



なぜ多くの企業が同時期に賃上げ交渉をおこなうのか

李 旼 珍

(立教大学教授)

1 多くの企業の同時期賃上げ交渉はいつから？

まず、多くの企業が同時期に賃上げ交渉をしているかを確認してみよう。日本経済団体連合会（以下、経団連）は毎年「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査¹⁾」を実施しているが、この調査結果より春季労使交渉・協議の実施状況を見る²⁾と、回答企業のうち7割強の企業が春季労使交渉・協議を行ったと回答する。このデータから、多数の企業が同時期、すなわち春季に労使交渉・協議を行っていることが確認できる。

では、いつから春季に多数の企業が賃上げ交渉をすることになったか。「いつから」は、春季に多くの産業別労働組合が結集して賃上げを中心とする要求をそろえて提出し、産業別統一闘争をするという日本型賃金決定制度、すなわち春闘が定着した時期まで遡ることができるだろう。戦後初期の1940年代後半、企業別労働組合と企業との賃上げ交渉時期は同じ業種の中でもばらばらであった。千葉利雄の『戦後賃金運動』によれば、1947年に鉄鋼業の場合、日本鋼管の労働組合は4月8日に賃上げ要求を提出し、会社は4月21日に回答したが、日本製鉄労組は8月に賃上げを要求し、交渉を重ねた結果9月11日の2次回答をもって最終回答としたという（千葉1998：91）。また戦後初期は秋に賃上げ交渉を行う業種が多かった。同1947年に、電機産業の日立製作所の労働組合と汽車製造の労働組合は9月に、化学産業の保土ヶ谷化学の労働組合は11月に、賃上げを要求し交渉に入った（千葉1998：92）。1948年に、電機産業の東芝・日立・三菱電機・富士通・日電の労働組合、鉄鋼業の日鉄・鋼管の労働組合、私鉄の労働組合、全鉱の労働組合は秋に賃上げ闘争を組んだ（千葉1998：100）。

戦後初期における業種や企業によって異なった賃上げ交渉時期は1955年の春に「8単産共闘³⁾」という

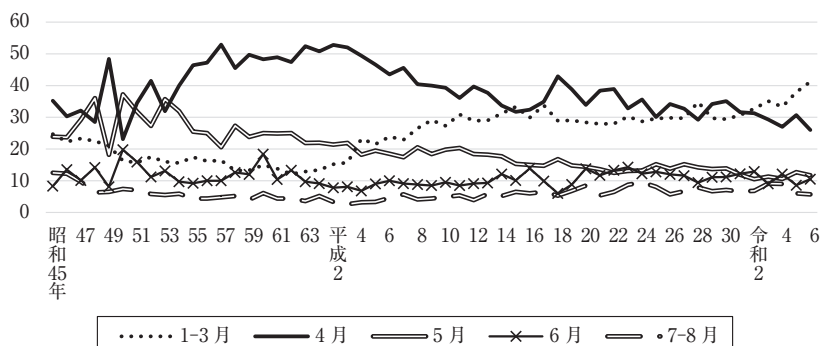
形で始まった春闘より春季に集中するようになった。秋に賃上げ交渉を行ってきた鉄鋼、造船、全日通、石油などの単産が1959年から春に交渉時期を移した（千葉1998：159）ことや、1960年に全日本労働組合会議（全日本労働総同盟の前身）と全国産業別労働組合連合（新産別）が春季に賃金闘争を行うようになったことは賃上げ交渉の春季への集中を加速化した。こうして、同業種の同じ時期賃上げ交渉、業種間賃上げ交渉時期の近接が見られるようになった。

こうした賃上げ交渉の春季集中は企業の賃金改定を行う時期が春に集中していることから確認できる。労働省『昭和49年労働経済の分析』によれば、1973年に労働組合のある企業では91.1%が、労働組合のない企業を含めた全体でも74.7%が4月から6月の間に賃金改定を行った。現在も企業の賃金改定時期は春季に集中しているものの、1990年以降賃金改定時期が1～3月の割合が増加し、近年春季の前半（3～4月）に企業の賃金改定時期が移行していること、いわば賃金改定時期の早期化が起こっていることは図1から確認できる。

