

2020年1月24日

No.2019-027

露呈する「官製春闘」の限界と新たな賃上げの手法 ～2020年春季労使交渉の論点～

副理事長 山田 久

《要 点》

- ◆ 安倍内閣発足以来、政府主導の賃上げ—いわゆる「官製春闘」によりベースアップ（ベア）が復活したが、2018年以降潮目が変わっている。相場形成に大きな影響を与えるとして、毎年その賃上げ動向が注目されてきたトヨタ自動車が、2018年交渉後にベアの金額を非公開とし、さらに2020年春闘を控えて同社労組が、個人の評価に応じてベアを配分する制度の提案を検討していることが明らかになった。
- ◆ 経団連も中西会長が就任してからは政府による賃上げ要請を牽制し、ベアに拘らない姿勢を示している。そうしたなか、足元企業業績の改善は頭打ちとなり、インフレ率の高まりも見られないなか、2020年の賃上げ率は大幅に鈍化することが予想される情勢にある。
- ◆ そもそも春闘における賃上げは、①基本給の横並び底上げを意味する「ベースアップ」、および、②各時代のリーディング産業・企業が全体の賃上げをリードする「パターン・セッター方式」を基本原理としてきた。さらにその前提として、③職能資格制度とよばれる年功型賃金を支える人事評価制度が普及していたことがあった。これら従来型春闘が成立する前提条件は、90年代末から2000年代にかけて大きく崩れたが、無理やりそのやり方を復活させたのが「官製春闘」であった。その意味で、「官製春闘」の行き詰まりは必然といえるが、問題はその結果としてわが国で賃上げを実現する仕組みが再び消滅することである。
- ◆ さらに、2020春闘では経営サイドから、年功賃金を含む日本的雇用システムの見直しを議論すべきとの問題提起が行われている。背景には「第4次産業革命」が進展し、既存産業の枠組みを超えて事業の大再編が進んでいくことが予想されるなか、日本的雇用慣行が足かせになっているとの強い危機感がある。グローバルな人材獲得競争が激化するなか、世界に通用する人材をいかに採用し確保していくかという観点から、「ベースアップ」ではなくいかに「成果主義 2.0」を進めるかにこそ賃金問題の焦点がある、という認識に基づくものといえよう。
- ◆ もっとも、ここで想起すべきは2000年代初めの成果主義ブームの教訓である。当時、成果主義は評価制度の問題に矮小化され、異質なものを受け入れる組織風土への改革や労働移動の活発化といった条件整備が行われず、期待された「破壊型イノベーション」は増えなかった。「成果主義 2.0」を成功させるには、産別労働組合や専門職団体のような企業横断的な働き手のコミュニティが形成され、職業能力認定制度や実践的な職業教育システム等、個別企業の枠を超えた人材開発支援の仕組みを整備することが必要である。
- ◆ 一方、人材育成やチームワークを悪化させ、わが国企業の強みである「改善型イノベーション」を弱めたため、付加価値創出力が低迷した。わが国企業の競争力は製品やサー

ビスの品質の高さにあり、それを支えているのは多くの「普通の人々」の高い規律であり、そのチームワークである。この点に注目すれば、組織力・現場力の維持強化のために人材育成・処遇改善の「底上げ」も重要である。

- ◆ つまり、「日本型雇用システム」の見直しの方向性は、従来の「就社型」と「ジョブ型」の「ハイブリッド」である必要がある。「ハイブリッド」によって「就社型」を残すということは、賃金制度においては「ベースアップ」を残すべきことを意味する。日本企業の競争力の根幹にある高い品質は組織力や現場力に基づくものであり、それは個人の貢献よりもチーム・組織全体の貢献であり、それに正當に報いるには横並び底上げの賃金配分は重要であり、それこそベアにほかならない。要は「成果主義もベアも」である。
- ◆ ベアを維持する必要があるが、従来の一律の形は変えることが求められる。「新型ベースアップ」は、原理的に「物価上昇対応分」と「生産性向上対応分」に分けて配分することが望ましい。さらに生産性向上対応分は、会社・部署・個人の三層で考える必要がある。
- ◆ 「官製春闘」が限界に直面するなか、政府による賃上げ要請に代わる、より実効性の高い新たな賃上げのドライブを創出する必要がある。私見ではそれは有識者からなる第三者機関による賃上げの目安の提示の仕組みの創設である。もっとも、経営サイドにはベアに対する懐疑的な考え方もあり、2020年春闘ではナショナルレベルでの労使の対話を深め、ベアの意味や意義についての共通認識を得ることから始める必要がある。そのうえで、先行き不透明感が強い中においても少しでもベアを行い、賃上げ率2%台を確保することが重要である。
- ◆ 2020年春季労使交渉では、一層の推進が求められる「働き方改革」への対応も重要なテーマになる。「同一労働同一賃金」については、裁判で争うことは極力避け、希少になった労働力を有効活用するとの観点から、労使の話し合いによって対応することが重要である。雇用延長を含めたシニア就労促進も重要なテーマで、高齢者になっても活躍できるという観点から、一企業の枠を超えて人事処遇制度をどう見直していくかを労使で議論すべきであろう。

