第10回

日本・EUシンポジウム報告書

Tenth EU-Japan Symposium Report

労使関係と変化

Industrial Relations and Change

2004年2月10日（火）

主催：厚生労働省　欧州委員会　労働政策研究・研修機構

第10回日本・ＥＵシンポジウム

Tenth EU-Japan Symposium

労使関係と変化

Industrial Relations and Change

2004 年 2 月 10 日（火）

はしがき

日本と欧州連合（EU）は、労働分野における相互理解を深めるため、1991年よりその時々の重要な労働問題を取り上げ、シンポジウムを開催してきた。第１回シンポジウムにおいては、「日本の労使関係・EC の労使関係」がテーマに選ばれた。その後10年余を経過した現在、日本および欧州で、労使関係は変化への対応という新たな局面に直面している。すなわち、日本及び欧州では、経済のグローバル化、サービス経済化、技術革新、高齢化、女性の職場進出、パート・派遣労働者の増加、若年層を中心とした勤労者意識の変化等、社会・経済、国民の意識等に大きな変化が見られており、これらの変化に政労使または労使が対応していくことが重要な課題となっている

本報告書は、第10回目の会合として、「労使関係と変化」をテーマとし、東京で開催されたシンポジウムの概要をとりまとめた。当日は、雇用の維持・確保、人材育成、労働条件決定システムに関する労使関係の取組みなどについて討論した。この中で、日本と EU それぞれにおける労使関係がどのような要因でどのように変化しているのか、また変化に対してどのように対応しているかについても、詳しい報告と議論が展開された。本報告書がその様子を的確にお伝えすることができれば幸いである。

２００４年9月
厚生労働省
欧州委員会
労働政策研究・研修機構

プログラム

8:30　登録開始

●開会セッション

9:30　開会挨拶

戸苅利和（厚生労働省厚生労働審議官）

オディール・カンタン（欧州委員会雇用・社会問題総局長）

ベルンハルド・ツェプター（駐日欧州委員会代表部大使）

討議セッション

議長　荒木尚志（東京大学法学部教授）

●第１セッション　「国レベル、産業別、地域レベルの労使関係、政労使三者構成の取組み」

10:00　基調講演

アンリ・ナデル（パリ第７大学経済学部教授）

藤村博之（法政大学経営学部教授）

10:40　コーヒーブレイク

10:55　パネルディスカッション

ジャッキー・モーラン（欧州委員会雇用・社会問題総局社会対話・労使関係・変化適応課長）

パトリック・イッチェルト(欧州繊維被服皮革労働組合連盟事務局長)

アルノウト・ドゥ・コストゥル（ベルギー経営者連盟社会局長・欧州産業連盟代表）

草野隆彦（厚生労働省参事官・労働政策担当参事官室長）

須賀恭孝（日本労働組合総連合会総合労働局長）

松井博志（日本経済団体連合会国民生活本部副本部長）

11:55　全体討論（フロアとの質疑応答）

12:55　総括（ナデル、荒木）

●第２セッション　「企業・職場レベルの労使関係の取組み」

14:20　基調講演

フレデリック・ティベルギィヤン(仏・企業の社会的責任研究所長)

藤村博之（法政大学経営学部教授）

15:00　コーヒーブレイク

15:15　パネルディスカッション

草野隆彦（厚生労働省参事官・労働政策担当参事官室長）

須賀恭孝（日本労働組合総連合会総合労働局長）

山崎啓二郎（キヤノン株式会社理事・人事本部副本部長）
ベルンハルド・ヤンセン（欧州委員会雇用・社会問題総局適応可能性・社会対話・社会権局長）
リュック・トライアングル（ベルギーキリスト教金属労連セミナーセンター所長・欧州金属労連企業政策委員会委員長）
レギーヌ・マタイセン（前フィリップス・インターナショナル株式会社副社長・前欧州経営者ラウンドテーブル労使関係・社会政策委員会委員長）

16:15　全体討論（フロアとの質疑応答）

17:15　総括（藤村、ティベルギィヤン、荒木）

●総括セッション

17:40　オディール・カンタン（欧州委員会雇用・社会問題総局長）
小野 旭（労働政策研究・研修機構理事長）

18:30　レセプション

目次

●はしがき
●プログラム

●開会セッション
開会あいさつ　戸苅利和 …… 1
オディール・カンタン …… 3
ベルンハルド・ツェプター …… 6

●第１セッション
基調講演　アンリ・ナデル …… 9
藤村博之 …… 13
パネリスト報告　ジャッキー・モーラン …… 18
パトリック・イッチェルト …… 20
アルノウト・ドゥ・コストゥル …… 23
草野隆彦 …… 26
須賀恭孝 …… 29
松井博志 …… 31
全体討論 …… 33
総括（ナデル、荒木） …… 47

●第２セッション
基調講演　フレデリック・ティベルギィヤン …… 49
藤村博之 …… 54
パネリスト報告　草野隆彦 …… 59
須賀恭孝 …… 62
山崎啓二郎 …… 64
ベルンハルド・ヤンセン …… 68
リュック・トライアングル …… 71
レギーヌ・マタイセン …… 74
全体討論 …… 78
総括（藤村、ティベルギィヤン、荒木） …… 93

●総括セッション

オディール・カンタン……99

小野　旭……101

●図表……103

●提出論文

基調講演論文　アンリ・ナデル……109

藤村博之……115

フレデリック・ティベルギィヤン……139

藤村博之……147

●バックグラウンドペーパー

日本側……161

ＥＵ側……179

開会セッション

開会あいさつ

厚生労働省 厚生労働審議官
戸苅利和

本シンポジウムは、1991年に第１回が開催されて以来、東京とブリュッセルで交互に実施されておりまして、今回が第10回目に当たります。日本とEU、それぞれ政府、労働組合、使用者団体が一堂に会して、雇用・労働問題について率直な意見交換を行う機会は、他に得がたいものであり、本シンポジウムはお互いの社会を真に理解する上で大きな意味を持っていると言えます。

また、日本とEUの間では、本シンポジウムに加えて専門家交流プログラムの実施など、10年以上にわたる交流を積み重ねており、このように良好な関係を長期間にわたり維持し、雇用・労働関係に係る相互理解と協力を深めることは大変有意義なことであると考えております。

今回のシンポジウムは「労使関係と変化」、すなわち社会や経済の構造、国民の意識などの急激な変化に対し、労使関係の枠組みの中でいかに対応がなされていくかということがテーマとなっております。

1991年に行われました第１回のシンポジウムのテーマも、やはり労使関係でありました。当時、ヨーロッパはECが市場統合を経てEUとなる直前であり、労使関係の面では労使をソーシャル・パートナーと位置づけた新しい政労使の関係の構築を進めておりました。また、日本は高い経済成長を続けており、その秘訣を労働生産性の高さ、ひいては良好で柔軟な労使関係に求める向きがありました。それらについてお互いに理解しようという意図が、第１回のテーマであります「日本の労使関係、ECの労使関係」にあったというふうに考えております。

これに対して、今回は「変化」がキーワードになっております。今回、日本とEUにおける労使関係は、どちらもグローバル化、ＩＴ化、高齢化、女性の職場進出、働き方や意識の多様化などによる経済や社会の構造変化に直面しております。そうした構造変化に労使が、あるいは政府を含めた三者が、国・産業・地域レベルあるいは企業・職場のレベルでどのように対応し、よりよい社会を目指していくのかということが大きな課題となっております。

こうした課題に対して、日本とEUの政労使のアプローチは対立ではなく、相互理解と話し合いを基本とするという姿勢を同じくしつつ、具体的な取り組みの仕組み、方法については、異なるところも多いようであります。

日本においては、審議会などの公式の場、あるいは非公式の場、また国、地域、産業、企業、職場など、いろんなレベルで政労使あるいは労使の間で、いかに変化に対応していくべ

きかということについてさまざまな内容の話し合いが行われております。また、厳しい雇用・失業情勢に対応するために、1998年から国のレベルで「政労使雇用対策会議」が開催されており、創業支援、早期の再就職支援、ワークシェアリング等について、政労使が協力して進めていくことが合意されております。

一方、EU においては、社会的対話を軸に、政及び労使による制度的な仕組みをつくり上げることにより、変化への対応が進められているというふうに承知しております。

このように、同質の構造変化に直面し、共に相互理解と話し合いの姿勢を労使関係の基本とする日欧双方が、雇用の維持・確保、人材育成、労働条件決定システムなどに関する労使の取組みについての経験を交流し議論を深めることは、労働関係者にとって有益な機会となるものと考えます。

今回、この重要なテーマについて興味深い、そして内容豊かな討議が行われることを期待しております。

開会あいさつ

欧州委員会 雇用・社会問題総局長
オディール・カンタン

我々、日欧間のこの協力関係は、1991年に始まっておりますが、それから定期的に一連のセミナー、会合を開いてまいりました。そして、我々の経済や社会の変化に係るさまざまな問題を扱ってきました。高齢化とか、機会の均等とか、それから労使関係、そして構造変化と雇用の問題などであります。

シンポジウムの面白い点は、政界、官界、大学の専門家、そして労使双方の代表が参加しているということであります。それによって、それぞれのセクターを代表するような方々が意見交換をし、日欧双方にとって重要な、この労使関係と変化というテーマでもって議論ができるということであります。今、大変急速な変化が起こっている時代にあって、この労使関係も、それから変化も、両方とも大変大きな問題であります。

まず、技術変化というものによって、人的資源のさらなる訓練というものが必要になってきております。また高齢化によって、構造的な雇用市場の変化が起こっており、それによって社会保障、そして訓練などに新しい対応が迫られております。生産性と雇用の問題に関しては、ヨーロッパは、近代化に向けて2000年から2010年へ向けてのグローバルなストラテジーを採択しております。これをリスボン・ストラテジーと呼んでおります。これは、2000年度にEUサミットが開かれたリスボンの地名をとって名前をつけております。この構造的な経済改革、そして完全雇用、社会保障の改革というものをグローバルにとらえたストラテジーであります。

その目標は、2010年には完全雇用を実現する、すなわち完全雇用といいましても、就業率を2010年の段階で70％に上げる、女性は60％、そして55歳以上の高齢労働者が50％の就業率を達成するということであります。そのためには、雇用を創出しなければなりませんし、質の高い雇用ということで生産性の向上につながるような雇用が創出されねばなりません。そして、幾つかの改革がなされねばなりません。

最近、オランダの元首相のウィム・コックのタスクフォースのレポートが出ております。これに沿って改革を進めていかなければならないということです。まず、人的資源への投資を活発にしなければいけない。それから、さらにガバナンスというものの改革が望まれると。そして、労働者自身の環境への変化に対応する、適応する力というものを高めていかなければいけない。そのためには、フレキシビリティーと安全ということの間のバランスが考えられねばなりません。

まず、新しい形態の雇用、パートタイム、有期雇用、それから臨時雇用というものが増え

ております。これを柔軟性と呼んでいるわけですけれども、この柔軟性を促進することによって、企業は市場の変化に対応しようとしているわけであります。労働者の側にとっては、家族生活とそれから職業生活の間のマッチングを、この雇用形態のフレキシビリティーによって果たそうとしております。しかし、それが十分魅力的であるためには、このフレキシビリティーというものと、それから労働者にとってのセキュリティー、安全というものが結合された形で、このフレキシビリティーが追求されなければならないということです。

終身雇用制というものが崩れ、そして有期雇用というものが増加しているということでありますが、そのためには、法的な保護が必要になってきます。この雇用形態、雇用契約をきちんと法律的に保障するような体制が整えられなければならないし、また有期雇用というものがキャリアの一つのステップになるような形で形成されなければなりません。64％の就業率と言いましたけれども、55歳以上にとっては就業率を50％に上げることが目標になっております。ヨーロッパは、しかしまだ現状では、この数字には到達しておりません。リスボン・アジェンダを実現する上で、まだまだ多くの努力が必要とされております。しかも2カ月後にはEUは新たに10カ国を加えて25ヶ国に拡大するわけであります。これはリスボン・ストラテジーを実現していく上で、新しい要因になっております。

こういったさまざまな課題が、労使関係を取り巻いております。そのためには、労使間のダイアログというものを進めていかねばなりません。変化に対応した近代化のためのパートナーシップを確立することです。パートナーシップということは、まず政労使の三者の対話を進めていくということです。これはさまざまな官と民、しかも民は労使と、三者からなるトライパータイトのダイアログを進めていくということであります。アイルランドは、そのような政労使のパートナーシップのいい例になっております。どちらにも有利な形での解決が図られると。一方が犠牲になるのではないということ、これが大事であると。そのためには、一定の賃金上昇の抑制というものが必要ですし、また雇用の質を上げると。そして労働のより的確なオーガナイズを図ることによって、生産性を高めていくということであります。

今、EUでは、毎年春のEUサミットの直前に、政労使のソーシャルサミットというものを開いております。社会労働サミットということでありますけれども、ここでは特に、今年は高齢化ということを中心的なテーマに選んで議論が行われております。要するに、高齢労働者の再訓練と、それからいわゆるクオリフィケーションが時代遅れになってしまうことをどうやって防ぐかというテーマ、そして労働における安全あるいは快適性ということがこのテーマになっております。

また、このダイアログというものは、自発的な、そして自立的なものでなければなりません。特に、コンピューターシステムの発達による遠隔労働ということが新しい訓練の必要を引き起こしております。共同の労働プログラムというものをはっきりと定義していかなければならない。今、EUの拡大を前にして、この政労使の対話を新しい加盟国にも広げていかなければならないということであります。そのためには、意識的で、しかも自主的な、自立

的なダイアログをそれぞれの新しい加盟国に確立していかなければなりません。新しい労使関係ということで、このすべてのレベルで効率の高い対話が展開していくためには、まず、労使関係の前進を図る客観的な指標をはっきりと提示するということが必要です。つまり、共通のデータをもとにして議論することが必要だということです。また、この労使関係のガバナンスの近代化ということは、結局、社会的な責任というものがますます強く求められているということであります。これは企業だけではなく投資家の側からも、この社会的な責任というものが要求されるわけであります。したがって、社会的パートナーシップというものは、さまざまな利害を代表するグループからネットワーク化されて存在するわけであります。

したがって、このようなさまざまなネットワークを生かして、この労働社会政策というものが確立されていかなければならないということです。これは、企業における社会的な責任ということだけではありません。政治の方では、結局、このような労使関係の円滑な改革というものを法制化によって保障していかなければいけない。そして透明性のある形で、労使関係の再組織化というものを進めていかなければならない。そういう意味で、社会的責任にはさまざまなアクターが参加しているわけで、その協力のもとにフォーラムというものをEU では開いております。それぞれの取り扱うテーマによって、またその時点ごとに、フォーラムに参加するメンバーは違ってきますけれども、このような社会的なダイアログというものが、EU レベルでの社会政策の最も重要な柱になっているということです。新しいパートナーシップを確立し、そして拡大に対応していかなければいけない。そして競争力のある経済を実現しながら完全雇用を果たしていくこと。しかも社会的な格差というものを是正しなければいけないということです。

この 3 月には、このようなテーマでの重要な会議が予定されております。つまり、リスボン・ストラテジーをさらに前進させるための会合です。今日の会合では、日欧双方の経験と知見を交換することによって、このような日欧双方が抱える共通の課題に取り組んでいきたいと思います。

開会あいさつ

駐日欧州委員会代表部大使
ベルンハルド・ツェプター

EU・日本シンポジウム及び三者構成からなる代表の意見交換は、労働関係の問題を話し合い、そしてこの重要な政策分野に関してのベストプラクティスについて、相互に情報を交換し合うまたとない機会でした。1980年代、いわゆるバブル経済の時期において、日本はしばしば世界の模範として引用されておりました。その労使関係、また企業の経営がよく引き合いに出されていました。アメリカも、またEUに拠点を置く企業も、日本式の経営モデルあるいは生産手法を何とか模倣しようと躍起になっておりました。というのも、これが第二次大戦後、大変な経済成長をもたらしたからです。

しかしながら、このような流行は、言ってみれば日本のモデルの実像に対する誤解に基づいていました。つまり終身雇用とか、あるいは短期的な利益よりも市場のシェアを最大化することを目的とするといったような特徴は、実は特に第二次大戦以前にもあったわけであり、第二次大戦後の経済成長の時期に必要であったということから出てきたものです。そして経済成長していたときには、これはそれで妥当であったのです。90年代の失われた10年において、今度は日本は衰退していると言われ、むしろ欧米の企業が模範となるべきだと言われました。労使関係に関しても同様でした。しかし、欧米のモデルとしてただ一つの普遍的に適応可能な資本主義的な生産と経営の手法、そのもとになっているのは、短期的な、例えば四半期ごとの利益を上げることに躍起になっているような事例であり、例えばエンロンの場合に見られるように、これもまた、かつての日本式モデルと同じような疑いを引き起こすに至ったのです。

今こそ我々は、私たちのビジネスモデルの持っている前向きの要素をさらに展開し、これを特定し、そして我々の見解に関しては決して間違った誇張に基づいたものではなく、真の知識とお互いのシステムに対する理解に基づいて展開するべきだと考えます。日本も、ヨーロッパも、実は労使関係に関しては多くの共通点を持っており、もしかしたら、アメリカ経済の場合よりもずっと共通点が多いのかもしれません。そうでありながら、アメリカ経済のやり方というのが、しばしば普遍的な、世界的に適応できる基準だと言われてきたわけであります。だからこそ、ヨーロッパと日本はお互いから学び合うべきであります。

この日本とEUの間の協力における行動計画の中で、毎年行われております三者の相互訪問は、実にこういった対話のよい機会であると考えています。このEUと日本の協力関係の中には、政府、使用者、そして労働者の代表が参加しているわけですが、これは行動計画の目的の3、すなわち世界的及び社会的な変化に対応していこうという目的に対して、実にか

なったものであると言えます。興味深い議論が今日行われ、そしてこの三者相互訪問というのがお互いの情報交換、アイデアをわき立たせる上で重要な場になっていくことを祈念してやみません。

第１セッション
国レベル、産業別、地域レベルの労使関係、
政労使三者構成の取組み

基調講演

パリ第７大学 経済学部教授
アンリ・ナデル

今日、私は、特にヨーロッパにおける雇用関係あるいは労使関係の変化というものについてご報告をさせていただきます。特に、労使の社会的ダイアログがどのような課題に取り組んでいるか、この世界経済の変化にどうやって対応しているかということをお話しさせていただきます。

あらゆる国々が直面している世界経済の変化ということでありますけれども、まずそれがどのような形で、企業のレベルに影響を与えているかということです。まず、この競争関係の激化、そして経済の国際化あるいは世界化、グローバル化ということですね。そして、情報化の導入ということがあります。この変化というものを十分コントロールすることができないということが、今、大きな問題になっております。

このような世界経済の変化ということですけれども、雇用制度と労使関係の再編成を生んでおります。また、異なった経済間における競争の激化を生んでおります。そして、企業の経営展望の短期化を引き起こしております。また、カンタン氏とツェプター大使が強調されたことですけれども、現在のこの企業環境の変化というものは、労働の面では、労働と雇用の柔軟性の拡大になっており、そして今日の午後は、この雇用の安定ということがテーマになろうかと思いますけれども、労働と雇用の質の安定性に対する脅威を生んでいるということであります。

次に、イノベーションの決定的な役割、いわゆる知識経済における技術革新の役割ということ、これは情報革命ですね。その結果、先進国の間の競争が激化し、雇用のレベルでは教育ニーズが高まっており、また生涯教育、生涯学習の地位の役割が根底から再編されつつあるということであります。特に、カンタン氏が先ほどおっしゃったように、雇用の問題は日本とも共通なんですけれども、この雇用のストラテジーというものが、さまざまな構造的な困難によって触発されているということです。まず一つは、高齢化ですね。高齢化のほかに、日本やアメリカと比べると極めて就業率が低いということです。人口当たりの仕事についている人の率、雇用率あるいは就業率が低いということがまずあります。いわゆる2000年のリスボン・ストラテジーが定めた目標と現在がいかに開きがあるかということを表にまとめたものがこれです。

このハイレベルの欧州委員会の取り組み。まず、失業率が高いということがあります。日、米、欧と比べますと、一番失業率が高いのはヨーロッパであります。ヨーロッパが一番上で、アメリカと日本が相対的に低いという失業率の推移があります。それから雇用創出ですけれ

ども、国によって非常にばらつきがあります。雇用創出のばらつきですが、まず高齢化も国によって違うということがあります。つまり、就業年齢に到達する人口が国によって随分違うということです。ですから、労働力人口の年齢構成、これは国によって違い、あるいは日、米、欧でも違うということがあります。現 EU 加盟15カ国と、それから新しく10カ国が入るわけですけれども、その 2 つのグループの間でも年齢構成が違うということがあります。

その次に、柔軟な、フレキシブルと呼ばれる雇用の増加ということがあります。パートタイムの増加ですね。オランダがチャンピオンです。このパートタイムの雇用の増加というものが、いわゆる雇用のフレキシビリティーの最大の表現になっております。有期契約は、1992年の11％から2002年の13％へと毎年増えており、この傾向は続くでしょう。国によってももちろん違いますけれども、この有期契約というものはますます増える傾向があります。

それから新しい傾向として、賃金の過度の抑制ということがあります。これは、国内総生産における給与部分の変化ですね。これでいわゆる給与、労働者への分配がどういうふうに推移してきたかを見ることができます。いわゆる GDP におけるサラリーの割合ですけれども、アメリカは、大体コンスタントです。日本を見ますと、一遍下がって、またちょっと上がってきているということです。これは、デフレ傾向を反映しているということです。ところが EU の方は、このサラリーのパーセンテージが一貫して下がっているということですね。日欧に共通の傾向は、まず雇用の柔軟化と、それから第三次産業、サービス産業の割合が増えているということです。

この第三次産業化ということは、労使関係を大きく変えております。まず、この雇用関係が個別化しているということ、それからキャリアが複雑化していること。雇用状況が多様化していること。それから女性雇用が増加し、また人口が高齢化しているということです。これは、日本でもこのような傾向があります。ですから、このような雇用形態の個別化によって、雇用関係のあり方も変わってきています。

欧州のリスボン・ストラテジー以来の雇用戦略でありますけれども、 3 つの目標が掲げられております。まず、完全雇用です。これはもちろん、再定義する必要があります。いわゆる戦後の高度経済成長の時期と、完全雇用という言葉が意味するところが変わっているわけですから。それから、労働の質と生産性の向上という目標があります。第 3 には、社会的なコヒージョン、つまり格差の是正ということ。それから社会的な統合、インテグレーションを進めていかなければいけないということです。この 3 つの目標を掲げております。

このリスボン欧州理事会では、雇用目標を今後2010年までに、EU 全体の就業率を70％に上げ、女性の場合は60％、そして高齢者は50％に上げるという目標が掲げられました。日本の方が、この就業率あるいは雇用率は高いわけです。ですから、EU の方はこの就業率を上げなきゃいけないということですね。

皆さんのドキュメントの中に配付されているはずですけれども、この労使関係のナショナルシステムというものがそれぞれ違うわけです。日本、それからヨーロッパ、あるいはヨー

ロッパの中でも国によって違っており、各国モデルに多様性があるということです。二者間のダイアログ、あるいは三者構成のダイアログは、国によってそのモデルが違うということです。したがって、ヨーロッパレベルでのソーシャル・ダイアログというものをまとめていくのはなかなか大変なわけですけれども、一種、総合するということが、欧州委員会にとっては課題として課されているわけです。このような労使のダイアログの各国のモデルの多様性を考慮に入れて、全体でこのダイアログを進めるにはどうすればいいかというのが、EU レベルの問題です。

しかし、この収斂へ向かってのいい条件としては、まず通貨統合があります。このパートナーシップも収斂へ向かって調整が進んでいるということであります。つまり、通貨が統合されてマーケットが統一化されていますから、収斂へ向かっているということです。EU の労使対話の変遷ということですけれども、これはまず、70年代には各国レベルの労使団体が、その構成員、すなわち労働者と企業の関心を EU レベルで表明するようになったということ。そして、マーストリヒト条約は、1992年 2 月の調印ですけれども、このヨーロッパの統合が進むにつれて、EU レベルでの労使間の契約空間、コントラクチュアルなスペースというものを作っていこうという動きが出ました。特に、多国籍企業が増えたということが背景にあります。ですから、業種レベルだけではなく、また業種横断的なレベルでこの対話を進めていかなければいけない。そのためには、マーストリヒト条約の138条というものが一つの法的な根拠になっております。つまり、労使対話の自立性を高めていく、それがその条約によって制度化されたのが138条なわけです。

まず、労使対話における行動としては共同文書というものがあり、また枠組み合意というものがあります。そして、ルクセンブルクの EU サミットで定められた、雇用戦略と社会アジェンダというものがあります。そして2003年、2005年の複数年にわたる労使の共同作業計画というものが、2002年の11月に策定されております。最後にはトライパータイト、三者協議というものが、EU レベル労使パートナーが、加盟国と委員会とともに理事会の作業の準備に貢献しています。理事会というのは、EU サミットのことです。

最後の 3 分が残っておりますので、結論ということですけれども、今日の 1 日のセミナーの議論のための問題提起をしておきたいと思います。日本との協議の上での、我々の関心というものを示しておきたいと思います。ソーシャル・パートナーは、このような新しい変化、特に競争力の拡大ということで、非常に対応を迫られているわけですけれども、雇用形態が分極化しているということ、賃金形態あるいは雇用形態が多様化しているという中で、一体この労使関係はどうなるのかということが第一ですね。その次に、賃金関係が個別化しているということで、それにどう対応するかということです。つまり、これは団体交渉、団体協約というものにそぐわない賃金形態の個別化が進んでいるということです。そして第 3 には、権利と社会的保護をどのように進めていくかということです。

困難なのは、法律の改正です。経済環境の変化に従って法律を変えていきますけれども、

そのときに社会的なコンフリクトを回避できるような、特に社会的な保護、社会保障、それらをどのように組み込みながら法的改正をやっていくかということ。それから4つ目には、女性雇用の増大ということ。これはぜひ強調しておかなければなりません。そうすると機会の均等、あるいは平等の問題が出てきます。これはエコノミストとして、これまで女性の雇用市場における不足ということがあったわけですけれども、この女性の参加というものをどういうふうに保障していくか。最後に、いわゆるこのポスト・フォーディズムと呼ばれる低成長時代における、そして第三次産業の拡大という時代における労使関係と、それからガバナンスの問題をどう管理していくかということ。以上の5つを問題提起として、この結論として申し上げたいと思います。

基調講演

法政大学 経営学部教授
藤村博之

ナデル先生に世界経済の変化、それからそれが雇用にどういう影響を与えているかという点を、非常に詳細に、的確にまとめていただきましたので、私は特に日本の変化、中でも雇用形態の多様化というものが労使関係にどのような影響を与えているかという点に絞って、この基調報告をしていきたいと思っています。

このタイトルページにありますように、今日お話をしたい点は特に2つございます。1つはフレキシビリティー、柔軟性、それからもう一つは、その結果として特に働く人々が得なければいけないエンプロイアビリティというものについてであります。まず柔軟性というところでいきますと、日本の企業はもともと雇用面での柔軟性を持っていました。それは大きく3つの面での柔軟性というふうに言われてきました。まず第1番目は、いわゆる数の面での柔軟性です。第一次オイルショック後、日本の企業は正社員の数をできるだけ少なく抑えて、生産量やサービス量の変動には非正社員で対応する方式をとってきました。これは、いわゆる数の面での柔軟性を確保することになります。2番目は時間の面での柔軟性です。正社員は残業に非常に協力的で、少しぐらいの変動であれば残業して対応しています。3番目が、いわゆる賃金面での柔軟性です。ボーナスという、企業業績とある程度連動する仕組みを日本の賃金制度は持っておりましたので、企業業績が悪くなれば少し賃金も下げられるしくみがありました。

こういう形で30年ぐらい前から雇用面での柔軟性を持ってきたわけですけれども、その柔軟性の度合いにはもちろん制限がありました。例えば数を自由に変えられるといいましても、完全に自由ではなく、正社員の雇用は守った上で数を変動させるわけで、制限つきの柔軟性でありました。あるいは、ボーナスという制度はありますが、ボーナスの金額は完全に変動させられるかというとそうではありませんでした。仮に企業が赤字になったとしても、ボーナスをゼロにするのは、非常に難しいことでした。ですから、いわば限定された柔軟性というのが、1970年代の後半から1990年代の前半まで日本の企業にあったように思います。

この柔軟性が、1990年代の後半から明らかに変化しています。これを一言で表現するならば、「柔軟性の強化」と言えると思います。数の面、雇用者数の面では、より一層正社員を削減して、パートや派遣労働者を増やす方向でやってまいりましたし、賃金面では個人個人の業績を評価して、企業業績との連動を図りながら、賃金を変えられるようになってまいりました。いわゆる柔軟性の強化が、日本社会の雇用状況、それから労使関係にどういう影響を与えているのか、それを今日の報告で整理して、私たちが解決しなければいけない問題

点を提示したいと思います。

それからもう一つ、エンプロイアビリティということについてです。これは、企業経営が柔軟性を強化していくことに伴い、働く環境が大きく変わっております。これはEUでも起こっていることが、先ほどナデル先生の報告の中にありました。いわゆる雇用保障が弱くなり、企業が要求する柔軟性に従業員がうまく対応することが求められています。その柔軟性に対応するために必要とされるのが、このタイトルにありますエンプロイアビリティだと思います。このエンプロイアビリティという言葉は、日本社会の中では、まだ十分に受け入れられているとは言えませんが、企業が労働力として雇いたいと思うような能力を身につけていかなければいけないという認識は広がっていると思います。この点はEUの中でも議論をされておりますライフ・ロング・ラーニングとも関係をしてまいります。

今日の報告の中では、エンプロイアビリティを3つの面からとらえます。労働者を3つの層（若年層、中高年、高齢者）に分け、それぞれに求められるエンプロイアビリティを整理します。エンプロイアビリティを高めるために、政府、経営者、労働組合は何をしていけばいいのかを議論していきたいと思っております。

最近の企業経営の特徴を「柔軟性の強化」と申し上げましたが、柔軟性の強化が際限なく続いていくとはちょっと思えません。柔軟性はどこまで求められるかという点もポイントになるかと思います。これは、日本社会のあり方、日本はどういう社会を目指していくのかというところの議論を抜きにしては語れないと思います。最後にその点を申し上げまして、私の問題提起にしていきたいと思います。

それでは、どういう変化が起こっているかというのを駆け足で見ていきます。まずは、失業率が非常に上がってきています。日本はこれまで、第二次大戦後の混乱期を除けば、1950年代から90年代の初めまで、とても低い失業率で推移をしてきました。それが1990年代以降、大きく変化をし、失業率が５％前後になっています。2003年12月には4.9％と、５％を切りましたが、決して楽観できる水準ではありません。EUの方々から見ますと、５％という水準は低いのではないかとお感じになるかもしれませんが、私たち日本人にとっては、この10年間に失業の水準が2.5倍になったことの衝撃が非常に大きいと思います。

２番目の変化として、既に申し上げました非正規労働力の増加があります。正規労働者というのは雇用期間の定めのない人たちを示していますし、非正規というのは雇用期間の定めのある労働者を指しています。この割合が、1980年には就業者の10％でしたが、2002年には23.2％に上昇いたしました。日本には現在、約5,400万人の雇用労働者、どこかに雇われている人たちがいますが、雇用労働者に占める非正規労働者の割合を見ますと、1993年の20.8％から、2003年には30.2％に増加しております。これは、まさに企業経営が柔軟性を増してきた帰結だと言えると思います。

それから、労働市場の変化として、忘れてならないのは高齢化の進展です。日本社会の高齢化は急速に進んでおりまして、65歳以上が人口に占める割合を見ますと、2000年には

17.3％でしたが、2025年には28.7％に上がると予測されています。また日本の労働人口は、2007年、2008年あたりから減少を始めると予測されています。日本の特徴は、高齢化のスピードが非常に速い点にあると思います。

４番目の変化は、労働組合の組織率の低下があげられます。1970年代前半までは、大体30から35％ぐらいの水準で安定していました。それが昨年、2003年の時点で19.6％と、20％を切る水準にまで下がってきています。

そこで、次に問題となりますのは、このような変化がどういった問題を起こしているかです。一つは、雇用の安定性、雇用保障が低下してきている点です。日本企業はこれまで、正社員に対しては雇用を保障する方向でやってまいりました。しかし柔軟化の強化の中で、パートタイマー、派遣労働者、契約労働者が増加し、その結果として雇用保障機能が低下してきていると言われます。

こういった状況に対して、日本の労働組合は必ずしも十分に対応できているとは言えません。2003年にナショナルセンターの連合が実施した調査を見ますと、パートタイム労働者がいる企業の中で、パートタイム労働者も組合員にしているところは、全体の７％にとどまっています。雇用労働者の３割が、非正規労働者になっていますが、そういった人たちの権利を一体だれが守るのかが問題になります。

柔軟化の動きは、正規労働者の雇用にも影響を与えています。1998年から2003年までの５年間に、正規労働者の数は376万人も減りました。そのかわりに、パートタイム労働者が93万人増加し、派遣労働者などが213万人増えています。まさに不安定な雇用が増えている現状があります。

次に、エンプロイアビリティですが、まず若年層のエンプロイアビリティが問題になります。日本の失業率は全体で５％だと申し上げましたが、若年層は男子に限って言えば10％を超えています。実は若年層の問題は、フリーターの問題です。これは日本独自の言い方ですけれども、1980年代の終わりぐらいから使われ始めた言葉です。フリーターの定義は人によって少しずつ違いますが、2003年の労働経済白書は、正社員になるつもりが当面なく、短期のパートの仕事をしている15から34歳の人たちと定義しています。この数は、このスライドにもありますように、1982年の50万人から、2002年には209万人に増加したと言われています。他方、内閣府が出しています国民生活白書は、フリーター予備軍も含めて、集計しています。1990年の183万人から、2001年には417万人に増加をしたと述べています。同じ「白書」でも数字は相当違います。ただ、200万人から400万人の間にフリーターと呼ばれる人たちがいるのは事実のようです。雇用労働者の割合にしますと、４％から８％ぐらいの水準になります。フリーターの問題は、正社員になろうと思って努力したけれども正社員になれなかった人たちが次にどういう仕事を見つけられるのか、ジョブキャリアとして次につながっていくような働き方になっているのかどうか、これが非常に大きな問題だと思います。

エンプロイアビリティの２番目は、中年層のエンプロイアビリティです。失業率は確かに低いです。ここにありますような数字です。しかし、この層が一たんある会社から外へ出ますと、なかなか次の仕事を見つけることができません。私は、中年層の一番大きな問題は、彼らが自分自身の能力を客観的に表現できないことだと思っています。ですから、能力の分析をする力、それから能力を表現する力を養っていけば、相当数は次の仕事を見つけられるのではないかと思います。

ただ、中高年層のもう一つの問題は、市場で提示される賃金額が非常に低いことです。例えば年収800万円もらっていた人に対して提示される賃金額は、300万円とか400万円の低さです。これを直ちに受け入れられるかというと難しいですね。

高齢者のエンプロイアビリティについては、65歳に向かって年金の支給開始年齢が上がっていくことと関連しています。65歳まで働き続けることが必要になっていますが、働き続けられるだけの能力をいかにして維持していくのかが問題です。年金の問題を考えていきましても、60から64歳の人にもっと働いてもらう必要があります。ただ、ここで問題になるのは、経営者が持っている高齢者に対する偏見です。高齢者は能力が劣るとか、高齢者は使いにくいといった考え方をいかに解決していくかが問題になるかと思います。これは、簡単なグラフですので、また後でごらんください。

これらの問題に対して、政府の政策が出ております。すべてお話しする時間がありませんが、特に規制緩和による新しい雇用の創造について一言申し上げたいと思います。私は、この政策には疑問を持っています。この政策によって生み出される雇用の大半は不安定雇用です。これをそのまま放置してもいいんだろうかという点です。それから、いわゆる需給のミスマッチを解消するために、公的な職業紹介機関と、それから私的な職業紹介、これをうまく合わせていく、いかに未充足求人を少なくしていくか、こういった問題に政府は取り組んでいます。私はこれ自体、とてもいいことだと思いますが、未充足求人がなぜ解消しないかについて、もっと分析する必要があると思います。企業側が提供する仕事についての情報が必ずしも明確になっていない、あるいは労働側が自分の能力を表現できていない、そのあたりを解決していくことが緊急の課題だと思います。その方法として、キャリアコンサルティングの仕組みを早急につくっていくことがあげられています。

それから、次に経営者の役割ですが、２つの点を申し上げたいと思います。１つは、いわゆる雇用保障を、経営側はこれからどう考えるのかという点です。２番目は飛ばしまして３番目です。これから日本の労働力が減っていく中で、一人一人の能力を高めていかないと、日本の国力を守れない。個人が能力を高める場は企業で働くことですから、結局、経営者としてどれだけ良好な雇用機会の場を提供できるのかが課題になると思います。先ほど申し上げました年齢によらない採用の仕方も課題です。

労働組合の役割。連合については、いわゆる政労使の合意によってワークシェアリングの仕組みを２年前に導入しましたが、まだ実行に移せていません。その中で、連合がワークネ

ットという派遣会社をつくり、ここを通じて新たな雇用の場を創造しようとしています。この試みはなかなかおもしろいと思います。

それから、産業別組合の役割ですが、産業別組合に求められているのは、やはりエンプロイアビリティを高めることだと思います。電機連合が、ヴォケーショナル・アカデミー、職業訓練のアカデミーを設立して活動しています。これは、非常に注目されるべき活動だと思います。同時に、非正規雇用の部分をいかに組織化していくかという大きな課題があると思います。

最後に、問題提起という形で申し上げたいのは、こういった柔軟性を強化していく方向で企業経営が行われている中で、私たちはどこまで柔軟性を認めるのかという点です。この問題を議論する際の基本となるのは、私たちは日本をどういう社会にしたいのかというコンセンサスです。この図には、上下を対比する形でまとめています。上がいわゆる市場万能主義といいますか、市場を非常に重視したやり方で、下はヨーロッパ的といいますか、市場と話し合いの共存です。あるいはどんどん競争が激しくなっていきますと、二極化が進んでいきます。その二極化を容認するのか、あるいは、差は認めるにしても、その差をあまり大きくしないようなしくみを私たちは求めるのか。または、いわゆる高福祉・高負担の社会を求めるのか、あるいは低福祉・低負担の社会とするのか。こういった日本社会のあり方というのを抜きにして、これからの柔軟性、それから労使関係の変化は語れないと思います。後の議論で、こういった問題について EU 側の経験をお伺いし議論ができれば、非常に参考になると思います。

パネリスト報告

欧州委員会 雇用・社会問題総局 社会対話・労使関係・変化適応課長
ジャッキー・モーラン

基調講演としてお二人の方から非常に豊かなご報告をいただきました。私、お話を伺っていて、お二方が強調された、この問題の共通性ということに大変打たれたわけであります。つまり、変化にどういうふうに対応するかということと、それからその変化に対応するときの態度、これもやはり共通であると思います。つまり、変化にブレーキをかけるのではなくて、結局、経済パフォーマンスと社会的前進を結合させながら、どうこの変化を管理していくのかという態度。ナデルさんから報告があったわけですが、私はヨーロッパ側を代表しまして、ヨーロッパのソーシャル・ダイアログということについて、若干補足をしたいと思います。

EU では、このソーシャル・パートナーに正当性というものと、それなりの権限を与えております。この認識ということですけれども、非常に社会的なパートナーシップが、参加各国の中で蓄積を積み重ねてきたということから生まれてきたわけです。もちろん、それぞれの国ごと、業種ごと、それから業種横断型で労使間の協議というものが行われており、また、それぞれのアクターには自立性というものと行動能力の尊重というものが認められているわけです。

EU の基本的な文書はマーストリヒト条約ということになるわけですけれども、それによって欧州委員会は、欧州レベルでのソーシャル・ダイアログを促進する義務があるというふうに定めております。そして、ソーシャル・パートナーは、すべての社会労働問題に関して協議を受ける権利があり、欧州委員会はこの交渉をすることによって、立法プロセスに入ることができるというふうに定めております。この立法措置は、EU レベルでは指令、ディレクティブという形で結実するわけであります。

このようなメカニズムにより、例えば父親に与えられる出産休暇であれ、あるいはパートタイム、あるいは短期雇用の問題であれ、次々にヨーロッパレベルでの法制化というものが進んできました。その法制化を進める前に労使双方のネゴシエーション、協議というもの、あるいは対話というものが行われてきているということであります。

この社会的な対話には、政労使と、それから二者間つまり労使双方という 2 通りの、つまり、三者協議と二者協議があるんだということであります。二者協議は、労使双方の間の自立的な決定権に属する問題を協議するレベルであります。 2 つの形のうち、まず政労使ですけれども、ヨーロッパのソーシャル・パートナーは、それぞれの国のパブリックオーソリティー、要するに政府あるいは監督官庁と会って、それで協議をすることができると。特に

EU レベルでは、労使双方の代表が欧州中央銀行の総裁と会って、それでマクロエコノミーに関するさまざまな協議をすることができるということ。それから、雇用の問題につきましても、このような協議をすることができるということです。このような政労使のダイアログについて、それぞれの加盟国、政府及び欧州委員会が、この社会的な対話に基づいて設立された法制とプロセスというものを円滑に実施させるように機能するわけであります。

それからもう一つ、三者ではなくて二者の関係、労使のレベルでのダイアログということですけれども、これは欧州労連とかさまざまなインタープロフェッショナルな労働組織があり、また雇用者の側の組織も業種横断型でもってヨーロッパの連合体として組織されております。ですから、労使双方がそのような組織を持っているということであります。

今朝ほど提示されたようなさまざまな問題について共通の態度をとり、そして12月に EU サミットに対して与えられたリコメンデーションというものがありまして、これはさらにリスボン・ストラテジーを実現する方向での重要なリコメンデーションというものを EU サミットに向けて寄せております。

それから、このソーシャル・パートナーはヨーロッパレベルでのベンチマーキングということで、要するに基本的な政策を確定し、そしてモニタリングを可能にするような客観的な基準の策定を行っております。それぞれの組織ごとに、例えば建設は、2002年の雇用における安全と衛生、中小企業向けの基準というものを作っております。そういうふうに、セクターごとにベンチマークと呼ばれる一つの基準というものを作っております。これはパートタイマー向けでも同じことが行われております。

それからもう一つは、ヨーロッパレベルの基準を作ることによって、これはインタープロフェッショナルのレベル、あるいはセクター別のレベルでの基準作りということをやっております。ソーシャル・パートナーは、例えば短期雇用契約あるいはパートタイムの雇用形態というものを、2002年にはコンピューター利用のいわゆる遠隔労働についての基準というものを作っております。それから、ことしの最後にはモラルハラスメントに関する基準というものを作っております。それから鉄道労働者の分野では、労働条件、特に機関士、運転士の労働時間の基準作りをやっております。このようなものが、社会的なパートナーの対話を通して行われています。ですから、雇用の安全にせよ、技術革新に対する対応にせよ、あるいは訓練のシステムにせよ、基準作りが行われているということです。

お二人の基調講演者から指摘のあったようなさまざまな問題について、EU レベルでは労使の協調ということを重視しながら、グローバル化、あるいは技術革新というものにブレーキをかけるのではなく、それを円滑な形でアクセプト可能な形のアダプテーションを行う方向で努力しているということであります。

パネリスト報告

欧州繊維被服皮革労働組合連盟 事務局長
パトリック・イッチェルト

私からは、今までのジャッキー・モーランさんの延長線上で少しお話ししたいと思います。そしてまた、３つの点を基調講演の方でお話をいただきました。つまり、こうした産別のダイアログということになりますと、どういった役割があるのだろうかということです。同時に、今お話があったように、ソーシャル・モデルといいましても多様化しているわけであります。でも、やはりそんな中におきまして、いくら多様化していても、やはりソーシャル・ダイアログ、労使協議、対話というものを大いに重んじていく必要があるわけです。

そして、もう一つ共通点ということを考えますと、やはりアンリ・ナデルさんがお話しになったように、もっともっと大きいところから見た場合に、やはりサラリーというものを考えた場合には、産別の協議が大変重要になっているということを申し上げたいと思います。第二次世界大戦後に労働者の権利というものが認められたわけであります。組合があって、経営者がいるということ。そして、やはり企業間の協調というものが健全なものであるならば、こうした競争はいわゆる労働力のダンピング、安売りをしてはいけないということで、組合というものを大事にしなくてはいけないということになったわけです。これは、加盟国におきましてもヨーロッパにおいても同じスタンスなわけであります。

やはり、EU といたしまして、最初に協議をしようということが始まったのは、まずは産別でありました。これは1955年の鉄鋼と炭坑の分野であったわけです。そしてまた、現在、30の産別の分野がございまして、そうしたものが協議をしているわけであります。その中でも11というものが、この連盟という形で産別での協議になっています。そして230のコミットメントが、そういったものからできています。

私自身といたしましては、欧州繊維被服皮革労働組合連盟を代表しているわけでありますけれども、やはり私どもの分野におきまして、こうした雇用と、それから教育というもののミスマッチがあるわけであります。また、雇用機会の均等というものも求めています。それからまた、私ども、この産業分野といたしまして、３つの方向性というものを求めています。そしてまた、ヨーロッパにおきまして、ソーシャル・パートナーということで、もちろんしっかりとヨーロッパという、政府の方の下支えがあって、こうした方向にいっているわけであります。つまり、グローバリゼーションというものが影響しているわけでありますけれども、中国が WTO に入ったということで、このマルチファイバーアグリーメントというものの収束を見たわけであります。どのような手段をとっていくか、それによりまして、いろいろとショックを軽減していく必要があると考えているわけであります。

ですから、産別の組合としては、やはり競争力というものを促進していく立場になくてはいけない。と同時に、経営者との対話というものを深めていかなくてはいけないと思っておりますし、生涯教育、雇用の安定、そして保障というものを求めていくものであります。

そしてまた、やはりこうしたいろいろな対話があった場合にも、各レベルでの対話というものがうまく連動しなくてはいけません。ヨーロッパ、EU といたしましては 2 つの圧力を受けています。 1 つは、やはりヨーロッパというものが収束していかなくてはいけない。同時に、やはりそれぞれの脱集権化という形、分散化という形での経営者からのプレッシャーを受けているわけであります。いろいろなダイアログがあったとしても、それぞれのレベルのそれぞれの存在価値というものを大事にしなくてはいけない。なぜなら、一つのレベルですべてを対話できるものではないからであります。

ですから、やはり政労使の協議並びに労使協議、二者協議というものも大事にしなくてはいけない。そしてまた、ヨーロッパの加盟国としての、つまり成熟した形での対話というものも必要になるし、そしてそれが二者協議ではなく政労使という形でのダイアログもあるわけであります。ですから、日本におきましても、やはり政労使の三者協議というものがより必要なのではないでしょうか。

そしてまた、企業レベルというダイアログも必要なわけであります。ですからダイアログが企業であって国であって、そしてヨーロッパのレベルでもある必要があるわけで、加盟国としてのダイアログ、そしてまた、それを超えたところのダイアログが必要になるわけであります。そうした形での多様化というものがダイアログに求められている。と同時に団結、連帯というものを求めていかなくてはいけません。同時に各産別のダイアログというのは、その産別ごとの問題点、例えば不法就労者というような、建設業者並びにレストラン、そしてまた農業などに特有の問題というものがあるわけです。こうなってまいりますと、これは企業では語り尽くせない問題でもあるわけです。

それからまた、先ほど藤村先生からお話があったように、組合組織率というものが低下をしているわけであります。ヨーロッパでもそうであります。そしてまた、経営者団体にしても、そうした組織率の低下を見ているところもあります。そうしたものを見ている間に、やはり自分たちのところだけの雇用を確保しようといってできるものではない。やはり協調してやらなくてはいけないと思います。また、もっと幅広い形での協議が必要になると思います。例えば、フランスにおきましては、組織率が下がっていたのが、 8 年前から組合の組織率が上がってきているわけであります。

ですから、もちろん、やはりヨーロッパにおきましても組合の組織率が低下している。企業によっては奨励をしないという企業もあるからであります。そうなりますと、組合の存在というものがぼけたものにもなるわけであります。いわゆる組合の権利というものをしっかりと守っていかなくてはいけません。そしてまた、産別のフレームワークというものを守っていかなくてはなりません。

そして、私どもが最近やったものといたしましては、１つがブルガリアにおきます被服分野のもの、そしてトルコにおける繊維分野のもの、そしてもう一つ、革分野のものということで、３つのパイロットプロジェクトというものを行っております。そんな形で、私どもは、世界中でやはりしっかりとした組合があるように闘っているわけでありまして、連帯を超えたところで、中期的そして長期的に見た場合に、私ども組合が強いということは、我々にとっていいことであると考えているからであります。

パネリスト報告

ベルギー経営者連盟 社会局長・欧州産業連盟代表
アルノウト・ドゥ・コストゥル

まず３つの点をお話ししていきたいと思います。第１点といたしまして、少し楽観的な話、展望を皆様にお示ししたいと思います。といいますのは、ちょっとやはり分断しているということで、量と質ということで労働の問題が指摘されましたが、それを幾つかの事実を挙げながら、その点を少し明らかにしたいと思います。それから、第２点といたしまして、団体交渉の役割の重要性ということをもう一度指摘したいと思います。企業が適応して変化するために、これは重要です。第３に、政策上の影響がどういうものか、こうした２つの要素によってどういう政策の変化、影響が起こったかであります。

第１に社会の局面におきまして、非常に暗い全体像が描かれたわけであります。EU のレベルについて見てまいりますと、例えば、ますます労働市場が変わっている。そして賃金が抑えられている。そして不平等が増えているということ。そして、日本側に関しましても、なかなかいろいろなコメントが出てきたわけであります。しかし、私どもの意見では、実際にここで注意を喚起したいことは、やはりもうちょっと楽観視した方がいいんじゃないでしょうか。事実は事実ですから、もう少し楽観視してもいいんじゃないかと思います。

第２に、この５年間、EU のレベルで1,000万の新しい雇用が創設されています。ですから、労働の量という点に関しまして、私どもは非常に課題に直面してきました。賃金抑制も一つの対策でありました。ですから、より労働集約的になれば、労働集約的な製品のまたいいものが提供できるかもしれません。それから第２点といたしまして、労働の質ですけれども、これもちょっと誇張されてきたと思います。労働市場でその部分が非常に強調され過ぎました。あるいは不安定な労働というのは、見た目ほどそんなに危険ではありません。パートの労働というのはそんなに不安定な雇用じゃないんです。パートタイムの人たち、これは社会保障が適用されているんです。３分の２の人たちは、パートタイムといいましても、自主的に個人が選んでいるわけであります。つまり、訓練とか、個人の家族の事情とか、いろいろなことでパートを選んでいます。ですから、雇用側がこれを課しているわけでありません。そして、この固定した労働をする、あるいは徐々にこうした仕事、パートから入って長いキャリアを積んでいくわけであります。仕事の満足度は高いです。働いている人の85％は、自分たちはかなり満足していると言っています。ですから、労働市場について、あまり悲観視することはないと思います。

つまり、数多くの仕事が生まれているということであります。そしてまた、もう一つ我々が保障できたのは、質が担保できたということであります。こうしたメカニズムの質も損な

われていません。

さて、第2点に移りますが、やはりこれも重要な側面です。かなりいい状態が労働市場にあるということ。しかし、その背景には、非常にすばらしいソーシャル・パートナー能力が発揮されたことがあります。つまり、真の交渉が行われました。そして、これに伴って競争に対するチャレンジがなされ、グローバリゼーションに対していい対策をとってきました。ですから、この辺のメリットが、今まで過小評価されていたと思います。今まであまりにも悲観的な状況が描かれました。例えば事実を見てまいりましても、いろいろなことが実現しています。幾つかの研究とか、いろいろな分野で合意も行われております。まさに一連のいろいろなミックスポリシーによりまして、社会保障制度とか国の慣行、それから現地、そしてセクターレベルの交渉など、いろいろ積み重なりまして、このようなリストラにも対応できたんです。そして、紛争もなく済んでいるのがほとんどの状況です。例えばこの労使紛争の数は、近年顕著に減っております。

それからまた、混合型の政策を出しました。つまり、再教育、再訓練なども進められております。例えば、アウトプレイスメントで業者を使っていく、あるいはフレキシブルなワークとか、いろいろな形によりまして、こうした変化に伴う状況に適応がうまくできてきたわけであります。

もう一つ、新しい団体交渉のシステムが導入されつつあります。これは、先ほどパトリックさんが指摘されたとおりであります。これによりまして、より明確な形で異なる団体交渉のレベルを取り込もうとしております。学者の方々、ハイマン先生とかいろいろな方が言っておりますが、コーディネーテッド・ディセントララライズド・バーゲニングといわれる協調された分散型団体交渉であります。一定の部分で協調されている、しかしながら非常に下のレベルでの団体交渉が進められるようになりました。例えば労働時間に関しましても、数多くの交渉、合意がなされております。その中でいろいろな取り決めを模索しています。つまり、ますます柔軟性が必要だという経営陣のニーズに対応するようにしているんです。

しかし、もう一つは、個別化した柔軟性にも対応しています。家族のケアとか家庭生活と仕事を両立させるとか、そういったこととともあわせて柔軟性が担保されているわけであります。オランダとかベルギーとかドイツとか、そういったところではフレキシキュリティーということで柔軟性と安定性が組み合わされております。契約上の柔軟性も高まりました。しかし同時に、一定の枠組みがなされまして、社会保護政策とも兼ね合わされております。労働法という政策もありまして、そこで一定の安定が労働者に関して担保されているんです。

また、重要な団体交渉ということで、エンプロイアビリティ、そして生涯学習とかいろいろなことも保障されてきました。これは新しいことですが、労働者が使用者に対してニーズを満たせということを要求しているだけではなく、やはり訓練、研修というのは、労働者自らが責任を果たし、自らのエンプロイアビリティを上げようと努力しているわけであります。やはり、皆が時間や努力をこんなふうに傾注すべきであります。

ですから、団体交渉といっても、とても活発でいいと思います。そして、それによって、このように相互に共有された価値観をもとに進展、進化してきました。ですから、よりプラスの変化もあったということを指摘しておきたいと思います。

しかし、政策にどういう影響が出たかということでありますが、例えばEUのレベルの政策面について触れましょう。今、いろいろな事実関係を申し上げました。しかし、国別の事例を示すこともできます。つまり、EUのレベルにおきまして、まさにさまざまな形で各国の制度がある、労使関係も各国それぞれあるということによりまして、現在のオープン方法で協調することは大事だということを示していると思います。つまり、さらに規制が要らないということです。EUのレベルで、上からの規制はあまり要らないということであります。つまり、労使関係を一枚岩的に一つにまとめることはできません。豊かな多様性がありますから、一つの規則をすべてに適用することはできない。リストラに関しても同様であります。これを一つのメッセージとして申し上げたいと思います。

第2は、労働組合に対するメッセージであります。今、我々が直面しているのは、大きな課題であります。そこに2つの選択肢があるでしょう。1つは、ほとんどの場合にも適用されておりますが、真の団体交渉、協議を模索する。そしてお互いにみんなが勝てるようなウィン・ウィン状況を作ろうということなんです。それによりまして成長が促進され、雇用は増大する。そしてまた責任感も高まり、労働者のニーズを満たすこともできるでしょう。

もう一つの選択肢というのは、限られたところでも実施されているのですが、まだこれは交渉を分散してやっているということであります。つまり、変化というのは、既存の権利を侵害するとみなす古いやり方で、非常に封建的なやり方をやっているようであります。しかし、古いやり方に縛られることで、EUが競争力を維持することはできません。成長は促進できないし、よりよい社会進歩もできません。

社会の進歩ということが大事だと認識しております。しかし、これは経済に基づいているだけではありません。社会進歩は経済の墓場ではできないということは重要な言葉であります。やはり、経済がちゃんとしていないと、社会進歩だって得られないんです。この点を認識すべきであります。グローバルでEUの経営陣が1つのイデオロギーを持っているわけですが、やはり欧州モデルには非常に特定な特徴がありまして、これは社会的な状況によっても鼓舞されております。つまり、経済進歩は、やはり社会の墓場に構築することはできない、これも言えることであります。

日本に短期間訪問しておりまして、私もいろいろな印象を持ちました。日本の忠実な労働者はとてもいいと思いますし、人々をケアするということも重要な考えだと思います。やはり、日本式のいい点ももっとヨーロッパで導入したいと思っています。そして、労働組合の人たちとも協力しながら、グローバルに一緒にやりたいと思っています。そして、変化に対応する。しかしそれは社会的な点に配慮した、社会的な形で変化に対応していきたいと思います。

パネリスト報告

厚生労働省 参事官（労働政策担当参事官室長）
草野隆彦

現在、労働者の生活をめぐる大きな転換点に当たっています。政策の面でも同様でございます。そういう意味の課題と政労使の対応について、私のほうから若干お話ししたいと思います。これはもう既に藤村先生からもあった話でございますけれども、やはり失業率が非常に高くなっております。これは日本経済自体がキャッチアップ過程を終わったということで、失われた10年ということが言われております。仮にこのデフレ問題、不良債権問題、金融問題、こういうのが解決したとしても、キャッチアップ段階を終えておりますので、ものがかなりあふれている。そういう中で、昔のような高度成長というのは、やはり無理であり、2、3％ということを巡航速度に考えざるを得ない状況になっております。

失業率もこれに合わせて、5％というような数字になってきております。これは、かつて日本にはなかったことで、やはりグローバル化の影響というようなことが、非常に背景としてはあろうかと思います。例えば東南アジア、中国を中心とする新たな産業が興ってきて、国内にある仕事が大分そちらに移ってきている。特に若年者に顕著な傾向でございまして、高校卒業者の職場というものが、中国などの外国へ移っている。あるいはパートなどに切り替えられるということで、職場が急速に失われてきていて、若年者の失業率が10％にも高まっている。こういう現象があらわれてきております。これはミスマッチの現象、需要不足ということも同時にございますが、大きな背景としては、やはりグローバル化というような構造転換、構造変化というものの影響が非常に大きいと言わざるを得ないと思っております。

また、このグローバル化の影響というのは、先ほどからございますように、激しい市場競争を通して、即戦力志向という形になっておりまして、短期的な利益を追うということ。企業は生き残りのために即戦力となる30代、40代の方たちに頑張ってもらうということで、長時間労働の傾向が顕著であります。他方、若年者については失業率が高く、高齢者も同様でございます。この世代間のアンバランスというものが非常に出ておりまして、これもある意味ではグローバル市場における競争というものが背景にあるということがあろうかと思います。

それから第2の大きな変化として、やはりポスト工業化、成熟社会ということがございます。日本も知識社会になってきた。産業構造を見ますと、環境とか福祉、情報技術、アウトソーシング関係、こういった分野の産業が大きく伸びておりまして、これは明らかに成熟産業、ポスト工業化という特徴をはっきり示しております。また、働き方もヒエラルヒーのはっきりした集団的な関係から、自立した労働者の個別的関係へと次第に移りつつある。組織

もヒエラルヒーのはっきりした組織からフラットな組織へ移っておりますし、やはり個人に労使関係がシフトしておりまして、個別労使紛争というものが大きなウエートを占めつつあるという状況でございます。

やはりそういうことに応じて、組合の役割というのもおのずから少し変わってきつつある。集団関係はもちろんですが、個別労働者に対する支援相談というようなことが大きな役割になってくるのではないか、あるいは参加というようなことが、今後課題になってくるのではないかとも言われております。

それから、知識社会の中で就業形態の多様化が非常に進んでおります。これは藤村先生からお話があったとおりでございまして、パートタイムが非常に増えている。そういう中で多様就業間の公正さをいかに確保するかというのは極めて重要な課題で、特にパートタイムについて、正社員との均衡ということが大きな議論になっております。昨年、指針の改正ということで、均衡の一応の基準を示したものを改訂いたしまして、これは労使で取り組んでいただくことになっております。

それから高齢化というのも、もう一つの大きな現象でございまして、これは現在65歳以上の人口が19％でございますが、2020年には25％を超えると。世界に例のない急速な高齢化が進んでいるわけでございまして、年金の支給年齢、これを2013年に65歳に引き上げるということが決まっております。これに応じて、高齢者が働く環境をどうつくるかというのは課題でございますし、さらに労働力不足ということを見据えますと、高齢者だけでなく女性や若い人が働く環境、職場あるいは就業形態というものをどうつくっていくかということが、今後の大きな課題になってくるという状況でございます。

これに対して、政労使の取り組みでございますが、既に労働政策すべてについて、三者構成の審議会というものがございます。ここで法案も含めてすべてを決定していく仕組みでございまして、政策的な参加という意味では、ある意味では完璧な形を一応とっているわけでございます。

こういった政策に加えまして、その時々のいわゆる失業情勢、こういうものに応じた臨時の対策、例えば補正予算を組むとか、臨時の対策を組むということに対応して、政労使の雇用対策会議というものを99年からつくってきております。特に2002年12月が政労使合意ということで、雇用政策全般にわたる合意をつくったところでございます。この内容は、雇用の維持確保、例えば労働側はある程度労働条件の弾力化に協力する、もちろん経営者側は生産性の維持向上に努めると。そして、労使がワークシェアリングを取り入れてやっていこうということの合意をしております。先ほど、なかなか進んでいないというお話もありましたが、いろいろ模索しながら、政労使、取り組んでおるという状況でございます。

そのほか、就職促進のための対策でありますとか、雇用創出措置、それから雇用保険制度の再就職支援のための重点化、それから３番目として、先生がおっしゃっていましたけど、労働市場改革ということで、必要な規制改革、労働法制の見直しということでございます。

派遣期間を１年から３年にするとか、有期を３年から５年にするなどの期間の長期化を図っております。これはある意味では、おっしゃったような労働条件が悪い分野というものが出てくるという面もありますが、反面、労働者の選択の幅を広げるという意味もあるわけでございまして、こういうことが労働条件劣化にならないようにどうしていくかということが大きな課題でございます。そういう労使の取り組みもございます。

それから最後に、私どものほうで、変化の時代でございますので、一つの考え方をご紹介したいと思います。これまで、雇用を守るということで、雇用保証ということが法的に重要なポイントでございました。しかし現実に非常に変化が激しい中で、企業がつぶれてしまうとか、ある程度リストラを余儀なくされるという事態もあるわけでございまして、そうした中で雇用の安定性をどう保つかというのは大変重要な課題でございます。一つの考え方としまして、キャリアというものに注目して、このキャリアがロスを生ぜず、個人の財産として職業能力の蓄積が進むような権利保障、キャリア権と言っていますが、こういう考え方も提示されております。

要するに、職業生活を送るプロセスにおいて、エンプロイアビリティが高まるような、例えば教育訓練でありますとか、あるいは配転・出向にしても、本人のキャリアというものを尊重して配転・出向するとか、あるいは本人のキャリアを尊重した公募制をとるとか、そういったものを基礎づけてキャリアの準備・形成・発展を円滑にしていくような権利と、そういうことを通してエンプロイアビリティを高め、雇用の安定を図っていく。こういう考えも最近提示されるようになりました。非常に変化の激しい中で、雇用の安定を図っていく上で、一つの見解ということでご紹介させていただきました。

パネリスト報告

日本労働組合総連合会 総合労働局長
須賀恭孝

労働側としての認識について、若干ご紹介をさせていただきたいと思います。EU 側から、かなり温かい助言をいただいていますので、日本の状況を若干説明しながら、そしてなおかつ日本のよさも強調させていただきたいという視点で、少しお話をさせていただきたいと思います。

