

## ワーク・ライフ・バランスと職場

遠藤, 雄二

九州大学大学院経済学研究院 産業・企業システム部門 経営システム講座 : 助教授

<https://doi.org/10.15017/10602>

---

出版情報 : 経済学研究. 73 (1), pp.35-50, 2006-08-25. 九州大学経済学会  
バージョン :  
権利関係 :



# ワーク・ライフ・バランスと職場

遠藤 雄 二

## 1 少子化のさらなる進行

－2006年6月ショック－

- (1) 「少子化対策は最大の重要課題」
- (2) 6月2日の社説
- (3) 「日本は世界一の少子高齢化国」

## 2 「経営者よ 正しく 強かれ」

- (1) 日本経団連委員会報告
- (2) トフラー夫妻の警告
- (3) 「本当はみんな子供が3人ほしい」

## 3 企業に少子化対策を求める方法

- (1) 盛田昭夫氏の『文藝春秋』論文
- (2) 「日本の指導層は必死になっている」
- (3) ジャレド・ダイヤモンドに聞く

## 4 少子化克服という考え方の是非

- (1) ドラッカーにもわからない
- (2) ミルの「停止状態」
- (3) マルクスの有名な定式

## 5 ワーク・ライフ・バランス実現のために

- (1) 経営者は職場を熟知する
- (2) 確固たる経営理念の堅持
- (3) 職場の雰囲気が一番

## 1 少子化のさらなる進行

－2006年6月ショック－

- (1) 「少子化対策は最大の重要課題」

少子化社会日本は、政府推計より2年早い

2005年に、人口減少社会に突入した。合計特殊出生率は、国立社会保障・人口問題研究所の中位推計（合計特殊出生率が2000年の1.36から2007年の1.31まで低下し、その後上昇して、2049年には1.39になると仮定）をこえて低下し、2005年には1.25となった<sup>1</sup>。2006年6月1日、この数値の公表後、官邸に激震が走った。この日の夜、小泉首相は記者団に次のように語った。「厳しい数字ですね。今年になって出生率の回復のきざしがあるとの報告を受けていたんですけど、今後、少子化対策は最大の重要課題になってくると思いますね。」<sup>2</sup>

### (2) 6月2日の社説

翌日の『朝日新聞』の社説「出生率1.25 働き方を変えよう」は、次のように少子化の原因を指摘した。「非正社員は増える一方だ。……将来に不安を持ち、自分の暮らしに精いっぱい若者が、どうして結婚や子どもを持つことを考えられるだろうか。一方、正社員はどうだろうか。……この10年をみると、週60時間以上働く人の割合が増えている。なかでも30代の男性の労働時間が長い。有給休暇を取る率も減っている。……こんな企業風土は、働き

1) 厚生労働省「平成17年人口動態統計月報年計（概数）の概況」2006年6月1日。

2) 『朝日新聞』2006年6月2日付、朝刊。

たい女性にとっても高い壁になっている。最初の子どもが生まれると、7割の女性は職場を去っていく。仕事と子育てを両立することが困難だからだ。会社に残ってもなかなか2人目を産める環境ではない。……仕事と生活のバランスがとれた働き方が土台になれば、出生率の回復は望めない。」そして、実現可能性になんら触れることなく、次の願望で社説を閉じた。「ひとたび親になれば、子育ては何年もつづく。保育所や学童保育の充実は必要だが、親と子を長い時間離す支援だけではいけない。父親も母親も子どもと深くかかわり、家族そろって夕食が食べられる。そんな社会に変えたいと思う。」

同じ日の『日経新聞』の社説「大想定外『出生率1.25』に危機感を」は、公的年金制度の再設計の必要性を述べた上で、「国のありようを早急に構築し直すことが必要だ」と訴えた。企業に対しては、「育児と仕事との両立支援自体が企業を利する点にもっと気付くべきだ」と意識改革を促し、「官も民も早急かつ息長く、全力で取り組む必要がある」と激を飛ばして、社説を締括った。

### (3) 「日本は世界一の少子高齢化国」

総務省は6月30日、「平成17年国勢調査抽出速報集計結果」を公表した。日本は以前から世界の最長寿国であったが、この集計結果から、日本の少子高齢化は世界192カ国・地域で世界一であることが判明した。長生きも世界一、少子高齢化も世界一、これが、21世紀初頭の日本列島の姿である。

## 2 「経営者よ 正しく 強かれ」<sup>3</sup>

### (1) 日本経団連委員会報告

日本の少子化に歯止めがかからない。その要因の一つは、企業が少子化を克服していく「働かせ方」をしてないからである。

日本経団連は、すでにそのことに少なくとも文書上は気付いて、昨年の報告書で以下のように発表していた。

「男女共同参画の理念<sup>4</sup>を踏まえて、性別にかかわらず、個人の能力を十分に発揮することができる職場環境や制度づくりをすることが、『ダイバーシティ』（人材の多様性）を活かす経営を進めていくための第一歩となる。……

仕事と家庭の両立に関して近年、『ワーク・ライフ・バランス』（仕事と生活の調和）という考え方が注目されている。その基本は、柔軟な働き方の実現である。個々人に能力発揮を促すために、企業の実情に応じて労働時間、就業場所、休暇などについて多様な選択肢を提供・整備することが必要となる。男女を問わず従業員に、仕事と家庭生活との両立を支援する仕組みを作っていくことが望まれる。

両立支援のためには、インフラというハード面のみならず、企業風土というソフト面の改革も求められる。子育ては女性だけが担うものではないという考え方の定着は、すべての従業員にとって働きやすい職場づくりに資すること

3) この文言は、『2006年版 経営労働政策委員会報告』（日本経団連出版、2005年12月）のサブタイトルから取ったものである。

4) 男女共同参画の理念とは、①男女の人権の尊重、②性別役割分担意識に基づく制度と慣行の廃止（実際の文言は「社会における制度又は慣行についての配慮」）、③政策等の立案・決定への共同参画、④家庭生活と職場・地域生活との両立（同じく、「家庭生活における活動と他の活動の両立」）、⑤国際協調に基づく共同参画の5つ（男女共同参画社会基本法3条～7条）である。

を、企業のトップは理解すべきであろう。

女性のみならず、男性、高齢者など、すべての従業員を対象に、ワーク・ライフ・バランスの考え方を企業戦略の一環として組み入れていくことが、長期的に見て、高い創造力を持つ人材を育成し、競争力の高い企業の基盤をつくることになる。<sup>5)</sup>

企業も2007年問題だけに注目するのではなく、「長期的視野に立ち」<sup>6)</sup>、日本の少子化の克服を本気で考えたらどうであろうか。そして、「人類の幸福に貢献する『志』をも(ち)」、「多様性を尊重(する)」というのなら、経営者も本気で女性社員の継続就業に力をいれたらどうであろうか。結婚退職制、妊娠・出産退職制の

慣行が残る企業が、日本には数多くある。1970年代以降、世界的に大きく進展した職場の男女平等化の大河の中で日本が孤立しないためにも、この前世紀の遺物は早急に取り除くべきである。能力のある女性を、男性と同様な基準で管理職にどんどん登用し、日本でも欧米並みの職場の男女平等化を推進したらどうであろうか。日本だけできないことはないであろう。

## (2) トフラー夫妻の警告

この点に関して、トフラー夫妻も日本に対して警告している。

「男女間の分業という古い考えは構造的な硬直性のひとつであり、日本経済が革命的な体制に向けて前進するうえで障害になっている。……かつて世界経済のリーダーだった日本は、国内の頭脳の半分しか使っていない。これは賢明な方法とはいえない」<sup>7)</sup>。

「変化が急速で、ときには複雑で混乱した時代に経済が発展するようにするには、役割構造の硬直性を解消していく必要がある。職業や職場の硬直性だけでなく、もっと深いところにある家族内と男女間でも役割構造を柔軟にする必要がある」<sup>8)</sup>。

