

こうえき

特集..労働組合の新たなステージ

『労働組合の新潮流』

『データで見る労働組合の現状と賃上げへの寄与』

『労働供給制約のある日本経済を豊かにする』

【インタビュー】

全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟

三井物産労働組合

【SDGsに取り組む団体のご紹介 第11回】

独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構



いっしょに、明日のこと。
Share the Future



SMBC日興証券

CONTENTS

特集 労働組合の新たなステージ

レポート

- 労働組合の新潮流 3
SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課 主任研究員 河田 剛
- データで見る労働組合の現状と賃上げへの寄与 7
SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課 主任研究員 武藤 峻幸
- 労働供給制約のある日本経済を豊かにする 17
科学技術振興機構 資金運用本部
チーフ・エコノミスト マネージング・ディレクター 鵜飼 博史

インタビュー

- 労働組合の未来を切り拓く挑戦 21
全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟 会長 永島 智子氏
- 労働組合の再生と新しい価値の創造 31
三井物産労働組合 中央執行委員長 井上 潤也氏

SDGsに取り組む団体のご紹介 第11回

- 独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構 40

■ 表紙作者

東京藝術大学 演奏藝術センター 水本 紗恵子氏

■ 表紙タイトル

幸せな時計

となる公園の、桜の時期の時計を描きました。

1年のうち桜が満開になる数日間、この時計は日本一幸せな景色を見ているかもしれません。

私はいつか、桜前線を追いかけて旅をしたいと思っています。



- * 本資料に記載の全ての内容は、別段の表示がない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものであります。将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性があります。
- * 実際の取引等をご検討の際には、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き等にご留意いただき、所轄の税務署や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

労働組合の新潮流

S M B C 日興証券株式会社
公益法人業務部 制度調査課
主任研究員 河田 剛

1. 中間団体としての労働組合の再評価

社会の分断化が進む中で中間団体の役割を見直す議論が出てきている。中間団体とは、個人と国家の間にあって、個人同士を結び付け、国家と個人を繋ぐ、または国家に対抗する団体であり、具体的には職業団体、労働組合、宗教団体、市民団体などを指している。

米国の政治学者マイケル・リンド氏（テキサス大学オースティン校教授）は、著書「The New Class War: Saving Democracy from the Managerial Elite」（2020）（邦訳「新しい階級闘争」（2022））の中で、新自由主義が労働者階級にダメージを与えた結果、ポピュリズムの台頭を招いており、これに対処するには中間団体の活動の活性化による多元的民主主義の構築が必要だと指摘した。

英国の経済学者ポール・コリアー氏、ジョン・ケイ氏（いずれもオックスフォード大学教授）も著書「Greed is Dead : Politics After Individualism」（2020）（邦訳「強欲資本主義は死んだ」（2023））の中で、能力主義、個人主義、利己的な経営者が市場を最適化する前提などを批判し、地域コミュニティや労働組合を含む多様な中間団体の再生が民主主義の維持のために重要だと主張した。米国の哲学者マイケル・サンデル氏（ハーバード大学教授）も同様の主張をしている。

日本の政治学者宇野重規氏（東京大学教授）は連合総研・連合による「「労働組合の未来」研究会報告書」（2024）において、あらゆる中間集団が弱体化する日本において、労働組合は数少ない健闘している中間団体と評価した。「会社内においてさまざまな形で働く人々の声を可視化し、とくに日常の業務において意見を言いにくい人々にこそ発言の機会を与える。そして自らもまたその組織の一員であるという当事者意識を生み出す。そして参加に基づく責任意識を強化する。これらのことは、労働組合の大きな存在理由である。」とし、民主主義における労働組合の存在意義を指摘している。

現在、労働組合の組織率は各国で低下傾向にあるが、識者によるこれらの発言は注目に値する。

2. 米国労働組合の新たな動き

米国では労働組合の組織率が年々低下し、1983年20.1%→2023年10.0%と低い水準になっている。米国の労働組合は1990年代半ばから社会運動ユニオナリズムという概念を打ち出し、活動の範囲を従来型の賃金要求等から社会活動に広げるとともに、移民労働者の組織化を図った。しかし、産業構造の変化等もあり、組織率は低水準にとどまっている。一方でギャラップ社による労働組合の支持率調査では近年支持が上昇している（図表1）。リーマンショック後の2009年には支持率は48%まで低下したものの、その後、オバマ政権期、第一次トランプ政権期、バイデン政権期とともに支持率の上昇傾向が続き、2022年には労働組合活動が活発だった1940年代から1960年代の水準に匹敵する71%に到達し、2024年も70%と高い水準を維持している。背景にはオバマ、バイデン政権の政策が労働組合をサポートするものであったこと、トランプ政権の支持者に製造業の労働者がいたこと、コロナ禍で労働条件が悪化する中、労働組合の存在意義が見直されたことなどがあげられている。

また、労働組合の組織率が低く、全体の労働組合組織率の低下の要因となっていた大手IT企業など、労働組合が存在しない企業にも組合結成の動きが出てきた。

2021年1月、Googleの親会社AlphabetでAlphabet Workers Unionが結成された。Googleの正社員だけでなく、下請け企業の従業員や請負労働者なども組織化し、企業倫理や社会性なども提唱する新しいタイプの組合である。なお、2023年には大規模なリストラに対抗してGoogle日本法人でも労働組合が結成された。

2021年12月にはニューヨーク州バッファローにあるスターバックス社の店舗で従業員投票が行なわれ、労組結成が賛成多数で可決された。その後、海外を含む他の店舗でも結成の動きが広がっている。2023年11月にはスターバックスコーヒージャパン株式会社の店舗で20代の従業員を中心にスターバックスユニオンジャパンが結成された。

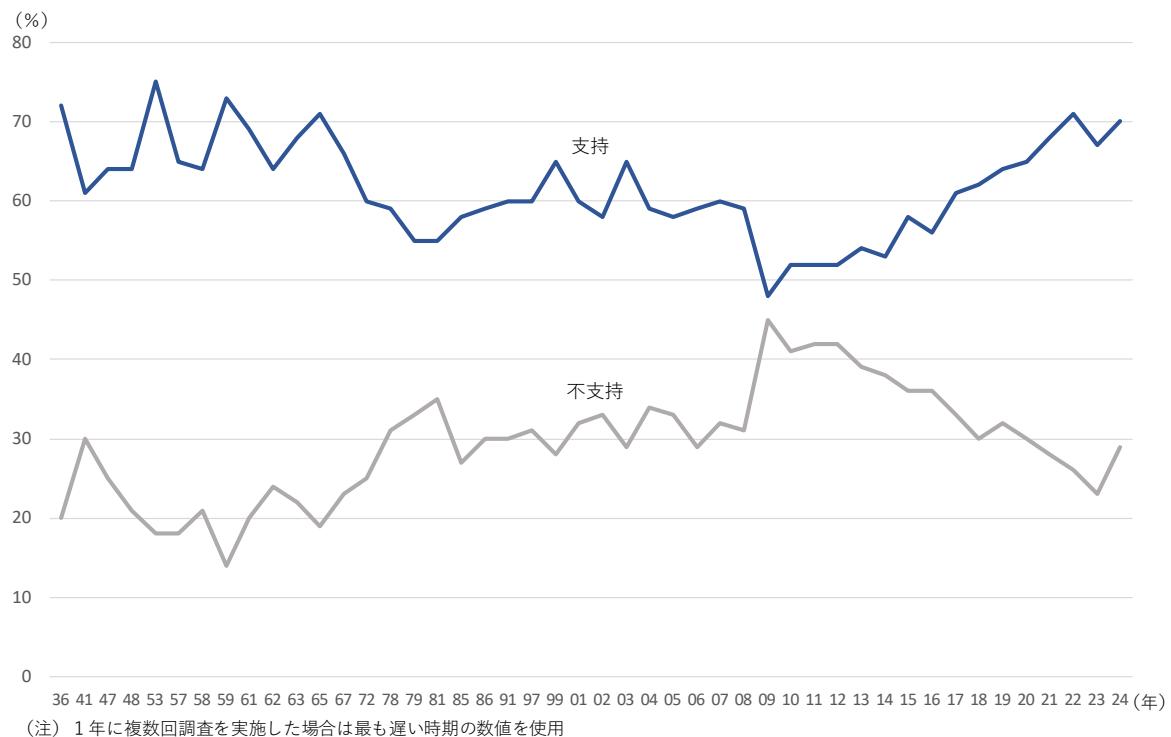
2022年3月には、ニューヨーク市スタテンアイランドのアマゾン・ドット・コム社物流センターで労働組合結成に関する投票が行なわれ、賛成多数で可決された。

2022年6月にはメリーランド州のアップルストアで労働組合結成に関する従業員投票が行なわれ、アップルストアとしては賛成多数で可決された。

これらの大手企業は、本社部門の従業員は好待遇で知られるものの、店舗等の従業員の給与水準が低いことに加えコロナ禍などを背景に大規模なリストラが頻発しており、労働環境の脆弱化から組合結成の動きが強まったと考えられる。

また、労働組合のアプローチにも変化がみられており、労働組合と地域団体、環境団体など

図表1 米国労働組合の支持率の推移



(出所：GALLUP GALLUP POLL SOCIAL SERIES:WORK AND EDUCATION)

との連携により社会価値の実現を目指す動きがみられるようになっている。また、全米で組合組織員が個人宅を個別訪問し、困りごとをヒアリングする活動も続けられている。これは従来からの社会運動ユニオニズムを発展し、中間団体としての役割を強化した動きとも捉えられる。

伝統的な組合でも運動方法が進化している。全米自動車労働組合では、従来は自動車メーカー1社を選び、その全工場を対象にストライキを行っていたが、2023年にはメーカー3社の工場でランダムにストライキを行う戦法を採用した。この方法だと会社側の対応が難しくなるため、結果的に今後4年半で25%の賃上げという成果をあげた。

米国最大の労働組織アメリカ労働総同盟・産業別組合会議（AFL-CIO）は2005年に分裂したもの、その後一部が復帰し、2025年1月には国際サービス従業員労働組合（SEIU）が再加入し、組織人員が1500万人に達するなど交渉力を強めている。

おわりに

日本の労働組合においては、統計上は賃上げ等の従来の活動が依然として主体であるなど（「データで見る労働組合の現状と賃上げへの寄与」11P 参照）、米国との比較では活動範囲が狭いようにも見える。

一方で、三井物産労働組合はキャリア支援を通じて会社へのエンゲージメントを高める活動を進めている（インタビュー参照）。UA ゼンセンは産業雇用安定センターと連携協定を結び、2020 年から就労マッチング支援を開始している。また、カスタマーハラスメントに対する取り組みも行っている（インタビュー参照）。ミズノユニオンでは会社と協力してサプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスを行っている。これらは伝統的な組合活動から枠を広げる動きである。

宇野重規氏は連合が地方組織である地域協議会に専任担当者を置き、自治体、未組織労働者、組合 O B、一般市民、N P O など他の団体への働きかけによって地域で働き、生活する労働者や市民の抱える問題を解決する取り組みに着目している。宇野氏はこの労働組合×地域の協働とともに、組合が何か面白いことをやっているという「ファンダム」が組合活性化のカギとしている。

個々の労働者が孤立しがちな現状において、日本の労働組合にも活性化の余地は残されていると考えられる。今後の活動に期待したい。

参考文献

- 連合総研・連合「労働組合の未来」研究会報告書 労働組合の「未来」を創る—理解・共感・参加を広げる 16 のアプローチ— 2024
- GALLUP 「The Future of Unions」 2022
- 中村天江 「労働組合の衰退と復活の兆し—社会運動ユニオニズムと IT」 リクルートワークス研究所 2021
- 中村天江 「三井物産労働組合と UA ゼンセンの挑戦—労働組合の新たな役割—」 リクルートワークス研究所 2021
- ステファニー・ルース 「アメリカ Google 社員が労働組合を結成した理由とは。労働問題専門家に聞く」 リクルートワークス研究所 2021
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「海外労働情報」
- 日経ビジネス 「特集 物言う労働組合 内なるステークホルダーを生かせ」 2024 年 2 月 26 日号

データで見る労働組合の現状と賃上げへの寄与

S M B C 日興証券株式会社
公益法人業務部 制度調査課
主任研究員 武藤 峻幸

1. 労働組合の現状

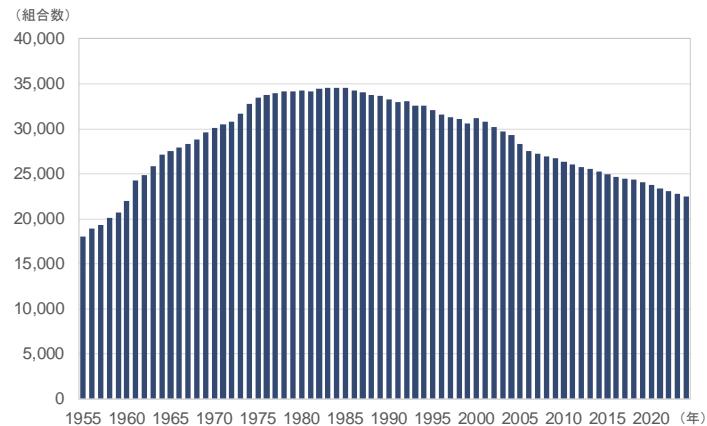
(1) 労働組合数と組織率

2024年6月30日現在、単一労働組合の労働組合数は22,513組合、労働組合員数は991.2万人となっており、前年比で労働組合数は276組合(▲1.2%)の減少、労働組合員数は2.5万人(▲0.3%)の減少となっている(図表1)。

中長期での推移をみると、組合数は1984年の34,579組合をピークに減少傾向が続いている。現在ではピークの2/3程度の水準になっている(図表2)。組合員数は1994年の1,269.9万人がピークで、翌1995年以降は毎年10万人以上、2002年には41.2万人減少するなど急減し2011年には1,000万人を割った。その後2015年から2020年にかけては組合員数が増加するも2021年以降は再び減少に転じている。近年の増減幅は前年比±10万人以内に落ち着いており、組合員数は980～1,020万人程度で推移している。

