

HRM 研究の観点から見た ワーク・ライフ・バランス

渡辺 峻

(京都市教員大学教授)

現代経営学 (HRM 論) の基本的パラダイムは、「企業組織の目標達成」と「個人の欲求充足」との「同時の実現」いわゆる「有効性と能率の統一」である。したがって企業組織の側が個人を統合して組織目的を達成するには、個人が組織目標に貢献することが同時に個人の欲求充足の過程となる仕組み・システムを作ればよい、ことになる。しかし現代の企業社会における労働過程の社会化は個人の自己実現欲求・成長欲求の範囲・場面を大きく拡張・拡大し職業生活+家庭生活+社会生活+自分生活という「4つの生活の並立・充実」に動機づけられる「社会化した自己実現人」モデルとして登場している。したがって企業組織の側も、それに照応して個人の側の「4つの生活の並立・充実 (自己実現)」を重視する「社会化した人材マネジメント」で対応しなければ、個々人の協働意欲を刺激して組織目標への貢献が獲得できない歴史的段階に到達している。つまり HRM 研究のパラダイムに拠れば、ワーク・ライフ・バランスとは、企業組織の側が、個人の側の職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活における欲求充足・自己実現を波及して生活意欲・協働意欲を刺激・確保し、そのことを通じての企業組織の目標達成への個人貢献を獲得する人材マネジメントである、と把握できる。ただし、①「4つの生活の並立・充実」「広義のワーク・ライフ・バランス」の実現のためには、②「職業生活時間・労働時間の絶対的・相対的な短縮」、および、③「すべての生活舞台での男女共同参画・男女協働」は不可欠である。したがって、これら①②③は三位一体であり、「新しい働き方・働かせ方」という同じ内容についての異なる3つの表現でしかなく、同時に追求されねばならない課題である。

目次

- I 問題意識と課題設定
- II HRM 研究におけるワーク・ライフ・バランスの分析視点
- III HRM 研究における既存パラダイムの止揚
- IV 「社会化した自己実現人」モデルの措定
- V 「社会化した人材マネジメント」モデルの措定
- VI ワーク・ライフ・バランスと男女共同参画社会
- VII 小 結

I 問題意識と課題設定

近年、「ワーク・ライフ・バランス」の議論が、

社会政策学、労働経済学、労働社会学、労働法、心理学など、さまざまな立場・視点・問題意識から展開されている。それらの多くは、ワーク・ライフ・バランスの施策・取組・制度の「提案」「政策提言」「導入方法」「処方箋」「手法の事例」「指標化」などであり、いずれも共通して「少子化対策になる」「勤労意欲が向上する」「組織の強化策である」「企業の業績向上につながる」「人材戦略である」など、賛意をもって論じられている。また多くの関係諸機関・研究所・諸団体が、膨大なアンケート調査に取り組み、その集計した数値の結果にもとづいて、ワーク・ライフ・バランスの施策・取組が個々人のモラルアップや組

織生産性の向上をもたらすと「調査報告」している。それらの報告は、いずれも貴重な示唆に溢れ、この分野の議論の深化に貢献したといえよう。本稿もまた、それらの議論・調査報告・研究成果より多くを学んでいる。

しかし、それら既存議論に共通する致命的な欠陥は、ワーク・ライフ・バランス（施策・取組・制度）が、なにゆえに個人の側のモチベーションを刺激し、モラルアップや生産性向上をもたらす、ひいては企業の業績向上につながるのか、その関係性や要因が必ずしも理論的・系統的に分析・記述されていないことである。この問題の解明は、私見によれば HRM 論などの経営学の理論的成果に依拠しつつ、その延長線上での理論的な位置づけを明確にするしかないが、その意味での経営学研究はやや立ち遅れている、と思われる。

森田雅也教授は学界動向を踏まえて次のように言う。「(WLB の) 実態の究明や望ましい WLB のあり方を客観的数値によって捉えようとする取り組みに比べて、経営学研究における WLB の位置づけ、あるいは管理の問題として捉えた場合にどのような理解がなされるべきなのか、といったことからの究明はやや手つかずの状態ではないかと思われる」(「仕事と生活の調和がとれた働き方——境界決定の自律性という視点から——」『日本経営学会第 82 回大会報告要旨集』2008 年 9 月, 267 頁)。まったく同感である。

