

2016年2月23日  
No.2015-050

## 賃上げをめぐる5つの論点と2016年春闘の課題 ～未来志向で賃上げ・成長戦略・労働市場改革の合意を～

調査部 チーフエコノミスト 山田 久

### 《要 点》

- ◆ 2016年は政府が賃上げ要請を行う、いわゆる「官製春闘」の3年目となるが、賃上げの必要性に対する共通認識は浸透しつつある一方、その具体的な取り組み手法については、官民間、労使間で大きな隔りがある。年明け以降金融資本市場の混乱が生じるもとで景気の先行き不透明感が高まっており、労使双方に賃上げに慎重なスタンスが窺われる。本稿では、賃上げをめぐる5つの論点について検討したうえで、2016年春闘の望ましいあり方を提言する。
- ◆ 「大手主導か格差是正か」…連合は今春闘で、従来の大手先導の賃上げ手法から中小・非正規の処遇改善に注力するスタンスへの転換を強調しているが、その背景には、大手が高い賃上げを実現すれば自ずと全体に波及する（トリクルダウン）との想定への疑問がある。確かに、過去2年、大手企業では久方ぶりの賃上げ率で妥結し、結果として大手・中小間の賃上げ率格差は拡大した。しかし、大手の賃上げ率がなお歴史的に見ても低い現状、大手先導の形となってもまずは可能な限り引き上げを目指すことが重要である。中小の賃上げの理由として人手不足が増えており、大手の賃上げが景気回復を支えれば、労働需給ひっ迫を通じて中小の賃上げに波及するトリクルダウンが、弱いながらも作動していると解釈できる。
- ◆ 「ベースアップか年収ベースか」…経団連は賃上げへの前向き姿勢を示しているが、あくまで「年収ベース」とし、ベア（ベースアップ、基本給の引き上げ）については慎重スタンスを残している。背景には、人件費の固定化をもたらすことに対する企業の警戒感があるが、一時金であれば消費性向が低く、マクロ的な経済好循環を実現するにはベアによる基本給の引き上げが望ましい。ただし、ベアを行うには生産性向上に向けた労使双方の覚悟が必要であり、変化し続ける事業環境を踏まえた成長戦略を描き、事業構造転換・スキル転換・労働移動に対して、労使が一致団結して前向きに取り組むことが前提になる。
- ◆ 「政府主導か労使自治か」…賃金決定は労使自治が大原則であるが、リスクテイクに慎重で後ろ向きスタンスが残る状況下、政府主導は「必要悪」として今年も継続することが求められる状況。ただし、政府の恣意性を排除するため、中立的な有識者によって構成される第3者機関を創設し、それが客観的な経済社会情勢を分析し賃上げの目安を公表し、各企業がこれを参考に賃金を決定する方式を導入すべき。
- ◆ 「生産性が先か賃上げが先か」…賃上げは生産性引き上げを促す面があり、雇用維持を優先して事業再編を先延ばしする傾向のあるわが国では、賃上げが事業構造改革を促す点で重要といえる。現時点では、生産性の実績をもとに賃上げを決めるよ

りも、未来志向で望ましい賃上げ率をまずは設定し、それを持続的なものにするための生産性向上を実現するために、労使が協力して取り組む、というスタンスが必要。

- ◆ 「物価が先か賃金が先か」…従来、組合は賃上げ要求において物価変動率は前年度実績を根拠にしてきた。今年度については物価の過年度実績を根拠にすれば賃上げ率の要求水準そのものが低くなり、経営側の慎重スタンスが強まるもとで賃上げ抑制方向には有効に働く。脱デフレのためには、過去の物価を根拠にするのではなく、未来志向で「望ましいインフレ率」を前提に賃上げ率を考えるという発想に転換することが求められている。
- ◆ 2016 年は、日本経済が中長期的に持続可能な状態に復帰するための基礎固めという点で、極めて重要な正念場の年であり、ポイントとなるのは外需に多くを期待できない環境下、内需の支柱である個人消費の拡大を支える賃金引き上げがどこまで出来るかである。この文脈からは主要企業の春闘賃上げ率の2%台維持は最低ラインであり、ベースアップ・賃金改善の可能な限りの実施が望まれる。人手不足への対応から、中小企業従業員や非正規労働者にも賃上げの動きが広がることが期待される。
- ◆ 以上の認識に立って、2016 年春闘の課題として、①賃上げ率ベア相当分の1%程度の数年以内達成を目標に妥結をめざす、②未来志向で労使間で成長戦略を共有する、③労使間で労働市場改革を自主的に議論し、政府に要請する、の3点を提言したい。

