

1 はじめに

労使関係において賃金は最も大きな関心事の1つである。2024年の春季労使交渉（春闘）最終集計では、賃上げ率は+5.10%（定期昇給含む）、ベアで+3.56%（ともに前年比）となり、33年ぶりの高水準を示した。加えて、2024年度の改定で、最低賃金の水準が2023年より51円高い1055円（全国加重平均）まで引き上げられた。こうした賃上げによる労働条件の向上は社会経済に対してポジティブな影響をもたらすこと、労働者の働く意欲向上への寄与や消費の拡大などが期待される。一方で、企業においては、賃金上昇が続くのか、これまで以上に競合他社をはじめとする外部との競争性を意識した労使関係・人事管理（特に賃金設定）を模索する必要性が生じている。

賃金上昇の流れはできつつあるが、企業内では企業・労働者間の利害調整の結果として賃金決定がなされる観点もある。賃上げの流れに乗り切れていない企業も存在することから、それらへの対応を担う労働政策は重要であり、賃上げによる労働現場の動向・課題についても検証される必要があるとされる。そして、政策目標など、労使、特に使用者から見れば外部的な要因も多分に含みつつ進む賃上げの流れがあるなかで、法の役割、ないしは、それを実現するなかでの法的課題についても検討がなされるべきとされる。

上記を踏まえ、2025年度労働政策研究会議の統一論題は、「賃上げをめぐる労働政策」と題し、4つの報告並びに活発な議論がおこなわれた。

司会は田中秀樹氏（同志社大学・準備委員会委員長）、パネリストは森川正之氏（機械振興協会経済研究所／経済産業研究所）、榊原嘉明氏（獨協大学）、奥山義彦氏（JAM組織グループ全国オルグ）、西村純氏（中央大学）がそれぞれ務めた。

2 報告

（1）森川報告

第一報告（以下、森川報告）は「生産性と実質賃金——マイクロデータ分析からの示唆」と題し、日本における生産性と実質賃金のマクロ的なデカップリング（乖離）の原因をマイクロデータ分析により深掘りし、生産性と賃金の同時上昇を目指す上での政策的示唆を明らかにすることを目的とした。

森川報告によれば、マクロ統計では時間あたりの労働生産性が1994年以降約40%上昇しているのに対し、消費者物価指数で実質化した時間あたりの実質賃金は横ばいで推移しており、このギャップが日本は際立って大きいとされる。その一方で、企業レベルのデータ（マイクロデータ）を見ると、横軸に実質労働生産性の伸び、縦軸に実質賃金の伸びを取ると、生産性上昇率が高い企業ほど実質賃金上昇率も高いという関係があり、ミクロレベルでは生産性と賃金がデカップリングしていないことがわかった。

このマクロとミクロのギャップをもたらす要因として、①日本の交易条件の悪化、②労働分配率の低下、③企業の構成変化の3つが候補として挙げられた。厚生労働省の分析（社会保障審議会の各国比較）では、実質賃金の上昇を抑制する要因として、交易条件の悪化を含むGDPデフレーターと消費者物価上昇率のギャップが日本でかなり大きなマイナスであることが示された。また、日本においては労働分配率の低下は、自営業主の所得や中小企業経営者の報酬の減少であって、一般の労働者の賃金減少は労働分配率の低下にほとんど寄与しておらず、実質賃金に対してマイナスに働いていないことも確認された。

企業データを使った分析では、企業のシェアの変動などの構成変化が集計的な平均賃金に対してかなり大きなマイナス寄与となっていることが観察された。このマイナス寄与は、大企業ほど賃金が高いという関係が以前に比べて弱くなっていることを示している。つまり過去十数年の間、中小企業のほうが賃金上昇率は高いという現象が背景にあり、企業規模間の賃金格差が10%ポイント程度縮んでいることが指摘された。

企業データを使った分析では、企業のシェアの変動などの構成変化が集計的な平均賃金に対してかなり大きなマイナス寄与となっていることが観察された。このマイナス寄与は、大企業ほど賃金が高いという関係が以前に比べて弱くなっていることを示している。つまり過去十数年の間、中小企業のほうが賃金上昇率は高いという現象が背景にあり、企業規模間の賃金格差が10%ポイント程度縮んでいることが指摘された。

