

2021年1月25日
No.2020-025

2021年春季労使交渉の位置づけと課題 ～パンデミックが促す雇用・賃金構造の転換と春闘再建～

副理事長/主席研究員 山田 久

《要 点》

- ◆ コロナ禍が発生してからの雇用情勢の推移を振り返ると、当初の予想に反して失業率はさほど上昇していない。しかし、就業者数は2020年4月単月で劇的な減少を記録しており、非労働力化が失業率の上昇を抑えた。その後、製造業を中心に景気が持ち直したため、雇用情勢の悪化は一定レベルに抑えられたものの、昨秋以降の感染第3波の到来で、今後再び失業率が上昇していくことが懸念される。今回は、業種別の景況感の違いが大きく、人手不足状況にある業種も多く存在する。しかし、労働需給のミスマッチが発生するなか、景気が持ち直して求人が回復しても、失業率が下がりにくい可能性を示唆している。そうした状況で、需要の弱い分野で雇用調整が増えれば、失業率は高まっていくことになる。
- ◆ 賃金はリーマンショック以来の大幅減少になっており、不況時に必要となる人件費の削減を主に賃金調整で行うというわが国の特徴が踏襲されており、それが雇用情勢の悪化を一定レベルに抑えている。問題は、こうした「雇用を守って賃金を削る」というパターンが事業構造転換を遅らせ、生産性の低迷につながってきたことである。さらに生産性の低迷は賃金の増加を抑え、内需の伸び悩みをもたらして更なる生産性低迷につながるという悪循環をもたらしてきた。もっとも、2012年末に誕生した安倍政権の下では大胆な拡張的金融・財政政策を主軸とするアベノミクスにより外需主導の成長が実現し、いわゆる「官製春闘」が賃金下落に歯止めをかけるもと、生産性上昇率の高まりがみられた。
- ◆ しかしながら、コロナ禍を経て、アベノミクス下でみられた成長パターンは持続困難な状況に陥っている。米中摩擦の激化でハイテク分野の貿易が抑制され、BCP（事業継続計画）の視点や有事の戦略物資確保の観点から生産の国内回帰を進める動きがみられる。さらに、パンデミックが終息してもしばらくは債務返済のための財政緊縮が各国の成長率を下押し、世界経済の成長スピードは鈍化して外需に多くを期待できなくなる。わが国は既に本格的な人口減少局面に入っており、外需に依存できないもとで内需を成長させるには、量より質の成長を追求せざるを得ない。アフター・コロナを見据えて企業が持続的な成長を実現するのは、「いいものを安く、賃金は抑える」という方式から、「高品質・適正価格・適正賃金」を追求する方式へと、経営スタイルの抜本転換が求められる。
- ◆ こうした成長パターンの転換には、個別企業・個別労使の取り組みを超え、国全体の雇用・賃金システム改革の取り組みが必要となる。国際比較の観点からは、低失業（高雇用）・高賃金・低所得格差というバランスが取れているのは北部欧州型で、とりわけスウェーデンは、デジタル化・グリーン化といったポスト・コロナの潮流に先進的に取り

組んでおり、その雇用・賃金システムの在り方には多くの学ぶべきところがある。わが国産業が目指すべき、「量より質の成長」「高品質・適正価格・適正賃金経営」を実現するポイントは、労働への適正分配を行いつつ、失業を回避しながらスキル転換・労働力移動をどれだけ円滑にできるかにかかっており、スウェーデンの仕組みが参考になる。もっとも、少なくとも当面は同国の仕組みをそのままわが国に導入することはできず、在職訓練・副業や在籍出向など、雇用契約は維持しつつ実質的な労働移動を進める日本型労働移動のスキームを積極活用することが検討されるべきである。

