

DIO

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

第30巻第11号通巻331号

連合総研レポート

2017年11月号

No. 331

CONTENTS

特集

コーポレートガバナンスと従業員・労働組合のチェック機能

コンプライアンスの視点からの経営チェック機能

郷原 信郎……………4

組合員・労働組合に求められる経営チェック機能とは

徳山 誠……………8

コーポレートガバナンスと労働組合の役割について

鈴木 裕子……………12

寄稿

巻頭言……………2

前に進むための努力

視 点……………3

日本は科学技術立国であり続けてほしい

評議員会・理事会報告……………18

「2017年度事業計画・予算」を承認

— 第32回定例理事会・第16回評議員会、第33回理事会 —

報 告……………20

2017年度主要研究テーマ

報 告……………24

人間らしい働き方の実現

「2017～2018年度経済情勢報告」(概要)

報 告……………33

「連合の春闘結果集計データにみる賃上げの実態2017」

(賃金データ検討ワーキング・グループ報告)(概要)

最近の書棚から……………34

橘木俊詔 著

『家計の経済学』

今月のデータ……………35

総務省統計局「平成28年社会生活基本調査 —生活時間に関する結果—」

減少していない正規労働者の賃金時間

事務局だより……………36

ホームページもご覧ください

<http://www.rengo-soken.or.jp/>

前に進むための努力

古賀伸明
連合総研理事長

数多くの輝かしい実績を挙げたフランスが誇る世界的な大女優、ジャンヌ・モローが息を引き取った。今年7月31日午前、フランス・パリ8区の自宅で倒れた状態で亡くなっているのを、ハウスキーパーが発見したと報道された。89歳の生涯であった。

彼女はなかなか脚光を浴びずにはなかったが、1958年ルイ・マル監督のもとで製作されたサスペンス「死刑台のエレベーター」で、愛人とともに夫を亡きものにしようとする社長夫人を演じ、一躍有名になった。独特の低い声とボーイッシュな魅力で、映画運動「ヌーベルバーグ（フランス語で新しい波の意味で、1950年代末に始まったフランスにおける新しい映画の動き）」を代表する女優として活躍した。強く魅惑的な女性を演じ続け、65年もの女優生活を貫き通し、「雨のしのび逢い」でカンヌ国際映画祭女優賞、「ピバ！マリア」で英国アカデミー賞主演女優賞、「海を渡るジャンヌ」でセザール賞主演女優賞などを受賞し、まさに名実ともに、世界的な大女優であった。幅広い役柄をこなし、千の仮面をもつと言われた彼女は、名優オーソン・ウェルズをして「地球上で最高の女優」と言わしめたという。エマニュエル・マクロン・フランス大統領は自身のツイターにて、「映画・舞台界の伝説的女優だったジャンヌ・モローは真の自由と共に人生を疾走したアーティストであった」とジャンヌの死を悼んだ。

私は「死刑台のエレベーター」を、ジャズを聴き始めた頃だから、制作されてから12年～13年後に、この作品の音楽を担当したジャズ・トランペット奏者のマイルス・デイビスのアルバムで知った。モダンジャズの歴史を創ってきたマイルス・デイビス。「死刑台のエレベーター」のアルバムは、1957年12月に彼が初めて映画のサウンド・トラックに挑戦した作品である。彼は名匠ルイ・マルの要請に応じて渡し、

ラッシュ・フィルムを見ながら、その場で即興演奏によって録音したことが伝説となっている。スローなテンポでのマイルスの悲痛ともいえる響きや、快適なリズムにのったスインギーなフレーズなどが、スクリーンのイメージとマッチし素晴らしい演奏を展開している。

ジャズは即興演奏によって、何気ないメロディを演奏するひとつひとつの音が、喜び、楽しみ、悲しみ、痛み、苦しみなどの表情を伝え、そのプレイヤーの生きざまそのものが空間を満たす。聞き手はそれに感動するのだ。

マイルス・デイビスは、1950年代にはハーモニー、60年代にはメロディ、70年代にはリズムを追及したと言われることがある。彼は決して一か所にとどまらず、常に変化しながら走り続けるミュージシャンであった。時代の動きに敏感に感応していきながら、新しいサウンドを求めて、飽くなき探求心と無限の可能性を探し求め続けた。また、マイルスは肉声のような哀しい響きと迷いのないクールな音が相まって、多く音を吹かなくてもたくさんのことを表現できることを実証したミュージシャンでもあった。このように、彼はプレイヤーとしての技術、新しい音楽の創造と同時に、稀に見る優れたコンポーザーでもあり、「ジャズの帝王」と呼ばれる。

今、私たちは変化や変革が常態化する時代を生きている。こんな時代だからこそ、彼の音と音楽と生きざまに学ぶことがあるのだと思う。それは、漫然と迎える未来から主体性を持った新たな創造・築く未来へ向けて、どんな環境下におかれても自分自身をコントロールし、前に進むための努力を怠らないことだろう。

ジャンヌ・モローとマイルス・デイビスは、若干の年齢差はあれ、同時代をそれぞれの立場で生き抜いてきた。しかし、それはそんなに長い期間ではなかった。マイルス・デイビスは25年前に65歳の早い生涯を閉じているからである。

日本は科学技術立国であり続けてほしい

先日、学生時代の友人が近県で働いていることを知った。彼は理系大学卒業後に大学院へ進学し博士号を取得。その後ポスドクとなり研究機関を転々としていたが今回近県への配属となったようだ。

彼のように日本の若手研究者の多くはポスドクと呼ばれる身分で研究をしている。ポスドクとは博士号（ドクター）取得後に任期制ポストに就いている研究者を指す言葉である。一般的に理系の研究職において「任期制」や「特任」が付くポストはいわゆる非正規雇用のことを意味する。非正規雇用のため雇用は安定せず給与水準は低く社会保障も充実していない。そして雇用条件は一般企業のそれより劣悪なケースが散見される。有給や産休・育児介護休暇などが無い場合もあり労働時間管理が行われていないケースすらある。結婚や出産などの人生設計を立てることが難しく、年齢を重ね高学歴ワーキングプアに陥ってしまうことが社会問題となっていることは周知のとおりである。

1990年代に文部科学省が行った「大学院重点化政策」と「ポスドク1万人支援計画」によって博士号取得者とポスドクは一気に増加した。しかし近年では博士課程への進学者は減少傾向にあり、将来の日本の科学発展に与える影響が懸念されている。博士課程修了時には若くても20代後半となるため一般企業への採用エントリーが年齢的に難しくなる。おのずと正規雇用の大学教職員ポストを目指すことになるがその空きはほとんど無く、非正規雇用しか選択肢が残されていないため人生設計において博士課程進学はリスクが高いと認識される。平成27年の労働政策研究・研修機構の「若手研究者の任期制雇用の現状」によると大学教職員ポストにおいて20代後半から30代前半の若手研究者の50%以上が非正規雇用で、翌年までに正規雇用に移行できる確率が6.3%とのデータもあり若手研究者の正規雇用への道が厳しいことを示している。

近年、科学者によるノーベル賞受賞が続く日本。し

かし、今後日本のノーベル賞受賞は減っていくという悲観的な声があることをご存知だろうか。ノーベル賞受賞の研究成果はその多くが若手研究者時代にあげたものであり、若手研究者を非正規雇用で使い捨てにし短期的な成果ばかりが重視される現在のような研究環境では将来のノーベル賞受賞は見込めないというのだ。2016年にノーベル生理学・医学賞を受賞した東京工業大学の太田良典栄誉教授もこのままでは日本の科学は空洞化すると警鐘を鳴らしており、若手研究者に対する研究支援を1つの目的としてノーベル賞の賞金を元に「太田良典記念基金」を設立し寄付を募っている。その一方で日本の研究現場では非正規雇用に頼らないと成り立たない現実がある。iPS細胞の研究で2012年にノーベル生理学・医学賞を受賞した京都大学の山中伸弥教授の研究所では、財源のほとんどが期限付きであるため正規雇用が難しく教職員の90%が非正規雇用であるという。そのため人材育成や長期雇用を目的として「iPS細胞研究基金」という名称で研究資金の寄付を募っている。日本ではノーベル賞受賞クラスの研究者でさえ研究費捻出に苦心するのである。

冒頭に紹介した友人は今回の配属で正規雇用研究者となったようである。彼の場合は大学教職員ではないが、研究機関において正規雇用となることが狭き門であったことは想像に難くない。平成27年に生物科学学会連合は「生科連からの重要なお願い」として、ポスドクの雇用促進や教育・キャリア形成支援のための提言を行政・大学・研究機関そして企業に対して行っている。多くの若手研究者の雇用環境は窮地に陥っているのだ。エネルギー資源の乏しい日本がグローバル競争で生き残るには、技術や頭脳といった人材の力が必要である。日本が科学技術立国であり続けるためにも若手研究者の労働実態を把握し、労働条件の改善に向けた施策を行う時が来ているのではないだろうか。

(主任研究員 戸塚 鐘)

コンプライアンスの視点 からの経営チェック機能

郷原 信郎

(郷原総合コンプライアンス法律事務所代表弁護士)

1. コンプライアンスは「ブレーキ」ではない

コンプライアンスは「法令遵守」ではない。

私が常々強調してきたのは、コンプライアンスとは「定められた法令や規則に違反しないよう行動すること」を意味する法令遵守ではなく、「組織が社会的要請に応えること」ととらえるべきだということだ。

従業員や労働組合が、コンプライアンスの視点から経営チェック機能を果たすための出発点として、まずは、コンプライアンスを「社会的要請に応える」という意味でとらえ、前向きなイメージで受けとめることが必要だ。

コンプライアンスを「法令遵守」ととらえた場合と、「社会的要請に応える」ととらえた場合とでは、自分が所属する会社、従事する業務とコンプライアンスとの関係は、次のように異なってくる。

会社を一台の車に例えてみよう。会社の事業や自分の業務は、エンジンだ。コンプライアンスを法令遵守であるにとらえた場合、それは、ブレーキのようなものだろう。会社は利益を上げていかなければならない、エンジンがきちんと機能して車は前に進んでいかなければならない。しかし、あまりスピードを出し過ぎると、事故が起きる危険が高くなる。不祥事という事故が起きないように、ブレーキとしてのコンプライアンスも時折かけていかなければならない。このように、事業や業務が前に進む力、エンジンだとすると、そのスピードを抑える役割を果たすのがコンプライアンスである、という捉え方が、法令遵守

としてのコンプライアンスなのである。つまり、法令遵守としてのコンプライアンスは、事業や業務とは別のところにあることになる。

しかし、「社会的要請に応える」という意味でとらえる場合、事業や業務がエンジンだとすると、コンプライアンスは、ワイパーやヘッドライトにあたる。道路が暗くなってくれば、車はヘッドライトがなければ安全に走行できない。雨が降ってくれば、ワイパーがなければ走行できない。車があらゆる環境の下で安全に道路を走行するという本来の機能を果たすためには、ヘッドライトやワイパーが、不可欠なツールとなる。それらが組み込まれていることによって始めて、車はあらゆる環境下で、安全で健全な走行を実現することができるのである。企業に置き換えれば、本来の事業や業務を遂行することができる、ということになる。つまり、コンプライアンスは、企業の本来的業務を行っていくために必要不可欠なツールなのである。

そのような考え方に立てば、コンプライアンスというのは、事業や業務の外にあって、その足かせになるものでは決してなく、事業や業務と一体となって企業を健全にその価値を高めていくものだ。まずは、そういう前向きなイメージでコンプライアンスをとらえてもらうことが必要だ。

その事業・業務を直接担うのが、会社の従業員であり、その連帯組織としてその共通目標達成を目的とする集団が労働組合である。

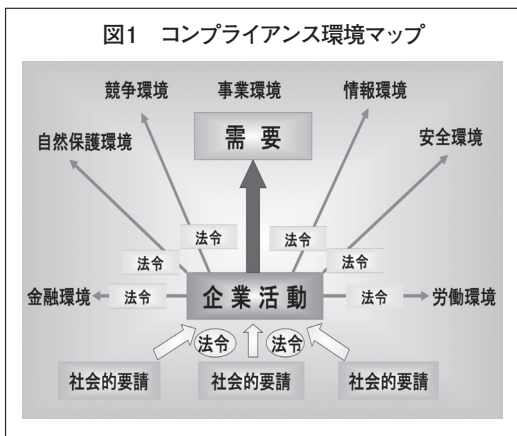
会社が健全な事業活動・業務を行うためには従業員や労働組合が経営チェック機能を果たす必要がある。その中核となるのが、「社会の要請に応える」という意味のコンプライアンスの視点なのである。

2. 企業が社会的要請に応えるとはどういうことか

企業などの組織は、自然人とは異なり、社会の中で人工的に作り上げられたものであるから、社会の中で認められてはじめて、その存在を許される。社会が組織の存在と活動を認める理由は何か。それは、社会的要請に応えられる組織であると期待し、信頼しているからだ。つまり、企業が社会的要請に応えるというのは、その成り立ちからして、当然のことなのである。

社会が企業に対して期待する社会的要請には、さまざまなものがある。「需要に応える」ことは、企業活動の根幹であり、重要な社会的要請の一つである。しかし、社会的要請がすべて需要に反映されているわけではない。需要に反映されなくとも、応えるべき重要な社会的要請もある。組織の活動によって人の生命・身体を害したり、危険を生じさせたりしてはならないという「安全に関する要請」なども、極めて重要な社会的要請である。

社会的要請をいくつかのカテゴリーに整理し、各カテゴリーを社会的要請の集合体としての「環境要素」としてまとめたのが図の「環境マップ」だ(図1)。



企業にとって環境要素の中心となるのは、需要に応えるという事業活動に関する環境

であり、これを「事業環境」という。そのほかにも、主な環境要素として、自然保護に関する社会的要請を「自然保護環境」、企業の活動に関連する情報の取り扱いに関する社会的要請を「情報環境」、企業相互間の競争に関する社会的要請を「競争環境」、企業活動によって人の生命身体に危害を加えてはならないという社会的要請を「安全環境」、従業員の労働に関する社会的要請を「労働環境」、そして、企業の資金調達的手段等に関する社会的要請を「金融環境」という。

企業は、これらの要請に、バランス良く応えていくことを求められる。注意しなければならないのは、社会的要請の中身は、その時々での社会の環境変化に伴って変化し、その変化が「要請に応えること」に関して、相互に影響を及ぼす、ということだ。

「事業環境」の変化を例にとって考えてみよう。

企業の「事業環境」への適応は、一言でいえば、商品・サービスの供給を需要の増減に応じたものにしていくこと、つまり、需要が高まっている商品・サービスを増産し、低下しているものを減産するということだ。

ある商品の需要が急激に高まり、それに対応して企業が大幅な増産をすれば、そのために、従業員は休日勤務や時間外勤務で対応しなければならなくなる。それは、「事業環境」の激変が「労働環境」に与える影響だ。そして、増産が製造設備に負荷を与えることで、事故のリスクを生じさせ、稼働が増加すれば、汚染物質の排出・流出などのリスクを生じさせるということで、「安全環境」「自然保護環境」にも影響を与える。

逆に、ある商品の需要が急激に減少すると、企業は、それに対応して減産することになる。仕事の量が減るので従業員の労働時間の短縮、一時帰休、最終的にはリストラ、解雇という事態もありえる。「事業環境」の変化が「労働環境」に与える深刻な影響である。

