

WLBの規定要因にかんする一考察

ーバランスの条件とはなにかー

崔勝溟*
shchoi2662@hanmail.net

<目次>

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1. 問題の所在 | 5. WLBの規定要因ーWLBと人材マネジメント |
| 2. WLBの概念と定義 | 戦略としての理解 |
| 3. WLBの理解のためのいくつかの側面 | 6. 結びにかえてーバランスの条件 |
| 4. WLBの阻害要因とその背景 | |

主題語: 仕事と家庭の両立(Work Life Balance)、人材マネジメント戦略(Human Resource Management Strategy)、仕事と生活の調和(work life Harmony)、教育と仕事の発想転換(Work to School-School to Work)、家庭と仕事の関係性 (Work to Family-Family to Work)

1. 問題の所在

本稿の目的は、現在日本社会で話題になっている、「ワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)」を日本の企業社会への定着および実現のための前提条件とその規定要因などについて検討することにある。

WLBがアメリカから紹介されかなりの時間が経っている。法的措置をはじめ、多様な政策的施策および企業社会における取り組みがなされているにもかかわらず、いまだに定着されたとは言えずにいるのはなぜだろうか。

本稿はその背景にある原因を探ることに興味がある。2つの視点がありうるであろう。1つは、WLBに対するその思想や哲学、概念(定義)などにかんする理解に何らかの誤解ないし過ちがある場合である。もう1つは、WLBにかんする思想や哲学は理解していても、実際の実施のやり方および取り組み方などに、そして現場における運用の面において何らかの阻害要因(拒否勢力などを含む)などの存在によることであろう。当然のごとく本稿にお

* 跡見学園女子大学 マネジメント学部教授

いては、この2つの視点をも検討することにしたい。そして前者には、とくに「バランス」の理解および受け止め方が決定的なポイントであると考ええる。そして後者には、この「バランス」という理解に対する職場レベルおよび社会レベルにおける前提条件と規定要因の検討が重要なポイントであると考ええる。

つまり、本稿はWLBを可能にさせるための対策ともいうべき思想や基底条件、規定要因などに焦点を当てることになる。言い換えれば、現実の日本の企業社会において、どうしてもWLBは実現させなければならない現実的・時代的要請の問題であり、またこのようなWLBへの接近および理解なしには、グローバル化のなかの立派な一メンバーである日本の企業が世界に認められる、もしくは通用する余地はないと判断する。

したがって、WLBとは基本的には企業における組織内的性格をもつ問題ではあるが、日本の企業がもうこれ以上WLBの定着および実現に遅れるならば、グローバル労働市場に非難されるところか、国際的企業として維持されない可能性が高くなってきているといえる。つまり、WLBを国内的・組織内的問題として取り扱うことに危険性あるいは誤りがあり、時代的要請として定着させなければならない問題であるという認識をもつことが重要であるといえよう。

本稿は、今の日本の企業社会に、WLBを実現させるための規定要因は何かに対する重要な手がかりとして、本稿で提起する「バランス」の条件を探ることに意味があるとし、その延長線上に、雇用にかんする日本の問題が隠されていると理解する。以下においては、まずWLBの概念および定義について検討したい。

2. WLB概念と定義

本来WLBの定義や概念については、まとまった正論はなく、多様な異論が存在する。ここではWLBの暫定的な概念について整理することにした。

まず、一般に「仕事」と訳される「ワーク」とは、単なる「仕事」とする時、やや誤解を招きやすい。なぜなら、仕事も我々人間の生活の一部であり、「仕事生活」あるいは「仕事ライフ」と表現できるからである。つまり、「ワーク」と「ライフ」の「バランス」という時の「ライフ」と区別に誤解を招く恐れがある。したがって、ここで「ワーク」とは、「仕事生活」、つまり基本的には、「一般の労働市場における雇用関係におけるフルタイム労働(現実的には、

パートタイム労働や短時間労働なども含まれる)の仕事・就業生活」のことを意味する。

次に「ライフ」とは、一般には「生活」と表現されるが、上記にも述べたように、「ワーク」という「仕事生活」と誤解する可能性があるため、普通に「生活」あるいは「私生活」などの表現で紹介するのは危険である。また、ここでいう「ライフ」とは、普通の表現である「生活」だけではなく、実際多くの研究から見ても、「生活」以外にも、「人生」、「家庭」、「家事(労働)」、「育児(保育)」、「介護」、「私生活(趣味、恋愛、勉強などを含む)」など様々な表現で議論されているため、これもまた誤解を招きやすい曖昧な表現であるといえよう。したがって、ここでは「ライフ」とは、「ワーク(仕事生活)」以外に、人生の中で生じうるあらゆる「生活」のこととして理解する。つまり、我々の人間の生活には「雇用関係におけるワークのライフ」と「そのワーク以外のあらゆるライフ」が存在することとして理解する。

