

WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進の意義について

岡田 允 Makoto OKADA
(財)福岡アジア都市研究所特別研究員

要旨：WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進政策は、その言葉の意味だけを想起すると、「仕事は程ほどに、生活をもっと…」ということになり、グローバルな競争および需要不足の下で呻吟している企業の経営状態を考えれば「とんでもない！」という反応を示す善意の人々が多い。しかし、なぜわが国社会で WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進政策を掲げなければならなかったのか、そして、そもそも、なぜ、あれほど輝かしかつたわが国産業が国際競争力を失いつつあるのかを省察すれば、わが国社会のシステムを変革し、企業人の活性化を図り、創造性を取り戻すことが喫緊の課題となっていることが理解され、WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進政策がその突破口に成りうるということを否定し去ることはできないのではないかとと思われる。以上のような考えを大雑把ではあるが論じようとしたものである。

■キーワード：WLB（ワーク・ライフ・バランス）政策、戦後社会経済システム、クリエイティブ人材、ジェンダー観、人材マネジメント、ホワイトカラー

1. 何を問題とするか

1.1 日本産業の国際的競争力の劣化要因

周知のように、わが国は 1991 年以降の長い期間経済不振を続けてきた。バブル経済化とその破裂による深刻な不況に続き、グローバル化の深化に伴う国際的競争環境の激化とともに、人口減少に起因する消費需要の低迷によるデフレ状態からの立ち直りができないうちに、2008 年末からの世界同時不況に見舞われているという状況である。

その状況は「失われた 10 年」とも「失われた 20 年」とも揶揄されてきた。

この間、わが国の主要・有力産業は、自社のバランスシートの悪化や金融システムの動揺による設備投資の縮小に続き、需要不足状況の長期化による期待収益率の低迷という状況で投資を控えざるを得なかった。そのような事情を考慮してもな

お、わが国産業は、理解しがたいほどの国際競争力の劣化を招いている。

図 1 のように、半導体の DRAM メモリーは 1987～8 年には世界の 70% のシェアを持っていたものが現在では 10% にも満たないし、液晶パネルは 1995～6 年ごろには世界の 90% 以上のシェアであ



図 1 日本の製造品の世界シェアの推移（出典：妹尾¹⁾）

ったものが、やはり 10%そこそこに落ちており、太陽光発電セルは2005～6年ごろは50%のシェアであったものが20%を切っているという状況である。わが国産業の世界シェアの凋落ぶりと世界の市場規模の急速な拡大とが対になって進行しているのである¹⁾。

妹尾堅一郎氏は、その著書¹⁾において下記のように分析している。

基本的な要因は、競争の次元（または局面）を変化させることによって日本産業の優位性が崩されたという事態に対応できなかったことであるという。わが国産業の競争力は、1970～80年代に形成されたプロセス・イノベーション力（より効率的に製造する技術の開発）とそのインプルーブメント力（プロセスの改良・洗練）であった。つまり「あるモデルの錬磨」という競争力であったが、米国を中心に先進各国産業が、わが国産業の一人勝ち状況を打開するため、1980～1990年代にモデル自体を変える戦略をとり始めたのである。ICT（情報通信技術）を軸に競争力モデル、ビジネスモデル自体を変えること、すなわちプロダクト・イノベーション（新しい製品・モデルを開発すること）で、日本の得意な「既存モデルの錬磨」をかわす戦略にシフトしたのである^{注1)}。

具体的には、「インテル・インサイド」戦略と「アップル・アウトサイド」戦略（ともに妹尾氏の言葉）が典型的事例である。前者は、チップ（MPU）やOSをブラックボックスとして囲い込みながら、パソコン本体はモジュラー製品化し、マザーボードのノウハウを新興国（台湾）に渡して、廉価なマザーボードを作成してもらい全世界に普及する作戦を進める（新興国との斜形分業—妹尾氏の言葉）、その上で「インテル・インサイド」というTVコマーシャルを全世界で一斉に開始したのである。「アップル・アウトサイド」戦略は、モノ（機器）とサービス（音楽、映像、機能等）を相互に関係させる完成品の基本コンセプト（と設計思想）で他の追随を許さない優位性を形成し（押さえ）、部品をほとんど新興国で外製し、さらに、iPhoneのOSに乗るソフトの開発キットの無料配布など

技術情報を公開して、全世界に普及させている（オープン戦略）のである。DVDでも液晶でも「…まったく同じ戦略パターンで日本は負けている…」のだと言う。さらに今、ハイブリッド自動車においても起りつつあると言うのである²⁾。

わが国産業がこれらの変化に対応できなかった理由を、妹尾氏は戦略性の弱さであると指摘している。この指摘自体は、実は多くの研究者と同じである。ただ、氏の場合は、技術経営戦略学の立場から、戦略のあるべき内容、すなわち研究開発戦略、知財戦略と事業戦略が三位一体となった戦略にシフトする必要性を提起することに中心がおかれているのであるが、ここではあえて、妹尾氏がわが国の企業どのように捉えているのか、企業像をみておこう。

1.2 わが国企業経営の弱点

(1) 決断の遅れ

では、日本の企業経営者は、当時、「失われた20年」という経営環境であったにしろ、なぜ米・欧企業の戦略に気づき、対応することができなかったのか。妹尾氏は、「日本の経営者は、自らビジネスモデルを変えて市場に立ち向かうべきところを、あたかもビジネスモデルは外から与えられるのごとく振る舞い、そして弁解する…。」（妹尾¹⁾p.9）と述べている。「従来モデルと心中する『ためらい』の経営。経営がよく陥るワナとして、『熟慮している間にタイミングを逸する』というものがああります。そして、最後の最後でジタバタする『愚図の大忙し』。こんな経営をしている日本企業の、いかに多いことでしょうか。実は、日本企業だけではなく、日本の国自体もその傾向があるように見えます。」（妹尾¹⁾p.21）と控えめながら日本企業とともに日本社会の弱点を指摘している。

この点は、日韓の企業経営に詳しい韓国の国立ソウル大学のキム・ヒョン Chol 教授も、「日本がバブルの後遺症で苦しんできた2000年代、韓国企業は日本企業が得意とする高級品市場で世界を席卷しました。携帯電話しかり、薄型テレビしかり。グローバルな…市場で存在感を高めたのはサムスンやLGであって、日本企業ではありませんでし

た。」「韓国企業はオーナー企業が多いのでトップダウン型が多く、ボトムアップ型の日本企業と大きく異なります。」「現代自動車のチョン・モング会長は今、自家用ジェット機を使って世界中を飛び回っています。そうして、組織全体の動きを加速させています。」と語っている³⁾。

周知のように、経営＝マネジメントは、経営の方向を決めるディレクション、統治・管理するアドミニストレーション、過程管理をするオペレーション3つの段階で構成されるが、わが国企業のディレクションの遅れが度々指摘されている。

(2) パラダイム転換への適応力の弱さ

妹尾氏は、「このイノベーション環境の変容は、…」「明らかに欧米の政府や企業が仕掛けて、…できてきたのです。」「科学技術の側から変ったのではなく、…ビジネスを真摯に考えた戦略的思考の結果なのです。」「そのことを認識すべきで…。」(妹尾¹⁾p.361) あったと言う。

「企業経営の失敗の多くが、従来モデルの磨き上げか、新規モデルへの移行か、その判断を誤った場合である…。」『いつまでオタマジャクシのまま大きくなるつもりなのか』^{注2)}『いつカエルに変わるべきなのか』^{注3)}、それを見極めることが重要な経営判断なのです。」(妹尾¹⁾p.23)

「今までの議論で、生産性向上だけを軸に、“競争力”を語ることがいかに危ういかがお分かりいただけたでしょう。」(妹尾¹⁾p.23)「…重視すべきは“発展”であり、…」「国も産業も企業も事業も従来の『成長至上主義』の呪縛から脱し、『発展・成長両輪論』へパラダイムを移行させるべき時でしょう。」妹尾¹⁾p.24)と述べているが、先のキム・ヒョン Chol 教授も「日本の多くの企業は、基本的に、(高度成長期の)「右肩上がりの経済情勢に合ったガバナンスの手法しか持っていません。だから危機が起きると途端にパニックに陥っています。今、日本で伸びている会社は、危機に強いリーダーがいる会社です。」としてユニクロやコマツをあげている³⁾。

つまり、パラダイムの転換等大きな情勢変化、あるいは危機に際して、方向転換ができにくいと

いう弱みがみられるという指摘である。

(3) 失敗から真剣に学ぶ企業風土の欠如

さらに、妹尾氏は、「新しいビジネスモデルを推進している企業には共通点があるように見えます。それは、インテルもアップルも、そして IBM も、どれも徹底的に負けた経験を持っている、という点です。」(妹尾¹⁾p.364)「彼らは…」「負けた悔しさの中で徹底的に議論し、考え、そして『プロイノベーション』を主導するに至ったように見えます。つまり、試行錯誤と学習の歴史を持っているわけです。」(妹尾¹⁾p.366)「しかし、残念なことに日本は教わることは得意ですが、自ら学ぶことがあまりうまくない国です。」「負けたとき、…」「日本人は、徹底的に解明することを嫌がります。しかし、ちゃんと振り返らないと『気づき、学び、考える』は起こりません。」(妹尾¹⁾p.367)

「日本人は負けても、一生懸命やったから…と慰めあって『水に流す』という伝統があります。つまり、真摯に反省・省察しない。自分たちがなぜ負けたのか、もう一度振り返ることをしない。」(妹尾¹⁾p.367)「もちろん日常生活では、この水に流す文化は人間関係的には極めて意味があり、これが日本の人間関係の基本を創っていることは疑いがありません。」「しかし、事業・ビジネスの場では、あるいは…公的な活動では、…時として百害の源になると思います。」「何かの失敗があったとしても、それは前の経営者がやったことだから、と言うわけです。前の経営者がなぜ負けたのかを徹底的に考えることと、それをその経営者個人に還元する追及することとは別のことです。」「これでは、国際的に通用するビジネスにはなりません。そこで、学ぶという文化を普及したいのです。」(妹尾¹⁾pp.368-369)と述べている。

