

ワーク・ライフ・バランス論の超克

遠藤, 雄二

<https://doi.org/10.15017/1430717>

出版情報：経済學研究. 80 (4), pp.81-95, 2013-12-16. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

ワーク・ライフ・バランス論の超克

遠 藤 雄 二

- 1 本論文の課題
- 2 政労使のワーク・ライフ・バランス論の内容と問題点
 - (1) 憲章の「仕事と生活の調和が実現した社会」の内容と問題点
 - (2) 憲章全体の問題点
 - (3) 日本経団連『経営労働政策委員会報告書』の問題点
- 3 ワーク・ライフ・バランス大合唱の背景
 - (1) 長時間労働と職場の崩壊
 - (2) 若者非正社員の急増と少子化の進展
 - (3) 賃下げと労使関係の変容
 - (4) 職場における女性差別
- 4 ワーク・ライフ・バランス実現のための課題
 - (1) ワーク・ライフ・バランスの間違ったとらえ方
 - (2) ワーク・ライフ・バランス実現のための原則
 - (3) 職場でのワーク・ライフ・バランス実現のための三重の取組
 - (4) 職場の管理職の役割は絶大
- 5 おわりに

1 本論文の課題

2007年に政労使の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」¹⁾が策定され、その前後から個々の企業においてワーク・ライフ・バランス施策が導入されてきた。また、自治体によるワーク・ライフ・バランス啓発事業も行われてきた。これらが効を奏したかといえば、残念ながら「ワーク・ライフ・バランスが実現した社会」には程遠い状況である。なぜ、日本ではワーク・ライフ・バランスが実現しないのか、これについて考察するのが本稿の課題である。

1) 仕事と生活の調和推進官民トップ会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」2007年12月。2010年6月改訂版（ディーセント・ワークの推進、女性の職域の固定化を克服するための方策、新しい公共空間を追加）、以下、改訂版を憲章と略す。

まず憲章と日本経団連報告書の内容をワーク・ライフ・バランス論としてとらえ、その問題点を明らかにする。次に昨今のワーク・ライフ・バランス論大合唱の背景に何があるのか、なぜワーク・ライフ・バランスを実現できないのかを指摘し、さらにワーク・ライフ・バランス実現のために何が重要であるかを考察していきたい。

2 政労使のワーク・ライフ・バランス論の内容と問題点

(1) 憲章の「仕事と生活の調和が実現した社会」の内容²⁾と問題点

憲章のいう「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」のことであり、次の三つ、①就労による経済的自立が可能な社会、②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、③多様な働き方・生き方が選択できる社会、を目指すべきであるとしている。これらの具体的内容の問題点を指摘しておきたい。

①「就労による経済的自立が可能な社会」の問題点

この内容は、「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、暮らしの経済的基盤が確保できる」というものである。

「いきいきと働くことができ、経済的に自立可能な働き方ができ」る若者は、現実には多くなく、彼らにとって「経済的自立が可能な社会」は今では理想となってしまった。若者の約半数は非正社員だからである。問題は、このような社会を実現できないのはなぜか、そしてここ20年間に非正社員の若者を増加させたのは誰かという点にある。財界は1995年の『新時代の「日本的経営」』を指針にすることにより、また政府は85年の労働者派遣法の制定とその後の派遣対象業種の拡大等、労働法制の規制緩和により若者の非正社員率を急激に拡大させたが、逆に若者の非正社員率を減少させることなしには、憲章のいう「経済的自立が可能な社会」を実現することは不可能である。

非正社員として働いているままでは、「結婚や子育てに関する希望の実現など」不可能である。実際に、30歳代男性の結婚率³⁾をみると、正社員の70%に対して非正社員は25%となっており、非正社員には「結婚や子育てに関する希望の実現」が困難であることが明瞭である。

②「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」

これは、「働く人々の健康が保持され、家族や友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる」社会を指す。ここでもなぜ「豊かな生活のための時

2) 以下、憲章の3-4頁。

3) 厚生労働省政策統括官付政策評価官室『平成22年 社会保障を支える世代に関する調査報告書』2012年10月、2頁。

間が確保」できない状況が続いてきたのかが問われなければならない。宮沢喜一内閣が「生活大国」を提唱したのは、実に20年以上前の1992年になる。このころの政府と連合の年間労働時間の目標は1800時間⁴⁾であった。それから20年、この目標はいまだに達成されていない。その原因は、政府の労働時間規制の緩和、労使関係の変容による長時間残業の野放しにある。ワーク・ライフ・バランスの必要性が強調されるのは、長時間労働が放置されてきたところにあるが、重要なことはこの原因を除去していくことにある。

③多様な働き方・生き方が選択できる社会

この社会とは、「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お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」ことを指す。

政府や財界のいう「多様で柔軟な働き方」とは雇用形態の多様化、すなわちパート、派遣社員、有期雇用社員、契約社員、嘱託、アルバイト、請負などの非正社員を増やすことを意味し、「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」ているような状況を指してはいない。「子育てや親の介護が必要な時期」に「多様で柔軟な働き方」が必要とされるのは当然であるが、問題はこの「柔軟な働き方」という文言が雇用形態の多様化を推進する根拠として使われてきたことである。

「公正な処遇」について考える場合には、男女の処遇の平等を取り上げておく必要がある。男女雇用機会均等法が成立してから30年近く経過したが、職場の男女平等は実現しないままである。女性は低賃金で責任ある仕事を与えられず、雇用も不安定である。女性を男性と公正に処遇しているならば、もっと女性管理職が増えてよいはずである。部課長以上の内、女性割合は日本では5%弱で、先進国の30%超⁵⁾と格段の差がある。

