

2017年1月30日
No.2016-038

2017年春季労使交渉の注目点と 「春闘バージョンアップ」構想

調査部 チーフエコノミスト 山田 久

《要 点》

- ◆ 2017年春季労使交渉をめぐる注目点として第1にあげられるのは、大手企業のいわゆるベースアップが前年と比べてどうなるか。企業業績が改善に向かう一方、海外情勢に不透明感が強いなか、主要企業の賃上げ率（定期昇給率＋ベースアップ率）が、4年連続で2%台を確保しつつ、昨年実績（2.14%）を上回ることができるかどうか焦点。第2の注目点は、中小企業従業員や非正規労働者に賃上げの動きがどこまで広がりを見せるか。人手不足の強まりを背景に全体では賃上げの動きは緩やかに広がるのが期待されるものの、そうした動向について行けず、賃上げどころではない企業とのばらつきが一層拡大する公算。
- ◆ 第3の注目点は、政府が取り組む「働き方改革」を賃上げ原資となる生産性向上につなげる議論がどこまで行われるか。「同一労働同一賃金の実現」や「長時間労働の是正」自体はコスト増要因となるため、正社員の賃上げに抑制方向に働きやすい。その反面、これらの取り組みを契機に業務プロセスや事業モデルの見直しを進めれば、生産性向上につながる可能性。その意味で、労使が働き方改革をどこまで主体的な問題として受け止め、生産性向上につなげる取り組みが広がるか、が注目。
- ◆ 賃上げは最終的には個別労使の決断によるものだが、政府がそのための環境整備に取り組んで初めて、労使の前向きな動きが可能になる。そうした観点からすれば、現状の政府の取り組みは不十分。国内人口が減少するもとでも成長ができるビジョンを示すとともに、希少になる労働力を低生産性部門から高生産性部門に不断にシフトさせていく仕組みづくりができなければ、本物の経済好循環の形成は困難。
- ◆ 政府の掲げる「働き方改革」をみると、「同一労働同一賃金の実現」や「長時間労働の是正」はそれ自体必要なが、あるべき労働市場改革の全体像を示さずに働き手に耳障りの良い政策のみを示している感。人材が低生産性部門で滞留し、高生産性部門へのシフトが行われていないことに問題の根源があり、丁寧な転職・再就職の支援やスキル転換のための職業教育制度の整備により、人材の高生産性部門への移動を促す労働市場改革こそ、政府に求められる政策。
- ◆ 生産性の向上があっても、それに見合った十分な賃金上昇が行われる仕組みが無くなっていることも見落とせず。安倍政権が取り組んできた政府主導の賃上げは、そうした事態への対応と言え、少なくとも「賃上げは論外」としていた企業社会の雰囲気を変えた面での貢献は大きい。だが、政府の介入が常態化し、労使自治の原則の形骸化が進むとすれば禍根を残す。政府による恣意的な介入ではなく、一定の客

観的なルールにもとづいて、労使が主体的に賃上げに取り組める仕組みづくりが求められている。

- ◆ 上記の課題認識のもとで参考になるのは、スウェーデンをはじめとして戦後北欧諸国で築き上げられてきた社会経済のあり方―「北欧モデル」。そのエッセンスは、①グローバル化に正面から対峙し、環境変化に適応した産業構造転換を図るための、職業教育、転職支援制度を不断に改善してきたこと、②緩やかな物価上昇を中央銀行のコミットメントを軸に国全体で共有し、生産性と賃金を連動させる賃金決定システムを政労使で構築してきたこと、③少子・高齢化を乗り越えるべく、女性の職場進出と育児・家事の社会化を進めるため、働き方や社会保障制度を継続して見直してきたこと、の3点に集約できる。
- ◆ 「北欧モデル」を参考にしつつ、以下の5点に政労使で継続して取り組み、そのPDCAサイクルの節目として春闘を位置付けるべき。それにより「政労使が連携して日本の経済社会の改革を国民レベルで進めるための『合意形成の場』」として、春闘を“バージョンアップ”することが求められている。
 - ①日本の経済社会の再生には、グローバル化を積極的に進めるなかで賃上げ・生産性向上の好循環を形成することが不可欠であることを再確認し、その実現に向けてタブーを排して不退転の覚悟で取り組むことについての政労使合意を締結する。
 - ②中立的な専門家からなる委員会を設置し、客観的な分析に基づいて、中長期の望ましい賃上げ率についての目安を公表する。
 - ③適正価格体系の実現、実践的職業能力の向上、高収益事業への労働力シフトを3本柱とする、生産性向上支援策を政労使で協力して取り組む。
 - ④女性・シニア・外国人など多様な人材の能力発揮のできる環境整備に向けて、労使が参画して働き方・社会保障制度を包括的・整合的に議論する会議を設ける。
 - ⑤産業別・地域別に関係者が参加する委員会を設置し、目指すべき賃上げ率、生産性向上支援策、多様な人材活用の環境整備について、産業特性・地域特性を活かした具体的な施策・方針を決定する。

