

コミュニティ重視と ワークライフバランス

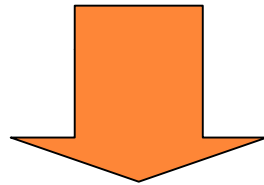
三木佳光 (キャリア創研)

金谷千慧子 (女性と仕事研究所)

鈴木雄一 (埼玉県労働者福祉協議会)

問題意識

- 1 日本でも少子化が急速に進み、その歯止めがかからない
- 2 そこで、ワークライフバランス子育て支援・労働条件の改善・男女平等制度整備など、仕事と私生活を調和させ、個人の人生を充実させることであるとされている。



本稿ではこうした労働行政志向のワークバランスの追及のみで不十分である、と結論。

概要(仮説)

- 1 ライフとワークを区別できない。
- 2 「健康で持続可能なライフスタイル」そのものがワークの概念である。
- 3 個人が生涯に亘って自己実現できる「コミュニテイ (実践協働の場) の形成」の中で実現する。

第 I 部

成熟社会における知的企業の

ワークライフバランス
の課題と方向

三木佳光

結論

- 1 「①NPOの時代、②インターネット時代」の知的企業の組織は知的創造を誘発するオープンネットワークの外部情報発見・獲得型へと進化していく。
- 2 ここでは、従業員の働き方のなかにシャドールワークともいえる「自発的アクション」の部分が拡大する。
- 3 それを許容するワークスタイルが求められるが、それはコミュニティ論理に基づくものである。

従業員の仕事方のなかに
シャドーワークともいえる
「自発的アクション」の部分が拡大

階層による指揮命令型の企業における働き方でなく、コミュニティ化する組織成員の一人ひとりが自分の所属するレファレンスグループのチームメンバーとして責任を担う内容のものとなる。

