

2022年人事・労務に関する トップ・マネジメント調査結果

2023年1月17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. 働き方改革.....	20
III. エンゲージメント.....	22
IV. テレワーク.....	27
V. 高齢者雇用.....	31
VI. 正社員登用.....	40
VII. リカレント・リスキリング教育.....	43
VIII. 採用方法の多様化.....	51

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1,512社）の労務担当役員等
3. **調査時期**：2022年9～11月
4. **集計状況**：回答社数387社（回答率25.6%）
このうち集計可能な374社を対象とした。
<内訳>
産業別：製造業178社（47.6%）、非製造業196社（52.4%）
規模別：従業員500人以上320社（85.6%）、500人未満54社（14.4%）

労働組合の有無

無回答
1.1%

従業員の過半数で構成する
労働組合と半数以下で構成する
労働組合の双方がある
2.9%

企業内労働組合
はない
24.1%

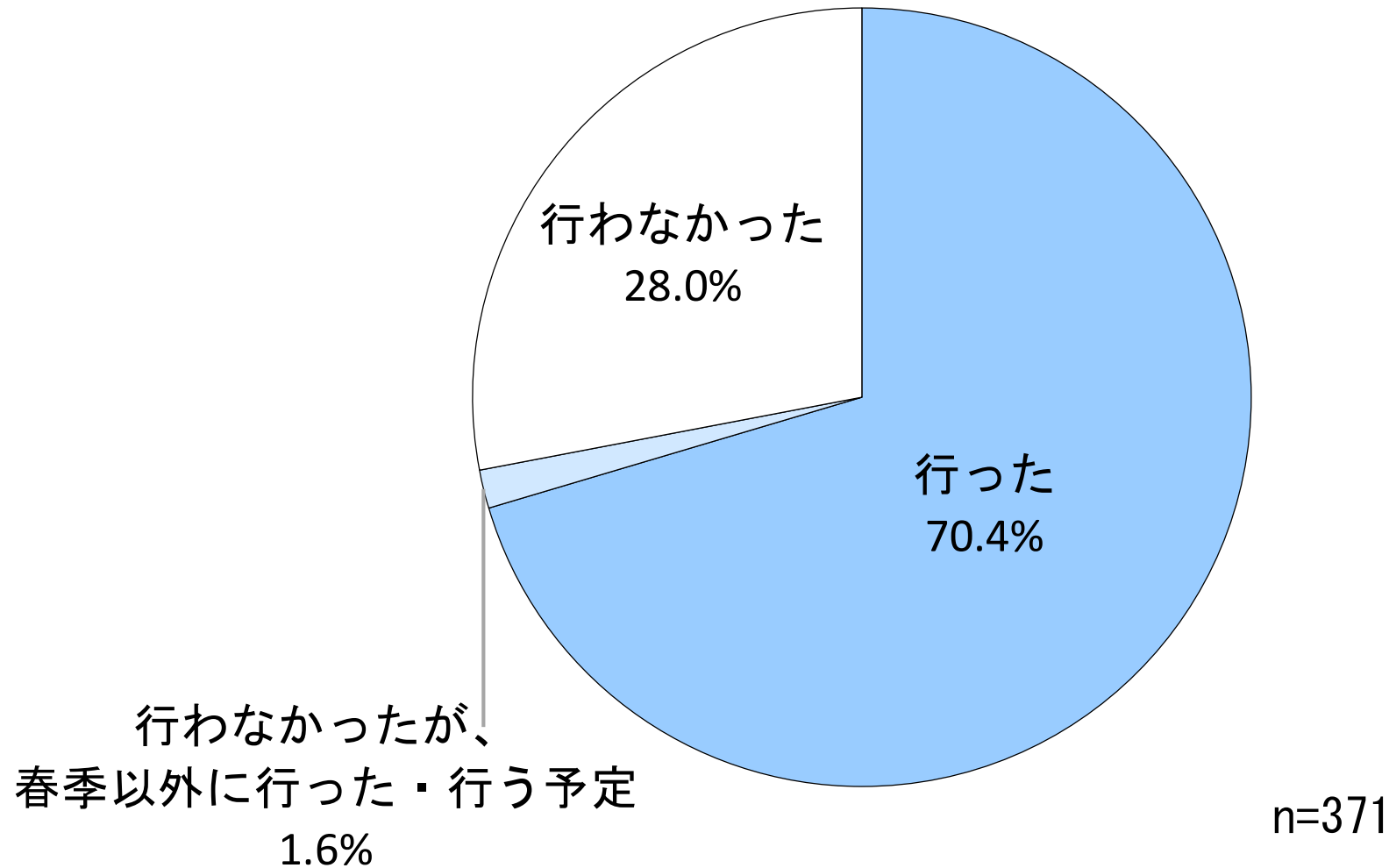
従業員が半数以下で構成する
労働組合のみがある
8.3%

従業員が過半数で
構成する労働組合
のみがある
63.6%

n=374

I. 労使交渉・協議等における議論と結果

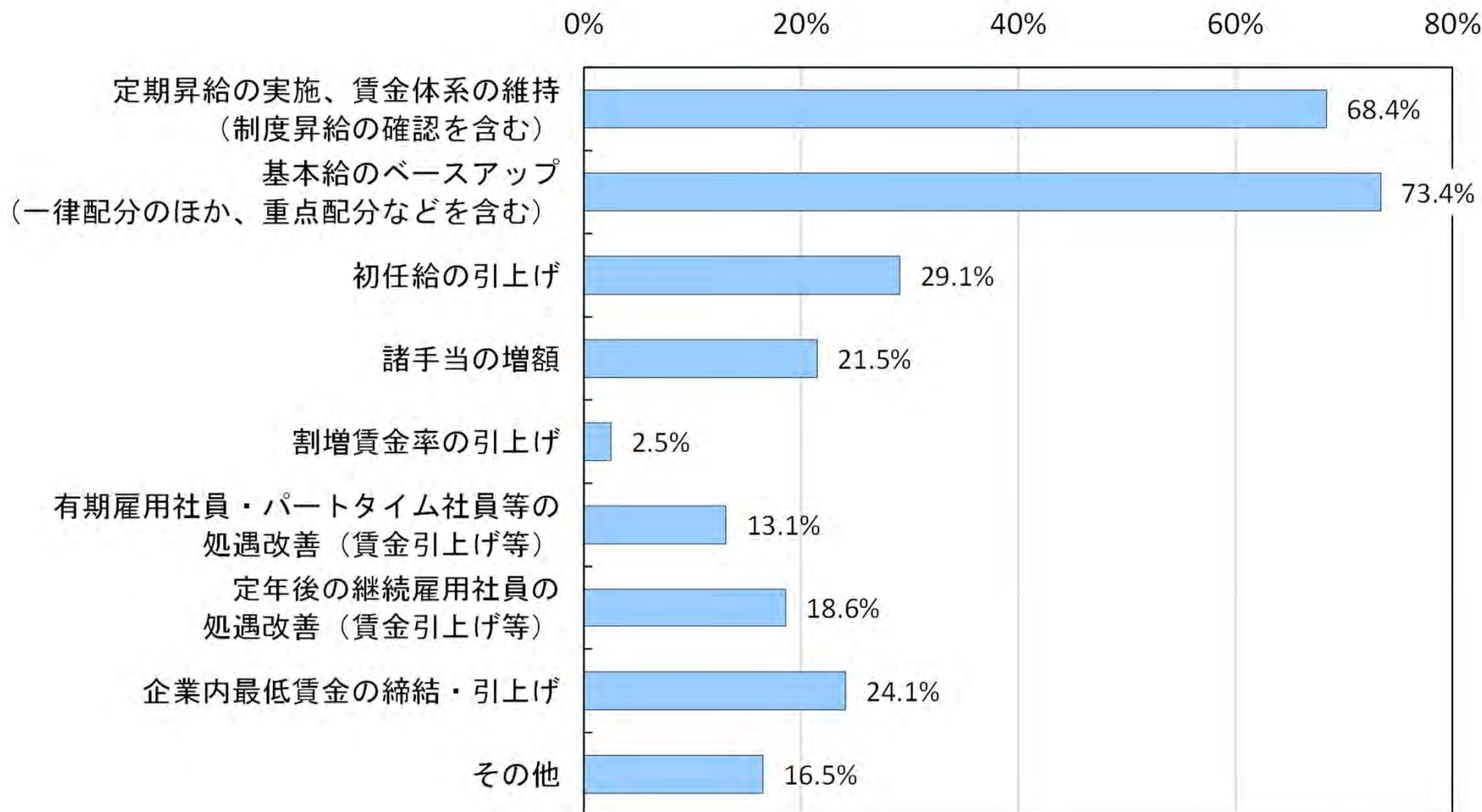
1. 2022年春季労使交渉・協議の実施の有無



2. (1) 月例賃金について

(a) 2022年春季労使交渉における労働組合等の要求項目

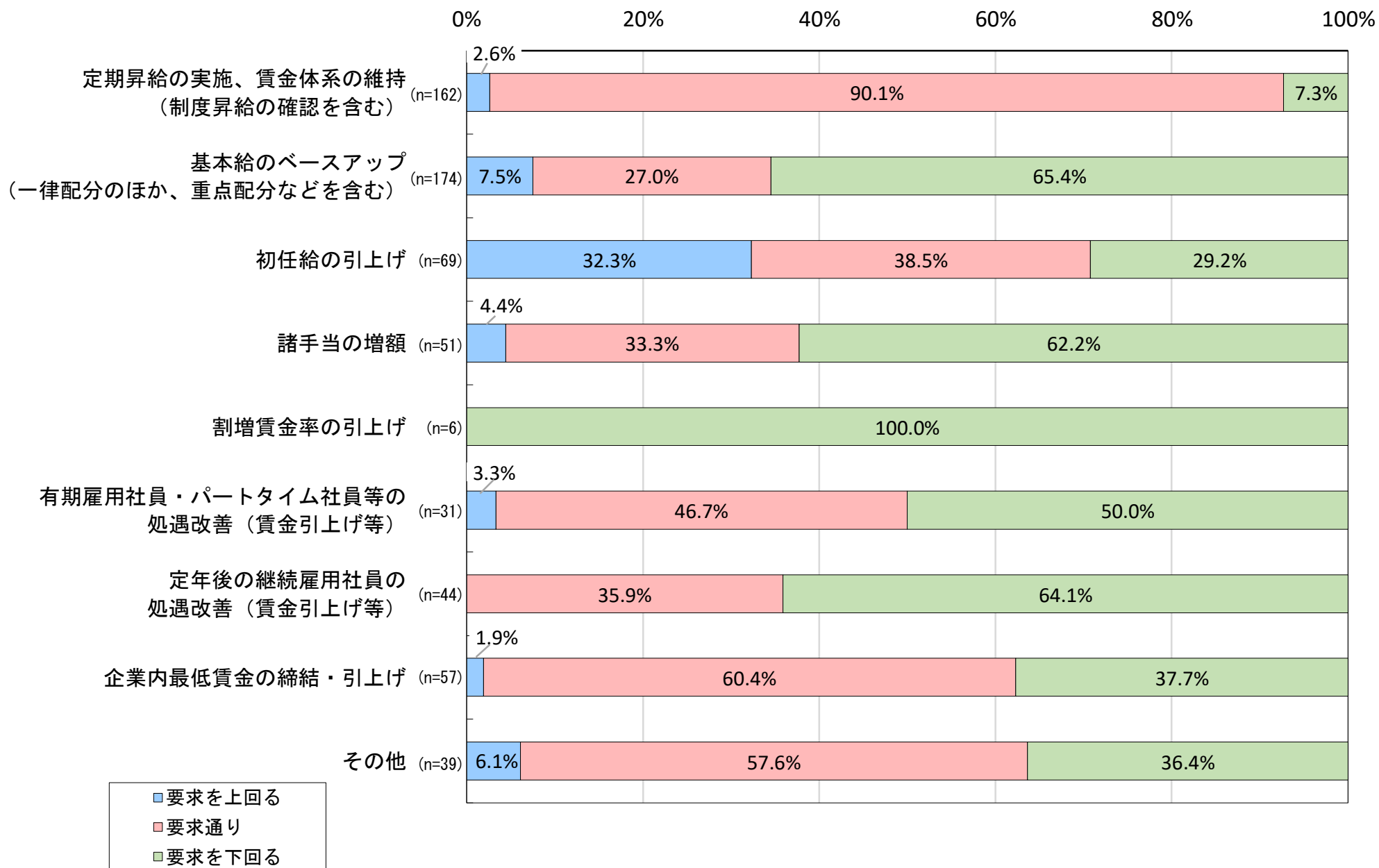
(複数回答/あてはまるものすべて)



n=237

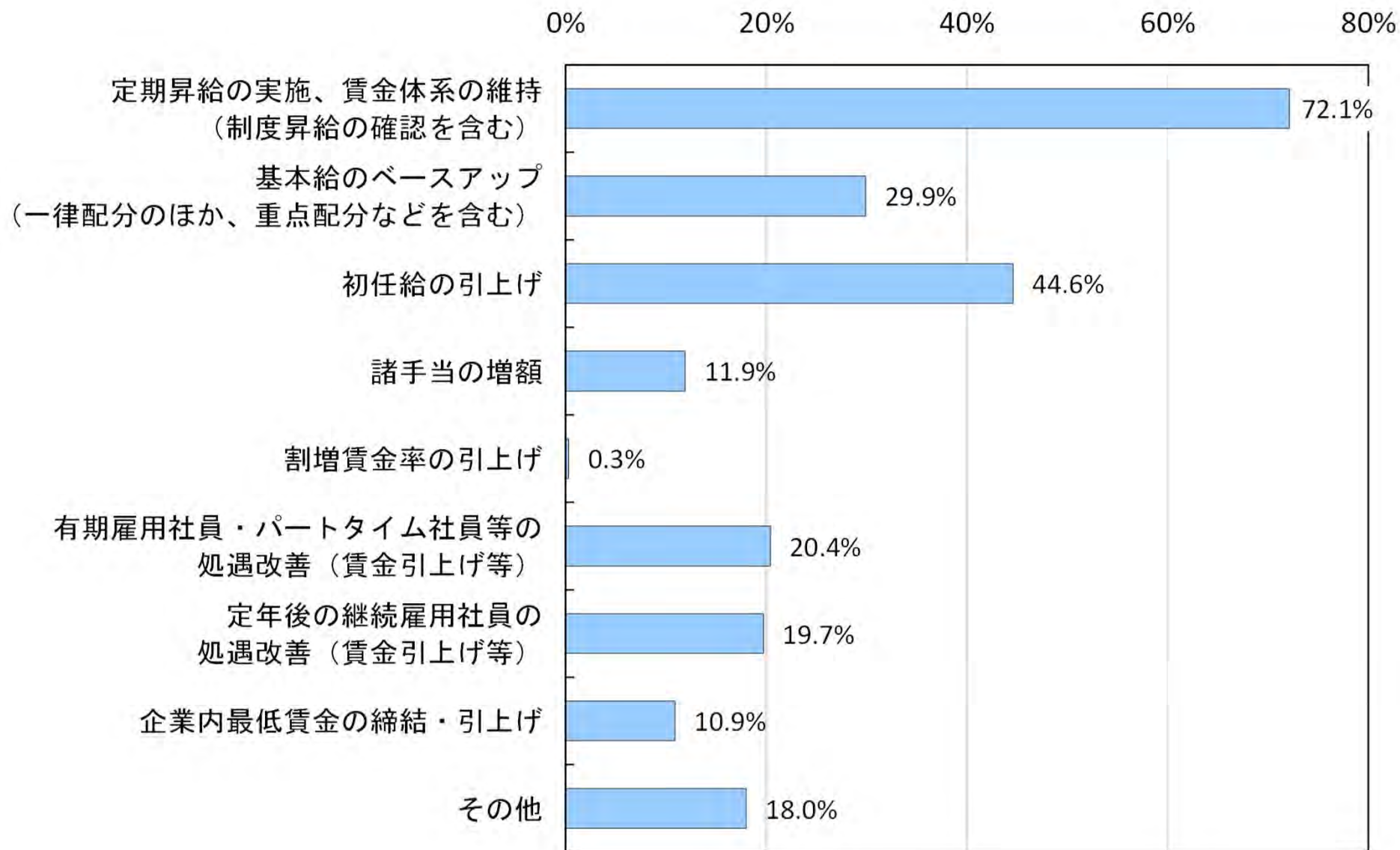
※「その他」の回答としては、「特別一時金の支給」「定年の引上げ」「テレワーク勤務制度の拡充」などがあつた

(b) 労働組合等の要求項目に対する回答状況



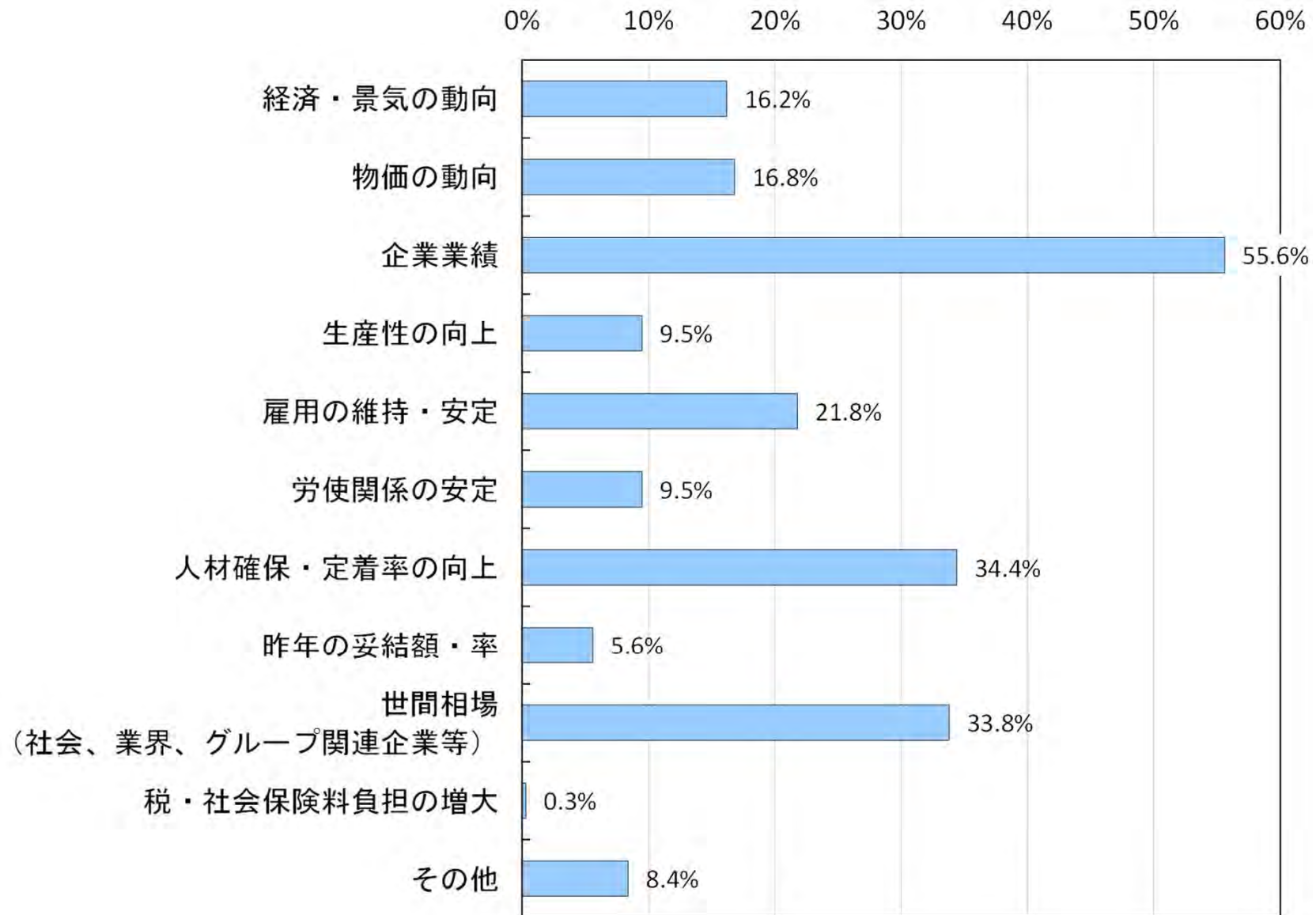
※「その他」の回答としては、「特別一時金の支給」「定年の引上げ」「テレワーク勤務制度の拡充」などがあつた

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



n=294

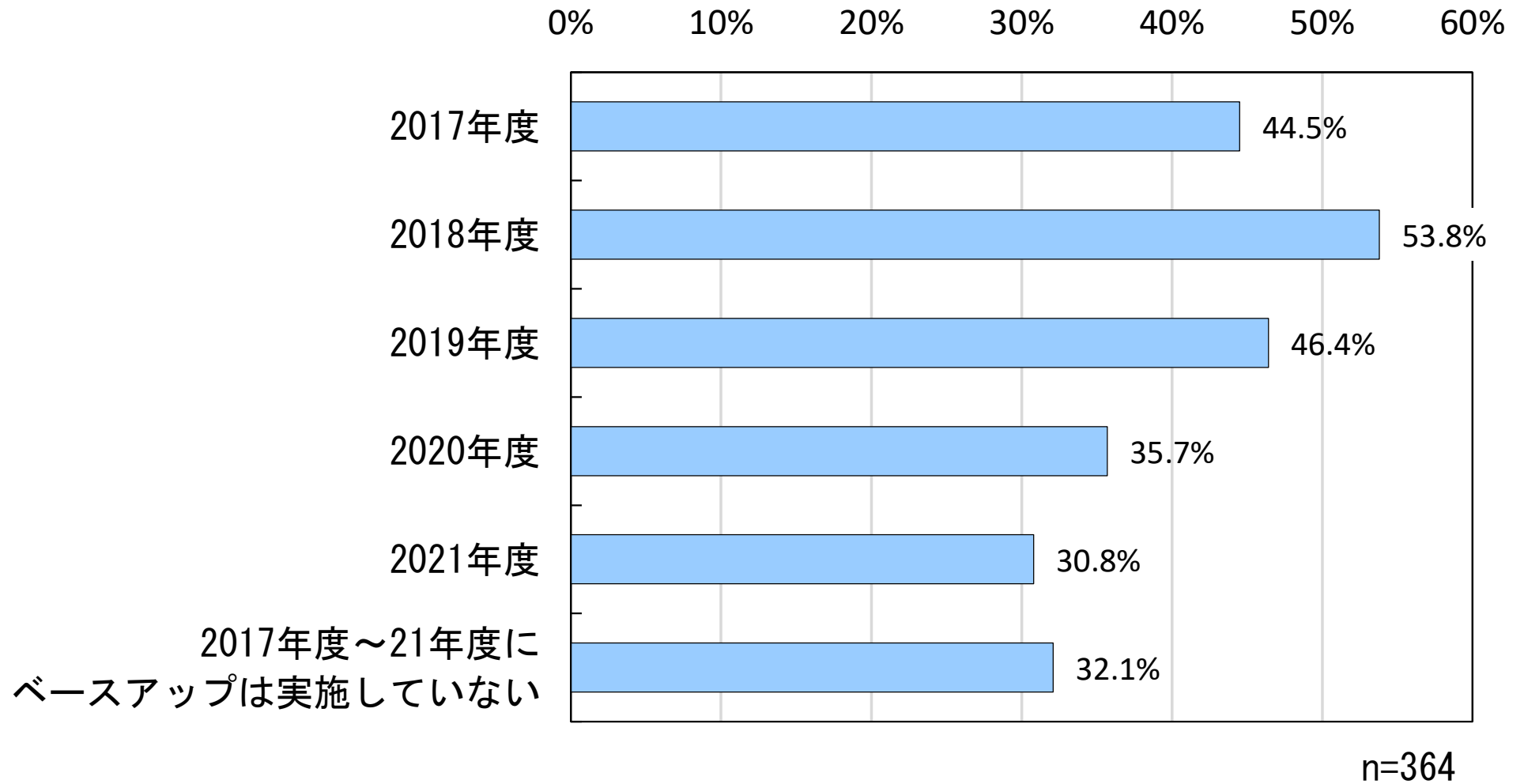
2. (2) 2022年の賃金改定にあたって、特に考慮した要素（複数回答/2つ）