次に、「バランス」とは、一般には「両立」、「調和」、「均衡」と表現される。つまり、「WLB」と言った時、「仕事と家庭の両立」あるいは「仕事と生活の調和」としてよく紹介されるが、これも上記にも指摘されたように、「仕事」とか「生活」、「家庭」という表現自体が曖昧であり、誤解を招きやすいことから、もう少しきめ細かく定義する必要があると思われる。したがって、ここでは「WLB」とは、「仕事生活」と「その仕事以外のあらゆる生活」との「バランス」をとること、あるいは「バランス」を取れた状態のことと理解する。したがって、ここではその「仕事生活」と「仕事以外のあらゆる生活」との「バランス」とは、何を意味することであり、どのような状態を想定するのだろうかについては後で触れることにしたい。

3. WLBの理解のためのいくつかの側面

WLBとは、言われるように「仕事と生活の両立」という単純な発想ではなく、そこにはいくつかの複数の側面をもつものとして捉えることが重要であると思われる。そのいくつかの側面とは、一般に言われている「仕事と生活の両立」以外に、以下の三つである。

①仕事と生活(家庭)の両立 ②組織の発展と個人の成長の両立 ③仕事への満足と個人の心理的ウェルビングの同時達成である。

従って、①仕事と家庭の両立とは、仕事(有償労働)と仕事以外の生活のこととのバランスの状態をいう。特に仕事以外の生活とは、実に多様ではあるが、家事、育児、出産、介護、地域活動、ボランティア活動、プライベート、趣味活動、キャリア目的の各種学習時

間などを指す。仕事(働くこと)と仕事以外の生活におけるいくつかの諸活動のこととのバランスを保てることが可能な状態をワーク・ライフ・バランスというのである。

次に、②組織の発展と個人の成長の両立とは、会社(組織)の発展と個人(自分)の成長の両立のことをいう。企業経営における合理的な行為(意思決定)をするためには、以下の二つの概念(①効率性(能率性)、②有効性(効果性))を同時に考慮する必要がある。

したがって、能率(=個人(個別)の次元と、有効(=組織的)な次元との相互的補完関係の問題である。つまり、企業経営(行政・政策)の成功(目標達成)=個人の目標達成(満足)+ 組織の目標達成、という両側面を同時に考慮すべきである。個人(従業員)の犠牲での会社(組織)の繁栄も良くない発想であるし、逆の従業員の作業内容や給料に満足しても、実際その会社(組織)の運営が苦しくなり、倒産の可能性さえあるという状況も確かよくないであろう。

最後の③仕事への満足と個人の心理的ウェルビングとは、(Psychological Well-Being)(心理的安寧、安定、安全、安心、安楽(感))のことをいう。家庭や生活への安定は仕事への安定につながる。仕事への安定や職務キャリアへの満足は、また家庭や生活への安定をもたらす。つまり、仕事と家庭・生活への満足には、相互補完関係にあり、お互い影響し合っていることで、一方がもう一方の安定や満足に強い影響を与えるといえる。

したがって、我々が近年よく言われているワークライフバランスを正確に捉えるためには、このいくつかの側面を同時に達成できる水準を想定していることを理解する必要があるだろう。というのは、ワークライフバランスは、決して国や地域、企業サイドからの一方的な取り組みではなく、より総合的な概念として接近することが重要であり、その実現には複数の条件を同時に達成できるようなより複雑で大きな枠組みのなかで進めていくことが大事であるといえよう。

4. WLBの阻害要因とその背景

今まで高度経済成長を成し遂げてきた日本社会には、その過程においていくつかの過ち或いは歪みたるものを残してきたといえよう。それを少し紹介・整理してみると以下のことになる。そしてそれを克服・見直しのため或いはそれに対する反省・社会的要請に答えようとする意識が広まってきたことが背景にあるといえよう。

① 「男女役割分業」観念の存在と男性による育児休業制度の活用不備

伝統的な規範・観念における家庭内での性別役割分業の構造は、昨今の日本社会においても未だに一定の階層においては依然として存在・残存すると言っていいでしょう。「女性の幸せは家庭内に居ることである」という規範としての考えは、一部の階層を除けば、むしろ未だに幅広く存在・残存しているといえよう。後で詳しく見るが、その象徴的な表現として未だに残存する観念が「良妻賢母¹⁾」である。日本における「良妻賢母」的思想は、一般的に「家庭において家事、育児に従事し、外で働く夫に憩いの場を提供するといった、女性の社会的役割としての伝統的考え方」としての理解である。そして、伝統的な儒教の女性規範と結び付けられ、「近代」の時代意識とは対立する女性像、あるいは「近代」が克服しようとした女性像といったイメージを持つと考えられる(陣姫媛、2006年、pp. i~ii)。

