

# 春季生活闘争における「ベースアップ<sup>1</sup>」と初任給

西村 純

(独立行政法人 労働政策研究・研修機構 副主任研究員)

## 1. 市場経済の特徴と初任給

人手不足などを理由に、採用時の賃金の引き上げを行っている企業が増加しているようである。この動きは、市場的賃金決定が適用される非正社員に加えて、組織的賃金決定が適用される正社員にも見られる。初任給の引き上げについて調査している産労総合研究所によると、2013年では初任給を引き上げたと回答した企業は10.7%だったのに対して、2014年は27.2%に上昇し、コロナ禍前の2019年には50.6%にまで上昇している<sup>2</sup>。

労働市場が逼迫しているのだから賃金を上げる。このこと自体は何らおかしいことではない。とはいえ、昨今の状況は、組合の活動にいかなる前進や課題をもたらす可能性があるのか。労使当事者が労使自治を今後も標榜するのであれば、この点について、日本の市場経済の特徴を念頭に置きつつ考える必要があるように思う。本稿では、春季生活闘争（以下春闘）における初任給の引き上げを通して、この点について少し考えてみたい。

やや古い文献にはなるが、各国の市場経済を「調整型市場経済（CME）」と「自由な市場経済（LME）」に類型したピーター・A・ホールとデヴィット・ソスキス（2001=2007）の『資本主義の多様性―比較優位の制度的基礎』において、日本はドイツやスウェーデンなどと同じくCMEに分類されている。しかしながら、LMEと類似した特徴を有していることも同時に指摘されていることは、あまり知られていないのではないだろうか。日本

の特徴として、「高度に分断化された労働市場」や「低い再分配」といったことが指摘されている。この特徴は、まさしくアメリカやイギリスに代表されるLMEで見られるものだという。ここで言う分断化とは、外部の労働市場と企業の上に障壁を設けて労働者獲得競争を回避しようとする戦略のことである。具体的には、内部昇進、年功賃金、企業内訓練といった措置を講じることで競争の回避が試みられる<sup>3</sup>。

ではなぜ、そのような日本がドイツやスウェーデンなどと同様のCMEに位置づけられるのか。それはこれらの国とは異なる方法ではあるが、企業間において非市場的なコーディネーションが存在しているからである。ホールとソスキスは日本を「集団ベースのCME」と呼び、ドイツやスウェーデンの労使の上部団体による強固な規制が存在する「産業ベースのCME」と区別した。そして、執筆者の一人であるセーレンは、同書のなかで次のような指摘を行う。

「年功ベースの賃金がかく労働者を作業所に確保できるのは、他企業が労働者を入社レベルの賃金で雇うのに同意するかぎりにおいてである」（訳書p.113）。

上記の指摘は、彼女が、年功ベースの賃金の下での人材確保を成立させるうえで、新人を雇い入れる際の賃金水準に対して企業間が合意していることを重視していたことを示し

ている。事実、初任給の水準は、同業他社や系列企業において驚くほど類似している<sup>4</sup>。このことは、企業間における非市場的なコーディネーションの存在を示唆する。初任給は、日本の特徴である非市場的なコーディネーションの最たる例であると共に、現在の賃金カーブの成立を支える重要な要素の1つなのである。加えて、初任給の類似性は、正社員の賃金に存在する数少ない企業横断的な賃金相場とも言えよう。

とするならば、各社が初任給水準を必要に応じて自由に変更するような慣行が生まれれば、それは日本の市場経済に変化をもたらす萌芽となるかもしれない。本稿はそこまでの大きな議論は行わないが、少なくとも単純な賃上げ以上の意味を含んでいる可能性もあるのが初任給の引き上げだと言える。初任給との向き合い方を考えていくことは、労働力の販売主体である組合にとって重要なことではないだろうか。

本稿の構成は次の通りである。まず、次節で春闘における賃上げの動向について確認する。その上で、第3節で春闘における「ベースアップ」の実際を確認する。最後に4節で春闘を通じた初任給の引き上げと労働運動について考えてみたい。

## 2. 賃上げの状況

労働政策研究・研修機構（2022）では賃上げの状況について、政府統計に基づいてまとめている。本節ではそれを参照しながら議論を進めたい。なお、コロナ禍の影響を避けるために、2019年までの状況を確認することにする。

まず、労働側の動向について。厚生労働省が実施している「賃金引上げ等の実態に関する調査」では、賃上げ要求の有無について尋ねている項目がある。表1は、賃上げ要求の有無について、1000人以上の企業の状況をまとめたものである。ここから分かる通り、2010年から2013年にやや下落するものの、多くの企業において賃上げ要求が継続的に実施されてきたことが分かる。注目したいのは表2の「賃上げ要求の内容」についてである。表2から分かるとおり、2014年以降、「賃金体

