



玄田有史

げんだ ゆうじ  
東京大学社会科学研究所教授



井上和幸

いのうえ かずゆき  
経団連審議委員会副議長  
清水建設会長



小路明善

こうじ あきよし  
経団連副会長  
アサヒグループホールディングス会長



長澤仁志

ながさわ ひとし  
経団連副会長・経営労働政策特別委員長  
日本郵船会長



〈司会〉  
藤原清明

ふじわら きよあき  
経団連専務理事

「成長と分配の好循環」に不可欠な「構造的な賃金引上げ」の実現に向け、経団連は2023年以降、賃金引上げの力強いモメンタムの維持・強化に取り組んできた。各企業の判断の結果、大手企業の月例賃金引上げでは、2023年に約30年ぶりの高水準（3・99%）となり、さらに2024年と2025年は2年連続で5%超の高い水準を記録した。

このように賃金引上げの力強いモメンタムは、2023年を「起点」として2024年に「加速」し、2025年から「定着」し始めたといえる。2026年の春季労使交渉・協議にあたっては、経団連・企業の社会的責務として、この力強いモメンタムの「さらなる定着」に取り組み、「分厚い中間層」の形成と「構造的な賃金引上げ」の実現に貢献することが求められている。

そこで本座談会では、「賃金引上げの力強いモメンタムの『さらなる定着』」をテーマに、企業の価値向上に不可欠な「人への投資」、賃金引上げ原資の安定的な確保に向けた労働生産性の改善・向上、多様な方法による賃金引上げの検討・実施などについて意見交換を行う。

座談会

Round-table Discussion

# 賃金引上げの力強い モメンタムの 「さらなる定着」へ

## 賃金引上げの力強い モメンタムの 「さらなる定着」の実現

### 労使で力を合わせ、 賃金引上げの機運醸成を

藤原 最初に玄田先生から、賃金引上げの力強いモメンタムの維持・強化に関し、先生のお考えとあわせて、企業・経済界に対する期待や意見、政府への要望などについて、率直なお話をお願いします。

玄田 まず、2023年から2025年にかけて構造的な賃金引上げの実現に向けた経団連の取り組みが、「起点」「加速」「定着」という言葉で的確に整理され、その成果が確実に表れている点に、心から敬意を表します。

2025年の消費者物価上昇率(総合)は3・2%と高水準でしたが、現時点では、2026年は2%程度に落ち着くとの見方もあります(図表1)。他方、為替レートは昨今変動が大きく、今後は消費税の動向も衆議院選挙後の大きな論点となります。物価上昇が2%程度となるのであれば、2026年は、実質賃金をプラスに転じさせられるかの正念場の1年になるとして、多くの関係者が関心を

寄せています。

『2026年版経営労働政策特別委員会報告』(経労委報告)のメッセージは明確で、国民にも伝わりやすい内容であると強く感じました。昨年、私は連合の「未来づくり春闘」評価委員会の委員長を務め、労働組合の考え方も触れてきました。評価委員会での取りまとめた報告書では、「未来志向」と「科学志向」を掲げました。まさに経労委報告が目指す考え方と高い親和性を持っており、大きな成果が期待できます。今後、こうした労使の取り組みを社会全体に広げ、機運を醸成できるかが鍵であり、われわれ研究者も含めて取り組んでいかなければならないでしょう。

「春闘」という言葉は、労使が対立するのではなく、労使が共に力を合わせて不況やデフレを克服し、過去から決別していくための国民的行事として捉え直すことが重要です。賃金引上げの力強いモメンタムの「さらなる定着」に向けた決意を共有し、社会全体で何ができるのかを考える契機として、本日の議論に大きな期待を寄せています。

### 付加価値の拡大で 賃金引上げの原資を創出

長澤 2026年版経労委報告を受けた連合の見解をみると、玄田先生がおっしゃった通

常に重要な論点です。

いずれにしても、玄田先生のお考えに全く違和感はありません。働き方の柔軟性をめぐる考えを除けば、連合の考えと大きな隔たりはなく、全体的に方向性は共有できていると評価しています。

