

論 説

少子化時代の人事労務管理について

— 幾つかの政策文書の検討を通じて —

竹 田 昌 次

目 次

はじめに	—— 問題意識と課題 ——
第1章	労働における CSR をめぐって
第2章	ファミリー・フレンドリー企業をめぐって
第3章	ダイバーシティ・マネジメントをめぐって
おわりに	—— 少子化対策をめぐる政府と企業 ——

はじめに —— 問題意識と課題 ——

日経連が『新時代の日本的経営— 挑戦すべき方向とその具体策 —』を発表したのは今からおよそ10年前の1995年である。雇用ポートフォリオやラップ型賃金という提起は、IT化の進展や新段階に突入したグローバル化を背景としつつも、バブル崩壊という日本企業の存立を問う極めて厳しい経営環境における日本企業の人事労務管理の方向性を示したものであった。この日経連の報告が出されて以降の10年は、非正規雇用が増大し、成果主義的な人事・賃金管理が普及した10年間であった。

ところでバブル崩壊後の人事労務管理の分析に際しては、『新時代の日本的経営』が、国際的に高く評価された1980年代前半の日本的経営（以下では、旧・日本的経営と呼ぶ）や雇用慣行との断絶を提起したため、日本的経営の新旧比較あるいは経営改革による日本的経営の旧から新への移行の段階や移行のスピードに関心が置かれてきた。つまり、現代の人事労務管理を「新・日本的経営」論として捉えることは、終身雇用や年功賃金といった旧・日本的経営からの乖離が中心問題となり、そういう意味では新・日本的経営それ自体を分析するのではなく、旧・日本的経営からの距離を測定する、いわば受身的分析となったように思える。たとえば、雇用ポートフォリオやラップ型賃金といったものが、旧・日本的経営ではあり得ないけれども、それがいかなる意味で新・日本的なのか、または新・日本的なるものは実はアメリカ的なのか、それとも普遍的なのか、といった点についての個々の指摘はあったが正面から新・日本的経営論として論じられなかったように思われる。

とはいえ『新時代の日本的経営』も発表から10年も経過すれば、内部告発も含めて、新・日本的経営の実態が徐々に明らかになり、そうした中で成果主義をめぐる論争も行われるなど、

研究動向としては歓迎すべき事態へと進んでいる。

日本企業の人事労務管理を分析する際に、日経連『新時代の日本的経営』という文書から距離を置くことの重要性は、『平成 17 年版労働経済白書』でも確認できる。「人口減少社会における労働政策の課題」というサブタイトルをもつこの『白書』は、「長期的・継続的な視点から、企業内で柔軟な人材配置を行う雇用システムは、雇用安定と人材育成の面で重要な機能が備わっているが、景気後退や産業構造転換への対処にあたって、その維持には困難を伴い、労使の間で幾たびもの厳しい議論がなされてきた」¹⁾と旧・日本的経営を総括したのちに、「特に、1990 年代以降は、バブル崩壊に伴う景気後退過程が非常に厳しいものとなり、さらには、グローバル化やIT化の急速な進展のもとで、今までにない規模での市場競争の激化が生じ、企業は、その存立自体が脅かされる場面も少なくなかった。こうした中で、コスト削減と短期の利益追求が優先され、非正規雇用者の割合も継続的に上昇してきた。しかし、日本経済も緩やかに持ち直し、さらに、人口減少とさらなる少子高齢化が進行する時代を目前に控え、改めて、長期的な視点から、今後の雇用システムを、冷静に展望する好機を迎えている」²⁾と述べ、現時点からみてバブル崩壊後の長引いた不況期を相対化し、そして人口減少社会という新たな時代における雇用システムは如何に、という課題を提起するのである。

『新時代の日本的経営』という文書を相対化するもう 1 つの必要性は、最近の CSR をめぐる議論からも指摘できる。それは従業員もステークホルダーの一員であることから、人事労務管理に関わる領域が CSR の視点からも議論されていること、労働における CSR として職業生活と家庭生活の調和、ファミリー・フレンドリー企業、ダイバーシティ・マネジメントといった、要するに『新時代の日本的経営』においては全く言及されなかった人事労務管理上の課題や領域が提起され、人事労務の研究に従事する者は CSR 論としてではなく、人事労務管理の新たな潮流・新たな動向としてこれらを検討する必要がある。

本稿の「少子化時代の人事労務管理」というタイトルの意図は、①日本における人事労務管理を(旧・日本的経営からどう変貌したのかという視点の)「新・日本的経営」論という枠組みで分析することへの批判があること、②その分析にあたっては、『新時代の日本的経営』が提起した非正規雇用の活用や成果主義的な人事・賃金管理だけでなく、生活と仕事の調和やファミリー・フレンドリーといった女性労働のあり方と深く関連する問題領域を含める必要があること、③人事労務などの労働に関する問題は、「少子化」や「人口減少社会」といった広い枠組みの下で捉え、それとの関連を問う必要があること、そういう意味ではバブル経済崩壊後の時間的な経過とも関わって、「新時代の日本的経営」から「少子化時代の日本的経営」へという分析枠組み

1) 厚生労働省編『平成 17 年版労働経済白書—人口減少社会における労働政策の課題—』245 ページ。

2) 『同上』245 ページ。

の変更をも意識しているのである。

第1章 労働におけるCSRをめぐって

過去に幾度か「企業の社会的責任」が論じられたが、今回のCSRは、グローバリゼーションを背景とするだけに、一過性のブームとは違うようだ。本章では、2003年の3月に経済同友会が発表した『第15回企業白書：「市場の進化」と社会的責任経営』と翌年の6月に公表された厚生労働省の「労働におけるCSRのあり方に関する研究会中間報告書」、この2つの文書を紹介しつつ、人事労務管理の領域において、どのような問題がCSRの視点から取り上げられているのかを確認することにした。

第1節 経済同友会のCSR論

まず、経済同友会の文書『第15回企業白書：「市場の進化」と社会的責任経営』から、同友会がCSRをどのように捉えているのかを紹介したうえで、どのような問題や領域が労働に関わるCSRとされているのかを確認しよう。

同友会の文書は、そのタイトルに「市場の進化」とあるように、市場を進化するものとして捉える点に特徴がある。そうした市場の捉え方に基づいて、市場と企業との関係を市場が「経済性」のみならず「社会性」「人間性」をも含めて評価するようになれば、市場メカニズムを通じて、企業の目的と社会の期待が自律的に調和するという理解である。そして現実にも市場は進化しており、例えば資本市場ではSRIが急成長し、わが国経営者もSRIに無関心ではいられなくなる点、消費者市場では消費者が製品・サービスを選択する際に、「価格」「品質」と並ぶ第3の要素として「CSR」が重要となり、環境配慮製品はその先駆けであるといった点を指摘している。「市場の進化」を以上のように捉えた上で、同友会はCSRの本質を「企業の経済的な側面と社会的・人間的側面は「主」と「従」の関係ではなく、両者は一体のものとして考えられ」³⁾、したがってCSRとは、「事業の中核に位置付ける取組みであり、企業の持続的発展に向けた「投資」である」⁴⁾と規定している。つまり、企業価値を評価する視点は、「経済性」のみならず、「社会性」「人間性」を含めた総合的な企業価値を評価する方向へと変わりつつあり、企業はそうした社会からの厳しい視線を過度に警戒するのではなく、むしろ積極的に透明性を高め、社会からの評価を受けることを原動力として時代環境に適応した企業変革をすすめるべきだと説くのである。

次に労働に関わるCSRが、市場の進化と関わって労働市場やステークホルダーである従業員

3) 経済同友会『第15回企業白書：「市場の進化」と社会的責任経営』34ページ。

4) 『同上』34ページ。

との関係を、どのように説かれているかをみよう。まず、労働市場（同友会の文書では「労働者市場」となっている）と企業との関係では、重要なのは「優秀な人材から選ばれる企業」になることであり、CSRへの取組みも、優秀な人材を惹きつけるという観点からなされる。その際、経済的豊かさを手に入れた人々にとって働くことの意味は何かという点を踏まえ、従業員の満足度向上を目指す施策が重視され、従業員が能力を発揮し、自己実現できる場の提供を通じて優秀な人材の雇用・活用が可能となる⁵⁾、という捉え方である。企業にとって優秀な人材を確保することは持続的発展のための投資であり、個人の持つ多様な能力を十分に発揮させ、自己実現を図る場を提供し、それを企業のダイナミズムにつなげる必要性をCSRとして提起するのである。具体的項目としては、以下の4項目である。

