

2015年2月20日  
No.2014-051

## 《2015年春闘の展望と課題①》

# 持続的賃上げに向けた2つの条件

調査部 チーフエコノミスト 山田 久

### 《要 点》

- ◆ 2015年春闘（春季労使交渉）は、労使ともに賃上げの必要性を認めた上でのスタートとなった。この背景にあるのは、業績の改善で企業の支払能力が出てきていることに加え、2年目となる政労使会議において政府から賃上げ要請が行われたことの影響も指摘でき、政府主導の賃上げを「官製春闘」として揶揄する声もある。
- ◆ 賃金引き上げを持続させるには、そもそもなぜ賃上げが必要なのかについての共通認識を得る必要がある。それは働き手の生活改善のためであり、個人消費の回復のための面もあるが、賃上げの持つもっと重要な意義は、生産性向上へのプレッシャーとなることであり、企業の成長力強化に資するという点にある。
- ◆ 90年代以降の低成長時代に入ってから、事業再編が遅れるなかで、多くの日本企業は激化するグローバル競争に対抗するために低価格戦略を採り、人件費抑制スタンスを強めた。この背景には、わが国では雇用契約の基本は仕事の内容や勤務を特定せず、いわば企業という共同体の一員になる「就社型」であり、事業再編を行う際には別の雇用機会を与えることが企業責任として強く期待されるという事情を無視できない。そもそもセーフティーネットが整備されていないため、事業再編に伴う整理解雇は社会的に許容されにくい面も見落とせない。そうしたもとで、労使は雇用維持を優先し賃金を削減する道を選択してきた。
- ◆ つまり、持続的賃上げに向けて、雇用システムの見直しは避けて通れない課題である。持続的賃金引き上げの条件となるコスト削減型経営から付加価値創造型経営への転換には、「就社型」の雇用システムを見直し、欧米タイプの「ジョブ型」あるいは「就職型」の要素を強める必要があるといえよう。ただし、欧米タイプの正社員の導入にあたっては、①企業の枠を超えた産別や職業別の人材交流の仕組み、②職種別レベル別の能力認定制度の整備、③北欧でみられるような再就職支援・失職時生活保障のための労使共同機関の創設、④カウンセリング・職業紹介・職業訓練をトータルで提供する再就職支援に向けた官民連携の仕組みの充実、等様々な環境整備が条件になる。

- ◆ もうひとつ持続的賃上げに必要なのは、賃金引き上げの仕組みの再構築である。これが必要なのは、わが国では現状、企業業績が改善しても月例賃金が上昇するメカニズムが十分に機能しなくなっているからで、過去十数年で生じた状況変化を踏まえた上で、そうしたメカニズムを再構築し、新たな形で「春闘の復権」を目指すことが求められている。

**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

2015年春闘（春季労使交渉）は、労使ともに賃上げの必要性を認めた上でのスタートとなった。連合はベア2%以上を掲げ、経団連も「選択肢の一つ」としてベア容認姿勢を示している。とりわけ、経団連は昨年、「ここ数年とは異なる対応も選択肢」という、かなり消極的な言い回しでしかベアを容認していなかったことからすれば、賃上げに向けた経営サイドのスタンスが前向きになっているといえよう。この背景にあるのは、企業業績の改善で支払能力が出てきていることに加え、アベノミクスの一環で、2年目となる政労使会議において政府から賃上げ要請が行われたことも影響しているであろう。一方、企業業績の実態はバラつきが大きく、中小企業では賃上げの余裕がないとするところも多い。政府主導の賃上げを「官製春闘」として揶揄する声もある。

穿った見方をすれば、必ずしも賃上げの意義や意味が十分に理解されないままに、アベノミクスが目指すデフレ脱却への協力ということで、やや雰囲気流されて賃上げの方向で動いているようにもみえる。それでは仮にアベノミクスが大きな変調を来したり、景気が失速すれば、賃上げの動きは止まってしまうであろう。そもそもなぜ賃上げが必要なのか。それを持続させるにはどのようなことが求められるのか。そうした文脈で、政労使会議の意義をどう考えるべきか、加えて、2015年春闘はどうあるべきなのか。これらのテーマについて、2回シリーズでレポートする。1回目は、なぜ賃上げが必要か、そして、賃上げを持続するには何が必要か、について考える<sup>1</sup>。

