



境界決定の自律性とワーク・ライフ・バランス (＜特集＞日本人の働き方)

森田, 雅也

(Citation)

国民経済雑誌, 208(1):1-19

(Issue Date)

2013-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008490>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008490>



境界決定の自律性と
ワーク・ライフ・バランス

森 田 雅 也

国民経済雑誌 第 208 巻 第 1 号 抜刷

平成 25 年 7 月

境界決定の自律性と ワーク・ライフ・バランス

森 田 雅 也

経営学の視点からワーク・ライフ・バランスを捉える際の要諦は、仕事と生活の境界管理にある。ワーク・ライフ・バランスで求められる働き方は、仕事と生活の境界を越えやすい働き方であり、労働者が境界決定の自律性を発揮できる働き方である。組織は、境界決定権を労働者にある程度委譲するとともに、労働者が境界決定の自律性を発揮しやすいように非制度的支援を行うことが望ましい。労働者にも、自分の中での仕事の位置づけを決定することが求められる。ワーク・ライフ・バランスで求められる働き方を実現するには、企業と労働者の双方が変わることが必要となってくる。

キーワード ワーク・ライフ・バランス、境界管理、境界決定権の緩和、
境界決定の自律性

1 は じ め に

佐藤（2002）が、「日本におけるワーク・ライフ・バランスに関する実証的な研究は、緒についたばかりと言える」（2ページ）と記していたのは、ほんの10年程前のことである。その後、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと略記）を巡る実証的な研究は、後ほど確認するように、驚くべき勢いで蓄積されていった。一方、2007年12月の「仕事と生活の調和推進（ワーク・ライフ・バランス）憲章」ならびに「仕事と生活の調和推進のための行動指針」策定に始まる政府による旗振りの下、WLBという考え方やWLBで求められる働き方が国民に浸透するように、政策課題として官民あげて取り組まれている。とはいうものの、内閣府（2012）によると、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」という言葉について、「言葉も内容も知っている」のは20.8%、「言葉は聞いたことあるが、内容までは知らない」34.4%、「言葉も内容も知らない」44.7%（総数2,500人）という状況であり、政府や推進者が期待するほどまでにWLBという言葉や内容が人々に広く認知されているとはまだまだ言えない状況である。

しかし、WLBの認知度は高いに越したことはないが、数字にはそれほどこだわる必要は

ないだろう。なぜなら、WLBという言葉や内容を知らなくても、WLBで求められる働き方が出来ていればいいからである。WLBで求められる働き方の一つである育児休業を取得した男性がいる企業でも、4分の1強の企業はWLBという言葉で「今回の調査で初めて知った」としている調査結果もある（森田，2012¹⁾）。これは、WLBという言葉を知らなくとも、WLBで求められる働き方ができている企業や組織は存在する可能性を示唆している。

では、WLBで求められる働き方とはどのようなものだろうか。小倉（2010）の言を借りれば、「「ワーク・ライフ・バランス」の研究は“何でもあり”かのような印象を持たせてしまっている」（2ページ）と言われるほど多様な研究があり、当然その対象となった多数の現場が存在し、そこに働く人たちがいる。企業や組織で働く人たちの²⁾中には、「以前は女性活用と言っていたことがWLBと呼ばれている」、「残業削減施策とWLB施策とは同じじゃないか」と感じている人も結構いるのではないだろうか。WLBとは何なのか、に対する答えは一つでなければならないことはない。また、WLBで求められる働き方も多様であっていい。しかし、WLBで求められる働き方について経営学やその一分野である人的資源管理（以下、HRMと略記³⁾）の視点から議論しておくことは、企業や組織で働く人たちにとっても研究者にとっても有益であろう。

そこで本稿では、WLBで求められる働き方について一つの考え方を示すことにする。まず、WLBを巡る議論を簡単にレビューする。次に、経営学の対象としてのWLBについて検討する。さらに、境界決定の自律性という考え方を提示し、WLBで求められる働き方について検討していくことにする。

2 ワーク・ライフ・バランスを巡る議論

本節ではわが国のWLBに関する先行研究の動向を簡単に確認しておこう。先ほども触れたように、WLBに関する研究の蓄積、特に実証的な研究の隆盛には目を見張るものがあり、その射程も多岐にわたっている。ここでは、その広範囲に及ぶ研究を政策課題レベルと企業レベルとに大きく二分して概観していこう。

最初に、政策課題レベルから見ていこう。樋口・府川編（2011）は、家族形成の観点からWLBを見ながら、多くの実証データを示すことで、時間的にも空間的にも広い「少子社会を克服するための処方箋を提示」（1ページ）している。山口（2009）も、WLBが欠如しているのは少子化の進展と男女共同参画の停滞であるとの立場から、これらに関する実証研究に基づいて、少子化対策、男女共同参画推進、雇用制度改革についての政策提言を行っている。さらに、労働政策研究・研修機構編（2007）では、仕事と生活の調和・両立という課題は、ライフステージのすべての段階に関わるとともに、家庭、企業、地域社会といった社会システムの様々な領域にも関わるものであるという認識の下、多角的な視点から分析を行い、

仕事と生活の両立支援のための施策が提示されている。敢えて、女性の労働参加という第一の柱、男性の働き方という第二の柱というように問題を男女別に分けた上で現状分析を進めているのが、労働政策研究・研修機構編（2012）である。ここでは、「WLBの目指す方向としては、総体として、雇用機会に労働時間の概念も組み込んだ「労働投入量」について、男女間でその再配分を図る」（伊岐，2012，33～34ページ）ことであるとし、WLBの実現には、企業や労働者がWLB憲章や法令の目指すところを理解した行動をとることが重要であり、そのための政策手段として、企業や労働者に納得が得られる情報提供や啓発活動があげられている。

これらの政策課題レベルの研究が示唆しているのは、WLBが求められる背景には、少子化という人口構造の変化とそれに伴う労働力人口の減少、ならびに性別役割分業に基づく従来の社会のあり方と働き方の限界があり、WLBに取り組むことで、それらへの対策を講じられる可能性があるということである。

次に、企業経営レベルを見てみよう。企業経営レベルの研究は、企業の業績や財務状況とWLBの関係を見たもの、制度や上司の管理のあり方とWLBとの関係を見たもの、モチベーションなどの労働者の心理状況とWLB施策との関係を見たものとさらに3つのレベルに分けて考えられる。しかし、先行研究においてはこれら3つのレベル間での線引きが難しいものも多いことと、ここでは研究動向の大きな流れを把握することが目的であることから、特にこの区分にこだわらずに見ていくことにする。

