

フレキシキュリティに関する一考察 — 日欧比較 —

A Study on the Flexicurity System

- European Countries and Japan -

村上 了太
Ryota Murakami

0. はじめに

いわゆる日本的経営は「新日本的経営」へと新しい方向性が示唆されて以来、20年の歳月が経過した。いわゆる高度経済成長の時代までには適合していた日本の雇用慣行が、1980年代後半のバブルとその崩壊を挟んで制度疲労を起し初め、結果として変革を余儀なくされたのである。そもそも潜在的に存在していた雇用労働の形態をあえて明示することにより、少子高齢化及び企業環境の変化に対応できる戦略が見え隠れするのである。一面では新たな政策提言としての位置づけとして新日本的経営とは次世代の雇用労働のあり方を提言したように見える。

しかし時代の転換期において雇用のあり方も潜在的なものに位置づけるものの、労働市場はさらに競争環境を導入せざるを得なくなった。すなわち、日本的経営の一側面では、「大卒男性」、「大企業」そして「正社員」という三点をクリアした人物が対象とされてきたのであるが、そのうちのいずれか、もしくは全てをクリアしない場合には、非正規雇用の道を歩まざるを得なかったのである。しかし新日本的経営の時代においては、同じ大卒であっても、また同じ大企業においても、正社員ではない労働力が多用されるようになった。我が国においてあらゆる側面で雇用が柔軟化することは、低賃金や社会保障制度の未整備から伴う将来への不安を増幅させるとともに非婚化・晩婚化を伴い、ひいては少子高齢化を加速させることは想像に難くない。

上記のように雇用労働の実態が20数年という時間を経て次第に変革を余儀なくされているのだが、その影響が「格差」となって我々の生きるこの世界においてあらゆる側面で露呈するようになった。格差を自己責任とするか否か、また少子高齢化を経営学的に分析することは不可能である。しかしその原因となっている「働き方」もしくは「雇用労働」に関する経営学的分析は可能と考えられる。そこで本報告書では、まず新日本的経営について概要を見るとともに、欧州各地で導入されているフレキシキュリティとの比較を試み、我が国の導入可否についても言及することを目的とする。ただし前提として指摘すべきは、企業を取り巻く社会の有様である。後述するように、「顧客本位の経営」を前提とした

日本的経営ならびに新日本の経営がある一方、フレキシキュリティへの接近には政労使の合意に基づく施策の展開であることから、欧州においては「閉店法」に表されるように、顧客重視の前提にはないことに特徴を見ることができる。

最後に本報告で想定される提言とは、資本主義社会における制度の再構築である。すなわち再設計とはフレキシキュリティや新日本の経営の根源には雇用労働という仕組みを変革することである。雇用労働とは、資本主義の核心部分である資本・賃労働関係の言い換えである。雇用労働からの脱却こそが昨今の「ブラック企業」や「ブラックバイト」と呼ばれる社会現象を解決に向かわせる手法になると思われる。ただし留意すべきは、各国の取り組み事例を踏まえてみても、短期的な解決策を見出すには困難を極めるため、長期的な視点での変革であることを念頭に置くことにする。

1. 新日本の経営

新日本の経営を論じる前に日本的経営の経過について概観する。「バブル崩壊以降、私は二つの意味での『正社員』至上主義が、この国の企業とそこで働く人々を不幸にしてきたと考えている。一つは企業統治において社外取締役などを拒否してきた『正社員』共同体至上主義であり、もう一つは労働市場における『正社員』労働者至上主義である。ここで言う『正社員』とは、新卒一括採用、終身年功制、そして職務・勤務地を特定しない『日本型正規雇用』のことである。現場からトップまで、男性正社員を中心に組織を編成する『日本的経営』システムは、1960年ごろからの約30年間、じつに有効に機能した。しかし、日本経済が世界のフロンティアに立った80年代の終わりごろからおかしくなる。同質性・継続性が高い終身年功型の組織は、不連続な環境変化や破壊的イノベーションへの対応力に乏しい。女性の社会進出やグローバル化による従業員の多国籍化とも相性が悪い。加えて産業の知識集約化、サービス化が進み、同質な労働者群が一つの閉じた組織で40年にわたり共働する働き方の優位性は失われていく。今や正社員として同じ企業で定年をまっとうできるのは、実質的に一部の大手企業の正社員、勤労者全体の2割程度。正社員主役の仕組みで競争に勝てる企業の数も、そこで幸福になれる人の数も激減したのである。幸い企業統治改革はこの数年でかなり進展したが、労働市場における正社員至上主義の壁はまだ厚い。1億総活躍社会に向けて『働き方改革』の議論、特に同一労働同一賃金の議論が盛んだが、その出発点は正社員至上主義からの決別である。まずはマスコミが、『正社員』『正規雇用』という、それ以外の働き方が正しくないかのような表現を自粛してはどうか¹という指摘は、日本的経営の本質が格差を助長するものであると言っても過言ではない。そもそも日本的経営そして日本的雇用慣行においては正社員（とりわけ大企業）に与えられたポジションであり、潜在的に存在していたその他の働き方（非正規雇用は以前から存在していた）を区別するための存在であった。高度経済成長を背景に、人手不足であり、なおかつ大学進学率が昨今より低い時代に重要視された、いわば遺産で

あるといえる。しかし、低成長、大学の大衆化そして少子化の影響を伴って、日本的経営と日本的労使慣行は変革を余儀なくされたのである。

まずここでは新日本的経営に関する概念を整理しておこう。その特徴は、労働に関して3つのタイプ、すなわち「長期活用」、「専門能力」そして「柔軟雇用」に分類されたことである。すなわち、『長期蓄積能力活用型グループ』は、年齢と能力の向上にともなって賃金が上昇する年齢給と職能給の二本立てになっている。つまりは従来型の賃金を維持するとしたものだ。その一方で、『高度専門能力活用型グループ』には年俸制、『雇用柔軟型グループ』には職務給の適用をそれぞれ提案した。従来型の賃金は長期雇用が前提だ。一方で、年報給や職務給は、景気や市場、経営動向にあわせて柔軟に活用することを想定している²とまとめることができる。正社員中心主義ともいえる状況から、適材適所に人材を配置するとともに、景気動向で人材を柔軟に調整できる仕組みの導入が謳われたのである。そもそも正社員とは何か、その役割とは何か。たとえば、正社員と非正社員の差違は、フルタイム労働とパートタイム労働の差違と同義なのかどうかも確認がなされなければならない。

