

## 賃上げに伴う経営側の対応策の変遷\*

居 樹 伸 雄\*\*

### [目次]

- はじめに
  - 1、分析データについて
  - 2、経営側が重視した事項
  - 3、経営側の賃上げ評価と経営への影響
  - 4、賃上げ分吸収の具体的方策
  - 5、生産性向上への取り組み姿勢
  - 6、人件費管理面での具体的取り組み
  - 7、年間賃金一括交渉と賞与・一時金
  - 8、隔年春闘方式への経営側の姿勢
  - 9、個別賃金要求方式と賃金水準の平準化
- むすびに

### ○ はじめに

日本における賃金決定は、いわゆる春闘として長らく定着してきた。かつては国民的行事として、多くの国民の関心を集めるほどであった。いまや、春闘の地盤沈下は著しいが、それでも依然として労使関係の重要なテーマであることに変わりはない。労働組合の要望に答える形とはいえ、経営側にとっても大事な課題である。

本稿では、毎年の賃金交渉後の経営側の対応(賃金吸収策)と、賃金交渉テーマへの姿勢について、とくに長期的視点から、経営側の変化を探ってみたい。

### 1、分析データ(賃金吸収・賃金決定に関する調査)について

これまで長期に亘って、筆者は上記調査の分析、解説を行ってきた。しかし、その分析は主とその年ごとの分析であった。既に平成時代を迎えて10年以上過ぎようとしており、この機会に、最

近10年間の長期的な推移についても、分析を行ってみることとした。

なお、平成に入ってから10年間は、バブル経済を背景とした好況期から、バブル崩壊後の長期的な経済停滞期への移り変わりが見られるが、その点は留意しておく必要がある。本稿では、時代的、経済的变化の中で、特に、経営側の長期的な姿勢変化とその背景に注目してみたい。

また、本稿に用いた分析データについては、とくに図表を載せていないので、『労使の焦点』(社会経済生産性本部刊)の各年版(各1月号)を参照されたい。

### 2、経営側が重視した事項

まずはじめに、賃金交渉において、経営側の重視した事項からみってみる。平成元年では、「同業他社水準の確保」が第1位(60.6%)であったが、平成4年までトップを続けたものの、その後、順位を下げ、平成10年には順位は第3位となり、比率も激減(35.5%)している。一方、「現在の会社の業績」は、平成元年には第3位(51.1%)であったが、平成6年からトップとなり、平成10年においても、第1位(71.3%)を占めている。なお、第2位には、「今後の会社の業績見通し」(平成元年、平成10年とも)が入っている。

このような経営側の姿勢の変化の背景としては、この10年間の経済社会の大きな変貌があげられよう。もちろん、基本的には、まず、景気の動向が挙げられる。景気がよければ、いわゆる世間相場に注目する傾向が強い。しかし、景気が悪くなると、業績の悪い企業を中心に、経営側の賃上げに対する基本姿勢としては、世間相場以上に、

\*キーワード：賃上げ、経営側の対応策、経営側の姿勢

\*\*関西学院大学社会学部教授

産業、企業の経営状況を踏まえた賃上げを指向する傾向が見られる。しかし、それだけではなく、近年の傾向として、日経連を始め経営側の関心が、賃金の個別化へ向けられている点を挙げる事ができよう。つまり、これまでの賃上げが、世間相場重視で進められてきており、企業毎の業績差があまり反映出来なかつた点を改めて、産業、企業の経営状況をこれまで以上に強めたいとの思いが感じられる。それが、賃金の個別化への取り組みとなっているといえよう。

一方、労働側では、春闘方式で企業毎に閉鎖的な賃金を社会化、平準化しようと取り組んできた。そもそも、いわゆる春闘方式は、たんなる春季賃上げ交渉というだけでなく、大企業を中心とした労働組合の協力、共同行動で、賃上げ幅の高位平準化を実現するための戦術のひとつであった。企業別の労働組合という組織形態の弱点をカバーする方法でもある。それが、春闘方式を考え出した労働側の主たるねらいといえよう。そして、結果として、中小企業の賃金改定にも大きな影響を与えるようになり、世間相場が重視され、春闘という言葉が俳句の季語となるほど社会一般化された。まさに、春闘は社会的行事、一大イベントとなり、世間の注目をあつめてきた。

