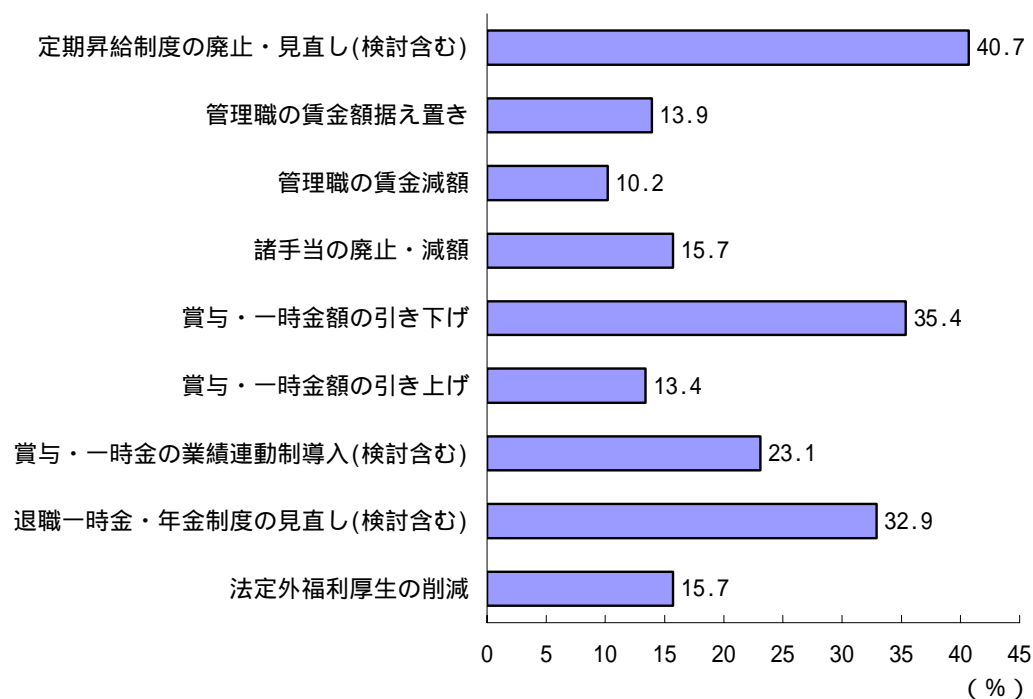


## 6 . 労使関係のあり方

### (1) 今次労使交渉・労使協議への対応

2003年春季労使交渉の結果は、大手、中小企業ともに史上最低の賃上げ率となった2002年と比べてほぼ横ばいの妥結となった。とりわけ小規模企業においては、賃金の凍結・引き下げを実施した事業所が多い。また大手企業の一部においても、定昇凍結、定昇実施時

図表18 2003年労使交渉の結果、とられた措置（複数回答）



資料：日本経団連「春季労使交渉に関するトップ・マネジメントのアンケート調査結果報告書」（2003年9月）

注：回答のあった企業に対する割合、上位9項目（10%以上）

期の延期、期間を限った賃金カットや時間外割増率の法定基準への引き下げが行なわれた。さらに年功偏重を改めいわゆる成果主義化に向けた定期昇給制度・賃金制度の見直しの動きも進みつつある

( 図表 18 )。

今次の労使交渉・労使協議の課題は、引き続き企業の存続と雇用の維持を最重点に、労使で徹底した論議を行なうことにある。経済のグローバル化、デフレ化が進行するなかで、企業間競争は熾烈の度を増している。競争力を強化し、企業の存続と雇用の維持を実現するためには、新商品・サービスの開発や事業の高付加価値化、生産性向上に取り組むと同時に、人件費を合理的なものとしつつ、従業員の活力を引き出す人事・賃金制度の改革をはからなければならない。

こうした改革への取り組みを前提に、今次労使交渉・労使協議の具体的な課題の第 1 は、自社の付加価値生産性に応じた総額人件費管理を徹底することである。その際には、労働分配率の適正化も重要である。

第 2 は、賃金水準の適正化と年功型賃金からの脱却である。わが国の賃金水準は世界のトップレベルにあり、とりわけ現状のように物価が下落している状況においては、国際競争力を維持・強化する観点からも、賃金水準の調整が喫緊の課題となっている( 図表 19、20 )。物価下落のなかでは、名目値で賃金が上昇しなくても実質賃金は上昇していることに留意する必要がある。

一方、年功型賃金は相対的に中高年層の賃金水準を高め、円滑な労働移動の妨げともなっている。多様な人材を活かし、労働者のモチベーションを高め、生産性を向上させていくためには、年齢・勤続年数などの属人的要素による弊害を排除し、能力・成果・貢献度などに応じた賃金制度に切り替えていくべきである。

したがって一律的なベースアップは論外であり、賃金制度の見直しによる属人的賃金項目の排除や定期昇給制度の廃止・縮小、さらにはベースダウンも労使の話し合いの対象となりうる。企業経営に大きな影響を与えつつある退職給付も引き続き大きな検討課題である。特に、定期昇給制度は毎年、だれもが昇給する制度を改め、今後は降給もありうる制度の検討が必要となることも考えられるし、すでに定期昇給制度の廃止・見直しを決定ないし継続協議している企業は数多い。

そして短期的な業績向上による成果配分は、賞与・一時金によって従業員に還元していくべきである。

第 3 は、仕事や役割に応じた複線的な賃金管理への転換である。従来、仕事や役割の異なるさまざまな従業員について、ほぼひとつの賃金体系・賃金カーブで一律的に管理してきた企業が少なくない。しかし働き方と処遇へのニーズが多様化するとともに、公正性・納得性が求められているなかで、一律的管理では各人が遂行している仕事・貢献度・付加価値生産性と賃金との整合性を確保しにくくなっている。今後は、仕事、現在や将来の役割、働き方などに応じて、人事・賃金の軸を複数設定する複線的な賃金管理を構築し、適正な賃金水準・賃金カーブを検討することが望まれる。これは、働く人が個人のライフスタイルに合わせて働き方を選択する余地を広げるという意味でも重要であろう。

