

# コロナ禍2年目の春闘と再成長への課題

やまだ ひさし  
山田 久

●株日本総合研究所・副理事長

2021年春闘がスタートした。いわゆる官製春闘が終焉を迎え、コロナ禍が続くもとで賃上げにはかかってない逆風が吹く。本稿では、パンデミックで雇用・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

2020年の雇用情勢は、コロナショックで当初大恐慌以来の厳しさが懸念されたものの、さしあたり年内の悪化は一定レベルに抑えることができた。12月の完全失業率は2.9%と年初対比で0.5%ポイントの上昇であり、この間の欧米諸国の上昇幅に比べれば小幅にとどまっている。これは、政府が雇用調整助成金の特例措置を打ち出し、企業が休業手当を支払って、雇用維持に努めたことによるが、当初の想定よりも景気が戻ってきたからでもある。夏場以降、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、街に人の往来が戻ってきた。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成し遂げつつあることである。リーマンショック時に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。

もともと、昨秋からの感染第3波で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。さらに年明け以降は感染拡大が加速するなか11都府県に緊急事態宣言が再発令された。この結果、昨年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、分野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、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。

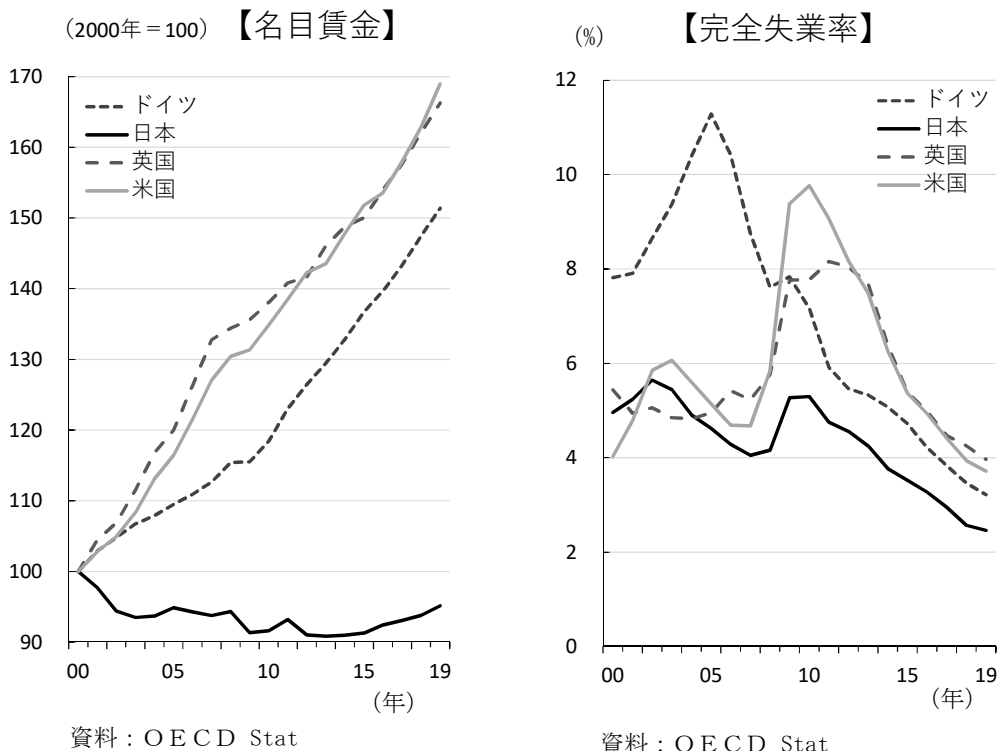
(2) 広がる賃金削減の動き

一方、賃金状況を見ると、毎月勤労統計調査・現金給与総額ベースでは、前年比1%弱の落ち込みであり、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大幅な減少になっている。

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1)。反面、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。

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しているが、失業率が高くなる傾向が続いている。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。もっとも、2012年末に誕生した第二次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せ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。

