

# 観光振興と働き方改革の関連性 —ドイツの労働慣行を参考にして—

大島 慎子\*

## Influences of the Reformation of Approaches to Work on Tourism Promotion, Concentrating on Germany

OSHIMA Chikako\*

### 抄 録

2017年6月に政府は、休暇が一時期に集中するのを見直し、企業にも有給休暇の取得を促すなどの「休み方改革」を促進するため、官民からなる「休み方改革官民総合推進会議」を新設し、官民をあげて休暇の充実した過ごし方などの提案を開始した。政府は長時間労働の是正など「働き方改革」の考え方が浸透していることを踏まえ、その成果として生まれた休暇の時間を社会的にどう有効活用するか、親子が共に過ごす時間を増やして交流を深めるとともに、旅行などを通じた消費拡大を模索した。推進会議には文部科学省、経済産業省、観光庁など関係省庁のほか、教育・観光関係者が参加。各地で学校関係者や商工会でつくる「地域における休み方協議会」の設置も促し、具体的には、学校の休暇分散と、企業への有休取得促進を検討した。

しかしながら、この成果が見られない中、筆者が長年勤務したドイツ企業の事例から、すでに制度として熟成しているドイツの労働慣行と、日本を比較し提言する。

キーワード：ワークライフバランス、観光と休暇、労働時間短縮、フレックスタイム

### Abstract

In June, 2017, the Japanese Government created a promotion council jointly organized by the public and private sectors to reform vacation leave for Japanese company employees. The council proposed increased holidays and a reformation of work practices, whose recommendations included that people utilize free time to contribute to social activities, spend more time with (their) children, and increase consumption by travelling. The government examined these results on the premise that people nowadays accept that working hours should be shorter. The promotion council consists of government entities such as MEXT<sup>1)</sup>, METI<sup>2)</sup>, the Japan Tourism Agency, and representatives from the education and tourism industries. At the same time, local public authorities have established consultative bodies to discuss splitting school holidays and encouraging companies to give an increased number of paid holidays.

---

\* 筑波学院大学学長、Tsukuba Gakuin University

To date, successful results have not yet been achieved. This article presents recommendations, based on the author's work experience, by comparing work practices between Japan and Germany, a country where work-life balance issues have been thoroughly examined.

**Key words:** Work-life balance, Tourism and holidays, Shorten working hours, Flex time

## 1. はじめに

現在、日本では働き方改革、女性活躍、ワークライフバランス、休暇取得、労働時間の短縮などが叫ばれている。2018年5月に日本の旅行業界の代表的な団体、すなわち JATA（日本旅行業協会）、ANTA（全国旅行業協会）、日本ホテル協会、日本旅館協会、全日本シティホテル連盟、日本観光振興協会の6団体が東京・永田町の衆議院第一議員会館において、「働き方改革など休暇制度を考える会議」を開催した。これは「海の日」などの祝日の一部を月曜日に移し、土・日曜と合わせて3連休化するハッピーマンデー制度の維持を要望することを目的としたもので、2017年4月にも同じ会議を実施し同制度の維持を決議している。

しかしながら、国では2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開会式・閉会式における交通混雑緩和のため、「海の日」「山の日」「体育の日」を同年に限り開会式・閉会式に合わせて移動させるという検討が進んでおり、これに合わせて、「海の日」の意義を広く周知させるため2021年以降に7月20日を「海の日」として再固定化するという動きがある。それを阻止すべく観光業界関係者や国会議員など300名余が、現行のハッピーマンデー制度の維持を強くアピールしていると考えられる。

観光を議論する時、余暇取得は絶対条件である。1995年6月に観光政策審議会は、その答申である「今後の観光政策の基本的な方向について」の中で、観光を「余暇時間の中で、日常生活圏を離れて行うさまざまな活動

であって、触れ合い、学び、遊ぶということ」を目的とするもの」と定義している。一方、1975年に設立され国連の機関として世界の観光振興をはかる世界観光機関（World Tourism Organization）では、1999年にチリで開催された総会で、観光倫理憲章を発表し、「観光活動のあらゆる民族の社会における選択を尊重した余暇の活用又は旅行に自由時間を費やすというすべての人々が有する権利の枠組みのなかで、責任ある、持続可能な、誰もが参加できる観光を促進することを目指す」としている。