佐藤・武石編（2008）は、「「ワーク・ライフ・バランス支援の施策の実施が企業業績を向上させるのか」という点を、データにより実証的に明らかにすること」（17ページ）を目的として、採用パフォーマンス、女性大卒社員の定着、従業員のモチベーション、株式投資収益などへの影響を分析する形で編まれている。そして、「人事戦略の中にワーク・ライフ・バランス支援を組み込んで機能させれば、企業の経営パフォーマンスにプラスの影響を及ぼす」（177ページ）という結論に至っている。一連の研究である脇坂・松原（2011）、松原・脇坂（2012）は、「ワーク・ライフ・バランスのポイントは、労働者と企業がともに利益を得る「ウィン-ウィン（win-win）」である」（脇坂・松原，2011，41ページ）という立場から、雇用調整助成金、短時間正社員制度、WLB施策の人事管理の国際比較、わが国の短時間正社員のキャリアに関する分析を行い、労働者と企業の双方にとって有益なWLB施策、管理のあり方を探っている。そして、これらの結果や先行研究を踏まえて、WLBの研究は「法レベルから企業レベルへ、そして職場レベルへの研究と深化しようとしている」（脇坂・松原，2011，69ページ）と論じている。

佐藤・連合総合生活開発研究所編（2008）は、都会で働くビジネスパーソンを対象として、労働時間、男女間の活躍機会、男女間の家事や子育てなどの生活時間といった様々な不均衡

(インバランス)に着目し、その解消のために「ワーク・ライフ・バランス職場」の構築が必要であると説く。一方、イギリス、オランダ、スウェーデンの3カ国と日本との比較に基づき、わが国のWLBの現状と課題を浮き彫りにしたのが、武石(2011)である。武石(2011)は、制度の制定よりも、働き方の柔軟性確保を支援するような上司のマネジメントや職場風土の重要性を指摘するとともに、イギリス企業に見られる「informalな対応」を引き合いに出し、職場レベルでの取り組みを重視するべきだと主張している。また、労働時間管理の適用除外者である「管理職層の働き方を変えていくことのWLBへの影響は極めて大きなものがある」(286ページ)という指摘は傾聴すべきであろう。

企業経営レベルの先行研究から、まず導かれるのは、WLBへの取り組みは企業パフォーマンスに正の効果を与えることをほとんどの研究が示唆している点である。もう一点は、WLBへの取り組みが効果を上げるためには、上司のマネジメント、同僚の態度や行動、組織風土などを包含した職場のあり方が鍵を握る、という見方が広がってきている点である。

このようにWLBに関わる先行研究の多くは、政策の提案やWLBに関する問題解決方法を提示する実証研究となっており、ここでは幾つかを取り上げたに過ぎないが、その研究成果の蓄積状況は目を見張るばかりである。屋上屋を架すことを避けるためにも、以下では実証データを提示することなく議論を進めていくことにしよう。

3 経営学の対象としてのワーク・ライフ・バランス

3.1 生活の扱いとこれまでの働き方

経営学において仕事と生活との関係は、これまであまり大きく議論されてこなかったが、それは当然のことでもあるだろう。なぜなら、経営学が企業や組織の管理のあり方を追究するものである以上、その主たる関心は組織の内部に向けられるからである。つまり、組織の境界の内側をいかに管理するかが重要な課題であって、境界の外側にある労働者の生活は単なる環境要因の一つであり、管理の主たる対象ではなかったからである。人を管理の対象とするHRMの関心としては、組織内という境界の内側にいる時の彼(女)らの能率をいかに高めるか、いかに効率的に仕事をさせるかが重要視されており、境界外部の彼(女)らの状況には強い関心は払われてこなかった。それゆえ、従業員がまるで家庭や個人的な要望を持っていないかのように組織は設計されてきたのであり、それは効率的な組織を設計するためには必然だと考えられてきた(Kanter, 1977)。

これに対して、わが国で行われてきたHRMでは、手厚い福利厚生制度の一環としての社宅や寮、賃金制度の中の配偶者手当や家族手当など、境界の外側にある生活に関することがらにも配慮がなされてきたではないか、という声が聞こえてきそうである。なるほど、確かにそうではあるが、それらは労働者の生活そのものへの関心から給されたのではなく、労働

者の生活へのこうした「手厚い配慮」によって、彼（女）らが家族や生活に対して後顧の憂い無く仕事に集中できるようにするための措置であった。「手厚い配慮」は、使用者の圧倒的優位な労使関係の下、家父長的温情主義（paternalism）をもって与えられた処遇として、あくまでも組織主導で提供されたものであり、そこには労働者自身の選択の余地はなかったのである（白井，1992）。

その結果、研究としての経営学も実践としての経営も、生活に対しては強い関心を示さず、仕事を中心とする生き方がわが国では広がっていった。こうした働き方は、古くはエコノミック・アニマルと海外から揶揄されたり、「会社人間」と自嘲気味に捉えられたり（田尾編，1997；パク，2002）、さらには過労死という何ともやりきれない結末を導いたりしてきた（熊沢，2010）。そして、「正社員は会社のために体，時間，能力などをささげ、〈無限に〉努力する存在」（守島，2010a，147ページ）となり、「いつでもみんながいる職場」が当然視されるようになったのである。

もちろん、すべての労働者が境界外部のことがらを顧みずに一生活に関することは気にせず一仕事にすべての時間を注ぎ込めたわけではない。それができた人たちは「『時間制約』のない社員」（佐藤・武石，2010）や「無制約社員」（今野，2012）であって、彼（女）らは主たる労働力として期待され活用されてきた。一方、「仕事に投入できる時間に制約のある社員」（佐藤，2007，169ページ）や「制約社員」は組織から重用されたり厚く遇されたりすることは少なかった⁴⁾のである。これに則れば、戦後の経済成長を支えた年功的労務管理の時代の主たる労働力であった「長期勤続を前提とし、所属組織への強い忠誠心を持った男性基幹労働者」（森田，2010，231ページ）は「無制約社員」であり、女性、高齢者、障がいを持った人たちが活躍の場を限られたり、低い処遇に甘んじたりせざるを得なかったのは、彼（女）らが「制約社員」だったからと捉えることができるだろう。

3.2 労働の人間化

こうした現状ではあったが、組織の境界内部の管理が主たる関心領域である経営学において、仕事と生活との関係を取り上げようとする動きがまったく無かったわけではない。その代表的なものは、労働の人間化あるいはQWL（Quality of Working Life）と呼ばれる、世界的に見れば1970年前後に始まる一連の動向である（Looij and Benders, 1995；奧林，1991；嶺，1991；法政大学大原社会問題研究所編，1986；Delamotte and Takezawa, 1984；荻原，1979；Walton, 1975）。