しかし、賃金の社会化、平準化という視点で春闘を振り返ると、高度成長期、バブル期には多少成果が見られるものの、第1次石油危機後の経済停滞期や、バブル崩壊後の不況期には、むしろ、やや後退を余儀なくされている感もある。とくに近年では、先に述べたごとく、経営側は、意図して賃金の個別化を強めようとの姿勢を示しているほどである。ちなみに、労働側では、ここ数年、個別賃金要求方式で、改めて賃金の社会性を強める方向を打ち出している。個別賃金要求方式は、個別賃金という言葉が使われているが、経営側のいう賃金の個別化と意味が異なり、賃金水準の社会化、平準化を目指した取り組みである。これまでの春闘方式が賃金の引き上げ部分（賃上げ率）の平準化に止まっていたこととくらべると、今まで以上に賃金の社会性を強める方向だといえる。

### 3、経営側の賃上げ評価と経営への影響

賃上げ率は年毎に異なっている。長期的趨勢だけではなく、その年毎の経済や雇用、物価の動向が影響するが、それらの指標と賃上げ率の関連から、経営側なりの評価が変わってくる。ここでは、5つの観点からの評価を見ている。①当初予定した額からみて、②現在の業績からみて、③今後の業績見通しからみて、④世間水準からみて、⑤物価との比較からみて、の5つである。平成に入つての10年間をみると、ほぼすべての観点とも、毎年、「妥当」との評価が7割から8割を占めてきた。全体的には、経営側の考える許容範囲での賃上げ結果となってきたといえそうである。しかし、平成10年には、「今後の業績見通しからみて」「妥当」とするところが、6割を割っており(59.6%)、一方、「高過ぎた」との評価が約4割(39.3%)と多く、やや気になる点となっている。

また、賃上げの経営に対する影響については、「変わらない」とするところが、平成元年には6割(60.9%)だったものが、平成10年には、4割(40.7%)と下がっている。ただし、長期的な傾向はとくになく、年毎に数字は増減を繰り返している。むしろ、平成10年の特徴は、平成4～5年以来(最近の5年間に限ってみると)久しぶりに、「やや苦しい」が第1位を占めた点であろう。賃上げ率自体は、ここ数年低率で推移して来ているが、経営状況によって、回答が異なってくるものと思われる。

### 4、賃上げ分吸収の具体的方策

この項目は途中で選択肢を一部変更しているため、単純には比較できないが、おおよその傾向を捕らえることはできる。平成元年にトップの「売上げ増大」は削られているが、その後のベスト・スリーは、いずれも比較的積極的な吸収策ばかりであった。第2位は、「新製品、技術の開発」、第3位は、「省力化、自動化」、第4位は、「新市場の開拓」と続いている。一方、平成10年の吸収策には、消極的姿勢が目立つ。第1位は、「総額人件費管理の徹底」、第2位は、「人員自然減の不補充」、第3位は、「交際費・広告費など諸経費の節減」と続いている。

背景としては、とくに、バブル崩壊後のいわゆ

るリストラの実施が挙げられよう。リストラクチャリングは、本来、再構築の意であろうが、実際には雇用調整策としての色彩が強い。再構築のための前向きな取り組みもあろうが、一方で、雇用調整などのやや後ろ向きの施策も含まれており、従業員に直接影響のある雇用関連の取り組みが目につくことになる。ちなみに、これまでも経済の停滞期、不況期には、さまざまな雇用調整策がとられてきた。戦後の経済混乱期には、合理化の名のもとに雇用調整が進められた。第1次石油ショック後の経済停滞期には、減量経営の名のもとに、やはり雇用調整策がとられた。希望退職募集や一時帰休、といった新たな施策も出て来たのは、その時期である。