企業はまた、過労死<sup>9)</sup>、過労自殺を生み出すほ

5) 日本経団連経営労働政策委員会『2006年版 経営労働政策委員会報告』日本経団連、2005年12月、33～35頁。

6) 日経連『新時代の「日本的経営」』(1995年)は、日本の経営の基本理念は「長期的視野に立った経営」と「人間中心(尊重)の経営」であると表明した。「日本的経営の特質は、終身雇用慣行や年功賃金制度といった制度・慣行ではなくて、そうした運営の根本にある『人間中心(尊重)の経営』『長期的視野に立った経営』という理念が日本の経営の基本である、とわれわれは考える。……一般的に、『経営と労働』の仕組みについては、株主と経営者との関係、経営戦略、営業・取引関係、企業と労組・従業員との関係、人事・雇用管理など多様な観点から比較検討されるべきだと思うが、これらを総合して、われわれは日本の経営の基本理念は、この2つにあると考える次第である」(同上書、23頁)。この報告書について、ほとんどの人事労務管理論者が注目したのは、雇用ポートフォリオの方だった。

日本経団連の奥田碩会長(当時)は、注5の報告書の序文で、この理念を次のように強調している。「これからの経営者に求められるものを端的に言えば、『公正さ』と『強さ』ではないか。正しさとは、フェアに競争し、企業の社会的責任を果たし、経済の発展と人類の幸福に貢献するという『志』をもつことを意味する。強さとは、『人間尊重』と『長期的視野に立った経営』に対するゆるがぬ信念のもとに、自ら新たな価値の創造に繰り返し挑んでいく不屈の『気概』をもつことをいう。もちろん、多様性に対する尊重なくして、真の正しさ、強さはありえないことはいままでもない」(同報告書、6頁)。私は、いまや、この基本理念を日本経団連以上に強調し、その実践を各企業に対して強力に迫っていくべきだと思う。

7) Alvin and Heidi Toffler, *Revolutionary Wealth*, Alfred A. Knopf, 2006, p.339. アルビン・トフラー、ハイジ・トフラー『富の未来』(下)講談社、2006年、245頁。

8) *Ibid.*, p.338, 同上、243頁。

9) KAROSHIという言葉が海外で使用されるようになって十数年経つ。最近、引用されることが少なくなったので、ショアーの過労死に関する指摘を紹介しておこう。ショアーは『働きすぎのアメリカ人』の第6章の「アメリカは時短が可能か」という節で、日本のホワイトカラーの過労死について次のように叙述している。「日本では長すぎる労働時間が深刻な『問題』になっている。『サラリーマン』と呼ばれている日本のホワイトカラーに注目してみよう。彼らは、激しく圧迫される環境の中で、へとへとに疲れるほどのスケジュールに縛られている。彼らは通勤地獄や長時間労働にさらさ

どの超長時間労働<sup>10</sup>を是正したらどうであろう

か<sup>11</sup>。特に、蔓延するサービス残業の根絶は急

れ、『仕事の後の』つきあいを義務づけられている。休暇を取ることも厳しい。近年の日本経済の活況は、空前の長時間労働をもたらした。その結果、何千という労働者がkaroshi(働きすぎによる死亡)の犠牲となっている。かつては完全な健康体であった労働者が、超長時間労働や極度のプレッシャーを強いる取引の後、作中に倒れているのである。(Juliet B. Schor, *The Overworked American*, Basic Books, 1991, pp.153-4. ジュリエット・ショア『働きすぎのアメリカ人』岩波書店、1993年、220頁。邦訳は正確でないため、大幅に改訳した。)

KAROSHIが国連の会議で初めて取り上げられたのは、1991年8月29日(現地28日)ジュネーブで開かれた国連人権小委員会においてである。『赤旗日曜版』の特集記事は、この会議に参加した過労死弁護団全国連絡会議の上柳敏郎弁護士の声を紹介している。「貧しい国の飢餓、医療、教育などが議論の中心になるところで、先進国の労働実態が問題にされた・・・大きな反響だった。」この会議で日本の過労死を取り上げたのは、アメリカの非政府組織だった。この組織が問題にしたのは、①非公開のためその認定を困難にしている過労死の労災基準、②日本政府が、時間外労働規制に関するILO条約の批准をすべて拒否していること③時間外労働の限度をなくすサブプロク協定の存在である(『赤旗日曜版』1991年9月8日付、参照)。ちなみに、この特集記事は、国際自由労連の機関誌*Free Labor World*(1991年1月号)がNATIONAL DEFENCE COUNSEL FOR VICTIMS OF KAROSHI, *KAROSHI*(過労死弁護団全国連絡会議編『KAROSHI過労死』窓社、1990年12月)の書評を掲載したことを紹介している。

国際人権条約の「経済的、社会的及び文化的権利に関する国際規約」(1976年発効、日本は1979年批准)の第7条は、「この規約の締約国は、すべての者が公正かつ良好な労働条件を享受する権利を有することを認める。この労働条件は、特に次のものを確保する労働条件とする」として、「安全かつ健康的な労働環境」と「休息、余暇、労働時間の合理的な制限、定期的な有給休暇及び公の休日についての報酬」をあげている。日本も批准しているこの条約を遵守するために必要なことは、過労死の根絶である。

10) 日本の長時間労働が世界から批判されだして、すでに100年以上がたっている。日本は1919年にILOに加盟し、8大工業国の一つとして常任理事国となった。ILO第1号条約(1919年)は、1日8時間、週48時間労働制を定めている。この第1号条約は、「加盟国全部が批准することを前提とする条約として作られた。」そのため、この条約には例外規定を設け、「それぞれの国の条件、産業の不完全発達、その他の特殊事情によって産業条件が異なる国について十分考慮すべきこと」などの「いくつもの修正規定をおりこんだのである。日本政府はまっ先にこの修正条項を利用した特殊国あつかいを要求した。その結果、第1号条約に、第一順

位で特殊国あつかいをうけることとなり、その不名誉を永久に記録されることとなった」(中山和久『ILO条約と日本』岩波新書、1983年、55~6頁)。日本は1日8時間、週48時間労働を免除されたのである。日本ははまだ1号条約を批准しておらず、「不名誉」は今も続いている。ILO第1号条約(工業的企業における労働時間を1日8時間、週48時間に制限する条約)における8時間労働の基準は、①労働時間は1日8時間、週48時間を超過しない、②1日の労働時間が8時間より短い場合、他の日の追加労働時間は1時間を限度とする、③交替労働の平均は3週間を単位、④超過労働の上限を決める、⑤超過時間の記録を使用者に義務づける、などである。この1号条約を日本が批准していない理由は、「時間外労働の限度を公的機関が認めるべきだとしている点」、「変形労働時間の限度について労働基準法との相違がある」(労働省国際労働課、1985年4月23日、国会答弁)ことなどであるという(ILO条約の批准を進める会編『国際労働基準で日本を変える』大月書店、1998年、157~9頁、参照)。誰でも知っていることであるが、条約は憲法と同じ重みを持つ。条約を批准すれば、それに抵触する国内法は改正を要求される。労働時間に関する労働基準法の条文を改悪してきた日本政府だから、条約の批准をなんとしても拒否したい。ILOの創立当初から加盟し、常任理事国の地位を占めてきた日本であるのに、1号条約成立から87年たっても、なお批准しようとししない。政府や企業は、国際化、グローバルスタンダードの必要性を叫ぶのなら、日本の労働基準も世界標準にあわせたらどうか。岩崎貞明日本民間放送労働組合連合委員長も、その必要性かつ緊急性を「声を大にして言いたい」と強調している(同上、168頁)。