3. 「事業環境の変化への不適応」としての三菱自動車燃費不正問題

企業がこのような環境変化への適応に失

敗すると、不祥事につながる。

「事業環境」の変化に適応できなかったことで不祥事を招いた事例が、2016年4月に表面化した、三菱自動車の燃費データ偽装問題だ。三菱自動車は、軽自動車を開発する際の燃費試験において、実際に算出された数値を水増しした偽装データを継続して使用していた。

以前は、燃費は自動車購入者にとってニーズの一つではあるものの、カタログに記載された数値と実走行の燃費との間にかなりの差があることは、自動車購入者の多くは認識しており、燃費の数値は、車を購入する際の決定的な要素ではなかった。ところが、エコカー減税制度が導入されたことによって、環境が大きく変化した。つまり、自動車が燃費基準を達成できているかどうかによって、支払う税金に差が出ることになったため、それまでとは違い、燃費基準を達成しているかどうか、自動車を購入する際の決定的な要素となった。燃費が、需要の重要な要素になり、自動車メーカーにとっては、需要をめぐる環境が大きく変化したのである。

しかし、三菱自動車には、エコカー減税によって作り出された「軽自動車の購入者が燃費を極端に重視する」という「需要」の環境変化に適応する力がなかった。そのため、不正を働き、低燃費の需要に応えるかのような偽装表示を行って車を販売していたのである。

4. 「カビ型」問題行為の恐ろしさ

私は、企業の不祥事やコンプライアンス問題を「ムシ型」と「カビ型」の二つに整理して考えてきた。

「ムシ型行為」とは、個人の利益のために、個人の意思で行われる単発的な行為を言い、「カビ型行為」とは、組織の利益のために、組織の中で長期間にわたって恒常化し、何らかの広がりを持っている行為を言う。個人が組織の中のある一定のポストに就くと、好むと好まざるとに関わらず、そういう違法行為に手を染めざるを得ない状況に置かれてしまう。この場合、目的は個人の利益ではな

く、組織の利益である。

「ムシ型行為」に対しては、害虫に殺虫剤をまくのと同様に、違法行為を行った個人に厳しい刑罰を科すのが適切な処置となるが、「カビ型行為」に対しては、「ムシ型」のように殺虫剤をまく、つまり、関わった個人を厳罰に処するような方法は全く意味をなさない。カビをなくすためには、カビの広がり、カビが生えた原因（「汚れ」か「湿気」か）を明らかにして、それを除去しなければならぬように、「カビ型行為」の広がりを明らかにして、原因となった構造的な問題を是正しなければ、解決をすることはできない。それまで、継続的・恒常的に行われていた「カビ型行為」の事実をすべて表に出した上で、それを前提にして、解消のための方策を講ずることが不可欠となる。

不祥事は、日本の企業において、「カビ」のようにはびこっていることが多い。そのような問題行為は、知らず知らずのうちに組織に蔓延していて、気が付いた時には手の施しようがないケースも少なくない。

2015年10月に表面化したマンションくい打ちデータ改ざん問題は、三井住友建設が施工主となって行っていたマンションの建設に際し、旭化成建材の工事の一部に不備があったことと、施工報告書の一部データが無断で書き換えられていたことが明らかになったものである。その後、旭化成建材が過去10年間に施工したくい打ち工事のうち、約300件前後が改ざんに該当するという調査結果が発表され、会社全体、同業他社でもデータ偽装が発覚するなど、業界全体の問題へと広がった。不正が行われた原因は、くい打ちデータの機器の不調でデータが取れない、記録紙が雨に濡れて読めないなどの事態が発生していたためだったとされている。

工事のデータを記録し、正確に報告することは、くい打ち工事を行う業者の義務として法令で定められていたものの、それを行う機器の性能が追いついておらず、現場では技術者の経験と勘によって安全性を判断し、偽装したデータで外形を整えていたというのが実態であった。「くい打ちデータ」を取得することと建築する建物の安全性とは、必

ずしも直接的な関連性はないとされており、データの取得・保存は、法令上義務付けられてはいたが、かつては、不可欠なこととは考えられていなかったのであろう。

しかし、経済社会全体にコンプライアンスという言葉が浸透するに伴い、安全・危険とは直結しないことであっても、業務に関するデータを取得・保存することは、その事業者の信頼性にかかわる重要な要素とされるようになった。その中で、「データの偽装」に対する社会的批判は、以前とは比較にならない程大きなものとなった。

データ改ざんへの関与者も、止めようとは思ったはずだ。しかし、それを抜本的に解決するためには、「これまでの機器では、記録が取れない時はデータの偽装・改ざんを行っていた」と正直に申告しなければならない。それは、過去の法令違反を自ら申告することであり、それ自体重大な責任を問われることとなる。

業界全体に蔓延している行為であっても、表面化すれば、最初に明らかになった問題の当事者に重大な責任が生じることが予想される。結局、くい打ちデータの改ざんは、業界内で自浄されることはなかった。渡り廊下の手すりはずれていることに気づいたマンションの住民からの指摘によって発覚するという、最悪の展開を迎えることとなった。

表面化すれば厳しい批判・非難を受けることが確実な違法行為は、当事者にとって「絶対に表には出せない行為」と認識され、「深く潜在化する恐ろしいカビ」と化してしまうのである。

5. 内部通報制度の限界

こうした違反行為を把握するために期待されるのが、内部通報制度だ。しかし、実際には、内部通報窓口への通報によって業務に関する重大な問題が把握できたという話はほとんど聞かない。それは、内部通報が、社員個人の積極的なアクションであり、何らかの個人的な動機によるものが通常だからだ。多くは、上司への不満や同僚への妬み等によって、特定の者の問題行為に対して処分・制裁を求めるものだ。「カビ型」の問

題行為を知っている人は、その問題に関わっている、或いは関わっていた当事者でもある。実際に問題行為を行っているのは、ごく普通の会社員たちであり、しかも、自分の利益のためではなく「会社のため」に行っていることがほとんどだ。さらに、多くの場合、自分一人ではなく、周囲の同僚や上司など、複数の人間が問題行為に手を染めている。自分の内部通報で事実が明るみに出たら、仕事や生活への影響は避けられない。通報したことで逆に「犯人探し」が行われることもあり得る。そうした事情から、多くの場合、不正を見聞きしても通報を思いとどまってしまうことが多い。働く人にとっては、本当に重大なコンプライアンス問題を知っても、会社に内部通報することを決断するのは難しい。結局、個人の正義感には期待できない場合が多いのである。

このような中で、従業員・労働組合の側に求められるのは、企業が「社会の要請に反していないか」という視点から、常に日々の業務を見直すことであり、その情報を活用する上で労働組合も一定の役割を果たすべきだ。「カビ型」問題行為が表面化して企業に大ダメージを与える前に、組合が、従業員から、早い段階で不正の情報をつかみ、従業員個人に不利益が及ぶことがないように配慮しつつ、適切な対応を会社に求めることだ。

その際重要なことは、特に「カビ型」問題行為については、不正に関わった従業員個人の行為として矮小化されることがないように、組織として問題をとらえ、その背景となった構造的な問題の是正を求めていくことだ。問題を、従業員、労働者の正当な利益を守りつつ、「社会の要請に応える」という観点から考えていくことが、会社の健全な事業活動を実現していくことにつながるのである。

組合員・労働組合に求められる 経営チェック機能とは

徳山 誠

(株式会社プレビス代表取締役)

1. 自らの失敗体験を振り返って

「コーポレートガバナンス」という言葉を見聞きしない日はないと言っても過言ではない。日本で一体いつから、なぜ頻繁に露出するようになったのだろうか。経済企画庁経済研究所によると、『バブル経済崩壊後、不適切な経営によって倒産の危機に瀕した企業の経営責任を追求する場合、このコーポレートガバナンスという言葉がしばしば使われるようになった。』とされている。

近年、企業経営を取り巻く各種規制が厳しくなるにつれ、コンプライアンスや企業倫理に関する国民の意識も高くなっていることは明白である。その一方で、未だに企業不祥事は後を絶たない。これには過去の不祥事が今になって発覚している事案も含まれるが、それにしても、「まさかあの企業が…」と疑うような老舗企業やブランド企業が続けざまに起こしている。

実は、今回このテーマにつき寄稿依頼を頂いた際、自分の中で引き受けるべきか否かという葛藤があった。筆者にはこのテーマについて語る資格がないと自覚していたからである。半面、今現役で頑張っている労働組合活動を担っている後輩に同じ失敗を繰り返さないよう、伝えておかなければいけないことがあるのではないかと引き受けた経緯がある。

筆者は、大学卒業後、自動車メーカーに

入社。工場の勤労・労政を経て労働組合の専従役員を10年間務めた。労働組合で書記長をしていた頃、会社で社会を揺るがす不祥事が次々と発生し世間から大バッシングを受けた苦い体験がある。

労働組合本部の書記長に就任して間もない時と記憶しているが、海外にある工場でセクハラ事件が起きた。これは数年かけて和解することができたが、損害賠償を含めなんと数十億円のペナルティーを払うこととなった。日本でセクハラという言葉が一般化したのもこの頃である。

さらに、その翌年には総会屋への「利益供与事件」が起きた。当時関与していた経営幹部と管理職が逮捕されるという前代未聞の事件であった。青天の霹靂とはこのことを言うのだろう。筆者も当時、マスコミから追いかけられたことを思い出す。

結果、こうして続けざまに起きる不祥事の対応に混乱し、労働組合は大きな過ちを犯すこととなる。これら不祥事による社会的影響を最小限に抑えようと労使で会社（経営者）を守ろうとしたのである。むしろ、そのことが労働組合の使命であり責任だと確信していた。

今にして思えば、自分自身あまりに未熟であったと反省している。不祥事が起きた根底にある経営上の問題、根本的な再発防止策、ステークホルダーはじめ社会の信用

をいち早く取り戻すための施策等々本来真剣に労使で議論すべきことが後手に回ってしまった。視点が内向きでステークホルダーへの配慮が欠落し、結果として「臭いものに蓋をしよう」とした。労働組合のコーポレートガバナンスにおける経営チェック機能が果たされなかった典型的事例であろう。

筆者が労働組合時代の10年に交代した社長は5人である。上場企業としては、一人当たりの在任期間が短いことがわかる。その内2人は不祥事による引責辞任である。コーポレートガバナンスが利かなくなったのも無理はない。

2. 今こそ問われている「労働組合の存在意義」

波乱続きであった労働組合役員を退き、労働組合とは対極とも言える経営企画室に復職した。職場に戻り肩の荷が下りたと安堵していた矢先、またしても事件が起きた。それは、今でこそ定着した言葉であるが、当時は驚きの「内部告発」により発覚した事件であった。しかも、社員が直接運輸省(当時)へ告発したのである。同じ時期に他業種企業でも同様のケースが続き、これらの事件を発端に「公益通報者保護法」が策定されたと仄聞している。

この事件は、労働組合や社内ホットラインを飛び越えて(無視して)直接外部機関へ告発したもので、労働組合にとっては寝耳に水の話で組合員からの信頼が得られていない事実が突き付けられたショッキングな出来事であった。

前述したように、今も多くの企業で不祥事が発生している。しかも、その企業の多くに歴史ある健全な労働組合が存在している。労働組合に事前に訴えや相談があれば何かが変わったはずである。会社にとって労働組合とは、組合員にとって労働組合とはどんな存在なのだろうか?改めて労働組合の存在意義が問われている気がする。

労働組合の組織率低下が続き、若者の労働組合離れも進んでいる中、労働組合を取り巻く環境は厳しい。よく「組合員の労働

組合離れ」と耳にするがそうだろうか?筆者は、「労働組合の組合員離れ」現象が起きているように思えてならない。この認識のズレこそが労働組合の課題ではないだろうか。

3. 労働組合と組合員の相互信頼が基礎

筆者は、仕事柄労働組合の執行委員長と懇談する機会が多い。そこで必ずする質問がある。「組合役員は一日どのくらい現場や職場に出ていますか?」と。すると、決まったようにこんな返事が返ってくる。専従役員を多く持つ委員長は、「ここ数年組合員が減り専従役員も減ったため職場進出する余裕がなくなって・・・」、また、非専従役員ばかりの委員長は、「うちは元々非専従ばかりなので自分たち以外の職場に出る余裕なんてとてもなくて・・・」と。筆者は、その回答を受けさらに続ける。「それでは、一体いつ誰が職場に出て組合員と接しているんですか?」と。どちらの委員長も口を紡いだまま答えられない。

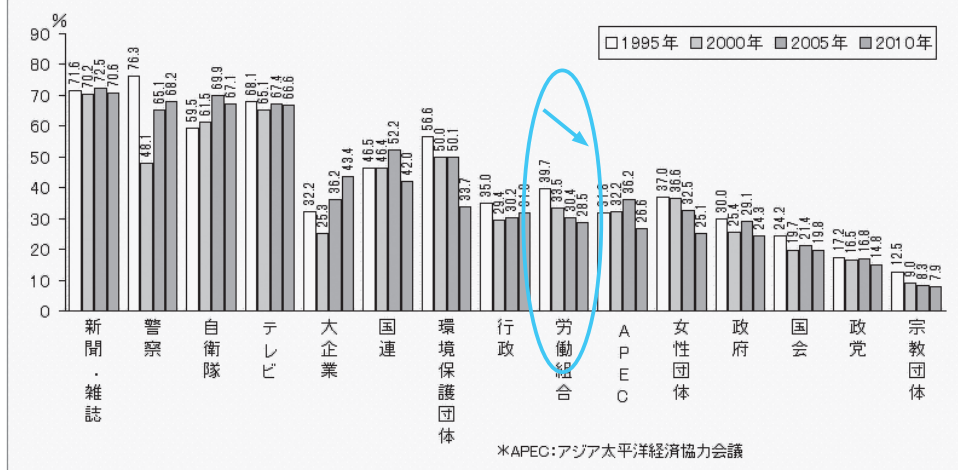
労働組合の強みは、経営陣が知らない、経営陣には伝わりにくい職場(現場)の情報リアルタイムに正確に届くことである。不祥事やトラブルの芽はすべて職場(現場)で育っている。それに気づき把握するのは職場の最前線で働いている組合員に他ならない。

組合員は信頼できる労働組合役員がいるから、職場で起きている悪い情報や個人の悩みや不安・不満などの相談も労働組合に持ち込んでくるのである。そして、労働組合がその事実を把握・調査して、経営陣に毅然と「No」を突き付けられるのである。

「労働組合の役員が一向に職場に来ない」、「労働組合役員の名前も顔も知らない」と言っている組合員が、個人や職場のセンシティブでネガティブな情報や問題を名前も顔も知らない労働組合役員に伝え相談するだろうか。

次ページのグラフは「世界価値観調査」の日本調査概要から引用したものだが、インタビュー中心の調査結果で興味深いデー

組織・制度への信頼度の推移



(出典: <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/5213.html>)

タを示している。労働組合という組織に対する社会からの信頼度は年々低下している。(1995年 39.7% →2010年 28.5%) 対象は組合員だけではないが、労働組合に対する認知度、信頼度が下がっていることは謙虚に受け止めるべきであろう。

一方で、この結果の背景には経営者の責任もあると筆者は思料する。コーポレートガバナンスの担い手であるはずの従業員・労働組合に対し、経営者がどれだけ正面から向き合い本音の議論を交わし、報いようとしているのか甚だ疑問である。従来の労使関係と比較して希薄になっていると感じているのは筆者だけなのであろうか。今こそ労使のあるべき関係性について議論することが必要ではないだろうか。

