

経団連「2019年版経営労働政策特別委員会報告（経労委報告）」
～働きがい向上とイノベーション創出 by Society 5.0～について

平成 31 年 1 月 30 日

中西 宏明

本日の経済財政諮問会議は欠席のため、経団連が 1 月 22 日に公表した「2019 年版 経営労働政策特別委員会報告（経労委報告）」について、書面にて報告したい。

本報告の冒頭の序文において、「Society 5.0 を視野に置きながら、新たな時代にふさわしい働き方の実現に向けた諸課題を整理した。今年の春季労使交渉において、企業労使には、わが国社会が時代の大きな転換期にあるとの認識を深く共有した上で、自社に適した働き方や処遇のあり方について、徹底的な議論を期待したい。その結果、これまでの賃金引上げの momentum が維持・強化され、経済の好循環が力強く回るとともに、Society 5.0 実現に向けた重要な一歩につながることを願っている。」との私の思いを記している。

賃金引上げについては、社内外の様々なことを考慮しながら、適切な総額人件費管理の下、自社の支払能力を踏まえ、労働組合との協議を経て決める「賃金決定の大原則」に則り、自社の収益に見合った対応を今年も継続するよう呼びかけている（詳細は参考資料「2019 年労使交渉・協議にあたっての基本スタンス（2019 年版経労委報告 103～108 頁）」参照）。

経労委報告の内容は、地方別経済団体との懇談会や、全国 60 力所以上に及ぶ説明会などを通じて、積極的に周知活動を展開していきたい。

以 上

2019年労使交渉・協議にあたっての基本スタンス

a) 基本認識

わが国経済は緩やかな回復基調にあり、2018年度の業績は、多くの業種で増益が見込まれる。しかし、貿易摩擦への懸念や不安定な国際情勢などを背景に、先行きの不透明感は強まっており、2019年度の業績見通しは、全業種で前年度比プラスとなつてはいるものの、伸びの鈍化が見込まれている業種もある。また、2019年10月には、消費税率10%への引上げが予定されている。これは、社会保障制度の持続性に対する国民の将来不安を払拭するために行うことである。財政再建の観点からも、これ以上の遅れは許されず、消費税率の引上げは不可欠である。

2014年以降、企業は、好調な業績を賃金引上げや総合的な処遇改善に積極的に反映することで、GDPの約6割を占める個人消費の活性化や経済の好循環の実現に貢献してきた。

2019年においても、企業は、働き方改革と労働生産性向上に一体的に取り組みながら、競争力強化と収益の拡大を図ることで、賃金など社員の処遇を改善し、それをさらなる働きがいや労働生産性の向上につなげていく「社内の好循環」を実現していく必要がある。

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。

b) 賃金引上げに向けた検討

基本的な考え方（賃金決定の大原則の堅持）

企業は、労働組合等の要求を踏まえ、「賃金決定の大原則」に則り、様々な観点から自社の状況に見合った賃金引上げ方法について、労使

で徹底した議論を行いながら検討することが基本となる。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や、中期的に収益体質が改善した企業には、賃金引上げに対する社会的な期待を考慮しながら、引き続き、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を進めていくことが求められる。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。

多様な方法による賃金引上げ

企業の賃金体系は、各社各様である。したがって、賃金引上げの方法も単一ではなく、自社の実情に応じて様々な手法を組み合わせた多様な選択肢の中から検討する必要がある。

・基本給

定期昇給や賃金カーブ維持分など制度昇給の実施はもとより、生産性向上により、収益が安定的に拡大している企業等においては、賃金水準自体を引き上げるベースアップ（ベア）も選択肢となる。

ベアの検討にあたっては、単年度の実施の可否や金額だけではなく、累積効果の影響や今後の収益の見通しなどを踏まえ、複数年度を見据えた判断も必要となろう。その上で、定率または定額の引上げによる全体的な水準アップに限らず、賃金カーブの是正をはじめ、若年層や子育て世代、中堅・シニア社員、優秀社員への重点配分を含め、自社の賃金体系における諸課題の解決に向けた検討が重要となる。