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

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

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。

政府主導の賃上げ—いわゆる「官製春闘」に綻びが目立ち、内外経済の先行き不透明が高まるなか、今春の賃上げ交渉には強い逆風が吹いている。第4次産業革命が急速な進展をみせるなか、経営サイドから日本型雇用慣行の見直しが提起され、“ベア非公開”や“脱・一律ベア”など春闘の骨格（パターンセッター方式およびベースアップ）に見直しを迫る動きも生じている。また、4月からは同一労働同一賃金の適用が始まるもと、政府主導の「働き方改革」も一段の取り組みが求められており、この点も2020年春季労使交渉にとって外せないテーマである。

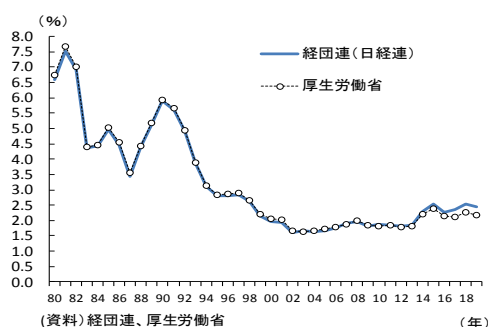
本稿では、改めて安倍内閣の下での「官製春闘」の経緯を振り返り、ここきてその綻びが目立ってきた背景を明らかにする。そのうえで、2020年春季労使交渉でテーマとすべき、①日本型雇用慣行見直しの方向性、②ポスト官製春闘の賃上げのあり方、③労使主導の働き方改革、について考察する。

1. 綻び目立つ「官製春闘」の深層

(1) 「官製春闘」の経緯

まず、安倍内閣発足以降の春闘（春季労使交渉）を巡る状況を振り返っておこう。2013年秋、政府、労働組合リーダー、経営者団体の代表、有識者を集めた政労使会議（経済の好循環実現に向けた政労使会議）が設置され、合意形成が進められるとともに、春闘を控えて経営団体に対する賃上げ要請が行われた。これを受けて、2014年の主要企業の春闘賃上げ率（厚生労働省集計）は13年ぶりに2%台を回復し、日銀の大胆な金融緩和を受けた円安進行を追い風に企業業績が大幅な改善をみせるなか、翌2015年には一層の高まりをみせた（図表1）。だが、2015年後半期に入ると円安傾向が一巡し、海外景気の下振れも加わって企業業績が悪化し、2016年の賃上げ率は鈍化した。その後、2017年、18年と、政府による経営者に対する賃上げ要請は続くが、春闘賃上げ率が一層の高まりをみせることはできなかった。とりわけ、18年の春闘に先立って政府は「3%の賃上げ」という具体的な数字を産業界に要請したが、ベースアップ（基本給の増額）の高まりを期待する政府の思惑通りにはいかず、賃上げモメンタムが中々加速しない状況が印象付けられる結果となった。

(図表1) 春季賃上げ率の推移



そうした延長線上に、2019年春闘を巡って潮目が変わり始める。相場形成に大きな影響を与えるとして、毎年その賃上げ動向が注目されてきたトヨタ自動車が、2018年交渉後にベースアップの金額を非公開とし、次年度以降もその方針を踏襲するとしたのである。この背景には、世間からの注目が集中することで、個社レベルでの合理的な賃金決定が難しくなっていたことや、結果としてトヨタの水準が上限となり、企業規模間格差の是正の阻害要因になっているとの事情があった。これを受けてか、同社の組合が所属する自動車総連は、2019年春闘でベースアップの統一要求額を示さ

