

2019年1月18日  
No.2018-016

## 2019 年春季労使交渉の4つの論点 ～ポスト「官製春闘」への模索～

理事/主席研究員 山田 久

### 《要 点》

- ◆ 2019 年春季労使交渉に向けた各方面の取り組みが始動しているが、例年と異なる動きがみられる。経団連が「官製春闘」を牽制してあくまで自主的な賃上げを目指す一方、連合も格差是正を重視して賃金水準の目標を示している。政府が賃上げ要請をはじめから6年目、新たな賃金決定の仕組みが構築されるのか、注目される。
- ◆ わが国特有の賃上げ方式とされる春闘は、「ベース・アップ（ベア）」へのこだわりと「パターン・セッター方式」の採用により、「月例賃金（基本給）の着実な底上げ」を実現することを目指して労組主導の社会運動として始まった。70～80年代には上手く機能したが、1990年代終わりに発生した金融危機以降、実質的な機能停止状態に陥っていた。安倍政権は2013年、政労使会議を立ち上げ、賃上げの必要性の認識共有とともに環境整備を行い、産業界に賃上げ要請を行った。これを受けて2014年春闘では久方ぶりに「ベア」を復活させる動きが広がり、90年代後半以降の賃金下落のトレンドに歯止めが掛かった。しかし、旧来の春闘の仕組みを前提にした政府主導の取り組みは限界のあるものだった。元来、賃金は労使自治で決まるものとの大原則からの逸脱であることに加え、主要企業への賃上げ要請によってマクロの賃上げにつなげるには、「ベア」をターゲットとした「パターン・セッター方式」の構図が前提になるが、その構図がすでに過去のものになっているからである。
- ◆ 労使自治が原則の賃金決定からすれば、「官製春闘」は本来禁じ手であり、労使があくまで自主的な賃上げを目指すとする流れは望ましい。しかし、問題は政府の賃上げ要請なしに、望ましい賃上げが実現できるかにある。日本経済がデフレを完全脱却し、生産性向上と賃金上昇の好循環を強めるために必要な持続的な賃上げを実現するには、付加価値生産性の向上が不可欠である。それには不採算事業整理に伴う労働移動の円滑化や、付加価値を訴求した取引価格設定・値付け行動など、多面的な構造改革が求められる。さらに、これらは、労使間や企業間で利害が対立する要素を多分に含むため、民間が自主的に進めることは容易ではない。政府が直接的に賃上げ要請を行うことはそろそろ止めるにしても、そうした多面的な改革を進める「コーディネーター」としての政府の積極的な役割は必要である。その意味で、改めて政労使会議を開催し、第三者機関による賃上げの目安の提示を含め、民主導の持続的な賃上げに向けた包括的な仕組みづくりに着手すべきである。
- ◆ 賃上げ率は過年度インフレ率に連動してきたが、「官製春闘」が始まってからは0.15%ポイント程度の嵩上げ効果が生まれていると推計される。前年度インフレ率がわずかに高まる一方、官製春闘の圧力がやや弱まると考えれば、2019年の賃上げ率は前年度（2.26%）並みの2.2～2.3%程度になるというのが一つの見方である。しかし、官製春闘が90年代後半以降続いた「賃上げはあり得ない」との状況を変えたことは高く評価

すべきであり、その流れを途切れさせるわけにはいくまい。望ましいと考えられる賃上げ率（平均月例賃金上昇率）は0.5～1.0%（春闘賃上げ率で2.3～2.8%に相当）であり、経団連には、前年並みかそれを上回る賃上げ努力の呼びかけを期待したい。

