

〔論 説〕

経営システムにおけるワーク・ライフ・バランスの論理構造

奥 寺 葵

1. はじめに一問題の所在—

2016年、第3次安倍内閣は多様な働き方を可能とする社会を目指し、「労働制度改革」に着手した。「働き方改革実現会議」では、①同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善、②賃金引き上げと労働生産性向上、③長時間労働の是正、④転職・再就職支援、⑤格差を固定化させない教育、⑥柔軟な働き方がしやすい環境整備、⑦高齢者の就業促進、⑧子育て・介護と仕事の両立、⑨外国人材の受け入れ、と9項目の検討課題が提示された。2017年には第10回同会議で「働き方改革実行計画」が決定され、2018年6月29日に、8つの労働法（「雇用対策法」、「労働基準法」、「労働時間等設定改善法」、「労働安全衛生法」、「じん肺法」、「パートタイム労働法（パート法）」、「労働契約法」、「労働者派遣法」）からなる「働き方改革」関連法が成立した⁽¹⁾。

「働き方改革」の背景には、(1)わが国の「労働力人口の減少」という現実がある。この状況下での労働力の確保は、(2)経済成長、税収確保、医療・社会保障の維持に不可欠である。しかし、同時に、(3)女性の社会進出・高齢者の活用の推進や(4)非婚化、晩婚化、少子高齢化への対策、過労死・過労自殺、ブラック企業等の社会問題の解消とも密接に関わっている。わが国企業・経済の成長・発展と、人々の生き方・働き方、すなわち、ワーク・ライフ・バランス（=Work Life Balance）の問題が根本から問われているのである⁽²⁾。

資本主義ないし市場経済における企業経営は、営利性原則に則って発展してきた。ところが、近代以降の社会や文化の発展水準を示す尺度は、民主主義とヒューマンイズム=人間性の普及の度合いである。文化・社会の発展段階によっては、営利性原則を貫徹するためにも、民主主義や人間性原理を企業経営の中に取り入れざるをえない。この具現化したものが、ワーク・ライフ・バランス概念である。

しかしながら、ワーク・ライフ・バランスの名の下に理論的・実践的に取り組まれようとしている課題が極めて重要なものであることは疑いようがないにもかかわらず、ワーク・ライフ・バランスは労働問題の一つとして取り組まれているため、上述した複合的な問題に対応できていない。

したがって、本稿ではワーク・ライフ・バランスを労働問題一つとして捉えるのではなく、企業経営および経営システムの問題として構造的に分析することの重要性を論じる。

(1) 三戸浩 (2020) 「“働き方改革”に経営学がどう応えるか—日本人の働き方の過去・現在・未来を変える—」『日本経営学会誌』第44号、p.3.

(2) 同上。

そして、経営システムにおけるワーク・ライフ・バランスを民主主義とヒューマンイズムの尺度から考察する。

2. ワーク・ライフ・バランスとは何か—概念と現状—

一口にワーク・ライフ・バランスといっても、立場や捉え方が違えば含意する意味内容が大きく異なる。したがってその「バランス」のありようも違った展開となり得る。数年前まで日本政府はワーク・ライフ・バランスという用語を前面に出して使っていたが、いつしかそれは「働き方改革」という用語の中に包摂されるようになった。

これまで、仕事と生活の調和に関連する国の政策がどのような用語・概念のもとにどのような背景で構築されてきたのか概観する。

2-1. ワーク・ライフ・バランスの現状と課題

どのように働き、生きるか、という問いをめぐる中で、近年注目を集めてきたのがワーク・ライフ・バランス、すなわち、仕事と生活の調和である。これは「ワーク（仕事）」と「ライフ（私生活）」の間に「つり合いが保たれた状態」のことをいう場合が多い。たとえば、内閣府男女共同参画局は、ワーク・ライフ・バランスを「老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態」と定義している。また、ワーク・ライフ・バランスが実現された社会とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」であるとしている⁽³⁾。

しかしながら、内閣府男女共同参画局（2012）の調査によると、ワーク・ライフ・バランスが実現された社会、すなわち「就労による経済的自立が可能な社会」「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」「多様な働き方・生き方が選択できる社会」という3つの社会について、良い変化が実感されているとは言い難い。男女ともに希望は「仕事」と「家庭生活」とともに優先するなど、複数の活動をバランスよく行いたいとする人の割合が高いものの、現実的には、男性では「仕事」優先、女性では「家庭生活」優先がそれぞれ最多であるなど、単一の活動を優先している人の割合が高いことが示されている⁽⁴⁾。したがって、いまだ多くの人々において、希望と現実の間には差があり、ワーク・ライフ・バランスの実現の難しさがうかがえる。

また、個人は、仕事領域では「労働者」、家庭領域では「夫」「妻」あるいは「親」、学び領域では「学生」のように、それぞれの生活領域では各々の人生役割を持っているが、それらの間での役割、葛藤がネガティブな影響をもたらすことが明らかになっている。た

(3) 内閣府男女共同参画局：「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告，2007，http://www.gender.go.jp/kaigi/danjo_kaigi/siryoo/pdf/ka27-9.pdf（アクセス日：2020年9月20日）

(4) 内閣府男女共同参画局：内閣府男女共同参画社会に関する世論調査，2012 <http://survey.gov-online.go.jp/h24/h24-danjo/index.html>（アクセス日：2020年9月20日）

