

ワークシェアリングの実像について

講師 朝日新聞社企画報道部 竹信三恵子 氏

◆ 略 歴



1976年、東京大学文学部社会学科卒業後、朝日新聞社に入社。
経済部記者、シンガポール特派員、学芸部次長（家庭面デスク）、総合研究センター主任研究員、企画報道部オピニオン編集部記者などを経て、2002年7月から同部くらし編集部記者に着任。
1999年11月から2002年7月まで、朝日新聞社系衛星テレビ局「朝日ニュースター」解説委員を兼務し、ニュース解説番組「記者の視点」キャスターを務める。
2001年春から男女共同参画審議会基本問題専門調査委員会委員。
生活から見た労働・経済記事を手がけ、朝日新聞紙上で非正規雇用問題、民法改正、「無償労働（アンペイドワーク）」の評価、少子化など、女性と社会政策をめぐる連載や特集記事を多数手がける。
主な著書に『日本株式会社女たち』（朝日新聞/1994年）、『女の人生選び』（はまの出版/1999年）、『ワークシェアリングの実像～雇用の分配か、分断か』（岩波書店/2002年）、『「家事の値段」とは何か（共著）』（岩波ブックレット/1999年）等を執筆。

はじめに

今日はワークシェアリングについてしゃべれと言われましたが、本来、私は書くのが専門なので、記者ではなく話者になってしまうから、あまりしゃべるなと会社では言われております。なぜ私がここに来たかという、今年の春に『ワークシェアリングの実像 雇用の分配か、分断か』という本を岩波書店から出版し、今日テーマになっているようなことを書いたことがきっかけになって、あちこちでワークシェアリングとは本当は何なのか説明してと言われるに至ったわけです。もし、今日の話をお聞きになって、もう少し詳しく知りたいという方がいらっしゃれば、それをお買いいただくなり、図書館でお読みいただくと、なおのこと理解が進んでいいかと思っています。

もともと新聞記者はあまり話が上手ではなく、書くことが基本的な仕事なのですが、ただ1つちゃんと言っておいた方がいいだろうと思うのは、ワークシェアリングについて誤解が非常に

多いことです。何でもかんでもワークシェアリングになってしまっているのが最近の潮流です。ある国会議員さんが、「議員の給料をみんなで分ける、これが一種のワークシェアリングみたいなもので」とみんなの前で言ってしまって、「あっ、また言ってしまった」と。私はその議員さんを多少存じあげていたもので、もっと早く本を贈ってあげればよかったと思ったのですが、それは少し違います。でも、日本では、かなりそのように使われているということに大きな問題点があるわけです。

ワークシェアリングとは何か

それでは、ワークシェアリングとは何なのか。もともとは英語で、ワークは仕事、シェアは分け合う、すなわち仕事を分け合うということです。国際機関ではかなりいろいろな定義があります。ILO、OECDなど3つぐらいの機関で定義をしておりまして、共通していることは、みんなの持っている仕事を分けて労働時間を短

縮し、余った仕事をほかの人に分け、失業者を助けるということです。それにほぼ尽きると言っていると思います。

なぜ、こんなことが出てきたかという、もともとは1929年、世界大恐慌のときに左派労働運動（プロフィンテルン）がヨーロッパを中心に全世界的に起こりました。ここで不況対策として、みんな仕事がなく困っているのだったら、働くものどうしが連帯し、仕事を分け合って、困らないようにみんなで食いつなげばいいのではないかという発想が出てきました。つまり、もともとは働く者がお互いに助け合おうという考え方です。ですから、賃金を分けるとか、賃金カットをするということとは少しずれているわけです。単純に、今自分が持っている仕事を困っている人に分ける、そのために労働時間を短縮する、これが基本なのです。これがもともとのワークシェアリングなので、わりと欧州では明るい見方をされています。ワークシェアというと、美しいもの、みんなのためにいいものというイメージです。

ところが、日本でいわれているワークシェアリングを取材しているうちに、非常にイメージが悪いことに気づき始めました。例えばある会で、ワークシェアリングについて話をしに行きましたら、会場の方から、「ワークシェアリングとは賃金カットのことですか」、また「賃下げなのですか」と聞かれるわけです。これは、かなりワークシェアリングが違った意味で使われているのだろうということに気づき始めたわけです。もともとは、労働運動の人たちが働く人たちによかれと思って考え出した概念です。

日本でワークシェアリングが話題になった発端は、経営側の方が言い始めている、これが特

徴です。1999年ごろだったと思いますが、当時の日経連（日本経団連）会長さんの奥田さん等々が、新聞紙上を通じて、「こんなに景気が悪かったら解雇は避けられないが、解雇はしたくない。だからみんなでワークシェアリングをしよう」と呼びかけたのです。そのときに私が「えっ」という感じがしたのは、経営側が言うのは順番が逆なのではないか、なぜ労働側が言えないのだろうという非常に素朴な疑問からでした。

そうこうするうちに、新聞記者などに説明をするときに、必ずワークシェアリングという言葉の前に、「賃下げを伴う」という言葉をつけているのです。新聞記者はナイーブですから、「私どもは、賃下げを伴うワークシェアリングを導入したいと思います」と言われると、そうかと思って、「賃下げを伴うワークシェアリング」と書いてしまうわけです。そうすると、枕詞にいつも賃下げが入ってくるので、「賃下げを伴うワークシェアリング」が「ワークシェアリング」なのだと、みんなの中で変換され始めるわけです。そして、いつの間にか混同が起き始めて、ワークシェアリングとは賃下げなのだとなくなってしまうわけです。日本ではそういうところがあります。

リストラというのも、もともと「リストラクチャリング（事業の再構築）」ですから、一種の企業の構造改革です。だから、本当は企業の方がしなくてはいけない話であるにもかかわらず、いつの間にか解雇と同じになってしまっ、首切りのことをリストラと言うようになり、しわ寄せは働く方に来てしまったという時期がありました。それではあまりにイメージが暗いので、その後は企業の構造改革を「リエンジニア

リング」と言ったりしています。言い換えても私は同じだと思うのですが、そのように言い換えをしなくてはいけないぐらいまで、リストラという言葉が暗いイメージになってしまった。

それと同じで、欧州では、働く者どうしの連帯のつもりの「分け合い」という、わりと美しいイメージだったものが、日本では賃下げになってしまったという仰天の気持ちがあり、これが私をして調べてみようかという気持ちにさせたわけです。

ですから、どうやればワークシェアができるのかというハウツーをお望みの方には、あまり今日はよくないかもしれません。ただし、ワークシェアリングとは、本来はこういうことが目的で、今やっているものは、この辺を何とかいじれば少しはましなものになるかもしれないということはいえると思います。

欧州でのワークシェアリング

それではまず、なぜ欧州でのワークシェアリングは比較的明るいイメージなのか、この点からご説明をするとわかりやすいのではないかと思います。労働時間を短縮し、ほかの人に仕事を分けると言っているわけですが、そのときに賃下げをしないとします。労働時間短縮だけをして賃金カットをしないとすると、これはものすごい負担になります。8時間労働で10万もらっていたものが、4時間労働で10万もらったとすると、時間あたりの時給では2倍の賃上げになってしまうわけです。ですから、私は経営側が、「賃下げを伴う」と念を押す気持ちはわからないでもありません。だけれども、それがワークシェアの定義なのかというと、そんなことは全くありません。欧州でのワークシェアリン

グは、かなりの部分がそうではないものです。

ドイツ I G メタルの週労働時間短縮運動

例えば、ドイツで1980年代の半ばぐらいに、自動車会社などが入っている I G メタルという大きい金属労組がストを打ち、週労働時間の短縮を要求します。このときは週37.5時間ぐらいまで減らせということと、1993年までには週35時間労働にしろという要求を掲げた大ストでした。経営側は難色を示しました。というのは、そのときは、もちろん賃下げをしない労働時間短縮だったからです。これでは国際競争では勝てないと難色を示しますが、ストを行ったので、結局は要求を飲んでしまうわけです。

そのときに、私は取材に行っています。当時経済部の記者をしており、日本はバブルのときで、労働時間が非常に延びて過労死が注目されていた時期です。だから、過労死を防ぐために、せつかく景気がいいのだから、何とか日本で労働時間短縮をする方法はないのだろうかという疑問から、経済面で連載をしました。それに続いて、「それぞれのサラリーマン」という大型の企画を半年間やるという話が舞い込んできて、そのメインライターになり、サラリーマンの働きやすい設計とはいったいどういうものかを欧州に学ぶという回を担当することになりました。それで欧州に見に行ったわけです。そのときの注目点が、I G メタルが中心になってやったドイツの労働時間短縮だったわけです。

そこで見に行って、労働組合である I G メタルの幹部の人に、こんなに労働時間を短縮して、賃金を下げないということは可能なのだろうかと聞きました。すると、彼らは、生産性を上げれば大丈夫なはずだというお答えです。それで

みんなが余った時間を楽しく暮らすことができれば、非常に豊かな社会になると。しかも生産性が上がるから、賃金は実質的には上がったことにはならない。さらにそれによって、少し労働者を増やせば失業率が減り、失業手当が減る。そうすると財源がよくなり、国全体のスキームで見るとプラスになる。だから、これは非常に国全体の財源にとって金銭面でもプラスになるはずだという言い分です。

これを経営側に聞きますと、経営者団体の人は、やはりさすがに「うーん」という感じになっていましたが、自分たちは、労働時間短縮には賛成だと。つまり、そうやってみんなが豊かな暮らしができ、新しい発想がわいて、質のいい働き手ができる可能性もあると。しかし、賃金を下げないとなると、特に車などは輸出産業ですから、国際競争からいうと厳しいという意見です。