## 2. なぜ賃上げが必要か

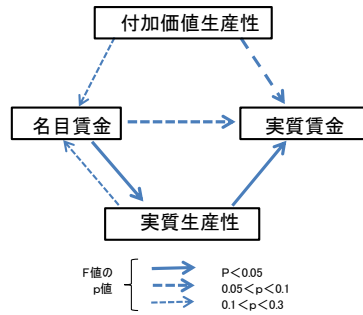
賃上げの必要性についての最もわかりやすくナイーブな回答は、働き手の生活改善であり、個人消費の回復である。とりわけこれは消費増税や円安で消費者物価が3%を上回る上昇のもとで、実質賃金を改善させるために必要だという主張になる。だが、賃上げの持つもっと重要な意義は別のところにあるように思われる。それは生産性向上へのプレッシャーとなることであり、企業の成長力強化に資するということである。賃金を持続的に引き上げるには、企業はその支払い原資である付加価値創造力を高める必要が出てくるからである。つまり、賃上げが不可欠となればコスト削減に限界があるため、企業には付加価値創造型経営を行う必要が出てくる。そのためには、商品・サービスのあり方を変え、事業構造を変え、業務プロセスを変える必要がある。当然、働き手も新たにスキルを身に付け、新たな仕事にチャレンジするなど、自己改革に取り組む必要が高まる。つまり、持続的賃上げとは事業改革・働き方改革を伴うものであり、それは経営者も働き手も古い事業や仕事にこだわることなく、新たな事業や仕事に主体的に挑戦していくという姿勢があってはじめて可能になるものといえる。

賃上げが生産性向上のプレッシャーになることは、時系列分析からも示唆される。名目賃金、実質賃金、名目生産性（付加価値生産性）、実質生産性の4つの変数間で互いの時系列的な因果関係を検証すると、名目賃金から実質生産性に対して、および、実質生産性から実質賃金に対して、因果関係が有意にみられる（図表1）。ここからは、名目賃金を引き上げれば実質生産性が高まり、結果として実質賃金が高まる、というルートが存在するという解釈が成り立つ。

<sup>1</sup> 本稿は、拙稿「賃金の持続的引き上げに向けた政労使の役割と課題」（労働政策研究・研修機構『ビジネスレポート』2014年2月号）および「持続的賃上げに向けた課題～2015年春闘の意義」（連合総研『D I O』2015年2月号）を基に再構成したものである。

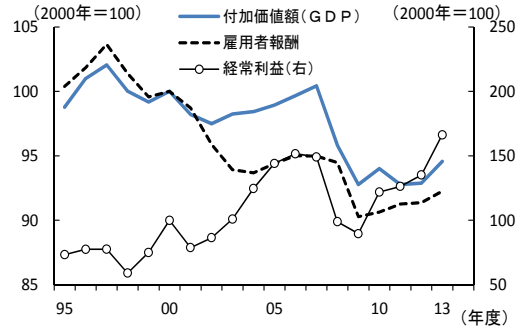


(図表 1)生産性と賃金との間のグレンジャーテスト



(注) サンプル期間は1997年第3四半期～2014年第1四半期。ラグは4四半期。  
 (資料) 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」

(図表 2) 名目GDP、雇用者報酬、経常利益の推移



だが、1990年代後半以降、わが国では名目賃金が下落基調に転じ、付加価値創造力を高めなくとも、人件費削減で企業が存続できる環境が続いていた。非正規雇用比率の引き上げやいわゆる成果主義の名のもとでの正社員賃金の抑制により、人件費削減が継続されてきた。これらは人件費調整の柔軟性を高め、企業経営の活性化につながるという理屈であった。確かに企業収益はそれになり回復したが、付加価値総額は低下傾向をたどった(図表2)。賃上げ圧力がなくなったことで、企業は不採算事業をコスト削減で温存することが容易になり、事業構造を大きく変えてまで付加価値創造力を高める必要性が薄れたからである。働き手も、既存正社員については賃金を我慢すれば厳しい自己改革をせずにも済んだ。世界的には常識である賃上げがわが国では非常識になったことで、企業も個人も後ろ向きとなり、付加価値創造力が失われていったのである。