本論では、「働き方」がいかに観光振興に影響しているかを、筆者がドイツ企業で働いた2000年までの事情と、現在のドイツ労働環境の変化を解説しながら問題提起する。

この視点にたつと、人間の働き方、休暇の理解および社会構造を根本的に改革しない限り、単に休日を分散するという表層的な課題に取り組むだけでは不足であることが明確になる。

## 2. ドイツにおける労働慣行と日本の働き方改革

日本は性善説に基づいた信頼社会であり、ドイツは性悪説に基づいた契約社会とよくいわれる。両国とも第二次世界大戦は敗戦し、しかし経済大国として発展した。時間厳守や勤勉だけをとりえて両国民は似ているといわれるが、その社会に身を置くと、両国民は、全く異なる。顕著な点は、日本は役職イコール地位であり、上司に対する部下として上下関係が明確である。ヒエラルキーの強

い社会では、地位に縛られて自由に発言できず、自ら考えて能動的に行動できず、指示を待つ傾向がある。一方、ドイツ人は役職イコール役割と認識し、CEOもその役割を果たす人間とみる。従って会議では現場の社員も対等に発言する。上級管理職は、休暇の時は職務権限を部下に期間を特定して権限移譲する。日本では、役職者に権限が集中しているため部下は指示を待つだけで、非生産的な印象を与える。

## 2-1 休暇と労働時間

休暇法はフランスで1936年に制定されているが、ドイツ連邦休暇法（BUrIG）は1963年に施行され、最低24日間の保証であり、大企業の従業員は年間30日取得できる。1993年のEU労働時間指令では、最低4週間取得となっている。病気休業を休暇と混同することは許されていない。休暇はリフレッシュが目的で、病欠は回復が目的である。労働時間も労働時間法（ArbZG）で8時間以内と定められているが、フレックスタイム制が一般的であり筆者がルフトハンザで就業していた時も、事務職はフレックス、空港や予約業務はシフト制、乗員は全く別の労働時間が定められていた。特徴的なのは労働時間貯蓄制度で、残業時間を貯蓄して有給休暇にあてることができる制度が機能していることである。超過勤務手当の支払いを求めるか、翌月に休みを希望するかは労働者が選択する。日本では労働者と合意があれば超過勤務時間の代わりに代休をあたえるのは法律違反ではないが、超過勤務手当とし25%増の賃金を支払わなくてはならない。筆者の経験では、小学校の保護者会、参観日などは貯まった時間で半日休暇を取得して有効に活用したので、仕事と家庭の両立はそれほど困難ではなかったように記憶している。

フレックスタイム制度は、1969年にドイツの航空機メーカーであるメッサーシュミット

社が労働時間の自己管理として世界で初めて導入した制度である。筆者はドイツの航空会社に勤務していたため、70年代の入社時にはすでに制度があり、日本支社は、1972年に日本で最初に制度を導入した企業である。週37.5時間の労働時間を週5日就労したとした平均労働時間に対して余剰時間が7.5時間あれば翌月に休日として持ち越せた。午前10時から午後4時がコアタイムとして全社員が就労すべき時間であり、従って会議などはコアタイム時間内に開催されていた。日本において70年代にフレックスタイム制度を導入し、継続しているルフトハンザドイツ航空日本支社の成功の要因は、職務給であり、同一労働同一賃金、専門職制度等、給与制度が日本とは異なる。職務記述書（Job Description）で責任範囲が明確に示されているため、自分の仕事が終了すれば帰宅するのが当然という社風であることである。事務所で長く働くことが企業に対する忠誠心のような風土が無く、ドイツ人上司が率先して帰宅するため、導入後2年ほどで完全に定着している。

さて、最近の話題としては、本年2月の報道では、金属労連のIGメタル（700社加入）が経営者団体と週28時間労働の権利を取得したと報じ、一方では、労働者は1日8時間以上、つまり週40時間以上労働する権利を取得したとの報道もある。すなわち自分の都合で柔軟な労働時間で働くことが可能であり、これは更なる調査が必要な案件である。