- ①優れた人材の登用と活用：（性別、年齢、学歴、国籍、雇用形態などにかかわらず）優れた人材を登用・活用することによって、企業のダイナミズムを生み出し、従業員の能力や実績を公正に評価することによって、その意欲や能力を一層高める。
- ②従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上：従業員の能力（エンプロイアビリティ）や次代のトップ・マネジメントの資質を高めることによって、人的資源の持つ潜在的な可能性を十分に引き出す。
- ③ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現：育児・教育・介護など、従業員の家庭人としての責任を考慮し、ファミリー・フレンドリーな職場環境を実現する。
- ④働きやすい職場環境の実現：多様で柔軟な勤務時間・形態、従業員の安全・衛生や人権への配慮などによって、働きやすい職場環境を実現し、従業員満足度を高める⁶⁾。

尚、『日本企業のCSR：現状と課題（自己評価レポート）』という2004年の文書では、「女性役員比率、女性管理職比率、外国人管理職比率が非常に低く、日本企業の課題があらためて浮き彫りになった。今後のあり方を考える上で、優秀な人材を確保していくという観点からも『雇用の多様性』や『家庭と仕事の両立』などが重要課題となるだろう」⁷⁾と述べている。そして「21世紀の経済社会における人材活用—CSRの重要な一側面—」として、「旧来の『福利厚生』的な考え方を転換し、多様な人材を活かし、その能力を高め、働きやすい環境を整えることが、優秀な人材を確保する上で重要な視点となる」⁸⁾と捉え、以下の3点を課題として提起している。

- ①多様な人材の活用（特に女性の活用が課題）：女性や外国人の登用・活用という面で、日本企業は遅れている。優秀な人材を確保するという点からも、雇用の多様性を活かす戦略（ダイバーシティ・マネジメント）を進めるべきである。現状では、急激な底上げは難しいが、…

5) 『同上』43ページ。

6) 『同上』61~62ページ。

7) 経済同友会『日本企業のCSR：現状と課題』14ページ。

8) 『同上』25ページ。

今後に期待したい。

- ②仕事と家庭の両立（法令を上回る取組みも少なくない）：多様な人材を活用する上で、家庭と仕事が両立できる環境を整備することが必須であり、それが男女を問わず優秀な人材を惹きつけることにつながる。…これまでの会社中心の風潮や長時間労働によって、家庭や地域を顧みない人間をつくり出し、社会に歪みをもたらしたという観点からも、企業が率先してその環境の改善に乗り出す必要がある。自己評価をみると、一通り取り組んでいるものの、「十分な内容である」という回答は全体的に少ない。
- ③エンployアビリティの向上（一層の内容充実が課題）：各従業員の「市場価値」をいかに高めるかという観点から教育・研修プログラムを実施することが重要…。次世代の経営者をいかに育成していくか、ということも大きな関心事である。…欧米の企業では、「従業員のボランティア活動支援」を単に「社会貢献」としてだけ考えるのではなく、従業員のスキルアップとして位置づけているところもあり、今後の CSR を考える上で、こうした戦略性も必要…。

第2節 厚生労働省「労働におけるCSRのあり方に関する研究会中間報告」の内容と特徴

労働に関する CSR について厚生労働省が研究会を組織するのは、「労働に関する CSR 推進における国の役割」（中間報告書第3章）や「労働 CSR を推進するための環境整備の方策」（中間報告書第4章）を検討するためだが、中間報告はその前提として「労働に関して CSR を検討する背景と意義」（中間報告書第1章）と「社会情勢の変化に応じた従業員の考慮」（中間報告書第2章）と題して、企業が労働 CSR として考慮すべき事項の確定に向けての検討を行っている。中間報告としては、こちらの方が重要かと思われる。

まず、企業がCSRを取り組む分野は多岐にわたり、このうち環境分野については各般の取組がなされているが、「労働」については進展していないと現状を把握している。そして労働に関しては、それぞれの課題について…政策としても推進され、人事労務管理論としても議論が重ねられてきているが、なぜCSRの観点から労働を検討するのか、その整理から中間報告は始まっている。その際に、社会の多様なステークホルダーへの影響を十分考慮しながら活動を行うという点は環境負荷の軽減や消費者の安全対策と同様であるが、「人」に関する取組みは、「他とは異なる特別な考慮が必要」と述べている。「従業員は多様な個性と能力を有しており、…健康が損なわれ、消耗したからといって必ずしも代替がきくものではない。…こうした事情は少子化が進行し労働力供給が制約される今後、一層顕著になろう」⁹⁾ し、「従業員の働き方等に

9) 厚生労働省発表「労働におけるCSRのあり方に関する研究会—中間報告書—」（平成16年6月25日）

<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8.html>

十分な考慮を行い、かけがえのない個性や能力を活かせるようにしていくことは、『社会的公器』としての企業にとって本来の責務¹⁰⁾ だという。しかし、「近年、企業間競争の激化等によって長時間労働やストレスが増大したり、女性の登用が十分に進まないなど、働き方の持続可能性や公平性に照らして懸念される状況¹¹⁾ にあり、「人」の観点からも持続可能な社会を形成していくことが重要で、「社会的基盤の損失にもつながる行き過ぎた利益至上主義に対し、従業員、求職者等ステークホルダーに対する考慮を強調するCSRの考え方は、企業や市場のあり方を変革し、社会の持続可能性を保持していく上で重要性をましてきている¹²⁾ と述べている。

そして、従業員に対し責任ある行動を積極的に行っている企業が、市場において投資家、消費者、求職者等から高い評価を受けるようにしていくことは有益であり、「市場で適正に評価されるためには、現状では情報が外部に開示されにくい『労働』分野についても企業は『社会的公器』としての姿を世に示していく必要¹³⁾ があると主張している。

次に、企業に考慮することが望まれる事項については「労働をとりまく社会情勢の変化によって異なってくる」ので、中間報告では法定労働条件の遵守を前提としたうえで、労働に関するCSRを以下の3点に整理している。

- (1) 「人」の能力開発のための取組み
- (2) 海外展開の進展に対応した取組み
- (3) 人権への配慮

尚、(2)の海外展開に対応した取組みについては、現地従業員に対する責任ある行動と海外を含めたサプライチェーンの事業所もCSR配慮が商取引において要件化している点、(3)の人権への配慮については、今日においても不当な差別が存在する点などが指摘されている。労働CSRについては、能力の開発と発揮が中心に考えられているようで、その場合、就労目的が千差万別ともいえる状況にある豊かな社会の中で、今後高い付加価値を創造していくには、生産設備ではなく、多様な個性や考えを持つ「人」が、これまで以上に重要な役割を果たし、こうした中であって、①「人材の育成やキャリア形成支援が積極的に行われ、能力の向上が図られること」、いわば「職業全期間の能力開発体制」なるものを提起し、その下で、②「個人それぞれの生き方・働き方に応じて働くことができる環境が整備されること」、③「全ての個人について能力発揮の機会が与えられること」、そして④「安心して働く環境が整備されること」が提起されている¹⁴⁾。解説的に述べれば、②は職業生活と家庭生活の両立を、③は女性、高齢者、障害者

10) 『同上』

11) 『同上』

12) 『同上』

13) 『同上』

14) 『同上』

の活用を、④はメンタルヘルス不全による欠勤や過労死の発生、事故や災害の発生といった問題意識からのものである。

労働CSRの普及を考慮してのことか、労働CSRには企業側からみてメリットがあることも指摘される。そのメリットを①人材を重視し、その育成を図っていくことは、優れた人材を集めるとともに、優秀な人材の定着にも資する、②地域生活との両立支援等によって、従業員が企業社会と異質な経験を積めるようにしたり、女性の活躍の場を拓げることで人材のダイバーシティ(多様性)を拓げることは、新しい発想を生み、ひいては高い付加価値の創出が期待できる、③働く人を大切にしている企業が市場において評価されることを通じて、当該企業が提供する財・サービスの消費の増加や投資の増加をもたらす、以上の3点として整理している¹⁵⁾。

第3節 労働CSRの課題領域

同友会と厚生労働省の2つの文書を見てきたが、労働CSRとしては、どのような領域が課題とされているのが了解できたであろう。最後に、『資生堂CSRレポート(2005)』という個別企業のCSRレポートで確認してみよう。そこでは「ステークホルダーとともに」という章の第4項目「社員とともに」の箇所で「社員の多様性の尊重」を掲げ、「若手および女性の経営参画の加速」と「社員のワーク・ライフ・バランス」という2つの目標、そして①真のグローバル企業として、社員の多様性を活かす「社内風土の醸成」、②若手及び女性の経営参画の加速を視野に入れた「リーダーの育成・登用」、③生産性の高い働き方をめざした「社員の働き方の見直し」、④優秀な人材を確保するための「仕事と出産・育児の両立支援」という4つの重点課題を設定している¹⁶⁾。