- ◆ 2021年春季労使交渉は、「官製春闘」をきっかけに生まれた賃上げのモメンタムを、ポスト・コロナ時代においても継続できるかどうかを占うものになる。ただし、それは単にベアを継続できるかということではなく、90年代終わりに既に機能不全に陥っていた従来方式を抜本的に見直して、新たな形で春闘を再構築する取り組みが行われるかどうかである。そのポイントは、①時代が要請する産業構造転換を促進する、個別企業の枠を超えた産業全体・社会全体での雇用安定化の仕組み（雇用シェアなど新たな手法を用いた、日本型の失業なき労働力移動の在り方）を整備するとともに、②新しい成果配分の在り方（成果主義と底上げを組み合わせた新型ベア）を創造すること、といえる。
- ◆ 雇用維持・賃金抑制の在り方にメスを入れ、雇用再配置・賃金上昇の仕組みへの転換を方向づけるには、単に欧米流の「ジョブ型」に転換すればよいという単純な話ではなく、高い「品質力」というわが国産業の比較優位性を維持・発展させつつ、わが国企業に欠ける「革新力」を高めるための、「就社型とジョブ型のハイブリッド」が目指される必要がある。その観点から、「革新力」強化のためには職務・成果型賃金の強化が必要な一方、「品質力」維持には「底上げ」も不可欠であり、革新力と品質力の両立を目指す「新型ベースアップ」を創出すべきといえる。もっとも、一気に新たな方式に転換するのは非現実的であり、年1回の春闘の慣例は堅持しつつ、賃上げ率は数年（例えば3年）単位で決める方式とするべきであろう。そのうえで、目標賃上げ率として「年平均1%・三年間で3%の上昇」などといったボトムラインを設定し、ボトムラインが達成できなければ次年にロールオーバーしていくというルールを設定するのがよいのではないか。これらを着実に進めるために、（産業横断的な全国レベルでの）様々な環境整備のための議論を、政府を巻き込んで行う必要があり、政労使会議の再開が望まれる。

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、080-3579-1572

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。



2021年春季労使交渉（春闘）がスタートする。コロナ禍が続く下、賃上げには強い逆風が吹くもとの交渉で、安倍前政権下における「官製春闘」以来の賃上げモメンタムが維持されるか否かが最大の焦点の一つである。もっとも、それは従来の発想でベースアップがどこまで行われるかということではない。昨年来経団連がジョブ型雇用の導入を奨励するなか、パンデミック下で産業・事業構造の転換が加速することを踏まえ、アフター・コロナを見据えて持続的な賃上げが可能となる、雇用・賃金両面での新たな仕組みづくりが行われるかどうか注目点といえる。

上記の問題意識のもとで、本稿では、改めてコロナ禍により雇用・賃金情勢がどのような影響を受けたかを分析し、中長期的な観点から企業成長・賃金増加を実現するために、春闘をどう再建するかを検討する。

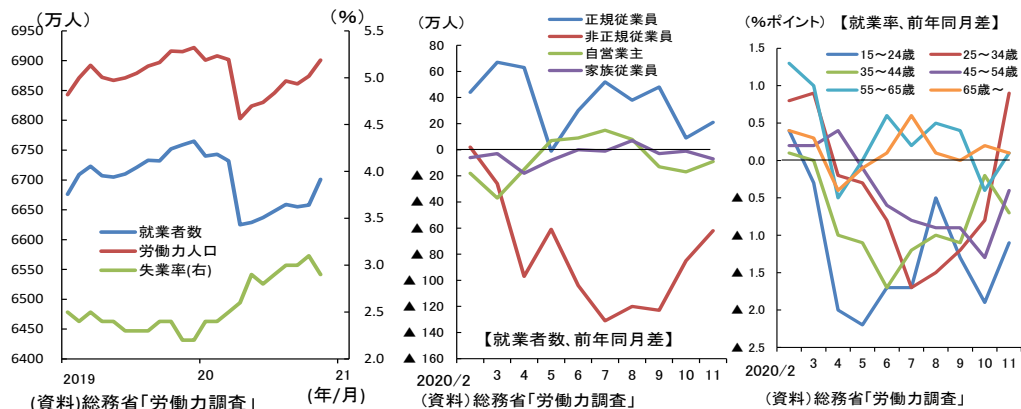
1. パンデミック下の雇用・賃金状況

(1) パンデミック下の雇用情勢

まず、コロナ禍が発生してからの雇用情勢の推移を振り返っておこう（図表1）。緊急事態宣言発出下の2020年4月の失業率は前月比わずか0.1%ポイントの上昇の2.6%にとどまった。これは一つには、企業が休業手当を支払って、雇用維持に努めたからである。政府が雇用調整助成金の特例措置を打ち出したこともこれを下支えした。

しかし、実はこの時、就業者数は100万人超の劇的な減少を記録していた。この乖離は、失業者とは失職者のうち職を探している人のことであり、失職者の多くは職を探さず、非労働力化したことによるものである。失職者の多くは非正規労働者であり、学生アルバイトや30歳前後の女性やシニアのパートタイマーが典型的なケースであったとみられる。一昔前であれば、家計補助的な労働者であったが、近年は生活費を賄うために働いている人も多く、決して状況を軽くみることはできない。当面は貯蓄の取り崩しで凌いだとしても、早晚、収入が必要になれば職探しをすることになる。実際、5月に就業者数は小幅持ち直したが、失業率は0.3%ポイント上昇して2.6%となった。

