

特集 **2**

# 賃金制度のこれまでと これからを考える視点

すずき ふじかず  
鈴木 不二一

●NPO法人・働く文化ネット・理事

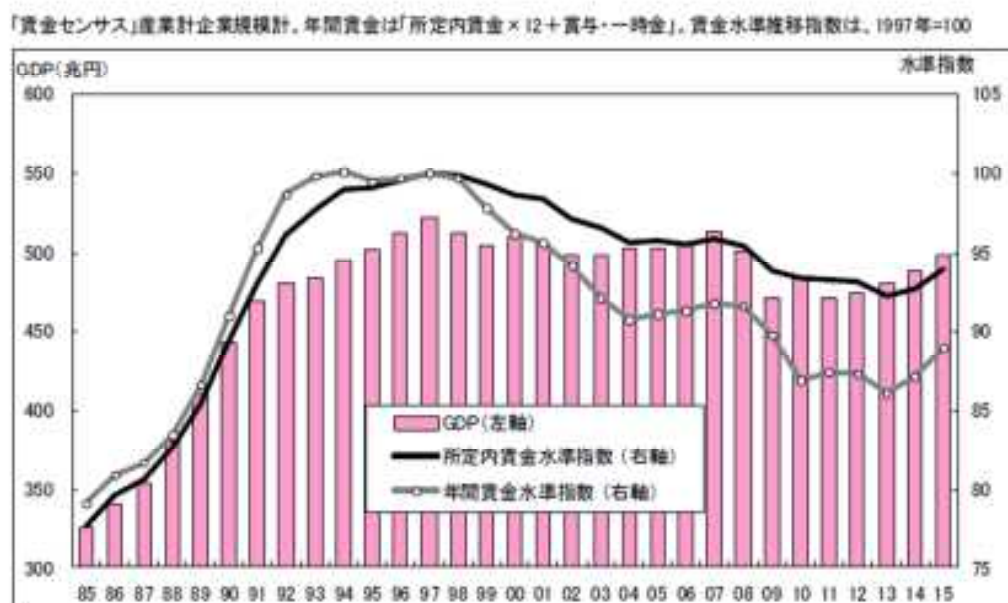
## 1. 賃金制度のいま

賃金制度の「これまで」と「これから」を考える起点としての「いま」を特徴づけるものは、21世紀日本の労働世界の幕開けは「賃下げの時代」として始まった、という極めて陰鬱な事実である。

『連合・賃金レポート2016』の分析によれば、日本の賃金水準は1997年にピークをむかえて以降、

2013年まで一貫した低下傾向をたどってきた。労働力構成の変化を調整した上で時系列比較を行うと、1998年から2013年までの16年間に、所定内賃金は7.8%、賞与・一時金まで加えた年間賃金は13.9%、それぞれ減少した。2014年、2015年の過去2年間、個別賃金水準には反転上昇のきざしがみられる。しかし、2015年の個別賃金指数（1997年=100）は、所定内賃金が93.9、年間賃金が89.0であり、ピーク時の1997年水準の回復には程遠い。

図表1 GDPと賃金水準の推移



出所：『連合賃金レポート2016』

このような賃金水準の下落は、労働者全体に均等に起きたものではなかった。総じていえば、賃金水準の低い層ほど下落幅は大きい傾向にあった。その帰結するところは賃金格差の拡大である。実際、『連合・賃金レポート』の分析によれば、1997年以降の賃金構造の変化として、次のような格差拡大傾向がみられたという。

- (1) 企業規模間の格差が拡大。特に一時金の格差拡大が顕著。
- (2) 部課長と非役職者の格差が拡大。
- (3) 学歴間格差が拡大。
- (4) 同年齢労働者の賃金分散が拡大。
- (5) 東京と他地域の格差が拡大。

ところで、21世紀初頭が「賃下げの時代」になったとはいっても、それは労働力構成を調整した上での個別賃金水準に関する動きであって、春闘による毎年の賃金改訂が全体としてマイナスになったことはない。「春闘賃上げ率」をみると、2000年代に入って以降の賃上げ率は1.5%前後で、1995～99年平均の2.5%に比べて1ポイントほど

