

2018年2月9日

No.2017-006

## 人手不足下の賃金低迷と2018年春闘の課題(2) ～「新・生産性三原則」の構築を～

理事/首席研究員 山田 久

### 《要 点》

- ◆ 正社員の賃金がなかなか上がらない主因は、一企業での雇用維持を最優先する労使関係にある。それは日本型雇用慣行の再構築が求められているということを意味し、具体的には、不採算事業から高収益事業に人材移動を円滑に進めるのに適した、新たな労使関係を創出することを要請している。そうした人材流動化問題の本質は、正社員のあり方そのものをどう再設計するかという問題に帰着する。
- ◆ わが国の正社員の特徴は職務が無限定なことであり、これは一企業での雇用維持を最優先する労使関係と表裏一体である。その結果、人材の専門性が深くなりやすく、思い切った事業再編も難しくなる。低成長で商品サイクルも短くなった現状、専門性の高い人材へのニーズが強まり、外部のノウハウを取り込むことの必要性が高まっている。そうした意味で、職務が限定されて技能レベルの高い欧米タイプの正社員の重要性が強まっている。
- ◆ もっとも、正社員の在り方を「日本型」から「欧米型」に全面転換するのが望ましいのではなく、求められているのは正社員の在り方を多様化し、「欧米型」のウェイトを増やすということである。ただし、職業人生の前半に特定の職種を決めずに複数の仕事を経験することは、働き手個人が視野を広げたり、変化への適応力を身に着けるのに優れている。その延長線上での職業人生の後半期に、それまでの仕事の経験・実績を踏まえて得意分野でのプロになっていく形で「欧米型」の人材を増やしていくことが望ましい。
- ◆ ここで重要なのは、賃金低迷の背景にある一企業での雇用維持を最優先する労使関係を見直して、「欧米型」の人材を増やすには、欧米社会のように「企業を跨ぐ形でキャリア形成ができる仕組み」を整備することが大前提になることである。もっとも、そうした仕組みを整備するには一定の時間がかかる。より即効性のある仕組みとして、①雇用保険二事業を活用した転職・再就職支援プログラム、および、②出向・派遣・兼業などによる人材活用プログラム、を提案したい。これらのプログラムは、労働組合の積極的な関与がその成否を作用するポイントとなる。
- ◆ わが国でサービス物価が上昇する状況を取り戻し、サービス産業部門で賃上げを可能にする原資を生み出すようにするには、①内外価格差はすでに是正され、高品質のサービス価格の引き上げは当然であるとの通念を、消費者も企業も持つこと、②不採算事業の整理をスムーズに進め、産業再編によって過当競争体質を是正すること、③春闘による賃上げ機能を復活させ、企業の価格引き上げへのインセンティブと同時に消費者サイドの購買力の向上を図ること、が必要になる。
- ◆ 持続的な賃上げの実現に向けてまず求められるのは、新たな「生産性3原則」について政労使合意を締結することである。その内容は、①社会全体での「雇用の確保・安定」、②非正規も含めた「労使協議」、③客観的な分析に基づく「成果配分」、である。

- ◆ 2018 年春闘では、政府からの要請である 3%賃上げが達成できるかが一つの焦点であり、2年連続で鈍化した賃上げ率を再び高めることができるかが、まずは注目される。しかし、より重要なのは、日本経済の縮み志向を完全に反転させ、生産性向上と賃金上昇の好循環メカニズムを形成することである。その観点からすれば、新・生産性三原則の構築に向けての取り組みを少しでも前進させることこそ、2018 年春闘のより本質的な課題といえる。

日本総研『Viewpoint』は、各種時論について研究員独自の見解を示したものです。

本件に関するご照会は、調査部・山田 久宛にお願いいたします。

Tel: 03-6833-0930

Mail: [yamada.hisashi@jri.co.jp](mailto:yamada.hisashi@jri.co.jp)

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。



前回レポート（人手不足下の賃金低迷と2018年春闘の課題（1）～正社員賃金が上がらない三つの理由～）では、わが国で人手不足の深刻化にもかかわらず賃金が低迷している背景を分析した。改めて要約すれば、以下の3点である。①グローバル化・デジタル革命・組合組織力低下、といった世界共通の要因に加え、わが国特有のファクターが存在する。②それは、限界的な労働力が賃金水準の低い非正規労働者によって調達されているという要因のほか、外国人労働者の増加も一部影響している。③しかし、より根本的な理由は、一企業での雇用維持を最優先するわが国特有の労使関係にあり、加えて、サービス分野での物価上昇が消滅したこと、人口減少による国内市場縮小観測が蔓延していることも、無視できないファクターである、というものであった。

