

春闘を中心とした賃金交渉の経緯
— 転換点にあたって労使はどう動いたのか —

労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー 荻野登

わが国における賃金決定にあたっては、企業レベルでの労使交渉が基本的な単位となるものの、春季に多くの産業別組合が参加する「春闘」が果たしてきた役割は極めて大きい。今春闘に向けては、岸田首相は新年会見で、「連合は5%程度の賃上げを求めているが、インフレ率を超える賃上げの実現をお願いしたい」と大きな期待を寄せている。マクロ経済にも影響を与えてきた「春闘」を軸に、賃金決定にあたって労使および政府がどのようなアプローチで臨み、転換点にあたってどう動いたのかを振り返る。

1. ハイパーインフレに近かった終戦直後

第二次世界大戦直後は、ハイパーインフレに近い物価高騰となる。空襲などによって国内の多くの生産設備が稼働不能となり、極端なモノ不足に陥っていたためだった。戦前(1936年)の水準と比較すると、終戦直後の国内の小売物価指数は約180倍に達した。

1946年の労働組合法の施行によって労働組合が一斉に結成され始め、同年の推定組織率は39.5%と飛躍的に高まる。その労働運動が最初に直面したのが食糧難とインフレで、最大の課題が「食える」賃金の確保だった。

歯止めのかからない物価高騰に対処するため、労働組合は「飢餓突破資金」「越冬一時金」などの名目で特別賞与を求め、経営側も「物価手当」「インフレ手当」などの名称で応えた。こうした要求は夏冬の年2回にとどまらず、年に何度も行われることもあった。

その後、財政緊縮策であるいわゆる「ドッジライン」(1949年)によって、インフレは沈静化するが、景気は後退し、デフレ不況に突入。1949~50年にかけてはトヨタ、国鉄、東芝などが大量の人員整理に乗りだし、事業所数で1万超・人数で40万人におよんだ。結成されたばかりの企業別労組は人員整理阻止に動くが、交渉力は弱く、敗北がつづく。

「食える賃金」を確保するため、制度面からも、生活費を重視した生活保障型の賃金制度が電産型賃金体系である。賃金の6割超が年齢・家族状況で決まるこの賃金体系は多くの企業に広がり、生計費をベースとした年功型の賃金体系が確立されていく。

この時期は戦後復興に向けて、設備の近代化による技術革新が進展し、勤・コツなどによる熟練が解体し、職務の細分化・再編が進んでいった。こうした動向を受け、経営側は日本経営者団体連盟(日経連)を中心に、職務給の導入を訴えた。

その一方、経営側は賃金の安定化に向け「定期昇給制度」の導入を進めていた。しかし、「職務給」と「定昇制度」を併存させることは、賃金論的にも難しく、「職務給」の考え方は普及しなかった。

2. 春闘のはじまり ——産別統一闘争で「ヨーロッパなみ賃金実現」を目標に

賃金決定だけでなく、マクロ経済面において、「春闘」がわが国経済に与えた影響はきわめて大きい。1955年の八単産共闘（合化労連、私鉄総連、電産、炭労、紙パ労連、全国金属、化学同盟、電機労連）による共同行動で「春闘」が始まったとされる。戦後の混乱期を経て、高度成長期、石油危機を経た安定成長期、バブル崩壊後の経済停滞期を経験する中、労使がどのような対応をとってきたのかを振り返る。

小島健司著『春闘の歴史』（1975年）によると、「春闘」は、①毎年春という時期に、②できるだけ多くの産別労働組合が結集し、③統一指導部による賃金闘争として行う、④とくに賃金引上げを中心とする闘争——と定義している。この定義は、現在もなお普遍性を有している。今春の動向をみても、賃上げを中心とする要求を、時期を揃えて提出し、全国的中央組織（ナショナルセンター）や産別労働組合の指導・調整のもとに各企業と団体交渉や労使協議を行っている。

とはいえ、企業別労働組合が交渉単位の基礎となる春闘では、企業業績などを超えて要求を揃え、その回答もできるだけ揃えることが、主目的だったといえよう。春闘の発案者である太田薫・合化労連委員長は、春闘における統一闘争を「暗い夜道を一人で歩くのは不安だ。みんなでお手つないで進めば安心」と表現した。企業別組合の弱点を克服するため、産別統一闘争と軸とする賃上げの交渉方式の必要性を強調していた太田氏の考え方を端的に示すものといえる。

わが国独自の賃金決定システムである春闘方式は、折からの高度経済成長の波に乗って、年を追うごとに定着する。その後、交渉時期だけでなく、ストライキのスケジュールもすり合わせて交渉にのぞむようになった。春闘草創期は私鉄のストライキを背景とした妥結結果が「春闘相場」を形成。さらに日本国有鉄道・日本電信電話公社・日本専売公社の三公社関係労組（公労協）との共闘関係も深まり、最終的には労働委員会における調停で決着するパターンが続く。

59年、当時の基幹産業である鉄鋼労連がこの戦列に加わり、旧労働四団体の総評および中立労連が「春闘共闘委員会」を設置したことで、さらに産業の枠を超えた統一闘争としての性格が強まる。その結果、まず民間部門の労使交渉の結果により春闘相場が形成され、その後に公労協が準じ、国家公務員給与も60年前後に民間準拠方式が確立するなど、春闘相場が人事院勧告にも影響する「民間先行方式」が定着する。

56年の『経済白書』は「もはや戦後ではない」と宣言。その後、日本経済は50年代後半から「岩戸」「オリンピック」「いざなぎ」との名前が冠された好景気が続いた。

61年に発足した池田内閣は「所得倍増計画」を発表し、これに呼応するように労働側は、63年から「ヨーロッパ並み賃金」の実現をスローガンに掲げた。

高度経済成長が加速した60年代に入ると、製造業の代表格である鉄鋼労使が、賃上げ相場の形成役を務めることになる。さらに、鉄鋼のほか輸出主導による経済発展の原動力となった造船・重機、電機、自動車など産別によって1964年に全日本金属産業労働組合協議会（金属労協、IMF・JC、現JCM）が結成されてからは、春闘共闘委員会ではなく、民間の金属四業種が賃金交渉をリードし、「パターンセッター」役となる「JC春闘」に転換する。

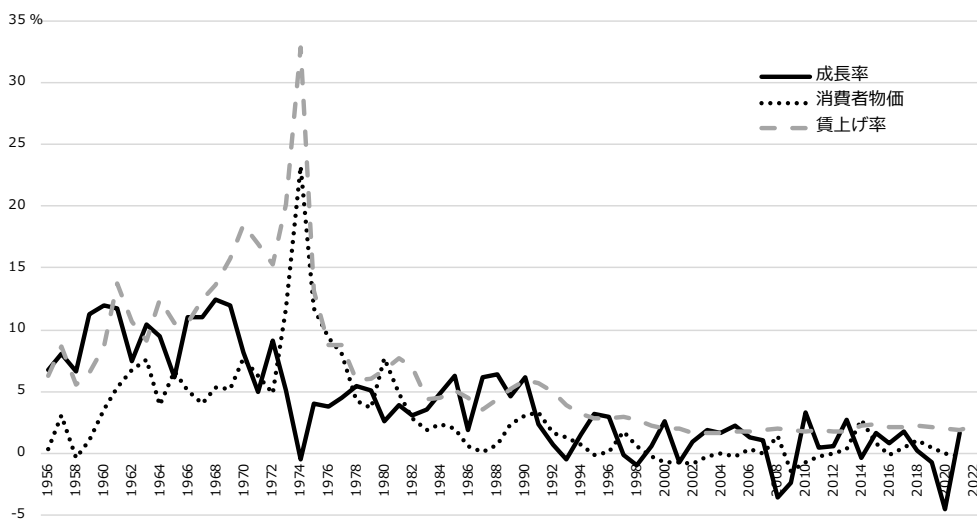
また、同年は公労協と私鉄が半日ストを構え、公共企業体等の賃金を民間準拠とすることが、池田首相と太田総評議長のトップ会談で確認され、春闘は官民一体の取り組みという色彩を強める。春闘への参加人数は65年の635万人から70年には801万人となり、組織労働者の3分の2が参加するほどの規模となっていった。