(4) 日本社会が反映されている企業

以上、妹尾¹⁾から、あえて本筋を離れ、妹尾氏が捉えたわが国の企業像に焦点を当て、そこに「なぜ事業で負けるのか」の要因を見ようとしてきた。その結果、第一に、企業経営も極めて色濃く日本社会あるいは日本文化の特徴を帯びており、それが世界的な競争の中で「事業で負ける」要因に繋

がっていると言うことができる。

例えば、何事もとことん突き詰めて明らかにしていくことを嫌う、ないしは「水に流す」ことで関係者（集団）間の「親密さ」を維持することを最重要視するといった日本社会あるいは日本文化の特徴に企業も染まっており、「国際的に通用するビジネス」に脱皮できていない。

第二に、日本の大手企業にみられる年功制的な慣行の残存が「事業で負ける」大きな要因となっていると考えることができる。日本の多くの企業経営幹部は、ホワイトカラー従業員からの年功的かつ競争的な昇進・昇格の到達点として、その立場に立つのであり、必ずしも経営者としての資質に最も秀でていたということ、経営者の立場に立っているのではないであろう。しかも、オーナー経営者ではなく、短期間その地位についている「サラリーマン経営者」に過ぎないのであり、ビジネスモデルを変更するような大きなリスクを伴うことは先送りされやすい。年功序列的、あるいは日本の企業ガバナンスシステムの欠陥を背負っているといつてよい。

しかも、「この国の大企業のトップといえ、その多くは選ばれた最高学府を出た学術優秀なエリートと相場が決まっている。」「目標とするところはただひとつ、百点満点の答案であり、偏差値の向上である。」「たたきこまれた満点志向はエリートたちの潜在的シンドロームとなり、常に完全を期するようになる。」ところが、「キャッチアップ時代はともかく、現在のような未踏の時代に百点満点の計画は描きようもない。」にもかかわらず、「常に満点を求めてやまず、結果として決定は遅れに遅れ、会社に混乱と衰退をもたらす」⁴⁾というように、少なくない企業の経営幹部の個人的資質と、パラダイムの転換あるいは危機という情勢との不適合という指摘もある。

この点も、小学校から大学まで、偏差値という一元化された評価基準の上での序列を競い、企業においてはオールラウンドで、減点（弱点）の少ないジェネラリスト＝管理的ホワイトカラーを目指して競う中で形成されるわが国産業人のいわば

「代表」に過ぎないであろう。

先に見たように、妹尾氏も「今の企業の役員のお多くは、若いときに日本の黄金時代を過ごした経験を持っている世代です。」「一度しみこんだモデルは抜けきりません。」（妹尾¹⁾p.370）というのである。また、1.2パラダイム転換への適応力の弱さの中で述べた、「成長」ではなく「発展」＝質的変化に対する理解の低さも、実は、一元化された評価基準での序列としてでなければ優劣を比較できないという我々の感性の幅の狭さが災いしているのではないかと疑われる。

第三に、パラダイムの転換あるいは危機的情勢への適応性の弱さについていえば、もう1つ重要な事実が指摘されなければならないであろう。それは、（企業）組織の一元性あるいは集団主義的性格ということである。わが国社会は、島国性や辺境性の影響もあるのであるであろう、仲間内と外を峻別し、組織や集団の中の異質なものを排除する傾向が強い。企業においてはロイヤリティ＝忠誠心という形でより強く規制的な力として働いている。この結果、組織や集団の構成員がほとんど同じ思考をし、同じ意見を持ち易く（そのことは、往々にして個々の構成員の思考停止状態をも招くことになる）、パラダイムの転換あるいは危機的情勢への適応性が著しく弱体であることである。このような事態に、迅速に、あるいはスムーズに組織を適応させるには、通常から組織内に多様な思考や意見が存在することが必要であることは周知のことに属しよう。

1.3 炭谷俊樹氏による日本と北欧のホワイトカラーの比較

炭谷俊樹氏は、氏の著書²⁾によると1960年生まれで、東大理学部修士課程を終了後、米国のマッキンゼー（社）のコンサルタントとして日本と北欧企業のコンサルティング業務、新入社員採用・育成業務などに従事していた。その中で、北欧に比べ、日本のホワイトカラー労働者の業務効率性の低さを痛感し、その要因を考察するうち、日本と北欧の教育あり方がその差異を作っているという結論に至り、1998年、自ら神戸市に「ラーンネ

ット・グローバルスクール」を創立して、氏が提唱する、自ら情勢を判断し、意思決定することができる自立型・価値創造型の人材を育てる「第3の教育」を提唱・実践しておられる。

著書²⁾から、デンマークやスウェーデン、フィンランドなど北欧のビジネスマンと日本のそれとの違いを見ておきたい。炭谷氏は、「みな、自分の意見をしっかり持っていて、それを論理的にきちっと説明できる。会議をやっても今日の議題はこうだと言えば、すぐに各自からいろいろ意見が出てくる。」「非常に効率的に進む。戦略を立てると言っても自分の戦略の考え方をしっかり持っていて話をする。ですからパッパッと話が進むのです。」「実感として、同じことを決めるのに日本の方が2、3倍時間がかかります。」と述べている。

もちろん、「一方、日本の生産現場、工場は非常に効率がいいのです。」「日本は生産現場は概していいのですが、ホワイトカラー層、特にマネージャークラスの仕事の効率が悪いのです。最終決定に至るまでのいろいろな人のコンセンサスを作っていく会議などの、時間1つ1つが全部長い。労働時間の効率が悪いのです。」

「情報を集めて分析し、自分の案を考え、それを提案して人に伝えるという…トレーニングが求められます。日本では学校ではもちろん、一流企業でもそういうトレーニングはあまりしていません。」「北欧企業の一定のレベル以上の人たちはみな、…できるので、日本で半年かかるものが、向こうでは3カ月ですみます。」

「とにかく、彼らのコミュニケーション力や論理的思考力には舌を巻くほど感心したのですが、いろいろ聞いているうちに、子どもころの教育が違うということがわかってきました。」

「デンマークでは子どもの頃から自分の意見をしっかり持つことを奨励され、それを論理的に明確に伝えるという習慣を作っていきます。」(炭谷²⁾pp.9~12)

以上のように、炭谷氏は、日本と北欧での体験を基に、ものづくり＝自然・物質を相手にする場合は遜色なく発揮される日本人の能力が、オフィ

ス・ワーク＝人間間の合意や知的産出においては、極めて非効率で能力が発揮されていないと言い、両者の差異が教育のあり方に起因すると言うのである。

1つは、「…幼児教育では子どもの自主性が重視されますので、先生から今日は何をしましょうというといった強制はありません。」「学習の主体はあくまで子どもたち自身であり、自分のペースで学びます。」「デンマークでは、まず自分が何をしたいかというのがあり、そのために学ぼうとします。」つまり、自分がどんな人間なのか、何がすきなのか、やりたいことは何なのかを考えることが重視されている、といえる。

2つは、「デンマークには、偏差値で学校や人を比べるという発想はありません。そういうことは良くないと考えているようです。」「人と比べない、序列化しない、という発想は学校教育に限らず、仕事や生活などいろいろな場面で感じられました。…はじめは私はこの人たちはやる気がないのではないかと勘違いしたものです。…わかってきたのは、それぞれの人が自分の価値観をしっかりと持って、人と比べることよりも、自分自身の価値観に従うことを大切にしているのだということです。」つまり、それぞれの価値観が大切にされる、すなわち、偏差値など一元化された価値基準ではなく、多様な価値基準で各人が評価されるということである。

3つは、「デンマークでは最も感心したことは、何かあれば、教育問題にしても、環境問題にしても、それをテーマに上げ、意見を出し合い、…解決案やルールを決めていくということです。」「問題に直面したときの態度が違うのです。自分たちで解決していこうという発想や土壌が、…あるのです。もちろんそういう発想や土壌は一朝一夕にできるものではなく、子ども頃から大人まで受ける教育や親の対応等いろいろな環境の影響があると思います。」つまり、問題を他人のせいにした、政府に頼るのではなく、自分たちで解決しようという社会風土ができています。

したがって、「福祉、医療、教育、環境といった

社会的に重要な分野でデンマークは…先端的な取り組みをしており、世界から注目されている…。」「これも国民一人ひとりの問題意識が高く、解決に向かって知恵を出し合い、行動していることがその根底にある…。」「一方、仕事は4時でさっさと終え、…議論を楽しみ、生き生きと問題を解決していく…。」

以上のような、炭谷氏の著書から浮かび上がってくるのは、北欧のホワイトカラーの能力が高いのは、(1)各人が自分の価値観を持ち、そこからの意見(考え)を持っている、(2)論理的思考に慣れており、かつ、(3)主体的に対応する態度をもっていること、などがあいまって合理的な解決策を迅速に導くことができるということであり、逆に言えば、わが国のホワイトカラー層は、これらの点で弱みをもっているということであろう。

1.4 問題は何か

妹尾氏が指摘する日本企業の戦略性の弱さを作り出している、または、戦略性を作り出せない要因は何なのであろうか。妹尾氏は、①日本社会の特質があり、②その特質の反映でもあり構成要素でもある企業経営のガバナンス、人事制度、取引慣行など日本的特徴であり、かつ、③日本社会の特質の中で育った経営陣の平均的な個人的資質の、企業経営者に求められる資質との不適合などを挙げていると読み取れる。

さらに、わが国の場合、企業経営陣の大多数がホワイトカラー階層からの選抜によって就任していることや戦略性自体が経営分野の概念であることを考えると、炭谷氏が指摘する対人間関係、とりわけ経営・管理を業務とする「ホワイトカラー層、特にマネージャークラスの仕事の…。」「効率の悪さ」という点が1つの焦点になるものと考えられる。

2. 戦後わが国企業社会の特徴

それでは、わが国のホワイトカラー労働者が能力を発揮できていない「弱さ」の遠因となっていると考えられるわが国社会の特質とはどのようなものなのであろうか。わが国の経済社会システムを

