



特集1

# 2024春闘と新たな人的資本主義

大阪大学大学院経済学研究科 教授 開本 浩矢

## 1. 2024年春闘を取り巻くVUCAとその見通し

恒例でもあるが、2024年春闘の季節となった。2024年春闘をめぐる環境はコロナ禍をやっと乗り越えた後に続くVUCA（変化が激しいうえ、予見しにくい環境）といえるだろう。ウクライナ・ロシア間の紛争に続き、パレスチナ・イスラエル間でも紛争が起こる一方、「沸騰する地球」といわれるような異常気象に見舞われた2023年であった。

こうした事象に加えて、台頭する中国と対峙すべく我が国を含む欧米各国の対立がコロナ禍で傷つけられたサプライチェーンをさらに複雑化している。地政学上の対立から鉱物資源をはじめ、食料までも価格の上昇が続いている。さらに中国の人口が減少し始め、先進国は出生率の低下と高齢化が進展しつづけている。

令和4年版高齢社会白書(内閣府)によると少子化の進展により、生産年齢人口(15歳から64歳)は1995年をピークに減少を続けているのが我が国の現状である。現在の推計では、2050年には5275万人と2021年時点から約3割減少することが指摘される。今後、我が国では一貫して人手不足経済と向き合う必要があるといえる。

帝国データバンクの調査によれば、人手不足を原因とする倒産件数は新型コロナ禍までは年を追うごとに増加していた。新型コロナ禍によりいったんは減少したが2023年以降再び増加

することが予想される。特に労働集約型の産業(運輸、建設、介護、看護など)ではその傾向が強いといえる。

サプライチェーンの乱れからくる原材料の高騰や人口減少による労働力の不足は生産高を押し下げることが明らかである。一方で、長期的な金融緩和による資産バブルやコロナ禍での行動制約により世界的には本来あるべき貯蓄以上の蓄えが蓄積されており、インバウンドやいわゆるコト消費による需要はまだまだ旺盛さを維持している。くわえて欧米における金融引き締めと我が国の金融緩和の継続というパラドックスによって生み出される内外での金利差は円安となって我が国の輸入物価の上昇につながっている。

以上のように考えると今後も、物価の上昇が予想される。労働分配率が過去2年低下していることと合わせると、2024年春闘においても引き続き、インフレに対応すべく賃上げが必要不可欠であろう。連合による2024年春闘の基本方針では定期昇給を合わせて5%以上と掲げている。その中身を見ると3%のベースアップと定期昇給を合わせた数字である。

一方、日銀の消費者物価指数の見通しによれば、2023年は2.8%(生鮮食料品を除く)、2024年は2.8%、2025年は1.7%と予想されている。物価上昇を上回る賃上げは実質賃金の低

下を回避するために必須であり、賃上げの最低限の目安である。したがって、基本方針の5%以上という数字は実質賃金を維持することには

つながるが、実質賃金の向上を目指すなら、より高い水準の賃上げ目標が掲げられてもよかったかもしれない。

## 2. 賃上げが先か、生産性が先か——ヒトへの投資か、ヒトはコストか

### 生産関数から考える生産性向上

ここで、経済学でいうところの生産性を改めて考えてみよう。もっともシンプルに生産性を定義しようとするれば、以下のような数式に回帰することができる。ここでいうアウトプットとは生産された財やサービスの合計であり、メーカーであれば製品の販売価格の合計とイメージできるし、サービス業であれば提供するサービスの対価の合計である。インプットは人件費や店舗や工場の地代、設備の減価償却、原材料費などと考えてほしい。

$$\text{生産性} = \text{アウトプット(付加価値)} \div \text{インプット} \quad \dots (ア)$$

また、労働者一人当たりの生産高を生産性(経済学では「労働生産性」と呼ぶ)と定義すれば、以下のような数式に回帰できる。

$$\text{労働生産性} = \text{アウトプット(付加価値)} \div \text{労働投入量} \quad \dots (イ)$$

以下ではとくに人に注目し、生産性を労働生産性と考えて議論を進めることにする。労働生産性の数式から明らかなように、生産性を向上させるには、アウトプットを引き上げることか、インプットである労働投入量を引き下げることかのいずれか、または双方しか選択肢はない。

