

転勤問題と「生活人モデル」

平野 光俊

私の専門は経営学なかでも人的資源管理論や組織行動論で、主として日本型人事システムをフォローするような研究をしている。この分野でいえば、近年のホットな研究テーマは、日本型人事システムのもとで、何時でも、何処でも、何でもする総合職の無制約な働き方の功罪であろう。いわゆる「働き方改革」に関する研究である。なかでも転居を伴う配置転換すなわち「転勤」を甘受する総合職の働き方は、近年増加しつつある転勤が免除された限定正社員の増加と、それに応じた社員区分間の処遇の公正性の課題に直面し、見直しを余儀なくされている。しかもコロナ禍で広がったりリモートワークが住まいと働く場所の境界を曖昧にしている。そうした意味で経営学者が転勤問題を論じはじめたのは最近になってのことである。一方、社会学や心理学に目を転ずれば、以前より、転勤の家族関係や子供の成長への影響など、仕事と私生活の相克から企業の転勤政策を批判する研究が行われてきた。

本来、転勤は企業の人事管理にかかわる問題である。にもかかわらず経営学においてこれを扱う研究がこれまでほとんど行われてこなかったのは何故か。経営者であれ、経営学者であれ、人間が求めている「もの」を特定できれば、それを誘因として望ましい行動を引き出すことができると考えている。そして人間が求めている「もの」はそれぞれの時代における制度的環境に埋め込まれている。したがって、歴史的に見て支配的な「人間モデル」(その時代に生きる人間が何を求めて行動するのか)のパラダイムは異なる。

組織行動論の泰斗であるエドガー・H・シャインが唱えたそれは、合理的経済人、社会人、自己実現人、複雑人である(Schein, E. H. (1980) *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall. (=1981, 松井資夫訳『組織心理学 原書第

3版』岩波書店))。経済人モデルに立脚すれば、人間は経済的報酬によって動機づけられ、その経済動機を最大化するよう行動すると考えられる。管理の要諦は、計画すること、組織化すること、仕事を割り当てること、命令すること、統制することである。社会人モデルは、人間の仲間に受け入れられ好かれないという欲求こそが重要と考える。この仮説から生まれる管理戦略は、傾聴、感情や欲求の理解、配慮と共感である。自己実現人モデルは、高度な仕事に打ち込み、やり甲斐のある仕事に中心的価値を置く人間を想定し、意思決定への参画が重要と考える。複雑人モデルは、欲求の階層性や相互作用を重視し、それゆえ人間は複雑であると考えられる。このパラダイムに則れば管理のあり方は条件適合的である。かように4つの人間モデルの内実は大いに異なるが、組織の中の人間行動に限定したパラダイムであるという点では違いがない。管理戦略が組織の効率や生産性の向上に資するかどうかといった観点から吟味されている点も同じである。

大げさにいえば、歴史的に見て今まさに人間モデルのパラダイム転換が起きているのかもしれない。それは「生活人モデル」である。人間が求めている「もの」を仕事や組織の領域に限定せず生活全般に拡張して捉えようとするパラダイムである。ワークライフバランスは言うに及ばず健康経営やウェルビーイングへの関心の高まりも生活人モデルの広がり所以かもしれない。働く人は生活を営む人でもあるという当たり前のことを前提として管理戦略を考える人間モデルが支配的になれば、経営学のテーマやアプローチは大きく変貌する可能性がある。

(ひらの・みつとし 大手前大学学長・教授)