企業の賃金改定時期の早期化は労働組合の賃上げ要求時期の早期化によると言える。図2より、2000年代後半以降労組の要求提出時期が2月の企業割合が増え、3月の企業割合より多いことがわかる。労組の要求提出時期が4月の企業割合が徐々に減っていることも労働組合の賃上げ要求時期の早期化を物語っている。

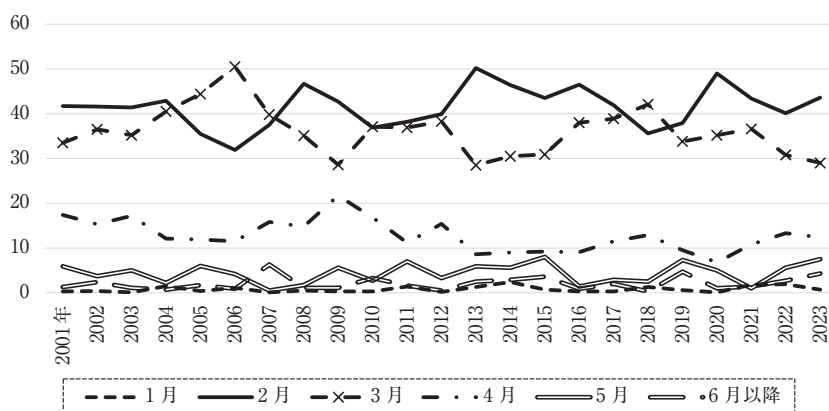
労働組合の賃上げ要求時期の早期化のトリガーは、1976年に打ち出したIMF・JCの4単産（鉄鋼労連、造船重機労連、自動車総連、電機労連）の集中決戦方式であろう。金属4単産は統一回答日を設定し、金属4産業の主要企業から統一回答日に回答を一斉に引き出す集中決戦方式に移行した。IMF・JCの統一回答日は1980年代には4月初旬であったが、1989年新「連合（全日本労働組合総連合会）」の発足以降1990

図1 賃金改定の決定時期の推移：規模計



出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より筆者が作成

図2 労組の要求提出時期別企業割合：規模計



出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」より筆者が作成

年代に連合傘下单産の集中回答日は3月下旬、3月中旬と早まり⁴⁾、現在3月中旬の集中回答日が定着している。集中回答日の早期化は労働組合の賃上げ要求時期の早期化をもたらすことになったと言える。

まとめると、企業は春闘が定着するにつれて春季に賃上げ交渉を行うことになり、2000年代以降は2月と3月の同じ時期に7割強から8割強の企業が賃上げ交渉を行うことが実態であると言える。

2 企業が同じ時期に賃上げ交渉を行う理由は？

では、企業が同じ時期に賃上げ交渉を行う理由はどこにあるのか。その理由は、企業間結束と企業間調整が容易であるということであろう。労働組合が賃上げ要求の統一、賃金交渉時期の統一、スト時期の統一、妥結額・率の統一・調整等による産業別統一闘争を行うことへの単なる対応ではなく、企業も同じ時期に賃上げ交渉をすることで企業間結束や企業間調整が容易

であるということであろう。こうした事例は、労働組合の産業別統一闘争や春闘の歴史から見つけることができる。1957年秋に鉄鋼労連は中央集権化した統一体制⁵⁾をとって11波・延べ19日間のストを打つという賃金闘争を展開したが、鉄鋼大手5社が結束を高めてゼロ回答をもって対応したため労働組合は強硬な大手5社の結束の壁を打ち破ることができなかった⁶⁾のである(千葉1998)。