低くなったとはいうもののマイナスを記録したことはない。

春闘賃上げ率がマイナスにならなかったのに、なぜ賃金水準は下落し続けたのか？ その原因は、春闘の交渉結果として労使で確認される賃上げ率が、いわゆる「定期昇給」込みの数値であって、そのまま賃金水準の上昇に結びつくものではないという、日本固有の特殊事情にある。

そこで、『連合・賃金レポート』は、春闘賃上げ率から、1年1歳先輩の賃金に迫りつための賃上げ原資（賃金水準の上昇には寄与しない）を差し引いた「理論上の賃金水準上昇率」と「実際の賃金水準上昇率」を対比することとした。その結果、きわめて興味深い事実があきらかとなった。

図表2にその結果を示す。「理論上の賃金水準上昇率」(C)と「実際の賃金水準上昇率」(D)は、おおむね一致することが期待される。実際、春闘メカニズムが健在であった頃の計測では、ほぼ期待どおりの結果を示していた。ところが、1990年代後半以降、賃上げ率と賃金水準上昇率との関係にも大きな変化があったことがあきらかとなった。

図表2 春闘賃上げ率と賃金水準上昇率の推移

(単位:%)

	春闘賃上げ率	1年1歳ピッチ	理論上の賃金水準上昇率	実際の賃金水準上昇率	残差
	A	B	C (A-B)	D	E (D-C)
<b>大企業(規模1000人以上)</b>					
95-99年	2.5	2.7	-0.3	0.1	0.4
00-04年	1.5	2.6	-1.1	-0.5	0.6
05-09年	1.5	2.4	-0.9	-0.5	0.4
10-14年	1.6	2.2	-0.6	-0.1	0.5
2015年	2.1	2.1	0.0	0.9	0.9
<b>小企業(規模10-99人)</b>					
95-99年	2.3	2.0	0.3	0.0	-0.3
00-04年	1.1	2.0	-0.9	-0.8	0.1
05-09年	1.5	2.0	-0.5	-0.5	0.0
10-14年	1.4	1.7	-0.4	-0.3	0.1
2015年	1.7	1.7	-0.1	0.6	0.7

(注)

1. 1年1歳ピッチ＝当年の年齢別賃金と1歳1年先輩の前年賃金との差
2. 理論上の賃金水準上昇率＝春闘賃上げ率から1年1歳ピッチを除いたもの
3. 実際の賃金水準上昇率＝表1にある労働力構成調整後の賃金水準上昇率

出所：『連合賃金レポート2016—賃金構造基本統計調査(2015)を中心とする賃金分析』により作成

図表2の「理論上の賃金水準上昇率」(C)と「実際の賃金水準上昇率」(D)の残差(E)に着目すると、大企業(規模1000人以上)では一貫して、「実際の賃金水準上昇率」が「理論上の賃金水準上昇率」を上回っている。2010~14年、2015年の数値をみると、実際の賃金水準は理論上の想定よりもそれぞれ0.5、0.9ポイント前後も高い上昇率を示した。一方、小企業(規模10~99人)では、大企業に比べて両者の差は小さい。「理論的賃金水準上昇率」と「実際の賃金水準上昇率」の差は、10~14年0.1、2015年0.7であり、大企業における数値を下回っている。

このような企業規模間の違いについて、『連合・賃金レポート』は大企業において普及してきた「成果主義的賃金制度」の影響が考えられるとし、「結果(成果)に応じて昇給額が決定されるものについて賃上げ原資に含めないことがあり得る」こと、さらには「労使関係上の賃金交渉の対象範囲が変化した(縮小した)」ことの可能性もあると指摘している。

いずれにせよ、企業内および企業間の格差拡大に歯止めをかけてきた春闘メカニズムが希釈化されてきたことが、上述のようなさまざまな格差拡大の大きな背景をなすことは間違いないだろう。

1997年以降、日本経済はまさに苦難の年月を送ってきた。財政再建至上主義の超緊縮予算にアジア通貨危機が追い打ちをかけた1997~99年の長期不況、2008年のリーマン・ショックと世界同時不況、そして2011年の東日本大震災、いずれをとっても未曾有の経済的激震が日本経済に大きなダメージを与えた。雇用は深く傷つき、賃金は大きく下振れせざるをえなかった。そして、2002年2月から2008年2月の73か月にもおよぶ戦後最長の景気拡張期間の間にも、賃金が経済の浮かぶ瀬に乗ることはついになかった。

