

## 特集 5

## A I時代の春闘4.0

まつい たけし  
松井 健

● U A ゼンセン 労働条件局長・政策サポートセンター長

## はじめに

経済社会のステージ転換をめざした2023、2024春闘で、賃上げ率は30年ぶりの水準に回復した。そして、春闘自体も新たなステージ（春闘4.0）へ進む可能性がある、いや、進まなければならないと言えるだろう。そのための鍵は、政労使をはじめ社会全体が、春闘を経済社会の公共財として必要性を広く共有することにあると思われる。

本稿では、まず、2023、2024春闘で明らかになった金融政策と賃金決定の連携の意義を確認する。それは、インフレ春闘やデフレ春闘を経て、物価目標春闘の段階にいたったことを意味する。春闘がその機能を発揮するためには公共財としての意義を社会的に共有することが重要となる。改めて、春闘の必要性和意義を確認する。最後にA I時代の春闘4.0の論点を提起する。

いずれも生煮えの暴論であるうえに冗長な部分があり恐縮であるが、議論のきっかけになればと思いい記載することとした。ご容赦いただきたい。

また、個人的見解であることをお断りしておく。

## 1. 金融政策と賃金決定の連携

## (1) 金融政策に大きな影響を与えた2024春闘

2023年春闘で連合は、日本社会のデフレマインドを払拭し、ステージ転換を図るべきだとして3%（定昇込み5%）の要求基準を決定し、運動の起点となって経営側、政府を巻き込み、社会的な賃金引上げにつなげていった。2024年はその動きをより広く中小企業にも波及させるべく取り組んだ。2023年の春闘では、連合集計で3.5%の賃上げが実現し、ほぼ30年ぶりの水準に達した。2024年は5%を超える見通しである。

2024年3月18-19日に開かれた日銀の金融政策決定会合においては、2016年1月に導入されたイールドカーブ・コントロールとマイナス金利政策の解除が決定された。その理由として「賃金と物価の好循環の強まりが確認されてきており、先行き、見通し期間終盤にかけて、『物価安定の目標が』持続的に・安定的に実現していくことが見通

せる状況に至ったと判断した」<sup>1</sup>ことが発表された。

植田日銀総裁は19日の定例会見において、「今回の春季労使交渉の第1回の回答が、今回の決定に影響を与えた影響ですけれども、それはやはり私が含めて予告してまいりましたように、春闘での賃金の妥結状況は重要な判断ポイントの一つであるということでしたので、実際その通り判断の大きな材料にさせて頂きました」と述べている。連合の2024春闘の第1回集計発表は3月15日であり、33年ぶりに5%を超えたという結果であった。

リーマンショックや新型コロナウイルスパンデミックによる経済への影響に対応するため、世界各国で大規模な財政政策、金融緩和措置がとられたことは記憶に新しい。1980年代以降、新自由主義的政策が席卷した時期もあった。しかし、現時点では、景気の過度の落ち込みを防ぐためには、政府による財政政策、中央銀行による金融政策が必要であるということが、多くの政策立案者のコンセンサスとなっていると思われる。その金融政策に賃金決定が大きな影響を持っていることが、今回の金融政策決定会合で改めて再認識されたといえる。

## (2) デフレにしないことが世界的な教訓

日本は1995年頃からデフレが始まり、四半世紀続いている。政府は2013年12月以降、デフレではないとしているが、未だにデフレ脱却の宣言はできていない。

「デフレのもとでは、企業や家計のリスクテイクが消極化する中で、価格の下落、売上・収益の減少、賃金の抑制、消費の低迷、価格の下落という悪循環が続く」<sup>2</sup>とされる。実際には、実質G

D Pは1995年446兆円から2023年には559兆円と年率0.7%程度伸び、名目G D Pも522兆円から592兆円と年率0.5%程度伸び、低いながらも一定の成長は続けていた。今回の日本のデフレは1929年の大恐慌のような急落はなかったが、長期の停滞が続いている。

渡辺努氏は、アメリカの中央銀行の議長を長く勤めたグリーンスパンの言葉を引用し、「デフレ」というと、物価は下がる、または動かないという、単なる価格の変調と捉えがちです。しかしグリーンズパンは、デフレの本質はそこではなく、価格が動かないことが原因となって企業の活力が削がれるという経済の変調が起きる、そこに本質があると見抜いていた」<sup>3</sup>と説明している。

吉川洋氏は、イノベーションの欠如が問題だと指摘する。「むしろ1人当たりのG D Pというのはやはりイノベーションなのです。それをもたらすものは、それが生産性の上昇をもたらす。というような観点から日本のここ20数年を振り返ってみると、残念ながらパフォーマンスは良好とは言えない。1人当たりの名目G D Pの国際比較というのを見ると、今や昔、2000年だとやや意外かもしれませんが日本はルクセンブルグについて世界第2位で、3位がスイス、アメリカより上、しかしその後は、皆さんご想像の通り、急激にランクダウンして、2010年にはアメリカにも抜かれ18位。直近、昨年2022年ですと日本は30位まで落ちております」<sup>4</sup>と指摘している。

働く者の視点からは、賃金低下、リストラの増加、非正規雇用の増加などがデフレの影響として挙げられる。その中でも、就職氷河期は大きな問題の一つであった。1995年から10年ほどにわたっ

1. 日本銀行「金融政策の枠組みの見直しについて」2014年3月19日

2. 日本銀行総裁 黒田東彦「なぜ『2%』の物価上昇を目指すのか」2014年3月20日

3. 渡辺努「賃金と物価の好循環への道筋」U Aゼンセンコンパス2024年冬号

4. 吉川洋「賃金と日本経済」U Aゼンセンコンパス2024年冬号

て新卒就職の厳しい状況が続いた。1970年頃から1980年頃までに生まれた現在50歳前後の世代が該当する。その世代はそれ以前の世代よりも不安定な雇用と低賃金にある。また、未婚率も高く、少子化を加速させたとの指摘がある。

このような長期停滞経済を見て、また、一度デフレになるとなかなか抜け出せないということもあり、世界的にもデフレに陥ること、すなわち「日本化」をなんとかしてでも防ぐことが共通理解となったと言われている。

### (3) デフレ脱却のための物価目標2%

デフレ脱却を目指し、日本政府と日本銀行は2013年1月22日に共同声明を発表した。日本銀行は「物価安定の目標」を消費者物価の前年比上昇率2%と定め、これをできるだけ早期に実現することを決定した。なぜ、2%なのかということについては、日銀の黒田前総裁の説明によると、以下の通りである。

「第一の理由は、消費者物価指数の特性、すなわち、消費者物価指数には、上方バイアス、つまり、指数の上昇率が高めになる傾向があるということです。第二に、景気が大きく悪化した場合にも金融政策の対応力を維持するために、ある程度の物価上昇率を確保しておく方が良いという、『のりしろ』と呼ばれる考え方です。第三に、こうした考え方は、主要国の中央銀行の間では広く共有されており、多くの中央銀行が『2%』の物価上昇率を目標とする政策運営を行っていることです。つまり、『2%』は、『グローバル・スタン