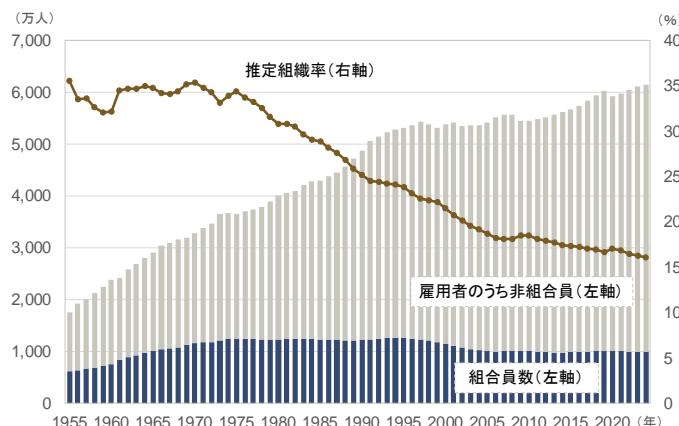
組合員数を雇用者数で割った推定組織率は1975年頃から低下傾向が続いている。2024年には16.1%と雇用者の6.2人に1人程度の割合となっている。

図表1 労働組合数(単一労働組合)の推移



(出所：厚生労働省「労働組合基礎調査」よりS M B C 日興証券作成)

図表2 雇用者数、組合員数と推定組織率



(出所：厚生労働省「労働組合基礎調査」よりS M B C 日興証券作成)

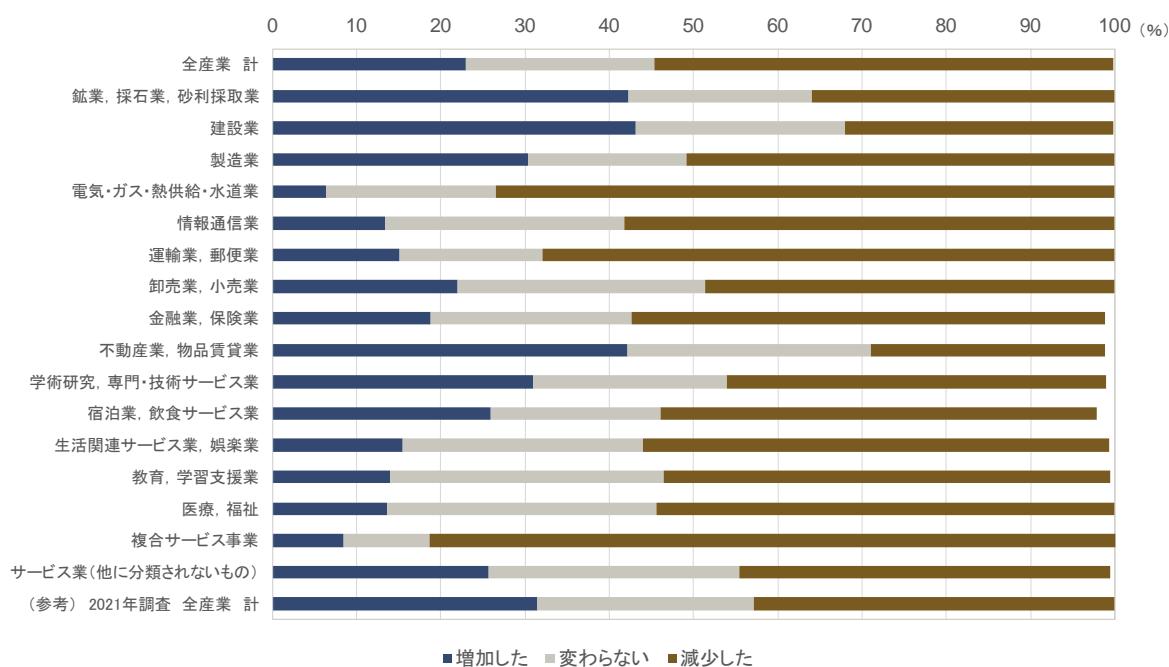
(2) 3年前と比べた組合員数の変化とその背景

厚生労働省が2023年に実施した「令和5年労働組合活動等に関する実態調査」によると、調査の3年前である2020年と比べて組合員数が「増加した」が23.0%、「変わらない」が22.3%、「減少した」が54.5%となっており、過半数の組合で組合員数が減少している状況がみてとれる(図表3)。

産業別にみると「鉱業、採石業、砂利採取業」「建設業」「不動産業、物品賃貸業」では「増加した」が40%を超え「減少した」が40%を下回っている一方、「電気・ガス・熱供給・水道業」「複合サービス事業」では「減少した」が70%を超えるなど、産業によるばらつきが大きくなっている。

なお、労働組合全体を100とした際の構成割合が高い産業は「製造業」(35.3)、「運輸業、郵便業」(15.0)、「卸売業、小売業」(14.9)となっているが、「運輸業、郵便業」では「減少した」が68.0%と減少傾向が顕著であり、「製造業」「卸売業、小売業」でもおよそ半数の組合が「減少した」と回答しており、主要産業における組合員数の減少傾向が全産業計にも大いに影響しているといえよう。

図表3 産業別 3年前と比べた組合員数の変化



(出所：厚生労働省 令和5年「労働組合活動に関する実態調査」よりSMB日興証券作成)
※3年前と比べた組合員数の変化「不明」があるため、合計が100%を下回ることがある。

組合員数が減少した理由について、全産業計では「自己都合退職」が75.8%、「定年退職」が64.9%と組合員の退職による要因が大きな割合を占めている（図表4）。過去の調査では「定年退職」の割合が最も高かったが、転職市場の活性化などを背景に「自己都合退職」の割合は上昇が続いているおり、2023年調査では逆転する結果となった。また、「新卒・中途採用の正社員の組合非加入」「在籍する組合員の組合脱退」はいずれも前回調査より割合が増加しており、自らの意志で組合への不参加・離脱を選択する労働者が増加していることもうかがえる。

産業別にみると、「教育、学習支援業」「医療、福祉」において「新卒・中途採用の正社員の組合非加入」「在籍する組合員の組合脱退」の割合が高い。この2つの要因は前述の通り全産業計でも割合が増加しているが、特に公共性の高い産業において労働者の組合への加入・定着がうまくいっていない様子がみてとれる。

図表4 3年前と比べて組合員数が減少した理由

複数回答(単位:%)

| 区分 | 減少した理由 | | | | | | | 企業の分割等による労働者数の減少 | その他 |
|---------------------|------------|-------------------|--------------|--------|--------|-------------------|------|------------------|-----|
| | 正社員の採用の手控え | 新卒・中途採用の正社員の組合非加入 | 在籍する組合員の組合脱退 | 組合員の退職 | | | | | |
| | | | | 定年退職 | 自己都合退職 | 会社都合退職(早期優遇退職を含む) | | | |
| 計 | 34.5 | 11.1 | 21.9 | 64.9 | 75.8 | 10.3 | 5.5 | 9.1 | |
| < 産業 > | | | | | | | | | |
| 鉱業、採石業、砂利採取業 | 28.6 | - | 7.1 | 85.7 | 50.0 | - | - | 14.3 | |
| 建設業 | 7.7 | 1.6 | 17.1 | 57.4 | 54.0 | - | 9.0 | 36.6 | |
| 製造業 | 37.6 | 5.1 | 12.7 | 60.5 | 82.3 | 14.7 | 5.0 | 7.6 | |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 39.5 | 1.1 | 1.5 | 85.8 | 44.3 | 14.1 | 15.5 | 7.6 | |
| 情報通信業 | 46.0 | 10.2 | 26.3 | 73.4 | 59.9 | 3.2 | 7.5 | 13.2 | |
| 運輸業、郵便業 | 33.0 | 12.6 | 24.2 | 69.9 | 77.5 | 6.5 | 2.7 | 3.9 | |
| 卸売業、小売業 | 31.3 | 6.5 | 28.4 | 62.5 | 74.6 | 9.9 | 9.2 | 13.6 | |
| 金融業、保険業 | 26.7 | 1.6 | 12.5 | 67.8 | 83.4 | 8.9 | 0.6 | 4.1 | |
| 不動産業、物品販賣業 | 28.9 | 18.3 | 31.8 | 59.5 | 52.2 | 2.8 | 20.3 | - | |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 31.6 | 23.4 | 32.3 | 59.9 | 61.9 | 11.8 | 2.3 | 12.7 | |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 45.1 | 8.0 | 27.7 | 25.0 | 92.6 | 15.4 | 12.5 | 8.9 | |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 44.7 | 6.4 | 13.5 | 38.1 | 63.6 | 18.4 | 6.0 | 14.9 | |
| 教育、学習支援業 | 24.6 | 55.8 | 61.4 | 85.4 | 50.9 | 3.2 | 3.2 | 4.1 | |
| 医療、福祉 | 26.7 | 43.0 | 50.2 | 59.1 | 76.7 | 5.3 | 4.6 | 15.7 | |
| 複合サービス業(他に分類されないもの) | 53.9 | 23.3 | 32.9 | 68.0 | 80.6 | 11.9 | 9.0 | 12.4 | |
| サービス業(他に分類されないもの) | 25.4 | 7.0 | 17.2 | 63.1 | 74.9 | 8.8 | 1.8 | 12.9 | |
| 2021年調査計 | 38.3 | 7.2 | 17.4 | 66.7 | 65.0 | 13.3 | 5.0 | 7.7 | |

(出所：厚生労働省 令和5年「労働組合活動に関する実態調査」よりSMB日興証券作成)

※3年前とは、2020年6月をいう。なお、組合結成後3年未満の労働組合は、結成当時と比べた状況を回答した。

一方で組合員数が増加した理由については「新卒・中途採用の正社員の組合加入」が全産業計で89.9%を占めており、産業別にみても2業種を除くすべての業種で80%を超えており（図表5）。「宿泊業、飲食サービス業」「教育・学習支援業」など一部のサービス業では「在籍する正社員の組合加入」や「正社員以外の労働者の組合加入」も一定割合みられるものの、大多数の組合は正社員入社時の組合加入に大きく依存する構造となっているといえる。なお、各産業における変化別割合の分布（図表3）と増加・減少の理由について特に相関はみられなかった。

図表5 3年前と比べて組合員が増加した理由

複数回答(単位:%)

| 区分 | 増加した理由 | | | | |
|-------------------|------------------|--------------|----------------|------------------|------|
| | 新卒・中途採用の正社員の組合加入 | 在籍する正社員の組合加入 | 正社員以外の労働者の組合加入 | 企業の統合等による労働者数の増加 | その他 |
| 計 | 89.9 | 8.6 | 10.0 | 7.4 | 3.3 |
| < 産業 > | | | | | |
| 鉱業、採石業、砂利採取業 | 93.9 | 6.1 | - | 6.1 | - |
| 建設業 | 87.1 | 10.5 | 8.6 | 11.4 | 11.1 |
| 製造業 | 92.6 | 5.5 | 6.9 | 7.9 | 1.9 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 82.5 | 2.9 | 3.5 | 6.4 | 10.4 |
| 情報通信業 | 89.1 | 10.7 | 7.3 | 8.8 | 2.5 |
| 運輸業、郵便業 | 82.7 | 15.1 | 3.1 | 8.6 | 0.5 |
| 卸売業、小売業 | 91.2 | 1.6 | 22.0 | 4.3 | 5.0 |
| 金融業、保険業 | 92.0 | 12.0 | 7.0 | - | 4.9 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 95.9 | 22.3 | 7.4 | 1.8 | - |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 98.5 | 9.0 | 8.2 | 5.1 | - |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 51.6 | 12.6 | 38.1 | 21.4 | 5.6 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 72.0 | 20.4 | 13.0 | 7.3 | 22.8 |
| 教育、学習支援業 | 97.5 | 43.2 | 18.5 | 2.3 | 2.5 |
| 医療、福祉 | 80.8 | 22.3 | 16.8 | 14.6 | 1.3 |
| 複合サービス事業 | 83.4 | 14.0 | 23.9 | 8.2 | - |
| サービス業(他に分類されないもの) | 88.5 | 13.0 | 10.9 | 11.3 | 7.3 |
| 2021年調査計 | 84.4 | 9.5 | 14.1 | 9.2 | 4.5 |

(出所：厚生労働省「令和5年「労働組合活動に関する実態調査」よりSMB日興証券作成）

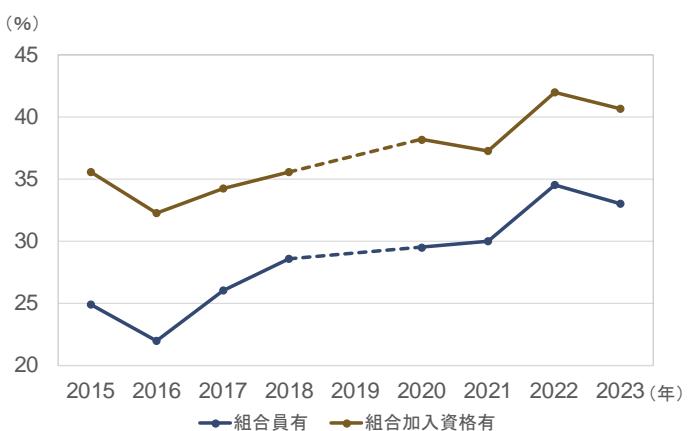
※3年前とは、2020年6月をいう。なお、組合結成後3年末満の労働組合は、結成当時と比べた状況を回答した。

(3) 正社員以外の労働者に関する状況

非正規雇用者の増加に伴い、正社員以外の労働者にも労働組合への門戸を開く動きが広がっている。事業所に正社員以外の労働者がいる労働組合について、パートタイム労働者^{*}の組合加入資格の有無、組合員の有無をみると、いずれも2016年以降上昇傾向が続いている（図表6）。また、パートタイム労働者について組合加入資格のある組合と組合員のいる組合の割合差は縮小傾向にあり、2015年には10.7ポイントあった差が2023年には7.7ポイントになっている。

加入資格の拡大も寄与し、パートタイム労働者^{*}の組合員数は徐々に増加し、全組合員に占める比率も上昇している。2024年のパートタイム労働者の組合員数は146.3万人となり、全組合員の14.9%を占めるまでになった（図表7）。パートタイム労働者