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

Mail: yamada.hisashi@jri.co.jp

1. はじめに

経済好循環の形成に向けて政府の賃上げ要請が開始されてから4年目の春季労使交渉（春闘）を迎える。これまでの動きを簡単に振り返ると、2013年秋には賃上げに向けての政労使合意が締結され、これを受けて2014～15年の春季労使交渉では、企業収益の改善を追い風に賃上げ率の高まりがみられた。しかし、15年後半には景気の停滞や先行き不透明感が強まり、16年春の賃上げモメンタムは鈍化した。その後もブレグジット、トランプ政権誕生と、海外政治情勢で「想定外」の事態が続くなか、17年の労使交渉に向けて賃上げに逆風が強まるとの見方も強かった。それが16年秋の米大統領選の後、一転して国際金融市場は楽観的なムードとなり、わが国企業の業績も改善の動きが出てきた。人手不足の深刻化も賃上げに追い風である。もっとも、年明け以降のトランプ氏の言動や就任演説の内容から判断する限り、米国新政権の政策動向には不確実性が強いといわざるをえず、企業も市場関係者も慎重にならざるを得ない面がある。

一方、安倍政権は「働き方改革」を最優先政策に掲げ、「長時間労働の是正」および「同一労働同一賃金」を目玉施策として推進しようとしている。これらは賃金の原資である生産性向上の触媒になりうる一方、直接的には企業にとってはコストアップ要因であり、企業の賃上げスタンスにブレーキをかける可能性がある。「官製春闘」と揶揄されてきた政府主導の賃上げにも限界が見え始めるなか、賃上げへのプラス要因とマイナス要因が交錯するのが2017年労使交渉を取り巻く客観的な環境であり、労使がどこまで主体的に攻めの賃上げスタンスを打ち出すことができるかが、今春闘で問われるといえよう。

以上のような認識に立って、以下では、2017年春季労使交渉の具体的な注目点を解説したうえで、政府主導から労使主体の賃上げに移行するための「春闘バージョンアップ」の構想を提案したい。

2. 2017年春季労使交渉のテーマ

（1）大手のベースアップ率

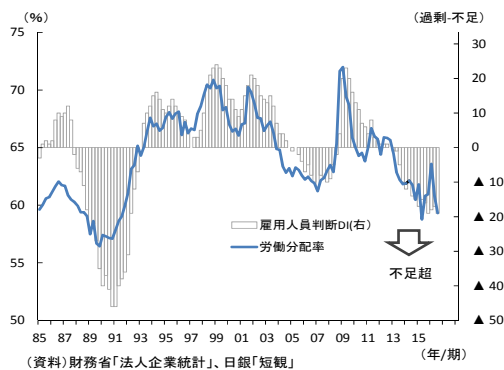
2017年春季労使交渉の具体的な注目点として第1にあげられるのは、**大手企業のいわゆるベースアップが前年と比べてどうなるか**、である。これが注目されるのは、わが国の春闘では「パターンセッター方式」と呼ばれ、まずは賃上げ余力のある大手企業から交渉を始め、その結果がその後に交渉の続く中小企業の賃上げにつながっていくという慣習があるからである。

客観的な環境からみておこう。まず、企業の支払い能力としての企業業績をみれば、アベノミクス開始後にみられた大幅増益の状況は一巡している。とりわけ、2015年後半から16年前半にかけては、円相場が円高方向に振れるもとで減益傾向がみられた。しかし、昨年秋の米国大統領選でトランプ氏が勝利してからは円安が進み、企業業績は改善に向かっている。この先を展望しても、不確実性は高いものの、米国での雇用創出を最優先課題とするトランプ新大統領のもとで、同国経済は回復に向かえば、米金利上昇で総じてドル高傾向が続くとみるのが自然であり、世界経済も緩やかながらも拡大が見込まれる。そうみれば、日本企業の収益環境は悪くなく、増益基調が続く可能性が高い。

