

門間 一夫の
経済深読み



賃上げ政策は「4つの覚悟」を要する大改革

みずほリサーチ&テクノロジーズ

エグゼクティブエコノミスト 門間一夫 2025年10月27日

「生産性を上げる」では答えにならない

「日本の実質賃金を上げるにはどうすればよいか」という問いに対し、よくある答えは「生産性を上げる」である。しかし、この答えには二つの問題点がある。

第一に、「生産性を上げるにはどうすればよいか」への良い答えがない。個々の企業レベルでは「デジタル化で業務を効率化する」「収益性の高い分野に事業を組み替える」など生産性を上げる手段はある。しかし、一国全体となると話は単純ではない。

例えば、「AIを活用して人員を削減する」ことでその企業の生産性は上がるが、失業する人が増えれば経済全体では消費が減り、消費関連企業で売り上げが落ちて生産性も下がるかもしれない。また、「収益性の高い分野に進出」した企業の生産性は上がるとしても、その分野で先行して高い利益を得ていた別の企業では、ライバルの参入で生産性が下がるかもしれない。このように経済には利害対立や競合関係があるため、ミクロを相似形で膨らませてもマクロにはならない。

一方、M&Aや業界再編など企業の垣根を超えた変化、あるいは新陳代謝の活発化が、経済全体では労働力の有効活用につながり、マクロで生産性上昇につながる可能性もある。ただ、これも「新陳代謝を促せばよい」という単純な話ではなく、勝ち組企業側の雇用吸収力の強さや、その背景ともなる総需要の強さが、最終的にはマクロの生産性に影響する。このように経済全体で生産性を上げるには、企業レベルの処方箋では不十分である。それが一つ目の問題点である。

二つ目の問題点として、仮に経済全体で生産性を上げられたとしても、その果実が実質賃金ではなく株主のリターンに回る可能性もある¹。生産性の上昇によって増えた利益を、企業が株主と従業員にどう分配するかは、自由主義経済である以上その企業が自由に決めるものである。

日本の企業が物価未満にしか賃金を上げていないのも、企業の自由な選択の結果であり、その意思決定を政府が無理やり変えることはできない。政府にできることがあるとすれば、企業の自由な選択が「もっと賃上げしたい、しなければならない」という結果になるように、企業の意思決定を取り巻く経営環境を変えることである。

¹ 門間一夫の深読み「「デジタル→賃金上昇→経済成長」の順番なのか」（2025年6月26日）。

政策に必要な覚悟 1：強い総需要の実現

もちろん、政府もそういう意識で実質賃金の引き上げを目指しているのだと考えられる。ただ、とるべき具体的な政策には議論の余地がある。例えば「補助金で企業の省力化投資を促し、生産性を上げられるようにする」というアプローチには疑問がある。省力化投資は人手不足を和らげるものなので、賃上げ圧力を弱める方向に作用する。省力化投資をわざわざ政府が支援することは、その企業にはありがたいけれども、賃上げには逆効果となる可能性がある。

政府がやるべきことは、むしろ意識的に人手不足の状態を作り出し、「賃上げしなければ人が辞めてしまう」という緊張感を企業に与えることである。人手不足という課題があるから、企業は賃上げしようという気になるのであり、それによる人件費の増加を何とか吸収しようとするから、生産性を引き上げなければという気にもなる。「省力化投資」⇒「生産性上昇」⇒「賃上げ」という認識は因果関係の取り違いであり、最初に人手不足が来て「人手不足」⇒「賃上げ and 省力化投資」⇒「生産性上昇」となるのが因果の本筋だと考えるべきである。

ただ、いくら人手不足でも、企業が将来の売り上げに強気になれない状況なら、人手不足を機に事業を縮小するだけで終わってしまう。人手不足が賃上げに結びつくには、企業が事業の継続・拡大への情熱を失わず「何が何でも人を採る、人を辞めさせない」と必死になる環境が必要であり、その環境づくりまでが政策でカバーすべき範囲になる。つまり強い総需要と先行きもそれが続くという期待を作ることが、賃上げを目指す政策の絶対必要条件である。

そこまでの整理はできるのだが、ここで「成長期待を高める政策」なるものが存在するのかという究極の難問にぶつかる。財政政策や金融政策が一定の役割を果たすことはできるだろうし、特定の分野を強化する産業政策もプラスに働くだろう。しかし、何をどれだけやれば、例えば実質賃金の1%成長をもたらす企業の成長期待が生まれるのだろうか。それを定量的かつ説得的に示すエビデンスはなく、求めても「ないものねだり」だろう。

その意味で、実質賃金を上げる政策、あるいはその前提となる企業の成長期待を高める政策には、成功する保証はなくても、あるいは保証がないからこそ「本気でやってみる」という覚悟が要る。「不都合な真実」ではあるが、よく考えれば企業経営や個人の人生も同じである。人は確実に成功できるかどうかはわからなくても、「本気度」が成功確率を高めると信じて生きる。

もちろん、政府が行う政策は民主主義的に決めなければならないので、精神論だけで進むことはできない。だからエビデンスで政策の説得性を高めることが本当は望ましいわけだが、「何が経済成長に資するか」というアプローチでは、所詮グレイなエビデンスの積み上げにしかない。グレイなエビデンスにしか頼れない政策は強い推進力を持ってない。ならば「日本をこうしたい」という国民の心に響くビジョンを、政策の推進力にすべきではないだろうか。そうしたビジョン作りも難しいことだが、そこをクリアしないと、財政資金の大胆な投入も伴う「本気度」の高い政策は、実現不可能だと思われる。