図表6 パートタイム労働者の組合加入資格の有無・組合員の有無

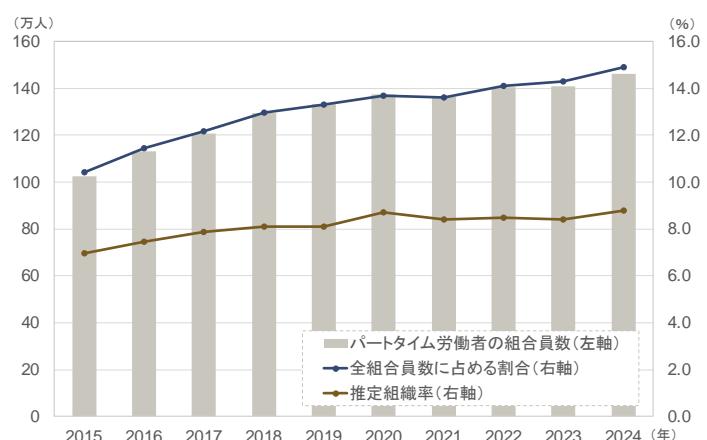


(出所：厚生労働省「労働組合活動に関する実態調査」よりSMB日興証券作成）

※2019年はデータなし。

の組合員数を雇用者数で割った推定組織率は8.8%で、図表2で示した全労働者の推定組織率とは異なり上昇傾向にある。

図表7 パートタイム労働者の組合員数・推定組織率



(出所:厚生労働省「労働組合基礎調査」よりSMB日興証券作成)

* パートタイム労働者の定義については「労働組合基礎調査」と「労働組合活動に関する実態調査」で記述や除外対象に一部差異が見られるが、本論では同様のものとして扱う。両調査の定義を要約すると、いずれも正社員・正職員以外の労働者で、以下のいずれかに該当する者と定義されている。

- ・その事業所の一般労働者より1日の所定労働時間が短い者
- ・一般労働者と1日の所定労働時間が同じであっても、1週間の所定労働日数が少ない者
- ・パートタイマー、パート等と呼ばれている者

(4) 組合活動における重点項目

組合活動においてこれまで重点をおいてきた事項（以下「これまで」）、および今後重点をおく事項（以下「今後」）について、2016年から2023年までに行われた4回の調査結果をまとめている（図表8,9）。

主要な重点項目は「これまで」「今後」とともに4回の調査を通じて変わっておらず、「賃金・賞与・一時金」が最も高く、「労働時間（労働時間の適正把握を含む）・休日・休暇」が続き、「組合員の雇用の維持」「職場の安全衛生（メンタルヘルスを含む）」を加えた4項目が上位を占め続けている。

しかし、その他の項目については社会情勢の変化に応じた増減がみられる。「セクハラ対策、パワハラなどハラスメント等対策」は2016年、2018年の調査では「これまで」「今後」とともに20%に満たなかったが、2021年、2023年の調査ではともに20%を上回っている。また、「昇進・昇格」についても2021年の調査を境に「これまで」「今後」とともに上昇している。一方、「国・地方公共団体等への政策制度要求」「社会活動、地域活動」といった「政治・経済・社会活動」については4回の調査を通じて「これまで」「今後」とともに減少傾向が続いている。

のことから、昨今の組合活動においては、賃金と密接にかかわる昇進・昇格や、社会的な課題認識が強まっているハラスメント対策といった、組合員の労働条件・環境に直結する事項により重点が置かれるようになる一方、政治・経済・社会活動のような労働条件・環境に直接作用するわけではない活動は縮小傾向にあることがうかがえる。

図表8 組合活動においてこれまで重点をおいてきた項目

| 事項 | これまで重点をおいてきた項目 複数回答主なもの5つまで(単位:%) | | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|
| | 2023年調査 | 2021年調査 | 2018年調査 | 2016年調査 |
| 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 労働条件 | | | | |
| 賃金・賞与・一時金 | 91.3 | 90.8 | 90.6 | 91.5 |
| 退職給付(一時金・年金) | 14.1 | 15.4 | 18.4 | 16.6 |
| 労働時間(労働時間の適正把握を含む)・休日・休暇 | 74.4 | 76.9 | 79.4 | 78.3 |
| 組合員の雇用の維持 | 37.8 | 41.6 | 36.4 | 43.2 |
| 配置転換・職種転換・出向 | 8.1 | 7.3 | 7.1 | 7.4 |
| 昇進・昇格 | 15.4 | 12.3 | 9.5 | 9.8 |
| 定年制・継続雇用制度(勤務延長・再雇用) | 25.2 | 27.4 | 23.7 | 19.7 |
| 教育訓練 | 7.2 | 7.3 | 7.1 | 9.5 |
| 職場の安全衛生(メンタルヘルスを含む) | 36.9 | 38.3 | 39.3 | 37.3 |
| セクハラ対策、パワハラなどハラスメント等対策 | 25.3 | 23.5 | 13.8 | 13.5 |
| 男女の均等取扱い | 4.3 | 4.1 | 3.6 | 4.0 |
| 育児休業制度・介護休業制度・看護休暇制度・介護休暇制度 | 25.2 | 21.7 | 24.0 | 22.1 |
| 企業内福利厚生 | 21.3 | 22.8 | 22.0 | 23.0 |
| 正社員以外の労働者の労働条件 | 9.3 | 11.3 | 13.1 | 15.2 |
| 経営参加 | | | | |
| 企業の適正行動に関する監視、経営者へのチェック①) | 12.9 | 8.4 | 11.4 | 14.3 |
| 経営方針、事業計画、企業再編、その他の経営参加 | 8.1 | 9.6 | 8.9 | 11.3 |
| 組合員サービス | | | | |
| 組合が提供する福利厚生(共済など) | 18.1 | 21.1 | 20.4 | 19.9 |
| 組合員教育学習活動・文化活動②) | 8.7 | 7.2 | 8.3 | 11.9 |
| 政治・経済・社会活動 | | | | |
| 国・地方公共団体等への政策制度要求 | 4.0 | 3.4 | 4.0 | 5.4 |
| 社会活動、地域活動③) | 3.6 | 3.6 | 5.8 | 5.0 |
| その他 | | | | |
| 不明 | 1.8 | 0.9 | 1.8 | 2.2 |
| | 1.3 | 0.7 | 1.5 | 0.7 |

(出所：厚生労働省「労働組合活動に関する実態調査」よりSMB日興証券作成)

注：1) 企業内部における法令遵守(不正防止・倫理徹底など)等、また、経営者へのチェック・監査等をいう。

2) 組合教育、社会経済等に関する一般教育、一般教養教育、レクリエーション活動等をいう。

3) 環境問題への取組やボランティア活動等の社会や地域に貢献する活動をいう。

図表9 組合活動において今後重点をおく項目

| 事項 | 今後重点をおく事項 複数回答主るもの5つまで(単位:%) | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|---------|---------|---------|
| | 2023年調査 | 2021年調査 | 2018年調査 | 2016年調査 |
| 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 労働条件 | | | | |
| 賃金・賞与・一時金 | 79.4 | 76.3 | 76.2 | 80.3 |
| 退職給付(一時金・年金) | 16.7 | 18.2 | 20.2 | 18.3 |
| 労働時間(労働時間の適正把握を含む)・休日・休暇 | 62.9 | 67.3 | 67.3 | 68.3 |
| 組合員の雇用の維持 | 32.2 | 35.5 | 30.9 | 41.3 |
| 配置転換・職種転換・出向 | 9.0 | 7.9 | 7.4 | 7.9 |
| 昇進・昇格 | 12.9 | 11.9 | 9.7 | 9.3 |
| 定年制・継続雇用制度(勤務延長・再雇用) | 28.3 | 30.2 | 29.7 | 23.4 |
| 教育訓練 | 9.0 | 10.6 | 9.7 | 10.7 |
| 職場の安全衛生(メンタルヘルスを含む) | 33.1 | 35.3 | 38.9 | 40.5 |
| セクハラ対策、パワハラなどハラスメント等対策 | 23.9 | 26.1 | 19.3 | 14.4 |
| 男女の均等取扱い | 8.0 | 8.0 | 6.6 | 7.3 |
| 育児休業制度・介護休業制度・看護休暇制度・介護休暇制度 | 23.3 | 19.2 | 19.4 | 21.1 |
| 企業内福利厚生 | 19.6 | 19.1 | 19.5 | 22.6 |
| 正社員以外の労働者の労働条件 | 9.8 | 11.7 | 13.3 | 18.9 |
| 経営参加 | | | | |
| 企業の適正行動に関する監視、経営者へのチェック①) | 12.6 | 8.7 | 13.7 | 15.7 |
| 経営方針、事業計画、企業再編、その他の経営参加 | 10.7 | 9.4 | 9.2 | 12.8 |
| 組合員サービス | | | | |
| 組合が提供する福利厚生(共済など) | 14.7 | 16.2 | 16.3 | 16.2 |
| 組合員教育学習活動・文化活動②) | 8.7 | 7.2 | 7.6 | 11.7 |
| 政治・経済・社会活動 | | | | |
| 国・地方公共団体等への政策制度要求 | 3.6 | 4.5 | 4.8 | 6.1 |
| 社会活動、地域活動③) | 3.4 | 4.3 | 5.4 | 4.9 |
| その他 | | | | |
| 不明 | 1.3 | 1.1 | 1.2 | 2.3 |
| | 6.9 | 5.2 | 4.8 | 2.0 |

(出所：厚生労働省「労働組合活動に関する実態調査」よりSMB日興証券作成)

注：1) 企業内部における法令遵守(不正防止・倫理徹底など)等、また、経営者へのチェック・監査等をいう。

2) 組合教育、社会経済等に関する一般教育、一般教養教育、レクリエーション活動等をいう。

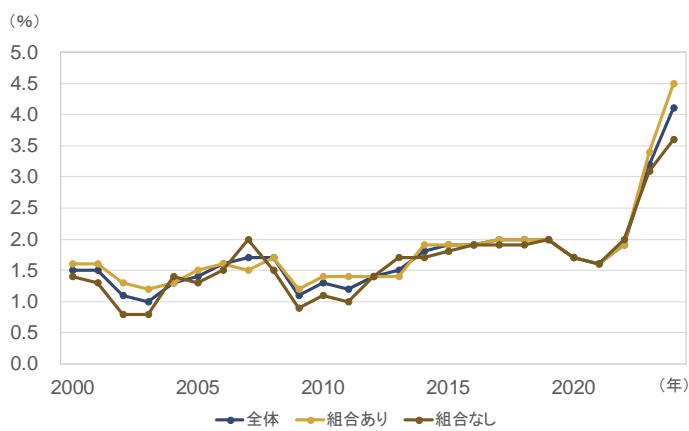
3) 環境問題への取組やボランティア活動等の社会や地域に貢献する活動をいう。

2. 賃上げと労働組合

(1) 1人平均賃金の改定状況

厚生労働省が2024年に発表した「令和6年賃金引上げ等の実態に関する調査」において、1人平均賃金の引き上げ率（定期昇給等によるもの）は前年より0.9ポイント増の4.1%となった（図表10）。この「1人平均賃金の引き上げ率」は2000年以来社会情勢等に応じて上下しながらも長らく1.0～2.0%の間で推移してきたが、2023年の3.2%に続いて2.0%を大きく上回る結果となった。

図表10 労働組合の有無別 1人平均賃金の改定率



（出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」よりSMB日興証券作成）

労働組合の有無による1人平均賃金の改定率の差については、2023年までは最大でも0.5ポイントの差に収まっているうえ、組合のない企業の方が改定率の高い年も見られるなど、中長期では明確な相関はみられない。しかし、2024年は組合のある企業の改定率が4.5%に対し組合のない企業は3.6%と、労働組合の有無によって0.9ポイントの差がつく結果となった。

(2) 企業規模・組合の有無による賃上げ実施企業割合

2024年中に1人平均賃金を「引き上げた・引き上げる」とした企業（賃上げ実施企業）の割合は91.2%となり、前年の89.1%から2.1ポイント上昇した（図表11）。企業規模別にみると、「5,000人以上」が99.1%、「1,000～4,999人」が93.5%、「300～999人」が93.4%、「100～299人」が90.2%と、規模が大きくなるほど高い割合となっているが、「100～299人」の企業を含めたすべての企業規模で90%を上回った。

図表11 企業規模・労働組合の有無別 賃上げ実施企業割合 (%)

| | 総計 | 組合あり | 組合なし | 差 |
|--------------|------|------|------|------|
| 全体 | 91.2 | 97.9 | 89 | 8.9 |
| 5,000人以上 | 99.1 | 100 | 95.2 | 4.8 |
| 1,000～4,999人 | 93.5 | 98.3 | 88.1 | 10.2 |
| 300～999人 | 93.4 | 96 | 92 | 4 |
| 100～299人 | 90.2 | 98.9 | 88.3 | 10.6 |

（出所：厚生労働省 令和6年「賃金引上げ等の実態に関する調査」よりSMB日興証券作成）

労働組合の有無による賃上げ実施企業割合の差については、「組合あり」が97.9%に対し「組合なし」は89.0%と、8.9ポイントの差となった。企業規模別にみると、「5,000人以上」では「組合あり」が100%に対し「組合なし」が95.2%と4.8ポイント差、「300～999人」は4.0ポイントなのに対し、「1,000～4,999人」では10.2ポイント、「100～299人」では10.6ポイント差となっている。

産業別にみると、「運輸業、郵便業」が27.3ポイント差、「生活関連サービス業、娯楽業」が25.9ポイント差、「宿泊業、飲食サービス業」が16.8ポイント差と労働組合の有無による差が大きい。また「卸売業、小売業」のうち「小売業」も15.3ポイント差となっている（図表12）。