尚、1970年代にオイルショックを経験したヨーロッパでは、オランダとドイツでJob sharingの思想が広まった。Work all Work less<sup>3)</sup>の方針で雇用確保のための労働時間短縮である。しかしながら、雇用創出に貢献したか否かの結果は得られていない<sup>4)</sup>。

## 2-2 ワークライフバランス（WLB）

ワークライフバランスからいえば、筆者は70年代には子供手当（Kindergeld）を月100

マルク支給されていた。

ドイツでWLB政策が採られ始めた契機は、合計特殊出生率<sup>5)</sup>が低いことが最も大きな要因である。1970年には日本の2.13よりも低い2.03であり、2009年には1.36であった。この値はヨーロッパの中でも最も低い部類に属する。合計特殊出生率が非常に低く、将来的な見通しとして労働力人口の減少や生産力・国力の低下が予測されるということは、他国との国際競争においても後れを取りかねず、国として看過できない事態と認識された。

また、ドイツ国民の間で性別役割分担意識が大きく変化してきており、そのような意識を否定的に捉える人達の割合は、1980年代前半頃と比べると、2000年代中頃では2倍以上に増えて68%となっており、特に45歳以下の年齢層では実に84%の人が性別役割分担意識を否定的に見ている。これが労働市場の変化にもつながってきている。女性の高学歴化もあり、男性稼ぎ手・女性専業主婦という伝統的な役割モデルが大きく変わり、世帯における、また市場における雇用モデルが変化してきている。このことから、ドイツでは女性労働力率がM字型カーブ<sup>6)</sup>を描いていない。

過去において、性別役割分担意識にも増して、いわゆる「三歳児神話」<sup>7)</sup>があった。このため、当の母親、女性自身が子どもを保育園に預けてフルタイムで働きに出ることに拒絶感を有しており、このことから、子ども、特に幼児期の子を持つ母親のフルタイム就労が妨げられて、女性労働力の活用が妨げられたといわれている。このような状況から、国全体としての積極的なWLBの取り組みは、1998年頃から「家庭・家族と仕事の調和」という包括的な家族政策が進められたのである。従来は女性の仕事と育児の両立支援が家族政策の中心であったのが、男性も含めた家族と仕事の両立支援へと変化してきた。すなわち、「新しい家族政策」である。さらに2003年からは、「子どもが増える環境作り」、

「家族に優しい環境作り」をスローガンとして、育児と仕事の両立が可能な環境づくりのための政策が重視された。また、現在の社会には様々な家族形態が認められるということから、2005年からは、「持続可能な家族政策」として、性別や世代を超えて互いにケアしたり、その責任を引き受けあったりすることができるような社会制度が必要であるとも考えられてきている。

職場や地域での草の根的な取り組みが着実に進められないと政策の意義を減じてしまうことから、ドイツでは2003年から、経済界、労働組合、著名な学者が連携し、「家族のための連合」を発足させ、「企業における家族に優しい環境作り」を推進している。具体的には、企業カルチャーの改革、家族支援のためのサービスなどを推進するプログラムを実施している。これに伴って政府は、例えば休暇取得者向けの復帰プログラムの提示や相談窓口の開設、テレワークの導入など具体策を示している。

また政府は、2006年から、「成功要因としての家族」というプログラムを開始している。このプログラムは、企業の経営者や人事担当者、そして従業員代表委員会に対して行われている。さらに、政府とドイツ商工会議所との2004年の合意から発展した「家族のための地域同盟」なる取り組みも見られる。これは、地域レベルで家族に優しい環境を作り出していくためのネットワーク作りを推進するものである。

このように見てくると、ドイツでは、子を持つ親、特に女性の仕事と家庭の両立を契機に、やがて男女の働き方の見直しが重要視されてきたといえる。少子化、労働力の減少、将来的な生産力、競争力、国力の低下という観点からは、子の養育、子育て世代の育児と仕事の両立支援が重要な課題であるということになる。

こうした重要課題に関連する個別の法政策

としては、育児休業法制である親手当・親時間法、また労働時間法制、労働協約における労働時間規制のあり方が重要な課題となっている。さらに、子の育児期・養育期の働き方としては、パートタイム労働も重要な施策となっている。