このように個別企業においても、一方での非正規雇用の拡大と活用、他方での長期勤続正社員に対する成果主義的管理の実施といった『新時代の日本的経営』が提起したこととは異なる問題意識で人事労務管理に関わる事項が労働CSRとして課題設定されているのが確認できよう。

ところで労働CSRとは、児童労働や強制労働の禁止がグローバル化のもとではテーマとなるが、日本国内ではそれらはクリア済みなので、労働CSRは不要と誤解されがちである。CSRそのものについての議論が日本国内で始まったばかりであり、またCSRの領域が多岐にわたるため、日本企業のCSRに関する共通認識の程度は不明であるが、日本の労働CSRの独自性は、非正規雇用が拡大し、成果主義的人事・賃金管理が広がる中で、生活と仕事の調和とか、ファミリー・フレンドリー、さらにはダイバーシティ・マネジメント等が課題と

15) 『同上』

16) 資生堂『資生堂CSRレポート(2005)』21~22ページ。

される点にあらう。したがって次章以下で、ファミリー・フレンドリー企業やダイバーシティ・マネジメントに関わる議論を紹介しつつ検討することになる。

第2章 ファミリー・フレンドリー企業をめぐって

第1節 労働行政上の用語としての「ファミリー・フレンドリー企業」

まず、ファミリー・フレンドリー企業の定義であるが、ここでは、それを一般的な意味で「家族にやさしい企業」とか「仕事と家庭の両立支援に熱心な企業」ということではなく、「仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取組みを行う企業」¹⁷⁾ という、厚生労働省が毎年実施している「ファミリー・フレンドリー企業表彰」に関わる用語として理解しておく。そこでいうファミリー・フレンドリー企業とは具体的には、

- ①法を上回る基準の育児・介護休業制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること、
- ②仕事と家庭のバランスに配慮した柔軟な働き方ができる制度をもっており、かつ、実際に利用されていること、
- ③仕事と家庭との両立を可能とするその他の制度を規定しており、かつ、実際に利用されていること、
- ④仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもっていること、

ということであり、これらがファミリー・フレンドリー企業の4つの柱とされているものである。

厚生労働省では、ファミリー・フレンドリー企業の普及に向けた取組を積極的に行っており、家族的責任を有する労働者が、その能力や経験を活かすことのできる環境整備に資することを目的に、平成11年度より成果の上がっている企業、努力を行っている企業を対象に「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を行っている。表彰には、厚生労働大臣優良賞、厚生労働大臣努力賞、都道府県労働局長賞があり、特に優れた企業には厚生労働大臣優良賞が与えられ、ベネッセ・コーポレーション（平成11年度）、セイコーエプソン（平成12年度）、日本電気（平成13年度）、富士ゼロックス（平成14年度）、マツダ（平成15年度）、花王（平成16年度）、ソニー（平成17年度）、東芝（同17年度）、松下電器（同17年度）といった企業が表彰されている。平成11年度から17年度までの優良賞と努力賞を含めての厚生労働大臣賞受賞企業は25社、都道府県労働局長賞受賞企業は245社、合計270社がファミリー・フレンドリー企業として表彰されて

17) 厚生労働省「ファミリー・フレンドリー企業表彰について」厚生労働省ホームページより。

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/family/index.html>

いる¹⁸⁾。

第2節 労働省女性局編『「ファミリー・フレンドリー」企業をめざして

—「ファミリー・フレンドリー」企業研究会報告書—』の紹介と検討

平成11年9月に「ファミリー・フレンドリー」企業研究会が『「ファミリー・フレンドリー」企業をめざして』と題する報告書を出している。この報告書は、国の施策としての「ファミリー・フレンドリー企業表彰」も提言したが、主たる課題は「欧米における『ファミリー・フレンドリー』の概念を研究するとともに、わが国における『ファミリー・フレンドリー』企業概念の構築を試み」¹⁹⁾ることにある。また「はしがき」において藤井龍子労働省女性局長(当時)は、「労働省では、育児・介護休業法に基づき、育児休業制度及び介護休業制度等の定着を促進するとともに、職業生活と家庭生活との両立を支援するための事業を幅広く推進しています。その一環として、(財)女性労働協会(旧称:婦人少年協会)」に委託し、『ファミリー・フレンドリー』企業研究会(座長 佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授)を開催し、欧米における『ファミリー・フレンドリー』企業の実情等を調査研究いただくとともに、我が国における『ファミリー・フレンドリー』企業のあるべき姿について検討いただきました。労働省では、これを踏まえ、今後、『ファミリー・フレンドリー』企業普及促進事業を積極的に展開していくこととしています。…欧米諸国では、80年代以降、『ファミリー・フレンドリー』企業という概念がすでにかなり普及していますので、前半は詳細にその事例紹介をさせていただきます。おそらく、わが国への初めての紹介でしょう」²⁰⁾と述べている。このように報告書は、外国の動向や事例にも目を配りながら、日本におけるファミリー・フレンドリー企業の普及・定着を狙いとし、しかもわが国への最初の紹介でもあるというのだから大いに検討する必要がある。

(1) 欧米における「ファミリー・フレンドリー」概念

報告書の第2章「諸外国における『ファミリー・フレンドリー』概念」において、ファミリー・フレンドリー概念の英米と大陸(英国を除く西欧諸国をいう。以下同じ。)の相違を3点に整理して指摘した箇所が興味の引かれるところである。

まず第1点目は、「英米では、家庭は個人領域で、公権力も企業も介入してはならないとする考え方が伝統的に強い。このため、国・地方自治体の取組は弱い。先進的企業が企業経営上も

18) 平成16年12月に決定された「少子化社会対策大綱に基づく重点施策の具体的実施計画について」(子ども・子育て応援プラン)では、表彰企業数を平成21年度までに累計で700企業にする計画である。

19) 労働省女性局編『「ファミリー・フレンドリー」企業をめざして —「ファミリー・フレンドリー」企業研究会報告書—』3ページ。

20) 『同上』はしがき。

有利であるとして、『ファミリー・フレンドリー』な措置をとっている。英米の『ファミリー・フレンドリー』の概念が、『ファミリー・フレンドリー』企業を中心にし、『ファミリー・フレンドリー』な措置の中に、事業所内託児施設の設置から種々の休業制度、経済的支援制度までが含まれるのは、このためである²¹⁾ という英米における事情紹介である。

第2点目は、「大陸では、育児・介護を国・地方自治体、家庭、企業、労働組合などが分担するという考え方が定着している。特に、保育・介護の基盤整備は、国・地方自治体の責任とされている。したがって、国・地方自治体には『ファミリー・フレンドリー』な公共政策をとる責任があり、企業には『ファミリー・フレンドリー』な企業になる責任があり、労使は『ファミリー・フレンドリー』な職場づくりに責任があるという観念は、受け入れやすい。また、『ファミリー・フレンドリー』企業がとる措置は、法律で定める最低基準の上積み措置が中心になる²²⁾ という大陸の事情紹介である。

第3点目は、ファミリー・フレンドリーの概念は英米も大陸もともに男女平等の文脈で語られるが、その平等の内容理解が英米と大陸では異なるという。それは「英米では、男女の雇用機会の均等、すなわち仕事の割当・昇進・賃金における男女平等やいわゆるグラス・シーリングの撤廃という意味である²³⁾ が、「大陸では、広義の男女の平等、すなわち職場と家庭における男女の平等である」といわれ、そこでの男女平等は「男女の雇用機会の均等と『ファミリー・フレンドリー』を含んだものを意味する²⁴⁾」のである。したがってまた、ファミリー・フレンドリーという概念も、英米では女性だけの問題となりがちなのに、大陸では男性にもフレンドリーであることが必要との理解が一般的であり、大陸では父親の育児参加が大きな世論となるのもこのことと関連がある、という。

以上のようにファミリー・フレンドリーに関する英米と大陸との違いが見事なまでに整理されているが、この整理から幾つかの疑問も生じてくる。その1つは公権力も企業も家庭に介入しない国や社会において、つまりファミリー・フレンドリーでない国家や社会において、先進的企業のみが企業経営上、有利であるという理由で、ファミリー・フレンドリー企業になるという英米型の事情説明は明快であり、そして直接言及されてはいないが、社会や国家がファミリー・フレンドリーでないため、それを欲する労働者や従業員は企業にそれを求める、といった点もアメリカ合衆国の医療保険や年金制度の仕組みからも容易に想像できよう。しかし、大陸は国や地方自治体がファミリー・フレンドリーな公共政策を実施するファミリー・フレンドリーな社会であり、その中でどうして企業がファミリー・フレンドリーにならねばならないのか、また、