そして、今回はリストラの名のもとに雇用調整が実施されている。事実上の指名解雇や自宅待機、期限付きの早期退職優遇制などをはじめ、従来以上に厳しい雇用調整策が目につく。特に今回は、中高年ホワイトカラーが対象とされる傾向もある。人件費の抑制、変動費化の方策として、雇用調整や正社員から臨時的社員への置き換えも進められているが、その影響が賃金管理面にも及びつつあるといえるであろう。

なお、賃金吸収への労使協力の状況を見ると、平成元年には、「一部は労使協力し、他は経営側で取り組んだ」ところが過半（51.2%）であったが、平成10年には、「全面的に労使協力して取り組んだ」ところが約7割と圧倒している。ただし、これも長期的傾向ではなく、むしろ、平成元年と平成2年以降で大きく様相が異なっている点の特徴となっている。その理由、背景は必ずしもはっきりとはしていない。

## 5、生産性向上への取り組み姿勢

ところで、賃金交渉に際して、もっとも注目される賃金決定要因のひとつは、「生産性」である。「生産性」は、企業の支払い能力や成果などと深くかかわるものであり、その点からいえば、生産性向上は賃上げ吸収の基本ともいえるであろう。

そこで、次に、これからの生産性向上に対する基本姿勢の変化についてみてみる。平成元年には、「投入額が増えても、それ以上の産出額を生

み出すことで、生産性を維持していく」が第1位（51.9%）を占め、「投入額をなるべく増やさないで、産出額の増大をはかっていく」が、第2位（41.0%）であった。また、「産出額の増大はあまり期待できないので、投入額を減少させることで、生産性を維持していく」（第3位）と、「産出額は減少しているので、投入額より以上の減少で、生産性を維持していく」（第4位）としたところは、ほとんどなかった（5.3%と1.1%）。

それに対し、平成10年では、第1位が、「産出額の増大はあまり期待できないので、投入額を減少させることで、生産性を維持していく」（38.2%）と大幅に増加しており、「産出額は減少しているので、投入額より以上の減少で、生産性を維持していく」も、2割近く（18.9%）まで増大している。かつては、生産性向上に対し、積極的姿勢が強かったものが、今では、消極的姿勢に転じているところが多いことがわかる。背景としては、景気の動向ばかりでなく、経営のあり方の変化も挙げられよう。かつては、売上げ第1主義、シェア重視の企業が多かったが、近年では、効率的経営、付加価値重視型の経営の重要性が認識されるようになってきたからである。

ところで、経営者団体の日経連は、長らく賃金決定の在り方として、生産性をもとに賃上げを考える、生産性基準原理を提唱してきた。実質ベースで見た生産性の上昇率の範囲で賃上げを実施すべきであり、もし、それを越えた賃上げを実施すると物価が上昇してしまうのでそれは避ける必要がある、という考え方である。それに対し、労働側は実質生産性上昇率と対比させるのは実質賃金であるべき、としている。政策論としてはどちらも一理ある考え方であろうし、また、結果としては、賃上げ率は両者の中間ぐらいで決まってきた。最近では、物価上昇も沈静化してきており、このような政策論議もあまり行われなくなっている。ただし、ここ数年の日経連の賃上げゼロ論と生産性基準原理は必ずしも矛盾しているわけではない。また、さきの生産性に対する経営側の取り組みが賃上げ吸収の取り組みであるのに対し、労使の論争は生産性上昇のいわゆる成果の配分に関するものといえよう。

## 6、人件費管理面での具体的取り組み

経営全般の中での賃上げ吸収への取り組みについては、既に見て来たが、ここでは、特に人件費管理面に絞って、賃上げ吸収への具体的取り組み状況を見ていきたい（平成10年のデータは重複回答のため、平成元年と平成9年の比較を中心に）。