以上に見るドイツのWLB政策の特徴としては、少子化対策を契機とした幅広い家族政策、とりわけ、国民の意識の変化を受けて、性別役割分担意識の変革をも包含した子を持つ親に関係した政策や取組みを、経済界や労組も巻き込んで国がイニシアチブを取り、積極的に取り組んでいるということになる。

大陸ヨーロッパの国であるドイツでは、政府、経済界、労働組合という三者がネオ・コーポラティズムを形成しており、社会全体が連帯する、それぞれの立場から利害調整を図る精神・思想があるという点が大きな特徴といえる。

2007年には両親手当（Elterngeld）が導入され、それ以前は3%でしかなかった男性の育児給料率が23%に上昇した。この理由は子供手当が12カ月支給であるが、両親が育児休業をすれば14カ月支給されるので、父親が2カ月育児休業をとるようになったのである。この制度は2015年には更に柔軟化され、育児休暇も従来は子供が3歳になるまでの3年間に取得するものであったが、子供が8歳になるまでに分散して取得できるようになった。つまり子供1歳の時1年育児休業して職場復帰、4歳くらいで育児休業して職場復帰、そして就学期にまた育児休業ということも可能になったのである。

### 2-3 労働環境の課題

休暇を中心に考えるとドイツはパラダイスであるが、労働環境に問題が山積している。

今年の初めに、ギュンターヴァルラフ「最底辺から25年」Guenter Wallraff: 25 Jahre "Ganz Unten" という見出しがドイツ紙に載っ

た。Wallraffは1986年にGanz Unten（最底辺）というドキュメンタリーを発表し、ドイツという先進社会の下積み労働者である外国人労働者の労働環境を暴露した。彼自身が、コンタクトレンズで眼の色を変えてトルコ人に変装し、「外国人労働者、賃金は安くてもなんでもする。仕事が欲しい」という広告を1983年に出して、テイッセン社とマクドナルドからの「汚れ仕事」に従事した底辺労働の記録である。30か国語に訳され、筆者は、BBCのドキュメンタリー放映を日本のNHKスペシャルで偶然観た記憶がある。彼は隠しカメラで映像を記録したのである。ヴァルラフと両社はその後訴訟になっているが、先進国の繁栄の陰に下層労働に従事する外国人がいるのは事実である。

1990年代まで、ドイツの労働市場は社会的平等と、経済効率を両立する社会的市場経済の柱として認識され、労働条件は社会的パートナー（Sozialpartner）とよばれる労働組合と雇用者団体によって決められていた。これが教育訓練、労働時間、採用、休暇や企業年金などあらゆる分野をカバーしており、すべて労働協約で規制されていたので、筆者のようにドイツで大企業に勤務している者は、恩恵を享受していた。しかし中小企業ではこの限りではなかったのである。

ドイツの労働法では、正規パートタイマー（時短労働者）はすべての労働条件および福利厚生についてフルタイム労働者と同等に扱わなければならないと定めているため、パートタイマーは正規労働者と考えられることができる。しかしパートタイム（Teilzeit）にも種類があり、ミニジョブといわれる日本のアルバイト労働に近いもので、月収が450ユーロを超えない限り、社会保険等の負担は免除される。また、外国人労働者は請負契約や派遣契約が多いといわれる。組合の存在感が高い有名企業や産業でも、外国人労働者に対して非情な仕打ちをしていたことが「最底



辺」で報告され、ドイツ社会にショックを与えた。しかし1970年代までは外国人労働者（Gastarbeiter）は臨時雇用で帰国することが前提であったが、オイルショック後、移民労働者の母国への帰国は雇用調整の重要な役割となった。しかしながら、近年では外国からの臨時労働力の需要が高まっている。ドイツの最近の外国人労働者はトルコ人やアラブ人ではなく、東欧や南欧のEU加盟国の出身者にシフトしている。それは業務に対する賃金はドイツの正規労働者と同じでなければならないが、社会保障制度に関しては母国の制度で保証されているため、雇用者にとっては、社会保障負担が低いEU加盟国出身の労働者を雇うコスト面でのメリットがあるのである。