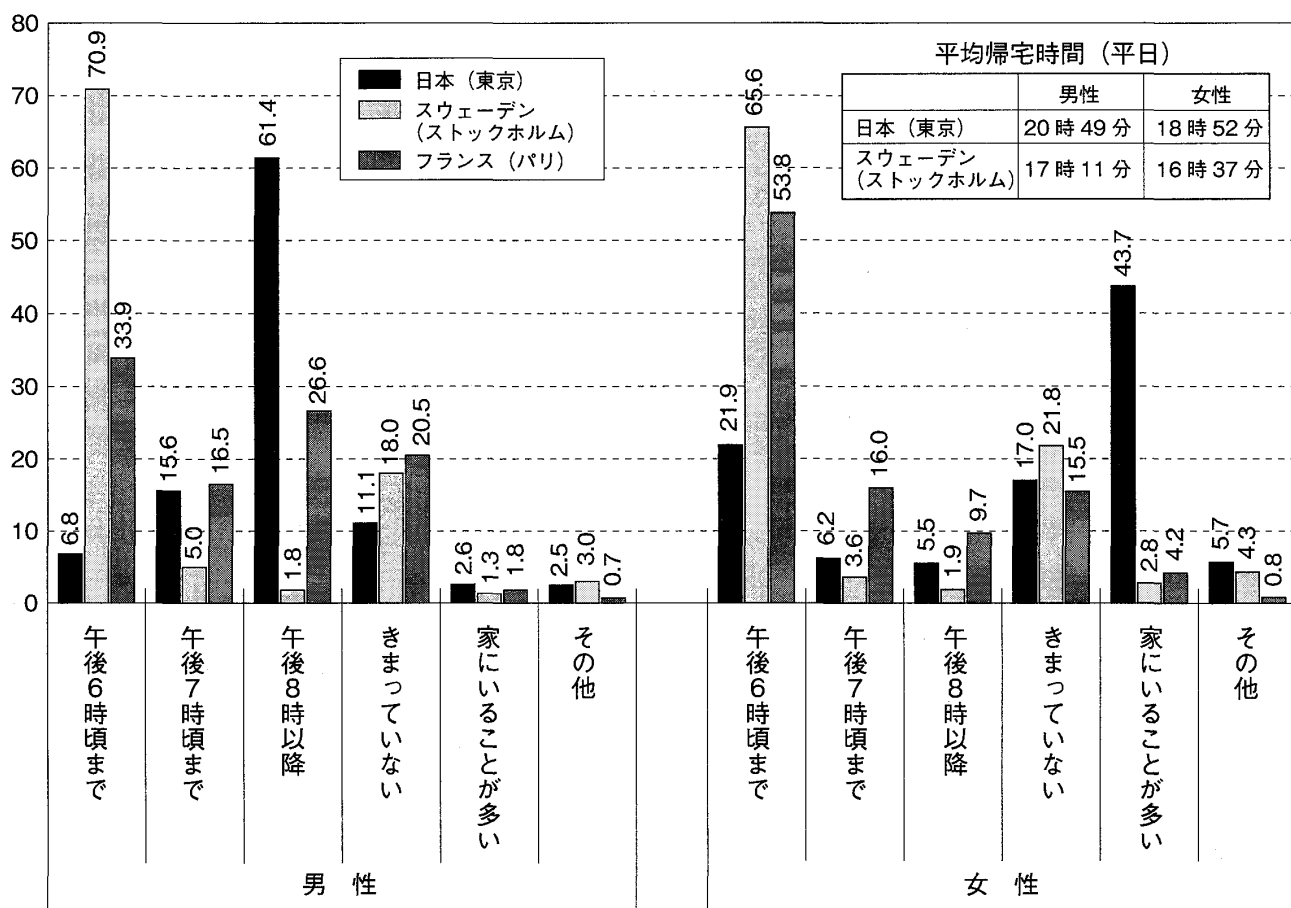
島田晴雄氏は、国際的に異質な日本の長時間労働について、かつて次のように述べた。

「先日ECでの会議の席上、『あなたたちは、世界トップの生産性だ。それが、われわれよりも500時間も余計に働かれたら、どうしようもないじゃないか』という強い批判が出た。

開発途上国から先進国まで、生産性と労働時間をグラフにとるとほぼ直線上に並ぶ。生産性が低ければ労働時間は長い、生産性が上り先進国になるほど短くなるという関係がある。これが普通だ。ところが日本だけがその直線から大きくはずれているのだ(島田晴雄『『ジャパン・モデル』は死なず』『文藝春秋』1992年(創刊70周年記念)2月特別号、146~7頁)。

11) 森岡孝二氏は、「労働時間を短縮し、過重労働をなくすために-働き過ぎ防止の指針と対策」を提言している。①労働者は何をなすべきか、②労働組合は何をなすべきか、③企業は何をなすべきか、④法律や制度をどう改めるべきか、の4点にわたる詳細かつ考え抜かれた提言となっている。(森岡孝二『働き過ぎの時代』岩波新書、2005年、196~209頁、参照)。

図表1 平日の帰宅時間



出所：内閣府経済社会総合研究所編『スウェーデン家庭生活調査』（2005年）、『フランスとドイツの家庭生活調査』（2005年4月）から作成。

注：フランス（パリ）は、平均帰宅時間のデータはなし。

務である。企業の不祥事があとを絶たず、不祥事発覚のたびに企業経営者はわびているが、一体誰にわびているのだろうか。国民に対してだろうか。株主に対してであろうか。取引先等に対してだろうか。従業員に対してだろうか。私には一時凌ぎの態度に思えてならない。経営者には、サービス残業は犯罪であるとの自覚が必要であり、サービス残業は頻発する企業不祥事となら変わらない。いやむしろ、もっと悪いものである。サービス残業があまりにも常態化しているために、経営者の頭脳は麻痺しているといしか言いようがない。「人類の幸福に貢献する『志』」を持ち、「人間尊重の経営」（日本経団連報告、序文）を標榜するのなら、早急にサービス残業を根絶するために力を尽くすべきであ

る。その自覚がない経営者は即刻、経営者を辞めるべきである。自覚のない経営者の企業に未来はないし、そのような経営者が多い日本に未来はない。

さらに、サービスでない、残業代込みの残業も大幅に削減すべきである。図表1は、日本、スウェーデン、フランスの平日の帰宅時間を示している。男性の場合、スウェーデンでは7割が午後6時頃までに帰宅し、フランスでは5割が午後7時頃までに帰宅している。日本では午後8時以降の帰宅が6割以上にのぼっている。女性の場合、午後6時頃までの帰宅が、スウェーデンで6割超、フランスで5割超となっており、日本では2割ちょっとにしかならない。「家にいることが多い」とする女性が、両国に比して

跳び抜けて多いことも日本固有の特徴である。

「労働力調査」から年齢階級別に週労働時間を見ると、週60時間以上働いている人の割合がもっとも高いのは、30代の男性である。2005年で4人に1人以上が週60時間以上働いており、この割合はバブル期と変わらない。

### (3) 「本当はみんな子供が3人ほしい」

関西経済同友会人口減少・高齢者化委員会が最近発表した調査報告「出生率向上に向けて企業発信の少子化対策～本当はみんな子供が3人ほしい～」(2006年5月)<sup>12</sup>によれば、30～34歳の男性で週60時間以上働く者の割合は、実に37%にも上っている。既婚者の「理想の子供の数」をたずねたところ、男性の64%、女性の66%が3人と回答している。この結果から、報告書は「現在の出生率の低さは、あながち複数の子供は要らないという考えが蔓延しているわけではない」<sup>13</sup>と記述している。この報告書は、類似するものにはあまりみられない調査結果も載せている。男性の「ストレスと出生行動の関係」である。男性でストレスを「非常に感じている」、「どちらかというと感じている」と回答した人のうち、最近「夫婦の営みが少なくなっていると思うか」との質問に、69%の人が「そう思う」と回答し、この結果から、報告書はストレスと夫婦の営みに「明らかに連動傾向があ(る)」<sup>14</sup>、としている。<sup>15</sup>

12) アンケート実施時期は2005年10月15日から12月16日。集計サンプル数は732で、①正社員率が(82%)、②高学歴が多く(大卒以上が75%)、③大企業勤務者が多い(規模千人以上が71%)、④25～39歳が多い(全体の約70%)ことが、アンケート対象者の属性の特徴となっている。