(2) 憲章全体の問題点

憲章全体の問題点として以下の点を上げることができる。第一に、憲章には多種多様なことがたくさん盛り込まれているが、焦点がはっきりしないことである。ワーク・ライフ・バランスとは、そもそも労働時間の短縮によって家庭生活・地域生活・自分生活を充実させることであるが、この課題が不鮮明である。憲章には「あまりに多くの課題が盛り込まれたために、家族的責任や社会的生活を確

4) 国民生活審議会総合政策部会一次報告は次のように述べていた。「勤労者が健康でゆとりある生活時間を実現するためには、総実労働時間年間1800時間を目標としてその実現に努めるべきである。」(経済企画庁国民生活局編『個人の生活を重視する社会へ』大蔵省印刷局、1992年、38頁)。

5) 「管理職(課長以上)における登用はOECD加盟国が軒並み30%を超える中で、日本企業は極端に低い状況(4.6%)にある。」(経済同友会『「意思決定ボード」の真のダイバーシティ実現に向けて：女性管理職・役員の登用・活用状況のアンケート調査結果』2012年10月、9頁)。役員についてはどうであろうか。欧州委員会は2020年までに監査役会の40%を女性にすることを検討している、という。欧州の現在の女性役員比率は14%であり、日本の1%はあまりにも低い(『日経新聞』12年10月27日付夕刊、参照)。

保するための時間短縮という、最も中心的な課題がぼやけてしまった」⁶⁾のである。

第二に、憲章には「多様な働き方・生き方」、「多様で柔軟な働き方」という言葉が何度も出てくる。これ自体には何も問題はないが、「実際には、この言葉は、若者が自由な意思で派遣やアルバイトの働き方を選択しているという前提で、非正社員雇用を正当化し、それへの規制に反対するために用いられてきた」⁷⁾のであり、若者の非正社員雇用の推進役として使用されてきたことに問題がある。

第三に、三六協定の改正を含む、労働「時間短縮という何よりも法改正による規制強化が必要とされる問題が、ワーク・ライフ・バランス概念のなかに埋没させられ」⁸⁾ることにより、本来は政府の責任である労働時間の短縮を先送りにしてしまった。1990年代初頭の政府の年間労働時間目標の1800時間を達成するためには、年休の完全取得と残業時間ゼロを必要とするが、こうした課題を憲章は掲げないままである。憲章には「長時間労働の抑制」、「年次有給休暇の促進」という指摘はあるが、労働時間短縮という文言は出てこないのである。

第四に、憲章では、なぜワーク・ライフ・バランスが実現されてこなかったのか、その原因に全く触れられていないことである。実現しなかったことの責任は政府と企業トップにあるが、この点は後に触れることにしたい。

(3) 日本経団連『経営労働政策委員会報告書』の問題点

2010年版の報告書は次のように指摘している。

「仕事と生活の調和の推進にあたっては、何より生産性の向上を前提としたものでなければならず、従業員のニーズと企業のニーズを高い次元で合わせる視点から、労使ともに新しい働き方を模索する挑戦と位置付けた上で、たゆまぬ努力を続ける必要がある。／仕事と生活の調和を目指すためには、従業員の意識改革や、永年にわたる社風の変革が不可欠であることから、何よりも経営者が強い達成意欲を持ち、深くかかわることが求められる。……働き方の見直しに知恵を絞る必要がある。／その際、管理職が仕事量や能力を見極めた上で、適切に仕事を分配する視点が極めて重要であり、部下の時間外労働を前提にマネジメントすることがないように努める必要がある。」⁹⁾

仕事と生活の調和を推進するためには、「従業員の意識改革や永年にわたる社風の変革」、「働き方の見直し」、「管理職が仕事量や能力を見極めたうえで、適切に仕事を配分する視点」が重要であるというのは全く正しい指摘である。だが、大切なのはこれらをなぜ実現できなかったのか、その原因を探ることである。そして、これらを実現する道筋を明確にし、実現していく組織体制を創り上げることである。この点を不問に付しているために、報告書の2012年版には次のような内容が出てくる。

「ワーク・ライフ・バランスに関し労働組合は、時間外割増の引き上げや、要員増といった点に軸足を置いて主張することが多いが、これらは総額人件費の上昇をまねく一方で、生産性向上には結びつかない。」¹⁰⁾

6) 西谷敏『人権としてのディーセント・ワーク：働きがいのある人間らしい仕事』旬報社、2011年、257頁。

7) 同上、258頁。

8) 同頁。

9) 日本経団連『経営労働政策委員会報告』2010年版、43-4頁。

10) 同上、2012年版、40頁。

総額人件費を上昇させないために、労働組合は時間外割合の引き上げをすべきではない、要員が不足している場合でも増やさずに残業で対応すべきだという主張である。ここには憲章で指摘されている「長時間労働の抑制」という考えすらなく、ましてや労働時間短縮という発想もない。総額人件費抑制という日経連の歴史的報告書¹¹⁾の引き写しである。日本の法定割増賃金率の下限は25%であり、割増賃金率の基になっている時間給（「通常の労働時間又は労働日の賃金の計算額」労働基準法第37条）にはボーナス、手当、退職金が入っていない。そのため、残業をするとかえって損をすることになる。なぜかという、 $(\text{残業分を除いた年収} + \text{退職金の1年相当分}) \div \text{年間所定内労働時間} > \text{時間給} \times 1.25$ となり、残業代の方が少ないからである。したがって、要員を増やさずに残業をさせた方が総額人件費の抑制につながるのである。