図表12 産業・労働組合の有無別 賃上げ実施企業割合（%）

| | 総計 | 組合あり | 組合なし | 差 |
|---------------------|-------|-------|-------|------|
| 全体 | 91.2 | 97.9 | 89.0 | 8.9 |
| 鉱業、採石業、砂利採取業 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| 建設業 | 99.7 | 100.0 | 99.6 | 0.4 |
| 製造業 | 98.7 | 99.2 | 98.3 | 0.9 |
| うち食料品・たばこ | 91.8 | 93.2 | 91.3 | 1.9 |
| うち繊維 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| うち木材・パルプ・紙 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| うち化学・石油・石炭・プラスチック | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| うち印刷・同関連業 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| うちゴム・窯業 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| うち鉄鋼・非鉄・金属 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| うち機械・輸送 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| うち電気・情報通信機器・電子・デバイス | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| うちその他 | 99.6 | 100.0 | 99.5 | 0.5 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |
| 情報通信業 | 91.7 | 92.9 | 91.5 | 1.4 |
| 運輸業、郵便業 | 74.4 | 93.0 | 65.7 | 27.3 |
| 卸売業、小売業 | 91.1 | 99.3 | 88.0 | 11.3 |
| うち卸売業 | 94.3 | 100.0 | 92.8 | 7.2 |
| うち小売業 | 88.7 | 99.0 | 83.7 | 15.3 |
| 金融業、保険業 | 95.1 | 100.0 | 92.3 | 7.7 |
| 不動産業、物品貯蔵業 | 93.9 | 98.9 | 93.0 | 5.9 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 91.6 | 97.4 | 90.1 | 7.3 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 82.2 | 97.8 | 81.0 | 16.8 |
| うち宿泊業 | 87.1 | 100.0 | 85.3 | 14.7 |
| うち飲食サービス業 | 80.9 | 96.6 | 79.9 | 16.7 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 76.2 | 100.0 | 74.1 | 25.9 |
| 教育、学習支援業 | 87.8 | 94.3 | 86.9 | 7.4 |
| 医療、福祉 | 100.0 | - | 100.0 | - |
| サービス業(他に分類されないもの) | 85.6 | 91.5 | 84.8 | 6.7 |

(出所：厚生労働省 令和6年「賃金引上げ等の実態に関する調査」よりSMB日興証券作成)

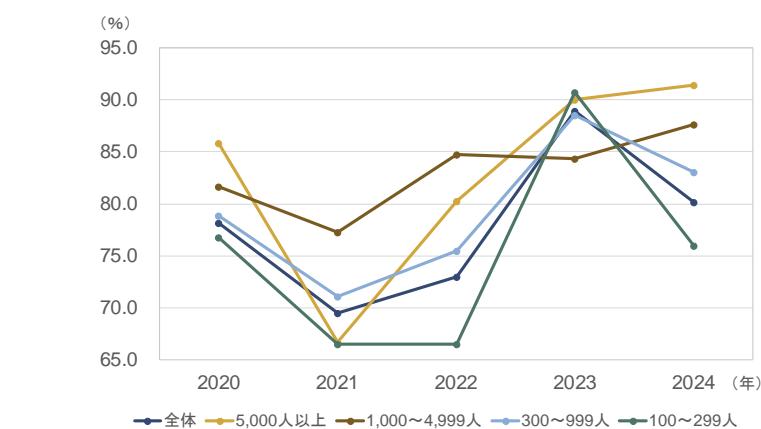
なお、企業規模別にみた労働組合の有無による賃上げ実施企業割合の差について、比較的企业規模の小さい「300～999人」の差が小さい結果が出ているが、その背景には特定の企業規模・業種において「組合なし」の賃上げ実施企業割合が目立って低いことの影響が考えられる。例えば、「5,000人以上」の「卸売業、小売業」では「組合なし」の賃上げ実施企業割合が63.0%、「1,000～4,999人」の「運輸業、郵便業」では66.7%となっている。これらの業種でも他の企業規模では極端に「組合なし」における賃上げ実施企業割合が低くないこともあり、当該特定規模・業種における顕著な差が「5,000人以上」や「1,000～4,999人」の全産業計にも影響していると考えられる。また、一部の企業規模・業種では組合のある企業が存在しない場合や、組合のない企業が存在しない場合がある点にも留意する必要がある。

(3) 労働組合からの賃上げ要求交渉の有無

労働組合がある企業について、組合からの賃上げ要求交渉の有無をみると、2024年に「賃上げ要求交渉があった」企業は80.2%であった（図表13）。過去5年間では2020年春闘の後に新型コロナウイルス感染症の流行が本格化し、その影響もあってか2021年に下落、2022年は少し持ち直したもののが2020年の水準には戻っていなかった。2023年は社会情勢の後押しもあり大きく割合が上昇したが、その勢いは持続せず2024年は反落している。

企業規模別にみると、2023年までの推移は概ね共通しているが、2024年に大きな差が生じている。「5,000人以上」と「1,000～4,999人」の比較的大きい企業のグループでは2023年より「賃上げ要求交渉があった」企業の割合が上昇しているが、「300～999人」と「100～299人」の比較的小さな企業のグループでは下落しており、特に「100～299人」のグループにおける下落幅が大きい。

図表13 企業規模別 労働組合からの賃上げ要求交渉の有無



（出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」よりSMBC日興証券作成）

3. まとめ

近年の急速な物価上昇に対応するとともに、賃金と物価の好循環を実現していくためには、力強い賃上げの流れが持続していくことが重要である。2023年、2024年と過去2年は大幅な賃上げが実現されたが、2024年には中小企業において組合からの賃上げ要求に「息切れ」の兆しがみられるなど、企業間での「賃上げ格差」も目立ちはじめている。

労働組合の有無により賃上げ実施企業の割合や賃金の上げ幅に一定の差がみられることからも、賃上げの実現において労働組合が果たす役割は小さくないといえる。組合加入資格のない正社員以外の労働者や労働組合のない企業の労働者など、労働組合の支援が行き届かない労働者も少なくないが、そういった労働者がまさに賃上げの恩恵を十分受けられておらず、労働組合の力が必要になっているといえる。

労働組合の組合数、組織率は減少傾向が続いているが、組合に加入しない、関心を示さない労働者が増加している状態だが、昨今の労働組合では組合員の待遇や職場環境といった「内向き」の役割に重きが置かれるようになっており、以前よりは組合の恩恵を感じやすくなっているといえる。このような組合の変化や利点を訴求し、現在組合に加入していない労働者を組合に取り込んでいくこと、正社員以外の労働者に対する組合への門戸をさらに開いていくこと、組合のない企業の労働者などに対して合同労働組合（ユニオン）などへの加入を働きかけていくことなどが、労働組合の組織率を高める上では重要となろう。こうしてより多くの労働者に労働組合の恩恵をもたらすことで、賃上げの流れをより力強いものにし、経済好循環の実現に大いに貢献することを期待したい。

(参考・データ出所)

厚生労働省「労働組合基礎調査」令和元年～令和6年調査

厚生労働省「労働組合活動に関する実態調査」平成28年～令和5年調査

厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」令和2年～令和6年調査

労働供給制約のある日本経済を豊かにする*

日本経済は、2022～2024年の平均実質GDP成長率が1%にも満たないとみられる中で、人手不足が1990年頃の資産バブル末期以来の厳しさになっている。労働人口の減少はかなり前から始まっていたが、2012年末から始まったアベノミクス下では、高齢者や女性の労働市場参入によって補われていた。しかし、今やそうした余力が乏しくなっている。こうした構造的な人手不足は、日本経済の付加価値創出の足枷になる。したがって、日本は成長戦略、特に労働生産性の上昇や労働供給の増加を促す施策が重要となる。そのための処方箋は資本生産性を向上させることも含めて多岐にわたるが、本稿では特に労働力に関する部分に絞って採り上げる。

まず第1に、実質賃金を上げて労働生産性を上げようとすることが重要である。日本の実質賃金は2024年度のペアが1991年度以来の高さになり、漸くプラスに転換しようとしている（図表1）。通常は労働生産性が上昇すれば、実質賃金も上昇するという経路が議論されるのだが、実際には、両者の間にグレンジャーの意味で

因果関係が双方向にあることが検出されている。渡辺（2024）¹の整理によれば、賃金が動かなくなると、生産性の高い企業が賃金の上昇を通じて他企業の労働者を惹き付けるというメカニズムが働く。生産性の低い企業は賃金水準を下げる訳にもいかないので賃金上昇率が過大となり、生産性の高い企業は過小となるので、労働の資源配分が歪む。また、賃金が上がらないと、労働者も働く意欲が削がれる。しかも、価格と賃金が据え置かれる社会では、企業が価格支配力を失っており、新商品を開発

* 本稿の内容や意見は、筆者個人に属するものであり、科学技術振興機構の公式見解を示すものではない。

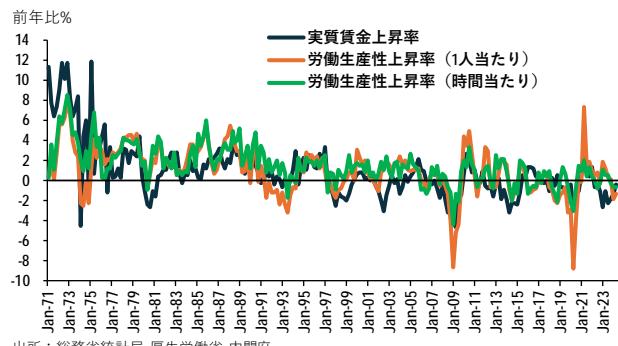
1 詳細は渡辺努（2024）「物価を考える」日本経済新聞出版を参照。

科学技術振興機構
資金運用本部
チーフ・エコノミスト
マネージング・ディレクター

鵜飼 博史

博士（経済学）。1983年より日本銀行、2016年よりJ.P.モルガンを経て、2022年9月より科学技術振興機構の資金運用本部（「大学ファンド」、運用資産額約11兆円）にてチーフエコノミスト（マネージング・ディレクター）として活動中。主な著作には「日本金融の誤解と誤算」（著者兼共同編集者）があり、金融政策を中心に研究多数。

図表1: 日本実質賃金と労働生産性



出所：総務省統計局、厚生労働省、内閣府

しても投資資金を回収できないので、コストカット主体の経営に皆が陥ってしまう。2024年度に本格化した賃金上昇率引き上げの広がりを持続的にする必要がある。

中でも人手不足が顕著な介護職の賃金は政府が決められるものであり、思い切った賃上げをして労働力を惹き付ける必要があろう。他の分野でも、日本企業が価格支配力を取り戻した今、人手不足の深刻化も起爆剤となって、賃金を上げて労働力を惹き付けることが十分に可能となっている。

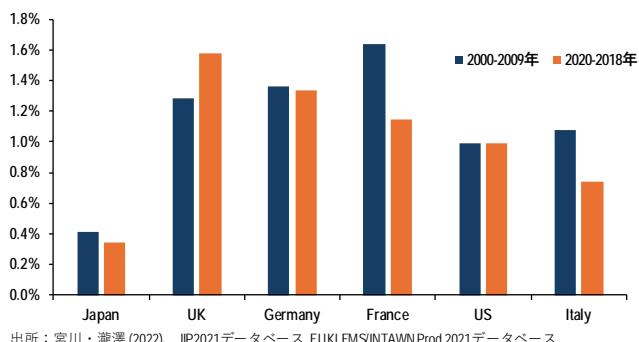
第2に、労働移動の円滑化である。そのためには、日本企業は本来、専門的な技量を有する労働力を確保するためにジョブ型雇用（会社と個人が合意した職務内容＜ジョブ＞に基づく人事システム）へシフトする必要がある。かつての高度経済成長期のように、大量生産と大量販売、集団的オペレーションが機能する時代には、終身雇用、年功賃金、曖昧な職務定義で転勤や配置転換を受け入れるメンバーシップ型雇用も合理性があったが、現在はイノベーションの時代に入っており、社内固有のスキルは陳腐化している。DX化やAIの活用が進むにつれて多くの職で職務内容が変わり、ホワイトカラー職種の代替が起き、職種転換が必要になっている。政府は岸田前政権からジョブ型雇用を推し進め始めているが、日本企業はまだ日本の玉虫色の経営姿勢を崩すには至っていない。

もちろん、これによって社会が不安定化しないように、それを支える社会インフラも必要である。この点、筆者は米国型ではなく北欧型の雇用制度に近い方向を目指すべきと考える。例えばスウェーデンでは、労働移動を促進する仕組みとして、同一労働同一賃金に基づいて企業・産業間の賃金格差を小さくする連帶的賃金政策により、低生産部門の利益を圧縮して高生産性部門への移動を促しており、しかも解雇規制も労働移動に制約的ではない。日本よりも雇用者の解雇はずっと容易であり、雇用はより流動的になっている。しかしその一方で、積極的労働市場政策を採用し、企業が離職者の再就職に対して責任を果たすところがポイントである。

このためにリスキリング（教育によって新しい職場に必要な新しいスキルを獲得させて、人的資本の水準を上昇すること）を充実させなければならない。日本は特に従業員に対する人的資本投資額が、GDP比でみて先進国で最低水準になっている（図表2）。特に前述したAI等のような新しいテクノロジー関連で、この必要性が高い。最近の日本企業の分析でも、リスキリングが特にジョブ型雇用と組み合わさった時に、労働生産性の上昇につながっていることが実証されつつある（図表3）。AI等のように新たなテクノロジー関連で、企業が主導的に教育・訓練を行う場合、様々なメニュー（カフェテリア型訓練・研修制度）を用意し、被雇用者各自

の必要なリスクリミングを選択できるような仕組みを用意すべきであろう。その際、企業は雇用者が転職すれば、投資が回収できないと懸念するよりも、魅力的な研修制度が優秀な人材を惹き付ける吸引力になるという発想の転換が必要になるのだろう。

図表2: 先進国的人的資本投資額/GDP比



図表3: 日本のジョブ型雇用・リスクリミングと生産性の関係

| | 1年後の労働生産性 |
|--|-----------|
| ジョブ型雇用 (特定の業務のプロフェッショナルとしての職務限定制度がある) | *** |
| リスクリミング (カフェテリアプランによる教育支援などの導入) | * |
| リスクリミング×ジョブ型雇用 | *** |

注：OLS推計。***は1%で統計的に有意、**は5%有意、*は10%有意。

出所：鶴・滝澤(2024)「ジョブ型・リスクリミングと生産性の関係」
(日経「スマートワーク経営」調査研究講演会)

しかも、ジョブ型へのシフトが終了しない過程では、解雇規制の緩和が必要だろう。日本は制定法上は長い間解雇自由の原則が維持されてきたが、1970年代の石油危機時に行われた大量の雇用調整を機に、判例の積み重ねによって裁判所が整理解雇法理を形成してきた。客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない解雇は無効とするという法理が適用され、景気が悪くなった場合、倒産の危機にても陥らない限り正規社員の雇用調整が難しい「整理解雇の4条件」が整理された。正規社員の解雇が困難だと、企業は将来の見通しが立たず正規社員の採用を行いにくくなるという弊害を生む。また、整理解雇が有効となるためには、解雇回避努力義務の要件として、新規採用を行わないことが企業に課せられていることも、新卒労働者の採用を抑制する。大竹²(2013他)は、この状況を打破するための様々な提言を行っていて参考になるが(図表4)、中でも特に、金銭解雇のガイドラインを早急に作成すべきとの提言は重要である。現在は法律的には金銭解雇が認められていないが、裁判で解雇が無効とされても、職場復帰して元のように働くことは想定しづらく、結局は金銭を受け取って退職していくざるを得ない。企業側も、金銭解雇が認められても、

