

公益法人向け情報誌



# こうえき

第8号

2020年3月2日 発行

## 【特集：労働組合】

『労働組合の現状と課題』

『労働組合の会計・監査と内部統制』



## 【インタビュー】

日本労働組合総連合会 春田 雄一氏

ニコン労働組合 佐々木 太輔氏

## 【トピックス】

「公益法人の資産運用とガバナンス・コード」

公益財団法人 公益法人協会 鈴木 勝治氏



いっしょに、明日のこと。  
Share the Future



SMBC日興証券

## 特集：労働組合

---

---

### 『労働組合の現状と課題』

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 司 淳

.....P4

### 『労働組合の会計・監査と内部統制』

有限責任監査法人 トーマツ

東條 晋太郎氏、鷲見 渉氏

.....P21

## インタビュー

---

---

### 『労働組合と責任投資』

日本労働組合総連合会

春田 雄一 総合政策推進局 経済・社会政策局長

.....P27

### 『組合員の幸せの実現を目指して』

ニコン労働組合

佐々木 太輔 中央執行委員長

.....P37

## トピックス

---

---

### 『公益法人の資産運用とガバナンス・コード』

公益財団法人 公益法人協会

鈴木 勝治 副理事長

.....P51

## 編集後記

---

---

### 『目的と使命』

公益法人業務部 制度調査課長 安川 弘司 .....P60

## 『特集：労働組合』

---

- 本資料は、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が、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。

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future



SMBC日興証券

## 『労働組合の現状と課題』

SMBC日興証券株式会社  
 公益法人業務部 主任研究員  
 司 淳

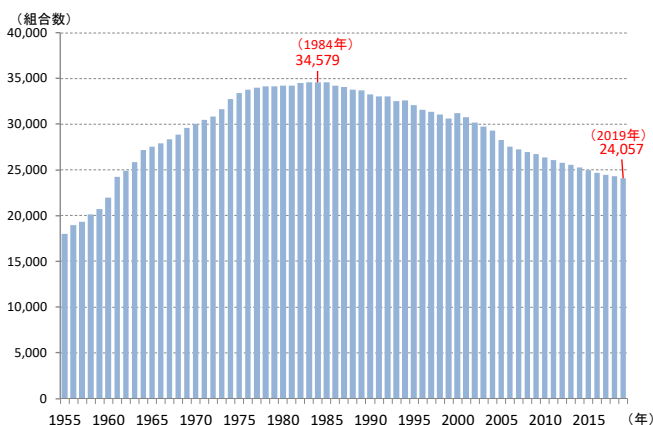
### 1 労働組合の現状

#### (1) 労働組合数と組織率

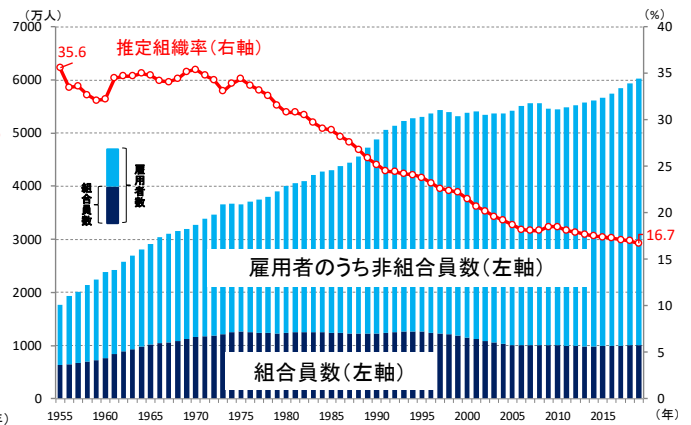
2019年6月30日現在、単一労働組合の労働組合数は24,057組合、労働組合員数は1,008.8万人となっており、前年比労働組合数は271組合（▲1.1%）の減少、労働組合員数は1.8万人（+0.2%）の増加となっている。

中長期的にみると、労働組合数は、1984年の34,579組合をピークに減少傾向が続いており、1961年頃のレベルになっている。組合員数は1990年代にかなり減少したが、2000年代半ば以降は減少ペースがスローダウンして、1,000万人前後のレベルで推移している。また、労働組合の組織率（組合員数／雇用者数）は、1975年頃から一貫して低下してきており、2019年には16.7%と、雇用者の6人に1人の割合になっている。

図表1 労働組合数（単一労働組合）の推移



図表2 組合員数（単一労働組合）と推定組織率の推移



(出所：厚生労働省「令和元年労働組合基礎調査」よりSMBC日興証券作成)

労働組合数の減少傾向の背景には、製造業中心からサービス業中心に産業構造のサービス化が進展するとともに製造業の廃業や非組合員が多いパートタイム労働者を抱えるサービス業の拡大などがあるとみられる。また、近年では業種によっては正社員でも組合に加入しない社員が多くなっているところもある。

中長期的に少子高齢化が進展する中で、雇用者数が増加すると予測されている「医療・福祉」で「新卒・中途採用の正社員の組合非加入」42.0%や、「在籍する組合員の組合脱退」41.7%と、他の業種に比べて割合が高いことから、中長期的にみても組合員数全体の減少傾向は続いていく可能性があると言えよう（図表3参照）。

### 図表3 3年前と比べて組合員数が減少した理由別割合（単位労働組合）

複数回答（単位：%）平成30年

区分	3年前と比べて組合員数が減少した計	減少した理由								
		正社員の採用の控え	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			企業の分割等による労働者数の減少	その他	不明
					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）			
単位労働組合計	100.0	33.7	9.1	23.6	67.8	65.4	6.4	8.0	12.2	0.1
＜産業＞										
飲業、採石業、砂利採取業	100.0	8.7	-	21.9	82.5	69.4	-	-	8.7	-
建設業	100.0	16.0	2.2	23.9	68.7	51.2	1.2	8.6	18.4	-
製造業	100.0	36.9	3.4	26.8	71.4	72.4	8.4	14.1	9.7	-
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	49.8	-	3.9	71.6	32.8	5.7	7.8	26.0	0.9
情報通信業	100.0	32.4	2.1	12.4	80.3	38.3	9.8	8.9	7.4	-
運輸業、郵便業	100.0	28.6	14.3	18.0	80.5	66.9	1.4	5.7	5.2	-
卸売業、小売業	100.0	42.6	1.2	23.8	51.6	68.9	10.6	3.7	20.1	-
金融業、保険業	100.0	19.5	1.2	11.0	49.9	84.4	4.9	-	18.4	-
不動産業、物品賃貸業	100.0	30.8	17.0	30.8	63.8	60.0	13.0	8.6	9.7	-
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	42.2	12.8	23.8	68.2	48.5	6.1	12.0	12.7	-
宿泊業、飲食サービス業	100.0	31.2	12.4	13.8	32.0	88.5	2.8	8.5	16.1	-
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	29.1	8.7	7.8	47.3	55.4	1.6	2.9	25.0	-
教育、学習支援業	100.0	28.4	39.8	46.3	83.4	47.6	5.3	-	3.4	-
医療、福祉	100.0	24.1	42.0	41.7	59.2	64.2	5.7	4.0	9.6	-
複合サービス事業	100.0	27.6	9.9	24.7	56.6	69.1	4.7	9.0	17.3	-
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	20.8	2.2	40.5	59.9	75.6	7.2	-	14.9	-
＜企業規模＞										
5,000人以上	100.0	37.2	9.2	9.5	66.2	37.4	8.1	13.4	16.1	0.2
1,000～4,999人	100.0	32.4	8.8	17.2	64.0	62.5	8.9	9.6	22.4	-
500～999人	100.0	44.1	11.4	18.6	69.6	83.8	17.7	2.2	12.3	-
300～499人	100.0	27.7	12.0	42.4	86.9	59.4	2.1	22.1	4.1	-
100～299人	100.0	35.9	8.9	34.1	64.7	78.4	1.2	3.7	8.5	-
30～99人	100.0	17.6	4.6	25.4	65.1	75.9	1.7	-	4.7	-
平成28年調査計	100.0	33.8	9.4	21.8	68.1	55.2	7.6	7.1	11.8	0.2

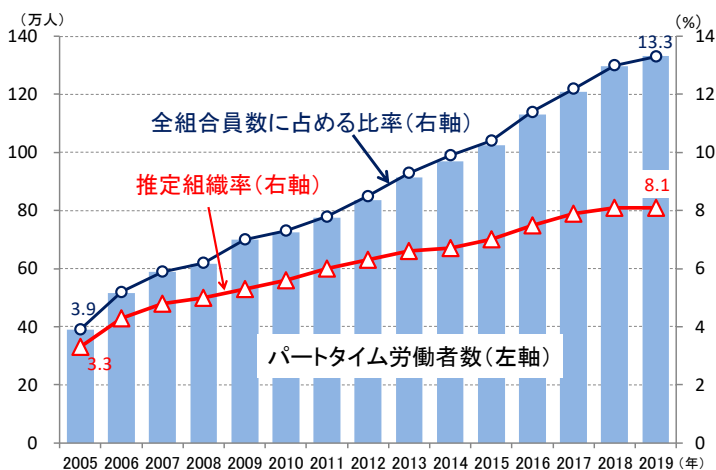
（出所：厚生労働省「平成30年労働組合活動等に関する実態調査の概況」よりSMBC日興証券作成）

組織率の長期的低下の背景には、規模の大きい製造業の組合員数が産業構造の変化やリストラ等により減少してきたこと、非正規雇用者が増加（＝正社員の減少）したこと、といった経済・雇用情勢の変化があったと考えられる。また、1975年に（旧）国鉄が「スト権スト」で「失敗」し、それ以降の組合運動の影響力が低下したこと、労働運動が活発であった公営企業の民営化のほか、若年層の業務外の活動への関心が低下していったことなどが挙げられよう。

## （2）パートタイム労働者の組合員数・組織率

労働組合員数のうちパートタイム労働者は徐々に増加し、全組合員に占める比率と組織率とも上昇してきている。2019年の組織率は8.1%と過去最高となったが、全体の組織率（16.7%）の半分程度に過ぎないことから、パートタイム労働者の組織化の余地はまだ大きいと言える（図表4参照）。

### 図表4 パートタイム労働者の組合員数・組織率



（出所：厚生労働省「令和元年労働組合基礎調査」よりSMBC日興証券作成）

## (3) 労働組合活動の現状

労働組合の現状に対して、組合自身はどのように受け止め、どのように取り組もうとしているのか。厚生労働省の2018年調査の一部を個別にみていこう。

### ◆ 組織拡大を重点課題として取り組んでいる労働組合の有無

組織の拡大を重点課題として取り組んでいるか否かをみると、「取り組んでいる」が29.8%（前回2016年調査31.9%）、「取り組んでいない」が70.0%（同66.0%）となっており、そもそも組合自体が組織の拡大に取り組んでいないところが 大半を占めていることが判った。

そうした中で、中長期的に雇用者数増加が見込まれている「医療・福祉」においては、「取り組んでいる」が59.0%と、過半を占めているが、前回調査（70.0%）から低下していることを勘案すると、先行きについても、大きな組織の拡大は期待し難いところと言えよう（図表5参照）。

**図表5 組織拡大を重点課題として取り組んでいる労働組合の有無別割合（単位労働組合）**

（単位：％）

区 分	平成30年調査			平成28年調査	
	計	重点課題として 取り組んでいる	重点課題として 取り組んでいない	重点課題として 取り組んでいる	重点課題として 取り組んでいない
単 位 労 働 組 合 計	100.0	29.8	70.0	31.9	66.0
産 業 業					
鉱業，採石業，砂利採取業	100.0	4.9	95.1	8.9	91.1
建設業	100.0	19.4	79.5	21.4	78.4
製造業	100.0	15.1	84.9	15.1	81.3
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	6.1	93.9	8.5	89.8
情報通信業	100.0	51.5	48.5	42.1	55.3
運輸業，郵便業	100.0	47.0	53.0	54.5	43.9
卸売業，小売業	100.0	30.0	68.6	34.0	65.8
金融業，保険業	100.0	22.8	77.1	21.7	76.5
不動産業，物品賃貸業	100.0	16.9	83.1	22.7	75.0
学術研究，専門・技術サービス業	100.0	23.4	75.8	24.3	72.2
宿泊業，飲食サービス業	100.0	34.9	65.1	40.6	53.8
生活関連サービス業，娯楽業	100.0	24.6	75.4	32.2	64.7
教育，学習支援業	100.0	52.9	47.1	56.3	41.8
医療，福祉	100.0	59.0	41.0	70.0	29.6
複合サービス事業	100.0	52.4	47.6	47.2	51.1
サービス業（他に分類されないもの）	100.0	30.4	69.6	36.0	61.6

（出所：厚生労働省「平成30年労働組合活動等に関する実態調査の概況」よりSMBC日興証券作成）

### ◆ 組織拡大を重点課題として取り組まない理由別割合

労働組合自体が組織の拡大を重点課題として取り組まないのはなぜかを探ると、労働組合が抱える課題がいくつか見えてきそう。

組織拡大に取り組まない理由（複数回答）としては、「ほぼ十分な組織化が行われているため」50.7%（前回調査50.8%）が最も高く、次いで「組織が拡大する見込みが少ないため」21.1%（同27.4%）、「他に取り組むべき重要課題があるため」19.0%（同19.2%）などとなっている。ポジティブな理由もあるが、ネガティブな理由もある。ただし、「もう十分」というのが過半を占めるというのが実情と言えよう。

そうした中でも、業種別にみると、「医療・福祉」は、「他に取り組むべき重要課題があるため」が33.7%と、最も高くなっていることから、雇用者が増加していくと見込まれている業種においては、ポジティブな理由が比較的大きいようだ（図表6参照）。

図表6 組織拡大を重点課題として取り組まない理由別割合（単位労働組合）

複数回答（単位：%）平成30年

区 分	組織拡大を重点課題として取り組んでいない計 1)	取り組まない理由				
		ほぼ十分な組織化が行われているため	組織が拡大する見込みが少ないため	組織化を進める人的、財政的余裕がないため	他に取り組むべき重要課題があるため	その他
単 位 労 働 組 合 計	100.0	50.7	21.1	15.3	19.0	8.1
＜ 産 業 ＞						
飲 業 ， 採 石 業 ， 砂 利 採 取 業	100.0	56.4	33.1	6.8	2.6	10.3
建 設 業	100.0	57.2	14.0	9.3	17.8	11.2
製 造 業	100.0	42.8	21.8	19.5	22.9	8.0
電 気 ・ ガ ス ・ 熱 供 給 ・ 水 道 業	100.0	75.5	10.9	2.3	10.9	11.3
情 報 通 信 業	100.0	56.0	27.6	13.3	19.7	6.0
運 輸 業 ， 郵 便 業	100.0	57.5	29.9	16.0	12.7	1.5
卸 売 業 ， 小 売 業	100.0	54.8	16.1	7.2	18.1	14.1
金 融 業 ， 保 険 業	100.0	77.0	8.0	4.0	10.7	7.9
不 動 産 業 ， 物 品 賃 貸 業	100.0	62.6	17.7	12.8	18.9	1.0
学 術 研 究 ， 専 門 ・ 技 術 サ ー ビ ス 業	100.0	58.6	20.5	6.4	16.2	11.3
宿 泊 業 ， 飲 食 サ ー ビ ス 業	100.0	34.0	33.9	13.2	20.4	10.6
生 活 関 連 サ ー ビ ス 業 ， 娯 楽 業	100.0	55.1	18.2	20.3	11.9	3.5
教 育 ， 学 習 支 援 業	100.0	45.5	29.8	28.2	14.6	1.6
医 療 ， 福 祉	100.0	32.8	22.7	27.2	33.7	6.1
複 合 サ ー ビ ス 事 業	100.0	27.8	34.6	32.1	11.0	3.4
サ ー ビ ス 業 （ 他 に 分 類 さ れ な い も の ）	100.0	32.8	29.5	20.4	30.6	12.8
平 成 28 年 調 査 計	100.0	50.8	27.4	14.8	19.2	9.9

（出所：厚生労働省「平成30年労働組合活動等に関する実態調査の概況」よりSMBC日興証券作成）



## ◆ 組織化を進めていく上での取り組み内容

組織拡大の取り組み対象としている労働者の種類ごとに、その取り組み内容をみると、「組合加入の勧誘活動」は「在籍する組合未加入の正社員」で79.6%（前回78.3%）、「新卒・中途採用の正社員」で76.1%（同76.1%）と、当然ながら高くなっている。

また「労働条件及び処遇の改善要求」は「有期契約労働者」で48.1%（同46.2%）、「パートタイム労働者」で47.9%（同49.3%）と高くなっている。正社員と非正規社員との間で、処遇面などで格差が依然として大きいということが判る（図表7参照）。