2. 構造転換を余儀なくされた日本的経営

新日本的経営に舵を切らせることになった日本的経営とは、そもそもどのような特徴を有していたのだろうか。おおよその特徴は、下記の通りにまとめることができる。すなわち、「欧米へのキャッチアップを志向し、改善・改良を中心とするプロセス・イノベーションの行動原理、護送船団方式の産業政策を背景に、緩やかなインフレ政策ともあいまって、積極的な長期的投資を行うなど、長期的視点の経営の展開、グループや親会社・子会社などの系列を重視し、株の持ち合いや系列重視の取引。終身雇用、年功序列制、企業別組合を基本とする労働慣行を形成し、社員の組織帰属意識（求心力）の高揚。集団主義を基本として、勤勉、協調を重視するとともに、現場や社員を尊重し、ボトムアップの意思決定によって社員の参画意識や現場のモラルの高揚。組織ぐるみの社内人材育成の展開による均質でレベルの高い人材の確保」³とまとめることができる。文中の終身雇用、年功序列制などが日本的経営のさらなる特徴であるといえるのだが、こうした仕組みが先述の1.のような転換を余儀なくされたことは、日本の高度経済成長の終焉を決定づけるものであった。すなわち、「(日本的経営には：筆者注)ほかの国とは異なった経営の特徴があった。そのため、そこに企業経営の新しい形があるのではないか、成長の源泉があるのではないかと考えられたのである…(中略)グローバルスタンダードという言葉がはやり、世界の標準に近い経済システムや欧米の経営スタイルにできるだけ近づけようという動きが強まっていった。このような動きは、経済がグローバル化していく中で、当然必要な改革であったといえよう」⁴とまとめることができる。

戦後の復興を経て人口の増大や経済の成長を前提とした社会モデルは、企業の経営・雇

用慣行における特殊性が醸成されたのみならず、いずれの前提も不変であるという環境で成り立っていたのだが、しかしそれが変化してきたことへの対応を迫られることになったのである。

3. 政労使の雇用対策

新日本的経営とは一見したところ、成熟社会の到来を踏まえた新たな雇用の柔軟性に重きを置いた提示であったといえる。その柔軟性という視点で見れば、今回のもう一つの課題である「フレキシキュリティ」との関連性も指摘されなければならないのである。ここでは、まずフレキシキュリティについて簡単にまとめておこう。すなわち、「フレキシキュリティは『柔軟性』を意味する flexibility と「安定、保障」を意味する security を掛け合わせた造語。充実した失業給付や能力開発・再就職支援などによって労働者が失業者になることを恐れない状況を作り上げたうえで、企業が解雇しやすく産業構造転換を図りやすい労働市場にシフトするもの。二律背反する『労働市場の柔軟性』と『雇用の保障』を政府の介入によって両立させる手法」⁵である。

すなわち企業の活動は景気の変動に左右されやすい。生産活動を拡大するときには多くの労働力を要する一方、閑散期にはその逆となる。それが正規雇用の労働力に依存しているとすれば、景気の調整弁としての労働力の増減が不可能である。固定化した労働力の調整をするためには政府が社会保障を充実するとともに解雇規制を柔軟化させることが特徴であるといえる。労働者においても企業で雇用されなくなっても同等の「保障」を継続して獲得できるとすれば、まずはQOL (Quality of Life) の引き下げを回避できる効果がある。これがかつてオランダで結ばれたワッセナー合意 (別名ではポルダーモデル) でもある。そもそもオランダでの展開は、「ポルダーとは干拓地を単位とするコミュニティであり、災害で失われた土地を回復し、埋立地を拡げるにあたって、各地域がイニシアティブをとりながら干拓地住民に自発的協力を要請したことに由来する」⁶モデルである。その自発的協力をワークシェアリングに置換するならば、災害の防止＝雇用の増加を共通の課題として、政府から労働組合には減税や財政支出の抑制を実施、労働組合から経営者には賃金の抑制を要請、経営者から労働組合には雇用の維持と就労時間の短縮、そして政府から経営者には企業投資の活発化を促進、という「自発的」協力体制を敷いたのであった⁷。しかし「もっとも、オランダの成功例を見習って日本でも同様の改革を行うべきだ」という主張は、やや短絡的になる。日本は先進主要国のなかで最も天然資源に乏しい国で、分け合う恵みは限られる。これまで日本の成長を支えてきたのは勤勉な人的資源の存在であった。今後の労働市場改革においても、こうした日本の実情を踏まえることが肝要で、そのうえでどのような働き方が望ましいのかを考えていく必要がある⁸という指摘があるように、ワークシェアリングは一つのモデルとの位置づけが可能である。だが、資源の有無を理由として、日本とオランダの置かれている環境が異なるため、複合的な側面 (例えば、

社会に対する労働組合の影響力、同一労働同一賃金と呼ばれる労働の「質」や産業構造など）から制度導入の利害得失が検討される必要がある。

4. 欧州モデルの諸特徴

4-1. 概観

欧州におけるモデルには、まず、かつてのワークシェアリングがあり、その発展型としてのフレキシキュリティがある。先のフレキシキュリティの定義をより具体的に説明すれば、「柔軟性・就業可能性（解雇保護法制の硬軟＋継続的職業訓練）と保障性（労働市場政策＋継続的職業訓練）のそれぞれの程度によって分類された5つの型、すなわち、北歐型（デンマーク、スウェーデン、フィンランド、オランダ）、アングロサクソン型（イギリス、アイルランド）、大陸欧州型（ドイツ、フランス、ベルギー、オーストリア、ルクセンブルク）、南欧型（スペイン、ポルトガル、ギリシャ）、東欧型（チェコ、ハンガリー、ポーランド、スロバキア、イタリア）から構成される」⁹と指摘できる。ヨーロッパ各国でも政権の状況やその他の施策の影響によって、それぞれの差異が見られる。