21) 『同上』11ページ。

22) 『同上』11ページ。

23) 『同上』11ページ。

24) 『同上』11ページ。

どうしてそういう責任が生まれるのか、そこがよくわからないのである。また法律で定めた最低基準の上積み措置を実施する大陸型のファミリー・フレンドリー企業とは、どんなタイプの企業なのか、例えばファミリー・フレンドリー施策の実施に企業経営上の有利さを感じる英米型のような企業なのか、それとも中小企業も含む、ごく普通の平均的な企業なのか、あるいは大陸諸国では各国に数社しか存在しない世界的企業がファミリー・フレンドリー企業なのか、このあたりも不明である。また、国や社会がファミリー・フレンドリーである場合、労働者や従業員が、企業に上積みを要求する根拠や必然性が弱いようにも思える。

ともあれ、ファミリー・フレンドリーでない社会の中で企業がファミリー・フレンドリーでなければならない理由と、ファミリー・フレンドリーな社会においても企業がファミリー・フレンドリーである理由の違いを明らかにする必要がある。とりわけ、欧米における「ファミリー・フレンドリー」概念を明らかにする場合、「労働者の家族的責任に配慮した」とか「仕事の事情を常に優先させるのではなく、仕事と家庭の事情との折り合いをつけた」といったファミリー・フレンドリーという用語の翻訳上の意味を知りたいのではなく、国や企業、さらには地域コミュニティや家族も含めた総体としての社会が、どういう理由でファミリー・フレンドリーたろうとするのか、またそうであるために、それがどのような社会構造として必然化するのか、といった生成と展開の論理を内に含んだ「ファミリー・フレンドリー」の概念的把握が必要かと思われる。アナロジーとしては「企業福祉」や「社会福祉」に関わって、「福祉」という用語を指摘できよう。福祉の発展過程において、「社会福祉」が貧弱であった時代には「企業福祉」が必要とされたであろうし、また「社会福祉」の発展が従来の「企業福祉」の魅力を乏しくさせ、廃止を余儀なくさせるか、あるいは「社会福祉」が発展した時代においても「企業福祉」の新しい役割が模索されることもありえよう。

ここで確認すべきは、ファミリー・フレンドリー企業とは、本来的には英米型の社会に存在するものであり、そして大陸型においては何よりもファミリー・フレンドリーな社会であること、そして、いずれにおいてもファミリー・フレンドリーであることを追求・実現していくのだが、その英米型と大陸型との違いを類型論として把握するだけでなく、他の国、例えば日本にとっての含意が、いかなるものなのか、といった提起につながるものでなければならないであろう。

次は、男女平等の英米型と大陸型の理解についてである。「報告書」では、英米型では職場における平等として、大陸型は職場と家庭の両方における平等として整理し、それとの関わりでファミリー・フレンドリーという場合、英米型は「女性だけの問題と扱われ」、大陸型では男性にもフレンドリーであることが必要との理解が一般的」といった説明がなされている。しかし、「ファミリー・フレンドリー」という用語の検討と並んで「**Woman Friendly**」という用語も検討すべきかと思われる。「**Women Friendly**」とは、経済的な権力ではなく政治的権力、即ち、

経済的な地位達成よりも女性親和的な国家による、つまりスカンジナビア型の国家フェミニズムによる福祉国家建設、そこにおける女性の労働権の確立過程という特定の歴史的な意味内容を持ったタームである²⁵⁾。そうだとすれば、大陸型のファミリー・フレンドリーが、職場と家庭の両方の場における男女の平等を意味し、女性にも男性にもフレンドリーであるとするならば、「英米型→大陸型」という発展経路・発展段階的な把握をすればよいのか、それとも英米型と大陸型とはタイプの異なるものとして、いわば類型的に把握すべきなのか、この点についても明確さを欠くべきではない。ちなみに、男女の雇用機会の均等とファミリー・フレンドリーとの関係も、英米型では「男女の雇用機会均等という『男女の平等』を実質的に確保するためのファミリー・フレンドリー」という表現がなされるのに対し、大陸型では『男女の平等』は男女の雇用機会の均等と『ファミリー・フレンドリー』を含んだものを意味する」という表現上の整理も、単なる類型論に終わらないようにする必要があるだろう。

尚、報告書は英米と大陸との共通点として、ファミリー・フレンドリーであることが「マミー・トラック」となる危険性の指摘と企業文化変革の必要性を指摘しているが、これは英米と大陸だけの問題ではなく、いわばファミリー・フレンドリーに関する地域性を超えた普遍的な課題でもあろう。

(2) 日本における「ファミリー・フレンドリー」企業概念の構築

以上のような理解に立つならば、「わが国の『ファミリー・フレンドリー』にかかわる取組は、育児・介護のインフラストラクチャーの整備は公的部門を中心にして進められ、国の制度として育児・介護休業制度、育児・介護給付金制度が既に設けられている。…総じて大陸型に通じる要素が多い。したがって企業になぜファミリー・フレンドリー企業であることを求めるかという基本理念の整理に当たっては、国、地方自治体とあいまって、企業の1つの社会的責任として考えるという大陸型の考え方が基本となることが適当」²⁶⁾ という「報告書」には同意しかねることになる。

もちろん「報告書」には日本が大陸型であるとの規定はないが、「総じて大陸型に通じる要素が多い」という表現はやや曖昧である。しかも、日本型のファミリー・フレンドリーのあり方については、「今日の極めて厳しい経済情勢の中で、企業が国際競争下での生き残りをかけたリストラ等を実施せざるを得ない状況に追い込まれていること、人事労務管理制度についてもこれまでの体系を根本的に見直し、全体として成果主義へと比重を移しつつあること等を踏まえると、ファミリー・フレンドリーであることの今日的意義として、企業の経営にもプラス効果

25) Helga Maria Hernes, *Welfare State and Woman Power*, 1987. 参照。

26) 労働省女性局編『前掲書』27 ページ。

をもたらすものとの英米型の考え方も十分加味していく必要がある」²⁷⁾ という後段の主張に重きがある。ここでは、企業が成果主義的であることとファミリー・フレンドリーであることの関連、つまり成果主義的であればあるほどファミリー・フレンドリーの施策が企業経営上プラス効果を持つとの興味深い論点が提起されているが、日本のファミリー・フレンドリーのあり方について「総じて大陸型に通じる要素が多い」という規定と「今日の極めて厳しい経済情勢の中で、…英米型の考え方も十分加味していく必要がある」という規定との整合性が、例えば 1990 年代に施行された育児休業法や育児給付金制度が大陸型に通じる要素とされ、そして同じく 1990 年代に普及した成果主義のもとでは英米型の考え方を加味する、ということの整合性がわかりにくいのである。本質的には大陸型だが、昨今の経済情勢が英米型の考え方の取り入れを促している、という理解でよいのであろうか？

私がこだわる理由は、日本の育児休業法や育児休業給付金制度をもって、これを大陸型の基礎的指標とする点に違和感を覚えるからである。育児休業に関する法律の成立は 1991 年、施行は 1992 年 4 月である。また給付金制度による休業前賃金の補償は当初は 0%、1995 年 4 月から 25%に、2001 年 1 月から 40%になり、それは今日まで続いている。育児休業取得率も女性のケースでは高くはなってきたが、妊娠や出産による離職が依然として多いのが日本である。年次有給休暇がその典型であるように、日本は法律を作っても、社会が法律を使わせないようにする。したがって、社会というレベルでは大陸型に通じる要素はないと思われる。この点を明確にすることが、日本におけるファミリー・フレンドリー企業のあり方を議論する際のスタートではなかろうか。

とはいえ「報告書」の当該箇所の趣旨は、大陸型や英米型の理解についての精度を高めることではなく、日本企業にとってファミリー・フレンドリーであることの今日的意義として「企業の経営にもプラス効果をもつ」という点を確認し、そのことを根拠にファミリー・フレンドリー施策の普及を提言するところにある。そこで我が国におけるファミリー・フレンドリー企業を普及させる意義として、「企業経営にプラス」ということも含めて、3 点に整理している。それは①少子高齢化が急速に進み、女性の労働力の活用が大いに期待されているという社会的環境のもとで、企業の対応として「ファミリー・フレンドリー」企業を目指すことが 1 つの社会的要請であること、②ファミリー・フレンドリーであることが、従業員の志気を高め企業経営にプラス効果をもたらす、③「ファミリー・フレンドリー企業」は今後の企業革新にあたって 1 つの理念となること、以上である。1 点目と 2 点目は内容上の意味は深いかもしれないが、文面上の意味は理解できる。3 点目の「今後の企業革新にあたっての理念」ということは理解が難しそうなので、そのことを具体的に説明した箇所を引用すると「企業は、内外の環境変化