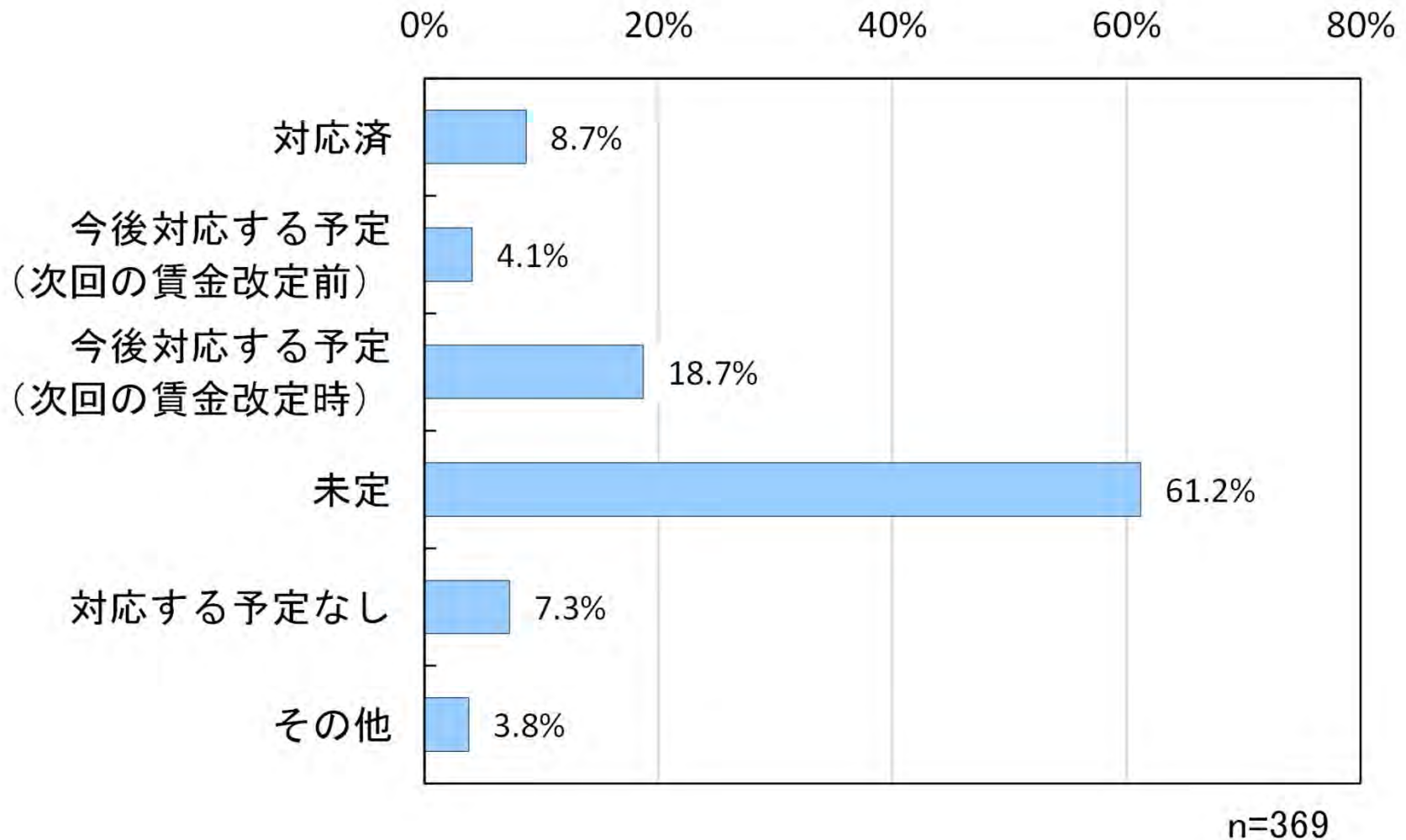
n=358

※「その他」の回答としては、「従業員のチャレンジの後押し」「社会的要請」などがあつた

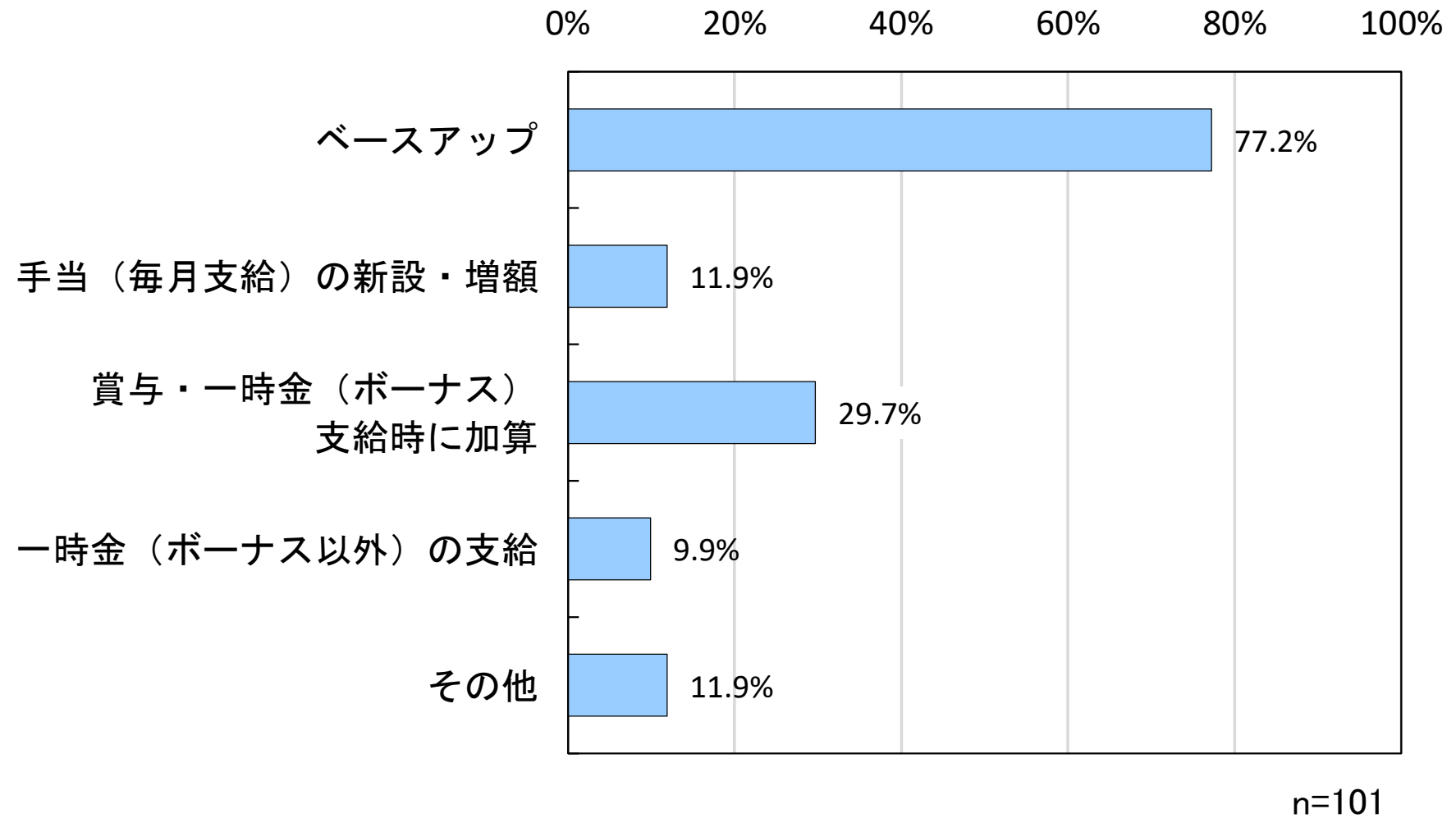
2. (3) ベースアップを実施した年度 (複数回答/あてはまるものすべて)



2. (4) 最近の物価上昇への対応状況 (複数回答/あてはまるものすべて)



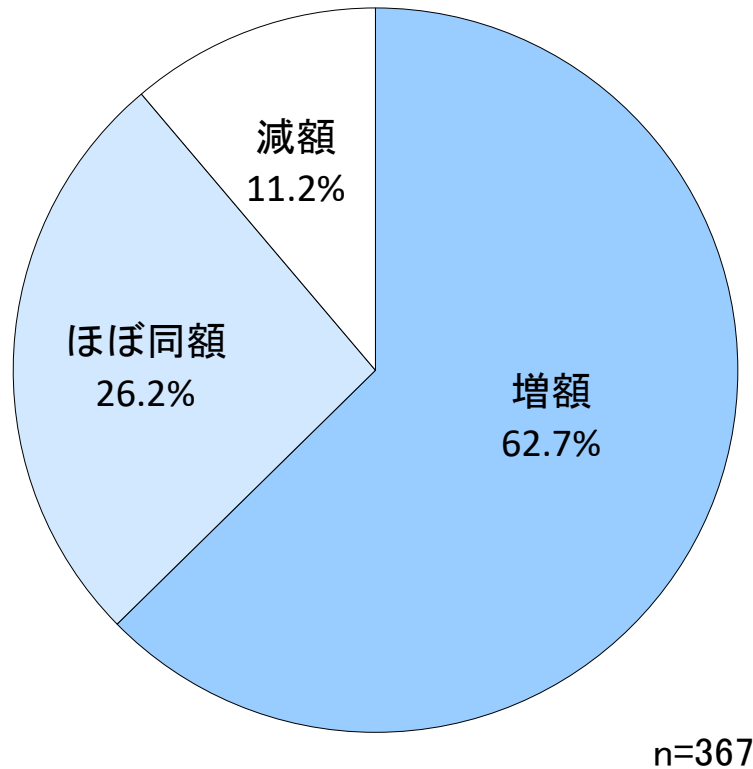
2. (5) 最近の物価上昇への具体的な対応方法（複数回答/あてはまるものすべて）



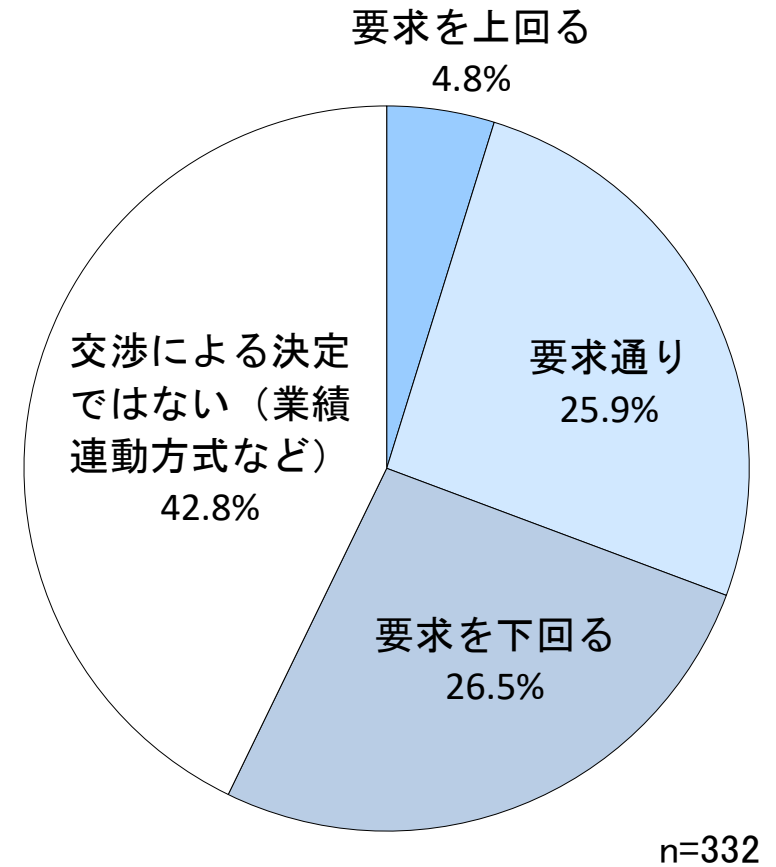
※（4）で「対応済」「今後対応する予定」と回答した企業が対象

3. (1) 2022年度の賞与・一時金の金額（組合員平均）

(a) 前年度実績との比較



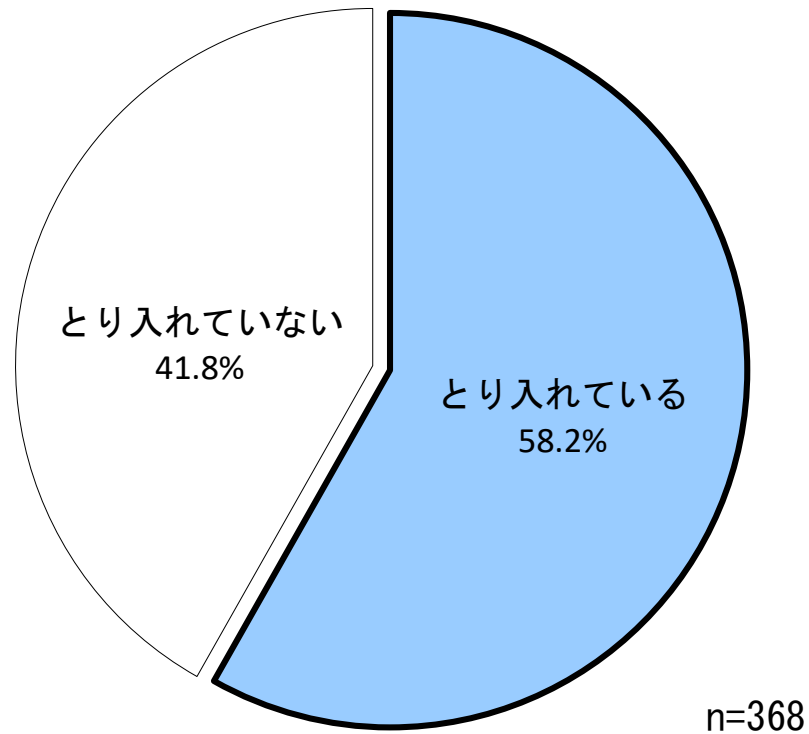
(b) 労働組合の要求との比較



※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

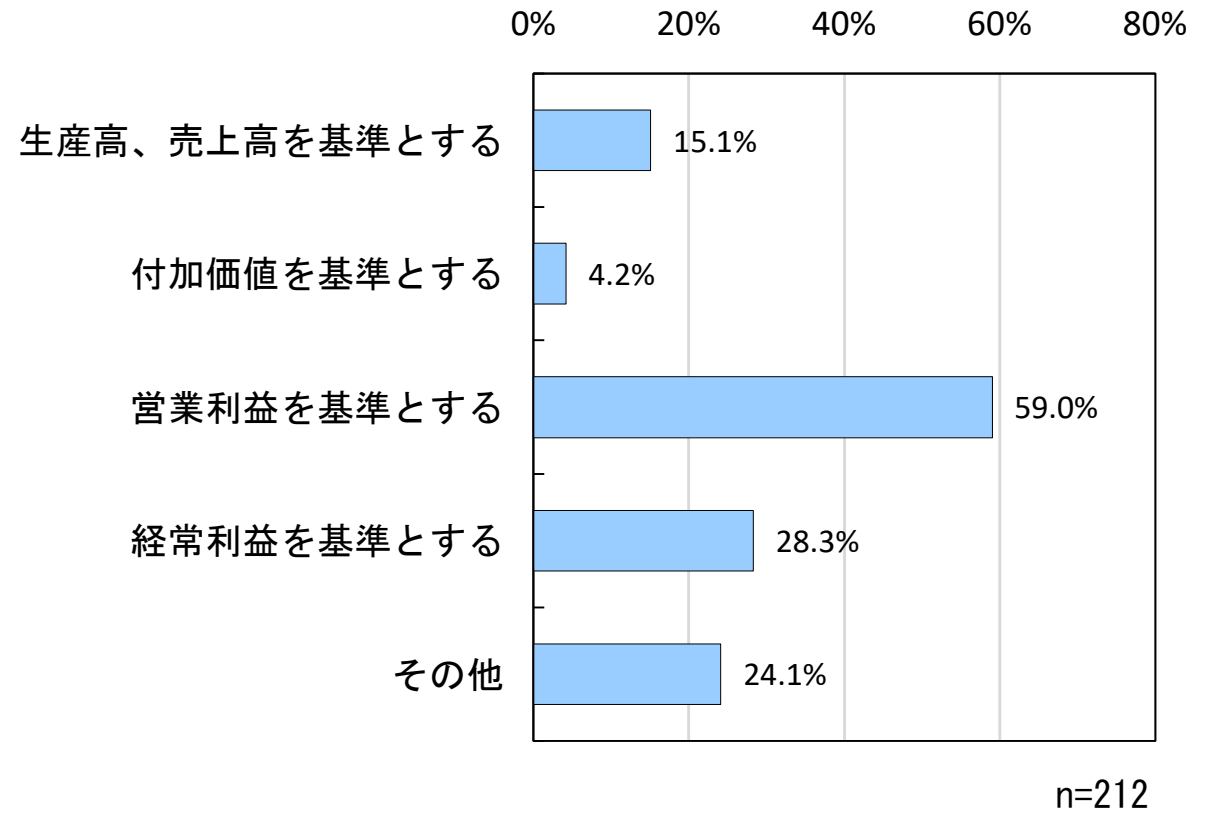
3. (2) 賞与総額（原資）の決定方法

(a) 業績連動方式の導入有無



(b) 具体的な基準

(複数回答/あてはまるものすべて)

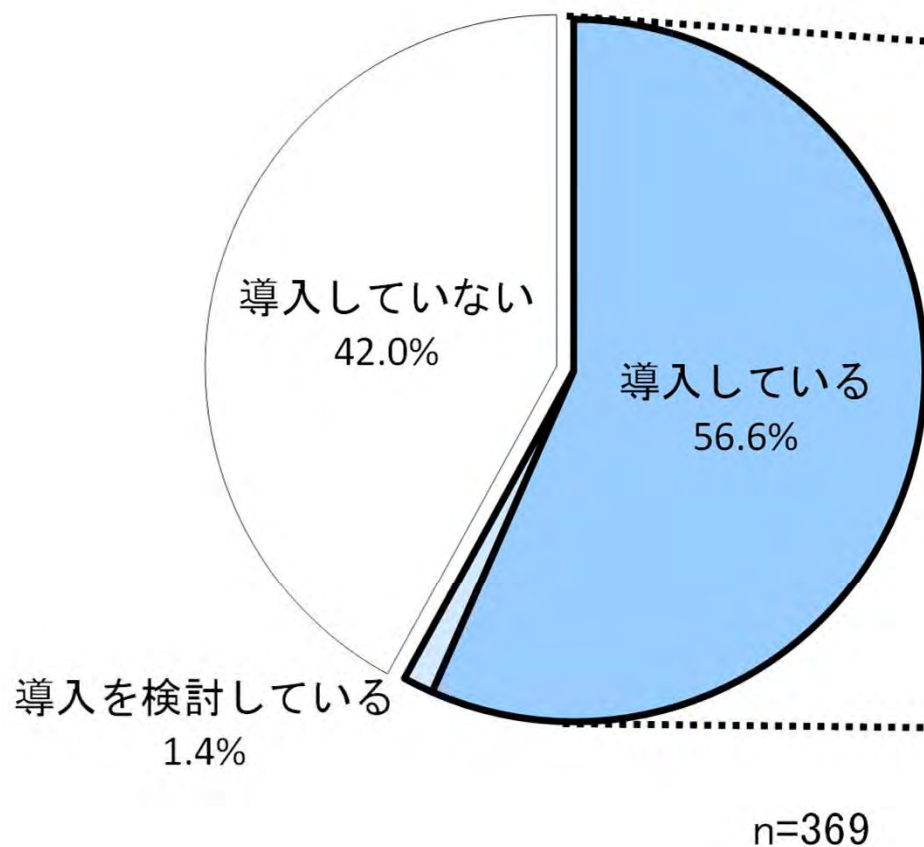


※(a)で「とり入れている」と回答した企業が対象
※「その他」の回答としては、「当期純利益」「ROIC」「個人の業務評価」などがあつた

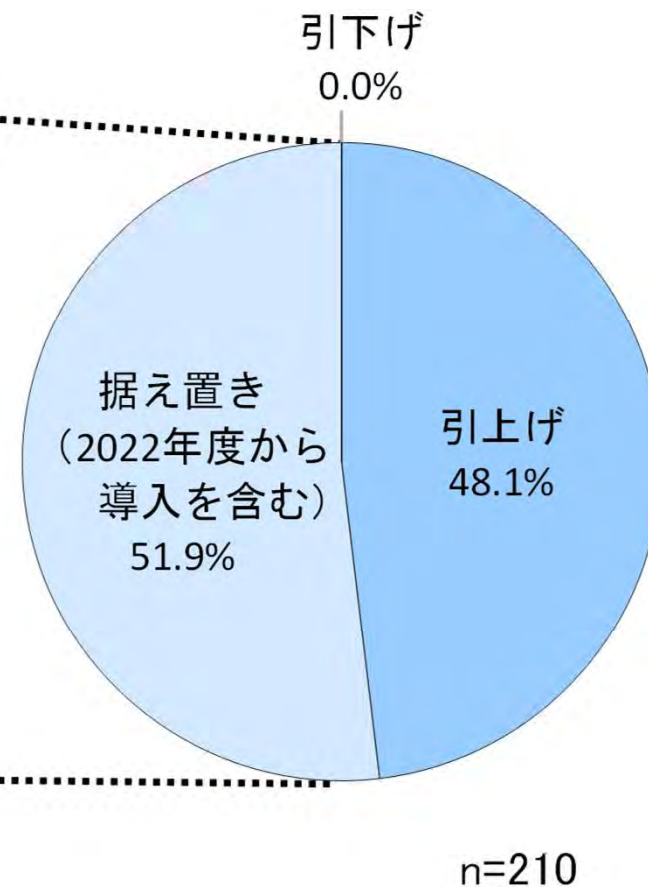
4. 有期雇用社員・パートタイム社員等の処遇改善

(1) 昇給制度

(a) 導入状況



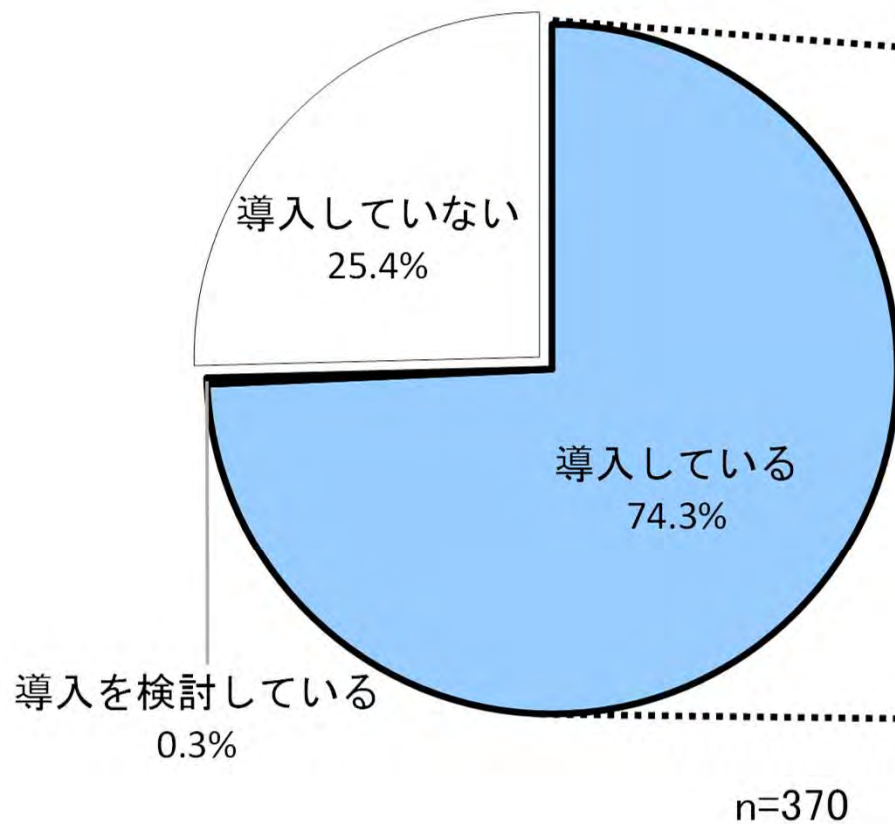
(b) 2022年度実施状況 (年度内実施予定を含む)



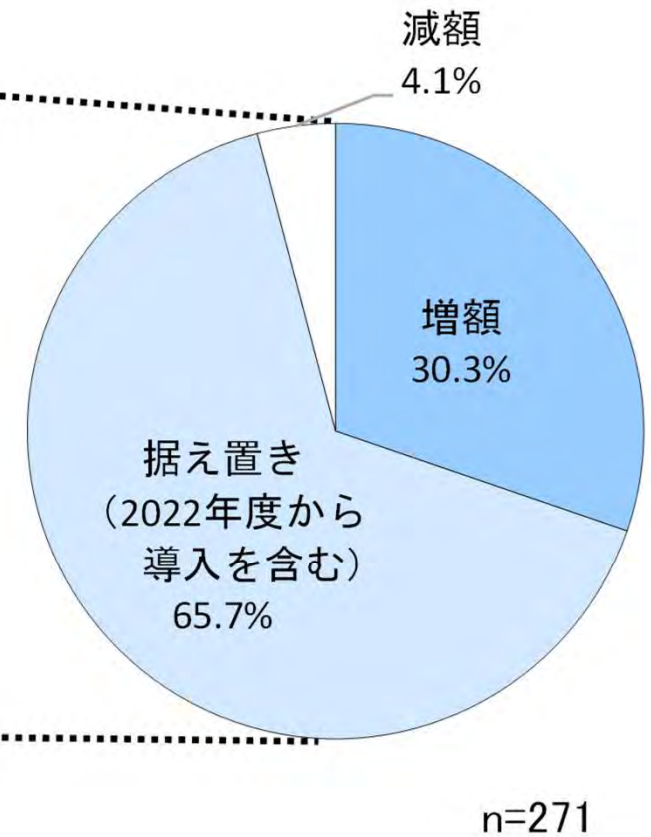
※(a)で「導入している」「導入を検討している」と回答した企業が対象

(2) 賞与・一時金制度

(a) 導入状況



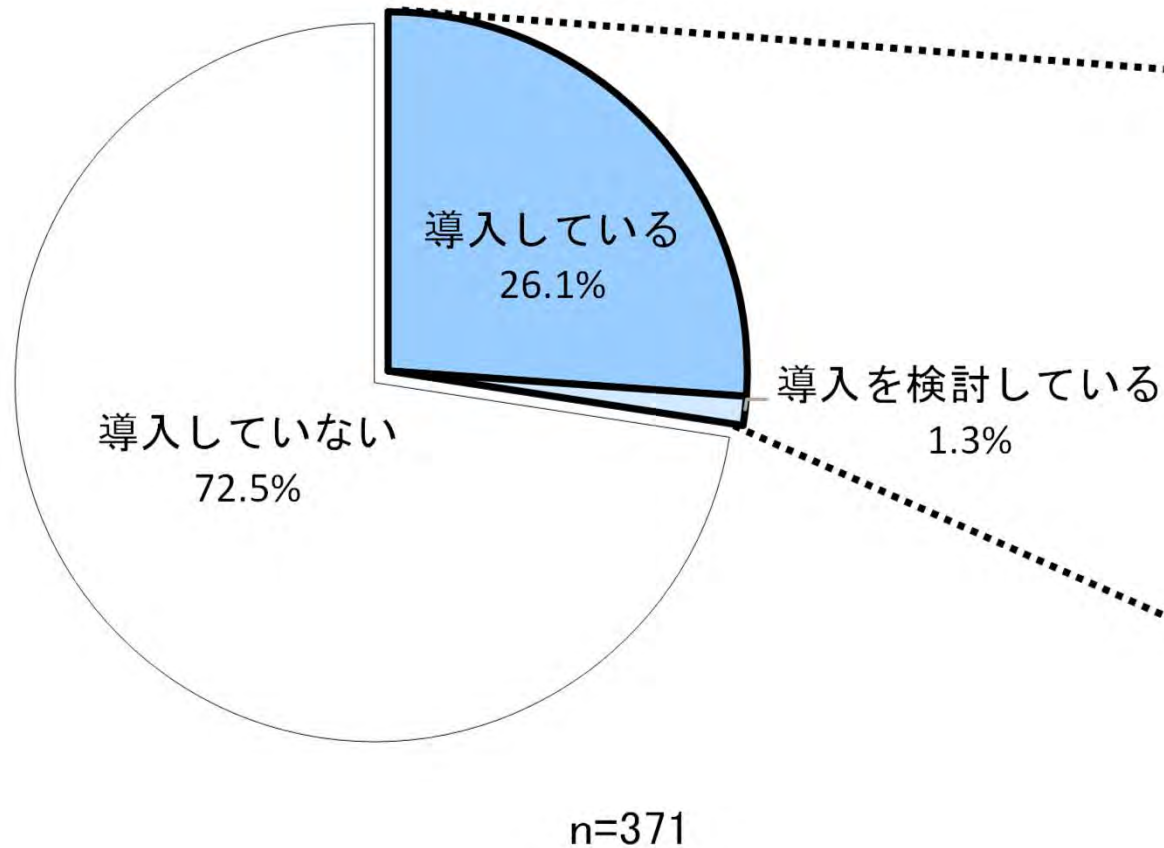
(b) 2022年度実施状況 (年度内実施予定を含む)



