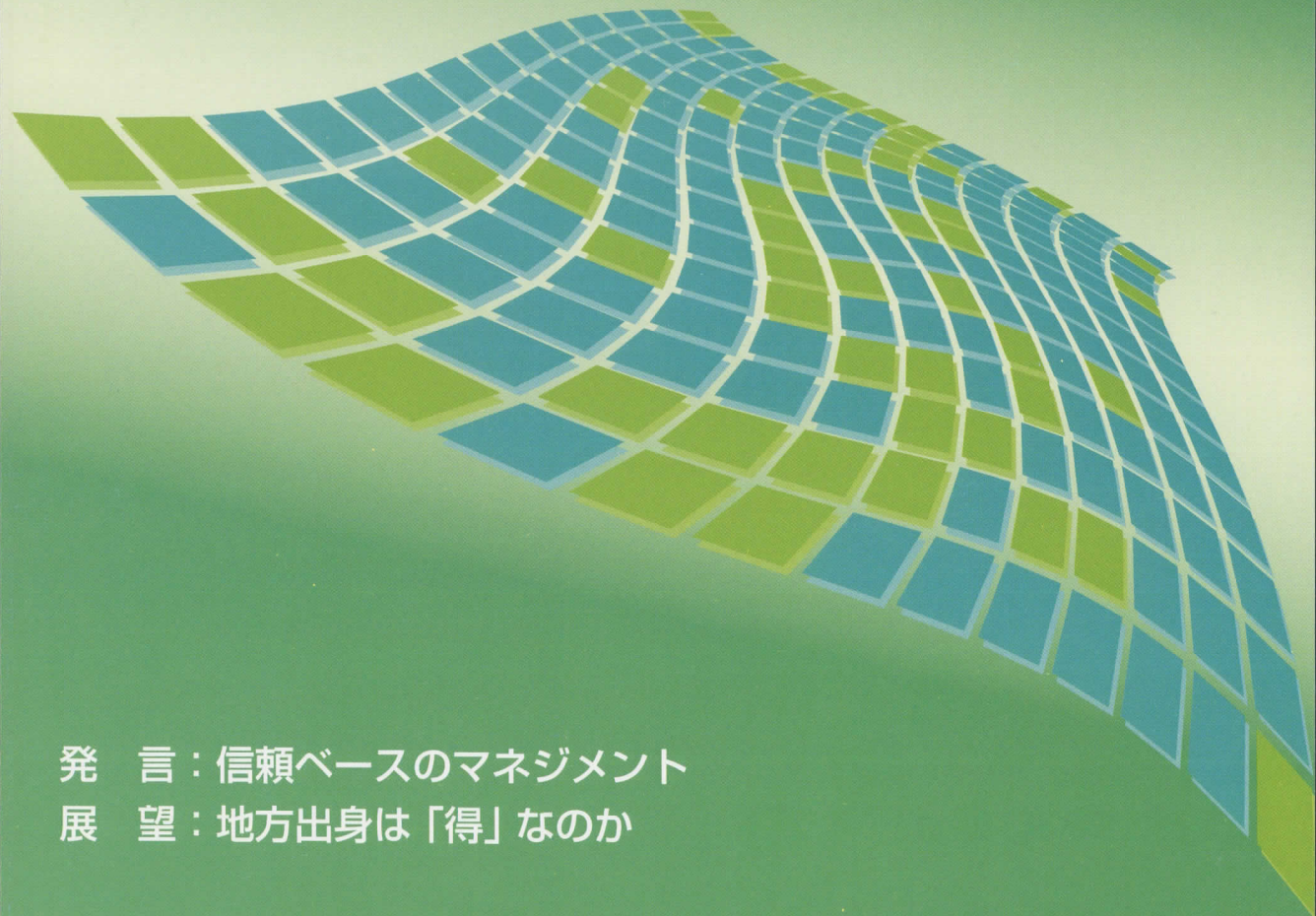


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2008

No. 77

特集：「働き方」



発 言：信頼ベースのマネジメント

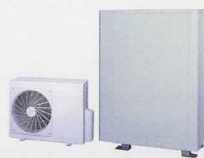
展 望：地方出身は「得」なのか

DENSO

「環境」をホントに解決するのは、
議論ではなく、技術だと思う。



もちろん議論も大切ですが、単なる流行として「環境」が語られているのであれば意味のないことです。私たちデンソーには、語るだけでなく、それを解決する具体的な技術があります。環境への負荷が小さいCO₂を冷媒とするエコキュート、ディーゼルエンジンの燃費効率の向上や排出ガスを削減するシステムの開発、そして環境にやさしいクルマを支える電子制御技術など。私たちは、すでに、いくつもの成果を世の中に送りだしてきました。クルマづくりに広く携わり培ってきた知識とノウハウで、デンソーはクルマと人と環境が共生できる未来へ、確かな技術で答えを出していきます。



◎エコキュート



◎ディーゼルエンジン
コモンレールシステム

巻頭言	技能オリンピックに見る「ものづくり・人づくり」	東 正元	…… 2
発 言	信頼ベースのマネジメント	小川 英次	…… 4
特 集	「働き方」		
	ワーク・ライフ・バランスの意義と課題	武石恵美子	…… 7
	ワーク・ライフ・バランスの課題	藤本 哲史	…… 12
	松下電器の在宅勤務制度(e-Work@Home)について	酒井 威	…… 17
	資料1「ワーク・ライフ・バランス推進に向けた 企業の行動指針：日本経団連」		…… 22
	資料2「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和） の基本的考え方：連合」		…… 26
	資料3「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」 および「仕事と生活の調和推進のための行動指針」		…… 29
	仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章		…… 31
	仕事と生活の調和推進のための行動指針		…… 34
展 望	地方出身は「得」なのか？	太田 聡一	…… 39
社会を見る眼②⑧	格差対策に反市場主義を唱えるのは世界共通か？	大竹 文雄	…… 46
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑧			
	「自営業と雇用者-1 就業形態」	荒山 裕行	…… 49
		杉浦 立明	
BOOK	日経ビジネス取材班 編著 「人材空洞化を超える」		…… 58
	榊原 英資 著 「日本は、没落する」		
	伊藤 元重 著 「大変化」		
	産政研だより		…… 61



技能オリンピックに見る 「ものづくり・人づくり」



中部産政研

理事長 東 正 元

昨年11月静岡県において、技能五輪国際大会と国際アビリンピック大会が開催されたが、日本選手の素晴らしい活躍は多くの人の記憶に新しいと思う。今回の大会の意義などについて思うところを述べてみたい。

46カ国812名の選手が参加した技能五輪国際大会で、日本は16種目18名が金メダルを獲得した。またアビリンピック大会でも34カ国360名の選手が参加する中で、日本は12種目12名が金メダルを獲得した。両大会ともその他にも多くの選手が入賞を果たしている。特に金メダルの獲得数においては、両大会とも2位を大きく引き離し1位となった。とりわけ愛知県からは、技能五輪国際大会で5種目6名、アビリンピック大会で2種目2名が金メダルを獲得するという、ものづくり愛知県の面目躍如の活躍であった。

歴史を振り返ると、最初のころ日本は世界1位を続けていたが、その後長期にわたって低迷。金メダル獲得1位に返り咲いたのは、5種目で金メダルを獲得した前回のヘルシンキ大会で、実に34年ぶりのことであった。そ

して今回は圧倒的な成績で1位となったのである。まさに、ものづくり日本の技能が復活し、そして復活が確実なものになったと言え、本当に喜ばしいことである。

どのような競技なのか一例を挙げてみる。抜き型という種目がある。これは製品を造るための金型を製作する技能を競うものであるが、決められた時間内でフライス盤や各種工具を使い、寸法精度を1000分の1mm以内にすする、あわせて加工面の仕上がりを競うものである。ちなみに使用する計測器は1000分の1mmまで正確に測れるものはなく、まさに五感を駆使した巧みの技の勝負である。

こうした高度な技能を、強いプレッシャーの中でも平常心を保って持てる技能をフルに発揮できるか否か、まさに技と精神力の戦いである。それを実践できてこそその金メダルである。

金メダルを獲得した選手のコメントをみると共通点がある。ひとつは、できる限りの訓練、考えられる限りの練習をしたこと。2つは、本当に親身になって指導してくれたコー

チ・関係者、また支えてくれた職場と仲間に対して、心から感謝していること。3つは不安を感じながらも前向きな気持ちで臨んだ、自信を持ってやったこと。まさに高い技能と強い精神力を養ってきたことが窺える。

日本選手が高い評価を受けたポイントも紹介しておきたい。製作品の出来ばえは当然のことながら、落ち着いた作業姿勢、特にトラブル時でも冷静で適確に作業している姿勢が高く評価されている。日本選手の、技だけでなく取り組み姿勢が高い評価を受けたと言える。

以上、色々な観点から紹介したが、想像を超えるであろう大変な訓練を通して、きわめて高い技能を磨き、プレッシャーに打ち勝つ冷静沈着な精神力を身につけ、多くの人に支えられて自分があると感謝する心を育て、チームワークの重要性を体得したことは間違いないであろう。ここで忘れてはならないことがある。教える側の情熱とレベルの高さである。心の底から選手のことを自分のこと以上に思い、工夫を凝らし、時には悩みながらも情熱を持って教えたであろうことは容易に想像がつく。だからこそ選手のコメントに、あふれんばかりの感謝の意が表されている。

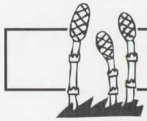
この大会を通して多くのことを学び身につけた彼らは間違いなく、自らの技、人間性を情熱と使命感を持って後輩に伝承していくであろう。私の先輩に、金メダルを獲得した人がいる。かなり以前のことはあるが、当時の先輩の言動や周囲からの声を思い起こしてみると、今申し上げたことを実感する。まさに人づくりそのものである。

技術の向上は日進月歩である。よく「暗黙知」を「形式知」に置き換えることにより技術の進歩と普遍性が向上するとの話を耳にする。暗黙知とは、とりもなおさず「巧みの技」である。巧みの技をさらに磨き伝承させながら形式知に置き換える、この繰り返しがものづくりの技術の進歩につながる。

高度な精密さを要求される金型をあわせるとき、金型の表面を手で触りながらミクロン単位の精度を出し、さらにどの部分を修正すればよいのかを見極める。そしてそれをマシンに反映させるという話を聞いたことがある。まさに巧みの技を形式知に置き換え、技術をレベルアップさせた例であろう。

日本の強みは、高い技能を持ったベテランが若手に生きたノウハウを伝承すること、しかも日常の仕事の中で自らの持つ技能を惜しげもなく伝承する文化が、製造現場に脈々と存在することである。さらにそれを通じ、人間形成も教える文化である。そしてそれを技術の進歩につなげている。今回の技能五輪世界大会とアビリンピック世界大会は、まさにこのことを競う、このことを発展させるという意義を持ったものであった。

一時期、厳しいグローバル競争の中で短期の課題に目を奪われ、「人づくり」がおろそかになっていた時があったが、この大会を通じ、日本の強みの復活を強く感じる事ができた。こうした大会にさらに力を注ぎ、日本全体として「人づくり」がさらに注目され、その意識がより高まるよう、そしてそれにとどまらず、日常の企業活動の中で実践されるよう、心から期待したい。



信頼ベースのマネジメント

—現代企業経営の基盤—



梅村学園 学術顧問

小川 英次

はじめに

このところ食品産業ではトラブルが続出している。それは国内にとどまらず、輸入品についても消費者の信頼を失いかねない深刻な問題が発生している。また官庁内の仕事のずさんさも市民の眼前にさらされ、国会ではこれらのトラブルをめぐる議論が続いている。またビジネス界では詐欺もしくは詐欺まがいのビジネスが横行し、国民を裏切っている。

これに対して信頼を旨とし70年ひたすら努力し続けたトヨタ・グループは、今やその中心のトヨタ自動車がGMと肩を並べる勢いにある。またトヨタは100年企業として世界にその活力を誇示するGE社と比較しても、業績においてほとんど遜色が無い（日経ビジネス2008年1月7日号22～46頁）。トヨタ・グループの活動を40年余観察してきた筆者が、その成功の秘密はと問われたら、「信頼」こそ日本のナンバー・ワン企業トヨタの経営基盤だと答えるだろう。

筆者は1994年に『トヨタ生産方式の研

究』というタイトルの編著書を公刊している（日本経済新聞社より）。そこでは、経営の基本概念として変化、技術、連携、調律の4つを強調し、とりわけ変化を中心に置いた。技術の変化は、あの有名などどまることのない改善を意味するし、変化を迅速かつ多彩に展開するためには、連携の範囲を広げ、その度合いを深めることが、むしろ自然の流れだった。このような変化は、いうまでもなく企業の諸面で起こる。とくに戦略展開するときは、そのようになる。そこで各所で起こる変化の調子を整えること、つまり調律が大切だということになる。

しかし現段階において経営の基盤となる概念を再考してみると、変化の前に、もしくは同時に関係者の間の信頼こそが最重要だと考えるようになった。日本でも、世界の各地においても、信頼の欠如に由来して、様々な、しかも深刻なトラブルが起こっている。企業にあっても、今日みられるような企業を取り巻く環境の変化を前提とすると、互いの信頼をキーとして、何事も迅速果敢に対応することが企業の存続と繁栄の基本となっているよ

うに見える。そこで本稿では、信頼の形成、維持、強化について概括的に述べてみたい。

1. 信頼の意味するもの

一般に信頼とは『自分の持っている他者もしくは社会への期待をあてにすること』だといわれる（ニコラス・ルーマン著 大場健・正村俊之訳『信頼』、勁草書房1990年1月）。「あてにすること」とは、よくよく考えてみると、自己への信頼という考え方もここに入っている。ルーマン自身もその著書でこの点に触れている。信頼はその自己を別にすれば、家族、親類、近所の住民、企業にあっては、同僚、上司、後輩、得意先、その他諸々の機関に属する人々との関係が対象となる。そのひろがりには、国内から世界に及ぶ。

ここで信頼を獲得、維持、強化するための条件をロバート・ショーの『バランスのとれた信頼』によって指摘すると、3つになる（Robert Bruce Shaw, Trust in the Balance, Jassey Bass, 1997, pp. 39～100）。その1つはまず業績（Performance）であり、2つは誠実（Integrity）、3つは相手への配慮（Concern）である。これらの点に筆者なりの解釈をつければ、まず業績は企業にあっては、QCD（品質、原価、納期）の絶えざるレベル向上だろう。品質を向上させ、原価を下げ、納期を短縮し続けることである。ときには改善を超えて革新に取り組む必要もある。加えて今日では、環境保全、仕事と家庭の両立がこの前提となっている。

2つ目の誠実であるが、一貫して変らぬことが基本だろう。日本の企業に見られる企業間の協力関係は、相互の一貫した誠実性に

よって維持されてきたし、今後もそうであろう。それがトヨタ・グループにあっては、今日の発展の原動力となった。変らず誠実であり続けるためには、今日のように変化の激しい時代では、日々新たな学習をする必要度が高くなっている。その学習のためには意欲のあることが基本であり、だれでも好奇心を失わないことである。それらが人を変え、組織を変え、変化にしなやかにかつ積極的に対応できる弾力性、適応力が高まる。

3つ目の相手への配慮は、とくに管理者、経営者、一般的には上司の立場にある人にとってより大切である。合理化による解雇は、日本では1990年代に起こった。そのとき会社側がどこまで再就職の世話ができるかどうか、残留した人たちは、この先企業をどこまで信頼できるかどうか判断する。

また信頼は、意図しない喪失につながることもある。今回の老舗の偽装問題はその例である。その経過を見ると、徹底した改善、原点回帰、サービスの質の向上などによる再出発の体制作りが基本となる。顧客への配慮の徹底のみが再出発を可能にする。

2. 信頼ベースのマネジメント

上述のような信頼の形成、維持、強化に努めることが、今日、企業存立の基盤であると筆者は主張する。これによって企業が果たすべきことは何か。それは企業にあっては、製品もしくはサービスを顧客に提供、客から高い満足を獲得し続けることである。そのため市場の競争条件変化に対応する、自然環境悪化を防ぐ、働く人の仕事と家庭の両立をはかる。企業モデルの表現としては（QCD+ECO+WLB）のトータルな達成といってよ

いだろう。

信頼が持続、強化できれば、どんな変化の達成も可能となるだろう。そして変化は進化し、やがてより広い連携が展開される処となる。連携のもたらすものは、変化の加速であり、変化の多様性だろう。その傾向はさらに

むすび

これからは世の中サプライ・チェーン・マネジメントの時代だといわれる。その意味するところは、上述したマネジメントの流れを別の言葉によって表現していることに他ならないと思う。つまり目的の達成度（effectiveness）と効率は、トータル・シス

進んで時には企業の統合へと進む。そこまでくると、企業経営にはバランスとり、つまり衡平感覚の保持が必要となるだろう。信頼のマネジメントは、信頼から発して変化→連携→統合→バランスとりのサイクルを回すことだろう。

テムとして判断されねばならないということである。むだ、むら、むりの排除を考えるTPS（トヨタ生産方式）も、いまやサプライ・チェーン全体に向けて適用されることにより、システム全体のパフォーマンスの画期的向上を更に見込むことが可能となる。

〔筆者は中部産政研 顧問〕





ワーク・ライフ・バランスの 意義と課題



法政大学キャリアデザイン学部
教授 武 石 恵美子

ワーク・ライフ・バランスとは

「ワーク・ライフ・バランス」とは仕事と生活の調和を図ることである。

「仕事と生活」というと、「仕事と家庭」と同義にとらえられ、ワーク・ライフ・バランスは育児をしている女性のための施策、と矮小化されることも少なくない。しかし、

「ライフ＝生活」はファミリー・ライフだけではない。働く人には、趣味や学習、地域活動、さまざまな生活の場面がある。これら「ワーク」以外の多様なライフを包み込んだ概念が、「ワーク・ライフ・バランス」である。

仕事と生活のバランスのあり方は個人の価値観やライフスタイルによって多様であると同時に、同じ個人でも置かれた状況やライフステージによって変動する。ワーク・ライフ・バランスは、個人が自分自身の生活をどう設計するのか、さらにそこに時間軸を取り込んでどのような人生を送るか、というライフデザインを主体的に設計することから始まる。

どのような生活を送るのか、ということは「働き方」と密接に関連する。ワーク・ライフ・バランスを進めるためには、働き方のバリエーションを増やすことが不可欠であり、働き方をどう構築するかということが重要になる。それでは「働き方」とは何か。企業は、働く人に対して働く時間や働く場所、仕事内容といった労働条件を提示し、それに応じて賃金や昇進、雇用保障といった報酬の水準が決まってくる。これが「働き方」の要素であり、それらを働く人のニーズと合理的にマッチングさせることが、ワーク・ライフ・バランスを進める上で求められる。具体的な施策としては、労働時間制度の柔軟化や在宅勤務制度などがあげられる。さらにより根源的な問題として、所定労働時間内で仕事が終わる、有給休暇を気兼ねなく利用できる、ということが当たり前になることも重要である。

多様な「ライフ」ニーズに対応できる「働き方」の見直し、そのめざす社会像が仕事と生活の調和がとれている状態、つまり「ワーク・ライフ・バランス」なのである。

なぜ今ワーク・ライフ・バランスなのか

ワーク・ライフ・バランスが注目されているのは、一つには、いわゆる「少子化対策」として、働き方の見直しの重要性が高まっているという背景がある。また、今後人口が減少すれば人材不足が見込まれ、潜在的な労働力である女性や高齢者の能力発揮を進める環境整備が重要になってくるという変化も見逃すことはできない。仕事と育児の両立支援を主軸に据えた政策が、90年代以降急速に重要性を増しているのは、わが国の少子化傾向への強い危機感が背景にあることは衆目の一致するところであろう。

しかし、それ以上に重要な課題として、正社員を中心に仕事優先になっている働き方を、働く人自身が疑問視する傾向が強まっているという変化をあげるべきであろう。

そもそも、100人の労働者はおそらく100通りの働き方のニーズをもっているはずだ。しかし、人事のマネジメントで100通りの働き方に対応するのは不可能である。現実には、そのニーズを類型化しながら、働き方のバリエーションが提供され、その範囲内で労働者が働き方を選択することになる。従来、働く側のニーズの多様性への対応がさほど重視されてこなかったのは、ニーズは百人百様であっても、そのバリエーションの幅はそれほど大きくはなく、「平均的な」働き方にある程度収斂していたからと考えられる。雇用が安定していること、年齢とともに処遇が上がって生活の見通しができること、そうした働き方を多くの労働者が望んでいた。もちろん、それ以外の働き方へのニーズもあったに違いない。しかし、そうしたニーズに対応す

ることは効率性を削ぐこととなり、平均から外れた労働者のニーズを軽視しても、企業経営は成り立っていた。同質性の高い労働者を同質的にマネジメントすることのメリットが大きかった。

しかし、労働者の属性や生活のスタイルは大きく変化してきた。まず、人口構造が変化し、高齢化が進んできた。高齢期の就業ニーズは、本人の健康状態や子どもの成長段階、就労以外の収入基盤などと関連して多様である。どのような形でいつまで働きたいのか、といった就業ニーズの分散は高齢者になるほど大きい。若者の意識の変化も大きい。「働く」ことに求めるものは、収入、やりがい、他の生活領域とのバランスなど、個人によって重点の置き方が異なっている。