例えば、仕事-家庭間の葛藤は、双方の満足感を低減させること⁽⁵⁾や、仕事-学び間の葛藤は、講義への参加や準備、仕事量と負の関連をもつこと⁽⁶⁾などが示されている。このような役割間の関係性を捉える概念に「一方の役割における状況や経験が他方の役割における状況や経験にも影響を及ぼす」と定義されるスピルオーバーがあり、代表的な仮説に欠乏仮説と増大仮説がある。欠乏仮説は、人間の時間とエネルギーには限りがあるため、従事する役割の数が増えることによってストレスがもたらされるというネガティブな見方を示している⁽⁷⁾。一方、増大仮説は、個人のエネルギーを拡張可能なものとして捉えて、複数の役割に従事することによって、肯定的な心理的影響がもたらされるというポジティブな見方を示すものである⁽⁸⁾。スピルオーバーがポジティブ、ネガティブ双方の影響性を持つことを前提として、ワーク・ライフ・バランスとアウトカムとの関連について、複数のメタ分析の結果を次の2つの点からまとめ得る⁽⁹⁾。1つは、「仕事（量的負担、情緒的負担など）から家庭」および「家庭（量的負担、情緒的負担など）から仕事」へのネガティブ・スピルオーバーが、健康（身体的・精神的）や満足感（仕事、家庭）、パフォーマンスなどのアウトカムに悪影響を及ぼすということである。もう1つは、「仕事（職場での裁量権やサポートなど）から家庭」および「家庭（家庭での裁量権やサポートなど）から仕事」へのポジティブ・スピルオーバーがそれぞれのアウトカムに良い影響を及ぼすということである。ポジティブ要因に着目した近似概念には、エンリッチメント（enrichment）があり、ある役割における経験が別の役割における経験の質を高めることをいう⁽¹⁰⁾。エンリッチメントには、仕事から家庭生活へのワーク・ファミリー・エンリッチメント（WFE）と家庭生活から仕事へのファミリー・ワーク・エンリッチメント（FWE）の2つの方向性が想定されている⁽¹¹⁾。

これまでの役割間葛藤やスピルオーバー、エンリッチメントなどに関する先行研究では、仕事と家庭との間の関連性に着目したものが中心となっている。しかし、今後、個人の生活は一層多様化すると考えられ、仕事、家庭以外のさまざまな生活領域、人生役割を組み込んで考えていく必要があるといえる。

内閣府男女共同参画局はワーク・ライフ・バランスの個人の実現度指標として、「仕事・働き方」「家庭生活」「地域・社会活動」「学習や趣味・娯楽等」「健康・休養」の5分野をあげている⁽¹²⁾が、個人の生活や活動領域は、さらに細分化、複雑化していくことも考えら

-
- (5) Kossek, E. E. & Ozeki, C. : Work-family conflict, politics, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior human resources research. *Journal of Applied Psychology* 83; 139-149, 1998
- (6) Markel K. S. & Frone, M. R. : Job characteristics, work-school conflict, and school outcomes among adolescents: Testing a structural model. *Journal of Applied Psychology* 83; pp. 277-287, 1998
- (7) Goode, W. J. : A Theory of Role Strain. *American Sociological Review* 25; 483-496, 1960
- (8) Sieber, S. D. : Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review* 39; 567-578, 1974
- (9) 島田恭子・島津明人（2012）「ワーク・ライフ・バランスのポジティブ・スピルオーバーと精神的健康」『産業精神保健』第20号, pp. 271-275.
- (10) Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. : When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31; 72-92, 2006
- (11) 矢澤美香子（2018）「ワーク・ライフ・インテグレーションに関する研究の現状と課題」『武蔵野大学心理臨床センター紀要』第18号, pp. 16-17.

れるだろう。そして、急速な情報技術の進歩とともに、就業形態、ライフスタイル、コミュニティも著しく発展していく中で、各分野の活動や役割の比重は、流動的、重複的なものになっていくと推測される。たとえば、在宅勤務など多様で柔軟な働き方が推進されていくことにより、自宅で働きながら家事や育児をし、空き時間にe-ラーニングを利用して学習するといった生活も可能となる。すなわち「労働者」「母親」「学生」といった複数の役割を同じ生活領域で重複的、同時並行的に担う日常が増加していくと予測される。また近年は、「治療と仕事の両立」も重要課題とされている。がん治療や不妊治療など、さまざまな病気や困難を抱えつつも、テレワークやフレックスタイム勤務などを活用し、治療と就労のどちらかを選ぶのではなく、どちらも継続していくことを実現するための支援が積極的に提唱されている⁽¹³⁾。健康と病の境界も緩やかなものと捉え、個々の状態に適した柔軟な働き方、過ごし方の社会的な後押しが必要である⁽¹⁴⁾。

したがって、多様な生活領域や人生役割について、物理的、心理的に切り分け、そのバランスを考えるワーク・ライフ・バランスの発想だけではなく、これらを切り分けず、より統合的、重複的に捉える発想の必要性も増しているのである。

2-2. 誤解が多いワーク・ライフ・バランス

しかしながら、ワーク・ライフ・バランスやワーク・ライフ・バランス支援の内容については、必ずしも正しく理解されていない。たとえば、ワーク・ライフ・バランス支援に積極的に取り組んできた企業においても、経営状況が悪化すると雇用維持が最優先であり、社員のワーク・ライフ・バランス支援どころではない、といった声も聞かれる⁽¹⁵⁾。

しかし、業務改革や生産性向上の取り組みとワーク・ライフ・バランス支援は矛盾するものではなく、後者は前者にも貢献するものなのである。ワーク・ライフ・バランス支援は福利厚生施策ではなく、社員に意欲的に仕事に取り組んでもらうために不可欠な人材活用上の施策である⁽¹⁶⁾。

また、ワーク・ライフ・バランスやワーク・ライフ・バランス支援を、仕事中心のライフスタイルを否定するもので、仕事と仕事以外の生活に割く時間を同程度とする生き方を唯一望ましいとするものだと考えることも誤解である。社員にとって望ましいワーク・ライフ・バランス状態は、社員一人一人や社員のライフステージによって異なる。ワーク・ライフ・バランス支援は、特定のライフスタイルや生き方を望ましいとするのではなく、多様なライフスタイルや生き方を受容できる企業や職場とするための取り組みである。さらに、ワーク・ライフ・バランス支援を労働時間短縮と短絡的に捉えている企業も少なくない。しかしながら、ワーク・ライフ・バランス支援は、単なる時短の取り組みでなく、時間生産性を向上させて、時間意識の高い「メリハリのある働き方」への転換を目指すもの

(12) 内閣府男女共同参画局：「仕事と生活の調和」実現度指標の在り方、2007 <http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/wlb/index-wlb1912.html> (アクセス日：2020年9月20日)

(13) 一般社団法人日本テレワーク協会(2016)『2020年に向けたテレワークによるワークスタイル変革の実現—8の提言』

(14) 矢澤美香子(2018)「ワーク・ライフ・インテグレーションに関する研究の現状と課題」『武蔵野大学心理臨床センター紀要』第18号, pp. 17-18.