結婚した以上は、家事や育児は、当然ながら夫婦二人の間での妥協・協力・コミュニケーションなどを通じた責任として解決すべきであって、少なくともそれが出来ないまま、仕事への影響が決定的に及ばれるのであれば、それはあくまでも「自己責任(夫婦的責任)」の範囲内の問題であると思われる。つまり、我々人間にとっては、仕事(労働)も大切であろうし、家庭(家事)も大切であるということである。仕事をするために、家庭(家事)を多少怠慢することはあっても無視することは考えられないし、逆に家事だけが重要で大変だからといって仕事に怠慢するような状態も決して望ましい姿ではないと思われる。

しかしながら、今までの日本の企業社会は、育児休業はもちろん、普通の休暇もとりにくいという側面があると指摘される。しかしそれに関しては、そもそも「制度」と「意識」の問題と関係すると思われる。日本の特殊性と職場・組織文化におけるこのようなレベルの議論は、日本社会において規範・慣行・慣習・制度・法令などの整備にもかかわらず、いまだに「社会的意識の成熟化」が不足している随伴的結果であるといわざるを得ないであろう。

② 会社人間化と過労死—日本型正社員とは

日本の正社員には他の国にはない特殊な資格と条件が必要であることを分かっているのだろうか。その資格なり条件とは以下の3つであるが、その3つ条件のうちまず1つとしては、「何でもやる」ということである。「何でもやる」とは言うまでもなく、任された仕事で

1) ここで今の時代においてなぜ日本社会における「良妻賢母」的思想の残存を指摘するかというと、このような伝統との断絶、近代の克服であったはずの「良妻賢母」的思想の残存そのものが昨今の日本社会における女性労働のあり方や働き方・働かせ方へのあり方の形成と進展に大きな阻害要因として存在することを指摘したい。

あり、言われたら、やり続けることであって、欧米のような決まった職務や仕事の内容が存在しないことを意味する。つまり、就職ではなく、蹴社と言われる根拠がここにあるといえよう。正規社員と非正規社員の決定的な違いはこの「何でもやる」ことにあり、この違いからいわゆる正規社員に対する「責任ある仕事」の発想が存在することである²⁾。

「何でもやる」ということは、正規社員しかできないのであり、日本的な職務的発想から生まれた考え方でもある。日本の正社員は入社時から決められた職務という概念はなく、何を任されるかも想定されないまま入社し、企業内の仕事であればそのすべてが対象になるのである。また決められていない仕事の内容にほとんどすべてこなせるような働き方を目指すところにまさしく「ゼネラルリスト」志向が存在するのである。職務にかんしていえば、このところがアメリカと日本との決定的な違いとして理解される。

そして「何でもやる」ということには、いわゆる「日本型勤勉性」というものが隠されているのであり、その結果として「見せかけの勤勉」、「誤解された人材像」が問われることとつながるのである。決められたことなく、「何でもやる」ことには、誠実さや勤勉さが問われる余地が大きいであり、その結果見せかけの勤勉による誤解された人材つまり、価値のある成果を出せるかどうかではなく、ひたすら集中し続けることに意味があるような勤勉の神話が生まれることになり、その一種の歪みの結果として生まれたのが、「会社人間」である。

次の日本の正社員に強調される条件とは、「どこでも行く」ということであろう。つまり、採用時に担当される場所や地域が限定されないことによって、配置転換にしても言わ

2) いわゆる「名ばかりの管理職」が話題になった。その時、よく言われたのが、「責任ある仕事」の任せ方や取り組み方についてであるが、はたして責任ある仕事とはなんであり、どのような性格をもつものであろうか。本当に責任ある仕事が存在し、真の意味で責任が問われているのだろうか、そしてその時の責任の範囲とレベルは正確に捉えるものなのであろうか。企業組織における責任とは最終的にはトップにしか持たない。そして一般によく言われている管理職(中間管理職も含む)に下される責任ある仕事とはそもそも存在しない。言い換えれば、責任はあくまでもトップが取るべきであって、管理職とは任された(言われた)仕事に真剣に取り組むほかないのである。任されたことに最大限努力し、期待される水準を出して見せること、それ以上もそれ以下もない。余計な責任感のような無理な意識をもたない方が自然であろう。したがって、責任ある仕事を任せることに意味を持たせようとする行為は誤解された神話なのであろう。つまり、責任とはあくまでもトップの仕事なのであって、正規も非正規も一般に言われる責任ある仕事はいくらでも任されて結構であり、非正規だからといって出来ない責任ある仕事は存在しない。そこには仕事や職務の「重み」が問われることであって、「責任」ではないはずであろう。したがって、正規社員だけではなく、多くの非正規社員にもいくらかでもいい仕事を任せることが大事であり、そうすることによって非正規もそれなりのキャリア形成ができるきっかけになるのである。そして非正規にも「重みのある仕事」が任されることを通じて、彼(彼女)らにも成長とやる気(モチベーション)を出せることが可能になるであろう。責任ある仕事は存在しない。言い換えれば、すべての仕事が責任ある仕事であり、意味のある仕事でなければならない。正規だけではなく、非正規にも重みのある仕事を任せるべきであろう。

