

# 経営者の理念・価値観が企業制度に具現化するプロセスについて

— 「ファミリー・フレンドリー諸制度」に焦点を合わせて—

A consideration of the importance of top management ethics and values in corporate system

— With a Focus on Family Friendly Programs —

神奈川大学大学院 経営学研究科

国際経営専攻 博士後期課程

岡 部 幸 徳 (199997302)

(目次)

本論文におけるキーワード

I. 本論文の目的

II. 研究の背景

III. 分析フレームワーク

1 「経営理念主導型」と「法制化主導型」

2 FWI「企業による仕事・家庭両立プログラムの発展段階」

3 「必要とする要因」「可能とする要因」「促進する要因」「阻止する要因」の「4つの要因」による分析

IV. 事例要旨

V. 本論文の成果

本論文におけるキーワード：

「経営者の理念・価値観」, 「従業員処遇等諸制度」, 「ファミリー・フレンドリー」

## I. 本論文の目的

本論文の主目的は、「経営者の理念・価値観」<sup>(注1)</sup>がどのようなプロセスで「企業制度」として具現化していくのか、この具現化のプロセスを「企業の従業員に対する雇用および処遇に関する諸制度（以下、「従業員処遇等諸制度」と略称）」、特に、「ファミリー・フレンドリー諸制度」に焦点を合わせて考察することにある。なお、本稿は衣笠洋輔教授指導の下に研究した博士論文の要約である。

## II. 研究の背景

今日、「ファミリー・フレンドリー諸制度」は「企業制度」の一環としての「従業員処遇等諸制度」<sup>(注2)</sup>において、きわめて先進性の強い「従業員処遇等諸制度」として広く関心を集めている。「ファミリー・フレンドリー」<sup>(注3)</sup>概念に基づく「従業員処遇等諸制度」を「ファミリー・フレンドリー諸制度」と位置づけているが、これはあくまでも企業が構築する諸制度の一環として受け止

めている。ここで留意しておきたいのは、今日、企業は自らの存続、発展の基軸に「優秀な人材の確保、育成」を据えており、これなくしては、企業利益の確保、ひいては、企業の存続、発展はあり得ない。先進的な企業は「優秀な人材の確保、育成」を企業の存続、発展のための「全戦略体系」の基本的一環として組み込みつつある。そこでは、「人材の確保、育成に関わる諸制度」を「企業制度」の基本的一環として組み込む方向が探求されつつある。「ファミリー・フレンドリー諸制度」は恩恵的制度ではなく、企業の利益獲得のための前提とも言うべき制度と位置づけられていることに留意すべきである。企業制度の一環としての「従業員処遇等諸制度」を基軸に据えたのは、「経営者の理念・価値観」<sup>(注4)</sup>はそれだけでは、観念の域に留まらざるを得ないが、これが企業制度として具現化された段階で始めて実質的な意味を持つ存在となる点に着目したことによる。企業の従業員に向けての「経営者の理念・価値観」が「従業員処遇等諸制度」に具現化される場合、そ

の具体性が高まり、また、それに直接、間接に関係する人々にとって理解し易いものとなり、そこでのすり合わせを通して、その体系化、普遍化も一層進展することになるからである。

「従業員処遇等諸制度」が先進的であればあるほど、「経営者の理念・価値観」が重要な役割を演じる。その場合、経営者自身の生い立ち、個人的体験、宗教観、倫理観、価値観、正義感、さらには、理念・情熱などが深く関わっていることが多く、その様な状況の下では、先進的な「経営者の理念・価値観」は自企業の企業制度に色濃く反映されることになるが、その先進性の故に、その数はきわめて限られたものとならざるを得ない。しかし、特に注意しておきたいのは、この先進的な企業制度が社会から認知される場合、これが他企業の経営者の啓蒙に繋がり、また、国・行政をも動かすことになる。米国の先進企業（IBM、ジョンソン&ジョンソン（以下、J&Jと略称））を事例研究の対象として選び、「経営者の理念・価値観」が「従業員処遇等諸制度」の定着化にいかん大きく貢献しているかを一つの問題提起として紹介し、これら事例を「経営理念主導型」として位置づけた。日本においては、「経営理念・価値観」と並んで、「従業員処遇等諸制度」の確立、定着化において「国・行政の施策・法制化」<sup>(注5)</sup>の演じる役割もまたきわめて大きい。「国・行政の施策・法制化」は企業の主体性に任せておけないほど事態が悪化した場合、その出動がその解決の決め手となることもしばしばである。