27) 『同上』 27 ページ。

に適応すべく企業の意識改革を不断に図って組織を見直し、仕事の仕方を変革し、その持てる資源を十全に活用していくべき存在である」²⁸⁾ のだが、現状は「内外の環境変化に企業の人事労務管理が応じ切れておらず、人的資源の十全な活用が図られていない状況がある。…そのような状況の1つの打開の方向が、労働者の家庭、個人生活の事情に柔軟に対応できる働き方を提示し、その能力を十全に発揮してもらおうという『ファミリー・フレンドリー』企業への脱皮である。このためには、柔軟な働き方を目指した制度面の改善のほか、男女がともに企業を支える基幹労働者であるとの認識、また、そのため、企業は仕事と家庭とを両立させるよう配慮することが当然であるとの認識を、企業トップが自ら先頭に立って管理者をはじめ職場全体に定着させていくことが必要」²⁹⁾ ということ、これが今後の企業革新の理念なのである。キーワードを拾いながら整理すれば、能力の十全な活用、柔軟な働き方、女性の基幹労働者化、意識変革の徹底、といったことになろう。

ところで、ファミリー・フレンドリーなるものが、「今後の企業革新の理念」であるという場合、ファミリー・フレンドリーが「企業経営にプラス効果をもつ」ということと照合させることにより、その理念を具体的に捉えることができよう。そうした作業を通じて社会的要請としてのファミリー・フレンドリー企業の理解も深まるかと思われる。

さて、ファミリー・フレンドリー企業が「従業員の士気を高め企業経営にプラス効果をもつ」ということの説明は、以下のように要約されうる。英米の調査では、①ファミリー・フレンドリー企業であることが企業に「有益」と回答する企業が多く、「労働者のモラルの向上」、「欠勤者の減少」等がメリットとしてあげられている、②企業イメージが向上し、採用面で改善が図られたという企業も多い、③特に、育児期の子どもを抱えた労働者には、様々なファミリー・フレンドリーな諸施策を効率よく組み合わせた活用により有能な人材を引き続き雇用することができ、企業利益も向上したとの報告も多い、といった点が指摘されている。特に第3点目については、日本企業にとっても人事労務管理制度が個別管理へと移行するなかで、制度の運用に多様性やきめ細かさが求められていくものと思われる、その含意を引き出している。

要するに、ファミリー・フレンドリー企業の経営上のプラス効果とは、有能な人材の獲得と定着という競争優位にある。とするならばファミリー・フレンドリー企業には有能な人材が集中し、そして有能な人材のみを抱えたファミリー・フレンドリー企業にとっては、能力の十全な活用、柔軟な働き方、女性の基幹労働者化などが進展するために、「職場優先の企業風土、…あるいは仕事の効率性が悪く、従業員全体の職場への拘束時間が長い」といったことが企業革新の課題となろう。ということはファミリー・フレンドリー企業とは、「労働者の家族的責任に

28) 『同上』28 ページ。

29) 『同上』29 ページ。

配慮した」あるいは「仕事と家庭の事情との折り合いをつけた」企業かもしれないが、有能な人材のみを採用し定着させている企業でもある。そういう意味でファミリー・フレンドリー企業はハイ・クオリティーな人材が集まるハイ・パフォーマンスな職場というもう1つ別のイメージをもつべきである。このあたりに、「ファミリー・フレンドリー企業」への取組みが、人事労務管理施策としてなされる根拠があるのかもしれない。

ところで有能な人はファミリー・フレンドリー企業に採用され定着も可能だが、そうでない普通の人々は、ファミリー・フレンドリーではない企業に働くことになりそうだ。そもそも21世紀には、ファミリー・フレンドリー企業しか生き残れないと主張されたりしているが、もしそうならば有能でない人には雇用の場がなくなってしまう。もとより労働者の仕事と生活の両立を支援することに熱心でない企業では家庭責任を遂行することは無理なわけで、そういう意味では能力の有無にかかわらず、雇用から排除されてきたのである。したがってファミリー・フレンドリー企業が採用と定着を期待する有能な人材とは、両立支援策があれば、持てる高度な能力を十全に発揮できる人材のことであり、その人材の採用と定着をめぐる競争優位にたつのがファミリー・フレンドリー企業なのである。ということは、企業におけるファミリー・フレンドリーさの高低が、有能な人材の採用・定着における競争上の優劣となり、そして有能でない普通の人々はファミリー・フレンドリー企業から排除されるのであるから、普通の人々が仕事と生活の両立を実現するには、やはりファミリー・フレンドリーな国家や社会が登場する以外にはなさそうである。

(3) 「企業文化の変革」という課題

ファミリー・フレンドリーに関わっての企業文化とは「仕事と家庭との両立がしやすい企業文化をもっていること」という点につきるが、たとえば育児休業制度が完備した欧州諸国でも男性の利用者が少ないという問題があり、その背後には企業文化の問題が存在し、そういう意味では、企業文化の変革は、英米型や大陸型を超えた万国共通の課題かもしれない。しかし「報告書」では、日本において変革すべき企業文化として、以下の3点を指摘している。

- ①仕事優先の企業文化の是正
- ②男性中心の企業文化、「男は仕事、女は家庭」の意識の是正
- ③制度を利用すればペナルティを受けるのではないかという職場の雰囲気³⁰⁾の是正

それぞれがポイントをついていると思うが、要するにファミリー・フレンドリーな諸施策を導入したとしても、従来の価値観に基づく職場風土のままでは、ファミリー・フレンドリー企業とはならず、職場風土の改革が重要な課題となる、ということであろう。「報告書」は、この

30) 『同上』31ページ。

改革の進め方・方法として「トップが自ら率先して、管理職の意識改革を図ることが重要」³¹⁾だと指摘している。その理由としては、「企業は、従業員は家庭や仕事以外の個人の生活をも有する存在であり、また、仕事と仕事以外の生活とは相互に影響し合うものであることを再認識する必要がある。そして、様々な生活ニーズを持った従業員が仕事と家庭や個人生活とのバランスをとって生き活きと働いてもらえるような企業文化へと切り替えてゆくべきである。そうすることが中長期的にみれば、企業の利益にもなる」³²⁾という点と関わっていると思われる。つまり、企業文化の変革や職場の雰囲気のは正は中長期的に見て企業利益となるけれども、成果主義的な人事・賃金管理のもとでの管理者は、短期的な視野で成果を追求することを余儀なくされるので、それは往々にして中長期的な視野での企業利益を損なうことにもなる。したがってトップの役割が重視されることになるのであろう。

しかし、企業文化や職場風土、さらには職場の雰囲気といったものは、「経営トップ→管理職の意識改革」というトップダウン方式でのみ形成されるものではなく、労使で下からも作り上げていくべきものかと思われる。例えば育児休業制度の利用が、将来の昇進・昇格や賞与の算定に悪影響を及ぼすとの懸念が従業員の間広がっているのならば、懸念を払拭することが有資格者の制度利用を促すことになるが、休業制度は「中長期的な企業利益」だけでなく、労働者の権利に属する問題でもあるから、「労働組合執行部→職場の労働組合員」というもう1つの別のトップダウンもあるかもしれない。しかし育児休業を例にとれば、「誰が、いつ、どれだけの期間の休業を取得するのか、そしてその休業期間中の穴埋め、つまり代替要員の問題をどうするのか」といった問題、これこそ職場の管理者と労働組合員との間で、職場労使関係として具体的に解決していくべき課題なのである。概して、ファミリー・フレンドリー企業には労働組合は登場しない。果たして、労働組合組織を欠落させたままでファミリー・フレンドリーな状況に到達できるのか、どうかは大いに疑問である。「トップが自ら率先し、管理職の意識改革を図る」というマネジメント・サイドの発想だけならば、「ファミリー・フレンドリー」なるものが、マネジメント側からの一方的な問題把握と問題解決を図るための管理上の理念や手法としてのみ発展し展開することになる。その一つが次章で検討するダイバーシティ・マネジメントであらう。