1998年以降の賃金動向の大きな特徴は、不況期

に落ち込んだ賃金が好況期になっても回復することなく、一貫して下がり続けたことにある。一度下がった賃金は、そのまま下方に張り付いてしまい、景気回復の際にもなかなか浮かび上がることができない状態が続いているのだ。長期化するデフレ経済の背景には、このような「賃金の下方粘着性」とも呼ぶべき構造化した賃金デフレが存在しているとみることができる。これからの賃金制度を考えるにあたって、「賃金の下方粘着性」克服を常に念頭に置くことがきわめて重要といえよう。

## 2. 「劇場人事」のもとで 揺らぐ賃金

劇団四季がミュージカルに仕立てて、ロングランを続けたことでも評判になった三島由紀夫の名作戯曲『鹿鳴館』は、近代日本における政治の本質を鋭くついている。第3幕、最後の場面で、主人公景山伯爵はつぎのような名台詞をはく。曰く、『政治の要諦とはかうだ。いいかね。政治には眞理といふものはない。眞理といふものがないことを政治は知ってをる。だから政治は眞理の模造品を作らねばならんのだ。』「劇場政治」が登場することの必然性と、さらにはその虚妄性を、なんとみごとについていることか。

さて、ここで「政治」を「賃金」に置き換えてみよう。「劇場人事」の「眞実」が見えてこないだろうか。

労使関係実務の一方の当事者、労働組合の賃金屋を生業としてきた筆者の立場からみれば、これまでも、また、これからも、賃金に理想などなく、その理想を一義的に導くような眞理も存在しない。すべては、相手があつての交渉ごと、立場の違う社会的勢力、すなわち労と使の間の、勢力説的均衡のもとで定まる。しかも、それは、その場、そ

の時限りの妥協であって、予定調和的一点、永遠の安定に向かって収斂することはない。「労働力」という、本来商品にしてはいけないものを、「悪魔の挽き臼」にかけて商品化したことの宿命的矛盾から、賃金は逃れることはできない。これが、流行りの言葉でいえば、メタ賃金論である。

「劇場人事」での大向こう受けをねらって、「賃金破壊」から「賃金革命」まで「鬼面人を威す」ような、過激な言説が巷には満ちあふれている。そうやって、おどしておいて、最後のお説教は、「こうすれば、うまくいきます」という「ワン・ベスト・プラクティス」の勧めになる。この「ワン」が問題である。「ワン・オブ・ゼム」では商品差別化がはかれないから、どうしても「オンリー・ワン」になる。最近の流行りは、「グローバル・スタンダード」という、ピカピカ舶来品のお墨付きをつけて、まさに、これ以外にはない「オンリー・ワン」として売り込むことである。けれども、どんな身の丈にもあうように服を仕立てることなど不可能だ。そこで、「身の丈に合わない」という文句をつけたとする。すると、それに対する「グローバル・スタンダード」論者のご託宣は、おそらくこうなるだろう。「では、身の丈の方をあわせなさい。グローバル・スタンダードに適應する以外の道はないのですから。」これは、かの有名なギリシャ故事、身の丈を寝台に合わせるという「プロクルステスの寝台」の話の焼き直しだ。

### 3. めざすべきは 「制度の造り込み」

賃金制度は、つきつめれば、どうやって差をつけるか、どの程度まで差をつけるか、という工夫に他ならない。「どうやって」の面では、制度の透明性・公平性・納得性の確保が重要である。組

織内で、どれだけ納得と合意を調達することができるか、それが制度のパフォーマンスを決める。実務的に考えればすぐにわかることだが、この時100%の納得と合意は不可能なのであり、「ワン・サイズ・フィッツ・オール」的アプローチでは最初から挫折することは目に見えている。千変万化する状況の中で、その時々「よりよい状態」をめざしていくしか道はない。

