

「ワークとライフをつなぐ働き方を考える」



【第Ⅰ部】 基調講演

「ライフキャリアという考え方ーワークとライフをつなぐために」

平木 典子（IPI 統合的心理療法研究所顧問、元日本女子大学教授）

【第Ⅱ部】 パネルディスカッション

＜パネリスト報告＞

「ワークとライフをつなぐ柔軟な働き方

ードイツ企業で普及するパートタイム・ジョブシェアリング」

田中 洋子（筑波大学 教授）

「日本企業の柔軟な働き方をめぐる人事管理制度の課題

ードイツ企業との比較で考える」

松原 光代（PwC コンサルティング合同会社 主任研究員）

「ワークとライフの相乗効果」

加藤 容子（椋山女学園大学 教授）

＜パネルディスカッション＞

パネルディスカッション・質疑応答

パネリスト 平木 典子

田中 洋子

松原 光代

加藤 容子

コーディネーター 大沢 真知子

（日本女子大学現代女性キャリア研究所 所長）

日時：2019 年 12 月 14 日 場所：日本女子大学 成瀬記念講堂

第 I 部 基調講演

「ライフキャリアという考え方 ― ワークとライフをつなぐために」

平木 典子

「カウンセリングをやっている平木さんがなぜここにいるんだろう」と思う方もいらっしゃるかもしれません。私の自己紹介から始めたいと思います。私は、1960 年代にキャリア・カウンセリングを学ぶためにアメリカに留学しました。その時代、カウンセリングとキャリア・カウンセリングには、それほど大きな区別はありませんでした。英語では、キャリアは「仕事」という意味よりは「生涯の生き方」といった意味があります。後でまた詳しくお話ししますが、キャリア・カウンセリングとは「生涯の生き方のカウンセリング」ですから、カウンセリングとほぼ同じことを意味していました。つまり、私は、1960 年代にキャリア・カウンセリングの勉強のために留学し、それ以来、私にとってキャリアは仕事ではなく、生き方だと思ってきたといういきさつがあります。

帰国したのは 1964 年で、まもなく大学の学生カウンセリングを始め、以来、カウンセリングにかかわってきました。最近、日本ではようやく公認心理師という心理臨床職の国家資格が認められるようになりましたが、その直前まで、日本では、日本臨床心理士資格認定協会認定の臨床心理士の資格が心理臨床専門職として認められてきました。私は、その資格認定が始まる直前に、日本女子大学心理学科で臨床心理士を養成する大学院の創設にかかわり、臨床心理士の養成に携わっておりました。

学生カウンセリングを実践していたころの後半、私はカウンセリングの幅を広げ始めていましたが、臨床心理士を育成するようになって本格的に取り組んだ理論・技法が家族療法です。カウンセリングでは、生涯の生き方の支援の中で、主として個人の心理的支援をしていましたが、心理的外傷体験の治癒にかなりの力を注ぐ必要がありましたし、とりわけ家族からの自立の支援を必要とする学生が多く、家族関係の理解と支援の必要性は明らかでした。そこで、1980 年代の終わりに研究休暇を活用して、北米で家族療法を学び、帰国して学生カウンセリングに家族療法の考え方を取り入れました。

今日の私のテーマは、ワークとライフをつなぐということですが、それは支援として、キャリア・カウンセリングと家族療法をどうつないでいくかということです。心理療法を実践するプロセスで、人が生涯をどう生きるかということを考えるとき、家族は常に家族メンバーの生涯の生き方にかかわり続けていますので、家族とキャリアは切り離すことはできません。今日は、そのような私の経験から、心理療法・カウンセリングの実践、心理臨床家の育成、そして、自分もキャリアを生きてきた者として、3つの視点から話をいたします。

概要は、まず、導入で、キャリアという用語について確認します。英語から日本語に翻訳されたときに生じた問題が現在まで引き継がれているように思います。そして、その問題は日本のキャリア支援に陰に陽に影響を及ぼしています。北米との比較をしながら考えてみたいと思います。次に、キャリア支援の開始から現在まで、北米では3段階の変遷があると言われているので、その段階と特徴について述べます。最後に、ポストモダン(Postmodern)といわれる 21 世紀を迎えて、近代を超えと言われる「社会構成主義」の視点から現代人のキャリア、つまり「生涯の生き方」がカウンセリングの世界ではどの

ようにとらえられるようになってきたかということについてお話し、その視点から、ライフとワークをつなぐとは、どんなことなのかということを考えてみたいと思っています。

I キャリアをめぐる用語と概念の変化

カウンセリングとかキャリア・カウンセリングという言葉が初めて使われたのは北米で、1909年だと言われています。そして、100年以上前から北米ではこの言葉には深い意味が込められていました。カウンセリングという言葉は、1909年にボストンで使われ、現在に至っています。カウンセリングの発祥の地はボストンであり、現在のキャリア・カウンセリングの考え方が誕生したのでした。

カウンセリングの歴史をふり返ると、それは **Vocational Guidance** としてのカウンセリングの時代が始まったということになります。当時、**vocation** とは「天から授かった任務」という意味ですので、天職としてどんな仕事をして生きるのかということを指導することという意味の「職業」だったと考えられます。この考え方が1950年代の後半、戦後の日本に導入されたとき、日本人はそれを「職業指導」あるいは「職業ガイダンス」と訳しました。以来、日本では **vocation** は職業とされてきました。一方、北米では、**vocation** を **career**（キャリア）に変えて、言わば「天から授かった任務」から「生涯の生き方」の支援として、カウンセリング、あるいはキャリア・カウンセリングを考え、実施してきました。しかし日本では、キャリアも職業と訳しましたので、その変化の意味はうまく伝わりませんでした。後に、その意味が再確認され、最近では「キャリア」と仮名にするようになりましたが、現在でも英語圏の人たちがもつ本来のイメージとは異なったイメージでとらえてきたように思います。

というのは、実は英語で職業とは、働くことにかかわる仕事の具体的な内容や性質を表す言葉であり、それを表すいくつかの言葉があります。**occupation**（＝専業の仕事）、**profession**（＝専門職）、**vocation**（＝天職）、**work**（働くこと）、**Job**（課された作業・任務）などが使い分けられます。おそらく英語圏の人々は、職業と **career**、**vocation** は異なった意味をもって受け取るでしょうから、**vocation** から **career** への変遷は、大きな意味を持ち、同時にキャリアを仕事と受け取らないように、あえて、「ライフキャリア」という言葉を使う人たちが出てきました。つまり、キャリアは仕事や職業ではないことを強調したい思いが潜んでいるように思います。キャリアを考えるときは、「生涯の生き方を思い描きましょう」ということであり、それは仕事＝人生ではないということの意味します。北米では、子どもたちが物心ついたときから、もちろん小学校でも、「あなたたちはどのように生きるのですか」、と考えながら、指導（ガイダンス）をし、カウンセリングをすることになります。そして、21世紀を迎えるにあたって、ライフキャリアという言葉は、さらに固定した職業や仕事ではなく、それを超えた生き方を意味する言葉に変化し始めました。概念の変化に伴う生涯の生き方については、あらためて最後にお話いたします。

II キャリア支援のパラダイムの変遷

北米のキャリア・カウンセリングの専門家の中で現在リーダー的存在であるサビカス（Savickas, 2011）は、パーソンズ（Parsons）により1909年に始まった北米のキャリア

支援の歴史を大きく3期に分けて説明しています。表1をご覧ください。「職業ガイダンス」の時代から、「キャリア教育」の時代を経て、「キャリア・カウンセリング」の時代へと変遷し、その内容も変わったというのです。サビカスによれば、キャリア・カウンセリングと呼ばれる実践ができるようになったのは最近だということになります。

表1 キャリア支援の変遷 (Savickas, 2011, 邦訳 2015, p.17)

<u>職業ガイダンス</u>	<u>キャリア教育</u>	<u>キャリア・カウンセリング</u>
演技者	エージェント	著作者
数値	ステージ	ストーリー
特性	課題	テーマ
相似性	レディネス	内省性
マッチングする	実行する	構成する
客体 object	主体 subject	企画体 project

1. 職業ガイダンスの時代 (1909～1980 頃)

職業ガイダンス、あるいは職業指導の時代とは、今、日本で私たちが職業相談とかキャリア・コンサルテーションとして実践していることとほぼ同じです。その点で、日本のキャリア・カウンセリングの考え方は北米とは異なったプロセスを歩んでいるというか、遅れているかもしれません。つまり、日本のキャリアにかかわるカウンセリングをしている人々の多くは、現在でも「個人がどのようなパーソナリティと能力を持っていて、その特徴と価値観を背景に、どのような職業に就いたらよいか」、言わば職業と個人の特性をマッチングさせる相談をしている人が多いのですが、その意味で、職業ガイダンスの時代と同様のことを行っている、あるいは、それをキャリア・カウンセリングだと思っているようです。

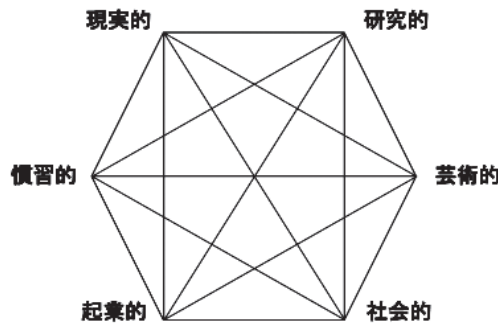
このような支援をする時代をサビカスは、職業に就く、あるいは職業に就こうとカウンセリングや指導を受けようと思っている人たちは「演技者」と見られていると言います。仕事をする人は、その人の特徴をテストなどで明確にし、職場で求められる特性や能力を使って仕事をしていく演者、行為者としての存在であり、客観的な視点から調べた特性と職業の類似性の発見が支援だとされているというのです。その意味で、職業指導は適材適所の支援・指導です。

職業指導は近代に始まったことですが、その時代、キャリア支援は主として職業選択のためのガイダンスをしています。職業選択はクライアントのファクターとしての個人の特性の違いという視点から、職業との類似性を発見し、客観的に両者のマッチを考える支援ということになります。そのときの客観性・科学性とは、心理学における特性因子理論によります。個人は、いくつかの特性の束から成り立っており、たとえば、一般的知能、運動の敏活さ、攻撃性、几帳面さなどを他者と比べてどれくらいあるかといったことを計測し、それぞれの特性因子がどのような束となっているかによって、職業との適性を考えようとしたのです。そのためには、適性を調べ、能力を量るテストが開発され、実施されます。そして、その適性を職業とマッチングさせる支援をすることが、適材適所のカウンセ

リングになるのです。

そのような指導に活用されているテストに、ホランド（Holland, J.L.）の「個人のパーソナリティ・タイプと職場環境の適合モデル（VPI）」（図 1）があります。

- **Holland: VPIの六角形モデル(三つのタイプの組み合わせで解釈)**
パーソナリティ、環境、それらの相互作用の心理学的類似性を定義するモデル



RIWAC「ライフキャリアという考え方」©平木典子

図 1 Holland（1992）の個人のパーソナリティ・スタイルと職場環境の適合モデル

VPI を受けると、上記の 6 つの職業の特徴を各人がどのくらい持っているかを調べることができます。6 つの特徴からより高い 3 つの特性を組み合わせると具体的な職業が考えられ、選択に役立てようとしています。たとえば、「現実的」、「慣習的」「起業的」が高得点だとすると、今まで自分が持っているものを大切にしながら、現実ではその活用を考えることになるでしょう。そして、それが現在あるものの中に見出せない場合は、自分で創ることを考えるということになります。最近、専業主婦だった女性が、それまでの経験を活かしてお店を開いたり、企業に勤めていた人が独り立ちして仲間と AI 会社を設立したりすることなどがその例です。その意味で、この方法は現在でも非常に有効で、このような視点からの支援をするときに活用されています。

2. キャリア教育の時代

ところが、仕事とは、固定された機能と役割でいつも進められているとは限らず、また環境の変化との関係で新しい仕事が産まれたり、不要な仕事が出てきたりします。自分と仕事の適合だけを考えていては、仕事ができなくなりますので、仕事を続けていくためには、自己の特性と職業の特性をカウンセラーや先生に指導してもらい、仕事に就くことだけをやっていては、将来が危うくなります。そこで考えられたのが、人々が自分自身で特性を理解し、自分で主体的に仕事を選ぶことができるようになることです。つまり、職業ガイダンスだけではなく、職業やキャリアをいつ、どんな時でも自ら選べるようになるための教育、主体的に考え、選択し、動くことができるエージェント（主体）を育成することが重要な時代が来ました。というのは、人の生涯には発達段階があり、その段階に応じて、また環境の変化に応じて、相互の適応が変わることにも自ら対応し、常にレディネス（準備性）をもって、自分のキャリアを管理し、実行力を発揮することが求められるとい

うことです。客体として行為する演者では変化に適応できませんので、一生、主体として生き方と仕事を選択できる人の育成が重要な時代が到来したのでした。

北米ではこの考え方が1980年代ぐらいまで続きましたので、キャリアをどう考えるかについても議論が進みました。キャリア教育の考え方の代表的なリーダーがスーパー（Super, 1990）ですが、彼の「キャリア・レインボウ」の考え方は、キャリアを職業としてではなく、人生としてとらえることに大きく貢献しました。彼は、キャリアには発達があり、人は時期に応じた7つの役割（子ども、学生、余暇人、市民、労働者、家庭人、その他）を多重にとりながら生きていることを強調しました。本日のテーマと大きく関わる視点です。

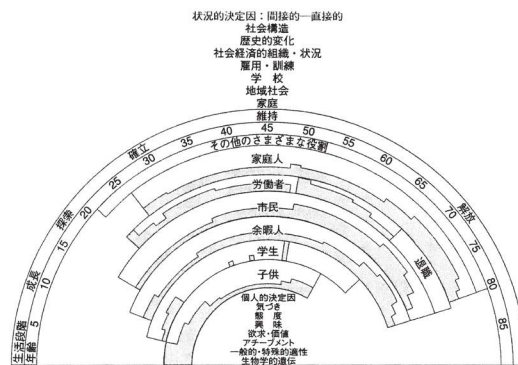


図1-3 ライフ・キャリア・レインボウ（出典:Nevill & Super, 1986を一部改訂）
（渡辺（2007）「新版キャリアの心理学」p.37を平木が色彩化）

- ・あなたは、今、どのキャリア・ステージにいますか？
- ・人生役割をどのようにとっていますか？
- ・新たな役割をどのステージで、どのようにとりましたか？

RIWAC「ライフキャリアという考え方」©平木典子

10

図2 Super（1986）のライフキャリア・レインボウ

したがって、キャリア教育とは、さまざまな役割や変化に対応できる能力を育て、一人ひとりが一生を生きるプロセスで、変化に対応し、歩む道を選べるようにすることになります。この時期、キャリア・カウンセリングで重視されたことは、キャリアは発達すること、そして、人はその発達のプロセスを自ら歩みながら、人生の7つの役割を取って「ライフキャリア・レインボウ」を生きることです。この7つの役割は同時に重なっている時期がいくつもありますから、その中で自分はどの役割をどれぐらい取りながら、どう生きていくのか、それが個人のキャリアの生き方を創ります。図2のレインボウの下に書いておきましたが、私は学生にキャリアのことを話すとき、この問いを発します。「あなたは今どのキャリアステージにいますか、そしてどの役割をどのように取っていますか？」と。

別の言い方をすると、「ワーク・ライフ・バランス」とは何を意味しているのでしょうか、ということでもあります。北米では、1980年代までにキャリア・ガイダンスはキャリア教育の流れになっていましたので、教育機関では小学校からこの考え方に従って、発達の段階と自己の特性、そして多様な役割をどう生きるかという考え方の下でキャリア教育が進められていました。また、同時に、図2のレインボウの真ん中の上と下には、「状況的決定因」として社会文化的な環境の要素と、「個人的決定因」としての要素が細かく

取り上げられています。つまり、カウンセリングや指導の中では、多面的、多重的な視野からの支援が重要になると考えられます。

私はこの時期、大学で学生カウンセリングをしておりましたが、大学生のカウンセリングで一番多い相談が、進路や職業の選択にかかわる相談と心理的障害のカウンセリングでした。進路・職業選択の相談では、小学校から職業教育やキャリア教育を受けてきた学生に出会うことはほとんどありませんでした。ほとんどの学生が偏差値により大学や学部を決めていて、大学に来てから適性やキャリアを考えることになっていました。それは、日本の高度経済成長期には、仕事を選ぶというよりは会社を選ぶということになり、コマーシャルに出てくる、待遇や福利厚生がいい会社を選ぶといったことで、安全に就職できたということもありましたが、キャリア選択ではなかったかと思われます。

いずれにしても、ワーク・ライフ・バランスを考えたり、生涯の生き方を考えようとする学生は少なく、女性は男女格差がない公務員を選ぶなどの工夫をしていましたし、総合職が生まれたりしていましたので、女性の方が仕事と生き方を考えていたように思います。

3. キャリア・カウンセリングの時代

21 世紀に入った今、サビカスは、ようやく「キャリア・カウンセリングの時代」が到来したと言います。ポストモダンと言われる 1990 年代の後半ぐらいから、世界は経済的にも政治的にも、そして地球規模でも不安定で不確実な時代になりました。宇宙規模で変動が起き、科学と人間の知恵は戦争をなくすことも地球規模の災害から逃れることもできないどころか、自然からの復讐を受けているかの様相を呈しています。このような状況で、これまで述べた 1 と 2 の時代のような人の育て方では、変化に対応することはできません。サビカスは、自分の人生は自分でつくるもの、人は自分の人生の著作者として人生をデザインすることになったと言います。つまり、キャリア支援とは、変化に対応して、自分で自分の人生を企画しながら送ることができるような人を育てる必要性が高くなりました。自分の目の前にあるものを選ぶというような生き方は時代遅れであり、私の言い方をすると「キャリアを開発」していく時代になったと言えるでしょう。

