

2023年1月19日
No.2022-013

2023年春季労使交渉に向けて②

物価新局面における春闘再構築

—価格・賃金低迷『ノルム』の転換を誘導する3点セット—

副理事長／主席研究員 山田 久

《要 点》

- ◆ コロナ禍・ウクライナ紛争を経て、欧米では高インフレが問題になっている。インフレ圧力の強まりはわが国にも押し寄せ、賃上げの緊要性はこれまでにないレベルで高まっている。2023年春季労使交渉の最大の焦点は、既存春闘の機能不全と経済・物価を巡る世界的な構造・趨勢の変化を踏まえ、産業・雇用構造の変革を進めながら賃金を引き上げる新たな仕組み構築につなげる動きが出てくるかにある。
- ◆ 資源・エネルギー価格に構造的な上方圧力がかかり、効率性を犠牲にしてもリスク分散を考えてサプライチェーンを再構築することが必要な局面に入った。それに伴い資材・部材の調達コスト上昇は避けられず、コスト削減は限界に近づき、売上を伸ばさなければ企業の存続は難しくなる時代が到来している。そうしたなか、付加価値をつけて単価を引き上げるほか、利益を生む価格を付けられる新たな市場を創造する必要性が一層強まっている。価格引き上げを可能にするには、消費者がそれを受け入れるのに十分な賃上げがなされるかどうか最終的な鍵となる。
- ◆ 賃金が上がらない最大の要因は、賃金と物価が相互依存的に上昇しない「値下げ・賃下げ」の悪循環にあり、「物価は上がらないもの」という『ノルム』（標準的相場観）が、バブル崩壊以降日本社会に定着したことに求められる。この『ノルム』を変え、「値下げ・賃下げ」の悪循環を打破する大きな鍵は「春闘の再建」にある。春闘を政労使・公労使の認識共有の場としてバージョンアップさせ、賃上げと取引価格適正化の大きな流れを作っていくことが不可欠である。
- ◆ 重要なのは、中央レベルの駆け声に終わらず、全国津々浦々に取り組みを広げる仕組みをどう作り上げるかである。具体的には、①中央公労使会議、②産業別・地域別公労使・産官学協議体、③賃金決定のための第三者委員会を3点セットで創設・稼働させることが必要である。
- ◆ 高インフレもデフレも回避して、物価安定（緩やかな物価上昇）を実現するのに適切なユニットレーバークostの上昇率が存在する。物価安定化の成功例とされる第2次石油危機後の日本の状況からすれば、適切なユニットレーバークostの上昇率は2%台前半と考えられ、春季賃上げ率では5%程度がそれに対応する目標値となる。

日本総研『Viewpoint』は、各種時論について研究員独自の見解を示したものです。

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 : 080-3579-1572

Mail : yamada.hisashi@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本資料の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。



1. はじめに

春季労使交渉を巡る環境は、昨年から激変している。新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの発生、そしてロシアによるウクライナへの軍事侵攻という歴史的イベントが重なったことで、世界のあり様は大きく変わることを余儀なくされた。その一つが世界的なディスインフレの時代の終焉であり、2022年には欧米で高インフレが大きな経済社会問題となった。高インフレの波は資源高・円安を通じてわが国にも押し寄せ、消費者物価上昇率が約41年ぶりの上昇率を記録している。実質賃金の大幅下落を回避するために、賃上げの緊要性はこれまでとは次元を異にするレベルで高まっていると言えよう。

そうしたなか、政府は「来春の賃金交渉においては、物価上昇をカバーする賃上げを目標に」するとして、構造的な賃金引上げに取り組む方針を表明している¹。連合は、賃上げ目標を4%程度から「5%程度」に引き上げ、積極的な賃上げ交渉方針を決定した。経団連も近年にない積極的な賃上げ姿勢に転じ、毎年年初めに公表される経労委報告においては、ベースアップを含め積極的な賃金引き上げへの取り組みを会員企業に促す方針が示されている²。

以上の情勢下、2023年春季賃上げ率が、どこまで高まるかがまずは焦点である。具体的には、安倍政権下の「官製春闘」以来の最高（2.38%、2015年）を上回り、どこまで物価上昇分をカバーできるかである。だが、より根本的には、新たな環境に適合して、経済・物価の安定軌道への復帰を可能にする、持続的な賃金上昇の途を拓くことができるかがいま問われている。言い替えれば、2023年春闘の最大の焦点は、既存春闘の機能不全と経済・物価を巡る世界的な構造・趨勢の変化を踏まえ、産業・雇用構造の変革を進めながら賃金を引き上げるといふ、新たな春闘の仕組み構築につながる動きが出てくるかにある。

