

# 変革下に進行する就業形態の多様化

## ——在宅勤務と地域経済——

西 名 紘一郎

- 1 はじめに
- 2 労働統計に見るマクロ変化の進展
- 3 多様化する被雇用者の就業形態
- 4 変革に立ち向う企業の自己改造
- 5 個人セクターの選択…在宅勤務
- 6 地域社会への期待
- 7 おわりに

### 1 はじめに

米国のビッグビジネスが、「変革」への対応を本格的に開始してからほぼ20年を経過した。変革とは、ポスト工業化社会への移行を意味し、具体的な事象は、「貿易・金融・投資のグローバル化」「創造的破壊を生じせしめたすイノベーション」、「雇用・消費のサービス化」、さらに加えて、成熟社会に於て加速している「少子高齢化」を指している。1980年代のアメリカは、マクロ経済において

は双子の赤字とゼロ成長の泥沼から脱しきれず、主要企業の国際競争力は、年々後退を余儀なくされていた。企業が命運をかけて講じた戦略は、徹底して厳しいもので、「リストラクチャリング」、「リエンジニアリング」、あるいは「ダウンサイジング」<sup>(注1)</sup>とも呼ばれ、多くの傷痕を残した。

GMやGE、IBMなど各ビッグビジネスから何万人単位の雇用者が流出した。その惨状は、ニューヨークタイムズの特集、「ダウンサイジング・オブ・アメリカ」により詳しく紹介された。<sup>(注2)</sup>

時を同じく、ベルリンの壁崩壊を機に、世界は東西対決の終焉を迎えていた。米国の軍部内で開発され、所属の科学者の間で使用されていたインターネットのシステムが、民間に開放されるや否や、今日のインターネット社会の原型となった。<sup>(注3)</sup>かくして、世に言う平和の配当の一つは、思いのほか、IT技術やシステムとなって現出した。

それは、シリコンバレー地域をフロントランナーに、各地で群立したベンチャービジネスにより立ち上げられた。そして、ダウンサイジングにより発生した失業者の多くが、この新しい分野によって吸収された。

90年代、この流れは広く先進国に派及した。特にわが国においては、90年代の後半、波及の波が加速し、大企業による数々の変革への対応が断行され、今日に至っている。

現在、政府主導で行われている構造改革は、一面では、お金の問題である。マネーフローを変え、蓄積された価値を評価し、再度、より適切な場所に移し変える作業である。金融システム、郵便局、道路公団、年金の50%、20%問題や、三位一体問題など、いずれもB/S、P/Lの問題として認識される。

一方、組織の大変革は、究極的には構成員である個人に対応を迫り来る。それは「お金の帳尻合わせ」というよりは、「仕事を変え」「人を変え」「やり方を変え」る問題としてのインパクトである。かかる変化の様相は、マクロ経済指標であるGDPの1パーセントのものさしでは、なかなか現実の変化として実感しにくい。家計への影響は、所得や消費、貯蓄率や金融資産負債の数字からも、感知出来るものの、失業率を始めとする労働力、雇用統計によって、より顕著な変化として認められる。

つまり過去10年の間に、就業形態の多様化が急速に進行中であること、同時に、変化により生じたボトルネックを解決すべく、組織（企業）に、コミュニティに、家族に、さまざまな工夫が試行されていること。加えて、近年こうした変化への行動心理を分析するための各種、各層への意識調査、動向調査が幅広く行われていること、がある。こうした諸情報を通じ、大きな変化をよりビビッドに認識し、事実を分析、整理しておくべき必要性を感じた。

多くの先行研究がある中で、本稿にその一部を記す動機は2つある。

1つは、1年前より熊本県による「チャレンジド・テレワーカープロジェクト」に参画する機会を得た。身障者の人々が、在宅で、テレワークの活動にチャレンジするシステムを支援しようという3年間の試行プロジェクトである。その為の事前調査を整理しておく必要があったこと、その過程で、コミュニティ経済は、GDP統計（生産・所得・消費・付加価値）の縮図としてながめるよりは、雇用・労働統計を通じて、人間行動を追跡することがより有効であることを認識した。地域経済には、都市社会にはない、大家族による「家庭経済」が存在し、今も脈々と機能しているが、GDP統計からは除外されている。また、自営業（農業・小売業など）の減少、フランチャジーの増加、医療・介護・ケア、育児、公務などサービス業への就業の増加を動的に把握することが、実情をより鮮明に認識出来ると感じた。

2つには、この情報を学生のテキストとして記しておきたいと考えた。この素材は、経済学は勿論、法律・行政など多方面のテーマになり得るものだ。変革に立ち向う担い手として期待される若者に、現状を大づかみに把握したうえで、さらに専門的に深い研究を加え、自己の卒業論文の土台にでもして欲しいと考えている。

そこで以下、第2章においては、雇用統計を中心に近年生じている変化を5つにまとめ、第3章では、就業形態の多様化の現況を整理した。次いで第4、第5、第6章においては、企業が、家庭が、さらにはコミュニティが変革により生じた課題に取り組んでいる現状を検証し、今後いかに対応して行くべきか、その方向感を吟味した。

## 2 労働力統計に見るマクロ変化の進展

——就業者・被雇用者ともに、減少に転ず——

先ず、変化の状況を、労働力データにより整理しておこう。第1図は、総務省統計局「労働力調査」(2002年末現在)によって、諸元の現状を、「総人口」、「15才以上人口」、「労働力人口」、「就業者」、「完全失業者」ごとに俯瞰したものである。以下、その定義・分類に従って進める。

総人口は、特殊出生率の低下を主因に、2010年を待たず低下が見込まれているが、労働力人口、就業者ともに2000年に入り、頭打ちの傾向が見えてきた。中でも、女子就業者の増加などプラスの要因があるにもかかわらず、労働力率が継続的に低下(2002年、61.2%)し、就業者数が一貫して減少を示してきたのは、高令化の進行や、デフレ不況の未曾有の深刻さを映す完全失業数の多さによるものである。(第1表)

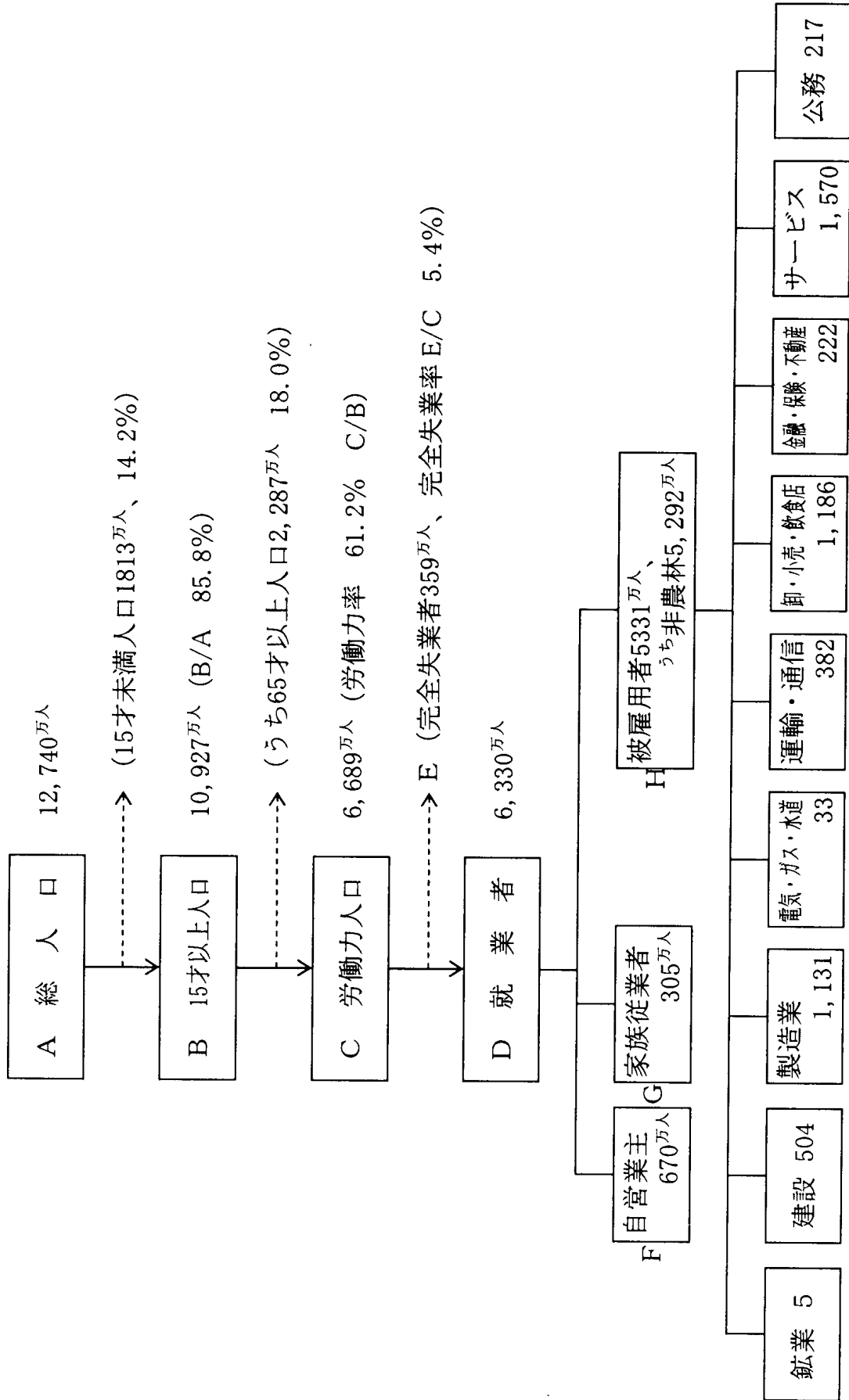
いずれにしても、人口・労働力・就業者数ともに、日本全体としては、減少に向うことが避けられない。同時に、労働力全体が減少する中で、地域別・産業別・年令別・職能別に過剰と不足の状況が、共存することとなる。この傾向は、経済が平常軌道を取り戻すとともに、一層顕著になるであろう。