賃上げ交渉における企業間結束・企業間調整は複数の産業間でも行われたが、これはかの有名な「8社懇」が物語る。「8社懇」は、1976年IMF・JC4単産(鉄鋼労連、造船重機労連、自動車総連、電機労連)が集中決戦方式⁷⁾によって統一回答日に一斉に回答を引き出そうとしたとき、金属4産業(鉄鋼、造船、電機、自動車)から各2社、合計8社(新日鉄、日本鋼管、三菱重工、石川島播磨、日立、東芝、トヨタ、日産)の労務担当役員で構成され、経営側の情報交換

機構として生まれた。自主的で非公式な懇談の場である「8社懇」は情報交換だけではなく、互いに各社の回答をチェックし制御する機能を持っていた（李 2000：71）。以下の「8社懇」に関連する諸発言から、「8社懇」は金属産業の賃金決定に関する調整と同時に牽制を行ってきたと言える。

「鉄鋼、造船と自動車で格差回答が出るときに、やむを得ないと了解をとったり、その場合に付き合いは一緒にやれないといった牽制を兼ねたようなことを当然やります。業績の悪い鉄と造船がチェックとか牽制することはないです。むしろそれを理由に電機と自動車が抑える口実にはなりますね。」（元新日本製鉄副社長の発言）（春闘研究会 1989：111）

「1992年の金属産業の回答について、トヨタは3月18日の経営側8社懇で4.7%台を示唆したようだが、ある電機の労担が『高すぎる』と反発、『自動車とは離婚する』と発言したとも伝えられる。」（逢見 1994：316）

「8社懇」による経営側の調整は、筆者が1996年と1997年に金属4単産や使用者団体にインタビュー調査をした際に聞いた話によれば、その影響力が低下したものの1990年代半ばまで続いていた。「8社懇」による調整が持続する理由について、Sako（1997）は造船産業、電機産業、自動車産業における鉄鋼の重要性を挙げる。すなわち、これらの3つの産業は鉄鋼を消費するユーザーであるため、生産財価格の安定と予測にかかわる鉄鋼材の価格動向に大きな関心を持つ。これは、当然鉄鋼価格に影響を及ぼす鉄鋼の賃上げに関する関心が大きいことを意味する。こうした関心は

鉄鋼の賃上げをかなり低率に抑える圧力として作用したと推論できる。

企業側が、前述した「8社懇」のような複数産業の企業間情報交換を通じた調整のみならず、同じ産業内の企業間情報交換を通じた企業間調整を積極的に行うことは複数の研究から明らかになっている（春闘研究会 1989；逢見 1994；Sako 1997；李 2000）。こうした非公式的産業間・企業間調整の存在のため、日本の賃金決定の特徴として「企業別交渉と強い調整⁸⁾」（OECD 2017）が挙げられている。同じ時期の賃上げ交渉も日本の賃金決定の特徴ではあるが、より注目すべき点は賃上げ交渉についての企業間調整であろう。したがって、「なぜ企業は同じ時期に賃上げ交渉を行うか」という質問は「なぜ企業は賃上げ交渉を行う際に企業間情報交換を通じた企業間調整をするか」という質問に切り替え、後者の質問に対する答えを考えることがより重要であろう。その答えを見つけるために注目する必要があるのは企業間調整の結果である賃上げ回答である。

3 なぜ企業は賃上げ交渉を行う際に企業間調整をするか

筆者は、1976年の金属4単産の集中決戦方式より春闘相場形成に大きな影響力を持つようになった金属4産業を対象に、それぞれの産業の中核企業の賃上げ回答を調べたことがある。表1は、鉄鋼、造船重機、電機、自動車の各産業の中核企業の1990年代の賃上げ回答を示したものである。鉄鋼総合5社、造船重機総合7社、電機8社の賃上げ回答は同額あるいは同率

表1 金属4産業の中核企業の賃上げ回答（1991～1996年）

（単位：円・％）

	鉄鋼総合 5社	造船重機総合 7社	電機 8社	自動車メーカー5社				
				トヨタ	日産	本田	三菱	マツダ
1991	8,100	9,000*	5.55	15,000	14,600	14,700	14,200	14,400
1992	6,500	9,000	4.7	13,600	13,200	13,300	12,900	12,800 + α
1993	4,000	7,200	3.6	11,200	10,400	10,900	10,600	10,400
1994	1,000	4,700	3.05	9,200	8,400	8,900	8,400	8,400
1995	ゼロ	2,700	2.95	8,700	7,800	8,400	8,000	7,800
1996	1,000	2,400**	前年実績 +300円	8,700	8,300	8,400	8,300	8,100