4-2. 連帯経済

たとえばフランスにおける連帯経済からの接近では、社会的包摂を主眼としたオルタナティブな概念から排除への対策がなされてきている。広範な範囲で定義されるこの概念には、私企業の展開と共に派生する「疎外」を「包摂」へと向かわせる原動力であると指摘できる。たとえば、連帯経済と近接した概念には社会経済がある。両者を区別するには先行研究で指摘されている。すなわち、「社会的経済論が協同組合、共済組織、NPOなどの法人格をもつ『制度化された組織』を中心にして展開されているのに対して、連帯経済論は、草の根組織を含めて、社会目的を持って活動する全ての組織を重視しているところに見られる」と指摘されている¹⁰。具体的には、「第一に、「お金に意志を与え、経済活動に社会的意義を持たせる」ことを意味する。第二に、支援を政府任せにしまうのではなく、誰でも参加できる経済的つながりを通して支え合っていくことだ。第三に、上から目線の『救済』ではなく、支援の相手方に社会のイコールパートナーとして元気になってもらうことが目的となる」¹¹と記されている。

上記のように、連帯経済とは、あらゆる対策を講じることの必要性を説く中で、「草の根」そして対等な立場、すなわち提供者と利用者の関係を排除することによって、包摂へと取り込まれる対策である。特に、包摂を進めるにしても、問題はイコールパートナーの意識付けが持続性へと転換させるのであり、逆にサービスの利用者と提供者の関係では本来の「包摂」とはなり得ない関係性を有しているといえる。

5. 比較研究

5-1. デンマークとの比較

新自由主義は一見したところ自己責任の名の下で、格差の拡大を助長させてきた。格差社会の一側面としては、やはり正社員と非正社員による人生観の隔たりという現象も包含される。さらに世界がグローバルスタンダードを求める時代に移行し、情報通信技術の発展は、変革の速度をさらに加速させた。その一方で日本固有の経営慣行や雇用慣行は、変革を余儀なくされつつも、存続してきたのだが、その一方で「失われた20年代」を過ぎた現代において、その遺産の維持が問題視されるとともに、変革を余儀なくされてきていることも否めない。

またデンマークにおいてフレキシキュリティが生まれたのだが、そこに課題がないというわけではない。すなわち「デンマークの雇用制度や労働環境の課題である。雇用者・労働者の両者にとって、フレキシキュリティの恩恵が見られる一方で、年間の離職率は30%強と高い。この数値は自発的な転職ばかりでなく、解雇や定年退職なども含むが、特に若者層の離職率が高くなっていることが問題とされる。離職・再就職が簡単であることで、被雇用者は、1年後に離職する目的で就職したり、離職後2年間支給される失業手当を悪用する目的で就職したりする例も指摘されている。また、大企業は別としても、デンマークの企業の98%を占める中小企業において、雇用者側は、雇用の際、5～10年の中期的視点で考える。ここに、2～5年単位での雇用を前提とする被雇用者との不整合が発生している。より長期的な雇用関係の維持を目的とし、より安定した40歳代以降を主に雇用する方策をとる在デンマーク日本企業もある」¹²と指摘されている。

5-2. オランダとの比較

次にオランダの実態を記しておこう。すなわち「オランダは世界初の『パートタイム社会』と呼ばれる。そうなり得た背景には、80年代から労働協約でパートタイム労働者の待遇改善に努め、90年代に法律を整備したことがある。96年には労働時間の長短による差別を禁止し、雇用・社会保障のあらゆる側面（賃金、休暇・休業、解雇、失業保険や老齢年金など）でパートタイム労働者にもフルタイム労働者と同等の権利（時間比例）を保障した。オランダの年齢階層別時間当たり賃金をみると、日本に比べてフルタイム労働者とパートタイム労働者の格差が非常に小さい。（一部省略：筆者注）賃金格差の要因には学歴や経験年数などの個人属性の違いによるものもある。統計的手法でそれらを制御した研究成果をみても、やはり労働時間による賃金格差は極めて小さい。さらにオランダでは2000年の労働時間調整法で、時間当たり賃金を維持したまま労働時間を延長・短縮する権利を労働者に認めた。これは『労働時間選択の自由』ともいえる。そして同法を改正したフレキシブル・ワーク法により今年1月から、就業場所についても変更を申請する権利が労働者に付与された。このようにパートタイム労働の『正規化』が進められる一方で、

派遣労働や有期雇用などの非正規労働(フレキシブル雇用)も増えた。そこで99年には『柔軟性と保障法』により、非正規労働者の法的地位を明確にして、均等待遇(期間比例)や無期転換ルールなどを定めた。この動きは労働市場の柔軟性(フレキシビリティ)と保障(セキュリティ)を両立させる新たな試みとして、後に欧州連合(EU)が目指す『フレキシキュリティ』の一つのモデルになった。もっとも、そうした努力があっても使用者側は次第に常用雇用を避けるようになり、特に08年の金融危機後の雇用情勢悪化の下で、非正規労働者の固定化による労働市場の二極化が危惧された。そこで非正規労働者の一層の保護を図るため、13年の労使による社会的合意を踏まえ、14年に『雇用と保障法』を制定した。オランダでも高齢化やグローバル化の進行に伴い、人的資源の有効活用が以前にも増して強く求められている。パートタイム労働者の労働時間延長や女性の管理職への登用、女性の経済的自立などが課題として認識されている¹³とある。オランダにおける特徴は、同じ内容の労働が「均質」であるという前提があると思われる。

6. 新日本的経営への照射

6-1. 個別事例①

では、我が国の進みつつある雇用慣行に照らし合わせてみると欧州のフレキシキュリティがどのように映るだろうか。結論を先に言えば、労働組合の組織率に代表される労働本意の体制が整えられておらず、むしろ労働軽視の状況から生じている制度であるといえる。そのため、我が国に必要なことは、社会保障の充実と労働組合の組織率の向上そして顧客本位の経営からの脱却などの諸点である。

