



「ウサギ小屋に住む仕事中毒」と欧州共同体（E.C.）が報告書で日本を評したのは1979年。現在の大企業の会長や社長が就職した頃だろうか。日本経済はその後、パウルとデフレという激変を経験し、その中で正社員でない労働者の割合は大幅に増加した。しかし、大多数の企業では、正社員がどこに配属されても年がら年中、長時間働くという「働く場の基本」は変わっていない。ワークライフ・バランス、女性の活躍と掛け声は盛んになったが、過労死の事例は続発している。

生産年齢人口が減少する中、生産性を上げつつ、一人ひとりが働きやすい職場を実現しなくてはならないことは皆理解している。政府の働き方改革も労働時間の問題を正面からとりあげている。しかし、従来の日本の職場のあり方を大きく変えられるのか、どのようなあり方が望ましいのか、誰にも確信はないのではないだろうか。

●労働法で国際比較

働く場は、誰にとっても身近である一方、複雑に補完し合う制度と習慣で成り立っている。どこから解きほぐしていくのか、アプローチが難しい。そこで見つけた入り口案内が「労働法で人事に新風を」（大内伸哉著、商事法務・2016年）だ。人事・労働問題の専門家を目指して入社した若い女性社員と、伝統的考え方の権化のような人事担当専務（正社員は減私奉公、正社員に配転はつきもの、育児休業は迷惑、といった考え方

日本の職場変えられるか

働きやすい仕組み模索

全体的な特色を示す。労使の長期的信頼関係を重視するため、「メンバースhip」をもたない者を差別したり、組織の論理を重視するあまり個人が組織のなかに埋没してしまう」危険を指摘する。非正社員の待遇をめぐる格差問題や正社員の過重労働による過労死はその危険が顕在化した例だという。

こうした国際比較の視点は、改革の提言にもつながる。日本の休職消化率は依然低い。日本では年休時期は原則労働者が指定するが、ヨーロッパ諸国では、年休の

郎著「人材覚醒経済」（日本経済新聞出版社・16年）はそれを試みる。現在の日本の雇用システムの問題を、職務、勤務地、労働時間（残業の有無）が事前に明確に定められていない正社員の無限定性に求める。職務記述書をはっきりさせ、職務、勤務地、労働時間いづれかが限定された「ジョブ型正社員」をデフォルトにして日本の雇用制度を再編すべしと説く。

また、長時間労働抑制のためには、従来の「割増賃金による金銭補償」から「休息・休日の確保」へと政策をシフトさせるべきだというのも、もう一つのビジョンといえる。日本では病欠休暇が有給休暇の中にカウントされてしまっているので、労働者は方が一の病欠に備えて年休をためておかざるを得ない。欧州のように、有給の病欠休暇を年休とは別に認めるのも休日の確保につながる。

●優れた企業に学ぶ

雇用システムでは日本の固有性が色濃い。大多数の日本人は日本の労働法令と慣習の中で経験しかない。しかし、本来「働きやすい職場」は人類共通の理想であるはずだ。多くの人を惹きつけるグローバル社の人事のトップ、ラズロ・ボックは、働きやすい職場の実現のためには「社員に完全な自由裁量権」を与えることが重要であり、この点は優れた会社に共通しているという（「ワーク・ルールズ！」鬼澤忍・矢野野薫訳、東洋経済新報社・15年）。

これは日本企業の企業理念にも深く関わることだ。こうしたグローバル企業の提言にヒントはある。「日本では無理」とすぐに切り捨てるのではなく、個々の会社で働きやすい職場の実現に愚直に取り組む。その積み重ねが、最終的には国全体を変えていけるのではないだろうか。