社会的不平等への世間の関心の高まりに対応して、ドイツ政府は2015年に全国に適用される法定最低賃金決定の制度を定め、2017年以降は時給8.84ユーロとした。しかし、2年毎に最低賃金の見直しを定める最低賃金委員会（Mindestlohnkommission）は、経営者団体と組合の代表者のみで構成されるので、組合がない小企業は、この恩恵にあずかれない。

日本もドイツ同様、高齢化に伴い労働力供給を増やす必要性、女性の雇用促進、非正規雇用の拡大等多数の問題を抱えている。特に外国人労働者への対応は、ドイツに学ぶべきことが多い。

さて、ここで地域創生を論ずる時に、ドイツ人の労働慣行がドイツの観光振興に寄与してきた経緯を述べる。

### 3. 観光振興とドイツの労働慣行の関係

#### 3-1 観光街道

ドイツロマンチック街道に代表され観光街道であるが、ドイツには150以上の街道があり、ドイツ語の Ferienstraße を日本語に直

訳すると「休暇街道」である。日本では街道観光という概念があり、『観光ルート』としてみられるが、ドイツでは、その多くはドイツ国内および周辺国からの個人旅行者向けにガイドを整えた『個人の休暇を楽しむための観点』で企画運営されている。最も古いのは1927年に制定されたドイツ・アルペン街道である。日本で知名度が高いのはロマンチック街道である。ロマンチック街道は、我々が考えるロマンチックな雰囲気というニュアンスではなく、「ローマへの道」である。ドイツはローマ人の北上により開発された地域であり、ワインも温泉もローマ人がもたらしている。昔からローマへの道として *Romantische Str.* といわれていた街道が存在したが、第二次世界大戦後に駐留したアメリカ人達が、中世の街並みがのこる歴史的風景に魅せられ、これに気づいたドイツ人が、1950年にロマンチック街道協会を設立して観光客を積極的に迎え入れる政策を講じた。そして近隣諸国にむけて情報発信を開始したものである。日本でロマンチック街道をPRしたのは1980年で、これはロマンチック街道協会が、遠方の経済大国、つまり滞在日数が期待できるアメリカと日本をターゲットにプロモーションを開始したからである。筆者もルフトハンザドイツ航空の広報担当者として、当時「アンノン族」といわれた若い女性をターゲットにした雑誌 *non-no* をロマンチック街道に招待し、夢の城であるノイシュバンシュタイン城の取材を依頼した経験がある。80年代当時、日本では女性が雑誌片手に個人旅行をすることがブームであったが、日本人が休暇を取得する風土は育っていなかった。

#### 3-2 農家民宿

次に休暇の観点から開発されたのが農家民宿である。「農家で休暇を」(*Urlaub auf dem Bauernhof*) のスローガンで1960年代後半から1970年代初めに農家民宿が増加した。農家

の副収入を確保する目的と同時に、都市に暮らすドイツ人家族に廉価な休暇施設をあたえるため、州政府が支援して民宿を整備した。その後、1990年代は「第二のブーム期」を迎えた。現在の農家の副収入は、再生可能エネルギーから、農家民宿、農場体験、農家直売、家事サービスなど多岐にわたる。バイエルン州を例にすると、農家民宿は州政府が広報宣伝に協力しており91年に710万人・泊であった農家滞在は、2013年には1,260万人・泊と20年間で約8割増加した。また再生可能エネルギー生産された電気や熱に対しては連邦政府から固定価格買取制度による補助がある。そして、農場体験は、小中学校と連携している。このようにみると、農業や地域の活性化という、横並びに道の駅をつくる日本の政策とは異なる。

ドイツにも道の駅のようなファーマーズマーケットはあり、バイエルン州では農家直売・農家レストランは2010年時点で、4,000戸の農家が農家直売のリストに登録され、ファーマーズマーケットが180か所設置されている。また、農家レストランが180、また、牛乳直販（家庭、幼稚園、学校へ供給）など様々な販売チャネルがある。農場体験学習では、州内600か所でハーブ教育を実施している。またフランケン地域では、ワイン醸造所巡りのため約300人の農家女性がツアーガイドとして活躍している。熟練農家での農場体験プログラムが作成され、これまでに州内の小学校3～4年生の3,470クラス、生徒数7万人（州内の同学年生徒の31%）が参加し、450以上の農家が農場体験を行っている。

