

持続的賃上げへの課題

やまだ ひさし
山田 久

●法政大学経営大学院 教授

1. 2024春闘の評価～賃上げ トレンドに転換したか？

(1) 大幅賃上げの勢い

2024年春季賃上げ率は、30年ぶりの高さとなった23年を大幅に上回る勢いをみせている。回答指定日前の妥結や満額回答の続出など「異例の展開」が続き、5月2日までの連合集計で5.17%と前年(3.58%)を約1.5ポイントも上回る結果となっている。それは、日本経済が長期低迷・デフレに陥る直前である1990年代初めの水準の回復を意味する。この背景には、労働組合が1994年以来の強気の要求を掲げたこともあるが、経営サイドが賃上げに対してかつてない前向き姿勢を示すようになった点が大きい。

その一つの表れが、経団連「経営労働政策特別委員会報告」での言い回しである。曰く「「社会性の視座」に立って賃金引き上げのモメンタムを維持・強化し、「構造的な賃金引き上げ」の実現に貢献していくことが、経団連・企業の社会的な責務である」と述べ、「2023年以上の意気込みと決意をもって、賃金引き上げの積極的な検討と実施を求めたい」としている。さらに、「月例賃金

の引き上げにあたっては、物価上昇が続いていることに鑑みれば、制度昇給に加え、ベースアップ実施を有力な選択肢として検討することが望まれる」として、一貫して慎重姿勢を示してきたベースアップに対しても、前向きなスタンスが示されている。

(2) 経営者のスタンス変化の背景

では、こうした経営サイドの姿勢の変化にはどういった背景があったのか。大きくは3つの要因を指摘できる。

第1は、「もはや日本は高賃金国ではない」ことへの不快感・危機感である。OECD統計における実質平均年収は主要先進国に比べて大幅に低くなり、今や韓国に追い抜かれている。コロナ禍が収束に向かい、海外に出る機会が増えるにつれて物価も賃金も「安いニッポン」を実感する人が増え、グローバル展開する企業の経営者の間には賃上げの必要性が浸透していった。

第2は、デフレ経済からインフレ経済への移行である。とりわけ2023年春闘では消費者物価上昇率が40年ぶりの高水準になるなか、生活水準の低下で従業員のモチベーションが大幅悪化することを懸念した経営者が相次いで賃上げを決断した。

ピークアウト感が出てきたものの消費者物価上昇率が依然として前年比で2%を上回るなか、2024年春闘でも物価上昇が賃上げの決断を後押しした。

第3に、人手不足が深刻化するなか、人材確保のために賃上げに踏み切る企業が増加している。とりわけ、2024年春闘では、転職志向が高まる若手社員のつなぎ止めや、売り手市場が続くもとの新卒獲得のアピールのため、「賃上げ競争」の様相を呈した。月額3万5,000円という驚異的な高さで回答した日本製鉄は、「国内製造業トップクラス、すなわち一流の処遇」を確保し、それに「相応しい一流の実力をつけて、生産性向上」を実現することを理由に挙げている¹。希少化する人材を確保し、希少ゆえに各人の質を高めることが企業成長に不可欠であるとの認識が広がっている。

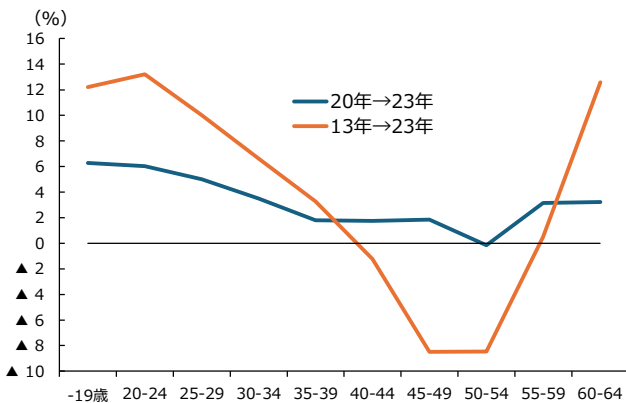
(3) 背景で進む構造変化

賃上げ率がバブル崩壊前の水準を回復し、経営者の賃上げに対するスタンスが積極化し、ベアが復活してきたということであるが、それは1990年代以前に戻りつつあるわけではない。1990年代はじめごろまで、毎年ベースアップが当たり前であ