さらに、前回は、人口減少による国内市場縮小観測を払拭するための処方箋を具体的に提案した。今回は、残る2つの課題である「一企業での雇用維持を最優先するわが国特有の労使関係をどう見直すのか」、および、「サービス分野の物価上昇トレンドをどう実現するか」についての対応策を提案し、それを踏まえて2018年春闘の課題についての私見を述べたい。

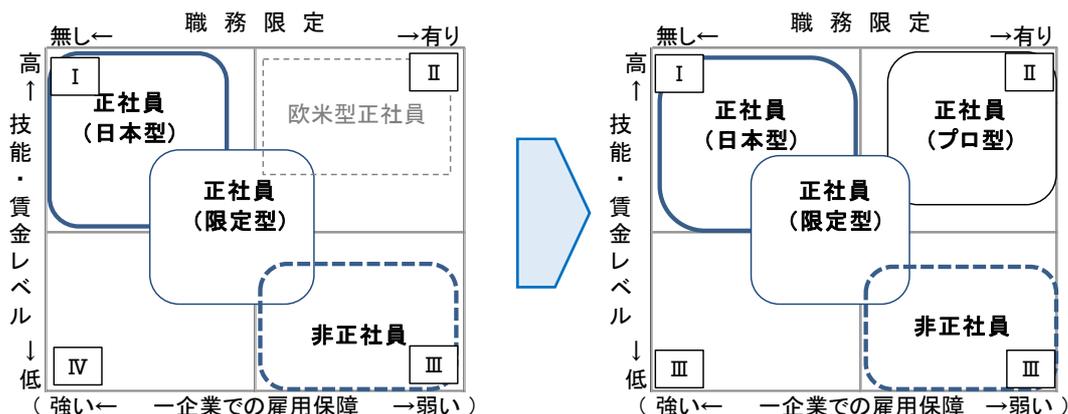
## 1 わが国労使関係の見直し

前回、正社員の賃金がなかなか上がらない主因は、一企業での雇用維持を最優先する労使関係にあると分析した。それが意味するところは日本型雇用慣行の再構築が求められているということであり、具体的には、不採算事業から高収益事業に人材移動を円滑に進めるのに適した、新たな労使関係を創出することを要請している。そうした観点から政府の働き方改革をみれば、少なくともベクトルは間違っていない。「働き方改革実現計画」では、総論部分において、働き方改革を「労働生産性を改善するための最良の手段」とし、「生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される」と記されている。特に注目したいのは、具体的な施策として挙げられた11項目のなかに「雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援」といった項目が挙げられていることである。つまり、人材の流動化策の重要性が認識されているということである。もっとも、その具体策となると十分に練られたとは言い難く、アドホックな印象を禁じ得ない。人材流動化問題の本質は、正社員のあり方そのものをどう再設計するかという問題に帰着するからである。

わが国雇用の在り方は、横軸に職務限定の有無、縦軸に技能レベルの水準を取った人材タイプ・マトリックスを考えると、職務が無限定で技能レベルの高い、図表1おける「第Ⅰ象限」が正規社員の基本形となる。職務が無限定なのは、一企業での雇用維持を最優先する労使関係であるため、その結果、人材の専門性が深くなりにくく、思い切った事業再編も難しくなる。かつてわが国が右肩上がりのキャッチアップ経済であった時代には、長期継続雇用に親和性の高い改善型のイノベーションが競争力の源泉であったが、低成長でフロンティア経済に移行し商品サイクルも短くなった現状、専門性の高い人材へのニーズが強まり、外部のノウハウを取り込むことの必要性が高まっている。そうした意味では、職務が限定されて技能レベルの高い「第Ⅱ象限」の人材が多く求められるようになっている。なお、この「第Ⅱ象限」の人材をわかりやすく言えば、欧米の正社員の基本形に該当する。