### 3-3 温泉保養地

さて、温泉地の開発も休暇と関係している。20世紀になると、ドイツにおける観光は、それまでの特権階級のものでなく、社会のすべての階級の人たちに提供されるものに根本的に変化した。そして1930年代には観光

が初めてレクリエーション及び教育の中にもみられるようになりドイツの海岸に沿って、それぞれ20,000床を有する観光地が5つ計画されたが、Ruegen島（リュューゲン島）にあるProra（プローラ）以外は、第二次世界大戦勃発のため完成しなかった。戦後、ドイツ連邦共和国（西ドイツ）は北海及びバルト海の海岸線に沿った温泉や海に関する観光産業をさらに発展させた。西ドイツでは、すべての人々に対して一般に4週間継続する治療を施す医療システム「クア Kur」が考案されたので、特に温泉地への訪問者数は大きな飛躍をみせた。西ドイツにおいて、約300の温泉地ができるという強力な発展を導いた。クアオルト（Kurort）は、ドイツ語で「療養地」を意味する。ドイツ語のクア（Kur）「治療・療養、保養のための滞在」とオルト（Ort）「場所・地域」という言葉から成り立っている。ドイツでは、「クアオルトの概念規定」という基準に基づき、各連邦州が州法を制定して認定した特別な地域で受ける4つの治療法で医療保険が適用される地域である。これは「土壌に由来する温泉・蒸気・泥等」「気候」「海」「クナイプ式」<sup>8)</sup>である。日本ではクアというと温泉場を意味しているが、ドイツでは温泉場はBadであり、温泉地の地名には必ずBadがつき、最も有名なのは保養地バーデンバーデンBaden Badenである。クアオルトでは、医療設備のあるホテルに滞在し、体質改善の食事療法、運動療法、植物（薬草）療法、精神療法、規律療法でストレスをとりながら健全な体を取り戻す。クアの生活では、クアドクター（総合医）、専門医、食事療法師、運動療法師、精神療法師などがチームになって「クアゲスト」（療養客）を世話する。診察はクアドクター（総合医）が行い、クアの処方箋（治療プログラム）を作成する。専門家の手を必要とする治療はセラピスト（療法師）が担当し、食事や運動、精神面などの療養生活のさまざまな側

面を専門家がサポートする。レストランやカフェでも処方箋を見せると、それに応じた食事やハーブティーを出してくれる。つまりクアオルトは街全体が医療パークである。クアオルトの中心にクアハウスがあり、クアハウスは集会所、社交場であり、レストランとコンサートホール、そしてカジノがあるのが定番である。浴場は別にあり、テルメ *Therme* という。温泉を飲料とする施設トリンクハレ (*Trinkhalle*) もある。西ドイツ時代のクアのシステムは、健康保険が適用されたので、40歳以上で医師の診断書があれば4週間クアオルトに滞在できた。通常の休暇プラスである。しかしながら、健康保険制度の改訂で現在はほぼ無料でのクア休暇はとれない。

このように、休暇を中心にドイツの観光施設は展開していることがわかる。また、日本との違いは、例えばリゾート法を制定して、国中に温泉を掘削、テーマパークを乱立させるといった短期的な経済効果に注力し、その施設の長期的な運用を戦略的に展開しないため、結果的に衰退するのではない。ドイツは「利用する人間」を中心に環境を整えていることである。

#### 4. 日本人の意識改革の必要性

日本人がワークライフバランスを改善し、休暇を取りやすくするために必要なのは日常の働き方の意識改革である。筆者は大学教員になって初めて純粋な日本の組織に入り、欧米的な働き方に対して日本社会では誤解が多いことに気づいた。日本では辞令交付があり、個人の契約形態ではなく、欧米の労働契約とは全く異なる。ここ数年は日本でも個人に労働契約書を導入しているが、いわゆる *Job description* (職務内容記述書) は、ドイツの場合はその職種に従事する社員の要件に、学歴、資格が明記され、責任と権限も明確化されている。日本の場合は、作業の見え

