

経営学におけるワーク・ライフ・バランス

上林 憲雄

はじめに

- 1 経営学の学問的特徴
- 2 経営学におけるワーク・ライフ・バランス論の基本的特徴
- 3 日本企業におけるワーク・ライフ・バランス
おわりに——バランスからハーモニーへ

はじめに

本稿の目的は、本特集の企画趣旨に基づき「経営学におけるワーク・ライフ・バランス」を検討することである。

難しい課題である。そもそも経営学者で、経営学の学問性を明確に意識しながらワーク・ライフ・バランスを研究している学者は非常に少ない。さらにいうなら、経営学という学問領域それ自体、他の学問と比べて対象や方法の規定に「こうでなければならない」という絶対のものがなく、その考え方やアプローチも個々の研究者によってまちまちなのが実情である。

経営学系の学会においても、企業経営に関する何らかの分析をしているだけで経営学的研究として取り扱われ、それでもあまり気にされないことも多い。良くいえば経営学には何でも摂取するような柔軟性があるといえるし、裏を返せば確固たる方法論規定のコンセンサスが専門家の間にすらなく、学問としての成熟が道半ばなのが経営学だといってよい。

実際、経営学系の学会発表の場でワーク・ライフ・バランスを論じた自由論題報告を聞いても、多くの場合は経済学や社会学、心理学といった他の隣接領域での分析フレームワークや知見が平気で引用され、それらをもとに何らかの実証データを収集し、議論が展開されているケースが大半である。これは経営学的研究であるかどうかは、報告者自身も聴衆も気にかけていない。

しかし、「経営学におけるワーク・ライフ・バランス」を他学問領域との相対的比較において論じようとする場合、このような曖昧なスタンスのまま論じることができない。他の学問領域と違った経営学のアプローチ上の特徴を明らかにし、それに沿ってワーク・ライフ・バランスを論じた場合にどういった展開となるべきか、おぼろげながらも結論を導かなければならない。

まずは経営学の学問上の特徴を明らかにすることから始めよう。

1 経営学の学問的特徴

経営学は企業を研究対象とした学問であるという理解が一部に流布しているが、こうした理解はもちろん正確ではない。経営学が対象とするのは、企業は当然であるが、企業をはじめとする各種の組織体である。行政組織や病院などのほか、ボランティア組織やクラブ活動組織といった非営利の組織体も経営学の重要な研究対象である。ちなみに、組織体とは、(これもいろいろな立場や定義があるが)ひとまず近代管理論の祖 C. I. バーナード (Chester I. Barnard) に倣い、人々が集まって何らかの協働に従事しながら、当該組織の統一目的を達成しようとする集団のことを指すとしておこう。

経営学は、きわめて簡略化して定義するなら、これらの組織体が継続的にうまく運営されるための体系や方途について学ぶのが経営学であるといつてよい。初学者向けにわかりやすく表現する際には、世の中にとって「いいこと」を「うまく行う」のが経営学であると表現されることもある。「いいこと」とは社会に貢献する良い事業、「うまく行う」とは、そうした事業をできるだけ合理的・効率的に行う方途を意味している。

経営学の「経営」という語は、英語では従来から business administration と呼ばれてきたし、現在でも正式にはそのように呼称されるが、最近ではより単純に management (マネジメント) と称されることの方が多くなっている。周知のように、このマネジメントという語は、日本語でぴったりの適訳がない。日本語で「管理」と訳されることが多いが、あまりしっくりくる訳語ではない。英和辞典を引いても、「何とか成し遂げること」「何とかやっていくこと」などと書いてあり、日本語の語感的にはあまりピンとこない。見方を変えれば、こうした基本概念にすら英語圏やドイツ語圏、日本など地域によって微妙なニュアンスの異同が見られるのが経営学の特異性であるともいえる。

ともあれ、簡明に表現すれば「幾多の困難や矛盾がある中で、どうにか全体をうまくいくようにもっていくこと」がマネジメントという語の原義であるといつてよいだろう。企業であれば、社会的に有用な事業が継続的に行えるように、企業がきっちり利益を上げること、そのためにヒト、モノ、カネ、情報等の経営資源が上手に活用できることが、組織体として「うまく」いつている状態である。