実際には、労働の人間化としての諸活動は生産現場での労働における人間性疎外の回復が中心となったが、「マクロ的な『労働の人間化』は労働者の人間としての基本的人権の保障や経済的・社会的地位の向上を達成する諸制度や諸政策」（奧林，1991，5ページ）であり、

「〈労働の人間化〉とは、主体である働く人々の価値観や欲求を満たしうるものに、（労働者が主体となって）労働生活を変えてゆくことを指す」（稲上・佐藤，1986，228ページ；（ ）内引用者）という見方も存在していた。WLB に似て、その言葉の曖昧さや対象に対する多様なアプローチが批判されることも多かったが、その中には、「QWL の重要な変数の一つは、〈私生活〉と〈労働生活〉のあり方をどのように考えているかにある」（稲上・佐藤，1986，230ページ）として、〈私生活〉と〈労働生活〉の関係を捕捉しようとするものもあった。このように、WLB が登場する以前から経営学やその隣接領域においても、仕事と生活を調和させることの必要性に目を向けた潮流は確かに存在したのであり、労働の人間化と WLB の関係を「WLB は QWL に関する議論の中心である」（Guest, 2002, p. 276）と見る論者も存在する。

確かに、わが国における労働の人間化への取り組みは、生産現場での人間性疎外が欧米諸国に比べて問題視されなかったこともあり、現場でも研究の世界でも退潮していった。しかし、労働の人間化の取り組みの中に、今改めて確認しておくべきところはある。一つは、重要な概念として自律性（autonomy）があげられていた点である。詳細に触れる余裕はないが、労働の人間化への取り組みにおいては、作業組織の変革過程で自律的作業集団（autonomous work group）が導入されるなど、労働者の自律性が特に重視されていた（奥林，1990；嶺，1991）。上述した稲上・佐藤（1986）からの引用に見られる、労働者が自らの価値観や欲求を満たすように主体的に労働生活を変えていく行為も、まさに自律的な行為であると言えるだろう。

もう一つは、職場に着目されていた点である。それを示す引用を、少し長くなるがあげておこう。

「日本の場合、いわば評論家として、仕事人間からの脱却を説くことは容易であるが、現実の個人としてはそうできないような職場の実態があるのではなかろうか。職場のあり方は、依然重要なのである。」（嶺，1991，v ページ）

「『労働の人間化』の苗床としての職場社会のあり方にあらためて注目する必要があるということ、総じて、『労働の人間化』を進めるうえで、法律や制度改革もさることながら、それを受け止める職場社会のありようが肝心要の役割を演ずることになるだろうという点を強調しておかなければならない。」（稲上・佐藤，1986，255ページ）

いずれも、職場の重要性を説く言説である。職場の重要性については、WLB の先行研究でも注目されてきていることを先ほど確認したが、働き方も含めた労働生活のあり方を変えるには職場に着目することが必要であるということが、労働の人間化の研究動向の中でも既に主張されていたことは押さえておきたい。

今日の WLB を巡る動向と労働の人間化との関係をどう捉えるかは、さらなる議論を俟たなければならないが、少なくとも労働の人間化の取り組みの中には、仕事と生活のあり方を検討しようとする萌芽、労働者の自律性の重視、そして労働生活変容に向けて職場に着目する必要性、が認められていたことを確認しておこう。

3.3 管理の対象としての境界

前項で、労働の人間化アプローチの中には経営学としては例外的に、仕事と生活との関係のあり方に着目したものがあったことなどを確認したが、労働の人間化における仕事と生活への関与の仕方を敢えて批判的に振り返ってみると、経営学という枠組みで捉えるために、何をどう操作して仕事と生活との関係を変えていくのか、が必ずしも明確ではなかったように見受けられる。啓蒙的ではあったが、実践性に欠けた嫌いは否めないだろう。

経営学という枠組みで捉える、ということは、経営学が管理の学問である以上、対象となるものを如何に管理するかを考えるということになる。それゆえ、経営学が対象とするものは管理できるものでなければならない、という一つの答えが導かれる。となると、WLB を対象とするには、それを管理可能なものとして把握しなければならないのであり、そのためには WLB の中で管理可能な部分に着目しなければならないことになる。

これまで見てきたように、WLB とは極めて多義的で、WLB をどう捉えるかは論者によって様々である。しかし、いずれにしても WLB という概念は、「仕事」と「生活」という 2 つのシステム⁵⁾の存在を前提として成り立っているものである⁶⁾。一般に、システムの間関係を見る際には境界に着目することが有益となる。なぜなら、システムの安定性を確保するためには境界統制 (boundary control) が重要となるからであり、境界は管理の対象たり得るからである (Cummings and Srivastva, 1977)。したがって、管理の対象を境界と定めることで WLB を経営学の対象として捕捉可能となり、WLB の要諦として境界の管理を位置づけることができる (Clark, 2000; Eikhof, Haunschild and Warhurst, 2007; Golden and Geisler, 2007; Nippert-Eng, 1996; Warhurst, Eikhof and Haunschild (eds.), 2008b)。

では、実際に管理を行うにあたって仕事と生活との境界はどこにあるのだろうか。仕事のシステムはその人たちが働いている組織のシステムと重なり合うので、組織の境界を仕事のシステムの境界として見ることができる。組織で働く人たちは、日々の出退勤、週休日の始まりと終わり、休暇の取得前後など、仕事と生活との境界を絶えず行ったり来たりしており、意識しているか否かにかかわらず、「境界を越える人 (border crossers)」(Clark, 2000) として活動している。したがって、仕事と生活との関係は境界がどこに位置づけられるかによって決まってくることになる。

仕事と生活との境界は時間的、空間的、心理的に存在すると考えられるが、本稿での境界

は時間的な境界を指すものとして進めていきたい。なぜなら、仕事をしているか否かの判断は法規制の下、基本的に時間によってなされており、HRMの一領域として現に労働時間管理が行われているからである。また、以前から行われている外勤の営業勤務や近年増加しつつある在宅勤務など、空間的には職場に存在しない—空間的な境界を越えていない—働き方もあるが、その場合でも就業中か否かの判断は原則として時間によってなされるからである⁷⁾。なお、家に帰っても仕事のことが頭を離れないというような、心理的な境界の越え方に関する議論も必要かもしれないが、心理的な境界の管理はHRMの中でも主に安全・衛生管理の領域で扱われる問題となるので、ここでは議論の対象から外すことにする。

