

## 第1部

# [2020年 労使の課題]

2020年春季労使交渉3つの論点 .....	10
日本総合研究所 副理事長 山田 久	
毎月勤労統計調査の読み方 .....	17
大東文化大学 経済研究所 石水喜夫	
同一労働同一賃金への対応 .....	23
～今後の対応とパート・有期契約社員も含めた労使交渉の見直し～	
社会保険労務士(元労働基準監督官) 北岡大介	
春闘をめぐる労働情勢分析 .....	29
労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー 荻野 登	

# 2020年春季労使交渉3つの論点

日本総合研究所 副理事長 山田 久

## はじめに

2020年、安倍内閣が発足し賃上げ要請を始めてから8回目の春季労使交渉を迎える。いわゆる春闘賃上げ率（主要企業、厚生労働省調査ベース）が2%を上回る状況が定着する一方、ここ数年は賃上げのペースが頭打ちになっており、政府主導の賃上げには閉塞感も漂う（図表1）。前提となるマクロ経済、企業業績の状況をもて、客観的な環境には厳しさが予想される。そうしたなか、徐々に定着しつつあった賃上げのモーメントが一気に弱まっていくことはないのか。——2020年春季労使交渉に向けて本稿では、前提となる経済情勢・収益環境を展望したうえで、そもそもなぜ賃上げが必要なのかについて解説する。それを踏まえ、2020年春闘の論点として、①脱・官製春闘は進むか、②ベアか賞与か、底上げかメリハリか、③働き方改革・第2フェーズをどう展開するか、の3点について説明し、労使の課題について示すこととしたい。

## 消費増税後の景気動向

まず、前提となる2020年の景気動向からみていこう。足元の国内景気は、2019年10月の消費税率引上げ後の一時的な落ち込みから、回復する局面にあるとみられる。10月の小売販売は大幅な落ち込みとなったものの、この原因には天候不順のマイナス影響が混じっている。11月に入って、売り

上げは回復方向にあるとの声が聞かれ、所得雇用環境が底堅く推移するなか、消費の基調は崩れていないと判断される。日本総研の試算では、駆け込み需要の規模は前回消費増税時に比べて半分以上にとどまり、ポイント還元などの家計支援策が消費を下支えしている。

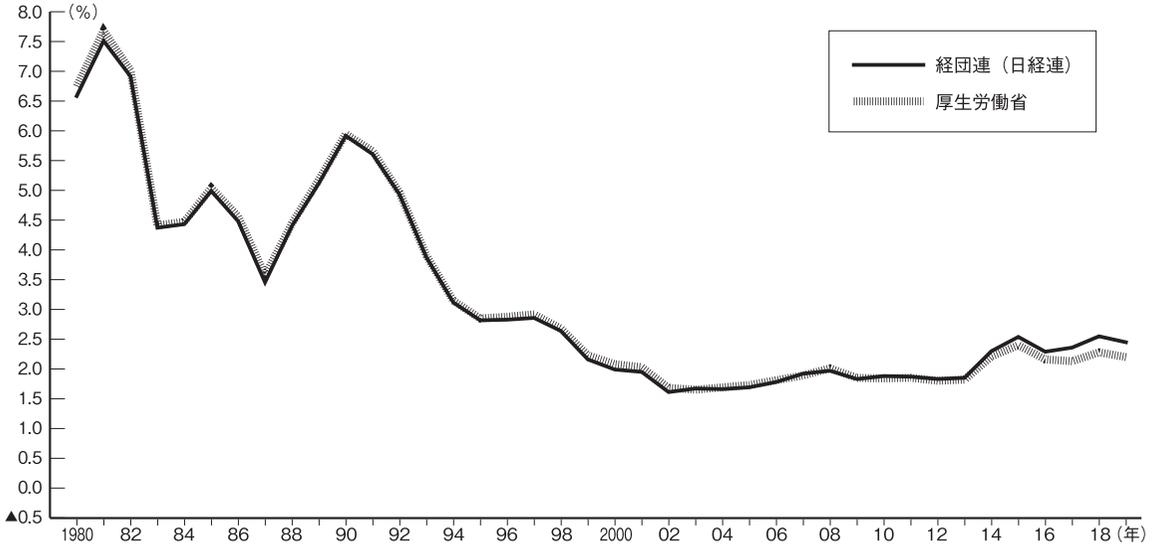
それに比べて、企業の景況感は悪化している。とりわけ、製造業分野での慎重化がみられるが、背景には海外情勢の不安定化がある。断続的にエスカレートしていった米中対立の影響が無視できないほか、そのマイナス作用も含めて中国経済が下振れしたことのインパクトが大きい。中国政府は膨張する企業債務の削減に向けて、固定資産投資の抑制を進めており、それが日本から中国への機械類の輸出のブレーキとなった。