（図表1）就業者数、失業率、非労働力人口



さらに、この時期、正社員の雇用調整が本格化することが懸念された。世界的なパンデミックで4～6月期には各国で経済成長率が記録的なマイナスになり、感染症流行が長引くことが明らかになっていったからである。経済活動水準が長らく落ち込んだままではいずれ企業は休業者を抱え切れなくなり、失業者が急増することが懸念されたのである。

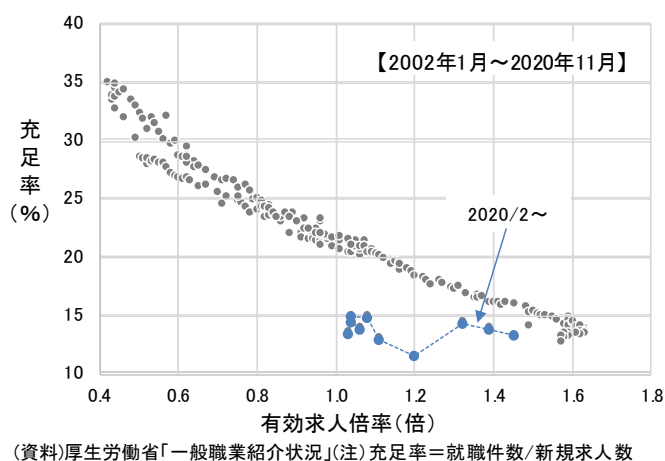
しかしながら、夏場以降の雇用情勢は悪化傾向を辿ったものの、マイルドなものにとどまった。これは、当初の想定よりは景気の持ち直しがみられたからである。未知のウイルスの特性が徐々に

明らかになり、マスク着用や「三密回避」といった予防法が普及していった。治療法も徐々に分かってきたことで重症化率が低下し、街に人出が戻ってきた。大きかったのは、中国がいち早く感染拡大を封じ込め、経済の成長軌道への復帰をほぼ成し遂げたことである。リーマンショック時に、わが国では製造業が大きく落ち込み、雇用が激減した。今回も、製造業への影響は決して無視できないが、輸出の回復や国内での耐久消費財販売の堅調で、製造業雇用の減少は相対的に軽微にとどまっている点が異なる。

もともと、昨年秋からの感染第3波では、欧米各国が都市封鎖や厳しい行動制限の再導入を余儀なくされ、わが国もGOTOキャンペーンの一時停止や大都市部での休業要請が行われた。年明けにかけては陽性者の急増に直面し、11都府県で緊急事態宣言が再導入された。この結果、10~11月には底打ちの兆しも見えた労働需給は、再び悪化する公算が大きい。ただし、今回の局面で特徴的なのは、業種によって状況が大きく異なることである。需要が蒸発した外食・宿泊業界のほか、利用者数が大幅に減る航空・鉄道業界、さらにはコストダウン要請の厳しい製造業下請け中小企業では、今後、事業の縮小や廃業が増え、雇用調整圧力が強まることが懸念される。一方、デジタル関連分野やデリバリー、食品スーパーなどでは業容はむしろ拡大しており、人手不足感が強まっている。

理論上は、人手過剰の分野から人手不足の分野に労働力をシフトさせれば、雇用情勢の悪化は回避できる。しかしながら、現状はそれが困難な状況にある。有効求人倍率を横軸、充足率（就職件数／新規求人数）を縦軸にとれば、労働市場構造が安定的であれば右肩下がりの関係が想定される¹。しかし、コロナ禍が発生して以降、この右肩下がりの関係が下方にシフトしていることが窺われる（図表2）。これは同じ求人倍率に対応する充足率が低下していることを意味し、それは求人があっても就職につながりにくい状況にあることを物語る。いわゆる労働需給のミスマッチが発生していることを示しており、景気が持ち直して求人が回復しても、失業率が下がりにくくなっている可能性を示唆している。そうした状況で、需要の弱い分野で雇用調整が増えれば、失業率は高まっていくことになる。