(図表 1)人材タイプ・マトリックス



もつとも、正社員の在り方を「第Ⅰ象限（日本型）」から「第Ⅱ象限（欧米型）」に全面転換するのが望ましいのではなく、求められているのは正社員の在り方を多様化し、「第Ⅱ象限」タイプのウェイトを増やすということである。それは、社会環境が大きく異なる欧米の正社員の在り方をそのままわが国で実現することは難しいからであり、そもそも日本企業の強みとされるチームワークや製品・サービス品質の不断の改善は、長期継続雇用が生み出したものといえ、安易に捨て去るべきものではないからでもある。とりわけ、職業人生の前半に特定の職種を決めずに複数の仕事を体験することは、働き手個人が視野を広げたり、変化への適応力を身に着けるのに優れている。「第Ⅱ象限」タイプの人材は、「第Ⅰ象限」タイプで育った人材が、職業人生の後半期にそれまでの仕事の経験・実績を踏まえて得意分野でのプロになっていく形で増えていくことが望ましいといえよう（なお、今後は高等教育レベルで企業と教育機関が連携して、特定職業での実践能力が身につくコースを設けることが求められるが、そのコースの卒業生でも、若手の一定期間は敢えて複数の仕事を体験させることが望ましい）。

ここで重要なのは、「第Ⅱ象限」のタイプの人材を増やすには、それが正に欧米型の人材タイプであるがゆえに、欧米社会のように「企業を跨ぐ形でキャリア形成ができる仕組み」を整備することが大前提になることだ。欧州では、学校教育段階で一定レベルの実務能力が身に付く訓練プログラムが用意されており、社会横断的な職業能力認定資格が整備されている国も少なくない。その結果、同じ職種であれば、企業が違って仕事やり方が共通化されている部分が多い。また、米国では専門職団体が存在し、職種を同じにする人々が、所属企業の枠を超えて交流しており、お互いに切磋琢磨する機会があると同時に、転職につながる人脈形成が行われている<sup>1</sup>。加えて米国では、専門職業を育成する大学院である「プロフェッショナルスクール」を修了することが、高給のホワイトカラー専門職に従事するためのパスポート的な役割を果たしている<sup>2</sup>。

さらに、注目したいのは、高等職業教育の仕組みがキャリアアップや職種転換を支えていることである。具体的には、米国のコミュニティー・カレッジやスウェーデンの高等職業教育制度（Yrkeshögskolan）が上手く機能している事例として挙げられる。コミュニティー・カレッジとは、

<sup>1</sup> 楠田丘編（2002）『日本型成果主義』生産性出版、23頁。

<sup>2</sup> 山田礼子（1998）『プロフェッショナルスクール—アメリカの専門職養成』玉川大学出版部、によれば、プロフェッショナルスクールとは「専門職業—すなわちプロフェッショナル—を育成する大学院レベルの教育を実施する高等教育機関」（14頁）と定義でき、社会人を対象としているわが国の社会人大学院に対して、「学部卒業の新卒学生や実際の社会で働いた経験があるが、違う分野での専門職業に従事することを希望するリカレント学生、現職の職業人などの多様な学生から構成されている」（15頁）。プロフェッショナルスクールが授与する修士号は産業界や専門職業団体から評価され、学位取得者の初任給も高くなっている（45頁）。

4年制大学への編入前教育や職業教育を提供する2年制の高等教育機関<sup>3</sup>で、「若年層を学校から労働市場へ効率的に橋渡しする役割から、社会人を再訓練して労働市場へ戻すまでの役割を担う、まさに地域の起業や産業の人材育成の中継点(ハブ)<sup>4</sup>」の役割を果たしている。スウェーデンの高度職業教育制度は、企業に対して即戦力となる有能な人材を提供する制度として構想され、職業安定庁および労使の委員が加わる決定機関が、労働市場の分析に基づいて教育訓練の量と内容を決める。具体的な教育サービスを提供できるのは、大学や自治体のほか民間の教育サービス事業者などであり、広く参入を促している。提出した教育訓練計画が認められれば、担当行政機関のもとでプログラムを提供することになる。プログラムの内容としては、実地教育が重視されており、約25%の時間を占めている。実地教育を受け入れる企業との密接な連携がなされ、受講生の声を反映させる仕組みも整備されている<sup>5</sup>。

こうしてみれば、賃金低迷の背景にある一企業での雇用維持を最優先する労使関係を見直すには、その前提として「企業を跨ぐ形でキャリア形成ができる仕組み」を様々に整備することが不可欠である。それには学校教育とりわけ高等教育レベルにおいて、実務的な職業能力が身につくプログラムを形成することが必須になる。そのポイントは企業と教育機関がどこまで密接に連携することができるかにある<sup>6</sup>。