31) 『同上』 31 ページ。

32) 『同上』 31 ページ。

第3章 ダイバーシティ・マネジメントをめぐって

日経連のダイバーシティ・ワーク・ルール研究会は2002年5月に日経連レポートとして約100ページの冊子、『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—』を、また経済同友会は2004年2月に『多様を活かす、多様に生きる—新たな需要創造への企業の取組み—』という14ページの政策的文書を出している³³⁾。『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—』の方がボリュームがあり、時期的にも先行するだけに、ダイバーシティ・マネジメントの母国、アメリカの事情紹介や日本における先進事例の紹介、そして「経営者が語るダイバーシティ経営者6人へのインタビュー」、さらには「Q&A ダイバーシティって何?」といった箇所もあり、意識的にダイバーシティ・マネジメントのわが国への紹介に力点を置いた構成となっている。

同友会の文書は、ダイバーシティ・マネジメント概念の一定の浸透を前提に、2010年の日本の姿を念頭に置きつつ、社会のあり方としての多様性社会、その社会における需要創造のあり方や意義に関連するものとしてダイバーシティ・マネジメントを、つまり日本の中期的ビジョンとして多様性社会を想定し、それを先導する企業の役割としてダイバーシティ・マネジメントを位置づけている。

そこで本章では、ダイバーシティ・マネジメントの手引き書的な役割を果たした日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会の『原点回帰』の紹介から始めることにする。

第1節 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—』の紹介

まず、ダイバーシティとは「多様な人材を活かす戦略であり、…多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」³⁴⁾と定義されている。「環境の変化」と「戦略」がキーワードであり、環境変化に対応する新たな戦略としてのダイバーシティという捉え方である。このあたりをストレートに述べている箇所があり、それを引用してみると、

「これまでの企業においては、一定の型にはめた人材活用を行ってきた。…日本人男性を主な対象にした終身雇用、年功序列を中心とする画一的な人事制度を整備してきた」³⁵⁾。それは「企業を取り巻く経営環境が安定し、経済が右肩上がりに成長していた時代には、このスタン

33) 尚、関西経営者協会も2005年1月に「ダイバーシティ専門委員会報告書」を発表している。

34) 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会『原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—』5ページ。

35) 『同上』5ページ。

ダードをもとに企業内の人材活用…によってもたらされる画一的な価値・発想が企業の成長にとって非常に有効であった」³⁶⁾。しかし、「経済成長が鈍化するとともに、マーケットの多様化・複雑化など経営環境が激動し、労働市場も変容しつつある。こうした中、不適応を起している従来のスタンダードを打破し、新たな価値・発想を導入しなくてはこの状況を突破できない、という重大な危機意識が経営者に芽生えている」³⁷⁾。「そこで、これまでの社会の風潮、あるいは仕方がなく、または疑うことなく受け入れてきた企業内のさまざまな考え方を払拭し、考え方・発想の合理性を個別具体的に検証した上で、多様な属性や価値・発想をとり入れていくという戦略としてのダイバーシティが必要となる」³⁸⁾。

以上が「環境の変化」とそれに対応するための「戦略の変更」に関するエッセンス部分である。安定から激動への環境変化に対応するためには画一的な人材をより多様性をもつものに、ということらしい。しかもその際に、ただ多様性の導入ではなく、「考え方・発想の合理性を個別具体的に検証した上で」³⁹⁾ 行うとされている。具体的には、①ポジティブ・アクション、メンター制度などにより、これまで生かされてこなかった能力の活用を図る、②短時間勤務制度、ワークシェアリングといった仕事と家庭生活のバランスがとれるような選択肢や在宅勤務制度の用意、自律的なキャリア開発支援、福利厚生を特定のライフスタイルに偏り過ぎない制度に見直すなど個人の価値・発想、能力が発揮できるような仕組みをつくる、③異質な人材によるチーム編成といった取り組み等、ということが提起されている⁴⁰⁾。ここから見えてくるのは、①のポジティブ・アクションなどの均等政策と②のファミリー・フレンドリーな諸政策という2つの流れが合流するところにダイバーシティ・マネジメントが生まれるのであって、いわば均等推進政策と両立支援政策を総合することがダイバーシティを進めることになりそうである。もちろん、個々の企業において均等政策が時期的に先行するのか、それとも両立支援政策が先行するのか、あるいは同時並行的なのかは多様であろう。例えば、日本の先進事例として紹介されているベネッセ・コーポレーションの場合には、1980年代前半に他企業が雇用に積極的でなかった4大卒女性に着目し、均等待遇で雇用する施策を展開する中で、人材難の解消のみならず女性からの人気の高い企業となり、企業ブランドの向上にも寄与した。その後、女性の定着化が課題となり、出産・育児を理由に退職した女性の再雇用制度、さらには法定期間を上回る育児休業といった両立支援政策を展開してきている⁴¹⁾。

36) 『同上』5ページ。

37) 『同上』6ページ。

38) 『同上』6ページ。

39) 『同上』6ページ。

40) 『同上』6ページ。

41) 『同上』7ページ。

『原点回帰』は日本の先進事例からの特徴として、①顧客に近い企業、②事業拡大や海外進出に伴い新しい人材ポートフォリオの形成や各国に適合するビジネスの仕組みを求められる企業、③日本に進出した外資系企業、以上の3タイプをダイバーシティに熱心な企業として整理している。そしてこのような要素がない企業においても、これからの企業社会においてはダイバーシティに積極的に取り組まざるを得なくなるという。その例証として採用におけるダイバーシティが重要なビジネス戦略となることを指摘し、優秀な人材確保と中長期的な企業戦略としてダイバーシティの必要性を提起するのである⁴²⁾。

さて、ダイバーシティとは人事用語なのか、それとも経営戦略や企業戦略といった領域の用語なのか不明である。これには理由があり、ダイバーシティの母国、アメリカの歴史的な事情を概観することで理解が深まる。

アメリカでは1960年代の公民権法の強化により、アファーマティブ・アクション（以下、AAと略記）を通じて、機会均等の実現に努めてきたが、1990年代にはより多様化した社会や雇用の変化に着目して、それを現行ビジネスに積極的に反映させていこうとする考え方に变化してきた。つまり、ダイバーシティとは雇用問題にとどまらず、むしろ多様化した市場に目標を定め、多様化の傾向を正しく把握し、それをビジネスに反映させる企業戦略として広がりを持つようになり、人事用語と同時に経営戦略の用語としても急速に浸透してきたのである⁴³⁾。この戦略という側面を主として捉えるならば、市場ニーズの多様化が進む中で、働き手も社会の構成員にあわせて多様化することにより、市場ニーズの的確な把握をできるようにすること、そして顧客対応においても問題が生じないように配慮し、そのことを通じて顧客拡大を図り、企業競争力を強化すること、これが経営戦略としてのダイバーシティである。人事の側面では、人種、性別、宗教、国籍、障害の有無だけでなく、年齢、学歴、職歴、ライフスタイル、仕事に対する考え方の違い等も考慮し、個人の属性にこだわらず多様な人材を活かすことが人事戦略として重要になる。というも個人の能力を最大限に発揮させるには、能力主義を前提に、働き手の価値観や個人の抱える問題について配慮する必要がある、人材の多様性と同時に働き方の多様性も積極的に推進し、そのことにより弾力性に富んだ労働力の確保、さらには有能な社員の確保が可能となるのである⁴⁴⁾。

1960年代に始まったAAは、結果として人材の多様化に貢献したかもしれないが、均等推進政策としてのAAと戦略としてのダイバーシティとの違いは、以下の3点である⁴⁵⁾。

①多様性の広さ＝ダイバーシティは人種、民族、性別、年齢、障害の有無、出身地、言語、

42) 『同上』12ページ。

43) 『同上』13ページ。

44) 『同上』13ページ。

45) 『同上』14ページ。

宗教、文化などの絶対的要因に加えて、学歴、経済的地位、婚姻状況、性的嗜好、経験、スキルなどの後天的要因によってもそれぞれ価値観がきまることに着目する。したがってAAではビジネスの中心に位置づけられた男性は対象とならないが、ダイバーシティの観点からはそれぞれが多様性をもつため、必要に応じて配慮が求められる。

②AAの場合、導入の狙いは法律の遵守、社会的責任、PR効果などといったマイナス効果への対応であるが、ダイバーシティは多様性そのものが新しい創造を生み、それが生産性向上や利益拡大につながると考える。

③AAでは機会均等を促すための少数民族や女性など限られた対象に対する取組であり、雇用問題であったが、ダイバーシティは多様な人材・多様な市場という観点からの取組、したがって雇用面では労働者全体を対象とする職場環境や制度改善という変革を伴い、ビジネス面では営業展開や製品開発を行う経営戦略の一部でもある。