4. 組合員・労働組合でできる経営チェック機能とは

筆者が師と仰ぐ藤村博之氏(法政大教授)が労働組合のあるべき姿に関し、常々言っていることで筆者もよく引用する言葉がある。労働組合が元来持っている「神経系統の役割」と「消防署の役割」の発揮である。

「神経系統の役割」とは、人は自分の後頭部や背中が見えないが痛いとか痒いとかの感覚が働き治療することができる。人が持つ神経系統の役割が果たされた瞬間である。

これと同じように、経営者が職場末端で起きていること、起きそうなことすべてを知ることにはできない。まして、これらが正確かつタイムリーに情報として入るわけではなく、見えない部分が多くある。その見えない部分を労働組合がカバーできる役割を持っているのである。

つまり、労働組合は職場委員など職場の末端まで組織(神経)を張り巡らせており、職場で何か起きれば正確な情報が労働組合に届き、それを基に経営者に問い質すルートを持っている。これが「神経系統の役割」である。しかし、これが機能するには組合員が労働組合役員を信頼していることが大前提となることは言うまでもない。

次に、「消防署の役割」である。これは、一旦火事や事故が起きると消防車や救急車が駆けつけてくれる。緊急時にはとても頼りになる存在である。労働組合も同様に、職場で問題が起きたら駆けつけ関係者の話を聞き、最も良い解決策を提示してくれるという頼れる組織である。それは、日頃から労働組合の役員が職場をまわり、安全面など労働環境に問題はないか、人間関係がうまくいっているかなどチェックし少しでも働きやすい職場づくりに努めているから感じられることである。

筆者は、これにもう一つの機能を追加し

たい。それは、「交番のおまわりさんの役割」である。困ったときに、いつでも立ち寄れる場所（労働組合事務所、労働組合役員）であり、そこに行けばどんな話も聴いてくれ相談に乗ってくれるおまわりさん（労働組合役員）がいる。時間があれば街中（職場）を巡回し困った様子の人（組合員）がいれば声をかける。組合員にとっては、常に寄り添ってしてくれる安心と信頼を感じる機能である。

今の労働組合にこの3つの役割・機能が果たされていれば、組合員は労働組合（役員）に寄ってくるだろう。経営上の課題や職場の情報も提供してくれるだろう。自らのキャリア相談もしてくるだろう。こうした交流こそが経営チェック機能を果たすことに繋がるのではないだろうか。

5. デジタル社会だからこそアナログ活動で…若手の育成

最近、電車内で見える風景は老若男女問わずスマホや携帯に食い入っている姿ばかり。新聞・雑誌や小説など紙面・書籍類に目を通してしている人がどんどん減っている。いつでもどこでも必要な情報が簡単に入手できる。一方で、労働組合役員も若返り、いわゆるゆとり世代やさとり世代と言われる層が増えつつある。

筆者が危惧することがある。それは、机に座っていても欲しい情報がすぐ簡単に手に入る時代に育ち、小さい時から叱られた経験や他人と争うことを避けてきた世代が労働組合の役員になると一体どんなことが起きるのだろうかと思手に想像してみた。これは、あくまで筆者個人の意見である。

業務多忙の中、いちいち職場に出かけて組合員に向き合う面倒くささに、職場を下手に歩くと組合員から労働組合（役員）批判や叱責を受けるのではないかと不安が加わり、今以上に職場（現場）に出なくなるのではないだろうか。この世代がすべてこうだとは思わない。取り越し苦労であることを祈るが、便利なIT時代、デジタル社会だからこそ、せめて労働組合の役員は

愚直に職場（現場）をまわり、組合員と向き合う中で発見できるもの、気づくものを手にして欲しい。一日、10分でもいい、一人でもいい、自らの五感で組合員と触れ合い、そこに流れている空気や風を察知して欲しい。必ず何かを感じるはずである。ベテランの役員がいるうちに次の世代を担う若手を育てて頂きたい。

6. さいごに

それにしても最近の労働組合はおとなしい。物分かりがよくなった印象が強い。経営者に堂々と意見を伝えダメ出しができるのは会社の中では唯一労働組合だけである。もっと物わりの悪い労働組合であることも時には必要ではないか。社内で上司にモノが言える中間管理職が少なくなっている。経営者には職場で起きている真の情報、特に悪い情報は上がらない。これを放置するといずれ「膿」になり「癌細胞」となり企業不祥事の元凶になりかねない。経営者を裸の王様にしてはならない。これは労働組合の役割でもある。

また、誤解を恐れずに言うと「有事の時」には労働組合は無力である。これは、筆者自身が経験したことである。だからこそ会社が元気な「平時の時」に労働組合が経営に対し建議する力が求められるのである。その原点は、職場にいる組合員であり、組合員と労働組合の絆がなければならない。労働組合に期待し、労働組合が果たさなければならない役割は多くある。時代はデジタル社会であるが、労働組合にはアナログ活動に拘って欲しい。

コーポレートガバナンスと労働組合の役割について

鈴木 裕子
(連合経済政策局部長)

コーポレートガバナンスは企業の社会的責任（CSR）の基礎をなす最も重要な要素の1つである。その目的は、持続的な企業価値の向上であり、そのための仕組み、制度・慣行を整備する必要がある。

コーポレートガバナンスの主体は株主、経営者だけでなく、企業のステークホルダーである従業員（労働組合）、顧客、取引先、地域社会などが含まれる。

労働組合として働く者の立場から、企業の活動や事業のあり方についてチェック・提言機能を発揮し、コーポレートガバナンスへ主体性をもって積極的に参加することで、企業の透明・公正性を高め、企業の社会的責任の

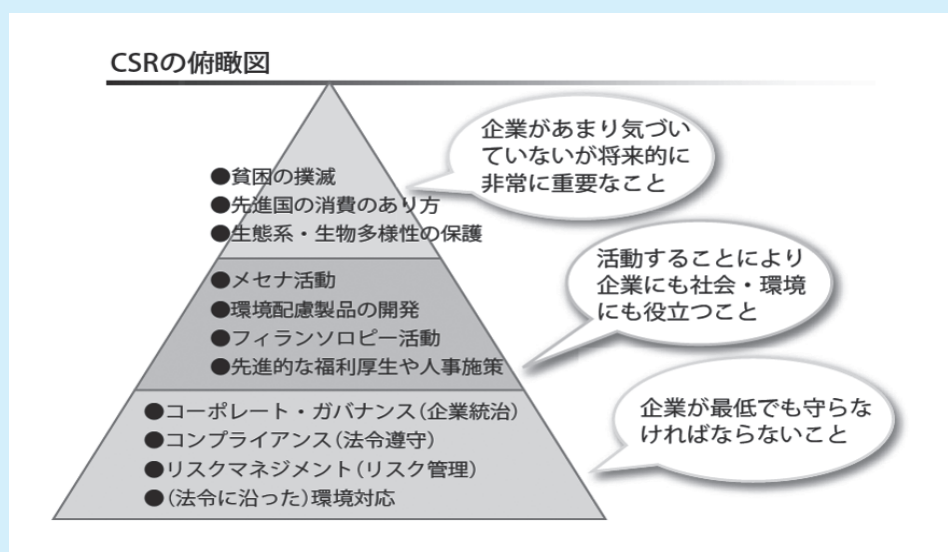
推進を強化するとともに、企業の持続的成長につなげていくことが重要である。（図1）

1. 連合としてのこれまでの取り組み

コーポレートガバナンスに関する連合の取り組みとしては、大きく2点ある。

1点目は、法整備など政策・制度実現の取り組みである。これまで、持続的な企業価値の向上という観点から、労働者をはじめとする多様なステークホルダー（利害関係者）の利益への配慮を含む企業統治を実現するための会社法制の整備を求めてきた。2014年6月の会社法改正にあたっては、検討段階である法制審議会会社法制部会に連合から委員とし

（図1）企業の社会的責任（CSR）の基礎となるコーポレートガバナンス



出所：岡本享二（2007）「進化するCSR」『プラントエンジニア』2007年10月号

て参加し、積極的に意見を発信し反映に努めた。部会において従業員選任監査役制度の創設や企業統治における従業員からの情報提供の重要性を主張した結果、法案要綱に「監査を支える体制や監査役による使用人からの情報収集に関する体制に係る規定の充実・具体化を図る」との規定が省令で定める事項として盛り込まれた。

2点目は企業の情報開示、モニタリング（監視）への関与である。CSRへの取り組みの一環として、コーポレートガバナンスを含むCSRの課題を労使協議の対象とし、企業が情報開示や説明責任を果たすよう求めるとともに、労働組合として、フォローアップ・モニタリングに関与するよう取り組みを進めてきた。

2. コーポレートガバナンス・コードに対する評価と労働組合に求められる対応

2015年6月に東京証券取引所は「コーポレートガバナンス・コード」（以下、本コード）を策定・公表し、上場企業に本コードが適用されることとなった。本コードにおける「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」という目的は、連合の考えと基本的に合致するものである。企業は、成長戦略の名のもとに経営効率向上や競争力強化だけに偏重することがないように、社会的責任の観点を踏まえ、本コードを適切に実践していくことが求められ、その体制整備を行う必要がある。

連合は同年4月、労働組合としての本コードへの対応を次の通り整理し、コーポレートガバナンスへの積極的な関与に向け、取り組みを進めている。

(1) コーポレートガバナンス・コードに対する評価

本コードの基本原則2における「（従業員を含む）株主以外のステークホルダーとの適切な協働に努めるべき」との考え方は、連合がコーポレートガバナンスにおいて重視してきたことであり、賛同できるものである。とりわけ従業員は、より密接・長期に会社に

関係する重要なステークホルダーであることから、その役割を果たすためには会社と労働組合の積極的な対話が必要である。

また、原則2-3「社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである」、原則2-4「社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進するべきである」との原則が盛り込まれたことは、近時これらの課題に対する要請の高まりを踏まえたものであり、評価できる。

しかしその一方で、女性の活躍促進については、働く女性の過半数を占める非正規労働者の女性への対応が不十分であるなどの問題も懸念されるところであり、すべての女性労働者がやりがいをもって活躍できる観点からの環境整備を含め適切な対応が求められる。

さらに、基本原則3において、財務情報・非財務情報（ESG（環境、社会、統治）など）について「法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべき」、「そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである」と示したことは、株主（機関投資家）との建設的な対話や責任投資の促進に資するものであると評価する。

(2) 労働組合に求められる対応

労働組合は、多様性が尊重され個々の能力が最大限発揮できる職場環境の整備等に向けて、また、企業のESG問題への積極的・能動的な取り組みを促すために、労働組合への情報提供や協議など、ステークホルダーとの積極的な協働を促進するよう、会社に働きかけることが重要である。

労働組合に求められる具体的な対応として、従業員の立場から、コーポレートガバナンスが適切に機能しているかを監視・チェックし、必要に応じて提言を行うことが重要である。まずは、労使協議や労使委員会等の場において、本コードを踏まえた取り組みの実施状況について会社に説明・協議を求め

(表1)「コーポレートガバナンス・コード」

【基本原則2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

- 原則2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定
- 原則2-2. 会社の行動準則の策定・実践
- 原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題
- 原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内多様性の確保
- 原則2-5. 内部通報

【基本原則3. 適切な情報開示と透明性の確保】

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

- 原則3-1. 情報開示の充実
- 原則3-2. 外部会計監査人

出所：株式会社東京証券取引所（2015）「コーポレートガバナンス・コード」より連合作成

るなど、労働組合としてのチェック・提言機能を果たしていく。

また、必要に応じて、上場規則において開示が求められている項目について、会社のコーポレートガバナンス報告書等で適切に開示されているか、その内容を確認する。

その上で、企業の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上の観点から、本コードにおける原則（基本原則・原則・補充原則）の中で、特に会社に求めるべき項目を以下の通り示す（上場規則において開示が求められていない原則も含む）。

〔労働組合として特に会社に求める項目〕

- ・会社の経営理念、経営戦略、経営計画、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や基本方針等について、適切な情報提供・説明および協議の実施。（原則3-1参照）
- ・企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の観点から、経営幹部・取締役（社外取締役を含む）と従業員（労働組合）との対話を通じた職場の実態や課題の把握、

および適切な改善の実施。（基本原則2参照）

- ・社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題について適切な対応の実施、とりわけESG問題への積極的・能動的な取り組みの実施や、これらの課題に係る情報や取り組みについての開示。（原則2-3参照）
- ・企業や企業をとりまくサプライチェーンの持続的成長の観点から、OECD多国籍企業行動指針などを踏まえた自社に留まらずサプライチェーン全体での社会・環境問題などへの取り組みの推進。
- ・社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保の推進、そのための環境整備、およびその取り組みについての開示。（原則2-4参照）
- ・内部通報について、経営陣から独立した内部通報窓口の設置、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律の整備。（原則2-5参照）（表1）

連合は、これらの対応について構成組織への周知を行うとともに、2015年8月には、

(図2) チラシ「会社は何する?労働組合はどうする?」

連合コーポレートガバナンス・コードが適用
東京証券取引所に上場するすべての会社に

会社は何する?労働組合はどうする?

Q コーポレートガバナンス・コードってなに?
A 企業が守るべき原則を定めた行動指針です

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的に、株主の権利や取締役会の責務など5つの基本原則で構成された行動指針。従業員をはじめとするステークホルダー(利害関係者)との適切な関係の構築についても記されています。2015年6月1日から、東証に上場するすべての会社にコーポレートガバナンス・コードの適用が開始されました。

コーポレートガバナンス・コード(抜粋)

基本原則1 株主の権利・平等性の確保	株主の権利が確保され、適切に権利行使できる環境整備を行うべき
基本原則2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	従業員をはじめとするさまざまなステークホルダーとの適切な協働に努めるべき
基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保	財務情報や非財務情報の開示・提供について主体的に取り組むべき
基本原則4 取締役会等の責務	株主に対する受託者責任・説明責任を認識し、取締役会等の役割・責務を果たすべき
基本原則5 株主との対話	株主総会以外の場でも、株主と建設的な対話を行うべき

コーポレートガバナンス・コードに対する連合の取り組み詳細はこちら
<http://www.jtuc-rengo.or.jp/cgcode>

日本労働組合総連合会(連合) 経済政策局
〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台3-2-11
TEL (03)-5295-0521 Mail jtuc-keizai@sv.rengo-net.or.jp

出所:連合作成(2015)

本コードの内容や労働組合としての取り組みを周知・広報するために「会社は何する?労働組合はどうする?」と題したチラシを作成し配布した。さらに、同年9月には、本コード、「日本版スチュワードシップ・コード」、およびワーカーズキャピタル責任投資の意義やそれらに対する取り組みなどについてシンポジウムを開催し、構成組織や関係するステークホルダー、有識者等と認識を共有した。

また、構成組織においては、構成組織内の単組への周知を行い、従来の労使協議や労使委員会等の場で説明・協議を求めると、労働組合としてのチェック・提言機能を果たすよう単組に促してきた。また、学習会などを開催する他、必要に応じて単組の取り組み状況を確認し、ベストプラクティスを共有するなど、相互理解に努めてきた。(図2)

3. ESGへの取り組み情報の開示および内部通報制度の整備について

2. で述べた〔労働組合として特に会社に求める項目〕のうち、とりわけ重要である取り組みについて、説明する。

(1) ESGへの取り組み情報の開示

ESGをはじめとする持続可能性を巡る諸課題について、企業が適切な対応を行うためには、労働組合として本コードの原則2-3に示されているとおり、これらの課題に係る情報や取り組みについての開示を会社側に働きかけていくことが重要である。