「国・行政の施策・法制化」は、当然のことながら、それぞれの国が持つ基本的姿勢に深く関わっている。日本の場合も、「経営者の理念・価値観」に加えて、「国・行政の施策・法制化」がきわめて重要な役割を演じるのが通例である。本論文では、日本における「従業員処遇等諸制度」、ひいては、「ファミリー・フレンドリー諸制度」の形成過程に焦点を合わせて考察するため、この「国・行政の施策・法制化」をも織り込んだ分析フレームワークを提示している。

「ファミリー・フレンドリー」という概念それ自体、きわめて先進的なものであり、また、それを支援する企業制度（以下、「ファミリー・フレンドリー諸制度」と略称）も先進性をその特質としている。「経営理念主導型」として、先進的な企業制度の象徴的存在である「ファミリー・フレ

ンドリー諸制度」を選び、それに焦点を合わせて、「経営者の理念・価値観」が企業制度の一環としての「従業員処遇等諸制度」、ひいては、「ファミリー・フレンドリー諸制度」に具現化していくプロセスの考察を試みている。しかし、その先進性の故に、社会的認知度も低く、スムーズに進行しない場合、そこでは、「国・行政の施策・法制化」の出番があり重要な役割を演じることになる。

「ファミリー・フレンドリー」概念は「仕事と家庭の両立」に凝結されており、従業員にとってその理想型とも言うべきものである。日本において、この「ファミリー・フレンドリー」概念を速やかに浸透、定着させるためには何が必要であるのか、そのための基本的条件を確認することこそ、筆者の最大の関心事であり、上記3つの要因の関係性を解明することにより、その解決の道を探求することがより具体的な狙いとなっている。

### Ⅲ. 分析フレームワーク

#### 1. 「経営理念主導型」と「法制化主導型」

「経営者の理念・価値観」が「従業員処遇等諸制度」をどのような形で定着、浸透させるかにきわめて重要な役割を演じることはいまさら言うまでもないが、現実的には、「国・行政の施策・法制化」もまた「従業員処遇等諸制度」のあり方に重大な影響力を持つ。ここで注意しておきたいのは、「経営者の理念・価値観」が「国・行政の施策・法制化」に比較して高い基準を持つ場合と、そうでない場合では、「従業員処遇等諸制度」に与える影響の仕方は大きく異ならざるを得ないということである。

①経営者が「国・行政の施策・法制化」に比較してもきわめて高い基準を持つ場合（経営理念主導型）と、②経営者が「国・行政の施策・法制化」に比較しても低い基準しか持たないか、あるいは、基準そのものを持たないか、または、明確にしない場合（法制化主導型）における「経営者の理念・価値観」、「国・行政の施策・法制化」、「従業員処遇等諸制度」の3者の関係とプロセスに大きな差異が生じるという点に向けられている。

①の場合、「従業員処遇等諸制度」に向けて、「国・行政の施策・法制化」の出番はなく、それなしでも十分機能する形で構築されるが、②の場合、「従業員処遇等諸制度」構築のために、「国・行政の施策・法制化」は重要な役割を演じざるを

得ない。①のケースを「経営理念主導型」、②のケースを「法制化主導型」と名づけた。

本論文では、「従業員処遇等諸制度」の形成のプロセスおよびその成果をいくつかの事例研究を通して解明することを試みているが、その場合、これらの「従業員処遇等諸制度」の形成が「経営理念主導型」という形をとる場合もあれば、「法制化主導型」という形をとる場合もある。この2つのタイプの「制度」形成過程に焦点を合わせて考察を進めることにより、通例なら見落とししてしまうような様々な問題の解明が可能となる。