見ておこう。

2.1 融合一元・一極集中システム

第二次大戦後新たなスタートを切ったわが国社会の特徴とは、神野直彦氏によると、全体社会(生活世界)の下における基本的なサブシステムである政治(行政)システム、経済システム、社会システムの3つの関係として、次のように捉えられている⁵⁾。

1 つは政治・行政システムの大きさである。戦後は、社会統合・共同意思決定機能とともに、社会保障、公的扶助など所得再配分機能の拡大、そして経済安定化機能も要請され、肥大化していったからであると言う。その状態を飯尾潤氏は、「財政における国民負担率からすれば日本は先進諸国の中で、かなり低い水準にあり、…」「公務員数からすれば…日本は(地方政府を含めても)、人口比率でかなり少ない。こうした外形的指標を基に考えると、日本政府は比較的小さい政府だということができよう。ところが、実感としては、政府活動が小さいという印象を持つ人は少ない。」として(飯尾⁶⁾ p.70)、その理由を、各省庁がもつ関連団体(特殊法人、関係公益法人、関連株式会社)があり、かつ、監督官庁が強い影響力を持っている事業者の業界団体があって、各省庁の活動領域がこのような「政策ネットワーク」で広がり、社会的な基盤を形成しているからである、と述べている⁶⁾。これは、高度経済成長期までに語られた「鉄の三角同盟」という言葉に象徴されるであろう。政(政治家、族議員)・官(省庁の官僚)・財(業界団体)の強い相互連携関係である。「官僚内閣制」は、「省庁代表制」の頂点として機能していたのであり、まさに、経済システムを含む融合・一元化システムであった。

2 つは、社会システムの経済システムへの吸収である。戦後の大衆消費社会化は、家族機能、共同体機能などを市場化し、急速に経済システムに吸収していった。その結果、家族やコミュニティの機能縮小をもたらした。また、企業による雇用保障と企業福祉による生活保障など企業経営における「日本的特徴」も、社会システムの充実に対

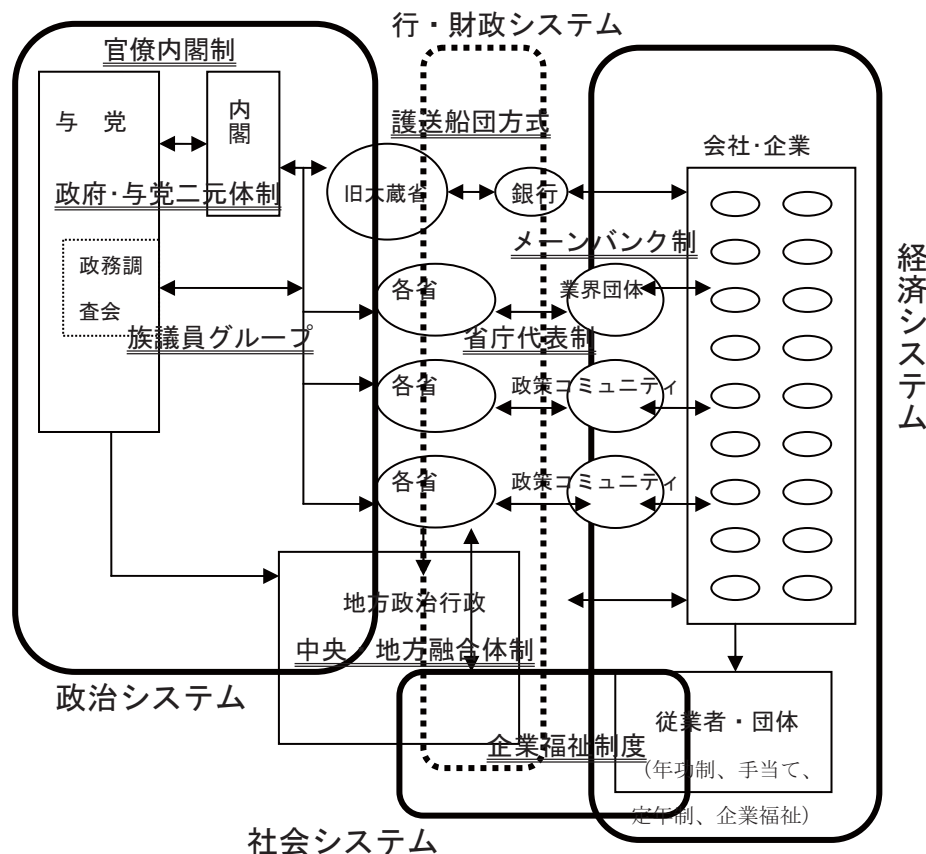


図2 わが国の戦後社会体制（著者作成）

する要求を微弱ならしめた。こうして、社会システムが極度に未成熟な社会が作り出されたと言う。神野氏は挙げていないが、近代家族制（男女性別役割分業を前提とする核家族制）の下での男性従業者の企業への精神的、時間的埋没など過度の企業への囲い込みもまた、社会システムの充実に対する要求を微弱ならしめた小さくない要因であったであろう。

3つは、周知のように、融合・一元化した政治・行政システム内での「…中央—地方関係は、高度の融合的体制であった」ことである。機関委任事務制度（1999年地方分権一括法によって廃止）の下で、選挙によって選ばれた首長、地方議会があるにもかかわらず、地方政府は「国の（下位）機関」と意識されてきた。中央政府—決定、地方政府—実行といった、まさに一極集中体制であった（神野⁵⁾ pp.45～97）。

それは、図2のようにイメージできるであろう。ところで、このような、政治・行政システムと

経済システムを通じた融合一元・一極集中体制を「生活保障」論の視点から、宮本太郎氏は次のように捉えている。

「護送船団方式の行政指導に守られた大企業の長期的雇用慣行、土建業界を支える公共事業、零細な流通業や中小企業の保護政策など、所管官庁が直接、間接に企業や業界を保護することを通して…」雇用保障が行われ、「雇用保障の主な対象となる男性稼ぎ主の賃金は、妻と子の扶養コストを含めた家族賃金として支払われ、…。同時に、家族主義の規範の下で、保育や介護をめぐっては、（公共サービス支出を抑制し）主婦が奮闘することが期待された。」（宮本⁷⁾p.42）

「長らく日本人の生活を支えてきた官僚主導体制…」 「…は、さまざまな職域ごとに、官僚が族議員と一体となって業界や企業を保護するもので、その業界や企業が男性稼ぎ主の雇用を守り、そして男性稼ぎ主が妻や子どもを養った。これは、保護の連鎖であると同時に支配の連鎖でもあ…」

自由な市場原理に任せれば合理的な資源配分（生産）が実現するとしても、本来、政治（民主主義）あるいは自治の論理で推進すべき公共領域を「市場化」したところで、成長の基盤が形成されるわけではない。人や組織や地域は、競争の下に置き、「不安」を掻き立てれば、創造的な仕事をする（できる）わけではない。

多分野を融合し、一元的にまとめる（コントロールする）システムは、一定の目標に向かって業務を推進する上では極めて効率的である。また、多段階の階層的システムは、中心である最上階層から階層を下るに従って裁量権限が狭められており、下の階層まで上司の判断・指示が行き渡る安定的で、強固なシステムである。

しかし、外部の情報が入りやすく、問題や課題を矮小化しやすい。多段階の階層的システムは、下位階層では「指示待ち型」で、自発性や創造性が育ちにくく、上位階層では情報・業務が集中し過ぎ、目詰まりをしたり、情報や指示が形式化、単純化され易いといった傾向を孕んでいると考えられる。いずれも、外部の急速な環境変化に適応しにくいという決定的な弱点を持っている。

以上のような戦後体制を改革し、新しい連携＝ネットワークを築く条件を広げるとともに、よりフラットな組織・システムに変革し、各段階の裁量権を拡大しながら、個人や組織や地域の主体性・自発性を蘇生しつつ、創造性を発揮し易いシステムにしていくことが必要であろう。特に、個人のレベルでの創造性の涵養には、個人が「仕事」を離れ、多様な生活体験、多様な価値観と出会える社会を構築することが欠かせないであろう。それは社会システムの拡充・強化にもつながる。これらは、すなわち多様性に富んだ「成熟した」社会の形成といえるであろう。

2.3 マネジメント・ホワイトカラーの問題点

ホワイトカラー層は、いわゆる「ブルーカラー」に対比される言葉であり、非ブルーカラー全体を指すと考えれば、(1)技術研究職、情報処理技術者などの技術系専門職と、(2)営業・マーケティング、財務・経理、調査・分析・企画、法務・特許など

専門性の高いスペシャリスト的な事務系ホワイトカラーおよび、(3)総務・庶務などのジェネラリスト的な事務系ホワイトカラーが含まれ、一様ではない。しかし、ここでは、主に(2)、(3)を念頭に置くことにしたい。

前掲の炭谷俊樹氏の指摘のように、他の先進国と比較して日本の…製造業の労働生産性は見劣りしない水準にある。これらの産業では生産性は機械化の程度や生産管理の技法によって左右され、組織やマネジメントの影響は比較的小さいと考えられる。一方、商業や公共的・社会的・個人的サービスなどの産業を見ると日本の生産性はかなり低い水準にある。もちろん、これには事業所規模が小さいことや規制の多さ、情報化の進捗などの影響も考えられるが、産業間の落差はそれだけでは説明しきれないであろう（付録A参照）。

太田肇氏は、その著書⁹⁾の中で、下記のように説明している。「日本企業のマネジメントとりわけ事務系ホワイトカラーの人事管理は、専門性を重視しているとはいえない。事務系として新卒者を一括採用し、企業内でローテーションが行われ、ジェネラリストとして育てられるのが普通である。」「日本のオフィスは大部屋が普通であり、メンバーが互いの働きぶりをチェックできるようになっているが、…」「公務員の『職務専念義務』規定のように、どれだけの貢献をせよと求めるのではなく、全力で貢献することが求められている。」