れたら、「どこでも行く」ことになるのである。そしてこの「どこでも行く」こととの関連において重要な指摘とは、とくに女性社員の採用における「転居を前提とする転勤」を明示されることと深い関係があり、このことが「間接的差別」にあたる側面を有する。いわゆる「コース別雇用制度」によって設けられてきた一般職と総合職という分かれ道の選択に、大きな意味を果たすことになる。

言い換えれば、配置転換にはそれなりの根拠が必要であって、言われたから行くような構造化された慣行は決して正しいとはいえない。指示された配置転換には、必ず「転居を前提とする転勤」が前提となり、その説明不足というべき慣習に女性労働が常に悩まされるのであろう。多くの女性は、自分でなければできない仕事がしたいのであって、総合職(正社員)だから、「転居を前提とする転勤」を前提とする「どこでも行く」発想には賛成できないところがあるといえる。

最後に重要な論点は、「いつまでもやる」ということとの関連である。労働時間の長さもかなりまえから他の先進国よりよく指摘されるころではあるが、とくに正社員に対する慢性的な長時間(残業)労働を加速させるような「いつまでもやる」発想には、前者の二つのことと絡み合っ結果的に過剰労働を強いられることになるであろう。それには、とくにサービス残業と呼ばれるものも含まれることにより、二重負担が課されることによって過労死へと進展されるのである。残業による加重労働は人間の体の疲労だけではなく、精神的な疲弊という病理的現象まで引き起こす可能性があり、そのような病理としての「うつ」の状態の持続が自殺や過労死につながる可能性が高いと報告されている。

日本の正社員に非正規社員とは異なったレベルの雇用保障という「人質」の代わりに、これ以上の過剰負担を強いられることは決して許されない時代になってきたと思われる。もう日本社会においても昔のように「長く居ればいい」ことに拘ることなく、まったく異なった新しいモノサシをもって勤勉(真面目さ)を語り、人材として評価することが大事であろう。正規や非正規という対立する表現より、日本の働き方や働かせ方への見直しと今の時代に見合ったより普遍的な発想としてのヒト(人材)を評価するような社会になることを期待する。

③ 慢性的残業(サービス残業を含む)構造と低賃金構造

日本には、規定されている労働時間(所定労働時間)を遥かに超えてまで働き続けることが慣行になっている。しかも、とくにホワイトカラーには余分に働いた労働時間に対する報酬もつかない場合も多い。これがいわゆる、「サービス残業」というものである。また、

労働時間における残業だけではなく、決められた休暇までわざと返還して働こうとする慣行も残っている。

企業経営において、景気の変動や市場(マーケット)の動きによって、余分に働かなくてはならない場面は必ずくるものである。それが「残業」というものになる。しかし、残業とは、一定の労働時間を終えた後、再び労働(仕事)をするものなので、普通の働く人間にとっては、決して好ましいものでもなければ、仕事の上の仕事なので、肉体的・精神的な疲労を伴うものであるため、通常普段より手厚い「残業手当」というものが付く。

ただ、指摘しておきたいのは、残業の原因にはいろいろ考えられることである。まず、経営者(管理者)の管理能力不足の問題がある。決められた仕事の量を順序よく働かせることが管理・監督者の役割であるので、それに何らかの誤りや不備があって、残業までさせねばならない状態を作ってしまったということが考えられる。次に、仕事の量自体が多く存在し、やっても済ませなくて、残業しなければ終わらないことが考えられる。またもう一つ考えられるのは、人間の欲望と何らかの個人的なレベルの必要性によって、仕事自体より、帰ってくる補償(残業手当)に魅力を感じることに、そして最後には謝った思想(価値観)や構造化された組織文化によって、強制的に残業が行われ、しかもそれを勤勉とか能力とか優秀という形で評価されるような雰囲気(組織風土)のもとで働いていることも考えられる。

結果的に言うならば、この三つのどれも決して望ましくないであろう。特に、三つ目の状況を生み出す社会文化や職場風土が今の日本の社会や日本の企業組織にあるとするならば、その結果、メンタルヘルス的な精神的問題や過労による死という過労死まで生み出すこととつながるのであれば、それは緊急に変えていかなければならない問題であろう³⁾。日本の残業の平常化が低賃金の構造化と何らかの文化的側面に帰するものであるならば、それはいずれ非難され、破綻され、崩壊されていくことは言うまでもない⁴⁾。