平成元年では、主たる取り組みは、「時間外賃金」(38.8%)と「基本給」(36.7%)の2つであり、各4割程度を占めている。それ以外の具体策は、いずれの極めて少なく、たとえば、「賞与・一時金」は、6.4%であった。一方、平成9年になると、かなり変化がみられる。第1位は、「時間外賃金」(32.4%)と変わらないものの、第2位に、「賞与・一時金」(25.0%)が入ってきており、数字的にもかなりアップしてきている。「賞与・一時金」についてのこれまでの推移をみると、平成4年にかなり増加し、これまでの2大取り組みから、3大取り組みへと変わっていることがわかる。その後は、数字的には、それぞれの項目とも多少の増減はあるものの、3大取り組みの状況は続いてきている。なお、平成10年は、重複回答であるが、第4の柱として、「法定外福利費」(28.5%)も挙げられる。また、「退職金」も2桁台(11.9%)であり、新しい動きとして注目される。

とくに、バブル崩壊後、企業経営は厳しい環境下であり、人件費の抑制、あるいは変動費化への取り組みが強力に推し進められようとしている。雇用調整への積極的な取り組みばかりでなく、人件費管理についても、シビアな対応が必要となっているといえよう。残業規制の強化による「時間外賃金」の節減ばかりでなく、たとえば、「基本給」については、多くの企業で、賃金体系の改革が進められようとしている。これまでの賃金体系改定では、能力主義処遇の導入による公正・公平性のアップが主眼であり、併せて、やや人件費抑制が図られた程度である。しかし、最近の賃金体系の改定ではとくに成果主義的処遇の新設や能力主義処遇の強化に力点が置かれている。これも人件費の抑制に結び付く取り組みである。

また、こここのところ急増して第3の柱となっ

きた「賞与・一時金」は、もともと、業績反映のしやすい賃金部分である。しかし、多くの企業での「賞与・一時金」の実態はかなり固定費化している。確かに賃上げと比べれば、その動向はやや変動的であるが、企業業績の変動の激しさと比べると、ほぼ固定費に近い状況にある。そこで、賞与への業績反映を強めようとの動きが出て来ている。たとえば、業績連動型賞与（成果配分方式）では、賞与・一時金の一部（例えば4カ月）を固定しつつ、残りの部分を業績とダイレクトに結び付けることにより、人件費の変動費化が可能となる。

「法定外福利費」の見直しも進められようとしている。経営の悪化などから、社員寮や社宅の売却もおこなわれている。あるいは、カフェテリア・プランにより、福利費の効率化や従業員間の利益バランスの調整なども工夫されている。

「退職金」もここへきて、かなりクローズ・アップされている。退職金の企業年金化や賃金との切り離しは従来より進められてきたが、ポイント制退職金により賃金との完全な分離と能力主義化が進められつつある。早期退職優遇制度や希望退職者募集といった退職金関連の施策の実施により短期的には人件費がふえるものの長期的に人件費を節減する方法も一般化してきた。また、退職金の賃金化（退職金の前払い）施策も注目を集めている。

## 7、年間賃金一括交渉と賞与・一時金

近年では、賃金交渉の際に賞与・一時金も一緒に交渉するところが出て来た。この調査では、平成3年以降、この点についても取り上げて来た（平成3年から平成6年までは、時短についても合わせて聞く設問となっている）。

まず、そのような取り組みについての賛否であるが、平成10年では、64.3%と3分の2近くを占めている。平成7年時点でも、ほとんど同じである。平成3年時点では、これら2項目一括と時短を含めての3項目一括を併せると、59.8%とやや少なめであるが、ほぼ6割を占めている。

さて、交渉の実情であるが、平成10年では、賃金と賞与・一時金の2項目一括交渉を「実施」し

たところが過半数(51.1%)であった。労使交渉であるため、経営側が望んでも、そうならないこともあり、賛否の数字よりは少なめとなっている。平成7年時点でもほぼ同様(53.2%)である。平成3年時点では、先の3項目を一括交渉したところは、ほぼ半数(49.7%)あり、やや少なめであった。既に、大手企業(上場企業)では、賃金と賞与・一時金の一括交渉が定着しつつあるといえよう。