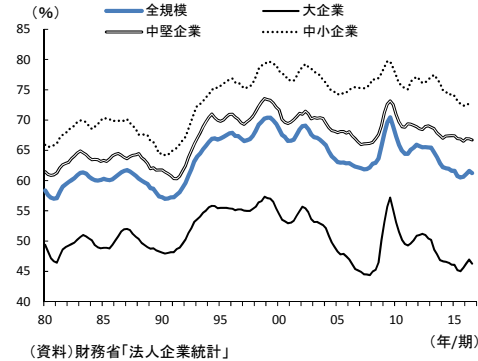
こうした企業収益の「方向」のみならず、その「水準」からみても賃上げを行う余裕のある企業は多いと考えられる。そのメルクマールとなるのは労働分配率である。この指標は企業活動の結果

生み出された付加価値額のうち、人件費として労働者に還元される割合であるが、全規模・全産業ベースでみて直近で 59.3%と、2000 年代以降でみれば最も低いレベルにある（図表 1）。企業規模別にみても、大企業では 2000 年代半ばの時期よりも水準は高いものの、80 年代の平均を下回る水準にある。ちなみに、中小企業では歴史的に見ればなお高いとはいえ、2000 年代以降では最も低い水準まで低下している（図表 2）。

（図表 1）労働分配率の推移



（図表 2）企業規模別の労働分配率（後方4期移動平均）



以上のように、**企業業績面から見れば、ベースアップを昨年対比で上乗せできる環境**のように思える。もっとも、問題は先行き不透明感が強いことである。トランプ政権の誕生は、すでに指摘した通り、基本的には収益のプラスファクターと考えられるが、その保護貿易的なスタンスや予測困難な言動から、円高が急伸して企業業績が下振れするなどのリスクがある。自由貿易を前提とした企業のグローバルな生産体制が見直しを余儀なくされる可能性も否定できない。ベースアップは一度実施すれば後に減らすことは困難であり、**不確実性が高いもとでは企業が慎重になるのは致し方ない面**もある。

企業業績に並び、賃上げに大きな影響を及ぼすのは消費者物価上昇率である。これは、賃金とは企業活動における労働者の貢献への対価であると同時に、きちんと働ける生活を送るための生活費の元手という側面があるからである。消費者物価上昇率については、ここ約 1 年は小幅マイナスで推移しており、過年度物価上昇率を賃上げの根拠とする従来路線を踏襲するのであれば、ベースアップに対しては抑制要因になる。もっとも、連合は 2017 年の賃上げ要求にあたって、過年度物価上昇率にこだわらず賃金水準の改善に切り替える必要性を主張¹し、経団連も安倍総理の要請を受けて予想物価上昇率を議論の対象することを許容している²。

以上を総合すれば、**大手企業（主要企業）の春季賃上げ率（定期昇給率＋ベースアップ率）は、4 年連続で 2%台を確保しつつ、昨年実績（2.14%）を上回ることができかどうか**が焦点といえよう。

（2）中小での広がり

第 2 の注目点は、**中小企業従業員や非正規労働者に賃上げの動きがどこまで広がりをみせるか**、である。

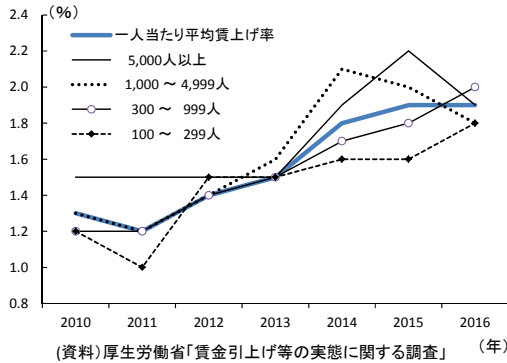
わが国での企業規模別にみた賃上げ率は、その収益性の違いから、大手が中小を上回るのが通常と考えられてきた。しかし、16 年の賃上げ動向には、そうしたパターンとは異なる動きがみられて