さらに、ポストモダン、社会構成主義の考え方で世界がつながっている現在、私たちは科学的で正しい真理を生きることはできなくなりました。科学的真理とは、人それぞれがそれぞれの生きてきた社会で人から伝えられ、受け継いできた言葉で表現される認知やアイデアであり、人の認知を通して語られる物語を他者が自分の認知を通して受け取っていく過程は、真実が伝えられていく過程というよりは、真実という物語がつくられていくのであり、私たちはその過程を生きることになりました。人間は全員が一致する正しいことを目指して歩んでいるわけではない、というものの見方からすると、キャリアをどう生きるかということは、自分の人生の著作者は自分のストーリーを自らふり返りながらつくっていくことになります。そのためには、自分の人生のテーマを探りつつ歩み続けることを考えなければなりません。

そういう意味で、自分を他と比べたり、今の自分を何かに適応させたりするだけではなく、自分が自分を顧み、省察し（reflex）、あるいはふり返って（reflect）、自ら自分がどう歩んできて、どう進みたいのか、何を新たに創りたいのかを含めた人生の選択が必要に

なったということです。

サビカスのキャリア・カウンセリングでは、自分はこれまでどのような人生を送ってきて、その中で何がしたかったのか。何を諦め、何を選んできたのか。社会の中で何を選択させられ、あるいは、選択を拒まれてここまで生きてきたか、といったことが重要になります。おそらく、現代の給与所得者の中には、生活のために、家族を養うためにということ優先して職業や会社を選び、一方で、自分の中に埋もれさせたままの「芽」や「思い」「潜在能力」があるかもしれません。キャリア支援とは、そんな状況にある人やこれからキャリア開発を行おうとする人々に、あらためて自分がどのような人生を送りたかったのかについてひもとき、その中にある自分が大切にしていたもの、今も大切にしているものを意識化し、あらためて未来を展望することになります。

サビカスの近著「キャリア・カウンセリング」(2011、邦訳 2015)は、そのプロセスを具体的に教えてくれます。例えば、幼い頃、どんなテレビ番組を見ていたのか、愛読していた雑誌やどんな物語の映画や小説が好きだったか、などを話題にします。そうすると、その人が無意識のうちに語っていた物語や憧れの主人公の生き方などの中に、その人独特の思いやこだわり、理想などが出てきます。カウンセリングの中でそれが明らかにされることで、その人が生きたい人生、やりたいことが展望として映し出されて、キャリアが再構成されるということになります。この再構成は、適性や能力、現存の職業の求める能力をマッチングするとか、主体的な人間としてものごとを選択するということとは異なります。むしろ、クライアントのことをよく知らないカウンセラーが、その人を理解しようとして尋ね、語り合うプロセスで、クライアントの人生が再構成、共生成されていくということです。カウンセラーは正しいことを知っていて、それを教え、指導するというのではなく、その人のことについては何も知らない人が話していくプロセスは、「そういうふうに住きたいのかもしれないね」とか、「こういうことがあなたにとって大切だったということは、その大切なことを今はどのようにするの?」といった話し合いになります。互いに援け合いながら、共にその人の人生をつくっていく、といったことになるのがカウンセリングではないか、ということです。

キャリアとは、キャリアを生きる各自がその関心を持つプロジェクトについて語る物語だということであり、演者として、あるいは主体として動けるようになるというよりは、演者や主体として仕事という舞台上で語る自分自身の物語の著述だということになります。カウンセラーは、クライアントが自分の人生をデザインする支援をするために、クライアントがキャリアの物語を語り、そこに潜むキャリアのテーマを一緒にふり返り、共に新たなテーマを発見し、人生を未来につなぎ、広げていく手伝いをします。したがって、それは「ライフデザイン・カウンセリング」とか「キャリア構築カウンセリング」とも呼ばれます。

このようなサビカスのキャリア・カウンセリングの考え方と方法には、ポストモダン、社会構成主義のものの見方、考え方が大きく反映していると述べました。そこで、ポストモダン、すなわち「近代を超える」21世紀の人々の生き方とはどんなことなのかについて、今日のテーマにかかわる二つの視点を紹介して、サビカスの「キャリア教育」から「キャリア・カウンセリング」の間をつなぐことにしようと思います。

Ⅱ 21 世紀（ポストモダン）を生きるために

1. キャリア発達とシステム思考

その1つは、ハンセン（Hansen, S., 1997）の *Integrative Life Planning* (ILP)（邦訳は「キャリア開発と統合的ライフプランニング」）という考え方です。ハンセンはミネソタ大学の教授で、アメリカのキャリア・カウンセリングのリーダーの1人ですが、1997年に上記の著書で、「キャリアとは生涯にわたる個と環境の相互作用のプロセス」と述べ、ものごとの関係性・相互作用を強調したキャリアのとらえ方を示し、その関係性の中で、不確実な21世紀を生きるための6つの課題を提示しました。キャリアとは、仕事でもなければ自分の生涯だけでもない、自分と環境との相互作用のプロセスだという視点から、キャリア・カウンセリングをとらえようとしたのです。

物事が相互作用しながら、関係性を創って動いているととらえることをシステム思考と言います。つまり、ものごと、世界は個々のものが単独に存在するのではなく、一つひとつが他のさまざまなものとかかわり、相互に影響を与え合いながら、変化し存在していると考えなのです。個人は単独に存在することはなく他の人々とのさまざまなかかわり合いの中に存在します。たとえば、個人は、家族、学校や会社、クラスや部署という集団の中で他者とかかわりながら生きていますし、一人の人間も身体的、心理的に相互作用するさまざまな部分から成り立っています。また、ある集団はより大きな集団、たとえば社会をつくり、社会は国、世界を構成して、すべてのものが相互に作用し、影響し合って存在しています。そのように相互に作用し合って一つのまとまりを創っているのがシステムであり、その意味で、個人も家族も、会社も地域社会も国も世界もシステムです。

そのように考えると、キャリアもその相互作用しているシステムの一部としてとらえることができます。キャリアを自己の生涯を見定めて、変化に対応し、社会に貢献する全人的包括的人生ととらえると、人は、人生という生涯発達の時間の流れに沿った変化と、環境との相互作用の変化中で生きていることになります。縦軸と横軸の視点からキャリアをとらえることになると言えるでしょう。キャリアをシステムとして見ると、キャリア支援の専門職は、カウンセラーとして、「システムを視野に入れて統合的に人生をプランしていく支援をすること」になります。そのための重要な課題として、ハンセンは6つのテーマを挙げました。

その1つは、「グローバルな変化の中でなすべき仕事を探すこと」です。つまり、既存の仕事に個人をマッチさせるのではなく、地球規模の変化を視野に入れながら、自分の生きているローカルな地域社会にとって意味がある仕事を理解し、自分ができることを見つけることになります。今、生きている世界のここで、何をすることが求められており、私は何をしたいのか、何ができるのかという視点から仕事を考えていきましょう、生きるということはそういうことです、と。

2つ目の課題は、「人生を意味のある全体の中に織り込む」ことです。社会の中で男女のステレオタイプ化を問い、自立（Agency）と関係（Communion）を両立させることと述べています。私の表現にすると、「一人ひとりが意味ある全体性を生きようとする」とあり、「自立しながら関係性を生きていくこと、自立と関係性の両立」が重要だということになります。北米では、どちらかというと自立、個別性が重視されてきました

が、ハンセンは1人が自立して生きればよいということではないと言います。むしろ、主体的に自分が生きられるようになることは、人との関係性の中でどう生きるかを問われることであり、コミュニケーション、つまり、協働する自己、共に他者と支え合って生きる自分という視点が不可欠だと主張します。それは、人生全体を見通して仕事をすることであり、必然的にコミュニティ特有のニーズに従った仕事をすることになるだろうということです。

第3の課題は、「**家族と仕事をつなぐ**」ことです。今日の私のテーマともつながります。彼女は他のテーマの中でもたびたび男と女のことに言及しますが、この家族と仕事をつなぐというテーマでは、とりわけ男女の格差が仕事と家庭、タスク（課題）とメンテナンス（関係維持）を分けた生き方をつくっていると言います。男—仕事—課題達成のつながりと女—家庭—関係維持のつながりは、男女の機能を分け、誰もが持ち、果たせる機能・役割を男女に分けてしまっており、それは私の言い方をすると、「男は左脳を中心に動き、女は右脳中心に動いている社会を創り上げている」ということになります。仕事の世界では、人々がどのように生き延び、助け合うか、地球がどのように存続し続けるかといったことにはエネルギーを注がず、成果を上げることを中心とした課題達成が奨励されます。とりわけ、メンテナンス（修復、回復、維持など）は軽視され、それをする人は自分ではなく、別にいると思われがちです。メンテナンスがない生き方は、一人の人間の生き方としても、ましてや人類全体の生き方としてもあり得ないことであり、まして、それが男女の役割として分けられてしまうとすれば、人間は持てる能力をまず自己のために活用せず、他者に分担してもらって生きようとしていることになります。極端な言い方をすると、眠らない人がいてもいいことになり、目覚めている時間すべてを仕事に使う人がいてもいいことになります。トータルに両方の機能を活用できる人間本来の姿はなくなり、人間が機械やものと同じ機能に化してしまうでしょう。後で再度触れますが、家族と仕事はバランスの問題ではなく、そこに象徴される人間の生き方の問題なのです。

その課題は、第4の課題、「**多元性と包括性に価値を置く**」ことにつながります。換言すると「多元的な共存の必要性」あるいは、「違い」を「間違い」にしないことと言ってもいいでしょうか。ハンセンは、将来、あらゆる違い—人種、民族、階級、宗教、ジェンダー、年齢、障害、出身地域など—について十分な情報が与えられ、理解されて、人々に多様性のトレーニングがいきわたることの重要性を主張しています。人は、顔がみな違うように、違っています。それを包括しながら生きることが人類の課題なのでしょうが、一方で、それぞれの社会がつくった「これが正しい」とか「これは間違っている」という基準は多くの問題を産みだしています。近代の科学的真理の追求は「正しい」ことを探し出そうとする人間の努力であると同時に、それを人がどのように感じ、受け止め、どのように表現するかということを考慮すると、真理とは唯一無二ではなくなります。人間の見方や考え方の違いは、あえて言うならば、真理はあったとしても、誰もそれを認識することができないという人間の現実を認識させ、当たり前とは、その人の見方に過ぎないことになります。ここで、私たちに課されていることは、正しさを探すのではなく、一人ひとりが何をどのように受け止め、理解しているかを理解し合うことであり、そうすることで多元性と包括性を受け止めることになるのでしょう。

第5の課題は、「**個人の転機（transition）とシステムの転機をつなぐ**」ことです。私に

とってこの課題はカウンセリングの支援とつながるのですが、人は社会の中で多くの変化に対処する必要があります。クライアントはさまざまなところで人生の転機に出会い、そこで立ち止まり、問題を解決し、次のステップへ歩みだす試みをします。それは問題と見えたり、悩みや困難となったりします。換言すれば、人が問題や悩みに出会うときは、転機であり、悩みや問題を解決するプロセスを経ていく必要があります。そして、そのプロセスで、支援が必要になることがあります。それは人生のあらゆるところに存在するのですが、そこで人は、立ち止まり、考え、迷い、自分を取り戻す時間が必要です。そして、新しい自分の道が見え、それを選んでいくという3段階のプロセスがあります。転機が来たときは、立ち止まり、いろいろなものを見るチャンスですので、周囲や組織、環境の変化に対応することが含まれます。また、ハンセンは、転機には、チェンジ・エージェント（Change Agent）になることも含まれると言います。つまり、私たちは環境に適応するだけではなく、環境をより良いものに変える「変化の主体」となることも視野に入れることを奨励します。キャリア・カウンセリングでは、自分が組織の中でチェンジ・エージェントになれるかということを問われます。つまり、組織に適応して生きるのではなく、組織をより良いものに変えることも仕事の一貫なのです。働くことは組織改革を含み、ハンセンは、実際、「しなやかに」「したたかに」名もない人々が組織を変えていることにも目を向けようと呼びかけています。

そして、第6の課題は「スピリチュアリティ（精神性・魂・霊性）と人生の目的を探究する」ことです。スピリチュアリティという言葉はなかなか訳すことも意味を伝えることも困難な概念です。ハンセンがスピリチュアリティという言葉で表現したかったことは、「人生の意味と目的、すなわち人生に意味を与える自己の中核をなすもの」であり、「自己を超えたなにかおおきなもの」とも表現しています。私なりに日本語にすると、意味、世界観、ミッション意識といった意味になるでしょうか。スピリチュアリティの中には宗教が入るでしょうが、それは特定の信仰を意味しない人間を超えたものを想定することかもしれません。私は、人間は bio-psycho-social-spiritual な存在だと考えていて、人間は生物的、心理的、社会的な存在であると同時に、スピリチュアルな存在として生きていると思います。そのスピリチュアルとは、人間が人間を超えた世界をイメージしたり、人間が不完全であることを知り、完全性を想定したりする能力のことです。

つまり、万能ではない人間がどのようにして他の人たちと共に、互いを大切にしながら生きていくか、ということは、スピリチュアリティを考えることにつながるように思います。それは、おそらく人類がその長い歴史の中で、わからないことや無力であることを知らされる体験をしながら、「神」とでも呼ばれる完全な、全知全能の存在、人間を超えた力があることを思い、信じることで謙虚になり、また、失敗したり不十分であったりすることに素直になって「ごめんなさい」と言う気持ちになることでしょうか。そうすると、私ができないことはできないこととして、どのようにしていったらいいかを他の人々、みんなと考えようという気持ちになります。他の動物と違って、そういうことができ、スピリチュアリティを持っているのが人間だと思っていると、地域社会で人々が人生の意味や目的の探究をしながら生き、カウンセリングでもその支援ができる、と考えられます。サビカスの最新の著書の前には、ハンセンのこのような考え方があったことを紹介しました。

2. 家族療法・家族心理学の知恵と実践から

21世紀の人々の生き方を考える上で重要な二つ目の視点は、家族療法が投げかけた考え方です。ハンセンもキャリアをシステムの視点から見ているように、心理療法が個人の内面と言動を探索し支援してきた流れの中で、家族療法、家族心理学は物事の関係性、相互作用を重視した世界観を提示しました。それは、ものごとを要素に分解して細部を理解することとは異なり、細部を理解しながらそれらを再び全体に戻してみる現実理解を進めることになりました。

私は、1990年代の初め、日本女子大に移った少し前に、家族療法の視点から心理支援、カウンセリングを始めていました。大学の学生相談所で学生カウンセリングを担当していましたが、とりわけ青年期後期のカウンセリングでは、学生から社会人への橋渡し、つまり家族からの自立が大きなテーマの一つでした。もちろん、青年期の課題としては、自立に必要な自己理解、自己の能力の開発、対人関係づくりなどがありますし、進路の挫折、心理的躓きや精神障がいなどの発症などへの対応もあります。それらの問題は、一見、青年期の個人の問題のように見えますし、個人の自立の問題として支援する視点は重要です。一方で、カウンセリングでは常に大きなもう一つのテーマ、家族関係があります。当時の私の感覚では、「家族は、どうして青年の自立を邪魔するのだろうか?」ということでした。青年の側から見ると、足を引っ張る親がなんと多いことか!「俺はおやじの言うとおりにやります、おやじが課長止まりだから僕も課長ぐらいでしょう、どうもありがとうございました。」と言って進路や就職の選択について悩むのを止める学生がいるかと思うと、幼い頃から「この道を歩みなさい」と言われて、そのまま大学まで来てみたが、専門領域の学びが面白くない、転部や転科を考えたい、といった相談はキリなくありました。進路を考えるにあたって、偏差値を基準に選んだ専攻や将来の道は、かなり家族とのかかわりに影響されており、思いのほかさまざまな問題が関わっていました。

家族療法とか家族心理学は、一言で言うと、人々が家族の中でどのように生きているのかとか、家族をどうつくっていくのかといったことを考える上で役立つ考え方を提供してくれる理論と実践です。その意味で、家族の問題でカウンセリングを受ける人々に役立ちます。1980年代の初めに、私は1年間の研究休暇を利用して、北米で家族療法を学びました。学生相談を家族の視点から考えてみようと思ったのです。そして、家族療法の理論・技法は、これまでとは全く異なったものの見方、考え方を教えてくれました。

家族とは、年齢が異なり、家族への参加の順序も異なるメンバーが、他のメンバーとどうつきあい、どう生きるかということにかかわる問題や考え方が問われる場です。その意味では、個人の自立とか個人がどう生きるかということにとどまらず、関係のつくり方にかかわる問題がたくさんある集団です。家族は、個人が環境とどうつきあい、他者とのかわりの中で一人ひとりがどんとき、どのようにかわり、さらにどのように変化していくかを体験している場です。換言すると、家族を理解するときは、一人ひとりの心理の内面がどのようになっているかを理解しただけでは、人々のかかわりの問題は見えなくなります。その家族力動、つまり、かわりのありようを理解するための理論、人々の相互作用から産まれる問題が多角的に研究され、支援の方法として確立しているのが家族療法の理論です。

例えば、子どもが学校に行けなくなるとお母さんが心配して学校に行かせようとする。

子どもはそれにすぐさま同意することはありませんので、母子の葛藤が起こります。母親や教師は、「どうやって行かせたらいいか」ということで連絡を取り合ったり、工夫をしたりして、常識的な解決法を考え、実行しますが、家族の側は、「学校に行かないのは、学校で何かまずいことがあるのではないか」、「学校でこの子はどんな扱いを受けたのか」と考えます。一方、学校の先生たちは、「他の生徒は学校に来ていて、あの子が来ないのは家庭に何かあったのではないか」と考えます。誰もがする反応です。家族の責任の問題か、学校の問題か、つまり、原因は何かについて、それぞれ考え、その原因がなくなれば、問題は解決するという発想をするわけです。それは例えば、母親のしつけが悪かったとか、学校でいじめがあったといったことです。