まず、日本の労使関係の中心にありますのは、やはり企業別の労使関係です。このことは、多分ヨーロッパからご参加の皆さん方もおわかりだと思うんですが、問題は企業別の労使関係がやや最近になって傷んできているのではないかという問題意識を持つところであります。その話は後ほどすることにいたしますが、この企業別の労使関係の中でつくり上げてきたいろいろな労働条件決定、あるいは働き方のルール、こうしたものを社会全体の規範として波及させていくというシステムが、日本の労使関係の非常に大きな特徴だろうというふうに思います。ヨーロッパと逆の流れというふうに見ても構わないのじゃないかなと。全体の枠を決めて、それを個別企業に適応させていくということでなくて、日本の場合は、個別企業が決めてきたことを徐々に社会に波及させていくというシステムで、決め方の流れに大きな違いがあるだろうというふうに考えております。それがまず１つです。

そしてもう一つ、幾つかの点で違う部分も紹介しておきますと、先ほど、たしかイッチェルトさんだったと思うんですが、パートの雇用は不安定ではないということをご指摘になりました。実は、日本におけるパートの雇用、これは先ほど藤村先生からも指摘がありましたように、最も不安定な労働だというふうに、私ども労働組合は考えております。つまり、その根っこにありますのは、先ほどのご指摘では、社会保障がきちんと担保されているというふうにおっしゃいましたけれども、日本のパート労働者には、一部にそうした社会保障をきちんと整備させているところもありますが、大半のパート労働者には社会保障を経営側が意図的に適用させないという、こういうまずい仕組みになっております。したがって、こういう問題も、私どもとしてはこれから、先ほど草野さんのほうから紹介がありましたけれども、正規の社員とそれから非正規の社員の均等な処遇を実現する、それは単にお金の支払い方を均等にしていくということだけではなくて、働き方の均等、あるいはその結果における処遇の均等、さらには社会保障等を含めた、トータルとしての均等というものを求めていかなければならないという問題意識を持っておるということを紹介しておきたいと思います。

それからもう一つ、紛争の数がヨーロッパでは減ってきているというふうにおっしゃっていますけれども、日本でもそんなに紛争がかつてのようにたくさん起こっておるという状況

ではありません。きのうの夕食を食べているときに、そういう調停だとかの数が、ヨーロッパと比較してものすごく多いという印象を持たれたというような話なんですが、私どもはそういうふうな認識は持っておりません。特に、企業内における雇用調整の中では、先ほど紹介しましたように企業別労使関係の中で、これも紹介があったんですけれども、フレキシキュリティーということをしきりとEUの方、おっしゃいますけれども、つまり労働組合が非常に重要な役割を果たしているという、新しい交渉システムなり、あるいは協調しつつ分散をした労働条件決定ということで、フレキシキュリティーという考え方を非常に強調されているんですが、実は、すべての個別の労働組合は、きちんとした交渉をやっておりまして、そういう意味では両方の視点、フレキシビリティーとセキュリティーということをきちんと労働組合が、今でもやっています。

問題は、先ほどこれも組織率の低下で指摘があったんですけれども、だんだんそういう交渉の対象となっている組合員の数が減ってきている。ここに問題がありまして、そういう意味では、私ども連合といたしましても、この組織をいかに拡大させていくか、とりわけ非正規の社員に対する組織拡大、あるいはさらにそれらを進めていかなければならないというふうに考えている一番身近なところに、正規社員、非正規社員という2つの区分けをしていますが、どちらも同じ企業に働く社員なんです。時間が短いか、それとも正規の就業時間どおりに働いているかという、この差だけでありますので、そういう企業の中に働いているパート労働者を、従来の正規の組合員、正規型の労働者と同じように組合員の中に加えていくという取り組みと、もう一つはそれらの皆さん方も対象にした最低賃金の協定だとかいうようなものの締結をやろうといたしております。

ちょっと分散した話になって申しわけなかったんですが、それともう一つ、政労使の協議について、完璧な三者協議というふうに先ほど草野さんはおっしゃいましたけれども、そんなに完璧ではないと思っております。後ほど経営側のスピーカーがおられますけれども、当然、この三者で話し合っても、意図しているところ、あるいは目指しているところが必ず違うわけです。したがって、妥協の産物でしかありませんので、その結果、完璧な三者協議がスタイルとしては成り立ったとしても、結果としての完璧性というものは成り立たないのではないかというふうに考えておりますし、最も問題なのは、これは私どもにも責任があるんですが、組織率が低下をする中で、労働組合が今まで正規の社員しか相手にしてこなかったということが非常に問題になっています。これからは、三者協議を有効に活用しながら、やはり最終的な手段としては、ある程度、法による規制ということを考えていかなければなりませんので、それに向かった、草野さんがおっしゃっているような完璧な三者協議になるように、私どもも努力をしたいというふうに考えております。

パネリスト報告

日本経済団体連合会 国民生活本部副本部長
松井博志

一番最後ということで、何を言うべきか、皆さんが言わなかったこともやはり触れたほうがいいかと思いつつ、さらに労使協調のところもあるし、そうでないところもあるということをはっきりしていくのが、私の役割なのではないかと思っております。まず１点目は、私ども経営側としましても、日本においては企業別の労使関係が基本であると認識しております。私自身、労働政策審議会の中での派遣労働並びに財形制度の審議会の委員をしておりますけれども、そういった場面においても、私どもが意思決定をしていく場面におきましては、それぞれ個別企業におけるニーズを酌み上げた上で、どういうものを目指すべきかという形をとっております。

したがいまして、仕組み上においては、中央の三者構成、あるいはもう一つ、日本の場合は私どもから見ると、公益、労働者側、使用者側、プラス政府側ということで、四者構成というケースも考えられると思います。審議会によっては、障害者の問題を扱う場合には五者構成とか、いろいろな仕組みがございます。

そういう中で合意を得ていくことは非常に難しいケースがございますけれども、私どもとしては、そういう場面においても個別企業におけるさまざまな問題が解決できないものを上に吸い上げて対応していくことが基本になっていると思っております。だからといって、個別企業における労使関係、それが労使協調が無駄であるということはなくて、それが基本にあるからこそ、私どもといたしましては、須賀さんが先ほどご説明されましたように、日本の中には自動的に柔軟性並びに安定性が担保されていると理解をしております。

労組の組織率の低下が、マクロ的に見ると労働組合の力が弱くなっているように見えるかもしれません。あるいは、マスメディアなどにおいては、最近の賃上げ率が非常に低い、あるいはマイナスになっていくことも労働組合が容認しているというような論調がございますが、それは、それぞれの個別企業において、どういう方式が一番あり得るのかということです。そして今、個別労使においては、いかに雇用を安定していくのかということが最大の課題になっております。

雇用の安定あるいは雇用の維持のためにやむを得ず賃金を下げている、そういう決断をしているというところを、認識していただければ大変ありがたいと思っております。私どもがバーゲンをして、たたきつけて値切っているということではないということを、強調したいと思います。

それではもう一つ、審議会レベルとしては、また別の役割が中央レベルあるいは産業別レ

ベルにあるのではないかと思っております。特に、連合と日本経団連としましては、労使のナショナルセンターとして、ネゴシエートでなくて、日ごろ意見交換をする中で、どういう形で今後の労使の進むべき道があるのかということを議論しております。

先ほど、ご指摘のございました政労使合意は、審議会とは別の形で新たな取り組みをする模索の一つではありましたけれども、その中身が伴うものかというと、私自身、かつてそれを担当していた者としまして、高い評価は与えられないのではないかと思っております。

それよりも、最近はあまり取り上げられないですけれども、連合が民間連合から結成をされて、1988年に、当時の連合並びに日経連が初めて住宅問題、あるいは物価問題について討議をして、共同のシンポジウムを開催いたしました。そこでは、働く側あるいは企業側としても住宅問題並びに物価問題が大変深刻であるという共通認識に立った次第であります。その結果としまして、連合と日本経団連、当時は日経連でしたが、共同の賃貸住宅協会というものを設立して、労働者のための住宅の供給をする事業を始めた次第であります。

いろいろな時代において、労使協調の枠組みがあり得るのではないかと思っておりますけれども、まず私どもとしては、結論的に言いますと、EU のようなアプローチではなくて、企業レベルあるいは労使が自主的に取り組む、それを場合によって政府にも要望していく、そのような枠組みがあるのが、一番望ましいものではないかと思っております。

全体討論

【荒木】　既に皆さんのプレゼンテーションの中でも出てきておりますとおり、EU 側の問題提起に対して日本側から、この問題は日本ではどうなっているかというお答えもありましたし、また逆に、問題の投げかけもあったように思います。

パネルディスカッションをさせていただきたいと思います。パネリストの皆さんの中で、今までの議論に対して何かレスポンスがあれば、お願いしたいと存じます。

【モーラン】　ちょっとコメントさせていただきたいんですが、今、松井さんの方からおっしゃられたことだと思いますけれども、社会対話のさまざまなレベルの接合ということですけれども、それについて私見を述べさせていただきます。

もちろん、フレキシビリティーということは、まず第１には企業レベルで解決すべき問題であります。それから、社会格差というものが開かないようにしなければいけない。結合というものを一般的に確保していかなければならない。それで、そのためには企業経営の方向づけというものを、その枠組みを定め、そしてネゴシエーションのコストというものを減じていくことが必要です。それで、サブシディアリティーということをヨーロッパではよく言いますけれども、サブシディアリティーというのは権限を下の方に委譲するという考え方であります。特にこれは労働問題におきましても、上の EU レベルで法制化するよりも、それぞれの下のレベルの労使の対話でもって解決することがふさわしいというふうに一般的に考えております。

また、非常に強い動因、リスボンサミット以降、非常にこのテーマが大きく議論をされるようになり、そして完全雇用実現のためのさまざまな行動がとられており、この傾向が大きく変わったということを指摘したいと思います。

３つのニュアンスとして、ただし書きのような形で申し上げたいと思います。もちろん、このパネルを通して、ネガティブなイメージとポジティブなイメージが出てきたわけですけれども、マクロエコノミーのレベルで、どこにこの状況をコントロールしていくかという問題では、マクロエコノミーの問題が、非常に過去２年間、特にヨーロッパでは雇用関係に影響を与えております。しかし、雇用市場の構造が変化して、そして雇用が創出されてきているということが確認されております。

今日、ヨーロッパで特に大きい問題は拡大であります。10カ国が今年５月に加入するわけです。この新しい10カ国は、56％の就業率となっております。2010年に就業率を70％に引き上げる目標を掲げておりますが、この70％を達成するためには、2010年までに1,500万人の雇用を創出しなければなりません。そういう大きな課題を抱えているということです。

労使双方にとってストラテジーの中心となっているもの、非常に鍵となるファクターは何

かといいますと、これは雇用保障、つまりフレキシビリティーとそれからセキュリティーの間の調和ということであります。それをエンプロイアビリティを高めながらやっていかなければいけないと。現在、有資格の（クオリファイドされた）労働者は、就業率が80％ですけれども、そうではない労働者の場合は、就業率が50％に下がっているということが確認されております。

訓練あるいは職業へ向けての学業の訓練、それが１年高まるごとに、その就業率は有意的な形で高まっているということが、調査でわかっております。現在、ヨーロッパの労働者の２人に１人は終身教育の機会を与えられていないという問題があります。したがって、この生涯教育、あるいは生涯訓練ということを充実させていくということも非常に大きな課題になっております。

【荒木】　ありがとうございました。どうぞ、ほかの方。松井さん。

【松井】　おそらく、終身教育や生涯教育というのが、ヨーロッパで言われ始めたのは、ここ10年くらい、あるいは20年くらいかもしれません。日本の企業はどのようなことが行われていたかといいますと、やはり大手の企業を中心に、終身に雇用する、あるいは長期に雇用するという考え方の中では、いろいろな技術革新を乗り越えて、企業の総合力を維持していかなくてはならないわけでありますから、従業員には絶えず教育をして、そして新しい製品を生み出していくという対応をしてまいりました。

今現在、何が起きているかといいますと、日本におけるエンプロイアビリティの考え方が、藤村先生は新しいことというようなご指摘がございましたけれども、エンプロイアビリティという言葉は使っていなくても、かつて日本の企業は十分それをやってきたのではないかと思っております。

今のエンプロイアビリティのもう一つ違う考え方としましては、ものすごく早い技術革新に、特に中高年層が追いついていけないといった問題をどのように解決していくのかということが一番の課題になっております。他方、草野さんからご説明がありましたけれども、今、日本の労働市場の中で若年層の失業率が高いというご指摘もございました。私どもといたしましては、そういう若い方々を雇うことができれば、大変望ましいことであると思っております。しかし、一方で、強い雇用保障が正規従業員のところに多く残っております。そういう状況の中で年金の支給開始年齢が徐々に引き上げられていく段階にありまして、そこの部分の雇用の延長も法律で求められているというのが、今の現状でございます。

そういう中にあって、正規従業員と非正規従業員の労働条件の格差など、いろいろな指摘がなされておりますけれども、私ども経営側としては、ある程度やむを得ない選択でこういう対応をしてきたという点も、少し理解をしてもらいたいと思います。

それから、もう一つ重要なことは、正規従業員、非正規従業員の差はあるといいましても、正規従業員の中における差は、日本においては非常に少ないのではないかと思っております。労働条件の個別化が進む、あるいは成果主義賃金が進むという中においても、私の知る限り

においては、ヨーロッパのホワイトカラーが享受しているような、ブルーカラーに比べると高い賃金格差があるというものではない。日本の場合は、おそらく労使関係が今まで比較的安定してきていたところは、社会の二極化が進むと言われておりますけれども、二極化が進む中にあっても、まだ差が少ない部分もあるということを、認識していただければと思います。おそらく、須賀さんは違う意見があると思いますので、つけ加えていただければと思います。

どうもありがとうございます。

【荒木】　須賀さん、いかがでしょうか。

【須賀】　先ほど、コストゥルさんのおっしゃっていたいろいろな条件決定の権限を下部に委譲していくというのは、先ほど私のスピーチの中でも申し上げましたように、もともと日本はそういう形でやっていて、一番下、つまり個別の企業の労使関係の中で、非常にフレキシビリティーを持ちながら、なおかつもう一方にあります雇用をどうやって安定化していくのかということについて、常に話し合ってきたと思います。ただ、近年の傾向として、その枠組みが徐々に崩れてきているというのが実態だろうというふうに考えています。

これは外的な要因に負うところが多い、つまり変化のスピードが速いということと、それから日本の経済そのものがかなり長期にわたって低迷しているという状況の中で、労使のやむを得ない選択の結果ではあるんですけれども、従来のように、できるだけ雇用を企業内で確保していくという姿勢がやや経営側に薄れてきて、短期的な利益優先型の、アメリカンスタイルの経営を志向しているという、そういう状況の中での変化だというふうに、私どもとしては考えています。

これをアメリカ型がいいだとか、ヨーロッパ型がいいだとか、日本型がいいとかいうことを言うつもりはありませんが、かつて日本がキープしてきた日本的な労使関係のよさ、つまり個別企業の中でできるだけいろいろな課題を消化していくという、その姿勢をこれからはもう一度再構築していく必要があるんじゃないかなと思っています。この点が１つです。

それから、松井さんのおっしゃっていた二極化なんですが、実は、これも繰り返しになっていますが、きちんとした労使関係のあるところでは、そんなに大きな二極化は進まないと思っています。しかし、藤村先生の話の中にもありましたように、パート労働者、派遣労働者、あるいは請負労働者を含めまして、かなり非正規型の雇用者が増えてきております。その中で、従来の正規型の労働者と比べて、そこの層に向かって二極化は間違いなく進んでいると思っております。

これは、確かに労働者みずからが働き方として短時間労働あるいはパート労働、どんなふうに言ったらわかってもらえるのか、日本の方はわかるんでしょうけれども、パート労働の定義もヨーロッパと日本はちょっと違いますから、簡単にパート労働と言ってしまうと難しい部分があるんですが、日本でいうパート労働者の場合は、先ほど私も指摘しましたように、いろいろな部分で均等な処遇というのが実現できていませんし、権利がものすごく制限され

ていますので、結果的には従来、私どもがターゲットにしてきました正社員とのいろいろな格差が広がって、結果において二極分化しているということは、私は言えると思います。これから、私ども連合がきちんとしてやらなければならないことは、これもさっき藤村先生のご指摘がありましたけれども、どういう日本を目指していくのかということを考えてみますと、二極化する日本を目指しているということにはならないはずでありますので、ぜひそれを防ぐ方向に力を入れたいというふうに考えております。

【荒木】　ありがとうございました。

【藤村】　私から、EU の方にぜひお伺いしたいことがあります。私の報告の中でも述べ、今の議論の中にも出てまいりました。EU は社会的な対話によって大きな枠組みをつくって、その中で個別企業で労使が話し合う形をとっています。ですから、ある枠がしっかり決まっています。日本側は逆に個別の企業中心です。場面場面で社会的な枠をつくることはあったけれども、基本的には個別の企業を尊重してきました。それぞれに一長一短あると思います。EU の方に伺いたいのは、社会的な枠組みをつくることがどれくらい成功しているのかという点です。先ほどのご報告の中で、労働組合に入っていない人たち、それから経営者の中で経営者団体に入っていない人たちが増えているというお話しがありました。ですから、労働組合と経営者団体がある枠組みをつくっても、その外にたくさんの企業なり人々がいるわけですね。こういう状態がこれからも多分強まっていくだろうと言われています。それに対して EU 側としては何ができるのか、そのあたりの議論を少しご紹介いただければと思います。

【荒木】　EU 側からお願いします。

【コストゥル】　パトリックさんもおっしゃったとおり、これは基本的には、もちろんドイツ、ベルギー、オランダ、イタリア、いろいろな国の例が実際にあるんですけれども、産別というのが実際の戦略策定のベースになっています。このようなやり方で作られてきて、それはいろいろなメリットもあったということ、それから労使関係、個別の団体交渉ということもありました。中小企業の場合には、例えば枠組み合意の対象になっています。ですから、労働組合と交渉を直接するというような危険な行動に出なくても済むというメリットがあることが 1 つ。それから、基本的な基準も、もう作られているということがある。

組織率にそういうことが、意味があるのか。これはプラスの面で直接的な作用があったと思います。間接的にもそうです。ですから、全般的に拘束力があるような合意というのが 1 つあって、例えば大半の企業、経営者というのが、EU 各国においては使用者団体のメンバーになっている。ですから、そこで決まったものというのが普遍化されるということはあると思います。

ですから、組織率あるいは加入率に悪い影響があるということではないと思うんです。全く発言力がなかったものに対して拘束をされるということはないし、もちろん影響力を与えたいという場合には、そういった使用者団体に参加をするということになります。要するに、参加をしてもしなくても拘束されてしまうわけですから、だったら参加をしようというふう

に思う経営者が多いということです。

むしろ、産業別でやったときに、あまりにもどの産業でも均一になりすぎているところが問題だと思います。例えば、衣料、服飾、それに対して樹木の場合ですと、葉っぱが長かったり短かったり、いろいろあるわけです。ですから、いわゆるコーディネーテッド・バーゲニングということが言われますけれども、そうすると、それだけではなくて、企業、例えば現在経営困難に陥っているようなところでは、ある程度柔軟性が与えられるというふうにしなければならないと思います。これが、まさにドイツで今議論されているところです。

どうすれば社会的な意味で均一な平等ということを担保しながら、個別企業の場合においては、議論のある程度の柔軟な範囲というものを提供できるのか。つまり均一なセクターレベルの合意すべてが適応されるのではなくて、例えば賃金もそうですし、労働時間もそうですし、ある程度の範囲を提供できるかということが、今、議論されています。

【イッチェルト】　ちょっとつけ加えさせていただきますけれども、ベルギーと同様、3つのレベルがあります。まずナショナルレベルがあります。それからブランチレベル、業種レベル。そして企業レベルと。ですから、レベルが下がるということではなくて、つけ加えることができるということです。ナショナル、それから業種レベル、それから企業レベルと。

セクター別の労使ダイアログは、産業レベルで行われるというのが大事だと言いましたけれども、それは企業レベルで、単体レベルでこの対話が行われていないということではないんです。

【モーラン】　ちょっとつけ加えさせていただけますか。確かに、中央集権を排除する、分権化ということはあるわけです。これは第3次産業が進んでいるということとか、それから、雇用形態が多様化しているということとも連動しております。

企業レベルでの交渉、これはもちろん行われているわけで、他のレベルを補完する形で行われているわけです。ですから、企業レベルのネゴシエーションというのは、全体のナショナルレベル、それから業種レベルのダイアログを補完する形で、そしてよりローカルなレベルで、ふさわしい形の交渉が行われているということです。

そして、欧州統合が進むに従って、どうしてもヨーロッパレベルでの社会対話というものを進めていく必然性、必要性が増えてきているということも事実です。多くの加盟国はここ数年の間にトライパータイト、政労使の合意というものが一種の社会契約という形でもって進められております。それが最も成功している例としてアイルランドが挙げられるわけですけれども、複数の分野、マクロエコノミーの分野、それから労働市場の構造の問題についても、政労使という三者が協議して合意に到達し、それがパクト、契約という形でもって形式化される。これは非常にポジティブな効果を上げております。

最後につけ加えたいんですが、ヨーロッパで今、幾つかの国々において、労働組合の組織率が下がっているということが言われておりますけれども、しかし、多くの国々にあって、労使双方で協議して締結したコントラクトというものは、大体80％の分野に及んでいると

いうことです。ですから、組織率は低いけれども、約8割の部分に労使の対話の成果が及ぶということ、これは非常に無視できない傾向であるというふうに考えます。

社会の変化、例えば環境問題とかいろいろ拡大する問題が、この労使の交渉の中で新しい問題として入ってきているということもつけ加えておきたいと思います。ですから、この労使交渉の適用範囲というのは、逆に広がっているということです。

【荒木】　ヨーロッパ、EUでは、労使の設定する規範が社会に広範に及んでいるというお話がございましたけれども。さらにいかがですか。

【草野】　ヨーロッパのシステムというのは、産別テーブルがしっかりして、拡張適用ということで、その協約が広く行き渡っているという話でございますが、ヨーロッパでは、やみ労働という顕著な問題もあろうかと思います。日本ではまだ外国人労働も非常に限られており、70万人ということなんでございますけれども、ある種の縁辺労働力の区分けが、そういうやみ労働とそうでない正規の間にあるというような気も若干しています。日本ではそういうことがないかわりに、パートと正規の間で、パートはどちらかというと縁辺の役割を果たしている。そういう雇用構造の違いみたいなものが、やはりありはしないか。

ここら辺、数字的にはなかなか難しいと思いますけれども、ソ連の崩壊に伴って、東欧諸国やロシアから人も入ってくるという状況がありますので、そこが果たして政労使合意、労使の協約において、なかなか適用が及ばない領域であると思います。私もドイツに3年ばかりいたことがございますけれども、建設関係でなかなか、協約を守っていると建設業が成り立たないというようなことがありました、協約以下でかなり競争があったというようなことがありまして、そこら辺の現状というのはどういうものがあろうかと。あるいは、EU諸国の外のところとの賃金格差の問題とか、いろいろ難しい問題があろうと思いますので、そういう問題について、労使でどういうふうな取り組みをなさっているのか、伺えればと思います。

【荒木】　いかがでしょうか、労使レベルあるいはEUレベルで高い労働水準を設定されて、それについていけないような企業があるかもしれない、そういう場合にどういう対応がなされるのか。それは「やみ労働」ということになるのか、あるいは、ドイツでは協約からの逃避という状況がありまして、使用者団体から使用者が抜けるとか、そういった状況もあったようです。非常によい面をご指摘いただいたんですけれども、問題点というのはないのだろうかという質問かと思います。

【コストゥル】　数字も揃っていませんので、EUレベルということでは申し上げることはできないのですが、私の国、ベルギーに関して申し上げますと、ベルギーを含め、確かに、大体10％ぐらいが不法労働者、いわゆるブラックレイバーだと言われています。

他の要素に関して言えば、いわゆる不法労働者というのは、すなわち正式にきちんと報告に上がってこない、例えば移民などが従事している労働ということですが、清掃とか、あるいは建設関係に従事している人たちは別として、あまりこの正式な経済にはそれほど多くは

参入していません。例えば、個人に対するサービス経済、つまり家政婦とかそういったものは別として、それほど多く参入しているわけではありません。雇用側としては、これを弾劾しています。つまり、不誠実な形での競争のやり方ということになるからです。

どういう措置をとるかということに関して2つあります。1つは予防、反対、つまりもう既にこれが不法な形で確立されてしまっている場合には、それに対抗するということです。予防ということに関して、多くの場合、人件費、労賃が大変高いということが問題なのです。

一番いい例としては、賃金以外の労働費というのが、正常の賃金よりも30から40％ぐらい高くなってしまっているという状況があります。ですから、例えば総賃金を100としたら、雇用者としては実際には150のコストになると。そして実際に家に持ち帰る給与として受け取るものは50であるわけです。このようなコストに関して、つまり総賃金100、そして賃金コストは150。特にこれは時給といったような場合です。というのも、年末のボーナスとか、あるいは疾病手当、有給休暇などによって、少なくともコストが50加わります。そして、実際に手取りとして受け取るものは、50から60であるわけです。

需要側としては、確かにそういった不法労働者を使うというインセンティブがあるのです。ですから、まず予防ということを考えていかなければいけない。そして、長期的にはこういった、いわゆる賃金以外の労働費というのを減らしていくということも考えなければなりません。社会保障制度に関して、あまりにもこれが寛大過ぎるというような、そういったことの悪影響があると思います。

それからもう一つ、サプライサイド、供給側に関しまして、ヨーロッパ全体として総賃金と、そして賃金以外の労働費という、この二重構造の間の格差を減らしていかなければならない。特に資質の低い労働者に関しましても措置を講じていかなければなりません。これはこういったブラックレイバー、不法労働に対して対抗するというだけでなく、時間当たりの労働賃金があまりにも高い業界において、いかに競争力を維持するかということもかかわっています。

それから、社会保障の問題ですが、違反があったような場合、きちんとした罰則も科していかなければいけない。そういったことでやみ労働ということに対抗していかなければならないと思います。

まとまりがない話になってしまいましたが、こういった状況だということを申し上げました。これはまた移民の問題とも関連しています。しかし、これはまた別問題です。やはり、制限されていない、きちんと報告されていない労働の問題、そして不誠実な競争のやり方ということであります。

【荒木】　ありがとうございました。

それでは、大変お待たせしましたけれども、ここで会場の皆様からいろいろな質問、あるいはコメントをいただきたいと存じます。

【会場から】　今、お話の出た企業レベル、産業レベル、それからナショナルレベルでの

決まり方の話なんですが。ナデルさんの最初のレジュメの17ページに、組織率、それから団体交渉のカバー率、それから各レベルの交渉のどれが優位だというような表がございました。それを見ながら、今のお話を聞いていましたが、これで見ますと、例えばフランスが組織率、今、9.1％とかとなっているのですが、団体交渉のカバー率は90から95％というような高い数字が出ています。この読み方といいますか。あまり労働調査をしているというわりには詳しくなくて申しわけないんですが、例えばフランスなどでは、組織率は、これは下がった数字なのでしょうか。こういう数字になっても、全体のカバー率を維持しているというのは、どういう仕組みによるのでしょうかということをお聞きしたいと思います。

【荒木】　フランスの協約制度の問題ですけれども。

【ナデル】　確かに１つの特徴は、ジャッキー・モーランからの説明にもありましたけれども、コレクティブ・バーゲニングによる団体協約のカバー率が高いということで、団体交渉の中心的なレベルでの協約にどれだけ縛られるかということ、これは国によって違うわけです。労働者がこの団体協約の適用を受ける率、これも国によって違うわけです。この17ページの表を見ますと、カバー率が非常に高いということが見られます。組合の組織率と比べると非常に高い。フランスを見ると、確かにこの差が非常に激しいわけです。

フランスの場合には、ほとんど90から95％の賃金労働者を、団体交渉がカバーしているわけです。ところが、組合の組織率は９から10％であると。ですから、組合に参加しているかどうかということと、団体交渉の成果の恩恵にあずかれるかどうかの間には関係がないということになります。

政府が一種のアンパイアの役割で、労使の間の交渉が全労働者に適用されるような調停役を果たしているということです。ですからトライパータイト、政労使の交渉による一つの協約というものが、企業にもそれから労働者にも適用される。そしてこれは組合の組織率が低くても、政府が適用をギャランティーしているということで説明されるわけです。スウェーデンの場合は、組合の組織率が79％ですから非常に高い。そして、団体交渉のカバー率は90％以上である。したがって、スウェーデンの場合には、組合に入ることがほとんど義務づけられていると言ってもいいでしょう。それがカバー率の高さを説明しています。

【会場から】　私は、ヨーロッパの中小企業を代表してこの会議に参加しております。ヨーロッパでは雇用の60％は10人以下の中小企業なわけです。この中小企業の場合は、労使の対話に参加する回路がなかなか難しいわけですけれども、このセクター別、あるいは地域別の労使対話というものが、完璧にとは言いませんけれども、やはり制度化されているわけです。ですから、日本の場合も中小企業というのはあると思うんですけれども、労使のダイアログというものが、中小企業の場合は日本ではどうやって行われているんでしょうか。というのは、先ほどの連合の方が、企業の単体レベルでの交渉が大事だというふうにおっしゃったので。

【荒木】　日本の中小企業における労使関係の問題ですね。

【須賀】　そこの部分では、日本のほうが相当に劣っていると思っています。先ほど、60％というふうにおっしゃいましたけれども、日本でも、全体の雇用労働者のほぼ７割弱ぐらいはやっぱり中小企業で働いています。そういう意味からしますと、そこでの労働条件決定に労働組合がどの程度関与できているのかということを、多分尋ねられているんだろうと思いますが、実はそこの分野の労働組合の組織率が非常に悪いという日本なりの悩みを抱えています。

したがって、中小企業における労働条件決定ということから考えますと、できるだけ法の規制、あるいは社会的な規範という形で影響を及ぼさせていくという、今の状態の中では、こういうことをやるしかないというふうに思っていますが。もう一方で、先ほども紹介しましたように、組織拡大をすることによって、そこを私どものメンバーシップに加えていく。そしてきちんとした労使交渉ができるようにしていくということを、これはそれぞれの産業別本部と連携をしながらやっていっていますし、地域においては、隣の企業に労働組合をつくろうという運動を、こちらの企業にある労働組合が働きかけるとか、そんなようなことをやっています。そういう意味では、ご指摘になった部分は、日本の条件決定、あるいはいろいろな労使関係の中での弱い部分だと思います。

【松井】　それにちょっとつけ加えて申し上げますと、先程、法の規制によって規範をつくっていくということがあるべき姿というご説明がございました。ただ、それがほんとに労働組合の組織率とか、労働組合そのものの力を強めていくのかというのは、やはり議論すべき点であろうかと思います。フランスの例でございますように、組織率が低いということは、フリーライダーが相当多いのではないかと思っております。その点は、十分考えないといけないのではないかと私は思っております。

ただ、もう１点、労働組合がないといっても、日本の中では中小企業においても労使協議制が、それなりに普及しているという点がございます。労使協議制というのは、日本において特に法律で義務づけられたものではございません。日本が工業化を進めていく中で自主的に、当時は1955年からだったと思いますが、生産性向上の運動の中で、富の分配をいかに公平に行っていくか、その中で議論をしていこうということが日本の生産性運動の始まりでした。

大手の企業では、団体交渉以外にも労使協議ということで、いろいろな話し合いが行われております。統計によれば、組合のない企業でも、労使協議を持っているのは５割弱くらいあります。従いまして、全く使用者側と話ができないかどうかというとそうではなく、また別の問題があると思います。

【須賀】　ちょっとそれに、短い時間で。確かに労使協議は持たれていますが、そこで何かを決める、あるいは条件として決定するというところまでは至っていないのが実態です。確かに中小企業においても、今の経営の状況がこんなふうにありますとか、あるいは将来的にはこういう経営戦略を持っていますとかということは話し合われていますが、じゃあ、そ

の結果において、労働条件はこんなふうにしましょうとか、あるいはボーナスはこんなふうに支払いましょうとか、労働時間はこういうふうにしましょうというところまでの決定をやっているような労使協議ではないということを補足しておきます。

【松井】　確かに決定までどうかということはあるかもしれませんが、経営における透明性を高めるという意味で、大変重要なことであろうかと思います。私は反対に、ヨーロッパの方々に伺いたいのですけれども、このようなソーシャル・ダイアログという枠組みを設けないと、企業側はなかなか情報を開示しようとしないのかどうか。本来、私がする質問ではないかもしれませんが、その点を教えていただければありがたいと思います。

【荒木】　大変重要な質問だと思います。

【コストゥル】　私の質問に対する理解が正しいかどうかわかりませんが、ほとんどのヨーロッパの国においては、そのもとになっているのはEU指令でありますが、ほとんどの国において35から50％といったような形で情報公開、そしてそのための協議が行われています。そしてまた、指令の中においては、もうほとんどの欧州諸国で行われていたことをさらに繰り返し確認するというような形で、例えばその状況について情報を公開するというようなことを義務づけています。ですから、今、50％と言いましたが、他の国ではもっと比率は低いかもしれませんけれども、30％以上といったような比率でしょうか。オランダですと、これは低かったけれども最近上がったと聞いていますが、ともあれ30％以上というような場合でこれは実践されているということで、情報公開は行われています。

では、実際、中小企業ではどうかといいますと、雇用者の側におきまして幾つかの事例、あるいはEUのレベルにおいては、正式な機関は必要ない。特に中小企業の場合、代表を通さなくてもよいということになるわけです。つまり、しばしばこういったものがあると、かなり保護が厚くなり、実質終身雇用のような形になってきます。ですから、何も正式化された対話は必要ないのではないかと。労組の代表を介するのではなくて、直接雇用者と話し合うということで十分ではないかという考え方になっているんです。同じような議論は行われています。つまり、どのレベルからということに関して、また、どの程度の対話か、あるいは社会的な対話かということはありますけれども、しかしともあれ、これは価値ある機会となっています。多くの場合、労組の役員とそして個人の間でコミュニケーションが十分でないというような場合があります。我々としてはむしろ労組を介さなくても、直接のコミュニケーションの機会はあるし、またそういった社会的対話という形で、情報公開を行うことができると考えています。労組の方は、意見が違うかもしれませんが。

【イッチェルト】　補足させていただきますけれども、企業委員会というのがヨーロッパの多くの国々ではあるわけです。組合の要求というものは、企業委員会という形で行われているわけです。資本の移動だとかさまざまな経営上の情報というものが、企業委員会、これは労使双方がパリティーという形で同等の資格で参加して協議が行われているということであります。

ですから、今日の午後、議論されるポイントだと思いますけれども、社会的な責任というものは、1980年代にこのような方向でのEC指令というものができております。現在は40から50だったのが、700にまでアグリーメントが増えているわけであります。このヨーロッパ各国での企業委員会というもの、これが多かれ少なかれ順調に機能しているということを強調しておきたいと思います。

日本の企業がASEANで仕事をする場合に、１年に１回、例えばマレーシア、インドネシア、フィリピンの労働者を東京に呼んで、それで企業の経営方針を説明し、そして一緒にどういうことがやっていけるかということを協議する。そういうのが企業委員会の役割ですが、そういうことが考えられるでしょうか。雇用の問題、リストラの問題、あるいは企業の経営展開の問題、こういうことが協議されるわけです。ヨーロッパでは、拡大が目前に迫っているわけですけれども、労働者がこの企業委員会を通して、経営陣に対して企業の未来はどうなるのか、どういう経営方針なのかを質問し、協議することが可能だということ、これを申し上げておきたいと思います。

【荒木】　それでは、またフロアからいただきたいと存じます。

【会場から】　今の最後の、ヨーロッパの組合代表の方がおっしゃった点なんですけれども、労使関係を議論する場合に、もはや国内だけの労使関係ということで律し切れない問題があるんじゃないかと思うんです。日本の企業もヨーロッパの企業も、数多く外国に直接投資をして、そこで労使関係を結んでいる。労使関係を議論する場合、例えば日本の労使関係といった場合に、日本国内だけじゃなくて、日本の企業が、今、例にあったマレーシアなりインドネシアなりでどういう労使関係を結んでいるのかということも、きちんと視野に入れないとまずいのではないかというふうに思っています。

そういう観点で、EUの場合に、EU圏外でEUを母国とする多国籍企業が結んでいる労使関係について、どのような考え方を持っているかというのを、質問としてお聞きしておきたいというふうに思います。

それから、もう一つは、先ほどから企業レベルにおける労使関係で、日本型とヨーロッパ型でフレームワークが下へ下がってくるか、企業をベースに置いて、だんだん拡大していくかという話がありました。労働組合の組織率にしても、1,000人以上の企業で見た場合は約51％の組織率があって、999人から100人までは16％台で、100人未満になると約１％という、歴然とした組織率の違いがあって、平均をとれば19.6％ということになりますけれども、企業数からいえば1,000人未満のところが圧倒的に多いわけです。そういう実態も見ておかないと、日本の実態はこうだというところを、大企業のところだけをベースにして議論をすると、少し実態からずれてしまうんじゃないかと。これは感想です。

【会場から】　今のご質問、私もちょっと聞きたかったんですけれども。例えば、経営側と労働側の対話については、EUの場合、ワークスカウンシルという場がありますね。そういう、ある程度フォーマライズされたメカニズムというのは、世界レベルで考えられないか

ということなんです。

例えば、EU の場合、多国籍企業について、私が知っている限りでは、個別の企業の組合が対応されているというふうに聞いていますけれども、日本の場合にも若干それに似たところがあります。ところが、そういうメカニズムを企業レベルで導入しているところは、ごく少ないということです。結局は、例えば EU のようなワークスカウンシルみたいなものを導入できれば好ましいと思うんですけれども、果たしてそういう可能性というのはどの程度、例えば EU のレベルで考えていらっしゃるのか、そのことをちょっとお聞きしたいと思います。

【イッチェルト】　半分だけお答えしたいと思います。今日の午後、リュック・トライアングル氏の方から、この問題の専門家ですから、今のご質問に対してお答えがあるはずです。ですから、今の私の発言はテキスタイル、繊維の産業に限ってお話をしたいと思います。

まず、グローバリゼーションに対処する上で、意思を持って、単に EU の指令で定められた線を超えて、ヨーロッパレベルのすべての企業の企業委員会が、例えばマグレブ諸国の労働者とかを含めた形での協議というものをやるように努力してきております。これはテキスタイル産業の例です。

また、しばしば EU 域外の下請企業を使っているケースが多いわけです。ですから、下請企業における労働条件というものも報告を出させ、それが労使協議の場で議論されるというふうなプラクティスが行われております。

【荒木】　それではもう一方、フロアからお願いいたします。

【会場から】　本日の経済構造や産業構造の変化に伴う労使関係のあり方という、一般的な問題については大変貴重なご教授をいただきました。そこで、そのように変化に伴って変わりつつある労使関係が、具体的な課題に対してどのように機能し得るのかということについて、１つ固有の問題を挙げてご質問したいと思います。特に EU 側の方にご質問したいと思います。

それは、ソーシャル・パートナーの役割は、一つには労働条件の全体的な向上でございますが、もう一つ、労働市場の適正なコントロールという機能があると思います。一方で、できるだけ労働力が生産性を高め、他方ではできるだけすべての労働者がディーセント・ワークを享受できるような労働市場の構築。そのために、一定のコントロールをもたらすというのがソーシャル・パートナーの大変大事な役割だと思います。

この点において、最近、EU と日本の両方の世界で共通の問題となっているのが、年齢層に応じたアクセントのある労働市場政策ということです。一つには、もちろん高齢者の雇用問題、これはおそらく EU のほうがより深刻に意識されているでしょう。もう一つが、私の質問したい、若年者の雇用、失業問題です。

実はこの点は、日本ではこれまであまり意識されてきませんでした。しかし、これだけ就業構造が多様化してまいりますと、若年者がどのように有効なキャリアを積んで、あるいは

どのように適正な職業教育を得て労働市場に参入していけるのか、これが大変大きな問題となっております。EU では、例えばドイツのデュアルシステムというものは、日本でも大変有名でして、厚生労働省は、日本型デュアルシステムを構築するために一定の予算を組んで、これから対応していくということを表明しております。EU 全体の中で、国の政策ではなく、労使関係、ソーシャル・パートナーの役割として、労働市場における若年者の雇用問題にどのように対応しようとしているのか、このことについてご教授をいただければ幸いに存じます。

【荒木】　それでは EU からいらっしゃっているマタイセンさんにお願いしたいと思います。

【マタイセン】　最後の質問に答えてみたいと思いますが、あと幾つかの質問もあったので、答えてみたいと思います。

まず、今のところ、我々は混乱しております。EU のレベルと国のレベルでどういう政策をとるべきかということです。EU というのは、すばらしい統合ですが、多様性があります。各国があるんです。各国それぞれ制度もある。そして各国のソーシャル・パートナーもいます。ですから、今、収斂がなされつつある。しかし、同時に国レベルでそれぞれ違うことをやっています。これは先ほどコストゥルさんの方から指摘がありました。私も最後の質問に答えてみたいと思います。

特に失業問題であります。事例を挙げてみたいと思います。EU のある国、この国も似たような問題に直面しておりました。まさに今日本が直面しているのと同じような問題です。日本よりもっと小さいオランダという国の同様の過去の問題です。80年代末に失業率が若い人の間で25％にもなっていました。日本と同じ問題と言えましょう。

さて、振り返ってみましょう、一般の失業率は18％でした。ですから非常に高かったわけです。そして、我々は、これをヨーロッパの病人と呼んでいました。さて、ソーシャル・パートナーが集いました。これは三者というのではなくて二者であります。政府はそこには介入しませんでした。政府を意図的に排除したということが、ソーシャル・パートナーの選択でありました。ソーシャル・パートナーは二者協議に集い、そして問題を審議し、そして契約を打ち出しました。これはいわゆる、その後も有名になるものであります。例えば各国大統領ですら、今も口にし、オランダに学びに来るぐらいであります。私もヨーロッパ各国を回り講演いたしまして、どういうことをしたかを説明いたしました。いわゆるパーソナルコントラクトというものであります。これはどういう契約かといいますと、この中でまずパートタイムの仕事を導入したわけであります。そして企業、個人はやはり最大の柔軟性がなければならないと言いました。柔軟性はある、しかし同時にセキュリティーも必要だということを打ち出したわけであります。この安定、セキュリティーは、パートタイムを社会保障制度の中にきちんと組み込みました。ですから、保護もある形に担保したわけであります。その結果、すぐにわかったんですが、失業率は急速に下がりました。そして、特に、若年層

に、つまり経験を積むチャンスが企業の中でも生まれました。後の正規雇用のために鍛える時間ができたんです。パート組織も組織されました。マンパワー組織と呼ばれるものですが、そこでもこうした若い人のトレーニングの担当をいたしました。労働市場に備えて育成するわけです。大企業なども同じようなことをやりました。つまり人々を労働市場に備えて訓練、研修するということです。

正規雇用として引き受けるという義務は負いませんでした。しかし、労働市場のために育成するというわけです。この仕組みは本当に成功を収めました。そして、今日まで非常にこれは人気のある仕組みとして定着しております。パートタイマーの比率を見ますと、雇用人口の37％になっております。そして、パートは増えています。パート労働者が増えているのは企業が望むのではなくて、個人がパート労働を好むから、それが増えています。

これも一つの事例となるんじゃないでしょうか。つまり、いかに国としてこのような問題に対応したかという、その二者間におけるソーシャル・ダイアログによって、このような合意を得た成功例と言えると思います。

【荒木】　ありがとうございました。

【コストゥル】　一言短く申し上げたいと思いますが、我が国の悪い例をご紹介しましょう。それはどういうことかといいますと、私どももやはり同じような問題がありまして、暗示的にやりましたが、こういったことは他の国でも考えられるでしょう。つまり、年とった労働者を早期退職させました。若い人のために、そこで職場をあけたわけです。74年にそれをやりました。これは、最初の第１次石油危機後であります。そして、人々は早期退職しました。そして、早く辞める文化ができた。つまり50とか52歳で引退するんです。かなりいい給料です。

その結果はどうなったでしょうか。非常に大きな問題がでてきました。労働者の高齢化問題です。つまり、我々が作った文化は、労働市場から退くということ。つまり、65歳が公式の退職年齢ですが、実際は、55歳や57歳で辞めます。そして純収入、所得はどうなるのか。８割ぐらいは保障される。つまり働いていた所得の８割くらいが保障されます。ですから、我が国は悪い例であります。あまり世代ごとで変えてはだめであります。最終的には支払わなきゃならなくなります。年金の方にそれが出てきます。社会保障、健康保険の問題が出てきます。ですから、そのメンバーの文化、考え方を変えることは大変です。活発な状況を維持し続けるということを奨励した方がいいと思います。我々がやったやり方を真似てはだめだと思います。

【荒木】　ありがとうございました。オランダの成功例とベルギーのあまりよくない例を挙げていただきました。

第１セッション討論まとめ

【ナデル】　　私の役割はどうしても一般論に限定した形でお話をするということであります。比較ということで日欧を比べた場合に言えることは、雇用の安定性、雇用保障、これをどう確保するか、これをソーシャル・パートナーがどういうふうに分担していくのか、協力していくのかということです。不安定感というものが多くの労働者の中に一つの感情として広がっております。つまり、社会的なあるいは労働市場におけるリスクが増えており、雇用の安全あるいは保障というものが揺らいでいるという意識を持っているわけです。

ソーシャル・パートナーは、この問題をもちろん以前から扱ってきております。それから、もちろん、成長の富の分配ということだけではなく、やはり雇用の安定ということは重要な課題でした。成長の成果をどう分配するかということと、それからこの雇用の安定ということ。これはほとんど２つの重要な関心事項だったというふうに言えます。それが資本主義の世界化ということに伴って、ますます重大な問題意識になってきております。特にソ連、共産圏というものが、いわば資本主義に組み込まれるという形で、より大きな雇用の面での自由というものも増大したということであります。つまり個人の自由というものが尊重されるような傾向、これは世界大に規模が広がっているということです。

日本でもヨーロッパでも共通して言えることは、さまざまなアクターがこの問題に参加しているということです。まず国家があります。しかし国家だけはなくて、さまざまな制度、機関があります。これが過去の歴史的な時代ごとにいろいろな苦労をして、例えば福祉国家を建設しました。しかし今日ではその福祉国家の危機ということが、ヨーロッパでは叫ばれております。そして、労働市場ではフレキシビリティーが高まり、個人のレベルでは、今度はエンプロイアビリティというものをどう高めていくかということが問題になっています。そして、雇用市場は一般的にはリスクが高まっています。これは国際的に見た場合に、やはり金融面での支配関係というものが強まり、そのために投資の収益性のボラティリティーというものが高まっているということから、雇用の不安定性というものも出てきています。それに対応して、いろいろなインスティチューションが生まれているということですが、ヨーロッパでは歴史的に前代未聞の新しい欧州統合の中で、しかも国際環境が変わる中で、ソーシャル・ダイアログが制度化されてきたということであります。

それは、新しいフィールドを開きながら、企業の個別的なレベル、それから産業間レベル、そして国レベル、そして国際レベルで、どういうふうに対応していくかという、ダイアログの制度化がなされてきたということであります。

それにもかかわらず、残された問題は非常に大きいということであります。日本はヨーロッパに比べて非常に均質的な社会であるというふうに言われております。そして、コーディ

ネーションがうまくいっているというふうに言われてきました。ヨーロッパと違って言語は１つですから、このダイアログは容易だというふうに思われていました。このパートナーあるいはアクターというものが多様であるにもかかわらず、収斂性のある協調というものが図られてきました。ですから、雇用の安定を保障していく上でのシステムは日本にはあったわけですが、それが今の変化の激しい時代に大変になってきているということであります。

そういうことで、ヨーロッパと日本で状況が似てきている。第２次産業が減って、第３次産業への移行が進んでいるということ、これも共通です。それがアクターの変化、そしてコーディネーションの態様というものも変わってきているということです。

結論ですが、企業レベル、国レベルあるいは産業セクターレベルを超えて、今、国際的なレベルでの協調関係、あるいはレギュレーションというものが必要になっており、それがなければ、国レベルのソーシャル・パートナーの対話というものもうまくいかす、国際的な広がりを持った対話が必要だということです。

【荒木】　藤村先生は午後のセッションでも基調報告をいただきますので、最後にまとめてコメントをいただけるということです。

議長の特権を若干濫用しますと、午前中のセッション、労使関係と変化ということで、変化にどのように対応すべきかというのが中心的なテーマだったのですけれども、変化の状況自体はヨーロッパ、日本、かなり共通している。雇用関係が非常にフレキシブルな方向に移行しているということでありました。

その状況の評価については、労使で必ずしも意見は一致していない点も見られました。しかしながら、確認できたことは、そのような状況の対応に関して、労使がきちんと話し合って解決策を模索するということの重要性はすべてのパネリストに共通しているのではないかと思います。そして、日本とヨーロッパを比較して最も違う点は、ヨーロッパでは1991年のマーストリヒトの合意以降、ヨーロッパの立法手続に労使が参加をする制度がつくられた。それによって、これまでは EC のコミッション、欧州委員会が EC ディレクティブの内容を決めていたのが、労使がその内容を決めるというシステムに移行していった。それが過去10年間のヨーロッパレベルのソーシャル・ダイアログで、それが非常に豊かな実りを今、上げつつあるという状況だったわけです。

それに対して日本の労使関係というのは、非常に分散化された、ディセントラライズドの会社レベル、企業レベルの労使交渉なわけです。これは変化する状況に迅速に、柔軟に対応できるというメリットはあったのですけれども、しかし、企業を超えた問題に対しては、なかなか対処が難しい。ソーシャルノームといいますか、社会的な規範を設定する上で、日本の企業別組合には一定の限界がある。それをどう乗り越えるかというのが、日本の労使関係にとっての課題ではないか。そういう点が確認できたように思います。

第２セッション

企業・職場レベルの労使関係の取組み

基調講演

仏・企業の社会的責任研究所長
フレデリック・ティベルギィヤン

私は、ルイ・ヴィトンの事務長をかつて務めておりまして、日本でも有名な企業ですけれども、毎日、日本のことを話題として耳にしておりました。ですから、日本へこうして参りまして、別な視角で、企業の社会的な責任というテーマでこの労使関係の問題につきご報告できることを幸いに思います。

３つの問題についてお話をします。１つは、今ヨーロッパの企業を見舞っている変化はどんなものがあるのか。第２は、その変化からして、この労使関係がどういうふうに変わっているのか。３つ目は、この点について最近の概念である企業の社会的責任、コーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティーという概念がどのような新しい光を投げかけるかについてお話をしたいと思います。

では、第１のテーマ。ここ最近の企業環境の大きな変化についてでありますけれども、まずアウトソーシング、外注化が進んでいるということがあります。要するに、下請が増えているということです。そして、将来は工場なき企業というものが可能だというふうなことさえ言われております。そしてまた、欧州単一市場の成立に続きましてＭ＆Ａが進み、企業の再編というものが進みました。したがって生産、そしてディストリビューションのシステムが大きく、ヨーロッパレベルで変わってきたということです。３つ目の大きな変化としては、日本と同様に新技術、特に情報新技術というものの導入があったために、労働の組織化が大きく変化し、そして非常に抽象的な労働が多くなったということがあります。そのために、新しい訓練も必要になってきています。新技術の導入によって、これはリアルタイムで進行しております。ところが、産業社会はその変化についていっていないという面があるということです。

それからまた、今朝ほども話題になったように、サービス産業、第三次産業化が進んでいるということ。そのために、顧客層というものが新しいクライアントとして登場してきています。工場で働いている限り、エンドユーザーとのコンタクトはないわけですけれども、サービス産業ですと、エンドユーザーと日常的に接触をするわけです。したがって、第三次産業化によって労働力の女性化が進んでいるということもあるわけです。女性の労働市場への進出ということです。

それからまた、競争が激しくなってきていると。特にディストリビューションの点で、生産者にとっての競争が激しくなり、また消費者の方も、一定の企業の製品を買い続けるといった、一定のブランドへの忠実さというものは失われて移り気になっているということがあ

ります。しかも、外国のブランドのものを買うというふうな傾向も目立っております。したがって、顧客層というものが忠実ではなくなっている中で、エンドユーザーにまで届く販売網のコスト、これをどういうふうに圧縮するかということもあります。したがって、コスト全体における従業員のサラリーの占める割合ですが、これをどういうふうに削減するか、圧縮するかということは、企業にとっては共通の課題になっております。

また、企業経営がいわゆる間接金融という形でもって、要するに金融市場、証券市場に依存するようになってきているということ。ファイナンシャリゼーションということがあるということです。

それからまた、就業年限が短期化してきていること。一般に終身雇用ではなくなってきて、しかもパートタイムあるいは有期雇用というものが、一つの大きな傾向として出てきているということです。

そして、いわゆる生産拠点の海外移転ということも、ヨーロッパで目立っております。ところが、サービスというのはエンドユーザーに直接提供するわけですから、これは拠点を海外に移転することはできないわけであります。

そしてもう一つの新しい要素は、EUが25カ国に拡大されるということで、拡大に伴って、産業組織、そして労使関係は、どういうふうに新しい改変を迫られるかということがあります。

それからまた若い世代は、職業あるいは労働に対して、古い世代とは態度が違うわけです。あるいは労働倫理といったものも全く変わってきているわけで、いわゆる仕事に忠実にというふうな態度は失われてきているという問題もあります。

最後の要素としては、雇用者にとってはバッドニュース、労働者にとってグッドニュースですけれども、ヨーロッパでは、数年後には人口の増加が見込まれているために、新しい人口がこの労働市場にやってくるということで、従業員にとって有利な形で労働市場が推移し、変化していくであろうというふうに見られております。これが大きな変化という第1部です。

第2部では、その結果、労使関係にもどのような変化が起こっているかということです。まず企業レベルでの交渉で、ヨーロッパの経営者にとっては、企業レベルの交渉というのはもちろん大事なわけですけれども、ドゥ・コストゥルさんから今朝、説明がありましたけれども、イタリアやドイツでは、この企業レベルでの協約というものがエンジンの役割をしていると。かつては、産業セクターレベル、あるいは産業間、全国レベルでの労働協約というものが重要だったわけですけれども、企業レベルの、企業単体の協約というものが重要性を増しているということであります。

それからまた、ヨーロッパは企業レベルでの協約というものを増やしていこうと考えているわけで、2004年の5月にワークスカウンシルというものが作られました。現在、700のアグリーメントが結ばれており、1,100万の労働者がそのアグリーメントによってカバーされております。2001年の後できた指令では、インフォメーションそれから協議を、労働者に

対してより開かれたものにするという指令が出ております。ダブリンサミット以来、このタスクフォースが作られており、幾つかのソーシャル・ダイアログの制度化というものが密なものとなっております。基本的な労働権、あるいは職場における安全・衛生、モビリティーの問題、退職金の補完制度、M＆A、それから工場の閉鎖といった重要な経営に関する問題、こういうことが、この企業委員会というレベルで協議されるという体制が着々と整えられているということであります。

この企業委員会の機能が拡大しているということですけれども、もちろん労働組合の組織化の様態は国によって違うわけで、それがヨーロッパレベルで会合を重ねることによって、ハーモナイゼーションというものが進んでいるということです。グループごとの会合がヨーロッパレベルで進んでいるということですけれども、それが欧州委員会が作るディレクティブ、つまり指令の作成に大きな影響力を持っており、例えばベルギーのルノー工場の閉鎖に関して欧州委員会が介入するというようなことも起こっているということであります。ですから、ネゴシエーション、団体交渉を進めるための制度化が進んでいるということです。

第２に、企業レベルでの交渉の中身が変わってきているということであります。伝統的には、基本的な労働条件の問題が討議されてきたわけですけれども、新しく、例えばサラリーの個別化ということが進んでいる状況にある。これは日本でもそうだと思いますけれども、ヨーロッパではもちろん年功序列賃金をやめて、できるだけメリットクラシー制度、功績によるサラリー制度というものを個別的に行うという傾向が出ております。ですから、賃金交渉を団体交渉で行うという、これまでの平等主義に基づくシステムというものが改変を迫られているということがあります。ですから、このような方向を果たして促進すべきなのか、それとも管理すべきなのかということが一つの問題となっております。

それから、社会保障、社会保険というレベルで、財源ということで大変困難な状況にあることは当然のことであり、医療保険であれ、あるいは退職金制度であれ、非常に難しい時期にあるということであります。企業が補足的な退職金制度というものを設けているケースが増えているわけでありますけれども、これはいわゆる寿命が延びている中で、退職年齢をどうするかということ。それから退職と退職年金の支給開始時期の関係をどうするかというような問題が出ているということです。

それから、9.11の後、サービス産業、例えば空港とかホテルとか、ツーリズム産業で、一般に随分、国際的に移動が減ったがための人員の削減というような問題があるわけです。したがって、いわゆるパーマネントな従業員と、それから臨時雇用のカテゴリーとの間のコンフリクトというものが起こっております。

古い労使交渉のサブジェクトに対して、新しいものとしてどういうものが出ているかということですけれども、下請だとか、あるいは派遣社員だとか、そういった外部要員、従来の伝統的な労使交渉に参加するメンバーとは違う外部の人々を、どうインテグレートしていくかという問題が起こっているということです。ですから、新しいヨーロッパでの労使交渉の

テーマとして、従業員株主制度へのアクセスをどうするかという問題、それから労働時間のフレキシビリティーをどうするかという問題があります。労働時間の調整をめぐって、特にサービス産業においては、工場労働とは作業のリズムが随分違うために、アグリーメントが結ばれております。

それから第3のタイプとしては、男女の平等あるいは機会均等ということが、機会均等だけではなくて、実質的な平等をどう確保するかということで、これは女性の労働市場進出によって必要になってきているアグリーメント、労使交渉のテーマになっております。

それから最後に、多くのヨーロッパの国において、いわゆる就業年限が延長されていること。それで、賃金の上昇を年功序列との関係でどう改めるかということが非常に重要なテーマになっております。長く雇用するけれども、賃上げは抑えるということになろうかと思います。

第3の私のお話ですけれども、このような形で交渉のサブジェクトというものが変わってきている中で、産業関係、労使関係においてどのような変化が起こっているかというと、皆さんにお伝えしたい3つのことがあります。

まず第1に、企業はさまざまな利害関係者の期待にもう目をつぶるわけにはいかなくなってきているということであります。したがって、法律によってミニマムで課されている義務はもちろん果たさなければいけないわけですけれども、それを超えて、企業の社会的な責任ということが盛んに議論されているわけであります。

ですから、株主、従業員、クライアント、カスタマー、そしていわゆるシビルレスポンシビリティーというものも含めて、特に環境問題だとか、企業の規模によっても違いますけれども、企業の社会的責任ということが非常に重要なテーマになっており、これもまた労使交渉の対象になっております。社会、労働の面あるいは環境の面で、企業はどれだけの責任を果たさなければいけないのか、さまざまな社会、環境面でのリスクに対して、企業はどれだけの責任があるのかということです。その企業活動による社会的な影響、あるいは環境面への波及ということがあるわけですから、企業の責任というのを社会的に管理していくという傾向が非常に強まっており、これに労使双方が応えていかなければいけないというふうになっております。

この態度には、一つのリスクがあると思います。これはパネルで議論してほしいんですけれども、このような社会的な、あるいは環境上の目標というもの、そしてシビルレスポンシビリティーということについて、これを会社の経営方針の中でどのように位置づけていくかという問題が提起されております。

それから2つ目ですけれども、このようなダイアログを進めていく上で、労使だけのダイアログにとどまらず、社会とのダイアログも進めていかなければいけないということです。特に環境問題、それからさまざま環境保護のNGO、NPOというものがいろいろあるわけですね。これとの対話も行わなければいけないわけです。

これまでは、経営陣にとっては労働組合だけが唯一の対話の相手だったわけですけれども、もっと新しい対話の相手というものが生まれているということです。それから企業のパフォーマンスにとって、先ほどお話をしたことですけれども、随分いろんな、労働面でのパフォーマンスを示す社会的な指標についての調査研究が進んでいることを申しましたけれども、人権だとか、あるいは男女の平等がどれだけ進んでいるかということを具体的な数字で示すような指標というものを、はっきり提示するという作業が進んでおります。ヨーロッパでは、社会、環境関係とそして持続可能な成長ということが、このエキスパートを交えた形の組織によって、きちんとしたベンチマークみたいな指標をはっきり定義するという作業が今、進んでいるということであります。

90年代の企業の経営環境が変わったということをお話ししましたけれども、ただ単に企業の経営目標は、株主への利益の還元ということだけではなくなりました。つまり、株主のための価値の創造だけ考えていればいい時代は終わったということであります。ですから、シェアホルダーに対して、企業のさまざまな利害関係者との関係を重視していかなければいけないということであります。

それで、そのようなコンテクストの中で、組合の役割も新しいものとなっております。このような企業の社会的な責任を果たしていく上で、組合の役割は大きいということであります。まず、ペンションファンドの管理、マネジメント、それから退職年金のファイナンスをどうするかということでも、やはり組合の意見、あるいは組合の経営への参加が求められております。特に、企業委員会を通しての投票権というのをはっきり労働側は持っているわけですから、非常に重要であるということ。それから、社会労働面でのパフォーマンスの指標ということに関しましても、この組合の意見というのは非常に重要だということ。それから、生産拠点の海外移転ということについても、このような基準がダブルスタンダードになってはいけないわけですから、この調和のとれたスタンダードが、国際的にも、それから下請にも及ぼされるような体制を作っていかなければいけないということであります。

結論に入っていきたいと思うんですけれども、従業員の企業への忠誠だけではなく、それから株主への利益の還元だけではなく、あるいはカスタマー、クライアント、消費者だけではなく、さまざまな市民レベルにまで、この利害関係者というものは企業を取り巻いて、いわば、いろんなアクターとの関係を重視していかなければいけないということで、企業も持続可能な、環境を尊重した成長というものを考えていかなければいけないという時代になっています。その中に今、労使関係はあるんだということ。これはヨーロッパでも日本でも、そうではないかと思います。

基調講演

法政大学 経営学部教授
藤村博之

私は、個人的には午後のセッションの話題のほうが好きです。私は、研究者としていろいろな企業、労働組合を訪ね、現場で何が起こっているのかをインタビューして、自分自身の研究を進めるというスタイルでやっております。ですから、きょうの午後の私のスピーチの中では、限られた時間ではありますが、できるだけいろいろな企業事例をご説明しながら、日本の労使関係がどう変わっているのかをEUの方々にご理解いただきたいと思います。

私の報告のテーマは、このタイトルにありますように、非正規従業員の増加と、それから日本の企業における労使関係への影響です。私がここで申し上げたいことを一言で言いますと、雇用面での柔軟性が強化されたことによって、企業内における労働組合の影響力が低下し、これが幾つかの問題を引き起こしていることです。きょうの午前中のセッションで、たしか連合の方が質問に立たれまして、大企業1,000人以上では51％ぐらいの企業に労働組合があるけれども、100人未満になると１％、２％ぐらいしかないという、非常に貴重な情報を提供いただきました。

私がきょう、議論をしたいのは、主に1,000人の大きな企業での労使関係の変化になります。労働組合の影響力が低下していることによって、私は２つの側面で問題が出てきていると思います。１つは、労働組合が従業員全体を代表している組織とは言えなくなっていることです。現実にそういった企業が出てきております。36協定という残業に関する協定を労使が結ぶときに、労働組合がある場合には、労組の代表者がその事業所に働く従業員を代表して署名をします。しかし、非正規雇用者が正社員を大幅に上回るような数で雇われていて、そういった非正規雇用も含めて36協定を結ぶ場合に、労働組合側が全従業員を代表していないのではないかという事例が出てきております。