¹ 日本労働組合総連合会『2017 連合白書』18 頁。

² 日本経済団体連合会『経営労働政策特別委員会報告・2017 年版』82 頁。

いる。厚生労働省の調べによれば、従業員 5000 人以上の大手企業の賃上げ率が前年対比大きく鈍化する一方、999 人以下の中小企業ではむしろ伸び率が高まり、300～999 人でみれば賃上げ率が大手企業を上回ったのである（図表 3）。この背景には、人手不足の深刻化がある。「日銀短観」における雇用人員判断DIによれば、足元での人員不足感は大手企業では 2000 年代半ばの人材不足局面とほぼ同程度だが、中堅、中小では大幅に不足感が強まっている（図表 4）。生産年齢人口の減少が進展するなか、人手不足感は年々強まる方向にある。

（図表 3）企業規模別の賃上げ率の推移



（図表 4）雇用人員判断DI



一方、既にみた通り、労働分配率の面でも平均的に見れば中小企業は低下傾向にあり、この点からすれば中小企業における賃上げの動きは広がるとみられる。その半面、中小企業は多様であり、業績動向の二極化は広がる方向である。こうしてみれば、中小企業では、賃上げの動きは緩やかに広がるものの、そうした動向について行けず、賃上げどころではない企業とのばらつきが一層拡大するという事になる。

非正規労働者の賃上げについては、総じて高まりが予想される。人手不足が押し上げ要因になっているほか、政府が掲げる「同一労働同一賃金」の実現への取り組みも追い風である。

（3）働き方改革

第3の注目点は、働き方改革を賃上げ原資となる生産性向上につなげる議論がどこまで行われるか、である。政府は「働き方改革」を最優先政策課題に掲げ、「働き方改革実現会議」を開催して精力的な議論を進めている。なかでも、「同一労働同一賃金」および「長時間労働の是正」が目玉施策に位置付けられ、前者については、昨年12月に同一労働同一賃金実現のガイドライン案が提示された。それにより、諸手当や賞与を中心に正社員と非正規労働者の間の同一支給の原則が謳われた。一方、後者については今後、事実上青天井ともいわれる時間外労働に上限規制をかけることを軸とする法改正が目指されている。

これらはともに企業にとって直接的にはコスト増加要因である。「同一労働同一賃金」とは非正規労働者の処遇改善＝人件費増を意図したものであり、「長時間労働の是正」は労働投入量の減少を意味するため、業務の量・内容をそのままにすれば人員数の増加や省力化投資が求められることになるからである。このため、人件費削減のために正社員の賃上げには抑制方向に働きやすい。しかし、これらの取り組みを契機に業務プロセスや事業モデルの見直しを進めれば、生産性向上につながる可能性がある。つまり、労使が働き方改革をどこまで主体的な問題として受け止め、賃上げの原資となる生産性向上につなげる取り組みが広がるか、が注目される。

3. 「春闘バージョンアップ」構想

(1) 限界に近づく「官製春闘」

以上を要するに、客観的には賃上げの余力が企業に生まれているも、今後の海外情勢を巡る不確実性や労働市場からの圧力、政策的なコスト増要因に対し、企業が敢えてそこに自己変革の契機を見出し、主体的な賃上げへの決断につなげることができるかが問われている。だがそれは、最終的には個別労使の決断であることは間違いないが、政府が賃上げへの決断を促す環境整備に取り組んでから始めて、労使の前向きな動きが可能になる。そうした観点からすれば、政府の取り組みは不十分と言わざるを得ない。

政府はこれまで、積極的な金融・財政政策運営と成長戦略の組合せによって期待成長率を高めることを目指すとともに企業業績を改善させ、経済界への要請を通じて賃上げの動きを後押ししてきた。しかし、その政策の主軸であった非伝統的金融政策の限界が明らかになる一方、成長戦略への取り組みが遅れるなか、「官製春闘」と揶揄される政府主導の賃上げ戦略は限界にきている。持続的な生産性向上の展望を開く成長戦略のあり方を再考するとともに、労使の主体的な賃上げの動きを促す戦略への転換が求められているといえよう。

