

連合「未来づくり春闘」評価委員会
報告書

2025年9月19日

目次

はじめに.....	3
I. 現状認識 —「未来づくり春闘」の評価と課題—	4
【評価】	4
【課題】	5
1. フォワードガイダンスとしての賃金要求基準	5
2. 賃金上昇率のより正確な把握	5
3. 中小企業における持続的な賃上げの実現	6
4. 春闘の社会的波及力の回復	6
5. 最低賃金引き上げの持続可能性	6
6. 2026 春季生活闘争に向けて.....	6
II. 6つの提言	7
提言1. 要求基準のあり方	7
提言2. 労働組合がもっているデータの活用と分析能力の向上.....	10
提言3. 中小企業の課題と経営者への働きかけ	12
提言4. 労働組合が果たすべき役割（労働組合のない企業への影響力の拡大） .	13
提言5. 特定最低賃金の活用.....	14
提言6. 2026 春季生活闘争に向けたスタンス	17
III. おわりに —今後の展望—	19
IV. 資料	20
1. 連合「未来づくり春闘」評価委員会・委員名簿	20
2. 開催経緯	21

はじめに

「未来づくり春闘」評価委員会は、連合からの依頼を受け、文字通り豊かな未来を切り拓いていくための春季生活闘争のあり方を具体的に検討すべく、設置されたものである。

委員会のメンバーは、マクロ経済学ならびに労働経済学を専門とする研究者や、労働問題にマクロ的視点から長年取り組んできたエコノミストおよび官僚経験者の他、中小企業の経営に関して深い知見を有する専門家などである。知識や視点は異なるものの、賃上げを通じて経済の好循環を形成することの必要性を共通認識とし、それが可能となる条件を5回の研究会を通じ、多角的かつ忌憚のない議論を重ねてきた。

検討を踏まえ、賃金と物価が持続的かつ緩やかに上昇する健全なサイクルには、未だ完全には移行できたとは言えず、2026年が移行のための正念場であるとの見解を共有した。その際、重要なのは、深刻な人手不足が続くなか、賃金を今後も遅滞なく適切な水準まで持続的に引き上げることであり、その恩恵をあまねく広範囲に行き渡らせることである。そのリード役として春季生活闘争は、今後も大切な社会的責務を担っていることを再確認した。

そのための方策として、これまでの春闘のあり方に加え、より「未来志向」の要求基準への改正や交渉スタンスの強化を本報告書では提言している。ここであえて未来志向という表現を用いたのは、現在の物価高騰に見合った賃上げであるのは無論のこと、未来にも生活の豊かさが実現できるといった実感の定着こそが、春闘にいつそう求められることを強調すべきと考えたからである。さらにいえば未来志向とは、長期不況期に蔓延した「賃金は上がらなくても仕方がない」といった諦観を再燃させないという過去からの決別も意味している。春闘には、目先の水準だけにとらわれない、未来にわたる長期的指針を労使で共有することも求められている。

さらに委員会では、未来志向に加え、春闘にデータを重視した「科学志向」の導入への更なる期待も寄せられた。交渉の納得性を高めるには、物価を含む信頼性の高いデータに基づく情報を労使で共有することが効果的である。未来予測には常に誤差が伴うとしても、誤差を誤差として認め、その差を正確に把握・分析した上で、その後の交渉につなげるルール形成も有効である。春闘が科学的バックグラウンドを強化することで、労働組合の活動への信頼性も増し、交渉の社会的波及力の拡大につながっていくことも期待される。

加えて評価委員会では、春闘のあり方の検討のみならず、交渉の背景となる環境整備にも言及がなされた。持続的な賃上げが、個々の生活を改善すると同時に、格差の解消を含めて社会全体を豊かにするという「機運醸成」につながるための工夫が欠かせない。具体的には、特定最低賃金の再検討の他、賃上げ相談の充実や関係者間での政策協調など、幅広い提言がなされている。

本報告書が現在および将来の春季生活闘争にかかわる多くの人々で共有され、賃金と物価の健全な循環の実現・定着の一助になれば幸いである。

連合「未来づくり春闘」評価委員会
委員長 玄田 有史

I. 現状認識 —「未来づくり春闘」の評価と課題—

【評価】

2022年から始まった「未来づくり春闘」では、賃金・経済・物価を安定した巡航軌道に乗せることを目標の一つとして位置づけるとともに、企業の持続的成長、日本全体の生産性向上につながる「人への投資」の重要性について、中長期的視点を持って粘り強く真摯に交渉が進められてきた。現時点ではいくつかの課題を抱えながらも、この目標に向けて一定程度は前進していると評価できる。

2022年以降の春闘における要求・回答状況を見ると、2023年からは賃上げ率が上昇しはじめ、直近2年間は定昇込みで5%を超える賃上げが実現した。2022年まで過去20年余りにわたって、2%程度で推移してきたことを踏まえると、この3年間は賃上げの動きがより力強さを増している。賃金も物価も上がらない「慢性デフレのサイクル」から脱却し、「賃金と物価が緩やかに上昇する健全なサイクル」が定着し始めている。ただし、日本全体の実質賃金は連合のめざす1%以上の上昇軌道には未だ乗っていない。

(表) 2022年以降の春闘における要求・回答状況の推移¹ (単位は%)