先行研究で見たように、WLBは政策課題レベル、企業経営レベルで盛んに議論されているが、「境界を越える人」としての労働者一人ひとりのWLBに着目することも必要だろう。おそらく、個々の労働者にとってのWLBの問題は政策課題や企業経営と関連した話ではなく、「家族が病気の時に仕事を早く抜けられるか」、「子どもが小さい間は、子育てをしながら仕事を続けられるか」といった極めて個人的で素朴な、しかし切実な問題が解決できるかどうかということなのである。それゆえにこそ、管理の対象としてのみならず、労働現場の実態に迫りながらWLBを検討するためにも、労働者一人ひとりの逡巡を伴う決断の場となる境界に着目することは有益であると考えられる。

3.4 境界管理と労働時間管理

それでは、HRMの一領域としての労働時間管理は境界をどう管理しているのかを見ていこう。一般に、労働時間管理の原則として、労働時間は、a. 能率により結果をもたらす時間、b. 労働災害、過度の疲労をもたらさない時間、c. 労働者の満足が得られる時間、であることが求められる（森編，1989）。これまでも経営者はaには細心の注意を払ってきたはずである。説明は不要だろう。bについては、日本の現状を見ると、十分に意識されているとは言い難い部分もあるようには思われるが、法により客観的な時間規制がなされている点や災害や疾病という目に見える形で問題が現れる点において、それを把握し対応することはまだ容易であろう。それらに比べて、cへの対応はなかなか難しい。雇用形態も労働者の意識も多様化する中で、極論すれば労働者の数だけある「労働者の満足が得られる時間」について、労働時間管理の中でどのように対応していくかは一筋縄ではいかない作業となる。

守島(2010b)は、労働時間を「企業の経営努力の結果と、“自律的な”働く人の選択としておこる現象」(95ページ)として捉えているが、「労働者の満足が得られる時間」は、「“自律的な”働く人の選択」と最も関わってくる部分であろう。一般に、労働者が労働時間から満足を得る、という場合、その源泉を労働時間の量と質の双方に求めることができる⁸⁾。量とは、文字通り、労働時間の長さである。一方、質とは、労働時間の内容であるが、いつ始ま

り、いつ終わるか、という始業・終業時刻をどこに配置するかということは質にも関わる問題である。労働時間管理の中でも、この始業・終業時刻を決める、あるいは休暇や休業をいつからいつまで認めるかを決めるという行為が境界管理ということになる。それゆえ、境界管理のあり方は「労働者の満足が得られる時間」を提供できるかどうか大きく影響する。

現状に即して言えば、始業および終業の時刻は使用者が就業規則に定めなければならない事項（労働基準89条1号）である以上、仕事をいつ始めて、いつ終わるかを労働者が自分で決めること、つまり始業・終業時刻についての「“自律的な”働く人の選択」を行うことは⁹⁾難しい。また、年次有給休暇や育児休業、介護休業等の取得は労働者が原則的に自由に決定できるが、実際にはなかなかその通りにはいかない現状はよく知られるところである（小倉, 2007; 熊沢, 2010; 佐藤・武石, 2010, 2004; 長松, 2008）。

しかし、WLBは仕事と生活という2つのシステムから構成されていると捉える以上、仕事の時間が決められれば、残りは生活の時間と一義的に定まってしまう。だが、望ましいWLBのあり方は一人ひとり異なるのであり、労働者が自分の生活に合わせて始業・終業時刻を変更したり、休暇や休業を取得できたりしないとそれを達成することは難しくなる。それゆえ、WLBとして求められる方向は、境界管理の緩和であり、始業・終業時刻の決定や休暇や休業の取得に際して「“自律的な”働く人の選択」を認める程度を労使の合意の下、高めていく方向となる。それは、境界管理における経営者の決定権限が従来に比べて弱くなることを意味している。

4 境界決定の自律性

4.1 2つの自律性

前節で、WLBには境界管理が求められることを指摘したが、このことを自律性に着目してもう一度考えてみよう。そもそも、私たち人間は自分の持つ1日24時間を自由に処分する権利を持っており、その意味で私たちは自律的に行動している。しかし、組織で働くということは、その権利を組織に委ね、自律的に活動できる自分の時間を組織の指揮命令の下に行動する他律的な時間へと自らの意思で変えることになる。なぜなら、組織で働くとは、組織の目的達成のために組織によって割り当てられた役割を労働者が担うことであり、そのためには組織の指揮命令に従って行動することが必要だからである。それゆえ、組織で働くことは基本的に他律的な行為なのである。

しかし、構想と執行の分離を徹底した完全な他律よりも、労働者の自律性を認めた方が組織目的を達成するためには効率的であることは、先述した自律的作業集団の例にも見られるように、これまでの経営学の歴史と現場において行われてきたことを見れば明らかである。労働者を完全に他律的に行動させるよりも労働者にある程度の自律性を認める方が、労働者

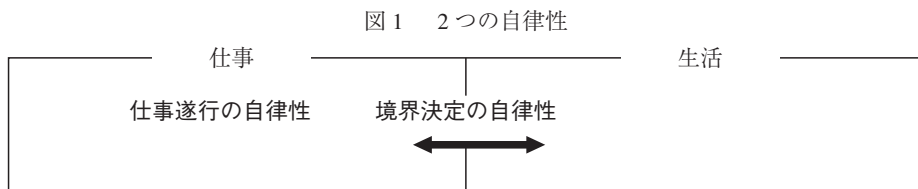
のやりがいや満足感も高まり、結果として組織にとっても有益となるのである。そのため、HRMにおいては、他律と自律のバランスをいかに取るか、つまり労働者の自律性をどこまで認めるかが重要となってくる。

境界管理においても先に見たように同様である。WLBにおいて求められる境界管理は、厳格な管理で「制約社員」を排除する方向ではなく、管理を緩和し、「制約社員」も活用する方向である。したがって、そこでは、組織で働くことによってほぼ無条件に経営者に委譲されていた境界の決定権—そして、それは労働者が自分の時間を自由に処分する権利でもある—をある程度労働者に返すことの合意がなされていることが必要になる。¹⁰⁾経営者による境界決定権の緩和が労使によって合意されていることこそが、WLBが達成されるためには必要なのである。

さて、ここで考えてみたいのは、これまで経営学の世界で認められてきた自律性は、それが発揮される領域をどこに定めていたかである。そもそも自律性とは「仕事を計画したり、仕事を達成するための手順を決定したりする際に、個人に対して与えられる実質的な自由、独立性、自由裁量の程度」(Hackman and Oldham, 1975, p. 79)であり、「職務を遂行する個人や集団が自分自身の仕事の世界について計画し調整、コントロールできるような状態に職務内容や職務構造、組織があることが自律的である(autonomous)」(Davis, 1993, p. 310)とされてきた。これまで意識されてきた自律性は、与えられた組織の目的を達成する過程において発揮される自律性であり、組織の境界の内側だけ—仕事の領域だけ—で発揮されるものである。なるほど、先に見た通り、経営学の関心が境界の内側だけに向けられてきたことを考えると、これはある意味当然のことであろう。ここで、これまで経営学で言及されてきたこの自律性を「仕事遂行の自律性」(森田, 2004)と呼ぶことにしよう。