「経営理念主導型」は理念と情熱を以ってその実現を目指す西欧企業にしばしば見出される。高福祉社会の実現、今日、高負担問題を契機として重大な限界に直面しているとはいえ、そこには、それを実現するための理念と情熱の存在を見出すことができる。今回事例として取り上げた「ファミリー・フレンドリー」企業（IBM、J&J）も明らかに「経営理念主導型」に属している。「ファミリー・フレンドリー」概念も一部の米国企業によって提起され、実現に向けて努力されてきたものであり、「経営理念主導型」という特性を強く持つものである。さらに、日本企業の「ファミリー・フレンドリー」企業に該当すると考えられる資生堂他を事例研究の対象として選んでいるが、これらも「経営理念主導型」として位置づけることができよう。

「法制化主導型」の限界は「仏作って魂入れず」、「絵に書いた餅」に陥りがちなことである。「国・行政の施策・法制化」が「従業員処遇等諸制度」に取り入れられたとしても、これが経営者の理念を刺激し、高めない限り、「法令破り」、「法網くぐり」、「遵法なし、違法」がまかり通る。ここでは、実質的な罰則がなければならぬし、その罰

則の厳密な適用が不可欠である。しかし、このこと自体、多くの重大な限界を抱えている。この度の雪印食品の実態がこの限界を見事に反映していると言わざるを得ない。時間は掛かるが、多数の経営者を「経営理念主導型」にまで高めるという啓蒙的な努力も同時並行的に進行させるしかない。「法網くぐり」を阻止するための絶え間ない法改正、罰則の厳密な適用、持続的な啓蒙努力、いずれを欠いても事態は解決しないことを銘記すべきである。「経営理念主導型」が当然のこととして、認知され、実現した場合、事態は一変する。本論文で、「経営理念主導型」に向けて、それを象徴する数多くの事例を用意したのは、この理由による。大量失業時代を迎えた今日、「法制化主導型」以前というのが常態であり、真の問題解決には程遠い状況にあるが、「経営理念主導型」に向けて弛まざる努力を重ねないならば、社会の崩壊は必至であることを覚悟しておく必要がある。

図1で「従業員」はトライアングルの中央に位置しており、左上に「経営者の理念・価値観」、右上に「国・行政の施策・法制化」を位置づける。「従業員」の下部に位置し、「経営者の理念・価値観」と、「国・行政の施策・法制化」に関係するのは「従業員処遇等諸制度」である。また、「経営者の理念・価値観」と「従業員処遇等諸制度」に関係し従業員とも密接であるものとして「企業内労働組合」がある。「企業内労働組合」は「経営者の理念・価値観」と「従業員処遇等諸制度」に対して非常に高い影響力を持つ。しかし、近年企業内の組合組織率も低迷し、企業内労働組合が存在している多くの企業においても組合員数が減少傾向にある。この点を勘案すれば、「従業員」と「企業内労働組合」の関係の意味づけは慎重に行う必要がある。

図1 「企業の従業員を取り巻く3つの要素の関係を理解するフレームワーク」

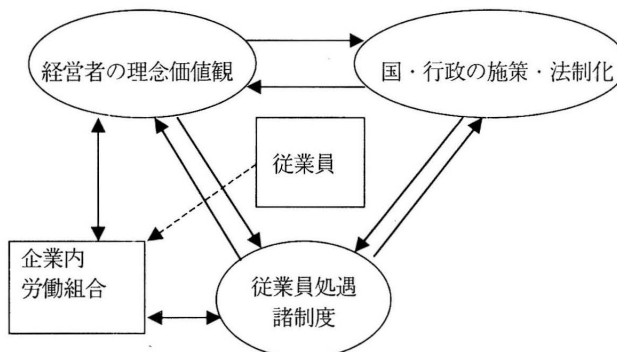
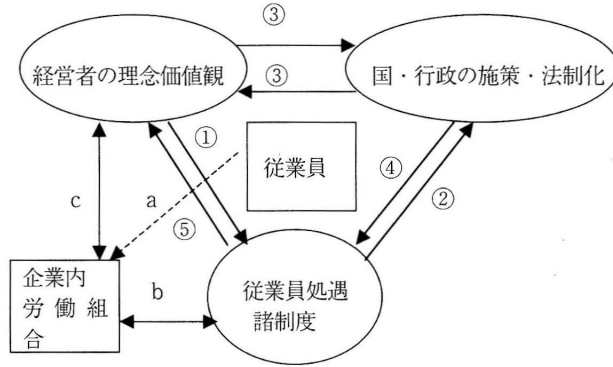


