

「働き方改革」におけるコミュニケーション問題

——日本の「働き方改革」は何故進まないのか——

富田 晋司

（公益財団法人静岡県労働者福祉基金協会・静岡ワークライフ研究所）

1. 序～2016年の政策プランに見る20年来の未解決課題

政府は2016年6月2日、「ニッポン一億総活躍プラン」を閣議決定した。この「プラン」では三つの政策目標、すなわち①戦後最大の名目GDP600兆円、②希望出生率1.8、③介護離職ゼロ、が掲げられ、その実現に向けては、①希望を生み出す強い経済、②夢をつむぐ子育て支援、③安心につながる社会保障、の三つの柱で構成する政策が求められる、としている。この「三つの柱」の横断的な課題として、重要かつ「最大のチャレンジ」と位置付けられたのが「働き方改革」であり、具体的には①同一労働同一賃金の実現など非正規雇用労働者の待遇改善、②長時間労働の是正、③高齢者の就労促進の三つの切り口が示されている。

今回のプランで提示された政策の方向性や課題のうち、「GDP600兆円」は日本経済の歴史上未踏の数値であるが、その他のものは特に目新しいものではない。少子高齢化が急速に進むわが国では、子育て支援の充実や社会保障制度改革の必要性は、既に20年以上前から言われ続けてきた課題である。また非正規雇用労働者は1990年代後半から増加傾向が続き、雇用労働者全体に占める比率は1994年の20.3%から2015年の37.5%へと顕著に増加している（総務省「労働力調査」）が、わが国の非正規雇用労働者に関しては、①正規雇用労働者と比較して低い賃金水準¹⁾、②企業業績の変動、事業方針の変更等に随伴する雇用の不安定性、などの問題が指摘され続けてきた。一方で正規雇用労働者を中心とする長時間労働の問題²⁾も、職場の人員合理化（リストラ）が進められ、一人当たりの業務負荷が増大したといわれる同じ1990年代後半頃から指摘され続けている問題である。

既に20年以上も指摘され続けている問題について、日本社会は何もせず、放置してきたわけではない。問題点の指摘に始まり、その解決に向けての政策論議は当時から活発に交わされ、そのうちのいくつかは具体的な政策として進められてきたものもある。また必ずしも社会全体ではなく、業界レベルあるいは各企業レベルで個別に取り組みられてきた改善策も相当数あるものと推測される。しかしながら、「働き方改革」が2016年の今日、改めて「最大のチャレンジ」として位置付けられたことは、これまでの約20年にわたる取り組みが必ずしも十分な成果を上げられていないということではないだろうか。非正規雇用労働者の問題や長時間労働の是正について、改善の実効が上がったとする事例が紹介されることもあるが、「成功事例の紹介」が行なわれていること自体、成果事例が稀少なものであることを明示しているとも解釈できる。

「働き方改革」は最早、日本社会の課題として「古典的」ともいえるべき段階になっている。指摘され続けながら十分な改善の実効が上がらない、という意味では「慢性的」と表現した方が適切かもしれない。古典的、慢性的な課題に取り組むことは政権担当者として責任ある姿勢といえるが、改めてそれを政策目標として掲げ、今度こそ実効ある取り組みとして進めるためには、これまでの取り組みの経緯と結果をレビューする作業を通じて、課題を「慢性化」させている、改善が容易に進まない原因を問う必要があるのではないかと思われる。

2. 問題の所在～「改革」に関わるコミュニケーション問題

高度経済成長期に確立された日本的な働き方（雇用制度、賃金制度、ワークスタイル）、いわゆる「日本的雇用慣行」は、オイルショック等によって高度経済成長が減速した後も、1990年代初頭頃までは比較的健全に維持された。日本的な働き方に対しては高度経済成長期においても欧米諸国などから「働き過ぎ」などの批判があり、累積するわが国の貿易黒字とも絡んで「長時間労働」は既に問題化していたが、国内の経営者、雇用労働者にとっては双方に合理性、納得性のあるものであり、当時の堅調な経済状況、企業業績とともに将来にわたって持続可能なものと理解されていた。

しかしながらバブル経済崩壊後、長期継続する経済の低成長（あるいはゼロ成長）の中で、企業業績も低迷し、日本的な働き方の非合理性が主として経営者サイドから主張され始めるようになる。「働き方改革」の必要性が広く喧伝されるようになったのは1990年代半ば頃のこと、その方向性と結果は比較的早期に表出した。最も明確な変化は非正規雇用労働者の比率が大きく増加したことである。雇用労働者に対して賃金水準の下落と雇用の不安定性をもたらす「働き方改革」は、人件費総額の圧縮と雇用流動性を高めることにより経営環境に応じた雇用量の調整を図りたい企業側にとっては合理的なものであった。しかしながらこの変化はわが国の社会と経済にとって、必ずしも好ましい成果をもたらしてはいない。マクロ経済の面では、若年層を中心に低所得者の比率が上昇し、雇用労働者の平均所得は低下を続けている。その影響は国内消費の低迷、若年層の経済的困窮の広がりなどを通じて社会に様々な負のスパイラルをもたらした可能性もある。GDP総額の伸び悩みに加え、1人当たりGDPも低迷し³⁾、税収（所得税、法人税、消費税）が伸びない中、景気対策が繰り返され、厳しい財政状況が続いた。1990年代後半以降に生じたこれらの現象と結果を今改めて整理してみると、1990年代半ば以降の「働き方改革」は経済や社会の中長期的な好転には必ずしも繋がっておらず、改革の内容と進め方に何らかの問題があったのではないかと考えるのが自然であろう。

雇用ポートフォリオ、成果主義、ホワイトカラーエグゼンプション、ワーク・ライフ・バランス、ディーセント・ワークなど「働き方改革」を巡ってはこれまで様々な改革構想やニューモデルが提示されてきた。ヨーロッパを中心に海外の事例も数多く紹介され、「働き方改革」に関する情報は溢れたが、良好な成果を生み出すことはできず、2016年現在の眼前に広がる諸相の先には、悲観論ばかりが説得力を持つように思われる。2000年頃からはCSR（企業の社会的責任）を取り込むマネジメントシステムが次第に成果を上げ、「社会における企業のあり方」については質的量的な向上が見られる一方、労使ともに合理性を認め、組織に定着し、将来の希望へとつながる「新しい働き方」の模索は今なお政策課題であり続けている。

過去20年にわたって試みられてきた「働き方改革」について、重要な問題点として考えられるのは、「改革」に向けた合意形成及び実践に関わるコミュニケーションの問題である。改革に向けて政労使各セクター代表が活発かつ前向きな議論を交わしているようにみえても、内実は労使双方自らのセクターに有利な改革案に導こうとする意識が勝ち過ぎ（逆に自セクターに不利な改革案に対しては拒絶の姿勢に固執し）、社会の多方面に及ぶ影響に配慮しながら幅広い合意を得る、などということ迄思いが至らない。幅広い社会的合意を形成することなく、厳密性を欠いた曖昧かつ短期的視座で進められる改革は「小手先」的なものにならざるを得ず、また社会全体に十分に浸透しない可能性も高い。不十分な実践の効果は限定的で、改善されるべき多くの課題は先延ばし、温存され、慢性化する。その間、長時間労働は改善せず、少子高齢化や格差の拡大、地域社会や中小企業の疲弊は着実に進んだ。

本稿では、「働き方改革」の実効性を担保するためには、改革の中身についての議論に加え、改革をめぐる合意形成及び実践に関わる建設的なコミュニケーションが極めて重要、という認識の下、「働き方改革」に関わるいくつかの事例を検証し、改革の実践的な方法論についての基本的な考察を行うものである。