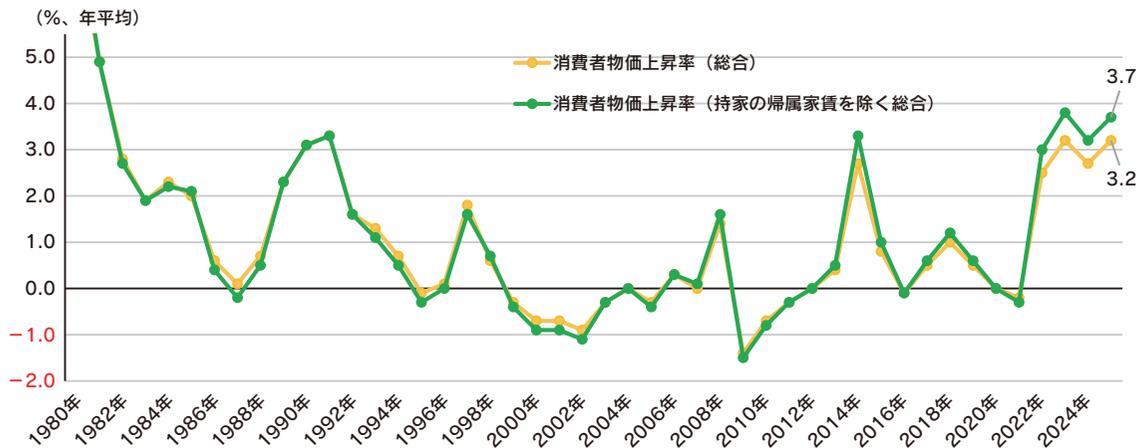
### 生産性の改善・向上を 通じた安定的な 賃金引上げ原資の確保

### イノベーション創出と労働市場 改革が付加価値最大化の鍵

藤原 玄田先生のご指摘を踏まえ、生産性の改善・向上を通じて、安定的な賃金引上げの原資をどのように確保していくか、という観点からご意見をいただきたいと思っています。

小路 人口減少による人手不足の中、労働投入量の大幅な増加はもはや期待できず、日本の経済社会では「労働の量」に依存した成長モデルは限界を迎えています。「労働の質」を重視し、労働の高度化やイノベーションの創出を通じて付加価値を高める成長モデルへ労使一体となって転換すべき段階に来ているのです。この転換を実現する鍵は、二つあります。一つはイノベーションの創出、もう一

図表1 消費者物価の推移



出所：総務省「消費者物価指数」を基に経団連事務局にて作成

つは労働市場改革です。

日本はデフレから脱却しつつありますが、持続的な経済成長を実現するためには、コストプッシュ型ではなく「デマンドプル型インフレ」に移行し、デフレからの完全脱却を目指す必要があります。そのためには、労使で協力して、質に重点を置いた高付加価値創出型の経済構造を構築し、その好循環を定着させる必要があります。高付加価値・新価値創造の商品やサービスを生み出し、適切な価格で提供して収益を確保し、それを人的資本や研究開発、成長投資へと回していく。この循環こそが、強く筋肉質な経済につながると思っています。

当社の例では、2024年に世界で初めてレモンライスが入った缶チューハイを発売したところ、従来品を大きく上回る価格設定にもかかわらず高い評価を得て、一時は供給が追いつかないほどの需要を創出しました。また製法にこだわった高付加価値のノンアルコール商品も、収益に大きく貢献しています。その結果、アサヒビールにおける2024年の営業利益率は13・5%という過去最高水準に達し、付加価値労働生産性も、前年比で13・8%増加しました。このように付加価値の高い商品で需要を創造し、適正な価格でデマンドプル型の物価上昇を促す動きを、産業



**長澤仁志**

経団連副会長・経営労働政策特別委員長・ロジスティクス委員長／日本郵船会長

1980年日本郵船入社。2007年経営委員、2009年常務経営委員、2011年に取締役に就任。2013年代表取締役専務経営委員、2018年代表取締役副社長経営委員、2019年代表取締役社長を経て、2023年から取締役会長（現職）。また2025年6月から日本船主協会会長および日本物流団体連合会会長を務める

全体、ひいては日本経済全体へと広げていきたいと思えます。

二つ目は、労働市場改革です。具体的には、労働移動の推進と裁量労働制の拡充が、非常に重要だと考えています。労働移動の推進のためには、リスキリングやリカレント教育の強化が不可欠ですが、「新たなスキルを習得したいと思わない」と回答する労働者が、米国ではわずか3%だったのに対し、日本は約30%にも上るといふ調査結果（注）もあります。これはわが国で成長産業への労働移動が進まない一因ともいえ、官民連携のもと、教育支援を後押しする環境整備が必要です。当社では十数年前より、自己研鑽のために数年間の留学を認める「スキルアップ休職」制度を導入し、年々活用する人が増えています。

また、多様化する働き手の価値観や就労ニーズに寄り添った処遇や環境を整えることも重要です。高付加価値を生み出す仕事は、必ずしも労働時間とは比例しません。仕事の役割や貢献度を基軸に加えられるよう、労働時間法制の複線化を目指すべきであり、政府には、裁量労働制の拡充を求めていくとともに、働き方の複線化に向けて、労使でさらなる議論を深めていく必要があると考えています。

リファラル採用（注）、アルムナイ採用（注）、社内公募制度などの導入により、高度な専門人材の確保や労働移動の推進を図っています。人材を受け入れる際にはその都度、社長自ら歓迎の意を伝え、モチベーションを高める職場づくりも重視しています。こうした取り組みを重ね、柔軟な労働移動を図っていきたくと考えています。

**オートメーション化と働き手の意欲向上を推進**

井上 まず建設業界を取り巻く現状からお話ししたいと思います。建設現場で働く技能労働者は、ピーク時の455万人から300万人にまで減少し、日本建設業連合会の推計では、2035年度に約260万人にまで減少すると見込まれています。一方、現状のまま特段の施策を講じなければ、2035年度に必要な技能労働者数の約390万人に対して、約130万人もの不足が生じると推計されます。

建設業は国民の安心・安全を支え、社会インフラの整備を担う必要不可欠な産業です。大規模災害が頻発する中、生産性を向上させ、担い手を確保することは、業界だけでなく国にとっても喫緊の課題となっています。