図表7 組織拡大の取組対象として組織化を進めていく上での取組内容別割合（単位労働組合）

区 分	取組対象としている計 1)	組織化を進めていく上での取組内容							その他
		相談窓口の設置、アンケート等での実態把握	当該就業形態の労働者に関する集会、勉強会等の開催	組合員の加入資格の付与	組合加入の勧誘活動	労働条件及び処遇の改善要求	ユニオン・ショップ協定を新たに締結する又は範囲を拡大する	当該就業形態の労働者の雇用（活用）についての労使協議	
平成30年調査									
在籍する組合未加入の正社員	100.0	23.9	...	...	79.6	...	8.7	...	4.9
新卒・中途採用の正社員	100.0	20.4	...	...	76.1	...	5.7	...	9.1
パートタイム労働者	100.0	36.7	28.4	20.9	63.3	47.9	17.1	31.1	6.0
有期契約労働者	100.0	26.6	27.7	17.6	69.0	48.1	7.0	32.0	6.7
派遣労働者	100.0	17.9	7.8	36.3	47.1	21.3	9.6	40.6	9.0
嘱託労働者	100.0	24.6	13.4	38.5	54.5	40.7	26.0	31.9	13.9
平成28年調査									
在籍する組合未加入の正社員	100.0	22.1	...	...	78.3	...	11.2	...	5.5
新卒・中途採用の正社員	100.0	19.4	...	...	76.1	...	7.6	...	4.6
パートタイム労働者	100.0	25.1	27.6	25.4	49.2	49.3	29.1	27.0	5.0
有期契約労働者	100.0	26.7	31.9	23.0	62.1	46.2	11.7	32.0	5.2
派遣労働者	100.0	8.1	40.3	13.8	28.2	47.1	19.1	8.7	9.8
嘱託労働者	100.0	19.5	23.4	22.2	43.8	51.2	22.9	32.8	5.4

（出所：厚生労働省「平成30年労働組合活動等に関する実態調査の概況」よりSMBC日興証券作成）



## ◆組織化を進めていく上での問題点

組織拡大の取り組み対象としている労働者の種類ごとに組織化を進めていく上での問題点としては、「組織化対象者の組合への関心が薄い」が最も多く、「パートタイム労働者」で63.7%（前回調査55.9%）、「在籍する組合未加入の正社員」で63.5%（同61.0%）となっている（図表8）。

労働組合に加入することのメリットがあまり感じられなくなっている可能性が指摘できよう。労働組合の存在意義など根本的な課題が底流にあると考えられる。

**図表8 組織拡大の取組対象として組織化を進めていく上での問題点別割合（単位労働組合）**

区分	取組対象としている計	組織化を進めていく上での問題点（複数回答）							特に問題はない	
		組織化を進める執行部側の人的・財政的余裕がない	使用者の理解や関心が低い	組織化対象者側に時間的余裕が少なく、組織活動が実施しにくい	組織化対象者の組合への関心が薄い	要求内容が正社員の利害と対立する又は対立する可能性がある	組合費の設定・徴収が困難	その他		
（単位：％）										
平成30年調査										
在籍する組合未加入の正社員	100.0	30.5	25.0	22.0	63.5	...	7.0	7.6	7.2	
新卒・中途採用の正社員	100.0	26.3	18.4	22.0	47.1	...	5.7	4.8	23.9	
パートタイム労働者	100.0	32.9	24.9	33.3	63.7	10.8	21.3	11.7	10.0	
有期契約労働者	100.0	31.6	17.8	26.8	58.9	14.7	16.1	7.1	14.4	
派遣労働者	100.0	38.2	22.3	36.5	47.8	18.7	27.4	13.7	11.0	
嘱託労働者	100.0	23.5	10.0	25.1	45.3	11.2	32.0	18.1	12.6	
平成28年調査										
在籍する組合未加入の正社員	100.0	28.4	30.4	25.8	61.0	...	5.9	5.1	8.0	
新卒・中途採用の正社員	100.0	15.7	11.7	12.4	38.7	...	3.3	3.7	25.6	
パートタイム労働者	100.0	31.6	28.9	32.8	55.9	9.5	16.6	4.4	5.0	
有期契約労働者	100.0	22.6	25.3	18.2	53.3	11.3	14.2	3.8	7.4	
派遣労働者	100.0	8.8	22.1	12.0	32.8	8.4	15.8	2.5	3.2	
嘱託労働者	100.0	20.3	25.9	10.9	41.0	8.7	16.0	7.3	11.4	

（出所：厚生労働省「平成30年労働組合活動等に関する実態調査の概況」よりSMBC日興証券作成）

## ◆労働組合活動の重点事項：【本部組合及び単位労働組合】

組合活動のこれまでと今後について、重点を置く項目をみると、上位は変わらない。すなわち、これまで重点をおいてきた事項については、「賃金・賞与・一時金」が90.6%（前回91.5%）が最も高く、次いで「労働時間（労働時間の適正把握を含む）・休日・休暇」が79.4%（同78.3%）、「職場の安全衛生（メンタルヘルスを含む）」が39.3%（同37.3%）などとなっている。

一方、今後重点をおく事項についても、「賃金・賞与・一時金」が76.2%（同80.3%）が最も高く、次いで「労働時間・休日・休暇」が67.3%（同68.3%）、「職場の安全衛生」が38.9%（同40.5%）となっている。

上位の順位に大きな変化は見られないものの、「定年制、継続雇用制度（勤務延長・再雇用）」がこれまでの23.7%から今後は29.7%に上昇していることは、終身雇用・年功制の見直しといった雇用構造の変化を反映しているとみられる。ただし、「育児休業制度・介護休業制度・看護休暇制度」が、これまでの24.0%から今後は19.4%へ低下していることは、雇用構造の変化に対応して人事部など会社側が対応を強めた結果、逆に労働組合活動の重点が低下した面もある可能性が指摘できよう（図表9参照）。

**図表9 組合活動におけるこれまで重点をおいてきた事項及び今後重点をおく事項別割合  
（本部組合及び単位労働組合）**

複数回答主なもの5つまで（単位：％）

事 項	これまで重点をおいてきた事項		今後重点をおく事項	
	平成30年調査	平成28年調査	平成30年調査	平成28年調査
計	100.0	100.0	100.0	100.0
労働条件				
賃金・賞与・一時金	90.6	91.5	76.2	80.3
退職給付（一時金・年金）	18.4	16.6	20.2	18.3
労働時間（労働時間の適正把握を含む）・休日・休暇	79.4	78.3	67.3	68.3
組合員の雇用の維持	36.4	43.2	30.9	41.3
配置転換・職種転換・出向	7.1	7.4	7.4	7.9
昇進・昇格	9.5	9.8	9.7	9.3
定年制、継続雇用制度（勤務延長・再雇用）	23.7	19.7	29.7	23.4
教育訓練	7.1	9.5	9.7	10.7
職場の安全衛生（メンタルヘルスを含む）	39.3	37.3	38.9	40.5
セクハラ対策、パワハラ対策	13.8	13.5	19.3	14.4
男女の均等取扱い	3.6	4.0	6.6	7.3
育児休業制度・介護休業制度・看護休暇制度	24.0	22.1	19.4	21.1
企業内福利厚生	22.0	23.0	19.5	22.6
正社員以外の労働者の労働条件	13.1	15.2	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)	11.4	14.3	13.7	15.7
経営方針、事業計画、企業再編、その他の経営参加	8.9	11.3	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）	20.4	19.9	16.3	16.2
組合員教育学習活動・文化活動 2)	8.3	11.9	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	4.0	5.4	4.8	6.1
社会活動、地域活動 3)	5.8	5.0	5.4	4.9
その他	1.8	2.2	1.2	2.3
不明	1.5	0.7	4.8	2.0

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。

（出所：厚生労働省「平成30年労働組合活動等に関する実態調査の概況」よりSMBC日興証券作成）

労働組合の現状を整理すると、次のようになる。

- ・労働組合数や組織率の低下の背景には、経済・産業構造の変化があった。
- ・パートタイム労働者の組織率は上昇しているが、まだ上昇余地がある。
- ・全体として労働組合は組織の拡大に積極的に取り組んでいるところが多いが、その理由には「もう十分」というのが過半を占めている。
- ・「医療・福祉」など雇用者増が見込まれる業種で組織拡大を重点課題として取り組まない理由に「他に取り組むべき重要課題があるため」というポジティブな理由が多い。
- ・正規社員と非正規社員の格差問題が残っている。
- ・組合活動の重点事項が雇用構造の変化を反映して変わってきているが、会社側（人事部等）の対応の結果、逆に労働組合活動の重点が低下した部分もある。

## 2 労働組合の課題

平成の時代は、雇用のあり方に大きな変動が生じた30年であった。それは、非正規雇用のウエイトが上昇したことと、終身雇用・年功賃金制の崩壊に顕著に表れている。その背景には、プラザ合意（1985年）を受けた急激な円高やリーマン・ショック（2008年）、そうしたマクロ環境の大きな変化に対する政府・企業経営者・労働者の三者の対応があり、労働組合を取り巻く環境も大きく変化していった。

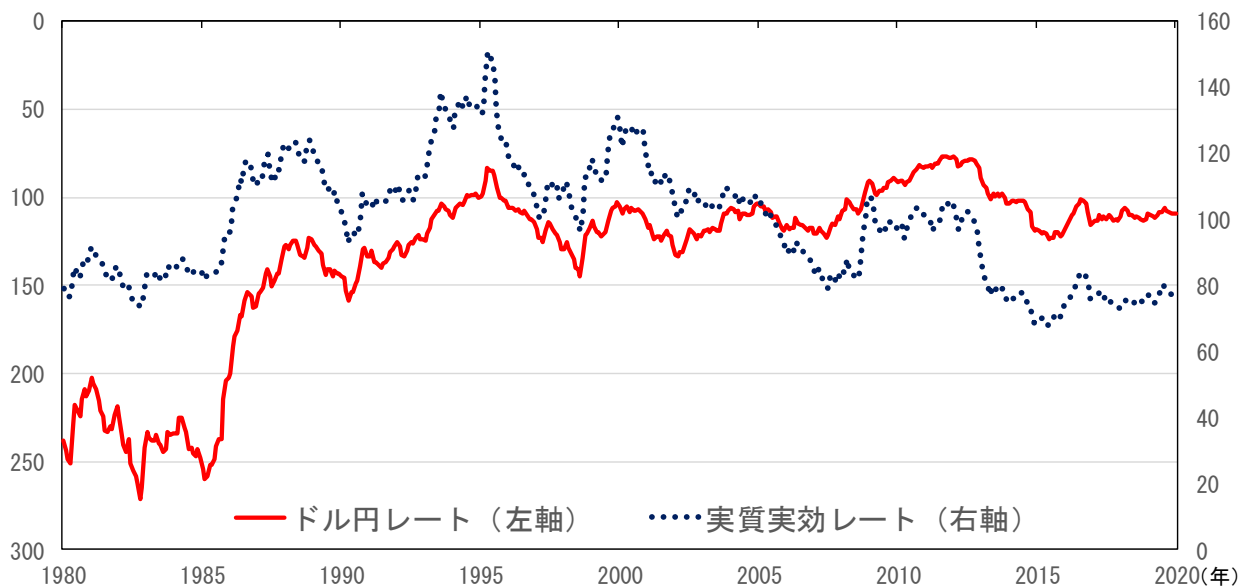
### （1）労働組合を取り巻く環境

#### （ア）雇用情勢の大きな変化

マクロ環境の変化をいくつかの経済指標の推移で振り返る。1985年9月のプラザ合意をきっかけに急激な円高が進行した。当時は「2年で2倍（240円⇒120円）」の円高・ドル安と言われていたが、月中平均レートでみれば、236.91円/\$（1985年9月）から123.16円/\$（88年11月）に、約3年で約2倍の円高・ドル安が進んだことになる。90年4月に158.50円/\$まで円安・ドル高にいったん戻ったが、その後は再び円高・ドル安に転じ、84.54円/\$（95年6月）まで上昇した。

リーマン・ショック（2008年）を受けた後も円高・ドル安が進行し、76円/\$台（11年9～10月）まで上昇したものの、実質実効レートでみれば、100前後のレベルでの推移にとどまった。これはこの間、製造業の現地生産化が進むなど輸出を中心とした産業構造がかなり変化した結果と考えられる。したがって、この時期の景気悪化の主因は、為替レートの影響よりもリーマン・ショックによる「需要の消滅」であったと考えられる（図表10参照）。

(円/\$) **図表10 ドル円レートと実質実効為替レートの推移** (1999年1月4日=100)

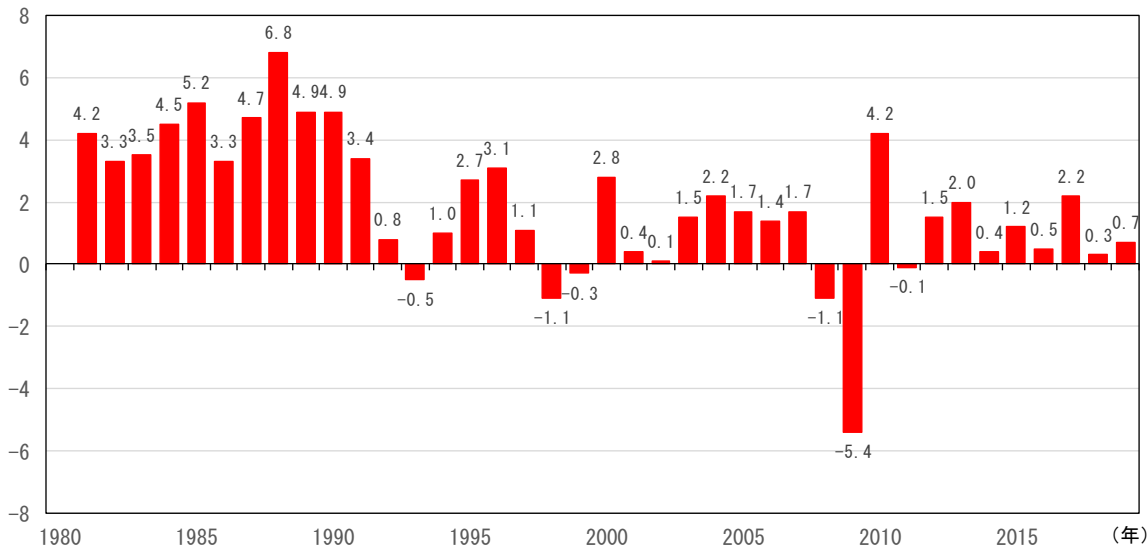


(出所：日本銀行よりSMBC日興証券作成)

プラザ合意後の急激な円高を受けて景気は一時的に悪化したが、積極的な金融緩和を受けて改善した。ただ、超金融緩和状態の長期化を受けて「バブル経済」が発生することとなった。それが90年初には株価、91年には地価が暴落し、「バブル経済」が崩壊するに至った。実質経済成長率は急低下し、93年には戦後2回目のマイナス成長を記録した（戦後初は石油危機後の74年）。

その後は97年のアジア通貨危機の影響を受けて、98～99年には2年連続のマイナス成長に落ち込んだ。2001年の米ITバブル崩壊、2008年リーマン・ショックによる景気悪化も含めて「低成長時代」が長期にわたって継続している（図表11参照）。平成の30年間で「失われた30年」と見る向きもある。

(%) **図表11 実質GDP成長率の推移**



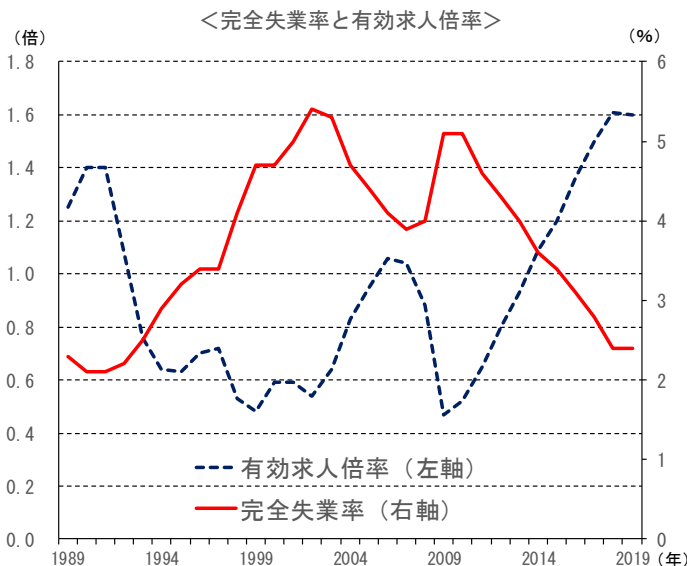
(出所：内閣府「国民経済計算」よりSMBC日興証券作成)