したがってワーク・ライフ・バランスを論じるにあたって、経営学のアプローチで議論しようとする場合にはこうした視点が基盤に据えられることになる。すなわち、当該組織の全体を「継続的にうまくいく」ようにするという視点が、ワーク・ライフ・バランス論でも適用される。

では、企業組織におけるワーク・ライフ・バランスが「継続的にうまくいく状態」とはどのような状態なのか。

2 経営学におけるワーク・ライフ・バランス論の基本的特徴

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)を拡大し、勤労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、そうした理解は不正確である。単に勤労者を働きやすくするだけでは、企業経営にとって「うまくいった」ことにはならないからである。勤労者に加え経営者の視点、つまり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。

では、経営学アプローチでのワーク・ライフ・バランス論には、より具体的にどういった視点や特徴があるだろうか。

(1) ワークとライフの両立志向

ワーク・ライフ・バランスの追求において、もしライフの充実がワークの後退を意味するのであれば、経営学的研究としては受け入れることが難しい。働く勤労者に加え、企業経営にとってもプラスになるのでなければ、経営が「うまくいった」ことにならないからである。したがって、経営学からワーク・ライフ・バランスを論じる場合、ライフとワークの双方の充実・改善を見込めるものでなければならない。

一般に、行政の施策では労働時間（の長さ）や休暇日数（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。数量で測定すれば、労働時間が短ければ短いほど、また休暇日数が多ければ多いほど、勤労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。

しかし、古今東西、誰にとっても一日は24時間、一年は365日である。数量的次元のみに着眼する限り、労働時間や休暇日数の増大は、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。

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るれば、数量的次元に加え、おのずと質的次元にも配慮せざるを得ない。労働時間や休暇日数の変化に応じ、いかにワーク（仕事）への取り組み方が変わり、また仕事のクオリティが上がったかが論じられなければならない。

このように、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・バランスを評価しようとする点が経営学的アプローチの基本的特徴である。ワーク・ライフ・バランスを表す際、よく振り子や天秤のイラストが用いられることが多いが、こうした図示は両者がトレードオフの関係にあることを示唆し、経営学的アプローチでのワーク・ライフ・バランス論にとって不十分な理解につながりかねない。

(2) 長期の視点

経営学アプローチでワーク・ライフ・バランスを論じる場合、必要となるのは長期の視点である。ここに「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ということである。

この点は、四半期ごとの利益の追求こそが企業経営にとって重要であると考え実践家や世間一

般の人々からは意外なものとして受け取られるかもしれない。しかし、既述のように経営学が広く社会にとって良い事業を継続的にうまく行っていくための学問という点に立てば——そして利益の一部は事業継続のために内部留保されることに鑑みれば——ある意味で当然のことであるともいえる。

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ー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、年々次第に強くなってきている。こうした多種多様なステー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。前項（1）の点とも関わるが、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経営学アプローチでのワーク・ライフ・バランス論においては重要となる。

では次に、日本企業というコンテキストにおけるワーク・ライフ・バランスの推進のありようについて検討してみよう。

3 日本企業におけるワーク・ライフ・バランス

（1）分業の緩い日本企業

実は、経営学という学問領域は20世紀初頭にアメリカやドイツで同時発生的に生まれ、世界各地に普及していった経緯を持つ。いわば典型的な輸入学問である。一般に知られている経営学の諸理論は、そのほぼ全てが欧米発であるといっても過言ではない。

欧米の発想法に立てば、仕事は分業すればするほど効率が上がると考えられ、できる限り作業を分割し、各作業員の責任範囲を明確に定めて仕事をこなす習慣がある。経営学の生みの親とされるF. W. テイラー（Frederick W. Taylor）の科学的管理の背後には徹底した分業が基礎にあり、こうした科学的管理の考え方をベースにしてフォード・システムなどの大量生産システムが、アメリカをはじめ世界中へ普及していった。