女性労働者の増加も大きな変化である。働く女性の増加により、一家に稼ぎ手が2人という世帯が増加した。それは、専業主婦のいる男性正規労働者をモデルにした雇用システムの適用範囲が大幅に縮小してきたことを意味する。同時に、就業意識については一枚岩と考えられてきた男性の中に、もっと生活に軸足を置いた働き方をしたいと思う人が増えている。

欧米でワーク・ライフ・バランスの取組が進んできたのは、働く人の生活や意識が変化したからである。仕事も重要だが自分の生活を重視したい、賃金や昇進よりも家族との時間を大切にしたい、と考える人が増え、企業、組織もそうした働く人の変化に対応しなければ人材が流出するという課題に直面したのである。

働く人にとっての意味

もちろん仕事漬けの生活が楽しいと思う人もいるだろう。一方で、「ライフ」を大事にしたい、仕事はそのための手段と考える人もいる。前述のように、一人の中でも、ライフ・ステージや置かれた状況に応じて変動する。働く人の中で就業意識が多様化し、その分散が大きくなっているにもかかわらず、一方で提供される働き方が画一的で、働く人の多様性に対応していかなければ、働く人の不満は募るばかりである。不満を抱えた従業員が多くなれば組織の活力が低下し、ひいては社会の活力が低下する。ワーク・ライフ・バランス政策の大義は、いわゆる「少子化対策」以上に、こうした現状を放置することによる働く人のモラルダウンや組織の活力の低下、それに起因する問題の大きさにある。

さらに、経済や技術の発展が、労働時間の短縮に向かわずに、むしろ経済的な豊かさや便利さを求める社会の中で効率性が追求され、労働が強化される事態に至ってきたという社会の大きな変動も見逃せない。クリントン政権の労働長官だったロバート・B・ライシュはその著書「勝者の代償」で、ニューエコノミーの進展が、勝者には富をもたらしたが、反面で家族やコミュニティとのかかわりを希薄にしたことへの問題指摘を行っている。ワーク・ライフ・バランスの必要性は、働く人の自己主張やわがままへの対応ではなく、新しい経済社会の構造の中で、こうした対策をとらなければ、働く人がさらに疲弊してしまうことへの警鐘ととらえることもできる。

わが国の労働市場をながめると、働き方の

選択肢は極めて限定的であり、この働き方の制約が、様々なひずみをもたらしている。先進国の中でも低い女性の労働力率、とりわけ子どものいる女性の低い労働力率。それと相関関係にある低い出生率。いわゆる正社員以外の人たちの低い労働条件（特に賃金）。30代、40代男性の長時間労働…。こうした閉塞した社会に風穴をあけて、もう一度生活を見直すために、働き方の見直しに迫られている。

組織にとっての意味

ワーク・ライフ・バランスを実現する上で、働く場で労働条件を提供する企業や組織の対応のあり方が重要な鍵を握る。ワーク・ライフ・バランスを進めることの重要性を認識した組織、あるいはそれを実施しないことのデメリットに気がついた組織では、既にトップダウンでワーク・ライフ・バランスを進める事例がみられる。一方で、現時点では、その意義が十分に理解されていない組織も少なくない。ともするとワーク・ライフ・バランスを、従業員福祉施策の範疇でとらえる傾向が強く、組織の効率性を削ぐ、追加コストがかかると考えられがちであった。

しかし、最近はこの問題を、経営サイドにとっての意義という視点からとら直そうとする動きがみられている。

たとえば、従業員30名程度の製造業A社は、経営者の強いリーダーシップにより、事業所内託児所をはじめ、充実した休業制度等を導入している。経営者を動かしたのは、従業員の退職は会社の損失、従業員の能力発揮を進めることは会社の責務という強い思いであった。中小企業だからこそ、一人一人の人

材のスキルに依存する程度が大きく、従業員の退職は企業にとって大きな損失である。施策の実施コストは小さいとはいえないが、それをやらないデメリットを考えると施策を導入した方が得という経営判断があった。

また、製造業B社は、「わが社に『会社人間』はいらない」との理念をもつ経営者の下、残業をしない職場風土作りをめざした。企業の中で長時間限られた人間関係の中だけで仕事をするのは、従業員にとっても組織にとってもメリットがないと考え、仕事の効率化を図り、計画的な業務の遂行を進めた。情報の共有化の徹底やIT技術の活用による業務の効率化を進め、原則として残業のない仕事の仕方を追及した。最初は戸惑いがあった従業員も、次第に自分の生活を重視するように変化していったという。

ワーク・ライフ・バランス推進上の課題

このようにいいことづくめのようにみえるワーク・ライフ・バランスだが、課題もある。

第一の課題は、ワーク・ライフ・バランスといっても多種多様な施策があり、どのような枠組みで制度設計をするのが効果的なのかという問題である。従業員の中には、ある事情のために短時間で働くことを希望する人もいれば、フルタイムで働くことができて柔軟な時間設定を望む場合もある。時間よりも勤務場所にこだわる人もいる。効果的なワーク・ライフ・バランス施策は、組織の規模や従業員構成などの職場の属性、立地条件などの外部環境などによって異なり、個々の組織において労使が自主的に優先順位をつけながら制度設計を行う必要がある。そのために

は、個々の職場の労使の対話が欠かせない。

二つ目の課題は、ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、職場における業務の効率化が求められるということである。たとえば、ワーク・ライフ・バランスを進めるために「ノー残業デー」を設ける企業は多い。しかし、毎週水曜日をノー残業デーに決めて人事部が退社を奨励しても、結局あふれた仕事が次の日に繰り越されるだけで、トータルの労働時間はそれほど減らない、という結果に終わり、いつの間にか形骸化してしまう例は多い。重要なのは、残業をしないための工夫である。上記B社の事例のように、職場・企業をあげて、残業を減らすための業務の見直し、仕事の仕方の効率化を進めなければ、日本で最も根が深いといわれる長時間労働の問題は解決しない。

第三に、多様な働き方に対応して、評価・処遇をどう設計するかという問題がある。労働者個々人の多様なニーズに労働組合という集団が対応するのは容易なことではない。労働者の多様化は、処遇の多様性、つまり一定の処遇格差の存在を容認する。個々人の事情に応じて働き方を選択した場合に、賃金その他の処遇をどのような考え方で設定するか、という問題は、働く側が納得できる水準を見極めながら考慮する必要がある。仕事と賃金がリンクして同一労働同一賃金の原則を貫くことができればあまり問題とはならないが、日本の組織は必ずしも仕事に値段がついているわけではないので、働き方に応じた処遇のあり方は、最初の課題と同様に、労使の対話が強く求められる点である。働く人の労働条件を一律的に引き上げることの重要性を否定はしないが、多様な働き方の結果生ずる納得

性のある格差の容認、それを決定するシステムの構築に、労働組合は積極的に関与すべきであろう。

雇用情勢が好転し、団塊の世代の大量退職により労働力需給は逼迫してきている。今こそ、働く人の多様なニーズを実現するための労働条件の基盤整備に、労使が正面から取り組む好機といえよう。

筆者紹介

武石 恵美子（たけいし えみこ）

法政大学キャリアデザイン学部教授/博士（社会科学）

〔略歴〕

筑波大学卒業後、労働省（現 厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授を経て、2006年より法政大学。専門は人的資源管理、女性労働論。

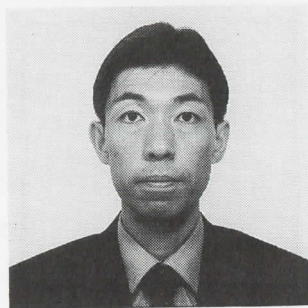
〔主な著書〕

『男性の育児休業』（共著、中公新書）、
『現代女性の労働・結婚・子育て』（共著、ミネルヴァ書房）、
『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房）など





ワーク・ライフ・バランスの課題



南山大学外国語学部
教授 藤 本 哲 史

ワーク・ライフ・バランスとは

わが国において「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は、時代の重要なキーワードとなった。字句どおり、ワーク・ライフ・バランスは仕事と生活の間に釣り合いが保たれた状態を意味するが、その概念は、雇用労働、家庭内労働（家事、育児、介護等）、余暇（趣味や交友）、また地域活動は、互いに分断された活動ではなく、むしろそれぞれ相互に関連し合っており、安定的に調和させることは可能という考え方に基づいている。

なぜ今ワーク・ライフ・バランスが求められるのか。多くの人々にとって、もはや仕事と私生活はどちらか一方の選択肢の問題ではなく、「仕事も私生活も」が当然になりつつある。その背景には、共働き世帯数の増加、「男は仕事、女は家庭」という固定的な性別役割分業意識の後退、また夫の家事・育児参加を当然と考える人々の増加などがある。しかし多くの場合、仕事と私生活の両立には困難が伴いやすく、仕事と私生活のアンバランスな状態を解消することができず葛藤を経

験する人は少なくない。仕事と私生活の両立は個人が取り組むべき課題で、国や企業の介入は避けるべきとする考え方も存在する。つまり、「仕事も私生活も」というライフスタイルを求める人々が増加しているにも関わらず、個人がその実現を図ろうとすると大きな困難に直面するという状況が依然として存在する。

このような状況をふまえ、本稿では今後ワーク・ライフ・バランスを推進していくうえで重要となるいくつかの課題について検討する。特に、ワーク・ライフ・バランスの基本原則や阻害要因に焦点をあてて論じることにする。

ワーク・ライフ・バランスの基本原則

ワーク・ライフ・バランスを個人、企業、社会全体のレベルで実現していくためには、まず以下の3つの基本原則を確認しなければならない。第1の原則は公平性である。言うまでもなく、公正なワーク・ライフ・バランスの推進は重要である。しかし、人々を「平等に」取り扱うことと、「公平に」取り扱う

ことは異なる。平等な取り扱いとは、仮に個人のニーズが異なっているとしても、全ての人を同様に扱うことを意味する。従って、「平等な」ワーク・ライフ・バランスをめざす場合、全ての人と同じメリットを享受できる支援体制づくりが必要になる。逆に、人々を公平に取り扱う場合、人によりニーズや責任が異なること、そしてライフステージごとにニーズや責任が変化していくことが重要なポイントになる。従って、「公平な」ワーク・ライフ・バランスをめざす場合、「全ての従業者に日常的な仕事以外の私生活があること」が基本前提となり、さまざまなニーズや責任に配慮した支援体制、すなわち「必要とされる支援を、必要な人に、必要な時に」提供できる体制の構築が必要になる。価値観やライフスタイルの多様性を尊重するワーク・ライフ・バランス社会をめざすためには、異なるニーズを持つ人々が、それぞれが望むバランスを選択することができる「公平性」の維持が重要である。

第2の原則はウェルビーイングである。ワーク・ライフ・バランスの本質的意義は、人々のウェルビーイングを高めることにあるが、ここでいうウェルビーイングとは、単にストレスがないことや身体的に健康であることだけではなく、生活の中の「喜び」や「楽しみ」を含む、包括的な生活の質の高さを意味する。ウェルビーイングは身体的、心理的、経済的、物質的側面など、複数の側面から構成されるが、ワーク・ライフ・バランスを推進することの根源的な意味は、人々の総合的な幸福感としてのウェルビーイングを高めることにある。

雇用労働のあり方は個人のウェルビーイン

グにとって重要な条件である。労働は所得獲得の手段であるだけでなく、個人のアイデンティティ形成や、人としての成長においても重要な役割を果たす。なかには、長時間労働や仕事への没入にアイデンティティを感じ、ワーカホリズムもひとつのワーク・ライフ・バランスのあり方と捉える人がいるかもしれない。しかし、そのような過重労働が、職場の要請に基づくものであっても、あるいは自ら望んで選択したものであっても、少なくとも短期的にはそのような人々のエネルギーや時間は奪われ、ウェルビーイングが低下することは間違いないだろう。さらに、過重労働は従業者本人のウェルビーイングを脅かすだけではなく、家族や地域社会のウェルビーイングも低下させる可能性がある。職場においても大切な対人スキルは、私生活における役割遂行（例えば、子育てや介護への関与）や対人関係（例えば、夫婦関係や友人関係）の影響を受けながら形成されると見ることも可能であり、その意味において、私生活の質の低下は究極的には職場にも負のインパクトを与えるといえる。このように、活力ある地域社会や企業をめざすうえで、人々のウェルビーイングは必須条件である。

第3の原則は持続可能性である。私生活を犠牲にし、仕事に没入する従業者やその家族は果たして持続可能といえるだろうか。また、従業者の価値観やライフスタイルの多様性を尊重せず、硬直的な旧来の「理想の従業者観」に基づいて経営活動を継続する企業は本当に持続可能だろうか。ワーク・ライフ・バランスと出生率の向上の関連性についてはこれまでも指摘されているが、少子化および人口減少社会はどこまで持続できるのだろうか

か。ワーク・ライフ・バランスをめざすということは、持続可能な社会をめざすことでもある。ワーク・ライフ・バランスの議論には、短期的課題への対応策の検討に加えて、より長期的な、個人、企業、社会全体の持続可能性に関する視点が必要である。

ワーク・ライフ・バランスの阻害要因

ワーク・ライフ・バランスを推進するためには、その阻害要因が何かを認識することが重要である。特に、職場慣行や管理職の考え方は、従業員のワーク・ライフ・バランスを妨げることがある。ここでは主として職場に内在する3つの要因について論じる。

第1の要因は、従業員の意欲やコミットメントに関する判断基準である。管理職が何を基準に、部下の意欲やコミットメントを判断するかは、ワーク・ライフ・バランスに影響を与える重要な要因である。無論、仕事に対する意欲やコミットメントだけで従業員評価が決定するわけではない。しかし、それらが評価のプッシュ・ファクターになるであろうことは想像に難くない。例えば、仕事のためなら私生活を犠牲にすることもいとわない態度が、意欲やコミットメントの現われとして評価される場合、仕事を最優先しないこと、できないことは、その理由が何であれ、ネガティブな評価の材料となりうる。また「フェイス・タイム」（従業員が実際に職場にいて、そこで仕事をしている時間）が仕事に対するコミットメントの証しとして捉えられることがあるが、そのような場合、仕事の生産性とは無関係に、職場にいる時間が長い部下ほど仕事に意欲的と判断されやすい。無論、フェイス・タイムが長いだけで高い職務評価

が得られるとは考えにくい。しかし、フェイス・タイムが長いことに加えて、例えば、昼夜問わず連絡がつき不測の事態に対しても迅速に対応することができる、あるいは資料や情報を必要な時まで確実に準備し上司に提出できるなど、フェイス・タイムの長さ故に可能な「ジャストインタイム」の職務パフォーマンスが伴う場合、管理職は無意識のうちにそのような部下を「意欲的」とプラス評価している可能性が高い。

重要な点は、このような意欲やコミットメントの判断基準が直接ワーク・ライフ・バランスを阻害するのではなく、むしろ管理職の捉え方が職場の規範や風土、また従業員相互の期待感に影響を与え、その結果ワーク・ライフ・バランスを望む従業員の行動を制約することである。上司による評価に全く関心が無ければ、どのような職場風土のもとで働くかは無関係かもしれない。しかし、高い評価に強い関心はないにしても「人並み」程度の評価を期待する場合、その職場における働き方の規範に従わないわけにはいかないはずである。

第2の要因は、男性性を反映する従業員能力観である。企業組織にはある一定の従業員能力観が存在する。すなわち企業組織には、重要な職務を遂行するために必要な「能力」に関する、共有された仮定および価値意識が存在する。何を評価にふさわしい能力とするかは職種によって異なるだろう。しかし一般的に、そのような能力観は、公的領域における男性性の特徴としてステレオタイプ化された行動や思考パターンを反映することが多い（例えば、線形思考、理性、自己主張、競争など）。逆に、企業において重視される能力が、私的領域における女性性のステレオタイ

プ要素（例えば、感情移入、共感、感受性など）を反映することは多いとは言えない。これは公的領域と私的領域が二分されていて、公的領域における男性性の方が私的領域における女性性よりも高価値化されていることに起因している可能性がある。

企業で能力観が形成される過程において、女性性は低価値化されやすい。しかし、「女性的」とされる行動や思考パターンが、企業組織において全く意味を持たないとは限らない。例えば、対人スキルは職場における円滑な人間関係形成の重要な要素だが、対人スキルの形成には他者に対する共感や感受性などは重要な役割を果たすといえる。実際には、ハイパフォーマー従業員が、対人スキルなど「女性的な資質」に欠けていたとしても、そのことが原因で決定的なマイナス評価を受けることは稀なはずである。しかし、結果的には、仕事はできても「女性的な資質」が欠落しているために、職場の人間関係などに悪影響を与えることもあるのではないかな。

男性性を反映する能力観の問題は、「女性的」と取られやすい、私的生活領域の中で獲得されるスキルが企業組織の中で十分に活用されないこと、およびそのような能力を有する個人が企業組織の中で十分に評価されないことにある。職場において女性性があからさまに否定されるようなことはないにしても、そのようなスキルがパフォーマンスとの関連の中で積極的に評価されるケースは極めて少ない。そのため、職業領域と私的生活領域における役割遂行のシナジーという視点は生まれにくいといえる。

第3の要因は、支援制度の設計および運用における「システム思考」の欠如である。

ワーク・ライフ・バランス推進のためには、個人、家族、地域社会、企業、社会全体の相互関連性を考慮に入れた「システム思考」が必要である。人は生活領域を分断して生きているわけではない。ひとつの領域における変化はおのずと他の領域にも波及的に影響を与えるため、生活領域全体をシステムとして捉えることが重要になる。例えば、行政レベルで父親の子育て参加支援を検討する場合、民間企業の人材マネジメントのあり方や、従業員が持つ働き方の価値観をどのように変革するかの検討が「同時に」求められる。また、学校関係者や福祉センターのスタッフによる子育て支援のあり方や、市民活動のあり方など、地域社会の変革に関する検討も「同時に」必要になるだろう。つまり、領域ごとの別々の変革ではなく、全領域を巻き込む変革のシンセシスが重要になる。

企業がさまざまな両立支援策を導入しても、従業員の仕事と私生活の役割葛藤があまり緩和されず、また期待されたような組織パフォーマンスの向上も見られないとしたら、それは支援制度の設計がシステム思考に基づいて行われていないことが原因とも考えられる。「システム変容（systemic change）」という言葉が用いられることがあるが、それはある特定のものとどのやり方や考え方を支える慣行、しくみ、文化（価値観や規範）等を、包括的に変革することを意味する。システム変容の目標は、職場、家族、地域がもつ「望ましい生き方に関する仮定」（どのような働き方、生き方を望ましいものとするか）を変革することで、ワーク・ライフ・バランスを推進することにある。しかし、システム変容の達成は容易ではない。従来どおりの仮

定や価値観のもとで制度改革を行ってもシステム変容は起こらない。システム変容にはプロセスがあり、一時的な制度的対症法では十分に達成できないものである。どのようなプロセスを経て変容をもたらすかは地域や企業によって異なるかもしれないが、システム変容をもたらすうえで共通する4つの条件がある。

- (1)何が可能か、望ましいかの点検。
- (2)何が既存の仮定で、それが人々の働き方や組織のあり方にどのような影響をおよぼしているかに関する検証。
- (3)変革のための実際のアクション。(4)変容過程で発生しうるさまざまな問題への協力的な対処。

つまり、システム変容によるワーク・ライフ・バランスの実現には、常にPDCA (Plan Do Check Action) のサイクルを組み込むことが重要である。

ワーク・ライフ・バランス推進のための課題

本稿では、企業がワーク・ライフ・バランスを推進するにあたって重要となる課題について論じてきたが、最後にいくつかの点を強調しておきたい。

第一に、ワーク・ライフ・バランスの推進にあたっては、単純ではあるが、「全ての従業員が仕事以外の私生活を持っている」という点、そして「一人ひとりの私生活が尊重されなくてはならない」という点の認識からスタートする必要がある。そして、仕事と私生活への時間の適正配分に関する議論だけにとらわれず、個人の生活全体におけるウェルビーイングをいかに高めるかに関する広範な議論が必要である。

第二に、第一の点と関連して、ワーク・ラ

イフ・バランスの究極的な目標は、仕事と私生活の「調和」である。「天秤」に比喻されるバランスは、デリケートで崩れやすい印象が強い。持続可能性の観点からも重要なことは、いかにバランス・ポイントをみつめるかではなく、どうすれば仕事と私生活を通して従業員が幸福感を実感することができるかである。

第三に、ワーク・ライフ・バランスの支援策を設計する場合、その阻害要因をいかに取り除くかも同時に検討する必要がある。支援策の展開により、阻害要因が消滅するとは限らない。特に、阻害要因が「期待感」や「考え方」などの場合、それらの除去は容易ではない。しかし、どれほど優れた支援策も、阻害的な土壌のもとで展開される限り効果には限界があるだろう。

第四に、ワーク・ライフ・バランス施策は、間接的な組織パフォーマンス向上の手段であることを認める必要がある。間接効果は「コスト削減→収益向上」という直接的な効果とは異なる。大切なポイントは、間接的な効果と直接的な効果を分けて考え、ワーク・ライフ・バランスのように間接的な手段にも組織パフォーマンスの向上効果があることを認めることである。