業界全体では、建設機械の自動化や遠隔操作による効率化、ロボット技術の活用といった施工のオートメーション化に加え、BIM/CIM（注）等を活用した設計、施工、維持管理にわたる一連のプロセスの効率化に取り組んでいます。処遇改善による新規入職者の確保とあわせ、生産性についても25%向上させることを2035年に向けた目標として掲げています。

**経営トップによる明確なメッセージが重要**

長澤 お二人のお話で論点はほぼ出尽くしていると思えますが、あえて一点付け加えるとしたら、当社が中期経営計画の中で掲げている「CX（コーポレート・トランスフォーメーション）」の考え方です。CXとは、企業全体を革新し、持続可能な成長を目指す取り組みです。具体的な施策は業界や事業特性によって異なるでしょうが、会社として目指している人事制度や労働環境整備、人材育成の方向性について、経営トップが明確に打ち出すことこそ、どの業態においても極めて重要です。

当社でも社内FA制度やアルムナイ採用・中途採用の拡大など、様々な人事施策を進めています。私が社長を務めていた時期には、仮に中途採用者1人という場合でも入社式を実施し、新入社員に会社が目指す方向性を直接伝えてきました。たとえ短い時間でも、社員がトップの思いを直接知る機会は大事です。また、当社は外国籍社員の比率が高いこともあり、国籍を問わず、全ての社員に共通するメッセージを出し、誰にでも挑戦の道が開かれていることを明確に示すことが、極めて肝要です。その意味でも、トップが自ら人材育

当社も、このようなオートメーション化に取り組むとともに、社員一人ひとりの意欲と能力をいかに高めるかが「賃金引上げの力強いモメンタムのさらなる定着」の基盤になるという認識のもと、働きがいと魅力あふれる職場づくりを進めています。具体的には、1on1ミーティングや職場内・組織間での対話に努め、コミュニケーションの円滑化を図り、学びへの意欲と成長意識を高める取り組みを進めています。これら対話施策の満足度が高い職場ほどエンゲージメントスコアも高いという調査データがあります。また、昨年度からは、「職場対話サポーター」を配置するなど、社員の意欲向上や継続的な学び・成長、ひいては生産性向上につなげるよう、エンゲージメントを高める取り組みを地道に続けています。

また、柔軟な働き方を可能とするには、環境整備が不可欠です。建設業は一品生産が中心で、かつ工事場所や現場で働く方の職種も多岐にわたっています。そのため画一的な労働時間規制の適用は現実的に難しく、生産性向上の制約となる場面もあります。政府には、組織、産業、職場ごとの多様な価値観に対応できる、柔軟な労働時間規制の実現を求めます。

労働移動に関しては、当社では通年採用や

成の方針をクリアに伝えることは、非常に重要だと思えます。

**労使間で健全なコミュニケーションを**

玄田 学生には、就職活動に際し「企業のウェブサイトを丁寧に見て、経営トップが何を考え、どのような言葉で語っているかを自分なりに読み取ってほしい」と伝えていきます。トップのメッセージに共感できるか否かが鍵にもなると捉えています。

小路 トップが示す経営方針、人材育成の考え方などのメッセージが、社員に与える影響は非常に大きいと思います。当社で若手社員にアンケートを取ったところ、仕事で成果を上げたいという意欲に加え、自分自身の成長につながるかを重視する声も多く見られます。企業がどれだけ自身の成長を後押ししてくれるかが、就職先を選択する際の重要な基準になりつつあると感じています。

玄田 「ワクワクする」という感覚が、とても大切です。ワクワクしない会社では成長は生まれにくく、生産性も上がりません。前向きなメッセージこそ意欲向上につながると思います。

長澤 トップのメッセージを受けて、社員が考えを深め、経営側と現場との間のコミュニ



**小路明善**

経団連副会長、教育・大学改革推進委員長、労働法規委員長／アサヒグループホールディングス会長

1975年アサヒビール入社。2001年執行役員、2007年常務取締役兼常務執行役員、2011年アサヒグループ・ホールディングス取締役兼アサヒビール代表取締役社長、2016年代表取締役社長兼COO、2018年代表取締役社長兼CEOに就任。2021年から会長（現職）

ケースシオンが活性化していく。その結果、新たな制度や考え方が導入され、さらに良い労働環境が整備されていく。そうした好循環が重要だと思っています。

**玄田** 政治経済学者のアルバート・O・ハーシュマンは、組織の質が落ちた際は、「離脱」と「発言」の二つの選択肢が重要であり、構成員が離脱（関係からの撤退）できるかと発言（不満表明や提案を通じて関係を修復または改善できるかに、改善の可能性を見いだしました。生き残る組織は、ここは違うと思えば離脱できる自由や風通しのよさがあり、さらには再びがんばりたいと思う人にも門戸が開かれている。さらに、発言すればきちんと耳を傾けてもらえ、トップの意見も聞くことができる。この両方がうまくミックスされた組織こそ持続するという主張です。こうした考え方は、企業という組織にも通じると思います。