また、賃金と生産性の同時上昇を目指す上での政策的示唆として、人的資本投資の重要性が強調された。具体的には、大学院教育の投資収益率が男女ともかなり高いこと、特に博士卒の投資収益率は修士卒よりも相応に高いことが確認された。そして、企業内の教育訓練投資が生産性にかなり大きなプラスの効果を持つことが観察され、教育訓練投資をストックで2倍にすると企業の生産性が3%程度高くなるという関係が紹介された。

さらに、労働分配率をめぐる他の要因として、自動化技術（AI・ロボット）を使っている企業の増加が挙げられる。これらの企業の生産性は高い。しかし、統計的有意差はないものの、賃金はわずかに高いにとどまる。その結果、労働分配率は低いという関係が観

察された。これは、ギャップに影響する可能性のある要因であるとされる。また、労働組合についても調査された。最新のデータでは、組合がある企業は生産性と賃金に同じぐらいのプラスの関係を持つ。しかし、労働分配率が高いという関係は観察されなかった。むしろ、わずかに低いという結果が示された。

柔軟な働き方（テレワークなど）に関しては、生産性を高めるというエビデンスは乏しいものの、生産性を下げるというエビデンスもない。賃金以外での労働者の処遇改善としての柔軟な働き方に対する支払い意思額（賃金が10～20%低くても受け入れる意思）があるため、労働者にとって賃金以外の価値として捉えるべきであり、賃金だけに着目するとこれを押し下げるとなる可能性も指摘された。

最低賃金に関しては、引き上げは平均賃金の上昇につながるものの生産性へのプラスの効果は確認されなかったこと、また、全国一律の最低賃金には反対であり、最低賃金の高い県から低い県への企業の移転が観察されていることが紹介された。雇用調整助成金については、新型コロナ対策で非常に広く使われた結果、危機の時の政策がその後の生産性や平均賃金に負の履歴効果を持つ可能性があることが示唆された。

森川報告は、実質賃金が生産性に見合っていないマクロ的な問題の一因として、交易条件の悪化に加え、企業の構成変化（特に大企業と中小企業の賃金格差の縮小）が重要であることをマイクロデータから明確に示し、生産性と賃金の同時上昇には人的資本投資が基本であると結論づけている。

(2) 榊原報告

第二報告（以下、榊原報告）は「ドイツにおける最低賃金規制の現在」と題し、特に2025年で運用開始からちょうど10年を迎えるドイツの法定最低賃金制度（MiLoG）の運用実態が、法学の視点からどのように変容したかを明らかにすることを目的とした。

榊原報告によれば、ドイツは、1990年の東西再統一以前から、法定の最低賃金制度を有していなかった。その理由として、第一に、法文化として協約自治を尊重する伝統が根強くあった点がある。第二に、実際上も労使団体双方の組織率が比較的高く、労働協約のカバー率が高かった点がある。換言すれば、賃金設定を国家がおこなうことは、協約自治の理念に背く可能性がある。また、実態として国家による規制の必要

性が高くなかった点も挙げられる。

東西再統一から間もない1990年代中頃以降、国家が関与する形での賃金規制が開始された。その背景には2点があった。1つは、それまで労働市場全体の最低賃金規制の役割を担っていた労働協約のカバー率が低下し始めたことである。もう1つは、EU域内における市場統合の深化により、低賃金でも働く労働者が国外からドイツへ流入し始めたことである。当初の国家的規制は、協約カバー率が低い産業部門などに限られた。これは、既存の労働協約を拡張する形で部分的に始められた。規制は、協約自治を可能な限り尊重する形でおこなわれた。しかし、2010年代に至り、中欧・東欧諸国の労働者が時給2～3ユーロといった低い額でドイツの労働市場に参入できるようになった。さらには、2014年の時点で、労働協約にカバーされずに働く労働者の割合が42%にまで拡大した。