### (1) 就業者の80%以上が被雇用者

戦後の就業構造の大きな変化の1つは、自営業主、家族従業者数の継続的減少である。その原因の第1は、工業化社会形成過程における、ビッグビジネスによる、農業水産業からの労働力の吸収であった。次いで鉱工業の零細家業の減少、90年代においては、グローバル経済、IT社会形成期の影響で、流通業の減少が顕著である。この結果、わが国においては、就業者のうち84.2%が被雇用者となった。

この現象は、先進各国共通で、米国においては、90%が被雇用者である。ほとんどの就業者が、組織の中の「ヒト」になったと言える。このことは、勿論、雇用側の需要が旺盛であった一面と、一方で個人自業主、家族従業者が、激しい環境変化への対応(廃業)を余儀なくされた結果であると言えよう。

第1図 労働力の俯瞰図



資料：総務省統計局「労働力調査」2002年より作成

第1表 労働力：頭打ちから低下へ

(単位 万人、%)

年	15才 以上 人口	労働力		就業者 (内訳と構成比)							完全 失業者	完 失 業 率
		人口	労働力 率	自営業主		家族従業者		被雇用者				
				構成比	構成比	構成比	構成比	構成比				
1960	6,520	4,511	69.2	4,436	1,006	22.7	1,061	23.9	2,370	53.4	75	1.7
70	7,885	5,153	65.4	5,094	977	19.2	805	15.8	3,306	64.9	59	1.1
80	8,932	5,650	63.3	5,536	951	17.2	603	10.9	3,971	71.7	114	2.0
90	10,089	6,384	63.3	6,249	878	14.1	517	8.3	4,835	77.4	134	2.1
95	10,510	6,666	63.4	6,457	784	12.1	397	6.1	5,263	81.5	210	3.2
2000	10,836	6,766	62.4	6,466	731	11.3	340	5.3	5,356	82.8	320	4.7
2	10,927	6,689	61.2	6,330	670	10.6	305	4.8	5,331	84.2	359	5.4

(資料：図1に同じ)

## (2) サービス業（広義）が60%を越える。

被雇用者（除農水産業）の産業別構成が、1975年以降大きく変化した。75年には、未だ製造業の構成比が断然大きく31.4%であったが、2002年には21.4%まで低下した。（米国をはじめ、欧州の国々は、すでに15～20%の水準に落ち込んでいる。）

製造業は、数のうえでは多くの就業者を吸収していたが、さらに横バイ、減少を続け今や卸・小売・飲食店就業者の数（1186万人）を下回る状況にある。代って、最大ウエイトの業種になったのがサービス業（狭義）であり、現在の被雇用者は1570万人に達し、29.7%を占める。（第2表）

サービス業の定義には、上述の様な狭義によるものと、これに卸小売、金融・保険、不動産、運輸・通信、電気・ガス・水道・熱供給、公務を加えた広義の概念がある。この定義に従うと、被雇用者数は3610万人となりウエイトは68.2%に達する。戦後55年の間に、先ず農業から製造業へ就業の主体が移り、今回は、製造業からサービス業へ大幅な就業の移動があった。高度工業化社会から、高度情報化社会の到来と言われる由縁である。

第2表 被雇用の主力はサービス業に (単位 万人、%)

	被雇用者数 (非農林)	うち 製造業		うち 卸・小売・ 飲食店		うち サービス	
			構成比		構成比		構成比
1975	3,617	1,138	31.4	711	19.7	659	18.2
80	3,941	1,135	28.8	825	20.9	788	20.0
85	4,285	1,235	28.8	912	21.3	940	21.9
90	4,806	1,306	27.2	1,047	21.8	1,142	23.8
95	5,229	1,308	25.0	1,138	21.8	1,327	25.4
2000	5,322	1,205	22.6	1,197	22.5	1,478	27.8
2	5,292	1,131	21.4	1,186	22.3	1,570	29.7

(資料 第1表に同じ)

### (3) 進む被雇用者の高学歴化

常用労働者の学歴別状況を1980年と2002年とを比較してみると、中卒は32.9%→8.3%に低下しているのに対し、高卒は47.3%→48.9%に、短大卒が5.4%→15.7%に増加している。大卒は、14.4%→27.1%に大幅に増加した。(厚生労働省「賃金構造基本統計調査」による)

この結果、就業構造におけるホワイトカラー化が、他の先進国並の水準に定着した。同時に、先に②で見たように、大卒・短大卒の多くは、サービス業分野に吸収されたと判断される。国際競争力の劣勢が指摘されるサービス業にあっては、さらに高度かつ専門的な教育システムの構築や、資格取得の一層の普及が求められている。

### (4) 女子の就業とボトルネック

戦後50年の間に、女子の就業は、一貫して、着実に進んできた。1953年には、男子被雇用者1193万人に対し、女子被雇用者467万人であったが、2002年には、男子3170万人、女子2161万人となり、男子の伸び2.67倍に対し、女子の伸びは4.62倍であった。又この結果として、被雇用者全体に占める女子被雇用者の割

合は、1953年の28.1%から、2002年の40.5%に上昇した。

女子就業の進展によって、必然的に女子年令別労働力率（女子労働力人口／15才以上女子人口）におけるMカーブ現象が、明確に認められる。つまり、20才代の労働力率70%、40才代の労働力率70%の間であって、30才代の労働力率が60%に低下する状況を示している。人口の都市集中化の流れにそって、「大家族」から「核家族化」が進んだ。一方、経済の不安定化は、男性のみに一家の経済基盤を託すことによるリスクを増大させた。

一方で暮らしの豊さを確保しつつ、折角の高学歴を社会での仕事に生かす「生きがい」を求めて、婦人の社会進出が定着してきた。そこで今、「専業主婦」時代には経験しなかった難問に、多くの家庭が直面している。「子育て」との両立である。特殊出生率の未曾有の水準を是正する為にも、この問題の対応に立ち向わねばならない。保育施設の拡充、ベビーシッターシステムの開発、子育て休暇の長期化などの対策が展開されている。

##### (5) 構造的な失業問題

はじめに述べたように、現在の深刻なデフレ不況を始めとする経済社会の変革は、50年及至100年に1度経験するか否かといつてよい程、広く、深く、構造的である。景気の回復とともに、困難も峠を越えるといった性質のものではない。その傷跡が、組織（企業）の破たん、企業の倒産、そして失業である。

第3表、第4表を見てみよう。失業者の数の多さ（359万人）、失業率の高さ（5.4%）が異常である。失業の理由は、359万人中151万人が非自発的なもので、全体の42.1%に当たる。戦後の成長過程で経験した不況期の失業とは様相を異にしている。

現在進行中の労働需給のミスマッチは、おそらく、明治維新後における元武士階級の北海道移住、昭和初期不況の「大学は出たけれど」浪人や、職を求めて中国大陸、北米へ、農業開拓民としてハワイ州や南米へと移住した状況を彷彿とさせる程の不気味さがある。就中、10代、20代の失業率の高さは異常である。組織の求めるものは、より高い技能・知識を身につけた即戦力。基礎的能力はあるが未熟練である供給者との間のミスマッチは、各層に亘って深刻化し



つつある。

第3表 2002年12月末完全失業者の内訳（万人、%）

年代	失業者	失業率
15～19	16	12.8
20～24	53	9.3
25～29	56	7.1
30～34	43	5.8
35～39	29	4.4
40～54	87	3.9
55～59	29	4.5
60～64	34	7.7
65才以上	11	2.3
合計	359万人	5.4

90年6.6 95年8.2  
90年3.7 95年5.7  
90年2.7 95年4.3  
90年3.5 95年5.7  
90年2.1 95年3.2

第4表 理由別失業者数（万人）

	2002年	1995	1985
非自発的離職	151	55	47
自発的離職	115	83	54
学卒未就職者	18	11	7
その他の者	70	50	40
合計	359	210	156