13) 関西経済同友会人口減少・高齢社会委員会「出生率向上に向けて 企業発信の少子化対策～本当はみんな子供が3人ほしい～」2006年5月、3頁。

14) 同上、7頁。時には忌避されながら、たびたび行った筆者の聴取結果からも、この「連動傾向」は明白で

長時間労働が少子化につながることは、いまや自明である。前稿<sup>16</sup>で紹介したように、出生

ある。ひとつひとつの聴取を正確にメモしているわけではないが、聴取数は数百有余に及び、この関係を否定した人は皆無であった。

15) 『日本経済新聞』夕刊の「生活 ワーキングウーマン」面のコラム「日時計」は、この調査結果を紹介したうえで、ストレスと夫婦のセックス回数と少子化の関係について、「もうひとつの視点として注目していいかもしれない」と述べている(同、2006年7月14日付、夕刊)。浅井春夫氏は「少子化が予測を超えて進行し続ける要因」の1つとして、「性生活の貧困、セックスの回数の少なさ」をあげている(浅井春夫『子どもを大切にす国・しない国』新日本出版社、2006年、49～53頁、参照)。

関連して、斉藤茂男が「本邦初演の大調査」と銘打った、日本人の夫婦の性についての本が思い出される。共同通信「現代社会と性」委員会・石川弘義・斉藤茂男・妻洋『日本人の性』(文藝春秋、1984年)である。この調査は膨大なものであるが、残念ながらストレスとセックスの関係について、直接調べてはいない。ただし、関係する記述がいくつかあるので、紹介しておきたい。斉藤茂男は本書の第一部「経済成長は性を貧しくしたかー本邦初演の大調査ー」の中で、取材で聞いた医師の面白い話を紹介している。「欧米の人たちにいわせれば、人間はカネもうけなんかより、人間らしい生活をするということの方が最優先の問題で、そのために夫婦のセックスも大切に考えるし、手間も時間もかけるのが当たりまえであるわけですが、日本人はどうもそんなことは二の次、三の次で、男たちはまず“会社ありき”なんじゃないですか。国際的にみると、日本人は人間が本来一番大事にすべきことを度外視して、スポーツで言えば一種のルール違反をして得点を稼いでいるようなものだ——と見られても仕方がないんじゃないか。どうも性の状況から推察すると、そんなふうに思えて仕方がありませんね」(同上、14頁)。

本書は第四部「われらが愛とセックスの行方」で、調査の参加者の座談会を載せている。座談会のなかで、斉藤は精神医学専攻の福島章に、「仕事からくるストレスと性との関係」についてたずね、福島は次のように応えている。

「その人間の持つ一般的な活動性とかエネルギーが、仕事も性も、両方ともゆたかにしているということじゃないでしょうか。……ストレスという点で見ると、管理職の仕事の方が創造的だし、イニシヤティブをとって仕事ができ、面白い。生き生きとして働くことができるが、一般群の仕事のほうは『労働における人間疎外』という言葉があてはまるような、単調でおもしろくない仕事を背負わされていて、むしろ心身ともにストレスが強い。それが性生活にも影響を及ぼしている、といえるかも知れない。」(同、263～4頁)

率と男性の長時間就業者割合との関係には、日本の都道府県別に見た場合でも、緩やかな負の相関を示していた。超長時間労働を削減するために、「経営者よ 正しく 強かれ!」と言いたいのは、私だけではなからう。

### 3 企業に少子化対策をせまる方法

企業に少子化対策をせまっていく場合、どのような方法が有効であろうか。「経営者よ 正しく 強かれ!」と激を飛ばすだけでよいのだろうか。仮に一社だけが「正しく、強かれ!」と思っ、少子化対策に力を入れ、法定日数以上の育児休暇を取得する有能な女性社員が続出した場合、代替要員の投入で生産性が落ち込むこともありうる。中長期的にはまだしも、短期的にはその企業は持ちこたえることができるのであろうか。同業他社が追随せず、業界で孤立した状態になれば、経営危機に陥る恐れがある。全社員の生産性向上が伴わなければ、なかなか困難であろう。

#### (1) 盛田昭夫氏の『文藝春秋』論文

一社だけの改革に関して、ソニーの盛田昭夫氏はかつて有名になった論稿で、次のように語ったことがある。この論稿は、最近では忘れられたかの観があるので、詳しく紹介しておこう。<sup>17</sup>

盛田昭夫氏はさまざまな実例を取り上げ、日本企業が外国企業と異質であるとしている。そして自戒をこめて問い、いくつかの課題を提起

している。

「日本の企業風土それ自体には、数々の誇るべき点があるのです。しかしながら我々企業人は、これまでに経営の上で十分に考慮してこなかった面がないかどうか、今一度我々の企業理念を真剣に考えるべき時なのです。そこで我々企業人は、最初のステップとして、次のようなことを考えていくべきではないでしょうか。」

具体的には、以下の課題を提起している。

「①生活に豊かさゆとりが得られるように、十分な休暇を取り、労働時間を短縮できるよう配慮すべきではないか？」

②現在の給与は、企業の運用を担うすべての人達が真の豊かさを実感できるレベルにあるのか。

③欧米並みの配当性向を確保すべきではないか？」

④資材・部品の購入価格・納期の面で、取引先に不満を持たせているようなことはないか？」

⑤企業および個人が社会やコミュニティーの一員であることを認識し、積極的な社会貢献に努めるべきではないか？」

⑥環境保護および省資源対策に十分配慮しているか？」

盛田氏について、「これまで日本企業は競争に勝ち抜くことに意を注ぎ、効率ばかりを追求するあまり、企業活動に際して、前述のような諸側面を十分配慮してこなかったのではないのでしょうか」としたうえで、上記の改革を進める場合の日本企業の問題点を指摘する。

「小さな改革でさえ、いざ実行となると企業の側で二の足を踏まざるを得ないと言うのが実情ではないでしょうか。我々は厳しい市場環境のもとで引き続きビジネスを行っていかねばならないのですから、我々企業人が実際に意

17) 中野裕治氏は、近著で日本型経営批判論の代表の一つとして、この盛田論文ならびに『文藝春秋』1992年4月号での盛田論文に対する賛否両論を紹介し、経営学的・組織論的考察を行っている(中野裕治『ジェンダー型企業社会の終焉』文真堂、2006年、63~7頁)。

識を変えていくことは大変に難しいのです。

日本の現在の企業風土では、敢えてどこか一社が改革をやろうとすれば、その会社が結果的に経営危機に追い込まれてしまうような状況が存在しています。そのためどこも積極的に動くとしません。こうした自己防衛優先の意識が問題なのです。誰が率先して手本を示すかという話になると、経営者としてはなかなか勇気が出てこないのです。

ではどうしたらよいというのであろうか。

「日本企業の経営理念の根本的な変革は、一部の企業のみに対応で解決される問題ではなく、日本の経済・社会のシステム全体を変えていくことによって、初めてその実現が可能になると思います。システムを変更することには勿論痛みが伴うわけですが、我々は何ともしこの変革を実現させなければなりません。」<sup>18</sup>

## (2) 「日本の指導層は必死になっている」

盛田氏の言うとおり、「日本企業の経営理念の根本的な変革は、一部の企業のみに対応で解決される問題」ではない。「日本の経済・社会システム全体を変えていくこと」が重要である。だからこそ、企業の少子化対策促進のためには、法律の制定が不可欠である。この点では、次世代育成支援対策推進法が有効である<sup>19</sup>。

18) 盛田昭夫『『日本的経営』が危ない』『文藝春秋』1992年(創刊70周年記念)2月特別号、101～103頁。囲み数字は、筆者が追加し、この引用箇所では一部省略している。

19) 次世代育成支援対策推進法の特徴とその改善すべき点については、浅井春夫『子どもを大切に作る国・しない国—子育てのなかのしあわせ格差を考える—』新日本出版社、2006年、第2章；中村艶子「女性労働と次世代育成支援の課題」櫻木晃裕編『女性の仕事環境とキャリア形成』税務経理協会、2006年、が詳しい。特に後者は、この法律の改善すべき点を的確に指摘している。