3. 高度成長期の春闘 ―賃上げ額の平準化に寄与

1966年から1973年までは10%前後の実質成長率という高度成長の絶頂期にあった。物価も年率4~6%程度の幅で、継続的に上昇したことに加え、若年労働力が逼迫していたこともあり、賃上げが促されやすい環境にあった。主要企業の賃上げ率は、東京オリンピックが開催された1964年から12年連続で、毎年10%以上の賃上げを獲得（図1）。結果的に国民所得倍増計画は7年で達成された。この間、賃金決定の慣行として、「前年実績プラスアルファ」が定着する。

この頃、経営側は生産性向上を最優先とし、ベースアップではなく、安定的な定昇重視のスタンスを強める。

図1 経済成長率・消費物価・主要企業賃上げ率の推移



資料出所：内閣府「国民経済計算」、総務省統計局「消費者物価指数」、厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」

高度成長期におけるもう一つの特徴として、賃上げ額が平準化していったことを指摘することができる。賃上げの分布を四分位分散係数でみると^(注1)、春闘が始まる前は、0.3以上でかなりバラツキが見られたが、春闘開始以降、0.2に縮小。67年からの8年間は「春闘相場」の波及効果が発揮されて0.01以下が続くなど、賃上げ額にほとんど差がない状況が続いた。また、率で見ると、ベースの高い大企業より中小企業の引上げ率の方が高まるなど、毎年の賃上げが企業間規模の格差縮小にもつながっていた。

さらに1970年に人事院勧告が初めて完全実施されたこともあり、春闘相場が民間・中小だけでなく、公務員にも波及していくパターンが定着する。こうして春闘は、日本社会の賃金格差の圧縮に寄与した結果、国民の大半が自分の生活を中流だとする「総中流社会」の意識形成の一翼を担ったともいえる。

インフレ・ゼロに向けた生産性基準原理の登場

こうした動向を受け、日経連は1969年に、その後の賃金交渉における経営側の大きな理論的支柱となる「生産性基準原理」を公表する。これは、労働分配率を一定とした場合、「国全体の賃金上昇率の平均を国民経済の実質生産性上昇率に一致させれば、賃金コスト上昇による国内インフレはゼロになる」との考え方である。

この時期、欧米ではインフレの大きな要因といわれた賃金の上昇率を抑制するため、所得政策の導入が議論されていた。日本でもこの影響を受け、所得政策導入の是非が議論されていたが、所得政策の考え方を基本に提唱したのがこの賃金理論だった^(注2)。

結果的には、日本で所得政策は採用されなかったものの、この間の賃上げは、物価上昇に対応したものというよりも、「生産性上昇」の後を追いかける形で実施されてきたとみることがきる。1955年を100とすると1961年には設備投資額は製造業で3倍、なかでも機械工業は6倍強に達していた。高度成長を促したのはオートメーション化などの新しい技術革新を導入するための設備投資だったといえる。生産要素の投入の増加による供給能力の拡大と需要の増加が結びき、高度成長と大幅な賃金上昇が実現する。

4. 高度経済成長の破綻で春闘は転機に

1973年の第一次オイルショックにより、高度経済成長は破たんする。買占め・買だめ、売り惜しみによる影響もあり卸売・消費者物価上昇率は20%前後の「狂乱物価」の様相を呈した。そして74年の実質GDPは戦後初めてマイナスを記録した。74年春闘は、この高いインフレ率のもと展開された。さらに空前の交通ゼネストも打たれた。その結果、同年の主要大手企業では平均32.9%の大幅賃上げで決着した。

しかし、このままの賃上げを続ければハイパーインフレを引き起こしかねないことから、日経連は「75年は15%以下」との賃上げガイドラインを示した。こうした動

向を受け、労働側も前年度実績プライアルファという要求パターンを見直し、75年の春闘ではインフレ沈静化のため国民経済との整合性を重視した自制的賃金要求である「経済整合性論」に要求スタンスを転換する。

その結果、75年の賃上げは13.1%に低下し、これ以降、10%超の二桁賃上げは陰を潜める。政府は76年に狂乱物価終息を宣言する。これによりヨーロッパ並み賃金をめざした「大幅賃上げ路線」にピリオドが打たれ、春闘の発案者である太田薫氏は自著で『春闘終焉』（1975年）と引導を渡した。

こうした状況を踏まえ、国民春闘共闘会議の「春闘白書」（1977年）は、「春闘という方式は経済の二重構造のなかで、企業別組合が全社会的に足並みを揃えて、相場を形成するという、日本独特の条件にそくして生まれた方法である。そして高度成長期には一定の成果をあげ、個別企業の制約を乗り越えた社会的な相場を形成するという効果をもった」としつつも、高度成長という条件が失われ、春闘相場が低く抑えられる体制が強化されてきた現状では、「もたれあい」の傾向という弱点が生じていると指摘した。

その一方、石油危機後に労働側がこうした自制的な賃上げ要求にシフトしたことで、わが国は欧米諸国が陥った景気後退とインフレが同時進行するスタグフレーションからいち早く脱した。欧米先進国はインフレに対応するため、政府が賃金決定に介入する「所得政策」を実施したが、わが国の場合、労使の自治により、この難局を乗り切ったことになる。

政労使間の協議の進展も背景に

春闘のこうした転換について、その背景としてナショナルレベルや企業労使間にまで及ぶ労使協議の場の定着が大きく寄与しているといえる。まず、ナショナルレベルでは、1970年に労働大臣の私的諮問機関として設置され、政労使学のトップリーダーが産業・労働政策全般について定期的に懇談する産業労働懇話会(産労懇)が大きな役割を果たした。会議では首相や主要閣僚を含め、政策課題に関する報告を基に意見交換が行われた。国際的な経済情勢も含むマクロ経済の状況について労使が情報を共有する貴重な機会となった。



出典：週刊労働ニュース（産業労働懇話会の当時の開催模様）

こうした場を通じた政労使間の共通認識の形成が、とくにオイルショックにあたり、労働側はマクロ・ミクロの経済動向を踏まえ、「経済整合的」な要求を組み立て、交渉に臨むようになる土壌を作っていたとみてもできる^(注3)。

さらに企業内労使にあつては、日本生産性本部が生産性向上運動の一環として進めた「労使協議」の場で、労組が日常的に経営側との間で企業の経営状況、経営計画に至るまで、多様な議論が交わされるようになる。