景気悪化を反映して雇用情勢も急激に悪化した。暦年ベースでみると、完全失業率は91年の2.1%から上昇傾向をたどり、2002年には5.4%まで上昇した。その間、有効求人倍率も91年の1.4倍から急速に低下していき93年には1倍を割り込み0.7倍台、94年には0.6倍台に低下し、その後も2002年まで0.4～0.5倍台で低迷した（図表12参照）。

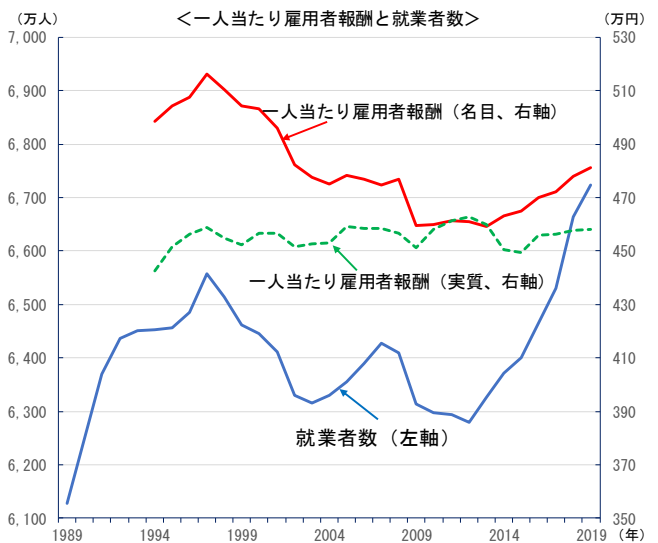
この間の就業者数の推移をみると、97年までは景気・雇用環境の悪化にも関わらず、緩やかな増加傾向を辿っていった。しかし、98年以降は増減を繰り返しながらも一転して下降トレンド入りすることとなった。その後は2012年をボトムに再び増加傾向に転じ、2017年にそれまでのピークを越えてからは2019年まで増加傾向を続けている（図表13参照）。

賃金を一人当たり雇用者報酬（名目）でみると、97年まで増加傾向を続けた後、長い減少傾向に転じた。ようやくボトムをつけたのはアベノミクスが始まった2013年であり、その後緩やかに増加していき、ようやく2018年に478万円と、リーマン・ショック前の平均（2002～08年：477万円）レベルに到達した。ただし、実質ベースでみると、97年までは増加傾向で推移したが、それ以降は横ばい圏内で推移しており、2019年でもその傾向を脱していない（図表13参照）。

**図表12 完全失業率と有効求人倍率の推移**



**図表13 賃金と雇用の推移**

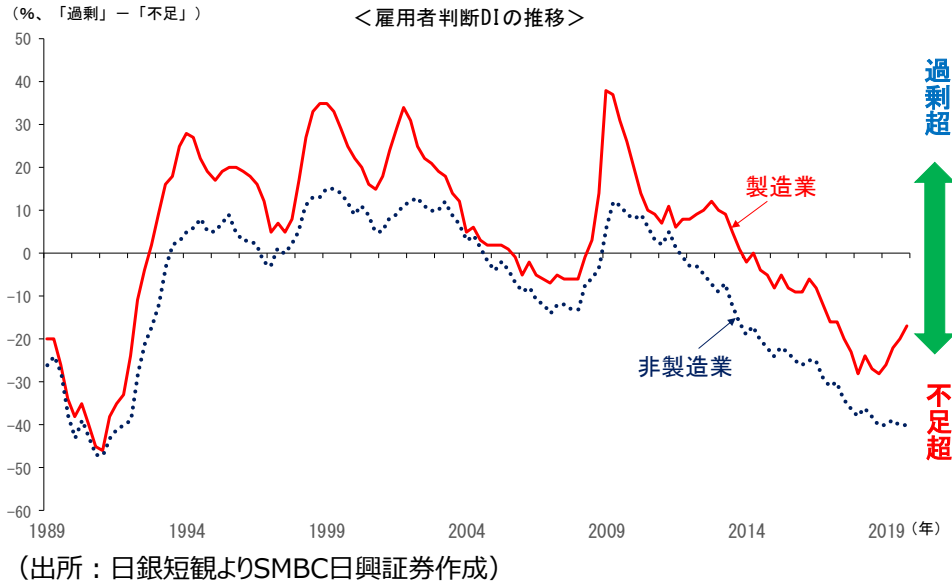


(出所：総務省、厚生労働省、内閣府よりSMBC日興証券作成)



この間の労働需給面をみると、リーマン・ショックによって一時的に「過剰雇用」となった時期を除いて、平成の前半は「過剰雇用」、後半は「人手不足」と、大きく基調が変わったことが平成30年間の特徴であった（図表14参照）。

**図表14 労働需給面の推移**



こうした平成30年間の雇用情勢の動きを総合して、以下のように大きく3つの局面に分けられる。

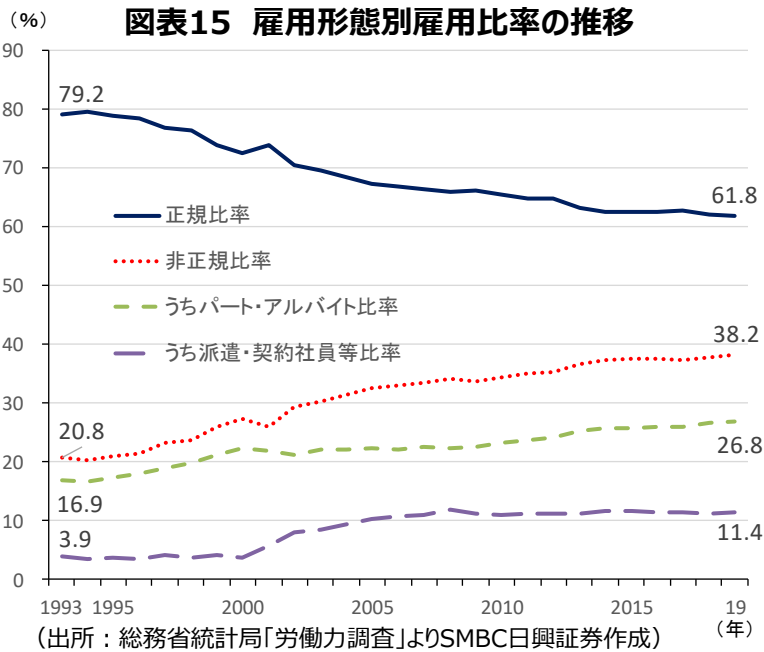
- ①：景気は悪化したものの雇用と賃金は緩やかな増勢を維持していた90年代半ば頃までの局面
- ②：深刻な景気後退を受けて「過剰雇用」が生じ、雇用・賃金ともに減少していった局面（90年代終わりから2010年頃）
- ③：アベノミクスのスタートによって景気が持ち直し「人手不足」状態に移行し、雇用は増加に転じたが賃金は低迷を脱しきれていない局面（2010年代）

## (イ) 労働政策の動向

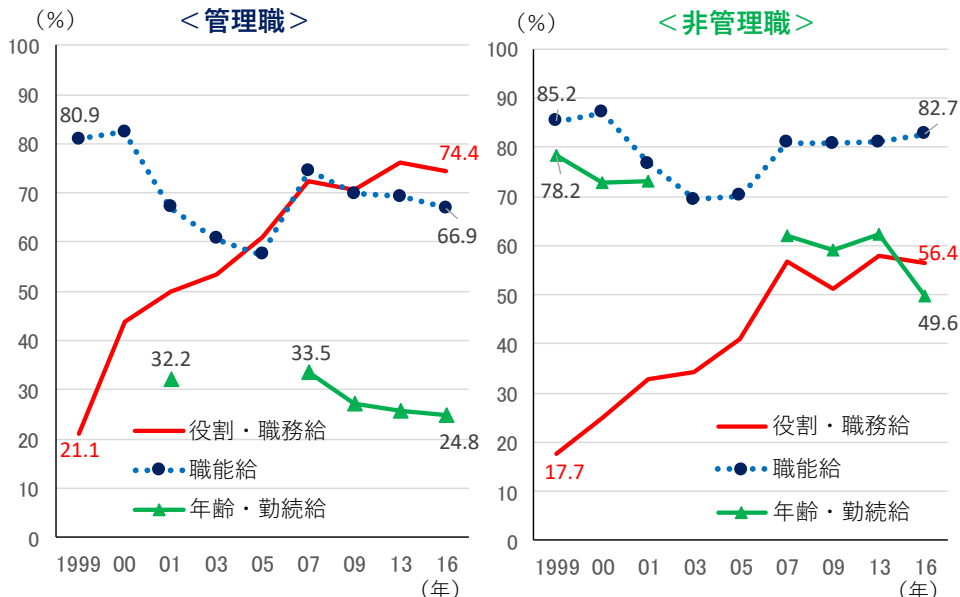
平成の30年間には労働市場を取り巻く環境の大きな変化を受けて、雇用のあり方に大きな変化が生じた。それは、①非正規雇用の拡大と②終身雇用・年功賃金制の崩壊である。その背景には、マクロ環境の大きな変化に対する政府・企業経営者・労働者の三者の政策対応があり、労働組合自体も大きな課題に向き合わなければならなくなった。

雇用者全体に占める非正規雇用の比率をみると、93年時点で20.8%となっていたが、2019年には38.2%と4割弱まで上昇している（図表15参照）。賃金制度も変容している。日本生産性本部の調査によれば、管理職層と非管理職層別に各種賃金体系がどの程度導入されているかを尋ねたところ、管理職層については、役割・職務給は経年的に導入率が上昇しており、2016年で74.4%まで上昇、定着してきており、職能給（66.9%）を上回った。年齢・勤続給

は2007年時点で33.5%となっていたが、その後は3割を切り、2016年時点で24.8%となっている。一方、非管理職層においては、職能給が8割前後と高水準で安定期に推移しており、2016年で82.7%となっている。役割・職務給は職能給ほどではないが、導入率が右肩上がり上昇しており、2007年以降は5割を超えて推移している。年齢・勤続給はほぼ一貫して低下しており、2016年で49.6%と5割を切っている。管理職層、非管理職層いずれも年齢・勤続給について「廃止した」が2割以上、非管理職層で「廃止予定」が6.8%となっていることから、先行きも年齢・勤続給の導入率は漸減していくと予想される（図表16参照）。



**図表16 賃金体系導入状況 <管理職と非管理職>**

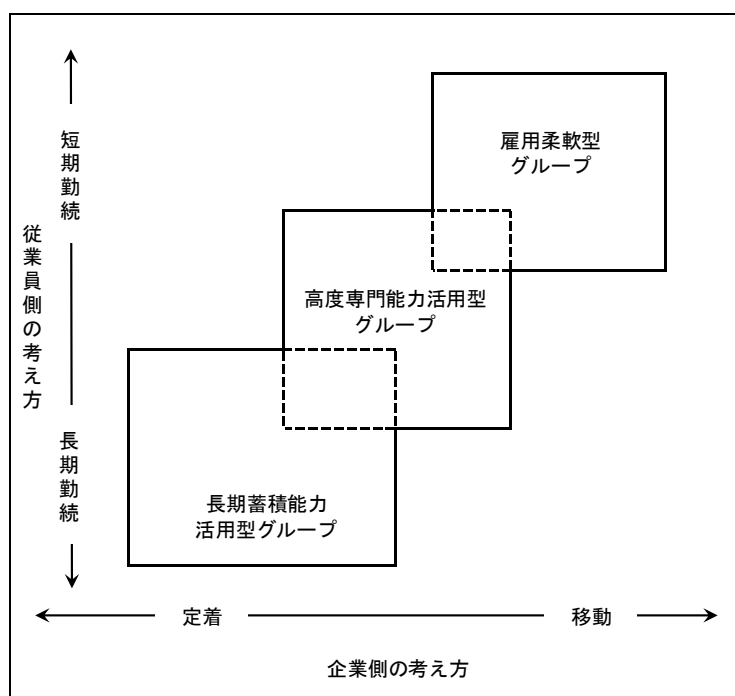


(注：調査対象は上場企業。「役割・職務給」とは「役割、あるいは職務の価値を反映している賃金」、「職能給」とは「職務遂行能力の高さを反映している賃金」、「年齢・勤続給」とは「年齢や勤続数を反映している賃金」)

(出所：日本生産性本部「日本的雇用・人事制度の変容に関する調査」よりSMBC日興証券作成)

終身雇用・年功賃金の見直しも含めた雇用のあり方に大きな変化が生じるきっかけになったのが、日経連（2002年に経団連に統合）が1995年に発表した「新時代の「日本的経営」」にある。そこでは「自社型雇用ポートフォリオ」の名称で雇用形態の多様化が打ち出された。すでに当時増え始めていた「自由な働き方を希望する人たち」の存在を認め、従業員側としても短期勤続志向で企業側としても移動可能と考える人たちを「雇用柔軟型グループ」とした。一方、原点に近いところには、原則正規社員というイメージで、従業員側としては長期勤続志向で企業側としても定着してほしいグループを「長期蓄積能力活用型グループ」とした。中間に位置するのを高度な専門能力を持った有期契約型の「高度専門能力活用型グループ」とした。こうして従来タイプの終身雇用・年功賃金の対象となるコア人材（正規雇用者）の数を絞り込み、全体の人件費総額コストを抑え込もうと考えた（図表17参照）。

**図表17 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係**



（注1：雇用形態の典型的な分類、2：各グループ間の移動は可能）

（出所：日経連「新時代の「日本的経営」」よりSMBC日興証券作成）

また、終身雇用・年功賃金については、「賃金決定システムの見直しと職能・業績に基づく人事・賃金管理の方向」にその考えが盛り込まれており、総額人件費の徹底的なスリム化が厳しく提唱された。

たとえば、昇給制度は原則として一定資格（資格等級や年齢は明記していないが40歳代前中期とみられる）までは職能の伸びや生計費の高まりを考慮して毎年昇給するが、それ以降は能力や業績反映型の賃金を考えるとしている。賃金カーブは、男女を問わず、仕事と賃金との関係を強め、働きに応じて賃金を考えていくシステムに切り替えていく必要があるとし、横並びの年功賃金の打破を謳っている。これはマイナス昇給を含む「ラッパ型の賃金管理」と呼ばれた（図表18参照）。

**図表18 グループ別にみた処遇の主な内容**

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施設
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定めのない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	定率＋業績スライド	ポイント制	役員昇進 職能資格昇格	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画、営業、研究開発等）	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活援護施策

（出所：日経連「新時代の「日本的経営」」よりSMBC日興証券作成）

「ラッパ型の賃金管理」は1990年代終わりから2000年代初めにかけての「成果主義」ブームという形で具現化され、年功賃金の見直しが進んだ。また、雇用面でも同じ頃に電機業界を中心として大手企業で大量の人員削減が行われ、「終身雇用の崩壊」と喧伝されるようになった。

このように雇用情勢が90年代半ばを境に第1局面から第2局面に大きく転換していくきっかけが、日経連の「新時代の「日本的改革」」にあった。この間、政府の労働政策も局面転換を促進する方向に動いた。それまでの労使調整型の労働政策決定プロセスが、小泉政権の誕生に伴って官邸主導型に変わったことが後押しした。いわゆる政策決定過程の「政治化」である。

デフレ不況が長期化する中で、雇用調整や人件費抑制を巡って労使対立が激化していった。とくに解雇ルールの法制化が象徴的な事項だったとされ、落とすところを容易に見出すことが極めて困難な状況になっていった。また、雇用形態の多様化が進展していくにつれて、正規と非正規雇用者、男性雇用者と女性雇用者との格差が拡大するとともに、労働者間でも利害が対立するようになっていった。その結果、労働組合の中でも意見の食い違いが目立つようになっていった。

リーマン・ショック（2008年）は、労働政策が労働者保護強化の色彩を強めるきっかけとなった。2009年に労働組合を支持団体とする民主党政権が誕生したことも、その動きを強める結果となった。たとえば2011年に就業者支援制度が創設され、雇用保険対象外労働者のセーフティネットが生まれた。また2012年には労働者派遣法が、創設以来はじめて派遣労働者保護の方向で改正された。

民主党政権が3年3カ月の短命で終わった後、安倍政権の誕生（2012年末）によって、当初は小泉政権の雇用流動化スタンスが打ち出されたが、労働組合の反対によって進まなかった。その後はむしろ、非正規労働者だけでなく労働者全体を保護強化する基調を強めていくことになり、現在の「働き方改革」につながっていった。

ただし、賃金改定についても、従来の労使決定によるものから政治主導の賃上げ要請や最低賃金の引き上げの動きに変わっていった。こうしてリーマン・ショック（2008年）を境に、雇用情勢がそれまでの「日本的雇用」縮小の動きから、それとは逆の方向に揺り戻していくことになった。

しかし、それは「日本的雇用」の復権というわけではない。安倍政権の「働き方改革」は、残業の絶対上限の導入や同一労働同一賃金を柱とするものであり、労働力人口が長期的に減少していく環境下では多様な人材が活躍できるために不可欠の原理であるからだ。