もっとも、高度職業教育の仕組みを整備するには一定の時間がかかる。より即効性のある仕組みとして、①雇用保険二事業を活用した転職・再就職支援プログラム、および、②出向・派遣・兼業などによる人材活用プログラム、を提案したい。①については、企業が拠出する資金を原資として、不採算事業の整理にともなう人員整理が必要な際に、丁寧な再就職支援と一定期間の賃金補填を行う、というものである。再就職支援については実際のサービスは民間事業者に委託するが、十分な費用をかけてしっかりしたジョブマッチング・サービスが提供できるようにしたうえで、その実績をしっかりとフォロー・チェックする。同時に、再就職に伴って賃金が大幅に下がる際には5年間にわたって賃金補填を行うものとする。②については、主に大手の中高年人材が、出向・派遣・兼業などの形でその経験や能力を、人手不足が深刻な中小企業に提供するスキームである。相性が良ければ、①の仕組みを併用して、中小企業に再就職していく形が考えられる。

これらのプログラムは、労働組合の積極的な関与がその成否を作用するポイントとなる。「一企業での雇用維持」の発想から「社会全体での雇用確保」の発想に転換したうえで、「70歳まで現役」を可能にするキャリア自立を支援するための仕組みづくりを、企業や政府に主体的に働きかけていくことが、今後の労働組合の重要な役割になる。

<sup>3</sup> 山田礼子(1997)は「社会移動、上昇移動としての機能もコミュニティ・カレッジは維持しており、現実にはコミュニティ・カレッジを通過点として上昇移動する人々は決して少なくない」(「アメリカの高等教育政策とコミュニティ・カレッジ」(北海道大学『高等教育ジャーナル』第2号、279頁)としている。

<sup>4</sup> 黒澤昌子(1999)「高等教育市場の変遷—米国における例をもとに」八代尚宏編『市場重視の教育改革』日本経済新聞社、第6章、163頁。

<sup>5</sup> 以下の解説は、両角道代(2012)「スウェーデンにおける若年者雇用と職業能力開発」『日本労働研究雑誌』No.619/Special Issue、スウェーデン高等職業教育庁(Myndigheten för yrkeshögskolan)

(<https://www.myh.se/In-English/Higher-Vocational-Education-Yrkeshogskolan/>)を参考にしており、山田久(2017)『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社の記述を基本的に使用している。

<sup>6</sup> 詳しくは拙稿「生産性向上につながる人材投資改革」(日本総研リサーチ・レポート、No.2017-005)

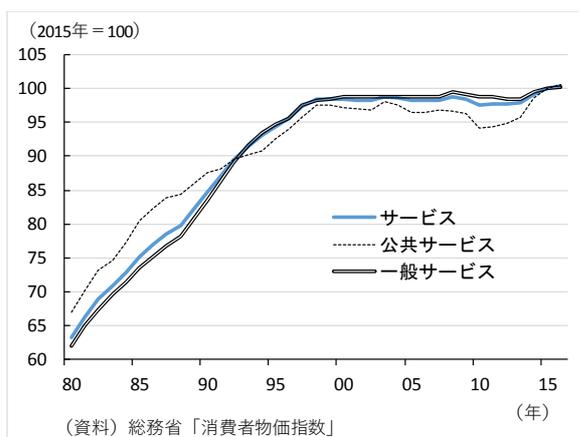


## 2 サービス物価引き上げに向けて

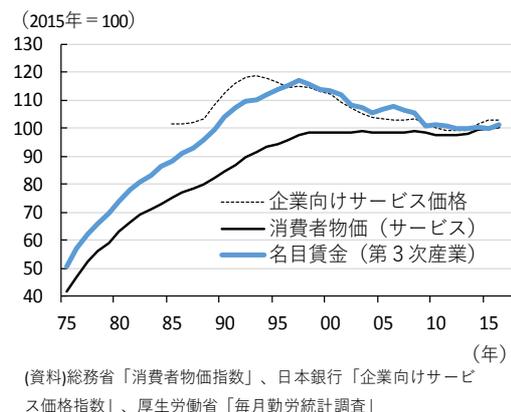
持続的な賃金引き上げに向けての3つ目の課題は、サービス物価が上昇する状況を取り戻すことである。その対応策を考えるために、改めて過去のサービス物価の動向を見ておこう。いまでこそサービスの値上げがないことが当たり前になっているが、1990年代初めごろまではサービス価格の上昇は当たり前であった。同時に、サービス産業（第3次産業）部門の平均賃金も上昇することは当然と考えられていた。この背景を経済学的に説明するものとして「バラッサ・サミュエルソン理論」がある。これに依拠すれば、先進国では製造業（貿易財）での生産性が高く、賃金も国際価格でみて高くなるが、労働力の移動可能性を考えれば、サービス産業（非貿易財）の賃金は製造業と同等になる。一方、サービス産業の生産性は低いため、非貿易財の貿易財に対する相対価格は高止まりすることになる<sup>7</sup>。