裁量労働や規制緩和の議論も、個人が自ら考え、発言や選択ができ、さらに会社と意見を交わせる環境をいかに整えるかという点が課題でしょう。一人ひとりの自由を大切にできる提案を重ねていくことこそ、生きやすい社会につながるのではないのでしょうか。

ていかなければなりません。

政府には、法に則った適正な労務費や価格転嫁がなされているかどうか、改善指導の徹底や、継続的な基準の見直しを行うことで、制度の実効性を確保していただくことを期待しています。官民一体となって二つの考え方の社会的規範化の取り組みを、今後さらに深化させていきたいと考えています。

**二つの考え方の社会的規範としての浸透**

**中小企業を含めた賃金引上げの波及**

**藤原** 力強いモメンタムの「さらなる定着」には、中小企業を含めて多くの企業に賃金引上げが波及する必要があります。そのためには、「賃金は上がっていくもの」「適正な価格転嫁と販売価格アップの受け入れ」という二つの考え方を社会的規範（ソーシャルノルム）として浸透させる必要があると思います。そこで、この二つの考え方のソーシャルノルム化に向けた各社の取り組みや、政府への要望・役割について、ご発言いただきたいと思っています。

**井上** 建設業界においては、業法の改正を含め国が大きく一歩踏み出しており、官民連携による取り組みの進展がみられます。

これまで、深刻な課題となっている将来の担い手確保に向け、生産性の向上とあわせて、技能労働者の処遇改善、賃金の引き上げに取り組んできました。しかし2021年後半以降、資材価格が高騰し、現在も高止まりが続いています。価格上昇分の転嫁が進まなければ

**受発注者間のwin-winな関係を土台に**

**長澤** 経営者の立場から見れば、賃金を持続的に引き上げていくためには、まず原資を確保することが不可欠です。今回の経労委報告では、生産性向上を起点に、適正な価格転嫁と販売価格アップの受け入れが進み、その結果として生まれた原資を、労働者を含めて適切に配分していくという考え方を示しています。とりわけ、社会的規範としての価格転嫁は、中小企業を強く意識した重要な課題です。日本の雇用者の約7割は中小企業で働いており、価格転嫁が十分に進まないことが、中小企業で賃金引上げが停滞している大きな要因となっています。当社グループにも中小企業が多く、親会社の立場として、取引先やグループ内取引の際に丁寧な交渉を行うことを、繰り返し促してきました。こうした個別の取り組みの際に重要なことは、発注者と受注者の力関係を上下関係とするのではなく、対等な立場でwin-winの関係を築くという発想です。その象徴が「パートナーシップ構築宣言」だと考えています。

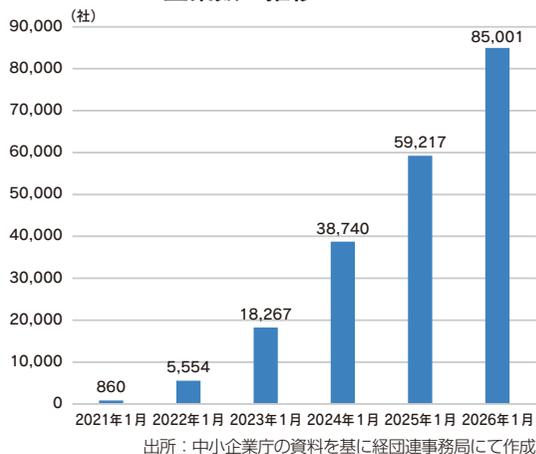
2020年に同宣言が閣議決定されて以降、宣言企業数は着実に増加し、2026年1月末時点で約8・5万社に達しました（図表2）。

ば、労務費が圧迫され、賃金引上げにも相応なプレーキがかかってしまいます。これを是正するため、賃金引上げの原資となる適正な労務費の確保と価格転嫁の推進が、官民一致の共通認識として議論されてきました。その結果、学識経験者、発注者、受注者が参加する検討の場を経て、建設業法が改正され、2025年12月から全面施行されています。

改正法では、公共工事・民間工事を問わず、受発注者間、元請・下請間、さらには下請間の全ての契約において、適正な労務費を確保し、それが現場で働く労働者の賃金として行き渡ることが求められています。これに基づき、中央建設業審議会から、適正な労務費の基準となる「標準労務費」も示されており、この標準労務費を基準とした賃金決定を商習慣として定着させていくことが重要となります。民間工事においても、発注者の理解を得ながら、この取り組みを社会的規範として根付かせていきたいと考えています。

この課題の解決は国や元請だけでできるのではなく、サプライチェーン全体での取り組みが不可欠です。特に建設業の協力会社の多くは地方の中小企業です。彼らは地域経済を支え、災害時には「地域の守り手」となる重要な役割を担っています。こうした企業が持続的に事業を続けられる産業構造を維持し

図表2 パートナーシップ構築宣言企業数の推移



これは、適正な価格転嫁の必要性を感じる企業がそれだけ多いことを表しています。一方、中小企業庁の調査では、価格転嫁率は5割と十分に進んでおらず、道半ばであることも事実です。