- ◆ 2019年度から関連法の施行が始まる「働き方改革」への対応も、今春闘の主要テーマである。罰則付き残業上限が大手に適用されることで、2019年度中の所定外給与への減少圧力は1兆円程度になると見方ができる。それは昨年のベア率（0.5%）の半分以上に相当し、無視はできない。そうした意味でも2019年の月例賃金の上昇率の上積みが望まれるほか、一時金等での還元を、労使が前向きに議論していくことが重要である。働き方改革のもう一つの柱である「同一労働同一賃金」は、法的適用は2020年度からだが、労使間の納得の重要性を勘案すれば、今年から検討を開始することが必要である。
- ◆ 連合は企業規模間格差の是正を重要方針に掲げるが、現状は「賃上げが当たり前」という状況を不可逆的に定着させることが優先されるべきであり、その意味では少なくとも当面は大手が率先して賃上げに取り組む必要がある。中長期観点からみて格差是正に重要なのは、中小企業の生産性を引き上げ、収益性を高めることであり、近年取り組まれてきた大企業・中小企業間の取引価格の適正化はそのための有効な施策であり、その継続が望まれる。加えて、全体最適を目指す発想からの大手企業による中小企業への資金・人材支援を期待したい。具体的には、大企業が拠出した支援ファンドや中高年ベテラン社員の派遣・出向により、地域の中小企業に設備投資喚起や人材供給・人材育成の面で支援し、地域産業全体の生産性向上を図ることが望まれる。

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。



## 1. 2019 年春季労使交渉の位置づけ

2019 年春季労使交渉に向けた各方面の取り組みが始動している。政府は 2013 年以降、賃上げ要請を毎年行ってきており、2018 年交渉では「3%の賃上げ」という具体的な数字を産業界に示した。本年 10 月に消費税率の 10%への引き上げが予定されるなか、昨年も押し迫った 12 月 26 日、安倍首相は経済界に対して、景気回復基調をより確かなものとするよう、賃上げを要請した

しかし、2019 年春闘を巡っては、従来と異なる動きがみられる。連合は 2018 年 11 月 30 日に「2019 春季生活闘争方針」を発表し、「底上げ・底支え」「格差是正」をスローガンに、賃上げ要求について「2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め 4%程度」とした。加えて、「規模間格差の是正（中小組合の社会横断的水準の確保）」を今回の重点施策に加え、「賃金の絶対額を重視した月例賃金の引き上げ」にこだわる方針を示している。また、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 年交渉でベース・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。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（賃金改善）の統一要求額を示していない（労働政策研究・研修機構、取材記事 2019.1.19）。これは、1950 年代半ば以来続く春闘の様式——その時代時代で最も交渉力の強い産業・企業がいち早く要求・妥結し、全体の相場形成を行う、いわゆる「パターン・セッター方式」が、大きな曲がり角に立っていることを意味している。経団連も「官製春闘」をけん制、「各社の事情に応じて、賃金引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である。

一方、実際の賃上げ率の推移をみると、必ずしも順調に賃上げのモメンタムが強まっているとはいえない。厚生労働省の集計では、2018 年の春季賃上げ率は 2.26%と 2 年連続の増勢鈍化傾向に歯止めはかかったものの、2015 年の 2.38%には及ばない。2019 年の経済を展望すると、対外的には米中摩擦の激化や欧州政治の不安定化など、不確実性が高く、対内的には消費増税が控える。不確実性が強いなか、足元の物価も上昇圧力は弱く、賃上げのモメンタムが弱まることはないか懸念される状況にある。

加えて、2019 年度は「働き方改革」関連法案の適用が開始される。残業削減で給与総額がかえって減少してしまわないか。加えて、いわゆる「同一労働同一賃金」への取り組みが求められるなか、非正規の処遇はどこまで改善されるのか、これらの点が労使交渉の大きな焦点になる。さらには、連合が「格差是正」を掲げるなか、企業規模間の賃金格差がどうなるかも重要なテーマである。

以上の問題意識を念頭に、以下、①新たな賃上げ方式をどう構築するか、②2019 年賃上げ率はどうか、③働き方改革の推進にあたり労使はどういった合意を行うべきか、④企業規模間格差の是正は進むか、について検討する。

## 2. 新たな賃上げ方式をどう構築するか

そもそもわが国特有の賃上げ方式とされる春闘は、「ベース・アップ（ベア）」へのこだわりと「パターン・セッター方式」の採用により、「月例賃金（基本給）の着実な底上げ」を実現することを目指した労働組合主導の社会運動として 1950 年代半ばに始まった。1970~80 年代には上手く機能し