この状況を受け、2014年にMiLoGが制定され、2015年1月1日から運用が開始された。当初の最低賃金額は時給8.5ユーロであり、これは当時の大連立政権による政治的妥協の産物であった。最低賃金の額は、最低賃金委員会の提案を受け、連邦政府の法規命令によって変更される仕組みが構築された。委員会には、「労働者にとって相当な最低限度の保護」「公正で機能的な競争条件」「雇用を危殆化させないために適切か」という3要素を総合的に勘案し、「労働協約の動向に従う」ことを重要な準則としていた。

MiLoG運用開始後の第1回（2016年）から第3回（2020年）までの委員会決議は、全会一致で行われ、協約賃金の引き上げ率を参考に「労働協約の動向に従う」形で、連邦政府や連邦議会が影響力を行使しないままに決定されており、「平和裏」におこなわれてきた。この時期の引き上げ率は、2年あたり4%程度にとどまっていた。

2021年末以降、アンゲラ・メルケル首相退任に伴う政権交代、すなわち「信号」政権への移行を境に運用実態は一変した。まず、本来委員会が決議すべき時期を待たず、連邦議会の立法によって2022年10月1日から最低賃金が一気に12ユーロへと約15%近く引き上げられた。

この政治的介入の影響は、第4回決議（2023年6月）にも現れ、決議が史上初めて過半数の賛成によりおこなわれ、「全会一致」が崩壊した。算定基礎を旧額（10.45ユーロ）に置くか、立法による新額（12

ユーロ)に置くかが最大の対立点となり、クリスティアーネ・シェーネフェルト委員長あっせん案(旧額基礎)は、労働者側委員が反対するなか、使用者側委員の賛成をもって決議に至った。

さらに、直近の第5回決議(2025年6月)の審議に先立ち、新たに誕生した「大連立」政権の連立協定書が作成された。この協定書には、委員会がフルタイム就労者の「中央値賃金」の60%を目安とし、2026年までに15ユーロへ到達可能とする明確な政策指針が盛り込まれている。その影響もあってか、委員会決議は、「2026年に15ユーロ」をそのまま取り込むことはなかったものの、2年あたりで14%弱という最も高い引き上げ率を勧告した。この決議は全会一致を何とか取り戻したが、理由づけから「労働協約の動向に従う」という準則が初めて消え、代わりに「労働者にとって相当な最低限度の保護」という要素が強調された。この事態に対し、シェーネフェルト委員長は、最低賃金委員会の独立性が成果の基本的前提であり、政治的な影響力の行使は矛盾するという強い懸念を表明したとされる。

榊原報告は、ドイツの法定最低賃金制度が、当初の協約動向を尊重した「平和裏」の運用から、政治的な圧力と介入を強く受ける方向へと変容したことを明確に示した。このドイツの変容は、日本においても経済成長を念頭に置いた賃上げへの政治的働きかけが増加している現状と共通する点があり、今後の議論の参考になるだろうと結論づけられた。

(3) 奥山報告

第三報告(以下、奥山報告)は「2025春季生活闘争でめざしてきたもの」と題し、連合が推進した2025年春季生活闘争(以下、2025春闘)の最終集計結果を公表し、その評価と、賃上げの流れを中期的に継続し格差是正を実現するための課題を明らかにすることを目的とした。

奥山報告によれば、2025春闘の最終集計結果(第7回)は、全体平均で5.25%(金額で1万6356円)となり、連合結成以来の最高を記録した昨年(2024春闘:5.10%)をさらに上回った。この結果は、連合が目指した「新たなステージの定着」に向けて前進したと評価される。

2025春闘では、特に以下の点が特徴として挙げられ、評価された。第一に、賃上げ水準の裾野が拡大し

た点である。昨年(2024春闘)は製造業(いわゆる自動車関係)を中心に非常に大きな賃上げがあった。これに対し、2025春闘では製造業は若干全体平均でマイナスに振れたものの、昨年5%に到達できなかった産業・業種(運輸関係、サービス・ホテル関係など)で5%超の賃上げを実現した。これにより、5%の高い水準を達成した産業の裾野が広がり、賃上げ水準が拡大した。

第二に、非正規労働者の処遇が改善され、これまでの格差是正への取り組みが実を結び、格差是正が着実に前進した点である。有期契約労働者の賃上げ額が連合結成以来で過去最高を記録するなど、具体的な成果が見られた。第三に、社会的機運が醸成され、各企業の意識と行動が強まった点である。人手不足の一段の強まりに加え、賃上げと適正な価格転換の必要性が社会情勢として広まった。連合が早期に5%以上の目標を公表したことで、この機運が醸成された。

