

図表 「2025年版経労委報告」が目指す全体のイメージ



- 「働きがい」の向上
  - ・主体的なキャリア形成支援
  - ・能力開発・スキルアップ支援
  - ・心理的安全性の高い職場づくり など
- 「働きやすさ」の向上
  - ・時間と場所にとらわれない柔軟な働き方
  - ・ワーク・ライフ・バランスの充実
  - ・働き手の心身の健康確保 など
- 「賃金・処遇決定の大原則」の徹底
  - ・賃金引上げの力強いモメンタムをわが国に「定着」させる分水嶺ともいえる重要な意味を持っている。各企業においては、「人への投資」の重要性をより意識し、「社会性の視座」に立って、「賃金・処遇決定の大原則」に則りながら、月例賃金（基本給）や初任給、諸手当、賞与・一時金（ボーナス）など多様な方法・選択肢から、自社にとって適切な賃金引上げ方法を見いだし、実行することが重要である。
- 「賃金・処遇決定の大原則」の徹底
  - ・賃金引上げの力強いモメンタムをわが国に「定着」させる分水嶺ともいえる重要な意味を持っている。各企業においては、「人への投資」の重要性をより意識し、「社会性の視座」に立って、「賃金・処遇決定の大原則」に則りながら、月例賃金（基本給）や初任給、諸手当、賞与・一時金（ボーナス）など多様な方法・選択肢から、自社にとって適切な賃金引上げ方法を見いだし、実行することが重要である。
- 「賃金・処遇決定の大原則」の徹底
  - ・賃金引上げの力強いモメンタムをわが国に「定着」させる分水嶺ともいえる重要な意味を持っている。各企業においては、「人への投資」の重要性をより意識し、「社会性の視座」に立って、「賃金・処遇決定の大原則」に則りながら、月例賃金（基本給）や初任給、諸手当、賞与・一時金（ボーナス）など多様な方法・選択肢から、自社にとって適切な賃金引上げ方法を見いだし、実行することが重要である。

「未来協創型」労使関係の実現には、中小企業における賃金引上げの重要性が一層高まっている。中小企業における賃金引上げの重要性が一層高まっている。中小企業における賃金引上げの重要性が一層高まっている。

「総合的な処遇改善・人材育成」の検討。賃金引上げとともに「人への投資」の両輪と位置付けている。「総合的な処遇改善」と人材育成については、「働きがい」と「働きやすさ」などに加え、「働く場所（勤務地限定・無限定）」と「担当する職務の範囲（職務限定・無限定）」など様々な観点から施策を検討し、自社の状況に適した効果的な施策を実施する必要がある。

# 2025年版経営労働政策特別委員会報告

## 「付加価値最大化」と「人への投資」の好循環の加速 —「賃金・処遇決定の大原則」の徹底—

経団連は2025年1月21日、2025年の春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンスと、雇用・労働分野に関する経団連の基本的な考えを示す「2025年版経営労働政策特別委員会報告」（経労委報告）を公表した。2025年版経営労働政策特別委員会報告では、「未来協創型」労使関係」を基盤として、「付加価値の最大化」と「人への投資」強化」を力強く循環させることで「分厚い中間層」を形成し、「デフレからの完全脱却」と「成長と分配の好循環」「ウェルビーイングな社会の実現」を目指している（図表参照）。

本稿では、2025年版経労委報告の主なポイントを紹介する。

### 生産性の改善・向上に資する「多様な人材」活躍推進と「人への投資」強化

付加価値の最大化を通じた生産性の改善・向上  
生産性の改善・向上の鍵は「継続的なイノベーションの創出」と、その源泉たる働き手の「エンゲージメント向上」による付加価値の最大化である。そのため、付加価値の増大・最大化に軸足を置いた取り組み

である働き方改革「フェーズII」の追求が極めて重要となる。あわせて、「DEI（多様性と公正性・公平性、包摂性）」のさらなる推進・浸透、「自社型雇用システム」の確立、労働時間法制の見直し・複線化などに取り組む必要がある。

「量」と「質」両面からのアプローチ  
深刻化する労働力問題への対応として、外国人・女性・若年者・高齢者・障害者・有期雇用等労働者などの「多様な人材」における「労働参加率のさらなる向上（量）」と「能力開発・スキルアップ支援による活躍推進（質）」の両面からのアプローチが不可欠である。

円滑な労働移動の推進  
DXおよびGXの進展による産業構造の変革に伴う労働力需給の変化に対応しながら、日本全体の生産性の改善・向上を図ることが求められる。そのためには、働き手・企業・政府による能動的な取り組みによって成長産業・分野等や地域経済の主な担い手である中小企業等への円滑な労働移動を進め、労働移動に適した労働市場に創り上げていくことが必要である。

地域経済の活性化  
地域経済の活性化には、都市集中型から多極分散型社会への移行とともに、地方自治体や教育・研究機関など地域の多様なステークホルダーの参画・連携と、地元企業・中小企業の生産性の改善・向上が不可欠である。都

### 2025年春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンス

「賃金・処遇決定の大原則」に則った積極的な検討と実行  
物価上昇や人材確保・定着への対応を契機として劇的に変わったここ2年間の賃金引上げの力強いモメンタムを「定着」させ、「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経団連・企業の社会的責務である。

各企業には、賃金引上げと総合的な処遇改善を「人への投資」として明確に位置付けた「賃金・処遇決定の大原則」に則った積極的な検討と実行が求められる。とりわけ、「賃金引上げ」はコスト増ではなく、働き手のエンゲージメント向上とイノベーションの創出を通じた生産性の改善・向上に不可欠な投資であるとの認識に立って取り組んでいくことが望まれる。

ベースアップを念頭に置いた検討  
2025年の春季労使交渉・協議は、賃金