（図表2）有効求人倍率と充足率（2002年～）



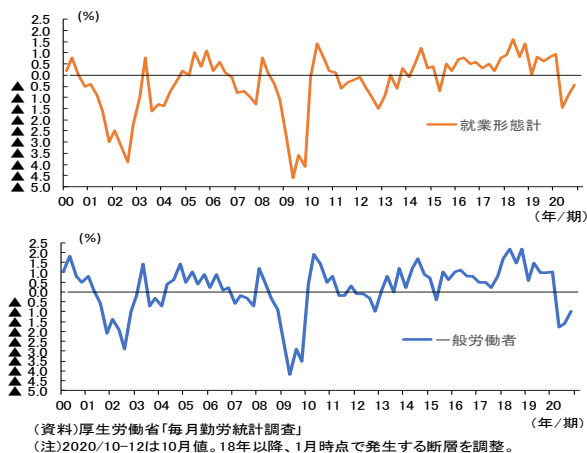
（2）広がる賃金削減の動き

一方、賃金状況はどうか。毎月勤労統計調査の現金給与総額の動きをみると、前年比1%弱の落ち

¹有効求人倍率が低下（労働需給が緩和）すれば通常、新規求人数が減る一方、求職者は労働条件をやや緩和するため求職件数はさほど減少せず、就職件数／新規求人数である充足率は上昇する。有効求人倍率が低下しても充足率が上昇しないことは、新規求人数の減少と同時に就職件数も減少していることを意味し、求職者が労働条件を切り下げないか求職者が求人企業が求めるスキルがないため、就職につながらない状況にあることを示唆している。

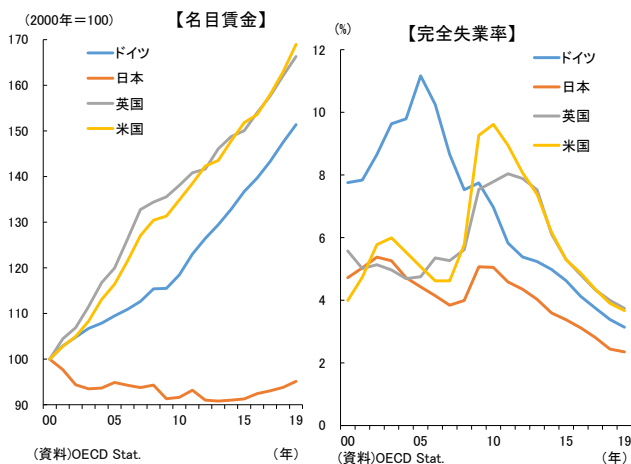
込みであり、リーマンショック時(2009年▲3.8%)に比べると落ち方は一見かなりマイルドである。しかし、これは今回、賃金水準の低い非正規労働者の割合が大きく低下した結果であり、一般労働者だけの賃金をみればより大幅な減少になっている(図表3)。

(図表3) 名目賃金(前年同月比)の推移

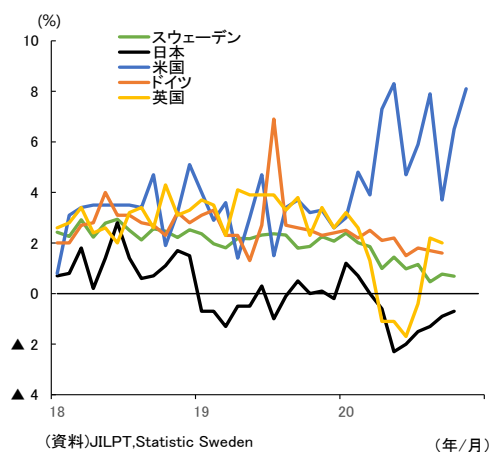


そもそもわが国では、不況時に必要となる人件費の削減を主に賃金調整で行う特徴がある。リーマンショック時の国際比較を行うと、わが国は大幅な賃金削減を行う点で際立っていたことがわかる(図表4)。半面、近年不況時には希望退職の募集が一般化してきているとはいえ、国際比較の観点からは依然として人員削減は抑制的で、失業率の上昇は抑えられている。端的に言えば、「雇用を守って賃金を削る」のがわが国の特徴である。

(図表4)リーマンショック前後の賃金の国際比較



(図表5) 主要国の賃金伸び率の推移



コロナ禍の局面をみても、わが国が引き続き賃金を削って雇用を維持するパターンを維持する一方、欧米では賃金伸び率を確保する²一方、失業率が高くなる傾向が維持されている(図表5)(ただし、今回、欧州では雇用維持策を大規模に行うことで、賃金を抑制する傾向がやや窺われる)。問題は、こうした「雇用を守って賃金を削る」というわが国特有のパターンが、事業構造転換を遅らせ、生産性の低迷につながってきたことである。生産性の低迷は賃金の増加を抑え、内需の伸び悩みをもたらして更なる生産性低迷につながるという悪循環をもたらしてきた。もともと、2012年末に誕

² コロナ危機下、米国で賃金伸び率が高まっているのは、低賃金の外食・宿泊などの現場労働者が大量に解雇され、結果として平均賃金が高まったという事情とみられる。

生じた安倍前政権の下では大胆な拡張的金融・財政政策を主軸とするアベノミクスにより円安が誘導され、財輸出やインバウンドが伸びて外需主導の成長が実現した。加えて、いわゆる「官製春闘」がはじまり、企業業績の改善を賃金増に反映される取り組みが進んで内需も増加し、その結果、生産性上昇率も高まりがみられた。