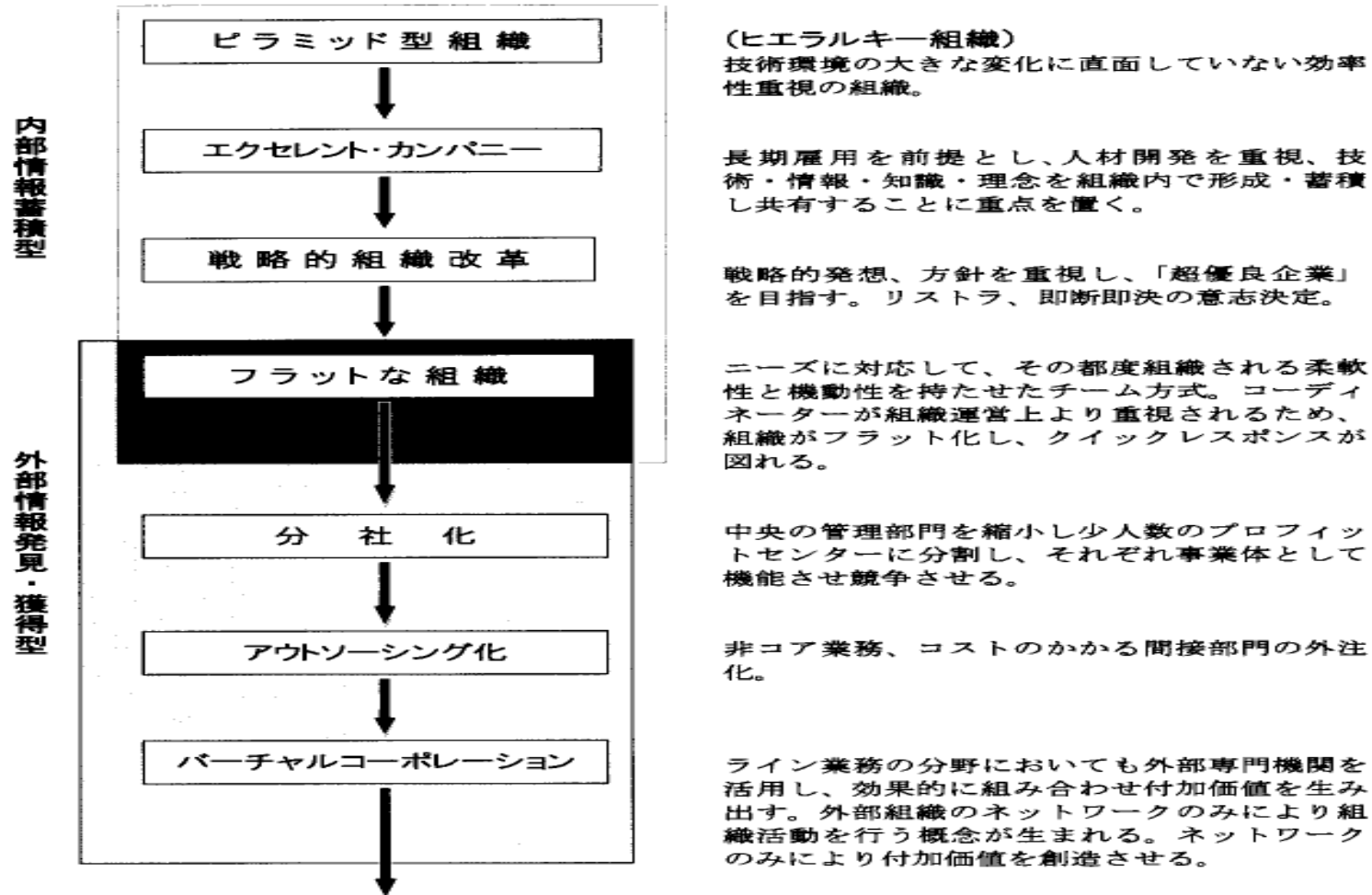
ドイツにおける「ファアアイン」

1ファアアイン(Verein)とは

- 目的・志を同じくするひとびとによって構成される
自由意志参加型の活動団体
- 消防、自然保護、青少年育成、子育て、病人・
高齢者介護、コーラス、オーケストラ、音楽、
スポーツ、観光、伝統衣装、乗馬、狩猟、漁業、
園芸、養蜂、農産物直売など、
- (日本でこれに匹敵するのはNPO)

2ドイツ人の間では、当然加入するものとの意識が浸透していて、一人ですべて平均4つ程度ファアアインに入っている。

図表 外部情報発見・獲得型組織の時代



異質情報・異質技術の 組合わせによる創造

- ・ ネットワーク組織を可能にするインターネットはある特定の個人や特定グループに所属するのではなく、目的を共有するコミュニティとしての特質を持つところに、ワークライフバランスの新しい視点が生まれてくる。
- ・ バーチャル・コーポレーションは何者にも属さず、コミュニティとしての目的を共有するワークライフバランスの新しい企業モデルである。

図表 . : ビジネスの論理とコミュニティの論理

	ビジネスの論理 (市場経済メカニズム)	コミュニティの論理 (情報民主化の価値基盤)
運動の基本メカニズム	交換 (等価性の納得によっ て行われる)	贈与 (長期的対価の不確実 な期待だけで行われる)
情報の「所有権」	排他的独占	公開と連結
参加者の目的	自己利益 (金銭)、自社の 成功	自己で利用する、仲間の発 展
中心インセンティブ	金銭的利益、競争に勝つこ とによる名誉	寄与による名誉、面白さ (わ くわく感)
誰に評価してほしいか?	顧客、出資者	仲間、顧客
フリーライダーへの対応	拒絶	許容

出所：根来、2007

従前ではワークとは みなされずにライフの部分 とされていたワークスタイル

第一の類型

業務に関係のないところで行われる「ワーク・
オフの自発的アクション」

第二の類型

業務のために自分なりの仮説を持ち、その仮
説を「社内外の人的ネットワークを通じて検
証していく自発的なアクションワーク」

第一類型：ワーク・オフの 「自発的アクション」

例えば、

「社内外のインフォーマルなグループに参画しての情報収集」 「社外勉強会・セミナーなどを通じた人脈ネットワークの形成と維持」
「趣味・学友・同窓等、専門外分野での社内外人脈ネットワークの形成と維持」 「ビジネス感覚を磨くための異業種交流プロジェクトグループ等に参画しての自己研鑽」 「個人的なホームページやブログを通じた情報発信」
など

第二類型

社内外の人的ネットワーク
を通じて検証していく
「自発的なアクション」

例えば

業務に関係すると思われるグループに積極的に参画して、自分のやりたいことのイメージを発信してメンバーの反応を聞いたり、どの程度の反発や障害が自分の提案に対して起こりそうかを想定したりする。

第Ⅱ部

個を活かし、組織を変える ジェンダー・マネジメント

- ① ステレオタイプな女性役割は、産業構造の変革や地域の活性化を阻害している。
- ② ジェンダーの視点をもちコミュニティ論理とワークライフバランス理念でマネジメントを改変すべき