注：1）鉄鋼総合5社は新日鉄、日本鋼管、住友金属、神戸製鋼、川崎製鉄である。

2）造船重機総合7社は三菱重工、川崎重工、石播重工、住友重工、三井造船、日立造船、新キャタピラーである。

*三菱重工は1000円プラス、新キャタピラーは500円プラスの妥結である。

**三菱重工は2700円、三井造船は2000円の妥結である。

3）電機8社は日立製作所、松下電器、東芝、富士通、三菱電機、NEC、三洋電機、富士電機である。

出所：李（2000）、表2-15、表2-16、表2-17、表2-18より筆者が作成

の賃上げ回答であり、自動車メーカー5社の賃上げ回答は近似した賃上げ額である。すなわち、同じ産業内で企業間情報交換を通じた企業間調整の結果は同額・率の賃上げ回答や近似した賃上げ回答である。

では、なぜ企業は同じ回答あるいは近似した回答を出すのか。その理由として、大手各企業がほぼ同一歩調の業績を達成しているという客観的条件を挙げることができる。しかし、筆者の調べによれば、1990年代、それぞれの産業において大手企業間の経常利益率はかなりばらつきがあり、同一歩調の業績を達成していなかった（李 2000）。そこで、推論できる他の理由は、公正競争の条件を確保するためであるという理由である。同じ産業の大手企業間に生産物市場における競争は激しい。そのため、公正競争の条件を賃金など人件費において確保しなければならない。すなわち、人件費の増加分を同一にしなければ、生産物市場での競争に負けてしまうという論理が同一あるいは近似した賃上げ回答を出す企業側の行動の背後にある。同業他社との競争力を維持していくために、横並びの賃上げを行って互いにその負荷を共有すること、いわば「賃上げ負荷の共有化」（春闘研究会 1989）といった考えが企業側にあると言える。こうした理由から大手企業は企業間調整を通じて同率・同額の賃上げ決定に協調している。要するに、生産物市場での競争のために協調するという「協調的競争」（李 2000）の原理が賃金決定の調整に際して働いていると言えるであろう。

う。協調と競争という相反する行動原理の結合が金属産業の経営側の賃金調整を可能にすると捉えられる。

ここで特記すべきことは、企業側の同一・近似した賃上げ回答に産業別労働組合レベルでの企業別労働組合の妥結水準設定が影響を及ぼすということである。産業別労働組合、特に4単産は単組・企業連相互の緊密な連携を通じて各企業の回答の底上げを狙い、いろいろな闘争機関⁹⁾を設定し情報交換を行う。労組間、特に単産内の相場リード役の大手労組間の情報交換を通じて回答引き出し基準あるいは妥結基準を具体的な数字であれ、抽象的表現であれ、設定・確認する。

4 近年も同一・近似回答は維持されているか

金属4産業の中核企業における同一あるいは近似した回答は近年も維持されているか。1, 2企業の目立つ回答が見られるものの、表2から金属4産業の中核企業における同一回答や近似した回答を確認できる。

金属4単産の中核企業における同一あるいは近似した賃上げ回答は世間相場として同一産業内中小企業の賃金決定における判断材料のみならず、業種を問わず企業の賃金決定における判断材料となるだろう。表3は、経団連の「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」に回答した企業に「賃金決定の際に判断材料とする要素」を聞いた結果を示したものである。「世間相場」を選択した企業の割合は2022～2024年に3割強を占める。3割以上の企業は賃金決定において