しかし、その後、徹底した分業のもとでは仕事が楽しくなく、働く人々がすぐ企業を去ってしまうという逆機能があることがわかってきた。そこで、とりわけアメリカの経営学においては、職務を極度に分割し分業を徹底するのではなく、ある程度柔軟性を持たせるために職務設計の各手法（職務拡大、職務充実、職務転換など）や職務特性理論などが編み出されていった（上林ほか、2018）。いわば、分業をし過ぎるよりも、それを少し緩め、勤労者にとって働きやすくする方が、かえって生産性が上がることが発見されたのである。

ただ、日本においてはこうした欧米での経緯とはやや事情が異なる。実際、日本社会では、あらゆる局面において、そもそも「分ける」という発想が欧米ほどには根付いていない。日本では、何ごとを為すにあたって、全体をある基準に沿って細かく分けていき、分類するという考え方より

も、どちらかという物事の全体を渾然一体として捉えようとする見方が好まれるケースが多い。哲学の世界では、こうしたものの見方は、日本をはじめとする東洋的な思惟の特徴であるともされる（鈴木著・上田編，1997）。

ワーク・ライフ・バランスに関連していえば、日本企業にはこれまで、ワークとライフを完全に分離せず、その双方の間の線引きを取って曖昧なままに残しておくような文化があった。日本企業は、本来は骨折りであるワークの中にも、うまくライフの要素を取り込み、欧米のような完全な分業体制を組むのではなく、チームで柔軟に作業を進めていくという伝統があった。我が国ではむしろ作業員に、仕事を飽きさせないようなコツ、例えば仕事内容をたまに転換したり、範囲を拡充したり、少し難しめの仕事をやってみたり、といったことが、チーム作業をベースにして常軌的に大に行われてきていたのである。また、職場や企業を1つの家族として見立てるようなことも、その是非は措くとして、よく行われてきていた。

つまり、日本企業ではワークとライフを完全に分離したり、片方を挙げればもう片方は下がるといったトレードオフで捉えたりするのではなく、ワークもライフも双方とも重要で、両者は不可分に結びつくとする考え方が社会的に根付いていたといつてよい（上林編著，2013）。

（2）日本型ワーク・ライフ・バランスの推進モデル

こうした日本の特徴および前項（1）で見たような経営学アプローチでのワーク・ライフ・バランス論の基本的特徴を踏まえ、我が国におけるワーク・ライフ・バランスの推進のためのモデルを図式で示したのが次頁図1である。数量的次元に加えて質的次元も加味され、企業や社会の長期的な成長・発展が志向されたモデルである点が、この推進モデルの特徴である。以下で敷衍してみよう。