では、アウトプットを引き上げるためには何が必要だろうか。この点を考えるために経済学では生産関数を仮定することが一般的である。

もっともポピュラーなコブ=ダグラス型の生産関数は、以下の通りである。

$$\text{アウトプット} = AK \times L^\alpha \times K^{1-\alpha} \dots (ウ)$$

ただし、 $A$ は全要素生産性、 $L$ は労働投入量、 $K$ は資本投入量、 $\alpha$ は労働分配率、 $1-\alpha$ は資本分配率を意味する。

数式はやや難解に見えるが、ここで指摘したいことは、アウトプットを増やそうとするのであれば、①  $K$ で示される資本投入量を増やす、②  $L$ で示される労働投入量を増やす、そして、③  $A$ で示される全要素生産性を引き上げるという3つの選択肢があるということである。

①の資本投入量を増やすとは、典型的には設備投資を行うことである。最新の工作機械を導入する、自動化された倉庫やセルフ対応のPOSレジを導入することなどで時間当たりの生産量を増やすことが想定されるだろう。ところが、図1を見る限り、我が国の企業は資本投入を増やすことにはあまり熱心とは言えない。資本投下よりも内部留保に熱心ではないかと疑われるのが現状である。

昨今のように現場の人手不足に対応するために自動化や省力化を実現できる設備を導入することは、労働者一人当たりの生産性を向上させ、企業にとっては利益の増大となる。今いる人たちにより活躍してもらうための設備投資を行うことで生産性を向上させることはまず考えたいアプローチである。



図1 民間企業設備投資額の経年変化

出所：「スマートワーク経営調査」（日本経済新聞社、<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC2247FOS3A620C2000000/>）より引用。

②の労働投入量を増やすことを考えてみよう。出生率の向上に伴う人口増、外国人労働者を増やすこと、女性の労働参加率を高めることで女性労働者を増やすこと、定年延長などによって高齢者の就業率を高めることが考えられる。出生率の低下にもかかわらず、我が国の労働力人口が大きく低下しなかったのは、主に女性と高齢者の就業率が高まったためである（図2）。

ただし、両者の就業率の高まりはすでにピークに近づいているだろう。もう一つの労働供給源である外国人は、技能実習制度の見直しなどポジティブな動きもあるが、労働力人口を引き上げるという観点で短期的には大きな助けとはなりにくい。以上を考えると労働投入量を増やすことで生産量を引き上げることは容易ではないといえる。