**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

2016年春闘（春季労使交渉）がスタートしている。今年は政府が賃上げ要請を行う、いわゆる「官製春闘」の3年目となる。もともと、2013～14年度と2年連続で開催された政労使会議は15年度には開かれず、今年度は労働組合を排除した官民対話の場での賃上げ要請の形となった。そうしたもとの、経団連は「年収ベース」での賃上げへの前向き姿勢を示しているが、ベアについては慎重スタンスを残している<sup>1</sup>。一方、連合は2016年春闘の基本方針として「賃金の底上げ・底支え」と「格差是正」をスローガンに掲げ、従来の大手先導の賃上げ手法から中小・非正規の処遇改善に注力するスタンスへの転換を今回強調している<sup>2</sup>。

このように、賃上げの必要性に対する共通認識は浸透しつつあるといえるが、その具体的な取り組み手法については、官民間、労使間で大きな隔たりがある。そうしたなか、年明け以降国際金融市場の混乱が生じるもとで景気の先行き不透明感が高まっており、労使双方に賃上げに慎重なスタンスが窺われる。漸く生まれつつある賃上げを通じた経済好循環の流れが頓挫する恐れはないのか。成長力強化・生活水準底上げ・デフレ脱却と、政労使の三者すべてにとってプラスとなる望ましい賃上げの在り方はどのようなものか。——これらの問いへの回答を念頭に、本稿では、賃上げをめぐる5つの論点について検討したうえで、2016年春闘の望ましいあり方を提言する。

## 2 賃上げをめぐる5つの論点

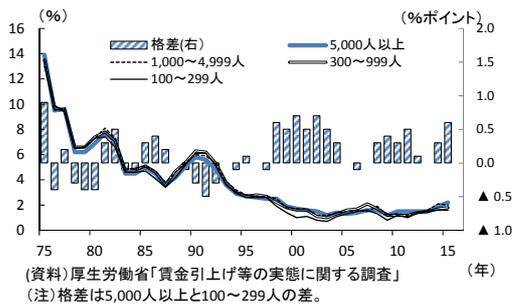
### 1) 大手主導（トリクルダウン）か格差是正か

連合は今春闘で、従来の大手先導の賃上げ手法から中小・非正規の処遇改善に注力するスタンスへの転換を強調しているが、その背景には、大手が高い賃上げを実現すれば自ずと全体に波及する（トリクルダウン）との想定への疑問がある。なかでも自動車産業では、大企業も中小企業も労組が一体で賃上げ交渉に取り組める水準として、前年よりも要求水準を引き下げる方針が示されている。確かに、過去2年、大手企業では久方ぶりの賃上げ率で妥結され、結果として大手・中小間の賃上げ率格差は拡大した（図表1）。しかし、**大手の賃上げ率がなお歴史的に見ても低い現状、大手先導の形でもまずは可能な限り引き上げを目指すことが重要**と考えられる。さらに、過去2年間で中小の賃上げ率自体は高まっていることを見逃せない。中小の賃上げの理由として人手不足が増えており（図表2）、大手の賃上げが景気回復を支えれば、労働需給ひっ迫を通じて中小の賃上げに波及するトリクルダウンが、弱いながらも作動していると解釈できる。以上のようにみれば大手が賃上げをリードするという手法は、それのみでよいかは別として、引き続き有効であると考えられる。

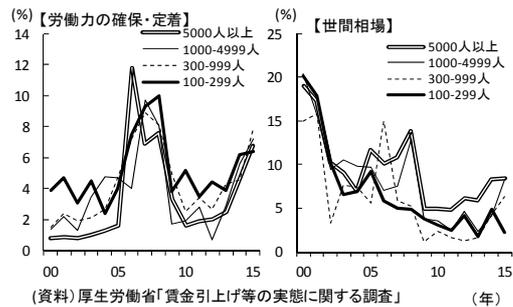
<sup>1</sup> 経団連の春季労使交渉の方針を示す「経労委報告（経営労働政策特別委員会報告）」では、賃上げの方法は、定期昇給の実施（賃金カーブの維持）といった月例賃金の制度昇給はもとより、月例賃金の一律的な水準引き上げ（全体的ベースアップ）に限られず、様々な選択肢が考えられる」（78頁）との表現になっている。

