用を義務化
⑤ 特定募集情報等提供事業の届出等	・求職者に関する情報の収集を行う募集情報等提供事業者を「特定募集情報等提供事業者」と定義し、届出制を導入
⑥ 募集情報等提供事業者を行う者の事業情報の公開	・募集情報等提供事業者に対し、求人情報の的確な表示に関する事項、苦情の処理に関する事項等についての情報提供を努力義務化
⑦ 募集情報等提供事業者を行う者による苦情の処理	・募集情報等提供事業者に対し、求職者等から受けた事業に関する苦情を適切かつ迅速に処理するための体制整備を義務化

4. (2) 雇用保険法の改正①

- 改正案のポイントは大きく、①雇用保険料率、②国庫負担割合、③雇用安定資金の累積債務の取り扱い、④給付面の暫定措置の延長の4点
- ①2022年度の雇用保険料率は、急激な負担増を回避するために激変緩和措置を講じ、上期を9.5/1,000、下期を13.5/1,000とする
- ②失業等給付にかかる国庫負担割合は、雇用情勢や雇用保険財政が悪化した場合は4分の1、それ以外の場合は40分の1。これとは別に一般会計からの任意繰入を常設化

■雇用保険法の改正案の内容①

現状		見直しの方向
雇用保険料率	9/1000（失業等給付2/1000、育児休業給付4/1000、雇用保険二事業3/1000） （本則は15.5/1000[失業等給付8/1000、育児休業給付4/1000、雇用保険二事業3.5/1000]）	① 上期9.5/1000（失業等給付2/1000[2022年度限り]、育児休業給付4/1000、雇用保険二事業3.5/1000） ② 下期13.5/1000（失業等給付6/1000[2022年度限り]、育児休業給付4/1000、雇用保険二事業3.5/1000）
国庫負担割合	求職者給付	40分の1（本則4分の1） ① 政令で定める基準（※1）に該当する場合：4分の1 ② それ以外の場合：40分の1
	日雇い給付・広域延長給付	30分の1（本則3分の1） ① 政令で定める基準に該当する場合 3分の1 ② それ以外の場合 30分の1
	雇用継続給付（介護休業給付金に限る）、育児休業給付、職業訓練受講給付金	80分の1（本則8分の1） ① 2024年度まで：80分の1（国庫が負担するとされている額[8分の1]の10分の1） ② それ以降の当分の間：国庫が負担するとされている額（8分の1）の100分の55
	求職者支援訓練	20分の1（本則2分の1） 原則的な負担割合（2分の1）の55%水準
	任意繰入	臨時特例法で、2020、2021年度に限り規定 一定の要件（※2）の下、予算で定めるところにより、機動的に国庫からの繰入可能

※1 前々年度の各月の受給者実人員の平均が70万人以上、かつ、弾力倍率（各年度の支出に対する積立金残高の割合）が計算して1を下回っている場合

※2 保険料率が8/1000以上もしくは翌年度に8/1000になる見込み（前年度の弾力倍率が2以下）又は積立金の状況や雇用保険財政の状況に照らして必要と認める場合（前年度の弾力倍率が2を超える場合で当該年度の雇用情勢等が急速に悪化している場合）

4. (2) 雇用保険法の改正②

- ③雇用安定資金の累積債務の取り扱いに関しては、雇用保険二事業の剰余の2分の1の範囲内で、当面、雇用安定資金に積立が可能。借入金に係る返済の在り方については2024年度までを目途に改めて検討
- ④給付面では、2022年3月末で期限を迎える基本手当にかかる給付日数の拡充措置等について、2024年度末（一部、当面の間）まで延長。コロナ禍で拡充された教育訓練支援給付金や求職者支援制度も2024年度まで延長

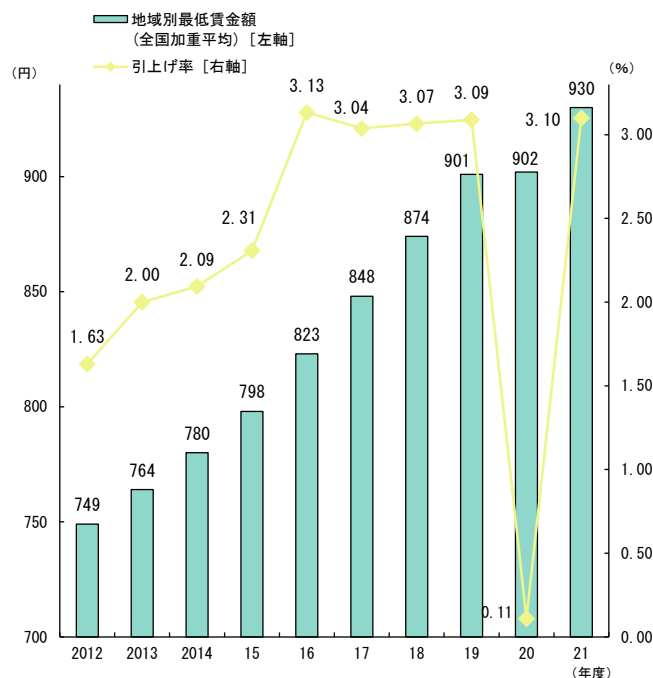
■ 雇用保険法の改正案の内容②

	現状	見直しの方向
雇用安定資金の累積債務の扱い	雇用保険二事業収支に剰余が生じた場合には全額を積立金に返還	① 当面、剰余の2分の1範囲内で雇用安定資金に積立可 ② 借入額に係る返済の在り方については、2024年度までを目途に検討
基本手当の暫定措置	① 雇止め離職者の所定給付日数を特定受給資格者並みの水準（90-150日→90-330日）にする暫定措置（2021年度まで） ② 雇用情勢が悪い地域の求職者に対する60日の延長給付（地域延長給付）の措置（2021年度まで） ③ 新型コロナウイルス感染症及びそのまん延防止のための措置の影響による離職者等に対する60日の延長給付（コロナ延長給付）の措置（2021年度まで）	2024年度まで延長（ただしコロナ延長は当面の間）
教育訓練支援給付金	長期的キャリア形成に資する専門実践教育訓練を受講する45歳未満の若年離職者に対して、訓練期間中の生活支援として、基本手当日額の80%を訓練受講中に2か月ごとに支給（2021年度まで）	2024年度まで延長
求職者支援制度	2021年度において、職業訓練受講給付金の世帯収入要件緩和（月25万円以下→45万円）、出席要件の緩和（全ての訓練実施日に出席→8割以上の出席率）を特例として措置	2022年度まで延長

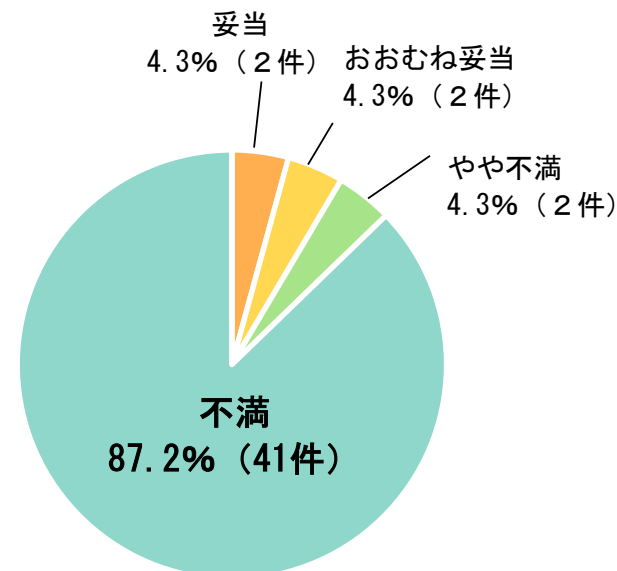
5. 最低賃金制度（1）地域別最低賃金

- 2021年度の中央最低賃金審議会は、「より早期に全国加重平均1,000円」を目指すとの政府方針に配慮した結果として、全地域同額の28円の引上げ目安を提示
- 各地方最低賃金審議会は全地域で28円以上の答申、全国加重平均930円・引上げ率3.1%（コロナ禍前の2019年と同水準）
- 目安制度に対する信認が揺らぎ、審議会による決定方式に対する不満がくすぶっている現状に鑑みれば、制度自体のあり方や決定方法について見直しが必要
- 政府は、企業が最低賃金の引上げに対応できる環境の整備に向けて、より実効性のある支援策の導入・拡充を図るべき