それから、もう一つ出てきております問題点は、コーポレート・ガバナンスにかかわる部分です。日本の労働組合は、企業別に組織されていまして、労使協議制を通して経営参加を行ってきました。労働組合が、現場で何が起こっているかを的確につかんで、それを労使協議の場で経営側に伝えることによって、経営者はより質の高い意思決定をすることができたと思います。

しかし、雇用の柔軟化は正社員の数を減少させ、結果として労働組合役員の活動範囲が必ずしも全従業員に及ばないことになってきています。これは、健全な対抗勢力としての労働組合が十分に育っていないことを懸念させますし、これは企業経営の質に悪い影響を与えているのではないかと思っています。

そういった点を踏まえて、以下のスライドを見ながら、私の問題意識を申し上げたいと思います。最初のスライドは先ほど午前中のセッションで出てまいりましたので、次にまいります。２枚目は、いわゆる雇用労働者の中に占める非正規の部分が多くなってきた点です。

まず、雇用の柔軟化といいますか、雇用形態の多様化の理由を簡単に考えておきます。経営側からいうと、いわゆる市場競争が激しくなって、コストを下げる必要がより高まっています。そのためには、もともと賃金の高い正社員、あるいは社会保険料の雇用主負担分もある人たちをできるだけ少なくして、比較的割安な労働である非正規の人たちを使っていこうとしています。例えば製造現場において、請負業がたくさん使われていますが、これはまさに、人材のジャストインタイムを実現する目的があると思います。

ただ、請負業で働いている労働者を見ますと、その質が非常に悪くなってきているという報告があります。例えば欠勤が多いとか、決められた手順に従って仕事をしないとか、あるいは何か嫌なことがあったらすぐやめるとかです。午前中に申し上げましたフリーターの問題と関係することになります。ですから、日本の若年層の一部に、労働力としての基本的な資質を有していないところが出ており、雇用の柔軟化を進めていっても、ほんとうに必要な労働者が集まらない危険があります。柔軟化には、労働力が確保できないという限界があるかなと思います。

労働者側の事情としては、柔軟な雇用を望む労働者が相当数いることが報告されています。日本の家計では、男性が主たる稼ぎ手となって、女性が家計補助の目的でパートタイム労働者として働くことが多かった現実があります。そのため、パートタイム労働を選ぶ理由として最も多かったのが、自分の都合のよい日に働きたい、あるいは都合のよい時間帯に働きたいというものでした。

ただ、この理由は、1990年には約62％でしたけれども、2001年の調査ですと、50％に下がっています。逆に、ここで挙げています第３番目、正社員として働ける会社がなかったからという割合が、1990年には約20％でしたが、2001年には約30％に増えています。

この結果を見ますと、雇用の柔軟化というのは、確かに働く側も望んでいた側面はありますが、ただ、みんながみんなそうだったかというと、そうでもないようです。ほんとうは正社員として働きたかったけれども、そのような仕事がなかったから、仕方なしにパートタイム労働者として働いているという人も少なからずいるわけです。正社員としての雇用の場が提供されることは、そういう人々にとってはとても大事だと思います。

正社員と非正社員の大きな違いは、労働時間もさることながら、賃金です。全体のざくっとした平均で、非正社員の賃金は、正社員の６割だと言われます。これは、非正規労働力が増えますと、日本全体の購買力にマイナスの影響が出てきます。ですから、長期の視点でみると、企業にとっても深刻な影響を及ぼしかねない問題だと思います。

こういった状況において、ほんとうに労働組合が労働者の代表になっているのかという問題が出ています。例えば法定労働時間40時間を超えて従業員に働いてほしいときには、事

前に協定を結ぶ必要があります。この協定書に、従業員を代表してサインするのは、通常、組合の代表者ですが、先ほど申し上げましたように、正規労働者の数をはるかに上回る非正規がいる場合に、労働組合のサインでは不十分だという事例が実際に出てきています。

それからもう一つの問題点は、企業別労働組合の限界です。第二次大戦後、日本では企業別に労働組合が組織されてきました。これは、労使で個別企業の問題を徹底的に話し合うという点ではとてもいい枠組みだったのですが、最近のように、企業を超えて協定をしていく必要のある問題については、残念ながら十分な力を発揮できていません。

ここで１つ例を出しましょう。味の素ゼネラルフーヅ（AGF）という、インスタントコーヒーを主力商品としてつくっている食品メーカーがありますが、そこの労働組合の委員長のお話を紹介しておきたいと思います。AGF では、営業担当者が長時間労働になっていることが問題として出ています。これは、一つの企業の中だけで解決できる問題ではありません。なぜかといいますと、長時間労働になっている原因が、チェーンストア業界、スーパーマーケットで商品の陳列がえをするときの「お手伝い」にあるらしいのです。最近の日本のチェーンストアは、開店時間が長くなっています。夜の11時、12時、１時まで開いているお店があります。それから休店数、お休みの日数も非常に減っています。ですから、どういうことが起こるかといいますと、例えば午前１時にお店が閉まって、そこから商品の陳列がえが始まります。要は深夜労働ですね。

チェーンストアで働いている人たちも、チェーンストアの労働組合の組合員なんです。産業別組織でいうと、通常はUIゼンセン同盟というところに入っています。味の素ゼネラルフーヅは、フード連合です。産業別の組織同士で話し合って、そんな深夜労働をやめることはできない相談ではないはずです。例えば陳列がえの次の日は、お店を午後３時に開けるようにしようよと話し合って経営側と合意すれば、深夜になるような長時間労働はなくなると思います。残念ながらそれができないのが、日本の労働組合の限界ですね。

それから次に、経営側にとっての問題点です。労働者のほんとうの声を知る上で、労働組合とだけ話していて大丈夫かという状況があります。経営側は従業員の意識調査を行いますが、それは必ずしも十分ではありません。経営側にとっては、従業員全体とコミュニケーションをしっかりとるために、今までは必要なかったようなコストがかかってくる可能性があります。またこれは、経営側が集めることのできる情報の質にも影響を与えているように思います。

経営側のもう一つの問題点は、労働組合役員の人材育成です。これは、EUの方々には少しわかりにくいことかもしれません。日本の労働組合は、企業別に組織をされておりますから、組合役員はその企業に勤めている従業員の中から選ばれます。職場委員とか支部役員という非専従の役員については、会社の仕事が終わってから労働組合の活動に従事しています。今、正社員の数が少なくなっていますから、彼らは日々の仕事だけでも手一杯です。そこに労働組合役員の仕事がプラスされますと、もう時間がいくらあっても足りません。ほんとう

に長時間労働になっていると思います。労働組合の職場レベルでのコミュニケーションに、マイナスの影響が出ていると思います。

それから、専従役員については、労働組合と経営側で人材の取り合いが起こっています。経営側がこの人物は重要だと思う人と、労働組合がぜひ役員として活躍してもらいたいという人は、大体重なります。以前は、1980年代までは、そういう場合には経営側が譲っていたんですね。労働組合の役員としていろんな経験をして、また戻ってほしいと考えていました。しかし最近は、経営側も背に腹はかえられない。つまり正社員の数が減っていますから、経営側がそういう人を労働組合の役員にさせないという状況がしばしば見られるようになっています。そういったことの結果、労働組合の役員の力がだんだん落ちてきているように私には見えます。

これを非常にうまくやっているといいますか、EU の方々から見ると少し変に見えるかもしれないのが、キヤノンという会社です。今日はパネリストのお一人としてキヤノンの山崎さんに来ていただいておりますが、キヤノンは、経営者が意識的に組合役員の能力育成をやっている会社だと思います。日本では、多くの会社で毎月、労使協議会を開いていますが、普通は副社長とか、あるいは担当の専務、常務ぐらいが出てきて、社長は年に一、二回しか出てきません。しかし、キヤノンの労使協議では、毎月必ず社長が出て、労働組合と話をしています。また、組合役員の選び方についても、会社は配慮をしていると聞いています。こういったことを経営側が気をつけてやっていく必要があります。これは日本の労使関係の特徴です。正社員が減少した結果、優秀な人材が労働組合役員として十分に供給されないことは、健全な対抗勢力としての労働組合の力を弱くすることになります。雇用の柔軟化は、こういうところにも影響を及ぼしているのではないかなと思います。

そろそろ終わりに近づいてまいりましたので、コーポレート・ガバナンスへの影響を申し上げておきたいと思います。日本の労働組合は、経営者の行動を日常的にチェックする役割を果たしてきました。まさにコーポレート・ガバナンスの一つの役割を担ってきたと思います。この役割が弱くなるということは、経営者にとって困った状況を引き起こすのではないかなと思います。労働組合がコンプライアンスの面で重要な役割を果たしている例として、食品メーカーの味の素についてちょっとだけお話をしておきたいと思います。

この会社では、職場で起こっている問題点を把握するために、何かおかしいと思ったら、すぐに知らせられるルートを経営側がつくっています。労働組合も同じようなルートをつくっています。どちらのルートから、ほんとうに大事な情報が上がってくるかというと、間違いなく労働組合のルートなんですね。情報の質、量ともに、はるかに組合側が集めてくるもののほうがすぐれています。これは、少し考えてみていただければわかることですね。自分の直属の上司に知られるかもしれないような問題点については、会社側のルートで上げようという気にはならないだろうと思います。

日本の労働組合が、コーポレート・ガバナンスで非常に大きな役割を果たしてきたわけで

すが、これが弱くなってしまいますと、実は日本企業の経営の質、競争力というところにもマイナスの影響が出てくるのではないかと思います。実際に労使協議をやっていても、単なる儀式、セレモニーになってしまっているという企業も少しずつ出てきております。CSRというお話を十分にはできませんでしたが、CSRについても、今、日本経団連のほうで委員会ができて取り組まれていると聞いております。日本のコーポレート・ガバナンスをどう組み立てていくかというところでの議論が大事ですが、日本の場合は、やはり労働組合の役割を無視して考えることはできないと思います。

パネリスト報告

厚生労働省 参事官（労働政策担当参事官室長）
草野隆彦

国から見た企業・職場レベルの労使関係の取り組みということになりますと、政策的にどうこうということはあまりないわけですが、今後の労使関係でポイントとなる点、政策をやっていく上で気づいた点について、３点ばかりお話ししたいと思います。

まず第一は、非常に環境変化が激しいということです。これはもうお話があったとおりでございますが、日本の企業も大きく変わろうとしているわけでございまして、日本型企業システムというものがどんどん変わってきている。これまでの日本型企業システム、あえて言いますと企業系列、メインバンク、あるいは労働関係で言いますと年功序列、終身雇用、こういった３本柱が中心になっていたと思いますが、企業系列につきましては、シェア争いから資本利益率重視というようなことになってきまして、企業の中でも選択と集中というような経営傾向になってきている。企業グループについても、効率性という観点から選別が進んでいるということで、従来の企業系列システムというのも随分崩れてきつつあるということがあろうかと思います。また、メインバンクシステム、これもご案内のとおり、機関投資家が増えている。あるいは海外株主が増加しているというようなこともございますし、企業会計基準が変わりまして、時価評価とか連結会計というものが入ってくることによって、株式持ち合いの解消、あるいは間接金融から直接金融への流れが出てきている。そういう意味でのメインバンクシステムも中心的なシステムではなくなってきたということが言えるのかと思います。

それから年功序列、終身雇用につきましても、右肩上がりの経済成長が終わり、人口のピラミッドも変わってきている中で、年功序列は既に崩れつつあるわけでございます。終身雇用につきましては、状況を見ますと、逆に長期雇用というような形が、今、出ておりまして、世上言われる流動化と違った現象が出てきております。これは今のような厳しい経済状況の中で、なかなか外に自発的に出るという方が少ないということでございまして、ある意味では長期雇用というのは、健在といいますと変ですが、意識の上では変わっておりますが、実態としては雇用失業情勢もあり、長期雇用という状況は続いているという格好になっております。

これからの見通しでございますけれども、世上よく雇用流動化ということも言われております。しかし、実態を見ますと、必ずしも流動化せずに、企業の中で企業が変わりつつ、配置転換によって従業員も能力を変化させていくというのが、かなり実態に近いかなという気がしております。ですから、ある意味で日本の場合、企業の中の流動化が図れるというのが

利点でございます。ヨーロッパでいいますと、職種別組合がありますので、なかなか流動化というのは難しい面がありますが、日本ではそれが可能である。逆に外部労働市場を見ますと、ヨーロッパ、アメリカの場合、ヨーロッパの場合は特に、職種別に横断的な市場ができていて、資格制度も評価制度もあるということで整備されております。ただ、日本については外部労働市場の整備がまだまだできていない。こういう点を見ますと、安易に流動化というよりも、企業の中の流動化を促進する、これは個人の自立ということと、例えば公募制とかＦＡ制とかによって、企業の中で個人中心に変えつつも流動化させるということと、それからやむを得ず企業がつぶれた場合とか、あるいは一部の専門職層では外部市場というのが形成されますので、そういう部分を中心に外部労働市場の整備をしていくこと。こういう内部と外部の適切な組み合わせをうまく図って、社会の産業構造の変化に対応していくというのが、実態として見ると、ある方向として見えてくるのではないか。ですから、ここは企業内にとどめておくか、外部流動化かというような画一的な議論でなく、日本の企業の中、あるいは外部労働市場の状況を見つつ、適切な組み合わせによって対応していくべき話ではないかという感じがします。そういう中に、日本企業のこれからの経営のあり方、労使関係のあり方というのも、おのずと見えてくるところがあるのではないか。外側から見て、そういう気がいたすわけでございます。

それからもう１点としてご指摘申し上げたいのは、これまで日本の強さといいますのは、比較的均質で中間層が厚いというところで、ある程度つぶのそろった労働者が、いろいろ創意工夫をしながら現場力を生かして、新しい製品などをつくってきた。この現場力の強さ、あるいは中間層の強さというのが日本の特色であったと思います。現在の状況を見ますと、知識社会が進む中で、いわゆる暗黙知といいますか、そういものに携わる方については、企業のほうはどちらかというと早期選抜して投資をしていくという傾向があり、逆に形式知化した部分についてはアウトソーシングしていく。若干そういう傾向も見られるわけでございます。そういう中で、これまでの日本の強さ、いわゆる現場力とか中間層の強さというのをどう生かしていくか、非常に大きな課題かと思います。知識社会といいますと、ナレッジワーカー、問題発見・解決能力ということが問われますが、プロセスワーカーのような工程を改善していくとか、サービスの方法を改善していくとか、そういうのも立派な知識社会の担い手でありまして、こういうところの生かし方に、日本の企業あるいは日本全体が高度化を図りながら、二極分化を防いでいくという一つの秘訣といいますか、ポイントがあるのではないかという気がしております。こういう点についてはまた後ほど、大いに議論していただきたいと思います。

第３点でございますけれども、CSR というお話でございまして、日本でも去年 CSR 元年と言われたわけであります。CSR といった場合に、もちろん地域とか環境とか、そういうことが大きな要素でございますが、また同時にステークホルダーに対する配慮ということも入ってくるわけでございます。労働をやっている立場からしますと、非常にグローバル市場

の中で競争が激化するという中で、働き盛り層の長時間労働というのが出ておりますし、技術革新に伴いまして製品サイクルが非常に短くなっている、あるいは個別の顧客ニーズに即応しなければいけない。こういうことで、納期に追われるという現象が非常に出てきています。それがある意味で労働の強化とかストレスになっている面もございます。そういう市場の競争ということになりますと、これは労働時間を短くするとか、現実に生活とのバランスとかいっても、結局は企業が生き残れなければだめじゃないかということになってしまうわけで、やはり市場自体をある意味で変えていくということを根本的にしないと、難しい面があるのかなと思います。ここら辺はまたいろいろご議論があろうかと思いますけれども、いわゆるステークホルダーに対する配慮みたいなことも、情報を開示しながら、それを見て消費者や投資家が投資するということ。実は消費者、投資家も同じ働く人であるわけでございまして、この市場というものを一物一価経済ということに限らず、少し人間の顔の見える市場にしていくということがあれば、その企業のあり方とか市場のあり方自体変わってくる。これは私どもが言う話ではないかもしれませんが、一つのこれからのあり方の可能性を示すものとして、私どもとしても注目して、できればそういう問題についても研究していきたいと思っている次第です。

パネリスト報告

日本労働組合総連合会 総合労働局長
須賀恭孝

２つか３つぐらいの視点でお話をしたいと思いますが、１つは、今、企業、職場レベルで起こっております変化というものを見てみますと、これは既に皆さん方もご承知のように、国際競争力の激化、あるいは企業間競争の激化という問題があります。これに対する経営側の答えというのは、これも午前中若干指摘をしたんですけれども、短期利益優先型の経営ということが非常に強く志向されております。その一つのあらわれとして、従来の年功序列型賃金を見直していくという動きがあると思います。これに対して、私どもがどういう取り組みをしているのかということを紹介をしたいと思います。

一つには、確かにそれぞれの企業の事情において、あるいはそれぞれの労使の判断において処遇制度が見直されるということについては、それぞれの選択ですから、これに対してナショナルセンターの連合の立場で、いい悪いという批判を加えることはできないと思います。要は、その人事制度等の見直しに当たって、幾つか指摘をしておかなければならない点があると思っております。１つは、どうしても能力だとかあるいは実績を評価していく際に、評価の基準が常に明確にされているかどうか、またその評価の中身に対して不満があった場合、あるいは評価の結果に問題があった場合に、そのことを是正をするシステムが組み込まれているのかどうか、さらにそうした中で、労働組合がきちんと関与できるのかどうか、こうしたことが重要だろうというふうに考えておりまして、それが見直しに当たっての一つの私どもとしての視点であります。

それともう一つ重要なことは、今、この人事処遇制度等の見直しが、一方においてコスト削減の手段に使われておるということが、非常に大きな問題であろうというふうに考えております。とりわけ、年功序列で固定費が自動的にかさんでいくという認識を持たれて、その根っこにあります、先ほどから幾つか出ております現場の力とか、あるいは人材の力というものが非常に軽視されてきているのではないかと。もちろん、投資の内容に応じて一定の効果を発揮させるというのは企業の論理ですから、それはそれで批判すべきところはないんですけれども、そのコストという意識が、人、あるいは人材という視点で、どういう役割を果たしているのかということをきちんと理解をした上での制度の見直しであればいいんですけれども、ややもすると、コスト削減にウエートを置かれた対応が、今、強化されているのではないかと、そんなふうな認識に立っております。藤村先生のご指摘にも少しあったんですけれども、結果において、アウトソーシングあるいは社会からそうした人材を活用してくるということが方向性としてとられておりますけれども、社内の全体としてのパワーそのもの

を失わせるんではないかという危惧を、私どもは持っています。長期雇用の中で、企業に必要な人材を確実に育てていくというこれまでの日本のよさが、短期利益優先の経営であるがゆえに結果的に失われ、国全体の力を弱めていくんではないかという懸念を持っていることを、一つ指摘しておきたいと思います。

そしてその中で実際に起きておりますのは、差別化と言ったらいいのか個別化と言ったらいいのかわかりませんが、非常にそれぞれを、集団的なルールの中で律していかないという状況が生まれてきております。従って、個人をいかに保護していくのかということと、もう一方で、集団としての規制をどう強めていくのかということが、これからの労働組合の役割に非常に求められるんではないかというふうに考えております。個人の権利を保護していくという意味からいきますと、個人を単位とした苦情処理制度の確立、あるいはもう一方で、そうした能力だとか業績に応じた評価ということになってきますと、その評価からどうしても漏れる人が出てまいります。意図的に漏れたのではなくて、結果において、ある一定のバンドに入り切れないという状況も当然出てきます。従って、それを労働組合としてどう底支えをしていくのかという取り組みが、もう一方で重要になってくると思います。つまり、個人を保護しつつ、全体としての底支えを労働組合はどうするのかということが、これから問われてくるのではないかというふうに考えております。労働裁判制度、あるいは個別紛争処理制度といった公的な機関整備が図られようとしておりますけれども、そうしたものへの労働組合としての関与ということもこれからは重要になってくるというふうに考えております。

そして、結論的な話になってくるんですが、そうした、一方で進んでいます雇用の柔軟化、あるいは働き方の多様化という中で、いかに個々人の能力を開発していくシステムを、これは公の機関も、あるいは民間の力も活用しながら、それをどうシステム化していくのかということも重要でありますし、そのために労働組合が果たすべき役割も大きいのではないかというふうに考えております。

そして今ひとつは、特にCSRの考え方について、若干提起がありましたけれども、私どももまだ完全にこのCSRへの対応ということについては整理がついていませんが、一方で非常に重要なステークホルダーという意味でいきますと、従業員、言葉を変えれば組合員というのも非常に重要なステークホルダーの一員であります。したがって、今の経営は、後ほどキヤノンの山崎さんから反論があるかもしれませんが、どちらかというと株主、あるいはそういうところを優先して、もう一方の重要なステークホルダーの一員であります組合員のことをちょっとわきに置き過ぎてきているんではないかという思いを持っております。

一つの例として、コンプライアンスということは非常に強く経営で意識をされているんですが、ご承知のようにこれは法律を守るということなんですけれども、実はサービス残業という問題がありまして、必要最低限の労働基準を定めている労働基準法すら守れていない企業がコンプライアンスを一方で声高に言うということについて、私どもは問題意識を持っております。

パネリスト報告

キヤノン株式会社 人事本部副本部長
山崎啓二郎

経営側代表というより、キヤノンの現状を少し要点だけご説明したいと思います。キヤノンにおける労使関係と変化ということであります。若干、会社のご説明をしますと、私どもの会社は、昨年実績で連結の売り上げは3兆円、キヤノン単体で2兆円という、規模的にはそういう会社でございまして、複写機、プリンタ、デジタルカメラ、ビデオ、それから半導体焼付装置等々を開発、生産しております。ご承知のように、キヤノンというのはカメラの会社から多角化してきて、現在、事務機の総合精密産業ということになっております。多角化とグローバル化が基本的な経営戦略でございます。

私たちの会社の経営哲学と労使関係ということなんでございますが、キヤノンの経営哲学ということで、ここに3つあります。まず第一には人間尊重主義。これはもちろん、個の尊重というのは当たり前なんですけれども、むしろここでは定義として、人間の持つ向上心を尊重するというふうにはっきりと内部では出しております。向上心のある者を尊重する、つまり、一生懸命自己啓発していく社員を尊重しましょうということであります。

それから公平な競争、機会均等で実力主義に基づくフェアな競争によりモチベーションを図るというのが基本的な人事制度の考えであります。

それからさらに終身雇用ということも、現在引き続き経営のメッセージとして打ち出しております。ただし年功序列ではないと。実力主義で、なおかつ終身雇用ということであります。長期間キヤノンで仕事をすることにより、敗者復活もあるということであります。ここが実は大事なところじゃないかというふうに思います。

そして成果に対してはできるだけ公正に評価するということが大切とはいえ、評価というのに王道はない。上司の評価に100％満足するということは、多分ほとんどまれだと思います。したがいまして、いかに評価に対する納得性を高めるかということが大事だと思います。ここがキーポイントではないかと思います。そのためには、公正な評価を受けているという認識をいかに考課される側、社員に持ってもらうかということを考えまして、まず、その評価する側の能力を高めることから始めました。私ども2001年から、それまで三十数年持っていた職能給体系を、仕事基準の役割給体系に大転換したわけですけれども、それ以来、人事評価制度、目標管理制度も同時にインストールしまして、特に大事な評価者教育をこれまで2回やってきまして、ことしの秋もまたやります。それぞれそのたびにバージョンアップし、ソリューション型の評価者教育をしようということで、4年間で3回、評価者教育をやっています。これは全管理職です。それで終わりかというと、決して終わりじゃない。また

必要に応じて評価者教育をやります。ともかく評価の能力を管理職に高めていくということも大事なことだと思います。

一方、今度は評価される側です。つまり社員です。ここに対しても、どちらかというと管理職を通じてその制度の説明ということで、今までやっていたんですが、それだけでは理解が全然進まないということが、意識調査でわかりました。したがいまして昨年、全一般職、１万2,000人を６カ月かけて、もちろん全員一度に集めたわけではなくて、グループごとに分かれて、被評価者教育を行ないました。キヤノンの評価は一体どういうところで評価しているのかということを、評価される側にやはりきちんと理解してもらう。理解すると、職場で、いわゆる目標管理の設定とか人事評価にフィードバックしたときに、評価する側の一方的な話ではなくて、評価される側がよく制度をわかっていますから、そこでやはりやりとりがある。その切磋琢磨が大事で、そしてその納得性を高めていくというようなことに取り組んでおります。

それから、雇用の確保ということで、これは単に雇用を保証するということだけでは決してありません。経営者の最大の使命として、従業員の雇用を確保したいという強い願い、メッセージであります。社員にとって、みずからの意思以外で会社をやめざるを得ないということは大変不幸であります。これは社員だけじゃなくて、当然そこの家族も犠牲になるということでありますので、キヤノンでは雇用こそ最大の福祉だということで、経営者はこれは使命感だと、絶対にキヤノンでは雇用を確保したいということを、常々社員に対しても組合に対しても言っています。それはどういうことかというと、雇用を確保するということは、一定以上の利益を確保しなければならないわけですから、そういう会社をみんなでやっていこうという強いメッセージなんです。もちろんキヤノンとて、例えば赤字になってそれが何期も続けば、これは株主に対してそのまま許されるわけじゃありませんから、当然雇用に手をつけなきゃいけないということはあるわけですけれども、そうならないようにしようというメッセージなんです。ですからこれはキヤノンにとっては一番の強いメッセージであります。

それから労働組合の基本姿勢ですが、三見主義というのは、ちょっと聞きなれない言葉だと思いますが、組合が、組合員を見る、会社を見る、社会を見るということで、やはり視野を広めていく見識を持っているということです。したがいまして、組合は、経営分析もかなり積極的に行っている。私どもの社長はときどき冗談で、役員よりよほど組合の幹部のほうが会社の経営をよく知っているというようなことを言っております。したがいまして、執行部の役員は危機意識を常に持っているということであります。

それから、事前協議の精神ということで、労使の基本的関係なんですが、これは徹底した話し合いで解決を導くという基本的な考えでありまして、会社も、社員に影響を及ぼすであろう計画は、計画段階でできるだけ話をしていきます。その話が先ほど藤村先生のお話にありましたけれども、毎月の中央労使協議会です。これは社長みずから直接、労組幹部と、100

人ぐらいのうちの20人ぐらいが代表でこの中央労使協議会に出ますけれども、経営状況、経営方針とか経営施策、毎月の売り上げ等、それから経営者の思い、哲学等もその労使協議会で話をする。この労使協議会は、社長だけではなくて、実はその日都合のつく役員は全員出ています。必ず出る。これは言いかえれば、CEOが労使関係を大切にし、毎月組合に対して真剣になって、必死になって話をするのを後ろから役員が見て、やはりキヤノンというのは労使関係を大事にする会社なんだなということを、その中央労使協議会に出ることによって学んでいる。そういうことも実は経営者は意識しています。ですから時々、組合幹部に話しているというより、むしろ役員にこれを話しているんではないかなということも感じるようなときがあります。

中央労使協議会は大変大くくりな話でありまして、具体的な労使での検討は、それぞれの専門委員会を設置して、例えば給与に関しては賃金委員会、年金に関しては年金委員会、働き方については労働勤務検討委員会ということで、ここでほんとうに議論を尽くすということであります。賃金体系も、一昨年から1年かけて労使で交渉して、昨年から新しく体系を変えたんですが、約16回の賃金研究委員会を設けました。そこではすべての情報を、私たちは極力ディスクローズすること。理解を求めるため、そういう努力もいたしました。

現在、非常に経営革新が急がれているわけですけれども、労使関係の発展の歴史ということを考えると、今はきちんとした労使協議がなされているという意味では、非常にうまくいっていると思います。やはり過去を振り返ると、1970年代は対立の構造でありまして、賃上げ等ボーナス交渉も、必ず団体交渉があり、決起大会があり、赤旗が振られ、3カ月か4カ月かかっていました。それが80年代当時の社長が、それは何か時間のむだではないか、経営の環境の変化ということの中から、そういう交渉をやめようじゃないかと言いました。やめようじゃないかと言ったときに、ただやめようじゃないかではやめられませんので、3年間のボーナスの安定支給ということをやったんです。これはある意味、経営者にとって大変な決断だと思うんです。組合と3年間、ボーナスを6.4カ月支給しますという契約をしたんです。経済状況がどうなるかわからないという中で、大英断だったんです。組合もそのことがよくわかって、それ以来、常に労使協議会で話をして議論を尽くして、解決していくということになっております。

現在、経営革新のため、給与体系とか年金制度とか福利厚生をどんどん変えています。旧パラダイムを変えています。したがって、場合によっては痛みを伴う改定があるわけですけれども、これはむしろ意識的に、会社が利益を上げているときに行うことにしています。カットするけれどこっちはちゃんと上げる。つまりいわゆる人件費の削減ではない、原資の削減が目的ではない。幾らいいことを言っても、景気が悪いときだったら、そのいいことが全然大義名分にならないんです。ですからやはり景気のいいときにやろうというのが経営の強い意思でありまして、現在、いろいろな制度の改定をやっております。

会社もおかげさまで5期連続の最高益、そして昨年は社員、組合員に対して最高のボーナ

スを払えたという中での、いろいろな旧パラダイムの変更ということであります。これも労使でやっておるんですが、社員が一体そのことをどう見ているのかということも、きちんと認識しなきゃいけないということで、一昨年に会社、昨年組合が意識調査をしまして、その結果について労使で議論し合いながら、どうしていこうかというようなことを今、検討しております。ただ、組合が調査した働きがい調査によると、全体的にはキヤノンの勤続意思は高く、それから給与水準には満足している社員が大変多いんですけれども、例えば仕事の楽しさが低下している。どんどんスピードが上がっていまして、仕事も密になっていますので。それから経営施策をネガティブに捉えているとか、労組執行部が自分たちの意見を聞いていないとか、説明が不十分だという意見もあります。内発的働きがいも感じないと、会社への評価が低くなってしまうということの難しさを痛感しております。やはり、今ずっと右肩上がりで利益を上げていますので、全体的に少し甘えがあるのかなと感じます。経営者は先を見ていますので、やはり厳しさを感じています。グローバル競争の中で打ち勝っていくためには、いろいろ体質強化のために手を打たなければならない。それもスピードを上げなきゃいけないという中で、まだ社員はそこまで意識がいかない。危機意識の醸成とか、それから意識改革の必要性を、今、痛感しております。今年の末は、労使で合同で意識調査をしようという話になっております。

最後に、現在の労使関係の基本認識でありますが、これは組合もはっきり言っていますが、ゴールは同じだということです。昔みたいに分け前をくださいということではなくて、これだけの厳しい競争の中では、やはり全社員が一枚岩にならないといけない。今は非常に会社の業績がよくて、全体の勢いがある。このモメンタムを大事にしなきゃいけないということの認識から、やはり社員から信頼される経営を労使一体で目指します。労組は結果としての成果の配分を受ける。経営もその信頼を確保せんがために努力をし続ける。こういう基本的な考え方で、日々経営をし、そして必要に応じて労使交渉をしているという状況でございます。

パネリスト報告

欧州委員会雇用・社会問題総局適応可能性・社会対話・社会権局長
ベルンハルド・ヤンセン

２点に焦点を当てたいと思います。１つは適応ということであります。EU の企業が変革に適応しているということです。第２点といたしまして、EU の企業の社会的責任に対するアプローチということ、この２面からお話をしたいと思っております。欧州委員会におきましても、この２つのテーマを主眼といたしまして、並行して日本とも協力しながら進めております。

では、まず最初に申し上げたいのは、日本と同様に EU の企業というのが新しい圧力を体験しております。その原因はグローバル化、市場もグローバル化しているからでありますし、急速な技術の変革が起こっているからでありますし、ますます競争が激化しているという背景もありましょう。さらに、新しい期待というものが生まれて、新しい価値観というものも生まれてきております。それは持続可能な開発という課題に向けての新しい仕組み、価値体系であります。もちろん日本において、京都議定書といったものが締結されたわけでありますから、皆様方もこうした環境面の考慮もよくご理解いただけるかと思います。このような新しいビジネスの成功への要因といったものが出てきたということでありまして、戦略的な関係をすべての利害関係者、ステークホルダー間で持つということが企業の成功にとって不可欠となっております。

こうした利害関係者に含まれるのは、もちろん従業員であります。それからまたお客様も、サプライヤーも、それから地域社会の人たち、それから企業のビジネスパートナーも含まれるわけです。特に、請負をしている下請の企業、そういったところも関係しています。ですからスキルの高い、士気の高い労働力を開発していくということも、不可欠であるわけです。EU といたしましては、日本と同様に、非常に高賃金という状況が続いています。私どもはそういった賃金においては、まさに競争できない状態であります。ですから革新、イノベーションの役割が高まっています。質を上げていくということであります。それから信頼を生み出す、あるいは説明責任を持って、社会、経済、環境の責任を果たすということも重要でありまして、これも日本のパートナーの方から伺ったとおりであります。

我々だけでこうしたビジネスの成功を評価するに当たって、経済的な監査の方法だけで、お金だけで評価することはできません。今日、存在するようになったヨーロッパの大きなコンセンサスといたしましては、特に危機の対応という点で、企業は適応しなければいけないという点であります。適応が必要だというこの考え方でありますが、そこで必要とされるのが、まず対話、透明性、あるいは効果的で時宜を得た労働者の参加ということが、主要な変

更のときに必要だという考え方であります。また、予測する必要、それからまたリスクを回避する必要ということでありまして、このエンプロイアビリティ、雇用される能力を持つということ、それがやはり欧州としてのこうした広義な変化に対して答えとなるでありましょう。

さて、企業のリストラの決定ということ、それは経営陣、トップの人たちにとってのひとつの条件でありましょう。しかし、そこには責任も伴います。企業のレベルで経営陣が変わる。しかも経営を変えるときに社会責任を果たす形でやるということ。そこではやはりひとつの取引、トレードオフが必要であります。つまり、さまざまな利害関係者のニーズを見た上で、バランスをとって、すべての関係者が受け入れられるような解決策を見出していくということが大事なんです。官、民のパートナーシップの重要性がリストラ関連でとても重要でありまして、これも今、鮮明になってまいりました。特に明らかなことは、企業の競争力というもの、そして持続可能性というものを決定するのは、ますます人材に投資をして、それを大事にするということであると思います。つまり、職業訓練とか、労働者の質の向上のために貢献するということが重要でありまして、単に経済金融資産だけに依存するのではなく、人を重視する。ここが重要だと思います。

では、企業の社会的責任に関するEUのアプローチについて一言触れたいと思います。ここでぜひ申し上げたいんですけれども、これはさまざまな国、加盟国ごとで違ったニュアンス、アクセントがあるかもしれませんが、やはり同じ方向に皆、向かっているということは言えると思います。この企業の社会的責任ということですが、これは、戦略的なEUの目標達成に重要だと思っております。これはリスボンサミットで定められた目標です。つまり、2010年までには最も競争力のある、そしてナレッジベースの経済にしていくということでありますので、こうした観点で、2000年、4年前にCSRが打ち出されたことはとても大事だったと思います。つまり、目標達成にとって、これが重要だと指摘されたこと自体に意義があると思います。

欧州委員会といたしましては、EUが成功を収めて、この企業の社会的責任を促進できるかどうかは、やはり最終的には、どれくらい広く、こうしたCSRの原則といったものを、企業とか、あるいは社会パートナーとか、あるいは市民団体がいかに自分のものとして受け入れるかどうかにかかっていると思います。ですから、やはりCSRというのは、関係者駆動型であるということであります。それが確実に受け入れられて、信頼されるかどうか、そこにかかっています。

そういった意味から、欧州委員会が設立したのが、EUのマルチステークホルダーフォーラムという組織でありまして、企業の社会的責任に関して扱う組織であります。ここではEUの使用者側、そして企業団体の組織、労組代表、また市民社会の代表などが参加し、その目的は、企業の社会的責任に関する知識を向上することであります。そしてまた、共通の指針となるものを見出そうとしております。それによって、このCSRの慣行を促進し、ツ

ールを策定するということであります。例えば報告の仕方とか指針の出し方などに関して決めたツールも明らかにしていきたいと思っています。これは、ボトムアップ型のアプローチとなっています。つまり欧州委員会は、何か特定のソリューションを規定して、それを決めていくわけであります。しかし、ビジネスや利害関係者を刺激するということで、そして対話を通して、パートナーシップを通して共通の対話を促進しようというものであります。これが、この複数の利害関係者が集まったフォーラムの目的でもあります。

このフォーラムは、今年の6月にそこからレポートが出ることが期待されております。進捗状況、そして結論が6月に出るのではないかと思います。その中では将来の行動がうたわれております。そしてそのフォーラムの出した結果を欧州委員会で検討して、その後、EUとしてのフォローアップをし、その戦略にかんがみてCSRのさらなる促進を図っていきたいと思っています。その新しいコミュニケーションに関しては、2004年の10月に発表されるのではないかと思います。

パネリスト報告

ベルギーキリスト教金属労連セミナーセンター 所長・欧州金属労連 企業政策委員会委員長
リュック・トライアングル

私たちもまた、EU の原則、ヤンセンさんが表明されましたその内容を、まさに共有しております。持続可能な開発、また経済的な成功も、やはり社会であるとか、環境というような配慮を十分にした上でなければ、成功し得ないということを認識しています。社会的な問題ということを考えますと、そのうちの１つに、従業員にとっての情報と、それから協議の権利ということが挙げられると思います。企業の内容の変化ということを考える場合に、やはり企業内における最大の利害当事者、社員ということを考えずに進めるということはあり得ないからです。そうであっては、社会的責任を果たすことはできません。その場合にこれは国レベルのことを言っているのではありません。国においては、労使対話、あるいは労使協議会というようなシステムがそれぞれ存在しております。

しかしながら、今日お話ししたいのは、国を越えた EU レベルにおける労使協議会です。これは特にグローバル化した経済においても重要なことです。より多くの労働者が、海外で仕事をするようになり、そして、皆さんと同じように働いている人たちの意思決定をする上司の人たちも海外にいる、場合によっては別の大陸にいるということが多くなっている中で、これは重要だからです。労使両方にとって、国家を越えた欧州のレベルで経済及び社会的な問題について議論をするために存在しているのが労使協議会で、これはそういう超国家的、ヨーロッパのレベルにおける変革の管理を行うという意味でも重要な役割を持っています。労使は、この労使協議会において、投資についても議論いたしますけれども、それだけではなくて、雇用に関して、あるいは貿易に関しても話し合うわけです。

欧州労使協議会というのは、そう考えてみますと、各国の社会対話の考え方をヨーロッパレベルに拡大したというふうに見るべきで、そういう意味では新しい概念ではありません。各国レベルでもう既に存在していたからです。ですから既存の国家レベルをヨーロッパレベルに拡大をしたというふうに考えるべきだということです。もう既にお話ししましたとおり、700から800社が欧州労使協議会に入っています。私どもその１社なんですけれども、メタルワーク、金属の領域なんですが、280社の中の１社です。

さて、欧州レベルで労使間の情報提供、協議とは一体どういうことを意味するのか。これが指令の弱い点ですが、例えば協議ということを、この欧州労使協議指令の中で見てみますと、これは対話であると、労使間のありとあらゆる企業にかかわるテーマについての話し合いのことだというふうに書いてあるだけなんです。しかし、日常的な勤務において、それがどういうことを意味するのか。欧州労使協議会というのは、ただ単に郵便受けの役割しか果

たしていないというところがあると思います。時として、悪いニュースをお互いに伝えるために入れておくための郵便受けということです。労働者と使用者が、隣同士で席に着いていても、隣の人に直接手紙を渡すのではなくて、一生懸命一人で手紙を書いていたりする。それが正しい、伝えるべきメッセージなのかどうかということをみんなで聞いてからでないと、隣の人にも渡せない。そういう状況になっています。

意思決定の前の協議というのはそうであってはならないわけです。もう既に決定がなされてから協議するのでは意味がありません。協議というのは、まだ決定されていないときに話し合うということです。将来的にこういった協議会というのは、交渉の場になっていくと考えられます。従業員あるいは労働者というのは、あるいは使用者というのは、どんどんいろいろなアイデアを出していく、そしていろいろな利害関係者と話をする。例えばその計画にどういう資源があり、どういう結果が考えられるのかということをどんどん伝えていき、最大の利害関係者がおそらく従業員だと思いますが、その人たちがセカンドオピニオンを出していく場になると思います。もしかしたら、従業員は、結果は同じになるかもしれませんけれども、別のプランを出してくるかもしれないし、社員にとってより環境上配慮したような計画にできるかもしれません。

最近のある例をご紹介したいと思います。アメリカ系の多国籍自動車会社が、ある国で3,000人の人員削減を発表いたしました。そしてその製造がヨーロッパの別の国に移転するということです。同じ協議会メンバーなのに、片方の国は勝ち、片方の国は負け組になるという状況が出現いたしました。片方の国が勝ち組、片方が負け組になる。これは使用者団体にとっても挑戦でありましたが、労働者側にとってもそうでした。労働組合は、このようなプロセスでかかわってもらわなければなりません。労働組合というのは、正当性があるヨーロッパにおける労働者の代表です。ですから、少なくともヨーロッパにおいては労組のかかわりなくこういう決定をすることができないというのが、私たちのヨーロッパにおける考え方です。

それからもう一つ新しい要素があります。それは参加ということです。最近になりまして、欧州委員会、そして欧州連合、全部がそうですが、この新しい協議の考え方の方向に進んでいっているわけですけれども、その中で最近の２つの指令についてお話ししたいと思います。欧州会社法の中の労働者参加指令ということです。その中で、欧州委員会は、もう既に先ほどヤンセンさんがお話しになったような意味合いで、明示的に協議というのをもっと進めなければならないと書いてあります。協議の新しい定義、現在、指令が使っているものを、自分の言い方で翻訳してみたいと思いますが、こういう定義になっているというふうに理解をしています。それは何かというと、欧州委員会によると、従業員はまさに彼らの意見がまだ使用者にとって検討に入れることができる段階で、意見を求められなければならない。これこそがほんとうの協議だということです。つまり、従業員が経営のかわりに判断をするということではありません。そうではなくて、判断をしてしまう前に、まだその意見を反映する

余地が残っている段階で、意見を求められなければいけないというふうに言っているわけです。ヨーロッパの幾つかの国においては、社員が経営委員会、あるいはスーパーバイザリーボードに籍を持っているというところがあります。企業の取締役会、あるいは理事会に労働者が代表を送っているというのは、ヨーロッパのあり方になってきており、これがだんだんと進んできています。

最後の点なんですけれども、これも重要な点としまして、企業の社会的責任についてお話ししたいと思います。我々はその考え方を支持しています。これははっきりしています。企業が積極的に責任ある社会的行動をするべきである、特定の国においてということではない、特定の大陸においてというのでもない。全世界的にそういう振る舞いをするべきだというふうに思っています。企業というのは、社外ともコミュニケーションしなければならないし、そして、その会社が事業を行っている分野を超えたところに関しても、社会的な責任ある意見を言っていかなければなりません。さらに、国際的に、例えば労働者の権利、人権、環境問題というような点に関しても、発言をしていかなければならないと思いますし、それは自国、母国だけではなく、他の国のよりすぐれた労働環境、労働者にとってのよりよい職場環境ということを求めて発言していかなければならないというふうに思っています。

しかしながら、このことは、現在のCSRの状況という観点から見ると、弱い点もあると思います。企業の社会的責任というのは、今のような自主的な活動に任されていてはならないと思います。つまり、やってもやらなくてもいい努力目標というのではいけないわけです。リコメンデーションしかありません。ですから、約束以上のものにしなければならないというふうに我々は考えています。それからもう一つ、企業にとっての広報の一部になってしまっています。それを超えなければなりません。社外に対して発信していくＰＲ以上のものでなければなりません。

それからCSRというのは、これは倫理綱領なわけですが、それは協約、それから法律に加えて、さらになされるものでなければなりません。それだけでなく、もう既にお話ししましたとおり、こういう協約におけるパートナーとしても労組の役割ということがなければなりません。このような協約を作るに当たっては、労働組合がしっかりとした役割を果たさなければならないと思っています。行動綱領、それからチャーター、憲章であるとか、そういうものに関しては、きちんとしたコントロール、モニターというものが、しかも正当性のあるようなアクターが提供するようなものがなければなりません。そういうようなモニターの制度がなければ、こういう行動規範というようなものがあったとしても、それはただ、机上の空論に終わってしまう可能性があると思います。

パネリスト報告

前フィリップス・インターナショナル株式会社副社長
前欧州経営者ラウンドテーブル労使関係・社会政策委員会委員長
レギーヌ・マタイセン

皆さんのご意見を伺っていて、どうも傾向としてその考えも議論の流れの中でいろいろ変わってくるというような状況があるかと思いますが、持続性競争力という言葉が共通の言葉として出てきましたので、幾つかの要素に焦点を当ててお話をしてみたいと思います。

会社にとって重要な問題というのは、どういうことか考えてみますと、それぞれこの3点に簡単に触れていきたいと思います。まず第一に、イノベーションの欠如ということです。これは大変憂慮すべきプロセスと言わなければなりません。そして、イノベーションを促す最も重要な刺激となるのが教育です。企業あるいは国の競争力というのは、研究所から生まれるのではありません。学校から始まるのです。それが一番の発端です。そして、ここに今、大変深刻な侵食状況が起こっている。そして企業がこの点にも大変、懸念を持っています。例えば、昨年ヨーロッパのある主要な技術系の会社の社長が言いました。1,000件以上のプロジェクトの中で、中には収入源になり得る、あるいは将来大変重要になり得るプロジェクトがあったけれども、この1,000件の問題を全部取り上げるわけにはいかない。人材がないからだと。つまり、技術教育を受けた人がいないのだと言っておりました。ということから、企業側は具体的なプログラムを求めているのです。将来の次世代の育成ということで、ぜひ具体的にきちんと教育をしてほしい。そうでないと敗者になってしまうからです。

教育とはどういうことかといいますと、大企業はいろいろ具体的な提案なども行っていますが、競争力、相対的な技能というのが、今、求められているということです。クリエーティビティー、想像力、全く新しいイノベーティブな考え方、柔軟性、そして起業家としての行動、そして知的な好奇心、社会的なスキル、こういったものが必要です。そしてまた、科学技術のわかった人間を、学生、教師の中において育てていかなければなりません。これが大変重要です。今や調査によれば、教師の資質もかなり低くなっていると言われています。それから、もっと女性がこういった技術関係の分野に参入するべきです。私たちにとっては、これらが何といっても、絶対重要なプライオリティーです。そして、社会における個人にとって、この教育、技能を獲得するということは、将来において直接雇用につながります。

しかし、この自己責任というのを支えるものとして、例えば就労のパターンにおける柔軟性とか、報酬とか、年金といった方針、政策が伴わなければなりません。そして今、こういった課題に各国、各企業が、取り組んでいるところです。そしてまた雇用者は、労働者に対して、その技能を高めるべく働きかけていかなければなりません。そういった技能を高める

ための土台がなければなりませんし、また社員に対して、どういう技能が今及び将来において必要なのかということを、きちんと伝えていかなければなりません。

今や、ますます企業間において、団体交渉の中で、団体協定という形で、労働組合との契約の中に、エンプロイアビリティについて触れているところが多くなっています。ここでいうエンプロイアビリティとは、企業内１社の中におけるエンプロイアビリティということではなく、もっと広く、労働市場においていつでもみずからのキャリアのプロセスの中において雇用してもらえるということです。これがまず第一の重要な点。

次に重要なのは、団体交渉ということがいろいろと論じられてきましたが、ここにも大きな変化が、もう既に発生しています。つまり、工場における労働者に対してクリエーティビティーを高めていくことができるかどうかというのが、企業の成否を決めると言っても過言ではありません。イノベーティブな人材、そして人材育成政策がなければなりません。そしてその結果として、今や団体交渉がかなり企業のレベルでも分散化しています。つまりニーズがはっきりとわかっていて、きちんと取り組めるレベルにおいてそれが行われている。同時にまた、人材ということに関して、今やもう人事部の部長というと、20年前と全く違った人間になっています。2000年を振り返ってみますと、労働契約、条件、コストというのが、全体的な企業の戦略の重要な一環として、目標達成の上に検討されてきました。そして、経済が好況で労働力が足りなかったようなとき、労働契約に関しては、全く考えられないようなことまで起こってきたのです。しかしその中で、労働組合というのが傍流に追いやられてきました。このプロセスに参加できなかったのです。そして、かつては労働組合との交渉で出てきたものが、今や直接企業レベルで、人事部の方で検討されるようになってきているのです。

それから、労使協議会ということがいろいろ出てきましたが、同じようなことがこの協議会でも起こっているのです。つまり、労使協議会に参加するのは10年前、15年前の人たちと随分変わってきました。つまり、人事部とそして社員というのが、継続的に情報交換や協議を行っています。ということはすなわち、10年、15年前であれば、労使協議会に対して早くから情報が提供されている。労使協議会がスターティングポイントだったのですが、今では直接社員に対して情報が提供されるようになってきました。いつもとは言いませんが、特に大企業においてはよく見られる傾向ですが、結局、労使協議会というのが一番最後に置かれるようになってきました。

それから、組織変更に関しての協議も含めて、また職場での協議に関しても、やはりしばしば直接コミュニケーションという形で行われるようになってきました。ですからこの労使協議会に対して正式に意見を求められたときというのも、これは実際義務づけられているからですが、実はもうずっと前から、そんなことは労働者の方は知っていたということがよく見られるようになりました。通常、これは特に若い世代がＩＴ分野、そして技術分野において台頭してきたからです。生産分野ではなく、むしろＩＴ関係において顕著に見られること

です。若い人たちというのは、あまり労働組合に参加したくないと考えているのです。労働組合から距離を置いています。これが労働組合にとってもチャレンジとなってきました。どうやって若い人たちを組合に取り込んでいくかということ。そのためには価値を示さなければなりません。そうでないと、なぜ自分は組合費を払わなきゃいけないのだと、若い人たちが言うようになってきたからです。しかしこれはまた、もう長年にわたって存在してきた制度、機構、我々の構造の一つであった労働組合とか労使協議会とか、あるいは使用者連合とかいったものが、今や問題提起されているということにほかなりません。大企業は、今、どうやって将来に向かっていったらよいのか検討中です。このような新しい状況にどうやって対応していったらよいのか、私自身も答えを持っていません。労働組合とともにタスクフォースを組んで、全体としての位置づけはどうなるのか、どういう価値を提供できるのかというようなことを検討しようとしています。結果が良いものになるのか、つらいものになるのかわかりませんが。

最後に、この欧州労使協議会に関して、リュックさんも言っていましたが、私の会社フィリップスなどにおきましても、今までのところとてもいい経験をしてきました。当初は抗議も見られましたが、長年にわたって、これは企業の発展と、そしてその移行段階においては、筋道の通った正しい方向だということになりました。ということから、いい経験を我々はしたわけですが、今度は国を越えたレベルで、協議とそして情報交換という文化を育てなければなりません。国内において存在していたものを、今度は他の国にも持っていかなければなりません。

時としてこれが問題となります。透明性、そして社員との直接コミュニケーションということをさっき申し上げましたが、特に大企業の場合、オランダであれ、ドイツであれ、４つの段階で協議が行われるようになりました。そして、しばしば同じテーマをそのそれぞれのレベルで話し合っているということがあるのです。そうなると、しばしば議題が重複しており、そして参加者もそれについて承知し、認識し、ますますそういった状況を問題視するようになっています。これに関しては、もう既に話も出てきましたし、私としては不可能だとは思っていません。つまり将来において、国のレベルというのがカットされるということもあり得ると思います。これは決して法律ということではなく、自主的なレベルで、もう重複している、そして価値が追加されないんだからこのレベルはカットしようということになるのかもしれません。そして主要なリストラ、再編など、デリケートな問題で、これは大きな影響を及ぼし得るものであり、しかも多くの困難を伴う問題ですが、それぞれ当事者は、十分な協議の対象になっていないということに不満を感じています。私は十分な協議をしてもらえましたというようなことを言う人はほとんどいません。そしてここでも、この情報交換と協議に関していろいろなレベルで問題が出ています。ここでも我々が自問自答しなければいけないのは、それぞれのレベルでどこに価値があるのかということです。

そして最後の問題は、欧州労使協議会において、この問題が起こっているということです。

国境を越えた問題、国際的な問題、すなわち国際的な形で人材に対しての教育を行う。これをヨーロッパレベルで対処し、そして、一方で国内や地元の問題に対処していかなければいけないという状況の中において、大企業は、フィリップスであれ、シーメンスであれ、自動車メーカーであれ、多国籍企業にとっては常なることですが、我々は欧州の団体でありますから、あたかもヨーロッパの構造体であるかのごとく機能していますが、実はそうではなく、世界的な企業であります。ということから、時として、いろいろな利害の対立、問題などが起こります。それらは克服もされていますが、しかしどうしてもそういった摩擦、あつれきが生じます。そして、最後に忘れてはならないのは、こういった技術的な変化が起こり、そして新しい世代が台頭してきたということ。さらには、この欧州労使協議会において、多様なメンバーが参加するようになってきたということから、中には博士号を持っている人と、そして一方で、工場の方で実際に働いている労働者の間で、利害が全く違う、全く関心の対象が違ってしまう。そういった中において、どのように協議を行っていくかということが問題になっています。問題とは言いませんが、これも解決されるでしょうが、クエスチョンマークのついているような問題が出てきているということです。

全体討論

【荒木】　　それではフロアからコメント、あるいは質問等を受け付けたいと思います。

【会場から】　　今日、今、お話のヤンセンさんのおっしゃったマルチステークホルダーフォーラムというのを、私は初めて聞いたんですけれども、このところのしばらくのEUの議論の中で、ソーシャル・ダイアログのほかにシビル・ダイアログという言葉の紹介を何度か聞きました。ティベルギィヤンさんのお話の中で、個々の企業のレベルでも社会との対話が必要であって、NGO、NPOとの対話なども追求されているということも伺いました。非常に漠然とした質問なんですが、労組以外のさまざまな団体、例えば女性団体、環境団体、障害者団体、高齢者団体などが例えばステークホルダーの一部だとしますと、特にその地域でのそういう団体と企業、あるいは国のレベル、それからEUのシビル・ダイアログというのは、どういう構造になっているのか。どのようにその人たちの意見を取り入れてどこに反映させようとしているのか。それから、シビル・ダイアログとマルチステークホルダーフォーラムの違いについて、もう少しお聞きできたらと思います。

【荒木】　　ヤンセンさん、お願いします。

【ヤンセン】　　ありがとうございます。

興味深い問題を提起してくださいました。実際、私どもには、継続して、一方で、社会対話というメカニズムが存在しています。これは私どもの立法府のほうで設定されたものでありまして、例えば欧州におけるワークスカウンシルがあります。これはもちろん、その一部となっています。それから、もう一つは社会対話、ソーシャル・ダイアログはEUのレベルで行われています。これは特に欧州委員会の方が、この立法を立案をする際に、社会方面で立案するときには、EUの条約の義務としてこのソーシャル・パートナーと協議をしなければならないことになっています。つまり、社会分野のどのようなイニシアチブにおいてもパートナーと協議をする。そして、パートナーは社会対話をEUレベルで行うことによって、合意を得るようにする。そして、その協定、合意を交渉していくわけであります。ですから、ソーシャル・パートナーの望みとして、このような法案などを取りかえたいというのであれば、その声を反映するということです。この対話は制度化されていまして、これはその設立の基本となった条約にも盛り込まれておりますから、恒久的な性格の対話といえましょう。

それに対応する委員会も存在しています。それが社会対話、ソーシャル・ダイアログであります。それからまた、その制度化したシビル・ダイアログという仕組みもあります。それも基本的には、政策、あるいは立法措置をEUレベルで策定するときにかかわってくるものでありまして、欧州委員会は定期的に市民社会の人たちと協議をしながら、こうした提案についてお話をしています。しかしこれは決まった形でやっているのではありませんで、むし

ろ、欧州委員会のレベルで例えば質問をするというような形で行われます。今、新しい技術、やり方を開発しております。例えば、法案を策定しているときには、インターネットフォーラムを開催して、すべての関心のある人たちからのインプットを得られるようにしております。また、委員会も存在しています。例えば利害団体であります。今、おっしゃったように女性団体などがそこに参加して、代表を出しています。同様なグループが、例えば障害者の部門、あるいは他のところでも関係者が参加しています。それは、委員会方式ですとより恒久的な構造になっております。

それから先ほど言った、マルチステークホルダーフォーラムという組織、場がありますが、これは企業の社会的責任に関して対応するフォーラムで、最近、欧州委員会のコミュニケーションによって設立されたものであります。これは2002年に発効されたものに基づいて作られました。このマルチステークホルダーフォーラムは、今年の6月に報告書を出すことになっています。ですからこれは、大体1年半ちょっと歴史があると言えましょうか。そして約2年ぐらいの間で結論が出せればと期待されています。しかしこのフォーラムは恒久的な性格ではありません。この組織、構成でありますが、基本的には労働組合代表、そして使用者団体の代表、また企業の代表、経済界の代表も入っておりまして、そのほかのステークホルダーも入っています。例えば環境団体、あるいは社会関係のNGOも入っていますし、開発関係のNGOの人たちなどもやはり参加しております。いわゆる外的な次元といいますか、企業の社会責任のそういった外的要因、特に発展途上国関連でかかわっているNGOなども参加しております。つまり、このフォーラムができた背景には、報告書を作ろうという目的があります。しかしこのフォーラムは恒久的な性格の組織ではありません。ですから、先ほどの質問で、昔からあるダイアログとこちらの違いはそこにあります。シビル・ダイアログ、社会ダイアログというのはずっとありますが、それと今回、わりと新しいマルチステークホルダーダイアログフォーラム、これはアドホックで特別な目的のために作られたと言えましょう。

このマルチステークホルダーのダイアログですけれども、これは報告書を出すわけですが、これはシビル・ダイアログ、あるいは社会ダイアログとはちょっと違う性格であります。つまり、マルチステークフォルダーフォーラムの目的は、とにかく報告書をまず出すということ、そしてその中身として、結論を入れるようにということになっています。つまり、今後さらなるEUレベルでとる措置につなげようという考え方があるわけです。ですから欧州委員会が特定の方向に、その指示を命令しているわけではなく、こういう形にせよと言っているわけでもありません。このフォーラムの裁量に任されているわけでありまして、そこではとにかく会合をやって意見交換せよと言っているだけであります。そこで、このCSRに関して対応しようということです。2つの組織とその仕組みの違いがおわかりいただけたでしょうか。

【荒木】　シビル・ダイアログについては、ティベルギィヤン先生からもお答えいただき

たいと思います。

【ティベルギィヤン】　ただいま提起された、このダイアログの問題について、私からもちょっと補完的なお答えをしたいと思います。シビル・ダイアログということが、なぜ企業にとって大事であるかということでありますけれども、企業は随分以前から、例えば消費者団体との協議に応じてきました。特に製品の質に対して、消費者団体からいろいろなクレームがあったわけであります。それからまた、環境保護団体との協議もしてきました。

一つの例を挙げますと、私どもの国ではセメントメーカーに、大変大きな企業があるわけですけれども、このセメントメーカーは、セメント生産の過程で環境汚染という問題があるわけです。特に石切り場での汚染に、激しいものがあるわけです。ですからこのセメントメーカーは、世界レベルでトップのセメント企業なんですけれども、この１社でスイス全体のニーズに応じられるぐらいの生産量を持っているわけです。したがって、CO_2の排出量は大変なものがあるわけです。それでワールドワイドファンドとの間で３年前にアグリーメントを結びまして、それで環境面でのパフォーマンスということで、CO_2排出について一つの基準を設けました。この基準をオーバーしたら石切り場を閉鎖するというような約束をして、そしてその努力を、客観的な第三者機関によって評価してもらうと。そのためにはワールドワイドファンドのような第三者機関によって、企業の努力を評価してもらわなければいけないということになったわけです。この努力目標を到達する上で、大きな努力をしたわけです。

別な例を挙げますと、95年にはグリーンピースとの間でシェルが大変大きな協議を行って、北海の石油の油田を閉鎖せざるを得ないというふうなことにまでなったわけであります。ですから、環境保全の団体との協議というのは、今、企業にとって、非常に重要になっています。

それで、合理的な分析をしなければいけないわけです。環境問題などについては、科学者、それからエキスパートによって、合理的な基準でもって客観的に査定が行われなければいけないわけですが、残念ながらそうじゃないわけです。メディアの役割は大変大きく、この非合理的な基準に基づいて、一種の反企業的なキャンペーンが張られることがあるわけです。ですから消費者団体、あるいは環境保護団体との協議というものが、客観的で冷静に行われる環境が必ずしも保障されていないということがあるわけです。今、消費者団体と、それから環境保護団体を例として２つ挙げましたけれども、さまざまな市民社会、あるいはステークホルダーと企業との協議は、客観的な基準に基づいて冷静に行われなければ、非常にマイナスの効果を生むということを申し上げたいわけであります。

【マタイセン】　一言コメントしたいと思います。

確かに、おっしゃっていただいて嬉しいです。とても難しい微妙な問題に触れられたと思います。例えばこのような対話をしようと決めるかどうか、このようなNGOなる組織と対話をするかどうか、これは企業が決めることです。しかし一方、シェルというのは典型的な

例だったと思います。名前が出て嬉しいです。私も考えていた名前です。全力を尽くしてこうした環境保護団体などとの接触をしようと、できるだけ透明性を担保しながら協議を続けようと、そして社会的責任の上で努力を知らしめようということで、努力しました。シェルという会社に関しては、我々が見る限り、あらゆるすべてのことはやったと思います。しかし小さなことが、数週間前に実は起こったんです。それは、準備金を削減したわけですが、そこで、シェルという会社に関して、同じようないわゆる利害関係者、ステークホルダーが会社をひどく批判し始めたんです。あんなに努力して信頼を構築してきたのに、どうももはやそういったことは無視されたようです。つまり、すべてのところに常に危険がはらまれていることになります。企業という観点から、私どもは過去数年間、誓約してまいりました。コーポレートガバナンスというような基準を、こうした組織にも適用したいということ、チェックしようと思ったんです。つまり、彼らだって、何のためにやっているか確認しようじゃないかと言ったんです。しかし、環境保護団体などは、全くそれに抵抗しておりまして、回答してきません。今後、こうしたグループとの対話は続くんでしょうか。しかし、非常に危険な、恐ろしいことになる可能性を秘めています。そのような道に、我々は踏み出してしまったと言わざるを得ません。

【荒木】　ありがとうございました。どうぞ。

【須賀】　今のCSRのことではないんですが、ちょっと話を変えたいと思うんですけれども、それぞれのパネラーから出た話の中で、実はＥＵの皆さんが使っている労使協議と、私どもが日本でやっている労使協議のレベルがちょっと違いまして、日本の聞いている方は、どっちの労使協議を言っているのか、ちょっとわかりにくい部分があったと思うんですが、その中で共通していたのが１つあったと思います。集団的な決定ということと、個別の決定ということを、どうバランスさせるのかと。私のほうでも若干指摘をさせてもらったんですが、労働組合の影響力がなかなか個別に及んでいかなくなっているんじゃないかという指摘だったと思うんですけれども、それに対して、EUの労働組合の皆さん方はどんなふうな対応をされようとしているのかということを、お尋ねしたいと思います。