しかし、この法律は仕事と育児の両立を推進するという場合に、なおいくつかの問題点を抱えており、その点を自覚して政府の少子化社会対策会議は6月20日に、「新しい少子化対策について」を決定した。この対策の中で、働き方の改革として、①若者の就労支援、②パートタイム労働者の均衡処遇の推進、③女性の継続就労・再就職支援、④企業の子育て支援の取組の推進、⑤長時間労働の是正等の働き方の見直し、⑥働き方の見直しを含む官民一体子育て支援推進運動、の6点が必要であると指摘している。

また政府与党は、共働き夫婦が働きつつ子育てをしやすい職場の環境づくりに向け、「仕事と生活の調和推進基本法」(仮称)を制定するための検討に入った<sup>20</sup>。この法案のポイントとしては、次のものがあげられる。

- ①仕事と家庭生活の両立を基本理念とする。
- ②国と地方自治体は両立支援のための行動計画を策定する。
- ③企業に行動計画の策定を要求し、計画の推進状況を毎年公表する。
- ④内閣府に基本計画を決定する推進会議を設置する。
- ⑤育児期間中の従業員に残業時間の上限を設け、裁判所が違反企業に対して賃金と同水準の付加金の支払いを命じることができるようにする。
- ⑥育児期の従業員の在宅勤務は、労使合意の時間にあたる「みなし労働制」とし、在宅勤務を促進する。

2005年の合計特殊出生率、1.25というショック

20) 以下、『日本経済新聞』2006年7月24日付、夕刊、参照。社会経済生産性本部ワーク・ライフ・バランス研究会は、すでに今年6月1日に、その「中間報告」で「ワーク・ライフ・バランス推進基本法」を制定すべきだと提案している(「ワーク・ライフ・バランス研究会中間報告」2006年6月1日、参照)。

がよほど大きかったのであろう。政府はこの「仕事と生活の調和推進基本法」を、早ければ秋の臨時国会で提出・成立させたい考えだという。

だが、トフラー夫妻はもう一度警告する。

「出生率の低下に、日本の指導層が必死になっていることが分る。だが、ほんとうに必死になっているのだろうか。」<sup>21</sup>

「仕事と生活の調和推進法」は、仕事と家庭の両立支援のためかなりの効果があると期待したいところだが、そもそも日本の法律は最低限の規定しか盛り込まない。その最低限の規定を超えて、ひとつひとつの企業が両立支援のために個別の努力を傾注することが何よりも重要である。こうした場合、企業に対してどのようにその実行をせまっていくべきであろうか。仕事と家庭の両立支援に際して不十分な点を批判していくべきなのか。それとも、企業を激励し、企業と共に両立支援のために力を尽くすべきなのか。おそらく両方を同時並行的におこなうべきであろうが、力点は後者、すなわち企業とともに両立支援上の問題点を共有し、ひとつひとつの問題点を突破していく所にある。

外から批判するだけでは、現状の進展はみられない。何も変わらない。<sup>22</sup>批判者の意識改革

も必要となる。だから今や、「ここがロドス島だ！ここで飛べ！」<sup>23</sup>という時が来たのである。

### (3) ジャレド・ダイヤモンドに聞く

ジャレド・ダイヤモンドは『文明崩壊』の下巻の長い注の中で、地球環境問題を解決するために個人に何ができるかと問いかけ、次のように述べている。本節の主題に大きくかかわるので、長文を引用しておきたい。

「個人でも、変化につながるような行動を起こせるのだろうか？答えはイエスで、少なくとも6つは、効果を期待できる方法がある。けれど、最初に言っておかなければならないのは、個人が一つ行動を起こしたからといって、いや、3週間同じ行動を続けたからといって、すぐに変化が起きるのを期待するなということだ。もし、変化をもたらしたいなら、生涯を通じて、根気よく複数の行動を続けなくてはならない。

①民主主義社会で、最もシンプルかつ金のかからない行動は、投票だ。……投票するだけでなく、あなたの1票で当選した候補者の連絡先を調べて、月に1回程度、環境問題の最新情報を送ってみるといいだろう。こちらが声を発しなれば、候補者に有権者は環境への関心が薄いと思われてもしかたない。

②次に消費者が考え直すべきは、何を買って

複数いると答えるのがやっとだった。表彰された東芝の事業所では、年間900時間まで残業ができる特別協定がある。しかも、昨年12月に労働基準監督署からサービス残業の摘発を受けている（『しんぶん赤旗』2006年4月2日付）。これが表彰企業の実態である。このような企業に対しては批判・告発が不可欠である。労働者に対して自己責任を強要し、生産的でない成果主義賃金を迫る企業経営者、そのことにより自らの自己責任を棚上げにする企業経営者に言いたい！自らの自己責任こそ果たしなさい、と。

23) 『イソップ寓話集』岩波文庫、1999年、46頁。なお、カール・マルクス『資本論』第1巻第4章、新日本出版社新書版、第2分冊、284頁、参照。

21) Alvin and Heidi Toffler, *op. cit.*, 2006, p.456. アルビン・トフラー、ハイジ・トフラー、前掲書、245頁。

22) もっとも、あらぬ誤解が生じないように、企業批判は必要不可欠であることを強調しておこう。それは、以下のような実態があるからである。厚生労働省は毎年、「家庭にやさしい企業」を表彰してきたが、その内実が疑われるようなことが、3月30日の参議院厚生労働委員会での質疑から明るみになった。共産党の小池見議員が「表彰企業の男性の育児休暇の実績はどれだけか」と質問したところ、雇用均等・家庭児童局長は「公表は表彰企業との関係で差し控えたい」と答弁した。小池議員は重ねて質したが、局長は公表を拒否。自民党議員席からも「何で出さないんだ」「おかしいじゃないか」とヤジが飛んだ。局長は、男性の育休取得者が

何を買わないかだ。巨大企業は何にもまして利益を求める。したがって彼らは、大衆が買わない商品にはさっさと見切りをつけ、大衆が買ったがる商品を作り出して宣伝する傾向にある。……

③購買運動と不買運動のほかに、消費者が巨大企業に働きかける方法は、企業の方針や商品に世間の注目を向けさせることだ。……

④今まで行われてきた消費者行動の大部分は、企業の悪行を暴いて恥をかかせようとするものだったが、やり方が一方的すぎて、環境保護論者はことごとくヒステリックで陰險、頭が硬くてネガティブだという悪印象を生んでしまったのは残念だ。一方、消費者団体が企業の方針を賞賛する形での影響力もある。……活動家たちは、「12の悪質企業」を槍玉に挙げるだけでなく、「10の優良企業」を誉めたたえるべきではないか。

購買奨励か購買拒否か、恥をかかせるか誉めたたえるかという手法で大企業に影響を与えたいなら、消費者は労を惜しまず、ビジネスという鎖のうちどの環が最も大衆の反応に敏感で、どの環が最も強い影響力を他の環に対してもっているか調べる必要がある。……

⑤個人行動によって直接の結果を得たければ、地元の環境改善に時間と労力を注ぎ込んでみるのもいいだろう。……地元の環境を蘇らせる作業には、あなたの人生を豊かにしてくれるという以上の副産物がある。国内外の人々に新たな実例を提示できるのだ。……

⑥最後に、好きなように使えるお金がある人は、自分の意向に合った団体に寄付するという形で、増幅させられる。団体は星の数ほどあるので、志を同じくする団体が必ず見つかるはずだ。」<sup>24</sup>

少子化を克服するために、仕事と家庭の両立支援策を企業に求めていく方法を考える場合、以上のジャレド・ダイヤモンドの指摘は示唆するところ大である。特に、「10の優良企業」を誉めたたえること、ならびに「ビジネスという鎖のうち、どの環が最も大衆の反応に敏感で、どの環が最も強い影響力を他の環に対してもっているか調べる必要がある」という指摘は、十分に摂取していかなばならない。企業の少子化対策の不十分性を指摘していくことも大切であるが、両立支援策を求めていく場合には、具体的に一つ一つの企業の実態に即して問題解決策を提案した方が効果的である。