図表4：日本の解雇規制の見直し案の例（大竹教授）

- A. 企業経営が思わしくなくなったときに、転職可能な労働者には解雇予告期間を置いたうえで割増退職金を支払ったり、転職支援を行った上で解雇できるような制度にする。
- B. 雇用していたものの望んでいたような人材ではなかった場合に、試用期間を理由に解雇できる制度にする。
- C. 3年、5年、10年といった一定期間、使用者側からの解雇はできないが、その期間が過ぎれば解雇が可能になり、労働者は離職することが可能で、再契約も自由であるような「定期雇用制度」を導入する。

出所：大竹(2013他)

² 大竹文雄にはこの点に関する様々な著書があるが、例えば大竹文雄(2013)「解雇規制をめぐる議論」地方創生推進事務局がわかり易い。

解雇には適切な補償金が必要となるのでみだりに解雇できない。しかも、構造的な不採算部門の整理・縮小でいずれ人員のリストラが避けられない場合、好況期に整理解雇を行った方が、失職する人が新たな仕事を見つけやすい。

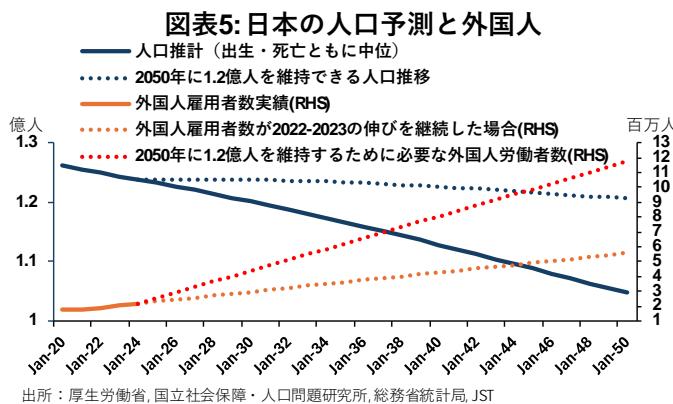
第3に、規制緩和によって新たな働き方を創出し、人手不足の分野を埋めることも重要である。端的に例を挙げれば、ライドシェアを本格的に解禁することである。政府は2024年4月に日本版ライドシェアを解禁したが、タクシー会社や自治体の管理下にないライドシェアを解禁していないし、地域も限定している。この事例のように、慎重に時間をかけて検討し、小出しにしてその良さを減殺してしまうのが、これまでの規制緩和によくみられたパターンである。ライドシェアに限らず、日本にはまだまだ規制緩和によって人手不足を緩和できる余地は多々ある。

第4に、労働力自体を増やす方策として、外国人労働者の積極的な受け入れが重要である。上述の方向で労働市場が変革されていっても、なお労働人口の減少スピードが急激という問題は克服し切れない。日本の総人口は、出生率・死亡率ともに中位推計を用いると、現在の1億2千万人強から2050年には1億人強、

2070年には86百万人にまで減少する。

これは外国人の2022年から2023年までの増え方(+16万人)が今後も続くと仮定した試算である。仮に2050年でも現在の人数に近い1億2千万人を維持しようとすると、外国人が毎年61万人程度入る必要がある(図表5)。ここまで難しくても、外国人の流入をかなりペースアップする必要がある。

そのためには、高技能者を中心に外国人労働者の受け入れの大幅な拡大が必要であるが、果たして高技能者だけで十分かも議論すべきだろう。その際、どのようなタイプの労働力までを受け入れるか、外国人がどの程度日本社会への同化を目指すのかについて、コンセンサスの醸成が必要であろう。また、高技能者よりも対象を広げる際には、国籍に拘わらず、仕事に見合った対価を払うことが重要となる。政府は外国人を受け入れるだけでなく、外国人に長く日本で働いてもらえるための支援を行うと共に、外国人を単なる労働力とみるのではなく、定着を支援することも重要である。時間は限られている。



労働組合の未来を切り拓く挑戦



全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟
会長

永島 智子氏

大阪府出身。1993年（後にイオンの傘下に入る）ニチイ入社。2000年から労働組合専従になり、イオントリーワーカーズユニオン中央執行委員長、UA ゼンセン副会長・流通部門部門長などを経て、2024年9月から現職。

UA ゼンセンは、約 190 万人の組合員を擁し、製造、流通、総合サービスに分かれています。短時間労働者の組織化や賃上げ交渉に注力し、女性トップリーダー育成やカスタマーハラスマント対策、CSR 活動、ボランタス活動にも取り組んでいます。財政基盤強化と DX 活用の課題について、永島氏にお伺いしました。

日本最大の産業別労働組合

日興：まずは、全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟（総称：UA ゼンセン）の概要についてお聞かせいただけますでしょうか。

永島：1946年に創立された全国繊維産業労働組合同盟（略称：全纖同盟）という組織は、1974年にゼンセン同盟に名称変更しました。2002年には、ゼンセン同盟と日本化学・サービス・一般労働組合連合（略称：CSG 連合）、および日本繊維生活産業労働組合連合会（略称：繊維生活労連）が統合し、全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟（総称：UI ゼンセン同盟）が結成されました。その後、2012年に、日本サービス・流通労働組合連合（略称：JSD）と統合し、現在の組織名である UA ゼンセンとなりました。

UA ゼンセンは、2166 組合が加盟しており、組合員数は約 190 万人です。加盟組合は、製造産業部門と流通部門、総合サービス部門の三つの部門のいずれかに所属しています。

雇用形態については、正社員組合員が 38.9%、短時間組合員が 61.1% という割合です。UA ゼンセンは、組織拡大を運動の一丁目一番地と位置付けており、結成以来、組合員が増え続けています。なかでも特にパートタイマーなどの短時間組合員の割合が増え続けています。

組織の規模については、全体で 2166 組合のうち 1081 組合は 100 名未満の規模であり、実際には中小規模、特に小規模の組織が多くを占めています。逆に、3000 名以上の組織は 129 組合と、

組合数としては圧倒的に中小組織が主流となっています。

また、日本の産業別労働組合（産別）としては最も大きく、国際的には IndustriALL Global Union（国際製造）、UNI Global Union（UNI／国際商業・通信）、Building and Wood Workers' International（BWI／国際建設林産）、そして International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations（IUF／国際食品）の四つの組織に加盟しています。また、ナショナルセンターである連合（日本労働組合総連合会）を上部団体としています。

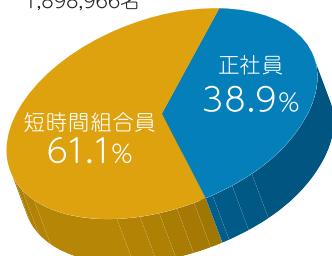
UAゼンセンは 190万人 の組織

(2024年9月現在)

| 部門 | 製造産業 | 流通 | 総合サービス |
|---|--------------------------------------|--|--|
| 組合数 | 885組合 | 508組合 | 773組合 |
| 組合員数 | 186,931名 正社員181,127名 短時間5,804名 | 1,154,210名 正社員343,328名 短時間810,882名 | 557,808名 正社員213,382名 短時間344,426名 |
| 部会／組合数／組合員数 | 纖維素材 62組合／22,465名 | スーパー・マーケット 200組合／418,320名 | フード 132組合／34,870名 |
| | 纖維加工 239組合／18,066名 | GMS 22組合／250,832名 | フードサービス 105組合／170,946名 |
| | 衣料・スポーツ 57組合／14,982名 | 住生活関連 38組合／97,707名 | インフラサービス 210組合／38,432名 |
| | 化学 179組合／53,077名 | 百貨店 57組合／43,257名 | 生活サービス 123組合／28,802名 |
| | 医薬・化粧品 79組合／40,961名 | ドラッグ関連 50組合／181,427名 | ホテル・レジャー 75組合／44,652名 |
| | 総合製造 269組合／37,380名 | 専門店 86組合／93,183名 | パチンコ関連 13組合／24,011名 |
| | | 家電関連 55組合／69,057名 | 医療・介護・福祉 99組合／104,083名 |
| | | | 人材サービス 16組合／112,012名 |
| 合計 2,166組合／1,898,966名 (正社員737,845名 短時間1,161,121名) | | | |

■雇用形態別内訳

正社員 737,845名
短時間 1,161,121名
合 計 1,898,966名



組合員の内訳

(2024年9月現在)

■組合員規模別内訳 ※ジョイントユニオンを除く

| 組合員数 | 組合数 |
|-------------------|---------|
| 100名未満 | 1,081組合 |
| 100名以上 300名未満 | 431組合 |
| 300名以上 1,000名未満 | 331組合 |
| 1,000名以上 3,000名未満 | 194組合 |
| 3,000名以上 | 129組合 |
| 合計 | 2,166組合 |

UA ゼンセンの組織現勢 (2024 年 9 月現在) UA ゼンセン提供

日興：綱領について伺えますでしょうか。

永島：五つの項目があります。

1. 私たちは、友愛と信義にもとづく連帯のもと、健全で強固な自主的組織を確立し、雇用の安定、労働・生活諸条件の維持改善と、相互扶助の充実によって、働く者の経済的、社会的地位の向上を図ります。
2. 私たちは、労働を通じて、技術を磨き、品性を高め、識見を啓発することによって、人格の向上と完成を図ります。
3. 私たちは、労使対等と相互尊重の立場に立って、相互の理解と信頼を基盤に、産業民主主義の徹底を進め、産業の健全な発展を図ります。
4. 私たちは、労働の社会的意義を高めるとともに、志を同じくする者との連携を強め、社会正義と民主主義の拡大を求め、自由、平等、公正な社会の実現を図ります。
5. 私たちは、国際社会における役割を自覚し、労働者の国際連帯を通じた貧困の撲滅、人権抑圧からの解放、国際公正労働基準の確立、地球環境の保全、世界平和の実現に貢献します。

日本の労働組合の現状と組織強化の必要性

日興：短時間労働者の割合が高い中、賃上げ率の目標を高く設定しているようですが、詳しく伺えますでしょうか。

永島：短時間労働者は、流通サービス産業を支える重要な存在です。もともと正社員を中心に関運営する労働組合も多くありましたが、特に2000年以降、短時間労働者の組織化に注力して取り組んできました。

最初に取り組む必要があるのは、労働条件の向上です。組合員に「組合に入って良かった」と実感してもらうことが大切です。しかし、最低賃金を見ても分かるように、同一労働同一賃金の実現にはまだ道のりが遠いのが現状です。私どもは組合員化を進める中で、毎年待遇の改善に取り組んできました。特に2023年と2024年は、賃上げ水準を一気に高く上げて交渉に臨んでいます。まだまだ、同一労働同一賃金には追いついていないため、継続して取り組むべき課題として、政府も目標を示しています。ただし、それらはあくまで通過点であり、連合も方針を出していますが、いかに相対的な賃金格差を縮小していくかを考えているところです。

日本の労働組合の推定組織率の低さを考えると、ほとんどの職場や企業に労働組合が存在し

ない状況が続いています。いかに民間最大組織とは言え、数字的には到達点にはほど遠いのが現実です。そのため、労働組合の設立が最優先事項、つまり、組織化が最も重要なと考えています。組織化した後は、組織を引っ張るリーダーの育成が最も重要であり、教育活動にも力を入れて取り組んできました。組織強化の要点は、リーダーの育成によって組織力をいかに向上させるかというところです。

組織強化の最大の取組みの一つは労使交渉です。組合員の声を反映した内容で、組合員の処遇改善を要求します。要求を貫徹するための交渉を行い、納得する回答を得て、その結果を組合員にフィードバックしていくことが、組合の存在意義の非常に重要な部分であると考えています。

また、私たちをとりまく社会に課題がある中で、産別として、政治力の強化を掲げています。産業課題を解決していくためには、産業に働く組合員の声を代表する政治家、つまり組織内議員の存在が重要になります。政治活動は組織強化の重要な要素です。

女性トップリーダーの育成に向けて

日興：女性リーダーの育成についても伺えますでしょうか。

永島：日本のジェンダーギャップ指数は非常に低く、労働組合はその中でも後れをとっているという自覚があります。これは労働組合の特質に起因しており、産別の中央執行委員は基本的に加盟組合のトップが務める形態であり、長い間男性中心に組織されてきたという現実があります。

しかし、現在では女性の構成比率が高い組合も存在するため、男女比率だけがリーダーの比率を決定する要因ではないと考えています。それでも、200万人組織を展望する中で、一つの性に偏らない組織運営を目指すことが重要です。女性リーダーが増えなければ役員の構成は変わっていきません。



S M B C 日興証券撮影

特別枠で女性の役員を設ける取組みはこれまでも行ってきました。構成比率を上げるための活動も続けています。しかし、最終的にはトップリーダーを育成しなければ、組織の構成は変わらないという認識を持っています。したがって、女性リーダーを育成することが今の私の考えです。もちろん男性リーダーも育成しますが、偏らずに女性リーダーの数を増やす必要があります。

研修プログラムもいろいろありますが、女性トップリーダーの育成に関しては、さらに支援が必要だと考えています。そのため、現在の各組織の役員に集まってもらい、自分たちでどのような活動を行うべきかを業種別の部門単位で検討してもらっています。このような育成プログラムへの参加を促しつつ、企画運営側に回ることで自覚が生まれることもあります。