る化程度の職務内容であるが、ドイツの場合、*Job description* はスタッフレベルでは作業中心であるが、チームリーダーなど下位の管理職でも責任範囲が書かれている。管理職になると予算決済の権限 (金額の上限)、報告義務の相手、などが明確に書かれている。日常業務の決済は3名で行い、書類では、担当者が「内容を確認 *Sachlich richtig*」 経理が「金額の確認 *Rechnung richtig*」 部長などの管理職が「指示 *Angewiesen*」で仕事が行われる。日本の場合は稟議書で多くの印鑑を必要とし、これは文化の問題であり、それなりの理由はあるのだろうが、集団で決済している印象で、責任者が明確でなく、効率的には見えない。つまり全体的に慣例的な作業量が多く、スピード感がない。この小さな積み重ねが労働時間を長くし、職務権限が明確でないために判断や決定に時間を要する。制度を構築する前に意識を改革といわれてすでに何十年である。

意識改革と言えば、ドイツでは従業員の評価は生産性と効率性で行い、日本では忠誠心と協調性で評価するので、生産性という単語は受け入れられていない。ドイツ企業では、同じ職位で単に仕事量が増えることに対しては昇給しない。例えば同僚が退職して人手不足になり自分の仕事量が倍に増えたというのでは、残業代を認めることがあっても基本給はあがらない。給与ランクを上げるためには、より難しい、また責任の重い内容の仕事が加わる必要がある。また、最近自民党の議員がLGBT問題で「生産性」という言葉を使い批判されたが、ドイツでは例えば介護保険は23歳以上で子供が無い場合は子供がいる国民よりも0.25%高い率の保険料を徴収される。これは2005年に最高裁が子沢山の市民の訴えを認めたものである。この訴訟では、子供は将来の国の税金や産業を支える、また介護を行う可能性がある人材であり、子供を養育する家族の努力と労力を配慮すべきという



判断であった。

従来の日本の労働慣行は、(1)何でもやります(2)どこにでも行きます(3)いつでも働きます(4)定年まで働きます(5)優秀である——これを「従来の正社員の5点セット」として定義した時代がある。しかし近年、このうちいくつかの条件が満たされない人が増加していることから、正社員と非正規の間を埋める「限定正社員」構想<sup>9)</sup>が現在、政府を中心に議論されている。

日本では労働人口が減り外国人労働者に依存する時代がきており、多様化した価値観を受け入れ協働することが求められている状況である。介護だけでなく、都心の飲食店、スーパー、コンビニ、そして観光業にも多くの外国人従業員をみる。オックスフォード大学のマイケル A. オズボーン准教授の論文、「雇用の未来—コンピュータ化によって仕事は失われるのか」によれば、単純作業のみとされていたロボットがビックデータの分析等で知的職業も代行できるとされている。マッキンゼー・グローバル・インスティテュートでは、2040年には世界で約1億4000万人のフルタイムの知識労働者になると予測している。現在議論されている働き方改革はドイツには40年近く遅れているわけであり、2040年にAIの影響で更に短時間、効率性がある仕事求められるとされている。かつてドイツの大企業幹部から、「日本人は効率的な仕事を非効率にする文化がある」と指摘されたことがある。これは付加価値を与えれば利益につながる仕事と、社内レポートや人間関係など利益につながらない仕事も同じ細やかな心遣いが高付加価値な財サービスとして必要な場合と、短時間で効率的に仕事を行うことへの差別化が必要である。経団連の働き方アクションプランでは、会員企業の行動計画がKPI<sup>10)</sup>とともに掲載され日本企業の意欲

が見て取れるが、まずは、4月の一斉入社を通年採用に変更し、Job description をドイツ的に業務内容と責任範囲を明確にするだけでも業務の効率化は可能である。また働き方改革というと女性の育児を中心に考える傾向にあるが、家事と育児を男女均等の仕事と考えるだけでも改革につながるわけで、意識改革の基本は、個人生活と職業生活、社会生活の目的と価値を客観的把握する教育にあると考え、改善策を提案していきたいと思う。