そして、その経営者団体の人が私に、「最近日本から、あなたのように盛んに視察が来ているけれども、いったいこれは何を狙っているのか」と聞くのです。私が、「労働時間短縮を日本でもやりたいという声が上がっているのです、その参考にするために取材に来ている」と言いますと、「それで最近労働時間は短縮されたのか」と聞くわけです。私は皮肉なことを言う人だと思って、「したいのだけれども、そう簡単に短縮されてはいません」と言ったら、とってものがっかりした顔をしました。べつに彼は皮肉を言ったのではなくて、日本の労働時間を本当に短縮してほしいのです。

なぜかという、自分たちの国の中では、労働時間を短縮して豊かな暮らしがしたい。だけど国際競争がいつもネックになっていて、そう

簡単にOKできない。もし日本が一緒になって労働時間を短縮してくれたら、国際的スタンダードができて、みんなが豊かな暮らしができる。だから、何とか日本でも労働時間を短縮してほしいのだけど、だめなのではないかというような意見なのです。

私が行く前の年に、日経連の方が視察に行っていたそうです。そのときに、日経連の方がその経営者の方に「ドイツの労働時間短縮は私どもとしては大賛成です。どんどん短縮してください。そうすると日本の競争力が相対的に上がって、日本はもっと車を売り込めるようになります」とおっしゃったそうです。私は少し顔が赤くなりました。本当にそんなことを言ったのかと思うのですが、経営者団体の人は言ったと言うのです。だから、彼らはとても競争のことを気にしていて、自分たちが賃金を維持したままで、労働時間を短縮したら危ないかもしれないと心配をしていたのがそのころです。

それが、ドイツのIGメタルが勝ち取ったワークシェアリングのかたちです。

フォルクスワーゲンの93年協約

そうこうするうちに、東西ドイツの統合などがあって、ドイツも非常に厳しい状況に突入する時期が来ます。しかも、冷戦が終わって、それまでの旧社会主義国の人々が猛烈な勢いでものを作り始めた時期が90年代です。それまでは、社会主義国の人、市場経済はよくないものであるから、自分たちは基本的には参入しないというのが建前になっており、ものをバンバン作って輸出して、豊かになろうとすることはあまりいいことではないというのが基本的な考え方だったと思います。

ところが、冷戦が終わって、ソ連が崩壊します。その前後、東欧もどんどん変わって、中国も共産主義政権ではあるけれども市場経済にも打って出ると言い始める時期が90年代になって出てきたわけです。

そうすると、みんながものを作ることになります。これまでは、世界の半分でものを作って世界市場に出していたものが、おおざっぱに言えば、全世界で市場に出すようになるということです。これを大競争（メガコンペティション）と呼んでおり、半分でやっていた競争を全員でやるという状況に突入してきます。

東ドイツの統合があって、メガコンペティションがあり、さらにそのメガコンペティションの中には、社会主義圏だけでなく、アジアも非常に力をつけてきて、いいものを安い賃金で作れるようになってきます。

そうすると、物づくりに依存している国、特に先進国は非常に苦しいわけです。ドイツは今言ったような理由で労賃が非常に高い国です。世界の先進国で日本よりも高いのはドイツだけです。ほかはみんな少し安いです。賃金水準は、日本を100とするとドイツは135ぐらいではないかと思います。どんどん労働時間短縮をやって、賃金を下げずに頑張ってきてきたわけですから高いはずですよ。しかもドイツは世帯主義で、家父長性がもともと強かったんで、女の人は働いてはいますが、働かないものだというスキームでいまだにやっている社会です。そうすると、お父さんは基本的に家族を養う賃金を欲しがり、1人あたりの賃金が上がります。高いのはあたりまえなのです。

となってくると、そうそう持たないという状況が一部に出てきます。93年に、フォルクス

ワーゲンという有名な大きな自動車会社が、労使で協約を結んで、ワークシェアリングをするという企画がまた出てきました。このときには、2割労働時間を短縮して、週28.8時間、賃金も2割削減と、初めて賃下げありのワークシェアリングが出てきたわけです。それまでの欧州では、あとでフランスの例もありますが、賃下げありのワークシェアは基本的になかったと言っていると思います。それがここに出てきたわけです。

しかも、それまでは、労使といっても労働組合全体と使用者組合全体が、産業別に交渉をして賃金を決めるのがドイツのやり方です。日本のように企業内で決めるわけではないのです。ところが、フォルクスワーゲンのときには、フォルクスワーゲン1社の労使で相談して、こういうことをしてしまったわけです。だから、この協約は、賃下げがあったということが1つと、企業別組合のようになってしまうのではないかという不安が1つあって、日本の労働界に結構ショックを与えたわけです。

ただし、これには少し違うところがあります。というのは、ドイツでは賃金は先程言ったように産業別で決めますから、賃金部分は1社だけではないじれなのです。では、なぜ2割カットができたかという、手当です。フォルクスワーゲンは、ドイツの中でも超優良企業ですから、同業他社と比べて、大体手当込みで2割ぐらい賃金が高いといわれていました。その2割の部分の手当を2年間だけ時限的に削減し、代わりに解雇を防ぐという約束なのです。手当はいじれるものですから、労使で話がつくわけです。それまでは3万人を解雇すると言っていたのですが、その2割の削減で、何とか2年間、1人

の解雇も出さないで持たせようという協約です。

2割の賃金カットといったら、すごいとお思いになる方もいらっしゃるかもしれませんが、手当部分だから何とかかなります。しかも同業他社に比べて2割高いわけですから、生活水準としてはそこそこはやっていけるということだと思います。そのようなかたちで、フォルクスワーゲンは、賃下げありのワークシェアリングを初めて導入したわけです。

ただ、この場合も、労働側はかなりのものを取っていると私は考えています。まず1人も解雇を出さなかったことが1つです。3万人を何とか引きずってやったといわれています。それから、もう1つは、ほかの自動車会社でも非常に環境が厳しいので解雇をしたがっていたのが、フォルクスワーゲンがこの措置をやってしまったために、解雇がしにくくなってしまったのです。だから、当時、経営者団体の中でフォルクスワーゲンはずいぶん周りから文句を言われたようです。「あなたがよけいなことをするから、私たちは解雇がしにくくなったではないか、よけいなことをしないでほしい」と。フォルクスワーゲンは、もともと労組側が経営陣に入っているような経営参加型の会社ですから、それによって、賃下げはしたけれども解雇は出さず、解雇をすればいいのだという業界の機運をふさいだ。そういう意味では一本勝ちのケースです。大負けのように見えて一本勝ちなのが、フォルクスワーゲンのケースです。

オランダ ワッセナー合意に始まる賃金抑制

次に、オランダです。最近、非常に有名で、ワークシェアリングのメッカのように日本ではいわれているわけですが、ドイツとは全く違う

やり方です。ここは賃下げありなのです。しかし、かなりいろいろな補填を考えてやっているのが現状です。

まず、どうしてオランダがこういうことをやるようになったか。オランダでは北海に油田が1950～1960年ぐらいに出まして、その天然ガスで景気が良くなった時期がありました。まず、最初に天然ガス会社が賃上げをします。そうするとほかの業界も連れて一緒に上がり、全般に賃金は非常に上がってしまう。しかも、オランダももともと世帯主義です。つまり、奥さんは基本的に働かず、おうちで家事、育児をするのが幸せと。

行った方はご存じかもしれませんが、オランダに行くと窓ガラスがピカピカに磨いてあって、中をのぞくと、すごくきれいなお部屋で、カーテンなどもとてもきれいです。要するに、ピカピカにして、見てもらってもいいようなおうちになっている。これは一説によるとプロテスタンティズムで、神様の目からは何も隠せないから、すべてをきれいにしておかなければいけないということで、隠さないようにするのだ、理由でことで、カーテンもつけないのだと。だから、磨かないと恥ずかしくてやっていけないからきれいにするのだという説があったり、そうではなくて、インテリアにすごく凝っている人たちで、家以外に楽しみがないのだという人などがいます。フランス人は口が悪くて、オランダ人のようにおいしくないものを食べていたら、家ぐらいしか楽しみがないのはあたりまえだろうと悪口を言っています。

そのような人たちで、非常に質実剛健、現実的、家を非常に大事にし、きれいにしている人たちです。そういうところは奥さんがやってい

るわけです。家事専門の専業主婦が家をきれいに暮らしているのです。

そういうところで、賃金が上がり生活水準が上がっていきまると、当然1人あたりの賃金はドイツの例のように上がっていきます。世帯賃金で、全体の生活水準が上がれば、非常に高い賃金になるのはわかりますね。いつまでも高景気が続けばいいのですが、必ず景気は悪くなる時期があります。そのときに、一度上げた賃金は下げられません。そうしたら、生活にも非常に大きく響きますから、賃下げするのは本当に大変だと思います。それで、ずっと賃下げをしないでやってきたわけです。そうすると、経営者の人は、こんな高い人たちは雇えないということになり、解雇が始まります。70年代から80年代にかけてオランダは大リストラ期で、どんどん解雇します。

オランダの場合は、日本よりもっと簡単に解雇できる理由があります。非常に完備した傷病手当があるのです。労働不能手当と呼んでいるのですが、病気になったりしてお医者さんの認定をもらいますと、その認定が下りたあとから、直前の賃金の100%が、次に仕事が見つからないかぎり出続けるという手当があるのです。仮に私が病気になって、申請をして認定を受けます。そうすると、次の日から、私がこれまでもらっていた賃金の100%が、次が見つかるまでずっともらえるのです。