なかった（労働政策研究・研修機構、メルマガ記事 2019. 1. 11）。経団連も政府による賃上げ要請をけん制し、「各社の事情に応じて、賃金引き上げに前向きに取り組むよう呼びかけていく」（2019. 1. 15 定例記者会見における中西会長発言）として、あくまで自主的な賃上げを目指す方針を明らかにした。2019 年春闘では、政府の露骨な賃上げ要請は行われず、結果として経団連集計による大手企業の妥結賃上げ率は 2.43%と、前年（2.53%）をやや下回る結果に終わった。

（2）経営サイド主導の脱「官製春闘」の動き

以上のように、政府主導の賃上げは滑り出しこそ順調であったものの徐々に勢いが失われ、2020 年春闘では客観情勢からみて、賃上げ率がさらに鈍化しかねない状況にある。輸出の下振れを受けて企業業績は悪化の方向で、消費増税にもかかわらずインフレ率は鈍化傾向にある。春闘の本格化を前に毎年繰り返されてきた首相による賃上げ要請も、今年は大幅にトーンダウンしている。官製春闘前の「ベア・ゼロ時代」への復帰の助走になることが懸念される。

さらに、無視できない地殻変動も生じている。春闘相場に大きな影響を与える**トヨタ自動車労組が、個人の評価に応じてベアを配分する制度の提案を検討**していることが明らかになったのである。同社の 2019 年交渉では、経営サイドから「一律はフェアではない」として、横並びベアの見直しの問題提起が行われており、これに組合が応えた形である¹。連帯を組織原理とする労組が、個人評価に基づいて配分する方式に雪崩を打って追随することは考えにくい、「ベースアップ」という“全員底上げ重視”の春闘の基本構図の見直しが始まる契機になる可能性は高い。実は近年、「ベースアップ」に替えて「賃金改善」というワーディングが使われるようになっており、すでにかつての「一律ベア」は実態的には崩れてきているのだが、名実ともこれをゼロベースで見直そうという動きが出てきたといえよう。

さらに、政府主導の賃上げに綻びがみえるなか、**2020 春闘では経営サイドから年功賃金を含む日本的雇用システムの見直しを議論すべきとの問題提起**が行われている。中西経団連会長は 2018 年 5 月の就任以来、労使自治による賃上げ決定、日本的雇用の見直しの必要性を主張しており、2019 年 12 月 23 日の定例記者会見、さらには 2020 年 1 月 7 日の経済三団体主催新年祝賀パーティー後の共同会見において、その流れに沿った発言が行われた。1 月 21 日の公表された 2020 年の「経営労働政策特別委員会報告（経労委報告）」でも、そうした方針が明記されている。

この背景には「第 4 次産業革命」が進展し、既存産業の枠組みを超えて事業の大再編が進んでいくことが予想されるなか、日本的雇用慣行が足かせになっているとの強い危機感がある。グローバルな人材獲得競争が激化するなか、ベースアップを議論するような牧歌的な時代は終わり、世界に通用する人材をいかに採用し確保していくかという観点から、人材戦略の抜本の見直しが求められていることであるとの現状認識がある。「ベースアップ」ではなく、いかに「成果主義 2.0」を進めるかにこそ賃金問題の焦点がある、というのがその問題意識の根底にある。

（3）露呈した「官製春闘」の限界

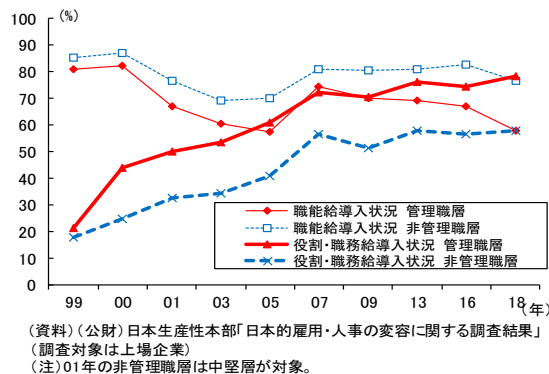
そもそも春闘における賃上げは、①基本給の横並び底上げを意味する「ベースアップ」、および、②各時代のリーディング産業・企業が全体の賃上げをリードする「パターン・セッター方式」を基本

¹ 東洋経済オンライン記事（2019 年 3 月 14 日）「トヨタの春闘が「異例づくめ」だったのはなぜか」
(<https://toyokeizai.net/articles/-/271021>)