った時代は多くの企業が職能資格制度を採用し、俗にいう年功賃金制度が一般的であった。この時代のベースアップは定額ないし定率で、ほぼ年齢に比例して勤続年数が上がればほぼ全員の賃金が増加した。しかし、1990年代後半以降ベースアップが凍結されるとともにいわゆる「成果主義」ブームを経て、職務給や役割給が導入されて賃金制度の脱年功の動きが進展した。組合も賃上げ要求の際に「賃金改善」という表現を使うようになった。

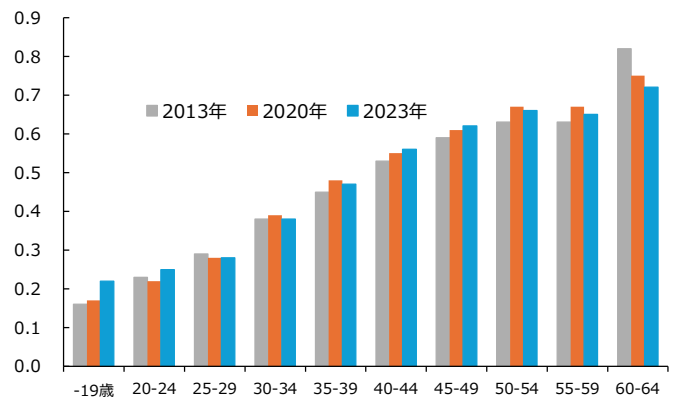
2010年代に入り、安倍政権下の企業への賃上げ要請の動きのもとでベースアップという言葉が復活してきた。もともと、2010年代半ば以降のベースアップは従来と異なり、職種や年齢によって賃上げ率が異なる。「賃金構造基本統計調査」により、従業員1,000人以上の年齢別所定内給与の変化をみると、2023年は2020年に対し若手は5%を上回る上昇に対し、50歳代前半は小幅減少している。2013年からの変化みるとその構図はより鮮明になる(図表1)。また、年齢階層別の賃金のバラツキを見ても、20歳前半までと40歳代の年齢層で格差拡大傾向がみられる(図表2)。

図表1 年齢階層別の所定内給与の変化



(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」。従業員規模1000人以上。

図表2 年齢階層別の所定内給与のバラツキ変化 (十分位分散係数)



(資料)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」。従業員規模1000人以上。

1. 日本製鉄ホームページ「人材確保・活躍推進に向けた2024年度処遇改訂に関する会社回答について」2024. 3. 13

賃上げが若手を中心になっている理由はすでに指摘した通り、若手層での転職志向が強まっているからである。かつて定着率が高かった大手企業でも実際に転職率が高まっており、30歳代の大卒では転職者賃金が年齢全体の平均賃金を上回るようになってきている。新卒採用のアピールのために初任給の引き上げ合戦もみられ、そうした初任給の引き上げが2年目以降の若手賃金を押し上げる誘因にもなっている。

以上の様なベースアップの変質は、春季賃上げ率の割には全体の平均賃金が伸びない可能性を物語る。

(4) 広がりを持続性に課題

さらに、中小企業部門全体にどこまで賃上げの流れが広がっているかという問題がある。連合集計では中小企業の賃上げ率も高まったものの、大手に劣る状況は変わらない。そもそも小規模企業には労働組合が無いところが多く、そうした企業の状況は集計数字には反映されない。商工会議所の調べでは、2024年度の賃上げ方針として、「賃上げを実施予定」と回答した企業割合は集計企業全体では6割にのぼるが、従業員5人以下では3割程度にとどまる。さらに、賃上げ予定企業のうちでも「業績が好調・改善しているため賃上げを実施予定」とする企業は4割弱で、6割は「業績の改善がみられないが賃上げを実施予定」としている。つまり、中小企業でも賃上げが広がり始めたが、人材確保のためや物価上昇に伴う従業員のモチベーション悪化を恐れ、無理して賃上げを行っているケースが少なくない。