たぶん景気のいいときにできた制度だと思います。高福祉国ですから、みんな安心して暮らせるようにと。先程、家事・育児は奥さんがすると言いましたが、高齢者介護はかなりの高度なことを国がやっている社会ですから、そのようなかたちでいい時期にできた制度なのだと思います。

います。

そして、それがあるので、辞めろと言われたら、認定を受けた人はみんな簡単に仕事を辞めてしまうわけです。しかも、例えば、鬱病などでも認定されてしまうのです。手が1本なくなったとか、本当に歩けないような病気だったらしょうがないという気持ちもあると思うのですが、鬱病やちょっとした病気でも、かなり簡単に認定されてしまうらしいです。ですから、認定をもらおうと、リストラしたい企業の人は、その認定の資格を持っている人を呼んで、「君、辞めてくれないか」と言うわけです。そうすると、辞めても認定があって、「私は病気だからです」と言えばいいわけです。みんな働きたいですから、辞めたくないとは思いますが、でも「しょうがないか」と言って、気軽に辞めてしまうのです。そして、失業者がどんどん増えるわけです。

私は、80年代に認定を受けた人に、オランダで会って話を聞きました。背が高くてがっちりしていて、顔色はつやつやの頑健な男性です。でも、いまだに受けているのです。最近100%は改定されて、70%に下がり、認定も非常に厳しくなりました。だいぶ変わったのですが、彼は一番いい時期に認定を受けているわけです。彼はなぜ受けたかというと、鬱病です。仕事に行っていて、元気がなくて、お医者さんに行ったら、「あなたは鬱病ですね。認定できますよ」と、7分話してOKだと言っていましたから、いかに簡単に認定されるかがわかります。

そうしますと、経営者もその傷病手当にぶら下がることができ、簡単にリストラできるのです。それから、失業者の方も認定を受けていれば、それで食べていけるから平気です。それか

ら、お医者さんも認定医というのが1つの産業になっていて、認定を出すと、それで多少手数料が入ったりするというように、たぶん労働不能手当産業のような感じになっているわけです。だから、だれもやめられない。そうすると、失業者がどんどん増えて赤字がかさみ、保険料も上がっていきます。そういう状況なのにだれも変えられないということが続いて、これではもうこの国はつぶれてしまうかもしれないというところまで行ってしまったのでした。

そこで、このままではだめになるということで考え出したのが1982年のワッセナー合意です。政府と労働組合と使用者の3者が集まりまして、しばらくは賃金を上げずに抑制するという申し合わせをしました。言ってみればベアの凍結のようなものです。そうすると、賃金は上がりませんから、手当も上がりません。ということで、手当にかかっていた財源が上がりなくなります。

そのときに、賃金を上げなかった分、企業は自分の懐に入れなくて、それを雇用に戻すという約束をするわけです。抑制した分だけ賃金の負担は軽くなるはずなので、必ずそれで人を雇ってくれと。それを企業は約束します。それから、賃上げを我慢するわけですから、政府は、もし財政が改善したら、税金を下げて返すということを約束します。

女性就労要求から拡大した「労働時間を選べる」仕組み

一見、賃金抑制になっているかのようにですが、働く人は、まず1つは税金が減って、保険料も場合によっては減りますから、手取りが増えます。もう1つは雇用に戻すということ、ここがポイントです。回した雇用によって、それまで

専業主婦だった妻が働き始めるということが出てきたわけです。妻は、「夫の賃金が抑制されたから私が働く」というわけです。ただ、そのときにネックになることがあります。専業主婦が非常に多い社会なので、保育園がほとんどないのです。女の人が働くときに必ず必要なのは、保育園や、家に置いてきた家事、育児、地域の活動といった無償の労働を、どうやって代わりにやるかです。これがないままですと、社会が回らなくなります。

そこで考えたのが、短い労働時間しか働かなくても差別されない制度を作ろうということです。それが、オランダの有名なパート労働です。例えば、週休3日、または週休4日ぐらいだったら働ける女の人がいるとします。その場合でも、時給は長期雇用のフルタイマーと一緒にです。労働時間が短いからといって、極端に安い時給にはなりません。日本の調査ですと、同じ仕事でも、パートタイマーはフルタイマーのほぼ5割～6割の賃金しかもらっていないという計算があります。オランダの場合は、同じ仕事だったら、時給は同じにしないといけなかったことにしました。それから、有給休暇も労働時間比例で保障します。年金も、少ししか働いてない人でも、最低限のところは1人分保障します。こういうインセンティブをつけたわけです。そのことによって、短い時間でも働きたい女の方は働けるようになりました。

そうしますと、世帯収入では、仮に夫の半分しか働いていなくても、0.5まるまる分の給料は得るわけです。日本では0.5働いても0.25しか得る事ができません。でも、オランダの例では0.5給料を得る事ができるので、1.5になり、世帯収入は増えるわけです。そうすると、自分で使え

る可処分所得の額が増え、安心して使えるようになります。

もう1つのポイントは、オランダの場合は有期雇用ではありません。1年契約とか3年契約などが、日本では今非常に増えていますが、そういうケースでは必ずしもなくて、労働時間は短くても無期雇用、仕事があるかぎりはずっと働いていいという仕組みです。もちろん臨時の仕事は有期雇用です。仕事が1年間で終わってしまうからそこまでというものも当然あります。ただし、仕事がずっとあるかぎりは、週休3日、無期で働けます。つまり、短時間正社員のようなものです。そういうものが非常に多かったので、安心してお金が使えるわけです。有期雇用を増やしますと、いつクビになるかわかりませんから、そんなに使えず、ため込みます。しかし、ずっと保障されていますから使えます。

そうすると、消費が活性化し、経済がよくなります。パイが広がると、雇う人がさらに増えます。働ける人が増えて、今は失業率が2%ぐらいに下がりました。これがオランダの成功例です。一番悪いときには十数パーセントといていた失業率が、今は2%に下がりました。

ですから、ワークシェアリングで賃金抑制をしたといっても、実は違うかたちでの補填、家計収入を増やす別のルートを考え出しているわけです。それであまり不満も増えなかったし、デフレにもならなかった、これがオランダ型の成功の理由だといわれています。

最近では、女性が働くようになった分、男性の中に自分はもっと休みたいという人が増えてきて、男女ともに週休3日、それでも家計収入は多少多いわけです。わかりやすく言えば、それまでは男性1、女性0だったものが、男性1、

女性0.5になり、最先端の働き方は、男性0.75、女性0.75で、2人の0.25分で子どもを見るとか、趣味をするとか、仕事以外の活動にあてる、これが最近のオランダの潮流です。

以上が、オランダ型ワークシェアリングと言っているものです。

フランス 週35時間制導入

それから、フランスでは、お聞きになったことがあるかもしれませんが、週35時間制を2000年に導入しました。そのあと政権が代わってしまい、導入した社会党系の左派政権が選挙でひっくり返ってしまいましたから、それもなくなるのではないかとわれていますが、一応はまだやっています。週35時間制とは、基本は、人間が一人、仕事をしながら、生活もできる労働時間を標準にしようではないかという考え方です。ですから、週40時間を35時間にすることで、仕事も育児も趣味もできるということを標準にできないだろうかという発想です。

それによって、人手が足りなくなったら雇ってくれと。雇用者は、働く人に必ず社会保険料を払わなければいけませんから、人数を増やすとその人数分社会保険料が増えるので、数を増やしたくないのが人情です。そこで、人を新しく雇ったら、社会保険料は国が補填するというつかい棒を入れます。それによって、増やしても大損にならないようにしようというのがフランス方式です。

フランスの場合も、労働時間短縮に伴う賃下げは、基本的になしです。ただ、労使で話し合っていて、どうしてもそれをしなくてはならない場合には了解すればいいという条項は入っています。それから、忙しい時期に残業をして、暇な

時期に長期休暇を取って、ならして週35時間でもいいのだと。だから、大幅な裁量労働制のようなものかもしれません。労使で話し合って、それが一番やりやすいのだったらやってもいいという条項を入れているわけです。

スウェーデン 無償労働の分け合いと有償労働の再配分

それから、絶対にワークシェアリングをやらないと言っているのはスウェーデンです。私は、オランダの視察の帰りにスウェーデンに寄って、政策の立案者でもある大学の先生に話を聞きました。彼女に、スウェーデンはどうしてやらないのですかと聞きましたら、オランダのようになりたくないと言うのです。「オランダは男が1、女が0.5ではありませんか。こんなことをしていれば男女の経済格差が開いてしまって、スウェーデンのように男対女は1対1でいくのが建前になっている社会には向きませんからしません」と言うわけです。

ただ、これには私は裏があると思っています。というのは、スウェーデンは高度成長期のときに、ご存じのように介護施設、育児施設を公的に整備してしまった社会です。その運営費は税金から出ています。ですから、あまり短時間の

労働を認めてしまうと、税収が安定しなくなります。だったら、1日に6～7時間、男も女も働いてもらって、安定した税収で運営したい、当然それがあるはずですよ。オランダのような伸縮自在の働き方をされると、そこが持たなくなってしまうわけです。

でも、6～7時間が標準ですから、帰ったら何もできなくて寝てしまうだけの様な生活にはならないでしょうというのがご意見なのです。8時間は少し長いかもしれないけれども、今は平均で男性が7～7時間半、女性が6～7時間ぐらいです。女性が家事、育児をやっている分、30分ぐらい短い。これがスウェーデンの大きな政策課題で、その30分を何とか縮めて、女性にもう少し働いてほしいと言っていました。