<sup>2</sup> 賃上げ要求水準は「2%程度を基準とし、定期昇給相当分（賃金カーブ維持相当分）を含め4%程度」（「連合白書」、25頁）とし、2016年春季生活闘争方針では、従来の「大手準拠」「大手追随」といった慣行から脱却し、これまで以上に非正規や中小で働く仲間が主体的な闘争を進めることを強調した」（「連合白書」、20頁）としている。

(図表1) 企業規模別春季賃上げ率の推移



(図表2) 賃金改定に当たり最も重視した要素別の企業の割合

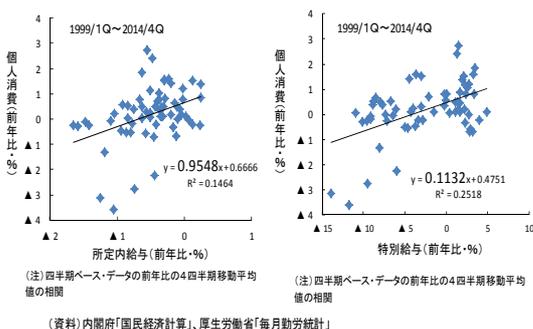


2) ベースアップか年収ベースか

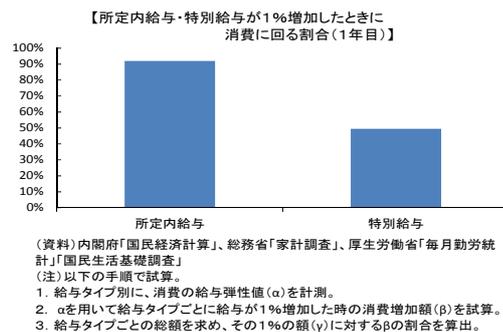
経団連は賃上げへの前向き姿勢を示しているが、あくまで「年収ベース」とし、ベア（ベースアップ、基本給の引き上げ）については慎重スタンスを残している。この背景には、基本給の引き上げはいったん実施すれば再び減らすことは困難であり、退職金などの増加にもつながるため、人件費の固定化をもたらすことに対する企業の警戒感がある。しかし、個人サイドから見れば、一時金であれば消費性向（所得増を消費に回す割合）が低く、消費の安定的な拡大にはつなぐがりにくい（図表3・4）。マクロ的な経済好循環を実現するには、やはりベースアップによる基本給の引き上げが望ましい。ただし、ベースアップの原資は中期的な生産性向上であり、生産性の高まりが伴わなければ企業業績を悪化させ、雇用にマイナスに作用する。つまり、基本給の引き上げを行うには生産性向上に向けた労使双方の覚悟が必要であり、変化し続ける事業環境を踏まえた成長戦略を描き、事業構造転換・スキル転換・労働移動に対して、労使が一致団結して前向きに取り組むことが前提になるといえる。

なお、ここでいうベースアップとは、従来の発想に基づく「正社員の基本給の一律引き上げ」のみを意味するのではなく、より広く、「非正社員も含めた従業員の平均所定内給与の引き上げ」と捉えるべきである。過去10年余りで就業形態間の賃金の公平性や賃金カーブに歪みが生じており、これを是正することが先決であるからだ。それは個別労使で事情が異なるため、あくまで春闘の場で社会横断的に共通の尺度で交渉すべきは、各社の労働者一人当たりで計算した平均の所定内給与増加額であろう。その意味で、一律底上げのイメージの強いベースアップよりも「ファンドアップ」という表現がより正確といえる。そうして社会横断的に労働者全体への成果配分を適正に決めたいうえで、個別企業の事情に応じて、企業内での賃金の公平性が実現するよう、個々の労働者の基本給が決まるといのが望ましいあり方と考えられる。

(図表3) 給与と消費の相関



(図表4) 所定内給与・特別給与が1%増加したときに消費に回る割合(1年目)