ダード』になっているということです。」<sup>5</sup>

実質的理由は、金融政策による金利引き下げ余地を拡大し、デフレに陥ることを防ぐということにあると言える。金融政策には、名目金利を0%以下に下げられないという限界（ゼロ金利制約）がある。日本銀行は2016年2月からマイナス金利政策を実施したが、マイナス0.1%に過ぎず、やはり大きな限界がある。物価上昇率が0%であれば名目金利を0%に下げても実質金利は0%である。しかし、物価上昇率が2%であれば名目金利を0%にすれば実質金利をマイナス2%まで下げられることになり、金利引き下げの余地を拡大できる。

### (4) 物価目標2%と相即する望ましい賃上げ率

政府はデフレ脱却の指標として、消費者物価指数、GDPデフレーター、需給ギャップ、ユニット・レーバー・コストの4点を示している<sup>6</sup>。このうち、単位労働費用は、名目賃金総額/実質GDPと定義される。雇用労働者数で割ると名目賃金/一人当たり実質GDPとなる。

デフレに後戻りする見込みがないと判断するためには、最低限、単位労働費用がプラスで推移することが必要である。さらに、2%の物価目標の実現には、単位労働費用が2%程度の上昇で推移することが望ましいのではないだろうか。

単位労働費用がプラスであるための条件は、名目賃金上昇率>一人当たり実質GDPの伸び率となることである。さらに、単位労働費用が2%程度上昇することが望ましいのであれば、名目賃金

5. 日本銀行総裁 黒田東彦 2「なぜ『2%』の物価上昇を目指すのか」2014年3月20日

6. 内閣府参議院予算委員会提出資料「デフレ脱却の定義と判断について」2006年3月

○「デフレ脱却」とは、「物価が持続的に下落する状況を脱し、再びそうした状況に戻る見込みがないこと」

○その実際の判断に当たっては、足元の物価の状況に加えて、再び後戻りしないという状況を把握するためにも、消費者物価やGDPデフレーター等の物価の基調や背景（注）を総合的に考慮し慎重に判断する必要がある。

（注）例えば、需給ギャップやユニット・レーバー・コスト（単位当たりの労働費用）といったマクロ的な物価変動要因

上昇率は実質労働生産性の伸びに物価目標2%を加えた水準が望ましいということになる。もちろん、単位労働費用の上昇率と消費者物価上昇率の関係は機械的なものではないので、実際のデータに基づいて検証することが欠かせない<sup>7</sup>。

いずれにしても、物価目標2%が経済運営上望ましいのであれば、マクロの賃上げ率についても経済運営上望ましい率があるということになる。そして、物価の安定を目的とする金融政策が公共財<sup>8</sup>であるならば、同様に賃金決定システムも公共財と言えることになるのではないだろうか。

## 2. 「春闘4.0」の胎動

### (1) これからの春闘を歴史の上にイメージする

2023年、2024年春闘の取り組みは1955年に始まった春闘の時代を画する可能性が高いし、実際にそうしていかななくてはならない。そういう思いを含めて、春闘の歴史の中に位置付け、議論を提起してみたい。乱暴な整理になるが、簡素にイメージするために過去を3期に区分した<sup>9</sup>。

時期	春闘の特徴
第1期 1955～1974年	高度成長の配分を求める春闘「前年実績プラスアルファ」「ヨーロッパ並みの賃金」
第2期 1975～1994年	インフレ抑制、中成長の春闘「経済整合論」
第3期 1995～2022年	長期デフレの春闘「賃金カーブ維持」「支払い能力」
第4期 2023年～	AI時代の春闘「未来づくり春闘」

### (2) 第1期1955～1974年 高度成長の配分を求める春闘

春闘は1955年に八単産共闘で始まったとされる。その発案者とされる太田薫・化合労連委員長（のち総評議長）は、「暗い夜道を一人で歩くのは不安だ。みんなでお手をつないで進めば安心」と表現した。これは、企業別組合の弱点、さらに産別統一闘争の弱点を、それらを結集させることで補

うことの説明だと理解されている。この原点を認識することが春闘の肝となる。また、それは1951年総評結成以後の運動が政治闘争へ偏向していることへの批判として提起された。

春闘は高度成長の波にのり、参加組合も増え、1964年には池田首相と太田議長のトップ会談が行われ、公共企業体の賃金の民間準拠が確認されるなど、日本の賃金決定システムとして定着してい

7. 「単に、GDPギャップやULC上昇率がプラスになったかどうかという基準により、デフレ脱却の判断を行うことには慎重であるべきである。デフレに後戻りする見込みがないかを判断するに当たっては、物価上昇の中で名目賃金がこれを持続的に上回る状況となるか、コストに占める人件費の割合が高いサービス分野を中心に労務費が適切に価格転嫁されるか、企業の価格設定行動が積極化しているか、幅広い品目で物価上昇がみられるようになるか、家計や企業の予想物価上昇率が安定的なプラスを維持するようになるか、など経済全体の動向について様々な角度から総合的に確認していくことが重要である」内閣府「日本経済レポート（2023年度）」2024年2月 P72

8. 公共財は、利用者が増えても追加的な費用がかからないという非競争性、対価を支払わない利用者を排除困難という非排他性という特徴がある財、サービスをいう。対価を支払わず利用できる（フリーライダーの発生）ので、市場に任せておいては十分に供給されない。典型例としては国防が上げられる。

9. 千葉利雄『戦後賃金運動』日本労働研究機構1998年、委叟珍「賃金交渉」『労働組合の基礎』日本評論社2021年、荻野登『平成「春闘」史』経営書院2019年等を参考にした。

った。そして、1964年から12年連続で毎年10%以上の賃上げを獲得し、企業規模間賃金格差も縮小していった。1974年にはオイルショックによる20%を超える「狂乱物価」の中、主要大手企業で32.9%の賃上げ率を獲得した。

### （3）第2期1975～1994年 インフレ抑制、中成長の春闘

1974年の高い賃上げ結果を受け、日経連は「大幅賃上げの行方研究委員会」を設置し、ハイパーインフレを防ぐために「75年は15%以下」とのガイドラインを示した。労働側においても宮田義二鉄鋼労連委員長が「1975年春闘では経済成長に見合った実質賃金向上をめざす闘争に転換する」と提起し、「前年度実績プラスアルファ」という要求パターンを見直し、春闘を「経済整合性論」へと転換した。同時に実質賃金上昇のために政策制度闘争が本格化した<sup>10</sup>。

これによりインフレは沈静化し、日本経済は1979年の第2次オイルショックも切り抜け、中成長を持続した。結果、欧米がスタグフレーションに苦しむ中、日本の順調な成長が注目をあび、日本的労使関係が評価されるようになった。

なお、1980年代に入ると「経済整合性論」による賃上げが過少配分につながったとの反省もあり、日経連の生産性基準原理に対抗して、1984年に労働側から逆生産性基準原理が提唱された。

国際的にも日本の貿易黒字が低い労働条件によるダンピング輸出のためだとの批判が高まり、1985年のプラザ合意で円高誘導がなされ、政府も輸出主導から内需主導の経済へ転換させるべく「前川レポート」を発表した。そして、円高是正

のための低金利政策が長く行われ、バブル経済へとつながっていく。

1987年には週40時間制への労働基準法改正が行われ、春闘においても時短が大きなテーマとなっていた。連合結成後の1991年春闘は「時短元年春闘」と称した。

1977～94年の賃上げ率は3～8%台で推移し、おおよそ生産性基準原理と逆生産性基準原理が示す賃上げ率の間で展開する形となった。企業の余剰資金がいわゆる財テクに使われたこともバブル経済の一因となった。その意味では、労働時間短縮も含めて労働者への配分が十分ではなかった可能性がある。

