

〈研究ノート〉

ダイバーシティ経営の登場の背景と 構造的な諸問題（1）

— ビジネス（経済的価値）と人権（社会的価値）の狭間で¹ —

出家健治

目次

0. はじめに— 本稿の目的と概要
1. ダイバーシティ経営が登場した背景— 人権とビジネスとダイバーシティ経営
 - (1) 環境問題解決から環境をふくめた社会的問題解決へ— 人権とビジネスの両立
 - (2) 先進国病による人口の減少から派生する生産人口減少問題— 企業の生産要素の主体たる労働力問題とダイバーシティ経営
 - (3) ダイバーシティ経営の根底にある CSR 経営（企業の社会的責任経営）と SC（社会的資本）の CSV（社会的共通価値）をめぐる社会的性格— CSR の限定的社会性による CSV 実現の限界
2. ダイバーシティ経営の理論的概要とその難しさ
 - (1) 多様な人材活用による競争優位の経営戦略— 「多様な人材戦略」
 - (2) 差異・異文化における表層と深層の統合による経営戦略— 「差異・異文化統合戦略」
 - (3) ダイバーシティ経営の難しさ— 「多様な労働力の人間管理と労働の時間管理の問題」

* 本稿は 2021 年の日本中小企業学会全国大会（開催校：福岡大学）の「ダイバーシティ経営と個性ある中小企業の役割— 持続可能社会形成を目指す中小企業の役割向上について—」の統一論題で、報告のために準備したフルペーパー原稿である。これはすでに報告内容をコンパクトにして中小企業学会編(2022)『統一論題：ダイバーシティ経営と個性ある中小企業の役割— 持続可能社会形成を目指す中小企業の役割向上について』（同友館）に掲載された。このことを前もってお断りしておく。このような理由からこの論稿は「研究ノート」にした。

* キーワード；ダイバーシティ経営、多様な人材雇用経営、ビジネス（経済的価値）と人権（社会的価値）、市場と非市場、CSR とソーシャルキャピタル、女性雇用とジェンダー問題、外国人雇用、LGBT 問題、障害者雇用問題、高齢者雇用問題、資本主義の労働力再生産構造

1 この副題は荒金雅子の「経済合理性と人権尊重の狭間で」をアレンジして採用した（荒金雅子（2014）『多様性を活かすダイバーシティ経営— 実践編』日本規格協会、p.15）。

(4) 女性・外国人・LGBT・しょうがい者・高齢者など多様な人材雇用と活用の難しさ

3. ダイバーシティ経営にみる構造的な諸問題

- (1) 多様な人材雇用のもつ意味とその構造的な問題について—労働力商品と労働の概念から
- (2) 女性の差別的構造によって支えられた男性労働力の資本主義的再生産構造—「家父長制資本主義」

(以上本号、以下は次回に続く)

0. はじめに—本稿の目的と概要

本稿では、ダイバーシティ経営が登場した背景と構造的な問題について論じる。とくにここでは「日本型」といわれるダイバーシティ経営の内容について考察する。²

まずは環境問題の延長線上によるSDGsと、少子高齢化による人口の急激な減少にともなう生産人口の減少という視点から、環境に加えて、ダイバーシティ経営で議論される人権(社会的価値)とビジネス(経済的価値)が同等な関係で登場したことを考察する。

つぎに、ダイバーシティ経営が問題とする人権とビジネスの平等で公平な関係について難しさの意味合いを考察する。本来的に企業内においては労働力と労働の「管理」そのものが人権とビジネスのせめぎあいであり、その矛盾と「溝」がそこから常に生じていて、決して新しい問題ではないことを指摘し、多くの研究者がダイバーシティ経営は人権を軸とした平等で公平な扱いをめざすものと理想的な経営の具体的な施策を示すけれども、経済学的な観点から構造的に無理であることを指摘する。

これを踏まえて、日本のダイバーシティ経営の実態を構造的に考察し、①多様な人材による雇用が社会的なマイノリティの位置にある労働力の総動員による再編制体制であること、②労働力商品の売買による等価交換という前提の対等な関係のなかで不平等と不公正による矛盾した構造にあること、それは③日本の資本主義の労働力の再生産構造の矛盾とその再編制の弥縫策であることを明らかにする。

以上が、この論稿の概要である。なお、枚数の関係から分割して掲載することにする。

2 「日本型」といったのは有村貞則である。有村貞則(2007)『ダイバーシティ・マネジメント研究』文眞堂、同(2008)「日本のダイバーシティ・マネジメント論」『異文化経営研究』(異文化経営学会)(5) 55-70の論文を参照のこと。

1. ダイバーシティ経営が登場した背景—人権とビジネスとダイバーシティ経営

(1) 環境問題解決から環境をふくめた社会的問題解決へ—「人権」と「ビジネス」の両立

環境問題と基本原則である人間宣言—「環境」と「人権」の両立

環境問題は1970年代から国際的に問題となり、動きははじめた。³ そのきっかけの一つとしてよく指摘されているのがレイチェル・カーソンの『沈黙の春』(1962年刊行、日本語訳のタイトルは『生と死の妙薬』1964年刊行)⁴ である。化学薬品、とくに農薬の開発利用は人類にとって計り知れない便利をもたらすと同時に、自然の生態系の均衡を破壊する因子として作用することを指摘した点で有名である。その化学薬品について、具体的な化学物質で説明しながら、化学薬品の残留による生態系への影響を示し、「自然の動植物が消えた春」(沈黙の春)という出来事を通してその危険性を訴えた。⁵ 人間が自然の生態系を壊すことで動植物を死滅させ、結果、人類も生存を脅かすと暗に示唆したのである。

もう一つのきっかけが1972年にローマクラブが発表した『成長の限界』であった。ここでは深刻化する天然資源の枯渇化、環境汚染の進行、開発途上国における爆発的な人口増加、大規模な軍事的破壊力の脅威などによる人類の危機を警告した。とりわけ、地球環境の悪化、地球資源の枯渇の警告がとくに指摘され、21世紀が地球規模の環境悪化の時代に入ることを予想させたのである。

このような動きによって国連が動きはじめることになる。環境問題の国際的取り組みの第一歩は1972年の『国際人間環境会議』(国連による「ストックホルム会議」)である。この会議で環境問題が人類にとって脅威であるととらえられ、環境問題を取り組む原則に「人類の生存」の重視という観点から『人間環境宣言』が採択された。環境と人間を尊重するという基本的な原則が示されたのである。こうして人権の問題が環境と連動して提示されることになる。

環境問題と市場優先から非市場優先の経済活動への転換—「環境」と「経済」の調和による両立

環境問題について本格的に動きははじめたのは1992年のリオデジャネイロで開かれた国際的な環境サミットの会議である。しかし、このサミット会議は開催までに何回かの会議を積み重ねてきて実現したのである。

3 環境問題については出家健治(2008)『商店街活性化と環境ネットワーク論—環境問題と流通(リサイクル)を考える—』見洋書房、第4章を参照のこと。

4 レイチェル・カーソン(2011)『沈黙の春』新潮社を参照のこと。上田克己・上遠恵美子・原強編(2007)『レイチェル・カーソン』ミネルヴァ書房も参照のこと。

5 その後、本書の内容のいくつかの数値について正しくないと指摘され、批判をあげたが、本筋の主張は認められ、評価されることになった。

とくに、1982年の「国際環境計画」の特別会議は重要な意味をもった。この特別会議で「環境と開発に関する世界委員会」(WCED)が設置され、1987年の委員会で今日の環境問題のキーワードである「持続可能な開発」という概念が提唱された。このことはそれ以降の方向を示すという点で大きな意義をもった。

つまり、環境問題に影響を与えている経済を無視できなかったということである。いうまでもなく経済を構成する生産は社会の構成員の再生産という観点から不可欠であるので、当然ながら、経済なくしては社会の存続は困難なのであり、そこから環境のみでは地球において人間は存続できないのである。ゆえに、地球における人類の存続は経済活動と不可欠なのであり、人類における社会的な存続は環境のみではなく、経済活動とセットなのである。

その意味で、環境問題は人類の存続という点から、市場優先の利益を目的とした生産の私的性格優先の経済のあり方ではなく、社会の再生産の維持という生産の社会的性格にたつて、利潤一辺倒による経済の環境破壊を制御し、環境重視の社会的な存続を前提とした経済を提示したといえ、そのような視点から持続可能な開発という経済のあり方を重視したのである。だから、環境を重視した経済というように、環境重視といえども経済を無視できず、環境によって制御された経済という、環境と両立するような経済活動をおこなうという方向に落ち着くことになる。

こうして環境と経済は調和による双方の両立という当然な論理の考えが生まれてきて、環境問題の方向性が定まったのである。1987年のブルントブラント委員会で提唱された「持続可能な社会・持続可能な開発」というスローガンはそのような意味をもったのである。ただし、後に指摘するが、環境によって制御された経済であるけれども、その求める方向は「豊かさ」の経済発展であることに注意する必要がある。

かくして環境と経済は両輪となり、これまでのような経済優先で自然環境無視の「市場優先」ではなく、環境を重視しながら経済をおこなうという、いわば自然を軸とした環境優先の経済へ、つまり「非市場優先」へ転換することになる。

環境と経済(ビジネス)の調和の難しさ—水と油の調和と融合の接点は可能か?

環境と経済(ビジネス)の調和とはいうものの、周知のように、「経済(ビジネス)」と「環境」は、本来、水と油の関係で排他的な関係にあり、環境優先といっても経済は環境破壊要因であることはまちがいない。だから、環境に優しい持続的な開発による経済発展という、制約条件を突きつけられた経済のあり方として、その方向が示されたものの、容易ではないことがわかる。環境を優先した経済発展を軸とした「環境と経済」の調和が論じられ、市場一辺倒の考え方から「市場と非市場」「企業と社会」という両者の調和関係が指摘されるものの、きれいごとでは動かないとみるのが正しいであろう。

そこから、後に論じる議論であるが、環境と経済利益を適合させるような経済領域で企業が社会性を前提に経営活動をするという、いわば企業の社会的責任経営 (以下、場合によっては CSR と記す) という、「社会性 = 経済性」の統合という経営戦略が必然的に生まれてくることになる。しかし、今日では資本主義という経済利益優先で動く社会であるから、当然ながら社会性重視といいつながらも経済の力のほうが強く、そこから環境よりもしばしば経済が優先されることは避けられないといえる。

環境は非市場的な社会的性格をもち、経済は市場的な経済的性格をもつゆえに、双方は本質的に対立矛盾している。そこから環境と経済の両立といえども簡単にはいえず、たえず葛藤と闘争的対立の視点の問題を抱えているのである。ゆえに、環境と経済の調和というより「高度な意思決定」が経営者に問われることになるのである。⁶ そこに社会性と経済性の調和の舵取りの難しさが依然としてそこに横たわっていることを想起する必要がある。環境と経済の問題の所在はここにあるといえるのである。

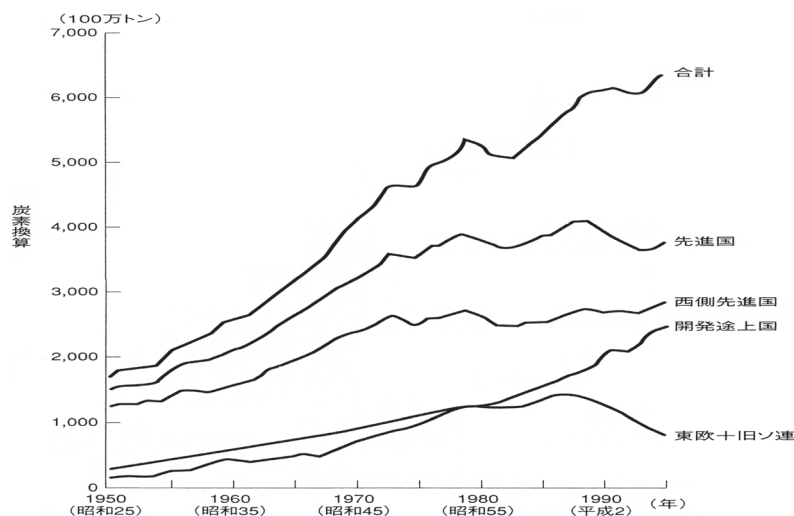
環境問題の対応から派生する先進国と発展途上国の対立—南北問題の露呈

1992年のリオデジャネイロで開かれた国際的な環境サミットの会議「国際環境開発会議」(正式には「環境と開発に関する国連会議」UNCED)において、前文と27の原則からなる「リオ宣言」と行動計画「アジェンダ21」が採択された。しかし、リオ宣言とアジェンダ21行動計画の批准を巡って、この採択はスムーズにおこなわれなかった。背後に先進国と発展途上国の考えの対立があったからである。

このサミットの方向性は先進国側の危機意識から主導された。環境問題の原因を「人口増加と経済発展」にあるとして、人口抑制と経済発展の制御への転換を主張したことが、発展途上国との対立を引き起こした。発展途上国側は環境問題の責任は先進国側が起こしたもので先進国に責任があり、発展途上国の発展に影響をもたらす人口抑制や経済発展の制御の要請は不公平であるという主張をして、⁷ 批准内容に対して最後まで反対をした。(図1) この対立問題は、先進国の成長発展と後進国の未発展と貧困という、いわば南北問題の露呈であった。

6 企業の社会的責任経営 (CSR) については後半において論じる。ここでは M・E・ポーターの見解をもとに、伊吹英子の説明を軸に論じることとする。M・E・ポーター / M・R・クラマー (2003) 「競争優位のフィランソピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、伊吹英子 (2014) 『CSR 経営戦略—「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報を参照のこと。

7 出家健治 (2008)、前掲書、pp.46-49。西尾チヅル (1999) 『エコロジカル・マーケティングの構図』有斐閣、p.33。

図1 先進国と発展途上国CO₂排出量比較 (1950-1995)

出典：オークリッジ国立研究所二酸化炭素分析情報センター（米国）推計値

(出典) 環境省 (2001) 『平成13年 環境白書』 ぎょうせい, p120

その対立の結末は、環境問題の責任は「先進国にあるが、同時に共通の責任がある」という文言で、先進国の責任の重さを認めさせることと、発展途上国の貧困問題の解消と経済発展に手を差し伸べるということによって双方が妥協し、共同責任を認めることで批准されたものの、実効性の不透明さからその対立は燻ったままであった。

その結果、環境問題の解決は全地球の視点から単純に「共通な責任」というのではなく、発展途上国の諸問題の解決なしには不可能であるという方向へと動きはじめ、先進国は環境抑制しながら発展途上国の貧困などの社会的問題と経済的成長発展も支援するという方向へ舵を切ることになった。

こうして環境問題において、全地球上の成長発展の観点から、発展途上国の「貧困問題」の解消が遡上にのぼって組み込まれたのがミレニアム・サステナブル・デベロプメント (MDGs、以下そのように記す) であり、その後のサステナブル・デベロプメント・ゴールズ (SDGs、以下そのように記す) へと繋がっていくことになる。

発展途上国の貧困などの社会的問題の解決と企業のCSR投資 (ESG投資) の承認—環境におけるビジネスのお墨付き

環境と経済の調和による両立によって環境問題を解決するという方向から、発展途上国への経済支援という流れが生まれ、その問題解決にアナン事務総長は企業のCSRによる協力 (ビジネス) を依頼した。

その結果、後で再び論じるように、企業の CSR による経済的投資、いわゆる ESG 投資が公的に認められ、企業の CSR が ESG 投資によって環境問題を解決するという「お墨付き」をもらうことになる。環境と企業のビジネスが融合した瞬間でもある。ちなみに、ESG 投資とは Environment (環境)、Social (社会)、Governance (経済/企業統治) の意味であり、企業が積極的に環境や社会に投資して環境問題や社会的問題の解決に寄与する投資である。⁸

こうして、環境問題の解決に CSR の視点から企業の「ビジネス」の参入が公認され、「環境」と「ビジネス」はセットになっていった。

環境問題から社会的な問題解決へ—環境問題から MDGs そして SDGs への移行にともなう
ビジネスとしての経済的価値と社会的価値の同列・同等化

その後、発展途上国における貧困や格差、不平等や不公正などの人権に関わる社会・経済の問題は発展途上国だけの問題ではなく、すべての先進国・発展途上国を含めた全世界的な問題であると認識するようになり、これらの社会的な諸問題を解決してはじめて環境の問題は解決できるというように動きはじめ、環境問題は MDGs から SDGs へと移行していくことになる。この SDGs によって先進国と後進国の対立は最終的に妥協が成立したのである。

8 2006年に国連が打ち出した「責任投資原則 (PRI)」で、消費者が支払う生命保険の保険料を預かっている生命保険会社に ESG の考え方を組み込むように要請したことから生まれた。だから、日本では積極的に銀行や保険会社が取り組んでいる。2020年末で国内の ESG 投資額は約 310 兆円であり、4年前より 6 倍に増えているという (2021/01/09 朝日新聞「ESG 投資という言葉はよく聞かぬ?」)。

現在、PRI に署名賛同する機関・企業は 3000 以上にのぼり、全世界の ESG 投資総額は 3000 兆円超 (2018 年) ともいわれているという。そして欧州や米国の投資が活発であるのに対して日本はまだままだであると指摘されている (2021/01/30 朝日新聞「広がる ESG 投資 環境やジェンダーに高まる関心」)。

また ESG 投資においては「名ばかり」のものもあり、投資内容の不透明なものが横行していると指摘している (2021/06/29 朝日新聞「『名ばかり』ESG 投資注意 投信 1 年で 5 倍 金融庁監督強化へ」)。

なお、環境問題と経済、CSR と ESG 投資については以下を参照のこと。水口剛 (2017) 『ESG 投資—新しい資本主義のかたち』日本経済新聞社、大森充 (2019) 『1 冊でわかる ESD/SDGs 入門』中央公論新社。

最近、ロシアのウクライナ侵略によって、ESG 投資に兵器産業の投資を認めるという、とんでもない驚きの議論が罷り通りはじめている。この戦争によって自国を守るための兵器産業は必要であり、そこから自国防衛のための兵器産業は ESG 投資に有効であると主張し、挙げ句の果ては、ESG 投資に兵器産業は差別されていたとまで主張した。ようするに、ESG 投資から兵器産業への投資が差別されていて、欧州の安全と戦略的な自立性に貢献するという社会的責任が果たされなかったという見解である。この見解に賛同して、独仏など 6 ヶ国の業界団体は兵器産業なくしてサステナビリティは実現できないという声明まで出したという。

環境問題の最大の破壊要因は戦争であると明記している。あらゆるものを破壊し、多くの人を死に至らしめるからである。その遂行手段である兵器が環境や人類に望ましいとはとてもいえない。こんな論理が罷り通るロシア—ウクライナ戦争はとんでもない産物をもたらしたといえる (2022/07/07「投資『脱兵器』から一変ウクライナ侵攻 ESG に影響」「兵器産業に投資 緩む基準」朝日新聞)。

環境問題の解決は経済と貧困などの社会的問題の解決へと移行し、その結果、17の目標と169のターゲットを示したSDGsの社会的経済的な諸問題を中心に企業は経営戦略のなかにこれらに関するビジネスを落とし込むように要請され、その担い手となるCSRや、社会システムにおいて形成されたNPO・社会的企業・社会的資本が「社会的な問題解決」の中心に躍り出るようになる。⁹ここにビジネスとしての経済的価値と社会的価値が同列・同等の意味あいをもつようになったのである。

環境問題は人権とビジネスの調和の問題へ—社会的価値と経済的価値の融合

環境問題はMDGsからSDGsへと移行して、「人権」の問題が全面に強調されていくと同時にビジネスでこの問題を解決するという経済的価値も重視されるようになった。そこから、SDGsでは環境・社会・経済(ESG)が調和することで世界を変えることができると宣言して、17分野の目標と169のターゲット、231の指標で構成されたものが示された。もちろん、その根底には人権の尊重があり、誰ひとり取り残さないことが誓われていることも押さえておく必要があろう。