「評価基準は…あいまいであり…。客観的な貢献度や能力を正確に評価できないために、」プロセス管理が一般的となり、「…評価はどうしても減点主義になり易い。どんな能力に優れどのような業績を上げたかということよりも、どんな能力が欠けておりどのような問題を起こしたかが大きく響くことになる。当然、個人は、…幅広い知識や技術の習得に励むとともに保守的な行動（意識）を身につける。専門的な能力の開発が遅れ、創造的・革新的な成果が生まれにくい…。」「…従業員の中に、仕事の質を高め生産性を挙げようとする本当の意欲が生じにくい…。」

また、日本の企業経営組織は、欧米に比べ有機

的であると評価されている。「稟議制や小集団活動などの制度、全員一致の意思決定や根回しなどの慣行、互いに助け合って働き仕事を離れても親しく付き合うような職場風土、突出した能力よりも協調性、抜擢よりもバランスを重んじる人事など…」が例として挙げられる。「さらに学校教育なども、それと整合するよう集団主義的に行われることはよく知られている。」

しかし、有機的組織では成員の相互作用や情報の共有が重視されるが、このような仕事のプロセスは、反面では専門化の利益を犠牲にするという弊害があることは上述の通りである。一般的にも、独創的な研究成果などは集団的な仕事プロセスからは生まれにくいと言われている。

以上のように、「…日本の組織と個人の関係、ならびにそれを前提とした組織構造とマネジメントには、個人の専門的能力を向上させ、仕事に対する自発的な動機付けを持ち、保持する上で限界がある。それが、生産性の低さに結びついている…」のである（太田⁹⁾p.96）。

しかしながら、「従業員の専門的能力が企業の死命を制するまでになりつつある今日、…」『『何でもできる』ジェネラリストは、何もできない人と紙一重である。』（太田⁹⁾p.38）という言葉の意味を吟味しておくべきだと、太田氏は注意を促している。

3. WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進政策の概要

前述の通り、わが国のキャッチアップ型の戦後経済社会システムは、強い融合・一元的システムであったが、それは1990年代にピークアウトしてしまっただと考えられる。その後、長期の低迷状態にあり、新たな成長基盤を構築することが求められてきたものの、未だ達成していないといわざるを得ない。前項までに、そのためには戦後経済社会システムの抜本的な変革が必要であることを述べてきたが、私は、その大きな契機および牽引車となるものがWLB（ワーク・ライフ・バランス）推進政策であろうと考えている。そこで、WLB（ワ

ーク・ライフ・バランス）推進政策について概観しておきたい。

3.1 「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」の背景

わが国の人口は、2004年をターニングポイントとして減少過程に入ったが、その減少テンポが急速かつ大幅であることが予測され、経済社会への種々のマイナス影響が懸念された。いわゆる「少子化」である。このため、わが国の次代を担う子供の産出と育成をより強く支援していくことを目的として、2005年に「次世代育成支援対策推進法」が10年間の時限立法として成立し、さらに2008年にはその改正が行われた。これは、主に、地方自治体と事業主による支援の強化を内容としたものである。

他方、その裏面として「急速な高齢化」問題も深刻化した。核家族が大多数を占め、単身世帯が急増していく中で、人口高齢化の進行に伴う老人介護問題などが深刻化したのである。また、グローバル化の深化による国際間競争の強まりに伴う国内産業経済の長期の低迷が続く中で、終身雇用制や年功序列型人事制度等、いわゆる「日本型」経営の崩壊という労働環境の激変もあって、青少年のフリーターやニート化など未就業若年者の増加問題も発生した。

このようなわが国社会の構造的変化に伴う問題の発生と深刻化への対応として、2007年に内閣府から「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」が発表され、わが国社会は、今後、「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、わが国の社会を持続可能で確かなものとする取組」を推進していくことが「宣言」された。

同憲章によると、ワーク・ライフ・バランスが実現した社会の姿とは、「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」であり、

そのためには、(1)就労による経済的な自立が可能な社会、(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の実現が必要となる。そこには雇用・労働政策のほぼすべてが含まれており、WLB（ワーク・ライフ・バランス）憲章はわが国の雇用・労働政策の基本理念といっても過言ではないであろう。

3.2 WLB（ワーク・ライフ・バランス）の考え方 (1) 個人の働き方の選択幅を広げること

WLB（ワーク・ライフ・バランス）は、言うまでもなく、国民の働くこと（仕事）と生活活動とを調和の取れた状態にしていくことであると言ってよい。

しかし、一般的に言って、仕事と生活活動について、どういう状態が「バランスのとれた状態」と考えるかは、基本的には本人次第である。つまり、国民それぞれが判断する事柄である。例えば、仕事が「面白くて」生活時間の大部分をつぎ込み、それを「生きがい」のように感じている人があったとして、仕事と生活活動との調和が取れていないとして、彼の「生きがい」は制限されるべきだと言うものではないし、逆に、子育てなど生活活動を中心としながらも、短時間は仕事にも就きたいという人があったとして、平均的な仕事と生活活動との調和に達していないと非難されるというものではないことは明らかであろう。

しかし、だからと言って、仕事と生活活動との調和の取れた働き方を追求することが、無意味であるわけではない。現実には、長時間労働によるという「過労死」が問題になっており、子育てと仕事との両立が難しいことから、結婚や出産を契機に退職する（せざるを得ない）女性就業者の割合は7割に上っており、「働きたくとも働けない」人々が少なくないのが現状である。各種の調査結果からも、これら「過労死」や結婚・出産退職女性の多くは、「選択」した結果そうなったと言うよりも、「選択ができなかった」結果そうなったことが明らかとなっている。

したがって、何を持って「バランスの取れた状

態」と考えるか、さらには、どのように働くかは、全く、個人の選択の問題であるけれども、その前提として、社会的制度やシステムが、生活活動のための時間を割く必要がある場合に、あるいは、生活時間と仕事の時間を調整した働き方が必要になった場合には、そのような選択が可能な状態になっていることが必要である。その上での「本人次第」、すなわち「選択」でなければならないだろう。

ところで、仕事と生活のバランスとは、単に、一日のうちでのバランスだけをさすのではない。それは、週単位の生活リズムの中でのバランスもありうるし、月単位の生活リズム、年単位の生活リズムの中での仕事と生活のバランスもありうる。さらに、ライフサイクル上でのバランスも考えられよう。要は、仕事と生活のバランスの取れた働き方が必要な時や期間に、それが可能な制度や仕組が必要なのである。例えば、「子育て期」は、そのような時期なのであろう。

したがって、ワーク・ライフ・バランスは、その前提として、働き、生活する当人の主体的な「働きかけと努力」がなければ、課題自体発生することができず、成立あるいは実現しないということである。ワーク・ライフ・バランスは、他から与えられるものではなく、当人の「ワーク・ライフ・マネジメント」の結果、課題となり、実現されるものでもある。その意味で、当人の主体性に依存するものである。

(2) 企業にとっても利益が期待できるもの

ワーク・ライフ・バランスの実現は、政府・国家による企業経営に対しての負荷＝マイナス・ファクターの強制と考えられてはならないであろう。

確かに、従業者の働き方の自由度を許容しようということ自体は、企業・事業所にとって雇用制度（就業規則）の変更や業務システムや人事評価制度の改変など、いわば「迷惑なこと」であり、場合によっては賃金や福利厚生経費などの「コスト・アップ」と受取られ易いことかもしれない。しかし、福岡市の調査^{注5)}によると、そのように受け取る企業・事業所は極めて僅かであり、人材の

確保や活用等メリットがあったという企業・事業所の方がはるかに多い。また、取組むきっかけとして「従業員に辞められると、結果的にコスト増加になることがわかったため」と、試算結果に基づいての取組みであるという経営者もある。

前述のように、わが国人口の「少子化」は、急速かつ大幅であることから、団塊世代の定年延長期間が終わるころには、大幅な労働力不足の状況に陥ると予測されており、企業・事業所においては、従業者のより効率的な「使用」（業務遂行）の仕方を追求していかなければならないとともに、グローバリゼーションの深化に伴い標準型技術の流出・移転が進む中で、他に先んじた創造的技術や製品・サービスの創出がますます重要になってきており、従業者のより創造性の発揮されやすい業務遂行システムへの改革が、経営存続のための必須条件になりつつある。つまり、企業・事業所は、一層の業務システムの効率化と一段の業務革新と創造性の発揮が求められているのである。

したがって、WLB（ワーク・ライフ・バランス）の推進は、従業者の「ライフ時間」を確保する上でも、来るべき労働力不足への対応の点でも、かつ、上記のような中・長期的観点からの人材育成・活用上からも業務・人事マネジメントの改善と一体として推進されることが望ましく、それによって、企業の側もより大きなメリットを得られるものである。

(3) 重要な価値観の共有

ところで、そうした仕組みや制度があったとしても、現実的にそれを使うことができるわけではない。それらの「運用」に当っては、別の「事情」があり、それら「事情」をクリアーしていける条件を整えることが必要である。例えば、当人のポスト（職階、職務）や業務遂行の状況、そして職場の環境さらには休暇や早退などに対する「人事評価」のあり方などが関わる。これらの条件も働き方の「選択」を左右する条件であるからであり、したがって、上記のように、業務・人事マネジメントの改善と一体として推進されることが望まれるのである。

その際に、社会的に「正当な」価値観を共有することが必要である。

上記のように、WLB（ワーク・ライフ・バランス）は、基本的には個人の働き方、そして生き方の選択を可能な限り許容していくことであると言い換えることも可能であるが、その中には、前述のように「仕事オンリーの生活にコンフリクト（＝矛盾）を感じないので、特に充実した私生活を持つ必要はない」という生き方・働き方の「選択」もあるであろう。

したがって、問題は異なった働き方を選択している人同士の間での働き方の調整・調和であろう。例えば、「仕事オンリーの生活にコンフリクトを感じないのなら、特に、充実した私生活を持つ必要はない」と考える上司が、部下の「個人の働き方、そして生き方の選択を可能な限り許容していく」ためには、従業者の選択を尊重する（しなければならない）という「価値観の共有」がなければならないであろう。