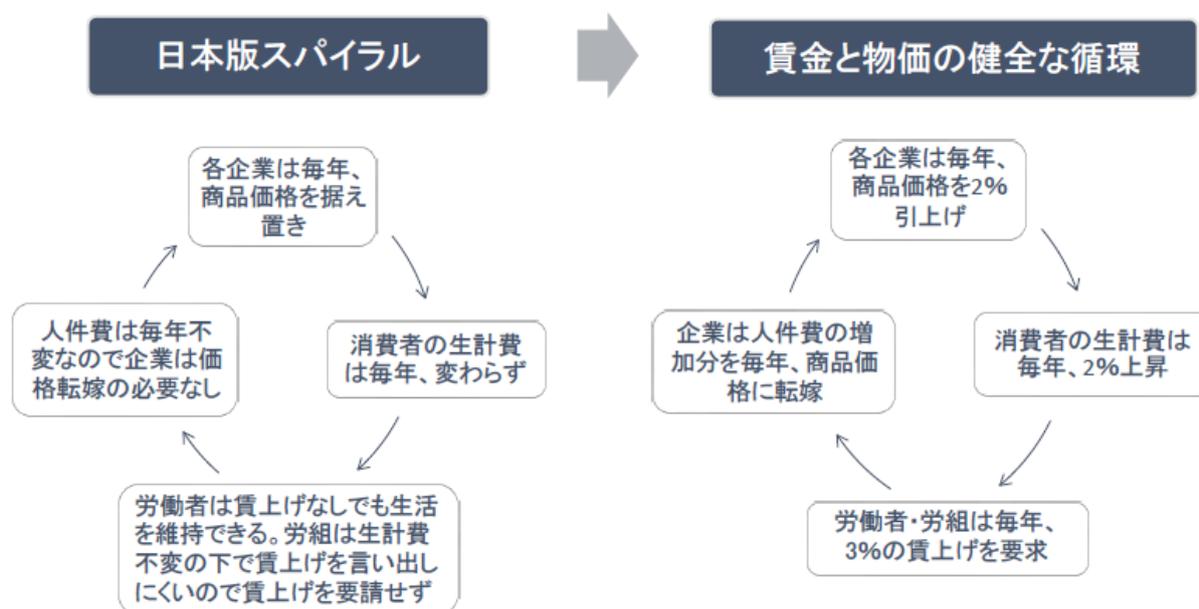
		2022	2023	2024	2025
要求	規模計	2.97	4.49	5.85	6.09
	中小	3.01	4.67	5.97	6.57
回答	規模計	2.07	3.58	5.10	5.25
	中小	1.96	3.23	4.45	4.65

また、賃上げの恩恵はすべての人に行き渡っているわけではない。組合員数300人未満の中小組合では、賃上げ率が全体を下回っており、格差が生じている。この背景には、特に中小企業で賃上げの原資が十分に確保できない状況があるとみられる。また、規模に加えて地域間・業種間・年代間などでも格差が生まれつつある。

今般の賃上げの背景には、物価上昇を受けて企業が従業員への還元姿勢を強めたことだけでなく、人手不足が長期的に深刻化したことも影響している。この傾向は幅広い業種で今後も続くと見込まれることから、賃金が上昇しやすい環境は今後も継続していくとみられる。

¹ 連合 HP <https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/index2025.html>

(図)「健全なサイクル」への移行のイメージ



出所：渡辺努『世界インフレの謎』、講談社、2022年

【課題】

1. フォワードガイダンスとしての賃金要求基準

第1の課題は、春闘における賃金要求基準をいかに組み立てるかである。これまでの春闘では、生計費を確保する観点から過年度物価上昇率を重視してきたが、実際の（当年度の）物価上昇率とズレが生じてしまうという問題がある。また、こうした物価の後追いとなる賃金要求では、人々に前向きな賃金上昇期待を抱かせることが難しい。実際、家計へのアンケート調査結果によると物価上昇を予想する割合が欧米並みに増えている一方で、賃金上昇を予想する割合はいまだ十分に増えたとは言えない状況にある。人々に将来の賃金上昇を織り込んでもらうためには、連合が客観性の高い賃金要求基準を組み立て、その目標に多くの人や企業がコミットして賃金を決めていくことが肝要となる。

2. 賃金上昇率のより正確な把握

第2の課題は、様々な統計データから得られる賃金上昇率の精度をいかに高めるかである。毎月勤労統計調査をはじめとする厚生労働省が実施する統計調査は、マクロ統計との接合に主眼が置かれ、個々の労働者の賃金変化を追跡する設計にはなっていない。近年は民間のオルタナティブデータ（例えば給与計算会社が収集する賃金データ）を用いた分析も盛んだが、サンプルが限定的なため日本経済の全体像を捉えることは容易でない。賃金交渉に当たっては、個々の労働者の賃金動向を正確に把握する必要があることを踏まえ、精度の高い賃金上昇率のデータを整備し、要求や交渉に活かしていくことが求められる。

3. 中小企業における持続的な賃上げの実現

第3の課題は、中小企業において持続的な賃上げをいかに実現していくかである。中小企業の現場は価格転嫁・適正取引の推進が道半ばの状況にある場合も多く、賃上げの原資に限られる中で、いわば「防衛的な」賃上げを迫られることも少なくない。中小企業を対象とした調査によれば、直近2年間、2割程度が賃下げ・賃金据え置きを実施しているほか、業績の改善傾向が弱まっていることもうかがえる。日本の労働者の約7割が中小企業で雇用されている現実を踏まえれば、中小企業とその労働者が「賃金と物価が上昇する健全なサイクル」に移行し、大企業との賃上げ格差を是正できるよう、手立てを講じる必要がある。

4. 春闘の社会的波及力の回復

第4の課題は、労働組合が主体となって行う賃金交渉（春闘）の結果を、いかにして社会全体（特に組合のない企業や非組合員）に広げていくかである。労働組合の組織率は趨勢的に低下を続け、2024年は16.1%にとどまる。100人未満の中小企業では0.7%とさらに低い。かつての春闘では、基幹産業の大企業労組（いわゆるパターンセッター）の妥結内容が他の組合にも参照され、社会全体へと波及していくことでマクロ的な賃上げに寄与してきた。これに対し、昨今は賃金決定の個別化が進み、春闘を起点とした社会全体への波及力は以前ほどの力強さが見られない。今後、賃上げのモメンタムを社会全体で共有するためにも、労働組合が果たすべき役割は大きい。