### 参考文献

- Henssler/Braun/Harth/Taggart, Arbeitsrecht in Europa, 3. Aufl. 2011, S. 534 ff., 538.
- Holoubek, in: Schwarze, EU, Art.28, Rn.20; Jarass, Charta EU Grundrechte, 2010, Art. 28, Rn.
- Bundesagentur fuer Berufsbildung (BIBB) 2017 Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017.
- Moeller, Joachim 2010 The German Labor Market Response in the World Recession, Seitschrift fuer Arbeitsmarkt Forschung 42 P.325-336
- 淡路和則「ドイツにおける家族農業経営の持続と発展の構造」『農業経営研究』第51巻4号 2014
- 和田 肇「ドイツの労働時間と法—労働法の規制と弾力化」株 日本評論社 1998
- 土田武史 2011「ドイツ医療保険における連帯と自己責任の変容」早稲田商学研究428
- (独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」(2013年)
- 厚生労働省雇用政策研究会報告資料「経済環境・経済政策の変化が事業展開・雇用に及ぼす影響に関する調査」(三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)) 2012
- ドイツの労働市改革 [www.iti.or.jp/](http://www.iti.or.jp/) 閲覧 2018年9月10日
- 日本人の労働時間と働きかたに関する現状と課題 [www.rieti.go.jp/events/14020601](http://www.rieti.go.jp/events/14020601) 閲覧 2018年

9月30日

- Der Lufthanseat Vol.369-485 1993-1999  
 田中信世「ドイツの市場改革」『季刊 国際貿易と投資』（一財）国際貿易投資研究所）2014  
 労働政策研究・研修機構『欧米における非正規雇用の現状と課題－独仏英米をとりあげて－』2010年11月  
 “Mindestlohn: Zahl der anspruchsberechtigten Arbeitnehmer wird weit unter fuenf Millionen liegen”, DIW Wochenbericht Nr.5.2014  
 松本勝明『ドイツ社会保障論Ⅲ 介護保険』信山社、2007年  
 藤本健太郎「ドイツの介護保障」（2014年）（増田雅暢編著「世界の介護保障【第2版】」Deutsches Erbrechtsinstitut Kurfürstendamm 188/189 10707 Berlin Jägerhofstraße 21 0479 Düsseldorf 2010、<http://www.dak.de/dak/leistungen/Pflegegeld-1079000.html>  
 ドイツ連邦共和国大使館「ドイツにおける介護システムについて」2014年5月 [www.jil.go.jp/foreign/labor\\_system/2004\\_5/germany\\_01.htm](http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2004_5/germany_01.htm)（閲覧日 2018年8月30日）  
 平成30年度版 労働経済の分析  
 黒田祥子 講演「日本人の労働時間と働き方に関する現状と課題」2014年2月14日  
 （独）経済産業研究所「同一労働同一賃金の実現に向けて」2016年7月19日  
 竹中平蔵『あしたの経済学』幻冬舎、2003年、250頁  
 Eurostat, “Reconciliation between work, private and family life in the European Union” (2009)  
 山内麻里「ドイツ職業教育訓練制度の進化と変容」『日本労務学会誌』17 P 27-55 2016

## 注

- 1) 文部科学省
- 2) 経済産業省
- 3) Work all Work less は、'Working less so All can work' 等のスローガンでドイツオランダを中心に労働時間を短くして雇用機会の創出を訴えた運動。
- 4) 労働時間改革：日本の働き方をいかに変えるか RIETI 2009年4月2日
- 5) 人口統計上の指標で、一人の女性が出産可能とされる15歳から49歳までに出産する子供の平均値。英 Total Fertility Rate
- 6) 日本における女性の年齢階級別労働力率をグラフで表したときに描かれる M 字型の曲線をいう。出産・育児期にあたる30歳代で就業率が落ち込み、子育てが一段落した後に再就職する人が多いこと。
- 7) 子供が3歳になるまでは母親が子育てに専念すべきであり、そうしないと成長に悪影響を及ぼすという考え方。
- 8) クナイプ療法は、ドイツ・バイエルン州のカトリック神父であったセバスチャン・クナイプ（1821～1897）によって100年以上も前に提唱された伝統と実績のある一種の自然療法で、自然の力を利用して人間のもつ自然治癒力を最大限に活用する。
- 9) 勤務地や職務を限定、あるいは労働時間を限定した（短時間や残業無し）無期労働契約を締結した労働者
- 10) 重要業績評価指標 Key Performance Indicator 目標の達成度合いを計るために継続的に計測・監視される定量的な指標のこと。