3. わが国における最近20年間の働き方改革の経緯と成果

3-1. 『新時代の「日本的経営」』後の経緯と影響

日本経営者団体連盟⁴⁾（以下「日経連」）は1995年に『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』（以下「日経連報告書1995」）と題する報告書を刊行した。この頃、日本国内の企業は押しなべて厳しい経営環境下にあった。バブル経済崩壊後の不況から脱却し得ない中で、外国為替市場では急速な円高が進み⁵⁾、輸出環境の厳しさから生産拠点の海外立地が進む一方で、国内の雇用状況は極めて厳しいものとなった。日本の企業にとっては、まさに「新たな局面」に立ち向かわなければならない状況であり、この報告書は、戦後の高度経済成長期以来保持してきた日本的な経営、日本的な働き方が転換を迫られているという危機意識を持って、日経連内部において検討され、公表されたものである。戦後の労働運動の高揚期に発足した日経連は、労働問題について大企業経営者の立場から議論、提言を行う目的で結成された組織であり、厳しい経営環境が続く中で、日本の雇用労働者の今後の働き方（雇用制度、賃金制度、ワークスタイル等）、経営側からすれば「働かせ方」をどのようにすべきなのか、について、積極的な発言が求められていた。

「日経連報告書1995」で俎上に載せられた従来型の「日本的経営」とは何か。それはよく言われる通り、第2次世界大戦後の日本で確立、普及した「終身雇用、年功賃金、企業別組合」を中核とする人的資源管理のシステムである。このシステムは政府の主導や何らかの理論的基盤の上に確立されたものではなく、戦前期、戦時期からの様々な流れを引き継ぎながら自然発生的に生成し普及したものであり⁶⁾、1980年代以降には日本経済の国際的プレゼンスの向上とも相俟って「日本的経営」の普遍性に関して多くの研究が行われた（八代ほか2015）。端的に言えば企業別組合などの企業組織内の労使関係をベースに、長期雇用を保障し、業務経験とスキルの蓄積に応じて長期にわたり持続的に賃金が上昇するというシステムである。「日本的経営」は、経済成長期において企業業績や企業規模が拡大する局面では極めて合理的な制度であるといえるが、経済の停滞期に企業業績も低迷が続き、企業規模も拡大しない、むしろ組織の合理化が必要な時期には「足かせ」となる部分も少なくないものとなる。

経済が成長しない、経営環境が極めて厳しい時期を乗り越える企業経営に求められる「雇用のあり方」はどのようなものなのか、「日経連報告書1995」では①長期的視野に立った経営、②人間中心の経営、という日本的経営が従来から保持していた理念は堅持しながら、機能しない制度については積極的に見直すことを打ち出している。中でも最も影響のあった提案は「雇用ポートフォリオ」と呼ばれるアイデアである。「ポートフォリオ」とは「資金運用に関わる投資銘柄の組合せ、投資銘柄の分散」のことであり、これを雇用形態に援用したものが「雇用ポートフォリオ」である（八代ほか2015）。ここでは雇用形態を「長期蓄積能力活用型グループ」、「高度専門能力活用型グループ」、「雇用柔軟型グループ」の三つのグループに分け、それぞれの割合を各社の「雇用ポートフォリオ」として事業環境に適応した新しい働き方（働かせ方）を提案するものであった。このほか賃金制度のあり方についても従来型の年功賃金を見直し、定期昇給の再検討（一定資格までは毎年昇給、それ以降は業績反映型）、降給（基本給の減額）を処遇制度として位置付けること、賞与の比率をそれまでの3割程度から4割程度まで高めること、などが提案されている。円高基調の中、国際的に「割高」となる国内の雇用労働者の賃金を抑制するとともに、業績に応じての増減が比較的容易な賞与の比率を上げることで賃金制度を年功型から業績連動型に徐々にシフトさせようとする意図が見て取れる。

「日経連報告書1995」は公表後に大きな反響を呼び、大企業に留まらず、地方の経営者協会などを通じて中堅、中小零細企業の経営者にも広く知られるところとなった。マスメディアも発表の翌日（1995年5月17日）に記事として取り上げている。朝日新聞は記事解説で「日経連の提言は、終身雇用、年功型賃金を柱にしてきた日本的雇用慣行を見直し、事実上この慣行から決別していこうとする経営側の姿勢を示したものだ」と論じている。同記事解説下部には連合労働政策局長のコメントが掲載されており、「環境が変わり、今まで通りの雇用、賃金だけで立ち行かないことは、連合としても理解できる」が、「日経連報告書1995」は専門職の能力を育てる視点が足りず、人件費削減の思考が目立つ、としている。関連記事で前日の1995年5月16日に行わ

れた日経連・永野健会長⁷⁾の退任記者会見における「日本はここ一、二年で大きな改革をしないと大変なことになる」とのコメントも掲載されている。このコメントにも危機感からの改革の必要性が十分意識されており、「日経連報告書 1995」が同会長をはじめとする日経連のメンバー、いわゆる大企業経営者たちの強い危機意識から提示されたものであることは明らかである。

「日経連報告書 1995」に対する反響がその後の雇用のあり方に与えた影響は少なくない。前述の通り、1994年に20.3%であった非正規雇用労働者の比率は、1995年以降着実に増加し、2000年には26.0%、2005年には32.6%となった。2015年の時点でその比率は全体の4割に迫る37.5%である。「雇用ポートフォリオ」の制度設計案が忠実に応用されたわけではないとしても、人材をカテゴリー分けして処遇（賃金水準、雇用期間等）に差異を設け、「使い分ける」方向性が定着、拡大したことを示している。経営者側の危機感から生まれた改革志向は具体的な提案へとつながり、その後の方向性を決めていくこととなった。しかし「日経連報告書 1995」を公表した段階では、非正規雇用労働者の比率が30%を超えるような状況は「改革の想定を超えるところ」であった⁸⁾。企業が厳しい経営環境の下、生き残りを掛けて試行した「改革」は、提案当事者の想定を超えた広がりを見せ、その後の日本社会全体としてはむしろ負の成果につながった側面が強いと考えられる。それは「緊急対策」として避けられない変化であったともいえるが、危機感からの性急な改革志向は「人件費削減」「雇用調整」という短期的視点が優先され、それがもたらす雇用労働者の働き方、生活スタイル、ライフステージ等の変化、社会保障やその他の公共政策等に与える影響などについて、経済界、企業、労働組合、政府、学識者の誰もが明確なデザインを描き切れていなかったし、改革の方向性をめぐり丁寧な議論の積み重ね、社会的対話が行われたということもなかった。「日経連報告書 1995」のインパクトは大きく、実際の「改革」へと繋がったが、「企業最適」の個別的行動が社会全体にもたらす広範な影響についての配慮は明らかに不十分であり、経済団体の発信による提言の限界と幅広いコミュニケーションの不足によって、更なる深刻な問題を新たに生み出してしまったと考えられる。

3-2. 改革構想をめぐるコミュニケーションの不十分性～成果主義とホワイトカラーエグゼンプション

1990年代後半以降試みられてきた働き方（雇用、賃金、ワークスタイル）の改革は、1995年の「日経連報告書 1995」により概ね示されているものである。その要諦は人件費総額の圧縮と雇用調整を容易にするための雇用の流動化であり、かつてのような成長経済でなく、ゼロないしわずかな経済成長率の下、企業業績の大幅な伸長や組織、雇用の拡大が期待できない時代に適合した「働き方」の提案であった。