したがって本稿では、「手つかずの状態」に思える問題を解明するために、従来の経営学 (HRM 論) の理論的な成果・到達点を踏まえつつも、ワーク・ライフ・バランスなどの新動向を包摂しうる新しい分析パラダイムを提起したい。そしてワーク・ライフ・バランスとは何か、その個人の側にとっての意味と、企業組織の側にとっての意味を経営学のパラダイムにおいて理論的に整理したい。そのことを通じてワーク・ライフ・バランスが、なぜ個人の側のモチベーションを刺激し、モラルアップにつながるのか、これまでの経営学 (HRM 論) の理論を深化させる方向で解明したい。そこに本稿の問題意識・課題設定がある。したがって本稿はあくまでも「HRM 研究の観点からみたワーク・ライフ・バランス」論であり、

社会政策学、労働経済学、労働社会学、労働法学、心理学などのそれと対立するものでもなく、それらの諸見解を批判する立場でもない。

II HRM 研究におけるワーク・ライフ・バランスの分析視点

現代経営学 (HRM 論) の基本的パラダイムは、周知のように、「企業組織の目標達成」と「個人の欲求充足」との同時的実現、いわゆる「有効性と能率の統一」である。このパラダイムに拠れば、ワーク・ライフ・バランスとは、企業組織の側が、個人の側の職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活における欲求充足・自己実現を迫り、生活意欲・協働意欲を刺激・確保し、そのことを通じて企業組織の目標達成への個人貢献を獲得する人材マネジメントである、と把握できる。

ここで前提にされている人間モデルは、これまでの経営学 (HRM 論) において措定された「単なる」自己実現人モデル、すなわち職業生活における自己実現に動機づけられる人間モデルではない。いまや個人の自己実現欲求・成長欲求の舞台・範囲は、労働過程の社会化の進展に応じて大きく拡張・拡大し、職業生活のみならず家庭生活・社会生活・自分生活にまで及んでいる。すなわち組織の中の個人は、「4つの生活の並立・充実 (自己実現)」すなわち「広義のワーク・ライフ・バランス」に動機づけられて意思決定し行動する「社会化した自己実現人」として登場している。

ここで「広義のワーク・ライフ・バランス」として、あえて「広義」を強調した理由は、これまでの多くの議論では、ワーク・ライフ・バランスの用語が、しばしば「働く女性の支援」を念頭に、「仕事と生活の調和」「仕事と家庭の両立支援」として「狭義」に使用されたからである。しかし、本稿における「ワーク・ライフ・バランス」は、男女性差に関係なく、しかも「ライフ」の概念を、社会生活や自分生活をも含めた「4つの生活」として「広義」に使用している。それゆえ、ここでは働く女性の「仕事と生活の両立支援」は、当然のこととして内包され前提にされている。以下、本稿において使用される「ワーク・ライフ・バラ

ンス」は、すべて広義の意味である。

もし歴史の舞台に新たに登場している人間モデルが、「単なる」自己実現人ではなくて、「社会化した自己実現人」であるとすれば、事業主・経営者の側は、個人々人を「4つの生活の並立・充実」で動機づける「社会化した人材マネジメント」を展開しなければ、彼らの協働意欲・組織貢献を確保・獲得できないだろう。「4つの生活の並立・充実」を重視する施策・取組は、職業生活時間の短縮化および男女共同参画とともに、「社会化した自己実現人」に照応する「社会化した形式」を内包するがゆえに、当然のことながら、個人の側に部分的にせよ受容・許容・支持・歓迎されて、彼らの勤労意欲を刺激・確保し組織貢献を獲得するものになりえている。

個人・企業・社会のバランスを考慮した「人材マネジメントの社会化」は、いまそのような歴史的な段階に到達している、と見てよい。つまり、ワーク・ライフ・バランスという「社会化した人材マネジメント」は、歴史的な必然性をもって導入・展開されている。裏返しの表現をすれば、個人（自己実現人）の側の「社会化」の進展は、いまやワーク・ライフ・バランスのような「社会化した人材マネジメント」を要求する歴史的段階に到達している、と言える。

このような新しいパラダイムでワーク・ライフ・バランスを把握することが、いま経営学（HRM論）に求められている、と思われる。とすれば、もはや個人を職業生活における自己実現のみで動機づける時代は終焉しつつある。いわんや長時間労働を前提にした男性中心の職場づくり、さらに性別役割分業意識に基づいて女性を定型的補助業務に固定化し、低賃金・パート化して使い捨てるようなネガティブ・アクションは、もはや経営戦略の視点からみても、HRM論の視点からみても、さらに社会的・歴史的な視点から見ても、時代錯誤と言うしかない。