「パートナーシップ構築宣言」を核として、受発注者間での相互理解をさらに深めて初めて本来あるべき価格転嫁が定着していきます。その結果、価格が上がる局面も生じますが、それを社会全体で受け止めていくことも必要でしょう。受注者・発注者間だけでなく、最終的な負担者である一般消費者を含め、これを当たり前のものとして共有することこそが、



**井上和幸**

経団連審議員会副議長、人口問題委員長、日本イラン経済委員長／清水建設会長

1981年清水建設入社。建設事業部門および営業部門において、様々なプロジェクトに携わる。2013年執行役員建築事業本部第二営業本部長、2014年常務執行役員名古屋支店長、2015年取締役専務執行役員、2016年代表取締役社長に就任。2025年4月より会長（現職）。社外では、日本建設業連合会副会長を務める

ソーシャルノルムの意味だと思いません。経団連としては、名目賃金の継続的な引き上げを通じ、適度な物価上昇のもとで実質賃金がプラスに転じ、経済の好循環が生まれることを目指しています。そのためにも、「パートナーシップ構築宣言」の意義は極めて大きく、政府には自ら示した方針を様々な形で発信し、さらなる浸透を後押ししていただきたいと考えています。

**官民の役割分担による  
安定的・持続的な処遇改善**

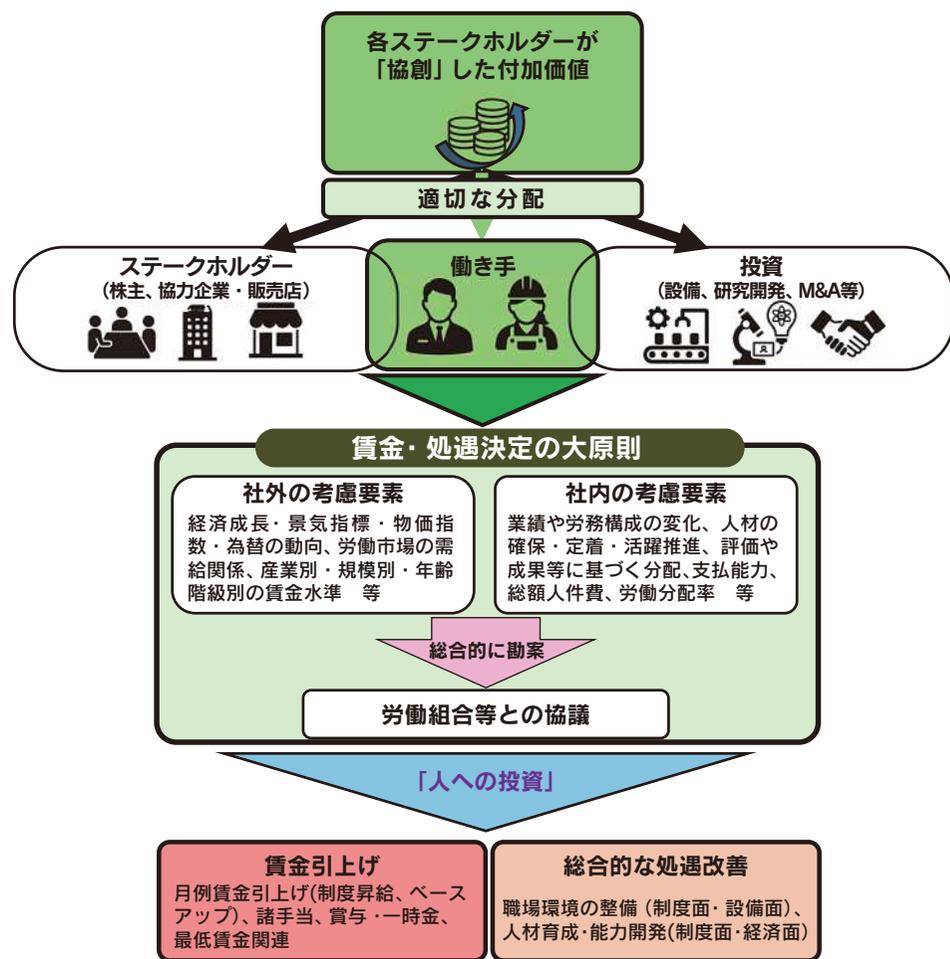
小路 今回の経労委報告で発信された「賃金は上がっていくもの」というメッセージが、経営者を通じて働き手に伝わることで、単なる安心感にとどまらず、モチベーションの向上にもつながります。経営側が「企業規模や業績によって引き上げ幅に差はあっても、賃金引上げが必要」という姿勢を明確に示すことは、労働者の働く意欲を高めるうえで、大きな効果をもたらすでしょう。

賃金引上げの実現で重要な点が二つあります。一つは労働分配率を踏まえ、大企業が賃金引上げを牽引することです。労働分配率とは、企業が産んだ付加価値額を給料や賞与として労働者にどの程度分配するかを示す指標です。近年、大企業と中小企業の間で賃金引

然として多くありません。

データを見ると、2024年の労働分配率は、金融業、保険業を除く全産業で64・2%と、1973年以降の低水準です。大企業では47・3%、中堅企業は74・4%と下落傾向にあります。中小企業に関しては81・5%と上昇傾向を示しています。小規模企業ほど労働集約的なケースが多いうえ、価格転嫁が十分に進まない構造が、賃金格差につながって