図2 「経営理念主導型」と「従業員処遇等諸制度」の関係図



### 1) 「経営理念主導型」

「経営者の理念・価値観」は「ファミリー・フレンドリー諸制度」のような先進性の強い「従業員処遇等諸制度」の確立を主導する役割を演じる。また、「経営者の理念・価値観」は「従業員処遇等諸制度」に具現化されることにより、経営者個人の所有物という性格から脱し、企業の共有財産としての性格を兼備することになり、これがさらに制度の一層の体系化を促すことになる。「経営者の理念・価値観」が「経営理念(企業理念(注6))」に昇華していくのはこの過程においてである。「経営者の理念・価値観」はしばしば創業者型の経営者によってもたらされるが、「経営理念」は経営者個人を離れて、共有財産としての性格を持つに至っており、経営者の交代があっても、安易に放棄することはできず、その企業に持続して引き継がれることになる。社会の平均的な水準をはるかに上回る先進性を持つ「従業員処遇等諸制度」はほとんど例外なく「経営者の理念・価値観」によって主導されていると言え、これを「経営理念主導型」として位置づける。この「経営理念主導型」は米国においてもっとも典型的に見出される。

① 「経営者の理念・価値観」から「従業員処遇等諸制度」に向けての影響：

この影響は経営者が自らの考えで、ある「従業員処遇等諸制度」を導入することを意味している。この制度はその時点で法律による義務ではないものを示す。

「経営理念主導型」の場合、「従業員処遇等諸制度」への影響はあくまでも①がメインであり、①のみで自己完結すると言ってよい。①については、「経営者の理念・価値観」と「従業員」、労働組合がある

なら、「労働組合」とのすり合わせを通して「従業員処遇等諸制度」に具現化するのが一般的である。時に、以前には上意下達の形を採ることもあったが、すり合わせがなされる方が従業員の協賛を得られやすく、企業と従業員にとってメリットの多いものとなるため、今日では、このやり方が定着している。その意味で、①は企業内での問題であり、内部的には、自律性が維持されている。それに対し、②、③、④、⑤の関係はあくまでもサブであり、補足的であると言えることができる。

② 「従業員処遇等諸制度」から「国・行政の施策・法制化」への影響

「経営者の理念・価値観」に基づいて導入された「従業員処遇等諸制度」が発端となって、その制度の理念や効果を認めた他企業が同じような制度を導入し始める。制度が導入されない企業の従業員やそれを取り巻く人々の法制化への要望が高まる中、国・行政が指導や法制化を試みることになる。

③ 「国・行政の施策・法制化」と「経営者の理念・価値観」の相互関係

国・行政が施策、法制化を図る場合、それ以前の段階でその制度を導入した際の「経営者の理念・価値観」の確認が問題となり、そこでは、「経営者の理念・価値観」と「国・行政の施策・法制化」との間で相互に影響し合う関係が成立する。もとより、その場合、その法制化を裏切るものにするためには、その起爆剤となった「経営者の理念・価値観」について、国、行政、ひいては、法制化の担当者が心底から理解し、納得し、同意した上で、「立法の目的および精神」と反映させることが重要となる。