金谷千慧子（かなたにちえこ）

個を活かすジェンダー マネジメントの基盤

● 男性中心の企業風土では不可能

なぜなら長時間、長期間企業への忠誠を尽くすことがほめられるから、他の選択肢がない。ニュートラルな風土

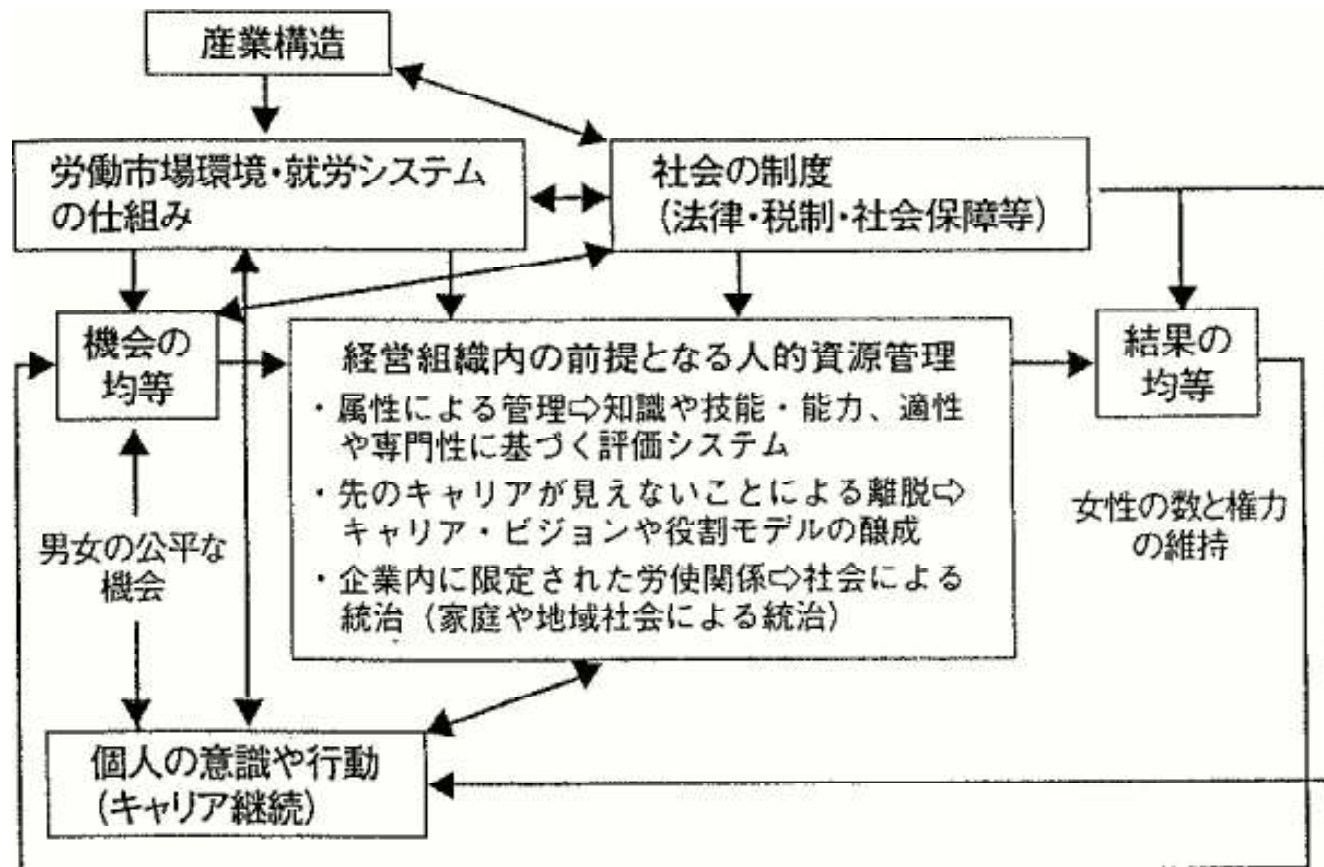
● 女性性が活かされる風土

① 性差があり女性が劣る ② 性に差がなく現行の制度（均等法など）で充分。現実に格差があるとすれば自己責任。③ 性差は生物学的なものだが、そこから派生する女性性には (a) ヒアリング（みんなの声を聞く） (b) コラボレイティング（協働） (c) ニューチュアリング（育む） (d) 調整などの特徴を有し、コミュニティ論理を基盤とするマネジメントには不可欠。筆者は ③をとる。谷口真美『ダイバーシティ・マネジメントー多様性を活かす組織P146～』参考)