従来型の「日本的経営」に基づく「日本的な働き方」が、成長経済の中で発展、成熟してきたことを考えれば、経済状況の転換と共に何らかの改革が必要であることは疑いのないことである。日経連はいち早く危機感を抱き、改革の方向性を示したが、それは想定外の展開となり、日本経済も企業業績も雇用労働者の賃金水準も、そして人びとの暮らしも総じて好転することはなく、格差の拡大や少子化の流れは止まらず、2000年代半ば以降は長期予測通りの人口減少社会へと移行した。改革志向は共有されていても、具体的な「改革」は様々な反発を呼び込み、経済の停滞とともに社会の断層を広げ、人びとから未来への希望を奪っている。2010年代まで未解決のまま積み残された諸問題を再びの経済成長によって解決しようとする現政権（安倍晋三内閣）への支持は根強いものがあるものの、成長経済への復帰は容易でなく、時が戻ったかのように「改革の断行」が繰り返されている。

「日経連報告書 1995」にも示された賃金改革、具体的には年功賃金、定期昇給等の見直しは「成果主義」の導入によって実現されようとした。1990年代後半から2000年代初めにかけて、賃金を年功や能力によってではなく、仕事の業績・成果によって決定しようとする「成果主義」は新たな方向性を示すかに思われたが、人件費総額圧縮が見え隠れする運用やチームで挙げた成果に対する貢献を個人レベルまで落とし込む難しさが明らかとなった。成果主義の理念は理解できるものであっても、運用面では納得できない事態が続出し、個人レベルでは多くの不満が残るものとなったところも少なくないといわれている⁹⁾。

「雇用流動化」も社会全体としてはその必要性は認められても、長期雇用が前提となった賃金制度や退職金

制度、社会保障制度などが長年継続してきた日本社会では、流動化の対象となった雇用労働者の負担は大きく、労働条件を下げてでも元の職場に留まりたいという人は少なくない。結果として強制的な「リストラ」によらない、自発的、積極的な流動化は社会のごく一部にとどまり、適正な「雇用の流動化」が進んでいるとは言えない状況が続いている。

何とか改革を継続しようとする経営者サイド（日本経団連）は2002年に政府への改革要望（「2002年度日本経団連規制改革要望－産業競争力の強化と経済の活性化にむけて」）を提出、2005年には「ホワイトカラーエグゼンプションに関する提言」を発表している。「ホワイトカラーエグゼンプション」は現行の労働基準法に定める労働時間規制を緩和し、労働時間でなく成果に応じた賃金の支払を一部の雇用労働者に適用しようとするもので、労働時間の規制緩和にまで踏み込んだ成果主義の徹底ともいえるが、依然として長時間労働が問題化し、かつ成果の評価法や業務の効率的な改善などに配慮を欠いたままの当該制度の導入は、一層の労働強化に繋がる可能性が否定できないとして、労働組合、研究者、マスコミの反発を招き、今日に至るまで実現に至っていない¹⁰⁾。

「成果主義」、「ホワイトカラーエグゼンプション」とともに働き方改革の喫緊性を強く意識した「経営者側主導」の提案であり、モチベーションや労働生産性の向上といった改革のプラスの効果ばかりが強調され、負の影響に関わる検証や配慮が十分でなければ、経営者と労働組合、雇用労働者の利害や意識の差異は容易に調整されず、協調的なコミュニケーションは成熟しない。結局そのような「改革」の実効性には疑問符が付くものとなる。

「働き方」は単に雇用、労使関係、職務（業務内容）、職場という「労働の領域」に留まるものではなく、人びとの生活全般、人生、ひいては人間の生存や基本的人権に関わる重大問題である。「働き方改革」に関わるコミュニケーションの不十分性によって「改革」の広範かつ重大な影響に対する配慮が欠けていたという点で、1995年以降の働き方改革には大きな問題があったと指摘せざるを得ない。

4. 実効ある改革に不可欠な社会的パートナー相互のコミュニケーション～オランダと EU の取り組み

「働き方改革」は1990年代後半以降の日本だけで取り組まれているものではない。今日、先進国と言われている西ヨーロッパの国々は、マーシャルプランなどによる第2次世界大戦後の復興期を経て1950年代から1960年代まで、日本同様、高い経済成長が持続する「右肩上がりの時代」であった。しかしながら1970年代の2度に渡るオイルショック以降、多くの国々ではインフレと高失業率が併存する、いわゆるスタグフレーションの状態に苦しみ、成長の時代は転換期を迎えることとなる。経済の低迷が長引く中、様々な改革が試みられたが、その中核の一つが「働き方改革」である。「働き方改革」を通じて雇用を安定させ、国民生活の基礎部分を再構築するだけでなく、労働生産性の向上や労働の質的改善を図ることによって経済を安定的な成長軌道に乗せることを目指すものであった。人びとの生活や経済状況の根幹に関わる「働き方」の改革こそ経済政策、社会政策の中核となるものであることは、洋の東西を問わない。

わが国では1990年代半ば以降、継続して「働き方改革」が試みられてきたにもかかわらず、2016年の現在も良好な成果を得るに至っていないが、一部のヨーロッパ諸国では社会を挙げた「働き方改革」が一定の成果を上げてきたと言われている。本項では一定の成果を上げた「働き方改革」の実例として、1970年代後半以降のオランダ、2000年代のEUの取り組み等を中心に、特に「働き方改革」を進める際の合意形成、異なるセクター間のコミュニケーションの問題を中心に検証する。

4-1. オランダの働き方改革～「政労使合意」に向けたコミュニケーション

オランダは第2次世界大戦の1950年代から高度成長期となり、1960年代には好調な経済を背景に社会保障制度が整備された。1960年代前半、「オランダは未来ある素晴らしい社会」であるとする「ダッチ・バラダイ

ス」論なども言われるようになる。1973年の第1次オイルショックはオランダ経済に短期的にはプラスの効果をもたらした。1960年代から本格化した北海油田の開発が、国際的な原油価格の高騰によってオランダに財政収入をもたらし、一層の「高賃金と高福祉」が実現したが、エネルギー価格の高騰が収束すると、国家財政の赤字化、産業競争力の低下を招き、10%を超える失業率と経済のマイナス成長、「オランダ病」とも言われる深刻な問題を抱え込むこととなった。

オランダでは既に20世紀初頭頃から政労使三者の合意によって経済政策や社会保障政策を進める流れが定着していたが、第2次世界大戦後は労働組合と経営者団体の協調を基軸とする「ネオ・コーポラティズム（新協調組合主義）」が社会運営の基本となっている。元々の「コーポラティズム（協調主義）」は国家や社会等の全体を有機体とみなし、成員間の関連性と相互協調を重視する概念で、運用方法によっては統制的な経済、社会に繋がる可能性もあるが、第2次世界大戦後、北欧などを中心に労働組合、経営者団体などの利益集団と政府のパートナーシップに基づく政策の立案と実践、政策遂行に伴う利害の調整などを行う「ネオ・コーポラティズム」に基づく政策が実践されてきた。