ところが、「仕事遂行の自律性」ではWLBに関わる問題に上手く対処できない。なぜなら、これまで見てきたように、WLBは仕事の領域だけの問題ではなく、仕事の領域と生活の領域との双方に関わるものであり、特にそれらの境界の越え方に関する問題だからである。そこで、「仕事遂行の自律性」とは異なる自律性として、境界を越えることに関する自由の程度である「境界決定の自律性」(森田, 2004)という概念が必要となってくる(図1)。

境界決定の自律性は、経営者が持つ境界決定権の緩和と境界外部の労働者の生活まで視野



出所：筆者作成。

に入れるという点で、これまでの経営学には馴染まない概念かもしれない。しかし、見てきたように WLB は働く個人が境界をどこに設定するかという問題であり、境界決定の自律性を認めること無しには成り立たないことがらである。そして、先述したように、組織で働くことによってほぼ無条件に経営者に委譲されていた境界の決定権をある程度労働者に返すことの合意がなされることが、境界決定の自律性を認める前提となる。

とはいうものの、「無制約社員」が重用され、有給休暇の取得もままならないような現状において、現実問題として労働者が境界決定の自律性を発揮することは可能なのだろうか。

4.2 境界決定の自律性発揮の要件

実際に労働者が境界決定の自律性を発揮するためには、いくつか要件が整うことが必要だろう。企業に求められるもの、企業と労働者双方に求められるもの、労働者に求められるものを順に確認してみよう。

4.2.1 WLB の是認

まず、企業側に求められるものから見ていこう。第 1 に、当然のことではあるが、企業が WLB で求められる働き方を是認することが必要である。WLB を求める動きはわが国だけではなく、アメリカ、ヨーロッパ、アジアと地域を問わず広く認められる動きとなっている (Poelmans, Greenhaus and Las Heras Maestro (eds.), 2013; Chandra, 2012; Xiao and Cooke, 2012; Bäck-Wiklund, et al. (eds.), 2011; Drobnič and Guillén (eds.), 2011)。このことは、WLB に対する関心の高まりは、技術の発展に伴う職務内容の変化、女性の社会進出、人口構造の変化など程度の差こそあれ各国に共通する要因が生み出す、ある程度の発展段階に到達した社会には避けられない問題であることの可能性を示唆している (Khallash and Kruse, 2012)。「制約社員の活用は世界の潮流」(今野, 2012, 147ページ)となっており、日本国内の情勢を見ても、団塊の世代が70歳を迎える2017年以降に、彼(女)らの介護問題の深刻化が懸念されることをはじめ、「制約社員」の増加は避けられないと思われる事象は目白押しである。今後は、「無制約社員」だけで組織を編成するのは不可能になってくるだろう。さらに、これまで見てきたように、実証研究の結果は概ね、WLB に取り組むことが企業業績にプラスの影響を与えることを示唆している。こうしたことから考えると、社会全体とすれば WLB に取り組むことで新たな働き方を探り出していくことが望ましいと言えるだろう。

しかし、社会が WLB を求める気運に満ちているからと言って、全ての企業が進んでそれに取り組むわけではない。境界決定権の緩和に伴う労働者への権限委譲に対する抵抗感もあるだろう。また、WLB で求められる働き方を導入することで「ウィン-ウィン (win-win)」な状態 (脇坂・松原, 2011) になるという目算が立たなければ、あるいは、導入しないと今

後存続していけないという絶対的な危機感がなければ、企業はそれを導入しようとはしないはずである。石田（2012）の言うように、「平易に言えば、それで「仕事が回る」予測が立」（12ページ）たないのなら、経営者が二の足を踏むのも当然だ。

では、WLBに取り組むことで「制約社員」が増えても「仕事が回る」ようにするにはどうするのか。それに対する答えの一つは仕事の再編成を行うことである。WLBに取り組む職場は、従来のような「いつでもみんながいる職場」ではなくなるからである。人数が減るのに仕事量が変わらず、仕事の進め方も同じなら、仕事を終わらせるためにより長く時間をかけるか、無理をして仕事の進捗スピードをあげるしかない。この対応方法では、残った人たちが負担を背負うことになり、早晚不満が噴出する。それゆえ、WLBに取り組む職場では、組織の改編、権限委譲、ICT（Information and Communication Technology）の導入、在宅勤務などを組み合わせた仕事の再編成を行う必要がある¹¹⁾。

企業経営の中では効率性がばかりが重視され、職場や仕事の「働き勝手」の良さである働きやすさという評価基準が重視されてこなかったことを指摘する守島（2010b）は、部門に任せると業績にリンクする基準を優先するので、働きやすさ基準を徹底するには経営トップのコミットが必要だと主張している。Fraser（2001）も、「トップ経営者は、充実した個人の時間は労働時間と同じくらい確実に社員の生産性を高め、会社の最終的な利益を向上させると信じなければ—そしてそうした考えに従って行動する部下の管理職たちを説得しなければ—ならない」（p. 210: 邦訳, 242）と、境界決定権の緩和における経営者の役割の重要性を指摘している。企業がWLBで求められる働き方を是とするかどうかは、経営者がどういう価値観に基づき、現状と将来を見据えて、どんな経営判断を行うかにかかっている。

4.2.2 非制度的支援

WLBで求められる働き方が是認されたとして、第2に非制度的支援が必要となる。非制度的支援とは、上司のマネジメントのあり方や行動、同僚の振る舞いなど、制度化することはできないが、境界決定の自律性を発揮しやすくする職場のメンバーによる支援的な行為を指す。武石（2011）が指摘していた、管理職自身の働き方も、働き方如何によっては非制度的支援として機能するだろう。「制度は運用が肝心」とはよく言われるが、組織の人事制度が意図された通りに機能するかどうかは現場の管理職のマネジメントにかかっている。例えば、些細なことのようと思われるが、有給休暇の取得を申し出た部下への対応一つが、それを見ている職場のメンバーに有給休暇取得を躊躇させたり、逆に、自分も取ってみようと思わせたりすることもある。同僚の態度や行動も然りである。

WLBで求められる働き方をしている労働者は、職場の非制度的支援を受けている場合が多い（森田，2011）。労働の人間化の中でも、WLBに関する企業経営レベルの先行研究（武