系維持を要求」ではなく、「具体的な賃上げ額を要求」している企業の割合が増加している。「5000人以上」で9割前後、「1000～4999人」で8割前後で推移している。ここから、確かに賃金体系維持に留まらない世間で言うところの「ベースアップ」要求が実施されてきたことが読み取れる。

では、実際に賃金改定は行われているのであろうか。この点についても同調査から確認してみると、「賃金の改定を実施しない」と回答した企業は、「5000人以上」と「1000～4999人」の双方において2014年に減少している（表3）。ここから、2014年以降、賃金の引き上げが、それ以前と比べて実施されるようになってきていることが窺える。

その際、企業はいかなる要素を考慮して賃金の改定に臨んでいるのであろうか。「賃金引上げ等の実態に関する調査」では、賃金改定の実施に関する決定において重視する要素も尋ねている。表4は、最も重視する項目についてまとめたものである。ここから「企業の業績」が一貫して最も重視される要素であることが分かる。しかしながら、経年的な傾向をみると、「企業の業績」は年々低下しており、それに代わって「世間相場」や「労働力の確保・定着」といった要素を最も重視していると答えている割合が増加している。また、「1000～4999人」では、「親会社又は関連（グループ）会社の改定の動向」を挙げる企業が増加している。

「労働力の確保・定着」といった際にどの職位や年齢層の労働者が想定されているのかについては、この調査からは分からない。したがって、「労働力の確保・定着」が新入社員を主たるターゲットとしているのか、すなわち初任給を想定したものなのかは分からない。ともあれ、春闘における賃上げにおいて、個別企業の経営状況以外の要素である何らかの相場や人材確保といった要素が重視されるようになってきていることは確かなことのように見える。

## 3. 「ベースアップ」の配分方法

では、賃上げを実施する際に、初任給の引き上げに取り組んでいる企業はいるのである

表1 賃上げ要求の有無

企業規模5000人以上

年	賃上げ要求交渉があった企業	賃上げ要求交渉がなかった企業	不明	計
2009 <sup>注1</sup>	79.5	20.5		100
2010	68.4	31.6	-	100
2011	67.1	32.9	-	100
2012	73.3	26.7	-	100
2013	61.2	38.8	-	100
2014	79.5	20.5	-	100
2015	82.0	18.0	-	100
2016	81.1	17.9	1.0	100
2017	78.4	20.7	0.9	100
2018	80.7	19.3	-	100
2019	83.5	15.9	0.6	100

企業規模1000～4999人

年	賃上げ要求交渉があった企業	賃上げ要求交渉がなかった企業	不明	計
2009 <sup>注1</sup>	76.7	23.3		100
2010	71.9	27.8	0.3	100
2011	63.0	36.5	0.6	100
2012	63.0	37.0	-	100
2013	75.5	24.5	-	100
2014	77.2	22.2	0.6	100
2015	81.3	18.4	0.3	100
2016	81.9	18.1	-	100
2017	80.2	19.8	-	100
2018	82.5	17.5	-	100
2019	79.0	20.6	0.4	100

注1) 2009年調査では「不明」の項目が設けられていない。

注) 数値は産業計。単位はパーセント。

出所) 労働政策研究・研修機構 (2022)。

表2 賃上げ要求の内容

企業規模5000人以上

年	具体的な賃上げ額を要求	賃金体系維持を要求	不明	計
2009	74.2	23.5	2.3	100
2010	52.2	46.2	1.6	100
2011	59.7	40.3	-	100
2012	61.5	37.3	1.2	100
2013	51.9	47.3	0.8	100
2014	87.8	9.9	2.3	100
2015	90.7	6.3	3.0	100
2016	88.5	8.7	2.8	100
2017	90.3	6.7	3.0	100
2018	88.8	9.7	1.5	100
2019	91.9	7.4	0.7	100

企業規模1000～4999人

年	具体的な賃上げ額を要求	賃金体系維持を要求	不明	計
2009	67.9	30.9	1.2	100
2010	52.3	43.5	4.2	100
2011	50.8	47.4	1.8	100
2012	55.4	43.9	0.7	100
2013	57.6	38.3	4.1	100
2014	83.9	11.7	4.4	100
2015	79.9	15.3	4.8	100
2016	84.1	11.2	4.7	100
2017	75.0	22.0	3.0	100
2018	82.9	14.3	2.9	100
2019	89.6	8.4	2.1	100