2014年2月に金融庁は「日本版スチュワードシップ・コード」を策定・公表した。その中では、機関投資家が投資先企業との建設的な対話を行う際の重要な要素としてESGが明記されるなど、機関投資家による責任投資(ESG投資)の重要性が示されている。

また、2015年9月、公的年金の管理運用を行う年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、国連の責任投資原則であるPRI¹に署名し、2016年には公的年金の運用にESG投資の概念を導入するなど、わが国の機関投資家において企業のESG課題への取り組みに着目した投資が拡大しつつある。

企業におけるESGの取り組みやその開示の促進は、機関投資家によるESG投資においてその開示内容の評価が進み、企業のESG課題への取り組みの促進につながる。このことが、企業の持続的な成長につながり、ひいては健全で持続可能な経済成長に寄与するものと考えられる。労働組合として、両コードの推進に向け、これらの情報開示を会社に促す取り組みを進めることが重要である。

（2）内部通報制度の整備

昨今、労働法令違反や過労死・過労自殺、不正会計、製品性能データの改竄など企業不祥事があとを絶たない。ひとたびこのような問題が生じれば、企業の存続にも関わるほどの企業価値の毀損を招く可能性がある。これらを未然に防ぐためには、労働組合によるチェック・提言の強化に加え、原則2-5に示されている「内部通報制度」の点検・整備が重要である。

労働組合は会社に対して、公益通報者保護法とそのガイドラインの内容を確実に履行させること、また、それだけでは労働者の保護と救済が不十分であることから労使の協議と確認を通じて実効性ある制度とするた

めに取り組む必要がある。

具体的には、組合内部および労使協議などを通じて、規定（協定）の内容や運用状況を点検し、整備・補強する必要がある。また、労使での確認事項を含め、法と制度について周知するよう会社に求め、さらに、組合員はもとより組合員でない事業所の労働者に対しても可能な限り情報提供を行い、周知をはかるべく取り組みを進める必要がある。

4. 今後の取り組み

コーポレートガバナンスの強化による持続的な企業価値の向上は、働く者の雇用の安定と労働条件の維持・向上の基盤である。また、労働組合がコーポレートガバナンスへ積極的に参加し、企業の社会的責任の推進を求めていくことは、連合がめざす「働くことを軸とする安心社会」を支える基盤である公正で持続可能な社会の形成をはかるうえで極めて重要である。

連合は、引き続き、企業におけるコーポレートガバナンスの強化に向けて、労働組合としての関わりを促進するべく、構成組織、単組、組合員への理解・浸透をはかっていく。

また、本コードの3年ごとの見直しにおいて、企業による情報開示の促進につながる改善がなされるよう、政府や関係機関への働きかけを進めていく。

1 国連責任投資原則とは、機関投資家がESG課題を投資の意思決定や所有習慣に組み込み、受益者のために長期的な投資成果を向上させることを目的とした6つの原則。

連合総合生活開発研究所編

連合総研 2017～2018年度経済情勢報告

『人間らしい働き方の実現』

コンポーズ・ユニ 定価1,600円(税込)



第30回目となる本報告書では、第I部において、この1年の経済動向を振り返り、かつてないほど人手不足感が高まっているにもかかわらず実質賃金が伸び悩み、労働分配率が低い水準にある現状について分析を行っています。今、最も重要なのは、賃上げにより実質賃金を引上げ、適正な分配によって暮らしの底上げにつなげることです。第II部においては、「人間らしい働き方の実現」と題し、より構造的な問題について分析を行っています。補論においては、2018年度のわが国の経済情勢を展望しています。

第I部 賃上げによる暮らしの底上げ

第1章 将来不安が解消されない家計

第2章 改善が続く雇用情勢と実質賃金の伸び悩み

第II部 人間らしい働き方の実現

～非正規雇用の見直しと時間主権の確立～

第1章 非正規雇用の見直し

第2章 勤労者の生活時間の確保に向けた課題

おわりに

補論1 : 2018年度日本経済の姿

**補論2 : 「連合の春闘結果集計データにみる賃上げの実態2017」
のポイント**

本書に関するお問い合わせは、コンポーズ・ユニまでご連絡下さい。

TEL : 03-3456-1541 FAX : 03-3798-3303

評議員会・理事会報告

「2017年度事業計画・予算」を承認

— 第32回定例理事会・第16回評議員会、第33回理事会 —

連合総研は、2017年9月25日に連合会館において、第32回定例理事会・第16回評議員会とそれに引き続いて第33回理事会を開催した。第32回定例理事会・第16回評議員会では、2017年度（2017年10月1日～2018年9月30日）事業計画・予算および連合総研「中期ビジョン」など6議案について提案し、全て承認された。また、第33回理事会では、副所長の選任など2議案について提案し、いずれも提案どおり承認された。

議案および選任された理事・監事・評議員は以下のとおりである。

第32回定例理事会・第16回評議員会

- ・第1号議案 2017年度事業計画に関する件（共通）
- ・第2号議案 2017年度収支予算に関する件（共通）
- ・第3号議案 連合総研「中期ビジョン」に関する件（共通）
- ・第4号議案 規則・規程の一部改正に関する件（理事会）
- ・第5号議案 役員報酬総額に関する件（評議員会）
- ・第6号議案 理事の一部選任に関する件（評議員会）

第33回理事会

- ・第1号議案 副所長の選任に関する件
- ・第2号議案 総務委員会委員の選任に関する件

●（公財）連合総研 理事・監事・評議員名簿

【理事】<2017年10月1日現在>

古賀 伸明(連合総研理事長)	中城 吉郎(連合総研所長)
菅家 功(連合総研専務理事)	相原 康伸(自動車総連会長)
泉 雄一郎(日教組委員長)	逢見 直人(連合事務局長)
毛塚 勝利(法政大学客員教授)	佐藤 博樹(中央大学教授)
末廣 啓子(宇都宮大学教授)	廣澤 孝夫(日本自動車査定協会理事長)
松浦 昭彦(UAゼンセン会長)	松迫 卓男(中央労働金庫理事長)

【監 事】<2017年10月1日現在>

森 一夫 (元日本経済新聞特別編集委員) 下田 祐二 (連合総合総務財政局長)

【評 議 員】<2017年10月1日現在>

今野浩一郎 (学習院大学名誉教授)	川本 淳 (自治労委員長)
岸本 薫 (電力総連会長)	塩田 正行 (国際労働財団事務長)
中世古廣司 (全労済理事長)	中村 圭介 (法政大学教授)
南雲 弘行 (教育文化協会理事長)	野田三七生 (情報労連委員長)
野中 孝泰 (電機連合委員長)	三浦 まり (上智大学教授)
吉川 薫 (白鷗大学教授)	

● (公財) 連合総研所員名簿 (2017年10月1日現在)

職 名	氏 名	派遣元・現職
理事長	古賀 伸明	連合総研理事長
所長兼副理事長	中城 吉郎	連合総研所長
専務理事兼事務局長	菅家 功	連合総研事務局長
副所長	杉山 豊治	情報労連
主任研究員	麻生 裕子	連合総研
主任研究員	中村 善雄	UAゼンセン
主任研究員	戸塚 鐘	自動車総連
主任研究員	飯郷 智子	厚生労働省
主任研究員	浦野 高宏	自治労
主任研究員	出口 恭子	内閣府
主任研究員	金沢紀和子	連合
研究員	松井 良和	連合総研
管理部門経理担当次長	畠山 美枝	連合総研
管理部門総務担当部長	田中 百合	連合
客員研究員	井上 定彦	元連合総研副所長
客員研究員	鈴木不二一	元連合総研副所長
客員研究員	成川 秀明	元連合総研副所長
客員研究員	龍井 葉二	元連合総研副所長
客員研究員	小島 茂	前連合総研副所長

2017年度主要研究テーマ

連合総研は、2017年12月に設立30周年を迎え、「30周年記念調査研究事業」として三つの調査研究を実施し報告書を取りまとめている。そこで提起している社会ビジョン「『分かち合い』社会の構築―連帯と共助のために」等の実現に向け、連合総研・中期ビジョンに沿って、具体的なテーマを設定し調査研究を進める。また、公共交通、コーポレートガバナンス、キャリア形成のあり方と労働組合の役割、さらに産業別労働組合の機能・役割等の新たな調査研究を進める。

調査研究にあたっては、連合をはじめ関係労働組合等との連携や共同作業を一層強化するとともに、成果物の公表と調査データ等の提供など、より情報発信の向上に努める。

1. 常設・継続して実施する調査研究

<1> 経済社会研究委員会【常設】

本研究委員会は、日本の経済・社会情勢を分析し、生活のゆとり・豊かさ、社会的公正の視点に立ち、経済・社会政策の提言を行うことを目的として、連合総研発足以来、常設の委員会として活動を続けている。

2016年度においては、委員からマクロの経済状況や雇用・働き方に関する報告を受け、意見交換を行った。本委員会の助言を得て連合総研がとりまとめを行う「2017～2018年度経済情勢報告」においては、第I部でかつてないほど人手不足感が高まっているにもかかわらず実質賃金及び家計消費が伸び悩んでいるため、賃上げによる適正な分配によって暮らしの底上げにつなげる重要性について分析した。第II部では、人間らしい働き方の実現をテーマとして、社会的損失を回避するために若者をはじめとする自発的でない非正規雇用から「期限の定めがない直接雇用」である正規雇用への転換を促す必要性や、人間らしい生活の確保のために労働者の意思が尊重される「時間主権」を軸にした生活時間の配分・配置の見直しの必要性について検討を行った。

2017年度には、次回の経済情勢報告の作成に向け、賃上げによる適正な分配によって暮らしの底上げにつなげるための課題を丁寧に分析するとともに、全員参加型の景気拡大の下で社会的公平を実現するための検討を行う。また、昨年度

から継続して本委員会の下に賃金データ分析ワーキングを設置し、賃上げに関するミクロ・マクロの実態を明らかにするべく、春闘賃上げのデータ等を精査し、報告書をまとめる。

(研究期間：2017年10月～2018年9月)

<2> 勤労者短観調査研究委員会【常設】 (所内プロジェクト)

本調査研究では、景気、家計消費、雇用などの状況や生活・労働問題に対する勤労者の認識について、2,000人のwebモニターを対象に調査を行う「勤労者短観」(勤労者の仕事と暮らしのアンケート調査)を年2回(10月、4月)実施して分析を行い、勤労者の生活の改善に向けた政策課題を検討するための基礎資料とすべく、報告書として取りまとめ、公表してきている。

2016年度には、トピックス調査として、「職場の状況とブラック企業」「勤労者の権利認知と労働組合に対する好感度」「社会保障制度への信頼度と消費税」「職業能力開発・教育訓練」「在宅勤務型テレワーク」などについて調査を行った。

また、設立30周年記念事業として実施した「勤労者短観特別分析委員会」での過去10年分のデータ分析が2016年度をもって終了したことから、2017年度には、今後10年を展望し、調査の対象地域・人数の拡大や設問項目の見直しを行っ

2017年9月25日に開催した第32回定例理事会・第16回評議員会において、連合総研の2017年度事業計画が承認された。2017年度（2017年10月～2018年9月）に実施する研究テーマは以下のとおりである。

て内容のさらなる充実をはかり、「経済情勢報告」など、他の調査研究への一層の活用を進めていく。

（研究期間：2017年10月～2018年9月）

<3> IoTやAIの普及と労働のあり方に関する調査研究

今後、急速に進むIoT（Internet of Thingsモノのインターネット化）やAI（人工知能）の普及は、生産、サービス、生活のあり方をはじめ、就業構造や労働のあり方にも大きな影響を与えることが想定される。

IoTやAI、ロボット等の飛躍的な進化により、定型労働

に加え非定型労働においても代替が進むなど雇用の二極化や雇用減少も危惧されている。このような中、日本における「物づくり」現場、ホワイトカラー労働者の働き方をはじめ、大きな雇用のボリュームゾーンである医療・介護サービスをはじめとした対人サービス分野での労働のあり方や労使関係への影響はどうか等、検討すべき課題は多岐に及ぶ。

そのため、1年目は、調査・研究にあたっての準備作業として、IoTやAIの普及による経済・社会、産業構造、就業構造、働き方や労使関係などへの影響について、有識者による勉強会等を継続的に開催し、さまざまな知見を得てきた。

2年目については、これまでに得た知見を基に課題整理を行い、研究委員会を設置して、IoTやAIの普及に伴う労働の現場や労使関係など労働分野への影響と課題、労働組合はどう対応すべきかなどについて調査・研究を進める。

（研究期間：2016年10月～2018年9月）

2. 新たに実施する調査研究

<4> 連帯と共助にもとづく「分かち合い」社会の具体化に関する研究

30周年記念研究事業における「連帯・共助のための社会再編に関する研究委員会」報告書（「分かち合い」社会の構想）は、「協力原理」に基づく政治システムと社会システムの再編・強化によって、「市場拡大－社会抑制」から「市場抑制－社会拡大」戦略へ、欲望の「奪い合い」から幸福の「分かち合い」への転換をはかり、社会的分断と対立を解消する社会ビジョンを提起した。

そして、中間層を含め全ての人々が必要なサービスの受益者（「幸福の分かち合い」）となり、同時に負担者となる（「負担の分かち合い」）普遍主義に基づく社会給付（現物給付・サービス）と財政システムの重要性を強調している。

この社会ビジョン（「分かち合い」社会の構想）を実現す

るため、普遍主義による社会給付（現物給付・サービス）の具体化として、社会的投資戦略としての教育（幼児教育を含む）、さらに住宅政策、社会保障（医療・介護）などの給付のあり方、及び地方自治体の役割等についての基本的な方向性を示す。

さらに、これらの給付を賄うため、「負担の分かち合い」を基本とした必要な財政システムについての考え方を取りまとめる。

（研究期間：2017年10月～2018年9月）

<5> 交通労働者の労働条件改善と公共交通のあり方に関する研究

1990年代末以降の交通産業全般での規制緩和により、過当競争とコスト削減が進められてきた。その結果、バスやタ

クシー産業の労働者は、労働条件の低下と長時間労働を余儀なくされ、それに呼応する形で事故件数も増加するなど、交通産業とそこで働く労働者は厳しい環境に置かれている。

また近年、高齢ドライバーの交通事故が多発し、高齢者の免許返納などが問題となっている。しかし、地方では人口減少・過疎化が進み、公共交通の不採算の生活路線からの撤退に歯止めがかからず、一層マイカー依存を高めており、加えて、地域社会の疲弊に拍車をかけるという悪循環に陥っている。

このような公共交通の代替機能として、ライドシェアが目されているが、安全性や安定供給、交通産業の雇用への影響をはじめ、ライドシェアのドライバーの労務管理等に関する問題が指摘されている。

このような現状を踏まえ、バス、タクシー、鉄道業界を中心に、ライドシェアのような新しい動きとその問題もおさえながら、交通労働者の労働条件の改善と産業の持続可能な発展の方策、期待される公共交通のあり方を検討する。

地方自治体の財政状況や初期投資等を勘案すると、バスやタクシーを地域に密着した交通として維持し、住民の安全の見守りや介護・福祉分野との連携強化など生活を支える視点を重視する必要がある。とくに地方に軸足を置いて、高齢化への対応や地域振興にも資する公共交通のあり方を展望する。