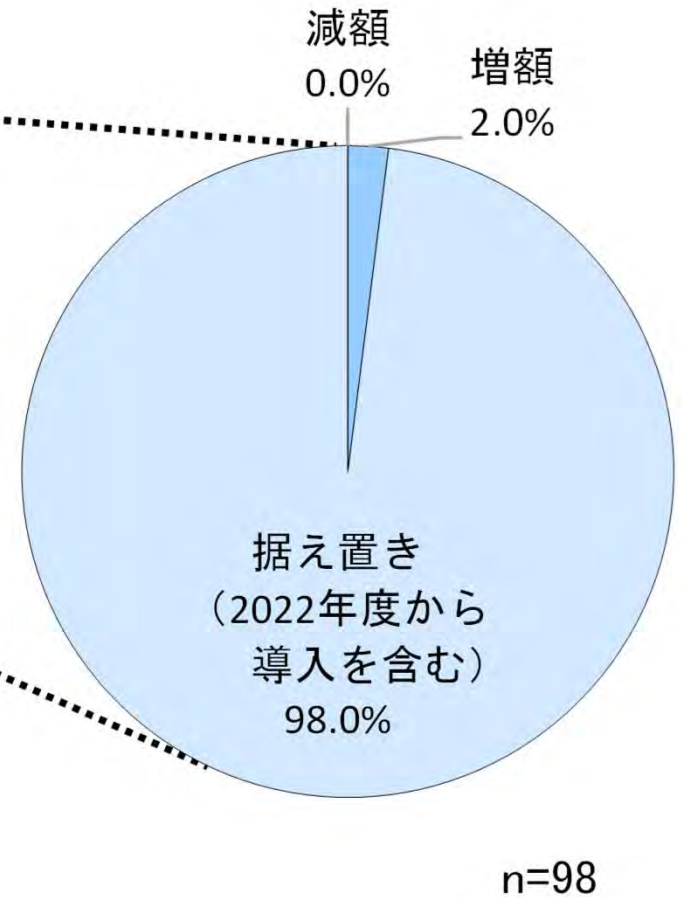
※(a)で「導入している」「導入を検討している」と回答した企業が対象

(3) 退職金制度（退職慰労金含む）

(a) 導入状況



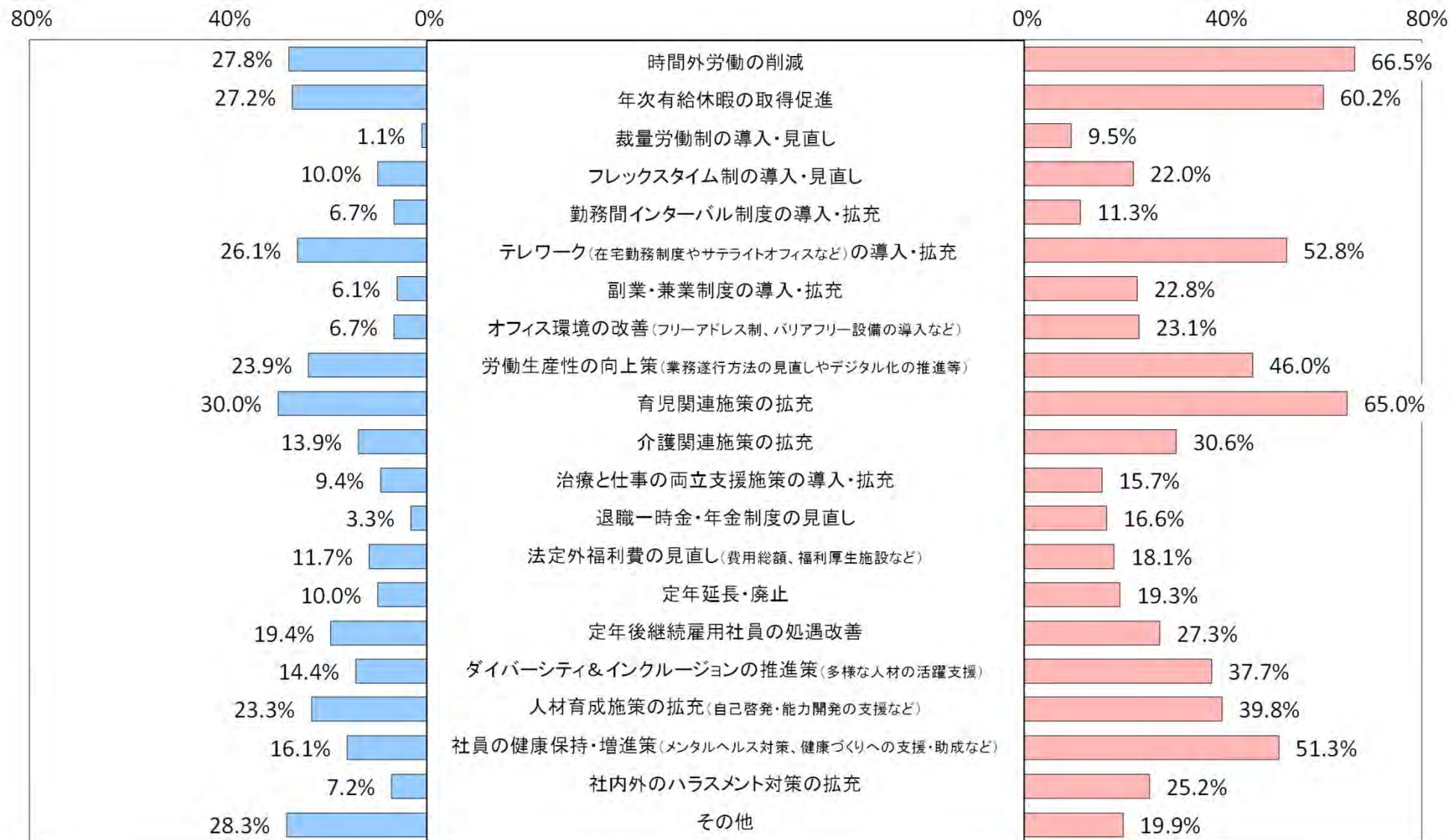
(b) 2022年度実施状況 （年度内実施予定を含む）



※(a)で「導入している」「導入を検討している」と回答した企業が対象

5. (1) 賃金以外で、労働組合等と議論した項目

(複数回答/あてはまるものすべて)

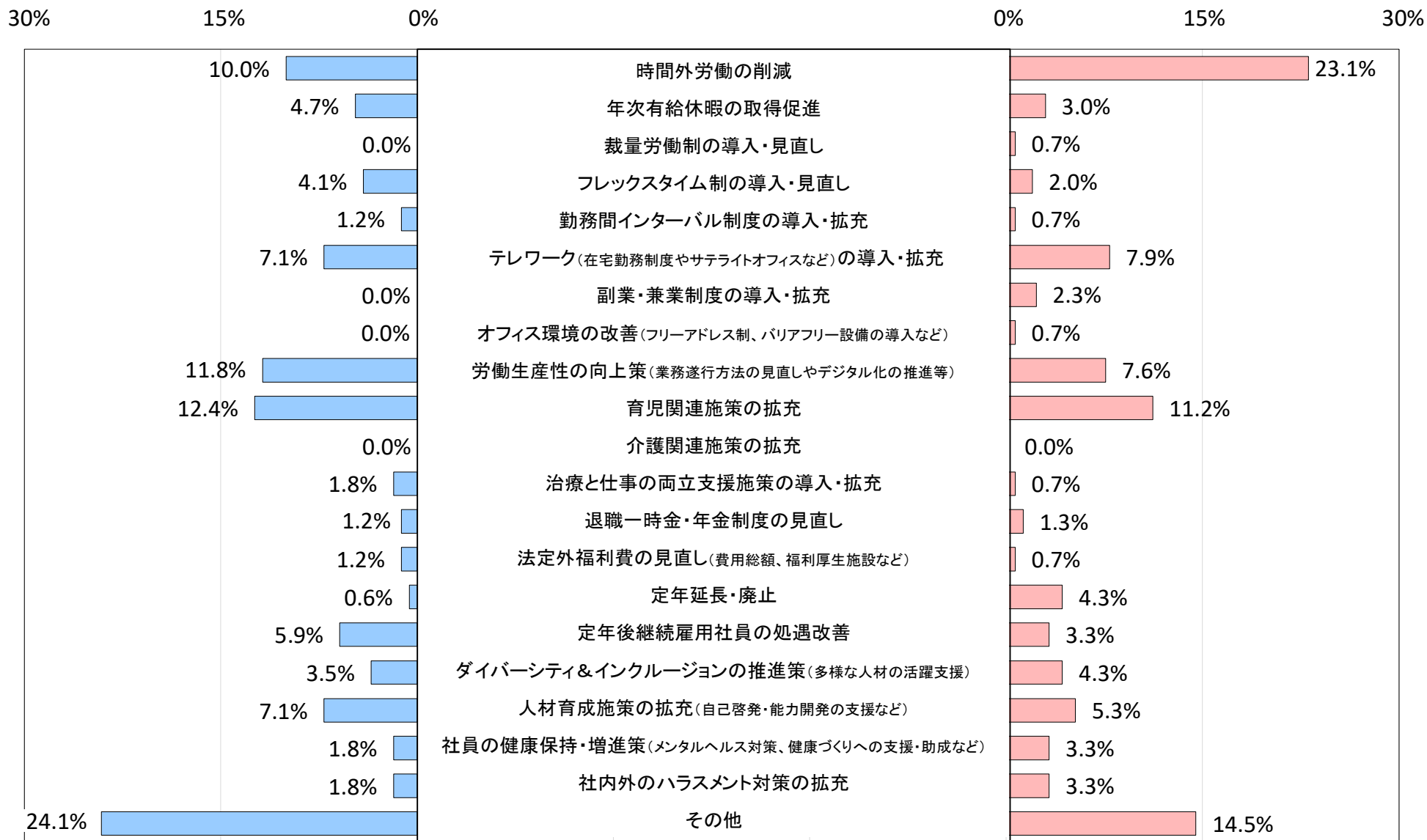


■ 「22年春季労使交渉」で労働組合等と議論した項目 (n=180)

■ 「春季労使交渉以外」の場で労働組合等と議論した項目 (直近1年間程度) (n=337)

※「その他」の回答としては、春季労使交渉では「住宅支援制度の拡充」「ボランティア休暇(有給)の新設」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

5. (2) 賃金以外で、最も重視した項目

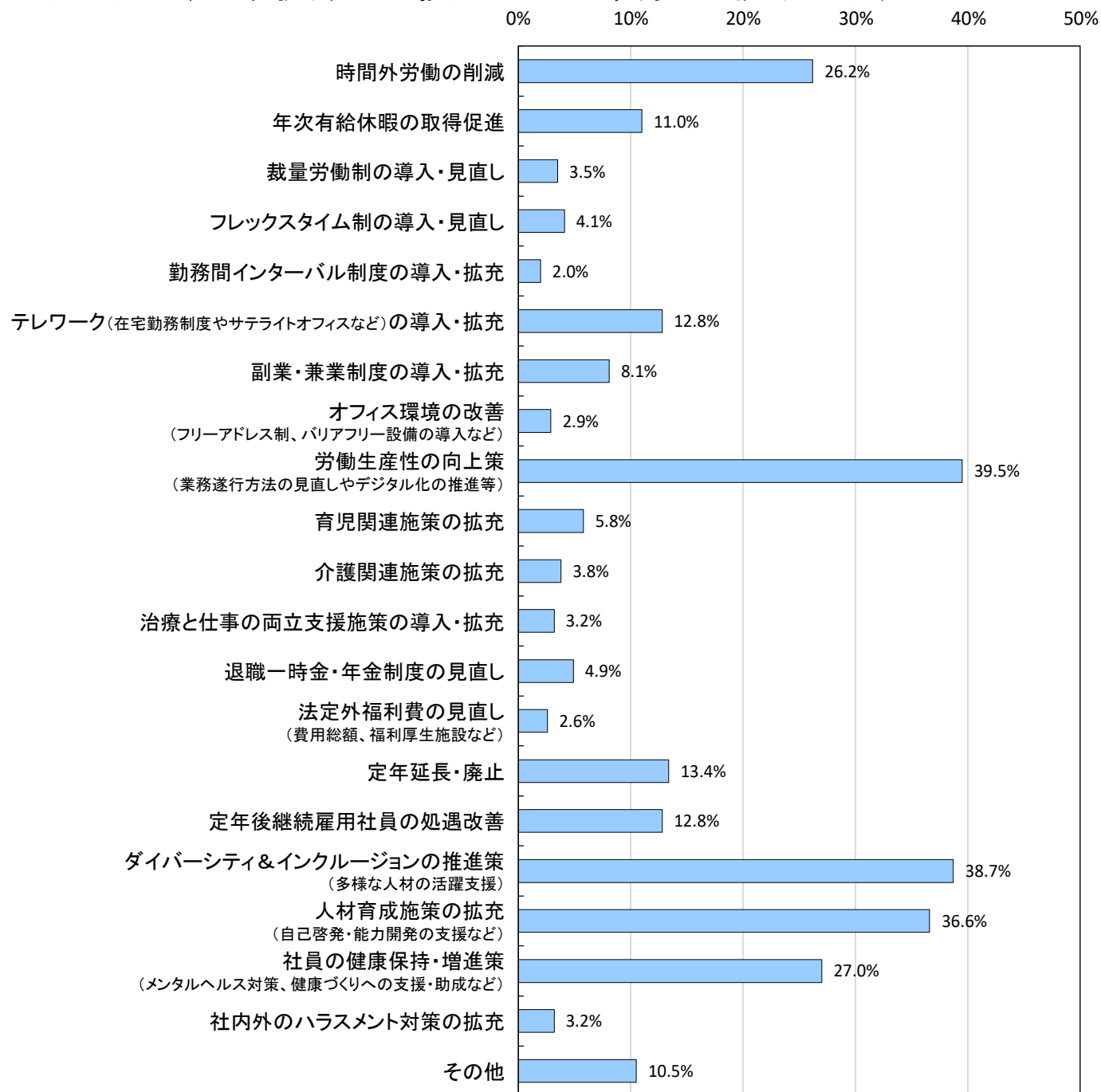


■ 「22年春季労使交渉」で労働組合等と議論した項目 (n=170)

■ 「春季労使交渉以外」の場で労働組合等と議論した項目 (直近1年間程度) (n=303)

※「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

5. (3) 賃金以外で、今後、重視したい項目 (複数回答/3つまで)

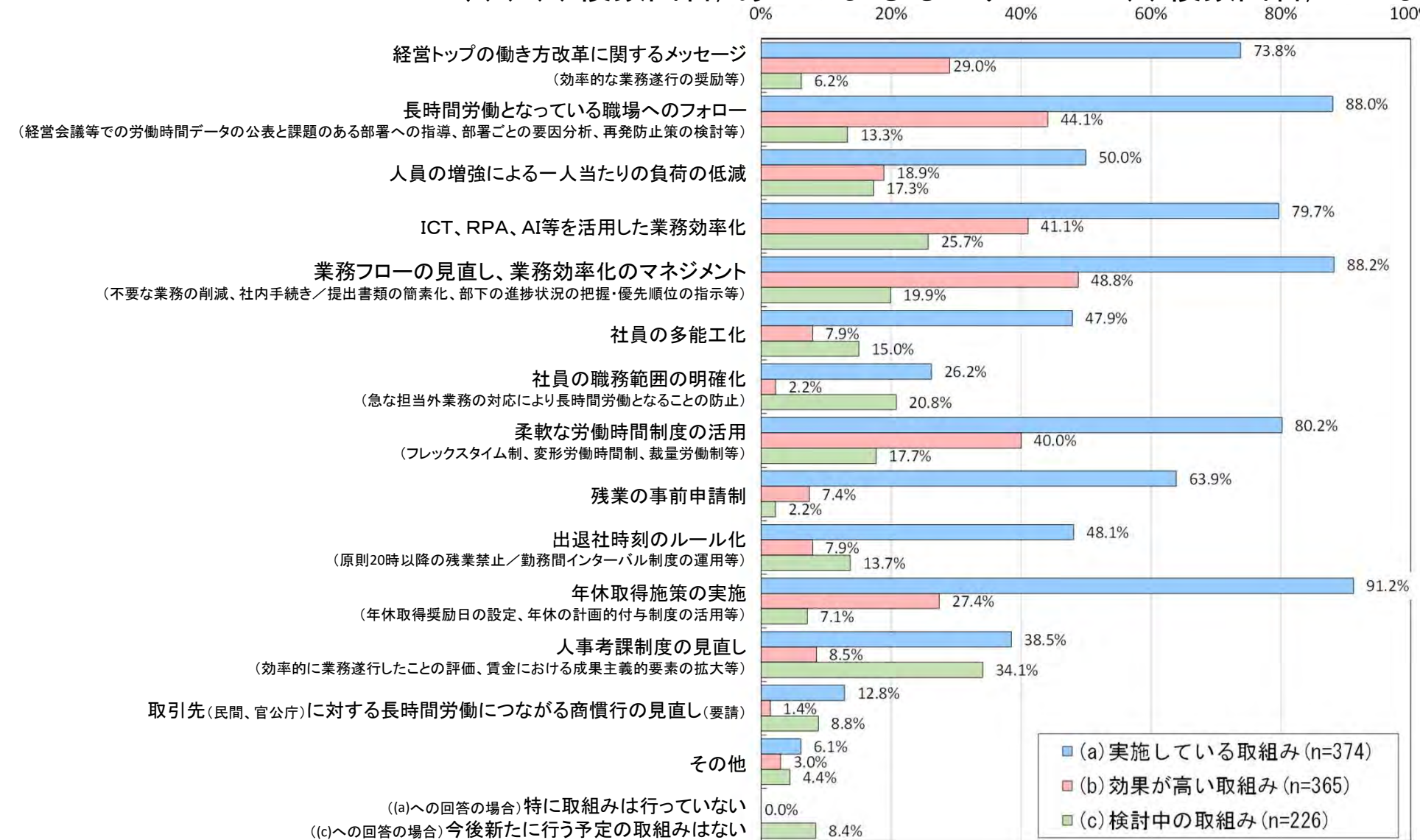


n=344

II. 働き方改革

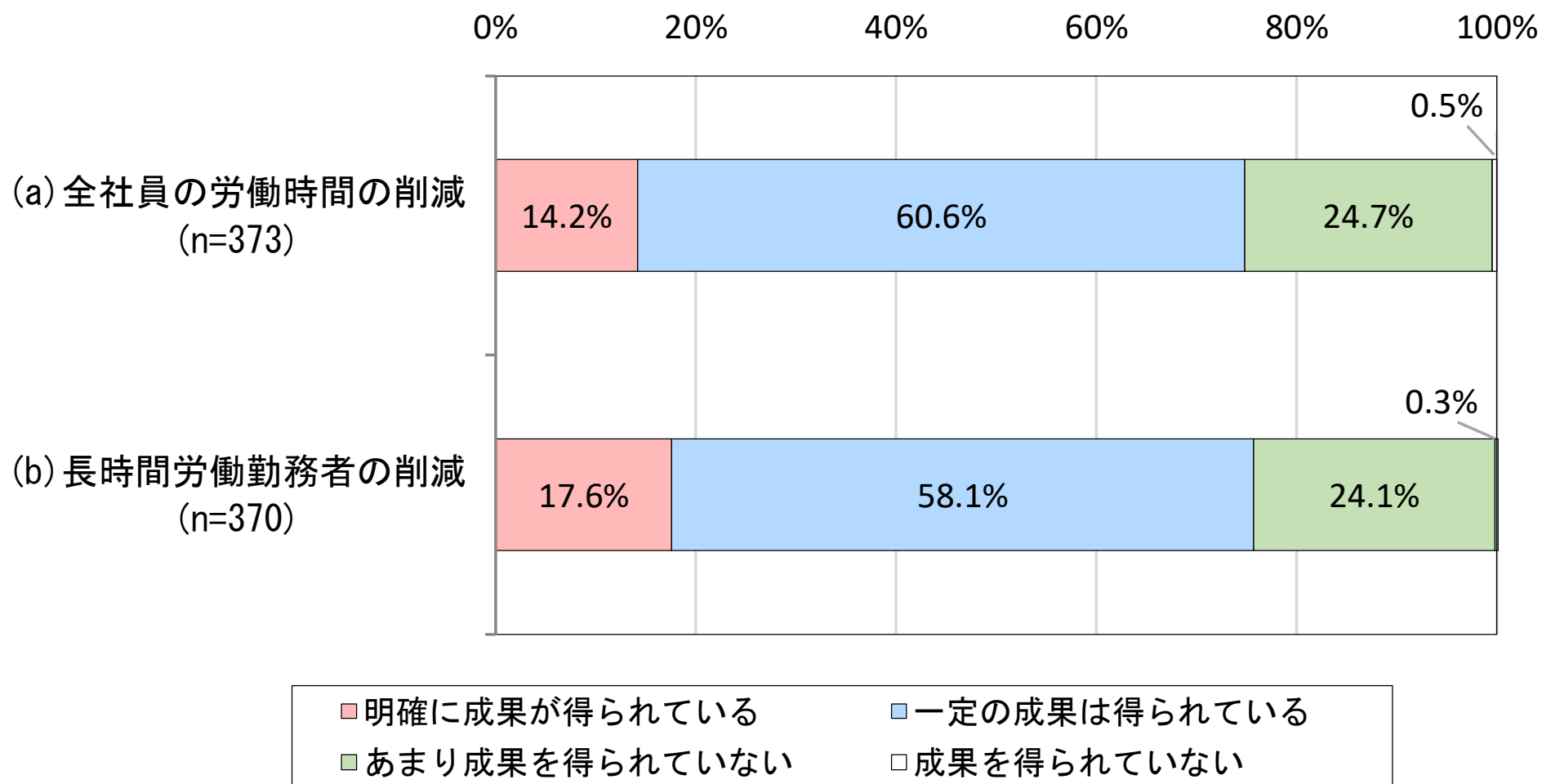
6. 「働き方改革フェーズⅠ」に関する取組み

(a) (c) 複数回答/あてはまるものすべて (b) 複数回答/3つまで



※本調査において「働き方改革フェーズⅠ」は「長時間労働削減や年休取得促進等、労働投入量の効率化などによる生産性向上の取組み」と定義
 ※「その他」の回答としては、実施している取組みでは「会議ルールとガイドの発信」「深夜時間のPC利用制限」など、効果が高い取組みでは「PCログの管理」「勤務状況の評価反映」など、検討中の取組みでは「フリーアドレスの導入」などがあつた

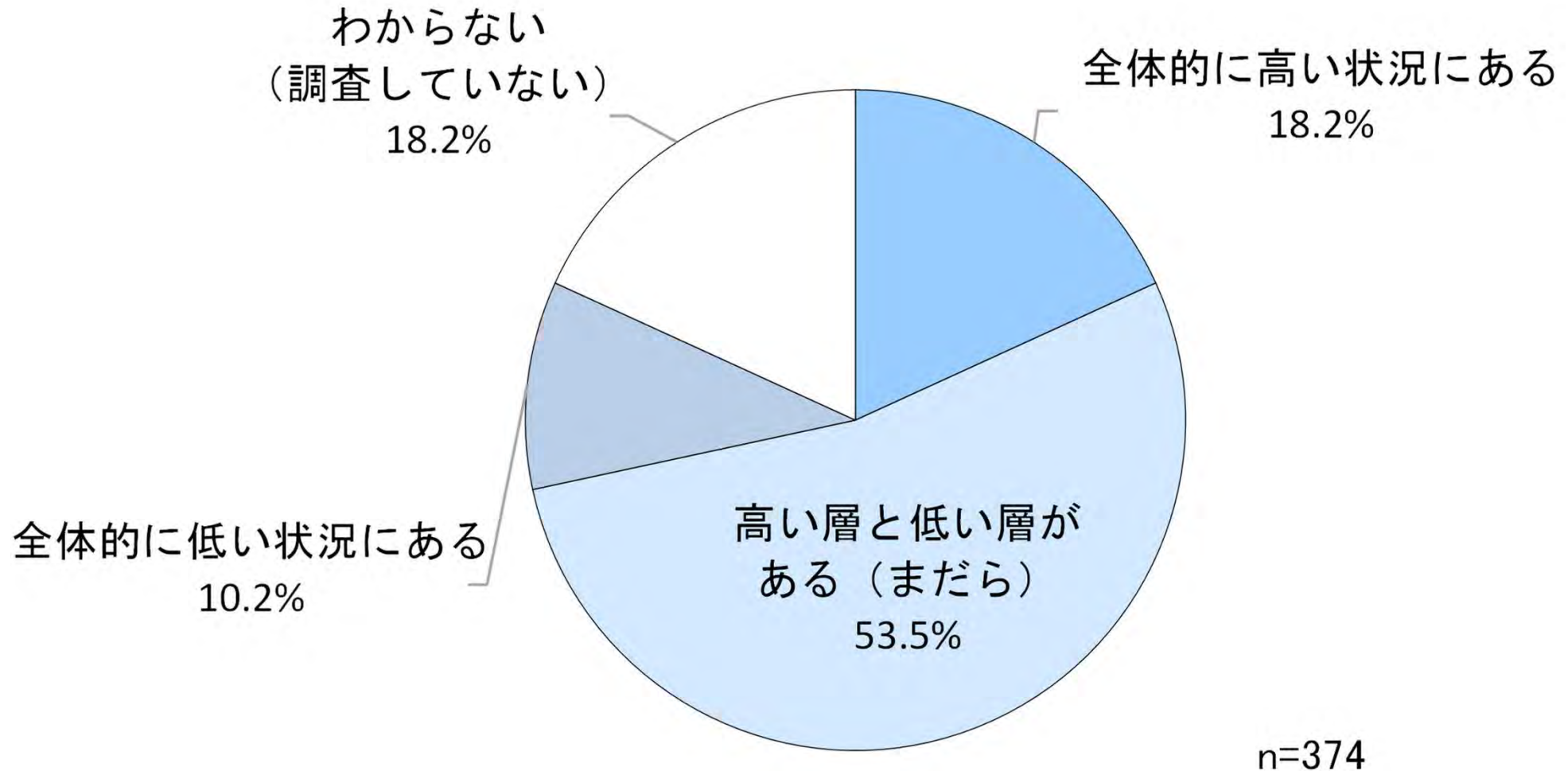
7. 「働き方改革フェーズⅠ」の取組み成果



※具体的な取組み内容については「時間外労働削減に対するインセンティブ制度の導入により、月平均の時間外労働時間が2018年度と比較して10時間減少した」「各職場で創意工夫した業務プロセス改善や効率的な会議のやり方などの先行事例をベストプラクティスとしてグループ内で共有している」などがあった