ところが、初期の家族療法家たちが家族の問題を探ってみようとして家族全員に会ってみたところ、問題はそう簡単ではないことを発見しました。子どもが学校に行けなくなったら、まずお母さんが影響を受けて「行きなさい」と言うでしょう。子どもは「イヤだ」というか、お母さんから逃げます。母と子どものやり取りは葛藤状態になり、その葛藤はますます子どもを学校に行かない方へ、そして母をますます慌てる方向へと陥れます。二人の葛藤が解決しないでくり返されると、母は夫に「あなたは何もしない」と文句を言います。お父さんは「俺は家族のために働いているんだ、おまえが家族の面倒を見る役だ」とか、「おまえの育て方が悪かった」とそこでも原因はどこにあるかが問題になります。問題が起こると、どこでも原因は何か、誰が悪いかという犯人捜しが始まります。「子どもが学校に行かない原因を作ったのは誰か」、「母親の育て方が悪かったからだ」、「父親が関わらなかったからだ」となり、原因探しがぐるぐる回ります。それは、原因がたくさんあるのではなく、誰が、何を原因と考えるかについての見方が違っていているということであり、同時に原因は一つではない可能性があるということでもあります。これを家族療法では原因と結果は循環しているという意味で循環的因果律と言います。

例えば、皆さんはこんな経験がありませんか。妻が夫に「なぜ毎日遅く帰ってくるの!」と、やや腹を立てて言います。夫は、「残業なんだよ。」と答えます。すると、妻は、「毎日、残業すること自体おかしい」と責めます。夫は、「自分一人ではなく、みんながそうなんだから仕方ないだろう」と答えます。妻は、「あなたの会社は変だ。みんな、家族はどうでもいいと思っているの?」とさらに詰め寄ります。夫は「そんなことはない。俺は家族のために働いているんだ」と言います。妻は、「じゃー、なぜこんなに遅く帰ってくるの!」と反撃する。話が一回りして元に戻ります。すると、夫は「だから、残業だって言ってるだろ!」となり、同じやりとりが繰り返され、そのやりとりは激しさを増していきます。これはコミュニケーションの悪循環の例です。

人々のコミュニケーションは、自分の言い分を互いに言い続け、外から見ているとその悪循環が見え、互いに相手の気持ちを理解していないことがわかりますが、「自分の言い分に、賛同しなさい」と言わんばかりです。「学校に行きなさい」「行きたくない」もそうです。このような相互作用の循環は、「あなたは私のことを先に理解しなさい」の応酬ですから、キリがなく、消耗し、虚しく、腹立たしくなります。つまり、問題とは、誰かが問題なのではなくて、人々が無意識のうちにつくってしまう同じことのくり返しで起こります。

家族療法では、問題は関係がつくるという見方をします。誰かが問題を作るのではなく、無意識のうちにかわる人々がかつくってしまう悪循環の中で、先に疲れた人、悪循

環境によるストレスに耐えられなくなった人が、さまざまな形でSOSを出していると受け止めようとしています。それは、自分が自覚しているのは「疲れた」「イヤになった」「何もしたくない」といったことで表現しているのですが、そこで信号を出している人が、「ここで何か起こっています」と教えてくれると受け止めます。その表現の仕方は、人によってちがいます。「私は疲れた」とか、「子どもの不登校が問題です」、「妻が過干渉すぎる」ということなのですが、その人が自分なりに気づいていることを問題だと表現することになるわけです。それらの訴えを、外側から客観的に見ていると、コミュニケーションや問題のとらえ方のずれや違いが悪循環を起し、問題を複雑にしていることがわかります。

家族療法では、人々が関係の中で無意識のうちに創り上げていく関係性（関係の特質）の問題として理解し、それを援けようとしています。関係性の問題は、その中に巻き込まれていないと、子どもでも見えます。家族の誰かが、「〇〇さんの問題だ」と考えていても、家族療法では、同居している家族全員で来談されることを勧めますが、それは、巻き込まれていない人はその問題をなんとなくわかっていることがあるからです。子どもは関係ないと思っている家族にでも、来談を勧めます。お子さんに、「今日は、あなたにもお話を聞きたいから、聞かせてね」と言って、カウンセリングを進めていくと、家族の誰もが気づいていないことを話してくれることがあります。カウンセラーが「この家族は、こんなコミュニケーションの悪循環に陥っているかも…？」などと思っていると、「先生、うちのパパとママはいつもこんなふうにくんかするんだよ」と言ってくれたりします。「どんな風に？」と聞くと、「お兄ちゃんが学校に行かないと、ママが…して、パパが…と言って、言い合いになって、お兄ちゃんは学校に行かないの」と教えてくれるのです。

子どもは、あることがなによりゆえに起こっているかをわかっているわけではないのですが、起こっていることは見えています。自分の見方にこだわって話をしていると、関係のところで起こっていることは見えませんが、そこにこだわらないと、つまり、特定することができない原因を探すことを止めると、疲れる循環を変えることができるようになります。家族メンバーには、さまざまなリソースや力がありますから、それを活用しようとするのです。それは、小さな変化を起こす力があればよく、それをきっかけにより循環をつくることができればよいのであり、子どもの一言でも、カウンセラーの一言でもいいのです。

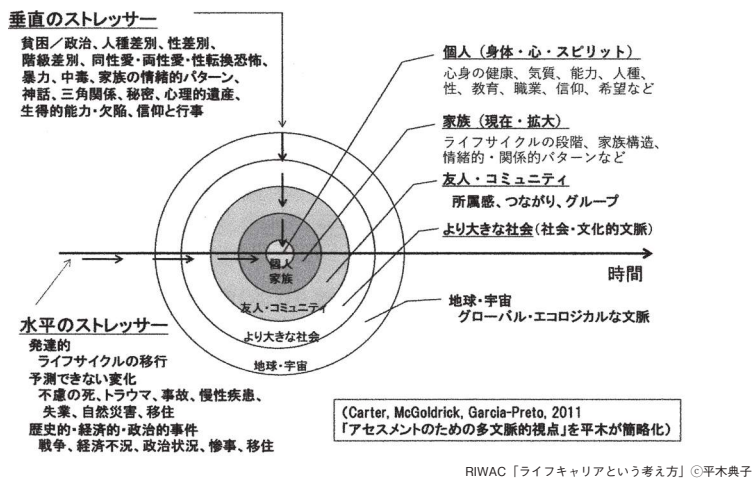


図3 環境と相互作用しながら変化するシステム

図3をご覧ください。人間の生きている状況を俯瞰すると、このようになります。このような見え方をすることを、家族療法では、「人が生きる世界は、さまざまなものがつながって互いに影響を与え合っている壮大なシステムである」、と言います。システムとは、家族のようにいくつかの部分が集まって、一つの相互作用している集まりのことを言いますが、家族は集まって地域社会をつくり、地域社会はより大きな県、そして国、世界というシステムを創り上げています。家族を創る個人は、さまざまな身体的精神的部分からつくられていますので、個人もシステムであり、生き物の創る世界は図3のようにいくつかの層をなしていることがわかるでしょう。さらに、今、ここで生きている私たちは、図の左上の垂直のストレッサーからの多様なストレスを受けて生きている。例えば、貧困社会で、ある政治形態の下で生きている人々がいます。また、左下のところを見ていただくと、私たちは時間の流れの中で、その時の発達のプロセスを歩みます。そこでは水平のストレスと呼ばれるさまざまな変化に出会います。家族の死、事故、病気、失業、災害などライフサイクルの移行の中での出来事があり、問題も生じます。家族を一つのシステムとしてとらえると、私たちは家族関係を始めとしてさまざまな人々、集団との関係と、時間の流れの中で変化しながら生きていることがリアルにわかるでしょう。

家族療法では、人々はそんな状況を生きているという視点で物事をとらえようとしません。そうすると、誰かのせいで問題が起こったとか、この問題の原因はこれだと決めることは難しいことになります。むしろ、個人が一人ひとり違うように、同じではないさまざまなシステムが変化しながら同時にさまざまなものと関係しあって存在するので、それが解決や変化の資源にもなると考えることが重要です。

違ってることが、おそらく問題をつくるのですが、同時に、違ってることが変化や解決の援けになると考えることが大切です。家族療法やカウンセリングでは、解決の重要な鍵の一つに、コミュニケーションの活性化があると考えます。先ほどのコミュニケーションの悪循環は、違ってることが悪循環を招いていましたが、それを互いに理解しようとするれば、いい循環に変わります。例えば、「どうして毎日こんなに遅いの!」と言われたら、「残業だ」などと遅くなる理由を伝えるのではなく、「ほんとに嫌になっちゃうよね」と言ってみるとどうでしょう。おそらく、次のやり取りは変わるでしょう。それが、いい循環のやり取りになるかどうかは、次に妻がその反応をどう受け止めるかにかかっています。ただ、そこで自分の思いや主張をわかってもらおうとするのではなく、そこでどんな関係をつくろうとするか、いい循環をどちらでもいいから始めようとするかで、問題は消えていくというか、解決するのです。つまり、関係を相手のせいや自分のせいにするのではなく、関係そのものをつくろうとすることに対応して行くことが大切です。

セラピストや支援者は、その場では理解を促進して、循環のよいかかわりを創造する仲介者であり、各家族メンバーがその人らしい生き方や思いを分かち合えるよう、そんな働きかけ合いが家族同士でできるよう、家族とは異なった動きをするメンバーの一人になり、一時的にできることを試みるのです。そんなかかわりをしてみるメンバーがいると、異なった関係の循環ができ、それが続くようになったら、家族から退くということです。その意味で、支援者は「手伝う」というよりは、「一緒につくってみる」、それで家族が動き出したら、「では、これで」となるわけです。最近皆さんはコラボレーションという言葉

業を聞いたり、使ったりされると思いますが、「協働」と訳されているこの働きは、co-labor という意味があり、家族の関係づくりにピッタリの考え方です。心理療法の世界に一つの大きなものの見方を投げかけました。

＜家族療法の事例から＞

本日のテーマを考えるために、一つの事例を取り上げてみます。これは特定の事例ではなく、よく家族療法で出会う事例の主たる要素を一般化したものです。この事例をジェノグラム（家族関係図）にすると、図4のようになります。長男が不登校で、母親が高校の先生から家族療法を受けてみるようにと勧められて、私の研究所に来談されたとしましょう。

面接の過程で知ることができた**家族構成**は、父親が単身赴任、母親はパートで働いていて、子どもは16歳の高校生の長男と14歳の中学生の長女の2人です。長男が高校入学直後から不登校になりました。本人は、勉強が面白くない、サッカーの練習についていけない、アルバイトをするしかない、母親がうるさいと言っていると母親が語りました。父親は多忙で残業が多く、家族のことはほとんど母親が「自分1人でやってきた」と語っています。

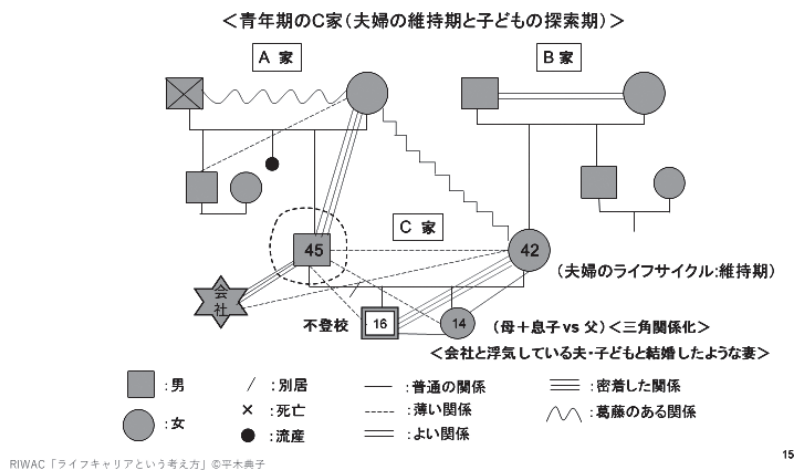


図4 ある不登校の高校生のいる家族のジェノグラム

父親は単身赴任なので、世帯が2つに分かれています。単身赴任の前から仕事が忙しく、仕事熱心で、現在もあまり自宅には帰ってこない父親というイメージです。家族の関係を示す記号で見ていただくと、いくつかのことがわかります。3本線でつながれているところが目立ちますが、母と長男、父と会社、父と実母は密着した関係となっています。アメリカにもこの3本線で結ばれるような家族関係がたくさんあるらしくて、ある有名な北米の家族療法家は、「会社と浮気している夫、子どもと結婚したような妻」と呼びました。また、その関係を他のメンバーとの関係を含めて考えてみると、父と会社との関係から母は外されて2対1の三角関係ができており、母と息子の関係から父が外されて2対1の三角関係があります。それぞれが密接な関係をもっているところを中心に、他の人との関係が希薄になっています。息子とお父さんは薄い関係です。つまり、2対1とい

う関係は、浮気している人の関係を指して「三角関係」と言ように、アメリカでも三角関係と言い、それは家族の中にもあるということです。

夫婦のライフサイクルという視点から見ると、夫婦は家族を育て、維持していく時期ですので、本来ならば、夫婦が3本線で結ばれていることが必要です。それができていない状況は、家族と社会的環境とのつき合い方という問題を予想することができます。また、家族を時間の経過の中で歴史をもつ存在として世代間の関係から見ると、そこには新たな視点が出てきます。父親とその出生家族との関係を見ると、父は実母との関係が密着しており（逆を言うと、実母は実父（夫）との関係と長男との関係が葛藤状態にある）、次男である父親との関係が良いようです。同時に、母親と父の実母（姑）との関係には葛藤があります。このような関係になっていることの原因は何かということは不明ですが、この家族はそんな関係性（関係の作り方の特徴）の中で、生きているということです。また、父親の育った家族は、母親の育った家族のように夫婦が協力した関係（2本線）で子育てをしているモデルではないということ、とりわけ、二世帯続いてこのような家族がつくられていることも見えます。誰が悪いとか出生した家族が悪いということではありません。むしろ、高度経済成長期の家族づくり、子育てには、このようなパターンはよくありました。皆さんも納得されるでしょう。

この家族の姿を、先ほど図2で示したスーパーの「ライフキャリア・レインボウ」の視点から、家族がどれほど主体的に自分の役割を取って自分を生きようとしているかを見ると、「労働者」の役割しかとってない父、「家庭人」の役割だけの母、「余暇人」と「子ども」の役割だけをとっている長男ということになるのでしょうか。会社の思い通りになって働き人になってしまう現代人の姿から、関係する人々の役割が決まっているわけではないのですが、一人ひとりが自分を生かして、どのように生きるかということを考えると、ワーク・ライフ・バランスという単なる二つの役割のバランスの問題ではなく、ましてや、「不登校の子どもが学校に行くようになればよい」という問題でもないように思われます。一方で、「安定した給料が得られれば自分の家族を育てていける」ことになり、その状況下では「家族の役割分担は当たり前」になり、「父は家族を経済的に支え」、「母は家族を生活面で支え」「子どもは育てられる存在」といった単一役割で生きている人々が、たまたま何らかの問題をきっかけに家族療法の場に集まるチャンスがあると、家族メンバーのそれぞれの思いが表現されます。それは、その不自然さに飽きた、問題がある、そこから逃れたい、自分に合った生き方はこれではない、と感じている声です。来談のきっかけは、子どもの不登校だったり、父親や母親のうつ状態だったり、夫婦の不和だったり、多様です。もちろん、その問題自体の深刻さや意味にもしっかり取り組む必要があります。それと同時に、図4で見たように、見えない家族関係のつながりの中で、滞りや悪循環、身動きができない状態があり、それをほぐすことをしてみることで、問題が解決することは多いのです。

3. 21世紀のライフキャリアを生きるために

最初に紹介した「キャリア支援の3段階の変遷」を提示したサビカスは、21世紀の人々の人生は、グローバル化され、不確実性を生きることになるので、その人々の生き方のモデルは、既存の生き方や職業に自分を適応させるのではないことはもちろん、既存の

生き方や職業を主体的に選択するのでもないと言います。21世紀は、自分の人生を自分でデザインして、生きていくようになるだろう。だから、支援とはそんなことが出来る人々を育てることになります。それは、人格特性と能力を環境と組み合わせることも重要ですが、多様で、多重な環境という文脈の中で交流しながら、自分が生涯をどう送るのか、つまり、長期にわたる自分と環境の相互適応による自己組織化が必要だと言います。それは、先ほど示した個人や家族がエコロジカルなシステムの複雑な統一体の一部であることを見据えることでもあります。そのように見ると、環境に適応するという見方は、環境を形成している一人ひとりが、従来のような環境からコントロールされた条件下で何かをするといった見方ではなく、また、逆に環境をどのようにコントロールして生きるかといったことでもなく、両方を活かす生き方を探ることになります。

それは、現在、ハローワークや職業の支援の場で、処方して適応する（終身雇用）といった自分と環境のマッチングをする支援ではなく、生きるプロセスを創造しながら生きていく援けをするという方向転換が必要だということになります。読めない将来のことなどわからないから、そんなことはできない、というのではなく、だからそれができるようになる人を育てるのです。それが、サビカスの「人生のデザインができる人」、ハンセンの「人生を設計する」ことができる人の支援です。雇用者と被雇用者の相互責任による転職や起業は当たり前になり、言わば、生き残りと問題を乗り切るための戦略を立てる支援がキャリア・カウンセリングになるでしょう。それは、いかにも不安定で、危険極まりない生き方なのですが、そういうところを乗り切る、あるいは生き残る戦略をデザインする人々を育てることなしに、グローバルな変化を生きることではできません。それは、因果関係が直線的に追及できたり、決まっていたりする人生の設計をすることではなく、人々が他の人々だけでなく環境と共に生きている存在であり、その環境を協働で創り上げるものであり、それにもかかわらず、個人のその人らしさを活かした、自然で、それ故にユニークな生き方を探る生き方なのでしょう。

そんな視点から今、私たちの周りを見ると、そんな人々がたくさんいます。正しいことにこだわらず、多数派にも寄らず、しかし互いに援け合い、協力することでしか生きることができない現実を見据えれば、一人勝ちができるわけでも、だからといって誰かに安全を保証してもらうこともできない現実がわかります。ハンセンが言うまでもなく、それは自立と共生によるキャリアを生きることであり、その支援がキャリア・カウンセリングなのでしょう。

サビカスは、そのような生き方とは、「正しいことをしたから満足にはならず、個々人の決断が新たな状況への適応や受容をもたらし、結果の満足という変数で語られるようになる」、と言います。