● 個を活かすために「数」の改変

Kanter理論 構成員は学び合うことで組織文化の変容に繋がり、パフォーマンスの向上につながる。

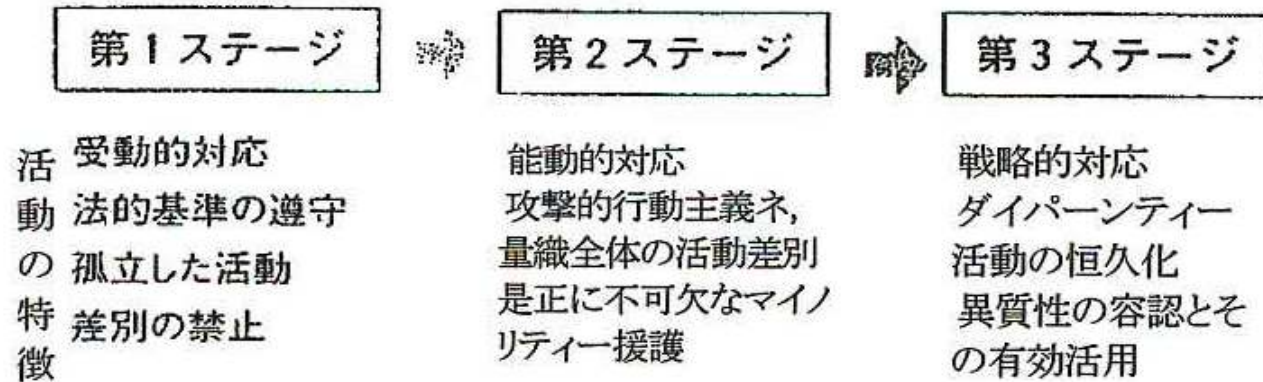
経営組織内のジェンダーを 生み出す要因の影響関係



佐野陽子他「ジェンダー・マネジメント」東洋経済新報社P325

アファーマティブアクションの理念モデル

図 アファーマティブ・アクションの理念モデル



*Bowens et al. [1993] p.38で示されたモデルを参考にして筆者が独自に作成した。
(Bowens, Merenivitch, Johnson, James and McFadden-Bryant [1993]
"Managing cultural diversity toward true multiculturalism: Some
knowledge from the black perspective" in Sims, R.R., Denny, R.F., (eds.)
Diversity and differences in organizations, Quorum Books).

同書 p100

佐野陽子他「ジェンダー・マネジメント」東洋経済新報社P100

1 フェミニン・リーダーシップ

- 1980年代米国、女性たちに勇気と安心感を与えた「フェミニン・リーダーシップ」:マリリン・ローデン 著・山崎武也訳1985年
- 女性が組織のリーダーとして活躍するには、男性のマネ（ふり）をしなくても、女性の特徴をそのまま活かす方がいい。
- 女性管理職の大幅な増大に繋がった。男性的・女性的リーダーシップの特徴、過渡期のリーダーシップ、適応への3段階、人間中心的能力の有用性など :金谷『企業を変える女性のキャリア・マネージメント』(中央大学出版部 2003年)

2 フェミニン・リーダーシップの要素

- 「個」の重視
- 「理性」より「感情」「感覚」を重視
- 共生（ビジョンや使命をとともにする）
- 同調（協力的）
- 平等（横並びの組織）
- 平和（勝ち負けを重視しない）
- 長期的（短期的スパンだけではない）

3. フェミニン・リーダーシップの革新性

- 女性がコンフリクト、フラストレーションから解放される（女性はキャリア成長機会の欠如又は昇進度への不満は女性の出産費と育児だけでなく、全ての年齢でより高い離職率を示す）
- パフォーマンスをプラスの方向へ変える（非財務的パフォーマンス：モチベーションアップ、職務満足度、勤務年数、離職率、コミットメント、財務的パフォーマンスアップへ）
- 組織文化を変える

4. エンパワメント

●フェミニズムの最大の発見

女性はパワーがないかのように教育され (Simone de BEAUVOIR 『第二の性』)、自己肯定感が低い状態。「エンパワメント」は4段階あり、最初の自己肯定感を高める過程 (トレーニング) が最も重要 (期待される「私」になる)

●自己尊厳を高める (CR) → 選択肢を絞る → 幅を広げる → 変革への行動

5. アサーティブネス

- エンパワメントのエンジンは「言語活動」としてのアサーティブ（ネス）トレーニング(Assertiveness Training)である。アサーションともいう。会議
 - 攻撃的ではなく(Aggressiveではない)
 - 受け身的・否定的でもなく(Negativeではなく)
 - 冷静で自信のある(Assertive)主張