つまり、生活活動を重視するという選択を、自分とはかか（個人的にはともかく）、社会的には許される（許さないといけない）または、それを「不利に扱ってはいけない」と考える根拠＝価値観が必要であるだろう。

そのためには、実態の正しい認識の上に立った、社会的労働・生活観（像）＝価値観が確立され、社会的に共有される必要があるであろう。言うまでもなく、その共有された価値観は、個人の働き方の選択の際に考慮に入れられるとは言え、個人の働き方を縛るものではない。

(4) 不可欠なジェンダー観の是正と社会資本整備

ところで、わが国の労働・雇用の問題点の1つは、「過労死」などに象徴される長時間労働ないしサービス残業の多さである。とりわけホワイトカラー労働者でその傾向が強い。それは、わが国の労働・雇用の基本的な特徴に根ざしている。1つは、欧米のように雇用契約が職務内容に基づくのではなく、当該企業の職務全般を一括して（したがって、職務内容を特定せず）雇用契約の目的に

していることである。このため、雇用者は企業の中のすべての職務（もちろん当面は、配属された部署のほぼすべての職務）に従事する義務があり、使用者はそれを要求できるというシステムなのである。一種のメンバーシップ契約（企業のメンバーに加える契約）である。このことは、職務内容に対応した賃金をはじめ、職務内容の生産性・効率性の向上意識や業績評価を曖昧にし、「長く会社にいる人ほど仕事熱心だ」と評価される風潮を生んでいる。また、専門家によれば、労働基準法の1日8時間という規制は、健康確保（目的）ではなく、「余暇を確保しその文化生活を保障するためのもの」とされたことも、労働側が余暇よりも賃金を選好する場合には（労使協定）、時間外・休日労働をとめる歯止めにはならないという法制上の不備が重なっているという¹⁰⁾。

しかし、長時間労働が「常態」と言えるほどに多いのは、このような契約内容や基準法制度の問題だけではなく、わが国の、性別役割分業を基盤とした「近代家族」像に基づく、「歪んだジェンダー意識」が広く浸透し、規範化していることにも大きな要因があると考えられる¹¹⁾。

「男は仕事」「家事・育児は女性の役割」は、日本社会では「常識」と言えるほどに浸透しており、企業における男性雇用者の長時間労働は、日本の男性が「父親にはなるが、父親をやらない」ことによって、すなわち、家事・育児が免除されることによって可能になっていると指摘されている（柏木¹²⁾p.24）。

柏木恵子によると、「…1979年に出された『家庭基盤充実に関する対策要綱』…。」「そこでは、『保育に欠ける子』を『母親による養育不足』ととらえ、家庭の役割とりわけ子どもの保育は主婦の役割とされています。これは、同じ年、国連が可決した『あらゆる男女差別を撤廃する法案』の精神とは真っ向から対立する性別分業の施策です。」「こうした政府の方針と、男性労働者の安定の場を家族に期待する企業の支持によって（子育ては『母の手で』は広く日本の社会に根付くことになったのです。）」（柏木¹²⁾p.7）

現在の社会の実態を見ると、女性の就業率が高まっており、1980年には614万世帯、35.5%であった「共働き」世帯（したがって「片働き」世帯は64.5%）は、2002年には914万世帯、50.3%に達して「片働き」世帯を上回り、2003年には949万世帯、52.2%占めている（「片働き」世帯は47.8%）。性別役割分業を基盤とする「近代家族」制は大きく「ゆらいで」おり、「女性は家事・育児に専念すべし」など「歪んだジェンダー観」は、その存在基盤を失いつつあると判断してよいであろう。

それにも拘らぬ「歪んだジェンダー観」の存在が、特に既婚子育て期の女性の不安や不満を倍加し、子どもの側にも少なからぬ影響を及ぼしているのが現下の実態であると言ってよいであろう。

したがって、ゆらいでいる家族機能を社会的に補完するための保育施設・サービスなど社会資本の拡充とともに、「歪んだジェンダー観」を是正し、夫が生活活動へより積極的に参加する（＝家事・育児を手伝う）ことを特別なこととみない社会的意識を形成することが必要であろう。

3.3 WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進の社会的意義

上記のように、WLB推進政策は、わが国社会の大きな転換と、それ以前の社会に適応してきた社会的システム・制度等との齟齬が深刻な問題を発生させているという状況の下で登場してきたものである。

転換以前のわが国社会を見ると、それは、第2次世界大戦後の「民主化」と高度経済成長を基盤として進展した都市化と核家族化を基盤として企業における「終身雇用性」「年功序列制」などの「日本型企业経営」とともに「近代家族」を基本として形成されてきた。（落合恵美子は、「近代家族」の成立には、戦後の出生率の安定化（2.0人台）＝人口転換が1つの要因であったとしている。）それは、「夫婦と子ども2人」を標準家族とし、夫婦は、性別役割分担に基づき、働く夫と専業主婦であり、既婚女性は夫の扶養家族（すなわちパラサイト＝寄生家族）と位置づけられた。その上、女性の雇用は基本的に補助労働（一般職）と位置づけられ

ており、長らく男女間賃金格差が存在してきたし、既婚女性の雇用者所得も基本的に内職等の副収入と位置づけられており、年間103万円までは無税とされてきた。

他方で、年収が130万円を超えた場合に限り、独立した市民と認められるものの、社会保険の対象となり、専業主婦に比べて多額の保険料が必要になることから、補助労働に甘んじる傾向（＝誘導する）が続いてきた。年金制度なども性別役割分担に基づく標準家族を前提に形づくられたものであることは周知のことであろう。

ところが、わが国経済は、1991年末代以降のバブル崩壊を契機とした「平成不況」につづく、1990年代後半以降のグローバリゼーションの更なる深化の下での国際的競争の強まりの中で、成長する新興国製品との競争に対応するために、卸売業の「中抜き」など産業構造の大きな変革とともに、企業等においてもローコストオペレーションや出先事務所や工場の再編成や組織、業務のリストラクチャーを余儀なくされた。

当然のこととして、わが国企業は、「終身雇用性」、「年功序列制」などを維持することは不可能であった。

このような経済的、産業的環境を反映して、後追的に労働者派遣法が1999年および2003年に改正され、リストラクチャーに伴って生じた正規雇用の削減あるいは短期的な景気の回復に伴って発生する新たな雇用を、非正規雇用という形で補っていくという過程が進行したのである。

したがって、前述のように、「共働き」世帯が6割を超えるまでに拡大し、性別役割分担に基づく「近代家族」制が、大きく揺らいでいるのである。ただし、その方向は、欧米先進国のように、安定した雇用者として、自立的な女性市民（社会人）として確立する基盤の形成としてではなく、多くは不安定な非正規雇用者として、相変わらず男性雇用者（配偶者）のパラサイト（寄生家族）としての雇用であったと考えられる。特に、多くの女性「一般職」は、派遣や契約労働に切り替えられていった。この結果、非正規労働者が全従業者数

の30%を超えるまでに至っており、年間所得が200万円に達しない、ワーキング・プアなど低所得者層の拡大による格差社会化が無視できないものとなってきている。

さらに、2008年の世界同時不況が追い討ちをかけ、拡大した非正規雇用者の「派遣切り」などによって、失業率が5.0%を超える状況となっている。

要するに、賃金水準の相対的低下・圧縮の中で、夫の賃金だけでは家族を支えられなくなっており（それがパート労働の急増などにつながっている）、性別役割分担による「近代家族制」が事実上崩れてきているのである。それを念頭に置いたこれまでの社会的諸制度やシステムを、夫婦共働きを前提にした諸社会制度やシステムへと転換することが必要になっているのだと考えてよいであろう。

ワーク・ライフ・バランスの推進、とりわけ子育て期のWLB推進は、もう1つの重要な意義を持っていることに注意を払う必要がある。

それは、「子育ての社会化」という意義である。上記のように、子どもを各家庭の被扶養家族と見て、子どもの扶養・養育をもっぱら家庭、とりわけ母親の機能に頼ってきたのがこれまでのわが国の状況であった。しかしながら、上記のように性別役割分業を基盤とした核家族＝近代家族制が崩壊しつつあり、かつ、その再建はほとんど不可能なことが明らかになっている以上、子どもの養育を家庭の被扶養家族とし、専業主婦（の労働）による保育に頼ることは、本来、不可能なのである。近年問題が多発している幼児虐待や育児放棄、赤ちゃんポスト問題、育児不安などは、社会実体の変化と社会的システムとのギャップの中で起こっていると見ることができよう。

社会的な保育サービスの提供は以前から徐々に拡大してきたのであるが、近年は、さらに、様々な子育て支援や子ども手当の給付などが行われるようになってきている。

これらのことは、「子どもは個別の家庭（の事情）によって（応じて）、育てられるべきものではなく、社会全体で（同じ条件の下で）育てていくもので

ある」という子育ての社会化の過程なのだと考える必要があるであろう。子育ての社会化は、「子ども（個人）の機会の平等」にも繋がっていく。

ワーク・ライフ・バランスの推進は、上記(1)で述べた単に「個人の働き方の選択幅を広げること」にとどまらず、わが国社会の、時代環境に適合した新しい家族とそれを支える社会のあり方実現に向かっての取り組みであるという点を確認しておくことが重要であろう。

4. 成長基盤としてのクリエイティブ人材育成とWLBの意義

4.1 成長要因としての「クリエイティブ・クラス」の集積

カナダ、トロント大学のリチャード・フロリダ教授は、わが国でも経済地理学や都市経済学の分野では、著名な都市経済学者として知られている。その彼が、2002年に発表した「The Rise of the Creative Class」はアメリカでベストセラーになり、15カ国以上で刊行され、わが国では「クリエイティブ資本主義」として2008年に刊行された¹²⁾。

