

## 研究ノート

### 仕事における時間と空間の障壁克服のための一考察

森 田 雅 也

A study on how to overcome the barriers of time and space at work

Masaya MORITA

#### Abstract

There has recently been much interest in work-life-balanced working styles. The development of information technologies has also changed working styles. Work patterns in which time and space are not shared by employees is possible under these movements. But, judging from the author's research results, it seems to be difficult to introduce new work patterns. In order to realize new working styles, it is necessary to be keenly aware of how precious time is in our working life.

Key words: time and space at work, work-life-balance, white-collar workers

#### 抄 録

仕事生活と仕事を離れた生活のバランス—ワーク・ライフ・バランス—への関心が高まりつつある。また、情報機器の発達の仕事のあり方を大きく変えつつある。こうした動向は、従来の働き方とは異なる、時間と空間を共有しない働き方への要求を強めることとなる。しかし、今回行ったホワイトカラー行動調査の結果を見る限り、それを実践することはまだまだ難しそうである。そうした働き方を実践するためには、組織全体の時間に対する意識を高めることやそれに適した仕事を判別しその仕事からまず変えていくことが必要となる。

キーワード：仕事における時間と空間 ワーク・ライフ・バランス ホワイトカラー

## 1 はじめに

時間は仕事の重要な構成要素である。長さという量的な面のみならず、どのようなテンポやペースで仕事を進めるかという質的な面も見逃すわけにはいかない (Noon and Blyton, 1997)。人事労務管理では労働時間管理として、質的量的な面での課題に、とりわけ労働時間短縮の問題に取り組んできた。また、質的な面については、作業組織管理の範疇でも扱われ、古くは機械のペースに規定された単調労働からの克服や作業者に作業遂行の自律性を付与する職務充実として研究が蓄積されてきた。しかし、これらは、仕事は職場において同僚と時間を共有して行うという大前提のもとでのことである。労働時間の長さについて見てみると、職場での労働時間を減らすことは職場外で労働以外の時間を増やすことを意味していた。また、同僚と時間を共有するということは同時に空間も共有することであり、一般には、定常的に業務を遂行するには時間と空間を共有することが必要だったのである。職場で時間を過ごさないが仕事をする、ということは基本的には想定されていなかった。

ところが、仕事は職場において同僚と時間と空間を共有して行うというこれまでの大前提が変化しつつある。特にホワイトカラーの仕事の場合、仕事を行うメンバーが同じ時間に同じ場所に集まらなくても仕事の遂行が可能になりつつあるのである。具体的には、在宅勤務、テレワーク、裁量労働といった諸制度のもとで行われる仕事である。しかし、どのような仕事なら、職場のメンバーと時間や空間を共有しない働き方ができるのかは、まだ十分に明らかにされていない。それを解明するための第一歩として、ホワイトカラーが職場でどのように行動し、時間を使っているのかを把握することを目的として「ホワイトカラー行動調査」(以下、本調査)を行った。職場にいなくても—職場のメンバーと時間と空間を共有しなくても—円滑な仕事の遂行が行えるような働き方を提示するためには、職場において、具体的にどのような作業にどれだけ時間を費やしているかを明らかにすることがまず必要と考えられるからである。本稿においては、本調査の結果を概観しながら仕事における時間と空間という障壁をいかに克服するかについて考察する。

## 2 調査の方法

本調査は成果主義が導入されている5つの企業・団体のスタッフ部門である総務部、人事部に所属する10名を対象に行われた。対象者は全員男性で、就業年数は5年から22年で

ある。ライン部門のホワイトカラーではなくスタッフ部門のホワイトカラーを対象に選んだのは次の理由による。時間と空間を共有しない働き方を保障する制度として裁量労働制が有力であるが、今後、企画業務型裁量労働制の導入が広がることが予想され<sup>1)</sup>、スタッフ部門の多くの業務が企画業務型裁量労働制の対象業務となる可能性が高いと考えたからである。また、ライン部門のホワイトカラーに比べてスタッフ部門のホワイトカラーの場合、業種間での仕事内容のバラツキが小さいと考えられたからである。人数的に決して十分な数とは言えないが、調査にはきわめて煩雑な記入作業が必要であるため引き受け手が少なかったこと、十分な聞き取りを並行して行うためには対象者数を絞る必要があったこと、今回の調査は今後さらに大規模な調査を行うための基礎調査という面も含んでいることから、この対象者数で行われた。