その17分野の目標は、①貧困をなくそう、②飢餓をゼロに、③すべての人に健康福祉を、④質の高い教育をみんなに、⑤ジェンダー平等を実現しよう、⑥安全な水とトイレを世界中に、⑦エネルギーをみんなにそしてクリーンに、⑧働きがいも経済成長も、⑨産業と技術革新の基礎をつくろう、⑩人や国の不平等をなくそう、⑪住み続けられるまちづくりを、⑫つくる責任つかう責任、⑬気候変動に具体的な対策を、⑭海の豊かさを守ろう、⑮陸の豊かさを守ろう、⑯平和と公正をすべての人に、⑰パートナーシップで目標を達成しようとして示されているが、人権の尊重が基底にあることから、その項目の多くが社会的諸問題の解決のための社会的共有価値をふくんでいることがよくわかる。

そこでは、「人権と社会的価値」と「環境」、そしてそれらを配慮した「経済」というように、これが同列・同等の関係といわれながらも、経済は環境や社会的価値を優先という制約された経済であるから、前者2つの中に後者の経済が埋め込まれる(内包される)という、社会と環境を優先した経済という優劣関係が形成されたのである。¹⁰

9 モニター・デトロイト編(2018)『SDGsが問いかける経営の未来』日本経済新聞社。関正男(2018)『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規、関智宏・同志社大学中小企業マネジメントセンター編(2020)『持続可能な経営と中小企業—100年経営・社会的経営・SDGs経営』同友館などを参照のこと。

10 SDGsについては以下を参照のこと。村上芽(2021)『図解SDGs入門』日本経済新聞社、日刊工業新聞社編/松本喬・松本麻木乃(2020)『SDGアクション<ターゲット実践>インプットからアウトプットまで』日刊工業新聞社、村井哲之(2020)『SDGsの正体—メディア報道ではわからない真の目的とは』PHP研究所など。

こうして本格的に上の 17 分野の目標と SDGs の社会的問題を中心にした経営戦略が企業のなかに組み込むように要請され、環境問題の解決は経済と貧困などの社会的問題の解決へと移行して、「ビジネス」と「人権」という両輪が動き出し、上記のような本質的な優劣関係をふくみつつも、表面的には経済的価値と社会的価値が同等の意味あいであらわれたのである。¹¹

このような関係性を前提とした企業の CSR や、NPO・社会的企業・社会的資本が社会領域において社会的目的の問題解決のために「社会経済的市場」において登場するのである（「社会経済的市場」については後に論じる）。ここでは、表面的な対等・同列・同等という関係性とその背後の本質的な優劣関係の相違を押さえることが重要である。

かくして、貧困などの社会的問題は人権問題を根底におくことで、環境問題の解決は「環境と経済」の関係から環境を軸とした「経済と社会」の問題へと変質し、「環境と経済」の問題は環境と経済の解決をはかる「企業」の「ビジネス」が強調され、「環境」と「ビジネス」と「人権」という問題が登場してくることになる。¹² ダイバーシティ経営はこのような国際的な同調圧力の影響をうけて、その内容を受け入れる形で登場し、¹³ その説明の過程で SDGs だけでなく、¹⁴ 後に論じる CSR や CSV (社会的共通価値) などの用語があふれてくるようになった。¹⁵ そして企業のビジネスにおける社会性の強調、つまり「社会的価値＝経済的価値」の要請から、企業において人権重視が企業評価の潮流になっていくのである。¹⁶

11 日本の SDGs 達成目標状況と 2021 年からの進み具合をみると、まだまだであり、2022 年 SDGs 達成度は世界で 19 位であって、昨年から 1 位下がっており (18 位)、評価が上がらないのである。

(2022/06/12「今さら聞けない SDGs(上) 世界の 17 目標 ビジネスの力」朝日新聞。)

12 ビジネスと人権については、日本弁護士連合会国際人権問題委員会編稲森幸一 / 尾家康介 / 大村恵実 / 蔵元左近 / 小林美奈 / 佐藤暁子 / 高田俊亮 / 高橋大祐 / 中野竹司 / 八木俊則 / 湯川雄介 (2022) 『詳説 ビジネスと人権』現代人文社が詳しい。

13 ダイバーシティ経営と環境問題と SDGs についての説明は以下を参照のこと。松原恭司郎 (2019) 『図解 SDGs がよくわかる本—経営戦略に落とし込む』秀和システム、尾崎俊哉 (2017) 『ダイバーシティ・マネジメント入門—経営戦略としての多様性』ナカニシヤ出版、第 1 章、第 2 章を参照のこと。

14 日本では SDGs についての理解はかなり浸透しているとみてよいであろう。熊本県内でも「SDGs は積極的」で全国第 4 位である (2021/09/16 熊本日日新聞「全国第 4 位『SDGs 積極的対応』」。朝日新聞のモニター調査によれば 71% が「関心がある」と答えている。しかし他方で、「わかりづらい」「覚えにくい」「目標としての範囲が広すぎる」という意見もあり、また「企業が商品の売るために利用している」「目標自体が矛盾をはらみ実現できない」「絵空事にすぎず既存の諸問題を覆い隠す」などの意見もある (2021/05/22 朝日新聞「be between 読者をつくる SDGs に関心がありますか?」)。その意味で、SDGs の表面的理解と現実的な具体的な理解にギャップがあることも押さえてく必要があるだろう。

15 関智宏・同志社大学中小企業マネジメントセンター編 (2020) 前掲書、pp.18-19、関正男 (2018) 前掲書など参照のこと。

16 2022/02/12「国際シンポジウム 人権重視 企業評価の潮流に」朝日新聞。そこでは日本は歴史的

(2) 先進国病による人口の減少から派生する生産人口減少問題—企業の生産要素の主体たる労働力問題とダイバーシティ経営

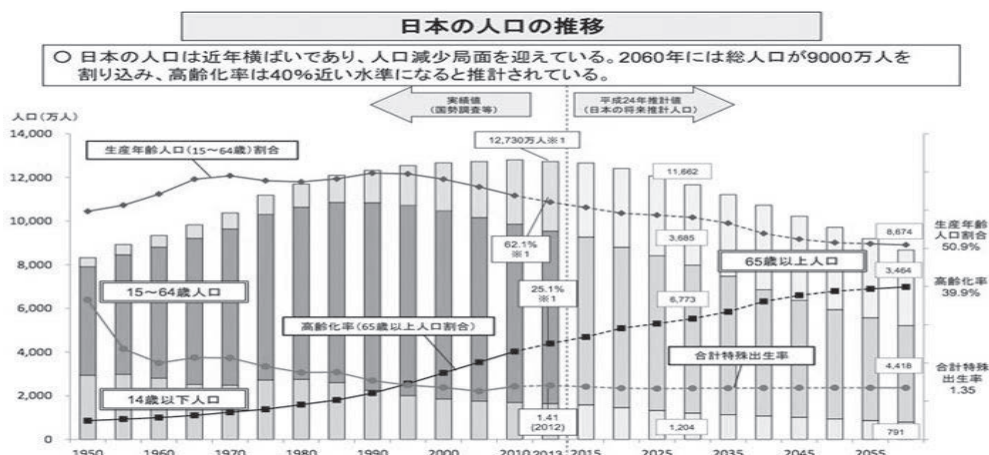
少子化と高齢化問題による生産人口の急激な男性労働力の減少—企業の労働力問題

ダイバーシティ経営の登場は上述のような国際的な流れの同調圧力だけでなく、国内の人口減少による生産人口の劇的な減少という推計値を突きつけられることによって、これまで日本において主力だった「男性労働力の減少」という、ある意味で企業にとって深刻で危機的な事態を認識することで、ダイバーシティ経営はもはや避けられぬ経営戦略となっていく。

米国でも労働力の主力であった「男性の白人層の減少」という背景からダイバーシティ経営が生じたと指摘されている。¹⁷ 「国内の男性労働力」の減少、米国における「白人層の男性労働力」の減少、これが大きな要因であるということがあまり強調されていない。これがダイバーシティ経営の登場の重要かつ大きな理由である。

その点で、SDGsの国際的な同調圧力の影響をうけてと述べたが、むしろこちらの方が企業において重要な要因であった。つまり、人口減少による生産人口の主力である男性労働力の減少は、生産要素の主体で、しかも利潤を生み出す主要因の問題であるから、企業にとって極めて深刻で喫緊の問題であったからである。そのような理由から、ダイバーシティ経営による多様な人材雇用の問題はこちらの要因が主たるものであった。(図2)

図2 生産人口の減少の将来推計推移



(出典) www.mhlw.go.jp 国立社会保障・人口問題研究所の人口推移データ資料より。

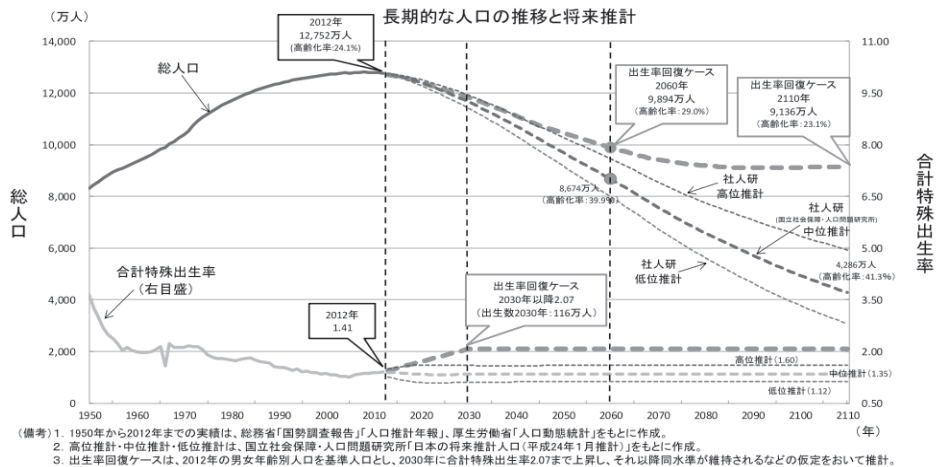
な経緯で人権を狭くとらえる傾向があり、この問題について日本の動きはまだ鈍いという指摘がされている。

17 有村貞則 (2007) 前掲書、同 (2008) 前掲論文ならびに谷口真実 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント—多様性を活かす組織』 白桃書房、pp.34-37。

男性の労働力の生産人口の減少にともなう5つの対応—多様な人材雇用とAI

日本でも少子高齢化社会の進展¹⁸によって、国立人口問題研究所の推計値によれば、人口は2110年にはおよそ中位推計で6400万人、低位推計で4000万人台になるといわれ、後者の場合には、現時点の人口が社会での必要人口とするならば、8000～9000万人の不足と推計されている。そしてその前段階の2060年には総人口が9000万人を下回り、高齢化率が40%近い水準になって、生産人口が4400万人までになるといわれているのである。¹⁹ (図3)

図3 少子高齢化による人口減少の推計



(出典) 総務省(2017)「国勢調査」「人口推計」国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口(平成29年1月推計)出生、中位、死亡中位推計』(隔年10月1日現在)より。

18 高齢化社会については、高齢化問題が老人問題や社会福祉領域に限定された問題に矮小化させるものでないことを指摘してきたが(出家健治(1986)「高齢化社会への対応」九州流通政策研究会編『1986年九州流通白書 大型店の立地変動と革新への展望』九州流通政策研究会、pp.157-158、同(2008)「高齢化社会とシルバーマーケット研究の潮流」日本流通学会編『流通』日本流通学会、芽ばえ社、p.21)、そのような視点で書かれたのが東京大学高齢社会総合研究機構編(2013)『東大がつくった確かな未来視点を持つための高齢社会の教科書』ベネッセコーポレーションである。高齢化社会の福祉問題に矮小化した府川哲夫(2020)『日本の高齢化問題の実相—エビデンスに基づく思考で未来を変える』日本評論社、も参照のこと。

19 もちろん、人口増加という「人口信仰」からの脱却という考えもないわけではなく、人口減少が社会にとって暗いものでもないとして、「明るい人口減少社会」という見解もみられる。経済成長あつての人口増加であり、経済成長は人口増加という現象をともなっていて、近代はそれを支えるシステムであったから、経済成長が終わり、人口減少が顕著になったということは近代のシステムの終焉であるととらえ、その後の新しいシステムを考えるべきであるという。そこから、成長がないことで労働分配率が下がり、格差が広がっていることが問題であつて、成長がないこと自体が必ずしも暗いことではないという(法政大学・水野和夫、記事のなかの談話)。成長のない人口減少社会にあつた新たな社会システムを構築する転換期になつていて、その新たなシステム構築が「明るい人口減少社会」を可能にすると

そこから、その労働力の不足分をどのような形で埋め合わせかということが問題となり、これまでのような男性労働力の固執から脱却をして、その対策の方向は以下のような方向に舵を切った。

それは、①高齢者の雇用継続による拡大、②家庭からの専業主婦の社会的就業による女性雇用の拡大、③外国人労働力雇用の拡大、④障害者雇用による拡大、⑤AIやロボットの導入による雇用不足の補填²⁰といった、多様な人材雇用とAI・ロボット化であった。

ダイバーシティ経営は、AIやロボットの問題を横におけば、まさに内外の人材をかき集めて人材の再組織構築をするという労働力の「総動員体制」であるといえる。(図4-1.4-2)

もいわれているのである。その展望はまだ見えないがそのような考えもあることを指摘しておきたい。(2021/05/09『人口信仰』からの脱却』朝日新聞)。

齊藤幸平も脱成長を主張する。「脱成長コミュニズム」論である。齊藤幸平(2020)『人新世の「資本論」』集英新書、第7章、pp.277-323、を参照のこと。ただ気になるのは、脱成長コミュニズムの論理が貫く社会もしくは経済への過程は資本主義社会からいかなる道筋になっていくのであろうか。このあたりが読み取れない。

20 生産人口の減少によって、国は2030年がSociety 5.0社会の実現という方向性を示し、AIやIoT、ロボットの時代の到来を指摘した。そこでは「AIと労働市場」がとりあげられ、「あなたの仕事は、ロボットと戦えますか?」と問いかけている(2017/05/18日本経済新聞)。

AIやロボットは人口知能(人工知能については三宅陽一郎・森川幸人(2016)『絵でわかる人工知能 明日使いたくなるキーワード68』サイエンスアイ新書がわかりやすい)といわれ、それは人間の労働力概念である人間のもつ精神的肉体的能力の「人工化」であり、「人工知能化」である。いまでも生産手段の労働手段でさえロボット化し、AI知能が組み込まれていて、労働対象たる原材料をのぞけば、生産領域において生産要素である人間としての労働力の最後の砦がAIや人工知能によって置き換えられようとしているのである。そのことは論理上において理解でき、だから上記のような問いかけが起きているのである。

もちろん、AIやロボットはそこまで進展していないという見解もある。そもそも人工知能は数理学上の0、1の世界による「記号的人工知能」であり、自然的知能とは決定的に異なるのである。人間の脳は感覚、視覚、聴覚、味覚、感情といった五感能力、ものを考えたり創造したりする大脳新皮質などの能力、そして運動や精神活動などの能力は身体と深く結びついていて、人工知能はその中の問題特化型の記号による知能であり、環境のなかで生きていこうとする知能が直面する様々な問題を解く知能のほんの一部なのである。脳のなかにもあり、神経細胞を構成するニューロンの連続性によって脳が構成されていることを数学的モデル化したニューラルネットワークとか、その一種のディープラーニングを創りあげたもので、後者が学習機能において発揮しているのである。

そのベースはデータであり、データの海の中から素早く問題の解を導き出すのである。だが、与えられたデータの海から導き出すという点でも制約があるといえるのである。その意味で、データの内容とその海の規模が問題になることはいうまでもないであろう。

このような記号的学習による問題解決型領域と、もう一つは社会的知能領域といって人間相互が会話したり、お互いのことを理解したりするという創造的能力の領域は、感情などの五感や思考能力を発揮して意味理解をすることが重要となるが、この領域は企業的な人工知能なので難しく、現時点ではAIの限界点といわれている(三宅陽一郎・森川幸人(2016)同上書、第1章を参照のこと)。つま

日本では、2003年に経団連は上述の環境問題の流れをうけて「社会的責任経営」の宣言をおこなったが、その後、さらに2015年にはダイバーシティ経営へと宣言を出した。このような方向へ一挙に動き出した背景はこのような事情による。

そこから、すでに論じたように、「環境と経済」の問題は環境と経済の解決をはかる「企業」の「ビジネス」が強調され、「環境」と「ビジネス」と「人権」という問題が登場し、企業においては企業評価の潮流が人権におかれ、企業内での「人権」と「ビジネス」が問われるようになり、多様な人材の雇用関係のなかで「平等」と「公正」という観点にたったダイ

り、AIやロボットが人間の自然知能と置き換わるようなところまでは開発されていないというのである。だから新井紀子(国立情報学研究所社会共有知研究センター)は「AIの弱点は『意味の理解』である」と指摘したことが理解できる(2016/11/25朝日新聞、新井紀子(2018)『AI vs 教科書が読めない子どもたち』東洋経済新報社も参照のこと)。

また、西田豊明はコミュニケーションの核心であるコモングランドについて論じ、コモングランドは会話の前提となる共有意識であり、それは心の中に共有されていて、またそれが相互においてふわふわしたもので、会話を通して一致理解するようなものであるから、その点で、AIが心の中のコミュニティグランドを読み取らないと会話は難しいという(西田豊明(2022)『AIが会話できないのはなぜか』晶文社を参照のこと)。

さらに「強いAI」と「弱いAI」の議論が指摘されているが、一般的には、当面の問題としてAIと戦うことは避けられないといわれて、その戦う領域がルーティンな作業のところはAIに置き換わり、創造的な作業のところでは人間の力が必要であるといわれている。前者は、5割が置き換わり、世界経済フォーラム予測ではAI・ロボットによって5年で8500万人の職が奪われるという試算も出されている(2020/10/22朝日新聞)。

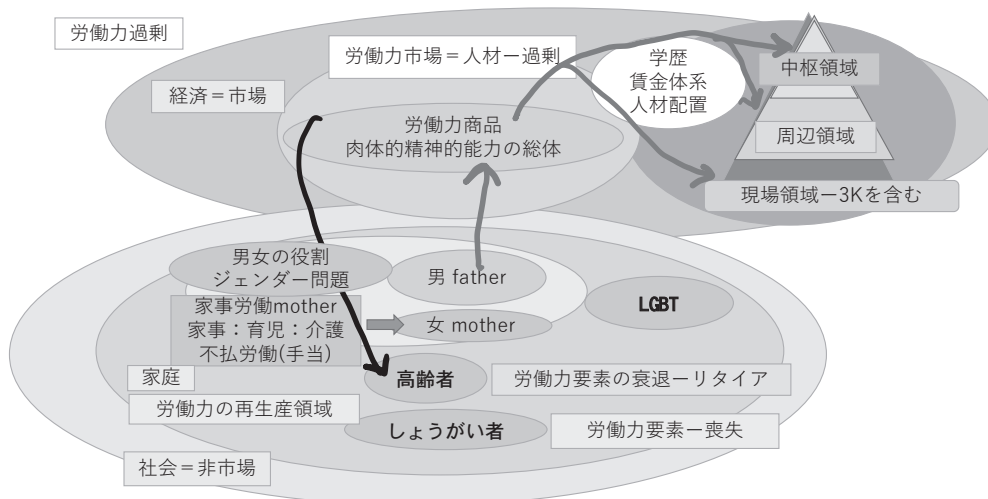
友寄英隆によれば、定型的なルーティンの仕事はAIやロボットに置き換えられ、非定型的な仕事は創造的なクリエイティブな内容は置き換われないといって、AIなど高度なシステムを扱う高スキルの高賃金の高所得労働層と、コンピュータやAIでは扱えない周辺領域の低スキルの低賃金の単調な低所得労働層に二極化して、中間層は分解すると指摘し、そこから雇用と労働条件の二極化は一層差別と格差を生み出すと予測している(友寄英隆(2019)『AI人工知能と資本主義—マルクス経済学ではこう考える』木の泉社、pp.175-192。第10章を参照のこと)。

さらにまた、人工知能研究は自然知能と人工知能の臨界点(シンギュラリティ/技術的特異点)をこえる見通しがついたという見解まで現れはじめた(「脳の働きすべて再現可能」2017/06/04日本経済新聞)。その意味で研究次第で人間の領域はAIによって席卷される可能性があるといえる。