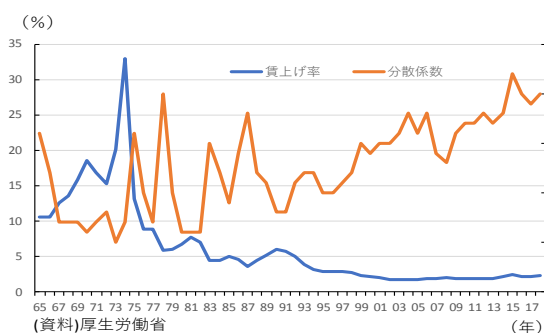


たが、1990年代終わりに発生した金融危機以降は、事実上の機能停止状態に陥っていた。2000年代、使用者側の交渉方針を示す「経労委報告」では、ベアは論外、といった認識が繰り返し示され、成果配分は賞与が中心という方針が定着し、企業間の賃金格差は拡大した（図表1）。

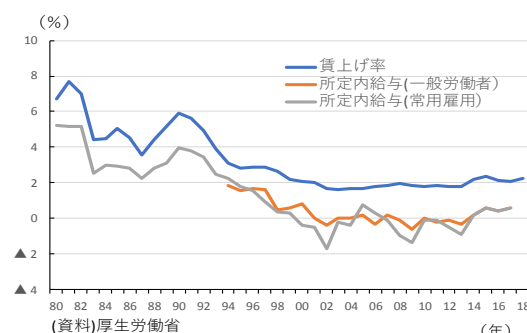
そうした結果、わが国では平均賃金の下落傾向が定着し、デフレに突入して経済は縮小均衡状態から抜け出すことができなくなった。しかし、2012年末に安倍政権が誕生すると、状況打破に向けて、デフレ脱却・経済好循環の形成をスロウガンに、異次元の経済政策パッケージである「アベノミクス」が開始される。その一環で政権は2013年、政労使会議（経済の好循環実現に向けた政労使会議）を立ち上げ、賃上げの必要性の認識共有とともに環境整備を行い、産業界に賃上げ要請を行った。これを受けて2014年春闘では久方ぶりに「ベア」を復活させる動きが広がり、90年代後半以降の賃金下落のトレンドに歯止めが掛かった。さらに翌年、2015年の賃上げ率は17年ぶりの高さを回復した。

しかし、旧来の春闘の仕組みを前提にした政府主導の取り組みは限界のあるものであった。元来、賃金は労使自治で決まるものであることから逸脱していることに加え、主要企業への賃上げ要請によってマクロの賃上げにつなげるには、「ベア」をターゲットとした「パターン・セッター方式」の構図が前提になるが、その構図がすでに過去のものになっているからである。この点を敷衍すれば以下のとおりである。

（図表1）春季賃上げ率と分散係数



（図表2）春季賃上げ率と所定内給与と伸び率



労働分配率の上昇に象徴される人件費負担の高まりに対処するため、過去20年間に企業は賃金の安い非正規労働者の割合を高め、いわゆる成果主義導入による賃金の個別化を進めた。その結果、ベア対象外の労働者（非正規労働者）が増え、ベアが前提になっていた年功賃金制度（職能給制度）が縮小した<sup>1</sup>。それゆえ、常用雇用労働者の所定内給与上昇率と賃上げ率（ベア率＋定昇率）の動きは乖離するようになった（図表2）。また、賃金の個別化で、個々人の賃上げ率のばらつきは大きくなっており、ここ数年のベア復活の局面においても、名称は「ベア」であっても必ずしも全員底上げの賃上げではなく、実態は単に「平均月例賃金上昇率」を意味しているに近いといつてよい<sup>2</sup>。さらに、経済グローバル化やIT化進展による国内産業構造の変化（フルセット型産業構造の解体）で、リーディング企業群の成長が国内産業全体に波及する構図が変わった。その結果として、企業規模