とくに、地域の交通問題の解決には、交通政策と都市計画や地域福祉などと連携させた政策形成、公共交通存続に向けた世論形成など、さまざまな取組みが必要であり、それらに関して労働組合が果たすべき役割についても検討する。

(研究期間：2017年10月～2018年9月)

<6>

コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究

「コーポレートガバナンス」を巡る近年の動きは、2015年から東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード」(以下、『コード』という。)の運用を開始している。コードの基本原則では、「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめ様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである」とされている。連合もコードを踏まえ、労働組合が経営に対してチェック・提言機能を果たすよう促している。

しかし、コーポレートガバナンスについては、取締役会の機関形態や社外取締役の拡充など株主と会社との関係のみ

が目目されがちで、ともすれば「企業は株主だけのものである(株主至上主義)」という認識に陥りやすい。「会社は誰のものか」という問いかけに対しては、多様なステークホルダーを重視した「日本型コーポレートガバナンス」(経営学者の伊丹敬之教授)、「公益資本主義」(投資家の原丈人氏)など、英米型とは異なる日本型の会社のあり方(会社は社会の公器)について提案がされているが、必ずしも主流の考え方になっていない。

このようななか、最近でも企業不祥事が起こっており、結果的に雇用問題にも影響している。そのため、労働組合の関与を強めることで、本来のコーポレートガバナンスを機能させることが重要な課題となっている。

以上のような認識のもと、労働組合とコーポレートガバナンスのあり方について、労働組合を対象とする聞きとり調査やアンケートによる活動実態や認識の把握、さらに勤労者を対象とする意識調査(勤労者短観等)を通じ、現状の課題と今後の取組みについて調査研究を行う。

(研究期間：2017年10月～2018年9月)

<7>

キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究

政府の働き方改革実行計画では、長時間労働に対する上限規制、「同一労働同一賃金」の2つが大きな柱であるが、「単線型のキャリアパスを変える」という「キャリア構築」も1つのテーマになっている。具体的には、「女性のリカレント教育など個人の学び直しへの支援などの充実」等で「一人ひとりがライフステージに合った仕事を選択しやすくする」とされている。

しかし、企業内での能力開発、キャリア形成のあり方、特にキャリアパスの一環として行われている転勤、配転の問題などは、ワークライフバランスや女性活躍の大きな障害となっているにも関わらず、これらについては何ら触れられていない。

そのため、能力開発の機会、転勤などを含めキャリア形成に関わる労働者の意思反映や職場組織(労働組合等)の関与について、労働組合を通じたアンケート調査をもとに、現在の職場の実態を把握する。

このアンケート調査等を踏まえ、政府の「人づくり革命」の動向も注視しつつ、能力開発の機会、配置転換、転勤等を含めたキャリア形成への労働者の意思反映(自己決定)、及び集団の労使関係を通じた関与のあり方について、「キャリア権」との関係なども含め、制度的・法的枠組みの課題整理を行う。

(研究期間：2017年10月～2018年9月)

< 8 >

産業別労働組合の機能・役割の現状と課題に関する調査研究

連合総研は、2001年5月に報告書『労働組合の未来をさぐる—変革と停滞の90年代をこえて—』（労働組合の未来研究委員会：主査 中村圭介教授）を発行している。同報告書では、①労働組合の経営参加、労使協議制の現状と課題、②産別組織・ナショナルセンターの組織と機能などについての現状と課題等について取りまとめている。また、2016年4月には、職場の基礎的単位組織（一企業単位組合、事業場単位組合、支部、エリア分会等）の実態と課題等を分析した

「労働組合の基礎的な活動実態に関する調査研究」（主査：仁田道夫教授）報告書を発行している。

そのため、今回、産業別労働組合の機能・役割に焦点をあて、2001年の報告書『労働組合の未来をさぐる』で指摘された課題等が、現在、どのように活かされているか等を検証する。

さらに、現在、労働組合を取り巻く環境は、非正規労働者と低賃金・不安定雇用の増大、個人請負型やクラウドワーク等の就労者の増加、組合組織率の低下、少子・人口減少（労働力減少）の進行、デジタル化の進展や産業構造など大きく変化している。このような環境変化を踏まえ、改めて、産業別労働組合に対するヒアリングやアンケート調査を通じて活動の実態を把握し、これからの産別組織の機能・役割についての課題整理を行う。

（研究期間：2017年10月～2018年9月）

3. 調査研究の受託、共同研究等の取り組み

連合総研の活動目標に合致し、かつ勤労者の生活改善・労働条件の向上等に資する課題については、労働組合および関係団体等からの委託研究、及び共同研究、また行政機関等の各種研究助成の活用等に積極的に取り組む。

人間らしい働き方の実現

「2017～2018年度経済情勢報告」(概要)

連合総研は、10月24日に開催された第30回連合総研フォーラムにおいて「2017～2018年度経済情勢報告」を発表した。

今回の報告書では、第Ⅰ部では、この一年間を中心に最近の経済動向を振り返り、かつてないほど人手不足感が高まっているにもかかわらず実質賃金が伸び悩み、労働分配率が低い水準にある現状について分析を行っている。

今、最も重要なのは、賃上げにより実質賃金を引上げ、適正な分配によって暮らしの底上げにつなげることである。

第Ⅱ部では、「人間らしい働き方の実現」と題し、より構造的な問題について分析を行っている。

非正規雇用の見直しに関しては、若者をはじめとする自発的でない非正規雇用への就業から「期限の定めのない直接雇用」である正規雇用への転換を促すことが重要である。

また、人間らしい生活を確保するためには、労働

者の意思が尊重される「時間主権」を軸にした生活時間の配分・配置の見直しが喫緊の課題となっている。

補論においては、2018年度のわが国の経済情勢を展望している。

本稿では、第Ⅰ部、第Ⅱ部の概要となるメインメッセージと補論について報告する。

なお、「経済情勢報告」の作成にあたっては、連合総研の常設の委員会である経済社会研究委員会(主査:吉川洋立正大学教授/東京大学名誉教授)から、様々な助言や指摘を頂いている。委員の方々には、この場を借りて、御礼申し上げたい。ただし、本報告は連合総研の責任において取りまとめたものであり、委員の方々の見解を示すものではないこととお断りしておく。

(図表番号は、報告書本体における番号であり、連続した番号となっていない。内容の詳細や引用に当たっては、報告書本体を参照されたい。)

■メインメッセージ■

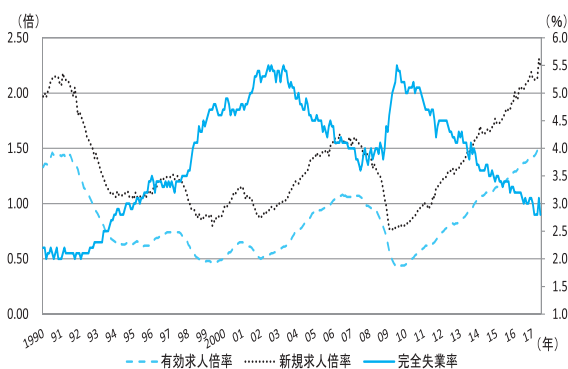
消費者物価上昇率の2%目標の達成時期よりも重要なこと

日本経済は緩やかに回復を続けている。2016年後半からの世界経済の回復とともに輸出が伸びており、生産は増加基調にある。

企業収益は史上最高になり、自己資本比率は製造業、非製造業ともに高水準に達している。

雇用情勢をみると完全失業率がすべての年齢層で低下し、正社員の有効求人倍率が1を上回るなど、かつてないほど人手不足感が高まっている(図表Ⅰ-2-1)。

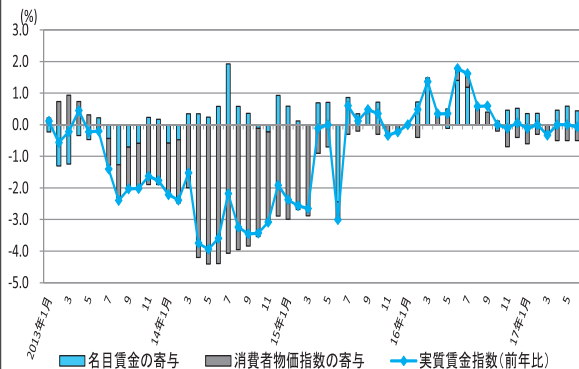
図表Ⅰ-2-1 完全失業率と求人倍率(季節調整値)



(注) 1. 有効求人倍率及び新規求人倍率は、新規学卒者を除きパートを含む。
2. 完全失業率は右目盛り、有効求人倍率及び新規求人倍率は左目盛り。

資料出所:総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」より作成。

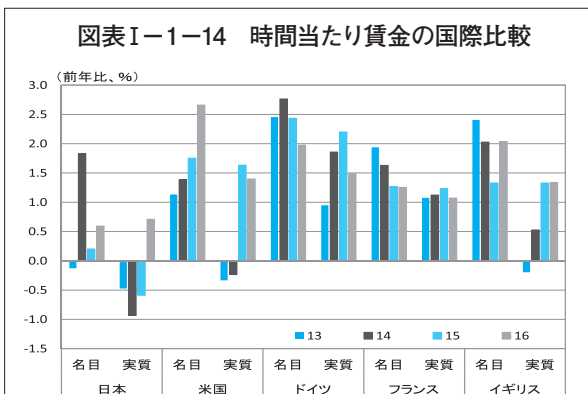
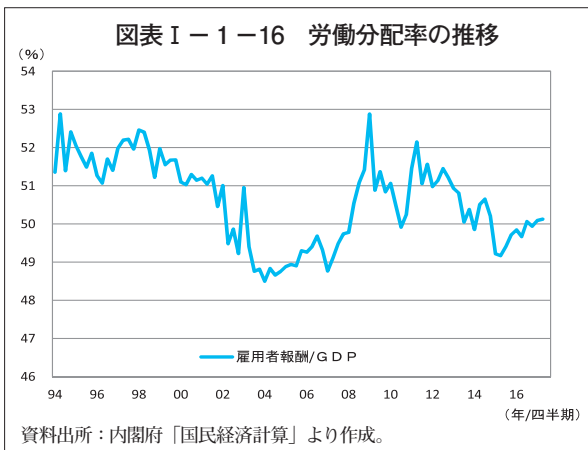
図表Ⅰ-2-30 実質賃金(前年同月比)の推移と要因(事業所規模5人以上)



(注) 消費者物価指数には、「持家の帰属家賃を除く総合指数」を用いている。「消費者物価指数の寄与」は、消費者物価指数の前年比の符号を反転させている。名目賃金とは、現金給与総額(事業所規模5人以上)のことである。

資料出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「消費者物価指数」より作成。

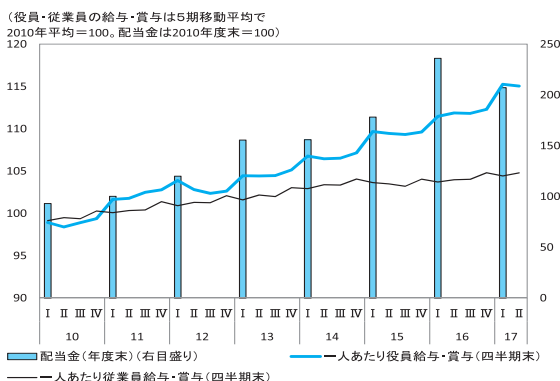
しかしながら、このような雇用情勢にもかかわらず実質賃金は伸び悩んでおり、労働分配率は長期的にみて低い水準にある（図表 I-2-30、図表 I-1-16）。



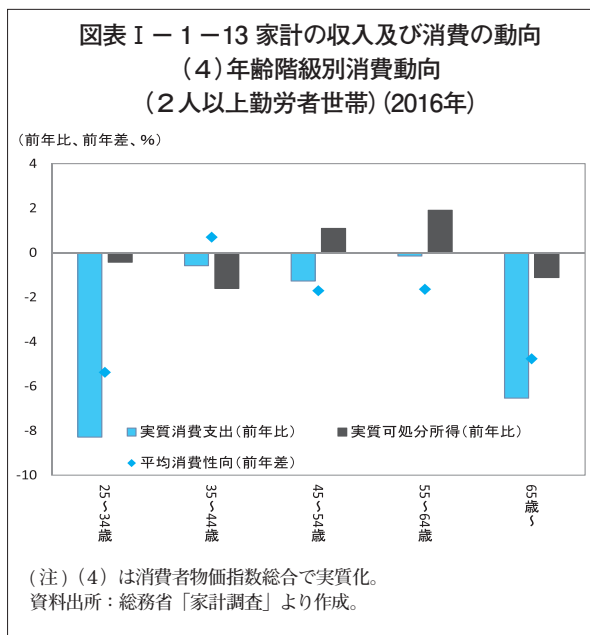
(注) 1. 各国の時間当たり賃金は製造業が対象。
2. 消費者物価指数総合で実質化した。

資料出所：OECD.Stat より作成。

図表 I-1-15 大企業役員・従業員の給与賞与



日本の賃金の伸びは諸外国に比べ際立って低く、大企業役員と従業員との報酬格差は拡大している（図表 I-1-14、図表 I-1-15）。実質賃金の低い伸びと将来不安とがあいまって個人消費の伸びは弱いままである（図表 I-1-13(4)）。



日本銀行は消費者物価上昇率の2%目標の達成時期の先送りを続けているが、それよりも重要なのは、賃上げにより実質賃金を引上げ、適正な分配により暮らしの底上げにつなげることである（予測は補論1参照）。