ただし、これ以降、「ストなし・一発回答」といわれるような、パターン化した春闘が定着し、組合自ら「管理春闘」と揶揄するような状況に陥っていたことも否定できない。

マクロ経済に準拠した「物価後追い型」の春闘が定着

70年代後半以降、経済整合性論に立脚した賃金決定が定着する。春闘では鉄鋼労連、造船重機労連、電機労連、自動車総連の金属労協（IMF・JC）主要4単組の集中回答が賃上げ相場形成に大きな影響力を発揮。パターンセッター役となった金属労協が唱道する「経済整合性論」は、インフレを抑制しつつ、4～5%の中成長を目標とするマクロ経済の運営面では大きな貢献を果たす。

労働側は物価上昇に対して、個社における賃上げ対応だけではなく、政府に対して減税などの政策対応を求めるようになる。第2次オイルショック（1978～82年）の時も物価上昇が深刻化。この時、公労使の三者構成による産業労働懇話会（産労懇）は、物価を抑えるため、政府に対して公共料金引き下げなどの対応を求めた。

経営側はこのころから、生産性基準原理に加えて、個別の企業におけるミクロの賃金決定の指針として「支払い能力論」を展開。一方、労働側（同盟のシンクタンク）は、生産性基準原理の「名目賃金」ではなく、物価水準の変動を加味した「実質賃金上昇率を実質労働生産性上昇率に合わせるべき」という「逆生産性基準原理」を1984年に提起するなど、労使の論争は続いた。

同時期に相場形成のパターンセッター役は産業合理化に直面した鉄鋼から、輸出主導型で経済成長のけん引役となった自動車・電機に移行する。

とはいえ、日経連の『賃金問題研究委員会報告』（1978年）では、「わが国の経済情勢について民間企業労働組合を中心とした労働組合指導者とわれわれの間にほとんど考え方の相違が見いだせなくなった」と指摘。労使間のマクロ経済政策上の認識に大きな乖離が見られないなか、1977～89年の賃上げ率は3～8%台で安定的に推移する。

この間の賃金は、経済整合性論に準拠して、インフレを回避し、実質賃金の確保を重視した「物価後追い型春闘」だったとみることができる。しかし、鉄鋼労連の賃金政策の立案者でもある千葉利雄氏は、経済整合性論は緊急避難的な考え方であり、この延長線上の惰性的な賃金決定を批判した（『週刊労働ニュース』、1990年）。

5. バブル崩壊後に進んだ春闘の構造変化

石油危機を乗り越えて以降、日本の国際競争力が強化されたことに加え、1ドル360円の固定相場制から変動相場制の導入（1973年）、プラザ合意（1985年）などの影響で円高が進んだ結果、80年代後半に、ドル換算で見ると賃金水準が先進国の中でもトップクラスになった。

この円高是正のための低金利政策をとったことで、バブル景気を引き起こす。

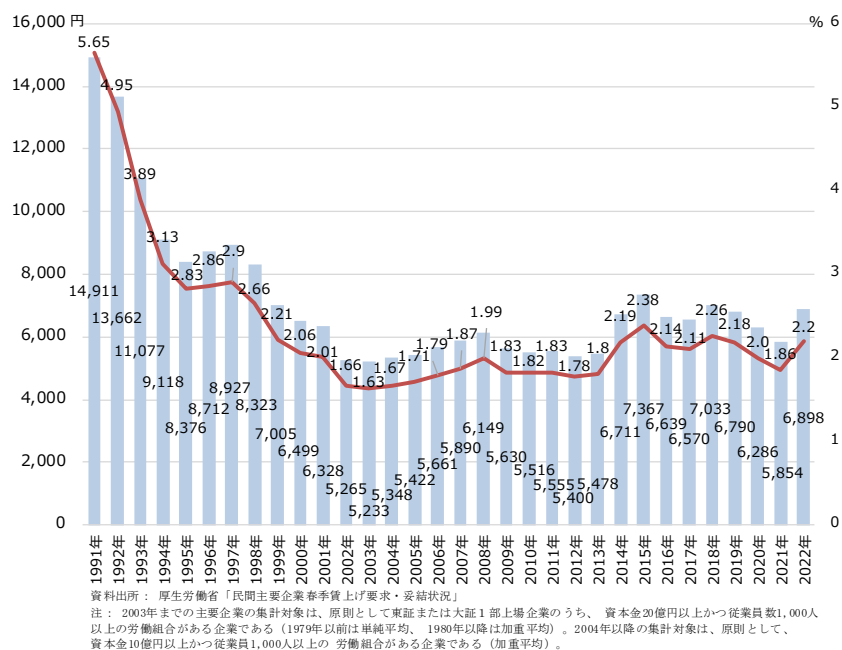
この時期、経営側は土地・株などの資産高騰による国内の「高コスト構造」を是正しない限り、労働者の生活は豊かにならないと主張。ドル換算で物価も高水準となったため、「ゆとり・豊かさ」を実現する政策方向として、労働側も地価・物価の抑制で同調する。

バブル経済は89年末に株価が3万8,915円の史上最高値を記録した後、急速にしぼみ、わずか10カ月間で半値に転落。日本経済は長期不況の深みにはまってしまう。

とはいえ、90年代初めは、株価と地価の下落という資産デフレの坂道を転がり始めていたものの、製造業の業績は堅調で、90～92年の賃上げ率は5～6%程度で推移した。とくに四分五裂していたナショナルセンターが1989年に統一して誕生した「連合」の初陣となった90年春闘では、5.94%の高い賃上げを獲得。しかし、連合結成以来、これが過去最高の賃上げ率となる（図2）。

そして、バブル崩壊以降、失われた20年といわれる経済停滞と15年に及ぶ長期デフレ経済のなかで、春闘の構造自体が変革を余儀なくされる。

図2 民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況（厚生労働省）



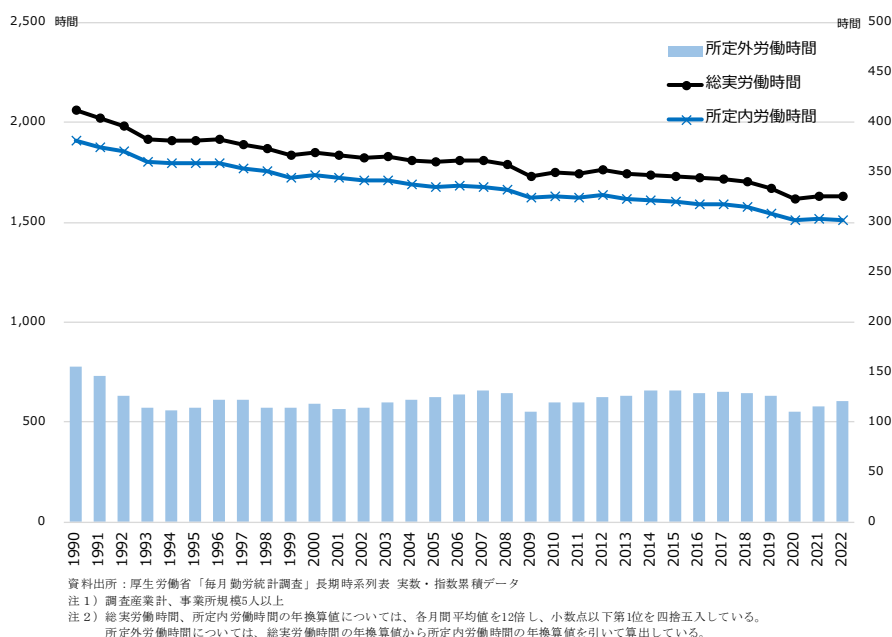
90年代前半は時短が焦点に

新しく結成された連合は春闘を「総合生活改善の取り組み」と称し、賃上げとあわせて労働時間短縮、政策・制度要求を「三本柱」に据え、90年代前半はとくに「時短」に力点をおいた。当時、膨大な貿易黒字を生み出す要因として欧米諸国から「アンフェア」とされたのが長時間労働だった。91年当時、製造業労働者の年間総実労働時間は2,080時間にのぼり、ドイツより500時間も上回っていた。