仕事と生活の調和が実現されないのは、業務量が多いからである。あるいは業務量に比べて人が少ないからである。業務量が多いから労働時間が長くなり、労働者は心に余裕がなくなり、ストレスがたまって切れだす。パワハラ¹²⁾が横行し、人間関係上のトラブルが続出、職場のチームワークが壊れ、「心の病」が蔓延し、過労死や過労自殺がなくなる。こうして、職場は崩壊する。これでは生産性があがるはずがない。

この責任はトップにある。トップは情報が上がって来ないために、このような職場の状況を知らない。知っていたとしても、知らないふりをして本気で取り組もうとはしない。トップは株価を気にして総額人件費を切り詰め（バブル崩壊以後、真っ先に削られたのは福利厚生費と教育訓練費である）、そして平気で人件費を下げる。株価だけが気になるから、昇給や初任給引上げを中止し、賃下げまで行い、果ては「リストラ」という名の人員削減を行って、総額人件費を削減してきた。その結果が株価上昇である。リストラをすると株価が上がる。こうしたパターンがトップを後ろ向き経営に邁進させる。「株価を気にせずに長期的経営に徹したらいかがですか」と何人かの社長に聞く機会があったが、彼らの意見はおしなべて次のようなものであった。「それが重々大切なことは分かるが、株主が怖いからできない。株価が下がれば、社長続投は無理だ。」¹³⁾

3 ワーク・ライフ・バランス大合唱の背景

政府、財界、労働組合、それに自治体によってワーク・ライフ・バランスの重要性が何度も何度も強調されてきたが、その割にはワーク・ライフ・バランスの実現には程遠い状況にある。ここでは、なぜ大合唱ともいえる状況が生じてきたのか、その背景について考えることにしたい。

(1) 長時間労働と職場の崩壊

第一にあげられるのは、バブル崩壊以降、特に1990年代後半以降、民間企業と公務員の職場が崩壊

11) 日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』1995年。

12) パワハラについては、パワハラ裁判最前線弁護士の手になる、笹山尚人『それ、パワハラです』光文社新書、2012年、が出色である。

13) 2007～12年聴取、福岡市内。

してきたことである。長時間労働が蔓延し、職場には余裕がなくなり、ハラスメントが増加し、過労死・過労自殺が続出した。給料は上がらず、労働者の格差拡大と貧困化が進展した。こうして職場が崩壊していき、生産性も低下し、それが長期不況の一因ともなった。

①長時間労働と過労死・過労自殺

要員に比べて仕事量が多いため長時間労働¹⁴⁾を強いられる状況はなくなる。残業は常態であり、残業がない日は「ノー残業デー」のみという職場が多い。長時間労働によって仕事に追われる毎日は心に余裕をなくし、それによるストレスによって、すぐに切れる人が増えた。余裕のない職場には、人間関係上のトラブルとハラスメント¹⁵⁾が横行する。その結果、「心の病」¹⁶⁾が蔓延、退職者が増加し、過労死と過労自殺¹⁷⁾が後を絶たない。

②労働者の格差拡大と貧困化

職場には、正社員賃金で長時間労働の「タイムプア」と低賃金で残業がないと思われる「マネープア」¹⁸⁾が生み出され、格差が拡大した。正社員は長時間労働を強いられ、「マネープア」の非正社員は低賃金にあえいでいる。一方の正社員も賃金が上がるわけではなく、他方の非正社員は大量に生み出されたうえで低賃金化した。こうして両者の格差は貧困化¹⁹⁾とともに進行した。

③職場の崩壊²⁰⁾と生産性の低下、それによる長期不況

長時間労働、心の余裕の消滅、ハラスメントの横行により職場は崩壊してしまった。生産性は低下し、仕事の成果が上がらなくなってしまった。これでは景気回復は望みようがない。長期不況の一因はここにある。

14) 森岡孝二『働きすぎの時代』岩波新書、2005年、参照。

15) 金子雅臣『壊れる男たち：セクハラはなぜ繰り返されるのか』岩波新書、2006年；同『職場いじめ：あなたの上司はなぜキレル』平凡社新書、2007年；同『パワーハラスメント』岩波ブックレット、2009年；笹山尚人『人が壊れてゆく職場』光文社新書、2008年；同『それ、パワハラです』光文社新書、2012年、参照。

16) メンタルヘルス研究所『産業人メンタルヘルス』2007年版は、自治体職員の「心の病を」扱っている。この報告書は調査結果の分析によって、ストレスの原因を長時間労働よりも職場の人間関係のありように求めている。曰く。「職場のストレスは必ずしも仕事の繁忙度によって左右されるものではないし、残業時間に線型に相関はしない。職場の組織健康度はむしろ人間関係に影響される」（同上、5頁）。

17) 川人博『過労死と企業の責任』労働旬報社、1990年；同『過労死社会と日本』花伝社、1992年；同『過労自殺と企業の責任』旬報社、2006年、参照。

18) 森岡孝二『貧困化するホワイトカラー』ちくま新書、2009年、242頁。

19) 格差社会と貧困化、それからの脱出の道筋を明確にしたものとして、二宮厚美『格差社会の克服：さらば新自由主義』山吹書店、2007年；同『新自由主義の破局と決着：格差社会から21世紀恐慌へ』新日本出版社、2009年；渡辺治・二宮厚美・岡田知弘・後藤道夫『新自由主義か新福祉国家か：民主党政権下の日本の行方』旬報社、2009年；二宮厚美『新自由主義からの脱出：グローバルのなかの新自由主義 VS. 新福祉国家』新日本出版社、2012年、が参考になる。これらは、格差社会と貧困化の中味を弁証法的に把握したうえで、その原因を新自由主義に求め、そこからの脱出路としての新福祉国家の内容を体系的に論じている。