また軍事的研究も加速し、実際に運用が生じている。そのようななかで、デジタルエコノミーの未来展望に対する危惧や警告についての著作も多く出てきている。此本臣吾監修森健・日戸浩之(2018)『デジタル資本主義』東洋経済新報社、ライアン・エイバント(2017)『デジタルエコノミーはいかにして道を誤るか』(月谷真紀訳)東洋経済新報社、ショシャナン・ズボフ(2021)『監視資本主義—人類の未来を賭けた闘い』(野中香方子訳)東洋経済新報社というように、である。その点ですでに指摘されているように、AI・ロボット利用についての倫理規定が必要となろう。なお、AIと社会の関わりについては江間有紗(2021)『絵と図でわかるAIと社会未来をひらく技術とのかかわり方』技術評論社、さらに原理的な内容として三浦つとむ(1971)『マルクス主義と情報社会』三一書房、第4、6、7章なども参照のこと。

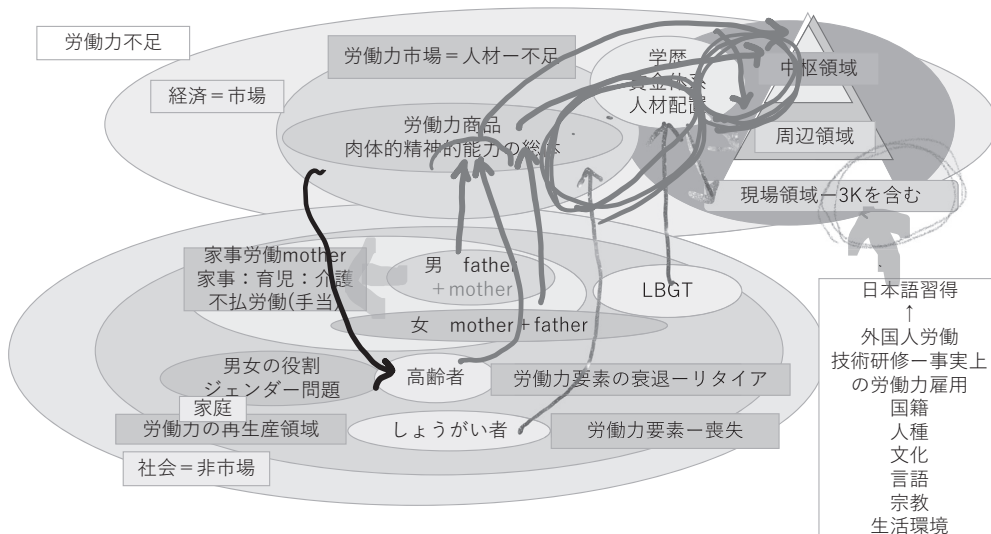
バーシティ経営が問われるようになったのである。つまりそこにおいては、本来的にもっている基本的な「人権」の問題が登場して、企業においては「人権」と「ビジネス」のバランスが問われることになったのである。

図4-1 社会と経済の関係(その①)－労働力の再生産(社会)と労働力市場の関係(経済)



(出典) 筆者作成。

図4-2 社会と経済の関係(その②)－労働力の再生産(社会)と労働力市場の関係(経済)



(出典) 筆者作成。

企業におけるダイバーシティ経営の登場の必然性とそこでのビジネスと人権の両立の難しさ

企業にとって、環境問題はいわば企業の原材料の調達のある方に関わる問題で、企業にとっても無視できない深刻な制約問題であったが、さらにここにきて人口減少からの生産人口の減少はまた企業にとって生産の主体となる労働力の問題が加わったのである。

これが生産に必要な3要素のうちの労働対象と労働力にかかわる問題であっただけに (労働手段たる機械も環境に優しいか、否かが問われるようになったので、無関係ではない)、環境問題と同様に多様な人材の雇用というダイバーシティ経営の問題は生産人口減少という事態に直面して喫緊の問題であったとことが理解できる。その点でダイバーシティ経営は必然的に登場したといえるのである。

だが、ダイバーシティ経営は、単純に人材問題としての「ビジネス」の視点だけではなく、これまでみてきたように、人権という問題が絡んでくるところに、経営における人材雇用とその活用において複雑性と問題性と困難性をともなうのである。なぜならば、環境問題は「客体」の自然相手 (労働対象) であるが、ダイバーシティ経営は「主体」の人間相手 (労働力) で、しかも多様であるゆえに、環境問題よりはコントロールが容易でなく、さらに人間の扱いにおける平等と公正 (つまりフェアとケア) についての人権の問題を配慮しながらおこなうということであるから、容易ではない。多様な人材を生産性向上の方向に活用する過程で生じる「摩擦」と、その狭間の調整過程で「人権とビジネス」の問題が多く研究者や関係者によって指摘されており、ダイバーシティ経営の難しさが論じられるようになったのである。²¹

21 経済産業省の推進する報告書においても容易でないことが指摘されている。「ダイバーシティ経営は『多様な人材の活用自体が目的ではない』』とあって、さらに「多様な人材の活躍が可能になってもそのことが企業業績にむすびつくわけではない」といっている。(経済産業省編 (2014) 経済産業省平成25年度ダイバーシティ経営企業100選ダイバーシティ経営戦略2—多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く』一般社団法人経済産業調査会、巻頭言) そこにおいては明言していないが、多様な人材が適材適所で能力を発揮することの可能な環境の形成が必要であり、フェアで公正な環境整備が必要であることを暗示している。ゆえに、そこに「高度な」マネジメントが必要であると指摘しているのである (経済産業省編 (2014) 同上書、巻頭言)。後にみるダイバーシティ経営の研究はこの問題の重要性とその調整の難しさを指摘しているので参照されたい。

(3) ダイバーシティ経営の根底にある CSR 経営(企業の社会的責任経営)と SC(社会的資本)の CSV(社会的共通価値)をめぐる社会的性格—CSR の限定的社会性による CSV 実現の限界

非市場領域優先から市場領域優先へ、そしてまた非市場優先へ—環境優先の循環型社会経済ももとは社会の経済構造が自給自足経済と単純商品経済によって成り立っていたから、農業経済が中心であったために、自然経済優先の社会であった。経済は自然環境に支配されていたので環境に対しては優しかった。第一次産業(とくに農業)が主力で自然を対象に経済活動していたから、経済はつねに自然に左右されて制御できず、自然と共存しながら経済活動をしていた。その結果、その構図は自然環境のなかに経済が包摂され、別のいい方をすれば、非市場領域(自然経済)のなかに市場領域(自給自足経済・単純商品経済)が包摂されていたのであった。

しかし、自然に左右されて不安定だった経済を産業革命と工業化によって克服し、自然に左右されない安定的な経済をつくりあげたのが資本主義経済であった。資本主義への移行によって経済は不安定な自然に関係なくコンスタントに生産をすることが可能となり、経済は完全に自然を克服して支配することができた。つまり、経済のなかに自然を包摂させることに成功した。その結果、その構図は市場領域(資本主義経済)が非市場領域(自然経済)を内包させた形になったのである。

だが、環境破壊の大きな要因は、誰もが指摘しているように、産業革命による資本主義の確立とそれ以降の経済発展であり、資本主義経済体制の大量生産—大量流通—大量消費という経済システムであった。自然の資源の浪費と自然への大量廃棄のよって「資源の枯渇」と「自然の汚染」をもたらし、経済発展の代償として環境を破壊した。

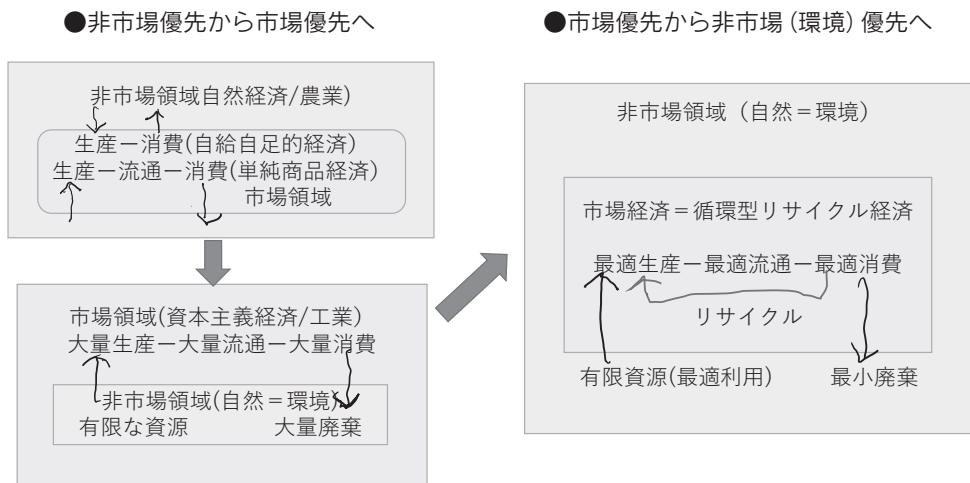
そこから、周知のように、環境破壊は地球における人類の生存基盤を揺るがすことになり、地球における人間の生存基盤たる環境を守るということで、「環境と人間」の視点から、環境に優しい人間の生活と経済のあり方が問われることになった。それが環境重視の経済(持続可能な開発)であり、経済優先の市場社会から、自然と経済の調和と両立という自然環境優先の市場社会への転換であった。

その結果、ポランニイが指摘するように、²² 自然環境のなかへ経済を埋め込み、非市場領域優先の社会へと先祖がえりしたのである。しかし、それは過去に戻るのではなく、現在の状態を前提にして市場領域優先から非市場領域の優先への転換であった。循環型社会の形成

22 K. ポランニイ(1996)『大転換—市場社会の形成と崩壊』(吉沢英成訳)東洋経済新報社、p.76、同(2003)『経済の文明史』(玉野井芳郎・平野健一郎編訳)ちくま学芸文庫、pp.46-79、pp.57-58。

という環境重視の循環型社会 (リサイクル社会) へと移行し、リサイクル流通 (フォワードチャネルからバックワードチャネルを配慮した流通) により、最小の資源で最小の廃棄を目的とする資源の循環的な再利用システムの経済 (リサイクルの経済・流通システム) が構築された。²³ (図5) こうしてリサイクルという循環の市場経済システムができ上がり、非市場領域のなかにこのシステムによる市場領域が埋め込まれて、非市場経済のなかに市場経済が包摂させる社会へと転換していくのである。

図5 非市場から市場へ、さらに市場から非市場優先へ



(出典) 筆者作成。

環境と人間と「豊かな」経済のトリプルボトムラインの関係と企業の非市場領域への主体的役割—企業のEDGs投資のお墨付き

しかし、そのような環境重視の循環型社会の経済から、経済は環境によって従属的な位置関係におかれることになるが、他方で環境に対して問題解決の主体として積極的に関わることにもなるのである。自然環境を守るだけで人間は生存できるのではなく、人間社会が集団で生活し、その維持をするためには経済活動が不可欠であり、環境も重要であるが、同時に経済も重要なので、両者は両輪であると述べてきた。

それだけではない。ここで強調すべき点は、これまでの人間の生活と経済発展という関係が環境を無視した人間の「豊かさ」を求める方向であったが、その結果、環境問題の対応は

23 リサイクル流通については出家健治 (2008) 前掲書、第3章を参照のこと。

経済の制御・抑制であるけれども、「豊かさ」を否定するものではないということである。環境問題への対応は経済発展が原因であるから環境の負荷の少ない自然回帰主義の経済への転換であるべきという「環境原理主義」の考えもあるが、堤清二のいうように、一見して、「『自然に還れ』という意味での自然主義、より正確には反技術主義を内在」させることで環境に優しいように思えるが、「そこには産業社会論、経済政策論としての展開が充分ではなく、情緒的であることによって、思想的に深くはない」²⁴ 論理であり、現実社会の現状を出発点にしてどう対応するかという論理ではないのである。「科学性」の欠如した「空想主義」といえ、むしろ、現状の経済の「豊かさ」を踏まえたうえで環境を配慮した方向を考えねばならないのである。²⁵ その意味でも、現在の「豊かさ」を前提とした環境と経済の調和であり、それだからこそ難しいともいえるのである。

持続可能な開発とは「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」であると指摘され、²⁶ 経済的な発展、つまり経済的な「豊かさ」が実現されてこそ「経済発展」であるという方向であり、そのように理解して経済は環境に配慮しながら「豊かさ」をめざすという点を押さえておく必要がある。

SDGsにおいても17の目標において「豊かさ」は重要な事項であると指摘されている。²⁷ 環境と経済はトレードオフの関係が強調されているので、経済の「豊かさ」については制御されているととらえがちであるがそうではない。それは「高い生活水準と低い環境負荷」が両立した状態で、これが理想とする「持続可能な発展が達成された状態」であるという。そしてすべての各国がめざす2050年のゴールはその方向性であるという。²⁸ この点はあまり指摘されていないが極めて重要である。²⁹ 環境を維持する方向で転換しても経済は重要であり、環境を配慮した「豊かな」経済をめざすということが「持続可能な開発」という方向の内容のスローガンだったことを押さえておく必要がある。³⁰

24 堤清二(1996)『消費社会批判』岩波書店、p.77。

25 出家健治(2008)前掲書、pp.83-84。

26 村上芽・渡辺珠子(日本総合研究所)(2019)『SDGs入門』日本経済新聞社、pp.36-37。

27 松原恭司郎(2019)『図解ポケットSDGsがよくわかる本』秀和システム、pp.30-31。

28 関正雄(2018)『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規、p.20。

29 この点についてこのような数少ない指摘がある。村上芽・渡辺珠子(2019)同上書、pp.36-37、松原恭司郎(2019)同上書、pp.30-31、関正雄(2018)同上書、pp.19-20。

30 経済成長と豊かさのあり方は資本主義という経済体制を前提にして両者が環境問題に解決につながるかという疑義もだされている。豊かさが経済成長とセットで思考するあり方の問題提起である。そこから脱経済成長と豊かさという、「脱成長コミュニズム論」の見解もでてきている。これは、経済体制の問題を問うことになる。これについては斉藤幸平(2020)『人新世の「資本論」』集英社新書を参照のこと。

環境問題解決のために、先進国は人口増加と経済発展が環境破壊要因であったゆえに、人口抑制、経済発展の制御という方向を打ち出し、地球環境問題は全地球の問題だから発展途上国にもそれを求めることになったが、貧困などの社会的な諸問題や経済の未発展状態にある発展途上国においては人口増加と経済発展が先進国に追いつけ追い越せというための手段であることから、それらの抑制と制御は発展途上国の成長発展を押しさえ込むことになるということ、その方向を発展途上国は反対し、それを巡って利害対立が生じ、合意形成が難しかったことはすでに述べてきた。

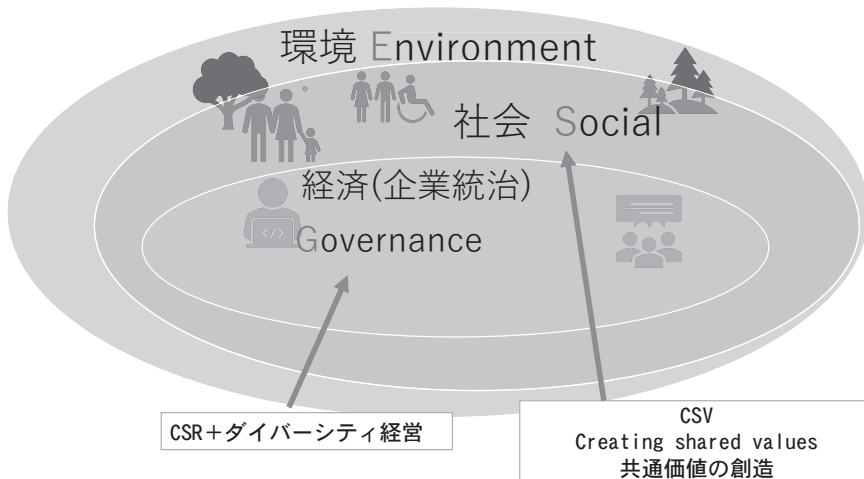
関正雄が指摘しているように、発展途上国の貧困問題を解決するには、①経済発展が欠かせない、②それは地球環境に配慮し、社会的に公正なすべての人に恩恵をもたらす包摂的な成長でなければならない、③このような点を配慮した経済、環境、社会の調和でなければならないという。この3つが持続可能な発展の実現のために必要な要請であり、トリプルボトムラインであると説明している。つまり、環境と経済をトレードオフの関係にしないということであった。³¹ 前に述べたように、すべての国が「高い生活水準と低い環境負荷」が両立した状態で、これが理想とする「持続可能な発展」をめざすということであった。

したがって、むしろ、ここで強調したいのは、経済の豊かさを求めて、その合意形成のために、先進国が発展途上国を経済的に支援することで貧困と経済的な未発展を解決するという方法に舵を切ったことであり、この問題の解決に企業の力が必要であるといわれて、企業が市場領域での投資だけでなく、自然環境という非市場領域への投資をみとめ、経済的な豊かさの実現のためにそのお墨付きを与えたということである。つまり、環境領域における企業の投資はこのような経済的な関係のお墨付きを与えることで、環境領域 (Environment)、社会領域 (Social、経済領域 Governance; 企業統治) という ESG 投資が公認されたのである。(図6) だから、経済、とりわけ企業の社会的な投資が経済的な豊かさを目的とした「社会性」という旗印のもとでその非市場領域への進出のお墨付きを与えられたと論じてきたのである。

最後に、環境—社会—経済という順序にも注目すべきである。そこには重視すべき順序が示されているからである。経済は環境や社会の後塵を拝している。と同時に、環境や社会の問題解決に経済が必要であることもあわせて示している。環境問題で批判されてきた経済であったが、同時に、環境問題の解決に豊かさを実現する意味が必要であることも示しているという点で、環境に対する経済の位置やその役割、ならびにこれらの相互関係は大きな意味をもつのである。

31 関正雄 (2018) 同上書、pp.18-19。

図6 SDGsにおける企業のCSR経営によるESG投資について



(出典)筆者作成。

そのような意味の理解から、環境や社会の諸問題、つまり解決すべき社会的共通価値(CSV)のために経済が貢献するという、表面的にフラットな関係性の構図ができあがったということである。そのような内容をもとに経済の社会的役割が評価され、経済と社会がセットになって動きはじめたことをここで強調しておきたかったことなのである。本質的には、企業の環境に対する社会性の問題は環境問題に企業があわせるという被害者意識的な制御的従属関係の理解が正しいのであるが、他方で、その見方だけでは一面的で十分とはいえず、同時にうえてみてきたような内容をもとに、本質的な点では異なるものの、表面的な現象的理解によって、環境や社会の問題解決に対して経済が主体的な役割を積極的に果たすという肯定的な役割の意味合いがこのような論理から生じていて、この面がとくに強調される傾向があることもきちんと抑えておく必要がある。

この点を強調すべき点として論じるのは、後者の論理があまりに多く主張され、その論理的基盤がそのような表面的現象的なところから生じているからであり、このような転倒した議論がどこから生じているかを明らかにする必要があるからである。この点をきちんと押さえることも重要であると思っている。

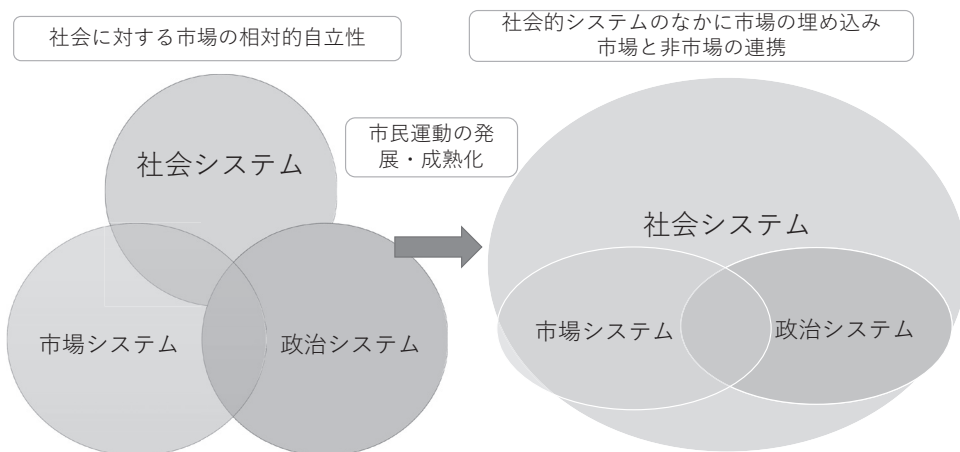
経済システムと政治システムを制御する社会システム—社会的システムの優位性の形成

環境問題などの社会的共通価値の解決において経済と社会がセットで動きはじめ、経済の積極的な主体的な役割を述べてきたが、そのこととは別に本質的には、依然として、環境に対して経済は環境破壊要因として機能するという点で、環境に対して制御的な従属関係にお