このため、連合は91年闘争を「時短元年春闘」と位置づけ、目標を93年年間1,800時間台の達成においた。この結果、電機と鉄鋼の労使は、当年度の休日増を合意するなど前進が図られ、とくに鉄鋼労使は、休日2日増に加え、95年に年間1,800時間台を目指す時短中期プログラムを確認。自動車でもトヨタ、日産、本田の3社が92年春闘で、95年1,800時間台達成で合意、翌93春闘では、回答に休日一日増が盛り込まれるなど、90年代前半は製造業を中心に時短が進んだ。

その後、官民とも週40時間制に欠かせない週休二日が普及したこともあり、90年代半ばから年間総実労働時間が減少していく（図3）。

図3 常用労働者1人平均年間実労働時間の推移



賃上げ・一時金の一括交渉に—要求方式に変化も

月例賃金の引き上げだけでなく、一時金との一括交渉への移行も90年代の春闘を特徴づける新たな動きといえる。90年に鉄鋼労連が先鞭をつけ、93年からは自動車総連、造船重機労連も賃上げと一時金のセット要求を始めた。電機連合は、98年からこの交渉方式に移行。さらに99年春闘からは、電機産業労使の一部が、経常利益や営

業利益といった経営指標を使い、一時金の支給額が自動的に決定される業績連動方式を取り始めた。この流れは、その後他産業に拡大する。

一方、賃上げ要求方式についても 90 年代前半に従来の従業員全体の賃金水準を引き上げる平均方式から「個別賃金方式」へという新たな動きが見られた。個別賃金方式とは、旧鉄鋼労連が先駆的に取り入れたもので、年齢や勤続年数など一定のポイントを決めて、そのポイントの賃金をいくら引き上げるか、あるいは絶対額でいくらにするかなどを要求する。

93 年の春闘で電機連合は、これまでの組合員平均による要求から、35 歳の技能者ポイントの賃上げを中心にした個別賃上げ方式に移行。産業内の格差是正を目的とした個別賃金の取り組みはこの後、他の産別にも拡大し、90 年代の新たなトレンドになる。現在、組合側の賃上げ要求は、「平均賃上げ」に「個別賃金」を加味した方式が主流になりつつある。

ストライキなど争議を伴わない賃金交渉が定着

1970 年代までは、私鉄以外でもストライキを伴う賃上げ交渉が頻繁に見られた。しかし、スト戦術を背景に、賃上げ交渉を追い込む闘争方式は年を追うごとに弱まり、ストを伴わない賃金交渉が定着してきた^(注4)。第二次オイルショックの影響を受けた 82 年春闘では史上初めて交通ストが回避された。

そして、95 年春闘はストを背景とする統一闘の面でターニングポイントの年となった。一月に阪神淡路大震災が発生。公益産業のうち NTT 労使は大震災の復旧を最優先させるため、早期妥結。また毎年始発からのストライキを構えて交渉を追い込んできた私鉄総連はスト配置を取り止めた。

これまで景気後退のときに業績の上下が少なかった公益系が賃上げの減額に歯止めをかけてきた経緯があるが、これ以降、規制緩和の圧力も強まり、公益系産業への波及機能が不全に陥っていく。

1967 年に大手私鉄 15 社中 11 社でスタートした伝統的な交渉システムである中央集団交渉は、若干の増減はあったものの、震災直前には東急、東武、営団、京成、阪神、阪急、南海、近鉄、京阪の 9 社が参加していた。しかし、阪神淡路大震災を契機に、阪神と阪急が脱落、96 年春闘では京阪も個別交渉の道を選択、翌 97 年春闘には、東急が中央集交からの離脱を表明した。この結果、産業労使が一堂に会して交渉し、賃上げ相場を決める中央交渉方式は「終焉」を迎えた。

日経連が春闘の「構造改革」を提起 —— 統一闘争の亀裂が拡大

90 年代半ば、日経連は「構造改革春闘」を提起。各社に対して、①自社型賃金決定②総額人件費管理③能力・成果主義賃金——の徹底を強調しはじめた。春闘の賃上げ交渉の中で、経営側は「各社とも世界最高になった賃金をこれ以上上げる余地はない」

「高コスト体質是正に向け総額人件費を抑える必要がある」「業績見合いは一時金で対応する」などとの主張を繰り返し、ベア横並び春闘を切り崩す対応をとる。

こうした経営側の対応が強まり、産別統一闘争は、90年代半ばから大きく揺らぎだす。それを象徴したのが2000年春闘において、「鉄の結束」を誇った鉄鋼労連の統一要求に対する大手5社の分裂回答だった。複数年協定に移行していた鉄鋼労連は2000年、01年でそれぞれベア3,000円（35歳標準労働者）を要求したが、経営側は、新日鉄など3社が「2000年＝ベア1,000円、01年＝ゼロ」、NKK（現JFEスチール）など2社が「2000年＝ゼロ、01年＝ベア1,000円」と異なる回答を示した。ベアの統一回答が崩れたのは1957年以来だった。こうした、労働組合側の産別統一闘争のほころびは、年を追うごとに拡大する。

6. 21世紀に入り停滞する賃金水準

90年代後半からは、デフレの進行が加わり、労働側の「定期昇給＋過年度物価上昇分＋生活向上分」というインフレを前提とした従来型の要求方式も有効性を失い、賃上げ率は下落の一途をたどった。

21世紀にはいると「設備・債務・雇用」の3つの過剰の解決が各企業にとっての優先課題となる。さらにITバブル崩壊などの影響で、希望退職・退職優遇制度も広がり、労働組合は雇用優先にスタンスを移す。

従来の交渉・協議の枠に入らなかった、パート、派遣、契約社員など非正規雇用の割合の高まりが、賃金低下に大きく影響し、日本全体の賃金水準の停滞に拍車をかけた。

さらにグローバル化の進展により競争相手が国内ではなく海外の新興国となったことも、人件費コストのさらなる削減を要請した。

21世紀に入って初の2001年春闘は、大手企業の決算が連結ベースで4年ぶりに増収増益に転じるなど、企業業績に好転の兆しが見えるなかでの交渉となったが、経営側はベアによる成果配分に動かなかった。

経営側が「ベアゼロ」に固執した最大の理由は、国際競争力の優位性への危機感だった。1兆円の連結経常利益をあげたトヨタでさえ、会社側は労使交渉で「硬直的な昇給は競争力の再生に重大な影響を与える」との主張を展開。ベアゼロで収束した。デフレ経済の定着とあわせて、「国際競争力」の危機がこれ以降の賃金交渉の足かせとなった。

さらに、成果主義の浸透とも相まって、賃上げは個々人の能力・成果に応じて配分し、企業業績は固定費のベアではなく変動費の一時金で還元する経営側のスタンスが強まりだし、人件費の変動費化が加速することになる。

雇用確保が前面に ——ワークシェアで政労使合意

1990年から2000年にかけてのITバブル崩壊に加え、アメリカの景気停滞に追い打ちをかけた2001年の9.11同時多発テロにより世界同時不況の様相が強まるなか、国内でも希望退職や早期退職の募集が堰を切ったように拡大。完全失業率が2001年7月の完全失業率は、はじめて5%台に乗った。

