

2023年人事・労務に関する トップ・マネジメント調査結果

2024年1月16日

一般社団法人 日本経済団体連合会

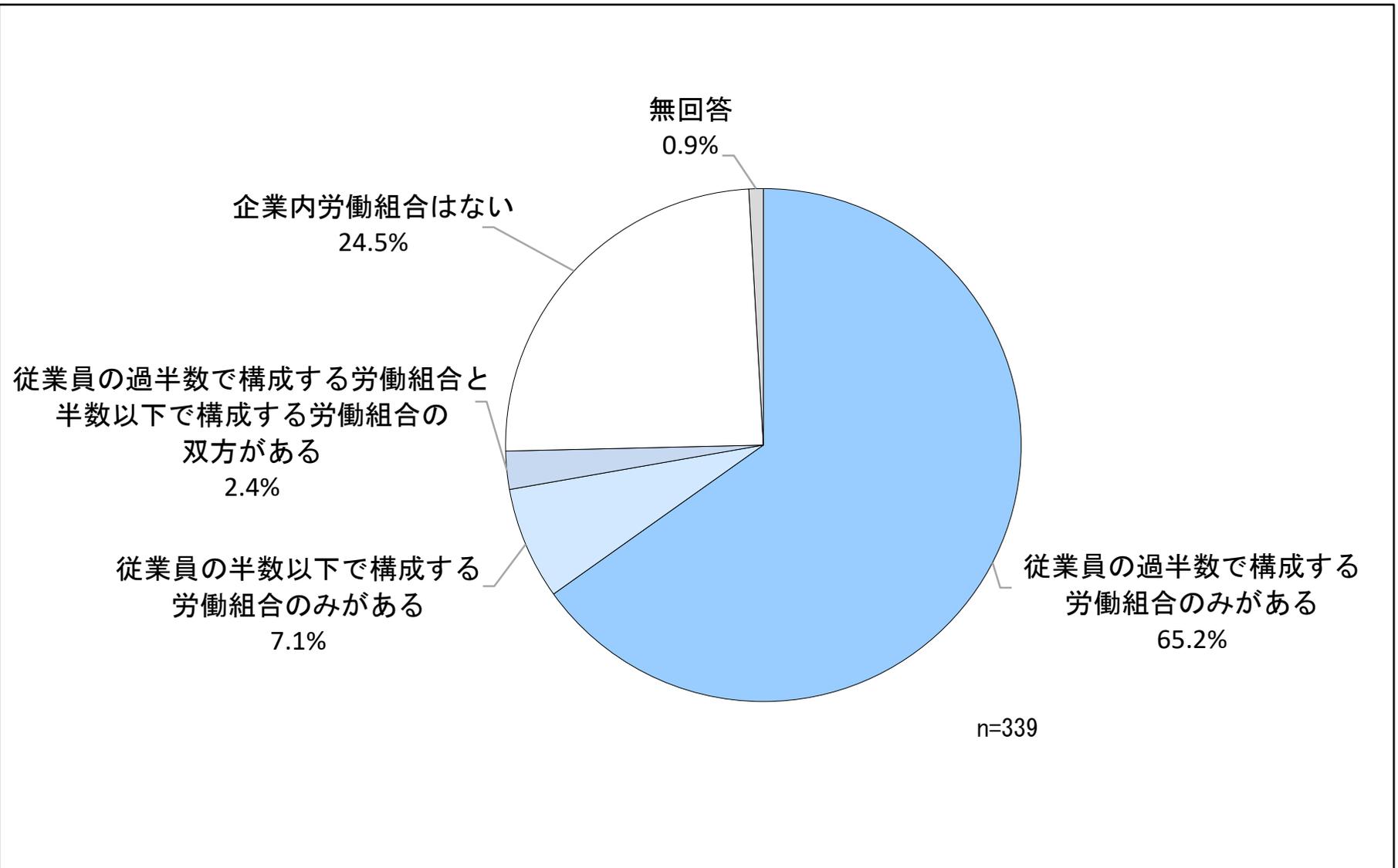
目 次

	[ページ]
調査概要.....	2
調査結果	
Ⅰ 労使交渉・協議等における議論と結果.....	4
Ⅱ エンゲージメント.....	24
Ⅲ 専門有期雇用等社員.....	28
Ⅳ リカレント教育等.....	30
Ⅴ 採用方法の多様化.....	33
Ⅵ 諸手当.....	35
Ⅶ 両立支援.....	40
Ⅷ 高齢者雇用.....	43

調査概要

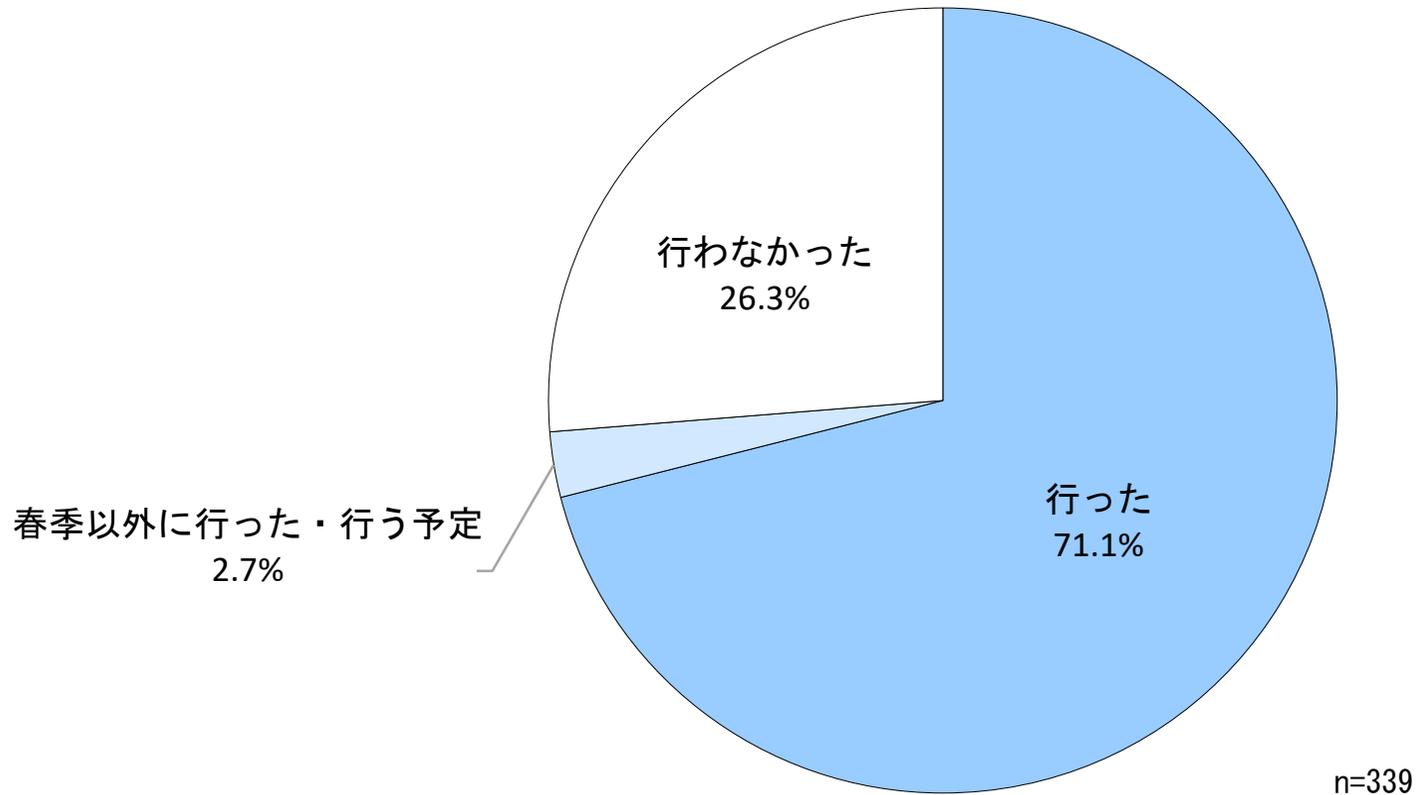
- 1. 調査目的：** 春季労使交渉・協議の結果や、人事・労務に関するトップ・マネジメントの意識・意見などを調査するため、1969年から毎年実施している。
本調査結果は、主に「経営労働政策特別委員会報告」（経労委報告）の重要な参考資料として活用している。
- 2. 調査対象：** 経団連会員企業（計1,540社）の労務担当役員等
- 3. 調査時期：** 2023年9～11月
- 4. 集計状況：** 回答社数347社（回答率22.5%）
このうち集計可能社数は339社
<内訳>
産業別：製造業166社（49.0%）、非製造業173社（51.0%）
規模別：従業員500人以上288社（85.0%）、500人未満51社（15.0%）

労働組合の有無



I 労使交渉・協議等における議論と結果

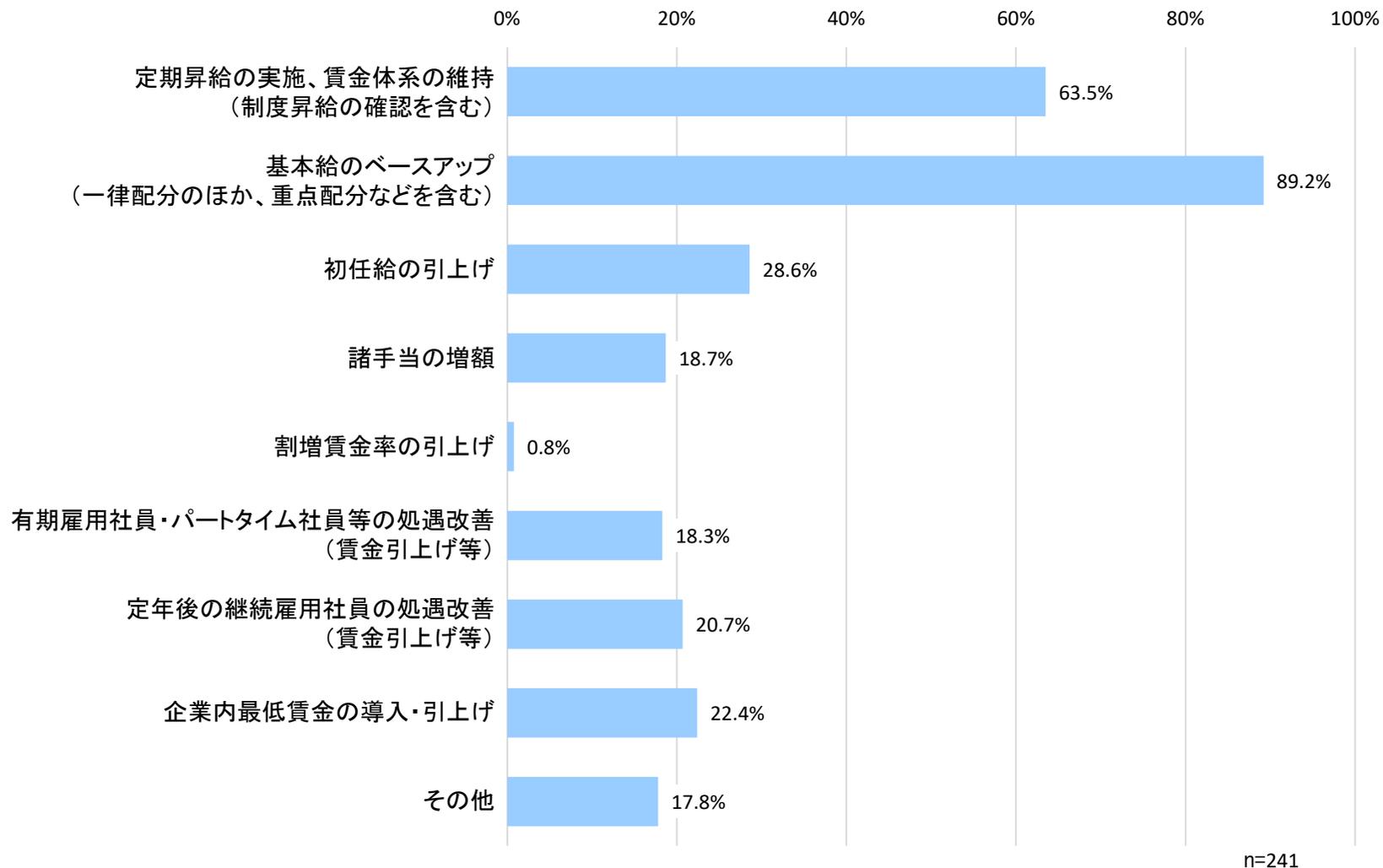
1. 2023年春季労使交渉実施の有無



2. (1) 月例賃金について

(a) 2023年春季労使交渉における労働組合等の要求項目

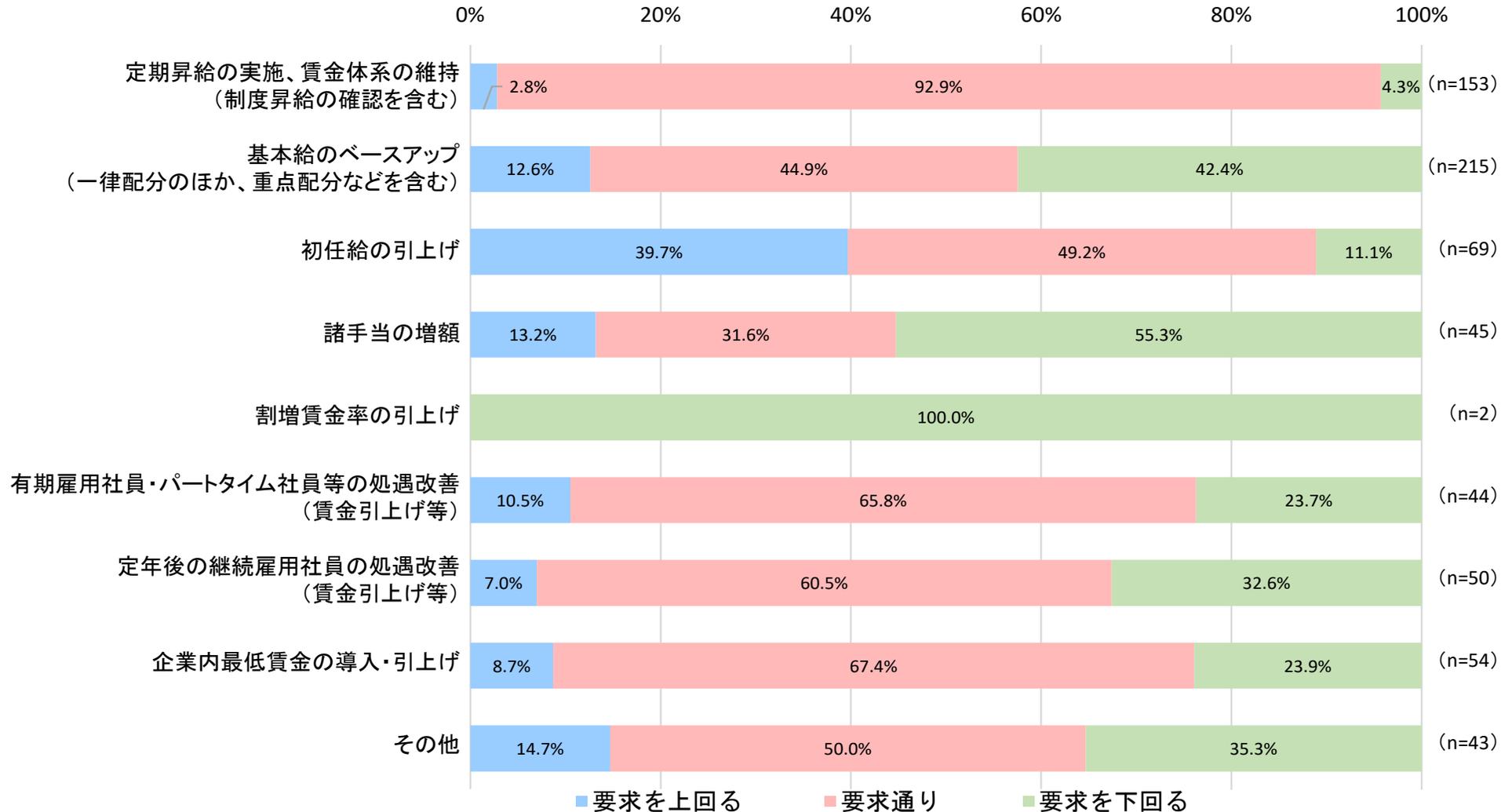
(あてはまるものすべて)



※「その他」の回答としては、「物価上昇手当の導入」などがあつた

2. (1) 月例賃金について

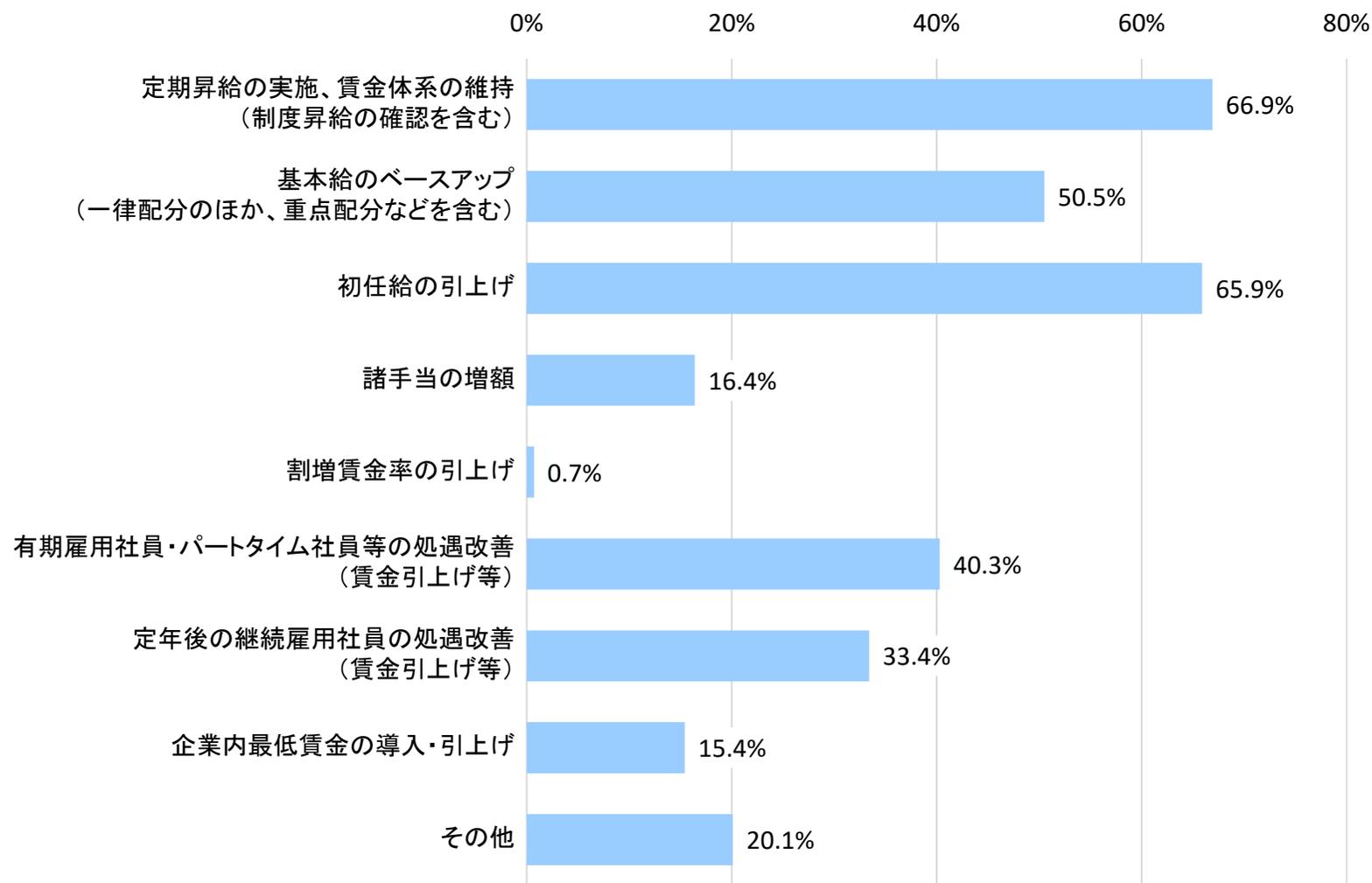
(b) 労働組合等の要求項目に対する回答状況



※「その他」の回答としては、「物価上昇手当の導入」などがあつた

2. (1) 月例賃金について

(c) 労働組合等の要求と関係なく、会社の施策として実施を決定した項目 (あてはまるものすべて)



n=293

※「その他」の回答としては、「役割・貢献度に応じた昇給額の加算」などがあった

2. (2) 2023年の賃金改定における妥結額

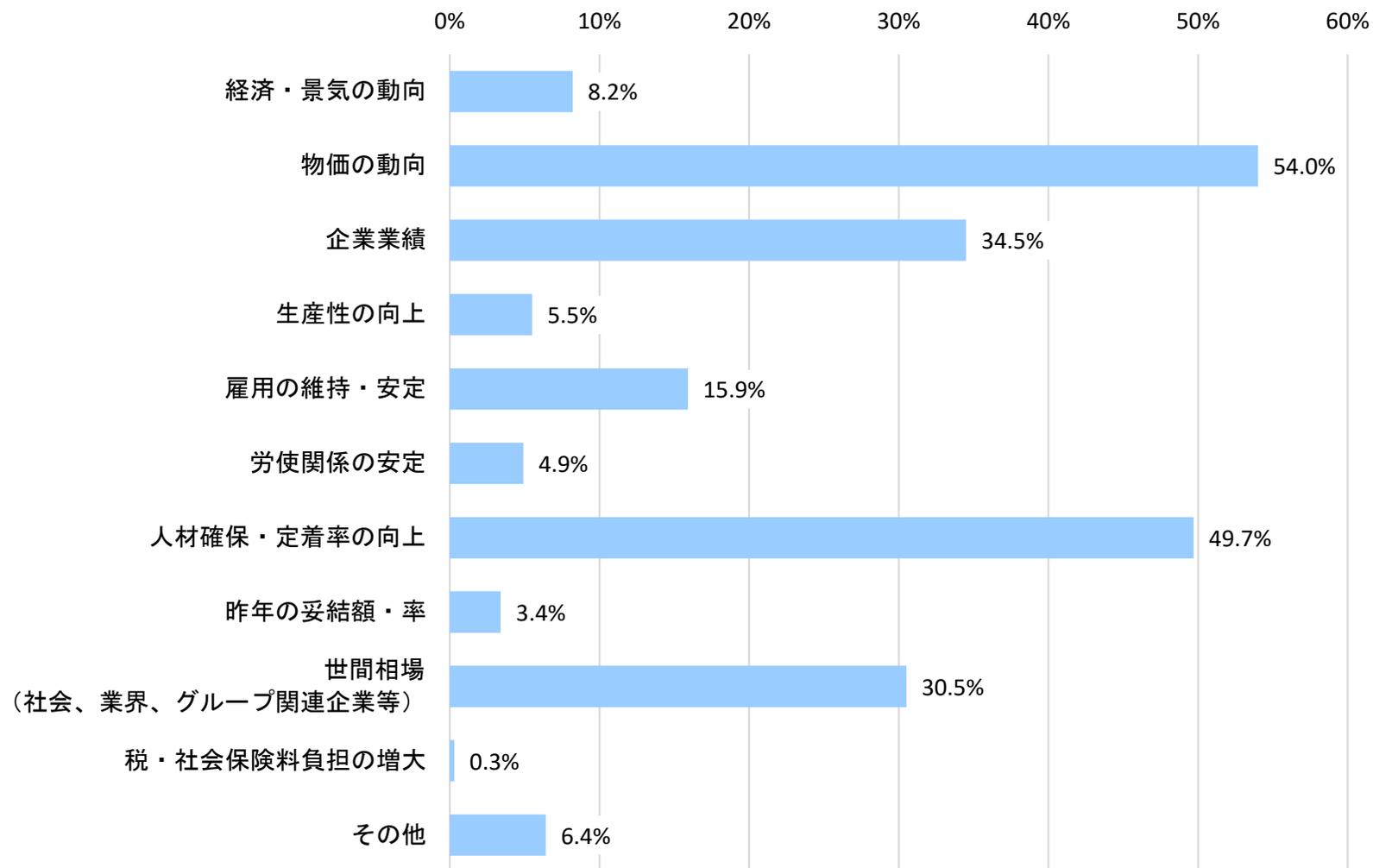
	妥結額 (円)	率 (%)
昇給分	6,673	2.06
ベースアップ分	6,249	1.93
合計	12,922	3.99

n=215

※月例賃金について、労働組合等の要求に対する回答または会社施策として実施を決定した項目で「定期昇給の実施、賃金体系の維持」「基本給のベースアップ」と回答した企業が対象