（資料）第1表に同じ

若年層には、より高度かつ専門的な知識・技能習得システムやインターシップなど実践的な経験ができる「場」を作る必要がある。

中年層には、技術訓練を中心とした再学習システムを。

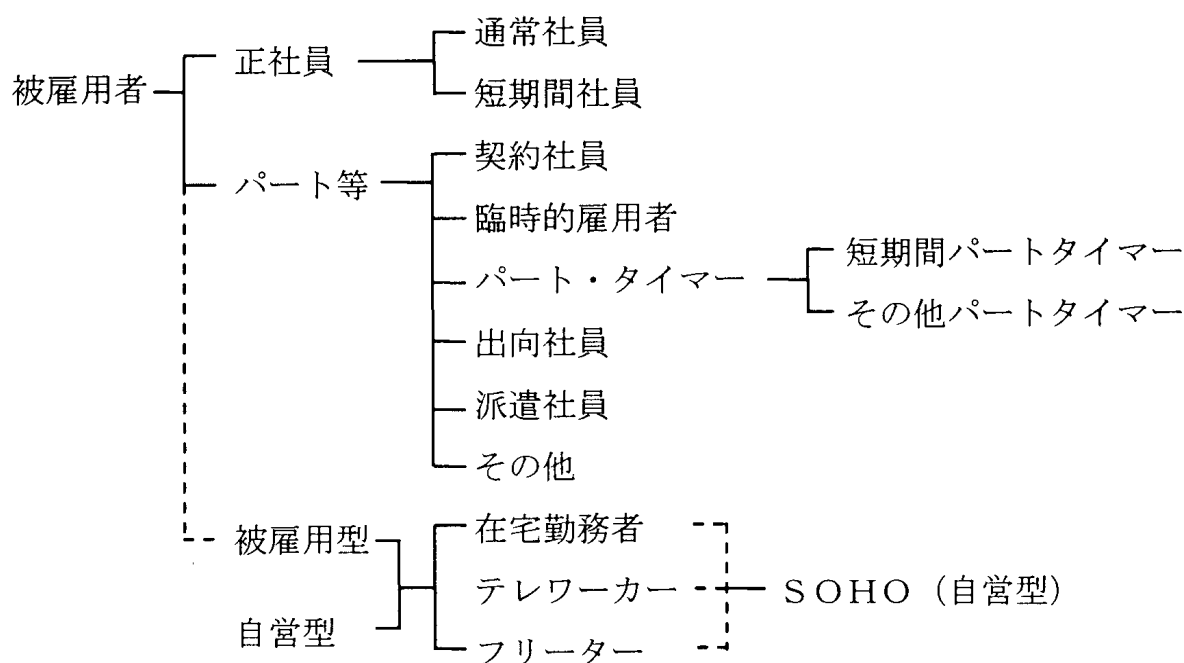
高年層には、教育・ケアなど新しい雇用機会の開発などが喫緊の課題である。

### 3 多様化する被雇用者の就業形態

次に被雇用者の就業について、現在の状況を整理しておこう（第2図）。以下に見る多様化現象は、勿論被雇用者の事情のみで生じているものでもなく、又経済的理由のみによるものでもない。被雇用・就業のあり方をより弾力的に考えていくことの必要性は、いわば時代の流れである。変革への対応が急がれる企業組織にあっては、専門化する業務内容によって、使い分けられるフレキシブ

ルな形態を模索するであろう。同様に被雇用者も、ライフステージに応じた仕事のやり方が必要であり、多様化の広がりは一層進むことになる。

第2図 就業形態の俯瞰図



(資料) 労働経済白書H15より作成

### (1) 1200万人に達したパートタイマー

① 量的にも、増加テンポの点でも、多様化のフロントランナーは、パートタイマーである。(注4)

週35時間未満の短時間被雇用者の数は、1966年179万人、1986年503万人、2001年には1205万人に達し、被雇用者全体に対する割合は、1966年6.3%、1986年11.7%、2001年22.9%、となった。(以下本章のデータは、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」による。)

過去、パート雇用者の数は、景気後退期において雇用調整の影響を真正面に受けたが、過去数年間の推移は、これまでと大きく様相を異にしている。平成9年から13年の4年間に、正社員は171万人減少したが、パート労働者は206万人増加している。

② 次にパートタイマーを選択した供給者側の理由はどうであろうか。（上記資料による、MA）

「自分の都合のよい時間に働ける 43.9%」

「家計の補助 41.2%」

「勤務時間が短いから 37.3%」

「家事との両立が可能だから 36.0%」

「通勤が楽になるから 35.5%」

となっており、自発的な理由が上位に並んでいる。

一方需要側の理由は、

「コスト削減 61.5%」

「日・週の仕事量の調節 36.2%」

「景気変動への対応 26.9%」

「営業時間長期化への対応 23.9%」

「季節的繁閑の調節 19.1%」

となっており、パート増嵩の原因が単に好不況の波にあるのではなく、長期的、構造的に奥深い理由があることが伺える。

③ パートタイマーを多く受け入れている業種は、

卸・小売業・飲食店	32.4%	サービス（狭義）	26.3%
-----------	-------	----------	-------

金融・保険	20.7%	製造業	17.1%
-------	-------	-----	-------

電気・ガス・水道	16.7%	公務	16.7%
----------	-------	----	-------

となっており、上位をサービス業（広義）が占めている。進行中の、構造変化の源流の一つが、サービス分野にあることを雇用指標も示している。

④ パート比率を職務分野別に見てみよう。

従来より労働集約的分野に多いことは見てとれるが、事務・販売・専門技術分野、さらには管理職業務にまで広がってきたのも最近の特徴である。

労務作業	41.8%	農漁業	39.8%
------	-------	-----	-------

保安サービス	35.5%	事務	22.9%
--------	-------	----	-------

販売	20.3%	専門的技術	18.3%
技能工・建設	18.2%	管理職	9.9%
合計	23.1%		

⑤ 過去10年、一般雇用の就職状況が厳しい局面にある中で、パートタイム雇用への有効求人倍率は1倍以上の水準を維持している。

	H5年	H10年	H13年
パート	3.83倍	1.16	1.35
一般	0.71	0.44	0.43

現状、パート雇用に内在している課題—処遇問題（後述）—をそのままに、正社員のパート化が進んでいる。不安定な仕組みを改善し、望ましい形の骨組みでパート雇用の基盤を構築することが、急がれる。

## (2) 契約社員と派遣・請負労働者

職務の態様や専門化の程度によって、雇用形態が一層多様化する傾向もある。

### ① 契約社員

「専門的職種に従事することを目的に、契約に基づき雇用され、雇用期間に定めのある者」と定義される。1987年には約20万人程度であったが、現在は112万人で、雇用者全体の2.3%に当たる。

契約社員の中の内訳は、専門的技術的仕事に携わる者約35%、事務の仕事約23%、技能・生産工程の仕事約6%、管理的仕事が4%程度である。

契約社員を選んだ最大の理由は、「専門的な資格、技能が生かされる」、が36%で最も多い。

### ② 派遣労働者と請負労働者

組織（企業）内に、正社員以外の人材が、業務に参画する事例が増えている。アウトソーシングや、工場の一部を使って他社に製造委託をする、又は、他に販売委託をするケース、さらには、業務経験者の派遣を要請し雇用するケース

など様々である。派遣労働者は、1987年には8万人強であったが、2002年には、43万人となった。うち、33万人が25～29才の女性で、高卒・短大卒・大卒大学院卒など高学歴の人が多い。又43万人のうち35万人が前職の経験がある。

③ (社)日本人材派遣協会によれば、従来より、人材派遣先の対象拡大（製造業への派遣、税理士など“士業務”への派遣解禁）、派遣期間の延長（1年→3年）もしくは撤廃を要請してきている。又、健康保険組合設立など体制作りも進行している。

上記全国組織に加盟中の主たる協会は、

情報サービス産業協会	日本機械設計工業会
全国放送関連派遣事業協会	日本翻訳協会
日本添乗サービス協会	全国ビルメンテナンス協会

(いずれも社団法人)

などである。

規制緩和が進めば、雇用派遣の流れは、さらに強まるものと思われる。

### (3) より自由度の高い就業形態—フリーター

就業の形態が、場所、時間等の拘束を離れて、被雇用者がより柔軟に就業出来るスタイルが急速な勢いで広がってきた。テレワーカー、SOHOなどの在宅勤務者や、フリーターの増嵩である。さらに加えるならば、組織をスピニングアウトし「起業」に邁進する人、今後はMBOなどにより分離独立に参加する人も増えてこよう。

NPOやNGO、他のボランティア活動に身を置く人々などもこれに含まれよう。テレワーカー、SOHOについては後の章で言及することとし、ここではフリーターについて整理しておこう。

#### ① フリーターの定義

フリーターとは、「15才～34才の若年（但し学生・主婦を除く）のうち、パート・アルバイト（派遣等を含む）及び働く意志のある無職の人」と定義される。

(資料 内閣府「若年層の意識実態調査」による)つまり、働く意志はあっても、正社員の職を得ていない若者であって、先述のパートタイマーや派遣・契約社員の中の15才から34才までの人が主体となる概念である。第5表を見てみよう。フリーターの数は、400万人をこえ、その約6割がパート・アルバイトの仕事にあること、約7割が20代であり、近年特に増勢が高まっていることが読みとれる。