石, 2011; 脇坂・松原, 2011; 佐藤・武石, 2010; 佐藤・連合総合生活開発研究所編, 2008) などでも、働き方の変革には職場への着目が重要であると説かれていたが、非制度的支援は職場が持つ大きな力の一つと言える¹²⁾だろう。非制度的な支援がなされることで、労働者は境界決定の自律性を発揮しても大丈夫だと感じ、組織のWLBに対する姿勢を信頼するようになる。WLBで求められる働き方のためには、非制度的支援は極めて重要である。

4.2.3 仕事に没頭する自由

次に、企業と労働者双方には、「仕事に没頭する自由」を認めることが求められる。WLBを巡る議論は、生活に充てる時間を増やせるように、労働時間を短くするようという論調のことが多い。労働時間を巡る現状からすれば、それも当然のことだとは肯ける。しかし、図1において境界決定の自律性を両矢印で示しているように、境界決定の自律性を認めるのなら一方に振れるだけでなく、他方に振れる自由も認める必要があるはずだ。「“仕事と生活の調和”がすべての人々を対象にしているということは、“さまざまな人々の状況を受け入れる”ということでもある」からには、今よりも労働時間を短くしたい人もいれば、「多少長めに働く人も、どちらもいていいはず」(小倉, 2007, 250ページ)だからである。

企業も労働者も「仕事に没頭する自由」を認めておかないと、より長く働きたい時に境界決定の自律性を発揮することができなくなる。また、労働時間を短くする自由ばかりを認めるのではなく、長く働ける自由も認めておかないと、労働者個人の成長や組織の成果にマイナスの影響を与えかねない。WLBは「時短」ではなく、境界決定の自由度を高めようとするものである以上、労働時間を短くする自由も長くする自由も労使双方が認めておく必要があるだろう。

4.2.4 仕事の位置づけの決定

一方、労働者に求められる要件もある。境界決定の自律性を発揮するということは、どこに境界を設定するかを決める行為であり、そのためには自分の働き方や生活のあり方を主体的にデザインし、自分の中での仕事の位置づけを決定することが求められる。何よりも仕事を優先する生き方もあれば、仕事の位置づけを低くする生き方もある。また、仕事よりも生活を優先する時期もあれば、仕事に没頭する時期もある。このような仕事の位置づけが、日々の生活の中でその都度なされた上で、具体的に境界の決定がなされることになる。仕事の位置づけを決定できる労働者は、「自分のアイデンティティを強く持ち、それにより組織ときちんとした距離にいる存在としての組織人」(鈴木, 2007, 185ページ)とも表現できるだろう。

しかし、「労働者が労働時間について「自主的に判断」できる余地はほんとうに狭い」(熊沢, 2010, 364ページ)中で「無制約社員」として働き、「「会社の仕事のため」ということ

と「自分の生活のため」ということをひっきり峻別できない人びとであった」(熊沢, 2010, 366ページ) 私たち多くにとっては、自分の働き方を自分で決めるということは難しいのかもしれない。そうなると、積極的に自分の生き方や働き方を考えた上で仕事の位置づけを決定し、境界決定の自律性を発揮する人は限られてくるのではないかと懸念される。

けれども、考えておきたいのは、仕事遂行の自律性の発揮も境界決定の自律性の発揮も含めて自律的に行動できない人材をこれから先、組織は厚く遇していくかという点である。平たく言えば、言われたことを言われた通りに行うだけの人が高く評価されるか、である。年功的労務管理の頃のように、労働者が組織の成長を自分の成長と同一視できる時代ではなくなっており、組織と個人が求めるものにズレが生じてきている。WLBが求められていることも、その一例だろう。全人的なコミットメントに対して、暗黙ではありながらも終身雇用の約束で応えていた関係はどんどん少なくなっている。「進化型人事管理の世界では、(中略)組織の中で適所を探すのは自分自身であり、主体的にキャリア選択する自己人事が必要となる」(平野, 2006, 246~247ページ)と言われている現況では、自分の中の仕事の位置づけを決定していくことは避けて通れないことになるはずである。その決定をすることは困難なことかもしれないが、労働者も変わっていかなければならないのである。

このように、労働者が境界決定の自律性を発揮するには、企業も労働者もその要件を満たすために変わることが求められているのである。

5 む す び

ここまで、WLBを経営学の対象として捉えるために仕事と生活との境界に着目すること、経営者が持つ境界決定権を緩和し、境界決定の自律性を認めた境界管理が求められること、境界決定の自律性を発揮するためには幾つかの要件が必要であることを見てきた。そこで確認してきたように、WLBで求められる働き方は、仕事と生活の境界を越えやすい働き方であり、労働者が境界決定の自律性を発揮できる働き方である。労働者が境界決定の自律性を発揮し、仕事と生活の境界を主体的に決められる程度が高まるところに、WLBで求められる働き方の新しさの所以がある。

もちろん、本文中でも触れた通り、「いつでもみんながいる職場」ではなくなる中で仕事の再編成を具体的にどう進めるのか、「制約社員」と「無制約社員」それぞれの処遇はどうするのか、仕事の位置づけを決定できない労働者にどう対処していくのか、といった実践的な課題はまだ残されている。啓蒙的ではあったが実践性に欠けた嫌いがある労働の人間化の轍を踏まないためにも、WLBで求められる働き方を根付かせるには、現場が直面するこれらの課題を解決し、その成果を共有し体系化していくことが重要となるだろう。今後の課題である。

注

本稿は、科学研究費助成事業（基礎研究(C)（一般））課題番号23530524「ワーク・ライフ・バランスを支える新しい働き方と「人に合わせた職場」の提供」（代表者 森田雅也）の援助を受けて行った研究成果の一部である。