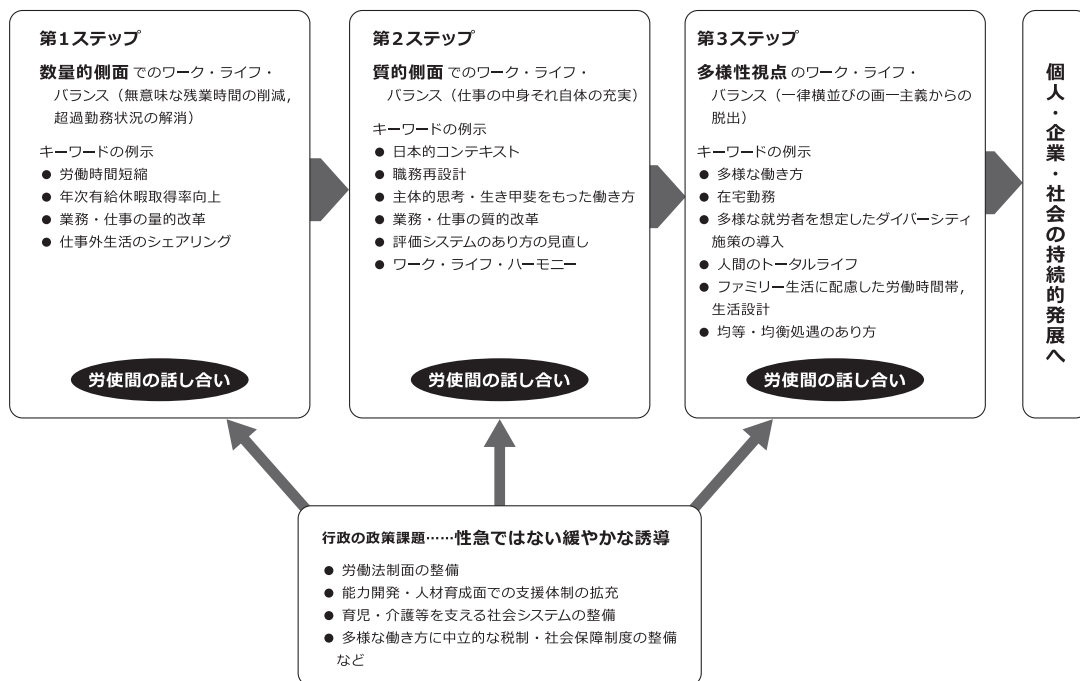
①無意味な残業時間や超過労働の削減

まず第1ステップは、現状においても多くの企業で追求されているが、労働時間短縮や年次有給休暇取得率向上へ向けた取組みをよりいっそう進展させるステップである。この第1ステップの取組みは、無意味な残業を減らして効率的に作業をこなせるような業務改革をなすことと表裏一体の関係にある。

労働時間短縮や年次有給休暇取得率向上へ向けた取組みそれ自体は各社において追求されているが、業務プロセスや仕事の進め方の改善といった点と関わらせてこれらの問題に取り組んでいる企業はまだ多数ではない。こうした企業も2010年代以降になって徐々に増えてきてはいるが、現状ではまだ大勢を占めてはいない。そこで、日常に行われている業務や仕事の進め方の改善との関係において、この問題を捉え直していくことが肝要であろう。

また、この第1ステップで考えられねばならない重要なポイントは、無意味な残業時間や超過労働を極力減らし、ライフ（個人の自由時間、家族との交流を含む家庭での生活、地域での積極的な交流を含む社会生活、個人人のスキルアップ等に費やす時間等）にかかる時間的余裕をできる限り増大させるよう、労使双方が努力するという視点である。例えば、短時間正社員制度の導入・運用は、第1ステップのワーク・ライフ・バランスを実現していく上で鍵となる勤務体制であろう。

図1 日本型ワーク・ライフ・バランスの推進モデル



出所：上林憲雄・厨子直之・森田雅也（2018）385頁より作成。

また、ただでさえ仕事を夜遅くまで続けるのではなく、時間を区切って早めに帰宅する日を増やすよう意識していくことも必要である。職場での仕事一辺倒の生活を送っていると、どうしても家庭での家事やそのほか人間として生活を営んでいく上で必要な労働は、勤務という形態での「労働」に従事していない専業主婦（ないし主夫）任せに、という方向になってしまわざるを得ない。言うまでもなく、家事労働や育児、地域社会生活等々のライフ部分についても、勤務労働への従事者、非従事者の双方でともに分かち合いつつシェアし、全員で参画していくという視点に立って考えていかなければならない。このシェアリングの発想法こそが第1ステップを遂行していく上での支柱となるべき基本精神である。

②仕事のコンテンツの充実へ向けた検討

上述の第1ステップが労働時間や休暇日数といった「数量的側面」に着眼したワーク・ライフ・バランス施策であったのに対し、次の第2ステップは、むしろ仕事の「質的側面」にフォーカスをあてたワーク・ライフ・バランス施策である。つまり、仕事生活と仕事外生活とが完全に分離できるという西洋社会でのものの見方を大前提とするのではなく、骨折や苦痛であると捉えられがちな仕事生活の中に、何らかの形で喜びや楽しみを含意する仕事外生活の要素を取り込むことができるか、各職場において業務プロセスの点検をしてみることである。この第2ステップは、第1ステップで追求された「超過労働是正」や、ライフにかかる時間をなるべく増大させるよう労使双方

