

2020年2月4日

一般財団法人 労務行政研究所

労使および専門家の計 452 人に聞く

2020年賃上げの見通し

～定昇込みで 6495 円・2.05%と予測。7年連続で 2%台に乗る～

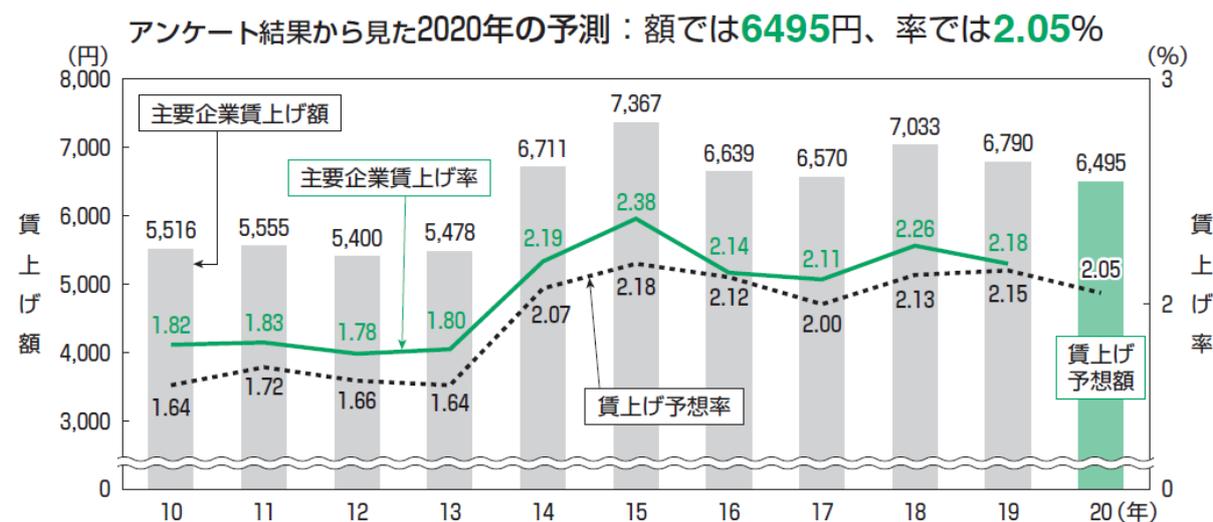
民間調査機関の労務行政研究所（理事長：猪股 宏）では、1974年から毎年、来る賃金交渉の動向を把握するための参考資料として、「賃上げ等に関するアンケート調査」を、労・使の当事者および労働経済分野の専門家を対象に実施しており、このほど、2020年の調査結果がまとまりましたので紹介いたします。

<調査結果のポイント>**①2020年の賃上げ見通し(東証1部・2部上場クラス)**

全答者 452 人の平均で「6495 円・2.05%」（定期昇給分を含む）となった。賃上げ率は 14 年以降、7 年連続で 2% 台に乗るとの予測となっている。労使別に見た平均値は、労働側 6639 円・2.10%、経営側 6440 円・2.03%で、両者の見通しは近接している。

②自社における2020年定昇・ベアの実施

20 年の定期昇給（定昇）については、労使とも「実施すべき」「実施する予定」が 8 割台と大半である。ベースアップ（ベア）については、労働側は「実施すべき」が 68.6%を占める一方、経営側は「実施する予定」が 16.9%にとどまり、「実施しない予定」が 49.2%。調査回答時点では「検討中」が 19.4%と約 2 割を占めた。