結び

100年を越えるキャリア・カウンセリングの今日までの展開を私自身の理解からまとめると、「職業は、経験と勘とチャンス的一致によってめぐってくるもの」だった時代から、「天職を生きる人を人材活用の視点から、人と職業の適材適所を科学的に図ること」へ、そして「人生の7つの多重な役割（子ども、学生、余暇人、市民、労働者、家庭人、その他）を自分の発達に応じて自ら多重に選択して生きるライフキャリアを生きること」

へ、さらに「生涯にわたる個人と環境の相互作用のプロセスを自己構築していく生き方」へ、と変化していると捉えることができるでしょうか。

ライフキャリアとは、職業ではなく生涯の生き方ですから、その意味で、現代のワークとライフのバランスが取れていない生き方は、確かにライフキャリアを生きているとは言えません。ただ、自分の人生というライフキャリアを自分らしくどう生きるかという視点から考えると、二つのバランスをとればいいわけではないことは明らかでしょう。自分と他者（社会）、その他の環境との相互作用の中で、異なったものは人に出会うからこそ相互に刺激し合い、開発していくことが可能な互いの人生を、共にどう生きるのか、と考えることが大切でしょう。世界に二人として存在しない自分が自分を生きるためには、同じ存在を生きている他者と共に、双方にとって生きやすい社会をどう創るのかという発想が必要です。それを考える絶好のチャンスは、問題やつまずきに出会うことです。そこであらためて立ち止まり、ふり返り、自分の芽を育てたか、つぶしたか、将来を見据えて、何を生かす人生をデザインするか、そんなチャンスにすることです。つまずきは失敗や時間つぶしではなく、自分によりふさわしい生き方を選ぶ転機です。つまり、それは人生に何度か出会う新たな生き方をデザインし、プランし、創る機会なのです。

その意味で、キャリア・カウンセリングとは、ライフキャリアの支援であり、社会の中で、幼い頃から無意識に、大きなつまずきもなく生きてきたとしても、対人関係、家族との生活、仕事の中で出会うしっくりこないことを見つけ出し、それは自分の何を知らせる信号かを探ることです。つまり、すでに外にあることから何かを選び出して自分をそこに適応させるのではなく、自分の中の何が、どんな信号を出しているかを探る援けをすることになるでしょう。

このカウンセリングは、わかっている答えを探す援けをすることではなく、自分の専門家である来談者と、その人が探ろうとしていることに関心をもって援けることができる専門家であるカウンセラーが、援け合うプロセスということになるでしょう。そして、私たちは誰もが自分の専門家として、そして他者の自分探しを少しでも援けることができる隣人として生きることができるようになりたいものです。

皆さんはどう考えられるでしょうか。コメントをいただきたいと思います。

第Ⅱ部 パネルディスカッション

パネリスト報告①

「ワークとライフをつなぐ柔軟な働き方 ードイツ企業で普及するパートタイム・ジョブシェアリングー」

田中 洋子

こんにちは。筑波大学から来た田中洋子と申します。私は、もともとドイツの歴史研究者で、ドイツの19世紀の頃の働き方をめぐる経済史を長く勉強してきました。ドイツの文書館等を毎年訪れる中でドイツの働き方を目にしてきましたが、その中でドイツと日本の差を大きく感じるようになりました。2000年代後半くらいからのことですが、大学の私のゼミの学生が企業で働き始めてからとても大変な状況に追い詰められるということが何人も続くようになりました。どうして日本ではこんなに働き方がどんどんきびしくなっていくのだろうと悩んでいたときに研究でドイツに行くと、ドイツ人はますます余裕のある働き方をしています。似ているところが多くある社会なのに、なぜこんなにも働き方が違うのだろう、日本もドイツのようにゆとりをもって働けないのだろうか。こういう問題意識からドイツの歴史から現代の働き方について関心が移動し、最近はドイツの現代の働き方を日本と比べながら見ているところです。

ちょうど私の周りで働き方をめぐる問題が起き始めた2000年代後半は、日本ではブラック企業や過労死問題、非正規雇用の増加や格差社会といった問題が社会問題となってきた時期です。その反対にドイツは日本と逆に正規雇用が増加に転じるなど、対照的な展開がみられました。ドイツ経済自体も好調で競争力があり、EUのヨーロッパ経済の中核として、2000年代後半以降は「一人勝ち」と呼ばれるような、経済的に順調な状況が続いています。

そうした国際競争力を維持する一方で、ドイツの人々の働き方、暮らし方というのは、日本に慣れた目から見ると、びっくりしてしまう所が多いです。例えば、ラッシュアワーは大体夕方4時から6時くらいです。ドイツでは自転車ですらまで行って、そのまま電車に自転車を持ち込んで運んで、降りたところから自転車で帰るということが一般的なのですが、自転車は大きいので、人が多く乗っているラッシュアワーには自転車を持ち込むという規定があります。それが4時から6時なのです。周りを見ていると、それより早く午後3時くらいに帰る人も多いです。皆さん、普通に帰ります。

ベルリン・フンボルト大学というところに滞在していたはじめの頃こんなことがありました。夕方5時に重い荷物が届き、それを台車で運ぼうと思って研究所で台車の場所を尋ねようと思ったのですが、誰もいないのです。フロア中誰もいなくて、どここの部屋も全部電気が消えて鍵が掛かっている、えーと思いました。やっとな番奥に、独身の男性で音楽を聴いているスタッフの方がいて、それで何とか荷物は運べました。「まだ5時なのになぜ誰もいないんですか」と私が聞いたら、「もう5時ですよ。それはいるわけないでしょう」との答で驚きました。逆に、夕方5時なら人がいて当然だろうと思っていた自分の日本人的な常識が揺さぶられるような気持ちになるということがありました。

皆さん、大体3時4時くらいに家に帰ると、その後の過ごし方は本当に人それぞれで

す。お子さんのいるところは子どもと家族と一緒に過ごすとか、友達と会うというのも多いです。それから、家でゆっくり食事をした後に、コンサートに行ったり、オペラに行ったり、サッカーの試合を見に行ったり、そのように夜に改めて人生を楽しむ時間を持つというのが一般的です。なので、全体的に時間に追われているとか、余裕がないという印象がありません。それでいて、仕事をしているときはものすごく集中しています。例えば、私が「コピー機の調子が悪くて」など聞きに行くと、「え？ 私の仕事をあなたは邪魔するつもり？」みたいな感じできつとにらまれたりします。仕事はものすごく集中してガーっとやっている感じです。ですが、休憩時間などに他の人と話すときはとても和気あいあいとしていて、お互いいい感じの人間関係ができているところが多い印象です。

つまり、日本とドイツの企業では、同じような時期にもものすごく違う展開をしていたのではないかということです。これは、私の個人的な印象だけではなく、日本、アメリカ、ドイツ、イギリスの国際比較の調査データでも出ています。1997年から2015年までの間に、あなたは会社との関係がいいですか、悪いですかと聞かれたとき、「かなり悪い」、「とても悪い」と答えた人は、ほかの三カ国では減っているのに、日本でだけ大きく増えています。逆にドイツは「悪い」という人がどんどん減っています。次に同僚との関係です。仕事仲間との関係が「かなり悪い」、「とても悪い」という人が、日本はこの10年で激増しています。ところがドイツを見ると、ほとんどゼロ近くまで減っています。つまり、同僚と皆いい関係が築けているということです。その一方でOECDの国際生産性のデータをみると、日本は過労死するほど働く人がいるにもかかわらず、生産性はドイツとアメリカにさらに引き離されている状態です。そして、その中でかえって会社との関係や同僚との関係が悪化しています。このことは生産性にもマイナスでしょうから、日本は働き方の悪循環に陥ったとも考えられるでしょう。

だとしたらストレスばかり増やすような日本の働き方から脱して、ドイツのようなゆとりのある働き方、暮らし方、それにもとづいた経済に移行していくことはできないでしょうか。どこをどうすれば余裕ある働き方に変えていくことができるでしょうか。いろいろ調べるうちに、ドイツでの働き方の改革は、働き方や働く時間を、日本人の常識を超えたところで思い切って柔軟化するという点に価値が置かれていて、同じ働き方改革でも、日本とドイツではものすごく違う方向の改革が行われてきたということが分かりました。また、このゆとりある働き方というのは、女性のキャリア形成に関してもとても大きなメリットを持っているということも分かってきました。ここでは、ドイツがどのような点を重視して、どんなふうに働き方を変えてきたのかということを見たいと思います。

全体の流れとしては、はじめに日本とドイツには実は共通点が多いということを確認した上で、それがどのように違う方向へと分岐していったのかを述べます。次に具体的にどのような政策が行われていったかをみてから、その具体的な事例についても触れたいと思います。

実は、2000年までの日本とドイツはいろいろな意味で共通点が見られました。例えば、工業化の歴史をさかのぼると、19世紀末から20世紀初頭に、日本もドイツも重工業が発展しました。鉄鋼、機械、電気、自動車などです。そして日独は同じように敗戦しました。そして、敗戦後に高度経済成長を経験しましたが、この経済復興をけん引したのもまた重化学工業です。そして、その重化学工業がグローバル企業として国際競争力を持つ

ていったという点でも共通しています。

こうした産業構造の影響もあり、男性を中心とした重工業の男性正社員、フルタイム正社員というものが男性稼ぎ主として安定的に家族を養うという雇用と家族の構造が、日本でもドイツでも普及していきました。それに対応する形で、女性は主婦で、内助の功として夫や子どもを支えるべきという考え方も、高度成長期を経て日独両国で社会全体に普遍化していきました。日本では専業主婦という言葉が生まれましたが、ドイツでも同じようにフルタイム主婦という言葉が生まれます。

また、子育てについても同じで、とりわけ子どもが小さい時は母親が面倒を見るべきだという考え方が、日本でもドイツでも広く浸透しました。日本では3歳児神話といわれましたが、ドイツでは「カラスの母親」という言い方があります。カラスは子どもを巣に放っておいて無責任に外に出てしまうという意味で、働く母親を非難する言い方です。こうした考え方が一般的になり、女性の価値観にも内面化されていく中で、出産後に女性が男性と同じように働くことに対する非難が社会の主流を占めるに至ったわけです。その中で、家のことをおろそかにせず、少しでも家計補助的に主婦がパートに出るという働き方の形が拡大したという点でも日独は非常に似ています。

さらに、働き方の規制緩和や労使関係の面でも共通点があります。日本もドイツも、アメリカ、イギリス発の新自由主義というものに1990年代までかなり抵抗していました。しかし1990年代末から2000年代にかけて、この新自由主義の影響を受け入れて規制緩和が進みます。日本だと小泉改革、ドイツではハルツ改革というものがありました。この中で、派遣労働や有期雇用など、フルタイム正社員とは異なる雇用形態が増加し、正社員が縮小してきます。

男性正社員の中で発達した労働組合が長期停滞傾向をたどっているという点でもそっくりです。今、日独共に労働組合の組織率は2割を切るところまでできました。ただ、ドイツは日本と違い、産業別労働組合が経営者団体と労使交渉を行って、協約を締結する仕組みになっています。とはいっても、ドイツは経営者団体の側も組織率を下げていて、どんどん弱体化しています。その結果、産業別協約に入らない企業や従業員が増加する状況になり、代わりに日本と似た企業別の規制が増えていて、日本に近づいている面があります。つまり2000年代の半ばまで、両国とも労働条件の規制が弱まり、市場の自由というものが強まる傾向が見られたのです。

ところが、日独の進む方向は、2000年代半ば、特にリーマンショック以降に大きく分岐していきます。日本では、過労死、ブラック企業、非正規、格差問題等がちょうど大きくなった時期に、ドイツでは働き方や労働時間の柔軟化の推進という方向に行きます。つまり、日本では、企業がコストを削減するため、労働時間を長くしたり低賃金雇用を増やすなど、より厳しい労働を人々に強いるという方向に進んだのに対し、ドイツでは、働き方の柔軟さを思い切って増やすことで、市場の変化や個人の事情に対応しようという方向に進んだわけです。企業側は市場変動を乗り切るための調整手段として労働時間を使う、市場対応としての柔軟化を求めました。働く側は、個人の事情や家族の都合、自分の希望に合わせた働き方を拡大するために、労働時間の柔軟化を利用する。いわばワーク・ライフ・バランス実現のための時間の柔軟化というものが発展してきたわけです。これが2000年代半ばから大きく発展したために、働き方の日常というものが大きく変わり、十

年以上たつうちに、大きく結果の差が出てしまいました。

では、ドイツという働き方の柔軟化とは具体的にどういうものなのでしょうか。

働き方の柔軟化には2つあります。フルタイムの労働時間の柔軟化、それからパートタイムの労働時間の柔軟化です。フルタイムの労働時間の柔軟化というと、日本では、今、働き方改革で、サービス残業の削減や撲滅、長時間労働の削減、あるいは過労死を抑えるということがテーマになっていますが、ドイツの場合はポイントの置き方が違って、いかに一人一人の働く時間をいろいろな状況に合わせて変えるかに焦点を当てた制度が発達したということなのです。

もう1つは、パートタイムです。日本でいうパートは、これも今改革が進行中とはいえ、基本的に、給与はあまり高くない時給で、さまざまな処遇が正社員と違うという、別の雇用身分となっています。ドイツの場合、パートは、働く時間が短いけれども正社員です。そして、正社員としてのパートタイムというものを拡大、利用しながら、さまざまなキャリア、とりわけ育児に関わる女性を含めたさまざまなキャリアを発展させていく。こういうことが今現在進行しています。

ではまず、フルタイムの労働時間の柔軟化させる方法から見てみましょう。ドイツには労働時間口座（Arbeitszeitkonto）という、あまり日本では聞かれない制度があります。これは名前のとおり、労働時間をポイントとして貯める制度です。例えば、ある産業では週40時間と協約で決まった労働時間があります。そうすると、それ以上働いた場合、例えば週45時間働いたら、5時間分をポイントとして口座に貯めておきます。このポイントは残業するたびに貯まっていき、ポイントが貯まると、連日早く帰宅したり、ポイントをまとめて休日にしたり、あるいは現金に換えたり、いろいろな形で利用できます。この時間ポイントのプラスマイナスの帳尻は1年で締めることになります。またこの範囲内の残業はあとで精算されるので残業代はつかない仕組みになっています。

リーマンショックの時に受注が減って会社の仕事がなくなってしまった時期、ドイツは、大規模に労働時間口座のポイントを使うことによって経済危機をしのいだといわれています。つまり、今までいろいろな人が貯めていたポイントを全部休日に代えたわけです。これだと労使共に何の負担もありません。給与が減るわけでもなく、解雇されるわけでも、企業が何か手当を出すわけでもありません。ただポイントを使っただけで、不況期に仕事がない状態を乗り切る手段を得られたわけです。これは市場や景気の変動に応える方法としてEUレベルでも非常に高く評価されました。1980年代後半から導入が始まった労働時間口座制度は、2000年代以降広く普及しています。現在は250～500人規模の企業で85%、500人以上規模の企業だと9割の企業でこの制度が使われている状態です。

もう1つ、これは非常に重要な考え方ですが、人生対応型の個人別労働時間モデルというものがあります。ごくわかりやすく言えば個人ごとのフレックスタイム制です。1960年代、70年代くらいからドイツ企業はフレックスタイムを導入してきましたが、特に1980年代後半以降、協約労働時間の柔軟化のために、経営者側からフレックスタイムを導入してくるようになりました。日本でも1980年代末から1990年初頭には、「週休2日、しかもフレックス」という歌詞もつくられるくらい一般化しましたが、日本では2000年代から2010年代にかけてその流れが逆転し、少なくない企業がフレックスタイ

ム制をやめてしまいました。この話をドイツ人にすると、「なぜ？日本は歴史に逆行しているのでは？」と言われて返す言葉もないのですが、インタビューした日本企業の人事担当者によると「職場に全員がいないと士気が下がるから」だそうです。現在では日本企業の6%くらい、大企業で20%ほどしかフレックスタイムを使っていません。

反対にドイツでは、この制度が拡大を続けました。この制度はその後さらに新しい考え方や結びついて、新しい発想を生んでいきます。その1つは、1990年代末から2000年代にかけて広く起こった労働の未来論というものです。人間というのは、収入労働、つまりお金をもらう労働だけではなくて、育児、これは親としての労働、そして介護、これはケアとしての労働、そしてボランティア、これは社会的な労働。先ほどの平木先生のお話にもありましたが、人間はいろいろな活動をしています。こうした活動を必要や希望に応じて実現できるように、その時々で配分できる仕組みをつくりましょう。あるときはここに従事するけれども、あるときはここを控えめにしてこちらを多くしよう、そのように自分で労働を配分できる、あるいは切り替えられる仕組みをつくろう。それがこれからの働き方のあるべき姿ではないか、という議論が起こりました。

これは2000年代のワーク・ライフ・バランスをめぐる議論により、さらに展開します。仕事と家族の調和を、労働時間の柔軟化によって実現していく仕組みをつくりたいという考え方が労働の未来論やフレックスタイム制と結びついていきます。これが「人生対応型人事政策」として定式化され、各企業の人事部レベルに非常に広がっていったのが2010年代です。人生のさまざまな段階に対応した人事政策とは、人のライフサイクルや、個人的、あるいは家族の事情や都合や希望に合わせて労働時間を調節することを企業の人事政策の基本とするという考え方です。この政策にもとづき、実際にたくさんの企業で、個人別の労働時間モデルというものがつくられています。例えば、私は今こういう事情があるので、午前中は遅く来て、何時まで働いて、その代わり何曜日の分をここに充てますなど、一人一人の事情に応じて労働時間を設定するということが可能になりました。「具体的にどういうものがありますか。」と私が企業で尋ねると、答えは「うちの労働時間モデルは数百あるから、とても一言では説明できません」と言われます。つまり、人それぞれ抱えている事情が違うために働く時間も異なるので、とても説明できないということです。そういう個人別の働き方がドイツでは一般化しています。

さて、フルタイムと並んで、働く時間を柔軟化するためのもう一つの方法はパートです。ドイツのパートは、働く時間が短いだけの時短正社員としてのパートです。正社員であるということが日本とドイツのパートの根本的な違いになります。ドイツでは短時間だけ働くパート勤務が、安定的で柔軟な働き方を作り出しました。これがドイツの働き方や生活に余裕を生み出している大きなポイントになっています。