しかし、80年代後半以降、内外価格差が問題視され、90年代の平成バブル崩壊後の不況期には、競争制限的な公的規制の存在や非効率な流通機構がその背景にあるとされ、サービス産業部門の経済構造改革が重要政策課題に浮上した。そうしたなかで、通信分野のほか流通や物流分野で相次いで規制緩和が行われ、競争促進を通じたサービス価格の抑制・引き下げが誘導された。これを受けて、90年代を通じて、公共サービス価格が先導する形でわが国のサービス価格は全般的に値上げの動きが止まっていった（図表2）。

（図表2）サービス消費者物価



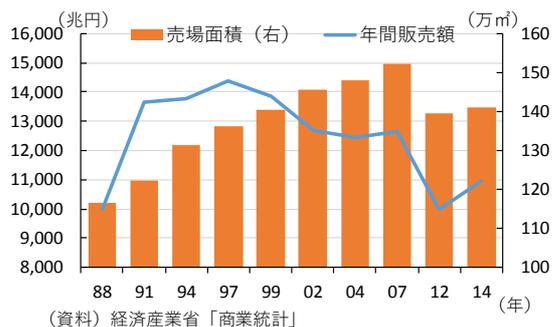
（図表3）サービス産業部門の物価と賃金



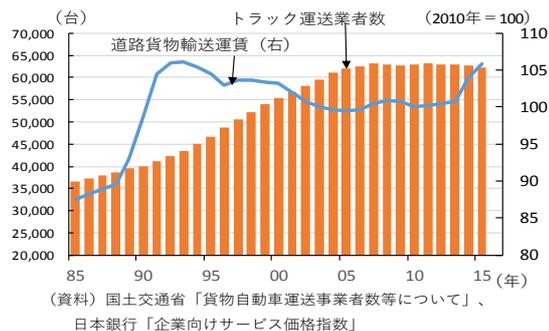
さらに、1990年代後半には、金融危機を契機とする経済不況の深刻化により、春闘による賃上げ機能が消滅し、サービス産業部門の賃金は下落基調に転じた（図表3）。加えて、金融危機阻止への対応から、金融の大幅緩和や資金繰り対策など企業倒産の回避に向けた流動性対策が大々的に講じられた。この結果、労働コストの面でも資本コストの面でも、未曾有の低コスト状態が生まれ、市場が縮小するなかでも企業の存続が可能になった。これによりコスト削減が容易になり、売上が減少するなかでも企業の存続が可能になり、不採算事業所が存置された。例えば、年間販売額が減少するなか小売業の販売床面積は1997年から2007年までに17%強拡大し、運賃が下落するなかトラック事業者数は同期間に25%増加した（図表4・5）。

<sup>7</sup> 馬場直彦（1995）「内外価格差について—サーバイを通じた考え方の整理」日本銀行金融研究所『金融研究』第14巻第2号

(図表 4)小売業の売場面積と販売額



(図表 5)トラック運送業者数と運賃



こうしてサービス産業分野の多くでは、マクロでみた売上が縮小したにもかかわらず、営業所面積や事業者数が増加したことで、いわゆる過当競争体質が生まれており、これがサービス価格の上昇しない大きな障害になっている。このようにみれば、わが国でサービス価格が上昇しなくなった要因としては、①内外価格差是正には価格抑制が望ましいとの観念が広まり、それが消費者に定着してしまっていること、②不採算企業が多く存置され、過当競争体質が値上げの難しい状況を生んでいること、③春闘の機能不全で賃金を押し上げる圧力がなくなり、企業のサービス価格抑制を可能にしていること、と整理できよう。

このようにみれば、サービス価格が上昇する状況を取り戻し、サービス産業部門で賃上げを可能にする原資を生み出すようにするには、①内外価格差はすでに是正され、高品質のサービス価格の引き上げは当然であるとの通念を、消費者サイドも企業サイドも持つこと、②不採算事業の整理をスムーズに進め、産業再編によって過当競争体質を是正すること、③春闘による賃上げ機能を復活させ、企業の価格引き上げへのインセンティブと消費者サイドの購買力の向上を図ること、が必要になるといえよう。