ですから、これも実は大きくとると、ワークシェアリングなのです。というのは、お金をもらう労働のシェアではないが、家にあった無償の労働を国が吸い取って、それを有償の労働に変えたわけです。つまり、育児・介護などを、保育園とか介護施設の有償労働に変え、それによって新しい雇用を作ったわけです。ですから、ある意味では、女性が家庭に持っていた無償の労働を、国が吸い取って再配分したというかたちです。これがスウェーデン方式です。



欧州に共通する世帯主義崩し

欧州のワークシェアリングは、今お聞きになってわかったと思いますが、賃下げを大きく伴うものはあまりありません。労働時間に比例して賃金カットをしているケースは、オランダやフランスの一部にもあるようですが、それについては何らかの方法で補填できるシステムを入れています。したい人はできるというシステム

です。女性の労働力化であったり、保険料を支給して雇う人を増やせる仕組みを入れたりなど、いろいろなかたちでつかい棒をしているわけです。

もう1つ、欧州に共通するのは、世帯主義崩しと言っていいのではないのでしょうか。これまでは、一家の中で男性しか働いていなかったけれども、その仕組みを平準化する。つまり国際的に見て、男性にこれ以上賃金をあげられない社会状況になっているわけです。かといって、男性の賃金を抑えたままにしておけばデフレになる。だったら、働き手をもっと違うところから増やせばいいではないか、そこで女性が働きやすい仕組みを作ろうということです。それによって1人あたりの賃金は大きく上げなくても、国際競争力が維持できる可能性があるということです。

よく男女平等で、女が働くようになったと言いますが、これは一面正しいですが、一面正しくありません。というのは、平等意識だけでは女は働きに出ていかないからです。基本的には、夫が働けなくなった時期に女は出ていくわけです。これは、日本以外のあらゆる先進国で、実はみんな経験済みです。先程言ったオランダもそうです。賃金抑制しなければやっていけない時に、女の人が出てくるわけです。ヨーロッパは大体そうです。失業率が非常に高いですから、世帯主だからといって、必ずしも働けるわけではありません。そうしたら、働ける人が働いた方がずっと安定的です。働きやすい方法で自分の分を稼いでもらうように労働設計を変えましょうと、これがヨーロッパ方式なのです。ですから、家事・育児と仕事の両方ができるような労働時間設計をいろいろな方法で導入しま

しょうと。そして、男性と女性でも、男性間でもワークをシェアし合うことができるようにする、これが特徴です。

ワークシェアリングのメリットとは

アメリカの話を少しだけしておきます。アメリカは福祉も何もせず、自由競争だといわれていますが、アメリカでも、女性が社会に出てきたのはウーマンリブ運動のせいだけではありません。80年代に、日本の車やテレビなどがアメリカを席巻して、会社がバタバタつぶれました。あのときに、ホワイトカラーの男性であれ、ハーバード大学やプリンストン大学を出ていようが、中間管理職であろうが、みんな解雇される時期が出てきました。それまでは、アメリカではウーマンリブ運動もあったし、高学歴の女性もいっぱいいましたが、みんないい男をつかまえて専業主婦になりました。移民の人、低所得者は別ですが、中流といわれる人はみんなそうなったのです。

それが本当に変わったのは、80年代の大リストラの時期です。いい男の人をつかまえていても自分は食べていけないと思って、初めて女は働くわけです。そのときに追い風になるのが男女平等思想です。もしそれがなければ、「男の人しか稼げないのだから、私はうちで泣いているしかないわ」ということになります。でも、泣かないで出ていこうとするのには、確かに思想の影響はありますが、べつに思想があったから出ていくわけではなく、男がへたったから女が働く、簡単な話です。そのときに、安定的に、どうやってひどい目に遭わないで出ていけるか、これがポイントです。ワークシェアリングというのは、実はそういう大きなバックグラウンド

があって成り立っているものです。

ですから、単にパートを増やそうとか、労働時間で賃金カットをしようとか、そういうことだけをワークシェアリングというのではありません。確かに労働時間を減らして雇える人を増やすのですが、それプラス、減らした人たちの生活をどうやって比較的安定的に保つか、極端に悪くならないようにするか、そのためのシステムがあって初めてワークシェアなのです。単にパートを増やすとか、労働時間を減らし賃金カットをするだけでは、ただの合理化です。そうではなくて、そういう措置をしながら比較的傷を浅くするために何ができるか、だから分け合いなのです。その措置がないワークシェアリングはワークシェアリングといえないのではと私は思っています。そのことをどれだけできるかが、これからのポイントになってくるわけです。

特に女性が働き始める社会、または働かなくてはならない社会で、ワークシェアが非常に有効なのは、労働時間が短くなることによって潤うものが出てくるからです。つまり、短い労働時間を歓迎する気運が働く人に出てきます。男しか働かなくて、専業主婦しかない社会では、労働時間をカットされたら暗いイメージしかありません。男性が全部お金を持ってきて、うちに帰っても、奥さんがいて全部やってくれるような社会だったら、賃金カットをされたら何もいいことはありません。両方が働いているからこそ、労働時間が短くなったら、その余った時間であれもできる、これもできると、うちでできることがいっぱいあるので、早くうちに帰りたい。だから、多少賃金カットになってもプラスはあるというマインドが出てくるわけです。

でも、世帯主義で男性しか働いていない社会では、はっきり言ってメリットはないのです。あえて言えばクビにならないことが大きなメリットです。何とか少ない賃金でもクビにならずに会社に行き続けることができる、これは確かに大きいメリットです。ただし、最近、欧州等々でやっているワークシェアリングはもうその域は出ており、みんなができるかぎり少しずつ参加して、1本柱が倒れたらみんな倒れるような仕組みをどうやってなすか、そのためにワークシェアをするのだと、哲学が変わっているのです。

これは私が勝手に思いついて言っているわけではなく、EUの本部に行ったときに「ワークシェアをどう思いますか」と聞いたのです。職員の人が言うには、「これまでやってきたような、仕事をただ分けてみんなにばらまくワークシェアリングは、もうあまり意味がないと自分たちは思っています」と。先がないというのです。

なぜかという、仮に賃下げをせずに、1人あたりの賃金が大きく高騰してしまうとします。そうしたら、企業はたぶんほかの国に行ってしまうだろうと。このグローバル化の社会では、仮にワークシェアリングをやって賃金を下げなければ、企業はどこかもっと安いところに移り、仕事はなくなるだけだから、下げざるをえないでしょうと。そして、下げたら、どうやって生活を維持していくのかと考えると、ワークシェアを一時的にはやってもいいと思うが、労働政策としてはあまり期待をかけていないというわけです。

では、ワークシェアを否定しているのですかと言ったら、いや、そうではないと。自分たち

が今考え、またやろうといているワークシェアリングは、オランダ型に近いものであって、週40時間働かなければ働きとして認めないというシステムを維持していれば、働ける人は一部になってしまう。そうではなくて、いろいろな人が参加しやすい仕組みを社会、または国、政府が努力して作り上げていき、自分ができるだけ参加してお金を稼いで、それによって最低限身一つは何とかなるような安定的な社会を作る。そのためのワークシェアリングが今のポイントだというのがヨーロッパ型の考え方です。

ですから、世帯主の雇用を維持するためということも悪くはないのですが、それはやはり一時的なものであって、労働政策とはいえないのではないかということです。それにいろいろなものをくっつけて、もう少しサステイナブル（持続可能）な働き方にしていくという措置を、どうやって入れ込むかがポイントなのだと思います。ですから、ワークをシェアすることを全否定しているのではなく、シェアしたときに、どのような措置を入れ込んで持続可能な働き方にし、かつ目的として、これまでの働き方では働けなかった人が参入できるような枠組みを作るか、これがこれからのポイントだろうということなのです。

ですから、あまり暗くならないというのがわかりになりますね。要するに、単なる賃金カットでは終わらずに、いろいろなサステイナブルな方法を入れ込み、そしてみんなで分け合っている。だから、いいことではないかということになるわけです。

余談ですが、アメリカのパートは、かなり条件が悪くひどいといわれていますが、そのパートの人たちがストライキを打ったことがあります。

そのときに、多国籍企業だったので、世界的に同時ストをやろうとして、オランダに行って一緒にストをやってくれと言ったそうです。するとオランダの労働組合の人が、「なぜ」と聞いたそうです。アメリカの人が、「パート労働でひどいんだ。みんなパートにされてしまった」と言ったら、オランダの人は「パート？ いいじゃない」と言ったということです。「パートは労働時間が短くて、みんな楽しい生活ができるのに、どうしていけないの」とオランダの人が聞き返したので、アメリカの人は「オランダのパートはいいかもしれないけれど、アメリカはパートであるために賃金が安くて、労働時間が非常に不安定で、有期雇用だったり、ひどいんだ。それはおかしいと思わない？」と言ったら、オランダの人は、「そうなのか。じゃあひどいね、一緒にストをやろう」と言ってくれたという話があるのです。

だから、安定的なものを短時間労働に入れ込めば、かなり夢のある働き方が設計できるわけです。

日本のワークシェアリング

①人件費抑制と雇用維持の抱き合わせ型

さて、翻って日本ではどうかということをお話ししたいと思います。ここがポイントですが、日本でワークシェアリングというと、みんな暗い顔をして下を向くのは、その措置が、少なくとも今のところはほとんど設計させてないからです。経営側の方が、「非常に苦しくて雇用を維持できない。だから悪いけれども労働時間を減らすから、賃金カットを頼むよ」と言ったのが、最近の日本でのワークシェアリングの始まりです。だから、結局新しい生活のイメージ