[注] 1. 賃上げ率は小数第1位まで回答いただいているが、平均値は小数第2位まで算出している。
2. 主要企業賃上げ額・率は厚生労働省調べ。

本プレスリリースに関する問い合わせ先

一般財団法人 労務行政研究所 編集部（担当：金岡・上林） TEL：03-3491-1242

※本調査の詳細は、当研究所編集の『労政時報』第 3987 号（20.2.14）で紹介します。

調査要領

1. 調査時期 2019年12月2日～2020年1月20日

2. 調査対象 8539人。内訳は下記のとおり。

①労働側

東証1部および2部上場企業の労働組合委員長等2060人（労働組合がない企業は除く）

②経営側

全国証券市場の上場企業と上場企業に匹敵する非上場企業の人事・労務担当部長4985人

③労働経済分野の専門家（以下、専門家）

主要報道機関の論説委員・解説委員、大学教授、労働経済関係の専門家、コンサルタントなど1494人

3. 回答者数および集計対象

労働側207人、経営側124人、専門家121人の合計452人。ただし、7ページの3.については、労働側240人、経営側155人、専門家126人の合計521人。

1. 2020年の賃上げ見通し（東証1部・2部上場クラス）

回答・集計に関する留意点

- ・賃上げ額・率は東証1部・2部上場クラスの一般的な水準を目安に回答いただいたもので、定期昇給込みのものである
- ・賃上げ率は小数第1位まで回答いただき、平均値の算出は小数第2位までとしている
- ・賃上げ額・率を回答する際の目安として、調査票上に以下のデータを示している
 - ①厚生労働省調査による主要企業の昨19年賃上げ実績は6790円・2.18%
 - ②上記から推測される大企業の賃上げ前ベースは31万8000円程度
 - ③定期昇給のみの場合は1.8%（5720円）程度

額・率の見通し【図表1】

20年の賃上げ見通しは、全回答者の平均で6495円・2.05%となった【図表1】。厚生労働省調査における主要企業の昨19年賃上げ実績（6790円・2.18%）を下回るものの、賃上げ率は7年連続で2%台に乗るとの予測である。

主要企業の賃上げ率が2%台に乗った14年以降で見ると、本調査における予測値では17年の2.00%に次いで低い水準となっている（1ページの<調査結果のポイント>参照）。

賃上げ率の分布は、労使とも「2.0～2.1%」が最も多く（労働側45.9%、経営側51.6%）、「2.2～2.3%」が労働側9.7%、経営側16.1%と続く。

労使別の額・率の平均は、労働側が6639円・2.10%、経営側が6440円・2.03%。労使の見通しの差を見ると、労働側が経営側を199円・0.07ポイント上回っている。

【図表 1】 実際の賃上げ見通し（額・率）

－(人)、％－

区 分	額				区 分	率			
	合 計	労働側	経営側	専門家		合 計	労働側	経営側	専門家
合 計	(452) 100.0	(207) 100.0	(124) 100.0	(121) 100.0	合 計	(452) 100.0	(207) 100.0	(124) 100.0	(121) 100.0
1,000 円 台	0.9	1.4		0.8	0.1 ~ 0.9 %	1.1	1.4		1.7
2,000 //	0.2			0.8	1.0 ~ 1.1 //	4.6	3.4	4.8	6.6
3,000 //	4.9	3.4	5.6	6.6	1.2 ~ 1.3 //	0.4		1.6	
4,000 //	2.2	1.4	3.2	2.5	1.4 ~ 1.5 //	2.7	2.9	2.4	2.5
5,000 //	8.2	10.6	4.8	7.4	1.6 ~ 1.7 //	1.8	2.9		1.7
6,000 //	58.2	50.7	63.7	65.3	1.8 ~ 1.9 //	8.0	8.7	7.3	7.4
7,000 //	13.1	13.0	13.7	12.4	2.0 ~ 2.1 //	50.0	45.9	51.6	55.4
8,000 //	3.1	4.3	2.4	1.7	2.2 ~ 2.3 //	13.1	9.7	16.1	15.7
9,000 //	3.8	7.2		1.7	2.4 ~ 2.5 //	7.7	8.2	8.9	5.8
10,000 //	1.5	1.9	1.6	0.8	2.6 ~ 2.7 //	0.4	1.0		
11,000 //	0.2	0.5			2.8 ~ 2.9 //	1.3	1.9	0.8	0.8
12,000 円	0.2	0.5			3.0 ~ 3.1 //	4.4	7.2	1.6	2.5
無 回 答	3.5	4.8	4.8		3.2 ~ 3.3 //	0.2	0.5		
					3.4 ~ 3.5 //	0.4	1.0		
					3.6 % 以 上	0.2	0.5		
					無 回 答	3.5	4.8	4.8	
平 均 (円)	6,495	6,639	6,440	6,316	平 均 (%)	2.05	2.10	2.03	1.99
最 高 (//)	12,000	12,000	10,000	10,000	最 高 (//)	4.0	4.0	3.1	3.1
中 位 数 (//)	6,360	6,360	6,360	6,360	中 位 数 (//)	2.0	2.0	2.0	2.0
最 低 (//)	1,590	1,590	3,000	1,590	最 低 (//)	0.5	0.5	1.0	0.5