### 3. 日米欧比較が示唆するもの

ここで指摘しておくべきは、十年にわたり平均名目賃金が下落基調にあったのは、先進国ではわが国だけであるという事実である。これはまず、日本企業の事業・価格戦略の特徴に原因を求められる。この点を欧米企業と比較して浮き彫りにしよう。

単純化すれば、米国企業は低収益・不採算事業を整理し、高収益事業に特化するとともに新規事業に参入しようとする。このため事業の採算性は高く賃金引き上げの余力が十分あると同時に、優秀な人材を獲得するために賃金を引き上げる。欧州企業では、商品の差別化・ブランド化等で既存事業の収益性を上げようと注力し、事業の採算性を確保して賃金引き上げの原資を得る。それ以上に労働組合の賃上げ圧力が強く、そのコストを転嫁するために価格維持の事業戦略が選択されている面が強い。これに対しわが国では、「いいものを安く」のビジネスモデルを良しとするなか、事業の横並び意識も根強く残り、価格競争・値下げ競争に陥りがちである。この結果、収益性が低下し、賃金に対する下落圧力が強くかかるのである。

つまり、賃金引き上げには、こうした日本型の事業・価格戦略、ビジネスモデルの転換が求められるといえるが、その底流に労働市場・雇用慣行の在り方が強く影響していることが見逃せない。欧米では、雇用契約が特定職務を前提にしているため、事業再編で必要になる整理解雇は比較的スムーズに行われる。さらにその背景には、欧州とりわけ北欧やドイツでは、職業紹介や職業訓練などの公的セーフティーネットが充実し、米国では民間の転職支援サービスが発達しているなど、社会インフラが整備されていることがある。

一方、わが国では、雇用契約の基本は仕事の内容や勤務を特定せず、いわば企業という共同体の

一員になる形であり、事業再編を行う際には別の雇用機会を与えることが企業責任として期待される。そもそもセーフティーネットが整備されていないため、事業再編に伴う整理解雇は社会的に許容されにくい。

そうした状況下で 90 年代以降の低成長時代に入ってから、事業再編が遅れるなかで、多くの日本企業は激化するグローバル競争に対抗するために低価格戦略を採り、人件費抑制スタンスを強めた。その手段として企業は賃金が低く雇用調整も容易な非正規労働者の割合を引き上げた。雇用維持を優先する労働組合も賃金抑制を受け入れ、80 年代まで生産性に見合った賃金増を可能にしていた「春闘」が機能不全に陥った。それにより、賃上げ圧力がなくなった企業は低収益事業の温存が可能になり、低収益性と賃金下落の悪循環から日本経済はデフレ経済に陥ったのである。

#### 4. 持続的賃上げには何が求められるか①—新たな雇用システムのビジョン

こうしてみると、持続的賃上げに向けて、雇用システムの見直しが避けて通れない課題であることがわかる。

わが国の現行雇用システムの特徴は、特定職務での能力よりも会社の一員としての能力を評価する「メンバーシップ型」<sup>2</sup>あるいは「就社」型といえる。それは、経済がいわゆるキャッチアップ過程にあり、技術や技能の連続的な改善で経済成長ができ、「男性は仕事・女性は家庭」という社会規範が存在するもとでうまく機能した。社員による滅私奉公の代わりに会社が雇用を保障し、家族も含めて生活の面倒を見るという関係の都合がよかったからである。