### （4）第3期1995～2022年 長期デフレの春闘

1987年頃から始まったバブル景気は1991年に崩壊し、景気後退が続き、1995年からは長期デフレが始まった。経済停滞が長期化するなか、日本の賃金は世界的に高すぎるとされ、賃上げ抑制が強まった。2001年には失業率が5%を超え、2000年代には「雇用か賃上げか」の選択を迫られる春闘が続いた。

2001年春闘においては増益基調の中、トヨタのベアゼロ回答が相場を決定した。2002年春闘は連合結成以来、初めてベアの統一要求を見送り、賃上げ要求基準を「賃金カーブ維持分+ $\alpha$ 」とし雇用確保を重視した。経団連は2003年春闘に向けて発表した「経営労働政策委員会報告」で「労組が賃上げ要求を掲げ、実力行使を背景に社会的横断化を意図して『闘う』という『春闘』は終焉した」と宣言した。

支払い能力論による個別企業別賃金決定、成果

10. なお、1975年年末には「スト権スト」が敗北に終わり、以後の労働運動の路線に大きな影響を与えるとともに、民間産別先行による労働戦線統一につながった。その意味でも1975年は労働運動にとって大きな転換となる年であったと思われる。

主義による個人別賃金決定の双方があいまって、賃金を社会的に決定するとの意識の希薄化が進んだ。私鉄総連の集団交渉やU Aゼンセンの化繊、綿紡の集団交渉もなくなり、形の上でも集団の交渉が減少していった。

その後、景気の回復を受け2006年以降、連合は「賃金改善」という戦略を打ち出し要求を行った。しかし、2008年秋のリーマンショック、2011年春の東日本大震災の影響もあり続かなかつた。2002年から2013年にかけて賃上げ率は1%台に低迷した。

2012年末に発足した安倍政権はデフレ脱却を掲げ、日銀は物価目標2%を示し、異次元の金融緩和政策を始めた。2014年春闘は「政労使会議」が設置される中で交渉が行われ、13年ぶりに2%台の賃上げ率となり「官製春闘」といわれた。2020年まで緩やかな景気回復が続くなか2%台の賃上げが続いたが、コロナショックを受けた2021、2022年春闘では多くの組合で賃金要求が見送られた。

#### (5) 第4期2023年～ A1時代の春闘

このように春闘は、第1期は高度経済成長の成果配分に、第2期はスタグフレーションを防ぎ中成長の維持に役割を果たした。しかし、第3期のデフレ期においては、新自由主義的思想の広がりもあり、社会的に望ましい水準の賃金決定という考え方自体が否定される方向に傾き、それが結果としてデフレとその長期化につながったと思われる。

現時点では、景気の過度の悪化を防いで適切な水準で経済活動を継続していくためには、政府による財政政策、中央銀行による金融政策が必要であるということが、多くの政策立案者のコンセンサスとなっていると思われる。

個々の商品価格は個別企業の価格設定と個々の

消費者の購買行動によって決まる。しかし、その結果としての消費者物価は2%程度上昇していくことが望ましいとされている。同様に賃金は個別企業の賃金設定と労働組合、あるいは、個々の労働者との交渉によって決まってくるが、その結果としてのマクロの賃上げ率も一定の率で上昇していくことが望ましいということである。

第4期の春闘は、政府による財政政策、日銀による金融政策とより意識的に連携するものとして社会的に位置づけられる必要がある。

### 3. 賃金決定システムとしての春闘の必要性と重要性

#### (1) 賃金決定には労使交渉が必要

春闘を公共財として社会的に共有していくためにも、賃金決定にとっての労使交渉の必要性と重要性について改めて確認しておきたい。

経済学の教科書では賃金は労働需要と労働供給が一致する額で決まるとされている。決定された賃金は、その賃金で企業が生産する場合の限界労働生産物価値と等しくなる。限界労働生産物価値とは、追加で1時間労働を投入したときに追加で生産できる生産量×製品価格である。賃金が限界生産物価値より低ければ、企業は追加で雇用することにより利益が増えるので、賃金と限界生産物価値が等しくなる点で賃金が決まる。

ここで技術革新等により生産性が向上し、同じ労働でより多くの製品を生産できるようになったとする。製品価格が変わらなければ限界労働生産物価値が増える。製品市場、金融市場、労働市場の調整の結果、新たな労働需要と労働供給が一致する点で新しい賃金が決まる。結果として賃金の伸び率は限界生産物価値の伸び率と一致することになる。平均の労働生産性の伸び率と限界労働生産性の伸び率が等しければ、平均の労働生産性の

伸び率と賃金の伸び率は一致する。しかし、技術革新による生産性向上を伴う長期の経済で一致するかどうかはよくわからない<sup>11</sup>。

以上は完全競争を前提とした理論である。完全競争は、市場を構成する経済主体（個人、企業）が価格に対して支配力を持つことができないほど多数存在していること、そして、財や技術などに関する知識が完全に行き渡っていることが条件となる。

現実の経済では、多くの商品が程度の差はあれ寡占化された市場となっており、各企業は戦略に応じて価格設定を行う。そして、労働市場は、物財と同じようにその時々が必要に応じて交換の量と価格が決まるスポット取引と異なる。労働は、労働契約によって企業組織に組み込まれて一定期間労働市場とは切り離された組織の中で遂行される。それは企業にとって、変化する環境の中で市場の中から必要な人材を必要な量だけ調達することの取引コストが高く、長期の契約を結び労働を組織の方が合理的だからである。労働者にとっても雇用機会の確保に有利である。

加えて、現実の経済変動の中で労働条件を維持向上させるため、世界各国で労働組合が結成されている。労働組合は経済的には労働の販売者の独占体であり、賃金決定に影響力を発揮しようと活動している。

結局、現実の経済において、完全市場競争のように決まるという想定だけで賃金決定を考えていくことはできない。賃金は、労使交渉によって決定する必要がある。そして、賃金を経済的に望ましい水準で決定するためには、その労使交渉の調整が必要になる。

## （2）企業別労使交渉の調整～春闘の必要性

日本では労働組合の基礎単位が企業別組合である。直接的には企業別組合が企業と賃金交渉を行う。しかし、多くの企業別組合は産業別組合に加盟している。企業別組合の交渉は産業別組合の中で要求内容や交渉時期、妥結水準等を調整しながら行われる。それを産業別統一闘争という。U Aゼンセンでは指令、統制、妥結権を中央機関に集約して行っている。そして、産業別統一闘争を連携して行う形を春闘という。

春闘の定義には総同盟、総評調査部長であった小島健司氏の以下の説明が使われる。

- 「1. 毎年、春という特定の時期に  
2. できるだけ多くの産業別労働組合が結集し、  
3. 統一指導部による統一闘争としておこなう  
4. 賃金闘争とくに賃金額引き上げを中心とする闘争。」<sup>12</sup>