一部の人々が拘泥するように、新しい諸現象・諸事象の登場に対しては、目をつむるか、それを頑なに古いパラダイムのなかに無理やり押し込めて捉えるというのでは、学問・科学の前進はない。それは、あたかも子どもが成長してベッドか

ら足がはみ出てしまったら、成長した足を古いベッドの枠内に押し込めるか、もしくは足を切断する（無視する）のと同じであろう。子どもの足が、ベッドの枠を超えるほど長く伸びたのであれば、足を切断するのではなくて、ベッドの方を拡張して成長した足を捕捉すべきであろう。

学問・科学の歴史は、仮に空想的と思われるアイデアであっても、そのなかに潜む合理的な核心を丁寧に着目する過程であり、そして新しい現象・事象の登場には、それを把握できる新しいパラダイムを構築する歴史でもあった。いま日本の企業社会において登場しつつあるワーク・ライフ・バランスという「新しい働き方・働かせ方」については、経営学（HRM論）としての新しい概念・パラダイムがなければ、その意義を十分には把握しえないだろう。

もちろんワーク・ライフ・バランス（施策・取組・制度）の調査・研究・議論には、先述のように社会政策学、労働社会学、労働経済学、心理学などさまざまなアプローチがありうるので、ここでの経営学的アプローチは、当然のことながら相対化されたひとつの方法でしかない。その意味での議論の一面性と限界性は当初より前提にされている。

III HRM 研究における既存パラダイムの止揚

ワーク・ライフ・バランスの施策・取組・制度をHRM研究として把握する際に、なぜ新しいパラダイムによる分析アプローチが必要であるのか、これまでの経営学（HRM論）との関係性・継承性を、まず明らかにしておきたい。

経営学（HRM論）の通説によれば、企業組織の側が個人を統合して組織目的に貢献（労働）させるには、なによりも個人の側の欲求を見極め、個人が組織に参加・貢献することで、同時に個人の欲求が充足する仕組み・システムを作ればよい。その根底には、人間の「行動」は欲求充足のプロセスである、という「欲求論」の見方がある。つまり個人の動機づけ要因（動因）は、内発的な欲求にあり、目標を誘発因として行動が具体化さ

れる、という見方である。この「欲求論」の見地では、組織の中の個人の欲求充足（動機の満足）のプロセスが、同時に組織目標の達成への貢献となる仕組みが重要となる。いわゆる「有効性と能率」の「統一」「統合」「同時的実現」の追及である。それが現代の経営学（HRM 論）の基本パラダイムであり、実践的には管理職・マネージャーの基本的な職務である。

かつて組織目標の達成のみを重視し、個人の側の自立性・多様性・社会性を無視して、画一的に滅私奉公・自己犠牲を要求する古典的伝統的な考え方もあったが、その後、組織目標の達成と個人の動機満足の同時的実現を追及する考え方に移行した。そして今日では、むしろ個人の側の動機満足・自己実現を通じて組織目標の達成を目指す考え方に大きく移行したと思われる（個人重視の組織論）。このような軸足の置き方の推移は、基本的には動機づけ要因（内発的な欲求）の異なる人間モデルの登場・変遷の歴史を反映している。

周知のように 1900 年代初頭に登場した古典的伝統的な考え方は、いわゆる経済人・機械人・他律人モデルを前提にした人材マネジメントである。テイラーなど伝統学派の内容がその典型であり、そこで措定された人間は、主として生存欲求・経済的欲求に動機づけられ、細分化された労働を機械のように遂行する人間モデルであった。したがって人材マネジメントとしては、人間を物的生物的存在として機械や牛馬のように扱い、主として金銭で動機づける仕組みで展開された。歴史的にはテイラーシステム、フォードシステムなどにおいて具現化し、チャプリンの「モダン・タイムス」の世界は、その風刺戯画である。

その後おおむね 1940 年代以降に登場した新しい考え方は、社会人・集団人モデルを前提にした人材マネジメントであり、メイヨー、レスリスパーカーなど人間行動学派の内容がその典型である。そこで措定された人間は、主として関係欲求・社会的欲求に動機づけられる社会的存在としての人間モデルであった。したがって人材マネジメントとしては、社会集団に作用する非論理的な気分・感情の利用で人間を動機づける仕組み・制度が開発された。具体的には、モラル・サー

ヴェイ、パーソナル・カウンセリング、サジェッション・システム、ジュニアボードなど一連の HR 技法として登場し、それらは 1950 年代以降に広く企業組織に浸透した。