ドイツのパートはフルタイムの労働時間を短くしただけの正社員なので、働く長さだけがフルタイムとパートタイムを区別する指標となります。なので、働く条件や処遇は、基本的にフルタイムと同じです。フルタイムとパートタイムは均等処遇なわけです。

正社員なので、給与は正社員の給与表と同じものに基づいて支払われます。そして、フルタイムの給与に働いた時間の割合を掛けた分が支払われます。例えば、週40時間の勤務時間の職場で週20時間、つまり午前中だけ働くとなると、その人は基本給の50%を掛けた額の金額が支払われます。週32時間、あるいは週4日間だけ働くとなると、80%

を掛けた給与が支払われます。日本のパートの場合、最低賃金を念頭においた上で、地域の労働市場の逼迫度や仕事の簡単さで決まってくるので、パートの給与の支払い原理というものがドイツと日本で全く違うということが分かります。

ドイツでは、このような自分の働き方をパーセントで話すのが普通です。例えば、「今自分は70%で働いているけれども、今度は85%にしようかな」とか、「今90だけど、今家族がいろいろ大変だから60にしようかな」とか自由に変えることができます。採用方法も同じで、採用面接のときに、「フルタイムで働きますか。パートタイムがいいですか」と聞かれます。キャリアに差は付きません。日本では賞与や企業内福利などが別扱いになることが多いのですが、それも全く正社員と同じですし、社会保障も同じです。それから正社員なので、当然無期雇用で、労働組合にも同じように加盟します。このように昇進、昇給、資格などの人事処遇も正社員と同じで、基本的にフルタイムとパートは同じだということが分かります。ただし、非常に短い時間のみ働くミニジョブという雇用形態は社会保険料も免除されていて、組合にも未加入で、日本のパートにやや近いです。

さらにドイツのパートのもう一つの特徴は、どんな人でもパートになるという点です。ドイツのパートも、もともとは日本と同じ主婦のパートだったのですが、2000年のパート法によって、どんなポジションの人でもパートになることが奨励されるようになりました。その結果、裁判官、検察官、外交官、官僚、あるいは銀行の頭取、研究所の所長、大企業の取締役、そういう人からもパートで勤務する人が現れました。これによって、パートという言葉が持つ意味は根本的に変化することになりました。つまりパートとは、低い労働条件の二流の仕事ではなく、働くすべての人が、個人の都合や必要や希望に対応するための柔軟な働き方として、誰でも選択できる積極的な働き方になったというわけです。

さらにこれを展開すると、さまざまな形の新しい働き方がうまれてきます。例えば育児中の女性がキャリアを中断せず、パートという形で管理職になるという試みです。これまではパート勤務の限界、働く時間が短過ぎてキャリア形成が十分にできない、管理職にできない場合がありましたが、これを打破する動きが2010年代から進行してきました。一つボッシュというドイツを代表するグローバル企業での事例をみてみましょう。

ボッシュ社では人々の考え方、マインドセットを変えることによって、柔軟で家族に配慮した働き方文化を、個人別のソリューションという形で促進しようという動きが起きています。労働時間を柔軟化して、家族と企業の両方の必要性を満たす働き方を模索するため、管理職をパートにする運動を展開しました。創立125周年記念イベントの中で、125人の管理職に125日間労働時間を短くしてもらうか、最低週1日は家で働くことを提案したのです。その結果、150人以上の管理職が応募して、パート勤務をはじめました。それによって、職場に在籍することを重視する文化から、実際に仕事をこなすという結果志向を重視するという新しい文化を創造することになったわけです。結果的に、このプロジェクトはとても成功し、管理職自身がとてもいい働き方だと分かったために、現在でも1,000人以上の管理職が参加しています。この働き方の柔軟化を経験した管理職の8割以上は、その後もパート・在宅勤務を継続して、日常的な働き方として社内に定着しました。

2013年には在宅勤務も強化しました。在宅という働き方そのものは2000年から認められていたのですが、ほとんど例外的な規定にとどまっていた。それを上司の許可があれば全部在宅仕事にしてもいいと決めてから、多くの人が在宅で働くようになりました。

た。さらに管理職が転勤を断れる制度をつくりました。管理職は転勤を断るとキャリアに不利になるとされてきましたが、自分は今個人や家族の事情を重視したい時には「家族時間」を取得することで転勤を断ることができるようになりました。

さらにここ数年大きく伸びているのがジョブシェアリングです。これは二人のパートによって、1つのポストを担う方法です。大変仕事量が多く責任が重たい管理職であっても、パートの2人が一緒に同じ職を分割しながら担うことによって、育休後の女性二人が管理職として復帰することができます。例えば、銀行の人事部長のポストを、一人が週4日、もう一人が週3日、パートとして仕事を共有しながら遂行するのです。週一日は職場で直接顔を合わせますが、あとは互いに情報を共有しつつ、一人で職場ないし在宅で職務を遂行します。こうして、育児をしながらもキャリアを継続して築きつつ、子どもとの時間を共有することができるようになりました。このようにドイツでは、管理職のパート勤務を通じて、キャリア形成と個人の生活とのバランスをとることが容易になってきているわけです。

日本では、大沢先生がワーク・ライフ・バランスを論じられた2007年から、政府は「個人の状況に合わせた働き方の選択制を広げる」という目標を掲げてきました。しかしそれから十年以上たった今でも、まだドイツほどには拡大していないのではないのでしょうか。フルタイムで働くときもパートで働くときも、日本でも個々人に合わせた働き方のソリューションというものがもっとあっていいのではないのでしょうか。そしてそのためにはフルタイムとパートの均等化を徹底させることが必要なのではないのでしょうか。平木先生のご講演にも、自分が自分の人生を設計する、そして、自分が自分らしく生きられるように組織を変えていくというお話がありましたが、まさにそれだと思うのです。ワークとライフをつなげて、個人個人の状況に合わせた働き方の選択制を広げていく。そのために、さまざまな仕組みを実験的にでもつくってみて、自分が自分らしく生きられる社会を一步一步つくっていくこと、それが大事なのではないかと思います。

パネリスト報告②

「日本企業の柔軟な働き方をめぐる人事管理制度の課題 —ドイツ企業との比較で考える」

松原 光代

私は、ドイツ企業と日本企業の、働き方を含む人事管理の観点から課題と今後の方向性について述べたいと思います。

本日、本会場にお越しの方々の中には研究者もいらっしゃると思いますが、日本企業にお勤めの方も少なくなく、これからの時代の人事管理を検討されることもあると思います。「これからの時代」については、大きく3点を考慮する必要があると考えています。

1つが、最近よくいわれる「人材の多様性」です。「ダイバーシティー」ということですが、そのなかでも、いわゆる「正社員」という雇用区分が変わる局面にあると思っています。これまでの日本企業における人事管理は、「日本人」、「男性」、そして「無制約に働くことができ、かつ会社で辞令が出れば転勤も可能」——この転勤というものは、あくまで地方や海外に支社や支店という拠点がある場合に限りませんが、この要件を有する人材を

ベースにキャリア形成支援や評価を考えてきました。しかし、こういう方たちが昨今労働力として少なくなってきました。いや、それができなくなってきたと言ったほうが正しいと思います。育児、介護といった問題がわれわれにとって当たり前の状況になる中、残業つきのフルタイムや、どこにでも赴任できる働き方は困難になってきています。表層的だけでなく、深層的にも多様性を考慮する必要性も増すなか、個々の状況に考慮しなければ、ワーク・エンゲージメントが下がるという課題も明らかになってきています。

2つ目は、やはり人口の高齢化です。労働力人口の減少は、1990年代半ばからいわれており、わが国においては2025年から団塊の世代が労働市場から退出していきますが、その人材を活用するか否かで、活用できる労働力の母数は大きく異なります。また、リンダ・グラットンが「人生100年時代」になると指摘していますが、わが国においても高齢者活用は喫緊の課題であり、今後雇用は70歳まで延びると、われわれの職業キャリアが長くなるわけです。

3つ目は、2018年に経団連が発表した「Society 5.0」時代の到来です。デジタルトランスフォーメーションが加速化しAIの多用が叫ばれる時代において、「人間がすべき労働とは何か」が問われています。デジタルでいろいろなものを置き換えることが可能になる中、われわれ人間はその時代に即したスキルや知識を習得していく必要が生じています。そして、デジタルトランスフォーメーションの進化は、事業形態およびその運営における不確実性を高めることが指摘されています。皆さんもご存じのとおり、トヨタ自動車の社長や日立製作所の社長が「これからの時代においては終身雇用を維持することが難しい」と発言しています。技術進화가激しく進む時代において長くなる職業キャリアをどのように生きていくのか、われわれは「キャリアの自律」というものが強く求められつつあると言えます。

以上3点の時代の趨勢を受け、日本の人事管理というものはどうあるべきなのでしょう。日本企業、主に大企業ですが、その人事管理の仕組みは「メンバーシップ型」といわれてきました。「メンバーシップ型」に対比するものとして「ジョブ型」があります。「ジョブ型」の要諦は、仕事基準、つまり仕事要件が定まっており、その仕事を遂行する能力を有した人材を充て、実績に対して評価し報酬が与えられる、というものです。これは、自分でスキルを磨き、自分で社会に求められるエンプロイアビリティを高めていく必要があるため、自らキャリアを形成していく責任が伴います。また、「ジョブ型」は交わされる労働契約、雇用契約書のなかで働き方についても定めることができるため、ワーク・ライフ・バランスを図りやすいという利点もあります。その一方で、万一仕事なくなった場合には雇用保障がなくなるという問題があります。

一方、「メンバーシップ型」は人が仕事に合わせていくものです。ご存じのとおり、日本企業では人を採用する際は職務を定めず、会社が命令をすれば転勤や異動に応じる必要があります。さらには、労働時間も原則会社の命令に従うことになるので、いわゆる「無制約な働き方」になりがちです。ただ、この「メンバーシップ型」はその言葉のとおり、その会社のメンバーとして属しているため雇用は可能な限り保障されます。万が一、現在担当する仕事なくなっても、会社側は他の仕事を担当させるなど、労働者の雇用を守る必要があります。それゆえに、多様な仕事に対処できるようローテーションを繰り返し、幅広い就業能力を習得させる仕組みが必要になるわけです。両者は、どちらも一長一短が

あると思います。ただ、「メンバーシップ型」は有益なシステムではありますが、先ほど申し上げた社会的変化の中で、これまでの制度を従来のまま維持していくことは妥当なのかを考える必要があると思います。

少しアカデミックな話になりますが、シカゴ大学の山口一男先生が「メンバーシップ型」の人事管理は、日本独特の「イエ」文化と補完的でありかつ戦略的合理性があると指摘しています。「イエ」というのは、例えば前田家とか織田家とか徳川家のように、一つの「イエ」に家老をはじめ血縁のない者も「イエ」の一員とみなし、ゆえに主は「イエ」の一員を守る責任があるというものです。一方、「イエ」の一員は、主に守ってもらい代わりに主の言うことに絶対的に従う、という関係になります。山口先生はこの「イエ」文化と日本の人事管理は戦略的合理性を持って構築されてきたと言っているのですが、これは大変興味深い指摘だと思っています。しかし、急速にグローバル化が進む中で、これまで各国が持つ文化と相互補完的であった個々の人事管理システムが少しずつ国際的に収斂されてきていると、青山学院大学の須田先生や国際教養大学の山内先生らは指摘しています。

以上のように少しずつ人事管理の仕組みに変化の兆しが見えつつありますが、「メンバーシップ型」のシステムを有するわが国の企業が早急に思案すべき主たる問題として「転勤」があると考えます。

「転勤」は人事管理の中で異動管理の中に含まれますが、転居を伴う異動を「転勤」と呼びます。この「転勤」の目的は、20代から30代と、40代では異なることを分析したのが法政大学の武石先生です（シート1）。

<シート1>

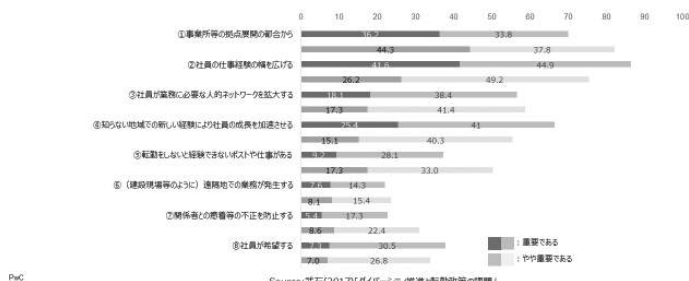
人材多様性の活躍を困難にする要因の1つ：転勤問題

1. 「転勤」の人事管理上の位置づけ

「異動管理」に組み込まれ、転居を伴う異動を指す

2. 「転勤」の目的（上段：20歳代・30歳代、下段：40歳代）

20歳代・30歳代では仕事経験の幅の拡大や知らない土地での新しい経験による成長の加速など、人材育成目的が主流。
40歳代では、事業運営の円滑化が主目的化。



このデータにあるとおり、20代、30代の転勤は職業能力の拡大を目的としていることがわかります。一方、40代は事業の円滑運営に目的がシフトしています。たとえば、あるポジションに空きが出て、しかるべき人材をその職に就ける必要があり、かつ該当地域にしかるべき人がいない場合は、他の地域から「転勤」辞令を発出し、しかるべき人材を配置する、ということになります。

この「転勤」は、そもそも「総合職」としての雇用を想定されていた「大卒」の「男

性」を対象に、将来組織の屋台骨を背負う人材として育成する1つの手段として活用されてきました。しかし、ご存じのとおり、1990年代から総合職に女性が増加し、その女性らが適齢期になると子育てを中心とした、いわゆる「ワーク・ライフ・バランス」を図る必要が高まってきた。そうしたなか、総合職の中には転勤できない人たちも増えてきたわけです。これは、もちろん女性に限った問題ではありません。そういった問題が生じるなかで勤務地限定のような形の総合職、いわゆる「多様な正社員」が誕生してくるのですが、総合職のなかには一定期間転勤免除を適用される者も出てくるなど、勤務地限定総合職と転勤免除の既存の総合職の間で処遇格差の合理性を問う課題が生じてきています。さらには、管理職に昇進しない総合職も増えてきています。これは自分の意思というよりも、事業拡大の時代が終焉したことによる管理職相当のポジションが減少してきたことも理由の1つにあげられます。かつては少数精鋭だった「総合職」は、いまや法律改正などもあってその数が増えかつ多様化したうえに、従来どおりの「メンバーシップ型」をベースとした総合職の育成では齟齬が起きているわけです。すなわち、総合職を対象とする「転勤」を含む人材育成というものを考え直さなければならない時代に入ってきたと言えます。

転勤の実態を見たデータが以下（シート2）になります。

<シート2>

「転勤」の実施状況

総合職、一般職などの雇用区分の有無および転勤経験がない割合の多寡にかかわらず、転勤は「本人の希望や事情を聴くが、会社の事情を優先して決める」の割合が高い。

雇用区分がなく、転勤経験がない社員が半分以下の企業（社員の半分程度以上は転勤をしている）においても、約6割は、本人の意向は確認しつつも会社の事情を優先して社員に転勤をさせており、本人の意向を考慮する企業の割合は3割程度（合計）にとどまる。

一方、雇用区分がなく、社員の6割以上が転勤経験がない（ほとんど転勤をしていない）企業では、4割強が本人の意向を尊重して転勤を決めている。

転勤に際しての考え方（企業調査）						
	N	本人の意向が聞かれない限り転勤はしない	本人の希望や事情を優先して決める	本人の希望や事情を聴くが、会社の事情を優先して決める	その他	無回答
合計	370	13.0	19.7	62.7	3.5	1.1
雇用区分の有無/転勤なしの割合						
雇用区分有/2割	41	4.9	0.0	90.2	2.4	2.4
雇用区分有/3割以上	49	6.1	16.3	69.4	6.1	2.0
雇用区分無/半分程度以下	101	10.9	23.8	59.4	5.0	1.0
雇用区分無/6割程度以上	161	18.0	24.2	55.3	1.9	0.6

※「転勤なし」：40歳代のなかで、実際には転勤をしていない割合

Source: 武石(2017)「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題」

PwC

9

まず、総合職、一般職といった雇用区分の有無と40歳以降の社員が実際に転勤している割合の2つを掛け合わせ（表側）、企業がどのように転勤を決めているか（表頭）を示しています。雇用区分の有無、それから、40歳以降の転勤の割合にかかわらず、転勤は本人の希望や事情を聞くけれども、会社の事情を優先して決めるという割合が高いことがわかります。ワーク・ライフ・バランスの必要性は2000年以降ずっと叫ばれていますが、現在に至っても、会社事情を優先して転勤が決められているといえます。

では、転勤が希望通りであったか否かについてみると「希望どおりだった」（18.3%）と「ある程度希望通りだった」（13.2%）よりも、「どちらとも言えない」（45.7%）や「転勤したくなかった」（22.8%）が多いことがわかります（シート3）。さらには、不本意な転勤をした場合は、そうでない場合に比べて仕事内容、昇進、仕事を通じた自分の成長、

これまでの仕事経験、仕事全般といった項目における満足度が低いことが見て取れます。能力は本人の意向に合致することで開発されるといった本データから、「転勤」については、個人の事情を配慮すべきだという意見のほうが多くなってきているところです。

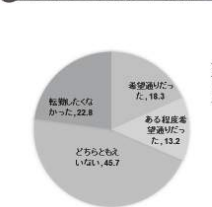
<シート3>

希望通りの転勤の割合と転勤に対する納得別転勤の効果

希望通りの転勤経験者は約3割程度であり、約7割は必ずしも要望を反映された転勤ではなかったといえる。

また、企業は転勤の主な目的として社員の経験幅や人脈の拡大とおした能力開発をあげていますが、発令された転勤が本人の意向の合致しない場合、ライフとワークの両者において不本意な状況になる可能性があり、転勤に対し、個人の意向、事情、同意を考慮することを求めるケースも少なくない。