5. 最低賃金引き上げの持続可能性

第5の課題は、今後の最低賃金引き上げをいかに持続可能なものとしていくかである。政府は2020年代に最低賃金1500円（全国加重平均）の達成を目標に掲げているが、これは年率7%超のペースでの引き上げに相当する。しかし、中小企業を中心に最低賃金の負担感が高まっている。また、他国の先行事例をみると、対象カテゴリーをきめ細かく設定した成功例が存在する一方で、急激な引き上げに企業が耐え切れず、実効性の低下に繋がったケースもある。こうした点を踏まえると、持続的に最低賃金を引き上げていくうえでは、労使間で協議しながら、産業・職業ごとの生産性や人手不足の状況を反映することが不可欠である。この点、現状は一部の産業（適用労働者約300万人）にとどまっている「特定最低賃金」の活用も検討すべきである。

6. 2026 春季生活闘争に向けて

第6の課題は、短期的な対応策である。足もとの経済・物価情勢をみると、コメなどの食料品価格の上昇が家計の生活を圧迫する一方で、米国の関税引き上げは企業収益を減少させる可能性が高まっている。2026 春季生活闘争は「健全なサイクル」を日本社会に根付かせることができるかの正念場である。労使双方が未来に向けて真摯な議論を重ね、5%を超える持続的な賃上げを実現していくことが期待される。

II. 6つの提言

提言1. 要求基準のあり方

- 現状の賃上げ目標の設定方法には2つの課題がある。
 - ① 要求水準の科学的根拠が不明確で、納得性に乏しい
 - ② 賃金目標を公表することで将来の賃金に関する人々の予想を安定させるという発想が欠けている
- この課題の克服に向け次の4点を提案したい。
 - ① 過去のインフレ実績ではなく、将来のインフレ見通しを要求基準に反映させる
 - ② 実質賃金に関するキャッチアップ条項を導入する
 - ③ 人手不足要因を要求基準に反映させる
 - ④ 積極的な情報発信により労働者の中長期的な賃金予想を安定させる

1. 賃上げ格差の背景と課題

現在、賃上げをめぐる格差は、大企業と中小企業、都市部と地方、正規と非正規、労働組合の有無など、多方面で拡大している。その背景には、企業ごとの労働環境や賃金制度の違いが大きくなっていることがある。また、賃上げが企業間で伝播する力が弱まり、格差拡大に拍車をかけている。

かつては多くの企業が似た賃金制度を採用しており、ある企業が高い賃上げを実現すれば、周囲の企業が追随するという仕組みが働いていた。その結果、格差は一定程度抑えられていた。

企業ごとの環境や賃金制度が異なる以上、賃上げの格差を完全に無くすことはできないし、無理に揃えるべきでもない。各企業の基礎条件を反映した格差は自然なものである。しかし現在は、それを越えた「過度の格差」が生じており、その抑制が喫緊の課題である。

2. 協調を生む情報共有

格差を是正するには、企業間の伝播力の弱まりを「協調」によって補う必要がある。そのカギとなるのが、(1) 情報の共有と(2) 目標の共有である。

情報共有とは、賃上げに関するハードデータの共有を意味する。デジタル技術を用いれば、類似の企業における経営状況や交渉の成果を労組同士で共有できる。それを基に自社交渉を進めれば、成功事例が他の労組にも広がり、全体の賃上げが底上げされるとともに、格差抑制につながる(関連：提言2)。

3. 協調を生む目標共有

目標共有とは、経営環境や将来見通しを踏まえた上で、どの程度の賃上げを目指すか、どのような労働環境を実現するかといった「予想」を組合員間で共有することである。

金融市場における中央銀行の取り組みが参考になる。日銀を始めとする中央銀行は「2%程度の物価上昇」を目標に掲げることで、企業や消費者に「将来のインフレ率は2%前後になる」という予想を持たせ、その予想が企業の現場における実際の意思決定に反映される結果、実際の物価上昇も2%近辺に収束する。

この仕組みの要諦は、(1)物価上昇率2%という目標が一定の科学的根拠に基づき設定されていること、(2)そうであるが故に、多くの企業や消費者が2%という目標を妥当なものとして納得し、受け入れていること、(3)そして、2%のインフレが将来にわたって続くことを前提に各企業、各消費者がそれぞれの意思決定を行っていること、であり、そのようにして、2%インフレが社会にビルトインされることにより、2%インフレが長期にわたって安定的に達成できるようになる。賃上げ目標もこれと同じであり、独りよがりではなく、経済と労働市場の現状や先行きに関する科学的な分析を根拠として設定される必要がある。

4. 具体的な提言内容

① 賃上げ要求は未来を織り込むべき

賃上げの目的は、次回交渉までの1年間において労働者の生活水準を維持・改善することである。したがって重要なのは、過去の実績ではなく、今後1年間のインフレ率と労働生産性を見通しである。

ところが現行の方式では、過去の物価上昇率（過年度CPI）が参照され、生産性についても将来予測は考慮されていない。今後は、内閣府や日銀、民間機関の予測を参考にしつつ、基準としては日銀が掲げる「2%」を採用する方式が望ましい。状況によっては「2%±α」という柔軟な設定も考えられる。

② キャッチアップ条項の明文化

将来予測を基に要求水準を設定したとしても、予期せぬ事態で見通しが外れることはある。たとえば戦争などによる輸入物価の急騰である。この場合、想定外の物価上昇による実質賃金の低下分を次回交渉で補正する仕組みが必要になる。その一歩先として、こうした補正をあらかじめ明文化した「キャッチアップ条項」を設けることも有効である。

キャッチアップ条項は、実質賃金の予期せざる低下だけでなく、予期せざる上昇に対しても適用されるのが原則である。ただし、現在は、賃金と物価が安定的に上昇する経済に移行する過渡期であり、この移行を確実なものとするために、当面は、実質賃金の予期せざる上昇に対してはこの条項を適用しないという非対称な扱いをすることが望ましい。