本調査は、2002年6月に行われた。対象者には面談の上、調査の趣旨と記録票の記入方法について説明を行い、できるだけ毎日記述可能な期間において、少なくとも一週間の記録をとってもらうように依頼し、記入後郵送により返送してもらった。

行動記録票は、「時間」、「行動分類」、「対象相手」の3つの大項目に分けられており、業務の妨げとならずにできるだけ簡単に記録できるように、「時間」以外のところではあてはまる項目にチェックをする形式を基本としている。「行動分類」は、「通信作業」「対人接触」「個人作業」の3つの小項目に分類し、「その他」事項も記入できるようにした。「通信作業」は、電話、ファックスの送受信や電子メールの受発信作業、「対人接触」は会議への出席や、報告や連絡を受けたり行ったりする作業、「個人作業」は人との接触が無く自分だけで行う作業とした。「通信作業」も対人接触を伴わずに個人で行う作業であるが、「個人作業」に含めず別にグループ化した。なぜなら、情報技術の発展とそれを利用する「通信作業」は、時間と空間を共有しない働き方を成立させるために必要不可欠なものであり、そうした作業がどのように行われているかを把握することが重要だと考えたからである。「対象相手」は、社内的人物か社外的人物かで二分し、社内人物はさらに自職場か自職場以外かに分類した。

---

1) 2003年6月に労働基準法改正案が可決成立したが、それによって企画業務型裁量労働制の導入や運用手続きが簡素化された。これまで手続き要件の煩雑さが企画業務型裁量労働制導入への問題点の一つであった（森田、2000）ことを考えると、今後導入件数が増加する可能性が高まったと言えよう。改正内容については、例えば、『週間労働ニュース』第1993号参照。

### 3 調査結果<sup>2)</sup>

#### ① 所属部署と時間消費パターン

図表1は、対象者10名が調査期間中に「通信作業」「対人接触」「個人作業」に費やした時間の比率を示したものである。

J氏を除く対象者はすべて人事部に所属しているが、その行動のパターンは多様であり所属部署が同じであっても、それぞれの作業に費やしている時間の比率に同じような傾向は確認できない。

図表1 作業別時間比率 (%)

対象者	通信作業時間	対人接触時間	個人作業時間
A	19.3	25.0	55.7
B	7.5	45.7	46.8
C	9.5	23.9	66.7
D	10.4	50.9	38.7
E	8.8	10.4	74.2
F	10.8	25.2	64.1
G	17.9	18.3	63.8
H	9.2	45.3	41.9
I	4.1	70.5	25.3
J	5.9	11.0	70.0
平均 (標準偏差)	10.3 (4.8)	32.6 (19.6)	54.7 (15.9)

- ・ 四捨五入しているため合計が100%とまらないものもある。
- ・ E氏、H氏、J氏については、この表中に外出時間等を記していないため合計が100%とまらない。

「通信作業」に費やす時間のバラツキはそれほど大きくないが、「対人接触」では、それに1割ほどしか費やさない対象者（E氏）もいれば7割ほどを費やす人（I氏）もおりバラツキは大きい。「個人作業」では、「対人接触」ほどではないが時間消費比率はかなり多様である。また、A氏、B氏、C氏、D氏の4名はα社に、E氏、F氏、G氏の3名はβ社に所属しているが、彼らの行動パターンに組織による共通性は特に見出されていない。

このことより、裁量労働制のような時間と空間を共有しない働き方を保障する制度を導入する際には、対象者の選定は部署による組織上の括りで行うのではなく、個人の仕事実態に合わせて行うことが必要であることが確認される。

2) 調査結果の単純集計や対象者個々の記録については、森田（2003）を参照。

## ② 「対人接触」時間と就業年数、会議時間

「対人接触」時間の比率は多様であり、所属部門や所属組織の間に一定の関係は認められなかったが、「対人接触」時間は就業年数が増えるほど高まる傾向にあることが確認された（図表2）。組織が異なるため一概に比較はできないが、就業年数上位二者のD氏とI氏はともに課長（級）職であり、その他の人も就業年数が長くなるほど部下やメンバーをまとめる職位に就いている割合が高くなっており、就業年数の長さは職位の高さをほぼ表しているものと考えられる。