■ 地域別最低賃金額・引上げ率



■ 各地方最低賃金審議会の答申結果に対する受止め



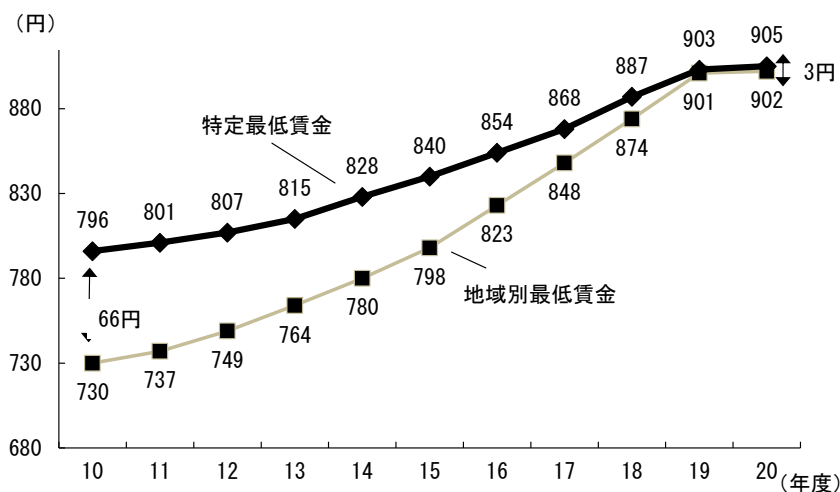
注：最も当てはまるもの1つを回答。

出典：地方別経済団体を対象に実施したアンケート結果をもとに経団連事務局にて作成

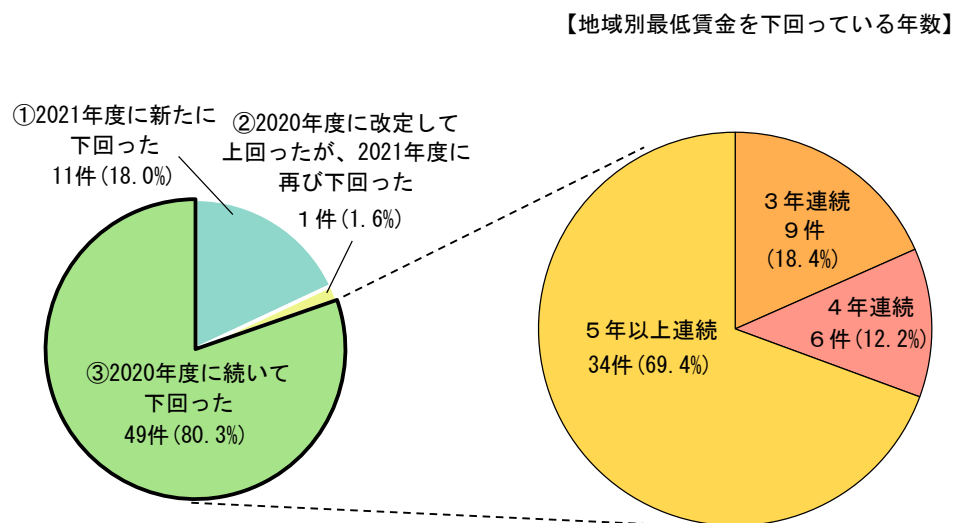
5. (2) 特定最低賃金

- 近年の地域別最低賃金の大幅な引上げによって、特定最低賃金額との差額（全国加重平均）は急激に縮まり、2020年度は905円で地域別最低賃金（902円）とほぼ同水準
- 地域別最低賃金額を下回る特定最低賃金の件数が増加（2015年度25件→21年度61件）
- 2021年度61件のうち34件は、5年以上に及んで下回る
- 本来、地域別最低賃金を上回って設定されたはずの特定最低賃金の存在意義が大きく揺らいでいることから、複数年度にわたって地域別最低賃金を下回っている場合や乖離額が大きい特定最低賃金については、関係労使間で廃止に向けた具体的な対応が必要

■ 地域別最低賃金と特定最低賃金の全国加重平均の差額の推移



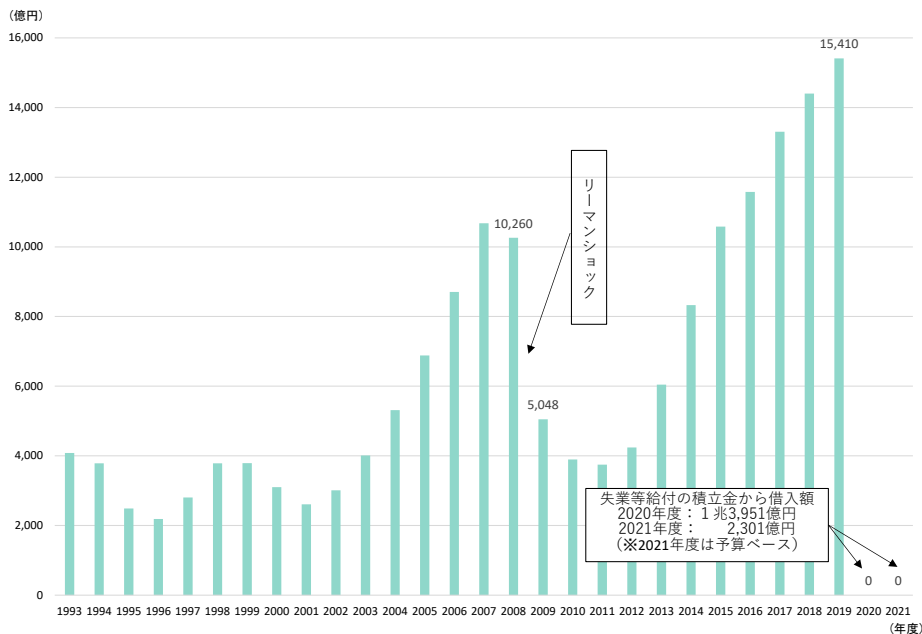
■ 地域別最低賃金額未滿の特定最低賃金件数の内訳（2021年度）



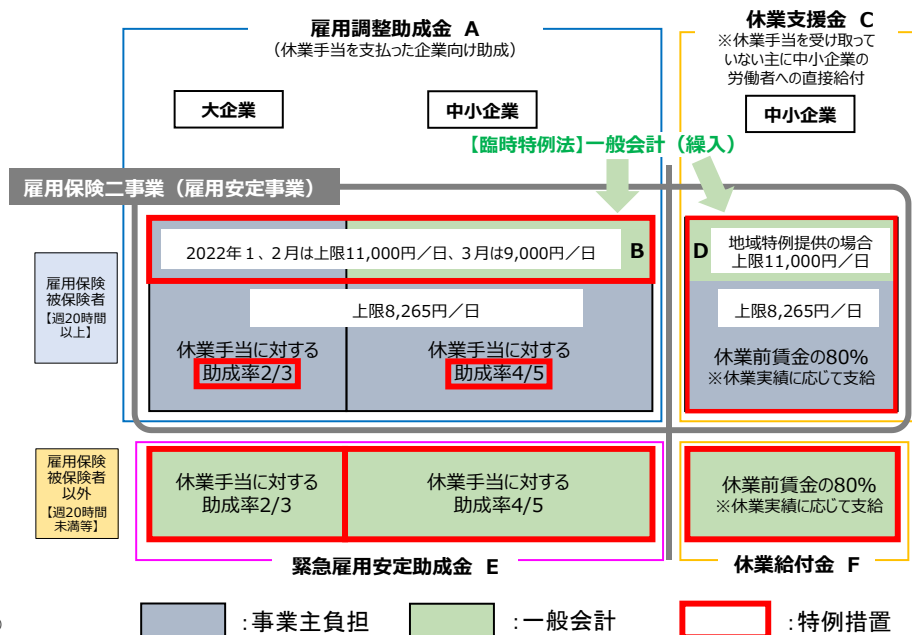
TOPICS 雇用調整助成金の現状と課題

- 雇調金等の活用によって完全失業率が2.6ポイント程度抑制されたとの試算があるなど、雇調金等は失業予防対策として十分に機能
- 他方、雇調金等により、生産性の低い産業・企業から、成長が見込まれる産業・企業への労働移動が進まず、労働市場活性化への弊害を懸念する声も
- 雇調金活用による多額の支出により雇用安定資金は約2.6兆円の累積債務を抱え、雇用保険制度の持続可能性が懸念。財政再建に向けた検討が必須
- 今後の雇調情勢によっては失業等給付が増加の可能性。雇用保険財政再建は喫緊の課題

■ 雇用安定資金残高の推移



■ 雇調金等の全体像と一般財源との関係



TOPICS 「同一労働同一賃金」への対応①

- 「同一労働同一賃金」は、均衡待遇（パートタイム・有期雇用労働法8条）と均等待遇（同法9条）の規定からなる。均衡待遇の要件の範囲は均等待遇より広く、不合理性の判断がわかりづらいため、均衡待遇の正確な理解をした上で必要な対応の検討が重要
- 有期雇用労働者等から求めがあった場合、正社員との待遇差について説明義務が課されている（同法14条）。雇用区分ごとに職務内容、職務内容・配置変更の範囲の違いの明確な説明、正社員登用制度の整備等が、労働者の納得性を高め、紛争防止につながる

■ 均衡待遇規定に対応するための手順・留意点

1. 実態把握

- ① 雇用区分ごとの労働条件・待遇差の異同を整理
 - * 雇用区分とは例えば正社員、パートタイム社員、定年後嘱託社員等
- ② 「職務内容」「職務内容・配置変更の範囲」「その他の事情」の異同を整理
 - * 職務内容は、職務内容、中核的業務、責任の程度のそれぞれを確認
 - * 職務内容・配置変更の範囲は、転勤の有無・範囲、適用される人事等級制度の範囲などのそれぞれを確認
 - * 就業規則等の規定のほか、運用実績についても確認



2. 待遇差の理由の整理

- ① それぞれの待遇の性質・目的を整理
 - * 例 通勤手当＝通勤に要する交通費を補填する目的
 - 役職手当＝主任等の役職に就く者としての責任の重さを評価して支給
 - 皆勤手当＝出勤する運転手を一定数確保する必要から皆勤を奨励する趣旨で支給
- ② それぞれの待遇ごとに、正社員との待遇差の内容を確認し、不合理でない理由を整理
- ③ 一旦整理した後も、最新の判例・裁判例に照らし、不合理性がないかを適宜検証



3. 職務内容、職務内容・配置変更範囲の見直し

4. 待遇の見直し

- * 就業規則不利益変更ルールに留意

TOPICS 「同一労働同一賃金」への対応②

- 不合理性の判断にあたっては、①職務の内容、②職務の内容および配置変更の範囲、③その他の事情のうち、自社の各待遇の性質・目的に照らして適切と認められる考慮要素によって判断。その際、名称よりも、各企業の支給・付与基準と運用実態が重視
- 事業主は、地方別経済団体が行うセミナー等に参加して最新情報を収集するほか、各都道府県に設置されている働き方改革推進支援センターや、経営法曹会議所属の弁護士などに早めに相談することが大切

■ 裁判例等からみた均衡待遇の考え方

1. 様々な性質・目的をもち得る待遇

- 基本給 → 正社員には職能給、有期雇用労働者等には職務給など、基本給が異なる場合、職務内容等の違いによって不合理性は否定されると考えられる
ただし、待遇差が大きい場合は不合理とした裁判例があることから注意を要する
- 賞与 → 正社員と有期雇用労働者の職務内容、職務内容および配置変更の範囲に相違があったことなどを理由に、正社員のみ^に賞与を支給していたことの不合理性を否定した裁判例がある

2. その他の待遇

- 住宅手当 → 住居費補助が目的の場合、不合理性を判断する上で転居を伴う配転の有無が決定的に重要
- 有給の病気休暇の付与・扶養手当
→ 長期の継続勤務が期待される正社員の生活保障や福利厚生を図り、その継続的な雇用を確保する目的であると判断し、有期雇用労働者等についても「相応に継続的な勤務が見込まれる場合、正社員のみ^の付与・支給を不合理とした裁判例がある」