政府もそのことに気づいていないわけではなく、2015年秋には一億総活躍社会というスローガンを打ち上げ、アベノミクスの新3本の矢を提示した。しかし、現状の政府成長戦略には民間が成長期待を高めるだけの説得力はなく、賃金の原資となる労働生産性も伸び悩み傾向が続いている（図表5）。これは、わが国が本格的な人口減少時代に突入するという未曾有の変化に直面しているにもかかわらず、成長戦略が従来の延長線の域から脱していないことに理由がある。国内人口が減少するもでも成長ができる、新たな発想に基づいたビジョンを示す³とともに、希少になる労働力を低生産性部門から高生産性部門に不断にシフトさせていくことができなければ、本物の経済好循環の形成は難しい。

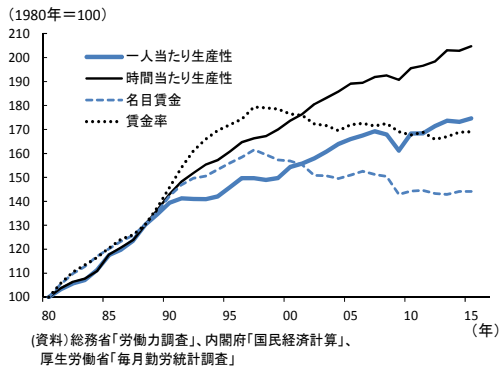
そうした観点から政府の掲げる「働き方改革」をみると、バランスを欠くものと言わざるを得ない。「同一労働同一賃金の実現」や「長時間労働の是正」は、それ自体は必要なが、あるべき労働市場改革の全体像を示さず働き手に耳障りの良い政策のみを示している感がある。人材が低生産性部門で滞留し、高生産性部門へのシフトが行われていないことに問題の根源があり、既存労働力の事業間移動を円滑化する施策こそ、働き方改革の主軸に位置付けられるべきといえる。つまり、丁寧な転職・再就職の支援やスキル転換のための職業教育制度の整備により、人材の高生産性部門への移動を促す労働市場改革こそ、政府に求められる政策といえる。

一方、生産性の向上があっても、それに見合った十分な賃金上昇が行われる仕組みが無くなっていることを見落とせない。それは、過去10年余りのわが国で生じた問題であるし、世界的にもそうした傾向が生まれている。米国のほか、ドイツ・英国といった主要欧州諸国でも、労働分配率（雇用分配率）が低下傾向を辿ってきたことがそれを物語る（図表6）。トランプ米大統領の誕生やブレ

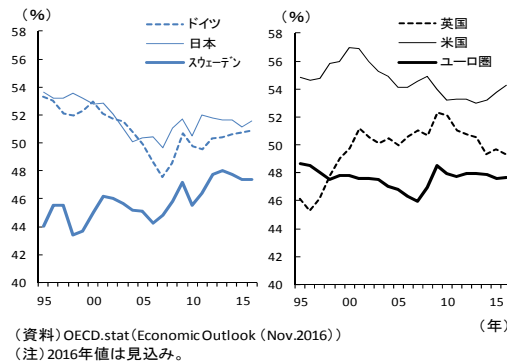
³ 拙稿『『マイナス金利後』の経済政策運営』日本総研リサーチフォーカス No.2015-054 参照。「人口減への対応を軸とする企業の期待成長率の引き上げ策」として、まず『人口減の影響緩和に向けた3段階の対策』、すなわち、a) 短期対策としての訪日観光客の誘致策、b) 中期対策としての外国人労働者受け入れ・移民政策、c) 長期対策としての出生率回復、を打ち出して、当面から将来にわたって「広義の人口（国籍を問わず日本国内で経済活動を行う個人）」の減少に歯止めをかける政策意志を示すことが重要である。次に『インバウンド消費を起点とする内外事業拡大循環の形成』という「成長循環ストーリー」を示し、好循環の実現を誘導する一連の施策をトータルに展開すべきである。

グジッドを実現させた底流には、いわゆるトリクルダウン効果が消滅して富の増加が国民に均霑されなくなったことがあるが、その前提として労働者全体でみた取り分が小さくなっているとの事情を無視できない。安倍政権が取り組んできた政府主導の賃上げは、そうした事態への対応と言え、少なくとも「賃上げは論外」とする企業社会の雰囲気を変えた面での貢献は大きい。しかし、政府の介入が常態化し、労使自治の原則の形骸化が進むとすれば禍根を残す。政府の恣意的な介入ではなく、一定の客観的なルールにもとづいて、労使が主体的に賃上げに取り組むような仕組みづくりが求められている。