それともう一つは、同じキーワードで、能力開発といいますか、エンプロイアビリティーというような話が出てきたわけでありますが、今の日本においても、EUにおいても、雇用が柔軟化していくという状況の中で、特に日本の場合はパートタイム労働者、あるいは派遣労働者に、特に企業内の間接部門の労働力を置きかえていくという動きが進んでいます。もう一方で、フリーターの問題も指摘をされたわけでありますが、つまり、ある意味のチープレーバー化が進んでいまして、主要な部門だけを正社員で抱えていればそれでいいというような企業行動が、キヤノンさんに見られるという意味じゃなくて、そういう企業行動が全般的に見られます。けれども、能力開発ということが、結果的には企業の力を支えているわけでありまして、これを今、日本はこれまで企業内でその能力開発を長期雇用の中でやってきたのを、先ほど言ったような形で置き換えていこうとしているわけでありますが、EUの皆

さん方が、この能力開発について、経営者の皆さん方も、あるいは労働組合の皆さん方も、これからどんなふうにしていこうとされているのか、できればお伺いしたいと思います。

【藤村】　今、須賀さんがお挙げになった１番目の問題に関連して、私もEUの方々にぜひお伺いしたいことがあります。

それは、意思決定のスピードという話です。日本の企業の中で、労使で話し合いをしていますが、経営側から最近求められているのは、「すぐ決めろ」、「すぐ結論を出してほしい」ということです。そうすると、いわゆる労働組合内部の民主主義、労働組合内で話し合って、経営側に統一した意見を出すという時間的な余裕がもてません。経営が求めてくるスピードと、労使の間の話し合いは、場合によっては矛盾する可能性があると思います。その点について、どんなお考えをお持ちかを、お聞かせ願いたいと思います。

【荒木】　EUの側からのお答えを聞く前に、日本で労使協議というときにはどういうものかをもう少しご説明いただいたほうが、あるいはお答えがしやすいかという気がいたします。日本で労使協議と言われているものの実態、主体は何なのか。組合が団体交渉の前に行うものなのか、あるいは従業員代表との協議を指して労使協議と言われているのか。その辺をもう少しご説明いただければと思います。

【須賀】　私の知り得る範囲のことですが、実は私は新日鐵の出身でして、大体キヤノンさんと同じような労使関係を持っています。そこでは、労使協議のレベルが２つ、私どもの中にあります。１つは事前協議という形で、主たるものとして、経営の方針だとか、あるいは収益の状況だとか、あるいは先に向かっての経営としての戦略などを経営側と話し合う機会があります。そこで、何かを決めるというわけじゃなくて、経営がこんなことを考えていると、それに対して労働組合がいろいろな意見を言うという場が１つあります。それともう一つ、同じ協議という意味では、ここは労働組合がスト権を背景にして物事を決めていく、つまり例えば合理化で人を減らすだとか、あるいは１つの工場を閉鎖するだとか、あるいは今ちょうどやっています賃金レートを向こう１年間幾らにするだとか、あるいはボーナスの支給を幾らにするという、これは俗に言う団体交渉という形で、２つを、私どもの場合は切り分けて使っています。それら全部をとらえて一応、労使協議という呼び方を、大きな意味ではしております。

【荒木】　今のご説明にありましたように、日本で労使協議という場合の主体は、労働組合であることが多いんです。別の組織のこともありますが、労働組合が主体となって、しかし団体交渉とは違う、すなわちストライキ権を構えて行うような交渉ではないものを労使協議、とりわけ団体交渉に入る前に事前に協議をするということを指して労使協議ということが多いんですが、ヨーロッパで労使協議と言われる場合には、どういうものなのか。主体は組合なのか、それとも組合員ではなくて従業員の全員、組合員以外の者も含んだものを代表する機関が行うものを労使協議と言われているのか、それとも両方とも労使協議というふうに言われるのか、その辺についてご説明いただけますか。

【トライアングル】　ヨーロッパでどういう状況で動いているのかということを説明するということになると、各国それぞれの状況全部を細かく説明するということになって、もう一日ぐらい時間をいただくということになってしまいます。というのは、ヨーロッパの場合、国ごとに異なる制度を持っているからで、それは情報開示、及び協議権の中にも入っているわけです。それぞれの情報、協議プロセスの中で、使用者団体の役割と経営者側の役割と、それから労働組合の役割というのは、それぞれ決められています。ヨーロッパにおける社会対話、あるいは労使対話というふうにいったときに、まず理解していただかなければならないのは、各国それぞれ全部違っているのだという現実です。それぞれ、その仕様が違っていると言った方がいいのでしょうか、あるいは特徴が違っているという言い方の方がいいのでしょうか、そのことをまず理解していただく必要があります。

それを踏まえた上で、お答えするならば、こういうことになろうかと思います。ヨーロッパにおいて、特定の国においては、この労使協議によって、ワークスカウンシル、つまり労使協議会に選出された代表が、そこに出かけて行って情報を受け取り、協議を受ける。ある一定の決まったやり方で、しかも意思決定のパートナーという立場でということです。しかも、経営側が意思決定をしたいという項目に関してです。経営側の提示した計画に賛成する必要はないし、反対意見を言うこともできます。

例えば、コーデシジョン、共同意思決定権というふうにドイツでは言われているものがありますが、これはさらに先に行っています。各地域の労使協議というのは、経営側との対話の中で、例えば労働者側というのは経営側の意思決定に本当に影響を及ぼすことができるようになっています。ただ、これは団体交渉ではありません。別のものだと私は考えています。ありとあらゆるテーマ、つまりそれに関して、経営側というのは、労使協議会の場に出さなければ、契約を作ることができないというふうになっています。

ヨーロッパにおける団体交渉というのは、各国レベルあるいは企業別の労組が行うものです。団体協約を締結しようという場合には、会社レベルあるいは産業別レベル、いずれもそういう協約を結ぼうということであれば、これは労働組合が当事者となって行うものだという格好になるんだと思います。お答えになっているかどうかわかりませんけれども、そういう違いがはっきりしているということです。

また、職業訓練に関してなんですけれども、下請とかいろいろな議論が出てまいりまして、請負の問題もあります。ただ、はっきり言いまして、私たちは皆同じ世界、グローバル化した世界の中で生きているわけです。私たち労働側として経験している事柄というのは、日本で労働側の方々が経験しているものと近いと思います。つまり、請負労働がどんどん増えています。企業は製造、生産の一部をアウトソースしていっているわけです。そうすると企業の中で中核となるような従業員は、限られたものになっていって、外からいろいろな人が入ってきて働くということになってきた。これは全世界的に共通して見られる進展だと思います。そういうことになると、例えばヨーロッパの域内でほかの国に職が行ってしまう。それ

だけではなく、他の地域、他の大陸に行ってしまうということもあると思います。

ヨーロッパにおけるモバイル、携帯、移動体通信ですけれども、こういうようなものは、他のところで、ICT の分野ですけれども、作られるようになってしまいました。例えばハンガリー、チェコというような今後加盟予定の国々の方が労働賃金が安いということで、同じ域内といってもそちらに移転する。それのみならず、さらに遠く離れた中国に持っていく会社も出てきています。携帯電話をそちらで完成品に作るとか、部品を作るとか、その方が安いからということで移転が進んでいます。これは、我々だけではなく、ほかの地域でも起きていることだと思います。それに対して我々は何ができるか、今の段階ではそれを防止しようという試みがなされておりますけれども、グローバル経済の一環として機能しているそれぞれの国において、それを止めようとしても容易なことではありません。

それからもう一つ、意思決定における民主的なプロセスとの兼ね合いは、ご質問が完全にはわかりかねたところがあるんですが、もしも企業側が迅速な意思決定を迫られているということであるならば、我々労働組合も適応していかなければならないと思います。労働組合の中で、たくさんの階層ができていて、意思決定を順繰り上げていく。企業側がその間待っていなければならないということであってはならないと私は思うわけです。もしも、経営側が意思決定プロセスに労働者を参加させようということであれば、我々もそれに対応できなければならない、意思決定の迅速化ということをやっていかなければならないんだというのが、私の考えです。ですから、できるだけ早く、提案に対して答えが出せるような格好に、労働組合側も変わっていく必要があるということです。

【マタイセン】　私の方からは、最初の部分に対して、お話をしてみたいと思います。

まず一つ、団体協約に入るのはどういう内容なのか。これはセクター、ナショナルレベルで議論するのかどうか。それ以上のところはちょっと複雑になるんですが、どこが労組と議論をするべきなのか。労組と交渉すべき内容というのは、はっきり決められていると思います。それに対して経営であるとか、組織であるとか、それは企業の問題です。これに関しては、ワークスカウンシル、労使協議の場で議論されてきました。これは選出によって代表が決まっている。必ずしも労働組合が代表として入っていなくてもいいという格好だと思います。幾つかワークスカウンシルで労働組合が入っていないところもあるということです。ワークスカウンシルというのはあくまでも企業内のものです。ヨーロッパの場合多くがそうですけれど、特に北部、つまりオランダ、ドイツ、北欧などに関してそうです。はっきりと決まった作業が与えられています。そしてまた、意思決定の仕方ということも、はっきりと定義されているのが普通だと思います。

それからスピードということが出てきました。その場合には必ずルールや規定に、どのような形でワークスカウンシルの中で意思決定に到達したのかということを踏襲しなければならないことがあります。それを迂回することはできません。それをバイパスして違うことをやろうということになると、これは裁判沙汰になってしまって、家から遠く離れたところに

何年も入れられてしまうということになると決まっております。

リュックさんとちょっと意見が違うんですけれども、どうすれば企業のアウトソースを減らせるか。それに対して抵抗しようとしているようなお話がありましたが、それは抵抗できないと思います。労働市場における柔軟性ということに関しては、我々全員が対応しなければなりません。パートタイムの労働者、少なくとも我々が経験したパートタイムの労働者というのは、他の正規雇用の人たちと同じように訓練を受けています。また、パートタイマーのための団体協約も別にあるぐらいなんです。ですからそういう意味で、パートタイムなのか違うのかというのはあまり問題になっていません。特定の生産の部分というのをアウトソースして、それの結果、質が下がったということになると、企業としては生き残ることができません。ですから、活動を外部化したからといって、やはり技能がある人たちが必要で、品質の高いものを作っていかなければならない。そのことは、労働者側も選びとっているやり方ですから、これはウィン・ウィンの状況だということになります。

【荒木】　ありがとうございました。

関連して、私からお聞きしたいんですけれども、先ほどマタイセンさんが、ヨーロピアン・ワークス・カウンシルの場面で、労働者の代表の中には博士号を持った人もいればブルーカラーの代表もいる。そういう中でどのように今、協議を行うかというのは、非常に困難な問題だというお話があったように思います。実は日本は現在、労働組合の組織率がどんどん低下していき、労働者が非常に多様化していく、ダイバシティーが増えていっている中で、どうやって多様な労働者を一つの団体が代表できるのだろうかという、非常に新しいそして困難な問題に直面しているわけであります。ヨーロッパは、もちろん産業レベルで労働組合がございますけれども、企業レベルでは、従業員の全員を代表する、ドイツであればベトリープスラートとか、フランスであれば企業委員会とか、そういうものがあると思います。そういう従業員全員を代表する、その多様な利害関係を持った労働者を、どのようにうまくワークスカウンシルが代表しておられるのか、あるいは非常にやはり難しい問題があるのか、その辺についてさらに少し議論をしていただければありがたいと思います。

【トライアングル】　おっしゃるとおり、欧州労使協議会、ワークスカウンシル、それぞれの国の労働者を、自分が一人で代表しようと、しかも国内の10社の労働者を自分がたった一人で代表する、そして欧州レベルでの代表者になっていくということを考えると、その利害の調整というのは本当に大きな挑戦課題であると思います。

ただ、指名選出というのがまずヨーロッパのワークスカウンシルで行われているんですけれども、その組織というのは、法律によって国ごとに決められています。ですから、それぞれの国に、その選出法についても、どう指名し、どう選出し、労働者代表をヨーロッパワークスカウンシルに送るかということが法制化されているわけです。ですから、その法律に従って代表者を選出するということになります。それが１つ。

それから２番目。これは実際に行われていることでもあるんですが、そのような選挙にお

いては、最も代表性のある人が選出されるべきだというふうに思います。つまり、その人がブルーカラーなのかホワイトカラーなのかで決まってはならない。あるいは、優れた代表者になるために語学力が必要だということであってはなりません。そうではなくて、適切な代表、最も代表性がある人が、ヨーロピアンワークスカウンシルに代表として送られるべきだということです。

それから3番目の点として。申し上げたいのは、そこではどのような役割を果たすのかということです。明らかにすべての労働者の代表としての役割、あなたの国のということです。あなたの支部のある会社の労働者の代表であってはならない。国のすべての労働者の代表という役割を果たさなければなりません。なぜかというと、その人たちに対して責任があり、報告をしなければならないからです。ですから、国の他のところともやりとりをしなければならないわけですけれども、会社を超えた次のレベルにおける代表者というのがなかなかいないような国もあって、これが問題です。なかなか情報というのが得られません。ヨーロッパレベルで与えられる情報、それからそれぞれの国の個別の企業からの情報の間にはすき間があるということで、これは会社ごとに問題を解決しなければならないということもあります。正しいやり方で代表の役割を果たすためには、そういうことが必要な場合もあります。

【マタイセン】　これに対して、私も一言つけ加えてもよろしいでしょうか。

リュックさんがおっしゃったことは、まさにそのとおりで、このグループの、例えばその定性的なばらつきというのは本当に大きいことがあります。つまり、Ph. D. を持っている人もいれば、ブルーカラーもいる。しかしながらもちろん、そういう識別はしていません。片方は学歴が非常に高く、もう片方は学歴が非常に低かったとしても、全員従業員ということになるわけです。そうした中で、企業の果たさなければならない役割は何かというと、通常のディスカッションパートナーの位置にその人たちを上げていくということです。例を挙げましょう。そのそれぞれの会合において、例えば人事考課が行われる。でも、財務的な話をしても、財務的な言葉を知らない人も多いわけです。ですから、最初に教えるのはバランスシートの読み方です。例えば年間のバランスシートの読み方、これができるようになっただけでも、非常に大進歩です。あなたが話している言葉、用語がわかってくれるようなディスカッションパートナーができたということだからです。特定の問題に関して、議論ができる基盤ができます。ただこれは、学習という意味で大きな課題です。

多文化から成っているいろいろな人たちを、共通言語でまとめようということですから、容易なことではありません。

【荒木】　ありがとうございました。

実は同じ問題が、日本でもあるのではないかと思っています。日本の企業別組合というのは、ブルーカラーもホワイトカラーも同じ組合に組織して代表してきたわけです。最近、正規従業員と非正規従業員の問題が言われておりますけれども、ある意味ではブルーカラーとホワイトカラーという違う利害を持った人たちを、これまで代表してきた。そして現在は、

ブルーカラーもホワイトカラーも正規従業員になってしまっていますが、その外にある非正規従業員の人たちをどう代表するのかという新しいチャレンジに直面しているのが、日本の組合ではないかというふうに思いますが、この点、何かコメントがあればいただきたいと思います。

【須賀】　　先ほどの、個人の権利をいかに守るかということと、集団として、ベースの部分にある最低規制も含めたところをどう守っていくのかということが、これからの課題になるでしょうと言ったのは、そういう課題、今、荒木先生ご指摘になったような問題は、企業の中の従来からいる正社員のいろいろな層、いろいろな職種、ホワイトカラー、ブルーカラーというのは典型的でしょうけれども、そういうものを全体をまとめるという部分のことからいきますと、さっき言った集団的なところをきちんと押さえていくということが必要になってくるんでしょうし、それぞれの利害をできるだけ吸収していこうとしますと、個人の権利をどうやって守るのかということになってくるんでしょうし、そういう部分をこれからはやっていかなければならないと考えています。

もう一方で、先ほど私も紹介しましたように、同じ社員でありながら、パートタイマーの皆さん方だとか、派遣だとか請負の方はちょっと対象にはなりにくいんですけれども、そういう一つの企業で働く人のために何ができるのかということを、これからは従来の正社員だけを、しかもあまり大きく分散をしていない中での取り組みというものを、もう少しきめ細かにやる必要が、それぞれの単組段階では生まれてきているんだろうというふうに考えております。また、そのために産業別の組織が果たす役割というものは非常に大きいですが、これは連合も含めて、そうした部分になかなか十分な役割を果たせていないところも一部には出てきている。したがって、きちんとした運動が見えるように、これからは私どもも努力をしていかなければならないというふうに考えているところであります。

ちょっと答えになりにくかったんですけれども、もしよろしかったら山崎さんのほうで、企業の立場で補完してもらったらどうでしょうか。

【山崎】　　企業としては当然利益を追求するわけですから、ほんとうに日本の生産部門の人件費の高さというのは、比べものにならないぐらい高くなっているわけです。中国ですと大体手取りで１万２、３千円です。ベトナムですと、ワーカーの給料が大体６千円なんです。日本は大体30万とか数十倍になるわけです。もうはなから競争にならないです。アジアシフトをどんどんやるんですけれども、キヤノンとしては、ワーカーのところは、昔から私どもは実はワーカーとホワイトカラーと差がなくて、全員同じ社員だという取り扱いで、極めて平等に取り扱ってきたために、研究開発の人と同じ資格ならば、地方の工場の社員も給料は同じになっています。その平等主義が非常にエネルギー、活力だったということも、今、言えますが、結果的にコスト競争が激しくなって、グローバル化した中で、アジアシフトする、空洞化がおこります。そうすると、私どもは終身雇用ですから、日本にいる製造部門の人を職種転換していくというようなことをずっとやってきました。同時に請負化、派遣化と

いうこともやるわけです。そうすると、やはり今はご指摘のように、内部でも人事としても、矛盾は非常に感じております。

特に労働組合は、今まで例えば、賃闘のときはビラを配ります。通常の活動のところでビラを配ったり、パソコンでやったりします。ところが派遣の社員が多いものですからビラ配りできないんです。圧倒的に高い給与の水準の賃上げしていますから、ビラ配りじゃなくて職場の組合員だけに手渡すとか、そんなことを気を遣いながらやっているという、そういう矛盾が出てくる。

これは、一企業の矛盾だけじゃないと思うんです。やはり日本の社会の矛盾だと思うんです。そこはやはり、政治のレベルで、ある程度解決していただきたい。私たちはやはり生き残らなくてはいけませんから、そういうことで今必死になっています。人件費で勝負するからコストで負けるんですが、今はむしろ逆に、いわゆるFA化によって中国でつくっていたものを日本に持ってきて、人件費で勝負しないつくり方ということを、目指しています。今まで中国の大連でつくっていたカートリッジを、最近はもう同じコストで日本でつくれるというようなことをやりながら、一企業としては、何とか雇用の確保をしていこうとしています。やはり日本の産業に貢献していくというようなことをやっているわけですが、いわゆる正社員と派遣、請負との矛盾については、日本国全体で解決していかないといけないと認識しております。

【須賀】　こういうキヤノンのような経営者ばかりだったらいいんですけれど、日本にはそういう経営者は少ないですから、ぜひ経営の方、よろしくお願いします。

【荒木】　ありがとうございました。またフロアからどうぞお願いします。

【会場から】　EWC指令について長年追いかけている者なんですが、来年の3月からEUの一般労使協議指令というのが成立しまして、従業員50人以上の企業で、情報権と協議権というのが入ってきます。組合側の人に聞きたいんですが、この一般労使協議指令について、どういう戦略や目的を持っているか、これを労働組合の組織化にどういうふうに役立てていく考えなのか、それを知りたいと思います。もう一つは、EWC指令の見直し作業というのが始まっている、あるいは今後始まると思います。その中で、従業員50人以上の企業のところで指令が入るということをこの資料で見ました。今後の要求として、やはり協議より決定といいますか、そういうものを求めていくということを、報告者の方が言われたんですが、ことし10月に欧州会社法というのが導入されるわけです。これは、資本金が12万ユーロで、人数には関係ないということで、このEWCの700社あまりの企業も、いわゆる欧州会社になれるわけです。そういう点で組合側の人に聞きたいんですが、実際その決定権を持つ欧州会社のうちの企業のほうへ転換させるそういう戦略を持っているのか。少し具体的なんですが、発言をお願いしたいと思います。

【トライアングル】　もしかしたらちょっと質問の趣旨がよくわからなかったかもしれませんが、今、50人とおっしゃいましたね。これはEWCのことをおっしゃっていましたが、

そうではないのです。

【会場から】　　来年の３月に施行されるEUの一般労使協議指令というものです。

【トライアングル】　　多分、２つの指令がここで混同されていると思うんです。１つは、ナショナルインフォメーションコンサルテーションダイレクティブというものです。ここでは確かに50という数字、つまり50人の労働者というのが出てきます。これが労働者の組織化にどういうふうに影響を与えてくるかというようなご質問でしたけれども、それは国によって違うと思います。また、既存の規制がどうであるかということによって、国によって違います。ですから確かに、前向きな形で良い影響を及ぼす場合もあるでしょう。というのも、国によってはそうでないところもあるかもしれない、つまり既に国によってはもうこの50以下というような形で制限を設けている場合には、このような指令が出てきても、特に労働者の組合組織化に関しては影響を与えないということになります。しかし、国によって、この数字がもっと低いような場合には、少なくとも労働側から見たときには、おそらくこれは労働者の組織化に影響を与えると思います。

それから第２点ですけれども、このEWC指令の改定ということに関して、これを指摘してくださったことに感謝しますし、またヤンセンさん、マタイセンさん、UNICEのほうからも何かあるかと思いますが、EWCの指令におきましては、99年に指令が出てから５年経って、すなわち2004年において、これを見直すということになったわけです。しかしまだこのEWCの指令は改定されておりません。ここで詳しいことは論じません。というのも、賛成、反対意見がさまざまだからです。少なくとも我々の側から見ると、今こそ、このEWC指令を改定すべきときが来たと思います。

ぜひこの指令に関しても、実践に合わせていくべきです。すなわち、企業において行われている他の指令とも歩調を合わせて、実態に合わせていくべきだと思います。すなわち、欧州企業法との関連で、また先ほど情報協議指令ということが出てきましたけれども、労働組合だけでなく欧州委員会の場におきましても、この協議に関しての見方が94年とは違ってきたのです。そしてこれはまた、いろいろな訴訟が背景にあります。例えば、ルノーがビルボールドで工場を閉鎖したということがありました。そしてまた、ベルサイユで訴訟が起こりました。そしてそこで判事は、次のような原則を導入しました。つまり、まだこの経営の決定に関して影響を与え得るときには協議を行うべきであるという判断を下したのです。ということから、意思決定を下す前に協議を行わなければいけないという考え方が、今や労働側のみならず、企業の実践においても、また欧州委員会のイニシアチブにおいても、また他の指令でも反映されるようになってきました。ですから、我々はこの指令がぜひ改定されてほしいと思っています。そしてできるだけ早く、その改定が始まってほしいと思っていますが、欧州議会の選挙が今年予定されております。ですから、おそらくこれもまた、もう少しこの改定が始まるのを遅らせる理由になると思います。

しかし、明らかにこの協議の定義というのが大変重要な問題であると考えています。それ

から、この閾値を下げる、すなわち欧州連合、EUにおける1,000人というものからもっと低い数字、従業員の数についてもっと低い閾値を導入することになり、500人という数字になったわけであります。ということは、適用の幅が広がることになります。より多くの企業が、将来的にはこの指令の適用の対象となります。

欧州会社法ですが、この指令とこの法律というのは、2001年10月に成立いたしました。それから、3年間かかって移行してきたわけですが、今年10月4日、法的な文書となり、欧州で活動を展開している企業、それも多国籍企業は、この法的文書に基づいてEUの域内において活動を展開することになります。詳しいことはここでは申し上げませんが、ということは、イギリスにおけるPLC、あるいはフランスにおけるギエンベーハーとか、こういったものに関して、もうこれからは一つの法的文書でもって、EUにおけるすべての活動について適用していけばよいということになります。これは大変重要であると考えています。というのも、どんな会社であれ事前協議なしには、すなわち情報、協議、そして参加の権利なしには、何も始められないということで、いかなる企業であろうとも、この新たな欧州会社法のもとで、まずは労働者とそして労働組合との間で、合意が得られなければいけないということです。このことははっきりと指令にも謳われています。ですから情報、協議、参加の権利ということに関して、ここで言う参加というのは、労使がこの監督委員会、あるいは役員会に関しましても交渉しなければいけないということになったわけでありまして、労使関係の新たな展開の一つの局面と言えるかと思います。

【コストゥル】　最初にコメント、その後、質問です。

ルノーは法律を尊重しなかったということであります。これはしかし、すべての会社を代表するわけではありません。

それから第2点、質問です。明確性ということ、それからヨーロッパ、日本双方の場合において、協議と団体交渉の違いということについての質問がありました。今、ここに、さらに参加ということが入ってきたんですが、労働組合としては、共同経営をしたいのですか。共同経営に関心が出てきたんでしょうか。その辺がどうも私にははっきりしないんです。つまり、この協議に労働者、組合を参加させなければいけない、しかも決定前に協議に参加させなければいけないという、事前協議についておっしゃいました。もちろんそのためには、労働側の意見というものが有効なものでなければなりませんが、これに関して、ヨーロッパの労働組合の見解ということだけでなく、日本側もどうお考えなのかお聞きしたいと思います。今まで、イデオロギー的な議論が行われてきました。つまり労働組合というのは対抗勢力であり、交渉にかかわって、組合員の権利を守るものであると言っていました。これから労働組合は、経営にも参加するというその権利、力ということを主張し始めたんでしょうか。この点も労働組合、また、欧州委員会のほうもあわせて、立場を明確にしなければいけないと思います。

【荒木】　EU側からお願いします。

【ヤンセン】　指令に関して幾つかの質問が出ていたかと思いますが、指令の中には現在もう施行中のものがあります。例えばEWCに関するもの、それからまだ施行されていないものとして、協議、情報に関して、労使双方の間での、少なくとも50人の労働者を持っている会社における労使の協議ということがありました。それから欧州会社法についても言及されました。私の方からは簡単に、この欧州会社法について触れてみたいと思います。

これは、個々の会社がこの法律を使うかどうかというのは、会社の意思次第です。つまりこれは強制的に適用されるものではありません。しかし、もしこの会社法を適用するということを会社が選べば、いろいろとメリットがあります。というのも、EWC、ワークスカウンシルとか、協議その他に関して、現在いろいろと欧州域内において違っている中において、先ほど話がありましたが、例えばドイツのような国においては、この決定に関して、ドイツにおいて活動を展開しているときにおいてのみ、その決定が行われるというような何か強制的に義務づけような条項があります。30年間の交渉の賜物として、これが出てきたわけでありますから、いかにその結果が複雑なものになったかというのはおわかりいただけると思いますし、結局、EUレベルということで妥協の産物でありました。多種多様な多岐に分かれる意見があった。例えば共同決定ということに関してもそうでした。そして最終的に妥協がなされたわけであります。

そして、共同決定を、ある事例に関して行うかどうかというのが、場合によっては強制力を発揮するということに関して、これは10ページにも及ぶような条文を全部読まないと、労働者にとってどういう意味があるのかということはわからないと思いますし、またこのシンポジウムでそういうことをするだけの時間もないと思います。むしろそのテーマだけで別のシンポジウムが必要になってくるかと思いますが、このEWC指令に関して、これも先ほど言及があったかと思いますが、先ほどトライアングルさんから話がありましたように、確かにもとは94年でありました。そして条項の改定が行われ、その結果、欧州委員会においては、この指令に関して５年という期限内に見直すということになっておりました。そして５年を経過し、欧州委員会においては、この問題についての取り組みを続け、またいわゆる欧州経済社会委員会におきまして、この意見を求めました。そして昨年の秋において、この諮問的な意見が出てまいりました。アドバイスが出てきました。そして、この指令をどういった形で作成するかということについての枠組みができてきたわけです。つまり、労使双方にとって、より満足いくようなものにするような枠組みにしようということで、これは大変重要なことだと思います。

それから最後に、欧州委員会におきまして、この社会的な分野における法律の改正に関しては、まずは最初に社会的パートナーに対して相談、協議をするということが義務づけられています。これがおそらくこれからの数カ月のうちに行われるということで、実際、この問題に関しては新たな展開、ニュースが出てくると思います。このエコソックのほうから昨年の秋に出されたアドバイスというのが、この問題に関しての最新の資料と言えます。これは

公開されていますから、もし関心があればご覧になれると思います。私の方からできる限りのお答えをいたしました。

【荒木】　日本側から、参加を認めるということになってくると、共同経営というふうなことになってしまうのかということですが、いかがでしょうか。

【須賀】　きょう、ここの中には、連合のメンバーももちろんいますし、連合に参加をしています構成組織の皆さんもいろいろおられると思います。もし、私が言っていることが間違いであったら、またご指摘を、会場のほうからいただければありがたいと思っています。

基本的には、今、日本の労働組合は、経営に参加をするという方向までは踏み切れていないと考えております。つまり、経営に対して労働組合の立場でいろいろなチェックをする、あるいはいろいろな助言をするという範囲であって、それ以上、経営権を持とうというような、そういうことを目指している労働組合は多分ないと思います。ただし、その経営の決定に対する関与の仕方を徐々に高めていこうとしているのは事実ですけれども、経営者になろうというつもりなんかはもちろんないと思います。こういうふうにお答えをしておけばよろしいんでしょうか。もし、会場のほうで、そうじゃないよという労働組合の方がおられましたらご指摘をいただければありがたいと思います。

【荒木】　ありがとうございました。

【山崎】　一企業としてですけれども、私どもも労使協議会というのを非常に重要視しておりますが、経営者は、だからといって経営権を放棄するということでも何でもなくて、もちろん強い責任感があります。逆に、スムーズに経営を運営するために、労働組合とスムーズな労使協議をし、十分なインフォメーションを彼らに与え、そして彼らに考える時間を与え、そしてコンプロマイズするところはコンプロマイズするということです。当然、私たちの組合も労働三法で団体交渉権もありますし、スト権もあります。別にそれを放棄しているわけじゃないです。しかし、今、この時代でそんなことやっていたら、会社は明らかに利益が上がらない。場合によっては倒産してしまう。そういうことは、もうどこの会社もだれもがわかっている話だと思うんです。それはむしろ組合の幹部もわかっていると思います。したがいまして、組合も会社の経営が悪くなったら、当然、雇用の不安も起きましょうし、労働条件も上がらないということもよくわかっていますから、やはりお互いの利益を追求した結果が、事前協議ということに落ち着いているということです。

第２セッション討論まとめ

【藤村】　午前、それから午後の基調講演を務めまして、その後の議論に参加をしてまいりました。皆さん方の左手の前のほうごらんいただくと、看板があります。せっかく事務局がつくったんですから、見て帰ってください。

今日のテーマは「労使関係と変化」。変化に関連して私は３つの点を申し上げて、まとめとしたいと思います。

まず第１番目は、午前中のセッションで出てきた言葉ですが、社会の変化をコントロールすることです。EU 側にはこの意識が非常に強いと思いました。例えば、国際化によって国際市場での競争が非常に激しくなっています。それはもちろんわかった上で、社会全体がどういう方向に変わろうとしているのかについて、政労使という３つの主体が話し合って、どういう変化を容認するのか、どこまで私たちはコントロールできるのかを、しっかり話し合っていこうとしておられます。これは日本にはない仕組みです。ぜひ日本の社会の中でも、社会の変化をコントロールする、コントロールできるんだという考え方を持っていただきたいと思います。ともすれば企業は、いろいろな環境変化は所与のもので、自分たちでは変えられないと考え、それにいかにうまく対応していくかを考えます。個別の企業が最適化を図るわけです。具体的には、正社員の数を少なくして非正社員の数を増やしています。個別の企業として最適な意思決定をしていくと、これが経済全体で、マクロで見て最適になるかというと必ずしもそうはなりません。これが経済学でいう「合成の誤謬」です。そういったところをもう一度私たちは、きょうのシンポジウムを通じて EU 側の経験に学ぶ必要があると思いました。

それから２番目は、企業の変化をコントロールするというポイントです。企業というのは市場競争の中で、利益を上げるために生き残りをかけているわけですね。ですから、まさに環境変化に対応していかなければいけない。それにあわせて企業自身が変わっていく必要があります。これは EU も日本も同じような状況にあると思います。企業が変わっていくのを、これも第１番目のポイントと関連しますが、そのまま放っておいていいのか、いやそうじゃないだろうというのが今日の議論だったと思います。変わっていくものをある程度コントロールする、これは日本の企業の中ではできている、あるいはしようとしていると思います。日本企業の場合、労使協議制が機能しています。経営側と労働組合の代表が話し合っていろいろ決めています。最後のほうで議論になっておりました参加か共同決定か、あるいは協議かという点で言うと、私は日本の労働組合の方針は、非常にいいと思っています。つまり一緒に決定はしない、決定をするのはあくまでも経営側である。しかしぎりぎりのところまで私たちは、労働組合として意見を言うぞという姿勢です。共同して決定をするとなると、当

然のことながら、決定に伴う結果に対する責任を負うという話が出てきます。そこまで考えると、厳しい意見を言えなくなります。厳しい意見を言えなくなるということは、経営側にとってもあまりいいことではないだろうと考えます。ですから日本の労使協議という枠組の中で、決定権は経営側にあるが、労働組合はあくまでも意見を言う、しかもその意見の質が問われているというのが私の午後のセッションでの、基調講演の内容の一部でした。

EU では、ワークスカウンシルという仕組みで企業の変化をコントロールしようとしておられると思います。ただ今日も十分議論は尽くせませんでしたが、EU のワークスカウンシルの中で話し合われていることと、日本の労使協議制の中で話し合われていることとは、実はレベルが大分違うと思っています。私は日本の労使協議制のほうが、より企業経営の深いところまで話し合っていると認識しています。それぞれに歴史的な背景がありますからこれ以上コメントいたしませんが、企業の変化をコントロールしよう、そこに労働組合がどうかかわるのか、それから CSR に関連して、ステークホルダーがどうかかわるのかという点も非常に大事なポイントになると思いました。

最後の点は、変化の中に置かれている個人を支援する視点を挙げておきたいと思います。個人は環境変化の中で、ほんとにどうしたらいいかわからない状況に置かれています。そこでまずやらなければいけないのは、労働組合がそういった人たちを組織して、そういう人たちの権利を守る、あるいはそういう人たちに対して、キャリアカウンセリングとか、相談を受ける活動をすることです。労働組合だけでいいかというとそうではなくて、企業もエンプロイアビリティを上げていくために、良好な雇用機会を提供していく必要があります。そういった意味での責任があります。それから政府の役割というのもこの分野では非常に重要です。

この点について、EU 側の今日の午前並びに午後の報告の中で、私たち日本で取り入れることのできるポイントがたくさんあったように思います。変化に対して私たちは対応するのですが、ただ単なる対応ではなく、コントロールをしながら対応する、こういう姿勢が非常に大事だなと感じました。以上です。

【ティベルギィヤン】　初めに、草野さんから分析がありましたけれども、我々のディアグノスティックという点で、非常に共通点が多く見られるということで大変うれしく思いました。産業というよりはファイナンスの点が重要視されるような経営になっているということ、それから情報技術の革命があって、それがこの企業の努力、そういうことからこの年功序列賃金とか終身雇用というものの見直しも行われているということでありますけれども、このようなシステムが果たして別なシステムによって代替されるのかどうかということであります。日本の企業、新日鐵の事例を須賀さんから、あるいはキャノンの事例は山崎さんからご説明があったわけでありますけれども、この日本の終身雇用という美風を守っていくための、企業内部でのフレキシビリティーに対する対応という報告があったわけで、これは大

変すばらしいものだというふうに思います。非常に、企業のアダプテーションへの意思というものを強く私は感じたわけであります。これが第１点。

第２の点でありますけれども、今日のタイトルの、変化ということについては強調されたわけですが、私としては労使関係という方にちょっと集中してお話ししたいと思います。労使関係ということでは日本でも、ヨーロッパでもさまざまな法規というものが準備されたのは、産業社会、インダストリアルソサエティーの段階でこのようなシステムが形成されてきたわけであります。それで特に、大企業における大組合の活動、あるいは役割というのは非常に大きいものがあったわけです。これを私はフォーディズムの時代というふうに呼んでいます。産業社会、あるいは工業化社会と組合との関係によって労働権、労働者の権利というものが整備されてきたわけであります。

今は、ポスト・フォーディズムの時代であると言われています。第３次産業が優先になった情報化社会を迎えており、労使関係はそれによって大きく変わったんだというふうに。これまでの労使関係はフォーディズムの時代、工業化社会の産物なので、もう今の社会には適用できなくなっているんだというドラマタイズした言い方がよく使われますが、私はそうは考えておりません。情報化社会ということでありますけれども、もちろんフレキシビリティーが高まっており、それからこのクオリフィケーションのプロフィールについて要求されるものが変わってきていることも事実です。工業化社会の時代とは随分違った資質、あるいはクオリフィケーションが求められるようになっています。それから組合の組織率が下がっているのも、やはりそのような工業化社会が終わったということ、あるいは工場での労働が労働の中心ではなくなったということと絡んでいるわけであります。このようなイメージというものが賃金、雇用の新しい形態にどういうふうに移行していけるのかということ。これをドラマ化して、その亀裂というものを強調するのではなく、スムーズな移行というものを我々は考えていかなければいけないだろうというふうに思います。

３つ目のポイントですけれども、雇用の保障、セキュリティーということと、それから労働者の自由ということであります。まず雇用の安全、あるいは雇用の保障ということですけれども、この雇用のセキュリティーの焦点は、一体明日の社会ではどこに移っていくであろうかというふうに考えてみます。藤村先生は、エンプロイアビリティという言葉でもってご意見を開陳していただいたわけであります。このエンプロイアビリティというのは、キャリア権ということ。草野さんがおっしゃったでしょうか。ヤンセンさんもおっしゃったキャリア権ということでしょうか。それからモーランさんがおっしゃった訓練を受ける権利ということなんでしょうか。そして一つの企業の内部での、山崎さんがおっしゃったような、個々の労働者の質を高めていくということ。あるいは人的資本というものの質の向上。これはヤンセンさんがおっしゃったと思いますけれども、エンプロイアビリティという言葉でもっていろんなことが語られているわけであります。これは、もちろん我々にとっては重要な挑戦であり課題であるということです。このような雇用の保障、雇用のセキュリティーというこ

とが企業の内部で保障されるべきなのか、それとも外部労働市場との関連で保障されるべきなのか。これには内部市場と外部市場との関係、連携というものをもう一遍再構成していく中で考えていかなければいけないということが、多くの日本の方々から述べられたということであります。

この雇用のセキュリティーということについては、国によってさまざまなアプローチがあるでしょう。ですから、これぞ決定的な解決というものがあるわけではありません。しかし、被雇用者の自由により、フリーターが増えており、日本で今200万という数字が見込まれているわけであります。このフリーターという言葉の中に、フリー、自由という言葉が含まれているわけで、個々人の、特に若い世代における労働者の自由、あるいは選択の増加ということと結びついているわけです。この労働者の自由、雇用のセキュリティーというものを損なう形で進行してはならないだろうということであります。ですから、雇用のセキュリティーと、それから若い世代における労働の自由を組み合わせて、どういうふうに持っていけるのかということが、我々にとって共通の関心であったと思います。

4つ目のポイントですけれども、このような新しい社会関係、あるいは労使関係というもの、さまざまにそこに入ってくるアクターが増えているということです。利害関係者という言い方で述べられたわけですが、それをサマリーとして今朝ほどからの議論をまとめますと、第1の日欧の間のコンセンサスとなる主要な目標は、できるだけ多くの人々が雇用を得るということ。つまり完全雇用ということですけれども、2010年にはヨーロッパでは就業率を70％に上げようとしているわけで、ワークシェアリングによってできるだけ就業率を上げていくということ。それによって社会的な統合を図っていくということ。これは日欧共通の課題であると思います。山崎さん、須賀さんがおっしゃられたことですけれども、被雇用者のパフォーマンスの評価のクライテリアというのをはっきりさせるということ、しかも透明性のある形で確立されていなければ、衝突の原因になるだろうと思います。

2つ目のファクターは、リクルートのクライテリアをやはりはっきりさせていくこと。特に、日本では若年層の雇用が難しくなってきているということ。それからもちろん両方に共通して言えることは、高齢労働者の雇用の維持ということですけれども、この基準をはっきりさせるということですね。それからこれはトライアングルさんがおっしゃったことですけれども、矛盾したインタレストの調和ですね。さまざまな、特に多国籍企業の場合にいろんな国の労働者との対話というものをグローバル化の中で進めていかなければいけない。賃金とか労働条件が違うさまざまな国の労働者とのダイアログというものを進めていかなければいけない。それから組合の役割ということでは、組合の組織率が世界中で下がっている中で、この労使の団体交渉というものをどういうふうに円滑に進めていくかということが話し合われたと思います。政府サイドでは、訓練の制度の充実ということ、それから外部市場との連携を図りながら雇用のセキュリティーをどう図っていくかということで、法的な整備は政府の役割であるということです。

そしてまた、雇用がフレキシブル化していく中で、特にこの社会保険の制度というのをどういうふうに維持していくか、あるいはどういうふうにアダプトしていくかということ。正規雇用の方がもちろんサラリーが高いわけでありますけれども、なぜ企業の中でフレキシブルな雇用形態というものが求められているのか。賃金コストを下げるためにフレキシブルな雇用形態を導入するというふうな発想はいけない、間違っているだろうというふうに考えます。そのような考えに立つ限り、このフレキシブルな雇用形態を選ぶ労働者は少ないことになります。ですから、正規雇用と違う形態の非正規雇用にも、しかるべき報酬システムというものが考えられていかなければいけないわけです。そういう形で、この正規と非正規の間の格差というものを解消していく。単なる賃金圧力を軽減するために非正規雇用に訴えるという形ではなく、この発想を転換しなければいけないだろうということであります。

最後のポイントですけれども、労使関係と変化のうちの、変化ということについて述べます。一体誰のための変化なのかと、トライアングルさんがおっしゃったことですけれども、その変化を理解するためには時間が必要だし、その変化に対応するためには時間をかけて協議していかなければいけません。またマネジャー、雇用者、使用者のほうもロングタームで物を考えていかなければいけません。今、短期の収益を上げるということが至上課題になっている中で、このような変化に対応していくためには長期的な展望に立たなければならないわけです。特にハーモナイズというものは、長期的な地平でもって取り組まなければいけない課題であります。ですから、この変化への対応、これはロングタームのビジョンというものが何よりも求められており、そのような長期的なビジョンを作成する中でも、この労使双方の協議、あるいは参加が必要です。そして、その変化に意味を与えていかなければいけないわけですね。ビスコンティの「山猫」という映画がありましたけれども、その中で、ランペドゥーザーという貴族が、変化に対応しつつ同一性を保っていこうというふうな言葉を言ったわけで、大変それは印象深い表現だと思います。未来は共通のものであると、つまり日本の経済にもヨーロッパの経済にとっても、一つの同じような未来が待ち受けているというふうに考えます。ですから、この労働の質というものを上げていかざるを得ない、労働者を人的資源として、持続可能な発展の重要な資源として考えていく必要があるだろうというふうに思います。

【荒木】　　きょうの2つのセッションの共通する究極のテーマは何だったかというと、フレキシビリティーとセキュリティー、これをどうバランスさせるのかという共通の問題を我々は議論してきたと思います。どういうフレキシビリティーを選び取って、どういうセキュリティーを維持するか。これは選択の問題です。これは市場にゆだねておのずと決まるという問題でなく、それぞれの社会が価値判断をして、そして選択する、そういうものだというふうに思います。究極的には、それは法によってコントロールされるわけですが、ヨーロッパではこの法のコントロールの過程に労使が非常に重要な役割を担っている。EU レベル

で言えば、社会的な労働に関する問題についてはまず労使に協議をしないといけない。労使が決めたら、それに従ったECディレクティブというものがつくられる。労使が非常に重要な役割を演じているわけです。これはスープラナショナルな、EUレベルだけではなく、各国の労働立法においても同様です。

ヨーロッパは伝統的に産業別レベルで組合が存在したわけですけれども、きょうの話にありましたように、現在、それがどんどん分散化して企業レベルでの決定というものが増えている。すなわち企業レベル、事業所レベル、そして産業レベル、国家レベル、そしてEUレベル、あらゆる場面で労使が決定に参加していく、そういう価値観を共有しているということです。言いかえますと、藤村先生のコメントとも共通するのですが、日本から学べることは、市場の調整にただゆだねるのではなくて、人間が市場に働きかけて新しいどういう価値を創造すべきか。労使の関係を、ある意味ではウィン・ウィンゲームにしなければいけない、そのためにはどういうゲームのルールをつくるべきなのか。それを市場に、理性を信じて働きかけをしておられる、これがEUの現状ではないかというふうに思います。日本は長い間不況が続きまして、自信を喪失している感がありますけれども、私はきょうのディスカッションを聞いていて我々が学ぶべきなのは、英知、理性を信じて市場に働きかけるということの重要さなのではないかと思いました。

総括セッション

総括

欧州委員会 雇用・社会問題総局長
オディール・カンタン

最後に３つ申し上げたいことがあります。まず第１に、チャレンジということに関してです。今日のシンポジウムで明らかになったとおり、ヨーロッパも日本も共通の課題に直面しているということがわかりました。その中でもっとも重要なのは、第１にグローバル化、そして加速化する変化、それはすなわち競争力をさらに増していかなければいけないということを意味しています。それから第２に、新技術の導入によって労働者の組織にも、また労働者の資質にも影響を与えています。さらには生涯教育、そしてその能力の向上ということとも関連しています。３つ目は完全雇用の実現、そしてエンプロイアビリティと適応性の向上です。日本とヨーロッパは確かに多くの面で異なっていますし、まだ、この失業率という面では、日本のほうが好条件にありますが、それでもこの失業にさらに取り組み、もっと多くの雇用機会を実現していかなければなりません。それから柔軟性と保障、セキュリティーのバランスということから問題が出てきます。すなわち、いかにしてより柔軟な形の雇用形態を労働者にとって魅力的なものにしつつ、いかに労働の質を高めていくかということです。

第２に、雇用の柔軟性が高まる中で、キャリアパターンや労働者の自由な移動など、こういった問題との関連をいかに考えていくかということです。人口動態、そして高齢化を考えていきますと、我々はいかにしてこれが労働組合や社会的な保護、社会的保障ということでどういう意味を持ってくるのか。また、ライフスタイルの変化、そして仕事と家庭の両立、そして最後に企業にとっての新たなチャレンジとしていかにあらゆる利害関係者、ステークホルダーとの協議を行っていくかということ。また、社会のあらゆる構成員を参加させていくことで、広範な利益、関心をいかに反映していくかということであります。

第２に、我々のそれに対する答えでありますが、ヨーロッパはこのようなさまざまな課題について次のような形で答えようとしています。まず第１に、お互いに補強し合うような政労使の三者協議という形を通じ、欧州協議会の方で、リスボンで定義されましたように、あらゆるアクター、関係者が参加し、そして社会政策を投資、コスト、労働コストなどについて検討しつつ、加盟国の雇用政策の調整を図りながら、その目的とするところはいわゆるウィン・ウィンという状況を実現するということです。第２に、変化のためにパートナーシップを奨励していく、パートナーシップというのがこういった変化を予想し、それを管理していく上でのもっとも有効な手段だからです。政労使の三者協議は2004年３月に予定されていますが、このときにガバナンスという側面を強化していこうと考えています。そして多くの事例において、パートナーシップが国のレベルで成功裏に実現されております。第３に、

この欧州社会的対話を通じ、そしてまたこういったソーシャル・パートナーとの対話を奨励しながら、健康、安全、そして生涯学習、そして柔軟性とセキュリティー、保障の間のバランスをいかにとっていくかということであります。ソーシャル・パートナーというのは、原則を明らかにすることができます。そしてそれに基づいて変化を予測し、管理すること、その中には労働者に対しての情報と協議、そして人材への投資なども含まれます。

最後に、今日の企業は今やますます持続可能な開発に貢献したいと考えるようになっています。その結果としていわゆるCSR、企業の社会的責任という考え方が出てきました。これは欧州委員会においても強く奨励しているところであり、日本でも大変な関心が寄せられていると承知しています。

最後に指摘したいのは、今日の議論を踏まえて我々はどのような教訓を学ぶことができたかということです。今日の議論の中から明らかになった重要な見解として、まず第1に、グローバル化は労使関係においても大きなチャレンジとなっているということです。よりよい世界的なガバナンスを実現していかなければいけない。しかしこれはまだ発展の途上にあります。ガバナンスを改善するということは、すなわち説明責任、そして透明性の強化を必要とします。CSRの展開、そしてその実践というのがこの面でメリットを持っています。国際的なレベルにおいて対話を奨励し、またその中では既存のさまざまな手段も利用されていきます。柔軟性とセキュリティー、安全保障のバランスをとる、そしてその中で、保護的な、防御的なアプローチから、むしろ積極的な攻撃に打って出る。その中で、我々の産業の近代化の中においてチャレンジに取り組んでいかなければいけません。パートナーシップが重要だということは、日本、EU双方合意したことであり、このような枠組みの中においてより強力な組織化が、両地域の産業において求められています。

そして、それぞれの雇用ということをさらに超えて、そしてまた企業や労働組合の役割を超えて、両者は共通の目的、チャレンジを持っています。そしてますます対話と協力ということに焦点を置きながら取り組みを行っていかなければなりません。確かに違いはありますが、しかし、労使関係を見てみますと、例えばアメリカと比べた場合よりも、日本とヨーロッパのほうが共通点が多いのです。いろいろなレベルでの対話が存在し、それぞれの対話には、それぞれ適応すべきレベルがあります。そしてそれぞれのレベルでの調整を図ることで、このそれぞれの対話のレベルが重要な貢献をなすようにしなければなりません。そういった意味から今日のこの会議は、相互理解を深める上で大変重要でありました。

今日の議論から明らかになったこととして、グローバル化にかかわる変化、チャレンジというのは、それぞれの経済にも、社会的な体制にもこれからも影響を与えていくでしょう。そして、この問題は、さらに我々将来の協力の中で注目していかなければいけないと考えます。そしてまた、今日のシンポジウムで明らかになったとおり、両者の共通性、そして違いという中から大変興味ある議論が生まれました。私はこのような協力をこれからも続けていきたいと思っていますし、そしてお互いに学び合いたいと思っています。

総括

労働政策研究・研修機構理事長
小野　旭

最初のときにもお話がありましたけれども、このシンポジウムは1991年に発足いたしまして、それ以後ずっと行われているわけであります。これは労働問題専門家の交流事業でございます。10数年の間、雇用・労働問題をテーマに、学識経験者、労使、それから行政の関係者の参加のもとでシンポジウムを開催してまいりました。この間いろいろなテーマを扱ってきたわけであります。第10回目の今回は、最初のシンポジウムのときと同じ労使関係についてでありますが、ここに書いてありますように、この労使関係とその変化ということでもって、もう一遍この問題にスポットを当てたわけであります。

本日の会議は、大変我々にとって有意義でありました。午前中も午後も基調講演の方々が、議論の後まとめてくださった。さらに、それに議長の荒木先生が総括をしてくださった。その上にさらに私が何か述べるというのは、せっかく焼いたクッキーをもう一遍焼き直すようなもので、あまりよくはないと思いますが、一応、きょうの一日の会議の中で私が得た感想を一つ、二つ指摘しておきたいと思います。

まず１つは、日本とEUの間には大きな共通点と同時に、大きな相違点があるということを私はつくづく感じたわけであります。共通点といいますのは、日本もEUもグローバル化の中で、企業経営が非常に短期化、あるいは近視眼化しているというんですか、そういう中で多くの人たちが雇用不安を持っているということであります。これは日本においてもEUにおいても共通であります。相違点は、こういう状況に対処する社会的条件がどうも大きく違っているということであります。EUの場合は、労働組合の組織率が下がりましても、労使の合意を他に波及させる機構がある。つまり、法律によって支えられた制度的な伝達機構が存在します。ところが日本にはそれがないわけであります。日本でも、労働組合が達成した成果を他の分野に波及させるメカニズムはないわけではないんですが、それは全く市場機構にゆだねられています。例えば、大企業の労働組合が賃金を上げますと、それがほかに波及していくわけでありますが、その波及の度合いは全く経済の好不況に左右されてしまう、つまり市場メカニズムに全くゆだねられている。ところがEUにはそういうものじゃなく、ちゃんとした制度的な伝播機構がある。これは我が国とEUとの間の大きな違いであります。したがいまして、今回のシンポジウムでもしばしば取り上げられましたけれども、労働組合の組織率が下がる、そのことの負の影響は、EUよりも日本のほうがはるかに深刻ではないんだろうかと、こういう感じを強くしたわけであります。どこの国でも組織率が下がっていて、これはやむを得ないんだという考え方もあるかもしれませんが、しかし、それにしても

我が国における組織率の低下の影響というのは、非常に大きなものがあろうということであります。

それからもう一つは、これは開会のあいさつの中でカンタンさんが述べたことでありますが、競争力を高めて就業率を引き上げていくこと。これは日本でもEUでも大変重視しなければならない大きなポイントの一つであると思います。ただこれは、とりわけ我が国にとっては大切であると思います。というのは、ご存じのとおり、我が国の経済成長率は、EUの先進諸国、アメリカと比べて、この10数年非常に低いんですね。それだけ就業機会が非常に乏しくなっております。現在我が国は、ご存じのとおり、国の赤字が大きいために財政政策が出動できないわけであります。では国はどうやっているかというと、いろいろ手は打っているんでありましょうが、厚労省の政策の中の一つとして、コミュニティビジネスとかNPO、これはコミュニティビジネスと密接に関連いたしますでしょうが、こういうものをつくり上げて、雇用の場をつくり出そうとしているわけであります。

就業を通じて社会と関係を持つ、これは大変大切なことでありまして、おそらく皆さんはこういうことに賛成だし、とりわけEUの方々はこういう社会的な関連性をつけておくということは大変重要であるというふうにお考えであろうと思います。我々ももちろんそれは大変重視するんでありますが、いかんせん、このコミュニティビジネスとかNPOの収入、年収が非常に低いんであります。そういたしますと、他面で雇用の質ということが問題になります。こういう面からやはり問題が出てきてしまう。望むらく、日本の場合は、先ほど言ったことの繰り返しでありますが、少し成長率がほかの国に比べて低いので、やはりこれはもう少し上げなければならないんじゃないか。それは大変難しいことかもしれませんが、私はそういう感じを非常に強く持ったわけであります。

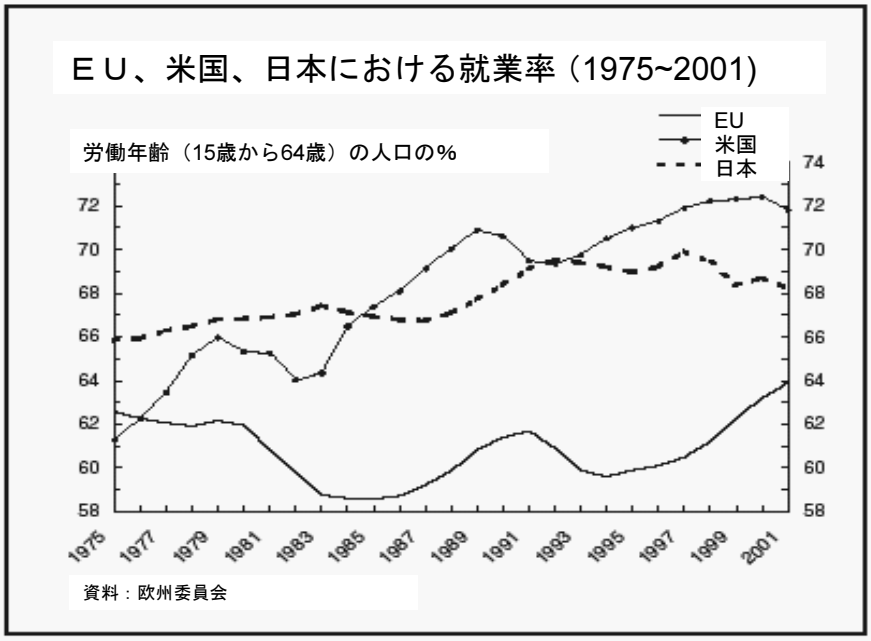
現在、私が所属しております労働政策研究・研修機構、JILPTでは、雇用戦略の研究をプロジェクトの一つにして研究中であります。市場重視のOECDの雇用戦略、それから社会的統合を非常に重視するEUの雇用戦略、こういうことを今研究中であります。先ほど申しましたように、日本とEUとの間には大きな社会的条件の違いがあるんですが、我が国はこれまでの雇用慣行を考慮しますと、EUのジョブストラテジーに特に強い親和性を感じているということを申し添えたいと思います。

図　　表

ナデル

欧州雇用戦略の困難と課題

低い就業率



リスボンの目標との開き

リスボンとストックホルムの目標に向けた歩み

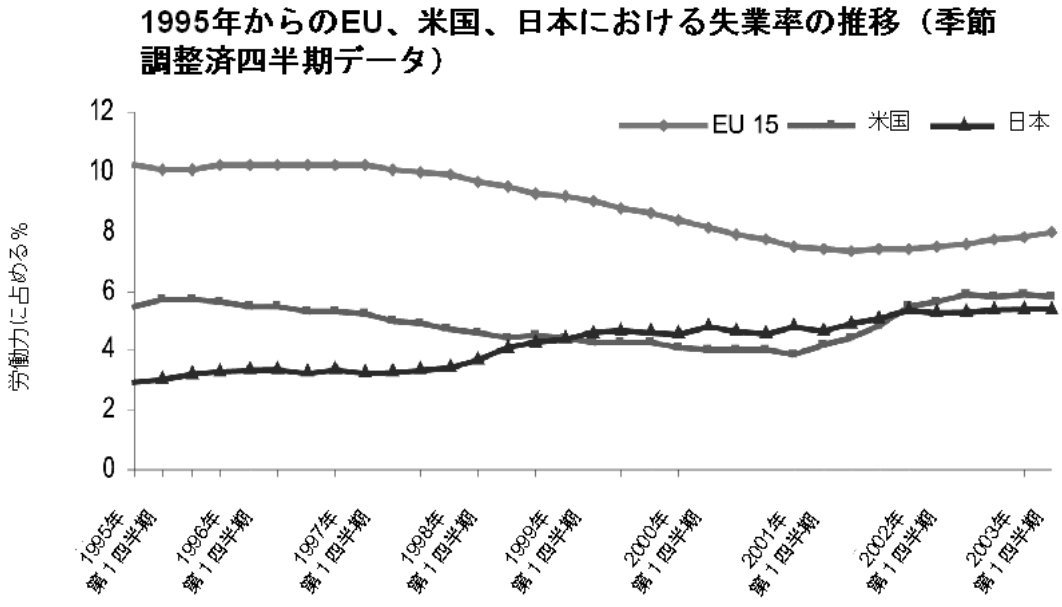
	全体の雇用率				女性雇用率				高齢労働者雇用率			
	2002	2010年の目標までの差	2001－2002年の変化	1997－2002年の変化	2002	2010年の目標までの差	2001－2002年の変化	1997－2002年の変化	2002	2010年の目標までの差	2001－2002年の変化	1997－2002年の変化
ﾍﾞﾙｷﾞｰ	59.9	10.1	−0.1	3	51.4	8.6	0.4	4.9	26.7	23.3	1.6	4.7
ﾃﾞﾝﾏｰｸ	75.9	:	−0.3	1	71.7	:	−0.3	2.6	57.8	:	−0.1	6.1
ﾄﾞｲﾂ	65.3	4.7	−0.5	1.7	58.8	1.2	0	3.5	38.4	11.6	0.5	0.3
ｷﾞﾘｼｬ	56.7	13.3	1.2	1.6	42.5	17.5	1.6	3.2	39.7	10.3	1.8	−1.2
ｽﾍﾟｲﾝ	58.4	11.6	0.7	9.1	44.1	15.9	1.2	9.7	39.7	10.3	0.5	5.6
ﾌﾗﾝｽ	63	7	0.3	3.5	56.7	3.3	0.7	4.3	34.8	15.2	2.9	5.9
ｱｲﾙﾗﾝﾄﾞ	65.3	4.7	−0.4	7.8	55.4	4.6	0.5	9.5	48.1	1.9	1.2	7.7
ｲﾀﾘｱ	55.5	14.5	0.8	4.2	42	18	0.9	5.6	28.9	21.1	1	1
ﾙｸｾﾝﾌﾞﾙｸ	63.7	6.3	0.6	3.8	51.6	8.4	0.7	6.3	28.3	21.7	2.7	4.4
ｵﾗﾝﾀﾞ	74.4	:	0.3	5.9	66.2	:	0.9	0.2	42.3	7.7	2	10.3
ｵｰｽﾄﾘｱ	69.3	0.7	0.8	1.5	63.1	:	2.4	4.5	30	20	1	1.7
ﾎﾟﾙﾄｶﾞﾙ	68.2	1.8	−0.5	2.6	60.8	:	−0.2	4.3	50.9	:	0.9	2.7
ﾌｨﾝﾗﾝﾄﾞ	68.1	1.9	0	4.8	66.2	:	0.8	5.9	47.8	2.2	2.1	12.2
ｽｳｪｰﾃﾞﾝ	73.6	:	−0.4	4.1	72.2	:	0	5	68	:	1.3	5.4
ｲｷﾞﾘｽ	71.7	:	−0.1	1.7	65.3	:	0.2	2.1	53.5	:	1.2	5.2
EU15	64.3	5.7	0.2	3.6	55.6	4.4	0.6	4.9	40.1	9.9	1.4	3.7
2010年の目標	70%				60%以上				50%			