その著書で、彼は、これからの都市の成長はその源泉である「クリエイティブ・クラス（階層）」の集中度にかかっているという新しい考え方を提起している。

R.フロリダの言うクリエイティブ・クラスは、「ワーキング・クラス」および「サービス・クラス」に対比される形でくくられた1つの「階層」を指しているが、それは、「意義のある新しい形態を作り出す」、「クリエイティビティを通じて経済的価値を付加する」という経済的機能に基づく階層化である。それは表1のような2つの構成要素からなるが、作家やアーティスト、デザイナーなどいわ

表1 クリエイティブ・クラスの概要

2つの構成要素	具体例
スーパー・クリエイティブ・コア	科学者、技術者、大学教授、詩人、小説家、芸術家、エンターテイナー、俳優、デザイナー、建築家、ノンフィクション作家、編集者、文化人、シンクタンク研究員、アナリスト、プログラマー、映画製作者など。
クリエイティブ・プロフェッショナル	ハイテク産業、金融、法律、医療、企業経営などの知識集約産業従事者

ゆるクリエイター職だけではなく、大勢の「知識労働者」（P.ドラッカーの捉え方）、「シンボリック・アナリスト」（R.ライシュの捉え方）、専門的・技術的労働者が含まれており、米国では、彼らは共通の社会的集団あるいはアイデンティティを形成しているというのである。

彼らは、「何かをつくり上げることで報酬を得ており、『ワーキング・クラス』および『サービス・クラス』に比べて相当な自立性や柔軟性を有しており、かつ、『2倍近く…』の所得を得ている。」そして、「皆、クリエイティビティ、個性、差異、経済的価値を重視する共通のクリエイティブな精神を有している」という特徴を持っている。

米国における上記のような変化（クリエイティブ・クラスの急増）が進行したのは、これまでの経済社会では、分業システム、資本の集中、垂直統合、規模の経済性など「たくさん料理する」上での効率性が重視されてきたのに対して、「よりよいレシピでおいしい料理をする」つまり質的な価値を追求することに重心が移ってきたからである。

クリエイティビティとは、「意義のある新しい形態をつくり出す能力」のことであり、「競争優位」の決定的な源泉でもある。これまで、経済成長など社会の変化を担ったのは企業をはじめとして行政組織、大学、公益法人など組織体であると考えられてきたが、実は、その原動力となっているのは、経済や社会を支え、その重要な要素となっているクリエイティビティなのである。その「クリエイティビティは、人から生まれるものであり、売買したり自由に供給を調節したりすることができない。」個人の創造力なのである。

ところが、「クリエイティブな人は仕事があるところに集まるのではない。クリエイティブな人が集まり住みたいと思うところに集まるのである。」

「刺激的でクリエイティブな環境、すなわち仕事の機会や生活の快適さだけではなく多様性をも与えてくれる場所に引き寄せられ、そこで初めて自己を表現し、アイデンティティを確認できると感じるのである。」例えば、①カジュアルな職場、②多様なライフスタイルの融合、③時間の使い方の

高い自由度、そして④「アクティビティの源泉となる刺激、多様性、豊かな経験を与えてくれるコミュニティ」などであるという。

「場所=都市はビジネス環境だけでなく、人々の雰囲気、言い換えればクリエイティビティの環境をも規定する。」

「経済発展は企業によってと言うよりも、寛容性が高く、多様性に富み、クリエイティビティに対して開かれた都市で起きている…。」(表2を参照)

「なぜならば、あらゆる種類のクリエイティブな人が、このような都市に住みたいと思っているからである…。」

R.フロリダは、新しい住民や考え方に開かれ、ネットワークができやすく、常識の枠にとらわれない発想が押さえ込まれずに新たな製品や企業、経済成長への転換できるような場所すなわち「クリエイティブ生態系」の高さを示す、技術、才能、寛容性の3つの構成要素に点数をつけた「クリエイティビティ・インデックス(指標)」を作成して、全米の人口100万人以上の49都市についてその結果を示している(表2)。

4.2 日本社会における「クリエイティブ人材」育成のための条件

R.フロリダは、上記のように、経済社会の成長の真の源泉としてのクリエイティブ・クラス概念の概念規定および検出、そして動態分析を行い、1990年以降のアメリカでは彼らが30%を占めるまでに増大していることを明らかにした。さらに、その彼らが、特定の大都市に集積する傾向があり、当該都市の成長に寄与していることを指摘し、どのような性格の都市が成長の真の源泉としてのクリエイティブ・クラスの集積に適しているのかを明らかにした。

アメリカにおける以上のような実態の研究から、後発先進国であるわが国においても、しかるべき条件を備えた大都市が「クリエイティブ都市」を目指すことは、新しい有力な成長戦略になるであろうことは言うまでもない。しかしながら、そこには、小さくない日・米社会の差異が存在していることも事実であり、それらを考慮して、わが国の

表2 アメリカの主要都市のクリエイティビティ順位

	都市	技術	才能	寛容性
順位	クリエイティビティ・インデックスの高い都市			
1	オースチン	1	3	7
2	サンフランシスコ	3	5	6
3	シアトル	6	6	1
4	ボストン	12	4	3
5	ローリー=ダーラム	2	2	20
6	ポートランド	4	19	2
7	ミネアポリス	16	9	4
8	ワシントン=ボルチモア	15	1	16
9	サクラメント	5	11	17
10	デンバー	22	8	8
順位	クリエイティビティ・インデックスの低い都市			
39	デトロイト	48	22	37
40	ノーフォーク	37	30	46
41	クリーブランド	40	32	43
42	ミルウォーキー	43	40	41
43	グランドラピッズ	33	48	32
44	メンフィス	27	43	48
45	ジャクソンビル	49	39	33
46	グリーンズバ	41	46	39
47	ニューオーリンズ	47	35	39
48	バッファロー	41	37	47
49	ルイビル	45	47	44

出典：リチャード・フロリダ¹²⁾p.12

実態にふさわしいあり方を検討することが必要であろう。

その差異の1つは、米国は、世界の金融・情報サービスの中心であり、世界経済を牽引した消費大国であり、クリエイティブ人材も世界中から流入してくるのに対して、わが国は、米国に次ぐ第2の経済大国であるとは言え、その差(1位と2位との)は、大きいこと、かつ、主導産業が米国の金融やサービスに対して、わが国は生産・輸出国であるという事実である。恐らく、「クリエイティブ・クラス」の規模と構成がかなり異なるであろう。

例えば、わが国ではものづくり型あるいは物や形や機能などと関連したクリエイティビティが得意領域なのではないか。あるいは、グローバリゼーションの深化はアメリカ型の「標準的」価値観あるいはイデオロギーを世界中に拡散させてきたが、それとは異質でありながら洗練された高度な文化的テイストを持つ日本文化に関わるクリエイティビティ、たとえば伝統文化や工芸などの特徴を持つのではないだろうか。

さらに、わが国の現状では、彼らの多くはメー

カーや流通、サービス等企業の雇用者として存在していると見られる。その意味では、「クリエイティブ・クラス」というよりは「クリエイティブ人材」と表現するのかわさわしいのではないかと考えられる。

2 つは、米国は、そもそも「合州国」であり、国土が広く、分散的構造である。主要大都市の配置とともに、有力企業の立地など経済機能も分散的である。それら主要都市間が航空ネットワークとインターネットによって効率的かつ密にネットワークされている。これに対して、わが国では、細長い国土に主要大都市が数珠状に配置されており、かつ、都市間の連携が階層間で強い。首都東京を頂点とした上位→下位都市間の関係を中心としたツリー状となっており、都市の個性が階層性に解消されやすく、都市の個性が形成されにくい。結果的に、「クリエイティブ・クラス」と目される人々も首都東京(またはその周辺)に集中してしまう傾向が強いと考えられ、地方都市でのクリエイティブ・クラスの吸引あるいは育成は、それだけ難しいものと推測される。

3 つは、最も基本的な違いでもあるが、社会と個人との関係における差異である。米国は移民の国であり個人の自立性が重んじられる。自分の意思・意見を持ち、主張するだけでなく、ほとんどの若者がハイスクールを卒業すると親元を離れ自立する。米国は文字通り自立した個人がつくる社会なのである。したがって、医療や年金など社会保障制度も基本的に個人責任の社会である。もちろん、米国とて、成熟した先進国として経済成長力が落ち、かつ、格差が強まっていることから、個人責任型の社会保障(保険)では、健康で文化的な「国民としての権利」を保障できない状況に陥っており、オバマ政権は国民健康保険制度の導入を目指していることは周知のことであろう。

これに対して、わが国では、個人が家族や企業、あるいは学校や地域など中間組織に強く影響され、あるいは「埋没」し、主体的、自立的とはいえず、中間組織を挟んで、操作されやすい個人と、それら中間組織を「政策コミュニティ」として把

握する「公」=官僚制国家(「お上」)によって、上記のように融合・一元的に構成されてきた。家族や企業など中間組織と個人の関係、すなわち、「強い紐帯」(親密ネットワーク)の内部に個人の意識がとどまり、それを超えて存在する社会あるいは「公共性」に対して意識が届きにくいのである。例えば、企業に「過剰同調」し、自分の全人格を企業に預けてしまう「会社人間」やその結果としての「過労死」などに鋭く現れている。いずれにしても、個(個人)の主体性や自立性が弱く、その分、企業など中間組織や国家・行政がケアあるいは配慮してきたという傾向を否定できない。

上記のように、R.フロリダのクリエイティブ・クラスの規定には、主に自由業としてのクリエイター職(雇用関係ではなく、請負業、自営業として存在可能)とともに、専門的雇用者としてのクリエイター職(科学者、技術者、経営者、プログラマー、編集者など)を含んでいる。米国では両者の違いが問題とならず、1つの社会集団あるいは共通のアイデンティティを持つものとして、くくられている。しかし、上記のような日・米社会の差異もあって、わが国においては、クリエイティブ・クラスとして挙げられた職種の人々は存在するものの、企業の雇用者として存在する「クリエイティブ人材」を含めて、社会集団あるいは特定のアイデンティティを持っていると言えるかどうか疑問であろう。