図表2 対人接触時間比率と就業年数

	I氏	D氏	B氏	H氏	F氏	A氏	C氏
対人接触時間比率(%)	70.5	50.9	45.7	45.3	25.2	25.0	23.9
就業年数(年)	19	22	14	12	10	10	10
対人接触時間に占める会議時間比率(%)	79.9	53.3	57.1	82.9	13.8	12.6	11.4

・就業年数については、7ヶ月以上は切り上げ、7ヶ月未満はは切り捨て。

・対人接触時間比率が20%以上の対象者のみ。

D氏は、「調査期間中は、意外と実務作業時間が多かった。普段はもう少し「人と話をする」時間の割合が高いと思う」と述べているが、管理職に就くと「対人接触」時間が増加することは従来の研究結果（Kelly, 1964: Kotter, 1982: Mintzberg, 1973）と同様となった。「対人接触」時間の中で何に対する時間が最も多いかをみると、かなりの対象者において会議に費やされた割合が高い。「対人接触」時間比率が全体の4割を超える対象者では、「対人接触」時間の過半数を会議が占めていることが確認される。I氏の場合で仕事時間全体の56%が、H氏の場合でも仕事時間全体の約38%がそれぞれ会議に充てられていることとなる。また、D氏やB氏も仕事時間全体の4分の1以上を会議時間が占めている。この割合はかなり高いと言わざるを得ないであろう。

「対人接触」時間が増加することは、時間と空間を共有しない働き方の障害となる懸念がある。何よりもまず「対人接触」は基本的に職場で互いに対面しなければならないため、職場を離れることが難しくなるからである。さらに、部下を持つポジションに就くと、部下の行動を把握するためにできるだけ職場にいるべきであるとも考えられるからである。また、会議についても、テレビ会議等が可能になっているとはいえその普及度はまだまだ低く、現在職場で行われている会議の多くが空間を共有しない会議に代替されるとは考えにくい。会議の多さも時間と空間を共有しない働き方の妨げとなるであろう。

### ③ 「通信作業」の比率

時間と空間を共有しない働き方を支えると考えられる「通信作業」の比率は平均で10.3%となっている。情報技術の発展とともに、「通信作業」に費やす時間がかかなり多くなっているのではないかと予想されたが、最も多い人でも19.3%（A氏）と2割を超えることはない。

ただし、聞き取りでは「連絡（電話・メール）に費やす時間が思ったより長い」（C氏）や「就業時間中は電話対応などが多い」（E氏）といった意見が確認された<sup>3)</sup>。こうした意見を述べた2名の「通信作業」時間がそれぞれ9.5%と8.8%で平均よりも少ないことを考えると、全労働時間の約1割を「通信作業」に費やすことは、働く人の意識としては「かなり通信作業に時間を使っている」というものになっているようである。

また、「通信作業」の割合が高くなっているのは、組織内の各部署からの質問や問い合わせが多いからであり、人事部や総務部というライン部門を支援するスタッフ部門ならではの特徴が表れているものと思われる。「制度変更を行っていることもあり、年金についての社員からの問い合わせが最近非常に多くなっている」（F氏）という声に代表されるように、新しい制度を導入した際には特に社員からの問い合わせが多くなるようである。これは、情報機器を用いて仕事の仕方を変えるために「通信作業」が行われているというよりも、従来からあるコミュニケーション手段の延長として「通信作業」が行われていることを意味しているといえよう。

こうした社員からの問い合わせへの対応は電話やメールといった通信機器を通じて行われているので「例えば自宅や出張先のような社外でも対応は可能か」と尋ねたところ、「回答に際して資料等が必要であるためそれは難しい」という意見が多く、「通信作業」であっても社内に居ないと対応できない業務がかなりあることが確認された。当然ではあるが、こうした業務を時間と空間を共有しない働き方に適応させることは難しい。

### ④ 仕事の断片化

人により、また日によって若干のばらつきはあるものの、大きな傾向として、「個人作業」時間を予定通りに遂行することは、「通信作業」に加えて、報告や連絡等の予定していない「対人接触」が入るために難しいことが確認された。

一般的に、1日の仕事時間は、会議や来訪者対応といった予め決められた「対人接触」

3) E氏の1日平均電話受信回数は9.6回であるが、最も多い日には20本の電話を受けている。その累積時間は90分で、その日の仕事時間全体の12.9%を占めている。また、1週間全体で電話受信に費やした時間は206分である。