非正規雇用の見直し

更に人間らしい働き方の実現のためには、より構造的な問題に取り組む必要がある。

2015年以降、雇用形態を問わず雇用者数が増えているものの、長期的にみて若者の非正規雇用割合の上昇が目される。

企業はサービス需要の長期的な高まりに対し、主にコスト節約のためや柔軟な雇用確保のために非正規雇用を増やすことで対応してきた。

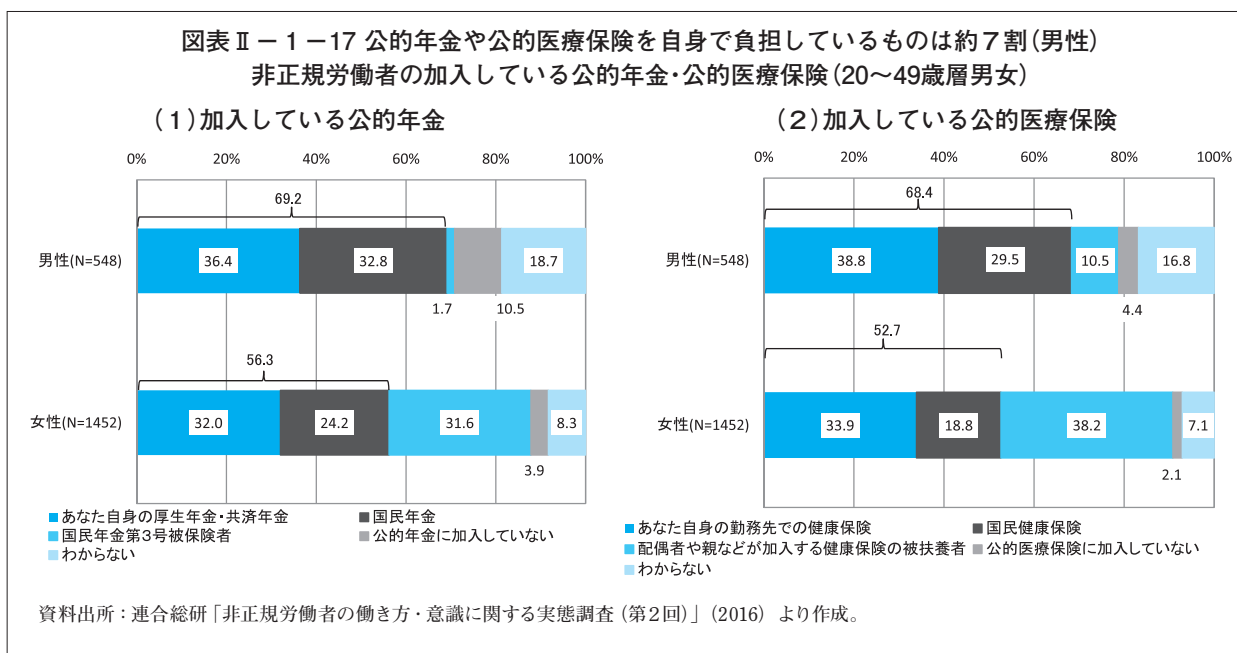
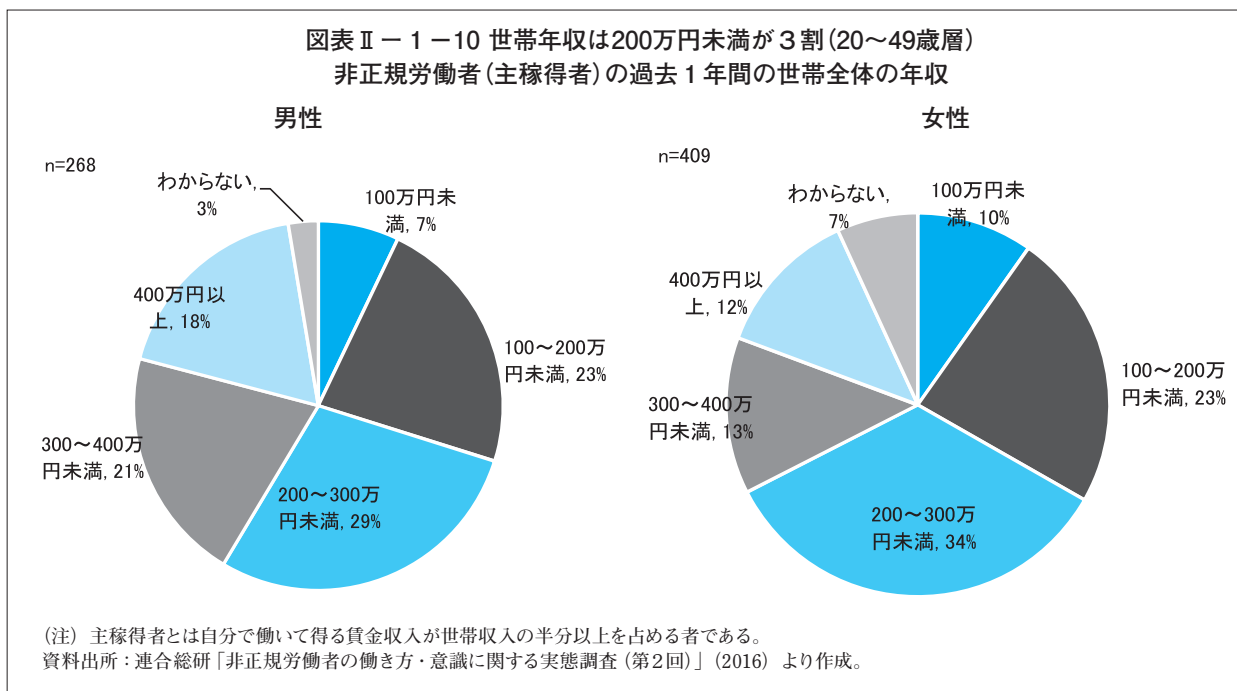
非正規雇用で働く若者の増加は、三つの社会的損失、すなわち、

①経済全体でみた所得の押し下げや社会保障の担い手

- としての能力の低下（図表Ⅱ－１－10、図表Ⅱ－１－17）、
- ②正社員ほど企業が人的投資をしないことによる潜在能力や技術・技能の伝承の面での課題（Ⅱ－1－18）、
- ③正社員との賃金格差を背景とする未婚化への影響、

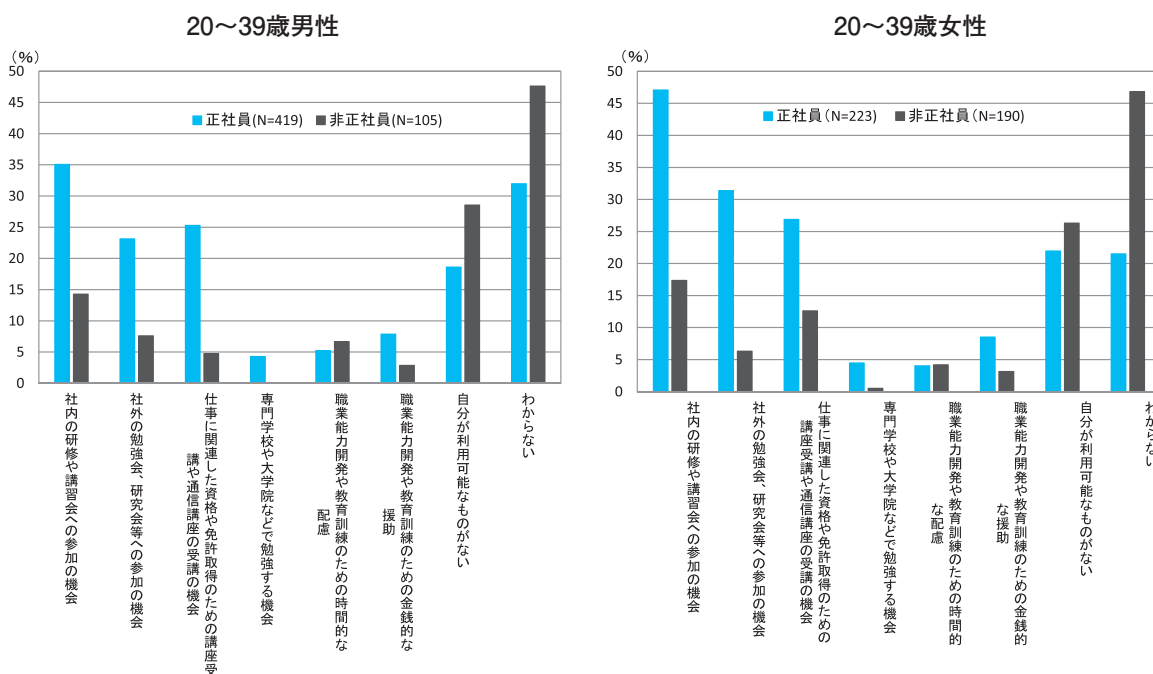
人口減少の進行（図表Ⅱ－1－24）を生んでいる。

社会的損失を回避するためには、若者をはじめとする自発的でない非正規雇用への就業から「期限の定めのない直接雇用」である正規雇用への転換を促すとともに、同一価値労働同一賃金の考え方に基づく処遇改善を不断に進めることが重要である。

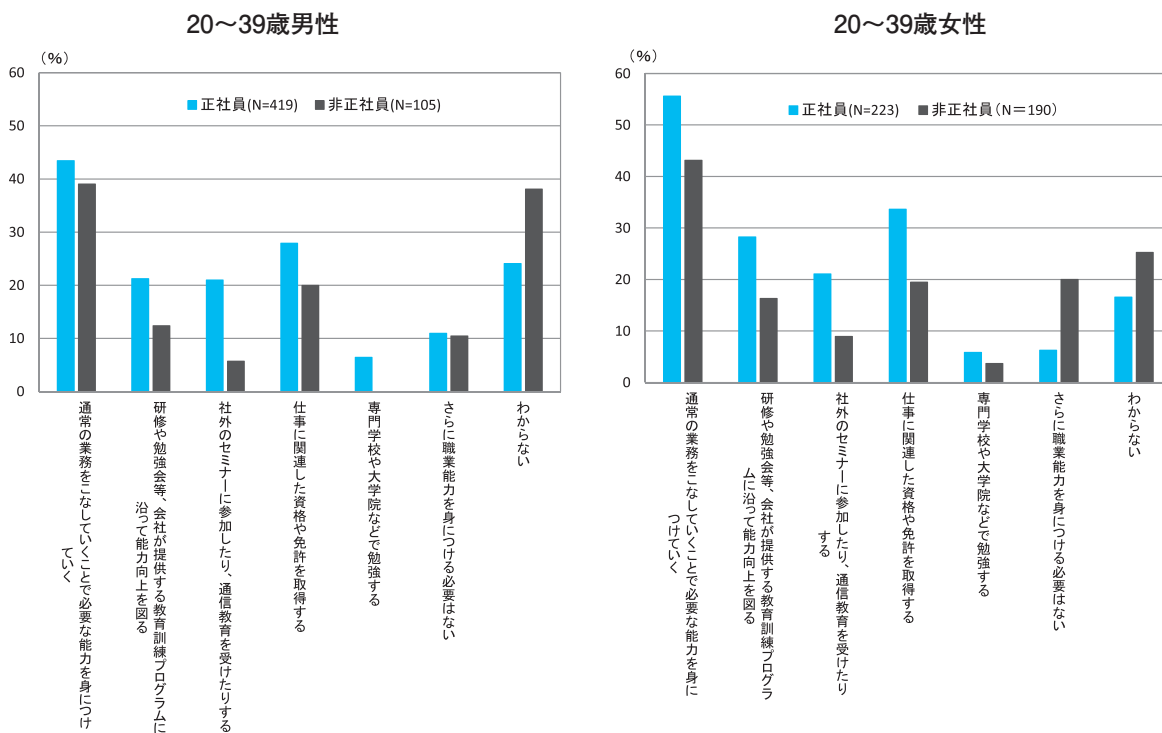


図表Ⅱ-1-18 利用可能な職業能力開発・教育訓練の状況

(1) 今勤めている会社が提供する職業能力開発や教育訓練の機会や支援等のうちあなた自身が利用可能なものは？



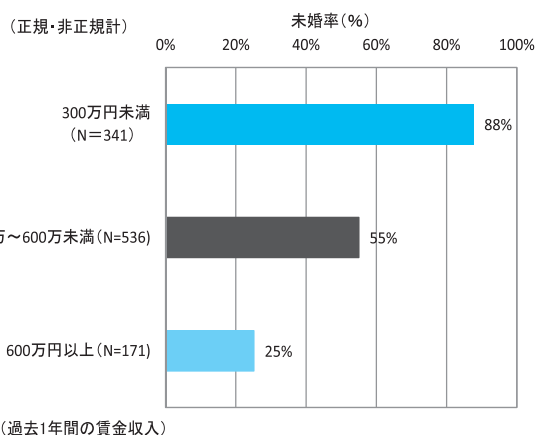
(2) あなたが、あなたの仕事のための職業能力を獲得するために、何が重要だと考えていますか？



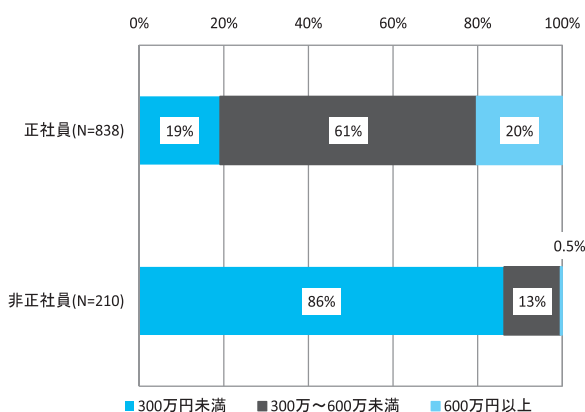
資料出所：連合総研「勤労者短観（第33回）」（2017）より作成。複数回答。

図表Ⅱ-1-24 賃金収入が少ない層ほど未婚率が高い

(1) 20~39歳男性の自分の賃金収入別の未婚率



(2) 20~39歳男性の自分の過去1年間の賃金収入 (構成比)



資料出所：連合総研「勤労者短観（第32回、第33回）」より作成。

「時間主権」¹の確立

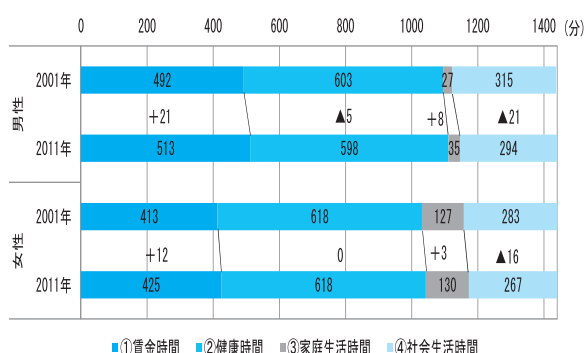
人間らしい生活を確保するためには、労働者の意思が尊重される「時間主権」を軸にした生活時間の配分・配置の見直しが必要である。

ワークライフバランスが重視され、各方面でも実践的な取組がなされてきたにもかかわらず、本来の自由

時間の確保までには至っていない（図表Ⅱ-2-1、図表Ⅱ-2-7）。

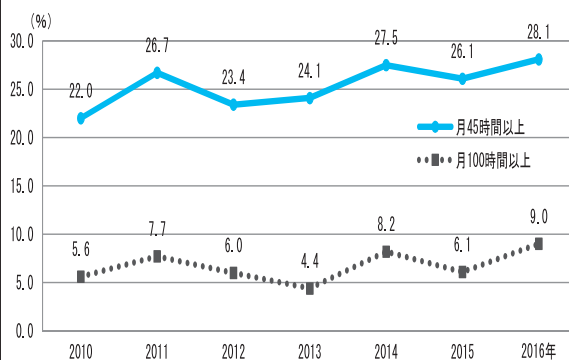
連合総研の調査によれば、男性正社員が残業をする理由として会社都合（人手不足や突発的な仕事）がトップを占めるなかで、依然として賃金不払い残業が解消されておらず、労働時間が長くなるほど体調を崩し

図表Ⅱ-2-1 正規労働者の1日の総平均時間（週全体）：男女ともに賃金時間が増加し、社会生活時間が減少



(注) 1. 統計上の誤差により、1日の合計時間が1440分(60分×24時間)にならない場合もある
2. すべての年齢を含む。
資料出所：総務省統計局「社会生活基本調査」より作成。

図表Ⅱ-2-7 今年9月の所定外労働時間数が45時間以上・100時間以上の男性正社員の割合：月45時間以上の所定外労働は2割台で推移



(注) 1. 所定労働時間超過者を集計。
2. いずれも10月調査。
3. 2011年までは雇用者20~59歳、2012年以降は雇用者20~64歳が調査対象。
資料出所：連合総研「勤労者短観」より作成

た経験がある人が増える傾向にある(図表Ⅱ-2-8、
図表Ⅱ-2-9、図表Ⅱ-2-10)。

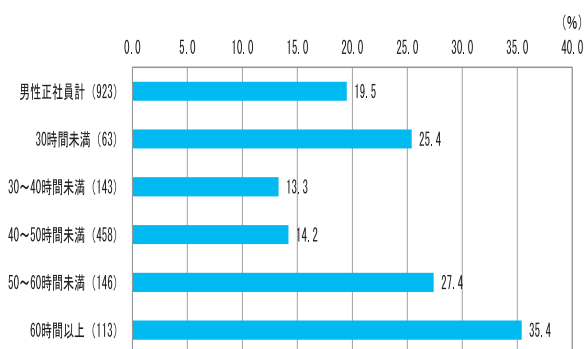
長時間労働を是正するためには、残業時間の量的上限の法定化や、終業と始業との間の生活時間の確保(インターバル規制)などが必要である。