そして最後に、ワーク・ライフ・バランス概念は抽象的であるため、その望ましさは理解できても、具体的に何をすればよいのかわかりにくいという問題を生みやすい。今後、問題をより具体的に把握しアクションをおこすためには、従業員の日常的な葛藤経験に目を向けることで、実際に人々がどのような支援を必要としているかを把握する必要があるだろう。

〔筆者は中部産政研 研究員〕



松下電器の在宅勤務制度 (e-Work@Home)について



松下電器労働組合連合会
中央執行委員
酒 井 威

はじめに

松下電器労使は、2007年3月に「在宅勤務の取扱いに関する協定書」を締結した。本制度は、在宅で勤務することによって業務生産性向上とワーク・ライフ・バランスの実現を目指すことを趣旨としている。

本稿では、松下電器産業株式会社（以下、会社とする）のe-Work推進の状況や、「在宅勤務制度（e-Work@Home）」導入に向けた労使の取り組みについて紹介する。

（なお、会社は本年1月に社名変更の発信をしたが、本年10月1日付の実施予定であり、本稿では従来の名称とさせていただいている）

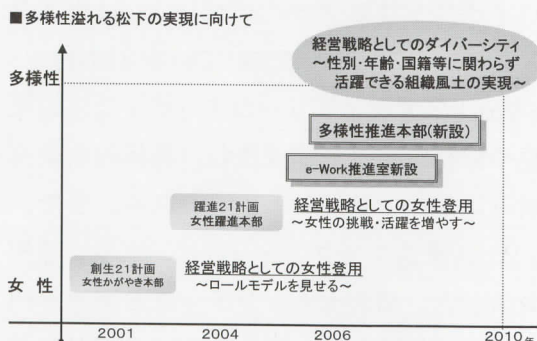
1. 会社の取り組み

会社では、①従業員がライフステージに応じて家庭生活とのバランスを図りつつ働きたいとする「個人ニーズ」、②少子高齢化社会の中で子どもを産み育てやすい社会環境づくりが求められるという「社会のニーズ」、

③グローバルエクセレンスやお客様価値創造企業を目指すために異なる価値観を活かす風土を醸成すべきとの「経営ニーズ」、これらの3つのニーズに対応し、多様な人材のワーク・ライフ・バランスを支援するための取り組みが重視されている。とりわけ、ダイバーシティの取り組みについては、過去から組織体制を整備したり専任者を置きながら強力に推進されている。

この取り組みは、2001年に女性登用を積極的に推進するために設置された「女性かがやき本部」に原点がある（図1）。

図1 松下電器の多様性への取り組み



まずは、「ロールモデルを見せる」ところからスタートしたが、その後、2004年に女性の挑戦・活躍の機会を増やすことを目的に、「女性躍進本部」に衣替え。これにより、女性リーダーは2002年度の90人から、2006年度は400人を超える勢いで増えることになる。「女性躍進本部」は、その後2006年、人材の多様化を目指す「多様性推進本部」と、働き方の多様化を図る「e-Work推進室」の2部署に発展していった。

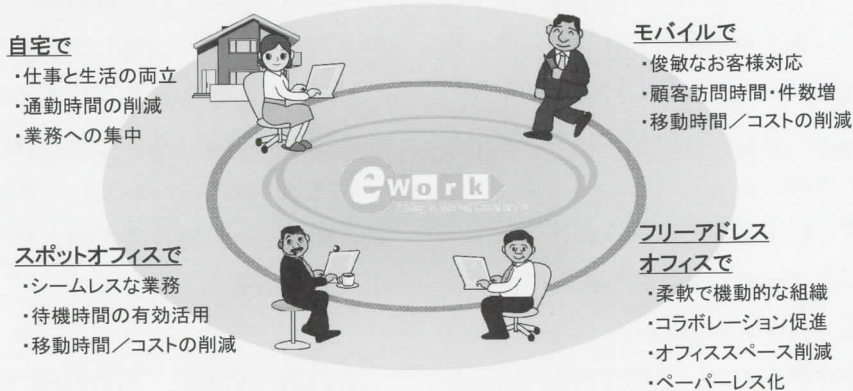
こうした一連の動きは、ダイバーシティ戦略に基づいており、「性別・年齢・国籍等に

関らず活躍できる組織風土の実現」を目標としているが、推進する上でトップの強い意思が反映されている点が特長と言える。実際、2006年1月の経営方針発表会では、中村邦夫会長（当時、社長）から、全社員に向けて上記目標がメッセージとして発信された。

会社が目指すe-Workとは、情報・通信技術を駆使したり、モバイル機器を取り込んだり、スポットオフィス・サテライトオフィス・フリーアドレスオフィスでの勤務などを含めた働き方のことを指している（図2）。

図2 松下電器が考えるe-Workとは

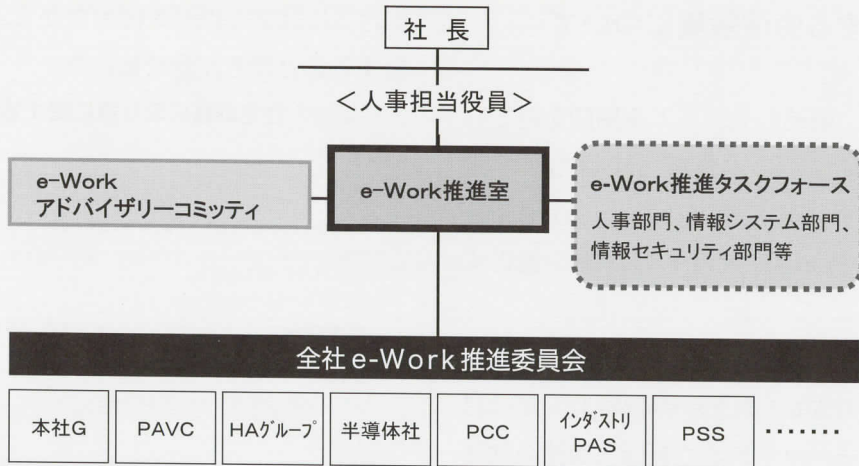
■情報・通信技術を駆使した、ユビキタスでフレキシブルな働き方



e-Workの推進体制は、社長を筆頭として、人事担当役員がe-Work推進室を担当し、これを支える組織として「e-Workアドバイザーコミッティ」と「e-Work推進タスクフォース」が設置されている（図3）。e-Workアドバイザーコミッティは、副社長や常務などから構成され、具体的な取り組みについて諮問する組織である。また、e-Work推進タスクフォースは、人事、情報システム、情報セキュリティなど関連部門の担当者が集まり、アンケート・ヒアリング

などから課題を抽出するとともにその解決を図っている。さらに、本社と各事業ドメイン会社の担当者を集め、「全社e-Work推進委員会」を開催しているほか、e-Workアドバイザーコミッティに参加している役員が、それぞれの担当分野でe-Workの推進を積極的に展開するなど、強力な推進体制となっている。

図3 e-Work推進体制

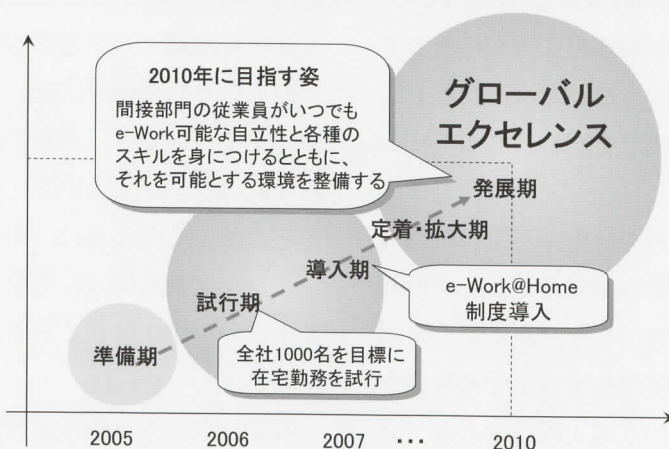


e-Workのマイルストーンとして、2006年度は、在宅勤務制度の本格的な運用開始に向けて、本社と事業ドメイン会社の社員1,000人ほどを対象とした在宅勤務が試行された（図4）。

期間中は、平均週1～2日程度を在宅勤務とする場合が多かったが、「個人の生産性が上がったか」というアンケートの質問に対しては、利用者の約7割と、その上司の約6割が「上がった」と回答。「チームの生産性」についても、上司や同僚からは比較的良好な評価を得られており、チーム内のメンバーが在

宅勤務を計画する場合、本人もチームも段取りが良くなるという傾向も見られている。また、試行者の声をまとめると、「業務効率面やワーク・ライフ・バランス面で効果を実感しているが、在宅勤務期間に職場の状況がわかりづらいことや、パソコンの持ち出しに不安を感じることなどの課題がある」というものだった。したがって、2007年度はこれらに対応し、コミュニケーション向上のためのITツールの提供や、セキュリティ確保による安心・安全な業務環境づくりを推進することとなっている。

図4 e-Work推進のマイルストーン



2. 在宅勤務制度(e-Work@Home) に関する労使協議について

以降では、前述のトライアル期間を経て、2007年4月からの本格導入を目指して労使協議を重ね協定化を進めた、「在宅勤務(e-Work@Home)制度」の詳細を報告する。

松下電器労使では、「働き方の選択肢の拡大」や「やりがい・働きがいの向上」が今日的に重要なテーマであることは、労使の共通認識となっていた。したがって、「在宅勤務」の制度化に際して、松下電器労働組合連合会としては、2006年度のトライアルの実態や試行者へのアンケート結果の報告を受けながら、“「在宅勤務」を希望する組合員がいかにこの制度を有効に活用できるか”という視点で会社と協議に臨むこととした。

「在宅勤務」の対象者は、“業務の性格上、在宅での勤務が可能な業務に従事する者”とされている(図5)。したがって、本制度によって「働き方の選択肢の拡大」を得られるのは、概ね間接部門の従業員に限定されることは否定できない。そこで対象者には、“自己管理ができる”うえに、“会社で業務に従事する際と同等の成果が出せること”を求めることで、出社しないことが「決して上司の目から逃れることではなく、出社している時と同じように成果を求められる」ことを前面に打ち出すこととした。新たな制度の導入には、制度そのものを整えるだけでなく、その制度の趣旨を従業員が正しく理解し受け入れることが肝要であり、真にその定着や浸透を図るには、制度利用者とその周囲がお互いに認め合うという風土醸成が必要であ

る。そのためにも、制度の活用を切実に望む組合員には広く門戸を開けながら、濫用を牽制することにも注意を払った。

図5 在宅勤務の取り扱いに関する協定書

■対象者

以下のいずれにも該当する者で本人が希望し、会社が認めた者とする。

- ・業務の性格上、在宅での勤務が可能な業務に従事する者。
- ・原則としてG5以上の者。ただし、専門性・業務の数量性等を勘案し、会社が認めた場合はG4以下でも適用可とする。
- ・自宅で業務に専念できる環境にあること。
- ・自己管理のもと在宅でも円滑に業務遂行でき、会社で業務に従事する際と同等の成果が出せること。
- ・在宅勤務中であっても会社の都合により必要が生じた場合、出社することが可能な者。
- ・情報セキュリティや業務に必要なIT環境が整備されていること。

■勤務管理

在宅勤務を行う場合においても、出社勤務時と同様に勤務管理を行うことを基本とする。

- ・在宅勤務においても日常適用されている勤務形態を適用する。
- ・勤怠は日常と同様に日々勤務管理システムに登録する。
- ・休日、深夜の在宅勤務は原則禁止とする。
- ・時間外労働等の協定は日常どおりとする。(以下省略)

■安全・衛生管理

- ・在宅勤務中の業務遂行場所は生活の場とは区別するように努め、安全・衛生管理については十分留意する。
- ・業務上災害の認定については、日常の勤務時と同様に業務の起因性・業務遂行性により判断する。(以下省略)

次に、「在宅勤務」を行う場合の「勤務管理」や「安全・衛生管理」に関してであるが、フレックス勤務・非フレックス勤務・裁量労働制などの区分は、出社時適用されている勤務形態を適用し、基本的に時間外労働等を含めた就業時間管理も出社時と同様とした。業務の開始と終了時は電話あるいはメールにて上司に連絡、残業をする場合も上司に確認を取ることを義務付けた。また、業務上災害の認定についても、日常の勤務時と同様に業務の起因性・業務遂行性により判断されることとなる。このように、勤務場所が自宅とはいえ、在宅勤務中は、労働基準法や労働安全衛生法が適用されることを意識した条文とした。

なお、在宅での勤務日数については、「原

則として月間所定勤務日の半分を超えない範囲」としている。これは、会社の制度・ルールが出社勤務をベースとしているものが多いこと、さらには、在宅頻度が高くなりすぎても業務生産性に低下傾向が見られること、などによるものである。ただし、育児・介護等によりそれ以上の勤務が必要な場合は、個別事情を見極めて判断することとした。

おわりに

会社は、本格導入以降も、事業ドメイン会社ごとの事例を社内のフォーラム等を開催

して全社で情報を共有するなど、組織横断的取り組みを推進している。新たな勤務制度だけに、イメージがわきにくい在宅勤務について、“どのようなケースでどのような効果があったか”を積極的に発信しながら、在宅勤務制度を進化させようとしている。

一方で労働組合としては、「在宅勤務」に関する取り組みが、今回の協定書締結で完了するわけではなく、その成果や生産性向上の実態を確認しながらフォローが必要と考えている。したがって、今後も継続的に会社との意見交換を行いながら、e-Workのあるべき姿を追究していきたいと考える。

本稿は、電機連合および松下電器労働組合連合会のご了解を得て、『電機連合NAVI 2008年1・2月合併号』に掲載されたものを転載したものです。





資料1

「ワーク・ライフ・バランス推進に向けた 企業の行動指針：日本経団連」

－提言「少子化問題への総合的な対応を求める」から－

日本経団連は2007年3月に「少子化問題への総合的な対応を求める」との提言を発表した。この提言のなかで、ワーク・ライフ・バランス推進に向けた考え方をまとめている。これは2006年12月に発表した「2007年版経営労働政策委員会報告」の中で示したワーク・ライフ・バランス推進に向けた考え方を具体化したもので、取組みに向けた提言と10項目にわたる「企業の行動指針」をとりまとめている。

提言は「人口減少下の新しい社会づくり」を視野に、少子化問題には総合的で国全体で対応すべきと求めている。企業・政府・国民に向けたメッセージとも言うべき内容となっている。その中で、ワーク・ライフ・バランスの実現は、企業として積極的に推進すべきであるとしている。また企業の取組み事例も紹介されている。

〔提言の構成〕

はじめに

I. 総論

1. 少子化問題に対する国全体としての共通認識
2. 新しい社会づくりの方向性

II. 各論

1. 企業の取組みの基本姿勢
2. ワーク・ライフ・バランス推進に向けた企業の行動指針
3. 政府の推進する少子化対策に関する要望
4. 国民一人ひとりの意識改革、国民運動に向けて

おわりに

【ワーク・ライフ・バランス推進に関する企業の取組み事例集】

以下、提言の中の「企業の取組みの基本姿勢」と「行動指針」の部分を全文抜粋して掲載する。

1. 企業の取組みの基本姿勢

Iで述べたとおり、企業も、わが国社会の重要な構成員のひとつとして、少子化問題に対する国全体としての問題意識を共有して、自ら行動を起こすことが求められている。一方、少子高齢化に伴って労働力人口が減少する中で、企業経営上の重要課題は、良質な人材を確保し、生産性を上げることにある。企業自ら、柔軟かつ多様な働き方の整備や仕事と生活の両立支援を促す職場風土の醸成に取組み、従業員の仕事のやりがい、生きがいを実感できる働き方を創造することが必要となっている。その基本理念がワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）であり、ワーク・ライフ・バランス推進を、イノベーションにつなげることが、労働力人口減少下での企業競争力強化の柱となる。

上記の観点を踏まえ、企業がワーク・ライフ・バランス推進を健全に競い合いながら、わが国全体に広めるとともに、後述する政府による総合的な少子化対策や国民一人ひとりの意識改革と連携して、わが国の少子化傾向に歯止めをかけるために、企業は、以下の行動指針を踏まえ、各社の実情に応じた取り組みを進めていかねばならない。

2. ワーク・ライフ・バランス推進に向けた企業の行動指針

(1) 経営トップのリーダーシップの発揮

企業は、ワーク・ライフ・バランスによる新しい働き方の創造を将来への「投資」として認識し、経営トップが率先垂範して、働く時間や場所などの柔軟かつ多様な働き方の施策の整備と職場風土の醸成に向けて、旗振り役を努める。

(2) メリハリのある働き方の実現

企業は、ワーク・ライフ・バランスによる新しい働き方を推進するため、仕事の進め方や配分を見直すとともに、人事考課・評価において、効率的な時間管理、仕事の効率化に対する取り組みを従来以上に重視し、メリハリのある働き方を実現する。

(3) 職場の意識醸成を図るための幅広い運動の展開

企業は、ワーク・ライフ・バランス推進に向けた職場の意識を高めていくため、制度の整備や制度の利活用への取組みに加え、人事考課・評価の見直し、労働時間短縮、年休取得について、各社が、それぞれの実情に応じて、幅広く取組みを進める必要がある。

特に、子どもの健全な成長を社会全体で応援していく観点から、乳幼児のいる子育て世代の男性従業員が育児参加しやすい職場環境を整えるなどの取組みが必要である。このため、例えば、時間外労働を削減する業務改善の実施や時間外労働の実施に関する自主目標の設定などにより、長時間労働とならない工夫を各社が実情に応じ実施することが望ましい。また、各社において、父親の育児参加の事例を社内に積極的に情報発信することも効果がある

ものと考えられる。

(4) マネジメントに対する教育

企業は、各職場において、ワーク・ライフ・バランスを実践していくため、マネジメント職に対し、効率的な時間管理、職場内コミュニケーションの円滑化、生産性向上などに関する教育を積極的に行う。

(5) 主体的なキャリア形成の環境整備

ワーク・ライフ・バランスの実践には、従業員一人ひとりが自らの働き方を自立的に考える必要があり、各職場において、マネジメント職と従業員が、仕事の進め方や配分、従業員の能力や適性、意欲に応じたキャリア形成のあり方を十分話し合い、従業員が主体的にキャリア形成できる環境を整える。

(6) 女性の就労継続支援と再雇用の推進

企業は、女性の妊娠・出産に伴う就労継続の困難な状況に対応するため、必要に応じ、ITCを活用した出産・育児休業期間中の従業員に対する業務知識の情報提供、テレワークなどの働く場所の多様化を推進するとともに、出産・育児に伴う退職者の再雇用や中途採用、通年採用に取り組む。

(7) 次世代育成支援対策推進法の行動計画におけるPDCAサイクルの活用

企業は、経営計画の中に、次世代育成支援対策推進法の行動計画を明確に位置付けた上で、PDCAサイクルを通じて、柔軟かつ多様な働き方に資する施策を継続的に改善・見直す。

(8) 社会全体に対する積極的なアピール

企業は、次世代育成支援対策推進法に基づく認定を積極的に受けるとともに、ファミリー・フレンドリー企業の実績や地方自治体からの表彰を目指して、施策の見直し・改善を進める。

また、ワーク・ライフ・バランスを推進する企業文化を浸透させていくため、具体的な取り組み事例を自社のホームページやCSR報告書、関連ポータルサイト（両立支援のひろば（21世紀職業財団、3/15現在245社）、次世代のための民間運動（ワーク・ライフ・バランス推進会議、3/15現在14社））などに積極的に情報提供する。

【さらに施策を整える必要がある企業向け】

(9) 創意工夫を生かした取り組み

企業は、経営トップのリーダーシップの下、各社の実情に合わせて、従業員のニーズを考慮しつつ、ワーク・ライフ・バランス推進に関する他社の事例を参考に、創意工夫を活かした

現場の対応や施策の整備を進める。特に、従業員300人以下の企業についても、可能な限り、自社の実情に合わせて次世代育成支援対策推進法の行動計画あるいはそれと同等なものを作成するよう努める。

(10) 企業間の連携の推進

ワーク・ライフ・バランスは一企業の実践だけでなく、関連する企業グループが取り組み、地域の活動とも連携した、幅広いネットワークとして進めることが大事である。そこで、企業は、ワーク・ライフ・バランス推進に取り組む企業との取引の推進、あるいは各地域で実施される、企業横断的な子育て支援活動への協賛などに積極的に取り組む。また、「家庭の日」の制定など国民運動の具体的な方法の一つとして、一企業の実践によらない、企業間の連携による、「家族との絆を深める」キャンペーンを展開する。





資料2

「ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和) の基本的考え方：連合」

日本労働組合総連合会は、2007年12月18日、政府が公表した「ワーク・ライフ・バランス憲章」に対して、事務局長名で以下のようなコメントを発表した。

また9月には「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の基本的考え方」を取りまとめている。

以下に、それぞれの概要を掲載する。

ワーク・ライフ・バランス憲章についての連合事務局長談話：2007年2月18日

1. 本日、政府のワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議（議長・内閣官房長官）は、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」をとりまとめた。関係閣僚、労使代表等の委員が調印した「憲章」は、策定部会の座長を務めた樋口慶応大学教授、高木連合会長及び御手洗日本経団連会長より、福田総理に手交された。「憲章」と「行動指針」は、その後に開催された「子どもと家族を応援する日本」重点戦略検討会議（議長・内閣官房長官）がとりまとめた「重点戦略」に盛り込まれ、後日少子化社会対策会議（会長・内閣総理大臣）で決定される。
2. 「憲章」は、[1]働くことで経済的基盤を確保し、[2]家族や地域活動のための時間が確保でき、[3]多様で柔軟な働き方を選択できる、ワーク・ライフ・バランス社会の実現に向けて、労使は自主的に働き方の改革に取り組み、国と地方は環境整備に取り組むこととしている。具体的には、週労働時間60時間以上の雇用者の半減、女性の出産後継続就業率の増加等、14項目の数値目標の達成に向けて、社会全体で取り組み、その進捗状況については労使からなる委員会が点検・評価していくこととなった。地方においても、取り組みの推進体制が検討されている。
3. 連合は、「重点戦略検討会議」と「トップ会議」双方に参加し、働き方の抜本的な改革を主張してきた。本年9月には、「ワーク・ライフ・バランスの基本的考え方」をとりま