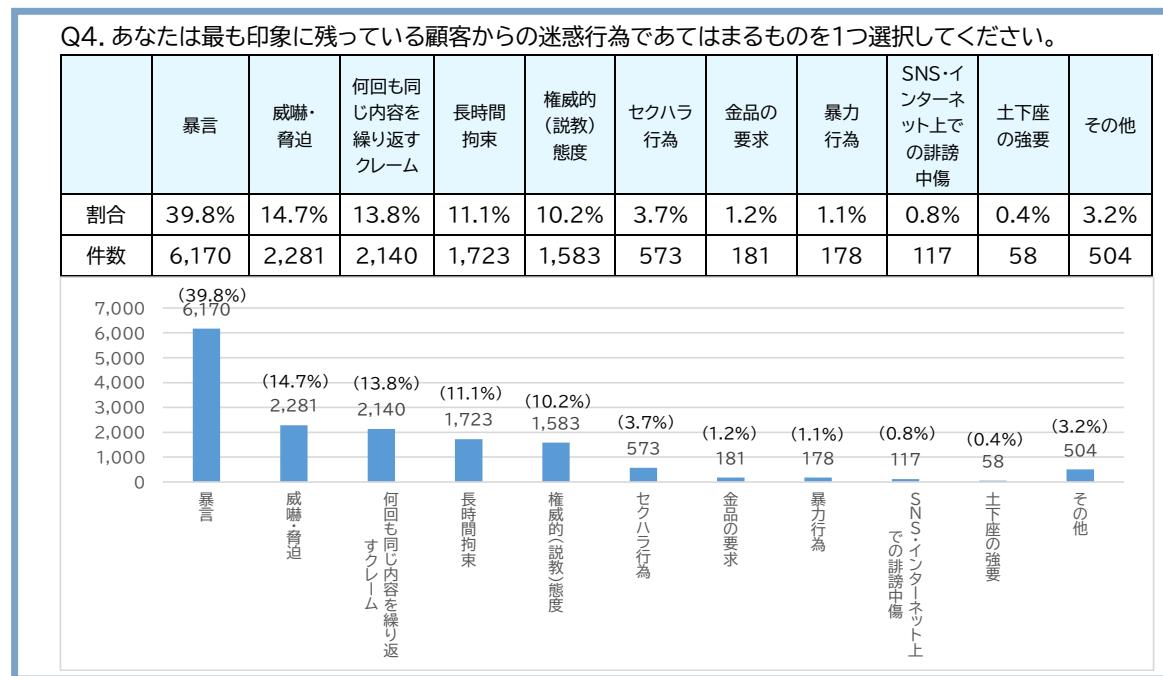
また、協働参画委員会を設置し、地域からの意見集約や地域における活動のサポートを行っています。女性リーダー研修会を開催するなど、あらゆる階層において女性リーダーの育成を行っています。特に、流通・総合サービス部門では女性リーダーが増えてきているため、今後さらに加速させていく方向です。

UA ゼンセンの政策実現活動

日興：カスタマーハラスメント対策（カスハラ対策）に対する政策実現活動についても伺えますでしょうか。

永島：2017年に流通部門が実態調査結果を公表すると、報道で取り上げられるなど社会問題として認識されるに至りました。UA ゼンセンが最初に声を挙げたと言っても過言ではありません。当時、日本の中で「カスハラ」という言葉はまだ存在していませんでした。当初は、経営側には「カスタマーのハラスメントはない」との主張も根強くありました。そのため、流通部門では、悪質クレーム対策のための実態把握を目的に調査をおこない、他の産別などとも連携をとりながら、対策を進めるべきだと訴えてきました。

組合員アンケート結果によると、お客さまからの迷惑行為として、暴言が最も多いです。今やこの問題は広く認知されていますが、これは今に始まったことではありません。日本の商習慣には「お客様は神様です」という考え方があり、それがサービス向上につながった一方で、サービス過剰になり、現場の負担が増えたという側面もあります。流通・サービスの現場で働く従業員の実態を把握するために調査を行い、対策のための指針を作成し、厚生労働省の審議会などでも説明を繰り返しながら、この問題の解決に努めてきました。また、UNI グローバル



カスハラ対策に向けたアンケート調査結果
(調査期間 2024年1月18日～3月18日)
UA ゼンセン 提供

ユニオンという商業などの国際産別を通じて各国に働きかけ、世界的にもそうした動きが広まっています。

特にコロナ禍は大変でした。当初、マスクが売り切れていることが多かったのですが従業員は、身を守るためだけでなく、様々な理由からマスクを着用していました。すると、「マスクはあるだろう、おまえたちが着けているマスクを売らないのか」と詰め寄られました。当時、従業員は感染の恐怖とお客様から受けるハラスメントに泣きながら仕事をしていた実態があります。この時期、私どもは社会生活を支える「エッセンシャルワーカー」と呼ばれていましたが、お客様からのハラスメントに直面していました。他には、唾をかけられたりして、感染のリスクが高まるという事態もありました。そのため、この問題がよりクローズアップされるようになりました。

また、オーストラリアの流通サービス業の産別、店舗流通関連労組（SDA）と連携しながら、様々な取組みを行ってきました。例えば、30秒ほどの動画を制作し、社会啓発に努めました。また、政策要請として関係省庁や地方自治体への働きかけや、組織内議員を通して国会で質疑を行うなど、あらゆる活動に取り組んできました。

その中で皆さまの目に最も留まったのは、東京都のカスタマーハラスメント防止条例の制定だと思います。この東京都の動きが特に大きく報じられました。北海道や愛知県など他の地域も東京に続いて、同様の取組みを始めており、今こうした流れができています。

労働組合の役員でも「それは、カスハラですよ」と指摘されることは少なくありません。皆が加害者にも被害者にもなり得るという側面があるため、サービスを受ける側と供給する側の両方が等しく尊重される社会を築いていかない限り、良い社会にはならないと考えています。

強固な企業基盤の形成

日興：政策実現の中でCSR（企業の社会的責任）の対策が重要だと思いますが、詳しく伺えますでしょうか。

永島：CSRについては、企業や経営に関連する重要な課題であると考えています。現在はCSRの考え方によって、企業価値が大きく影響を受けるような状況です。そのため、CSRの原則から逸脱するような行動があれば、企業の信頼は失墜することになります。労働組合は経営に対するチェックを行い、そのための要求や要望、要請を常にっています。

また、企業に対して、自社だけでなくサプライチェーン全体における、人権尊重を求める動きが加速しています。その手段として「人権デュー・ディリジェンス」が注目されていますが、日本は非常に遅れているという認識があります。グローバル企業には、国際産別と産別、経営者、組合の4者で締結する「グローバル枠組み協定(GFA)」という仕組みがあり、日本では、ミズノ、高島屋、イオンの3社がこれを締結しています。いずれもUAゼンセンの加盟組合の企業です。特に人権デュー・ディリジェンスは、GFAのポイントの一つであり、海外のサプライヤーに対しても取組みが進められています。

バングラデシュ・アコードのような安全衛生の問題も人権に関わる重要な要素です。自社や日本だけが良いということではなく、社会全体、サプライチェーン全体で人権がきちんと守られる状況を目指していくことが、非常に重要であると認識し、取り組んでいきます。

リーダーの意識改革

日興：イクボス宣言についてもお伺いできますでしょうか。

永島：男性も女性も、育児には積極的に関わっていただく必要があると考えています。全ての労働組合員、そして加盟組合の企業において、男性が育児に関わるイクボスのような取組みは推進していくべきだと考えています。

UA ゼンセンが行う社会貢献活動

日興：ボランタス活動への取組みについても伺えますでしょうか。

永島：UA ゼンセンは、旧ゼンセン同盟時代からずっと社会貢献活動に取り組んできました。日本は災害が多い国であり、特に阪神・淡路大震災や東日本大震災の際には、労働組合が組織的に動きました。大災害が発生した時に、組織的に活動できるのは、連合や UA ゼンセン、そして各加盟組合が組織的に対応してきたからです。

そのような被災地支援を含めて UA ゼンセンでは社会貢献活動を「ボランタス活動」と呼んで推進してきました。ボーダーレスな社会の中で、自国だけ、日本だけが良ければいいということはありません。世界で困っている人たちと共に助け合い、成長していくことが重要です。アジアの中には労働運動が激しく迫害されている地域も多く存在します。私どもは、組合活動の支援にも取り組んできました。

私どもは、活動を進めるにあたり、ボランタス活動憲章を掲げています。

1. 私たちは、地域、国家、地球社会まで、友愛と連帯が満ち溢れ、人と人がいたわり合い、助け合う社会をめざし、活動を進めます。
2. 私たちは、一人ひとりボランティア精神を育て、活動の輪を広げます。
3. 私たちは、地球の持続的発展を考え、平和を願い、私たちと考えを共有する人達とも連携を深め、行動します。

ボランティア活動は、基本的には自分にも跳ね返ってくるものもあるため、その意識を持ち、お互いさまの精神でこの活動を進めています。資金的な援助や活動へのボランティア派遣などの支援の取組みを行っています。

また、「ボランタス活動支援金（助成金）」という、UA ゼンセンの加盟組合がボランティア活動に取組むことを応援する制度もあります。他には、NGO や NPO などボランティア団体へ支援を行うスキームも設けています。

例えば、UA ゼンセン結成 10 周年を記念し、ラオスでの小学校建設と寄贈を行いました。ASEAN 諸国のうち、タイ、カンボジア、インドネシア、ベトナムなどは海に面しており、経済発展が進んでいますが、ラオスは内陸国であるため、経済的に厳しい状況にあります。小学校の就学率もまだ 100% には達しておらず、中高等教育に至っては就学率が大幅に低下しています。その主な理由は、中学や高校を卒業しても賃金が変わらないことや、就業機会が限られ

ているため、早く働き始める傾向があります。学校を寄贈した背景には、学校までの距離が遠く、歩いて通学できないという現状があります。

今回、ラオスにおける小学校建設プロジェクトで協働した、アジア連帯委員会（CSA）という団体は、インドシナ難民の支援から始まり、1995年からラオス国内での小学校建設を進めてきました。支援が最も必要な国を考えると、やはりラオスが挙げられます。そのため、私どもも他の国を支援することはもちろんですが、最も支援が必要な場所としてラオスに焦点を当てています。国の未来は教育にかかっていますが、ラオスの小学校は十分ではありません。今回、新たに小学校を寄贈しましたが、修理や維持管理が自分たちでは難しい地域が多く、課題は多いです。しかし、ラオスの自立に向けた支援を行うという形で活動しています。

ほかにも、公益財団法人オイスカ、特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会などの団体と連携して様々な活動に取り組んでいます。



ラオスにおける小学校建設プロジェクト支援
UA ゼンセン提供

組合費の重要性と財政基盤の強化

日興：財政方針についてお聞かせいただけますでしょうか。

永島：組合費は重要な資金源です。大きな組織になると、ガバナンス強化は労働組合として当然のことです。そのため、財政の裏付けが必要であると考えています。しかし、組織を運営することは本当に大変で、財政基盤をどう整えるか、安定した財政を確保することが非常に重要です。

ただし、労働組合の活動は、何かを止めて新しい活動に移るのではなく、活動がどんどん増えていく傾向があります。そのため、優先順位を考えることが大切です。組合員の皆さんに「UAゼンセンに加盟して良かった」と思っていただけるような価値を提供することも必要です。

一般的に、労働組合に加入していて良かったと感じる瞬間は、災害に遭ったときのお見舞いや、ボランティア活動での支援などが挙げられます。そういった要望に応えつつ、将来を見据えた投資や活動にも財政を振り分けていく必要があると思います。労働組合法に従い、毎年、活動の承認とともに、会期の報告および次年度の予算を提案し、承認を得ているのは当然のことですが、健全な財政運営を心掛けています。

労働組合の不变の意義と現代の課題

日興：最後に、今後の展望について伺えますでしょうか。

永島：基本的に、労働組合の意義は不变であると私は考えています。ただし、環境変化が激しい今の時代においては、過去の活動を単に踏襲するだけではいけないと思います。国際会議に出席すると、特に DX（デジタルトランスフォーメーション）の分野において、日本の労働組合は世界に置いていかれています。そのため、省略できるものや効率化できるものを活用しながら、もっと新しい形で、現在の組合員の皆さんのが望んでいる活動に、いかに皆さんの声を反映させていけるかが非常に重要だと考えています。持続可能性という観点からも、今後もこの基本の確保に努めていかなければならないと考えています。

日興：ありがとうございました。

労働組合の再生と新しい価値の創造



三井物産労働組合
中央執行委員長

井上 潤也氏

1989年熊本県生まれ。2013年に一橋大学商学部を卒業後、三井物産株式会社に入社。コーポレート部署（自動車部門の経理）、海外語学研修員（ロシア）、プロジェクト本部（中東の電力プロジェクト担当）を経て、2023年より Mitsui People Union(三井物産労働組合)専従。2024年5月より中央執行委員長を務める。

三井物産労働組合は、時代の変化や組合員のニーズの多様化により求心力が低下した危機を乗り越え、2015年にはユニオンショップ協定を締結しました。リブランディングを通じて組合員ニーズに応える取組みを強化しています。データ分析やキャリア支援、満足度向上に関する課題について、井上氏にお伺いしました。

ベースアップ重視の伝統的な労働組合の危機

日興：まずは、三井物産労働組合の沿革についてお聞かせいただけますでしょうか。

井上：1961年に入社した新入社員が、求人に記載された初任給と実際に支払われた給料の相違に奮起し、労働組合を立ち上げました。この組合は新入社員によるユニークな発起から始まり、発起人10名、組合員2300名という規模でスタートしました。当時はストライキやベア（賃金のベースアップ）、交渉といった闘争・対立が盛んな時代であり、従業員の期待感とも一致していたため、組合の存在意義が明確でした。五大商社の中では最初にストライキを実施するなど、非常に野心的な活動を行っていました。

1997年から2001年頃になると、待遇が改善されたり、ボーナスが業績連動型になったりすることで、ベアの意義が薄れていきました。その結果、組合の求心力が徐々に低下していきました。最終的に2011年頃には、組合の担い手が集まらず、会社との協議すら行えない状況となり、組合の機能が停止したこと、解散の可能性も視野に入るような事態が発生しました。

当時の状況についていくつかの分析が行われました。一つ目は、時代の変化が影響し、組合員のニーズが多様化していく中で、そのニーズに合ったサービスを提供できていなかったことです。人生100年時代と言われ、働き方やキャリア感を含む価値観が多様化し、組合員のニーズも大きく変化しました。

二つ目は、労働組合に対するステレオタイプが非常に強かったことです。組合＝対立・闘争というイメージが広まっていたため、既成概念に縛られ、組合の求心力が低下していたという背景があります。