※昇給とベースアップの区別のある企業を集計（単純平均）

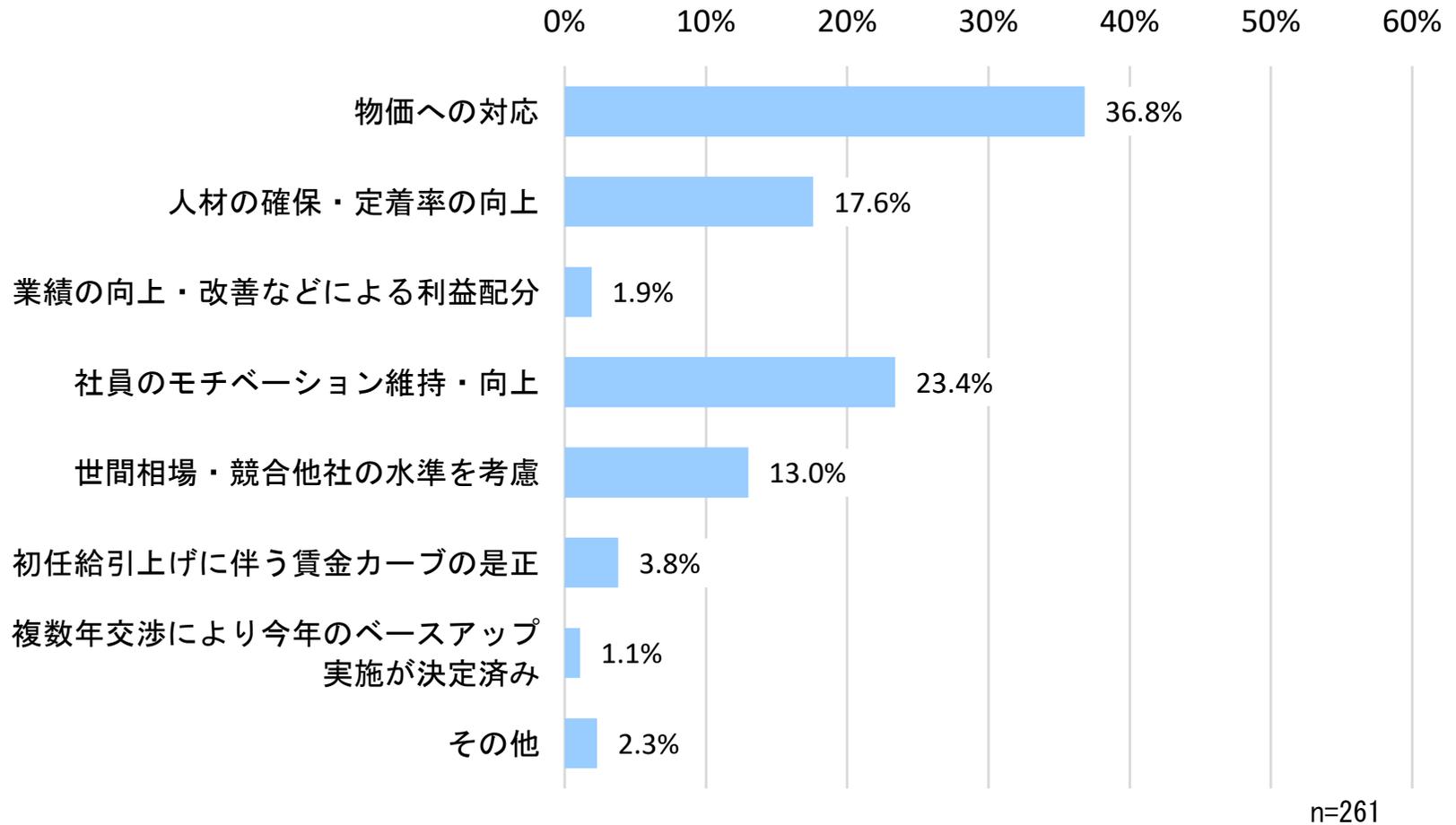
2. (3) 2023年の賃金改定にあたり、特に考慮した要素(2つ)



n=328

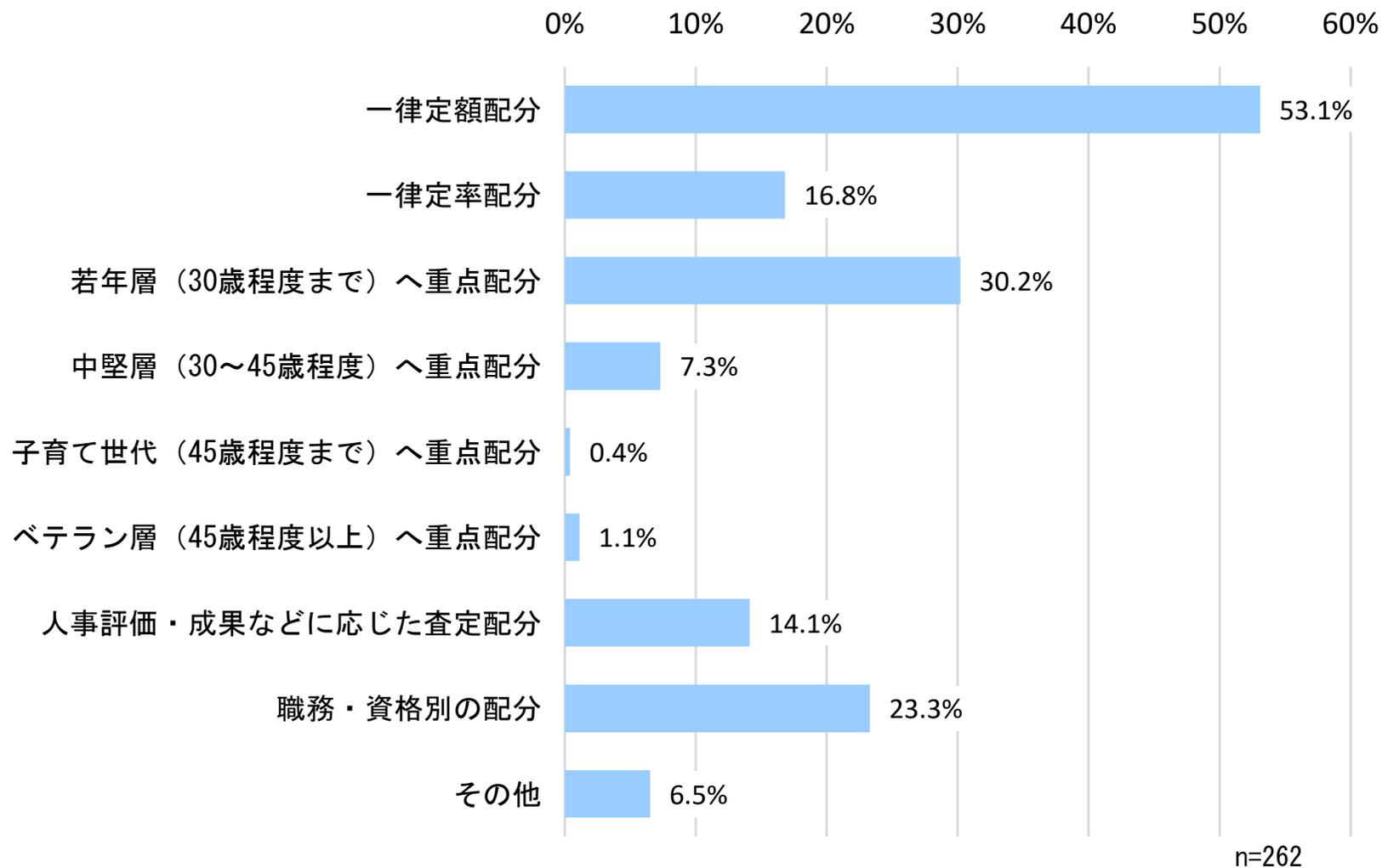
※「その他」の回答としては、「エンゲージメントの向上」などがあつた

2. (4) ベースアップを実施した理由 (最もあてはまるもの)



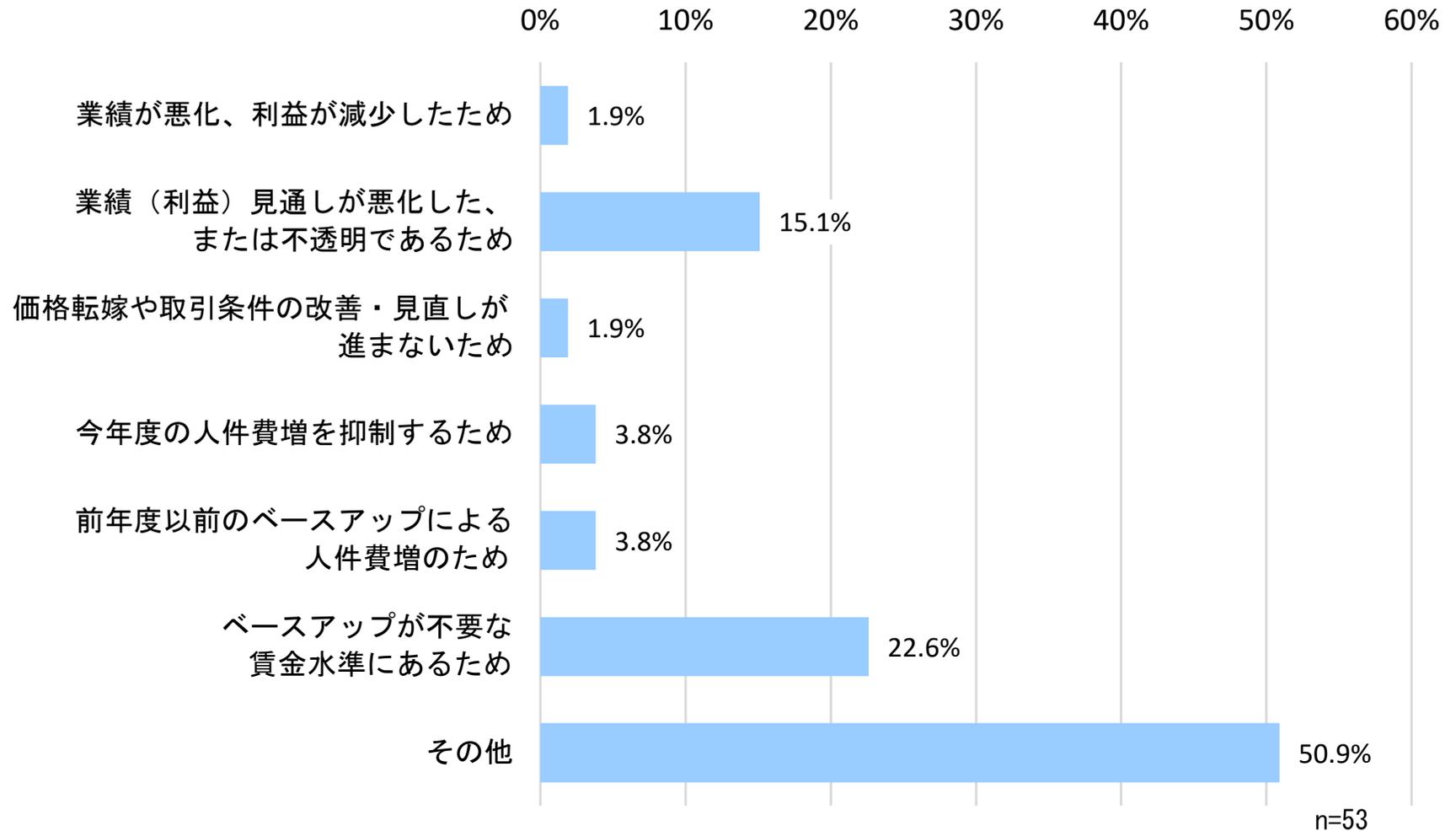
※月例賃金について、労働組合等の要求に対する回答または会社施策として実施を決定した項目で「基本給のベースアップ」と回答した274社が対象。回答が得られた261社を100として集計

2. (5) ベースアップの具体的配分方法 (あてはまるものすべて)



※月例賃金について、労働組合等の要求に対する回答または会社施策として実施を決定した項目で「基本給のベースアップ」と回答した274社が対象。回答が得られた262社を100として集計
※「その他」の回答としては、「管理職層へ重点配分」「初任給の改善」などがあった

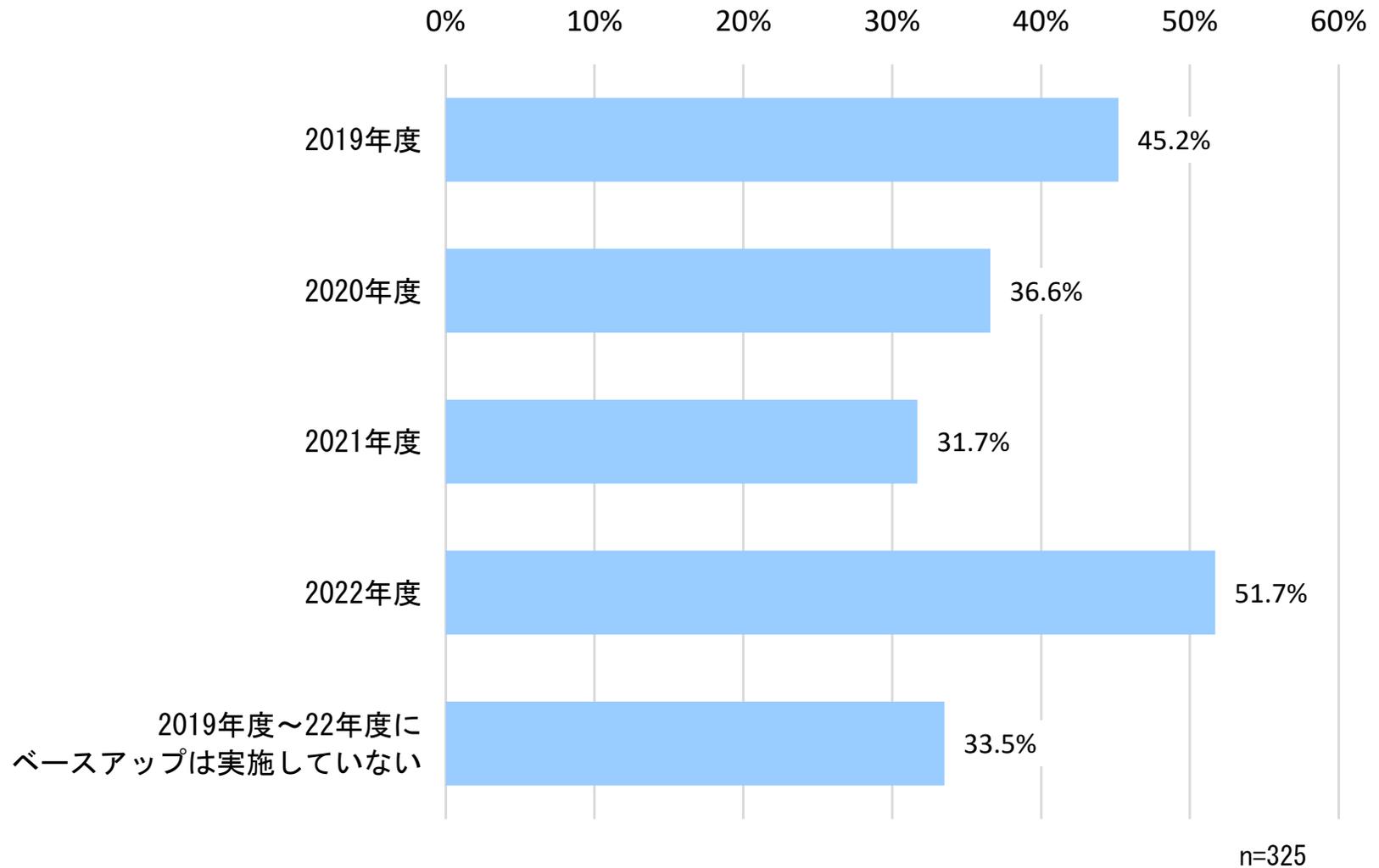
2. (6) ベースアップしなかった理由 (あてはまるものすべて)



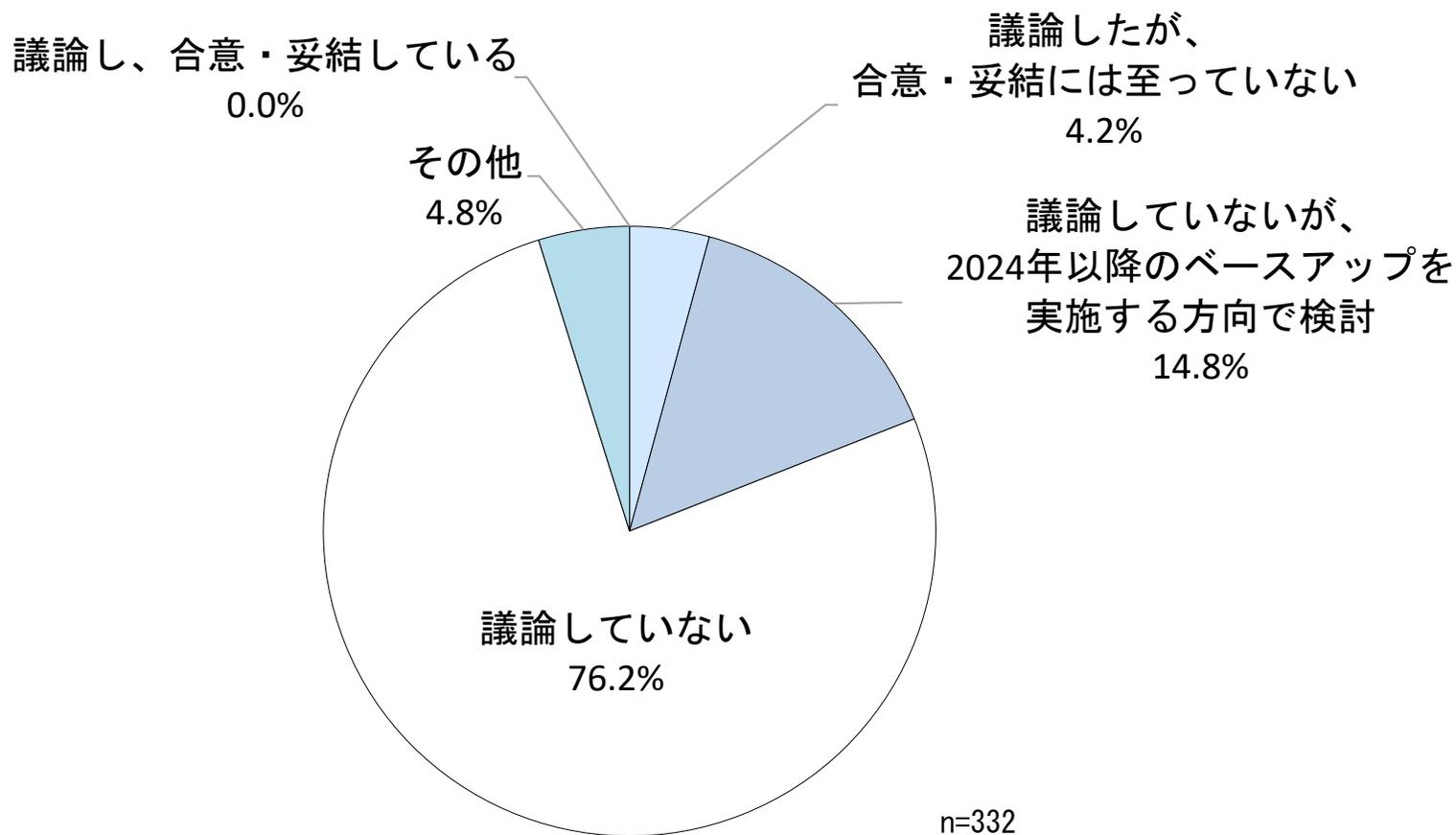
※月例賃金について、労働組合等の要求に対する回答または会社施策として実施を決定した項目のいずれにおいても「基本給のベースアップ」と回答しなかった65社が対象。回答が得られた53社を100として集計

※「その他」の回答としては、「ベースアップという概念がない」「人事制度の見直しを検討中であるため」などがあつた

2. (7) ベースアップを実施した年度 (あてはまるものすべて)



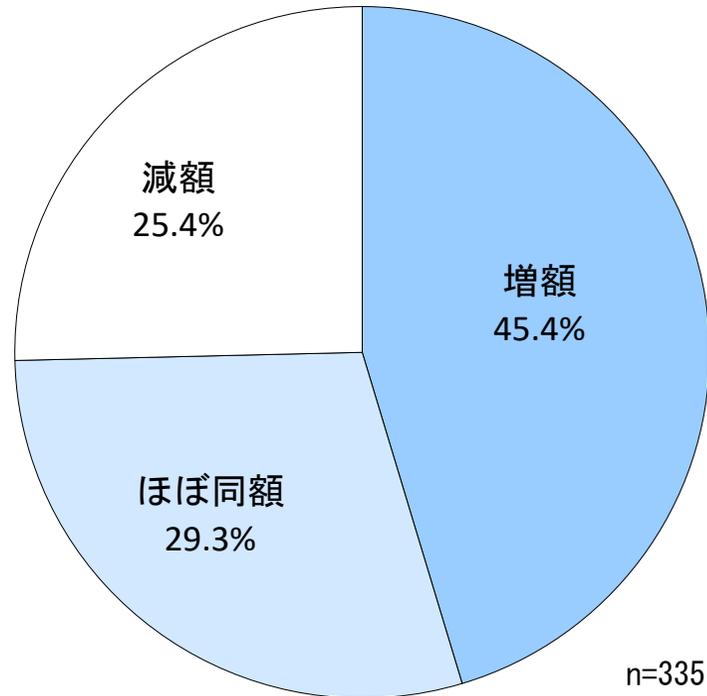
2. (8) 2024年以降、複数年にわたるベースアップの実施についての議論状況



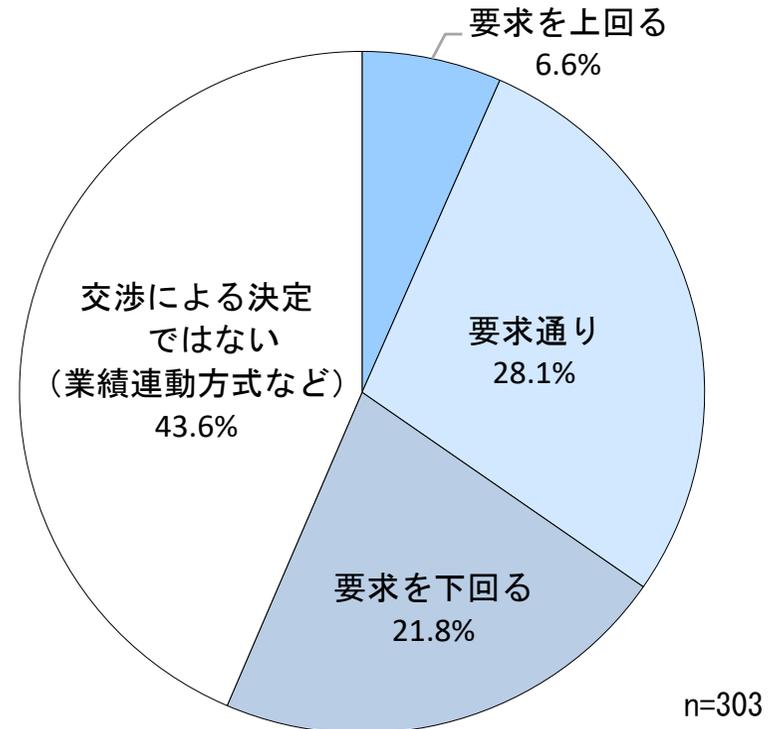
※「その他」の回答としては、「労使交渉自体を行っていない」「業績、景気等に鑑み別途検討する」などがあつた

3. (1) 賞与・一時金の金額（組合員平均）

(a) 前年度実績との比較



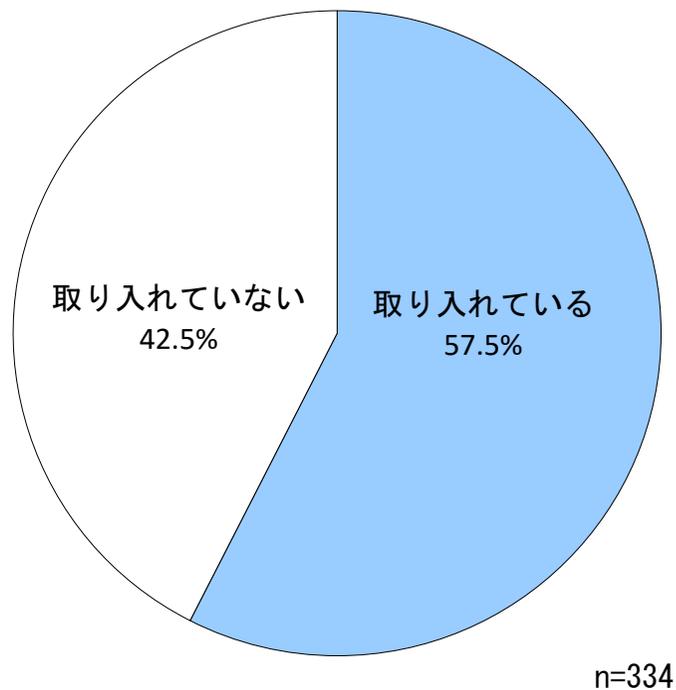
(b) 労働組合の要求との比較



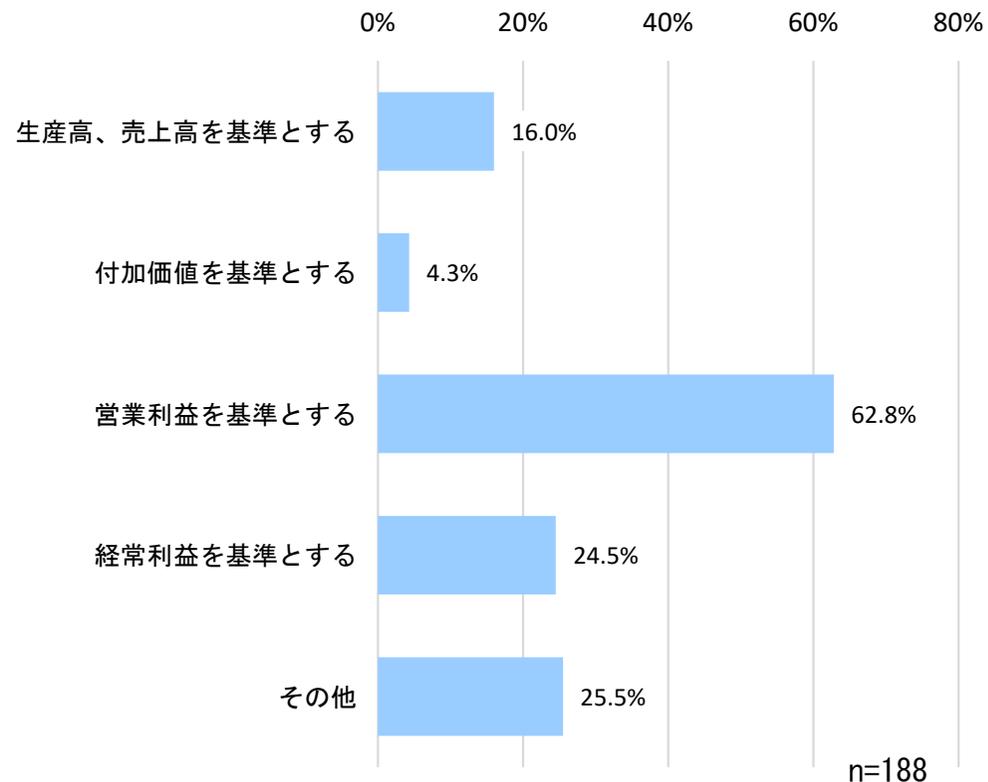
※都度交渉で決定している場合は、夏季について回答
※春季労使交渉・協議を行わなかった企業は（a）のみ回答