そもそも労働投入量を増やして生産量を増やすことは、(イ)の労働生産性の数式からいえば必ずしも生産性の向上にはつながらない。

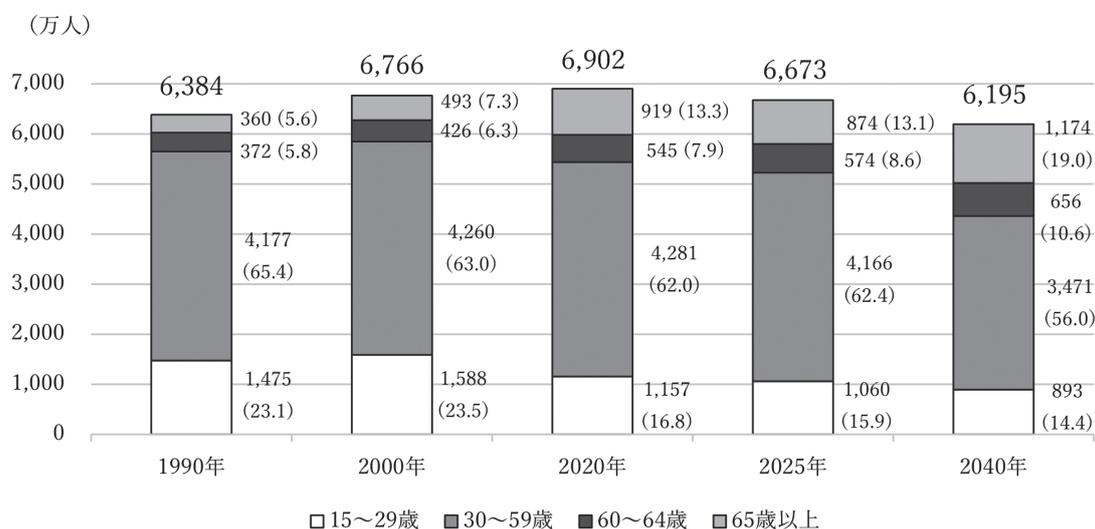


図2 労働力人口の推移

『令和4年版厚生労働白書資料編』15ページをもとに編集部作成。

資料：1990、2000、2020年は総務省統計局「労働力調査」、2025年、2040年はJILPT（独）労働政策研究・研修機構「平成30年労働力需給の推計」。

注：1）（ ）内は構成比。

2）表章単位未満の位で四捨五入してあるため、各年齢区分の合計と年齢計とは必ずしも一致しない。

3）2025年、2040年の推計値は、経済成長と労働参加が適切に進むケース（「未来投資戦略」を踏まえた高成長が実現し、かつ労働市場の参加が進むケース）。

4）当該推計値は、「労働力調査」の2017年までの実績値を踏まえて推計しているのでご留意されたい。

そこで企業は③の方法を考えることになる。全要素生産性という言葉は耳慣れないかもしれないが、資本や労働といった生産要素の増加以外の成長を生み出す要因のことである。もっと具体的に言えば、技術進歩や生産の効率化などが該当し、ここではイノベーションと呼ぶことにする。

イノベーションというと画期的な製品やサービスを生み出すことをイメージしがちであるが、日常的な創意工夫や効率化も含まれる。より少ない人手でこれまで以上の財やサービスを提供できるように工夫をすることである。

たとえば、ドライバー不足のトラック業界で、連結したトレーラーを採用する、他社と共同で荷物を混載するなどの工夫、陸送から海上輸送や鉄道輸送への切り替えを意味するモーダルシフトによってアウトプットを増大させることが当てはまる。

こうした創意工夫を経営学ではクリエイティビティ(創造性)と呼ぶが、クリエイティビティ研究の大家であるアマビル教授によれば、創造性の発揮には労働者一人一人のモチベーションが重要であるとのことである。

たとえば、大阪・八尾市にある金属加工メーカーでは、労働者の6分の1が一斉に退職した際、思い切って賃金を20%引き上げるという奇策を取った。その原資は退職者に支払っていた人件費をあてたそうだ。この施策は、残った6分の5の労働者のモチベーションを刺激し、労働者の創意工夫を引き出そうとしたといえる。意気を感じた労働者がより積極的に職務に取り組むことで、製品の量だけでなく、創意工夫による品質向上が生まれるのであれば人件費の増加分以上の見返りが期待できる。一斉退職という危機的状況では、つい頭数を念頭に置きがちであるが、一人一人の労働者の眠っていたクリエイティビティの可能性を顕在化させることも有力な対応策であることを示唆している。

このように、人は単純な労働力ではなく、一人一人が異なる感情をもっており、モチベーションのレベルも千差万別である。モチベーションをいかに引き出し、クリエイティビティの発揮につなげるかの巧拙でアウトプットまで変化する可変的な資本である。ゆえにイノベーションによる生産性向上を目指すのであれば、2020年9月の「人材版伊藤レポート」でも指摘されるように、人的資本への投資が重要となるのである。