産業別統一闘争を行う理由は、同じ製品市場で競争する企業に対して共通の賃金水準を適用し、企業競争の圧力を乗り越えて賃上げを行うためである。春闘の歴史においては、個別の企業労使が低い賃上げで早期に妥結し、後続の組合も自社の企業の競争力を維持するためにその水準に引きずられてしまうことが度々あった。それが「企業別組合の弱点」であるとの共通認識があった。その克服のために春闘が考案された。戦後の労働運動では、企業別交渉の統制をどのように行い、産業別統一闘争を組み立てるのが課題であり続け、この点の対立をめぐり労働組合の路線や組織のあり方が決定されてきた。現在でも産別毎に歴史的経過を経て様々な形がとられている。

労使交渉の現場では、「世間相場あるいは競合

11. ピケティ『21世紀の資本』みすず書房2014年は、「1950－1970年に刊行された教科書には、資本と労働の分配の安定は、一般に議論の余地のない事実として紹介されているが、残念ながらこの法則とされているものが当てはまる期間は、必ずしも明確に指定されていない」とし、近年の先進国の労働分配率の低下傾向を指摘している。

12. 小島健司『春闘の歴史』青木書店1975年

企業がここまで賃上げするなら、うちはここまで出せる、他が上げないならうちはここまでしか出せない」というやりとりが頻繁に行われている。

そこで、ゲーム理論を活用して、賃上げに春闘が必要な理由についてイメージを提供してみたい。

通常期		企業B	
		賃上げする	賃上げしない
企業A	賃上げする	3, 3	-5, 5
	賃上げしない	5, -5	-3, -3

※例えば企業Aが「賃上げする」を選択し、企業Bが「賃上げしない」を選択した場合の利得は（-5, 5）で企業Aの利得が-5、企業Bの利得が5になる。

まず、企業Aの視点で見てみよう。企業Bが「賃上げする」時、企業Aが「賃上げする」を選べば、経済成長につながり両社の利得はそれぞれ3となる。企業Aが「賃上げしない」を選べば、企業Aは競争上有利となり売上を伸ばし、企業Aが5、企業Bが-5の利得となる。次に、企業Bが「賃上げしない」時、企業Aが「賃上げする」を選べば競争上不利となり企業Aは-5、企業Bは5の利得となる。「賃上げしない」を選べば、経済が低迷し両社の利得は-3となる。

このケースにおいては、企業Aはいずれの場合も「賃上げしない」を選ぶことが合理的となる。企業Bも同様であり、この状況では両社ともに賃上げをしないことが合理的な戦略となる。両社が賃上げしない場合の利得は両社-3となり、両社が賃上げした場合の利得3を下回ってしまう。このようなケースはゲーム理論では囚人のジレンマ

といわれる。

マクロ的にはデフレ脱却や消費喚起等のルートを通して、あるいは、経済を高付価値路線にもっていくことで、両社が賃上げする選択が好ましい。しかし、両社が個別に判断すると両社が賃上げをしない選択に落ち着いてしまう。

ここで、企業Aと企業Bが共通のテーブルについて賃上げを選択する場があれば、社会的に望ましい両社が賃上げする選択に導く可能性が高まる。欧州では業界団体と産業別組合が直接交渉する形をとっており、競合企業が実質的に同じテーブルに着く形で交渉が行われている。日本の春闘は労働組合間の連携により間接的にそうした形を目指しているものと理解できるが、その限界は大きい。

次に、労働需給がひっ迫し、企業は賃上げしないと人が充足できずに損失が発生してしまう状況になったとしよう。

人手不足時期		企業B	
		賃上げする	賃上げしない
企業A	賃上げする	3, 3	5, -5
	賃上げしない	-5, 5	-3, -3

まず、企業Aを見てみよう。企業Bが「賃上げする」時、企業Aが「賃上げする」を選べば、経

済成長を促し両社利得はそれぞれ3となる。企業Aが「賃上げしない」を選べば、人を採用できず



競争上不利となり、企業Aが-5、企業Bが5の利得となる。企業Bが「賃上げしない」時、企業Aが「賃上げする」を選べば、採用でき利得は5、企業Bは-5となる。「賃上げしない」を選べば、両社利得は-3である。

企業Aはいずれの場合も賃上げをする選択が合理的である。企業Bも同様であり、この状況では両社が賃上げをすることが合理的な戦略となる。両社が賃上げをしない場合より高い利得になる。

この場合は、両社が賃上げをすることが自然な選択肢となり、社会的に見ても利得は最大化する。実際2022年から2023年にかけて、人余りから人手不足に転換し、春闘のアナウンス効果によりその認識の共有が進み、賃上げが促されたと考えられる。

なお、現実には、賃上げする、しないかの選択ではなく、いくらの賃上げを選択するかが重要となる。春闘はその意味で適切な賃上げ水準を示し、賃上げを促す効果があると考えられる。

### (3) 公正配分と生産性向上の両立

マクロ的に賃上げする選択が高付加価値型の経済につながるものとして例示したが、その考え方は「生産性三原則」に示されている。春闘が始まった1955年に日本生産性本部が発足し、「生産性運動に関する三原則」が決定された。発足当時、労働組合の中では、主旨に賛同する立場と労働強化につながるとして反対する立場で対応は分かれたが、現在では連合の春季生活闘争方針にも記載されている。

「生産性三原則」の前文には、「わが国経済の自立を達成し、国民の生活水準を高めるためには、産業の生産性を向上させることが喫緊の要務である。かかる見地から企図される生産性向上運動は、

全国民の深い理解と支持のもとに、国民運動として展開しなければならない」と記載されている。そして、雇用の維持に関しては、「国民経済的観点に立って」適切な措置を講ずるとされ、諸成果は「国民経済の実情に応じて公正に分配される」としている。公正配分が生産性向上の前提であり、結果ともなる。

国民経済の実情に応じた公正配分とは、具体的に示せば、実質賃金を実質労働生産性の伸びにあわせて引き上げていくこととなる。

ここで、各個人の賃金をマクロ経済の平均的な生産性の伸びに応じて引き上げるのではなく、各企業の生産性の伸びに応じて引き上げるという考え方もありうる。各企業がそれぞれの生産性の伸びに応じて賃金を引き上げれば、結果として、経済全体では平均的な生産性の伸びに応じて賃金が引き上がることになる。この点について検討しておこう。

まず、物的（実質）生産性の向上と付加価値（名目）生産性向上の違いに留意する必要がある。現実の経済においては、物的生産性の向上が実現しやすい産業と実現が困難な産業がある。例えば、半導体産業では過去10年間で同じ人時で10倍の個数が生産できるようになったが、一方でオーケストラでは同じ人時で同じ数のコンサートしかできない<sup>13</sup>。この場合、物的生産性向上に応じて賃金を決めていたのでは、オーケストラ奏者の賃金は上がらないことになる。

市場が機能すれば、コンサートは半導体に比して相対的には希少になるので、需要と供給の調整を経て、コンサートの半導体に対する相対価格が上がり、コンサートの価格は高くなるだろう。また、労働者は一定の訓練をうければ半導体産業で

13. 「ボーモルのコスト病」といわれる。ボーモルは、1960年代にベートーベンの弦楽四重奏を演奏するのに必要な音楽家の数は1800年と現在とで変わっていないことを指摘した。

もオーケストラ演奏でも仕事ができるとすれば、半導体産業において生産性向上に伴い賃金が上昇した場合、労働移動によりオーケストラ奏者の賃金も上昇する。それは価格転嫁を通じてコンサートの価格の上昇につながる。加えて、賃金が上昇した労働者がよりコンサートに行くようになるかもしれない。このような価格調整の結果としてコンサートの価格が上昇し、名目生産性（付加価値生産性）が向上することになる。