とめ、「今必要なのは、生活時間を取り戻すための総合的な働き方の改革である」ことを確認した。誰もがやりがいのある仕事と充実した生活について、自分の意思で多様な選択が可能な社会を作ること、結果として、男女がともに働きながら子どもを生み育てられる社会を実現することにつながる。少子化、男女共同参画、労働市場改革等の個別の施策を、ワーク・ライフ・バランスで一括りにし、より広がりのある政策に転換したこと、そしてワーク・ライフ・バランス社会の実現に向けて、政労使がそれぞれの役割と責任を担うことに合意したことの意義は大きい。

4. あとは、いかにして実行していくかである。ワーク・ライフ・バランスは、一部の先進企業の取組ではなく、社会全体で推し進めるべきで課題である。全ての企業の労使が「憲章」を真摯に受け止め、「行動指針」を実践していくべきである。政府に対しては、子育て・介護を支える社会基盤を整備し、均等待遇の法制化や中立的な税・社会保障制度の整備に早急に着手することを求める。連合は、ワーク・ライフ・バランス社会の実現に向け、構成組織および地方連合会と一体となって取組みを強化する。

われわれがめざす「ワーク・ライフ・バランス社会」

(第25回中央執行委員会における「ワーク・ライフ・バランスの基本的考え方」から)

連合がめざすワーク・ライフ・バランス社会とは、「すべての働く人々がやりがいのある仕事と充実した生活の両立について、自分の意思で多様な選択が可能となる社会、それを支える政策やシステム、慣行が構築されている社会」のことである。

「1日8時間は労働のために、次の8時間は休息のために、残りの8時間は自分自身のために」—これは今から100年以上前に、アメリカの労働者が1日8時間労働を要求してデモ行進をした際に掲げられ、メーデーの起源となったスローガンである。ここには、労働に従事しない自由時間をまず確保するという考え方が明確に示されている。

こうした視点に立って、個々の政策による対症療法ではなく、実現すべき社会の姿を明らかにした上で一体的な政策の立案と運用をしていくことが求められている

連合がめざすワーク・ライフ・バランス社会の基本方向は次の6点である。

(1) 「ディーセント・ワーク(働き甲斐のある人間らしい仕事)」が保障されていること

ディーセント・ワークというのは、ILOが掲げた目標で、「安心して働き続けられる仕事」といった意味である。働く人々と家族が健康で安全な生活を送ることができ、生活できる賃金の保証を得て、働く人達の権利が守られ、社会的対話に参加でき、必要に応じて社会的保護が受けられるものとされている。

わが国においても、ILOが掲げた共通の目標に沿って、日本におけるディーセント・ワークを追求することが、ワーク・ライフ・バランス社会にとって不可欠である。

(2) すべての男女労働者に等しく保障されるものであること

ワーク・ライフ・バランスは、男性であるか女性であるか、家族的責任を有しているかどうかにかかわらず、また正規であるか非正規であるかを問わず、いかなる形で働く男女労働者に対してでも等しく保障されるものである。

ワーク・ライフ・バランスを推進するには、これまでどちらかという男性が主たる稼ぎ手として仕事面を主に担い、女性が主に生活面を担うという固定的な分業関係を見直し、仕事の面でも生活の面でも男女が共同に参加できる環境整備が求められる。

(3) 働く側にとって選択可能な働き方であること

多様な働き方は、働く側が選択するものであって、雇う側に選択されるものではない。そして、個人の選択によって転換ができるようなものでなければならず、生活やライフサイクルに合わせて働き方や労働時間を選択できるものでなければならない。そのためには、働き方に中立的な税・社会保障制度の確立と、労働条件の均等待遇の法制化が必要である。また、人材の育成と評価についての社会的な仕組みづくりが必要である。

(4) 子育て・介護等を支える社会基盤が確立されていること

ワーク・ライフ・バランス社会は、誰もが仕事上の責任を果たしつつ、地域で支えあい、助け合うことによって安心して子どもを生み、育て、家族等の介護ができる社会を志向するものである。そのためには、公共サービスを中心に保育や介護を社会全体で支える制度を整備・拡充する必要がある。

(5) 個人生活を尊重し、質の高い働き方を求める企業文化、社会システムに転換すること

連合が求めるワーク・ライフ・バランス社会は、政策・制度の改善だけで実現できるものではなく、社会システム、労働慣行の見直しが必要である。目に見えない拘束・支配による長時間労働、過重労働を生み出すような賃金制度、性役割に基づく働き方や責任分担等これまでのシステムや慣行を見直し、男性の育児休業取得が当たり前になる企業文化にしていく必要がある。

(6) 企業の社会的責任の観点からも積極的に推進すること

企業が率先してワーク・ライフ・バランス施策を実行することは、CSR(企業の社会的責任)の観点からもきわめて重要である。

ワーク・ライフ・バランス社会は働く側にとっての課題だけではない。企業にとってもメリットがある。仕事と生活のメリハリをつけたり、人材育成を進めることで生産性が向上し、業務効率も高まる。多様で柔軟な働き方の導入によって多様な能力をもった人材の確保や定着につながり、その結果、労働の質を高め労使双方にとってメリットのある働き方を実現することができる。



資料3

「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」 および

「仕事と生活の調和推進のための行動指針」

平成19年12月18日

政府の「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」は平成19年12月18日に、「ワーク・ライフ・バランス憲章」と「行動指針」をとりまとめ、福田総理大臣に提出した。その内容は、政府の「子供と家族を応援する日本」重点戦略検討会議がまとめる重点戦略に組み込まれ、少子化社会対策推進会議で決定される運びになっている。

憲章は政労使の代表による調印がなされ、

- ①働くことで経済基盤を確保し
- ②家族や地域活動のための時間が確保でき
- ③多様で柔軟な働き方を選択できる

「ワーク・ライフ・バランス社会」に実現に向けて、官民一体の取組みを謳っている。企業労使は自主的に働き方の改革に取り組みこと、国と地方は環境整備に取り組むこととしている。

また「行動指針」では、10年後の具体的な数値目標が掲げられている。例えば、週労働時間60時間以上の雇用者の割合を現状から半減すること、年次有給休暇の完全取得など14項目にわたる数値目標を設定している。数値目標は、いわゆる「規制値」ではないものの、政労使が、それぞれの役割と責任を担って達成を目指すとの共通認識を内外に示したものと言え、今後の具体的な動きについて注目される。

今回の憲章と行動指針は、平成19年4月に開催された経済財政諮問会議労働市場改革専門調査会の報告が元になっている。それに、男女共同参画会議や子供と家族を応援する日本重点戦略会議での検討も合流し、「経済財政改革の基本方針2007（骨太方針）」の中で、「憲章」と「行動指針」を策定するとの閣議決定を平成19年6月に行っている。

長文になるが、「憲章」と「行動指針」の全文を掲載するので、ご参照されたい。

ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議

(関係閣僚)

内閣官房長官

少子化・男女共同参画担当大臣

総務大臣

厚生労働大臣

経済財政政策担当大臣

経済産業大臣

(団体の代表者)

御手洗富士夫 (日本経団連会長)

山口 信夫 (日本商工会議所会頭)

高木 剛 (日本労働組合総連合会会長)

岡本 直美 (NHK関連労働組合連合会議長)

麻生 渡 (全国知事会会長)

(有識者)

大沢真知子 (日本女子大学教授)

佐藤 博樹 (東京大学教授)

樋口 美雄 (慶應義塾大学教授)

八代 尚宏 (国際基督教大学教授)

少子化社会対策推進会議

内閣官房長官

少子化・男女共同参画担当大臣

厚生労働大臣

総務大臣

経済産業大臣

文部科学大臣

国土交通大臣

(有識者)

渥美 由喜 (富士通総研主任研究員)

案田 陽治 (日本サービス・流通労連副会長)

大日向雅美 (恵泉女学園大学教授)

大矢 和子 (資生堂執行役員)

奥山千鶴子 (NPO法人びーのびーの理事長)

佐藤 博樹 (東京大学教授)

藤本 保 (大分こども病院長)

前田 正子 (横浜市副市長)

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章

〔いま何故仕事と生活の調和が必要なのか〕

（仕事と生活が両立しにくい現実）

仕事は、暮らしを支え、生きがいや喜びをもたらす。同時に、家事・育児・近隣との付き合いなどの生活も暮らしには欠かすことができないものであり、その充実があってこそ、人生の生きがい、喜びは倍増する。

しかし、現実の社会には、

- ・安定した仕事に就けず、経済的に自立することができない、
- ・仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない、
- ・仕事と子育てや老親の介護との両立に悩む

など仕事と生活の間で問題を抱える人が多く見られる。

（働き方の二極化）

その背景としては、国内外における企業間競争の激化、長期的な経済の低迷や産業構造の変化により、生活の不安を抱える正社員以外の労働者が大幅に増加する一方で、正社員の労働時間は高止まりしたままであることが挙げられる。他方、利益の低迷や生産性向上が困難などの理由から、働き方の見直しに取り組むことが難しい企業も存在する。

（共働き世帯の増加と変らない働き方・役割分担意識）

さらに、人々の生き方も変化している。かつては夫が働き、妻が専業主婦として家庭や地域で役割を担うという姿が一般的であり、現在の働き方は、このような世帯の姿を前提としたものが多く残っている。

しかしながら、今日では、女性の社会参加等が進み、勤労者世帯の過半数が、共働き世帯になる等人々の生き方が多様化している一方で働き方や子育て支援などの社会的基盤は必ずしもこうした変化に対応したものとなっていない。また、職場や家庭、地域では、男女の固定的な役割分担意識が残っている。

（仕事と生活の相克と家族と地域・社会の変貌）

このような社会では、結婚や子育てに関する人々の希望が実現しにくいものになるとともに、「家族団らんの時間」や「地域で過ごす時間」を持つことも難しくなっている。こうした個人、家族、地域が抱える諸問題が少子化の大きな要因の一つであり、それが人口減少にも繋がっているといえる。

また、人口減少時代にあっては、社会全体として女性や高齢者の就業参加が不可欠であるが、働き方や生き方の選択肢が限られている現状では、多様な人材を活かすことができない。

(多様な働き方の模索)

一方で働く人々においても、様々な職業経験を通して積極的に自らの職業能力を向上させようとする人や、仕事と生活の双方を充実させようとする人、地域活動への参加等をより重視する人などもおり、多様な働き方が模索されている。

(多様な選択肢を可能とする仕事と生活の調和の必要性)

いま、我々に求められているのは、国民一人ひとりの仕事と生活を調和させたいという願いを実現するとともに、少子化の流れを変え、人口減少下でも多様な人材が仕事に就けるようにし、我が国の社会を持続可能で確かなものとする取組である。

働き方や生き方に関するこれまでの考え方や制度の改革に挑戦し、個々人の生き方や子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な働き方の選択を可能とする仕事と生活の調和を実現しなければならない。

個人の持つ時間は有限である。仕事と生活の調和の実現は、個人の時間の価値を高め、安心と希望を実現できる社会づくりに寄与するものである。

(明日への投資)

仕事と生活の調和の実現に向けた取組は、人口減少時代において、企業の活力や競争力の源泉である有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高めるものである。とりわけ現状でも人材確保が困難な中小企業において、その取組の利点は大きく、これを契機とした業務の見直し等により生産性向上につなげることも可能である。こうした取組は、企業にとって「コスト」としてではなく、「明日への投資」として積極的にとらえるべきである。

以上のような共通認識のもと、仕事と生活の調和の実現に官民一体となって取り組んでいくため、本憲章を定める

[仕事と生活の調和が実現した社会の姿]

- 1 仕事と生活の調和が実現した社会とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」である。

具体的には、以下のような社会を目指すべきである。

- ①就労による経済的自立が可能な社会

経済的自立を必要とする者とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる。

②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる。

③多様な働き方・生き方が選択できる社会

性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。

〔関係者が果たすべき役割〕

2 このような社会の実現のためには、まず労使を始め国民が積極的に取り組むことはもとより、国や地方公共団体が支援することが重要である。既に仕事と生活の調和の促進に積極的に取り組む企業もあり、今後はそうした企業における取組をさらに進め、社会全体の運動として広げていく必要がある。

そのための主な関係者の役割は以下のとおりである。また、各主体の具体的取組については別途、「仕事と生活の調和のための行動指針」で定めることとする。

（企業と働く者）

(1) 企業とそこで働くものは、協調して生産性の向上に努めつつ、職場の意識や職場風土の改革とあわせ働き方の改革に自主的に取り組む。

（国民）

(2) 国民の一人ひとりが自らの仕事と生活の調和の在り方を考え、家庭や地域の中で積極的な役割を果たす。また、消費者として、求めようとするサービスの背後にある働き方に配慮する。

（国）

(3) 国民全体の仕事と生活の調和の実現は、我が国社会を持続可能で確かなものとする上で不可欠であることから、国は、国民運動を通じた気運の醸成、制度的枠組みの構築や環境整備などの促進・支援策に積極的に取り組む。

（地方公共団体）

(4) 仕事と生活の調和の現状や必要性は地域によって異なることから、その推進に際しては、地方公共団体が自らの創意工夫のもとに、地域の実情に応じた展開を図る。

仕事と生活の調和推進のための行動指針

1 行動指針の性格

本行動指針は、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（以下「憲章」という。）で示す「仕事と生活の調和が実現した社会」を実現するため、企業や働く者、国民の効果的な取組、国や地方公共団体の施策の方針を定める。

2 「仕事と生活の調和が実現した社会」に必要とされる諸条件

憲章で示した「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」の具体的な3つの社会が実現するために必要な条件はそれぞれ以下のとおりである。

①就労による経済的自立が可能な社会

- ・若者が学校から職業に円滑に移行できること。
- ・若者や母子家庭の母等が、就業を通じて経済的自立を図ることができること。
- ・意欲と能力に応じ、非正規雇用から正規雇用へ移行できること。
- ・就業形態に関わらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されること。

②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

- ・企業や社会において、健康で豊かな生活ができるための時間を確保することの重要性が認識されていること。
- ・労働時間関係法令が遵守されていること。
- ・健康を害するような長時間労働がなく、年次有給休暇の取得が促進されていること。
- ・メリハリのきいた業務の進め方などにより、時間当たり生産性も向上していること。
- ・取引先との契約や消費など職場以外のあらゆる場面で仕事と生活の調和が考慮されていること。

③多様な働き方・生き方が選択できる社会

- ・子育て中の親、働く意欲のある女性や高齢者などが、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様で柔軟な働き方が可能となる制度があり、実際に利用できること。
- ・多様な働き方に対応した育児、介護、地域活動、職業能力の形成等を支える社会的基盤が整備されていること。
- ・就業形態に関わらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されること（再掲）。

3 各主体の取組

仕事と生活の調和の実現の取組は、個々の企業の実情に合った効果的な進め方を労使で話し合い、自主的に取り組んでいくことが基本であるが、我が国の社会を持続可能で確かなものとするに関わるものであることから、国と地方公共団体も、企業や働く者、国民の取組を積極的に支援するとともに、多様な働き方に対応した子育て支援や介護などのための社会的基盤づくりを積極的に行う。

(1) 企業、働く者の取組

(総論)

- ・経営トップがリーダーシップを発揮し、職場風土改革のための意識改革、柔軟な働き方の実現等に取り組む。
- ・労使で仕事と生活の調和の実現に向けた目標を定めて、これに計画的に取り組み、点検する仕組みを作り、着実に実行する。
- ・労使で働き方を見直し、業務の進め方・内容の見直しや個人の能力向上等によって、時間当たり生産性の向上に努める。企業は、雇用管理制度や人事評価制度の改革に努める。働く者も、職場の一員として、自らの働き方を見直し、時間制約の中でメリハリのある働き方に努める。
- ・管理職は率先して職場風土改革に取り組み、働く者も職場の一員としてこれに努める。
- ・経営者、管理職、働く者は、自らの企業内のみならず、関連企業や取引先の仕事と生活の調和にも配慮する。
- ・働く者は、将来を見据えた自己啓発・能力開発に取り組み、企業はその取組を支援する。
- ・労使団体等は連携して、民間主導の仕事と生活の調和に向けた気運の醸成などを行う。
- ・労使は、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ、労働契約を締結し、または変更すべきものとする。

(就労による経済的自立)

- ・就職困難者等を一定期間試行雇用するトライアル雇用などを活用しつつ、人物本位による正当な評価に基づく採用を行う。
- ・パート労働者等については正規雇用へ移行しうる制度作り等を行う。
- ・就業形態に関わらず、公正な処遇や積極的な能力開発を行う。

(健康で豊かな生活のための時間の確保)

- ・時間外指導基準を含め、労働時間関連法令の遵守を徹底する。
- ・労使で長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進など、労働時間等の設定改善のための業務の見直しや要員確保に取り組む。
- ・社会全体の仕事と生活の調和に資するため、取引先への計画的な発注、納期設定に努め

る。

(多様な働き方の選択)

- ・ 育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワーク、在宅就業など個人の置かれた状況に応じた柔軟な働き方を支える制度の整備、それらを利用しやすい職場風土作りを進める。
- ・ 女性や高齢者等が再就職や継続就業できる機会を提供する。
- ・ 就業形態に関わらず、公正な処遇や積極的な能力開発を行う。

(2) 国民の取組

- ・ 国民一人ひとりが、個々人の多様性を理解し、互いに尊重しあう。
- ・ 自らの仕事と生活の調和の在り方について考え、周囲の理解を得ながらその実現を目指す。
- ・ 家庭や地域の中での自らの役割を認識し、積極的な役割を果たす。
- ・ 消費者の一人として、サービスを提供する労働者の働き方に配慮する。

(3) 国の取組

(総論)

- ・ 全国や地域での国民の理解や政労使の合意形成を促進する。
- ・ 次世代育成に対する企業の取組促進のための対策の検討等を進め、生活の時間の確保や多様な働き方を可能とする雇用環境整備を目指した制度的枠組みを構築する。
- ・ 働き方に中立的な税・社会保障制度の在り方を検討する。
- ・ 経済全体の生産性の向上を図っていく観点から、中小企業等の生産性向上（地域資源活用促進プログラムによる新事業創出支援、ITを活用した財務会計の整備、下請適正取引等の推進や資金供給の円滑化等）など包括的な取組を引き続き着実に推進する。
- ・ 先進企業の好事例等の情報の収集・提供・助言、中小企業等が行う労働時間等設定改善の支援等、仕事と生活の調和の実現に取り組む企業を支援する。
- ・ 労働基準法、労働契約法、パートタイム労働法等関係法令の周知を図るとともに、法令遵守のための監督指導を強化する。
- ・ 顕彰制度や企業の取組の診断・点検を支援すること等により、積極的取組企業の社会的な評価を推進する。
- ・ 働く者等の自己啓発や能力開発の取組を支援する。

(就労による経済的自立)

- ・ 一人ひとりの勤労観、職業観を育てるキャリア教育を学齢期から行う。

- ・フリーターの常用雇用化を支援する。
- ・若者や母子家庭の母等、経済的自立が困難な者の就労を支援する。

(健康で豊かな生活のための時間の確保)

- ・労使による長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進など、労働時間等の設定改善の取組を支援する。
- ・家事サービス等についての情報提供に対する支援をする。

(多様な働き方の選択)

- ・育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワークといった多様な働き方を推進するとともに、パート労働者の均等待遇の推進、働く意欲と能力のある女性や高齢者の再就職や就業継続の支援、促進等、その多様な働き方を推進するための条件を整備する。
- ・在宅就業の環境整備のための枠組みを検討する。
- ・男性の育児休業の取得促進方策等の検討等を進め、男性の子育て参加の支援・促進を図る。
- ・多様な働き方に対応した保育サービスの充実等多様な子育て支援を推進する。
- ・地方公共団体等による育児・介護の社会的基盤づくりを支援する。
- ・多様な教育訓練システムの充実等、職業能力の形成支援に係る労働市場の社会的基盤を整備する。

(4) 地方公共団体の取組

- ・地方の実情に即した、仕事と生活の調和の実現に向けた住民の理解や合意形成を促進する。NPO等の活動を通じて中小企業経営者等の取組の促進を図る。
- ・仕事と生活の調和を実現している企業を社会的に評価する。
- ・多様な働き方に対応した保育サービスの充実等多様な子育て支援を展開する。
- ・地域の実情に応じて、育児・介護等を行う家族を支える社会的基盤を形成する。