図表3 「賃金・処遇決定の大原則」の全体イメージ



上げ幅に格差が生じています。一定程度の差はやむを得ないでしょうが、それよりも、余力のある企業が労働分配率を意識し、全体を引っ張っていくことが重要です。経労委報告

では、「賃金・処遇決定の大原則」における「社内」の考慮すべき要素の一つに、労働分配率を新たに明記しました(図表3)。しかし、この指標を軸に賃金引上げを考える企業は依

います。大企業が労働分配率を勘案しつつ賃金を率先して引き上げていくことが求められています。二つ目は、価格転嫁を社会的規範として定

は「契約」という概念を、改めて丁寧に捉え直すべきというメッセージでもあります。英語の「contract(契約)」の語源は、「共に耕し、実りを分かち合う」といった意味です。苦勞も成果も共有するための約束事という、契約の原点に立ち返ることが必要ではないでしょうか。「悪いようにはしないから」といった曖昧な伝え方では、もはや若い世代の共感を得られません。賃金や取引条件を契約として明確に示すことは、労働者のモチベーション向上にも直結します。その意味で、

現状では価格転嫁率は約5割にとどまり、コスト上昇分の半分程度しか販売価格に反映できていません。大企業には社会的責任として価格転嫁を進め、中小企業を支援する役割が求められます。加えて政府には、実質可処分所得に目を向けていただくことを期待します。実質賃金がプラスになっても、税や社会保険料を引いた実質可処分所得が増えなければ、消費は活性化しません。

今回の二つの考え方の社会的規範化は、社会の関わり合いそのものをより良くしていくためのメッセージでもあると感じました。かつてのデフレマインドに二度と戻さないという強い意志は特に重要です。「物価が落ち着いたら賃金は上がらなくても仕方がない」という空気が再び広がることは、最も避けなければなりません。それを防ぐためにも、賃金上昇と価格転嫁をしっかりと社会的規範化していくことが、非常に重要なのです。

産業界としては労働分配率を勘案して実質賃金の引き上げに取り組み、政府は税・社会保障の一体改革によって可処分所得の安定的な増加を支える、官民双方の役割分担で実質的な処遇を持続的かつ安定的に上げていくべきです。

中小企業には多様な事情があり、きめ細かな対応はもちろん必要ですが、現状は賃金引上げを見込んだ経営計画を立てている企業ばかりではありません。こうした規範を経営計画に組み込み、社員や取引先と対等な関係を構築するために契約を進めることも大切です。

**デフレマインドに二度と戻さない  
という強い意志**

玄田 やや抽象的な表現になりますが、賃金は労働契約で、また適正な価格転嫁や販売価格は取引契約の問題です。つまり今般の主張

は「賃金・処遇決定の大原則」における「社内」の考慮すべき要素の一つに、労働分配率を新たに明記しました(図表3)。しかし、この指標を軸に賃金引上げを考える企業は依

出所：『2026年版経営労働政策特別委員会報告』



**玄田有史**  
東京大学社会科学研究所教授

1964年島根県生まれ。東京大学経済学部卒業。博士（経済学）。学習院大学教授等を経て、2007年度より現職。2021年度から2023年度にかけて同研究所所長を務める。2022年春、紫綬褒章受章。2025年度より東京大学執行役・副学長。著作に『仕事のなかの曖昧な不安』（中央公論新社、日経・経済図書文化賞、サントリー学芸賞）、『ジョブ・クリエイション』（日本経済新聞社、エコノミスト賞）、『希望のつくり方』（岩波新書）等。2025年には「未来づくり春闘」評価委員会委員長を務めた

一方で、二つの考え方の社会的規範化を進める際、物価上昇に不安を抱く年金生活者にも目を向けなければなりません。年金制度上のマクロ経済スライドによる調整によって、物価上昇分をカバーできるほど年金は増えません。社会保障の拡充とともに、可処分所得を上げるという意味で、年齢に関係なく元氣な人が働き続け、働く喜びや収入を得る喜びを感じられる社会を中長期的に目指すべきです。2035年頃には、元氣な70代が働くことも当たり前になるでしょう。それは、日本が誇るべき姿でもあります。こうした社会像を見据えながら、二つの考え方の社会的規範化が確実に定着していくことを強く期待しています。

**年齢問わず健康に働き続けられる環境整備を**

**長澤** 人口減少下において、働きたい人ができる限り働ける環境づくりは重要です。今回の経労委報告でも、健康経営の推進など、健康に留意した働き方を強調しています。経営者、労働者双方にとって、長く働き続けるには、心身ともに良好な健康状態を保つことを重視していかねばならないでしょう。実際の制度設計には課題もありますが、働きたい人が年齢に関係なく働ける環境を企業側が

提供できることは、一つの理想だと思います。

**小路** 私自身、70歳を超えています。こうして仕事を続けられることに大きな喜びを感じています。健康である限り、働くことは義務というよりも、自分の生活リズムを整え、心身を活性化させる大切な要素と実感しています。定年という概念も、今後は次第に柔軟になっていくのではないのでしょうか。働くことは、日常生活にとって大きなプラスのモチベーションであると捉える時代に、徐々に入ってきていると感じています。なお、高齢になると生計費も変わります。生活に見合った報酬で、無理なく働き続けられる選択肢があるって良いと思います。