平成の後半に労働需給が改善し「人手不足」状態に入った背景に、景気回復による労働需要の増加があった面は否定できないが、需要要因だけでなく「働き手が減った」という供給要因も大きい。構造的な「人手不足」は今後も長期的に続くと考えられる。人手不足に対応するためには、女性や高齢者、外国人などの労働市場への参入を促進し、併せて労働生産性を向上しなければならない。それを効率的に推進するためには働き方の改革が必要である。

アベノミクスは経済成長を促進し、それなりの成果はあったが、依然として国民の不満は大きい。企業収益の増加の割に賃金が増加していない、正社員と非正規社員の格差が大きい、労働時間が長く生活を楽しむ余裕がないなど、いずれも働き方と深く関係していることが大きな社会的課題となっている。

ただ、政策の理念が妥当だとしても、労働時間短縮や格差是正が自己目的化すれば副作用が生じる。たとえば人材育成を疎かにしたままの機械的な労働時間の短縮は業務量を縮小し、単に企業業績の悪化につながる。雇用制度は産業構造や教育制度や社会保障制度など総合的な仕組みに組み込まれているものであり、雇用制度を改革する場合はビジネスモデルから人材育成の仕組みなどの総合的な改革が必要になる。

こうした雇用制度改革は政策決定プロセスに労働者が主体的に関与することで初めて真の改革が実現する。これまでのところ当事者である企業や労働者の意向が十分に反映されたものが疑問であり、実効性に不透明さが残る。政治主導ということは、政権が交替すれば政策の方針も大きく変わり得るということでもある。その意味で労働政策の「政治化」を逆の方向に進めていかねばならない。大きな転換期には政府主導で一定の方向性を示す必要があるとしても、実際の政策決定プロセスには政労使三者が積極的に関与することが不可欠である。

## （2）労働組合の課題

日本の雇用形態が多様化する中で労働組合の存在意義が問われている。パートや派遣社員といった非正規雇用者の組合員の拡大、正社員の年功序列の雇用形態の変化。そうした中で労働組合が果たす役割そのものの変革が求められている。

日本総研の山田久氏は報告書の中で、今求められている労働政策を「日本型雇用のアップ・グレード」としている。それは日本の良さや強さを再確認したうえで、それを残すと同時に、新たな環境

に適用していくために、変えるべきところは大胆に変えるべきというものである。

その際に重要なのは、雇用制度は社会経済制度の中に組み込まれているとの認識の下、関連した社会経済制度も連動して変えていくことが不可欠であり、加えて、当事者である労使の話し合いや個々の働き手の意識改革が行われるムーブメントをいかに盛り上げるかがポイントとなるという点を指摘している。

そして、欧米の良い部分と自らの強みを活かした『ハイブリッド型』の創造による、「日本型雇用のアップ・グレード」を進めるために取り組むべき方向性として、次の3つを紹介している。

- ①長期雇用の良さを尊重しつつも、雇用の安定を一企業ではなく社会全体で図っていくこと（正社員の雇用調整を容認しつつセーフティ・ネット充実化）
- ②年功賃金を脱しつつ、長期および短期双方の観点から全ての労働者間での公平性が確保されるよう、日本型・同一労働同一賃金を基本原理とする報酬制度を追求していくこと（女性やシニアの活躍を本格化させる狙い）
- ③生産性向上と処遇改善の好循環という共通利益を軸として、均衡の取れた集団的労使関係を再構築すること（格差拡大や社会不安などアングロサクソンモデルの限界への対応）

そして、政策的に求められる具体策として以下の3点を挙げた。

- ①生涯を通じたキャリア形成支援のための「個人アカウント」や産学連携の新しい職業教育制度の創設
- ②シニア・女性等の就業促進の観点からの年金制度・税制等の本格的な見直し
- ③政労使会議・従業員代表制・産業別労使会議等、各主体の全体最適的行動を促す仕組みの設置

最後に、労働組合において、労働関係指標の長期的パフォーマンスの国際比較分析の結果、良好なドイツ、スウェーデンを参考にすれば、具体的に次のような3つの方向性が検討される必要があると指摘している。

- ①従業員代表制度の導入
- ②産業別あるいは地域別の労働組合間の横のつながりの強化
- ③労働組合の政策立案機能の強化

## おわりに

労働組合を取り巻く環境の大きな変化を反映して労働組合は構造的に困難な時代に入っている。労働組合の根幹は賃上げ要求であり、それによって経営者にも改革の圧力となり、ガバナンス

(企業統治)も機能する。企業を取り巻く環境の変化を背景に、事業の再編は不可避であり、合理的な範囲で労働者も受け入れざるを得ない。そのためには社会全体のセーフティネット充実化が必要である。労働組合は政治から中立的な立場で、必要な改革に主体的に取り組むべきである。本来の役割を果たすべく、労働組合そのものが変革していかなければならない。

(以上)

## 【参考文献】

- ・厚生労働省「令和元年労働組合基礎調査」(2019年)
- ・厚生労働省「平成30年労働組合活動等に関する実態調査の概況」(2019年)
- ・日経連「新時代の「日本的経営」」(1995年)
- ・連合総研「日経連の「新時代の日本的経営」に対する連合の対応」(2014年)
- ・山田久「労働政策過程の変容と労働組合」(日本労働研究雑誌、2019年)
- ・山田久「平成30年間の雇用情勢と労働政策を振り返る」(日本総研、2019年)
- ・小峰隆夫「平成の経済」(日本経済新聞社、2019年)
- ・山田敬男「戦後日本 労働組合運動の歩み」(学習の友社、2019年)



## 『労働組合の会計・監査と内部統制』

有限責任監査法人 トーマツ 東條 晋太郎、鷲見 渉

### 1 労働組合の会計

#### ・適用される会計基準

労働組合法において、会計に関する記載はほとんどないが、同法第5条第2項第7号の記載に従い、会計報告を作成し、職業的に資格がある会計監査人（公認会計士または監査法人）による監査を受け、組合員に対して定期大会等の場で公表することが求められている。

七 すべての財源及び使途、主要な寄附者の氏名並びに現在の経理状況を示す会計報告は、組合員によつて委嘱された職業的に資格がある会計監査人による正確であることの証明書とともに、少くとも毎年一回組合員に公表されること。

会計報告の作成方法を示したものとして、例えば、社団法人や財団法人については内閣府公益認定等委員会が制定した「公益法人会計基準」が、学校法人については文部科学省が制定した「学校法人会計基準」が存在し、監督官庁が定めた会計基準に準拠することが求められる。

労働組合にも「労働組合会計基準」があるものの、これは昭和60年に日本公認会計士協会が作成したものである。その冒頭には「この会計基準は労働組合会計に関する一般的な規範を示すものとして作成したが、その適用に際しては、労働組合会計に携わるもののガイドラインとしての役割を期待したものである。」と記載されている。すなわち、各労働組合の会計規程の制定・改廃に際しての指針として制定されたものであり、その適用に関しては個々の労働組合の判断にゆだねられているという点が、公益法人会計基準や学校法人会計基準と性質を異にする。

#### ・労働組合が作成すべき計算書類

労働組合会計基準の目的は「労働組合の収支及び財産の状況を適正に把握し、かつ報告することにより労働組合の活動状況を明らかにすること」とされている。そのため、以下の3つの計算書類の作成が求められている。

計算書類の名称	内容
収支計算書	当該会計年度におけるすべての収入と支出の内容を明らかにするもの。予算額と決算額を対比する構成である。
貸借対照表	当該会計年度末現在におけるすべての資産・負債及び正味財産の状況を明らかにするもの。
附属明細表	収支計算書及び貸借対照表を補足する重要な事項を記載するもの。

## ・本部・支部会計

全国規模で活動している企業の労働組合では、例えば、本社所在地に本部があり、各地に支部を置いている場合がある。このような場合、各支部の活動に必要な予算が設定されており、支部ごとに収支報告を作成していることが多い。

労働組合全体の収支の状況を組合員に報告するため、支部を設置している労働組合は、当該支部を含めた収支の状況を明らかにする計算書類を作成することが求められる。本部と支部の収支計算書を合算する際、本部が支部に対して支払う負担金支出と、支部が本部から受領する負担金収入などは内部取引であり、原則として相殺する必要がある。

## ・一般会計と特別会計

労働組合の中には、通常の活動の収支を計上する一般会計の他に、特別の目的を定めて徴収した資金を財源として組合活動を実施する場合や、将来の特定の支出に備えるため、又は、特定の資金を区分して管理する場合に特別会計を設置することがある。周年事業特別会計や共済事業特別会計、収益事業特別会計など様々な特別会計が存在する。

特別会計を設置した場合は、会計ごとの活動状況を明らかにする計算書類を作成する必要があるとともに、一般会計と特別会計を総合（合算）した総合貸借対照表を作成する必要がある。

## ・労働組合の主な収入・支出

労働組合の主な収入は組合費収入である。多くの労働組合では企業側と労使協定が締結されており、組合費は企業が組合員の給与から控除し、まとめて労働組合に引き渡すチェックオフが導入されていることから、組合費の未納が生じにくくなっている。また、労働組合が実施している共済事業で生命保険に加入している場合は、組合費のほかに保険料が企業から引渡されるケースもある。

労働組合の主な支出は、専従者や事務職員の人件費、メーデー等に必要な経費、毎年開催される定期大会の開催費、上部団体への負担金、共済事業に係る保険料の納付金等である。

なお、「予備費」が予算書で計上されており、例えば消耗品費で予算が不足して予備費から執行した場合に、予備費からの執行額を「予備費の決算額」の欄に記載すると、どのような取引に予備費を充当したのかが判然としない。そのため、予備費の「予算額」を消耗品費の予算額に振り替え、執行額も「消耗品の決算額」の欄に記載することが適当である。また、予備費を何の勘定科目に振り替えたのかを注記することが適当である。

## 2 労働組合特有の会計処理

### ・固定資産の取得

労働組合会計は資金収支計算が主たる目的であり、備品等の有形固定資産の購入にあたっては資金支出として会計処理され（下表①）、収支計算書に計上される。

しかしこのままでは、労働組合が固定資産（決算日後1年以上使用する資産）を取得したにもかかわらず貸借対照表に計上されないことから、下表②の会計処理を行うことで、組合が所有する資産の状況を貸借対照表で明らかにすることができる。

②の「固定資産等見返正味財産」とは、固定資産を貸借対照表に計上するための相手勘定であり、正味財産の部に計上される。

	借方	貸方
①	固定資産購入支出	現金預金
②	固定資産	固定資産等見返正味財産

なお、労働組合の中には、毎年度の収入の一部を「闘争資金積立金」等の名目で積み立てていたり、活動量の低下によって余裕資金がたまっていたりする場合に、それらの資金を有価証券で運用するケースがある。資金運用を目的として取得する有価証券で固定資産に該当する場合は、上記と同様の会計処理となる。

### ・減価償却

企業や公益法人、学校法人の決算では、有形固定資産の減価償却を実施することが求められている。これにより、有形固定資産取得時の費用とならず、耐用年数にわたって毎期費用が計上されるとともに、貸借対照表において減価償却後の資産の価額が表示されることになる。

一方、労働組合会計基準では「有形固定資産について減価償却を実施した場合には」と記載されており、減価償却の処理が強制されていない。

減価償却は資金支出を伴わない費用（非資金費用）であり、収支計算書には計上されない。貸借対照表の有形固定資産の帳簿価額を減額するため、減価償却を実施する場合は以下のような会計処理を行うことになる。

借方	貸方
固定資産等見返正味財産	固定資産

## 3 労働組合の監査

労働組合法第5条第2項第7号の記載に従い、組合が作成した会計報告について、職業的に資格がある会計監査人（公認会計士または監査法人）が監査を行うとされている。なお、労働組合会計基準を適用するかどうかは組合が決めるものの、会計監査人は当該会計基準をよりどころとして監査を実施する。そのため、会計監査人が監査を行うに当たっては、本会計基準制定の趣旨を考慮して、これを適用することが望ましいとされており、多くの労働組合は当該会計基準に準拠して経理・決算処理を実施しているものと考えられる。

## 4 労働組合の内部統制

労働組合の組織は大会や中央委員会などの意思決定機関の下に、執行委員長をはじめとする執行委員と事務局が存在することが一般的である。近年は専従者のいない労働組合もあり、プロパーの事務職員が経理や給与計算、共済等の事務を一手に担うことで、本来はチェックすべき立場である執行委員が日常業務を十分に理解しておらず、「事務職員任せ」になっていることも少なくない。そのような環境では、現金の横領をはじめとする職員不正が生じやすいことから、組合の規模に関わらず以下のような内部統制を整備・運用することが求められる。

- 定期的に現金や預金の実際有高と帳簿残高とを突合し、別の者がダブルチェックする
- 換金性の高い収入印紙や切手等は受払簿に記帳し、実物の残枚数と帳簿残高を突合し、別の者がダブルチェックする
- 領収書は連番を付して管理する
- 会計伝票の根拠資料（納品書や請求書）に不足が無いか、決裁時に慎重に確認する
- 定期的な人事ローテーション（ないしジョブローテーション）を実施する

また、一般企業であれば当然に整備されている「文書決裁規程」や「交際費等管理規程」等が定められていない労働組合も見受けられる。そのような組合では、「全ての文書で執行委員長決裁を取る」といった、重要度が勘案されず、決裁手続きが形骸化しやすい状況になり、組合活動と関係性の薄い交際費の執行があったとしても、気付きにくくなる可能性がある。

不正から、組織を、職員を、ひいては自らを守ることが、ガバナンス担う労働組合の経営層にあたる執行委員の役割である。そのため、前例踏襲を是とせず、日ごろのコミュニケーションを通じてリスクをアセスメントすることや、職員不正に目を光らせることはもちろん、執行委員どうしが「馴れ合い」の状態にならないよう互いを監視・牽制しあう風土の醸成と、規程の整備等によるガバナンスの強化が求められる。

### <<執筆者>>

有限責任監査法人トーマツ パブリックセクター・ヘルスケア事業部

マネジャー 公認会計士 東條 晋太郎

マネジャー 公認会計士 鷲見 涉

### 経歴

労働組合、国公立大学や学校法人等の非営利団体、並びに民間企業の会計監査を担当。

また、大学や自治体等への各種コンサルティング業務にも従事。

- 公立大学や公立病院等の地方独立行政法人化支援
- 自治体の地方公営企業の経営戦略策定支援や、地方公営企業法適用に関する助言
- 自治体の地方公会計導入支援や、公共施設等総合管理計画の策定支援 など

<注> 記述内容は、執筆者の私見であり、有限責任監査法人トーマツの公式見解ではありません。また、無断転載・複写はご遠慮ください。

# インタビュー

---

- 本資料は、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が、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。

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future



SMBC日興証券

### インタビュー「労働組合と責任投資」のご紹介とポイント

【日本労働組合総連合会 総合政策推進局 経済・社会政策局長 春田雄一氏】

最近の労働組合を取り巻く環境が変化してきており、社会的責任に関する取り組みが進められています。そこで、日本労働組合総連合会（連合）で長年にわたってワーカーズキャピタル責任投資を担当しておられる経済・社会政策局長の春田さんに「労働組合と責任投資」と題してインタビューさせていただきました。インタビューのポイントは以下の通りです。

- ① 責任投資は、これまでは環境破壊や児童労働を行っている企業を投資対象から排除するネガティブ・スクリーニングが中心だったが、ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した企業を評価して投資対象を選定する、より積極的なポジティブ・スクリーニングに転換し、社会の持続可能性をより意識した投資に変わってきた。
- ② GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資に積極的に動き出したことは日本企業がESGに取り組むきっかけとして大きな影響力がある。とりわけ経営者との対話を重視したり、情報開示を前提としている点などが重要である。連合としても組合員ひとりひとりにまで社会の持続可能性などへの意識が浸透していくよう取り組みたい。
- ③ 連合としてはCOP（気候変動枠組条約締結国会議）に毎年参画し、働きかけを行ってきたが、今回は成果が上がったとは言えない。ESG投資の拡大に向けての課題は、S（社会）についての情報開示が不十分なことである。GPIFなど影響力が大きい機関投資家がSの面で評価する指数を積極的に活用していけば情報開示も進み、労働組合もESG投資を進めやすくなる。

## ☆インタビュー

### 日本労働組合総連合会

春田 雄一 総合政策推進局 経済・社会政策局長

## 『労働組合と責任投資』

**日興：**まず、労働組合の全国中央組織で、すべての働く人たちのために雇用とくらしを守る取り組みを進めておられる日本労働組合総連合会（以下、連合）が目指す社会像についてお伺いします。

**春田：**連合の理念として、働くことに最も重要な価値を置き、誰もが公正な労働条件の下、多様な働き方を通じて社会に参加でき、社会的・経済的に自立することを軸として、それを相互に支え合い、自己実現に挑戦できるセーフティネットが組み込まれている活力あふれる参加型社会を目指しています。