かれていることもあわせて押さえておく必要がある。その関係を社会システム (個人 / 家計 / 市民) と市場システム (企業 / 経済) と政治システム (政府 / 行政) という3つのシステムの関係性からみてみることにしよう。

本来、社会システムと市場システムと政治システムは鼎立関係で存立し、それぞれ相互関係をもちながら独立の構成要因として機能していた。そしてここでは少なくとも社会的な諸問題は市場と政府の力で解決がなされていたといえる。(図7)

図7 社会システム+市場システム+政治システムの鼎立→社会システムの中に「市場システム」と「政治システム」の埋没・埋め込み



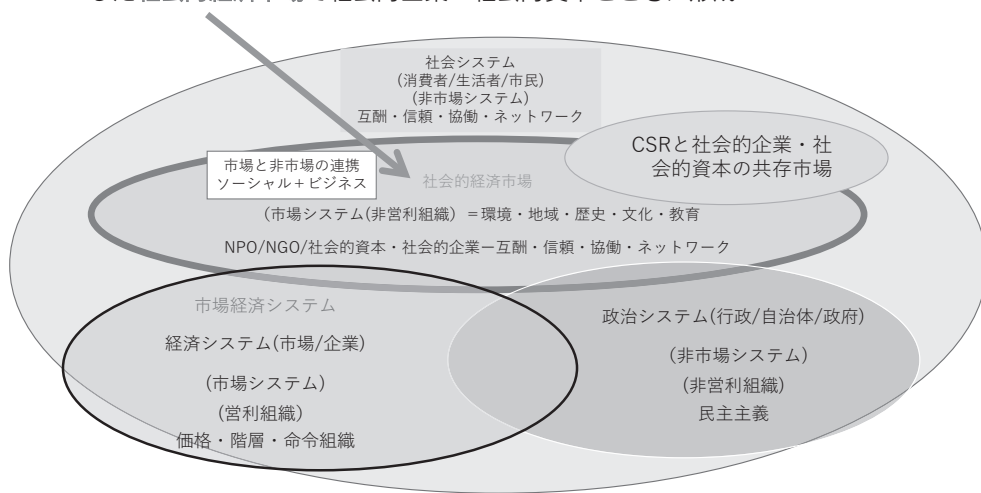
(出典) 筆者作成。

しかし、自然環境の問題 (地震災害などもふくむ)、歴史的文化的な問題、少子高齢化問題、障害者問題など、市場や政府で解決できないこれらの複雑な外部不経済の問題が噴出するにつれて、市場や政府の機能の限界が生じてきた。さらに政府レベルでは財政赤字問題を抱えるようになり、市場に委ねて小さな政府へと舵を切っていたが、市場ではこの問題の解決は経済的価値優先では解決できず、「市場の失敗」「政府の失敗」が露呈してきた。

政府や市場が手に負えなくなった自然環境の問題 (地震災害などもふくむ)、歴史的文化的な問題、少子高齢化問題、障害者問題などの社会的な諸問題は、社会を構成する個々人の問題として降りかかることになって、かれら自身が問題解決に動きはじめたのである。ボランティアや市民運動がこれらの問題を支えていくようになる。こうして、市民社会のなかの構成員による寄付・募金などによる組織化と有償・無償のボランティアによる参画型協働・協同・共同活動を通して問題解決を図っていくようになる。NPO や社会的企業 (SC) はその

ような流れのなかで生まれ、市民社会のなかに市場領域の経済市場とは全く異質の社会的な経済市場（「社会経済市場」）が非市場領域で生じることになる。（図8）

図8 企業のCSRによる市場（経済システム）から非市場経済（社会システム）への参入した社会的経済市場で社会的企業・社会的資本とともに形成



(出典) 筆者作成

* 企業のCSRと社会的企業・社会的資本の議論は社会的経済市場において行われている。社会的市場内の社会性・社会的価値・社会的ミッションに実現という社会的利益から議論を立てようとしているから、これらの概念区別・特徴が曖昧になっている。

「市場の失敗」「政府の失敗」は社会的な共通価値による諸問題の解決を社会の市民の参画によって委ねられていき、それを市場と政府がフォローするという関係性があらわれはじめた。市民、消費者の側の主体性の確立である。³² つまり、これらの問題に対する無力化から、

32 もちろん、資本主義社会では生産関係論からいって本質的に労働者や消費者によって構成される市民が主体となるということに異論があることは承知している(佐久間英俊(2005)「インターネット・マーケティングと消費者」山口重克・福田豊・佐久間英俊編『ITによる流通変容の理論と現状』お茶の水書房、p.71)。また木立真直の指摘するように、情報ネットワーク型流通システムの進歩性を主張するにはネットワークの主体の性格が問われねばならないのであり、その点を無視するとファシズムを支えた大衆主義を構成するものとなり、危険性をもつといえる(木立真直(2003)「ITによる流通システムを巡る展望」阿部真也・藤沢史郎・江上哲・宮崎昭・宇野史郎編『流通経済から見る現代—消費生活者本位の流通機構』ミネルヴァ書房、p.220)。森下二次也もいうように過大評価は危険であるといえる(森下二次也(1974)『現代の流通機構』世界思想社、まえがき、第4章を参照のこと)。

だが、他方で、阿部真也がいうように、地域社会の習慣や伝統などの社会的文化的価値を重視したものが有効となる原理、つまり、「市民としての消費者が住む地域社会の諸問題」、「市場的な価値評価を超えた数多くの社会的ニーズに応える内容のもの」を「社会的有効の原理」というならば、この

とくに政府は自分たちの特権であった「公共」を社会に譲りわたし、社会的な問題を社会的なシステム内の協働・参画による「共生」でこの問題を解決するように方向転換するのである。政府が「新しい公共」(2010)を打ち出し、市民が公共性を担うべきという宣言をしたことはその象徴的な意味をもつ。つまり、政府の公共性の担保を市民に与えたことは、「公共性 + 社会性」を政治システムから社会システムに移行させたこと意味する。³³

こうした市民への「公共性 + 社会性」の移行と同時に、市民運動の成熟化やインターネットのソーシャルメディアの普及によって社会内部に一億総表現者層の形成がうまれて一定の世論形成が動きはじめ、社会内部だけでなく、市場や政府に対して監視・規制が暗黙の内に

ような原理による社会的公共意識によって市場経済や政府に対して制御可能であるといえる(阿部真也(1996)「グローバルな都市間競争と都市の自律—流通と都市の外側と内側」阿部真也・宇野史郎編『現代日本の流通と都市』有斐閣、pp.356-357、同(1996)「都市再開発と街づくりの課題」同上書、pp.97-98)。

そこには社会の構成員による共通意識と集団的な規範の形成による監視である(石原武政(2006)『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣、p.214)。もちろん、そこにおいては、石原武政の指摘するように、多くの人々の広範な、意識的ないし無意識的な参加や参加をうながすような抑止力が重要であることはいままでもない(石原武政(2006)同上書、p.214)。そのような考えから社会システムからの、あるいは市民もしくは消費者の抑止力をいうのである。ロールズ、ベリー、ウォルツァー、ハイエクなど社会正義を主張する流れもこのような論理からである。デイビット・パウエル/ポール・ケリー他(2002)『社会正義論の系譜—ヒュームからウォルファールまで』(飯島昇蔵/佐藤正志訳代表)ナカニシヤ出版、J.ジェイコブス(2003)『市場倫理・統治の倫理』(香西泰訳)日経ビジネス文庫を参照のこと。この点については出家健治(2008)前掲書、pp.105-122も参照のこと。

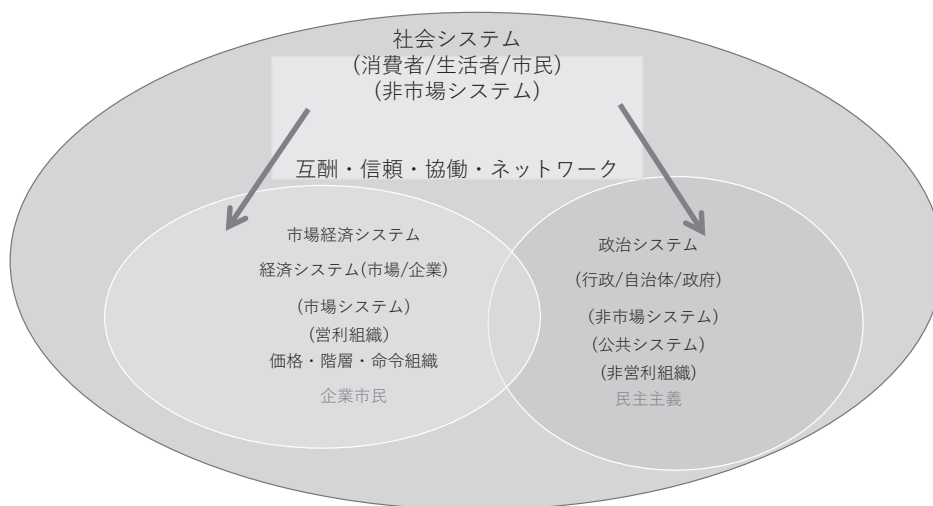
33 宮本憲一も、中央集権型の公共政策は成熟社会では行き詰まりをみせているので、これからは基本的人権を守りながら分権化にいて内政の主体は自治体や住民でなければならないといい、なかでも行政への住民参加ではなく、住民運動への行政参加という、住民組織が公共政策を策定し、実行するような公共政策であることが望ましいという。そして、住民の世論と運動による政策形成が望ましく、その主体がNGOやNPOなど社会的組織の下からの力を指摘した(宮本憲一(2003)『公共政策のすすめ—現代的公共政策とは何か』有斐閣、pp.17-18)。

阿部真也もまちづくりにおける住民の総意による計画策定を主張し、市場経済の暴走を制御するための「社会的有効性」の視点から市民の総意形成のための自主的分権的ネットワークを主張し、そのことによって「市場において個別的に分断され操作される受動的な消費者像ではなく、教育や環境保全などの生活の再生産の重要な分野、しかもその欲求充足が極めて不十分な分野において、多数の消費主体の共同行動や協力関係によって政治参加を勧めていく、能動的な消費者を定立できる」(阿部真也(1993)『『公共的集合消費』と生活の質』阿部真也監修『現代の消費と流通』ミネルヴァ書房、p.56)と指摘した。そして重要なことはその過程で「他人を犠牲にして自分の利益を追求する権利を放棄する」という独自の論理とそこにおける互酬基準と信頼が貫かれると強調されるのである(阿部真也(1993)『現代流通の調整機構と新しい市場機構』阿部真也監修『現代の消費と流通』ミネルヴァ書房、p.245)。

このことは、社会的システムにおける「社会的目的」とそこでの社会的共通価値の実現(CSV)の意味、さらにその主体的な担い手が示されている点で、また社会的ネットワークの意味あいである「互酬と信頼」の概念内容がわかりやすく示されている点で重要である。

動きは始めることになる。³⁴ こうして社会システムは市場システムや政治システムに対してしだいに強い抑止力をもちはじめ、市場システムや政治システムを社会システムのなかに埋め込むことに成功し、社会システム支配の体制が「現象」として形成されるのである。(図9-1, 9-2) それは社会における消費者の主体性の確立でもある。³⁵

図9-1 市民運動の成熟化に対する社会システム優位の社会形成と制御関係

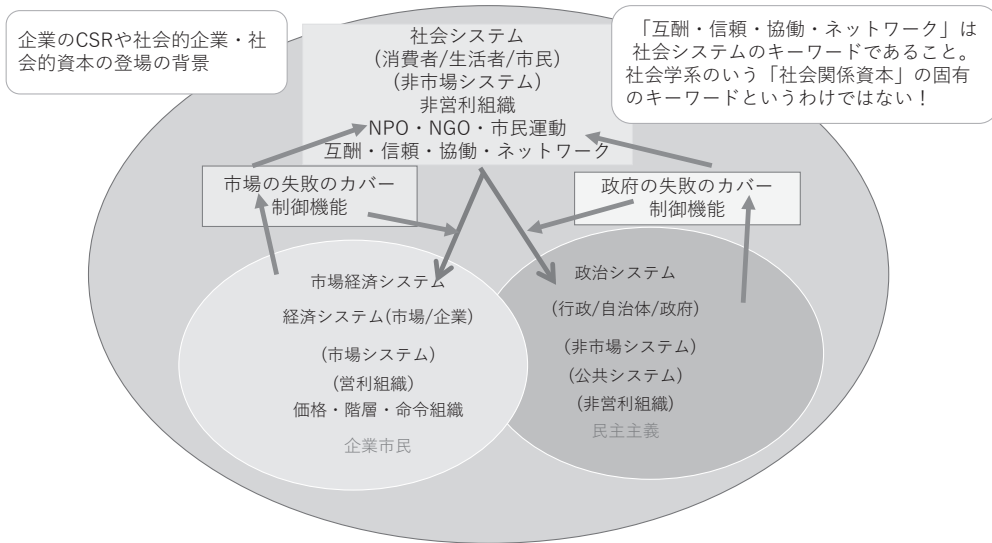


(出典) 筆者作成。

34 梅田望夫 (2006) 『ウェブ進化論』ちくま新書、pp.148-150。梅田望夫は市場や政府による社会からの抑止力や制御はインターネットの普及と定着が大きいという。Web2.0によるインターネットの形成によって無数の「個」の「リンク」が張られ、集合的な「全体」としてのネットワークがつくりあげられ、同時にネットワーク「全体」が「個」のために機能するという時空間を超える循環的な仕組みがつくりあげられたことである。ここで指摘するのは、ロングテール部分のこれまで非表現者であった無数の不特定多数の表現者予備軍が、すべての人に表現が解放され、数百万人、数千万人という新規表現者が一挙に参入することで「総表現社会」へと変わっていったということである。その結果、「エリート対大衆」という二層構造から、「エリート対大衆対インターネットによる不特定多数無限大層」という三層構造になり、この「不特定多数無限大層」が社会で大きな発言力をもつようになったというのである。(望月望夫 (2006) 同上書、pp.148-150。)

35 出家健治 (2008) 前掲書、pp.105-122。同 (2018) 「企業の社会的責任 (CSR) と社会的企業・社会的資本の社会的役割の同床異夢—市場と非市場に関係から」『熊本学園商学論集』(熊本学園大学) 第22巻第2号、pp.2-12。

図9-2 社会システムの市場・政府システム制御関係と社会的企業



(出典) 筆者作成。

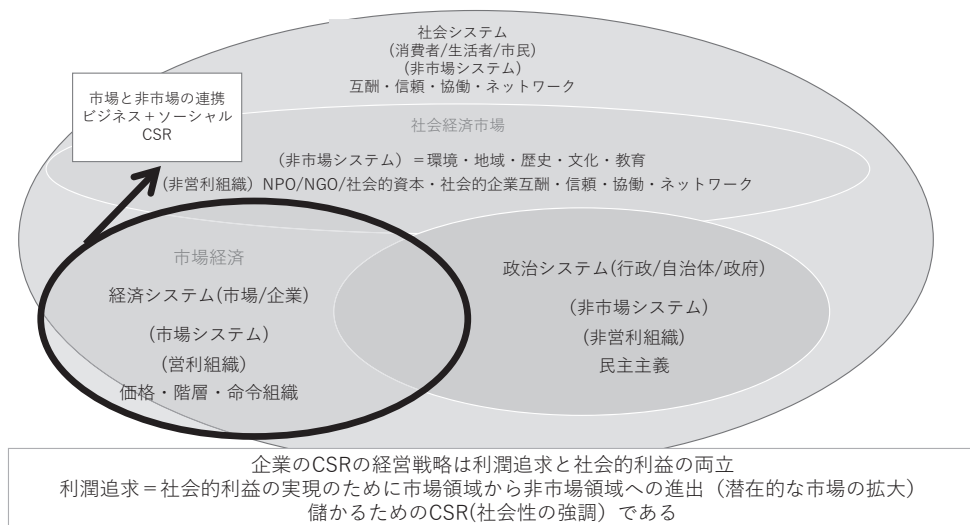
CSR (企業の社会的責任) 経営と SC (社会的資本) における CSV (社会的共有価値) の社会的性格の関係—CSR の限定的な社会性による CSV 解決の限界

社会的な経済市場は利潤目的という「経済的価値」重視という経済的な市場ではなく、自然環境の問題 (地震災害などもふくむ)、歴史的文化的な問題、少子高齢化問題、障害者問題などの解決を目的とした「社会的な共通価値」の実現のための市場 (利潤目的でない市場) である。そこにおいては NPO や社会的企業がその担い手になった。

それだけではない。すでにうえてみてきたように、お墨付きをもらうことで、市場領域の利潤目的を志向する経済価値重視の企業が社会的な共通価値の実現のために、形成された非市場領域の社会的な経済市場に参入してくるのである。いわゆる CSR 企業の登場である。経済同友会はこのような市場から社会へという関係性を「市場の進化」という表現を使っているが、これは市場領域の成熟化によって市場自体の狭隘化の問題を解決するために市場領域から非市場領域への「市場の拡大」をはかったことを意味する。企業は、「社会的責任経営」という社会的価値を旗印にして、その実現を通して経済的価値を実現する目的で非市場領域の社会的な経済市場へ参入していくのである。CSR 経営の本質はここにあり、その性格は NPO や社会的資本 (SC) とは出自が決定的に違うのである。(図 10-1. 10-2)

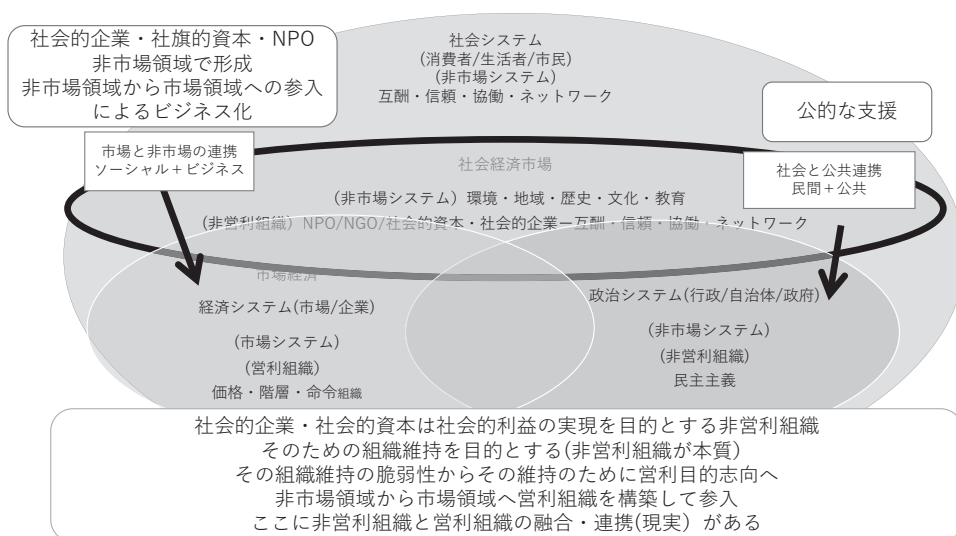
NPO や社会的資本は社会的価値の実現が目的であり、その目的のために社会的投資をする資本であり、「絶対的な社会性」を志向する。しかし、CSR 経営は、本来、市場経済の経済

図10-1 企業のCSRとは市場経済(経済システム)から非市場経済(社会システム)へ参入する企業のこと(非市場と市場の連携)