2. 賃上げを梃子とした内需成長の道

(1) アフター・コロナに求められる内需成長

しかしながら、コロナ禍を経て、アベノミクス下でみられた成長パターンは持続困難な状況に陥っている。安倍首相の交代により名実ともにアベノミクスが終焉し、パンデミックが国際環境を大きく変容させることになった。感染症流行が長引くもとで国境を跨ぐ人の移動は激減し、コロナショックはそれ以前から兆しがみられていた「超グローバル化³」終焉のトレンドを決定づけている。象徴的なのは米中摩擦の激化により、ハイテク分野での両国間の取引が細り、規模の利益が損なわれる流れが生まれている。そのほか、大規模自然災害の頻発やパンデミックの発生で、BCP（事業継続計画）の視点や有事の戦略物資確保の観点から、短期的な効率性よりも事業の持続性を考慮して、各国企業が生産の国内回帰を進める動きもみられる。

加えて言えば、コロナ危機対応のための巨額の財政支出の結果、各国とも国家財政が大幅に悪化しており、パンデミックが終息してもしばらくは債務返済のための財政緊縮が各国の成長率を下押しする。結果として、世界経済の成長スピードは鈍化し、わが国も外需に多くを期待できなくなるであろう。

わが国は既に本格的な人口減少局面に入っており、外需に多くを依存できないもとで内需を成長させるには、量より質の成長を追求せざるを得ない。つまり、商品の販売数やサービスの顧客数を増やすことで企業の売上を伸ばすことは難しくなり、多くの企業にとって、品質向上や新規サービスで単価を高めることを売上増加の基本戦略とせざるを得なくなる。一方、需要サイドからみれば、企業が提供する高品質商品や新規サービスを購入するだけの購買力を、家計が持つ必要がある。端的に言えば、賃金の底上げが必要なのである。こうしてみれば、アフター・コロナを見据えて企業が持続的な成長を実現するのは、「いいものを安く、賃金は抑える」という方式から、「高品質・適正価格・適正賃金」を追求する方式へと、経営スタイルの抜本転換が求められる。

(2) 北欧に学ぶ雇用・賃金政策

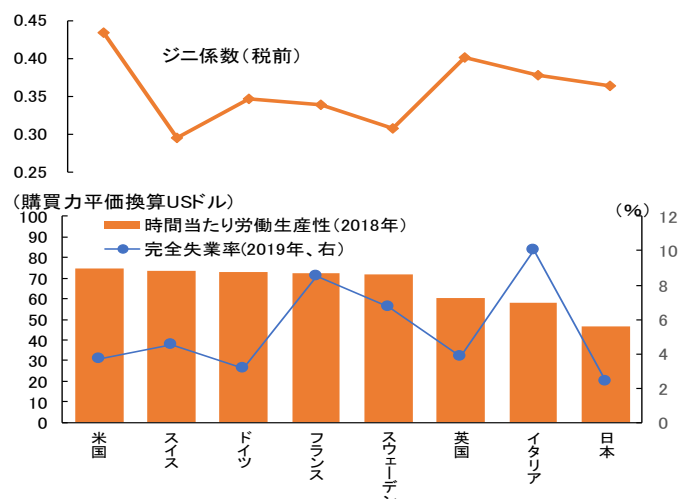
以上のシナリオは、個別企業・個別労使の取り組みを超え、国全体の雇用・賃金システム改革の取り組みを要請する。この点を明確にするため、欧米諸国における雇用・賃金システムの特徴とそのパフォーマンスの比較を行っておこう。図表6は、米英型（米国・英国）、北部欧州型（ドイツ・スウェーデン・スイス）、南部欧州型（フランス・イタリア）、とわが国について、時間当たり労働生産性の水準と完全失業率を示したものである。低失業（高雇用）・高賃金・低所得格差というバランスが取れているのは北部欧州型であることがわかる。とりわけ、スウェーデンは、デジタル化・グリーン化といったポスト・コロナの潮流に先進的に取り組んでおり、その雇用・賃金システムの在り方には多くの学ぶべきところがある。

³ 国民国家の枠を超えて、独自のグローバル市場が成立し、米国流の市場競争原理が標準化される形で、国を跨ぐヒト・モノ・カネの取引が活発化する潮流（小島清（2000）「グローバル化と新世界経済秩序」『駿河台経済論集』など）



わが国産業が目指すべき、「量より質の成長」「高品質・適正価格・適正賃金経営」を実現するポイントは、労働への適正分配を行いつつ、失業を回避しながらスキル転換・労働力移動をどれだけ円滑にできるかにかかっており、それが「コロナ危機後」経済の成長力を決めるといっても過言ではない。とりわけ、業務のオンライン化が広がれば、サイバー空間におけるデジタル革新加速による産業大融合が進む。カーボン・ニュートラル実現には既存のエネルギーシステムの抜本転換が必要で、それにはガソリン車から燃料電池車へのシフトや火力発電から太陽光・風力発電へのシフトなど、技術・産業の新旧交代が達成される必要がある。このことは、新産業への労働力移動・スキル転換の必要性が一層高まることを意味している。

(図表6) 主要先進国の生産性水準・失業率・ジニ係数



(資料) 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2019」、OECD Stat.