この例は極端であるかも知れないが、現在の経済は、サービス産業（公務も含めて）の比重が高まり続けている。サービス産業は製造業に比べれば物的生産性向上が難しい企業が多いと思われる。

結論的には経済全体の平均的な付加価値生産性の伸びに応じて、それ以上の生産性の伸びの企業もそれ以下の企業も賃金を引き上げていくことが、社会的な公平感の観点からも、経済成長の観点からも望ましいことになるのではないだろうか。それは、生産性の伸びの低い企業には生産性向上を促し、生産性の高い企業にはさらなる投資を促すことにつながる<sup>14</sup>。

なお、日本には一時金制度がある。業績連動型一時金は適切に設計すれば企業業績の公正配分として機能する日本的労使関係の一つの成果であるといえる<sup>15</sup>。月例賃金を経済全体の平均的な生産性向上にそって引き上げても、個別企業の生産性向上の差は一定程度一時金で調整することができる。

## 4. 春闘4.0の論点

### （1）マクロ賃金決定の目安～物価目標生産性基準

#### ① 物価目標生産性基準

以上見てきたとおり賃金決定には労使交渉が必要であり、加えて、望ましい賃金決定に向けて労使交渉を調整していくためには春闘が重要である。それは、マクロ経済政策の一環として位置づけられ、社会的にその必要性を共有したうえで行われなくてはならない。

そして、望ましい賃金決定の基準としては、金融政策との連携の観点からも公正配分と生産性向上を促進する観点からも、

時間当たり名目賃金上昇率＝時間当たり実質GDPの伸び率＋物価目標 $2\% \pm \alpha$

がベースになるだろう。以下、これを物価目標生産性基準と呼ぼう。

1969年に日経連が主張した生産性基準原理は名目賃金上昇率を実質労働生産性の伸びの範囲に抑え（名目賃金上昇率 $\leq$ 一人当たり実質GDPの伸び率）、賃金を要因とするインフレを予防するものであった。インフレが懸念されていた当時の状況では一つの主張であったと思われる。しかし、私たちは、デフレに陥ることを防ぐためには、少なくとも、名目賃金上昇率 $>$ 一人当たり実質GDPが必要だということを学んだ。デフレの経験を経て振り返れば、生産性基準原理は賃上げの下限としての意味を持っていたということになる。

14. 1950年代にスウェーデンのLOが採用した「レーン・メイドナーモデル」はこれを企図して定式化されたと言われている。松井健「マクロの生産性向上に資する集团的賃金交渉」労働調査2019年参照

15. UAゼンセンでは、業績連動型一時金について、「算定基礎賃金の4ヵ月分を季節賃金として最低限確保し、過去の実績や中期経営計画などを踏まえ、業績に応じた変動部分は0～2ヵ月分程度、標準的な業績の場合に5ヵ月分程度（年間4～6ヵ月程度）となるよう算式を設計する。6ヵ月を継続的に超える場合は、賃金その他の労働条件改善を優先する。」ことを方針としている。

物価目標生産性基準は、生産性基準原理において、物価上昇0%ではなく、物価上昇2%が適当だとし、名目賃金上昇率＝一人当たり実質GDPの伸び率＋物価目標2%としたものと整理できる。

一方で、1984年に労働組合側が生産性基準原理に対抗し内需拡大を目指して主張した逆生産性基準原理がある。それは、名目賃金上昇率＝一人当たり実質GDPの伸び率＋消費者物価の伸び率とした。一定程度の物価上昇は経済の常態であり、その場合に労働分配率を維持する基準であった。物価目標生産性基準は実際の消費者物価の伸び率を物価目標に置き換えたバージョンということになる。

物価目標生産性基準の必要性の理解を共有するためにやや長文になるがデフレ脱却に向けて精力的に発信を続けている渡辺努氏の論考を引用する。

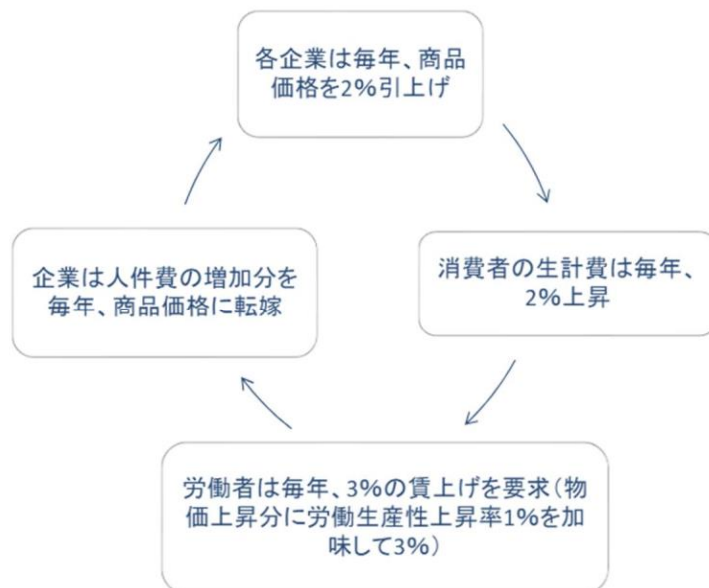
「このようにして、新サイクル（図3）では、物価は2%、賃金は3%というように、物価と賃金が毎年、安定的に上昇していくことになり

ます。

この設例では、労働生産性の上昇率を1%と仮定した上で、労働者がその分の果実を賃上げとして手にすると想定しています。労働生産性の上昇分が労働者に帰属するというのは経済学の標準的な考え方です。

しかし現実の可能性としては、労組の交渉力が十分でなく、労働生産性の上昇分を賃金に上乘せできないということも考えられます。その場合、この設例に即して考えると、賃上げ（ベースアップ）は2%となります。その結果、企業の人件費の増分も同じく2%となります。しかし他方で、企業は労働生産性の上昇分を手に行っているため、人件費増の価格への転嫁は1%に止まります（賃金上昇2%から労働生産性上昇率1%を差し引くと1%）。この設例の出発点は企業が2%の値上げを行うというものでしたが、1周回って戻ってくると、値上げ分が1%に減ってしまうという奇妙なことが起きています。

図3：賃金と物価が持続的に上昇するサイクル



こうした奇妙なことが起きてしまうのは、労働生産性の上昇分を労働者に帰属させるという原理が貫かれていないからです。賃金と物価の好循環を安定的に維持するには、この原理の貫徹が不可欠です。」<sup>16</sup>

現在、中期的な実質労働生産性の伸びが1%程度とみなさせるとすれば、物価目標2%に相即する賃上げ率は3%ということになる<sup>17</sup>。この認識を社会的に共有することがデフレを防ぐことになる。また、物価目標はそもそも過度のインフレを防ぐことが念頭にあった政策であり、インフレ防止にもつながる。

物価目標生産性基準では、実際の消費者物価上昇率が物価目標2%を下回っていれば、生産性の伸び以上に賃上げが行われ需要を拡大して物価を上げる方向に働く。実際の消費者物価上昇率が物価目標2%を超えていれば、生産性の伸びより賃上げの伸びが抑制され、需要を引き締めて物価を低下させる方向に働く。