第5表 フリーター指標 (単位 万人、%)

年	合計	内 訳			フリーター 比率
		パート アルバイト	失業者 (求職中)	非労働力 (働く意志あり)	
1990	183	100	52	31	10.4
91	182	96	52	34	10.1
92	190	107	51	32	10.3
93	215	121	61	34	11.5
94	218	115	66	37	11.4
95	248	138	74	36	12.9
96	281	150	91	40	14.3
97	313	183	92	38	15.8
98	323	187	95	41	16.4
99	385	213	121	50	19.4
2000	384	214	126	44	19.5
2001	417	244	127	46	21.2

(年代別内訳)

	15～19才	20～24	25～29	30～34	計
1989年	36	77	54	29	196
92年	30	70	53	29	190
95年	34	107	74	33	248
98年	37	131	101	54	323
2001年	42	143	152	80	417

資料 内閣府「若年層の意識実態調査」

## ② 多様かつ多難な若年層の暮らし

日本に限らず、近年世界的に若年層の失業率が高水準である。2001年の若年層失業率は、日本9.7%、イギリス10.5%、フランス18.7%、ドイツ8.4%<sup>(注5)</sup>となっており、生活環境の厳しさを伺わせる。

何が原因で、結果か、判然としないが、

- ・未婚化、晩婚化、高い離婚率
- ・親同居の未婚者（いわゆるパラサイトシングル）
- ・共働化・半共働化（DINKS<sup>(注6)</sup>の胎頭）

などの現象が目立ち始めている。おそらくフリーターの増勢もこれの一因であり結果であろう。たとえば、わが国の平均初婚年齢は、1950年には、男性25.9才、女性23.0才であったが、2000年には、男性29.0才、女性27.2才となっている。又25才～29才の人の未婚率は、1970年、男性46.5%、女性18.1%であったが、2000年には、男性69.3%、女性54.0%に上昇した。

（資料：厚生労働省 人口動態統計）

未婚の理由を聞くと（MA）、1位が、「結婚したいが相手にめぐり合わない」で、男性39.9%、女性43.1%、2位が「金銭的に余裕がない」で男性36.0%、女性24.5%となっている。3位が「趣味や好きなことがしたいから」で男性23.7%、女性24.9%、4位が「独身が気楽だから」男性22.8%、女性20.0%である。又別の質問で、「結婚することのデメリット」について、「自由に使えるお金が減ってしまう」が1位で、男性57.2%、女性39.0%、2位が「やりたいことが制約される」が男性42.1%、女性39.2%となっている。前記質問の、3位、4位とともに、結婚願望とは程遠い回答で、結婚による制約を強く感じている。

（資料：内閣府編「国民生活白書」H15）

## ③ 若年層の心情とフリーターの評価

再度フリーターに議論をもどし、正社員とフリーターの関連について見てみよう。新卒時に正社員であった人は、3年後において、「正社員である人」が62.5%、「フリーターに転じた人」が16.9%、「自営業に転じた人」4.3%、「その他」が16.3%となっている。一方新卒時フリーターであった人は、「現在は正

社員」が31.4%、「現在もフリーター」54.8%、「自営業」5.6%、「その他」8.2%である。

現在の若年層の「生活意識」に関する質問（MA）を見てみると、正社員であれ、フリーターであれ、両者は極めて類似的である。

「仕事より自分の生活が大事」	フリーター 75.9	正社員 74.7
「将来への不安がある」	82.3	74.5
「豊かでなくても気ままに暮したい」	78.4	72.4
「仕事のための勉強は積極的にしたい」	63.9	68.8
「より専門的な仕事がしたい」	46.9	59.6
「より責任ある仕事がしたい」	36.1	50.1
「仕事が面白くなければやめれば良い」	47.2	34.2

かつてのモーレッツ社員気質が姿を消し、「自由と気まま願望」、一方で「将来に不安を抱き」、「仕事への生きがいや、その為の勉強に意欲を示す」複雑な心情が読みとれる。

次に企業サイドのフリーターに対する評価は、どうであろうか。

「評価にほとんど影響なし」	62.7%
「マイナス評価」	30.2
「プラス評価」	3.1
「無回答」	4.1

となっている。マイナスに評価する理由は、

「根気がなくいつやめるか分らない」	73.1%
「責任感がない」	55.2
「組織になじみにくい」	40.1
「職業に対する意識などの教育が必要」	39.3
「人物像がつかみにくい」	28.3
「年齢相応の能力不足」	26.0
「入社時の格付け・配置がむずかしい」	15.9

となっている。

(資料 内閣府：「若年層の意識実態調査」)



#### (4) 「家族」の不安定化……「情報の共有」を希薄化させるケイタイ

以上、変革に対応する人々の現実の姿として、労働統計、各種意識・行動調査データをもとに、就業多様化の様相を整理してきた。改めて、戦後50年を経て直面している変革の大きさを痛感する。工業化社会成立の過程で、ビッグビジネスや官公庁などの大組織を中核として大産業都市が形成された。総人口も1億人を越えた。大家族が核家族に拡散され、ケイタイの普及によって今や個に分離されていくかにも見える。地域コミュニティや大家族制が果していた育児や介護やケアなどの役割が、組織社会（企業社会）に所得移転の形で移っていった。核家族の懐は浅く小さい。ポスト工業化社会とも高度情報化社会とも言われるグローバルな変革に直面し、本来家族が保持していた、福祉の機能を組織・地域・家族がいかに分担していくか。就業の多様化を好ましい方向で広め、未婚、晩婚、少子、等々の問題を是正していく鍵がここにある。以下において、組織・地域・家庭（個人）の取り組みの方向を検証して行く。

## 4 変革に立ち向う企業の自己改造

### (1) 3つの構造変化

現在企業が行っている変革への雇用面での対応を、短期型と長期型に分けて考えよう。短期型とは、まさに存否の岐路に直面し、企業が、再建、再編、あるいは再生復活をかけて行う、整理統合、合併、提携などによる人員の整理や組織の見直しである。先の諸統計にも、この影響が強く出ていた。特に非自発的要因として失業統計にあらわれている。

長期的とは、過去から現在にかけ統計に現われ、将来も続くであろう構造変化に対する対応である。その構造的変革とは、次の三つである。

その第1は、工業化社会形成の過程で大量生産、大量消費を支えた、大量の機械と工場、そしてホワイトカラーに向けられる。かかる資本と人材—技術水準と専門性においては中流といわれるが、粒揃いであることは群を抜いている—が組織を肥大させ、いわゆる総合企業が続々と誕生した。規模の経済は、「ペンローズ効果」といわれる非効率性や、変化への対応に遅れるといった弊害を

もたらず。企業は、この為の戦略として、アメーバ経営に代表される、社内での分社化、モバイル化、セル化などの方策を講じた。他方、外部とのアウトソーシングや提携などにより、一転して「スモールイズビューティフル」の方向へハンドルを切り換えた。その中核となる思想は、「選択と集中」であり、低生産性部門を排除し、稔出した資源をより有効な分野に投下する。この結果、伝統分野を放棄したり、生産部門や販売部門をもたない企業が現出している。

第2には、IT革命を背景とした「リエンジニアリング」一業務や方法の抜本的見直し企業が企業組織をオープン化し、フラット化させる方向にある点である。この傾向は今に目新しく始まったことではない。商社マンは、世界の各地、業界の各分野で、相対的にオープンで独自色の強い仕事を行ってきた。私の経験でも、市場経済に直接参加する各分野のディーラーやファンドマネジャーは、それぞれがデスクからデスクへとビジネス交渉を行い、個別の判断で実行し、情報を握る。ここに第三者の指示や命令や承認が都度介入する余地は少ない。与えられた権限の中では自由に行動する。その関心は、自ら、自己の顧客やカウンターパーティなど外部の相手に向う。かつては、情報はピラミッドの頂点に立つ人、その下で統括する人などが順次独占した。今や各分野の情報は、前戦でビジネスに立ち向う「個」に最も早く、広く、深く蓄積される。その手段は、ケイタイ・パソコンなど各種情報端末の急速な普及である。

かくして、オープン化の波は、外においては、メインバンク制やケイレツなど仲間内の取引を稀薄化させている。また、社内には、フォーマル、インフォーマルな型で構築されてきた日本独特の「協働」「情報共有」の仕組みが変わりつつある。根回しや、コミュニケーションによる意思疎通や全員参加の連絡型会議やQCサークル活動など、伝統的活動の場が減少している。今後もE商取引におけるBtoBやBtoCさらにはCtoCの普及によりいわゆるネットワーク外部性への取組みが進んでいくであろう。

一方組織フラット化の波は、中間管理者を調整的に行っている。小集団に権限を下ろし、独立した中小企業としての活躍を期待するか、オーケストラの指揮者と団員のように、仲介者を置かず直接指揮者が指令を演奏者に発するスタイルにするか。いずれにしても、大企業が中小企業の如くフレキシブルに、反