がアポイントメントとしてまず固定され、空いた時間に「個人作業」が配分される形で決められていく。したがって、「時間的な比率で考えると大雑把にいて80%くらい」は前日に翌日の仕事確定されていることになる。しかし、電話や電子メールへの対応といった「通信作業」や上司への報告や部下からの相談のような前もって予定されていない「対人接触」は、「個人作業」や予定された「対人接触」を分断する形で入ってくることになる。それが予め見込んでいる程度に収まれば、仕事が滞留することなく進むこととなるが、現実にはなかなか難しいようである。「電話対応等が多いため、（個人作業である）非定型業務に対応できるのは、基本的に就業時間以降となることが多く、結果的に残業時間が多くなってしまいう傾向にある」というE氏の場合、先に見たように1日平均40分以上を電話受信に費やしている。

仕事が断片化する傾向にあることは、これまでに管理者行動論の研究でも明らかにされてきた（Mintzberg, 1973）が、管理者に限らず、一般のホワイトカラーの間でも今回その傾向が確認された。ただし、管理者行動論の研究で見出されたように、「断片化→多様な情報・多数の人びととの接触→漸進的意思決定・能率的実施」（金井, 1991, 158頁）というポジティブな連鎖がここでも認められるかどうかは定かではない。聞き取りから判断する限り、断片化の結果、少なくとも労働時間は長くなっており仕事の能率化には負の影響を与えているようである。先に確認した「通信作業」や予定されていない「対人接触」への対処方法を整えなければ、「個人作業」時間の確保が難しいし、その時間を職場以外の場所で費やすことは困難となる。

#### 4 時間と空間という障壁の低減と今後の課題

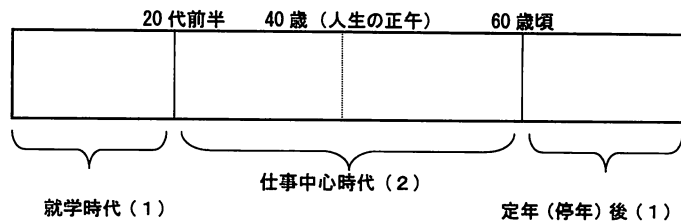
仕事は時間と空間を共有して行うという大前提がこれまで存在したのは、時間や空間の壁は越えることが出来ない障壁だったからである。仕事をするには同じ時に同じ場所に集まらざるをえなかったから、時間と空間を共有することはとりたてて問題視されてこなかったと言えるかもしれない。しかし、時間と空間という障壁はだんだんと低くなりつつあるし、低くして欲しいという希望も強くなりつつある。時間や空間の障壁を低くすることは、仕事をする時間や場所を働く人自身が決定する自由裁量の余地を広げることとも強く関連する。では、そうした変化の背後には何があるのであろうか。それは、意識の側面として、仕事生活と仕事を離れた生活のバランス——ワーク・ライフ・バランス——への関心の拡がりや、技術の側面として、時間と空間を共有しなくても仕事ができることを

客観的に保障する情報技術の発達である。それらを詳しく見ていくことにしよう。

まず、ワーク・ライフ・バランスへの関心の高まりである。これまでは、1日の中で仕事生活をどこに位置づけるか、あるいは1月の中でどのように休日を配置させるかについて働く人自身が主体的に関与することは難しかった。働く人も使用者も、労働時間の決定は使用者側の専決事項であることを何ら疑わなかったし、現代社会においては仕事は絶対的に必要なことと考えられていたためそれはわれわれの生活の中で最優先されてきた(Morfi, 1989)。もちろん、仕事生活と仕事を離れた生活のバランス確保が全く見向きされなかったわけではなく、労働の人間化を提唱する研究者らによってそれは主張されてはきたものの、少なくともわが国においてはそれへの関心は高まらなかったと言わざるを得なかった(法政大学大原社会問題研究所, 1986, 1993: 奥林, 1991)。

しかし、今日このバランスへの関心が高まりつつある。理由のひとつとして、高齢社会を迎え、仕事生活を人生全体の中で見つめ直す必要性が認識されはじめたことがあげられるだろう。