さらにその後 1960 年代以降に登場した考え方は、自律人・自己実現人モデルを前提にした人材マネジメントである。その根底にある基本パラダイムは、企業組織の存続・発展には、「組織目標の達成（有効性）」と「個人の欲求充足（能率）」との「同時的実現」が不可欠というバーナードやサイモンなどの新しい組織論である。そして、この組織論を基礎にして、マズロー、マグレガー、ハーズバーグ、アージリスなどが展開した組織行動論・行動科学の内容が、自己実現人モデル論の典型である。そこでは、個人の欲求のなかでも、とくに成長欲求・自己実現欲求を重視して、主にリーダーシップやモチベーションのあり方、さらに「組織と個人の関係性」が明示された。そこで措定された人間は、主として成長欲求・自己実現欲求に動機づけられ、自己の価値観・人生観に即して自主的・自立的に意思決定し行動する、という自律人・自己実現人モデルであった。

したがって人材マネジメントとしては、個人の側の成長欲求・自己実現欲求および自主性・自立性を重視し、主として職務の中の生きがい・働きがいの提供で個人を動機づけ、協働意欲・組織貢献を獲得する内容であった。つまり、個々人が組織目標の達成に貢献することが、同時に個人の成長欲求・自己実現欲求の充足になる仕組・制度を構築し、それを通じて個々人のモラルを刺激し、モチベーションを高め、全体として組織の目標達成に個人を統合する考え方である。このような考え方の人材マネジメントは、自己実現人が多数輩出される高度に発達した資本主義国や、個人の自主性・自立性が不可欠の前提となる政治的民主主義の成熟した国では、広く支持・受容されている。

さらに 1980 年代以降になると、自律人・自己実現人の欲求充足の舞台は大きく拡張・拡大し、それに応じて組織の側が個々人の多様な生き方・働き方をも重視・尊重する理論が登場した。その基本的な考え方は、組織の側が、個人の側の自主

性・多様性・社会性を重視して、多様な価値観・職業意識に応じた生き方・働き方を主体的に選択させることで（自律型キャリア開発）、個々人の多様な生活欲求・勤労意欲を刺激・充足して組織貢献を獲得するという内容である。

以上のような経営学（HRM論）における理論的な変遷は、いわば通説史であり、その大筋には格段の異存はないと思われる。これらの過去の議論をふまえ、現段階においてワーク・ライフ・バランスという新動向を把握するためには、理論的に何を継承・発展させればよいであろうか。さしあたり、これまでの人材マネジメント論が前提にしてきた自己実現人モデルの概念の拡大・拡張化を提起したい。

IV 「社会化した自己実現人」モデルの 措定

では現代の人材マネジメントが措定すべき人間（さらに育成すべき人間）としての自己実現人モデルとは、いかなるものであろうか。

近年の雇用環境・経営環境・社会環境の変化のなかで、個人の側の生活の「社会化」が大きく進展し、それに応じて自己実現欲求・成長欲求の範囲・舞台を大きく拡大・拡張しており、そこでの個人は、もはや「職業生活の中の自己実現のみに動機づけられる」「単なる」自己実現人ではない。結論を先取りすれば、現代の人材マネジメントが前提にすべき人間モデルは、職業生活人のみならず家庭生活人・社会生活人・自分生活人でもあり、つまり「4つの生活の並立・充実（4Lの充実）」に動機づけられる「社会化した自己実現人」として登場している。ここでは「社会化した自己実現人」モデルの諸特徴を挙げて概観しておこう。

(1) なによりもまず「社会化した自己実現人」とは、いかなる職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活を選択するか、自己の「4つの生活」のあり方を自主的・自律的に意思決定する（せざるをえない）自己実現人である。つまり、自分の生き方・働き方（ライフプラン、キャリアプラン）を自己決定する自己実現人として登場している。

近年の労働力市場の流動化、労働移動の時代の

到来は、集団主義的な長期ストック型の画一的管理システムの崩壊を導いたが、その結果、「生涯を会社に捧げる忠誠心あふれる会社人間」「企業組織に一体化した仕事人間」「定年まで勤めあげる個人」は社会的に大幅に減少した。他面では、個人主義的な中短期フロー型の柔軟なシステムが導入され、中途採用・中途退職、出向・派遣・肩叩き、ヘッドハンティング、スピンアウトなどが日常化している。かくして個人の側には、企業内外の社会的な広がりのおかげで、自己の価値観・職業意識に即してキャリアプラン・ライフプランを立て、「自由と自己責任」で仕事や職業を選択して生きることが要求されている。いわゆる「選職の時代」「労働移動の時代」と呼ばれる根拠である。ここに自己の「4つの生活」のあり方を自己決定する（せざるをえない）「社会化した自己実現人」が登場する。