・諸手当

自社の諸手当の種類や支給の目的・内容をまず再確認することが求められる。その際、同一労働同一賃金への対応として、見直しを検討

すべきかといった観点からも考える必要がある。加えて、最近、特に労務管理上で重要となっている育児や介護、治療といった制約を抱えている社員の仕事と生活の両立支援に関連して、社員の様々なニーズや悩みに対応した手当のあり方を、多様で柔軟な働き方などの諸施策とあわせて検討することが有益である。

具体的には、少子化対策として子どもを対象に支給する手当の増額や、消費性向の高い子育て世代に関連する手当への重点配分が一案となる。介護離職防止の観点からは、介護手当の創設・拡充も検討に値する。疾病・傷病によって就労困難となった社員や、定期的な通院のために従前と同じように働けなくなった社員に対し、公的保険制度でカバーできない部分を経済的に支援するための手当も考えられよう。

・賞与・一時金

短期的な収益の拡大については、業績や成果、貢献度に応じて賞与・一時金として社員へ還元することが基本となる。業績を明確に賞与・一時金へ反映する上で、まずは業績連動型賞与制度の導入・拡充が考えられる。働き方改革へのインセンティブとして、労働生産性向上への協力・貢献度に応じ、賞与・一時金の増額や通常の支給に別途加算する方法もあろう。その際、どのような指標を用いて判断するのが適当か、企業労使で確認しておく必要がある。

また、先に示したように、家電や自動車等の耐久財、旅行や外食等のサービスを中心に、賞与・一時金は個人消費への一定の効果が認められることから、収益が拡大した企業の前向きな検討を期待したい。

・パートタイム・有期雇用社員の賃金引上げ等

能力と意欲のある優秀なパートタイム社員や有期雇用社員について

は、人事戦略の観点から、本人の希望を踏まえながら、無期雇用である正社員への転換を、まずは検討すべきである。

有期雇用社員の賃金引上げにあたっては、正社員と同様に、働きがいやモチベーションの向上、適正な利益配分の観点から、人事評価に基づいたメリハリのある方法を考える必要がある。また、月給や日給・時給の引上げ、賞与・一時金の支給・増額に限らず、福利厚生面の拡充や人材育成施策の充実など、総合的な処遇改善を含めて労使で議論することが望ましい。

c) 働きがいをもつ総合的な処遇改善の検討

基本的な考え方

賃金引上げだけでなく、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り社員へ還元することは、働きがいをもつ、Society 5.0時代を視野に入れたイノベーティブな働き方の実現に寄与する。

特に、ライフステージに応じて、社員が最も能力を発揮できる職場環境を整備することで、仕事と生活の両立によりもたらされる相乗効果を追求する姿勢を経営トップが積極的に示すことは有益である。その際、単年度だけではなく中期的な視点に立った議論も必要となろう。

多種多様な方策の検討

自社の実情と社員のニーズを踏まえ、「多様で柔軟な働き方の実現(WLB推進)」「福利厚生の充実」「能力開発・自己啓発の支援」の3つを柱に、多種多様な方策を検討する必要がある。