6. ネットワーキング

- 水平的ネットワーク
（職種別、職種間）
- 垂直的ネットワーク
（管理職と部下：メンター制度）
女性のリーダーシップには極めて有効

組織を変える ダイバーシティ・マネジメント

- チェンジリーダーの輩出でニュートラルな組織風土をつくる
カンター理論の実践で（黄金の3割、組織変化必至の数、トークニズムの排除）
- 女性のリーダーシップトレーニングとメンタープログラムのPDCA
メンターはキャリア発達を促す意識的働きかけをする
- 変革型リーダーとフォロアーの育成

ダイバーシティ・マネジメントの 優位を生み出す領域

- コスト（コンフリクトやフラストレーションからの離職を防ぐことで、コストが下がる）
- マーケティング（女性の消費者からの情報は有効）
- 創造性（均質グループより創造性を刺激する）
- 問題解決（均質グループより高質な解決が可能）
- 高度な人的資源獲得（宣伝効果で人材の確保）
- システムのフレキシビリティ（女性はフレキシビリティの認知構造を持つといわれる）

女性管理職の少ない日本での メンタリングプログラム

- 特に日本では女性管理職が少ない。

ジェンダーの視点を持ち、管理職育成のメンタリングプログラムを実施

(きめ細かい配慮と雰囲気作り、商品やサービスの開発、ロコミ的顧客拡大、ネットワークによる社外の経営資源活用、個人・個性の重視、達成感をもたらす評価体系に改変など)

- 起業、NPO、農業、地域活動でもメンタリングプログラムは有効

日本の女性管理職比率は極めて低い

第12図 女性の就業者割合と管理的職業従事者割合



(備考) 1. ILO「Yearbook of Labour Statistics」(2002年)より作成。
2. 韓国は2000年、その他の国は2001年のデータ。

世界のGEM
(2008年度United Nations Development Plan)

順位	国名	GEM 値	順位	国名	GEM 値
1	スウェーデン	0.925	31	チェコ	0.650
2	ノルウェー	0.915	32	マケドニア	0.644
3	フィンランド	0.892	33	ラトビア	0.644
4	デンマーク	0.887	34	スロバキア	0.638
5	アイスランド	0.881	35	バーレーン	0.627
6	オランダ	0.872	36	ベルー	0.627
7	オーストラリア	0.866	37	スロベニア	0.625
8	ドイツ	0.852	38	クロアチア	0.622
9	ベルギー	0.841	39	ポーランド	0.618
10	スイス	0.829	40	ナミビア	0.616
11	カナダ	0.829	41	キプロス	0.615
12	スペイン	0.825	42	リトアニア	0.614
13	ニュージーランド	0.823	43	バルバドス	0.614
14	英国	0.786	44	ブルガリア	0.605
15	シンガポール	0.782	45	エクアドル	0.605
16	トリニダード・トバゴ	0.780	46	スリナム	0.604
17	フランス	0.780	47	メキシコ	0.603
18	米国	0.769	48	タンザニア	0.600
19	オーストリア	0.748	49	パナマ	0.597
20	ポルトガル	0.741	50	ホンジュラス	0.590
21	イタリア	0.734	51	ウガンダ	0.590
22	バハマ	0.730	52	セントルシア	0.590
23	アイルランド	0.727	53	レソト	0.589
24	アラブ首長国連邦	0.698	54	ハンガリー	0.586
25	アルゼンチン	0.692	55	ガイアナ	0.586
26	ギリシャ	0.691	56	セルビア	0.584
27	コスタリカ	0.690	57	ベネズエラ	0.577
28	キューバ	0.674	58	日本	0.575
29	イスラエル	0.662	59	キルギス	0.573
30	エストニア	0.655	60	ドミニカ共和国	0.561

(108カ国中)

コミュニティ論理と ワークライフバランス

- 企業論理からコミュニティ論理への転換
 - 1) 大企業中心から中小企業中心への転換
 - 2) 企業中心からコミュニティビジネスへ
 - 3) 男性中心組織からダイバーシティへ
 - 4) 仕事一筋からワークライフバランスへ
- コミュニティ（実践協働の場）の再生へ

コミュニティ論理と ワークライフバランス(具体化)

- 1) 知識・情報の共有化の意義と将来構想を
経営ビジョンとして掲げ、同じテーブルに
つく政(自治体)・財(中小企業)・NPOな
ど実施団体とが事業契約を結ぶ(英国方式)
- 2) 実施はトップダウン
- 3) 実施主体の成長(ガバナンス) 実力と財
政力のアップ
- 4) 市民社会(シティズンシップ)の成熟