対に中小企業が集まって、大企業の効果発揮を期待出来るのも、それを可能にした源泉はITネットワークの普及にある。

第3は、ポスト工業化社会にあっては、「機械」「工場」といった資産とともに、人的資産（知識）が重視される。新素材、新エネルギー、ナノテクノロジーによる再生医学やロボット、バイオテクノロジーなどによる広範な先端分野の開発や普及には高い能力の人材が必要なことは勿論、経済のサービス化が進むなかで、法律、金融、財務、などの分野の練達之士が数多く必要であることは間違いない。古くより、イノベーションを引き起こすのは、同質の輪の中では生まれにくく、異質なもの（人）があつてこそ実現すると言われている。人材の交流が必要であり、より普遍化していくであろう。

ジェームズ・トービンの「QレISHヨ」を計算するまでもなく、企業価値（株式の時価総額）がB/S上の資産価値を大きく上回る企業が増加している。市場の資産評価が適確なものかどうか、その理論、手法が確立していない現在では、はなはだ疑問なしとしないが、企業の評価において、知的資産の優劣（人的資産の優位性）が、決め手になることは間違いない。

## (2) よりフレキシブルな雇用システム—ワークシェアリングを中心とした弾力性

これまでみたように、日本型の雇用システム—つまり、毎年、平均的に粒揃いで、若い人材を定量かつ定期的に採用し、長期間雇用を続けるシステムは企業側にとっても、供給側にとっても、立ち行かなくなった。又供給側にとって、父親一人が経済的基盤を担うことは困難化しつつあり、同時に夫婦共に働くことによる制約も絶え難いものとなりつつある。先に述べた三つの変革により、雇用、被雇用の双方にとって、終身を前提とした専業主婦型モデルを標準とするシステムが、極めてリスクの大きいものとなってきたのである。

企業はこれまでに、「早期退職優遇制度」や「短時間正社員制度」、あるいは「人事考課の公開制度」（自己申告制や社内公募制）のとり入れなど多くの柔軟化の為の施策を講じてきている。今、変革への対策として考えられるべき課題は、企業、被雇用者双方にとって、「仕事時間」、「仕事内容」、「仕事の場」について、もっと、もっとフレキシブルな型にすることである。

その中心となる方策は、「ワークシェアリング」である。それはこれまでの「緊急避難型」のものではない。多様な就業形態を促進する為のものであり、そのバリエーションは多様だ。必要なことは、

- 短時間正社員をより広範囲に考える。
- 正社員と非正社員の転換を、限定的であれ可能にする。
- 一定時間（たとえば週20時間）勤務したものに在宅勤務を、必要に応じて認める。

の諸点だ。企業にとっては、いづれも大きな思想の転換である。被雇用者の選択肢が広がることは、企業にとってもより柔軟で効率的な人事システムが可能であるとの確信をもつことが必要だ。この際、「会社人間」か、「家庭人間」か、「低コストで柔軟型」か、「高コストで長期安定型」かの黒白論は排せねばならない。少くとも、伝統的なシステムは、企業にとってよりベターなものではなくなったこと、又長期に亘り一つの会社人間にだけとどめおくことは、優秀な人間の能力を最大限に生かしたことにはならないこと、も考えねばならない。一生、全身全霊をかけて、100%の努力を惜しまない社員を高く評価し、中世イギリスの「囲い込み」や、日本の城下町社会の「丸抱え」ではなく、これからの企業の役割は、「仕事の場の提供」とでも考えることが必要である。従業員は「稼ぎ」を与えられるのではなく「自ら稼ぐ」気概が必要だ。それが「個」の真の独立だと説く人もいる。<sup>(注7)</sup>

変革に取り組む企業の考えの一端を見てみよう。非正社員から正社員への転換制度について、導入済36.8%、3年以内に導入見込み予定6.7%、予定なし46.3%、無回答10.3%である。又、正社員以外の者の採用と活用について、採用又は活用の増加を検討する企業は、1999年の23.1%から2002年には、28.2%に増加している。(資料 いづれも厚生労働省H15年「労働経済白書」P328)

漸進的に進むもよし、肝心なことは、「雇用のポートフォリオ」として、「安定性」、「柔軟性」、「効率性」をものさしに、新旧モデルのシミュレーションを十分に検証し、変革に対する現実的な組み合わせを考案することだ。

### (3) ファミリー・フレンドリーな政策

「雇用ポートフォリオ」を構築する上でもう一つの重要なものさしは、供給者側の事情である。近年、こうした考えのもとに、その概念である「労働者の家族的責任に配慮した」、あるいは「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」政策を遂行する企業（通称ファミフレ企業）が増えている。<sup>(注8)</sup>

その内容は、上述の雇用制度の期間、契約内容などの多様化や柔軟性確保の施策、家族ケアの為に休職、休暇（この間無給、元職復帰が保証される）、又パート経由で、フルタイムに戻ることの出来る制度。あるいは、育児センターの設置、在宅勤務プログラム、さらには、相互扶助を支援する為の地域ボランティア、NPO活動参加の為に、有給休暇制度など。いわば家庭の最大のボトルネックを解決する為の、「子育ての社会化」要請に対応した、「雇用ポートフォリオ」の構築を進めている企業群が、ヨーロッパから、アメリカ、日本へと波及しているのだ。この要諦は、個人のライフサイクルを座標軸とした、雇用システムである。

### (4) 社員教育の革新

変革への対応の重要な側面は、知識資産を創出する原動力となる人を養成することである。この点は雇用者と被雇用者との意向は完全に一致する。90年代後半を境にして、高校卒業と大学卒業との新規雇用者数は完全に逆転し、同時に大学院生の数は近年急増している。（第6表）

第6表 学歴別新規学卒就職者数の推移 (単位 人)

年	中学校	高等学校	専修学校	短期大学	大 学	大 学 院	
						修 士	博 士
1990	54,822	622,330	218,244	181,229	324,220	(1,647) 18,845	(308) 3,783
95	24,994	407,914	255,725	161,090	331,011	(3,422) 28,051	(1,467) 5,019
2000	14,903	247,074	226,599	99,653	300,718	(6,910) 35,224	(2,496) 6,914
02	12,300	224,692	202,899	130,620	311,495	(7,786) 43,312	(3,187) 7,699

企業にあつては、近年企業内大学を設置するケースが増えている。大学、大学院の教育成果に満足せず、実務経験が一巡した管理者候補生にさらに高度な教育を身につけさせ、早期に成果を結実させることを期待している。

企業内大学の源流は、1953年のGEの「リーダー研修センター」でのトップマネジメント基礎訓練キャンプにあると言われる。以降アメリカにおいては、1960年代に設置ブームを迎え、「ディズニー大学」や「ハンバーガー大学」など社内教育の全盛時代となり、今日では、全世界に約2000存在すると言われる。わが国に於ても、総合研究所などのシンクタンクをもつ先端企業が力を入れており、東芝、富士通、日立、NEC、など電気メーカーを先頭に新設や拡充が相次いでいる。それは、

- あらゆる知識が陳腐化する。
- 社内教育と戦略目標の整合性を図る。
- 求職者に選ばれる企業でありたい。
- リーダー層の充実。
- 教育活動の統一ブランド化

の理由によるものだ。<sup>(注9)</sup>

一方働く人にとっては、自己のキャリア・デザインを支援するものだ。これからの企業人は、バウンダリーレスなキャリアを歩む人（専門技術、知識を絶えず錬磨する為に、会社に自分を縛り付けないでキャリアを積む人）、あるいは企業の中核的業務に専念し会社の強みに貢献する道を歩む人などさまざまであるが、トランジション（岐路）の節々で、キャリア・デザインを再描写する必要がある。<sup>(注10)</sup> いわば中年層を対象とする再学習システムであり、先述の長期休職システムとの連動によって、学習か、子育てか、2～3年の充電期間の選択肢とする企業も出て来た。

##### (5) 多角的な管理

経団連・経営労働政策委員会が提案している雇用形態の多様化への対応策として、「ダイバーシティ・マネジメント」がある。その概念は、「既存の価値感や方法論にとらわれず、多様な属性（性別・年齢・宗教・国籍・価値感など）

や発想（多様な働き方を含む）を取り入れることによって、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幸せにつなげようという戦略」とされる。又「働く人々の多様化しつつあるニーズと企業ニーズの合致、すなわち多様な人材の活用、多様な雇用との組み合わせによって企業の新たな活力を引き出す」方向性が提案されている。<sup>(注11)</sup>

企業に期待される課題は、いづれも重い。若年層の雇用創出や、中年層の雇用維持や、子育ての社会化の要請である。中でも、重いのは年金問題とも関わる、停年延長問題だ。第7表を見て見よう。65才からの平均余命は長くなる中で日本の高令者の就業率（労働力率）は、先進国の中で高い。的確なワークシェアリングが有効だ。