注) 数値は産業計の当該年に「賃上げ要求交渉があった企業」に占める割合。単位はパーセント。

出所) 労働政策研究・研修機構 (2022)。

表3 賃金改定の実施状況

企業規模5000人以上					
年	1人平均賃金を 引き上げる	1人平均賃金を 引き下げる	賃金の改定を 実施しない	未定	計
2009	78.0	9.0	12.1	0.9	100
2010	84.8	2.4	11.0	1.9	100
2011	85.5	1.9	9.6	2.9	100
2012	86.7	2.4	9.7	1.2	100
2013	85.7	2.0	9.0	3.2	100
2014	95.4	0.7	3.9	-	100
2015	96.6	-	2.9	0.5	100
2016	96.8	1.2	2.0	-	100
2017	94.7	0.5	3.2	1.7	100
2018	94.4	0.4	4.7	0.4	100
2019	97.1	-	1.4	1.5	100

  

企業規模1000～4999人					
年	1人平均賃金を 引き上げる	1人平均賃金を 引き下げる	賃金の改定を 実施しない	未定	計
2009	77.2	7.9	13.0	2.0	100
2010	83.4	4.8	8.5	3.3	100
2011	83.3	4.4	11.2	1.1	100
2012	82.2	3.1	11.9	2.8	100
2013	89.0	2.1	7.0	1.9	100
2014	94.3	0.4	4.3	0.9	100
2015	93.9	0.5	4.6	1.0	100
2016	93.0	0.9	3.8	2.3	100
2017	92.2	0.7	3.1	3.9	100
2018	90.7	1.0	5.1	3.2	100
2019	95.2	0.2	3.3	1.2	100

注) 数値は産業計。単位はパーセント。  
出所) 労働政策研究・研修機構 (2022)。

表4 賃金改定の決定において考慮する要素(最も重視する要素)

企業規模5000人以上												
企業の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の 確保・定着	物価の動向	労使関係 の安定	親会社又は 関連(グル プ)会社の 改定の動向	前年度の 改定実績	その他	重視した 要素はない	不明		
2009	61.3	5.6	3.9	2.8	1.8	4.9	1.4	0.5	3.2	11.6	3.2	
2010	61.2	4.4	3.9	1.4	0.9	4.1	1.1	0.9	4.7	14.1	3.3	
2011	59.5	4.2	3.2	1.7	1.5	2.5	1.5	2.0	6.0	15.1	2.7	
2012	59.0	5.4	0.4	1.7	1.6	6.4	2.1	0.4	3.6	15.8	3.8	
2013	52.8	5.2	1.1	2.6	1.7	4.6	2.5	1.5	5.1	17.7	5.2	
2014	53.2	8.4	1.5	4.3	0.8	6.5	1.3	1.6	5.2	13.1	4.0	
2015	54.9	8.2	2.4	6.6	2.0	5.3	2.8	0.5	3.7	11.0	2.6	
2016	54.6	5.4	1.8	5.8	0.8	5.4	3.8	0.8	3.7	14.4	3.6	
2017	53.8	9.4	0.9	7.1	0.9	3.2	3.6	1.3	4.2	12.0	3.6	
2018	47.2	8.2	2.1	10.0	1.3	2.4	2.7	1.6	4.6	17.7	2.3	
2019	47.6	11.9	1.7	6.4	0.5	4.7	1.1	3.0	7.9	12.0	3.3	

  

企業規模1000～4999人												
企業の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の 確保・定着	物価の動向	労使関係 の安定	親会社又は 関連(グル プ)会社の 改定の動向	前年度の 改定実績	その他	重視した 要素はない	不明		
2009	56.2	3.6	6.7	1.4	0.8	3.2	3.4	1.3	2.7	15.6	5.1	
2010	62.7	4.0	3.5	1.7	0.1	2.3	3.1	0.5	2.5	18.9	0.6	
2011	54.3	2.5	3.0	3.0	0.8	3.2	2.0	4.3	3.0	22.6	1.2	
2012	50.3	4.1	2.7	0.6	0.8	1.6	3.7	2.3	2.4	28.3	3.0	
2013	51.5	2.4	3.3	2.6	1.0	2.6	3.3	2.8	3.0	24.2	3.2	
2014	49.8	4.0	3.3	5.3	1.5	2.7	4.7	3.2	4.7	17.9	2.9	
2015	50.7	8.6	3.1	6.7	1.8	2.5	5.9	1.2	2.3	15.3	2.0	
2016	51.5	7.4	2.9	6.9	-	3.4	7.1	1.5	1.9	15.5	2.0	
2017	50.8	5.3	3.8	9.1	0.5	1.6	4.9	1.0	5.3	15.7	2.2	
2018	48.0	7.3	2.4	10.2	-	2.9	6.3	2.2	2.7	15.1	3.0	
2019	43.7	5.8	1.7	9.5	0.4	1.8	8.9	3.2	3.6	18.8	2.5	