マクロ統計を見ても、中小企業では労働分配率が反転上昇する兆しがみられ、賃上げの持続性は不透明と言わざるを得ない。

以上のようにみえてくると、現状、中小企業部門全体として見て賃上げの広がりはまだまだ不十分

であり、今後もどこまで賃上げが広がるかは不確実性が大きい。しかし、日本経済が構造的な人手不足局面に入るなか、十分な賃上げが出来ない企業は人材確保ができず、業容が縮小し、ひいては倒産・廃業に追い込まれることになることが予想される。つまり、賃金を引き上げて成長軌道に乗る企業と、賃上げができずに人材が流出して縮小を余儀なくされる企業に二極化していくことになるだろう。

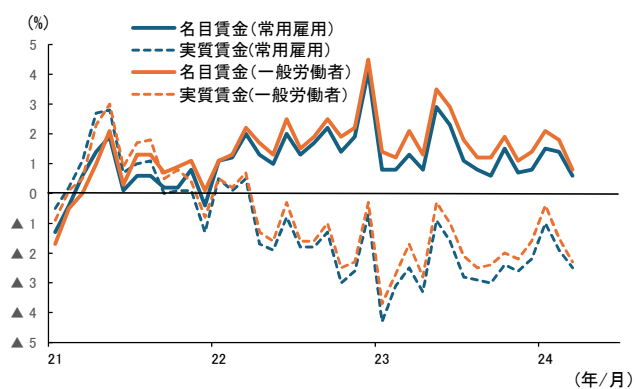
企業の二極化が予想されるが、問題は成長軌道に乗る企業と業容が縮小する企業のどちらが多くなるかである。前者が多いほど日本経済全体として活力が強まり、平均賃金上昇率も高まるであろう。一方、後者が多ければ平均賃金はプラスになってもさほど高まらず、経済停滞が続き、スタグフレーションの様相を強めることになるだろう。

(5) 実質賃金はプラスになるか

企業の二極化の行方は、実質賃金の行方も左右する。現状、名目賃金が上昇しているにもかかわらず、実質賃金はなお水面下にあるが、これはインフレ率が高まっているからである(図表3)。インフレ率には鈍化の兆しがみえるが、かつてのように物価がほぼゼロの状況には戻らないと考える。世界的なコスト構造の変化により、インフレ経済に移行したとみられるからである。

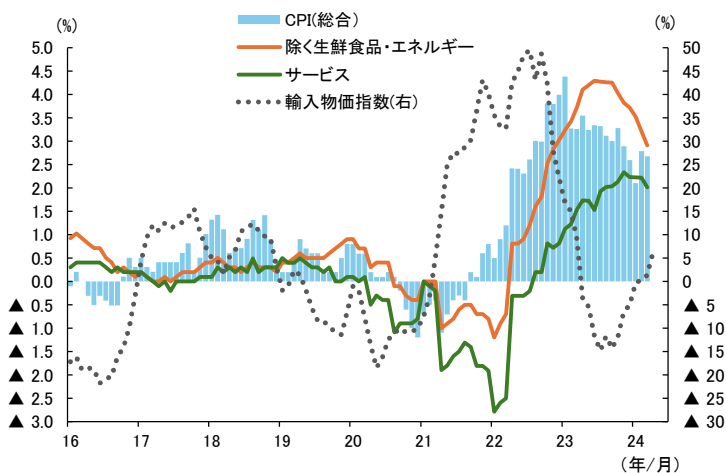
その背景には、世界経済が1990年代以降進展した統合化の時代から分断化の時代にシフトすることで、貿易取引を通じた効率化圧力が減退し、先進各国では現場労働力の不足がコスト高をもたらしているという事情がある。さらにわが国については、貿易収支が赤字基調に転化したことで円安が進みやすくなり、先進諸外国同様に現場労働力の不足でサービス物価がプラス基調に転じたことで、デフレ局面を脱して物価は上昇していく局面に移行したとみられる(図表4)。