3. 定年後再雇用者

定年後に再雇用されたことが「その他の事情」として考慮され、職務内容等が同じであっても待遇差の不合理性が否定される傾向にあるが、再雇用者の賃金が絶対額として低い事案で、待遇差を不合理とした裁判例があることに留意が必要

1. わが国企業を取り巻く経営環境

(1) 世界経済の動向

- 世界経済は、ワクチン接種の進展や各国の大規模な財政・金融政策の効果により、新型コロナウイルス感染症による落ち込みから持ち直し傾向
- 2021年の世界全体の実質成長率は+5.6%と見込まれ、実質GDPはコロナ前の2019年の水準まで回復する見通し
- 他方、需要が急速に回復する中で、半導体などの不足やサプライチェーンの混乱による供給制約のほか、資源価格の上昇が、感染症の動向の不確実性とともな成長の足かせに
- 2022年の実質成長率は緩やかに低下し、2023年にはコロナ前の平均的な成長率に落ち着いていくと予測

■ 世界経済の実質GDPの見通し (OECD)

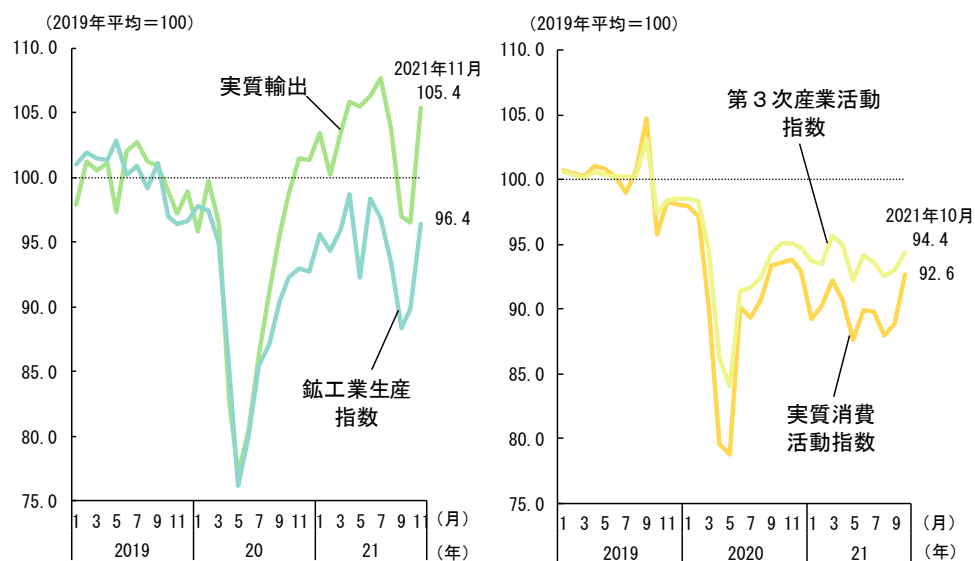
	2013-2019年 平均	2020年	2021年		2022年		2023年	
	成長率	成長率	成長率	水準 (2019年=100)	成長率	水準 (2019年=100)	成長率	水準 (2019年=100)
世界全体	+3.3%	-3.4%	+5.6%	102.0	+4.5%	106.5	+3.2%	110.0
米国	+2.4%	-3.4%	+5.6%	102.0	+3.7%	105.8	+2.4%	108.4
ユーロ圏	+1.9%	-6.5%	+5.2%	98.3	+4.3%	102.6	+2.5%	105.1
日本	+0.8%	-4.6%	+1.8%	97.2	+3.4%	100.5	+1.1%	101.6
中国	+6.8%	+2.3%	+8.1%	110.6	+5.1%	116.2	+5.1%	122.2

出典：OECD「Economic Outlook No.110」（2021年12月）をもとに経団連事務局にて作成

1. (2) 日本経済の動向①

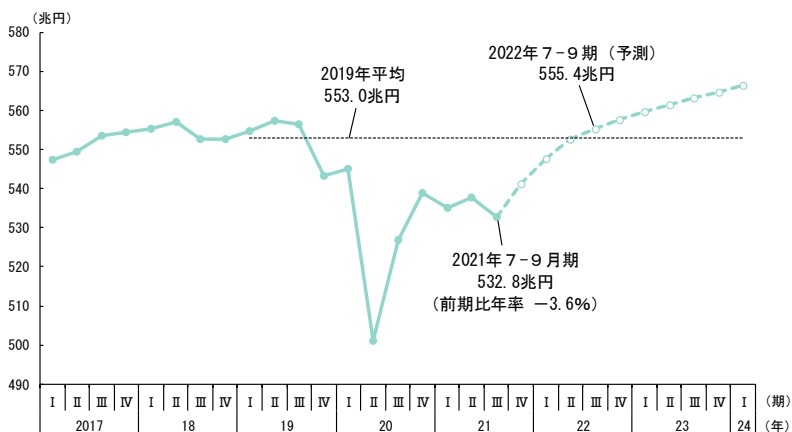
- 世界経済の回復を受けた輸出の増加に伴い、生産は2021年前半にかけて持ち直しつつあったが、供給制約の影響で一旦落ち込み。年後半は、輸出・生産ともに再び持ち直し
- 感染症再拡大を受けた緊急事態宣言の断続的な発令により、個人消費は低迷し、非製造業の活動水準は停滞。宣言解除後の10月も、依然としてコロナ前を下回る
- 2021年7-9月期の実質GDP成長率は前期比年率-3.6%と、9月までの緊急事態宣言や供給制約の影響により、マイナス成長。実質GDPの水準はコロナ前を下回る
- 今後の景気の持ち直しが期待されるものの、感染症の動向に加え、供給制約や資源価格上昇の影響も懸念されるなど、依然として不透明感が強い状況が継続

■ 輸出・生産、個人消費・第3次産業活動指数の推移



出典：日本銀行「実質輸出入の動向」、同「消費活動指数」、経済産業省「鉱工業指数」、同「第3次産業活動指数」をもとに経団連事務局にて作成

■ 実質GDP（季節調整値・年率換算）の推移と見通し



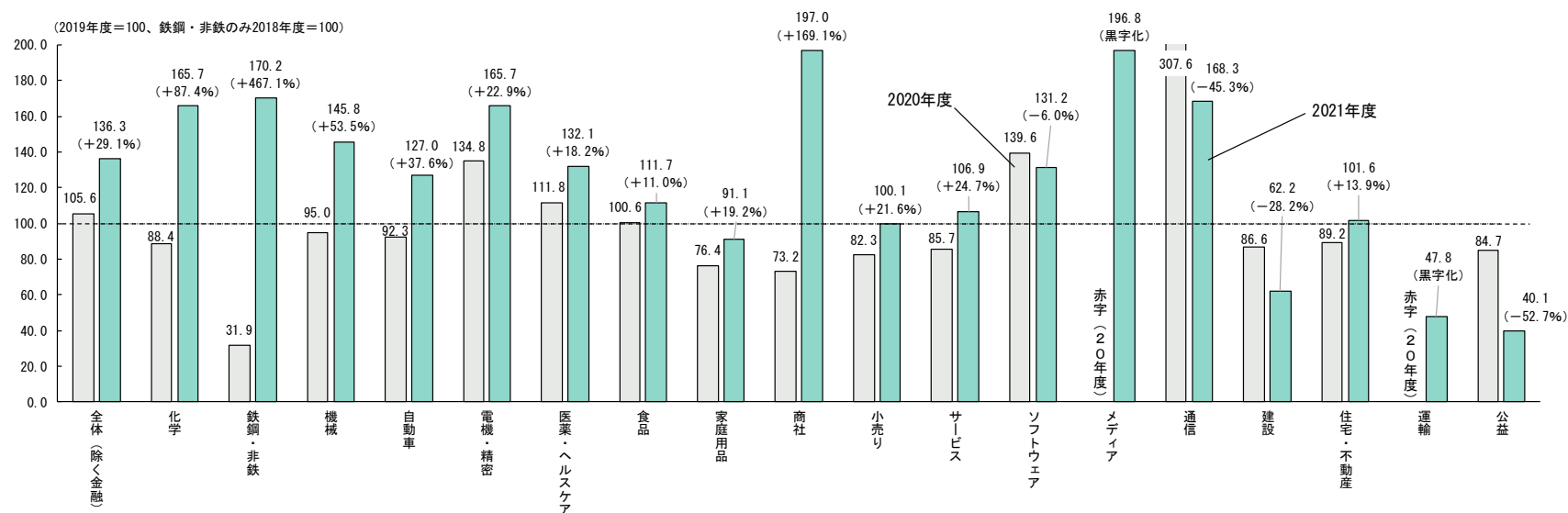
注：2021年10-12月期以降は民間エコノミストの予測の平均。各四半期の成長率見通しから実質GDPの水準を算出。

出典：内閣府「四半期別GDP速報（2021年7-9月期2次速報）」、日本経済研究センター「ESPフォーキャスト調査」（2022年1月）をもとに経団連事務局にて作成

1. (2) 日本経済の動向②

- 2021年度の主要上場企業（金融を除く）の経常利益は全体で+29.1%と増益見込み
- 輸出の回復などを受け、製造業が全体を牽引した一方で、非製造業の一部では減益が見込まれる。業種や企業によってばらつきが見られ、「K字型」回復の様相
- 利益の水準については、製造業の中でも、輸出産業はコロナ前を大きく上回る一方、内需向けの「家庭用品」はコロナ前を下回るなど、状況が異なる。
- 非製造業では、「商社」「メディア」「通信」がコロナ前を大きく上回る一方、「建設」「運輸」「公益」はコロナ前まで回復しないなど、ばらつきが大きい