#### 4 少子化克服という考え方の是非

##### (1) ドラッカーにもわからない

アメリカの少子化について、ドラッカーは『ネクスト・ソサエティ』の中で次のように述べている。

「アメリカは1920年代の半ば以降、最初の少子化を経験した。1925年から35年の間に、出生率が半減した。人口維持に必要な出生率2.2を割った。1930年代にローズヴェルト大統領が任命した人口学者と統計学者からなるアメリカ人口問題諮問委員会は、アメリカの人口は1945年をピークとして、次第に減少すると結論した。

ところが実際には、1940年代半ば以降、突然の人口爆発が起こり、予測がはずれた。わずか10年間に、出生率が1.8から3.6へと倍増した。1947年から57年にかけて、アメリカは驚くべきベビーブームを経験した。出生数が年間250万人から420万人に増加した。

24) Jared Diamond, *Collapse*, Penguin Books, 2006, pp.556~9. ジャレド・ダイヤモンド『文明崩壊』(下) 草思社、2005年、378-381頁、読みやすくするために囲み数字を挿入した。

そして、1960年から61年にかけて逆の現象が始まった。団塊の世代が成人になることになって到来が予測されていたベビーブーム第二波の代わりに、突如少子化がやってきた。61年から75年の間に、出生率は3.7から1.8へと急落した。出生数は60年の430万人から75年には310万へと激減した。

予測できないことは、もう一度起きた。1980年代後半から90年代前半にかけてのベビーブーマーの再来がそれだった。出生率は最初のベビーブームを上回った。その原因は70年代前半に始まっていた大量移民だった。この大量移民の子供たちが成人し自分の子共をもちはじめたとき、その出生率は、移民先のアメリカではなく親の出身国のそれに近かった。21世紀はじめの今日、カリフォルニア州の学童の5人に1人は、少なくとも片親が外国生まれである。

しかし、1940年代のベビーブームとその後2回の少子化については、原因がわかっていない。いずれの少子化も、理論的にはたくさんの子供を持つはずの好況時に起こった。40年代のベビーブームにしても、大きな戦争の直後は出生率が低下するという経験則からはありえないことだ。今わかっていることは、現代社会の出生率を定めるものが何であるかについては何もわかっていないということだけである。

人口構造の変化こそ、ネクスト・ソサエティにおいてもっとも重要な要因であるだけでなく、もっとも予測しがたく管理しがたい要因である。」<sup>25</sup>

ドラッカーはアメリカの出生率についてこの

25) P・F・ドラッカー『ネクスト・ソサエティー歴史が見たことのない未来がはじまるー』ダイヤモンド社、2002年、17-8頁（この論文集の日本語版が世界で最初に出版され、英語版では各論文の配列順が日本語版と異なっている）。Peter F. Drucker, *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, 2002, pp.250~1.

ように述べて、「今わかっていることは、現代社会の出生率を定めるものが何であるかについては何もわかっていないということだけである」と結論付けている。移民国家アメリカの場合は、少子化に対してさまざまな要因が絡んでいるので、ドラッカーのいう通りかもしれない。だが、日本の場合もそうであろうか。今のところ、結論は用意していない。今後の課題である。

## (2) ミルの「停止状態」<sup>26</sup>

ところで、今から157年前、ジョン・スチュアート・ミルは、少子化に関して以下のように述べた。

「もしも富と人口の無制限な増加が、地球に対して楽しさの大部分を与えているもろもろの事物を除去してしまい、そうすることによって地球が楽しさの大部分を失わなければならないとしたら、しかもその目的が、より良くも幸せでもない、より多くの人口を養うことだけであるならば、私は21世紀の人々にここからお願いしたい。必要に迫られるよりはるか前に、潔く停止状態に入ることを。

資本と人口の停止状態が人間の進歩の停止状態を意味するものではないことは、あらためて言う必要はない。あらゆる種類の精神的文化や道徳的社会的進歩のための余地が従来通り存在する」。<sup>27</sup>

26) リカードウはこの停止状態を「資本と人口増加の極限状態」と把握している（リカードウ『経済学及び課税の原理』、『リカードウ全集』Ⅰ、雄松堂出版、1985年4刷、109~27頁；小泉信三訳、岩波文庫、上、1973年25刷、85~102頁、参照）

27) John Stuart Mill, *Principles of Political Economy*, Vol. II, Second Edition, Savill and Edwards Printers, London, 1849, pp.313~4. 末永茂喜訳『経済学原理』（四）、第7版、岩波文庫、1965年、109頁。大幅に改訳し、邦訳では「後世の人たち」となっているところを「21世紀の人々」にかえた。

### (3) マルクスの有名な定式

ミルを「ブルジョアジーの『偉大な精神』と  
呼ばれる者」<sup>28</sup>と皮肉ったマルクスは、ミルの  
文章に関連して、次のように述べている。

「ますます増大する規模での労働過程の協業  
的形態、科学の意識的な技術的应用、土地の計  
画的利用、共同的のみ使用されうる労働手段へ  
の転化、結合された社会的な労働の生産手段と  
しての使用による全生産手段の節約、世界市場  
の網のなかへのすべての国民の編入、したがっ  
てまた資本主義体制の国際的性格が、発展する。  
……独占資本は、そのもとで開花した資本主義  
的生産様式の桎梏となる。生産手段の集中と労  
働の社会化とは、それらの資本主義的な外皮と  
は調和しえなくなる一点に到達する。この外皮  
は粉碎される。資本主義的私的所有の甲鐘が鳴  
る。収奪者が収奪される。」<sup>29</sup>

「労働過程の特定の歴史的な形態は、それぞ  
れ、さらにこの過程の物質的な基礎と社会的な  
形態とを発展させる。ある成熟段階に達すると、  
一定の歴史的な形態は脱ぎ捨てられ、より高い  
形態に席を譲る。このような危機の時期が到来  
したということがわかるのは、一方の分配関係、  
したがってまたそれに対応する生産関係の特定  
の歴史的な姿と、他方の生産諸力、生産能力お  
よびそれらの動因の発展とのあいだの矛盾と対  
立とが、広さと深さを増したときである。そう  
なれば、生産の物質的發展と生産の社会的形態  
とのあいだに衝突が起きる。」<sup>30</sup>

28) Karl Marx, *Das Kapital*, Erster Band, Dietz Verlag  
Berlin, 1974, S.541.カール・マルクス『資本論』新日本  
出版社新書版、第3分冊、1983年、888頁；『マルクス・  
エンゲルス全集』23巻b、大月書店、1979年、672頁。

29) *Ebenda*, SS.790-791.同上、新日本出版社新書版、第  
4分冊、1306頁；全集版、同巻、995頁。わずかばかり  
改訳した。

30) *Ebenda*, Dritter Band, S.891.同、第3巻、新日本出

今や地球の「収奪者」となった人類が、地球  
から収奪される日は近い。われわれは、少子化  
克服などを目的とせず、ミルの言うように速や  
かに「停止状態」に入るべきであろうか？

## 5 ワーク・ライフ・バランス実現のために

前節では話が飛躍してしまった感がある。し  
かし、フロンガスの影響と地球温暖化を考慮す  
るのならば、現在の生産力水準のまままで人類が  
さらに繁殖した場合、あと100年で人類の大部  
分が滅ぶかもしれない。それならば、少子化の  
進行で人口が減ったほうがよいであろう。ただ  
し、この問題は100年スパンのものである。100  
年もたてば、今地球に生存している人はほぼ全  
員が死んでいる。

ここで、直近の問題に戻そう。

厚生労働省「第3回21世紀成年者縦断調査」  
は育児休暇制度のある職場で働く女性の方が、  
制度のない職場で働く女性よりも、1年間で子  
どもを産む割合が3倍も高いことを明らかにし  
た。また、育児休暇制度があっても、制度を利  
用しやすい雰囲気がある職場とない職場では、  
出産に2倍の格差があることをも明確にした  
(図表2参照)。

また同調査から、出産後も同じ仕事につい  
ている女性は、育児休暇制度のある職場では  
74.2%にのぼり、制度のない職場では27.8%と三  
分の一にとどまることが明らかになった(図表  
3参照)。