資料：ユーロスタット、ＱＬＦＤ

注： 2010年の目標までの差の欄は参考目的だけである。なぜなら、2010年の目標はＥＵ全体についてであり、加盟国の個別目標ではないからである。

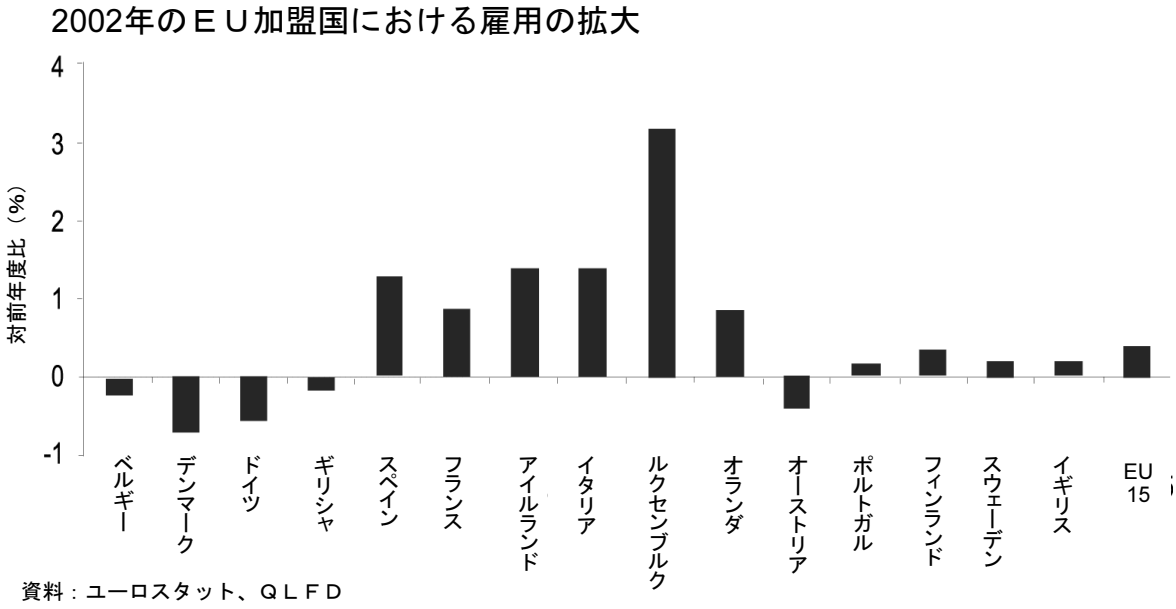
ナデル

高すぎる失業率



資料：ユーロスタット、失業に関する調整済みシリーズ

雇用の創出のバラツキ



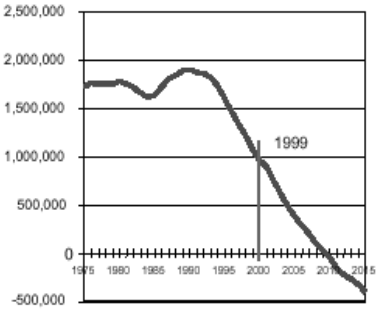
資料：ユーロスタット、ＱＬＦＤ

ナデル

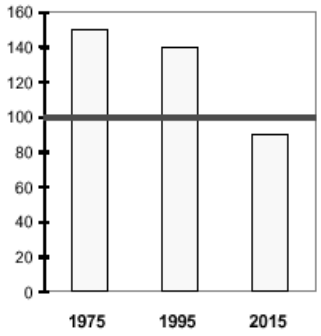
人口の高齢化

労働年齢人口の出入差

20-29歳のコホートと50-64歳のコホートの差



出100人に対する入数

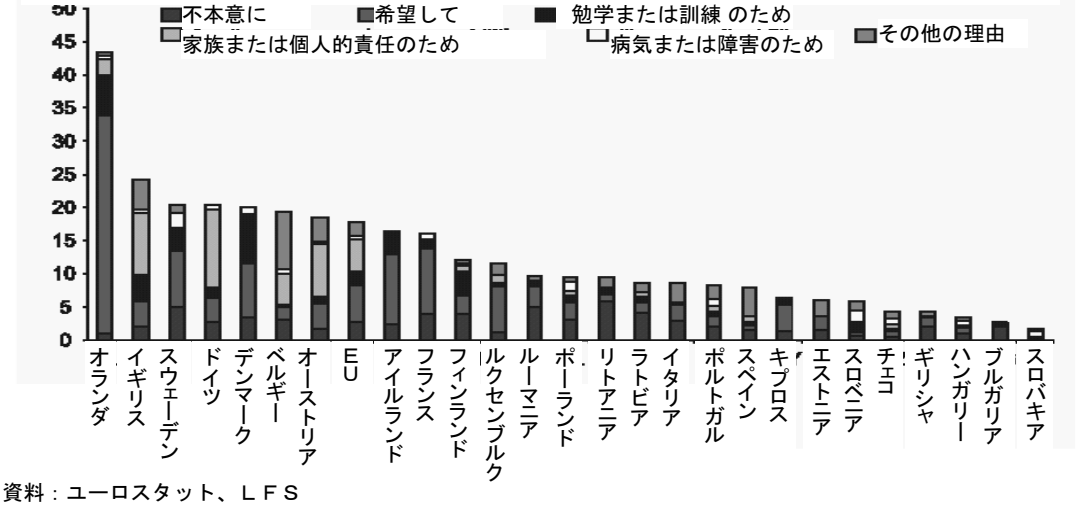


資料：ユーロスタット：1995年までは実数、1996－2015年は基本シナリオ

“柔軟な”雇用の増加

パートタイムの雇用の増加：被雇用者の14.2%(1992年)から18.1%（2002年）に

2002年のＥＵと加盟候補国における理由別パートタイム雇用
（全被雇用者における百分率）



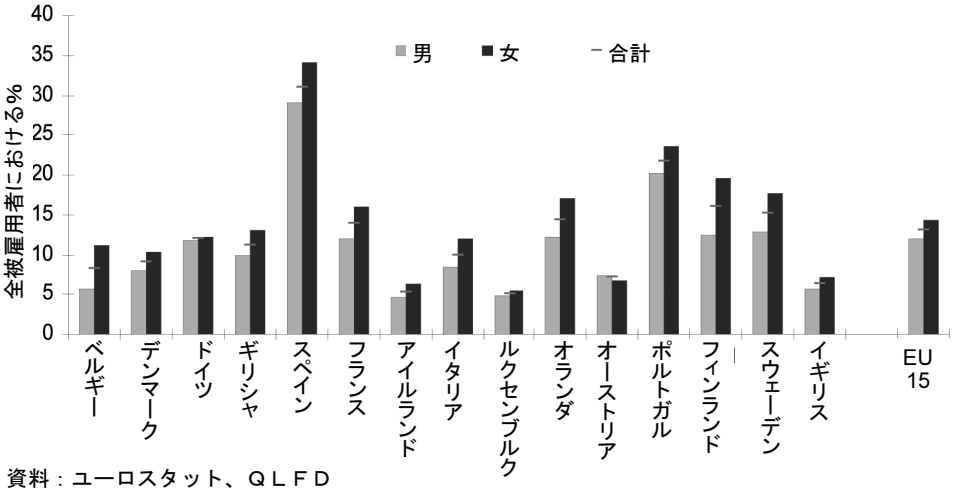
資料：ユーロスタット、ＬＦＳ

注：フランスとオーストリアのデータは、2002年第1四半期現在

ナデル

有期契約
1992年の11.1%から2002年の13%へ

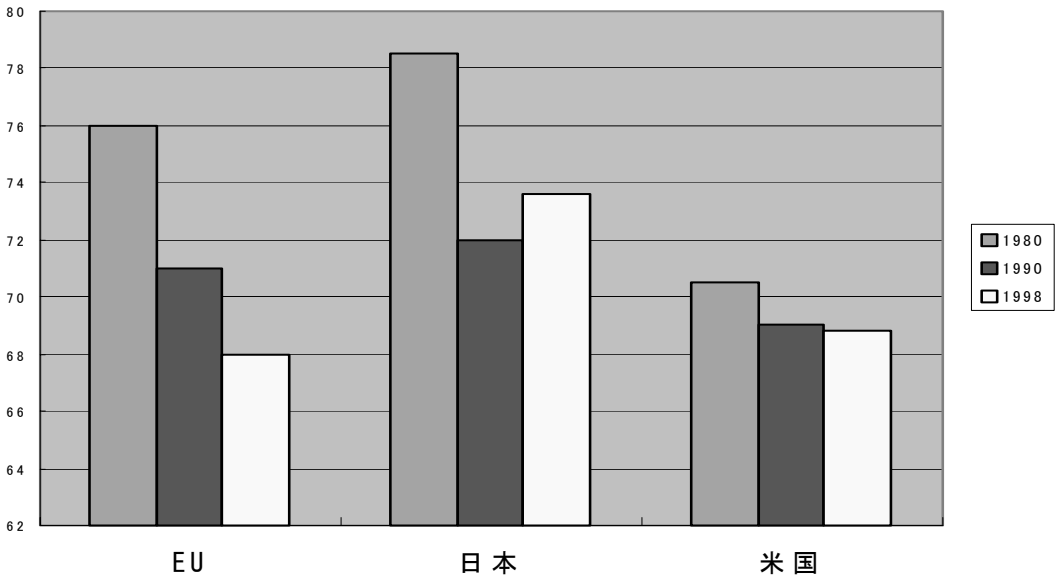
有期雇用　2002年



資料：ユーロスタット、ＱＬＦＤ

賃金の過度な“抑制”

国内総生産における給与部分の変化の比較：
EU、日本、米国



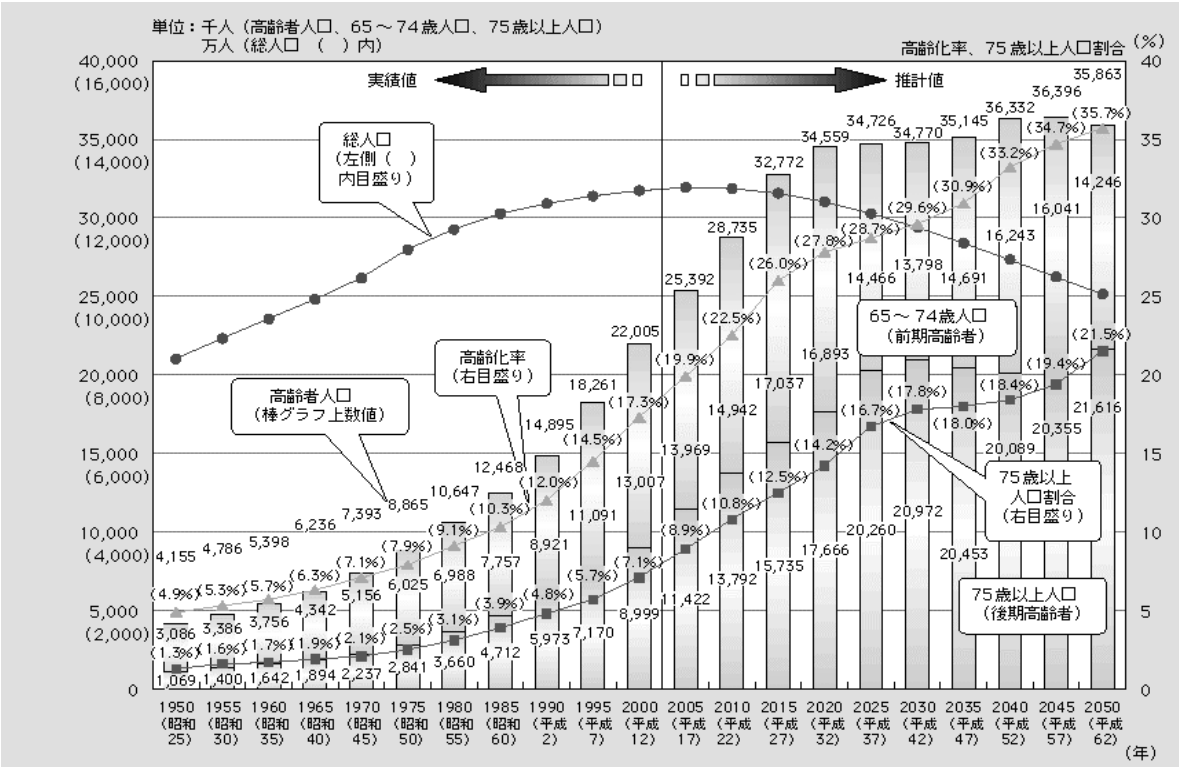
ナデル

各国のモデルの多様性

	労働組合組織率	団体交渉のカバー率	産業横断的レベルの賃金交渉	産業別レベルの賃金交渉	企業レベルの賃金交渉
オーストリア	39.8	98			
ベルギー	69.2	90	XXX	X	X
デンマーク	87.5	83	XX	XX	X
フィンランド	79	90	XXX	X	X
フランス	9.1	90-95			
ドイツ	29.7	67			
ギリシャ	32.5	?	X	XXX	X
アイルランド	44.5	?	XXX	X	X
イタリア	35	90			
オランダ	27	88			
ポルトガル	30	87			
スペイン	15	81			
スウェーデン	79	90++			
イギリス	29	36			
日本	20.7	21			
米国	13.5	15			

藤村

高齢化の推移と将来推計



雇用形態の多様化

1．日本におけるパートタイム労働者の増加
（全労働者に占めるパートタイム労働者の比率）

	1990	2002
日本	19.2	25.1
フランス	12.2	13.7
ドイツ	—	18.8
オランダ	28.2	33.9
イギリス	20.1	23.0
米国	13.8	13.4

2．日本における非正規雇用の増加（2002 年）

	（100 万人）	
合計	53.37	100%
正規	38.86	72.8%
役員	3.97	
正社員	34.89	
非正規	14.51	27.2%
パートタイム労働者	10.54	
派遣労働者	0.43	
契約社員	2.3	
その他	1.25	

基調講演ペーパー

ヨーロッパ：雇用と労使関係

パリ第７大学経済学部教授
アンリ・ナデル

あらゆる国々が直面している世界経済の変化は、以下のような現象をもたらした。

・ 各種雇用制度の再編ならびに労使関係の見直し
・ 各国経済間の競争関係の高まり
・ 企業がどの程度先までを経営視野に入れるかという問題に関しては、従来と比較して短期的なスタンスの優先
  労働と雇用の柔軟化によって、労働と雇用の質ならびに安定性、労働の権利、社会保障といった点で、いくつか懸念が生じている。

知識集約的経済が主流となり、ポスト・フォーディズムと称されるこの低成長時代においては、技術革新が決定的役割を演じるのであるが、この技術革新を実現するには以下の点が必要となる。

・ 教育の必要性の重視、そして生涯学習の位置づけ・役割の根本的な見直し

EU は教育訓練を雇用政策の中心的要素としているし、「EU レベルでの労使対話」もその戦略のさまざまなレベルにおいて、教育訓練という次元を以前にもまして組み込むことにより、労働および雇用の質と安定性の改善をはかろうとしている。

Ⅰ．欧州雇用戦略が抱えている問題点と課題

現在就業率は低いままであり、EU の大半の国について見ると、リスボン欧州理事会で決められた目標からは程遠い状態である。

失業率が極端に高くなっている。

雇用創出の割合も低迷しているし、国ごとの格差も大きい。

人口の高齢化も懸念材料となっている。

フレキシブルな雇用形態が、極端なまでに普及しつつある。

・ パートタイム雇用（その多くは希望によらないものである）が増加し、1992年の時点では就労人口の14.2％でしかなかったのが、2002年には18.1％にも達している。期限つき雇用契約の件数も、加盟国ごとにそれぞれ多少様子が違っているとはいえ、1992年の時点では就労人口の11.1％でしかなかったのが、2002年には13％にまで増加した。雇用条件ならびに給与面での男女の格差も、相変わらず心配の種である。

経済成長に伴う雇用面での「実態」に改善が見られるとはいえ、付加価値の分配についてはまだまだ労働者側の取り分が少なめな状況である。まさに極端なまでに給与が抑えつけられた結果なのである。

第3次産業への移行と雇用・業務内容の柔軟性

- EU 15か国のサービス産業部門における雇用の割合は、1992年の時点では就労人口の65％でしかなかったのが、2002年には71％にも達している。これはまさに工業部門の影が相対的に薄くなり、サービス業界が躍進している事実を示している。
- こうした動向は、労使関係モデルにおいても大きな変化をもたらした。労使関係や賃金の個別化現象が高まり、キャリアも複雑化してきたので、いまや労使関係モデルもそれらの点に配慮する必要が生じている。

労使双方にしても、交渉モデルの見直しのほか、交渉モデルの形態および内容の多様化を迫られている。これはまさに本格的な挑戦であり、伝統的な労使関係領域がこの挑戦に関連している。すなわちこのような分野を、労使が法律上当然に行う働きかけに一体化する必要が生じているのであり、社会政策の新たな側面なのである。

EUの拡大

いまやヨーロッパ連合は加盟を希望する国々を迎え入れて拡大の方向にあるが、EU拡大は新加盟国の近代化が半端な作業ではないことを強く認識させ、その点で経済の舵取り、それもとりわけ領域が広がっただけでなく、今までよりはるかに多様化した新たなEUにおける経済・社会政策をどのように調整するのかという問題点を浮き彫りにした。

リスボンにおいて打ち出された欧州雇用戦略は、その後も定期的に評価され再確認されているが、以下に掲げるような互いに補完し支え合う3つの目標を目指している。

完全雇用
労働の質と生産性
社会的格差是正と統合（2003年7月22日の欧州理事会）

ここでは以下のようないくつかの中間的目標を特に取り上げることにするが、こうした目標も思い切った措置（雇用タスクフォースを参照のこと）なしには、とても実現不可能に思われる。

- 今後2010年までに、EU全体としての雇用率を70％にまで引き上げ、女性の雇用率も60％以上にまで引き上げる。高齢労働者の雇用率については、同じく2010年までに50％に達するようにする。

・（中間目標として今後2005年までに、EU 体としての雇用率を67％にまで引き上げ、女性の雇用率は57％にまで引き上げる）

Ⅱ．EU レベルにおける業種横断的な「労使対話」及び経済社会の変化

・「EU レベルの労使対話」というのは、使用者と労働者の労使双方を代表する組織が行う討議、協議、交渉、さらには共通の行動を意味する。
・「二者対話」というのは、EU レベルの経営者団体と労働組合の対話を意味する。
・「三者対話」というのは、労使双方が EU の政府当局と行う対話を意味する。

・ EU レベルの労使対話は今ふたつの問題に直面している。ひとつは経済成長のリズムが以前とはうって変わってしまったという問題であり、もうひとつは EU 建設のダイナミックな躍進という問題である。EU の本格的な統合に対して、労使対話はますます大きな関わりを持つに至っている。したがって当然の成り行きながら、社会的なヨーロッパ連合実現という問題が、EU の様々な加盟国において、労働と資本の力関係に以前にもまして影響を及ぼすようになった。

各国ごとのモデルの多様性が、EU レベルの収斂の力に直面している。

・ EU 加盟国の労使団体は、国ごとに多種多様でそれぞれ個性的なものとなっているが、現在、収斂に向かおうとする傾向に直面している。EU 各国の経済に対して共通であるだけではなく、単一通貨に代表されるような名目上の収斂政策という面でも加盟国に共通な制約の存在が、こうした収斂に向かおうとする第一の力である。
・ 収斂に向かおうとする第二の力は、労使の話し合いが今や EU 抜きでは考えられなくなっている点から生じている。全国的組織であるか特定地域の組織であるかを問わず、労使関係に関わっている各種主体が働きかけを行うにあたり、われこそは代表的当事者であり正当な当事者であるとして名乗りを上げる場は、今や EU の場にほかならない。

EU レベルにおける労使対話は、長期にわたるプロセスを経て認識されてきた

・ EU という舞台において、労使双方は合意により数々の労使関係問題を解決する権能を承認され、EU ガバナンス問題のいくつかの側面に対する、そして雇用戦略に対する協力を求められた。

・ 1970年代になると、各加盟国の労使団体が、その構成員、すなわち労働者と企業の関心を、ヨーロッパ共同体レベルで表明するに至った。
・ 1985年に入るとジャック・ドロール EC 委員長の発案により、自律性の高い労使対話路

線がスタートした。この路線は多くの問題にも直面したが、ヨーロッパ共同体のレベルで労使契約体制がどこまで通用するか、その範囲を確定しようとする試みの始まりであった。

- 業種横断的なレベルでは、労使対話委員会が経営者と組合による自律的二者対話の常設機関となり、この委員会にはマクロ経済、労働市場、教育と職業訓練といった専門家グループが併設された。
- 産業部門別のレベルでは部門別の労使対話委員会が設置され、そうした委員会からの発案が相次いでいる。
- 多国籍企業については、欧州労使協議会が設立されるに至った。
- 1985年以降、労使対話からは以下の文書が生じるようになった。ひとつは「共同文書」と呼ばれる共同意見、共同宣言、共同論文であり、もうひとつは条約規定の枠内で交渉される「枠組み合意」である。
- 1997年のルクセンブルグ欧州理事会で開始された新たな雇用戦略および社会アジェンダ（2000年のニース欧州理事会で採択）により、労使双方がヨーロッパ連合の適切な運営の積極的な実施と、ヨーロッパ連合拡大問題に関係者として参加することになった。
- 2003年から2005年までの複数年間にわたる労使の共同作業計画が2002年11月28日に、ベルギージェンバルにおいて作成された。
- 三者協議の枠組みの中でEUの労使双方は、加盟国および欧州委員会とともに理事会の作業の準備に貢献している。

労使対話が潜在的に有する自律性は条約第138条に基づくものであるが、これはEUレベルの労使団体の代表性と結びついている。

- マーストリヒト条約は、第138条に規定されている協議メカニズムを通して、労使団体と労使関係の領域をEU建設の核心部分におくことによって、大きな変化をもたらした。
- 第137条、第138条、第139条の規定により開かれた潜在的な労使の行動範囲は極めて広い。それを最大限に生かせばEUレベルでのコーポラティズムが可能になる。ただそれには一つの大きな条件があり、労使それぞれの代表が同時に決定を行うことが必要となる。
- マーストリヒト条約は、暗黙的にではあるが、非常に強力なメカニズムを構築した。欧州委員会は労使に対して、労使の管轄に属する社会政策のテーマについて協議する。労使が協議に応じない場合には、（実際に指令を準備するかどうかはともかく）指令を発すると脅すことによって一定の条件の下で労使にプレッシャーをかけて、労使が自律的に妥協を受け入れるようにするメカニズムである。

条約の第138条に規定された協議プロセスに参加するためには、労使団体はEUに対して以下のような三つの代表にふさわしい基準を満たしていることを立証しなくてはならない。

- 全産業的であるか特定の産業又は分野の団体であり、しかもEUレベルで組織化されていること。
- その加盟団体自体が各国の労使団体構造の不可欠の一部となっていると認識されており、合意を交渉する力を持ち、出来る限り全加盟国において代表的立場にある組織であること。
- 協議プロセスへの効果的参加という条件に十分かなった構造を有すること。

Ⅲ．結論として：　討論の鍵となるいくつかの点

１．競争力、技能、雇用の二極分化のリスク

競争力の追求によって企業レベルで国際的な圧力（又は制約）をより直接的に考慮する必要が生じ、以下の結果が生じる。

- 高技能の仕事とそれ以外の仕事の二極化により、人的資源の訓練の問題が労使対話の対象となるに至った。
- 賃金交渉の脱集権化と産業・企業間の関係というレベルの再定義が生じている。

２．賃金関係の個別化の拡大

労働関係のモデルには大きな変化が生じている。個別化の進展により、集団的な労働運動における個々人の関与が弱まり、伝統的な労働組合の役割が変化を迫られている。

- すなわち、賃金関係の個別化と組織の集団的な機能との緊張関係によって、労働組合の代表性や労働組合が提供するサービスの性質がどの程度根本的に変わるかという問題である。
- 新たな労働関係の課題は、柔軟性と安定性のバランスの交渉による実施という点で、職場においても影響を与える。

３．権利と社会的保護はどのように進展するか？

労働と雇用の柔軟性、求められている流動性、雇用の様々な状況の移行管理の改善は、雇用の安定と社会保障の問題を強調する。

このことは、必然的に雇用関係の変化に合わせて労働の持つ社会的諸権利の刷新にも取り組むことを労使双方に義務づける。

４．女性雇用の増大と機会の平等という問題

女性の雇用への参加率の増大は、ポスト・フォーディズムにおける就業構造の大きな変化の一つであり、生活方式や社会的規範においても大きな変化をもたらしてきた。

雇用における女性に関する差別は減少しているとしても、明らかな不平等がいまだ存在している。

労使対話への女性の参加（労組においても、使用者団体においても）は様々な現状にあり、欧州の労使対話にとっての課題であることは間違いない。

５．ポスト・フォーディズム成長様式における労使関係と統治

経済の大きな変化により、集団的交渉は多くの場合、利益に占める賃金の割合に関する積極的な役割を失っている。

社会的パートナー（労使）は、その権能を労使関係を構成する他の諸要素全体へと拡大することによって、賃金交渉の伝統的な範囲を補完することができるのだろうか。

すなわち、労働の規範と諸条件、新しい社会的諸権利と社会的保護の作成、人的資本への投資の管理や生涯学習へとその権能を拡大することによって。

日本社会における雇用の柔軟性とエンプロイアビリティ

法政大学経営学部教授
藤村博之

１．はじめに

柔軟性の強化

日本の企業は、もともと雇用面での高い柔軟性を持っていた。1975年の第一次オイルショック以降、正社員の数をできるだけ低く抑えて、生産量やサービス量の変動には非正規社員で対応する体制をとってきた。雇用者数の面での柔軟性である。また、正社員は、残業に協力的であり、少しの変動であれば労働時間の伸縮性によって対応することが可能だった。いわゆる時間面での柔軟性である。また、日本にはボーナス制度があり、企業業績に比較的対応した形で従業員の給与が変動する仕組みも持ってきた。賃金面での柔軟性である。

このように、30年近く前から雇用面での柔軟性を実現してきたが、その柔軟の度合は限定されたものであった。雇用者数を柔軟に変えられると言っても完全に柔軟だったわけではなく、そこには正社員の雇用は守った上での柔軟性、言い換えれば制限付きの柔軟性であった。また、ボーナスによって企業業績と従業員の給与を連動させると言っても限界があり、業績が赤字になったからボーナスはゼロになるということはなかった。いわば、「限定された柔軟性」が1970年代後半から1990年代前半までの状況だった。

しかし、1990年代後半から、明らかに状況が変化してきた。それを一言で表現すると「柔軟性の強化」である。雇用者数の面では、正社員を削減してパートや派遣労働者を増やそうとしてきたし、賃金面では、個々人の業績や企業業績との連動をより強く求める方向に動いてきた。この「柔軟性の強化」が日本社会の雇用状況と労使関係にどのような影響を与えているのかを整理し、私たちが解決しなければならない問題点を提示したい。

エンプロイアビリティの重要性

企業経営の柔軟性強化にともなって、人々の働く環境が大きく変わってきた。雇用保障は弱くなり、企業が要求する柔軟性にうまく対応することが求められるようになった。その結果として注目されているのが、エンプロイアビリティである。エンプロイアビリティという言葉は、日本社会において十分に受け入れられているとは言えないが、企業が労働力として雇いたいと思ってくれるような能力を身につけなければならないという認識は広がってきている。

エンプロイアビリティという言葉で表現される内容は多様である。私は、今回の報告において、日本社会においていま求められているエンプロイアビリティの内容を整理し、企業側の柔軟性強化の中で、日本の労働者たちは何を拠り所として働いていく必要があるのか、そして、それを支援するために、政府、経営者、労働組合は何をする必要があるのかを分析し

たい。

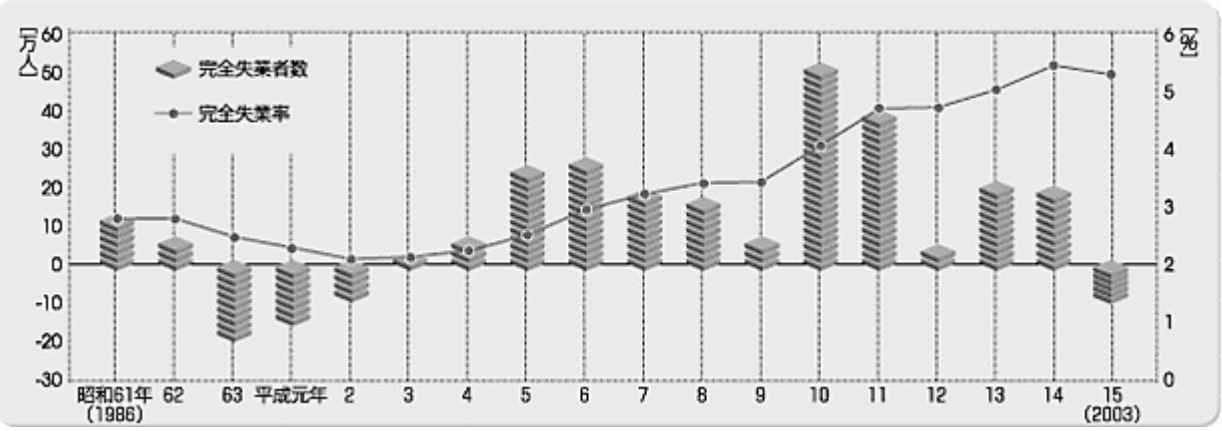
最近の企業経営の特徴を「柔軟性強化」という一言で表現したが、柔軟性強化が際限なく続くとは思えない。柔軟性はどこまで求められるのかという論点も重要である。これは、実は日本社会のあり方と深く関わっている。私の報告の最後に、私たちはどのような社会をめざして活動していくのかという点についても整理し、問題提起としたい。

２．日本の労働市場の変化

(1) 失業率

まず、日本の労働市場がどのように変化しているかについて、簡単な整理をしておきたい。図１にあるように。日本の失業率は、第二次世界大戦後の混乱期を除けば、1950年代から1990年代初めまで、とても低い水準で推移してきた。それが1990年代後半以降、大きく変化し、失業率が５％前後になっている。2003年12月は4.9％と５％を切ったが、決して楽観できる水準ではない。EU の方々から見ると、５％という失業率は「低い」と感じられるかもしれないが、日本人にとってはここ10年で「水準が2.5倍になった」ことの衝撃は大きいのである。

図１　完全失業率と完全失業者数対前年増減



（出所）総務省ホームページ　http://www.stat.go.jp/info/guide/asu/2004/20.htm

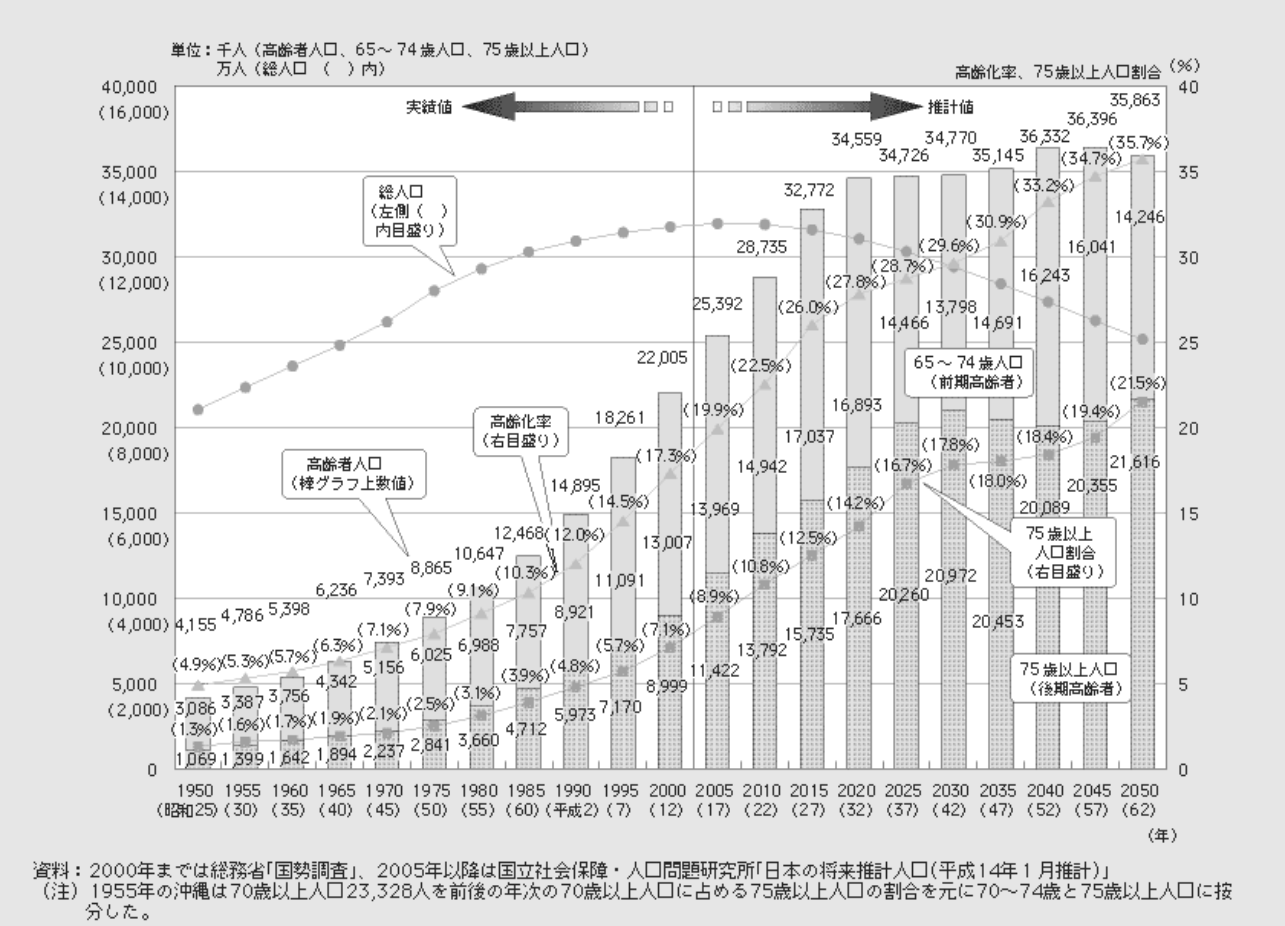
(2) 非正規労働力の増加

２つめの変化は、非正規労働者の増加である。正規労働者とは「雇用期間に定めのない労働者」を指し、非正規労働者とは「雇用期間の定めのある労働者」を指している。この割合が、1980年には就業者の10％だったが、2002年には23.2％に上昇した。日本には約5400万人の雇用労働者がいるが、雇用労働者に占める非正規労働者の割合を見ると、1993年の20.8％から2003年には30.2％に増加している。これは、まさに企業経営の柔軟性強化の帰結だと言える。

(3) 高齢化の進展

図 2 にあるように、日本社会の高齢化は、急速に進んでいる。65歳以上の人々が人口全体に占める割合を見ると、2000年の17.3％が2025年には28.7％に高まると推測されている。また、日本の労働力人口は2007年から 8 年頃から減少局面に入ると言われている。人口構成の高齢化は EU においても大きな問題となっているが、日本の特徴は高齢化のスピードがとても速いという点である。高齢化の進展は、企業の活力にとってマイナスの影響があるのではないかと懸念されている。

図 2　高齢化の進展



（出所）内閣府政策統括官ホームページ

http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2004/gaiyou/html/Gg111000.html

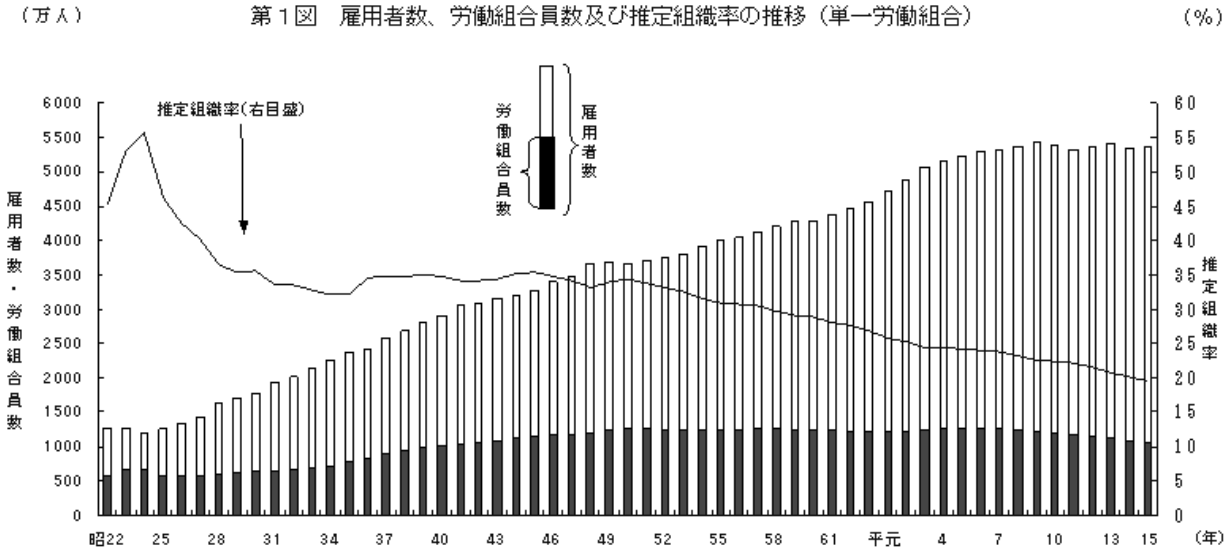
(4) 労働組合組織率の低下

毎年 6 月に実施されている労働組合基礎調査によって、私たちは労働組合がどれだけの雇用労働者を組織しているかを知ることができる。労働組合の組織率には「推定」という言葉がついている。これは、「労働組合基礎調査」によって把握した労働組合員数を、「労働力調査」によって推計した雇用労働者数で除して割合を求めているからである。

2003年の推定組織率は、20％の水準を割り込み、19.6％になった。図３にあるように、日本の労働組合組織率は、1975年以降、一貫して減少している。1949年、一時的に55.8％に達した組織率は、1955年には35.6％になり、その後1974年までの20年間、30％台の前半で推移してきた。それが、1975年を境に明確な減少に転じたのは、第一次オイルショックによって、経営側の雇用方式が大きな転換を見たからである。

日本の大半の労働組合は、企業別に組織されている。1997年の調査によると、労働組合数の95.6％が企業別組合であり、組合員数では91.2％が企業別組合に組織されている。日本の企業別組合は、基本的に正社員だけを組織してきた。パートタイマーなどの非正規社員を組織しているところもあるが、それはごく一部にとどまっている[1)]。第一次オイルショックによって、経営側の雇用政策が変わり、正社員数はできるだけ少なく抑えて、非正社員の活用によって景気変動に対処するようになった。雇用政策が変化したにもかかわらず、ほとんどの労働組合は組織化の方針を変えず、正社員中心の組織構造を維持していった。その結果、組織率が30年にわたって低下することになったのである。

経済全体が拡大していく局面では、組織率は下がっても組合員数は増加する状態が1994年まで続いた。組合員数は、1994年の12,698,847人をピークとして減少局面に入り、2003年には10,531,329人になった。



（出所）厚生労働省ホームページ

http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/03/kekka.html

３．日本企業における雇用保障機能の低下とエンプロイアビリティの重要性

雇用保障機能の低下

日本社会では、第二次大戦後の高度成長の時期から1990年代初めにかけて、雇用の安定

が重視されてきた。景気後退期の日本の雇用調整速度は、アメリカ合衆国よりもはるかに遅く、ヨーロッパ諸国と比べても同等かやや遅かった点は広く知られた事実である。しかし、雇用保障を重視してきた日本企業も、バブル崩壊後の長期で深い不況の中で、大幅な雇用削減を行わざるを得なかった。能力開発の自己管理が意識されるようになったのは、雇用の安定性が失われてきたことと無縁ではない[1)]。

日本の雇用労働者に占める正社員の割合が年々低下していることはすでに述べた。正社員とは、期間の定めのない雇用関係にある従業員であり、日本の労働法制のもとでは解雇される危険性が低く、その意味で雇用は安定している。他方、期間の定めのある雇用関係を結んでいる従業員は、契約期間が満了すると雇用関係が終わる可能性が高いため、当然のことながら雇用は不安定である。事実、『雇用動向調査』によると、離職理由の10.2％（2001年）が契約期間満了になっていた。

雇用が比較的安定している場合、働く人々は、その会社の中での能力開発を中心に考えておけば十分であった。日本のほとんどの企業では、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めるのは企業側であり、従業員は会社の辞令にしたがって社内を異動していけば、一定の能力を身につけることができた。また、企業の都合に合わせて異動すれば、定年までの雇用の場は確保されたのである。大企業の場合、60歳定年を迎える前に子会社や関連会社に出向したり、転籍になったりすることはあったが、企業グループを単位として見ると雇用保障はほぼ実現されていた。

しかし、ここ10年間の日本経済の低迷は、企業の雇用保障機能を大きく弱体化させた。1997年の北海道拓殖銀行倒産や山一証券自主廃業、あるいは食中毒事件と補助金詐取による雪印の事実上の解体など、大企業といえどもいつ倒れるかわからないという不安が広がっている。いま勤めている企業が傾くと、他社に雇用の場を求めなければならない。この会社の中で自分のキャリアを伸ばしていこうと考えていたのに、突然、その計画が実現不可能になるのである。他社に移ってほしいと言われたときにあわてないためには、日頃から自分自身の能力育成に注意を払っておく必要がある。能力開発の自己管理が強く意識されるようになった背景には、日本経済の大きな変化があることを指摘しておきたい。

雇用保障機能の低下と労組の対応

このような柔軟化の動きに対して、労働組合は十分に対応できているとは言えない。それは、少数の労働組合しか非正規労働者を組織していないからである。2003年にナショナルセンターである連合が実施した調査によると、パートタイム労働者がいる企業のうちパートタイム労働者も組合員にしているところは7.0％にとどまっている。雇用労働者の３割に達した非正規労働者の労働条件や権利は、いったい誰が守るのかが大きな問題になっている。

柔軟性強化の動きは、正規労働者の雇用にも影響を与えている。1998年から2003年までの５年間に正規労働者の数は376万人減少し、逆にパートタイム労働者が93万人、派遣労働者などが213万人増加した。正規労働者が職を失ったとき、次の仕事をどのようにして見つ

けられるかが問題になっている。これは、まさにエンプロイアビリティの問題である。

若年層のエンプロイアビリティ

男性24歳以下の失業率は、2003年12月10.0％であった。同年代の女性の失業率は6.3％だが、若年失業が日本でも大きな問題となっている。若年層の問題は、「フリーター」の７問題に集約されている。フリーターとは、1980年代の終わり頃から使われ始めた言葉である。その定義は、使う人によって少しずつ違うが、2003年の『労働経済白書』は、正社員になるつもりが当面なく、短期のパート仕事をしている15歳から34歳の人たちと定義している。労働経済白書によると、その数は1982年の50万人から2002年の209万人に増加してきた。他方、内閣府の『国民生活白書』は、フリーター予備軍も含めて集計しており、1990年の183万人から2001年には417万人に増加したと述べている。定義によってフリーターの数は大きく異なるが、雇用労働者の3.8％から7.7％がフリーターあるいはフリーター予備軍となっている。この数字は、決して小さくない。

フリーターの問題は、正社員になろうと思って努力してもなかなか正社員になれないことである。2003年に内閣府が実施した「若年層の意識実態調査」は、学校卒業の時点で正社員の仕事に就けずにフリーターになった人がその後、どのような雇用形態になっているかを調べている。この調査によると、正社員になれた人は31.4％にとどまっており、相変わらずフリーターとして働いている人が54.8％と圧倒的に多い。若年層に対して、キャリア形成につながるような仕事の場をどのようにして提供していくかが緊急の課題になっている。

中高年のエンプロイアビリティ

中高年層の失業率は比較的低いが、経営側の柔軟性強化の結果、正社員としての仕事を失ったとき、次に見つけられる仕事は決して良質なものではない。

中高年層のエンプロイアビリティを語るときに、最も重要な点は、彼ら自身の能力分析力と能力表現力の欠如である。ある企業で例えば20年間働いてきた人が労働市場に放り出されたとき、自分が20年間で形成してきた能力をうまく表現できないのが実態である。これは、企業の中で配置転換が行われる際、企業側が次にどの仕事を担当するかを決めてきたことに原因がある。大企業で働いてきた人たちは、企業内で自ら手を挙げて異動することはほとんどなかった。そのため、自分自身の能力を分析して、採用してもらえるようにアピールする機会を一度も持つことなく、20年を過ごしてきた。それが突然、「能力を分析して、強みを表現しろ」と言われても対応できないのである。中高年層のエンプロイアビリティを高めるために求められているのは、能力の分析力と表現力を高めることだと私は考える。

また、中高年層が失業し、労働市場で仕事をさがすときに提示される賃金が彼らの期待する賃金よりもはるかに低いのも事実である。年収800万円もらっていた人に対して提示される賃金額が300万円とか400万円というのが実態である。

高齢者のエンプロイアビリティ

日本の人口構成の高齢化とともに、厚生年金の支給開始年齢が65歳に向かって徐々に引

き上げられている。日本の90％近い企業では定年年齢が60歳に定められている。問題は、定年年齢と年金支給開始年齢65歳のギャップをどのように埋めていくかである。

労働力人口の減少がもうすぐ始まることを考えれば、高齢者にできるだけ長く働いてもらうことも重要である。

高齢者雇用を進めて行くには、労働者が経営側に買ってもらえるような能力を維持することとともに、経営者側も年齢を基準とした採用や高齢者に対する偏見を捨てる必要がある。

4．能力育成分析の枠組み―実務経験、座学、エンプロイアビリティ

実務経験と座学の組合せ方

職業能力の形成は、家庭教育から始まる。家庭という小さな社会の中で、守るべきルールを身につける。次に来るのが、学校教育である。科学技術や社会の仕組み、歴史や文化などについての知識を習得し、思考能力、コミュニケーション能力、集団の中での個人のあり方などを学ぶ。そして、会社に入ることになるが、会社に入ってからは仕事をすることが訓練になる。いわゆるOJT（on-the-job training）である。能力育成の方式としてOJTが優れていることは、論を待たない。日々起こる変化や異常に対処していくことで、職業能力は高まっていく[2)]。

職業能力の育成にとってOJTだけで十分かというと、決してそうではない。これまで経験したことをまとめるときや新しい分野の仕事に挑戦するときなどは、日々の仕事から少し離れて、Off-JT（off-the-job training：座学）を受けた方が効率的である。目的によって座学の期間は異なるが、実務経験を整理するためであれば、数日から長くても1週間あれば十分だろう[3)]。逆に、新しい分野の知識習得が目的であれば、大学院などに通うことも含めて少し長期間の座学の方が効果が高いと考えられる。問題は、OJTとOff-JTをうまく組み合わせることができるか否かである。

OJTを考える視点として、①同一企業内か複数企業か、②計画的な指導（能力育成に何らかの計画があるか、上司の関与の程度など）、③本人の意志（自らのキャリア形成を主体的にとらえているか）の3点があげられる。他方、Off-JTを分析する視点としては、①場所（自社内か社外か）、②内容、③目的意識、④期間の4点が考えられる。

他社に移っても通用する能力（エンプロイアビリティ）

この小論の目的は、雇用不安のもとでの能力育成のあり方を明らかにすることであるが、この点を考えるには、他社に移っても通用する能力について整理しておかなければならない。雇用不安の状態とは、いまの会社に勤め続けられる可能性が低いために、雇用の場を他社でみつけざるを得ないことを意味するからである。

他社に移っても通用する能力は、最近、エンプロイアビリティと呼ばれるようになっている。エンプロイアビリティの意味するところは、それを使う人によって少しずつ異なる。エンプロイアビリティをその人の保有技術・技能に依存すると考える人たちは、公的資格の取

得や職業教育が重要だと説く。他方、エンプロイアビリティとは「労働移動を可能にする能力」と「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」の両者を含むとする日経連教育特別委員会の見方[4]もある。ただ、どの説にも共通するのは、人材としての価値を上げることがエンプロイアビリティの向上につながるとしている点である。

エンプロイアビリティ・チェックリストの構築を試みている松本他[2001]は、エンプロイアビリティの内容として8つの領域を設定し、それぞれに9～10項目を示して自己診断できるようにした。①コミュニケーション、②対人関係、③組織化と組織運営、④認知的能力／概念形成能力、⑤自己学習能力、⑥メンタル面の強さ、⑦変化への対応、⑧自律性とセルフ・ディベロップメントの領域ごとに質問が用意され、5段階尺度で答えると、自分自身のエンプロイアビリティが表示される。エンプロイアビリティの内容を確定する上で、このような試みも重要であるが、領域相互の関係や領域内の質問項目の妥当性など議論すべき課題は多い。

この小論では、他社に移っても通用する能力（エンプロイアビリティ）の概念を正面から論じることは避け、その内実を実態面からとらえることにしたい。具体的には、どのような能力を持っている人が中途採用に成功しているかという視点からエンプロイアビリティを整理することである。中途採用の面接において何を質問されるかを調べれば、他社に移っても通用する能力の判定基準を得られるはずである。これが明らかになれば、そのような能力を形成できるようなOJTとOff-JTの組み合わせを提示できると考えられる。

以下、次節でOJTとOff-JTの実態をまとめた上で、第6節で他社に移っても通用する能力を高める方法を考察しよう。

5．職業能力育成に関する企業と個人の考え方

(1) 2つの調査

OJTとOff-JTの実態について、企業と個人はどのような考え方をとっているかを前節で整理した項目ごとに考察しよう。ここで主として使用するのは、日本労働研究機構が厚生労働省の委託を受けて2001年11～12月に実施した『能力開発基礎調査』（以下、「能力開発調査」と略称）と、富士総合研究所が労働省の委託を受けて2000年3月に実施した『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』（以下、「富士総研調査」と略称）の2つである。両調査ともに企業調査と従業員調査で構成されている。前者は従業員規模30人以上の1万社を対象として行われ、回答企業数2176社（有効回答率21.8％）、回答従業員数5658人（同18.9％）であった。他方、後者は、従業員規模100人以上の5500社を対象として行われ、回答企業数1099社（有効回答率20.0％）、回答従業員数3103人（同20.7％）であった。

これら2つの調査は、対象企業の規模が違うために、結果も微妙に異なる。能力開発調査の回答企業の89.6％は300人未満の中小企業であるのに対して、富士総研調査に回答したの

は、規模の大きな企業が中心で、29.7％が1000人以上の大企業である。規模の小さな企業の実態を知るには能力開発調査が、規模の大きな企業の実態は富士総研調査が、それぞれ適していると言える。

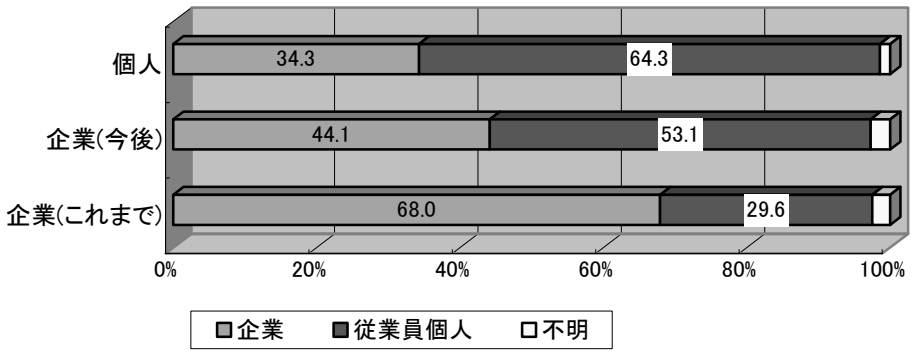
（2）能力開発に対する考え方

能力開発の主体

まず、企業における能力開発について、能力開発の主体は誰だと考えているのだろうか。この点を調査した富士総研調査を見ると（図４）、これまでは、企業の７割近くが企業側にあったと考えていたが、今後は、従業員が能力開発の主体になるとする企業の割合が半数を超えている。この傾向は、企業規模が大きくなるほど顕著である。正規従業員2000人以上の企業（回答企業数133社）では、78.2％がこれまでは企業が主体となってきたし、今後も企業が主体だとする企業は30.8％にとどまった。それに対して、300人未満の企業（同242社）では、65.3％から56.2％へ低下しているが、その差はわずかである。同様の傾向は、能力開発調査からも読み取ることができる。大企業ほど能力開発主体についての考え方に大きな転換が起こっていると言えよう。

では、従業員個人はどうだろうか。図4にあるように、企業以上に能力開発の主体は従業員であると考えている割合が高くなっている。従業員の約３分の２は、自分自身の能力開発に対して主体性を持とうとしているのである。しかも、この結果は年齢による差がほとんど見られない。ただ、従業員が自らの能力開発に主体的に取り組もうとする姿勢は重要であるが、それにふさわしい行動をとっているかどうかは別問題である。能力開発への具体的取り組みについては、後に検討する。

図4　能力開発の主体（富士総研調査）

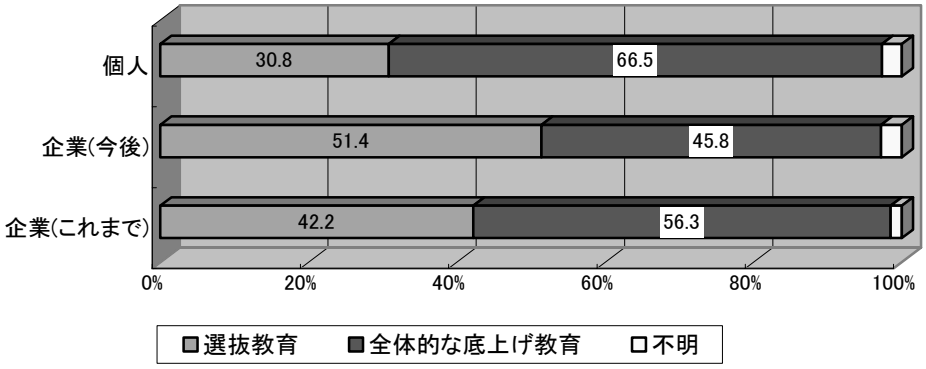


選抜教育と底上げ教育

ここでもう一つ検討しておきたいのは、従業員の教育方針である。図５は、特定の従業員層を対象とした選抜教育と従業員全体の底上げを図るような教育のどちらを重視するかにつ

いての考え方を示したものである。この点については、従業員と企業の間に差があることがわかる。企業の過半数は、これまでは全体的な底上げ教育を重視してきたが、これからは、選抜教育に重点を移そうとしている[5]。それに対して、従業員は、3分の2が底上げ教育重視を選択した。

図5 従業員教育の方針（富士総研調査）



能力開発の主体についての答えと教育方針に関する答えを比較すると、従業員の考え方に矛盾が見られる。これからの能力開発の主体は従業員個人であると考えていながら、企業に求める教育方針は、全体の底上げをねらったものだからである。ただ、見方を変えれば、企業には職業人としての基本的な能力を身につけられるような教育を望み、プラスアルファの部分については、自分たちで決めるという考え方をとっているのかもしれない。この疑問に答えてくれるデータは、残念ながらこれら2つの調査には含まれていない。

（3）OJTの効果的な進め方

前節で、OJTを分析する視点として、同一企業内か複数企業にまたがるのかという場所の問題、計画的な指導、本人のキャリア形成への主体性の3つが重要であることを指摘した。OJTの実際についてはすでに数多くの研究があり、筆者自身もいくつかの聞き取り調査を重ねてきた。それらの調査から、効果的なOJTのためには計画的な指導が大切であることはすでに指摘されているが、より広く観察した資料に基づいたものは十分とは言い難い。そこで、先に挙げた2つの調査と連合総研が1999年に実施した調査（以下、「連合総研調査」と略称）[6]を使って、実務を通じた職業能力の形成方法を検討したい。

他社経験の有効性

まず、職業能力を身につける上で他社経験はどれほど有効であろうか。連合総研調査は、現在の仕事に役立っている実務経験に関する質問の中で、他社経験の有効性をたずねている。それによると、他の会社での実務経験ありと答えた3194人のうち、他の会社での経験が現

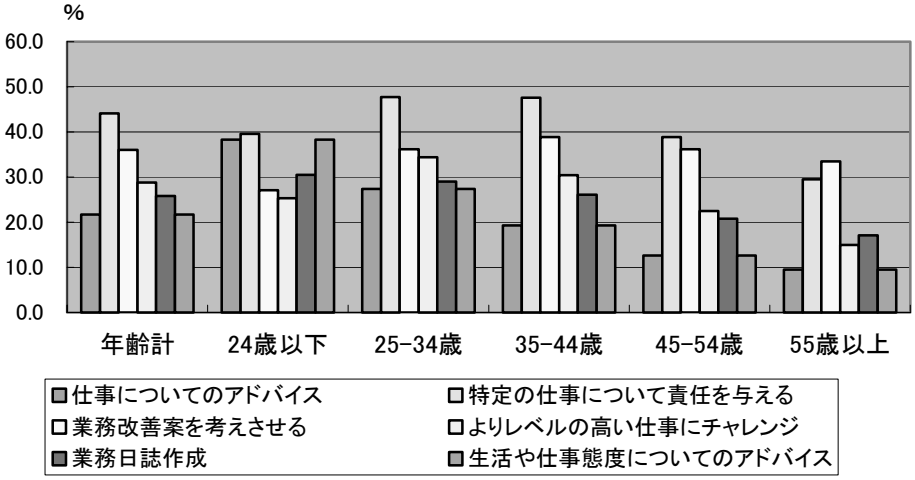
在の仕事に「とても役立っている」としたのが13.5％、「ある程度役立っている」が36.0％、「役立っていない」が23.7％となった。現在の会社での部門内移動を経験している人（4230人）は、とても役立っている（14.1％）、ある程度役立っている（52.4％）、役立っていない（19.0％）、現在の会社での部門間移動を経験している人（3860人）は、それぞれ11.2％、48.8％、21.8％と回答した。部門内移動の経験が現在の仕事に役立つ割合が最も高いのは当然のこととしても、他社での経験は部門間移動に比較的近い評価を得ている点は興味深い。ただ、これはあくまでも回答者の印象であって、どの経験がどれくらい役に立っているのかを知るには、個別の事例調査が欠かせないことは言うまでもない。

上長の指導と能力育成

OJT の計画的指導については、富士総研調査が間接的な情報を提供している。この調査では、企業に対して「貴社の従業員が自分自身のキャリア形成の今後のあり方について考えようとするとき、直属の上長は、相談者としての役割を果たしていると思いますか」という質問を用意し、「果たしている」から「果たしていない」までの 4 段階尺度で答えてもらっている。「果たしている」とする企業は6.8％、「どちらかというと果たしている」は37.8％、合計で44.6％の企業が上長がキャリア相談機能を果たしていると回答した。この割合は、2000人以上で51.1％であるのに対して300人未満では41.8％と、規模が大きくなるほど高くなる傾向がある。半数弱の職場上長しか相談機能を果たしていないという現実は、OJT が必ずしもうまく機能していないのではないかという疑問を起こさせる。

富士総研調査は、上長の指導内容まで掘り下げていないが、能力開発調査は、個人調査の中で、上長から受けたことのある指導・指示と、その中のどの指導・指示が最も役に立ったかをたずねている。図 6 にあるように、最も多い指導・指示は「特定の仕事について責任を与える」（44.1％）であり、「業務改善案を考えさせる」（36.0％）がそれに続いている。年齢別に見ると、24歳以下では「仕事についてのアドバイス」と「生活や仕事態度についてのアドバイス」（ともに38.3％）が多く、30歳代後半以降は「業務改善案を考えさせる」が多くなっている。

図6　上司から受けたことのある指導・指示
（複数回答；能力開発調査）



これらの中で、能力育成上もっとも役に立ったのは、「特定の仕事について責任を与える」(20.0％)であり、「仕事についてのアドバイス」（16.7％）、「よりレベルの高い仕事にチャレンジさせる」（14.5％）と続いている。上長が２番目に多く実施している「業務改善案を考えさせる」は8.5％にとどまっており、第5位である。業務改善を考えることは仕事能力を高める上で有効な方法だと予想されるが、実施にあたって目的や効果などを十分に説明しないと、「仕事量が増えて忙しい」という感覚が先に立ってしまい、本来の効果が薄れてしまうかもしれない。部下に対する仕事の与え方についての工夫が必要となるだろう。

従業員の主体性

富士総研調査は、企業調査の中でキャリア形成を主体的に考えている従業員の割合を尋ね、従業員に対しては、今後の職業生活についてどの程度具体的に考えているかをきいている。企業調査の結果を示した図７を見ると、８割以上の従業員がキャリア形成を主体的に考えていると回答した企業がわずか8.5％（「ほぼ全員」と「８割程度」を合計した数字）にとどまっており、逆に、そういう従業員はほとんどいないとした企業が15.8％になったことを報告している。回答企業の73.2％は、キャリア形成を主体的に考えている従業員が半分から４分の１程度だと答えた。企業の側からは、従業員が主体的にキャリア形成をしているとは見えていないことを示唆する結果になっている。

では、従業員は、自分自身の職業生活をどの程度真剣に考えているだろうか。図８を見ると、「○年後にこれをする」という形で具体的に考えている従業員は8.7％しかいない。他方、職業生活の将来について考えていない従業員は、40.9％に達している。評価が難しいのは、「何年後とは決めていないが漠然と考えている」従業員である。この選択肢を選んだ従業員は全体の半数近い49.2％だった。「漠然と考えている」というのは、何も考えていないことと同義である場合が多い。仮にそのように考えると、自分自身の職業生活を具体的に設計し

ているのは、わずか１割弱になってしまう。

先に指摘したように、従業員の66.5％はこれからの能力開発の主体は従業員だと考えている、にもかかわらず、具体的にどのように能力開発するかを考えている従業員は、ごく少数にとどまっているのである。「主体的な能力開発」がかけ声に終わっている可能性が高い。

図7　キャリア形成を主体的に考えている従業員の割合(富士総研調査企業調査)

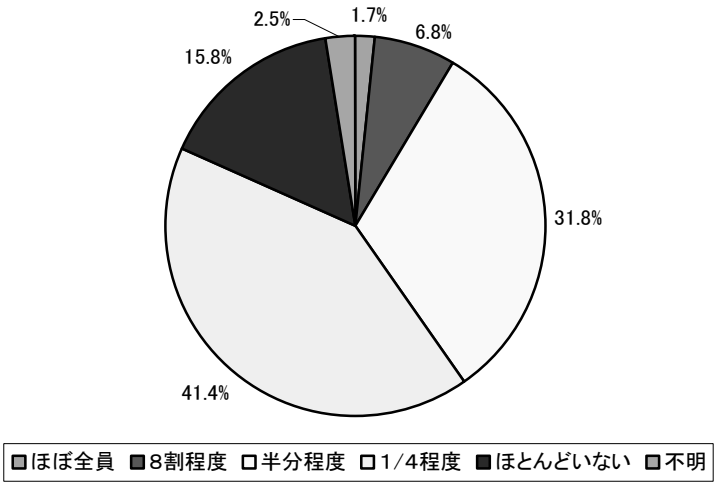
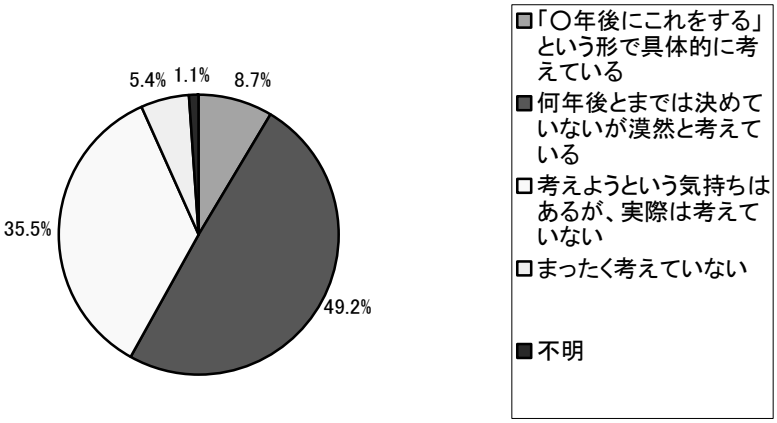


図8　今後の職業生活について考えている程度（富士総研調査個人調査）



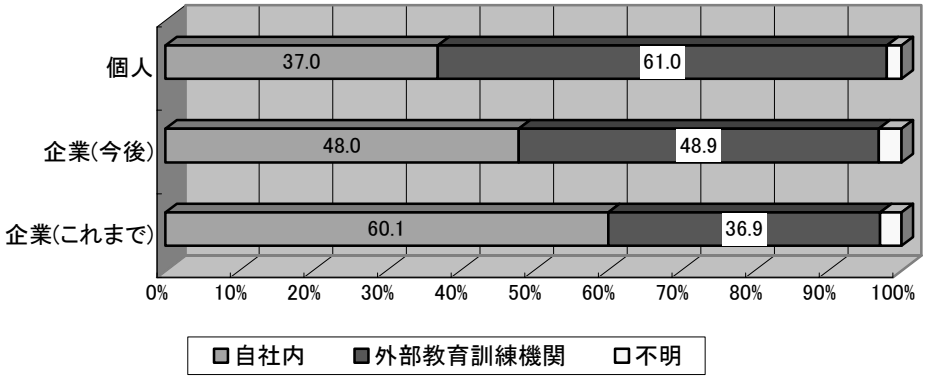
(3) Off-JT の効果的な進め方

Off-JT を効果的に進めるにあたって重要な点は、場所、内容、目的意識、期間の４つであり、これらの４項目は相互に密接に関連していることを述べた。本来であれば、４項目全体を俯瞰できるようなデータを使って議論すべきであるが、残念ながらそのような資料をみつけることができなかった。そこで、これらの項目を個別に検討することで実態に迫ってみたい。まず、研修の場所に関する企業と従業員の意識から見ていこう。