物価の安定のためには、人々の物価予想の安定が必要だとされる。日本銀行はそのために物価目標をはじめ様々な情報発信を行っている。ただし、一般の人が日本銀行の政策に関心を持つことは少ない。その点、賃金交渉は労働者にとって自らのことであり、賃上げ率には大きな関心を持つだろう。加えて、日本の春闘は毎年一定時期に一斉に賃金改定を行うという点でも柔軟性と協調性がある。物価目標政策と物価目標生産性基準による賃金決定が連携すれば、内外ショックが絶えない世界において、物価安定に大きく貢献することになるのではないだろう

か。

また、物価目標2%は国際標準ともなっている。別の数字を目標にすることは為替に影響を与えるため望ましくない。そして、物価安定の観点からも賃金決定の国際基準が必要となる。欧州労連は以前よりゴールデンウエッジルールとして逆生産性基準原理と同様の考え方を示している<sup>18</sup>。ドイツの賃金決定に大きな影響をもつIGメタルの賃金要求は以下の3つの要素で構成されるという。

- 「●予想インフレ率または欧州中央銀行（ECB）の目標インフレ率
- 予想される経済全体の発展または生産性の傾向
- 分配比率を賃金率に有利になるよう変更するための再配分要素」<sup>19</sup>

物価目標生産性基準と同様の考え方である。企業活動のグローバル化が日常となっている中、グローバルユニオンレベルでの賃金交渉の具体的な連携が必要となっているといえよう。

## ② 時間単位で生産性と賃金を考える

物価目標生産性基準で、一人当たりではなく時間当たりを単位としているのは、今後とも労働時間の短縮を春闘の大きなテーマとする必要があるからである。

日本の一人当たり実質賃金は1996年をピークに減少し、2013年からは反転したものの、2023年からまた減少を続けている。一方、時間当たり実質賃金は1996年をピークに減少し、2013年から反転しピークを更新している（2022年から

16. 渡辺努「賃金と物価の好循環への道筋」UAゼンセンコンパス2024年冬号

17. ここでいう賃上げ率は個別賃金水準の上昇、あるいはマクロ的な平均賃金の上昇につながる賃上げという意味で企業内の定期昇給等による引上げを除く、ベースアップを中心とする賃上げ率のことである。

18. 松井健「マクロの生産性向上に資する集団的賃金交渉」労働調査2019年9月号参照

19. 金属労協「JCM」2024年冬号No. 326 P 9

の物価上昇を受けて再度減少しているが)。一人当たりと時間当たりで差が生じるのは、一人当たりの労働時間が減少しているからである。2019年までの労働時間の減少はもっぱら短時間労働者の増加の影響であったが、2019年以降は働き方改革の進展で一般労働者の労働時間も減少している。

後述するAIの職場への浸透を考えると、今後はより戦略的に労働時間の短縮を進めていく必要がある。そのためには、時間当たりの賃金と生産性の関係を重視して賃金と労働時間の決定を行っていかなくてはならない。

### ③ 物価目標生産性基準の運用について

物価目標生産性基準として、時間当たり名目賃金上昇率＝時間当たり実質GDPの伸び率＋物価目標 $2\% \pm \alpha$ と定式化した。実際の運用にあたっては $\pm \alpha$ が重要となる。ここが労使のマクロレベルの交渉のポイントともなるだろう。 $\alpha$ の要素として、実際の消費者物価上昇率と物価目標との乖離、労働分配率の推移、交易条件の変化や海外からの所得の受け取りなどを考慮することになる。

$\alpha$ をマイナスとするのはデフレを防ぐという観点から例外的対応とすべきである。インフレには金利引き上げという政策的対応が可能である。しかし、デフレにはゼロ金利制約があり政策対応に限界がある。一度デフレに陥ると中々抜け出せない。日銀が物価目標 $2\%$ を採用した翌年の2014年から2022年まで連合はおおよそ $2\%$ のベアを要求基準とした。実際の賃上げ結果はベア $1\%$ に満たない年が続き、消費者物価上昇率は $0\%$ 台で推移し、デフレ脱却とはならなかった。

2023、24年春闘では生産性は $1\%$ 程度、消費者物価は $3\%$ 程度上昇する中で、連合の春闘方針の賃上げ要求基準はベア $3\%$ であった。これは物価目標生産性基準どおりの数字となる。一方でUAゼンセンは、実際の消費者物価上昇率を重視しベア $4\%$ とした。

実際の消費者物価上昇率が $3\%$ を超える場合、生産性の伸び率 $1\%$ 程度とすれば、物価目標生産性基準では実質賃金マイナスとなってしまう。実質賃金マイナスとなってもやむを得ないほどのインフレスパイラルリスクがあるのか。実質賃金マイナスが経済成長に与える負の影響を抑えられるのか。物価を安定させる政策手段は十分か。所得を補う代替措置が可能か。これらの点について、十分な検討が必要である。

物価目標生産性基準を採用した場合においても、実際の消費者物価上昇率と物価目標の乖離をどのように考えて賃金要求を組み立てるかは、その時々を経済情勢、政策手段等を踏まえながら慎重に判断していく必要がある。

### ④ 交易条件の変化の影響について

2000年以降、実質賃金が上昇しない一因に交易条件の悪化が指摘されている。

労働分配率は一般に名目で、「労働分配率＝一人当たり名目賃金／一人当たり名目GDP」と計算される<sup>20</sup>。分子の一人当たり名目賃金の伸び率は一人当たり実質賃金の伸び率＋消費者物価上昇率となる。分母の一人当たり名目GDPの伸び率は、一人当たり実質GDPの伸び率＋GDPデフレーター上昇率となる。

一人当たり実質賃金の伸び率＝一人当たり実質GDPの伸び率となった場合、消費者物価上昇率＝GDPデフレーター上昇率であれば、労

20. 労働分配率の定義はいくつかある。厚生労働省『令和5年版 労働経済の分析』P93

働分配率に影響はない。しかし、消費者物価上昇率 $>$ GDPデフレーター上昇率であれば、労働分配率は上昇する。逆に、消費者物価上昇率 $<$ GDPデフレーター上昇率であれば、労働分配率は低下する。

消費者物価上昇率 $>$ GDPデフレーター上昇率となるのは、輸入物価の上昇率 $>$ 輸出物価の上昇率となり、交易条件が悪化している場合が多い。エネルギー・原材料価格上昇等により、全体としては企業の賃上げの原資が圧迫される局面となる。まさに、2023年春闘がそうであった。2022年度のGDPデフレーターは0.8%、消費者物価は3.2%の上昇であり、輸入物価の急騰を価格転嫁できていない状況を示していた。したがって、賃上げとともに適切な価格転嫁が進むよう労働組合としても取り組む必要があった。

一方、消費者物価指数の上昇率 $<$ GDPデフレーターの上昇率となるのは、輸入物価の上昇率 $<$ 輸出物価の上昇率となり、交易条件が改善している場合が多い。エネルギー・原材料価格の低下等により、全体としては企業の賃上げの余力がある局面となる。実は、2024年春闘がそうであった。2023年の輸入物価の急騰が落ち着き、価格転嫁が一定程度浸透したため、2023年度のGDPデフレーターは3.8%、消費者物価は3.0%の上昇であった。労働組合としてより積極的な賃金引上げ、総合的な労働条件改善に取り組む必要がある。

ただし、交易条件の問題は中長期的問題であり、単年度の調整だけの問題ではない。日本だけが2000年代、交易条件の悪化が続いているといわれている<sup>21</sup>。輸入価格は受動的に上がる一

