

特 集 2

企業横断的な賃金決定が求められる背景 —スウェーデンの賃金決定を素材に

にしむら
西村

いたる
純

●労働政策研究・研修機構 副主任研究員

1. はじめに

昨今、政策レベルにおいて企業内の賃金決定に関して、政府が自身の関与を強めようとするような動きが見られる。政府による賃上げの要請（いわゆる「官製春闘」）や最低賃金の引き上げに見られる賃金水準に関する議論、働き方改革の議論の中で謳われてきた「ジョブ型雇用」や「同一労働同一賃金」で行われてきた賃金決定基準に関する議論は、記憶に新しい。こうした動きは、企業内の人事・賃金制度に直接影響を与えるものと思われる。

しかしながら、政労使三者のそれぞれのアクターが企業内の賃金決定にどの程度影響力を及ぼすことが理想的なのかについて解を導き出すことは難しい。そもそも個別企業を超えたレベルで賃金に何かしらの影響を及ぼす必要性はあるのか。本稿ではこの点について、かつて中央集権的労使関係と呼ばれ、今なお産別交渉を通じて企業横断的な賃金決定システムを維持しているスウェーデンを素材に考えたい。

2. 賃金は誰が決めるべきなのか？

スウェーデンでは誰が賃金を決めるべきと考えられているのか。この点について、スウェーデンの社会政策と経済政策を組み合わせた社会・経済モデル、すなわち、スウェーデン・モデルを素材に確認しよう。このモデルの目的は、経済成長、完全雇用、平等の同時実現である。連帯主義的賃金政策、積極的労働市場政策、抑制的経済政策の三つを組み合わせることで、その実現を目指そうとするものである。

連帯主義的賃金政策は、労働市場全体の賃金の標準化を目指す政策である。ブルーカラーのナショナルセンターであるLOは、業種や企業規模の違いによらない産業横断的な同一労働同一賃金の実現を当初は目指していた。LOはその実現のために、産業横断的な職務評価基準の設計を通じて、産業横断的な賃金表を作成しようとした。しかし、職務評価によって賃金が下がる可能性のある労働者が協力に応じないといった困難に直面した結果、この試みは失敗に終わり、労働市場全体の賃金の標準化へとその運動の方向性が転換されていく。

1960年代後半以降から賃金の標準化を目指す動きが強まっていき、その後1980年代に入り、当時の金属産業組合が提案した「良い労働政策」、すなわち、企業内でのキャリアラダーの形成とその技能の向上に応じた処遇の改善という視点も加わり運動が展開されている。

積極的労働市場政策は、失業者を公的サービスを中心とした職業訓練や職業紹介によって労働需要のある職種に移転させていくことを目指す政策である。そして、最後の抑制的経済政策とは、政府が低生産性セクターを延命させるために需要喚起的な政策を実施しないことを意味している。

ところで、賃金政策と労働市場政策の間には、次のような社会契約のようなものが政労使の間で存在している。すなわち、労使は自主的な賃金決定において、過度のインフレを引き起こさないように努め、その一方で、政府は、需要喚起的な政策ではなく、積極的労働市場政策を通じて労働者の雇用の維持に努める、という合意である（宮本2001）。

