



六本木ヒルズ内のオフィスで働くママと意見交換する出口会長（左上）。オフィスとガラス一枚隔てて、保育士が常駐する保育スペースがあるという形態は、従来の保育所や託児所とは一線を画す、新業態だ

長時間労働を削減するにはこれまでの労働慣行すべてを見直す必要がある。「冷戦、工場主導のキャッチアップモデル、人口の増加」という3つの前提条件の下では、「青田買い、終身雇用、年功序列、定年制」というワンセットの仕組みが合理的だった。そして年功序列なら極論すれば仕事の成果は問われない。そうなると、上司は部下の成果よりも組織への忠誠心やその表われとと考えられる残業時間で評価する傾向になる。しかし、2次産業から3次産業に移行する中で求められるのは「時間」ではなく「成果」だ。上辺だけの成果主義を導入するのではなく、「成果」を追求しやすい評価制度や働き方に根本から変えなければならぬ。一言で言えば「同一労働、同一賃金制」への移行が必要だ。

出口治明氏と駒崎弘樹氏の対談が書籍になりました
定価（本体1200円+税）



ばならない。（敬称略）

W

我々の世代は長時間労働が戦後の成功体験として体に染み付いてしまっている。30年もの間企業社会の中で長時間労働をしてきたので、「長時間労働が当たり前になってしまっていて体が言うことを聞かない」と話す友人もいた。そうした人たちの考え方を無理に変えようとしてもうまくいかない。大事なのは仕組みを変えることだ。

長時間労働を削減するにはこれまでの労働慣行すべてを見直す必要がある。「冷戦、工場主導のキャッチアップモデル、人口の増加」という3つの前提条件の下では、「青田買い、終身雇用、年功序列、定年制」というワンセットの仕組みが合理的だった。そして年功序列なら極論すれば仕事の成果は問われない。そうなると、上司は部下の成果よりも組織への忠誠心やその表われとと考えられる残業時間で評価する傾向になる。しかし、2次産業から3次産業に移行する中で求められるのは「時間」ではなく「成果」だ。上辺

だけの成果主義を導入するのではなく、「成果」を追求しやすい評価制度や働き方に根本から変えなければならぬ。一言で言えば「同一労働、同一賃金制」への移行が必要だ。

出口治明氏と駒崎弘樹氏の対談が書籍になりました
定価（本体1200円+税）

ばならない。（敬称略）

W

藤代　今はGmailやスカイプがあり、場所や時間に縛られずに働くことができる。

出口 「セキュリティの問題はどうだ」といわれそうだが、日本企業のメールで、Gmailより堅牢で安定性の高いメールはないと聞く。グーグルの最優秀層がシステムを構築しているといふ意味では、よほどGmailの方が安全だと思われる。その辺りも、企業は考え方を変えなければならない。これまで工場労働を念頭において社員が1力所の職場に集まり、全員で仕事をしなければ仕事が回らないと考えられてきた。それは時間と空間という働く上での壁があつたからだが、インターネットによつてその壁は低くなつた。女性活躍社会を実現するためには、企業は旧来の雇用慣行を見直すとともに新時代に合つた働き方を摸索していくね

ない」という結果が出ている。その要因は、長時間労働の常態化だ。

評価制度改革の必要性

藤代　出口会長のような考え方をする管理職が企業の中に少ないことも問題だ。女性の活躍を阻害している要因としては、労働時間の長さが評価軸になつていることが挙げられる。ただ、長時間労働が課題だと頭では分かっていても、なかなか考え方を変えられない管理職層の方々も多いのではないか。

出口 まったくその通りで、旧来の考え方を変え、行動に移すことは難しい。



保育士がカードを示すと、仕事を中断し我が子のオムツ替えに入る

えている。

出口 同感だ。一つ思うのは、介護のように保育所でも「デイサービスをもっとやればいいのではないか。認可保育所では、通常の保育とは別枠で子どもを受け入れる一時保育という制度もあるが、緊急の場合などに限られている。介護でも「デイサービスがあるのだから、保育所もそのままのサービスをもっと提供すべきだ。保育所に朝から晩まで子どもを預けるということではなく、ライフスタイルや子どもの状態に合わせてサービスを利用したい」としては効率が良い。

だから専業主婦を推薦し、「第3号被保険者」や「配偶者控除」など專業主婦を優遇する仕組みができあがつてしまつた。収入が130万円を超えると、第3号被保険者から外れる、いわゆる「130万円の壁」のように、現在も女性が働く意欲を阻害する制度が残っている。女性活躍社会実現のためにも、旧来型の諸制度を見直し、時代に適合した内容に変えるべきだ。