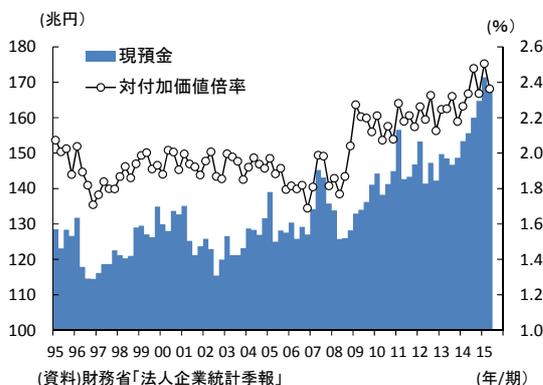


### 3) 政府主導か労使自治か

賃金決定は言うまでもなく労使自治が大原則である。しかし、手元流動性の積み上がりや控え目な組合の賃上げ要求に示されるように、労使ともに「縮み志向」からの脱却ができていないようにみえる(図表5)。リスクテイクに慎重で後ろ向きスタンスの残る状況で完全に労使自治に任せれば、ようやく見えてきたデフレ脱却の動きが失速しかねない。その意味で、政府主導は「必要悪」として、今年も継続することが求められる状況といえよう。

とはいえ、政府主導が長引けば問題が多く、恣意性もあることから、できる限り早く、適切な拡大志向を取り戻したうえで労使自治での賃金決定に移行することが望まれる。ただし、20年近いデフレ経済の定着で、「縮み志向」からの脱却は容易ではなく、なおしばらくは外部からの働きかけが必要と考えられる。そこで提案したいのは、中立的な有識者によって構成される第3者機関を創設し、それが客観的な経済社会情勢を分析し、賃上げの目安を公表し、各企業がこれを参考に賃金を決定する方式を導入すべきということである(図表6)。

(図表5) 企業の現預金の推移



(図表6) 新たな春闘での賃上げの仕組みの提案

○政労使会議の下に中立的な有識者からなる諮問委員会を設置...経済情勢の客観的な分析を行ったうえで、マクロ的にみて、日本経済の持続的成長に必要となる、中期的に実現すべき賃上げ率を示すとともに、さしあたりその年の妥当な賃上げ率を提示

○主な産業別に労使代表および公益委員からなる会議体を創設...全体の平均の賃上げ率をベースにしつつ、業界事情を勘案して、産業別の妥当な賃上げ率の目安を示す。

○この目安を尊重する形で、しかしあくまで最終的には春闘における労使の自主的な話し合いの結果として、個別労使が賃上げ率を決める。

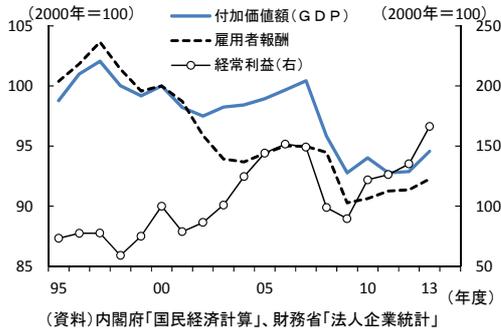
### 4) 生産性が先か賃上げが先か

過去20年、生産性優先のスタンスで賃上げが遅れ、結果として生産性が低迷してきた(図表7)。賃上げは生産性引き上げを促す面があり、雇用維持を優先して事業再編を先延ばしする傾向のあるわが国では、賃上げが事業構造改革を促す点で重要といえる。実際、時系列分析によれば、わが国では「名目賃金の引き上げ→生産性向上→実質賃金上昇」の経路が示唆される(図表8)。つまり、現時点では、生産性の実績をもとに賃上げを決めるよりも、未来志向で望ましい賃上げ率をまず設定し、それを持続的なものにするための生産性向上を実現するために、労使が協力して取り組む、というスタンスが必要であろう。

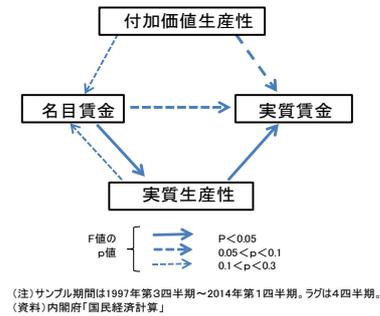
もともと、こうした発想に対しては、生産性を無視した賃上げは企業経営を危うくし、かえって雇用を減らすという反論が想定される。しかし、労働分配率の水準をみれば、大手に関しては80年代平均水準よりも相当低く、中小では90年代半ば以降で最も低い水準まで低下している。損益分岐点比率の低下に示されるように、リストラクチャリングの継続で企業体質は大幅に改善しており、景気減速で利益が小幅減益になっても、十分支払い能力のある企業が少なくないと考えられる。さらに、人手不足が深刻な状況下、仮に賃上げで人員削減が行われても、マクロ的に見れば雇用機会は多く存在する。人手不足はしばらく続き、いずれにしても事業の再構築を行わなければ、人手不足倒産を余儀なくされる企業が増加することが懸念される状況でもある。そうした客観情勢を考慮すれば、むしろ、人手不足で賃上げ圧力が出てきたことを逆手に取り、賃上げでモチベーション