第7表 65才の平均余命と労働力率

	1950年	2000年
男	11.5才	17.4才
女	13.9	22.4

	60～64年	65才以上
日本	55.5	22.6
アメリカ	46.4	12.3
ドイツ	21.3	2.7
フランス	16.1	1.3

(資料) 国民生活白書H13年度

第8表を見てみよう。以上の方向感に対する経営者の将来デザインである。変化への対応は、slow but steady といえようか。

第8表 新時代の日本型経営

	契約のパターン	対象部門	現在	将来
長期蓄積能力活用型	期間の定めのない雇用契約	管理職	84.0	72.7
高度専門能力活用型	有期雇用契約	専門部門	5.9	11.4
雇用柔軟型	有期雇用契約	一般職・技能 販売部門	10.1	15.9

(資料) 経団連H10年8月号

## 5 個人セクターの選択—在宅勤務

A・H・マズローは、著書「人間性の心理学」において、“欲求5段階説”を世に問い、広く支持されている。いま厳しい変革期の最中であって、各ライフ・ステージの節目に立つ人々は、いかなる動機をもって、折り合いをつけ、選択しようとしているのだろうか。

進学、就職、結婚、転勤、転職、起業、新築、退職、転居、離居、独居などの岐路に立つ人々の選択動機は、決して、順序だって段階別に決まる程単純ではない。

本章においては、「仕事が変わる」「場所、時間、やり方」が変わる典型的な事例である「在宅勤務」、就中、その中心をなす、女性テレワーカーの状況につき、検証してみよう。

### (1) インターネットの普及状況とその効果

「在宅勤務」が就業形態として認められ、徐々に浸透してきた背景は、インターネットの普及にあることは言うまでもない。手段の一つである情報通信機器の世帯保有率は、平成14年において、携帯電話が86.1%（うちネット対応型47.7%）、PHS7.6%、ワープロ31.8%、パソコン71.7%、ファクシミリ50.8%、カーナビ23.8%となっている。これと並行して、インターネットの世帯利用率は、81.4%に、人口利用率は54.5%に達している。<sup>(注12)</sup>

次に、インターネットの利用層の拡大は、どんな経路で波及したであろうか。

2001年3月現在、4年以上前からインターネットを利用していた人を属性別に見ると、

- 男性 66.7% 女性 33.3%
- 10代 5.8% 20代 24.3 30代 29.1 40代 23.8 50代以上 16.9
- 勤め人 69.1% 学生 8.0 自営業 8.0 無職 8.0 主婦 6.9
- 関東地区居住 48.1% 近畿 20.6 東海北陸 13.2  
北海道東北 10.1 中国・四国・九州 7.9

となっている。



関東地区在住の、20代30代の男性の勤め人がフロントランナーであったことが認識出来る。一方で、同じ時点（2001年3月）において、1年前から利用している人についてみると、女性56.4%、40代50代28.9%、21.5%、主婦31.8%、中国・四国・九州が22.8%と高い比率を示している。2～3年遅れて、インターネットは、地方にも、家庭にも急速に波及していたことが伺える。

ITの普及が家庭生活に及ぼした影響はどうであったろうか。「家族とのコミュニケーション」「柔軟な働き方を可能にする」「子育て問題を解決する一助となる」などの事項が指摘されている。（以上H13年度内閣府、国民生活白書「ITによる家族への影響実態調査」による）

## (2) テレワーカーの類型

次にテレワーカーの実態を、日本テレワーク協会の二つの資料

「日本のテレワーク実態調査研究」2000年

「在宅型ワークスタイルに関するアンケート調査」2001年

により見てみよう。テレワークの類型は次の様に整理出来る。

	独立型		雇 用 型
	自 営	エージェントへの参加型	
在宅型	SOHO	テレワーカー	ソフト開発など
非在宅型	SOHO		コールセンター

### ① 独立型テレワーカー

典型的なテレワーカーは、独立・在宅型であるが、そのうち、自営のものをSOHOと呼んでいる。近年、エージェント組織に加入するテレワーカーが増えている。それは、エージェントの果たす支援活動（たとえば）「仕事の受注」「価格面などの交渉」「福利厚生面」「会員の能力開発」「トラブルへの対処」のメリットを多とするからであろう。

エージェント加入のテレワーカーたちは、専業型と副業型に二分される。専業型の労働時間は、月間186時間前後（1日当たり8～9時間）、副業型は月間

58時間（1日当たり2～3時間）となっており、平均的な収入は、前者が454万円、後者が、42万円である。専業型テレワーカーは、技能的に上級者に属する人と推察される。

副業型テレワーカーの主流の特性は、「女性」「30代」「子供あり」である。Mカーブの難題に直面した人が考え、選択した1つの対応策によようやくたどりついた感がある。直面した問題点は何であろうか（MA）

仕事の多い時と少いときのアンバランス	55.5
仕事の単価の安さ	46.7
年金・健保などの不安	42.4
仕事量の少さ	39.9
営業面の能力や努力の不足	39.3
スキルアップ教育機会の少なさ	33.7

などである。仕事を安定的に確保することの困難さが第1の様だ。

### (3) 女性テレワーカーへのアンケート調査

以上において、在宅テレワーカーの主力が女性であり、将来の潜在的なワーカーも女性である可能性が強いとの予想も出来る。次に、女性テレワーカーを対象を絞ったアンケート調査を見てみよう。NTTデータが2000年3月に行った女性在宅ワーカーに関するアンケート調査で、対象は、東京、神奈川、埼玉、千葉に在住し、1997年以降在宅で仕事の経験のある25才～45才の女性である。

#### ○ 先ず在宅ワークでの仕事は何か（3つ以内）

ワープロ入力	51.8%
マニュアル等の作成	12.5
校正	10.5
原稿執筆	9.3
翻訳	8.5
テープ起こし	8.3

などである。

#### ○ 何故在宅就業を選んだか

家族の世話に時間をかけられる	27.2
入学前の子どもを預けずに育てられる	21.0
仕事の時間帯を日によって変えられる	11.7
仕事を選べ、専門分野の仕事が出来る	6.8
家を就学の子どもだけにしなくてすむ	5.9
通常のオフィスタime以外の時間に働ける	5.4
家庭の事情で仕事先に気を使うことが少い	2.7

などの回答が並んでおり、目的の大部分は、育児を中心とした家事の時間の捻出にある。

- 上記理由が満たされるなら、その代わりに譲ってもよいと考える条件は何か（MA）

年間の収入	45.8
仕事量に波が出来ること	44.8
仕事のない時期があること	37.3
出世、昇進で不利になること	33.0
時間当り賃金単価が下がること	30.8
仕事の総量が減ること	25.5

収入と家事従事のトレードオフで、両立させようとの選択が明確に伺われる。

- 現在の仕事は最初どのようにして得たか。

知人の紹介	28.2
家族・親せき	26.7
求人広告に応募	20.4
以前の仕事の関係	16.5

- パソコンやインターネットの方法はどこで身につけたか。

家族・友人に教わった	31.1
本業又は以前の仕事で使っていた	25.0
本などで自習	20.1

技術習得も、就業の切っ掛けも、いずれも家族、知人、就職先が絡んでいる。こうした条件に恵まれない人への普及を広める為の環境整備が必要である。

在宅勤務に男性が参画することについて、賛成34.2%、どちらかといえば賛成42.0を含め、76.2%の人が賛成している。一方で配偶者（夫）が参加することには、どちらかといえばして欲しくない47.0、して欲しくない15.6%で、62%強の人が反対している。在宅勤務が本格的な就業形態となる可能性は薄いと言えよう。

今から10年後、在宅ワークは拡大させて行きたいと思うかとの問いには、「そう思う」35.9、「どちらかと言えばそう思う」33.0と、70%に近い人が将来に期待をつないでいる。

最後に、もう一度労働力調査に戻ろう。（第9表）専業主婦の数は80年代を境に減少に転じた。就中、サラリーマン世帯の専業主婦の減少は顕著であり、全有配偶者女性に占めるサラリーマン世帯の専業主婦の割合は、26.5%となった。専業主婦は4人に1人である。共に働きつつ家族を育むことを軸とした社会的デザインが必要である。

同時に、不透明な時代に生きる我々が出来ることは、将来を見据えた準備と心づもりをしておくことである。個人には「キャリアデザイン」が、家計には「ライフデザイン」が必要である。その為の学習が学校のカリキュラムにとり入れられる日も近いであろう。

第9表 減少に転じた専業主婦の数

(単位 万人)

	1955年	60	65	70	80	90	2000
専業主婦の数	890	995	1,104	1,213	1,526	1,255	1,365
サラリーマン世帯の専業主婦の数	517	643	797	898	1,093	878	859
全有配偶者女性に占めるサラリーマン世帯の専業主婦の割合	29.9	33.2	36.3	36.4	37.1	28.1	26.5