こうした点で、スウェーデンの職業訓練・再就職支援策にヒントがある。そのポイントは、政労使・産官学の密接な連携にある。職業訓練については、労働サイドのチェックのもとで、産官学が協力して運営する高度職業教育制度（ユルゲスホーグスコーラ）がある。再就職支援策では、労使協約のもとで使用者出資の非営利組織（TRR）が、労働者個人の立場に立ったアウトプレースメントサービスを行っている⁴。

(3) 日本型労働移動のスキーム

もともと、スウェーデンではそもそも転職が盛んで、一般に個人の企業への所属意識はわが国ほど強くない。社会保障の仕組みも充実しており、少なくとも当面はそのままわが国導入することはできない。緩やかに流動性を高めるやり方として、在職訓練・副業や在籍出向など、雇用契約は維持しつつ実質的な労働移動を進める日本型労働移動のスキームを積極活用することが検討されるべきであろう。

そうしたなかで注目されるのは、コロナ禍で進む「シェアリング型一時就労（人材シェア）」の取り組みである。これは、人手が過剰になった産業から、人手不足にある産業・企業に人材を「レンタル」する仕組みで、苦境にある産業・企業がアフター・コロナでの事業再開に備えて人材を確保しつつ、雇用維持の枠組みを保持することで仕事の無くなった人々の生活不安を軽減できる。

在籍出向や人材派遣、副業の仕組みを企業・企業グループの枠を超えて推進することで、当面の

⁴ 拙著『失業なき雇用流動化』慶應義塾大学出版会、2015年をご参照。

雇用確保のみならず、アフター・コロナに向けた事業融合・事業創造のきっかけとするとともに、事業構造転換につながる「失業なき雇用流動化」につなげる発想が可能になる⁵。

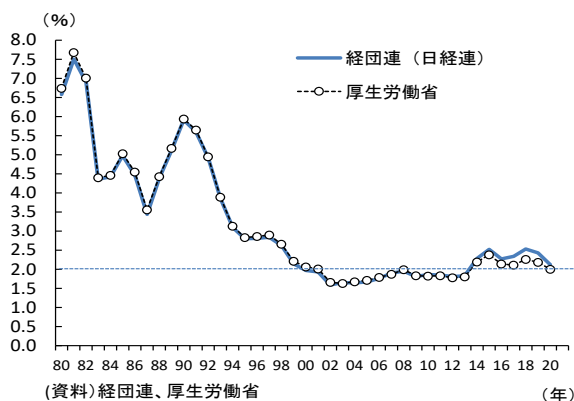
3. 2021 春闘の位置づけと再成長への課題

(1) 「官製春闘」の失速

以上の分析を念頭に、2021 年春季労使交渉の課題を検討しよう。まず、これまでの流れを簡単に振り返っておく。1990 年代終わりから 2000 年代初めのいわゆる成果主義ブームの時期、年功賃金を制度的に支えてきた職能資格制度の抜本的な見直しが進み、賃金をポストや短期的な個人業績に連動させる職務・成果型の賃金制度の導入が広く行われた。その間、春季賃金交渉でも、それまで一般的であった横並びでの月例給増額を意味するベースアップに替え、個人やグループによって賃上げ額が異なることも許容する賃金改善という方式が導入された。そうしたなか、2000 年代半ばになって、企業業績が改善するもとも基本給の増額改定がほとんどなされない「ベアゼロ」の時代が続いた。

しかし、第二次安倍政権の誕生でデフレ脱却を最優先課題とするアベノミクスが開始されたことを受け、物価押し上げに不可欠な課題として賃金引き上げに焦点が当たることになった。これを実現すべく、2013 年 9 月に「経済の好循環実現に向けた政労使会議」が設置され、2014 年春闘からはベアが復活した。それ以降、春季賃上げ率は 2% 台を回復するようになる (図表 7)。