表2 金属4産業の中核企業の賃上げ回答（2022～2024年）

（単位：円）

	鉄鋼3社	造船重機5社	電機12社	日産	本田技研	マツダ	三菱自工	スズキ
2022	3,000	1,500	1,500 2,000 3,000	8,000	3,000	7,000	1,000*	7,100
2023	2,000	14,000 10,000	7,000	12,000	19,000	13,000	13,000	12,200
2024	35,000 30,000	18,000 12,000	13,000 10,000	18,000	20,000	16,000	17,500	**

注：1) 鉄鋼3社は日本製鉄、JFEスチール、神戸製鋼である。2024年に日本製鉄は3万5000円、JFEスチールと神戸製鋼は3万円を回答した。

2) 造船重機5社は三菱重工、川崎重工、IHI、住友重機械、三井E&Sである。三井E&Sのみ、2023年に1万円、2024年に1万2000円の異なる回答をした。

3) 電機12社は、パナソニック、日立、富士通、東芝、三菱電機、NEC、シャープ、村田、富士電機、OKI、安川、明電舎である。2022年に、12社の回答は3つに分かれた。1500円の回答をしたのは、パナソニック等6社、3000円の回答をしたのは日立等4社、2000円の回答は富士電機や明電舎の2社である。2024年にシャープのみが1万円を回答した。

4) 自動車の中核企業にトヨタが含まれていないのは、トヨタが平均賃金引上げを公開していないからである。

*2022年の三菱自工の1000円は賃金改善分のみの金額である。

**2024年にスズキは、「新人事制度における人的資本への投資として、組合要求にある昇給制度維持分と物価上昇の影響を踏まえた配分を含み、組合要求を超える平均10%以上の賃金引上げを実施する」と回答した。

出所：金属労協「金属労協集計対象組合回答状況〈集中回答日速報〉」より筆者が作成

表3 賃金決定の際に判断材料とする要素

(単位：％ 複数回答)

	自社・自グループの業績	世間相場	物価動向	経済・景気動向	前年度の賃金改定	従業員の労働生産性	労使関係の安定	雇用の維持・安定	人材確保・定着率の向上
2022	55.6	33.8	16.8	16.2	5.6	9.5	9.5	21.8	34.4
2023	34.5	30.5	54.0	8.2	3.4	5.5	4.9	15.9	49.7
2024	31.0	35.1	56.7	11.3	3.1	9.1	6.6	16.9	50.8

注：1) 複数回答は上位2つまで選択である。

2) 世間相場は、世間相場（社会、業界、グループ関連企業等）である。

出所：経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」より筆者が作成

世間相場を判断材料としたのである。

5 終わりに

企業が同じ時期に賃上げ交渉をすることになったのは、労働組合の要求・交渉時期を統一した賃金闘争、いわゆる春闘への単なる対応ではなく、より積極的に賃金引上げに関して企業間連携や企業間調整をする必要があったためであるといえる。経団連は「2003年版経営労働政策委員会報告」で春闘は終焉したと主張し、春闘ではなく春闘と呼ぶことにしているものの、「2005年版経営労働政策委員会報告」にて以下のように述べ、春季に大勢の企業が労使交渉をすることの意義を否定しない。すなわち「例年の春季労使交渉は、労使が定期的に情報共有・意見交換をはかる場として、大きな意義をもつと考える。そして今後の労使関係においては、賃金など労働条件一般について論議し、さらに労働条件以外の経済・経営などについても認識の共有化をはかることが重要である」と述べている。

こうした経営側の春季労使交渉に関する基本姿勢から、企業が同じ時期に賃上げ交渉をすることは今後も持続すると推論できる。

- 1) 調査対象企業は、2019年調査までは経団連会員企業及び東京経営者協会会員企業であったが、2020年調査から経団連会員企業のみとなった。調査対象企業の変更にかかわらず、毎年調査の回答企業には従業員500人以上の企業と500人未満の企業が含まれている。
- 2) 2013年の調査より春季労使交渉・協議の実施状況を調査しているが、春季労使交渉・協議を「行った」企業は2013年に71.9%、2023年に71.1%、2024年に72.2%である。2019年より「春季以外に行った・行方予定」の選択肢を入れて調査しているが、その割合は2023年に2.7%、2024年に1.5%となっている。
- 3) 1954年12月に炭労、私鉄労連、合化労連、紙パ労連、電産の5単産が結成した「共闘会議」に1955年の春に電機労連、全国金属、化学同盟が加わり、「8単産共闘」となった（李 2021）。