1 希望通りの転勤の平均割合



Source: [12] 総研(2017)「転勤が総合職の能力開発に与える効果」
[3] 今野(2017)「転勤と人事管理」

2 不本意な転勤の割合別 転勤による満足度および能力開発達成度

	「仕事内容」の満足度		「昇進」の満足度		「仕事を遂げた自身の成長」の満足度		「これまでに仕事経験」の満足度		「仕事全般」の満足度	
	満足	不満・どちらともいえない	満足	不満・どちらともいえない	満足	不満・どちらともいえない	満足	不満・どちらともいえない	満足	不満・どちらともいえない
全社	74%	26%	61%	39%	77%	23%	68%	32%	67%	33%
希望通りの転勤が平均以上	84%	16%	72%	28%	81%	19%	79%	21%	78%	22%
不満な転勤が平均未満	60%	40%	57%	43%	65%	35%	63%	37%	61%	39%

3 転勤に対する総合職の希望

	%
(N=1122)	
転勤対象の社員を減らす	4.9
転勤する距離や期間を短くする	8.9
転勤は社員の同意を条件とする	21.5
転勤に社員の要望を反映させる	31.2
子育て、介護等の個人的事情のある社員には一時的に転勤を免除する	26.8
転勤があっても最前線に勤務地が選択できるようにする	18.3
転勤があっても一定年齢上の社員には転勤を免除する	8.6
転勤を受け入れた社員に特別な昇給、手当等を提供する	21.8

人事権の所在も「転勤」の円滑な履行に影響を及ぼします。職場で働いている人のことを一番よく知っているのは、職場の上司です。人事部門で多数の社員の個人の事情を把握し配慮することは難しいですが職場の上司であればその範囲は絞られます。やはり人事権がどこにあるかということはワーク・ライフ・バランスを実現させる上で大変重要な視点ではないかと思っています。

少しデータは古いですが、わが国とワーク・ライフ・バランス先進国の人事権の所在の違いについてみたものが以下（シート4）です。「平均以上／以下」というのは、日本企業についてワーク・ライフ・バランス施策の職場生産性への効果を得点化しその点数が平均点以上／以下であったかを示しています。日本企業では、ワーク・ライフ・バランスが平均以上／以下に関わらず「正社員の異動」、「正社員の人数の増減」などについて人事権の所在に大きな差はないこと、海外4か国では人事権は職場にあることがお分かりいただけると幸いです¹。お見せしたデータのほかにも、人事権の所在に関する学術的研究は進んでおり、日本企業の人事権は人事部に集中し中央集権的であるとする研究は多く見られます。

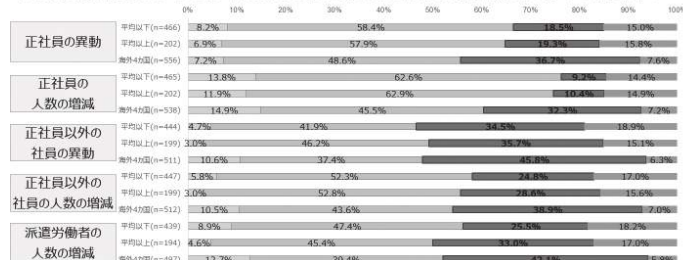
<シート4>

人事権の所在

組織の人材の多様性が高まり、従来の「人事部主体」の人事管理では、個々の労働者の要望への迅速対応が困難になることが考えられる。

WLBが進む国々（調査対象国：ドイツ、オランダ、イギリス、スウェーデン）では、人事管理の仕組みがより柔軟であることも関連し、人事権は職場にあるといえる。

→人材の多様性が高まり、ワーク・ライフ・バランスの実現がより難しくなるなか、人事権は職場に移っていくべきではないか？



※人事権が主として決定（職場の意向はほとんど反映しない） ※職場の意向も反映した上で人事部が主となって決定 ※職場が主となって決定（人事部の意向はほとんど反映しない） ※ケースバイケース
Source: 総研(2012)「ワーク・ライフ・バランス施策が効果的に機能する人事管理」

そういった疑問を持ち、今年の夏、ドイツ、スイスの国を回り人事権の所在を含めた調査に参加してきました。本日はドイツを中心に概要を報告させていただきます²。

ドイツ企業の人事管理はいわゆる「ジョブ型」の人事構築思想に基づきます。それを考慮しつつ、人材の多様性と人事権の関連を考察すべく、調査を実施しました。まず、調査対象企業のダイバーシティー施策を見ると、「ダイバーシティー & インクルージョン」を世界的に実施していく必要があるという認識は3社共通です。興味深いのは、その推進部門が人事部門であれダイバーシティー推進部門であれ、実際に施策を展開しているのは、現場の人たちであり、彼らの活動のための予算を推進部門が確保した上で、現場のニーズに合った施策を実施している、という点です。やはり、現場に権限が委譲されている、といえます。その上で、人事管理についてみていきたいと思います。

A社は鉄鋼業です。同社では、空いたポジションへの登用は、原則として内部から希望者を募ります。つまり、自主性が重んじられます。一方で、会社側として「この人いいよね」というようにフラグを立てており、万が一、その空席への応募者がいない場合は意中の人に働き掛けます。しかし、本人がその場所に行きたいか、その仕事をやりたいか、を重視しその意向に沿って配置します。採用権も、職場において必要な人材を採用する権限は「現場」にあります。それを人事部門は支援するという役割を果たします。具体的には、応募者が自分たちの会社に適した人材であるか、という意見をするとどまり、決裁権限は「現場」が有する、としています。昇進においても、本人に打診し本人が判断します。この点においても、人事部門は本人とキャリアに関して必要に応じてディスカッションしますが、最終的な決裁は「現場」の管理職が対象者と話して決裁する、というものでした。これは3社で共通しています。すなわち、3社とも評価、採用、異動（転勤を含む）については、本人がライフと今後の職業キャリアを勘案し選択することを軸として、その決裁権限は職場の管理職にある、という仕組みを取っているわけです。

ヒアリング結果から考察されることは、やはり採用、異動、昇進ともに、最終決裁権限は「現場」の管理職にある。管理職は部下のキャリアに関して支援する立場であり、本人の意向を重視し、現場の業務運営の最適解を判断する、ということです。その決断に至るディスカッションには大変多くの時間が割かれていることも事実です。人事部の役割は、「現場」での採用において、対象者がその職における適性があるか否かという助言、採用、異動にかかる手続きについては、人事部門が手伝うというものです。

日本の人事管理に対する今後の課題ですが、中央大学の佐藤博樹先生が分析をした結果³を見ると、やはり多様な人材が増えていく中で、多様性の尊重風土、女性の活躍、非年功的処遇管理、ワーク・ライフ・バランス管理職、自己選択型キャリア管理、それから働く場所の柔軟化に取り組むことが重要との結果が示されています⁴。

人材の多様性、人口の高齢化、Society 5.0の到来という今後その動向がさらに強まる状況を踏まえると、職業キャリアが延伸化し流動性が非常に高まる社会のなかで、企業が労働者の人事を管理するという、「企業イニシアチブのキャリア管理」、「人材育成」は難しいのではないかと考えています。

これまでの組織は自分の組織にとって有益な人材を育成することに注力できたけれども、これからの社会変革と職業キャリア延伸の中で「10年後20年後の人材の完成形など誰にも分からない」と指摘されている先生もおられます⁵。われわれが今後迎える社会に

においては、自分でキャリアを考え、それを上司と握り合い、上司はそこをサポートしていくというような、人事権を現場管理職が有する人事管理が求められるのではないかと思います。

簡単ですが、以上、私の報告とさせていただきます。

注

- ¹ この解釈については、前述のとおり日本企業は「メンバーシップ型」の人事管理システムを有し、海外4か国は「ジョブ型」であることが影響している点を忘れてはならず、一概に比較できない点を書き加えておきたい（同文は講演後に追記）。
- ² 本調査は、日本学術振興会科学研究時助成事業の基盤研究（B）課題番号 18H00891（研究代表者：武石恵美子）の「ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究」の助成、日本学術振興会科学研究時助成事業の基盤研究（B）課題番号 18H00892（研究代表者：坂爪洋美）の「性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」の研究助成、および中央大学大学院戦略経営研究科「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」（代表 佐藤博樹中央大学教授、武石恵美子法政大学教授）の助成を受けて実施したものである。調査は2019年8月26日～9月4日まで実施した。
- ³ 佐藤博樹（2019）「第5章 ダイバーシティ経営と人事マネジメントの課題—人事制度改革と働き方の柔軟化」鶴光太郎編著『雇用システムの再構築に向けて』日本評論社
- ⁴ 詳細は原書を当たって欲しいが、「非年功型処遇管理」とは昇進・昇格の基準の明確化や賃金制度の仕組みが職務や業績・成果を重視しているか、などの設問から構成された変数である。「自己選択型キャリア管理」とは、自分の希望やキャリア展望が反映される異動や配置になっているか、をたずねる設問から作成された変数である。また、「ワーク・ライフ・バランス管理職」については、部下の残業の長短や短時間勤務などの勤務形態に関わらず、その能力に見合った仕事の割り振り、公平な人事評価を行っていることや自分自身の生活を大切にしていることなどをあげた設問から合成された変数である。
- ⁵ リクルートワークス研究所『労働政策で考える「働く」のこれから：武石 恵美子氏『キャリア自律も、ダイバーシティも、個人と組織の「対話」から始まる』（2018年3月23日）』

パネリスト報告③

「ワークとライフの相乗効果」

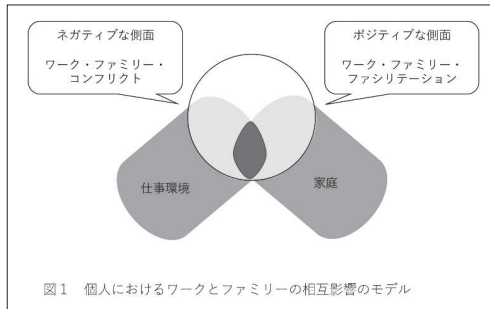
加藤 容子

梶山女学園大学の加藤容子と申します。名古屋にある女子大学で、日本女子大学さんと同じように、女子学生の教育に携わっています。本日、私のほうからは、ワークとライフの相乗効果というタイトルで話題提供をさせていただきます。私は、産業・組織心理学の立場から、ワーク・ライフ・バランスを中心とした女性のキャリアや、ストレスとメンタルヘルスについて調査研究を行う一方で、臨床心理士・公認心理師として心理臨床に携わっています。近年は、会社等の要請に依って、個人レベルから組織レベルまでを視野に入れた支援に取り組んでおりますので、その経験の中で今考えていることもお伝えできればと思っています。話題の前半では、個人の心理的な体験としてのワークとライフの相乗効果についての調査結果を踏まえて、現代の労働者のうち共働き男女の心理的な実態についてお伝えできればと思います。後半は、その課題をどう理解して対応していくかということについて、今度は心理臨床の立場から考えられることをご提案したいと思います。

まず、個人におけるワークとライフをどう捉えるかということですが、ここではシャイン（Schein）というアメリカの心理学者のモデルをご提示します。シャインは、個人は自己成長のための環境、仕事環境、家庭、それぞれの環境からの影響を受けて、自分の

キャリアを形成し、維持・発展させていると捉えました。このうち、本報告では、特にワークとファミリーとの関わり合いについて取り上げたいと思います。

そうすると、図1のように表現されるかと思います。このように、仕事環境に影響を受けた個人の体験と、家庭環境に影響を受けた個人の体験が相互に関わり合う真ん中の部分があると考えられますので、ここを見ていきたいと思います。



このうち、時間が足りない、疲れる、育児が嫌、仕事が中途半端になるというようなものは、両立におけるネガティブな側面であると言えます。実際の生活状況における問題としても、よく挙げられるかと思います。産業・組織心理学ではワーク・ファミリー・コンフリクト（仕事と家庭の両立葛藤）と呼んでいます。一方、仕事と家庭

の両立によるポジティブな面を、ワーク・ファミリー・ファシリテーション（仕事と家庭の促進）として捉えています。コンフリクトについては、一方の役割からの圧力が、他方の役割の達成を阻害するときに生じる葛藤、ファシリテーションについては、一方の役割での経験が他方の役割での遂行を促進することと定義されています。

コンフリクトの具体的な内容ですが、まず仕事役割が家庭役割を阻害する方向と、その逆という2つの方向が考えられています。それから、時間不足による葛藤、疲れなどのストレスによる葛藤、行動規範が異なることによる葛藤という3種類の葛藤があるとされています。それらの組み合わせによって、計6種類に整理されています。1970年代以降コンフリクト研究が中心にされてきたのですが、2000年に入り、ファシリテーション研究が優勢となってきました。その中で、この概念は整理されてきて、コンフリクト概念と対応するようになっていきます。すなわち、仕事をする事で家庭が促進されるという方向とその逆の方向という2方向、それから、時間を効率的に使うという促進の効果、エネルギーつまりリフレッシュやリラックスによって他方の役割を促進するという効果、それから、行動やスキルを別の領域に般化させるという効果があり、その組み合わせで6種類があると整理されています。

追加して、これは私が作成した尺度ですが、コンフリクトにいかに対処するのかという概念尺度も併せてご紹介したいと思います。この対処尺度は、仕事領域での対処と家庭領域での対処に分けてあり、それぞれ役割を調整する対処、役割に積極的にコミットして充実させるという対処、役割の量や質を制限するという対処に整理しています。

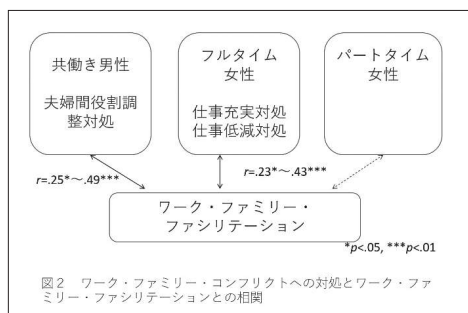
これらの概念を測定するような質問項目を用意して、ウェブ調査を実施した結果をご報告します。対象者は、夫婦共働きで子どもを育てていて、末子年齢が11歳以下である方たちで、時期は2014年です。対象者のデータを整理すると全体の傾向が分かっているかと思います。夫婦共働きの男女を対象としましたが、夫婦ともにフルタイムで働いている人と、妻がパートタイムで働く人たちがいらっしまったので、それらを分けて整理しました。そうすると、勤務時間については、男性は、妻がフルタイムで働いていようがパートタイムで働いていようが、勤務時間はほとんど変わらないことが明らかとなりました。しかも、週40時間にプラス10時間くらい残業しているという様子が見られます。

家事・育児時間ですが、妻がフルタイム勤務の男性のほうが、妻がパートタイム勤務の男性より少し多めになっています。フルタイム勤務の女性は、働く時間が実は 40 時間を切っていますが、これは時短制度などを利用しているものと想定されます。パートタイム勤務の女性は、週当たり 24 時間となっています。女性の家事・育児時間を見てみると、パートタイム勤務の女性の方が 8 時間多いことが分かりましたが、ただしフルタイム勤務の女性の家事時間も決して少なくありません。そして、フルタイム勤務の夫婦では、家事・育児時間において明らかな男女差がありました。これについては世論調査でも明らかにされている状況と同様でした。

次にこれらの人のコンフリクトの程度を見ていきたいと思います。すると、仕事での時間不足によって家庭役割が圧迫されるという葛藤が、フルタイムで働いている男性と女性に見られるという現象が特徴的でした。さらに、フルタイム勤務の女性においては、男性やパート勤務の女性よりも、家庭で時間を使うために自分の仕事を十分にできないという葛藤を強く感じているということが分かりました。

次に、ファシリテーションの程度についてご説明したいと思います。すると、性別と勤務形態の区別なく、家庭があるからこそ仕事が充実するという促進効果を体験している人が多いということが分かりました。また女性においては、仕事があるからこそ家庭では効率的に時間が使え、逆に家庭があるからこそ仕事で効率的に時間を使える、そういう効果を体験していることが示されました。さらに妻がパートタイム勤務である場合、夫婦とも行動面での家庭から仕事へのファシリテーション、つまり家庭での何らかの行動体験が仕事にうまく生かしているという人が多いことも示されました。

調査結果の最後ですが、コンフリクトへの対処とファシリテーションとの相関関係を見たいと思います（図 2）。そうすると妻がフルタイム勤務であろうとパートタイム勤務であろうと、夫にとっては、夫婦間役割調整対処つまり夫婦でお互いのスケジュールを調整



して家事・育児に当たるという対処をしているほど、ワーク・ファミリー・ファシリテーション、仕事と家庭の両立がうまく相乗効果をもっているという体験をしていることが分かりました。女性について見てみると、フルタイム勤務の女性では仕事面での対処がうまくやれているほどファシリテーションが高まるという結果が見られました。そして、パート

タイム勤務の女性については、対処とファシリテーションとの関連はかなり限定的なものでした。

これらの結果を踏まえて現在起こっている問題をまとめると、まず、フルタイム勤務で共働きをしている男性にとっては、やはり時間の問題、とにかく時間が足りないことで大変な思いをしていることが見られます。男性にとっては、仕事があるから家庭が充実するという効果は少ないですし、仕事領域での対処は効果を持ちません。つまり、仕事中心の生活や働き方がいまだに当然視されていて、家庭役割の意義をその中で見いだしていくということが男性にとっての今の課題となっているのではないかと考えられます。

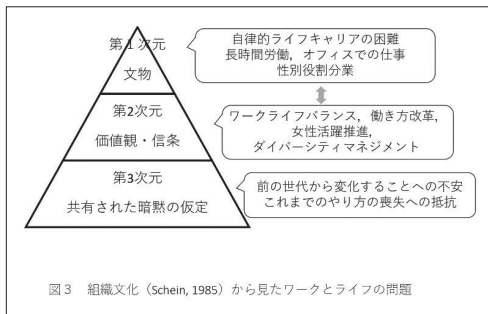
次にフルタイム勤務の女性は、とにかく労働時間と家事時間を合わせて必要な時間がと

でも多くて大変なので、時間を効率的に使うことが非常に重要となっています。残念ながら家庭領域での対処はあまり効果を持ちません。むしろ、家事・育児は主に担うことがおそらく前提になっていて、これに関して対処してもなかなか両立生活で良かったとは思えないようです。それよりも、仕事に集中して取り組んだり、仕事上の裁量の中で役割を制限したり減らすということが効果的となっています。これは女性が家庭役割を主に担うことが当然視されている中で、伝統的性役割とは反対の仕事役割に意義を見いだすことが心理的に重要になっているということを示しているのではないかと思います。