何をビジョンの中心に据えるべきか、全く糸口がないわけではない。現実を見れば、経済安全保障の強化、脱炭素の推進、エネルギーの安定供給、老朽インフラの再整備、高齢化社会・子育て社会にふさ

わしい行政サービスの充実など、民間だけでは結果を出せない重要課題が間違いなく存在する。それらへの政策対応でどこまで民間の化学反応が起き、経済全体の成長につながるかはわからない。しかし、仮に実質賃金の上昇まで行きつかなかったとしても、課題克服に向けて前進するなら、それ自体として国民のウェルビーイングに資するという考え方が重要である。

政策に必要な覚悟 2：公的セクターの賃上げ

この間、制度的な制約がある公的セクターにおいては、「人手不足」⇒「賃上げ」という市場メカニズムが働かない。しかし、見方を変えれば、政府には公務員給与、診療報酬、介護報酬などを、民間より思い切って引き上げる選択肢もあるということである。

公的セクターの賃上げにはいくつかのメリットがある。第一に、それらのセクターに従事している人々の所得や消費が増え、総需要拡大の面から民間セクターの賃上げに波及する可能性がある。第二に、これらセクターの待遇が十分に改善すれば、介護、看護、保育などで目立つ慢性的な人手不足の緩和に資する。第三に、公立学校や介護などのサービスが質量ともに充実することは、教育の質の向上や介護離職の減少など正の外部効果を持つ。第四に、好待遇に引き寄せられてこれら分野への労働移動が強まれば、民間も対抗上賃上げせざるをえなくなる。

政策に必要な覚悟 3：変化促進型セーフティーネットの強化

賃上げの必要条件は人手不足を持続させることだと述べたが、人手不足が続くということは企業間で「人の取り合い」が常態化するということである。企業レベルでみれば、大きく賃上げできて人の取り合いに勝つ企業と、賃上げできずに人が減る企業が出てくる。経済全体で実質賃金上がる状態を目指すなら、人手不足による倒産・廃業の増加はやむをえないと割り切る覚悟が要る。

関連する話として、成長戦略では「円滑な労働移動」が重要だとよく言われる。ただしこれは、「無理やりにでも人を動かせば賃金が上がる」という話ではない。働いている人たちには、当然のことながら、高い賃金の企業に移れるなら移りたいという気持ちがある。したがって、より成立しやすい因果関係は、高い賃金をオファーする企業が増え、その結果として労働移動が活発化するという方向である。米国でも、自発的離職率（quit rate）は、企業の求人が旺盛で賃金が上がりやすい環境にあることのバロメーターとされている。

そのうえで、高い賃金の企業に移りたくても、スキルが不足していて移れないという人はいる。そういう個人に対し、公的に手厚いリスキリング支援を提供することは、より賃金の高い企業への潜在的な労働移動を現実のものとするだろう。一方、人手不足で事業の継続が困難となる事業オーナーに対しても、再チャレンジの支援が充実してるといい。こうした変化促進型のセーフティーネットが不十分だと、変化を受け容れたくないという民意の方が勝ってしまい、将来性の乏しい事業者たちに現状維持型の税金投入を続けることになる。

政策に必要な覚悟 4：応能負担の強化

以上で述べた点、①成長期待の引き上げ、②公的セクターの賃上げ、③変化促進型セーフティーネットの強化、を大胆に進めるには、まとまった恒久財源が必要になる。しかし、一律の増税や社会保険料の引き上げは望ましくない。応能負担の強化、すなわち所得や資産の格差を是正する方向で、負担のあり方を再構築する必要がある²。

その文脈において給付付き税額控除は有望である。給付付き税額控除そのものは人々の負担を軽くする措置だが、それと消費税率引き上げなどを組み合わせれば、財源確保の自由度も広がる。そもそも消費税には、富裕層の高額消費から漏れなく徴収できるという応能負担的なメリットがある。一方で消費税には、所得対比で見れば低所得層に不利になるという逆進性のデメリットもある。このデメリットを給付付き税額控除で和らげれば、消費税率引き上げへの道も拓けてくる可能性がある。

給付付き税額控除の導入が簡単でないのは確かだ。所得や資産を把握する行政インフラを整えること、所得・資産と負担の適切な対応関係について議論を深めること、この二つのハードルを超えなければならない。しかし、恒久財源を巡る良い解決策がないままでは、財政機能を活用したいかなる経済政策もすべからず小粒のものにとどまってしまう。企業の成長期待を変え、ひいては実質賃金が上がる経済にすることは、過去 30 年以上誰もなしえなかった「大改革」である。それほどの大改革を目指すなら、応能負担の強化は避けて通れない基盤作りである。その基盤作りさえ進まないようなら、実質賃金が継続的に上がる時代は日本にはもう来ないかもしれない。

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。なお、当社は本情報を無償でのみ提供しております。当社からの無償の情報提供をお望みにならない場合には、配信停止を希望する旨をお知らせ願います。

² 現状から財政再建を進めるだけでも応能負担が不可欠であることは、門間一夫の経済深読み「負担の公平感が財政再建の第一歩」（2025 年 7 月 25 日）を参照。新たな財政支出をするならなおのことそうである。