4 仕事と生活の調和の実現の進捗状況の点検・評価

数値目標の設定や「仕事と生活の調和」実現度指標の活用により、仕事と生活の調和した社会の実現に向けた全体としての進捗状況を把握・評価し、政策への反映を図る。また、顕彰、本行動指針の点検・評価を行うため、学識経験者、労使の代表で構成される検討の場を設け、数値目標や「仕事と生活の調和」実現度指標についても必要に応じて見直すこととする。

5 数値目標

仕事と生活の調和した社会の実現に向けた企業、働くもの、国民、国及び地方公共団体の取組を推進するための社会全体の目標として、政策によって一定の影響を及ぼすことができる項目について数値目標を設定する。この数値目標は、社会全体として達成することを目指す目標であり、個々の個人や企業に課されるものではない。10年後の目標値は、取組が進んだ場合に達成される水準（①個人の希望が実現した場合を想定して推計した水準、又は、②施策の推進によって現状値や過去の傾向を押し上げた場合を想定して推計した水準等）を設定することを基本とし、また、その実現に向けての中間的な目標値として5年後の目標値を設定する。

6 「仕事と生活の調和」実現度指標の在り方

「仕事と生活の調和」実現度指標とは、我が国の社会全体でみた①個人の暮らし全般に渡る仕事と生活の調和の実現状況（個人の実現度指標）と、②それを促進するための環境の整備状況（環境整備指標）を数量的に把握するものである。個人の実現度指標については、「Ⅰ 仕事・働き方」、「Ⅱ 家庭生活」、「Ⅲ 地域・社会活動」、「Ⅳ 学習や趣味・娯楽等」、「Ⅴ 健康・休養」の5分野ごとに中項目、小項目を設け、環境整備指標については分野を設けず1つの指標とする。「仕事と生活の調和」実現度指標では、本行動指針で数値目標とされた指標を含む別紙2の構成要素に掲げられた指標を合成して作成する。この「仕事と生活の調和」実現度指標は、目標として設定するものではなく、仕事と生活の調和の進展度合いを測るものである。なお、憲章で定める「就労による経済的自立が可能な社会」、「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」、「多様な働き方・生き方が選択できる社会」の3つの社会の姿の実現状況も本指標により把握することができる。





地方出身は 「得」なのか？



慶應義塾大学経済学部
教授 太田 聡 一

1. はじめに

ちょうど去年の今頃、「週刊アエラ」（朝日新聞社）に「地方出身ほど『得』なのだ!! 東京との格差社会に負けない」という記事が出た（2007年3月12日）。家庭生活を含めた様々な側面で、都会に住む地方出身者がメリットを得ていることを指摘しており、なかなか興味深い記事に仕上がっていた。筆者がとくに関心をもったのは、地方出身であるということが、就職市場や会社内でどのように作用するかであった。

記事によれば、就職する際に地方出身学生の「謙虚さ」や「素朴さ」が評価されることがあるという。また、「うつ」や離職のリスクを回避したい企業も、忍耐力が高いと考えられている地方出身者の採用に食指が動くようだ。他にも、「東京の情報は地方の人でも知ることができるが、地方の情報は地方の人でないと分らないので（大手化粧品会社）」、「お客様の話をしっかり聴きニーズに応えるためには、いわゆるエリート層より粘り強い人材が必要（不動産会社）」といっ

た人事担当者の意見が紹介されている。さらに入社してからも、田舎出身の「どんくさいキャラ」のためにライバル視されることが少ないため、成功しやすい面があるということであった。

この記事が指摘するように、就職市場や企業内の昇進で地方出身者が有利であるならば、地方出身者の方が都市部出身者よりも「生産性」あるいは「能力」が高くなりがちであることを意味する。そうであれば、地方に育った人は都市部に出て働くことによって、都市部出身の人たちよりも利益を得ることができるから、「東京との格差社会に負けない」というタイトル通りの結論となる。明確に意識されているかどうかは別にして、ここには地域間格差を考える際の重要な論点が含まれているように思われる。

2. 地域間格差に関する2つの視点

いうまでもなく、この記事のポイントは、東京で就職する人には、東京出身者と地方出身者の2つのタイプがあるということである。筆者はここで、こうした視点の重要性を

指摘しておきたい。以下では話を簡単にするために、労働市場における成功と失敗を賃金水準から判定する。もちろん、就職の容易さや昇進の可能性など、いろいろな指標があるが、賃金水準は労働市場のパフォーマンスを測定する指標として一般性が高い。

さて、「地域間の賃金格差」と言う場合には、しばしば東京などの都市部の賃金と青森や沖縄といった地方の賃金の平均値が比較される。しかしこの格差は、必ずしも都市部に生まれることの有利さや、地方に生まれることの不利さを全面的に反映したものにはならない。なぜならば、地方生まれの人でも、都市部に移動するというオプションがあるからである。

この点をもっと正確に表現すれば次のようになる。東京都と沖縄県の賃金格差という場合には、普通は東京都に存在する事業所に勤める労働者と、沖縄県に所在する事業所に勤務する労働者の間の賃金格差を指す。しかし、東京都にある会社に勤める労働者のなかには、沖縄出身者がいるはずだし、沖縄県に所在する事業所に勤務する労働者のなかにも東京出身者が（人数は少ないかもしれないが）含まれる公算が大きい。こうした状況を生み出すのは地域間の労働移動であり、もともと賃金の低い沖縄から夢を抱いて東京に出てきたり、東京での生活に嫌気がさして沖縄に移住したり、東京の本社から仕事の都合で赴任する労働者がいるからである。したがって、通常計測される地域間賃金格差は、こうした移動の結果も含めた賃金格差の水準に他ならない。

「移動の結果を含んだ格差」を地域間の格差ととらえるのはひとつの見方であろう。そ

れと同時に、その地域に生まれ育つことの賃金面での有利不利を格差の指標とする考え方もありうる。同じ地域に勤務していても「出身地」によって賃金は異なりうる。人々が自らの出身地を選ぶことは難しい以上、そこで見られる格差は人々の「生育条件」によって生じる格差に近いものになり、「機会の不平等」の有無を判定しやすくなると考えられる。「週刊アエラ」の記事は、出身地による格差を取り上げることで、実は地域間格差問題へのひとつの重要な視点を提示しているのである。

地方から都市部に出てきた人がどのような賃金水準を得ているか、という問題についてきちんと調べるためのデータは少ない。本稿の後半では、筆者が入手して分析したデータについて論じるが、その前にこうした問題意識は移民に関する経済分析でこれまでかなり明確に意識されてきたことを指摘しておきたい。米国における既存研究では、海外からの移民はすぐさま米国育ちの人々のように稼ぐことはできないという。むしろ、同程度の潜在能力をもった米国育ちの人々よりも低賃金に甘んじる傾向がある。これは、移民が米国の新しい技術にすぐに適応できていないことや、言葉の壁の問題があること、さらには移民に提示される仕事限定されていることなどが理由として考えられる。ただし、時間の経過とともにそうしたバリアは取り除かれて、徐々に賃金水準は収束していく。こうしたプロセスを「同化（assimilation）」という。

もうひとつ考えなければならない問題は、どういう人々が移民としてやってくるのか、という点である。移民の送り出し国のなかで

も一部のきわめて優秀な人材が移民としてやってくる場合もあろうし、そうではなくて移民送り出し国で成功できなかった人が一発逆転を狙ってやってくるケースも考えられよう。実態がどちらに近いかは、実証分析によって明らかにされるべきであるが、送り出し国と受け入れ国の双方にとってきわめて重要な問題であることは間違いない。

こうした海外における関心は、日本における地域間労働移動にも適用可能な論点を含む。地方から都会に出てきた人は、都会出身の人よりも不利なのだろうか？たしかに、方言の問題やそもそも都会で働くための人間関係の築き方がわからないなど、不利になる点は考えられる。ひょっとすると人脈面でも不利になるかもしれない。「週刊アエラ」の記事はどちらかというところと地方出身者が有利になるような点が強調されていたが、不利になる状況は同じくらい十分ありうるのである。筆者は当初、「地方出身者は都市部出身者よりも不利なのではないか」という感覚を持っていたが、それはこうした海外の研究に影響を受けたからである。

どういった人々が地方から都会に出てくるのか、という点も一つの論点になる。高度成長期には、集団就職などで中卒者が数多く都市部に出てきていたが、今では都会の大学に入学するために地方から移動してきて、そのまま都会で就職するというパターンが多くなっている可能性がある。このように、地方から都市部に出てくる人たちのタイプは時代によって変わりうるし、それが都市部におけ

る地方出身者と「生え抜き」との格差に影響を与えうるだろう。

こうしたことをデータによってある程度描き出すことで、都市部と地方の格差問題に光を投げかけることができるのではないかと、というのが以下で論じたいポイントである。

3. データが物語ること—地方出身者の高賃金

筆者は、比較的最近こうした点について研究する機会を得た。細かい分析結果はすでに公刊されているので¹、ここではそこで得られた主要な結論についてわかりやすく解説しておきたい。用いたデータは、慶應義塾大学によって収集された、慶應義塾大学家計パネル調査（KHPS2004—2005）の個票である。幸いなことに、この調査では「出身地」の都道府県がわかるので、その情報を利用する。

まず大事なことは、地方出身の人と都市部出身の人をどのように区別するかである。東京都は都市部で沖縄県は地方であることについては、誰も疑わないだろう。しかし、データにおいて沖縄県出身で東京都在住の人はほんのわずかしき含まれていないので、東京出身者と沖縄出身者の賃金の違いを高い精度で描写することは難しい。次善の策は、日本全国の都道府県を「都市部」と「地方」の大きく2つに分割して、その間の移動を考えることである。とはいえ、そこでも分割の恣意性という問題に直面してしまう。たとえば、三重県を「都市部」にすべきか「地方」にすべ

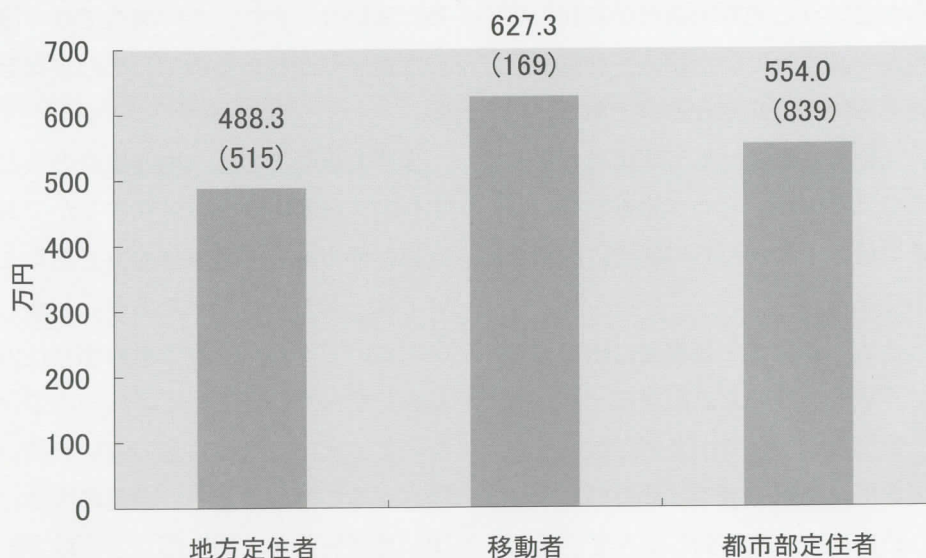
1 「労働市場の地域間格差と出身地による勤労所得への影響」、樋口美雄・瀬古美喜編『日本の家計行動のダイナミズム Ⅲ』、第4章、慶應義塾大学出版会、2007年。

きかについては、異なった見解がありうるだろう。そこで、論文においては4つの区分方法を用いて検討を行った。ここでは、そのなかでも首都圏、中京圏、関西圏の構成地域を考慮した区分による結果を紹介したい。

ここで「都市部」とされた都道府県は、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、岐阜県、三重県、京都府、大阪府、滋賀県、奈良県、兵庫県、広島県、福岡県の15都府県であり、それ以外を「地方」と考える。このように全国を「都市部」と「地方」に分割した上で、それを出身地と現住地に適用すると、すべての個人は①地方出身で

現在も地方に住んでいる人、②地方出身で現在は都市部に住んでいる人、③都市部出身で現在では地方に居住している人、そして④都市部出身でそのまま都市部にいる人、の4つに分類できるようになる。都市部が出身で地方に現在いる人は比較的少ないので、③については考慮しないことにして、都市部にずっと居続けている人々を「都市部定住者」、地方にずっと居続けている人を「地方定住者」、そして地方出身で現在は都市部に居住する人々を「移動者」という具合に呼ぶことにしよう。なお、サンプルは男性就業者に限ることにする。

図1 地域別勤労所得



(注)

(1) 地域別物価指数により実質化している (全国=1)

(2) 図中の () 内はサンプル数

(出所) 慶応義塾大学パネル調査2004より作成。

図1は、労働者タイプ毎の年間勤労所得を比較している。この図からわかる顕著な傾向のひとつは、「地方定住者」と「都市部定住者」の間に大きな所得格差が存在することである。「地方定住者」の年収が488万円に対して「都市部定住者」の年収は554万円、差にして66万円に達する。両者がサンプルの主要部分を構成しているので、これがいわゆる地域間賃金格差の傾向を示すことになる。やはり都市部に比べて地方の賃金は低いのである。

もうひとつの興味深い事実は、地方出身で都市部に在住している「移動者」の賃金が、ずっと都市部にいる「都市部定住者」を大きく上回っている点である。「移動者」の所得は627万円で、「都市部定住者」を73万円も上回っていた。「田舎から出てきた人々は、都会出身の人よりも低い所得に甘んじているのではないか」という筆者の当初の予想は全く成立しなかった。しかし、こうした結果については注意して解釈する必要がある。というのも、所得水準は年齢や学歴、職業などによって異なるからである。もしも「移動者」の平均年齢が「都市部定住者」よりも高ければ、自動的に「移動者」の所得が「都市部定住者」の所得を上回ってしまう。

そこで、いろいろな労働者や企業の属性を制御して、「都市部定住者」と「移動者」との格差の要因を探ってみた。たしかに平均年齢は「移動者」の方が「都市部定住者」よりも高かった。しかし、それが格差の最大の源泉ではなかった。むしろ「移動者」は勤続年数が長く、正社員や管理職となっている傾向が強いために、「都市部定住者」よりも高い所得を得ていた。それに加えて、平均年齢が

高いことや、雇用者である割合が高く、専門的・技術的職業に従事している割合が高いこと、さらには規模の大きな企業に勤務している傾向が強いことなども、「移動者」の所得を「都市部定住者」よりも高めていた。ただし、「移動者」は「都市部定住者」に比べて学歴水準で優位に立っているわけではなかったが、このことは学歴水準が重要でないことを意味するわけではない。地方出身であるにも関わらず、「移動者」の学歴が「都市部出身者」と匹敵することを考えれば、高学歴は地方出身者が都市部において「都市部定住者」と伍して高所得を得るための必要条件になっていると解釈すべきだろう。少し乱暴なまとめ方になるかもしれないが、「移動者」は「都市部出身者」に匹敵する学歴をもち、「都市部出身者」よりも「よい仕事」についているために、格差が発生しているのである。

4. 誰が移動するのか

では、どうしてこのようなことが生じるのであろうか？ 筆者は、次のようなストーリーを考えた。地方から都会に出てくる人のなかには、地元でうまくいかないから都会で一発逆転を狙うような人がいるかもしれない。しかし、それよりも数として多そうなのは、地方から都市部の大学などに入学し、そのまま都市部で就職するような人たち、あるいは、地方で就職したけれども、能力を評価されて都市部に来た人たち、さらには地方では自分の力量を発揮する場がないから都会にやってきた人たちなのではなからうか？ つまり筆者は、地方に生まれた人の中でも、「優秀な」人材が都市部にやってきているのではないか

と考えた。もしもそういう仮説が成立するならば、地方出身者の労働所得が高くなってもおかしくない。

そうであれば、なぜ優秀な人たちが主に都市部にやってくるのだろうか？その点についての筆者の仮説は、「優秀な人たちほど都市部に出てくるメリットが大きい」というものである。同じ水準の能力でも、都市部では地方よりも高く評価される。そしてその傾向は、能力水準が高いほど強まるように思われる。並はずれたコンピューターへの才能をもっている、地方では生かす場があまりない。大学を出て優良企業で働きたいと思っても、地方にはその受け皿が小さい。つまり、能力の高い人ほど、地方にとどまるデメリットが大きくなってしまうので、都会に「打って出る」のである。逆に、都会に出てもそれほど大きな成功を見込めないと判断する人々は、地元にとどまる傾向が出てくるのではないか。やはり、今まで慣れ親しんだ土地を離れるのには大きなストレスがかかるからである（これはいわゆる「移動コスト」である）。

こうした点について、データで確かめることはできるだろうか？筆者は、都市部に移動してきた人たちの家庭環境と、地方にとどまっている人たちの家庭環境にどのような違いがあるのか、検討することにした。その結果、父親の学歴が高く、父親が中堅以上の企業に勤めており、母親が専業主婦をしているような「恵まれた」家庭で、地方から都市部への移動者が育てられている傾向が強いことがわかった。こうした家庭環境は子どもの「人的資本水準」を高めるので、都市部への流出を促進することになる。

さらに検討を加えて判明したことは、移動を促進するような家庭環境は、実は地方出身者が都市部で高所得を得るための属性を備えるための要件でもあった。すなわち、父親が大卒であることは、本人が大卒である確率、雇用者である確率、管理職である確率、専門・技術職である確率、大規模企業に勤務している確率にプラスの効果をもたらしていた。また、父親が中堅以上の企業勤務であることは、本人の勤続年数、大卒である確率、雇用者である確率、管理職である確率、大規模企業に勤務している確率にプラスの影響を及ぼしていた。最後に、母親が無職であることは、本人が大卒であることにプラスの効果をもたらしていた。すなわち、地方から都市部への移動を促すような「恵まれた」家庭環境は、高所得をもたらしやすい属性を本人が獲得する公算を高めるのである。

5. 格差問題に寄せて

結局、地方の恵まれた家庭環境で育った人が能力を身につけて都市部に居住するようになり、都市部出身者よりも高い所得を得ることが多い、ということがわかったわけである。冒頭に述べた「週刊アエラ」の記事は、地方出身であるがゆえに忍耐力等が都市部出身者に勝る、という有利さを強調していた。それに対して、ここで述べた筆者の分析は、都会に出て成功できるくらい優秀な人が地方から出てきているのではないか、という仮説と整合していた。どちらがより現実を描写しているかはわからないし、より詳しい事実の発見のためには、さらに大規模なデータによる精密な分析が必要とされるだろう。

ただ、もしも筆者の分析が妥当するなら

ば、地域間格差を論じるにあたって一つの重要な論点を提示したことになる。私たちは、居住地を選ぶことはできるが、出身地を選ぶことは困難である。そうであれば、出身地によって生じる格差こそが、問題とすべき格差であるという見方もできるだろう。その視点に立てば、都市部を出身地とする人々は労働移動による影響を受けにくい。というのも、そういう人々が地方に居住するようになることはそれほど多くないからである。他方、地方を出身地とする人々にとっては、話は大きく異なる。たまたま恵まれた生育環境を享受した地方の子弟が、都市部において高所得を得やすくなる。だから人の移動を考慮すれば、地方に育った者の中での格差は拡大するのである。

都市部よりも地方において、「出自」がそ

の後の収入に大きな影響をもたらしやすいことは、政策的にも重要な意味をもつかもされない。たまたま自分の育つ家庭が裕福であったかどうか、地方の子ども達の将来を大きく左右しているのならば、教育による「機会均等」が地方においてより徹底される必要があることを示唆しているように思われる。それと同時に、なんとかして地方の経済を立て直していかないと、本質的な問題解決に至らないのも厳然たる事実であろう。もちろん、一昔前のばら撒き型の地域振興策は問題外としても、優秀な人材が希望をもって地元に残ることができるような状況をつくっていくことが求められる。都市部にいる地方出身者の少くない部分は、「愛着のある地元を離れる」という大きなコストを支払っているからである。

〔筆者は中部産政研 研究員〕





格差対策に反市場主義を 唱えるのは世界共通か？



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

市場による自由競争によって効率性を高め、貧困問題はセーフティネットによる所得再分配で解決するというのは、経済学の教科書的議論である。実際、ほとんどの経済学者はこの市場競争とセーフティネットの組み合わせによって私たちが豊かさと格差解消を達成できると考えている。ところが、この組み合わせというのは、日本人の常識ではないようだ。

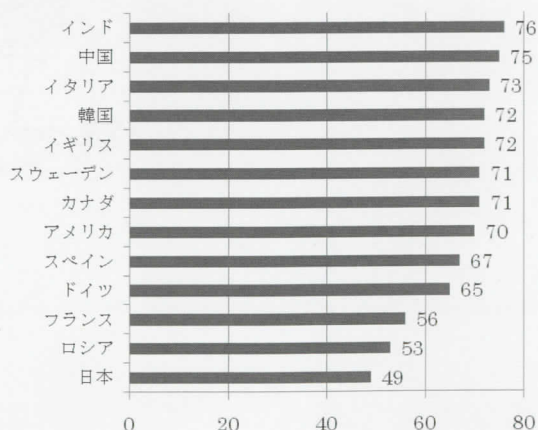
日本では、格差問題は規制緩和によって発生したと考えている人が多い。格差を解消するためには、行きすぎた規制緩和をもとに戻すべきだというのが標準的な議論になっているのではないだろうか。しかし、こうした考え方は、経済学者からみるととても違和感がある。市場競争で格差が発生したらそれに対する対策は基本的には二つである。第一は、政府による社会保障を通じた再分配政策によって格差を解消する。第二は、低所得の人たちに技能を身につけさせて高い所得を得られるようにする教育・訓練を充実することである。では、どうしてこういう議論が日本では主流にならないのだろうか。これは、世界