注) 数値は産業計。単位はパーセント。  
出所) 労働政策研究・研修機構 (2022)。

うか。この点について前出の労働政策研究・研修機構（2022）の事例調査の内容に依拠して確認しよう<sup>5</sup>。各事例の特徴から、次の点を指摘することができる。第1に、企業の「ベースアップ（以下ベア）」について確認してみると、全ての事例において「ベア」が実施されているわけではない。個社の状況や労使としての課題意識に基づいて、「ベア」を実施しない選択を行っている事例もある。「官製春闘」と呼ばれるような状況下においても、労使が自主的な交渉を維持していることが分かる。第2に、「ベア」実施企業について確認すると、「ベア」の配分において個別化が進んでいる傾向が見られた。その背景には、「ベア」部分の賃上げが、社員全体の生活水準の向上というよりは、職場が抱える課題解決や社員の働きぶりに応じた昇給額の確保に活用されていることが挙げられる。「ベア」自体の目的に変化が生じているようである。

かつては「本給」など基本給の主たる賃金項目への配分が行われると共に、基本的には全ての等級が引き上げの対象となっていた。この点について、基本給以外の配分や特定の等級のみを対象とした配分が行われるようになってきている。下記の組合の発言はこの点を良く表している。

「やっぱり今までの本給一律的な考え方ではなくて、別のやり方というのを会社の事情も含めるとやっぱり考える時期に来たんじゃないか、ということいろいろ話をして、世間一般的な賃上げではなく、やっぱり会社の、職場の中の課題をしっかりと見たときに現業部門については今の水準としてはやっぱりちょっと凸凹があるんじゃないか、ということで、本給以外の配分というのをそういう意味では初めてさせてもらったのかな」（自動車製造A社労組）。

「過去は、ベアを全て職能給に入れていたんですけども、手当等含めて賃金制度の課題のある部分に少し配分しようといったことで、9割を職能給、1割を課題とする部分といったところですか、近年になりますと、8割を職能給にして、2割を課題のあるところ

ろといったような」（繊維業E社労組）。

以上のように、企業の人事管理の課題解決を目的に、必要に応じて処遇を改善していくという性格を帯びつつ、2014年以降の「ベア」が実施されてきたと言える。こうした動きは、製造業の企業でも非製造業の企業でも見られており、業種の特性というよりは、「ベア」の位置づけの変化として捉えることができよう。

こうした「ベア」の位置づけの変化の中で、新人確保のために、初任格付けの等級への重点的な配分を実施している企業もある。例えば家電量販店M社では、2014年から2020年の配分において、2014年からの5年間は、職場の課題解決のために、特定の資格等級に重点的に配分を実施している。新卒の採用力強化を目的に、新入社員が格付けされる資格等級の賃上げを重点的に実施したという。その一方で、配分されなかった等級もあった。その後、職場の課題が概ね解決できたという労使共通の認識の下、その後の2年間は、全等級に一律の金額が配分されている。

また、スーパーI社においても初任格付けの等級に重点的に配分するなど、その時々々の課題に応じて賃上げが必要な等級に配分するようにしている。下記の発言に見られるように、労使で自社の課題を確認し、必要な配分を行うという方針が、当事者間で共有されている。

「やっぱり新入社員とかもたくさん入社していただくためには、ここの層に厚く積んでいきたいよねとか、毎年の状況とか、方針とか、お互いの課題感とか、それによって、どこの層にやっていこうというのは決めているという状況になります。それで、あまりベアで一律全部をとる発想ではなくて、重点的に、お互い協議する中で、どの資格に積んでいこうかという話をしているという形です」（スーパーH社）。

「その年、その年、会社も気になるところが、あると思いますので、情報を出しながら、できる範囲で、『課題があるよねって』（労使で・・・執筆者）認識しているところに配分をしていくという状況です」（スーパーH社

労組)。

もちろん、全等級を対象とした配分を維持している労使もいる。その一方で、上記で紹介したような人事管理上の課題の解決を重視し、その年々で配分方法を決定している労使もいる。前節では、賃金改定において重視する要素に変化がみられることを指摘した。労使の「ベア」に対する配分観にも変化が見られる。