第四に、経済団体や中小企業団体との問題意識の共有が2024年から進化し、企業労使間で賃上げの必要性に対する課題意識が広まった点である。第五に、幅広い産業での積極的な要求と粘り強い交渉が成果に結びついたことに加え、地方連合会が地域での情報発信の活動を担うことで、労働組合のない企業への賃上げの波及に努めた点である。

一方で、以下の課題が残されており、連合は「未来づくり春闘」を継続し、中期的な賃上げと格差是正に取り組む必要があると結論づけている。まず、全体平均と中小企業(300人未満)の賃上げ率の格差は、2024春闘では0.65ポイント、2025春闘で0.60ポイントと0.05ポイント縮まったものの、格差は縮まらず、格差拡大に歯止めをかけるには至らなかった。次に、実質賃金の長期的低下傾向の反転を目標に、賃上げの流れを中期的に継続し、分厚い中間層を復活させ、さらに、年収200万円に満たない労働者の働く貧困層(ワーキングプア)を解消していくことが重要である。

さらに、持続的な賃上げのための環境整備として、価格転嫁と取引適正化の視点が挙げられる。価格転嫁については、大手企業に比べ中小企業の収益率が上がらないため、その実現が不可欠である。政府による中小企業支援策が重要であるとともに、依然として進んでいない官公需要の価格転嫁についても政府への取り組み強化を求めていく必要がある。取引適正化としては、今年の第217通常国会で可決成立し、2026年1

月1日に施行される中小受託取引適正化法（取適法）の周知・活用を通じた取り組み強化が求められる。また、2023年11月に出された労務費指針のさらなる周知と浸透、および連合が構成組織に展開したチェックリストを活用した自社の取り組みの点検活動の強化が必要である。

持続的な賃上げに向けた運動面の強化として、主に3つの課題が奥山報告で指摘された。まず、目指すべき賃金水準を明確にした取り組みの強化が必要である。連合としては一律の特定水準を決定することが困難であるため、それぞれの業種に見合った賃金水準を設定し、これを追求することが重要となる。次に、賃上げや価格転嫁などの共通課題に対して、構成組織同士が連携することによる相乗効果の発揮を目指し、早めの情報交換を実施することが求められる。最後に、経済団体や中小企業団体との意見交換に加え、今年で2回目となった地方版の「政労使会議」を継続し、地方での機運醸成につなげる必要がある。

最後に奥山報告は、連合の「未来づくり春闘」の背景を説明している。それは、日本銀行のアンケートに基づき、物価高によって国民の暮らしが圧迫され、2022年から2025年にかけて生活者のゆとりの減少という深刻な背景を踏まえて推進されたことを示していた。その目的は、経済成長や企業業績に左右されず、人への投資を起点としてステージを変え、経済の好循環を力強く回していくことであり、これこそが「新たなステージの定着」に向けた前進であると評価される。最終的に「未来づくり春闘」が目指すのは、賃金・経済・物価を安定させるという健全なメカニズムのサイクルへの転換であり、賃上げが当たり前の社会の実現であることを示していた。

(4) 西村報告

第四報告（以下、西村報告）は「大企業における賃金決定の実態——賃金制度と賃上げに変化は生じているのか？」と題し、一般社員層を対象に企業の賃金制度の実態と賃上げの配分ルールについて分析している。報告は、賃金制度設計の重要性が高まる一方、制度把握の熱意は低いと指摘する。

西村報告によると、賃金制度の把握は、企業が既存の制度を出発点に改定するため、同じ「成果主義」や「役割給」といった言葉を使っても、その運用や出来上がった制度内容は全く異なることなどから困難であ

る。賃金制度の改定は、90年代半ば以降、定期的なブームが見られ、概ね仕事、能力、成果といった要素を賃金制度に組み込む方向でおこなわれてきた。報告では、賃金制度の実態把握のため、外部競争性（自社と外部労働市場との関係性）と内部での整合性（社員間の賃金序列のルール、昇格・昇給のルール）という視点に着目している。