こうしたなか、10月に連合と日経連はトップ懇談を行い『雇用に関する社会合意』推進宣言を共同発表した。宣言は、深刻な雇用情勢の打開策として、使用者は「雇用を維持・創出し、失業を抑制する」、一方、労働組合は「賃上げについては柔軟に対応する」などで一致した。労働側は「雇用」が確保されるならば、賃金などの既得権益にこだわらない姿勢に転じた。

そして、雇用情勢が厳しさを増す中で02年春闘は展開。経営側は「ベアの見送りとどまらず、定昇の凍結・見直しや、さらには緊急避難的なワークシェアリングも含め、これまでにない施策にも思い切って踏み込むことが必要」とする一方、連合も結成以来、初めてベアの統一要求を事実上見送って、賃上げ要求基準を「賃金カーブ維持分+ α 」とし、「雇用確保」を重視した。

その結果、自動車、造船など一部ベア要求を行った組合に対して、経営側は軒並みゼロ回答が示された。それだけでなく、大手電機メーカーでは定昇相当分維持の統一回答があった後に、経営側からの賃金カット、昇給延伸、時間外割増率の引下げといった「賃下げ逆提案」が次々と明らかとなる。こうして、産別統一闘争は存亡の危機ともいえる状況に立たされる。

こうしたなか、労使及び政府による社会的合意を前提にしたワークシェアリングで、雇用問題に対処すべきとの意見が勢いを増し、2002年3月29日に政労使で構成するワークシェアリング検討会議は、「日本型ワークシェアリング原則」を確認。ワークシェアリングを利用した雇用維持・創出策に関する政策のフレームワークで合意した。

これ以降、政労使による協議は、最低賃金の中長期的な引き上げを確認した「成長力底上げ推進円卓会議」（2007～08年）、ワーク・ライフ・バランスについて政労使の役割を設定した「仕事と生活の推進調和官民トップ会議」（2007年）、そして2014年春闘でデフレ脱却に向け、賃上げの環境を整備した「経済の好循環実現に向けた政労使会議」といった形で引き継がれていく。

経営側が「春闘の終焉」を宣言 ——労働側も「ベア」から「ミニマム」へ

山一証券、北海道拓殖銀行の経営破綻で金融危機が広がった1997年以降、日本全体の賃金水準は低下し始める。それ以降も低下に歯止めがかからないなか、「春闘」に何が起こっていたのだろうか。

その大きな転換点は先に触れた雇用安定を優先しつつ、賃下げ提案が相次いだ2002年春闘だったかもしれない。2002年5月に経団連と日経連が統合し、新たな経済団体

として日本経済団体連合会(日本経団連)が発足した。日本経団連(現経団連)が翌 03 年春闘に向け、「労働問題研究委員会報告」に代えて、初めて発表した「経営労働政策委員会報告」(以下、経労委報告)で、「労組が賃上げ要求を掲げ、実力行使を背景に社会的横断化を意図して『闘う』という『春闘』は終焉した」と宣言。個別企業労使の関心は、「賃金水準や賃金の引き上げ幅のいかんではなく、自社の生き残りをかけ、雇用の維持に最大限の努力を払いつつ、いかに付加価値の高い働き方を引き出す人事・賃金制度を構築するかにある」と表明した。

賃上げに関しては、「デフレスパイラルが危惧される状況下での合理的賃金決定のあり方が問われているが、企業の競争力の維持・強化のためには、名目賃金水準のこれ以上の引き上げは困難であり、ベースアップは論外である。さらに、賃金制度の改革による定期昇給の凍結・見直しも労使の話し合いの対象になりうる」として、ベアゼロだけでなく定昇改革にも踏み込む姿勢を示した。

一方、労働側も 02 年春闘で、連合と相場リード役の金属労協が初めて、ベア統一要求を断念した。そして、03 春闘から労働側は春闘の機能を「ベア中心からミニマム重視」に転換させる。この年、連合は初めて春闘要求のなかに、すべての構成組合が取り組むべき事項を列記したミニマム運動課題を盛り込む。金属労協も賃金底支えのために初のミニマム(35 歳 21 万円)を設定した。一方、この年、経営側からは定昇の圧縮・廃止といった賃金制度の見直し提案が相次いだ。

石油危機によるインフレ加速で、大幅賃上げ要求型の春闘を労働側が「終焉」と表現したが、四半世紀を経た 21 世紀の初頭、デフレの定着によって「ベアによる相場波及型春闘」が行き詰まり、経営側が春闘の「終焉」を宣言することとなった。

春に賃金交渉を集中化させる「春闘」の重要な役割は、ベアによって、消費者物価の上昇による生活水準の変化を調整することにあった。しかし、景気低迷やデフレの継続により、これ以降、ベアの要求は影を潜める。賃金交渉の争点が「インフレ回避」から「デフレ克服」に交代したともいえる。

その後、右肩上がりの賃上げが行き詰まった状況を踏まえ、労働側は、ミニマム重視や企業横断的な職種別賃金の確立をめざす。対する経営側は従業員全体の一律賃上げから脱皮し、成果主体の賃金決定の個別化へ大きく舵を切る。これ以降、経営側はグローバル競争の激化などを背景に、労働側の戦術である「横並び」を排除し、個別企業の「支払い能力」を重視する姿勢をますます強める。そして、労使が懸案課題を討議する場としての「春討」の意義は認めつつも、賃上げ(ベア)相場が波及する形での「春闘」の終焉を唱えつつけた。

格差是正へのシフト —— 中小企業、非正規雇用増加への対応

04 年春闘に向け『経労委報告』は、定昇制度の廃止・縮小だけでなく、「賃金水準を切り下げるベースダウンも話し合いの対象になる」と踏み込んだ。年功から成果主

義へのシフト（賃金管理の個別化）をより明確に主張した。

一方この年、連合は中小共闘を立ち上げ、賃金水準の低下が著しい中小企業の底上げ・格差是正をはかる闘いにシフトしていく。これ以降、大手組合の賃上げ要求は「賃金構造維持分（定昇）の確保」を重視した取り組みが主体となる。

ここから、08年のリーマン・ショック前までは、「いざなぎ景気」とよばれる戦後最長の経済成長が続いた。とはいえ、この間も「ベア要求」は復活しなかった。労働側は「格差是正」に加え、「社会的配分の是正」を賃上げ要求面での新基軸とした。連合は、規模間、産業間、男女間、雇用形態間などでの「所得の二極化」が進行したとし、新たに「規模間や男女間等の格差是正、均等待遇の実現に向けた継続的な取り組み」を、すべての組合が取り組む課題（ミニマム運動課題）に追加した。

こうした運動を支えるため、連合の「パート共闘」が06年にスタートする。

「賃金改善」の登場 —— 「賃金の個別管理化」の進展

05年の『経労委報告』で経団連は、「ベア要求をめぐる労使交渉はその役割を終え、個別企業においても、賃金管理の個別化が進むなかでは、一律的底上げという趣旨では、その機能する余地は乏しい」——などの主張を展開。今後、賃金の引き上げ・引き下げは「賃金改定と称すべき」と提案した。

消費者物価が上昇傾向となったこともあり、06年はデフレ脱却に向け、久しぶりの本格的な賃上げ交渉が見込まれた。連合は「マクロ的には労働側に1%以上の成果配分がなされるべき」との闘争方針を示した。この時の要求は、「賃金カーブ維持分」を確保したうえで、「賃金改善」に取り組むというもの。このように、労働側提案の「賃金改善」が、この年に登場する。