2 賃金低迷の真因

(1) 賃金低迷の背景

十分な賃上げを実現するには、そもそもなぜ長年にわたってわが国の賃金が低迷してきたかの要因を突き止める必要がある。その際、まずは賃上げ推進に当たって解くべき誤解がある。それは、「労働生産性の低迷が賃上げのハードルになっている」というものである。OECD統計により、2000年以降の時間当たり労働生産性の推移を各国で比較すると、米国には見劣りするが、ドイツ・フランスといった主要欧州大陸諸国を上回るペースで伸びており、ユーロ圏諸国平均を大幅に上回る（図表1）。にもかかわらず、わが国の時間あたり名目賃金は各国と比較して異常な低迷状態にある（図表2）。つまり、わが国の労働生産性はそれなりに上昇しており、その低迷を賃金が伸びない理由として指摘するのはデータを無視した言説といえる。近年、やや陰りがみられる面があるにしても、わが国企業の「現場力」「品質力」は依然として世界最高レベルにあると言ってよく、生産や作業の効率化にも継続して取り組んできている。実質労働生産性とは、効率性や品質の向上によって高まるもので、そうした状況を想起すれば納得のいくことであろう。

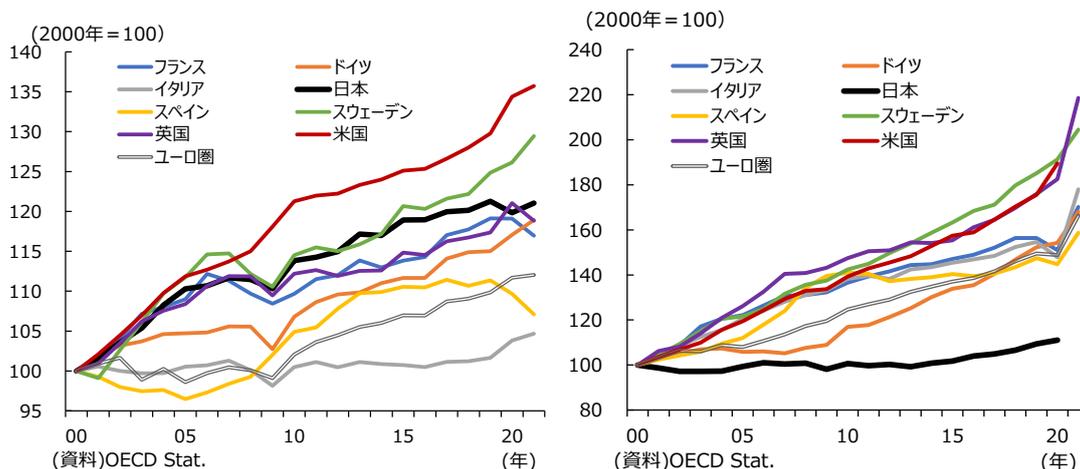
もっとも、ここで付言しておかなければならないのは、わが国の労働生産性上昇率は十分であり、

¹ 新しい資本主義実現会議（2022.10.4）資料「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」の実施についての総合経済対策の重点事項（案）」

² 「2023年版経営労働政策特別委員会報告（経労委報告）」では、「物価動向」を特に重視しながら、企業の社会的な責務として、賃金引き上げのモメンタムの維持・強化に向けた積極的な対応を様々な機会を捉えて呼びかけていく」「ベースアップの目的・役割を再確認しながら、前向きに検討することが望まれる」と述べられている。

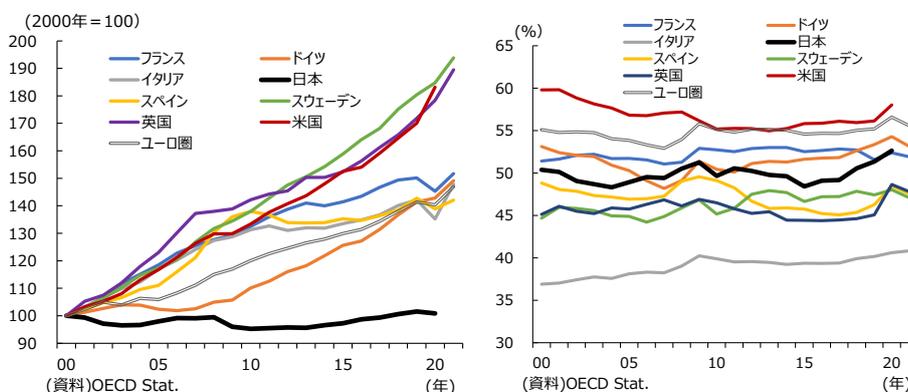
そのための努力は必要ないと言いたいわけではないことだ。欧州各国よりは高めであるといっても、米国やスウェーデンには劣っているし、長期時系列的にみれば低下傾向にある点を見逃せない。労働生産性の上昇は賃金引き上げの大前提であり、その向上に向けた取り組みの重要性は強調しても強調し過ぎることはない。米国やスウェーデンにわが国が劣る原因は、「革新力」の弱さにあり、環境変化に応じて既存企業の事業ドメインに拘らず、ヒト・カネの経営資源を組み直していく取り組みを、一企業の枠を超えて行っていくことの重要性は変わらない。