3) 日本でいわゆる「ワークライフバランス(WLB)」が進まない理由は、他にもある。アメリカ社会とは違って、日本の雇用に終身雇用慣行があって、その想定はあくまでも男子正規雇用であったせいで、今女性労働に対する仕事と生活との両立支援としてのWLB施策がなかなか進まない原因になっているのではないだろうか。そして人の意識とはなかなか変わりにくいものがある。常に家事に専念する、家庭にいた女性労働が、いくら多くの女性労働が当たり前のように社会に進出したからと言って、いきなり意識が変わるわけにはいかない。女性の幸せは結婚であり、家事(家庭)に専念することであり、その結果として良妻賢母という神話がある。良妻賢母には仕事する女は存在しない。日本の女性の幸せの姿とは、賢い母とよい妻しかない。仕事は男の仕事であり、仕事をする男を立派にさせるための家庭には常にいい妻がいるだけである。

4) エンドレスワーク(長時間労働)は、肉体的な疲労だけではなく、人の心まで疲労させ、結果うつ病へと発展される恐れがあると報告されている。人間のやりすぎた労働は肉体を疲労させ、次には精神

5. WLBの規定要因

—WLBと人材マネジメント戦略としての理解

WLBとは、「人材マネジメント戦略」であるという基本認識をもつことが大切であろう。そしてWLBが、「人材マネジメント戦略」の範囲内であるということは以下のことである。

①雇用に関するものとしての認識(採用、配置、代替人員管理、労働時間管理、残業管理など)
 仕事と家庭の両立(WLB)を実現するためには、現実問題としての「雇用」問題であるという認識が必要であろう。ここで「雇用」問題とは、企業経営活動の具体的な中身である、採用から配置(転換)の問題であるといえよう。男性と女性としての採用だけではなく、人材としての従業員という観点から接近することが重要である。特に、人材としての女性を採用し、配置させることは最初からWLBを念頭に入れたマネジメントでなければならない。また、その人材として採用・配置されてきた女性社員が出産や育児と仕事を調和させるためには、その仕事の穴を埋めてくれる代替人材が必要なわけである。代替人材マネジメントには、多様な対策(戦略)が考えられよう。例えば、その穴を残った社員同士で適当に分かち合うのか、そのまま穴として当分残しておくのか、アルバイトや短時間勤務社員を活用するのか、実にいろいろ考えられる。そして、かりに残った社員同士で分け合う場合には、当然ながら今担当している自分の仕事の上に乗せてあげるのか、あるいはすべての仕事の見直しをしながらうまく調整していくのかも大変重要になってくるであろう。また、労働時間管理や残業を含む仕事の質と量の問題を調整しながら仕事への取り組みや結果としての成果(労働生産性など)をも考慮した、全体としての雇用にかかわるものとしての認識が必要ではないだろうか。

②人材マネジメントとしての認識(優秀人材(コア人材)の活用、管理職への育成など)

WLBへの取り組みは、人材マネジメントとしての認識も重要である。ここで人材マネジメントとは、優秀な人材の持続的な確保やコア人材の育成と活用に関する一連の人事マネジメント戦略である。その中身に女性であれ、男性であれ、しかも高齢者であれ、まったく関係なく時自社に必要とされる人材を確保すること、また育てること、そして活用する

を疲労させ、今度は心を破壊させ、うつ病とへと発展され、自殺などの形で人間の命まで奪うことになるのである。

ことであろう。

③ キャリア・マネジメントとしての認識(働く人のキャリア形成と教育・訓練(研修)など)

WLBの実現は、働く人(性別や年関係なく)の生涯にわたってのキャリア形成に関する問題であり、そのキャリア形成のためのキャリア教育や訓練などを含むキャリア形成に影響を与えるすべての活動に関する取り組みとして理解することが大切であろう。つまり、WLBを実現していくことそのものが、まさしくキャリア形成に関する教育の問題そのものであるということである。特に、女性人材が出産や育児などのライフイベントとの調和を図るために、決してキャリア中断なく、継続可能なキャリア形成のための重要な取り組みであるという理解である。

④ 働き方・働き方に関するものとしての認識

(正規と非正規、会社人間化、メンタルヘルス、ストレス・マネジメントなど)

WLBとは、決して女性労働に限定されるものではなく、働く人の働き方や働き方への反省につながるものであると考える。働き方への反省と働き方への反省を踏まえながら、より根本的な問題への接近としてのWLBの理解が大切ではないだろうか。特に、多くの女性労働における仕事以外への取り組みが決して座間にならないような働き方への提案、正規だけではなく、働き方としての非正規も当然ながら認めること、そして基本的には「同一価値労働・同一賃金」的思想を十分に考慮しながら、日本の今までの働き方への見直しが多くそして広く議論されるようなレベルまで持っていかなければ、WLBの実現とは現実のものとして手に入れることは不可能であるという確実で強い信念を前提とする取り組みと提案でなければならぬであろう。