第2次世界大戦後の復興期のオランダにおいても政労使トップの話し合いにより全国レベルの賃金や労働条件が設定されるようになる。労使間の話し合いの場となったのは、「労働財団（STAR）」であった。STARはヨーロッパにおける第2次世界大戦終戦直後の1945年5月に中央の労働団体と経営者団体が非公式かつ日常的に交流する民間財団として設立されている。このような場での頻繁な交流によって相互の信頼関係が構築され、協調的、安定的な労使関係が戦後のオランダ経済の発展、繁栄を築いてきたとも言われた。しかしながらオイルショック収束後の「オランダ病」によって、労使協調路線が転換、労使関係は先鋭化し、ストライキなどの動きも拡大した。1979年に発生した第2次オイルショック後は他の先進国同様、深刻な不況へと陥り、危機感を持った労使双方は何らかの対策を講じる必要性を共有していた。このような状況の中で1982年に締結されたのが、国際的にも著名な「ワッセナー合意（Akkoord van Wassenaar）」である。

ワッセナー合意はオランダ労働組合連合会（FNV）とオランダ産業使用者連盟（VNO）との間で締結されたもので、その主要内容は、現在の雇用をより効率的に再配分（雇用量の拡大すなわち失業率の減少）するための長期的な取り組み、具体的には労働時間の短縮、パートタイム労働の導入拡大、若年者の失業率を減らすための取り組みなどが必要、とした上で、再配分によるコスト上昇を避けることの必要性も確認されている。この合意はオランダ国内に迅速に波及し、国内の労働協約の3分の2が更新されたといわれている。これにより、オランダ国内では既存の雇用労働者の労働時間短縮（週40時間から38時間への短縮など）、パートタイム労働の拡大などが進み、同時に賃金の抑制も雇用労働者に受け入れられて、人件費コストの上昇も回避することができた。雇用の再配分、すなわち失業率の減少に最も効果があったのは、労働時間の短縮よりも、パートタイム労働の拡大と言われている。パートタイム労働は1980年代のオランダ経済において「雇用の牽引力」となり、女性の労働市場への参入も増加したが、ここでポイントとなったのはパートタイム労働とフルタイム労働を、労働条件において格差を設けないという「均等待遇」の徹底であった。フルタイム労働とパートタイム労働とを均等に扱うことを前提としたワークシェアリングの促進によって、オランダは1990年代に「オランダの奇跡」ともいわれる成功を収めることができたのである。

一定の成功を収めた後もオランダの改革は継続された。1990年代半ばからは「フレキシキュリティ政策」が推進され、①労働市場の柔軟化（解雇規制の緩和及び正規雇用労働者と非正規雇用労働者の均等待遇）、②アクティベーション政策（解雇規制緩和により創出される失業者に対し、早期の労働市場への参加を促す）、③社会保障制度改革（失業給付制度や障害者の雇用促進など）等が進められた（廣瀬2011）。「フレキシキュリティ」とは柔軟性を意味する flexibility と安全性を意味する security を組み合わせた造語で、流動性の高い労働市場と雇用労働者の生活保障及び就労支援などを組み合わせた政策である。すなわち一つの企業、団体等における雇用の安定性は低く、労働市場は流動性が高いものの、個別の企業、団体の事情や雇用労働者の意思等により創出される失業者の当面の生活を保障し、次の就労に繋げるための情報提供や職業訓練等への支援を通じて、「職の安定性」から社会全体としての「雇用の安定性」に転換することを目指すものである。

2000年から2001年頃には欧州経済の失速もあって、オランダ経済は再び不況に陥り、財政赤字も拡大した。好況と不況が繰り返され、社会の安定のために都度対応に追われる、という資本主義経済の根本原理にオランダも決して無縁なわけではない。しかしながら本節で改めて確認しておきたいのは、「オランダ病」から「オランダの奇跡」への劇的な転換に関わる社会的合意と実践のプロセスである。雇用、労働についての現状の問題点を徹底的に検証し、経済の成長と国民生活の安定という目的に向けて、率直な協議を重ね、着実にコンセンサスを形成していく。そして労使トップレベルのコンセンサスは政府の後押しを得て、オランダの経済、社会に迅速に普及した。ワークシェアリングによって人件費コストの増大なき失業率の減少に成功し、さらには財政赤字の縮小という実質的な効果に繋げていく道筋はオランダ社会の実践的適応力が発現したものと評価される。

このような改革のプロセスはネオ・コーポラティズムがオランダ社会に定着していればこそ可能であったというべきであろう。政労使の合意により政策を進める伝統は、戦後、労使間の話し合いの場となる「労働財団(STAR)」に受け継がれ、労使間の日常的な交流、情報交換を通じて、労使間に根底的な信頼関係が構築されていた。「オランダ病」のような危機に迅速に対応できたのは、労使間の長年にわたる信頼関係に基づく建設的なコミュニケーションの成果といえることができるであろう。そこで締結された合意の基本的な部分は、オランダの各業界や多数の各民間企業の「個別の事情」によって歪められることなく、労使交渉の場にも反映され、労働協約の更新へと繋がり、実質的な働き方改革へと結実したと考えられる。社会が抱える問題の解決のために「実のある改革」に向けた合意を形成し、トップで決定した合意が個別企業、個別の労使関係において実質的な改革に繋がるような「社会連携的關係性」を構築する基礎は、コミュニケーションのあり方と一体のものであると言えるのではないか。

オランダのワッセナー合意に基づくワークシェアリング推進政策、その後のフレキシキュリティ政策の推進等、1980年代以降のオランダにおける「働き方改革」については、わが国でも改革のモデルとして研究が蓄積されてきた。その多くは改革の内容と成果、日本社会への応用可能性などである。しかしながらそれでは事例研究として不十分であり、それが実質的な成果を上げたプロセスを歴史的、社会的背景から検証し、社会におけるコミュニケーションのあり方を含めたモデルとして改革の全体像を捉えなければ、日本社会への応用という点においては実践性の低いものとなる可能性が高い。オランダでは合意後に迅速に改革が進み、日本ではなぜ進まないのか。そもそも働き方改革に関わるワッセナー合意のような「ナショナル・コンセンサス(national consensus)」がなぜできないのか。改革のプロセスや改革をめぐるコミュニケーションのあり方について検証することなく、制度論に偏る比較研究では、わが国の改革に対する実践的な提案としては不十分なものであると言わざるを得ない。

4-2. EUにおけるフレキシキュリティ政策の推進

オランダの1980年代からの働き方改革は「奇跡」とも言われる一時代を築き、1990年代後半以降も社会の状況に応じたモデルチェンジを施しながら、着実に成果を上げてきた。この改革は「典型的なコーポラティズム型協調」の成果(中野2011)と評価され、2000年代からのEU各国の「働き方改革」にも大きな影響を与え、EUの「フレキシキュリティ政策」として広がっていく。

フレキシキュリティを目指す政策は、2000年代半ば以降、EUとしての雇用政策・社会政策に位置付けられるようになる。このプロセスは極めて迅速に進められ、フレキシキュリティの概念をEUの社会経済政策に統合することが模索され始めた2005年からわずか2年程度でEUにおける「フレキシキュリティの共通原則」が採択された。共通原則の採択に向けては、この政策のステークホルダーとなる使用者団体や労働組合がそれぞれの立ち位置に基づき、雇用の流動性と社会保障の在り方に対する見解を表明、それらに対する専門家集団の意見表明などが相次ぎ、丁寧な議論が積み重ねられた。

2007年6月には欧州委員会¹¹⁾が「フレキシキュリティの共通原則に向けて」と題する文書を公表している。そこではこれまで展開されてきた様々な議論、意見をバランスよく併記し、専門家グループの提示した見解も