も、新しい働き方のイメージもなく、単純に会社側が言ってきたから、賃金カットも飲まなければいけない、そうしないとクビになってしまうというのが、日本の今までのイメージです。だから、暗くなるのはあたりまえと言ってもいいかもしれません。

日野自動車は、労働時間を約1割カットし、賃金も約1割カットして、代わりに雇用を維持しようということを、大手企業として初めて大々的に行ったといわれているところです。これが、日本でのワークシェアリングの1つのモデルケースとして取り上げられました。

ただし、私が取材に行ったときには、日野自動車でもワークシェアリングのイメージは非常に悪かったと言っているのではないかと思います。広報室の人に聞きましたら、「結構成功しました。まあまあです」と言います。つまり、いろいろな問題点は確かにいっぱいあったし壁もあったけれども、1割カットの代わりに解雇は防げたと言うのです。もしこれをやっていなければ、もっとたくさん解雇していたかもしれないけれども、何とか希望退職ぐらいで防げたので、まあよかったのではないかというのが日野自動車の広報室、会社側の見解です。

一方、労働組合に聞きに行きますと、かなり違ったニュアンスです。決して仲の悪い労使ではないので、労働組合は、労使協調でお互いに協力し合おうと思ってやったということですが、やはり少し忸怩たるものがあるという意見です。「これをワークシェアリングとは、実は私たちは呼んでいないのです」と言います。私が、「あんなにみんなワークシェアと言っていたではないですか」と言ったら、「表ではそうかもしれないですが、私たちは短時間勤務制度と呼

んでいるだけで、社内ではワークシェアとは言っていない」と言うわけです。

どうしてかと聞くと、まず、労組の人が言うには、本当はワークシェアというからには、全員で痛みを分かち合うかたちで労働時間を少しずつ短縮するのがいいと思っていたと。しかし、実際に導入を提案してみたら、30代はみんなオミット（除外）だそうです。なぜなら、日本のサラリーマンは、先程言ったように、特に大手企業の人はいまだに世帯主義で、お父さんが一人で稼いでいます。しかも、オランダやフランスなどと違って、日本では、教育費等々は全部お父さんが出しているといってもいいような社会です。オランダは、少なくとも教育費にかぎってはほとんどかからないそうです。だから、お父さんの賃金に多少変動があっても子どもには影響は及ばないと言うわけです。

ところが日本は、ご存じのように、住宅ローンと教育費という人間にとって命綱の2つの要素が、ほとんど世帯主義のお父さんが得る賃金の中に算入されている社会です。それが減らされると、1割にせよ、住宅ローンを払えないと言うのだそうです。だから勘弁してくれというのが30代の意見で、しょうがないので、では55歳以上でやろうということでやったと。もうローンもだいぶ終わっていますし、子どもも大きくなっていますから、何とかいけるだろうということで、そこは合意して55歳以上になった。

それでもなおかつ、希望退職者は3けたと、かなり出ているのです。ドイツのフォルクスワーゲンのように3万人のうち1人も解雇なしというのはとはかなり見えているものが違います。希望退職なので、自分が嫌気をさして辞めているわけだから、自発的であって、解雇とは全く

違うといわれれば確かにそうだと思います。でも、同時にそこでずっと働き続けるというスキームではなかったということも事実です。自分たちから辞めていった人が3けた出ている、このことを考えると、労働側としてはワークシェアと言にくいのが本音だというのが、日野の労組のご意見です。

さらに気の毒なのは、先程のイメージの悪さです。日野自動車のワークシェアリングは、表看板としてメディアに出まくったのです。日本でもついにワークシェアリングだ、第1号は日野自動車だと出たわけです。そうしましたら、日本人の頭の中には、余暇が増えるとか、労働時間短縮で生活が豊かになるというイメージより、賃下げがありますから、親せきから、「お宅もついにワークシェアリングなの。大変ね」と言われ、かわいそうと見られてしまうそうです。だから、ワークシェアといわれてしまうと、恥ずかしくて、顔を上げて歩けないというのです。

私は、これには驚きました。私の知っているワークシェアとは、ご存じのようにドイツから入っていますから、もっといいイメージのワークシェア、ゆとりをつくるためのワークシェアなのです。ところが、日野自動車の従業員の方たち、またご親戚の方の頭にあったのは、暗い会社、つぶれる寸前、景気がすごく悪い、こういうことがワークシェアリングと密接に結びついているわけです。ですから、親戚にも言えない、その言葉は使いたくないとおっしゃるわけです。

私は、メディアの人間なので笑ってはいけませんが、ワークシェアリングの第1号だということで、メディアが工場の前に張り込んでい

て、4時半ぐらいになって早めに出てくる人を見ると、パチパチと写真を撮って、「ワークシェアリング1号の日野の工場」というキャプションを付けて載せると言っていて、すごく怒っているのです。そのときに帰った人は、必ずしもワークシェアの対象者ではなかったかもしれないのに、どうして新聞はそんなことをするのかとものすごく怒られて、「すみません」という感じだったのですが、とにかく暗いです。しかも、必ずしも会社員全員がワークシェアだと思っているわけではないような状況にもかかわらず、ワークシェア第1号ということで喧伝されてしまったのが日野の例だと私は考えています。

経営側自体も解雇はしたくないというのはわかります。社会不安になりますし、忠誠心が落ちてしまいます。日本は解雇をしないことによって忠誠心を担保してきた社会ですから、何とかクビをつなぎながら、かといって、こんなに高い賃金の人たちは雇い続けていられないかもしれない。だったらどこかで賃下げを、賃金水準の訂正をしてもらわなければという機運はたぶんあったと思います。そのためには、解雇と引き換えに賃下げという看板が必要であり、それがあるとそのスキームで押しやすくなる。だから、私は、意図したかどうかは別として、日野の例は非常に有効に機能したと思います。日本では、解雇を避けようと思ったら、これからは賃金水準の訂正だと、こういうことを言うためのメッセージとしては、日野の例は大成功だったと思います。

でも、そこには豊かにするとか、労働時間が短くなって楽しいというイメージは全くありません。やはり一社だけでやってしまったことで

あるために、つかい棒が何もなかったということが1つあります。それから、世帯主義の人がほとんどだったために、うちに帰って何かをするということはほとんどないのです。だから、明るいイメージがなかった。その2つの理由があったと思います。

それプラス、何度も言いますように、日本は必要な経費は全部お父さん持ちの社会です。これは戦後の日本の社会がそうだったからです。つまり、奥さんを家事専業にとどめておいて、福祉費用はなるべく抑え、浮いたお金を企業の成長に役立てる。企業は成長したら割り戻すのですが、それは、直接には正社員のお父さんのところにドーンと割り戻す。お父さんはそれをうちに持って帰って、無償労働の妻と働かない子どもに分け与える。これが日本の福祉サイクルです。ですから、日本の福祉は、お父さんと会社がこけたらもう終わりなのです。そのツケが、今ここに来ているということです。

1つのパターンが日野自動車型で、このパターンはその後電器メーカー等々ではかなり広まりました。サンヨー電機などのパターンはほとんど同じです。労働時間を短くする代わりに賃金もそれに見合っただけでカットし、その代わりに解雇は避けるという提案です。

②自治体型 賃金シェアと雇用機会創出の抱き合わせ

もう1つのパターンは、自治体型と私は呼んでいるのですが、自治体が行ったものです。一番有名なのは、最初に行った兵庫県の県庁で、職員の残業代をカットして、それを原資にして大卒の若い人を1年の有期雇用で雇うというものです。兵庫県の方によりますと、ほかにいろ

いろなワークシェアリングをしようと思っているうちの一環にすぎないので、これが兵庫のワークシェアリングだと思われては困るという注釈つきです。

これは、1年の有期で若い人を雇い、そこでトレーニングをして職場を学んでもらいたいというスキームのものです。残業代カットですから、正職員も収入は減りますが、残業はしなくていいという建前はできるわけです。だから、一応生活の質の向上につなげようという気持ちがあります。また、それを使って、オン・ザ・ジョブ・トレーニング（実地訓練）を若い人にしてあげようという意味があって、それなりになかなかおもしろい試みだと思います。兵庫県の職員はオランダを見に行っていますから、均等待遇ということで、有期雇用の方たちには、県職員の初任給と同じ時給を保障しています。

ですから、一応いろいろなものはクリアしてはいるのですが、ここに臨職の人たちから苦情が出ました。つまり、また新しいタイプの有期雇用を作るのかという疑問と批判です。1年の有期を作ったら、それがはたして雇用になるのか、雇用というのはやはりサステナブルでなければならず、安心して働き続けなくてはいけないのに、若い人をたったの1年ぽっきり連れてきて働かせるのがいいことなのかという批判だったと思います。ほかにもいろいろな批判はありますが、そこが主なポイントです。

これはなかなか悩ましいことです。アンケートを見せていただきましたが、そこに来た人たちには大好評で、「よかった」と若い人は言っているのです。確かに全く行き場所がないときに、1年間でも来てくれと言われて、実際に職場とはこういうところだと見せてもらうことは悪く

ない。でも確かに、1年が切れた先はどうかと言われたら、もちろん仕事が見つかる人もいるでしょうし、見つからない人もいるでしょうが、その先をどうするかが見えてこないのが、有期雇用というのは、結構いいようで厳しいものなのです。そこをどうクリアするかという回答が、必ずしも出てきていないと思います。