20) 新井千晁『職場はなぜ壊れるのか』ちくま新書、2007年；高橋克徳・他『不機嫌な職場』講談社現代新書、2008年、参照。

(2) 若者非正社員の急増と少子化の進展

若者の非正社員化と「ロストジェネレーション」²¹⁾の拡大によりワーキングプア²²⁾が増え、非正規の結婚困難化により結婚率は極端に低く、少子化はとどまるところを知らない。

第一に、若者の非正社員が急増した。18歳から34歳の若者の非正社員社員率をみると、1990年の15%から2010年には40%にまで増えた。男性は10%から35%に、女性は20%から45%への拡大である。この間、非正規のうち派遣労働者も増え、新卒派遣も珍しくなくなった。

第二に、こうした非正社員は低賃金を強いられているために、結婚が困難になり、それが少子化の大きな要因にもなった。すでに紹介した30歳代男性の結婚率の正社員・非正社員間の極端な格差から分かるように、日本で進展してきた少子化を食い止めるためには、若者に正社員の雇用を用意するのが一番の解決策になる。

(3) 賃下げと労使関係の変容

①春闘の消滅化

日本の春闘（春季賃上げ闘争）は1955年に始まり、60年からは池田内閣の所得倍增計画に後押しされて、74年まで実質年10%以上の賃上げを獲得してきた。この間、一人当たりの所得は4倍以上になり、春闘当初のスローガンであった「ヨーロッパ並みの賃金」を実現した。1974年の名目賃上げ率は32.9%に上り、現在から考えると驚異的ですからある。

しかし、1974年の日本経営者団体連盟『大幅賃上げの行方研究委員会報告』と1975年の国鉄（今のJR）労働組合のスト権ストの組合側完敗を機に、労使の力関係は変わって行く。大企業の企業内組合は徐々に換骨奪胎され、官公労はマスコミを動員しての孤立化攻撃に曝された。1982年に登場した中曽根内閣は国鉄を民営分割化したが、ねらいは国労を潰すことにより労使の力関係を決定的に変えることであった。これを契機に春闘による賃上げ率は着実に低下し、日経連がいうように「春闘」となり、98年以降はベースアップ・ゼロ、賃金が上がるのは定昇のみとなった。こうして、春闘は消滅化してしまった。

組合組織率は、1974年の35%から2011年には18%までに低下し、労使の力関係はかつてと比べて激変した。2002年から続いた最長不倒記録景気は企業を潤しはしたが、国民の方にはトリクル・ダウンのお零れがまわって来ないため、陽炎景気と揶揄された。経営側の一人勝ちという状況は経営者の中に慢心をうみ、企業経営の要諦を忘れた経営者には高度成長時代の経営者の覇気や胆力など望みようがなくなった。

②賃下げ

1997年は拓殖銀行、山一証券、三洋証券が倒産した年として記憶に新しいが、同時に消費税が3%

21) 朝日新聞ロストジェネレーション取材班『ロストジェネレーション：さまよう2000万人』朝日新聞社、2007年；同『ロストジェネレーションの逆襲』朝日新書、2007年。

22) NHK ワーキングプア取材班『ワーキングプア：日本を蝕む病』ポプラ社、2007年；『ワーキングプア：解決への道』ポプラ文庫、2010年、参照。

から5%に上がった年でもある。社会保障の改悪と相まって、次の年には9兆円の国民負担増となり、日本経済は不況に突入した。政府の不況対策は4年間で200兆円に上る国債の発行であり、この赤字の累積に21世紀の政府は窮地に立たされることになる。結局、消費税増税が政府の累積赤字巨大化に結果したのである。この不況を契機に労働者の賃金は低下していき、2012年になっても賃金の回復には程遠い状況である。

不況の中で春闘が崩壊しただけでなく、中高年の定昇がストップしだした。日経連『新時代の「日本的経営」』は「雇用ポートフォリオによって総額人件費削減をねらいとしていた」²³⁾が、その先兵となったのが成果主義賃金²⁴⁾である。不況の時にこの賃金を導入するとどうなるか。企業は売上を伸ばすのではなく人件費を削減することにより利益をえようとする。それも大多数の賃下げによって一部の賃上げを行う。成果が上がる労働者には賃上げを、成果が上がらない労働者には賃下げは当然のものと、渋々ではあるが納得してもらおうとするか、あるいは強制する。だから大多数の労働者のやる気は削がれる。そして、職場の人間関係が壊れ、イジメが横行し、「心の病」も増える。過労死・過労自殺が続出するのも当然である。「そもそも、成果主義賃金は不況の時には導入すべきではない。どうしてもというなら社長に対してやればよい」²⁵⁾。これが正論である。

こうして賃下げとなり、1997年を境に賃金は低下し続け、2007年には97年比で10%以上の減少となった。2012年4月からは国家公務員の賃金が約7.8%削減され、その後、国立大学法人でもさみだれ的に削減された。このように公務員全体の賃金を下げ、それを梃子にして今度は民間企業の賃下げを行う。民間の賃金が下がると、また公務員の賃金を下げようとする。賃金の負のスパイラルである。だから、不況から回復できるはずがない。