- [注] 1. 賃上げ率は小数第1位まで回答いただき、平均値は小数第2位まで算出している。
 2. 賃上げ額1000円未満または賃上げ率0.0%とする回答はなかった。
 3. 額・率の平均値は「無回答」を除いているため、同集計数は分布割合の集計数（「合計」の人数）とは異なる。

2. 自社における 2020 年の定昇・ベアの実施

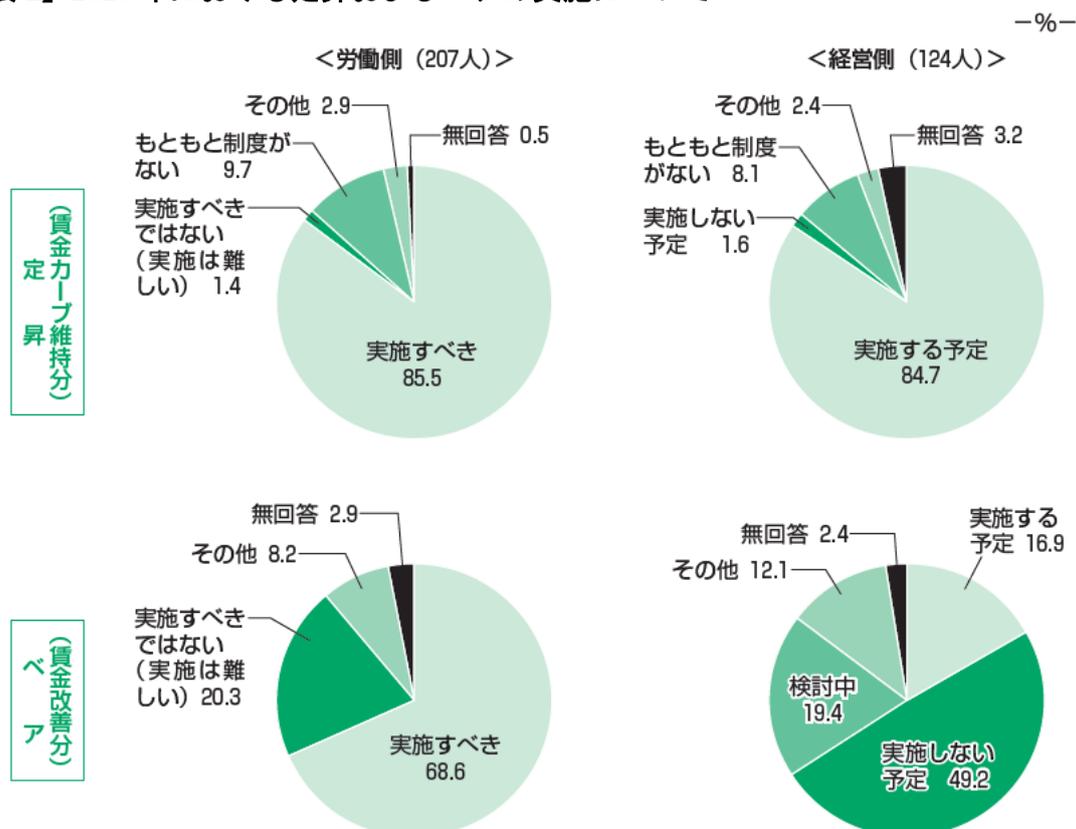
定昇の実施【図表 2】

労働側と経営側の回答者に対し、自社における賃金制度上の定期昇給（定昇。賃金カーブ維持分を含む）およびベースアップ（ベア。賃金改善分を含む）の 20 年の実施について、意向・検討状況を尋ねた【図表 2】。なお、労働側・経営側の回答者は、それぞれ異なる企業に属しているケースが多い点に留意いただきたい。