(15) 今野浩一郎・佐藤博樹(2020)『人事管理入門(第3版)』日本経済新聞出版, p. 274.

(16) 同上。

である⁽¹⁷⁾。

3. 企業におけるワーク・ライフ・バランスの概念・用語の変遷

3-1. 国の施策における概念・用語の変遷

1970年代から1980年代には、女性労働者の「福祉」「活用」という視点から、そして「男女の事実上の平等達成の条件整備」といった「正義」の視点も加えつつ、女性労働者のみの「職業生活と家庭生活との調和」の概念が法政策上に明示され、女性労働者について育児休業の普及促進や、再就職支援、能力開発等が行われた⁽¹⁸⁾。

1990年代、女子差別撤廃条約及び家族的責任条約（ILO第156号条約）の批准等を契機に、女性労働者のみについて「職業生活と家庭生活との調和」を図ることの問題がより強く懸念されるようになり、家族的責任を有する男女労働者の平等を前提とした男女双方についての「職業生活と家庭生活との両立」概念が育児・介護休業法上明確化された。男女双方の育児休業の権利や、介護休業、再就職支援なども男女双方の政策とされたが、実際の利用者の大半は女性であって、男性の利用を促す機運はほとんどなかったという⁽¹⁹⁾。

1990年代終わりに欧米の状況などから企業の経営戦略的視点加わった「ファミリー・フレンドリー」の概念が流入し、企業表彰制度の基準に活用される等、わが国の政策に一定の影響を与えた。依然としてその関心は育児や介護責任といった「ファミリーライフ」ではあるものの、ファミリー・フレンドリーであるための条件には労働時間そのものの長さなどが問われるようになり、男性の家事・育児への参画にも目が向けられた⁽²⁰⁾。

2000年代初頭には、少子化の加速により、出産・子育てを阻害する要因を取り除く意味で職業生活と家庭生活との両立が強く求められるようになり、ファミリー・フレンドリー概念においても問題とされた長時間労働等をさらに取り上げる「働き方の見直し」の動きが加速した。2003年の「少子化社会対策基本法」、2004年の「次世代育成支援対策推進法」、2005年の「労働時間等設定改善特別措置法」等にその考え方が反映された⁽²¹⁾。

2005年の人口減少社会突入を契機に、出生率向上や子育て支援対策だけでなく、人口減少の中で持続的な社会を図るため、特に女性の就業率の向上が強く意識されるようになり、労働市場改革の観点からも「働き方の見直し」が求められるようになり、2007年のワーク・ライフ・バランス憲章において非常に幅の広い参加促進型「ワーク・ライフ・バランス」が強調されることとなった⁽²²⁾。

3-2. 企業の人材活用におけるワーク・ライフ・バランス

社会一般のワーク・ライフ・バランスの受け止めは、必ずしも政府の政策意図と一致す

(17) 今野浩一郎・佐藤博樹、前掲書、p. 274。

(18) 伊岐典子（2012）「ワーク・ライフ・バランスを考える」労働政策研究・研究機構編『ワーク・ライフ・バランスの焦点』p. 24。

(19) 同上。

(20) 同上書、pp. 24-25。

(21) 同上書、p. 25。

(22) 同上。

るわけではない。特に、企業経営者がこのワーク・ライフ・バランスに取り組む時には、経営戦略上の様々な意図のもとで行われることになる。そこで、本節では、ワーク・ライフ・バランスと企業の経営戦略上重要と考えられているCSRとダイバーシティの概念との関係を検討する。

3-2-1. ワーク・ライフ・バランスとCSRの関係

CSRとはCorporate Social Responsibilityの略であり、企業活動にあたって、「社会公正や環境などへの配慮を組み込み、従業員、投資家、地域社会等のステークホルダー（利害関係者）に対して責任ある行動を取るとともに、アカウンタビリティ（説明責任）を果たしていくこと⁽²³⁾」といった定義がなされている。CSRはその性格上、労働の分野に特定されず、環境、人権といった広範な問題を含んでいるが、労働分野が重要なファクターを占める⁽²⁴⁾。

国際的には、1970年代に多国籍企業問題の深刻化を受けて、国連などで行動規範の検討が始まり、OECDやILOもガイドライン作りや三者宣言を行った。比較的新しいイニシアティブとしては、1997年SAI（Social Accountability International）が労働分野のCSRについてのガイドラインを発行しており、2000年には国際連合アナン事務総長の提唱による「グローバル・コンパクト」という自主的イニシアティブが打ち出され、企業の参加（グローバル・コンパクトに挙げられた原則を守ることを表明し、報告書をインターネット上で公表すること）を求めている⁽²⁵⁾。このグローバル・コンパクトは当初の3分野9原則の中に労働分野の4原則（組合結成の自由と団結交渉の権利、強制労働の排除、児童労働の廃止、雇用と職業に関する差別の撤廃）が示されているが、ワーク・ライフ・バランスについては明示されていない。SAIについてもワーク・ライフ・バランスについての記述はない⁽²⁶⁾。

他方、わが国においては、1991年に経済団体連合会が「経団連企業行動憲章」を制定しており、1996年12月に出されたその改訂版では、「従業員のゆとりと豊さを実現し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、従業員の人格、個性を尊重する」と謳われ、その実行の手引きには、労働時間短縮、フレックスタイム、在宅勤務、育児、介護、ボランティアの休暇等も盛り込まれている⁽²⁷⁾。