補足されている。労働市場の高い流動性と手厚い社会保障、積極的な就労支援などを基本とするフレキシキュリティ政策に対しては、自由主義的、市場経済的側面を強調する考え方と社会保障、雇用労働者保護、支援を強調する考え方の双方が時にぶつかり合い、目指すべき社会のあり方に向けて調整と妥協を繰り返す粘り強い作業が必要となる。当然、そこには丁寧な議論の積み重ねとバランス感覚が求められる。欧州委員会の文書では労働組合や使用者団体などの「社会的パートナーの関与」がすべての人々に利益をもたらすための要とされ、「共通原則展開」の基準の一つとして「公的機関と社会的パートナーの信頼と対話」が示されている。

最終的に「フレキシキュリティの共通原則」は2007年12月に採択されたが、8項目の共通原則の一つとして「社会的バランスの観点からは、人びとが変化への責任を負うよう、すべての関係者の信頼と対話の風土が欠かせない。公的機関は全体的責任を負うが、社会対話と団体交渉を通じた政策形成と施行における社会的パートナーの関与は、基本的重要性を持つ」（中野2011）ことが示されている。いつの時代も、どのような社会でも「働き方改革」は極めて多様で、多数のステークホルダーが関わる難問であり、社会の重要課題である。専門家の原則論や経営者団体等が発信する企業や経営者の意向に対する労働組合の反発、批判、抵抗などが行き交う中で、様々な立場のステークホルダーの納得性を担保するためには、丁寧な議論の積み重ね、バランスのとれた対話を通じた調整は不可欠であろう。課題の喫緊性を理由に強引に事を進めても、ほとんど効果を生むことはなく、課題はほぼそのまま先送りされ、場合によっては社会の分断を深刻化させる可能性すらある。2010年代に入り、加盟各国の経済規模や経済状態の差異による調整困難な問題を抱え、域外からの移民の流入問題など深刻な課題に直面するEUではあるが、2000年代に進められた働き方改革、フレキシキュリティ政策推進の方法論は働き方改革におけるコミュニケーションの重要性について示唆を与えるものと考えられる。

5. 「働き方改革」に求められる社会的対話と社会的合意

前節まで、1990年代後半以降の日本の雇用転換の経緯、オランダのワッセナー合意以降の労働市場改革、EUのフレキシキュリティ推進政策など「働き方改革」の事例を検証してきた。本稿（2. 問題の所在）でも既述した通り、「働き方」には大きく3つの側面（雇用制度、賃金制度、ワークスタイル）があり、各々は個別に取り扱われることもありながら、相互に強い関連性を持っている。「働き方」の変更は、単に労働市場に留まることなく、社会全体に関わる、極めて影響力の大きいものである。「働き方」は、子ども、高齢者を含めたほとんどすべての人（雇用労働者とその家族）がステークホルダーであり、またほとんどすべての企業、団体も無縁でいられるはずもない。雇用労働者の賃金水準はマクロ経済の根幹に関わる問題であり、税収にも重大な影響を与える。その影響力と重大性を考えれば、働き方の改革は相当なる慎重さ、周到性が求められるものであり、それに伴う不利益が国民の特定の層（性別、年齢、所得階層、業界、地域 etc.）に偏ることを極力回避する政策がセットにならなければならない。予期されるマイナスの影響を社会のあらゆる側面に渡って検証し、社会政策によりカバーすべき領域を明らかにするなど、必要十分な議論を積み上げ、調整を重ねつつ、社会全体に及ぶ幅広い合意を形成するという丁寧なコミュニケーションのプロセスが必須なのである。そのような合意の下に進められる改革ならば、実際に始まったマイナスの影響、不利益の状況を迅速に把握し、対応していくことが可能となるであろう。また実際には想定外の事態も起こり得るため、合意した改革内容のプラスおよびマイナスの検証が常に求められる。すなわち「働き方改革」をめぐるコミュニケーションは「合意に至れば終わり」なのではなく、社会全体への拡大、普及、効果および問題点のチェック、再対応という継続的な「改革サイクル」を常時機能させるべく、持続性のあるものでなければならない。したがって実効ある「働き方改革」には継続的な「改革サイクル」が常時機能するようなコミュニケーションの環境が社会の中にビルト・インされているかどうかポイントとなる。

オランダやEUの「働き方改革」の取り組みが幅広い社会的対話と合意形成を通じて一定の成果を上げたのに対し、わが国における1990年代後半以降の「働き方改革」が十分な社会的対話や合意形成を経ることなく、

日本的経営の転換、人件費総額の圧縮という当面の切実な目的に向けて近視眼的に邁進し、一定の効果と共に、多方面にマイナスの影響を与えながら約 20 年の時を経て、再び改革の必要性が叫ばれるのは何故か。

前述の通りオランダのワッセナー合意はネオ・コーポラティズム型協調の成果と評価され、オランダを成功モデルとする働き方改革の動きは同様の「ネオ・コーポラティズム的協調の基盤」が蓄積されている EU 加盟各国にフレキシキュリティ政策として次々と展開されていく一方、わが国の「改革」はネオ・コーポラティズム型協調とは大きく異なるものである。オランダにおける 20 世紀初頭からの政労使協調の流れは、「労働財団 (STAR)」の設立など第 2 次世界大戦後の社会にも受け継がれ、経済状況の曲折を経ながらも今日まで継続されている。政労使代表の対話は社会の多くの部分に直接的な影響を与え、合意内容の浸透も確実に進められる。政労使間のコミュニケーションと協調を通じた合意は即「わが労使関係のこと」となる。これに対し、日本の社会にネオ・コーポラティズム型協調のスキームは今日ほとんど形成されていない。

オランダと日本との違いで大きなポイントとなるのは労働組合、労働協約、労使関係など「労」のあり方である。オランダは労働組合の組織率そのものは低く (18.9%、2008 年 OECD データ)、日本 (18.2%、同データ) とほぼ同程度であるが、大きく変わるのが「労働協約のカバー率 (適用率)」である。労働協約のカバー率とは労働組合に属するか否かを問わず、団体交渉によってカバーされる労働者の比率で、労使の妥結の内容が労働組合員以外の労働者にも拡張適用される仕組みがあるかどうかを表すものである。カバー率は日本が労働組合組織率よりも低い 16.0% (2008 年 OECD データ) であるのに対し、オランダは労働組合組織率の 4 倍以上にも上る 82.3% (同) である。職種別、産業別の労働組合が主流である社会 (オランダ) と企業別労働組合が主流の日本の違いがカバー率の明らかな差異となって表れている。従ってオランダにおいては政労使間の対話と合意は大きな社会的影響を持つものとなり、それ故に改革に伴う様々な影響を検証する必要性が高く、必然的に丁寧な議論、対話の積み重ねが求められると考えられる。

日本の事情はこれとは大きく異なる。日本の労働組合はよく知られているようにそのほとんどが企業別組合であり、オランダを含む EU 諸国のような企業横断的な職種別、産業別の労働組合は極めて限定された少数の組合のみである。合意形成に向けて政労使代表が一堂に会する場に出席する「労」の代表は、多くの場合、日本労働組合総連合会 (連合) の代表者であり、連合は全労働組合員の 68.3% (「平成 27 年労働組合基礎調査の概況」、厚生労働省、2015) をカバーする日本の労働組合のナショナルセンターといえる存在であるが、雇用労働者全体に占める連合所属の組合員数は 12% 程度に過ぎず、雇用労働者全体および国内の労使関係全体に対する影響力は限定的である。またわが国の場合、企業規模によって労働組合組織率には大きな差があり、雇用労働者数 1000 人以上の企業では 45.7% であるのに対し、100 ~ 999 人では 12.2%、99 人以下では 0.9% であり、中堅企業、中小零細企業においては労働組合をベースとする対等な労使関係は極めて稀少なものである。職種別、産業別の労働組合が中心で、労働協約のカバー率が高いオランダ、あるいは他の EU 諸国¹²⁾ に対し、労働組合組織率、労働協約のカバー率共に非常に低い日本では、ネオ・コーポラティズム的協調による社会的対話、合意形成、改革の広がり浸透は非常に高いハードルであると言わざるを得ない¹³⁾。