⑤ CSRの一環としての認識(働く人々(人間)との係わり問題である以上は、社会への責任あり)

WLBへの取り組みは、もうすでに選択の問題ではなく、必修の問題としての認識が重要であろう。つまり、企業の持続可能な成長や発展のための、必修条件として、そして企業の社会的責任としての認識が求められるのではないだろうか。つまり、より企業戦略的な取り組みあるいは、積極的な取り組みとしてのWLBが求められるのであり、そのような認識をもつことによって、受け身としてのWLBではなく、攻めのWLBが可能になるであろう。企業自ら主役としての役割を果たすためのより具体的な形としてのWLBでなければ、企業の持続可能な発展は決して不可能であるという認識が重要ではないだろうか。

つまり、これから日本におけるWLBの推進には、従来の子育て支援や少子化対策としてのアプローチを超え、人材マネジメント戦略としてのアプローチが重要になってきたといえよう。WLBをより具体的に企業内での対策(戦略)として考えることによって、より現実的な問題として理解をし、それを実現させていくことに期待が高まってきているといえよう⁵⁾。

6. 結びにかえて—バランスの条件

WLB議論において重要なのは、発想の転換であろう。リスクを負わずにWLBの実現は不可能である。つまるところ、現実的にWLBを推進することに随伴的結果として生じるリスクを正確に理解することが重要であろう。WLBのバランスの条件は、個人だけではなく、企業や国・自治体がそれぞれ自分の役割を果たすことからスタートしなければならない。その果たすべき役割を整理すると、以下になる。

あくまでもバランス感覚を身につけるのは、個人であり、そしてそれを人事(経営)戦略として推進していくのは、企業であり、そのような企業の人事戦略を支援するのは、国や自治体であるということである。

そして、発想の転換でもう1つ重要なことは、WLBの主役は「人間」であるということである。つまり、出産や育児休暇を取るのも従業員である男女の人間であり、それを正確に理解し、対応するのも残された従業員同士の人間であり、管理者および経営者もまた人間であるということである。したがって、その異なった立場の人間同士の心を動かせるよう

5) たとえば、実際WLBの推進に伴う育児休業制度を取得した場合、企業内における問題(人材マネジメント戦略)として考えられるいくつかのケースを考えてみよう。

- ①代替要員を確保する場合：休業取得者が従事していた業務に企業の外から代替要員を確保し配置するケース、休業取得者が従事していた業務に同一職場内の従業員あるいは社内の他職場の従業員を代替要員として配置するケース
- ②代替要員を確保しない場合：業務量を削減するケース、少ない要員でも業務を処理できるように仕事の方法を見直すことで、生産性を向上させるケース、休業者が担っていた業務を職場成員で分担するケース
- ③育児休業取得が円滑に行われるための条件：残された職場成員だけで対応したり、生産性の向上に取り組むだけでなく、代替要員の配置を対応策の一つとして明確に位置づけることが必要である。またこれには、働く人々の個別的な発想の転換や働き方への見直しなどを加えて、国や自治体による政策として一定の企業への積極的な支援策(一時金や補助金制度など)が必要なのは、言うまでもない。

な対策でなければ、根本な対応にはならないであろう。人間を動かせるためのモチベーション論やプレッシャーの心理的側面を正確に理解し、うまく活用することが大事であるといえる。例えば、男性従業員に育児休業を取らせ、その男性が家庭には妻と子供に対する一定の貢献の機会を与えることで彼らを満足させ、そしてその家庭的および私生活的側面の大切さを理解し、許可してくれた会社と同僚には感謝の気持ちを持たせ、残された従業員らには、同僚に対する思いやりや役割の分け合いの大切さを分かち合い、休暇を取った本人には、戻った時点で再び頑張ろうという気持ちが湧いてくるようないいプレッシャーを感じさせることができれば、WLBは現実的に定着するであろう。逆にいえば、その好循環メカニズムづくりに失敗すれば、WLBは理想であって、現実にはないものになるであろう。

そういう意味において、今のワークライフバランス(balance)議論は、内容的にはワークライフハーモニー(harmony)でなければならないところがあるといえる。むろん、この「ハーモニー(調和)」的発想にもより複雑な概念が存在し、その解釈には気をつけなければならないことは言うまでもない。やや矛盾的な表現に聞こえるかもしれないが、この「ハーモニー(調和)」的発想には、どこかに合わせる意味での「和」ではなく、「均衡(バランス)感覚を保った調和(ハーモニー)」を意味することとして理解する必要があるといえよう。