企業は既存の制度を出発点とする経路依存的な改定をおこなう。そのため、賃金制度は過去の成果主義化の流れを引き継ぎながら進展し、企業ごとに複雑な多層構造を生み出し、把握を困難にしている。また、賃金水準の決定では、外部相場ではなく、依然として組織の基準（組織内で作り上げてきた水準）を採用している企業が圧倒的に多い。この組織内基準の維持は、役割や能力といった基準が外部横断的な相場を形成しづらいことや、賃金水準の変更が難しい経路依存的な面によるものである。その結果、制度が外部相場から独立し、市場の用語や基準で理解しようとする際の閉鎖性と複雑性を増している。

さらに、社員等級の格付けルールは、「現在の仕事内容を強く考慮する企業」と「入社後の評価蓄積を重視する企業」（職能資格制度に近い）が混在し、多様である。主たる賃金表も、従来の積み上げ型（年功的な賃金カーブを描く）ではない非積み上げ型（シングルレート、洗い替え、ゾーン別など）を導入する企業が多数を占め、賃金制度の多様化が進展している。非積み上げ型では、同一等級内の賃金水準が標準水準に収束する設計（ゾーン型など）や、評価に応じて受け取る金額が変動する洗い替えの仕組みが導入されており、昇給の頭打ちや降給も発生する傾向がある。

こうした多様な組み合わせは、企業が既存の制度を改定した結果であり、同じ「役割給」などの言葉を使っても中身が異なるという用語の曖昧性を生み出している。制度改定は企業（労働需要側）と社員（労働供給側）の労使双方の要因によって実施され、各社が自社に最適な制度構築を模索した結果、制度のやり戻しなども伴いながら、統一的なモデルが存在しない賃金制度の多様化が現状であり、全体像の把握を極めて困難にしている。

西村報告によると、2014年以降、労使交渉による定昇を超えた賃上げ（ベアなど）が主流となっているが、その配分と結果には以下の特徴と課題が見られる。賃上げ原資の配分は、全等級に一律に配分する方

針を掲げる企業は少なく、新卒市場相場の高騰への対応や限定社員への配分など、企業内の特定課題への対応を目的とした特定の層への重点的な配分がおこなわれる傾向が顕著である。

特に、社員等級の基準において現在の仕事内容が強く考慮されていないような企業では、賃上げ原資を基本給以外の加給（特定の職位や特別な出勤手当など）に配分する例が見られた。これは、等級制度内で反映しきれない直近の仕事内容に対して、賃上げを通じて報いる仕組みを併せて構築していることを示唆している。また、外部労働市場基準の企業では、等級の賃金水準がマーケットデータによって規定される。そのため、集団的な配分交渉の余地が少なく、既存の春闘体制がうまく活用できていない面もあるとしている。

一方で、賃金制度の変化（非積み上げ型の広がりなど）により、同一等級内での賃金水準が標準水準に固定化する制度が広がっている。その結果、個人が査定に基づいて安定的に昇給できる余地は従前よりも小さくなっていると考えられる。集団的な賃上げ交渉では、企業の人事課題への対応を目的として特定層へ重点的に配分されている。その結果、同一企業の同一雇用形態においても、賃上げの恩恵を享受できている層とできていない層が生まれているという課題が顕在化している。

個人による制度を通じた賃金引き上げが困難になる一方で、集団的な賃上げ交渉では特定層への重点配分が見られるという実態がある。西村報告は、この実態を踏まえ、引き上げ額のみに関わるのではなく、既存の仕組みの有効性や限界を見極めた上で、あるべき賃金システムの構築を検討していくことが求められると結論づけている。

3 パネルディスカッション

第一に、司会の田中氏から、マスコミなどで用いられている「官製春闘」という言葉や、骨太の方針 2025などで政府が賃金に関して言及・指針を出すという現状を踏まえ、議論を開始した。論点として、労使自治が前提とされる賃金交渉に政府が介入することの受け止め方、そしてそれが労働政策や賃金に与える効果やデメリットについて、各パネリストの意見が求められた。