(2) また「社会化した自己実現人」は、職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活という4つの生活を自己管理する（せざるをえない）個人でもある。つまり、自分の職業生活と、それ以外の生活とのバランスを自己管理する自己実現人として登場している。

近年のICT化の進展は、職業生活の場において個々人が情報を共有するフラット型ネットワーク組織・民主主義的形態組織（あくまでも形態）を普及させた。それとともに、そこには個々人の自主性・自立性・自覚・責任感・意欲に依存する業務が大きく拡大した。その延長線上に、裁量労働制さらに在宅勤務・非出社型勤務・テレワークなどが広く登場している。そのような新しい働き方のもとでは、職業生活と家庭生活・社会生活との時間的・空間的な境界線が曖昧になる。かくして個人の側には職業生活における自己管理はいまでもなく、その他の生活とのバランスをとる自己管理が不可欠になる。同時に、個々人の側には、過労死しない自己管理、およびメンタルヘルスの自己管理も要求される（もちろん事業主および労組の責任・義務もある）。最近その導入の是非を巡り議論されたホワイトカラー・エグゼンプションの根拠である。ここに自己の「4つの生活」のバランスを自己管理する（せざるをえない）「社

会化した自己実現人」が登場する。

(3) さらに「社会化した自己実現人」は、職業生活に必要な職業能力はいうまでもなく、家庭生活・社会生活において求められる総合的な生活能力を自主的・自立的に開発する（せざるをえない）自己実現人である。つまり、生きてゆくための生活能力・働くための職業能力を、「自由と自己責任」で開発する自己実現人として登場している。

近年の「労働力市場の流動化」の中で「失業なき労働移動」をするには、他社や他分野でも通用する「エンプロイヤビリティ」「雇用され得る能力」は不可欠である。さらに職業生活のみならず家庭生活・社会生活・自分生活の舞台が拡大・拡張するなかで、個人の側には、種々の知識や技能（テクニカルスキル）、問題発見・要因分析・問題解決の能力（コンセプチュアルスキル）、対人関係調整や組織能力（ソシヤルスキル）など、さまざまなレベルの生きる能力・働く能力の修得が要求されている。近年、社会人大学院、各種資格試験、料理教室などへの関心が増加し、生きてゆくための総合的な生活能力を「自由と自己責任」で開発する個人が増加する根拠でもある。ここに自己の「4つの生活」に必要な生活能力を自己開発する（せざるをえない）「社会化した自己実現人」が登場する。

(4) そして「社会化した自己実現人」は、職業生活のみならず、家庭生活・社会生活・自分生活においても、自己の法的諸権利を自分で守る（守らざるをえない）政治的に自覚した自己実現人として登場している。

近年の「労働力市場の流動化」の中で、特定企業での長期雇用や企業別労組を前提にしない場合、そこでの個人は政治的自由を拡大して、自己の政治哲学や信念に応じた自由な政治行動をとる可能性が増加する（多くの心労が随伴するにせよ）。個人の側は、自己の職業生活における権利侵害には一人でも闘う能力が求められ（労働組合の支援があっても）、政治的に自覚し成長せざるをえない。近年において個別労働紛争制度の利用者が増加している根拠がそこにある。

さらに個人の側の生活舞台の拡大するなかで、家庭生活・社会生活・自分生活における諸権利の

侵害に対しては、仮に関係諸団体・諸機関の支援を受けるにせよ、個々人が自主的・自立的に闘うことが求められる。総じて、すべての生活場面における不正義・アンヘアを許さない自覚的な民主主義者として生きることが要求されている。ここに自己の「4つの生活」の法的諸権利を自分で守る（せざるをえない）「社会化した自己実現人」が登場する。

以上のような諸特徴をもつ「社会化した自己実現人」が、いま日本の企業社会に登場しつつある。彼らは、もはや短視野の「会社人間・仕事人間」でもなく、また職業生活のみに生きがいを感じる「単なる」自己実現人でもない。彼らは、職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活という「4つの生活の並立・充実」を求め、またそれに動機づけられる「社会化」した自己実現人である。いまや事業主・経営者の側は、このような新しい「社会化した自己実現人」モデルを、大前提として受け止め、さらにそのような人材を意識的に育成しなければ、もはや個人の側の勤労意欲・組織貢献が確保・獲得できず、企業組織が存続・発展できない歴史的段階に到達している。