しかし、いまや新興国に追われる立場にあり、経済成長には非連続な革新が求められる度合いが高まっている。そのもとで、とりわけグローバル企業は、内部育成の人材のみならず、特定分野に精通するプロフェッショナルな人材を中途採用や業務委託で活用することが、内外競争を生き残るために必要になっている。しかし、「就社」型の雇用システムのもとでそうしたプロ人材が社内外で十分な数が育っておらず、結局は事業構造転換に限界があるためコスト削減型の経営をせざるを得なくなる。内需型企業では、人口減少に伴う市場縮小圧力のもとでいっそうコスト削減が要請されることになる。そうしたもとで、企業は低賃金の非正規雇用比率を増やし、またそうして人件費削減が容易にできたことが生産性向上へのプレッシャーを弱めてきたのである。大手企業を中心に正社員への雇用保障責任が重いと考えられてきたため、その分非正規雇用比率が高められてきた面もあった。

こうしてみれば、持続的賃金引き上げの条件となるコスト削減型経営から付加価値創造型経営への転換には、「就社型」の雇用システムを見直し、欧米タイプの「ジョブ型」あるいは「就職型」の要素を強める必要があるといえよう。もっとも一言で「ジョブ型」「就職型」といっても、米国型と欧州型では異なる。米国のプロフェッショナル型の人材は、随意雇用原則（解雇自由）のもとで自律型のキャリア形成を目指す人々であり、一定数に限られるであろう。むしろ相当数の増加の可能性があるのは欧州型である。必ずしも飛びぬけて高度な技能が必要ではなく、まじめに働くことで形成された熟練を持つ特定職種のプロ人材である。彼らは特定職業に対するアイデンティティを強く持ち、比較的転職率も高い。不採算事業の整理の際にも合理的であれば人員削減自体には強く抵抗せず、人員削減対象選定の妥当性や、再就職支援・補償金など補償措置の十分性を問題にする。

<sup>2</sup>濱口桂一郎『新しい労働社会』岩波新書、2009年

北欧では、企業が日常的に資金を積み立て、人員リストラが必要になったときにカウンセリング・再就職支援や生活支援を手厚く行うという仕組みも整備されている。

働き手サイドからみても、欧州型正社員の働き方はメリットがある。人員リストラが例外的ではなくなり、先行き雇用不安も高い現状、社会の仕組みとして企業横断的に技能を共通化し、再就職支援を充実させて転職・再就職をしやすくした方が、過度に会社に頼らず特定職業でのスキルを極めていくという新たな職業人生の展望が開けるのではないか。さらに、家族モデルが多様化し、男女ともにフルタイムで働くことが増加するなか、男女を問わず、育児や介護を優先せざるをえない状況が増えている。そうしたなか、雇用保障のために滅私奉公的な働き方ではなく、仕事と生活の両立が図れるような限定的な働き方のニーズが高まっている。欧州型正社員では職務が明確なため限定型の働き方がやり易く、保育や介護でいったん離職しても特定職種で再就職がしやすくなる。

もちろん日欧での労働市場の成りたちの違いを無視した乱暴な議論はできない。わが国では企業内労働組合が基本だが、欧州では産別・職種別労働組合が基本であり、職種別労働市場が整備されている。欧州型正社員の導入にあたっては、様々な環境整備が条件になるのである。①企業の枠を超えた産別や職業別の人材交流の仕組み、②職種別レベル別の能力認定制度の整備、③北欧で見られるような再就職支援・失職時生活保障のための労使共同機関の創設、加えて、④カウンセリング・職業紹介・職業訓練をトータルで提供する再就職支援に向けた官民連携の仕組みの充実、等である。