3. (2) 賞与総額（原資）の決定方法について

(a) 業績連動方式を取り入れているか



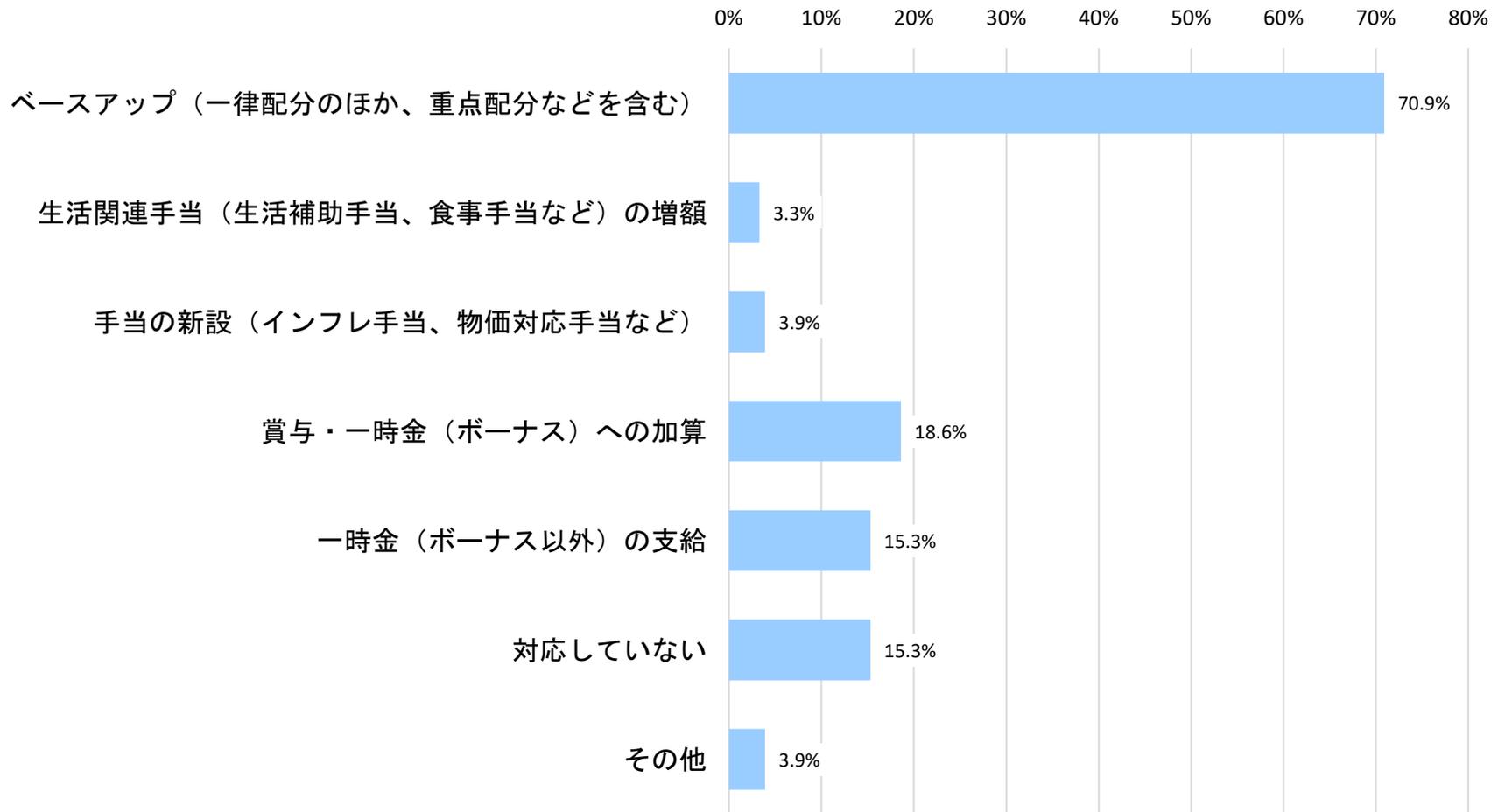
(b) 具体的基準（取り入れている場合） （あてはまるものすべて）



※ (a) で「取り入れている」と回答した192社が対象。回答が得られた188社を100として集計
※ 「その他」の回答としては、「当期純利益」などがあつた

4. 直近1年間程度における物価上昇の対応として実施したものの

(あてはまるものすべて)

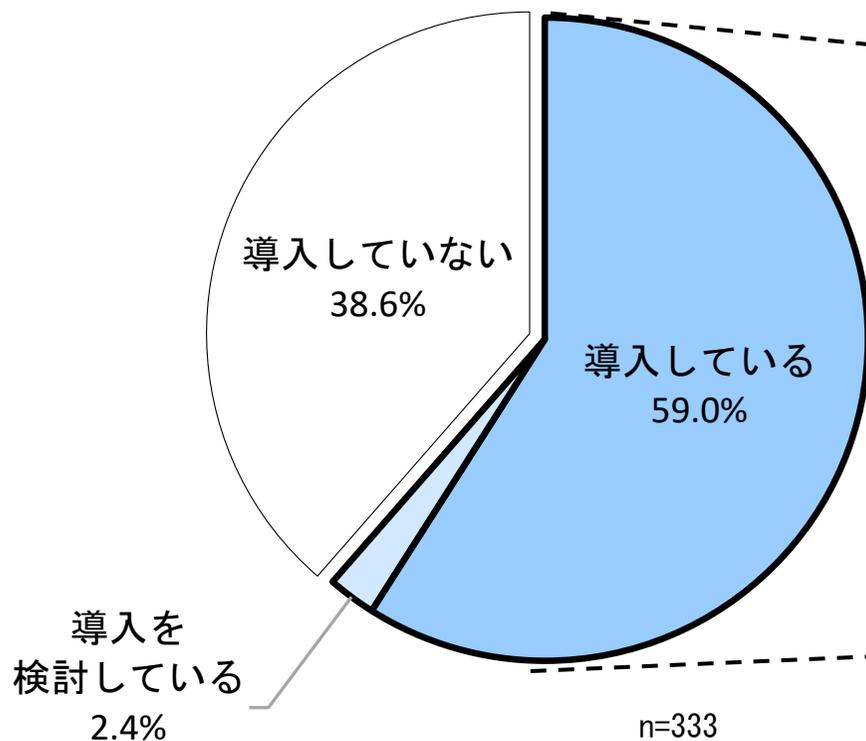


n=325

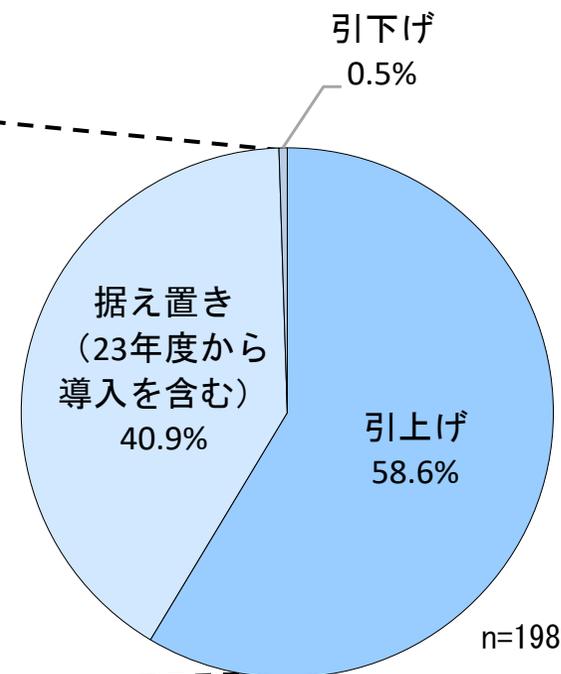
5. 有期雇用社員・パートタイム社員等の賃金引上げ、処遇改善

(1) 昇給制度

(a) 導入状況



(b) 2023年の改定状況（実施予定を含む）

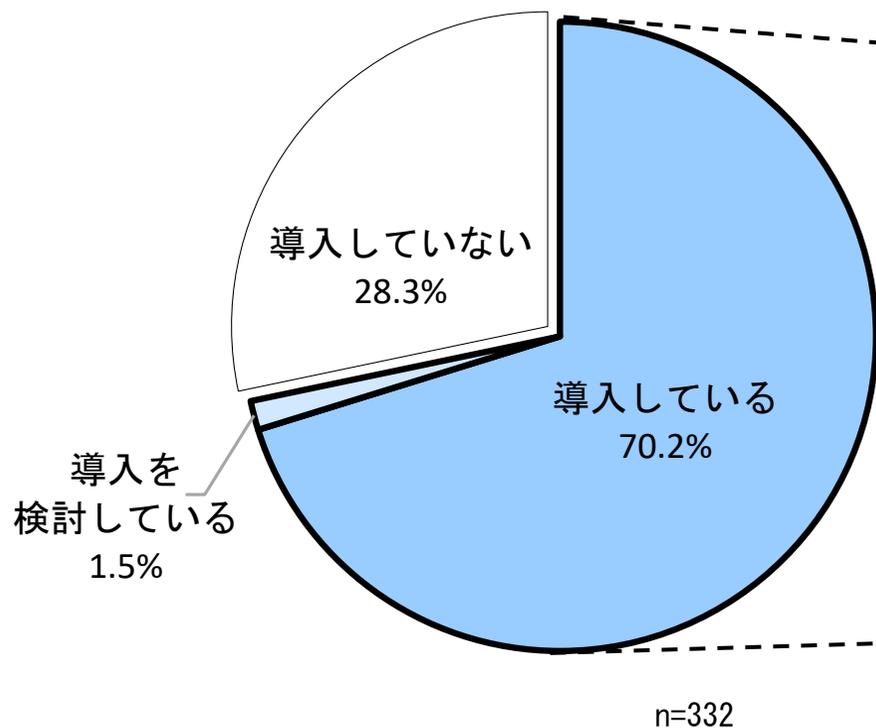


※ (a) で「導入している」「導入を検討している」と回答した204社が対象。回答が得られた198社を100として集計

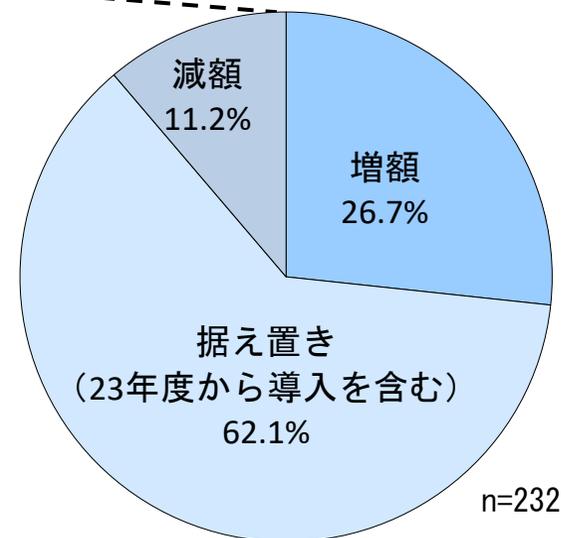
5. 有期雇用社員・パートタイム社員等の賃金引上げ、処遇改善

(2) 賞与・一時金制度

(a) 導入状況



(b) 2023年の改定状況（実施予定を含む）

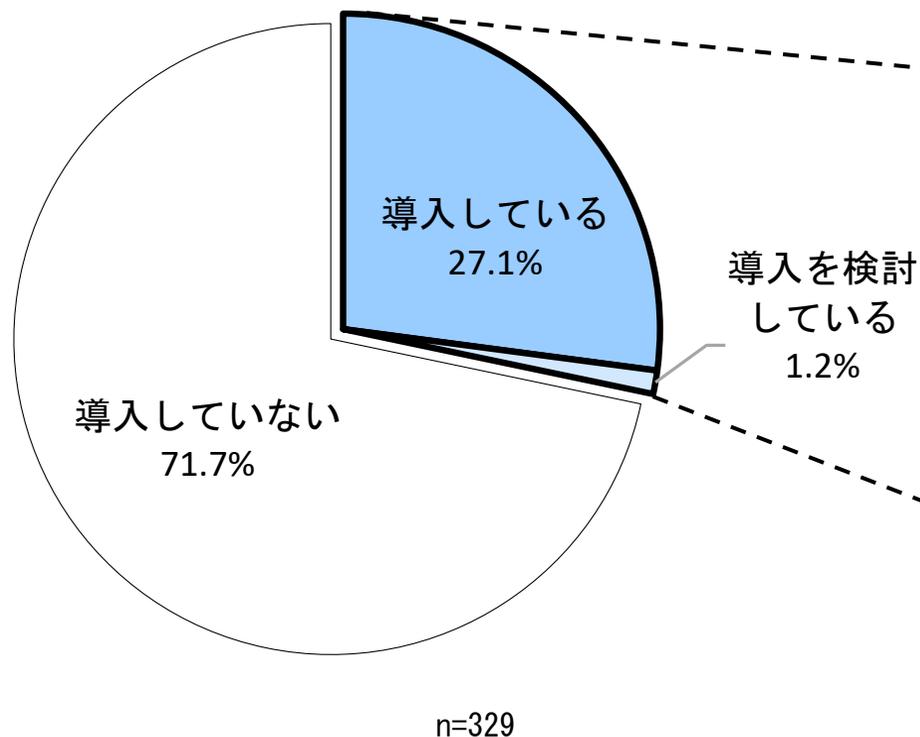


※ (a) で「導入している」「導入を検討している」と回答した238社が対象。回答が得られた232社を100として集計

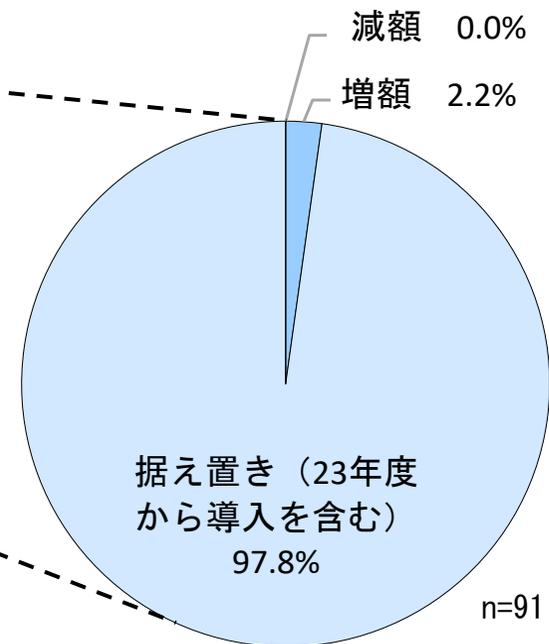
5. 有期雇用社員・パートタイム社員等の賃金引上げ、処遇改善

(3) 退職金制度（退職慰労金含む）

(a) 導入状況

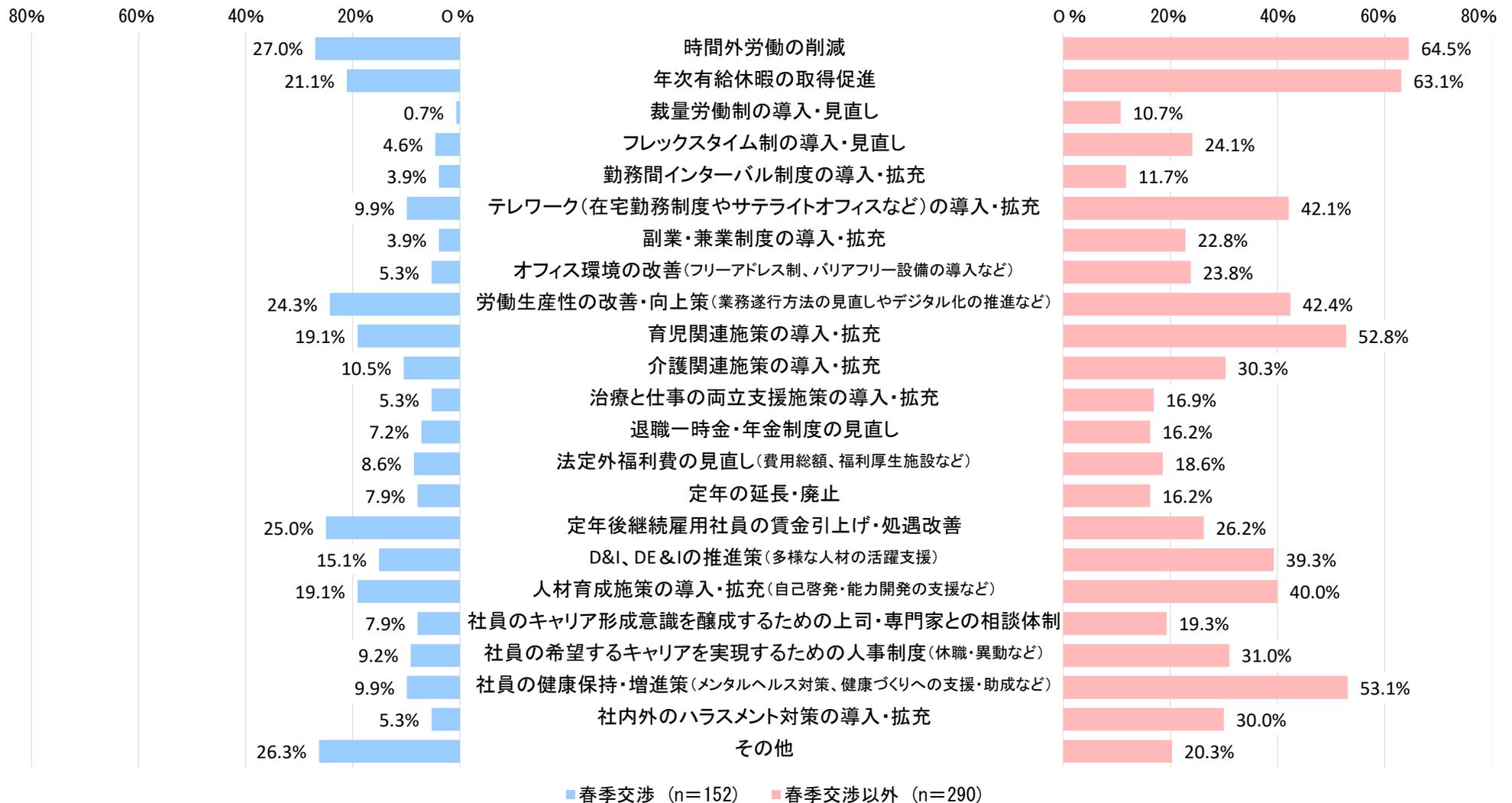


(b) 2023年の改定状況（実施予定を含む）



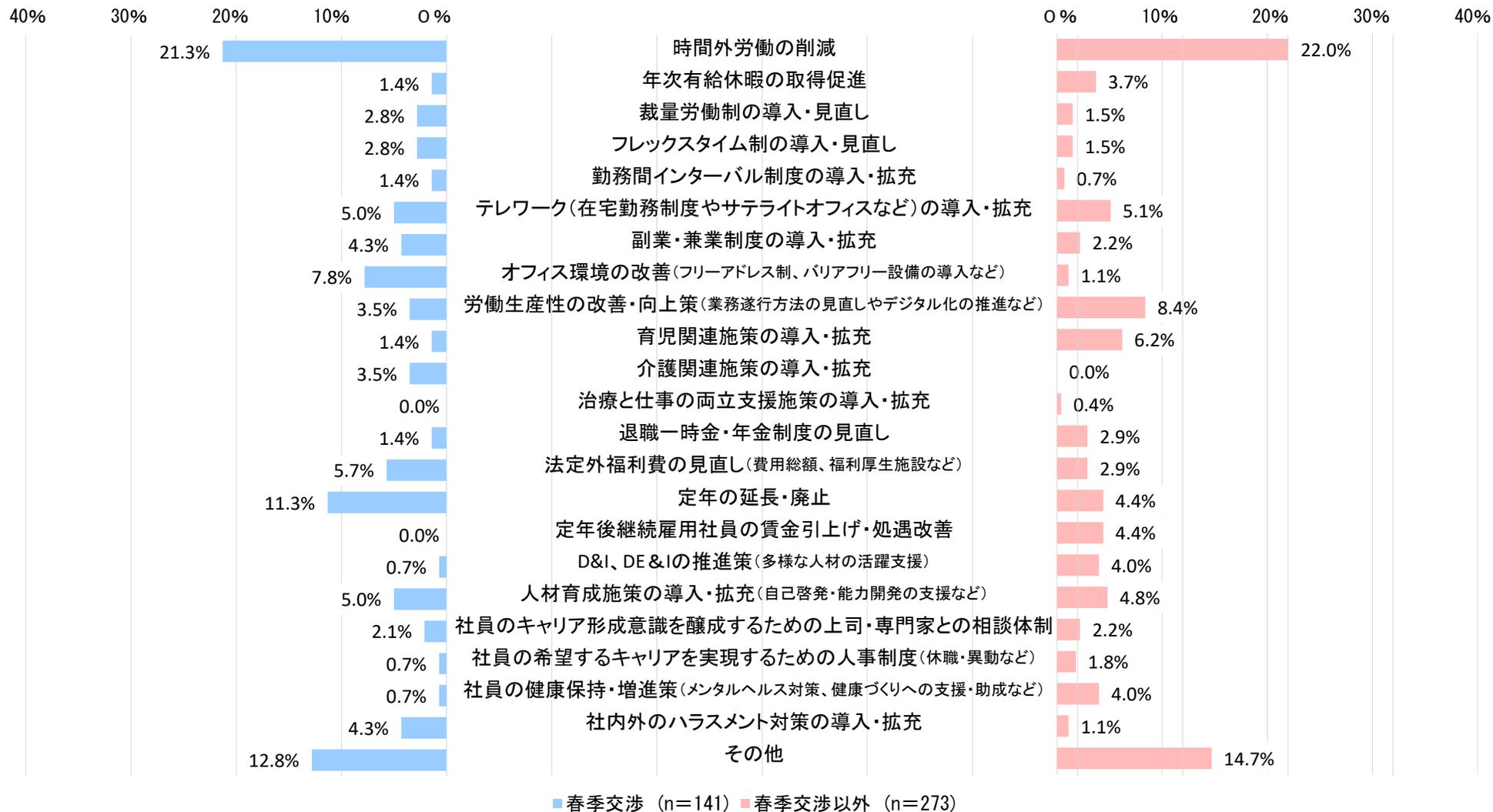
※ (a) で「導入している」「導入を検討している」と回答した93社が対象。回答が得られた91社を100として集計

6. (1) 賃金以外で労働組合等と議論した項目 (あてはまるものすべて)