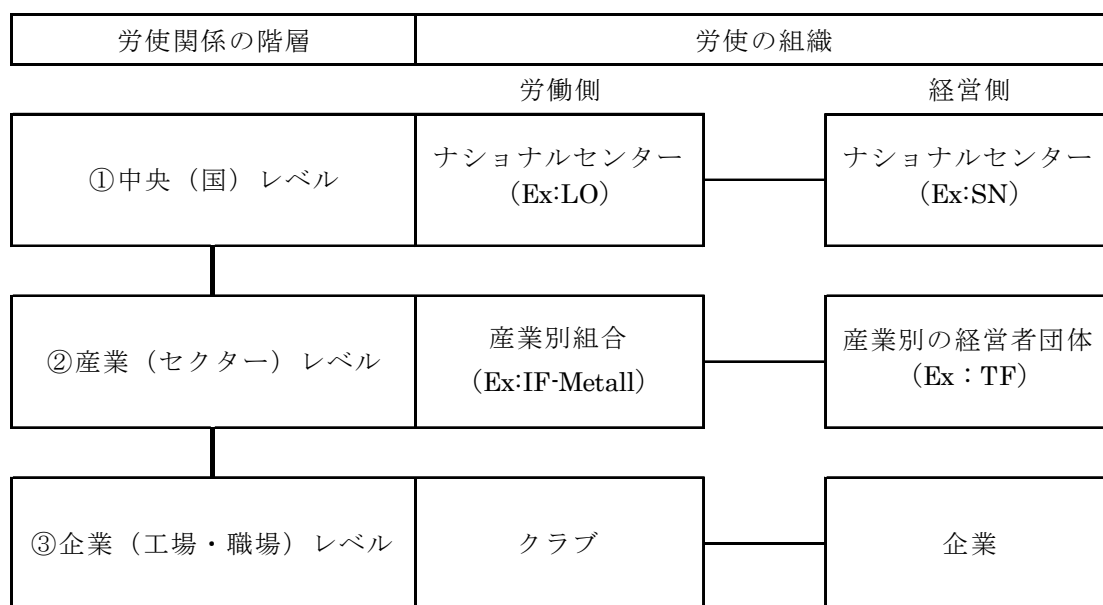
このように、賃金のルールは労使が自主的に決めることになっている。労使双方とも国の介入は基本的には望んでいない。また、国も同様に介入には消極的である。その典型的な例として、スウェーデンには法定最低賃金がないことが挙げられる。最低賃金は、各産業レベルで締結される団体協約によって定められており、これが諸外国で言うところの法定最低賃金の役割を果たしている。では、賃金を決めるために、いかなる労使関係を構築しているのか。この点を次に確認してみよう。

3. 労使関係の構造

(1) 労働組合と経営者団体

スウェーデンはナショナルレベルから企業レベルに渡る三層構造からなる労使関係を構築している（図表1）。このような構造の下で経営側と労働者側で労使交渉が展開され、雇用のルールが作られている。

図表1 労使関係の構造



出所：西村（2021）

まず、労働側の状況から確認しよう。2017年時点のデータとはなるが、組織率は69%、協約の適用率は90%となっている。組合員数は約297万人となっている（Eurofound2020）。もっとも、経年的な推移を見ると組織率は低下傾向にある。とはいえ、先進国の中では高い水準を維持している。次に経営側の状況を確認すると、2016年のデータではあるが、従業員数でみると経営者団体加盟率は88%となっている（Eurofound2020）。民間のナショナルセンターとしてSN（スウェーデン企業連盟）があり、民間の産業別の経営者団体の多くが加盟している。加盟団体にはボルボやSKFなどの代表的な製造企業が加盟するエンジニアリングセクター経営者連盟（Teknik Företagen（TF））の他、サービスセクターのAlmega、流通セクターのSvensk Handlesなどがある。約60,000の企業を代表する組織であり、それらの企業で働いている従業員数は約170万人に上る。

(2) 団体交渉の構造

スウェーデンの特徴は、交渉テーマによって協約締結団体が異なっていることである（図表2）。例えば正規雇用の賃上げ、最低賃金、労働時間な

どの基本的な労働条件については、産業レベルで交渉が行われ産業別協約が締結されている。一方、非正規雇用のうち、派遣労働者はナショナルセンターであるLOと派遣業界の経営者団体（Kompetensföretagen）が交渉を行い、製造業や小売り・流通業など異なる産業に対して産業横断的に適用される全国協約が締結されている。また、整理解雇となった労働者の再就職支援サービスに関する事柄は、労使のナショナルセンターが「再就職支援協約（omställnings avtal）」を締結している。このように、雇用形態やテーマに応じて最適だと考えられるレベルで協約が締結されている。

本稿のテーマである賃金交渉に関しては、戦後から1980年代前半までは中央（国）レベルを頂点とした三層構造が形成されていた。現在は産業レベルと個別企業の二層構造となっている。その意味では賃金交渉は分権化しているが、産業レベルの賃金交渉を終了させ、個別企業の労使関係のみで賃金を決定しようとする動きは今のところ見られない。このことは、労使が企業横断的な賃金決定システムを維持することに一定のメリットを感じていることを示唆する。

図表2 労働協約が締結されるレベル（ブルーカラー）

項目	締結団体（労働側／経営側）	労働協約の適用の範囲
正規雇用の賃上げ、最低賃金、労働時間など	労働側：産業別組合 経営側：産業レベルの経営者団体	個別の産業ごとに適用
派遣労働者の賃上げ、最低賃金、労働時間など	労働側：ナショナルセンター 経営側：労働者派遣業の経営者団体	産業を横断して適用
整理解雇対象者への支援	労働側：ナショナルセンター 経営側：ナショナルセンター	産業を横断して適用