そしてもう1つ重要な論点は、仕事と生活の「両立」を考える際に、現実問題として選択の仕方の問題として理解することも重要であるということである。

一般に、我々人間は、どれか一方ではなく、両方を取りたがる傾向がある。何か一方だけではなく、二つ以上の複数を確保したがるのである。賢い人間の欲望の固まりの結果であるといえよう。しかしながら、現実にはそのような安易(安全)なやり方は存在するのであろうか。実際多くの場合は、失敗に終わっているように思える。

つまり、多くの場合には、一方を(悔しいけど果敢に)放棄することで、確実にもう一方を手に入れることが許されるのではないだろうか。したがって、WLB議論においてもいえることは、現実の多くの議論(例えば、仕事と生活の両立とか、学習とアルバイトの両立とか、安価と美味しさの両立とか等など)は、或る意味「夢(意味)」をとるか、「お金(現実)」をとるか議論ではないだろうか。時間が迫ってきているからといって、根底的な議論や新しい発想を考えることなく、今の時点で可能なことややりやすい方法に妥協してしまうことで、永遠に後戻りできない決定的な過ちや後悔を招く恐れがあることを忘れてはならないであろう。金がかかってもやらなければならないこともあれば、自分の夢への実現のための時間的タムも10年先ではなく、その後の10年、またその後の10年まで念頭に入れた

選択(決断)でなければならないであろう。

その厳密的な意味においてWLBにおける「両立(バランス)」は、現実には存在しないかもしれない。そこには思い込みがあるだけが存在するかもしれない。現実的に「両立」を実現し、両方を手に入れているように思いこんでいるかもしれない。両方を手に入れることで、失った部分や外には見えない貴重なものを逃してしまうことも考えなくてはならないであろう。今後の人間社会においてその方がむしろ大きかったり、決定的であったりするかもしれない。たとえば、学生にアルバイトと学習を両立させることで、実際には多くの貴重な知識の得る機会や考える力、時代や社会の物事を見極める力を養う機会を失ってしまう恐れはないであろうか。アルバイトをする時間の代わりに、出会う友人との温かい対話や読書を通じた感銘の本を手に入れることが出来ないのであれば、アルバイトで得た経験やお金の代わりに、もっと貴重なものを失ってしまうことも考えられるのではないだろうか。つまり、我々がWLBを考える時に決定的に重要なことは、現実的な実現のための条件としてのバランス(両立)という概念の正確な理解とそのバランスを実現させるために必要とする条件を手に入れることで結果的に他の大切なものを失うリスクをも引き受けることになるということを理解しなければならないことであろう。

【参考文献】

- Albert Bandura, *Self Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, 1995(アルバート・バンデューラ編、本明寛・野口京子監訳(1997)『自己効力』金子書房)
- Peter Collett & Adrian Furnham, *Social Psychology at Work*, 1995(長田雅喜・平林進訳編(2001)『仕事の社会心理学』ナカニシヤ出版、10~11ページ)
- Betty Friedan, *Beyond Gender*, The Johns Hopkins University Press, 1997(女性労働問題研究会・労働と福祉部会訳(2003)『ビヨンド・ジェンダー』青木書店)
- Denise Gretchen-Doorly(2005) *A Social-Cognitive Analysis of Self Efficacy for Multiple Role Management, Outcome Expectations, Goals and Psychological Well-Being*, Fordham University, New York.
- 猪木武徳・樋口美雄編(1995)『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社
- 諸井克英他(2001)『彷徨するワーキング・ウーマン』北樹出版
- 鹿嶋敬(2003)『男女共同参画の時代』岩波新書
- 佐藤博樹・武石恵美子(2004)『男性の育児休業』中公新書

-
- 6) つまり、本来、両立は理想であって、現実のものではないかもしれない。現実にも両方を手に入れることは最初から存在しない人間の錯覚かもしれないということである。そして、真の意味でのWLBも同じ延長線上でもう一度そのような側面をも考えることが大切であろう。WLB議論の始まりが実は人間の欲望から出発しているのであれば、それは実に危険な話であろう。