藤代　女性の働き方も多様化している。だから、育児中の子どもの受け皿も保育所だけでなく、多様化すべきと考

業などの3次産業にシフトし、一つひ

とつの企業規模は小さくなっているのだから、企業が社員の衣食住の面倒まですべて見られるはずがない。

大きなテナントビルの中で共通収納や社員食堂があつてもおかしくない時代だ。子どもを預けるのも同様で、複数の企業が共同オフィスを設けて対応するというのは理にかなつていて。

藤代　確かに、時代は変わっている。私の前職の企業でも社員食堂も社宅もないが、不都合は特にないと聞いている。福利厚生の充実よりも、社員一人ひとりのライフスタイルに合つた働く環境をいかに整えていくかが、これから企業経営の肝だと感じている。

出口 日本は高度成長時代の成功体験に未だに縛られている。「男性が外で働き、女性は家で子育てに専念する」というのは、2次産業が前提の時代に生まれた旧来型のモデルだ。もともとは第二次世界大戦の敗戦で東京が焼け野原になり、これから復興していくかなという強いリーダーがアメリカにキャッチアップするための策を考えた。当時のアメリカでは、GEやGMなどの大企業が国の経済をけん引していた

機械は24時間動かす方が効率が良く、製造業の理想は「24時間操業」だ。

が、それを見た吉田は、地方から都市に出てきた労働者がトヨタや松下に勤めればこの国は復興を果たし、成長を遂げると考えたのだ。こうして生産性の低い農業から生産性の高い製造業へと全国的な労働の流動化が始まった。

止めてしまうのはもつたまない。そうすると労働者も長時間働いた方が生産性が上がるのに、疲弊した男性労働者は必然的に「メシ、風呂、寝る」の生活になつてしまつ。それならば性分業して女性は家庭に入つた方が、国全体としては効率が良い。

だから専業主婦を推薦し、「第3号被保険者」や「配偶者控除」など專業主婦を優遇する仕組みができあがつてしまつた。収入が130万円を超えると、第3号被保険者から外れる、いわゆる「130万円の壁」のように、現在も女性が働く意欲を阻害する制度が残っている。女性活躍社会実現のためにも、旧来型の諸制度を見直し、時代に適合した内容に変えるべきだ。

藤代　女性の働き方も多様化している。だから、育児中の子どもの受け皿も保育所だけでなく、多様化すべきと考

が、それを見た吉田は、地方から都市に出てきた労働者がトヨタや松下に勤めればこの国は復興を果たし、成長を遂げると考えたのだ。こうして生産性の低い農業から生産性の高い製造業へと全国的な労働の流動化が始まった。

止めてしまうのはもつたまない。そうすると労働者も長時間働いた方が生産性が上がるのに、疲弊した男性労働者は必然的に「メシ、風呂、寝る」の生活になつてしまつ。それならば性分業して女性は家庭に入つた方が、国全体としては効率が良い。

だから専業主婦を推薦し、「第3号被保険者」や「配偶者控除」など專業主婦を優遇する仕組みができあがつてしまつた。収入が130万円を超えると、第3号被保険者から外れる、いわゆる「130万円の壁」のように、現在も女性が働く意欲を阻害する制度が残っている。女性活躍社会実現のためにも、旧来型の諸制度を見直し、時代に適合した内容に変えるべきだ。

藤代　女性の働き方も多様化している。だから、育児中の子どもの受け皿も保育所だけでなく、多様化すべきと考

が、それを見た吉田は、地方から都市に出てきた労働者がトヨタや松下に勤めればこの国は復興を果たし、成長を

遂げると考えたのだ。こうして生産性の低い農業から生産性の高い製造業へと全国的な労働の流動化が始まった。

止めてしまうのはもつたまない。そうすると労働者も長時間働いた方が生産性が上がるのに、疲弊した男性労働者は必然的に「メシ、風呂、寝る」の生活になつてしまつ。それならば性分業して女性は家庭に入つた方が、国全体としては効率が良い。

だから専業主婦を推薦し、「第3号被保険者」や「配偶者控除」など專業主婦を優遇する仕組みができあがつてしまつた。収入が130万円を超えると、第3号被保険者から外れる、いわゆる「130万円の壁」のように、現在も女性が働く意欲を阻害する制度が残っている。女性活躍社会実現のためにも、旧来型の諸制度を見直し、時代に適合した内容に変えるべきだ。

藤代　女性の働き方も多様化している。だから、育児中の子どもの受け皿も保育所だけでなく、多様化すべきと考

が