出所：西村（2021）

4. なぜ企業横断的な賃金交渉が求められたのか？

なぜ企業横断的なレベルで賃金を決めることが求められたのか。賃金は、労働者の生活を支えるものであると同時に、企業の競争力を支えるものでなければならない。企業横断的な賃金決定は、前者の機能を果たすものとして紹介されることが多いと思われる。雇用形態間や企業規模間の格差を是正する有効な手段であることは間違いない。しかし、後者の機能については考えられることは少ないと思われる。賃金の最低水準規制が企業や産業の競争力を高めるというのはウェッブ夫妻の『産業民主制論』でも指摘されていることであるが、実際に各国でなぜ企業横断的な賃金規制が求められているのかについて、労使関係の実態に即して紹介されることは少ないと思われる。

(1) 企業横断的な賃金交渉と人件費のコントロール

かつてスウェーデンでは中央（国）レベルでも賃金交渉が実施されていたことを先に紹介した。この中央レベルの賃金交渉は経営側の要望で開始されている。実は労働組合側は当初は産業レベルを超えて中央レベルで交渉を実施することに乗り気ではなかった。一方、大企業は、保護産業に属している労働組合の強大な交渉力による賃上げ圧力が、自身のセクターにも波及してくることを危惧しており、その危惧が、産業横断的に賃金を規制するための中央交渉のスタートを熱望させることとなった。経営側が中央交渉体制の確立を望んだ理由は賃上げ率の抑制にあったのである。つまり、企業横断的な賃金交渉には、企業の人件費の高騰を抑制することが期待されていたのである。

このように、組合の賃上げによって人件費が高騰してしまう世界を前提に、企業横断的な賃金決定システムが構築されているのである。事実、1970年代のスウェーデンにおける賃金決定システムに関する言説のなかには、中央交渉体制のメリットとして、人件費の予測可能性を高めることを挙げているものもある。組合の賃上げを少しでも穏当にすることで、コストプッシュインフレを回避し、スウェーデン企業の安定的な成長を促す。企業横断的な賃金規制は企業側に対してもメリットのある賃金決定システムとして捉えられていたのである。

(2) 今なお維持される賃上げ抑制機能

こうした企業横断的な賃金交渉体制を通じた賃上げの抑制機能は、現代においても維持されている。次のようなボルボのブルーカラー組合（ボルボパークスダッグズクラブ）の発言がある。

中央組織から人は来て欲しくないんだ。だから自分達で協約を締結しようと努力する。中央組織から人が来るときはいつでも、条件の悪い協約が締結されるんだ。だから、彼らには来て欲しくないんだ。¹

この中央組織とは産別組合のことである。スウェーデンでは産業別協約で賃上げ率の下限が設定され、その下限をベースに企業の労使で賃金交渉が実施される。企業の労使が合意できない場合、産業レベルの労使が個別企業内の賃金交渉に介入し、企業内の労使が合意できる解決策が模索されることになる。この手続きは産業別協約で定められている。上記の発言は、企業内の組合がそうした介入を望まない理由を述べたものである。このように、産別交渉体制は、企業内の労組の交渉力に蓋をする機能を果たしている。

1. 西村（2014）より転載。

5. 賃金を安定的に上げるための取り組み

では、企業の中で組合は、労働者の賃金を安定的に上げるためにいかなる取り組みを実施しているのか。組合は交渉に頼らずとも賃金が安定的に上がっていくような仕組みを構築することに取り組んでいる。具体的には「勤続給」や「能力給」の導入を通じて、入社後も安定的に賃金が上がっていくような仕組みを構築しようとしている。筆者が2018年にスウェーデンを訪問した際に、ある製造企業の組合は、「シングルレート」を「号俸給」に変更できたことを誇らしげに語っていた。以前の制度では5年程度で上限の等級に達してしまい、昇給が頭打ちになってしまっていた。「号俸給」にすることによって、同じ等級であっても入社後10数年にわたり賃金が上昇する仕組みを構築することができたという。昇号は技能の向上と共に実施される。その判断は職場の仲間が実施する。

また、別の企業では昇格が2年程度で頭打ちとなる。そのため、「勤続給」や「能力給」が労働者にとって賃上げをもたらしてくれる重要な給与項目になっているという。「能力給」の昇給額は、査定結果を参考に、職場で労使が交渉して決めている。

このように、日本でいうところの「定期昇給」に該当するような仕組みの構築が目指されている。しかしながら、昇給可能な期間やその額を見ると、日本の「定期昇給」に比べると極めて昇給可能性の乏しい制度となっている。これはスウェーデン企業の持つ内部労働市場の構造に起因している面がある。次のような声が組合員から聞かれるとい