- 4) 1995年から2000年の労働省の『労働経済の分析』にて「春の労使交渉をめぐる動向」の記述から集中回答日を調べると、1995年の集中回答日は3月23、24日であるが、1996年の集中回答日は3月18日、1997年の集中回答日は3月18、19日、1998年の集中回答日は3月18日、1999年の集中回答日は3月17日、2000年の集中回答日は3月15日である。
- 5) それまでは単組ごとにスト権を確立し、それを機関決定で産別中央闘争委に移譲するという「間接移譲方式」であったが、全国大会で確立したスト権を、単組機関を経ずに組合員の一般投票で“批准”するという形の直接移譲方式に切り替えた（千葉 1998：166）。
- 6) 5社のうち八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管の3社はゼロ回答、住友金属と神戸製鋼の2社は500円の回答で押し切られることになった（千葉 1998）。
- 7) 金属4単産の「集中決戦方式」は、業績悪化の鉄鋼を金属産業全体で包むことが全体の相場引き上げにつながる、さらに経営側の結束に対抗するため大産別の結集が不可欠であるとの認識からであった（李 2021：164）。
- 8) OECD（2017）によれば、企業別交渉が行われる国は日本以外にも多い。しかし、日本はオーストリア、ドイツ、スウェーデン同様に交渉単位間の調整が強い国に含まれる。OECDより数十年前に、Soskice（1990）は日本の賃金決定について使用者団体の経済全般にわたる強力な調整を指摘した。
- 9) 電機連合の場合、「中央闘争委員会」「拡大中央闘争委員会」「地区闘争委員会」という機関がある。自動車連連の場合、「中央戦術委員会」「戦術会議」という機関がある。

参考文献

- 李政珍（2000）『賃金決定制度の韓日比較——企業別交渉制度の異なる実態』梓出版社。
- （2021）『賃金交渉』仁田道夫・中村圭介・野川忍編『労働組合の基礎——働く人の未来をつくる』日本評論社。
- 逢見直人（1994）『現代日本のマクロ・コーポラティズム——賃金決定と政策参加』稲上毅ほか『ネオ・コーポラティズムの国際比較——新しい政治経済モデルの探索』日本労働研究機構。
- 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」。
- 春闘研究会（1989）『春闘 変わるのか——春闘の歴史的総括と展望』エイデル研究所。
- 千葉利雄（1998）『戦後賃金運動——軌跡と展望』日本労働研究機構。
- 日本経済団体連合会「人事労務に関するトップ・マネジメント調査結果」。<https://www.keidanren.or.jp/policy/index09.html>（2025年2月4日最終閲覧）
- （2002）『2003年版経営労働政策委員会報告』。<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2002/083.html>（2025年2月4日最終閲覧）

—— (2004) 「2005 年版経営労働政策委員会報告」. <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/095.html> (2025 年 2 月 4 日最終閲覧)

労働省『労働経済の分析』.

OECD (2017) *Employment Outlook 2017*.

Sako, Mari (1997) "Shunto: The Role of Employer and Union Coordination at the Industry and Inter-Sectoral Levels," in Mari Sako and Hiroko Sato (eds.) *Japanese Labour and Management in Transition: Diversity, Flexibility and Participation*, Routledge, pp. 236-264.

Soskice, David (1990) "Wage Determination: The Changing Role of Institutions in Advanced Industrialized Countries," *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 6, No. 4, pp. 36-61.

い・みんじん 立教大学社会学部特別専任教授。最近の主な論文に「ワーカーセンターの労働運動 VS 労働組合の労働運動——ニューヨークの移民女性ホームケア労働者たちの“24-hour Workday” ストップキャンペーン」『労働社会学研究』24 卷 (2024 年)。産業・労働社会学専攻。