以上のような改革が行なわれれば、国際競争力の維持・強化、雇用の維持、雇用機会の拡大、従業員の活性化、多様な価値観を認め合う活力ある社会へとつながっていくはずである。

図表19 賃金の国際比較（製造業、2002年）

国名	時間当たり賃金額				月当たり賃金額			
	単位	賃金額	円換算	格差	単位	賃金額	円換算	格差
日本	円	1,898	1,898	100	円	307,892	307,892	100
ドイツ	DM	29.14	1,621	85				
アメリカ	\$	15.30	1,918	101				
イギリス					£	1,444	266,171	86
フランス					フラン	9,352	193,859	63
韓国					W	1,442,900	138,518	45
シンガポール					S \$	3,153	220,868	72
台湾					N T \$	36,979	134,086	44
中国					元	729.00	9,492	3

資料：1) 日本 - 厚生労働省「毎月勤労統計調査」同「賃金構造基本統計調査」をもとに日本経団連にて推計

2) その他 - ILO "Bulletin of Labour Statistics", 同 "Yearbook of Labour Statistics 2002"

3) 為替レート - IMF "International Financial Statistics", 内閣府「月刊 海外経済データ」

- 注：1) 日本は、事業所規模5人以上の製造業生産労働者についての推計値  
 2) ドイツは2001年1・4・7月の単純平均、アメリカは2002年平均、フランスは97年4・10月の単純平均  
 3) イギリスは99年3・6・9月の週当たり賃金の平均を4倍したもの  
 4) 韓国は99年平均、台湾は2002年平均  
 5) シンガポールは2002年3・6・9・12月の単純平均、中国は2000年平均  
 6) 各国賃金の円換算については各年の平均の為替レートを使用  
 1 マルク = 55.62円 (2001年)、1ドル = 125.39円 (2002年)、1ポンド = 184.33円 (99年)  
 1 フラン = 20.73円 (97年)、1ウォン = 0.096円 (99年)、1 S \$ = 70.05円 (2002年)  
 1 N T \$ = 3.626円 (2002年)、1元 = 13.02円 (2000年)  
 7) 各国ごとに統計の取り方が異なるために、厳密な比較は困難である

図表20 日本とアメリカのホワイトカラーの賃金

日本 / アメリカ	日本 (2002年)	アメリカ (2001年)
	年間賃金 (万円)	年間賃金 (推計値) (上段 = 円換算 : 万円)
商品・営業企画 部長 / Marketing Managers	1,095.7 (万円)	952.9 (万円) 78,410 (\$)
営業 部長 / Sales Managers	1,037.9 (万円)	935.8 (万円) 77,000 (\$)
財務経理 部長 / Financial Managers	1,054.4 (万円)	916.7 (万円) 75,430 (\$)
人事労務 部長 / Human Resources Managers	1,076.7 (万円)	806.1 (万円) 66,330 (\$)
総務・庶務 部長 / General and Operations Managers	1,061.0 (万円)	894.1 (万円) 73,570 (\$)
購買・資材調達 部長 / Purchasing Managers	1,039.7 (万円)	744.4 (万円) 61,250 (\$)
開発・設計 部長 / Engineering Managers	1,048.7 (万円)	1080.4 (万円) 88,900 (\$)

資料：1) 日本 - 労務行政研究所「主要企業職務別賃金実態調査」(2002年)

2) アメリカ - U.S. Department of Labor "2001 National Occupational Employment and Wage Estimates"

- 注：1) 日本の年間賃金は「月例給与 × 12 + 年間賞与」の各社平均  
 2) 職務内容や職位は日本とアメリカで完全には整合していない  
 3) 為替レートは1ドル = 121.53円 (2001年平均) で換算

## (2) 高まる労使協議制の重要性

経営環境が激変している今日、企業別労使関係を基軸とする良好な労使関係の維持・発展が重要となっている。

昨年、本報告で指摘したように、労働組合が実力行使を背景に賃金水準の社会的横断化を意図して闘うという「春闘」はすでに終焉した。今後は、個別企業が生き残りをかけ、労使一体となって生産性向上に取り組むとともに、さまざまな改革を成し遂げなければならない。その意味で、企業別労使関係の重要性はますます強まっている。企業労使が経営環境の変化や経営課題、すなわち賃金・労働時間・雇用問題から多様な働き方、従業員個々人のキャリア形成、従業員育成のための能力開発、メンタルヘルス、企業倫理などについて広範な議論を行ない、企業の存続、競争力強化の方策を、討議し、検討するという「春討」、「春季労使協議」へと変えていくことが望まれる。

とりわけ就労形態の多様化により、長期勤続を前提とせず、企業への帰属度の高くない従業員の比率が高まるなかで、企業内の新たな労使関係のあり方も労使で模索されなければならない。

労使の話し合いを進めるためには、労働組合の有無にかかわらず、労使協議制の活用が有意義であり、労使が経営課題に共通の認識をもち、迅速な改革に向けて合意形成を行なう必要がある。労働組合のない企業においても、労使協議を行なうための機会をつくり、労使の対話をより円滑にしていくことが求められる。日常的に労使対話の機会をもつという姿勢によって、個別労使紛争などの発生を回避できることになる。

われわれは今次労使交渉・労使協議を、企業の存続と雇用の維持のために、企業のおかれた状況について労使が認識を共有し、短期のみならず、中期的な観点に立った話し合いの出発点とすることとしたい。