■業種別経常利益の推移と見通し（2019年度=100）



注1：（ ）内は、会社予想の2021年度の経常増減率（前年度比）。

注2：2019年度を100として、各年度の経常増減率（2020年度は実績、2021年度は会社予想）から経常利益の水準を算出。

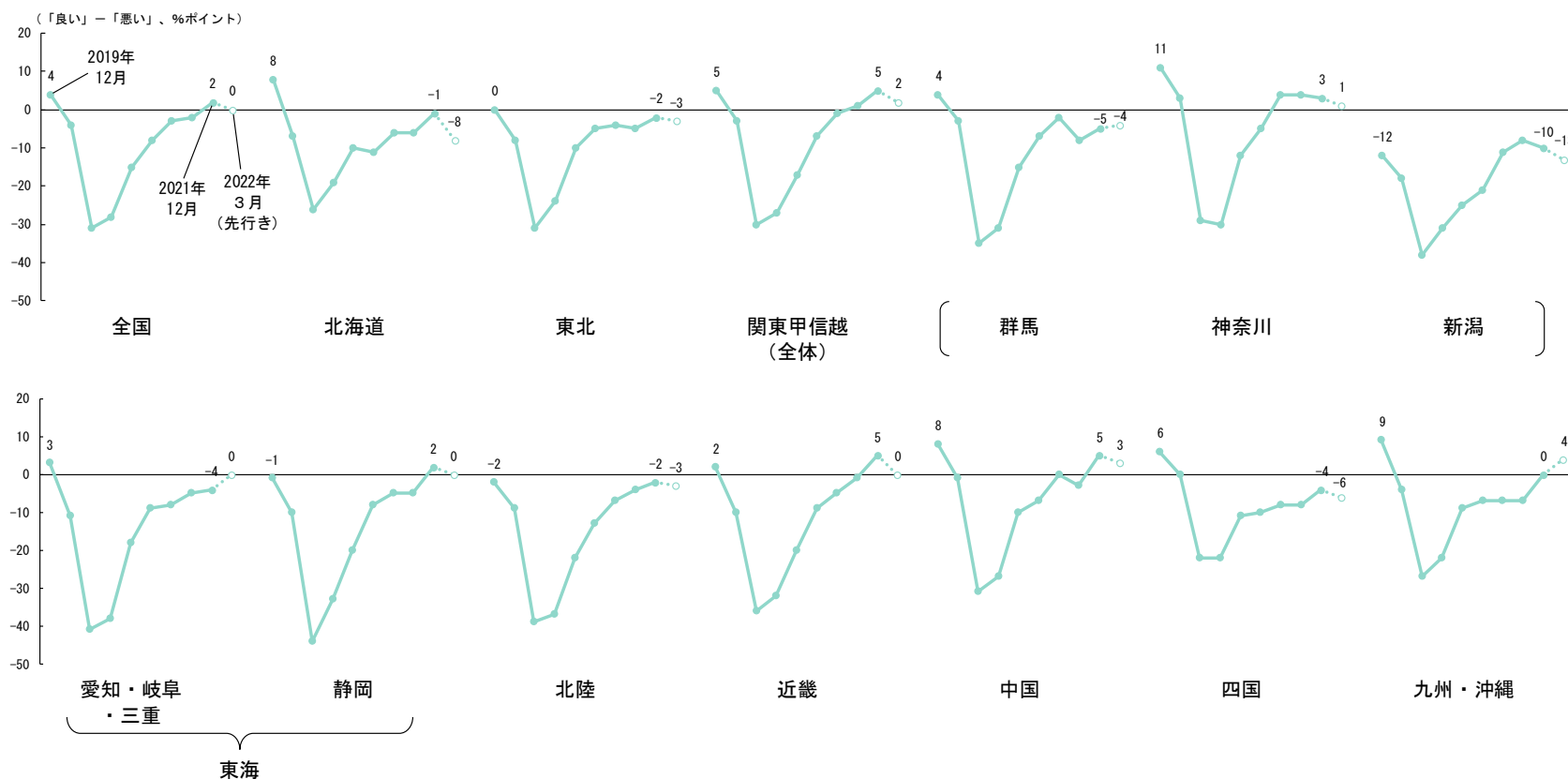
注3：「メディア」「運輸」は2020年度が赤字であったため、2021年度の水準は、2019年度（実績）、2021年度（野村予想）の経常利益実額を用いて算出。「鉄鋼・非鉄」は2019年度が赤字であったため、2018年度を100として、経常利益実額（2018年度、2020年度は実績、2021年度は野村予想）を用いて算出。

出典：野村證券「日本企業ボトムアップ企業業績見通し集計（21～22年度）」（2021年12月）をもとに経団連事務局にて作成

1. (3) 地域経済と中小企業の動向①

- 各地域の業況判断D I（日銀短観）は、2020年12月調査以降、すべての地域で持ち直しているが、地域ごとに持ち直しのペースやD Iの水準にばらつき
- 近畿はコロナ前の水準を超え、プラスに転じている一方、北海道、東北、東海3県（愛知・岐阜・三重）、四国、九州・沖縄はコロナ前の水準まで戻っておらず、依然としてマイナスまたはゼロとなるなど、地域によって状況は様々

■ 地域別業況判断D Iの推移



1. (3) 地域経済と中小企業の動向②

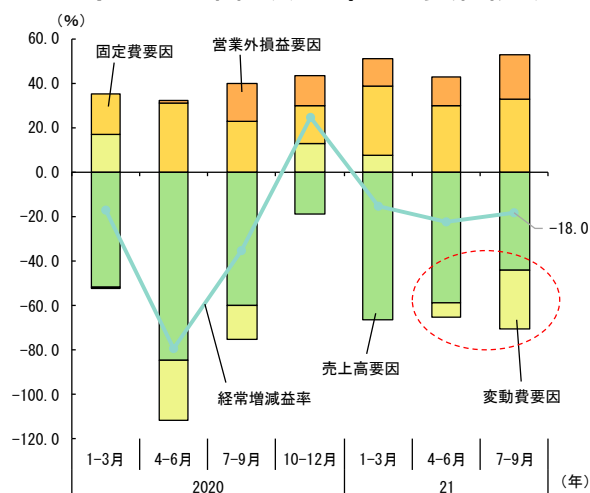
- 2021年度上期（4-9月期）の中小企業の経常利益は前年同期比+94.7%となったが、コロナ前の2019年同期に比べると約2割減少。製造業、非製造業ともに厳しい状況
- コロナ禍での売上高の低迷と、原材料価格の上昇に伴う費用増加が利益を下押し
- 仕入価格判断D Iが急速に上昇する一方、販売価格判断D Iの上昇は限定的。価格転嫁が十分に進んでいない可能性を示唆
- さらに、供給制約や感染症再拡大の影響のほか、地域別最低賃金の引上げ等による人件費の増大など、中小企業の利益に対する下押し圧力の高まりに留意が必要

■ 企業規模別の経常増減益率の推移

		2020年度 上期		2021年度 上期	
		前年 同期比	前年 同期比	前年 同期比	2019年 同期比
大企業	全産業	-28.9	+53.6	+9.2	
	製造業	-32.8	+101.6	+35.4	
	非製造業	-26.4	+25.3	-7.7	
中小企業	全産業	-59.2	+94.7	-20.5	
	製造業	-66.9	+181.4	-6.8	
	非製造業	-56.9	+75.2	-24.5	

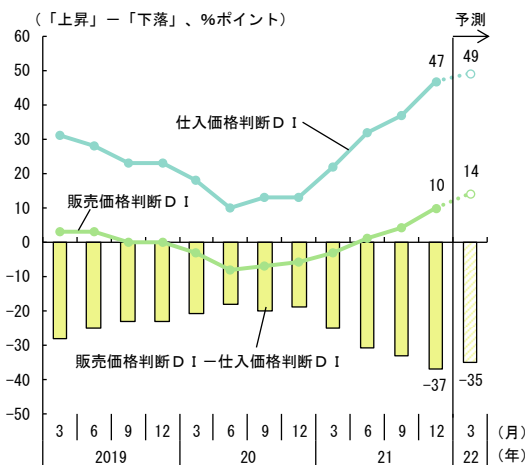
注：大企業は資本金10億円以上、中小企業は同1千万円以上1億円未満の企業。
全産業、非製造業は金融業、保険業を除く。
出典：財務省「法人企業統計」をもとに経団連事務局にて作成

■ 中小企業の経常増減益率（2019年同期比）の要因分解



注：金融業、保険業を除く資本金1千万円以上1億円未満の企業。
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

■ 中小企業の販売・仕入価格判断D Iの推移



注：金融業、保険業を除く資本金2千万円以上1億円未満の企業。
出典：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

2. 連合「2022春季生活闘争方針」への見解

〈連合の主張〉

基本スタンス

- 経済・社会の活力の原動力となる「人への投資」を積極的に求める
- ①賃上げ、②働き方の改善、③政策・制度の取組みを3本柱として、感染症対策を図りながら景気を安定的に回復させつつ、中期的に分配構造を転換していく

賃金要求の考え方

- 底上げ：「賃上げ分2%程度」「定期昇給相当分を含め4%程度」
- 格差是正：企業規模間と雇用形態間ごとに目標水準と最低到達水準を提示
- 底支え：「時給1,150円以上」の水準での企業内最低賃金協定の締結
- 中小組合に対しては、賃金実態が把握できないなどの場合、「総額10,500円以上」を目安として要求

働き方の改善、ジェンダー平等・多様性の推進

- 働き方や処遇のあり方などについて総体的な検討と協議を呼びかけ
- 「ジェンダー平等・多様性の推進」を打ち出し

〈経団連の見解〉

- 企業と働き手を取り巻く環境変化への対応の必要性や、コロナ禍で影響を受けている産業・企業への配慮など、その基本的な考えにおいて、経団連と共通している部分が多い
- 積極的な「人への投資」の重要性について認識を共有。今次労使交渉における議論の土台になる