**井上** 定年に対する価値観も人それぞれです。多様な価値観を受け止める労働条件を企業が用意することが求められるのではないのでしょうか。

**玄田** 裁量労働制度と同様に会社との対話を通じて、定年時期を自分で選び、納得して決められるような環境が理想的です。他方、休職やひきこもり等の問題に目を向けてみると、働けない状態が長引くと生活リズムが崩れ、復帰がますます難しくなるという課題があります。体を動かし、食事や睡眠のリズムを整えて健康を取り戻すことは、働くことが苦しいと感じる状態から抜け出るうえで、非常に

大事なことです。

**小路** 近年、メンタルヘルス関連の労災が増えています。年齢に関係なく、メンタルヘルスを良好に保つための予防やフォローに企業が力を入れることが、働き続けられる環境づくりにつながるのではないのでしょうか。

**2026年春季労使交渉  
協議における  
基本的な考え方**

**これからの労使関係は「未来協創」が軸**

**藤原** それでは最後に、2026年春季労使交渉・協議における基本的な考え方について、皆さまからコメントをいただきたいと思えます。

**長澤** 今回の経労委報告の副題は「賃金引上げの力強いモメンタムの『さらなる定着』へ」としました。賃金引上げの力強いモメンタムについては、2023年を「起点」とし、2024年は「加速」、2025年は「定着」、そして2026年は「さらなる定着」と位置付けています。「さらなる定着」という言葉には、賃金は上がっていくものだという社会的規範を、より長い時間軸で根付かせていき

たいという思いを込めました。

これからの労使関係は「未来協創」、すなわち労使が協調関係のもとで明るい未来を一緒に創り上げていく関係であるべきです。春季労使交渉は労使が闘うのではなく、日本の状況に鑑みながら労使が対話を重ね、EPI・VMIの関係を築いていく仕組みです。賃金引

上げの継続には、その原資を生み出す生産性向上や社会的規範の定着が欠かせません。

経労委報告を発表したすぐ後に、連合から詳細な分析が示されたことには、大きな意味があると感じました。率直な印象として、賃金引上げに対する基本的なベクトルは一致していると感じました。もちろん、業界や企業ごとに状況は異なるため、最終的な内容はそれぞれで異なるため、最終的な内容はそれぞれ異なります。ただ、経営者側も労働者側も、賃金を上げていくという方向性自体は共有しています。こうしたベースとなる考え方を互いに理解し合ったうえで、必要な議論を進めることが重要です。

経営者側は、賃金を上げていくという明確なメッセージを出していますし、労働者側もそれを受け止め、意見が分かれる点は丁寧な議論を重ね、それぞれの状況に応じた新しい制度や考え方を取り入れていくことが大切だと思います。

決して楽観しているわけではありませんが、連合のコメントを拝見する限り、対立を前提とする姿勢ではなく、対話を通じてあるべき姿を探ろうとする意思を感じました。春季労使交渉・協議において、労使間で健全な議論が重ねられ、より良い方向に進んでいくことを期待しています。

根底にあるメッセージは、日本経済の力強い成長には実質賃金の安定的なプラス化が必要ということ。決してデフレ時代に逆行りさせてはなりません。税と社会保障の一体改革を含め、より良い日本の姿を目指すための出発点として、労使双方がこのメッセージを共有し、前向きな議論を重ねていけば、誤った方向には進まないと思っています。

**人への投資を最優先に**

**小路** 外部環境や経営環境がどれほど変化しようとも、人的資本投資については決して手を緩めてはならない、と思います。賃金引上げは単なる人的コストではなく、人への投資として捉える姿勢が重要で、改めて労使でしっかり考えていくべきです。

I M D(国際経営開発研究所)が公表している「世界競争力ランキング2025」では、日本は35位、G7で最下位です。またI M Dの「世界人材ランキング2025」でも、日本は40位という低位にとどまっています。これらは相対評価ではあるものの、グローバル化が進む中で、日本が海外人材を引き付け、国内の働き手のモチベーションを高めていくためには、看過できない指標です。

国際競争力や人材競争力の源泉は、突き詰

めれば「人」にあります。だからこそ、積極的に人的資本投資を強化し、働き方の効率化と高度化を同時に進めていくべきです。人の成長が企業、産業の成長を生み、最終的には日本経済や社会全体の持続的な成長へとつながります。この確かな好循環が、結果として前述の競争力ランキングや人材ランキングの改善として反映されます。

一方、深刻な課題を抱えているのが中小企業です。人材確保のためには賃金引上げを行わなければならない一方で、経営への負担が大きいのが現状です。この課題に対し、大企業が果たすべき役割は大きいと考えています。適正な価格転嫁を進めることに加え、中小企業が付加価値労働生産性を高められるよう支援していくことが不可欠です。付加価値労働生産性を高めなければ、企業価値は向上せず、価格転嫁も難しくなります。中小企業自身も力を尽くすとともに、大企業は価格転嫁を社会的責務として行っていく責任があります。