- _____ (2008) 『人を活かす企業が伸びる』勁草書房
- 杉野勇(2006) 「ワーク・ファミリー・フィットの尺度構成」『北海道社会学会』Vol.19
- 武石恵美子(2006) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房
- 萩原久美子(2006) 『迷走する両立支援』太郎次郎社エディタス
- 大沢真知子(2006) 『ワークライフバランス社会へ』岩波書店
- _____ (2008) 『ワークライフシナジー』岩波書店
- 野村正實(2007) 『日本型雇用慣行－全体像構築の試み－』ミネルヴァ書房
- 日本婦人団体連合会編(2007) 「女性労働の非正規化の実態」『女性白書2007』ほるぷ出版
- 厚生労働省編(2007、2008) 平成19年度版、平成20年度版『労働経済白書』
- 日本経済団体連合会(2007、2008) 2008年度、2009年度『経営労働政策委員会報告』
- 内閣府(2002~2008) 『男女共同参画白書』
- 大賀智子(2007) 「女性労働力率M字カーブの上昇要因」『日本経済研究センター』Vol.62
- 八代尚宏(2007) 「日本の労働市場改革の方向性」『一橋ビジネスレビュー』55巻3号, 東洋経済新報社
- 江原由美子(2007) 「労働破壊の原点としての主婦のパート労働」『現代の理論』07秋号、Vol.13, 明石書店
- 佐藤博樹・小泉静子(2007) 『不安定雇用という虚像』勁草書房
- 山口裕幸・金井篤子編(2007) 『産業・組織心理学』ミネルヴァ書房
- 原ひろ子・近江美保・島津美和子編(2007) 『男女共同参画と男性・男児の役割』明石書店
- 武田晴人(2008) 『仕事と日本人』ちくま新書
- 学習院大学経済経営研究所編(2008) 『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第一法規
- 久本憲夫・玉井金五編(2008) 『ワーク・ライフ・バランスと社会政策』法律文化社
- 倉地克直・沢山美果子(2008) 『働くこととジェンダー』世界思想社
- 川口章(2008) 『ジェンダー経済格差』勁草書房
- 両角道代(2008.5) 「ワーク・ライフ・バランスの基本原理解」大原社会問題研究所雑誌、No.594
- 武石恵美子編著(2009) 『女性の働きかた』ミネルヴァ書房
- 黒田兼一・守屋貴司・今村寛治編著(2009) 『人間らしい働き方・働きせ方』ミネルヴァ書房
- 田中秀臣(2009) 『雇用大崩壊』NHK出版
- 濱口桂一郎(2009) 『新しい労働社会』岩波新書
- 崔勝昊(2009) 「「ワーク・ライフ・バランス論」再考」『日本近代学研究』26, pp.191-212
- _____ (2009) 「女性のキャリア役割と日本の労働慣行」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』
- 労働政策研究・研修機構(2010.9) 『ビジネス・レーパー・トレンド』
- 平成22年度(2010) 『男女共同参画白書』内閣府
- _____ (2010) 『労働経済白書』厚生労働省
- 高村静(2011) 「企業にワーク・ライフ・バランス施策は『新たな報酬』か」『日本労働研究雑誌』NO.607 / Special Issue 2011

논문투고일	: 2012년 06월 10일
심사개시일	: 2012년 06월 20일
1차 수정일	: 2012년 07월 10일
2차 수정일	: 2012년 07월 20일
게재확정일	: 2012년 07월 25일

<要旨>

WLBの規定要因にかんする一考察 —バランスの条件とはなにか—

本稿の目的は現代日本社会において話題になっている仕事と家庭の両立(Work Life Balance;WLB)政策が社会全般に定着及び実現されるための前提条件とそれを規定する要因(the Decisive Factors of Work Life Balance)を明らかにすることにある。

またアメリカから紹介された WLBが日本社会になかなか定着されていない理由と原因に対して多様な観点での解明が必要であると認識している。

したがって本論文ではその原因と理由を明らかにするために必要だと判断される重要なポイント2点を提示した。その一つは WLBに対する正確な概念と定義がまずされなければならないという点である。またもう一つは WLBという時の Balanceという(のは)何なのかに対する正確な認識に対する論議が必要だという点である。本稿はこれらについて厳密な論点と定義、そしていくつかの要因を浮き彫りにしている。

最後に本論文の結論ではBalanceに対する正確な認知を背景にした発想の転換の必要性を指摘すると共に、Balanceの条件に対する多様な問題点をも指摘した。

A Study on the Decisive Factors of Work Life Balance

The purpose of this paper is domestic coexistence (Work Life Balance; WLB) with I am in the modern Japanese society, and becoming the topic though I examine factor (the Decisive Factors of Work Life Balance) where policy prescribes fixation and premise to matter and it to come true in the whole world, there is it.

In addition, it is judged for a reason and the cause that introduced WLB is rarely fixed in Japanese society from U.S.A. if a searching examination is necessary at various points of view.

I showed two kinds of important points that were judged if necessary to understand the cause and reason in the paper that I advanced and read. The one is a point that at first exact concept and justice for WLB must be considered to be it. In addition, a discussion for the correct recognition that what that other one is called WLB and Balance when they do it is a point to be necessary.

Finally I pointed out the need of the switch of the idea that based it on the correct recognition for Balance by the conclusion of this paper that I read and pointed out various problems for the condition of Balance in its turn.