特に顧客本位の経営からの脱却では、「三越伊勢丹ホールディングス(HD)は2018年から、主要店舗で正月三が日は休業し、4日からの営業とすることを検討する。現在は元日に休み、一部の店は2日から、多くの店は3日から営業している。正月の休日を増やし、従業員の働く環境に配慮する狙いがある。大西洋社長が朝日新聞のインタビューで明らかにした。大西氏は『三が日に休めれば、地方出身の従業員は正月に帰省することができる』と語った。年内に労使交渉に入る方針だ。百貨店業界では、元日に休んで、2日から『初売り』を始めることが多い。一方、三越伊勢丹は16年の正月から、首都圏では、日本橋三越など一部の店は2日から営業するが多くの店は3日からの営業に変えた。新方針が実現すれば、休日がさらに増える。大西氏は『最高の状態で働いていれば、最高のおもてなしができる』として、休日増加が従業員の意欲を高め、サービス向上につながるの考えを示した¹⁴とある。顧客本位の経営の脱却は、一面では労働者の待遇改善が期待されるし、他面では顧客へのサービス品質の向上が期待されるのである。

さらに全般的な傾向として、「雇用の流動化や非正規社員の増加などを背景に労働組合に加入する人の割合は減少傾向にあった。第2次大戦直後はすべての労働者に占める組合員の比率(組織率)は50%を超えていたが、2008年には18.1%まで落ち込んだ。ただ、

流通・サービス業の労組を中心にパート従業員の加入促進に取り組んでいることもあり、09年の組織率は18.5%に持ち直した¹⁵とある。非正規雇用の拡大とともに、2009年にはリーマンショックが世界経済をデフレに向かわせ、比較的立場の弱い労働者の削減が進むと同時に労働組合への加入率が上がることになったのである。

このように、労働法制の柔軟化によって特に先述の雇用柔軟化グループへのしわ寄せは、景況悪化に左右される。景況が改善しても彼・彼女らの待遇が改善されるとは限らない状況である。このような状況の中で、政府レベルでも「働き方改革」（特に、同一労働同一賃金の実現、長時間労働の是正、高齢者の就労促進など）として待遇改善の検討が開始された¹⁶。どのような結論が出るかは別として、社会問題と化している「労働に関する格差社会」の是正に向けた検討が開始されたと指摘できる。

6-2. 個別事例②

日本的経営や新日本的経営という概念についてその比較を試みてきたが、次に個別事例をここで取り上げてみる。ここでは、広島市に本社を置く広島電鉄である。いわゆるワークシェアリングを導入することによって、また同一労働同一賃金を貫く体制が構築されてきている。すなわち、「広島市を拠点に路面電車やバスを運行する広島電鉄は10月、車掌や運転士などの契約社員ら300人全員を一般の正社員にした。会社にとって総コストは増えるが、一部に賃下げとなる賃金体系を導入し、3つに分かれていた雇用形態をすべて一般正社員に統一。労使が痛みを分かち合い、同じ仕事をする社員間の格差や契約社員の将来不安の解消に踏み出した。11月25日、新しい賃金体系の導入後初めての給料が支給された。人件費の増加分は2010年3月期で約3億円。営業利益の見込みが12億円の広島電鉄にとって決して小さい額ではないが、大田哲哉社長は『全国でもまれに見る改革で社内の一体感は強まった』と満足げだ。バス事業が大きな赤字に陥っていた01年、運転士などの乗務職に契約社員制度を導入して一般正社員の採用を取りやめた。契約社員は入社後3年を問題なく勤務できれば定年まで雇用される『正社員2』となれるが、勤続年数にかかわらず一切賃金は上がらない仕組みで退職金もなかった。06年には契約社員の比率が徐々に高まり、まったく同じ仕事をする社員の間で雇用形態による格差があらわになってきた。若手や働き盛りの世代の契約社員からは、全く昇給がない状況に『将来が不安』と訴える声が相次いだ。私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部は制度導入時から非正規社員も組合員にしていた。06年から契約社員の正社員化を目指し、労使の協議が始まった。ベテラン正社員らに『若い人はかわいそう』との思いがある一方、賃下げはにわかには受け入れがたい提案だ。組合幹部は『目先のことなく、5年、10年先を見て若い社員たちに広電を引き継いでいくことを考えてほしいと訴えた』（板崎勝美書記長）という。労使の主張する条件は折り合わず白紙撤回になりかけた。しかし3年の粘り強い交渉の末、09年春に大筋合意にたどり着いた。勤続年数の長い正社員約300人は賃下げとなるため、

10年かけて段階的に減額を進め、定年も従来の60歳から65歳に延長した。大田社長は『雇用が安定したことで新卒採用にもいい影響があるだろう』と話す¹⁷とある。文中の世代間の意識は、「新制度の導入後、賃下げになるバス運転手（57）は、若い同僚が仕事に前向きになったと感じる。『原資が限られる以上、納得ではないが、仕方がない』。一方、契約社員出身のバス運転手（34）は『仕事量が減ったのに給料が増える。いい意味で時代に逆行している』と喜んだ¹⁸という記事に見られるとおり、同一労働同一賃金を導入するに当たっては、同じ労働者にもかかわらず、格差の是正を望む声に理解が得られたのである。

上記の通り、非正規社員を正社員に変更するには単純にコストの増大を招くことは自明の理である。正社員化とともに、一部の賃下げという「痛み」を伴って、若手の雇用不安を解消に向かわせることは画期的な取り組みであるといえる。すなわち、「企業の労使は、両者の合意の下で労働時間の短縮を進める欧州型のワークシェアリング（仕事の分かち合い）についても真剣に議論するときではないか¹⁹」という指摘は、格差社会を解消するための打開策であるといえよう。

