

あらためて賃金の「上がり方」を考える

『日本労働研究雑誌』編集委員会

日本の賃金の不思議な特徴として、好況期にもかかわらず上がりにくいということが指摘されている。2010年半ば以降の「官製春闘」や「同一労働同一賃金」といった賃金決定の仕組みや賃金制度に関わる議論も、その力点に相違はあるが賃金の上昇を促そうとする面があったと思われる。

特定の賃金の「上がり方」の背後には、企業が置かれている環境や労使当事者の思いを反映させたルールがある。そこで、本特集では、賃金の「上がり方」に影響を与えると考えられる様々な側面、具体的には環境変化（小野論文）、企業の報酬管理（江夏論文）、労使関係（鈴木論文および荻野論文）、労働法（朴論文）、労働者個人のニーズ（田中論文および森川論文）から検討し、その現状や過去からの変化について明らかにすることを試みた。

まず、取り上げるのは、経済・社会環境が賃金に与える影響についてである。小野論文は、高齢化、グローバル化、技術革新といった現代を象徴する潮流が日本の賃金に与える影響について論じている。これらの環境変化を負荷要因として捉え、それが賃金構造や賃金プロファイルに与える影響について既存の理論と実証研究のレビューを通じて明らかにしている。小野氏は、環境変化は、賃金プロファイルのフラット化とピークの早期化をもたらしていることを指摘し、今後もその傾向が続くと予想する。外部環境への対応によって、確かに賃金に変化が生じていることが分かる。

賃金の「上がり方」を考える上で、外部の環境要因に加えて、企業の報酬管理も見逃してはならない。報酬管理は、従業員の確保、意欲や能力の向上に影響を与えると共に、誰にいくら支払うかを定めるため、賃金の「上がり方」にも影響を与える。1990年代半ばの成果主義賃金制度の導入以降、その濃淡はあるものの、報酬管理において業績と賃金の結びつきを強めようとする動きが見られる。しかし一言で業績給と言っても、そこには様々な種類がある。江夏論文は、企業

の報酬管理の一つである業績給を取り上げ、「どのような状況でどのような業績給が望まれるか」を起点に、業績給の種類やそれが個人や組織に与える影響について、既存の理論と実証研究のレビューに基づき論じている。江夏氏は業績の測定方法と報酬への反映方法のいずれについても多様な組み合わせがあり、その支払い方によっては従業員の動機づけに有効であることを指摘する。その上で、制度の設計と運用の観点から論じる重要性を説いている。報酬管理における実際の意思決定は、組織の目的や戦略のみを配慮するわけではなく、様々な利害集団の間での「最善の妥協」の結果であり、そうした妥協の結果が、複雑な組織の現状により即した業績給や人事戦略を作り出す呼び水となる可能性を指摘する。

賃金決定における利害集団間の「最善の妥協」に関わり、鈴木論文と荻野論文は、労使関係の視点を起点に論じている。まず、鈴木論文は、賃金決定の主体を巡るフランスの現状を明らかにしている。フランスは日本とは異なり、労使当事者による賃金のルールとして、産業別協約と企業協定の二つが存在する。これまで産業別協約と企業協定の関係は「有利原則」に基づき上下の関係として解釈されることが多かったが、鈴木氏によると、これら二つのルールは補完関係にあるという。産業別交渉の当事者は絶えず同じ系統の企業組合や大企業などと連絡を取りながら交渉を進めており、そのため、成立する産業別協約は、大企業が受け入れることができる内容のものとなる。また、それぞれの職業の価値は、労働市場の需給関係というよりは、社会的評価の影響を受けて労使の間で設定されていることが指摘されている。その上で、日本の賃金制度にも隠された社会的な価値意識がある可能性があるのではないか、と問いかけている。鈴木論文から、産業レベルが強いと想定される国であっても、産業レベルと企業レベルによる合意の下でルールが形成されていることが分かる。こうした合意の下でのルール形成