(出典) 筆者作成。

図10-2 NPO・社会的資本・社会的企業とは社会的目的のために社会的経済市場で生まれ、社会的な非市場から市場への連携



(出典) 筆者作成。

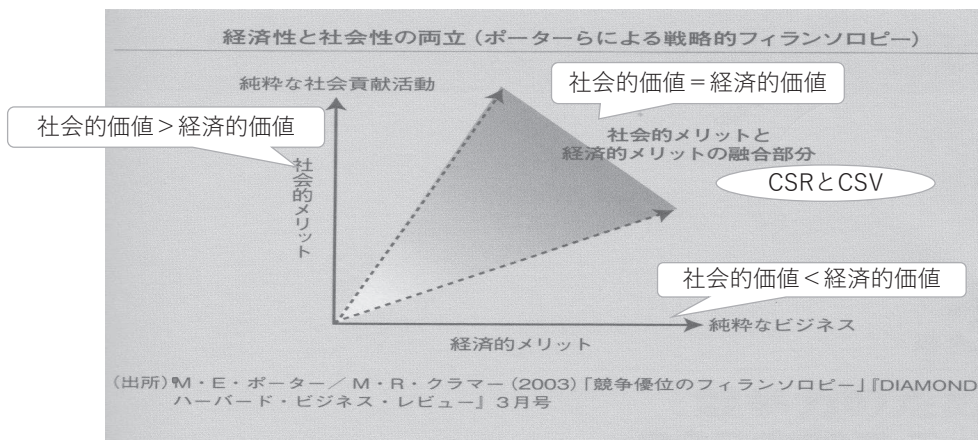
的価値を目的とした企業であるから、それが企業の本質であり、それを根底にもちながら社会的価値 = 経済的価値の範囲内で社会的価値をおこなうのであり、その点で社会的価値の実現は経済的価値と天秤にかけられ、経済的価値も考慮しながら社会的共通価値を解決する方向で経営をする。だから、CSRは社会的共通価値を究極の目的としていなく、「限定的な社会性」を志向するのである。経済性と社会性はもともと両者の統合は難しく、水と油のような関係にあり、その両方の接点で経営がおこなわれ、その接点は「社会的共通価値 = 経済的価値」であるが、その本質は「社会的共通価値 < 経済的価値」の視点が優先され、「儲からない社会性はしない」ということが起きるということである。³⁶ 「限定的な社会性」とはそのような意味内容である。

ただし、まえに述べたように、経済が環境問題をふくんだ社会的な問題を解決するという意味あいによる経済や企業の再評価であり、その点で経済や企業は社会的な問題解決に投資して環境をふくめた社会的な諸問題の解決に、つまり社会的な共通価値 (CSV) の解決に貢献するという視点からの再評価であったことは強調してよい。その限りにおいて経済活動がお墨付きを与えられ、企業は「社会性」を旗印にし、無制限な経済的価値が制限・制約された資本投下であることに注意をする必要がある。(図 11)

それによって批判されてきた市場経済領域のなかの経済的価値至上主義の経済や企業が、非市場領域の社会的価値を実現するために投資することで生き返り、社会性ということをもとにしながら企業の社会的責任経営 (CSR) として新たな市場を求めて再出発をしたとも考えられるのである。その意味で現在の企業は社会性や社会的責任、社会的共通価値を抜きには考えられなくなったということである。こうして経済や企業はつねに「市場と社会」を念頭におくようになった。

36 企業の CSR と SC の社会性の関係については、出家健治 (2018) 同上論文を参照のこと。消費者の「主体性」の確立と「主権」の確立とは一応区別した。消費者の主権の確立は消費者が生産者であるような経済体制において実現する。森下二次也はいう、「消費者問題の担い手としての消費者は生産から疎外され、したがってまた基本的には流通からも疎外されているところの消費者である。それ故消費者が生産から疎外されているかぎり消費者問題は決して根本的に解決されることはない。これを前提にして流通機構の主たる担い手となることはできないし、かりにそれができたとしてもそれで消費者問題がなくなるわけではない。それが完全に解決されるのは消費者が消費者であるとともに生産者であるような体制のもとにおいてだけである」(森下二次也 (1974) 『現代の流通機構』世界思想社、pp.224-225) と。詳しくは森下二次也 (1974) 同上書、第 4 章を参照のこと。

図11 CSRの社会性=経済性の高度な意思決定をともなう経営戦略



(出典) 伊吹英子 (2014) 前掲書, p.85を加筆。

2. ダイバーシティ経営の理論的概要とその難しさ

ダイバーシティ経営の研究は始まったばかりの感がある。³⁷しかし、その内容は大きなブレは少なく、似たような内容にほぼ収斂されている。

37 ダイバーシティ経営に関して参考にした文献は以下のものである。1. 有村貞則 (2008) 前掲論文、2. 同 (2007) 前掲書、3. 堀口彩 (2015) 「日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察」『広島大学マネジメント研究』広島マネジメント学会 17-29 2015-03、4. 河口真理子 (2013) 「ダイバーシティ経営：いまだ『女性』が課題の日本企業—変えるには何が必要か—」『大和総研調査季報』2013 新春号、VOL.9、5. 白石弘幸 (2010) 「ダイバーシティマネジメントの本質と意義」『金沢大学経済学論集』31.1、6. 同 (2010) 「日本企業のダイバーシティ・マネジメント：NTT データと日立製作所を事例に」『金沢大学経済論集』32.2、7. 日経連ダイバーシティワークルール研究会 (2017) 『日本型ダイバーシティ』同研究会、8. 守島基博 (2007) 「経営戦略論をこえて：組織の基礎としてのダイバーシティ・マネジメント」『持続的成長を実現するためのダイバーシティ・マネジメント』JMA、Special Reprt、No60、9. 尾崎直哉 (2017) 前掲書、10. 谷口真実 (2005) 前掲書、11. 同 (2008) 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』50、5、12. 同 (2009) 「ダイバーシティ研究とその変遷：国際ビジネスとの接点」『国際ビジネス研究』1.2、13. 谷川智彦 (2012) 「日本におけるダイバーシティに関する議論についての一考察」『経営学研究論集』37、14. 同 (2013) 「ダイバーシティの概念化：既存研究の整理と検証」『経営学研究論集』40、15. 経済産業省編 (2013) 経済産業省『平成24年度ダイバーシティ経営企業100選ダイバーシティ経営戦略—多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く』一般社団法人経済産業調査会、16. 同 (2014) 前掲書、17. 同 (2015) 『経済産業省平成26年度ダイバーシティ経営企業100選ダイバーシティ経営戦略3—多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く』一般社団法人経済産業調査会、18. 同 (2016) 『経済産業省平成27年度ダイバーシティ経営企業100選ダイバーシティ経営戦略4—多様な人材を活かして、変化する市場を生き抜く』一般社団法人経済産業調査会、19. 荒金雅子 (2014) 『多様性を活かすダイバーシティ経営—実践編』日本

もちろん、このダイバーシティ経営も多国籍企業の場合と国内の企業を対象としたものとは視点が異なり、前者は国際的な競争関係のなかで国際的な環境に同調させるために異文化経営を取り入れるという国際的なスタンダードに適合させるという多国籍企業のあり方の模索が行われているが³⁸、後者は国内の人口減少に伴う生産人口の減少によって人材不足が明確になるなかで、企業が生き残りを図るために多様な人材を雇用するという、国内視点から国内企業に対してスタンダードなダイバーシティ経営を創造的に適用するという方向への模索であり、一国主導型の「ガラバゴス」的な対応と比べてよいであろう。日本型といわれるゆえんである。

ここでは国内における日本型のダイバーシティ経営のあり方を問題にするので、前者の部分はさわり程度にとどめ、後者の視点を軸にこれらの研究を考察してみることにする。この点をここで断っておく。

(1) 多様な人材活用による競争優位の経営戦略—「多様な人材戦略」

ダイバーシティ経営の概要

ダイバーシティ経営の定義は次のように規定されている。³⁹ 「ダイバーシティ経営とは多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを

規格協会、20. 同 (2020) 『これからの経営戦略の働き方ダイバーシティ & インクルージョン経営』日本規格協会、21. 三坂健編著 HR インスティテュート (2020) 『この一冊でわかる人材マネジメントの基本』日本実業出版、22. リクルート HC ソリューショングループ 『実践ダイバーシティマネジメント』英治出版、23. 同志社大学中小企業マネジメントセンター編関智宏 (2020) 前掲書、24. 海老原嗣生 (2021) 『人事の組み立て—脱日本型雇用のトリセツ—』日経 BP、25. 西村直哉 (2020) 『成果・イノベーションを創出するダイバーシティマネジメント大全』クロスメディア・パブリッシング、26. 西岡由美 (2018) 『多様化する雇用形態の人事管理—人材ポートフォリオの実証分析』中央経済社、27. 佐藤博樹・武石恵美子編 (2017) 『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方をする企業の取り組み』東京大学出版会など。その他については巻末の参考文献を参照のこと。

38 国際化の関係については以下を参照のこと。1. 白木三秀 (2005) 『チャイナシフトの人的資源管理』白桃書房、2. 同 (2006) 『国際的資源管理の比較分析』有斐閣、3. 同 (2009) 『「グローバル人材マネジメント研究会報告書」から考える』内閣府「高度人材受入推進会議」関連資料、4. 経済産業省産業人材参事官室 (2007) 『「グローバル人材マネジメント研究会」報告書のポイント』、5. 労働政策研究・研修機構 (2006) 『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査』、6. 同 (2009) 『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』、7. 馬越恵美子 (2011) 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営—グローバル人材を育てるマインドウエアの世紀』新評論、8. 馬越恵美子・桑名義晴編 / 異文化経営学会 (2010) 『異文化経営の世界—その理論と実践』白桃書房、9. 上田眞士 (2014) 「グローバル人事制度の展開と組織業績管理—若干的方法的検討とパナソニック社事例調査からの中間知見』『評論 社会科学』(同志社大学) 108号など。

39 経済産業省 (2016) 前掲書、pp.3-13 を参照のこと。

生み出し、価値創造につなげていく経営」のことであると。

そして次のような付帯的説明がおこなわれている。多様な人材とは「性別、年齢、国籍、障がいの有無などだけでなく、キャリアや働き方などの多様性を含み、そして能力というのは「多様な人材それぞれのもつ潜在的な能力や特性なども含む」という。

さらにその活用によって「イノベーション」を生み出し、価値創造につなげていく経営であるという。その内容とは「組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、『自由な発想』が生まれ、新しい商品やサービスなどの開発につながるような経営」であると。

要するに一言でいえば「多様な人材戦略」を経営戦略の中心に据えるということである。ダイバーシティ経営は人材戦略といわれる理由がここにある。具体的には、①人材を差別なく活用することで、ここでは差別の解消と人権の問題に配慮すること(フェアとケア)であるといい、②多様な人材の能力の違いを認めることで、それは異文化の経営を意味するといい、③このような多様な人材の「化学反応」を通してイノベーションを起こし、生産性につなげることで企業の成長性をもたらす、ダイバーシティ経営の究極の目的である競争優位と競争力の構築を目的とすることであるという。このような異なる3つの分野をうまく統合した経営がダイバーシティ経営であると。⁴⁰

ダイバーシティ経営における「組織」と「経営者の采配」の問題

そして、それは究極において「組織の問題」であり、「経営者の采配の問題」であるともいう。いわば多様な人材をうまく使いこなす「経営技術の問題」で、そこに「適切なマネジメント」をおこなうことであると。それは究極のところ、後に論じる、多様な「人間管理」と「時間管理」の問題であるということでもある。⁴¹

40 リクルートHCソリューショングループ(2008)前掲書、p.4。

41 多様な人材雇用におけるフェアと公正の問題は人事制度や人材登用のあり方に関わる組織の問題であることを企業は認識している。そこでは性別、国籍を問わない「職務の明確化、公正で透明性の高い人事評価」がうまくいけば鍵であり、実はそれが軋轢を生んで組織がうまく機能しないことを認識しているのである(経済産業省(2016)前掲書、pp.7-9)。その意味で、多様な人材の平等と公正は実現されているかどうかは別として、これが少なくとも組織的なマネジメントの根幹におかれていることは否定できないであろう。

ただ気になるのは、多様な人材雇用とその活用においてフェアと公正という人権の尊重を考慮した視点の問題は多様な人材の「適材適所」にいる「適正な配置」によって「能力を発揮すること」というように論じられていて、そのような考慮がストレートに説明されているわけではない。もちろん、そこから問題を配慮や考慮しないということでもなく、経営においてこの問題は避けて通ることのできない問題であり、そのためにより高度な経営戦略が必要で、その戦略展開の難しさを感じているのである。とりわけ、多様な人材の国籍、性別、個々のパーソナリティ、価値観、知識、信条、態度、

その適切なマネジメントのアプローチは、①同一労働・同一賃金による生産性の向上、②多様な人材の適材適所の配置による組織の効率性の向上、③多様な人材を取り込んだ「知識経営」⁴²のもとでの「科学反応」による「イノベーション」の成果が必要であるという。⁴³

そして、ダイバーシティ経営では多様な人材の「化学反応」がおこなわれ、そこにイノベーションが生じるといわれ、そのイノベーションの成果は、①プロダクトイノベーション (商品・サービスなどの開発・改良など) だけでなく、②プロセスイノベーション (生産性・創造性の向上や業務の効率性など) という、経済的な財務的数値につながる直接的効果をもたらすものだけでなく、同時に財務的数値として表れない、③職場内効果 (従業員満足 /ES) や④外的評価の向上 (顧客満足 /CS) をもたらすという。(図 12) 企業を取り巻く利益の会社集団全体 (ステークホルダー) の満足をも達成するということである。⁴⁴ ステークホルダーの満足はその利益の享受が企業の占有ではなく社会的に還元することを意味する。

その経営戦略を具体的に進めるにあたっては、第1に、トップマネジメントの経営戦略理念として①企業の経営戦略の中心にダイバーシティ経営という人材戦略の明確化、②経営のトップを核にした体制・計画づくりをおこなうことであるという。そして第2に、そのもとでその下位に多様な人材が活用できる土壌をつくるための組織的レベルと個人的レベルの体制構築が必要であるという。その内容は大きくは①多様な人事制度・人材登用であり、⁴⁵ ②多様な人材の勤務環境・配置などの体制整備であり、③社員の意識改革・能力開発であるという。そして最後にこれらをうまく連動させて、多様な人材の活躍につなげ、さらにあら

行為において異なっているので、「異なっているというだけで、異なって機能するもの」と単純に考えるのは誤りで、「個々人が異なれば、機能も異なり結果も異なる」ところから実際の職場のプロセスを説明するは限界があると指摘している。これらの要因をともなう多様な人材のフェアと公正を配慮しながらの統合とその生産性の向上への帰結は極めて難しさがあると指摘をするのである。もちろん、そこから問題を配慮や考慮しないということでもなく、経営においてこの問題は避けて通ることのできない問題であり、そのためにより高度な経営戦略が必要で、その戦略展開の難しさを感じているのである (谷口真実 (2005) 前掲書、pp.104)、さらにダイバーシティ経営の理論と現状の運用過程の難しさも指摘している。谷口真実 (2005) 同上書のあとがき、pp.397-401 を参照のこと。

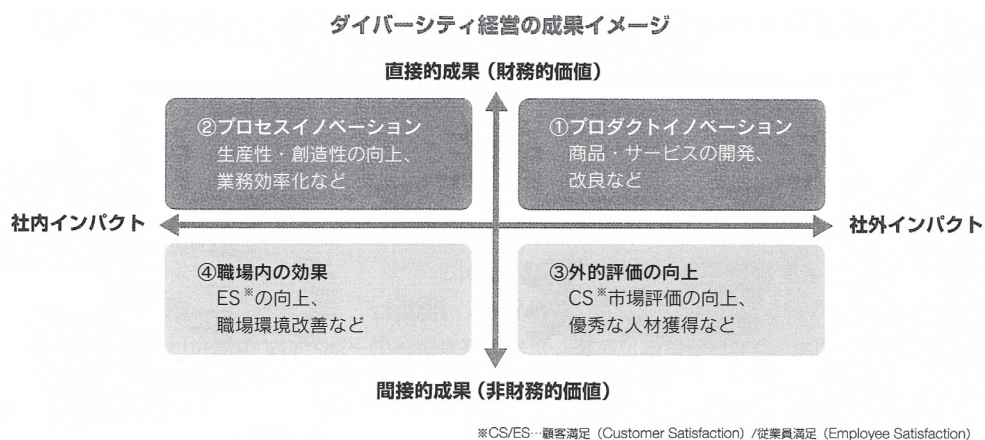
42 知識経営 (ナレッジマネジメント) については、野中郁次郎 / 紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』筑摩書房を参照のこと。

43 リクルート HC ソリューショングループ (2008) 前掲書、p.4。

44 経済産業省 (2016) 前掲書、pp.3-4。

45 ダイバーシティ経営の根幹は多様な人材雇用と人事管理であると、かなり多くの研究者が主張している。人事管理を抜きにしたダイバーシティ経営はありえないとまで論じられている。それは日本型雇用制度である「メンバーシップ型雇用制度」の人事管理システムがダイバーシティ経営導入の阻害要因になっているというのである (佐藤博樹 (2017) 「ダイバーシティ経営と人材活用—働き方と人事管理システムの改革」佐藤博樹・武石恵美子編前掲書、東京大学出版会、p.12、pp.10-16)。

図12 ダイバーシティ経営の成果イメージ



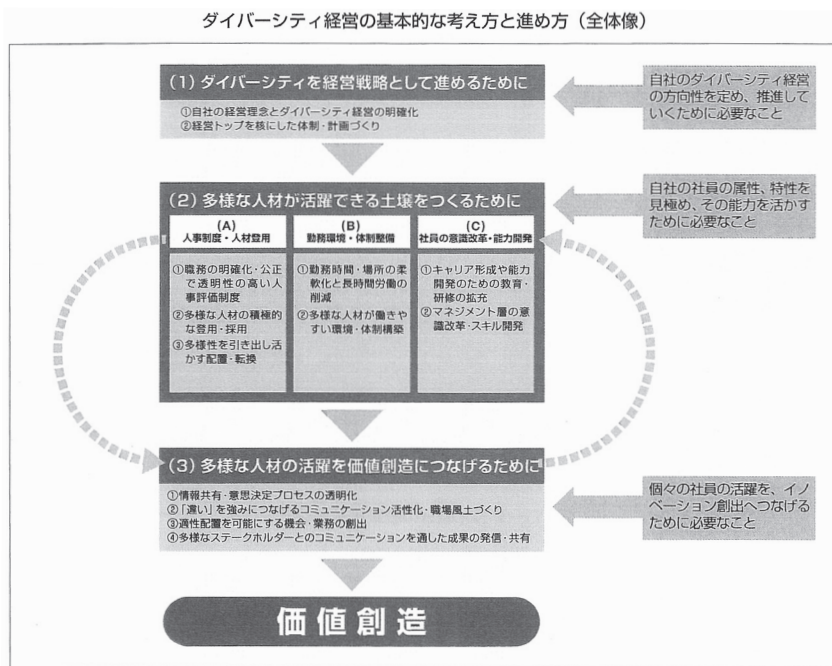
(出典) 経済産業省 (2015) 前掲書, p.4。

たな価値創造につなげて、生産性の向上と競争力の構築によって競争優位なポジションを築きあげるという手順であった。⁴⁶ (図13)

このように多様な人材雇用は、多様な人材属性による「多様な人間管理」を必要とし、またその多様性を尊重することで利潤を生み出すための「多様な時間管理」をおこない、これらの多様な要因を「マネジメント」を通して「一つの統合的な生産性への結合」することで「経済性」を実現し、「社会性」を軸とした「競争優位ポジション」を戦略的に構築するという。きわめて高度で複雑な経営戦略であることが透けて見えてくる。と同時に経営者自身の意思決定の難しさもあわせて透けて見えるのである。

46 経済産業省 (2016) 前掲書, pp.6-13。

図13 ダイバーシティ経営の組織・管理体制のあり方



(出典) 経済産業省 (2015) 前掲書, p.5。

(2) 差異・異文化における表層と深層の統合による経営戦略—「差異・異文化統合戦略」

ダイバーシティ経営の人材の差別的異文化的問題

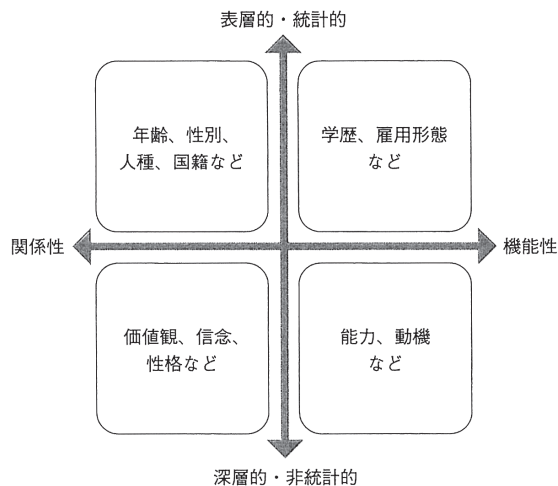
人材としての労働力は人間と切り離されない。つまり労働力管理は同時に「人間管理」でもある。多様な人材の雇用は人間の多様性を意味し、多様な人材の属性をとまなう。その属性の多様性は個々の人種、民族、出身国、宗教、生活感、価値観、信念、慣習、文化など、表層的なところから深層的なところまで、パーソナリティに厳然とした差異がある。ダイバーシティ経営はこの多様な人材が差別的異質的異文化的な存在であることを、いわば所与の前提として出発し、これらの差別的異文化的な統合による経営がダイバーシティ経営というのである。