2004年に厚生労働省で「労働におけるCSRのあり方に関する研究会」が開催されたころにおいても、わが国では、企業がCSRとして取り組む分野のうち「労働」については、「取り組みが進展しているとは言えない」との指摘もあった⁽²⁸⁾。

ところが2007年に上場企業を対象に行われた調査⁽²⁹⁾では、回答企業の95%が少なくと

(23) 厚生労働省（2004）『労働におけるCSRのあり方に関する研究会中間報告書』による定義。

(24) 伊岐典子、前掲書、pp. 25-26。

(25) 熊谷謙一（2007）「CSRと国際労働運動」『労働CSR 労使コミュニケーションの現状と課題』NTT出版

(26) 伊岐典子、前掲書、p. 26。

(27) 「経団連企業行動憲章 実行の手引き」<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/index.html>（アクセス日：2020年9月20日）

(28) 伊岐典子、前掲書、p. 26。

(29) 労働政策研究・研修機構（2009）『雇用システムと人事戦略に関する調査（2007年調査）調査シリーズNo. 53

も法令の規定範囲，社会から要請されている範囲でCSRに取り組んでいるとしている。実際に取り組んでいるCSRの内容としても、「社員の育児・介護への配慮」を挙げる企業が63.3%と，2年前の同様の調査に比べ12ポイント増加している。同じく男女間の機会均等も68.9%（2年前に比べ9.7ポイント増）と高い比率を占めており，ワーク・ライフ・バランスと重なり合う企業の雇用管理にかかるテーマがCSRとして認識され推進されている状況がうかがえる⁽³⁰⁾。

特に2010年にはISO（国際標準化機構）からISO26000（社会的責任に関する手引き）が発行されたことが注目される。このISO26000は，組織の社会的責任に関する国際規格であり，その中核主題7つのうち「組織統治」，「人権」に続く3番目の要素として「労働慣行」が明示されている。そしてこのISO26000の労働慣行の分野における課題としても，ワーク・ライフ・バランスが挙げられているのである。このISO26000という国際規格は，認証を目的にしたものではなくあくまでもガイダンスであるとされているが，グローバル化に伴うCSRの国際的な水準への関心の高まりやこのようなISOの動きを踏まえ，CSRの観点からのワーク・ライフ・バランスの取り組みの重要性を認識する企業が増していくものと思われる⁽³¹⁾。

3-2-2. ワーク・ライフ・バランスとダイバーシティの関係

ワーク・ライフ・バランスは「仕事と家庭の調和」と説明され，ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場を「働く人々が会社や上司から期待されている仕事上の責任を果たすと同時に，仕事以外の生活でやりたいことや，やらなくてはならないことに取り組める状態⁽³²⁾」と定義されている。ワーク・ライフ・バランスというと，私生活重視のライフスタイルを指すと誤解されがちだが，実際は各人にとって望ましい多様な生き方を受容することを指すとされている⁽³³⁾。

その実現のキーワードとして，「多様性」，「柔軟性」，「時間の質」の3つが挙げられている⁽³⁴⁾。このうち，労働時間の短縮化や適正化といった「時間の質」や，その取り組みを支援するためのリモートワークなどの「柔軟性」は，働き方改革やワーク・ライフ・バランスに関する実際の議論で相対的に注目度が高い。一方，それらと比較すると「多様性」，すなわちダイバーシティを目指す取り組みは，わが国ではその重要性は認識されつつも一歩出遅れている⁽³⁵⁾。

その原因は，現在の日本のダイバーシティの捉え方に深く関係していると考えられる。本来，ダイバーシティとは，国籍や年齢，就業形態などの「表層」と，価値観や考え方の見方などの「認知」に関して存在する多様性のことを指す⁽³⁶⁾。ところが，日本では社会における女性進出・活躍のことと問題を狭く，矮小化し捉えがちである。「多様性」

(30) 伊岐典子，前掲書，pp. 26-27.

(31) 同上書，p. 27.

(32) 佐藤博樹・武石恵美子編著（2011）『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房。

(33) 安藤史江（2020）「ダイバーシティ時代における職場の牽引要件」『日本経営学会誌』第44号，p. 42.

(34) 山口一男（2009）『ワークライフバランス—実証と政策提言』日本経済新聞出版社。

(35) 安藤史江，前掲稿。

(36) 谷口真美（2005）『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかす組織』白桃書房。

という言葉は用いるが、その本来の意味・範囲に反し、働く女性だけに矮小化した議論に終始することが多い上に、「多様性」よりも、より広く全組織メンバーが対象になるように思える「柔軟性」や「時間の質」を優先しがちとなるのである⁽³⁷⁾。

しかし、ワーク・ライフ・バランスとは決して女性に限定した議論ではない。そのゴールは男女を問わず、異なる生き方を志向する人々同士の協働が効果的に行われる職場づくりである。ワーク・ライフ・バランス支援を建物にたとえると、1階を社員の時間制約を前提とした仕事管理の実現、2階をワーク・ライフ・バランス支援の制度導入とその利用を可能にする職場づくり、そして土台部分をダイバーシティの実現とする。その上で、現在の日本は2階のみしか着手できておらず、それすら不十分な企業も多いこと、逆に土台さえできていれば、ワーク・ライフ・バランス支援の効果が期待できるのである⁽³⁸⁾。

以上のように、CSRもダイバーシティもワーク・ライフ・バランスと重なり合う概念であり、企業においては、政府の提唱するワーク・ライフ・バランスをむしろCSR、ダイバーシティ等のスローガンのもとに社内制度化する場合も多い。したがって、ワーク・ライフ・バランスは、それ自体としても他の経営戦略の一部としても、企業が重視しなければならない領域になっていることは間違いないであろう。しかしながら、他方で、ワーク・ライフ・バランスが経営システムの中で構造的に捉えられていないが故に、誤まった理解がなされていることが明らかである。