20 年の定昇については、労働側で 85.5%が「実施すべき」、経営側で 84.7%が「実施する予定」と回答。経営側の「実施しない予定」は 1.6%にとどまった。参考として、「もともと（定昇）制度がない」と「無回答」を除外して集計すると、経営側の「実施する予定」は 95.5%に上る。

このように、実質的な賃金制度維持分に当たる定昇については、労使とも大半が実施に前向きな意向を示している。

【図表 2】2020 年における定昇およびベアの実施について



[注] 「その他」は“未定・分からない”など。

ベアの実施【図表 2～3】

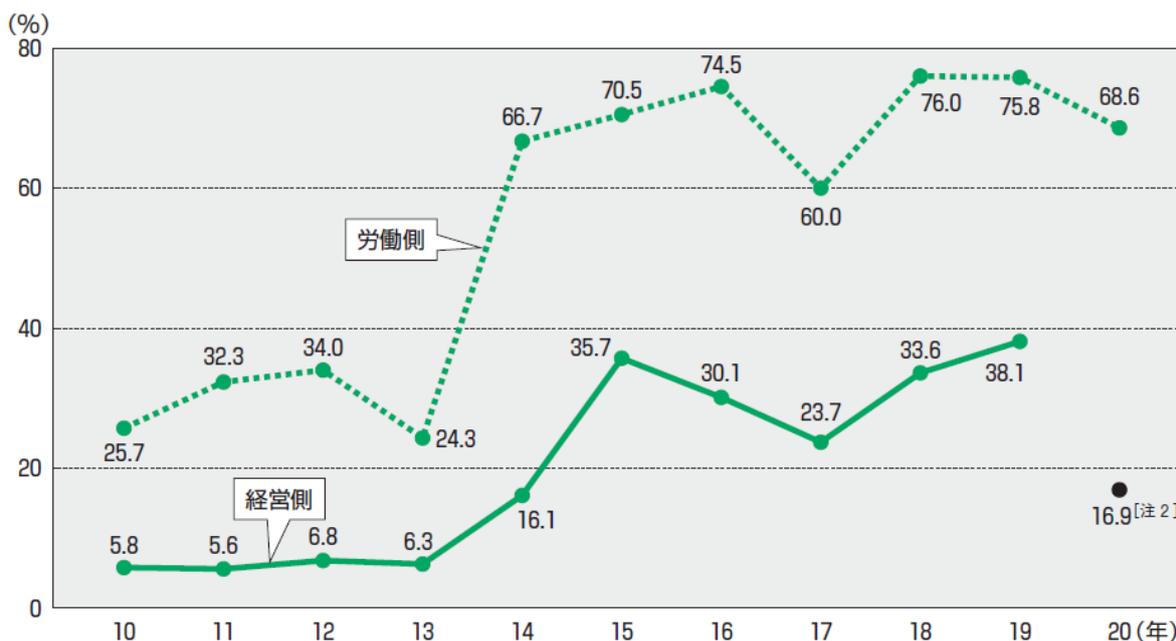
20年のベアに関して、労働側では「実施すべき」が68.6%と3分の2以上を占めた【図表 2】。一方、経営側では「実施する予定」16.9%、「実施しない予定」49.2%、「検討中」19.4%となり、調査時点（19年12月～20年1月中旬）では「実施しない予定」が32.3ポイント上回った。