ドラッカーは、成果主義賃金、すなわち「上からの評価管理」は不毛なものであると警告してきたが、日本ではこれを導入することにより労働者を分断し、賃金を下げ、労使関係を激変させてきた。

ドラッカーは述べている。「評価とは上や外から部下を管理するために乱用されるものではなく、自己管理のためのものである。この大原則を破っていることが、マネジメントの仕事のうち評価測定が

23) 日経連の最後の専務理事、福岡道生氏からの聴取、2001年11月。

24) 1990年代前半に日本ではじめて成果主義賃金を導入した企業が富士通であるといわれてきたが、この富士通では成果主義賃金によって職場のチームワークが壊れてしまった。その結果、製品も劣化し、自殺者が続出したために、川崎工場ではビルの屋上に通じるドアを開かないようにした（「開発部門の総本山といわれる川崎工場。夜10時、11時になってもビルの明かりはこうこうと照っています。年間に有給休暇を一日も取得しない組合員が二千人を超えるといわれます。精神疾患が急増し、休職〔者〕の大半が精神疾患です。」「しんぶん赤旗」職場取材チーム『職場ルポ成果主義を追って』日本共産党出版局、2006年、16頁）。富士通の人事部長とパネルディスカッションで話す機会があったが、いまでは成果主義賃金一辺倒から軌道修正したとのことである。また、うちの会社ではワーク・ライフ・バランスの中身はハード・ワーク・ライフ・バランスにあたる述べたのが印象に残った（2011年2月7日、福岡市）。このハード・ワークはどれだけのものか、川崎工場の最近の一例を示すと、平日は夜11時まで働き、長時間労働による過労のために土・日は食事時間以外寝ており、盆・正月に郷里へ帰省した時も土・日と同じような生活をせざるをえないというほどのものである。（息子が上記の川崎工場で働いている福岡県筑豊地方の母親から聴取、2012年10月）。

25) 2004年7月の労務理論学会全国大会（九州大学開催）で福岡道生氏に特別講演をお願いしたが、その講演後の質問に対する回答であり、氏がすでに日経連専務理事を退いていたからこそその本音の吐露である。ついでに、今や歴史的文書となった日経連の『新時代の「日本的経営」』（1995年）を執筆指導したのが氏である。「この報告書のとりまとめに際しては、私も責任者として直接、討議や概念整理に参加し、執筆指導を行いました」と、福岡氏は語っている（福岡道生『人を活かす！現場からの経営労務史』日経連出版部、2002年、300頁）。

最も貧弱な分野になっている原因である。評価を上からの管理手段としている限り、それはマネジメントにとって不毛な分野でありつづける。』²⁶⁾ 成果主義賃金を導入した企業はドラッカーのこの指摘をどう思うのだろうか。以下の指摘のように、「霧の中にいるトップ」には理解できないと言おうか。

「トップ自身が霧の中にいる。複雑になってしまった組織、深い泥の中に落ち込んでしまった経営、めまぐるしく変化する世界。その中で、多くのトップが立ちすくんでいる。だから、グローバル・スタンダードの経営の流行に目を奪われてしまう。そのうえ、トップの老化も一方で目立つ。……日本企業はそういう人たちをトップにしてきてしまった。とすれば、今はトップのリストラ、社長のリストラを深刻に考えるべきである。トップ自身も、行政・財政の構造改革、規制緩和を訴え、企業内では人事のリストラを叫ぶばかりでなく、自らのリストラの必要性を省みるべきである。』²⁷⁾

(4) 職場における女性差別

①女性を活用しない日本

日本では、女性の管理職は極端に少ない。第一子出産を契機に退職する人は今でも7割に上る²⁸⁾。女性労働者のうち57.5%²⁹⁾が非正規労働者である。これらの結果として、女性の賃金は男性の半分のままである。男女賃金格差こそは職場の男女差別を最も鮮明に表現するものである³⁰⁾が、この格差は40年前から縮小されていない。男女雇用機会均等法は度重なる改正にもかかわらず、男金格差是正のためには誠に無力であったと言わざるを得ない。

女性に対するあらゆる形態の差別撤廃条約が国会で批准されたのは1985年であるが、この条約に合致するように国内法を整備する必要に迫られて同年に成立したのが均等法である。均等法は2006年に2回目の改正を行ったが、女性差別撤廃条約の17条1項により設置された女性差別撤廃委員会から勧告を受け続けている。

差別撤廃委員会の勧告曰く³¹⁾。①日本の均等法には差別の定義がなく、差別とは何かを理解しているのか疑いたくなる。②均等法の2回目の改正で間接差別の禁止規定を設けたが、その範囲があまりにも狭いために、日本政府は間接差別の何たるかが分かっていないのではないかと。③固定的性別役割分担意識が執拗に存在している。

②男女平等後進国の日本

国連の報告書³²⁾は人間開発指数と女性活躍度と対比することにより、日本が男女平等後進国にあた

26) Drucker, *Management*, revised edition, Collins Business, 2008, p.9. ドラッカー『経営の神髄』(上)、ダイヤモンド社、2012年、29頁。改訳している。

27) 伊丹敬之『経営の未来を見誤るな』日本経済新聞社、2000年、321頁。

28) 厚生労働省『第3回出生行動全国縦断調査』2011年、18頁。

29) 同上『就業構造基本調査』2012年版、要約、4頁。

30) 「わたしの考えでは、婦人解放の尺度として、もっとも総合的なものは、おそらく婦人の賃金の対男子比率ではないかと思う。」(藤本武『国際比較 日本の労働条件』大月書店、1984年、138頁) 参照。