原理としてきた。さらにその前提として、③職能資格制度とよばれる年功型賃金を支える人事評価制度が普及していたことがあった。振り返れば、1990年代末から2000年代前半にかけて、人件費の高止まりを背景に「成果主義」がブームとなり、長らく戦後日本の人事制度の基本であった職能資格制度は縮小され、職務等級制度や役割等級制度と呼ばれる脱・年功賃金の動きが広がった（図表2）。これにより等級が上がらなければ賃上げが頭打ちになる仕組みが導入され始め、「賃金の上方硬直性」が強まった。この間、厳しい業績とグローバル競争激化の下で「ベア・ゼロ」が当たり前となった。それを方向づけたのは、2002年の春闘でトヨタが業績好調にもかかわらずベアなしで妥結したことであった。つまり、2000年代前半に、春闘を通じた賃上げの仕組みは機能不全に陥った。

（図表2）人事評価制度の変化



それを復活させようとしたのが「官製春闘」であったわけだが、政府による賃上げ要請という無理をした形であり、表面上「ベア復活」とは言われてきたが、実態はかつてとは大きく異なっていた。「賃金改善」のワーディングが示すように、「一律ベア」ではなく、労働者の属性によって賃上げ率にはバリエーションが生まれていた。賃金制度が職務給・役割給に転換した企業では、等級で賃金上限が決められているため、ベアによる賃上げが十分に実施できないケースも発生した²。

さらに、パターン・セッター役を期待された自動車・エレクトロニクス産業は、デジタル技術革新の影響を最も直接的に受けている部門であり、厳しいグローバル競争のなかで、賃上げ率をリードする体力も意思も無くなっていた。そもそも大手企業の高い賃上げを中小企業部門にも波及させるという「パターン・セッター方式」は、部材や部品の大半を国内で調達できる「フルセット型産業構造」を前提にしていたが、それが変容を遂げていた。グローバルな生産拠点の再編や調達構造の見直しが進み、かつて競争力のある大手製造業が輸出で業況を改善させれば、系列取引を通じて国内中小企業にその恩恵が波及するという構図は、もはや過去のものになってしまったのである。そうしたもとで仮にパターン・セッターが高い賃上げを実現したとしても、経済全体に波及することは期待できなくなった。

こうして、すでに従来型春闘が成立する前提条件が大きく揺らいでいる状況で、無理やりそのやり方を復活させたのが「官製春闘」であった。それは「賃上げは論外」という状況を打破した意義は大きいものの、持続可能性には疑問があるものであった。その意味で官製春闘の行き詰まりは必然的と言えるが、問題はそうなるとわが国には十分な賃上げができる仕組みが存在しなくなることである。米国では転職が活発なため人材確保のために賃上げ圧力がおのずと生まれ、欧州では産別労組が賃上げにこだわることで実現している。これらの仕組みのないわが国で、春闘におけるベース

² 西村純（2017）「賃金表の変化から考える賃金が上がりにくい理由」 玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』第13章。

アップが賃上げを可能にしてきたが、それが消滅した場合、賃上げの原動力が消滅してしまうのである。

2 日本の雇用システムの功罪とベースアップの必要性

(1) 成果主義ブームの教訓

ベアがなくとも、むしろ「成果主義」によって成果に応じてメリハリをつけて処遇することこそ生産性を高め、賃上げを実現する有効な道、との考え方が経営サイドにある見解であろう。しかし、ここで想起すべきは2000年代初めの成果主義ブームの教訓である。

成果主義の言葉が席卷したとき、個人間の処遇格差をつけることで従業員をやる気を引出すという触れ込みであったが、現実には人件費コントロールの問題があった。平成バブル崩壊後の不況が長引き、年功色の強い人事評価制度も残っていた。そうしたもとで労働分配率が高止まり、企業が研究開発や最新鋭の設備の導入など、競争力強化のための投資を行うには、人件費の削減は不可避な状況にあった。成果主義はポストおよび企業業績と賃金の連動を強めることで、人件費抑制を通じた労働分配率の引き下げに貢献したが、イノベーションを喚起したかは大いに疑問の残るものであった。労働分配率を引き下げるには、分子の人件費を減らすやり方と分母の付加価値を増やすやり方があるが、成果主義は主に前者にはつながったが、後者にはむしろマイナスに働いた。