(図表 7) 春季賃上げ率の推移



もともと、アベノミクスが目指す 2% 物価目標達成が上手く行かなくなるなか、2015 年をピークに賃上げ率は頭打ちになっていく。2017 年には首相が 3% の賃上げを経済界に要請したものの、賃上げ率 (厚生労働省集計) は 2.11% と 2015 年 (2.38%) を上回ることはできなかった。さらに、2018 年以降、「官製春闘」の綻びが顕在化する。パターンセッターの役割を果たしてきたトヨタがベア非公開とし、19 年には中西経団連会長が政府主導の賃上げを牽制した。さらに 20 年春闘では、トヨタ労組が脱一律ベアを受け入れるなか、7 年ぶりのベア見送りで妥結した。

2020 年春闘に向けたこれまでの動きでは、賃金引き上げモメンタムの重要性への認識は、少なくとも表立っては政労使で共通しているものの、厳しい経済環境を背景に、これまでに比べて各方面で慎重姿勢が窺われる。

経営サイドでは、経団連が「経労委報告」においてベアへの慎重姿勢を示す一方、昨年に続いて「ジョブ型」導入を呼びかけている。連合は 2% ベアを基本方針とするものの、全トヨタ労連がベア

⁵ 拙稿「ウィズコロナ」から「アフターコロナ」につなぐ雇用対策」日本総研 ViewpointNo. 2020-011 をご参照。



アについてのグループ統一要求を見送り、ベアゼロを容認する姿勢を示している⁶。加えて、電機連合が上部団体である金属労協方針を下回る賃上げ要求を掲げる方向⁷など、労組サイドにも慎重姿勢がみられる。

政府サイドも、賃上げの流れを継続させることの重要性は呼びかけているものの、以前のような具体的な要請は行っていない。

(2) 新たな人事・評価制度改革の潮流

「官製春闘」が終焉に向かうなか、**産業界では「ジョブ型」を目指す新たな人事・報酬制度の潮流が強まっている**。経団連「2020年度経労委」報告では、「ジョブ型」管理導入を提起したほか、ベアに偏らない「総合的な処遇改善」の発想の必要性を指摘している。2021年度経労委報告でも、基本的にはこの方針が踏襲され、さらに雇用維持の必要性を前面にベアへの慎重姿勢が示されている⁸。

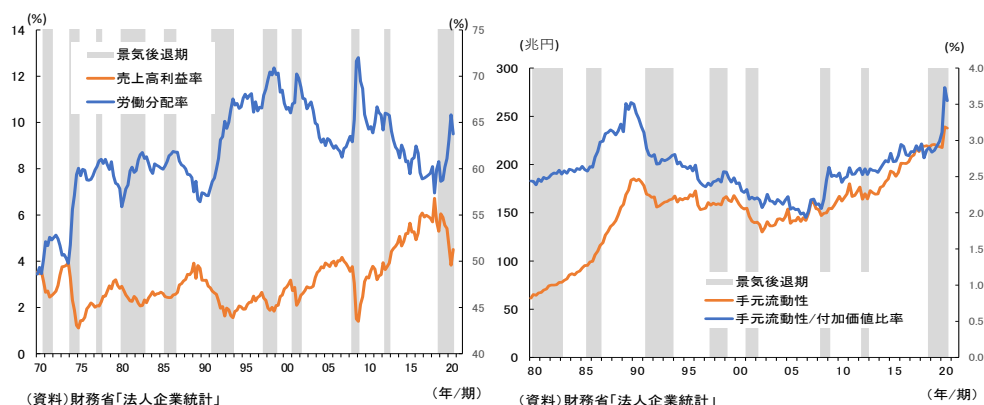
個別企業でも、既に日立製作所、KDDI、富士通など「ジョブ型」雇用管理導入の動きが出てきており、今後も賃金制度の職務・成果型へのシフトは続く見通しである。

こうしたなか、2021年春季労使交渉は「官製春闘」が名実ともに終焉を迎え、コロナ禍が賃上げの逆風となるなかで、**経済好循環につながる新たな成果配分の在り方を考えていくことが大きな課題**といえよう。

(3) 賃上げ余力の状況

では、そもそも企業には賃上げ余力はないといえるのであろうか。各種財務指標をみるかぎり、リーマンショック時に比べ、**平均的には財務体力からみた企業の支払い能力はあると判断される**(図表8)。具体的に見れば、売上高利益率は低下したとは言え歴史的見ればかなり高く、労働分配率も足元で90年代以降の平均を下回る。手元流動性もリーマンショック時をはるかに超え、80年代以降でも最も高い水準にある。すでにみた通り、**今回の雇用調整圧力は特定産業に集中しており、収益堅調な企業も多く存在するなか、雇用維持と引き換えの賃金抑制スタンスを経済界全体が採る合理的な根拠は強くない**といえよう。