4. 経営システムにおけるワーク・ライフ・バランス

これまで述べてきたように、一般にワーク・ライフ・バランスが語られる場合、働く人々の余暇時間（「ライフ」に充てる時間）を拡大し、労働者福祉を増大させるための施策と捉えられることが多い。しかし、経営学の視点でワーク・ライフ・バランスを論じようとする際には、そうした理解では不十分である。なぜなら、労働者に加え経営者の視点、すなわち、企業経営にとって利益を上げること、継続的に事業が続けられることに繋がるかどうか、経営学の視点でワーク・ライフ・バランスを論じる際には鍵となる⁽³⁹⁾。本章では、経営学アプローチでのワーク・ライフ・バランス論で必要とされる視点を考察する。

4-1. ワークとライフの両立志向

一般に、行政の施策では労働時間（の長さ）や休曜日数（の多さ）などがワーク・ライフ・バランスの実現指標として取り上げられることが多いが、こうした数量的次元のみでワーク・ライフ・バランスを測定するのであれば、それは経営学アプローチによる議論であるとはいえない。なぜなら、数量で測定すれば、労働時間が短ければ短いほど、また休曜日数が多ければ多いほど、労働者福祉の増大の観点からは「優れた企業」ということになるからだ。しかし、数量的次元のみに着目する限り、労働時間や休曜日数の増大は、すなわち仕事時間や勤務日数の減少を意味することとなる。労働時間の短縮や休暇の増大が即

(37) 安藤史江、前掲稿。

(38) 佐藤博樹・武石恵美子編著（2011）『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房。

(39) 上林憲雄（2019）「経営学におけるワーク・ライフ・バランス」『大原社会問題研究所雑誌』

ワークの質や生産性を下げるものではないにせよ、こうした数量的次元のみの観点では企業経営としては受け入れることが難しいであろう。したがって、経営学からワーク・ライフ・バランスを論じようとすれば、数量的次元に加え、おのずと質的次元も視野に入れる必要がある。労働時間や休暇日数の変化に応じ、どのようにワークへの取り組み方が変わり、また仕事の質が上がったかが論じられなければならない。すなわち、ワークとライフがトレードオフ（相殺関係）にならず双方が両立する、数量的次元だけではなく質的次元をも加味してワーク・ライフ・バランスを評価する必要があるのである⁽⁴⁰⁾。

4-2. 長期の視点

「長期の視点」とは、短くとも5年程度は先を見据えた視点を指している。ワーク・ライフ・バランスの向上を目指そうとすれば、半年や1年といった短期視点での評価ではなく、より長い目でその実現を目指していこうとする姿勢が重要になる。前述したように、とりわけ、2000年以降、いわゆる「企業の社会的責任」(CSR: Corporate Social Responsibility)の考え方が普及浸透するにつれ、企業経営は資本提供者である株主のためだけに存在するのではなく、従業員や消費者、地域社会などの各種ステイクホルダーにとっても有益な存在であるべきであるという考え方が、年々強くなってきている。こうした多種多様なステイクホルダーにとっての有益性をも重視する観点からは、ワーク・ライフ・バランスを考えるにあたってもおのずと長期の視点に立脚せざるを得ないこととなる。換言すれば、単年度や働く日々ごとのワーク・ライフ・バランスではなく、最低でも5年程度のスパンで、ワークとライフとの相互循環の視点から働く人々の成長、企業の成長といった視点から評価されなければならないということである。人々や企業の相互発展という目的を見据えれば、長期間をかけて、働く人々も企業もともに質的な向上が見られるという点こそがワーク・ライフ・バランス論においては重要となる⁽⁴¹⁾。

5. 経営システムにおけるワーク・ライフ・バランスの論理構造

5-1. ワーク・ライフ・バランスの位置付け

経営システムにおけるワーク・ライフ・バランスの特質を構造的に理解するために、本節では、経営システムの具体的内容とその形態を規定する①要素システムの内的発展原理と、②市場競争のルールおよび労使関係を含む文化や社会構造の関係について検討する。

経営システム（かっこ内は、その特質；以下同じ）は、生産技術（生産性と品質）、経営管理制度（責任と権限の集中と委譲の仕組み、組織メンバーの価値観＝組織風土）、経営戦略（市場競争を前提にした事業戦略、競争戦略および職能戦略）、および経営方針・経営計画（経営理念・経営文化・経営目標）の4つの内容からなる。経営システムは、経営方針、経営戦略、経営管理制度、生産技術などからなるというだけではなく、それぞれの要素を特質づける要因である社会・文化構造、経済・産業構造と競争構造、組織形態と組織メンバーの思考・行動様式、生産性・品質などを総合的に関連づけて把握することが

(40) 上林憲雄，前掲稿。

(41) 同上。

必要である。すなわち、各階層ごとの内容を理解するだけでは不十分であり、相互の関連を理解することが重要である⁽⁴²⁾。

まず、経営システムの第1の階層は、最もコントロールしやすいという意味で生産技術である。第2の階層は企業経営の手段・道具としての経営管理制度（生産、労務、財務、販売などの業務と管理の諸制度）である。個々の経営（管理）制度の成立と発展を規定するものは、「経営の論理」の具体化としての経営方針、利益目標、経営戦略である。経営の原理は第1に営利である。それは、経営目標として具体化され、一定期間の利益額および利益率、すなわち総資本利益（ROI）や自己資本税引き利益率（ROE）で示される。また、経営が組織体である以上、社会的文化や組織メンバーの価値観の尊重など組織の原理を無視することはできない⁽⁴³⁾。

経営システムの第3の階層は経営戦略であり、経営の論理や企業行動の具体的あり方を企業の外部から規定する経済構造と経済法則、および市場競争のルールによって規定されている。経済構造や競争ルールは、国や時代によって発展段階や具体的な指標が異なったり、重点の置き方が変化することに注意しなければならない⁽⁴⁴⁾。