(図表 1) 時間当たり実質労働生産の推移 (図表 2) 時間当たり名目賃金(雇用者報酬)の推移



このように、わが国の賃金低迷の要因として、国際比較の視点からは労働生産性の低迷が主因といえないとすれば、どこに要因があるのか。この点を考える前に、賃金を議論するとき、そもそもどういった指標が最も妥当といえるのかを明らかにしておく必要がある。なぜなら一言で賃金といっても実質賃金と名目賃金があり、また、時間当たり賃金と一人当たり賃金という違いもあるからである。結論的にいえば、一般的にイメージされる「一人当たり名目賃金」が妥当と考えられる。なぜならば、国民生活安定に不可欠な経済成長と財政安定を同時実現するには、名目経済成長率を高めることが必須で、それにはわが国のような人口減少社会では、一人当たりの名目賃金を高めることが必要になってくるからである。この一人当たりの名目賃金は時間当たり名目賃金以上に伸び悩み傾向がみられる (図表 3)

(図表 3) 一人当たり名目賃金(雇用者報酬)の推移 (図表 4) 雇用分配率の推移



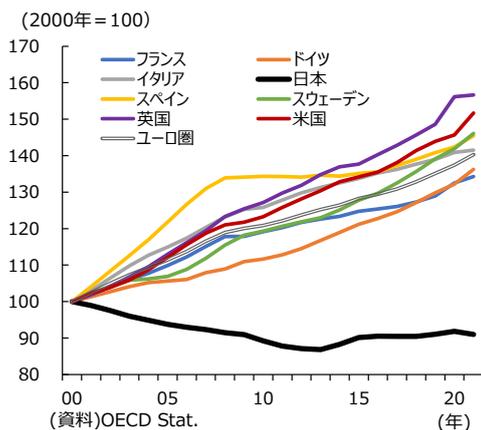
そこで、一人当たりの名目賃金がどういったファクターで決まるかを考えよう。定義式によれば、
 一人当たり名目賃金 = 時間当たり実質労働生産性 × 労働分配率

×物価(GDPデフレーター) ×平均労働時間

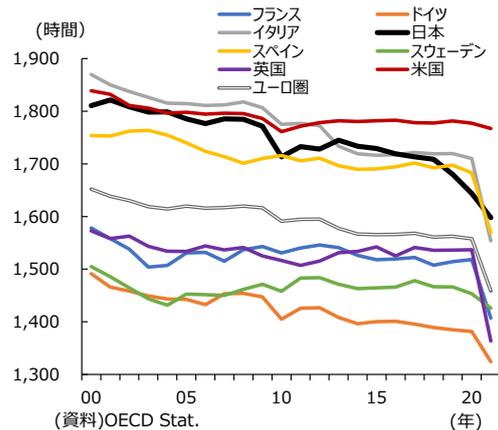
となる。すでにみたように、時間当たり実質労働生産性は国際比較の視点からは主因とはいえなかった。では、巷間指摘される労働分配率の低下はどうか。国際比較のための統計の制約上、雇用分配率(雇用者報酬÷名目GDP)をみると、それが主因とは言えない状況にある(図表4)。ここで、雇用分配率は分母の名目GDPが雇用者を雇う企業のみならず自営業者が生み出す付加価値を含むのに対し、分子は雇用者の報酬のみであり、自営業部門が縮小する場合には上昇バイアスが存在することになる。実際、自営業部門を含まない法人企業統計ベースの労働分配率を見ると低下傾向が窺われる。その意味では労働分配率の低下も名目賃金の押し下げ要因として作用してきたといえるのだが、米国も労働分配率が大きく低下しており、これが日本の異常な賃金低迷の主因とは言い難い。

国際比較の観点からすれば、残りの2つのファクター、「物価」と「平均労働時間」にこそ日本特有の要因がある。とりわけ「物価」動向に最大の要因がある。2000年以降、各国でGDPデフレーターは着実な上昇傾向を辿ってきたが、一人わが国のみ横ばいないし弱含み傾向で推移している(図表5)。こうした物価の低迷の背景には、「値下げ・賃下げ」の悪循環とも言うべき構図がある。物価下落圧力が強いなか企業が値上げを出来ず、コスト削減のために賃金を抑制、その結果賃金低迷が消費者の低価格志向を強めてきた。こうして物価・賃金は上がらないという『ノルム』(標準的相場観)が形成され³、低賃金・低販売価格・コスト削減の経営スタイルが一般化した。この経営スタイルが一般化したのは、既存事業分野で多くの企業がひしめき合い、コスト競争が激しいという要因も見逃せない。その背景には、大手における事業再編の遅れと行き過ぎた中小企業の保護政策が指摘できよう。とりわけ下請け型中小企業では、取引関係維持のための値下げ競争から脱せず、不採算企業・赤字企業の退出もなされないもと、技術や品質に優れた企業でも「人材投資不足→低生産性→コスト削減→人材投資不足」の悪いループに陥っていると考えられる。