●Small is Beautiful

第Ⅲ部

地域と職場で労働福祉の実現

- ◆「ディーセントワーク」と「セーフティネット」
- ◆次世代型労働者自主福祉運動の創造をめざす「福祉リーダー塾」
- ◆ワークライフバランスの真の目的
鈴木雄一（すずき ゆういち）

日本型雇用原則の崩壊と 労働ビッグバン

＜主な労働法制の規制緩和＞

- ①1985年 労働者派遣法・雇用機会均等法
- ②1987年 労基法改正（労働時間制度の弾力化）
- ③1993年 労基法改正
（裁量労働制対象業務を省令に）
- ④1997年 労基法改正（女子保護規定の廃止）
- ⑤1998年 労基法改正（有期雇用の規制緩和）
- ⑥1999年 労働者派遣法改正
（派遣労働の原則自由化）

⑦1999年 職業安定法改正(民間職業紹介)

⑧2003年 労働者派遣法改正

(製造業派遣の解禁・派遣期間3年・直接雇用義務)

⑨2003年 労基法改正

(有期雇用の規制緩和<3年・5年>)

企画業務型裁量労働制の要件緩和

⑩2007年 労働契約法

(解雇権乱用法理の労働契約法への移行)

労働ビッグバン2006の 規制緩和目標

- ◇ホワイトカラーエグゼンプション
(裁量労働制の適用対象拡張・手続きの簡素化)
- ◇解雇規制の緩和(解雇の金銭解決)
- ◇派遣法の規制緩和
(派遣期間制限・直接雇用義務の廃止)
- ◇請負労働の指揮命令の法認

非正規労働者の現状

※10年間で574万人増 3人に1人の割合
＜1997年～2007年＞

■雇用形態別の非正規労働者数

- ①パートタイム労働者 822万人
 - ②派遣労働者 133万人(うち製造業46万人)
 - ③アルバイト(フリーター) 342万人
 - ④その他(期間工・臨時工等) 435万人
- ＜2008年10月＞

ワーキング・プア（働く貧困層）の 増大と5つの排除がつくりだす貧困 ～年収200万以下が1千万人超～

5つの排除で奪われる「人権」と「労働の尊厳」

<「反貧困」・湯浅誠>

- ◆公的福祉からの排除（雇用・医療・年金など）
- ◆企業内福祉からの排除（非正規は対象外）
- ◆教育からの排除（高校中退・就学援助）
- ◆家庭からの排除（DV・家族コミュニティの崩壊）
- ◆自分自身からの排除（自己否定・自殺）

雇用に見るセーフティネットのあり方
労働者福祉にとってディーセント(人間的な価値ある、人間の尊厳に値する)な雇用は基本

《ディーセントとは、全ての労働者にとって》

○人間的な生活を営む権利

○労働にかかわる全ての分野で当事者に発言権(交渉・協議)

○リスクに対する保障(セーフティネット)

○男女平等

福祉＝幸せのために必要な資源

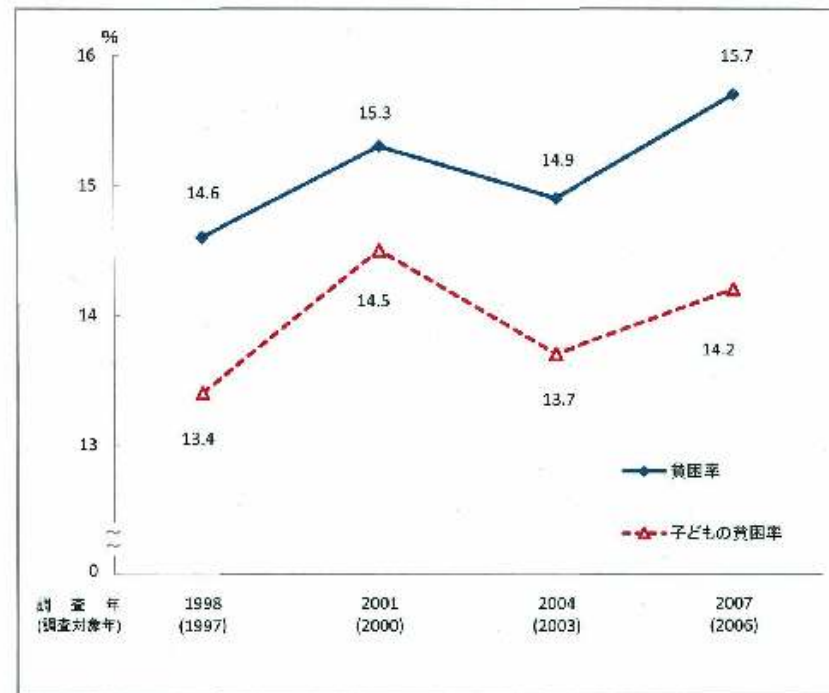
4つの生活資源

ワークライフバランスは

(仕事と家族・地域生活の両立)