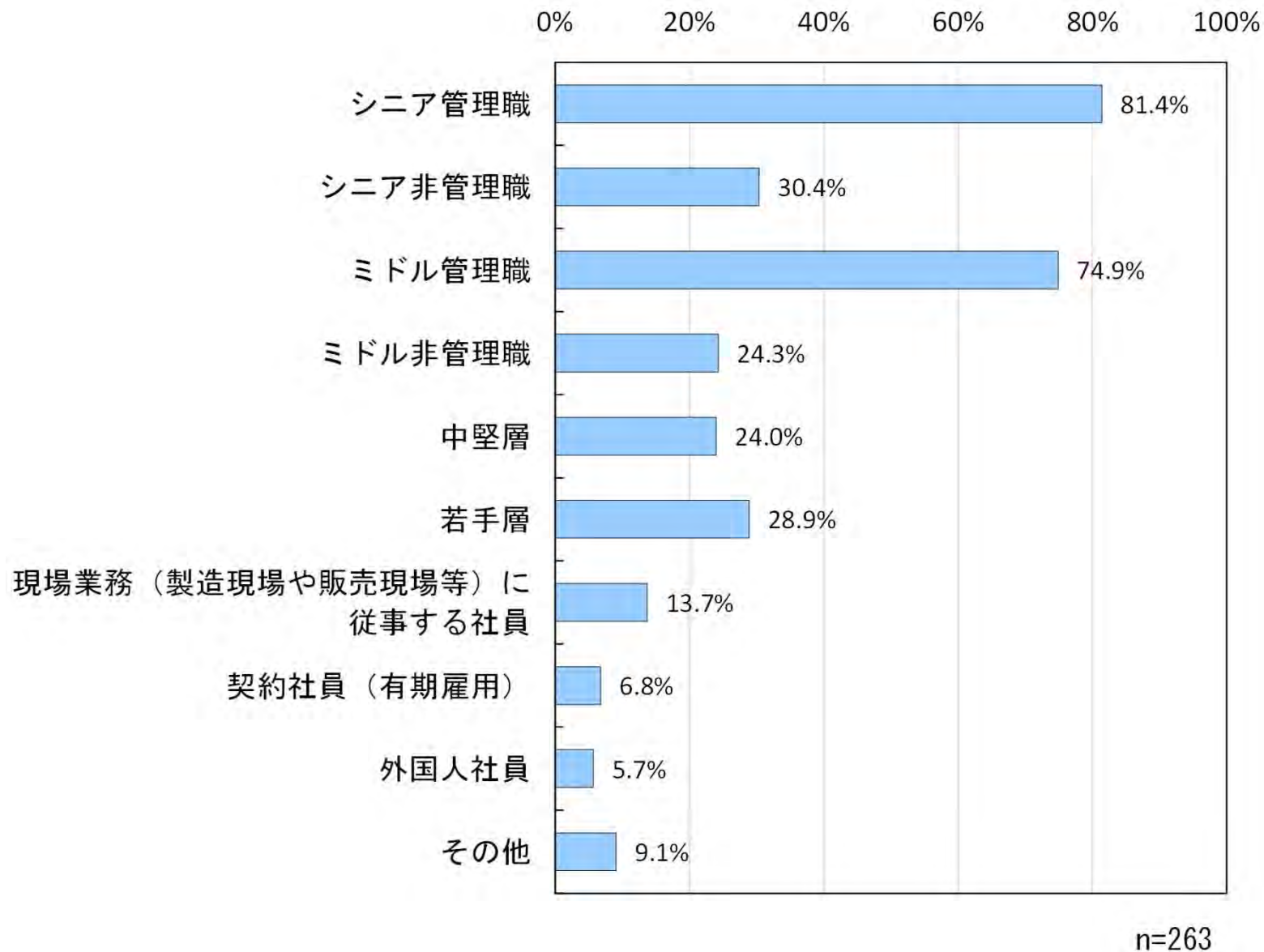
Ⅲ. エンゲージメント

8. 社員のエンゲージメントの現状



※本調査において「エンゲージメント」は「働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向性が一致し、『働きがい』や『働きやすさ』を感じる職場環境の中で、組織や仕事に貢献する意欲や姿勢を表す概念」と定義

9. エンゲージメントが高い層（複数回答/あてはまるものすべて）

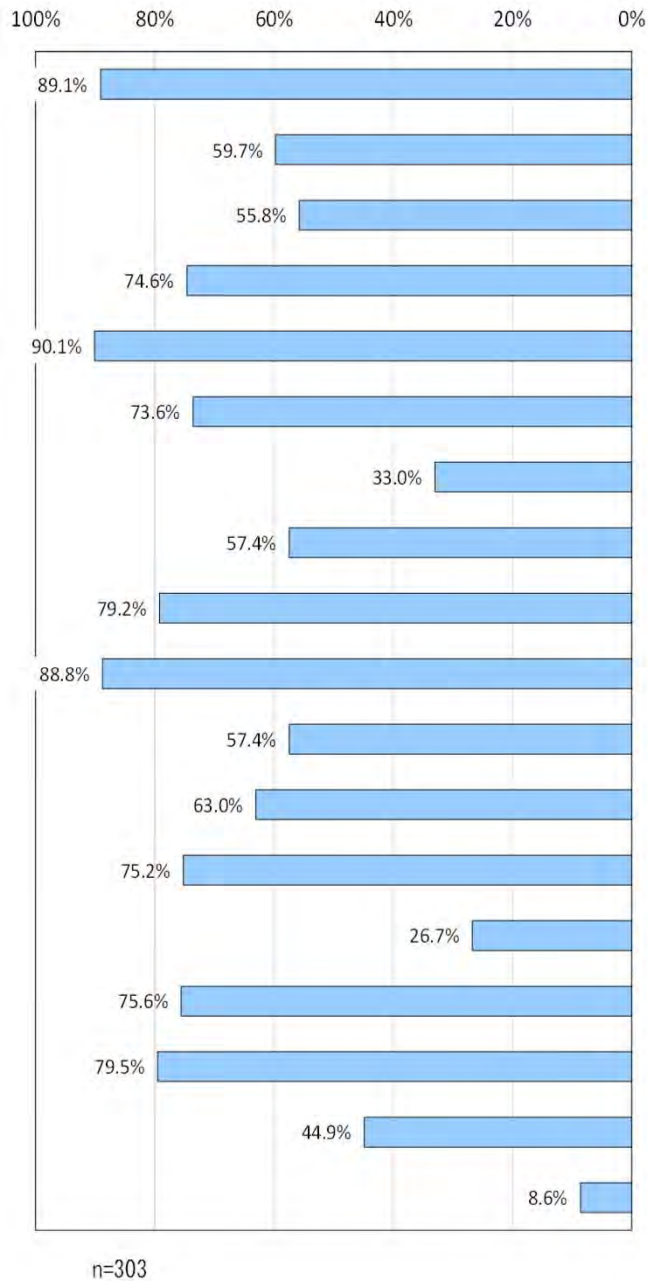


※8. で「全体的に高い状況にある」「高い層と低い層がある（まだら）」と回答した企業が対象

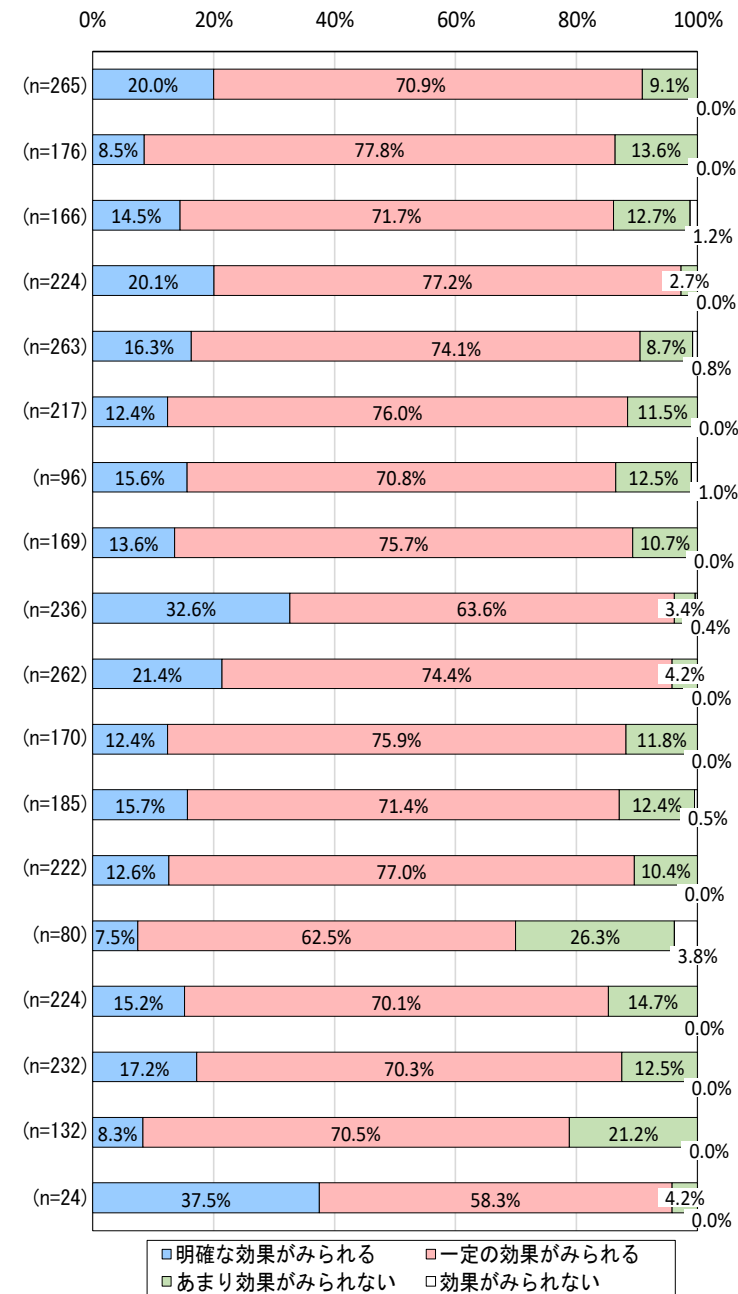
※「その他」の回答としては、「新規業務に従事する社員」「部長以上の役職者」「研究開発部門」などがあつた

10. (1) 社員のエンゲージメントを高める施策

(a) 実施している施策
(複数回答/あてはまるものすべて)



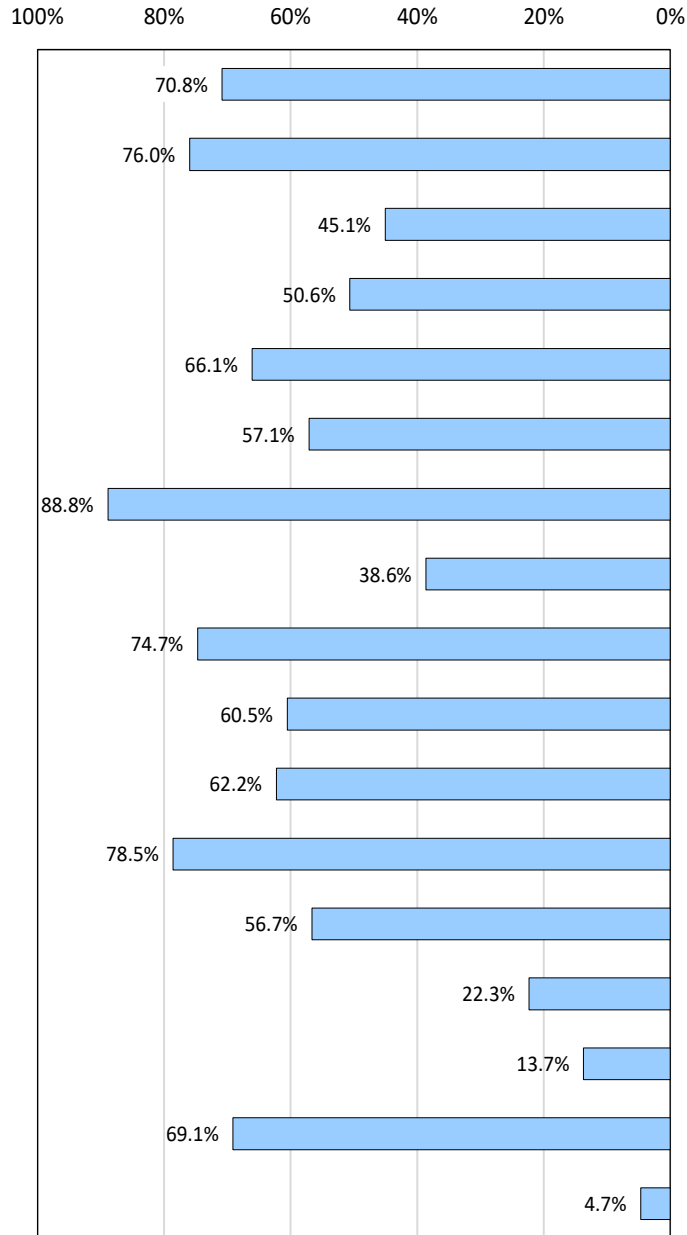
(b) 効果



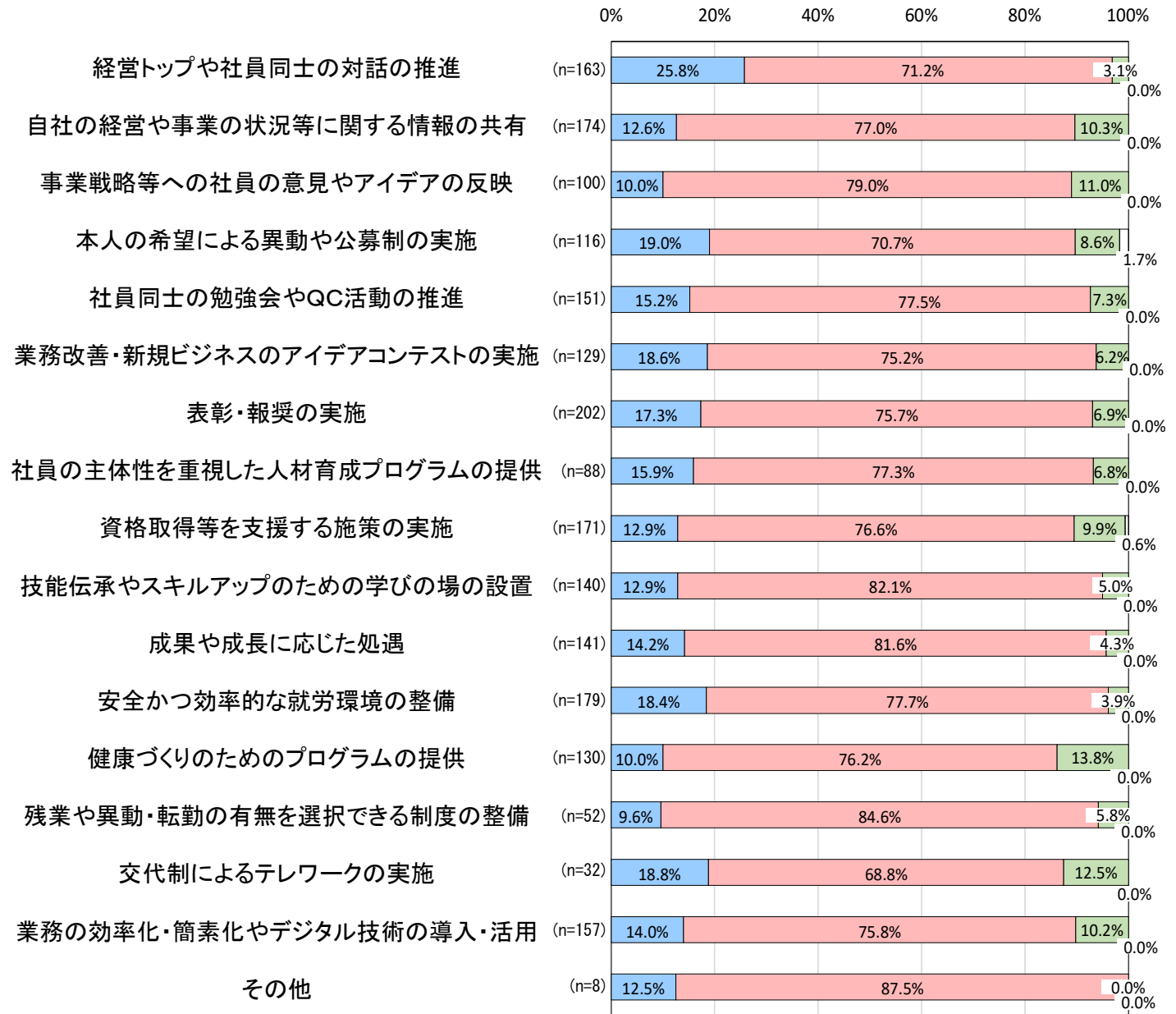
10. (2) 現場業務に従事する社員のエンゲージメントを高める施策

(a) 実施している施策

(複数回答/あてはまるものすべて)