このようなAAとダイバーシティとの区別をふまえると、AAによって企業に雇用された女性や少数民族の人たちの持つ能力を最大限に発揮させるための環境整備が、ファミリー・フレンドリーな施策をはじめとする両立支援政策の展開であろう。しかもファミリー・フレンドリーは、家族的責任の有無や家族的事情に関らず個人の多様な生活を尊重し、そのために多様な働き方を経営側が用意するなど、ワーク&ライフへと、そしてダイバーシティへと展開することになる。ダイバーシティの源流の1つは均等推進政策であり、もう1つが両立支援政策であることが、ここからもわかる。

第2節 日本経団連『経営労働政策委員会報告』におけるダイバーシティ

以上、ダイバーシティの紹介を行ってきたが、「多様な人材を活かす戦略」としてのダイバーシティを、日本企業はどのような課題として受けとめ、そして具体的に、どのような方針として実践するのであろうか。日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会による『原点回帰』が2002年5月発行であり、その当時は日本国内でダイバーシティという用語自体が馴染み薄いものであったが、同年12月発行の日本経団連の『経営労働政策委員会報告2003年版』において「ダイバーシティ・マネジメントの推進」が、また『同2004年版』において「多様な人材（ダイバーシティ）を活かす戦略の推進」という項が登場している⁴⁶⁾。

さて、2003年版と2004年版において、ダイバーシティとして言及されている具体的施策は、「これまで企業内外の労働市場で主流ではなかった高年齢者、女性、あるいは外国人の就労の

46) 日本経団連の『経営労働政策委員会報告2005年版』においては、「多様性」というタームは使用されていないが、「ダイバーシティ」という用語はもはや使われていない。

機会も拡大することとなろう」⁴⁷⁾とか、「労働力の減少に対処していくためには、働く人々の多様なニーズに応える選択肢を提供し、若年者、女性、高齢者、障害者、外国人など、多様な人々の活用をより一層推進していく必要がある」⁴⁸⁾といった指摘である。より端的な箇所を引用すれば、「多様な人材の活用、多様な雇用の組合せによって企業の新たな活力を引き出す取り組みは、ダイバーシティ・マネジメントの推進を促すものともいえよう」⁴⁹⁾ということである。多様な人材の活用と多様な雇用の組合せがそのままダイバーシティ・マネジメントであるのか、どうかは微妙な表現だが、いずれにせよ多様な人材の活用なしにはダイバーシティとはならないわけで、そして多様な人材を活用するためには多様な雇用が必要ということであろう。

そこで、日本企業におけるダイバーシティを、一番身近な多様性である女性に絞って問題の考察を続けることにしたい。このように、さしあたりは女性の問題として設定すれば、何もダイバーシティという用語を使わなくても『日経連労働問題委員会報告』においても「女性については職場と家庭の両立ができるよう一層の配慮が求められる」⁵⁰⁾であるとか、「経営者は将来の労働力構造の変化に対応し、女性労働者が活躍しやすい職場環境づくりへの努力が一層求められよう。仕事の質・量、労働時間、勤務場所、処遇など、働き方に選択肢を設けることによって、仕事と家庭の両立も可能になる」⁵¹⁾であるとか、「企業においては、女性の能力を引き出して活用する職場環境づくりと、能力・成果を適切に評価する人事管理の整備に努めるべき」⁵²⁾といったように、女性活用のあり方について言及がなされている。2001年版では「女性が一層活躍できる職場環境が必要であり、仕事の量・質、労働時間、勤務場所、処遇など、ここでも働き方に選択肢を設けることによって仕事と家庭の両立も可能となる。さらに女性の戦力化や育成・登用などについては、男性の意識改革が必要であり、性差のない人事管理を徹底することが求められる」⁵³⁾と従来の主張を体系的にまとめている。

ところで「多様な人材の活用、多様な雇用の組合せ」といった場合、日経連が1995年に『新時代における日本の経営』を発表し、そこで雇用ポートフォリオを提起したこともあって、ダイバーシティが云々される以前では、「多様な雇用」の方に力点が置かれ、その後、徐々に「多様な人材」へと問題意識が移行してきた感がある。2003年版では「女性については、優れた人材の

47) 日本経団連『経営労働政策委員会報告 2003年版』33ページ。

48) 日本経団連『経営労働政策委員会報告 2004年版』37~38ページ。

49) 日本経団連『前掲 2003年版』33ページ。

50) 日経連『労働問題研究委員会報告平成9年版』34ページ。

51) 日経連『労働問題研究委員会報告平成10年版』33ページ。

52) 日経連『労働問題研究委員会報告平成11年版』26ページ。

53) 日経連『労働問題研究委員会報告 2001年版』27ページ。

確保、多様化による職場の活性化といった観点から、その活用を進めることが重要である」⁵⁴⁾ とか、2004年版では「特に意欲と能力ある女性に対して積極的に働く機会を提供することは、経済活動の活性化をもたらす。女性の積極的活用を前提として、社会全体での男女共同参画社会の理念の徹底と実践が必要」⁵⁵⁾ といった具合である。

さて、意欲と能力のある女性を活用する場合にネックとなるのが、育児をはじめとする家庭責任に対する男性の参加が進まず、依然としてその多くを女性が担っているという現実である。ここに「家庭と職場の両立」や「子育て支援」といった課題が位置づくことになるが、日本経団連は家庭責任の分担に関わって男性の働き方についても「男性も育児や家庭に参画できるよう企業も支援を行うことが大切である」⁵⁶⁾ と発言するようになっていく。また2005年版では、「これからは、男女ともに自主的な選択により、仕事と生活の調和を実現できる社会をめざしていかなければならない。職場においても、性別で仕事・役割を区別することなく、能力とやる気のある人材がいきいきと働くことのできる環境づくりが必要になる」⁵⁷⁾、というフレーズが「女性の能力の活用」という項の冒頭部分にある。もちろん「現在の日本社会においては、とりわけ女性にとって、仕事と生活の調和を支援する仕組みの構築が十分な能力発揮の鍵となる」⁵⁸⁾ との指摘もなされている。このように男女を問わず（もちろん、ダイバーシティということなら年齢、国籍なども問わずに）意欲と能力のある人を、端的に言えば「優秀な人」であれば、性別とか年齢、あるいは国籍にこだわらずに獲得し、活用し、処遇していくことがダイバーシティであろう。その際、「女性だから」というのではなく、意欲と能力のある人、優秀で成果の出る人を積極的に活用し、ふさわしい処遇をするのは個別企業の論理としては当然であり、ダイバーシティとして云々することでないかもしれない。とはいえ重要な点は、これまで女性の力を活かしてこなかったという事実を前提にしつつも、「会社人間」の男性だけの組織では限界に来ているとの認識が日本におけるダイバーシティ・マネジメントを理解する要点だと思われる。

第3節 ダイバーシティをめぐる2つの難問

総括しよう。ダイバーシティを声高に叫ばなくても、男女の別なく「優秀な人」を獲得し活用するのは当然である。しかし、女性が活用されてこなかったという事実を踏まえるならば、「ある意味で」活用され尽くされた男性よりも女性に、「優秀な人」が潜在していよう。したが

54) 日本経団連『前掲2003年版』35ページ。

55) 日本経団連『前掲2004年版』38ページ。

56) 日本経団連『前掲2003年版』35ページ。

57) 日本経団連『前掲2005年版』39ページ。

58) 『同上』40ページ。

って日本の具体的状況の下ではダイバーシティによる女性活用と実力主義がオーバーラップする。ここに有能な女性がダイバーシティを歓迎することになる。問題はここからである。つまり、企業が有能な女性を活用しようとしても、育児をはじめ家庭責任を女性のみが担う現状では、男性正社員のような働き方は不可能であり、それとは異なる働き方を準備しなければならない。しかし、労働時間は短くても優秀な人だから、専ら単純作業に従事することもできないし、時給 850 円というわけにもいかない。ここに「均等待遇」という課題が位置づく。つまり、「多様な人材の活用、多様な雇用の組合せ」といった場合、処遇における均等待遇を原則として据えなければ、ダイバーシティといっても多様化という名の差別化が進展するだけである。

日本経団連の経営労働政策委員会は 2003 年版『報告』において、厚生労働省の「短時間労働者の均衡処遇に関するガイドライン案」を次のように批判している。

「仕事、責任、異動などが同じであれば処遇決定方式を同一にすべきというのがこのガイドラインの考え方であるが、そうした判断の基準自体が曖昧であるし、仕事、責任が一見同じようにみえても、企業への貢献度合いは個別、仔細に評価すべきである。このようなガイドラインを一律的に適用する考え方は問題であり、個別企業は、多様な従業員の働きに応じた公正な人事処遇制度の実現に努力し、仕事の内容・責任、業績・成果などを通じた企業への貢献度を適正に評価する仕組みを整備・充実することが必要である。」⁵⁹⁾