とすれば、このような変化の動向を留意して、経営学（HRM論）においては措定する人間モデルを大きく捉えなおし、旧来の短視野狭隘なパラダイムを大きく克服・止揚することが急務であると思われる。

V 「社会化した人材マネジメント」モデルの措定

現代の企業社会における個々人が、その自己実現欲求・成長欲求の範囲・場面を社会的に大きく拡張・拡大し、「4つの生活の並立・充実」に動機づけられる「社会化した自己実現人」として登場しているとすれば、それに照応して組織の側の人材マネジメントも大きく変化しなければ個人を組織統合できない、そのような歴史的段階に到達している。いまや職業生活の自己実現のみでなく、職業生活+家庭生活+社会生活+自分生活における自己実現を重視する「社会化した人材マネ

ジメント」で対応しなければ、個々人の勤労意欲・協働意欲を刺激・確保して、組織目標への貢献が獲得できない。このような人材マネジメントの「社会化」は、ひとつの歴史的必然と言えるが、ここでは「社会化」のプロセスについて、その特徴を列挙して素描しておこう。

(1) 現代の人材マネジメントは、なによりもまず個人の「職業生活」における自己実現欲求・成長欲求を重視した働き方として登場した。日本に限定すれば、理論的にも実践的にも1960年代以降に登場した、とみて良い。それは職業生活（仕事・職務）における個人の「構想と実行」を限りなく「統一」し、個人の自己実現欲求・成長欲求の「充足」で動機づけ、勤労意欲を確保し組織貢献を獲得する考え方である。具体的には職務充実、職務拡大、職務交換、目標管理、経営参加、QCサークル活動など、さまざまな形式・制度・システムを伴い登場した。近年になり議論されるポジティブ・アクション（積極的差別是正）は、ひとつの女性版の職務充実・職務拡大・職務交換である。かくして「職業生活における自己実現」を重視することで、性差に関係なく個々人の側は、「仕事を通じて成長できる」「意欲と能力に応じた働き方が出来る」「仕事が楽しい、おもしろい、やりがいがある」「わが社は働きやすい・働き甲斐のある良い職場だ」となる。かくして企業組織の側は、個人の側の職業生活における成長欲求・自己実現欲求の「充足」を通じて勤労意欲・生活意欲を確保しモラルアップと組織貢献を獲得する。

(2) 現代の人材マネジメントは、つぎに個人の「職業生活+家庭生活」の両立・自己実現を重視した働き方として登場した。日本に限定すれば1980年代半ば以降に登場した、とみて良い。いわゆる「仕事と家庭の両立支援」という狭義のワーク・ライフ・バランスである。ここでは「職業生活」の自己実現はもとより、「職業生活と家庭生活の両立・自己実現」を重視した働き方である。たとえば企業内保育所、育児介護休業制度、在宅勤務、フレックスタイム制、短時間勤務制、おしどり転勤、勤務地限定制などとして登場した。そこでは「男女ともに職業生活と家庭生活の両立ができる」「仕事と育児の両立ができる」

「仕事と子育ての両立ができる」「仕事と介護の両立ができる」「わが社は働きやすい・働き甲斐のある良い職場だ」となる。かくして企業組織の側は、「職業生活+家庭生活」における個人の側の拡大・拡張した成長欲求・自己実現欲求の「充足」を通じて、勤労意欲・生活意欲を確保しモラルアップと組織貢献を獲得する。

(3) さらに現代の人材マネジメントは、個人の側の「職業生活+家庭生活+社会生活」の並立・自己実現を重視した働き方として登場した。かくして「ワーク・ライフ・バランス」という場合の「ライフ」の概念には「社会生活」が包摂される。個人の側の「社会生活」を重視する誘因の方法は、歴史的には、すでに近代組織論の創始者により「理想の恩恵」として規定されたものである。日本に限定すれば1990年代半ば以降に登場した、とみて良い。つまり「職業生活と家庭生活」の並立・充実のみならず、個人の社会貢献・地域社会生活も重視した考え方であり、具体的には、ボランティア休暇（休業・休職）制度などとして登場している。そこでは「わが社では男女ともに職業生活と社会生活の両立ができる」「仕事と社会貢献活動が両立できる」「仕事と町内会活動の両立ができる」「仕事と子供の学校行事が両立できる」「わが社は働きやすい・働き甲斐のある良い職場だ」となる。かくして企業組織の側は、「職業生活+家庭生活+社会生活」における個人の側の拡大・拡張した成長欲求・自己実現欲求の「充足」を通じて、勤労意欲・生活意欲を確保し、モラルアップと組織貢献を獲得する。