31) 山下泰子、辻村みよ子、浅倉むつ子、戒能民江編『コメンタール女性差別撤廃条約』尚学社、2010年、542、547、543頁、参照。

32) 国連『人間開発報告書』阪急コミュニケーションズ、2009年。

るということを明らかにしている。

人間開発指数（Human Development Index）とは、各国の生活の質や発展度合いを示す指標であり、具体的には、①出生時平均余命、②15歳以上の識字率、③初等から高等教育までの総合就学率、④購買力平価で算出した一人当たり国内総生産、で測定する。日本は世界182か国中10位と上位に位置する。

男性に比べての女性活躍度（Gender Empowerment Measurement）とは、政治経済活動に参加し、意思決定に参加できるかどうかの男女平等度を測るものであり、具体的には、①国会議員に占める女性割合、②専門職・技術職に占める女性割合、③管理職に占める女性割合、④男女の所得格差、を用いて算出する。こちらの方は、日本は109か国中57位と半分以下であり、OECDの中では30か国中29位と極端に低い。人間開発では上位であるものの、女性の地位という点ではまことに後進国といわざるを得ない。

以上、ワーク・ライフ・バランス大合唱の背景には何があるのかについて考えてきたが、これらの背景を克服するためにはかなりの時間がかかる。そこで視点を変えて、次には職場でのワーク・ライフ・バランス実現のための方途を考えていきたい。

4 ワーク・ライフ・バランス実現のための課題

(1) ワーク・ライフ・バランスの間違ったとらえ方

ワーク・ライフ・バランスについては間違ったとらえ方があると指摘されてきた。ここでは、長崎労働局の事例報告集と『日経新聞』の「ワーク・ライフ・バランス特集」を利用して考えていきたい。

①ワーク・ライフ・バランスへの誤解や不安³³⁾

長崎労働局の事例報告集に出てくる「仕事と生活を天秤にかけるなんてできない」という誤解に対しては、「仕事と生活は別箇の存在ではない。日々過ごす中で仕事と生活を柔軟に融合できれば、双方が充実する」³⁴⁾という意見から学べる。

「中途半端に業務を切り上げていいのか？」という疑問に対しては、「仕事は減らないが早く帰れといても、社員が対応できるはずがない……そこで着手したのが事務の集約や不要な業務の洗い出し。まず仕事量を減らし、その上で社員により効率的に働く工夫や発想転換を求めた」³⁵⁾という意見が、疑問を解決してくれる。

「今の仕事をもっと短い時間でできるわけがない」という不安に対しては、「ワーク・ライフ・バランスの実現は働き方の改善にある。」³⁶⁾「最も働きやすい環境を整えるのがワーク・ライフ・バランス

33) 以下の誤解や疑問点は、長崎労働局『長崎県 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現に向けて』2010年11月、21、23頁。長崎労働局がこの事例報告書を作成したのは、長崎県が全国で一番労働時間が長く、その短縮のために企業への啓発活動の必要性を痛感したためだという（2011年10月聴取、長崎県諫早市）。

34) 『日経新聞』2012年5月7日付夕刊、損害保険ジャパン社長、桜田謙悟氏。

35) 同上、2012年6月4日付夕刊、第一生命保険社長、渡辺光一郎氏。

の本質だ³⁷⁾ という意見が不安を取り除いてくれるだろう。

②矮小化した間違ったとらえ方

「仕事はほどほどで生活を充実すること」と考えたり、子育て支援と同一視したり、ゆとりある企業だけの取り組みであるとしたりするの、ワーク・ライフ・バランスを矮小化したとらえ方である³⁸⁾。重要なことは、ライフとワークを相乗作用の関係としてとらえることである。すなわち、「人を尊重して幸福を願うために、ワークの無駄を省く方法をライフに活かし、生活を見直してみる。そこから生まれるライフの愛や温かさを、またワークに活かして人間性のある仕事を行う。それぞれのノウハウを循環させ、活かすことができれば、ワーク・ライフ・バランスのレベルも向上する」³⁹⁾。

(2) ワーク・ライフ・バランス実現のための原則

①仕事と生活の両方の質的向上としてとらえる

ワーク・ライフ・バランスによって仕事と生活の双方を充実させることが重要である。仕事時間を少なくすることにより仕事がおろそかになってはならない。労働時間を減少させる中で仕事の改革が必要となる。仕事時間を少なくすることにより、生活をより充実させ、同時に仕事の効率を上げてより多くの成果をもたらす必要がある。

②年間所定内労働時間で仕事の質的向上を図る

仕事の質的向上のためには、トップの能力と決断が決定的である。企業理念にワーク・ライフ・バランスの実現を掲げ、ぶれない、怯まないことである。管理職の役割もきわめて重要であり、トップも管理職もドラッカーがいうように「仕事を生産的なものにし、部下に成果を上げさせる」⁴⁰⁾ ために原点に立ちかえって相当の工夫をしなければ、ワーク・ライフ・バランスの実現は覚束ない。年間所定労働時間を厳守すること、すなわち所定労働時間内で仕事をし、年次有給休暇を完全取得することが、ゆずることのできない大原則である。

③経営の原点に立ちかえる＝「当たり前スタンダード」

こうした「ゆずることのできない大原則」を考える場合に何が重要か、長文となるが、以下の伊丹氏の指摘から学んでいきたい。

「当たり前スタンダードは、私の造語である。1990年代半ば以降であろうか、一時期グローバル・スタンダードという和製英語が流行ったことがある。韓国と日本でしか通用しない英語だと聞いた。そ