図表3 名・実賃金(前年同月比)の推移



(資料)厚生労働省「毎月勤労統計調査」
 (注)付表の伸び率を基に作成。消費者物価指数(持家の帰属家賃を除く総合)で実質化。

図表4 各種物価(前年同月比)の推移



(資料)総務省「消費者物価指数」、日本銀行「企業物価指数」

そうしたなかで実質賃金がプラスを維持するには平均名目賃金が十分なプラスを確保できるようになることが必要になる。経済全体で実質賃金がプラスになるためにも、中小企業部門で賃上げの動きが広がり、平均賃上げ率が十分に高まることが不可欠になったといえる。

2. 持続的賃上げへの条件を探る

(1) 名目賃金が低迷してきた背景

以上、インフレ経済への移行や労働力不足の深刻化により、大手企業を中心に名目平均賃金は上昇傾向に転じたとみられるものの、中高年層では賃金が伸び悩む可能性や、中小企業への広がりも不十分であることを確認した。この結果、「物価に負けない賃上げ」はなお道半ばと言わざるを得ない。では、その実現には何が必要か。

この課題に答える前に、そもそも1990年代後半以降、長きにわたって平均名目賃金が上がらなかった理由を改めて確認しておきたい。

最初に指摘しておくべきは、よく聞かれた「労働生産性の低迷が賃上げのハードルになっている」という言説は誤解であるということである。労働

生産性の向上が賃上げの必要条件であるとの命題は否定すべくもなく、それは優先順位の高い課題であることは間違いない。ただし、ここでいう労働生産性には実は複数の概念があり、何をイメージしているかによって話が変わってくるのである。労働生産性とは経済学では通常、時間当たり労働生産性をさすが、OECDデータを見ると2000年代から2010年代までわが国の労働生産性はそれなりに上昇していた(コロナ禍以降は鈍化傾向がみられ、改めて労働生産性引き上げに注力する必要がある)。実質生産性とは、効率性や品質を意味し、わが国の「現場力」「品質力」は世界最高レベルである点を考慮すれば、納得できるであろう。

では、なぜ労働生産性は低迷しているという言説が流布したのか。実は労働生産性にはもう一つの指標がある。それは名目労働生産性で、付加価値額を労働投入で除したものである。国際比較をした場合、この名目労働生産性の低迷こそが問題で、それが賃金の支払い原資を限られたものにしてきた。

この名目労働生産性とは、平たく言えば「労働投入あたりどの程度儲かるか」、つまり収益性を意味しており、実質労働生産性との乖離は価格にある。効率性・品質がよくても、価格設定が弱気

でコスト増を十分に吸収できる販売価格が設定できていないため収益性がよくないのである。つまり、「いいものを安く売る」という日本企業の事業戦略・プライシング戦略の在り方が、わが国のみ賃金が上がらなかった真因である。

こうした企業の弱気の価格設定はマクロ的には消費者物価の低迷につながる。逆に物価が低迷するため、企業も値上げができなくなっていった。そうなれば企業はコスト削減のために賃金を抑制する。今度は賃金低迷が消費者の低価格志向を強めて「値下げ・賃下げ」の悪循環が生むことになった。それは、経済学の用語では物価・賃金は上がらないという「ノルム」（標準的相場観）が形成されたことを意味する²。