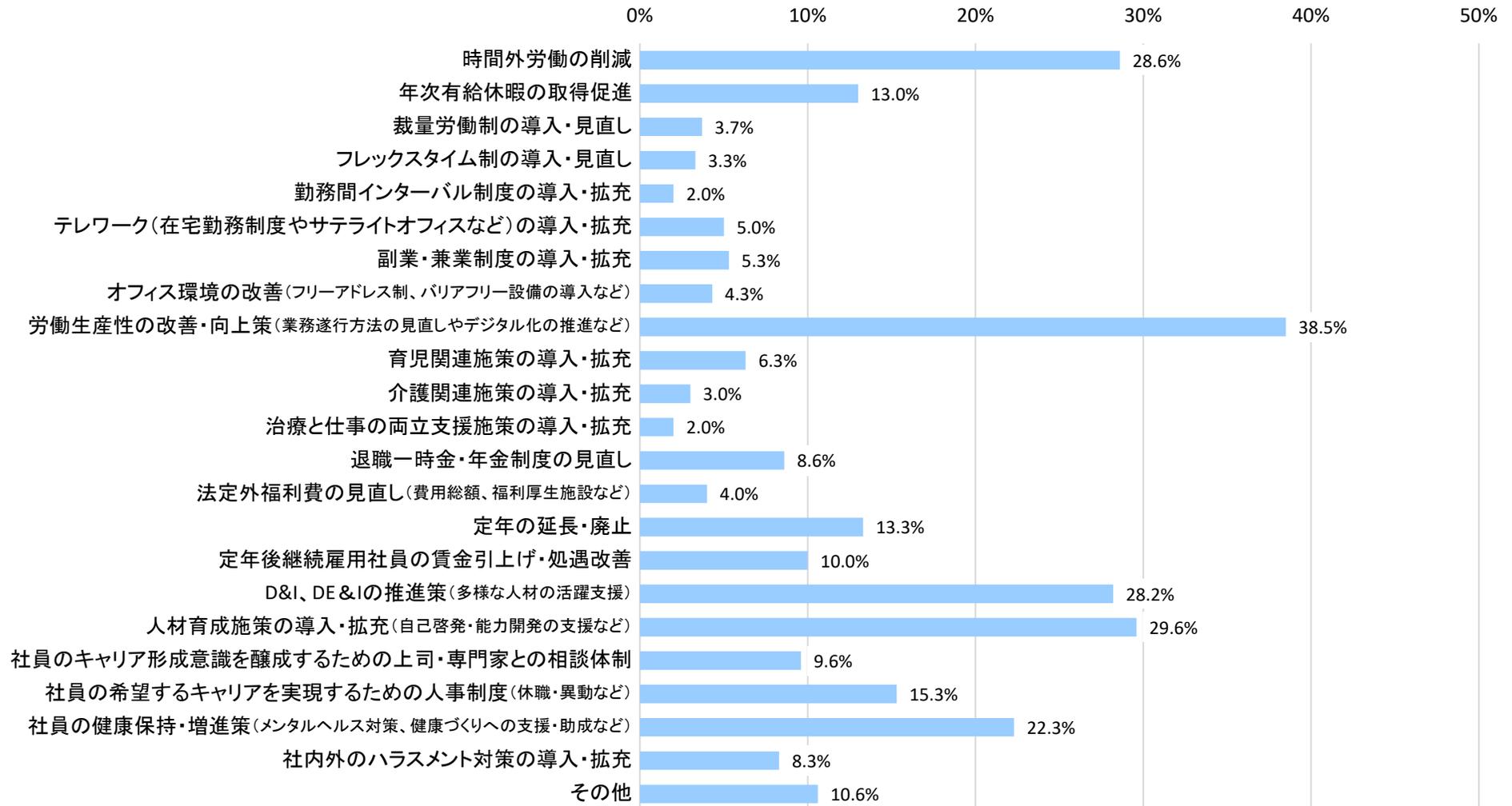
※「その他」の回答としては、春季労使交渉では「所定内労働時間の削減」「出張旅費・通勤費等の制度見直し」など、春季労使交渉以外では「時差出勤制度の導入」「社内公募制度の導入」などがあつた

6. (2) 賃金以外で労働組合等と議論した項目のうち、最も重視したもの



※「その他」の回答としては、春季労使交渉では「昇格制度の見直し」「短時間勤務制度の拡充」など、春季労使交渉以外では「海外赴任者の処遇改善」「時間単位年休の導入」などがあつた

6. (3) 賃金以外で労働組合等と議論した項目のうち、今後重視したい項目 (3つまで)

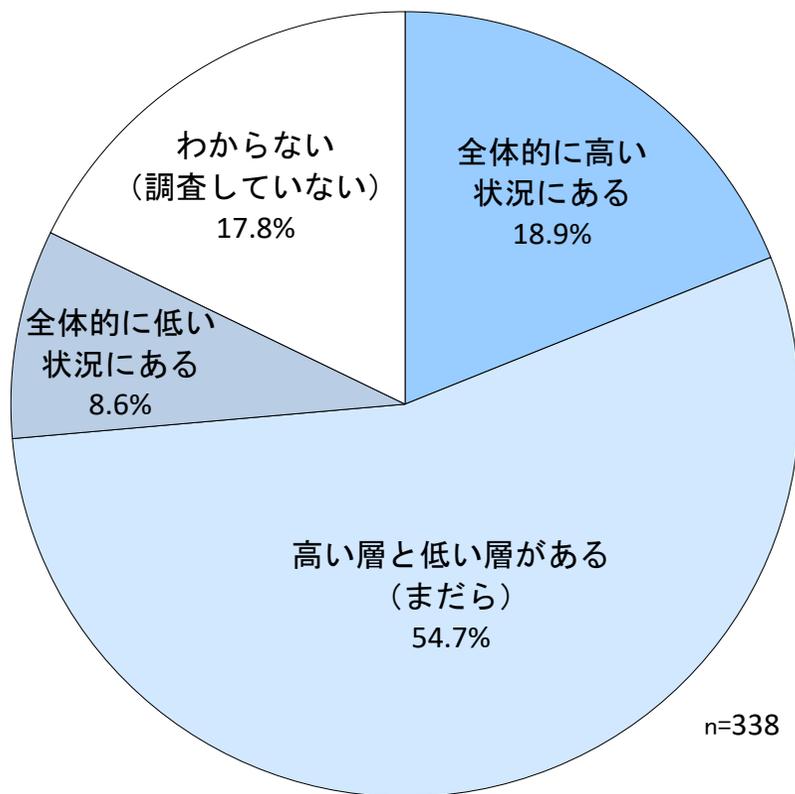


n=301

Ⅱ エンゲージメント

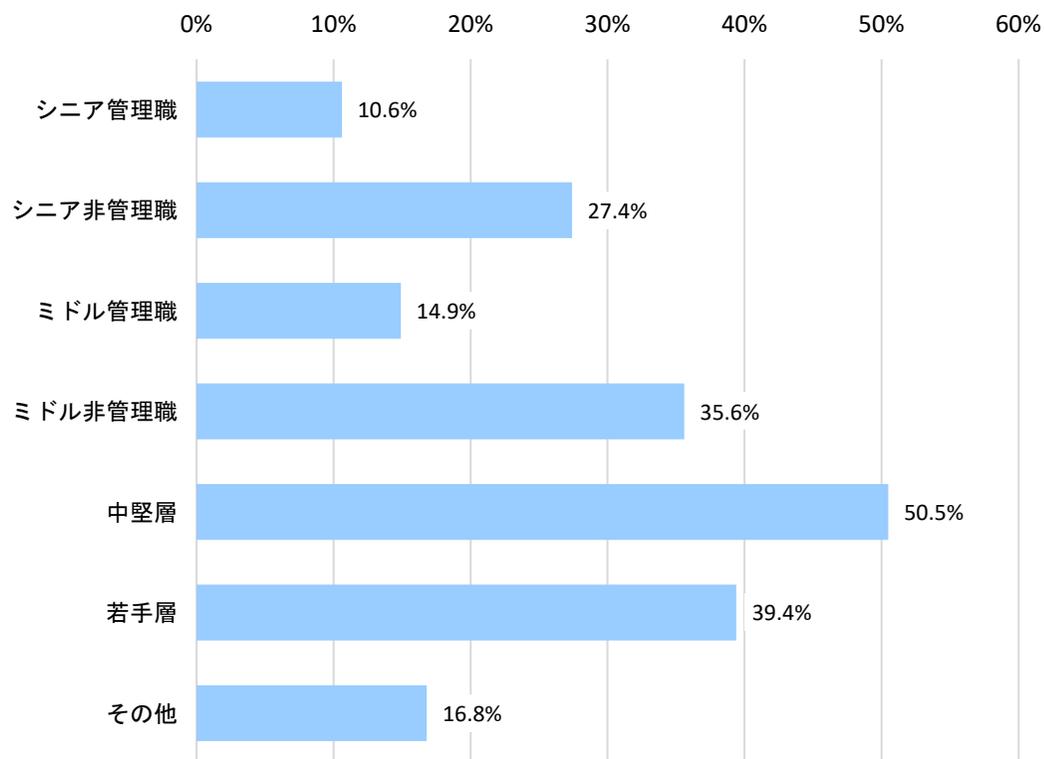
1. 社員のエンゲージメントについて

(1) 現状



(2) エンゲージメントが低い層

(あてはまるものすべて)



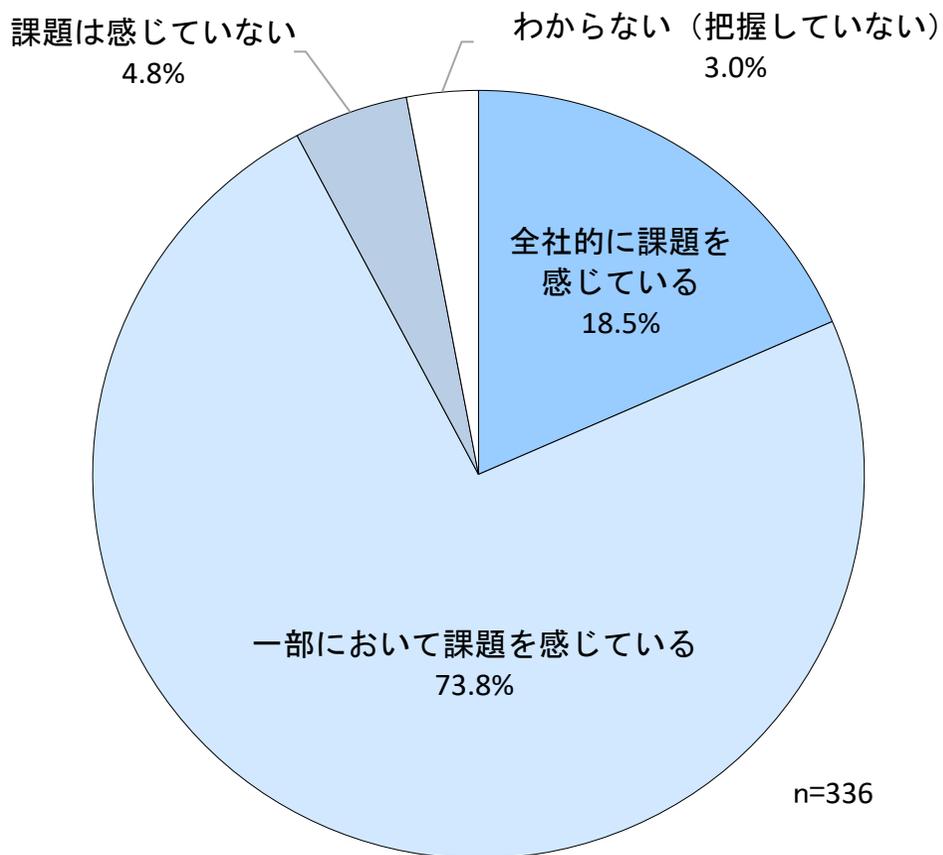
n=208

※社員のエンゲージメントの現状について「高い層と低い層がある」「全体的に低い状況にある」と回答した214社が対象。回答が得られた208社を100として集計

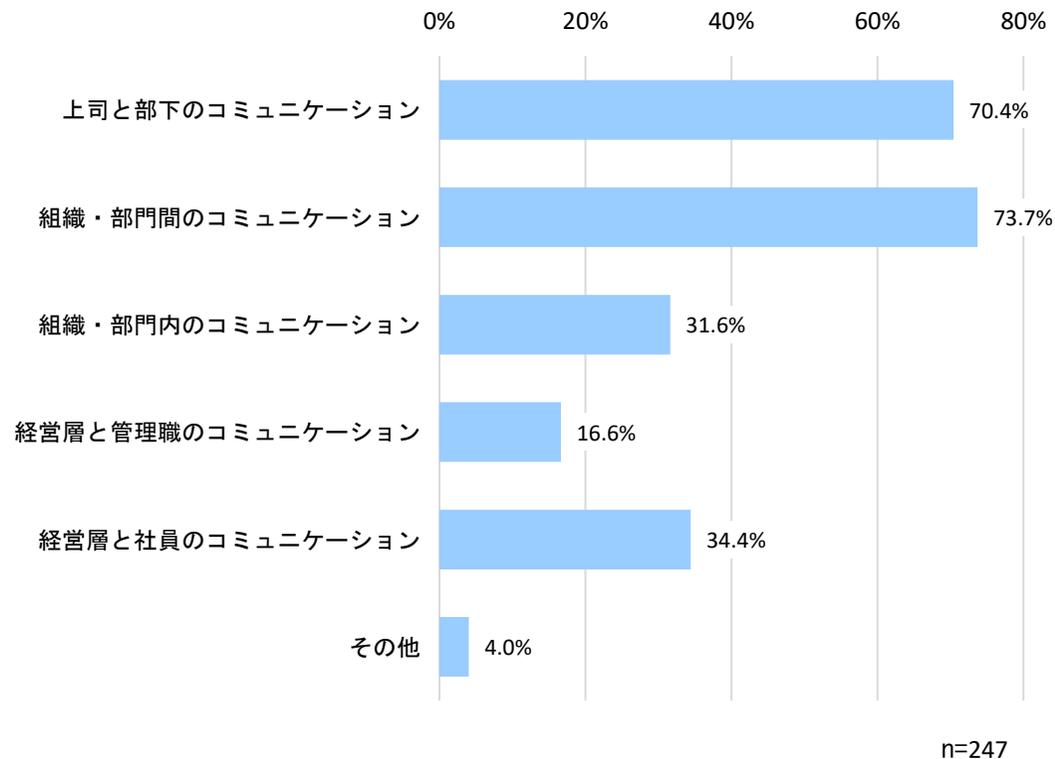
※「高い層と低い層がある」場合、特に低い層について当てはまるものを回答

2. 職場におけるコミュニケーションについて

(1) 現状



(2) 課題の内容 (あてはまるものすべて)

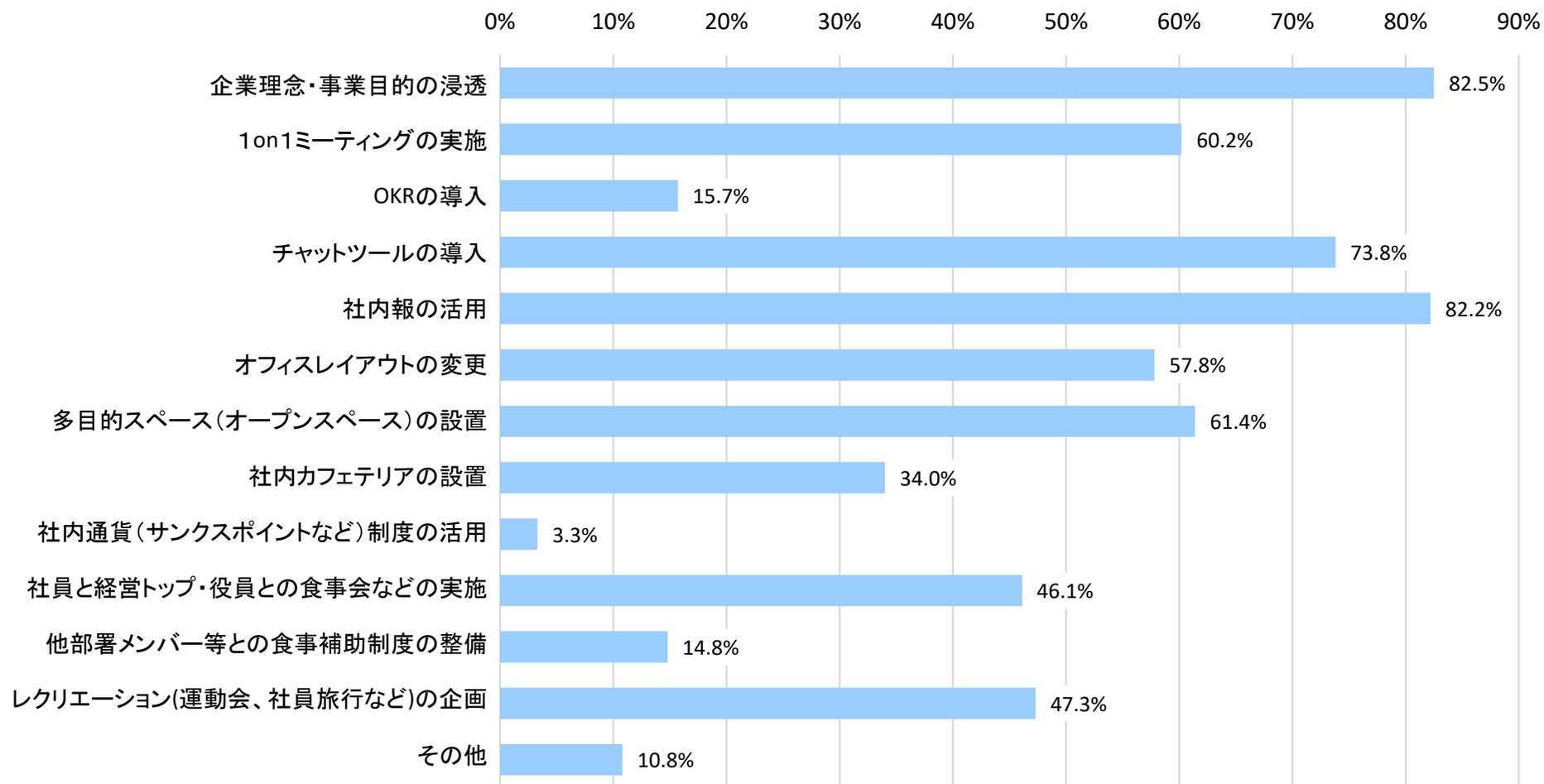


※職場におけるコミュニケーションの現状について「一部において課題を感じている」と回答した248社が対象。回答が得られた247社を100として集計

2. 職場におけるコミュニケーションについて

(3) 職場におけるコミュニケーション活性化施策

(a) 実施している施策 (あてはまるものすべて)



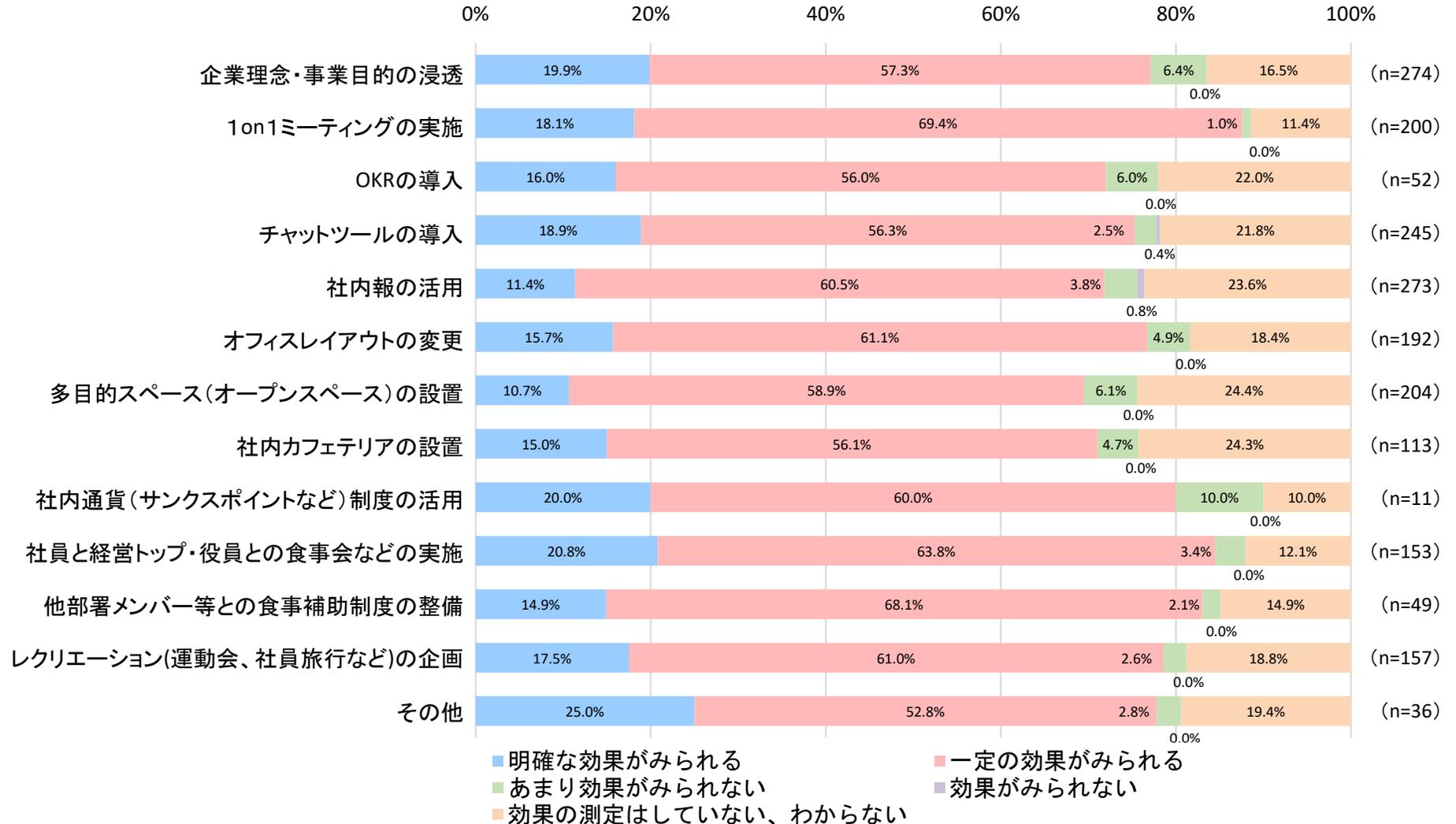
※「その他」の回答としては、「タウンホールミーティング」などがあつた

n=332

2. 職場におけるコミュニケーションについて

(3) 職場におけるコミュニケーション活性化施策

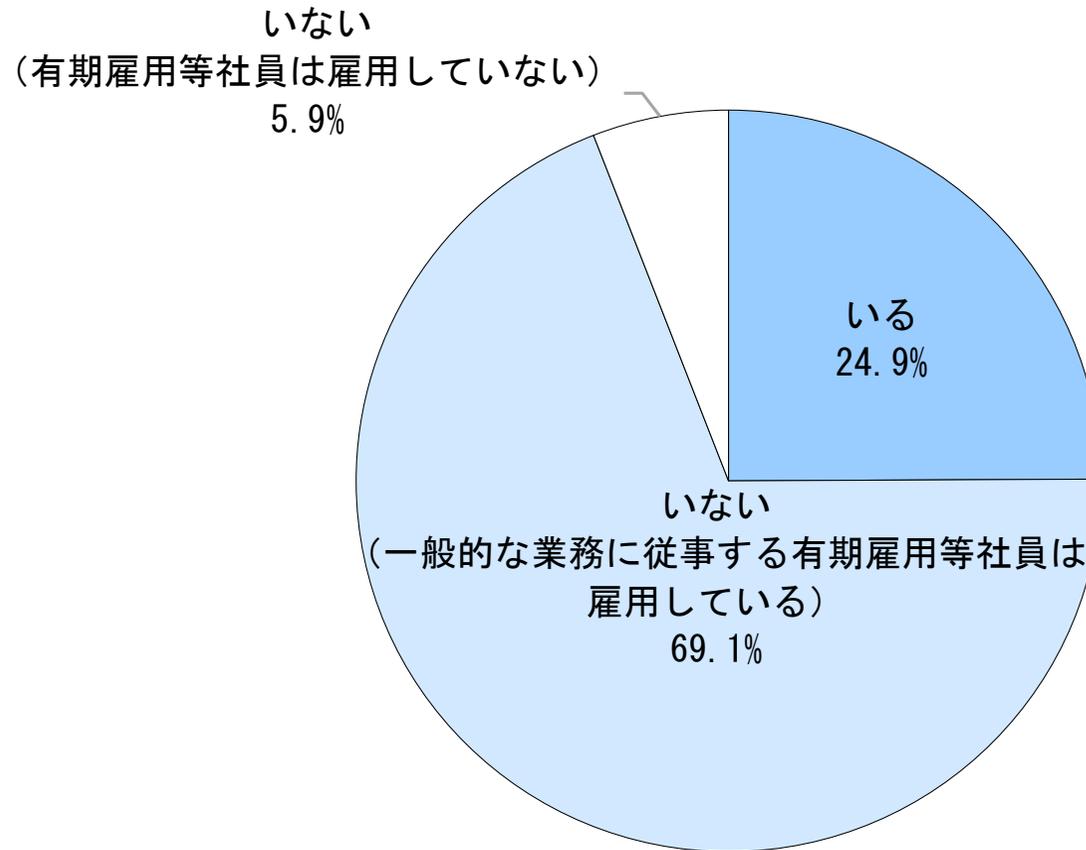
(b) 効果 (直近3年程度)