そもそも付加価値の源泉であるイノベーションには、外部から新しい要素を取り入れて行う「破壊型イノベーション」と、既存の要素の高度化を図る「改善型イノベーション」がある³。従来の日本企業の人材活用の在り方は「就社型」であり、従業員は職種よりも会社に帰属意識を持ちやすい。このため後者（改善型イノベーション）に優れているが、前者（破壊型イノベーション）には弱く、それゆえに成果主義は前者を強化しようとしたということができよう。しかし、「破壊型イノベーション」を起こすには、異質なものを受け入れるための組織風土の改革や、従業員の異動率の引き上げが条件になる。それが不十分なもとで評価制度だけ変えても、所期の効果は得られない。一方、成果主義は組織内での人材育成やチームワークを悪化させる方向に働くため、それらを補完する対応を採らなければ「改善型イノベーション」を弱めることになる。つまり、成果主義では評価制度の問題に矮小化されたため、「破壊型イノベーション」が増えなかった一方、「改善型イノベーション」を弱めたため、付加価値が低迷したというわけである。

以上の経験は、賃金制度の見直しには雇用制度の見直しを連動させる必要があることを物語っており、その意味では新卒一斉採用制度の見直しやジョブ型雇用の導入までを主張する経団連の問題提起は納得できるものである。ただし、欧米でジョブ型雇用が機能している背景には、産別労働組合や専門職団体のような企業横断的な働き手のコミュニティが形成され、職業能力認定制度や実践的な職業教育システム等、個別企業の枠を超えた人材開発支援の仕組みが整備されていることを見逃せない。こうした整備には一定の時間を要するため、少なくとも当面は「就社型」と「ジョブ型」を併存させざるをえないのが実情だ。

加えて、わが国企業の競争力は製品やサービスの品質の高さにあり、それを支えているのは少数の「天才」の個人的能力ではなく、多くの「普通の人々」の高い規律でありチームワークであること

³ 入山章栄・早稲田大学ビジネススクール教授は、同様の趣旨を「知の探索」と「知の深化」というコンセプトを使って説明している（『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社、2015年）。



を見落とせない。第4次産業革命を生き抜くには「破壊型イノベーション」を増やすことが急がれるが、現実には「改善型イノベーション」の維持も不可欠なのである。その意味では、成果主義で優秀人材を厚遇することが必要であるとともに、組織力・現場力の維持強化のために人材育成・処遇改善の「底上げ」も重要である。つまり、「ジョブ型」への全面移行ではなく、日本流の「就社型」システムを残す積極的な理由があるのである。

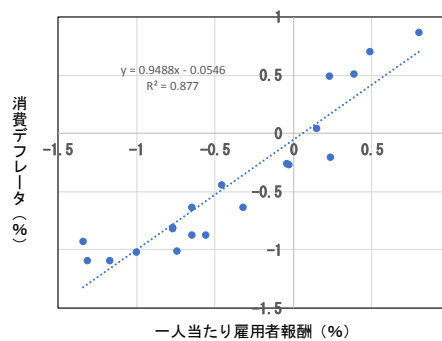
結局、「日本型雇用システム」の見直しの方向性は、従来の「就社型」と「ジョブ型」の「ハイブリッド」である必要がある。この「ハイブリッド」の具体的な構築を議論するのが今労使に求められていることであり、日本型システムの「残すべきところ」と「変えるべきところ」を明確にし、ジョブ型の導入に必要な社会インフラの構築を議論することが求められる。後者の社会インフラは企業横断的なものであり、その在り方を議論するのは春闘の大きな役割といえよう。

(2) ベースアップが必要な理由

「ハイブリッド」によって「就社型」を残すということは、賃金制度においては「ベースアップ」を残すべきことを意味する。その本質的な根拠は、ベースアップが日本企業の競争力の根幹にかかわるものであるからである。日本企業の競争力の根幹にある高い品質は組織力や現場力に基づくものであり、それは個人の貢献よりもチーム・組織全体の貢献である。それに正当に報いるには、横並び底上げの賃金配分は不可欠であり、それこそベースアップにほかならない。もっとも、従来のように全員一律のベアはさすがに時代遅れといわざるをえず、今後は企業競争力や生産性向上がどういった要素に起因しているかを明確にし、それにもとづいて配分する仕方に替える必要がある。具体的な考え方は次節で述べたい。