### 人はなぜ付加価値を生み出せるのか

ところで、人はなぜアウトプットを生み出せるのであろうか。この点について経営学では、歴史的に以下のようにとらえてきた。第1は、ベッカー教授による人的資本という考え方である。人は、知識・スキル・能力によって把握され、豊かな知識や高いスキルを持つことで生産や販売という職務を遂行する、すなわち付加価値を生み出すと考えられた。したがって、企業はいかに高い知識やスキルを持つ人材を確保するかを重視し、企業内での研修や教育を行うことが望ましいとされた。

第2は、社会関係資本という考え方である。人間関係、信頼、ネットワークが豊富な人は就職に有利で、人生への満足感やウェルビーイングが高くなることが、グラノヴェッター教授らの研究で明らかになっている。人は人間関係を幅広くもっているからこそ、付加価値を生み出せると考えるのである。

第3は、昨今わが国でも注目を集めるようになった心理的資本という考え方である。心理的資本は、人の持つ前向きな心理状態のことであり、スキルや能力を活用するうえでのエンジンとなる概念である。せつかく教育訓練を行い、高度な知識やスキルを身につけ、幅広い人間関係を持つ労働者であっても、それらを積極的に活用しない限り、宝の持ち腐れとなり、付加価値につながらない。

生産関数の議論ではより多くの労働投入をすると生産量が高まると仮定しているが、現実はそのほど単純ではない。豊富な知識やネットワークを持ったプロフェッショナルであっても、その活用に対する自信（エフィカシー）や失敗にへこたれない強さ（レジリエンス）、目標に対する強い熱意（希望）、過去の心配に対する寛容さと将来への探索（楽観）がなければ、最終的な成功は望めないだろう。

心理的資本は、提唱者であるルーサンス教授を中心に欧米のさまざまな場面で有用性が検証されてきた。パフォーマンスはもちろんのこと、創造性、仕事の満足感、やりがい、ウェルビーイングを促進し、離職意思やストレスを抑制することが指摘されている。我が国でもようやく心理的資本の有用性を検証する研究が行われるようになった。例えば、神戸大学の服部教授の調査によれば、心理的資本が上位1パーセントの高いパフォーマンスを生み出すいわゆる「スター社員」かどうかを決める重要な要因であると指摘される。また、筆者が兵庫県立大学の高階教授と共同で行った調査では、医療介護専門職の心理的資本が彼らの離職意思を抑制するだけでなく、患者・利用者の満足度や専門職の創意工夫をも高めることが明らかになっている。

クリエイティビティをはじめ、ワーク・エンゲージメントや心理的安全性といった概念が、我が国においても注目されつつある。そこでは、クリエイティビティを刺激する、モチベーションやワーク・エンゲージメントを高めるためにはもっと人の感情面に注目し、生き生きした働き方を追求すべきという論調が示されている。

このように考えると、イノベーションによって生産性を向上させようとするならば、心理的資本をはじめ、モチベーションや近年注目を集めるワーク・エンゲージメントといったポジティブな心理状態に企業は配慮し、それをいかに

高められるが問われているといえる。

## 生産性が先か、賃上げが先か

2024年春闘でも昨年に引き続き賃上げの動きがみられる。こうした動きに対して生産性向上を踏まえてという反論も聞かれる。確かに企業の存続が労働者のウェルビーイングの基盤であることは否めない。

一方で、我が国ではすでに人余りのパラダイムは過去のものである。生産性向上を待ってから賃上げを議論していたのでは、「賃金の停滞→優秀な人材の流出→新規採用・中途採用の困難」という負のスパイラルに陥る可能性が高い。

くわえて、こうした負のスパイラルは労働者一人一人に強いネガティブな感情を引き起こすことが容易に想像できる。モチベーションであれ、心理的資本であれ、ネガティブな感情とは対極にある心理状態である。賃上げをめぐる負のスパイラルに陥ってしまえば、クリエイティビティやイノベーションの活性化も期待できないだろう。