図表1 リーマンショック前後の賃金と失業率の国際比較



## 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、グローバルイゼーションにも変調がみられる。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動きがみられる。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。

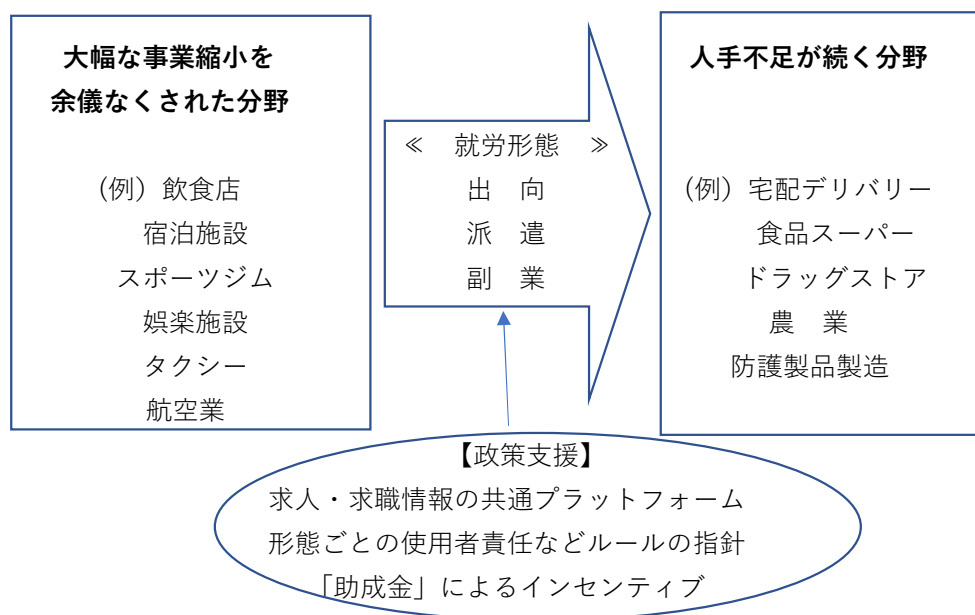
### (2) 日本型労働移動のスキーム

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が必要になる。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、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。

もっとも、なお転職が限定的で、セーフティネットも不十分なわが国では労働移動には工夫が要る。具体的には、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（**図表2**）。

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だろう。

図表2 「シェアリング型一時就労」の仕組み



### 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。2021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、少なくとも表向き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、昨年を引き続き「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、産別や単組のスタンスにはバラツキがみられる。政府サイドも、賃上げの流れの継続の重要性を呼びかけるものの、従来のような具体的な要請は行われていない。

こうしていわゆる「官製春闘」が減衰・消滅に向かうなか、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年経労委報告でも、基本的にはこの方針が踏襲されており、雇用維持の必要性を前面に横並び賃上げへの消極姿勢が示されている。

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春闘は「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、経済好循環につながる新たな成果配分の在り方をどう創造するかが大きな課題といえよう。

#### (2) 2021春闘の歴史的な位置づけ

以上のようにみれば、2021年春闘は、アベノミクスのもとでの「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

代に向けて継続できるかどうかの、試金石の年といえる。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問われている。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（人材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、後述）を創造すること、といえる。

以上の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重点のシフトを方向づけることができるかどうか、中長期的に極めて重要な意味を持つ。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・発展しつつ、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・成果型賃金の強化は必要な一方、「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回の春闘の習慣は堅持しつつ、賃上げを数年（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、例えば目標賃上げ率を年平均2%とする一方、「最低でも年1%・3年間で3%の上昇」といったボトムラインを設定し、ボトムラインについては達成できなければロールオーバーしていくという決まり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。ナショナルセンター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。2021年春闘では間に合わないが、これからの議論のなかで認識を共有し、2022年春闘からスタートできるよう、準備を進めることが求められよう。