図表3 1-2-1型人生構造



図表3に見られるように、20年を一区切りと考えた場合、われわれの人生は4つの区切りから形成されると考えることが出来る。就学時代にあたる最初の20年(1)、仕事に就き仕事を続ける約40年(2)、そして60歳で定年を迎えると考えて定年後の20年(1)である。このようにとらえた人生80年をここでは、「1-2-1型人生構造」と呼ぶことにしよう。ここからわかるように、仕事中心時代を終えた後にわれわれは最後の(1)にあたる20年を残しているのである。仕事中心時代を過ごすうちから、仕事生活だけではなく仕事を離れた生活への関心を高めておかないと、最後の(1)を有意義に過ごすことが難しくなるのは容易に想像できるであろう。また、こうした視点からみると、仕事生活はわれわれの人生において重要な部分を占めているということと同時に、それは一部にすぎないとも言えることもよく見えてくる。いきおい、仕事を離れた生活への関心を高めざるをえないであろう。



2つ目の理由として、働く女性が増加しつつある点があげられる。働く女性の数は年々増加しており雇用者に限れば今や雇用者全体の4割を女性が占めている（「労働力調査」）。それに伴い、育児休業や介護休業制度等の仕事と家庭生活の両立を図るための諸制度が導入され普及してきている。同時に、厚生労働省によるファミリーフレンドリー企業の表彰に見られるように、こうした動向を社会的に認め支援していこうという土壌が出来つつある。このような変化は、主として女性の就業継続や職場進出が可能となることを念頭においたワーク・ファミリー・バランスへの関心に留まらず、男女を問わずより広く、仕事生活と仕事を離れた生活との両立を目指す、あるいは人生の中での仕事生活の位置づけを考え直すワーク・ライフ・バランスへの関心へと広がってきたのである（cf. Friedman and Greenhaus, 2000）。近年、欧米ではワーク・ライフ・バランスに配慮することが、組織が優秀な人材を確保するための要件となりつつある（Michaels, Handfield-Jones and Axelrod, 2001）ことをみると、わが国でもワーク・ライフ・バランスへの配慮を欠く企業は優秀な人材を獲得しにくくなることが予想される。

3つ目の理由として、成果主義の普及をあげることができるだろう。成果主義は賃金と時間との関係を切断する方向で機能している。具体的には、成果主義の広がりと共に、長いスパンで時間と結びついている年齢給や勤続給などの廃止や比率縮小が増えてきている。また、仕事の成果が強調されるあまりに、短期的に目に見える形での成果が伴わないことに時間を費やすことが軽視されることとなり、直接的、間接的に残業を少なくする傾向も認められてきている。このように、賃金と職場で過ごす時間の長さとの関係が弱まれば弱まるほど、働く人の意識の中で、「職場で時間を過ごすこと」の重要性が相対的に低くなり、「職場で過ごした時間の結果」への関心が高まる可能性を否定しがたい。「職場で時間を過ごすこと」の重要性が低下すれば、「職場以外で時間を過ごすこと」への関心も高まることとなる。「職場以外で時間を過ごすこと」への関心こそ、仕事を離れた生活への関心であり、ワーク・ライフ・バランスへの意識の高まりと言えるであろう。

こうした意識面での変化に加えて、時間と空間の壁を越えることを客観的に支えるものとして情報技術の発達があげられることは論を待たないであろう。これまでは、機器、情報、資料等の仕事に必要な資源を有効に活用し、分業による協業を達成するためには、仕事のメンバーが同じ時間に同じ場所に集まることが必要であった。例えば、離れた場所にいる人が顔をみながら、また様々な資料やデータを同時に見たりしながらコミュニケーションをとることは容易ではなかった。ところが、情報技術の発展が、まだまだ一部であるとは言え、この障壁を乗り越えることを可能にした。インターネットの発達は、パソコン

があればどこにしようともオフィスに居ると同じような資料やデータの閲覧を可能にしつつある。また、テレビ会議システムは、参加者が一堂に会することなく会議を行うことも技術的には可能にする。今後こうした技術はますます発展することが見込まれているのであり、それを組織にあった形で利用していくことで、時間や空間の障壁はさらに低減していくものと考えられる。