Ⅲ 専門有期雇用等社員

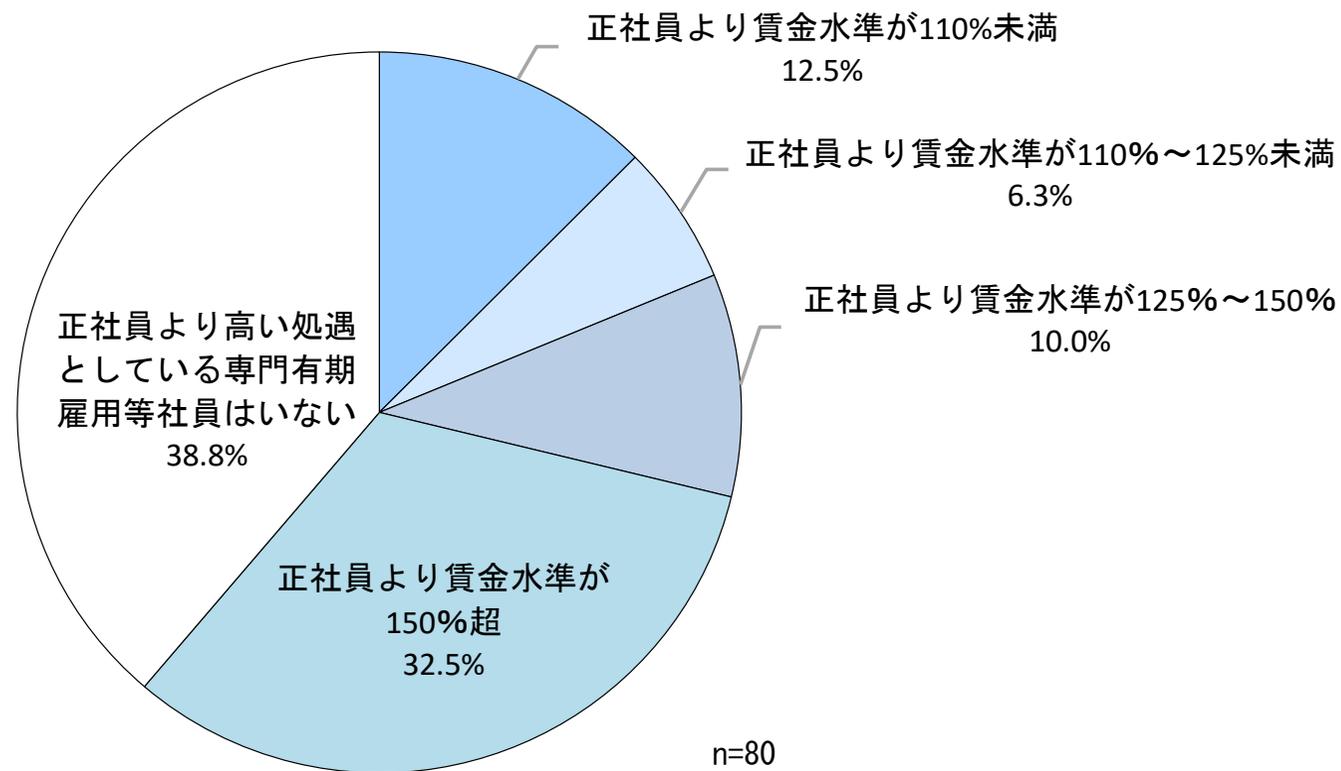
1. 専門有期雇用等社員（※）の有無

※有期雇用社員やパートタイム社員のうち、専門能力を有し、重要かつ時限的なプロジェクトに従事することを目的として期間を定めて雇用している社員



n=337

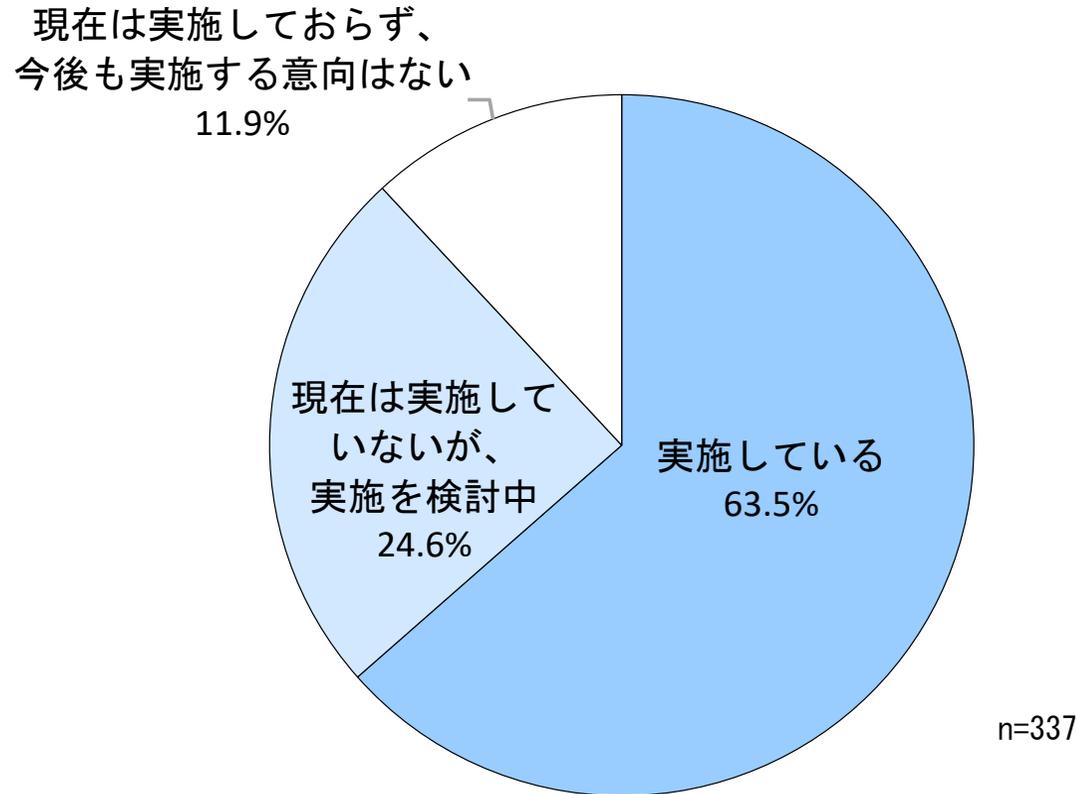
2. 専門有期雇用等社員の賃金水準



※専門有期雇用等社員が「いる」と回答した84社が対象。回答が得られた80社を100として集計
※比較対象となる正社員との差が最も大きいものについて回答

IV リカレント教育等

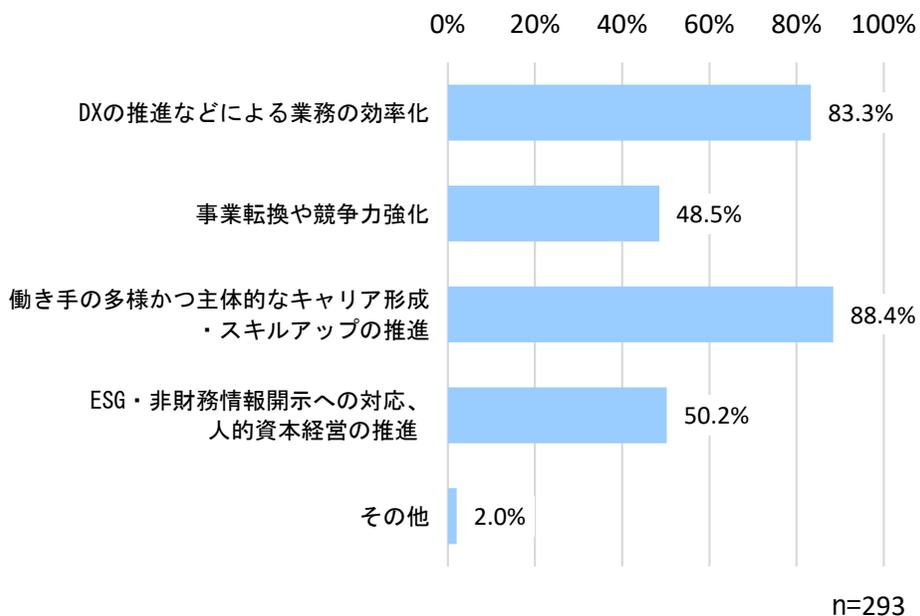
1. 社員に対するリスクリング含むリカレント教育（リカレント教育等）の実施／推進の有無



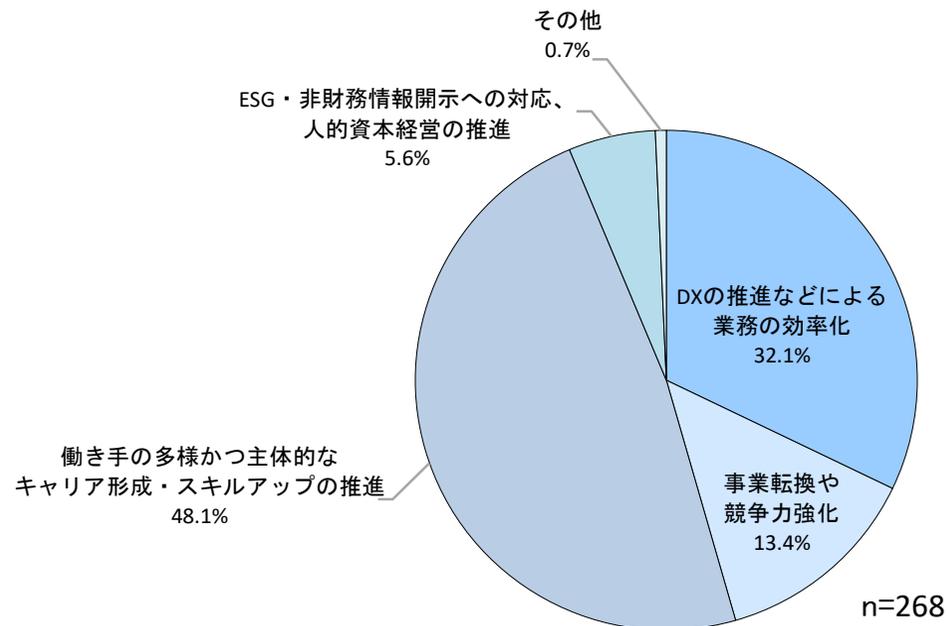
※本調査において「リカレント教育」「リスクリング」は以下と定義。リカレント教育はリスクリングを含むとしている
リカレント教育：働き手（求職者を含む）が現在もしくは将来の業務・キャリアのために行う学び直し
リスクリング：主に企業が直面する経営課題に対応するスキルアップ・チェンジのための学び直し

2. リカレント教育等を実施・推進している場合（検討中含む）

（1）実施／推進している目的 （あてはまるものすべて）



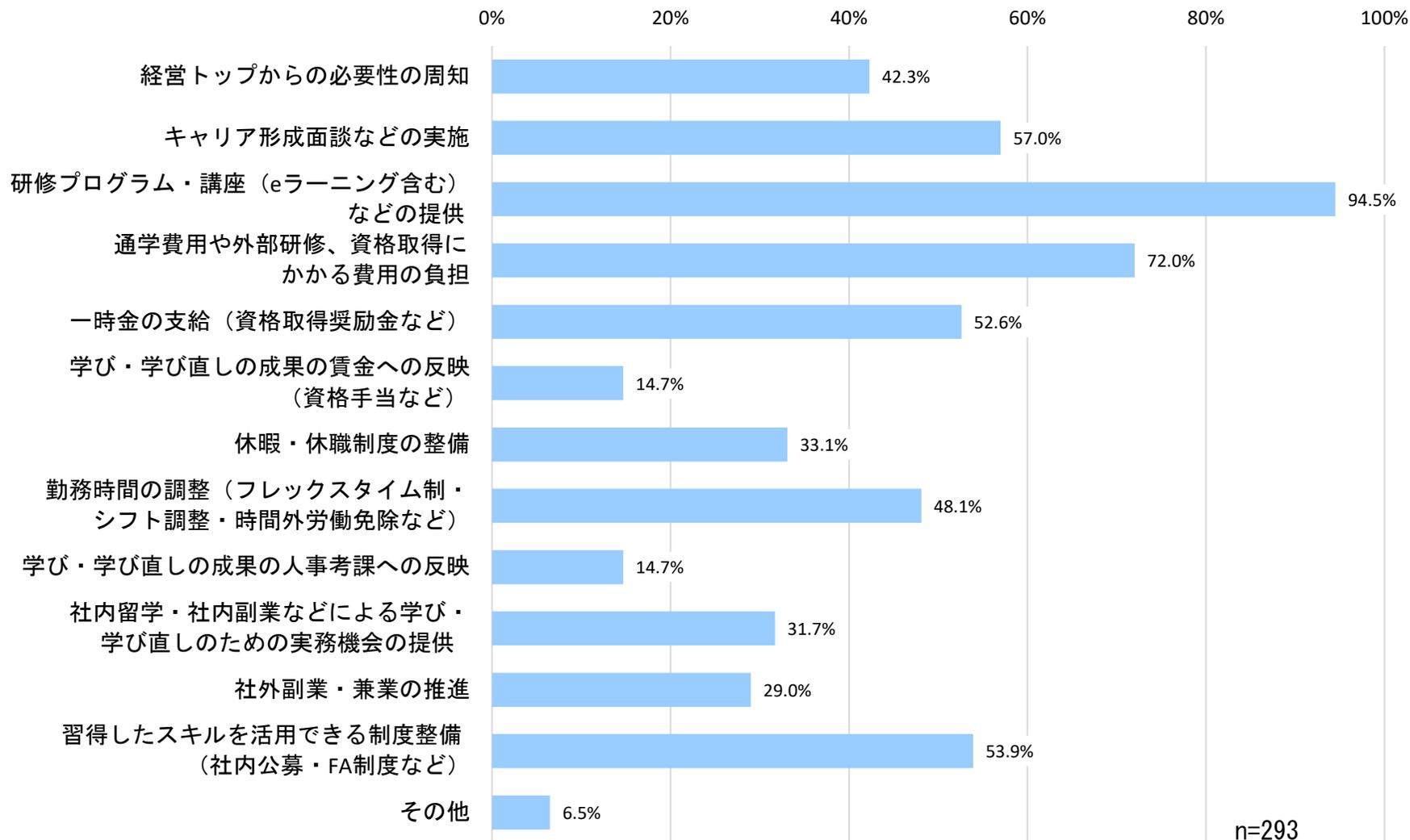
（2）最も注力しているもの



※リカレント教育等について「実施している」「現在は実施していないが、実施を検討中」と回答した297社が対象。回答が得られた293社を100として集計

※リカレント教育等について「実施している」「現在は実施していないが、実施を検討中」と回答した297社が対象。回答が得られた268社を100として集計

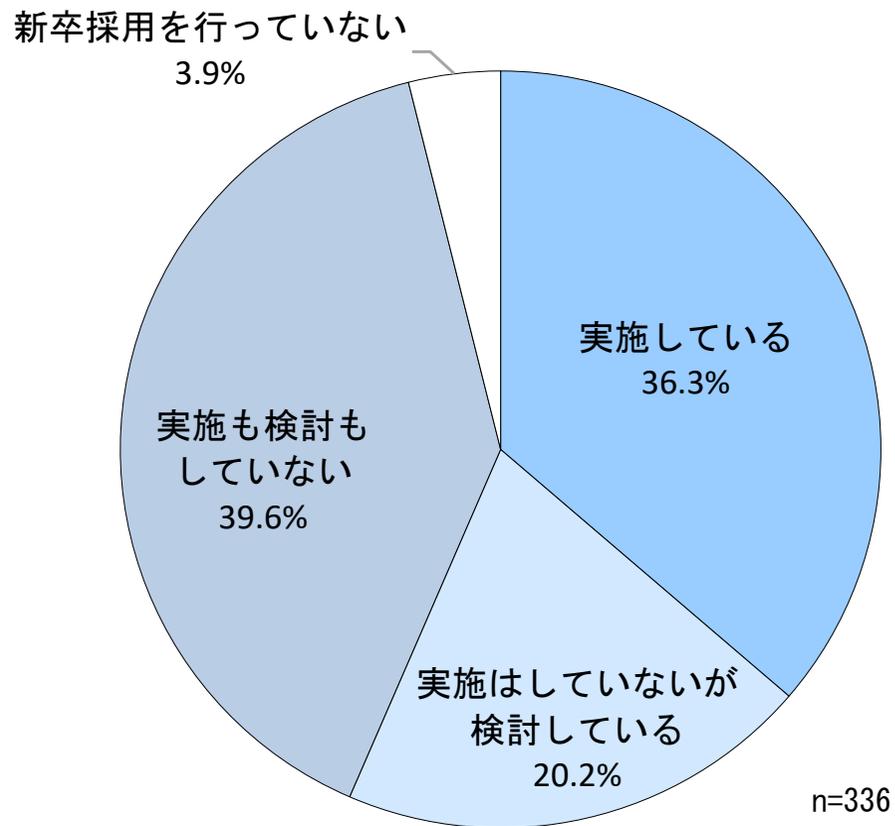
3. リカレント教育等の推進に向けて実施（検討中含む）している支援制度 （あてはまるものすべて）



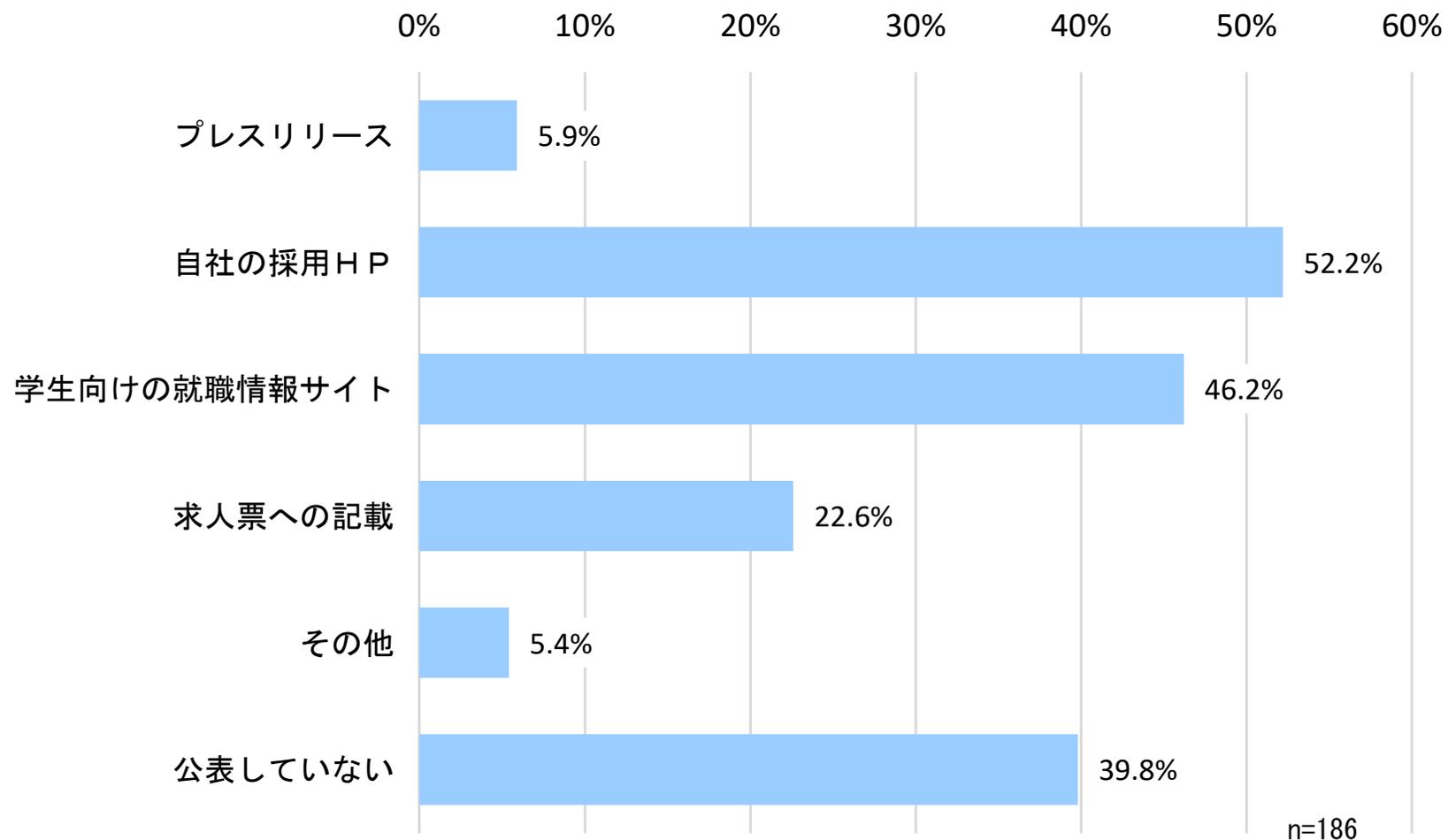
※リカレント教育等について「実施している」「現在は実施していないが、実施を検討中」と回答した297社が対象。回答が得られた293社を100として集計

V 採用方法の多様化

1. 新卒採用における通年採用の実施・検討の有無



2. 通年採用の実施を公表している場合の媒体（あてはまるものすべて）

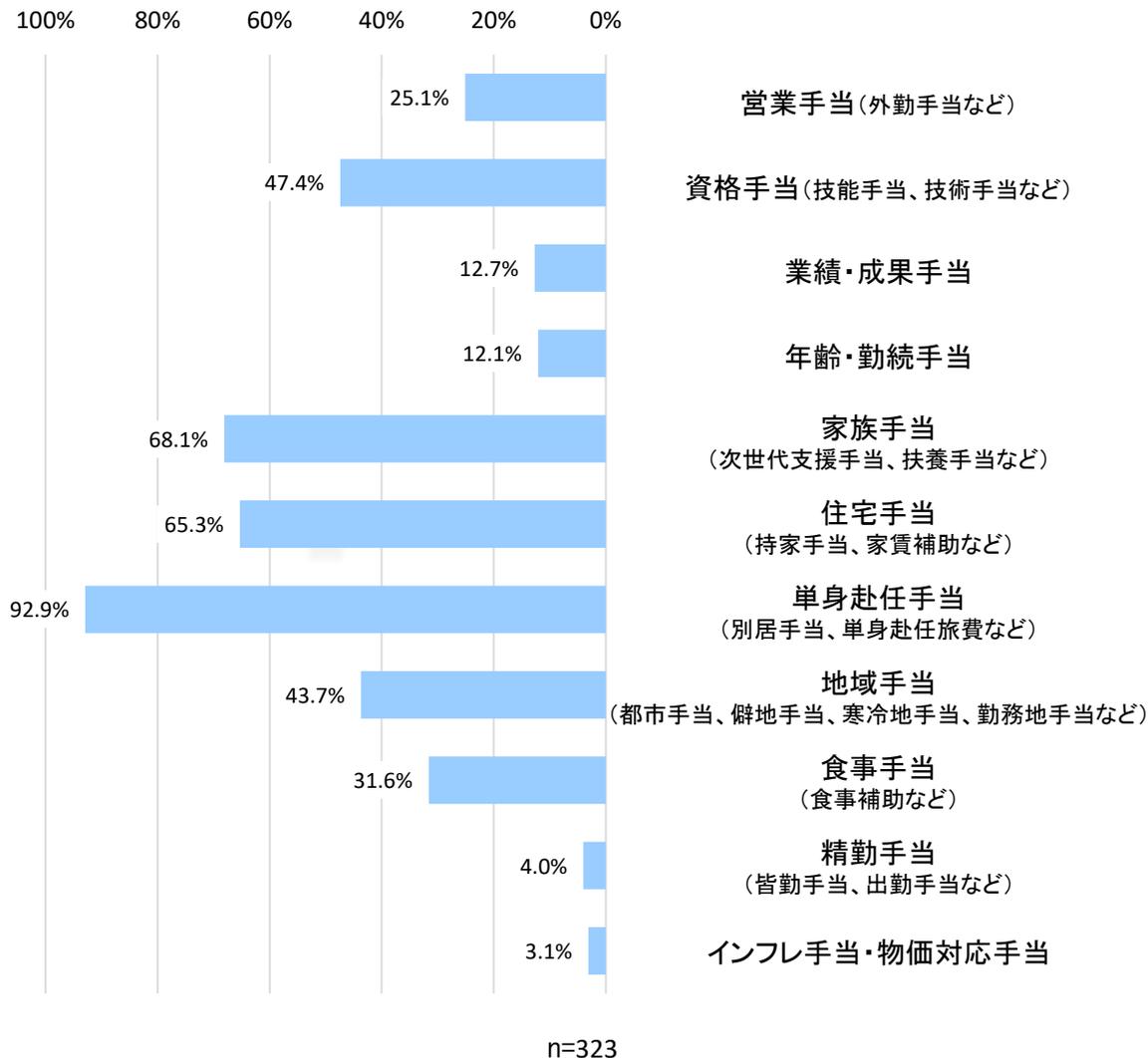


※通年採用について「実施している」「実施はしていないが検討している」と回答した190社が対象。回答が得られた186社を100として集計

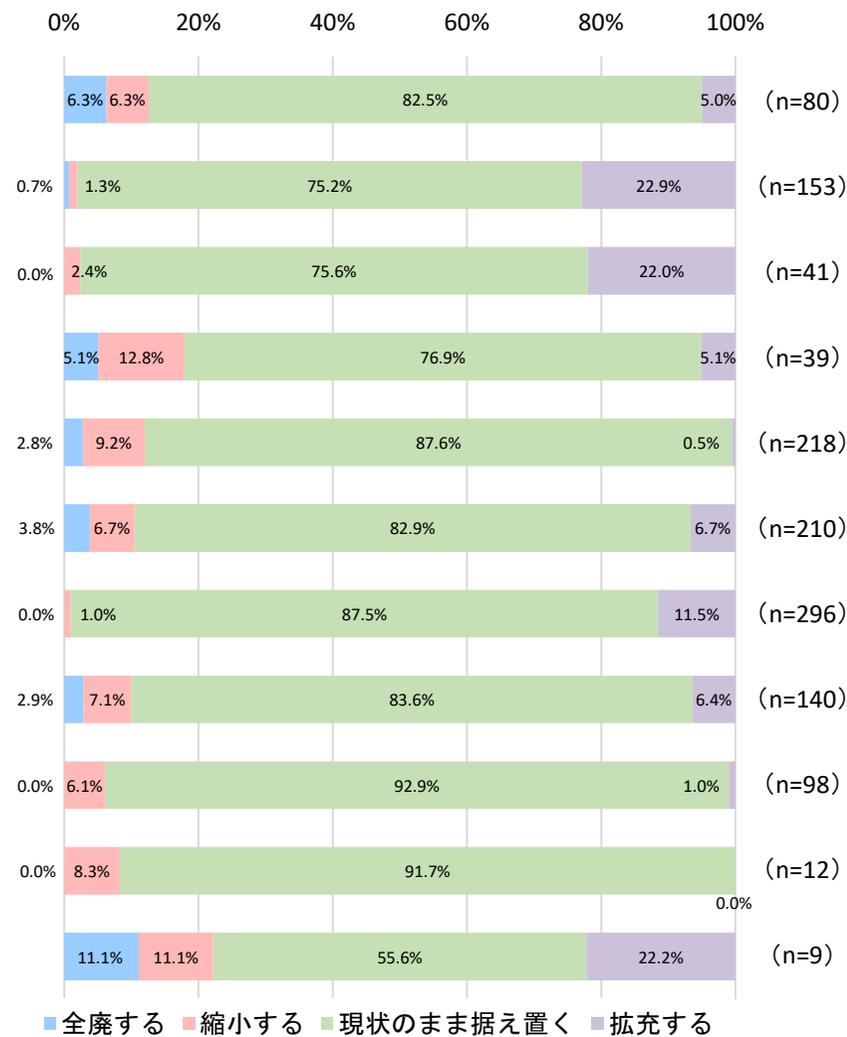
VI 諸手当

1. 非管理職における諸手当

導入状況

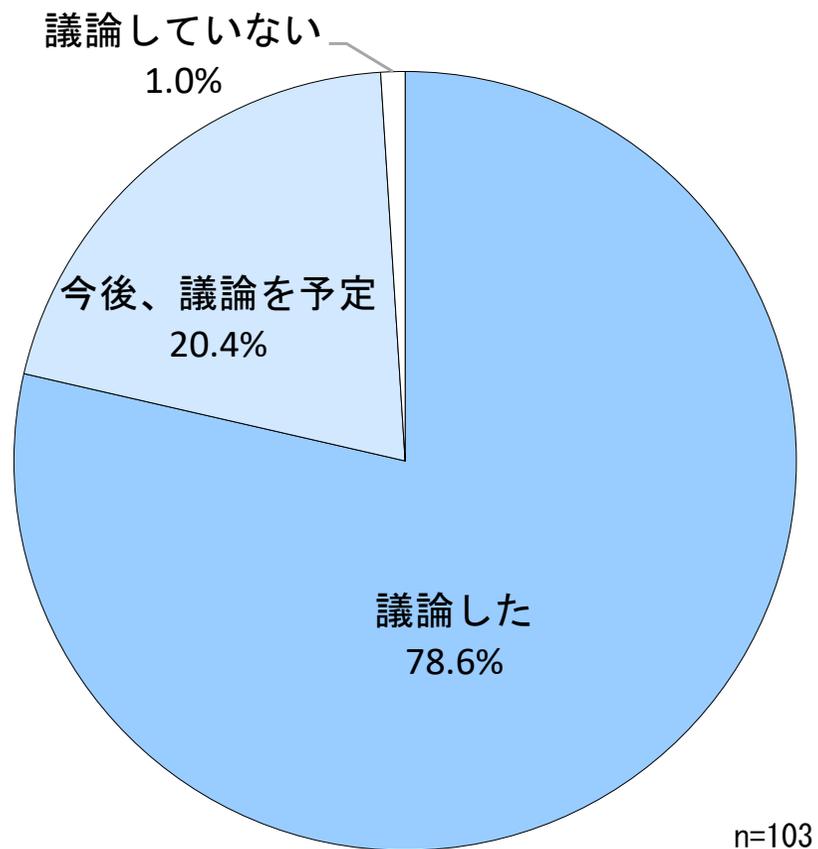


今後の考え (導入している場合)