また高度経済成長期以来、指摘されている大企業と中小零細企業との格差問題、いわゆる二重構造の問題は 2010 年代においても色濃く残存しており、下請け構造という取引関係においては濃密な関係を結びつつも、収益力、収益構造、経営者意識のレベルにおいては乗り越え難い断層があることも事実である。この断層は労働条件や労働環境、労務管理等の「働き方」にも反映されており、近年の人手不足から人件費高騰圧力が強まる中で、中小企業が今後の「働き方改革」にどこまで適応できるかは予断を許さない。

以上の通り、社会的対話、合意を通じた実効ある「働き方改革」が展開される環境は、現在の日本社会の労使の状況からはほとんど整っていないと言っても過言ではない。現時点で可能なことは政労使のトップレベルでの合意をガイドラインとして示し、ガイドラインの浸透に向けた政府通達、予算面および行政執行面において、働き方改革に取り組む企業に対する支援及び労働基準行政の機能強化等に留まるであろう。2016 年 12 月までに示されている働き方改革の内容や推進方法も、当該レベルのものであり、これまでの事例の検証からみて、今回の働き方改革が実効ある改革となり、労使および社会全体にとって良好な方向転換ができるのかどう

かは甚だ疑問であると思われる。

6. 働き方改革に向けた新たなコミュニケーションの形～企業発信型コミュニケーションの提案

働き方改革を進める上で、ネオ・コーポラティズム的協調の環境が貧弱な社会は極めてハンディが大きいと言わざるを得ない。戦後、わが国において労働の民主化が進められる中で、企業別組合が主流となってきたことについては、様々な要因があると考えられるが、既に約70年に渡ってそのような「労」のあり方が継続されて来たのであり、現状からネオ・コーポラティズム的協調の環境を充実させていくことは全く現実的ではない。有効と考えられる方法論は、現状の「労」のあり方に起因する問題点を再検討するところから見出されるべきであろう。

森岡孝二は現在の「働き方改革」で「長時間労働の是正」と「時間外労働の規制」が問われているにもかかわらず、「肝心の労働時間の実態は適正に把握されていない」（森岡 2016）として「長時間労働は、労働基準法による時間規制が36協定と賃金不払残業によって無効化させられ、労働時間の決定が労使の自主的な取り組みに任されてきた結果」（森岡 同）と指摘している。森岡の指摘通り、日本の「労」のあり方は極めて分権的で、ほとんどの職域での実際の働き方は、相当部分が各職域の自主的な取り組み、労使自治に任されている。さらに言えば前節で述べた通り、日本では労働組合が存在しない職域も中小零細企業を中心に非常に多く、「労使自治」というよりも「使用者・管理者の専権」により働き方が決められているケースも多いと考えられる。勿論、各職域において労働基準法等の規制は意識されており、法規制に沿った就業規則が存在しているところがほとんどであると思われるが、それらを「脇に置いて」業務の遂行を優先することで、規制が事実上無効化された結果、様々な問題が引き起こされている現実を確認する必要があるだろう。

特に労働時間の問題に関しては、雇用労働者の内部告発や過労死などの悲惨な事件にまで繋がらなければ実態が明らかにされない、という現状は早急に変更が必要である。また労働時間の問題に留まらず、雇用制度、賃金制度、賃金水準、公休日や有給休暇の取得、適正な労働協約と雇用契約の締結、福利厚生制度の適用状況など働き方に関わる情報（労務情報）は、そのほとんどが外部に対して非公開となっていて、ブラックボックスの中である。

人びとの生存、生活、権利に関わる極めて重要な「働き方」に関して、社会的対話を通じた合意の内容がオートマチックに行き渡ることがなく、規制の運用等が各職域に任せられ、外からはほとんど窺い知ることができない、というのであれば、どのような改革案であれ「職域の実態に合わない、あるいは当面の適用は困難」と判断されたものは悉く無効化されてしまう可能性が高い。

ネオ・コーポラティズム的協調の環境が極めて貧弱で、オランダ、EU型の社会的対話、合意を通じた実効ある「働き方改革」の展開が現在の日本社会で望みにくいとすれば、オランダ、EU型とは違うコミュニケーションの形を意図的に構築していくことを働き方改革の方法論として考えていかなければならないのではないか。

そこで最も有効と考えられるのは、企業の社会的責任（CSR）として、労務情報を各職域において適正に把握し、これを公開、発信する方法である。雇用労働者の労働の実態、すなわち「どのように働いているのか」は当該企業の労務管理の質、水準を表すものであり、企業の業績や持続可能性に関わる重要事項として、コンプライアンスの状況などと同様、ステークホルダーが知るべき情報であると思われる。また森岡の指摘通り、「労働時間の実態が把握されていない」とすれば、経営サイドが自組織の労働生産性を正確に把握していないことにもなり、そのような経営者についてはマネジメント能力が問われてしかるべきであろう。

労務情報の公開政策については、川口（2008）がワーク・ライフ・バランス社会の実現に向けた策として提案を行っている。川口は雇用労働者のワーク・ライフ・バランスに関わる情報（労働時間、有給休暇取得率など）は企業の秘密事項、あるいは従業員のプライバシーに関わる情報ではない、として情報開示の義務付けが

必要、としているが、任意の公開の場合でも、労働規制のコンプライアンス状況や人事制度、労務管理に関わる情報を自ら明らかにしたいという企業は少なくないと思われる。

CSRに関わる労務情報開示の動きは民間の自主的な動きとして上場企業等を中心に既に始まっている。2006年以來毎年刊行されている『CSR企業総覧』（東洋経済新報社）には2016年版で上場企業を中心に1300社を超える情報が掲載されており、その中には働き方に関わる情報（30歳平均賃金、月平均残業時間・残業手当、有給休暇取得率など）も含まれる。今後は労務情報の質的量的充実と開示企業の広がりをどこまで進めて行けるかが課題となろう。経営者団体や労働組合トップの働きかけによって、この動きが徐々にでも広がりをみせれば、各個別企業労使の「横並び意識」と「競争意識」によって、労働規制の遵守と働く環境の改善が促進されていくと考えられる。

これは協調的に議論された上での政労使トップの合意が、労使交渉、労働協約の更新等を通じて個別企業に波及する「垂直型」「トップダウン型」の実践とは異なる、適正かつ効率的な働き方の複数のタイプが横並び的、競争的に徐々に広がっていく「水平型」のソフトな合意形成と改革実践である。その際に厚生労働省や労使トップ団体等が示すガイドライン等は有効な指針となるであろう。個別企業が自ら公開、発信する型のコミュニケーションは、日本のようなネオ・コーポラティズム的協調の環境が貧弱な社会においては特に有効といえる。

このような個別企業発信型のコミュニケーションを浸透させていくためには、厚生労働省等による公表基準の提示（ガイドライン化）、労務情報の正確な把握に向けた各職域の制度設計と運用、公開方法（CSR報告書や自社ホームページ等）の基準提示、公開情報が適正か否かの監査システム、中小零細企業に対する支援策など様々な検討が必要となるが、これらの具体的な展開方法は今後の研究課題である。