を喚起しつつ不採算事業を整理して働き手を収益事業にシフトさせ、量より質の経営への転換を行うチャンスと捉えるべきではないか。

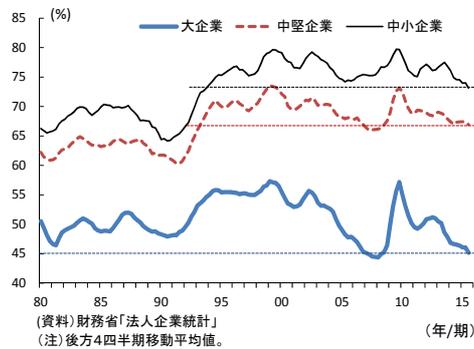
(図表7) 名目GDP、雇用者報酬、経常利益の推移



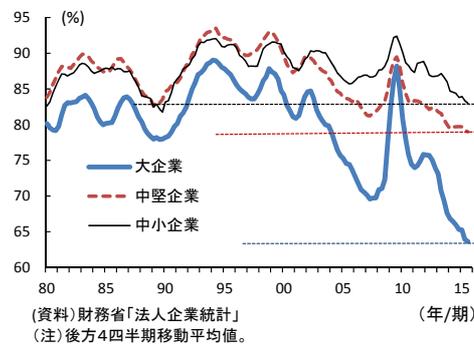
(図表8) 生産性と賃金とのグレンジャーテスト



(図表9) 企業規模別労働分配率の推移



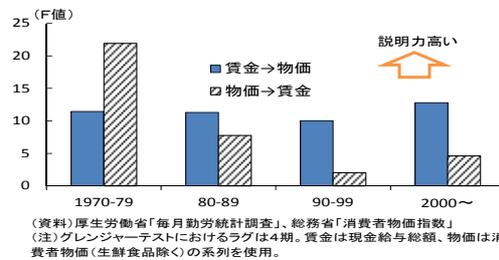
(図表10) 企業規模別損益分岐点比率の推移



5) 物価が先か賃金が先か

従来、組合は賃上げ要求で物価変動率は前年度実績を根拠してきた<sup>3</sup>。これは、インフレの時代に物価上昇によって目減りした生活水準を維持するとのロジックの名残りといえる。実際、高インフレの時代であった70年代には物価が賃金に対して先行性があった。しかし、実証分析を行えば、80年代以降は賃金が物価に影響を及ぼすルートが存在はしっかり継続される一方、物価が賃金に与える影響は大きく低下していることが確認できる。これは、わが国では労使協調路線の下で物価安定のために賃上げ要求を抑制するようになったことが背景にあったと考えられる。とりわけ、90年代以降は、労組のバーゲニングパワーが低下し、加えてデフレ時代の到来により、物価を根拠とする賃上げ要求自体が不可能になっていた。

(図表11) 賃金と物価のグレンジャーテスト結果



<sup>3</sup> 1990年代まで、基本的にベースアップが実施されていたが、それまでの伝統的な労働サイドの賃上げ要求は、「定期昇給+過年度消費者物価上昇分+生活向上分」という公式が用いられてきた(労働政策研究・研修機構「2014年春闘 労働側の賃上げ要求に向けた動向と展望」『ビジネスレーバートレンド』2014年2月号)。

もつとも、ここ数年、小幅であれ物価がプラスに転じるもつで、物価を根拠に賃上げ要求を行う状況が復活してきている。だが、2015年度春闘では消費増税分を含めた大幅な賃上げ要求を行ったが、労組のバーゲニングパワーが低下するなか、実際には要求を遥かに下回る水準で妥結している。インフレ率の実績を根拠とした賃上げ要求の実効性が大きく低下した状況は今も続いているわけである。しかし、今年度については物価の過年度実績を根拠にすれば賃上げ率の要求水準そのものが低くなり、経営側の慎重スタンスが強まるもつで賃上げ抑制方向には有効に働くであろう。脱デフレのためには、過去の物価を根拠にすることはやめ、未来志向で「望ましいインフレ率」を前提に賃上げ率を考えるという発想に転換することが求められている。