連合は結成30年を迎え、それまで掲げてきた「働くことを軸とする安心社会」という理念を深掘りしました。

そこで「持続可能性」と「包摂性」を基底において、年齢や性、国籍の違い、障がいの有無などにかかわらず多様性を受け入れ、互いに認め支え合い、誰一人取り残されることのない社会をめざし、今後の活動ビジョンを掲げました。キーワードは「私たちが未来を変える」です。いわば「働くことを軸とする安心社会」に「まもる・つなぐ・創り出す」という新たな視点を付け加えたということになります。

**日興：**ワーカーズキャピタル責任投資について、その概念からお伺いできますでしょうか。

**春田：**目指すべき社会像を念頭に置きながら、労働者が拠出した、または労働者のために拠出された基金であるワーカーズキャピタル、最も代表的なものは企業年金（資産残高91兆円、日本のGDPの約20%にあたる）ですが、そこに企業の財務的要素に加えて、非財務的要素であるESG（環境・社会・ガバナンス）を考慮すること、およびその観点から資産所有者としての権利を行使することをワーカーズキャピタル責任投資と言います。



**日興**：最近の労働組合を取りまく環境が変化してきて、社会的責任に関する取り組みが進められていますね。

**春田**：グローバル競争が激化する中、環境破壊や児童労働、強制労働等、労働人権を無視した企業行動が世界的に問題となってきました。そのため、ILO（国際労働機関）やOECD（経済協力開発機構）などから、それらを規制する国際ルールの必要性が叫ばれるようになりました。連合としても、環境や労働人権を侵しているような企業に資金が流れていくのを防がなければなりません。これまでは、そのような企業を投資対象から外す、いわゆるネガティブ・スクリーニングを中心に活動してきました。

国際ルールについて我々がとくに意識している点は、ルールが実効性を伴うものか否かという点です。実効性が担保されない場合は、ルールを策定しても意味がありません。サプライチェーン（供給網）において海外現地法人など、取引先の先の先まで意識して、サプライチェーン全体にわたって労働人権を尊重しなければならないということです。なぜなら、労働人権問題は「その先」で起きているケースがかなりあるからです。そこまで意識して持続可能性につなげていければと考えながら活動しております。

加えて、国際枠組み協約（グローバル枠組み協定）についても重要な点があります。国際枠組み協約とは、国際産業別労働組合組織が多国籍企業との間で「中核的労働基準の遵守」や「労働基本権の尊重」を柱とする協定を締結し、対話を促進していく中で建設的な労使関係をグローバルに築いていこうというものです。日本における先駆けは、株式会社高島屋、ミズノ株式会社、イオン株式会社の3社ですが、世界では多くの協定が結ばれています。協定を結ぶことにより、労働人権、環境などに関し普遍的に認知された原則に基づき行動し世界的レベルでともに協力しながら推進していくことに合意、締結するものであります。国際産業別労働組合組織と協定を結ぶことに抵抗感もあり進まない面もありますが、こういうことを進めていくことが世界的なレベルでの社会の持続可能性につながると考えております。

**日興**：求められる社会の持続可能性というのは具体的にどのようなものでしょうか。

**春田**：今、地球温暖化に代表される気候変動や、世界の1%が残りの99%より多くの富を保有するといわれるほど経済格差が問題視されています。そうした世界の潮流の中で、求められる社会の持続可能性とは、環境が守られることや、貧困・飢餓のない社会、経済活動が安定することなどです。このため企業活動を含めて社会全体での持続可能性への関心が高まっているものと考えられます。

**日興**：世界のあらゆる枠組みで社会的責任に関する取り組みが進められてきています。例えば、2015年9月に国連がSDGs（「持続可能な開発目標」）を採択し、そこで17の目標を2030年

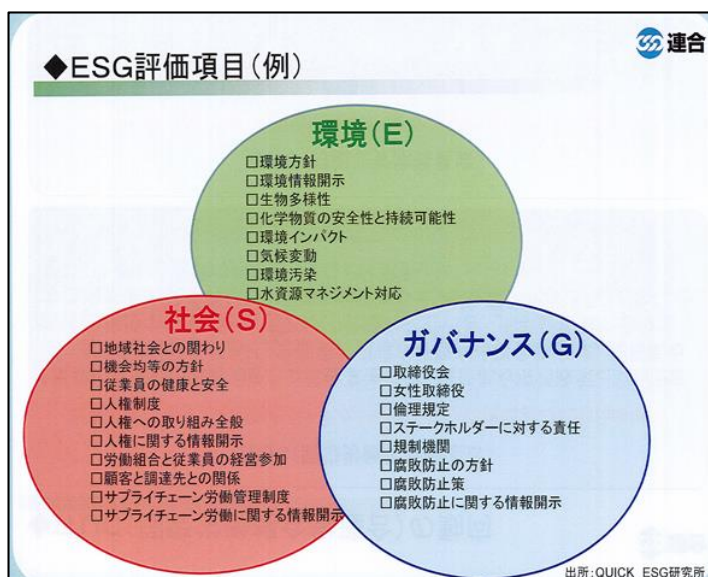
までに達成すべきゴールとして掲げました。責任投資の動きもこれまでと変わっていくとお伺いしたのですが、具体的に責任投資はどのように変わっていくのでしょうか。



(出所：国連広報センター)

**春田：**SDGsが採択されたということで、我々もSDGsの目標達成に向けて連合の政策集にも掲げて取り組んでいます。昨今の動きの中で、労働人権に関して例をあげると、日本に限らず、世界で「ラギー・レポート（ビジネスと人権に関する指導原則、2011年6月採択）」に基づいて国別の活動計画が策定されています。そこで、連合としても日本における「ビジネスと人権に関する国別行動計画」の作業部会に参画し、労働人権、女性参画やSOGI（性的指向・性自認）などに関して意見をしてきました。当然、「中核的労働基準の遵守」なども含めて指摘しています。

そうした動きの中で、責任投資の動向がどうなっていくのかということですが、これまでは環境破壊や児童労働を行っている企業を投資対象から排除するネガティブ・スクリーニングが中心でしたが、現在は、社会の持続可能性を意識した責任投資に変わってきています。これからの責任投資は、ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した企業を評価して投資対象を選定する、より積極的なポジティブ・スクリーニングに転換し、社会の持続可能性をより意識した投資に変わってきています。



**日興**：ESGの評価項目も細かく挙げられていますが、これについてお伺いします。

**春田** 略してCWC（Committee on Workers' Capital：労働者資本委員会）という、ワークスキャピタル責任投資に関する国際会議において、ESG投資を労働組合としてどう行うべきかを議論してきました。その中で大きな動きとしてESGのS（社会）の部分があります。我々は労働組合ですので、S（社会）の中でも労働人権の部分の指標を策定して投資家に活用してもらうことにより、各企業が労働人権に関する活動をより積極的に行えるようにしたいと考えました。CWCでガイドラインが策定され、これから我々の関係団体でも研究会などを立ち上げて、活動していく予定です。

**日興**：ITUC（国際労働組合総連合）が「年金基金に責任ある税慣行のための行動を求める労働組合の声明（2014年）」を発表しました。連合は2014年11月に署名されたということですね。

**春田**：はい。これはとりわけ企業に脱税や租税回避を行わないよう行動を求める声明で、これを2014年11月に連合としても署名して活動してきました。

**日興**：そしてGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）も動き出しました。2013年に内閣府の有識者会議でも、「財務的要素だけでなく非財務的要素、ESGを考慮すべきだという意見があり、各資金において個別に検討すべきものだと考えられる」という報告書を出している、ということですね。

**春田**：GPIFは、PRI（責任投資原則:Principles for Responsible Investment）にも署名しております。「GPIFが動き出した」ということは日本の企業がESGに取り組むよいきっかけとして影響力があったと考えております。とりわけ、経営者との会合回数など外形的な行動ではなく、対話の内容を重視しているということが重要です。また、GPIFのESGの評価基準が情報開示を前提としていることも重要です。きちんと各企業が情報開示をしないと評価されないという仕組みになっていることで、企業行動に与える影響がとくに大きいと言えます。

**日興**：続いてPRI（責任投資原則）についてお伺いしたいと思います。

**春田**：これは6つの原則で当時国連事務総長であったアナン氏が金融機関に対して提唱したもので、現在では世界で署名機関は2900を超え、日本でも80機関が署名しています。この中で、連合としても責任投資の取り組みがさまざまところで行われているのは認識しているのですが、このPRIに署名するということは、ESGに取り組む、社会の持続可能性に向けて取り組んでいる、ひとつ

のシンボルのようなものと認識しております。

2017年7月に労働組合資金の主要な預け先である労働金庫連合会（労金連）が署名したということは、労働界でも非常に大きなことであったと思っています。我々、連合もそうですが産業別組織、単位組合といったそれぞれの労働組合にとって、労金連がPRIに署名したことがきっかけとなり、責任投資が進んでいけばと思います。

なお、2020年10月には先述のCWC総会とPRI総会が日本で開催されますが、これを契機に、国内においても責任投資の動きがさらに活発化することが期待されます。

**日興：**今後の責任投資への具体的な取り組みについてお伺いできますでしょうか。

**春田：**連合本部だけでこうした活動をしていてもなかなか進んでいきません。最後は組合員ひとりひとりが責任投資への取り組み、ESG、社会の持続可能性を意識していくことが重要だと考えております。そのため産業別労働組合やその傘下の労働組合の皆さんに対して、学習会やシンポジウムの開催などを通じて、責任投資の意義や目的をご理解いただいて浸透させていくべく取り組みをしてきましたし、これからも続けていかなければいけないと思います。

連合本部においても自らの労働組合の資金に関して取り組み方針を策定し、会計規則や規程にESGの取り組み状況を考慮する旨を盛り込んできました。労働組合資金の責任投資に関する取り組みを産業別労働組合やその傘下の労働組合に向けても推進していきたいと考えております。そうすることで自らが責任投資に対する意識が向上していけば、次の段階として、連合加盟組織における企業年金基金等への責任投資の普及を図っていきたいと考えております。



将来的には、企業年金基金への普及が公正かつ持続可能な社会の形成に資するものと考えています。企業年金基金の基金額は労働組合の資金とは比較にならないほど大きいので、社会への影響力も大きいと思います。企業年金基金に責任投資の考え方が普及すれば、社会の持続可能性につながるものと考えております。

**日興**：12月4日から2週間、スペインのマドリードで開催されたCOP25（気候変動枠組条約第25回締結国会議）に連合からも参加されたそうですが、どのような印象をお持ちでしょうか。報道ぶりを見ると、スウェーデンの環境活動家グレタ・トゥンベリさんが目立ったような会合でした。小泉環境大臣はややネガティブな報道もありました。

**春田**：我々はCOPが始まって以来、毎年連合として参画しています。連合が加盟するITUC(国際労働組合総連合)は国連気候変動枠組条約の会合では全体会合で発言することができる公式オブザーバーであり、その中で活動しています。今回のCOP25にも、もちろん連合は参画しました。

2015年のCOP21でのパリ協定合意でさらに加速した気候変動対策に関してですが、労働組合もステークホルダーとして位置づけられています。連合としても国内において、排出削減に向けた様々な取り組みを行っています。グローバルレベルで見ると、労働組合は「公正な移行(雇用・労働条件への影響の最小化／失業なき労働移動)」を掲げて、産業構造が変化する中で、労働者を含む社会対話を基本に、対策を策定し、失業をできるだけ抑えて雇用の移行を速やかに進めていく必要性を主張しています。この「公正な移行」は、日本政府の「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」にも盛り込まれていますが、具体的施策の検討はこれからです。

今回のCOP25については、事前に小泉環境大臣に「公正な移行」に関して、具体的な要請をしました。2019年9月にニューヨークで行われた「国連気候行動サミット」では43か国署名したにも関わらず、日本が署名していなかったからです。しかしながら、この問題は環境省だけの問題ではなく、厚生労働省等との関わりもあるため署名は難しいということでした。結果として今回のCOP25では、労働組合の主張が深く議論されるまでには至らなかったというのが現状です。

ただ、この「公正な移行」を中心とする労働組合の主張は、パリ協定の実施段階で必要となる「気候変動とジェンダー・アクションプラン」には一部取り込まれて採択されました。また、「ワルシャワ国際メカニズム」においては、ダメージの分析と支援のあり方について継続検討されることになりました。そのように評価できるところもありましたが、まだまだ課題は残っています。

**日興**：米国のトランプ大統領の意向が全体的にかなり効いているようですので、もし11月の米大統領選で共和党政権から民主党政権に変わることがあれば、米国のスタンスが変わるかもしれませんね。

**春田**：この地球温暖化に向けたさまざまな取り組みは、米国を含めて世界全体で意識しないと成り立たないと思います。大国が何も取り組まなければ、小国がいくら取り組んでも、ほとんど意味がないと思いますので、連帯の気持ちをもって行動すべきと考えております。

端的に言えばCOP25は成果が上がったとは言えなかった、というのが正直なところです。そうした中で当方としては次のような働きかけを行ってきました。

## <国際労働組合総連合（ITUC）

### COP25における主張・各国への働きかけの要点（ITUC文書・連合本部要約）>

#### COP25における労働組合の基本的考え方

- ① 公正な移行が伴った排出削減目標の野心的引き上げ／削減への野心的取り組み
- ② 「職業のための気候変動アクションイニシアティブ」への署名賛同
- ③ 低炭素社会の発展に向けた財政／資金の出動と弱者への支援措置の実施

#### COP25における労働組合の具体的獲得目標

- ・ 2050年までに炭素中立をめざすとする長期戦略に基づいておおよその節々にてNDCの見直しを行い、目標と排出量の差異を確実になくすこと
- ・ （第6条関連）排出削減の取り組みの強化に関わり、市場メカニズム（6条2項）および市場にのらない二国間協力（6条3項）について、合意を得ること
- ・ 「責任ある対策（レスポンス・メジャー）」に関する取り組みを開始し、野心的気候変動対策に資するものとする
- ・ 条約に基づく「ロス&ダメージ」検証（気候変動対策推進による負のインパクトの最小化）に関わる交渉においては、より高い支援策を以て合意を図ること
- ・ ジェンダー行動計画・第2段階の実効力を確保すること
- ・ 「緑の気候基金（GCF）」に対する各国による拠出について、まず、（パリ協定に基づく各国約束である）2020年までに世界各国による毎年10億米ドルの拠出を確実なものとし、以降2025年までの拠出についても、確実なものとする
- ・ 科学的知見とIPCC特別報告書（＝いわゆる「1.5°C報告書」）を、すべての対策の基本に据えること

**日興**：環境活動家グレタ・トゥンベリさんについては、ウォール街で応援している人が増えていることが話題になっています。その背景にはマーケットの注目テーマとしてESG投資をもっと盛り上げてほしいという期待が広がっているようです。

**春田**：我々としてもESG投資が広がっていくことが社会の持続可能性につながればと期待しております。

**日興：**米国では大学や年金基金がESG投資をいかにポートフォリオに組み込むかが重要な課題になってきています。その中でよく言われているのが、S（社会）の部分が深掘りできていないという点です。そこをどう掘り下げていくかですね。

**春田：**我々もESGの中で、E（環境）については環境レポート等も含めて比較的評価しやすいのですが、S（社会）については評価しづらいと感じています。それは情報開示が進んでいない点が大きな課題ではないかと考えています。S（社会）の指標のガイドラインを策定しても、情報開示が不十分なままでは指標の評価をすることができないからです。

たとえば、MSCI（Morgan Stanley Capital International＝モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル社：世界的な指数算出会社）が作成している指数に女性活躍推進指数というのがあります。GPIFが運用を行う際にベンチマークとするESG指数の1つとして採用され注目を集めました。これは女性活躍推進法の改定直後に出された指数です。当該指数におけるMSCIの銘柄選定は、同法に基づき開示された性別多様性のデータを踏まえたスコアリングに基づくため、選定されたい（＝インデックス投資の恩恵にあずかりたい）企業は女性活躍の環境を整えて、多くの関連情報を開示しようとする。そのように法改正と評価基準をうまく関連付けられれば実効性が高まりますが、ただ単に指標を作っただけでは実効性が高まるとは言えません。

このようにGPIFなどの機関投資家がS（社会）の面で評価する指数を積極的に活用することで企業の情報開示も進むと思います。本当は我々がもっと主張していかなければいけないことは認識していますが、GPIFの影響力はやはり大きいですね。

**日興：**日本の場合、GPIFの投資家への影響力はとくに高いですね。

**春田：**金融庁はスチュワードシップコードを3年ごとに見直ししており、現在、ちょうど見直しの時期に来ています。見直しの審議会に委員として我々も参加しているのですが、大きな焦点になっているのは同コードの対象を日本株のみから全資産対象にするか否かということです。英国のスチュワードシップコードが改定されて全資産が対象になったこともあって、日本でもその点を盛り込むべく見直し案が出されています。具体的には「全資産を対象にすることも可能」という書きぶりになっているのですが、全資産に広げることが世界的な流れではないかと考えています。