以上から、育児休業制度の必要性、そして制  
度の運用がいかに重要か、強調しておかなけれ  
ばならない。

出版社版、第13分冊、1546頁；全集版、25巻b、1129頁。  
全集版には誤訳あり。多少改訳した。

図表2 第2回の妻の職場の育児休業制度の有無別にみたこの1年間の出生の状況

|             | 総 数            | この2年間の出生の状況 |       |      |       |      |       |       |         |      |      |
|-------------|----------------|-------------|-------|------|-------|------|-------|-------|---------|------|------|
|             |                | 出生あり        |       |      |       | 出生なし |       |       |         |      |      |
|             |                | 総数          | 第1子   | 第2子  | 第3子以降 | 総数   | 子どもなし | 子ども1人 | 子ども2人以上 |      |      |
| 第2回の妻の職業の有無 | 総 数            | (100.0)     | 100.0 | 9.3  | 3.3   | 4.3  | 1.7   | 90.7  | 20.5    | 20.4 | 49.7 |
|             | 制度あり           | ( 36.8)     | 100.0 |      | 4.7   | 7.3  | 2.4   | 85.7  | 18.5    | 21.8 | 45.4 |
|             | 利用しやすい雰囲気がある   | ( 17.4)     | 100.0 |      | 5.0   | 10.0 | 3.3   | 81.7  | 14.9    | 24.5 | 42.3 |
|             | 利用しにくい雰囲気がある   | ( 7.4)      | 100.0 | 9.8  | 3.9   | 3.9  | 2.0   | 90.2  | 26.5    | 20.6 | 43.1 |
|             | どちらとも言えない      | ( 9.5)      | 100.0 | 13.7 | 6.1   | 6.1  | 1.5   | 86.3  | 18.3    | 20.6 | 47.3 |
|             | 制度なし           | ( 33.3)     | 100.0 |      | 2.2   | 2.4  | 0.7   | 94.8  | 21.0    | 22.1 | 51.6 |
|             | 制度があるかないかわからない | ( 22.5)     | 100.0 | 6.8  | 2.6   | 1.9  | 2.3   | 93.2  | 23.5    | 15.8 | 54.0 |

注：1) 集計対象は、第1回から第3回まで夫、妻双方から回答を得られており、第1回から第2回の間は出生なしで、第2回に妻が会社等に努めていた夫婦である。  
 2) 育児休業制度の有無とは、利用可能な制度があるかどうかをいう。  
 3) 総数には、育児休業制度の有無不詳を含む。  
 出所：厚生省「第3回21世紀成年者縦断調査」2006年3月、10頁。

図表3 妻の職場の育児休業制度の有無別にみた就業継続の有無

|                    | 総 数            | 同一就業継続  | 転 職   | 離 職  |      |        |
|--------------------|----------------|---------|-------|------|------|--------|
|                    |                |         |       |      | 総 数  | 同一就業継続 |
| 第2回の妻の職場の育児休業制度の有無 | 総 数            | (100.0) | 100.0 | 57.6 | 3.8  | 38.6   |
|                    | 制度あり           | ( 58.9) | 100.0 |      | 3.2  | 22.6   |
|                    | 利用しやすい雰囲気がある   | ( 30.4) | 100.0 |      | 4.2  | 10.4   |
|                    | 利用しにくい雰囲気がある   | ( 12.7) | 100.0 | 60.0 | -    | 40.0   |
|                    | どちらとも言えない      | ( 14.6) | 100.0 | 65.2 | 4.3  | 30.4   |
|                    | 制度なし           | ( 18.4) | 100.0 |      | 3.4  |        |
|                    | 制度があるかないかわからない | ( 15.8) | 100.0 | 24.0 | 4.0  |        |
|                    | (再掲)正規         | (100.0) | 100.0 | 75.0 | 1.0  | 24.0   |
|                    | 制度あり           | ( 81.0) | 100.0 | 77.8 | 1.2  | 21.0   |
|                    | 制度なし           | ( 7.0)  | 100.0 | 57.1 | -    | 42.9   |
|                    | 制度があるかないかわからない | ( 7.0)  | 100.0 | 42.9 | -    | 57.1   |
|                    | (再掲)非正規        | (100.0) | 100.0 | 27.6 | 8.6  | 63.8   |
|                    | 制度あり           | ( 20.7) | 100.0 | 50.0 | 16.7 | 33.3   |
|                    | 制度なし           | ( 37.9) | 100.0 | 18.2 | 4.5  | 77.3   |
|                    | 制度があるかないかわからない | ( 31.0) | 100.0 | 16.7 | 5.6  | 77.8   |

注：1) 集計対象は、第1回から第3回まで双方から回答を得られている夫婦、及び第2回、第3回とも双方から回答を得られている夫婦で、この1年間に子どもが生まれた、第2回に会社等に努めていた妻である。  
 2) 育児休業制度の有無とは、利用可能な制度があるかどうかをいう。  
 3) 総数には、育児休業制度の有無不詳、利用に当たっての雰囲気不詳を含む。  
 出所：厚生省「第3回21世紀成年者縦断調査」2006年3月、18頁。

企業でワーク・ライフ・バランスを展開していくためには、何が重要であろうか。最後にこの点を指摘しておこう。

(1) 経営者は職場を熟知する

第一に、経営者が、仕事と家庭の両立を求めている現場従業員の要望を吸い上げるとい、低い目線を持つことである。「オフィス街の社

内託児所の中には、ラッシュ時の子連れ出勤が難しいため閑小鳥がなく例もある一方、トップの判断で託児所利用者には一般社員に禁じているマイカー通勤を認め、にぎわっているところもある」<sup>31)</sup>のである。

丹羽宇一郎氏(厚生労働省「女性の活躍推進協議会」座長・伊藤忠商事会長)は、『日本経

31) 『日本経済新聞』2006年1月3日付、社説。

済新聞』紙上で、企業の中でどうすれば女性が定着し、成長していくのかと聞かれ、次のように応えている。「女性が少なければ周囲の目が集中し、本人も萎縮して力を発揮しにくくなる。(女性の)人数を確実に増やすとともに、昇格などにあたっては一人ではなく複数を同時に、が大切だ。将来にわたって安心して働ける仕組みも重要。育児の期間は、長い会社員生活の中ではあつという間だ。両立に必要なのはお金か時間か、その人に合ったものを選べるよう、できるだけ多くのオプションを用意する必要もある」。<sup>32</sup>このように発想し、努力する経営者が増えることが望まれるところである。

## (2) 確固たる経営理念の堅持

第二に、経営者が「仕事と家庭生活の両立がすべての原点にある」<sup>33</sup>という確固たる理念をもって、ワーク・ライフ・バランスを企業の社会的責任と位置付けることである。丹羽宇一郎氏は、上記の『日本経済新聞』紙上で、なぜこれまで企業において女性の活用が進まなかったのかと聞かれ、次のように応えている。

「一言で言えば、トップが悪い。<sup>34</sup>トップが確固たる信念を持って、意識してどんどん女性に仕事をさせていかないと、長年の男性社会は変わらない。いくら組織や制度を作っても、その会議にトップが出なければ社内で尊重され

ない。このままでは企業も活力がなくなるという危機感を、トップが自覚できるかどうかだろう」。<sup>35</sup>

「リゾート再生請負人」<sup>36</sup>として有名になった星野リゾート社長の星野佳路氏は、つとに現場重視の姿勢を貫いており、ワーク・ライフ・バランスについて明快に語っている。

「趣味と仕事のバランスは人まちまち。個人が自分と会社の関係はどのようなあり方がハッピーなのかを決めればよい。子どもが生まれればその時だけ家庭を重視したい人もいる。多様な仕事に関する価値観を共有できる会社でありたい。5日休みたい、というのもOK。給与は2日分になりますよということです」。<sup>37</sup>