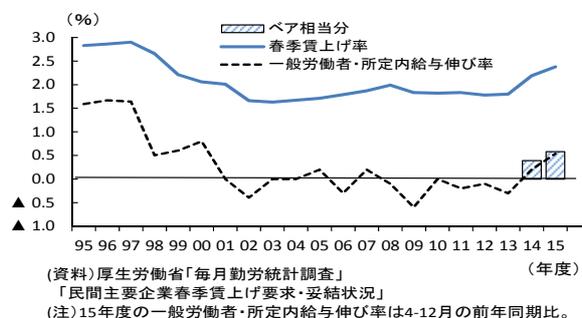
### 3 2016年春闘の望ましいあり方

以上の5つの論点を踏まえ、2016年春闘の望ましいあり方を提案したい。

#### (1) 2016年春闘の位置づけ

まず、2016年春闘の位置づけからみておきたい。経済情勢からすれば、今年是世界経済の不安定性が増すなか、金融・財政政策により景気を浮揚できたアベノミクスの第1ステージの終了が昨年秋にすでに宣言されているもつで、民間主導の自律回復力を高めていくことが本気で問われる一年といえる。加えて、先送りされている財政再建に道筋をつけるためには2017年4月に予定される消費増税を確実に実施すべきであり、その面からも消費増税に耐えうる経済体力をつけることが求められる。2016年は、日本経済が中長期的に持続可能な状態に復帰するための基礎固めという点で、極めて重要な正念場の年なのである。その際のポイントとなるのは、外需に多くを期待できない環境下、内需の支柱である個人消費の拡大を支える賃金引き上げがどこまで出来るかであろう。2016年は政府の働きかけによりベアが復活し、主要企業の春闘賃上げ率が2%台を回復してから3年目になる。内需主導の自律回復力を高めるには、賃金の持続的な増加トレンドを確立することが不可欠である。この文脈からは主要企業の春闘賃上げ率の2%台維持は最低ラインであり、ベースアップ・賃金改善の可能な限りの実施が望まれる。人手不足への対応から、中小企業従業員や非正規労働者にも賃上げの動きが広がることを期待したい。

(図表 12) 春闘賃上げ率と所定内給与の推移



以上のように、一定のベアの実施、賃上げの広がりにより、ここ数年来の賃上げの流れが維持できるかが、今春闘のまづもつての課題である。しかし、持続的な賃上げを可能にするには、その原資である付加価値生産性の向上が不可欠である。それには各企業が環境変化に応じて事業構造を見

直し、低収益事業から収益事業にリソースをシフトしていくことが必要になる。その意味で、個別労使が将来を見越した事業構造転換について共通認識を持ち、そのためにそれぞれが何を実行するかを議論することが、賃上げ実施の前提になる。より具体的には、整理・縮小する事業と集中・強化する事業を明らかにし、企業内での配置転換を進めると同時に、働き手に求められる新たなスキル獲得のプログラムについて整備することを話し合うべきである。賃上げは、そうした事業構造見直しによって担保される一方、それに必要な働き手の新たなチャレンジをモチベートする要素ともなる。

このように、企業内での労働移動が大前提であるが、ますます事業構造転換にスピードが求められるなか、事業の売買や不採算事業の整理により、企業を跨ぐ労働移動の必要性も高まっている。マクロ的に事業構造転換を円滑化するには、仕事は選べるがその仕事が無くなった場合雇用契約は解除される「限定正社員」制度の導入など、棚上げされている労働市場改革への取り組みは避けて通れないのである。ここで注目すべきは、欧米で整理解雇自体が必ずしもタブー視されない背景に、労働者が企業を超えて職業を軸にキャリアを発展しやすい環境があることだ。そういった環境整備をどう行うかを建設的に議論し、賃上げとセットで労働市場改革の大枠を合意することが、3年前にスタートした政労使会議に本来的に期待されていたことである。政府は政労使会議から舞台を替え、官民対話を開いて経営者サイドに直接的に賃上げ要請を行っているが、持続的賃上げを担保する労働市場改革には労働組合の関与が不可欠である。そうした意味で、改めて労使が主体的に議論を進め、必要な環境整備を政府に要望するという、労使主導の形での政労使会議の再開が望まれる。