6-3. 株式会社エスアイ

兵庫県姫路市に本社を置く同社は、ワークライフバランスを率先している企業である。企業名こそ伏されているが「兵庫県姫路市のIT関連会社が行っている自由出勤制度というのが有名で、朝出勤して、子どもが学校から帰る10分前までに家に戻る。1時間程度、子どもの世話や夕飯の支度などをしてから、また出勤する。通勤時間が10分程度であれば、こうした取り組みもできるのです。子供がいる人たちにも辞めずに働いてもらえて、社員は身につけた技能を活かせ、経済的のサポートできる²⁰」という取り組みが行われている。より具体的には、「(エスアイの：筆者注)業務の柱はデータ入力で、顧客アンケートの結果などを集計し、分析しやすい形に仕上げる。午前8時から午後6時半の間なら、いつ働くのも自由だ。子どもの送り迎えや家事で職場を抜け、また仕事に戻るのもよし。社員70人の9割を女性が占めるゆえんである。『はたらく母子家庭応援企業』として昨年度、国から表彰もされた。社員の時給は一人ひとり違う。どの難易度の仕事を、どのくらいの時間で、どんな量をこなしたか、半年間の実績をもとに厳密に決める。このシステムを組み上げたのが家永雅子さん。18年前、週2日のペースで働き始め、今は常務取締役だ。この間、彼女の娘2人の世話を買って出たのは、社長の今本茂男さん（67）。今も経営のかたわら、必要に応じて社員の子どもの保育所に迎えに行き、退勤まで会社で預かる。『社員が集中して働いた方が、会社のため』と今本さん。女性の能力発揮に処遇の公平さは不可欠だが、それで十分というわけでもなさそうだ。社長が果たす役割は実に大きい」と記されている。さらに付け加えれば、『長時間労働はデメリットが大きい²¹』という信条から91年の創業時、パート従業員に『会社が開いている時間内ならいつ来て帰っ

てもいい』という自由出勤制を導入した。しかし、能力が高いパートからは『社員と同じ仕事をしているのに』と身分への不満が漏れ、社員からは自由な勤務体系をうらやむ声が出た。『それなら』と全員を自由出勤制に変え、給与も分かりやすい時給制にした。時給は750～2350円。半年ごとに実績を評価し、1円単位で昇給、降給する。データ入力、ホームページ作成、ソフト開発など業務を118に分け、難易度や責任の重さに応じて基準点を設ける。点数と実際の成果、作業にかかった時間、リーダーや同僚による評価も加える。子どもの病気などで急に休んでもよい。データ入力の場合、資料の上に納期や進み具合を示す『進行表』を付け、誰でも作業を肩代わりできるよう工夫している。月の平均勤務時間は約110時間。最大168時間まで働ける。月10時間程度しか出社しない従業員もいるが、今本社長は『雇用期間は定めていない。「短時間社員」と認識しています』。64人の従業員の9割が女性、3割が20～30代だ。求人誌の営業、自治体の非正規職員を経て3年前に入社した女性(30)は『いるだけでお金をもらえる人がいないのがいい』と、働きやすさを実感している。実績が認められて時給は入社時から約500円上がった。同じ仕事に同じ賃金を支払う『同一労働同一賃金』、残業させない代わりに雇用を増やす『ワークシェアリング』。今本社長は『会社にも労働者にもいいことづくめ。もっと広がってほしい』と記されている²²。

上記の事例を考察すると、受注した作業の業務量が管理されている上に、労働者のスキルが「見える化」されているために、全体の工程管理が可能になっていると考えられる。また、同一価値労働同一賃金の特徴として、個人の仕事の貢献度が明確にされていることも特徴であり、スキルによる格差が明示されているため、労働が均質化されている。

7. フレキシキュリティへの抜本的対策としての社会的包摂

7-1. 概要

雇用労働の限界が問われつつある中、共通の意識を持った、いわば有志の共同体、そして課題解決型のビジネスモデルの搭乗も見逃すことはできない。ここでは、ワーカーズコープの取り組みを掲げておくことにしたい。ワーカーズコープとは、協同出資、協同経営、協同労働を旨とする新たな動きであり、既存の資本・賃労働関係による支配・従属関係から脱却した仕組みを擁している。そもそも企業という組織は、出資を盛って起業がなされ、ともに労働が行われ、ともに経営がなされる形態である。それゆえ、雇用労働は産業革命以降、資本と賃労働が分化したことに端を発する雇用労働よりも歴史を有する方式である。そもそもフレキシキュリティとは、雇用労働という概念の下で、硬直化した雇用関係をどのように柔軟化させるとともに、柔軟化に伴う労働者の権利が守られ、従来の資本一賃労働で規定される資本主義の矛盾から生み出された新しい仕組みである。

沖縄の共同売店は「地域の、地域による、地域のため」の存在であることから、社会的包摂の典型例であると指摘できるが、しかし特殊沖縄の性格を有する仕組みとまでは言い

切れない。そこには、相互扶助や平等の精神が組織の中で議論されてきており、いわば普遍的で、なおかつ必然的な結果であるといえる。すなわちフレキシキュリティとはいえども、資本・賃労働の仕組みに変化を与えるものではなく、むしろ資本・賃労働を固定化すると共に、賃労働側への不利益を及ぼすことさえ想定される。この前提を崩さない限りは労働が柔軟化することで社会に幸福をもたらせたというには値しないところである。では、そのような取り組みが、2017年現在でも見ることができるのだろうか。次に、各地の取り組みを見ることによって、雇用中なんか時代への対策として、その目的を社会連帯経済の事例研究として位置づけることにしたい。その取り組みとは、かつての英国やスペインで見られる対策であるともいえる。

7-2. 英国・ロッチデール

1844年に創設されたロッチデール公正先駆者組合（Rochdale Society of Equitable Pioneers）においては、突き進む資本主義の弊害を克服するためにマンチェスター郊外のロッチデールにおいて組織された。他の協同組合の原型がここにできあがるのであるが、それを「ロッチデール原則」として作成された。ここには雇用労働から生ずる格差を本来人間があるべき姿である包摂へと導いた内容であることが理解できる。すなわち、資本・賃労働で規定される資本主義経済によって生じてきた「1株1票」の制度から本来人間の営みを平等に求める制度としての「1人1票」に「取り戻した」という点が特徴的である。

既にいくつかの研究業績がある中で、ロッチデール先駆者構成組合およびその中で展開されたいわゆるロッチデール原則は、「オーウェン主義の流れをくむ、大きく開かれた自立的な個人の参加するアソシエーションとしての組織である一方、新しい協同社会の形成を目指すものであったとはいえ、熟練労働者の職業的なあるいは地域的な連帯のなかから形成された組織でもあった。その意味で、ロッチデール組合も歴史的な存在としての限界をもっていたが、そのなかで生み出されたこの原則は一定の普遍性を含んでおり、さまざまな形の協同組合がその後発展していくなかでもこの原則が協同組合の起点とみなされることになった理由でもある」²³と指摘されている。