で努力を十分に重ねた上で追求されるべきステップである。

かつて、日本的経営の強みが喧伝されていた時代（概ね 1990 年ごろまで）には、1つ1つの職務を完全に個々の従業員に固定的に割り振るのではなく、柔軟性を持った曖昧な職務構成や業務の割り振りがなされ、そこから従業員が多様な技能を身につけることができるということが、日本的経営の強みの源泉であるとされてきたし、実際、日本企業の持つ競争優位はこの点にこそ存在しえたのであった。個々の単位職務における狭い意味での効率性追求ではなく、一見曖昧性を持ち、西洋世界から見ると時に非効率で非論理的にも映る日本企業での働き方の仕組みこそが、日本的経営の神秘として全世界から注目をされてきたのであった。

1990 年代後半以降、長引く平成不況の中で日本企業の業績が左前になるにつれ、移り気な欧米企業の中には「日本的経営は過去の遺物に過ぎない」としてとりあわない向きもあるが、日本企業が強みとして有し、長年にわたり培ってきた素晴らしい協働の仕組みや組織力は、日本的経営という語で語られることは少なくなったものの、いまだ日本企業の仕事の進め方として現場に残っているケースが多い。

前項で述べたように、ワーク・ライフ・バランスの議論を展開する際にも、西洋世界と日本におけるそもそもの思惟方式の次元での相違に再度思いを馳せる必要がある。欧米で日本的経営が注目されたゆえんは、組織的に見れば、日本企業の仕事の仕方それ自体、即ち職務転換や職務拡大、職務充実、チーム作業といった、働く人間の側に立ち分業原理を徹底的に追求しない仕事の設計の仕方それ自体、勤労者が主体的に思考しながら作業に従事するという仕事の仕方それ自体が、長期的視点に立てば組織的に大きな収益をもたらすということ、欧米企業がいわば「日本企業の知恵」として受け取ったからにはほかならない。

見方を変えれば、日本企業は伝統的に、絶妙な形で仕事生活の中に喜びや楽しみの要素を盛り込んできていたのである。「数量的次元」ではなく「質的次元」で物事を考えようとすれば、このような形態もまた、1つの“バランス”の取り方であると考えられることもできるはずである。いわば、仕事を徹底的に骨折や苦痛にしまわす、喜びや楽しみの要素を入れ込んで設計するという形でのワークとライフの間のバランスの取り方である。ワークとライフを完全に分かつのではなく、両者を一体化して捉え、統合していく発想法である。

なお、ここで掲げた第2ステップの発想法は、これまで検討がなされてきた既存のワーク・ライフ・バランス論議においては必ずしも十分には検討がなされてこなかった論点である。ワーク・ライフ・バランス向上に関する議論を、数字合わせの表面的な議論ではなく真に有意な社会を実現していく上での考察へと繋がらせるためには、この第2ステップは看過できない重要な視点であるといえよう。

もっとも、この第2ステップは、製造現場の作業労働者等、完全な形態での追求が困難な業種も存在する。しかしそこでも、決まり切ったルーチンワークを何の思考作業もなく遂行する場合と、多少でも自らの自由な思考と創意工夫に基づいた作業を遂行するのとでは、仕事の意味が大きく異なる。思考や創意工夫に基づいた作業は、見方を変えれば、「ライフ」的要素を、単調でルーチンな作業の中にうまく入れ込むという意味であり、質的側面においてワークをより人間的に、楽しくすることを意味している。

③多様性の視点からの見直し

そして第3のステップとしては、第1・第2のステップを踏まえながら、バランスの取り方も個々人で多種多様であることに鑑み、個人が選択できる多くのワーク・ライフ・バランス推進のためのメニューを可能な限り多く提示して試みることである。例えば短時間正社員制度やICT（情報通信技術）を活用した在宅勤務制度をさらに充実させ、その適用範囲を拡げていくことなどがこのステップである。