## (3) 職場の雰囲気が一番

第三に、経営者の意識改革と同時に、職場の管理職の意識改革が何よりも重要である。厚生労働省「第3回21世紀成年者縦断調査」が明らかにしたように、育児休業制度があってもそれだけでは十分といえず、制度を利用しやすい雰囲気が大切である。この雰囲気を作るのは、職場の労働者の要望を吸い上げる管理職の仕事<sup>38</sup>であり、また職場の労働組合の日常活動と職場のコミュニケーションの成熟度いかにある。

この点に関連して、熊沢誠氏は指摘している。「もっとも大切なのは職場の雰囲気なのだ。気がねなく育休をとれる、子どもが病気なら早帰りできる、体調を崩せば休める、そうしても代

32) 『日本経済新聞』2005年10月24日付、夕刊。

33) 日経CSRプロジェクト編『CSR「働きがい」を束ねる経営』日本経済新聞社、2006年、212頁。

34) この点に関連して最近、経営コンサルタント会社のN社長と話したところ、次のように語っていた。「日本の多くの経営者にとっては、経済成長すればそれでOK、ワーク・ライフ・バランスなども一顧だにしない。本音では年中無休で人材を使い捨てにし、今になって社員の自殺やうつ病などが増えてとまどっている」。会社の状況をつぶさに把握した上での言葉であり、重く受け止めたい。

35) 注32に同じ。

36) 茂木健一郎&NHK「プロフェッショナル」制作班編『プロフェッショナル 仕事の流儀』1、NHK出版、2006年、参照

37) 『朝日新聞』2006年4月22日付。

38) さきのN氏は、「多くの職場の管理職が出産・育児と仕事を両立させようとする女性社員に対して、その両立ができない状況を巧みに作っている」と話している。私の聴取でも、こうした話をたびたび聞いた。

替要員が確保されているからなかまの迷惑にならない……。このような職場の雰囲気づくりへの制度的な寄与、たとえば、あらゆる権利としての休暇に対する代替要員の確保や心身を疲弊させる過大な個人ノルマのチェックこそが、職場の労働組合になによりも求められている」<sup>39</sup>。

「私の推測では、効率主義や経営危機意識を鼓舞する言動で彼女ら（ワーキングマザー）を不安がらせるのは、今では均等法の主旨に順応せざるをえない会社・本社人事部であるよりは、『予算達成』に直接の責任をもつ直属の現場上司であるように思われる」<sup>40</sup>。熊沢氏ならではの、本質をズバリついた金言である。トップが意識改革しても、現場の上司の意識改革がなければ問題は解決しないのである。

本稿では、ワーク・ライフ・バランスの実態についてふれることはしなかった。次稿で詳しく述べることにしたい。

## 参考文献・資料

ILO条約の批准を進める会編『国際労働基準で日本を変える』大月書店、1998年。

浅井春夫『子どもを大切にす国・しない国—子育てのなかのしあわせ格差を考える—』新日本出版社、2006年。

遠藤雄二「職場におけるワーク・ライフ・バランスの必要性」『経済学研究』第72巻第5・6合併号、2006年3月。

関西経済同友会人口減少・高齢社会委員会「出生率向上に向けて 企業発信の少子化対策～

39) 熊沢誠『女性労働と企業社会』岩波新書、2000年、201頁。

40) 同上、55頁。職場の本質を抉りつつ、労働者の仕事のあり様と心情のディテールを描写しきる、この点において、熊沢氏の右に出るものは、おそらく今後50年は日本に出ないであろう。

本当はみんな子供が3人ほしい～」2006年5月。

共同通信「現代社会の性」委員会・石川弘義・斉藤茂男・我妻洋『日本人の性』文藝春秋、1984年。

熊沢誠『女性労働と企業社会』岩波書店、2000年。  
厚生労働省雇用均等・児童家庭局編『平成16年版 女性労働白書』21世紀職業財団、2005年5月。

厚生労働省『厚生労働白書』ぎょうせい、2005年8月。

厚生労働省「第3回21世紀成年者縦断調査—(国民の生活に関する継続調査)結果の概況」2006年3月。

厚生労働省大臣官房統計情報部「平成17年口動態統計月報年計(概数)の概況」2006年6月。

島田晴雄『「ジャパン・モデル」は死なず』『文藝春秋』1992年(創刊70周年記念)2月特別号。

社会経済生産性本部「ワーク・ライフ・バランス研究会中間報告」2006年6月1日。

少子化社会対策会議「新しい少子化対策について」2006年6月20日。

総務省「労働力調査」2006年6月。

総務省「平成17年国勢調査抽出速報集計結果」2006年6月30日。

P・F・ドラッカー『ネクスト・ソサエティ—歴史がみたことのない未来がはじまる—』ダイヤモンド社、2002年(日本版が世界で最初に出版された)。Peter F. Drucker, *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, 2002.

内閣府『平成18年版 男女共同参画白書』国立印刷局、2006年6月。

内閣府『平成17年版 少子化社会白書—少子化対策の現状と課題—』ぎょうせい、2005年12月。

内閣府男女共同参画局編『少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書』国立印刷局、2005年12月。

内閣府経済社会総合研究所・家計経済研究所『スウェーデンの家族生活—子育てと仕事の両立—』国立印刷局、2005年4月。

同上『フランスとドイツの家庭生活調査』2005年4月。

中野裕治『ジェンダー型企業社会の終焉—組織論的考察—』文眞堂、2006年。

中村艶子「女性労働と次世代育成支援の課題」櫻木晃裕編『女性の仕事環境とキャリア形成』税務経理協会、2006年。

中山和久『ILOと日本』岩波新書、1983年。

日経CSRプロジェクト編『CSR—「働きがい」を束ねる経営—』日本経済新聞社、2006年。

日本経済団体連合会経営労働政策委員会『2006年版 経営労働政策委員会報告—経営者よ正しく 強かれ—』日本経団連出版、2005年12月。

日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」(新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告)』日本経営者団体連盟、1995年5月17日。

森岡孝二『働きすぎの時代』岩波新書、2005年。

盛田昭夫『「日本的経営」が危ない』『文藝春秋』1992年(創刊70周年記念)2月特別号。

労働政策研究・研修機構『少子化問題の現状と政策課題—ワーク・ライフ・バランスの普及拡大に向けて—』(JILPT資料シリーズ、No.8)2005年11月。

同上『仕事と育児の両立支援—企業・家族・地域の連携を—』(労働政策研究報告書、No.50)2006年。

リカードウ『経済学及び課税の原理』、『リカー

ドウ全集』I、雄松堂出版、1985年；小泉信三訳、岩波文庫、1973年25刷。

渡辺峻『キャリア人事制度の導入と管理—個人と企業組織との新しい関係』中央経済社、2000年9月。

渡辺峻『人的資源の組織と管理—新しい働き方・働かせ方—』中央経済社、2000年10月。

渡辺峻・中村艶子『男女協働の職場づくり』ミネルヴァ書房、2004年。

Jared Diamond, *Collapse*, Penguin Books, 2006. ジャレド・ダイヤモンド『文明の崩壊』(下)草思社、2005年。

Karl Marx, *Das Kapital*, Erster Band, Dietz Verlag Berlin, 1974. カール・マルクス『資本論』第1巻、新日本出版社新書版、第3分冊、第4分冊、1983年；『マルクス・エンゲルス全集』23巻b、大月書店、1979年。

*Ebenda*, Dritter Band. 邦訳、第3巻、新日本出版社新書版、第13分冊；全集版、25巻b。

John Stuart Mill, *Principles of Political Economy*, Vol. II, Second Edition, Savill and Edwards Printers, London, 1849. 末永茂喜訳『経済学原理』(四)、第7版、岩波文庫、1965年。

Juliet B. Schor, *The Overworked American*, Basic Books, Inc., 1991. ジュリエット・ショアー『働きすぎのアメリカ人』岩波書店、1993年。

Alvin and Heidi Toffler, *Revolutionary Wealth*, Alfred A. Knopf, 2006. アルビン・トフラー、ハイジ・トフラー『富の未来』(下)、講談社、2006年。

[九州大学経済学研究院 助教授]