(図表5) 物価(GDPデフレーター)の推移



(図表6) 年平均労働時間の推移

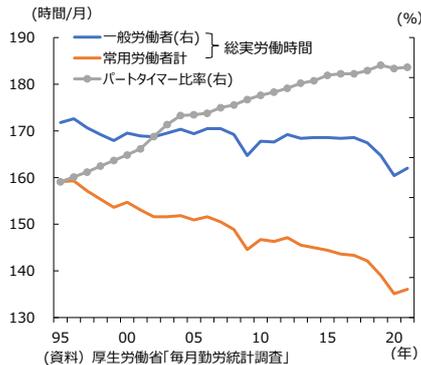


平均労働時間の減少傾向も、わが国で目立っている。2000年から2021年までの減少率は▲11.7%と、イタリアに次いでマイナス幅が大きく、コロナ禍前の2019年までの変化率をみてもイタリアほどではないがドイツと並ぶ大きな減少になっている(図表6)。欧州では長期にわたって労働時間の短縮が取り組まれており、わが国でも「働き方改革」(残業上限規制強化)の影響もある。だが、そ

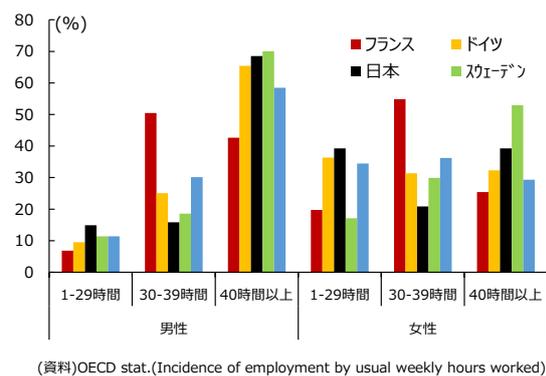
³ 『ノルム』についてのより詳しい説明は本稿4-(1)を参照。

れが主因ではなく、**短時間の非正規労働者の増加**によるところが大きいのがわが国の**特異性**である。ここ数年はコロナ禍の影響で攪乱されているが、2010年代後半期には未曾有の人手不足の状況になったにもかかわらず、非正規労働者比率が高まった(図表7)。これは、男性高齢者や既婚の中老年女性といった、家計的には就労の緊要性が相対的に高くない労働力の開拓までしなければ、人手が確保しないところまで人手不足が深刻化していたことが背景にある。増えている短時間労働者の多くは、週30時間未満の**短時間労働の女性やシニア**で、その労働力がフルに活用されていないために、所得が増えず、マクロ経済が低迷する大きな要因になっている。

(図表7) わが国の総実労働時間の推移



(図表8) 労働時間別の雇用者分布(2019年)



コロナ禍の影響が減衰していくにつれ、わが国で再び人手不足感が強まっている。その点では、希少になっていく労働力のフル活用が不可欠となるが、わが国では依然として、現役男性世代がコア労働力で、女性やシニアは補助的な役割だという考えが根強く残っている。労働時間の長さによる労働者割合の国際比較を行うと、欧米では仕事と生活の両立がしやすい週労働時間が30～39時間の働き方の割合がそれなりのシェアを占めている。これに対し、わが国ではこれが少なく、29時間以下の割合が高く、40時間以上の長時間労働者の割合も高くなっている。すなわち、コア労働力と補助的労働力の二極化が鮮明といえるのである(図表8)。しかし、コア労働力の主力である男性現役世代が減少の一途をたどるなか、現行の人材活用の在り方のみでは、短時間の女性やシニアの労働力を増やすしかなく、一人当たり平均労働時間はますます減少し、一人当たりの平均賃金は一層減少していく。この状況を変えるには、働くことの充実感や喜びをいかなる属性の人であっても味わうことができ、家事・育児を男女でシェアして女性が今以上に仕事に注力でき、さらには健康寿命の伸びたシニアの十分な活躍を可能にするよう、労働環境や評価制度をわが国全体で見直していくことが必要である。それにより、平均労働時間の減少に歯止めをかけ、一人当たり賃金の増加につなげることが求められる。

以上の「物価の低迷」と「労働時間の減少」の背景には様々な要因が絡み合っており、その解決には総合的な取り組みが必要である。

もっとも、**共通要因の一つとして、わが国の年功的な人事・評価制度の問題**が指摘できる。年功的な要素が根強く残る企業組織では、保守的なカルチャーが強まり、若手や転職者の異なる新たな発想が封じ込まれがちになる。結果として、既存事業の存続を賃上げよりも優先し、販売価格引き上げにつながる新規事業が抑えられる。とりわけ大手企業で年功的な要素が強いと、自社優先で中小下請けへのしわ寄せがきつくなる。加えて、わが国の年功的な秩序は主に男性社会の論理であり、そこから外れる女性のほか、現役を退いたシニアは「煙たい存在」として冷遇されがちである。

つまり、賃上げを実現していくには、年功的な企業カルチャーや人事・報酬制度を抜本的に見直し
ていくことが、基盤的な取り組みとして重要であるといえる。

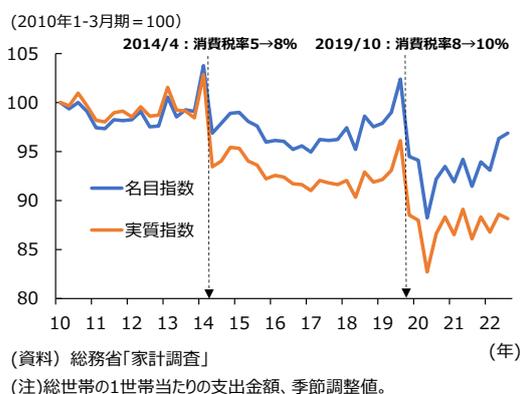
3. コロナ禍・ウクライナ紛争を経て一層高まった賃上げの必要性

以上、賃金が上がらないことの原因をみてきたが、そもそも賃上げはなぜ必要なのか。一般には
それが労働者の生活改善のためとされているが、賃上げの必要性はそれにとどまらない。実はそ
れは企業の成長にとってこそ必要であり、国全体が持続的な繁栄を続けるために不可欠といえる。

