

2023年春闘の課題

日本総合研究所 副理事長 山田 久

1. はじめに

パンデミック、ロシア・ウクライナ紛争を経て、世界的なデシインフレの時代が終焉し、欧米では高インフレが問題となり、その波は資源高・円安を通じてわが国にも押し寄せている。消費者物価上昇率が41年ぶりの上昇率を記録するなか、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比較にならない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。経団連も近年にならぬ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、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を示している²。

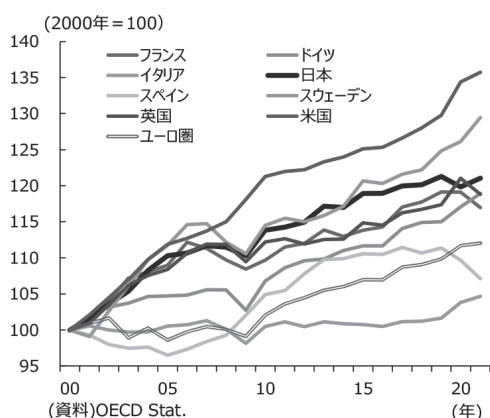
以上の情勢下、2023年春季賃上げ率が、どこまで高まるかが焦点であるが、それ以上に重要なのは、新たな環境に適合して、経済・物価の安定軌道への復帰を可能にする、持続的な賃金上昇の途を拓くことができるかである。言い替えば、既存春闘の機能不全と経済・物価を巡る世界的な構造・趨勢の変化を踏まえ、産業・雇用構造のシフトを進めながら賃金を引き上げる、新たな春闘の仕組み構築につなげる動きが出てくるかこそが、2023春闘の最大のテーマといえる。

2. 賃金低迷の真因

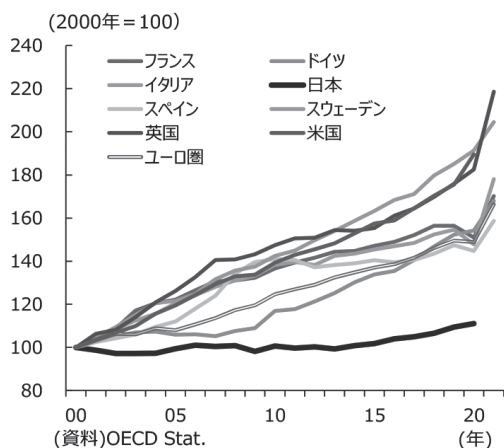
十分な賃上げを実現するには、そもそもなぜ長年にわたってわが国の賃金が低迷してきたかの要因を突き止める必要がある。その際、まずは賃上げ推進に当たって解くべき誤解がある。それは、「労働生産性の低迷が賃上げのハードルになっている」というものである。OECD統計により、2000年以降の時間当たり労働生

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。



図表1 時間当たり実質労働生産



図表2 時間当たり雇用者報酬

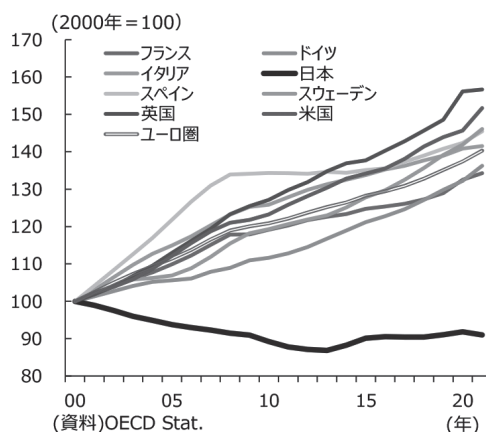
このように、わが国の賃金の低迷の要因として、国際比較の視点からは労働生産性の低迷が主因といえないとすれば、どこに要因があるのか。

ここで、人口減少が進むわが国でマクロ経済からすれば時間当たり名目賃金よりも重要である、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＝

$$\text{時間あたり実質労働生産性} \times \text{労働分配率} \times \text{物価(GDPデフレーター)} \times \text{平均労働時間}$$

となる。国際比較の観点からすれば、これら決定要因のうち「物価」の低迷にこそ日本特有の要因がある。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しないし弱含み傾向で推移している(図表3)。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値上げが出来ず、コスト削減のために賃金を抑制、賃金低迷が消費者の低価格志向を強めてきた。言い換えれば、物価・賃金は上がらないという『ノルム』(標準的相場観)が形成されてきた³。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。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の要因も見逃せない。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・赤字企業の退出が行われないうと、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。



図表3 GDPデフレーター

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思われているが、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つづけるには不可欠といえる。

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昇圧力がかかる状況となった。効率性のみならず持続性を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り、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は不可欠で、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、既存の不採算事業を整理して、時代の変化に対応した事業構造・従業員スキルの更新を促す強力なドライブとなる。

一方、企業が十分に値上げするだけの価値が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所得を持っていないければ、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、家計の消費量は落ち込んでいる。そうしたなか、企業は十分な価格転嫁ができず、多くの企業の交易条件は大幅に悪化している。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ために、持続的な賃上げが不可欠であることがわかる。

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ンスできなくなる恐れがある。そうなると、リスクに応じた高金利を要求される海外資金に頼らざるを得なくなる。それすら難しくなるといわゆる財政破綻の状態になり、急激な社会保障費の大幅カットや大増税で、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。そうした事態を回避するには、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、それに

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なければ実現できない。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、持続的な取り組みは不可能といえるからである。

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、平成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イスインフレが前提になっていた。しかし、パンデミックや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」の経営スタイルを継続することは、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、世界的デイスインフレの時代にはそれなりに持続性があったといえよう。しかし、今や世界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本気で転換することが必要条件となる。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り、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、健康など金銭的な損得だけで測りきれない価値を重視する傾向が出てきていることを見逃すべきではない。

(2) 脱デイスインフレ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、それに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。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。

もっとも、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

市場が未成熟であるために転職して賃金が減るケースは少なくなく、企業内労働組合である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賃上げのありようを抜本的に変える仕組みはなく、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のである。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、賃上げを向こう数年（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**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。政策論としては、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点セットで創設し、稼働させることが必要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。ここで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。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。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。

以上は政策論であり、日本も欧州のように労働組合を基盤とする左派政権が誕生すれば、その実現可能性は高まるが、当面その展望は見えないのが実情である。ならばどうするか。交渉力があり意識の高い産別労組が主導し、使用者団体に働きかけ、特定産業・特定地域で②と③の動きを具体化していくことから始めるべきではないか。真の意味で労働者の厚生につながる賃上げは、労働組合の主体的な取り組みなしでは実現しない。国際比較をすれば、労働生産性、実質賃金、就業率、所得格差といった労働市場パフォーマンスの違いを生んでいる最終的な要

因は、労使関係といえる。最もバランスの取れたパフォーマンスを示しているのは、「生産は協力関係・分配は緊張関係」にある、北欧やドイツ語圏の国々である。元来、わが国もそうした関係を有していたが、平成バブル崩壊以降、生産・分配ともに協力関係になってしまった。今春闘を契機に、かつてのような緊張感を伴う労使関係を取り戻すことが重要で、そのためには労組が自らに課された役割を認識し、主体的に行動することにこそ鍵がある。

(3) 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の必要性

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。結局は、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⁷。

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。もっとも、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⁸。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。

注釈

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 日本経済団体連合会『2023年版・経営労働政策特別委員会報告』

³ 詳しい説明は注4を参照。

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。

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）。つまり、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の向上を可能にする、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。

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 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。

⁸ 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。