これまで、賞与・一時金については、夏、冬、その都度交渉するのが一般的であった。しかし、その後、大手企業を中心に、年間臨給方式(夏と冬の賞与を一度に決定する)が広まっていた。年間臨給方式には、夏冬型と冬夏型の2種類がある。夏に年間分を決定するか、冬に次年度の夏分まで決定するか、の2とおりである。とくに、夏冬型の方が多く、主流となっていた。さらに、平成11年度より、電機産業の大手企業も夏冬型に移行することとなり、夏冬型が大勢を占めつつある。ちなみに、業績が急変した場合の見直し(再交渉)条項が用意されたりしており、時々、自動車産業などでは、その見直しを実施するか否かが話題となることもある。

ところで、夏冬型の場合には、春闘交渉時期と賞与・一時金交渉時期が接近しているため、夏冬型企業の一部では、賃金と賞与を一括交渉するようになっている。それが、上記調査結果である。一括交渉することにより、年間賃金のほとんどが、一気に決定することになり、年間ベースの賃金(年間賃金)への関心も高まる。とくに、経営側にとっては、人件費管理が行いやすくなり、年間計画が立てやすい、といった利点もある。経営側だけでなく、労働組合にとっても、交渉労力の省力化を図ることが出来る。管理職層には、年俸制の導入も進められつつあり、年間賃金という視点も重要性を増しつつあり、賞与・一時金の年間臨給方式や、それを踏まえた賃金との一括交渉が中小企業などに広がって行く可能性も強まっているといえよう。

## 8、隔年春闘方式への経営側の姿勢

ここ数年、隔年春闘に対する関心も高まって来

た。既に、鉄鋼産業では労働組合が隔年春闘に取り組んでおり、電機産業の労働組合も取り組み課題としている。そこで、経営側のこの方式に対する姿勢を聞いてみた。なお、こうした方式自体が最近の話題であり、この調査でも平成7年以降の設問となっている。平成3年から平成6年にかけて、毎年か数年に一度か問うているが、ここでは隔年春闘を中心に取り上げてみる。

40年以上続いてきた春闘(春季賃金交渉)は、やはり「毎年実施すべき」がもっとも多く、平成10年では51.8%と過半数を占めトップである。平成7年では、56.7%であったので、やや低下傾向は見られるものの、依然として、圧倒的多数を占めている。一方、「隔年毎」とするところは、平成10年で29.6%と約3割あり、平成7年の24.6%より、若干、増加しつつある。なお、「数年に一度」とする意見は、平成10年で10.7%(平成7年で11.1%)となっており、1割前後で横ばい状況が続いている。

ちなみに、平成3年から平成6年の“毎年か数年に一度か”と言う設問では、「毎年実施すべきである」が、7、8割(平成5年で77.3%、平成6年で69.0%)と大多数を占めている。

そもそも、このような新方式の提案は経営側の一部から出されたものであった。当初、経営側の一部から、春闘はもう数年に一度でよいのではないかと、との考え方が出された。それが、いわゆる『春闘無用論』として話題を集めたものである。当時は、労働組合はもちろん、日経連も否定的な態度を示していた。春闘は単に賃金交渉をおこなう場としてだけではなく、その機会を活用して、労使の意志疎通を図る場になっており、労使関係のコミュニケーションを進める上で重要な役割を果たしている、との評価がなされていたのである。春闘がなくなれば、労働問題担当の経営者団体としての存在感が薄れる、といった背景もあるかもしれないが、その点は、春闘の役割、機能のひとつとして、客観的にも評価してもよいように思われる。

ところが、その後の春闘の推移を見ると、賃上げ率で見ると、低迷を続けて来たといわざるを得ない。そのような中、労働側から隔年春闘方式に取り組むところが出て来た。既に鉄鋼産業では

実施に移されており、平成11年の賃金については平成10年に決定済みとなっている。当初は、このような取り組みに対し、労働組合側には否定的な声が多かったが、いよいよ電機産業の労働組合も検討課題として取り上げる方向にある。