もう一つ、ベースアップが必要なのはインフレ率との関係の問題がある。賃上げと物価の間には長期的には高い相関関係があり、とりわけ基本給の持続的な上昇はデフレ阻止には不可欠な要素である(図表3)。人口減少で物量的需要の伸びがもはや期待できない日本では、企業成長(売上増加)には商品・サービスの単価引き上げが不可欠で、その前提となるデフレ脱却は重要な事業環境の整備といえる。つまり、ベースアップは緩やかなインフレの条件であり、それは企業が国内市場を成長させるための前提として重要なのである。

(図表3) 賃金と物価の長期的関係



(注)前年比の5年平均の相関。データは1995-99年から2014-18年。
(資料)内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」

ここで、海外売上が国内売상을凌駕するグローバル企業にとっては、もはや国内での企業成長の重要度は落ちているとの反論があるかもしれない。しかし、グローバル展開を進める企業にとっても、その競争力の根源は日本国内の工場に蓄積されたノウハウや組織力であるほか、企業を鍛えて

くれる厳しい日本の消費者の存在にある。そうした日本企業の競争力の根幹に関わる人材の底上げと消費市場の底上げを基盤として支えるのが、ベースアップであるという点で重要なのである。要するに、「ベアよりも成果主義」ではなく、「ベアも成果主義も」であろう。

3 新しい春闘の在り方と「新型ベア」

(1) 第三者機関による賃上げの目安提示

以上のように、成果主義の強化は必要な一方、少なくともこの先当面は、成果主義の強化だけでは企業の競争力・生産性は高まらず、持続的な賃上げが行われることは難しい。米国ほどには労働市場が流動的でなく、欧州のような産別労組の交渉力もない状況下、賃上げには何らかの仕掛けが必要になる。その意味で政府の賃上げ要請には必要悪の面があったのだが、今や「官製春闘」が限界に直面するなか、政府による賃上げ要請に代わる、より実効性の高い新たな賃上げのドライブを創出する必要がある。私見ではそれは有識者からかなる第三者機関による賃上げの目安を提示する仕組みの創設である。

賃上げの必要性自体が労使で共有され、春闘賃上げ率で2%を安定的に確保できるようになったのは、いわゆる官製春闘の大きな成果である。しかし、いわゆる定期昇給が近年1%台後半の増加率とみられるなか、2%余りの賃上げ率とはベースアップ（基本給の平均上昇率）がせいぜい0.5%程度に過ぎないことを意味している。労働生産性の上昇率は長期的には1%強程度とみられ、インフレ率も1%弱程度は確保可能と考えれば、一人当たり賃金の上昇率は2%程度が望ましい。このうち、半分を基本給で安定的に引き上げるとすれば、ベースアップは1%程度が必要である。これは春闘賃上げ率でいえば、2%台後半から3%弱に相当する。もう一段の賃上げ率の高まりが必要であり、それにはすでに述べた賃上げの必要性について労使が広く認識を共有したうえで、新たな賃上げの仕組みを創出することが望まれる。

もともと、経営サイドにはベースアップの必要性に対する疑問も多くあることから、2020年春闘ではナショナルレベルでの労使の対話を深め、ベースアップの意味と意義についての共通認識を得ることから始める必要がある。そのうえで、先行き不透明感が強い中でも少しでもベースアップを行い、賃上げ率2%台を確保することが重要である。

経済団体と連合が自主的に協議を行い、中期的な視点で望ましい賃上げ率を提案する第三者委員会を設置する、というのが筆者の考える理想的な姿であり、できれば労使間でそうした仕組み創設で合意が行われることを期待したい。この第三者委員会は、労使ともに一目を置く経済学者の大御所のほか、労働経済学や労使関係、マクロ経済の専門家が数名で構成することにする。この委員会が客観的なデータに基づき、根拠とともに中期的に見て望ましい賃上げ率を一定のレンジで示すのである。すでに述べた通り、ラフに考えればベースアップの1%程度が望ましい賃上げ率として示されれば、個別労使はそれを基準に賃金交渉を行うことになり、一定の賃上げ率の上乗せが実現することが期待される。

同時に、名目ベースの付加価値生産性が高まるように、労働移動・人材育成・取引価格適正化をセットで実現する具体的方策を、タブーを排しつつ個別企業の枠を超えて労使が真剣に議論することが望まれる⁴。それを通じて必要な政策措置を労使で共同して政府に要望を出すべきである。