各年において、ベアを「実施すべき」（労働側）、「実施する予定」（経営側）と回答した割合の推移を【図表 3】に示している。

経営側を見ると、10年以降、低迷する経済・経営環境からベアの実施には否定的な傾向が続いていたが、15年に35.7%と、14年の16.1%から大きく上昇。16年（30.1%）・17年（23.7%）は低下したものの、18年（33.6%）、19年（38.1%）は再び上昇に転じた。

20年は、現時点で「実施する予定」が16.9%と低下したが、20年調査から経営側の設問項目に「検討中」を追加しており、19年以前とは回答傾向が異なる可能性があるため、単純には比較できないことに留意いただきたい。また、調査回答時点で「検討中」とする割合は19.4%と約2割となっており【図表 2】、こうした企業での今後の交渉動向が注目される。

【図表 3】 ベアの実施に対する意向の推移



[注] 1. 各年において、ベアを「実施すべき」（労働側）、「実施する予定」（経営側）と回答した割合を示した。

2. 20年は経営側の設問項目に「検討中」を追加しており、19年以前とは回答傾向が異なる可能性があるため、比較の際は留意いただきたい。

ベアの19年実績と20年の予定（経営側） [図表 4]

経営側について、自社におけるベアの“19年の実績”と“20年の予定”を示したのが【図表 4】である。19年の実績を見ると、「実施した」が48.4%、「実施しなかった」が46.8%と均衡している。

19年の実績と20年の予定を併せて見ると、両年とも“実施しない”が37.9%で最も多く、両年とも“実施”は16.9%となっている。また、19年に実施した企業のうち、20年は「実施しない予定」が10.5%、「検討中」が14.5%となっている。

【図表 4】 自社におけるベアの2019年実績と2020年の予定（経営側）

-(人)、%-

区 分	20 年 の 予 定						
	合 計	実施する予定	実施しない予定	検 討 中	そ の 他	無 回 答	
19 年 の 実 績	合 計 (124)	100.0	16.9	49.2	19.4	12.1	2.4
	実 施 し た	48.4	16.9	10.5	14.5	5.6	0.8
	実 施 し な か っ た	46.8		37.9	4.8	4.0	
	そ の 他	2.4				2.4	
	無 回 答	2.4		0.8			1.6