まさに、述べてきたように、多様な人材雇用は「多様な人間管理」そのものであることを意味し、多様な人材の雇用による人間管理の問題は同時に多様な人材の「人権の問題」から避けられないことがわかる。その点で、いうまでもなく多様な人間の管理を軸にしたものだけにその管理の難しさがある。

つまり、この差別的な異文化を内包する多様な人材の活用は、うえで述べたように、労働力管理が事実上人間管理であるから、そもそも前提として差別的で異質なバラバラの属性で

あるので、これらを配慮した多様な人間管理は当然ながら避けられない。そこにおいてその管理は多かれ少なかれ多様な人材属性の人間そのものからもたらされる心理的感性的な側面や生活慣習のプライバシーの領域まで踏み込まざるをえなくなる。そこから、表層的な差異と深層的な差異が混在してあらわれることで、多様な人材の対応の難しさが指摘されるのであり、またこれらは公的な領域と私的な領域まで踏み込むことが生じることで、一層の対応の難しさが指摘されるのである。その場合にとくに注意を払うのが人権の問題であることはいままでもない。そこでは差別と格差をなくし、平等で公正な雇用のあり方が当然ながら問われることになる。⁴⁷（図14）

図14 組織における人材のダイバーシティ経営の4分類



（出典）尾崎俊哉（2017）前掲書，p.22。

ダイバーシティ経営における人材の差別的異文化的の統合問題

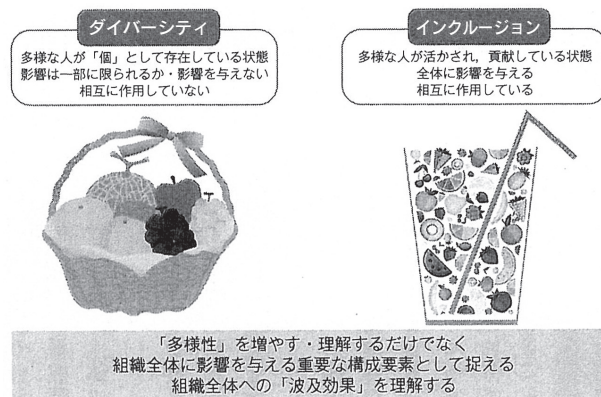
しかし、それらが難しいとってはいは、これらの多様な人材を活用して生産性につなげることは不可能であり、つぎの問題は何が何でもその問題を乗り越えて統合させて利潤形成に繋がるような労働の「時間管理」が要請されることになる。いまでもなくこのような多様な人材における属性の差異性や異質性を踏まえたうえで、平等で公正な観点からこれらの人材を統合し活用するという経営戦略が当然ながら必要となる。

そのためにはこの多様な人材が活躍できるための土壌をつくる必要があるという。それは

47 尾崎俊哉（2017）前掲書，p.22。

①多様な人材のフェアな人事制度や人材登用、②多様な人材のケアを考慮した働きやすい勤務環境や体制の構築、③多様な人材における差別的差別的意識の払拭とその人材に適材適所における能力開発という3つが必要であるという。このような土壌形成による「違い」を超えた包含・一体化・統合によって「コミュニケーションの活性化」を軸にそれを通じた能力成果の実現が可能となるという。⁴⁸ そのためには、ダイバーシティ経営は「ダイバーシティ」ではなく「インクルージョン」(統合的な包括) でなければならないのである。(図15)

図15 ダイバーシティ経営は「インクルージョン」



(出典) 荒金雅子 (2020) 前掲書, p.39。

そこでは多様な人材についての人権における平等と公正に考慮する視点と、多様な人材の効率的な活用によって生産性の向上につなげ、競争優位のポジションを確立させる経営をおこなうという、「多様な人間管理」と「多様な時間管理」の統合が必要であり、「人権とビジネス」をうまく配慮させながら統合させる経営をめざすのがダイバーシティ経営であるというのである。

このことは、これまでのような国内の健全な「男性労働力」という「単一的・固定的・同質的・同一的・標準的」な人間管理と時間管理であった企業の現状から、根本的な対応を迫られる必要があることがよくわかる。そこにこのダイバーシティ経営へのシフトの難しさがある。

48 経済産業省 (2015) 前掲書, pp.3-21。

(3) ダイバーシティ経営の難しさー「多様な人材の人間管理と時間管理の困難性」

研究者のなかには、多様な人材の異質的異文化的な差異性の意識的な理解と共有という視点から一つに統合させるかという、企業内のコミュニケーションとそれぞれの属性に応じた人事や職務制度の平等で公正な配置がムズに行われるとは考えられていないとも論じられていて、現状ではそこに「溝」が生じてその統合の難しさを指摘されているのである。⁴⁹ 以下ではその点に焦点をあててみていきたい。

根本的な経営改革と経営者の意識組織の問題の難しさ

ダイバーシティ経営を推進したとしてもそれが自動的に企業業績につながるというようなものではないと指摘されていて、⁵⁰ それはある意味で単純ではなく、容易でないことを暗に示されている。先の節の最後のところで指摘したように、これまでのような「日本人・男性・フルタイム」で「時間と空間を共有し、部下が目の前で働くこと」を前提とし、「均一的な社員が同じ時間に同じ場所で働く」という同質的標準的画一的な硬直的組織構造から、「国籍、人種を問わない外国人、高齢者、女性、LGBT、しょうがい者などの多様な人材」が「様々な垣根をこえて、それぞれの強みを発揮して働く組織」で、「部下の働く時間と空間、その属性にこだわらなく働く」という、異質的個別分散的非画一的で多様で柔軟な組織構造へのコペルニクスの転換であるから、根本的な組織的変革をとれない、組織的改変は容易なものではないと指摘している。⁵¹

ましてや多様な人材の活用による能力の発揮とその生産性への向上につながるためには、その基礎に多様な属性の人材の意識的な「相互理解」と「共有」が前提となる。このコミュニケーションの確立による組織構築においては多様な人材の人間管理の平等で公平な対応が要請される。それは多くの論者が論じているように、これまでと全く違うものであり、その改変は根本的なものとなり、容易であるとはいえないのである。

その意識的な相互理解と共有は社会の生活慣習によって形成される意識的理解の企業内への反映であるから、その論理的な「あるべき」理解と現実の「そうでない」理解の意識的ギャップが企業内に生じ、その狭間で様々な差別・格差・人権などの諸問題が生じて、その解消はなかなか現実的には難しいのである。

多様な人材の活用による生産性の結合の難しさー多様性と統一性の調和とバランスの難しさ

また、雇用した労働力商品は人間と切り離せないから、基本的には人間自身の「人間管理」

49 馬越恵美子、荒金雅子の一連の研究を参照のこと。

50 経済産業省(2016)前掲書、巻頭言。

51 西村直哉(2020)前掲書、pp.28-29を参照のこと。

だけでなく、多様な人材にあわせて、労働力を発揮する労働の「時間管理」を準備する必要がある。しかし、多様な時間管理と利潤を生み出す時間管理との統合が問われ、その不一致は人材雇用の効率的な成果につながらないことになる。つまり多様な時間管理と利潤創出の統一的な時間管理の相互関係の問題が横たわるのである。

米国の事例でもあるように、⁵² 多様な人材を雇用すれども成果につながらないといわれているのは、働く時間管理の多様性が利潤を生み出す統一的な時間管理と一致しないことを意味している。このことはダイバーシティ経営の生産性の議論がこの多様性と統一性の調和とバランスの問題であるということができ、現在ではその生産性につながるかどうかの検証は十分でないといわれている。

かくして、ダイバーシティ経営の実践は構成員の個人的な意識ならびに理解の変革と組織運営ならびに体制の変革が双方で一致させなければならないが、多様な人材の存在は個人レベルと組織レベルの関係においてしばしば溝をつくる可能性が高いといわれている。⁵³ つまりそこには問題の自覚と行動の変化は人によって濃淡があり、その濃淡が溝をつくるというのである。感情はときとして論理に勝るといわれているように、論理の問題ではなくそこにダイバーシティ経営の「いうは易く行うのは難しい」という理由があると指摘されているのである。⁵⁴

その「溝」の解消の困難さは「問題の自覚」と「行動の変化」の濃淡が社会的構造的な意識や行動の反映によるものであるから、社会的な問題解消という背景によって企業内の問題が解決されるという点で、企業内の経済的な問題は容易に解決するものではない。そこにきわめて社会構造的な問題が影を落とすのである。感情と論理の一致には時間がかかり問題の解決の難しさはまさにここにあるといつてよい。

(4) 女性・外国人・LGBT・しょうがい者・高齢者など多様な人材雇用と活用の難しさ

ダイバーシティ経営は多様な人材の雇用とその能力の効果的効率的活用によって生産性の向上に寄与し、企業の競争上の優位的なポジションを構築するということであった。そこからダイバーシティ経営は結局のところ「人材雇用と活用の経営戦略」であるといわれるゆえんであるということもすでに述べてきた。⁵⁵ もちろんそのようないい方に対して、人材活用

52 谷口真美 (2005) 前掲書、第1章を参照のこと。

53 リクルートHCソリューショングループ (2008) 前掲書、pp.189-191。

54 リクルートHCソリューショングループ (2008) 同上書、pp.190-191。

55 「ダイバーシティ推進は組織改革である」(リクルートHCソリューショングループ (2008) 同上書、p.3, pp.182-219) といわれ、「経営トップが人材戦略を経営戦略としてとらえ、適材適所を実現するため、働き方や職場風土を変えることによって、適材を選ぶ範囲を、従来の『日本人・フルタイム・男性』から、

戦略という人材に落とし込むのではなく、これらの人材を活用し能力を最大限に発揮して、競争上の優位なポジションを確立するということに経営戦略目標がある⁵⁶といわれて、違いを強調している見解も見られる。

多様な人材の働き方の組織像や人事管理の人材像を描くことの難しさ

しかし、いずれにしても、ダイバーシティ経営は①多様な人材の活用による組織化と②これらの人材を組織的効果的効率的に活用して生産性を上げ、競争優位の競争ポジションを構築するという戦略目標という2段階になっていて、両者は切り離せないことが読みとれる。その意味で①の多様な人材を活用するだけでは不十分で、多様な人材である高齢者、女性、外国人、しょうがい者、LGBTといった人材を雇用して能力を最大限発揮するような組織的な体制構築が前提となることはいうまでもないであろう。

だから、だれもが、いま当面の関心事はダイバーシティ経営の基盤となる①の多様な人材活用によってあるべき組織はどうであるかということにおかれてといてよい。だから「ダイバーシティ経営は「組織改革の推進」なくしてありえないといわれるのである。

その改革方向は、すでに指摘したように、これまでのような「日本人の男性で、フルタイム勤務かつ転勤や残業の要請に対応可能な人材」から派生する、いわば単一的同一的画一的標準的な単線的な「働き方」の有り様、さらにそのような対応になっている組織からの離脱である。それは、多様な人材を受け入れるだけではなく、これらの人材を活用するためのこれらの「働き方」の有り様が問われ、それに適応できるような組織はどのようなものであるかということが何度も問われているのである。だが、その組織の具体像は描かれず、姿は見えない。

それは逆に、働き方の有り様から必要とする多様な「人材像」はどのようなものであるかということでもある。ダイバーシティ経営が結局のところ「組織的改革の推進」ということにおかれるのは、そのような意味あいを含意しているといえる。しかし、その人材像の具体的なものは描かれず、その姿は見えない。

このように考えると、ダイバーシティ経営は、国籍、男女を問わず、また高齢や障害などを問わず、これらのひとが働けるような「多面的な勤務かつ個別的・異質的・分散的・非標準的」な「人材配置」と「働き方」の組織に向けて根本的な改革が必要であることがわかる。さらに人事管理の問題を抜きにしてはありえないといって、働き方改革と人事管理システム

女性、外国人、短時間勤務の人へと広げていく」(経済産業省(2016)前掲書、巻頭言)という根本的な変革が必要であるという。

56 佐藤博樹(2017)前掲論文、pp.3-6を参照のこと。

の改変を強調している見解もある。⁵⁷ だから、問題は多様な人材を受け入れるだけでは十分とはいえ、どのような組織像、どのような人材像を具体的に描くかという点にあり、それらの曖昧性のなかで、乗り越えるべき課題が多いといえ、その困難性が指摘されているのも当然であろう。

社会的問題の反映である企業のダイバーシティ経営の問題—企業と社会の緊密な関係性

そしてもっと重要なことは、これらのことが企業内部の問題として問題解決できないということにダイバーシティ経営の難しさがある。これらの多様な人材の属性の多くは社会的な諸問題を内包していて、企業と社会の関係が緊密であればあるほど、企業は社会と連携し社会の反映でもあるから、社会的な問題が解決しないと企業内で解決しないという関係性をもっていることをおさえておく必要がある。⁵⁸ その意味で企業は社会的な関心をもたざるをえないし、企業と社会との相互作用の関係性の反映がダイバーシティ経営の内部の反映であるということを押さえていく必要がある。その意味でダイバーシティ経営は社会的な問題解決という側面を担うために時間がかかり、道のりは遠いといわれるのである。⁵⁹

3. ダイバーシティ経営にみる構造的な諸問題

(1) 多様な人材雇用のもつ意味とその構造的な問題について—労働力商品と労働の概念から

マルクスによれば労働力の定義は「人間の肉体的精神的能力の総体」である。この定義をここで人材という問題で取り上げる際に有効だったのは上野千鶴子の卓見による。⁶⁰ 経済学で労働力という概念を抽象的に扱ってすまされていたこの定義が、上野千鶴子のいう女性問題だけでなく、多様な人材の問題を考えるうえでとても役に立ち、これがあらゆる議論のキー概念として重要性をもったのである。

この定義によって、多様な人材としていわれている女性、LGBT、外国人、しょうがい者、高齢者の労働力のあり方の片務的な利用の説明に役に立ち、その差別的格差的構造が説明できて、便利で重要な意味あいをもつものであるということが出来る。

57 佐藤博樹 (2017) 同上論文、p.2。

58 橋場典子によれば、女性、外国人、高齢者、障害者、LGBT など社会的排除状態におかれているマイノリティの社会的弱者やそれによる差別・偏見の理解は、社会的次元、経済的次元、政治的次元の3層構造の視点からみるべきで、問題を個人的資質に還元すべきでない論じている。(橋場典子 (2021) 『社会的排除と法システム』北海道大学出版会、p.52)。

59 リクルートHCソリューショングループ (2008) 前掲書、p.4。

60 上野千鶴子 (2009) 『家父長制と資本制—マルクス主義フェミニズムの世界の地平』岩波書店、第2章「階級分析の外部性」の pp.21-37 を参照のこと。

「見えない」労働力と「見えない」労働の等価交換による売買一平等・対等という名の支配・被支配の関係性

労働力の定義は、前に述べたように、「肉体的精神的能力の総体」である。基本的に生産手段をもっていない労働者は自身のこの「労働力(労働能力)」を人材とよばれる労働力市場で「商品」として販売して、その能力を企業内部で発揮して「労働」することによって賃金を得る。企業は購入したこの労働力「商品」を發揮させて「労働」をさせることで利潤を生み出す。

問題は、すでに論じたように、労働力は人間のもつ労働の「能力」であるから「目にみえない」ことであり、「目に見えない」ものの売買であるという点である。また企業はこの「目に見えない」労働力を「商品」として購入し、その労働力を發揮させて「労働」をさせるのであるが、その労働は「状態」を意味し、これも「目に見えない」ものであるという点である。ともに「目にみえない」ところに問題の所在があるといえる。

さてこの「目に見えない」労働力たるこの能力を労働者は「商品」として売り、企業は「商品」として購入するのであるが、それをどのように可視化してとらえているのであろうか。とりわけ、企業はそれを買う側であるからその可視化はより重要であるといえる。

「目に見えない」労働力を購入する企業においては、「目に見えない」労働能力の概念の「肉体的精神的能力」を、具体的には、雇用契約前、さらに雇用契約後の毎年の「健康診断」でもってその「肉体的能力」を評価確認し、知的な「精神的能力」も精神的なものであるがゆえに個人差があってその評価は十人十色で判断が難しいので、中学、高校、短大、大学というように教育課程をおさめた「学歴」でもって、その能力を画一的標準的客観的な基準として判断する。学歴別賃金体系はここから生まれ、この「学歴別賃金」が労働力購入の際の基本的な購買価格基準となり、この基準をベースに選抜して労働力商品を購入することになる。

労働者はこの「目に見えない」労働力(能力)を具体的に目に見える学歴別賃金基準の評価である賃金形態を軸に労働力を商品として販売し、その対価として賃金を手に入れるのである。目に見えない労働能力の売買はこのような目に見える具体的な形態で売買が流過程で平等で対等におこなわれる。いわゆる等価交換である。

さて、この労働力は「目に見えない」ものである。また、労働力という商品は人間に内在する能力であるから、労働力は人間と切り離されない。そこから労働力を販売した労働者は人間そのものとして企業に入っていく。人を雇用する、人材を「雇用」ということの意味はこれである。労働者は人間から分離できない労働力としての能力を企業に「商品」として販売することで、労働者は自身が企業のなかに入っていく。労働力の販売なのに人間そのものが売られていくように見える理由である。

その結果、労働力としての能力の所有権は購入した企業に移る。結果として、企業は「商品」として労働力の能力を購入した以上は、それを好き勝手に自由に行使できる権利を得ることになる。消費者が商品を購入するとその商品の所有権が移り、購入した商品を全く自由に扱うことができることと同じである。こうして労働者は商品として企業に販売することで、自己の所有権を放棄し、企業に売り渡すことで所有権が企業に移り、企業は労働力という能力をもつ「労働者」に対して圧倒的に支配的な位置関係を形成することになる。こうして労働者は企業の支配下に入る。対等で平等な等価交換の売買交換をしたにもかかわらず、労働力という特殊な商品の売買によってこのような関係性が形成されることになる。

また、労働力としての商品の売買契約がきわめて長期的な雇用契約になっていることから、企業の労働力に対する所有権は長期化し、その結果、企業外の労働時間を離れた私的領域でもその影響がおよび、たえず企業の「公人」として、公的な看板を背負うようになる。24時間、四六時中、企業所有の公人としての企業人として、つまり、企業外のプライベートな領域においても「ビジネス」としての経済的な所属による所有権が「公的なもの」として社会的に一人歩きすることになる。そこでは個人としての権利は後方に追いやられ、労働者は企業関係において私的な権利は雇用関係にあるかぎり長期的に喪失するのである。だから、私的な領域での社会的なミスも公的な企業所属の人の問題として処分される。

こうして、労働者は企業に特殊な「目に見えない」労働力を商品として売り渡すことによって、そこに長期的な支配と非支配の資本的関係が生まれ、労働者の権利は喪失し、企業の所有といういわば経済的なビジネスとしての所有権としての権利が優先的にあらわれるのである。その点で企業においては労働者の人間としての権利は弱く、場合によっては否定されることを理解する必要がある。

「見えない」労働力と「見えない」労働の「人間管理」と「時間管理」—利潤一辺倒の効率性優先の管理

述べてきたように、企業はまた労働力を商品として購入したものの、その商品は「目に見えなく」、人間から切り離されないので、労働力という商品を購入したにもかかわらず、労働力をもつ人間に企業のなかに入ってきてもらうことになる。そして、人間のもつ労働力(労働能力)を購入したのに人間自身が雇用されるという現象が生じることになる。労働力を商品として購入するということが人材雇用という人間の雇用となってあらわれるのはこのような理由であると説明してきた。