最初に、森川氏は、賃金を価格の1つと捉え、政府の直接的な価格関与には基本的に否定的見解を示し

た。その理由として、しばしば「国イイズム」的な観点から関与がおこなわれる懸念を挙げた。しかし、経済学的な視点から政府介入が合理化される余地も認めた。具体的には、労働組合の組織率や交渉力が低下している現状において、政府が組合の「代替」として機能する側面があること、また、企業の買手独占力（モノブソニー）による市場の失敗がある場合には、政府関与が経済学的に正当化されることを認めた。一方で、政府が本来注力すべきは、官公需における価格転嫁の受け入れや、大学の運営費交付金、科研費（基盤B・Cなど）といった政府自身に関わる分野での対応であることを強調した。

次に、榊原氏は、ドイツにおける最低賃金法制定時の議論を踏まえ、憲法・法律・労使関係の実態という3つのレベルから議論を展開した。憲法レベルとしては、ドイツでは最低賃金法が協約自治を侵害しつつも、社会国家原則（基本法 20 条 1 項）という他の憲法原則に基づき、「この程度の侵害は許容される」という形で納得されてきた経緯を説明した。しかし、日本の憲法には「最低労働条件は法律で定めなければならない」とする憲法 27 条 2 項という固有の規定があるため、ドイツの議論をそのまま適用するには慎重であるべきだとの見解を示した。法律レベルとしては、日本の最低賃金法に、「経済政策」や「成長戦略」を目的とする記載がない点を指摘し、政府が賃上げの働きかけをおこなう際に、これを法律の解釈としてどう見るかという仮説を提示した。労使関係レベルとしては、政府の関与を強めずに労使自治に任せるという考え方に対し、「今の労使関係がそこまで信頼に足るものなのか」という疑問を示した。労働組合がその機能を果たすために、北欧諸国のように何らかの免除を与えるなどの措置を国が講じる必要があるかどうか、今後の議論の焦点となると述べた。

続いて奥山氏は、政府からの働きかけを「官製春闘」とは一切捉えていないと強調した。むしろ、連合が 2022 年以降一貫して主張してきた「賃上げが経済成長に不可欠」という認識を、政府が追認・模倣しているに過ぎないとの見方を示した。この流れが、骨太の方針に「社会的規範（ノルム）」という言葉とともに書かれるに至り、賃上げが国内企業、政府、労働組合の共通認識として定着しつつあると評価した。最低賃金については、公労使の三者構成で決める現行制度のなかで、連合として EU 指令に基づいた中期的な賃

上げ目標を既に掲げていることを主張した。これは、2030年代には1600円～1900円台のレンジを目指すものであり、政府の「2030年代半ばまでに1500円」という目標よりも上を行く水準であり、労使自治のなかで結果を出していると強調した。

最後に西村氏は、政府の関与には「お願いベース」と「規制（法定最賃）」の二面があるとしつつ、政府の声掛けによって労使自体が「新しいシステムの検討」をする機運が高まり、時代に適した仕組みを作る「チャンス」が生まれるというポジティブな側面を指摘した。一方で、「規制」の側面、特に最低賃金について、水準が上がり過ぎると企業が人事管理を放棄する懸念を示した。ヨーロッパの事例では、最賃水準で自社の賃金が決定してしまうことで、本来賃金を持つべきインセンティブとしての側面が後退し、人事管理が放棄される事態が生じているとし、法定最賃、業種別最賃、労使交渉による平均賃金という複数の賃金水準の関係性を考える必要性を説いた。

第二に、フロア質問に移行し、参加者から多岐にわたる質問が寄せられた。ここでは、ディスカッション後半で展開された主な論点と、それに対するパネリストの回答をまとめる。

まず、久保氏（早稲田大学）からは、主に賃金制度そのものの以外の、労働生産性や企業の人的資本投資、資本市場からの圧力に関する論点が提起された。まず、働き方改革と生産性向上の関係について、森川氏の「生産性への影響が小さい」という指摘に対し、久保氏は、働き方改革は従業員のエンゲージメントレベル、睡眠時間の確保、およびバーンアウト回避を通じて、長期的に生産性向上に寄与するのではないかという意見を提示した。これに対し森川氏は、働き方改革が生産性を上げるならば自然に進むはずであり、むしろ労働関係法規などによる過度なコンプライアンスコストが経済全体の生産性を下げている可能性に言及し、政府の介入のあり方自体に疑問を呈した。