参考. 経済・経営環境、望ましい賃上げ・実際の賃上げ見通し、賃上げ結果の推移（2005年度以降）

年 度	経済・経営 環境の特徴	賃上げ関連の主要指標				労使、専門家全体の賃上げ見通し		労働側				経営側				労働経済分野の専門家		賃上げ結果		賃上げ結果(率) に最も近い実際の賃上げ見通しは	年 度
		実質 経済 成長率 (GDP) %	消費者 物価上 昇率・ 全国 %	経常利 益前期 比(財 務省) %	一般有 効求人 倍率 倍	望ま しい 円(%)	実 際 円(%)	連合の要求基準	要求率 (連合・ 傘下 組合) %	賃上げ見通し		賃上げ見通し		賃上げ見通し		望ま しい 円(%)	実 際 円(%)	望ま しい 円(%)	分 散 係 数		
										望ま しい 円(%)	実 際 円(%)	望ま しい 円(%)	実 際 円(%)	望ま しい 円(%)	実 際 円(%)						
05	緩やかな回復続く、デフレ脱却へ向け進展	2.0	△ 0.1	15.6	0.98	6,209 (1.9)	5,476 (1.7)	最低限賃金カーブ維持	2.02	6,340 (2.0)	5,460 (1.7)	個別企業レベルで賃金の引き上げもあり得る	5,048 (1.6)	5,459 (1.7)	6,829 (2.1)	5,500 (1.7)	やや改善し定昇程度で決着、引き続き一時金が好調	5,422 (1.71)	0.16	三者共通	05
06	回復基調は変わらず、デフレ脱却の展望開く	1.4	0.2	5.2	1.06	7,006 (2.2)	6,063 (1.9)	最低限賃金カーブ維持、プラス月例賃金の改善	2.30	7,290 (2.3)	5,970 (1.9)	賃金引き上げは個別労使が自社の経営事情を踏まえて行うべき	5,679 (1.8)	5,942 (1.9)	7,764 (2.5)	6,245 (2.0)	「賃金制度改善分」の上積みも散見、前年上回る水準に	5,661 (1.79)	0.18	労働側 経営側	06
07	物価の安定の下で、自律的・持続的に成長	1.2	0.4	△ 1.6	1.02	7,714 (2.4)	6,225 (1.9)	賃金カーブ維持分等確保、前年上回る「賃金改善」	2.33	7,702 (2.4)	6,173 (1.9)	生産性の向上いかにかわらぬ横並びでのベアはあり得ない	5,990 (1.9)	5,974 (1.9)	8,710 (2.7)	6,420 (2.0)	業績による水準差が拡大、育児支援への配分も見られる	5,890 (1.87)	0.14	◇	07
08	物価の安定の下で、民需中心に成長	△ 3.4	1.1	△ 33.7	0.77	7,787 (2.4)	6,365 (2.0)	賃金カーブ維持分確保し積極的な賃金改善に取り組む	2.47	7,844 (2.4)	6,275 (2.0)	横並びで賃上げを行う市場横断的ベアはもはやあり得ない	6,676 (2.1)	6,266 (2.0)	8,560 (2.7)	6,547 (2.0)	円高・株安で賃上げ機運が停滞し、前年並みで決着	6,149 (1.99)	0.13	三者共通	08
09	世界的な景気後退で雇用環境が急速に悪化	△ 2.2	△ 1.7	△ 9.4	0.45	6,712 (2.1)	5,113 (1.6)	カーブ維持分確保し物価上昇に見合うベアに取り組む	2.83	7,886 (2.5)	5,442 (1.7)	横断的ベアはあり得ず、企業内の一律的ベアも想定しにくい	5,382 (1.7)	4,900 (1.6)	6,660 (2.1)	4,899 (1.6)	かつてない不況下、定昇程度で決着。一時金は大幅減	5,630 (1.83)	0.16	労働側	09
10	高失業率、デフレ圧力等、厳しい環境続く	3.3	△ 0.4	36.1	0.56	6,080 (1.94)	5,125 (1.64)	賃金カーブ維持分を必ず確保	2.00	6,164 (1.97)	5,177 (1.65)	賃金カーブ維持についても労使が実態に即し議論し判断すべき	5,577 (1.78)	5,234 (1.67)	6,528 (2.09)	4,869 (1.56)	前年とほぼ同水準で決着。一時金は横ばい〜微増に	5,516 (1.82)	0.17	経営側	10
11	先行き不透明感強く、依然厳しい雇用状況	0.5	△ 0.1	3.5	0.68	6,363 (2.06)	5,316 (1.72)	賃金水準の復元を追求、賃金カーブ維持に全力挙げる	2.10	6,589 (2.13)	5,345 (1.73)	定昇維持をめぐる賃金交渉を行う企業が大半を占めると見込む	5,893 (1.91)	5,356 (1.73)	6,561 (2.12)	5,215 (1.69)	前年とほぼ同水準で決着。一時金は前年を上回る	5,555 (1.83)	0.17	労働側 経営側	11