前述した大阪・八尾のメーカーの例を思い出してほしい。賃上げか生産性向上かを逡巡することよりもまずは賃上げをすることが負のスパイラルに陥らないためには必須だと考えられる。事業活動のさらなる発展のためにはイノベーションの活性化は避けて通ることはできない。そのためにも、経営者の心理的資本というポジティブな心理的エネルギーが必要不可欠である。心理的資本は労働者のイノベーションを高めるだけではなく、経営者の自信（エフィカシー）や目標への強い熱意（希望）、危機からの回復力（レジリエンス）を生み出し、人手不足という新たなパラダイムに対応する、継続的な賃上げという経営判断を後押ししてくれるはずである。

### 3. 労働組合に期待する視点、提言

ここまでの議論で、我が国経済の状況からインフレがしばらく続きそうなこと、インフレに対応するためにも生産性向上を図り、賃上げを行うための様々なアプローチを述べてきた。以下では、労働組合として今後どのようなことが求められるかについて私見を述べていきたい。

#### 理論武装をすべき

労働組合に期待される役割として、賃上げを含む労働条件の向上が指摘できる。これまでもそうであったし、これからも引き続き重要な存在意義である。労働条件を経営側と議論する際には、信頼できるエビデンスに基づいた論理的な交渉がますます重要となる。

データアナリストへの社会的需要が高まっているが、労働組合の理論武装を図る上でも、データ分析の発想や手法は参考となるだろう。そのためには、まず信頼できるデータの収集である。たとえば職種別の賃金、年齢別の賃金、労働時間、超過勤務時間といった基本的な定量データにくわえ、労働分配率といった経営側と労働者側での成果の配分にかかわるデータを集めることである。

こうしたデータは処遇の機微に触れるため、外部からはなかなか収集しにくいものであるが、組合員の協力を得られれば信頼性の高いデータ収集が比較的容易であろう。

次に収集したデータの比較分析である。これは産業別労働組合を中心に傘下の個別労働組合員のデータを比較することで、たとえば、流通A社と同B社で35歳、勤続10年超の大卒労働者の処遇が相対的に可視化できる。

信頼できるデータを収集し、その比較を行うだけでも個別労働組合が経営側と対峙する上での強力なエビデンスとなるだろう。たとえば賃

上げ交渉においても単に“インフレに対応して5%以上”とふわっと賃上げを求めると、同業他社かつ勤続年数を合わせたうえでの相対的な賃金レベルを比較したデータに基づいて賃上げを求めるとでは、交渉相手に与えるインパクトは大きく異なる。交渉を任せる組合員にとっても、交渉結果の納得性はより高まることも期待できよう。

昨今、ジョブ型雇用の導入が経団連を中心に言及されることが増えたが、ジョブごとの正当な賃金はどうかを議論する上でも、信頼できるデータを持つておくことは労働組合にとっても望ましいだろう。

こうしたエビデンスに基づく理論武装を図ることは結果的に交渉の進展につながり、賃上げや望ましい雇用制度の構築につながる。これは組合員のウェルビーイングの向上や労働組合そのものの心理的資本の向上にもつながるだろう。

#### 賃上げだけでなく、労働分配率のあるべき水準の議論を

一人一人の賃金の上昇はもちろん重要であるが、改めて企業全体で経営側と労働者側での成果の分配の在り方にも目配りをしてほしい。具体的には、企業の生み出した付加価値がどの程度労働者に配分されたのかを示す労働分配率の動向を把握し、労使で積極的にあるべき水準を議論することである。5%以上の賃上げは個々の組合員にとって重要な指標ではあるが、労働分配率は、企業のステークホルダーとして最も重要である労働者の頑張りに企業がどの程度報いているかを判断する指標だからである。図3のように労働分配率は推移しているが、2022年度は2年連続低下している。個別労働組合は