(図表5) 生産性と賃金の推移



(図表6) 雇用分配率の推移

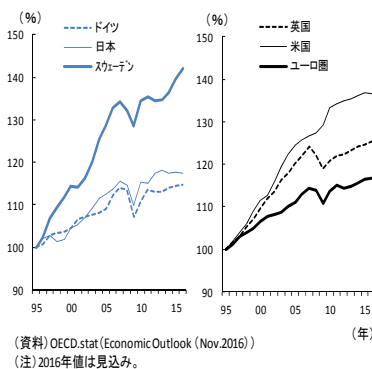


(2) モデルとなるスウェーデンでの取り組み

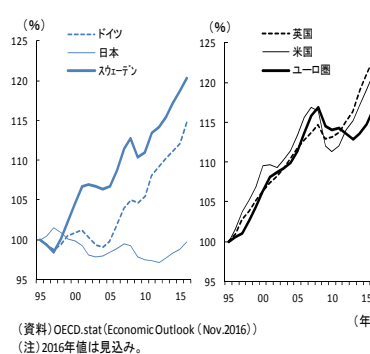
以上を要するに、政府には、①国内人口が減少するもとでも成長ができる、新たな発想に基づいたビジョンの提示、②人材の高生産性分野への移動を促す労働市場改革への取り組み、③一定の客観的なルールにもとづいて、労使が主体的に賃上げに取り組むような仕組みづくり、が求められており、そのもとではじめて、企業が賃上げへの決断ができるといえる。

そうした道を進む際に参考になるのが、北欧諸国での取り組みである。とりわけ、スウェーデンでは、生産性、賃金、雇用、所得分配、の面で総合すれば過去 20 年のパフォーマンスは、主要先進国のなかで最も良好である。すなわち、米国、英国、ドイツ、日本、およびスウェーデンで、1995 年から 2015 年までのこれらの変遷をみると、スウェーデンは、生産性および賃金の上昇率で 1 位、雇用分配率では唯一緩やかな上昇傾向を示している。雇用増加率では 3 位だが、1・2 位の米英と大きな差はない。

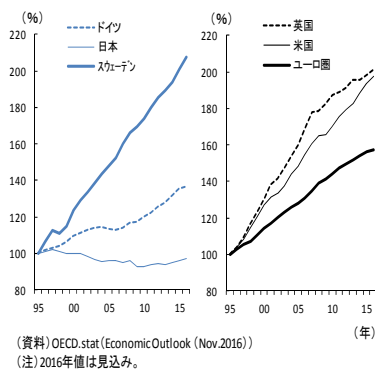
(図表 7) 労働生産性



(図表 8) 雇用者数



(図表 9) 一人当たり雇用者報酬



詳しい解説は別の機会に譲るが、そのエッセンスは以下の3点に集約できる。

第1に、グローバル化に正面から対峙し、環境変化に適応した産業構造転換を図るための、職業教育、転職支援制度を不断に改善してきたことである。

第2に、緩やかな物価上昇を中央銀行のコミットメントを軸に国全体で共有し、生産性と賃金を連動させる賃金決定システムを政労使で構築してきたことである。

第3に、少子・高齢化を乗り越えるべく、女性の職場進出と育児・家事の社会化を進めるため、働き方や社会保障制度を継続して見直してきたことである。

(3) 「春闘バージョンアップ」に向けて

こうしたスウェーデンでの取り組みの大前提となるのは、政府・企業・労働組合の三者間での経済社会ビジョンの共有であり、それに基づいて社会の仕組みを国民レベルで変革してきたことである。そうした意味では、社会的ムーブメントとして多くの労使が関わり、個別労使での交渉が基本のわが国で社会横断的に議論ができる数少ない場として、春闘の役割が再評価される必要がある。加えて、安倍政権が政労使会議を設置したことで、結果として春闘を政労使の枠組みへと進化させる仕掛けもすでに出来ている。これらの延長線上に「政労使が連携して日本の経済社会の改革を国民レベルの議論のもとで進めるための『合意形成の場』」として、春闘をバージョンアップすることが求められているのではないか。より具体的には、「北欧モデル」のエッセンスを取り入れつつ、以下の5点に政労使で継続して取り組み、春闘をそのPDCAサイクルの節目として位置付けるべきであろう。