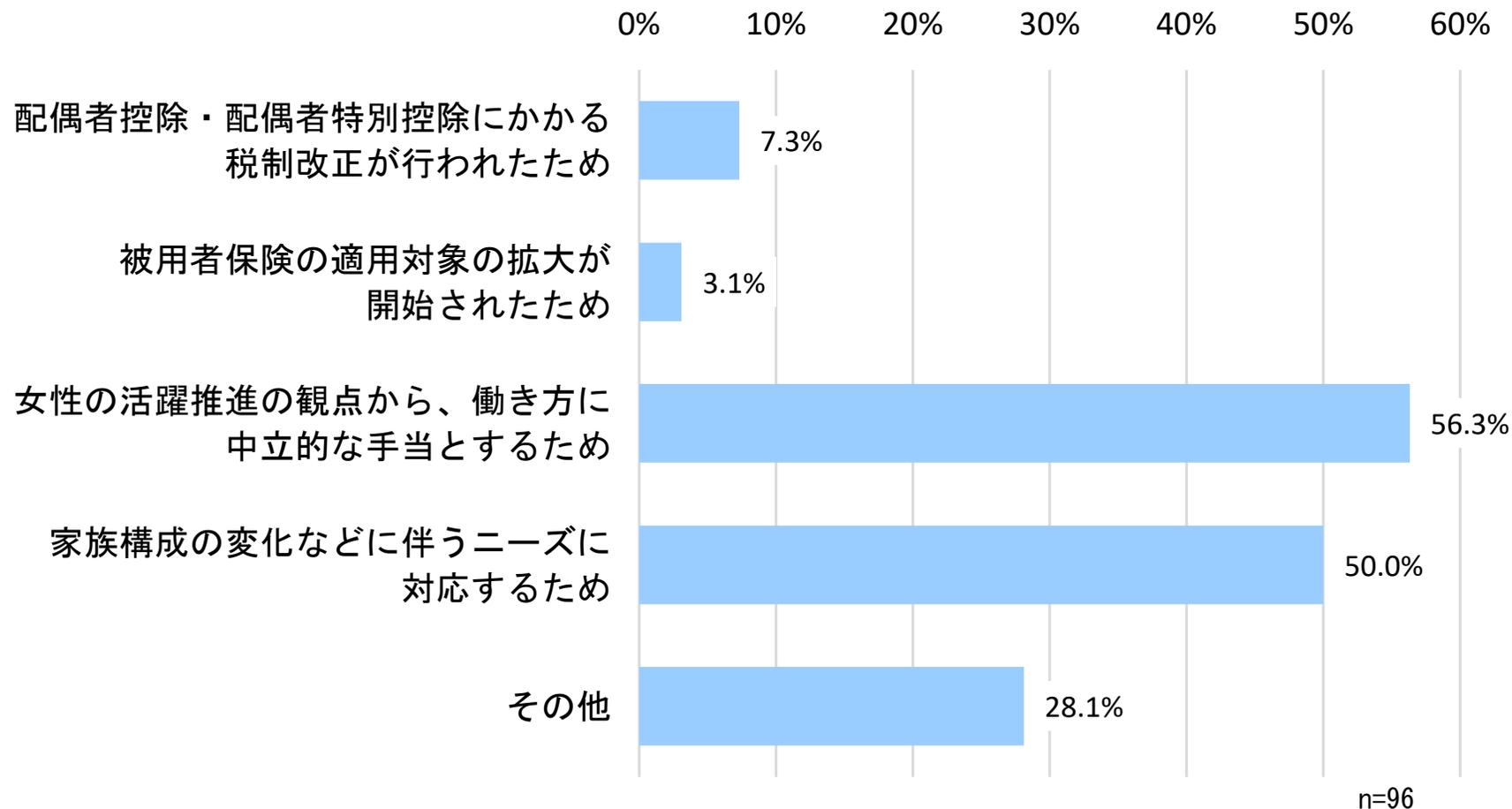
2. 配偶者手当について

(1) 直近5年程度の間、労働組合等との見直しについての議論の有無



2. 配偶者手当について

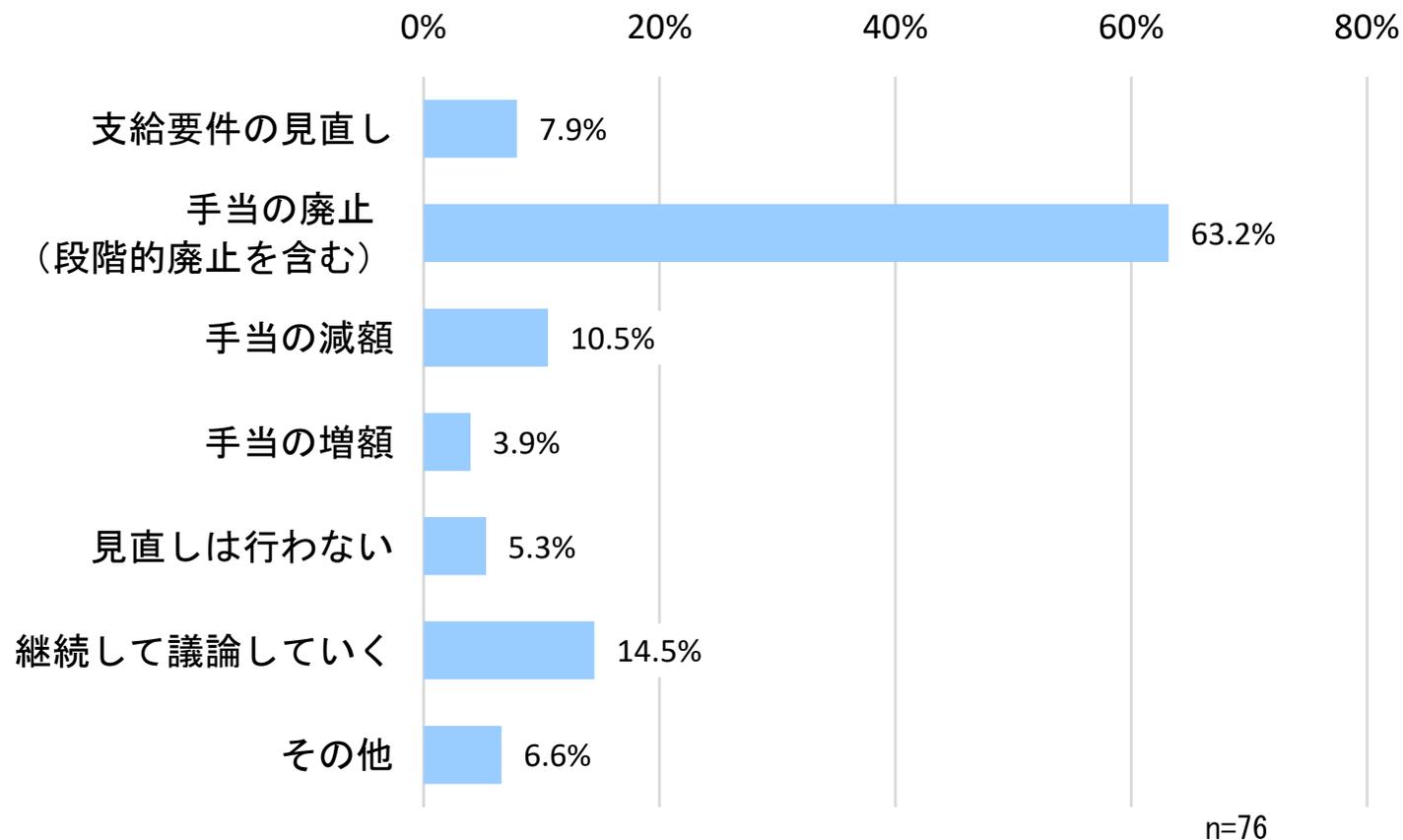
(2) 見直しについて議論した（議論を予定している）きっかけ・理由 (あてはまるものすべて)



※配偶者手当の見直しについて「議論した」「今後、議論を予定」と回答した102社が対象。回答が得られた96社を100として集計
※「その他」の回答としては、「パフォーマンス・成果に応じた支給とするため」「子供への手当の拡充の原資とするため」などがあった

2. 配偶者手当について

(3) 見直しについて議論した結果 (あてはまるものすべて)



※配偶者手当の見直しについて「議論した」と回答した81社が対象。回答が得られた76社を100として集計

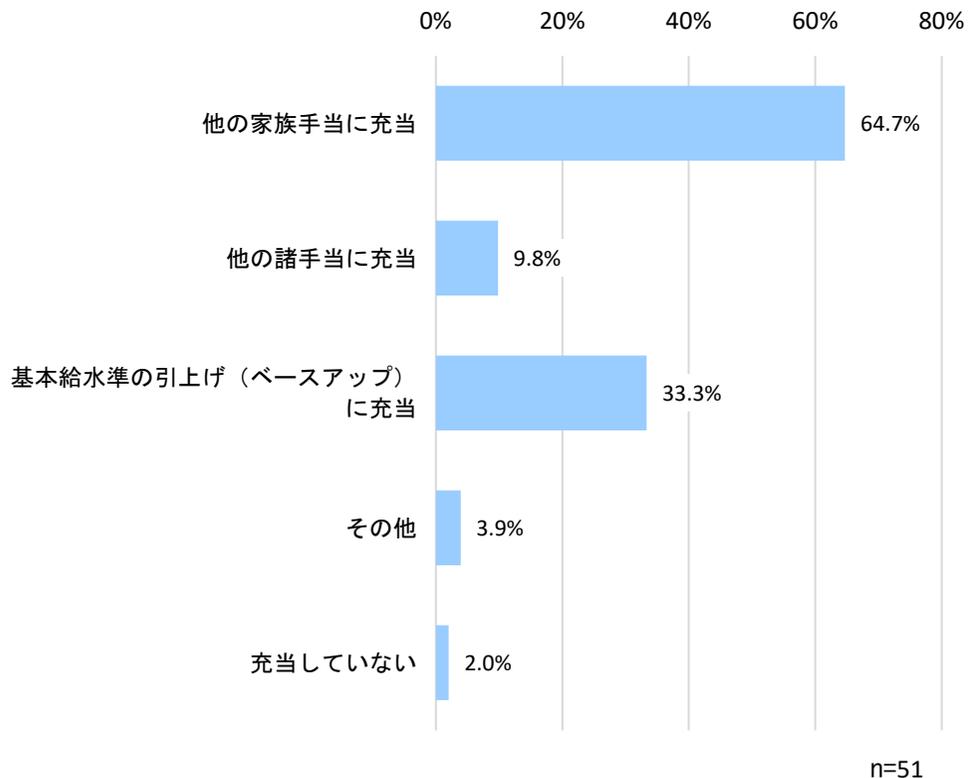
※配偶者手当の見直しを議論した結果について「支給要件の見直し」と回答した6社を対象に見直した支給要件を調査した結果、6社すべてが「配偶者の収入要件を、健康保険の被扶養者の認定基準額に見直し(⇒106万円/130万円)」と回答。「配偶者の収入要件を、所得税法上の控除適用額に見直し(⇒150万円)」「自社独自の基準に見直し(社員資格や職掌など)」「支給要件の廃止」の回答はなし

2. 配偶者手当について

(4) 廃止や減額で生じた原資の充当先について

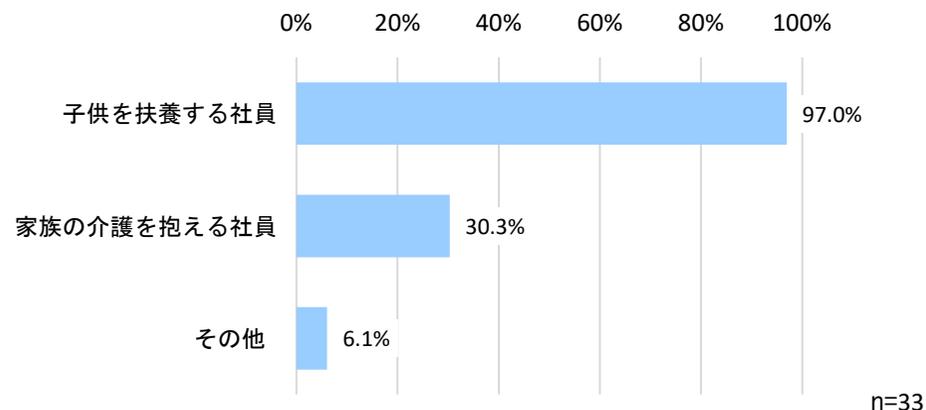
(a) 原資の充当先

(あてはまるものすべて)



(b) 他の家族手当の内容

(あてはまるものすべて)



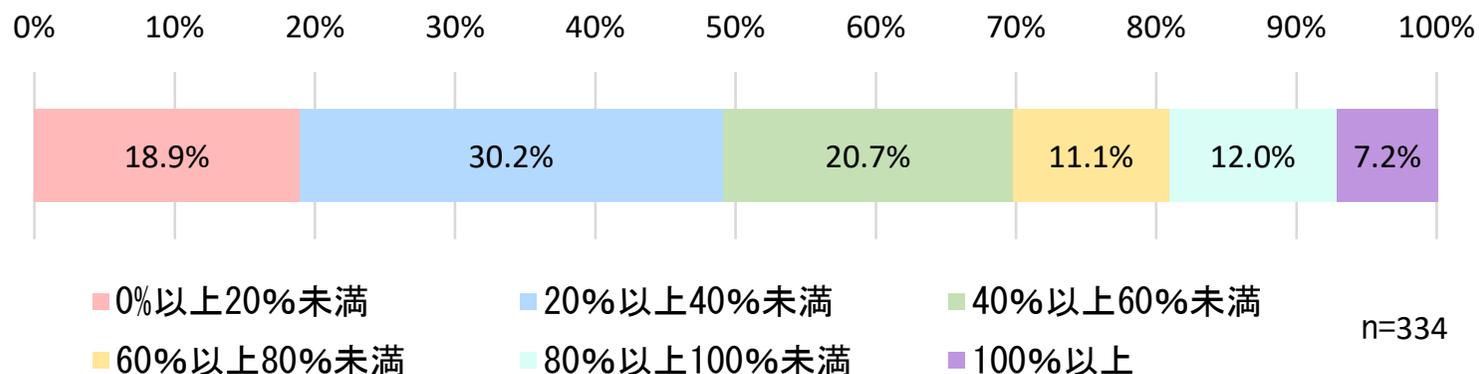
※配偶者手当の見直しを議論した結果について「手当の廃止」「手当の減額」と回答した54社が対象。回答が得られた51社を100として集計

※原資の充当先について「他の家族手当に充当」と回答した33社が対象

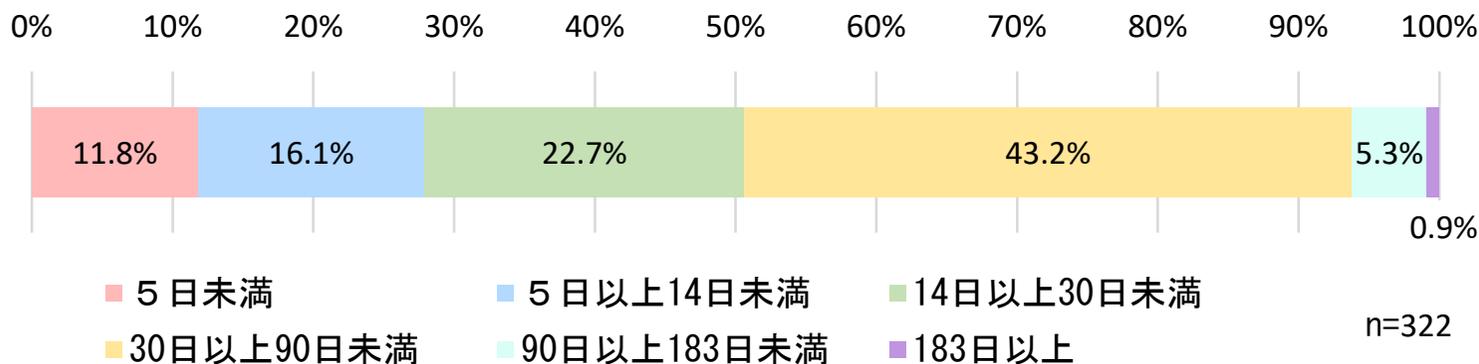
VII 両立支援

1. 2022年の事業年度における男性社員の育児休業取得率・平均取得日数

(1) 育児休業取得率 (育児休業を開始した者の数/在職中に配偶者が出産した男性の数)

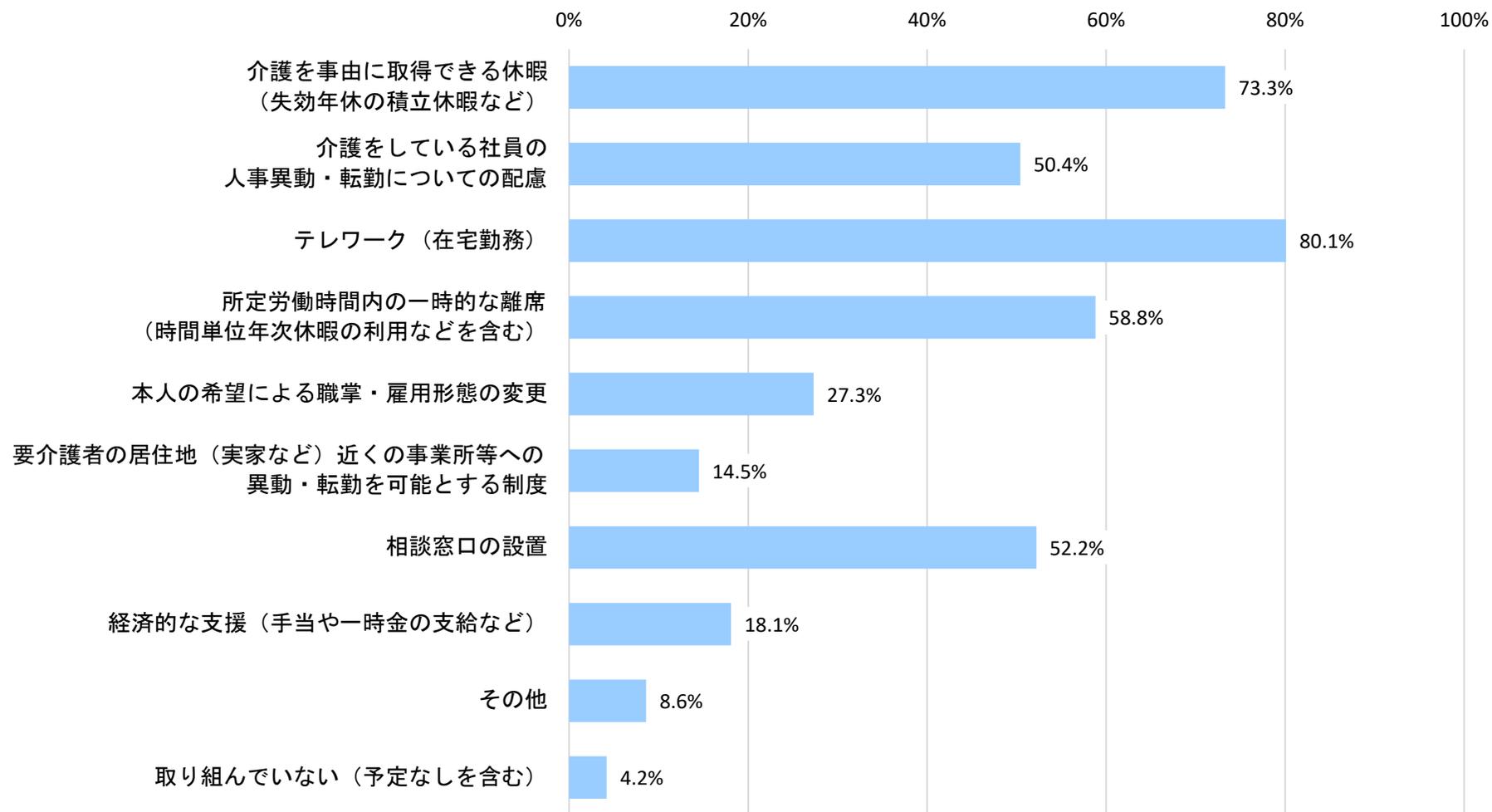


(2) 育児休業平均取得日数



2. 介護との両立支援策として育児・介護休業法に規定されている項目以外で導入している制度や仕組み

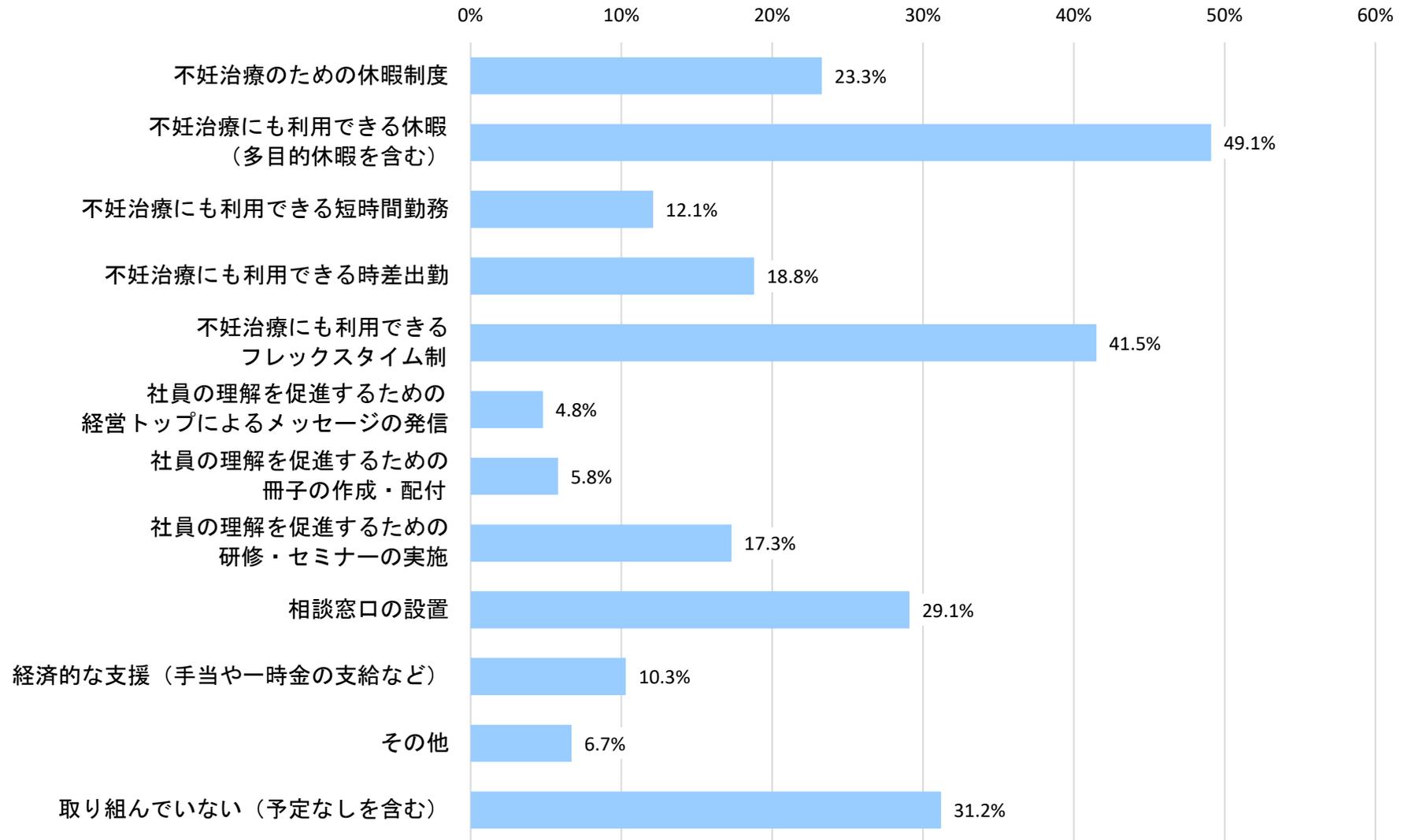
(あてはまるものすべて)



n=337

3. 不妊治療との両立支援策として導入している制度や仕組み

(あてはまるものすべて)