方で、日本の産業競争力あるいはイノベーション欠如により輸出価格が上がらないのが原因だと指摘されている。

#### ⑤ 実質GDPと実質GNIについて

交易条件に加えて、海外からの所得の受け取りがある。日本企業のグローバル化が進み、日本国内で培った技術・技能や蓄積した資本をもとに海外で利益を上げた場合の公正分配のあり方が課題となっている。

2013年の骨太方針では海外からの純受取の増加や交易条件の改善を進め実質国民総所得（実質GNI）を拡大することが目標として掲げられた。実質GNI＝実質GDP＋交易利得・損失＋海外からの所得の純受取となる。物価目標生産性基準に示す実質GDPの伸び率以外の2点を考慮する必要があることが示唆されている。

2023年の経済財政白書は、時間あたり実質賃金を労働分配率 $\times$ 労働生産性 $\times$ 交易条件 $\times$ 海外からの所得の純受取に要因分解して分析している。

「2021年後半～2022年にかけて、エネルギー・食料を中心とした輸入物価の上昇を背景にした交易条件の悪化が、実質賃金を下押ししている点が指摘できる。また、企業収益が堅調に回復する中であって、労働分配率要因も2021年以降は緩やかに下押し幅を拡大している。この間、海外からの所得の純受取は緩やかにプラス方向に寄与を拡大させているものの、労働生産性要因は、2000年から2017年頃にかけて改善傾向で推移した後、改善ペースが鈍化した状態で推移している。」<sup>22</sup>

21. 厚生労働省『令和5年版 労働経済の分析』P90

22. 内閣府『令和5年度年次経済財政報告』P102

(2) 労働組合組織率と労働組合組織のあり方

春闘が適切に機能を発揮するには、労使それぞれをまとめることのできる適切な労働組合、使用者団体、そしてそれらを連携調整するしくみが必要となる。

一つは労働組合の組織率の問題がある。日本では1,000人以上の規模の企業では4割の組織率であるが、100人～999人以下の企業規模では10%程度、99人以下の企業規模では1%を切っている。

労働組合組織率は低下を続けているが、企業規模が小さいほど組織率の減少が大きい。

労働組合の組織化の抜本的な強化が必要であることは言うまでもないが、加えて、春闘が適切なマクロ経済運営上必要な公共財だとの認識が社会的に共有できるならば、労働組合の組織率についても、社会的な必要性の観点から検討していくべきであろう。

【企業規模別（民営企業）労働組合員数及び推定組織率】

	2000年			2023年			2000→2023年		
	組合員数	雇用者数	組織率	組合員数	雇用者数	組織率	組合員数	雇用者数	組織率
合計	8,975,000	47,960,000	18.7	8,692,000	55,700,000	15.6	△ 3.2	16.1	△ 16.6
1000人以上	5,274,000	9,740,000	54.1	5,846,000	14,670,000	39.9	10.8	50.6	△ 26.4
100～999人	2,246,000	11,970,000	18.8	1,632,000	16,010,000	10.2	△ 27.3	33.8	△ 45.7
～99人	361,000	25,960,000	1.4	188,000	24,420,000	0.8	△ 47.9	△ 5.9	△ 44.6

厚生労働省「労働組合基礎調査」より作成

あわせて、労働組合組織のあり方や春闘における連携のあり方も古い課題であるが新しい発想で検討していく必要がある。先に引いた春闘の定義には、「統一指導部による統一闘争としておこなう」という要素が含まれている。AI導入、職業生活の長期化、企業の事業再構築の加速化等の動きを踏まえ、産業別統一闘争のあり方、さらには産業別組織それ自体のあり方も検討していく必要がある。連合内での産別間連携のあり方についても同様である。

春闘を公共財だと捉えた場合、フリーライダーの問題への対応も欠かせない。その意味でも組合員の2割、2,000万人程度と推計される産別未加盟の労働組合の加盟促進も重要である。

(3) AI時代の生活時間をデザインする

ここまで望ましい経済運営に資する観点で、望ましい賃上げについて検討してきた。ただし、労

働契約は賃金と労働給付を交換する契約であり、賃金と同時に労働給付の内容を決定する必要がある。労働給付の内容としては、労働の具体的態様や強度とともに労働時間がある。いわゆる「ジョブ型雇用」が喧伝される中、労働の具体的態様や強度の決定に労働組合がかかわることの重要性を再認識すべきだが、ここでは労働時間のことについて考えたい。

経済学の教科書においては、労働者は賃率に応じて労働時間を選択し、賃率と労働時間が同時に決定されることとなっている。現実においてもパートタイム労働ではある程度労働時間を選択できるようになっている。しかし、正社員の多くは労働協約、就業規則で決められた一律の労働時間となっている。

賃金と同様に労働時間も労使交渉によって決める必要がある。特に、正社員については、一人毎に採用訓練等の固定費がかかるため、一定程度ま

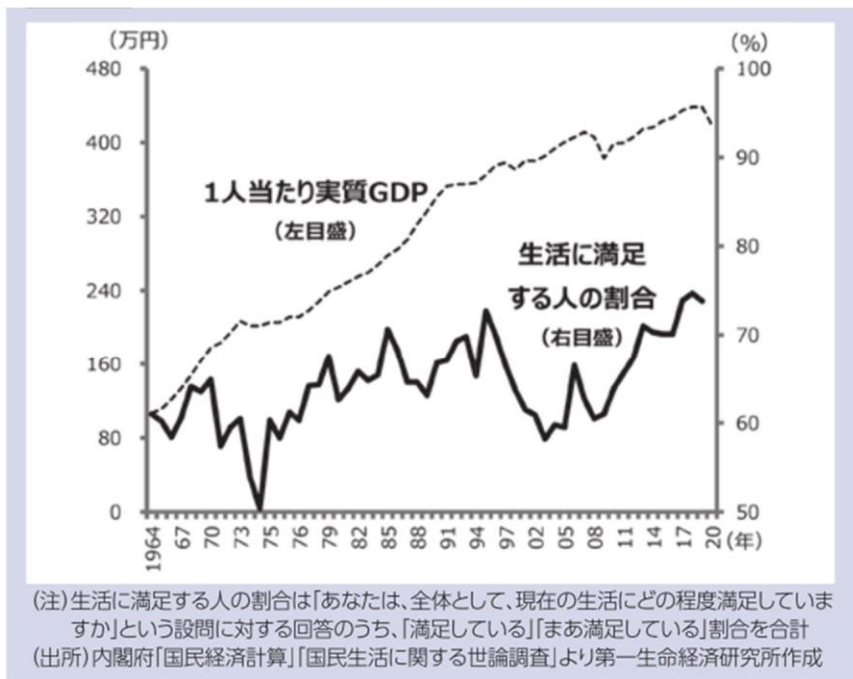
では長時間働かせたほうが企業にとっては投入労働時間あたりの費用が安くすむ。そのため場合によっては過度な長時間労働となり、最悪、過労死のような事態を発生させる<sup>23</sup>。

そして、労働時間はマクロ的には労働者数と相まって労働供給総量を決めるものであり、労働時間を決定することは、何をどれだけ生産するのかを決めることにつながる。もちろん市場経済のもとで細かく生産物の種類と量を決めることは不可能であるし、経済効率の点からも経済厚生(Economic Welfare)の点からも不適切でもあろう。しかし、全体としての望