各国共通のことなのだろうか。

「貧富の格差が生じるとしても、自由な市場経済で多くの人々はより良くなる」という考え方にあなたは賛成するだろうか。アメリカの調査機関であるPew研究所は、2007年のPewグローバル意識調査で、この質問を世界各国で調査している。

この結果を示しているのが図1である。この図から分かるように、主要国の中で日本の市場経済への信頼は最も低く、49%の人しかこの質問に賛成していない。これに対し米国

図1 貧富の差が生まれたとしても多くの人はい自由な市場でより良くなる



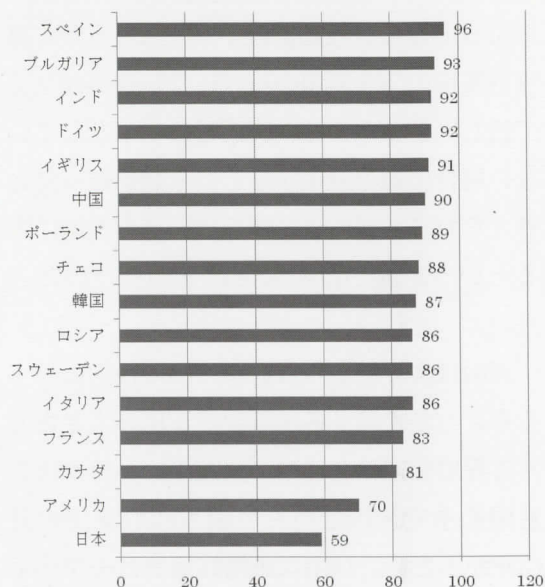
では70%の人が賛成している。実は、調査された多くの国で70%以上の人が市場経済のメリットを認識している。図1に示されているように、カナダとスウェーデンでは71%、イギリスと韓国では72%、イタリアでは73%、中国でも75%の人が市場経済に賛成している。70%以下の人しか賛成しない国は、67%であるスペイン、65%のドイツ、56%のフランス、53%のロシアだけである。つまり大陸ヨーロッパ諸国とロシアは比較的市場に対する信頼が低い国だ。しかし、日本はその大陸ヨーロッパ諸国や旧社会主義国である中国やロシアよりも市場のメリットを信頼しない国なのである。

では、自由な市場経済に信頼を置かない日本人は、市場ではなく、政府の役割を重視しているのだろうか。同じ調査では、「自立できない非常に貧しい人たちの面倒を見るのは国の責任である」という考え方に賛成するか否かを尋ねている。

図2にこの結果を示している。日本でこの考え方に賛成しているのは59%である。実は、この数字も国際的には際立って低い。図から分かるように、ほとんどの国で80%以上の人が、貧しい人の面倒を見るのは国の責任だ、と考えている。カナダで81%、フランスで83%、イタリア・スウェーデン・ロシアで86%、韓国で87%、中国で90%で、イギリスで91%、ドイツで92%、スペインで96%の人が、貧困者の生活の面倒を見る責任は国にあると答えている。旧社会主義諸国はもちろんヨーロッパ諸国のほとんどは貧困者の生活の面倒を見るのは国の責任だと考えている。国の役割について否定的だと考えられる米国でも70%の人が貧しい人たちの面倒を見るのは

国の責務だと考えている。つまり、日本人は自由市場で豊かになったとしても格差がつくことを嫌い、そもそも市場で格差がつかないようにすることが大事だと考えている。市場によって格差が発生しなければ、国が貧困者を助けることも必要ないと考えているのだ。

図2 自立できない非常に貧しい人たちの面倒を見るのは国の責任である



多くの国では、市場経済を信頼して、貧困対策は国に期待するという経済学者の標準的思考方と一致した考え方を人々がもっている。アメリカは、市場経済を信頼するが国の役割にはあまり期待していない。日本は市場経済への期待も国の役割への期待も小さいという意味でとても変わった国である。アメリカの場合は、宗教が所得再分配で重要な役割を果たしているのかもしれない。

市場競争も嫌いだが、大きな政府による再分配政策も嫌いだという日本の特徴はどうして生じたのだろうか。血縁や地縁による助け合いや職場内での協力という日本社会の慣習

が、市場経済も国も頼りにしないという考え方を作ってきたのだろうか。狭い社会でお互いよく知った者同士、お互いを監視できるような社会でのみ助け合いをしてきたのが日本人社会の特徴かもしれない。その狭い社会の「外」の人に対する助け合いは行いたくないという感情を私たちがもっているのかもしれない。

それとも高度経済成長期の完全雇用の経験によって作られた価値観が原因だろうか。高度成長期の完全雇用の時代には、仕事がないと貧しいというのは、真面目に仕事をしていない場合にのみ発生するという状態だったと考えられる。真面目に働いていても貧困に陥るという認識が日本人にはなかったのだろう。

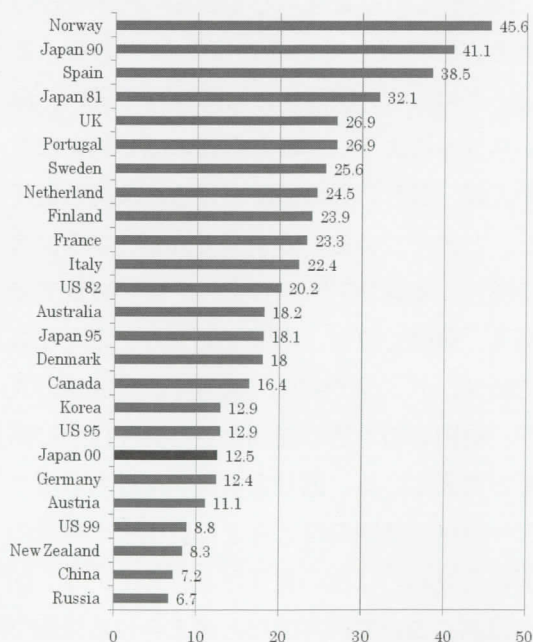
理由はよくわからないが、国の役割に対する考え方の差は、各国の政府支出の大きさとの程度関連があるのが興味深い。日本は先進国の中で米国と並んで最も政府支出の対GDPが小さい。自由な市場経済とセーフティネットという組み合わせが日本人の間に支持されるようになるには、まだ時間がかかる可能性がある。

ただし、国民の価値観は長期間変わらないわけでもない。様々な価値観や幸福度を世界各国で調査しているワールド・バリューズ・サーベイに次のような質問が定期的に行われている。「同じ年齢で同じ仕事をしている二人の秘書の給料に差がある。ただし、両者には能力の差がある。あなたは、この賃金格差を不公平だと思いますか？」この調査結果を図3に示した。1990年の調査では、日本人の41%もの人が不公平だと答えていた。しかし、2000年の調査では12%にまで激減してい

る。米国は99年の調査で8.8%である。ちなみに、中国では7.2%、ロシアでは6.7%の人しか不公平だと思っていない。90年後半から成果主義的賃金が日本で取り入れられてきた背景には、このような日本人の価値観の大きな変化も反映されているのかもしれない。こうした価値観が大きく変化した背景には、儒教的な価値観が薄れたというよりも技術革新があったためだと考えられる。年齢と生産性の間に密接な関係があった技術の時代から、同じ年齢であっても技術によって生産性が大きく変わってくる時代になってきたのではないだろうか。

規制緩和と格差問題の間を揺れ動く日本人の価値観の組み合わせは、いずれ変わっていくのだろうか。

図3 「同じ年齢で同じ仕事をしている秘書二人の能力に差があったとき、両者に賃金格差があるのは不公平か？」という質問に「不公平」と答えた割合





労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方 ⑧

名古屋大学大学院経済研究科 教授 荒山 裕行

群馬工業高等専門学校 准教授 杉浦 立明

「自営業と雇用者-1 就業形態」

人が働く時、就業形態を選ぶ必要がある。就業形態は大別して二つある。一つは、企業や政府・地方公共団体などに雇われる就業形態で、この形態で就業する人を「雇用者」と呼ぶ。もう一つは、企業などに雇用されずに自分で働いて稼得する就業形態で、このような就業形態を「自営業」と呼ぶ。統計調査では、個人経営の事業を営んでいる人のことを「自営業主」と呼ぶ。自宅で内職(賃仕事)をしている人も自営業に含まれる。また、自営業の中には、家業を手伝っている家族、「家族従業者」を含むこともあるが、本稿は、自営業を自営業主と家族従業者に分けて扱う。就業状態を調査している統計調査では、通常、従業上の地位として、就業者を自営業主、家族従業者、雇用者の三つに分類している(図1)。

今回は、就業形態と男性の働き方、女性の働き方について考察する。はじめに、その三十年間の推移について取り上げる。次に、

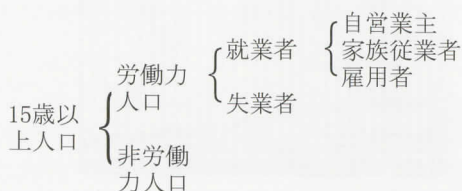
自営業と雇用者の動向について、第一次産業、第二次産業、第三次産業の三つに分けて取り上げる。続いて、自営業と雇用者の動向について、年齢を十歳ごとに区分して取り上げる。最後に、自営業者に関する国際比較を行う。

1. 就業形態でみた状況

1975年からの三十年間の推移をみると、男性女性ともに自営業者数が減少して、雇用者数が増加しているのがわかる(次頁図表2)。男性自営業者数は1975年658万人から2005年485万人と、170万人をこえる減少を示す一方、男性雇用者数は1975年2479万人から2005年3164万人と、685万人の増加を示している。男性の家族従業者数はもともとの総数が小さかったが、自営業の減少と同じく1975年127万人から2005年56万人と、70万人の減少を見せている。男性の自営業者数と家族従業者数は1975年から長期的な減少傾向を示しているが、雇用者数は1997年まで増加傾向にあり1998年以降に2004年まで減少を示している。

女性自営業者数は1975年280万人から2005年166万人と、110万人をこえる減少を示す一方、女性雇用者数は1975年1167万人から2005年2229万人と、1000万人を上回る増加を示し

図1 労働者の就業状態の分類^{注1}



資料：総務省「国勢調査」、「労働力調査」

ている。また、女性家族従業者数は1975年501万人から2005年226万人と、270万人をこえる減少を見せている。女性の自営業者は1983年以降減少し続けており、同様に家族従業者は1979年以降減少し続けている一方、雇用者は男性と同じく1997年まで増加傾向にあり、1998年以降減少したが2000年からは再び増加を示している。

労働者全体に占める雇用者の割合をみると、男性では1975年76%から2005年86%と10ポイント上昇しているのに対して、女性では

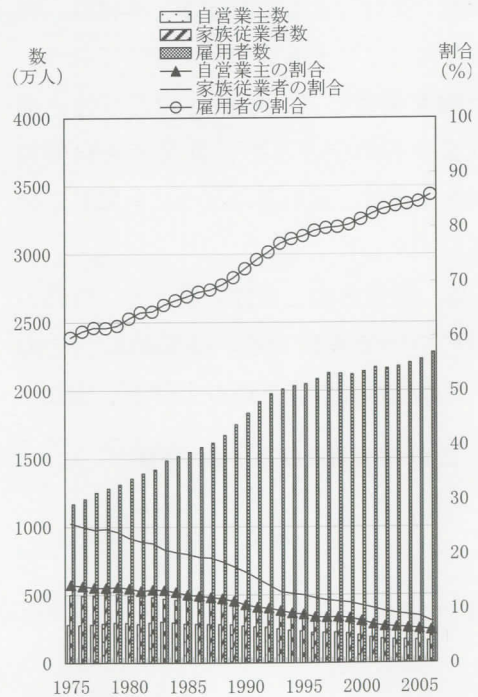
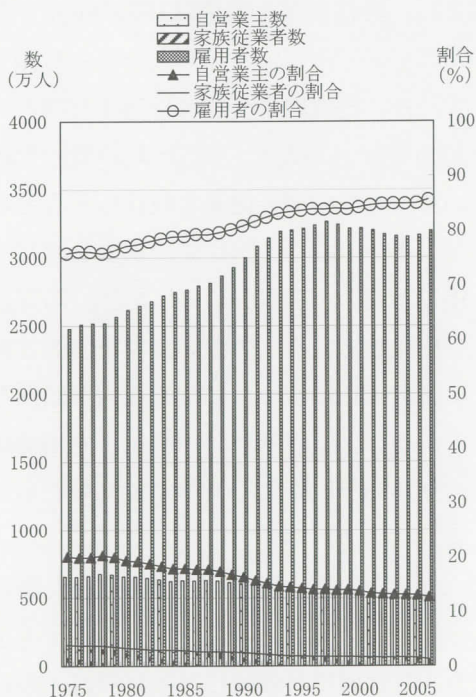
1975年60%から2005年85%と25ポイントと、大きく上昇している。一方で、労働者全体に占める自営業の割合は、男性では1975年20%から2005年13%に、女性では1975年14%から2005年6%に、それぞれ低下をみせた。また、女性労働者に占める家族従業者の割合は1975年の26%から2005年の9%へと16ポイントも低下しており、女性では自営業に関連した働き方が大きく減少し、雇用者という就業形態が増えている。

図表2 就業形態でみた状況^{注2}

(年)	総数	男 性			(万人)	総数	女 性		
		自営業主	家族従業者	雇用者			自営業主	家族従業者	雇用者
1975	3270	658	127	2479	1953	280	501	1167	
1980	3394	658	112	2617	2142	293	491	1354	
1985	3503	628	99	2764	2304	288	461	1548	
1990	3713	607	93	3001	2536	271	424	1834	
1995	3843	550	70	3215	2614	234	327	2048	
2000	3817	527	63	3216	2629	204	278	2140	
2005	3723	485	56	3164	2633	166	226	2229	

男性の人数と全体に占める割合

女性の人数と全体に占める割合



資料：総務省「労働力調査」

表3 産業三部門の詳細^{注3}

第一次産業	第二次産業	第三次産業
農業 林業 漁業	鉱業 建設業 製造業	電気・ガス・熱供給・水道業 飲食店、宿泊業 医療、福祉 教育、学習支援業 複合サービス業 サービス業(他に分類されないもの) 公務
		情報通信業 運輸業 卸売・小売業 金融・保険業 不動産業

2. 産業三部門別にみた状況

ここでは産業部門を三つに分けて自営業と雇用者の推移をみる。産業部門を三つに分ける場合において、表3に示したように、第一次産業には農業、林業、漁業を、第二次産業には鉱業、建設業、製造業、第三次産業にはそれ以外の産業が含まれる。なお、2003年から日本標準産業分類が変更されたため、産業ごとに長期的な推移をみる際には注意が必要だが、産業三部門の推移についてはそのままの値を利用できる。産業三部門別に自営業、家族従業者、雇用者の人数およびそれぞれの労働者全体に占める割合を図表4（次頁）にまとめた。なお、利用した調査は毎年行われているが、図には五年ごとの数値を表示している。

最初に、第一次産業をみると、男性、女性ともに自営業・家族従業者が減少している。なかでも、男性自営業者数が1975年239万人から2005年116万人に半減しており、女性家族従業者数が1975年241万人から2005年84万人と、三分の一に減少していることは注目に値する。第一次産業の中心は農業であり、農業に従事していた男性自営業者と女性家族従業者がこの三十年間に急減したため、第一次産業の男性自営業者および女性家族従業者は大きく減少した。

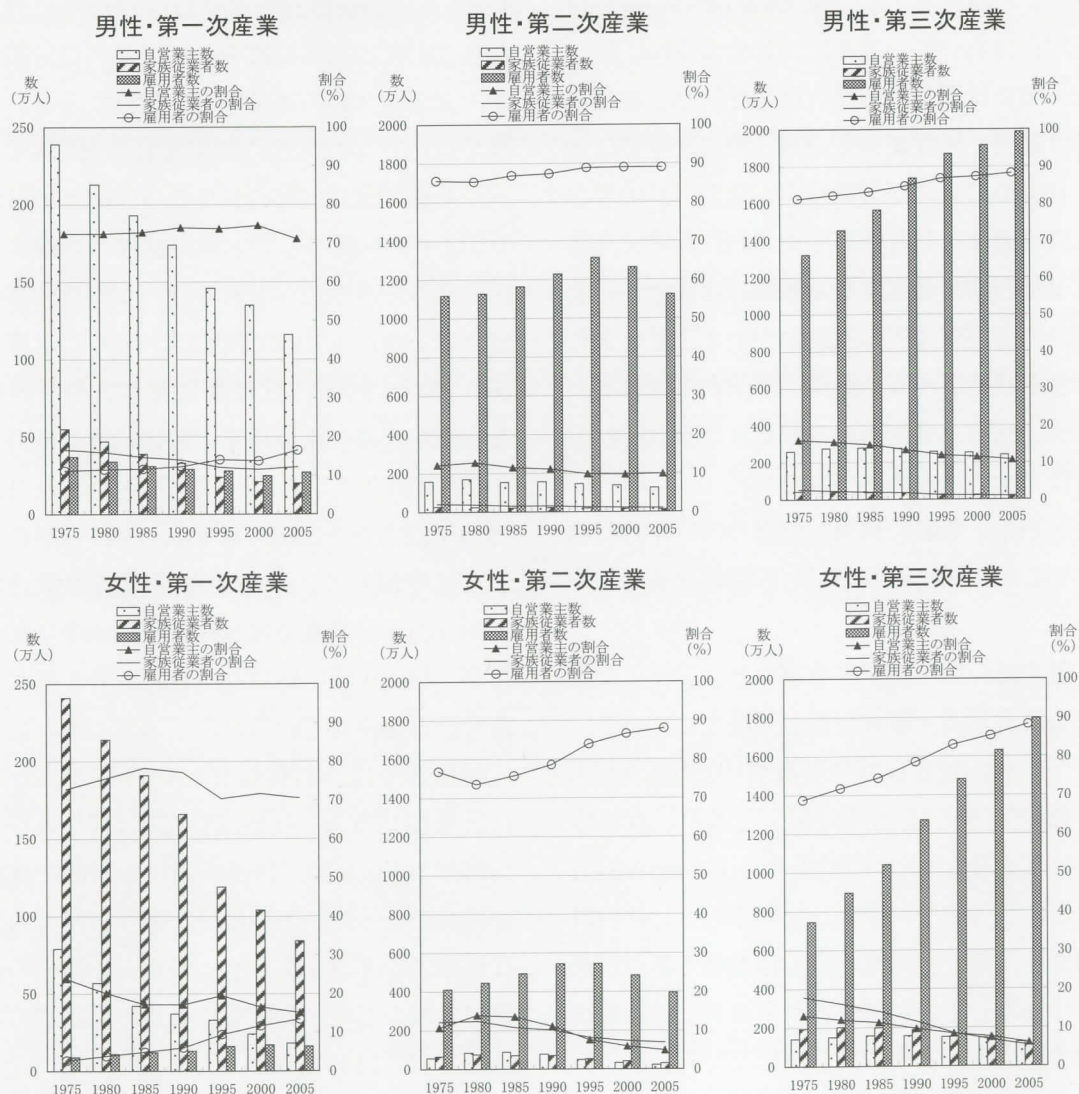
次に、第二次産業においても、男性、女性ともに自営業と家族従業者が減少している。

男性自営業者数は1975年158万人から2005年125万人に、女性自営業者数は1975年57万人から2005年22万人に減少している。自営業者が労働者全体に占める割合に注目すると、男性では1975年12%から2005年10%と2ポイント、女性では1975年の11%から2005年に6%と5ポイント低下しており、女性の方がより落ち込みをみせた。とりわけ、女性自営業の割合は1980～85年の期間では14%の水準であったが、1990年代以降に落ち込みをみせた。また、女性家族従業者数は1975年65万人から2005年31万人に、労働者に占める割合も1975年12%から2005年6%と、人数も割合もともに半減した。女性家族従業者の割合は1980～85年の期間では11～12%の水準であったが、1990年代以降に女性自営業者と同じく落ち込みをみせている。

雇用者では、男性は1975年1117万人から1995年1313万人、女性は1975年411万人から1995年545万人と、1975～95年の期間では増加傾向にあったが、男性は2005年1125万人、女性は2005年396万人と、1995～2005年の期間では減少した。労働者に占める雇用者の割合は、男性は1975年86%から2005年89%と3ポイント、女性は1975年77%から2005年88%と11ポイントと、女性でより大きく上昇し

図表4 産業三部門別にみた労働者の状況^{注4}

			(万人)						
男 性	第1次 産業	自営業主	239	213	193	174	146	135	116
		家族従業者	55	47	39	33	24	21	20
		雇用者	37	34	31	29	28	25	27
	第2次 産業	自営業主	158	169	154	156	145	138	125
		家族従業者	27	25	21	22	19	16	13
		雇用者	1117	1127	1164	1229	1313	1264	1125
	第3次 産業	自営業主	261	276	279	276	258	253	242
		家族従業者	43	41	38	37	27	25	22
		雇用者	1322	1455	1565	1737	1868	1914	1987
女 性	第1次 産業	自営業主	79	57	42	37	33	24	18
		家族従業者	241	214	191	166	119	104	84
		雇用者	9	11	12	13	16	17	16
	第2次 産業	自営業主	57	84	88	77	49	33	22
		家族従業者	65	75	70	70	53	41	31
		雇用者	411	445	493	544	545	485	396
	第3次 産業	自営業主	142	151	158	157	151	146	125
		家族従業者	194	202	199	188	153	132	110
		雇用者	746	897	1041	1271	1482	1631	1796