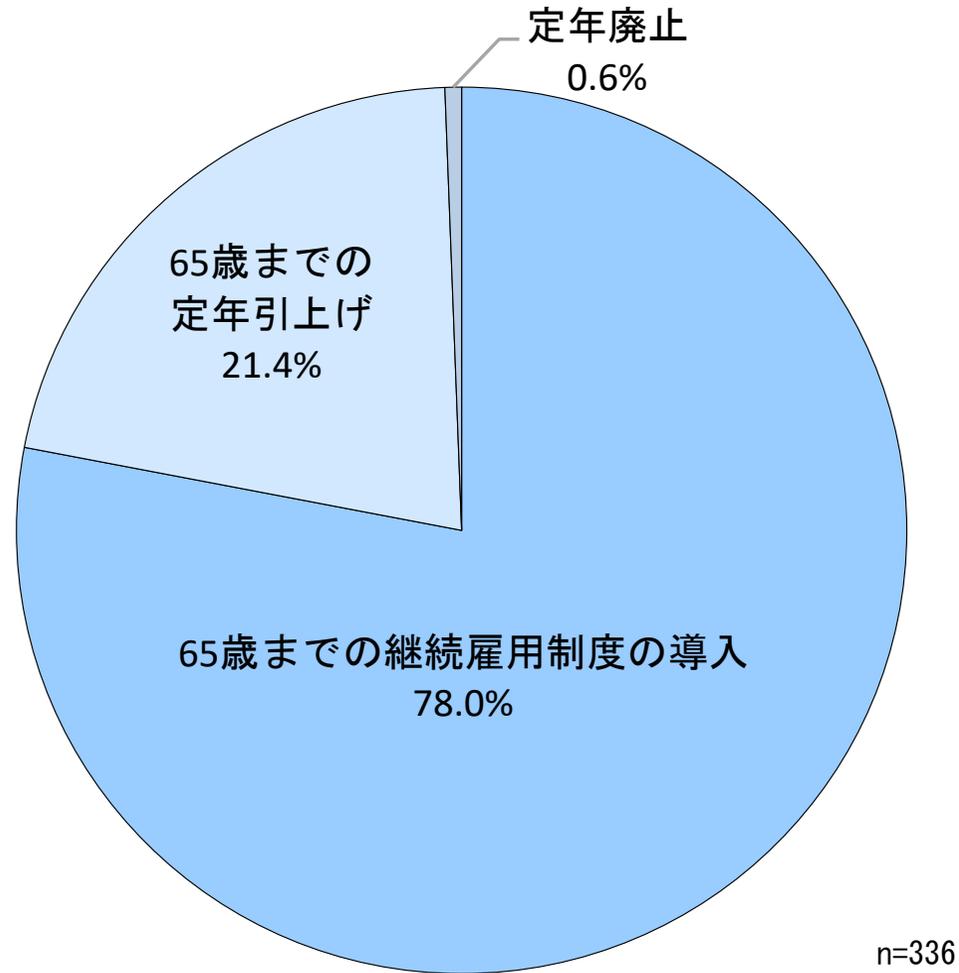


n=330

VIII 高齢者雇用

1. 65歳までの雇用確保措置について

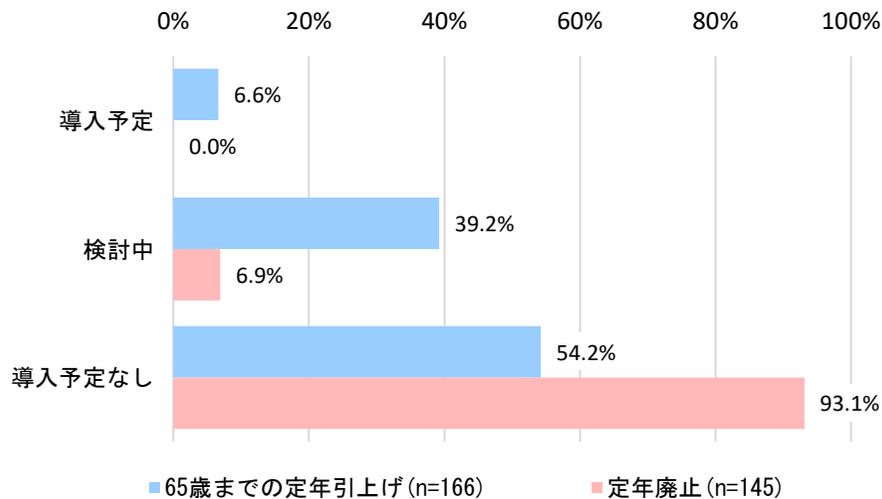
(1) 実施している措置



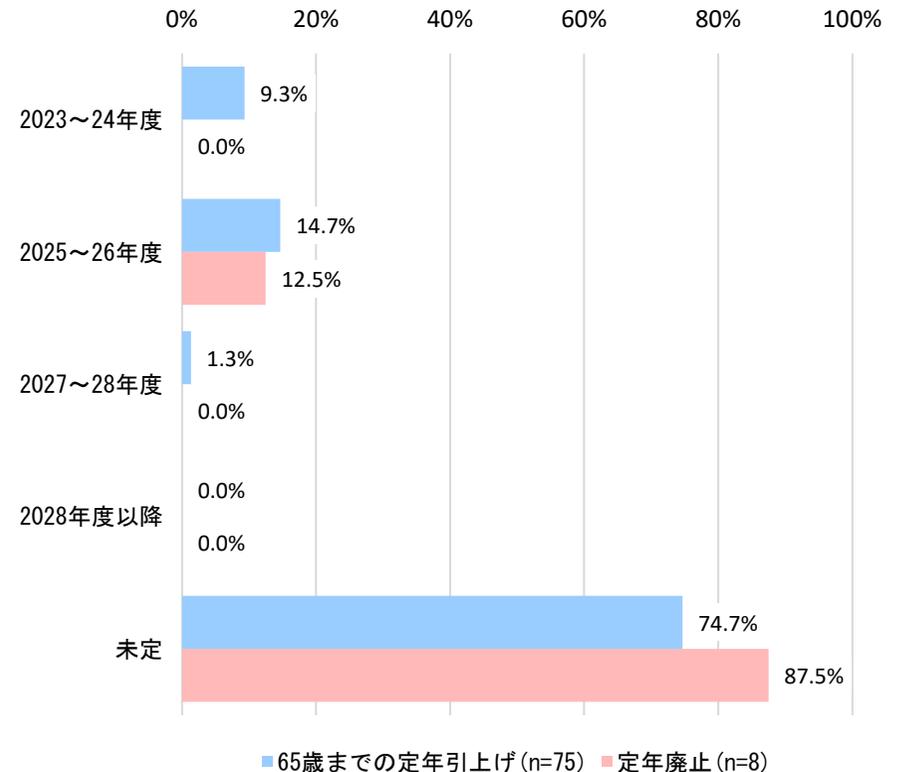
1. 65歳までの雇用確保措置について

(2) 「65歳までの継続雇用制度」を導入している企業における「65歳までの定年引上げ」「定年廃止」の導入予定

(a) 導入予定の有無



(b) 導入（予定）時期
(導入予定・検討中の場合)

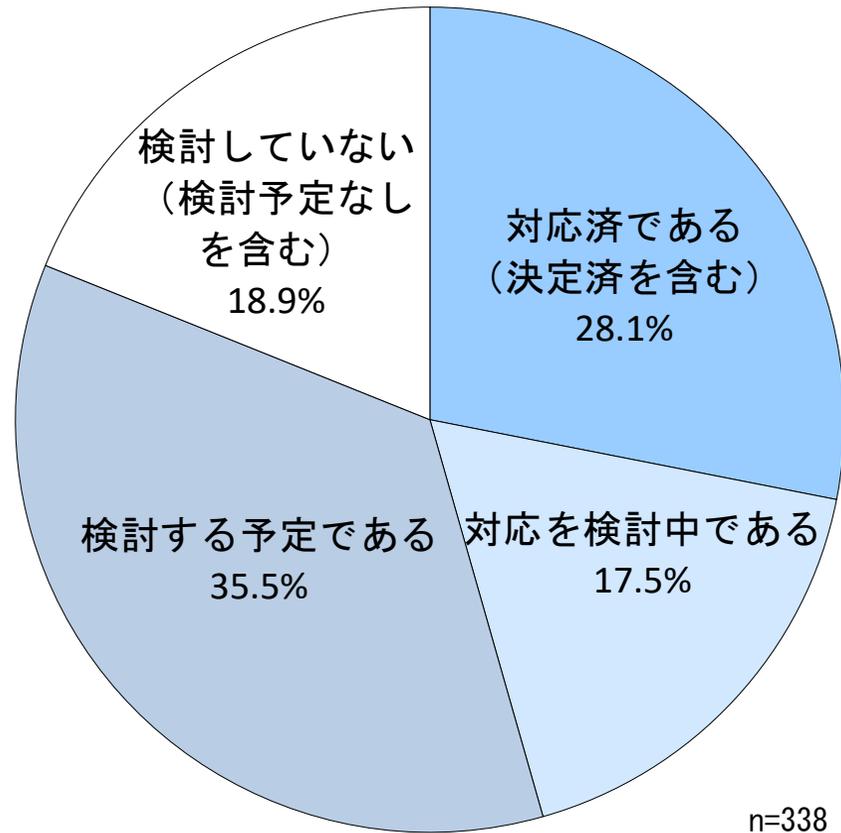


※65歳までの雇用確保措置について「65歳までの継続雇用制度」を実施していると回答した262社が対象

※「65歳までの定年引上げ」「定年廃止」のいずれかについて「導入予定」「検討中」と回答した企業が対象

2. 70歳までの就業確保措置について

(1) 対応状況

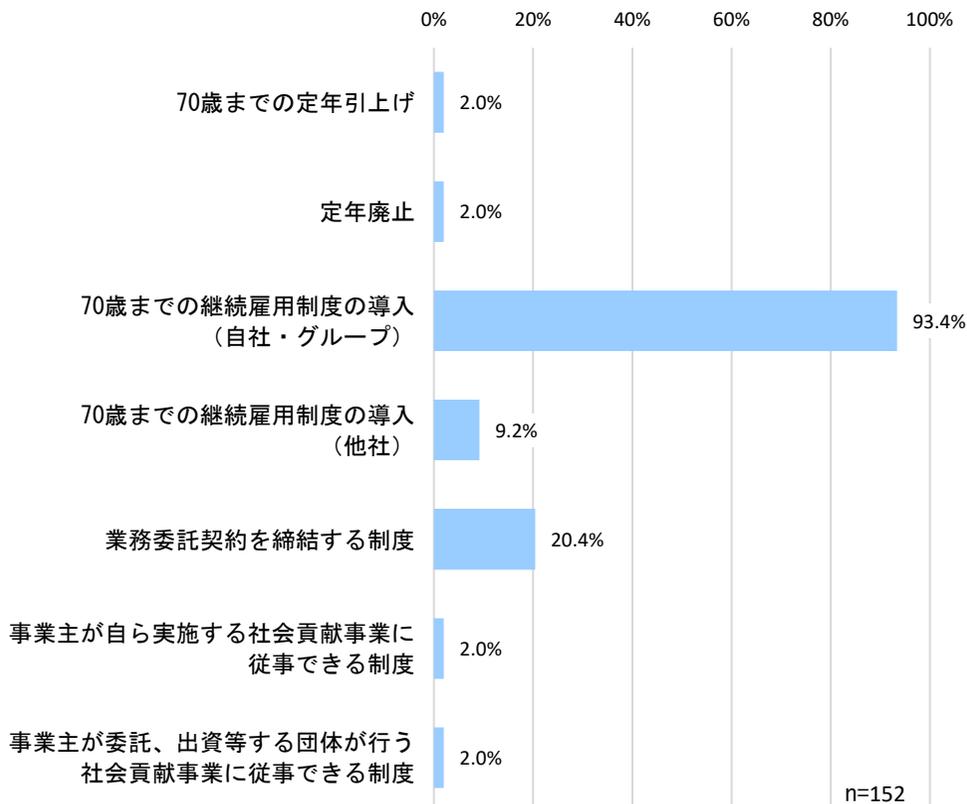


2. 70歳までの就業確保措置について

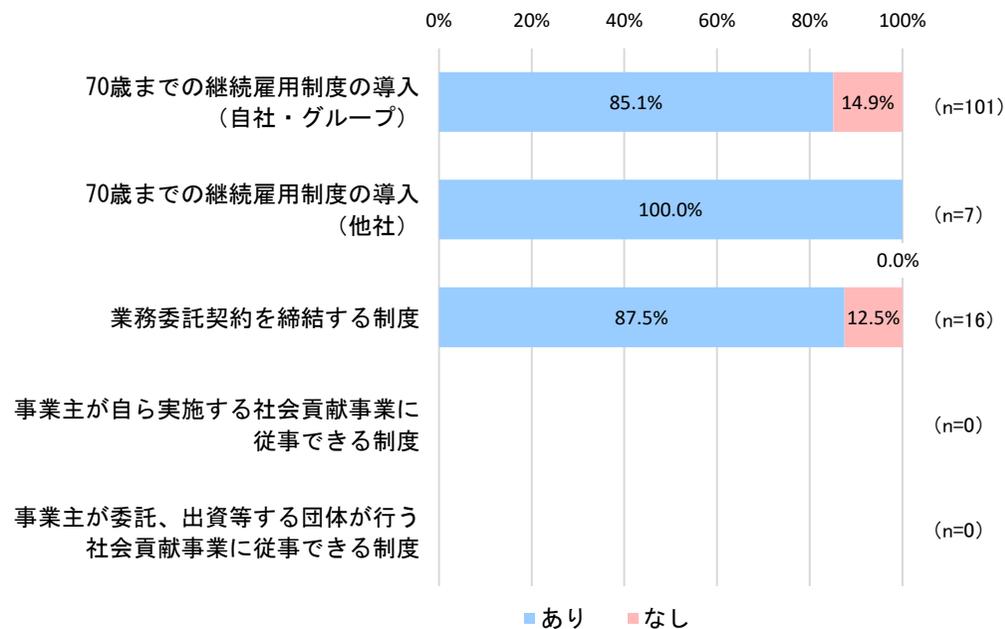
(2) 具体的な措置

(a) 措置の内容

(あてはまるものすべて)



(b) 対象者基準の有無



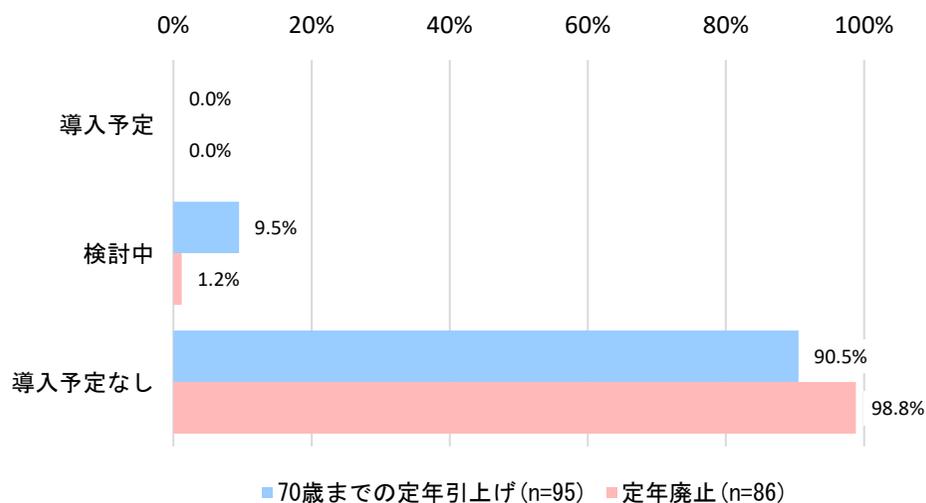
※70歳までの就業確保措置の対応状況について「対応済みである」「対応を検討中である」と回答した154社が対象。回答が得られた152社を100として集計

※「具体的な措置の内容」について「70歳までの定年引上げ」「定年廃止」以外の回答をした企業が対象
※空欄は回答なし

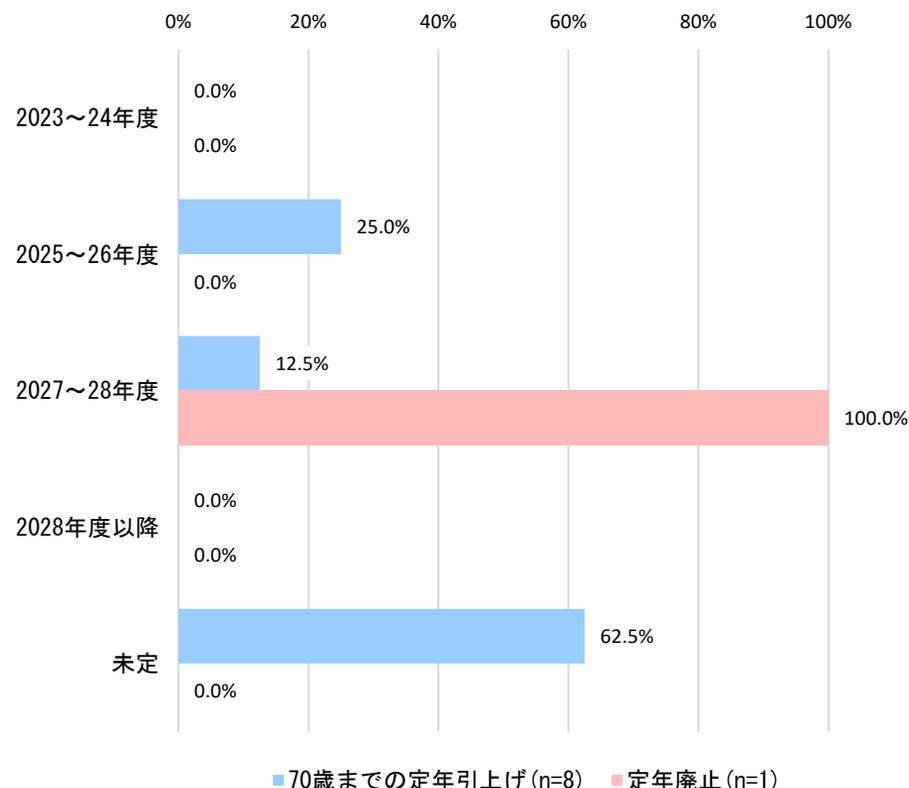
2. 70歳までの就業確保措置について

(3) 70歳までの継続雇用制度（自社・グループ）を導入している企業における「70歳までの定年引上げ」「定年廃止」の導入予定

(a) 導入予定の有無



(b) 導入（予定）時期 (導入予定・検討中の場合)



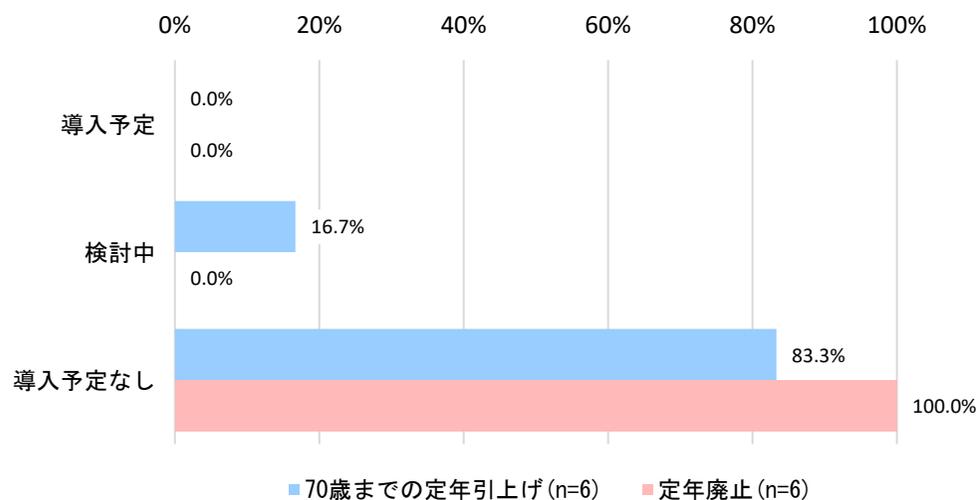
※70歳までの就業確保措置の具体的な内容について「70歳までの継続雇用制度の導入（自社・グループ）」と回答した142社が対象

※(a)で「70歳までの定年引上げ」「定年廃止」のいずれかについて「導入予定」「検討中」と回答した企業が対象

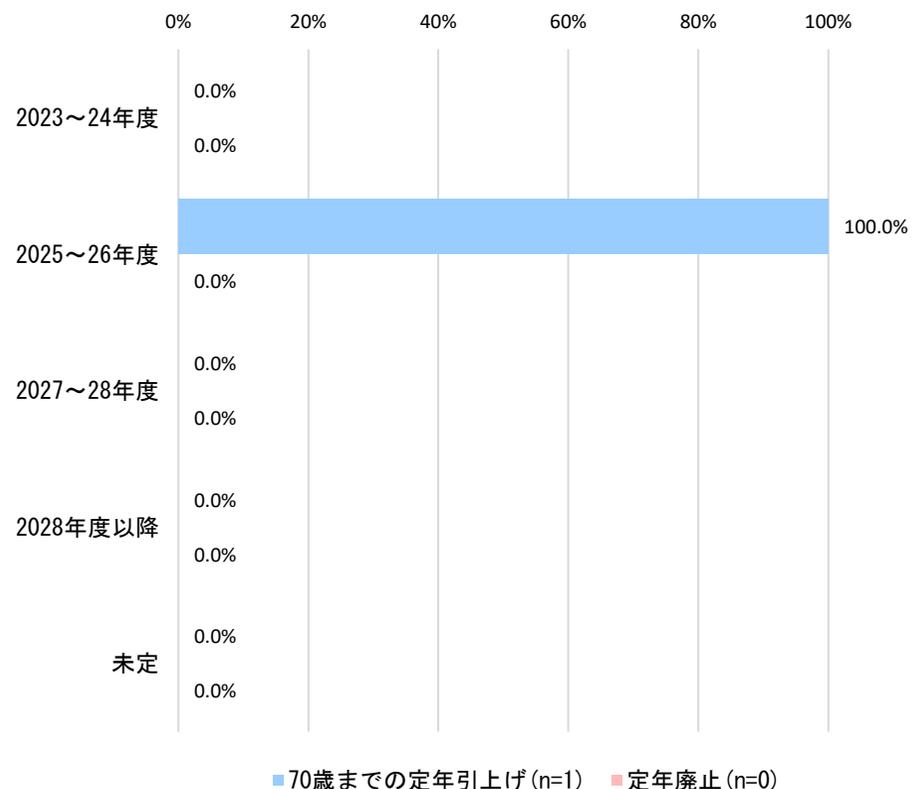
2. 70歳までの就業確保措置について

(4) 70歳までの継続雇用制度（他社）を導入している企業における「70歳までの定年引上げ」「定年廃止」の導入予定

(a) 導入予定の有無



(b) 導入（予定）時期 (導入予定・検討中の場合)