第4の最上層は経営方針であり、経営理念・経営目的・経営目標・経営文化などからなる。これは、社会文化や制度・法律などによって影響を受ける。経営理念・方針などはその国の文化や社会構造をも反映するからである。具体的には、政治体制（民主主義など）、資本蓄積様式、社会的イデオロギーと法律、労働組合運動、および教育や科学・技術の水準などによって、経営システムと企業の営利原則は条件づけられている。この内のイデオロギーや法律は社会の上部構造に属するものであるが、企業経営とそのシステムは社会の上部構造そのものではなく、企業経営およびそのシステムが社会のイデオロギーや法律その他によって強く規定され、逆に経営文化が社会文化に影響する側面もあるということである⁽⁴⁵⁾。

資本主義ないし市場経済における企業経営は、営利性原則に則って発展してきた。営利性原則こそが企業経営の原理的特質である。ところが、近代以降の社会や文化の発展水準を示す尺度は、民主主義とヒューマニズム、すなわち人間性の普及の度合いである。それは、企業経営の原理とは別個のものである。しかも、営利性原則は、民主主義やヒューマニズムとしばしば対立してきた⁽⁴⁶⁾。

しかし、企業も人間社会の一つの産物であり構成要素であるかぎりにおいて、また、事業体を構成し運営するのは人であるから、文化・社会およびその発達水準を完全に無視することはできない。文化・社会の発展段階によっては、営利性原則を貫徹するためにも、民主主義や人間性原理を企業経営の中に取り入れざるをえない。この具現化したものが、ワーク・ライフ・バランス概念であり、「企業の社会性」である。

民主主義の発展した社会では、人に対する考え方は企業経営の決定的・原理的要素とな

(42) 林正樹 (1998) 『日本の経営の進化』 税務経理協会, pp. 20-21.

(43) 同上書, p. 21.

(44) 同上。

(45) 同上書, pp. 21-22.

(46) 同上書, p. 22.

る。たとえば、民主主義の発展の違いは、企業の社会的責任に対する考え方、企業と行政との関係、労働組合に対する考え方の違いを生み出すのである。具体的には、地球環境の保護に対する、文化活動の支援や保護に対する企業行動は、国の違いや時代の違いによって大いに異なっている。製造物責任や労働時間、および雇用における男女差別などに対する考え方においてもしかりである⁽⁴⁷⁾。

以上のことから、経営システムをコスト・品質・納期という尺度だけから評価する時代は終わった。このシステムを民主主義とヒューマニズムの尺度からも再検討すべき時期が来たのである。その際に、経営システムの階層性を縦軸に、企業内の経営営利原則と企業外からの社会性原理とを横軸に分析する必要がある⁽⁴⁸⁾。ここに、ワーク・ライフ・バランスを構造的に捉える必要性があるのである。

5-2. 考察—ワーク・ライフ・バランスからワーク・ライフ・インテグレーションへ—

ワーク・ライフ・バランスは、トレードオフ関係を想起させるバランスという語に代え、仕事生活も仕事外生活もともに充実させ、その両者を調和 (harmony) させるという含意を込め、「ワーク・ライフ・ハーモニー」を目指した概念が提唱されている。あるいは、ワークとライフを渾然一体のものとして捉え直し、「統合」させるという意味を持たせて「ワーク・ライフ・インテグレーション」とも称されている。

欧米ではすでにワーク・ライフ・インテグレーションに関するさまざまな研究が展開され、議論されている。たとえば、ワーク・ライフ・インテグレーションがもたらす利益は、役割間の移行に要する労力を減らし、柔軟性を促進させることにある⁽⁴⁹⁾。ワーク・ライフ・インテグレーションでは、生活領域、役割間の境界が薄いものであることによって、1つの役割から他の役割へと容易に移行することができると考えられる。逆に、仕事にプライベートは持ち込まない、あるいは、家庭には仕事をもち込まないといったように生活領域を区別し、独立させることは、「分離 (segmentation)」と呼ばれる。分離は、境界間の移行や役割の切り替えに労力を要することになり、ワーク・ファミリー・コンフリクト (work family conflict: WFC; 仕事と家庭の間の役割葛藤) と正の関連性を示すことが示されている⁽⁵⁰⁾。

しかし、必ずしもワーク・ライフ・インテグレーションがポジティブ、分離がネガティブな結果をもたらすものではないことも示唆されている。Houlfort & Bourdeau (2016) では、仕事より家庭生活を優先する分離型はワーク・ファミリー・エンリッチメント (WFE) へ負の、仕事から家庭へのコンフリクト (W-FC) へ正の影響を示した。しかし、家庭より仕事を優先する分離型では、WFE に正の影響が認められた。さらに、ワーク・ライフ・インテグレーション対処として、仕事から私生活への統合的対処 (たとえば、「家に仕事

(47) 林正樹, 前掲書, p. 22.

(48) 同上。

(49) Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. : All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review* 25; 472-491, 2000

(50) Rothbard, N., Phillips, K., & Dumas, T. : Managing multiple roles: Work-family policies and Individuals' desires for segmentation. *Organization Science* 16; 243-258, 2005

を持ち込む」など)は、エンリッチメント(WFEとFWE)を促進する一方、仕事から家庭(W-FC)、家庭から仕事(F-WC)という相互のコンフリクトにも正の影響を及ぼしていた。私生活から仕事への統合的対処(たとえば、「仕事中に個人的なコミュニケーション(Eメールや電話など)に回答する」など)については、エンリッチメントとコンフリクトに影響は見られなかった⁽⁵¹⁾。Kossek, Lautsch, & Eaton (2006)も、ワーク・ライフ・インテグレーションはF-WCの高さと関連し、分離はウェルビーイング(well-being)の高さと関連することを示し、柔軟な働き方をするテレワーカーにおいてより高いWFCが報告されていた⁽⁵²⁾。これらの結果から、ワーク・ライフ・インテグレーションは、仕事と私生活の相互作用において、ポジティブな効果をもたらすものと予測はされるが、個人がワーク・ライフ・インテグレーション対処をいかに柔軟に用いているかや役割移行や生活領域の共有をいかに体験し、認識しているか、役割や領域の境界をどのようにコントロールしているかといった観点からの検討が重要であると推察される⁽⁵³⁾。