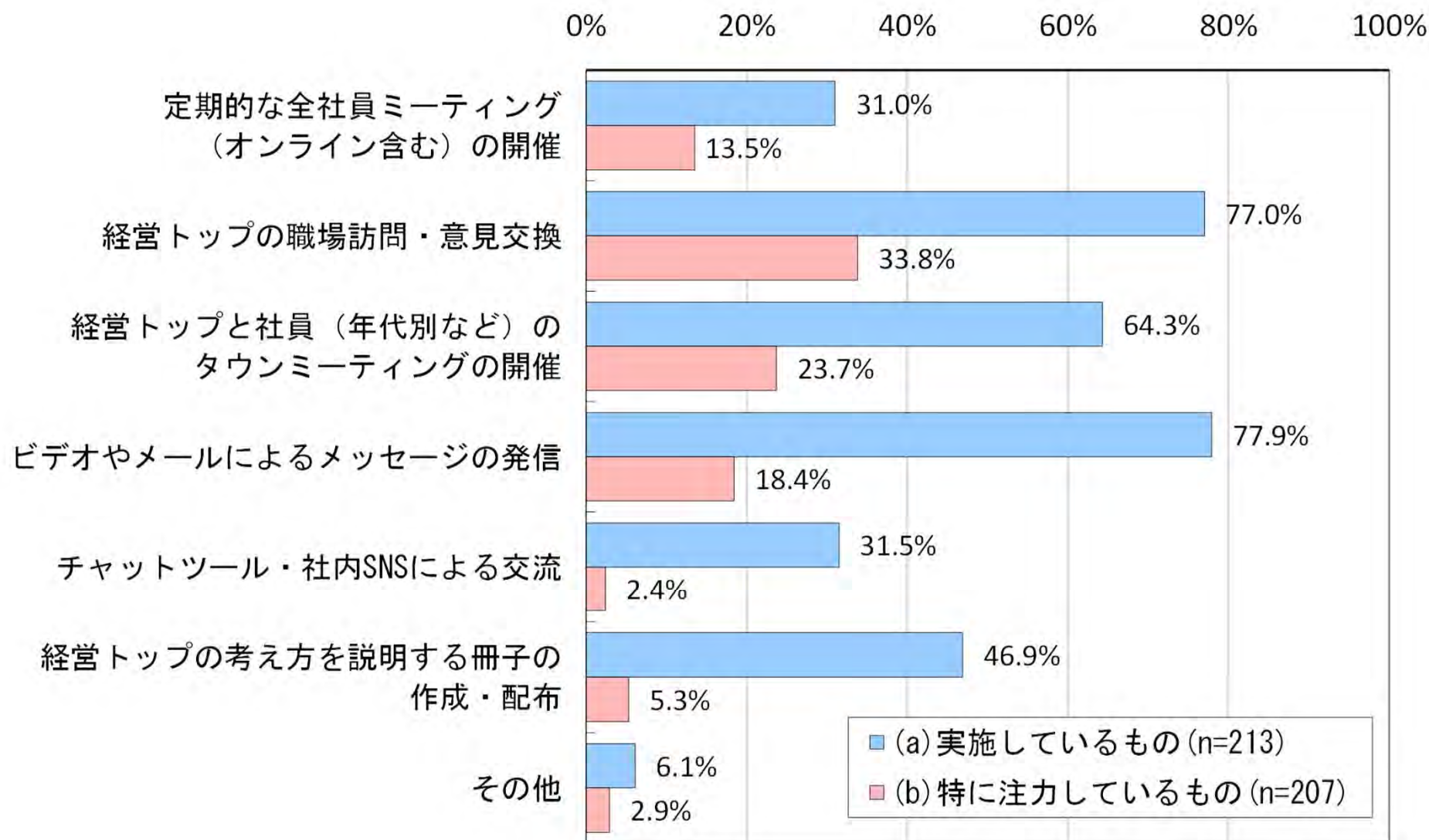


(b) 効果



11. 「社員と経営トップ・役員との対話」の具体的方法

(a)複数回答/あてはまるものすべて (b)あてはまるもの1つ

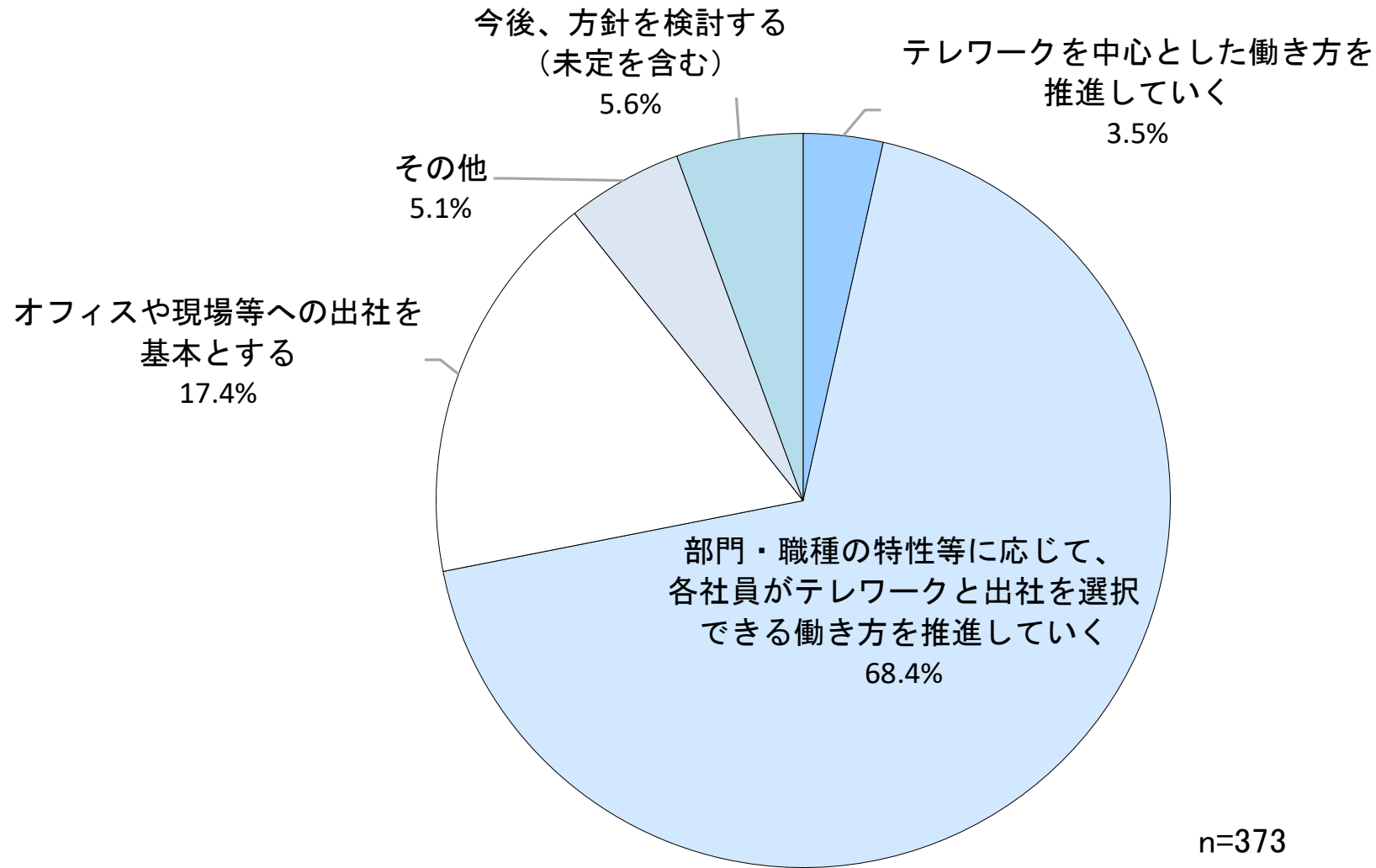


※10. (1)で「社員と経営トップ・役員との対話」において「明確な効果/一定の効果がみられる」と回答した企業が対象

※「その他」の回答としては、「労使懇談会」「組織責任者との1on1」などがあつた

IV. テレワーク

12. (1) 現在のテレワークの活用方針

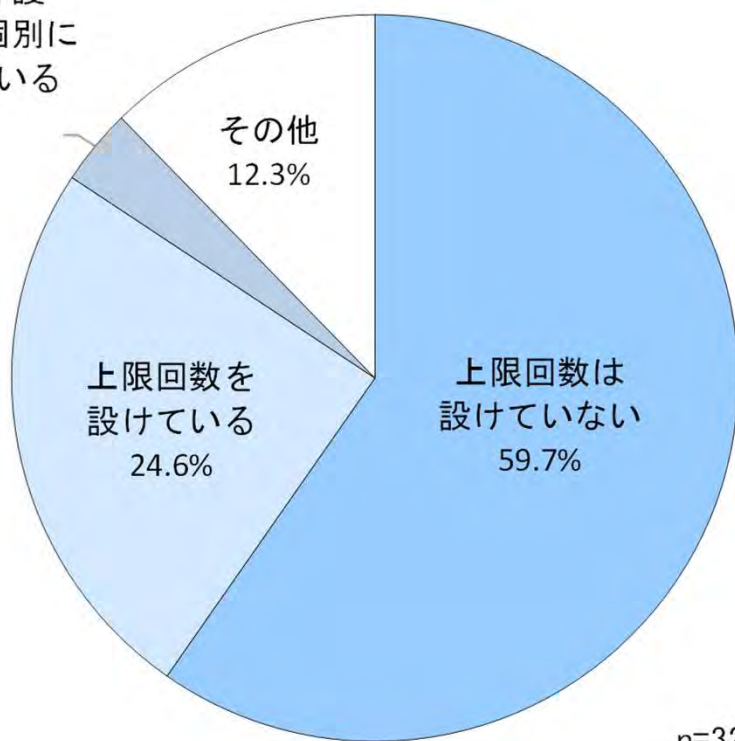


※「その他」の回答としては、「個々人の生産性や状況により判断」などがあつた

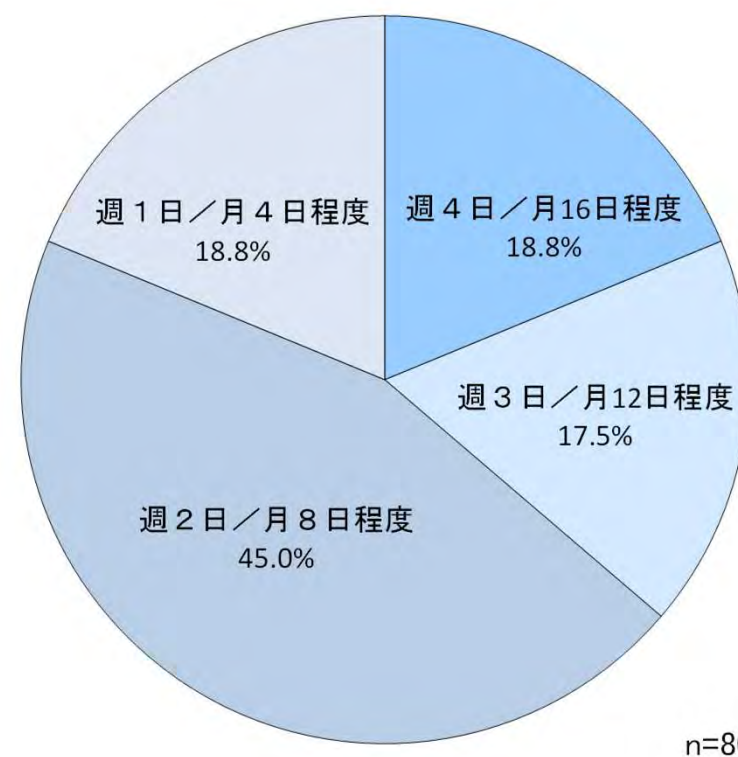
12. (2) テレワークの実施上限回数

(a) 上限回数の状況

社員の状況（育児・介護・居住地等）に応じて個別に上限回数を設定している
3.4%



(b) 「上限回数进行設けている」場合の具体的回数

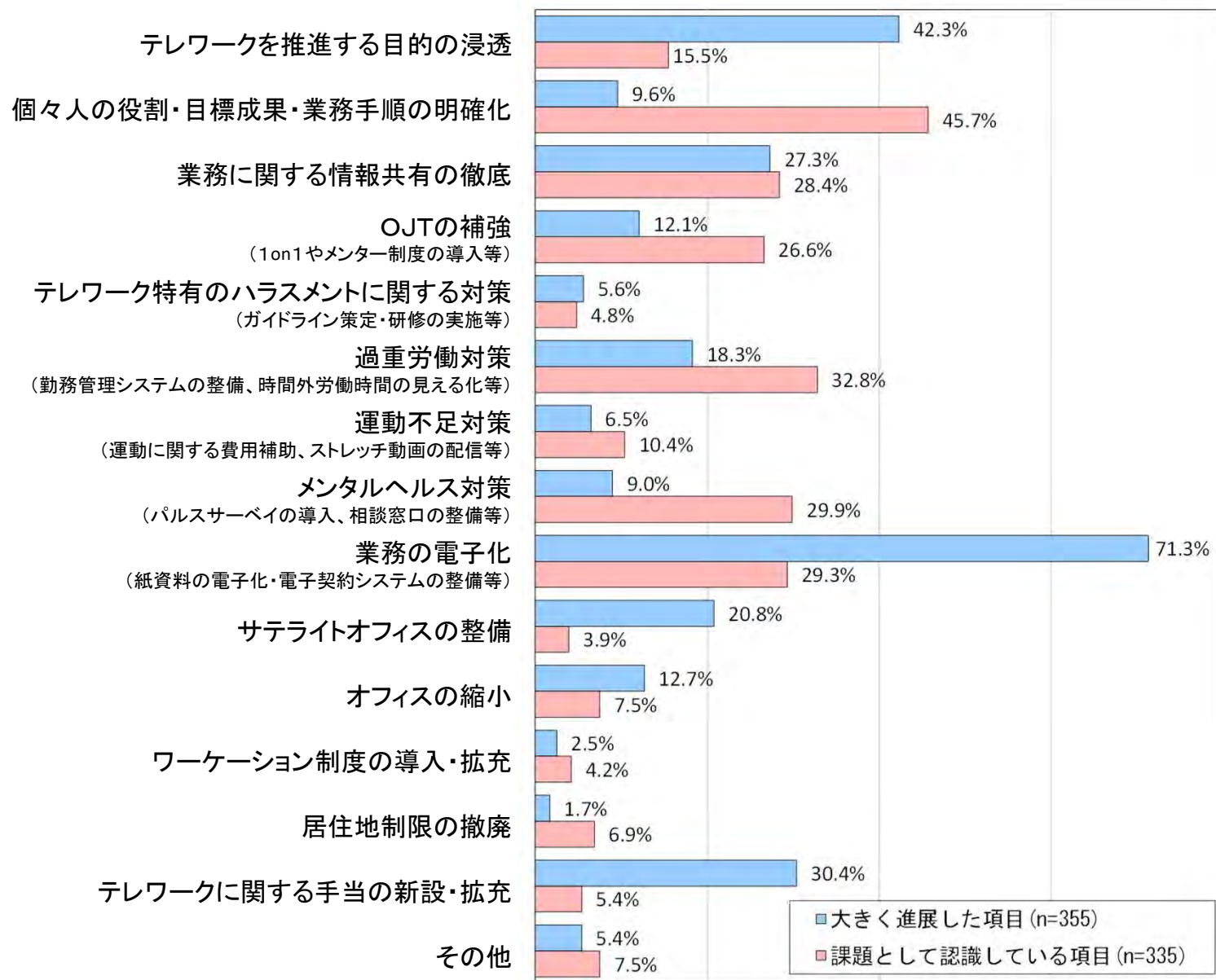


※(1)で「今後方針を検討する（未定を含む）」以外を選択した企業が対象
※「その他」の回答としては、「部署ごとの上限回数を設定している」「明確な定めなし」などがあった

※(a)で「上限回数进行設けている」を選択した企業が対象

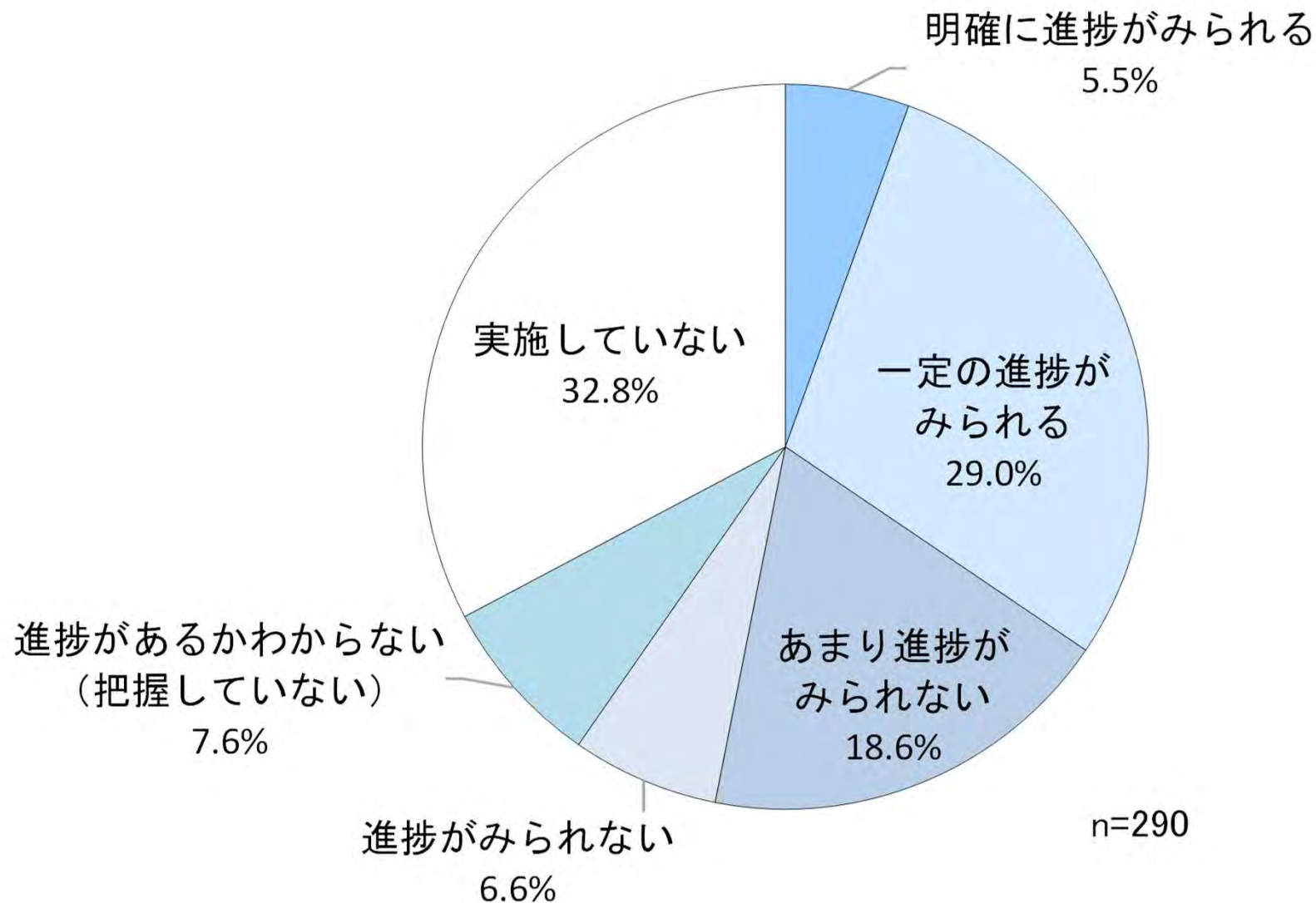
13. テレワークに関連する各取組みの進展・課題（ここ3年程度）

（複数回答/3つまで）



※「その他」の回答としては、大きく進展した項目では「デジタルを活用したコミュニケーション」「在宅用端末の配備」など、課題として認識している項目では「従業員間のコミュニケーション」「人材育成」「通信環境の整備」などがあつた

14. 現場業務のリモート化の進展状況（ここ3年程度）

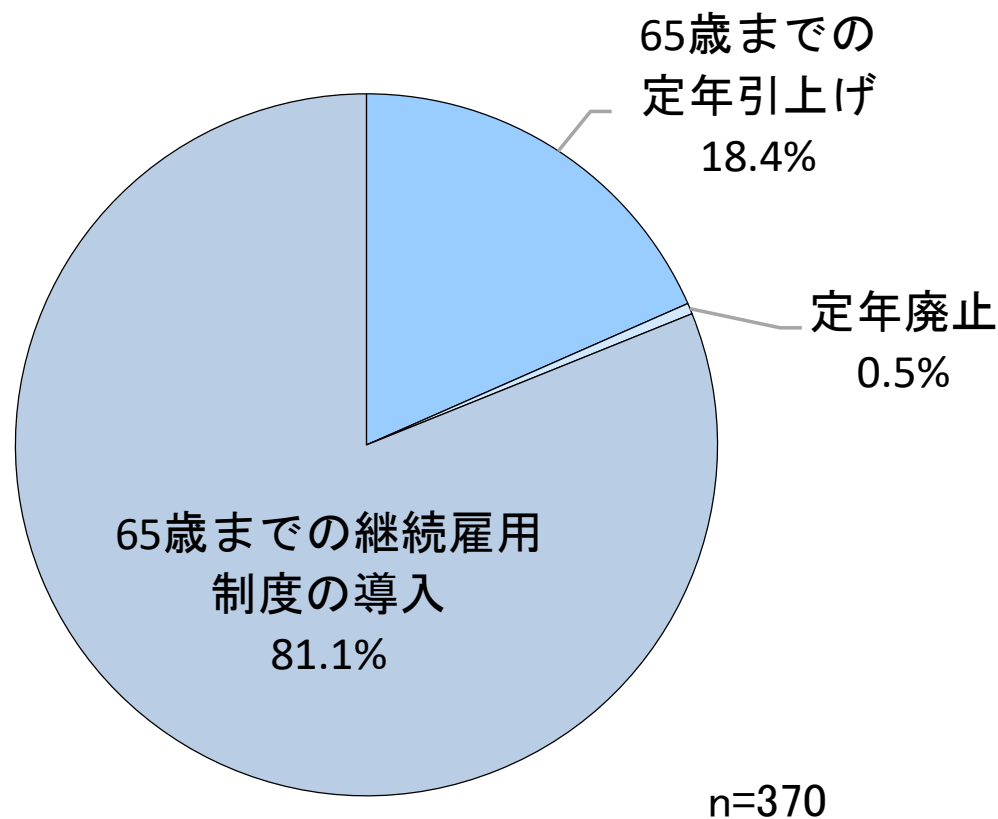


※「明確に/一定の進捗がみられる」具体的業務については「製造現場での遠隔監視、数値データの自動記録・分析」「建設現場における計測と帳票作成の自動化」など、「あまり進捗がみられない/進捗がみられない」具体的業務については「倉庫作業」「店舗における販売業務」などがあつた

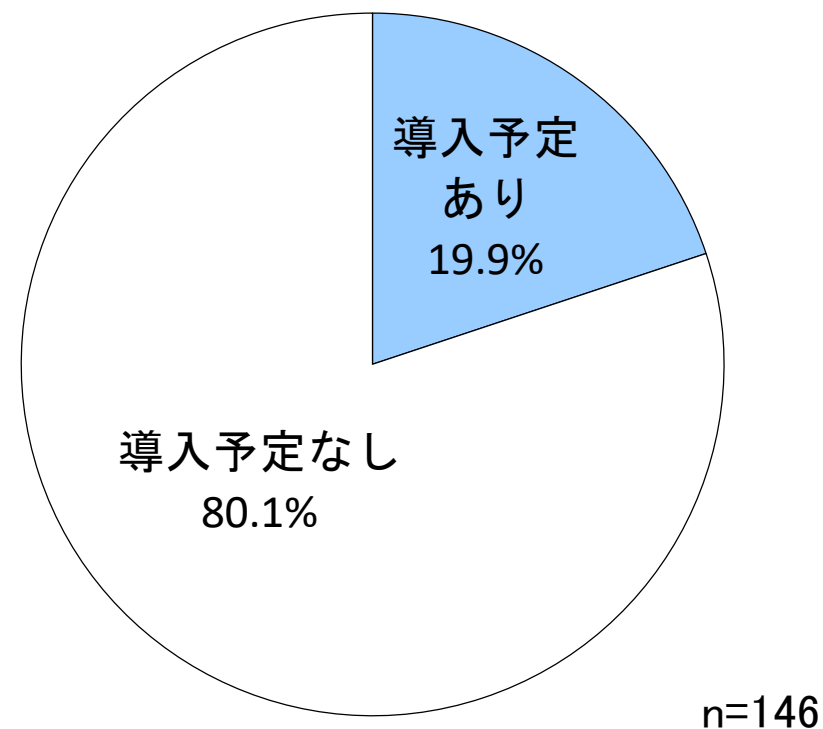
V. 高齢者雇用

15. 「65歳までの雇用確保措置」の取組み状況

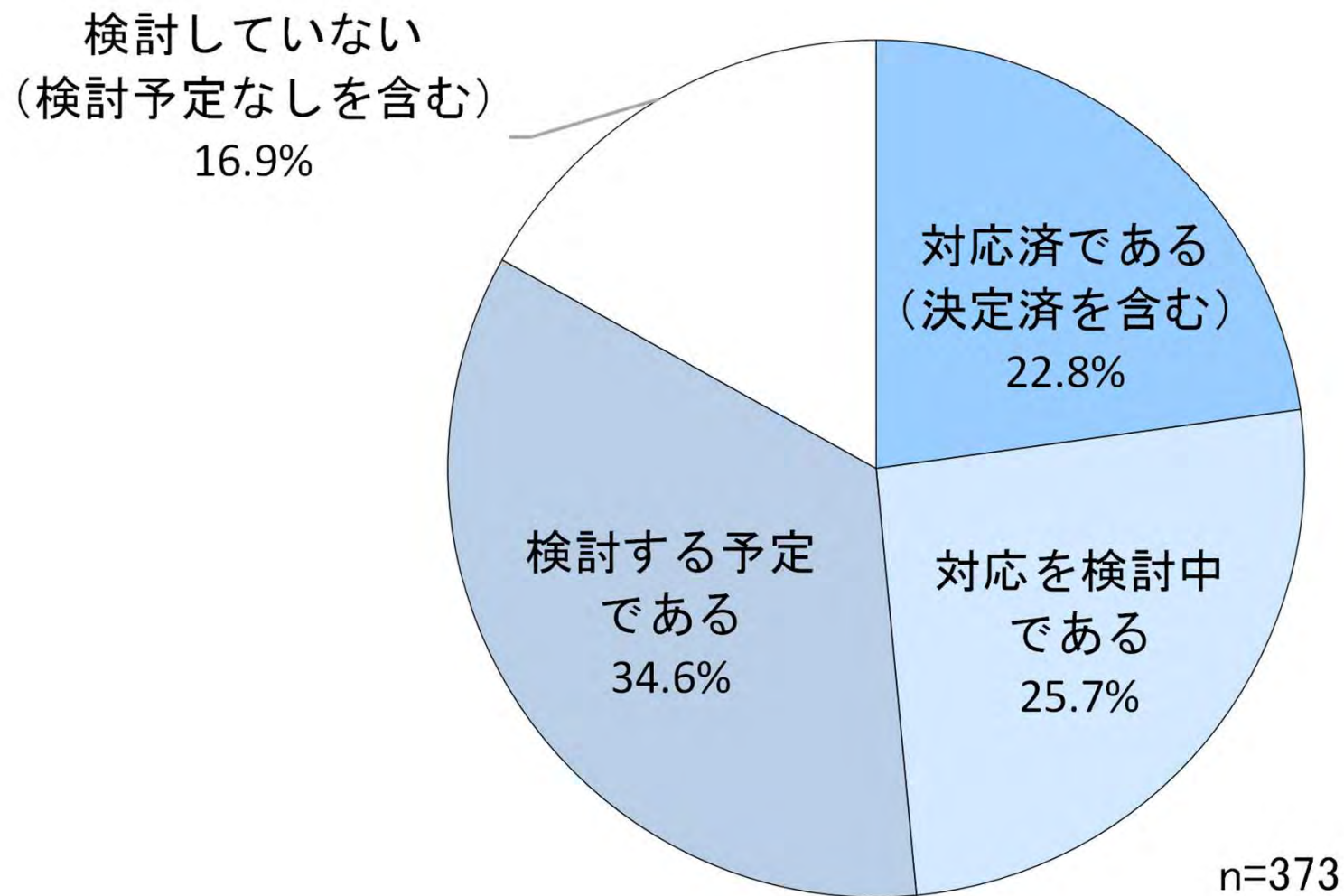
(a) 実施している措置



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



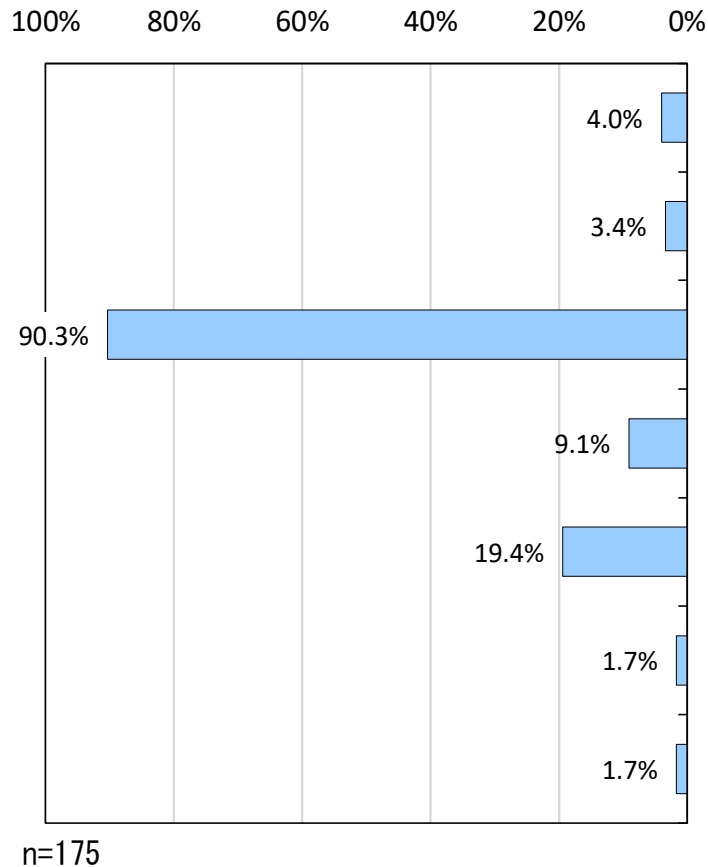
16. 「70歳までの高齢者就業確保措置」の対応状況



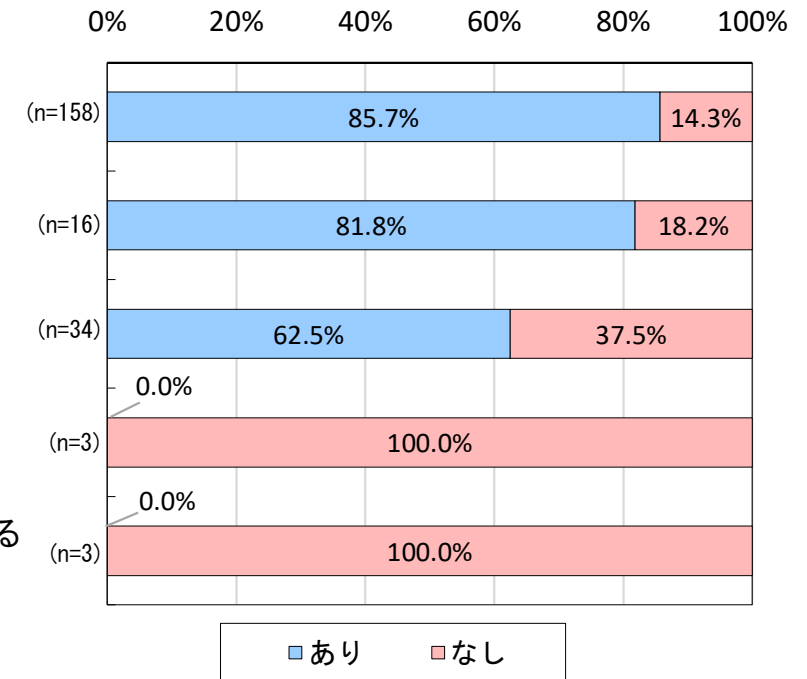
17. 「70歳までの高齢者就業確保措置」に関する対応措置

(a) 措置内容

(複数回答/あてはまるものすべて)