④ 「国・行政の施策・法制化」から「従業員処遇等諸制度」への影響

前述の②とは矢印が逆方向で、当然のことながら、その影響のあり方は異なる。ここでは、「従業員処遇等諸制度」は法律によって規制されることになるため、経営者の意向で廃止、修正することはできず、また、法律で規定された範囲、および、水準を下回することは許容されなくなる。法制化は遵守すべきミニマムを規定する形でなされることが一般的であるため、「経営理念主導型」の「従業員処遇等諸制度」がそれを下回することはあまり見られない。しかし、その制度がカバーしている範囲を法制化が超えることはしばしば起こりがちであり、その場合は範囲自体を法律に適合させる必要が生じるのは当然のことである。それまで「経営者の理念・価値観」によって支えられてきた自律的制度は、ここではじめて、法律によって「お墨付き」を得たことになる。「従業員処遇等諸制度」が先行している状況の下で、それに準拠した形の法律ができることは十分にあり得ることである。「経営理念主導型」における「経営者の理念・価値観」と「国・行政の施策・法制化」の関係を考察するポイントは、経営者が自らの理念・価値観に根差す「自律的制度」と、立法者の意思および立法の精神による「他律的制度」つまり「法定基準」のどちらを、優先するかという点にある。

以下、「育児介護休業法」における「育児休業期間」を事例に、図3によって解説する。ある企業で「育児介護休業制度」を法制化に先駆けて採用し、対象社員が休業できる最大期間を社内規定で3年と決定した。これを「ケースA」（図3参照）と呼ぶ。現行の育児休業法の規定による育児休業期間は、対象となる子が「満1歳になるまで」である。「経営理念主導型」においては、どちらの基準を選ぶのが問題となる。この事例は「国・行政の施策・法制化」と「従業員処遇等諸制度」の関係にあてはまる。

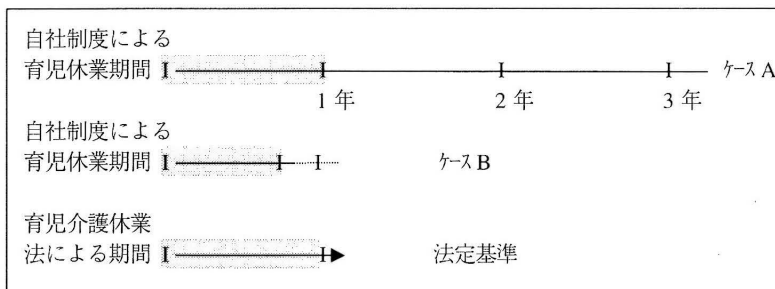
この場合、多くの経営者は自己の信念により導入した育児休業制度の期間を存続させるという選択をすることも可能である。本論文で取り上げた米国2社の事例で考えてみれば、第1に、「IBMの個人の尊重」や「J&Jの社員への責任」を経営理念として設定している経営者が、レベルの低い法律の基準が制定されたからといって、自らの考えで、法律上の基準に合わせてそれを低下させることはまずない。それら経営者の理念は法律に縛られることなく、何を良しとするかという価値観によって判断されるからである。第2に、自らの制度が3年の基準である時に、法定基準がそれより低く設定されている場合、期間の長さという点で優れていれば、当然自分の制度を選択するであろう。

また、次のようなケースも考えられる。可能性の高いものとして、法律の基準が自社の制度の基準よりも遅れて設定された場合に、自社の制度基準の方が低い「ケースB」（図3参照）も想定できる。しかし、これも、先ほどの例と基本的には同じである。経営者が本当に「個人の尊重」、「社員への責任」を真剣に考えているならば、法律で決められた高基準の制度に切り替え、遵守していくはずである。このことは「経営理念主導型」ではむしろ当然のことで、法律の基準以上に自社の制度基準を修正することが、彼らの理念に基づいた行動を効果的にすることになるからである。

⑤ 「従業員処遇等諸制度」から「経営者の理念・価値観」への影響

⑤の範疇に属する影響は、2つの次元で把握できる。再三言及していることであるが、「経営者の理念・価値観」は、多くの場合、「従業員」ないし「労働組合」とのすり合わせを通して「従業員処遇等諸制度」に具現化されることになるため、このすり合わせの段階で、「従業員処遇等諸制度」から「経営者の理念・価値観」への影響は当然生