平成11年の賃上げ率は労働省調査（主要企業対象）で、2.21%となっており、このうち、定昇分約2%を差し引くと、いわゆる純粋なベース・アップはほぼゼロとなってしまう。このような状況下では、労働組合にとって費用対効果の面でも極めて効率が悪いといえよう。経済社会が成熟してくれば、毎年交渉する必要性が弱まることも確かである。欧米などでも、数年に一度の労働協約改訂交渉の中で見直すのが一般的と見られる。その間の経済変動に対しては、物価スライド条項や経済激変による見直し条項を設けておけば対応も可能となる。経営側では、先に見たように、「隔年毎」の交渉方式に賛成のところ約3割を占めており、長期的には日本でも隔年ないし数年毎の賃金交渉が一般化することも考えられよう。

## 9、個別賃金要求方式と賃金水準の平準化

個別賃金要求方式（個別賃金方式）は、労働組合側の賃上げ要求の方式のひとつに過ぎず、経営側が左右できるものではない。それでも、経営側の回答を平均賃金ベースでおこなうか、個別賃金の要求に合わせておこなうか、といった姿勢に違いは出てくる。

ここでは、経営側の個別賃金要求方式の見方を聞いてみる（平成5年に新設した設問）。平成10年では、「賛成」が53.6%と多数を占めている。平成5年でも50.5%とあまり変わりはない。一方、「反対」は、約3割（29.3%）で、これは平成5年時点（37.2%）と比べると減少（その分、「その他」が増加）している。

この調査では「賛成」が多いが、その受け止め方は企業によって異なることも想定される。これまで、経営側では賃金の個別化への取り組みが進められつつあった。世間相場よりも、それぞれの産業、企業の経営状況に配慮した賃上げをおこないたい、との考え方である。一方、労働側は賃金の社会化を目指してきた。その代表的取り組み

が、個別賃金要求方式である。賃上げ幅の平準化を一歩進めて、賃金水準を平準化しよう、との取り組みだからである。たとえば、35歳の高卒・生産労働者の標準的な者の賃金水準を30万円強に揃えていく取り組みとなっている。このため、賃金水準の低めの企業ほど大幅な賃上げをおこなう必要があり、それらの企業の経営側であれば、この方式に反対することも考えられる。その点で、この調査対象企業が比較的賃金水準の高い大手企業中心の調査であるという特徴が出ているといえるかも知れない。

個別賃金要求方式は、既に、鉄鋼産業大手では定着しており、電機産業大手にも広がろうとしている。さらに、自動車産業など他の産業へも広まる可能性が出て来た。大手企業の中では、新方式として定着するかも知れない。しかし、賃金水準の低い中小企業まで巻き込んで、広がるには、幾つかの課題もある。労働の流動化といった後押しも必要であろう。これらの課題を乗り越えて、初めて、欧米のような横断的な賃金や横断的労働市場が実現することになるであろう。

## ○ むすびに

以上、平成期の10年間の春闘に対する、経営側の対応策や経営姿勢の変遷について、本稿において、改めて分析してみた。その結果、好況期と不況期の違いもあるものの、幾つかの点で変化も見られた。なお、調査データについては、社会経済生産性本部刊の『労使の焦点』の各年版を参照されたい。そのほかの主な参考文献は以下のとおりである。

### 【参考文献】

- 居樹伸雄 1997. 「春闘の現在・過去・未来」『季刊労働法』182号. 総合労働研究所.  
居樹伸雄 1998. 「平成春闘を振り返る」『賃金事情』2311号. 産労総合研究所

## The Transition of Employer Correspondence About a Wage Increase in Japan

### ABSTRACT

In Japan, “SYUNTOU”, which is collective bargaining about wages, has a history of over forty years, and already over ten years during the Heisei period. So, I write about the transition of management policy and employer correspondence about a wage increase. For example, regarding employers’ priorities most companies pointed to the average level of wage increases at other companies in 1989, but in 1998, most companies pointed to their own profit. And as for the transition of employer correspondence regarding wage increases, most companies pointed to positive policy in 1989, but in 1998 most companies pointed to negative policy. One of the reasons for those changes is not related to the economic situation.

**Key Words** : wage increase, employer correspondence, management policy