でも、これはあちこちに波及しました。いろいろな自治体で、アレンジしたものをやってみようという試みが出てきました。やはり自治体の職員は待遇がいいと思われていますから、その人たちが、自分たちの賃金を拠出して住民のために働く場を作ってくれるということは美談で、共感を得られます。ということで、あちこちの自治体で、似たようなかたちで何かをするようになりました。

1つの例は、残業代のカットではなく、3%とか7%賃金をカットして、それで有期雇用の職員を新しく雇うというパターンです。

もう1つは、鳥取がそうだとわれていますが、やはり賃金カットをして原資を作るのですが、雇う人は有期雇用ではなくて、重点的な分野での正規職員の前倒し採用です。この場合は、細切れの不安定な職員を増やしただけではないかという批判はクリアできます。ただし、賃金カットをしているので、そんなに簡単に職員の賃金をカットしていいのかという疑問もやはりあります。

③参加のベースを拡大するNPO型

もう1つのパターンは、NPO委託を極端に増やすという構想です。職員を長期的にはどんどん減らしていき、その人件費を使って、住民に対するNPO委託を進めていくというパター

ンです。これは、諸刃の剣かと私は思います。確かに専門性の強い分野、例えば生活の苦しい人を助けるとか、育児のための何かをするということについては、県の正職員の方がずっとできればいいですが、異動があまりにも頻繁にあるようだと、専門性がつかないで替わってしまうことになります。しかし、そういうところをよくわかっていて、熱意のあるNPOの人に、職員と同等の条件に近いだけのお金を渡して運営してもらえば、非常に効率よく、専門性が高くて熱意のある人たちに同じお金でやってもらえるわけです。これは非常にプラスです。

しかし、もし人件費を節約するために、安く、住民にNPOなどを使って適当にやってくれというかたちでお金を投げてやった場合、おそらく失敗する可能性が高いと思います。というのは、お金というのは何かをするときにはやはりある程度かかるのです。それを安くするためということでやってしまうと、どんどんサービスが悪くなる可能性もありますし、みんな必死にボランティアをやっているだけでは不満もたまるし、条件もよくなりません。また、一番大きいのは雇用にならないということです。ボランティアは雇用にはなりません。なぜかというと、日本は貨幣経済ですから、お金が、たくさんとは言いませんが、ある程度はサステイナブルでないような雇用は雇用とはいえないと思います。ですから、ボランティアは必要だと思いますが、雇用ではありません。

そうすると、雇用がどんどんなくなってみんなボランティアになってしまうわけですから、これはデフレ基調です。みんなお金が入らなくてただ働きをしている社会です。全員が労働交換ですめばお金はいりませんからいいのですが、

貨幣経済ですから、お金は必要です。そうすると、地域経済がどうなるのかという問題が出てくると思います。

ですから、前者の方できちんとやっていただくのだったら、非常に効果が高く、同じお金でいいサービスができ、しかもやる人の満足度も高い、それが可能になるかもしれません。でも、後者の方でやったら、地域経済はデフレ基調で、みんなお金がなくなっていつて終わりという可能性があるということです。

それからもう1つ、これはもともとワークシェアリングとは言っていなかったと思うのですが、臨職の人をたくさん使って、正職員を臨職に置き換え、3年有期雇用のようなものを繰り返しやっていくということで、今あらゆる自治体でやっていると思います。そのことを、ワークシェアリングと言ってしまっている自治体があるのです。これは、私もびっくり仰天でした。つまり、3年たつと年期が切れて、違う人を雇うわけです。

東京都内のある区で、ある人がそれに苦情を言いました。仕事がずっとあるのに、なぜ3年たったら期限が切れるのですかと。熟練するのだから、3年たっても仕事があるのなら、続けてやらせた方が、効率からいっても住民サービスからいってもいいのではないかと言ったのです。そうしましたら、区の人が切り返して言うには、それはわがままですと。区の臨時職員の時給は、民間の方のパートよりもずっといい。だから、みんなでローテーションして回していけば公平だろう。あなたは3年間もその恩恵を被ったのだから、残りは次の人にあげなくてはいけないのに、そこに居座ろうしているあなたはわがまま、これはワークシェアリングに反

すると言われたのです。

これは、私はワークシェアではないと思っています。というのは、やはりワークのシェアとは、何度も言いますように、サステナビリティが必要です。3年たったら切れて、また次の人が来る、これが雇用になるのだろうか。3年我慢すればまた景気がよくなって雇用ができるという社会だったら、非常に意味があると思います。「この期間を我慢してくれ。3年間つなぎますから」というような社会だったら意味がある。だけど、今は構造的な不況です。回してもいつかは切れるだけです。はっきり言って、これは雇用なのかと疑問です。

これをフランスの人たちは、「失業のばらまき」と呼んでいます。フランスでも似たようなことがパート業界で起こっていて、それを当時の政権はパートの雇用を作ったと言っていたようです。確かに雇用の機会は増えます。必ず3年間はできるわけですから。しかし、その次に必ず失業は来るわけです。ですから、これは雇用の分配ではなく、失業の分配であるという非常に手厳しい批判がフランスでは行われています。それをどう考えるかなのです。

ですから、私はこれをワークシェアから除外した方がいいと思っています。むしろ「ローテーションワーク」という別の名前をつける方がずっとわかりやすいと思います。それが必要にあるにしても、整理し、分けた方がいいでしょう。

日本で今やっていることは、多少バリエーションはありますが、今挙げたほぼ3つに大別できます。

政府助成のワークシェアリング

最初の日野型、世帯主の雇用を維持するためのものについては、今年3月29日に政労使合意を日本でもやりまして、その成果として、ワークシェアリングに政府が助成をするというスキームもできました。これを使っているところは、私のつたない調査ではあまりなく、つい最近、京都府と福島県でそれをやろうとする認定事業所ができたという報道を、共同通信か何かで読みました。

京都府は時間がなくて調べなかったのですが、福島県のハローワークに電話をしてどんな状況かと聞きました。たった20人の中小企業のメーカーですが、1人あたりの休み時間を20分増やし、1人分の働く時間を捻出して、人を雇うということを申請します。すると、それを導入したことについて30万円、1人雇えば30万円もらえるというのです。ただし、まだ雇っていないから名前は明らかにできないと言っており、どうなるかはまだわかりません。20人の中小企業ですから、はたして持つのだろうかとか、やっているうちにつぶれたらどうしようとか、いろいろな疑問が出てきて、雇ってみなければわからないので、まだ言えないと言われております。年明けにはたぶん1人雇うだろうから、そうしたら発表してもいいかもしれないというお答えでした。

これは、助成があるので、確かに私が先程言ったつかい棒はあるのです。しかも20分休み時間が増えていますから、確かにゆとりは増えたかもしれないので、一応条件を満たしているような感じもするのですが、問題点はその助成をいつまでやるのかです。助成で支え続けて雇用を増やすということが、今の情勢ではたして

有効なのかどうか。これは非常に意見の分かれるところと思いますが、先程言ったように、待っていれば景気が必ずよくなるような情勢のときの雇用対策ならそれでもいいかもしれませんが、根本的な治療が必要なときに、30万円出して1人雇って大丈夫なのか。どこまでそれをするのか、30万円が消えたらクビになってしまうのか。ここは非常に難しいところで、私はまだ意見は保留ですが、一概にいいとはいえないのではないかと考えています。

次のステージにつながるスキームを

全体に共通していることは、雇用創出とのドッキングがないことです。例えば、日野型にしても、1時間労働時間をカットしますが、それを使って、例えば職業訓練をして、もしこの産業がうまくいかなかったときに、次にここに出ていこうというようなつかい棒をしていれば、かなり有効なちゃんとした雇用創出だと思います。希望があります。しかし、はたして1時間でできるのかという話と、もう1つ、政府の雇用政策からいって、次にどこにいけばいいのかが見えてきていないのです。どういう職業訓練をすれば次のところに行けるのかということが見えない、だから先がない感じがするという、



非常に辛いところです。

先程の自治体型にしましても、1年間そこで訓練して、職場はこういうところだと教えてあげるのはいいと思いますが、次にどこに出ていくか、いる間に資格を取ってもらい、終わったらここに出ていけるかもしれないというスキームがついていれば、かなりいいと思うのです。でも、先程言ったケースではそこまではいいないわけです。一部、自分で勝手に取るという人もいたようで、それはなかなかいいと思います。ですから、やはり有期の自治体型でやる場合には、私は、必ずインセンティブとして何か資格を取りなさいと言っています。ここに行ける資格なのだというものを、なるべく取らせるようなつかい棒をつけてあげる、つまり本当に訓練として、そこに入れ込むということです。

これはデンマークやオランダにもあるのですが、そのときには明確に訓練として位置づけています。たまたま1年間そこに置いておけばいいという話では全くありません。

デンマークの場合、有名なことですが、地区に失業対策委員会があり、そこに有識者がいます。そして、例えばどこかの役場で3年間ボランティア休暇を取る人がいて、3年間丸々空くので、そこがOJT（実地訓練）に使えるという話になると、失業者リストを見て、一番早くサステイナブルに仕事に就けそうな人から入れていくわけです。そこで3年間なり働いて実地訓練すれば、ここまでの資格でここまでのものがあれば次にいけるという人を先に入れていくわけです。だから、たまたま3年間なり1年間なり置いておくというのではなく、1つの実地訓練の場として位置づけて、それが終わったときには、かなりの確率で仕事が見つかるような