社内研修と社外機関による研修の優劣

富士総研調査では、企業と個人の双方に対して、研修を受ける場所として適当なところはどこかをたずねた。その結果を示したのが図9である。これを見てわかるとおり、企業が行う研修の実施場所について、企業と従業員の間にはっきりとした意識の差が出ている。企業の6割は、これまで自社内で行う研修を重視してきたが、これからは、外部の教育訓練機関ももっと利用していこうとしている。しかし、自社内の研修を大幅にとりやめて、外部機関で代替することは考えていない。他方、従業員個人は、6割が外部機関による教育を重視してほしいと回答した。

図9 研修の実施場所（富士総研調査）



従業員が外部の教育訓練機関の利用を希望しているのは、「社会的な通用性を持った研修」を意識しているからではないかと考えられる。ある企業の内部で受けた研修は、他社に移るときに経歴にならないが、外部機関で受けた研修は、一般的な通用性を持つという考えである。この推測が当たっているか否かをこの調査で確かめることはできないが、雇用の不安定さが従業員の回答に影響を与えたのは間違いないと考えられる。

連合総研調査は、仕事に役立った研修の方法について調べている。全回答者のうち、役立つ研修を受けたことがあると答えた4581人に対して、その研修はどのような方法で行われたかを質問した。その結果、最も多かったのが、社外に派遣されての研修（37.5％）であり、社内の研修（23.3％）、職場の勉強会（7.2％）の順番になった。企業規模別に見ると、小さい企業の方が「社外に派遣されての研修が役に立った」とする割合が高く、5000人以上の大企業になると、逆に「社内の研修」をあげる人が47.6％に達している。5000人以上の規模になると独立した教育部門や独自の研修施設を持っている場合が多いので、社内の研修に参加すれば十分だという事情があると考えられる。役に立つか否かは、研修の内容と本人の能力水準のマッチングで決まるということだろう。

教育訓練内容

どのような訓練内容が役に立つかは、人によってさまざまである。それゆえ、細かい訓練

内容をあげて、役に立ったか否かを論じてもあまり意味がない。そこで、ここでは、連合総研調査が個人調査の中で調べた「最も役に立っている研修内容」を紹介するにとどめておこう。

この質問に回答したのは、仕事に役立つ研修を受けたことがある4581名である。「その他」を含めて5つの選択肢が用意され、最も回答が多かったのは「仕事に関連した基礎的な能力を身につける研修」（30.6％）であり、次いで「仕事に関連した専門知識を深める研修」（23.8％）、「リーダー研修など一般的な知識を身につける研修」（18.1％）、「仕事に関連した資格の取得につながる研修」（9.8％）となった。特定の能力を身につけることを目的とした研修よりも、職業人としての基礎的能力を高めるような研修の方が評価されている点は注目に値する。

目的意識

従業員がどのような目的意識を持ってOff-JT一般を受けているかを知る情報は手元にない。しかし、能力開発調査は、従業員調査の中で、自己啓発の目的について調べている。自己啓発はOff-JTの一形態であり、受講料への金銭的援助や就業時間への配慮といった支援を行う企業は多い。事実、能力開発調査に回答した企業の81.1％は、何らかの支援を行っていた。

自己啓発の目的として最も多いのは、現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため（79.5％）であり、将来の仕事やキャリアアップに備えて（38.8％）、資格取得のため（34.1％）と続いている。企業規模別に見ると、300人以上の企業で「将来の仕事やキャリアアップ」の割合が51.2％と際立って高い。自己啓発に取り組む目的はとても具体的であり、それだけ効果は大きいと考えられる。ただ、問題がないわけではない。能力開発調査によると、自己啓発にあたっての問題点として最も大きいのは、忙しくて自己啓発の余裕がないこと（43.0％）であり、費用がかかりすぎること（25.9％）、休暇取得・早退などが会社の都合でできないこと（18.3％）、セミナー等の情報が得にくいこと（15.3％）、自己啓発の結果が社内で評価されないこと（15.2％）があげられている。時間的余裕のなさと費用がかかる点が自己啓発を進めていく上での障害になっていることがわかる[7)]。

研修の時間的長さ

経験を整理するためのOff-JTは短期で十分だが、仕事経験からは得にくい知識や技術を学ぶときには、少しまとまった期間をとった方が効果が高い点はすでに述べた。富士総研調査は、能力開発のために休暇をとることについて企業と個人はどう考えているのかを調査している。能力開発のために長期休暇を取ることを従業員が希望した場合、企業はどのように対応しているだろうか。半数強の企業が「特に何もしていない」と回答し、約3分の1の企業が「既存の休暇を利用するように指導している」と答えた。能力開発のための特別な休暇を用意している企業は3.1％、休職扱いにする企業は6.0％だった。この結果は、従業員が能力開発のために長期の休暇を取ることに対して、何らかの対応をしている企業は1割に満た

ないことを示している。従業員が長期に会社を休んで能力開発に取り組むことに対して、大半の企業は消極的である。

最近、ボランティア活動に対する支援を制度化する企業が増えている。従業員がボランティア活動に参加する場合、通常の有給休暇とは別にボランティア休暇を付与している。一般的には年に数日であるが、青年海外協力隊に参加する場合、最長で2年半の休職を認めている。企業がこのような長期休職を認めるのは、企業の社会的責任を果たすとともに、従業員の多様な要求に応える制度を持っておいた方が、優秀な人材を集める上で有利だと判断しているからである。自分自身の能力開発のために一定期間休職することと長期のボランティア休暇とを同列に論じることはできないかもしれないが、従業員の多様な要求に応えるという側面に注目すれば、両者の差はほとんどない。富士総研調査は、従業員の約4割が長期間休職して勉強したいと考えていることを明らかにしている。企業としても、従業員の長期学習活動に対して何らかの制度的な支援を準備する時期に来ていると考えられる[8)]。

以上、この節では、3つの調査結果を使って、日本企業の中で行われているOJTとOff-JTの現状と問題点を考察した。その結果、以下の9点が明らかになった。

(ｱ)能力開発の主体は従業員であるという考え方が、企業側にも従業員側にも強くなっていること、

(ｲ)企業は選抜教育を重視する傾向にあるが、従業員は底上げ教育をより望んでいること、

(ｳ)他社での経験が現在の仕事に役立つと考えている人が半数近くいること、

(ｴ)キャリア相談機能を果たしている職場上長は半数程度にとどまっていること、

(ｵ)キャリア開発について具体的に考えている従業員は少数であり、このことは能力開発の主体は従業員であるという考え方と矛盾すること、

(ｶ)研修場所として、従業員は、外部の教育訓練機関を好む傾向が強いこと、

(ｷ)職業人としての基礎的能力を身につける研修の方が専門的知識を勉強する研修よりも役に立っていると考えられていること、

(ｸ)自己啓発は具体的な目標を持って取り組んでいるが、時間と費用負担の面で制約があり、十分にはできていないこと、

(ｹ)長期休暇制度を利用した能力開発に対して従業員は積極的であるが、企業はそうした取り組みには消極的であること。

次節では、他社で通用する能力を育成するために、OJTとOff-JTをどのように組み合わせる必要があるかを考える。

6．他社でも通用する能力の育成に向けて

（1）能力育成の機会

中途採用の面接で聞かれること

他社に移っても通用する能力とは何かを知るには、中途採用の面接の際に企業側が何に注目しているかを検討することが近道である。中途採用に応募してきた人に面接するとき、企業の人事担当者は次のような質問をする。

①これまでにどのような会社で働いてきたか、

②それぞれの会社で具体的にどのような仕事をしてきたか、

③最近携わったプロジェクトでどのような役割を果たしていたか、

④そのプロジェクトはどういう点で成功し、どういう点では成功しなかったか、

⑤そのプロジェクトを担当することによって、自分自身の職業能力形成にどのような効果があったか。

面接時間のほとんどは、これまで経験してきた仕事に関する質問に向けられる。担当したプロジェクトのことを質問するのは、具体的な事例の中でしか応募者の能力水準を知ることができないからである。

中途採用の場合、採用選考、能力判定、採用可否の決定には、配属予定部門が関わるのが普通である。同じ分野で働いていれば、初めて会った人でも、だいたいどの程度仕事ができるのかはわかるという。中途採用の面接では、自分のこれまでの実務経験を客観的に語れることが重要なのである。

現在の仕事の価値を高める

中途採用の面接で聞かれることを見ていると、他社でも通用する能力を高めるためには、いま取り組んでいる仕事をしっかりやればいいことになる。仕事は、企業特殊的な側面を多く含んでいる。取り扱う製品や企業組織の構成人員、顧客などは、会社ごとに異なる。社内の根回しとか得意先回りは、その企業に特殊なことであり、他企業に移るとまったくと言っていいほど役に立たないと考えられている。しかし、企業ごとに異なるように見える仕事でも、よく観察すると、多くの共通性があることに気づく。例えば、何かの案件を決定するとき、通常のルートで処理していけばいい組織もあれば、キーマンを通さないと決められない組織もある。後者の方式で経験を積んだ人が他社に移ると、確かに、それまでの会社で培った人脈は無駄になる。ただ、組織運営や根回しのノウハウは、他社でも十分活用可能である。新しい会社に移った当初は、キーマンが誰だかわからないためにとまどうことになるが、組織内の動きに対する感性が磨かれているので、数カ月間で誰に話を通せばいいかがわかってくるはずである。

その企業でしか通用しない企業特殊的な仕事に取り組んでいたのでは、他社に移って通用する能力の形成には役立たないと思われがちである。しかし、実態は逆説的である。企業特殊的な仕事をやり遂げることこそが、能力の通用性を高める近道なのである。

では、どうすれば仕事の価値が高まるのだろうか。会社側の役割は、職場上長が部下の育成機能を果たせるように条件を整えることである。仕事の価値を高める第一歩は、個々の従業員が自分の担当している仕事を全体の流れの中で位置づけられるようになることである。

全体の中で自分が果たすべき役割を理解すれば、仕事に適切な工夫をこらすことが無駄なくできるようになる。上長による計画性を持った指導がなければ、OJT に大きな効果を期待することはできない。

（2）従業員個人の取組課題　－　能力育成の自己管理

仕事の価値を上げていくために従業員が取り組まなければならないことは、能力育成の自己管理である。自分自身の強みを知って、伸ばすべき能力を決め、能力形成に役立つような仕事の仕方を工夫することである。

これまで、日本企業の従業員は、能力育成の主導権を会社側に預けてきた。能力は、日々の仕事を通して形成されるが、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めてきたのは会社であった。従業員は、会社側が提示する人事異動をおおむね受け入れてきた。彼らは、他の職場への異動が自分の能力形成にプラスになることを知っていたし、若いときに会社側のムリをきいておけば、将来悪いことはないだろうと考えていたからである。広範囲な人事異動は、企業と従業員の暗黙の信頼関係の上に成り立ってきた。

しかし、いま、その信頼関係が崩れようとしている。20年以上にわたって企業側の言いなりに動いてきたにもかかわらず、「君の能力は当社ではもう役に立たないから出ていって欲しい」といわれたとき、従業員としては納得できないだろう。以前のように何らかの形で再就職先を世話してくれるのならまだしも、ただ外に放り出されたのではたまったものではない。中高年社員が「理不尽な」扱いを受けているのを、若手社員はしっかり見ている。「将来、自分もああなるのか」と思うようになると、仕事に向かう力がそがれてしまうことになりかねない。

これまでの日本企業は、能力育成の主導権を握る代わりに、雇用を保障してきた。しかし、これだけ不確実性が増大してくると、企業側としても最後まで責任を負えなくなっている。最近、多くの日本企業は、能力育成において「自己選択・自己責任の原則」を前面に出すようになっている。これは、従業員の人材育成の主導権を放棄しようとしていることの現れである。従業員は、これまでも、仕事への取り組み姿勢や新しいことに挑戦する意欲を管理する責務を負っていた。これからは、それだけでなく、日々の仕事についても、自分の責任で選び取っていくことが求められるようになる。

選択するには、十分な情報と判断力が必要である。日々の OJT の計画性を高め、Off-JT を適宜組み込むことによって、自分自身の情報収集能力と情報分析力を高め、より価値の高い仕事ができるようになれば、他社でも通用する人材になることは確実である。もしそうなれば、現在の企業においてより重要な仕事を任されるようになり、雇用はかえって安定するだろう。エンプロイアビリティに関して日経連教育特別委員会が描いた「労働移動を可能にする能力」と「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」は、実は別々のものではなく、大きく重なっているのである。ここに日本企業における新しい雇用保障の形があると考えられる。

（3）経営者の役割

長期雇用慣行の大切さ

エンプロイアビリティを高める上で経営者が果たすべき役割は、長期雇用慣行を維持することと良質な雇用機会を提供することの二つである。一つの会社に長く勤めることには、それなりの合理性がある。ある分野の仕事に精通するために長い年月を要するとき、長期勤続の仕組みがないと技能の伝承が難しくなるからである。この状況は製造現場でしばしば見られる。ここ20年の間にコンピュータが急速に発達し、情報の伝達スピードは飛躍的に上昇した。しかし、どんなに機械が進歩しても、最後は人間の手によって仕上げがなされないと完全な製品はできない場合は少なくない。

長期雇用慣行は、労働力が持っている特性からもその合理性を説明できる。労働力は、一般の商品と違って、売り手と買い手の双方が持っている情報が大きく異なるという性質を持っている。雇用する側である企業は、その人物がどのような能力を持っているのか、企業の風土や文化にとけ込むことができるかといった点について十分な情報を持っていない。他方、雇われる側も、実際にどのような仕事を任されるのか、企業の雰囲気と自分の気質は合致しているのか、一緒に働くことになる職場の同僚たちとの関係はうまくいくのか、といった点について不十分な認識しか持っていない。人的資源には、このような「情報の非対称性」が必ず存在する。それゆえ、規模が大きくなればなるほど、企業内部で人材が移動する仕組みが生まれてくる。いわゆる内部労働市場である。

内部労働市場が機能するには、従業員が一定期間以上その企業に勤め、従業員に関する情報が企業の中に蓄積されることが必要である。内部労働市場がある企業では、職場のあるポストに空きができたとき、まず社内の掲示板に求人を出し、希望者を募る。応募者が出てくると選考を行い、そのポストにふさわしい人材だと判断されれば採用される。その際、応募者が現在働いている職場の責任者や同僚から、その人の働きぶりについての情報を得ることができる。応募者は、同じ企業で働いているのだから、企業文化への不適応といった問題は発生しないと考えて良い。

それに対して、企業外部に求人を出すと、不確実性は一気に高まる。書類審査や面接では優秀な人物だと判断されたのに、実際に働いてもらうと期待した成果をあげられないという例は、枚挙にいとまがない。内部労働市場は、人材採用に伴う不確実性を軽減する機能を持っているので、長期雇用成立の一つの条件になっている。

長期雇用慣行の限界

長期勤続や内部昇進の仕組みがどのような職種、業種にも有効に機能するかというと、それは幻想でしかない。アルバイトを多用し、画一化されたサービスを提供することでコスト競争力を生み出している外食産業の経営者に対して、「長期雇用システムが大切だ」と主張しても、ほとんど意味をなさない。また、日々の売買で多額の資金を動かしている為替トレーダーたちに対して、長期雇用を前提として貢献と報酬のバランスをとるような賃金制度を用

意しても、支持は得られないだろう。

他方、同じサービス産業でも、顧客ごとにきめ細かいサービスを提供しようとする場合、長期雇用の正社員が重要になる。例えば、高級ホテルである。お客様の顔と名前を覚えているだけでなく、その顧客の最近の出来事に関連した的確な言葉をかけられるような従業員を配置するためには、長期に勤めた方が得になる仕組みを作っておいた方がよい。また、当たるか当たらないかわからないような研究開発に取り組むエンジニアには安定した雇用関係が必要であり、長期で成果を判断する仕組みがよりよく機能する。

つまり、長期雇用慣行を維持した方が競争力の維持向上につながる企業とそうでない企業が存在することになる。あるいは、規模が大きくなると、同一企業内でも、長期雇用慣行が機能する職場とそうでない職場が同時に存在することになる。長期雇用慣行を大切にした方が得になる職場では、長期に勤めた結果として支給される退職金が大きな意味を持ってくる。他方、長期雇用慣行があまり重要でない職場では、功労報償的な退職金は企業競争力の強化にはつながらない。同一企業でも、職場の状況に応じて複数の対応をする必要が出てくると考えられる。

しかし、これまでの日本企業は、「全社一律」を是として人事制度を設計してきた。第二次大戦直後にあった職員・工員の身分制を廃止し、正社員全員が一つの制度のもとに統合され、処遇されることを労働組合も望んできた。そのため、本田技研のように研究開発を担当するエンジニアと製造現場の作業者を同一制度のもとで処遇することに限界を感じた企業は、研究開発部門を別会社にして、人事制度も別に設計するという形で対処してきた。経営環境が大きく変化した現在、同一企業であっても複数の人事制度を用意し、それぞれの職種に最もふさわしい仕組みを作る必要がある。

良質な雇用機会の提供

経営者のもうひとつの役割は、良質な雇用機会の提供である。職業能力を高める最も良い方法は仕事をすることである点はすでに述べた。景気変動によって雇用が守れなくなったとき、従業員に良質な雇用機会を提供していれば、従業員の能力水準は上がっているはずであり、他社に移ることが容易になる。

労働力は、公共財的な側面を持っている。人口減少が予想される日本において、これまで培ってきた国力を維持していくには、労働者ひとりひとりの生産力を上げていくことが喫緊の課題である。生産力の根底にあるのは職業能力であり、その向上の場は職場である。経営者が従業員の能力を浪費するような使い方をすることは、その企業にとっての損失だけでなく、日本全体にとっての損失でもある。この点に経営者はもっと留意する必要がある。

（４）労働組合の役割　－　攻めの雇用保障

労働組合の存在意義は、労働条件の維持向上と雇用保障にある。1980年代以降は、これら２つに加えて、いわゆるＵＩ（ユニオン・アイデンティティ）運動の流れの中で、「組合員

へのサービス提供」が加わった。現在、サービス提供の部分は活発に行われているが、肝心の労働条件向上に向けた取り組みや雇用保障機能は弱体化してきている。長期の景気低迷の影響もあって賃金総額は減少しているし、実労働時間も短くなるどころか長くなる傾向にある。労働組合の大きな役割であった雇用保障も画餅になりつつある。

製品やサービスの需要変動に合わせて雇用量を細かく増減させるのではなく、ある程度の需要減でも雇用量を維持するよう、労働組合は経営側に働きかけてきた。経営側も次の景気上昇に備えて従業員を確保することに意義を見いだし、雇用保障は実現されてきた。しかし、バブル崩壊後の長期不況は、経営側から雇用維持の余裕を奪ってしまい、「雇用を守る」ことはかけ声倒れに終わっている。夏の砂浜で乾いた砂をつかんだときに指の間から砂がこぼれ落ちていくように、雇用の場が海外に流出している。このような状況のもとで、「雇用を守る」とどれほど勇ましく叫んでみても、有効な手だては打ちにくい。

労働組合本来の活動に力を出せなくなっている労働組合に対して、若手執行委員の間から組合の存在意義についての疑問が出されている。どれほど立派なサービス提供をしたとしても、労組本来の責務である労働条件の維持向上と雇用保障機能が果たせないのであれば、役員として活動することに虚しさを感じているのである。

労組として雇用保障の旗を降ろすべきではない。でも、これまでと同じ「雇用保障」を主張することは意味がない。雇用を「守れない」なら「攻めて」はどうかという発想から考えたのが、「攻めの雇用保障」である。いま勤めている企業内、あるいは企業グループ内で雇用が守れないとしても、他社に移って十分に通用する能力を組合員が持っていれば、広い意味での雇用保障になる。他社でも通用する能力を組合員が身につけられるように労働組合として支援することが、攻めの雇用保障の内容である。

労働組合の役割は、組合員が価値の高い仕事ができるように、経営側に働きかけることである。具体的には、職場上長の仕事配分のしかたや部下指導の方法をチェックし、不備があれば厳しく是正を求めることである。ただ、その際、職場上長だけを責めることにならないように注意する必要がある。職場上長も、直属の上司との間で合意した課題や目標を達成するために忙しく働いている。部下育成の重要性はわかっていても、目先の仕事に追われて手が回らないのが実情である。労組として経営側に要求すべきは、職場上長が余裕を持って働けるように配慮することである。職場上長も、ついこの前までは組合員だったはずだ。元の仲間を一方的に責めても何の解決にもならない。

労働組合が管理職の働き方に手を突っ込んでいくことに対して、経営側の抵抗は大きいと思われる。しかし、そこでひるんではいけない。困難な活動に真正面から取り組むことを通してしか、組合員からの信頼は勝ち取れない。攻めの雇用保障がこれからの労働組合の大きな課題になっている。

７．おわりに　－　日本社会のあり方についての議論の必要性

以上、日本社会における雇用情勢の変化と能力開発の重要性について整理してきた。正社員を減らして非正社員に置き換えていく動きが進んでいく中で、個々の従業員のエンプロイアビリティを高める方法を議論した。しかし、ここで述べてきたこととは次元を異にする問題にも目を向けていく必要がある。それが、「日本社会のあり方」についての議論である。

私たちは、これまで、日本社会をどのような形にするのかという点について、明確な見取り図を持たずに経済活動を営んできた。その時々で発生する環境の変化に合わせて、最も適切な行動をとろうとしてきた。そこに欠けていたのは、「環境をコントロールする」という視点であった。雇用労働者に占める非正社員の割合が3割を超えたいま、このままの形で「柔軟性」を増していくことが本当に適当なのか否かを議論しなければならないと考える。経済学は、個別最適を追究していった場合に必ずしも全体最適を達成することにはならないことを教えている。いわゆる、合成の誤謬である。

柔軟性をどこまで高めるかという問題は、日本社会をどのような社会にしようとするのかという議論なしには解決できない。政労使の枠組みで話し合うことはもちろんのこと、個別企業の労使間での議論も必要である。日本をもっと住みやすい社会にするにはどうすればいいかという問いが、私たち全員に投げかけられているのである。

（注）

1）リクルートワークス研究所[2003]によると、2002年８～10月に13085人から回答を得て実施された調査の結果、自分の雇用に不安を持っている人の割合が男女計で56.5％、正社員だけに限っても男性で55.4％、女性で46.8％に達した。

2）詳しくは、小池[1999]pp.25-29を参照されたい。

3）OJT に短期の Off-JT を組み合わせることの有効性は、小池[1999]pp.43-46に述べられている。

4）日本経営者団体連盟[1999]pp.7-8.

5）この考え方も企業規模によって大きな差が出ている。選抜教育について2000人以上企業の回答を見ると、これまでは18.8％が重視してきたにすぎなかったが、今後は78.2％に跳ね上がっている。逆に、300人未満の企業で選抜教育重視としたのは、「これまで」36.8％から「今後」39.7％と微増にとどまっている。同じ質問が『能力開発調査』でもされているが、選抜教育重視は「これまで」40.1％から「今後」34.1％に減少している。規模の小さい企業では、これからも「全体の底上げ教育」を重視していくことを示している。

6）連合総合生活開発研究所[2000]が連合加盟の産業別組合を経由して実施した調査で、約19000人を対象とし、6573人から回答があった（有効回収率34.1％）。

7）自己啓発の費用を補助する制度は、企業独自のもの、国の教育訓練給付金、労働組合が運営するものがある。教育訓練給付金制度は1998年に創設され、多くの人が利用している。能力開発調査の回答者でも、5.6％がこの制度から給付を受けたと答えた。この制度は短期間で広く普及したが、その効果については十分検証されているとは言えない。

8）ヨーロッパ諸国では、長期間休職して能力開発に取り組む制度が整備されつつある。最も進んでいるのはデンマークであり、１年間の教育訓練有給休暇を取ることができる。詳しくは、Arbeit und Leben et al.［1999］を参照されたい。

【参考文献】

小池和男［1999］『仕事の経済学［第２版］』東洋経済新報社

日本経営者団体連盟［1999］『エンプロイアビリティの確立をめざして―「従業員自律・企業支援型」の人材育成を―』（日経連教育特別委委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告）

日本労働研究機構［2001］『能力開発基本調査報告書（平成13年11月調査）』

富士総合研究所［2000］『能力開発等の活動に取り組むための長期休暇制度の導入促進に向けた調査研究』

藤村博之［2000］「社会的に通用する能力を高める方法」『勤労よこはま』７・８月号、pp.3-11.

松本真作・浅井千秋・田島博実・木下敏［2001］「多次元企業魅力尺度とエンプロイアビリティ・チェックリストの試作研究」『研究紀要』（日本労働研究機構）、No.21、pp.1-41.

リクルートワークス研究所［2003］『ワーキングパーソン調査2002［首都圏］』

連合総合生活開発研究所［2000］『勤労者のキャリア形成の実態と意識に関する調査報告書』

ARBEIT UND LEBEN, CESEP, CESOS, and Culture et Liberte［1999］ *Paid Educational Leave in Europe ―A strategy promoting lifelong learning?* Dusseldorf, Germany

企業・事業所レベルの労務管理関係について

仏・企業の社会的責任研究所長
フレデリック・ティベルギィヤン

1　欧州企業において、何が変化し、また、何が目下変わりつつあるのか。

1.1　何が変化したのか。

- 職務の中心に関する修正（特に複合企業体様式の終了に伴うもの）。
  増大する周辺職務（飲食；警備；清掃；郵便物取扱いや電話サービスのような一般サービス；情報処理；採用募集および職業訓練…）の外注化と中小企業への下請けの発展。
  工場を持たない企業へと向かっているのか？
- 単一市場の到来とそれに伴う統合・獲得・範囲の再確定。
  欧州レベルでの生産・仕入れ・流通手段の再編。
  欧州企業の国際化。
  過剰生産問題を抱えるセクター（造船業；製鉄業；繊維産業および皮産業…）に悪影響を与えるリストラクチュアリング。
- NTIC（新情報通信技術；les nouvelles technologies de l'information et de la communication）の氾濫
  組織と仕事内容の抽象化の帰結。
  デジタル企業と現実の機能。
- サービス業の増大と被用者の顧客との接触の一般化。
  サービス業における雇用の女性化およびパートタイム労働の発展。
- 下から企業上層部への競争と圧力の増大（大きな配分；気が変わりやすく不誠実な消費者）。
  企業責任の側面の見えにくさ（技術革新と生産物の一新；外部市場への依存；消費者の不安定性）。
  競争力維持を目的とした生産性の向上とコスト削減の努力に付随する生産手段の柔軟化。
  主要な可変的調整：賃金総額と従業員数（被用者は《負担》を課せられるが、それは《抑制》的なものでなければならない）、低く固定されたままの名目賃金。
- 企業経営における株主重視化（financiarisation）（経営における金融市場と株主の重要性）。
  雇用創設は、企業の掲げる目標ではなくなる。
  経営において株主のための価値の創出が優位する。
- 厳密な意味でのコーポレイト・ガバナンスの強調（会計のコントロール；理事会による経営者のコントロール；経営者の指名）。

- 企業における労働者の地位の多様化（被用者を様々の期間で勤務させる《繧繝（halo）》賃金：長期契約と短期契約；臨時；派遣；援助・研修契約；下請け…）。
  使用者（第3者たる使用者・下請人の発展）と請負人（《工場を持たない》）との間の分離の増大。
- 企業とその被用者との間の社会契約の変化：企業はもはや《終身雇用》を約束できない。

1.2　何が目下変わりつつあるのか。

- サービスの地方移転の始まり（情報処理；通話センター；帳簿管理；相談活動）。
- 2004年5月、新たに10カ国がEUへ加盟することにともなう産業部門の空間的再編成に関する新たな波（Nadel氏は拡大にともなう問題点についても言及している）。
- 新たな被用者《精神》；職業生活と家庭生活の両立。労働は、もはや、若者にとって排他的な生活の中心ではない。
- 近いうちにおそらく被用者により有利となる力関係（人口の急変；特に科学分野での能力ある被用者の不足；産業部門ごとの不足）。

結論：変化とその変化への対応は、企業生命における不変的要素となった（市場・生産物・テクノロジー等の変化）。つまり、経営の不変的要素である（優秀な経営者は、《変化に対応できる者》である）。こうした動きにより、すべての被用者には、抗い難い変化への適応義務が恒久的に課せられている。

2　企業レベルでの労使関係の行く末

上述した変化は、企業に深い影響を与え、団体交渉の範囲とその内容について再検討することを余儀なくさせた。

2.1　企業レベルでの対話の強化

欧州では伝統的に3つのレベルの交渉を区別してきた。すなわち、全産業レベル（全経済部門を含む全産業協定）、産業別レベル（産業別協定）、そして企業レベル（企業協定）である。

前述した変化を考慮すると、ここ数年、使用者側が特権的地位を得ているのは、企業レベルでの交渉であり、これは、交渉の第1の場であるとともに、交渉の重要な場となっている。

近年、多くのヨーロッパ諸国で（独・伊）、企業別協定は、労使関係における推進的役割を果たしている。この役割は、以前はむしろ産業別協定により果たされていたものである。

- こうした欧州建設の際の創設原則の一つであるサブシディアリティの原則への方向性は、最も適切なレベルで問題を扱うことを欲するものであるが、これにより、グループレベルでの対話の構造が創設されることとなった。

1994年 9 月22日の指令により欧州企業委員会が規定された。

この新たな決定機関の要求は、上述の判断を反映させたものである（競争のグローバル化、経済における株主重視化（financiarisation）。これらは、フォーディスト調整モデルの土台となった国民経済空間と規則ロジックを部分的に廃棄する効果を持つ）。

さらに、2001年10月 8 日と2002年 3 月11日の 2 つの指令により、労働者への情報提供と協議に関する一般的枠組みが規定された。

Dublin 財団によると、グループ委員会の創設に関する協定（いわゆる枠組協定）の適用範囲は、可変的であるが、以下の分野の全部または一部に適用が及んでいるようである。すなわち、労働安全衛生・労働者の基本権・職業訓練・労働者の移動・補足年金制度・労働の組織化に対する新技術のインパクト・合併・工場閉鎖・地方（国外）移転・リストラクチュアリングである。欧州委員会が早期に問題を把握したことで、リストラクチュアリングの実施は容易になったといくつかの研究は示している。

このグループ委員会の創設は、また、企業が進出していく様々な国の労働組合間の意見交換を可能とし、時には、討論会など行われたことのない所で、全国的な討論会が創設されるにいたった。

グループ委員会での協議は実効性のあるものである。なぜなら、国内裁判所は、特にリストラクチュアリング計画や工場閉鎖計画の場合について、1994年の指令に《有益な効果》を与えているからである。

- こうして、近年の欧州での執拗なまでの企業別交渉により、団体交渉に関する欧州のシステムは補完されることとなった。

この欧州のシステムは、被用者が自らの労働条件や賃金の決定について集団的に参加することを望むものである。被用者は、労使間の自由交渉原則により、集団協定の締結に至る交渉を行うのであり、その集団協定は、議会の採択する法をもたらしたり補完したりする。つまり、社会の場での民主主義が政治の場での民主主義を補完するのである。

欧州諸国は、この点に関して、様々な経験を有している。組合の行為とストライキ権は、欧州諸国のいたるところで確認されるが、その解決策は幅広い（任意の組合加入から参加の奨励あるいは義務的な組合加入まで）。ストライキ実施前の和解メカニズムがあるところもあればないところもあり、労働者の参加の程度も、単なる協議からドイツにおける真の共同管理まで様々である。

労使関係の分野は、また、以下の事実からも大きな影響を受けている。すなわち、社会保険システムが賃金労働関係の場から始まって組織されていったという事実である。それゆえ、

医療・労災・年金の問題は、労使関係において非常に大きな場所を占めている。

2.2　大きく一新された企業レベルでの交渉の内容

伝統的な交渉のテーマは大きく修正され、新たな領域についても交渉の道が開かれた。

2.2.1　伝統的諸問題の一新の例

- 賃金支払方法の個別化（個別の職務遂行と結びついた様々な手当て；勤務年数ではなく功績に基づいた個別の賃上げ；成果に対する利潤配分）により、一定の被用者組合にとっては、賃金交渉の土台が問題となる：被用者間の平等取扱い；使用者の裁量の強化；賃金規則の明白性の弱さ…。

交渉は、相互の信頼関係の中で行われるときより難しいものとなる。この新たな形式では、人並み以下の賃金が、被用者個人の行動と固有の責任を参照して決められることとなる。賃金交渉において、こうした方向への変化を推奨しなければならないのか。

- 企業の責任においてなされる補足的な社会的保護（年金や医療の補足制度）。

最近の例に、ドイツのいくつかの企業で行われた補足制度の再検討がある。平均寿命の延長と近いうちにおきる人口構造の急変という2つの影響力ある事象のもとで、国家が現在行っている年金・医療制度改革は、いかなる結果をもたらすのか。既得権と社会法分野の規制緩和とを再検討する以外の道はあるのか。

- 人材管理における柔軟性。経済情勢が急変すると（たとえば、2001年9月11日以降）、企業は、その従業員と組織を、あるいは、採用や賃金方式をより素早く調整しようとする。

様々な主体に適用される規則は何か。（Nadel氏も、柔軟性と安全性との間の均衡を見つけだす必要性と工場大量生産時代の遺産を強調している）。

- 工場大量生産時代を受け継いだ労働法は、サービス・情報経済において不適応を起こしている。

たとえば、労働時間（工場の生産リズムと結びついた全員同じの集団的労働時間）。

産業別交渉あるいは企業別交渉のみが、現在、各状況に適応した解決策をもたらすことができている。つまり、部門別に《余暇文明》の要請に応えるのである（商店の開店時間；運送；余暇；大都市における公的施設と《時間事務所（bureaux du temps）》）。こうした交渉は、いかなる範囲で、いかなる制限のもと行われるのか。

- 欧州では労働時間短縮の傾向がみられるにもかかわらず、被用者の側には労働条件が悪化してうるという感覚が生じている（顧客の圧力；NTIC（新情報通信技術）がもたらした永続的混乱と緊急の重圧；ストレス；ハラスメントや差別…）。新たな労働病理学と頻繁な欠勤。企業におけるこうした現象をどう扱うのか。

- 企業における労働安全。新たな介入者（外部のサービス業者・下請人・第3者たる使用者…）をその保護の範囲にどう含めるのか。

2.2.2　新たな領域への交渉の拡大

新たな交渉テーマが発展してきている：

・賃金貯蓄・成果に対する利潤配分・資本へのアクセス（従業員持株制）；

・労働時間の編成と柔軟性（労働時間の削減あるいは調整…）；（Nadel 氏も、労使が扱うテーマの多様性が増してきていることを指摘している）；

・リストラクチュアリングの実施と企業の地方（国外）移転の社会的帰結；

・企業における男女平等（賃金；キャリア展開と昇進…）；

・年金受給開始年齢の引き上げによる高齢労働者の企業内への配置と職業生活の延長；

・企業内職業訓練（《生涯を通じた》学習と《人的資本》とみなされる被用者）および労働市場における被用者のエンプロイヤビリティの維持。

最後の点については、労働市場の効率性と流動性に関する前セッションでの議論を参照。

3　労使関係と企業の社会的責任からの視座

企業責任からのアプローチは、まだ新しく初期の段階にある。しかしながら、企業の社会的責任（RSE）という概念やその手法は、新たな今日的問題や議論を照らしてくれる。

出発点：企業は、利害関係者（parties prenantes）の期待に耳をかさないままでいることはできない。また、自らの意思で、法の課す最低基準以上のことを常になすことができる。

収束点：企業の社会的責任（RSE）は、企業を起点とするが、そこから労使交渉の中心となる。

3.1　利害関係者（parties prenantes）との対話の組織化

企業は、その活動分野や規模等との関係で、その利害関係者（parties prenantes）を特定し、非常に広い範囲のテーマについて彼らとの対話を組織することを要求される（社会分野や環境分野で達成すべき目標、企業利益と結びついた社会的リスクおよび環境リスクの確認、指標や社会・環境に関する報告を通しての結果の評価…）。

透明性の原則に応えて、こうした対話は、否定するにはナイーブな利益紛争を交渉によって解決することを促す。かつての社会的ヨーロッパモデルである交渉による社会民主主義は、政治における民主主義を補完する民主主義の柱の一つとなっていた。企業の社会的責任（RSE）は、労使交渉を弱体化させるどころか、その必要性を3つの伝統的な交渉レベルに

おいて強めている（第１に企業；産業別、ついで全産業）。特に、企業の社会的責任（RSE）は、企業を交渉と社会的調整の特権的場とする効果を持ちうるだろう（参照；欧州における《サブシディアリティ》の原則）。

それは望ましいことなのだろうか。利害関係者（parties prenantes）との対話がない非常に一面的な方法で、社会的利益を企業あるいは使用者の利益へと減退させてしまう危険、そして、社会の進歩というダイナミズムを企業のみに委ねてしまう危険はないのだろうか。社会的な目標や環境上の目標の決定は、企業がなすべきことなのだろうか。

企業の社会的責任（RSE）が最初に発展したのは、社会民主主義・労使交渉・高水準の社会的保護という伝統を有する北欧においてであったことをここで指摘しておくことは有益である。

被用者とその代表（組合）は、きわめて重要な《利害関係者（ステイクホルダー）》の１つであると企業により考えられているが、それは唯一の《利害関係者（ステイクホルダー）》ではない。《利害関係者（ステイクホルダー）》の相対的な重要性に関しては、国や文化や企業によりはっきりとした違いが認められる。大ざっぱに示すと、アメリカでは株主が一番にきて、ヨーロッパでは顧客が、日本では被用者が一番にくると言えよう。

企業の社会的責任（RSE）と企業との対話における新たな《利害関係者（ステイクホルダー）》（市民社会を代表することが想定されるNGO；納入業者や下請け；地方共同体；マイノリティ…）の導入は、被用者組合に対し混乱を引き起こした；古くから企業の唯一の代表的対話者であり、また、消費者や公的サービスの利用者、さらには顧客をも代表する者と見なされてきた被用者組合は、突然、同種の正当性と代表資格を持たない新たなライバルにでくわすこととなったのである。企業が少しでも組合組織を《社会的パートナー》と見なさなければ、不信はさらに強まるしかない。したがって、企業の社会的責任（RSE）に身を投じる企業は、新たな《利害関係者（ステイクホルダー）》（たとえば、Telefonica や Accor による世界レベルのグループ委員会の創設）に対し企業がとっているイニシアティヴと平行して、別に、組合との対話を強化する必要があったと私は信じている。

３.２　企業活動の測定

外的圧力（消費者；環境保護協会；年金基金あるいは社会的責任を負う投資家）のもと、多くの企業が、その経済活動が有する社会的影響や環境への影響を集約し始めている。その結果、企業活動の評価において変化が生じてきている。この《３つめのボトム・ライン（triple bottom line）》のフィルターを通すと、企業外と同様に企業内での対話を培うことが可能となる。特に、社会的分野の報告を通しての社会的活動の評価は、発展や交渉の軸の決定（男女平等；あらゆる種類の差別対策…）に対し密度の濃い材料を提供しうる。もっとも組合の側は、社会的分野や環境に関する報告において、企業は、社会的分野での活動以上に

環境に関する活動の評価を検討していると指摘しているのだが。

こうした観点から、企業は、持続可能な発展に関して企業が作成し始めた報告書を被用者代表が容易に検討できるよう努めなければならいだろう。組合の中には、企業の社会的責任（RSE）に関する企業の目標が従業員の代表とその他の《利害関係者（ステイクホルダー）》と討議されること、明白となった慣行が社会的対話をかきたてるよう同じように評価されること、そして、社会的分野や環境に関する報告書において従業員を代表する機関（たとえばグループ委員会）の意見が報告されることをはっきりと要求する組合もある。それは、特に、そのデータの信頼性を高めるためである。

すべての問題が、欧州委員会が設置したマルチ‐ステイクホルダー・フォーラムが2004年6月までにくだす勧告によって、注意深く検討されることとなろう。

組合の中には、発展途上国の施設についてはまったく明らかにすることのできない社会的監査を補足して、地域の組合がない場合に、危機的な状況について団体または国の指導者に説明を求めることができるよう、国際的な連盟に与えられた介入権限を要求し、獲得した組合もある（たとえば、Danone や Accor の合意）。

こうした行動は、企業が株主のために価値を生み出すモデルから《利害関係者（ステイクホルダー）》のために価値を生み出すようなモデルに移行することを促している。また、企業が外部化した社会的コストを再び内面化することも促している。

このように見ると、こうした行動によってむしろ、社会的対話の実施、十分なレベルの社会的保護、そして、被用者の第1の要求である安定的雇用により特徴付けられる社会的ヨーロッパモデルは、強化されることとなろう。

3.3　企業の社会的責任（RSE）の発展の中で組合組織が果たす役割

‐賃金貯蓄、株主たる被用者、そして、その結果である株主としての直接的行動の発展にともなう ISR（社会的責任を負う投資；Investissement Socialement Responsable）に関連する年金基金の役割（コーポレイト・ガバナンス、金融市場の透明性、人権の尊重に焦点をあわせるアメリカ Calpers（カリフォルニア州職員退職年金基；California Public Employee Retirement System）の例）。

‐特に社会的分野の報告についての適切な指標の調整への参加。

‐活動評価や社会的分野や環境に関する報告の活用における役割。

‐新たな問題点の考慮における役割。

‐企業の社会的責任（RSE）の下請けや納入業者への拡大における役割。

‐企業の地方（国外）移転に付随すること（発展途上国での社会的権利の尊重）や欧州社会基準の普及における役割。

- 試験的援助の役割。たとえば、ドイツの VW。

3.4　企業の社会的責任（RES）の枠中で社会的に実現したことを示すいくつかの例

- 《アウトサイダー》の統合努力（社会の周辺へ追いやられた人々の労働市場への再統合)。
- 男女の機会平等に関するプログラム。

結論：企業が、企業の社会的責任（RSE）の中で、様々の下心をもって身を投じているとしても（マーケティングの多様化；職務の遂行に関連するよりよいリスク管理；社会の安全の確立等)、こうした行動は、企業のアプローチの仕方（企業の役割、目的、活動手段、環境やパートナーとの仕事の方法）を刷新し、企業が経験する深遠な変化を示す指標となる。また、我々の発展した社会の複雑性や、世界のグローバル化の中でそれを待ち望んでいる新たな問題点を映し出してもいる。

企業は、企業経営の中心において利害関係者（parties prenantes）との交渉を行う。そうした意味で、企業は、欧州における労使関係の慣行に新たな側面を加えることとなるのである。

経営環境の変化と企業内労使関係

法政大学経営学部教授
藤村博之

1．はじめに　－　この小論の目的

この小論の目的は、企業の経営環境が変わっていくことにともなって、企業内の労使関係、特に日本の企業別組合がどのような影響を受けているかを検討することである。

バブル崩壊とそれに続く長い不況の中で、企業はそれまでの経営方式を大きく変えてきた。生産やサービスの変動に対処するために正社員の数をできるだけ少なくし、派遣社員や業務請負の数を増やしてきた。また、環境変化のスピードが速くなったため、それに合わせて経営上の意思決定の迅速化が求められるようになった。いわゆる「スピード経営」である。それに加えて、「選択と集中」というスローガンのもと、企業の再編が活発に行われるようになった。会社分割法の成立によって、事業部の売買、特定部門の分社化、複数の企業が共通の部門を外に出して別会社を作るといった動きが比較的簡単に行われるようになってきた。

こういった企業側の急速な「変化」に、労働組合は十分に対処できていないのが実情である。日本の労働組合の多くは企業別に組織されており、しかも正社員だけを組合員とするのが一般的である[1)]。同じ職場で働くパートタイマーや契約社員を組合員にしている企業はごく一部に限られているし、急速に数を増やしている派遣社員や業務請負の人たちは、大半が未組織労働者である。労働組合があり、ユニオンショップ協定を結んでいたとしても、その企業と直接の雇用関係を持っている従業員の過半数を組織していない労組が徐々に増えている。これは、労働組合の「代表性」に問題を投げかける。労働基準法が求める労使協定を結ぶ場合、労働組合の委員長が従業員の過半数を代表していないのではないかという疑問が行政側から出されるケースが散見されるようになった。

経営が進める「スピード経営」への対処も、労働組合にとって大きな問題である。日本企業の労使関係は、1970年代以降、労使協議制を軸に展開されてきた。労使が対立するのではなく、経営全般について事前に十分話し合うことで、労使が協力して経営の問題に立ち向かう体制を作ってきた。このプロセスには一定の時間が必要であり、経営側も労組内部の民主的手続に配慮して、労組側の結論が出るまで忍耐強く待つ場合が多かった。しかし、1990年代半ば以降、労組に対して「早く結論を出してほしい」という要求が頻繁に出てくるようになった。以前だと企業側から労組に提案された後、労組の正式回答までに１カ月から3カ月くらいの期間があったのに、最近では、月曜日に提案が出てきて今週中に結論がほしいといった「スピード」を要求される例が多くなってきた。組合内民主主義の実現と労使の協力関係維持の間に挟まれて、労組役員たちは苦労している。

企業再編の動きに関連して出ている問題は、労働組合側の対応の遅れである。先に指摘し

たように、日本の労働組合は企業別に組織されており、事業所ごとに支部を置いているのが普通である。このような組織体制は、従来型の問題に対処するにはとても適していた。しかし、企業側の組織再編によってカンパニー制がとられたり、分社や合併のように対象が企業外に広がったりすると、十分に対応できなくなっている。

これらの変化は、労働組合の信頼感に悪影響を与えているように見える。しかも、それは、経営側だけではなく労働組合員の側からも提起されている問題点である。「自分たちの声を経営側に十分伝えていないのではないか」、「交渉や協議の場において結局は経営側の言いなりになっているのではないか」、「自分たちが問題だと感じていることに的確に対処してくれていない」といった不信や不満が組合員から出てきている。そこには、経営側からも組合員の側からも存在感を持たれなくなりつつある日本の労働組合の姿がある。

この小論では、以上の問題整理をふまえて、(ｱ)労働組合の代表性、(ｲ)労組に対する信頼感の２点について検討したい。

２．労働組合の代表性

労働者代表制の意味

労働者代表制とは、ある企業に雇用されている従業員が代表者を選出し、労働条件等について経営者と話し合いの場を持つことである。この仕組みは、法律的には労働基準法の「労使協定」を根拠としているが、同時に、働く者が自分たちの労働条件や働く環境に発言した方がより望ましい状態になるという考え方も基盤になっている。

労働基準法は、「当該事業場に労働者の過半数で組織する労働組合があるときはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がないときは労働者の過半数を代表する者との書面による協定」（労使協定）が締結された場合に、労働基準法で定められている条件を一部変更して実施することを認めている。最も頻繁に出てくるのは、時間外労働や休日労働についての協定（三六協定）であるが、その他にも、変形労働時間制をとる場合や事業場外みなし労働時間を設定する場合など合計12種類について労働者代表との書面による協定締結を求めている。これは、労働者の権利保護の観点から制定されたものである。

他方、労働者代表が経営者と話し合うことの意義は、経済的合理性の観点からの説明も可能である。経営側にとっては、(ｱ)従業員のモチベーションを高めること、(ｲ)意思決定の不確実性を軽減することの２点から、労働者代表と話し合うことは大きな意味を持つ。また、従業員側にとっても、(a)自分たちの問題を改善するルートが開かれていることとともに、(b)経営側の意思決定の精度が上がることによって企業業績が向上し、自分たちの雇用の安定や収入の増加を期待できるという意味を持っている。

企業の競争力を支えているのは従業員である。従業員は感情を持っており、置かれた環境によって能力の発揮度に差が出ることはよく知られている。決められたことを決められた手順で進めているように見える現場作業者でも、労働環境が良ければ生産性は上がるし、改善

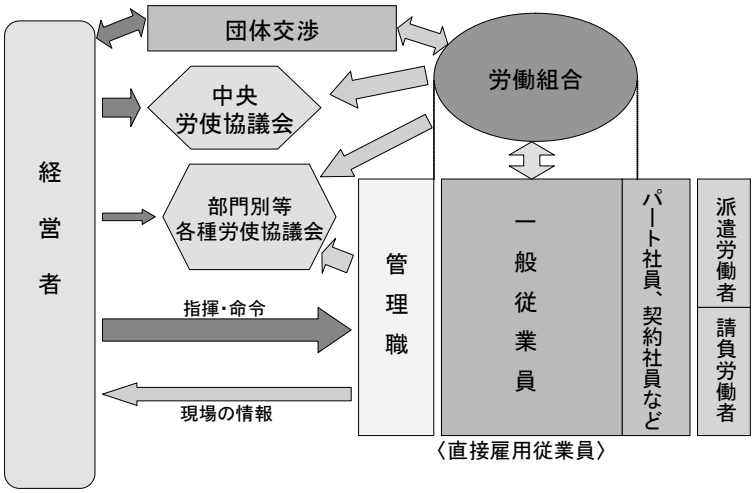
提案もたくさん出る可能性が高くなる。仕事の進め方を自分で決めているようなホワイトカラーにとって、担当職務に対する思い入れがその成果に大きな影響を与えることは論を待たない。

労働組合の代表性

労働組合が正社員の大多数を組織している企業では、これまで、何の疑問もなく労組の代表が従業員代表として労使協定に署名をしてきた。しかし、ここ数年、労働基準監督署から、労組代表の署名だけでは不十分だという指摘がなされる例が出るようになった。それは、チェーンストアでよく見られている。チェーンストアでは、多くのパートタイマーが働いているが、彼女らの大半は労働組合に組織されていない。労働基準法が求める労使協定は、事業所が単位になっており、チェーンストアだと店舗がそれにあたる。一つの店舗に働いている従業員のうち、正社員の割合は半数を大きく下回っているため、労組の代表が従業員の過半数を代表しているとはとても言えない。労使協定を結んで労基署に届け出る場合は、労組に加入していない従業員の同意を得る手段を別にとる必要が出てくる。

図１は、企業内に労働組合がある場合の労使間の情報交換についてまとめたものである。労働組合は、正社員を中心に組織されており、パートや契約社員については、その一部しか組織されていない。最近の職場には、派遣労働者や請負労働者が働いているが、彼らの雇用主は別会社になっており、この企業の労働組合の組織対象外である。この図では、正社員の部分が比較的大きく描かれているが、チェーンストアのように正社員の部分が少なくなると、労働組合の代表性に疑問が出てくることは一目瞭然である。

図1 労働組合がある場合の企業内労使関係



2001年６月に実施された『労働協約等実態調査』は、調査対象となった事業所の全労働社に占める組合員の割合を調べている。組織割合が50％未満だと回答した割合を見ると、全体

平均では16.0％にとどまっているが、産業別に見ると、最も低いのが電気・ガス・熱供給・水道業の2.3％、最も高いのが卸売・小売・飲食業の29.3％である。小売関係の事業所では、実に３割近いところで、労働組合が従業員の過半数を代表するとは言えなくなっていることがわかる。

労使協議制と労働組合

労働組合は、経営側との間にいくつかのコミュニケーション・チャネルを持っている。団体交渉と労使協議が代表的なものであるが、労使協議はさらに中央レベルで行われるものと部門や事業所レベルで行われるものに分かれている。2002年６月に実施された『団体交渉と労働争議に関する実態調査』によると、調査時点から過去３年間に団体交渉を行った労組は平均で64.6％であったが、組合員規模が小さくなるほど団体交渉の実施率が高くなる傾向が見られた。また、同じ調査で労使協議機関を持っていると回答した労組は平均で80.6％、組合員規模5000人以上では98.3％だった。

労使協議制の実態については、1983年から５年ごとに行われている『労使コミュニケーション調査』が詳しい。利用可能な最新のデータである1999年６月実施分によると、労働組合のある事業所のうち単独の労使協議機関のみのところは52.3％、労使協議機関とその下部組織の専門委員会を持っている事業所は42.2％だった。この数字を企業規模別に見ると、企業規模が大きくなるほど、下部組織の専門委員会を併設している割合が高くなっていた[2)]。

では、開催頻度はどの程度だろうか。同調査によると、年間の平均開催回数は労働組合のある事業所で8.8回になっているが、企業規模が大きくなるほど開催回数は多くなっている。企業規模5000人以上では12.0回に対して、30～49人規模では5.5回である。この数字は、公式に開かれる労使協議会の回数であって、事前折衝や事務連絡などは含まれていない。筆者が行った聴き取り調査によると、担当者レベルの連絡は、ほぼ毎日のように行われている。どのレベルの会合について調べるかによって回答の仕方が変わってくるので、注意が必要である。

労働組合が代表性を持つためには…

労働組合があるにもかかわらず従業員の過半数を代表しない状態は、早急に解消されるべきである。そのために必要なのは、パートタイマーや契約社員など、その企業に直接雇用されている人たちを組織していくことである。パートを組織化する動きは、すでに小売業の労働組合で取り組まれている。百貨店の伊勢丹や高島屋は、ほぼすべてのパート社員を組織化したし、チェーンストアのマルエツ、イオン、ダイエーなどもパートの組織化に向けた活動を展開している。

同じ職場で働く仲間という観点から言うと、派遣労働者や請負労働者の組織化も必要である。ただ、これらの労働者は、働く企業が短期間に変わるので、企業別組合が組織するには無理がある。そこで、産業別組織に期待がかかることになる。事実、UIゼンセン同盟は、2004年秋に派遣労働者の組織化を予定しているし、請負労働者を組織化しようとする動きも

ある。これらの労働者は、直接の雇用関係にないため、労使協定の締結には影響しないが、同一職場で働いている以上、企業別組合としても無視はできない。これからは、派遣労働者や請負労働者を組織化した産別との連携が必要になってくるであろう。

３．労働組合に対する信頼感

（１）問題の発生原因

わが国の労働組合は、いま、とても難しい状態に置かれていることはすでに述べた。その原因ひとつは、ホワイトカラー層の増大に伴う、個別人事管理志向である。ホワイトカラーの仕事は、個人の創意工夫によって生産性に差が出るため、一律の基準で報酬を支払うという形態になじまない。事実、わが国の人事管理は、個人業績を重視する方向で改定が進められてきた。個別人事管理は、労働組合結成の基本原則である「集団取引」に反するものである。これまでの労働組合は、同質の労働を束ねて経営側と交渉することで力を持ってきた。しかし、個別人事管理のもとでは、集団取引が意味をなさなくなる。労働組合として、何を結束の基本に置くのかを考え直さなければならなくなっている。

わが国の労働組合活動を難しくしているもう一つの原因は、企業別組合という組織形態をとっているために、労組リーダーの供給源がその企業の従業員に偏っていることにある。日本の労働組合の多くが企業を単位として組織されていることは、日本企業の競争力を高める上で有利に働いてきた。日本の国際競争力が高い一つの重要な要因として、しばしば、労使関係の安定があげられるが、それを作り出してきたのは、企業別の労働組合組織であった。世界の労使関係が分権化の方向に進んでいる現状を見ると、日本の労使関係は、ある意味で世界の最先端を走ってきたということも可能である。

日本の労組が企業を単位とした組織になっているとはいえ、労働組合である以上、経営側からの独立性を維持しなければならない。しかし、労働組合役員が企業の従業員から供給され、かつ一定年数経過後に企業側の組織に戻るという体制をとっているために、労働組合リーダーとしての能力形成にも限界が生じる。組織の力は、そのリーダーの資質によるところが多いとすれば、日本の労働組合は、いつまでたっても経営側を超えられないことになる。リーダー育成のあり方は、労働組合に対する一般組合員の信頼感に大きな影響を与えていると考えられる。

（２）経営側から軽く見られる労働組合

(a) 労使協議の形骸化

労使関係の安定がもたらした問題点

わが国の労使関係は、1980年代以降、とても安定した状態で推移してきた。労働損失日数を見ると、年によって増減はあるものの、1980年の100万日が2000年には35,000日に減少し、2002年には12,000日になった。

労働組合がストライキをしないことをもって、直ちに、労働組合の弱体化と言うことはできない。ストライキには大きなコストがかかる。ストは、企業活動をストップさせ、経営側に打撃を与えることで、労働組合側の要求を認めさせる手段である。好況で生産活動が活発なときに行うストライキは、効果抜群である。しかし、不況で生産調整を行っているときのストは、経営側を喜ばせるだけで、労働組合側のメリットはあまりない。労働組合にとって、最も賢明な方法は、ストに訴えることなく、組合側の要求を経営側に認めさせることである。ストの多寡は、労働組合の強さの指標にはならない。

わが国の労使は、1950年代初めの厳しい労働争議を通して、労使関係の賢い運営方法を模索してきた。その集大成が、1970年代に確立された労資協調路線であり、それを支えるしくみとしての労使協議制である。このシステムは、大半の日本の労働組合が企業を単位として組織されているという実状を反映して作られたものである。経営者も労働者も、同一企業に勤務するという点で、ある種の「運命共同体」の構成員であり、企業が直面している問題に労使合同で立ち向かうことが、経営側にとっても労働組合にとっても利益になるという認識で一致することができた。労使が協調するには、信頼関係が必要である。信頼関係構築のためには、情報交換が欠かせない。経営者と労働組合の間で、公式非公式の情報交換ルートが形成され、双方がそれぞれの事情を十分に理解しているという状況を作り上げることに成功した。

労使間に信頼関係があって、労使関係が安定しているのはいいことであるが、この状況は、労働組合にとって困った問題を引き起こす原因になっている。それは、企業内における労働組合の地位の低下である。安定した状態が長く続くと、人々はその状態が当たり前だと思うようになる。労働組合は、経営側にとって、「扱いやすい」存在になり、多くのエネルギーを傾ける必要のない対象になってしまった。

そのひとつの表れが、取締役会における人事労務担当役員の地位の低下である。人事労務担当役員というと、以前は、副社長か専務クラスがなるのが普通だった。あるいは、社長の出身分野が人事労務部門という会社も多数あった。労使関係が厳しい時代には、労働組合を説得できる人物でないと、社長は務まらなかったのである。それが、いまでは、人事労務出身の社長は少数派になり、人事労務担当役員も、一般の取締役がなっている場合が多い。

労使関係が安定していることと労働組合が扱いやすい存在であることは、同義である必要はない。安定した労使関係は、経営側が一方的に押し切って作り出されてきたものではなく、戦後の労働運動の中で、労働組合側も意図的に選択してきたものである。労働組合が扱いやすい存在になり、その結果、企業内での地位の低下を招いてしまったのは、労働組合側にも大きな責任がある。労使関係の安定と経営側から怖がられる労働組合は、十分に両立する。労働組合の地位を上げるには、経営側からいい意味でおそれられる存在になることである。おそれられる存在とは、経営側が突かれては困ると考えている点を的確に指摘する力を持っていることである。その意味で、労使協議の場に緊張感を取り戻すことこそが、労働組合の

復権にとって必要不可欠である。

労組役員の素人化

なぜ、労使協議会に緊張感がなくなったのか。筆者は、「労使関係の素人化の進行」に原因があると考えている。素人化は、特に労働組合の側で進んでいる。市場競争の激化は、企業に要員の削減を強要し、各職場は、少ない人員でこれまでと同じ仕事量をこなさなければならなくなった。その結果、個々人の業務負担は増大し、残業しないと終わらないくらいの仕事量を抱えるようになった。非専従役員は、通常の仕事をした上で、さらに組合の世話をすることを求められる。日々の仕事を片付ける時間さえ不足しているのに、労働組合の役員をする時間的余裕はない―組合役員のなり手が急速に少なくなっていった。

職場委員は、通常、順番で担当する。仕事が忙しいけれど、順番が来たら受けるしかない。しかたなしに非専従役員を経験することになる。そういう状況で役員をやっても、負担感ばかりが先に立って、おもしろさを見いだすことができない。かくして、1年ないし2年の任期が終わると、そそくさと役員の座を降り、次の人に渡すことになる。そのような中からは、「労組役員として、もう少し活動してみよう」という人はほとんど出てこない。

また、自分自身の職業生涯を考えたとき、労組役員として生きていくことには魅力が感じられないことも、素人化に拍車をかけている。仮に、各方面からの説得に負けて専従役員になったとしても、2年から4年で会社に帰っていく。5年以上職場を離れていると、帰ったときに担当する仕事がなくなるからだという。非専従役員だけならまだしも、専従役員までもが短い周期でどんどん入れ替わっていく。そこには、労組役員としての経験の蓄積は、ほとんどなされない。

1980年代終わり頃までは、各企業に役員経験20年以上というベテランたちがたくさんいた。彼らは職場委員としての経験はもとより、専従役員としてさまざまな局面を経験していた。多様な場面を知っている役員が労使協議会で発する質問は、経験の浅い役員の質問とは自ずと違ったものになる。知識と技能の高い役員は、経営側がいちばん聞いてほしくないと思っているところを的確に突いていく。いわゆる、カンどころを押さえた質問である。経営側の説明にちょっとでもおかしいところがあれば、すかさず指摘する。指摘すべきタイミングを決してはずさないのである。このような組合役員がいれば、経営側に緊張感が生まれる。不十分な準備で会議に臨むと答えに窮してしまうので、入念に資料を揃えようと努力する。組合役員が発する鋭い質問が、労使協議会に緊迫感を与えていたのである。

最近の労組役員は、経営側の説明を理解する力を相当高めている。彼らは、財務諸表も読めるし、企業の強みと弱みを的確に把握している。その点では、ベテラン役員よりも高い能力を持っていると言ってもいいだろう。しかし、労使協議会は、労働組合が経営の状況を理解するだけの場ではない。労使が議論する場である。議論するためには、数字の裏側に隠されている事実や経営の提案の背景にある複雑な事情を知っていなければならない。また、労働組合として、どの方向から経営側に議論を仕掛けることが最も有効かをわかっていなけれ

ばならない。経営側から出される多様な情報に即応して議論を展開するには、労組役員も経営側と同じくらいの力量を持っている必要がある。経営者は、その道30年のベテランである。経験がすべてではないが、30年選手と4年選手の差は自ずと明白である。労使協議会に緊張感がなくなっているのは、労働組合側に鋭さがなくなったからである。

労使協議を軽視する傾向

緊張感の低下とともに、経営側に労使協議をやや軽視する傾向が見られるようになっている。社会経済生産性本部は、1999年に『労使協議制の現状と課題（労使協議制に関する調査報告）』を発表し、1998年調査と1985年調査の比較を掲載した。「貴社では、労使協議制充実のために以下の諸施策について実施していますか。実施しているもの全てに〇印をつけてください」という質問に対して、6つの選択肢を用意して回答を求めた。回答者は、企業の人事労務部門の代表者であった。その結果は、次のようになっている。最初の数字が1985年のもので、2番目の数字が1998年の結果である。①会社側委員の全員出席79.8％→64.1％、②関係者の出席を認める60.3％→47.4％、③事務局の設置48.6％→49.1％、④教育活動12.7％→ 4.3％、⑤広報活動19.2％→ 9.8％、⑥特に何もしていない3.8％→10.3％。

この結果から明らかなように、「事務局の設置」を除くすべての項目で98年の方が低くなっている。「特に何も行っていない」が3.8％から10.3％に伸びているのは、その裏返しである。「会社側委員は全員出席を励行している」という回答項目は、約15ポイント低下した。会社側委員が全員出席することに、どれだけの意味があるかは議論の分かれるところである。しかし、全員出席を励行する割合が低くなったことは、とりもなおさず、労使協議の場が会社側から相対的に軽く見られるようになったと理解して間違いないであろう。