<sup>1</sup> いわゆる成果主義賃金制度のもとでは資格等級ごとに賃金水準の上限・下限が設定されるケースがあり、ベアの名称ではあるが賃金表が書き換えられずに改善額が加算される形が採られた場合、賃金水準の上限に抵触すればそれ以上は賃金が増えず、平均基本給はベア率ほどに増えないことになる（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』慶應義塾大学出版会、収載）。

<sup>2</sup> 2000年代後半以降「賃金改善」という表現が使われるようになったが、これは月例給の引き上げパターンが、本来のベアの形である「全員一律の月例給の引き上げ」だけではなく、特定の年齢層や職種の月例給を重点的に引き上げるケースによって行われることになった事情を反映している。



間・産業間の賃金格差が大きく拡大したのである。賃上げの必要性を再認識させるという意味で、初動としては大きな意味があったにしても、もはや実態との乖離は大きく、「官製春闘」の限界は近づいていた。

その矛盾は、2019年春闘で一気に噴き出している。その前兆はすでに2018年交渉にあった。トヨタがベアの非公表を決めたことである。まさにパターン・セッターの象徴であったトヨタがその役割を降りる宣言を行った形であり、賃上げ手法の見直しは不可避になった。一方、春季交渉では今年が初年度となる中西経団連会長は、政府による賃上げ要請に対して牽制する発言を行い、あくまで民間の自主的な話し合いを重視するスタンスを強調している。使用者側にはここ数年のフラストレーションが蓄積しており、法人減税のような「アメ」も乏しいなか、政府側にも昨年までのようにあからさまな賃上げ要請は行いにくい空気が漂う。

「官製春闘」自体、本来は禁じ手であり、こうした流れは望ましいといえる。しかし、問題は政府の賃上げ要請なしに、望ましい賃上げが実現できるかにある。ここでいう「望ましい賃上げ」とは、日本経済がデフレを完全脱却し、生産性向上と賃金上昇の好循環が徐々に強まっていくために十分な大きさの賃上げである。それは実は賃上げの大きさだけの問題ではない。持続的な賃上げには付加価値生産性の向上が不可欠で、それには、不採算事業整理に伴う労働移動の円滑化や、付加価値を訴求した取引価格設定・値付け行動など、多面的な構造改革が求められる。これらは、労使間や企業間で利害が対立する要素を多分に含むため、民間が自主的に進めることは決して容易ではない。直接的に賃上げ要請を行うことはそろそろ止めるにしても、そうした多面的な改革を進めるには、「コーディネーター」としての政府の積極的な役割が必要であるように思われる。

以上を踏まえれば、改めて政労使会議を開催し、民主導の持続的な賃上げに向けた包括的な仕組みづくりに着手すべきと考える。その仕組みの一つの柱になるべきは、第三者機関による賃上げの目安の提示、である。労働サイドのバーゲニングパワーが低下し、企業別組合という特性もあって賃金よりも雇用を優先する労使関係の下では、元来賃上げの程度には限界がある。「パターン・セッター方式」の春闘はそれを補う仕組みであったのだが、そのメカニズムが機能しなくなっていることで、新たな仕組みの創出が求められているのである。

### 3. 2019年賃上げ率はどうなるか

以上、望まれる新たな春闘の枠組みについてみたが、「べき論」とは別に、過去の延長線上で考えれば、自然体の2019年の賃上げ率はどうなると予想されるか。前提として、春闘方式が事実上機能しなくなった1998年以降の春闘賃上げ率の決定関数を推計すると、前年度インフレ率に一定の割合で連動するが、生産性変動率はほぼ無関係に決まってきたことがわかる(図表3、推計式(4))。いわゆる官製春闘が始まってからは、(パラメータの信頼性はやや劣るが)それによって0.15%ポイント程度嵩上げ効果が生まれていると推計される。これを前提に考えれば、前年度インフレ率がわずかに高まる一方、官製春闘の圧力がやや弱まるとすれば、前年度(2.26%)並みの2.2~2.3%程度になるというのが一つの見方である。