(4) そして最近年の人材マネジメントとしては、個人の側の「職業生活+家庭生活+社会生活+自分生活」との並立・充実（自己実現）を重視した働き方が登場している。かくして「ワーク・ライフ・バランス」と言う場合の「ライフ」の概念には、「職業生活」「家庭生活」「社会生活」のみならず、さらに「自分生活」が包摂されることになる。そこでは「職業生活・家庭生活・社会生活」の並立・自己実現のみならず、一人ひとりの自分生活との並立・自己実現をも重視した働き方として登場している。「自分生活の自己実現」とは、いわば「自立した個人」「自律的人材」の

創出の根源であり、他の生活との並立を可能にする主体的な条件でもある。具体的には、リフレッシュ休暇制度、自己実現休暇制度などとして、すでに大企業組織を中心に登場している。これまた「理想の恩恵」と同類の誘因の方法である。かくして「わが社では男女ともに職業生活と自分生活の両立ができる」「仕事と夜間大学院通学の両立ができる」「仕事と夜間料理教室通いが両立できる」「仕事と長期海外留学が両立できる」「わが社は働きやすい・働き甲斐のある良い職場」となる。企業組織の側は、このように「職業生活+家庭生活+社会生活+自分生活」における個人の側の拡大・拡張した成長欲求・自己実現欲求の「充足」を通じて、個々人の勤労意欲・生活意欲を確保して組織貢献を獲得する。

以上のようなプロセスで人材マネジメントの「社会化」は進展したと見てよい。換言すれば、「4Lの充実」を目指す「社会化した人材マネジメント」すなわちワーク・ライフ・バランスの施策・取組・制度なくしては、個々人のモチベーションを刺激できず、モラルアップもなく、総じて「組織と個人」の生産性向上もない歴史的段階（労働過程の社会化）に到達している。

VI ワーク・ライフ・バランスと男女共同参画社会

これまでの考察で明らかなように、現代の企業社会において、職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活という「4つの生活の並立・充実（4Lの充実）」すなわちワーク・ライフ・バランスに動機づけられ意思決定し行動する「社会化した自己実現人」が創出されつつあり、したがって企業組織の側は、「社会化した自己実現人」モデルを前提にした「社会化した人材マネジメント」の導入・展開・推進が不可欠である。

個々人を「4つの生活の並立・充実」で動機づけるには、長時間労働を前提にした男性中心の職場づくりは克服されねばならない。一日が24時間と限定されている以上は、長時間になりがちな職業生活時間・労働時間の絶対的な短縮とともに

に、あらゆる生活の局面での男女共同参画・男女協働が不可欠である。つまり、①「4つの生活の並立・充実」「広義のワーク・ライフ・バランス」の実現のためには、②「職業生活時間・労働時間の短縮」、および、③「すべての生活舞台での男女共同参画・男女協働」は不可欠である。これら①②③は三位一体であり、「新しい働き方・働かせ方」という同じ内容についての異なる3つの表現でしかない。それらは同時に追求されねばならない課題である。

かくして「ワーク・ライフ・バランス」「仕事と家庭の両立支援」「男女協働の職場づくり」「ポジティブ・アクション」「職業生活時間の短縮」などの一連の「社会化した人材マネジメント」の取組・施策・制度の導入・展開が求められる。それらの取組は、個人のモラルアップの源泉、モチベーションの源泉、生産性向上の源泉であり、個人の組織貢献を獲得し、企業競争力を強化するものであっても、コストの源泉ではない。長期的には、むしろコストを大きく削減する条件の一つになっている。

誤解を恐れずに言えば、ワーク・ライフ・バランスの施策は、企業組織の側が、その存続・発展のために、主体的に取り組むべき21世紀戦略であり、厚生労働省や女性団体や世論を配慮して受動的に取り組むことでもなく、また次世代育成支援対策推進法や男女共同参画社会基本法などの法律・規則があるから取り組むことでもない。

立石信雄氏（オムロン）は、最近の著書『企業の作法』（実業之日本社、2006年）のなかで次のように述べている。「これからの企業にとって、女性のみならず、男性や高齢者など、すべての社員が仕事と生活を両立させることを可能とする施策を整備することが、高い創造力をもつ人材を確保し、さらにその持てる能力を十分に発揮してもらうために不可欠である。個人から見て魅力ある職場環境を整備することが、企業の人材確保、能力発揮の観点からも重要だ。こういったワーク・ライフ・バランスの考え方を企業戦略の一環として組み込んでいくことが、長期的にみて、競争力の高い企業の基盤をつくることになる。なお、この両立支援の対象とされる生活には、出産・育児の