こうした平均的な推移や産業別の推移を比較して、自社がどのような水準にあるか、今後どのような水準にしたいのかを経営側と議論すべきである。

再雇用、嘱託、ジョブ型雇用など多様な雇用体系が企業内で活用されている。個々の賃上げを議論するだけでは、多様な雇用体系で働く労働者を十分にカバーできないが、労働分配率のような指標でそもそも経営側と労働者側での成果の分配が公正なのかを議論すべきだ。

### 賃上げだけでなく、キャリア・オーナーシップも

労働分配率の議論ともかかわるが、成果の配分手段は必ずしも賃上げだけではない。労働者に対する教育訓練をしっかりと行う企業は、人的資本の蓄積を通じた生産性の向上を期待でき、その結果としてさらなる賃上げの余地が広がるという好循環が予想される。

伊藤レポート 2.0 や日経「スマートワーク経営」調査でも指摘されるように、教育訓練への支出を見える化することは人的資本経営の指標として重要である。

このような背景を踏まえ、個別労働組合がより積極的に教育研修に対する支出を経営側に要求することは、組合員のリスクイングにつながる。リスクイングによる労働者のスキルアップは企業全体としてのメリットにとどまらず、労働者一人一人のキャリア・オーナーシップ（組織内外で柔軟かつ自律的にキャリアを構築できる能力、志向）を高め、エンプロイヤビリティの向上にもつながっていくだろう。

終身雇用制度の限界が指摘され、人手不足による転職の活発化がみられる現在の雇用環境において、リスクイングによるキャリア・オーナーシップやエンプロイヤビリティの向上は、組合員の企業との交渉力を向上させ、結果的に賃上げ要求の実現に資することになる。

労使交渉の一丁目一番地は「賃上げ」という短期的な金銭的な処遇改善であるが、くわえてスキルアップによる将来のキャリア開発につながる人事制度の構築などを積極的に要求することは組合員の中長期的なメリットとなるだろう。

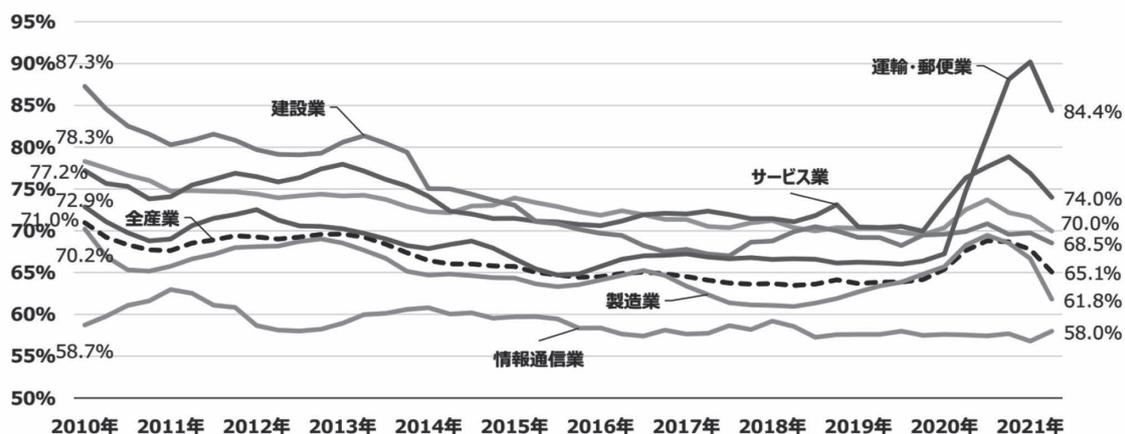


図3 労働分配率の経年変化

注：1) 「金融業，保険業」は含まれていない。データは後方4四半期移動平均を使用。

2) 労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値額、人件費 = 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費。付加価値額（四半期） = 営業利益 + 人件費 + 減価償却額。