また、サステナビリティ（持続性）を考慮することを投資判断基準の一つに入れるべきということが今回のスチュワードシップコード改定に入った点は大きいですね。ESG投資はパフォーマンスの向上という点で浸透しにくい面がありますが、スチュワードシップコードにより、サステナビリティを考慮する投資行動が促進されれば、日本におけるESG投資は大きく変わるかもしれませんね。

**日興：**本日はありがとうございました。



春田 雄一（はるた・ゆういち）氏

1993年3月、岡山大学経済学部卒業後、同年4月にスズキ株式会社に入社。2005年4月にスズキ労働組合・執行委員、2006年9月に全日本自動車産業労働組合総連合会・中央執行委員、2012年9月に日本労働組合総連合会・経済政策局に出向、2016年10月には同・総合政策局 経済政策局長に就任、2019年10月には部局の再編・統合により総合政策推進局 経済・社会政策局長となり、現在に至る。2012年からワーカーズキャピタル責任投資を担当。

## インタビュー「組合員の幸せの実現を目指して」のご紹介とポイント

【ニコン労働組合 中央執行委員長 佐々木 太輔氏】

産業や企業の事業環境の変化を受けて、個別の労働組合の活動にも新たな課題が生まれてきています。世界的な光学メーカー、ニコンの労働組合であるニコン労働組合の佐々木太輔中央執行委員長に、現在の組合運営と今後の課題についてインタビューさせていただきました。インタビューのポイントは以下の通りです。

- ① 厳しい事業環境の中で、ここ数年は時間的裁量があるような労働時間に関する制度の改定要求を出すなど、組合員の想いに焦点を当てた活動をしてきた。2020年度は目標を「踏み出せ、新たな道へ」と定め、今まで会社に想いを伝えてきた分、今度は組合員が会社の期待に応えていこうと考えている。
- ② 活動費の効率化に努めつつも、いかに運用で稼いでいくか、ということが今のニコン労組では重要になっている。運用に際してはシンプルなルールを作り、投資先や内容の決定については、執行委員会に審議にかけ異議がないか決議をし、そこで可決されれば運用に進む、というプロセスを取っている。
- ③ 構造改革、希望退職の募集という流れの中でも、組合のスタンスは明確で、組合を立ち上げたときの綱領にある原点に立ち返り、常に組合員の「幸せの実現」というキーワードを軸に考えてきた。

## ☆インタビュー

ニコン労働組合 佐々木 太輔 中央執行委員長

## 『組合員の幸せの実現を目指して』

**日興**：まず、ニコン労働組合の沿革から伺えますでしょうか。

**ニコン労組**：会社は1917年の創業ですが、労働組合の歴史はその半分程で、1965年1月24日に結成されました。歴史的な背景もあり、当時は別の組合がありました。しかし、前回の東京五輪が終わって不況になり、ニコンの業績も厳しい中で労働争議が多く発生したため、「このままで本当にいいのか、民主的な労働運動が必要なのではないか」との趣旨から先輩有志が別の組合としてニコン労働組合を立ち上げたという背景があります。1月でちょうど55年になります。結成以来、「雇用の維持・安定」「労働諸条件の向上」に加え「生産性の向上」を活動の基本



とし、また近年は、社会情勢や企業の状況、あるいは個人の価値観の変化に対応すべく「組合員のやりがい・働きがい」を軸に、ニコンの責任組合およびニコングループのリーディング・ユニオンとしての活動を進めてきました。

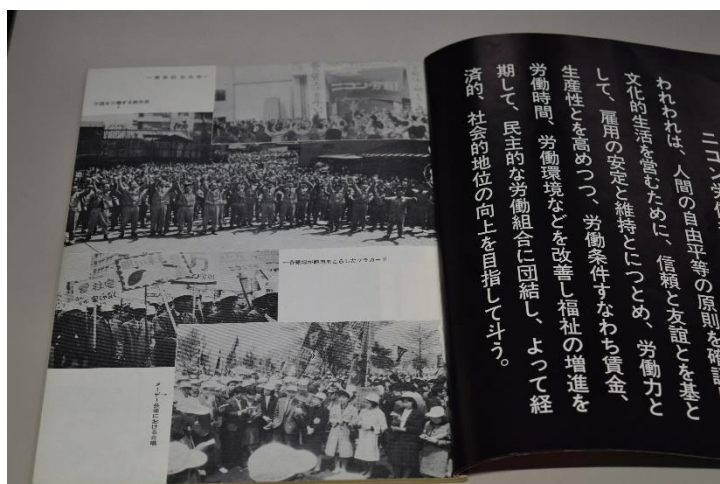
**日興**：規模などの組織の概要を伺えますでしょうか。

**ニコン労組**：組合員が約4,400人で、基本的にはニコンの従業員全員が加入しています。専従は6名です。

**日興**：ビジョンとして「Nikon Union Vision (NUV) 2020」を掲げていらっしゃいますが、そちらについて伺えますでしょうか。

**ニコン労組**：振り返ると我々の原点には活動の理念があります。結成当時は「生活の基盤を上げていく」、「労働環境・労働条件・賃金を上げていく」というものでした。高度成長期の頃は賃金がどんどん増えていきましたが、1990年代以降経済が低成長期に入ると、どのように労働運動をして

## 1970年代のニコン労働組合誌



いけばいいのか、と先輩方も考えるようになりました。そこで改めて活動の理念を考え直すことになり、「組合員の幸せの実現」を目指して活動の基本を「やりがい・働きがいの向上」と変えてきたのがこの20～30年です。

その中で、10年ほど前からリーマンショックや東日本大震災があり、タイの洪水でも弊社はグループ会社で被災していますから、それを経たときに5年程度の期間で活動を具体的に決めるべきだということになりました。そこで2020年に向けてどうしていくのか、ということも2015年度に1年間組合員と話し合いを重ねながら作っていきました。当時すでにいろいろな環境の変化があり、まだデジタルカメラは勢いがありつつも市場縮小の傾向にありました。さらに半導体の事業が厳しくなってきたということで、人員構成なども会社の中で変わってきたということがありました。そのなかでもニコン自体が100周年を目前に控え、さらなる100年を目指そうという機運の中で、組合員も誇りを持てる会社とするために「仲間とともに明るい未来を創り出そう」というビジョンを作るに至った、という背景があります。ただ、ビジョンを立ち上げてスタートした直後に、ニコンの構造改革がありました。ビジョンの内容につ

## ニコン労働組合の基本的な考え方とNikon Union Vision 2020

### ニコン労働組合の基本的な考え方

- 活動の理念 ————— 組合員の幸せの実現
- 活動の基本 ————— やりがい・働きがいの向上
- 活動領域

- ◆労働条件の維持・向上
- ◆働く環境の改善
- ◆安心・充実した生活の支援
- ◆経営状況の確認
- ◆自分を高めるきっかけの提供

### Nikon Union Vision 2020 ～仲間と共に、明るい未来を創りだそう～

#### ●ありたい姿

#### 自ら考え、自ら行動する

自分自身を理解し、社会や人との関わり合いを受け止めることで生じる新たな気づきを持って、自ら行動に移せる人間に成長する

#### 仲間を信頼し、お互いを高め合う

働く仲間と「思いやりの心」を持って、絆や信頼関係を深め、互いに切磋琢磨する

#### 勇気を持って、挑戦する

安心して働ける職場環境や生活環境を整え、様々な「モノ」や「コト」に挑戦する

いては前提が変わっても我々組合員にとっては厳しい環境変化を乗り切るために、必要不可欠なものでしたが、構造改革後2～3年はビジョンに沿った活動というよりは、変化の中で感情が渦巻く組合員の想いに焦点を当てた活動をしてきたということが実情になります。構造改革があり、希望退職の募集や人事制度の変更により、人員が減ったにも関わらず業務量が変わらない状況で働いてきた組合員の頑張りに対して報いを求めるよう活動してきました。ここ数年は働き方に関する部分も徐々に我々に時間的裁量があるような労働時間に関する制度の改定要求を出すなど、組合員の想いに焦点を当てた活動をしてきました。そして2020年度は会社も新しい中期経営計画を立てて臨む年度でもあります。毎年、単年度の活動を表す言葉（タグライン）を定めているのですが、今年度は会社が示した目標へ向かって踏み出していこう、ということで「踏み出せ、新たな道へ」と定め、今まで会社に想いを伝えてきた分、今度は組合員が会社の期待に応えていこう、と盛り上げていきたいという想いを込めています。

**日興：** 構造改革期間中に賞与に関して要求を出されていますが、ある程度通ったのでしょうか。

**ニコン労組：** 満額ではないですが、会社も我々の想いに沿った回答を出してくれました。賞与に関しては2000年代の前半から業績連動賞与になっていました。構造改革期間中は都度協議ということになり、過去積み上げてきた業績連動の考え方はベースに保持しつつも、2018年の夏賞与の時には構造改革が終わった後の人員構成にも関わらず好業績を挙げたため、その想いをぶつけていこう、という考えで協議に臨みました。

**日興：** 働き方の部分ですが、現在政府主導でいろいろ出てきていますが、御組合としては会社側にどのような要望や取り組みをしていますか。

**ニコン労組：** 時間の使い方という意味では、在宅勤務制度はすでにありましたが、業務内容に加え、「週一日まで」、「入社何年後から」、などの制限があったので、そこをフレキシブルに使用したいという視点で、回数などの制限を外せないか、業務内容を問わず使えないか、在宅に限らずリモートワーク、テレワークのようにどこでも働けるような形にできないか、ということのを要望として求めました。ただ、これは労働組合として権利のように主張するのではなく、あくまで生産性とWLB（ワーク・ライフ・バランス）をともに高めるためのものです。要求する前に組合員にも「これはあくまでも成果を上げることが前提の制度として導入する」ということを伝え、フレックス制度にしてもいわゆるコアタイムのないスーパーフレックスを午前休などではなく、自分で時間の裁量をもって使えるようにしたいということのを要望していきました。スーパーフレックスに関しては、導入できないと言っていた職場もありましたが、最近導入を前向きとらえ変わってきた部分もあります。在宅勤務についてもテレワークというのはセキュリティの部分で難しいということで、会社も通勤時間を別の時間に回すという観点から、まずは在宅勤務の適用条件を緩和するという形になりました。あとは両立支援についても、育児の時短制度

がこれまで小学4年生の4月までだったのを小学校卒業まで使えるように求めました。有給休暇とは別に余った分を積み立てて傷病や看護時に使える休暇制度があるのですが、使用できる制限を撤廃して育児介護に最大限使えるようにしています。また育児介護以外にも学校行事などに使えるようにしました。働き方改革に関しては、権利というより時間をひとりひとりが意識して効率を考えながらもWLBも改善していく、という形です。

**日興：**生産性ですね。日本企業ではダラダラ長時間労働して生産性が低いのが一般的に指摘されていますが、そのメリハリですね。

**ニコン労組：**スーパーフレックスなど実際には自己管理が厳しくなるので嫌がる人もいるだろうと思いますが、時間に見合った成果を強く意識しなければ生き残っていけないというメッセージです。

**日興：**働き方改革で政府が打ち出しているもう一つにダイバーシティ（多様性の尊重）がありますが、御組合も国際的に事業展開をしていると思います。ダイバーシティに関して組合として取り組んでいることはありますでしょうか。

**ニコン労組：**昨今の取り組みでは、やはり女性の活躍が中心になると思います。組合の中では、遅ればせながら「四葉会」という女性委員会をつくりました。もともと「労働条件専門委員会」という、さまざまな年齢層・職種の人を各製作所から10人弱程度集めて、執行部と一緒に議論する専門機関があったのですが、その中で、女性執行委員を中心に昨年度から少しずつ準備を始めてやってきました。育児に関わっている女性組合員などの生の声を聴きながら、時短の部分を要求していった背景にもつながっています。

**日興：**組合の方から話したいこと等はございますか。

**ニコン労組：**今の労働組合の大きな課題は、存在意義を問われていることですね。昨今では働き方改革なども組合の役目だったのに政府が主導しています。会社側も従業員満足度やエンゲージメントの向上を打ち出し、会社が従業員に対してアンケートを行うなど、労働組合と同じような動きを取るようになっており、組合としてはそれに先行してやっていかなければならないと考えています。労組ならではの、というところをどう出していくかとなると労組の強みは人とのつながり、という部分です。会社だとできないことで製作所を越えたイベントを開催するなどが考えられます。

**日興：**ひとつのコミュニティとしての労働組合の役割が今求められているという気はしています。働き方改革によって、同じ仕事をしていながら顔を合わせないとか、勤務形態が人によって違うとか、人

事制度も昔のように年功序列ではなくなる中で、どのようにして連帯感というか、ひとつのコミュニティを作っていくかが課題になっていくと思います。

**ニコン労組**：時間の使い方について個人が裁量を持つ、働く場所も変わる、となっていけばいほど、その人はどういう人なのか、という信頼関係や深いつながりが大事であろうということがあります。そこに焦点を当てた活動が必要だと思います。運動方針にビジョンの三本柱のひとつである「仲間を信頼しお互いを高めあう」が必要だろうと思います。お互いに知恵を出し合う、助け合う。両立支援という話になれば、他の人の事情を理解し、お互い助け合う、ということが大事だろうと思います。

**日興**：これに関しては具体的な活動はどのようなものがありますでしょうか。

**ニコン労組**：やはりいろいろな人を知ろう、ということがありますので、地域の製作所ごと、さらには地域を超えた組合員同士が、夢や趣味などさまざまな枠組みのイベントなどを通じて語り合える機会を大小さまざまですが創出しています。

その取り組みのひとつとしては、職場役員を職場に50人あたり2人立てていますが、そうした人たちを定期的を集めてディスカッションさせています。様々な部署から来て、様々な目的で行うのですが、多様な人と話せたということ的成果として持ち帰ってくれる人もたくさんいます。また、労組ならではの取り組みとして、地域でのイベントもおこなっています。それぞれ地域独特の取り組みとして、年代・年齢層で壁があれば、そこを結びつけるようなイベントを組んでいます。この関係性づくりのなかで最近課題を感じているのは、一度集まってもしばらく経つとまた話しづらくなるということがあります。関係性を継続していくにはイベントの頻度を上げないといけないと思っており、それは地域の執行委員も感じているので、イベントの頻度を高める環境を作りながら、より多く参加者を集められるようにしています。その根幹を高めていくともっとやりやすくなると考えています。何か会社に提案しようと思った時も、そのような関係性があると様々な意見を拾いやすくなるからです。

## ニコン労働組合の活動例（ソフトボール大会）



## 日本赤十字社からの感謝状



**日興：**地域、という言葉が出たのですが、製作所がある地域社会・住民とのつながりというのはあるのでしょうか。

**ニコン労組：**労組内の組織を製作所単位などで「地域」と呼んでいるものであり、住民までのつながりは、現在は少なくなっています。従業員は住居もさまざまに分散しており、地域といって製作所の近くでイベントをしようとしても、遠くから通っている人もおり、なかなか地域に根付いた活動の規模は小さくなっています。地域以外の社会とのつながりとして社会貢献活動があり、特に献血に力を入れています。ニコン労組が「ニコン献血会」を1968年に設立し、事務局として日本赤十字社と連携し、本社や各製作所などでの献血活動をけん引してきました。そして、この50年以上にわたる活動が認められ、2018年12月に「昭和天皇記念血液事業基金献血推進賞」を受賞しました。この受賞に恥じぬよう、献血活動のさらなる推進に努めていきます。

**日興：**ライフサポートも今後さらに重要になると思いますが、こちらはどのようにでしょうか。年金不安などのいろいろな不安があると思いますが。

**ニコン労組：**組合の成り立ち自体が相互扶助、共済です。職場での課題は我々が行きますし、相談窓口に関しては生活面に関する部分は顧問ファイナンシャルプランナーに直接相談できる形で窓口も設けています。取り組みのきっかけとして、セミナーも行っております。年次・年代別に、一定の年齢になる組合員を呼び、ライフプランやマネープランについて外部講師を招いて話をしてもらっています。それは半日社外の会議室で開催しています。32歳頃になると、結婚して子供も生まれ、家をそろそろ買おうという時期に入ってきますので、少しお金について考える、という目的のもと、入社10年くらい経って労組の活動から離れた人たちにもう一度注目してもらい、労組の持つライフサポー

トの機能を再認識してもらう活動としています。同じように40歳頃にも開催しています。53歳頃には、昔でいう55歳定年の頃の流れではあるのですが、最近では再雇用制度も義務化され、65歳、さらには働かなければならないような時代になりつつあり、53歳の人に直接セカンドキャリアの話をした後に顧問ファイナンシャルプランナーをアピールすると、そこに相談が行くなど、やはり皆が気になるテーマだと思います。