こうした変化を踏まえると、今後、ワーク・ライフ・バランスを考えた働き方を推進する上で、時間と空間を共有しない働き方への期待は、組織の側からも働く個人の側からも高まるものと考えられる。ただし、本調査の結果を見る限り、そうした働き方を実行することは容易ではないように思われる。なぜなら、時間は有限であり効率的に使うという姿勢が十分に見られないからである。これはひとつ今回の対象者や対象組織に見られる現象というよりもわれわれ日本人に特徴的なことではある (cf. 橋本, 2001)。「対人接触」時間に占める会議比率の高さや頻繁な電話やメールでの質問にそれを垣間見ることができる。時間意識を高めるためには、単なる啓発だけではなく、組織として行動を変えるような規則を作りそれを徹底することが必要である。会議時間を短縮するためには、例えば、前もってアジェンダを配布し意見をまとめてから会議に臨むことや、一定の時間が来ればそこで必ず会議を終了することをルール化し実行するのである。また、スタッフ部門への頻繁な質問を減らす為には、よく聞かれることがらをデータベース化し、それらの項目については各自がデータベースにアクセスするようにし、直接スタッフに質問することを禁止するのである。組織をあげてのこうした行動変革こそが、組織全体の時間意識を高めることとなるのであり、時間と空間を共有しない新しい働き方の導入につながっていくものと考えられる。

また、今回は上述したような理由から、人事、総務部門のホワイトカラーを対象として調査を行ったがさらに広範な部門を対象にホワイトカラーの行動調査を行い、「個人作業」の比率が高い仕事を探索する必要がある。時間と空間を共有しない新しい働き方を広げていくには、まずそれが出来るところから実現し、そうした働き方が可能であることを組織内外に知らせることが重要である。そうした事実の積み上げが、さらに新しい働き方の創出につながっていくからである。時間と空間の障壁を越えやすい仕事はどのような仕事であるかを明らかにしていくことは、今後に残された課題である。

〔謝辞〕

本稿は、科学研究費補助金（奨励研究(A)）（課題番号13730099）による経済的援助を受けた研究成果の一部である。記して謝意を表するものである。また、各人のお名前を挙げることはできないが、行動記録表の記入に協力し、貴重なご意見を聞かせて下さった方々には心より感謝申し上げる次第である。

#### 【参考文献】

- Friedman, S. and J. Greenhaus (2000) *Work and Family — Allies or Enemies?: What Happens When business Professionals Confront Life Choices*, New York: Oxford University Press.
- 橋本毅彦 (2001)「蒲鉾から羊羹へ 科学的管理法導入と日本人の時間規律」橋本毅彦・栗山茂久編『遅刻の誕生 近代日本における時間意識の形成』三元社、所収。
- 法政大学大原社会問題研究所編 (1989)『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。
- 法政大学大原社会問題研究所編 (1993)『労働の人間化の新展開：非人間的労働からの脱却』総合労働研究所。
- 金井壽宏 (1991)『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- Kelly, J. (1964), 'The Study of Executive Behaviour by Activity sampling', *Human Relations*, Vol.17, No.3.
- Kotter, J.P. (1982), *The General Managers*, New York: Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳 (1984)『ザ・ゼネラル・マネジャー：実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社。)
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row. (奥村哲史・須貝 栄 訳 (1993)『マネジャーの仕事』白桃書房。)
- Michaels, Ed, Handfield-Jones, H., Axelrod, B., McKinsey and Company (2001) *The War for Talent*, Boston : Harvard Business School Press. (度会圭子訳『ウォー・フォー・タレント：“マッキンゼー式” 人材獲得・育成競争』翔泳社、2002年。)
- Morf, M. (1989) *The Work / Life Dichotomy: Prospects for Reintegrating People and Jobs*, Westport, Connecticut: Quorum Books.
- 森田雅也 (2000)「『企画業務型裁量労働制に関するアンケート調査』単純集計結果」『社会学部紀要（関西大学）』第32巻第1号。
- 森田雅也 (2002)「ホワイトカラー行動調査の試み」『社会学部紀要（関西大学）』第34巻第1号。
- 森田雅也 (2003)『『ホワイトカラー行動調査』単純集計結果報告書』（未公刊）。
- Noon, M. and P. Blyton (1997) *The Realities of Work*, London: Macmillan.
- 奥林 康司 (1991)『増補 労働の人間化』有斐閣。
- Perlow, L. (1997) *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*, Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Harvard Business Review on Work and Life Balance* (2000) Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

—2003. 8 .22受稿—