## (2) 2016年春闘への3つの提言

以上の認識に立って、2016年春闘の課題として、3点を提言したい。

### 1) ベア相当分賃上げ率の1%程度の数年以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」との発想が必要になる。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ならば、理屈の上では、経済全体の平均でみてベア相当分を1%程度で妥結することが望ましい(根拠は【補論】ご参照)。もっとも、昨年実績は主要企業ベースで0.6%程度であり、増益鈍化観測もある今年に1%実現は現実には難しいであろう。その意味では、「数年以内の1%達成」で労使がナショナルレベルで合意し、主要企業が率先してその実現に向けて取り組む姿勢を示すことが望まれる。

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である。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物価上昇による賃金目減り分の底上げ、③賃金カーブのゆがみの是正、といった要素につき、個別労使が交渉して配分を決めるべきである。

### 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である。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、既存事業から新規事業へのリソースのシフトが不可欠になる。それには従業員が新たな能力の習得やス

キル転換が求められることになり、働き手サイドの主体的な取り組みが前提になる。その意味で、労使間で成長戦略のビジョンを共有することが出発点といえる。

### 3) 労使間で労働市場改革を自主的に議論し、政府に要請を

労働人口減少時代に生産性向上を実現するには、限られた人的資源の効率的活用に向けて、既存事業から新規事業への労働力の移動が従来以上に必要になる。それにはまず一企業内での労働移動が優先されるべきであるが、かつてのように新規事業拡大を既存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が高まっている。その円滑化のためには、企業を跨ぐ形での、基本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。まずは労使間での自主的な取り組みが始まり、その実現に向けて政府に要請を行う形で、政労使会議を再開することが望まれる。

#### 【補論】望ましい賃上げ率（ベア相当分）の算定根拠

名目成長率2%達成に整合的な賃上げ率（所定内給与伸び率＝ベア相当部分）を以下の手順で算出。

(1) 労働分配率を一定とすれば、名目成長率2%と整合的な雇用者報酬（人件費総額）の伸び率は同じ2%。

(2) 一人当たり平均賃金伸び率は、雇用者報酬伸び率から雇用者数伸び率を控除すれば与えられる。

$$2\% - 0.25\% = 1.75\%$$

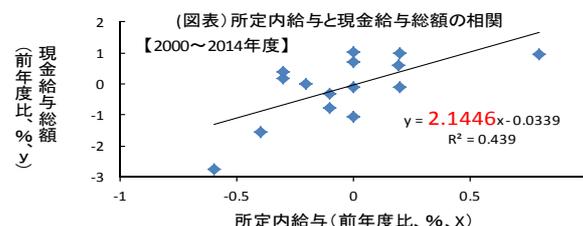
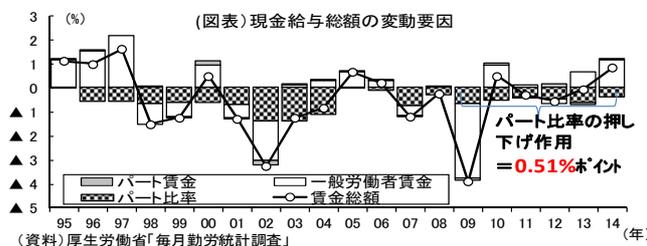
(3) ただし、近年、パート比率の上昇によって平均賃金が押し下げられている。今後もその状況が続くとすれば、（定昇を除く）労働者個人ベースでみた賃金伸び率（正社員・非正社員問わず）は、パート比率上昇の下押し作用分を上乗せする必要。

$$1.75\% + 0.51\% = 2.3\%$$

(4) 近年、現金給与総額は所定内給与の2.14倍程度伸びている（所定外手当や一時金の影響）ことからすれば、名目成長率2%達成に整合的なベア相当分は

$$2.3\% \div 2.14\% = 1.1\%$$

名目GDP成長率 =雇用者報酬伸び率	雇用者数 伸び率	パート比率上昇による 賃金押下げ作用	賃金上昇率	所定内給与 (≒賃金改善)
1	} 0.25	} ▲ 0.51	1.3	0.6
2			2.3	1.1
3			3.3	1.5



以上