次に、どの程度の差をつけるかに関していえば、ここでも、理想的な格差の幅など、どこにも存在しない。与えられた状況の中で、お互いに納得できる線を労使が探っていくしかないのである。その際、受容限界を超えた格差は、結局「敗者のモラル・ダウン」というしっぺ返しを受けることを、経験は教えている。実は、評価のプロセスや結果についてはあまり情報を得ていない一般従業員も、自分の賃金の相対的位置についてはかなり正確に知っている。労働組合の賃金実態についての情報も流れるし、また同僚とのインフォーマルな情報交換もある。個人アンケートの結果などによっても、ある程度までなら賃金格差を容認するという人は多いけれども、その「ある程度」がどこまでなのかについての合意形成が重要なのである。

職場の現実、劇場とは違う。もっと地味で淡々としている。「革命」的な変化ではなく、日々の現場あわせの中での漸進的変容の積み重ねが、制度を創り、また変えていく。そんな甘いことでは、グローバル時代にそぐわない。だから日本は駄目なのだ、といきり立つ論者もいる。しかし、こうした議論は、明治以来繰り返されてきた日本後進国論の焼き直しにすぎず、福沢諭吉先生のいう「議論の根本」を正しく立てるものとはいえない。借物の「スタンダード」は、評論家の飯の種以外には何の役にも立たない無用の長物であることを、われわれは何度も経験してきた。海の外の「スタンダード」を、日々の現場あわせで

日本の現実に適応させてきた先人の知恵にこそ学ぶべきであろう。実際、戦後日本の賃金もそうやって独自の発展過程をたどってきたのである。

藤村博之教授は、賃金処遇制度の死命を決するものは、納得性の確保であり、そのためには、「制度自体に対する納得性」「制度の運用に対する納得性」「賃金水準に対する納得性」の「3つの納得性」に留意しなければならないと述べている（藤村博之 [2006] 「賃金制度の改定と納得性の確保」、連合総研『賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究報告書』所収）。この「3つの納得性」を求めて、労使の賃金実務家たちの日々の格闘が展開されている。そして、その過程を通じて、モノ造りの現場と同様の、「制度の造り込み」が行われている。その「造り込み」の深さこそが、制度の命といっても過言ではない。いま、われわれに必要なのは、こうした「制度の造り込み」に衆知を集めることであって、グローバルズムのレトリックに溺れて、衆愚をかきまぜることではない。

#### 4. 「仕事」「労働能力」「賃金」を結び付ける仕組みとしての賃金制度

いまや、いわゆる「年功賃金」はまさに四面楚歌の状況に陥って久しい。けれども、これはなにも今に始まったことではない。そもそも、「年功賃金」という言葉が生まれて以来、それが肯定的な意味で使われたことなど、一度もなかったといっただけでよい。

だから、「年功賃金」が悪い、それからの脱却をめざさなければならないといっても、実は何もいっていないに等しい。年齢を横軸、賃金を縦軸にとったときに賃金が年齢とともに上昇する傾向、いわゆる右上がりの賃金プロファイルをもって

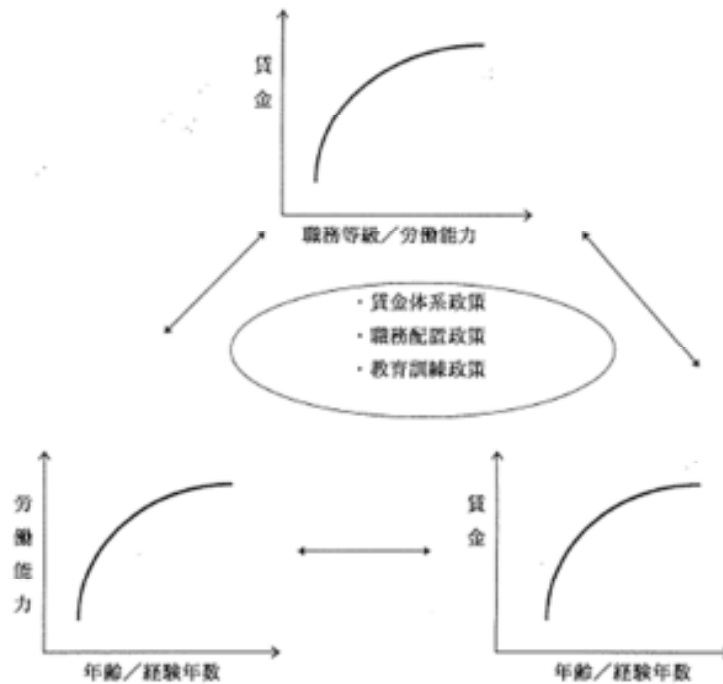
「年功賃金」とする議論がある。けれども、それは事後的に統計的に観察される事実であって、その背後にどのような制度的要因が働いているかを抜きにした単なるレッテル貼りにさほどの意味があるとも思えない。