因みに、日本経団連は 2003 年 1 月 21 日に「パートタイム労働者の処遇問題に関する見解」を発表しており、そこでは「パートタイム労働者についての公正な処遇の考え方は企業の人事処遇管理に深甚な影響を及ぼすもので、これを一律に法律で規制しようとすることは絶対反対であり、また企業が自主的に取り組むべき雇用管理等について行政指導による介入は極力慎むべき」⁶⁰⁾ とした上で、「同じ職務、同様の雇用管理の実態を基準に通常の労働者とパートタイム労働者との均衡処遇を求めることは、外形的な基準のみで一律的に処遇を求めることになり、問題である。なにより企業・職場の実情に即し、貢献度を個別、仔細に評価すべきである。基本的に、従業員の人事労務管理、処遇は企業労使が自主的に決定すべきことであり、その内容について法律等で規制を設けるべきではない。また、多くの企業が現在、人事労務管理について見直しに取り組みつつある中で、短時間就労者の処遇改善という結果とならざるをえない規制を設け、行政指導を強化しようとする姿勢には反対」⁶¹⁾ とのことである。女性雇用者数を雇用形態別に見た場合、非正規が過半数を占める現状において、女性パートタイム労働者の処遇問題は、「多様な人材の活用、多様な雇用の組合せ」、つまりダイバーシティを考える際の試

59) 日本経団連『前掲 2003 年版』36 ページ。

60) 日本経団連「パートタイム労働者の処遇問題に関する見解」(2003 年 1 月 21 日)
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2003/004.html>

61) 「同上」

金石かと思われる。しかし、日本経団連は、ダイバーシティは進めても均等処遇は拒否しており、別個の問題として扱っているようである。

さて、ダイバーシティをめぐるもう1つの問題は、「男性が育児や家庭に参画できるように企業も支援を行うことが大切である」といいながらも、現実には子育て年齢期にある男性正社員の多くが週60時間を超える労働時間で働くことも、多様性のなかの1つとして認められるものなのか、どうかという点である。さらに、奥田碩氏は「夫婦ともに会社人間として働いて、家事や育児はすべて外注してもいいし、夫婦ともにほほほ働き、家事や育児もほほほに分担するのもいいでしょう。企業の方も、そういういろいろな働き方の選択肢を準備しなければなりません」⁶²⁾とまで述べている。果たして、ダイバーシティということで「夫婦ともに会社人間として働く」ことは、労働者の働き方として容認できるものなのだろうか。

同系列の問題として企業内託児施設の運営時間がある。例えばある大手自動車会社は2003年に事業所内託児施設を開設したが、その保育施設の開所時間は7時30分から最長22時30分までであり、延長保育により相当の残業にも対応できるらしい。また祝日勤務に対応する祝日保育も可能なのだそう。だが、小学校就学前の子どもを22時30分まで保育施設に預けて残業することが、あるいは、祝日に親は会社、子どもが保育施設にいることも、ダイバーシティの名の下でポジティブ評価されてよいものであろうか。

おわりに ——少子化対策をめぐる政府と企業——

日経連は1969年に『能力主義管理—その理論と実践—』を出版しており、それとの対比で『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』を位置づけるならば、前者が労働力不足や資本の自由化が迫られる下で能力主義管理を提起したのに対して、後者は輸出主導型経済構造を残存させたまま多国籍企業化段階に突入せざるをえなかった日本の経済体質上の問題として高コスト構造を指摘し、その関わりで人事管理上の課題と処方箋を提起したものである。その意味では『能力主義管理』も『新時代の「日本的経営」』も、日本経済の特定の発展段階に規定された働き方・働かせ方の提起なのである。

無論、『新時代の「日本的経営」』は、「短期的には、いわゆるホワイトカラー部門や第三次産業を中心とする低生産性部門において過剰人員が生じうる。一方、中・長期的には、1990年代後半以降労働力人口の伸びは急速に鈍化し、2000年以降は減少する見込み」⁶³⁾といった労働力需給に関する指摘があり、問題の認識はある。しかし、団塊の世代が退職年齢を迎える2007年問題は射程に入っていなかったし、急激な少子化傾向の予想も困難だったと思われる。

62) 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会『前掲』1ページ。

63) 日経連『新時代の日本的経営』21~22ページ。

少子化は合計特殊出生率が1966年(丙午)の1.58を下回った1989年を「1.57ショック」として騒ぎはじめ、今や出生率は1.29にまで下がってきた。その間、政府は少子化対策を講じなかったのではなく、講じたけれどもチグハグだったり、的はずれだったのだ。転機は、これまでの少子化対策のどこが不十分なのか、また、更に対応すべきは何なのかを改めて点検し、厚生労働省の枠を超えた幅広い分野について検討した『少子化対策プラスワン—少子化対策の一層の充実に関する提案—』(2002年9月)である。『プラスワン』は従来の少子化の主たる要因であった晩婚化に加え、「夫婦の出生力の低下」という新しい現象が見られるもとので、「これまでの取組は、子育てと仕事の両立支援の観点から、特に保育に関する施策を中心としたものであったが、子育てをする家庭の視点から見た場合、より全体として均衡の取れた取組みを着実に進めていくことが必要である」⁶⁴⁾とし、「男性を含めた働き方の見直し」を4つの柱の1つとして位置づけ、また仕事と子育ての両立の推進に関わっては育児休業取得率等の目標値(男性の育児休業取得率10%、女性の育児休業取得率80%、子どもの看護のための休暇制度普及率25%、小学校就学の始期までの勤務時間短縮の措置の普及率25%)を設定するなど、一歩踏み込んだ提起を行った。これに対し、日本経団連は『『少子化対策プラスワン』における法的整備について』という意見書の中で、「企業としても、労働力人口の減少に対して、両立支援等を行うことで働く意欲と能力のある人たちの活躍を図る等、少子化に対して積極的な対応が必要と考えている」⁶⁵⁾としながらも、「雇用管理に関する一定の目標達成を求めることは、企業に過重な負担を課すものであり、賛成できない。本来、雇用管理に関する事項は、企業の実情に応じ、個々の労使が自主的・主体的に取り組むべき事柄であり、全面的に行政が関与することは問題がある」⁶⁶⁾という批判を展開した。『プラスワン』に基づき、2003年7月には次世代育成支援推進法が成立した。この法律は10年間の時限立法であり、全ての企業に次世代育成支援に関わる行動計画の策定と届出を義務化し(従業員規模300人未満の企業は努力義務)、その達成状況や厚生労働省の基準をもとに次世代育成支援企業として「認定」していくものである。次世代育成支援を企業に要請すること自体が、企業社会ならではのこともかもしれないが、2007年問題の到来、そして団塊ジュニア世代が出産年齢にあるのがこの5年間、ここに至って政府も少子化対策をもう一段階レベルアップせざるを得ない状況にある。少子化が進展するなかで働き方・働かせ方をめぐって政府と経済界との間に若干のギャップがみられるが、政府は「国、地方公共団体、職域、地域、家庭、個人など、社会を構成するすべての主体が、それぞれの責任と役割を自覚し、自

64) 厚生労働省『少子化対策プラスワン』1ページ。

65) 日本経団連『『少子化対策プラスワン』における法的整備について』(2002年12月9日)
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2002/079.html>

66) 「同上」

主的かつ積極的な取組を進めていく必要がある」⁶⁷⁾とのスタンスである。したがって国民的な課題である急速すぎる少子化に対して、労働組合や各種の労働団体が、働き方・働かせ方という最も得意とするテーマでもって政策を発展させ、運動を展開することが各方面から望まれているのかもしれない。

参考文献

- ・厚生労働省[2004], 労働における CSR のあり方に関する研究会中間報告書
- ・経済同友会[2003], 第 15 回企業白書:「市場の進化」と社会的責任経営
- ・経済同友会[2004], 日本企業の CSR: 現状と課題—自己評価レポート 2003—
- ・日経連[1995], 新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—, 日経連
- ・日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会[2002], 原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—, 日経連
- ・日経連[各年度], 労働問題研究委員会報告各年度版, 日経連
- ・日本経団連[各年度], 経営労働政策委員会報告各年度版, 経団連
- ・労働省女性局編[1999], 「ファミリー・フレンドリー」企業をめざして—「ファミリー・フレンドリー」企業研究会報告書—, 大蔵省印刷局

67) 「少子化社会対策大綱」1 ページ。