は、日本の春闘体制にも見られる特徴であり、日本の賃金決定の在り方を考える上でも重要な指摘であると思われる。

続く荻野論文は、日本の賃金決定を巡る現状について、日本に特徴的な制度である賞与・一時金の労使交渉を素材に論じている。まず、荻野氏は、労使交渉を経年的に振り返り、戦後、賞与・一時金が安定的な性質を帯びていったこと、そして、それが時代と共に企業業績とのリンクを強めることで変動要素が高まっていることを明らかにしている。加えて、組織・部門別の業績や個人の貢献に対する査定も強化されていることを指摘する。これらの変化より、賞与・一時金の面からも、労務費の流動費化が図られていること、ならびに、賃金管理の集団主義から個人主義へのシフトが一層進んでいることを主張する。

業績の重視とそれに伴う賃金の個別化の進展は、賃金の安定性を低下させていると言える。そのため、労働者が賃下げに直面するリスクは以前よりも高まっているかもしれない。この点に関わり、朴論文は、賃金の集団的・個別的不利益変更を中心に、賃金の引き下げについて、判例や学説上の議論を中心に論じている。賃金の引き下げにおいては、その内容の合理性に加えて、その手続についても考慮されること。また、他の労働条件より労働者に重要な不利益を与えるものとして、一方的変更にも高度の必要性を要求したり、変更の合意の認定に慎重さを要求したりする場合があること。加えて、降格や成績査定による賃金減額について使用者が当該人事権を行使する権限を取得している場合であっても、そのような権利行使が権利濫用と評価されるか否かが問われることを指摘している。朴論文から、労働者のパフォーマンスに応じた賃金決定における賃金の引き下げであっても、企業側に完全な裁量が認められているわけではないことがうかがえる。

ところで、そもそも働く側は賃上げを求めているのだろうか。仮に働き手が賃上げ以外の要素を重視しているとすれば、企業として限られた原資を賃上げ以外に充てることはある意味合理的な行動だと言える。その意味で働く側のニーズも賃金の「上がり方」に影響を与える要因だと考えられる。この点にかかわり論じ

られたものが田中論文と森川論文である。「仕事の価値」や「仕事の意味」などが注目される現代において、労働への「報い」（報酬）について改めて考えてみたものが田中論文である。田中氏によると、内的報酬を重視する（あるいは外的報酬は内的報酬の二の次）とされがちな専門職において金銭的報酬を重視する者が全労働者と比べて多く、女性や事務職従事者において非金銭的な外的報酬（労働支援報酬）を求める者が多いという。これらの発見から、働き手の属性によって価値評価の多様性が存在し、仕事への「報い」として求めるもの（報酬）が属性によって異なっていることを指摘する。

森川論文は柔軟な働き方と賃金の関係について論じている。森川氏は、柔軟な働き方について「働く時間の柔軟性」と「働く場所の柔軟性」の二つがあることを指摘した上で、柔軟な働き方と賃金の関係について①生産性と賃金の均衡と②働き方への補償賃金という2つの観点から論じている。①生産性と賃金の均衡という観点で見た場合、柔軟な働き方が生産性に影響を与えるというエビデンスは乏しいことから、賃金以外の面での労働者の処遇改善と理解した方が良いことを指摘する。②の働き方への補償賃金という観点で見た場合、柔軟な働き方に対する労働者のWTP（アメニティの高い仕事に対して犠牲にしてもよい賃金低下）が存在することから、アメニティ向上の対価として賃金上昇率が鈍化することが労働者の経済厚生を低下させるわけではないことを指摘する。田中論文や森川論文の発見や指摘は、企業が賃上げを実施しない背景には、必ずしもネガティブな要因のみがあるわけではないことを示唆していると言えよう。

本特集の論文から、賃金の「上がり方」に影響を及ぼすと考えられる各要素において変化が生じていることがうかがわれる。本号が賃金の「上がり方」を規定する様々な要因について改めて考えるきっかけとなり、今後の賃金決定に関する議論や賃金に関わる政策議論の活性化に繋がれば幸いである。

責任編集 西村純・富永晃一
(解題執筆 西村純)