図表Ⅱ-2-8 今年9月の所定外労働の理由(複数回答、男性正社員)：人手不足、突発的な仕事が4割超

	人手が足りないから	突発的な仕事があるから	運営となつていながら業務	仕事を仕上げるために	自分の仕事の進め方の	自分の仕事の進め方の	残業手当を生活の当て	仕事の指示があいまい	先に帰らなければならない	査定に影響するから	他人からの評価に影響	なんとなく職場にいた	その他
2010年	40.8	42.9	31.0	32.1	10.1	6.6	8.7	14.3	2.4	4.5	1.4	8.0	
2011年	42.6	44.6	34.1	25.6	13.4	10.9	13.2	16.0	4.3	2.6	1.7	4.3	
2012年	41.2	38.6	37.6	29.3	11.9	9.1	8.1	15.3	3.4	3.0	3.0	3.2	
2013年	46.4	41.4	28.0	28.2	11.6	8.5	5.9	14.4	4.4	3.5	3.3	3.1	
2014年	47.7	39.3	34.4	21.6	11.7	7.8	6.6	14.8	2.9	4.7	1.2	4.5	
2015年	44.3	41.8	35.1	24.0	11.9	10.4	8.8	16.1	5.6	4.2	3.3	2.5	
2016年	49.3	42.9	31.3	22.9	14.5	11.7	11.2	9.6	3.1	2.7	2.5	2.2	

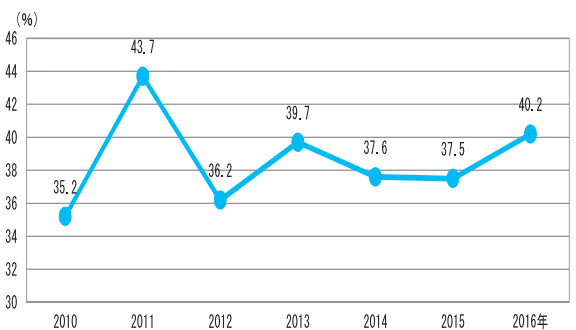
(注) 1. 所定労働時間超過者を集計。
2. いずれも10月調査。
3. 2011年までは雇用者20～59歳、2012年以降は雇用者20～64歳が調査対象。
資料出所：連合総研「勤労者短観」より作成。

図表Ⅱ-2-10 過去6か月間に長時間労働が原因で体調を崩した経験がある男性正社員の割合(2016年、1週間の平均実労働時間別)：週60時間以上の男性正規は約35%が体調を崩す



(注) カッコ内は回答者数。
資料出所：連合総研(2016)「第32回勤労者短観」より作成。

図表Ⅱ-2-9 残業手当の未申告がある男性正社員の割合：賃金不払い残業は4割前後で推移



(注) 1. 残業手当が支給される立場で、かつ所定労働時間超過者を集計。
2. いずれも10月調査。
3. 2011年までは雇用者20～59歳、2012年以降は雇用者20～64歳が調査対象。
資料出所：連合総研「勤労者短観」より作成

1 ドイツ連邦労働・社会省の白書「労働4.0」によれば、「時間主権」とは「個人が自分の時間の使い方をコントロールすること」、「狭義には、労働者が自らの労働時間の長さや編成を決められること」を意味する。

1. 世界経済の現況

2016年の世界全体の成長率は3.2%にとどまった。これは、リーマンショック以降、最も低い成長率であった。新興・途上国で2015年に続けて成長率が鈍化したことに加え、回復基調が続く先進国でも成長ペースが減速したためである。しかしながら、2016年後半からは世界の輸出数量が増加を続けたことや、原油価格の上昇により一次産品の輸出依存の強い諸国の経済にとってプラスに働いたこともあり、世界経済は回復基調が続いている。IMFの予測（本年4月及び7月の更新予測）によれば、世界全体の成長率は、2017年は3.5%まで回復した後、2018年には3.6%に加速すると見込んでいる。

米国経済は、2009年6月に景気循環の谷をつけた後、長期の景気拡大を続けている。米国経済を支えているのが堅調な個人消費であるが、その理由として3点が考えられる。

第1は、雇用の改善である。リーマンショックにより一時10%まで悪化した失業率は低下傾向にあり、足下5%を切る水準である。

第2は、賃金が安定的に伸び続けるなかで、物価も安定していることである。賃金・諸手当を指標化した雇用コスト指数が前年同期比2%程度となるなかで、足下、エネルギー価格上昇の影響があるものの物価は総じて安定的に推移している。

第3は、家計部門の純資産の増加である。住宅資産だけでなく株式など金融資産も含めた家計部門の純資産・可処分所得比率は上昇傾向にあり、消費者マインドにプラスの影響を与えている。

ユーロ圏経済は、2014年に3年ぶりにプラス成長に転じた後、年率2%程度の堅調な成長を続けている。欧州各国において失業率が総じて低下傾向にあり、物価が安定していることが消費者マインドを明るくさせている。また、欧州各国の財政収支については改善傾向にあり、長期金利が安定的に推移している。

中国経済は、2007年までの二桁成長の後、2010年

代は7%台から足下7%弱の成長まで減速している。2016年後半からは世界経済の回復とともに輸出入ともに増加に転じており、生産者物価も2017年には前年比プラスに転じている。中国政府はこれまでのような高い成長率を目指すのではなく、成長の減速を容認するスタンスであり、これを「新常态（ニューノーマル）」と呼んでいる。2016年3月の第12期全国人民代表大会に提出された第13次5ヵ年計画では、2016年から2020年までの年平均成長率の目標を「6.5%以上」としている。これまでの中国経済は、高い投資率が経済成長に大きく寄与してきた。しかしながら、ここ数年の成長減速とともに、過剰生産能力や不動産投資の調整が課題となっている。

2. 家計消費が伸び悩む2017年度の日本経済

日本経済は、世界経済の回復とともに輸出が伸び、緩やかな回復が続いている。企業収益は史上最高になり、自己資本比率は製造業・非製造業ともに高水準に達している。公共事業については、2016年8月の経済対策の効果もあり、2017年内の出来高の増加が見込まれる。雇用情勢をみると完全失業率がすべての年齢層で低下し、正社員の有効求人倍率が1を上回るなど、かつてないほど人手不足感が高まっている。

しかしながら、このような雇用情勢にもかかわらず実質賃金は伸び悩んでおり、労働分配率は長期的にみて低い水準にある。日本の賃金の伸びは諸外国に比べ際立って低く、大企業役員と従業員との報酬格差は拡大している。国内企業物価や企業向けサービス価格は、輸入物価の上昇や人手不足などを反映して上昇しており、GDPギャップをみると供給過剰を脱していることから、消費者物価も上昇傾向にある。このような中で、実質賃金の低い伸びと将来不安とがあいまって家計消費の伸びは弱いままである。

こうした状況から、輸出増や公共事業が景気回復の先導役を果たしつつも、2017年度の実質GDP成長率は1.4%増にとどまる見込みである。

3. 賃上げの結果如何で成長が決まる2018年度の経済

2018年度の経済見通しについて、本見通しではIMFの予測に沿って世界経済が緩やかに回復することを前提としている。政策の前提として、2017年度補正予算の策定など財政政策の出動は想定しない。したがって、2018年度の公共事業（公的固定資本形成）は、前年度から減少する。

こうした状況で、今回の見通しでは、春闘賃上げにより消費が景気拡大の推進力となるケースと、消費が景気拡大の推進力にならないケースの2つに分けて、日本経済の姿を示す。2018春闘で実質賃金を維持する程度のベアが実現する場合を「ケースB」とし、それに加えて生産性の伸びも反映し成長に貢献するような賃上げを実現する場合を「ケースA」としている（付表）。

【ケースA】

生産性の伸びも反映された実質賃金の増加によって所得環境が改善した場合、これまで停滞していた家計消費が景気拡大の推進力となる。家計消費の力強い回復により企業活動が活発化し、経済の好循環実現に向けた大きな刺激となる。2018年度の実質GDP成長率は1.6%増、消費者物価上昇率は1.3%と予測され、この結果、実質賃金は0.7%増となろう。

【ケースB】

実質賃金の伸びがゼロとなるため安定的な成長に向けた推進力が生まれず。2017年度内にみられた経済対策による公的需要の押し上げ効果が剥落するために、2018年度の実質GDP成長率は前年度を下回る1.0%増にとどまろう。なお、2018年度の消費者物価上昇率は、2017年度（実績見込み0.6%）を上回る0.8%と予測されるため、仮に2018年度の名目賃金の伸びが2017年度（実績見込み0.6%増）と同程度にとどまった場合、実質賃金がマイナスに転じると予測される。

4. 海外経済や金融・資本市場にリスクの存在

(1) 世界各地で発生する様々なリスク

本予測はIMFの7月時点の予測に基づき、世界経済が2017年3.5%、2018年3.6%にそれぞれ成長することを前提としている。しかしながら、北朝鮮情勢をはじめ世界各地で発生する地政学的なリスクに加え、米国のトランプ政権による財政政策等の変更に伴うリスクや、中国の債務・投資過剰が円滑に解消されないリスク、英国のEU離脱交渉の進展次第によって金融市場への影響を通じて企業や消費者のマインドを押し下げるリスクなどが考えられる状況である。

(2) 金融政策の変更に伴うリスク

米国では、2017年6月のFOMC（連邦公開市場委員会）決定により、FF（フェデラル・ファンド）レートの誘導目標水準が0.25%ポイント引き上げられ、1.00～1.25%の範囲となった。2017年9月公表のFOMCメンバーによる見通し（中央値）では、FFレートは2017年末に1.4%、2018年末には2.1%を見込んでいる。また、2017年9月、FOMCは、保有証券の減少によるFRBのバランス・シート正常化プログラムの実施を10月に開始する旨の声明を公表した。こうした金融政策の変更が、金融市場への影響を通じて米国経済を減速させるリスクも考えられる。

なお、日本においては、日本銀行が2013年4月からの量的・質的緩和、2016年2月からのマイナス金利の導入、2016年9月からの長短金利操作付き量的・質的金融緩和を実施してきたが、「物価安定の目標」である消費者物価の前年比上昇率2%には達しておらず、2%目標の達成時期を先送りし続けている。金融の出口戦略が問題になることはないと考えられる。

5. 賃上げによる適正な分配の重要性

本見通しが示唆することは、賃上げにより実質賃金を引上げ、適正な分配により暮らしの底上げにつなげることの重要性である。家計の所得環境改善がもたらす結果は、ケースAとケースBとの比較から明らかである。そのため、今後の春闘の結果をはじめとした賃上げの動向には十分注視する必要がある。

【付表】連合総研見通し（2017年9月）

	2016年度	2017年度	2018年度	
	実績	実績見込み	ケースA	ケースB
名目GDP	1.1 %	1.8 %	2.4 %	1.5 %
実質GDP	1.3 %	1.4 %	1.6 %	1.0 %
内需寄与度	0.5 %	1.2 %	1.6 %	0.8 %
外需寄与度	0.8 %	0.2 %	0.0 %	0.2 %
民間最終消費支出	0.7 %	0.8 %	1.3 %	0.6 %
民間住宅投資	6.6 %	1.3 %	-0.2 %	-1.8 %
民間設備投資	2.5 %	2.5 %	3.7 %	2.5 %
民間在庫投資(寄与度)	-0.4 %	0.0 %	0.2 %	0.0 %
政府最終消費	0.4 %	1.0 %	1.0 %	1.0 %
公的固定資本形成	-3.2 %	4.0 %	-3.0 %	-3.0 %
財・サービスの輸出	3.2 %	4.2 %	4.2 %	4.2 %
財・サービスの輸入	-1.4 %	2.7 %	3.9 %	2.7 %
GDPデフレーター	-0.2 %	0.4 %	0.8 %	0.5 %
鉱工業生産	1.1 %	4.3 %	3.2 %	2.0 %
国内企業物価	-2.3 %	2.1 %	1.7 %	1.2 %
消費者物価(総合、固定基準)	-0.1 %	0.6 %	1.3 %	0.8 %
労働力人口	0.7 %	0.4 %	0.3 %	0.3 %
就業者数	1.0 %	0.7 %	0.6 %	0.5 %
完全失業率	3.0 %	2.8 %	2.5 %	2.6 %
有効求人倍率	1.39 倍	1.50 倍	1.57 倍	1.50 倍
名目雇用者報酬	2.0 %	1.9 %	3.3 %	1.9 %
現金給与総額(5人以上)	0.4 %	0.6 %	2.0 %	0.8 %
総実労働時間(5人以上、時間)	1,720 時間	1,719 時間	1,718 時間	1,715 時間
経常収支(兆円)	20.4 兆円	21.1 兆円	20.5 兆円	21.5 兆円
同名目GDP比	3.8 %	3.8 %	3.7 %	3.9 %

注1. 見通しの前提条件として、①為替レートは9月下旬までの3ヵ月間の平均対ドル円レート111円程度で横ばい、②世界経済成長率はIMFによる17年7月見通し(17年3.5%、18年3.6%)のとおり、③原油価格も9月下旬まで3ヵ月間の水準1バーレル48ドル程度で横ばいを想定している。

注2. 2018春闘において、ケースAは、実質賃金の伸びが生産性の伸びを反映したもとなるような賃金上昇を確保した場合の経済の姿、ケースBは、実質賃金が一定となる程度の賃金上昇を確保した場合の経済の姿、をそれぞれ示したものの。

「連合の春闘結果集計データにみる賃上げの実態2017」

(賃金データ検討ワーキング・グループ報告) (概要)

本報告は、連合総研・賃金データ検討ワーキング・グループ（座長：齋藤潤国際基督教大学教養学部客員教授）において、新たに連合から提供を受けた2017春季生活闘争第7回（最終）回答集計の賃金引上げ（平均賃金方式）データについて分析した結果をとりまとめたものである。今回は3回目の公表となる。

齋藤座長をはじめ賃金データ検討ワーキング・グループの各委員に対し、この場を借りて御礼申し上げたい。

【合計の賃上げ率・金額でみた全般的な回答状況】

○2017春闘の回答状況（合計の賃上げ率・金額）を組合員数で加重平均した組合員数ベースでみると、単純集計ベースを上回っている（表2）。これは、組合員数が多い大規模な企業の賃上げ（合計）が中小の賃上げ（合計）よりも高いことを反映している。

表2 賃上げ回答の平均値・中央値

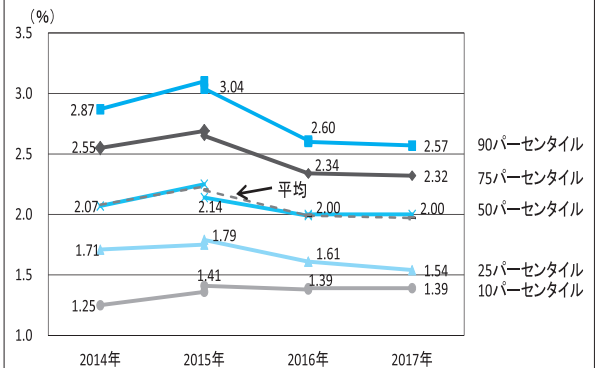
	平均値		中央値	
	組合員数	単純集計	組合員数	単純集計
	合計			
賃上げ率 (%)	1.97	1.82	2.00	1.81
賃上げ金額 (円)	5,712	4,402	5,626	4,400
	定昇			
賃上げ率 (%)	1.65	1.57	1.68	1.60
賃上げ金額 (円)	4,842	3,950	4,800	4,012
	ベア			
賃上げ率 (%)	0.35	0.37	0.33	0.26
賃上げ金額 (円)	1,041	906	1,000	700