ただし留意が必要なことは、ロッチデール先駆者公正組合が世界初の協同組合ではないという指摘もあることである。すなわち、「世界で最初に協同組合の店舗が設立されたのがロッチデールである」「ロッチデール公正先駆者組合こそ世界最古の組合である」などというのは、（協同組合関係者のあいだでさえ、よく見られる）完全な誤解である。利潤目的ではなく、人々が協同して出資を寄せ合い、それをもとに自分達自身が利用する店を開き、それを自ら運営することを協同組合の運動であり店舗であるというのであれば、ロッチデール公正先駆者組合は、史上最初の協同組合店舗ではない。その前史として、オウエン派初期協同組合運動と呼ばれる、決して小規模とはいえない、むしろ大々的な協同組合運動が存在する。1820年代から30年代にかけて、オウエン派によって、イングランド

全土で 250 を超える協同組合の店が設立されたといわれているから、これを無視することはきわめておかしなことだと言えるだろう。前史である初期協同組合の性格を検討することを抜きにしては、ロッチデール公正先駆者組合がなぜ生まれたのかを正確に理解することもできないのである²⁴ とある。そしてこの組合で確立された原則は、表 1 のロッチデール原則として具現化されたのである。ここでの特徴は、(7) に集約されると思われる。すなわち、協同組合の活動が拡大すればするほど教育を促進し、すなわち「無知」を「知」に転換させることを企図しているのである。様々な活動を通して、この原則が私企業による活動とは差異を示したことになる²⁵。

表 1 ロッチデール原則

原文	和訳
(1) open membership	開かれた組合員制
(2) democratic control, one man one vote	民主的管理、1 人 1 票
(3) dividend on purchase	利用高に応じた割り戻し
(4) limited interest on capital	出資に対する利子の制限
(5) political and religious neutrality	政治的、宗教的中立
(6) cash trading	現金取引
(7) promotion of education	教育の促進

出典：杉本貴志『『労働』をめぐる協同組合のビジネス・エシックス』『研究双書 ビジネス・エシックスの新展開』関西大学経済・政治研究所、2008 年、134 ページ（脚注部分）。

7-3. スペイン・モンドラゴン

スペインのバスク地方に存する協同組合モンドラゴン（Corporación Mondragón）とは、世界でも有数の規模を誇る協同組合である。いわゆるリーマンショックの影響を受けて、傘下組織のファゴール（Fagor）を構成する一部の組織が解散することになったが、この組織も「雇用労働」の有り様を考えさせられると指摘できる。さらにモンドラゴン協同組合の特徴は、バスク地方に関わる諸環境からの指摘が最適と思われる。すなわち、「山々に挟まれた小さな町モンドラゴンにスペイン有数の企業グループ、モンドラゴン・コルポラシオン・コーペラティバ（MCC: Mondragon Corporación Cooperativa）の本拠があるのもバスクの驚異の一つだ。同グループの事業は金融、流通、電機、自動車製造などにまたがり、バスク最大の輸出企業となっている。90 年代には国際進出を強化、今ではスペイン国外に 10 の生産拠点を築いている。フェスス・ヒント広報部長は『2000 年には、工場の 25% 以上を国外に持つのが我が社の戦略だ』と強調する。創業後 40 年で、バスクの小さな工場が世界をまたに掛ける大企業に発展した背景には、バスク人の勤労精神があるのも見逃せない²⁶ とある。地理的環境や労働の質が好循環を繰り返して組織が繁栄したのである。

そもそもモンドラゴンの考え方には、表2の通りである。特に着目されるべきは、ロッヂデール原則にも依拠した考え方としての1人1票という人間としての公平性が担保されていることそして、資本が労働に従属することや教育の重視などである。協同組合としてその発展の原動力は労働者であり、資本を凌駕するための教育の必要性が規定されたのである。これは明らかに先のロッヂデール原則を模範とした原則であることも理解できる。

表2 モンドラゴン協同組合企業の原則

原則	概要
①自由加入	モンドラゴンの基本原則を認める者は、宗教、政治思想、人種、性別、年齢、社会経済的背景には関係なく誰でも働ける。制約は協同組合のニーズと必要性である。一時雇用の後、組合員への道は開ける。
②民主的組織	労働者が所有者であり、所有者は労働者である。個々の協同組合は1人1票の仕組みにより経営される。
③労働による統治	協同組合において主権を持つのは労働である。すべての労働者は公平な利潤の分配を受ける権利を持つ。資本への利子は制限されている。
④資本の手段的役割	資本は発展にとり必要な手段であるが労働に従属する。資本は労働の担い手となる労働者を拡大するために使われる。
⑤参加型経営	労働者組合員は、意思決定と経営に参加する。これは自主管理のスキルを発展させることである。労働者組合員の意思決定への参加能力を高めるために教育や必要な情報の提供が行われる。
⑥報酬による連帯	労働者組合員は報酬について連帯する。報酬は内部的・外部的に規制を受ける。内部的には仕事に応じて合意された最低と最高の格差が適用され、外部的には、報酬レベルは地域の類似企業の水準に維持される。
⑦相互協力	協同組合は利潤をプールし、必要となれば労働者組合員を配置転換するためにグループを形成する。これらグループは、制度を維持するために協力し合う。モンドラゴン協同組合全体は、協同組合モデルを発展させるために外部の協同組合と協力し合う。
⑧社会変革	モンドラゴン協同組合は、利潤の大部分を新たな職場拡大のために投資に向ける。また資金は地域コミュニティのプロジェクトやバスケット文化や教育を推進するために活用される。
⑨普遍性	国際協同組合運動の目的を支持し、社会的経済や平和、正義、人間の尊厳などを重視する運動体と連帯する。
⑩教育	教育と訓練はモンドラゴン協同組合の発展に最も中心的な役割を果たす要因である。アリスメンディアリエタは「人間的で正しい社会秩序を形成するためには教育が不可欠の基本である」「知識を民主的力へと社会化しなければならぬ」と述べている。

出典：津田直則「協同組合における連帯と自主管理（続き）－モンドラゴン協同組合の創造と革新－」『桃山学院大学経済経営論集』第50巻第1・2合併号、2008年、278-279ページ。

