

論文要旨

経営学研究科
人材・組織マネジメントコース
稲葉 洋介

本研究は、日本で賃金停滞が始まった1990年代後半以降、個別企業の労使間でどのような賃金交渉が行われてきたのかを明らかにするため、日本の伝統的大企業であるS社とその企業別労働組合であるZ組合の間の賃金交渉を取り上げて分析した。分析では、1995年から2024年までの30年間のS社とZ組合の賃金交渉における議事録、統計資料を用いた。研究課題としては、第1に、30年間の賃金交渉の経年的な推移、労使が重視した要因、妥結結果に影響を与えた要因、それらを踏まえての労働組合の役割を明らかにすること、第2に、2022年以降の賃金交渉で経営側から提案された賃上げ原資の配分方法の変更（具体的には若年層への傾斜配分）に関し、経営側の狙いと組合側の対応を明らかにすることの2つを設定した。

分析を進める上では各年の賃金交渉におけるS社のベアの有無に注目し、全体を第Ⅰ期（1995年－2001年）、第Ⅱ期（2002年－2014年）、第Ⅲ期（2015年－2024年）の3つに分けた。第Ⅰ期は、当初、組合はスト突入も視野に交渉し、ベア額の上積みや有額回答を獲得した。しかし、97年に会社の業績が赤字になるや、スト戦術を放棄し、早期妥結を目指すようになった。実際、98年には賃上げ要求自体行わなかった。第Ⅱ期は、会社業績は波を打ちつつも低位で推移し、外部環境もデフレ、賃金停滞が深刻な時期であった。こうした中、S社は2004年度から従来の自動昇給を評価昇給に変えるという「成果主義」的な人事制度を導入した。こうした事情からこの時期はベアゼロが続いたが、賃上げという観点からはプラス面もあった。それは新しい昇給制度の運用にあたって、組合からの強い要求で、年々の定期昇給上昇率を組合員平均基準内賃金の2%にするとのルールが導入されたことである。この時期のS社の賃上げ率は、ベアゼロが続いたにもかかわらず民間主要企業を上回って推移したが、その大きな理由はこの「2%ルール」にある。第Ⅲ期は、S社でベアが復活し、特に23年、24年にはこの30年間で最高の賃上げ率を更新した。経営・経済環境としては、S社の業績は15年以降飛躍的に伸び（ただしコロナ禍は低下）、高水準となったこと、22年以降消費者物価が上昇に転じたこと、政府や経団連等からの賃上げ要請が強まったことなど、多くの要因が賃上げにプラスに働いた。

これら3つの時期を通じて、賃金交渉の妥結結果に影響を与えた要因を挙げるなら「企業業績」が最重要の要因であったと言ってよい。それに次ぐのが「物価」「世間相場」である。これらの要因は特に第Ⅲ期の賃上げでプラスに働いた。「雇用」については、それ自体が賃金交渉の場で取り上げられることは少ないが、それは「雇用」が重要でないということではなく、企業業績が悪化すれば賃上げ要求を控えたり、早期妥結を図ったりするという組合の行動の中に事実上織り込まれていると理解すべきであろう。

第Ⅲ期の後半に会社側から提案された賃上げ原資の若年層への傾斜配分に関しては、次の

点が明らかになった。まず会社側の狙いは、若年層の離職防止や人材獲得競争で優位に立つことと、中堅層以上の賃金水準を抑制することの2つである。一方、それに対する組合側の対応は、22年は会社提案に同意、23年は反対するも会社提案で妥結、24年は会社提案に強く反対し会社側も提案を取り下げ、と変化しているように見えるが、これらはいずれも職場の組合員の意見を丁寧に集約した上での対応であった。

日本全体でも1990年代後半から2022年頃まで賃金がほとんど上がらなかったことから、労働組合不要論を唱える向きもあるが、それは早計である。例えば、97年のS社のように、会社の業績が赤字になったときに、ストを打ってでも賃上げを獲得すべく「闘う」べきであろうか。そうすれば、仮に賃上げが実現したとしても、業績のさらなる悪化や雇用削減など、労使ともに失うものが大きくなるだけであろう。そうした観点からは、S社のZ組合は賃上げを要求すべきときは要求し、経営状況が悪くデフレのときは要求を控えるなど自制的に行動してきたと総じて評価できる。さらに05年に労使で合意した「定昇2%ルール」など賃上げの最低保障的な歯止めを導入したことも高く評価できる。ただし、雇用に悪影響が及ばないときの全員一律のベアなど、組合員が全員賛成するような問題であれば組合の結束力も高いが、組合員の中で意見が割れる問題の場合、それにどう対応するかは必ずしも容易ではない。近年の「賃上げ原資の若年層への傾斜配分」問題はその一例である。そしてこのような事例は、今後も様々な企業で増加すると予想される。従来通りの定期昇給や一律ベアを実施していくことは、中長期的に企業の人件費を高めることにもつながる。そのため企業は、賃金カーブのフラット化をさらに進めようとすることも十分に予想できる。そうしたときに組合はどう対応するのか、真価が問われることになる。