労使協議会で実質的な議論をするためには、必要に応じて、関係者の出席が不可欠である。「委員以外でも、議題に関係している部門の責任者及び担当者の出席を認めている」という項目を選んだ企業が約13ポイント低下したことは、労使協議会では実質的な議論が行われなくなりつつあるのではないかという危惧を抱かせるのに十分である。

このような状況が企業経営にプラスになるとは、到底考えられない。労使間には緊張感が必要である。労働組合の物分かりが良すぎると、経営側はついつい油断してしまう。良い企業には、言い難いことをズケズケ言う労働組合がついているものである。言い難いことをはっきり言うには、それなりの裏付けが必要である。必要な情報をタイムリーに収集し分析して、経営側と同じ土俵で議論するには、労働組合側にも経験豊かな役員層が必要である。組合役員のプロを養成していくことが、労働組合の急務であり、それなくして日本企業の再生は難しいと言える。

(b)対応型の活動に終始する労働組合

労使の認識のギャップ

労働組合としての力の見せ所は、制度改訂のときに経営側との交渉において、どれだけ労

働組合側の主張を認めさせるかである。社会経済生産性本部が1998年に調査した結果（以下、JPC 調査と略称）[3]を見ると、会社側と組合側双方に対して、「貴社では、最近３年間に次の各制度の改訂を行いましたか」という質問を用意し、選択肢として、賃金制度、人事考課制度、昇進・昇格制度、能力開発制度の４つをあげた。制度改訂の有無についての回答を会社と組合で示すと、賃金制度が59.2％（会社）と58.6％（組合）、人事考課制度は51.6％と46.7％、昇進・昇格制度は41.8％と39.9％、能力開発制度は22.75と21.9％となった。会社側と組合側の回答企業は必ずしも同じではないので、両者の数値に差が出るのは当然だが、制度の実施状況についての認識はほぼ同じであることがわかる。

調査票では、制度改訂をしたと答えた場合、さらに追いかけて、制度改訂を行う前に従業員や労働組合から意見をきいたかどうかを尋ねている。その結果をまとめたのが、表１である。この表の会社側の回答は、労働組合のない企業も含んだ数値である。回答企業の中で労働組合のない会社は少数であり、また仮に労働組合のある会社に限ったとしても結果に大きな差は見られないので、全体の数値を使うことにした。

表１　制度改訂に際しての意見聴取の方法　（％）

	賃金制度		人事考課		昇進昇格		能力開発	
	会社	組合	会社	組合	会社	組合	会社	組合
労使で専門委員会を設置し議論	34.1	54.6	30.7	53.9	30.3	52.2	16.4	36.1
労使協議会で複数回議論	28.9	27.3	25.5	25.3	27.9	29.9	22.4	36.1
労使協議会で１度だけ議論	1.2	-	0.7	0.6	1.6	-	7.5	2.8
労使協議会で経営側から説明	13.9	6.2	17.6	9.1	13.1	7.5	11.9	12.5
団体交渉のみ	1.7	5.2	2.0	3.2	3.3	3.0	1.5	1.4
労使協議会等とは別に意見聴取	9.2	2.1	13.7	4.5	9.0	2.2	22.4	1.4
労使協議会等も意見聴取もなし	11.0	4.6	9.8	3.2	14.8	5.2	17.9	9.7
合　　計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

この表の特徴は、会社側の回答と労働組合側の回答には大きな開きがあることである。たとえば、賃金制度の改訂に際して、労使で専門委員会を設置して議論したと答えたのは、労働組合が54.6％なのに対して、会社側は34.1％にとどまっている。実に20ポイントの差がついている。他の制度改訂についても、組合と会社の間の差は約20ポイントになっている。制度改訂に際して労使で専門委員会を設置したか否かは事実認識の問題であり、両者で大きな差が出るのは理解に苦しむところである。

修正は受け入れられたのか？

労使間で認識が異なるという点でいえば、次の表２も同様な傾向を示している。この表は、制度改訂にあたって内容の修正を行ったか否かについての回答結果をまとめたものである。

選択肢として、従業員や労働組合の意見をほぼ受け入れて修正した、従業員や労働組合の意見を一部受け入れて修正した、特に修正は行わなかった、という３つが提示されたが、この表では「ほぼ受け入れて修正した」と回答した割合を示している。

表２　労組等の意見を受け入れた割合　　(%)

	労働組合	会　社
①賃金制度改定	31.8	5.6
②人事考課制度改定	29.7	4.5
③昇進・昇格制度改定	27.4	0.8
④能力開発制度改定	28.4	0.0

この表においても、労働組合と会社の間に大きな差が出ている。過去３年間に制度改訂を行った場合、労働組合の約３割は、会社側が労組の意見をほぼ受け入れて修正したと考えているのに対して、会社側は「ほぼ受け入れた」とは考えていないのである。この差は、どこから生まれて来るのだろうか。

最も大きな要因は、労働組合が提案能力を持たなくなったことにあると考えられる。制度改訂の提案は、最近、会社側から出される場合がほとんどである。以前は、労働組合側から提案して、賃金制度や人事制度が変更されることがよくあった。しかし、労働組合役員の「素人化」が進み、経営側に注目されるだけの提案ができる人材が少なくなってしまったために、労組からの提案が大きく減少したのではないだろうか。

ＵＩ運動によって、労働組合役員の仕事が増えたことも、労働組合の提案能力低下に影響していると考えられる。ＵＩ運動は、労働組合の求心力を高めるために考え出され、一定の成果をあげた運動である。ただ、個々の組合員の要求にきめ細かく応えていくには、多数の制度を運用しなければならず、それが組合役員の仕事量を増やし、組合内部で政策的な検討をする時間的な余裕をなくしてしまった感がある。労働組合の魅力を高めるための活動が、かえって労組の力を低下させることになってしまった。経営側から提案されたものに反応するだけで精一杯になっている労働組合に、制度の提案能力を期待するのは無理であろう。表２は簡単なものであるが、その背後には労組役員の対応能力の低下という大きな問題を秘めているのである。

（３）個人から見た労働組合

前項では、労働組合と会社の関係について検討した。その結果、労働組合は会社側から軽く見られるようになっているのではないかという疑念が出てきた。この項では、視点を変えて、個人は労働組合をどのように見ているのかを考察する。苦情や不満の予防についての労働組合への期待、制度見直しと労働組合、職場の管理職についての認識の３点を採り上げる。

(a) 苦情・不満の予防や解決についての労働組合への期待

JPC 調査の個人調査では、労働組合のある会社に勤めている人に対して、「あなたの苦情・不満の予防や解決について、労働組合に何らかの期待をしていますか」という問いを用意した。回答結果は、期待している26.6％、少し期待している35.5％、あまり期待していない24.0％、期待していない13.9％であった。労働組合に期待している人が約 6 割強と、期待していない人を約25ポイント上回った。苦情や不満を持ったとき、労働組合に大きな期待はかけていないけれど、一定の役割を果たしてくれるだろうと思っている姿が浮かび上がった。

この問いで「期待していない」、「あまり期待していない」と答えた人については、さらに追加して、期待しない理由を尋ねている。その結果は、労働組合に対して非常に辛辣である。最も多い回答は、「会社と同じ対応しかできない」で70.3％、第 2 位は「労働組合役員の負担が大きすぎて対応できそうないない」17.0％、第 3 位は「親身になって相談にのってくれない」13.2％であった。「会社と同じ対応しかできない」と答えた人の割合を全体数に換算すると26.6％になる。約 4 人に 1 人は、労働組合に相談に行っても結局は会社側と同じことを言われる、とあきらめているようである。親身になって相談にのってくれそうにないから労働組合に期待しない、というのも寂しい話である。

この回答結果を見ると、労働組合を信頼できない層が少なからぬ割合で存在することがわかる。労働組合にとって、組合員から信頼されなくなったら活動を続けていく意味がない。組合員の信頼を勝ち取る最も効果的な方法は、組合員の意見を代弁していると実感してもらうことである。次にこの点を検討しよう。

(b) 制度改訂への参加

JPC 調査の個人調査では、制度を見直すときに自分の意見や気持ちを何らかの形で表明する機会はあったか否かをたずねている。回答結果は、次のようになった。

①新しい制度を作る段階で意見を聞かれた	34.2％
②新しい制度の案の提示はあったが、特に意見は聞かれなかった	26.2％
③特に何もなかった	39.6％

自分の意見を言う機会があったと回答した人は全体の 3 分の 1 にとどまっていることがわかる。この数値は、労働組合のある会社に勤めている人だけに限ってみても、ほとんど変わらない。「意見を聞かれた」がわずかに0.8ポイント上がるだけである。他方、表 1 において、制度改訂に際して経営側から何も意見を聞かれなかったとする労働組合は 1 割未満にとどまっているという事実は、何を意味するのだろうか。おそらく、労働組合の役員レベルでは活発な意見交換がなされるけれども、一般の従業員を巻き込んだ形での議論にはなっていないからだと予想される。

この問いで「意見を聞かれた」と答えた人に、「どのような形で意見を聞かれましたか」と尋ねると、次のような結果になった。「労働組合から職場単位で意見を聞かれた」66.0％、

「労働組合から個人単位で意見を聞かれた」20.1％、「労働組合からアンケートにより意見を聞かれた」14.4％。職場単位で意見を聞く場とは、おそらく職場集会だろう。通常、制度改訂のときは、職場集会で個々の組合員の意見を吸い上げようとする場合が多い。制度改訂の時に意見を聞かれなかったと答えた人たち（全回答者の約３分の２）の会社では、労働組合が職場集会を開かなかったのだろうか。もし、そうだとすれば、労働組合の存在価値が問われるような大問題である。

(c)職場の管理職についての意見　―　個人と労組の乖離

JPC 調査では、個人、会社、労働組合の三者に対して、職場の管理職をどのように見ているかを尋ねた。その結果、労働組合の認識は一般の従業員のそれとはズレており、むしろ会社側の意見により近いことが明らかになった。表３に注目しよう。この表は、職場の管理職（上司）について、「あまり感じなくなった」と「まったく感じない」の割合を示したものである。

表３　職場の管理職（上司）について感じないこと（％）

	個人	会社	労組
部下の悩みや不満の理解	①47.1	③50.3	⑤66.4
部下の指導・育成	②42.0	④49.3	④67.1
やらない仕事の判断	③41.2	⑥38.1	⑥52.2
納得できる査定	④34.5	⑧21.1	⑧35.7
仕事の計画・割り振り	⑤33.8	⑩16.0	⑪30.5
意思決定が速い	⑥32.5	①54.8	①71.9
上層部や関係部署への主張	⑦30.8	⑤43.7	②71.3

（注）丸数字は、各グループ内の順位を表している。

一般の従業員にとって、職場の上司に欠けていると思うものは、自分たちの悩みを聞いてくれたり、不満を理解してくれたりすること、あるいは、育成や指導を的確に行ってくれることである。会社や労働組合が考えるような、意思決定が速いことや上層部・関係部署に言うべきことを主張することではない。この表には示されていないが、会社の第２位、労組の第３位は「部下への権限委譲」で、それぞれ53.6％、67.4％である。この項目に対する従業員の回答は30.3％であった。

従業員にとって問題なのは、自分たちに身近なことに上司が時間を使ってくれなくなったことである。以前ほど自分たちの悩みや不満を聞いてくれないとか、部下の能力や将来の仕事を考えながらの指導・育成をしてくれないと感じているのである。上司も自分自身の仕事が忙しいために、部下の面倒を見る余裕をなくしており、それが部下の不満としてあらわれ

ているのである。ただ、部下たちは、上司が忙しいことを十分に理解している。それは、数字の大きさにあらわれている。どの数値も50％を超えていない。会社や労組の厳しい評価に比べれば、一般従業員たちは職場の上司をそれほど悪くは思っていないことがわかる。同じ職場で働いている者としての暖かさが出ているように思われる。

それにしても、労働組合の意見が個人よりも会社のそれに近いというのはなぜだろうか。労働組合の役員の思考回路が、会社側により近くなっていることを表していると考えられる。労組役員が一般の従業員と同じ目線で職場の実際を見られなくなっているとしたら、労働組合にとって大きな問題である。

(d) 労働組合への従業員の期待

前項では、労働組合の認識と一般従業員の認識が一致していないことを確認した。では、労働組合に一般従業員は失望しているのだろうか。JPC 調査では、3 者に対して、「苦情や不満がおこらないようにするために次の項目はどのくらい効果があるとお考えですか」という質問をしている。表 4 は、労働組合が関係している項目について結果をまとめたものである。「効果がある」と「少し効果がある」を足した数字を表示した。

表４　苦情防止に効果があるとする項目　　（%）

	個 人	会 社	労 組
日頃から労組がきちんと会社に意見を言う	72.3	79.8	93.6
制度変更時に労組が参加する	68.0	79.4	95.1
労使協議会等の議論の中身を広報する	63.3	80.6	88.1
職場懇談会を実施する	64.3	80.1	86.6

労働組合の値が高いのは当然としても、会社も個人も労働組合の役割に期待していることがわかる。個人の数値は会社よりも低くなっているが、どれも 6 割を超えており、労働組合は苦情の防止に一定の役割が果たせると判断しているのである。これに、労働組合としてどう応えるかが、これからの労働組合のあり方を決める重要なポイントになると考えられる。

４．労働組合の課題　―　信頼関係の再構築

労働組合活動の基盤は、組合員との信頼関係である。組合員と労組役員とのコミュニケーションが良好であれば、大抵の問題に対処することが可能となる。仮に、企業が苦しい状況になって、競争力回復のために困難な要請を突きつけられたとき、労働組合内の信頼関係がしっかりしていれば、最も少ない犠牲で苦境を切り抜けることができるだろう。そのために必要なのは、一般組合員の考えを適宜把握していくことである。

労働組合は、長い活動を通して、組合内コミュニケーションのしくみを開発してきた。し

かし、最近の安定した労使関係があだになって、コミュニケーション・チャネルが十分に使われなくなっている。言い古されたことではあるが、労働組合運動の基本に立ち返ることが必要である。環境変化は、労働組合にも変わることを要求している。日本企業の良好な労使関係を維持発展させていくために、全従業員を代表する組織になることと組合員との信頼関係を強めることが、日本の企業別組合に突きつけられた最大の課題である。

（注）

1）日本の労働組合のうち、企業別に組織されているのは組合数で95.6％、組合員数で91.2％に達している（1997年）。

2）労使協議機関とその下部組織の専門委員会を持っている割合は、企業規模5000人以上で50.0％、1000～4999人38.9％、300～999人43.7％、100～299人23.9％、50～99人27.0％、30～49人23.3％となっている。

3）この調査は、従業員調査、人事部長調査、労働組合委員長調査の3つからなっている。その回答者数、有効回答率、実施時期は次の通りである。従業員調査（回答数2980人、有効回答率57.9％、1998年9～10月実施）、人事部長調査（回答数304社、有効回答率12.4％、1998年8～9月実施）、労働組合委員長調査（回答数338組合、有効回答率19.2％、1998年8～9月実施）。この調査は、約6年前に実施されたものであり、データとしてやや古くなっている。しかし、他に適当な調査がないこと、企業別組合内の状況はここ6年間であまり大きく変化したとは考えられないことの2点から、ここでの分析に使用することができると判断した。

【参考文献】

厚生労働大臣官房統計調査部『平成13年版日本の労働組合の現状Ⅱ　労働組合活動実態調査報告』財務省印刷局

厚生労働大臣官房統計調査部『平成14年版日本の労働組合の現状Ⅱ　労働協約等実態調査報告』財務省印刷局

労働大臣官房政策調査部『平成12年版日本の労使コミュニケーションの現状』

バックグランド・ペーパー

バックグラウンドペーパー（日本側）

Ⅰ．経済・産業・社会の動向と労働市場の状況

１．経済･産業・社会の動向

（１）経済の停滞とデフレの進行

日本経済は1980年代後半のバブル経済期を経て、1990年代以降は長期停滞とも言うべき状況にある。GDP（国民総生産）の年間成長率は、1988年から1990年にかけては実質で５％、名目で７％を超える水準で推移していたが、1991年には実質成長率3.3％（名目では6.3％）、1992～1994年にかけては実質成長率１％以下へと次第に低下していった。その後1995年から1996年にかけてはやや持ち直し、1996年の実質成長率は3.4％（名目では2.6％）に達したが、1997年以降再び成長率は鈍化し、1998年には－1.1％（名目では－1.2％）とマイナス成長を記録した。1999年以降2002年までは2000年に2.8％の実質成長率を達成したものの、それ以外の年の成長率は0％台（名目ではマイナス１％台）となっている。なお、2003年秋現在、景気は持ち直しの動きがみられている。

日本経済が長期低迷を続けるとともに、1990年代には、物価が継続的に下落していく、デフレーション現象（以下「デフレ」と記載）が進行した。国内企業物価は1992年以降、消費税率引き上げの影響がみられた1997年を除いては、下落基調（前期比－1～－3％）で推移している。また、消費者物価（生鮮食品を除く総合）は、1995年までは上昇あるいは横ばいであったが、1995年以降一時的に下落しはじめ、1999年秋以降は下落が継続的に見られるようになった。消費者物価の下落は、海外から安価な製品の輸入が増加したことや、小売段階での激しい競争（いわゆる「価格破壊」の動き）などを反映した動きと推測されている。

デフレは財・サービス価格面だけではなく、地価や株価などの資産価格面においても進行している。1980年代後半に急騰した地価は、1991年以降下落を続けており、土地資産額の対 GDP 比は1990年をピークとして、1980年代前半のレベルにまで低下している。地価が下落をつづけているのは、バブル期までの「地価は上昇する」といういわゆる「土地神話」がバブル崩壊によって揺らぎ、土地に収益性を求める動きが高まったにもかかわらず収益につながるオフィスビルなどの需要は伸びなかったため、土地そのものへの需要も低迷したことに加え、企業におけるリストラや不良債権処理を通じて不動産市場に供給される土地が増加したことが主な原因と考えられる。株価もバブル崩壊後は、変動を伴いつつ下落基調で推移している。バブル期のピーク時には38000円を超えた日経平均株価は、2002年には10000円を割り込んだ。このように株価が下落した要因としては、日本経済が停滞する中で企業収益やその成長期待（ただし、2003年秋には１万円台を回復している）が低迷したこと、大型企業の倒産などによる信用リスクの高まり、持ち合い解消などを伴う金融機関の株式売却などが挙げられる。土地や株などの資産価格のデフレーションにより1990年から2000年までに発

生したキャピタルロスは、株式と土地を合わせて1158兆円（うち土地737兆円、株式424兆円）とみられる。

財・サービスや資産のデフレは、①実質債務負担の増加、②負債側の価値が固定されているのに、資産側の価値が減少することによるバランスシートの悪化、③担保価値の減少や株価下落による資金調達の困難化をもたらした。その結果、設備投資・家計支出の抑制や、不良債権の増加による金融機関の仲介機能低下など、経済全体にもマイナスの影響が生じている。

（２）産業構造の変化－サービス経済化･ＩＴ化と製造業の海外シフト

産業構造に目を向けると、日本も他の先進国と同様、サービス産業化が進展している。GDPに占める第２次産業（鉱業･製造業･建設業）の割合は、1990年には36.6％であったが、2001年には27.7％にまで減少し、これとは逆に第3次産業（第1次産業である農林水産業と第２次産業以外の産業）の割合は、1990年から2001年までの間に54.7％から61.6％へと増大している。就業者数の産業別構成比みると、1989年に33.6％だった第２次産業は2001年には30.0％に、第３次産業は1989年から2001年にかけて56.1％から61.8％へと、GDPの産業別構成比と同様の変化を見せているが、GDPの構成比に見られるほどの変化ではない。

サービス産業化とともに進んでいるのが、ＩＴ化の動きである。ＯＡ化やＦＡ化は既に1970年代から産業界で進められてきていた。しかし1990年代になると、デジタル化技術の進歩、光ファイバーなどによる情報伝送の高速化・大容量化、コンピュータのダウンサイジング、インターネットの普及など、ＩＴそのものが大きく発展をし、企業活動や個人生活にかつてないほどの影響を与えるようになった。企業活動についていえば、CAD／CAM、FMS、CIMといった生産現場で用いられる設備のＩＴ化がさらに高度化し、企業LANなどの導入により、間接部門の合理化・スリム化がはかられるようになった。企業間の商取引という面では、POS、EDIといった情報交換システムが築かれてきたが、これらのシステムを活用したSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）が多くの企業で実施されている。個人生活についてみると、インターネットの普及によって世界中から様々な情報を収集し、生活に活用することが可能になったが、一方では個人間のコンピューター・リテラシーの相違による情報格差が問題になりつつある。

今後、少子・高齢化や女性の社会進出の進展、休暇の長期連続化・分散化、環境意識の高まり等により、国民の働き方や暮らし方が多様化・個性化する中、経済のサービス化が一層進展するとみられ、サービス分野が新たな雇用創出の中心となることが期待される。

2003年６月の経済財政諮問会議においては、①個人向け・家庭向けサービス、②企業・団体向けサービス、③社会人向け教育サービス、④住宅関連等サービス、⑤子育て関連サービス、⑥高齢者ケアサービス、⑦医療・医療情報サービス、⑧リーガル・その他専門職種サービス、⑨環境サービスの分野を中心に新たな雇用創出を図ることとしている。

産業構造のサービス化が進展する一方で、これまで日本の国際競争力を支えてきた製造業、とりわけ重化学産業においては、円高が進展する中での製造コスト削減などから生産拠点の海外シフトを進める企業が1990年代にはいって急速に増加した。経済産業省『海外事業活動基本調査』によれば、日本の製造業の海外生産比率は1985年度の3.0％から、2001年度には14.3％と5倍近くにまで高まった。海外進出企業ベースに限った場合には、海外生産比率は2001年度で34.3％に達している。海外への生産シフトは、国内でのデフレ不況や、中国やタイといった進出諸国における技術革新を背景にこれからも続くと考えられるが、それとともに、受注減から中小製造業の経営が悪化し、雇用機会やこれまで蓄積してきたものづくりの技能･技術を継承していく機会が失われるといった、「産業空洞化」の問題も深刻化している。このような中で、日本経団連は、国際競争力の回復・強化に向けた「高コスト構造の是正」と、産業・企業自らによる「生産性に応じた人件費コストの決定、一層の生産性向上、事業の高付加価値化、新事業育成、新技術・新商品・新サービスの開発力向上」などの必要性を訴えている。

（3）高齢化社会への移行

日本は現在、他の先進国以上のスピードで高齢化社会に移行しつつある。65歳以上人口は1950年には4.9％であったが、その後上昇を続け、1970年には７％を、1994年には14％を超え、本格的な高齢化社会に突入した。2003年の65歳以上人口比率は19.0％であり、いまのペースで高齢化が進むと、約10年後の2015年に26.0％に達すると予想されている。特にこれからの20年間は、人口の多いいわゆる「団塊の世代」が高齢者の仲間入りをすることもあり、高齢化が急速にすすむものと見られる。

こうした高齢化には、まず、これまでの経済成長や生活水準の向上に伴う平均余命の延伸が大きく影響している。厚生労働省のデータにより65歳の平均余命の推移を見ると、1950年には男性11.5歳、女性13.9歳であったが、2000年には男性17.4歳、女性22.4歳とそれぞれ5.9歳、8.5歳延びている。いまひとつ、急速な高齢化の要因と考えられるのは、少子化の進行である。１人の女性が一生のうちに生む子供の数である合計特殊出生率をみると、1960～70年代前半の高度成長期には2.0前後で推移していたが、その後は低落傾向にあり、2002年には1.32となっている。合計特殊出生率の低下は、近年の未婚化、晩婚化の動きや、結婚後も肉体的・経済的な負担が大きいことから子供をそれほどもたない夫婦が増加しているなどに由来していると考えられる。

高齢化社会への移行は、医療や年金といった社会保障のコストを増大させる。2001年度の国民医療費は31.3兆円で1985年度の約２倍となり、国民所得に対する割合も6.2％から8.5％へと増加している。なかでも老人医療費は1985年度の4.1兆円から2001年度には10.8兆円と約2.5倍になっており、国民医療費全体の伸びを上回る。この医療費と年金、その他の福祉関連給付からなる社会保障給付全体の国民所得に占める割合は、1985年度には13.7％であっ

たが、2002年度には22.5.％（予算ベース）にまで増加している。他方、租税と社会保障負担が国民所得に占める割合、いわゆる国民負担率は、ここ数年35～37％の一定した水準で推移しているが、以上のような医療費・社会保障給付の増加傾向と、長期化する経済停滞、さらには社会保障の担い手となる現役世代の相対的減少を考えると、今後は増大していくことが予想される。

労働力の点から見ると、高齢化社会への移行は先にも触れたとおり、現役世代の減少を意味し、将来的には労働力不足を招くことが懸念される。もっとも日本の高齢者は、国際的に見て就業意欲が高く、実際の就業率も高い。労働力不足対策のひとつとして、これら就業意欲の高い高齢者を、職場でいかに有効に活用するかという課題に取り組むことが、今後企業に求められよう。また、産業構造への影響については、高齢化が福祉･医療･介護の分野におけるサービスの需要を高め、さらなるサービス化を促進する一因となることが考えられる。

２．労働市場の状況

（１）就業者数・雇用者数と失業・離職の状況

総務省の『労働力調査』によれば、日本の就業者数は、1997年までは増加傾向にあったが、1997年の6557万人をピークとして年々減少しており、2002年は6330万人であった。業種別で見ると、この間減少が最も激しかったのは製造業で、1997年の1442万人から2002年の1222万人へと約220万人減少している。減少幅がこれに次ぐのは約70万人減少している建設業（1997年・685万人→2002年・618万人）で、逆にサービス業では就業者が約160万人増加した（1997年・1648万人→2002年・1804万人）。雇用者数も現在までのところ、1997年の5391万人が最も多くなっているが、こちらは1997年以降、小幅な増減を繰り返しており、2002年の雇用者数は5331万人である。業種別の趨勢は就業者数と同様で、建設業、製造業では一貫して減少しており、サービス業では増加が続いている。サービス業のなかでも特に情報サービス業や労働者派遣業などの対事業所サービス業、社会保険･社会福祉関連のサービス業における増加が目立つ。

就業者に占める雇用者の割合は、1990年の77.4％から2002年の84.2％へとこの10年あまりの間に約７％増加している。このことは、自営業主や家族従業者が年々減少していることを示している。景気の低迷や、自営業主自身の高齢化、後継者不足などから廃業する自営業主は増加しており、新しい産業のシーズとしての、あるいは雇用の受け皿としての新規開業を支援する政策が重視されているにもかかわらず、1980年代後半以降、開業率が廃業率を下回る傾向に変化はない。

完全失業率はバブル崩壊以降、上昇を続けている。バブル期の1989年には2.1％であった失業率は1998年には4.1％にまであがり、2002年には5.4％にまで達した。男性と女性を比較すると、ここ数年は一貫して女性の完全失業率の方が低く（ちなみに2002年は男性が5.5％、女性が5.1％）、雇用者の増加が女性を中心としたものであったことを反映している。これに

は後にも触れる、パートや派遣労働者などといった非正規労働の拡大が影響しているものと推測される。有効求人倍率は、完全失業率が上昇していることからもわかるように下落し続けており、2002年は0.54倍となっている。

失業者の求職理由をみると、2002年は自発的な離職によるものが115万人、会社の倒産やリストラなど非自発的な離職によるものが151万人、学卒未就職が18万人、その他70万人となっている。非自発的離職失業者数は自発的離職者以上の勢いで伸びつづけ、2002年にはじめて自発的離職失業者の数を上回った。一般世帯の世帯主の失業は99万人で、1994年からは44万人増加した。さらに、失業率が上昇し、失業者数が増加するとともに、失業期間が長期化する傾向も見られる。総務省の『労働力調査特別調査』及び『労働力調査』（詳細集計）によると、失業期間１年以上の完全失業者は、1992年には完全失業者全体の15.3％であったが、2002年には30.3％にまで増えている。

入職・離職の状況は、厚生労働省の『雇用動向調査』によれば、1990年代に入って入職率は13～14％台、離職率は14～16％台で推移しており、また1994年以降は一貫して離職率が入職率を上回っている。

（２）非正規労働の拡大

日本でもパートタイム労働者や派遣労働者といったいわゆる非正規労働者は、1970年代以降次第にその数を増してきたが、1990年代後半以降、経済の低迷から収益が思うようにあがらなくなった企業が人件費コストの低減や固定化の回避を目的として非正規労働者の活用を進めたこと、また仕事と家庭との両立を希望するなど労働者側にも働き方に対する多様なニーズが生じたことから、増加がより顕著となった。厚生労働省の「就業形態の多様化に関する調査」（1999）によれば、全労働者に占める非正規労働者の割合は26.2％であり、これは前回1994年調査よりも4.7％上昇している。26.2％の内訳は、「パートタイマー」が20.3％、「契約社員」が2.3％、「臨時労働者」が1.8％、「派遣労働者」が1.1％、「その他」が0.7％となっている。

非正規労働者の多くを占めるパートタイム労働者は、1980年には390万人（ここでは週35時間未満労働者で非農林業・休業者を除く）で雇用者（非農林業、休業者除く）の10％であったが、2002年には1211万人で、雇用者総数の23.2％と着実に増加している（総務省統計局『労働力調査』）。特に女性パートタイム労働者の増加は顕著で、現在、パートタイム労働者の7割は女性であり、また女性雇用者の約39％を占めている。パートタイム労働者の雇用が多いのは小売業や飲食店であるが、これらの職場ではパートタイム労働者が基幹的恒常的労働力として活用されるケースが増えており、厚生労働省の『パートタイム労働者総合実態調査』によれば、こうした事情を反映してパートタイム労働者の勤続年数は長期化する傾向にある（1990年・4.0年→2001年・4.9年）。また、日本のパートタイム労働者は所定労働時間も比較的長く（2001年の調査では1日の平均所定労働時間5.8時間、週あたり平均出勤日数

4.7日)、平均年収は121.5万円（2001年）である。

パートタイム労働者と同様、近年その数が増加しているのが派遣労働者である。厚生労働省の『労働者派遣事業報告集計結果』によれば、人材派遣登録者数は1994年度の約58万人から2001年度には175万人へと急拡大し、実働労働者数（常用換算）も、2001年度には61万人で、1994年度（約24万人）に比べ約2.5倍増加している。労働者派遣事業は1985年に労働者派遣法が制定されたことにより解禁されたが1999年に法改正が実施され、それまで限定されていた派遣対象業務が、一定業務をのぞくすべての業務に拡大された。また、これまで禁止されていた製造業での人材派遣などを可能にする法改正を行った。こうした規制の緩和や企業におけるアウトソーシング活用の増加をうけて、派遣労働者数は今後も増えることが予想される。

（3）増加する若年無業者

完全失業率が上昇した1990年代には、若年層の失業率の高さが目立つようになった。もともと若年層の失業率は全体の失業率に比べて高いが、ここ数年は15～19歳の年齢層で12％台、20～24歳の年齢層では8～9％台のレベルで失業率が推移している。こうした10％を超える若年層の失業率の要因としては、学卒労働市場が厳しい状況にあること、転職志向の高まり等から離転職が増加していることや、学校から職業への移行がスムーズにいかないことが考えられる。

学校から職業への移行の状況を、高卒者と大卒者について見てみると、まず高卒者では少子化の進展や大学進学率の上昇に伴い、求職者が減少しているが、それ以上に企業からの求人が激減している。ピーク時の1992年には167万件に達した高校新卒者への求人数は、2003年には21.2万件と、約７分の１にまで落ちこんだ（「厚生労働省職業安定業務統計」）。この求人数激減の背景には、経営環境の悪化で企業が採用を控えた事に加え、求人の大卒者へのシフトやパート･アルバイトへの代替があるものと推測される。一方、大卒者の場合は、高卒者とは反対に大学進学率の上昇に伴って民間企業への就職を希望する新卒者の数が増加した（1991年･29万人→2004年・43万人）にもかかわらず、厳しい経営環境等を反映し、企業の求人数が大幅に減少した（1991年・84万人→2004年・58万人）ことによるものと見られる（リクルート「大卒求人倍率調査」）。もっとも高卒者にしても大卒者にしても、学校から職業への移行がスムーズにいかないのは、以上のような労働需要上の要因のみが影響しているのではない。高卒者、大卒者いずれについても、職業能力や職業に対する理解が不足していたり、就職活動意欲が低下しているといった点が指摘されており、また職業能力の向上や職業に対する理解を深めていくといった就職支援体制が、高校や大学に十分に整備されていないという問題も大きい。

高卒者、大卒者で進学も就職もせず、主にアルバイトとして就業している層がいわゆる「フリーター」であり、2002年の推計では約209万人いる（平成15年版「労働経済白書」）。

彼らの多くは定職につきたがっており（『平成12年版労働白書』によれば64.7％）、アルバイトとして働きながらキャリアを模索している。しかしながら、実態調査によれば、フリーターとして過ごした期間がキャリアの探索に役立ったとするフリーターは少ない。さらにフリーター期間が長期化するとフリーターからの離脱が困難になることも明らかになっている。こうした実態の解明を受け、フリーターから正社員への移行や、フリーター発生の背景にある学校での職業教育や就職指導のあり方に関心が向けられつつある。

また、若年者には職業意識の不十分さ等による学卒後早期における離職が多い等の特徴もみられる。

Ⅱ．企業経営と雇用システム

１．変わる企業経営

長期にわたる不況や、グローバル化、サービス経済化、ＩＴ化、少子・高齢化といった経済や社会の趨勢は、日本企業の経営にどのような変化をもたらしたであろうか。

1999年に日本労働研究機構が従業員1000人以上の企業を対象として実施した『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略に関する調査』によれば、多くの企業において包括的な経営改革とコーポレート･ガバナンスの見なおしが進められており、次のような新しい動きが認められる。第１に、自己責任経営の明確化（「小さな本社」の構築、執行役員制度の導入、社内分社・子会社の親会社からの自立など）と、企業グループとしての連結経営の強化（役員の少数化、企業グループ人事管理の進展、関連企業の整理統合など）が同時に進められている。第２に、自己責任経営の明確化と企業グループとしての連結経営の強化に関連して、役員数の絞り込みや経営執行組織の集権的効率化といった役員制度・経営執行組織の改革が進められている。第３に、重視する経営指標が売上高から経常利益といった具合に、より企業の収益性を重視する方向に変化しているが、こうした動きは年々発言力を増しつつある機関投資家の関心とよくなじむ。第４に、銀行借り入れから社債発行や株式発行へといった、間接金融から直接金融への変化が生じている。第5に株主との関係に多くの配慮が払われるようになった。非効率な株の持ち合い解消、資産の流動化、自己株の償却、投資関連情報の開示などがその例である。

もっとも同調査では、以上のような経営における変化にもかかわらず、従業員・株主ともに優先的なステークホルダーとしてみなす経営理念、安定株主との良好な関係を志向すること、「発言しない」安定株主、内部昇進型の役員輩出パターン、社長の強い人事権といったことがらに関しては、持続することが見こまれるとしている。また、こうした日本企業の経営における変化と持続の側面は、東証1部上場企業の常務以上の役付取締役を対象とした連合総研のアンケート調査（1999年）においても明らかにされている

２．雇用システムの再構築

（１）業績主義的への移行と雇用関係の個別化

現在、多くの日本企業は、企業の存続と従業員の活性化、人件費の効率化、そして従業員の多様なニーズへの対応を目指して、人事処遇制度の改訂に着手している。厚生労働省が2002年に実施した『雇用管理調査』によると、人事考課制度のある企業の31.2％が、最近３年以内に制度の見直しや改定を実施している。この見直しや改定の実施率は従業員規模の大きい企業ほど高くなり、従業員5000人以上の企業では56.6％、1000－4999人の企業では51.6％となっている。見直しや改定を実施した企業に、その内容を複数回答形式で答えてもらったところ、「業績考課の重視」が57.5％（5000人以上：63.0％、1000－4999人：66.9％）と最も多く、以下「目標管理制度の導入・充実」（47.1％、5000人以上：62.0％、1000－4999人：50.7％）、「業務能力考課の重視」（42.6％、5000人以上：17.2％、1000－4999人：25.4％）とつづく。これらの調査結果は、大企業を中心に、より業績評価に重点をおいた処遇制度への移行が進んでいることを示唆している。

業績主義的な人事処遇制度の広がりは、企業による従業員の業績管理を進め、企業内の労使関係に影響をもたらすものと思われる。『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略に関する調査』によれば、67.6％の回答者が、今後「会社と社員の個別的な雇用関係の比重が高まる」という見通しをもっており、また60.0％の回答者が「労働組合の存在感が希薄化する」と予想している。そして、個別的な雇用関係の比重が高まるにつれて、大半の回答者（86.1％）は「個々人の処遇や評価をめぐる苦情への対応の必要性が高まる」ものと考えているが、それ以外にも「即戦力」、「能力のある人材の確保」など多様な理由で活用している状況がうかがえる。

（２）多様な雇用形態の活用

パートタイム労働者や派遣労働者といった非正規労働者が増加傾向にあることは既に触れた。ここでは、企業が様々な非正規労働者をいかに活用しているか、またなぜ多様な雇用形態の活用をすすめてきたかを、既存調査から明らかにしていきたい。

1994年と1999年に労働省官房政策調査部が実施した『就業形態の多様化に関する総合実態調査』の結果を比較すると、全労働者に占める非正社員（契約社員、臨時的雇用者、パートタイマー、出向社員、派遣労働者）の割合はこの５年間で22.7％から27.5％へと増加している。非正社員のうちもっとも増加しているのはパートタイマー（13.7％→20.3％）で、契約社員（1.7％→2.3％）、派遣労働者（0.7％→1.1％）についても増加がみられる。逆に臨時・日雇い（1999年調査では「臨時的雇用者」）は減少している（4.4％→1.8％）。非正社員を雇用する事業所の割合も65.2％から68.1％へと増加しており、業種別では不動産業、運輸・通信業、金融・保険業などの増加幅が相対的に大きくなっている。

非正社員を雇用する理由を指摘率の伸びが大きい順にならべると、①「人件費の節約のた

め」（46.1％→61.0％:いずれも非正社員を雇用する事業所に占める割合、以下の雇用理由についても同様)、②「即戦力・能力のある人材を確保するため」（13.2％→23.7％)、③「景気変動に応じて雇用量を調節するため」（21.5％→30.7％）となり、より多くの企業において、人件費コストの削減と雇用量の柔軟な調節が、非正社員活用の主要な目的となっている現状がうかがえる

（3）女性労働力の活用状況

日本の男女間賃金格差（一般労働者の所定内給与）は、男性を100としたときに女性が66.5（2002年)。男女雇用機会均等法が施行された1986年（男性を100としたとき女性が59.7）からすると縮小しているが、国際的に見た場合には格差が大きい。男女間賃金格差の発生要因は多種多様であるが、職階や勤続年数の男女差が大きく影響しているものと推測される。政府では、男女間の賃金格差の縮小は、重要な課題と考えており、その要因を分析するとともに、その解消方策を検討するため、学識経験者による研究会を開催し、昨年11月に、その検討結果を取りまとめたところである。

この研究会報告を受け、労使が自主的に男女賃金格差解消に取り組むためのガイドラインを2003年４月に作成し、現在、その普及・啓発に努めているところである。

管理職などに占める女性の割合は、厚生労働省『女性雇用管理基本調査』（2000）によると、最も高い係長相当職でも7.7％と１割に達しておらず、課長相当職、部長相当職ではそれぞれ2.6％、1.6％に過ぎない。しかもこうした比率は、この5～10年の間、ほぼ横ばいで推移している。

企業が女性の活用を進めるにあたって障害になっているのはどういった点か。上述の2000年度女性雇用管理基本調査によれば、指摘する企業が最も多かったのは、「女性の勤続年数が平均的に短い」（47.1％）点であった。そのほか指摘が多かったのは、「家庭責任を考慮する必要がある」（45.8％)、「時間外労働、深夜業をさせにくい」（35.7％)、「一般的に女性は職業意識が低い」（25.5％）といった事項である。

それでは、企業側は女性活用にあたっての障害を克服するような施策をどの程度実施しているのだろうか。『女性雇用管理基本調査』では、「女性の能力発揮促進のための積極的取り組み（ポジティブ･アクション)」に、企業がいかに取り組んでいるかについてもたずねている。2000年度の調査結果によれば、「すでに取り組んでいる」という企業は規模別にみると5,000人以上規模企業では67.7％となっているが、全体としては26.3％、「今後取り組むことにしている」とする企業は13.0％で、双方あわせても4割近くという状況である。ポジティブ･アクションにすでに取り組んでいる企業に、どんな取り組みを行ったかを質問すると、「性別により評価することがないよう人事考課基準を明確に定める」をあげる企業が66.9％と最も多く、「女性の積極的採用」（46.2％)、「女性の積極的登用」（39.4％）のように、職場において女性の活用に意欲的に取り組んでいるという回答がこれに次ぐ。しかしながら

「女性活用のための計画策定」（14.6％）、「仕事と家庭の両立支援」（18.6％）など、女性の就業を長期的、制度的に支援していくような取り組みを実施している企業は少数にとどまっている。

Ⅲ．労使関係の現状

１．労働条件決定システムの変化

（１）春闘の変容－集団的労働条件決定システムにおける変革

企業別労働組合の限界を克服するため、賃上げ要求を中核とする「産業別統一闘争」として1956年からはじめられた春闘は、経済社会全体にも大きな影響を及ぼす日本独自の労働条件決定方式として形成され発展してきた。この春闘が、1990年代以降の長期不況のもと、変容を迫られている。

1989年に成立した労働組合のナショナルセンター「連合」は、春闘を「春季総合生活改善闘争」と位置付け、①賃上げ、②労働時間短縮、③政策・制度改善を三位一体として取り組むこととした。その結果、春闘では従来までの賃上げ一辺倒の取り組みから、労働時間短縮をはじめとして一時金、福利厚生などの諸要求を一括して交渉する組合が年々増加していった。1990年代に入ると、不況が長引いて春闘賃上げ率が低水準で推移したこともあり、連合やその傘下の組合では賃上げを中核とした運動方針を見直そうという気運が一層強まった。1994年春闘終了後、連合は「春季生活闘争のあり方を考える研究会」を発足させ、賃上げのほか、労働時間の短縮、政策・制度改善、雇用の安定・創出策を交渉の最重要項目として扱う方針を掲げた。このように交渉課題が賃上げ以外の項目にまで拡大されたことは、春闘体制そのものにも影響を与え、賃上げと一時金のセット要求や鉄鋼労連の複数年協定へとつながっていった。

一方、経営側もまた経済成長率がゼロまたはマイナスと低下する中、賃上げ抑制・雇用重視・個別企業の業績重視といった方向で、春闘の見直しを主張し始めた。日経連は1990年代後半に入り、「構造改革春闘」を提起し、①個別企業の事情を配慮した自社型賃金決定、②総額人件費管理、③能力・成果主義賃金の徹底などを強調した。こうした経営側の姿勢は春闘交渉にも反映され、産業別統一交渉にほころびがでてきた。私鉄総連では阪神大震災の影響をきっかけに中央集団交渉が崩壊し、造船や鉄鋼では一時金回答の格差が拡大していった。さらに2000年春闘では、鉄の結束を誇った鉄鋼大手5社でも春闘史上初めてベアで分裂回答が示された。

2002年春闘では、連合は雇用確保を最優先課題に掲げ、賃上げの統一要求基準の具体的数字を初めて揚げなかった。ベア要求を断念する産別組織が続出し、大企業の賃上げ率は春闘史上初の１％台を記録した。2003年春闘では、前年以上にベア要求断念の産別組織が増え、労働側は定期昇給の確保を防衛ラインに置いている。これに対し、日本経団連は、国際

競争力強化のために名目賃金水準のこれ以上の引き上げは困難だとし、今次交渉の目標は、人件費の効率化と生産効率の向上による雇用安定の実現にあること、人件費の効率化と同時に、従業員の活力を引きだすための人事・賃金制度の総合的な改革を進めていくことが課題であるとの考えを示した。近年、春闘では、個別企業労使の比重が高まる傾向にあり、労働側は賃金水準のミニマム基準などを設定して産別統一闘争の機能を維持しようとの姿勢を示している。日本の賃金決定方式である春闘の枠組みと機能の行方が注目される。

（２）個別紛争処理制度の整備

大企業を中心として、これまで以上に業績主義的な人事処遇制度が広がることで、個別労働紛争に対応する必要性が高くなる可能性があることはすでに触れた。実際、ここ数年は労働基準監督署などに併設された相談コーナーに、個別労働紛争に関する相談が年に数万件と、かつてないほどに持ち込まれるようになり、何らかの対応が求められていた。そこで労働省（当時）は2000年９月から、個別労働紛争処理を円滑に進めるための法制度の整備にのりだし、2001年10月から「個別労働紛争解決促進法」が施行される事となった。

この法律で定められた個別労働紛争解決制度の対象となるのは、事業主と個々の労働者との間に生じた、労働問題に関するあらゆる紛争である。法律は、冒頭でこうした紛争を自発的に解決するように事業主と労働者に求めているが、それがかなわなかった場合に、紛争当事者は次のような個別労働紛争解決制度を活用できると定めている。第１は、都道府県労働局や労働基準監督署など全国約300ヵ所に設けられた総合労働相談コーナーで、ここでは労働に関連するあらゆる相談を受けつけている。第２は、都道府県労働局長による助言・指導であり、紛争当事者の双方又は一方から解決の援助を求められた場合に都道府県労働局長が一定の調査を行った上で、判例その他にのっとった助言・指導を行うというものである。第３は、都道府県労働局のもとに設けられる３～12人の紛争調整委員会によるあっせんである。委員会メンバーは弁護士や大学教授などの学識経験者で、当事者をあっせんし、話し合いによる解決を促す。また、紛争調整委員会のあっせん委員は、事件の解決に必要なあっせん案を必要に応じ当事者に提示することができる。

2002年４月から2003年３月までの１年の間に、全国の総合労働相談コーナーに寄せられた個別労働紛争の相談は約10万件。このうち当事者が都道府県労働局長による助言･指導を申し出たのは2332件（うち助言･指導を実施したものが1731件）、紛争調整委員会によるあっせんが申請されたのは3036件（うち1086件で合意が成立。394件は自主的解決などで申請を取り下げ）で、助言・指導の申出件数とあっせんの申請件数をあわせると、約5000件と裁判所並みの取扱件数になる。個別労働紛争に関する約10万件の相談のなかで、もっとも多かったのは「解雇」（28.6％）で、賃金などの「労働条件の引き下げ」（16.5％）や「退職勧奨」（6.3％）がこれに続いている。

２．就業形態の多様化と労使関係

就業形態の多様化の進展は、労使関係のありかたに大きな影響を及ぼしている。日本の場合、単位組合のうち、企業別労働組合が９割以上を占め、その多くが組合員を正規従業員に限定している。そのため、パート労働者など非正規労働者の増加は労働組合組織率の低下に拍車をかける要因となっている。

労組組織率は1983年に30％を切り、2002年には20.2％にまで低下した。1994年までは、分子の組合員数は年によってわずかながら増減があるとはいえ分母の雇用労働者数が増えつつづけたために組織率が低下しつづけたが、1995年からは分子の組合員数が急速に減少するようになった。年を経るごとに減少幅は大きくなり、2002年は前年比で65万人減を記録した。週35時間労働未満のパート労働者の組織率は2002年で2.7％にすぎず、バブル崩壊後、労働組合の存在する企業での人員削減策が進行し、その代わり、パートなどの非正規従業員が増加したが、その組織化に労働組合は決定的に立ち後れている。

連合は2001年春闘からパート労働者の賃上げを統一要求基準に掲げている。さらに、2001年に決めた運動方針で、非正規労働者を中心とした組織化を最優先課題に設定し、連合の予算総額の20％を組織化に投入するとともに、加盟産別組織に対しても、その予算総額の10％を組織化に充てるよう促している。就業形態の多様化を含めた働き方の多様化は、日本の労働組合に対して、その組織形態の見直しを迫っている。

一方、使用者側も就業形態の多様化に伴う課題を抱えている。労働組合に組織化されない非正規労働者の「ボイス」をどのように吸い上げるのか。パート労働者を多数雇用するスーパーチェーンストアなどは職場の責任者にもパート労働者を抜擢し、将来は店長にも起用するなどの試みを始めている。

従来型の労組組織が機能不全に陥っているとし、これまでの労使関係とは違う枠組みを考えるべきだとの意見も浮上している。その一つが欧州に見られるような従業員代表制（労働者代表制）の法制化で、研究者、労組の一部からその必要性を訴える声が出ているが、まだ、議論はそれほど詰まっている状態とはいえない。

３.企業経営改革と労使関係

先に、多くの日本企業において包括的な経営改革とコーポレートガバナンスの見直しが進んでいることを確認したが、こうした動きと対応する形で生じる企業組織・関連諸法規の改変が、企業内の主たる労使コミュニケーション手段である団体交渉・労使協議にも影響を与えつつある。

企業組織の改変について言えば、近年日本でも持ち株会社制度や会社分割法制の整備を背景に、企業の分割・統合やそれらを通じた企業グループの再編が、より活発に行われるようになった。その際、改変の形によっては労働組合がなくなってしまうケースが出てくるなど、団体交渉・労使協議が実施できなかったり、十分に機能しなかったりすることが懸念される

事態も現われている。また、企業グループ化が進むことで、転籍時の年金・退職金の通算、福利厚生の取扱いなど、企業の枠を超えた企業グループ単位の労使コミュニケーションによって対応しなければならない問題が生じてきている。

コーポレートガバナンスの見直しとの関連では、間接金融・投資家重視の見直しの方向が、団体交渉・労使協議を中心とした企業内労使コミュニケーション体制との間に齟齬を起こすのではないかと危惧する声がある。例えば、証券取引法におけるインサイダールールの運用がより厳しくなったことで、団体交渉・労使協議における労使間での情報交換が抑制されるのではないかと心配する声がそれである。

また、2000年から退職給付会計や連結会計の導入等企業会計基準が大きく変わってきている。労働組合は、新たな会計基準が企業会計制度の透明化につながる面があると歓迎するいっぽう、退職金規定の改悪や支給水準の切り下げ、グループ企業の再編・リストラによる人員削減が行われるのではないか懸念する声もある。

以上のような様々な問題点や懸念を解消し、企業の経営改革に見合った有効な企業内労使コミュニケーションの枠組の構築や企業会計の健全性の確保をしていくかは、今後の日本の労使関係における重要な課題となっている。

Ⅳ．雇用政策と社会的パートナーシップ

１．雇用政策

日本政府は、1999年８月、21世紀初頭の約10年間の雇用政策の基本となる「第９次雇用対策基本計画」を策定・発表した。同計画の重点は、第１は、経済・産業構造の転換に的確に対応して、雇用の創出・安定を図ること、第２は、個々人の就業能力（エンプロイアビリティ）を向上させるとともに経済社会の発展を担う人材育成を推進すること、第３は、人々の意欲と能力が活かされる社会の実現を目指すこと、第４は、国際的視野に立って雇用対策を展開していくことに置かれた。ここでは、これらの重点項目を具体的に見ることによって、今後における日本の雇用政策の方向性を探ってみることにする。

まず、第１に、雇用創出・安定である。政府は、規制改革、新規・成長産業の振興等を通じた新事業の創出、展開を支援することにより、良好な雇用の機会を創出するよう努めるとともに、あらゆる年齢層で円滑に労働移動が行われるよう、失業なき労働移動への支援を強化する。さらに、労働力需給のミスマッチを解消し、失業期間の短縮が図られるよう、公共職業安定機関と労働者派遣事業、民営職業紹介事業等の民間の労働力需給調整機関とがそれぞれの特性、機能を活かして適切に需給調整の役割を果たすようにし、また、必要な連携、協力を行うことにより労働市場全体の需給調整機能の強化を行う方針である。

第２に、個々人の就業能力の向上と人材育成の推進である。労働者が企業内部だけでなく企業外でも通用する能力を習得できるように支援することを通じて、雇用の安定を図るとと

もに、今後の経済社会の発展を担う高度で専門的な職業能力を有する人材を育成していくことにしている。そのため、教育訓練に関する情報提供システムの整備、職業能力開発に関する相談援助、職業訓練のための休暇制度の整備を行うことにしている。また、労働移動の増加に対応して労働者の職業能力が適性に評価されるような制度の整備を進める予定である。

第３に、人々の意欲と能力が活かされる社会の実現を目指すことである。活力ある高齢社会の実現のため、長年培った知識や経験が活かされる高齢期の雇用・就業機会が確保され、すべての意欲と能力のある高齢者が65歳まで働ける仕組みを構築していくこと及び社会参加ができるように各種の指導・援助を行う。また、性別にかかわらず、個人が主体的に職業選択を行い、能力を十分に発揮し、充実した職業生活を送ることができるようにすること、育児や介護を行う労働者が職業生活と家庭生活とを両立できるようにすること、健康で安心して働ける職場を実現すること、多様な働き方を可能とする環境を整備することを目指して長期連続休暇の取得促進、女性の能力開発促進のための積極的取り組みの促進などの事業を行うことにしている。

そして、第４に、国際的視野に立って雇用対策を展開していくことである。雇用問題を始めとする社会労働問題の解決に向けて、国際機関の活性化、相互連携等に積極的に貢献していくとともに、人づくりを中心とした労働・教育分野における国際協力を積極的に推進していく。また、対日投資促進に向けた積極的な支援や、生産拠点の海外移転等に伴う雇用問題の発生をできる限り回避するなど企業の海外進出に伴い発生する問題に対し適切に対応していく。さらに、専門的、技術的分野の外国人労働者は積極的に受け入れることに加えて、外国人労働者及び事業主双方が安心して利用できる公的職業紹介、職業相談体制の充実、雇用管理の改善を図るとともに、不法就労の是正を図るといった雇用対策を行うことにしている。

以上、第９次雇用対策基本計画についてみたが、厚生労働省は、同計画の策定後、雇用・失業情勢の変化を踏まえて、2002年７月、「雇用政策の課題と当面の展開―『多様選択可能型社会』の実現に向け個人の新たな挑戦を支援する政策展開―」と題する報告書を発表し、今後２－３年の時期に重点的に展開する雇用政策のあり方を明らかにした。同報告書のなかで、同省は、個人の個性と能力に応じた働き方が複線型でかつ随時選択可能な労働市場システムの構築のために、①職業紹介事業や労働者派遣事業に係る規制の見直しやハローワークインターネットサービスにおける求人企業名の掲載等による労働力需給調整機能の強化をはじめとする労働市場のインフラ整備の推進、②地方公共団体が地域の実情に応じ創意工夫に基づく事業を実施し、地域の失業者等に対し緊急かつ臨時の雇用・就業機会を創出する「緊急地域雇用創出特別交付金事業」等による雇用・就業機会の整備、③求職者を短期間の試行雇用として受け入れる企業に対する支援を行い、その後の常用雇用への移行を図るトライアル雇用の活用等による長期失業者、若年者雇用への対応、④早期再就職の促進や多様な働き方等に対応した給付の重点化等による雇用保険制度の安定的運営の確保に向けた見直しを中心としたセーフティネットの構築を行うこととしている。

また、労働移動が活発化する中で、雇用の安定を図るためには、労働者や企業が労働市場に係る適切な情報を入手でき、労働者の職業能力を確認しつつ、その職業生活設計に即した教育訓練を受け、キャリア形成を図ることができるようにする必要がある。このためには、労働市場を有効に機能させる必要があり、そのためのインフラストラクチャーとして、①労働力需給調整機能の強化、②キャリア形成促進のための支援システムの整備、③職業能力を適正に評価するための基準・仕組みの整備、④能力開発に必要な多様な教育訓練機会の確保、⑤職業能力開発に関する情報収集・提供体制の充実強化が不可欠となっている。

なお、今後の時代を担う若年者の雇用の安定を図るため、2001年から、実践的な能力を付与し、ミスマッチの解消を図るため、企業に若年者を短期間試行的に雇ってもらい、その後の常用雇用への移行を図る若年者トライアル雇用や若年失業者等に個別指導方式による就職支援を行う若年者向けのハローワーク(ヤングワークプラザ)の設置等の施策を実施している。さらに、2003年6月には、文部科学省・厚生労働省・経済産業省・内閣府の4府省により、すべてのやる気のある若者の職業的自立を促進し、若年失業者等の増加傾向の転換を目標とした「若者自立・挑戦プラン」を取りまとめ、関係府省の緊密な連携に加え、地域による主体的な取り組みを推進することにより、プランの実効ある実現を図ることとしている。

2004年度厚生労働省概算要求においては、日本版デュアルシステムの導入を始めとする「若者・自立挑戦プラン」の推進に330億円、キャリア・コンサルティング実施体制の整備等キャリア形成支援のための条件整備の推進に61億円、民間を活用した高度かつ効果的な職業能力開発システムの整備に246億円を計上しているところである。

２．社会的パートナーシップ

（１）ワークシェアリングへの取り組み

連合と日経連(現在、日本経団連)は2001年10月18日「『雇用に関する社会合意』推進宣言」を発表した。そのなかで、両者は、雇用の維持・創出を最重要課題と位置付け、多様な働き方やワークシェアリングに向けた合意形成に取り組むことを確認した。それを受けて、両者はワークシェアリングを検討するための委員会を設置し、検討を進めた。同年12月には、政府もそれに加わって政労使によるワークシェアリング導入のための合意形成の議論が活発化した。その結果、2002年3月29日、3者の間に「ワークシェアリングに関する政労使合意」がなされた。合意文書には、ワークシェアリングとは、雇用の維持・創出を図ることを目的として労働時間の短縮を行うものであり、雇用・賃金・労働時間の適切な配分を目指すものであるとしたうえで、今後2～3年程度の間、個々の企業において一時的な生産量等の減少に伴い余剰人員が発生した場合、当面の緊急的な措置として、労使の合意により、生産性の維持・向上を図りつつ、雇用を維持するため、所定労働時間の短縮とそれに伴う収入の減額を行う緊急対応型ワークシェアリングを実施することが選択肢の一つであることを明らかにした。労働側が労働時間短縮に伴う収入の減額を認めたことは画期的なことであった。

ワークシェアリングは個別企業において労使の自主的な判断と合意によるものであるが、政府は多様就業型ワークシェアリングの環境整備を社会全体で進めるために、短時間労働者の働き方に見合った公正・均衡処遇のあり方及びその推進方策について、引き続き検討を行うことにした。また、政府は、2002年6月より、各企業の緊急避難的なワークシェアリングを財政面で支援している。ちなみに多様就業型ワークシェアリングとは、正社員について、短時間勤務を導入するなど勤務の仕方を多様化し、女性や高齢者をはじめとして、より多くの労働者の雇用機会を与えるものである。

その後、政労使は、2002年12月26日、「多様な働き方とワークシェアリングに関する政労使合意」を発表し、ワークシェアリングの具体化を進めることを明らかにした。そのなかで、労使は、多様な働き方の推進、仕事に応じた公正な処遇の推進、労働時間管理の適正化、多様な働き方を推進するための環境整備/人材育成・能力開発に向けた取り組みを進めること、政府は、こうした労使の取り組みを踏まえ、ワークシェアリングの普及促進、財政的支援を進めていくことが明記された。厚生労働省は、ワークシェアリングの普及促進のために2003年度予算で多様就業型ワークシェアリング導入モデル開発事業（3.6億円）を要求し、実施することにしているが、さらに厚生労働省内及び各都道府県労働局に「ワークシェアリング推進本部」を設置し、若年者、高齢者、教育訓練等とも組み合わせた積極的なワークシェアリング施策を推進することとしている。

（2）雇用問題に関する政労使合意

日本の政労使は、2002年12月4日、厳しい雇用失業情勢の下で雇用問題を解決するために次の3つの点で協力していくことで合意した。その内容を見ると、第1に、雇用の維持・確保である。経営側は、これまで以上に雇用の維持・確保に最大限の努力を行う一方、労働側は、企業の雇用維持努力に対応し、ワークシェアリングを含めた就業形態の多様化、生産性の向上やコスト削減など経営基盤の強化に協力する。また、雇用コストを削減して雇用維持を図らなければならないような場合には労働条件の弾力化にも対応する。

また、政府は、上記の労使の取り組みに対応し、労働保険制度の効率化、重点化を行うとともに、企業による雇用維持・確保努力に対する支援措置を強化する。

第2に、就職促進である。政府は再就職促進体制の整備、雇用創出、雇用保険制度改革を行う。まず、再就職促進体制の整備のため、政府は、就職意欲の高い求職者に重点を置いた総合的、個別的就職促進体制を構築する。このため、民間の人材も活用しつつ、就職支援要員を増員し、求人開拓、キャリア・コンサルティング、職業紹介等のサービスを一体的に提供するなど公共職業安定所の機能改革を図るとともに、民間職業紹介機関の活用を図る。また、トライアル雇用やオーダーメイドの職業訓練を積極的に展開するほか、経営側が新卒者の採用や離職者の早期再就職のため講ずる措置に対する支援を強化する。

今後、高度なものづくり産業の育成、金融の再生、物流拠点整備などの産業基盤の発展に

つながる構造改革を推進し、あわせてサービス部門を主体とする雇用創出に積極的に取り組む。また、創業・新事業進出を活性化し、持続的な雇用機会の創出を図るため、創業時の最低資本金の特例等を内容とする中小企業挑戦支援法の円滑な施行を図るとともに、創業・新事業進出への資金供給の円滑化、技術開発による創業・事業化支援、創業・事業再生に資する人材育成、学生等に対する起業家教育、起業支援・評価体制の整備などを強化する。

厳しい雇用失業情勢が長期化する中で、経済社会の構造的変化に的確に対応し、雇用保険制度の安定的運営を確保するため、給付について①早期再就職の促進、②多様な働き方への対応、③再就職の困難な状況に対応した重点化を図るとともに、保険料率について労使負担の急増の緩和に配慮した上で、制度の安定的運営のために必要最小限の引上げを行うこと等を内容とする雇用保険法等の改正を行う。

第３に、労働市場改革として、現下の雇用失業情勢に対応するとともに将来の雇用機会の拡大、経済の発展を考え、就業形態の多様化を進めるため、必要な規制改革を推進し、労働法制の見直しを行う。また、中高年齢者の再就職が容易になるように現行の慣行の見直しを検討する。

以上が、政労使の合意内容であるが、政府はこうした合意内容を実行するために、2003年度予算に各種事業を盛り込むとともに、諸法律の改正を行った。2003年１月に開始された通常国会では、解雇ルールの法制化や有期労働契約期間の上限延長などを内容とする改正労働基準法や、派遣期間制限の延長（１年→３年）・「物の製造業務」への派遣解禁をおもな内容とする改正労働者派遣法、職業紹介事業の許可手続の簡素化を含む改正職業安定法、給付について①早期再就職の促進、②多様な働き方への対応、③再就職の困難な状況に対応した重点化を図ること等を内容とする改正雇用保険法が成立した。

日本では、政労使の社会的パートナーシップを法律で定めているわけではない。しかし、労働・雇用問題の解決を図るために、政労使は適宜協議を行いそれぞれの課題を認識しその解決のため様々な取り組みをしている。政労使の合意事項は具体的に個別企業の労使に強制されるものではなく労使の自主性に委ねられている。そのため、合意事項がどれほど確実に実施されていくかを予想することは困難である。しかし、政府の場合、上記のように、政労使の合意内容を具体的に予算や法律改正を通じて実行に移しており、その政策効果が期待される。

このような自主性に基づく政労使の社会的パートナーシップがどのような効果をもたらし、それに対して当事者がどのような評価をするかが注目される。

（３）労使による職業教育訓練

日本の職業教育訓練は、終身雇用慣行のもとにある大企業等では、企業が必要とする基幹労働者については、企業内で育成するのが一般的である。こうした企業内職業教育訓練は競争力の強化、人材育成などを図るために企業自らが主体的に行ってきた。そのため、労働組