7-4. 沖縄・共同売店

沖縄県国頭郡国頭村奥地区において私営商店を地域が買収したことで奥共同店は1906年に開設された。概要は「1953（昭和28）年に車道が通るまで、四方を海と山に囲まれた奥地区は、移動手段が船か徒歩しかない『陸の孤島』だった。日露戦争終結翌年の1906（明治39）年、奥で雑貨商を営んでいた糸満盛邦（いとまんもりくに）氏が店を集落に寄付し、住民全員が出資する共同店がスタートした。店は共同体の中心だ。かつては村特産の茶を出荷するために製茶工場を運営し、沖合で座礁した米軍の船にあった発動機で発電し、集落に明かりをともした。精米所や酒造会社まで共同運営し、収益から融資や学資の貸し付けまで担った。住民が支え合う『共同売店』方式は本島北部や離島を中心に沖縄全域に広がり、80年ごろには120店近くあったという。だが、道路整備や過疎化、大型店の進出で現在は約70店に減った。『奥共同店』も10年前までは年間売り上げが1億円を超していたが、県北部の拠点都市、名護市に大型店がオープンするなどし、ここ2～3年は約6000万円に落ちたという」²⁷。そもそもの理念は地域が協働して就労の場所を確保するとともに、地域の連帯を体現する。

たとえば、「伊平屋村野甫区の共同売店『野甫売店』が2日（2011年7月；筆者注）オープンし、落成式が開かれた。2010年度地域商業活性化事業の一環で、村商工会が事業主体となり、野甫自治会や村役場と連携して整備した。同区では08年に前共同店が閉鎖。区民らは伊平屋島と野甫島をつなぐ野甫大橋を渡り、車で10分ほどかかる他区まで買い物に行かなければいけない状況だった。また台風などで同橋が通行止めになると、食料や日用品を買いに行くことができなくなり、生活に不便を感じていた。3年ぶりとなる共同売店オープンに住民らは大喜び。落成式には沖縄総合事務局経済産業部商務通商課の比嘉満課長も来島し、関係者によってテープカットが行われた。村青年会はエイサーを披露し、祝いに花を添えた。伊礼幸雄村長は『憩いの場の中心、地産地消の普及・促進、観光の拠点として、地域の皆さんが売店を支えていけるような取り組みをしていけたらと思う』とあいさつした」²⁸と報道されている。共同売店とは、その出資の方法が「共同」で開設した商店であるのだが、文中にもあるように経営の課題（収益および費用それぞれの構造）はなんら私企業と変わることはない。共同売店が立地するのは人口減といわれている地域に立地している状況がある。集落の人口減および高齢化は自ずと地域の購買力の減衰を伴う。その一方で、沖縄地方は全県的に亜熱帯海洋性気候に覆われている。このことは、生鮮三品（精肉、野菜、魚介）の販売を継続するに当たり、自ずと冷凍冷蔵庫による食品の保存も避けられない。さらに加えれば、冷凍冷蔵庫には多大な電灯料金が課せられるとともに、沖縄の電力料金は、表3の通り、算出根拠となる月間の平均消費電力量に差異が若干見られるため全てを単純比較することができないものの、総じて高い部類に入るとは明白である。このことは冷凍冷蔵庫を多用することによる食品供給の責任と共同売店の経営危機にバランスを欠くこととなり、共同売店の閉店を余儀なくされるというリスクに

なるのである。共同売店の理念は、行政に依拠しない「共同の精神」から生ずる現象であるが、先の事例のみならず宜野座村漢那共同売店の場合も含めて、「公設民営」²⁹形式の活用が一つの特徴となっている。

表3 2017年2月に予定される電気料金

電力会社名	1ヶ月あたりの料金
北海道電力	6,874円 (230 kWh)
東北電力	6,577円 (260 kWh)
東京電力	6,224円 (260 kWh)
中部電力	5,990円 (260 kWh)
北陸電力	6,093円 (260 kWh)
関西電力	6,459円 (260 kWh)
中国電力	6,253円 (260 kWh)
四国電力	6,369円 (260 kWh)
九州電力	5,840円 (250 kWh)
沖縄電力	6,664円 (260 kWh)

注：原典には、『平均的な家庭』の料金。かっこ内は「月間使用量」と記されている。
出典：『朝日新聞』2016年12月28日。

8. 求められる社会の制度「再」設計

経営者サイドが日本型経営から新日本型経営へと舵を切って20年あまりが経過した。ほぼ同じ時期には欧州諸国でも様々な改革がなされてきた中で、一つの到達点がフレキシキュリティであったと指摘できる。では、新日本的経営とフレキシキュリティにおける違いは何かである。これまで指摘したことを少しまとめると、1) 同一労働同一賃金、2) 労働者が顧客中心の企業経営、3) 雇用労働からの脱却、などに集約できるであろう。いずれも中長期的な制度設計の見直しを伴うことになるが、欧州から学ぶべき諸点は少なくないといえる。

まず1) に関しては日本的解釈による制度設計のミスがある。「同一労働同一賃金」の原則を実現するためには、2) 労働組合の加入率を上げると同時に顧客優先から労働者優先の体制が望まれる。すなわち、1) と2) はいわば一対の考え方である。いわゆるブラックバイトやブラック企業と指摘される淵源には、顧客優先の企業体質が長年の顧客優位の慣行から生じてきたといえる。消費者が低価格の商品を欲するならば、起業もその要求を満たすために様々なコストの削減を余儀なくされる。その中で人件費は労働組合の加盟率が低い日本では削減の対象になってきた。こうした雇用慣行の変化は、正規社員と非正規社員の格差、世代間格差、性差などといった社会課題の根本的な要因であることは明らかである。ここまでの言及をさらに進化させると、究極的には社会の制度の再設計まで敷衍

させた対策が講じられる必要がある。

長期ビジョンによる検討がさらに許されるならば、次のような吟味も可能である。すなわち、日本的経営の時期を仮に1945年から1990年代と位置づけるならば、新日本的の浸透および転換を要する時期まで半世紀の時間を要すると予想される。雇用慣行を少しでも改善するための短期的な戦略とすれば政治にその役割を果たす以外にはない。しかし経営学という視点で、企業を中心とした検討を加えるとすれば、先述のように長期ビジョンにならざるを得ないのである。しかし、すでに実践に動いている企業があるとすれば、他社への波及も短期的にも改善への期待が込められる。