⁴ 具体策としては、拙稿「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～」



労使間での自主的な動きが難しいのであれば、政府がコーディネーターの役割を果たすという手もある。ただし、重要なのは、労使が新たな仕組みの重要性を認識したうえで、第三者委員会が中立的な立場で望ましい賃上げ率を示すことであり、政府が誘導するこれまでの形からあくまでバックアップに徹する形に移行することが不可欠である。

(2) 新型ベースアップの在り方

前節で触れたように、今後も賃金の底上げが重要であり、ベースアップを維持する必要があるが、それは従来の一律の形は変えることが求められる。「**新型ベースアップ**」は、原理的に「**物価上昇対応分**」と「**生産性向上対応分**」に分けて配分することが望ましい。ハイブリッド・システムとの関わりで言えば、職業人生前半期には基本給は職能給としてほぼ横並びでベアを実施、後半期には職務・役割給として物価上昇対応分は横並び、それ以外は生産性向上への貢献度に応じて差をつけるというのが、あるべき基本的な考え方であろう。

ここで**生産性向上対応分は会社・部署・個人の三層で考える必要がある**。事業企画や営業など個人別成果が明確なホワイトカラーは個人別を基本とする一方、ブルーカラーの仕事やチームで行う仕事は会社や部署全体での成果といえ、結果として、生産性向上分の多くが横並び配分になるのが合理的である。

なお、**ベースアップだけではなく、優秀人材への重点配分（成果主義 2.0）も必要である**。ハイポジションでは処遇がアジア企業に劣る状況にあり、AIなど先端デジタル分野の技術者が象徴的だが、グローバル競争が激化して世界的な人材獲得競争が激しさを増すなか、優秀人材への思い切った処遇が必要である。基本給は職務・役割給としてグローバル水準に設定するとともに、賞与のウェイトを高めて、成果を上げた人材には十分に処遇すべきであろう。

(3) 働き方改革・第2フェーズ

今年4月からは大手企業で「同一労働同一賃金」が適用され、中小では罰則付き残業削減が適用されるなど、「働き方改革」は2年目に入る。2020年春季労使交渉では、一層の推進が求められる「働き方改革」への対応も重要なテーマになる。

「同一労働同一賃金」については、オリジナルの欧米の形とは異なる「**正規・非正規間の、一企業内の、不合理な格差の是正**」である。これは日本では、正規と非正規間の賃金制度が異なるためであり、どうしても基準は曖昧にならざるを得ない。そこでグレーゾーンは労使で議論することとし、それでも解決しない場合は裁判で争うことでルール作りを行うという建付けになっている。だが、裁判が頻発するようになれば労使間の関係悪化は避けられず、望ましいことではない。労使間の協力的・協調的な関係が日本企業の強さのベースにあり、企業は希少になった労働力を有効活用するとの観点から、非正規の必要な処遇改善には前向きに取り組むべきである。一方、労組は非正規も含めた公正代表の意識を持ち、現場力の底上げにつながる条件を企業に要求すべきであろう。緊張感を持ちつつ労使共栄の在り方を議論することが、まさに2020年春闘の大きな課題である。

大手で2年目に入った長時間労働の是正についても、課題がある。仕事と人材育成が混然一体となったわが国では、機械的に労働時間を短くすると人材育成にマイナスに作用する恐れがある。その意味で時短とセットで人材育成を強化する必要があるが、教育訓練費は低迷しており、人材育成

日本総研 Viewpoint No. 2017-006 をご参照。



面での取り組みに遅れがみられる。現場を知る労組の立場から問題提起を行い、この点を議論することも重要であろう。

さらに、雇用延長を含めたシニア就労促進も重要なテーマである。政府は「70歳までの就業機会確保」を目指し、多様な選択肢を与えて企業に雇用確保の努力義務を課す方針である。議論の前提として労使が共有すべき認識は、人口動態が劇的に変化しており、今後、現役男性はもはや多数派ではなくなり、現役女性の割合が高まることは言うに及ばず、シニアは割合のみならず全体数も増えるということである。これを踏まえれば、高齢者になっても活躍できる人材育成・人事制度の構築こそ求められており、この観点からも「ハイブリッド・システム」が有効と考える⁵。いずれにしても、そうした観点から、一企業の枠を超えて人事処遇制度をどう見直していくかも、今春闘で議論すべき大きなテーマといえよう。

以 上

⁵ 拙稿「シニアの活躍促進に向けた人材戦略」日本総研リサーチレポート No. 2018-001 をご参照。

