
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、下請が増えていくということです。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が、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いる。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。ファイナンシャルイ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もあります。

この企業委員会の機能が拡大しているということですが、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が、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もあります。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もあります。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が、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もあります。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すが、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が、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るかと思えます。

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こと、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たということでもあります。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が、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もあります。

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スビリティ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スビリティ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が、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も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もあります。

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けばいい時代は終わったということでもあります。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もあります。

それで、そのようなコンテキストの中で、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もあります。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もあります。

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えます。

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、現場で何が起き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。現実にも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、現場で何が起き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考えています。

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。午前中に申しあ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こと、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、長期の視点で見ると、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ズ（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、どういふ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ズは、フード連合です。産業別の組織同士で話し合っ、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が、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、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、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ると、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っています。経営側がこの人物は重要だと思ふ人と、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、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きました。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が、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、すぐに知らさ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りませんが、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す、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えます。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えます。

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、健在といたしますと変ですが、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F A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と。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ものも、おのずと見えてくる場所があるのではないかと。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えますのは、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が、そういう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えます。知識社会といえますと、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えますか、ポイントがあるのではないかと気がしております。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えます。

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して。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えますけれども、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

を失わせるの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の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の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、どちらかというとも株主、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の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もあります。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もあります。

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もあります。長期間キヤノンで仕事をするにより、敗者復活もあるということでもあります。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、評価というのは王道はない。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。したがって、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が、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こと、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、どちらかという与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。したがって昨年、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、評価される側にやはりきちんと理解してもらおう。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、当然その家族も犠牲になるということでもありますので、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こと、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、当然雇用を手をつけなきゃいけないということはあるわけですけども、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。したがって、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。したがって、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もあります。

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、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、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、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の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き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して。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がけれども、労使関係の発展の歴史ということを見ると、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っんです。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がけれども、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もあります。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きまして、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ふ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るので、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。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、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っております。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して、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して、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と上で、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。ここが重要だと思えます。

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もありますので、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もあります。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にあります。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もあります。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一方で、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の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

私たちがまた、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ませんからです。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話しかけるわけですが、

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を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けど、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、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のような資源があり、どのような結果が考えられるのかということをごんごん伝えていき、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が、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るわけですが、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るとは思いません。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りません。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ものではありません。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。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。クリエイティビティー、想像力、全く新しいイノベティブな考え方、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、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イティビティ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ます。

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、組織変更に関する協議も含めて、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、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おさ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。そうすると、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きます。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ない。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なかっ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います。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けど、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して、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ありまして、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

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。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すし、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が、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、マルチステークホ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、CO₂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、CO₂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おうと。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するかどうか、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、どうもはやさ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のでしょうか。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す。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、どちら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と、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というような話が出てきたわけですが、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、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。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の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うのだという現実です。それぞれ、その仕様が違っていると云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えます。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が、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、コーディネーション、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きます。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が、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つているわけです。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えます。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いで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も、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ふんですけども、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。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、パートタイム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す。

関連して、私からお聞きしたいんですけども、先ほどマタイセンさんが、ヨーロッパ・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して。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してけれども、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、ヨーロッパ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が、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す。

実は同じ問題が、日本でもあるのではないかと考えています。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えます。

【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、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く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、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をしていますから、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行けませんから、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、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、最近はまだ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けど、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は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、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。少し具体的に聞きたいんですが、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たいと思います。

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られません。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きました。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パーとか、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えます。

【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。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、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だと思いますし、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した。

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点に関して、これは10ページにも及ぶような条文を全部読まないで、労働者にとってどういう意味があるのかということはおわかりだと思いますし、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中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っていたら、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のでしょうか。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す。

【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ところで何でもなくて、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、そしてコンプライズするところはコンプラ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。したがって、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じょうし、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みました。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、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、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提供いただきしたいと思います。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、マクロで見ると最適になるかというところを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、いろいろ決めていきます。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、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。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。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ことではなくて、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。そういう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もありますけれども、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もあります。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もありますけれども、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に対する対応という報告があったわけで、これは大

変ず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きます。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、セキユ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が、この雇用のセキユリティーの焦点は、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、雇用のセキユリティーというこ

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もあります。

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もあります。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、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が、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が、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が、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が、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してけれども、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もあります。

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が、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こと、フレキシビリティとセキュリティ、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を選び取って、どういうセキュリティを維持するか。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イケない。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。これはスーパナショナルな、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がけれども、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。