ちなみに、筆者が望ましいと考える賃上げ率(平均月例賃金上昇率)は0.5~1.0%(春闘賃上げ率で2.3~2.8%に相当)である。下限の0.5%は昨年並みを上回るべきという意味合いであり、上限の1.0%は、日本経済の「黄金時代」であった1980年代の賃上げ決定メカニズムを前提に、近年



の生産性上昇トレンド+0.5%と、差し当たり望ましい消費者物価上昇率=1%に対応する賃上げ率を試算したものである。具体的には、図表3の推計式(2)における、消費者物価上昇率のパラメータ(0.59)および生産性上昇率のパラメータ(0.76)を使って算定した(0.59×0.5+0.76×1.0=1.06)。

前節(2.新たな賃上げ方式をどう構築するか)で提案した仕組み作りは、今から取り組んだとしても今春闘には間に合わず、現実的には2020年春闘の課題になる。しかし、賛否はあるにせよ、これまでの「官製春闘」が「賃上げはあり得ない」との状況を変えたことは高く評価すべきであり、その流れを途中で途切れさせるわけにはいまい。経団連は昨年のように賃上げ率の目標を示す意向はないと報道されているが、前年並みかそれを上回る賃上げ努力への呼びかけを期待したい。

(図表3) 春季賃上げ率の決定関数

被説明変数：春季賃上げ率

	推計式(1)	推計式(2)	推計式(3)	推計式(4)
消費者物価上昇率(前年)	0.43937 *** (10.078)	0.59054 *** (7.733)	0.18249 *** (4.245)	0.15705 *** (3.294)
生産性上昇率(過去4年)	0.32289 (1.566)	0.76015 ** (2.378)	-0.06676 (-0.755)	-0.00732 (-0.072)
官製春闘ダミー				0.15074 (1.181)
定数項	2.73592 *** (4.398)	1.36789 (1.229)	2.02476 *** (17.835)	1.92229 *** (13.543)
推計期間	1975年度～ 1997年度	1980年度～ 1990年度	1998年度～ 2018年度	1998年度～ 2018年度
修正R <sup>2</sup>	0.9102	0.8525	0.4698	0.4811

(注)\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05。官製春闘ダミーは2014年以降が1。

(資料)厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」「毎月勤労統計調査」、総務省「労働力調査」「消費者物価指数」、内閣府「国民経済計算」

#### 4. 働き方改革の推進にあたり労使はどういった合意を行うべきか

2019年度から関連法の施行が始まる「働き方改革」への対応も、2019年春闘の主要テーマである。まずは、今年4月から労働基準法が改正され、大手企業に残業上限規制が適用される(中小企業は1年遅れ)。これにより、企業は法的に残業削減に取り組むことが要請される。「労働力調査」を用いた試算(2016年度時点)では、全産業・全規模ベースで38%程度の所定外労働の削減が必要となる。これは所定外給与4.8兆円に相当し、それだけ家計所得の縮小圧力になることを意味する(図表4)。もっとも、2019年度の法的適用は大企業に限られるため、このうちの3～4割に相当する1.5～2.0兆円程度、残業代が減る可能性を指摘できよう。

(図表4) 残業規制強化による給与減少額の機械的試算

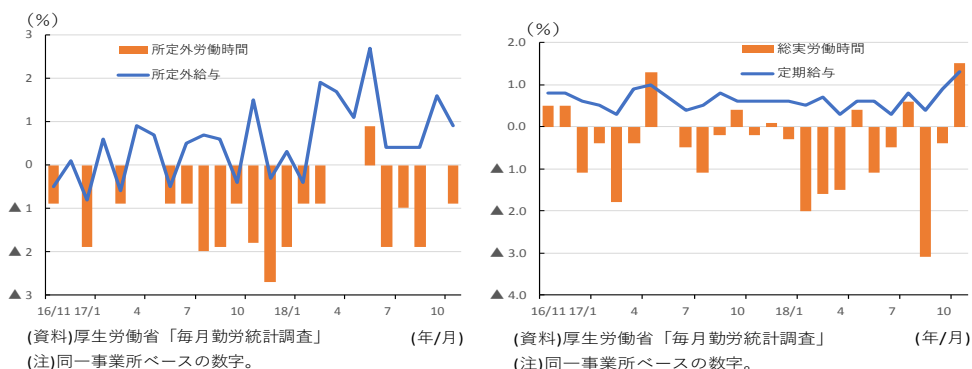
所定外給与総額 ①	12.6兆円
一人当たり 雇用者数(役員除く)	19477円 5381万人
60時間超所定外時間総数 (月あたり233時間超 超労働時間総数) ②	2.34億時間
所定外労働時間総数 (月あたり173時間 超労働時間総数) ③	6.16億時間
②÷③=④	37.9%
残業代減少額 ①×④	4.8兆円