賃金制度は、「仕事」と「労働能力」と「賃金」を結び付ける仕組みに他ならない。そしてあらゆる賃金実務は、この三者間の整合性の追求に尽きるといっても過言ではない。多分、このことは洋の東西を問わず共通の事柄であり、日本の賃金実務の現場でもこの点に関して違いがあるわけではない。もし、日本の制度に特徴的なことがあるとすれば、「仕事」と「労働能力」と「賃金」の関係性を、「年齢」という時間軸に沿って考えていくことであろう。

つまり、年齢とともに「労働能力」が高まり、それに応じて「仕事」の内容もまた、易しいものからより難しいものに変化していく仕組みが一方にあって、それに賃金を照応させる工夫があつてこそ、右上がりの賃金プロファイルが成立していると考えられる。仕事に従事しながら労働能力を高めていく教育訓練（OJT）と柔軟な職務配置がこうした仕組みを支えている（図表3参照）。

もちろん、「仕事」、「労働能力」、「賃金」、「年齢」の四者間の関係性に整合性を維持することは、決してたやすいことではない。ましてや、少子化、高齢化などの人口構造の劇的な変化、激化する国際競争の中での産業構造の再編など、様変わりする内外経済社会環境の下では、ますます困難は増していく。おそらく、その困難さが現在の「年功賃金」批判の内実をなしているともいえよう。しかしながら、そうであればあるほど、「仕事」、「労働能力」、「賃金」、「年齢」の間の新しい調和を求める努力はますます重要性を高めていくともいえる。なぜなら、われわれの職業生活は、その時その時のスポット・ベースで営まれているので

図表3 「仕事」「労働能力」「賃金」の年齢プロフィール



はなく、キャリアとして引退の時まで継続していくものだからである。

単に年齢に応じてだけ賃金を支払う仕組みとしての「年功賃金」が存在したと仮定するなら、その弊害を論じ、制度の廃棄を主張してもなんら異議のないところだろう。そのような制度がこれからの時代に存続可能なものとはとても考えられない。しかしながら、「年功賃金」脱皮の掛け声が、賃金を職業キャリアとの関連で考え、その安定と充実に向けて努力するという視点の放棄まで意味するとしたら、働く者の立場から異論を唱えなければならない。そして、単に異論を唱えるだけではなく、労働組合の側からの対抗的制度改革の検討が要請されるともいえよう。

そのような意味において、これからの労働組合の賃金政策においては、①教育訓練機会の充実、②適正配置の実現、③公正な評価基準の確立という、制度改革の三本の柱を有機的に結合すること（「賃金・配置・訓練三位一体戦略」）がますます

重要性を増していくといえるだろう。

## 5. これからの賃金制度改革の要点

いま、労使ともに、賃金制度の新機軸を求める模索が続いている。その際、戦後初期以来くりかえし指摘されてきながら、いまだに真の意味での解決を見出しえないでいる未完のテーマに、いま一度立ち返ってみることも重要であると思われる。

それは、公正な評価基準の確立にかかわる次の3点に集約されるだろう。

第一には、標準化である。一社一賃金体系と俗によばれるような錯綜した状況を改め、賃金制度の統一規格の形成をはかるべきだろう。製造分野では世界に冠たる標準化、規格化の実績を誇る日本が、こと賃金になるとなぜこのような事態になるのだろうか。

もっとも、各社の賃金体系が千差万別で統一規

格がないとはいっても、なにも共通性がないかといえば、かならずしもそうではない。多様で複雑な個別企業の賃金体系を比べる作業にかかわったことのある人は、最初はどこから手をつけていいかしばし呆然とした経験をもっていることだろう。しかしながら、しばらく観察しているとその基本構造は意外に似ていることにも気づくはずである。