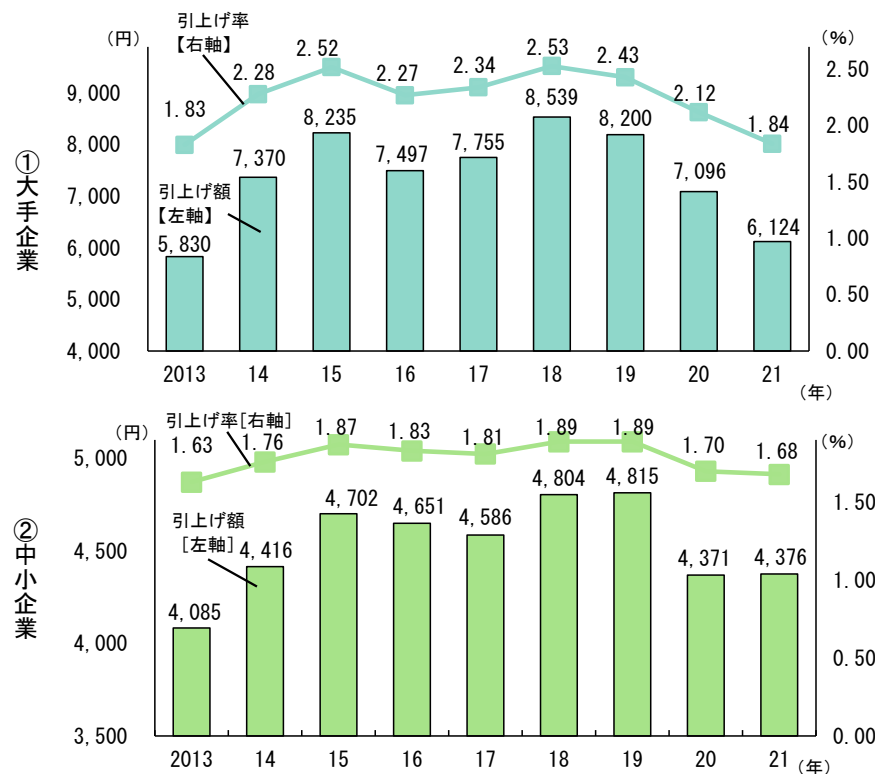
- 業種や企業によって業績がばらつくK字型回復の様相が長期化する中、企業労使で自社の置かれている状況を共有した上で、一律ではなく、個々の企業に適した対応を検討することが現実的
- 中小企業における賃金引上げの重要性は認識しているが、実態から大きく乖離した要求水準を掲げることは慎重に検討すべき

- 「働き方改革」の深化、「ダイバーシティ&インクルージョン」浸透の推進を掲げている経団連の考え方とも一致
- 共通認識の下、実現に向けて労使協調で取り組んでいくことが非常に重要

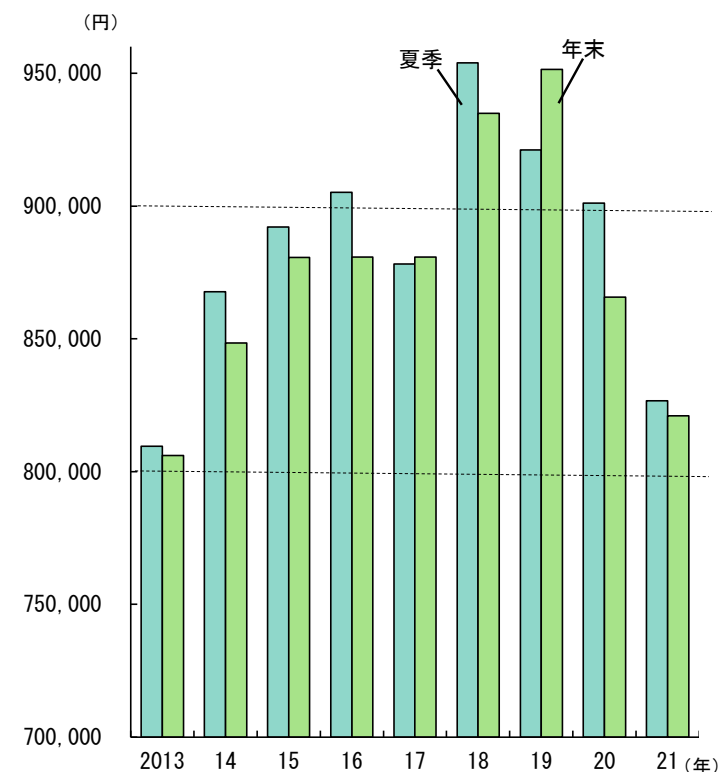
3. 経営側の基本姿勢 (1) 2021年春季労使交渉・協議の総括

- 各企業が事業継続と雇用維持を念頭に置きながら、コロナ禍での社員の努力や貢献に報いるため、月例賃金引上げや賞与・一時金において、でき得る限りの反映を行った結果
- 総合的な処遇改善では、エンゲージメントの高い働き方の実現、自社の競争力強化を図るべく、「働きやすさ」と「働きがい」を社員が実感できる職場環境の整備が進展

■ 月例賃金引上げ



■ 賞与・一時金 (大手企業)



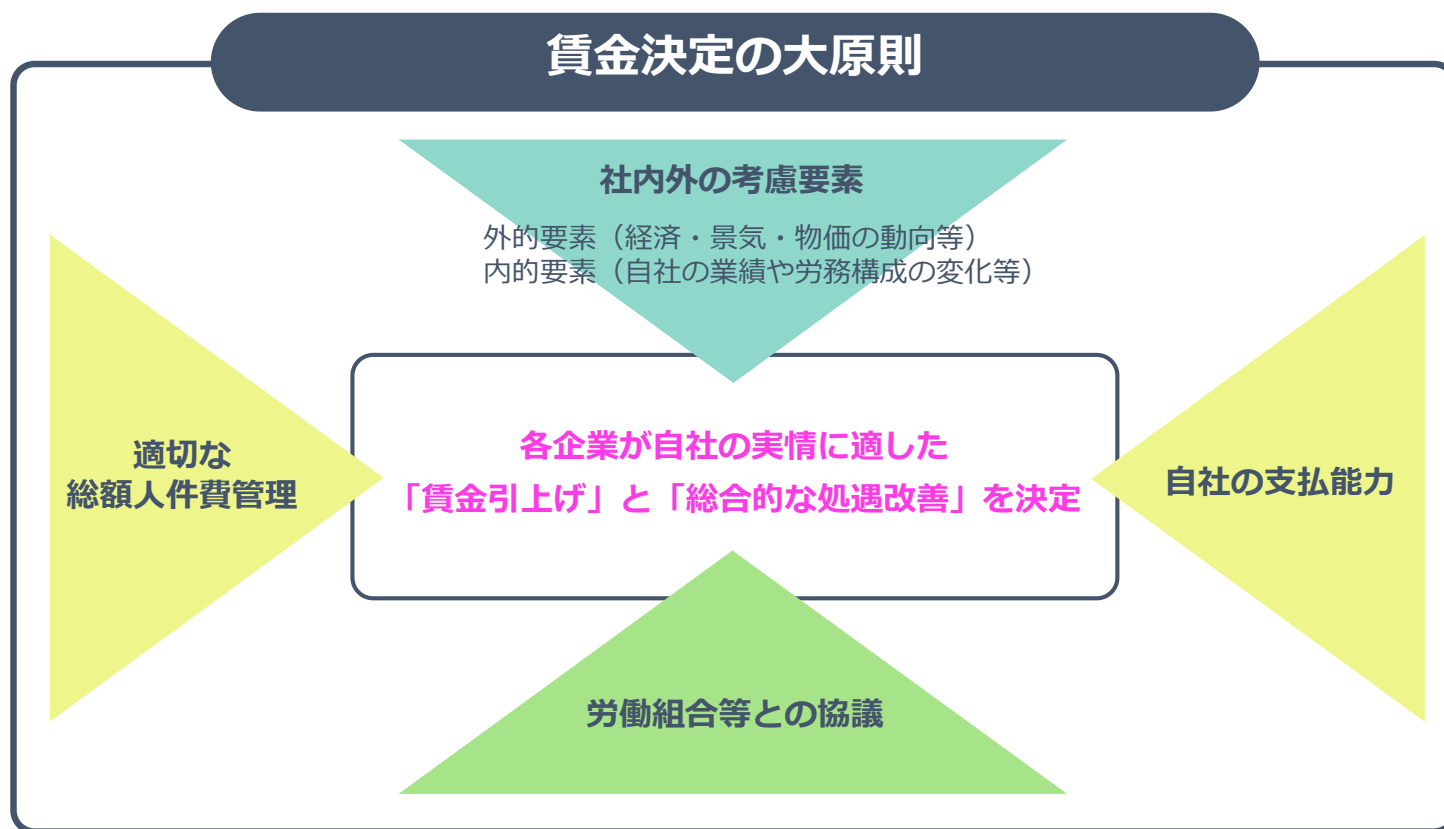
注：大手企業は原則として東証1部上場・従業員500人以上、中小企業は従業員500人未満が対象。
 出典：経団連「春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果」「春季労使交渉・中小企業業種別妥結結果」
 「夏季賞与・一時金 大手企業業種別妥結結果」「年末賞与・一時金 大手企業業種別妥結結果」

3. (2) 2022年春季労使交渉・協議にあたっての基本スタンス

① 「賃金決定の大原則」の堅持と総額人件費管理の徹底

- 2022年の春季労使交渉においても、「賃金決定の大原則」に則り、「賃金引上げ」と「総合的な処遇改善」に取り組んでいくことに変わりはない
- 「賃金決定の大原則」の前提となる「総額人件費管理」では、所定内給与の引上げによる他の費用項目への波及のほか、様々な要因による総額人件費の増大に留意が必要

■ 「賃金決定の大原則」(イメージ図)



3. (2) 2022年春季労使交渉・協議にあたっての基本スタンス

② 「働き手」との価値協創による収益・成果の分配

- 大切なステークホルダーである「働き手」との価値協創によって生み出された収益・成果の適切な分配により、賃金引上げのモメンタムを維持していくことが重要
- 企業は、「分配」の原資となる付加価値の最大化にまず注力した上で、「成長と分配の好循環」の実現に寄与
- 「人への投資」の観点から、賃金引上げとともに総合的な処遇改善によって適切に還元・活用していくことが、働き手のエンゲージメントを高め、さらなる生産性の向上につながる「社内の好循環」の実現をもたらす
- 中小企業における賃金引上げと総合的な処遇改善が重要であることから、その原資の確保に向けて、サプライチェーン全体での取組みを強化

2022年の交渉・協議では、こうした社会性の視座に立った検討が強く望まれる

3. (2) 2022年春季労使交渉・協議にあたっての基本スタンス

③各企業の実情に適した賃金決定

- 業種や企業により業績がばらつく中、業種横並びや一律的な検討ではなく、各企業が自社の実情に適した賃金決定を行う「賃金決定の大原則」に則った検討が重要
- 「成長と分配の好循環」実現への社会的な期待や、企業の賃金引上げの環境整備に向けた政府の支援策をも考慮に入れながら、企業として主体的な検討が望まれる