資料：総務省「労働力調査」

た。この三十年間に第二次産業では、女性の働き方として自営業を営む、あるいは手伝うという形から、雇われる形に変化してきた。

図表には示していないが、女性雇用者数は1992年に576万人とピークの値を示しそれ以降減少しているのに対して、男性雇用者数のピークは1994年1325万人である。また、男性雇用者の減少数は1995～2000年に49万人、2000～2005年139万人と、後者の時期に大きく落ち込んだ。一方、女性雇用者の減少数は1995～2000年60万人、2000～2005年89万人と、男性と同じく後者の時期により大きく落ち込みをみせたが、二つの時期の減少数の差は男性に比べると小さい。

第二次産業の主力は製造業であり、その雇用者数の変動が第二次産業の雇用者数の変動に大きく影響を与えている。女性では、第二次産業の変動と製造業の変動は一致している。1990年代の不況の中で、製造業の雇用減少は女性雇用者の減少に直結していた。

男性の場合も製造業雇用者は1995年以降減少しているが、第二次産業の男性の変動には建設業の変動が関係している。建設業雇用者のピークの値は1997年471万人であるが、公共事業の削減に伴い2000年457万人から2005年391万人と、2000～2005年の期間に66万人と大きく減少している。また、第二次産業の男性雇用者が2000～2005年に100万人をこえる減少をみせた背景には建設業の減少も影響している。

最後に、第三次産業をみると、男性、女性ともに自営業・家族従業者が減少し、雇用者が増加している。男性自営業者数は1975年261万人から2005年242万人に、女性自営業者数は1975年142万人から2005年125万人にそれ

ぞれ減少している。労働者に占める自営業の割合は、男性では1975年16%から2005年11%に、女性では1975年13%から2005年6%と、男性で5ポイント、女性で7ポイント低下している。この三十年間に第三次産業労働者数は、男性で1975年1626万人から2005年2251万人に、女性では1975年1086万人から2005年2031万人と、男性で625万人、女性で945万人と大きく増加した中で、自営業者数は男性、女性ともに増加しておらず、逆に減少した。

女性家族従業者についても、1975年194万人から2005年110万人と、84万人減少した。また、労働者に占める家族従業者の割合も1975年18%から2005年5%と13ポイント低下した。

第三次産業の中には、卸売・小売業や飲食店という自営業の多い産業があり、自営業を手伝う家族従業者が多く従事していた。卸売・小売業、飲食店業に注目すると、男性自営業者は1975年165万人から2005年97万人と、68万人減少したが、1990年に144万人と、150万人を下回ってから減少のペースが上がっている。また、女性家族従業者数は1975年148万人から2005年67万人と半減した中で、1995年には101万人と100万人をこえていたが、その後減少のペースが上がっている。

第三次産業の雇用者をみると、男性では1975年1322万人から2005年1987万人と、665万人増加し、女性では1975年746万人から2005年1796万人と、1050万人も増加している。とくに、女性では1975～2005年の期間に雇用者数は倍増している。労働者に占める雇用の割合をみると、男性では1975年81%から2005年89%に、女性では1975年69%から

2005年89%と、男性女性ともに上昇した。

以上、三部門の就業の状態を簡単にみたが、男性女性ともに、自営業・家族従業者は減少しているが、男性より女性の減少が目立つ。女性は自営業に関連した働き方から企業に雇われて働くようになってきた。

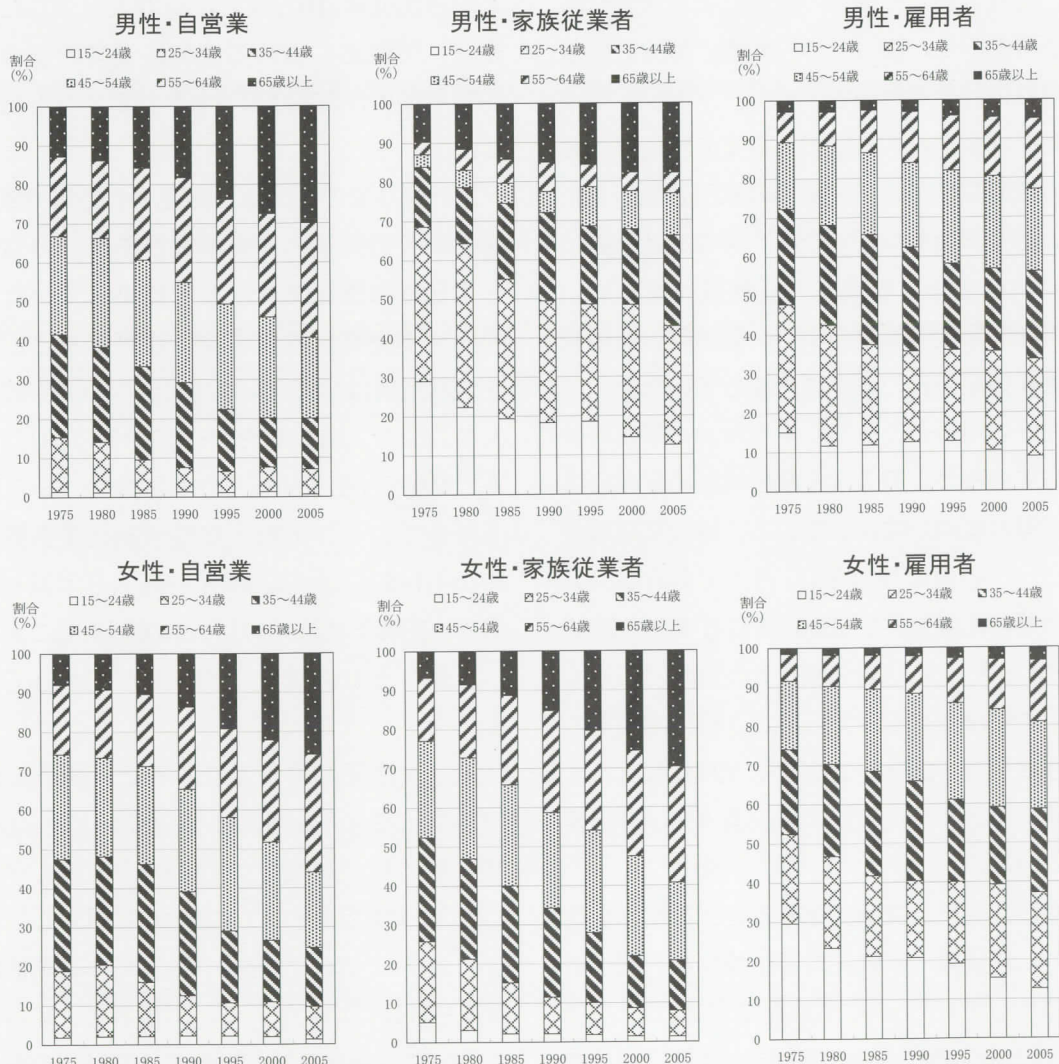
3. 年齢構成でみた労働者の状況

ここでは、自営業、家族従業者および雇用

者のそれぞれがどのような年齢構成になっているのかを取り上げる。労働者の年齢構成をみるため、年齢階級を十歳ごとに区分して、年齢十歳ごとのそれぞれの労働者の割合を図5にまとめた。

最初に、自営業主をみると、かつては45-54歳、35-44歳が主力であったが、現在では男性女性ともに高齢化が進んでいる。65歳以上の自営業者の割合は、男性では1975年

図5 年齢十歳階級別にみた労働者の構成比



資料：総務省「労働力調査」

12.9%から2005年30.0%、女性では1975年8.0%から2005年25.9%、とそれぞれ大きく伸びた。一方、35-44歳の人の割合は、男性では1975年26.3%から2005年13.0%、女性では1975年28.6%から2005年15.1%、と低下している。

ここで最も多い年齢層を取り上げると、男性で1975-77年35-44歳、1978-1989年45-54歳、1990-1999年55-64歳、2000-2006年65歳以上、と推移している。一方、女性で1975-1990年35-44歳、1991-1999年45-54歳、2000-2006年55-64歳、と推移している。このように、男女ともに自営業者で高齢化が進んでいるにもかかわらず、自営業では世代交代がほとんど行われていない。例えば、1975年に35-44歳であった農家や中小企業の町工場や小売店の主人が、30年後の65歳以上になっても自営業主として働いていることが多いことがわかる。

企業を定年退職した人が自営業を新たに始めることで、65歳以上の年齢階層が増えていることも考えられる。しかし、高齢者が自営業に新規参入して自営業の年齢階層が高くなっているというよりも、この三十年間に世代交代が進まないため、自営業者が高齢化しているといえる。さらに、世代交代が進まない中、後継者のいない農家、町工場および商店の廃業が、自営業の減少につながっている。

自営業を手伝っている家族従業者についても、女性では高齢化が進んでいる。65歳以上の家族従業者の割合は、男性では1975年9.7%から2005年17.9%、女性では1975年6.8%から2005年29.6%、と伸びている。

男性の家族従業者で最も多い年齢階級は、

1975-2006年25-34歳であるが、この年齢層の人数は1975年49万人から2005年17万人、この間に三分の一の水準に減少した。25-34歳層の男性家族従業者を次の時代の自営業主候補と考えてみると、この年齢層の男性の減少は自営業の世代交代が困難になっていることを裏付けている。

女性で家族従業者の最も多い年齢階級は、1975-1978年35-44歳、1979-1989年45-54歳、1990-2004年55-64歳、2005-2006年65歳以上、と男性女性の自営業と同じく高齢化している。35-44歳層の女性家族従業者は、1975年133万人から2005年29万人と100万人以上減少しており、かつては自営業が女性の主な働き場所であったが、今はそうではなくなっている。

最後に、雇用者についてみると、自営業や家族従業者とは異なり、25-34歳層を中心とした年齢構成となっている。25-34歳層の割合をみると、男性では1975年32.7%から2005年24.8%、女性では1975年22.9%から2005年24.5%と、男性は低下傾向にあるものの、男性女性ともに若い労働者は雇用者という形で働いている。

55-64歳層の労働者の割合をみると、男性で1975年7.8%から2005年18.1%、女性で1975年6.9%から2005年15.7%、と10ポイント以上伸びている。このことから、企業で60歳定年制が定着してきたこと、および自営業に参入する人が少ないことが、55-64歳層の雇用者数の増加につながっていると分かる。

4. 国際比較からみた自営業の割合

最後に、自営業について国際比較を行ってみる。日本の自営業を取り巻く状況を、産

業部門別、年齢階級別にみてきたが、ここでは、外国と比べた上で日本の自営業就業者の規模はどのようなものであるかを取り上げる。労働者全体に占める自営業就業者の規模について、日本、韓国、米国、イギリス、フランス、ドイツの六カ国の状況を図6に示した。なお、図6では、自営業主と家族従業者を合計して自営業として取り扱う。自営業の割合には家族従業者も含まれていることから、農業や小売業の部門が大きい国では自営業の割合は大きくなる。

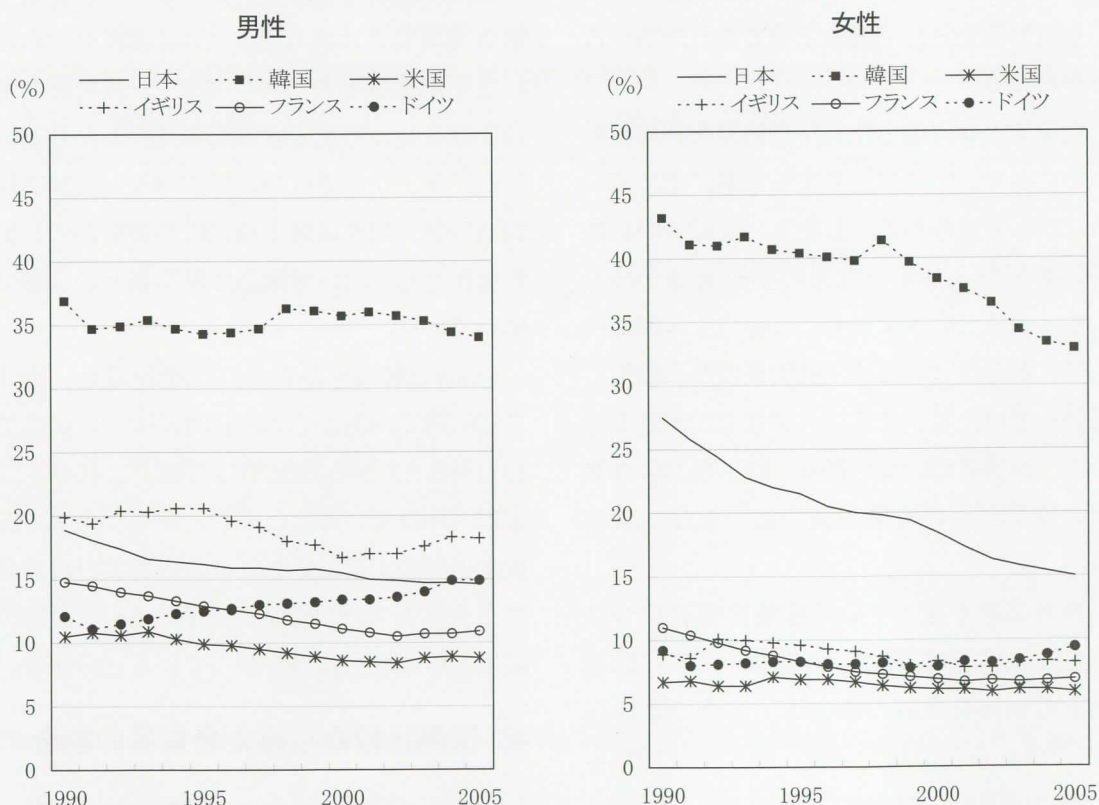
「自営業とは、収入を得るどのような他の手段も見つけることができない人の生き残り戦略、または起業家精神と自分自身がボスで

ありたいという願望の証拠と見る事ができる」(OECD "Factbook 2006")といわれている。

自営業の割合は、男性と女性とでは六カ国全てにおいて異なっている。自営業の割合は男性の方が女性よりも大きい国が多い。2005年の男性の自営業の割合を国別でみると、韓国では自営業の割合は34.0%と三割を超えているが、日本では14.6%、米国8.8%、イギリス18.2%、フランス10.9%、ドイツ14.9%と、米国の水準が少し低い。

一方、2005年の女性の割合は、韓国32.9%と男性と同じく三割をこえているが、日本では15.0%、米国5.91%、イギリス8.2%、フ

図6 民間労働者全体に対する自営業の割合^{注5}



資料：OECD "Factbook 2007: Economic, Environmental and Social Statistics"

ランス6.9%、ドイツ9.4%と、日本と韓国を除いた欧米四カ国では一割未満である。

日本の自営業就業者の割合は欧米四カ国と比べると、男性では同程度の水準にあるが、女性では欧米より大きい。1990年代になり女性の自営業の割合が急激に低下している（1990年27.5%から2000年18.4%）ことから、このままのペースで低下が続けば、近い将来には欧米四カ国と同程度の水準に近づくと考えられる。

1990年代に日本の労働市場に急激な変化が起こり、日本女性の自営業割合の急速な低下がもたらされたともいえる。女性の働き方を考えていく上では、自営業の果たしてきた役割を踏まえて考える必要がある。

なお、自営業に関して今回取り上げることができなかった収入や労働時間等に関しては次回に取り上げる。

注1 自営業主には内職者を含む。

注2 総数には不詳を含むため、自営業主、家族従業者、雇用者の数値を合計しても必ずしも総数の数値と一致しない。

注3 産業構造の変化に伴ってこれまでの産業分類が見直された。2003年からの新産業分類の主な変更点は次の三点である。第一点として、これまで「サービス業」として大きくまとめていた産業を、新たに「医療、福祉」、「教育・学習支援業」、「複合サービス業」、「サービス業（他に分類されないもの）」に分類した。第二点として、これまで「卸売・小売業、飲食店業」としていた産業を、「卸売・小売業」「飲食店、宿泊業」に分類した。第三点として、これまで「運輸・通信業」としてまとめていた産業を「運輸業」と「情報通信業」に分類した。

注4 2003年に産業分類が変更されたため、2002年までの値と2003年以降の値とでは厳密には継続しない。

注5 民間労働者とは全体の労働者から軍人を差し引いたものである。なお、国際比較する上では、国によって状況が異なるため、注意を要する。

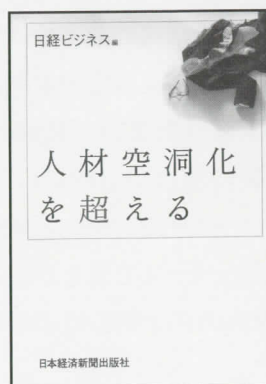




「人材空洞化を超える」

日経ビジネス取材班 編著

中日本経済新聞出版社 刊 1500円(税別)



本書は、2006年～2007年に日経ビジネスで取り上げた「人材問題の特集」を主に取りまとめたもので、日経ビジネスの記者が「人材戦略に対する企業の取り組み」について企業の最前線を徹底取材した内容になっている。人材活用・育成、社員のモチベーション向上などのいわゆる「人材もの」の企画は、特集の中でも常に読者から高い反響のあるテーマの一つであるという。それは、人にまつわるテーマが、誰にとっても普遍的な問題であり、しかも今、企業が抱えている経営上の課題は、いずれも何らかの形で人材の問題に関わっているからに他ならないからであろう。

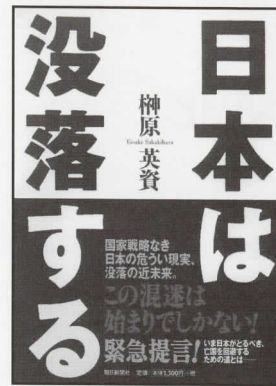
第1章「抜け殻正社員」と第2章の「育てず伸びずのデフレスパイラル」では、短期的な業績やコスト削減を重視するあまり、必要な人材の育成を怠った結果、日本企業の強みであった人材力が低下し、「人材空洞化」を招いた実態を明らかに

している。第3章の「仮面職場に立ち向かえ」では、目先の業務に追われ、部下の指導に手が回らない上司や職場に失望し、若手社員は、「もの分りが良い部下」を演じながら転職のチャンスを窺っている実態を浮き彫りにしている。第4章「憂鬱なオフィス」と第5章の「組織を蝕むリスク過敏症候群」では、新たな制度や法令を導入しいたずらに管理を強化するだけでは、かえって社員のモチベーションを低下させてしまうことの危険性を提示している。第6章の「誤解だらけの女性登用」では、待ったなしと言われて久しい女性の活用問題を取り上げている。

本書は、現場の取材を通して人材や職場の歪みを指摘し、職場再生の手がかりを発見しようと試みている。様々な隘路からどう脱出するか、どんな活路が見出せるかを考える上で社員と組織をきしませる人材問題の実態に迫った書である。

「日本は、没落する」

さかきばら えいすけ
榊原 英資（早稲田大学教授）著
朝日新聞社 刊 1500円（税別）



著者は大蔵省（当時）財務官時代、米国と協調的・積極的な為替介入を行い、超円高を是正したことで国際的に有名となり、以来「ミスター円」と呼ばれるエコノミストである。小渕・森内閣では、政府ブレーンとして活躍した。慶應義塾大学教授を経て現在は早稲田大学教授。タイトルは「日本は没落する」と過激であるが、このままでは没落するかもという「危機感」を「共有」することが必要だと結んでいる。

今の日本を見ると世界に類を見ない急速な少子高齢化の進展、年金・医療保険問題など拡大する一方の国家財政の破綻懸念という課題が山積しているが、日本の最大の問題は、「教育の質の劣化」であると指摘する。皮肉にもパソコン・携帯電話等の普及、いわゆる情報通信技術が、特に子供たちの「脳力」を急速に低下させており、こうした社会の「幼児化」、「脳力の低下」は、それほど遠くない時期に日本経済のパフォーマンスに大きな影響を与えることになるという。また、世界経済の中心が欧

米からアジアなどの新興市場国に移っていく中で、日本企業は未だに、従来からの延長線上で高付加価値の製品を受け入れてくれる欧米先進国にばかり眼が向いており、中国やインドといった新興市場への取り組みが遅れている。このままでは日本の企業は、国際社会におけるプレーヤーの変化に対応していけるのかという警鐘を鳴らす。

著者は、「今の日本は、これからの時代をどう生き抜くかという国家的な戦略性もなければ、教育の水準も落ち、国民一人ひとりの意欲や活力もかつてに比べ大きく低下している、一言で言えば、今の日本は、かつての高度成長期の遺産を食いつぶしながら、借金をしてバブル時代そのままの生活水準を維持しているのに他ならない」と、日本のリーダーらに舵取りを誤るなど苦言を呈している。早急に殻を打ち破り、新しい時代に即したパラダイムを確立していかなければならないが、そのキーワードは「新しい学問のすすめ」だと力説する。