(注) 所定外給与総数は2016年度平均値。その他は2016年平均値を用いて試算。

(資料)総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」

実は、すでに大手企業を中心に残業削減への取り組みは進んでいる。毎月勤労統計調査によれば、2017年度中に所定外労働時間は1.2%程度削減され、2018年度も同様のペースで削減が行われている。もっとも、この間、残業割り増しのペースとなる基本給が上昇していることなどもあり、所定外給与は緩やかに増加する傾向がみられ、給与へのマイナス影響は目立たない(図表5)。さらに、現金給与総額への影響は、そのまま機械的な計算通りには表れていないようにみえる。これは、企業によっては残業削減分を一時金などで従業員に還元して、労働時間短縮のディス・インセンティブにならないような配慮がみられるほか、なかには、働き方改革を進める過程で未払い残業が明らかになり、その是正をした結果、実態的な労働時間は減ったが所定外給与はさほど減らなかったケースもあるようだ。

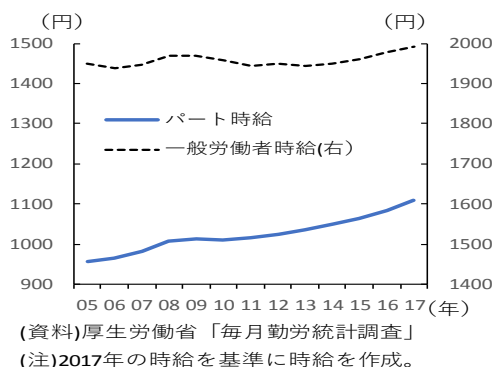
(図表5)労働時間と給与の推移(前年同月比)



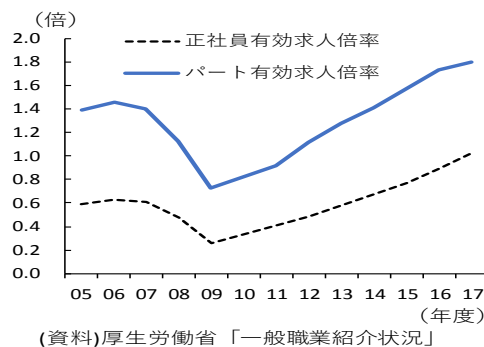
こうしてみれば、2019年度中の所定外給与の減少圧力は、相当の幅を持つてみる必要があるが1兆円程度になるのではないかと推測される。1兆円とすれば、それは雇用者報酬全体の0.4%弱であり、さほど大きなインパクトがあるわけではないともいえる。とはいえ、昨年のベア率(0.5%)の半分以上に相当し、無視はできない。そうした意味でも2019年の月例賃金の上昇率の上積みが求められるほか、一時金などでの還元を、労使が前向きに議論していくことが重要と言えよう。

働き方改革のもう一つの柱である「同一労働同一賃金」は、法的には2020年度からの適用だが、今年から検討を開始することが必要である。政府の働きかけに頼らずとも、現状人手不足が非正規労働者の処遇改善に追い風になっている(図表6、7)が、企業はこれを機会に改めて正規・非正規を含めた従業員全体の仕事内容と処遇構造を再確認し、非正規の正規登用も含め、仕事の配分と処遇の公平性を見直しを進めるべきである。その際、非正規労働者も含め、しっかりした労使間でのコミュニケーションが重要で、それこそが処遇の納得性を高めて従業員のモチベーションを高める最良の手段であり、無用の紛争を避けるためにも重要である。