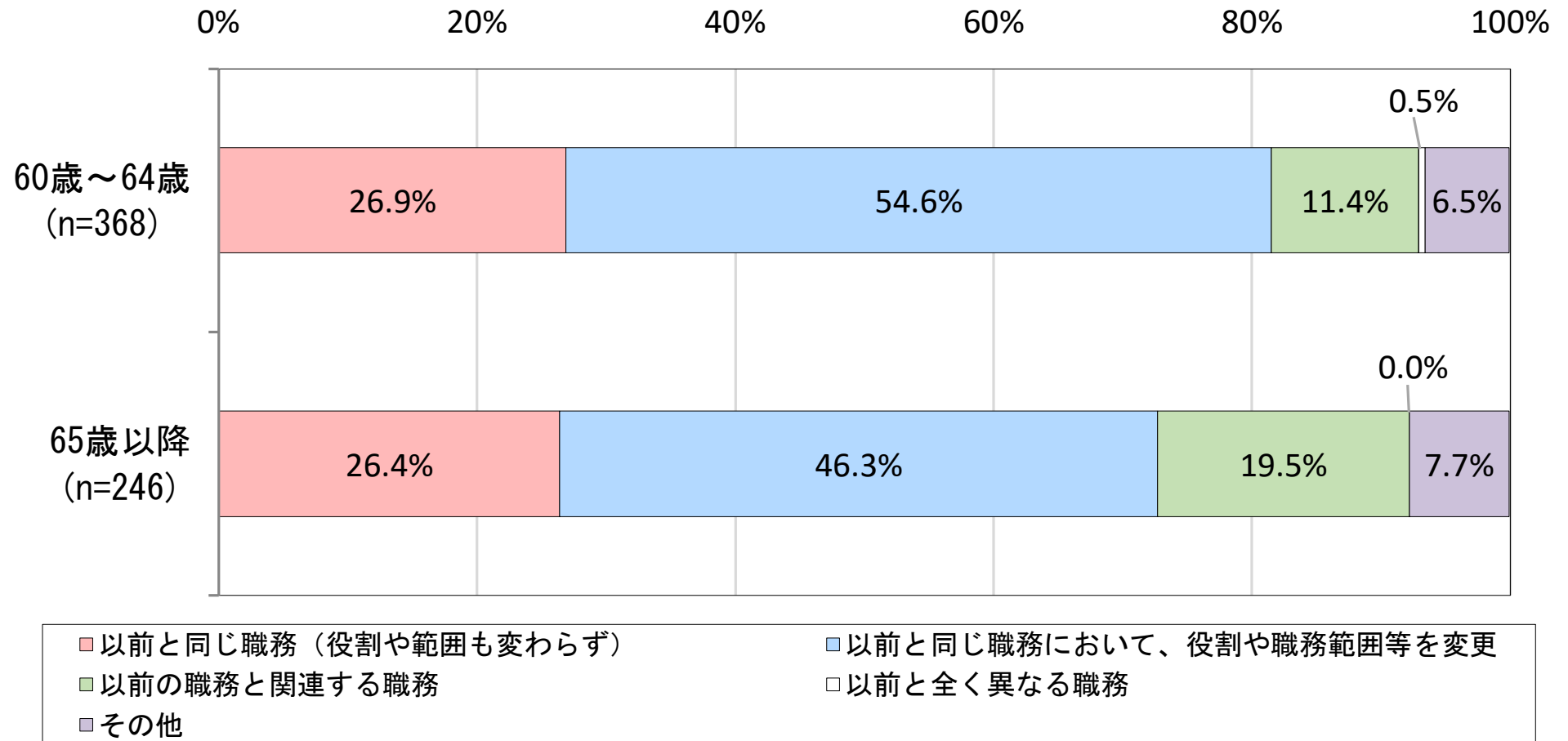


(b) 対象者基準の有無



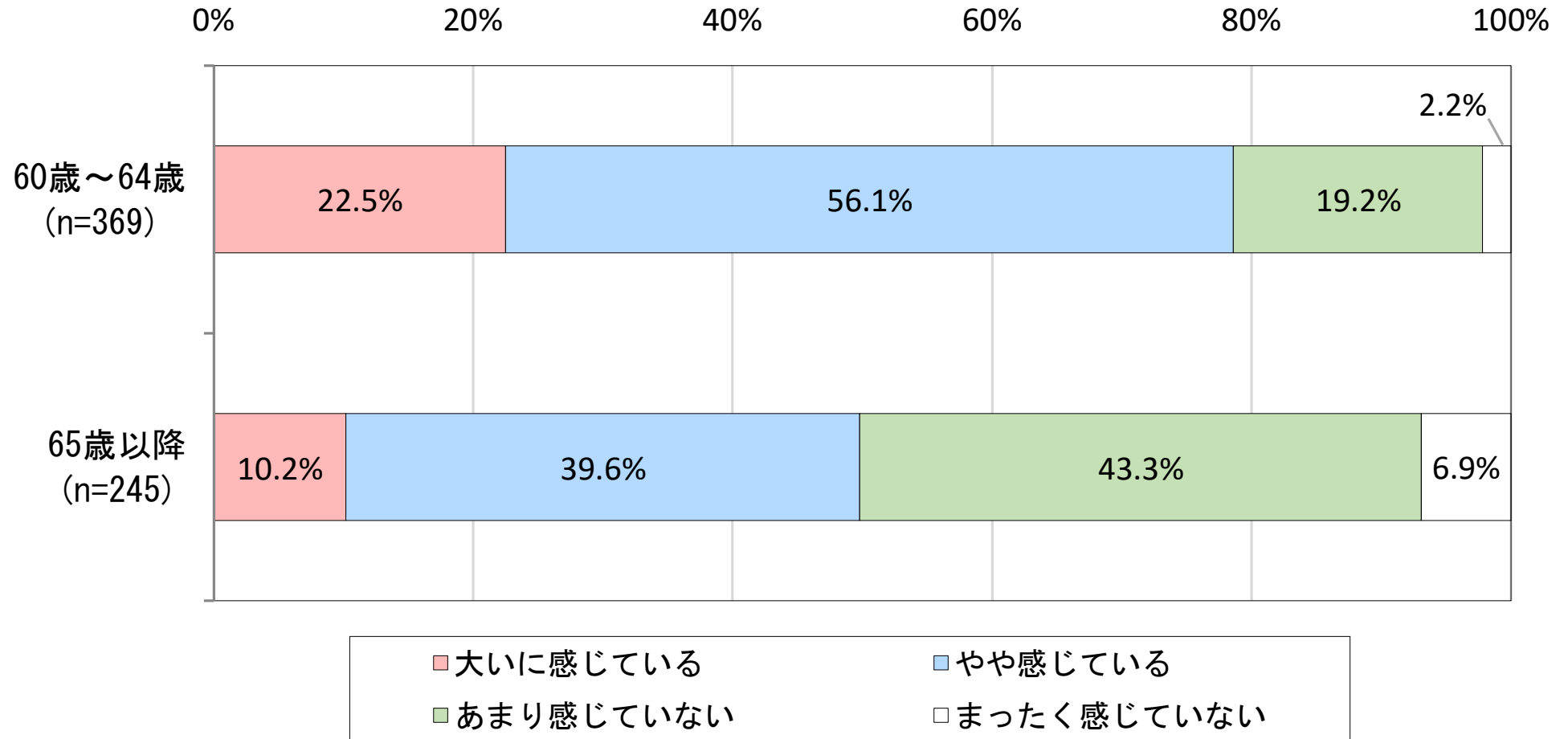
※16. で「対応済である (決定済を含む)」「対応を検討中である」と回答した企業が対象

18. 高齢社員の職務内容



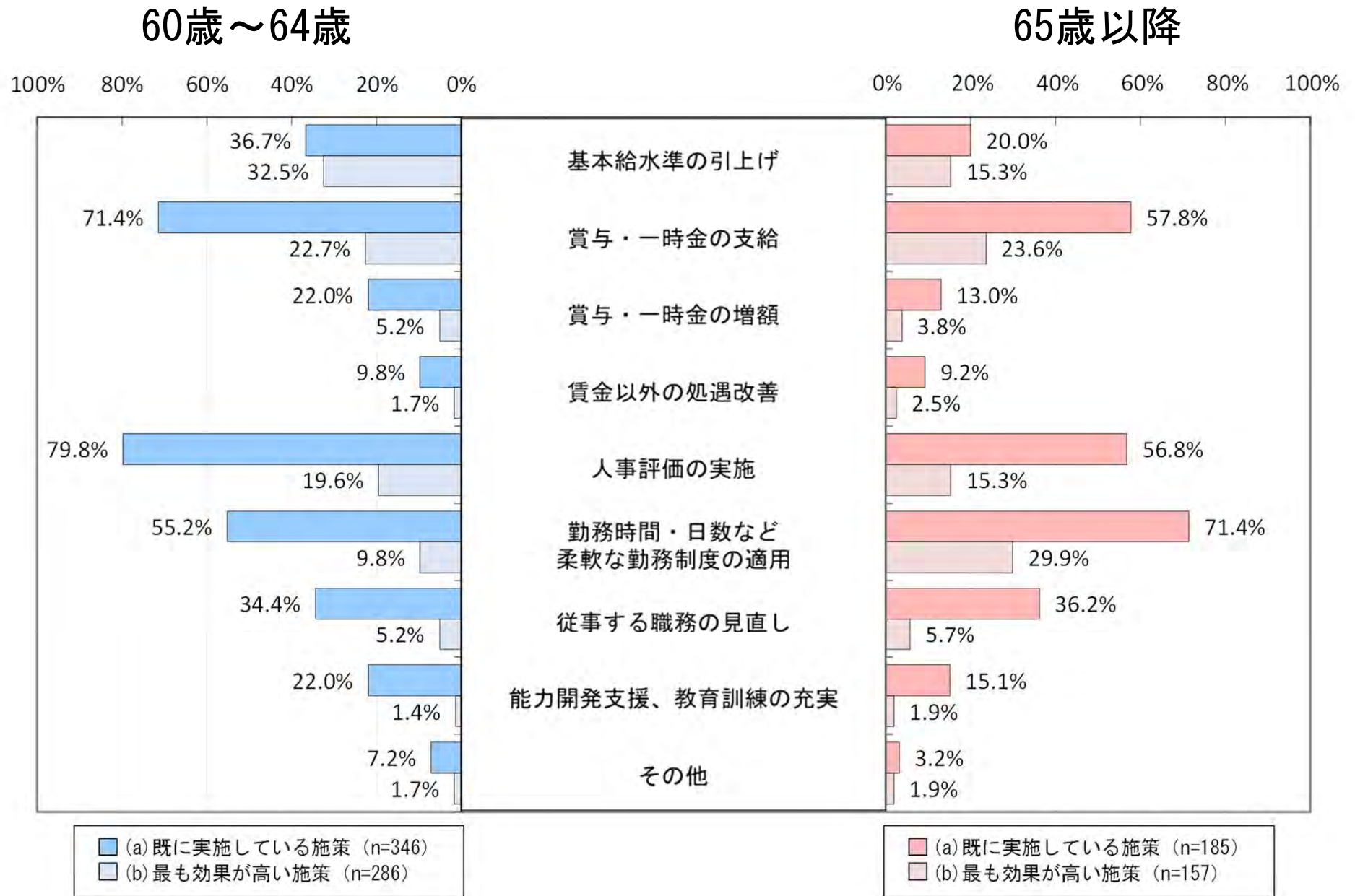
※「その他」の回答としては、「本人による選択が可能」「個々人の能力等により判断」「転籍・出向等」などがあつた

19. 高齢社員におけるモチベーションの課題



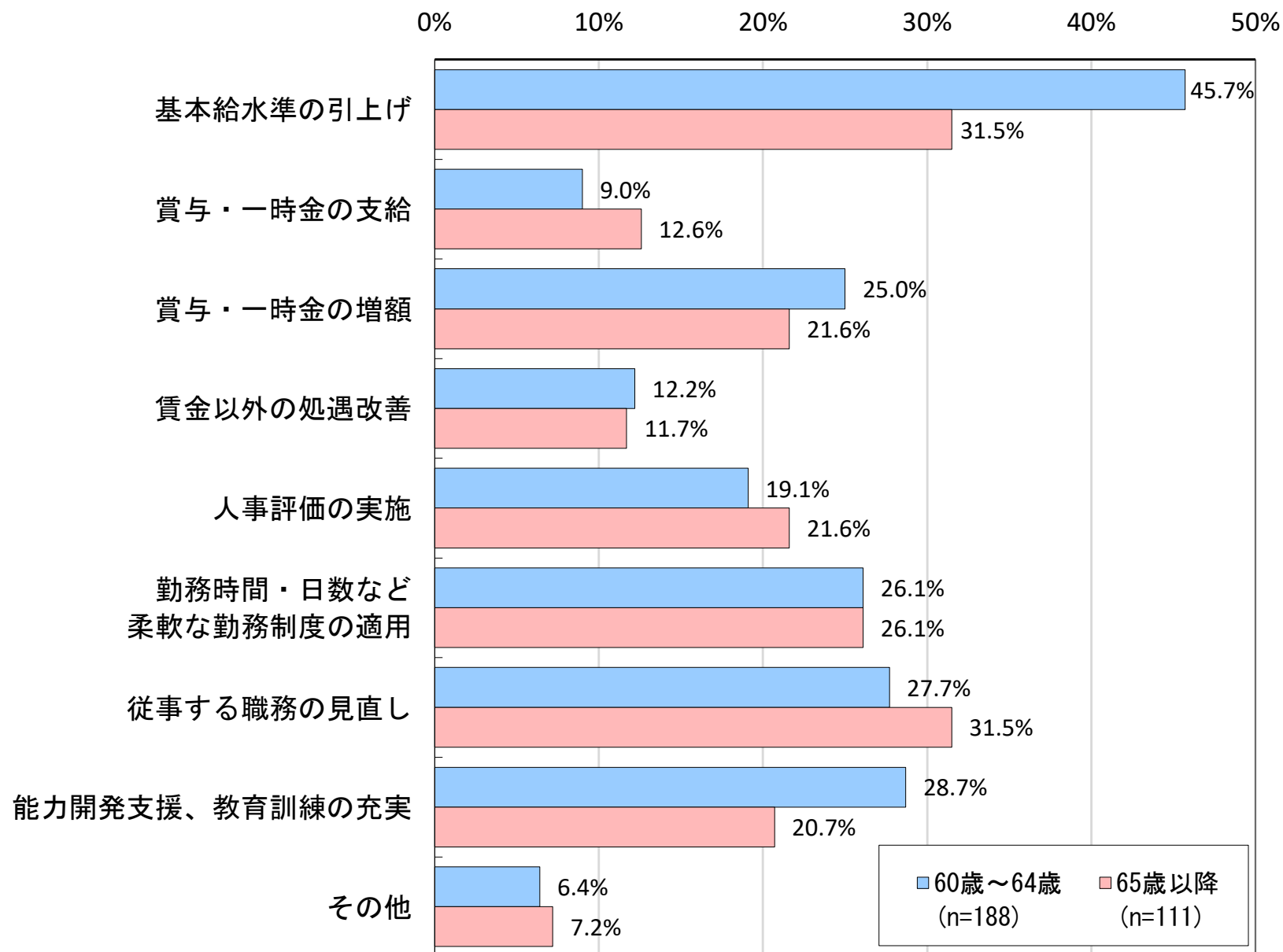
20. (1) 高齢社員のモチベーションを維持・向上させるための施策

((a) 複数回答/3つまで (b) あてはまるもの1つ)



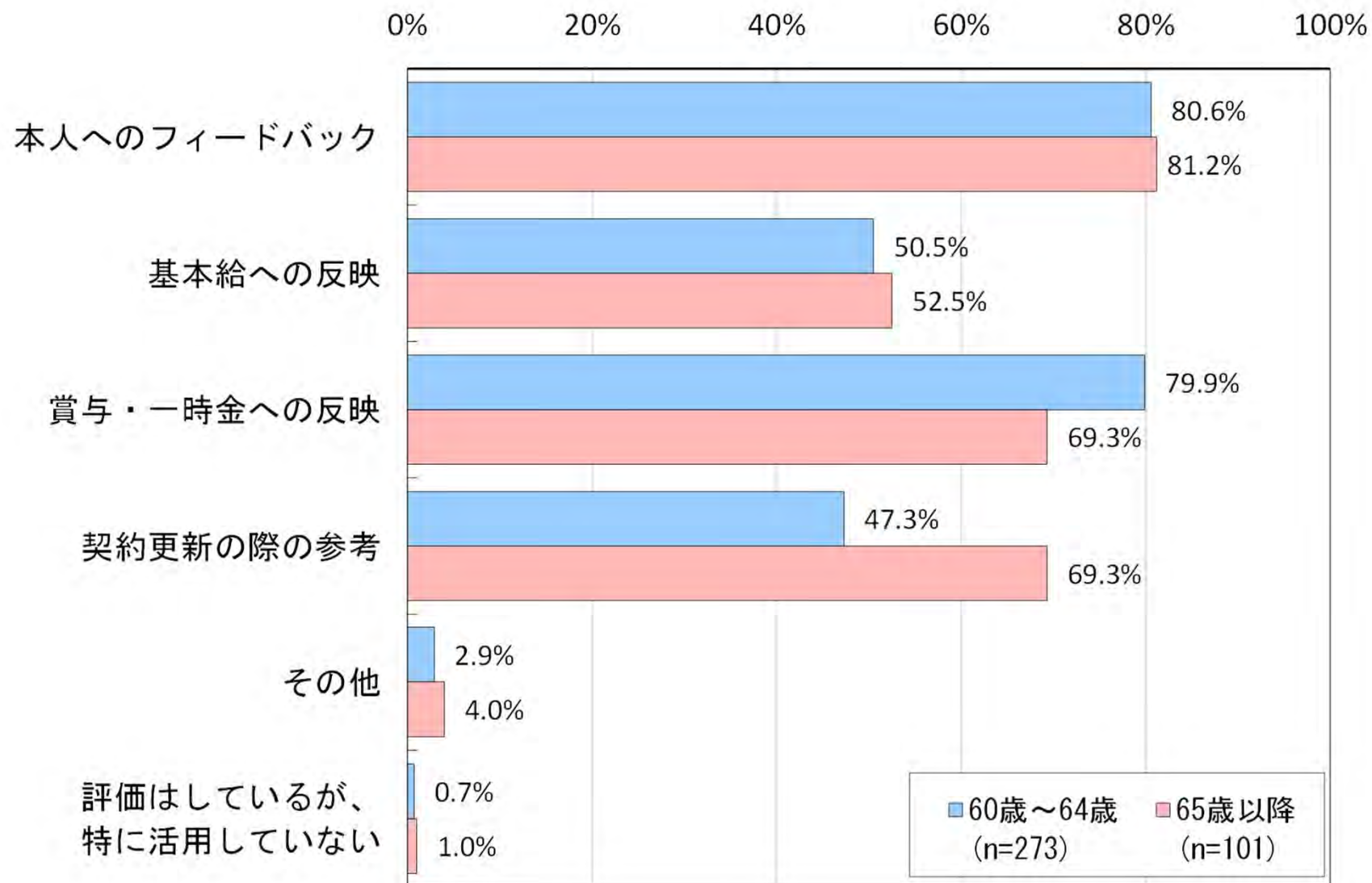
※「その他」の回答としては、実施している施策では「外部就労支援」「兼業の許可」など、最も効果が高い施策では「定年の引上げ」などがあつた

(c) 実施を検討している施策（複数回答/3つまで）



※「その他」の回答としては、「社内外でのジョブマッチング」「希望者に対するフリーランス契約」「定年の引上げ」などがあつた

20. (2) 高齢社員の評価結果の活用方法（複数回答/あてはまるものすべて）

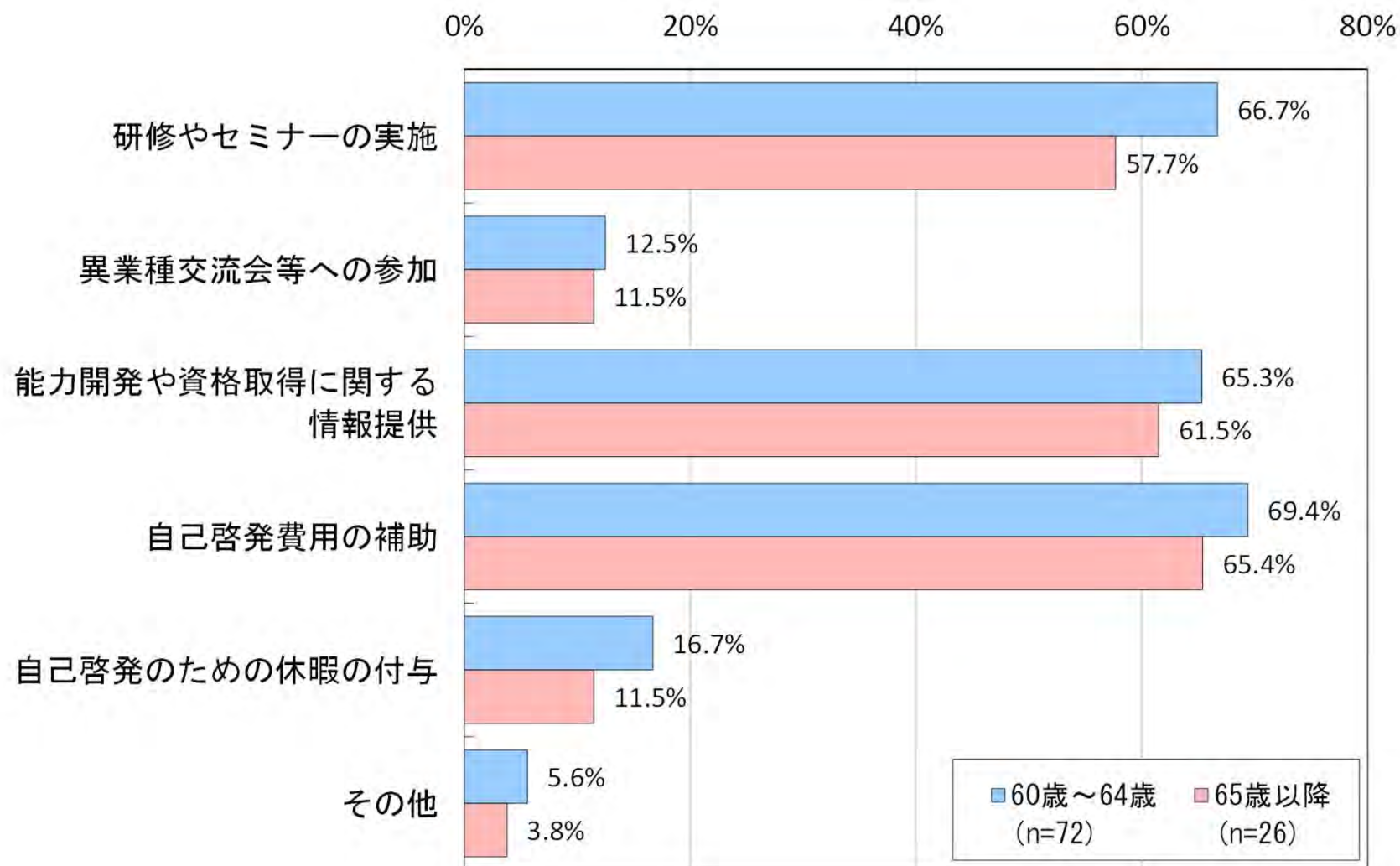


※(1)で「人事評価の実施」において「既に実施している施策」と回答した企業が対象

※「その他」の回答としては、「退職金のへの反映」「昇格・降格」などがあつた

20. (3) 高齢社員への能力開発支援や教育訓練等の内容

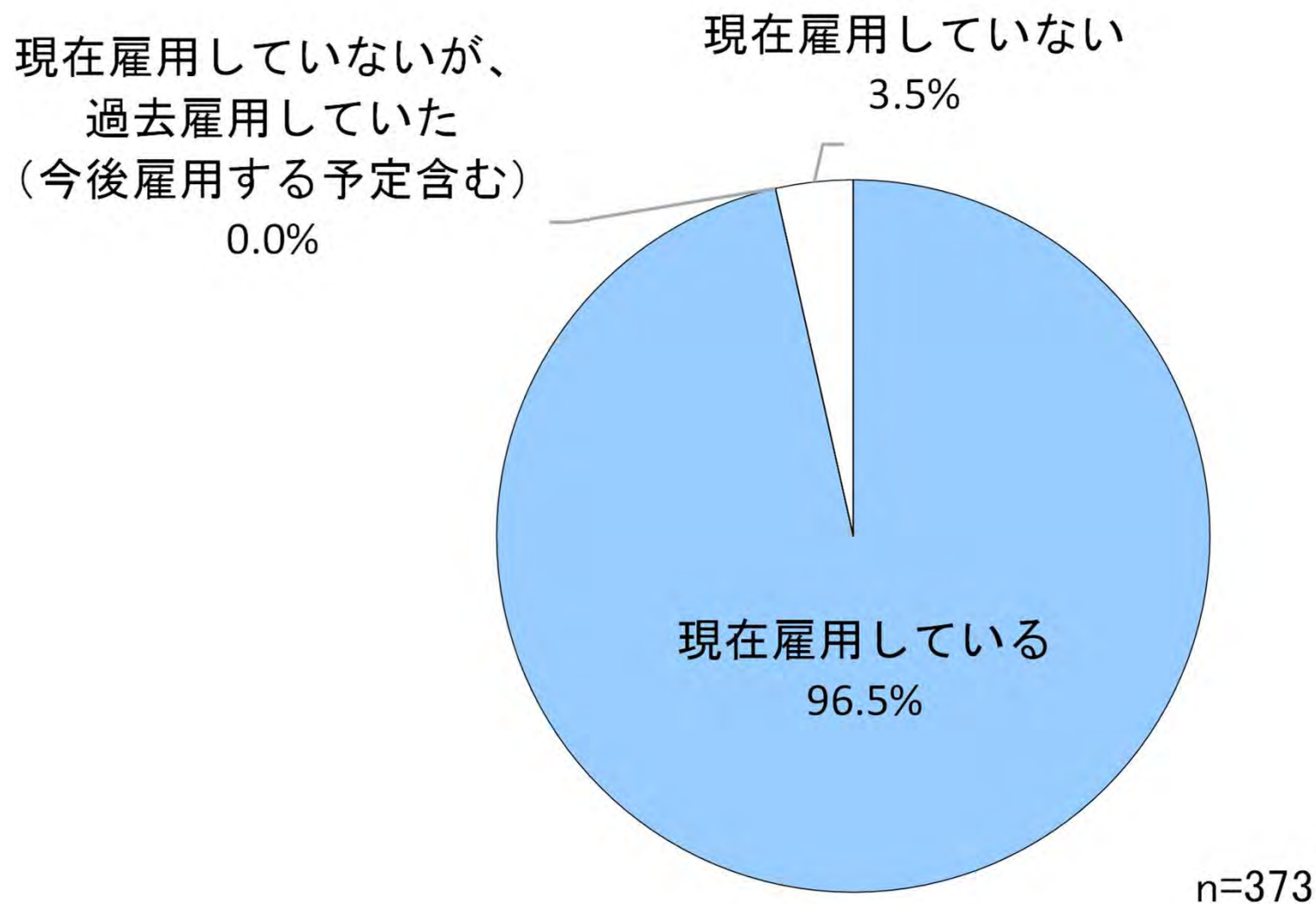
(複数回答/あてはまるものすべて)