ましい生活時間のあり方、どこまで商品を生産する必要があるのか、そうした視点での検討は必要であろう。

その点に関して、幸福のパラドックスという発見は示唆的である。先進国では一人当たり国民所得が1万ドルを超えるあたりから所得が増えるほどには幸福度は高くないという指摘である。日本国内においても一人当たり実質GDPと生活の満足度は1970年代以降相関しているようには見えない<sup>24</sup>。

日本の生活満足割合と一人当たり実質GDPの推移



資本主義経済には労働時間を長くする誘因がある。さらに、利潤獲得の機会を増やすため、自由時間もショッピングやレジャー等、金銭的消費を伴う活動に誘導していく。家事や家族のケアとい

った時間も市場経済の中に組み込んでいく。人々が家で食事をつくる時間を削減し、外食をするようになれば、利潤獲得機会が増える。家事時間を削減した分、労働時間を増やせばGDPは増える。

23. 松井健「労働時間短縮」『労働組合の基礎』日本評論社2021年

24. 村上隆晃「ここが知りたい『国民全体の幸せの指標、GDW (Gross Domestic Well-being) に注目』」第一生命研究レポート2022年



しかし、GDPを増やしたとしても幸福度が向上しないとするならば、立ち止まって考える必要がある。人々がより多い自由時間を持ち、他者と交流したり、自分の成長に資する活動をしたほうがより高い幸福度につながるのではないだろうか。自由時間の増大は、個人の自律を高め、民主主義の質を高めることにもつながる。エコフレンドリーな生活様式を促進すれば、社会の持続可能性を高めることにもつながる。

幸福度の問題については、これまで何度か政府においても検討されてきたが、現在は「Well-beingに関する関係省庁連絡会議」が開かれ、政府の各種基本計画にウェルビーイングに関するKPIを設定する取り組みがされている。

労働している時間をいかに人間らしく豊かにするかは労働組合の変わらぬテーマである。加えて、自由時間を拡大し、その内容を充実させていくことも等しく重要なテーマである。AI時代にふさわしい生活時間をデザインしていくことが必要である。

#### (4) AI導入の労働協約と能力開発

人生90年時代となり職業生活の長期化が進む中、企業の事業再構築のスピードは加速化を迫られている。そして、AIなど新たな技術革新は今後も相次いで生まれるだろう。そこでリ・スキリングの必要性が喧伝されている。骨太の方針2023では「一人一人が自らのキャリアを選択する時代となってきた中、職務ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自らの意思でリ・スキリングを行い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要」と主張されている。

2023年以降、生成AIは劇的な進化を続けており、多くの職務を人からAIに置き換えていくことが可能と予測されている。これまではマニュアル化あるいは計測できることを機械に置き換える

ことが前提であり、いわゆる暗黙知といわれるものは置き換えができなかった。生成AIの基礎となっているディープラーニング技術はそうした暗黙知をそのまま取り入れることを可能とするようだ。企業内での長期育成が必要とされていた企業特殊的技能も暗黙知のまま置き換え可能になるだろう。

ただし、現時点での生成AIは、企業内情報の取得や回答結果に人のチェックが必要である。適切な情報のインプットとアウトプットの調整が必要である。いってみれば打たれ強い新入社員が入ってきたようなもので、それなりの教育が必要である。これまで先輩社員はある程度安心して自らのノウハウを新入社員に伝授することができた。それは、新入社員が先輩社員の能力を上回るようになって、先輩社員の処遇は日本的雇用システムにより守られるという前提があったからである。それがなければ先輩社員は自らのノウハウを自分のために秘匿することになるだろう。

同様に、労働者がAIに自らのノウハウを伝授する場合、自らの処遇が守られることの保障がなければ、AIの活用は進まない。また、これまでAIは専門家のものであったが、生成AIはすべての労働者が活用できるツールである。すべての労働者に一定の活用スキル、リスク管理の教育を行うことが必要である。そのために必要な枠組みは戦後の高度成長初期に生産性向上をめぐる労使が争った末に合意された生産性三原則と同じである。

UAゼンセンでは、「新しいデジタル技術導入に向けた包括的な労使協定の締結」と「すべての組合員に対する人材育成強化に向けた労使の取り組み」を労働条件闘争の要求方針に掲げている。今後はさらにAIガバナンスの視点での協定内容の深堀とすべての組合員へのAI教育の促進に取り組む必要がある。

### 革新的新技術導入に向けた労使協定（例）

#### 1. 革新的新技術導入に際しての生産性三原則

- （1）革新的新技術の導入は、労使協議のうえ実施し、その運用（個人情報やA I・ロボットの取り扱いを含む）に関しても労使で協議を行う。
- （2）革新的新技術の導入にあわせて、労使協議のうえ、従業員一人ひとりの能力開発を強化し、必要な場合は雇用維持を前提に職務転換、配置転換等を行う。
- （3）革新的新技術の導入に伴う生産性の向上に関しては、労使協議のうえ、株主、従業員、消費者等の関係者に適正な分配を行う。

#### 2. （以降略）

## おわりに

奇しくも同じ2023年に春闘4.0と生成A Iが本格的にスタートした。A Iの普及は雇用削減につながり、賃金格差を拡大するとともに低賃金労働者の増大を招く可能性があるとも指摘されている<sup>25</sup>。現在は労働力不足で経済社会が運営できなくなることさえ懸念されている。しかし、バブル経済の超人手不足の時も同様の議論がされたが、直後に訪れたのは就職氷河期であった。労働力不足は労働需給と賃金水準次第でどのようになるか不確実である。

A Iの導入により生産性が向上するのであればそれは望ましいことである。しかし、その生産性向上によって削減できる労働時間を新たな経済活動に振り向け新たな商品サービスを生み出す必要がどこまであるかを考える必要がある。生産性三原則の考え方にに基づき、生産性の向上を労働時間の削減に振り向け、ワークシェアリング的に雇用を維持しながら、すべての労働者が適度な労働時間で豊かな生活ができる賃金を維持していかなくてはならない。そのためにも物価目標生産性基準

により時間あたり実質労働生産性の伸びに応じて時間あたり実質賃金を引き上げる原則の確立が重要である。

2025年に仕事を始めた若者は2075年頃まで職業生活を送ることになるのだろう（途中で人間の労働が必要なくなる可能性さえ指摘されているが）。日本的雇用システムの柱である長期安定雇用、右上がりの賃金カーブの経済合理性は企業特殊的技能の存在とその企業内での育成で担保されていた。職業生活の長期化、事業再構築の加速化、A Iの進化の3つの流れは、いずれもそうした企業特殊技能の必要性、そして、企業内人材育成の必要性を低下させていく方向に働く可能性がある。日本においてもいよいよ本当に企業主導ではない形で労働者の能力開発を進めていく時期に来たのではないだろうか。

この長期間、そして大きな変化が予想される世界の中で、労働者によりそって能力開発を行い、雇用と生活を守っていくのは、労働者自らがつくる団体である労働組合において他にはないだろう。そのためには、企業を超えた労働組合の機能や組織のあり方を検討していく必要もある。社会の変化の一步先を行く労働組合の対応が求められている。

25. 厚生労働省2023年度雇用政策研究会 中間整理『新たなテクノロジーが雇用に与える影響について』2023年