③ 人手不足を要求に明示的に織り込む

もう一つ重要なのが、人手不足をどう要求水準に反映させるかである。労働需要が供給を上回る状況では、本来賃金は上昇するはずである。実質賃金が上がれば需要は抑えられ、供給は増えるため、やがて均衡点に到達する。その均衡点に

おける賃金（自然実質賃金）は現状より高いと考えられる。その差を賃上げ要求に明示的に反映させることが、納得性を高める上で不可欠である。

④ 中長期の賃金予想と情報発信の重要性

賃上げ交渉は毎年行われるため、交渉時に意識される時間軸は通常1年間である。しかし、労働者が生活設計を考える際には、数年から十数年といった中長期の視点が欠かせない。将来の賃金がどうなるかについて予想を安定させることは、労働者の満足度を高める上で重要である。

そのため、労働組合は将来の賃金水準に関する情報発信を積極的に行うべきだが、現状ではその視点が弱い。その結果、自らの賃金は上がらない、あるいは下がると悲観的に考える労働者も少なくない。

先に述べた「2%あるいは $2\% \pm \alpha$ 」という物価上昇率の基準設定や、キャッチアップ条項の導入は、将来の賃金予想を安定させる仕組みとして有効である。これらを賃上げ要求基準に組み込む意義は、労働者の将来不安を軽減する点にもある。

また、労働者の賃金予想を改善するには、政府や日銀の役割も大きい。たとえば「最低賃金を今後10年間で1500円まで引き上げる」という表明は、将来の賃金に関する明確な情報発信といえる。

物価上昇率については日銀が2%目標を掲げているが、それに加えて生産性の上昇や人手不足の将来像についても、政府が中心となって現実的なシナリオを提示すべきである。その上で、賃金が将来どのような軌跡を辿るのかを示す情報を積極的に発信することが望まれる。

提言2. 労働組合がもっているデータの活用と分析能力の向上

- 労働組合は、個人別賃金を把握・分析し、賃上げによって生活向上が実現したか点検すべき。
- 賃金データの共同利用、労働組合の分析能力の強化に取り組むべき。

1. 個人別賃金の把握・分析

(1) それぞれの組合員の賃金上昇がどれぐらいなのかを把握しよう

平均賃金が3%上がっても、すべての人の賃金が3%上がっているわけではない。たとえば、次の表の例をみてほしい。年収が300万円から800万円だったA~Fさんがいる。1年後にそれぞれ年収が上がり、平均年収は550万円から575万円に4.3%上昇した。インフレ率は2.5%だったので、実質でみた年収は1.8% (4.3%-2.5%) 上昇した。

労働者	t年の年収	t+1年の年収	名目 上昇率(%)	インフレ率 (0.025)	実質 上昇率(%)
A	300	350			
B	400	440			
C	500	530			
D	600	620			
E	700	710			
F	800	800			
	↓	↓			
平均の上昇率(b)	550	575	→ 4.3	→ 2.5	→ 1.8

次に、AからFさんひとりひとりについて、どれだけ年収が増えたかを考えてみよう。Aさんの年収は16.7%、Bさんの年収は10.0%増えているが、Fさんの年収は増えていない。物価上昇は全員に同じように影響するので、EさんとFさんの年収は、実は物価の影響を考えると下がっている。

労働者	t年の年収	t+1年の年収	名目 上昇率(%)	インフレ率 (0.025)	実質 上昇率(%)
A	300	350	→ 16.7	→ 2.5	→ 14.2
B	400	440	→ 10.0	→ 2.5	→ 7.5
C	500	530	→ 6.0	→ 2.5	→ 3.5
D	600	620	→ 3.3	→ 2.5	→ 0.8
E	700	710	→ 1.4	→ 2.5	→ ▲ 1.1
F	800	800	→ 0.0	→ 2.5	→ ▲ 2.5
			↓	↓	↓
A~Fの平均(a)			6.2	2.5	3.7

このようなとき、4.3%（実質 1.8%）を勝ち取ったと喜んでよいのか。実質賃金が減った E さんや F さんの生活はどうなるのか。単組では、自分の組合員の実質賃金がどれくらい上昇しているのか、とくに名目ではあまり年収が上がっていない労働者の生活に注意する必要がある。そのためには、組合員のひとりひとりについての賃金データをみておく必要がある。こうしたデータは、チェックオフが導入されていれば、組合費の金額から計算できることがある。

(2) 生計費調査を考えてみよう

家計にとっての物価上昇率は、すべての人が同じ物価に直面すると前提して、総務省の統計や政府、日銀などの見通しを参照するのが基本である。しかし、組合員によって生計費の構成はまったく違う。たとえば、D さんは子どもが多く食費がかさむとすれば、直面する物価上昇率はもしかすると 3.5%かもしれない。そうだとすれば、実質上昇率はマイナスになってしまう。政府や日本銀行は組合員にあわせて生計費を算出してくれないから、組合が中心になって生計費調査を実施し、組合員の実質的な年収増を確保する手段をつくっておくことが、「賃上げノルム」を確固たるものにする。最近では、家計簿アプリなどをうまく利用して、プライバシーを守りつつ、より少ない負担で役立つ情報を収集することができる。

労働者	t 年の年収	t+1 年の年収		名目 上昇率(%)		インフレ率 (0.025)		実質 上昇率(%)
A	300	350	→	16.7	→	2.0	→	14.7
B	400	440	→	10.0	→	2.0	→	8.0
C	500	530	→	6.0	→	1.5	→	4.5
D	600	620	→	3.3	→	3.5	→	▲ 0.2
E	700	710	→	1.4	→	3.5	→	▲ 2.1
F	800	800	→	0.0	→	2.5	→	▲ 2.5
				↓		↓		↓
A~Fの平均(a)				6.2		2.5		3.7