基本給

- 収益が高い水準で推移・増大した企業には、制度昇給の実施に加え、ベースアップの実施を含めた、新しい資本主義の起動にふさわしい賃金引上げが望まれる
- コロナ禍の影響により収益が十分に回復していない・減少した企業においては、事業継続と雇用維持を最優先にしながら、労使で徹底的に議論し、自社の実情に適った対応を見出すことが望まれる

諸手当

- テレワークなど場所と時間に捉われない柔軟な働き方の急速な進展や、同一労働同一賃金への対応状況などを踏まえ、自社の諸手当を再点検し、必要に応じて見直しを検討

賞与・一時金

- 収益が高い水準で推移・増大した企業においては、自社の制度や実績等に基づいた適切な分配・支給水準の引上げが求められる
- コロナ禍の影響により、収益が十分に回復していない・減少した企業においては、事業継続と雇用維持を念頭に置きながら、支給水準のあり方や支給方法を含めた検討が求められる

3. (2) 2022年春季労使交渉・協議にあたっての基本スタンス

④総合的な処遇改善

- 総合的な処遇改善は、企業が働き手と協創した成果を分配する主要な方策であり、さらなる成長をもたらす「人への投資」となり得る重要な施策
- デジタル化の進展や、テレワークの拡がりなどコロナ禍で生じた働き方の変化、働き手の多様な就労観・ライフスタイルへの対応など、働き方に関する諸課題について労使で認識を共有した上で、働き手の成長を促す観点から、総合的な処遇改善に向けた職場環境の見直しが肝要

「働きがい」の向上施策

- データの利活用などデジタルリテラシー・スキルの向上に資するリスキリングプログラム、現場業務の従事者を対象とした技能研修の導入・拡充
- 手挙げ制によるOff-JTプログラム、社内公募制度や社内起業制度、他社留学制度などの導入・拡充、副業・兼業の推進やプロボノの支援など、主体的なキャリア形成機会の提供
- 社内勉強会など社員同士の学び合いを促すプラットフォームの整備、大学等と連携したりカレント教育プログラムの提供など、働き手一人ひとりの成長を教育の観点からの支援

「働きやすさ」の向上施策

- フレックスタイム制や裁量労働制など柔軟な労働時間制度の導入、育児や介護、病気治療など制約を抱える社員への仕事との両立支援策のさらなる拡充
- テレワークの導入・活用のためのICT機器の支給、椅子・照明等の購入補助、在宅勤務の社員に向けたオンラインのウェルネスプログラムの提供、社員同士の交流と協創を促すオフィスへのリニューアル
- 地方等に居住してテレワークで勤務できる制度やワーケーション制度の導入・拡充など

3. (3) 未来志向の労使関係を目指して

- グローバル化の進展や生産年齢人口の減少、労働生産性の低迷といった構造的問題に加え、DXやGXへの取組みの重要性の高まりなど、企業を取り巻く経営環境は激変し、労使が直面する課題は多様化
- 企業の発展と働き手の成長を共に実現するには、労使協働が不可欠。様々なレベル・チャネルを通じた労使コミュニケーションの活性化が必要

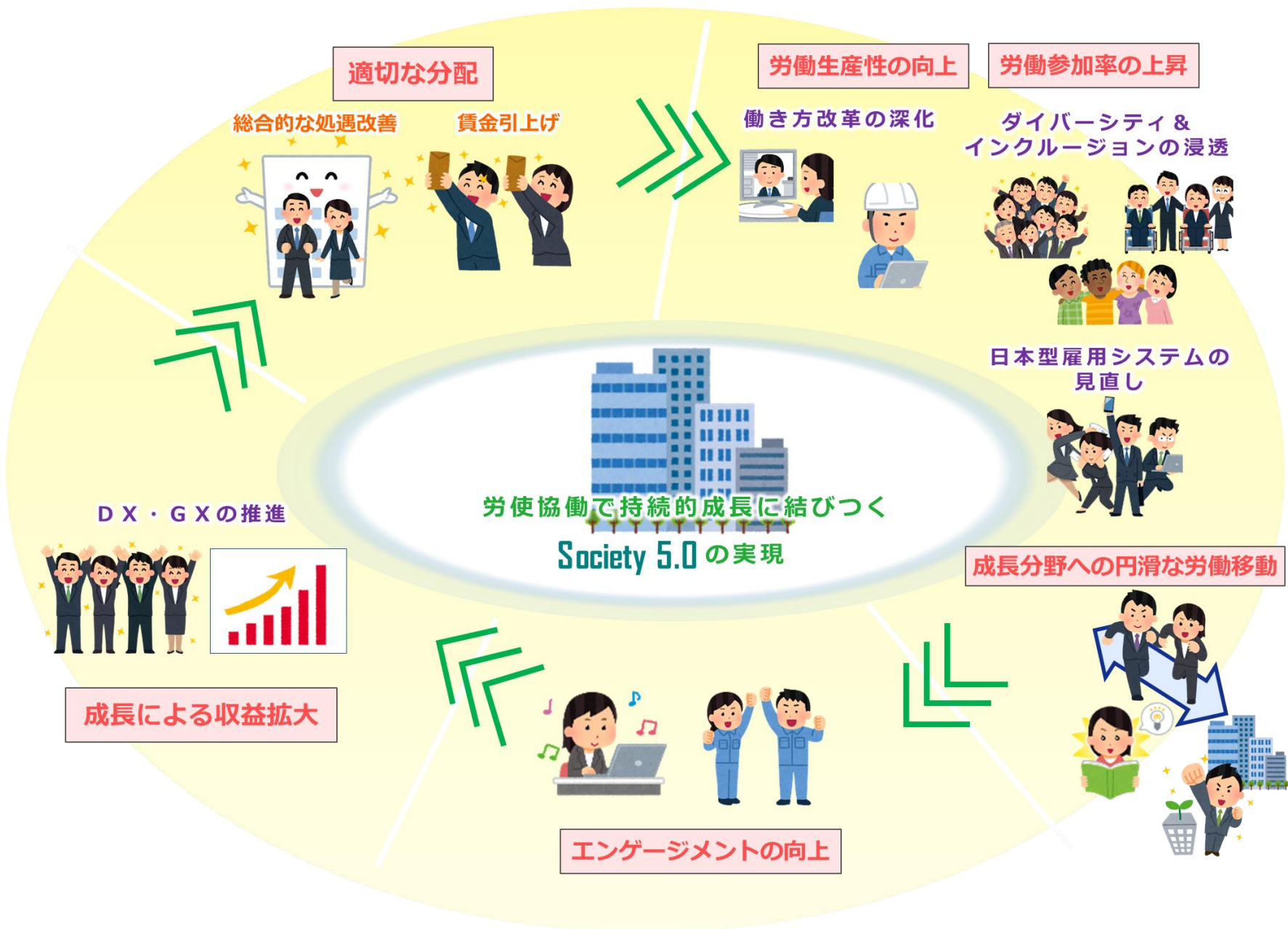
経営のパートナー

企業と労働組合は、自社の持続的な発展に取り組む「経営のパートナー」として、自社の置かれている経営状況や課題などを共有しながら、賃金などの労働条件や総合的な処遇改善など幅広いテーマについて真摯に話し合い、様々な施策を実現

春季労使交渉に限らず、通年にわたって議論

社会課題の解決に共に取り組み、「社会の安定帯」
としての役割を協調しながら果たすことで、
未来志向の労使関係を目指していく

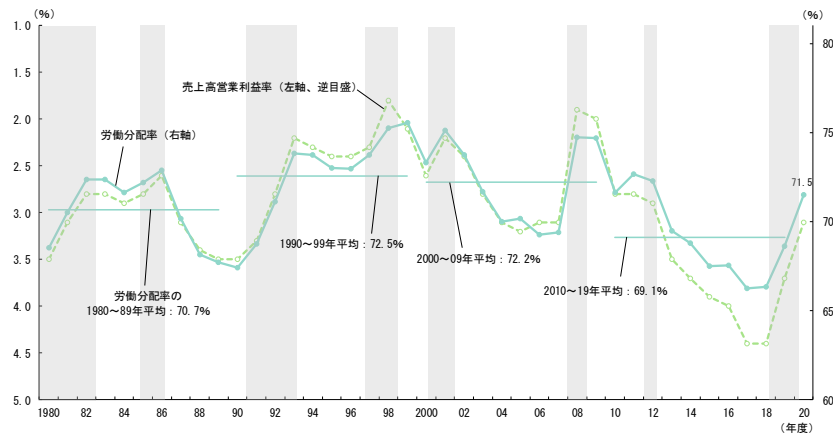
2022年版経労委報告のポイント（イメージ図）



TOPICS 労働分配率に対する考え方

- わが国企業全体の労働分配率は長期的には低下傾向、短期的には景気と逆相関の動き
- 好況期の2013～2018年度は労働分配率が低下。しかし、それ以前の利益率との連動状況に基づくと、この期間の労働分配率は60%台前半まで低下のはずが、実際は60%台後半で推移。2014年度からの継続的な賃金引上げを通じ企業が社員への分配を増大
- 2019、2020年度は米中貿易摩擦やコロナ禍での収益環境悪化から、労働分配率は上昇
- 規模や業種により、労働分配率のばらつきは大きい。加えて、近年、多くの企業は、賃金以外の総合的な処遇改善を積極的に図っており、付加価値の分配方法は多様化
- 自社の労働分配率を労使での議論における参考指標の1つとすることは有効
- 自社の持続的な成長を可能とする適正な労働分配のあり方を労使で建設的に議論