12	海外経済失速等は懸念されるが持ち直し続く	0.8	△ 0.3	7.0	0.82	6,395 (2.06)	5,154 (1.66)	賃金制度の確立・整備とカーブ維持分の明示・確保	2.13	6,564 (2.12)	5,321 (1.71)	ベアは論外、定昇の延期・凍結含め厳しい交渉となる可能性も	5,925 (1.91)	5,233 (1.69)	6,606 (2.13)	4,883 (1.57)	前年とほぼ同水準で決着。一時金は前年を下回る	5,400 (1.78)	0.18	労働側	12
13	景気は底打つも、回復の足取りは緩やか	2.6	0.9	23.1	0.97	6,128 (1.98)	5,063 (1.64)	賃金制度の確立・整備とカーブ維持分の明示・確保	2.11	6,144 (1.98)	5,077 (1.64)	経営状況により定昇延期・凍結を協議せざるを得ない可能性も	5,618 (1.82)	5,015 (1.62)	6,571 (2.12)	5,086 (1.65)	前年とほぼ同水準で決着。一時金は企業間で水準差大	5,478 (1.80)	0.17	専門家	13
14	堅調な内需に支えられ景気回復が見込まれる	△ 0.4	2.9	8.3	1.11	8,645 (2.79)	6,413 (2.07)	定昇分約2%確保、プラス物価上昇分等1%以上	2.95	9,422 (3.04)	6,653 (2.15)	好業績企業は賃上げにつき、ここ数年と異なる対応も選択肢に	7,613 (2.46)	6,080 (1.96)	8,570 (2.76)	6,432 (2.08)	大手を中心にベア相次ぐ。一時金は大手製造業で好調	6,711 (2.19)	0.18	労働側	14
15	好循環が進展、堅調な民需が景気回復を支える	1.3	0.2	5.6	1.23	9,503 (3.04)	6,788 (2.18)	定昇分約2%に賃上げ額2%以上を加えた4%以上	3.75	10,426 (3.35)	6,867 (2.21)	賃金を引き上げる場合の選択肢の一つとしてベア実施を容認	7,877 (2.52)	6,507 (2.08)	9,915 (3.17)	6,966 (2.23)	ベア実施がさらに増加、一時金は非製造業も前年比増	7,367 (2.38)	0.22	専門家	15
16	堅調な内需に支えられ景気回復が見込まれる	0.9	△ 0.1	9.9	1.39	8,844 (2.80)	6,689 (2.12)	定昇分約2%に賃上げ額2%程度を加えた4%程度	3.16	9,423 (2.99)	6,616 (2.10)	ベア実施に限らず、さまざまな賃金引き上げ方法が考えられる	7,569 (2.40)	6,553 (2.08)	9,235 (2.92)	6,896 (2.19)	ベア実施の動きは鈍化。一時金は小幅な増加となる	6,639 (2.14)	0.20	労働側	16
17	好循環が進展する中、景気回復が見込まれる	1.9	0.7	11.4	1.54	8,466 (2.68)	6,332 (2.00)	定昇分約2%に賃上げ額2%程度を加えた4%程度	3.02	8,992 (2.85)	6,235 (1.98)	賃金引き上げは定昇やベア、賞与増額、諸手当の見直しに柱に	7,426 (2.35)	6,286 (1.99)	8,647 (2.73)	6,510 (2.06)	前年度から賃上げ率の伸びは低下、一時金も減少傾向	6,570 (2.11)	0.19	専門家	17
18	好循環がさらに進展、景気回復が見込まれる	0.3	0.7	0.4	1.62	9,252 (2.92)	6,762 (2.13)	定昇分約2%に賃上げ額2%程度を加えた4%程度	3.12	9,611 (3.03)	6,594 (2.08)	ベアは定率・定額実施や賃金カーブの是正等も有効な選択肢に	8,011 (2.51)	6,475 (2.04)	9,659 (3.04)	7,239 (2.28)	賃上げ率の伸びは前年を上回る。一時金も増加傾向	7,033 (2.26)	0.20	◇	18
19	好循環がさらに進展、景気回復が見込まれる	0.9 見込み	0.6 見込み			9,254 (2.92)	6,820 (2.15)	定昇分約2%に賃上げ額2%程度を加えた4%程度	3.14	9,767 (3.08)	6,779 (2.14)	年取ベースの賃金引き上げと総合的な処遇改善。ベアも選択肢	7,902 (2.49)	6,701 (2.11)	9,700 (3.05)	7,010 (2.21)	賃上げ率は前年を下回り、一時金も減少傾向	6,790 (2.18)	0.19	◇	19
20	海外経済リスク等で景気減速への不安感増す	1.4 見通し	0.8 見通し			8,804 (2.78)	6,465 (2.05)	定昇分約2%に賃上げ額2%程度を加えた4%程度		9,600 (3.04)	6,639 (2.10)	賃金引き上げは自社の実情に応じて前向きに検討	7,252 (2.28)	6,440 (2.03)	9,027 (2.85)	6,316 (1.99)					20