2. 賃金データの共同利用、労働組合の分析能力の強化

組合員ひとりひとりの賃金データは、産別や連合で共有することで、より役立つ。それは、人手不足の折、人材を引き留められるだけの賃金水準を確保することが、組合員にとっても有利だからである。相場感をはっきりさせることで、自分の組合員の賃金を押し上げる力になるだけではなく、人材が流出する懸念を小さくすることもできる。

同等の賃金を比較するために、産別や連合で共有するデータには年齢や勤続、職種などがあればより正確に相場を意識できる。個人を特定できる情報を添付する必要はない。プライバシーを侵害せずに共有する手段は多くある。

研究者などの協力も得ながら、労働組合の分析能力を強化する必要がある。賃金分析のみならず、経済社会の現状と見通しなどについて労働者の立場からの確に分析し交渉に活かしていくことができるよう体制を強化することを期待したい。

提言3. 中小企業の課題と経営者への働きかけ

- 中小企業団体などに対して、経営指導員などによる助言や支援活動の際に、持続的な賃上げを組み込んだ経営計画を策定するよう連合から要請する。
- 政府や金融機関などに対して、自治体や金融機関の支店等に設置されている経営相談窓口等において、生産性向上対策とそのために活用できる政府の支援策等をワンストップで相談に乗り、必要に応じ伴走型でフォローできる体制をさらに強化するよう連合から要請する。

中小企業の賃上げは、2021年から2024年にかけて「正社員の給与水準が上昇」と回答した企業割合が31.2%から75.2%に上昇し（日本政策金融公庫調べ）、また日本商工会議所・東京商工会議所調査でも、2024年と2025年においては約8割の中小企業が賃上げを実施している。

しかしながら、賃上げの理由に「自社の業績が改善」を上げる割合は年々減少し、代わりに「物価の上昇」「最低賃金の動向」を理由とする割合が上昇している。

従来から大企業に比べて労働分配率が高い中で、企業収益の改善と賃上げを両立できるようにしていくことが重要である。

中小企業の賃上げを定着させ、かつ中小企業の経営も安定させるには、価格転嫁を一層進めていくことは重要であるが、それだけでは不十分である。価格転嫁に加えて中小企業経営の高度化が必須であり、そのために「賃上げを組み込んだ経営計画の策定」の推進と支援が求められる。

中小企業において、経営計画を策定している企業割合は5割程度にとどまっておき（中小企業庁『中小企業白書小規模企業白書2025年版』）、またその経営計画の中で、「賃上げ」を明示的に組み込んでいる企業になるとほとんどない。

計画に縛られすぎると大企業病も問題であるが、計画なしで経営を続けることは中小企業病につながる。規模が小さいことで全体をわかった「気持ち」になってしまうことから生まれる企業の病である。

特に今後は、継続的な賃上げの実現を出発点として、売上や収益率の目標を立てるという「逆算的」プロセスによる計画立案が必要であり、これを実施できない企業は、人手不足による経営危機もしくは無理な賃上げを通じた収益悪化による経営危機のいずれかに直面することとなる。また、先進的な中小企業の取り組み事例や中小企業の賃上げの実態などを共有する機会をできるだけ設けることも重要である。

中小企業で働く人の割合は全体の約7割であり、9割を超える県も少なくない。ここが動かなければ日本全体は変わらない。価格転嫁に加えて、賃上げを組み込んだ経営計画策定に対する支援を強く求めたい。

提言4. 労働組合が果たすべき役割（労働組合のない企業への影響力の拡大）

- 労働組合は、①積極的な情報発信、②社会的合意形成と機運の醸成、③相談活動等の強化によって労働組合のない企業への影響力を強めるべき。

1. 積極的な情報発信

労働組合による交渉が賃上げにつながっていることを社会にわかりやすく発信することで、賃上げ交渉の社会的波及力を強め、労働組合に参加する仲間を増やしていくことを期待したい。

厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」(2024年)によると、労働組合の有無によって賃上げ率に約1ポイントの差がある。労働組合が憲法や法律に裏付けられた権利を行使し、賃金をはじめとする労働条件を集团的に要求・交渉・決定していくことは重要である。労働組合が何をやっているのか実態を知らない人も多く、様々なメディアを活用して積極的に情報発信すべきである。

2. 社会的合意形成と機運の醸成

賃上げに対する社会的関心は高まっており、賃上げの動向がマクロ経済を左右する重要な要素の一つになっている。マクロ経済の物価や賃金の動向に影響を持つ幅広い関係者の間で合意形成をはかり、「生産性・賃金・物価」の好循環を実現することが望ましい。この3年間の変化を個別企業の賃金決定のレベルにとどめることなく賃上げのすそ野を広く社会全体に広げ、内需主導の持続的な安定成長とすべての労働者が豊かさを実感できる経済社会の実現という大きな絵柄として打ち出していくべきである。

3. 相談活動等の強化

人手不足倒産も増えており、中小企業の成長と持続的な賃上げを両立させることが課題となっている。労働組合は、労働行政や中小企業団体などと連携して、労働組合のない企業で働く労働者や経営者に対しても賃上げに関する情報発信や相談を行う。適切な価格転嫁や適正取引の推進なども課題となっており、中小企業団体による団体協約と賃上げをセットで推進していくことなども考えられる（関連：提言3）。

また、労働組合に与えられている手段をフル活用して社会的な影響力を高めたいことが望ましい。企業グループや地域同業種の労使が一堂に会する集団交渉、労使交渉が行き詰まった際の労働委員会の活用（あっせん、調停、仲裁）、など“埋もれている手段”を活用することも検討すべきである。また、労働協約の拡張適用や特定最低賃金（関連：提言5）等を通じ、労働組合のない企業への波及をより積極的に行うべきである。