日本経済の成長の鍵となるのは、付加価値労働生産性と潜在成長率、特に技術革新による全要素生産性(TFP)の向上です。これらが安定的に高まれば、賃金引上げの原資は自ずと生まれます。

が進み、意欲が高まることで、結果として賃金引上げ原資の創出につながると期待しています。

また、満60歳以降の賃金を一律で減額する現行のシニア給制度を廃止し、60歳未満の社員と同様、役割と職責に応じた処遇へと切り替えます。原資はかかるものの、健康で意欲と能力があれば、年齢にかかわらず働き続けられるという環境を整えることで、仕事への希望も促されると考えています。

今後の労使関係を考えると、目指すゴールは企業側と労働側で共通しているはずですが、道のりに多少の違いが生じたとしても、対立するのではなく、双方の立場から知恵を出し合い、いかに課題を解決し、次の時代につながる対話を重ねていくか。こうした労使関係を築いていかなければなりません。

企業が一方的にキャリアパスを示すのではなく、労働者も能動的に能力開発に取り組み、企業もそれを支えるという、労使が両輪となった協創関係こそが、企業と社会をより良いものに変えていくために必要なのではないのでしょうか。

### 春季労使交渉・協議は将来像について労使が合意形成を図る場

玄田 本日は多くの貴重なお話を伺うことが

### 人的資本投資の余地が大きい日本

井上 少し前と比べると、賃金引上げや処遇改善、従業員教育といった取り組みは、人的資本への投資であり、優秀な人材の確保やモチベーション向上を通じて、企業の生産性向上に寄与するという考え方が広く浸透してきてと感じています。各企業の経営者はそれを認識したうえで、具体的な施策を講じる段階に入っています。

一方で、海外と比較すると、日本にはまだ人的資本投資の余地が大きく残されており、今後も継続して注力する必要があると考えています。

わが国で長く続いてきた、いわゆるメンバーシップ型雇用は、ライフスタイルや働き方に対する価値観の変化、多様な就労ニーズの広がりの中で、もはや現在の状況には十分対応できなくなってきたと感じます。

当社では、2026年4月から人事制度を見直し、これまで比重が大きかった「職能給」より「役割給」の比率を高くするなど、役割と職責をより重視する人事・賃金体系へと転換します。これは、当社における職務のそれぞれに必要なコンピテンシー(高い成果を出す人に共通する行動特性)を定義したう

できました。労使関係のあり方もそうですが、とりわけ印象に残ったのは、春季労使交渉・協議、いわゆる「春闘」の本質についてです。以前、経営者と労働組合それぞれに、春季労使交渉・協議の本質とは何かを質問したところ、双方ともに「将来見通しに関する労使の合意形成の場」との回答があったのが、印象的でした。

春季労使交渉・協議は、単なる賃金交渉の場だと捉えられがちですが、会社を将来どうしていくか、社員の暮らしをどう豊かにしていくかについて、データや現状を踏まえながら労使が丁寧に議論し、将来像について合意を形成する場であり、その結果としてしかるべき賃金水準が見えてくるのだと思います。こうした本質について、私自身もぜひ広く浸透させていきたいと考えています。

目指す方向性は一致していても、そこにたどり着く道筋や必要な解決策が異なることも当然あります。だからこそ、しっかりと議論することが欠かせません。劇作家・評論家の山崎正和さんの言葉を引用すると、「社交の本質は議論にあるが、批判はしてもいいが、否定をしてはいけない」のだそうです。真剣に批判し合うことは信頼を深めますが、否定は関係を壊してしまいかねません。互いの意見を耳を澄ませながら、言うべきことはしっかりと

えてそれに応じた賃金を設定するとともに、社員に主体的な学びと成長を促し、会社としてもその機会を提供するものです。本制度は労働組合とも時間をかけて議論を重ねながら、導入に向けた準備を進めてきたものであり、こうした取り組みを通じて働き手の能力開発



撮影：遠藤 宏

り伝えるという協創関係は、まさに労使間での協議にも言えることだと感じました。

日本は自然災害の多い国でもあります。一緒に危機を乗り越えていく共同体として、労使の対話や協創で関係を深めていくことは、社会全体を良くしていくために必要です。それによって、デマンドプル型の経済循環が生まれるでしょう。「伸びしろ」のある日本社会の今後に期待したいと思います。

藤原 本日は、誠にありがとうございました。  
(2026年1月26日 経団連会館にて)

(注1)労働者のスキルに関する日米調査「indeed社」

(注2)BIM/CIM (Building/Construction Information Modeling; Management) : 計画・調査・設計段階から3次元モデルを導入することにより、その後の施工・維持管理の各段階においても3次元モデルを連携・発展させて事業全体にわたる関係者間の情報共有を容易にし、一連の建設生産・管理システムの効率化・高度化を図るもの

(注3)リファラル採用…社員から友人や知人などを推薦してもらうこと

(注4)アルムナイ採用…自社を退職した元社員を再度雇用すること

(注5)価格交渉促進月間の実施とフォローアップ調査結果(2025年9月)

(注6)大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1000万円以上、1億円未満、中小企業は資本金10000万円未満