人を優先的に入れるということをしています。

日本でそこまでするのは難しいかもしれませんが、少なくとも、助言して食べられそうな資格を取らせながら働いてもらう、その役に立ちそうなところに入れてあげる。こういうことをすれば、かなりいる方もやりがいがありますし、受け入れる方も目標がちゃんとあります。ただいてもらって、電話の受け方や、働く人は9時に出社するものだということを教えるだけではなくて、そこでいろいろなことをやっていくうちに身につけていくものがあると。

フロムエーという就職広告をやっている会社があります。そこではフリーターをすごくたくさん使っていますが、ある資格を取ったら、報奨金をあげるようにしているそうです。それは、いつまでもあなたはフリーターではなく、これは仮の姿なのだから、資格を取って自分で業を始めるなり、どこかに就職するなり、何かをくっつけて頑張りたいというのを、職場が入れ込んでやっているおもしろい企画だと思います。

こういうかたちのことを、例えばローテーションワークをする場合にも入れていけば、説得力が非常にあるし、希望のあるローテーションワークになるのです。それがなくて、どうせ使い捨てで終わりみたいなことをするから、みんな不満が高じてきて、批判が表から起きるわけです。ですから、そこを考えてもいいと私は思っています。

それから、助成金にしても、日野型にしても、単に労働時間を短くするだけではなく、例えば日立などは、一時、兼業規定廃止しました。労働時間を短縮する代わりに、兼業を禁止するという規定があったものをいっぺん解除しました。

景気がよくなって、また戻ったと言っていました。それまでは、社員は兼業をしてもらっては困ると言っていたものを、ワークシェアで労働時間をカットするときに兼業規定を外し、自分からプラスアルファで稼いでいいと。こういうことを入れていくと、会社しか知らなかった人が、その時間を使って違うところに働きに行くことによって、違う職場を見ることができ、自分はその会社から外されても大丈夫かもしれないという自立心がつく可能性もあるわけです。

ですから、労働時間カット、賃金カットで、雇用を食い止めるということに、そういった次のステージのものを入れ込んでいくことが、サステナブルな雇用創出につながるはずであるというのが私の考え方です。

NPOなどによる参加拡大型ワークシェアリング

もう1つ、番外編のようなワークシェアですが、NPOで最近かなり出てきているものがあります。NPOに来る人というのは、仕事がバリバリできるとか、能力がすごくあるとか、生産性が上がるというのではなく、いろいろなハンディがある人が多いわけです。そのハンディがある人どうしをNPOに集めて、雇用の機会を作ろうというワークシェアです。

例えば、最近非常に有名になっている精神障害者のコミュニティで、「べてるの家」というのがあります。『悩む力』という本がみずす書房から出ていますが、かなり詳しく書いてあるおもしろい本です。このべてるの家がおもしろいのは、昔は分裂病と言っていた、統合失調症の患者さんたちが集まって作っていることです。

分裂病というのは、私はあまり詳しくないのですが、取材に行ったら、とにかく8時

間働くのは疲れて難しいのだと。ちょっと働くと疲れてしまうことが頻繁に出てくる、そういうハンディがある。だから、週40時間働かない人は怠け者だといわれるような社会では働けないと言うわけです。だけど、人間はやはり社会参加したいし、お金を自分で稼ぐ実感が欲しい。お金が欲しい、お金が欲しいとずっと思ってきた、だけど場所がない。どうしようかと思って、みんなで集まって考えていくうちに出てきたのは、1時間でいい仕事を探そうではないかというのが、まず1つです。

8時間は雇えないけれども、1時間だけの仕事も世の中にはあるはずだと。それは、8時間働かなくてはならないような立場の人にはできないだろうけれども、自分たちは1時間だけ働かせてもらえばいいのだから、そういう仕事を発掘していこうというのが1つです。もう1つは、どうしても8時間必要だというのだったら、8人で1時間ずつ交替でやればいいではないかという発想法です。そうしたら8時間労働ができます。

では、1時間で食べられるのか、サステナビリティからいってどうなのかという話が出てきますが、彼らはたまたま障害者ですから、手当と抱き合わせでできるわけです。公的なつかい棒があるのです。プラス自分が1時間なり2時間働いたお金をプールすれば、何とかメンバーが食べていけるぐらいのお金になるというスキームです。もちろん全くぜいたくはできませんが、何とかやっていける、しかも社会参加ができる。これは、そういった社会的つかい棒がある立場の人にとっては、非常に有効なワークシェアリングです。

それから、神奈川県にある介護NPOは、専

業主婦だった人たちが主にやっているNPOです。専業主婦の人は、先程言ったように家事・育児・介護と、いろいろなものを抱えていますから、出てこれません。だから、その人たちの都合に合わせて働き方の設計を変えるのです。

例えば、シングルマザーの人がいます。この人は家に子どもがいますから、子どもを養える世帯主義賃金が必要なのです。ということは、高賃金で短労働時間が必要な人です。この人たちについては、なるべく単価の高い介護をまとめてつけてあげる。そうすると、短い労働時間で、子どもの分まで食べていけるぐらいは、なんとか稼げるわけです。

もう1つ、夫が結構収入が多くて、リストラにはならないだろうというケースがあります。自分はそんなにお金はいらない。しかも、夫の賃金が高いので、今の段階では控除がありますからその枠を超えたくない。そういう人には、長い時間で単価の低い仕事、例えば電話受け付けのような仕事で、ずっと事務所にいてもらう。子どもの手が離れているので、長い時間いて社会参加の気分は味わいたいんだけど、賃金は当面抑えたいというケースはそちらに張り付ける。

そういうかたちで、自分が必要な働き方に応じて、主宰者が面談をして組み合わせを決めるわけです。そして、もし先程言った電話取りの長時間低賃金の人が離婚をして、子どもがいたら、シングルマザーになります。そうしたら、短時間高賃金の方にシフトを移す。こういうかたちの設計を考えているわけです。これも1つのワークのシェア、分配のシェアです。

私は、この発想は、哲学としては、欧州型のワークシェアリングに一番近いと思っています。つまり、みんなが一番参加しやすい方法を個別

に設計して、食べられるものにしていく、食べる必要がない人はそれでいい、そのようなかたちで社会参加を強めていくということです。これは明らかに、介護保険とか、障害者の手当という社会的つかい棒があるからできることです。でも、それを有効に生かせば、ハンディがある人にとってはかなりいいワークシェアができる可能性がある。それが1つの番外編のパターンです。普通の働き手には向かないかもしれませんが、ハンディがある人が途中でやっていくには非常に意味があるやり方かもしれません。

このようなかたちで、何をくっつけて、プラスを出していく先をどこに持っていくか。ただ仕事を小分けにするだけではなく、小分けにしたものを次の段階に持っていくための措置が必要であるということです。サステナビリティの確保と言っていると思いますが、それが非常に重要です。このようなことを考えながら、いろいろなスキームをやっていくと、何かおもしろいものができるのではないかというのが小さな、小さな希望です。

サステナビリティの確保のために

つい最近、神奈川県で、政労使で勉強会をしてワークシェアについて考えるという会がありました。私も講師で招かれて話をしたのですが、そのときにおもしろかったのは、神奈川県では、ワークシェアリングをしている事業所は何パーセントか、すでに聞き取り調査をしているのです。私はそんなものはないと思っていました。日本では先程言ったような理由で、世帯主義だし、女性がフルでは働かない社会です。ですから、労働時間を短縮してもあまりうまみがないから喜ばないと考えて、やっていないのではな

いかと思っていたのです。

しかし、緊急対応型、つまりとりあえずクビにならないために労働時間を短縮して、雇用をつなぐというパターンのワークシェアリングは3%やっています。それから、多様就業型、労働時間の長短をいろいろ作り、またパートタイマーなど、多様な働き方を組み合わせて雇用を作るというパターンで、9%やっているという回答が来ていました。中身はまだ県も調べていないのですが、3%と9%すでにやっている事業所がある。ひょっとしたら先程言ったようにただのウェイジシェアリング（賃金の分かち合い）かもしれませんし、かなり勘違いをしているかもしれません。しかし、当人たちはそれをワークシェアだと思っているわけです。それをよく見てあげて、どこが足りないからサステイナブルではないのかということを指摘し、できるならばつつかい棒を考えてあげる。そこから政策が出てくると思っています。

つつかい棒をつけてあげれば、そのワークシェアリングは、サステイナビリティができるかもしれない。そうしたら、そこに政策が発生します。例えば3か月ごとに交替してやっているようなものがあるとすれば、そこに教育訓練機能をつけるためのスキームを県で考えてあげて提案してみる。そうすれば、交替でぶつ切りになる雇用のように見えても、教育訓練機能によって、そこは実地訓練としての意味合いを持ってくる。そして、出るときには自信がついて違う仕事に就けるかもしれない。

そういうふうな、今個別にやっている3%なり9%の実情を調べて、何が足りないために持続的ではないのか、あまり歓迎のできないもの

になっているのか、それを調べて、行政などで、できることがあるかどうかをしてみる。それが、当面のワークシェアリングを、何とかハッピーなものにしていくための1つの出口になるのではないかと、そういう話をしたわけです。

そうしたら、考えてみますとおっしゃって、内訳の調査をし、したら教えてくれると言っていたので、一石二鳥なので記事にしようと。そういうこともできなくはないということです。非常にやりにくい社会なのは事実ですが、いろいろな措置をつけていくと、新しい展望が出てくる余地がないわけではない。それが今の日本の実情だと思います。