う。

労働者の中にはこう言っている者もいる。・・・どうしてあなた（自分の上司・・・筆者）と、自分の目標について話し合いを行わなければならないのか。・・・昇進の可能性なんてないんだから、あなた（自分の上司・・・筆者）と話し合いなんかしたくない。²

上記は、評価のフィードバックを行う上司部下面談についての労働者の発言である。ここから分かる通り、日本のように等級を長い時間をかけて上がっていくような構造になっていない。ブルーカラーとして入社すれば2年から5年程度で等級の上限に達する世界がスウェーデンである。そしてその上限の賃金は、大卒新人の賃金よりも低い。このように、企業内に明確な階層が設けられている。そして、この階層性にブルーカラーの労働者は少なからず不満を抱いている。前出のボルボのブルーカラー組合の発言である。

個人的には、日本の方が良いと思う・・・この国では、大学を出て大卒エンジニアとして新卒で採用されれば、仕事の経験がなくても、ラインで10年間働いた労働者よりも高い賃金を得ることができる。とてもとても良くないことだと思う。でもそれが事実なんだ。³

6. 賃金交渉と労働者の賃上げ

さて、こうした企業内の階層性を念頭に置くと、個人の努力によって昇給することは難しいことが分かる。つまり、労働者が賃金を効率的に上げようと思えば、団体交渉に頼ることが近道となる。産業レベルの労使によって一定の抑制が効いた中

2. 西村（2014）より転載。

3. 西村（2014）より転載。

で、個別企業内での労使交渉において、産業別協約よりは条件は良いが、産業レベルの労使が自社の賃金交渉に介入してこない水準での妥結が目指されている。こうした構造の下で過度のインフレを引き起こさない水準で安定的な賃上げの実現が目指されているのである。産業別交渉が設けた大きな傘の下で、個別企業で賃金交渉が実施されていると言えよう。

以上のスウェーデンの取り組みを前提に日本の現状を考えてみると、通常言われていることとは異なる見方も可能となる。まず、スウェーデンとは異なる内部労働市場の構造の下で、スウェーデンにはない安定的な昇給が組み込まれた賃金制度を構築しているのが日本である。「定期昇給」がほぼ無いなかで、団体交渉を通じて賃上げを獲得しているのがスウェーデンである。例えば2022年の機械金属産業の産別協約の賃上げ率は1.7%であった。大企業であれば賃金体系維持分にかかる賃上げ原資に近い水準ではないだろうか。これに「ベースアップ」分を加えれば、日本は実はスウェーデンよりも賃上げを実施している国と言えるかもしれない。

もちろん日本の問題は、個別企業間で賃上げの水準が異なるということであろう。しかし、そのために、企業の階層性を強め個別企業での個人の努力による昇給よりも、団体交渉を通じた賃上げを主流にすることが望ましい道なのであるか。昨今話題の「ジョブ型雇用」の議論は、職務の範囲について高い関心を向ける一方で、そうした雇用社会がもつ企業内の階層性についてはあまり取り上げられない。スウェーデンでは職種の相違に基づき、企業内に階層が設けられている。こうした階層性を受け入れる覚悟が日本の社会にあるのか。また、「定期昇給」という安定的な賃上げの仕組みを捨て去る覚悟が企業の労使にあるのか。企業横断的な賃金決定が企業経営に対していかなるメリットをもたらすのか。これらの点を問わないまま、日本における賃金交渉と賃上げを論じることに、少なくとも筆者は躊躇してしまうのである。必ずしも日本の後進性から来る問題ではないこと。また、海外にも答えはないこと。このことを念頭に、労使が労働者の生活と企業の競争力を両立できるような賃金決定システムについて、議論していく必要があるように思われる。

参考文献

- 西村純（2014）『スウェーデンの賃金決定システムー賃金交渉の実態と労使関係の特徴』ミネルヴァ書房。
西村純（2021）「スウェーデンの労働組合と労使関係」仁田道夫・中村圭介・野川忍編『労働組合の基礎ー働く人の未来をつくる』日本評論社所収。
宮本太郎（2001）「雇用政策の転換とスウェーデン・モデルの変容」篠田武司編著（2001）『スウェーデンの労働と産業ー転換期の模索』学文社所収。
Eurofound（2020）“Country Report Sweden” (<https://www.eurofound.europa.eu/country/sweden>).