■ 労働分配率と売上高営業利益率の推移



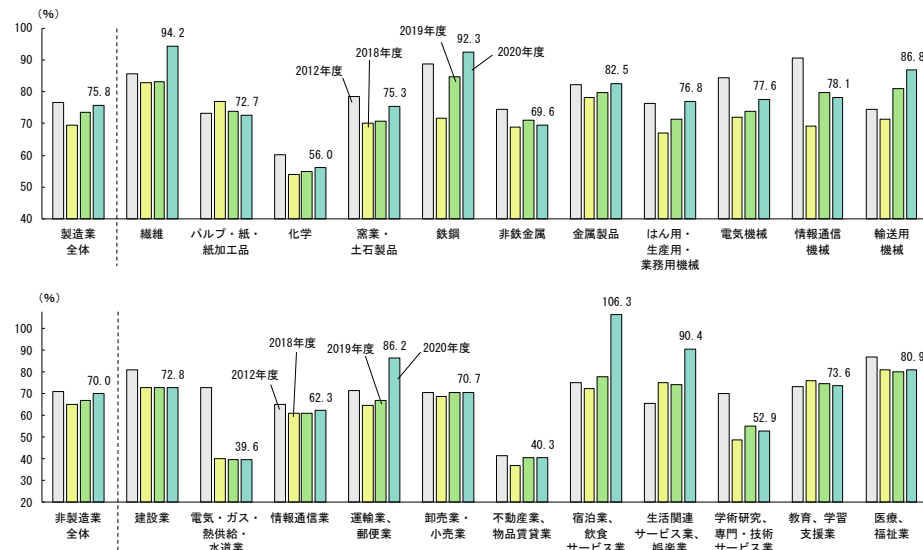
注1：企業規模計。金融業、保険業を除く全産業。労働分配率＝人件費／付加価値、人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費、付加価値＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益。

注2：網掛け部分は景気後退期。直近の景気後退期は暫定。

注3：売上高営業利益率（左軸）については、軸を上下反転させているため、上方向への動きが「低下」、下方向への動きが「上昇」を表す。

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

■ 業種別の労働分配率の推移（上段は製造業、下段は非製造業）



注：企業規模計。非製造業は金融業、保険業を除く。労働分配率の定義は左図と同じ。
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 コロナ禍における内部留保の意義

- 2012年度と2019年度を比較し、コロナ禍以前の企業全体の貸借対照表の変化を見ると、純資産の部で利益剰余金、資産の部で現金・預金、建物・設備等、投資有価証券が増加
- 現金・預金として蓄積するだけでなく、国内での設備投資や海外企業のM & Aなどに積極的に活用
- コロナ禍の影響を見るため、2019年度と2020年度を比較すると、負債の部で借入金など、資産の部で現金・預金が増加
- 金融機関等からの借入などを通じて、事業の運転資金を確保
- コロナ禍以前の現金・預金、利益剰余金の増加により、資金繰りは悪化せず、有利子負債比率も低位。このことが倒産の抑制や雇用の維持にも寄与
- 成長分野への投資や新規事業の開拓が不可欠であり、内部留保はその原資
- 企業は内部留保を有効活用するとともに、その必要性が正しく理解されるよう引き続き努めることが重要

■ わが国企業全体の貸借対照表の変化

資産の部	2012	2019	2020	負債・純資産の部	2012	2019	2020
	→2019	→2020			→2019	→2020	
	年度	年度	年度		年度	年度	年度
	増減額	増減額			増減額	増減額	
現金・預金	+53.0	+38.2	259.5	支払手形・買掛金	-0.2	-8.1	154.1
受取手形・売掛金	+13.8	-6.8	219.6	短期借入金	+13.7	+10.9	186.9
棚卸資産	+15.1	-0.7	119.3	社債	+36.0	+16.2	104.2
その他流動資産	+45.3	+19.9	215.7	長期借入金	+54.3	+40.7	362.4
土地	+10.7	-1.2	184.2	その他負債	+42.3	+9.7	307.1
建物・設備等	+47.7	+4.3	305.4				
投資有価証券	+122.6	+1.7	360.5	資本金・資本剰余金	+56.1	-9.2	280.3
その他固定資産	+60.7	+18.1	212.0	利益剰余金	+170.5	+9.3	484.4
(資産合計)	+368.4	+74.1	1879.7	(負債・純資産合計)	+368.4	+74.1	1879.7

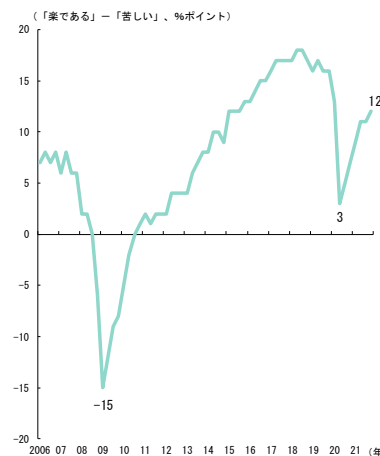
注1：企業規模計。金融業、保険業を除く全産業。

注2：有利子負債比率＝有利子負債／純資産、有利子負債＝短期借入金＋長期借入金＋社債。

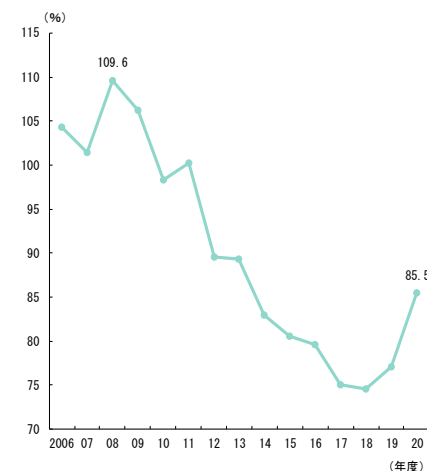
出典：財務省「法人企業統計」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」をもとに経団連事務局にて作成

■ 資金繰り判断D I と有利子負債比率の推移

【資金繰り判断D I】



【有利子負債比率】



【参考】各年版経労委報告における「経営側のスタンス」（抜粋）①

2021年版	<ul style="list-style-type: none"> ○コロナ禍により企業を取り巻く経営環境が激変し、先行き不透明感が一層強まっていることから、適切な総額人件費管理の下、自社の支払能力を踏まえ、労使の議論を経て企業が決定する「賃金決定の大原則」の堅持が例年に増して重要となる。 ○厳しい経営環境の下、「社員の雇用を守ることの大切さ」を労使で再認識することが前提となる。 ○コロナ禍で業績はまだら模様であり、業種横並びや各社一律の賃金引上げを検討することは現実的ではない。 ○企業労使は、自社の事業活動へのコロナ禍の影響に関する情報を正しく共有し、当面の業績見通し等についてもできる限り認識を合わせた上で、十分に議論を尽くし、基本給、諸手当、賞与・一時金など自社の実情に適した賃金決定を行うことが重要。 ○ウィズコロナ時代の円滑な事業運営を見据え、エンゲージメント向上と人材への投資の観点から、「働きやすさ」と「働きがい」を高める施策について議論・検討を深めていくことが求められる。
2020年版	<ul style="list-style-type: none"> ○競争力強化と収益拡大を図り、生み出された成果を様々な形での処遇改善に活用することで、働き手のエンゲージメントを一層高め、さらなる生産性向上へとつなげていく「社内の好循環」を回していくことが求められる。 ○生産性向上による収益拡大を社員へ還元する「賃金引上げ」と、働き手の職場環境整備や能力開発に資する「総合的な処遇改善」を車の両輪と位置づけ、多様な選択肢の中から自社に適した方法・施策を検討・実施することが重要。 ○賃金引上げへの社会的な期待も考慮しつつ、賃金引上げのモメンタムの維持に向けて、各社一律ではなく、自社の実情に応じた前向きな検討が基本となる。 ○これまで導入・拡充が進んできた様々な施策について、実際にエンゲージメントの向上につながっているのかを含めて、企業労使であらためて徹底的に議論し、自社の経営戦略と社員のニーズの双方に合致させていくことが望ましい。
2019年版	<ul style="list-style-type: none"> ○企業収益の拡大を背景とした賃金引上げのモメンタムを維持することで、経済の好循環に引き続き寄与していくことが期待される。 ○生産性向上による収益拡大の還元としての「賃金引上げ」と、働くための環境の整備である「総合的な処遇改善」は車の両輪として共に重要である。 ○「賃金決定の大原則」に則り、自社の状況に見合った賃金引上げ方法について、労使で徹底的に議論して検討することが基本。とりわけ、収益が拡大した企業等は、賃金引上げへの社会的な期待を考慮しながら、多様な方法による年収ベースの賃金引上げや総合的な処遇改善への対応が求められる。 ○生産性の向上や収益拡大の成果を、総合的な処遇改善によって社員に還元することは、働きがいを高Society5.0時代を視野に入れたイノベティブな働き方の実現に寄与する。自社の実情と社員のニーズを踏まえ、多種多様な方策を検討。

【参考】各年版経労委報告における「経営側のスタンス」（抜粋）②

2018 年版	<ul style="list-style-type: none"> ○賃金決定の大原則に則り、「3%の賃金引上げ」との社会的期待を意識しながら、自社の収益に見合った前向きな検討が望まれる。とりわけ、収益が拡大あるいは高水準で推移している企業等においては、多様な方法による年収ベースの賃金引上げを基本としながら、月例賃金や総合的な処遇改善への積極的な対応を求める。 ○基本給変更を伴わない所定労働時間の短縮や、育児・介護施策の充実、福利厚生面での拡充など、総合的な処遇改善について、多様な方策から検討。 ○働き方改革推進の一環として労働生産性が向上し、時間外手当が減少した場合には、社員の健康増進への助成や、賞与・一時金の増額、手当の創設・引上げなど、社員の処遇改善へつなげていく方針を明らかにすることが望まれる。
2017 年版	<ul style="list-style-type: none"> ○経済の好循環を力強く回すための取組みをさらに進めるため、賃金引上げのモメンタムを継続していくことが必要。 ○賃金は、さまざまな考慮要素を勘案しつつ、自社の支払能力を踏まえ、労使の議論を経て、企業が決定することが大原則。 ○収益が拡大した企業や、収益体質が改善している企業について、「年収ベースの賃金引上げ」の前向きな検討を求める。 ○年収ベースの賃金引上げは、自社の実情に適した方法を多様な選択肢から見出していくことが必要。
2016 年版	<ul style="list-style-type: none"> ○労使交渉・協議で重視すべき考慮要素として、経済の好循環を回すという社会的要請がある。 ○収益が拡大した企業において、2015年を上回る「年収ベースの賃金引上げ」について前向きで踏み込んだ検討が望まれる。 ○経営環境や業績の状況は各社各様であり、自社の実情に適った年収ベースの賃金引上げの方法を多様な選択肢（全体的ベースアップ、重点的ベースアップ、賞与・一時金の増額、各種手当の見直し等）から見出していくことが重要。
2015 年版	<ul style="list-style-type: none"> ○企業労使は、デフレ脱却に向けたマクロ的認識や、社会的な期待の大きさを踏まえる必要がある。 ○収益が拡大している企業は、設備投資や研究開発投資、雇用の拡大とあわせ、賃金の引上げを前向きに検討することを強く期待。 ○ベースアップは賃金を引き上げる場合の選択肢の一つであり、年収ベースの引上げととらえるべき。
2014 年版	<ul style="list-style-type: none"> ○企業労使には、マクロ的な認識を踏まえて労使交渉・協議に臨むことを期待。 ○業績が好調な企業は、拡大した収益を設備投資だけでなく雇用の拡大、賃金の引上げに振り向けていくことを検討することになる。 ○賃金の引上げについては、ここ数年と異なる対応も選択肢となり、実に多様な対応が考えられる。
2013 年版	<ul style="list-style-type: none"> ○賃金をはじめとする労働条件は、「個別企業労使」が自社の支払能力に即して決定していくべき。 ○ベースアップを実施する余地はなく、賃金カーブの維持、定期昇給の実施の取り扱いが主要な論点。 ○短期的・一時的な企業業績の変動は賞与・一時金への反映を徹底。