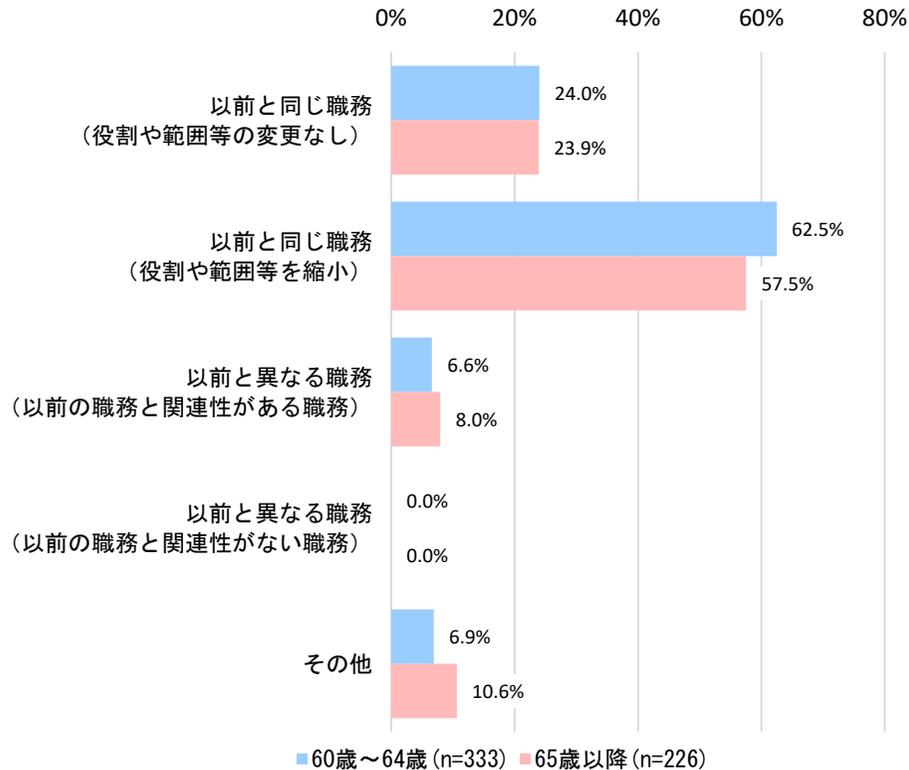


※70歳までの就業確保措置の具体的な内容について「70歳までの継続雇用制度の導入（他社）」と回答した14社が対象

※(a)で「70歳までの定年引上げ」「定年廃止」のいずれかについて「導入予定」「検討中」と回答した企業が対象

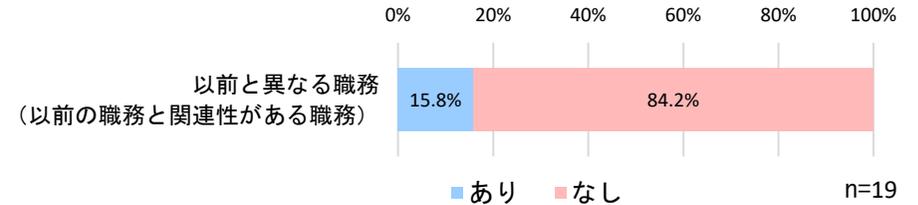
3. 高齢社員の職務内容について

(1) 職務内容



※「60～64歳」は59歳時、「65歳以降」は64歳時と比較した職務内容の変化を回答
 ※最も該当者が多い項目を回答

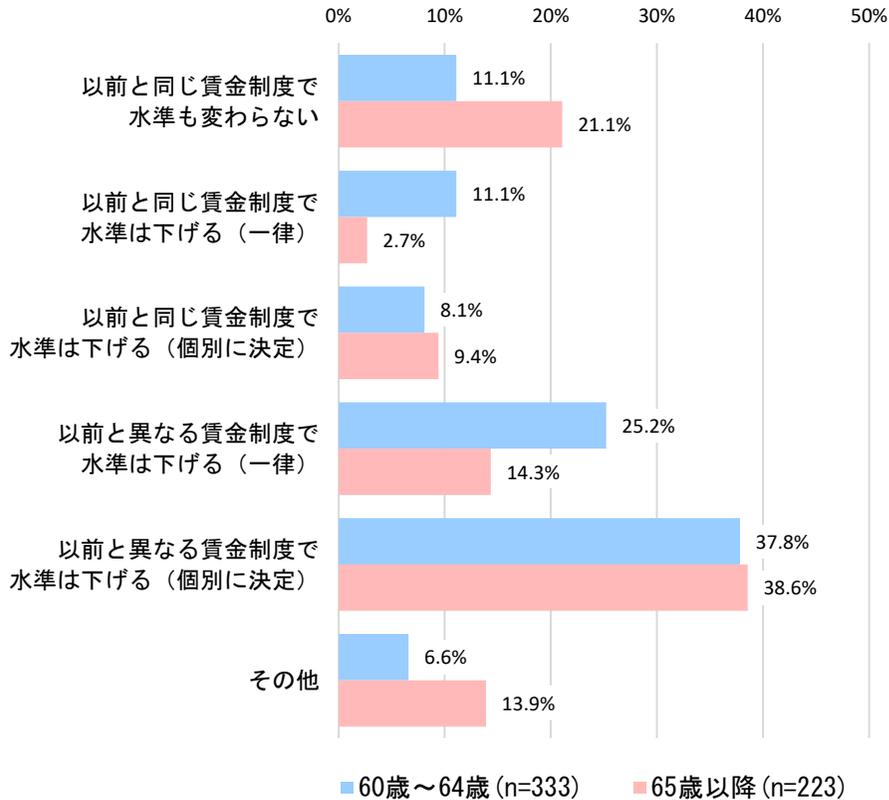
(2) 能力開発・スキルアップを目的とした研修・セミナー等の実施の有無 (職務内容が以前と異なる場合)



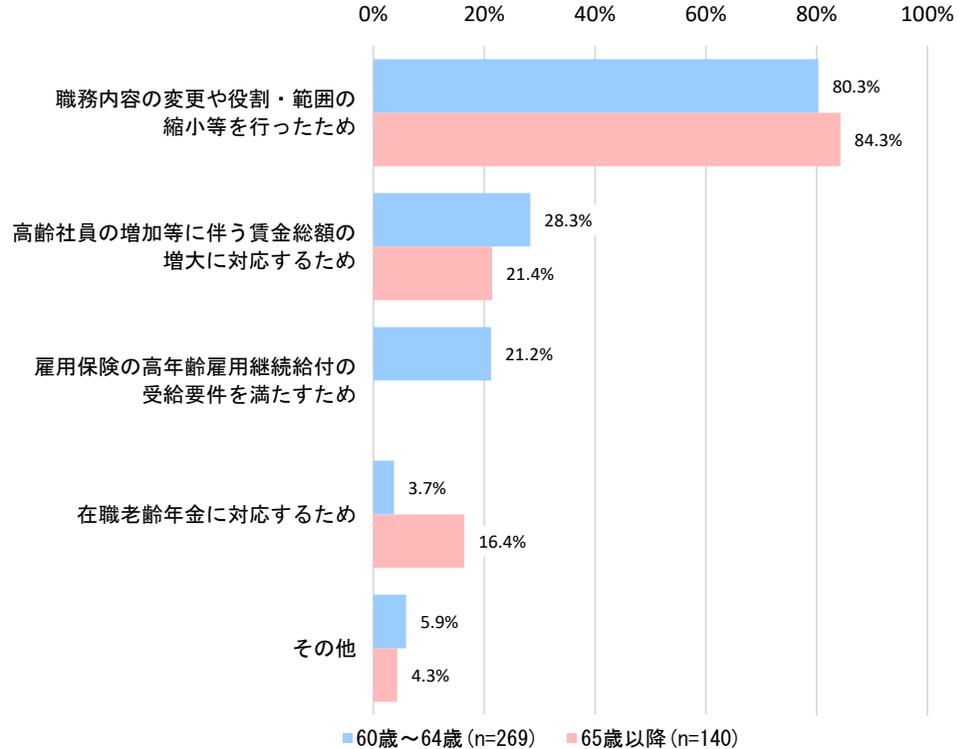
※高齢社員の職務内容について「以前と異なる職務（以前の業務と関連性がある職務）」と回答した31社が対象。回答が得られた19社を100として集計

4. 高齢社員の基本給について

(1) 高齢社員の基本給



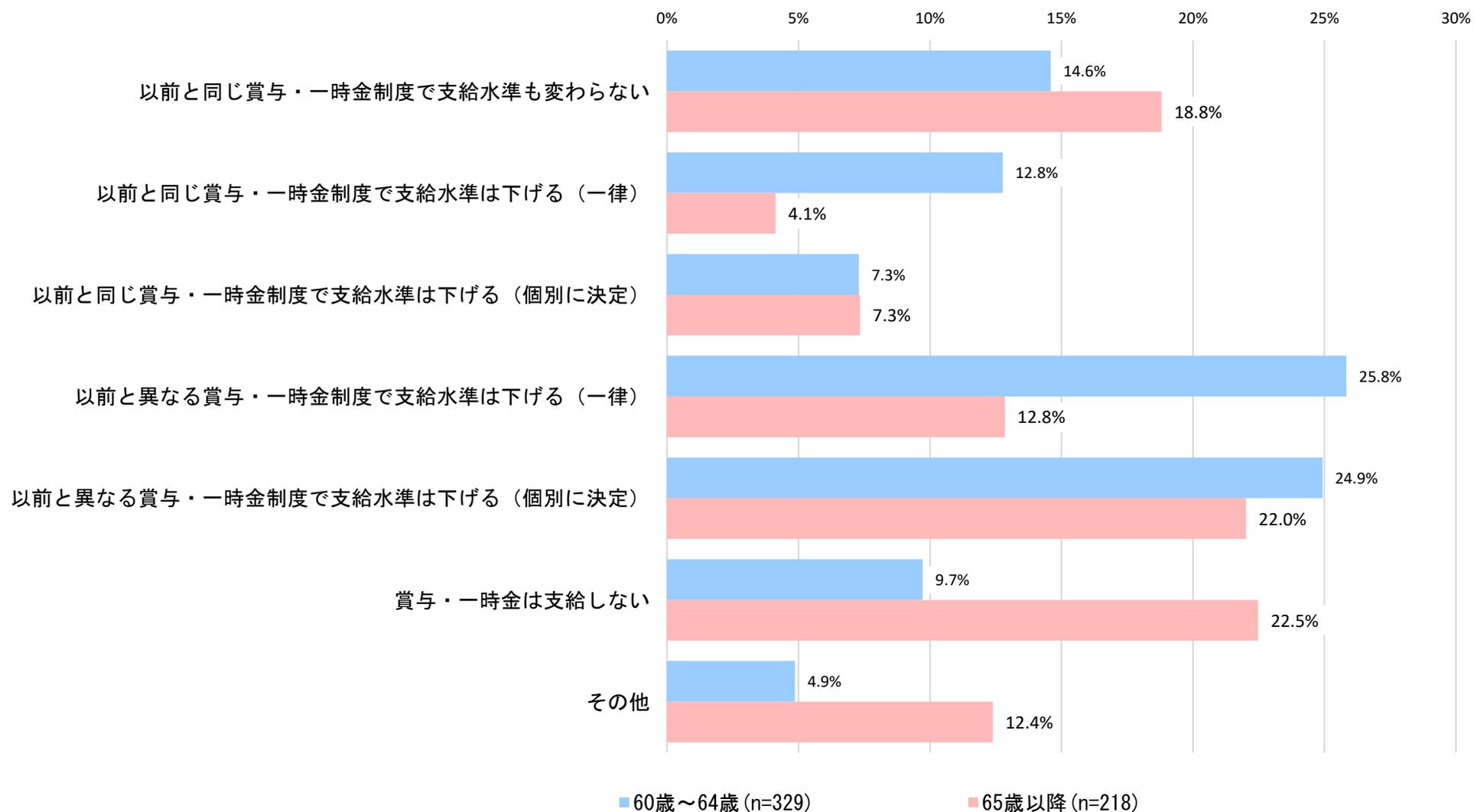
(2) 賃金制度、水準を変更する理由 (2つまで)



- ※「60～64歳」は59歳時、「65歳以降」は64歳時と比較した基本給の変化について回答
- ※最も該当者が多い項目を回答
- ※「その他」の回答としては、60歳～64歳、65歳以降ともに「以前と異なる賃金制度で水準は変わらない」などがあつた

※高齢社員の基本給について「以前と同じ賃金制度で水準は下げる（一律）」 「以前と同じ賃金制度で水準は下げる（個別に決定）」 「以前と異なる賃金制度で水準は下げる（一律）」 「以前と異なる賃金制度で水準は下げる（個別に決定）」と回答した企業が対象

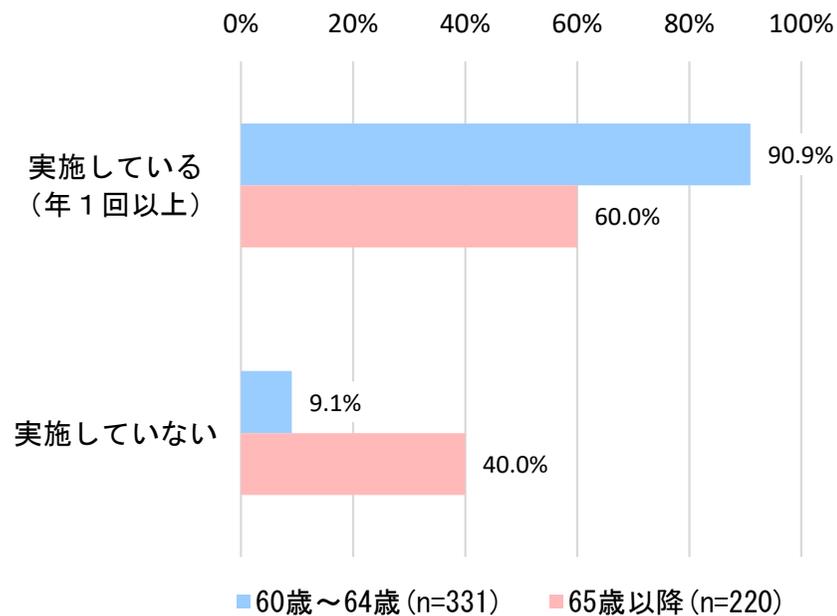
5. 高齢社員の賞与・一時金について



※「60～64歳」は59歳時、「65歳以降」は64歳時と比較した賞与・一時金の変化を回答
 ※最も該当者が多い項目を回答

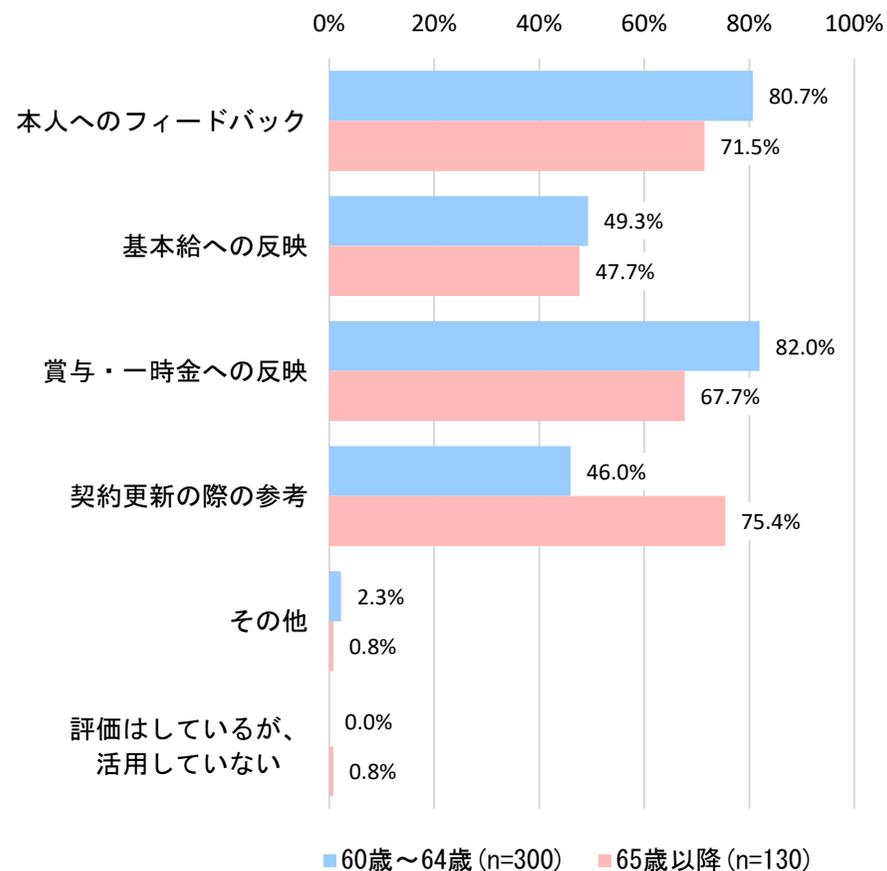
6. 高齢社員への人事評価について

(1) 人事評価の実施状況



(2) 人事評価の活用方法

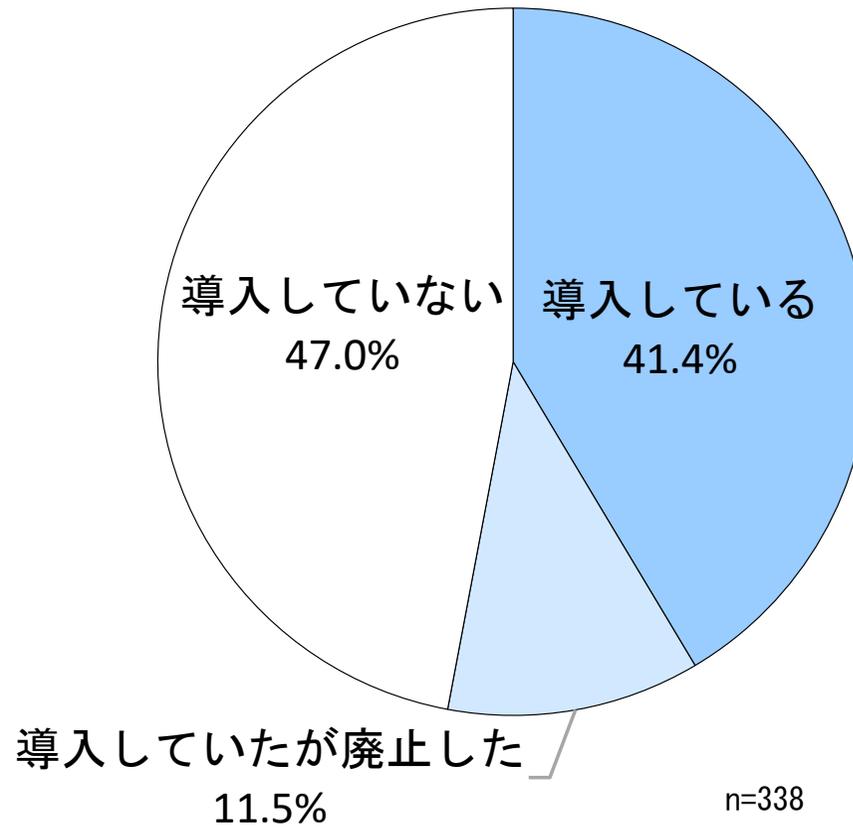
(あてはまるものすべて)



※人事評価を「実施している」と回答した企業が対象

7. 役職定年制について

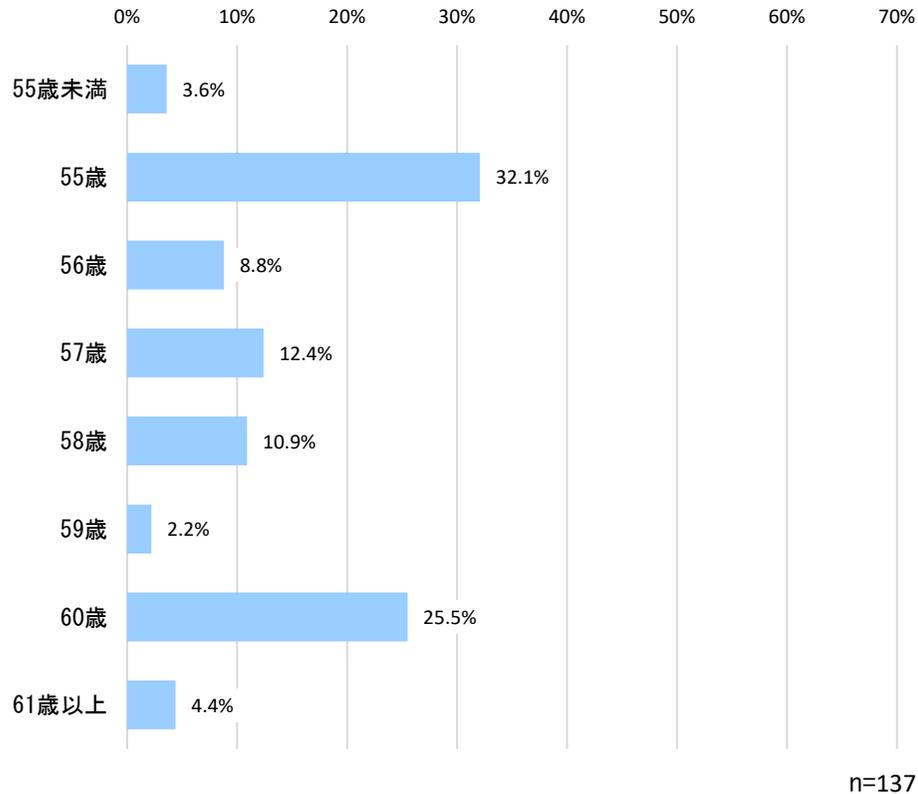
(1) 導入有無



7. 役職定年制について

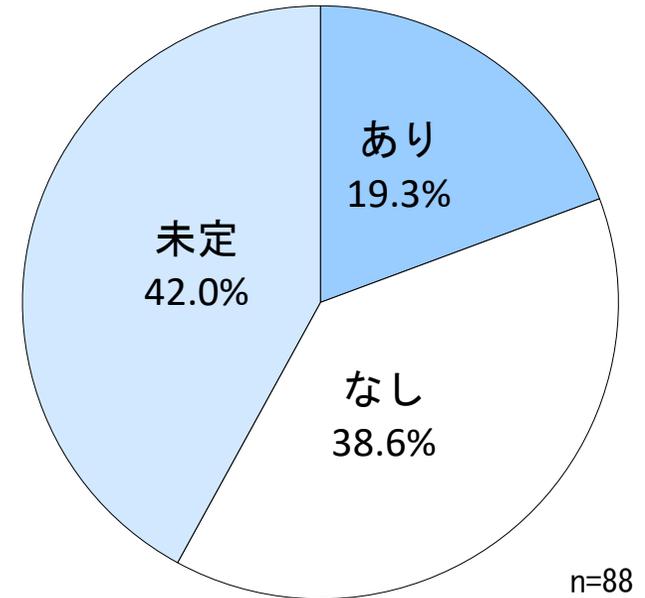
(2) 導入企業

(a) 役職定年年齢



※役職定年制について「導入している」と回答した140社が対象。
回答が得られた137社を100として集計

(b) 制度の見直し・廃止予定

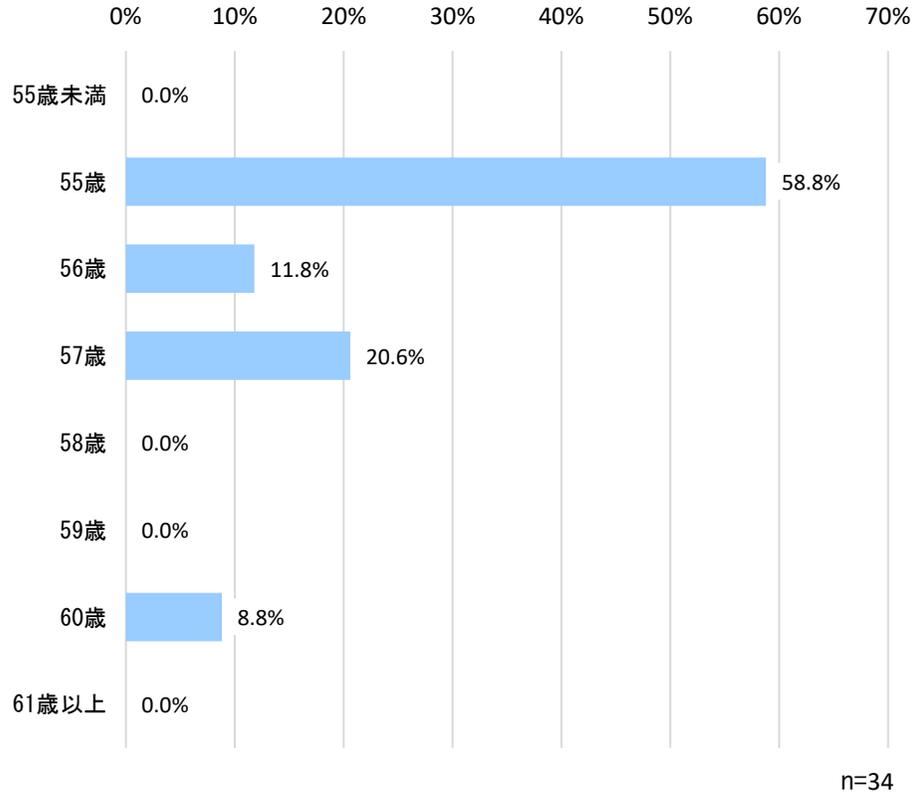


※役職定年制について「導入している」と回答した140社が対象。
回答が得られた88社を100として集計

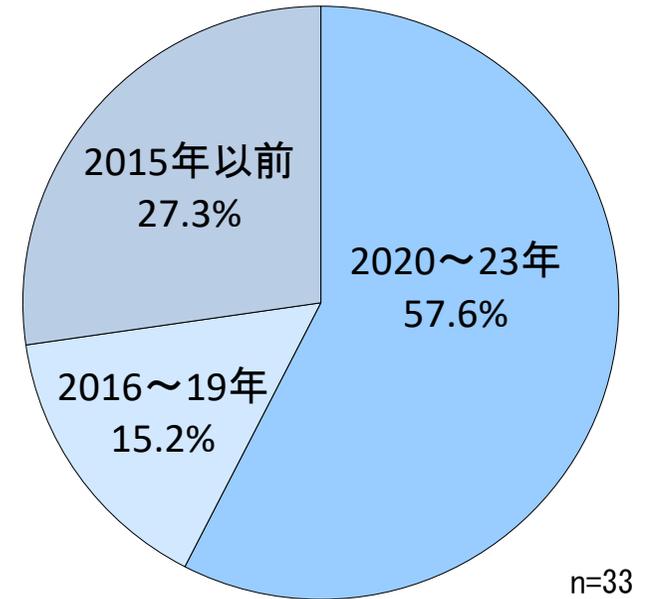
7. 役職定年制について

(3) 廃止した企業

(a) 廃止時の役職定年年齢



(b) 廃止時期



※役職定年制について「導入していたが廃止した」と回答した39社が対象。回答が得られた34社を100として集計

※役職定年制について「導入していたが廃止した」と回答した39社が対象。回答が得られた33社を100として集計

8. 高齢者雇用における課題について

課題と感じているもの（あてはまるものすべて）
特に課題と感じているもの（2つまで）