三つ目は、加入率を維持するため、福利厚生の拡充や組合員の引き留め活動に注力したことです。その結果、実際に注力すべき会社との待遇交渉などが手薄になり、逆に求心力が低下してしまうという負のスパイラルが生じました。この三つの要因によって求心力が低下していくことを、当時の担当者から聞いています。

交渉の経緯と組合の危機感

日興：ユニオンショップ協定について伺えますでしょうか。

井上：ユニオンショップ協定とは、全員参加型の制度です。実際、交渉自体は1978年から継続していたのですが、会社側が受け入れなかったという背景がありました。しかし、組合が解散の危機を迎えた2010年頃に、会社側も本格的に労使交渉を開始しました。

この時、労働組合側も非常に危機感を抱いており、組合がなぜ必要なのか、また組合がなくなった場合にどのような影響があるのかについてディスカッションを行いました。組合内部でも、本当に継続することがいいのかどうかという議論があったようです。

最終的には、約3年にわたる交渉を経て、2015年にユニオンショップ協定を締結しました。経営幹部と組合の対談の中で、会社側がユニオンショップ協定の締結に向けて検討するに至った経緯について、主に四つの理由が挙げられました。①組合の存在意義、②良好な労使関係、③会社の結束強化への貢献に向けた期待、④組合が組織を超えたコミュニケーションの場所であることです。この四つが、会社の中長期的な発展にとって必要であるということを対談で話し合った結果、ユニオンショップ協定の締結に至ったと聞いております。

実際のところ、労働基準法における労働協約の締結先に関するオペレーションの問題が非常に重要であったそうです。

労働組合から People Union へ

日興：リブランディングプロジェクトについても伺えますでしょうか。

井上：この取組みについてはかなり取り上げていただいている。リブランディングとは、単

なるデザインや社名の変更などのリニューアルを指すものではなく、既存の商品やサービスを顧客のニーズに合わせて再構築するものです。組合としてもこの取組みが必要なのではないかということで、2010年代後半に着手しました。

ここで言う「顧客」とは一般組合員と執行部を指します。当社らしいアプローチとして、マーケティングの視点から組合員のニーズに合わせたサービスの最適化を目指しました。そのため、顧客ニーズの把握、サービスの変革、広報戦略の構築という順番で進めました。

まずは、組合員が抱える課題を整理するためにアンケートを実施しました。当時の組合員は、報酬や評価に対するニーズが高いと考えていましたが、意外なことに、ビジネスパーソンとしての成長や社内外でのキャリア拡大が、仕事の充実感や満足度に通じていることが分かりました。これが実は組合員のニーズなのだと把握することができました。

キャリア拡大については、スキル向上をイメージしていただければと思います。例えば、社外に放り出されたときに自分のスキルが通用するのかという視点で、自分が自己成長できているのかということです。社内でも同様で、この視点が仕事の充実感につながります。これは現在も組合員のニーズとして変わっていないと考えています。

組合員だけでなく、会社と組合員の双方が考えている課題を整理しようということで、様々なワークショップや会社との協議を通じて、主に三つの課題を整理しました。一つ目は、経営と人事、直属の上司と組合員の間に距離が生まれていることです。従来、物流型の仕事が中心だったため、社員一人ひとりが現場を担当する社員の多くが自ら意思決定を行うことができました。しかし事業が投資型に変化し、また近年は規模も大型化したため、経営幹部の意思決定を仰ぐ必要のある仕事が急増し、過去にも増して現場の社員一人ひとりが経営方針をしっかりと理解し、対話を通じて経営との距離を縮めることが課題となりました。

二つ目は、個人に合った働き方や自律的なキャリア形成が実現しにくい環境であったということです。このため、成長を実感できる機会が少ないという状況がありました。

三つ目は、組合活動のドメインの再定義です。会社へのアプローチ／扱うテーマ／方法／協議相手の4項目に関して、一般組合員（次世代の支部役員）にも魅力と存在意義を感じてもらうような組織になるように、活動ドメインを再定義しました。まず会社とのアプローチに関しては、何か提案が来てから対応する受け身型ではなく、積極的に提案を行う姿勢を整えようと考えました。テーマについては、処遇改善だけでなく、会社が抱える課題にアプローチし、課題解決のための処遇改善を進めるプロセスを踏むことを目指しています。

また、方法についても、意見集約はこれまでも行っていましたが、より説得力を持たせるた

めに、データ分析や数字を用いて明確に意見を述べることを重視しています。意見集約だけでは人を動かすことが難しいため、データをしっかりと活用することが重要です。また、協議相手も人事だけでなく経営と話し合うことを進めており、ここで大きくドメインを再定義しました。現在はこれに基づいた取組みを行っているところです。

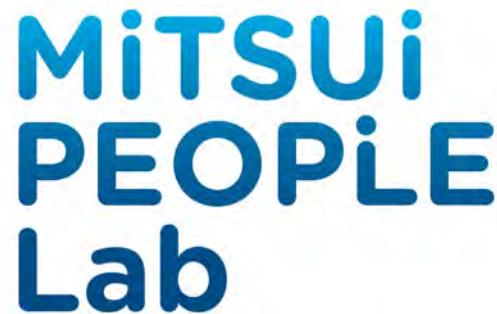
課題解決への取組み

1. 組合名の変更

具体的な取組みとしては、まず目に見えやすい形としてグッズの制作に取り組みました。例えば、ロゴの作成、名刺のテーマカラーの決定やデザインの柔らかさの向上などが挙げられます。特に重要なのは組合名の変更です。労働組合という伝統的なイメージを刷新し、活動範囲をエンゲージメント向上や自律的キャリア形成といった、より「人」にフォーカスしたピープルマネジメントに活動を変えることを一目で理解してもらうため、Mitsui People Union という新しい名称に変更しました。

2. データ分析

多様化する組合員ニーズをタイムリーに把握し、サービス提供・会社提案につなげるためのデータドリブン運営強化を目的に、Mitsui People Lab という組織を設立しました。支部・中央執行委員のメンバーに加え、外部のコンサルタントや専門家を起用し、データ分析を専門的に取り扱う組織を組合内部に設置しました。



労働組合新ロゴ
三井物産労働組合提供

3. エンゲージメントサーベイ

組合独自のエンゲージメントサーベイを実施しており、外部のデータアナリストと連携しながら、組織ごとのエンゲージメントスコアやリーダーのマネジメント能力を可視化する取組みを継続しています。

主に、組織の良し悪しが組織長のマネジメントによって大きく影響されることがあるため、Google のマネジメントレビューなども参考にしながら、理想的な上司とはどのような人物であるか定義し、その基準に合致しているかどうかを評価する設問を構成しています。また、働き方やキャリアパスに関する設問も含めてアンケートを実施しています。このアンケートでは、全本部の順位が明らかになるため、当初は会社側から反発があり、開示を控えるよう求められることもありました。しかし、継続して実施しており、今年度は組合員の回答率が 90% 以上に達するなど、文化として定着しつつあるサーベイとなっています。

エンゲージメントサーベイでは、従業員のエンゲージメントを可視化する eNPS (Employee Net Promoter Score) という指標を重視しています。これは、「所属組織を友人や知人にどれだけ勧めたいか」を数値化したスコアです。評価は 0 点から 10 点でスコアリングし、9 点または 10 点というハイスコアをつけた人だけがプラスにカウントされ、6 点から 0 点の人々は批判者としてマイナスにカウントされます。そのため、一般的にはマイナスのスコアが出ることが多く、eNPS ランキング上位企業でもマイナス 50 ポイントほどのスコアとなります。当社では、測定をはじめた 2020 年頃はマイナス 8 ポイントでしたが、継続的にスコアが改善しており、今年度のスコアはプラス 22 ポイントとなっています。これは業界全体で見ても非常に高い数値です。

本部ごとに eNPS を測定しており、「この本部を他の人に勧めたいですか」という質問に基づくデータが収集されます。マネジメントはこの点を重視しています。ただし、eNPS は万能な指標ではありません。「勧めたいか」という質問に対する回答であるため、賃金や待遇が良いことがスコアの高さに影響している可能性もあります。このため、現在は eNPS の適切性について議論を行っています。

4. 外部からの専門知識の導入

また、マネジメントコンピテンシー分析についても取り組んでいます。外部のコンサルティングファームと協力し、マネジメントに求められる必要な能力を分析しました。この分析結果をもとに、会社との制度交渉の際にデータに基づいた組合の提案を行いました。このように、

会社との協議においては、論理に根ざした形で質の高い協議を行うことを意識しています。

5. キャリア支援

組合専従がキャリアコンサルティングの資格を取得し、組合員に対して提供するというサービスを行っております。実際、会社もキャリアコンサルティングサービスを提供していますが、組合側と会社側では一定の役割分担がなされています。会社には主に40代後半から50代のシニア層の社員が相談に来ていますが、組合には若手社員が相談に来ています。今期は4月から10月の半年で113件の相談実績がありました。

満足度向上に向けた取組み

日興：アンケートの結果はどのように活用されているのでしょうか。

井上：まず一つ目に、弊社は16の事業本部を有していますが、各本部によって状況は大きく異なります。物流事業主体の本部もあれば、私自身が在籍していたプロジェクト本部のように事業投資を中心に行っている本部もあります。本部ごとに独自の人材戦略やキャリアサポートが求められる中で、各本部の組合支部役員がアンケート結果に基づいて分析を行い、職場集会を開催し、組合員から集めた声から本部課題を抽出し各本部との対談を実施しています。三井物産のサステナビリティレポート2024でも、経営幹部・組織長と労働組合との対談という項目で労使協議の紹介がされています。今年度も同様の活動を行っており、これらの結果を踏まえて、今年1月に社長との対談も実施しました。

対談の内容は、本部員だけでなく、全組合員に対して全て公開しています。近年ではテレワークや360度フィードバック、社内公募制といった取組みが、組合と会社の協議によって活性化しています。外部メディアに取り上げられることも増えており、実はこれが内部にも大きな効果をもたらしています。例えば、執行部への関心を調査したところ、組合のインタビュー記事を読んだことのある人の方がその関心が高いことが分かりました。このように外部の媒体に触れることで、組合員の関心が高まる機会が増えるということにも繋がっています。

二つ目は、アンケート結果に基づいた回帰分析です。「会社を友人、知人にどれだけ勧めたいですか」というスコアが、実際は仕事の充実感につながっていることが分かりました。そこで、仕事の充実感が高い回答者は、どの設問に対して高い評価をしているのかを分析すると、例えば同僚の職場への前向きな働きかけや、自分自身の職場への前向きな働きかけといった要素が



組合イベント 三井物産労働組合提供

写真左「中央執行委員会向けストレンジスファインダーセミナー」

写真右「クリスマスリースセミナー」

影響していることが明らかになりました。キャリア開発も引き続き重要ですが、こうしたデータに基づき、組合としては職場に対して前向きに働きかけるためにはどうすればよいかという機会の提供や、セミナーを開催するなど、データに基づいた対応を行っています。

最近「ウェルビーイング」という言葉を多く耳にするようになりました。弊社も昨年、社長名でウェルビーイング経営宣言を発表しており、ウェルビーイングを「一人ひとりが活力にあふれ「挑戦と創造」を実践できる状態」と定義しています。組合としても、一人ひとりがこの挑戦と創造を促進できるよう、三井物産の企業文化を後押しする活動やコンセプトに基づいて取り組んでいます。

マネジメントの質の向上

日興：アンケート結果には、本部間での待遇の差などが反映していたりするのでしょうか。

井上：本部間での待遇や報酬の差によるばらつきはほとんどありません。しかし、評価の視点については全社共通の基準が設けられているものの、満足度には本部ごとに差が見られます。この差は、評価者のリテラシーなどに起因しており、具体的には評価の根拠をきちんと説明できるかどうかが影響しています。あるいは、業務の差というよりも、マネジメントによる差が大きく、マネジメントのメッセージや方向性が分かりやすいほうが、満足度が高いこともあります。

また、このアンケートには評価に関する項目も含まれており、評価結果に基づいて評価の理由が適切に説明されているかを確認しています。これにより、評価の正しい姿を提示し、スコアリングを行っています。評価が高いまたは低い場合には、各本部長との対談において、評価

者のリテラシーについて議論されることもあります。こうした対談を通じて、評価の質を向上させるための取組みが進められています。

会社側でもエンゲージメントサーベイを実施していますが、サーベイ結果の活用については各本部に委ねられている部分があります。私たちは職場集会を開催し、本部長との対談を通じてその結果を伝えることでサーベイの対応をしており、その取組みは評価されていると考えています。

組合費の主な使途

日興：外部のコンサルティングファームに依頼する際、高いコストがかかると考えられますが、それに見合った価値があると言えるのでしょうか。

井上：おっしゃる通りです。組合費は主に組合専従者の給与や組合執行部の運営費用に充てられていますが、近年では外部のコンサルティングファームへの支出も一定の規模に達しています。この点については、会社側と質の高い労使協議を行うことで、組合員の皆さまにご理解いただいていると考えています。私たちの組合組織は、各本部から集まってきたメンバーで構成されており、どうしても人事や総務部と同等の知見を持つことが難しい場合があります。そのため、高度な専門知識を外部から取り入れる必要があると認識しており、この支出を必要経費としてご理解いただけるよう努めています。

組合員のニーズとウェルビーイングの重要性

日興：組合活動において主体的な取組みが見られるようですが、その点についてどのようにお考えですか。

井上：副業に関しては、社長との対談を通じて多様なキャリアパスの一環として副業が重要であるという認識が広まり、対談の翌年に商社の中で最初にガイドラインが策定されました。また、社内公募制度についても、以前は一時的に中止されていましたが、組合の強い要望により復活し、現在では年に4回、各回で100件近くの公募が行われるようになっています。フレックスタイム制度については、約10年にわたり協議が続けられてきましたが、これは社会全体の潮流とも関連していると考えています。

今後の課題としては、従業員が求めるものをどう設定し、どのように進めていくかが重要です。

待遇や賃金は業界の中でも高水準に達していますが、ウェルビーイングに対する関心が高まっている中で、会社が提供するリソース以外にも、家族や健康に関するサポートも求められています。これに対し、組合として何ができるかを模索しているところです。