(図表6)就業形態別時給



(図表7)就業形態別有効求人倍率

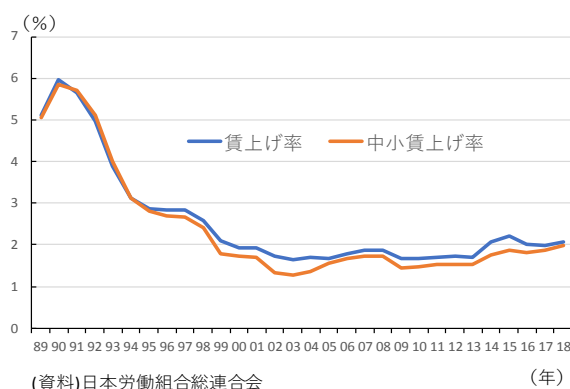


## 5. 企業規模間格差の是正は進むか

「格差是正」も今春闘の重要なテーマであるが、正規・非正規間の格差是正はすでに述べたところである。そこで以下では企業規模間の格差是正について検討する。

冒頭でふれた通り、連合は 2019 年春闘の方針に例年以上に格差是正を取り組む方針を示しており、「規模間格差の是正（中小組合の社会横断的水準の確保）」に向けて「賃金の絶対額を重視した月例賃金の引き上げ」に取り組む。だが、このテーマは容易ではない。なぜならば、わが国で規模間賃金格差の違いが大きい背景には、基本的にはそれが生産性格差によるものであるからである。さすがに人手不足の深刻化で中小企業の賃上げ率は高まっているが、賃上げ率の格差が縮まっているが大手の方が高い状況は変わらず、水準自体の格差は拡大傾向が続いている（図表 9）。生産性の低い中小企業での賃上げ率を生産性の高い大企業の賃上げ率よりも高めなければ、格差は縮まらない理屈である。中小企業の厳しい経営事情を考えれば、格差縮小を本気で実現するには、むしろ大手企業の賃上げを敢えて抑えるということになりかねない。

（図表9）中小企業の春季賃上げ率の推移



しかし、現状は「賃上げが当たり前」という状況を不可逆的に定着させることが優先されるべきであり、その意味で少なくとも当面は大手が率先して賃上げに取り組むことが望ましい<sup>3</sup>。格差是正はその先の課題であり、そうした中長期観点からみて格差是正に向けていま重要なのは、中小企業の生産性を引き上げ、収益性を高めることである。近年取り組まれてきた大企業・中小企業間の取引価格の適正化はそのための有効な施策であり、その継続が望まれる。それだけにとどまらず、提案したいのは、全体最適を目指す発想からの大手企業による中小企業への資金・人材支援である。

具体的には、例えば地域の商工会議所などが取りまとめ役となり、大企業が拠出した支援ファンドや中高年ベテラン社員の派遣・出向により、地域の中小企業に設備投資喚起や人材供給・人材育成の面で支援し、地域産業全体の生産性向上を図ることが望まれる。

地域の中小企業の生産性が上がれば、その製品やサービスを購入している大企業の生産性向上にも資するであろうし、大企業の中高年の活躍の場も広がる。政策的には、税制優遇などで大企業の取り組みにインセンティブをつけることが考えられよう。以上

<sup>3</sup> 持続的な賃上げはデフレ脱却の必要条件であり、付加価値の向上を価格に訴求して、企業が拡大均衡を目指すための条件になる。そうした観点からは、月例賃金の底上げ的な増加が重要である。もっとも、従業員の自己研鑽や生産性改善努力へのインセンティブを考えれば、教科書的な意味でのベース・アップ（全員の定率ないし定額の月例賃金の増加）には問題があり、賃金増をインフレ対応部分と生産性対応部分に切り分けて、原則、「前者は一律増額、後者は査定による増減」とするのが一つの考え方であろう。