（２）「ノルム」変化の兆し

ここで指摘しておくべきは、かつて90年代はじめまでわが国でも消費者物価は毎年上昇していたことである。それが上がらなくなったのは90年代半ば以降である。これは平成バブル崩壊以降、日本経済が長期停滞に入り、内外価格差に象徴される日本の高コスト体質が元凶との認識が広がったことがきっかけになった。なかでも、為替相場が円高基調にあったこともあり、国際的に見たわが国賃金が高く、企業の人件費負担の高止まりが、高コストの大きな要因と考えられた。こうして物価と賃金の双方を引き下げていくことが是とされ、「物価・賃金は上がらないというノルム」が形成された。そうしたなか、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。

しかし、2000年代に入ると人件費負担は軽減され、2010年代には為替相場が円安基調に転じたこ

とで、わが国は低コストの国に大きく変貌している。その意味ではマクロ的な経済環境は、既に何年も前にもはや「物価・賃金は上がらないというノルム」を維持する状況ではなくなっていた。そこにコロナ禍を経て、世界的なコスト構造の変化が明確化し、一次産品の高騰と円安という海外からのコストプッシュ要因により、光熱費や食料費といった需要の価格弾力性の低い必需財で価格が大幅に上昇した。2022年春頃以降前年比で3%を上回る上昇が約2年続いたことで、「物価は上がらないもの」という消費者の感覚が変わりはじめている。

日銀調査によれば、物価高で足元低価格志向が強まっているが、健康や長く使えるものへの志向も強まっており、SDGs消費の構造的な高まりが見逃せない。企業が環境や社会、健康によい商品を開発し、それを消費者にしっかり遡及すれば、少し高い商品でも受入れられるようになっている。

実際に、企業の中には事業戦略・プライシング戦略を見直し始めた企業も出て来ている。売上数量を追い求めて競合企業と類似商品を投入する横並び競争が値下げ合戦を誘発する状況から距離を置き、販売数量が減ることを覚悟して、ユニークな商品投入によって価値を理解してくれる限られた顧客に適正価格で販売する、「顧客を選ぶ」戦略を採る企業が出て来ている。

こうして企業の間には消費者向けの価格戦略を変える動きがみられるが、それが経済社会全体に広がるには賃金が伸びる必要がある。最終消費者が値上げを受け入れるのに十分懐が豊かになることが条件になるからである。そしてこの賃金の伸びが経済社会全体に広がるには、サプライチェーン

2. 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）。

の各段階における企業間取引価格も適正化されることが重要である。それはいわゆる「下請け」として、部品や資材、外注サービスを大手企業から受注している多くの中小企業にとって、十分な賃上げを実現する原資を得るのに不可欠である。

(3) 注目すべき2つの指標

以上のようにみれば、わが国が「賃金が上がる社会」に移行するには、実質労働生産性の向上は当然として、賃金・物価体系が社会全体で緩やかに上方シフトしていく「ノルム」の実現が必要であるといえる。この「物価上昇ノルムの実現」の同時実現を目指す際のメルクマールとしては、「単位労働コスト上昇率」と「価格転嫁率」が重要である。

「単位労働コスト」とは、賃金を生産性で除したものであり、その上昇ペースを一定に維持することで、生産性向上に見合った賃上げが実現することができる。「価格転嫁率」については、経済全体の数字は採れないが、企業部門全体をひと塊としてみれば、消費者物価上昇率を企業物価上昇率で除したもので近似できる（ここでは「マクロの価格転嫁率」とする）。これが一定割合以上になれば、原材料や中間投入コストの上昇がサプライチェーンの各段階で価格転嫁が行われ、流通の最終段階である消費者向け販売価格にまで適正にコストが転嫁されていることを意味する。

これら「単位労働コスト上昇率」および「マクロの価格転嫁率」の適正水準を理論的に求めることは難しいが、国際比較をすることで経験則的な適正水準を推察することができる。米国、ドイツ、スウェーデンといった経済パフォーマンスの高い先進諸国のコロナ禍以降（2020年半ば以降）の数字をみれば、「単位労働コスト上昇率」は年率2～4%程度、「マクロの価格転嫁率」は5～6割程度になっている。わが国はゼロ%台、3割強で