あるいは、個人によっては、人生のトータルライフを射程に入れたようなワーク・ライフ・バランス施策、例えば、「30歳代ではばりばり働くが、40歳代では子供の育児や家族対話にも精を入れられるような余裕を持ち、50歳代で再度ばりばりと働くように復帰したい」といったような働くサイドの個人的要望をもかなえられるようなワーク・ライフ・バランス施策も、今後は考えられるべきである。勤労者自らの生活を、自らの手で自由にデザインができるという意味で生活設計が可能となるような考え方や仕組みが、今後、日本社会全体へ普及していく必要があるであろう。

いずれにしても、ここでのポイントは、勤労者が自らの頭で思考し、自己の状況に応じて決定できる主体性や自由裁量余地を許容した勤務制度を設計すべきではないかということである。いわば「自分のことは自分で決める」発想法が重要であるということである。そのためには、勤労者が選択できるメニューは多く整備されているほどよく、いわば多様性（diversity）視点からの働き方や勤務制度の再検討が必要といえるであろう。こうした多様性視点の導入により、経営としては多少の短期的コストはかかるかも知れないが、長期的な視点に立てば、優秀な人材を企業へ定着させることが可能になり、ひいては最終的な生産性や収益の向上が見込まれることになる。

この第3ステップを追求するにあたって留意しなければならないポイントは、たとえ多様な選択肢が提供されていたとしても、実情としては大多数の勤労者が単一の勤務態勢しか選択しようとしていないといった状況になっていないかどうか、常に確認するという姿勢である。現状においては、多くの企業で、勤務形態に関する複数の選択肢が提供されてはいるものの、複数メニューがあっても必ずしも十分に活用されていないという状況の企業も多い。経営サイドとしては、いずれの勤務形態をとれば、どのようなメリットとデメリットがあるのかについて、透明性を十分に勤労者サイドへ伝達する努力を怠ってはならないだろう。

また、勤労者サイドとしても、従前の日本的経営のもとでは当然の前提であった画一的な勤務形態を所与のものとして捉えるのではなく、提供されている種々の制度を積極的に試し、活用しようとする態度を持つことも考えられるべきかも知れない。ワーク・ライフ・バランス向上によって目指されるべき「多様な働き方・生き方が選択できる社会」の実現に向けて、労使双方による更なる継続的努力、現状の改善へ向けた長期的な展望とビジョンが必要となる。

おわりに——バランスからハーモニーへ

前節で示した日本企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進モデルは、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」を目指したモデルと称され

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のモデルと呼んでもよい。ワークとライフの間のプロセス、相互循環や相乗効果を重視するなら、ワーク・ライフ・シナジー (synergy) と呼んでもよいであろう (上林, 2018)。

いずれにせよ、ワークとライフの二項対立、相互相殺を超えたモデルとなっていることがここでのポイントであり、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している点が、とりわけ日本企業における経営学アプローチでのワーク・ライフ・バランス論の特徴といえるであろう。

目下、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、職場における働き方のコンテンツ、例えば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、ややもすれば等閑視される傾向にあるが、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、社会の質的发展に根差したワーク・ライフ・バランス論が求められている。

(かんばやし・のりお 神戸大学大学院経営学研究科教授)

【参考文献】

- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神——我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版。
- 上林憲雄編著 (2013) 『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。
- 上林憲雄 (2018) 「働く人の人権とワーク・ライフ・バランス——ワークとライフの二項対立を超えて」『研究紀要』(兵庫県人権啓発協会) 第19輯, 81-103頁。
- 上林憲雄 (2019) 「基調報告 経営学に未来はあるか？」経営学史学会編『経営学の未来——経営学史研究の現代的意義を問う』文真堂 (近刊)。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2018) 『経験から学ぶ人的資源管理 (新版)』有斐閣。
- 上林憲雄ほか (2018) 『経験から学ぶ経営学入門 (第2版)』有斐閣。
- 鈴木大拙著・上田閑照編 (1997) 『新編 東洋的な見方』岩波書店。
- Kambayashi, N. (ed.) (2015) *Japanese Management in Change: The Impacts of Globalization and Market Principles*, Springer.