一方、非製造業分野が比較的堅調なのが足元の景気の特徴である。この背景には、人手不足が続くなか、雇用情勢の改善が進み、緩やかながらも賃金に上昇傾向がみられることがある。つまり、所得雇用環境は悪くなく、それが消費増税後も家計消費が底堅い基本的な理由である。非製造業には個人消費と相関の深い分野が多く、このことが景況感が悪くない1つの要因になっている。

もう1つ、建設需要が底堅いことの影響もある。堅調なインバウンドが宿泊施設の建設を支え、ネット販売の拡大が効率的な物流施設に対する需要を支えている。五輪関連需要の一巡で、足元はやや端境期にあるが、五輪後も多くの大都市部における再開発案件が予定されている。

2020年の景気を展望すれば、低空飛行は続くも

図表1 春季賃上げ率の推移



資料出所：経団連（日経連）、厚生労働省

の、大幅な落ち込みは回避されるとみられる。まず、国・地方の財政支出が10兆円を超える経済対策が、景気浮揚に作用することが期待できる。そうしたなかで、製造業の悪化には歯止めがかかり、非製造業の堅調は続くと思われる。

米中対立の継続、不確実な欧州政治情勢、中東情勢の緊迫化など、海外情勢の基調は弱く、楽観は許されない。ただし、米国では大統領選を控え、再選を最優先するトランプ大統領は、米中一時休戦、財政支出拡大、利下げ圧力の強化等、あらゆる手を使って、景気回復、株価上昇を演出しようとするだろう。中国も、下振れリスクを抱えながら、景気の底割れを防ぐ程度の財政的余裕はあり、減速しつつも経済成長は持続する。米中の二大経済が失速を避けるとみれば、わが国を巡る輸出環境も最悪ではなく、一方的に輸出が落ち込んでいく環境にはない。こうしてみれば、製造業分野の景況感が大幅に悪化することは考えにくく、老朽化した設備の更新需要や合理化・省力化需要を背景に、設備投資は一定水準を維持するものとみられる。

一方、非製造業分野は引き続き堅調を維持するとみられる。そうしたもとで、人手不足は国内の若年人口の大幅減少に伴う構造的要因に根ざすものであり、労働需給のひっ迫傾向は続き、賃金の

緩やかな上昇傾向は続く。

建設需要についても、五輪終了により水準がやや低下することは避けられないにしても、高水準の投資が継続されるとみられる。インバウンドの増加やネット販売のシェア上昇は今後も続き、宿泊施設・物流拠点の建設は続く。日本橋地区をはじめ東京都市部の再開発案件に加え、関西地区では2025年の万博効果が期待でき、IR（統合型リゾート）が計画通り誘致できればその建設もプラスとなる。人口減少問題の本質は人口偏在であり、それが皮肉なことに大都市部の建設需要を刺激するという事態が生じている。一段の建設需要の高まりは期待できないにしても、高水準で堅調な推移が予想される。

以上の結果、2020年度の実質経済成長率は1%程度とやや潜在成長率(+0.7%)を上回るが、経済対策による一時的浮揚効果による上振れがあり、物価にはほぼ中立的である。消費増税の価格転嫁率が今回は低めになっており、結果的に消費者物価上昇率は、デフレではないが1%弱の弱めの数字となると予想する。また、企業業績は製造業全体で小幅減益、非製造業全体で小幅増益を予想している。