出所：『賃金・人的資本に関するデータ集』6ページ

（内閣官房、[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryuu1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryuu1.pdf)）より引用。

## 労働組合のオーセンティシティの確立を

労働組合の組織率は2022年6月時点で16.5%であり、過去最低の水準にとどまっている。近年は非正規雇用者の組織への加入を促進することで、組織率の低下に一定のブレーキがかかっているようにもみえるが、労働者の代表性という観点から加入率の向上は喫緊の課題である。

加入率を引き上げるための労働組合の魅力が高めることが必要であるが、そもそも労働組合の魅力とは何であろうか。2023年10月、UAW（全米自動車・航空宇宙・農業機器労働組合）がアメリカの自動車大手と対峙し、大幅な処遇の改善を勝ち取ったことは記憶に新しい。こうした成功体験により労働組合の魅力を引き上げることは選択肢の一つであるが、我が国の労使関係を考えるとイメージしにくい。企業ごとに労働組合を組織し、経営側と労働者側との協調により企業競争力を磨き上げてきたことは紛れもない事実であり、その良さを捨ててまで、ストライキによる闘争を掲げることは長期的に見て魅力アップとはならないだろう。

むしろ、労使が協調してきたこれまでの事実をデータ分析によってアップデートすること

で、労使協調の質を改めて高めることが望ましいと考える。先ほど、労働分配率について言及したが、賃上げを含む労働分配率の在り方を労働組合から経営側に積極的に議論し、あるべき姿を共有することである。企業業績の多くは労働者の頑張りによって生まれるのであり、必ずしも金融資本や設備によって生まれるわけではない。

企業にとって人は宝であることを現状の分配率や賃上げの動向という定量的なデータで裏打ちしていくことが重要である。エビデンスに基づき、あるべき労働分配を提示し、その実現に向けて理論的な対決を行うことは、組合員および非組合員にとってもメリットがあるだけでなく、労働組合の正統性（オーセンティシティ）を確立することで、労働組合の魅力が高めることにもなるだろう。

労働組合の正統性が確立され、組合員かどうかに関わらず働く人の期待に応えることで労働組合自身の心理的資本も高まっていく。それは組合員の心理的資本にも好影響をあたえ、さらなる生産性や企業競争力の向上を通じて、あらゆるステークホルダーの利益に反映されていくものと考えている。

## 参考文献

Amabile, T. (2011) Componential theory of creativity (pp. 538-559) . Boston, MA: Harvard Business School.

Becker, G. (1975) Human Capital. 2nd Ed. University of Chicago Press.

フレッド・ルーサンス、キャロライン・ユセフ＝モーガン、ブルース・アボリオ（著）、開本浩矢、加納郁也、井川浩輔、高階利徳、厨子直之（翻訳）（2020）『こころの資本-心理的資本とその展開』中央経済社。

服部泰宏（2019）「日本企業における"スター社員"の先行要因：人的資本、社会関係資本、心理的資本の観点から」『日本労務学会第49回全国大会報告論集』。

高階利徳・開本浩矢（2020）「対人援助業務人員の感情労働と心理的資本が組織定着と職務成果に及ぼす影響」『商工金融』2022年10月号、11-24。

開本浩矢・橋本豊輝（2023）『心理的資本をマネジメントに活かす』中央経済社。

---

#### 参考 URL

---

日本経済新聞社、「スマートワーク経営調査」2023年11月9日付朝刊24面

日本銀行『展望レポート（2023年10月版）』

<https://www.boj.or.jp/mopo/outlook/gor2310a.pdf>

内閣官房『賃金・人的資本に関するデータ集』

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryoku1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai3/shiryoku1.pdf)

日本経済新聞社

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC2247FOS3A620C2000000/>

令和4年版厚生労働白書資料編

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/21-2/dl/all.pdf>