※(1)で「能力開発支援、教育訓練の充実」において「既の実施している施策」と回答した企業が対象
 ※「その他」の回答としては、「シニア職員専用サイトの活用」などがあつた

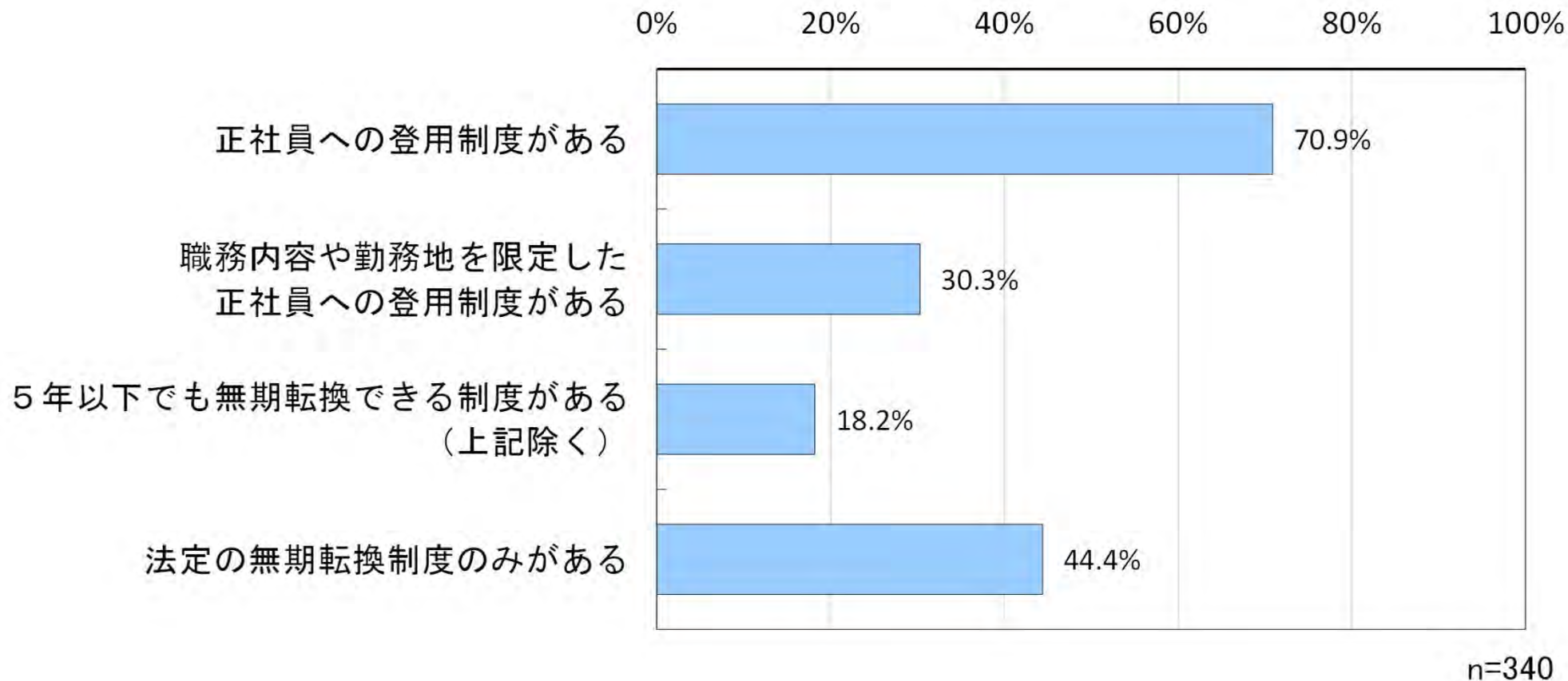
VI. 正社員登用

21. 有期雇用社員やパートタイム社員（以下、有期雇用等社員）の雇用状況



22. 有期雇用等社員に対する正社員登用制度や独自の無期転換制度

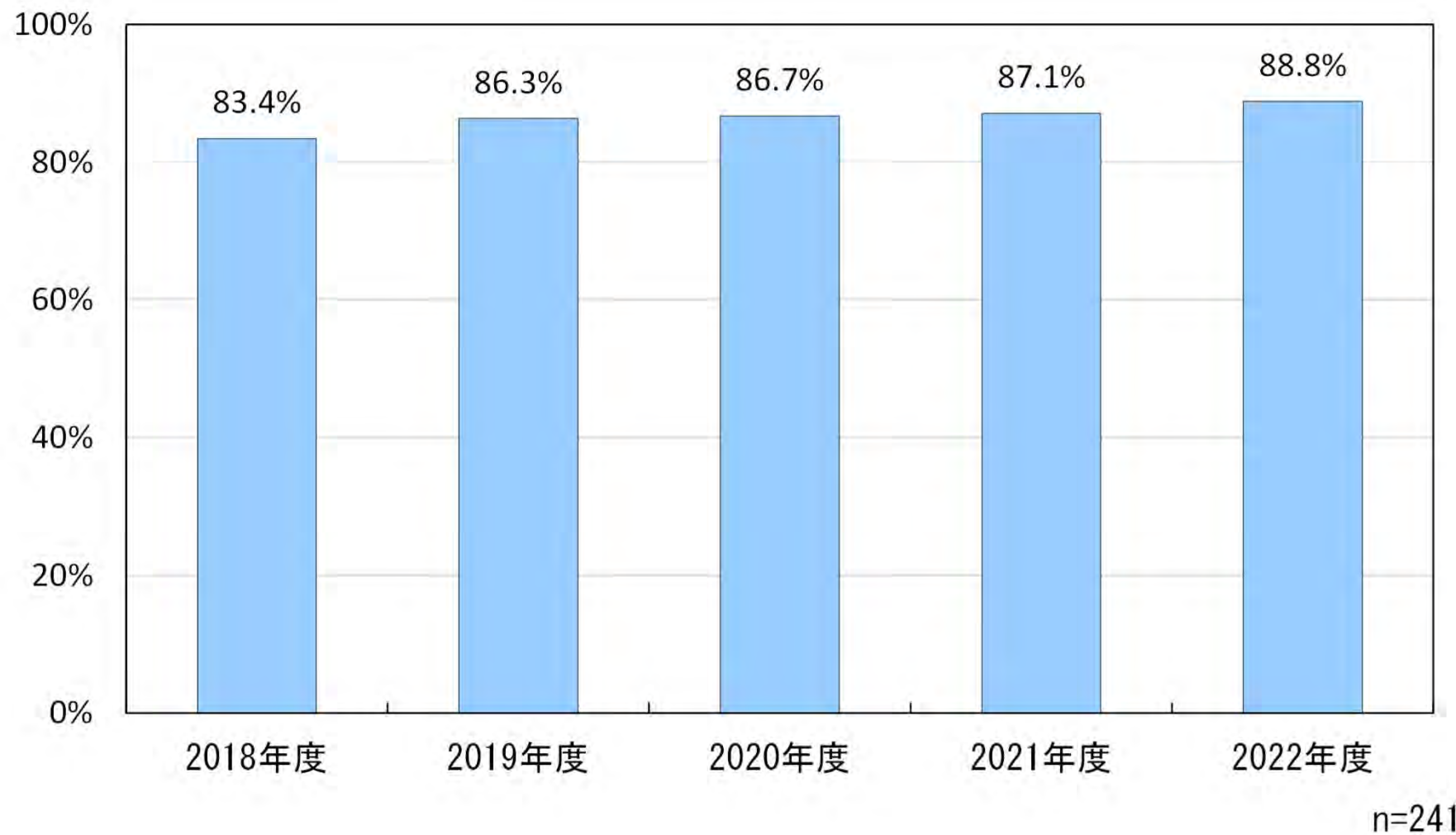
(複数回答/あてはまるものすべて)



※21. で「現在雇用している」「現在雇用していないが、過去雇用していた（今後雇用する予定含む）」と回答した企業が対象

※各制度における昇格・昇給機会の有無としては、「職務内容や勤務地を限定した正社員への登用制度がある」企業の99.0%、「5年以下でも無期転換できる制度がある（上記除く）」企業の98.2%、「法定の無期転換制度のみがある」企業の68.8%が「機会あり」と回答した

23. 有期雇用等社員から正社員・職務や勤務地を限定した正社員への登用実績 (複数回答/あてはまるものすべて)



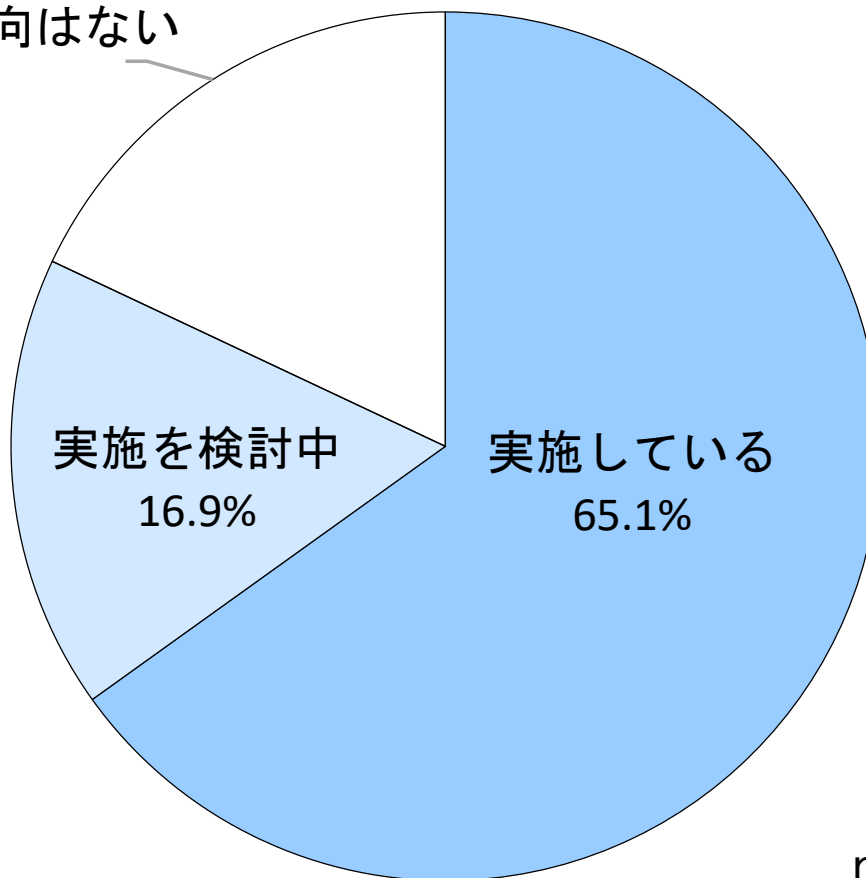
※22. で「正社員への登用制度がある」「職務内容や勤務地を限定した正社員への登用制度がある」と回答した企業が対象

Ⅶ. リカレント・リスキリング教育

24. リカレント・リスキリング教育（以下、リカレント教育等）の実施状況

現在は実施しておらず、
今後も実施する意向はない

18.0%

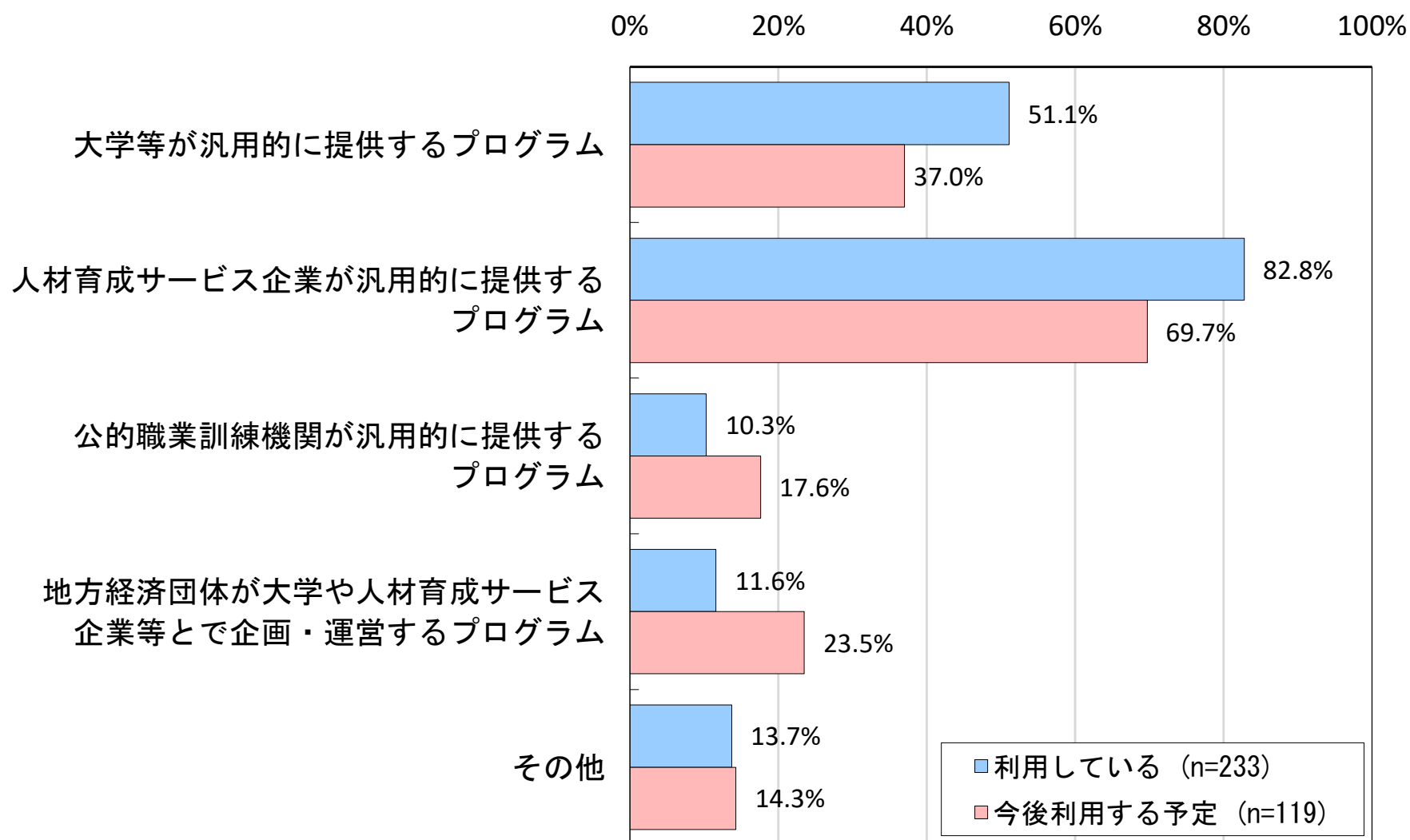


※本調査において「リカレント・リスキリング教育」は以下と定義

- ①社員が自身のキャリアアップやキャリアチェンジのためにスキルや専門性を高めるべく、大学等の外部機関で学ぶもの
- ②企業が人材成長戦略や競争力強化の一環として、社員を大学等の外部組織に派遣し、スキルや専門性の向上を目指すもの
- ③社員がスキルや専門性の向上を目指し、自社及び自社グループで提供されるプログラム等を受講するもの

25. (1) 外部組織が提供する汎用的プログラムの利用状況

(複数回答/あてはまるものすべて)

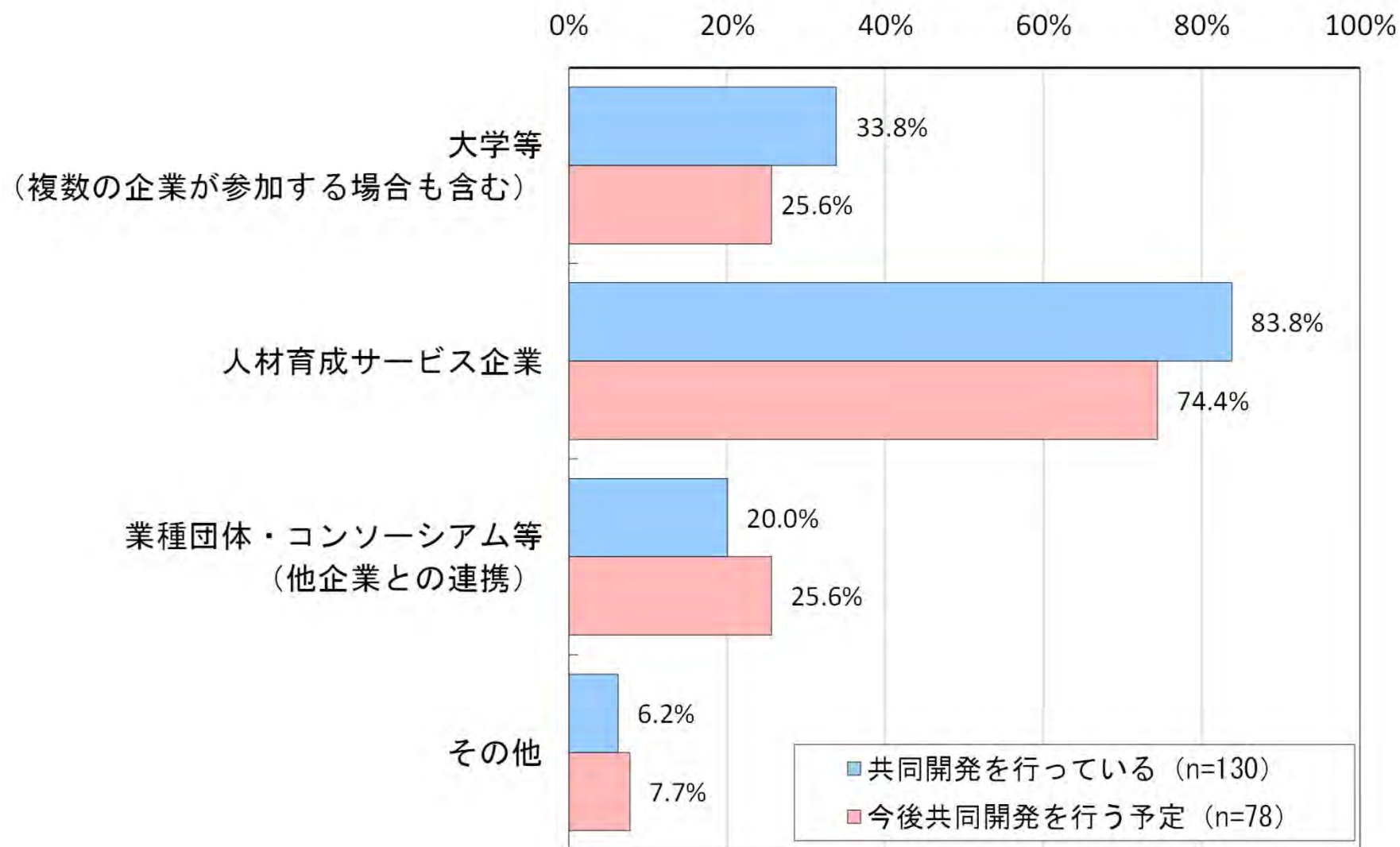


※24. で「実施している」「実施を検討中」と回答した企業が対象

※「その他」の回答としては、「自治体の提供するプログラム」「NPO法人が提供するプログラム」「公益社団法人が提供するプログラム」などがあった

25. (2) 外部組織と共同した独自プログラムの開発

(複数回答/あてはまるものすべて)



※24. で「実施している」「実施を検討中」と回答した企業が対象

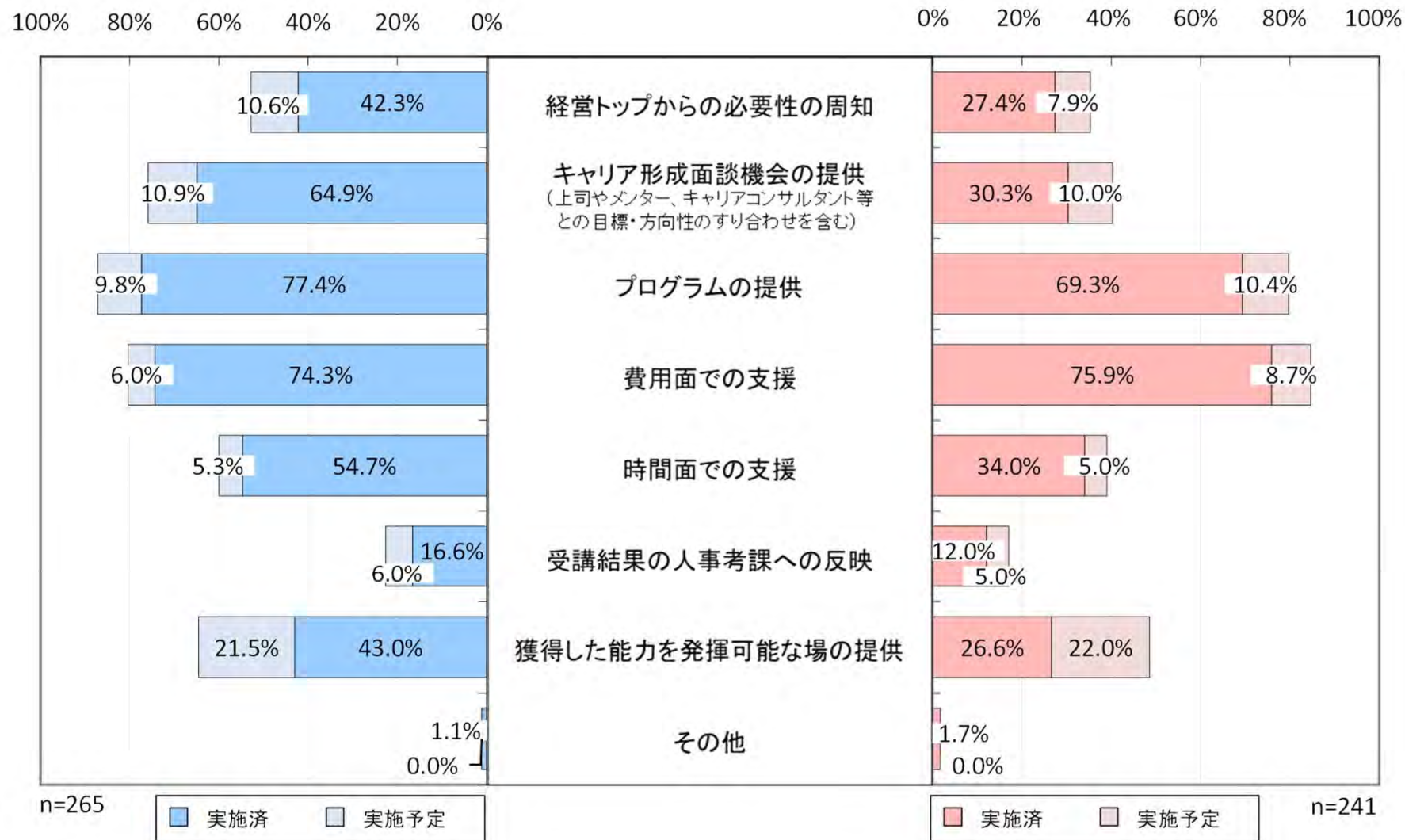
※「その他」の回答としては、「自治体」「グループ会社」などがあつた

26. (1) リカレント教育等の推進に向けた支援制度の実施状況

(複数回答/あてはまるものすべて)