提言5. 特定最低賃金の活用²

- 申出要件、新設ルール、審議プロセスの見直しによって特定最低賃金を活用しやすくし、産業活性化と産業別・職種別の賃金相場形成をはかるべき。

1. なぜいま特定最低賃金か

特定最賃とは特定の産業または職業について設定される最低賃金であり、関係労使の申し出に基づき、各都道府県の最低賃金審議会の調査審議を経て地域別最賃より高いレベルで導入される。いわゆる産業別最低賃金であり、歴史的にみれば、わが国の最低賃金制度創設期から導入が図られたが、使用者サイドが消極姿勢を貫き、2008年に現在の制度に変わってからも「屋上屋」としてむしろ廃止を主張してきた。これは、長らく日本の雇用情勢が基調としては余剰労働力が存在する状況にあり、企業が人材調達には困らなかったという事情がある。しかし、人口減少・高齢化の進展で労働力不足の局面に入り、賃金を引き上げていくことは、企業にとって人材確保のための不可避の経営課題になっている。

そうした状況下、ある県のある産業が、競合他県の地域別最低賃金水準より高い水準に、主体的に特定最賃を設定すれば、有効な人材確保策になるであろう。その際、地域ブランドの向上や共通ウェブサイトの立ち上げ、産業インフラの整備や人材育成の仕組み構築など、「面」としての産業活性化策を行政や使用者団体が一丸となって行えば、地域産業全体での生産性向上と賃上げの好循環が形成できる。これまでも最低賃金の大幅引き上げとセットで生産性向上支援策が講じられているが、個々の企業の取り組みを個別に支援するやり方では、効果には限界がある。この点で、特定最賃の積極活用と面的産業活性化策をセットで行えば、大きな効果が期待できるだろう。

加えて、特定最賃導入のメリットは、それが産業別・職種別の実態に応じた賃金水準のフロアとなり、産業別・職種別の賃金相場形成の基盤になることである。産業別・職種別の賃金相場が形成されていけば、それは企業を跨ぐ労働移動を円滑化し、本来の同一労働同一賃金を実現していくインフラにもなる。つまり、労働力が稀少化し、人材の最適配置の重要性が高まるなか、労使双方に大きなメリットをもたらすものといえる。

2. 特定最低賃金の具体的活用法

特定賃金の決定・改正・廃止にあたっての手続きをみると、まず①当該産業の労働者または使用者の全部または一部を代表する者が厚生労働大臣または都道府県労働局長に対し申出し、②当局の諮問に基づいて最低賃金審議会が必要性の調査審議を行う。③審議会が必要性ありとし、当局がそれを受け入れた場合に再び金額の調査審議を審議会に諮問し、その答申に基づいて金額が決定される。

² 山田久（2025）「最低賃金の政府目標達成に向けて～特定最低賃金の積極活用を～」『日本総研ビューポイント』No. 2025-008 の記述を再構成した。

この手続きに関しては、②に当たって必ずしも当事者が審議に参加しておらず、労組関係者からは必要性審議の段階から関係労使によって構成される専門部会の設置が提案されており、検討に値する³。

特定最賃の導入にあたっては、関係労使の申し出が端緒になるが、労働組合主導での導入が典型例として想定される「労働協約ケース」のほか、企業間や組織労働者と未組織労働者の間などに大きな賃金格差が存在することから、事業の公正競争を確保する観点により最低賃金を設定することが必要な「公正競争ケース」がある。「労働協約ケース」では①基幹的労働者の2分の1以上が労働協約の適用を受けること、および、②労働協約の当事者の労働組合又は使用者の全部の合意により行われる申出であることが条件とされる。しかし、組合組織率は一桁の産業も多い。基幹的労働者の2分の1以上という要件を柔軟化することを検討すべきであろう。

個別分野でいえば、介護サービスや道路貨物輸送などの「エッセンシャル・ワーカー」が働く分野において、人員確保のために特定最賃の積極的な活用が期待される。しかし、こうした産業では組合組織率は特に低いため、「労働協約ケース」の適用よりも「公正競争ケース」の適用を考えるべきであろう。この場合、新しく導入を申出する要件として「企業間、地域間又は組織労働者と未組織労働者の間等に産業別最低賃金の設定を必要とする程度の賃金格差が存在する場合」とされ、関係者の定量的要件については、「一律に付すことは適当ではない」となっている。一定の賃金格差の存在から必要性が示されれば、政治的な決断により導入が可能と解釈できる。

しかし、賃金の社会性を勘案すれば、賃金水準のベースは集团的労使関係の一環として決定されることが望ましく、「公正競争ケース」についても労働組合がイニシアティブをとる形で導入が図られるべきであろう。関係者の定量的要件については、「当該最低賃金の適用を受けるべき労働者又は使用者の概ね3分の1以上のものの合意による申出があったものについては受理・審議会への諮問が円滑に行われることが望ましい」ともされている⁴ことから、労働組合のパンフレットにおいては、個人署名を集めて3分の1以上の合意を示す、とされている⁵。

以上を踏まえ、以下のプロセスを踏むことで導入するのが望ましい。

³ 水崎恵一（2024）「電機連合における特定最低賃金の取り組みについて」『日本労働研究雑誌』No. 771、P46

⁴ 厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001306578.pdf>)

⁵ 金属労協「金属産業の持続的な発展に向け、特定最賃の維持・強化を」(<https://www.jcmetal.jp/files/3d7c03e773dbb257cde0a34409fe712e.pdf>)

第1ステップ…エッセンシャルな各産業分野において、公労使三者構成の専門委員会を立ち上げ、事務局が準備した賃金格差データや労働不足の客観的状況などを踏まえ、特定最賃の具体的な導入ビジョンを提示する。

第2ステップ…労働組合が、業界内の周知の意味も含めて当該分野の労働者の3分の1以上の個人署名を集める。使用者団体も同様に3分の1以上の事業主の署名を集めることが望ましい。

第3ステップ…手続きに則って、特定最賃を導入・適用する。

繰り返しになるが、ここでのポイントは、政府が導入のイニシアティブを採るにしても、賃金決定はあくまで「労使自治」によるべきであり、労使間の合意を手間がかかってもきちんと形成することが肝要だということである。