**日興：**右肩上がりの時代とは全く違う対応を求められると思います。かなり情報を取って賢く立ち回らないとおそらく失敗するのかな、という感じはあります。昔の人は自然に給料が上がっていくので、ほとんど何も考えていなかったと思いますが、今はいろいろ考えたうえでプランニングしないと困る可能性がありますからね。

**ニコン労組：**早めに備えないと間に合わないといいますからね。投資などでも長い期間で運用することのメリットもあります。

**日興：**その関連の情報提供も組合にとっては重要な機能になるのかなと思います。

**ニコン労組：**退職金には確定拠出年金（DC）の制度があり、それを上手に使う方法も考えられます。今は確定給付年金（DB）と確定拠出年金の両建てになっていますが、DCの運用では定期預金だけになっている人が多いです。DCは2年前ぐらいに問題を感じ、地域ごとにセミナーを行い、そこから運用が変わった面があります。大切にしたのは、「運用しましょう」ではなく、「将来どの水準で生活したいのか」で、そこをしっかりと考えて、どのくらいお金を使う予定があるのか、というところでプランを考えてもらう、ということでした。そこをしっかりと考えることを、セミナーをやって終わりではなく、ファイナンシャルプランナーに相談をして、実際アクションをどうするのかの選択肢もこちらでいくつか用意して、サポートのところは実行性を意識して、アクションを取れるように誘導していくわけです。それを組合がきっちり実施することが重要だと思います。

余暇の充実というところでは遊園地系のサービスなどもいろいろ探して採用しています。人手がないので、事務に手をかけずに上手く利用出来るものをいろいろ探したりしています。施設も理解があるところも増えてきて、シンプルな提案をしてきてくれることもあります。

**日興：**同業他社の組合ですとか、上部団体との連携等はどうでしょうか。

**ニコン労組：**上部団体はJAMです。また、同業他社ですと光学労協があります。光学関連のキャンやコニカミルタ、オリンパスなどからなる協議会などにも参加して、横のつながりで情報交換をしています。上部団体の方は政策面もありますが、労働法関係の情報を取得しながら運営している状況です。

## 松村武昭中央書記長（左）と佐々木太輔中央執行委員長（右）



**日興：** 賃金などに関しては各社別々に交渉しているのでしょうか。

**ニコン労組：** 連合の方針、それに沿って産業別団体のJAMの方針が出ているのですが、弊組に関しては2000年前半頃から、上部団体の方針は要求としてありつつも、ニコンとしてどうかということをしかり見ていく動きを続けてきています。物価等を見ながらも、やはり会社の財務状況・業績、あるいは我々の生産性の問題もありますので、やみくもに上部団体が、社会がこうだから、という形で活動するというよりは、独自に交渉を行っています。とはいえ、自分たちの状況だけではなく、社会状況、会社の状況、組合員の生活のバランスを見てやるべきかどうかを毎年しかり考えて取り組んでいます。

**日興：** 財務基盤の強化についてお伺いしたいのですが、資産運用なども含めどのようにお考えでしょうか。

**ニコン労組：** 昔から積み上げてきた資産があり、今はそれをどう使って組合員ひとりひとりの負担を軽減するかを考えています。組合費を下げることは、今は難しいですが、なるべく負担がないように運営していこうと考えています。収入と支出については、特に最近組合員の目も厳しくなっていて、資金の使途や必要性を問われるケースが増えてきています。執行部としても目的意識をもって、必要なものに使うようにしていますが、今の労働組合では人件費の比率が圧倒的に高く、それを減らすのには限界があります。

活動費の効率化に努めつつも、いかに資金運用で稼いでもらうか、ということが今のニコン労組では重要になっています。運用があまり上手いかないと赤字予算を組むことになってしまい、資産が細っていくと組合費を上げないといけない、という状況に陥ることになるので、運用はしかり考える必要があります。近年、運用資産を増やして、運用を拡大しています。過去の資料を見ると、90年代半ばまでは預金等の利子だけで資産が積み上がっていったのですが、近年の低金利下では投資額

を増やして収入を確保するしかありません。その中でも安全性を考える必要があります。仕組債を入れようという話になったのは2000年の初頭でしたが、当時の執行委員は安全性を担保することに気を遣ってガイドラインを作った様子が見受けられます。あまり個人の責任にならないように、難しい選択をしなくていいように、シンプルなガイドラインを作って今に至っているので、そういう意味では利率の高い商品を積極的に購入するには至っていません。格付条件も存在します。外貨については、今は手を出さず、満期に円100%で返ってくる、というのを原則としています。

**日興：**金利が下がっている環境の中でいろいろ工夫をされて、ガイドラインを作って、投資手法を広げる、ベースとなる運用資産額も拡大する、という工夫で運用収入を確保されているんですね。昨今、公益セクター全体で運用体制のガバナンスを求める声が強まっていますが、そのあたりはどのようにしているのでしょうか。

**ニコン労組：**投資先や内容の決定については、執行委員会に審議にかけ異議がないか決議をし、そこで可決されれば運用に進む、というプロセスを取っておりますので、皆でしっかり確認していくことで担保しています。一般に言われる運用委員会が執行委員会で代替されている、ということです。執行委員会の提案までは書記長が進めています。特定の業者に偏りが生じないようにし、それもリスクとして分散し、他にも様々なリスクを分散する、という観点をもって運用しています。

**日興：**商品決定の都度、委員会で承諾を得るわけですね。

**ニコン労組：**ときどき、「このタイミングでないと買えません」という商品を紹介されるのですが、手を出せません。執行委員会を通さないといけない形にしていますので、仕方ないと思います。基本的に素人ですし、書記長という役割も数年で入れ替わりながら運営していかなければいけません。そのための難しさが非常にあって、この判断はどうすればいいのか、というところから始めないといけませんので、いろいろな会社と話をすることが重要です。どこか違う視点でいろいろ話をしてくれるので、非常に意義があります。今後も基本方針は変えずにやっていくと思いますが、先ほどお話しした外貨については、リスクはそこまで大きくないとも考えられます。そこに手を打つかは私の代ではないにしても、中長期的課題として考えていく必要があるかと思います。

**日興：**運用に関してシンプルなガイドラインを作られたという点について詳しく伺えますでしょうか。

**ニコン労組：**格付の制限、償還時の元本円100%、資産における運用資金比率、購入先や時期の分散などです。なるべく拡大解釈をしないようにしています。運用ガイドラインは執行部で管理する、変更があるときは執行委員会での審議に加え、評議員会で提案・採決を必要とするというルールになっています。

**日興**：英国などでは労働組合の力が弱まり、労働者が分断されて孤立しています。やはり労働組合のような組織がないとひどいことになるのかなと思います。

**ニコン労組**：今、社会的にはフリーランスのような人はいろいろな業界・業態でいます。ギグ・ワーカー（単発の仕事に就く労働者の意味）と呼ばれて、自分の時間を使ってよくできるなどと言われていますが、実態はいいように使われています。社会保険はどうすべきかなど、労働組合の勉強会でも大学の先生と話をしている、課題の一つになっています。そういう人たちは放置したままでいいのか、という課題を解決するのが労働組合の社会的な役割の一つだと思います。

**日興**：そうですね。個別の労働組合としては、働く人たちのコミュニティを維持していくのが大事だと思います。今はどちらかという使うほうに都合がいい方になっている気がしますね。労働組合にはまだまだ頑張ってもらう必要があると思います。

**ニコン労組**：それをまさに感じるのは、加入の説明をするときです。新入社員が入社すると、まずいきなり労働組合が新入社員の前に出ていくわけです。「皆さんには労働組合に加入してもらいます。この申込書に名前を書いてください」と。すると「えっ」って感じで、「いや、別に自分は今の制度に満足しているので、組合に入って何かを変える必要はない」となります。そこで、現状に大きな不満のない制度があるのはそもそもなぜかを説いたりします。労組があって初めて会社との交渉の中で様々な労働条件が担保されてきたことを話します。それは先輩方が確立してくれた制度であり、それを将来、次の世代に見合った形にして引き継ぐのも役割であるので一緒に加入してもらわないと困る、という話をしたりします。「労働組合って何をしてるんだらう」とみられがちです。

**日興**：労働組合がないと労働者も厳しくなるはずですが、それに対する理解がないですね。

**ニコン労組**：社会的にコンプライアンス意識が高まっている中、会社側も労務環境に関する取り組みを強化してきていることも要因です。当社は特にそうですが、「労組がなくてもそんなひどいことはないだろう」という意識があるにはあります。

そういう意味では当社ではしっかり労務環境・対価をもらえていると思います。それで労組としては、もう少し心の部分に焦点を当てて、「やりがい・働きがい」をテーマにしています。ただ、組合は組合員を守る、という役割はもちろんありますが、執行部が守るのではなく、組合員の全員参加でもあるわけです。しかし、弊組ではサービスを受ける側・与える側に分かれる構図がしばらく続いていました。他労組でもそういう悩みをお持ちだと思いますが、自分たちが組合の一員なので自分たちで守っていく、会社をよくしていく、というところを最近には気にしています。「何もやってくれない、サービスしてくれない」という組合員はやはり存在します。目に見える成果を非常に欲しがります。そうではなく、長い

目で関係を整えていくこと、そのために自分は今何をやっているのかという意識を共有していくことを10年ほど続けています。最近の運動方針でも、フォローアップを発揮し、「会社がなんとかしろ」ではなく、自分たちがアクションを起こして会社をよくしていこう、ということがより必要な時代になってきていることを強調しています。今年も春闘の動きの中で経団連なども「一律ではないだろう、ひとりひとりの頑張り・成果や働きによって給料は変わるものだ、年功制は崩壊だ」と主張しています。弊社の人事制度は構造改革後そうなっているもので、その意味でも守るというよりは「どうやったら頑張れるのか」という観点で正しく運用されていることを見ていきたいと思っています。

**日興：** 構造改革はとても大変だったと思うのですが、ご苦労されたことなどはありますでしょうか。

**ニコン労組：** 希望退職という、新聞の一面に載るようなことがあって、労組として何を考えなければいけないかということに直面しました。活動の基本にありますが、労組としての理念、組合員の幸せの実現、というところに立ち返って、何が幸せになるのか、というところを深く考えました。構造改革の時に会社が示した外部に発表した資料にもありますが、その前から様々な事業環境の変化があって、事業が厳しくなってきたことは認識していました。「この先大丈夫かな」となったときに、会社が構造改革のプランを提示してきました。それをどう考えるかです。組合として、希望退職を拒否し全員雇用の確保に固執する選択肢もありましたが、それがミスリードとなり、その先、全社員がもつとつらいことになってしまうかもしれません。その時はまだキャッシュがあったので、希望退職者に応じた人に手当をすることや、その先の再就職支援の充実などもできたので、何がひとりひとりの幸せになるのか、というのを考え、それを組合員にも説明していった、ということが3年前の出来事でした。組合を立ち上げたときの綱領にある原点に立ち返るということです。それは5年前、50周年の式典の準備を進める中で過去の考え方を振り返ることが多かったこととも繋がっています。「幸せの実現」というキーワードを軸に考えてきたという流れの中で、希望退職という重たい判断を前にしても、労組としてのスタンスは明確でした。「幸せって何だろう」と、そこにフォーカスして考えることができたからです。選択肢がいくつかある中で、何がベストなのか考えるにあたっての拠り所であり、今後も大切にしていきたいと考えています。

**日興：** 本日はありがとうございました。

## ニコン労働組合は様々な社会奉仕活動を実践している



佐々木 太輔（ささき・だいすけ）氏

福島県いわき市出身。1998年4月に株式会社ニコン入社し、精機事業本部 半導体露光装置事業部 第二設計部に配属され、以降、半導体露光装置の電気回路、ソフトウェアの設計に従事。2013年9月から中央執行委員（非専従）として、ニコン労働組合の活動にも従事し、2015年9月からは専従の中央執行委員、2016年9月からは中央副執行委員長を務め、2017年9月から中央執行委員長となり、現職に至る。



# トピックス

## 『公益法人の資産運用とガバナンス・コード』

---

- 本資料は、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が、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。

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future



SMBC日興証券

## インタビュー「公益法人の資産運用とガバナンス・コード」のご紹介とポイント

【公益財団法人 公益法人協会 副理事長 鈴木 勝治氏】

昨今の超低金利や不安定な経済情勢など資産運用において厳しい環境下で適切な資産運用を行おうと考える法人に対して、ガバナンス体制の構築が求められています。そこで、この度、公益法人協会で「公益法人ガバナンス・コード」を策定した副理事長の鈴木さんに「公益法人の資産運用とガバナンス・コード」と題してインタビューさせていただきました。インタビューのポイントは以下の通りです。

- ① 資産の管理・運用に関するガバナンス体制構築は、規模の大小を問わず、ほとんどの法人の役員に対して要請されている。運用規程や運用委員会などのガバナンス体制を構築して、「デュー・プロセス（適正な手続き）」であれば全く問題はなく、それに則っていれば少なくとも法的には免責される。
- ② ガバナンス・コードとは、公益認定法等のハードローとは異なり、公益法人自らないしはそれらの中間支援団体等が定めるソフトローであり、ハードローに違反すると法令違反となり罰則等が適用されるのに対して、ソフトローはベスト・プラクティス（最適な行動基準）に近いものである。
- ③ 新公益法人制度では、法人自らの判断により事業の遂行や運営が要請されていることから、自らを律するガバナンス・コードについても自ら作成かつ決定するものである。具体的な運営実務については、自らに適したものを自らの判断において考慮し、適用することで十分である。ただし、適用しないのであればその理由を説明する必要がある。

## ☆インタビュー

公益財団法人 公益法人協会 鈴木 勝治 副理事長

## 『公益法人の資産運用とガバナンス・コード』

**日興：**公益法人制度改革によって、資産運用にかかる規制が緩和され、資産の管理や運用の方法等について、定款や内部規程に規定することで、自己責任において行うことが明確化されました。しかし、昨今の超低金利や不安定な経済情勢を鑑みると、どの法人も財政状態が厳しい状況にあると推察されます。そうした厳しい環境下で適切な資産運用を行おうと考える法人に対して、ガバナンス体制の構築が求められています。具体的にどのようなガバナンスが要請されているのでしょうか。



**鈴木：**そのガバナンスの要請をまとめると次のようになります。

- ① 公益法人の役員は、財産の管理、運用について適切に関与する必要がある。
- ② 理事は、基本財産の維持・管理ならびに処分について責任が課せられている。
- ③ 理事会に対しては、重要な財産の処分や譲受け、多額の借財、さらには損失の危険管理体制、監事監査の実効的な体制の構築等（リスク管理体制の構築）が要請されています。（第1表参照）

この表をみてわかる通り、資産の管理・運用に関するガバナンス体制構築の要請は、規模の大小を問わず、ほとんどの法人の役員に対して不可避なものとなっています。

第1表 ガバナンス体制の構築

	公益法人		一般法人	
	大規模	中小規模	大規模	中小規模
リスク管理体制（一般法人法90④⑤）	◎	△	◎	△
財産の管理・運用への関与＋情報開示（公益認定法5二、ガイドライン1-②）	○	○	×	×
基本財産の管理・処分（一般法人法172②）	○	○	○	○

（注：◎＝理事会が決定する必要がある。○＝役員が関与する必要がある。×＝役員が関与する必要がない。△＝決定する場合は理事会で行う必要がある。）

**日興：**具体的にガバナンス体制を構築する場合は、どうすればよいのでしょうか。

**鈴木：**①定款上に資産の管理・運用についての規程を置くこと、②「資産（資金）の管理・運用規程」を制定すること、③理事会の下部組織として「運用委員会」や「リスク管理委員会」といった制度を設けることも必要に応じて考慮すること、となります。（第2表参照）

第2表 ガバナンス体制の具体的な構築

機 関	リスク管理体制	財産の管理・運用への関与	基本財産
評議員会（社員総会）		（財産の管理・運用について、定款に規定することがベター）	基本財産の富裕ならびに維持・処分について、定款に規定する
理事会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク管理体制の整備義務あり（大規模法人）</li> <li>・ 「リスク管理規程」の制定とその後の監督等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財産の管理・運用に関与義務あり</li> <li>・ 「資産（金）の管理・運用規程」の制定とその後の監督等。基本財産を含めることが可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保有ならびに維持・処分について責任あり</li> <li>・ 「基本財産の管理・運用規程」の制定とその後の監督等。左の規程に含めることが可</li> </ul>
（リスク管理または財産管理・運用委員会）	（理事会の下部機関として、管理・運用について意見の具申・結果の精査等）	（同左）	（同左）
理事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会を通じて整備義務と監視義務あり</li> <li>・ 代表理事（執行理事）に執行責任あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会を通じて関与義務と監視義務あり</li> <li>・ 代表理事（執行理事）に執行責任あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会を通じて保有、維持・処分の責任あり</li> <li>・ 代表理事（執行理事）に執行責任あり</li> </ul>
監事	監視・監督責任あり	同左	同左