「ベア」ではなく「賃金改善」とした点に、賃上げ要求・交渉をめぐる交渉環境の変化を読み取ることができる。一律引き上げの「ベア」に対する経営側のアレルギーに配慮したためだけでなく、脱年功の成果主義型賃金制度への移行により、企業内でも一律アップの原則が通用しにくくなったことなどが背景にある。

賃金改善の中身について連合は、「若年者の水準引き上げや高齢者の賃金カーブの見直し、初任給、パートの均衡処遇、時間外労働の割増率など幅広いものを内蔵している」と説明した。06年、07年と賃金改善に取り組んだ産別は多かったが、回答はバラついた。08年春闘でも連合は、賃上げ要求について「賃金カーブ維持分を確保したうえで賃金改善に取り組む」ことを前提に、マクロ的に「実質1%以上の配分の実現」を求めた。しかし、自動車、電機、鉄鋼、造船など大手組合に示された回答は、賃金改善分で、前年並みか微増にとどまり、中小など全体に波及することもなかった。

リーマン・ショック、東日本大震災から13年春闘へ

これ以降の春闘の動向を振り返るとき、リーマン・ショックと東日本大震災の影響

を抜きにすることはできない。始まりは08年秋のリーマン・ショックだった。翌年の09年春闘に向け、労働側は戦後最長を記録した景気拡大と、当時、原油価格などの上昇でインフレ基調となっていた物価動向を背景に8年ぶりとなるベア要求で足並みをそろえた。しかし、リーマン・ショック直後から企業業績は急激に悪化し、完全失業率も5%半ばまで高まった。とくに派遣労働者の雇い止めが相次ぐなど、非正規雇用労働者の雇用不安が拡大。労使交渉では「賃上げか雇用か」でにらみ合った。

交渉の結果、定昇確保を回答した企業が多かったものの、その影響は09年春闘に現れ、賃金関係の統計を見ると、軒並み調査開始以降最大の下げ幅を記録することになる。09年から10年にかけては、またデフレ基調に陥った。雇用・賃金調整が継続し、日本経済は不透明感を増していった。

年が変わり景気に薄日がさすなか、10年春闘は落ち込んだ一時金の回復と生活防衛が基調となった。一方、企業業績は同年末にリーマン・ショック前の8割程度までに回復していた動向も踏まえつつ、労働側は11年春闘から賃金水準のピーク時（1997年）への回復を目標に交渉を展開し始めた。しかし、同春闘最大の山場直前の3月11日に東日本大震災が発生する。震災と原発事故により統一闘争の続行が阻まれた。

とはいえ、それまでの業績回復を踏まえ、3月末までに大半の大手企業の交渉は決着し、回答は定昇維持と一時金は微増が基調となった。震災の被害に加え、追い討ちをかけたタイの洪水の影響による業績低下は、12年春闘に反映されることになる。同春闘は各企業の一時金の落ち込みが目立った。そして、12年暮の総選挙で民主党が大敗、第二次安倍政権が誕生し、いわゆる「アベノミクス」が始動する。デフレからの脱却に向け同政権は、春闘の交渉期間中に経済界に報酬の引き上げを要請。一部の企業がこれに応じ、翌13年春闘は賃上げムードが強くなったものの、全体的な賃上げには結びつかなかった。

7. 「経済の好循環」に向けた政労使を設置 ——デフレ脱却で認識を共有

デフレで物価上昇がないなか、2002年から2013年にかけては、多くの産別で賃上げ要求基準を定昇維持とする時期が続いた結果、賃上げ率は1%台に低迷する。

安倍政権は政権発足直後から最大課題であるデフレからの脱却には、「賃上げが不可欠」として、経済界に賃上げを要請し続けてきた。その後、政府は労働側を巻き込んだ形で環境づくりを図るため、13年9月に「経済の好循環実現に向けた政労使会議」を設置。「景気回復の動きをデフレ脱却と経済再生につないで行くには、企業の収益拡大が速やかに賃金上昇や雇用拡大につながり、消費の拡大や投資の増加を通じて、さらなる企業収益の拡大に結びつく『経済の好循環』を実現すること」を目的に、経済界、労働界、政府が取り組むべき課題についての共通認識の醸成をめざした。

5回の会合を重ねたうえで、同年12月に賃金引き上げに向けて政労使がそれぞれの

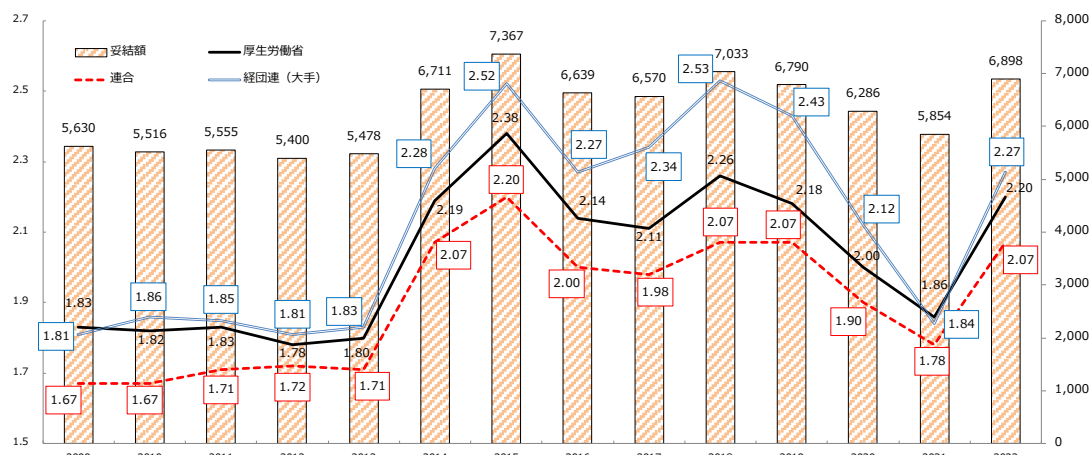
立場で取り組むことを確認する「経済の好循環実現に向けた政労使の取組について」と題する文書をまとめた。デフレ脱却に向けた経済の好循環を起動させるために、「経済の好転を企業収益の拡大につなげ、それを賃金上昇につなげていくことが必要である」と強調。こうした好循環を全体に波及させるとともに、持続的なものとしなければならないと明記した。政府の役割は、所得拡大促進税制拡充や復興特別法人税の一年前倒しでの廃止などにより賃上げの環境整備を進める一方、労使は、「各企業の経営状況に即し、経済情勢や企業収益、物価動向も勘案しながら十分議論を行い、企業収益拡大を賃金上昇につなげていく」ことを確認した。



出典：首相官邸ホームページ（平成 26 年度第 4 回「経済の好循環実現に向けた政労使会議」）

この政労使会議の枠組みは 14 年春闘に継続され、政労使合意や政府による賃上げを促進するための政策が推進されるなか、労使交渉が展開された結果、2014 年の民間大手企業の賃上げ率(厚生労働省調査)は 2001 年の 2.01%以降、1%台に低迷していたが、13 年ぶりに 2%台に乗った。その後、春季労使交渉における賃金改定については、2014 年以降 7 年連続でほぼ 2%超の賃上げが実現している（図 4）。