だが、そこでは人身売買というような、労働者が自分自身を販売しているわけでもないし、企業自身も人間自身を購入するということではないと認識しているのであるが、後に述べる所有権の問題から時と場合によってはそのようなことがまかりとおるのである。それは、こ

のような本質とその現象が原因なのである。そこからでしばしば「ビジネス」と人権の問題が起きるのである。

さて、そのようなことから、企業は人間に内在する「目に見えない」労働力(労働能力)を購入し、人間と分離できないから、人間自身が企業内に入り、企業はその人間そのものを管理する。つまり、私たちが具体的な商品を購入するのとは異なり、人間に付随する労働力という「目に見えない」能力を購入するのであるから、実質的に企業において労働力雇用は「人間管理」としてあらわれるのである。

もちろん、そこから、企業は「見えない」労働力を購入し、「見えない」ものを「管理」するのであるから、企業の側においてはそこに「見えないもの」の管理の難しさがある。労働者の側も労働力そのものが人間自身と切り離すことができないから、人間自身が企業内に入り込むことで人間自身の「見えない」能力の管理をされる側になる。そこから、双方において人間拘束、つまり労働者の拘束が企業内で必ず生じる。だが、企業は人間そのものの拘束ではなく、人間のもつ切り離せない労働力(労働能力)の管理拘束であるから、またそれが労働能力という「目に見えないもの」の拘束であるから、拘束されるほうも、拘束する方もその線引きが「見えない」ゆえに、双方の難しさがあることがわかる。

人間管理は労働力商品の雇用という段階だけではない。購入した労働力商品の活用の問題においてとくに問題は起きる。労働は「状態」であり、また「見えない」から労働は「時間」で測ると論じてきたように、労働者の労働は「時間管理」としてあらわれる。⁶¹ その場合、

61 時間管理については角山栄の一連の著作を参照のこと。角山栄(1984)『時計の社会史』中公新書、「シンデレラの時計」pp.3-32、同(1998)『時間革命』新書館、「第1章時間革命」、pp.18-58を参照のこと。高度成長期を牽引した日本の経営は「終身雇用、年功序列賃金、企業別組合」の3つの特徴によって構成されていたが、角山は「時間論」からつぎのようにいう。「労働者はほとんどすべての時間を会社に捧げ、『会社人間』になることによって成立していた」(角山栄(1998)同上書、pp.55-56)という。「雇用における終身雇用制とは学校を出て会社に就職し、その後定年で退職するまでの長い時間を会社に預け、労働の対価として会社から賃金を貰い、会社と運命をともにすることである」(角山栄(1998)同上書、p.56)。

また「年功序列賃金とは、会社に永年勤続することを前提に、給与が年々少しずつ上昇する一方、役職も順調にいけば年功によって係長から、課長補佐、課長、部次長、部長へと、エスカレーター式に昇格、昇級してゆくシステムになっている」(角山栄(1998)同上書、p.56)。そして、このシステムが有効に機能するのは、好況が一定の成長率で長期にわたり持続するというのが前提で、「その前提の上で給与と昇格が勤務時間の長さによって決まる」(角山栄(1998)同上書、p.56)という。

したがって年功序列は「資本主義初期の長時間労働のある種のバリエーションである」(角山栄(1998)同上書、p.56)という指摘である。「残業と業務でない居残りの明確な区分がないまま、就業時間を過ぎて、なんとなく会社に残っている社員の職場が、日本の職場の特徴」(角山栄(1998)同上書、p.56)だったという。さらに「時間が会社のものである以上、企業別組合にあっては時間をめぐる労使の対立は元来ありえない」(角山栄(1998)同上書、p.56)ともいう。この「日本の経営」は低成長経済に入っ

企業の労働力の雇用の目的は労働者に労働をしてもらって、企業のための利潤を創り出してもらうことである。とくに、労働者の「労働時間」は賃金部分を形成する「必要労働時間部分」(雇用の労働契約は労働の前であって、契約通り実際に少なくとも賃金相当部分は労働してもらわれなければならない。これがその時間である)と、企業のために利潤形成を創り出す「剰余労働時間部分」(労働者が賃金相当部分の労働時間で労働をやめると企業の利潤は生まれない。⁶² 利潤を生み出すためには労働者に賃金相当の時間以上に余剰に働いてもらわないと利潤は生み出されないのである。企業は労働力の商品の所有権を行使して必要労働時間以上に働かせるのである)からなり、企業は後半の部分が目的であるから、企業は「目に見えない」労働に対して「必要労働時間」以上の「剰余労働時間」まで「時間管理」をすることになる。とりわけ、後半の剰余労働時間によって生み出される成果がこの「時間管理」の目的でもある。そこから人間と切り離されない労働力管理は人間そのものの「人間管理」となり、企業は人材を雇用することが目的ではなく、その人材の活用によって利潤を生み出すことが目的であるから、労働力の「人間の管理」は利潤を生み出す労働をおこなう人間の「時間管理」(剰余労働時間管理)へと直結することになる。労働者の人間管理の目的はまさにここにある。

だから、企業においては労働力だけでなく労働の管理となり、「人間管理」は利潤の形成が目的であるから剰余労働部分の利潤を生み出す「時間管理」に向けられ、事実上、「人間管理」=「時間管理」となり、利潤を生み出す「時間管理」が極限まで優先され、人材の雇用が経済的価値、ビジネスを優先させるのである。労働者の労働時間は成果を生み出すような時間であるように強いられるのである。

双方の「時は金なり」の意味—「時間管理」の双方の対立的な思惑

もちろん、そこでは労働力も労働も「目に見えない」のものであるだけに、「目に見えない」なかで、企業はいかに人間から労働能力を効率よく抽出するかという「人間管理」や、またさらに発揮させ、労働をさせていかに多くの利潤を生み出すかという「時間管理」の難しさがある。企業内では「目に見えない」ものであるから難しさは避けられない。ただ、論じてきたように、企業は利潤を生み出すために人間管理をし、時間管理をするのであるから、そこには資本論理が貫かれていることがわかる。この点を押さえることが重要である。その

て成長の鈍化が恒常化することによって適合しないことから成果主義が導入されたりしたが、修正されたりしてきたものの、まだ多くの企業においてみられる。また近年、働き方改革が唱えられ、労働者のこのようなあり方にメスも入り、労働時間の時短がいわれるようになったが、まだ途半ばである。

62 必要労働時間と剰余労働時間についてはカール・マルクス(1958)『資本論』(向坂逸郎訳)第1巻第2分冊、pp.65-102、岩波文庫版を参照のこと。

点で労働者には優しくないのである。

企業では、具体的に「目に見える」形で、例えば就業規則・職位分掌による「目に見える」形での拘束的かつ効率的な「人間管理」、さらに「目に見える」形での数値や業績などの成果主義的な労働の効率的「時間管理」がおこなわれ、その論理によって生産性を実現するように労働者は強いられ、経済性の効率性という観点からのみ統制されるのである。つまり、企業においては労働の「時間管理」が利潤の形成になるから、企業にとって「時は金なり」なのである。そこではたえず成果主義が労働者に問われることになる。

他方、労働力を売ることによって所有権を失った労働者は、いまもそうであるが、非所有権の関係から企業のいのままに労働をしなければならない。しかも成果につながらない労働は企業によって評価されないから、労働をしていても成果につながらなければ、無価値評価の労働としてレッテルを貼られることになり、基本給以外の評価給が低く抑えられることになる。そこにおいては成果をたえず要請される労働環境がある。ここに労働者の労働の過酷さがあるといえる。

しかし、労働者においては労働力を売った商品の価格である「賃金」は「労働の対価」ではない。もしも労働者に賃金を「労働の対価」として生産量分をすべて払えば企業は利益が出ない。労働者に支払われる賃金は「労働力の再生産費」で、「労働の対価」ではなく、賃金は労働量である労働の対価より少なかった。労働時間を切り売りする労働者は労働時間が賃金相当よりも多いゆえに労働者も労働時間を問題にした。剰余労働をふくむ「労働時間」に対して、賃金相当をこえる労働時間に対して賃金上昇の要求もしくは労働時間の時短の要求が出てくるのも当然であろう。まさに労働者も「時は金なり」であった。⁶³

そこから互いに「時は金なり」であるから、労働者は賃金の上昇や労働時間の短縮の要求

63 資本家も労働者も時間が重要視され、「時は金なり」という意識が形成されるようになったのはブルジョワジーの台頭からであるという。角山栄(1984)同上書、pp.3-32、同(1998) pp.18-58を参照のこと。

また労働時間と自由時間について論じた内田弘(1993)『自由時間—真の<豊かさ>を求めて』有斐閣、を参照のこと。自由時間を一日の時間のうち労働時間と生活時間を差し引いた時間をいう。「労働時間」が企業外においても自宅に仕事を持ち帰ったり、労働にかかわる資格取得や研修などに時間を割くことで、事実上、労働時間の延長が生活のなかに入りこむことが恒常化して、生活時間だけでなく「自由時間」が少なくなっている現状を念頭に、内田弘が生活における「自由時間」の拡大を主張していることである。だが、注目すべきは、その自由時間の拡大は「自由時間を活用する経済的・物質的条件がととのわなければ、実質的な自由時間とはならない」(内田弘(1993)同上書、前書き、i)と指摘していることである。もっともな主張である。その意味で社会的経済的的政治的環境の問題であり、単純ではないのである。ミヒヤエル・エンデの『モモ』は自由な時間が消えていく話、つまり時間泥棒の話である。資本主義の時間のあり方にもかかわっていて参考になる。これも現在の時間のあり方の批判でもある。ミヒヤエル・エンデ(1976)『モモ—時間どろぼうと、ぬすまれた時間を人間にとりかえしてくれた女の子のふしぎな物語』(大島かおり訳)岩波書店を参照されたい。

を主張し、企業はそれを認めたくないという対立的な関係が生まれてきて、両者の対立闘争はなくなることはなく、最終的に春闘という総労働と総資本の間の力関係のなかで双方が妥協しながらその目安が決まっていくことになる。今日では労働組合の力が弱くなっていることから、春闘ということも弱まり、労働者の企業内の相対的な地位は弱くなっていった。

企業による労働者の成果主義による労働評価—成果につながらない労働の無価値評価

かくして、いまでは「労働時間」は8時間が基本的となり、企業はその限られ時間でいかに利潤のための効率的な「時間管理」をするかということになった。そこでは、「見えない」労働を売り、「見えない」労働を買うということから、企業は「目に見えない」労働力の「人間管理」は就業規則による企業内の拘束というかたちで「見える化」をして管理し、「目に見えない」労働の「時間管理」は労働の成果主義による業績や数値による見える化で評価したとことを指摘してきた。

そのことは、またそこでは労働者の企業への拘束と成果を上げなければ労働をおこなっていても評価されないということであり、たえずそのようなプレッシャーを労働者は背景にして労働し、その意味で、労働者は、私権の喪失と成果につながらない労働は評価ゼロという現実を突きつけられ、つねに成果が上がるようにプレッシャーを受けながら労働をしている。その成果主義評価は、基本的に労働が「みえないもの」であるから、その管理が「適正であるか」「過剰であるか」という線引きは難しく、利潤の実現のために多かれ少なかれ「効率性」という圧力が働く環境のなかで労働させられているから、その労働者は目的の達成が強いられるなかでストレスや過度な疲労をとまなうのである。その状態を労働者自身が自発的に自己申告しない限りは読み取ることができず、このような線引きが「みえない」なかで圧力を受けながら労働者はひたすら無理をして企業の指示にそって労働がおこなわれているのである。

労働力の長期的雇用による労働者の企業忠誠意識—企業への奉仕意識の形成

それだけではない。労働力の再生産は企業から離れて家庭に帰ることによっておこなわれる。しかし、その労働力は「目に見えないもの」であるからその疲労度も「目に見えない」ので客観的な判断はわからず、過度な疲労やストレスの状況ならびに回復は感覚的主観的に判断するしかない。労働者の過度な疲労やストレスの回復は個人差があり、家庭において回復する場合もあれば、しない場合もある。その判断が主観的であるがゆえに回復ができていないか、できていないかに関係なく、労働力雇用は原則的に長期雇用であるから、翌日、企業に出かけていくことになる。労働力の疲労度が目に見えず客観的ではないゆえに、そこにおいては主観的な判断にしたがうことで、その主観的な感覚から回復が不十分であっても、長期的な雇用関係によって少々の未回復くらいでは問題がないものとして企業に出かけていか

なければならない。そのことから、労働力の回復が十分にみられなくとも、被雇用関係によって無理をしてでもいままでもおり企業にいつまで働かなければならないという使命と認識が労働者に働くのである。労働力の長期的雇用は、労働者自身の体調よりは企業への忠誠心(愛社精神)という労働奉仕の優先意識が強く働くのである。

また「楽ではなく、苦である」という関係性がそこにあり、また「苦である」けれども成果がともなえば、その「苦が楽」に感じて収入もあがることで企業のために労働時間を超えてまで頑張るといふ矛盾が生じ、その労働者の労働意欲を高めるためのにんじんをばらまく経営管理システム構造が一層労働者を滅私奉公の方向に駆り立てるのである。過労死はこのような企業に対する忠誠心による過度な労働の延長線上でも起きるのである。「科学的管理法」「テラー・システム」「ホーソン実験」「ヒューマンリレーション」「誘因と貢献」などの効率性を求める多様な人間管理が産み出された経営管理の歴史をみればその状況がよくわかる。またいわば人間を人的「資源」と表現する管理の見方はその具体的典型的なあらわれとみてよいであろう。⁶⁴ 「経営管理＝労務管理」はこのような効率的な労働者の労働の時間管理に適用され、労働者を無意識のうちに効率性の土壌に乗せ、積極的にその方向性に向けるのである。そして無理をして生産性を上げた労働者がピックアップされて「キャリアハイ」の管理者の途を保障されていくのである。

このような労働者の選別構造の常態化が企業内で競争原理として働くことを鑑みれば、企業内の労働者はビジネス優先で競わされていることがわかり、経済的価値まっしぐらの状態に労働者はおかれ、労働者としての人間価値としての人権の問題は消え去っているように見え、明らかに労働者は使い捨てという弱い立場に位置していることがよくわかる。

そのように考えれば、本来的に企業内ではこのように人材としての労働者はビジネスとしての経済価値優先であり、人間としての価値である人権の問題はなく、労働者がこのような状況におかれていることから生じる様々な企業内の不利益な諸問題に対して声をあげることではじめて問題にされるという状況におかれているといえるであろう。

資本主義経済体制から本質的に逃れられない人材としての労働者の弱い立場一人権よりビジネスの優位性

かくしてこれまで論じてきた内容は、資本主義という経済体制から必然的に起きるとい

64 経営学の理論の発展は組織や管理を基軸とした研究であり、企業の人間管理と時間管理がいかに生産性を向上させることにつながるかという観点から様々な理論研究がなされたといえる。経営学の諸理論、管理論、組織論、労使関係論などがその目的で論じられていることを見いだすであろう。もちろん、それを肯定的にとらえるか、批判的にとらえるかという研究者の視点がそこにあることも指摘しておきたい。また、その対極の労働者の視点の研究が少ないことも指摘しておきたい。

根本的問題の反映であるといえる。

承知のように、資本の運動の第1段階の流過程、つまり生産に必要な生産の3要素の調達過程において、労働者は労働力を「商品」として販売し、企業はその価値に等しい賃金を支払うことで、双方ともに等価交換による売買契約と取引が行われる。労働者は等価交換で労働力を販売して賃金を手にし、企業も等価交換で労働力「商品」を手に入れるということである。企業においては商品としての労働力の所有権が企業に移ることで、企業は自由にそれを消費する権利を得ることができ、またその労働力を発揮させて自由に労働させることで、思うがままに利潤を作り出すまでその商品を使うことを可能にする。

つまり、一般に、消費者が商品を購入した以上、その商品の所有権は消費者にあり、消費者が自由に使う権利を有するが、労働力商品の購入もまったく同じである。労働力はここでは等価交換で売買されるものの、企業はそれを消費することで利潤を生み出すために購入する。その果実を企業が取得する権利をもつのは等価交換による労働力を「商品」として購入するからであり、購入した商品としてのその労働力は企業の所有物であり、その所有物である労働力が労働過程を通して利潤を生み出した果実は労働力商品の所有者である企業の所有であるといえる。等価交換という前提のもとで合理性をもって利潤が生まれ、その成果は企業の側のものになるという論理はこのような関係性から生まれてくる。こうして、利潤の取得権利の利潤創造の合理性のお墨付きが与えられることになる。そこには間違いなく企業にとって人材としての労働力は経済的価値のみしか意味をもたないといえる。企業内において人材雇用は経済的価値が優先され、労働者は労働力を商品として販売した以上、労働力自身の人権は失われているのである。

だが、労働力は人間の固有な能力であり、人間と切り離されないから、労働者は人間を販売したわけではなく、人間のもつ労働能力、つまり労働力を販売したのであるから、人間としての価値は人権の立場から尊重されるはずであり、労働者そのものとしての「人間」の権利は尊重されるべきであると当然考えられる。しかし、残念ながらその権利が主張されないのは、労働力が商品として企業に販売され、その所有権が企業にあることから、労働力の能力の代わりに人間そのものもその所有権が擬制されていくことで、労働力として人間そのものが経済的価値としてしかみなされなく、経済的価値としてのみみなされて、人間そのものが拘束され、管理されることになる。その人間管理は利潤を生み出す時間管理に直結するから、結果としては、ビジネスとしての「経済的価値」のみが評価させるのであり、労働者としての人間の権利は後ろに追いやられるのである。

そこには資本主義の労働力管理は「人間管理」と「時間管理」が利潤創出に不可欠であり、これらの管理は、労働力商品の等価交換を前提としながらも、賃金が労働の対価ではなく労

働力の対価を支払うことで「搾取」し、利潤として奪うという「合理性」な管理であり、その構造的なシステムが資本主義の資本と賃労働の基本的な関係であり、それが根本的な関係として存在するという点で、資本家と労働者の関係は本質的に平等で公正であるとはいえないのである。等価交換のもとでも搾取可能な合理性を創り出している資本主義の体制そのものといえる。

資本主義の資本家と労働者の関係は流過程において等価交換から一見して平等・対等のような関係がみられるが、生産過程では支払う賃金の内容格差で巧妙にコントロールし、競争をさせることで不平等・不公正がおこなわれ、巧妙な合理的な経営管理方法による搾取行為のよって「労働管理」と「時間管理」がおこなわれるのである。くりかえしになるが、すでに指摘した「科学的管理法」「テラー・システム」「ホーソン実験」「ヒューマンリレーション」「誘因と貢献」など歴代の効率性を求める経営管理や労務管理がその点で重要な役割の意味をもつ。

資本主義の大量生産体制は基本的に標準化・画一化・単純化を基本にしていて分業体制の効率化に労働者が対応させる必要があり、労働者の労働の単純化・効率化がうながさせられることになる。しかし、「経営管理＝労務管理」は、チャップリン⁶⁵が描くような極めて機械的な単純化労働を強いるのではなく、このような単調な単純化労働の効率的な労働の時間管理が労働者に適用されるものの、経済的な価値(出来高制賃金体系)を組み込んで巧妙に労働者の主体的意識を植えつけ、意欲的主体的に働くシステムを経営管理に構築することで、労働者を無意識のうちに主体的に効率性のそのような労働へと仕向けるのである。

のちに経済的な価値ではなく人間らしさを組み込むことで有名なシステムが「ヒューマンリレーションシップ」であったことは有名である。このプロセスは労働者の経済的な価値から人間的な価値の尊重へと疑制的にシフトした動きでもある。つまり、労働力を分離できない人間の企業への雇用から、その雇用の私有権の濫用による、労働者の価値を単純に「経済的価値」のみの一辺倒だった評価から、主体たる労働者が交代可能とはいえ潰れてしまっただけで困ることにより、労働者の人間的価値の考慮が生まれてきて、「人間らしさ」という評価が加わり、「人間的価値<経済的価値」評価に変わってきたということである。いずれにしても巧妙な労働管理であることはいまでもない。人権意識の向上がこのような方向に転換しただけであり、労働者の人間的な価値が優先する形の評価、つまり「人間的価値>経済的価値」評価にはほど遠いのである。それは同時にダイバーシティ経営のめざす方向は後者の方