3. “同一労働同一賃金”への対応に向けた取り組み

留意点

春季労使交渉に関する話題として、2020年4月（中小企業は21年4月）より施行される“同一労働同一賃金”に向けた、自社の対応状況等を尋ねた。なお、本リリースでは労働側、経営側の集計結果の一部を紹介しており、詳細な内容および専門家の結果については割愛している。

現時点の対応状況（経営側）【図表5】

経営側について、“同一労働同一賃金”への対応状況を見ると、「既に対応済み」が11.6%、「既に対応方針が固まっており、今後対応する予定」が36.1%となり、対応に向けた取り組みが進んでいる企業が半数近くとなった【図表5】。一方で、「議論・検討を行っているが、対応方針は定まっていない」も34.8%と約3分の1に上る。

【図表5】同一労働同一賃金への対応状況（経営側）

－(人)、％－

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計	(155) 100.0	(57) 100.0	(52) 100.0	(46) 100.0	(73) 100.0	(82) 100.0
既に対応済み	11.6	8.8	7.7	19.6	5.5	17.1
既に対応方針が固まっており、今後対応する予定	36.1	50.9	32.7	21.7	35.6	36.6
議論・検討を行っているが、対応方針は定まっていない	34.8	35.1	51.9	15.2	42.5	28.0
中小企業のため、今後検討する予定	5.2		1.9	15.2	8.2	2.4
まだ議論・検討をしていない	3.2	1.8		8.7	2.7	3.7
もともと対応する必要がない	7.1	3.5	1.9	17.4	2.7	11.0
他社、世間の動向を見てから対応を考える	1.9		3.8	2.2	2.7	1.2

会社側に期待する対応・対策（労働側）【図表6】

労働側に対して、会社側に期待する対応・対策（複数回答）を尋ねた結果が【図表6】である。

最も多いのは「①待遇差に関する合理的な理由の明確化」で55.0%。以下、「②正社員と非正規社員の職務・役割等の区分を明確化」45.8%、「⑤正社員の待遇を一切引き下げない」36.7%、「③非正規社員の待遇の引き上げ」32.5%と続く。

一方、「⑥特に対応・対策は求めていない」も16.3%を占め、規模が小さくなるほど、その割合は高くなっている。

【図表 6】 会社側に期待する対応・対策（複数回答）（労働側）

－(人)、％－

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計	(240) 100.0	(109) 100.0	(91) 100.0	(40) 100.0	(165) 100.0	(75) 100.0
①待遇差に関する合理的な理由の明確化	55.0	64.2	56.0	27.5	58.8	46.7
②正社員と非正規社員の職務・役割等の区分を明確化	45.8	50.5	42.9	40.0	45.5	46.7
③非正規社員の待遇の引き上げ	32.5	34.9	29.7	32.5	29.7	38.7
④非正規社員の積極的な正社員への登用	28.8	22.9	30.8	40.0	29.7	26.7
⑤正社員の待遇を一切引き下げない	36.7	36.7	37.4	35.0	37.0	36.0
⑥特に対応・対策は求めている	16.3	11.0	17.6	27.5	16.4	16.0

一般財団法人 労務行政研究所の概要

1. 設立 1930年7月（2013年4月、一般財団法人に移行）

2. 理事長 猪股 宏

3. 事業内容

- ①人事労務の専門情報誌『労政時報』ならびに WEB コンテンツの編集
- ②人事・労務、労働関係実務図書編集
- ③人事・労務管理に関する調査

4. 所在地 〒141-0031 東京都品川区西五反田 3-6-21 住友不動産西五反田ビル 3階

5. URL <https://www.rosei.or.jp/>