### 3 春闘の再建と 2018 年の課題

以上の分析を踏まえ、持続的な賃上げの実現に向けて何が必要なのか。春闘という、毎年一斉に労使が賃金・雇用の在り方を考える、わが国特有のこのせつかくの仕組みをどう再建するべきかという観点も踏まえてまとめよう。

まず求められるのは、新たな「生産性3原則」について、政労使合意を締結することである。ここで「生産性3原則」とは、①雇用の維持・安定の原則、②労使協議の原則、③成果配分の原則の3つをいい、「雇用や賃金を始めとする労働条件改善の原資は、労使の努力による生産性向上の増分付加価値で賄われるべきだとする」考え方<sup>8</sup>である。それは、とりわけ1980年代のわが国の高い経済パフォーマンスを支えたが、1990年代後半以降、その機能不全が目立ってきている。しかし、それは現代における役割を終えたというよりも、従来の一企業での雇用保障を前提にした在り方が限界にきているということであって、環境変化に応じた新たな在り方で再建すべきと考える。

まず、①雇用の維持・安定の原則については、これまでの一企業を前提としたものから、「社会全体での雇用の確保・安定」への見直すべきであろう。もちろん、一企業が雇用を維持していくことを考えるのが第一であるが、それには10年先を見越した不断の事業改革が必要になる。労働組合も、

<sup>8</sup> 高木剛「労使関係の背骨は「生産性三原則」『日本労働研究雑誌』2015年8月号



不採算事業があればその採算事業化への現場ならでは提案を行うとともに、不採算事業から高収益事業へのシフトに求められる新たな能力・スキルの習得に積極的に取り組むべきである。それらが前提であるが、厳しい競争環境のもとで、場合によっては、企業を跨ぐ労働移動も選択肢と排除すべきではない。労働組合もこの点を正面から受け止め、失業なき労働移動の仕組みを労使で共同して構築すべきと考える。

②**労使協議の原則**については、そもそもわが国の労働組合が企業別であるため、正社員のための組合との性格が強く、非正規労働者の処遇改善のための交渉は十分になされてこなかった。この点こそ、今回の「同一労働同一賃金の導入」という、本来労使自治であるはずの賃金問題に政府が介入する行為に正当性を与えている。企業別組合は企業の発展に協力するという利点があるため、基本形はそのままにするにしても、**非正規も含めた労働者全体の「公正代表」として、企業と交渉すること**が求められる。そのためには、産業別の連携を強化することが重要である。

③**成果配分の原則**については、かつては生産性基準原理や逆生産基準原理というコンセプトが主張され、労使でニュアンスの違いはあるものの、生産性に見合っただけで賃金を決めるというコンセンサスが労使間で存在した。そのコンセンサスを前提に、その時代時代の基幹産業が「パターンセッター」として、賃上げをリードするというやり方が行われてきた。しかし、生産性と賃金の連動についての合意は実質的になくなり、パターンセッターのけん引力がなくなった。その意味では、新たな公正配分の仕組みづくりが求められている。私見では、**中立的な有識者によって構成される第三者機関を創設し、それが客観的な経済社会情勢を分析し、中期的な賃上げの目安を公表すること**を提案したい。そして、各産業・企業はこれを参考に交渉する方式を導入することが望まれる<sup>9</sup>。その際、過去実績の成果配分（過年度インフレ率+ $\alpha$ ）ではなく、あるべき成長経路に整合的な未来志向の成果配分方式（生産性向上のトレンド+望ましいインフレ率）への転換も求められる。

2018年春闘では、政府要請である3%賃上げが達成できるかが一つの焦点であり、2年連続で鈍化した賃上げ率を再び高めることができるかが、まずは注目点であろう。しかし、より重要なのは、日本経済の縮み志向を完全に反転させ、生産性向上と賃金上昇の好循環メカニズムを形成することである。その観点からすれば、ここで提起した**新たな生産性三原則の構築に向けての取り組みを少しでも前進させることこそ、2018年春闘のより本質的な課題**といえる。折しも2018年は働き方改革関連の法案が成立する見込みで、労使には本格的な取り組みが求められる年になる。新たな生産性三原則は、働き方改革実行計画に盛り込まれた主要施策（雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援、同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善、賃金引き上げと労働生産性）にも密接に関わるものである。その意味で、新たな生産性三原則は、政府主導で進んできた働き方改革を、労使の主体的な取り組みという本来の形にしていくためのキーコンセプトともいえるのである。

以上

<sup>9</sup> 拙稿「持続的賃上げの仕組みをどう再構築するか」日本総研リサーチ・フォーカス2015年3月3日。