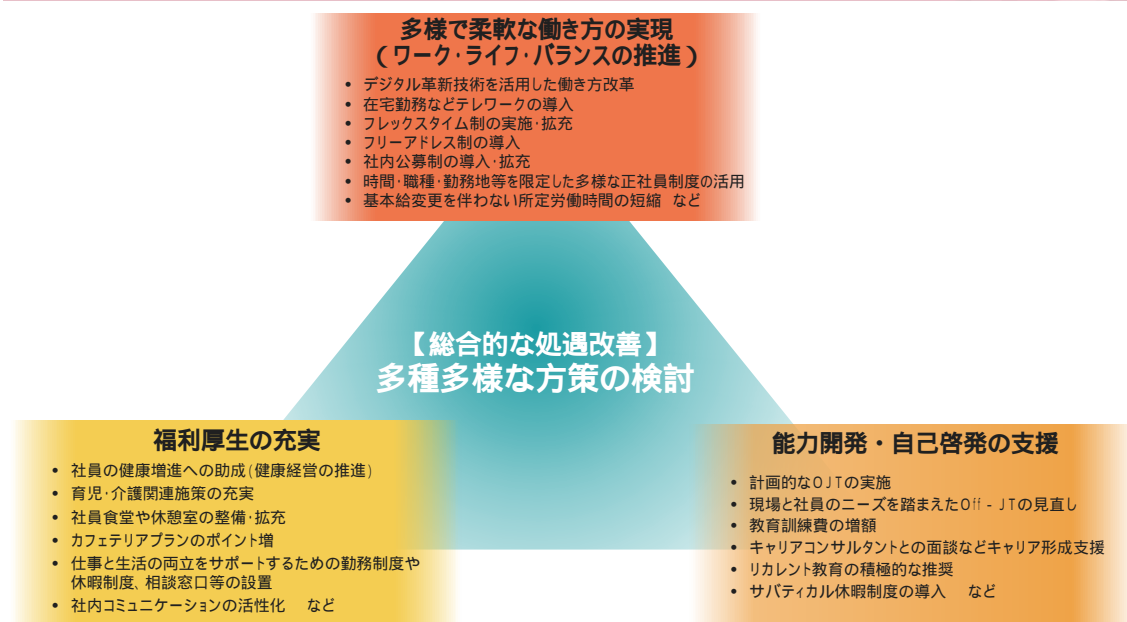
- i. 「多様で柔軟な働き方の実現(WLBの推進)」では、テレワークの導入、フレックスタイム制の実施・拡充、労働時間・職種・勤務地等を限定した多様な正社員制度の活用、基本給変更を伴わない所定労働時間の短縮などが選択肢となる。
- ii. 「福利厚生の充実」では、社員の健康増進への助成(健康経営の推

進) 育児・介護関連施策の充実、社員食堂や休憩室の整備・拡充、カフェテリアプラン¹のポイント増、社内コミュニケーションの活性化などが挙げられる。

- iii. 「能力開発・自己啓発の支援」では、計画的なOJTの実施、現場と社員のニーズを踏まえたOff-JTの見直し、教育訓練費の増額、キャリアコンサルタントとの面談による社員のキャリア形成支援、リカレント教育の積極的な推奨などが一案となる。

こうした取組みに加え、企業には、社員自身が将来のキャリア形成にどう主体的に備えていくべきかを考える「セルフ・キャリアドック」²の推進や、社員の主体的な能力開発や自己啓発、自己研鑽の支援・フォローが求められる。経営トップによる継続的なメッセージの発信に加え、さらなる能力開発・自己啓発を促す制度を構築・拡充することが、この取組みの要諦といえる。

図表 総合的な処遇改善の検討のイメージ



¹ 社員にポイント(例:1人当たり300ポイント、1ポイント200円)を付与し、その範囲内で福利厚生メニューの中から社員自身がサービス等を選択できるようにする制度のこと。

² キャリアコンサルティングとキャリア研修などを組み合わせるなど、社員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組みのこと。社員においては仕事に対するモチベーションの向上、企業においては人材の定着と組織の活性化が期待される。

d) 今後の春季労使交渉のあり方

毎年、一定の時期を定めて、自社を取り巻く経営環境や課題などを企業労使で共有しながら真摯に話し合う場として、「春季労使交渉」は、良好な労使関係の維持・発展に寄与している。特に近年、企業労使は、月例賃金や賞与・一時金などの賃金だけでなく、労働諸条件の見直し、働き方改革や労働生産性の向上策、育児・介護支援策など、総合的な処遇改善について、多くの時間を割いて議論している。

とりわけ、Society 5.0の実現に向けて、社員が働きがいを実感できる職場環境づくりがますます重要となる。その際、雇用システムや賃金制度そのもののあり方、社員の長期的なキャリア形成施策など、複数年度にわたって検討を要する課題については、自社を取り巻く経営環境の変化などを見据えながら、取り上げるべきテーマを春季労使交渉で設定し、企業労使で早くから議論を積み重ねて、自社に適した制度をつくり上げていくことが期待される。

引き続き、企業労使で様々な観点から認識を共有し、自社が抱える課題を徹底的に議論した結果を実行につなげていく場として、春季労使交渉はさらに深化していくことが望ましい。