次に、大学院教育と日本企業の仕組みについて、久保氏は欧米諸国と比較して日本企業が博士号取得者などの専門家人材の活用が苦手なのは、ジェネラリストを重視する企業文化・仕組みに問題があるのではないかという指摘をおこなった。森川氏はこれに同意しつつも、労働力不足のなかで、タクシー会社が二種免許取得を支援するなど、市場原理に基づき人的資本投資が増えるセクターも現れていることを補足した。

さらに、西村氏に対しては、資本市場からの圧力が賃金制度に与える影響、すなわち人材版伊藤レポートや有価証券報告書での男女間賃金格差の公表といった人的資本経営の潮流が、労使交渉にどのような変化をもたらしているかが問われた。西村氏は、企業はこれまで製品市場（収益性）を重視して制度を構築してきたが、現在は株式市場や労働市場への対応の必要性があることは認めつつ、制度の抜本的な変更には時間がかかると回答した。しかし、男女間賃金格差の是正など、労使交渉のなかではこれらの圧力が意識されている面はあると思われるとした。

次に、前田氏（国際行政書士 MAEDA 法務事務所）からは、春闘で決定された賃上げの「分配」、特に若年層、中堅層、高齢層といった世代間の具体的な配分に関して、連合がどの程度関与し、方針に組み込んでいるのかという、より実務的な質問が奥山氏に投げかけられた。奥山氏は、2024春闘で若年層への配分が優遇され、高齢者（50歳代以降）の組合員への配分が手薄になったという課題を正直に認めた。その上で、2025年の方針では、連合として配分交渉にもしっかり関与すべきという姿勢を明確にしたと説明した。これにより、高齢者への配分の関与という面で一定の効果があったものと受け止めているとした。

続いて樋口氏（労働政策研究・研修機構顧問）は、かつてのリーダー企業による波及力が低下している現状において、政府がその代わりを担うという考え方を提示し、大企業から中小企業への波及や、中小企業における価格転嫁、さらには産業間の労働資源の配分といった問題を労働市場全体としてどう考えるかという、本質的な問いを投げかけた。

これに対し、奥山氏は、組織率の低い中小企業への波及手段として、現在では春闘よりも最低賃金の着実な引き上げが重要になっているという認識を示し、最低賃金を上げることが、組合のない労働者の賃金を上げ、社会全体の水準を引き上げると説明した。

しかし森川氏は、「2020年代に1500円」という最低賃金の目標実現には、実質賃金で換算すると過去に例のない急激な引き上げが必要であり、地方経済には破壊的なインパクトを持つ可能性が高いと強く懸念した。また、政府が本来すべきは、官公需における価格転嫁の受け入れであると改めて強調した。

さらに西村氏は、賃上げの波及を促すためには、個人が自分の賃金水準が「妥当かどうか」を判断できる

情報の提供が重要であり、欧州のような労使が連携した情報提供の仕組みが日本には不足しているという問題点を指摘した。

最後に、桐谷氏（静岡大学名誉教授）からは、コーポラティズムの視点から、日本の団体交渉の仕組みそのものに対する質問が奥山氏に寄せられた。桐谷氏は企業間の格差是正や波及効果の強化のため、企業内組合の枠を超えた産業別組織による交渉の集権化（例：対角線交渉）の考えがあるか、また、組織率が低くても労働協約の拡張適用などによりカバレッジ（適用範囲）を広げることに 대해서는どうかと質問した。

この質問に対して奥山氏は、日本の組合は企業内組合が圧倒的多数であり、交渉の集権化の議論は現状進

んでいないと回答した。労働協約の拡張適用の事例も少ないが、連合としては、非正規労働者などの組織化（組合員化）を各組織で進めることで、集团的労使関係の構築に取り組んでいるという現状を述べた。

予定時間を迎え、パネルディスカッションは終了となった。政府の介入が強まるなかで、労使自治のあり方や、波及の仕組みとしての最低賃金の役割とその影響について、多角的な視点から活発な議論が展開された。

（百瀬由璃絵 こども家庭庁長官官房参事官
（総合政策担当）付参事官補佐）