## 5. 持続的賃上げには何が求められるか②—賃金引き上げの仕組みの再構築

もうひとつ持続的賃上げに必要なのは、賃金引き上げの仕組みの再構築である。これが必要なのは、わが国では現状、企業業績が改善しても月例賃金をマクロ的に引き上げる仕組みが機能しなくなっているからである。過去を振り返れば、90年代初めごろまでは春闘がその役割を果たしていた。経営側は生産性基準原理、労働側は逆生産性基準原理を主張するなど、考え方にばらつきはあっても、賃金を生産性との関係から考えるという共通認識が労使間に存在した（詳しくはシリーズ2回目に解説）。しかし、90年代半ば以降、グローバル化の進展、株主主権の高まりで、雇用確保のためには賃金の引き下げは不可避との認識が労使間で広まった。それは、不況により3つの過剰問題（過剰設備・過剰雇用・過剰債務）が顕在化するなか生産性が大きく落ち込み、賃金が生産性を上回る状況にあったからである。新興国の台頭や円高進行で内外価格差が拡大していたことも大きな圧力になっていた。それからほぼ20年が経過し、新興国の賃金は上昇して内外価格差の是正は進み、日本企業の財務体質の健全化が達成され、再び生産性と賃金を連動させることのできる環境が戻ってきている。生産性を軸に賃金のあり方を労使で交渉して決める「春闘の復権」が求められているのである。

しかし、この「春闘の復権」は容易ではない。なぜならば80年代に春闘が機能していた時代から、賃金構造が大きく変わり、労使間のパワーバランスも変化したからである。

80年代までのわが国の人事評価制度の基本は職能資格制度であり、いわゆる年功賃金として運用されていた。それを前提に、組合員の基本給がベースアップにより引き上げられれば、管理職等の非組合員の賃金もそれに連動して引き上げられた。雇用形態としても非正規労働者の割合が小さく、ペアは所定内給与の引き上げにほぼ連動した。

しかし、過去10年、職能資格制度から職務給や役割給への賃金制度変更がなされ、「賃金管理の

個別化」が進み、とくに管理職層の賃金は春闘賃上げ率とは連動しなくなっている。生活関連手当の廃止の動きも進んだ。この時期、労働分配率の高止まりにみられるように、企業の人件費負担は重く、昇進者数の絞り込みも行われた。とりわけ、2000年代前半やリーマンショック後の景気後退期に人件費負担が高んだとき、こうした動きが強まり、春闘賃上げ率と所定内賃金伸び率の乖離幅が大きくなったのである。

しかも、過去20年で非正規労働者比率が高まったことも、経済全体でみた生産性に見合っただけで賃金を引き上げるという状況を一層困難にした。非正規労働者の比率は90年代初めの20%から今や30%台半ばにまで高まっているが、そもそもはその大半が春闘の対象外であった（このところ春闘でも非正規の賃上げ交渉がされるようにはなっていない）。こうして、春闘でのベースアップが消滅するとともに、春闘での交渉結果が賃金全体に波及する状況も消滅していったのである。

国際比較の視点で見れば、わが国では米国のようにプロフェッショナル労働市場が発達し、景気回復期にはより高い賃金を求めて転職が活発化し、需給関係から賃金が上がる構造にはない。また、わが国では企業内組合が基本であり、企業横断的に職種別や産業別の労働組合が形成され、強いバーゲニングパワーで賃上げを実現する力も持たない。そういう状況で、職能資格制度という下方硬直性の強い賃金制度を整え、春闘でパターンセッター方式という、最も賃上げ余力のある産業がリードする形で社会全体での賃金の底上げを図るといふ、日本独特の仕組みを作り上げてきたのである。それが、いまや職能資格制度が見直されて賃金の下方硬直性は弱まり、パターンセッターとして賃上げをリードすべき輸出産業が、厳しいグローバル競争のなかで賃上げ余力を低下させてしまった。そうした状況変化を踏まえた上での、マクロ的な賃金引き上げの仕組みの再構築という意味での「春闘の復権」が求められている。

では、具体的にはどのような形で賃金引き上げの仕組みを再構築するのか、シリーズ第2回のレポートで議論を展開したい。

以上

#### 【参考・引用文献】

- ・濱口桂一郎『新しい労働社会』岩波新書、2009年
- ・山田久「賃金の持続的引き上げに向けた政労使の役割と課題」労働政策研究・研修機構『ビジネスレーバートレンド』2014年2月号
- ・山田久「持続的賃上げに向けた課題～2015年春闘の意義」連合総研『D I O』2015年2月号