#### 4. 相場を活用した労働運動の可能性

本稿では「ベア」の実施のなかで、初任給の引き上げが実施されていることを確認した。その背後には「ベア」に対する考えの変化があることも併せて確認した。さて、冒頭で初任給の水準にはある種の相場が形成されていることを指摘した。このことを念頭に置くと、労使は、相場が形成されている賃金について、労使交渉を通じてその引き上げを実施してきたことになる。

賃金相場は、労働組合の交渉力の維持・向上に寄与する部分がある。隣接する他社の事業所、同一事業所内の他の職務など、相場によって明示化される比較対象の存在は、洋の東西を問わず、良きにつけ悪きにつけ、労働者の発言力の源泉となってきた面がある。誤解を恐れずに言えば、日本の組合の困難の1つには、こうした比較対象の乏しさがあるように思われる。

そのような中で、正社員における1つの強固な相場として初任給の相場がある。冒頭で紹介したセーレンが指摘するように「他企業が入社レベルの賃金で雇うことに同意する」ことは、年功ベースの賃金を維持する条件でもある。こうした年功的なカーブを維持することについて、多くの企業が今なお合意しているとすれば、初任給における相場は今後も形成され続けるであろう。外部労働市場の影響が弱い日本で運動を行っている組合が活用できる数少ない相場が、初任給だと言える。これを1つの基準として、賃上げに取り組むことは、労働者全体の賃金の底上げを実現するための有効な手段になる可能性がある。

初任格付けの等級の賃金を引き上げれば、

企業内の等級構造の秩序を保つために、遠くないうちに他の等級の金額も引き上げる必要が出てくる。また、同業や同地域の他社も賃上げを行う必要が出てくるかもしれない。相場を活用した賃上げは、労働者全体の賃金水準の向上のための有効な手段となりえよう。労使当事者による集団的なコーディネーションのないアメリカやイギリスでは、初任給のような当事者によって主体的に形成された相場は生まれ難い。「自由な市場経済」の国々の労働組合では享受できないような相場が活用できることを自覚し、処遇改善に取り組んでみても良いのではないだろうか。

また、相場を意識した賃上げは、相場の妥当な水準は、労組が自ら作っていくという意識の涵養に繋がっていくかもしれない。そうならば、労働運動の主たる目的の1つである労使対等な関係に基づく職場秩序の形成を一層進展させていくことに繋がるかもしれない。初任給の引き上げを1つの契機として、運動の活性化に取り組んでいくのも有りではないだろうか。

- 1 本稿で用いている「ベースアップ」とは、定期昇給部分の維持以外の賃上げのことを指している。企業の状況を見ても、「賃金改善」といった表現を用いて、厚生労働省の「賃金引上げ等の実態に関する調査」で用いられているベースアップの定義とは若干異なるようなものも存在する。そのため、「ベースアップ」という表現を用いている。
- 2 産労総合研究所「決定初任給調査」([https://www.e-sanro.net/research/research\\_jinji/chinginseido/shoninkyu/](https://www.e-sanro.net/research/research_jinji/chinginseido/shoninkyu/))
- 3 セーレン (2001=2007)。
- 4 野村 (2007)。
- 5 以下の内容や発言の引用は全て労働政策研究・研修機構(2022)に基づく。なお、対象となっている事例は製造業と非製造業を含む15社(全て労働組合有)である。その内訳は、次のとおり。自動車製造A社(5000人以上)、機械製造B社(5000人以上)、電機メーカーC社(5000人以上)、電機メーカーD社(5000人以上)、繊維業E社(1000人以上)、電気機器製造F社(1000人以上)、情報通信G社(5000人以上)、スーパーH社(5000人以上)、スーパーI社(5000人以上)、百貨店J社(1000人以上)、保険業K社(5000人以上)、金融サービスL社(1000人以上)、家電量販店M社(1000人以上)、ドラッグストアN社(5000人以上)、ホームセンターO社(1000人以上)。

#### 【参考文献】

- キャスリーン・セーレン (2001=2007) 「先進民主主義国における労働政治の多様性」ピーター・A・ホール&デヴィット・ソスキス『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版所収。
- 野村正實 (2007) 『日本の雇用慣行—全体像構築の試み』ミネルヴァ書房。
- ピーター・A・ホール&デヴィット・ソスキス (2001=2007) 『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版。
- 労働政策研究・研修機構 (2022) 『労働政策研究報告書No.212 企業の賃金決定に関する研究』(<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2022/0212.html>)。