雇用の分断を分かち合いに変えるために

（日本型システムの限界）

最後に、いくつか項目を挙げてこれを変えたら少しは良くなるのではないかとすることを簡単に説明します。

1つは、ワークシェアリングをするときには、単なる賃金抑制だけではなく、生活の質の向上を必ずイメージの中に入れて、それに寄与するものにしてほしい、それを考えることが非常にポイントです。

次に、生産性向上からこぼれる人々へのワークシェアですが、先程申し上げましたように、NPOなどで仕事を分け合って、社会参加のためにやっているワークシェアリングが、これから非常に必要だと思います。

もう1つは、「企業と男性の世帯主のみに家族の福祉を担わせている日本型システム」ということです。本当は国レベルの話だと思うのですが、少なくとも、子どもの教育費ぐらいはお父さんの世話にさせないスキームを、これから

徐々に作っていく必要があると思います。何もないといわれているアメリカでさえ、奨学金が結構充実していますし、教育費のローンは、親が保証しなくても当人が借りられるローンです。だから、親の収入が無くなっても、学生が自分でお金を借りられる環境があるわけです。それから、国が全部基本的なものを見ている欧州型と、2つあるわけですが、日本はその部分がほとんどありません。これは先進国としては危ないところにきています。少なくとも、その部分は、これから徐々にお父さん福祉から切り離していかなくてははいけません。

それから、賃金が上がらず、しかも解雇等々が非常に頻繁に行われうる社会ですから、これからは、夫のクビを切らないだけではなく、妻の雇用をもっと引き出していく必要がある、これも非常に大きなポイントです。女の人が働きやすい社会とワークシェアリングとは、表裏一体の関係にあるわけです。それをやらないと、これからははっきり言って産業も振興しませんし、経済が持ちません。男女平等と言うと、建前とか、頭だけで言っているとか、インテリ女がばかなことを言っているとよく言う人がいるのですが、これは全く現実を知らない人の意見です。

女の人が働かずにすんだ社会は、リストラがなくて離婚がない、2つの「り」がない社会です。それがない社会を本当にこれからも維持していけるのかどうか、自信がとおりになるのなら、どうぞ皆さん何もかも背負い込んで働いてください。しかし、今、産業構造が大転換しているわけですから、転職も必要だし、場合によっては解雇もあります。もちろんワークシェアのように労働時間短縮もあります。そのような

変動期に、男一人で面倒を見ることができますか。私は、それは考え違いもいいところだと思っています。ところが、いまだにそう思いこんでいる人がたくさんいるのです。特に中高年の方です。

なぜかというと、女性に家事・育児をほとんどやらせてもらって、福祉費用を減らして、それを成長にあて、男性に還元する、これが高度成長期の成功パターンです。男は仕事、女は家庭というのは、成功イメージの基盤になっているものなのです。だから、それでいけるはずだと思っている方はいっぱいいるのですが、今はそのパターンが崩れつつある時期です。ですから、もう少し物事を率直に見ていただければ、大黒柱から2本柱へという社会は、これから非常に必要なのです。

そのような目で見ますと、男女平等というのは、べつに頭でっかちのままごとでは全くなく、非常に現実的な要請です。これが、いくら言ってもなかなか世代が違う人にはわかってもらえません。しかし、ごく一部の高給取り、エリートの人以外、若い世代はもうそうになっています。また、はっきり言って結婚さえできないぐらいです。ばらばらに個人で生きていくぐらいしかないわけです。それは彼らがわがままだからではなく、産業構造が今、そうなりつつあるからです。

世帯主義を維持し、ワークシェアをちゃんとやらないで、男一人に仕事を集めていくとします。そうすると、長時間労働で、家族の分全部を稼げる人しか正社員になれません。そうすると、生活水準が上がっていますから、片働きの場合は、子どもをたくさん作れるだけの賃金が得られません。それから、共働きの場合は、安

定した仕事をしようと思った女の人は長時間労働に行くしかないので、子どもを育てる時間が作れません。その両方からこぼれてフリーターになってしまうと、子どもを育てるお金がありません。ですから、だれも子どもを作れない。これが今起きていることです。正社員は労働時間が長すぎて子どもを作れない、フリーターは時給が安すぎて子どもが作れない、みんなそう言っているわけです。

そこで何とかするには、2本柱にして、中くらいの働き手を2人家庭に作り、安定的にやっていくスキームに取り替えていくしかないので。だから、男女平等だと言っているだけの話です。イデオロギーではないということを頭に入れてもらう、これがワークシェアリングの基本なのです。それがなければ労働時間短縮もできませんし、先には進めません。

これはとても重要なことで、ワークシェアのポイントは、先程欧州の例をたくさん挙げましたが、みんなそうです。女の人と2本柱でどうやってやっていくかと抱き合わせでワークシェアをやっているのです。これは、産業構造の転換に関係があります。それから、教育訓練をつけるように言ったのも、産業構造の転換に関係があります。これから生活できそうな方にシフトさせていくということです。

ですから、ワークシェアは、それと抱き合わせなければ、ただ単に割って労働時間を短くして、賃金を減らしてもだめなのです。出口を探しながら、そちらの方向に移動させるための廊下としてワークシェアリングを使う、これがポイントです。そのような考え方で政策のチェックをしていただきたいというのが、私の今日の衷心からのご提案です。

スタンダードの再建

続けて、スタンダードの再建ということです。これもわかりにくいかもしれませんが、労働時間を短縮して賃金をカットしますと、場合によってはすごく賃金の安い人までワークシェアの名前をつけられて、労働時間を短縮し、賃金を減らされるというケースがあります。

具体的に言うと、パートの方で月収15万円ぐらいの人がいます。この人がワークシェアリングだからと言われて、労働時間を減らされてしまい、12万になってしまいました。その人は、シングルマザーで子どもがいます。15万から12万になるというのはえらいことです。ワークシェアリングという名前を使って、そういうことまで起きているのが現状です。とすると、ワークをシェアして、減らした仕事なり生活なり何なりの、どこがスタンダードか、これ以上は減らさないという基準を作っておかないと、どんどん生活条件が悪くなる可能性があります。

例えば、日本には最低賃金があります。ワークシェアをした結果、最低賃金掛ける何時間かを下回るような賃金しかもらえなかったら、それはいけないというような下支えが必要なのです。そうしないとどんどん下回ってしまう。ただ、ご存じだと思いますが、日本の最低賃金は非常に低いのです。なぜこんなに低いかというと、あの賃金の水準は、夫なりお父さんなりが家にいて、基本的なものを見てくれる人で、自分が食べていくために何とかなる額なのです。実際にやってみるとわかりますが、あれで世帯を維持しようと思ったら本当に大変だと思います。生活保護の方がましです。だから、次には、最低賃金ではなくて、生活賃金のようなものを作ろうという話も出てきています。

つまり、基準としてももう少し上で、世帯を維持できるぐらいのもの。妻までは面倒を見なくてもいいが、自分と子どもは面倒みられるぐらいの賃金がいくらかを大体設計して、それを下回ったらだめだというような、時給換算の設定が必要になってくるかもしれません。最低賃金ではなく生活賃金という名前で、もう少し上の最低線を作ろうではないかというのが、最近一部に出てきている提案です。

アメリカはこれをやっています。あまりにもパートが増えすぎて、食べていけない賃金が出てきてしまったので、何か作らないと生活が劣化してしまってやっていけないという危機感からです。日本は今のところそこまでは行っていないですが、ワークシェアだと言って安い賃金の人をカットしたら、これは起こりえます。今は高い賃金を想定していますから、1割カット、2割カットと言っていますが、先程言った15万円ぐらいの人でワークシェアをされたら、本当にえらいことです。そうならないためのスタンダードが必要です。

アメリカのケースがいかにひどいかというと、8時間労働で週5日働いていても、給食サービスに並ばないといけない、そんなに安い賃金がゴロゴロあるわけです。教会などで貧しい人のために食事を配るサービスがありますが、その給食サービスに並んだ人を調査したら、自分は週40時間働いているという人がいたということです。単価が安すぎて、40時間働いてもご飯が食べられない、こういうことが起きる可能性があるわけです。

ですから、ワークのシェアというのは、何でも言いますように、最低線をちゃんと守って、人間らしく生きられるものが基本なのです。で

も、今はそれがバラバラと崩れていますので、それをもう一回作り直し、人間としてのスタンダードを組み直すための何かが必要である。これがポイントです。

パートの均等待遇

あとは、パートの均等待遇です。これは今、非常に話題になっていますが、雇用者の4人に1人が有期雇用を含めた不安定雇用になっています。とすると、この人たちの賃金を正社員の時給にすり合わせていかなければなりません。まず、正社員の人で、自分はこんなに働かなくてもいいという人はいるのです。ところが、正社員を辞めると大きく水準が落ちてしまうから辞められない。だから、ずっとそこにしがみついて、サービス残業をやっているというケースもないわけではないのです。

自分はこれぐらいでいいのだという、ちょうどいい働き方があるのです。4分の3でいいという人も結構いるはずですよ。ところが、4分の3で働こうと思うと、今度は大きく賃金が下がってしまい、非常に低い水準になってしまう。だから、サービス残業をやって、正社員にしがみつくしかない。こういう社会ではワークのシェアなどできません。

ですから、パートの人がかわいそうだから均等待遇にしろと言っているのではなく、パートを均等待遇にしないと雇用設計ができないわけです。これは今の要請です。ですから、皆さんにも、なるべく、それに向けてやってほしいと言っていたきたいと思います。

このようなことが、これからやってほしいこと、私の願いです。