提言6. 2026 春季生活闘争に向けたスタンス

- 物価を1%程度上回る賃上げ継続という「賃上げノルム」の定着に向けた政労使での共通認識の形成
- 過剰な人手不足から緩やかな人手不足への転換を可能にする実質賃金上昇への貢献
- 生活向上を実感できる賃上げの実現とそのため将来見通しの明確化
- 長期不況や賃金停滞を生んだ「賃金は上がらない」というデフレイマインド再燃の回避
- 適切な価格転嫁・適正取引など、中小企業が賃上げ可能となる環境整備の働きかけ

2026 年春季生活闘争のスタンスとして重要となるのは、経済全体として目指すべき賃上げや物価水準のあるべき方向性について、政労使間で共通認識を形成することである。

2025 年 6 月 13 日に閣議決定された政府「骨太方針」には、賃上げを起点とした成長型経済の実現が掲げられた。具体的には「2029 年度までの5年間で、日本経済全体で年1%程度の実質賃金上昇、すなわち、持続的・安定的な物価上昇の下、物価を1%程度上回る賃金上昇をノルムとして定着させる」ことが指摘されている。

春闘においても「物価上昇分プラス1パーセント程度」の賃上げ継続（定昇を除く）を「名目賃金の賃上げに関する規範（賃上げノルム）」とし、今後の交渉の基本的スタンスとして労使で共有することが望ましい。

提言1でも指摘されたとおり、現在は賃金と物価が安定的に上昇する経済に移行するまでの過渡的な状況にあり、2026 年はその実現のための正念場でもある。日本の実質賃金を1%上昇軌道に確実に乗せることを最優先に、労使で春闘に取り組んでいくべきである。

日本銀行の調べによる労働需給（雇用人員判断DI）からも、深刻な人手不足が続いている。労働市場や人事管理の改善には、緩やかな程度の人手不足が持続することが望ましいが、現状はそれを大きく超えた人手不足の状況にあり、労使双方に多大な負担を強いている。緩やかな人手不足程度の労働需給の均衡を実現するには、現状の実質賃金は全体としてあるべき水準よりもいまだ低位にあると判断すべきであろう。実質賃金のあるべき水準の実現に向け、春闘をリード役として賃上げノルムを広く社会に定着させ、過度な人手不足を適度な状態にまで緩和させていくことが求められる。

また賃上げについては、水準の改善に加え、個々の労働者の生活の向上の「実感」につながる必要がある。先行する物価上昇を後追いしたかたちで賃金を上げることも重要ではあるが、追いつくまでの過程では常に生活の苦しさは払拭できず、それだけで豊かさの実感を得るのは難しい。むしろ物価は今後持続して2%程度は上昇するという基本的な合意のもと、それに見合った賃上げの明確な見通しを事前に描くことこそが、豊かさの実感の醸成には欠かせない。そ

のうえで2%を上回る想定外の物価上昇が生じた際には、事後的に賃金上昇を補填することをルール化すれば、生活の安心感にもつながっていく。

今後いっそう日本経済に求められる労働生産性の向上についても、技術革新や省力化投資などの企業の投資行動だけでなく、より短時間での効率的な業務達成など、労働者自身による生産性向上の取り組みも重要となる。人手不足への対応分の他、生産性の上昇分が賃上げに明示的に反映されることは、職場での努力は報われることで生活が向上するという実感にもつながっていく。

2025年8月7日に公表された令和7年度内閣府年央試算によれば、2026年度の見通しとして、物価上昇率は2%程度と直近3年に比べて落ち着くことが予想されている。今後、物価水準の上昇率が鈍化した場合には「物価が上がらなければ賃金は上がらなくてもよい」といった機運が社会的に広がることも懸念される。さらには将来的に、省力化投資や交易条件の改善などによってふたたび物価に下落傾向が生じた場合など、「物価が下がれば賃金も下げるべき」といった主張すら生じかねない。

1990年代から2010年代にわたる長期不況やデフレ持続や、さらには2010年代後半からの人手不足の発生にもかかわらず、賃金が上がらなかった背景として、雇用の安定を重視する一方で「賃金は上がらなくても仕方がない」といったデフレ時代特有の心理状況（デフレマインド）の蔓延があったことも、多くの研究者が指摘している（玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』）。日本が再び長期的なデフレや不況に舞い戻らないようにするためにも、デフレマインドには二度と戻らない「ノーモア・デフレマインド」の決意を社会全体で共有する役割を、2026年の春闘には期待したい。

また、直近2カ年の春闘では定昇込みの5%台の賃上げを全体として実現した一方、組合員300人未満の中小企業では、賃上げ率が高まりつつあるとはいえ、未だ4%台にとどまっている。雇用者数の約7割を占め、人手不足感も強い中小企業における大幅な賃上げとそれを可能にする環境の整備は、賃上げを起点とした成長型経済の実現には不可欠である。

そのため政府には、引き続き中小企業の成長に向けた支援策の実施に加え、適切な価格転嫁・適正取引の徹底への取り組みが求められよう。あわせて春闘では、全体的な賃上げの流れの継続に加えて、中小企業雇用者や非正規雇用などを念頭に、格差是正に向けた取り組みを今後も粘り強く行っていくことが望まれる。

最後に、人手不足の改善や労働生産性の向上に資する望ましい賃金水準とは何かについては、未だ学術的な知見が明確に得られていないことも指摘しておきたい。将来的な物価動向やその背景となる要因の把握などにも、改善の余地があると思われる。これらについては、必要なデータの整備やAIの活用などを通じて、研究者等がいっそう知見を深め、賃金交渉の基盤となる重要な情報として、労使に適切な情報共有が行える仕組みを新たに構築することも、今後の検討に値するであろう。