【参考】連合「2022春季生活闘争方針」の概要

基本スタンス

①賃上げ、②働き方の改善、③政策・制度の取組みを3本柱として、感染症対策を図りながら景気を安定的に回復させつつ、中期的に分配構造を転換し、「働くことを軸とする安心社会」の実現を目指す

<すべての労働組合における要求>

	目的	要求の考え方	賃金要求指標									
底上げ	・産業相場や地域相場を引き上げていく	・定期昇給相当分＋賃上げ分	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 定期昇給相当分 + 取組み強化 ・産業の「底支え」「格差是正」に寄与する「賃金水準追求」の ・それぞれの産業における最大限の「底上げ」 </div> <div style="margin-left: 20px;"> $\left. \begin{array}{l} \text{賃上げ分} \\ \text{2\%程度} \end{array} \right\} = \text{4\%程度}$ </div>									
格差是正	・企業規模間、雇用形態間、男女間の格差を是正する	・社会横断的な水準を額で示し、その水準への到達を目指す ・男女間については、職場実態を把握し、改善に努める	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>企業規模間格差</th> <th>雇用形態間格差</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>目標水準</td> <td>35歳：289,000円 30歳：259,000円</td> <td>昇給ルールを導入 (勤続年数で賃金カーブを描く) →勤続17年相当で時給1,750円・ 月給288,500円以上</td> </tr> <tr> <td>最低到達水準</td> <td>35歳：266,250円 30歳：243,750円 企業内最低賃金協定 ：1,150円以上</td> <td>企業内最低賃金協定 1,150円以上</td> </tr> </tbody> </table>		企業規模間格差	雇用形態間格差	目標水準	35歳：289,000円 30歳：259,000円	昇給ルールを導入 (勤続年数で賃金カーブを描く) →勤続17年相当で時給1,750円・ 月給288,500円以上	最低到達水準	35歳：266,250円 30歳：243,750円 企業内最低賃金協定 ：1,150円以上	企業内最低賃金協定 1,150円以上
	企業規模間格差	雇用形態間格差										
目標水準	35歳：289,000円 30歳：259,000円	昇給ルールを導入 (勤続年数で賃金カーブを描く) →勤続17年相当で時給1,750円・ 月給288,500円以上										
最低到達水準	35歳：266,250円 30歳：243,750円 企業内最低賃金協定 ：1,150円以上	企業内最低賃金協定 1,150円以上										
底支え	・産業相場を下支えする	・企業内最低賃金協定の締結、水準の引上げ	・企業内のすべての労働者を対象に協定を締結 →生活を賄う観点と初職に就く際の観点を重視し「時給1,150円以上」									

<中小労働組合（組合員数300人未満）における要求>

賃金カーブ維持相当分を確保した上で、自組合の賃金と社会横断的な水準を確保するための指標を比較し、その水準の到達に必要な額を加えた総額で賃金引上げを求める

賃金カーブ維持相当分 +

自組合の賃金と社会横断的な水準を確保するための指標※を比較し、その到達に必要な額

※すべての労働組合に対する要求および下記の項目

- ①連合全体の月例賃金（生産・事務技術労働者計、主要組合と登録組合）の30歳と35歳ポイントの平均・中位数
- ②中小組合（300人未満）の月例賃金
- ③年齢別最低保障賃金の参考値（地域ミニマム運動・賃金実態調査）
- ④中小組合（300人未満）の1年・1歳間差額
- ⑤18歳高卒初任給の参考目標値
- ⑥連合リビングウェッジ（さいたま市・月額）

賃金実態が把握できない（賃金制度がない）場合 = 10,500円以上

賃金カーブ維持相当分（4,500円）

+

中小組合の平均賃金25万円×2%

=5,000円

大手と中小の平均賃金の2%相当額との差額（格差是正分）

=6,000円－5,000円＝1,000円

【一時金】

- 月例賃金の引上げにこだわりつつ、年収確保の観点を含め水準の向上・確保を図る。
- 有期・短時間・契約等で働く労働者についても、均等・均衡待遇の観点から対応を図る。

出典：連合資料をもとに経団連事務局にて作成

【参考】主要産業別組合の2022年闘争方針のポイント

組合名	取組み事項		
自動車総連	月例賃金	・働く者の底上げ・底支え、格差是正を図るべく、各単組の自ら取り組むべき賃金水準の実現に向け、「個別ポイント賃金の取組み」と、「平均賃金の取組み」を併せ持った「絶対額を重視した取組み」を進める	
	一時金	・年間5ヵ月を基準とし、最低でも昨年獲得実績以上 ・最低保障制度を確立することとし、水準については40%以上とする	
	非正規労働者	・雇用確保と労働諸条件の維持及び一般組合員との関連性を強く意識し、これまでの取組みを踏まえ自ら取り組むべき賃金水準を設定し要求。一時金が設定されている場合は、一般組合員に準じて取り組む ・正社員登用制度の促進や無期契約への転換、能力開発・スキルアップ制度の充実などにも取り組む	
電機連合	月例賃金	・賃金体系の維持を図ったうえで、賃金水準の改善(水準改善額3,000円以上)を要求	
	一時金	・平均で年間5ヵ月分を中心とし、「産別ミニマム基準」は年間4ヵ月分を確保	
	非正規労働者	・「直接雇用」は、産業別最低賃金(18歳見合い)の適用を図り、これを上回る水準を確保 ・「間接雇用」は、雇用の安定や処遇の改善、技術・技能の向上などに十分に配慮し、特定(産業別)最低賃金の適用、社会保険の加入について確認するなど、労働者の権利保護に努める	
基幹労連	月例賃金	・2年サイクルにおける「総合改善年度」(1年目)として、2022・23年度の中で2年分の賃金改善要求を行い、要求額は、2022年度3,500円、2023年度3,500円以上を基本とする	
	一時金	・「金額」要求方式⇒生活考慮要素120万円ないし130万円+成果反映要素40万円を基本 ・「金額+月数」要求方式⇒40万円+4ヵ月を基本 ・「月数」要求方式⇒5ヵ月を基本	
J A M	月例賃金	・賃金構造維持分を確保した上で、所定内賃金の引上げを中心に、6,000円を基準とし「人への投資」を要求 ※平均賃上げ要求基準は、JAMの賃金構造維持分平均4,500円に6,000円を加え、10,500円以上	
	一時金	・年間5ヵ月または半期2.5ヵ月を基準とし、最低到達基準は年間4ヵ月または半期2ヵ月	
UAゼンセン	月例賃金	正社員	・ミニマム水準未達の組合、水準不明の組合は、賃金体系維持分に加え、2%基準で賃金を引き上げる。賃金体系が維持されていない組合は、賃金体系維持分を含め9,500円または4%基準で賃金を引き上げる ・到達水準未達の組合は、格差是正の必要性を踏まえ、部門ごとに各部会・業種のおかれた環境に応じた要求基準を設定 ・到達水準以上の組合は、目標水準にむけ部門ごとに要求基準を設定する
		短時間	・制度昇給分に加え、2%を目標に時間額の引上げを要求。制度昇給分が明確でない場合は、制度昇給分を含めた要求総率として4%基準、総額として時間あたり40円を目安に要求 ・雇用形態間の不合理な格差の是正にむけて要求する手当についても総額に含める
	一時金	正社員	・年間5ヵ月を基準(平均月数の85%以上を最低保障月数とし、年間4ヵ月以下の場合は90%以上)
		短時間	・短時間労働者は年間2ヵ月以上(正社員と同視すべき場合は、正社員と同じ要求)

出典：各産業別組合の中央委員会などで決定された方針等をもとに経団連事務局にて作成

【参考】2022年春季労使交渉 主要スケジュール

年	月日	組織名等	会合名等	内容等
2021	12月2日 3日 16日	連合 金属労協 連合	中央委員会 協議委員会 中央闘争委員会	闘争方針決定 闘争方針決定
2022	1月13日 18日	自動車総連 経団連	中央委員会 幹事会	闘争方針決定 「2022年版『経労委報告』」了承
	20日	J A M 連合	中央委員会 中央闘争委員会	闘争方針決定
	25日	U A ゼンセン 経団連	中央委員会 労使フォーラム	闘争方針決定 テーマ：春季労使交渉をめぐる諸問題
	26日	金属労協 経団連・連合	闘争推進集会 懇談会	
	27日	電機連合	中央委員会	闘争方針決定
2022	2月3日 8日	連合 基幹労連	闘争開始宣言集会 中央委員会	闘争方針決定
	10日	基幹労連	集中要求提出日	
	16日	自動車総連	統一要求提出日	
	17日	電機連合	要求提出期限	
	20日	連合	中央闘争委員会	
22日	U A ゼンセン J A M 金属労協	要求提出期限 要求提出期限 統一要求日		
2022	3月7日 3日	連合 連合	春闘・政策制度要求実現中央集会 中央闘争委員会	ヤマ場：15～17日
	14～18日	連合	先行組合回答ゾーン	
	16日	金属労協	集中回答日	
	27～31日	連合	3月月内決着集中回答ゾーン	
2022	4月初旬	連合	共闘推進集会	

注：予定等を含む

ご清聴ありがとうございました