S M B C 日興証券撮影

さらに、ファイナンシャル・ウェルビーイングの考え方として、金融知識の向上は、資産の管理やコントロールに大きく寄与し、幸福感にも影響を与えることが示されています。そのため、金融リテラシーを高めるセミナーや制度の周知を通じて、従業員の満足度向上に貢献できると考えています。

多様なニーズへの対応の必要性

日興：組合のアイデンティティの位置づけについても伺えますでしょうか。

井上：従業員と経営の距離を近づける機能は依然として重要だと考えています。例えば、社長との対談や今回のようなインタビューの場が設けられることで、職制外でのつながりが機能し続けていると言えます。特に、課題を会社に提起する際には、手法として在り続けると思います。

弊社では、残業代が支給されない管理職が30代から存在し、人材マネジメントを行う室長レベルからは非組合員となります。現在、組合員の割合は約76%であり、年齢層は会社全体よりも若干若く、特に30代から40代の子育て世代が多いことが特徴です。しかし、その他の年齢層の方のニーズも存在するため、優先順位を考慮したうえで諸課題に取り組む必要があると認識しています。

| | | 単位 | 20/3期 | 21/3期 | 22/3期 | 23/3期 | 24/3期 |
|----|-----|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 単体 | 加入率 | % | 83.1 | 81.1 | 79.3 | 77.2 | 76.0 |

労働組合従業員加入率 三井物産株式会社 HP より S M B C 日興証券作成

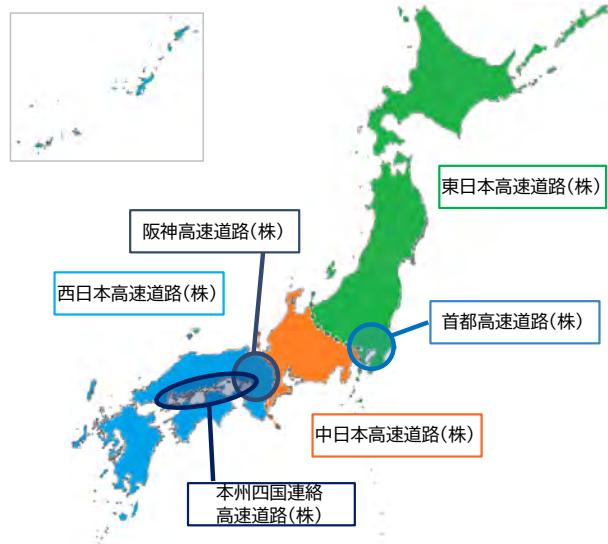
日興：ありがとうございました。

SDGsに取り組む団体のご紹介 第11回

高速道路機構 独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構



高速道路会社のエリア図



高速道路事業の役割分担

高速道路会社6社：[高速道路の建設・更新、管理、料金徴収](#)



高速道路機構：高速道路の保有、債務返済

独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構

独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構は、高速道路に係る道路資産の保有並びに高速道路会社に対する貸付、債務の早期かつ確実な返済等を通じて、高速道路に関する国民負担の軽減を図るとともに、高速道路会社による高速道路事業の円滑な実施を支援することを目的としています。



高速道路の数字

- 高速道路の長さ 約10,400km
- 高速道路の年齢
名神高速道路は全線開通60年
- 年間ご利用台数 約35億台超
- 保有する債務残高 約25兆円
(民営化時約38兆円)
- 1日のご利用台数 約1,000万台

- 高速道路は持続可能な重要インフラであり、環状道路や災害に強い道路などの整備と適切な維持管理を通じて、人々の豊かで安全・安心な生活を支えています。



写真提供：東日本高速道路株式会社、中日本高速道路株式会社、西日本高速道路株式会社、首都高速道路株式会社、阪神高速道路株式会社、本州四国連絡高速道路株式会社



- 国際資本市場協会（ICMA）が定めるソーシャルボンド原則等に基づくソーシャル・ファイナンス・フレームワークを策定しました。また、株式会社格付投資情報センター（R&I）からソーシャル・ファイナンスに関する第三者評価を取得しました。
- 高速道路資産を保有する機構は、高速道路事業における債務のリファイナンスを都度行いながら確実な債務返済を行うことで、**高速道路の建設や運営管理を担う高速道路会社の役割・機能とあわせて、国民経済の健全な発展と国民生活の向上に貢献していきます。**

債務のリファイナンスの確実な実施



本フレームワークに基づいた資金調達は、新たな高速道路の建設のほか、既存の道路の大規模更新・修繕などにかかった債務の返済に充当し、SDGs の達成に貢献しています。

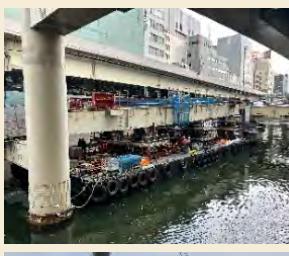
高速道路の新設・改築

- 新たな高速道路網の整備や既存の高速道路の改築
- 安全・安心、快適そしてイノベーションにも対応する高速道路ネットワークの強化を実現



高速道路の特定更新

- 高速道路の大規模更新・修繕事業
- 老朽化するインフラに対して、保全・性能向上への対策を行い、高速道路ネットワーク機能の長期的な健全化を確保



高速道路の修繕・災害復旧

- 交通安全の実現や災害対策・復旧等の修繕
- 高速道路利用における安全・安心を確保し、自然災害に対する防災、減災そして速やかな復興を実現



写真提供：東日本高速道路株式会社、中日本高速道路株式会社、西日本高速道路株式会社、首都高速道路株式会社、阪神高速道路株式会社、本州四国連絡高速道路株式会社

IR 情報 <https://www.jehdra.go.jp/ir/>

※右記二次元バーコードもしくは上記 URL から IR 情報をご確認いただけます。
※ WEB 上では URL をクリックしていただくとリンク先ページに移転します。



編集後記

今号はこうえき第8号に続き、二回目となる労働組合を特集テーマに取り上げております。労働組合の現状の変化について、ぜひ読み比べてみてください。

労働組合の根幹は賃上げ要求ですが、最近では企業を取り巻く環境の変化により、従業員の待遇や待遇改善にも取り組んでいる様子が見られます。加入率の低さには、労働組合に頼らなくても給料が増えていているというポジティブな理由もありますが、従業員一人一人が安心して働く環境を目指すことも必要です。

表紙のような桜の風景を思い浮かべると、自分の可能性に胸を躍らせて入社した時のことを思い出します。私たちの目指すべき未来は、一人一人が安心して働く環境、共に成長できる職場です。その実現に向けた重要なパートナーである、労働組合との関りを改めて意識していただけるきっかけになれば幸いです。次号もどうぞご期待ください。(萩谷)



バックナンバーのご案内



「こうえき」のバックナンバーは二次元バーコードもしくはURLからご覧いただけます。
※ WEB 上では URL をクリックしていただくとリンク先ページに移転します。

<https://www.smbcnikko.co.jp/corporate/public/magazine/index.html>

公益法人向け情報誌 こうえき 第 28 号

■ 発行日

2025年3月3日

■ 発行元

SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課

■ 責任者

井手 雄紀

■ 編集者

萩谷 佳菜恵



1936年（昭和11年）、弊社の創業者遠山元一は故郷である埼玉県川島町に母親のための邸宅を建てました。1970年（昭和45年）からは邸宅、庭園、美術館から成る遠山記念館として一般に公開されています。2018年（平成30年）には竣工時のまま保存されている邸宅が国の重要文化財に指定されました。

邸宅は東棟、中棟、西棟が庭を囲む配置にしており、それぞれ異なった意匠になっています。東棟は生家の豪農の家を再現したもので、茅葺屋根で囲炉裏の間が設けられています。中棟は接客や行事に使用される公式の空間で、書院造りになっています。18畳の大広間は天然絞り丸太の床柱や篠欄間など、銘木と匠の高度な技が見られます。2月から3月上旬にかけては、中棟には見事な大正時代の雛壇が飾られています。西棟は母親のプライベートな居室で、数寄屋造りになっています。茶室は周りが瓦敷きの土間で囲まれており、お客様が玄関を通らず庭から直接座敷に上がることもあったそうです。そのほか、紅色の大津磨壁の便所など、見どころが多い建築です。

美術館には遠山元一が収集した美術品が展観されています。その中には佐竹本三十六歌仙切（大中臣頼基）などの重要文化財が含まれています。

昭和初期は日本の木造建築技術が頂点に達した時期であり、当時の技術の粋を集めた邸宅を伝える遠山記念館は建築好きにとって見逃せない施設だと思います。



筆者撮影

【免責事項】

本資料は有価証券その他の投資商品の売買の勧誘ではなく、情報提供のみを目的に SMBC 日興証券株式会社（以下「当社」といいます。）が作成したものです。本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成していますが、これらの情報が完全、正確であるとの保証はいたしかねます。情報が不完全または要約されている場合もあります。本資料に記載する価格、数値等は、過去の実績値、概算値あるいは将来の予測値であり、実際とは異なる場合があります。かかる価格、数値等は予告なしに変更することがありますので、予めご了承くださいますようお願いいたします。本資料は将来の結果をお約束するものではありませんし、本資料にある情報をいかなる目的で使用される場合におきましても、お客さまの判断と責任において使用されるものであり、本資料にある情報の使用による結果について、当社が責任を負うものではありません。本資料は、本資料を受領される特定のお客さまの財務状況、ニーズ又は投資目的を考慮して作成されているものではありません。本資料はお客さまに対して税金、法律、投資上のアドバイスを提供する目的で作成されたものではありません。投資に関する最終決定は、契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、お客さま向け資料等をよくお読みになり、お客さまご自身の判断でなさるようお願いいたします。本資料に含まれる情報は、提供されましたお客さま限りでご使用ください。本資料は当社の著作物です。本資料のいかなる部分についても電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の事前の承諾なしに複製または転送等を行わないようお願いいたします。本資料に関するお問い合わせは当社公益法人業務部制度調査課までお願ひいたします。本資料に記載された会社名、商品名またはサービス名等は、当社または各社の商標または登録商標です。

【店頭デリバティブ取引に類する複雑な仕組債について】

仕組債の評価額は、弊社が自ら評価・算定し、もしくは同業者その他の金融機関等から入手し、公正妥当な現在価値との認識のもとに提供する「評価・算定期価」情報です。これらの価格は通常の取引単位を前提とした場合の参考値であり、お取引を締結する際に実際に用いられる価格を表すものではなく、当該価格において弊社が売買取引等の約定を保証するものではありません。

仕組債は、中途売却を想定した商品ではありません。流通市場が存在していない等の要因により、中途売却を希望されても売却価格が購入価格を大きく下回るおそれがあります。

【金融商品取引法第 37 条（広告等の規制）にかかる留意事項】

本資料は、法制度／税務、自社株評価、相続／事業承継、株主対策／資本政策、オファリング、M&A/IPO、年金／保険等の諸制度に関する紹介や解説、また、これに関連するスキーム等の紹介や解説、およびその効果等に関する説明・検証等を行ったものであり、金融商品の取引その他の取引の勧誘を目的とした金融商品に関する説明資料ではありません。記載の内容にしたがって、お客さまが実際に取引をされた場合や実務を遂行された場合の手数料、報酬、費用、その他対価はお客さまのご負担となります。なお、SMBC日興証券株式会社（以下「当社」といいます）がご案内する商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等をご負担いただく場合があります。たとえば、店舗における国内の金融商品取引所に上場する株式等（売買単位未満株式を除く）の場合は約定代金に対して最大 1.265%（ただし、最低手数料 5,500 円）の委託手数料をお支払いいただきます。投資信託の場合は銘柄ごとに設定された各種手数料等（直接的費用として、最大 3.30% の申込手数料、最大 4.50% の換金手数料または信託財産留保額、間接的費用として、最大年率 3.64% の信託報酬（または運用管理費用）およびその他の費用等）をお支払いいただきます。債券、株式等を募集、売出し等または相対取引により購入する場合は、購入対価のみをお支払いいただきます（債券の場合、購入対価に別途、経過利息をお支払いいただく場合があります）。また、外貨建ての商品の場合、円貨と外貨を交換、または異なる外貨間での交換をする際には外国為替市場の動向に応じて当社が決定した為替レートによるものとします。上記手数料等のうち、消費税が課せられるものについては、消費税率を含む料率または金額を記載しています。

本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成されていますが、明示、黙示にかかわらず内容の正確性あるいは完全性について保証するものではありません。また、別段の表示のない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものであり、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性もあります。さらに、本資料に記載の内容は、一般的な事項を記載したものに過ぎないため、お客さまを取り巻くすべての状況に適合してその効果等が発揮されるものではありません。このため、本資料に記載の内容にしたがって、お客さまが実際に取引をされた場合や実務を遂行された場合、その期待される効果等が得られないリスクもあります。なお、金融商品の取引その他の取引を行っていたらしく場合には、株式相場、金利水準、為替相場、不動産相場、商品相場等の価格の変動等および有価証券の発行者等の信用状況（財務・経営状況を含む）の悪化等それらに関する外部評価の変化等を直接の原因として損失が生ずるおそれ（元本欠損リスク）、または元本を超過する損失を生ずるおそれ（元本超過損リスク）があります。なお、信用取引またはデリバティブ取引等（以下「デリバティブ取引等」といいます）を行う場合は、デリバティブ取引等の額が当該デリバティブ取引等についてお客さまの差し入れた委託保証金または証拠金の額（以下「委託保証金等の額」といいます）を上回る場合があると共に、対象となる有価証券の価格または指標等の変動により損失の額がお客さまの差し入れた委託保証金等の額を上回るおそれ（元本超過損リスク）があります。また、店頭デリバティブ取引については、当社が表示する金融商品の売り付けの価格と買い付けの価格に差がある場合があります。上記の手数料等およびリスク等は商品ごとに異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料等をよくお読みください。なお、目論見書等のお問い合わせは当社各部店までお願ひいたします。また、実際の取引等をご検討の際には、個別の提案書等をご覧いただいた上で、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き、およびお客さまの個別の状況等に十分ご留意いただき、所轄の税務署や、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客さまの最終判断をもって行っていただきますよう、お願ひ申し上げます。

商号等 SMBC日興証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 2251 号
加入協会名 日本証券業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、一般社団法人金融先物取引業協会、
一般社団法人第二種金融商品取引業協会、一般社団法人日本STO協会

（2023 年 9 月 30 日現在）