(図表8) 売上高利益率・労働分配率・手元流動性



⁶ 朝日新聞デジタル 2020. 12. 18 「全トヨタ労連、ベアゼロも容認 春闘の要求方針案」

⁷ 日本経済新聞 2020. 12. 23 「電機連合、ベア月 2000 円以上要求へ」

⁸ 「自社の実情に適した形で賃金水準の引上げ (ベースアップ)を行うことも選択肢となろう」としつつ、「業種横並びや各社一律の賃金引上げを検討することは現実的ではない」と述べている (『2021年度経営労働政策特別委員会報告』)。

一方、賃上げ交渉の影響を与える物価動向をみると、コロナ禍による景気の落ち込みを受けて、消費者物価はマイナス圏内に入ってきており、過年度インフレ率を賃金交渉のメルクマールとする従来型の慣行のもとでは賃上げには逆風である。ただし、個別品目でみると上昇する傾向のものが増えており、リーマンショック後のような全般的な物価下落は生じていない。そもそも過年度インフレ率を賃金交渉の根拠とする旧来の手法は、デフレ時代には賃上げ率を低く抑える方向に働くため適当ではなく、目指すべきインフレ率を前提に賃上げ率を交渉すべきである。幸いにも全般的なデフレ圧力が強まっていない現状、アフター・コロナには「高品質・適正価格・適正賃金」経営が求められることを見据え、インフレ率の緩やかな回復に寄与するというマクロ的な発想を労使で共有することが望まれ、過年度物価変動率の低さを賃上げ抑制の根拠とすべきではない。

(4) 2021 春闘の歴史的な位置づけ

以上のようにみれば、2021 年春季労使交渉は、「官製春闘」をきっかけに生まれた賃上げのモメンタムを、ポスト・コロナ時代においても継続できるかどうかを占うものとなる。ただし、それは単にベアを継続できるかという意味ではなく、90 年代終わりに既に機能不全に陥っていた従来方式を抜本的に見直して、新たな形で春闘を再構築する取り組みが進むかどうかを問うものである。既述の通り、横並び一律ベアを基本とする従来方式は 2000 年代以降実態的に形骸化し、わが国では賃上げの仕組みが事実上消滅していた。「官製春闘」は、これを半ば強制的に復活させることで賃上げを行おうとした取り組みであったといえる。しかし、その「官製春闘」が限界に来るなか、高賃金ポストを求める転職の活発さ（米国）や産別組合による厳しい賃上げ交渉（欧州）といった仕組みがないわが国において、十分な賃上げのできる新たな春闘の再構築が改めて求められているのである。

その新たな春闘の在り方のポイントは、①時代が要請する産業構造転換を促進する、個別企業の枠を超えた産業全体・社会全体での雇用安定化の仕組み（雇用シェアなど新たな手法を用いた、日本型の失業なき労働力移動の在り方）を整備するとともに、②新しい成果配分の在り方（成果主義と底上げを組み合わせた新型ベア）を創造することであろう。これら 2 点は、雇用維持・賃金抑制の在り方にメスを入れ、雇用再配置・賃金上昇の仕組みへの転換を方向づけることを意味している。ただし、それは単に欧米流の「ジョブ型」に転換するという単純な話ではなく、そもそも高い「品質力」というわが国産業の比較優位性を維持・発展させつつ、わが国企業に欠ける「革新力」を高めるための、「就社型とジョブ型のハイブリッド」が目指されるべきである。その観点から、「革新力」強化のためには職務・成果型賃金の強化が必要な一方、「品質力」維持には「底上げ」も不可欠であり、革新力と品質力の両立を目指す「新型ベースアップ」を創出すべきといえる。

さらに、パンデミックが終息せず、不透明感の強い 2021 年春闘で、一気に新たな方向に転換するのは非現実的である。年 1 回の春闘の慣習は堅持しつつ、賃上げ率を数年（例えば 3 年）単位で決める方式に転換すべきであろう。そのうえで、目標賃上げ率を年平均 2% とする一方、「年平均 1%・三年間で 3% の上昇」などといったボトムラインを設定し、ボトムラインが達成できなければ次にロールオーバーしていくというルールを設定すべきと考える。

これらを着実に進めるために、政労使会議の再開を提案したい。産業横断的な全国レベルで以上のことを合意し、様々な環境整備のための議論を、政府を巻き込んで行うべきである。これらの本格的な取り組みは 2021 年春闘には間に合わないだろうが、今年の議論のなかで認識を共有し、2022 年春闘から新たな枠組みへの転換をスタートできるよう、準備を進めることが求められよう。以上