合が職業教育訓練に関与することは非常に限られている。

しかし、最近、日本企業の教育職業訓練に対する考え方が緩やかではあるが、変わり始めている兆候がみられる。例えば、日本の企業の人材育成、教育訓練についての基本的戦略の低下を挙げられる。1999年、日本労働研究機構が2,177企業を対象に調査した結果を見ると、今後、人材育成・教育訓練を強化しようという企業は78％と1986年の86.6％より約９％近く少なくなっている。

一方、労働組合は、組合員の雇用を確保していくために教育訓練を行う動きを見せているところもある。電機連合が代表的である。電機連合は職業訓練の取り組みの一つとして、1995年７月の定期大会で「職業アカデミー」の構想を提起した。「職業アカデミー」は、電機産業の大企業教育訓練施設を活用して主に教育訓練が充実していない中小企業の組合員を対象に教育訓練を行い、彼らの能力開発を促進するとともに雇用可能性を高めることに重点が置かれている。職業アカデミーの実現のために現在も労使の間に話し合いが進められている。

上記の電機連合の取り組みは非常に特殊事例に過ぎず、日本の労働組合が自ら教育訓練を行うことはほとんど見られない。

しかし、労働組合が国や企業レベルで教育訓練への発言・参加を行うことは見られる。例えば、国レベルの場合、政府の教育訓練方針や政策が審議される審議会に労働組合は参加している。企業レベルでも政府からのキャリア形成促進助成金を受けるさいに、企業は労働組合の意見を問うことが決められている。その他、労使の間に設置されている労使協議機関でも労働組合が当該企業の教育訓練計画や実施に参加している。

バックグランドペーパー（EU 側）

EU における労使関係の現状分析

パリ第７大学経済学部教授
アンリ・ナデル

世紀の変わり目に成長様式の変化に直面する欧州の労使関係

1.　序文

各国固有の慣行に根ざした異なる労使関係・社会関係を持ちながら、一連の共通した組織・制度を構築しようとしている欧州15カ国（遠からず加盟決定国10カ国が加わる）に対し、長い歴史と欧州とは非常に異なる雇用制度と労使関係を持つ均質的な国家日本。

このような見方をするとこれまで相互に学び合ってきたことを否定してしまうかもしれないが、そうではない。実際には、日本との意見交換のために欧州における労使関係の動力学を分析する場合、*社会構成上の違い*ではなく（この違いを認識し留意することは絶対的に必要ではあるが）、これらの動力学を作動させ、欧州の労使対話（ソーシャル・ダイアローグ）に変化と適応をもたらしただけでなく、日本の労使関係の変化の要因ともなっている*共通因子*を出発点とすべきである。

本稿の目的は、欧州の労使関係に固有の特性だけでなく、欧州と日本に共通する戦略的利害にも留意しながら、欧州の労使関係、その構造と動力学、欧州の労使関係が直面する課題を概観することである。したがって、我々は異なった労使関係システムを表面的にその違いを明らかにするだけにとどまるのではなく、この変化の*内容*についての意見交換を促そうとしているのである。

要旨

すべての国々が直面している世界経済の変化は、労働市場制度と労働の社会的関係を変化させようとしている。経済のグローバル化が競争を激化させ企業のタイムフレームを縮小し、そのため労働と雇用の柔軟性が増大していく傾向が見られる。この傾向によって、*生産現場*での労働の再編成が必要になり、労使関係の中でも特に機微にわたる分野である、労働条件に関する協約の再検討が求められている。その一方で、雇用及びそれに伴う社会的位置づけ

の流動性と柔軟性が労働と雇用の質と安定性、労働法、社会的保護といった社会的空間の全面にわたって職場の内外を問わずこういった変化をもたらす。

このような賃金と雇用の*柔軟性の増大*は、成長と雇用の鈍化と相俟って、労使関係「モデル」の如何を問わずすべての国とすべての先進経済に影響を及ぼしている。本稿では、欧州の労使関係がこの最初の諸要素をどのようにその戦略に盛り込まなければならなかったか、欧州の労使（社会的パートナー）はこの問題への対処にどのように関わってきたかを論じる。

ポスト・フォーディズム成長様式においてイノベーションが果たす決定的な役割は、それがとりわけ*知識基盤経済*に関わり、新技術を促すがゆえに、教育分野でのニーズを上昇させ生涯教育の役割の根本的な再編成をもたらすことである。欧州は訓練を雇用政策の中心的要素に据えてきたが、欧州の労使対話は、戦略のさまざまなレベルにこの訓練という側面を取り入れていくという義務を負っている。この点は欧州の労使関係の変化に関する比較分析にひとつの焦点を与え、討論に役立つはずである。

*柔軟性の増大*とともに、第3次産業化によって労使関係モデルは大きく変化した。労使関係モデルは、賃金決定方式および報酬の*個別化が進み*、労働者のキャリア形成が*ますます複雑*になっていることを考慮しなければならない。このように状況が多様化する傾向にある中で、社会的パートナーは新しい賃金関係にふさわしい規範に加えて交渉モデルについても再検討しなければならない。したがって、欧州の諸原則（これは多様ではあるが）と日本の*春闘*モデル（この役割と目的が今日ますます取りざたされている）の顕著な違いを検討する場合も、さまざまなレベル－産業別、企業別、そして産業横断的レベル－の労使関係の間をいかに*調整*するかの問題が、同じような変化にさらされていることから由来する問題構造に関わるという事実に変わりはなく、EUの場合はそれに欧州レベルの問題が加わるというだけである。

欧州と日本は、こういったマクロ経済的変化と同時に、*人口の高齢化*、*女性労働力の増加*、*生活様式の変化*に起因する変化にも直面している。このいずれにも社会的パートナーが関わっている。こういった問題を社会的パートナーの正当な活動分野に取り込むことは大きな進歩である。そうすることは社会政策の内将来最も困難なものになると思われる側面と機会均等の問題に影響を与えるからである。

EUの拡大により、さらに大きなものとなっていく新しいEUの運営に必要な経済・社会政策を近代化し協調していくことがますます重要になっている。*欧州の労使対話の制度化*、この対話の具体的基盤、さまざまなレベル（企業、部門、国家、欧州）の様々な分野で欧州の社会的パートナーが占める位置と果たす役割が「社会的ヨーロッパ」の鍵である。

本稿の第1部では、*欧州の労使関係*の変容を左右する経済社会的条件、この変容の利害と課題を総合的に論じる。第2部では、制度、その運営方法、今日までの達成、将来の重要な政治課題を検討する。最後に、労働の社会的関係における政策予測をめぐるEUと日本との討論に役立つように、雇用創出と雇用の質、人的資源管理、エンプロイアビリティという主要テーマを重点的に取り上げる。

第１部　問題となる論点

1.1.成長様式の特徴とグローバル化の課題

欧州の労使関係とその最近の推移は、成長様式の変化、経済の国際化と切り離しては理解できない。

フォーディズム的成長様式の危機に伴い1973年にブレトンウッズ協定が破棄されたことによって、*変動為替相場制*が導入された。変動為替相場制では、*生産コスト*、*特に賃金は縮減可能でなければならない*ため、平価切下げ（による賃金維持政策）は不可能であった。したがって、賃金形成の*指針となる*のは国際経済情勢であり、国際競争の激化が*労働と雇用に対する制約*を増大させることになった。*実質賃金が生産性を超えて増加すると利ざやが減少し、投資と資本蓄積は落ち込んだ。*

*柔軟性*はレギュラシオン様式の構造的逆転を象徴するもっとも重要な公式になった。国家による通貨と賃金の管理に代わり、労働と雇用の競争力と柔軟性増大が求められた。これは明らかに、労働の社会的関係と社会権の強力な転換点である。

1990年代、欧州の安定した通貨圏の創設に向けて、すべてのユーロ導入予定国は財政赤字を抑制し競争力を回復しようと努力した。そのため*賃金抑制と労働・雇用の柔軟性増大という政策がとられた*。非価格競争力は、多能工化と付加価値の高い生産とを組み合わせる労働・雇用の攻めの柔軟性によって決まる。[1] 多能工化と付加価値の高い生産というこの２つの要素は矛盾するものではない。労働コスト（賃金）の極小化は常に*生産単価の削減*によって達成されようとするものだからである。

単一通貨の採用見込みと欧州統合に伴う制度的制約が強化されるだろうとの予想から、1990年代に欧州の社会的パートナーの戦略は著しくシフトすることになった。賃金インフレ（と平価切下げ競争）が不可能であったため、*欧州*特有の面を考慮するだけでなく*国内の*交渉形態も再検討を余儀なくされた。*産業横断的労働協約と国レベルの三者協定　（締結されたものであれされようとしたものであれ）はすべてこのシフトを反映し、賃金抑制に基づく新しい形態の協調を見出し、技術的・組織的変化への適応に必要な改革を導入している。*

最初の三者協定には、賃金インフレを規制し、マクロ経済収束政策に結びついた制約が雇用に及ぼす影響を制限しようという努力が表れていた。*競争力要素の改善を目指した協力の試みが欧州の労使交渉再編成の中心を占めるようになった。*例えば、アイルランドの三者協定は、はっきりと通貨の安定及び競争力重視の立場に立って考えられている。したがって、協定にはマクロ経済政策への支持からより弱い立場の労働者カテゴリーのための労働市場参入計画まですべての目標が含まれている。フィンランドの協定（労働組合が単一通貨に関する国民投票の承認を求めるという条件で採択された）は、平価切下げ競争に取って代わる生

---

[1] 日本とドイツの工業生産モデルの成功は1980年代におけるこの原則の典型的な例である。

産性上昇の分配に関する明確な規制協定であり、労働コストの変動を規制することによって解雇を回避する手段としての緩衝基金の資金を社会的パートナーと国家が支出することを内容とするものである。すなわち、この協定には、名目賃金の上昇を一定の枠内にとどめるだけでなく、企業レベルでの経済の競争力強化も対象とする一群の措置が盛り込まれることになっていた。協定には雇用・訓練政策の促進に向けた措置が含まれることも多い（ポルトガル、ルクセンブルグ等）。

増え続ける失業、そしてグローバル化と新技術の増大が動機となって計画された協定がすべて実現されたわけではない。[2] 一部の国（例えばフランスのような少なからず重要性を持つ国）では、協定の青写真さえ作らなかった。しかし、たとえ失敗したとしても、こういった協定によって社会的パートナーはその時代の新しい問題に気付かされ、意見交換を再開した。

この問題は再構成された*所得政策*の問題、言い換えると、通貨同盟の中での生産性上昇の分配の問題も暗示している。賃金インフレと結びついたリスクを制限し、そのために賃金規律を設けることで、賃金労働者が損害を蒙るほど生産性の全体的分配が変わるのを認めるべきではない。これは重要な問題である。フォーディズムにおいては、賃金交渉は、成長から期待される生産性上昇分の予想される分配の変動の上にまさに成り立っていた。欧州統合によって、基礎指標が一点に集まる分野が創設された。各国の関係者はこの経済指標を比較し、これを基にして戦略を立てようとしている[3]（したがって、欧州の労働組合間の産業別調整委員会の中には、賃金の動向を比較しようとする委員会もある）が、その一方で、長期的には、インフレ要因が安定すると、賃金規律に起因する全体的損失が生じる。ほぼすべてのEU 諸国で、賃金の GDP 比の低下が見られた。この状況とこれが社会的交換に及ぼす影響については後述する。

1.2.「ニューエコノミー」、知識社会と欧州の労使関係

1990年代には、経済、企業、労使関係を担当する機関は、金融市場から「ニューエコノミー」なる型にはまった圧迫を次第に受けるようになっていった。

この論理に適応するため、世界市場での競争に関わる大半の活力ある産業・サービス活動は抜本的に再編成された。こういった活動では、フォーディズム・モデルと完全に袂を分かつ労働、賃金、雇用の管理のための原則が実施された（専門的なノウハウ、さらなる流動化、報酬の個別化、自社株購入権等）。しかし、最近の動向を見ると、こういったやたら時代の最先端を行きたがる企業は最高の収益性からは程遠いことがわかる。自社株購入権という形

---

[2] Pochet と Fajertag（2000年）は成功しなかった多くの試み（ドイツ、ベルギー等）を検討し、失敗した国の国内の政治情勢と支援を提供できる介在する行政エキスパート・グループがない可能性を強調している。

[3] ベルギーの競争力に関する法律（1996年）は国内賃金とフランス、ドイツ、オランダの進展状況との比較を考慮することを暗黙のうちに求めている。

での報酬が大成功を収め、「ポスト賃金」時代の究極のシンボルになったといっても、この形態はごく一部の者だけに適用され、現在ではどうなるかわからない状況である。

このような非常に国際性の高い活動の対極で、どの国も個人向けサービス活動、特に「ニューエコノミー」から派生したとはみなされないような「地域的」サービスの発展を経験している。この場合、生産性は低く（サービス分野の労働生産性の測定は複雑な問題ではあるが)、したがって雇用に関する潜在力は遥かに大きい。こういった仕事の地位は不安定であることが多く、雇用形態は臨時雇用や有期雇用であり、そこでの技能は社会的に認められていない。この状況は、特に人手不足（雇用保障が提案されているにもかかわらず）が危機的水準に達している医療介護やホームヘルプの分野で顕著である。

その結果、雇用創出という課題、とりわけ新しく質の高い形態の完全雇用という課題は矛盾に直面している。[4] 成長の雇用含有量をいかに高めていくかは、その経済が全体的な生産性を高め（新しい成長環境に全面的に参加する）能力だけでなく、その経済が人から認められるような仕事をしている生産性の高い部門と人から軽視されたり蔑視されたりするような生産性の低い部門との間に断絶が起こらないように*世の中を公平に作り上げていく能力*にも左右される。それに対し、フォーディズム時代は、*社会福祉国家が国家的枠組み*の中で支えた*完全雇用の賃金基準*と*公平*に基づく経済発展の時代であった。今日、不平等の広がりをレギュラシオン様式に組み込むことのリスクは非常に高く、社会的パートナーの警戒と協力が不可欠である。企業の社会的責任はこの警戒という緊急課題を考慮する欧州政策の一テーマである。[5]

しかし、最近の経験、特に市場の「無分別な」投機に続く株式市場危機の経験はこのニューエコノミーに関わる仕事がいかにもろいものであるかをはっきり示している。

1.3.雇用と労働市場の変容

労働コスト、*賃金の柔軟性*、*雇用創出*。雇用創出分野では、高過ぎ、硬直的すぎる賃金費用はマイナスの要素として提示されることが多い。事実、そのために中央賃金交渉と最低賃金協定はかつて非難されていた。[6]しかし、賃金と雇用との関係は非常に複雑であり、理論上（計量経済分析によってすら）「労働コスト」の変動と雇用との間に明確かつ安定的な1対1対応を見出すことは困難である。

---

[4] 欧州雇用戦略は質という原則をその重要課題に盛り込み、ILO は「まっとうな仕事」という概念を取り入れた。質と量は、社会政策が同時に達成すべき目標になっている。

[5] 欧州委員会のグリーンペーパー「企業の社会的責任に関する欧州の枠組みの推進」、COM（2001）366およびCOM(2002)347final を参照のこと。

[6] OECD は、労働の柔軟性の唱道者として最低賃金を非難した後、その非難のトーンを和らげた。現在では、最低賃金は、行過ぎた不安定雇用のマイナス面を制限するという好ましい役割を果たし、同時に、使用者に対して未熟練労働者の生産性を向上させるようなインセンティブを与えることができるとして過去の発言を撤回している。このようなわけで、英国は、賃金と雇用に関する政策を再構築する中で、最低賃金制度（かなり低額だが）を導入した。

*成長の「雇用含有量」*は欧州委員会の雇用白書が1993年に着手したテーマである。その時以来、すべての国でネットの雇用を創出するのにそれまでのような高い成長を必要としなくなってきた。

1990年代には、雇用は大幅に増加し、失業は1980年代よりも減少幅が拡大した。このような成長に対する雇用の反応ぶりの良さは、賃金抑制の一つの結果である。したがって、ここ10年間の「構造的失業率」の低下は、欧州労働市場の機能ぶりが明らかに変わったことを示しており、賃金インフレはもはや時代遅れのデータになってしまった。[7]（別紙Ⅳを参照のこと）。

このような実質的進歩（ここではかなり一般的な形で示されているが）は仕事の質を重視するアプローチの中で見なければならない。2001年12月のラーケン・サミットは雇用と労働の質的側面を調査し評価するという欧州委員会の提案を採択した。しかし、「質」は、指標によるアプローチを必要とする複雑で複合的な概念である（別紙Ⅴを参照のこと）。

- 職務資格と地位の柔軟性に関して最も低い指標を示す質の劣る仕事はまだ多い（例えば、フルタイム労働者の４分の１と非自発的パートタイム労働者の３分の２が生産性が低く質の劣る仕事に携わっている）。
- 女性の就業率（2001年には55％）がわずかに上昇しているが、男性の就業率は横ばい（73％）で、高齢者の就業率は相変わらず低い（55－64歳層で39％）。全体の就業率は64％で、これは日本や米国より低い。

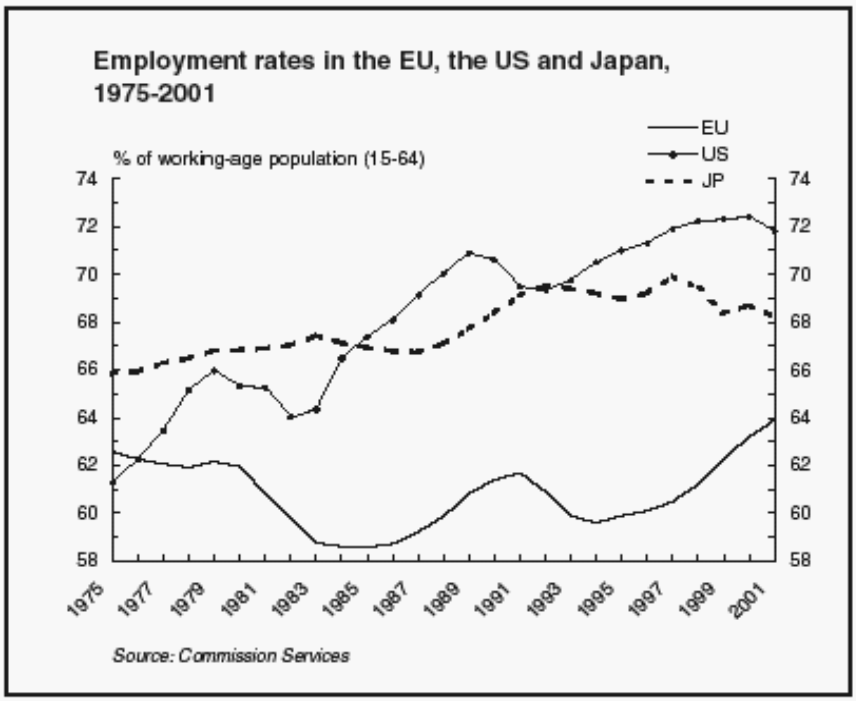
[7] *欧州雇用白書2002*で報告されている多くの事実は成長に対する雇用の反応ぶりが改善していることを示している。

EU、米国、日本の就業率　1975-2001 年

就業年齢人口（15－64 歳）比　　EU

米国

日本



出典：欧州委員会事務局

リスボンとストックホルムの目標（2010年に就業率を70％にし、高齢者の就業率を50％にする）はまだ達成には程遠く、フィンランドやオランダのように社会的パートナー間の協調水準の高い国だけが若年者と高齢者の就業率を同時に伸ばすことに成功した。[8]

欧州の労働市場からは次のような状況が観察できる：

- 年齢及び性別ごとの雇用と失業の欧州の現状は多様である（この多様さのために EU と日本の比較にはますますバイアスがかかる）。EU 15カ国（全加盟候補国まで含めると言うまでもなく）を均質なひとつのまとまりとして扱うことは不可能である。[9] 幾つかの点で実際に国により格差があり、地域格差は相変わらず大きく、拡大している場合もある。
- 生産性と成長の強化－そしてその強化のための訓練への投資と差別の解消－によって、就業率と労働力率が上昇し、失業が減少している。したがって、例えば、特に女性の場

8 人口の高齢化により就業率は自動的に上昇する。労働市場を去る高齢者のコーホートは、対労働年齢人口比の計算で算入されなくなるからである。この計算は、リスボン欧州理事会の目標の規模について、重大ではないが事実上のバイアスを示している。

9 特に失業、労働力率、職業構造に関して。別紙記載の主要雇用指標参照。

合、欧州の南から北に向かうにつれて、仕事を見つけられる可能性は教育水準が高くなるにつれて高まる。

- 欧州の雇用に関して*教育水準*はさまざまな様相を呈している。欧州の平均で見れば、男女の教育水準は*比較的同等*である（ただし、この平均は国による大きな違いがある）。

  *訓練に対する取り組み*はどのEU諸国でも同程度に行っているわけではない。大半のEU諸国で、女性に対する継続的訓練の取り組みが男性に対する取り組みをわずかに上回っているが、比較すると顕著な違いが明らかになる。デンマーク、フィンランド、イギリスの水準が遥かに高いのである。この3か国は、*50歳以上の労働者*に対する取り組みでも際立っている。

  教育は、特に女性の場合、エンプロイアビリティという点で決定的な役割を果たしている。したがって、教育水準の高い25－29歳層の就業率は、EU全体では80％を超え、男性の場合90％を超える。女性の方が、教育訓練水準が下がると労働力率の低下も著しくなる。このように、欧州では雇用への参入において教育と訓練が重要であることがわかる。

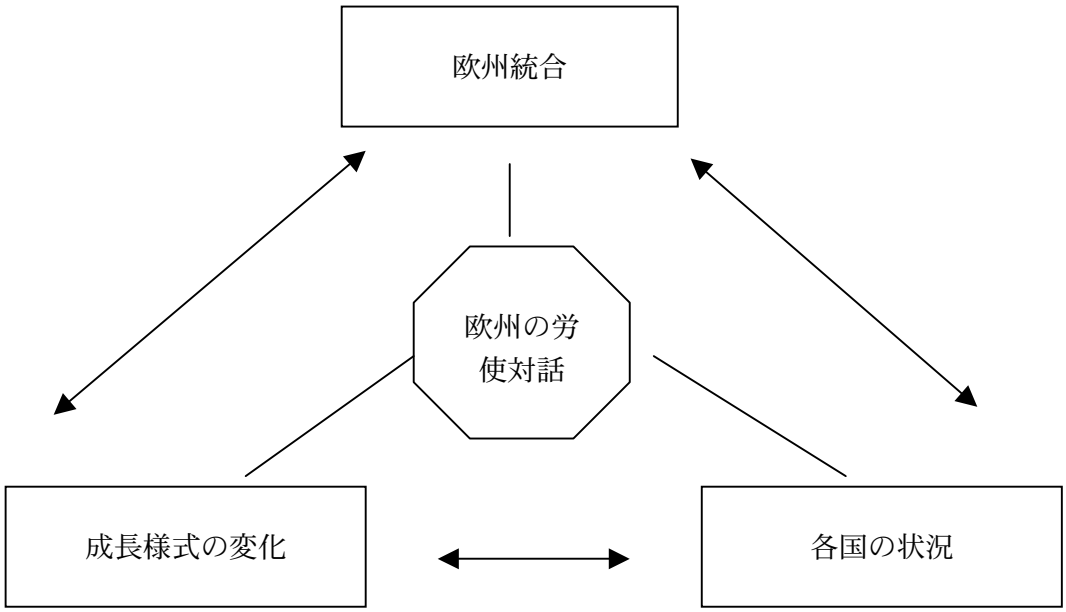
- 最後に、加盟予定国は難しい*雇用情勢*に直面している。生産性上昇と労働者の農業から工業へのシフトに応じてただでさえ高い失業率はますます高くなり、雇用率は低く、成長は低い上に不均等で、技能水準も低い。

グローバル化、労働と雇用の柔軟性増大、知識社会の出現、労働力の女性化、人口の高齢化に起因する成長様式の転換は、企業、社会、国家のガバナンスにとって大きな課題である。欧州でも日本でも社会的パートナーはこのガバナンスの問題を懸念している。為替の自由化と金融や通貨の優越的支配を伴う福祉国家の相対的後退により、あらゆるレベルで社会的パートナー自身が協調を進めなければならなくなっている。社会的パートナーは自らの行為が及ぼす短期的影響だけでなく、それ以上のものに目を向けなければならない。長期的な共通の利益―社会的パートナーに関係があり、彼らをその任務の正当な代表とするようなもの―を達成しうるか否かは社会的パートナーにかかっているからである。

第２部　欧州連合における労使関係の概略

2.1.パートナー、その活動分野と責任

欧州の労使対話は、成長様式の変化、この労使対話が益々重要な役割を果たすようになってきている欧州統合、そして各国における労働と資本のパワーバランスの３つの相互関係の中で起きている。



この相互関係は、欧州統合の長い歴史と欧州の労使対話という形態を例に取ると理解しやすい。それぞれの国において労使関係はしばしば対決的な形で、あるいは戦闘的な形でも展開してきたというだけでなく、地域レベルの社会的パートナーとナショナルレベルの社会的パートナーの正当性の根拠と歴史的な労使関係制度は国によって非常に異なっている。したがって、多様性が所与の前提である。そして、労使関係が欧州レベルになったからといってこの多様性が魔法のように消え失せるわけではない。補完性原理に基づき、各国が、労使関係に固有の協約分野、特に賃金決定に対する責任を有している。

しかし、この多様化と収斂に向かう傾向とを対比させる必要がある。この収斂傾向のうち第一は、既に取り上げたように、20世紀末に現れたグローバル化段階にある経済と企業に共通する制約から起こったものであった。次の収斂に向かう力は、他ならぬ欧州統合の中で作用する論理の中から生じている。欧州連合は*社会的パートナーの活動の代表性と正当性を確保する場・空間（ナショナルレベルと地域レベルを含む）*として出現しつつある。

欧州レベルでは、社会的パートナーには労使関係の多くの面を協約によって規制する力があり、その上、欧州ガバナンスと呼べるような幾つかの分野での協力を求められた。「社会的ヨーロッパ」はこの参加を目指すことを特徴とし、労使対話の制度化の歴史がその１つの

現れである。[10]

1970年代には、ナショナルレベルの労使団体がその構成員たる労働者や企業への関心を欧州レベルで示した。1985年以降、欧州レベルの労働協約関係の始まりを明らかにするため、ジャック・ドロールのイニシアティブにより、しばしば困難を伴いながら*より自立的な対話*が開始された。

- *産業横断的*レベルでは、労使対話委員会が、欧州レベルで実施されている自立的な相互対話のために設けられた場であり、マクロ経済、労働市場及び教育訓練に関する技術的作業部会が設けられている。
- *産業別*レベルでは、いわゆる産業別労使対話委員会が設置され、この委員会のイニシアティブが増大している。
- *多国籍企業*レベルでは、欧州労使協議会が設けられている。

欧州労使協議会

EU 指令94/45/EC は、欧州規模の企業は労働者への情報提供と協議のための機関を持つことを求めている。欧州労使協議会は企業内での使用者と賃金労働者の労使対話の改善を目指している。この指令は従業員1,000人以上、欧州連合加盟国 2 カ国以上でそれぞれ150人以上を雇用する企業に適用される。欧州に 2 以上の子会社を有する第三国の多国籍企業にも適用される。

従業員と経営陣の代表を含む交渉で、欧州労使協議会の適用分野、構成、実施方法、責任、任期が決定される。協議会は各加盟国における労働者代表機関に代わるものではなく、これを補強・補完するものである。協議会の活動範囲は、その企業全体の問題に関する、EU レベルあるいは少なくとも 2 加盟国での、従業員への情報提供と協議に限定されている。とりわけ、この労使協議会は、生産の移転、工場閉鎖、集団解雇、合併、企業買収、譲渡、その他の例外的状況の場合に緊急会議を開催しなければならない。

欧州議会と閣僚理事会の指令2002/14/EC（2002年 3 月11日）は EU の労働者を対象とする情報提供と協議の義務を従業員50人以上の全企業に拡大した。

- *三者協議*の枠組みの*中で*、欧州のパートナーは加盟国、欧州委員会と共に閣僚理事会の作業の準備を手助けする。

ルクセンブルグ首脳会議（1997年）で*欧州雇用戦略が打ち出され*、2005年までの欧州社会政策の指針となる*社会アジェンダ*（2000年ニース）が打ち出されたのに伴い、社会的パートナーは EU のガバナンスの積極的実施とＥＵの拡大に関わるようになった。EU はこの雇用戦略に関して、人口構成の変化と訓練及び柔軟な雇用・安全・質の促進という分野での社会的ヨーロッパの緊急課題を特に考慮することを目指す一連の協調的政策を策定した。

---

[10] 労使対話：「マクロ経済レベルとミクロ経済レベルの両方で、一定の経済・社会的変数の克服について合意に達することを目的とする、社会的パートナー間の継続的相互交渉プロセス」。

2.2. 労使対話の潜在的自律性、第138条

マーストリヒト条約は、*第138条*で定められた協議メカニズムを通して社会的パートナーと労使関係分野を欧州統合の中心に据えることによって、大きな変化をもたらした。それ以来、労使対話を欧州統合に具体的に取り入れ、欧州雇用戦略との密接な連携を生み出したいという政治的願望は、さまざまなEU機関によって正式に認められ強化されてきた。

このようにして開始された*潜在的*活動分野は非常に広範である。なぜなら最終的には、これによって労使の代表が同時に同じ決定に至るというたった一つの条件さえ満たせば（とはいえ、おそらくは乗り越えがたい条件ではあるが)、欧州規模でのコーポラティズムが可能になるからである。この状況は、特に使用者が単一の基準という考えに基本的に反対であり、可能な限り中央の労使ではなく自分で決めたいと考えている限り、机上のものに過ぎない。しかし、マーストリヒト条約（第137条、138条、139条）は目立たない形で非常に強力なメカニズムを設けている。欧州委員会は自らが責任を負う社会政策のテーマについて社会的パートナーと協議をする。この機会を捉えなければ、欧州委員会の手によって指令が作られてしまうかもしれないという脅威（現実の脅威であれ想像上の脅威であれ）が、一定の条件下で社会的パートナーに対して自発的な妥協をするように圧力を掛ける。

我々はここで複雑に交錯した行動戦略の論理に直面する。すなわち社会的パートナーシップは、簡単な手続上の協力的な相互作業ではなく、囚人のジレンマのたぐいの暗黙で非効率的なモデルに近くなる。これはヨーロッパ型ガバナンスに固有の特徴のひとつである。

昨年は欧州レベルでの労使対話に、将来に向けて重要な意味のある非常に大きな進展が見られた。まず、欧州レベルの社会的パートナーと公的機関との三者協議が強化され、三者社会サミットが設けられた。次に、「欧州の社会的パートナー」（ETUC＝欧州労連、CEEP＝欧州公共企業センター、UNICE / UEAPME＝欧州産業経営者連盟 / 欧州手工業中小企業協会）が、雇用、流動性、拡大の3つのテーマを軸に構築された、共通の利益に関わる問題に関する19のイニシアティブを含む、2003－2005年用の初めての自立的な複数年作業プログラムの実施に着手した。この作業プログラムは、2000年3月にリスボンで欧州理事会が始めた社会・経済改革のための戦略の実現を目指した社会的パートナーの貢献に向けた重要な第一歩である。

2.3. 欧州の社会的パートナーの代表性と正当性

地域レベルから産業横断的レベル、全国レベルに至るまで、責任と代表性の明確なモデルがある。このモデルは変化するが、社会的交渉と賃金政策における国家の役割が国により多様であるという点は変わらない。各国レベルから欧州レベルまで、代表の形態は完全に重なり合ったり、一部重なったりしている。

社会的パートナーの代表性の問題は、条約第138条に基づき社会的パートナーが欧州委員会から協議を受け、その結果交渉に参加する権利が定められていることからして、重要な問

題である。[11]したがって、ナショナルレベルの代表の有する正当性が欧州レベルの代表の正当性にまで*拡大される*可能性がある。

第138条で定められている協議プロセスに参加するには、社会的パートナーの団体は次の３つの基準を満たさなければならない：

- 産業横断的、産業別、あるいは特定の属性に着目した団体であり、欧州レベルで組織されていること。
- その構成団体がそれ自体加盟国の労使関係構造の中でフルメンバーとして認められているものであり、労働協約の締結を目的として交渉することができ、できる限り全加盟国に代表を有すること。
- 協議プロセスへの効果的参加を可能にするだけの十分な組織があること。

こういった条件の適合性を欧州委員会が定期的に評価しており、ほぼ50の欧州レベルの団体がこの基準を満たしている。欧州委員会は、欧州の社会的パートナーの代表性の原則を各国における承認メカニズムの中で確認することによって、国によって労使関係の在り方は非常に多様であることを考慮している。第138条で定められた協議への参加を欧州委員会から「承認されている」社会的パートナーには、各国の取決めで認められているナショナルレベルの組織が含まれる。

社会的パートナーは、欧州レベルで組織することによってメンバー間の運営・協力ルールも定める。重要な問題は、意思決定プロセスの問題と各国メンバーにルールを課す方法である。この公式の参加と欧州レベルの労使関係構造の構築への参加を求める強い希望の表明を除くと、労使対話の具体的な成果は、その潜在的活動分野と責任に比べるとまだまだ大したものではない。[12]

2.4. 各国の労使関係システムの多様性

各国の労使関係システムはいくつもの点で異なっており、いかなる類型分類も極めて図式的になってしまう可能性がある。しかし、非常に大雑把なグループ分けをしながら、その多様性を明らかにしようとすることはできる。

欧州の労使関係システムの最初のグループ分けは、「地政学的」なグループ分けと言えるであろう。北欧、包括的な社会民主主義システムを有するスカンジナビア諸国では、労働組合組織率が高く、長年にわたる団体交渉の慣行がある。しかし、このグループの中で、産業

---

[11] 委任されて人を代表することは、他の公的・私的代表者に対してこの者の利益を代表することを意味する。すなわち、この者の利益を守ることを意味する。しかし労使代表は相反する利益について交渉するため妥協も必要となる。したがって、労使代表は自分たちの代表性と彼らが締結する労働協約の正当性を、妥協に向かって交渉する自分たちの能力を通して明らかにする。ゆえに、正当な代表性の実体は、相反する利益をうまく取り入れるとともにそれを超えた妥協をなしうる能力だと言えるであろう。

[12] 欧州委員会第５総局の報告書、「欧州の労使関係2000年」および「欧州の労使関係2002年」を参照のこと。

横断的交渉が行われているデンマークとフィンランドを区別しなければならない。さらに、デンマークは非常に高い労働市場の柔軟性と非常に低い直接労働コストに、非常に平等な社会保障制度の資金を税金によって賄う政治制度を組み合わせている点で、北欧、中欧、南欧とは区別される。

ドイツは明らかにコーポラティズムである。イギリスは原則として分権化を進める形で制度を徹底的に変えた。南欧諸国は産業別交渉を選好する。一方フランスは中間的な位置にあり、国家が決定的な役割を果たし、産業横断的レベルの代わりを立法が果たしている。

多様性：比較のポイント

	労働組合組織率	団体交渉のカバー率％	産業横断的レベルの賃金交渉	産業別レベルの賃金交渉	企業レベルの賃金交渉
オーストラリア	39.8	98		XXX	X
ベルギー	69.2	90	XXX	X	X
デンマーク	87.5	83	XX	XX	X
フィンランド	79	90	XXX	X	X
フランス	9.1	90-95		X	XXX
ドイツ	29.7	67		XXX	X
ギリシャ	32.5	?	X	XXX	X
アイルランド	44.5	?	XXX	X	X
イタリア	35	90		XXX	X
オランダ	27	88		XXX	X
ポルトガル	30	87		XXX	X
スペイン	15	81		XXX	X
スウェーデン	79	90++		XXX	X
英国	29	36		X	XXX
日本	20.7	21			XXX
米国	13.5	15		X	XXX

（出展 EIRO 2002. 凡例：X ＝ 存在はしているというレベル； XX ＝重要ではあるが優越的ではないレベル；
XXX ＝ 優越的レベル）

第３部　分析と見通し

3.1. 失業と雇用創出

ほとんどの国で見られる極めて高い失業率と低い労働力率という２つの問題は、相変わらず欧州の労使関係が直面する大きな問題である。一方、不完全雇用と柔軟性の増大が社会的不平等を憂慮される程のレベルにしている。経済的競争力とエンプロイアビリティのレベルの向上の両方の追求は、今日、関係者にとって大きな課題である。グローバル化から生じるこの変化を上手くマネージするには、EU 固有のガバナンス様式を創り上げるに当たり労使対話が積極的に参加することが求められる。たとえ分権化が最も自由主義的な市場レギュラシオンの教義に従ったものであったとしても、分権化を絶対的モデルとすれば間違いなく失敗する。これに対して、経済社会行動に関してもっと持続する見通しを約束するより戦略的なビジョンには、欧州の社会的パートナーと政治的パートナーとの一層積極的な協力が必要である。制度構築の過程として変化をマネージすることは社会的パートナーの自立性を強化し、同時にこのパートナーの活動を EU のガバナンスに組み入れることを意味する。[13]

契約の柔軟性が雇用に及ぼす良い影響は限られているし、逆効果であるかもしれない。欧州委員会の調査は、各国が柔軟な雇用形態の法的利用可能性を「濫用」しなければ、成長は*さらに多くの雇用*をもたらしさえすることを確認している。[14] これは社会的パートナーにとって決定的に重要な問題である。事実、労働の柔軟性が高まることで雇用時の地位が余りにも不安定になれば（それによる間接的効果が悪い方に働いて）、一定の属性の労働者が労働市場から退出することになる－*これは欧州の労働市場参加率を上昇させるという至上命題に逆行する*。契約形態の柔軟性が増大すれば、雇用費用が最小化されて雇用創出への間接的効果が高まるのは間違いないが、これにより労働の不安定さが加速し、それによって一般的な形で世代を超えた社会的コストが発生する。したがって、このような不安定な状況にある労働者が企業外部の社会保障を受けられる条件を定めることが不可欠になる。[15] この考え方は、欧州雇用戦略の中核をなすものであり、欧州理事会が社会的パートナー間で締結された協約からインスピレーションを受けて既にこの種の指令を採択し始めたことからして、既に協調的に適用されはじめている。[16]

雇用創出は成長様式によって決定され、それゆえ競争力によって決定される。競争力を目標にするということは、新しい形態の国際競争が起きている*企業レベル*での国際的な制約をもっと率直に認めるということである。情報通信技術（ＩＣＴ）の導入に伴う職業資格の変化

---

13 これは欧州委員会の提案 COM(2002)341final に基づく閣僚理事会決定の趣旨である。

14 *欧州の雇用2002*、p. 59 ff.。

15 このテーマは、「過渡期の」労働市場の問題に関する研究（G.Schmidt 等）と Supiot 報告という２つの一連の研究で取り上げられている。

16 指令 XXXXXX, 95 cf.IR 2002/p.16 英語版。

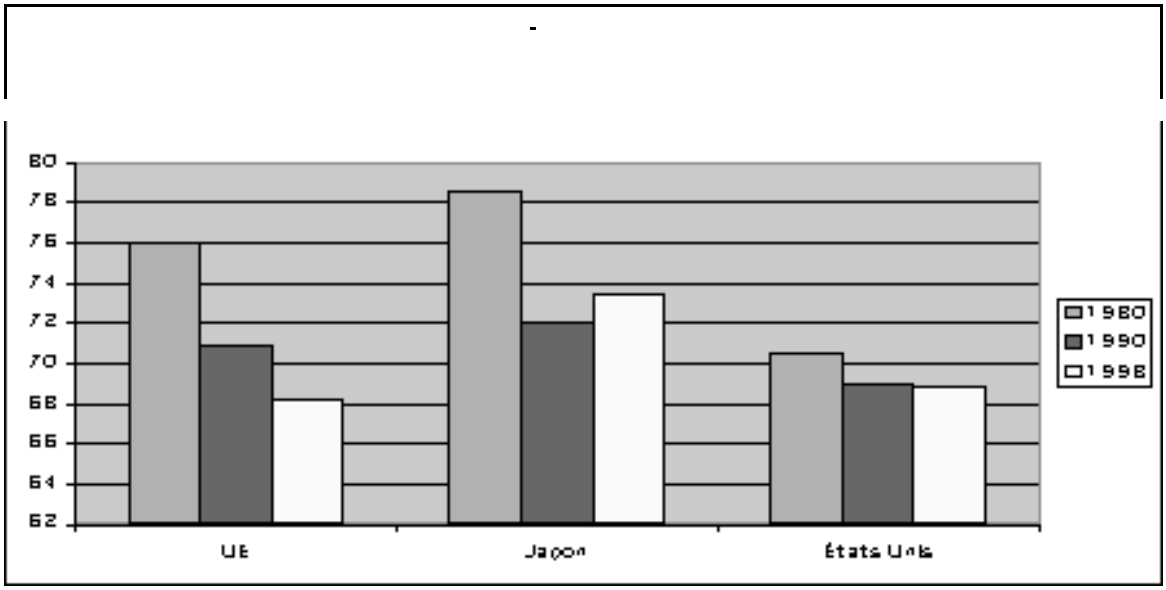
と結びついた訓練の必要性にも同じことが言える。この展開は、賃金交渉の分権化の傾向と事業所－企業関係の改善だけなく、*労働関係の個別化*を反映する慣行の広がりも説明している。このような状況は労使関係モデルの基盤の大きな変化である。この個別化は労働組合だけでなく、伝統的な労働組織の目的にも影響を及ぼし、個々人が集団的活動に参加しなくなり、 生産現場において緊張をもたらし、結果的に「職場の苦痛」と呼ばれてきたものを悪化させるだけとなる。これは欧州の労働関係の最も重要な特徴のひとつである。

仕事の質と付加価値分配の不平等は欧州固有の問題である。

雇用と訓練の質の向上を目指した労働市場の機能の改善は、年齢と性別をいかにマネージするかという至上命題と一致しなければならない。労働者に働くインセンティブを与えることができないような低い労働条件と報酬を理由とした労働市場からの退出傾向に対処することが必要である。しかし、欧州では引き続き労働と資本との分離が増大している。これは、前述の雇用の二極化と同様不均衡が増大していることを表している。

次の図でわかるように、日本や米国と異なり、EU では賃金の対 GDP 比が低下し続けている。日本では、賃金比は1980－1990年の間に低下したが、逆説的なことに、ここ10年間景気が後退し生産性上昇がごくわずかに留まったにもかかわらず、状況は安定し、その後回復した。

欧州、米国、日本の賃金の対 GDP 比



EU　　日本　　米国

出典：Eurostat

スウェーデンとイギリスは生産性上昇の分配の変化が最も小さかった国である。付加価値に占める労働のシェアの推移をどのように解釈するかは難しい。

しかし、比較が難しいからといって、分析と討論をしないわけにはいかない。欧州のケースは、低い就業率、相対的に質の低い仕事の比率が非常に高いこと、成長の不平等な分配といったさまざまな問題を抱えているからである。そして、高齢化という課題がこれらの問題点をさらに悪化させている。

3.2. 人的資源管理。労働関係の個別化と意欲喪失や蔑視のリスク

柔軟性や業績給のように労働関係の個別化を追求するのは、伝統的なフォーディズムの賃金に対する考え方から見ると新しい現象である。この傾向は、雇主の利益の最大化だけでなく、労働に個別に関わること・報酬の公平さを望む労働者側の要望にも一致するものである。言い換えると、この新しく興ってきたテーマは労使関係の新たな構成の中心となるテーマである。

これが非常にデリケートな問題なのは明らかである。公平のためには、業績評価制度（例えば、努力と個人の業績の質が評価され、その評価に従って報酬が支払われる）にも透明な基準が適用され、企業内で過度な衝突を起こさずに裁定解決することができなければならない。しかし、これは、評価と報酬のこの個別的基準に関して経営陣と組合が協力することができてはじめて可能になる。もともとどんな紛争も個別的な風土であることから、個別的紛争が主流である米国と異なり、日本では正社員に対してはこの最適原則が実践されている。雇用制度の避けられない変化によってもたらされる大きなリスクのひとつが労働市場からの退出を促進してしまうことである。危機や変化の時代には常に、前述のように、中期的に社会的費用と人口動態費用が過度に高くなる行動が現れる。

*個別化と集団性との緊張関係は、労働者が労働組合によって代表されるというつながりの性質を根本的に変化させ、それゆえ労働組合「サービス」の性質を根本的に変化させる。*この傾向は、客観的な労働条件と労働者間の協力のきずなの在り方が第二次産業におけるものとは根本的に異なる第三次産業化の高まりと足並みを揃えている。EU と日本には、際立った違いはあるものの、いずれも製造業をベースに構築された労働組合の歴史と団体交渉制度がある。

ポスト・フォーディズム時代の雇用の柔軟性は労働市場の規制緩和だけでなく、むしろ雇用の構造的変化を規制することによって成り立ってきた。その結果、欧州の雇用制度の変化によって、惰性と革新性が混ざり合うようになった。ここで問題なのは、普遍的（Supiot）であると同時に労働契約に予め盛り込むことができるような新しい社会権を交渉によって創り出すことである。これは、例えば、団体交渉があらゆる種類の非典型労働に適用されるよ

うにしなければならないということを意味する等。社会的パートナーには、この分野で新しい重大な任務があり、そのために公的機関との協力、EU の場合にはすべての EU 機関との協力を必要とする。実際に、この賃金と労働の結びつきの変化に対する責任の問題は、社会秩序－市場秩序（市場と企業）だけでなく、家庭（および家族）秩序と政治的秩序－の変革を要請する。ある仕事から別の仕事へ（あるいは失業から雇用へ）の流動性と移動を促進するためには、家庭と国家によって「分担」されている教育・訓練を中心とする人的資本への投資や、年金と共に重要な社会問題となってきた社会保障を充実すべきとの含みがある。*新しい労働権創設への社会的パートナーの参加は欧州レベルの非常に重大な問題である。*

労使関係と成長様式のガバナンス

本稿の第１部で示したように、欧州におけるフォーディズムの危機によって、富の蓄積様式、イノベーション・システム、消費・分配・社会的再生産の社会的規範の間の整合性の問題が残った。労使関係を背景に、これらの問題にガバナンスという観点からアプローチすることができる。経済システムの根本的変化に伴い、団体交渉はもはや賃金と利潤の分配の在り方を積極的にマネージする責任を担わなくなった。企業レベルでの国際競争という至上命題によって、中央レベルの交渉者は賃金政策の問題の他に、労働基準と労働条件、新たな権利を創り上げるといった問題に直面している。 しかし、社会政策の基準、特に、（教育、健康、高齢化に関連する）公共財に関する基準には、民間部門や金融市場だけによるガバナンスでは確保できない協調が必要である。したがって、社会的パートナー（と主に賃金労働者）と国家（あるいは強化される主権という枠組みにおける EU）は、賃金と社会政策を世代を超えた形でマネージしていくという分野で不可欠なパートナーになる。明らかに、（ドイツのように）三者で賃金政策を決定する仕組みを持たなかった国々（そして EU はこの原則を受け継いだ）では、所得政策がコーポラティズム型協調の結果誕生した。このような違いから、欧州規模での賃金について協調しようとする際の問題の複雑さに、各国の特異性という側面が加わる。さらに、欧州は、経済的ガバナンスのシステムの不完全さ（欧州中央銀行はあるが、これに対応すべき経済政策の主体としての政府機能実体がない）と政治的主権の不完全さに直面している。既に言及したように、社会的パートナーはさまざまな点で欧州政策に関係しているため、欧州の共通の利益に関係してその権限のもとにある問題を大きく推進することによって自らの活動を正当化するのは彼ら自身である。

したがって、質の高い労働力を求める知識社会を伴う経済体制と、雇用の安定とすべての者にとって最大限広い権利の尊重を要求する社会的ヨーロッパという至上命題とに整合性を持たせることが課題である。この経済体制と社会的ヨーロッパは戦略的に統合されなければならない。ルクセンブルグ首脳会議以来、欧州雇用戦略がその根底で意味してきたのはこの統合である。それはなお実現されるべき課題である。

別紙Ⅰ　欧州における経済と労使関係の変化

フォーディズム	ポスト・フォーディズム	労使関係の変化	労使対話にとっての利害
急成長と完全雇用（ケインジアン協定）。国家および／または諸制度、国内的枠組みが決定的な構造的役割を果たす。固定為替相場。	低成長、雇用の不足、柔軟性の拡大と雇用上の地位の不安定性の増大。規制緩和、国際化、変動為替相場。	新しい金融主導型成長様式とグローバル化によって、（EUという）地域的規模でのガバナンスが必要になり、欧州通貨同盟（EMU）は引き続き欧州レベルにおける主権の（通貨面以外の）その他の柱が補完する。このレベルでは経済政策（特に賃金政策）の構築で社会的パートナーが決定的役割を果たす。失業問題が重要。	欧州の労使対話が各国の社会的パートナーの行動と正当性の舞台になる。 EU拡大に伴う問題。 EU憲法条約創設会議。
大規模な組織、多額の投資、大量生産、長いタイムフレーム等。	企業の再編成、縮小、柔軟な多様化と専門化、短いタイムフレームと短期に労働力を開発する必要性、消費者により近いところへの生産レベルの分権化、質の向上。	労使関係の基盤としての製造業や産業の縮小。ネットワーク経済。労使関係を地域レベルで管理する要求増大。地域的空間の出現。	労使対話の地域、各国、欧州規模のインターフェースの問題。
テーラー主義と厳格な権威・組織。	労働の柔軟性の増大、多能性、労働者参加、個別化等の台頭	第三次産業の発展、ICT（情報通信技術）の台頭、職業能力、労働条件、労働組織、労働時間等への要求。	知識社会
低熟練産業労働対熟練労働	職業能力水準の向上と訓練の役割	教育・訓練への投資増大。	生涯教育、積極的な雇用政策
労使関係の大きな対立、職場での協力が無い。団体協約と中央交渉。二者または三者間の協定。	対立の低水準化、協約の分権化。	技術の変化、品質、分権化と結びついた労使協調の必要性。	競争力の追求と通貨同盟の至上命題を結び付ける社会協定。
物価連動賃金、生産性上昇の予想。	賃金と物価との切り離し、個別化。	賃金の不平等化、賃金抑制、柔軟化。	労働の質、仕事の質、柔軟性と安定性の両立、雇用政策の活性化。
社会傾向 環境と持続可能な発展 EU拡大 人口の高齢化		社会的ヨーロッパのための新しい内容と課題。 世代間・生物学的側面を含む社会的協定の必要性の出現。	パートナー間の交流の内容の変化、政治的側面の開始、課税。
社会福祉国家の後退	至上命題：	欧州の主権の強化	労使対話の強化。

別紙Ⅱ 問題のある概念「ニューエコノミー」

「新経済」は、それ自体はっきり定義されていない「グローバル化」とネットワークベースの交換、新しい情報通信技術（ICT)、いわゆる「知識」経済への活動の「脱物質化」というさまざまな特徴を集めた曖昧な概念である。各人の努力と成果を他者すべてに対して最適化するための究極の方法として広範な競争が進められる。しかし、主として語られる事実は、金融的側面の支配のようである。金融市場は国際化と相互の繋がりの度合いが極めて大きいため、この側面は確かにグローバル化されている。「ニューエコノミー」というものがあるとすれば、それはとりわけ、株主価値によって推進され、全成長様式に金融面の富裕化というガバナンスを課す経済である。ICT が労働柔軟性拡大の原動力として果たす役割は広く認められている。[17]しかし、その新しさがどのようなものであっても、技術によって社会経済的な発展の変化を全面的に説明することはできない。このような技術が生産様式、施設、作業組織全体に影響を及ぼしているとしても、この技術が成長と雇用創出・排除の原動力に及ぼす特有の効果を分離することはできない。しかしその一方で、ICT が労働関係における柔軟性の決定要因や労働関係の変化と相互に作用しあっていることは否定できない。[18]

ICT が柔軟性を革新的に実践することにより始まった生産の再編成を補完するものとして組み込まれるならば、全体的生産性は改善するが、そうでなければ、生産性は*組織的改善*によってしか獲得されない。したがって、ソローの生産性パラドックスは次のように説明される：組織的・戦略的発展と連携した技術革新のみが生産性の上昇をもたらす。

コンピュータ技術には高度な訓練と継続的な学習が必要な知識が要求されるため、*この技術の利用拡大*によって雇用二極化の傾向に拍車がかかる。ICT の短いライフサイクルとしばしば加速する発展は、ノウハウがすぐに陳腐化してしまうことを意味している。こういった新しい技術と設備の広がりによって、作業チーム内にそして雇用の管理（例えば年齢別）に複雑な分断が生じる。しかし、この問題に全体として明確な態度をとることは難しそうだ。この技術を取り入れる手続の普及には学習プロセスと、*企業内*のみならず*消費者*にも決まった手順を導入することが必要である。[19]ICT は経済主体間のネットワークによる結びつきを強め、ネットワークは経済、イノベーション、新製品をもたらす可能性がある。

このようなネットワークの創出において力を保持しようとすることが、インターネット・バブルを後押しした要素のひとつであった。

情報経済と知識社会では、雇用の二極化を回避するため、労使対話の内容と実践方法の多様な変化が必要である。この場合、*情報と知識*とを区別しなければならない。この2つの概念は補完的ではあるが相互に置き換えることができない、異なるものだからである。知識社会では、長期にわたり社会全体を取り込んだ教育、人的資源、社会面での投資が要求される。国家とさまざまな社会的パートナーはこの間、正当にこの社会に関わっている。情報とニューエコノミーコンピュータで何バイトあるかなどということは知識の基本単位と同一視することはできない。情報、情報の編纂、費用と効率面での節約は特に生産プロセスの内容と規範、実施に影響を与える。情報を累積しても何も「知って」いないこともありうる。知識経済、あるいはその上の「知識社会」には、人的資本と生活資本の投資、利益を分かち合うための最大限の機会と能力へのアクセスを市民に保証する協力的で創意ある長期的戦略が必要である。

---

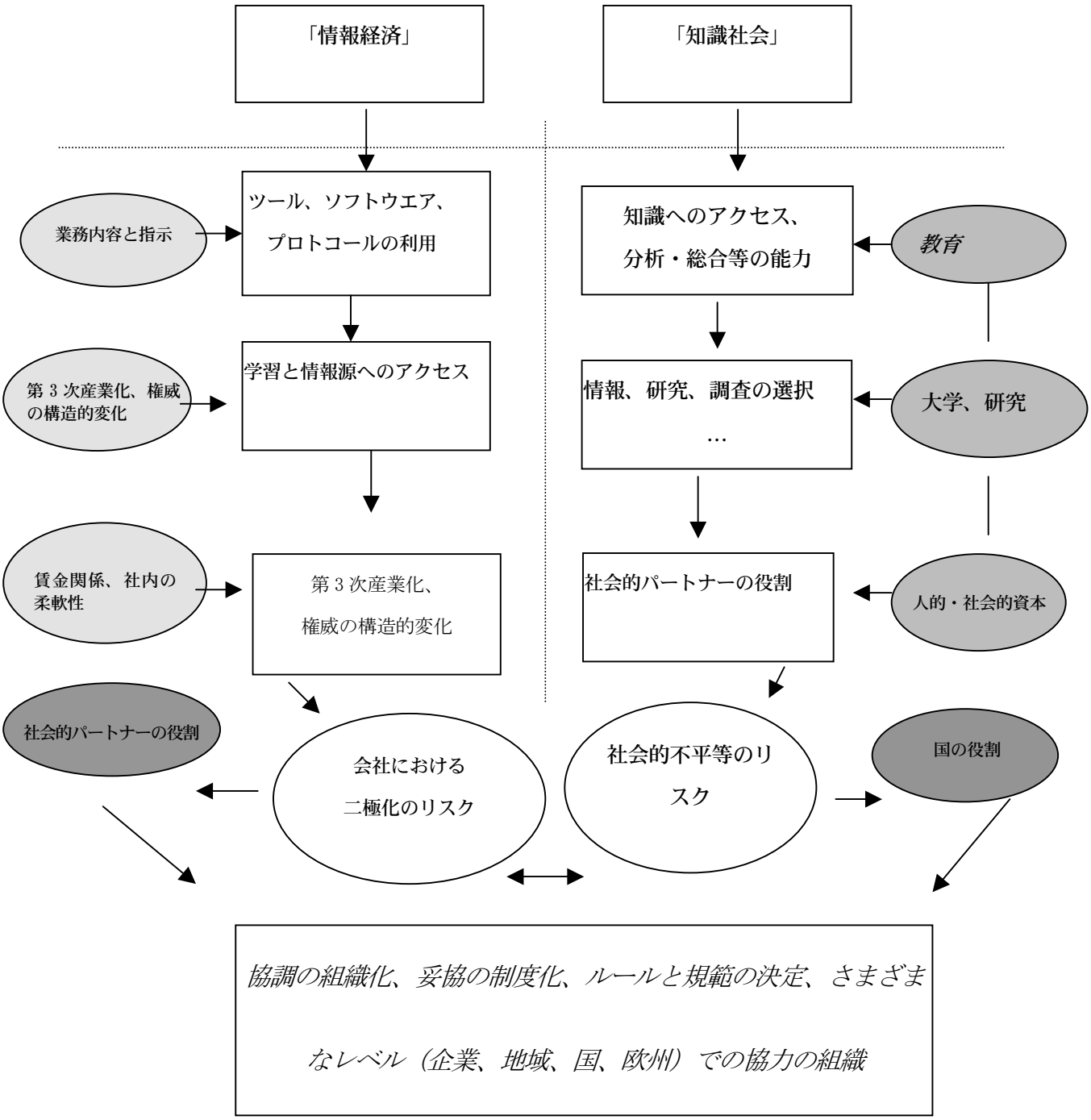
[17] 事実、ICT はそれほど新しいものではなく、特に生命科学のような通信分野以外の応用化学における他の類の進歩を重視するイノベーションを見過ごす傾向がある。

[18] COM（313）final, June 2001を参照のこと。

[19] したがって、供給者と需要者が生産、配布、消費の方法を変えるなら、ウエッブはオンライン注文の極めて効果的な媒体となる可能性がある。

*別紙Ⅲ　情報は知識*ではない。

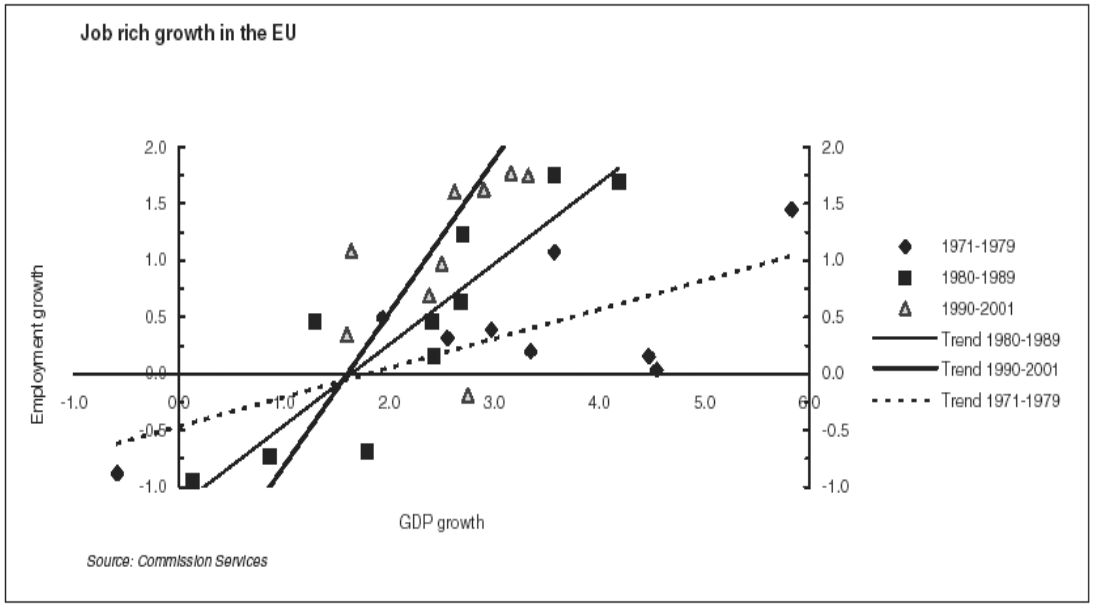
補完的スペースとパートナーの責任



H.Naqdel.2003.,

別紙Ⅳ　欧州における雇用増加と新しい賃金体制

EU における雇用の豊かな成長



雇用の伸び　　GDP 伸び率　　1998－1989 年の傾向

1990－2001 年の傾向

1971－1979 年の傾向

出典：委員会事務局

賃金インフレと失業率、**1989－2003** 年

賃金インフレ（前年比％）　　失業率

出典：委員会事務局

従業員一人当たり名目賃金伸び率（**1970－2001** 年）

EU　15

ユーロ　11

ユーロコア

ユーロ DM コア

出典：委員会事務局

従業員一人当たり名目賃金伸び率の低下と関連している。

別紙 V

*仕事の質の１０の側面とその指標**

1. 本質的な仕事の質

2 . 技能、生涯学習、キャリア開発

3. 男女平等

4. 職場での健康と安全

5. 柔軟性と安定性

6. 社会的統合と労働市場へのアクセス

7. 労働組織および仕事と生活のバランス

8. 労使対話と労働者の参加

9. 多様性と非差別

10. 全体的な労働のパフォーマンス

*詳細は*欧州の雇用*、2002 を参照のこと。

参考文献

Barbier J-C., Nadel, H.（2000） *労働と雇用の柔軟性*, Flammarion, Paris.

Barbier, J-C.（2002）, «ヨーロッパ、先ず雇用», Lettre N° 44, Centre d'études de l'emploi, Paris.

Dufresne, A. «欧州における賃金の条件：前提と戦略», in Pochet (ed) (2002).

欧州委員会（DGV） *欧州における労使関係*, 2000 and 2002
（http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/publications/）

欧州委員会（DGV）, 欧州の雇用 2002.

Fajertag, G. ; Mermet, E . *欧州の団体交渉2002*. ': ETUI 2003 Brussels.

Ferrera, M., Hemmerijck, A. and Rhodes, M.(2000)：*社会的ヨーロッパの未来。新経済における労働と福祉の改変*, Celta Editora: Oeiras.

Gabaglio, E., Hoffmann R.,（2001）, *欧州労働組合連合年鑑*, ETUI, Brussels.

Mermet, E.,（2001）, *欧州の賃金形成*, ETUI, Brussels.

Nadel, H.（ed）,（1994）, *日本における雇用と労使関係*, L'Harmattan, Paris

Nadel, H. Lindley, R.（1998）, *欧州の社会的関係、経済、制度*, L'Harmattan, Paris.

Pochet（ed.）,（2002） *ユーロ圏の賃金政策*. Brussels, PIE Peter Lang.

Pochet, P., Fajertag, G.（Eds.）.（2000）. *欧州の社会協定*–新しい原動力. Brussels: ETUI

Schmid,G. Gazier,B. dir（2002）, *完全雇用の新しい原動力。過渡期の労働市場による社会的統合* Edward Elgar.

Soskice, D., Iversen, T.,（1998）.“欧州単一通貨圏の多角的賃金交渉システム” Oxford Review of Economic Policy.

Supiot, A.（1999） *雇用を超えて：欧州における労働の変化と労働法の未来*, 欧州委員会.

Tenth EU-Japan Symposium Report