図 4 賃上げ集計結果の推移（厚生労働省、連合、経団連）



資料出所：厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」、(一社)日本経済団体連合会「春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果(加重平均)(最終集計)」、日本労働組合総連合会「春季生活闘争最終回答集計結果」
 (注) 1) 妥結額は、厚生労働省調査のもの。「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」の集計対象は、原則として、資本金10億円以上かつ従業員1,000人以上の労働組合がある企業である(加重平均)。
 2) 連合の集計組合は規模集計であり、299人以下の中小組合を含む。
 3) 経団連(大手)の集計対象は、原則として東証一部上場、従業員500人以上の企業である。

政府主導のためメディアからは「官製春闘」と揶揄もされたが、企業を新たな成長軌道にのせるためにも、賃上げによって労働者の士気を高め、新たな付加価値を生む環境づくりが必要であるという労使間の合意形成が進んできたと見ることができる。「賃上げが日本経済と景気の回復に不可欠なもの」との認識が労使双方に浸透する。

賃上げ復活による変化 —— 「春闘」は脱トリクルダウン型へ

アベノミクスの第一ステージでは、円高是正や国内景気の回復によって企業収益は大幅に改善した。その結果、大企業を中心に久しぶりの賃上げが実施されたものの、中小企業またパートタイム労働者などの非正規雇用の処遇改善といった全体の底上げには至らなかった。

2014年以降、名目賃金は増加基調に転じたが、その後も消費者物価の上昇に賃上げが追いつかず、物価変動を調整した実質賃金は2013年7月以降のマイナス基調から脱することができなかった。

こうした動向を踏まえて、2014年9月から再開された「経済の好循環実現に向けた政労使会議」の冒頭、安倍首相は、「賃上げの流れを来年、再来年と続けていき、全国津々浦々にアベノミクスの効果を浸透させていきたい。そのためにも、特に円安のメリットを受けて高収益の企業については、賃上げ・設備投資に加え、下請企業に支払う価格についても配慮を求めたい」と経済界に再度、異例の要請を行った。

その後、二度にわたる政労使合意によって、労使が社会的な責任として継続した賃上げが必要との共通認識が広がる。

2013年の消費税引き上げの影響もあり、2014年以降は消費者物価が上昇基調になる。そのため、2015年春闘で労働側は、連合が賃上げ分を2%以上に設定するなど、21世紀に入ってから最も高い要求水準を掲げる。その結果、同年の春闘は2002年以降で最も高い賃上げ率でとなる。

その一方、こうした大手が牽引する賃上げに中小企業が追い付かないこともあり、2014、15年は規模間格差が拡大する結果を招く。そのため、2016年春闘で連合は「大手追従・準拠」からの転換を掲げ、大手の相場が波及するトリクルダウン型の春闘からの脱却をめざす。新たに「底上げ」「底支え」「格差是正」を重視した要求指標を作成する。さらに、中小企業の賃上げに不可欠な価格転嫁や公正取引の促進に向けた「付加価値の適正配分」の取り組みに着手する。

人手不足が深刻化するなか、働き方改革が交渉の新たな課題に浮上してくる。そして、2016年から300人未満の組合の賃上げ率が大手を上回り（金属労協）、また、パート労働者の賃上げ率が正社員を上回る（UA ゼンセン）現象が生まれ、その後も継続する。

2017年の春闘では、残業時間の上限規制や同一労働同一賃金に向けた働き方改革関連法案の動向もあり、労使交渉の場でも、働き方改革が大きなテーマに浮上する。

また、政府も中小企業の賃上げの環境整備に向け、公正取引の促進に向けた取り組みを強化しだす。

2017年春闘は4年連続のベアなどの賃上げが実施されたが、16年とほぼ同水準で収束。しかし、長く続いたトヨタ自動車の賃上げを天井とした相場形成メカニズムが働らかなくなる。トヨタ超えの回答が相次ぎ、トヨタからのマイナス α というトリクルダウン型の波及システムが事実上、終焉を迎える。

パターンセッター不在のなか、春闘は構造改革の必要性に迫られる。

「人への投資」をめぐる労使のベクトル合わせへ

2018年春闘で、トヨタ自動車は回答内容を非公開としたことで、春闘相場の形成役の座を降りることになる。一方、春闘をけん引した製造業ではなく、小売り・サービスなどの内需系産業で金属大手を上回る回答が相次ぎ、春闘の構造変化を映し出す。賃上げ相場も若干持ち直し、雇用形態間・規模間の格差是正も緩やかながら継続する。

こうしたなか、働き方改革の推進に向け、非正規雇用を含めた働く人すべての処遇改善に向けた「人への投資」が労使間で新たなキーワードに浮上する。

19年春闘は前年比で、賃上げは同水準で決着したものの、「大手追従・準拠」からの構造転換を推進するため、労働側は賃金の上げ幅ではなく、「賃金水準」の追求に運動の力点を移す。

こうした賃上げに向けた動向はあったものの、実質賃金の推移をみると、2016年平均ではようやく5年ぶりに実質賃金が前年比0.7%増とプラスに転換。2017年も年平均で同0.7%増と2年連続で前年比プラスをкаろうじて維持した。2018年に入ると月によってマイナスとマイナスの振れ幅が大きく、明確に実質賃金が上昇に転じたとは言えない状況が続いた。

平成から令和へ —— 襲いかかった新型コロナウイルス

2019年4月30日に「平成」の幕が下りるが、それに先立つ4月1日から、働き方改革関連の法律が順次施行された。その眼目は、長時間労働の是正と同一労働・同一賃金に向けたパート・有期、派遣労働者に対する不合理な待遇の見直しである。

先にみたように、平成に入ってから、年間総実労働時間はいったん低下傾向を見せたものの、正社員に限ると、2,000時間超で横ばい状態が続いている。また、非正規雇用は平成が始まった1989年の817万人から2017年には2,036万人（総務省「労働力調査」）へと、2.5倍の増加となった。

先送りされてきたともいえる平成期のこうした課題と雇用構造の変化を受け、19年春闘では、労働時間の上限規制、同一労働同一賃金に向けた働き方改革関連の労使協議が進む。UAゼンセンではパート組合員の時給引き上げ額が過去最高水準となり、「同一労働同一賃金ガイドライン」を上回る回答を引き出した。日本郵政グループで

は、正社員の賃金改善を見送り、非正規雇用社員の待遇改善を進めた。

また、この年からトヨタ自動車が賃金改善分の額を示さなくなったことが、春闘の構造変化を象徴する。長く続いた「トヨタ・マイナス α 」で賃上げ相場が形成されるパターンは崩れた。第4次産業革命によるポスト工業化が一層進展し、産業構造が変化する中で、鉄から電機・自動車に移行したパターンセッター役の不在がより明らかになる。

20年の春は「令和」という時代になって初の春季労使交渉（春闘）が展開した。交渉の山場とともに新型コロナウイルスの感染拡大が同時進行したこともあり、労使関係をめぐる情勢も一変する。4月7日の政府による緊急事態宣言以降、企業労使は感染防止と企業活動の両立、そして、雇用の維持・安定のための対応に忙殺されることになる。

過去5%超の完全失業率を記録した2000年初めのITバブル崩壊や2008年のリーマンショック後の景気後退期に比べると、持続化給付金、雇用調整助成金の特例措置といった政府の施策に加え、休業補償や時差出勤・テレワークの活用を絡めて、雇用維持に努めた労使の努力によって、雇用情勢の悪化は何とか歯止めがかかった。