最後に、パートタイム勤務の女性ですが、彼女らは働き方で問題解決をしていると考えられます。ただし、これが正しいとか適切といえるかどうかはやはり問題で、ここでご紹介している調査とは別ですが、パートタイム労働者をめぐる心理的な状況を見ていくと、達成感が低いとか、仕事へののめり込みが低い、仕事満足度が低い、そういう結果が見られていますし、もっと言うと、妻がパートタイムの夫婦の中で、妻が仕事にのめり込むほど夫の夫婦間満足は低くなるという現象もなぜか起こってたりします。これはなかなか複雑な問題をはらんでいると思います。

ここまで見てきた問題を、どう読み解いて具体的な対策にしていけるかということについて、ここからは、心理臨床の観点から考えられることをご提案したいと思います。ここでは、シャインの組織文化の理論をご紹介したいと思います。彼は、文化に3つのレベルがあると提言しています。第1次元は目に見える人の行動やふるまい、そして組織の構造や物理的な構造や制度における文化です。第2次元は、第1次元の文化がなぜ存在しているかを誰かが問うたときに出てくる答えであり、価値観や信条、企業組織であれば企業理念やそこでの価値観や哲学のようなものが含まれます。しかし、この2つの文化が一致していることはあまりなく、ずれが観察されることがままあります。そのときに何が起きているかを考えるために、第3次元の無意識の共有された暗黙の仮定という文化を見ていくことが重要ではないかと述べられています。第3次元の文化は、多くの組織がどういった成り立ちなのか、どういった歴史をたどったのかということによって醸成されるものです。例えば、組織に何か問題が生じた際に取られる方法の多くに、第2次元の価値観や信条を教育・研修するということが挙げられるかと思われます。価値観がきちんと理解されていないから、従業員の行動が伴わない。だからきちんと教えるのだということです。しかし、それだけでは組織も人も変化や成長をすることは困難です。そういった意識レベルだけでなく、やはりこの第3次元の無意識レベルまで注意深く掘り下げて、何が起きているのかを見て、ケアをして、第2次元との整合性を丹念に作っていくという地道な作業が重要ではないかということです。

この組織文化の3つのレベルを使って、今回見いだされた問題を考えてみたいと思います（図3）。先ほどご説明したような長時間労働や性的役割分業、オフィスでの仕事が重視されているという今の私たちを取り巻いている現状は第1次元の文化と言えます。しかし第2次元の文化である価値観や信条としては、ワーク・ライフ・バランス、働き方改革、女性の活躍マネジメントが大事ですねといわれてきています。これらの第1次元の文化と第2次元の文化はなかなか一致しないまま10年、20年過ぎていると考えられます。そこで第3次元まで深掘りして考えなければいけないのではないかと考えられます。これについては私の仮説ですが、まず前の世代から変化することへの不安や、こ



れまでのやり方を失うことへの抵抗があるのではないかと考えられます。日本においては、戦後の復興・繁栄を支えてきた性別役割分業と長時間労働をよとする無意識的な文化があるのではないかと考えられます。そこから変化しなければいけなかったのは、バブル崩壊をきっかけにした90年くらいからだったのではないかと思います。

ます。この時期くらいから雇用も自由化されて、どんな働き方・生き方をしていくのかということが個々人に問われてきたと考えられますが、なかなかここから自律的な生き方という動きになりづらく、前の世代への郷愁感とそこしか頼りにならないという不安感の中で、自律的な私たちらしさとは一体何なのかというところをさ迷い続けている10年、20年なのかなという感じがしています。シャインによると、第3次元は、その組織の歴史、沿革によってだいたい性質が変わってくるということです。歴史観・価値観というところで考えると、先ほど松原先生がおっしゃったような、家制度や滅私奉公など、そのへんが染み付いているのだろうかと考えられるかもしれません。

ではこのような課題にどう対処するのかについて、心理臨床の立場からお伝えしてみたいと思います。まず、個人でも、家族でも、職場でも、それぞれにおける目的や大切なことは一体何なのかを改めて考えてみるのが重要かと思われます。個人については、自分は自分の人生で何が大事なのかということを、きちんと主体性を持って考えていくということです。それから、家族でも、例えば子育てをしていくときに、どのような子育てをしていきたいのか、子どもが将来的にどう成長していくのかということを時に意識化していくことかと思われます。職場についてもいかがでしょうか。少し余談になってしまいますが、私は大学の少人数授業の中で、組織を心理学的に考えましようというようなことをやっており、その中で「皆さんがアルバイトで働いている職場のタスク（目標）は何ですか」と聞いたことがあります。そうしたら、「在庫を減らすことかな」とか「ターゲット商品があって、それを売ることです」とか、あるところは「うちのチェーンでは、お店の売り上げを上げると店長が栄転するんです。そのために働いています」とかいう答えが返ってきて、意外に職場の本来の目的は共有されていないのだなと思ったことがありました。その中で、唯一良い会社がありました。そこで働いている学生は、企業理念を覚えていてさらさらと言いました。しかも、よく話を聞いていくと、その企業理念に沿って各店舗の目的が定められており、それが月単位、週単位、日単位となっていて、最後は、その日の朝礼のときに「あなたの今日の目標は何ですか」と言語化させるということです。こういった企業理念が労働者一人ひとりに染み込んでおり、それを自ら意識化していくことによって、おそらく良いサービスにつながっているのだと考えられました。ここからも、目的を意識化することは大事なことだと言えるかと思います。

これを意識した上で、では目的と反するような事実、不安や抵抗や欲求には何があるのかを考えることが重要かと思われます。これらは、すぐに解消・払拭できるものではありません。重要なのは、不安や抵抗のみに動かされないようにしながら、本来の目的の達成を考え続けるという、そういう心理的なありようではないかと思っています。不安や抵抗

に動かされてしまうと何が起るかという、愚痴、悪口、派閥争いです。ここに行かないように、多少のガス抜きはいいですが、いつも本来の目標を考えておくこと、時には新しい試みに挑戦すること、そして、目的が実現できるような対処や周囲との関係を考えておくことが大切ではないかと思われます。

個人においては仕事生活や家庭生活を行っていく中で、自分の人生の目的を考えていくことが表されます（図4）。また職場や組織の場合には、そもそも集団としての目的達成のために、構成メンバーが決まり彼らがコミュニケーションを取って役割を分業している

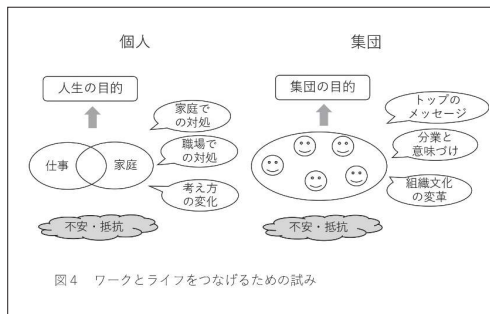


図4 ワークとライフをつなげるための試み

という状況にあるわけですが、人が集まると複雑な集団の力動が起りますし、特に働き方に大きな変化が起っている企業では、性差や世代差による葛藤が恐らく非常に強くなります。こういった集団や組織において重要なことは、トップが明確なメッセージを出し、労働者の役割の分業を適切に再考して、その意味付けを共有すること

と、そして特に実行力を持つ役割の人にそれなりの権限を与えることではないかと考えられます。これによって組織文化を第3次元から変化させていくが必要になるのではないかと考えています。

最後に、これらを踏まえ、ワークとライフの相乗効果の具体的な例として、今現在のアイデアをお伝えしたいと思います（図5）。まず、育てる力です。子育てはもちろん、組織においても人を育てること、人材活用と人材育成は非常に重要な局面になっていて、特

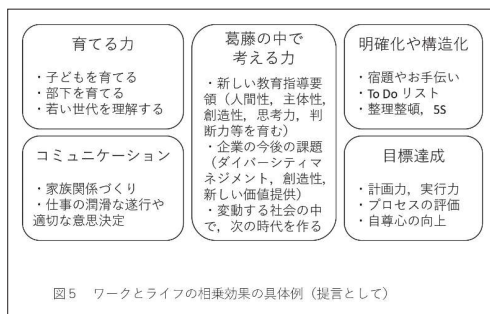


図5 ワークとライフの相乗効果の具体例（提言として）

に労働力が不足しているところでは、組織の中でいかに人を大事に育てていくのかが課題になっていると思われます。人を育てることを一番リアルに体験できるもののひとつが子育てや介護などの家族関係ではないかと思います。部下の育成について職場で残業して悩んでいるくらいなら、一刻も早く家に帰って子ども・家族に直面するほ

うが、人がどのように物事を感じて、悩み、行動するということについてよく分かるのではないかと思います。

次に、コミュニケーション能力です。企業さんにお邪魔すると、表面的には仕事上の問題としてこういうことがあるのだとおっしゃいますが、よく聞いていくと、そこにはコミュニケーションの不足や断絶、対立などがあることが見られます。こういったコミュニケーションの問題は、ますます重要になってきているようです。もちろん家庭においても夫婦間・親子間のコミュニケーションは重要ですね。このように仕事でも家庭でもコミュニケーションを丁寧にとっていくという力が、ワークとライフの相乗効果の一側面となると考えられます。

それから、明確化と構造化です。話が少し飛ぶのですが、例えば発達障害のお子さんの特別支援教育で何をやっているかという、明確化と構造化なのです。やることをはっき

りさせて、順番をつけて、やることリストなどをチェックしてもらおう。「これをやっておいて」、「空気を読んで」、「文脈を読んで」などは難しいので、整理してあげるのです。そしてこれは実は、皆さんが職場でもやっていることと共通しますね。To Do リストを作って仕事をされていますよね。それから、私は製造業にお邪魔することもあるのですが、ここでは5S活動といって、整理・整頓・清潔・しつけ・清掃をやりましょうということが取り入れられています。これも構造化です。つまり、明確化と構造化は家庭においても職場においても一定の意味があり、これを実施していく力はやはり相乗効果の一面になると考えられます。

それから、目標達成です。会社さんも大学もそうですが、長期目標、中期目標、短期目標を立てて、PDCAを回していくということが求められています。それだけに振り回されてはいけませんが、そうやってものを考えて実行していくことは大切な面があるとも言えると思います。これはやはり家庭においても大事で、例えば子育てにおいて、「何のためにこれをやっているのかな」「これはこういうふうにしたね」というプロセスを褒めてあげたり、その中で達成感や自分はできるぞという感覚を育てていったりするのは、とても大事なかなと思います。

最後になりましたが、一番大事なのは葛藤の中で考える力じゃないかと考えています。冒頭で申し上げたようにそもそもワークとファミリーは葛藤になる側面をもっています。これは葛藤を生きている状態と言い換えることもできると思います。このように葛藤を保ちつつものを考えるということは、自分や他者も矛盾を抱えているのだと認識し、そういった多様性を包含したうえでより価値の高いものを志向することができる力ということができないのではないかと思います。これは個人だけではなく、たとえば新しい教育指導要領でうたわれていることでもあり、現在の会社が直面している課題にも直結しています。このように生き方・働き方について変革期を迎えている今だからこそ、私たち1人ひとりの生き方・働き方が次の世代を作る力になっていくというふうに、現状をポジティブに捉えたいと思います。最後は抽象的な話になってしまいましたが、これにて私の報告を終了させていただきたいと思います。

第Ⅱ部 パネルディスカッション

大沢：ここから全体討論をやらせていただきます。全く関係ないのですが、日本女子大学の三綱領、信念徹底、自発創生、共同奉仕、私は今日のシンポジウムを聞きながら、もしかしてこれはポストモダンに生きるための3つの言葉なのではないかと勝手に想像しました。

まず司会としての感想を簡単に述べさせていただきます。今の日本は、平木先生がポストモダンとおっしゃいましたが、そういう近代を2つに分けたとき、第一の近代が終わり、第二の近代、ポストモダンにいて、生き方、働き方が変わらざるを得ない、変わる必要があります、そこが一体何なのかと。何なのかという抽象的なものだけではなくて、日本の中で何が問われているのかという、そういう具体的な指向の施策というか、社会も変わらなければいけないし、組織も変わらなければいけないし、個人も変わらなければいけません。本日のシンポジウムでは、先生方、さまざまなご専門の研究の中から、そういった変化についてそれなりのご提案をしていただいたのではないかと思います。

もう1つの視点で、これは社会学でいわれていることで、東アジアモデル、発展モデルというものと、ヨーロッパにイギリス、アメリカ、少し違いますが、そういう先進国のモデルというものはよく研究されていますが、東アジアがこれからポストモダンに移る、今そういう中での、東アジアモデルの特徴は何かということについても今研究が進んでいるところですが、韓国の社会学者のチェンさんが言う、コンプレックスモダニティー、つまり、私たちは非常に速い変化を経験していると。第一の近代を非常に短い期間で通過し、そこにおいて家族というものが非常に強い意味を持ちました。そういう家族主義から個人主義へという、今日のお話にあったように、個人がどう生きるのか、個人がどう力を付けていくのか、家族があるいは組織という集団が、個人という集団に意思決定権が移っていく。その個人主義という新しい時代を日本の社会はどう生きていけばいいのか。そういったことを捉えたシンポジウムではないかと思います。ここからは、いただいたご質問にご回答していただきながら、今日のシンポジウムを振り返っていただき、さらに先生方のご専門も踏まえて、改めて日本への示唆をいただけたらと思います。

平木：主に4つのご質問をいただいています。ご質問の内容は、子育てや家族や仕事の中でこれから何を大切にしていくか。それから、部下に対して働くことと仕事を大切にしていく上で、どのようなことに留意すべきか。ライフキャリア・カウンセリングは、どのくらい早い時期からこういうことを考えて、子どもたちやいろいろな人たちと関わり、教えていったのか。そして、心理学の領域で日本とアメリカでは異なり、アメリカに学ぶことは大きいのか、ということを受け止めました。少しずつ違っている内容ですが、共通しているところがありますので、あえて支援という点から話をさせていただきます。

私はアメリカの、キャリア・カウンセリングのメッカと言われる大学で、アメリカのキャリア・カウンセリングの発展期にカウンセリングを学びました。比較的早期でしたので、その歴史を今日までフォローすることもしてきましたが、先輩のアメリカやヨーロッパに学ばなければならないというよりは、今私が一番関心を持っているテーマは、いわゆる先進国と言われてない国々から、社会構成主義の考え方やポストモダン（近代を超える）あり方が生まれたのかということです。そのモデルが、ニュージーランド、オーストラ

リア、そして北欧の国々です。特にフィンランドを中心とした北欧では、支援の考え方が欧米の国々とは逆とも言えます。アメリカは、科学万能主義の時代に世界をリードしていったのですが、そのあり方は多民族国家の民主主義を中心とした考え方が大きな力をもっていました。そのようなあり方に対して、ニュージーランド、オーストラリア、あるいはフィンランドは、全く違ったあり方をしてきたように思います。

ニュージーランドとオーストラリアは、ご存じの方もたくさんいらっしゃると思いますが、ナラティヴ・セラピーが生まれた国です。その発祥のきっかけは、英国の植民地時代に、ニュージーランドとオーストラリアの先住民の文化を全く抹殺するような形で欧米の文化が取り入れられ、先進国と考えた人々がその道を先住民にも歩ませたということです。結果として、ニュージーランドとオーストラリアの先住民たちの文化は古いものとされて否定されました。その典型的な例が、例えばオーストラリアのあり方です。実は、その植民地支配の子孫が、現在も国全体としてその反省の中で生活しているといってもいいほどです。移民してきた白人たちは、欧米の「進んだ」文化を広めるために、先住民の親と子どもを分けて教育するという方針を取りました。今でも、まだ自分の先祖を探している人たちがいて、それを援けているソーシャル・ワーカーがいます。親は教育しても仕方がないので強制収容所で子どもと離して住ませ、子どもは西欧式の教育をすることにしたのです。現在も、子どもは自分の親がどこにいるかわからない人々がいるわけです。それは、現在でもイギリスの歴史の大きな反省点の一つであり、オーストラリアとニュージーランドでは、大反省をした政府や学者たちが、その人々を大切に共に生きる試みをしてきました。その一つがナラティヴ・セラピーの誕生です。ナラティヴとは、物語という意味ですが、その人たちを大切にしてきたことを語ってもらい、それをどう大切に共に生きていくかということを考えようとしたのです。それは、顧みられず、異端、異物として見られている人々にも当てはまる考え方です。先住民の物語を聞くというところから始まった自分とは異なるもの、異なった生き方は、人々の中でも異端とされます。それは「違ってること」で「間違い」とされてしまう人々の境遇と同じです。どうであれば、違ってあることで差別される人、少数派とされてしまう人々の本来の生き方や声、物語に関心を寄せ、理解し、その生き方を受け止めて共に生きることをする助けがカウンセリングになったのです。文化という枠組みから考えると、人が自分の生まれ育ったところで受けたものを受け止めて生きることはすべての人間がしていることですが、オーストラリアとニュージーランドはそれが国ぐるみで行われたところに、その国のあり方がみられるのですが、もう少し身近なところで人々の暮らしや生き方を見ていると、地域社会、家族、集団の中でも大きなものの見方や考え方の流れに沿って生きるかどうかという問題が存在します。思想とか、価値観のようなものの違いが、ただ違うだけなのに、多数派から否定されたり、排除されたりすることで、不適応の苦しみを負わされます。それは、オーストラリアの先住民が欧米の文化に添わないことを否認され、強制されることと同じです。キョウセイは強制と矯正の両方ですね。私たちは一人ひとり、自分らしく生きることを追求していきたいのに、それをさせてくれない支配的な力があります。そのような力をもった人々がそれを自覚して反省したのが、ナラティヴ・セラピーの誕生を支えています。そして、それは一人ひとりの語に耳を傾け、その人が生きたい生き方を共に見つけようとする事しか援ける道はないのです。本人も否定された生き方を知っているわけではなく、決して