（注：上表には情報の開示への要請部分については含まれていない）

**日興：**公益法人協会では「公益法人ガバナンス・コード」を策定していますが、資産の管理・運用に関して触れているところについてお伺いします。

**鈴木：**2019年9月に公益法人協会が策定した「公益法人ガバナンス・コード」には、資産の管理・運用について直接言及しているところはありませんが、原則の中で一部触れています。（第3表下線部参照）

## 第3表 「公益法人ガバナンス・コード」～資産の管理・運用について～

## 原則1 公益法人の使命と目的

## ＜推奨される運営実務＞

3. 理事会は、地域、関係者（ステークホルダー）等、社会的環境に対して、社会的責任があることを認識し、自己の法人の使命、目的に従い、必要な資源を確保し①、それを使って公益目的事業を遂行する。

## 原則5 理事会の有効な運営

## ＜推奨される運営実務＞

## 2. 理事会の運営

（3）理事会においては、各理事はその専門性を発揮するとともに、それが不足する分野においては、外務の専門家からの助言や支援を受けるものとする（特に財産の管理運用については、理事の最大の責任の一つであることから、外部からの助言等も受けつつ、その責任を全うする）②。

**日興：**本コード全体の趣旨と構成についてお伺いできますでしょうか。

**鈴木：**趣旨としては、公益法人の健全な運営の確保をはかり、自らが自己のガバナンス体制について改めて検討する機会とするため、本協会が法制・コンプライアンス委員会の検討や理事会の決定により策定したということです。コードは8つの原則で構成されています。（第4表参照）

## 第4表 「公益法人ガバナンス・コード」～8つの原則～

## 「公益法人ガバナンス・コード」

原則1 公益法人の使命と目的

原則2 誠実性・社会への理解促進

原則3 公益法人の機関の権限（役割）と運営

原則4 公益法人の業務遂行

原則5 理事会の有効な運営

原則6 情報公開・説明責任・透明性

原則7 リスク管理・個人情報の保護

原則8 コンプライアンス・公益通報者保護

**鈴木：**構成としては、それぞれの原則に対し、①原則的とした考え方、②その根拠、ならびに③それを具体的にするための運営実務の例を示すことにしました。なお根拠を示すにあたっては、公益法人は法令やガイドラインに沿って設立・運営されていることが前提ですから、これらを遵守すべきことは一般的に示しましたが、個々の遵守事項については法令上の根拠のみを挙げ、原則として詳細は言及しておりません。

**日興：**このコードを公表した後、関係者の反応はいかがでしたか？

**鈴木：**2019年12月10日の説明会や12月19日公益法人界の有識者の方々に意見を聞きました。いろいろな意見が出され、興味深いものでした。考え方には多様性があった方がいいですが、ガバナンス・コードを策定することを「義務感」や、「上から指示されなければやる気がしない」という意見があったことは残念です。「自分で必要と考えることをしっかり認識して、その上できちんと実行しているから、こんなコードを作る必要はない」という意見であれば、それで十分だと思います。

他方、「とても参考になったので、うちの経営の参考にしたい」という意見もありました。コードを策定しないのであれば、策定しない理由を説明した上で、きちんと実行できているならば、堂々とそうすればいいのです。要は自主的にやるということが大切です。公益法人業界全体が実行することによって、良いことやっている集団だという認識を持ってもらえればいいと思います。

ただ、「原則は天から降ってきたもので、それを採用しないのなら説明しろ」というのは「上から目線だ」という人もいました。そうではなく、「こうやったほうがいいんですよ」と示唆しているつもりですから、やらないならやらないで、その理由を説明した方が世間からみると分かり易いと思います。

**日興：**コードを作っても、もし運用で損失を出した時に責任を問われないのか、どんな場合に責任を問われるのかを公益法人の皆さんは気にされていると思います。

**鈴木：**資金運用については、最初に申し上げたように運用規程や委員会を設置するなどのガバナンス体制を構築して、「デュープロセス（適正な手続き）」であれば全く問題はありません。それに則っていれば少なくとも法的には免責されます。

**日興：**以前、立ち入り検査をテーマにした副理事長のセミナーを拝聴した時、興味深い事例が多く記憶に残りました。コードにおける運営実務の具体例についてお伺いします。

**鈴木：**立ち入り検査の場合は、具体的な事例で分かりやすくなるのですが、ガバナンス・コードでは、原則に基づいた一般的な考え方と根拠を示しています。推奨する運営実務の具体的な例を充実させたいところですが、具体的に書くと、「法人さんのやり方はいろいろあるので、こういうことをやらないといけないのなら、やめておこう」となりがちなので、具体例もできるだけ一般的な例をあげました。

**日興：**英国の制度を参考にしたとお伺いしましたが、どのような点ですか？

**鈴木：**おっしゃるように英国のチャリティ・ガバナンス・コードを基本的に参照しています。英国の場合、非営利団体は公益のために事業を行っているということで、当然、すべての理事は無報酬です。日本の場合でも無報酬の役員はいますが、有償の役員も多くいます。英国で有償は事務局の人だけです。その点は明確に分けることができ、理事は名誉職ですので、自分の利益を考えている公益目的を達成できないので、「自浄作用」として自ら無報酬にしているのです。一方、日本の場合、日本の公益法人の生い立ちや実態があり、座談会等でも「日本の文化を考えながらやらないと普及は難しい」という意見がありました。

**日興：**今回、イギリスだけではなくアメリカの制度も参考にされていますが、これはどの部分を参考にされたのでしょうか。

**鈴木：**アメリカの非営利の制度はやや性格が違い、税当局が公益認定をしています。税制の恩典を与えるか否かということで分けています。そのため理念もさることながら、とてもプラクティカル（実用的・実践的）なものになっています。例えば「公益を目的とする団体は、団体の業務のための出張をするものに同行する配偶者や扶養家族、その他の者に対し、同行者自身が団体の業務を行う場合を除き、その旅費を支給すべきではない」などです。このような内容を「原則」として一つの項目する制度は珍しいです。税の観点からは「それは経費で落ちません」という意味に等しいわけです。したがって就業規則に近い性格とも言えます。ファンドレイジングが盛んな米国では、その規制や制度は詳細なものが必要でしようが、この部分を日本で取り入れるのは難しいでしょう。



**日興：** 広く研究された上での結果ということで、策定された原則 1 ～ 8 までのガバナンス・コードをそのまま適用すればよいということでしょうか。

**鈴木：** そう評価していただいている法人も多いです。ただ、イギリスの制度で入れていないのが 2 点あります。一つはダイバーシティ（多様性）の捉え方です。これを原則として盛り込むべきという意見がありました。日本社会がもっと進んで世代交代が進めば実現するかもしれませんが、年齢の点ならともかく、宗教・信条などまで全て考慮するというのは日本的文化の中では難しいです。そこで、せいぜい性別、年齢、地域性くらいが常識的と思って言及したのですが、説明会で「ダイバーシティへの意識が足りない」と指摘を受けました。

二つ目は、リーダーシップのあり方です。これも日本的な社会の中で取り扱いが難しいものです。日本に真のリーダーシップがあるのでしょうか。リーダーシップがあるといわれている人も、実態は「ワンマン」であったり、「裏表」があったり、日本ではリーダーシップ論として必ずしも確立されていないのではないのでしょうか。また、イギリスの場合は、決定をし、責任を取るのは理事（会）なので、理事（会）がリーダーシップをとるのは制度上当然という事情もあると思います。

**日興：** 他には厳しい意見はありましたでしょうか？

**鈴木：** もう一つは、コンプライアンス・公益通報者保護の有無についてです。イギリスの例には逆に入っていません。これは日本の上場企業ではどこも入れているので上場企業系の財団には盛り込まれています。一部で盛り込んでいないのは、同制度を取り入れると、内部通報者を「裏切り者だ」と見る文化の中で、実際、通報者が冷遇されているからです。しかし、この通報者保護制度はコードに入れざるを得ないと考えました。これを外すと、ますます法令遵守をしようとする基本的な考えから離れてしまうことになるからです。

現在の通報者保護制度自体は極めて不十分なものです。たとえば生命に危険が及ぶような重大な法令違反の場合は通報して良いという意味であり、単純な法令上のミスを通報しても保護されません。それを単純な法令上のミスでも通報者を保護しようという方向で当局が改正しようとしているのですが、一部の経済団体が抵抗しています。我々としては法律の制度自体が未成熟なので悩ましいところですが、制度が改正されて成熟した段階に至る迄の間でも原則を採用してもよいのではないかと考えています。

**日興：** 資産運用の自由度が高まるとともにガバナンス体制の構築が求められ、監査法人などは厳しく対応するようになってきています。

**鈴木：** そこで留意すべき点があります。イギリスには「プロポーショネイト（proportionate）」という考え方があって、「大規模なところはしっかりしなさい。小規模なところは一定の水準であればよい」と

というような意味です。たとえば数十億円の損失と100～200万円の損失では、同じ損失でも法人の規模によってその意味は違う。イギリスは「大人」ですから、「小悪」を論うことは社会的に大きな意味はないと許容します。アメリカでも同様で、社会的な影響が大きいかな否かを基準とします。

しかし、日本では金額の多寡ではなく損失は損失だという考え方をとります。いわば「大悪」も「小悪」も「悪」です。ただ、理事選定時に指名委員会が推薦する仕組み等、大規模法人に適用される仕組みをそのまま小規模法人に適用するのは無理があるし、適用する必要もないと思います。その意味では「プロポーショネイト」という考えが例外的に反映されているのかもしれませんが、もともと日本でこのような考えをとっていません。大も小も同じ扱いとするとされてきたわけですが、将来、大小の区別が明確に付けられるようになれば考えてよいことと思います。しかし、現時点では大小の区別も大議論がある中ではできないと思います。

**日興：**いろいろ難しい点もあったということですが、他に留意すべき点はありますか？

**鈴木：**強調しておきたいことは、民間が自主的に作ったルールなので、それを「適用する・しない」は全く自由だということです。個々の法人がガバナンス・コードを策定するための“モデル・コード”だと認識していただければと思います。本コードは8つの原則としましたが、10に増やすのも、5つに限定するのもいいわけです。結果として、自らの法人運営が良くなればよいという考えです。イギリスの原則も「法令遵守は当然の前提」であり、それをやった上で自主的に何をやっても自由だというのがもう一つの端にあって、その中間にいろいろバラエティがあるのです。

最初から我々は民間で作ろうと思っていましたから、法的拘束力がある「ハードロー」ではなく、法的拘束力がない社会的規範とも言えるソフトな規律である「ソフトロー」という自由なもの、公益法人のベスト・プラクティス（最適な行動基準）に近いものを考えていました。その自由な手法を積み重ねていけば、実績として「自由といっても、これは守ったほうがいい」というのが“加点主義的”に出てきて、だんだんソフトからハードなものになっていく、という方向に行けばいいと考えています。その点が必ずしも十分に理解されているわけではないようです。



小規模法人は人も少なく忙しいし、本業を疎かにできないので、コードを策定するまでなかなか手が回りません。公益法人界全体として必要と考え策定した結果が、たとえば「収支相償の撤廃」など、業界に「見返り」のようなものとしてつながるわけでもないのに、「自分たちだけやるのか」という気持ち強いようです。日本の法律やガイドラインに詳しく書かれているので、それらを遵守していればいいという考えで、「プラスアルファを要求されても困ります」という印象も強いようです。

しかし、これは自分たちのためにやるべきことなのです。自分たちが法人を運営していく限りにおいてガバナンスがしっかりしていなかったら困るのは自分たちだからです。そんな意識への変化を求めます。

**日興：** 内閣府で「公益法人のガバナンスの更なる強化等に関する有識者会議」が組成され、昨年の12月24日に第1回目が開催されました。

**鈴木：** はい。夏には自民党の行革チームの提言がありました。公益法人については10の提言があり、その中の9番目で「ガバナンス・コードを作成してはどうか」とありました。与党・自民党が前向きに動き出したことは、我々にとっても「追い風」になりますが、あまり官が乗り出して官製の色彩が濃くなると押し付けのイメージが強まるので、注意しながら進めるべきだと思います。その辺の塩梅が難しいところでしょう。

**日興：** 押し付けのイメージが出ると逆効果ですね。やはり「それをやるのが自分たちのためになる」という認識が大事だということですね。

**鈴木：** 構えて何かをやらなければいけないということではありません。身の丈に合ったものをやればよいのです。逆に同じような規定を一律で作ったりするとむしろおかしいでしょう。身の丈に合った内容で、今実行できる原則から適用し、本当は適用したいけれども今は日々の実務に追われてできない法人は「現時点ではこれしかできません」というので十分です。その点をご理解いただきたいと思っています。

ただし、“モデル・コード”を適用する（apply）、あるいは適用しない場合は、その理由等を説明すること（explain）が好ましい、としています。「必要ないから適用しない」というのは理由になりません。上場企業においては、法令上の要請の場合に「comply or explain（従うか、そうでなければ従わない理由を説明するか）」となっていて、complyも explainも行われなかった場合は制裁の対象になるのです。このコードは法令上の要件ではないので「apply or explain」としています。

**日興：** 本日はありがとうございました。



鈴木 勝治（すずき・かつじ）氏

生年月日： 1943年1月2日

学歴： 1966年 東京大学法学部 卒

職歴： 1989年 欧州三井信託銀行（ベルギー）社長

1992～1997年

三井信託銀行株式会社 横浜支店長

同 社 取締役国際企画部長・同取締役検査部長

1998年 三信振興株式会社 社長

2001年 東急車両製造株式会社 常勤監査役

2005年 中央三井信用保証株式会社 監査役

2006年 財団法人公益法人協会主任研究員

2006年 財団法人公益法人協会 常務理事

2008年 財団法人公益法人協会 専務理事

(2009年4月、公益財団法人公益法人協会に名称変更)

2017年 公益財団法人公益法人協会 副理事長

<他団体の役員等>

(公財)さわやか福祉財団の理事、(公財)日本労働文化財団、(公財)東京都歴史文化財団、(公財)伊藤忠記念財団、(一財)広島県環境保健協会、(認定特活)日本NPOセンターの各評議員、公益信託今井記念警察遺児育成基金、今井記念消防遺児育成基金の各運営委員、公益信託門田甚一郎・郁記念看護活動助成基金、大澤愛子記念ジャパントラストの各信託管理人 他

## 『目的と使命』

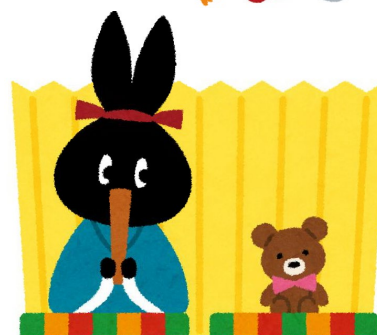
今回は、初めて労働組合をテーマに取り上げ、「こうえき」の制作に取り組みました。働き方改革やSDGsの取り組みなどが、近年注目を集める中、それぞれの組織がそれぞれの役割を担い、果たすべき目的と使命を持って活動していることを、様々な取材を通して改めて理解しました。中でも、判断に迷ったときは原点回帰する、というニコン労働組合の佐々木委員長の言葉は印象的でした。また、公益法人協会の鈴木副理事長へのインタビューでは、ガバナンスコードの策定にあたって、各団体が自主的に取り組むことの重要性を感じました。

不慣れな中、執筆やインタビューにご協力いただきました関係者の方々には、この場を借りて感謝申し上げます。

次回発行は6月を予定しています。公益法人のガバナンスや、学校法人へのトップインタビューを取り上げたいと思います。どうぞご期待ください。



公益法人業務部  
制度調査課長  
安川弘司



### 公益法人向け情報誌 こうえき 第8号

【発行日】 2020年3月2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】 安川 弘司

【編集者】 司 淳 荻野 香織

# NOTE



## 【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せ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・算定時価」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、お客さまが実際にお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けます。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）をお支払いいただけます。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けます（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、消費税分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だく場合には、以下に掲げるリスクやその他のリスク等により、投資元本を割り込むおそれがあります（元本欠損リスク）。株式相場、金利水準、為替相場、不動産相場、商品相場等の変動により、価格が変動し損失が生ずるおそれがあります（価格変動リスク）。外貨建て商品の場合、購入時より円高になっていると円で換算した場合には損失が生ずるおそれがあります（為替変動リスク）。商品の発行会社や保証会社等の財務状況の悪化等により損失が生ずるおそれがあります（信用リスク）。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店舗までお願いいたします。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、お願い申し上げます。

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、一般社団法人資産運用業協会、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

（2026 年 4 月 1 日現在）