20年の賃上げ交渉では、景気は後退局面にあったとはいえ、労使とも2014年から続く賃上げのモメンタム維持という基調を共有し、一部でベースアップや賃金改善の見送りはあったものの、大手では7年連続で2%台の賃上げを維持した（図4）。

しかし、平成期の長期的な停滞によって、経営側から逆に「日本の賃金水準がOECDの中でも相当下位にあることが問題点として挙げられた」（2021年1月の経団連と連合とのトップ懇談会）との認識が示された。デジタル分野などではグローバルレベルで人材獲得競争の熾烈化が進んでいるだけに、賃金水準あり方が問われる局面になってきた。

コロナ禍の2年目の交渉となった2021年春闘は、緊急事態宣言が与えた实体经济の落ち込みが甚大だったこともあり、賃上げ率は大幅に下落し、大手平均でも1%台に落ち込んだ（図4）。

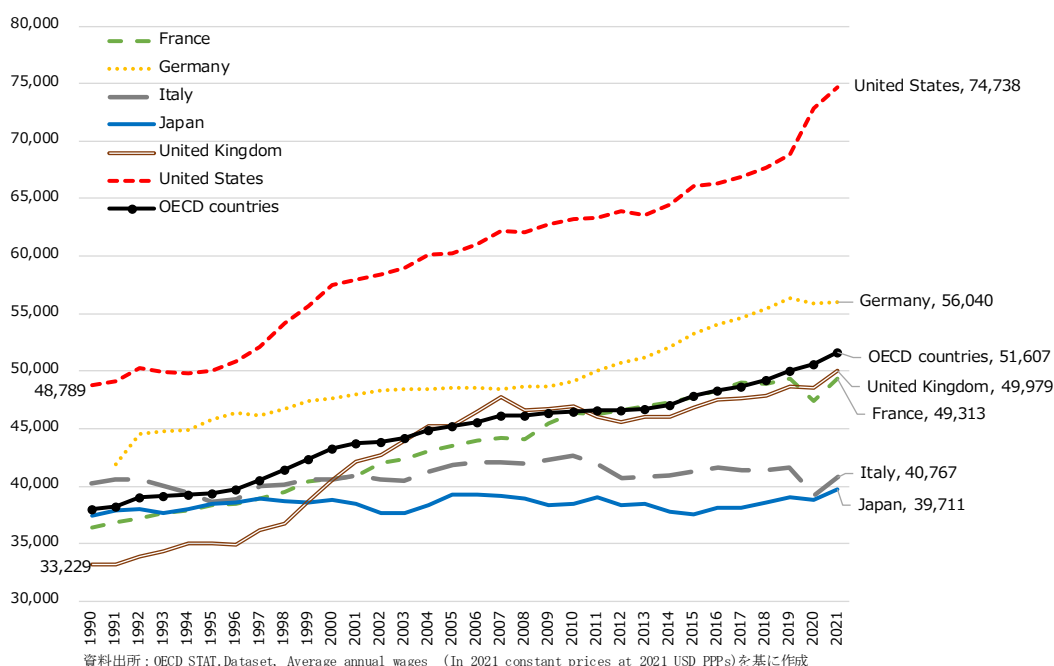
直面する課題 ——賃金水準と価格転嫁、そして春闘の機能

2022春闘では、コロナ禍の影響を受けつつも、連合の最終集計では3年ぶりに2%台に回復し、2.07%となった。同年の交渉では満額回答が散見された。こうした回答の背景にはポスト・コロナにおける成長のけん引役となるDX推進や脱炭素化に向けて、「人への投資」を重視したことだけでなく、足元の物価上昇を踏まえた回答も含まれていた。回復基調の夏・冬の一時金も企業業績だけでなく物価への配慮がにじむ。

こうした、個社における物価上昇への対応も重要だが、マクロでの課題も残されている。2000年以降の経済成長の停滞によって、着実に経済成長してきた先進諸国と比べると、日本の賃金水準が低下してきた。OECD（経済協力開発機構）のデータによ

ると、2021年の平均賃金（ドル換算）は、先進国の中で24位まで順位を下げた（図5）。また、賃金水準面の課題としては、雇用形態・男女間の賃金格差が大きいことを指摘することができる。

図5 年間平均賃金（2021ベース・ドル換算）の推移



拡大しつつある規模間格差の是正に向けては、価格転嫁がカギを握る。デフレの長期化で、企業・消費者ともゼロ・インフレ志向から抜け出せないことも背景にある。

企業物価が40年ぶりの高水準（10%超）にあるにもかかわらず、製品価格に転嫁できない企業も多い。ここを転換させなければ、安定的な物価上昇が賃上げにつながる循環を生むことは難しい。

春闘における特定産業が担うパターンセッターとしての賃上げの波及効果が弱まっており、回答の個別分散化が強まっている点を見逃がすことはできない。「団体交渉の個別分散化が、パターンセッターへの依存からの脱却を促し、それぞれの労使間の真の対話を促進することで、必要な賃上げが促進される可能性も期待できるだろう」（戸田、2021）との見方もできるだろう。

これまでの春闘を中心とした労使交渉の歴史を振り返ると、ナショナルセンター、産業別組織、そして個別の賃金交渉を行う企業別組合が果たしてきた機能・役割は時代とともに変化してきた。2023年春闘は大きな転換点にあることは労使共通の認識となっている。時代の変化に対応してそれぞれの機能・役割をどのように再整理すべきかという課題は、労働側に突きつけられている。

(注)

1. 出典は厚生労働省「民間主要企業における春季賃上げ状況の推移」。四分位分散係数は（第3四分位数-第1四分位数）／（2×中位数）の式であらわされ、分散係数の値が小さいほど、データの分布の広がりが小さいことを示す。
2. これに対して労働側は、「実質賃金上昇率を実質付加価値生産性の伸び率に合わせる」（物価上昇分を賃上げに反映する）という「逆生産性基準原理」を主張し、反論してきた。なお、旧日経連の担当者の証言によると1985年のプラザ合意以降、急激に進んだ円高によって、為替減価で生産性をいくらあげても利益に結びつかなくなり、生産性基準原理による賃金決定が機能しなくなったことから、各企業の「支払い能力論」を新たな原理として打ち出したとしている（連合総研・調査報告書「日本の賃金——歴史と展望」2012年）
3. 75年の春闘に向け、鉄鋼労連の宮田義二委員長が、他産別に先駆けて「前年度実績マイナス α 」方式への転換を提案した下地が産労懇にあったとしている（宮田義二著『組合主義に生きる』（2000年、日本労働研究機構、92頁）
4. 交通ゼネストの影響もあり、1974年4月のストライキ発生件数は3,400件、参加者は244万人に上っていた。
5. JILPT Discussion Paper 22-10 「コロナ禍・中長期における賃金の動向と賃金の上方硬直性に係る論点整理」（戸田卓宏）

<参考文献>

小島健司（1975）『春闘の歴史』、青木書店

荻野登（2019）『平成「春闘」史』、経営書院

荻野登（2020）「企業業績と賃金決定—賞与・一時金の変遷を中心に」『日本労働研究雑誌』No.723

高梨昌（2002）『変わる春闘—：歴史的総括と展望』、日本労働研究機構

戸田卓宏（2022）「コロナ禍・中長期における賃金の動向と賃金の上方硬直性に係る論点整理」 JILPT Discussion Paper 22-10

千葉利雄（1998）『戦後賃金運動—軌跡と展望—』、日本労働研究機構