みならず、介護、ボランティアといった社会的活動なども含まれるべきだ」「両立支援に取り組む際に考慮しなくてはならないのは、ワーク・ライフ・バランスが女性支援策にとどまらないようにすることである。両立支援と男女の均等施策は車の両輪であり、企業における仕事と家庭の両立支援策がいくら充実しても、男性の働き方（長時間労働）が見直されなかったり、女性の職域拡大が実現しなければ、うまく機能しないだろう」（116-117頁）。

ここで立石氏も指摘するように、①ワーク・ライフ・バランスには、職業生活（仕事）と「出産・育児・介護など家庭生活」との両立支援のみでなく、「ボランティアという社会生活」などの支援も含まれる。それは同時に、②「男性の働き方・長時間労働の見直し」など職業生活時間の短縮化、さらに③「男女の均等施策」「女性の職域拡大」など男女共同参画・男女協働の追求、とともに取り組む課題である。そしてワーク・ライフ・バランスを、企業戦略として組み込むことで、企業の競争力は強化される、と言う。

このように立石氏の発言は、「社会化した自己実現人」モデルを前提にした「社会化した人材マネジメント」の重要性を教えている。

Ⅶ 小 結

現代の企業社会においては、個人の側の自己実現欲求・成長欲求の舞台が大きく拡大・拡張しているがゆえに、「組織目的の達成」と「個人動機の充足」を「統合」するには、そこでの人間モデルを「社会化した自己実現人」すなわち「4つの生活の並立・充実」に動機づけられ意思決定し行動する人間として捉え直すしかない。現代の自己実現人の「社会化」の進展は、そのような歴史的段階に到達している、と見てよい。

したがって企業組織の側は、個々人から勤労意欲を獲得するには個人の多様な価値観・職業意識に柔軟に対応し、「4つの生活」における多様な自己実現欲求・成長欲求を重視せざるをえない。かくしてワーク・ライフ・バランスは、個人の視点から見れば「4つの生活の並立・充実」であり、

人間らしい生き方・働き方の機会であるが、企業組織の視点から見れば「4つの生活の並立・充実」を通じて個人の勤労意欲を刺激し組織貢献を獲得する人材マネジメントである。つまり「企業組織の目的達成」と、「社会化した自己実現人」の「4L充実」との同時の実現を追求する「社会化した人材マネジメント」として登場している。

いま少子高齢化が進展するなかでは、性別役割分業意識に基づき女性を定型的補助業務に固定化し低賃金で使い棄てるような処遇や、長時間労働を前提にした男性中心の成果主義的な職場づくりは、理論的にも実践的にも時代錯誤と言うしかない。近年、旧態依然の短視野の人材マネジメントにより行き詰まり破綻した企業組織の事例はコト欠かない。個人・企業・社会とのバランスを考慮し、高邁な理念・道徳・良心に根ざした視野の広い「社会化した人材マネジメント」を導入・展開しなければ、企業組織の未来はない。

近年において行き詰まった企業組織の多くの事例は、「社会化した自己実現人」に照応する「社会化した人材マネジメント」の導入・展開の重要性・必要性を、反面教師として教えている。

補注

- ①：本稿の基本的な内容は、近年、筆者が多方面で繰り返し発言している持論・試論であり、すでに下記の拙著に所収された拙稿を、出版社（中央経済社）の許可を得て再論したものである。この点をお断りし、関係各位のご了解を得たい。
- ②：本稿の文献引用注はすべて文中に記してある。参考文献は持論を展開した拙著のみを掲載している。関係各位のご了解を得たい。

参考文献

- 渡辺峻 (2000) 『キャリア人事制度の導入と管理』中央経済社。
—— (2001) 『コース別雇用管理と女性労働（増補改訂版）』中央経済社。
—— (2007) 『組織と個人のマネジメント』中央経済社。
——編 (2008) 『大学生のためのキャリア開発入門 第2版』中央経済社。
—— (2009) 『ワーク・ライフ・バランスの経営学』中央経済社。

わたなべ・たかし 立命館大学名誉教授、京都文教大学人間学部現代社会学科教授、経営学博士。最近の主な著作に『ワーク・ライフ・バランスの経営学』（中央経済社、2009年）など。HRM論、男女協働論専攻。arthur@msd.biglobe.ne.jp