また、Sieber (1974)の増大仮説に基づき、ある領域や役割で得た資源を他の領域や役割にいかにか投資、転用できるか、という観点からワーク・ライフ・インテグレーションについて考えることも意義があるだろう。太田(2006)は資源転用効果の観点から、独立性の高い役割を持つことが緩衝的資源拡張(たとえば「ある領域で落ち込むことがあっても、別の領域のために気楽に考えられるようになる」)と転用的資源拡張(たとえば、「ある領域で得た情報や発見が、別の領域で役に立つ」)の高さと関連し、それらがウェルビーイングの高さを導くことを示唆している⁽⁵⁴⁾。したがって、領域や役割を独立させる分離的な立場であっても、異なる領域、役割で得たものを相互に転用したり、緩衝効果をもたらす資源とすることは、個人内での心理的な領域・役割間の境界をうまく調整し、それぞれを資源として有効活用していることを意味している。また、富田・西田・丹下・大塚・安藤・下方(2019)は、仕事→家庭促進(たとえば「仕事の経験が、家庭での問題解決に役に立つ」「仕事をしているおかげで、家族にとっても魅力的な存在になれる」)や家庭→仕事促進(たとえば、「家族と話すことが、仕事上の問題解決に役に立つ」「家族と話すことが、仕事上の問題解決に役に立つ」)は、抑うつと負の相関を、生活満足度、自尊感情と正の相関を示すことを報告している⁽⁵⁵⁾。仕事と家庭、相互で得たスキルや人的資源を領域横断的に活用することで、ポジティブな心理的効果をもたらされると考えることができる⁽⁵⁶⁾。

(51) Houliort, L.C & Bourdeau, S: Work-life balance: The good and the bad of boundary management. *International Journal of Psychological Studies* 8; 133-146, 2016

(52) Kossek, E.E., Lautsch, B.A., & Eaton, S. C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, jobcontrol, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior* 68; 347-367, 2006

(53) 矢澤美香子(2018)「ワーク・ライフ・インテグレーションに関する研究の現状と課題」『武蔵野大学心理臨床センター紀要』第18号, p. 20.

(54) 太田さつき(2006)「多重な役割従事と心理的 well-being との結びつき—役割間の関係性を含めた検討—」『心理学研究』76, pp. 503-510.

(55) 富田真紀子・西田裕紀子・丹下智香子・大塚礼・安藤富士子・下方浩史(2019)「中高年者に適用可能なワーク・ファミリー・バランス尺度の構成」『心理学研究』

(56) 矢澤美香子, 前掲稿, p. 20

以上のことを踏まえると、役割や領域について、状況や立場に応じて独立的にも統合的にも捉えることができ、柔軟な対処を取ることができるかが、実際的にはポジティブな心理的効果に影響する。自らの役割・領域境界についての心理的障壁をいかにコントロールするか、という境界マネジメント (boundary management; Ashforth et al., 2000) の重要性も指摘されている⁽⁵⁷⁾。

近年、わが国においても、ワーク・ライフ・インテグレーションの実現に向けた具体的な取り組みが始まっている。たとえば、日本アイ・ビー・エム株式会社 (2014) では、多様な労働時間制度やe-ワーク制度 (部分的在宅勤務制度)、ホームオフィス制度 (全日的在宅勤務制度) やサテライトオフィスを利用といった「時間と場所を選ばない働き方の推進」、上司ではなく部下自分自身で仕事をコントロールし、計画的に休暇を取る「仕事と生活の高次元セルフコントロール」などの取り組みを導入している⁽⁵⁸⁾。また、オリンパス株式会社 (2018) は、育児・介護の両立支援施策の拡充として、「在宅勤務制度」や「労働時間短縮制度」、配偶者の転勤や育児・介護などのやむを得ない理由で退職する従業員に、再入社のための応募機会を提供する「リエントリー制度」、管理職に対して育児・介護に一時的に専念しなければならない状況になった時に、希望すれば一時的に役職を離れることができる「役割フレックス制度」やその他多様な休暇制度などを取り入れている⁽⁵⁹⁾。これらは、生活領域や人生役割の統合だけではなく、統合と分離の間にも柔軟性を持たせ、相互の移行を容易にする支援といえるだろう⁽⁶⁰⁾。

今後もこうした組織の制度、仕組みといった外的要因、すなわち「社会的要因」の整備や改革が急がれる。同時に、それらを活用する労働者側の内的要因、すなわち個人の「心理的要因」にも目を向けることが重要であろう。ワークの重さとライフの重さの直接的経験・認識の主体は労働者だからである。

ワーク・ライフ・インテグレーションでは、ワークとライフを流動的に運営することによって、相乗効果が発揮され、生産性、成長拡大を実現することが目指されるが、最も重要なアウトカムは、個人の生活の質や充実感、幸福感が向上することであり、それらは企業組織、さらに社会全体の福利の増進につながるものである。したがって、外的枠組みを整えるだけではなく、それらの多様な社会的支援を効果的に活用していけるよう、ワーク・ライフ・インテグレーション施策やソーシャルネットワークの活用スキルなど、個人の持つ多様でポジティブな心理的要因を高めていく支援とそれらがもたらす効果の測定が重要である。

また、職種、業種によっては、裁量労働制やテレワークなど柔軟な働き方の制度を導入することが困難であったり、適さない場合もあるだろう。しかし、社会的要因の変革が容易ではない場合にも、個人がワーク・ライフ・インテグレーションを意識した働き方、生

(57) 矢澤美香子, 前掲稿, p. 20

(58) 日本アイ・ビー・エム株式会社 (2014) 「『職務等級制度と納得性の高い人事評価制度及び場所・時間を選ばない働き方に資する施策とモバイルツールの活用』による働き方・休み方」<https://work-holiday.mhlw.go.jp/detail/0206.pdf> (アクセス日: 2020年9月20日)

(59) オリンパス株式会社「ワークライフ・インテグレーションの推進」<https://www.olympus.co.jp/recruit/newgraduates/work-life-integration/index.html> (アクセス日: 2020年9月20日)

(60) 矢澤美香子, 前掲稿, pp. 20-21.