- ①所得：基本は就業による賃金など、しかし現在では社会保険と社会給付・最低保障給付をプラス
- ②時間：育児休業・余暇・介護休暇・社会参加など
- ③社会サービス：保育・学童保育・介護支援など
- ④人と人との関係(ソーシャルキャピタル)

相対的貧困率の年次推移



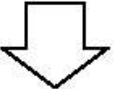
資料：厚生労働省「国民生活基礎調査」を基に算出した。

- 注：1) 「所得」は、調査対象年1年間（1月～12月）の所得である。
 2) ここでいう所得には、現金給付として支給した社会保障給付費は含まれるが、現物給付は含まない。
 3) 可処分所得とは、所得から所得税、住民税、社会保険料及び固定資産税を差し引いたものをいう。
 4) 相対的貧困率の算出にあたっては、国立社会保障・人口問題研究所作業部がOECDに提供している貧困率の作成基準によっている。

○ OECDに提供している「相対的貧困率」の作成基準について

- 「相対的貧困率」とは、等価可処分所得（世帯の可処分所得を世帯人員の平方根で割って調整した所得）の中央値の半分に満たない世帯員の割合をいう。
- 子どもの貧困率は、17歳以下の子ども全体に占める、中央値の半分に満たない17歳以下の子どもの割合をいう。
- 等価可処分所得金額は、1985年を基準とした物価指数で調整をした。

「福祉リーダー塾」のコンセプト



**地域と職場で労働者福祉運動の
新たな創造を担うリーダーの育成**



福祉リーダー塾は何をめざすのか



1. 労働組合も労福協も広義の意味ではNPO(市民セクター)であるとの認識に立ち、労働者自主福祉運動と地域を軸とする社会(市民)運動と連帯・協働して新たな社会運動の構築をめざす。
2. 労働組合、労働者福祉団体も、社会改革の担い手の一員という観点に立ち、社会的連帯の概念のもとに、市場経済偏重社会から「成熟した市民社会」へのシステム・チェンジの一翼を担う。
3. 生涯にわたって、働く者の「労働と暮らしをサポートする」自主福祉運動を展望しつつ、労働の復権と新しい市民社会の創造をめざす。
4. 3つのソーシャル ①ソーシャル・インクルージョン(社会的包摂) ②ソーシャル・キャピタル(社会関係資本、人間関係資本) ③ソーシャル・サービス(社会的事業)を柱にした労働者福祉運動の具体的実践。
5. 労働組合や労福協は存在そのものが社会性を有していることを再認識し、社会的連帯の観点から新しい公共サービスの担い手となることをめざす。

〈今、なぜ福祉リーダー塾なのか〉

- ◇共有すべき現状認識と求められる課題
 - ①グローバル化、少子・高齢社会、人口減少社会、ITの進展は、市場万能主義と競争社会の激化で、所得・雇用・教育など、あらゆる分野で二極化が進み、市場からも人間排除の論理がまかり通る歪んだ社会になっている
 - ②かつて暮らしの拠所であった、家族コミュニティ・地域コミュニティが崩壊し、労働の文化すらも喪失しつつある中で労働者階層が分断されている
 - ③戦後日本社会の支柱であった終身雇用・年功序列・企業内組合の限界は、個別企業の生活保障システムの限界と崩壊につながり、社会横断的な生活保障システムやキャリア支援システムの構築が求められている
 - ④賃上げ要求中心、メンバーシップ中心の労働運動からの脱却なしには、労働運動の社会的求心力と信頼性の回復には至らない
 - ⑤生存リスク格差と社会的貧困を生み出す市場経済至上主義の構造改革に歯止めをかけ、ディーセントワークの労働規律と「労働を中心とした持続可能な福祉型社会」へのシステムチェンジをはかるため、今こそ社会改革の担い手としての役割を發揮し、そのための民論と社会運動を形成することが求められている