36) 同、2012年6月18日付夕刊、日本ユニシス社長、黒川茂氏。

37) 同、2012年6月11日付夕刊、帝人社長、大八木成夫氏。

38) 佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』日経文庫、2010年、I、参照。

39) 坂東真理子・辰巳渚編『ワークライフバランス』朝日新書、2008年、189頁。

40) Peter Drucker, *Management*, Harper Business, 1993 (first published 1973), p.167. ドラッカー『マネジメント』(上)、ダイヤモンド社、2008年、212頁。改訳している。

の頃、グローバル・スタンダード流行に違和感を感じて、グローバル・スタンダードより当たり前スタンダードを守るべき、と言いたくなったのである。

当たり前スタンダードとは、文字通り、誰が考えても当たりの標準、という意味である。たとえば、①顧客の満足を本当に考えた行動をあちこちでする。②若いエネルギー（と女性のエネルギー：遠藤）を大いに活用して、スピードある組織活力を保つ。③社長は大きなビジョンを掲げて、しかし責任を取るべきときはきちんと取る。④資本の効率をきちんと維持する。

こうしたことは、グローバル・スタンダードでも何でもなく、当たり前スタンダードである。それが十分にできていない企業が、やはり多い。その当たり前スタンダードができていないのに、グローバル・スタンダードに飛びついて何になるのか。それが私の当時の感想であった。今でも、三文字ぐらゐのアルファベットでかっこよく表現される経営手法の流行に似たような違和感を持っている。

それよりも、当たりのことをきちんと考える。しかも自分の頭できちんと論理を考えることが大切である。それが、この言葉を私が大切な経営のキーワードと考える第一の理由である。グローバル・スタンダードは結局、アメリカスタンダードのことであった。そして、『アメリカではこうしているのだから、日本でも同じようにすべきである。』という議論になってしまう。このように『アメリカでは』と言ひ募る人のことを、『ではの守』と言うそうである。⁴¹⁾

当たり前スタンダードをキーワードと考える「もう一つの理由は、それが経営の表面の下に隠れている本当の問題を掘り起こす、手がかりになりやすいからである。なぜそんな当たり前のこともできないのか、と考えを進めればいい。当たり前のことを妨げていることに、その企業の経営の問題の本質がおそらくあるのである。」⁴²⁾

長く引用したが、要するに、ワーク・ライフ・バランスを実現するために最も重要なことは経営の原点に立ち返ることである。このことを確認しておこう。

④職場の男女平等とともに推進

ワーク・ライフ・バランスの実現と職場の男女平等の推進は車の両輪である。ワーク・ライフ・バランスの実現を目指して多様な施策を行ってこそ、男女平等も進展する。男女平等策を推進してこそ、ワーク・ライフ・バランスも達成できる。両方の大本には労働者の人権尊重という考え方が存在しているからである。だから、両方を同時に追求していくことが重要である。

ワーク・ライフ・バランスを達成したとしても、女性の管理職が少なく、女性の非正規が多いままでは女性労働者の能力を活用したことにはならない。それでは企業にとってもマイナスである。職場の男女平等を達成したとしても、長時間労働のままではライフの充実はありえないし、次世代の再生産という点でも大問題である。そもそも長時間労働では生産性が低下して利益が上がるはずがない。「ハードワーク・ライフ・バランス」⁴³⁾という人もいるが、そのような人はスーパーマンか、あるいはは

41) 伊丹敬之『経営を見る眼』東洋経済新報社、2007年、245-6頁。

42) 同上、246-7頁。

43) この言葉は注23で触れたが、大企業や巨大自治体に勤務している人からの多くの聴取から判断すると、かなりの人がハードワーク・ライフ・バランスを実践し、実際のところはブア・ライフを強いられているといえよう。

長時間労働ゆえに充実した生活を経験したことがなく、ライフの素晴らしさ、大きく言えばライフの無限性を享受したり、それについて考えたことがないからだと言えよう。

先の長崎労働局の事例報告集の中には次のような声が紹介されている。「ポジティブ・アクションに本格的に取り組む……中で女性が働きやすい職場を作るとは、結局男性も含めた社員全員の働きやすい職場につながるということに気がついた。」⁴⁴⁾ これは、男女平等を力強く推進する取組、ポジティブ・アクションが、同時に「社員全員の働きやすい職場」すなわち、ワーク・ライフ・バランスの実現につながるという、みごとな実例となっている。

(3) 職場でのワーク・ライフ・バランス実現のための三重の取組⁴⁵⁾

① 職場風土

多様な価値観・生き方・ライフスタイルを受け入れる職場風土を作ることが重要であり、所定労働時間内での効率のよい充実した仕事を通じて賢くなり、仕事の能力が向上することが大切である。要するに、「ワーク・ライフ・バランスは職場づくりと同義」⁴⁶⁾なのである。

② 働き方と仕事管理

部下は所定内労働時間を前提とした働き方をし、上司はそれを可能とする仕事管理をしなければならない。部下の仕事能力が質的に向上していくような人材育成をしなければならない。人間関係上のトラブルやイジメが職場に生じないように、良好なコミュニケーションを形成するための工夫⁴⁷⁾が必要である。「一人ひとりが活き活きと働ける組織をつくること」⁴⁸⁾、これが重要である。