ILO（国際労働機関）は1999年に「ディーセント・ワーク」（働きがいのある人間らしい仕事）の実現を政策目標として掲げた際、「雇用の創出」、基本的人権や労働基本権等「権利の尊重」、健康・安全・適正な労働時間などの「社会的保護」などとともに「社会的対話」を戦略目標とし、労使対話による生産性の向上、紛争の予防と平和的解決、社会の一体性確保などの必要性を示している¹⁴⁾。しかしながらここで言うところの「社会的対話」はオランダなどネオ・コーポラティズム的協調の環境が一定以上整えられている社会を前提にしていると思われる。そうでない、日本のような社会においては、個別企業発信型のコミュニケーション環境を整え、その浸透と定着を図りながら、その社会なりの社会的対話の方向性を探っていくべきであろう。人間の尊厳としての価値ある労働、ディーセント・ワークを構築するための条件として社会的対話は不可欠の要素として掲げられており、「働き方」をめぐる社会が分断されることは回避されなければならない。

わが国では、バブル経済崩壊後の長期にわたる低迷を脱するためには「働き方改革」が必要であると20年来言われ続け、様々な試みが提案され、そのうちのいくつかは実際に試みられてきた。しかしそれは十分な成果を生み出したとはいえず、様々な改革のための意見が明確な集約をみることなく、また具体的な働き方改革が十分な社会的合意を得ることなく、2016年の現在もまた様々な議論が交わされ続けている。その必要性は今日再び繰り返し強調され、改革の「あるべき論」は日々の新聞紙上を賑わすが、改革案の集約、合意の道筋はまだ十分に見えていない。政府は2016年9月、内閣官房に「働き方改革実現推進室」を設置し、有識者や労使の代表者等による「働き方改革実現会議」を通じて議論を進めて行く方針だが、社会的合意のための方法論は全く話題にもなっておらず、このままでは過去20年の「改革」が繰り返される可能性が高い。持続的な「働き方改革」が日本の社会をよりよきもの、持続可能性を高めるものにするのを疑うものではないが、社会的対話、建設的なコミュニケーションを通じて、改革の中身と推進方法についての幅広い合意が形成されてこそ、改革は実りあるものとなるであろう。

注

1) 非正規雇用労働者の低い賃金水準を示す統計数値は様々あるが、今回の「プラン」の中では「欧州各国に比して、正規労働者と非正規労働者の賃金格差が大きい。フルタイムに対するパートタイムの賃金水準：日56.6% 米30.3% 英71.4% 独

〈論文（査読付）〉 富田：「働き方改革」におけるコミュニケーション問題

- 79.3% 仏 89.1% 伊 70.8% 蘭 78.8% 丁 70.0% 典 83.1%」と開示されている。（筆者注：国名のうち、丁はデンマーク、典はスウェーデン。）
- 2) わが国雇用労働者の長時間労働は様々な形で指摘されてきたが、厚生労働省「毎月勤労統計調査」（5人以上事業所・一般労働者）によれば、1995年：所定内労働時間 158.8h・所定外労働時間 11.0h・実労働時間 169.8h、2015年：所定内労働時間 154.0h・所定外労働時間 14.4h・実労働時間 168.4hである。20年間で所定内労働時間が4.8h短縮しているが、所定外労働時間が3.3h増加しており、実労働時間ではわずか1.4hの短縮に留まっている。長時間労働に対する政府の問題意識も継続しており、『平成27年版 労働経済白書』（厚生労働省）においても「第3章 より効率的な働き方の実現に向けて」と題する章を設け、長時間労働の実態について明らかにしている。
 - 3) 国民1人当たりGDP（＝国内総生産／人口）は1990年代初頭にはOECD加盟国中6位まで上昇し（1993年）、主要先進7カ国でも米国に次ぐ水準になったこともあったが、1994年にはOECD加盟国中10位、1998年17位と低迷し、2009年には過去最低の20位となった。2014年は19位、2015年は18位であり、依然として低い状況が続いている。
 - 4) 日本経営者団体連盟（日経連）は1948年に設立された労働問題を取り扱う全国的な経営者の団体である。日経連は労働問題を中心とする情報収集、広報活動を行い、労働対策について経営者間の連携を保つことを目的としていた。毎年行われた春季賃金引上げ闘争（春闘）などで、経営者側の立場を代表し、大きな影響力を持つ。2002年に経済団体連合会（経団連）と統合し、日本経済団体連合会（日本経団連）となって今日に至る。
 - 5) バブル経済崩壊前の1990年1月に1ドル＝140円台だった為替相場（ドル円）は1990年代一貫して円高基調となり、1994年には1ドル＝100円割れ、さらに1995年4月には瞬間的に1ドル＝80円割れという状況となった。プラザ合意（1985年9月）を契機に急速な円高が進んで以降、円高基調の局面は今日まで何度もあったが、自動車関連、電気機器、機械など「輸出企業」の影響力が大きい日本経済においては、円高に対する警戒感、危機感が根強い。経済テコ入れのための金融政策、財政政策も1980年代後半以降はほとんど円高の局面で強化されているといえる。
 - 6) 日本の経営の基盤となる日本の労使関係については、富田（2009）参照
 - 7) 1923 - 2008、三菱マテリアル㈱初代会長、日経連会長（1991～1995）などを歴任。日経連会長在任中、「ベアゼロ論」や「ワークシェアリング」などを提案した。
 - 8) 「日経連報告書1995」の成立に関わった成瀬健生氏（当時日経連常務理事）は後に「非正規雇用が全体の二割だったらば、その人たちはもし不況になって首を切られても帰るところがあるんですよ。今のように35%になると、帰るところのない人が15%になっちゃうでしょ。これはやっぱり予想外だったですね。」と回想する（2010年10月）（八代ほか2014）。非正規雇用労働者の増加率および増加スピードは、日経連関係者にとっても想定以上の展開であったことが推測される。
 - 9) 1990年代後半から2000年代初頭にかけて、大企業を中心に盛んに導入された成果主義については、導入当初から様々な問題点が指摘された。高橋伸夫『虚妄の成果主義』（2004）は日本の職場、企業風土、仕事の進め方などにおいて、その当時導入された「成果主義」がいかに非合理的なものであるかを論じた。また城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』（2004）も日本の大企業の事例に基づき、有効な成果主義の運用、公平な評価の困難性を指摘し、人件費削減が目的の成果主義導入はあまりにも拙速であり、日本の文化や風土に適した日本独自の「改良型」成果主義の必要性を説いている。
 - 10) 職種や年収を限定して現行の労働時間規制を除外しようとする「ホワイトカラーエグゼンプション」（White Color Exemption）をめぐっては2005年に日本経団連が提言をして以来、労使で激しい対立が続いている。特に「除外」の対象となる雇用労働者の選別基準について、可能な限り広げたい経営者側と可能な限り限定したい労働者側の対立は先鋭化した。森岡孝二は「経団連の一連の要求は、あまりにも大企業と産業界の利益を優先しており、国民経済や社会全体に対する大所高所からの配慮に欠けている」と指摘している（『世界』岩波書店、2014.9）。一方で、米国の事例に倣い、激しい競争に晒されるグローバル経済の時代において、国際競争力を維持するためには、この制度の導入が是非とも必要という意見も経済界を中心に根強いが、このような見解に対しても森岡は米国で全労働者の25%にホワイトカラーエグゼンプションが適用されてきたという事実を鑑み「管理監督者扱い過剰適用と裁量労働制の広がりによって、約3割の労働者が残業手当を支給されていない日本の状況は、すでにアメリカ並みのエグゼンプション状態にある」と論じている（『日本労働研究雑誌』No.677 / December2016）。
 - 11) EU（ヨーロッパ連合）の政策推進の中核は欧州委員会（行政機関）、欧州連合理事会（決定機関）、欧州議会（立法機関）である。欧州委員会は各加盟国から1名ずつ選出された委員で構成、任期は5年である。
 - 12) EU諸国には日本のような企業別労働組合はほとんど例がなく、職種別、産業別の労働組合が主流であるが、組織率と労働協約のカバー率との関係は国により異なる。組織率、カバー率共に高いのはアイスランド（組織率75.3%、カバー率88.0%）、スウェーデン（68.8%、91.0%）、デンマーク（67.6%、83.0%）、フィンランド（67.5%、90.0%）など。組織率は低いがカバー率が高いのはイタリア（33.4%、80.0%）、ドイツ（19.1%、62.5%）、オランダ（18.9%、82.3%）、フランス（7.7%、90.0%）など。組織率、カバー率ともに低いのは英国（27.1%、33.6%）、ハンガリー（16.8%、35.9%）など、である。労働協約のカバー率が比較的高いEU主要国の中で、英国の数値は非常に特徴的である（労働組合組織率、労働協約カバー率のデータはいずれもOECDによる2008年のもの）。
 - 13) 日本においても歴史上、コーポラティズム的協調の動きが皆無だったわけではない。昭和10年代、日中戦争から第2次世界大戦の時期に労使一体による「産業報国」「事業一家」のスローガンの下、軍需生産に協力させる「産業報国運動」が国家権力を背景に進められた。1940年11月、運動推進の全国組織である大日本産業報国会が発足、これにより従来の労働組合は姿を消し、各職場における生産性向上、労働時間管理や賃金、雇用労働者のための医療・厚生施設など、労働諸条件をめぐる問題が全国規模で取り組まれた。産業報国運動は「国家主導のコーポラティズム的協調」というべきものである。産業報国運動は戦後の労働組合に引き継がれたが、戦後の労働組合はそのほとんどが日本独特の企業別組合として組織され、広く社会的影響を持つコーポラティズム的協調の動きは戦後期において断絶したと考えられる。
 - 14) 1999年にILOはディーセント・ワーク（Decent Work）を戦略目標として掲げ、具体的には次の4点のポイントを挙げている。