〈福祉リーダー塾の開設目的〉

- ◇超高齢社会や成熟社会に対応する新たな運動課題とその方向性の探求と実践
- ◇「労働の復権」をめざす
- ◇地域社会における共生を基本概念とした新しい「市民社会」の創造
- ◇労働組合や労福協、労働者協同組織である労働金庫、全労済運動の普遍的な理念や、その社会的役割と使命の發揮
- ◇豊かな運動経験や専門性と市民社会との融合による、次世代型運動の創造

〈福祉リーダー塾で何を学ぶか〉

- ◇労働者福祉運動と労福協運動の概念と歴史
 - ①次世代に継承・発展すべき課題の追求
 - ②運動の普遍的な理念を学び、歴史観を養う
- ◇成熟社会・エイジレス時代の労働者福祉運動の課題と方向性
 - ①労働者の暮らしをより良くする成熟社会とは何か、そのあり方を追求する
 - ②現代的課題である3つのソーシャルの概念と理念を学び、新しい運動を創業するための課題を共有する
- ◇市民社会と市民民主主義
 - ①労働組合も労福協も市民社会の公共を担い、社会改革の担い手であることを確信する
 - ②21世紀社会のデザインに、市民社会の公共づくりの担い手としてどうかかわっていくのか、その役割を探索する
- ◇労働運動・労福協運動が地域社会に果たすべき役割
 - ①ビジネスユニオニズムからソーシャルユニオニズムへ
 - ②生涯組合員化運動の構築と地域社会への参画
- ◇NPO/NGOと労働組合・労福協の連帯と協働
 - ①共生の地域社会の創造に向けたネットワーク運動論
 - ②ソーシャルマーケティング(社会・人間的ニーズ)と新たな運動・事業戦略の方向性を学ぶ
- ◇労福協のアドボカシー(政策提言活動)
 - ①豊かな経験や専門性を活かし、社会的・公共的な政策づくりのための市民知をつくり出す
 - ②公共政策と市民活動の2つの側面から、政策の実現・実践に向けたプロセスと必要な調査力・分析力・交渉力を養う
- ◇労金・全労済運動の充実・発展に向けた課題
 - ①超高齢社会・グローバル経済下での労金・全労済運動の課題と方向性を探求する
 - ②新しい事業戦略と労働運動・労福協運動の役割を研修する

〈新しいリーダー像の概念〉

- ◇社会的連帯の伴う労働者自主福祉運動の新たな創造を基本理念に、組合員や労働者の市民化をめざした労働運動や労働者福祉運動をデザインし、コーディネートする活動家(地域リーダー)である。
- ◇新しいリーダーに求められる資質
 - ①コーディネーター力
 - ②情報発信力
 - ③シナジーシップに基づいた組織化力と行動力
 - ④企画力とプレゼンテーション力

3つのソーシャルを柱とした 労働者福祉運動

- ソーシャル・インクルージョン
(社会的排除からの包摂)
- ソーシャル・キャピタル
(社会関係資本・人間関係資本)
- ソーシャル・エンタープライズ
(社会的事業)

新しいリーダー像の概念

◇社会的連帯の伴う労働者自主福祉運動の創造と、21世紀型の労働運動や労働者福祉運動をデザインし、コーディネートする地域(福祉)リーダー(担い手)

＜新しいリーダーに求められる資質＞

- ①コーディネーター力
- ②情報受発信力
- ③政策提言力とプレゼンテーション力
- ④シチズンシップ

ワークライフバランスの議論の視点

WLB(ワークライフバランスの定義)

- 働く人の生活者としての視点から「仕事と生活の調和」を通して、満足感・安定感・幸福感を高めること。(換言すればWLBはQWL)
- このため企業は、その福祉(福利厚生)施策において、従業員のWLBをサポートする。

[Win Winの関係]

WLBを実現するための生活ニーズ

◆生活保障ニーズ

- ①介護支援 ②子育て支援 ③EAP(従業員支援プログラム)

◆健康(心と身体)ニーズ

- ①健康管理支援 ②メンタルヘルス

◆生涯学習支援ニーズ

- ①労使によるライフプラン教育 ②自己啓発 ③定年後のライフワーク開発

◆社会貢献ニーズ

- ①ボランティア活動支援 ②コミュニティ活動支援

ワークライフバランスの真の目的

- 人は、生きるため、生活するために働く
- 人生は時間、時間無視は「人間性無視」
- ワークライフバランスの真の目的は、「人間らしい生き方・働き方」の課題を、コミュニティ論理で解決し、個人が生涯にわたって自己実現できる成熟社会をめざすこと。