- 1) 調査は、2011年10月に大阪市所在の従業者数5人以上の民間事業所3,631カ所に質問票を送付して行われ、有効回収率22.6%（有効回収票812件）であった。男性育休取得者がいた企業49社中、WLBという言葉について「1年以上前から知っていた」65.3%、「ここ1年ほどの間に知った」8.2%、「今回の調査で初めて知った」26.5%であった。
- 2) WLBは仕事に就いている人すべてに関わる問題ではあるが、現況は雇用者比率が88.3%（「労働力調査（基本調査）」2013年1月分速報値）でもあるので、本稿では企業や組織で働く雇用者を念頭に置いて議論を進めていく。
- 3) 人的資源管理という概念と用語が登場してきたのが1980年代以降であることを考えると、後ほど本稿でも出てくる、それ以前の人の管理に言及する際には労務管理とかつての表現を用いるべきかもしれない。しかし、本稿ではその概念的な差違を論点としていないので、表記が入り交じる煩雑さを避けるため、人的資源管理（HRM）に表記を統一する。
- 4) 今野（2012）は、会社の指示があれば、どこにでも転勤し、長時間労働も厭わず、どんな仕事にも従事できる社員を「労働サービスを制約なく企業に提供できるという意味で「無制約社員」と呼ぶ」（107ページ）んでいる。佐藤・武石（2010）や佐藤（2007）が、制約条件を時間に限っているのに対して、今野（2012）は、それを時間、場所、仕事とより幅広く捉えている。ただし、時間が制約されると、場所も仕事も制約されざるを得ない場合が多いだろう。
- 5) ここではシステムという用語を「個々の要素からなる関係し合う全体」という意味で用いている。
- 6) 上林（2013）は、西洋社会での「仕事生活と仕事外生活が異質なもので、完全に二分することが可能という暗黙の前提」（245ページ）に基づいてわが国でのWLBを捉えるべきではなく、日本のコンテクストや文化特性を考慮した「日本型ワーク・ライフ・バランス」を考える必要性を指摘している。また、Warhurst, Eikhof and Haunschild（2008a）も、仕事と生活とを明確に区分しすぎている点や仕事は労働者の肉体的、精神的活力を費消してしまうもの、生活は家族の世話のためのもの、あるいは精神的な充足感を得られる場と決めてかかっている点を批判している。筆者は、これらの批判に同意する立場ではあるが、本稿での論点は仕事と生活の境界決定にあることから、仕事と生活の関係のあり方についてはこれ以上触れないこととする。
- 7) 労働基準法第41条による時間管理の適用除外者や労使協定等によりみなし労働時間を定める裁量労働制適用者も存在するが、組織は安全配慮義務や管理会計上の目的で彼（女）らの労働時間も把握している。
- 8) かつて、いわゆる時短（労働時間短縮）が社会問題となっていた頃、奥林（1990）は、時短を実施するには、「賃金交渉のように労使が力によって労働時間の境界線を移動させようとするのではなく、「企業の労務管理上の諸制度、勤労者のライフ・スタイル、及び市民の生活様式等の諸制度を変更」することによって、「単なる量の問題として取り扱うのではなく、質の問題として取り扱う必要」性を指摘した（67ページ）。
- 9) 法律上の就業規則作成義務は、「常時10人以上の労働者を使用する場合」に求められるが、「就

業規則作成義務のない使用者においても、何らかの形でこれらを定めざるをえない」(中窪・野田・和田, 2011, 192ページ)以上, 始業・終業時刻が使用者の専決事項であるということは, フレックスタイム制と裁量労働制適用者を除いた時間管理の適用者にあてはまる。

- 10) この点に関して, 小倉(2007)も, 長時間労働から脱するためには「労働者側に成果, 業務量, そして労働時間の長さの選択権をもっと委譲しないと“エンドレス”の状態からは抜け出せない」(234ページ)と指摘している。
- 11) WLBに取り組むことが「ウィン-ウィン(win-win)」な状態をもたらすと経営者に確信させるためには, 具体的な仕事の再編成事例を蓄積し体系立てて整理していく必要があるが, その点は今後の課題である。
- 12) WLBに特化した議論ではないが, 鈴木(2013)でも, 組織と個人の間に職場を介在させ, 自律的に創造的な行動をするためには職場の関わり合いが重要だという主張がなされている。

参 考 文 献

- Bäck-Wiklund, M., van de Lippe, T., den Dulk, L. and Doorne-Huiskes, A. (eds.) (2011) *Quality of Life and Work in Europe: Theory, Practice and Policy*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chandra, V. (2012) “Work-life balance: eastern and western perspectives”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 1040-1056.
- Clark, S. (2000) “Work/family border theory: A new theory of work/family balance”, *Human Relations*, Vol. 53, No. 6, pp. 747-770.
- Cummings, T. and Srivastva, S. (1977) *Management of Work: A Socio-Technical Systems Approach*, San Diego, CA: University Associates.
- Davis, L. E. (1993) “The coming crisis for production management”, in Trist, E. and Murray, H. (eds.) *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology, Volume II, The Socio-Technical Perspective*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Delamotte, Y. and Takezawa, S. (1984) *Quality of Working Life in International Perspective*, Geneva: ILO.
- Drobnič, S. and Guillén, A. M. (eds.) (2011) *Work-life Balance in Europe: The Role of Job Quality*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Eikhof, D. R., Haunschild, A. and Warhurst, C. (2007) “Work life-boundaries and lifestyles: A fresh look at old acquaintances”, Paper presented to the Annual EGOS Colloquium 2007, Vienna.
- Fitzpatrick, T. (2004) “Time, social justice and UK welfare reform”, *Economy and Society*, Vol. 33, No. 3, pp. 335-358.
- Fraser, J. (2001) *White-collar Sweatshop: The Deterioration of Work and Its Rewards in Corporate America*, New York: W. W. Norton & Company. (森岡孝二監訳 (2002) 『窒息するオフィス 仕事に脅迫されるアメリカ人』岩波書店。)
- Golden, A. and Geisler, C. (2007) “Work-life boundary management and the personal digital assistant”, *Human Relations*, Vol. 60, No. 3, pp. 519-551.
- Guest, D. E. (2002) “Perspective on the study of work-life balance”, *Social Science Information*, Vol. 41, No. 2, pp. 255-279.