企業の成長にとっての重要性からみていこう。この点で企業が認識しなくてはならないのは、経
営環境の激変である。具体的には、数年前までの世界的な資源・資材価格安定の時代から、様々
なコストが上昇トレンドにある時代に入ったことである。脱炭素化やロシア・ウクライナ紛争を背景
に資源・エネルギーコストに構造的な上方圧力がかかり、効率性のみならず持続性も考えてサプ
ライチェーンを構築することが必要な状況となるも、資材・部材の調達コストの上昇は避けられ
ない。コスト削減が限界に近づくなか、売り上げを伸ばさなければ企業の存続は難しくなる時代が
到来している。そのためには、付加価値をつけて単価を引き上げたり、十分な利益の出る価格を付
けられる新たな市場を創造する必要性が一層強まる。それには従業員のやる気が不可欠で、賃上げ
はモチベーション・アップに有効である。さらに言えば、賃金を引き上げると宣言することが、収益
性向上に向けて企業経営に規律を与える。従業員にも前向きな緊張感を与え、既存の不採算事業
の整理や、時代の変化に対応した事業構造・従業員スキルの更新に向けた強力なドライブとなる。

一方、企業が十分に値上げの価値ある魅力的な商品サービスを開発しても、最終的に消費者がそ
れを受け入れるだけの所得を持っていなければ、値上げは実現しない。現状、消費者物価の上昇に
はバラツキがみられるが、平均で見た物価上昇は実質賃金を目減りさせ、家計の実質消費は落ち込
んでいる(図表 10)。そうしたなか、企業は十分な価格転嫁ができず、多くの企業の取引条件は大幅
に悪化している(図表 11)。現状は、企業部門の利潤圧縮と家計部門の実質支出減少が同時進行して
いる状況にあり、いわば労使共倒れが懸念される状況にある。こうしてみれば、消費者が生活水準
を維持するために賃上げが必要であるのみならず、企業にとっても消費者が購買数を大幅に減らさ
ず値上げを受け入れる環境を作るには、持続的な賃上げが不可欠であることがわかる。

(図表 10) 1 世帯当たりの名目・実質支出額の推移



(図表 11) 企業の取引条件の推移



国全体で見れば、財政再建の必要性が賃上げの重要性を高めている。現在わが国は世界最悪と言
ってよい財政状況にあるが、それが国債価格暴落につながらないのは、経常収支が黒字を維持し、
国内貯蓄で財政赤字を賄っているからである。しかし、経常収支黒字は縮小トレンドを辿っており、

その背景には世界的な資源・エネルギー価格の高騰による輸入急増と、輸出競争力の傾向的な低下がある。これらは構造的な要因といえ、今のままではいずれは民間の貯蓄で財政赤字をファイナスできなくなる恐れがある。海外から高金利で資金を調達する必要が生じ、そうすると借金が雪だるま的に増加しはじめ財政再建を強制的に進めざるを得なくなる。急激な社会保障費の大幅カットや増税で、多くの国民の生活は破綻の危機に瀕し、企業の国内事業は大幅収縮を余儀なくされ、企業倒産の急増も避けられない。これを回避するには、出来るだけ早く財政健全化に本腰を入れる必要があり、それには経済成長率の引き上げによる自然増収、増税・社会保険料の引き上げ、社会保障支出の合理化のすべてに取り組むことが求められる。これらはすべて名目ベースでのGDPが拡大することが条件で、そのためには人口減少社会においては一人当たり所得の増加につながる賃上げが不可欠である。経済成長には個人消費拡大が必要で、負担増も給付カットも家計所得が増えなければ、持続的なものとなり得ないからである。

4. 新局面の春闘再構築に向けて

(1) コスト削減から適正価格実現へ

以上、賃金が上がらない最大の要因として、トートロジーの側面があるが、賃金と物価が相互依存的に上昇しない「値下げ・賃下げ」の悪循環があることを指摘した。言い替えれば、「物価は上がらないもの」という『ノルム』（標準的相場観）⁴が、バブル崩壊以降の日本社会に定着したことが賃金低迷の背景にある。この『ノルム』は、経済不況が長期化してきたことや内外価格差是正に向けて「値上げは悪」との見方が広がったこと、年功的な人事処遇制度、賃金よりも雇用を重視する労使関係など、様々な要因が長年積み重なって形成されたと考えられる。そしてそれは、新興国の世界市場参入と世界最適生産の動きを背景にした世界的なデフインフレが前提になっていた。しかし、パンデミック・ウクライナ紛争を経て世界経済の構図は転換し、資材・部品・エネルギー価格の上昇による世界的なインフレ圧力の高まりの下、「低賃金・低販売価格・コスト削減」の経営スタイルの継続は、企業部門の交易条件の悪化を深刻化させていくことになる。国際比較をすると、資源・資材高を人件費抑制で吸収し、消費者向けの販売価格への転嫁を抑えてきたのがわが国の特徴である。それは、世界的デフインフレの時代には持続性があつたといえよう。しかし、今や環境は大きく変わり、持続的かつ全般的なコスト高が予想されるなか、企業部門の利潤圧縮と家計部門の実質支出減少の同時進行が懸念される状況にある。