あり、ともに一層の引き上げが必要な状況にある。

3. 「賃金が上がる社会」の定着に向けて

以上みてきたように、賃上げが産業全体に広がり、実質賃金の十分なプラスが持続する「賃金が上がる社会」が定着するには、「単位労働コスト上昇率」および「マクロの価格転嫁率」を適正水準に引き上げていく必要がある。もっとも、「単位労働コスト上昇率」も「マクロの価格転嫁率」も経済変数であり、直接的にコントロールすることはできず、結果として決まるものであり、実務的には労使交渉で何%の賃上げを目指すのかというのはやはり重要になる。

では、中期的に望ましい賃上げ率をどう考えればよいのか。経済学の基本原理に従えば、それは「実質労働生産性のトレンド」と「望ましい物価上昇率」の和で与えられる。わが国の中期的実質労働生産性のトレンドは1%半ば程度であり、これに望ましい物価上昇率1%半ば（GDPデフレーターベース、消費者物価上昇率2%に相当）を加えた「3%程度」が望ましい賃上げ率となる。定期昇給を考えれば、春闘賃上げ率でいえば4%台後半から5%程度に相当する。ちなみに、戦後日本経済の黄金期ともいえる1980年代半ばごろの春闘賃上げ率は正に4%台後半から5%程度であった。数字だけみれば、2024年の大手の春闘賃上げ率はほぼこれを達成する見込みである。しかし、1980年代半ば頃と異なるのは、大手と中小の間の賃上げ率格差が拡大していることである。大手の賃上げ率が5%前後になったからといって、喜ぶのはまだ早い。

その意味で、2025年春闘に向けては、大手についてはこの伸びが維持できるかが課題であり、平均で約0.5%ポイント下回る中小に十分な賃上げ

率がどこまで広がっていくかが焦点になる。この中小企業までの賃上げの広がり、鍵を握るのが価格転嫁率の引き上げであり、相対的に低いとされる中小企業部門での生産性の引き上げである。したがって、2025春闘の組合の戦略は、従来通りのパターンセッター方式を前提に、高めの賃上げ要求を掲げて吊り上げるという発想だけではうまくいかない。今年十分な賃上げを実現した企業については、中小企業に賃上げの流れを波及させるために、自社の賃上げ率の上乗せは控えめにして下請け企業からの仕入れ価格の引き上げ余地を作るという発想も求められるかもしれない。加えて、そうして増加した中小企業の付加価値が、適正に人件費に回される社会のムードや仕組みを作り出す必要がある。

以上を実現するには、私見では3つの取組みがセットで行われる必要がある。

第1は、目指すべき中長期的な賃上げ率やその前提となる経済政策のビジョンを策定する独立委員会の設置である。超党派で人選を行い、政労使三者から一目置かれる経済学者の重鎮を委員長として、労使の代表者を含む10名程度の委員会を組成する。事務局を有し、多角的な観点からの経

済・労働市場の分析を前提に、ビジョンをまとめ上げる。

第2は、中央政労使会議の定期開催である。上記の独立委員会の提示したビジョンを承認したうえで、「単位労働コスト上昇率」および「価格転嫁率」に注目しながら、4半期に1回の定期開催により、実現に向けて必要な政策を議論し、大きな政策の方向を決める。

第3は、地域別の連携協議会の設置である。中央政労使会議の方針の実現にむけて、都道府県単位で労・使、官、学の代表が集まり、地域の実情にあった政策を議論する。必要に応じて分科会を設け、地域を挙げての生産性向上策や産学連携の在り方、あるいは特定最賃の拡充について具体的な施策を作り込む。

もっとも、こうした国全体を挙げての大掛かりな仕組みを構築するには時間がかかる。それを待つことなく、労働組合としては、「3つの取組み」に向けた布石として、業界全体での取引価格適正化を運動方針として掲げ、個別企業の枠を超えた人材育成の仕組みづくり、さらには特定最賃の拡充に向けて、産別内での連携を強めていくことが重要であろう。