(a) 勤務扱いによる受講

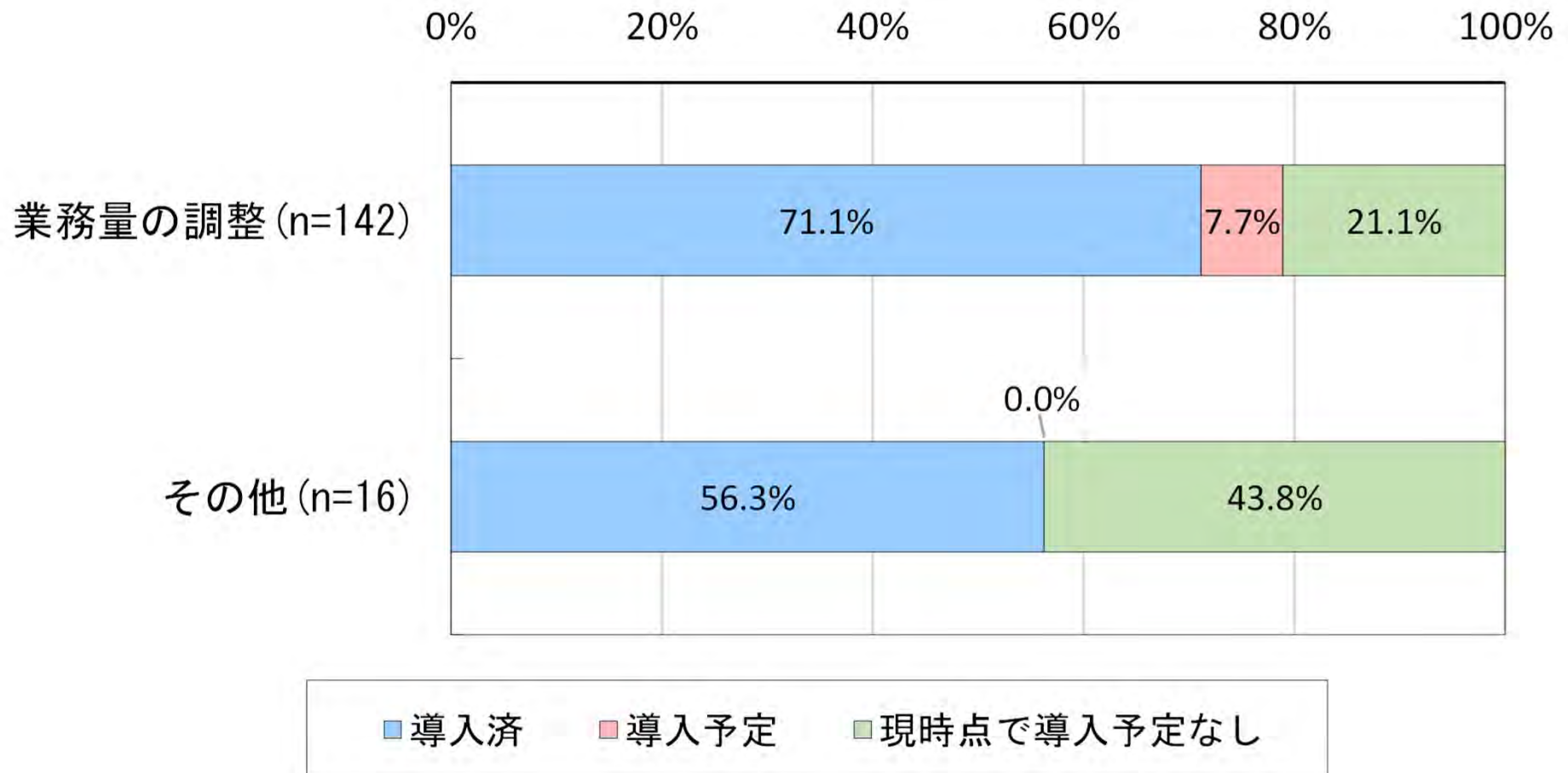
(b) 勤務外での社員による自発的な受講促進



※24. で「実施している」「実施を検討中」と回答した企業が対象

26. (2) 「時間面での支援」の具体的内容

(a) 勤務扱いによる受講

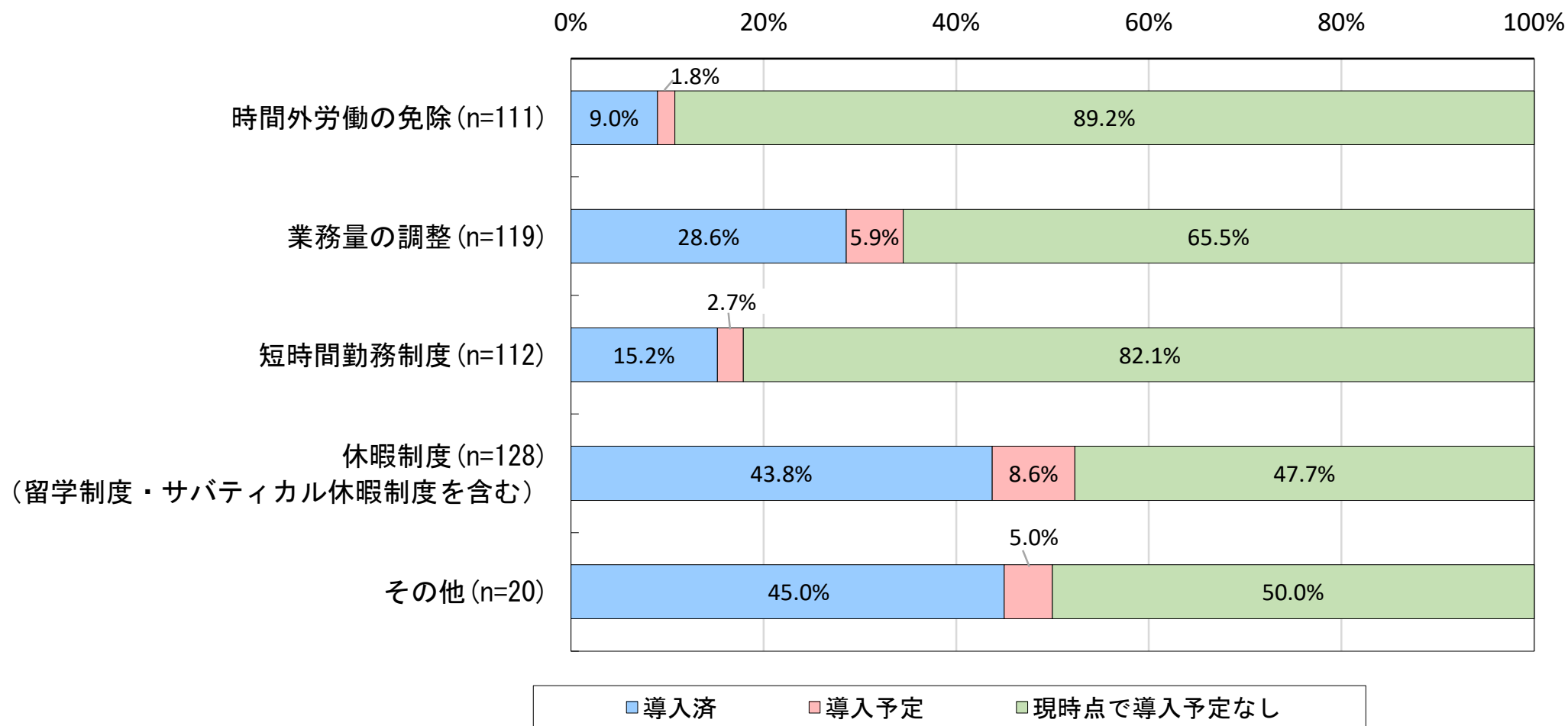


※ (1) の「時間面での支援」において「実施済」「実施予定」と回答した企業が対象

※ 「その他」の回答としては、「研修時間を考慮したシフトの調整」「フレックスタイム制の導入」などがあつた

26. (2) 「時間面での支援」の具体的内容

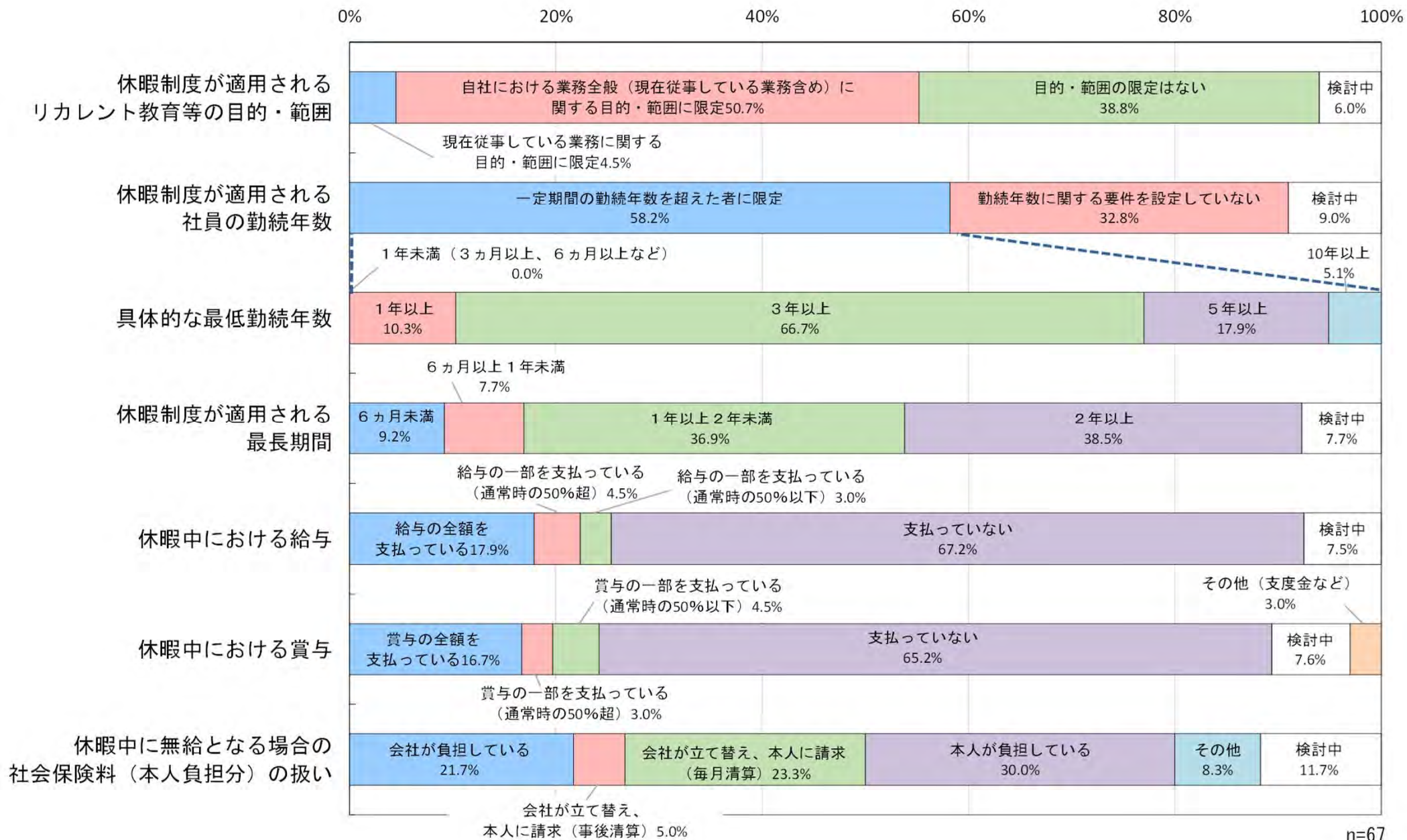
(b) 勤務外での社員による自発的な受講促進



※ (1) の「時間面での支援」において「実施済」「実施予定」と回答した企業が対象

※ 「その他」の回答としては、「未消化有給休暇の繰り越しを可能とする制度」「休職制度」などがあつた

26. (3) 「休暇制度」の具体的内容



n=67

※ (2) の「(b) 勤務外での社員による自発的な受講促進」において「休暇制度」を「導入」「導入予定」と回答した企業が対象

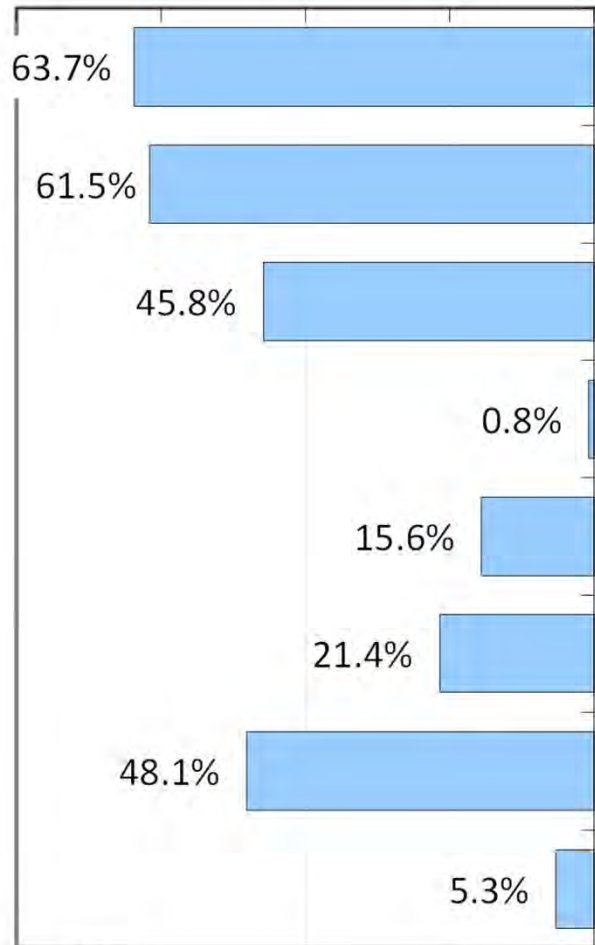
※ 「具体的な最低勤続年数」は、「休暇制度が適用される社員の勤続年数」で「一定期間の勤続年数を越えた者に限定」と回答した企業が対象

27. リカレント教育等を大学と連携・協働する際の課題、行政への期待

(a) 課題

(複数回答/3つまで)

80% 60% 40% 20% 0%

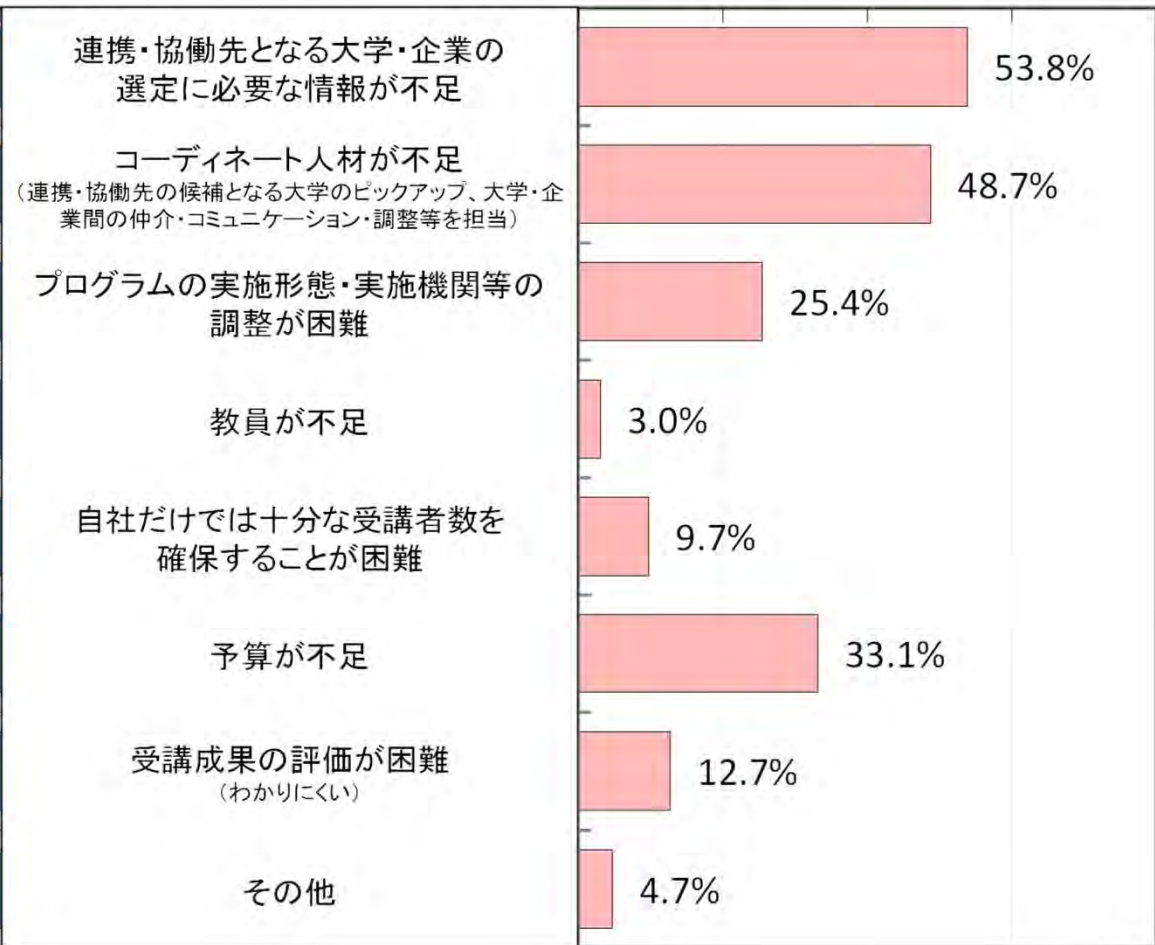


n=262

(b) 行政への期待

(複数回答/2つまで)

0% 20% 40% 60% 80%



n=236

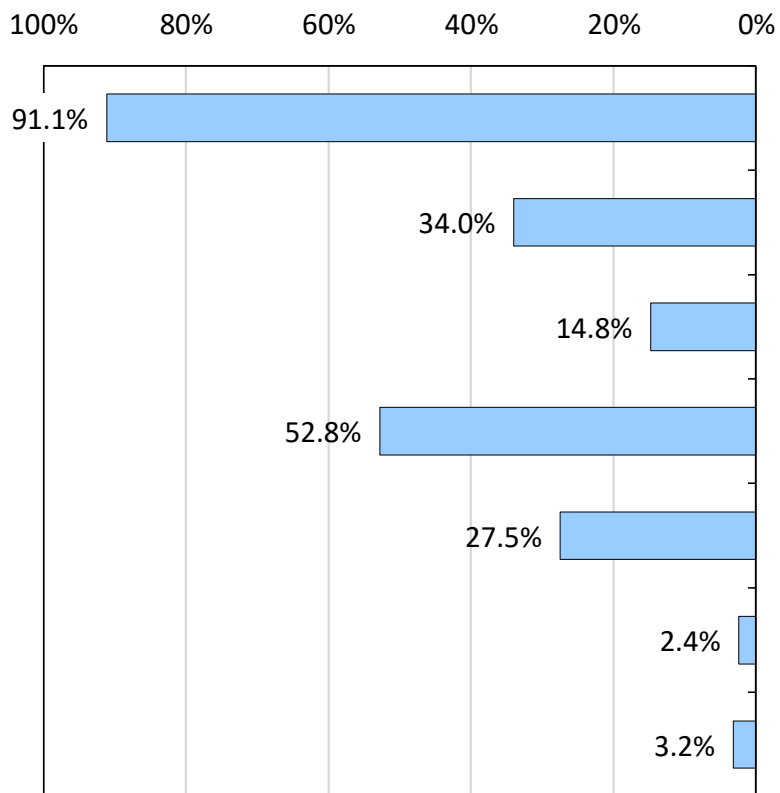
※24. で「実施している」「現在は実施していないが、実施を検討中」と回答した企業が対象

※「その他」の回答としては、課題では「目指す教育体系の議論が不足」「効果の低さ」、行政への期待では「税制面での優遇措置」「助成金の申請手続きの簡素化」などがあつた

VIII. 採用方法の多様化

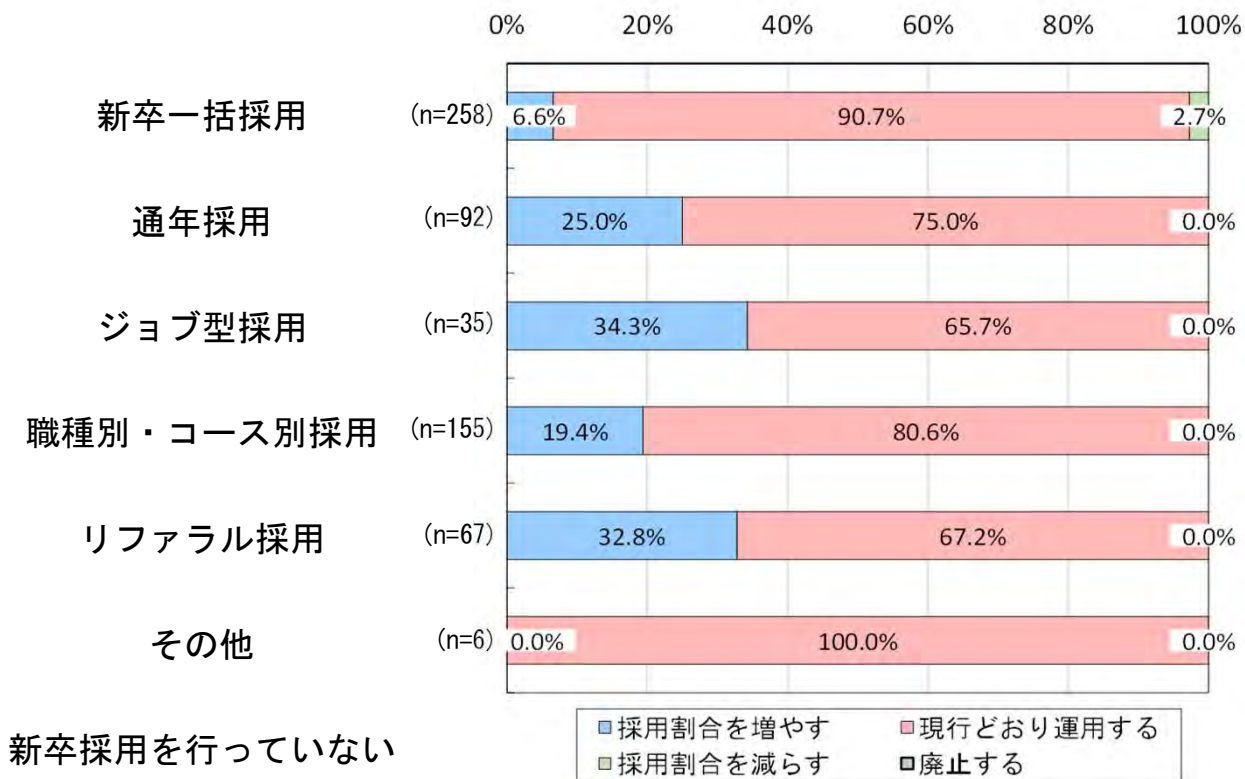
28. (1) 新卒採用における採用方法と今後の方向性

(a) 導入している採用方法
(複数回答/あてはまるものすべて)



n=371

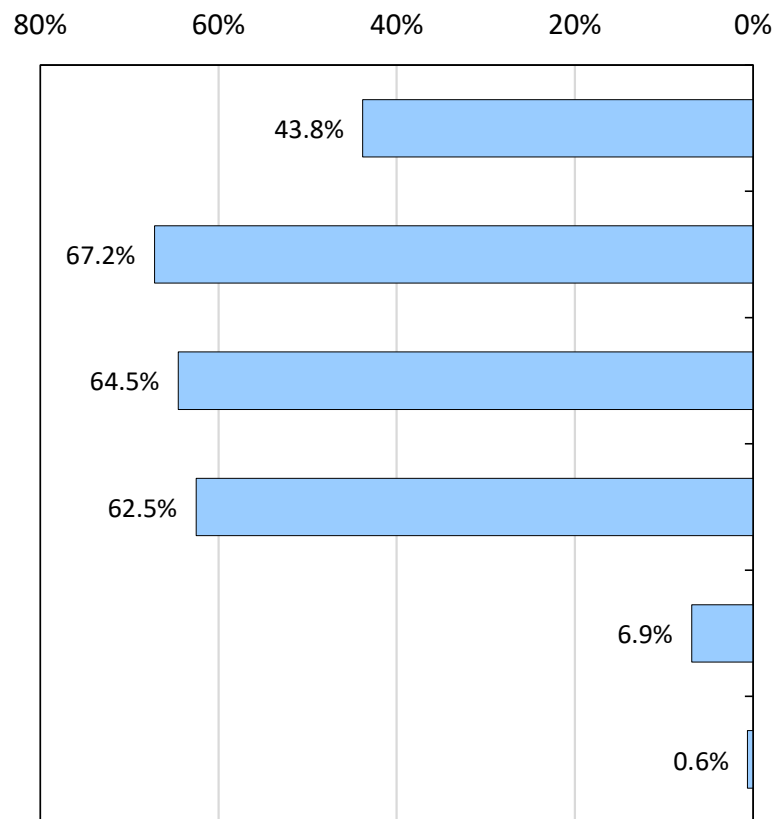
(b) 今後の方向性



※「その他」の回答としては、「ダイレクトリクルーティング」「初期配属確約採用制度」などがあつた
 ※「(b)今後の方向性」における「廃止する」の回答はすべての項目で0.0%であつた

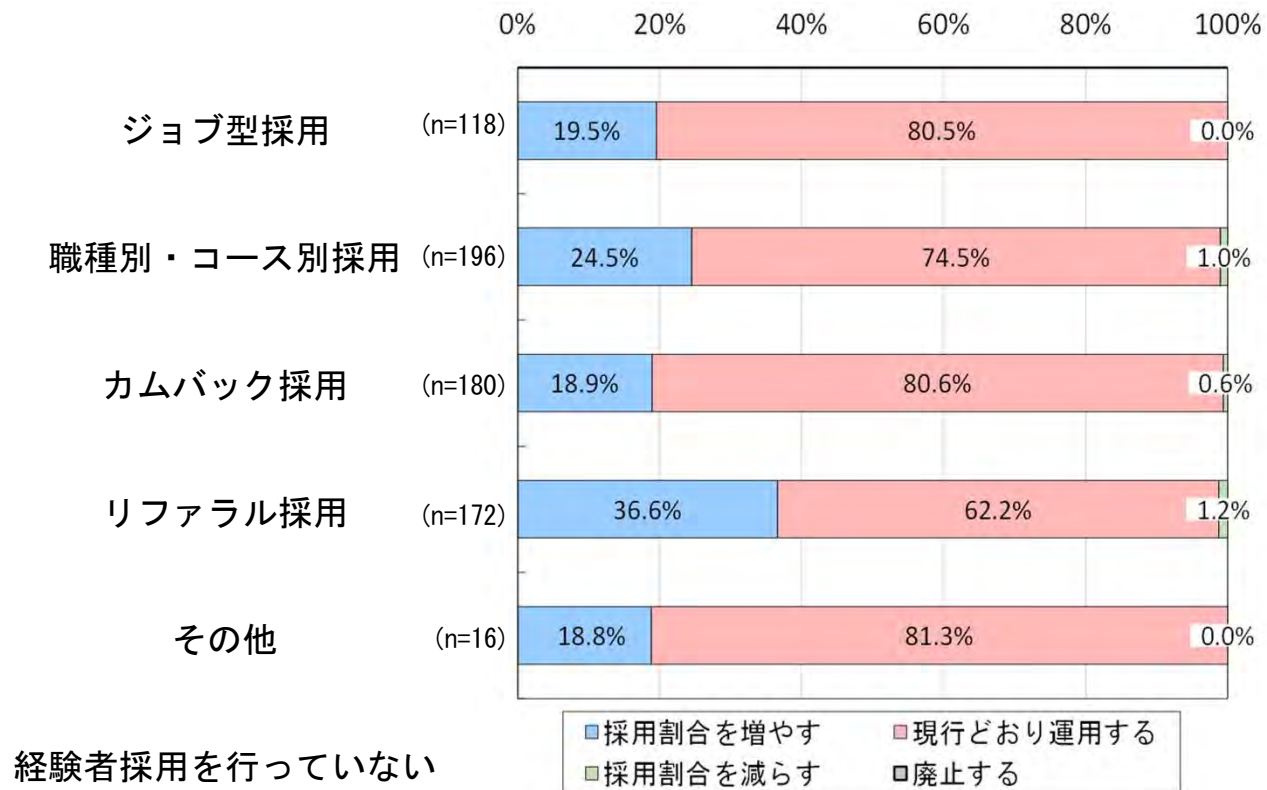
28. (2) 経験者採用における採用方法と今後の方向性

(a) 導入している採用方法
(複数回答/あてはまるものすべて)



n=363

(b) 今後の方向性



※「その他」の回答としては、「ダイレクトリクルーティング」「個別処遇の嘱託採用」「第二新卒採用」などがあつた
 ※「(b)今後の方向性」における「廃止する」の回答はすべての項目で0.0%であつた

29. 新卒採用における学修履歴（成績証明書等）の扱い