(注) 本報告の分析に際しては、賃上げの要求・回答など組合の記入事項をそのまま用いており、例えば、賃上げの合計と内訳の整合性から欠損値を補うことが可能な場合であっても、あえてそのまま用いている。そのため、分析結果が連合「回答集計結果」と厳密には一致しない。

【時系列比較でみた賃上げ率（合計）の分布】

○過去2回の報告書データも利用して、2014春闘以降の合計の賃上げ率の分布をみると、高い賃上げ率に位置する層の伸び率は鈍化した（90パーセンタイルで2014春闘から0.30%ポイントの低下）、低い賃上げ率に位置する層の伸び率は上昇した（10パーセンタイルで2014春闘から0.14%ポイントの上昇）（図7）。

図7 各パーセンタイルの賃上げ率（合計）の推移（2時点毎の共通サンプル、組合員数ベース）

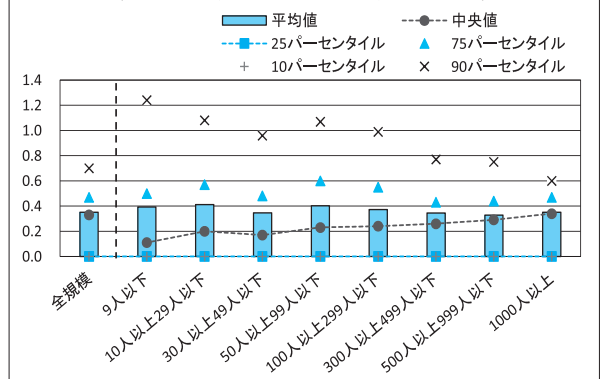


(注) 1. パーセンタイルとは、データの分布を小さい数字から大きい数字に並べ、パーセント表示することによって、どこに位置するかを測定する単位のこと。
2. 組合員数ベースは、春闘の回答状況を組合員数で加重平均したもの。

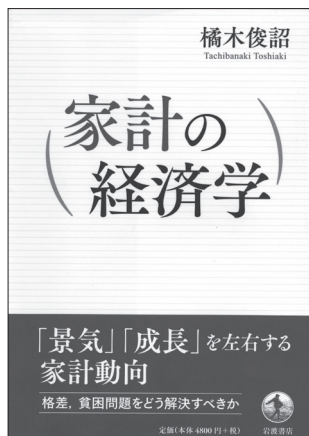
【規模別にみたベアの賃上げ率の動向】

○2017春闘のベアの賃上げ率においては、規模間の格差は明確でなくなる。たしかに中央値でみれば規模が大きいほど高いベアの率となっているが、平均値や75パーセンタイル、90パーセンタイルでは中小企業（組合員数300人未満）の賃上げ率が大型企业（組合員数300人以上）を上回っている（図2(3)）。

図2(3) 規模別の賃上げ動向（ベアの賃上げ率、組合員数ベース）



最近の書棚から



橋本俊詔 著
岩波書店
定価4,800円(税別)

飯郷
智子
連合総研主任研究員

『家計の経済学』

「景気」「成長」を左右する家計動向

のである。本書は3部構成となっており、著者の提言が数多く散りばめられ目まぐるしい印象も受けるが、それも本書が著者の研究成果の「集大成」とする所以であろう。

第1部では、哲学、歴史学、社会学等、様々な学問を総動員して、家計の歴史の変遷をたどっている。また、戦前の日本社会における家計間の所得格差について論じており、地主・小作人関係、資本家・労働者関係で象徴されるように、職種や地位によって非常に大きな格差が存在したことに言及している。

第2部では、「家計」の行動主体である「家族」に焦点を当て、大人数の家族や親族が一つの家屋に住む「大家族主義」から、核家族や単身世帯の「小家族主義」への変遷について論じられている。ここでは女性の教育と労働についても詳しく議論されているが、どの時代にあっても、女性（特に既婚女性）が働くのか、それとも働かないのかが大きな意味をもち、そのことが家族の形態を決める一つの要因となっている点については、本書の随所で触れられている。

第3部では、高度経済成長や安定成長期を経て「平均的には」消費水準は高くなり家計は豊かになった一方、所得分配の不平等化や貧困問題が露呈することとなった過程や原因について論じた後、貧困者をなくすための政策提言を挙げている。ここでは、公的年金制度や最低賃金制度の充実など「格差

社会」を含む従来からの提言のほか、「働くことのできない世代限定のベーシックインカム論」も加えられた。

著者はなぜ「家計」を切り口に本書を論じたのか。一国のマクロ経済における総需要の6～7割を占めるのは家計消費である。この家計消費の動向を決定する際に、もっとも重要な変数が家計の所得水準となる。したがって家計では、誰がどこでどれだけ働いてどれだけ稼いでいるかが重要な課題になる。さらに、人が働いて稼いだ所得の家計間での分布が不平等になれば、一見豊かに見える社会であっても貧困問題が深刻化する。つまり本書を読めば、おのずと日本経済の全体像がみえてくるという仕組みだ。

著者は、経済成長率のそこそこの高さ、所得分配の平等性もそこそこ確保されていた安定成長期を「至福の時代」と称する。現在、日本経済は2016年1～3月期から6四半期連続でプラス成長となり、緩やかな回復が続いているにもかかわらず、家計消費は伸び悩んでいる。可処分所得が増えた家計層でも将来不安から消費を抑制したためだろう。本書で著者は次のように記している。「別に経済大国である必要はないし、そこそこの経済生活を送ることができて心が豊かにさえなれば人間は至福である」。このDIOが刊行される頃には発足している新政権は、日本国民に至福をもたらしてはくれるだろうか。

20年ほど前に格差問題を提起した著者が、その10年後、「格差社会の何が悪い」と公言する小泉内閣に警鐘を鳴らし、「格差社会 何が問題なのか」（以下「格差社会」）を出版した。この「格差社会」の出版時、小泉内閣の政策を踏襲するのか、軌道修正を施すのか、著者が注目する中で誕生した第一次安倍内閣は早々に幕を引くこととなった。それからさらに10年経ち、第二次安倍内閣の下で、「格差社会」で論じられている提言のうち、たとえば「同一労働・同一賃金の考え方の導入」のように実現の動きが出てきているものもあったが、またしても内閣は代わることになった（2017年10月1日現在）。

本書は、この格差問題研究の第一人者である著者が、「家計行動」、つまり、「家族による労働、所得、消費、貯蓄といった経済活動」について、明治時代から現代までたどりながら論じたも

減少していない正規労働者の賃金時間

総務省統計局は、国民の社会生活の実態を明らかにするため、5年に1度、「社会生活基本調査」を実施している。最新調査（2016年）のうち、生活時間に関する結果が公表された。調査対象には、小学校高学年の児童から高齢者までの幅広い世代が含まれているが、ここでは、勤労者の生活時間の実態についてみるため、長時間労働が特に問題となっている正規労働者の生活時間について、最近15年間の変化をたどってみた。

「社会生活基本調査」では、1日を20種類の生活行動に分けて区分されているが、ワークライフバランスの視点から生活時間の配分をとらえやすくするため、20種類の生活時間のうち、行動目的の近いものを足し合わせ、①「賃金時間」（賃金に関係する時間）、②「健康時間」（健康に関係する時間）、③「家庭生活時間」（家庭生活に関係する時間）、④「社会生活時間」（社会生活に関係する時間）の4区分の推移をみてみたい¹。

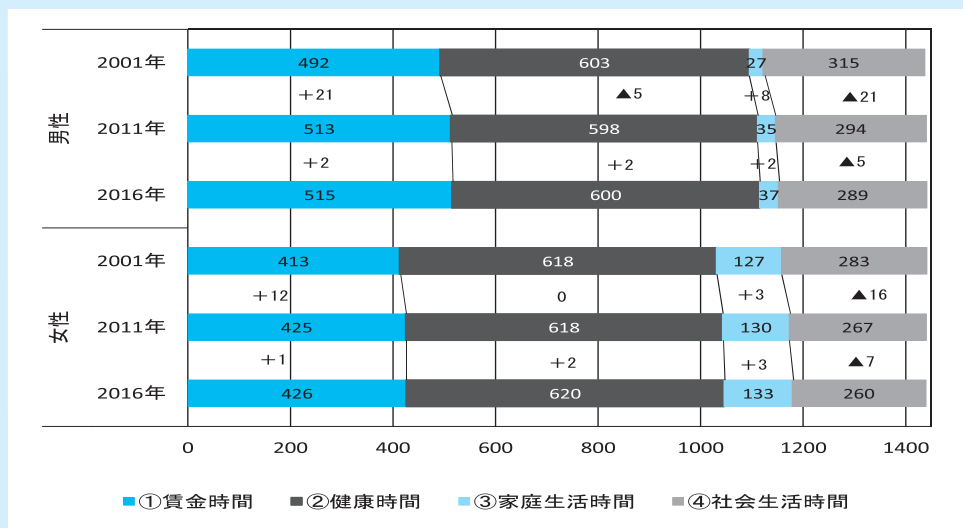
2001年から2011年までの10年間では、賃金時間は男性21分、女性12分と、男女共に増加する一方、社会生活時間は男性21分、女性16分と男女共に減少した（図表1）。男女共に賃金時間の増加と社会生活時間の減少が特徴としてあった。2011年から2016年までの

5年間では、男性において、賃金時間が2分、健康時間が2分、家庭生活時間が2分増加する一方、社会生活時間は5分減少した。女性についても、賃金時間が1分、健康時間が2分、家庭生活時間が3分増加する一方、社会生活時間は7分減少した。男女ともに、賃金時間がわずかながらも増加したのは、「仕事」は男女共に2分減少したものの、「通勤・通学」が男性4分、女性3分増加したためである。

近年、長時間労働の是正のため、各方面で実践的な取り組みが行われている。しかし、今回の調査結果からは、正規労働者の賃金時間に改善はみられず、生活時間が十分に確保されていないのが実態である。「働き方改革」を推し進めていく必要がある。

1 4分類した各時間の内訳は以下のとおりである。①賃金時間：「仕事」、「通勤・通学」、②健康時間：「睡眠」、「身の回りの用事」、「食事」、「受診・療養」、③家庭生活時間：「家事」、「介護・看護」、「育児」、「買い物」、④社会生活時間：「学業」、「移動（通・通学を除く）」、「テレビ・ラジオ・新聞・雑誌」、「休養・くつろぎ」、「学習・自己啓発・訓練（学業以外）」、「趣味・娯楽」、「スポーツ」、「ボランティア活動・社会参加活動」、「交際・付き合い」、「その他」。

（図表1） 正規労働者の1日の生活時間の配分（週全体）



（注）1. 統計上の誤差により、1日の合計時間が1440分（60分×24時間）にならない場合もある。
2. すべての年齢層を含む。
資料出所：総務省統計局「社会生活基本調査」より作成。

INFORMATION

【10月の主な行事】

- 10月 4日 所内・研究部門会議
- 6日 第21回ソーシャル・アジア・フォーラム事前会議 【連合会館】
- 11日 所内勉強会
- 11日 企画会議
- 18日 所内・研究部門会議
- 24日 第30回連合総研フォーラム 【JA共済ビル】
- 25～26日 期末監査
- 27日 監事監査
- 31日 第34回勤労者短観記者レク（厚生労働記者会、三田クラブ）

【職員の異動】

< 退任 >

尾原 知明（おはら ともあき）主任研究員 9月30日付退任
〔ご挨拶〕着任時、古賀理事長より「連合総研で何かをつかんで派遣元に戻ってください」との温かいお言葉をいただいてから季節が過ぎました。この度、内閣府にいったん戻り、消費者庁に出向することになりました。「何かつかむ」ために多くの諸先輩に接すること、自分の頭で考えること、自分の言葉で話すことの大切さを連合総研で学べたことに、いまはただ感謝するばかりです。大変お世話になりました。

柳 宏志（やなぎ ひろし）研究員 9月30日付退任
〔ご挨拶〕2014年8月に着任し、勤労者短観や非正規労働者の実態調査などを担当してきました。この間、研究委員会の先生方やDIOにご寄稿くださった先生方をはじめ、多くの方々からご指導をいただくことができ、とても貴重な経験になりました。どうもありがとうございました。10月1日付で連合に帰任しました。これからも、お世話になることが多々あると思います。引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。

中村 善雄（なかむら よしお）主任研究員 10月31日付退任
〔ご挨拶〕連合総研での3年間は、3党合意反故の消費税引上げ延期を掲げた突然の解散、国会の3分の2を制する「安倍一強体制」の確立、安保法制の整備等強引な国会運営、「驕り」批判の高まるもと政権維持目的の解散・総選挙という時期でした。一方世界は、自国最優先を掲げるトランプ政権の誕生、英国のEU離脱の国民投票、世界的な極右政党の躍進など、ポスト・トゥルース、ポピュリズムの語が踊ります。市場優先から政治の時代の到来ですが、問われているのは民主主義です。在任中は連合総研30周年と重なり、「非正規国際比較調査」「派遣労働における集団的労使関係」など非正規の視角から労働組合運動を見直す機会を得、また「分かち合い」社会の構想を提起した委員会では「市場縮小・社会拡大」「アソシエイティブ・デモクラシー」といった刺激的な議論に接することができました。これらの貴重な経験を活かし、産別で民主的労働運動の実践に励んでいきたいと思っています。（UAゼンセンへ帰任）

発行人／中城 吉郎
発行日／2017年11月1日
発行／公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒102-0074
東京都千代田区九段南2-3-14
靖国九段南ビル5階
TEL 03-5210-0851
FAX 03-5210-0852

印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ
〒108-0073
東京都港区三田1-10-3
電機連合会館2階
TEL 03-3456-1541
FAX 03-3798-3303

editor

今月号のテーマ「コーポレートガバナンスと従業員・労働組合のチェック機能」について、3名に寄稿いただきました。郷原氏は、コンプライアンスは、事業にとっての「ブレーキ」ではなく、企業本来の業務に必要な不可欠なツールであること、また、日本企業の不祥事の多くが、知らず知らずのうちに組織に蔓延する「カビ型」であるため、不正に関わった従業員個人の問題として矮小化せず、組織の構造的な問題として是正しなければならないと説かれています。徳山氏は、労働組合の強みは、経営陣が知らない、経営陣には伝わりにくい職場（現場）の情報がリアルタイムで正確に届くことにあり、そのためには、職場の最前線で働いて

いる組合員と労働組合との相互信頼がなければならぬとの認識の下、その相互信頼そのものが低下しつつあることを危惧されています。また、鈴木氏は、労働組合の役割を経営チェックの視点から整理され、労働組合として会社側に対し、特にESGへの取り組み情報の開示、内部通報制度の整備を求めていくことが重要であると指摘されています。

本特集を企画したのは猛暑の頃でした。秋に入り、奇しくも大企業の不正問題の発覚が続いています。不正行為が連鎖する不気味さとともに、規制・基準の実効性とはと考えさせられています。（Tara）