①日本の経済社会の再生には、グローバル化を積極的に進めるなかで賃上げ・生産性向上の好循環を形成することが不可欠であることを再確認し、その実現に向けてタブーを排して不退転の覚悟で取り組むことについての政労使合意を締結する。

②中立的な専門家からなる委員会を設置し、客観的な分析に基づいて、中長期の望ましい賃上げ率についての目安を公表する⁴。

③適正価格体系の実現、実践的職業能力の向上、高収益事業への労働力シフトを3本柱とする、生産性向上支援策を政労使で協力して取り組む。

④女性・シニア・外国人など多様な人材の能力発揮のできる環境整備に向けて、労使が参画して働き方・社会保障制度を包括的・整合的に議論する会議を設ける。

⑤産業別・地域別に関係者が参加する委員会を設置し、目指すべき賃上げ率、生産性向上支援策、多様な人材活用の環境整備について、産業特性・地域特性を活かした具体的な施策・方針を決定する。

政府は可及的に速やかに、上記の取り組みを開始すべく、政労使会議を招集すべきと考える。今春闘には間に合わないにしても、来年以降こうした「春闘バージョンアップ」の構想に基づく新たな労使交渉がスタートできるように、本稿の最後に、今春闘で議論すべき3点について提言しておきたい。

⁴ 拙稿「持続的賃上げの仕組みをどう再構築するか」（日本総研リサーチフォーカス No.2014-055）を参照。



<2017年春季労使交渉への3つの提言⁵>

【1】賃上げ率（ベア相当分）1%程度の数年内達成を目標に妥結をめざせ

縮小均衡からの脱出には、「生産性向上の後にそれに見合った賃上げを行う」という発想ではなく、「拡大均衡が実現している経済状況に整合的な賃上げを行い、それをきっかけに持続的賃上げを可能とする事業構造の構築につなげる」と発想が必要となる。さしあたり名目成長率2%の安定的な達成を目指すとするれば、数年以内達成の目標として、経済全体の平均でみてベア相当分で1%程度で妥結することが望ましい。

ただし、ここでいう賃上げ率（ベア相当分）は、非正規も含めた全従業員の基本給の平均増加率であり、正確には「ファンドアップ」とでもいうべきもの。1%のファンドアップを確保したうえで、必ずしも労働者に一律に配分するのではなく、①就業形態間の賃金格差是正、②賃金カーブのゆがみの是正、③物価上昇に見合った底上げ、といった要素につき、個別労使が交渉して配分を決める必要がある。

【2】未来志向で労使間で成長戦略を共有せよ

経済好循環の実現の最終的なカギを握るのは、各企業が期待成長率を高め、新たな事業戦略に着手すること。国内市場が成熟し、労働人口も減少に転じるなか、成長戦略を描くには、低収益事業から高収益事業へのリソースのシフトが不可欠になる。とりわけ、第4次産業革命のもとで既存の産業に対する概念が崩れていく環境でその重要性が高まっている。それには働き手のスキル転換が必要であり、働き手サイドの積極的な対応が求められる。その意味で、労使間で成長戦略を共有することが出発点である。

【3】労使間で働き方改革を自主的に議論し、政府に要請を

政府が掲げる「働き方改革」では、同一労働同一賃金の実現と長時間労働の是正が注力テーマとして掲げられているが、個別労使としても、それを賃金上昇と生産性向上の好循環実現のドライブとして主体的に取り組むべき必要がある。ただし、それには、「限られた労働時間」の収益性向上につながる効率的活用に向けて、低収益事業から高収益事業への労働力の移動が従来以上に必要になり、まずは一企業内での労働移動・能力開発が優先されるべきである。ただし、かつてのように高収益事業拡大を低収益事業の縮小に優先する余裕がなくなるなか、企業を跨ぐ労働移動を増やす必要性も高まっている。その円滑化のためには、企業を跨ぐスキルの共有化や人的ネットワークの形成が必要であり、ジョブマッチング機能の強化が求められる。労使間での自主的な取り組みからはじめ、その実現に向けて逆に政府に要請を行っていくことが重要といえる。

以 上

⁵ 本提案は、拙稿「賃上げをめぐる5つの論点と2016年春闘の課題」（日本総研リサーチフォーカス No.2015-050）における「2016年春闘への3つの提言」を、今年文脈でリバイスしたものである。