「仕事」と「労働能力」と「賃金」を結びつけるしくみは、職能資格制度のもとでの労働能力の格付けをベースに、その上に査定による評価を積み重ねるといふ基本型が支配的なパターンといつてよい。賃金制度が、いわば各社別の方言で書かれてはいても、その基本構造に共通性があるという事実は、標準化の手がかりとして重要である。賃金制度における標準化という課題は、なにかまったく新しい基準をつくって各社の基準をそれに合わせなければ実現しないと考える必要はない。要するに相互に了解可能な標準語をつくる努力をすればよいのである。労働組合の賃金担当実務家たちによる企業を超えた情報交換は、この面で大きな力を発揮することが期待されると思われる。

第二には、社会化である。そもそも、同一労働同一賃金とは会社のなかでのことではなく、社会のなかでそれが実現するかどうかの問題であることを想起すべきである。会社のなかでいくら「仕事」「労働能力」「賃金」のあいだの整合性がとれていたとしても、それが社会的な相場とかけ離れていたのでは、働くものの満足は得られないのはもとより、公正な賃金とはいいがたい。およそ市場が正常に機能しているかぎり、一定の品質と数量の商品には一物一価の法則が働いて、いわゆる相場がたつ。そして買い手はその相場を受け入れるのがルールである。情実を使って特別にまけてもらうというケースがみられないわけではないが、それが常態となることはない。

ところが賃金だけは、このあたりまえのことが

なかなか通用しない現実がある。買い物をするときには、支払い能力がないことが値段をまけてもらうことの原因にならないことはだれでもがわかまえているのに、賃金を支払うときには支払い能力がすべてであるかのごとき論法がまかりとおるのは、よく考えるとおかしなことである。もちろん、この問題の背後には、なにが同一労働かがはっきりしないという事情も大きく作用している。各企業ごとに特殊化した「仕事」と「労働能力」を前提とすると、社会的に同一労働を確定することは不可能であるとの議論もあるけれども、同一産業の類似職種をとれば共通性がまるでないことはない。ベンチマークとなる「仕事」「労働能力」の共通基準を見出す努力のなかから、賃金における社内均衡と社外均衡のリンクをはかることは十分に可能であると思われる。

第三に、透明化を追求しなければならない。すくなくとも、賃金表がないなどという事態は早急に克服されなければならない。また、査定基準や査定結果の公開性の原則の確立も重要であろう。どのような仕事を、どのように努力したら、いくら賃金になるのか、という基準が不明確なままで、公正な評価が成り立つはずがない。さらには、あまりに複雑で素人にはほとんど理解できないような賃金規定もまた問題となろう。人事の専門家にしかわからないような難解な規定は、もっと単純にわかりやすくする工夫がなされてしかるべきであろう。わけもわからずにやみくもに努力したところで、ろくな成果が生まれないのは職業生活の常識である。能力主義強化をめざすのであれば、少なくともその前提条件の整備がなければならないといえるだろう。

## 6. 賃金制度改革の前提条件としての「生活を支える社会的仕組み」の整備

最後に、仕事と賃金の結びつきを強め、同一労働同一賃金の原則を貫徹させようとするとき、しばしばその阻害要因としてあげられる生活賃金の論理について付言しておきたい。

たしかに、いわゆる「年功賃金」には、基本賃金の世帯主の年齢別生計費への対応や、家族手当、住宅手当などの生活関連手当などによる年齢別生活保障賃金という側面がある。それは仕事と賃金の対応による同一労働同一賃金という視点からみれば制度的不純物にほかならない。それでは、世帯形成と扶養家族数の増加などによって上昇していくライフサイクル別生計費をどのようにまかなっていったらよいのか。

この問題をめぐって、ヨーロッパでは、二〇世紀初頭から中葉にかけて、長い論争の歴史がある。その結論は、ライフサイクルによる生計費の高まりを一般賃金水準でまかなうのは無理であり、し

たがって、家族手当、児童手当などの社会的給付による補完措置で対応するしかないということであった。同一労働同一賃金原則の背後に、こうした「生活を支える社会的仕組み」が歴史的に形成されてきたのがヨーロッパの道であったとすれば、戦前にはじまる日本の生活賃金的制度形成の歴史は、「生活を支える会社会的仕組み」の形成史として理解することが可能である。