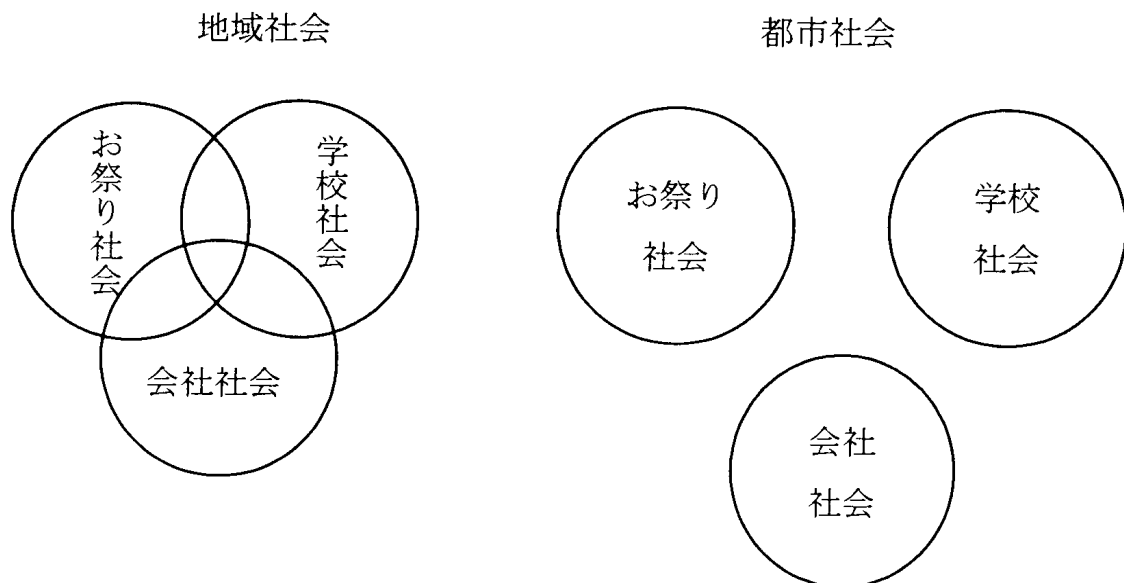
(資料) 70年までは、国勢調査、80年以降は労働力調査による。

## 6 地域社会への期待

変革に対応する為に実行した企業組織の改造は、究極のところ家庭に大きな課題を残した。工業化社会への過程で形成された核家族は、かつて大家族がもっていた家事の機能を徐々に失っていった。特に高令者の孤立が顕著で、福祉国家としての国の役割は、専ら年金、医療、介護といった高令者の為の所得保証を中心に向けられてきた。高度成長が峠を越え、高学歴を背負った人々は、自営を離れ、こぞって就業（被雇用）の道を選んだ。核家族は、さらに個となり、各々が自己の経済基盤を確立した。家族が本来もっている相互扶助の機能は薄れ、経済基盤をもてないライフサイクル上の当事者にボトルネックが生じた。「子育て」と「高令者ケア」の為の人材不足が、その典型である。

### (1) 子育ての社会化

地域コミュニティは、かつて大家族世帯とともに家庭福祉の一翼を担っていた。「一緒にお祭りのみこしをかつぐ社会」、「一緒の学校に行くPTA社会」、「就業している会社社会」が、地理上にだぶった社会である。



同じ会社に、同郷人、同窓生が多く存在する社会といってもよい（ゲマインシャフト）。都市化への流れとともに、同郷、同窓の人は方々に離散し、代って核家族によるベッタウンが形成されていった。この結果、都市社会には、郷里と墓参を知らない子供たちが増えていった。

子育ての社会化とは、家庭を中心に、国、企業、コミュニティが、その役割を分担して行くことである。地域社会に期待されるのは、広い空間と、自然の食材、諸事に経験豊かな人材、市場経済から距離がおける時間的余裕、などが生かされた、選択手段を提供することである。戦時中、戦後、我々は安全と食糧を求めて田舎に疎開した。その経験からは寄宿学校（ボーディングスクール）を連想させる。その可能性はないだろうか。

戦前の人には、単身赴任の普及は想像もつかないであろう。その年になれば、子供は、中学へ、女学校へと巣立ちをした。

## (2) サービス分野を担う地域経済

第2章で、広義サービス業に従事するサラリーマンは、68%を越えると認識した。広義サービスを4つのタイプに分ける考え方がある。<sup>(注13)</sup> その一つは、事業サービスと言われる分野で、金融、不動産、コンサルタント、会計、エンジニアリング、設計デザインなど高い技術や専門知識を必要とするタイプである。

第2は、流通サービスと言われる分野で、卸・小売・運輸・など大きな資本、多くの労働力を必要とする装置分野である。

第3は、個人サービス分野で、昔流の家事（執事、コック、庭師など）に従事する者で、現在では、理容、美容、クリーニング、マッサージなど、のタイプである。

第4は、社会サービスで、医療、教育、介護ケアなどの分野である。

第1、第2のタイプは、明らかに都会型である。第3、第4のタイプは、極めて労働集約的な、かつ熟練技能に依存する分野で、コミュニティ型と言える。いずれの分野も今後、さらに雇用の流入が加速する分野であるが、とりわけ第3、第4のタイプは、全体が増えれば増える程、それ以上に増える傾向がある。

経済のサービス化は、低生産性が進み、高コスト化のジレンマを内包している。

いわば、都市型市場経済の論理に従えば、就業者の確保が困難となる分野である。コストの削減は、雇用報酬を低水準に引き下げることを意味し、就業を試みる人が存在しなくなる。

供給不足により、市場が成り立たないのは戦時経済と同じである。寄宿舎や疎開を想起し、コミュニティの特色を生かす工夫を重ねなければならない。

### (3) 「ニッチ」分野を掘り起こすコミュニティ・ビジネス

かくして地域社会に、コミュニティ・ビジネスや市民事業なる概念のもとに、多くのNPOが事業を開始している。「官の事業にあらず、民間による利益組織にあらず」、「地域の、地域による、地域の為の事業活動」と定義するのが一般的だ。

活動の分野は、先述の個人サービス、および社会サービス分野に限定されよう。地域社会に期待される福祉ニーズの担い手として、コミュニティ・ビジネスが応え得るかどうかの決め手は二つある。「ガンバリ」や「補助金」だけでは、コミュニティビジネスは成り立たない。

必要なことの一つは、「ニッチ」を掘り起こすことである。ニッチとは、市場経済の力が及ばない「すき間」「くぼみ」といった意味で、経済規模が大きくなればなる程、グローバル化すればするほど、デ・ファクトスタンダードが支配すればする程「ニッチ」は増える。ここにコミュニティビジネスの存在理由がある。ニッチは、いかにして見つけるか。着眼点は、ライフサイクルの各ステージに生ずるボトルネック（隘路）だ。

DINKS世代における「子育て」は、まさに「ニッチ」の対象である。「安さ」より、「配達」を必要とするシルバー世帯も同様だ。「ニッチ」とは「差異性」のことである。

2番目に必要なことは、情報機器操作可能者のネットワークだ。地域社会が、都市にあらずしてこの業務を可能にする手段は、隅々まで行き渡った、ユビキタスなインフラ網を装備することである。

## 7 おわりに

最初に述べた通り、国の進める構造改革とは、一面ではお金の議論である。又一面では、人々がこれまでやってきた「仕事」を「やり方」を「やる人」を大きく変える事でもある。組織に、地域社会に、家族に対し、これまでの雇用・就業のシステムを大きく変えるよう求めている。

実際のところは、政府の号令の有無に拘らず、グローバルな環境要因は、20年以上も前から、各分野に対し待ったなしの変革を迫ってきている。ここ数年来、グローバルな競争条件の厳しさや、深刻化したデフレ、金融システム改革の早期完了を求める市場のプレッシャーが、究極のところは、個人に対する「仕事」のあり方の変革を求めている、とあって良い。

たとえば、石油ショック以降、日本は、製造業における国際競争力の優位性を確立したかに見えたが、その成果は大幅な貿易黒字となって具現し、市場の強烈な円高圧力により、経営戦略の変更を余儀なくされた。

又、1人当たりGDPが世界No.1（世界No.1の高コスト）となったことは、株式市場を通じ低生産性部門に対し、米国流の「リストラクチュアリング」、「リエンジニアリング」、「ダウンサイジング」による「カイカク」の断行を迫ったのである。20年前に、米国企業が経験したこられの変革は、苦境を脱した今なお、行われており、日本流の単なる「カイゼン」ではない烈しいものであった。

そして過去10年間は、非貿易財である金融・保険・証券をはじめ不動産・流通など広義サービス業での変革が集中的に行われている。

こうしたインパクトは、市場（ビジネス世界）をフロントランナーに、地域コミュニティを経て、「家族」へと波及し、最終的には、これまで見てきたように、個人（若年層・中年層・老年層・婦人層など各セグメントそれぞれに）に大きな影響を及ぼすこととなった。いつの時代にも、変革の魁は市民社会（現在の市場とってよい）であったが、変革を担うのはヤングであり、場所は、地方、地域である。決して本丸や本省や本社ではない。事業の革新は、同質の集団の中からは生まれにくい、と言われるが、同様に、変革への対応も、過去のしがらみのない異質な場所、最も変化の影響を受ける人々が主人公となり、