わが国では、むしろ、雇用関係のもとにある「クリエイティブ人材」の企業からの「解き放ち」が課題なのではないかと考えられる。

その点で見逃せないのは、米国におけるクリエイティブ人材間の企業の壁を超えた多彩なネットワークの存在である。わが国の各種機関によるシリコンバレー等を対象とした調査レポートでも、IT研究者や技術者の企業の壁を超えたネットワークがシリコンバレーの発展に大きな役割を果たしていることが、必ずといっていいほど指摘されている。

以上のような日・米社会の差異を考慮すると、わが国では、市民の自立性および自由度を高める

ような社会的基盤（制度・システム）の形成、そして個人および社会的意識における主体性の強化という視点を重視する必要があるであろう。

「クリエイティブ・クラス」にとって住みやすい都市とは、R.フロリダ自身の他の言葉では「新しい住民や考え方に開かれ、ネットワークができやすく、常識の枠にとらわれない発想が押さえ込まれずに新たな製品や企業、経済成長への転換できるような場所」と述べられているが、それはアメリカ社会の特徴である個人の自立性が重んじられ、自分の意思・意見を持ち、主張する自由な個人によってつくられる都市社会であることを前提にして形成されうるものと考えられるからである。

また、「新しい住民や考え方に開かれ、ネットワークができやすい…」という点に注目すれば、それは、家族や企業など「強い紐帯」ではなく、「弱い紐帯」を形成しやすく、「弱い紐帯の強さ」（付録B参照）が発揮される環境にあることでもありとされる。

市民の自立性を強めるとともに、市民の相互信頼と連帯＝「弱い紐帯」を形成しやすい都市社会の創出をめざすことが必要なのである。

4.3 多様性（ダイバシティ）と創造性、そしてWLBの意義

世界では、先進国に累積した余剰資本が、工業化の波を中国をはじめとした発展途上国・新興国に波及させつつあり、そこでの工業化と高度経済成長が実現しつつある。今や、わが国など先進国は、標準的工業技術のみならず先端技術においても「困り込む」ことができず、「ポスト産業資本主義」の道を切り開いていかざるを得ない。現在の世界は、先に引用したように、「ポスト産業資本主義の国と産業資本主義の国が共存しており、ポスト産業資本主義の国（先進国）では、大量生産・大量販売の時代から、技術革新などでほかと違ったものを生み出すことでしか利益を生み出せない時代になっている。利益の源泉がモノから人のアイデアや創造性へと動いているのである。」^{注4)}

その上に、前述のように、わが国人口の「少子化」は急速かつ大幅であることから、団塊世代の

定年延長期間が終わる頃には、大幅な労働力不足の状況に陥ることが予測されている。企業・事業所にとっては、従業者のより効率的な業務遂行の仕方を追求していかなければならないと同時に、従業者の創造性がより発揮されやすい業務遂行システムへの改革が、経営存続のための必須条件になりつつある。もちろん、日本経済社会にとっても、創造性、「クリエイティブ人材」の育成こそは、新しい成長基盤となるものであろう。

そのための「切り札」が、従業員の構成、そして働き方（働かせ方）における多様性つまり、ダイバシティの実現であることは間違いないであろう。

先進国としての先輩である米欧での経験では、企業の創造性や活力（エネルギー）は、「40歳男性だけの集団よりも、25歳～60歳と幅広く、男女混合あるいは多国籍の集団の方が高い」と考えられるようになったという。おそらく、先に紹介したR.フロリダの表現で言えば「よりよいレシピでおいしい料理をする」つまり質的な価値を追求する必要性が高まったことと強く関連しているであろう。異なった生活体験や思想形成をしてきた各個人の多様な視点、多様な価値観が出会い、ぶつかり合うことによって、組織としてのクリエイティビティが生じるからである。

従業員の構成という面では、性別による制約を取り払い、女性の能力の活用と育成が必要であり、また、国際的なビジネスへの対応が不可欠になりつつあり、国籍による制約を克服し、外国人従業者の採用・登用も急がなければならない。さらに、年齢による昇進・登用あるいは定年制などを改め、年齢は本人の「個性」と見做し、各ワーキング・チームを幅広い年齢層の構成にするなど、多様化を図ることも必要であろう。ただし、わが国の企業・事業所に未だ強く残っている年功序列型の人材マネジメントでは、ダイバシティのメリットは活かされない。そこでは、働く個人の主張＝意見の平等性が確保されず、制度的に年功者＝上司や男性の主張＝意見が重んじられるからである。

働き方の点では、従業員の多様性を踏まえたWLB（ワーク・ライフ・バランス）の推進が、まさに、ダイバシティの実現を目標にしていると考えてよいであろう。

ダイバシティの実現のためには、①個人や社会の意識レベルでの課題、②社会的関係・ネットワーク次元での課題とともに、③個人の仕事や生活に関わる企業制度・システム上の課題などが存在すると考えられるが、その中でブレークスルー（突破口）になるのは、③個人の仕事や生活に関わる企業制度やシステムの変革であろう。

市民の働き方の多様性（ダイバシティ）の確保

や生活とのバランスのありようを変革すること、すなわちWLB（ワーク・ライフ・バランス）の推進が、効率的な仕事の仕方を基に、多様な生活活動を可能にし、それらを通して市民個人としての自立性や主体性を高め、「信頼の解き放ち」が進み、「弱い紐帯」の形成が徐々に進んでいくことになるものと考えられるからである。また、そのようにして実現された主体性や多様な生活が仕事における創造性を高める契機になり、多彩な「弱い紐帯」の形成が、クリエイティビティの育成・吸引に繋がってくるものと展望できよう。

もちろん、そのためには、企業・事業所におけ

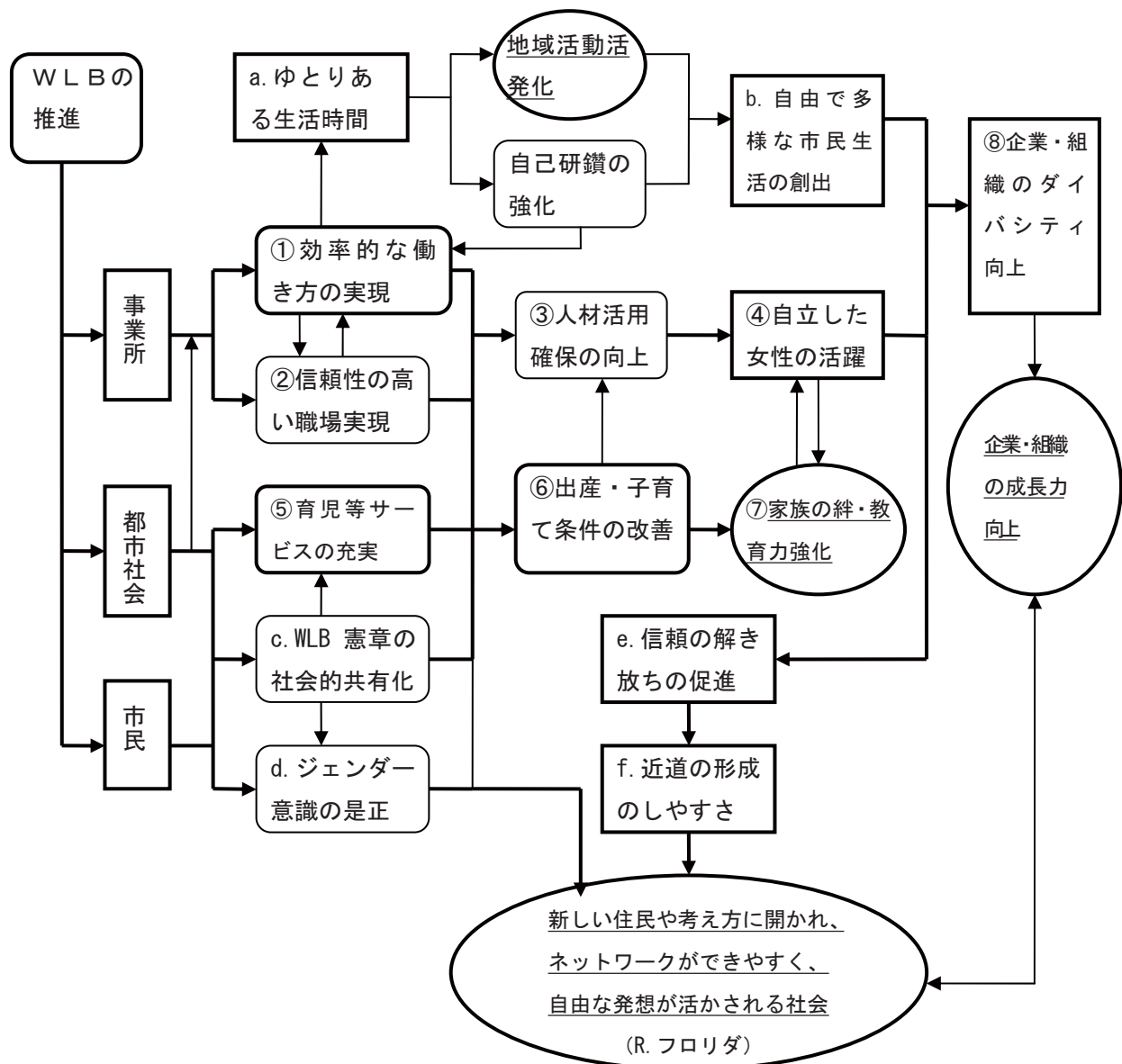


図5 子育て期WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進の社会的効果（著者作成）

る働き方の改善が進められなければならないが、同時に、育児等の社会資本整備や社会的サービスの拡充が図られなければならない。とりわけ、子育て期の女性の就業（継続）を可能にするとともに、生活活動における「ゆとり」を可能にすることが必要である。

つまり、図5に示すように、企業・事業所、都市社会、市民がそれぞれの立場からWLB（ワーク・ライフ・バランス）の推進を図ることによって、その結果として実現される、①効率的な働き方（マネジメントの改革を伴うことから、生産性の向上にもつながる）、②育児休暇や再雇用制度による安心して働け、かつ、会社への信頼感が強まる。③そのことによって、長期的に就業者の能力が発揮され、あるいは人材確保が容易になる。④自立的な就業者、とりわけ自立的な女性市民の形成に繋がる。