日本における「生活を支える会社会的仕組み」は、福利厚生などの現物給付もあるが、多くの部分は賃金制度の中の生活関連手当、生活賃金的配慮の形で埋め込まれている。日本の社会保障給付は「年金」「高齢者医療」に関する部分の比重が高く、「福祉」給付や現役時代の社会的給付が少ない。それが可能となるのは、会社や家族が社会保障を代替する機能を果たしているからである。

「生活を支える会社会的仕組み」による生活保障を家計収支の構造として考えると、「生活の賃金依存度」が高いということになる。そこで、ひとつの試みとして、年齢階級別にみた実収入に占める勤労収入と社会保障給付の割合の日独比較を行ってみたのが図表4である。

図表4 年齢階級別にみた実収入に占める勤労収入と社会保障給付の割合の日独比較（2013年）

日本 (二人以上世帯)			ドイツ (全世帯)		
年齢階級	勤労収入	社会保障給付	年齢階級	勤労収入	社会保障給付
25～29歳	92.1	3.2	25～34	79.4	8.9
30～34歳	93.4	3.8			
35～39歳	94.1	3.8	35～44	71.9	9.6
40～44歳	94.7	3.2			
45～49歳	95.9	2.0	45～54	69.5	9.0
50～54歳	96.2	1.4			
55～59歳	97.0	1.4	55～64	61.0	13.6
60～64歳	85.2	12.0			
65歳以上	61.1	36.0	65歳以上	5.4	66.6

出所：日本—総務省統計局『家計調査年報』（2013年）、ドイツ—Der Statistisches Bundesamt（2015.9）所収の家計調査集計データにより作成。



社会保障給付の実収入に占める割合は、日本では25歳から60歳未満までの現役時代には1.4～3.8%とほんのわずかな比重にとどまり、実収入に占める勤労収入の割合で示される「生活の賃金依存度」はいずれの年代層でも90%を超えている。これに対してドイツにおける社会保障給付は、25～54歳で実収入の9%前後、55～64歳層で13.6%をしめ、日本に比べると格段に高い比重となっている。ドイツでは、現役時代でも社会保障給付が相対的に手厚くなっている分、「生活の賃金依存度」は日本と比べて低い水準にとどまっている。

「仕事対応型賃金」に向けての賃金制度改革は時代の要請である。これからの日本の賃金制度改革はこれまで以上に「仕事」重視型の側面を強めていこう。しかしながら、それが「生活を支える会社会的仕組み」と「生活の賃金依存度の高さ」を放置したままで突き進んだとしたら、中位以下の賃金階層の生活苦を増進させる帰結を避けられないだろう。日本における賃金制度改革の展望は、「生活を支える社会的仕組み」の整備という年来の課題の実現を視野に入れておくことが不可欠であることを忘れてはならない。

労働組合のための調査情報誌

# 月刊 『労働調査』

年間購読料12,000円(送料、消費税込み)

## 最近号の特集一覧

2014年5月号	ヨーロッパの最近の労働事情	2015年8月号	最低賃金の今
6月号	男性の育児・介護	9月号	女性管理職登用の意義と今後の課題
7月号	労働組合の教育機能を考える	10月号	非正規労働者の処遇改善に向けて
8月号	認知症問題の現状と今後の取り組み課題	11月・12月号	I. 労働組合と教育との連携 II. 労調協の仕事、この1年
9月号	個別労働紛争解決のために	2016年1月号	労働組合と「公益」
10月号	日本の現場力	2月号	2016春闘の課題
11月・12月号	I. 労働組合とNPO等との連携 II. 労調協の仕事、この1年	3月号	同一労働同一賃金の実現に向けて
2015年1月号	これからの女性労働	4月号	介護するということ
2月号	勤労者の生活の現状と今後の課題	5月号	アジアにおける最近の労働事情
3月号	生涯現役社会実現のための課題	6月号	メンタルヘルス対策の現状と課題
4月号	労働時間法制の今後	7月号	「女性活躍推進」を考える
5月号	ヨーロッパにおける最近の労働事情	8月号	『第4回 次代のユニオンリーダー調査』—分析編—
6月号	労働組合とこれからの政治活動	9月号	交通・運輸産業の労働運動
7月号	2014～2015年共同調査 「第4回 次代のユニオンリーダー調査」調査報告	10月号	中小企業における 取引関係の実態と労働組合