Ⅲ. おわりに —今後の展望—

冒頭に記載した通り、ここ3年間の春闘の状況には明るい兆しが見え始め、賃上げのモメンタムが定着し始めている。今後の賃金交渉を展望すると、短期的には食料品価格の上昇や米国の関税引き上げといった状況を踏まえながら、中小企業も含めて賃上げの方向性を維持することが春闘に期待されている。より中長期的には、生産性に見合った形で持続的な賃金上昇を達成する取り組みが求められる。連合には、6つの提言を実践的に活かしてほしい。技術的・部分的な活用にとどまらず、以下の全体的な展望をもって提言を活かすことを期待する。

第1に、春闘での賃金要求基準を中長期的な経済動向と整合的なものにしていく必要がある。これまでの春闘では、先行して起きた消費者物価の上昇やコロナ禍以降の企業業績の回復を受けて、後追いの賃金の要求水準を決定してきた側面がある。これは慢性デフレのサイクルから健全なサイクルへと移行する「過渡期」の方式としては機能したが、賃上げのモメンタムをより深く根付かせていく過程では新たな方式を考える必要がある。例えば、生産性向上が1%、日本銀行の物価安定目標が2%であるとすれば、毎年のベースアップ分は3%が望ましい。加えて、定期昇給分が2%とすれば、春闘での賃上げ要求は5%がひとつの目安となる。このように、過年度の実績値だけでなく中長期的な経済動向と整合的な賃金要求基準を策定することで、今後の賃金上昇を新たな「ノルム」として家計・企業が幅広く共有するという日本経済の将来像も描くことができる。

第2に、上記のような目標を掲げるうえでは、長期的な生産性向上の取り組みが欠かせない。そのためには、労使双方の協調の下で個々の企業・労働者が創意工夫を凝らし、生産性向上に向けて努力するとともに、そうした取り組みを支援する公的なバックアップが望まれる。さらに、国際的な水準と比較すると日本では企業の参入退出が不活発であるというデータもあり、適切なスクラップ&ビルドを伴う市場環境を構築する必要がある。このような生産性向上の取り組みを進め、実質賃金の引き上げを実現するとともに、今後の人手不足・労働供給制約に負けない経済成長を達成し、その恩恵が広く行き渡る状況を実現しなければならない。

第3に、提言の中身を実現するためには、関係機関との連携・協調をより深めていく姿勢が重要となる。今回の提言内容には、連合が単独の努力で達成できるものだけでなく、他の関係機関と連携して初めて前進させることができる内容も含まれている。すなわち、賃金交渉を主導する連合に加えて、労働行政を所管する厚生労働省・都道府県労働局や、民間企業の経営計画策定に助言する経済団体、産業政策を所管する経済産業省・中小企業庁、さらには公正な競争環境の実現を図る公正取引委員会など、多くの関係機関との連携が極めて重要となる。このような働きかけを通じ、政労使の三者が立場の違いを越えて連携することで、日本の津々浦々にまで賃上げの波を行き届け、すべての人が豊かさを実感できる社会が実現することを期待する。

IV. 資料

1. 連合「未来づくり春闘」評価委員会・委員名簿

(50音順)

委員	市川 正樹	(公財) 連合総合生活開発研究所 (連合総研) 所長
	上野 有子	一橋大学大学院 経済学研究科 教授
	神林 龍	武蔵大学 経済学部 経済学科 教授
	◎ 玄田 有史	東京大学 社会科学研究所 教授
	高橋 徳行	武蔵大学 学長
	山田 久	法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授
	○ 渡辺 努	ノウキャスト創業者・取締役、東京大学名誉教授

◎：委員長、○：副委員長

報告書執筆	庄司 俊章	成蹊大学 経済学部 経済数理学科 准教授
-------	-------	----------------------

事務局	仁平 章	連合 総合政策推進局長
	新沼 かつら	連合 労働条件・中小地域対策局局長

2. 開催経緯⁶

- (1) 第1回：2025.6.19 資料1
- 1) 委員長、副委員長の選任
 - 2) プレゼン①
「2025 春季生活闘争 中間まとめ 評価と課題」⁷
仁平 章 連合 総合政策推進局長
 - 3) プレゼン②
「脱グローバル化の下での春闘」 資料2
渡辺 努 ナウキャスト創業者・取締役、東京大学名誉教授
 - 4) 意見交換
- (2) 第2回：2025.7.7 資料3
- 1) プレゼン①
「春季生活闘争の社会的波及力と最低賃金の役割について」 資料4
山田 久 法政大学大学院
イノベーション・マネジメント研究科 教授
 - 2) プレゼン②
「最低賃金引き上げがパート・アルバイトの賃金や求人に
どんな影響を与えているか」 資料5
余野 京登 株式会社ナウキャスト データ事業
金融リサーチユニット リードデータエンジニア
(ゲストスピーカー)
 - 3) 意見交換
- (3) 第3回：2025.7.17 資料6
- 1) プレゼン①
「中小企業をとりまく情勢と賃上げについて」 資料7
高橋 徳行 武蔵大学 学長
 - 2) プレゼン②
「JAM 2025 春季生活闘争総括に向けて」 資料8
安河内 賢弘 JAM 会長 (ゲストスピーカー)
 - 3) 意見交換

⁶ 資料は別冊資料編を参照

⁷ 連合 HP <https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/index2025.html>

(4) 第4回：2025.8.5……………資料9

1) プレゼン①

「賃金上昇にかかわる現状認識」……………資料10

上野 有子 一橋大学大学院 経済学研究科 教授

神林 龍 武蔵大学 経済学部 経済学科 教授

2) プレゼン②

「わが国の経済・物価情勢の展望」⁸

須合 智広 日本銀行 調査統計局 経済調査課長（ゲストスピーカー）

3) 意見交換

「米国・トランプ関税の影響と労働組合への期待（要旨）」・資料11

市川 正樹 （公財）連合総合生活開発研究所（連合総研） 所長

(5) 第5回：2025.9.2

報告書案について

以上

⁸ 日本銀行 HP：<https://www.boj.or.jp/mopo/outlook/gor2507b.pdf>