他方、効率的な働き方から、a.生活活動の拡充と多様化が進むことから、b.自由で、個性的な市民生活スタイルが生まれる。

以上の④自立的な就業者＝市民の形成とb.自由で、個性的な市民生活スタイルの創出は、⑧企業や組織にとってはダイバシティの向上につながり、その創造性＝成長力に寄与するだろう。

以上のようなWLB（ワーク・ライフ・バランス）推進は、業務および人事マネジメントの改革と組み合わせられることが望ましく、公的な推進政策としても人事マネジメント専門家の企業への派遣などが取り入れられる必要があるであろう。實際上、時間的な前後関係はあるにしても、最終的には、WLB推進と業務・人事マネジメントの改革は、組み合わせられていくことになるであろう。

仕事の大半が情報の処理であり、仕事・人間関係の調整であるような事務系ホワイトカラーは、これまで、前述のようにプロセス管理の下で長時間労働が常態化してきたのであるが、WLB（ワーク・ライフ・バランス）推進によって、かつ、IT技術の普及もあいまって、個人の仕事の範囲が飛躍的に拡大していくことになり、あるいは大幅な業務効率の向上によって、一定部分は、一定の

まとまりのある仕事を単独で処理できるようになり、「企業内プロフェッショナル（専門職）」へと転進していくことが期待される。

「何でもできる」ジェネラリストの集団としてのホワイトカラーから、企業内プロフェッショナル集団としてのホワイトカラーへと飛躍する可能性を見出すことができる。

注釈

注1) もちろん、その背後には、先進工業国における需要の量的な拡大の頭打ちがあり、質的な面における掘り起しが必要という認識、および途上国市場へのアクセスが不可欠という認識があったに違いない。

注2) すなわち、成長戦略。

注3) すなわち、発展戦略への移行。

注4) 岩井克人：朝日新聞シンポジウム「資本主義の未来を語る」（2009年）における発言。

注5) 詳しい内容については、文献14)を参照されたい。

付録

A:労働生産性の国際比較（日本生産性本部⁸⁾より引用）

「2007年の購買力平価で評価した日本のGDP労働生産性は66,820ドル（804万円）で、OECD加盟30カ国中第20位であった。米国の労働生産性水準を100とすると日本は71程度で、この比率は2000年以降ほとんど変化が無い。」そのうち「製造業の名目付加価値労働生産性を計測したところ、OECD加盟国の中でデータが得られた26カ国の中では…日本は79,897ドル（929万円）で、第12位になっている。…日本は2005年には第8位であったので、2006年は4つ順位を下げたことになる。現在の手法による製造業の比較は今回で5回目になるが、12位は過去最低の順位である。」

ところが、「日本のサービス業の実質労働生産性指数の推移をみると、1991年から2006年までの16年間の伸び率は年率平均0.3%にとどまり、ほとんど生産性の向上がみられない。同期間に日本の製造業は、年率平均3.2%の伸びを記録しており、対照的な結果である。」

しかし、「G7各国のサービス業をみると、いずれの国も16年間に実質労働生産性指数の変化はほとんどなく、…今後は、各国とも製造業からサービス業へのシフトが進むと考えられるため、サービス業の生産性向上を果した国の存在感が

高まることが予想される。」

B: 「弱い紐帯」(の強さ) について

ほぼ 10 年位前から一般にも知られるようになった最新の科学に「複雑ネットワーク」研究がある。その一般向けの解説を増田直紀氏が行っている¹³⁾が、その中でアメリカの社会学者グラノヴェッターの「弱い紐帯」の研究が紹介されている(M.S. Granovetter “The strength of weak ties”)。例えば、新しい職を探している人があり、社内で同じく職探しをしている同僚、すなわち「強い紐帯」を持った集団と情報交換するのは、一見、強力な情報収集手段に見えるが、実際に、就職につながった新しい有用な情報は、いつもはあまり密接につながっていない知人、すなわち「弱い紐帯」によってもたらされたケースが多いのだと言う(アメリカにおける調査結果)。

その理由は、同僚のような近い関係の人は、自分と似た価値観を持ちがちであり、似通った情報しか交換できず、発見が少ないのに対して、関係が深くない知人は、自分とは異なった環境の中にあり、異なった価値観やコネを持っており、新鮮な情報を運んでくれるからだと言う。このような人間関係をグラノヴェッターは「弱い紐帯」(の強さ)と呼んだ。

これが「ネットワークの近道」(付録 D 参照)であり、「6 次の隔たり」(=スモール・ワールド・ネットワーク: 付録 C 参照) 考案の重要なヒントとなったのである。

ところが、日本人は家族、会社、町内会、学校など所属する集団の人(内の人)とは「安心して」仲良くなるが、初対面の人など赤の他人をすぐには信頼しない傾向が強い。アメリカ人が初対面の人にもフレンドリーであるのはかなり違う。山岸俊夫氏(北海道大学)は、「信頼の解き放ち理論」を提唱している。「赤の他人を信頼できるかどうか」という尺度(これを一般的信頼と言う)で、信頼の度合いを実験したところ、日本よりアメリカで高いことが裏付けられたと言う。また、調査結果によると、赤の他人を信頼する度合いが高い人は「単なるお人よし」ではなく、知性があり初対面の人が信頼できるかどうか見極める能力が高いことがわかった。信頼があれば、離れたコミュニティにいる人同士が近道、すなわち弱い紐帯を形成し易いのである。実は、上記のように日本人が身近な人を信用するのは一般的信頼ではなく、身近な人なら裏切ることはないだろうという「安心感」なのだと言う。そして、この安心と信頼はむしろ対極にある心理であり、内輪びいき=安心に頼りすぎると、自分のコミュニティの枠を超えた出会いと一般的信頼の形成が阻害され易い。

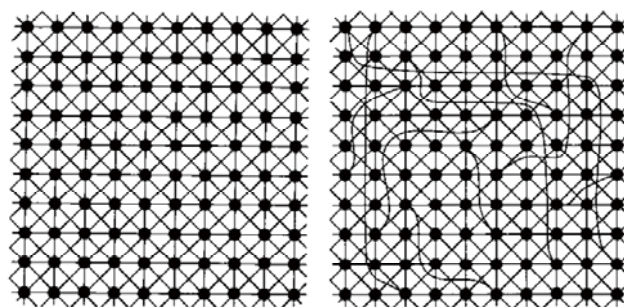
したがって、「信頼の解き放ち」が必要なのだと言うのである。つまり、人を見極める能力と知性が必要なのである(以上増田¹³⁾による)。

C: 「6 次の隔たり」・「スモール・ワールド・ネットワーク」

実験社会心理学者スタンレー・ミルグラムは 1967 年に考案した実験において、アメリカ中西部の住人に手紙を渡し、全く面識のない東部の受取人へ向けて、郵便ではなく知人(ファーストネームで呼び合うような親しい間柄) 経由で転送するように依頼し、届くまでに何人の仲介者が必要かを調べた。結果は、平均して 6 人を仲介するだけで届くというものであった。約 2 億 5,000 万人のアメリカで、ある 1 人が見ず知らずの他の 1 人にアクセスするのに、わずか 6 人で済むという事実。これが 6 次の隔たりと言われるものであり、スモール・ワールド現象、日本語にすれば「世間は狭い」現象である。有効なネットワークを使えば、この世の中は「小さな世界」にすることができる。

D: 「近道」

今、100 人を取り、200 本の枝(2 者関係)を好きなように結ぶ場合、最も簡単で見やすい形を示すと、図 A の通りである。100 人のネットワークで、クラスター(最も密接な関係を表す三角形)は 1 人につき 12 個である。今、1 番左上の人と右下の人とを結ぶとすると、最短でも 9 ステップかかってしまう(9 人を経なければならぬ)。もし、1 万人だったら 99 ステップものろのろと進まなければならない。しかし、もし、あなたが福山にいて北海道の人にアクセスしようとすれば、福山→岡山→兵庫→大阪→…とは辿らず、福山支店にいる北海道出身者にコンタクトを取るだろう。その人が福山と北海道をつないでくれる。このような人間関係を近道(ショートカット)と呼ぶ。近道の枝を張らないと「6 次の隔たり」は実現できない。図 B のように、私達の周りには大雑把な近道が沢山あり、本来は縁もゆかりもない 2 つのコミュニティをつなげているのだ。



A 図

B 図

参考文献

- 1) 妹尾堅一郎：技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか、ダイヤモンド社, 2009.
- 2) 炭谷俊樹：第3の教育, 角川書店, 2000.
- 3) 韓国企業が日本を見限る日－ウイン・ウイン関係をつぶしかねない「韓国脅威論」, 日経ビジネスオンライン, 2010年2月12日. <http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20100122/212371/>
- 4) 満点シンドローム, 「経済気象台」, 朝日新聞, 2010年1月15日. <http://www.asahi.com/business/topics/column/TKY201001150497.html>
- 5) 神野直彦：システム改革の政治経済学, 岩波書店, 1998
- 6) 飯尾潤：日本の統治構造, 中公新書, 2007.
- 7) 宮本太郎：生活保障, 岩波新書, 2009.
- 8) (財)日本生産性本部：労働生産性の国際比較 2008年版, 2008.
- 9) 太田肇：個人尊重の組織論, 中公新書, 1996.
- 10) 濱口桂一郎：新しい労働社会, 岩波新書, 2009.
- 11) 柏木恵子：子どもが育つ条件, 岩波新書, 2008.
- 12) リチャード・フロリダ：クリエイティブ資本主義, ダイヤモンド社, 2008.
- 13) 増田直紀：私たちはどうつながっているのか, 中公新書, 2007.
- 14) (財)福岡アジア都市研究所：福岡市における企業・事業所のWLBへの取組み実態と政策課題に関する研究(1)報告書, 印刷中, 2010.