この構図を打破するには、企業が販売価格の引き上げにつながる付加価値創造・賃上げ重視の経営スタイルに抜本的に転換することが不可欠である。もちろんその転換は容易ではなく、ノルムが変わらなければ成功はしないであろう。そのためには後ほど述べるように、国を挙げての各方面からの取り組みが求められる。だが、各企業が安易な値下げを行わず、創意工夫によって合理的な値上げに粘り強く取り組む動きがどこまで広がるかが重要である。消費者意識においても、価格志向は依然根強いものの、環境・社会、健康などの金銭で測れない価値を重視する傾向も出てきていることを見逃すべきではない。

⁴ 物価や賃金の先行きについて、社会の人々が共有する相場観のこと。米経済学者のアーサー・オーカンが物価や賃金の先行きについての社会的コンセンサスを『ノルム』と表現した（渡辺努（2022）『物価とは何か』講談社選書メチエ、87頁）。ここでは「標準的相場観」とした。

(2) 脱デフレーション時代の新春闘の構築

では、「物価は上がらないもの」という『ノルム』を変え、「値下げ・賃下げ」の悪循環を打破するにはどうすればよいか。それは決して容易ではないが、その大きな鍵は「春闘の再建」にある。なぜなら、それは国民的な広がりが無ければ解決できない課題であり、それこそかつて石油危機の時代、賃金・物価の安定につながる『ノルム』の形成に貢献したのが春闘であったからである(後述)。この春闘を政労使・公労使の認識共有の場としてバージョンアップさせ、賃上げの流れを作っていくことが必要である。

もともと、元来、賃金決定に政府が介入するのは禁じ手であり、批判もあるだろう。確かに、欧米各国をみれば「労働市場(転職行動)」あるいは「労使自治(労使交渉)」といった民間部門内で賃金が決まるのが原則だが、わが国では双方の仕組みが未整備なのが実情である。労働市場が未成熟で転職して賃金が減るケースは少なくなく、企業内労働組合のために欧州のように産別組合が使用者団体に賃上げを強く要求するバーゲニングパワーを持ちにくい。

そもそも春闘はそうした状況で労働者サイドの交渉力を強めるため、一斉に横並びで賃上げ要求を行うという、戦後日本で構築された独自の仕組みであったが、1990年代半ば以降機能不全に陥っている。とはいえ、いまのところ春闘以外に幅広い影響を及ぼす賃上げの仕組みはなく、環境変化を踏まえた新たな春闘の形を再構築することが求められている。ではその形はどのようなものか。

まず、新しい春闘で目指すものを明らかにする必要があるだろう。それは一言でいえば、**パイ拡大と成果配分の議論を一体化(成長と分配の好循環)して議論し、経済・物価の安定化を実現することである**。より具体的には、①時代が要請する産業構造転換を促進する、個別企業の枠を超えた産業全体・社会全体での雇用安定化の仕組み(雇用シェアなど新たな手法を用いた、日本型の失業なき労働力移動の在り方)を整備するとともに、②新しい成果配分の在り方(生産性に見合った持続的賃上げと成果主義と底上げを組み合わせた新型ベア)を創造していくことが両輪になる⁵。

こうした観点から重要なのは、かつての過年度物価上昇率を賃上げ交渉のベースにする考え方は改め、中長期的なあるべき物価上昇率に応じた賃上げ率を議論すべきということである。具体的には、インフレ目標(消費者物価ベースで2%)と中長期的な生産性上昇トレンド(約1%)から導かれる賃金上昇率を中期目標として設定し、年1回の春闘の慣例は堅持しつつ、賃上げを数年(例えば3年)単位で決める方式に転換すべきではないか。そのうえで、例えば、目標賃上げ率(除く定昇ベース)を年平均2~3%とする一方、年平均1%台半ば・3年間で4%などといったボトムラインを設定し、ボトムラインが達成できなければ次年にロールオーバーしていくというやり方が考えられる。