- Hackman, R. and Oldham, R. (1975) "Development of job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- Kanter, R. M. (1977) *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, New York: Russel Sage Foundation.
- Khallash, S. and Kruse, M. (2012) "The future of work and work-life balance 2025", *Futures*, Vol. 44, Issue 7, pp. 678-686.
- Looij, F. Van de and Benders, J. (1995) "Not just money: Quality of working life as employment strategy", *Health Manpower Management*, Vol. 21, Issue 3, pp. 27-33.
- Nippert-Eng, C. (1996) *Home and Work: Negotiating the Boundaries through Everyday Life*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1996.
- Poelmans, S., Greenhaus, J. H. and Las Heras Maestro, M. (eds.) *Expanding the Boundaries of Work-Family Research: A Vision for the Future*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Walton, R. E. (1975) "Criteria for quality of working life", in Davis, L. and Cherns, A. (eds.) *The Quality of Working Life Vol. 1*, Free Press, New York, pp. 91-104.
- Warhurst, C., Eikhof, D. R. and Haunschild, A. (2008a) "Out of balance or just out of bounds? Analysing the relationship between work and life", in Warhurst, C., Eikhof, D. R. and Haunschild, A. (eds.) (2008b), pp. 1-21.
- Warhurst, C., Eikhof, D. R. and Haunschild, A. (eds.) (2008b) *Work Less, Live More?: Critical Analysis of the Work-life Boundary*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Xiao, Y. and Cooke, F. L. (2012) "Work-life balance in China? Social policy, employer strategy and individual coping mechanisms", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50, Issue 1, pp. 6-22.
- 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・研修機構 (2012) 『ワーク・ライフ・バランスの焦点——女性の労働参加と男性の働き方』労働政策研究・研修機構, 所収, 5～39ページ。
- 石田光男 (2012) 「本書の目的と方法」石田光男・寺井基博編『労働時間の決定——時間管理の実態分析——』ミネルヴァ書房, 所収, 1～14ページ。
- 石田光男・寺井基博編 (2012) 『労働時間の決定——時間管理の実態分析——』ミネルヴァ書房。
- 稲上毅・佐藤博樹 (1986) 「仕事, 個人そして『労働の人間化』」法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化 人間と仕事の調和を求めて』総合労働研究所, 所収, 222～258ページ。
- 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。
- 大沢真知子 (2006) 『ワークライフバランス社会へ: 個人が主役の働き方』岩波書店。
- 荻原勝 (1979) 『働きがいの構造——日本のQWLの課題を探る——』ダイヤモンド社。
- 奥林康司 (1990) 「労働時間短縮の問題点とその対応」『国民経済雑誌』第161巻第5号, 47～69ページ。
- 奥林康司 (1991) 『増補 労働の人間化』有斐閣。
- 小倉一哉 (2007) 『エンドレス・ワーカーズ』日本経済新聞出版社。
- 小倉一哉 (2010) 「ワーク・ライフ・バランスの概念と現状」『日本労働研究雑誌』No. 599, 2～3ページ。
- 上林憲雄 (2013) 「日本型ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて——量から質へ, そしてダイ

- バーシティへ」上林憲雄編『変貌する日本型経営 グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社，所収，239～257ページ。
- 熊沢誠（2010）『働きすぎに斃れて』岩波書店。
- 佐藤厚（2012）「仕事管理・労働時間・労働時間規制——人的資源管理論の超克——」石田光男・寺井基博編『労働時間の決定——時間管理の実態分析——』ミネルヴァ書房，所収，135～167ページ。
- 佐藤博樹（2002）「ワーク・ライフ・バランスを求めて」『日本労働研究雑誌』No. 503, 2～3ページ。
- 佐藤博樹（2007）「労働意欲を左右するワーク・ライフ・バランス——仕事管理・時間管理の変革を通じた効率化を」『中央公論』2007年5月号，168～177ページ。
- 佐藤博樹・武石恵美子（2004）『男性の育児休業』中央公論新社。
- 佐藤博樹・武石恵美子（2010）『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社。
- 佐藤博樹・武石恵美子編（2008）『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房。
- 佐藤博樹・連合総合生活開発研究所編（2008）『バランスのとれた働き方——不均衡からの脱却』エイデル研究所。
- 白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理〔第2版〕』東洋経済新報社。
- 鈴木竜太（2007）『自律する組織人』生産性出版。
- 鈴木竜太（2013）『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。
- 田尾雅夫編（1997）『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会。
- 武石恵美子（2011）「ワーク・ライフ・バランス実現への課題 国際比較調査からの示唆」藤田昌久・吉川洋編『少子高齢化の下での経済活力』日本評論社，所収，245～289ページ。
- 鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編（2010）『労働時間改革 日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社。
- 内閣府（2012）「「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現に影響を与える生活環境に関する意識調査」について」（<http://www.cao.go.jp/wlb/research/pdf/wlb-net-svy-no4.pdf>：2012年12月10日参照）。
- 中窪裕也・野田進・和田肇（2011）『労働法の世界〔第9版〕』有斐閣。
- 長松奈美江（2008）「長時間労働と仕事における自律性——「強いられたもの」としての長時間労働——」阿形健司編『働き方とキャリア形成』2005年SSM調査研究会，所収，103～125ページ。（http://namie.boo.jp/Nagamatsu_SSM05_WH.pdf：2012年12月11日参照。）
- パク・ジョアン・スックチャ（2002）『会社人間が会社をつぶす：ワーク・ライフ・バランスの提案』朝日新聞社。
- 樋口美雄・府川哲夫編（2011）『ワーク・ライフ・バランスと家族形成 少子社会を変える働き方』東京大学出版会。
- 平野光俊（2006）『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性——』中央経済社。
- 法政大学大原社会問題研究所編（1986）『労働の人間化——人間と仕事の調和を求めて』総合労働研究所。
- 松原光代・脇坂明（2012）「ワーク・ライフ・バランスがもたらす「ウィン-ウィン」の関係に関する

- る研究(2)」『学習院大学経済経営研究所年報』第26巻，59～100ページ。
- 嶺学（1991）『労働の人間化を求めて 労使関係の新課題』法政大学出版局。
- 森五郎編（1989）『労務管理論〔新版〕』有斐閣。
- 守島基博（2010a）『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社。
- 守島基博（2010b）「労働時間，企業経営，そして働く人：どういう人がどういう企業で労働時間が長くなってきていると感じているか」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編『労働時間改革 日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社，所収，81～96ページ。
- 森田雅也（2004）「裁量労働と個人の自律性」片岡信之編『現代企業における個人の自律性』文眞堂，所収，102～122ページ。
- 森田雅也（2010）「女性労働者」奥林康司・上林憲雄・平野光俊編『入門人的資源管理〔第2版〕』中央経済社，所収，222～239ページ。
- 森田雅也（2011）「男性の育児休業と人的資源管理上の意義」『関西大学社会学部紀要』第43巻第1号，147～163ページ。
- 森田雅也（2012）「ワーク・ライフ・バランスの実態と課題～大阪市の調査をもとに～」大阪市・大阪市男女共同参画推進事業体『平成23年度 企業における「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」への取組み実態調査研究報告書』大阪市（市民局 男女共同参画課），所収，17～31ページ。（http://www.creo-osaka.or.jp/research/pdf/research_h23_01.pdf：2012年12月10日参照。）
- 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・研修機構編（2007）『仕事と生活 体系的両立支援の構築に向けて』労働政策研究・研修機構。
- 労働政策研究・研修機構編（2012）『ワーク・ライフ・バランスの焦点——女性の労働参加と男性の働き方』労働政策研究・研修機構。
- 脇坂明・松原光代（2011）「ワーク・ライフ・バランスがもたらす「ウィン-ウィン」の関係に関する研究」『学習院大学経済経営研究所年報』第25巻，41～71ページ。