舞台となる。明治維新もフランス革命も、南北戦争もそうであった。

その意味で、地域の役割は大へんに大きい。「熊本県チャレンジド・テレワークプロジェクト」に参画しつつ、絶えず頭に浮んでいることは、いくつかある。

「正社員は本当に少なくなるのだろうか」「人々は、心から就業の多様化を、望んでいるのだろうか」「それが組織にとっても、個人にとっても、ベストの選択なのだろうか」「地域は、コミュニティ・ビジネスは、NPOは、ボランティア活動はこうしたボトルネックを解決出来るのだろうか」……といった問いかけである。

市場は性急に黒白をつけたがるが、「グローバルでありながらローカルに」、「巨大でありながら小さく」、「中央集権的でありながら分権的に」、「制約的安定的でありながら柔軟かつ自由に」対応せねばならない課題もある。

「環境変化にスピーディに対応出来、かつ長期安定的な雇用ポートフォリオを構築したい」とのニーズと、「厳しい制約を逃れ、安定的かつライフステージにあった就業システムを選択したい」との欲求。これからもその方策を巡って、色々の議論・試行が繰り返されよう。それを受けもつ地域コミュニティにあって、キーの一翼を担うのが、ヤング・婦人を中心とするテレワーカーであるとの確信を深めた。テレワーカーの育成、強化の広がりや地域社会の重要インフラとして、広範囲に、肌目細かい密度をもって装備される。

これをキーステーション（今流に言えば、プラットフォームとして）にして、将来、一度は失われた家族の福祉機能（育児・介護・ケア）を復活させるための創造的道具だて（ロボット・再生医学など）とのリンケージの役割を果たすなど、その成果に大きく、豊かな希望をもちたいものだ。

変革期のリーダーに求められる資質は、「危機感」「構想力」「社会的責任」であると言う。現状を繊細かつ大胆に把握し、危険と機会を認識することである。

「安くて良い品」をのみ考える経済合理主義ではなく、環境や福祉にも、豊かさと同時に安らぎにも配慮する「包容力」と「バランス感覚」が求められている。

戦後の日本人は、イギリスを始めヨーロッパから「自由」と「規律」を、アメリカからは、「権利」と「義務」を学びつつ、独特の「融和主義」や「協調主

義」とでも言うべき風土を作ってきたと思う。その過程で「規律」と「義務」感覚が甘くなり、「ナアナア」の世界が出来あがってしまった。

明治維新の先輩達は、「礼節を知る」「恥を知る」「責任をとる」ことで西欧諸国の尊敬を得たと数々の外国人来日記に記されている。これを武士道といった。

又変革期の最中であって、福沢諭吉は、再三に亘り「独立自尊」の必要性を説いた。今新しい変革の時代にあって、上記三つの資質は、ひとり国や組織のリーダーにのみ求められるものではない。「職」を主体的に考え、「個」の真の独立を実現するとすれば、組織人ひとり、ひとりが、持つべきものである。これなくして、構造改革の実現は覚束ない。「自己責任の原則」とは、まさに、このことであり、構造改革とは「組織」の改革であると同時に「個」の改革なのである。

## 注記

注1) リストラクチャリング；新事業を開発、同時に既存事業を見直すことによって、事業の重点を成熟分野から成長分野にシフトさせ事業構造の転換を図る。  
このような転換には、資源配分の方法や組織構造の変革も必要とされる。

リエンジニアリング；業務のプロセスや組織の構造を抜本的に再構築すること。これにより、コスト、サービス、品質、スピードを飛躍的に向上させる。

ダウンサイジング；もともとの意味は情報処理のコストを削減するために、より小型のコンピューターとLANなどのネットワークとを組み合わせるシステムを再構築すること。転じて、軽・薄・短・小・化への動きとして総称されている。

(有斐閣：経済辞典より抜すい。)

注2) 1997年 ニューヨークタイムズ編 矢作弘訳 日本経済新聞社

注3) インターネットの原型は、偵察衛星システムが保有した「通信・指令・制御・情報機能」ARPA (advanced. research project agency) にあるとされる。

注4) パートタイマー労働者の定義には、大宗2つの考え方がある。「短時間労働者」と「呼称パート」と呼ばれるものである。ここでは「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(平成5年法律第76号)に従うこととする。

「パートタイム労働者とは、1週間の所定労働時間が、同一の事務所で雇用されている通常の労働者の1週間の所定労働時間に比べ短い労働者」

注5) OECD: Employment out look による

注6) 子供のいない共働き（Double income no kids）の略

注7) 大田肇 個人尊重の組織論 中央公論社 1998年。

注8) 労働省女性局編 H11年 「ファミリー・フレンドリー企業をめざして」 P.7。

注9) HBR 「企業内大学」 2002年12月号 ダイヤモンド社。

注10) 金井寿宏 「働く人の為のキャリアデザイン」 PHP研究所 2003年。

注11) 日本経団連出版 「経営労働委員会報告」 2003年 P.33より引用

注12) 総務省統計局 IT関連統計資料 H15

注13) G・E・アンデルセン 「ポスト工業経済の社会的基礎」 2001年 P.158

## 参考文献

厚生労働省編 労働経済白書 H15、H14、H13。

内閣府編 国民生活白書 H13、H15。

労働大臣官房政策調査部編 就業形態の多様化に関する総合調査報告 H11年。

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 H11年。

総務省編 人とネットのほっとな関係 H14。

厚生労働省編 パート労働の課題と対応の方向性 2002年。

内閣府 若年層の意識実態調査 2001年。

総務省統計局 労働力調査 2002年。

総務省統計局 統計で見る市町村のすがた 2003年。

内閣府 ITによる家族への影響実態調査 2001年。

NTTデータ編 女性の就業と在宅ワークに関するアンケート調査 2000年。

日本テレワーク協会 日本のテレワーク実態調査研究 2000年

総務省統計局 IT関連統計資料集 H15年。

経団連編 経営労働政策委員会報告 日本経団連出版 2003年。

経済企画庁研究所編 エコノミストによる教育改革への提言 H14年。

日本人材派遣協会編 人材派遣白書 2002年版 東洋経済新報社。

国民生活金融公庫総合研究所編 新規開業白書 H15年版。

SOHOシンクタンク編 SOHO白書 2002年。

ニューヨークタイムズ編 ダウン・サイジングオブアメリカ 矢作弘訳 日本経済新聞社  
1997年。

E F シューマツハ スモール・イズ・ビューティフル再論 酒井杼木訳 講談社 2000年。

G・Eアンデルセン ポスト工業経済の社会的基礎 渡辺雅男・渡辺景子訳 桜井書店  
2001年。

M・ハーマン&J・チャンピ リエンジニアリング革命 野中郁次郎監訳 日本経済新聞  
社 1993年。

- H・A・サイモン システムの科学 稲葉元吉・吉原英樹訳 パーソナル・メディア社。  
A・H・マズロー 人間性の心理学 小口忠彦訳 産能大学出版部 1991年。  
D・M・マグレガー 企業の人間的側面 高橋達男訳 産能大学出版部 2001年。  
K・Jアロー 組織の限界 村上泰亮訳 岩波書店 2001年。  
H・アームストロング& J・テイラー 地域経済学と地域政策 坂下昇監訳 流通経済大  
学出版会 1998年。  
H・B・R 企業内大学 2002年12月号 ダイヤモンド社。  
S・P・ロビンス 組織行動のマネジメント 高木晴夫監訳 ダイヤモンド社 2001年  
青木昌彦・安藤晴彦編著 モジュール化 東洋経済新聞社 2002年。  
田尾雅夫編著 非合理組織論の系譜 文眞堂 2003年。  
奥林康司他著 NPOと経営学 中央経済社 2002年。  
熊沢 誠 リストラとワークシェアリング 岩波書店 2003年。  
吉田和男 解明日本型経営システム 東洋経済新報社 1996年。  
林敏彦編 情報経済システム NTT出版 2003年。  
太田 肇 個人尊重の組織論 中央公論社 1998年。  
太田 肇 選別主義を超えて 中央公論社 2003年。  
太田 肇 ベンチャー企業の仕事 中央公論社 2001年。  
久本憲夫 正社員ルネッサンス 中央公論社 2003年。  
グロービス・マネジメント・インスティテュート 個を生かし企業を変える 東洋経済新  
報社 2002年。  
今野浩一郎他 資格の経済学 中央公論社 1995年。  
小池和男 日本企業の人材育成 中央公論社 1992年。  
荒井一博 終身雇用制と日本文化 中央公論社 1997年。  
沼上 幹 組織戦略の考え方 ちくま書房 2003年。  
井原哲夫 「才人」だけが生き残る ちくま書房 2001年。  
中根千枝 タテ社会の人間関係 講談社 1967年。  
見田宗介 現代社会の理論 岩波書店 1996年。  
金井寿宏 働く人のためのキャリアデザイン PHP研究所 2003年。  
加藤寛監修 ライフデザイン白書2004年 第一生命研究所 2003年。  
細田信孝 コミュニティビジネス 中央大学出版部 2002年。  
神野直彦 地域再生の経済学 中央公論社 2002年。  
渋谷智明 福祉NPO 岩波書店 2003年。  
五十嵐敬喜他 市民事業 中央公論社 2003年。  
正高信男 ケータイを持ったサル 中央公論社 2003年。