「大 変 化」

いとう もとしげ
伊藤 元重（東京大学大学院経済学研究科教授）著
講談社 刊 1500円（税別）



テレビ東京のWBSでコメンテーターとしてよく見かける顔である。現在は東京大学教授、で、また日本有数のシンクタンク NIRA（総合研究開発機構）の理事長も務めている。

昨今、あらゆる分野で日本の将来を悲観する声が大きくなっており、日本経済の未来に不安を感じている人は多い。世界最速で進む少子高齢化、拡大する一方の政府の借金、ニートやフリーターと呼ばれる若者の増加、荒れる教育の現場、活性化策が見つからない地域経済、台頭する隣国中国と国際社会で存在感が薄れつつある日本の外交、そして混迷する政治など将来を悲観する材料には、事欠かない。確かに世界における日本のプレゼンスは、急速に小さくなっているように感じる。

本書は、「日本は、今大きな岐路に差ししかかっており、日本の将来はこれからの5年ほどの間に何が出来るかにかかっている。今ほど、日本の将来ビジョンが

求められている時代はない。目先の暗い動きだけに目を奪われていると暗い将来像しか見えない。明るい面を見れば楽観的な将来像が描ける。経済現象の光と陰の二面性を認識することが正しい理解に繋がる。日本が抱える様々な不安定要因の背後に、どのようなチャンスが潜んでいるのかを探る」ことが目的である。その視点で、明るい日本の未来を築いていくためには何が必要かその見方・考え方を提言している。著者は、グローバル化や技術革新で世界が大きく変わろうとしている今、それをうまく利用すれば日本の活力に繋げられる、世界は急速に変化しており、日本の中にもって考えていては、大変化の潮流に取り残され、じり貧になるだけと強く主張する。

「働き方」労使特別セミナーを開催

昨年末（2007年12月21日）、全トヨタ労働組合連合会と連携して全トヨタ労連研修センター「つどいの丘」において、トヨタグループの企業労使代表約200名が参加する「働き方」労使特別セミナーを開催した。

トヨタグループとしてサステナブルな成長を目指すためには、グループをあげて効率的な働き方と従業員の意欲・活力の両立を果たしていく必要がある。そこで現在の「働き方」についての課題を共有化し、労使それぞれが今後果たすべき役割について認識を深めるためセミナーを開催したもの。

最初に、東京大学社会科学研究所 佐藤博樹教授より「ワーク・ライフ・バランス支援は、新しい労働条件」と題して基調講演を頂き、その後、企業代表としてトヨタ自動車(株)人事部 宮崎直樹部長より「自動車産業を取り巻く環境と企業の取り組み課題」について、組合代表として全トヨタ労連 加藤敏裕副会長より「ワーク・ライフ・バランスと真のコミュニケーション」というスピーチを頂いた。

東京大学社会科学研究所 佐藤博樹教授の基調講演テーマ「ワーク・ライフ・バランス支援は、新しい労働条件」の要約は、次の通り。

基調講演（要旨）

「ワーク・ライフ・バランス支援は、新しい労働条件」

－時間制約に対応できる業務改革・働き方改革を－

東京大学教授 佐藤 博樹

(1) ワーク・ライフ・バランスとは

ワーク・ライフ・バランス(略称 WLB)が実現できる職場とは、働く人々が、会社や上司から期待されている仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなくてはならないことに取り組める状態を指す。

ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場を目指すことは、企業にとっては、仕事の効率化につながり、働く者の視点から

は、ゆとりある生活の実現と仕事の意欲向上に結びつくものである。

WLB支援とは、

- ①子育て支援や少子化対策のためではない→全ての社員のWLB支援が不可欠
- ②福利厚生施策ではない→WLB支援は、人材活用上の不可欠な取り組み
- ③ほどほどの働き方への転換ではない→メリハリのある効率的な働き方の実現がWLB支援の条件

- ④WLB支援は、制度を導入すれば実現できるものではない→制度を活用できる仕事の仕方や働き方への改革が不可欠

(2) 時代の変化

ワークライフ・コンフリクト(葛藤)を解消することが、企業の人材活用において重要になった背景には、働く人々の「生活関心」の所在やライフスタイルが大きく変化してきたことである。例えば女性の職場進出や共働き世帯が増加した結果、家庭生活や地域生活に、より多くの時間を割くことを必要としたり希望する者が女性だけでなく男性にも多くなった。これは企業の人材活用の視点から見れば、仕事に投入できる時間に制約のある社員が増加してきたのである。他方で、日本企業の人材活用の特徴は、既婚者を含め望ましい社員像として、企業が必要とする時に必要とする時間を仕事に投入できる働き方が出来る人材を想定してきたことが指摘できる。

(3) 管理職の意識が鍵

このように、仕事に投入できる時間に制約のある社員が拡大してきたにも拘わらず、企業、職場には、仕事時間に制約のないという社員像を前提とした人材活用や職場風土が強く残っている。この要因の一つは、現在の管理職の多くが仕事中心のライフスタイルを望ましいとする上司の下で、キャリアを形成し、自分たちもそのライフスタイルを望ましいものとして受け入れてきたことによる。それゆえ、管理者は、部下が自分達とは異なるライフスタイルを希望していることを理解できないのである。

そうするとワークライフ・コンフリクトに直面し、これが続くと働く人の生活の質が低下するだけでなく、仕事上の効率にもマイナスの影響を及ぼすことが少なくないことが様々な研究で明らかになってきた。

(4) ワーク・ライフ・バランスは、新しい労働条件

社員の勤労意欲を高い水準に維持し、職業能力を十分に発揮してもらうためには、ワーク・ライフ・バランスを実現する取り組みが不可欠な時代となったのである。言い換えれば、ワーク・ライフ・バランスは、企業が必要な人材を確保し、その人材に意欲的に仕事に取り組んでもらうため、社員に提供する必要がある新しい労働条件になったといえる。

(5) 時間制約下での働き方改革

ワーク・ライフ・バランスを実現するには、職場の管理職のマネジメント能力にかかっている。職場の管理者が鍵である。職場マネジメントとしては、社員がいつでも必要な時に必要なだけ残業や休日出勤ができると想定するのではなく、社員が仕事に投入できる時間に制約があることを前提とした仕事管理・時間管理に切り替えることが必要である。

日本のホワイトカラーは、定時までに仕事を終らせるという仕事の仕方をしてこなかったし、管理職も部下に残業をさせないで仕事をさせてきていない。こうした意識から変えていかなければならない。時間は、有限な資源であるという自覚を持つべきである。時間制約のある前提で仕事のあり方を見直すと、時間を効率的に使うため

には優先的にどの仕事に割くかと考えるようになり、無駄な仕事分かる。

これからの仕事管理、時間管理としては

①時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

②「時間資源」を「有限な経営資源」と捉える

- ・仕事の優先順位付け、無駄な仕事の排除、過剰品質の解消など
- ・時間資源を合理的、効率的に活用する取り組みを意識化する

③WLB支援は、ほどほどの働き方ではなく、メリハリのある働き方を目指すことである。

(6) 仕事管理、働き方の改革のためのモデルは生産現場にある

日本の生産現場が、どうやって効率を上げてきたのかを考えるとその一つの方法は、工程と工程との間の中間在庫を持たないことである。ストックレスだとトラブルが起きた場合には、原因を徹底的に究明し、二度と同じ問題が起きないように原因をつぶす動機付けになる。いわゆる工程での品質の作り込みをすることによって、生産性を上げたり品質を改善させたりしてきた。

日本のホワイトカラーの場合は、残業という在庫を持っている。生産現場に中間在庫を持たせないのと同じ発想で残業をさせないという決断をしたほうが、仕事の仕方などの問題点を顕在化できると考える。したがって制度を変えなくていけない。と同時にある人が休んでも周りがフォローでき

る体制をつくる必要がある。つまりお互いのカバーをし合えるように仕事の重複化、情報の共有化や相互サポート（お互い様）意識の浸透が大事である。

どういうマネジメントをするか管理職を訓練し、それをきちんと評価する仕組みにしないといけない。

例えば、時間制約を前提とした働き方への取り組み例としては

①週の実労働時間は、そのままでも週2日は、定時退社できる時間管理にする
→定時退社する日の前後で業務の吸収を
→無駄な仕事の見直しや仕事の優先順位付けの意識化が行われる

②仕事への投入時間と成果の関係を分析する
→付加価値の高い仕事を優先する、過剰品質を解消するなど

③新入社員に対して所定労働時間内で仕事を終える仕事の仕方に関する教育をOJTで行う
→管理職の意識改革にも貢献するなど

(7) ワーク・ライフ・バランスの取り組みは、企業の効率化に繋がる

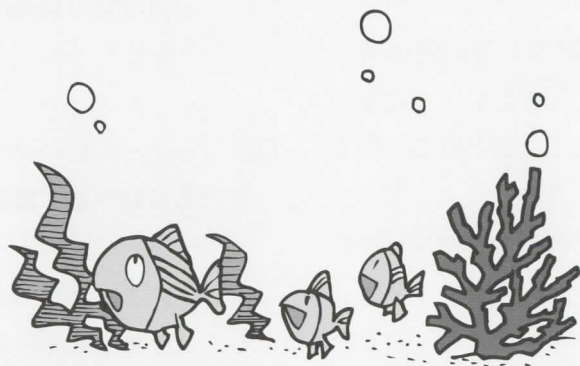
ワーク・ライフ・バランスへの取り組みは、制約された時間資源を効率的に活用することを管理職や社員に自覚させることになり、仕事の優先付けや無駄な仕事を取り除くことを通じて仕事の効率化や生産性向上に繋がるものである。

エネルギー制約や環境制約に対処できる企業経営に取り組んだことが日本企業に経営革新をもたらしたように、社員の時間

制約を前提とした新しい人材活用と働き方の変革が日本の企業経営に新しいイノベーションをもたらすものとする。

私も有識者メンバーの一人として参画している「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」で取りまとめた「ワーク・ライ

フ・バランス憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を12月18日に福田総理に提出した。ワーク・ライフ・バランス社会実現に向けて、政府、民間の企業労使が一体となり国を挙げての取り組みとなる。



第19回産政塾が開塾

若者の自己研鑽の場として、「殻の外へ飛び出そう」をテーマに設立された産政塾も今回で第19回を迎えることになりました。

今回は28名の塾生が集い、1月23日(木)にカバハウスにて第19回産政塾の開塾式を行いました。

第2回以降は、塾生の発案による企画のもとに、活動を実施してまいります。どうぞ期待!!



第19回産政塾の塾生の面々

第19回産政塾の塾生のみなさんです。(敬称略)

新金 恵介	アイシン精機株式会社	高橋 哲也	全トヨタ労働組合連合会
泉 祐輔	東邦ガス株式会社	筑尾 康範	丸栄労働組合
上田 治	トヨタ紡織株式会社	中條 圭祐	豊田市役所
大田 秀幸	ジェイテクト労働組合連合会	塗師尾 充	トヨタ車体労働組合
荻野 聡子	松坂屋労働組合	中和田教仁	中部電力株式会社
小澤 真純	関東自動車工業株式会社	堀内 清明	豊田自動織機労働組合
小野 彰之	株式会社東海理化	松浦秀登志	東邦ガス労働組合
北村 美帆	デンソー労働組合	松尾康史郎	愛知製鋼株式会社
日下喜与美	アイシン労働組合	三田地勇也	中部電力労働組合
熊谷 靖公	株式会社デンソー	皆川 和孝	トヨタ車体株式会社
近藤 智也	全ユニー労働組合	森下 宏浩	トヨタ自動車労働組合
坂西 記明	名古屋鉄道労働組合	柳瀬 翼	株式会社豊田自動織機
佐々木麻子	刈谷市役所	山口 久雄	東海理化労働組合
高橋 慎二	豊田合成株式会社	吉清 一博	トヨタ自動車株式会社



東塾長より塾生へ激励の言葉



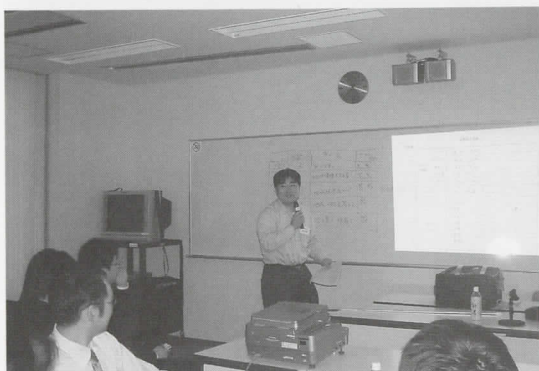
『歴史を知ること。情熱を持つこと。そして行動すること。』



自己紹介ではユニークな表現で自らをPR



グループ討議では論議も闊達に



各リーダー、企画への熱い思いを語る



懇親会では和やかな雰囲気で会食

※ 産政塾とは

「組織の枠を越えて本音の議論」

様々な分野に活躍する人や、同世代の異業種の仲間とともに、様々な考え方と論議を交じわすなかで、切磋琢磨し自らを磨いていく現代の道場です。

「産政塾のねらいは」

- ① 広い視野の発想や判断、あるいは価値観とはどういうものかを、実践により考えていく
- ② これからの企業人・社会人としてものごとを判断する時に何が大切かを、実践により掴む
- ③ 自分の所属する組織の外に本音でものを言える仲間をつくる

2007年12月1日から2008年2月末までの主な活動

2007年

12月17日(月)

第4回専門委員会

「生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくり」

12月21日(金)

特別セミナー

「働き方」労使セミナーを全トヨタ労連と連携して開催

東京大学 佐藤博樹教授基調講演

「ワーク・ライフ・バランス支援は、新しい労働条件」

2008年

1月7日(月)

連合愛知新春交礼会

1月10日(木)

全ト新年交礼会

1月11日(金)

中部生産性本部新春経済講演会に参加

1月23日(水)

第19回産政塾 開塾式

1月下旬

第20期調査研究テーマ

~2月末

「生産現場における高年齢者が活躍できる職場づくり」

関係企業労使、関係者へアンケート調査展開

全トヨタ労連受託テーマ

「グローバル化に伴う海外事業体運営に関する組合員の働き方」

関係企業労使、関係者へアンケート調査展開

2月8日(金)

全トヨタ労連受託テーマ

「グローバル化に伴う海外事業体運営に関する組合員の働き方」

集計結果の分析、今後のまとめについて打合せ

編集後記

最近、バブル絶頂期の頃によく話題となった「ゆでガエル」という言葉を耳にする。「ゆでガエル」とは、熱湯に放り込まれたカエルは、飛び跳ねて脱出するが、少しずつ水温を上げていくと上昇する温度の変化に気づかず茹であがって死んでしまう、つまり人は慣れた環境に浸りすぎると生死を左右する重大な変化に気づかず、命取りになるという警句である。ぬるま湯は、あまりにも心地良い環境であり脱力感、マンネリ化状態となる。最近、頻発している企業不祥事や社会保険庁職員等の官僚のモラルの低下、更には政権争いに終始し混迷する政治など企業、組織や国全体の機能もかなり鈍ってきているのではないかと思う。今、日本のおかれた状況も、過去の「JAPAN AS NUMBER ONE」ともてはやされた時代とは様変わりである。このままでは、世界から取り残されてしまうのではないかという懸念を抱く人も多い。戦後の日本は、熱湯にびっくりして飛び出すカエルのように石油危機、プラザ合意後の急激な円高など国民がこぞって解決策を模索し、世界でも驚くほど適応力を示してきた。もう一度大ショック療法が必要なのであろうか。（河原真一）

春である。外の空気は暖くなり、木々も芽吹いている。少し前までどんよりとしていた空の色も、明らかに色合いが変わってきた。ようやくゴルフ三昧できる季節になってきた。しかし、少し心配なことがある。ティーグラウンドから遠くの山々を見渡すと、はっきりと見えないことがある。うす黄色の煙がたなびいているようだ。あれがスギ花粉らしい。長年、花粉症で苦しんでいる友人によると、自分の腕前はともかく、花粉症のために集中力が途切れてゴルフどころではないと言う。私はまだ花粉症になっていないので、その苦しみは判らない。しかし、くしゃみ、鼻水、鼻づまり、眼のかゆみを訴える友人の姿を見ると、同情を禁じえない。誰でも花粉症にかかる可能性があり、体内に発症原因物質を一定レベル貯めるところがあって、限界を超えると花粉症になるという。私の限界はいつなのだろうか。毎年この季節になると、戦々恐々としている。

（矢辺憲二）

清々しい季節がやってきた。春は、気分一新され、何か新しいことを始めたくなる季節である。しかしここ数年は、陽気な気候に誘われ外へ出るとスギ花粉が飛散しており、どうも前向きな気持ち薄れてしまい、だらだらと過ごしてしまう。花粉症の私にとっては、花粉は悩みの種である。こんな素晴らしい季節になぜ花粉が飛散するのであろうといつも思うが、自然の摂理には勝てない。よくよく考えれば全てが思い通りにいかないのが世の常である。気持ちの持ち方まで変えてしまったら、それこそ“ないないづくし”になってしまう。

春のうららと口ずさみながら出来る限り外出し、ひととき忘れていた春を満喫したいと思う。気持ちだけに終わらず行動へ。でも、花粉さんあまり外出しないで欲しい。（松井英治）

万一の交通事故に手頃な掛金で備える

交通災害共済 (A型)

交通災害共済

- **年齢や健康状態に関わらず**どなたでもご加入いただけます。
- **1日約15円**で**日額10,000円**の入院保障(50口加入の場合)。
- **海外**での交通事故も対象となります。

次のような交通機関にかかわる事故で被害にあったとき



自動車



電車



航空機



船舶



自転車



エスカレーター



駅構内



リフト

道路上で次の不慮の事故で被害にあったとき



火災



破裂・爆発



建造物・工作物の倒壊・落下



がけ崩れ・土砂崩れ



平成19年 交通事故データ

気をつけていても、いつ事故に巻き込まれるかわかりません。
ご自身でしっかりと備える必要があります！

件数 **83万3019** 件

死傷者数 **104万258** 人

「平成19年度中の交通事故発生状況」より 警察資料

加入できる方

契約者と生計を一にするご家族であればどなたでもご加入いただけます。

掛金と保障内容(A型)		保障内容			
月掛金 (一人あたり)		死亡 交通事故により死亡したとき	障害 交通事故により所定の障害に なられたとき(1級～14級)	入院 交通事故で連続5日以上入院したとき(最高180日)1日につき	通院 交通事故で通院したとき(最高90日)1日につき
50口	450円	500万円	500万円～20万円	10,000円	5,000円
40口	360円	400万円	400万円～16万円	8,000円	4,000円
30口	270円	300万円	300万円～12万円	6,000円	3,000円
20口	180円	200万円	200万円～8万円	4,000円	2,000円
10口	90円	100万円	100万円～4万円	2,000円	1,000円

・入院共済金は、連続5日以上入院を対とし、5日目から共済金を支払います(180日限度)。入院4日目までは通院共済金を支払います。
・ハイヤー、タクシー運転中の事故による入院共済金については、20口以上加入の場合は日額1,000円、10口加入の場合は日額500円になります。
・ハイヤー、タクシー運転中の事故による通院共済金についてはお支払いできません。
・共済金の請求の際、公的証明書(交通事故証明書等)が必要となります。

ここでは保障内容の一部を紹介しています。詳しくは「パンフレット」および「ご契約のてびき」をご覧ください。

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員のみなさまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。すでに組合員は全国で1,390万人。出資金をお支払いいただいで組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

全労済は、将来の支払いに備えて、厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる十分な積み立てを行っています。また、資産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用を行っています。全労済は、これらも引き続き健全な経営に努めていくとともに、情報開示を積極的に進めていきます。また、個人情報保護法をはじめ関連する法令等を遵守し、お預かりしたお客さまに関する情報について厳重な管理体制のもとに正確性・機密性・安全性の確保に努めています。
※詳しくは、各都道府県の全労済にお問い合わせください。

全労済愛知県本部 (愛知県労働者共済生活協同組合)

TEL 052-681-7741

<http://www.zenrosai.coop>

TECHNOLOGY

技術の中に、エコがある。



未来へ届ける、エコの気持ち。豊田自動織機の環境技術。

私たちの製品開発の根底にあるもの、それは「環境への想い」。どんなときも地球環境の未来を考え、「想い」を「カタチ」にしてきました。例えば、お客様の環境に対する意識の高まりに、豊富なラインナップでお応えする「フォークリフト※」。クルマの燃費向上のため、さらなる小型化・軽量化を追求する「カーエアコン用コンプレッサー」。ハイブリッド車の進化を陰で支える「パワーエレクトロニクス部品」。他にも繊維機械や自動車・エンジンなど、環境への取り組みはあらゆる分野で加速しています。人間だけを幸せにする技術ではなく、すべてを幸せにする技術で、製品を、あなたの笑顔、地球の未来を生み出していく。私たちは豊田自動織機です。

※ 当社のフォークリフトは「トヨタL&F」ブランドで販売されています。

株式会社 豊田自動織機

TOYOTA INDUSTRIES CORPORATION

〒448-8671 愛知県刈谷市豊田町2-1 www.toyota-shokki.co.jp

季

刊

誌

産政研
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

発行日 平成20年3月31日 発行人 東 正元

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3階

TEL(0565)27-2731 FAX(0565)27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>