③ 仕事と生活の両立のための多様な制度

種々の両立支援制度を作ることは必要条件である。仏つくって魂入れずの企業や職場がまだ多いが、重要なのは制度を利用しやすい職場の雰囲気を作っておくことである。さらに、職場を超えた全社的な問題を解決することも重要である。例えば、「育休や短時間勤務の利用者が昇進に影響しないようにしないと、本人のやる気をそぐ」⁴⁹⁾ことになる。1985年に日本も批准した、「女性差別撤廃条約」第4条2項も明記しているように、「締約国が母性を保護することを目的とする特別措置をとることは、差別と解してはならない」。この条項を遵守しようとするならば、育児休暇を取得したり、短時間勤務を行った期間を、通常の勤務期間に組替えることが必要である。これが「母性を保護することを目的とした特別措置」にあたるのである。このような全社的な問題はトップが決断すれば、すぐいで

44) 長崎労働局、前掲、9頁。

45) 佐藤・武石、前掲書、I、参照。

46) 「日経新聞」2012年5月28日付夕刊、高島屋社長、鈴木弘治氏。

47) 大塚寿は、職場ミニパーティ、運動会、社員旅行を復活させることによって職場が活性化し、業績があがっている企業が増えてきていることを紹介し、これらをどのような方法で開催すれば活性化に直結するのか、事細かに解説している。（『職場活性化の「すごい！」手法』PHP ビジネス文庫、2009年）

48) 「日経新聞」2012年4月9日付夕刊、2012年4月9日、りそなホールディングス会長、細谷英二氏。

49) 同上、2012年5月21日付夕刊、オリックス社長、井上亮氏。

もできるはずである。

(4) 職場の管理職の役割は絶大

①管理職としての常道

仕事ができるように部下を指導し、成果が上がるように管理しなければならない。これが管理職の仕事の常道である。効率よく仕事ができるように部下を指導し、その指導を通じて出来上がった部下一人ひとりの仕事の成果が職場全体の成果となるのである。だから、日本に多いプレイング・マネージャーは不要としなければならない。部下を指導し、管理するのを怠り、職場全体に関係ない営業の外回りやマネジメントにあたらぬデスクワークをするような管理職は不要であり、プレイング・マネージャーすなわち名目だけの管理職は専門職に配置換えすべきである。

②部下の仕事能力の向上

部下の仕事の目標を指示するのは管理職の仕事としての大原則であるが、これをないがしろにしている上司も多い。部下に対して、何を、どのような方法で、どのような水準で、いつまでに達成するのか、明確に指示しなければならない⁵⁰⁾。一人ひとりにふさわしい育成をすれば、部下の能力は必ず伸びる。ここを確信しておくのが重要である。部下が伸びないとすれば、配置が悪い。つまり、上司の責任なのである。ドラッカーが警告するように、「強みが成果に結びつくよう人を配置しなければならない。……配置とは、ほかならぬ最も高価な資源たる人材の最適活用を図ることである。仕事のできない者が駄目な人間というわけではない。間違った場所に置かれているだけである。」⁵¹⁾

③仕事の自己管理

上司は、仕事への意欲が高まるように部下を指導しなければならない。そして、部下自身が仕事の自己管理ができるように指導しなければならない。ドラッカーもいうように、「マネジメントを（旧来の）人事管理から部下がリーダーシップを發揮（し、仕事の自己管理が）できるようにしなければならない」⁵²⁾のである。以下の文章はかつての「全員経営」を彷彿させるものであるが、自己管理の重要性を自覚した社員の言葉として読むこともできる。「ワーク・ライフ・バランスについてみんなで考え、やらされているという感覚をなくし、社員自身が主体的に取り組むという意識を作ることも必要」⁵³⁾である。

④管理職は部下のための資源

「働く者を資源と見なければならぬ。」上司と部下は「互いの目標に焦点を合わせなければならぬ

50) 佐藤・武石、前掲書、39頁、参照。

51) 『マネジメント』（上）352頁。

52) Drucker, *op. cit.*, p.311. ドラッカー、同上、352頁、改訳している。また、理解しやすくするためにかっこ内を追加した。

53) 長崎労働局、前掲、24頁。

54) ドラッカー、同上、350頁。

い。その結果、マネジメントは部下への見方を変えるようになる。部下を自らの資源としてみるだけでなく、自らを部下のための資源として見るようになる。』⁵⁴⁾

このドラッカーの名言から学ぶならば、部下がワーク・ライフ・バランスを実現するために管理職はその資源とならなければならない。すなわち、部下の残業を撤廃し、部下の生活の充実に資すること、そして、所定内労働時間の中で業務改革をすることにより仕事の成果を増加させることである。こうすれば、部下は上司を自己の資源とみなすことができるようになるのである。

5 おわりに

本稿では、政労使のワーク・ライフ・バランス論の問題点を指摘し、次にワーク・ライフ・バランス大合唱の背景を考察してきた。さらに、視点を変えて、職場でワーク・ライフ・バランスを実現するためには何が重要であるかを明示してきた。

日本でワーク・ライフ・バランスがなかなか実現しないのは、3節で考えたようにきわめて大きな問題が存在しているからである。実現しない理由を端的に指摘すると、それは1990年ごろを境とした労使関係の変容にある。この問題を解決することなくして、おそらくワーク・ライフ・バランスの実現はないであろう。ワーク・ライフ・バランスの実現を真正面からスローガンとして掲げても実現が難しいのならば、どうしたらよいのであろうか。この点を探るのが次の課題である。

〔九州大学大学院経済学研究院 准教授〕