活の仕方を段階的に取り入れていくことが、ポジティブな心理的効用につながる可能性も考えられる⁽⁶¹⁾。

6. おわりに

ワークとライフの二項対立、相互相殺を超えた概念、というのがポイントであり、こうした高次元における両者の弁証法的統合を介した長期的な発展を志向する視点がワーク・ライフ・バランスの概念には必要である。政府主導で進められている「働き方改革」の議論においても、労働時間短縮や生産性向上、企業収益の改善、賃金の上昇といった数量的側面のみが強調され、職場における働く人々の精神的な充実、人間としての成長等に関しては等閑視される傾向にある。グローバル競争がますます熾烈になっている今こそ、より長期視点に立った人間、企業、社会の質的発展に根差し、経営システムという広い枠組みの中で、構造的にワーク・ライフ・バランスを模索することが必要なのである。

〔参考文献〕

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. : All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review* 25; 472-491, 2000
- Goode, W. J. : A Theory of Role Strain. *American Sociological Review* 25; 483-496, 1960
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. : When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31; 72-92, 2006
- Houliort, L.C & Bourdeau, S: Work-life balance: The good and the bad of boundary management. *International Journal of Psychological Studies* 8; 133-146, 2016
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. : Work-family conflict, politics, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior human resources research. *Journal of Applied Psychology* 83; 139-149, 1998
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., & Eaton, S. C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, jobcontrol, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior* 68; 347-367, 2006
- Markel K. S. & Frone, M. R. : Job characteristics, work-school conflict, and school outcomes among adolescents: Testing a structural model. *Journal of Applied Psychology* 83; pp. 277.-287, 1998
- Rothbard, N., Phillips, K., & Dumas, T. : Managing multiple roles: Work-family policies and Individuals' desires for segmentation. *Organization Science* 16; 243-258, 2005
- Sieber, S. D. : Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review* 39; 567-578, 1974
- 安藤史江 (2020) 「ダイバーシティ時代における職場の牽引要件」『日本経営学会誌』第44号

(61) 矢澤美香子, 前掲稿, p. 21.

- 伊岐典子 (2012) 「ワーク・ライフ・バランスを考える」労働政策研究・研究機構編『ワーク・ライフ・バランスの焦点』
- 一般社団法人日本テレワーク協会 (2016) 『2020年に向けたテレワークによるワークスタイル変革の実現—8の提言』
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2020) 『人事管理入門 (第3版)』日本経済新聞出版
- 太田さつき (2006) 「多重な役割従事と心理的 well-being との結びつき—役割間の関係性を含めた検討—」『心理学研究』76, pp. 503-510.
- オリンパス株式会社「ワークライフ・インテグレーションの推進」<https://www.olympus.co.jp/recruit/newgraduates/work-life-integration/index.html> (アクセス日: 2020年9月20日)
- 上林憲雄 (2019) 「経営学におけるワーク・ライフ・バランス」『大原社会問題研究所雑誌』
- 熊谷謙一 (2007) 「CSRと国際労働運動」『労働CSR 労使コミュニケーションの現状と課題』NTT出版
- 「経団連企業行動憲章 実行の手引き」<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/index.html> (アクセス日: 2020年9月20日)
- 厚生労働省 (2004) 『労働におけるCSRのあり方に関する研究会中間報告書』
- 佐藤博樹・武石恵美子編著 (2011) 『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書
- 島田恭子・島津明人 (2012) 「ワーク・ライフ・バランスのポジティブ・スピルオーバーと精神的健康」『産業精神保健』第20号
- 谷口真美 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかす組織』白桃書房。
- 富田真紀子・西田裕紀子・丹下智香子・大塚礼・安藤富士子・下方浩史 (2019) 「中高年者に適用可能なワーク・ファミリー・バランス尺度の構成」『心理学研究』
- 内閣府男女共同参画局: 「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告, 2007
- 内閣府男女共同参画局: 「仕事と生活の調和」実現度指標の在り方, 2007
- 内閣府男女共同参画局: 内閣府男女共同参画社会に関する世論調査, 2012
- 中川誠士 (2020) 「ワーク・ライフ・バランスの論理構造」『日本経営学会誌』第44号
- 日本アイ・ビー・エム株式会社 (2014) 「『職務等級制度と納得性の高い人事評価制度及び場所・時間を選ばない働き方に資する施策とモバイルツールの活用』による働き方・休み方」<https://work-holiday.mhlw.go.jp/detail/0206.pdf> (アクセス日: 2020年9月20日)
- 林正樹 (1998) 『日本的経営の進化』税務経理協会
- 三戸浩 (2020) 「“働き方改革”に経営学がどう応えるか—日本人の働き方の過去・現在・未来を変える—」『日本経営学会誌』第44号
- 矢澤美香子 (2018) 「ワーク・ライフ・インテグレーションに関する研究の現状と課題」『武蔵野大学心理臨床センター紀要』第18号
- 山口一男 (2009) 『ワークライフバランス—実証と政策提言』日本経済新聞出版社
- 労働政策研究・研修機構 (2009) 『雇用システムと人事戦略に関する調査 (2007年調査) 調査シリーズ No. 53

(2020.9.21 受稿, 2020.11.17 受理)

—Abstract—

The expression work-life balance tends to be thought of as accurately expressing the task as it is being tackled. However, there is no doubt that the issues that are being tackled theoretically and practically in the name of work-life balance are extremely important, but the concept of work-life balance has not been addressed. The situation is occurring.

In order to clarify the fundamental problem of the above situation, we examine work-life balance in the management system, that is, structured work-life balance, and consider the relationship between the concept and practice of work-life balance.