社会の制度再設計とは、現状で生じている課題を歴史的必然性（いわば、客観的事物の発展の法則）にとらえて検討を加えるとすれば、資本主義経済の有する問題点にたどり着くと言わざるを得ない。資本・賃労働の階級社会によって規定される資本主義社会がある限りは、雇用に関わる様々な課題となって表出しているのである。様々な課題は、政治やその他の処方箋を持って対策がなされているものの、抜本的には雇用労働からの脱却、すなわちモンドラゴンの原則にあるように「資本が労働に従属する」仕組みとしての協同組合思想への回帰が求められる。さらにはその回帰に伴って教育への重視も始まり、「無知」から「知」への転換が図られることになる。知への転換が図られるならば、沖縄の課題としての貧困も長期的は解消に向かうと考えられる。このような働き方一つをとってしても協同組合の理念を再確認すれば、現状の課題への処方箋となり得るのである。

9. まとめ

今後ともフレキシキュリティおよび新日本的経営の浸透はとどまることはないと思われる。さらには少子高齢化が加速すればするほど、雇用労働は格差が拡大することが容易に推測される。では、どうすれば良いか。

まず検証すべき特徴として、全国的な傾向として、スキルを要しない労働が蔓延していることに注目されなければならない。いわゆるマニュアル社会及び機械化の進展は、より機械の部品のような労働へと、さらに付け加えるとすれば、機械に従属される労働へと転換してきた。労働の質的転換（熟練から非熟練への実質的な下方転換）が進行するにつれ、労働者は正社員制度の枠組みから外されやすくなる結果として少子高齢化を招くに至るのである。このような悪循環を断ち切るために、世界の事例を踏まえながら我が国のあるべき姿を模索するに至り、「働き方」そのものの変革が必要であることに気づかされるであろう。資本・賃労働関係に規定されたその仕組みから生ずる現象が雇用労働であった。雇われる労働があるがゆえに、搾取の対象となり、特にブラック企業やブラックバイトという現象となって社会問題化するのである。雇用労働の脱却、それが沖縄、英国そしてスペインには新たな視点としての労働の事例を垣間見ることができるのである。

長期的な対策として提示できることは雇用労働からの脱却と労働者主体の企業経営のあ

り方が指摘される。おそらく社会全体を転換させるには数十年という時間を有することになる。短期的にできることとは、雇用労働の脱却によって、資本・賃労働関係からの脱却が求められる。次の問題は、事業の継続性である。事業の継続性を前提にすれば、競争激化と企業の負の側面＝ブラック企業化にならざるを得ない。その意味では、自らが主体的に雇用する側に立つことによって、さらには協同労働と協同経営という公平性を重んじたワーカーズコープ形式の組織であれば、ブラック企業家を避けることができるし、自らの意志で経営方針も決めることができるのである。ここに新日本的経営からの脱却としての次善の策として提起できるのである。企業という組織はそもそも、自らが出資し、自らが経営し、自らが労働する組織であった。資本主義経済の発達（見方を変えれば、搾取構造の複雑化）によって、資本・賃労働関係がかつてよりも見えにくくなっていることは確かである。しかしその複雑さがますます毎に、搾取構造も同時に複雑化するとともに、「格差社会」や「滑り台社会」のように生まれながらにして持った宿命となって、不可逆的な社会を構成してきたのである。さらには、さまざまな社会問題としての格差を助長させてきたことは、誰しも否めないであろう。であればこそ、世界各地で展開されている協同組合やワーカーズコープ形式の見直しのために、今一度英国のロッチデール原則の再確認も必要であると考えられる。

-
- 1 『毎日新聞』2016年3月11日。
 - 2 山崎憲『「働くこと」を問い直す』岩波書店（岩波新書）、2014年、157ページ。
 - 3 川端大二「新日本的経営のビジョン」『経営研究』（愛知学泉大学）第12巻第1号、1998年、2-3ページ。
 - 4 柳川範之「経済を見る眼 新日本的経営のススメ」『週刊東洋経済』2015年8月8-15号、9ページ。
 - 5 「失業率と社会構造の深い関係」『週刊東洋経済』2012年11月17日号、65ページ。
 - 6 紺野登『幸せな小国 オランダの智慧』PHP新書、2012年、40ページ。
 - 7 同上、39ページ。
 - 8 『日本経済新聞』2016年4月22日。
 - 9 若森章孝「欧州経済危機とフレキシキュリティ」『経済理論』第49巻第4号、2013年、32ページ。
 - 10 富沢賢治「社会的・連帯経済の担い手としての協同組合」『協同組合研究』第35巻第2号、2016年、20ページ。
 - 11 『毎日新聞』2011年5月27日。
 - 12 安岡美佳「デンマーク流戦略的参加型デザインの活用：北欧の高い生産性を支える文化・

- 国民性、社会構造、戦略的手法」『一橋ビジネスレビュー』2014年61ページ。
- 13 権丈英子「オランダ、労使合意で推進」『日本経済新聞』2016年10月7日。
 - 14 『朝日新聞』2017年1月3日。
 - 15 『日本経済新聞』2010年2月16日。
 - 16 『週刊東洋経済』2016年12月31日号、86-87ページ。
 - 17 『日本経済新聞』2009年12月9日。
 - 18 『朝日新聞』2009年11月3日。
 - 19 『日本経済新聞』2010年1月9日。
 - 20 樋口美雄・増田寛也「対話編3」増田寛也編著『地方消滅』中公新書、2014年、186-187ページ。
 - 21 『朝日新聞』2012年5月8日。
 - 22 『毎日新聞』2013年3月12日。
 - 23 道重一郎「消費社会の変化と協同組合の対応—イギリスを中心とする協同組合の歴史的展開—」『共済総合研究』第57号、14ページ。
 - 24 杉本貴志「『労働』をめぐる協同組合のビジネス・エシックス」『研究双書 ビジネス・エシックスの新展開』関西大学経済・政治研究所、2008年、124-125ページ。
 - 25 もちろん、企業の社会的責任 Corporate Social Responsibility の一部には、青少年の教育活動への重視も含まれていることにも留意が必要である。
 - 26 『日本経済新聞』（夕刊）1996年11月21日。
 - 27 『毎日新聞』2012年11月11日。
 - 28 『沖縄タイムス』2011年7月14日。
 - 29 『琉球新報』2013年7月23日。