

2020年版経営労働政策特別委員会報告

— 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 —

経団連は1月21日、春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンスと、雇用・労働分野における経団連の考えを示した「2020年版経労委報告（経営労働政策特別委員会報告）」を公表した。

2020年版経労委報告は、副題を「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」とし、Society 5.0に向けて、働き手が組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念である「エンゲージメント」に着目し、それを高め、価値創造力を向上させることの重要性を強調している。図表は、2020年版経労委報告が目指している全体のイメージ図である。多様な働き手一人ひとりが能力を最大限に発揮し、活躍できる制度、環境といった土壌を整備し、エンゲージメントを高めることで、価値創造力の向上による企業の持続的な成長や、賃金引き上げと総合的な処遇改善がもたらされ、「Society

5.0 for SDGs」を幹とする木が大きく育つ姿を描いている。

本稿では、2020年版経労委報告の主なポイントを紹介する。

Society 5.0時代に 「むねわつつ働き方を目指して」

働き方改革を、インプットの効率化を中心としたフェーズIから、アウトプットの最大化に注力するフェーズIIへ深化させることが重要である。その鍵を握るのは働き手のエンゲージメントである。その向上策は、自分の仕事に社会に役立つという意識の醸成やダイバーシティ経営の推進などがポイントとなる。

新卒一括採用や長期・終身雇用、年功型賃金などを特徴とし、「メンバーシップ型」と称される日本型雇用システムは、さまざまなメリットがある一方で、経営環境の変化など

に伴い課題も顕在化してきている。各企業には、自社の経営戦略の実行にとって最適なかたちで「メンバーシップ型」と「ジョブ型」を組み合わせた「自社型」雇用システムの確立が求められる。

人材育成においては、働き手の多様性や主体性を尊重した自律的なキャリア形成の支援がエンゲージメントの向上につながる。また、デジタル革新を担う人材の能力開発も必要である。

地方創生の担い手として大きな役割が期待されている地域の中小企業については、サプライチェーン全体を含めたさまざまな主体との連携による、新たな価値創造に向けた取り組みが重要になる。

雇用・労働分野における諸課題

2020年4月から、働き方改革関連法がさらに施行される。中小企業には、時間外労

図表 「2020年版経労委報告」が目指す全体のイメージ図



働の上限規制の適用に向けて、労働時間の管理など早急な対応が求められる。同一労働同一賃金に関する法改正では、自社の正社員とパートタイム・有期雇用労働者の間に待遇差がある場合はその理由を整理し、必要に応じて見直しを行う必要がある。このほか、2020年6月から施行される職場におけるパワ

2020年春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンス

―わが国企業を取り巻く経営環境

1ハラスメント防止の法制化に関しては、企業は指針で示された雇用管理上講ずべき措置を基本とした対応が求められる。

世界経済が減速するなか、業種や企業ごとに業績のばらつきが見られ、先行きは不透明感が強い。また、地域経済を担う中小企業では、人手不足や後継者不足の深刻化、最低賃金引き上げなどの影響に留意が必要である。

経営側の基本スタンス

Society 5.0時代に向けた新たな働き方・生産性向上を実現させながら、競争力強化と収益拡大を図り、生み出された成果をさまざまなかたちでの処遇改善に活用していくことで、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。そのうえで、「賃金引き上げ」と「総合的な処遇改善」を車の両輪とし、多様な選択肢のなかから自社に適した方法と施策を

検討・実施していくことが重要である。

賃金引き上げについては、企業がさまざまな考慮要素を総合的に勘案し、適切な総額人件費管理のもとで支払能力を踏まえ、労使の議論を経て決定する「賃金決定の大原則」にのっとった対応は変わらない。そのうえで、モメンタムの維持に向けて、自社の実情に応じて前向きに検討していくことが基本である。その際、「基本給」「諸手当」「賞与・一時金」を3つの柱に、各企業において、多種多様な方法による組み合わせを含めて議論することが望まれる。

総合的な処遇改善は、エンゲージメント向上を通じイノベーション創出力を高め、Society 5.0の実現につながる重要な施策である。企業労使で幅広い観点から対話を重ね、深化させていくことが求められる。

今後の労使関係

労働組合の推定組織率は低下傾向にある。また、業種横並びによる集団的賃金交渉は、実態に合わなくなっている。こうした状況に鑑みれば、労働組合との集団的労使関係に加えて、企業内コミュニケーションを図り、社員との個別労使関係を深めることが重要である。今後も企業労使には、良好で安定的な労使関係を多層的に深化させるための不断の努力が求められる。

(労働政策本部)