カウンセラーもそれがわかって援けることはできないからです。共に生きるための支援は、そのようなカウンセリングだったということです。

そして、それは実際、フィンランドなどの北欧の国々でうまれたオープン・ダイアログという支援ともつながるところがあります。その支援法は、いま、世界に広がっていますが、オーストラリアと北欧の影響を受けているイギリスの例からお話してみます。少し話は変わりますが、皆さんは、「もしこの世の中で精神科の医者という権威者がある疾患を「統合失調症」と名付けなかったならば、統合失調症の人たちはもっと生きやすかっただろう。統合失調症という名前を付けたことによって、その人は「統合することに失調をきたしている」人、あるいは、いわゆる「幻聴」や「幻覚」というあり得ないことを聴いたり、見たりする人とされる」と言われると、どう思われるでしょうか。違っている人は「異常」で「本来のあり方に戻さなければならない」と決めることが問題とされるという意味では、オーストラリアの状況と同じです。権威者や権力者たちは、相手が「聞こえている」ことを理解しようとしなくて、「それは聞こえていないはずだ」と言い、「見えている」ことを見えていないとしないで、どちらかがおかしいとか、間違っていることになる。——それはフィンランドの精神科の病院では、精神的な苦悩や苦しみがあると、その人にかかわりがある人々がなるべく多く病院に集まり、苦しみや問題を聞き、話し合い、わかり合おうとする「オープンな対話」をします。つまり、わからないことは変だと決めてしまうのではなく、分かろうと話し合うことで、援け合って共に生きる体験をしています。しかも、多くの精神科の病院には入院患者がほとんどおらず、再発率も低いのです。

症状は、治すのではなく、話し合い、理解すると消えるのです。私たちが、共にどのようにして生きていくかは、立場や文化が違う人たちが、共に生きるためにどう理解し合っていくかにかかっているということです。この人を助けていくことは、自分たちと同じになるようにするのではなく、理解し、わかって、共に歩もうとするわけです。私がフィンランドの家族療法家から聞いたお話によると、北欧という地域性や風土などの影響が大きいということですが、寒い冬が長く、人口密度の低い国では、コミュニティが人々を見守り、援け合うことは当たり前。そうしないと生きていけない私たちの、知恵から産まれたやり方で、そうでない国の考え方や方法ではうまくいかないのです、と語られました。

近代は科学と情報の力が絶対だったのですが、ポストモダンといわれる現在、地球規模の情報と多様性、変化の中で、不確実な情報、不安定な暮らしの中で、私たちができることは情報を集めて正しいことをするのではなく、その不確実性を人々と共にどう生きるかということでしょう。そういうことをやり続けられる人々が育つことも必要だと思うのです。

私は、フィンランドやオーストラリアになりましようと思っているわけでも、なることができるのかもわかりませんが、私たちは私たちがなりのことをすることができるのであり、それは、先進国と呼ばれている国の人たちのやり方をまねすることではないでしょう。一人ひとりが違ってその人を生きながら、他の自分を生きている人々と共に生きることは、小さな島国にいる私たちが私たちが積み上げてきた私たちの伝統と西欧化された部分をどう生きるのかということであり、それを考え始めることなのでしょう。こんなことで、ご質問に答えることになるでしょうか。以上です。

田中：たくさんの質問をありがとうございます。ある程度まとめてお答えしたいと思います。まず第一点目は、女性の問題です。今日は、フルタイムの柔軟化だけではなくて、時短正社員としてのパートタイムが広がっているということをお話したのですが、これについて、実は女性がメインなのではないか、ジョブシェアリングの場合も女性が多いのではないか、また、子育てのためにパートタイムになっている人はキャリア形成の壁があるのではないか、子どもがいるとフルタイムで働きづらいのではないか、というご質問がありました。これについては大方皆さんのご指摘のとおりで、パートタイム、ドイツの時短正社員は圧倒的に女性が多いです。また、時短正社員でジョブシェアリングしている管理職の場合も、圧倒的に女性が中心です。それも、非常に多くの方が、育児をしている女性となっています。その意味で言うと、これは男女平等に発展している制度だとは言えません。もちろん、男性も最近増えていますが、それでも管理職でジョブシェアリング、時短正社員で働いている男性は2%前後で、女性の管理職では3割くらいがパートタイムで働いています。つまり、そのくらい非常に顕著な差があるということです。

それから学校の制度というのもご指摘いただいたとおりで、これは、ドイツは日本よりもっと女性に過酷な状態になっています。というのは日本も待機児童が問題になっていますが、保育園については、はるかに日本のほうがいい状況なのです。ドイツは本当に保育園が少なく、とりわけ2000年代前半までは西ドイツ、特に南ドイツでは皆無に等しい状態でした。本当に何もなかったところから2006～2007年くらいからドイツ政府が保育園をつくりましょうと決めて、ここ十数年で劇的に増えました。それにより女性の働ける環境がここ10年でようやく整ってきているということがあります。

ただ、ドイツはさらに大きな問題もあります。日本とドイツでは学校の終わる時間が全然違ったのです。日本は小学校の中学年以降になると、午後給食を食べて帰ってくるということがありますが、ドイツは基本的に学校がお昼で終わってしまうのです。そして皆お昼ご飯を食べにうちに帰るのです。この状態で、お母さんがいないということに対する抵抗感が強くて、お母さんは子どもがお昼ご飯を食べるときは家にいないといけな。だからせいぜい、午前中数時間のパートしか働けないという状態が長く続きました。これも変わり始めたのが2000年代後半からです。これでは女性がフルタイムで働けないから何とかならないかということで、日本と同じように学校の終了時間を長くし、子どもたちがお昼ご飯を食べて家に帰宅するという全日学校制度というものを今増やしています。なので、ドイツはやっと2010年代前後から、学校と保育園についても日本の状態に近づきました。これがインフラとしては非常に大きな変化になります。

このようにドイツのパートにもさまざまな限界があるわけですが、そこでなお重要なことは、女性のキャリア形成や経済的独立性の可能性にあるかと思います。例えば午前中しか働かない、あるいは午後2時3時には帰宅するという働き方の場合、日本ではこういうパートの人はなかなかキャリアアップができず、すごく頑張ってパートを管理する立場のパートになったとしても、フルタイムの人と同じようなキャリアや同じような処遇にはなれない場合がほとんどです。これに対してドイツの場合は、企業が最初から、パートでもフルタイムでも関係なくキャリアアップさせると言っています。これが実際にどこまで実現するかは、そのパートの人が働く時間数によるのです。例えば、40時間のうち35時間以上働く人は、もうほぼフルタイムと同じですが、これが週20時間以下になると職種

によってはほとんどキャリアアップは見込めません。ドイツでも短い時間のパートのキャリア形成問題は繰り返し指摘されています。でも、逆に言うと、週 20、30 時間以上などのフルタイムに近い形のパートタイムであると、フルタイムと同じような形で、管理職も含めて普通にキャリア形成ができます。ここが日本とドイツの大きな違いです。さらに、女性が育児や介護、あるいは男性でもいろいろなプラスアルファのケアをしなければいけない状況が出てきたときに、パートという形に変わることでキャリアを中断させず、仕事を続けながらケアにも対応できるということができるシステムをつくっています。ここが日本とドイツの違いになっていると思います。

それから第二点目は、仕事のアレンジ、マネジメントの問題です。これもたくさん質問を頂きました。例えば、仕事の質や量、それから職場内やチーム内のコミュニケーションの連携はどのように取っているか、あるいは高い集中力は、机やパーテーションのデザインと関係があるか、パートの組み合わせをどうやって職場のニーズを満たすようにやっているのか、それから、転勤が断れる人と転勤に対応する人のニーズをどのように調整するか、あるいは、取締役のパートというのはどうやっているのですか、などいろいろな質問がありました。

まず言えることは、ドイツはここ 20 年間、実験的な試行錯誤を続けているということです。2001 年にパート法が施行されて以降、パートをどのように配置していくかの本格的な試みがはじまりました。その中で、職場でどうやって仕事を分担するかということを皆が議論し、多くの研究もハウツー本も出版されて、いろいろなレベルの人がそれを調整する中で職場で実験的にやっていったということです。20 年間そうした実験を続けた結果、職場の中でうまくまわるシステムというものを少しずつ構築したということです。

最初から人間にはいろいろなリスクがあります。例えば、今は元気でばりばりでも、もしかしたら今夜自分が病気になるかもしれないし、家族が骨折してしまうかもしれないし、何が起きるか分かりません。そのようにいろいろな状況に合わせて、人がフルタイムでばりばりで働くことを全員が前提とするのではなく、むしろいろいろな人がいろいろな状況で、ある程度仕事をしほらなくてはいけない状況があることを前提とする。その上で職場でどうやってタイムマネジメントして、全体の仕事のバランスと、仕事の時間というものをもどのように割り振るかということを重要だと考えるのです。

こうした議論について、ドイツではいろいろな人が、経営者、労働組合をはじめ多くの研究者、実践家、コンサルタントも含めてたくさん議論と実験を積み重ねてきました。やろうと思えば、日本でもできるでしょう。今はさまざまなソフトウェアも発展しています。そういうものをうまく導入しながら、やるべきことと、一人一人の時間とをマッチングさせるのです。やる気さえあれば、時短勤務も在宅勤務もできるはずです。

また、日本は実はすでにジョブシェアリングが一般化しているとも言えます。例えば日本では同じ仕事を 2 人や 3 人のパートでまわしていくというやり方はよく見られます。パートはシフトがあって、個人の都合に合わせていろいろなシフトに入りながら仕事を進めているわけです。実は日本は既に、家族の都合に合わせているパートによって仕事を回すということが得意で、何十年もの実績があるのです。ところがパートの処遇が大きく違っている、ここを政治的に変えられるかどうか、日本とドイツの決定的な違いとなっています。

それから、高い集中力について1つだけ言います。ドイツは机やパーテーションのデザインがものすごく自由です。本当にフリーで、これは本当に職場なんですか、といった印象があります。皆が壁に、大きめのポストイットをべたべた貼りながら時間や仕事の進行を調整しています。仕事をするために一応自分の机があるけれども、それと別にフリースペースがあって、そこで皆で議論をしたりします。びっくりしたのはボッシュの本社で、すごく大きな液晶ビジョンがあって、仕事に飽きた人はそこでゲームをしていますが、ゲーム機が職場のど真ん中にあるというのは私も度肝を抜かれましたが、ゲームを1時間して気分転換をしてから仕事をがーっとやるような、そういう働き方をしているのをみて面白かったです。

それから、取締役のジョブシェアリングについてですが、確かに時間管理の対象外となります。管理職は協約による労働時間の適用を受けず、また給与も年棒で決まることが多いので、それに対して時間を掛けるという、いわゆる労働者の時間管理とは異なる領域で行われているということになります。

最後に、では一体日本はどうやったら変化できるのか、という点についても何人もの方からご質問をいただきました。日本は職場の雰囲気として難しいのではないかと、一足飛びの変革は無理なのではないかというご意見もありました。

これについて私から言えることは、実は日本はもう既にいろいろな試みをやってきているということです。例えばだいたい前から日本にはドイツの時短パートとそっくりな短時間正社員制度があります。ところが、その人数は今もあまり増えていません。育児休業を取った後に短時間勤務で働いている人は企業には既に結構いるはずですが、これが一般化していません。ということは、やる気になれば拡大することもできるのではないのでしょうか。さらに最近は時間制正社員という制度をつくって、ドイツの時短正社員とコンセプトがそっくりの、給与が働いた時間の割合を掛けるだけで、あとは全部同じ正社員というものを取る会社も出てきています。ですから、一足飛びに全部変えるということではなく、むしろ、このように従来試されてきた、一部は定着している制度を拡大していくという方向で進んでいくことができるのではないかと考えています。

そして2020年4月から実施されるはずの同一労働同一賃金によって、日本のパートタイムの処遇そのものを根本的に見直していくという政治的な課題があります。これについては、働き方改革など日本では政権からのトップダウンで課題解決が進められることが多いですが、もっと現場からのさまざまな意見を発信していくことでそれを実現していくという姿勢が大切なのではないかと思います。ドイツがどうして日本と違う道に進んだのかという点もまさにここに関係しています。ドイツでは、研究者もたくさん社会に対して発言するし、社会民主党や緑の党、左派党をはじめ多くの政党も次々と現実の問題を指摘してきます。さらに労働組合や女性団体、NGOの発言する力もすごく強いのです。こういうさまざまな機関がいろいろな調査をして、こういう問題があるぞ、ああいう所は変えた方がいい、これはこういう方式にしてはどうだ、などと、いろいろな活発な議論が続いた結果として現代のこのような変化があるといえると思います。ですから日本でも、トップダウンで何か変わるのをただ待つのではなく、現場からの希望や問題の解決案などを人々が積極的に発信していくように変わったら、よりゆとりある働き方・生き方に向けて変わっていけるのではないかと思います。

松原：今回私にご質問いただいたのは、やはりドイツでできていることがなぜ日本でできないのか、それは「メンバーシップ型」に起因しているのかというご質問です。

田中先生が発表されたような労働時間制に勝るドイツの制度は、日本にもあると私は考えております。要は、それが使えないことが問題だと思っています。使えない理由は、やはり仕組みが影響しているのだらうと思います。「ジョブ型」においては、役割および仕事の範囲が明確であり、それにひも付いて賃金も決まるわけです。また、それを選ぶのも自分自身であり、自分が昇格したければ、能力を習得しその力を顕在化させる。自分でキャリアを思考し選択しているわけです。

一方で、「メンバーシップ型」は、事業事情による異動で自分の賃金に変動することは労働者が受容しないだろうということで、どこに異動しても同じランクであれば賃金は同額になるよう処遇制度が構築されています。私は、それは「雇用が保障されている」という点、特に若い世代が自分のキャリア展望を検討する段階においては非常に重要な仕組みだと思います。一方で、ある年代以上の労働者に対しては「ジョブ型」でも良いのではないかと考えています。具体的には、若いときは自分のキャリアをどうするかを考え、キャリアの方向を決めて選択した後は自分でキャリアを構築し、リスクを覚悟する。それを踏まえて仕事や働き方を選んでいくようになるかと思っています。その意味で、今回平木先生がおっしゃった「キャリアを考える」行程が、わが国においては幼少期から機会が少なく、社会人になった以降もキャリアを企業が与えてくれる、と思い「働き方」を選ぶ時においても適切に選択できないという差異が日本と調査対象企業の間に出ていると思っています。不確実な時代が来るに当たっては、企業だけではなく、個人が若いときから自分のキャリア展望を考えていく必要があると思っています。

管理職の方たちにおいても、果たすべき役割は職場の「働き方改革」だと思っています。労働時間は職務の広がりに伴い時間も拡大してしまうものです。それゆえに、規定の時間のなかで仕事を与え、その成果を評価するというマネジメントが必要であり、それを可能とする管理職の登用・評価に係る人事制度に移行していく必要があると考えます。「メンバーシップ型」をすべて否定するのではなく、わが国の受け継ぐべき文化は受け継ぎ、どの部分を再編していくべきかを試行錯誤していくものだと考えています。

加藤：ありがとうございます。先生方のお話、それからコメントも踏まえ、今改めて考えたことを少し問題提起させていただけたらいいかなと考えています。

平木先生がおっしゃった、私たちの歴史性を、そして私たちの文化の特有さというものをやはりいま一度考えていく、それを認めていくということは大事だと思いました。それがワークとライフをつなぐということと逆行することではないんじゃないかと思うのです。私はそのへんの歴史には疎いのですが、職住分離の時代、つまり住むところと働くところが離れなかった時代には、女性も男性も働いて、子育てをしていた、と理解しています。職住分離による高度経済成長は日本人のメンタリティーとマッチしてしまったところがあって、例えば、全体主義とか、規律性を重んじるとか、高い地位の人のパワーに従って間違いなくやることで成果を上げるとか、無理だけれども頑張るとか、ということと、ワークとライフを分断し、役割を分担することがマッチしてしまったのかなという感じがしています。そこから離れましようと言われても、なかなか難しいというところで苦労しているところかなと思いました。

また、今、先生方のお話をお伺いして、共通することは、チャレンジかなと思いました。これまでを大事にしつつ、今の私たちの生き方をもう一度見つめ直して、少しチャレンジ、アレンジをしていくということができることかなと思いました。もう1つ日本人らしいことについて考えてみると、私たちはスキルの獲得は得意ですね。しかし物事をじっくり考えるということについてはどうなのか。先ほど田中先生が職場の話をしてくださいましたが、では教育現場はどうなのかというと、日本の教育はやはり全体性に従っていることが重視されていて、少しでも立ち上がったとすると、この子は大丈夫なのかという話になってしまい、なかなか個性が認められずに大変だなと思ったりもしています。こういったことも含めて、改めて私たちがどう生活していくことが幸せなことなのか、一人ひとりが考えていかなければならないと思います。

大沢：どうもありがとうございました。本当に素晴らしいパネリスト、あるいは報告をしていただいた4人の先生に心から感謝を申し上げます。非常に勉強になりましたし、考えさせていただきました。そして、聞いてくださった、ここにいる皆さまにも、心から感謝を申し上げます。土曜日の午後、この時間を共有させていただいたことを本当にうれしく思います。また、現代女性キャリア研究所も何とかここまでやれて、私たちの声を、そして新しい生き方、働き方について、いろいろと考えながらここまでやれたこともうれしく思いました。その上で、私は平木先生がポストモダンでおっしゃった、声なき声と、声が強くなってきたエリートの間に分断を、どう私たちが解消するのかということに改めて今日考えさせられることがありました。マイノリティーの問題、日本では、女性の中の正規、非正規の分断、そして、先住民の問題。私たちは、ダイバーシティは達成しているかもしれませんが、インクルージョンというところにはまだまだ到達していません。特に、新自由主義、欧米の経済発展の中での分断ということをどう捉えていったらいいのか。私たちは、先進国に追いついていくだけではなくて、そこでもたらされた分断ということをどう乗り越えてインクルージョンを達成したらいいのか、日本の中にある声なき声、これを私たちはどう探し、見つめ、共存したらいいのか、課題は大きいとも思いました。そんなことを、皆さまとまた今後とも一緒に考えていけたらいいなと思います。