## なぜ賃上げが必要か

以上のマクロ経済・企業業績環境を前提とし、従来のロジックに従えば、賃上げ率は鈍化する方向といえよう。しかし、景気減速やインフレ率の鈍化、企業業績の低迷を背景に、従来のように賃上げ率の鈍化が繰り返されれば、日本経済は再び負のスパイラルに入っていく。すでにみたように、2020年の外需環境は最悪ではないが、米中対立をはじめ、世界の不確実な情勢は中長期的に続く。ならば、力強い外需が景気を引っ張るということは期待薄であり、内需を盛り上げるには賃金の持続的な上昇が不可欠な条件となる。もっとも、マクロ的な賃上げの必要性については、ここ数年で認識されてきており、労働組合はいうまでもなく企業経営者も反対はしない。しかし、ミクロの経営になれば、不確実性であるがゆえに人件費を抑えたいという意向が働く。経済学にいう“合成の誤謬”である。

このようにみれば、具体的な手法の妥当性はともかく、安倍内閣が賃上げのトレンドづくりを重要政策課題と位置づけ、政労使会議の立ち上げ、働き方改革への取組み（同一労働同一賃金）、最低賃金の引上げなど、さまざまな手段を講じて取り組んできたことは、前向きに評価すべきであろう。だが、わが国は資本主義経済を採っており、最終的な賃金の決定は労使自治で行われるべきものである。したがって、政府がさまざまな手段を講じるにしても、民間が自主的に賃上げに取り組まなければ、持続的な賃上げトレンドは形成されない。その点は、まさにここ数年の春闘賃上げ率の動きが示すとおりである。

そうした状況を打破するための出発点は、持続的な賃上げは実はその企業の発展にこそ必要だということ、できるだけ多くの経営者が認識することである。長期的にみれば、賃上げを行わないことは、企業にとって必ずしも合理的な判断とはいえない。むしろ、長期的にみて企業の競争力を削ぐ要因になっている。それは主に2つのルートを通じてマイナスに作用する。

第1は、企業が提供する製品・サービスの品質

劣化の要因になることである。賃金削減は、従業員のモチベーションを落とし、日本企業の強みとされてきた現場の品質管理の力にマイナスに作用する。とりわけ、人件費削減を非正規労働者の活用で行った場合、短期雇用を前提にするため人材育成が十分に行われず、コストは低下しても現場力が低下する。さらに、非正規比率を高めることは、それだけ正社員の負担や責任を高め、正社員の育成のための時間も削減され、そのストレスから生産性や品質の低下が起ころうる。

もう1つのルートは、不採算事業・低収益事業を存置させることで、企業が時代の変化に取り残されることである。企業業績が悪化したとき、その要因からみて景気循環に伴う一時的な悪化と、需要構造・市場構造の変化に伴う恒常的な悪化の2とおりがある。景気循環に伴う一時的な悪化の場合、人件費をカットすることには合理性があり、コスト削減で事業構造を温存し、景気回復を待つのが合理的判断である。しかし、需要構造・市場構造の変化に伴う恒常的な悪化の場合、人件費のカットは根本的な解決にはならない。むしろ、人件費をカットして事業構造を温存した場合、売上げの不振はいつまでも続くことになる。その状態からの脱出には、不採算事業を縮小ないし整理し、新たなリソースを投じて時代に合った新たな商品・サービスを生み出すことが不可欠である。しかし、安易に人件費がカットできるならば、コスト削減によって時代から取り残された事業を存置できてしまう。つまり、賃上げは、不採算事業や低収益事業を安易に存置しないという意味で、経営に対する規律として重要なのである。

さらにいえば、時代に合った新たな事業を工夫するとき、その担い手となるのは従業員である。危機感を促すため、ショック療法で一時的に給与カットを行うことは、必要な時もあるだろうが、ずるずると賃金をカット・抑制するのはまずい対応である。モチベーションを低下させ、従業員のやる気を削ぐことになる。

ここで指摘しておくべきは、賃上げという一見、従業員を甘やかすように聞こえるかもしれないが、実は、むしろ従業員に対して厳しい面があるといえることだ。なぜならそれは、現状維持を