- ①雇用：仕事の創出（雇用機会の提供）、但し「脆弱な雇用」であってはならない
- ②権利：労働基本権（結社、団体交渉等）の尊重、強制労働の禁止、児童労働の撤廃、差別の排除
- ③社会的保護：労働災害の防止、健康の確保、適正な労働時間、安全で健康な職場環境
- ④社会的対話：労使対話による生産性の向上、紛争の予防と平和的解決、社会の一体性確保

参考文献等

- 川口章、『ジェンダー経済格差』、勁草書房、2008、
- 厚生労働省 編、『平成 27 年版 労働経済白書 - 労働生産性と雇用・労働問題への対応 -』、2015。
- 厚生労働省『平成 27 年労働組合基礎調査の概況』、2015。
- 城繁幸、『内側から見た富士通 「成果主義」の崩壊』、光文社、2004。
- 高橋伸夫、『虚妄の成果主義 日本型年功制復活のススメ』、日経 BP 社、2004。
- 富田晋司、『わが国企業組織における内部コミュニケーションの問題点-危機の本質と再生への課題-』、『広報研究』第 13 号、2009。
- 長坂寿久、『オランダモデル-制度疲労なき成熟社会』、日本経済新聞社、2000。
- 長坂寿久、『オランダを知るための 60 章』、明石書店、2007。
- 中野聡、『EU のフレキシキュリティ政策-社会的コンセンサスを求めて-』、社会政策学会誌『社会政策』第 3 巻第 2 号、2011、pp.48-61
- 廣瀬真理子、『オランダの労働市場と雇用政策』、社会政策学会誌『社会政策』第 3 巻第 2 号、2011、pp.37-47
- 水島治郎、『戦後オランダの政治構造-ネオ・コーポラティズムと所得政策』、東京大学出版会、2001。
- 水島治郎、『反転する福祉国家 オランダモデルの光と影』、岩波書店、2012。
- 水島治郎、『オランダの労働運動 コーポラティズムと対抗戦略』、新川・篠田編著、『労働と福祉国家の可能性 労働運動再生の国際比較』、ミネルヴァ書房、2009。所収（第 10 章）
- 森岡孝二、『日本経団連は何に直面するか』、『世界』2014.9、岩波書店、2014。
- 森岡孝二、『労働時間の決定における労働自治と法的規制』、『日本労働研究雑誌』No.677 December2016、独立行政法人労働政策研究・研修機構、2016
- 八代充史・牛島利明・南雲智映・梅崎修・島西智輝 編、『『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー 雇用多様化論の起源』、慶應義塾大学出版会、2015。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 調査・解析部『新三本の矢の実現に向けた「ニッポン一億総活躍プラン」を策定-働き方改革が最大のチャレンジ』、『Business Labor Trend』2016.7、独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 調査・解析部『労働団体が同一労働同一賃金に向けて考え方を整理』、『Business Labor Trend』2016.9、独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 『週刊東洋経済 臨時増刊 2016 年版 CSR 企業総覧』、東洋経済新報社、2015

「働き方改革」におけるコミュニケーション問題

——日本の「働き方改革」は何故進まないのか——

富田 晋司

(財団法人静岡県労働者福祉基金協会・静岡ワークライフ研究所)

「働き方改革」は2016年に示された政府の政策プランにおいて、「重要かつ最大の課題」として位置付けられているが、わが国では既に20年来の長期的課題である。厳しい経営環境下の1990年代半ば頃、従来型の日本的雇用慣行が転換を迫られていると危機感を抱いた経営者団体の提案を契機として、非正規雇用労働者の比率が顕著に増加、賃金制度の見直しなども行われた。しかし人件費総額の圧縮、雇用の流動化を追求した「改革」は幅広い社会的合意を得ることなく、性急に進められ、改革は様々な「負の成果」をもたらした。日本の「働き方改革」は何故多くの問題を改善できず成果を上げられないのか。本稿ではオランダやEUなど一定の成果を収めた「働き方改革」の事例を検証しつつ、改革を進めるに当たっては、幅広く丁寧な議論の蓄積、社会的対話が不可欠であり、改革の内容以上に方法論が検討されなければならないことを論証する。

和文キーワード：1. 働き方改革 2. 社会的対話 3. ネオ・コーポラティズム
4. コミュニケーション 5. 情報開示

Problems of the communication over the reform of labor's wage and workstyle

——Why does the reform of labor's wage and workstyle not make progress in Japan?——

Shinji TOMITA

(Shizuoka Work Life Institute)

This paper deals with the problems of the communication over employment, wage and workstyle, it has been wrestled in Japan for 20 years, but does not achieve effective result. The reform achieved constant result in the Netherlands and EU. In the Netherlands and EU, they repeated social dialogue over reform and get a wide and social consensus.

Because there is not a social dialogue for reform, we cannot get a wide agreement. In the reform of the way of wage and workstyle that is a serious problem in the society, we must get the agreement formation through social dialogue.

Keywords: 1. the reform of labor's wage and workstyle 2. social dialogue
3. neo-corporatism 4. communication 5. disclosure