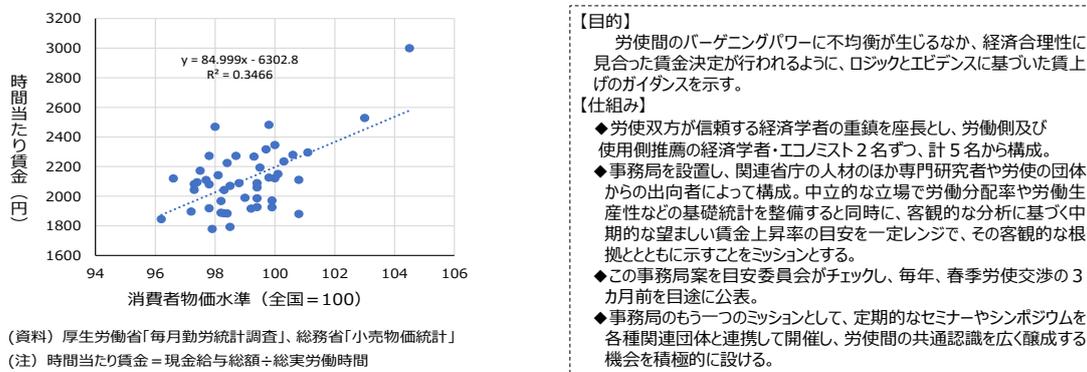
そのうえで重要なのは、中央レベルの駆け声に終わらず、全国津々浦々に取り組みを広げる仕組みをどう作り上げるかである。私見では、①中央公労使会議、②産業別・地域別公労使・産官学協議体、③賃金決定のための第三者委員会を3点セットで創設・稼働させることではないかと考える。中央公労使会議では、首相を議長に関係閣僚、労使の代表が一同に会し、産業横断的な全国レベルで労使間の合意形成を行い、様々な環境整備のための議論を進める。その合意事項を全国的に波及

⁵ 持続的な賃金に向けた基本的なフレームワークとして参考になるのはスウェーデンである。同国では連帯賃金政策で横断的に賃金を底上げし、低収益部門から高収益部門への労働移動を、積極的労働市場政策を通じて促進している(レーン・メイドナー・モデル)。効率的な社会保障制度による安心確保で消費が拡大していることも見逃せない。したがって、持続的賃上げの実現には、1) 事業構造転換を促す持続的かつ適度な賃上げ圧力の存在ほか、2) 賃上げ原資である付加価値生産性の底上げ的向上を可能にする、産業構造転換とスキル転換の仕組みがセットで行われる必要がある。

させるために、産業別・地域別に公労使・産官学の協議体を設置し、国レベルの方針を具体化する。この協議体は、物価・賃金体系が緩やかに高まるという『ノルム』の形成に向け、地域の産業界・労働組合・行政が、教育機関や消費者団体も巻き込み、いわば面としての取り組みを促す仕掛けである。中央からのトップダウンにならないように、公労使のそれぞれで中央と地方・産別の連携を良くし、実効性の高い取り組みを進めることが肝要である。

ここで注目したいのは、物価と賃金は地域ごとに相関があり、レベルは地域で異なるという事実である(図表 11)。この背景には、人々の移動範囲や物流コスト等の影響で、物価・賃金水準は地域ごとに違いが生まれるからである。これは、地域ぐるみで取り組めば『ノルム』の修正は一定程度可能であることを物語る。つまり、ある産業や地域が先行して取り組めば一定の成果を得ることが可能であり、その流れを全体に波及させていくという戦略があることを意味する。そのため、中央と地方・産別の連携を良くすることは極めて重要である。

(図表 11) 都道府県別の賃金・物価水準の相関 (図表 12)「合理的な賃金決定のための目安委員会」(第三者委員会)のイメージ



同時に賃上げを後押しすべく、賃上げの目安を示す第三者委員会を設置することも重要である(図表 12)。この第三者委員会(仮称:「合理的な賃金決定のための目安委員会」)は、労使間のバーゲニングパワーに不均衡が生じるなか、経済合理性に見合った賃金決定が行われるように、ロジックとエビデンスに基づいた賃上げのガイダンスを示すことが使命である⁶。

(3) 妥当な賃上げ率

ここで、中期的にみて妥当な賃上げ率について、過去の経験からの含意を考えたい。具体的には、現在同様、世界的な資源・エネルギー高に直面した第1次・第2次石油危機の局面からの教訓である。2度にわたる石油危機に見舞われた70年代後半から80年代前半にかけて、欧米諸国は高インフレと不況が共存するスタグフレーションに苦しんだが、わが国はそれを回避した。当時、欧米では労働組合による高い賃上げ要求が賃金インフレを深刻化させたのに対し、わが国では労働組合がマクロ経済のバランスを考えて賃上げ要求を抑え、スタグフレーションに陥ることを回避した⁷。春闘を通じて労使間で安定的な賃金・物価体系に関する標準的な相場観—『ノルム』が形成され、経済・物価は安定に向かったのである。とりわけ第2次石油危機後のわが国の経済・物価パフォーマンス