65 チャップリンの『モダン・タイムス』(1936)の映画作品を参照のこと。資本主義社会の機械文明を扱った作品で労働者の個人の尊厳が失われ機械の一部になっている世の中を風刺した映画で、資本主義下で労働者がどのように扱われているかを典型的に示した映画である。

向であるが、その方向は資本主義的経営である限りは難しく、企業における「平等と公正」の確立もほど遠いといえるのである。

以上、論じてきたが、結局のところ、資本主義における資本と賃労働関係と資本の論理が企業に反映し、そこでは企業が商品として購入した労働力価値の対価として支払う賃金と、その発揮による労働が労働力の価値以上の大きさであり、その労働量がその賃金分と不払い労働部分である企業の取得する利潤部分によって構成されることから、価値相当の労働と価値以上の労働の接点を巡って、企業の側と労働者の側の対立が生じたことも周知のことである。等価交換で売買が行われ、商品価値以上に合理的には働かされているという点で、そこにおいては労働者の搾取関係が隠蔽され、不合理性はみえないという点で、その問題は労働者にとってより深刻であるといえる。これが労働力の等価交換市場における企業内部の人材の扱いの差別的格差の構造である。そこから資本主義では雇われる人材は搾取的不平等な関係が本質的に存在し、労働者としての権利は本質的にないに等しいのである。

ただし、前に述べたように、労働者の権利がある程度与えられてきている。現実には労働者の権利の主張から企業にとって労働力は人間であるから、人間自身の再生産なくしては労働力の長期的雇用は困難であるので、その維持の範囲内で人間としての労働者の権利が与えられているとあってよいであろう。かくして人権とビジネスのバランスは労働力の再生産に支障にない限りでおこなわれているのである。そして労働者の人間としての権利は労働者を守る法、つまり労働法の力で支えられ、また決定的には労働者の団結による企業内外の組合の結成と力によって支えられるといえる。

資本主義社会では企業は資本の運動をし、利潤の実現が目的であり、人材としての労働力はその実現を行う生産要素の主体であるから、本来的に労働力の価値は「経済的価値」としてのみ、かつその労働力発揮としての労働も利潤を生み出すという目的労働であるかぎり「経済的価値」にのみ意義がある。もちろん、労働力も労働も人間を離れてはありえないから、主体たる人間を大切にするが、利潤を生み出すかぎりにおいて大切にするという点で「人間価値 < 経済的価値」である。その意味で、資本主義社会の経済構造や企業において人材は経済的価値優先であり、「人間的価値 < 経済的価値」という関係性のなかで労働者の権利が認められ、この人間的価値と経済的価値の狭間において労働者の立場の究極の弱さから様々な差別的格差の問題が労働者の側に生じるのである。

かくして、ダイバーシティ経営は資本主義という経済的な構造をおさえることで問題点が明らかになるといえ、その構造が変わらない限り、「人間価値 = 経済的価値」、「人間的価値 > 経済的価値」にめざすという方向は無理であることがわかる。その点で、その理想となる実現は難しいのである。

(2) 女性の差別的構造によって支えられた男性労働力の資本主義的再生産構造—「家父長制資本主義」

ここで論じるのは日本の雇用体制についてである。日本の雇用体制が男性労働力によって占有され、この男性労働力によって支えられてきたことは、日本固有ではなく、海外においても同様な構造であった。生産人口の減少による男性労働力の人材不足から人材の多様化がいわれ、女性、外国人、高齢者、しょうがい者など多様な人材雇用がいわれるようになった。その結果、男性雇用主体のこれまでの雇用のあり方が壊れたといわれているが、しかし、それは正しくなく、完全に壊れたわけではなくて、不足していてもいまだ男性労働力は雇用において中核的エリアの領域の位置におかれていて、それ以外の多様な人材たる労働力は中核エリアの補助的な周縁もしくは全く外の周縁エリア領域に配置され、そのほとんどは決して男性労働力と対等な関係の中核的なキャリアの領域に置かれていないのである。

なかでもこの男性の労働力を支えているのが女性であり、女性は家庭の家事育児労働という、無償で不払労働という、差別的格差の関係性によって男性労働力を支えてきたのである。日本における労働力の再生産構造は男性労働力を支える女性の家庭における労働なくしては存立しえないのである。それは女性の性別による役割の固定化という「ジェンダー問題」によって支えられ、この問題が長く女性の上に影を落とし、その問題が社会的経済的に定着していくことで、女性の労働力評価が男性労働力よりも一段低く扱われ、「ガラスの天井」といわれて女性のキャリアとしての成長の途が閉ざされて、雇用関係における女性の平等と公正な権利が与えられていないのである。

このようなことは日本における資本主義の男性労働力中心の雇用が人口減少で少なくなったといえども、依然として、日本型といってもよいが、男性労働力を中核とした雇用体制が貫ぬかれているからである。そこで、ここでは女性の差別的構造によって支えられている男性労働力の中核的な位置の問題をみとめることにする。

女性の「ジェンダー問題」と男性労働力の「占有」—家父長制資本主義

すでに論じたように、マルクスによれば労働力の定義は「人間の肉体的精神的能力の総体」である。この定義からすれば労働力は男女の区別は必要なく、ともに対等に雇用されるべきであるはずである。しかし、現実には男性優先の雇用体系で、女性は労働力市場から「構造的」に排除されてきた。その理由は、上野千鶴子がいうように、男女の性別による役割の固定化とそこから派生する男性支配体制の家父長制的資本主義によるものといえることができる。⁶⁶

66 上野千鶴子 (2009) 前掲書、pp.21-37。

これを「ジェンダー」問題とよんだ。⁶⁷

家父長的制度はかつて封建制の時代にも貫徹した制度であり、家臣が領主に忠誠をつくす「家制度」が敷かれ、その家制度は基本的に男子相続制度である。女性は男子の子孫を残すことに使命がおかれ、家事育児でもって家庭で男性を支える役割が女性の仕事とされた。そして女性はつねに男性に支配・従属される関係におかれていた。

この家父的な家制度は資本主義に入っても維持された。資本主義に移行することで、封建制の土地に縛られ、土地に拘束され、人格的にも支配されていた不自由な拘束関係から解放され、土地と領主から人格的自由になって労働者が生まれた。しかし、それは男性の労働力のみであった。資本主義は男性の労働力の自由と平等を基本的な理念として発展した。イギリスやアメリカのような典型的な資本主義の発展とことなり、日本資本主義は古い構造を強固にもちながらの資本主義の発展であった。その意味で資本主義の進展は遅く、いわゆるプロシャ型⁶⁸の古い遅れた構造をもちながら、新しい資本主義が発展していく形態であったから、近代に入っても絶対主義天皇制を頂点に古い家父長的な制度は資本主義の構造に組み込まれて、⁶⁹古い形を残しながら近代的な家父長制的資本主義形態として新たな形で存在し続けたのである。もちろん、典型的に発展したイギリスやアメリカでも男性労働力の占有がみられ、そして「ジェンダーの問題」が固定化されて家父長的な関係が残った。ただし、資本主義の発展の程度によって「ジェンダー問題」のあり方に強固であるかそうでないかという相異がみられたのである。

本来、資本主義への移行は「自由・平等・博愛」が新しいスローガンとして社会経済に浸透していくのであるが、日本のような遅れた資本主義、つまり絶対主義国家による軍事的封建的帝国主義 (二重の帝国主義) として戦後まで展開した「特殊な資本主義」⁷⁰であったゆえに、自由はもちろんのこと権利も平等ということは典型的な資本主義国と比べてほど遠く、国民の権利は男女とも平等が与えられた状況ではなかった。その後、男性の権利は少しずつ与えられてきたが、男性と比べて女性はほとんど与えられていなかった。もちろん、女性の社会的運動によって少しずつ勝ち取られてきたが十分とはとてもいえなかった。女性は基本的には家庭に押し込められ、男性に支配・従属され、家庭に縛られていたのである。

67 「ジェンダー」などの研究については、上野千鶴子の一連の研究を以下にあげることにする。上野千鶴子 (2009) 同上書、同 (2012) 前掲書、同 (2020) 『近代家族の成立と終焉』岩波書店、同 (2012) 『生き延びるための思想新版』岩波書店、同 (2013) 『女たちのサバイバル作戦』文春新書、上野千鶴子・出口治明 (2021) 『あなたの会社、その働き方は幸せですか?』祥伝社。

68 プロシャ型については出家健治 (2002) 前掲書、pp.432-433 を参照のこと。

69 出家健治 (2002) 同上書、pp.418-444 を参照のこと。

70 出家健治 (2002) 同上書、pp.433-437 を参照のこと。

その関係性は戦後、国民の権利が与えられ、男女平等という方向に動きはじめたけれども、形式的であって、劇的な変化はみられず、しばらくは男性による家庭における女性の支配的隷属関係には大きな変化がみられなかった。つまり、相変わらず女性は家庭を守り、家事育児労働をするという構造が社会的意識的に定着したのである。上野千鶴子が近代家族制度を資本主義的家父長制度とよんだのはこのような資本主義の労働力再生産構造からの説明であった。⁷¹

男性労働力の再生産領域である家庭の女性の家事育児労働の固定化と女性労働の無価値評価

すでに論じてきて再論になるが、周知のように、生産手段をもっていない労働者は自身のこの労働能力を商品として販売して、その能力を発揮して労働することによって賃金を得て、その賃金でもって商品を購入して消費することによって自身を再生産する。労働力は人間の備わっている要素であるから、人間自体が企業のなかに入っていく、企業において自己の労働能力を発揮して労働をおこない、「家庭」に帰って自身を再生産するということを繰り返している。その意味で「経済領域の企業」と「社会的領域の家庭」は、「労働力の発揮場所」と「労働力の再生産の場所」ということで元来、相互関係をもっていた。家庭は企業の外でありながら企業と関係性をもっていたのである。

この関係性は労働力が「男性のみ」であったことに注意をする必要があり、男性は企業で働き、女性は家庭で家事育児労働によって男性の労働力の再生産を支えるという役割分担が社会的・経済的・構造的に制度化されていたということである。そこにおいては利潤を生み出す「能力」としての労働力と利潤を生み出さないけれども「必要」な労働力が区別され、ジェンダーの視点からいえば、前者は男性に、後者は女性にと役割分担が敷かれて、その役

71 上野千鶴子(2009)前掲書、pp.139-162。上野千鶴子は家父長制と資本制の関係を古いものと新しいものの質的な本質的相違としての二元論として対峙して、この問題を解決しようとはしない。資本制に統合された家父長制家族制度、つまり資本主義的に変容された家父長制家族制度という形で、両者を統一的に理解して問題を解決しようとしている。これが「家父長制資本制」のとらえ方である(同上、pp.31-32)。

そこでは上野千鶴子がいうように、意識の変化と形態の変化の間に「ずれ」が起こるのであり、形態はとくに変わっているのに意識が伝統的家族のままであり、逆に形態は従来型なのに意識がすっかり変わってしまうといったことが起きるといふ(上野千鶴子(2020)『近代家族の成立と終焉』岩波書店、pp.7-8)。いわば、資本主義の発展のテンポの問題で意識と構造の差のあらわれが起こるとみてよいであろう。このとらえ方は、日本資本主義論争の二元論的な講座派的とらえかたではなく、統合的な新講座派的とらえかたであったともいうことができる。

この資本主義の発展のテンポによって、家父長的家族制度はゆるやかであるか、はやくであるか、いずれかのテンポで資本主義的な家族制度へと移行していくであろう。この構造論的なとらえ方の議論は出家健治(2002)前掲書、ミネルヴァ書房を参照のこと。

割分担の固定化が男性の労働力を支えるためのものであり、その目的のために両者の間の不平等、不公平、差別、格差を引き起こしているということである。そこに女性そのもの、女性の労働力、女性の労働評価における差別や格差の根本的な原因が横たわっていた。

そこからまた注意すべきは、労働力の雇用 (企業の経済領域) とその再生産 (家庭という社会的領域) の間の関係は密接な相互作用があるゆえに、この両者の相互関係はジェンダーによる役割分担の固定化によって、男性労働力の再生産において基本的には家庭で女性が男性を支える関係性が固定され、再生産は企業の外の家庭でまかされるということを企業は所与の前提としたことである。つまり労働力の再生産の場所という意味で家庭の重要性を認識し、企業の側も男性労働力の再生産の観点からジェンダーによる役割分担の固定化を望んでいたことである。このような重大な関心を企業はもつものの、この領域は社会的なプライバシーの私的領域として原則的には介入しなかった。企業にとっては所与の前提であって、企業の関心はもっぱら雇用した男性労働力が企業内でいかに利潤を作り出すかという、いわば労働力を発揮するという「能力」としての「労働力」のみに関心があり、利潤を作り出す経済領域の企業だけに視点がおかれて、社会的領域の家庭は再生産費の賃金を与えることで企業の視点は事実上切り離された。それは家庭がその使い切った労働「能力」を再生産する場所であり、企業によって利潤を生み出すところではないからである。と同時に全体において再生産されればよいのであって個々の家庭の事情まで企業は問題にしなかったというか、関与できなかったということでもある。むしろもっぱらの関心は家庭におけるジェンダーの固定化のみにあり、それを見守る点にあった。

かくして企業はその内部で利潤を生み出すのに必要な「能力」としての「労働」をする男性の仕事場領域で、家庭は男性の「能力」としての労働力の再生産をささえるのに「必要」な「労働」をする女性の仕事場領域というように分業化され、男女の性別によって企業での仕事と家庭で仕事の役割分担が固定化された。そこから、重要なことであるが、利潤を生み出す「能力」としての「労働力」には賃金が払われ、利潤を生み出さず、それを支えるのに「必要」な「労働力」には原則的に賃金が支払われない (後に指摘するが、再生産のための「扶養手当」という形で支払われる) という関係性が装置化されたことである。企業にとっては雇用する労働力の発揮場所と再生産をおこなう場所という区別をして、「賃金を払う労働力」と「賃金を払わない労働力」を利用しながら労働者階級の再生産構造を作り上げていたといえる。その意味で女性は男性の労働力の再生産をささえる存在に固定化されたということでもある。

こうして、女性の労働力ならびに労働は重要な「必要」労働でありながら利潤を生み出さないという点で無価値であり、資本主義の労働力の再生産構造で男性を支えるという差別的

な位置におかれ、資本主義の再生産構造だけでなく、家庭における男性支配という家父長制度によって男性からも家庭で「差別された階級」となった。

また女性は、家庭で家事育児労働をおこない労働力の再生産を支える役割であると所与の前提として社会的に理解され、その意識が定着することで、女性は家庭において家事育児労働の役割の固定的な存在と認識され、このような理由から企業では女性の労働力として意義が人材市場において考慮外におかれたのである。

だからといって、女性が家庭のみに固定されたというわけでもない。このような関係性にもかかわらず女性の社会的な進出はあったのである。本来、女性は家庭にいて家事育児労働をするものと女性の労働場所や居場所が固定されるなかで、生活は男性労働力の取得する賃金でまかなうことが原則として強いられ、女性の社会的進出は家族や世間においてよくはみられなかったが、女性は家庭での役割の支障のない範囲内でのみ社会に出ることが許された。その場合は、家事育児労働において手が空いて自由な時間(生活時間を除く自由時間)が生じたとき、さらにはその自由時間を生活費の足しにするという補助的な収入目当ての範囲内でのみ、家庭の家事育児労働に支障のない範囲内で女性の社会的進出が認められた。さらに未婚の若い女性はいずれ家庭に入るものと社会的にみなされ、社会的進出はそれまでの腰掛け的な労働であって、企業に入っても一定の年齢になると婚期という「目に見えない」結婚年齢におびやかされて、その年齢になると結婚して家庭に入り、男性の労働力の再生産を支えるという暗黙の社会的な圧力が働いた。これが女性特有のM字型雇用形態であった。

いずれにしても、このような女性の社会的進出による女子労働評価は、その本来的な所属は家庭にあり、社会での進出は「補助的」であるということによって、女性労働自体が本来的に家事育児労働を本業とするがゆえに、価値のない労働ということから女性労働そのものの評価がゼロであること、さらにその社会的進出はうえてみてきたような「補助的」意味合いの価値の労働であるということによって、女性の社会的な労働は単調な周縁の補助的単純労働に配置され、極めて低い評価と低賃金・低収入であった。

社会のこのような女性の評価と位置関係は労働という視点からすれば、社会的価値の評価は極めて低く、さらに主たる労働領域は無償の家庭労働ということであり、そのすべてが男性労働力の再生産を無償で奉仕しながら支えるという従属関係の固定化からすべてが出発していて、女性は社会でも家庭でも抑圧され支配されるという二重苦を背負うことになる。もちろん、そのことを女性自身が認識しているかどうかはまた別の問題である。その別の問題が「ジェンダーという問題」を当たり前と肯定的にみなすことによって気がつかないところにまた女性のおかれている問題があるといえる。そのことは同時に「ジェンダー問題」の固定化につながるのである。その意味でこの問題は女性のこの問題に対して正面から解放を

願って闘うことが必要であり、同時に男性のジェンダー問題に対する意識改革をともなうことが必要であろう。

女性労働の社会的評価の低さとその差別的構造—日本資本主義の労働力再生産構造と「ジェンダー問題」による女性労働の差別的関係

したがって、まとめれば、女性労働における社会的に低い評価は「ジェンダー問題」によって引き起こされ、女性労働は利潤を直接作り出さない存在として、また家庭での家事育児労働が無償の不払い労働をおこなう存在であることによって、このことから、女性労働の価値評価ゼロを社会において意識的に固定化することになり、仮にその労働が評価されたとしても、男性の労働力評価である賃金において女性の家事育児労働が「配偶者における扶養手当」として、雀の涙程度の労働価値として過小評価された。

また、家庭の家事労働が本業で、家事労働の時間的な余裕によって女性が社会において労働力を販売して企業に入るものの、男性と同じような労働力価値としてはとても認められず、家庭の家事労働を主として時間的な余裕による「補助的」な社会的進出ということから、家庭労働の「補助的」という意味（同時に男性の取得する賃金の補助的補完的な意味合い）が社会的に浸透することで、社会においても女性労働評価は中途半端な補助的補完的評価で、きちんとした労働力商品としては評価されなかった。

そこから、たえず「補助的」な単純で単調な周縁労働の位置に配置され、労働力価値は家庭での女性労働の無価値という評価も重石となって、正規の雇用の場合には中核的エリアから外れた周縁的補助的単純労働に配置されることで、男性の賃金体系よりはるかに低く抑えられた。さらに家庭に支障にない労働時間ということから、正規よりも伸縮自在の非正規雇用という扱いがおこなわれて、その賃金は最低賃金水準をベースに支払われるという、労働力市場での圧倒的に不当で低い評価の差別的扱いが恒常化したのである。女性の賃金が男性よりも低い構造の根本的な要因はこのような理由からである。

現在においても正規の女性の労働賃金が男性よりもたえず低い状態に設定されていることは多くの論者が指摘していることであり、このような女性の「ジェンダー問題」による社会的なあり方がそのような状態に位置づけられたのである。そこでは労働力を雇用する企業と提供する労働力の関係が男性労働力の再生産で回転し、そこから「ジェンダー」という男女の役割分担が構造的に固定化されて埋め込まれたのである。このことはまさに上野千鶴子のいう「家父長的資本制」であり、「ジェンダー問題」の根源であり、女性の社会的な地位の低さの根源でもある。⁷² 家庭領域は基本的に男性支配の家父長制度によって成り立ち、男性は

72 上野千鶴子 (2009) 前掲書、pp.31-32。

労働力として外で稼ぎ、女性は家で男性の労働力の再生産のためにひたすら奉仕しながら家庭を守るという役割分担を前提にした、いわば女性を犠牲にした男性優位による日本資本主義の労働力の再生産構造が成立していたのである。

日本資本主義の労働力の再生産構造が男性占有の労働力であること、女性は労働力商品の対象から外されて、ジェンダー問題から家庭で男性労働力の再生産を無償労働によって支えるという構造をきちんと押さえる必要がある。その構造はまた家父長的制度によって女性が男性からつねに被支配的關係におかれ、女性の無償の犠牲的奉仕という差別的構造によって成り立っていることも押さえる必要があろう。また、多様な人材雇用ということで女性も労働市場の新たな戦力として評価されることになるが、「ジェンダー問題」から決して抜け出せず、男性労働力と平等と公正な扱いではないことも押さえてく必要があろう。

（本稿はここまで、以下、次回に続く）