⁶ 詳しくは 拙稿「賃上げ再起動に向けた2022年春闘の課題」日本総研Viewpoint No.2021-011、13頁。

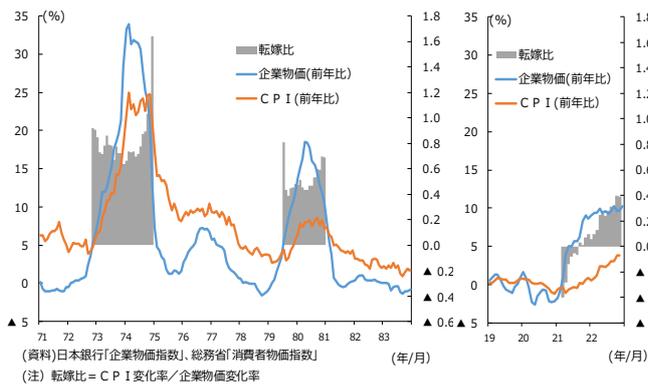
⁷ 当時、賃金決定はマクロ経済との整合性によって行われるべきという「経済整合性論」が労働組合のうちで有力となり、低額の賃上げにより、日本経済のソフトランディングが可能になった(神代和欣・連合総合生活開発研究所(1995)『戦後50年 産業・雇用・労働史』日本労働研究機構、459-460頁)。

ンスは理想的であり、その後日本の雇用慣行の利点が世界的に評価され、ジャパン・アズ・ナンバーワンの時代につながっている。当時を振り返ると、企業部門のコスト増の約半分から6割程度が家計部門に転嫁され、ユニットレバーコストも数%の上昇がみられ、経済・物価の安定軌道を実現している(図表13・14)。

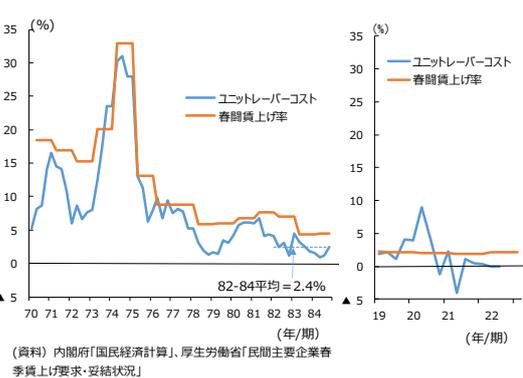
つまり、第1次・第2次石油危機の局面での国際比較からの教訓は、物価上昇率を大幅に上回る賃上げは労働コストの上昇を通じて高インフレを定着させ、経済をスタグフレーションに陥れるリスクがあるということである。その一方で、今回の資源・エネルギー高局面では、わが国の家計部門への転嫁は3~4割にとどまり、ユニットレバーコストはほぼ横ばいにとどまっている。この状況では価格転嫁が十分に進まず、経済全体に縮小均衡圧力が生まれていることはすでにみた通りである。

これが意味するのは、ユニットレバーコストが高いのは良くないが、低すぎるのも同程度に良くないということである。つまり、高インフレもデフレも回避して物価安定(緩やかな物価上昇)を実現するのに適切なユニットレバーコストの上昇率が存在する。物価安定化に成功した第2次石油危機後の日本の状況(82-84年平均インフレ率=2.3%)からすれば、適切なユニットレバーコストの上昇率は2%前半と考えられ、春季賃上げ率では5%程度がそれに対応する目標値となる。

(図表13) C P I、企業物価の推移(前年比)



(図表14) ユニットレバーコストと賃上げ率



もともと、足元の状況みると、価格転嫁が不十分なもとで中小企業で収益状況が厳しいところが多く、賃金改定額格差も十分に縮小していないのが現実である。大手企業が高めの賃上げ率を無理やり実現しようとするれば、利益確保のために取引価格への下押し圧力が掛かり、中小企業での賃上げが難しくなる恐れもある。経済全体で賃上げを実現することが重要であり、とりわけ中小企業での取り組みが肝要である。この観点からすれば、賃上げ率5%を中期的目標として掲げつつ、取引価格の適正化や中小企業の財務体質強化のプロセスと歩調を併せ、継続的かつ段階的に賃金・物価体系を整合的かつ着実に引き上げていくことが重要といえよう。

(4) 新しい賃上げの手法の提案

最後に、賃上げの手法や人事処遇制度についても述べておきたい。従来、ベースアップが重視されてきたが、本来の賃金の一律引き上げを意味するベアは現実にはかなり変質している。ビジネスの現実をみても、「革新力」強化のためには個人別に報酬を決める成果主義は高まっている。その一方で、日本企業の強みである「品質力」「現場力」の維持には「底上げ」も不可欠といえる。結論と

して、革新力と品質力の両立を目指す「新型ベースアップ」を創出すべきある⁸。

さらに、「同一労働同一賃金」導入、「女性活躍」、「高齢者雇用推進」など働き方改革が求められるなか、年功的な人事処遇制度の本格的な見直しが必要になっている。もともと、それは欧米流の「ジョブ型」を単純に模倣することを意味しない。「就社型(日本型)」の利点を残しながら日本流に「ジョブ的な要素」を強める形で、各社の事情に合ったハイブリッド型の人事処遇制度を構築することが肝要である⁹。そうした新たな人材戦略を構築するなかで「ベアも成果主義も」の新たな処遇制度の構築を目指すべきであろう。

以 上

⁸ 詳しくは 拙稿「賃上げ再起動に向けた 2022 年春闘の課題」日本総研 Viewpoint No. 2021-011、12 頁。

⁹ 詳しくは 拙稿「「人的資本経営」をどう進めるべきか」日本総研 Viewpoint No. 2022-002、5-7 頁。