図3：育児休業の法定基準の例（法定部分■、点線—違法部分）



じていることになる。①は上意下達の場合以外は、相互的な影響関係を包摂していると考えてよい。

本論文で取り上げたIBMとJ&Jの事例においては、経営者が従業員の士気を高めたり、能力を向上させたり、多くのチャンスを与えるような制度を導入したことにより、その結果として、これらの経営者は従業員、さらには、社会からの信頼を得て、常に優秀な人材を確保できたという点である。また、大恐慌時においても大きなダメージを受けることなく成長したIBMの事例もある。これらの事例から、経営者が理念・価値観を持って、「従業員処遇等諸制度」の中でも先進的な「ファミリー・フレンドリー諸制度」を導入することで、従業員のモラルが向上し、生産性が上がるといったさまざまなメリットを企業にもたらすことは明らかであり、これらの諸制度の採用はその具体性の故に、労働者側の新しい関心、要望を引き出すことになり、これがさらに、「経営者の理念・価値観」に影響を与え、制度のカバーする範囲をより広範、体系的なものにするという好循環過程がしばしば見られている。つまり、経営者が高次の理念・価値観を持って、仕事と家庭の両立を支援するような、従業員が働きやすいと考える労働環境をもたらす制度を導入することは、結果的に経営者に利益をもたらすことになるのである。もとより、「経営者の理念・価値観」を具現化した制度、措置は、すでに法制化がなされている場合、法定水準および範囲を上回る必要があることは言うまでもない。

「経営理念主導型」の場合、「従業員処遇等諸制度」は法定基準と比べてより高水準の内容を持つのが一般的である。例えば、IBMを例にとると、同社の「経営の信条」の1つである「個人の尊重」、

「市場第一主義」を重視する理念・価値観がきわめて具体的な形をとって現れている点である。これを図示すれば、下記の図4-1、図4-2のようになり、「経営者の理念・価値観」は、「従業員処遇等諸制度」を通して従業員に理解されることになる。IBM、J&Jにおける経営者の信条はそれぞれ「個人の尊重」、「社員への責任」を掲げているが、ここで留意しておきたいのは、これは従業員への単なる恩恵主義を意味しないという点である。両社がそれぞれ市場第一主義、消費者第一主義を唱えているのは、その実現のために「個人の尊重」、「社員への責任」が不可欠であることを「経営者の理念・価値観」に論理的かつ体系的に組み上げている結果である。従業員が働きやすい環境、労働条件を整備することにより、結果的に、市場ないし消費者に提供される製品、サービスの質を高めることに繋がることを十分承知しており、これを理念・価値観に織り込んで、その体系を組み上げていることに留意する必要がある。

「従業員」もこれらの制度が導入された際には、その制度を利用しようとする。それが期待したものの以上であった場合には、新しい提言も生まれよう。「従業員」からの評価を得て、労使相互の信頼関係が育まれて、「経営者の理念・価値観」を従業員が体験し、理念の意味を実感する。しかし、ここで「経営者の理念・価値観」が従業員に受け入れられるには一つの条件がある。「従業員」が「従業員処遇等諸制度」を利用しようと組織の上司や経営者に申し出た際、経営者や幹部がその申し出、その利用を歓迎する意思と行動を明らかにする必要がある。この条件をクリアするためには、常に経営者は自らの信念を表明し、また、従業員に向けて、理念を理解し、納得し、共に実行する

図4-1 IBMの事例の検証

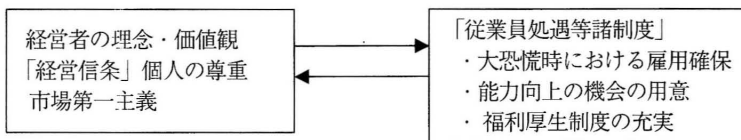
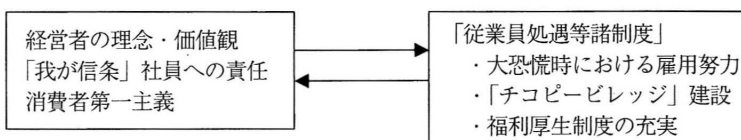


図4-2 J&Jの事例の検証



ことを訴求し続けることが必要となる。経営者がある理念を本気で推進していくという意思が「従業員処遇等諸制度」に代表される何らかの具体的な措置を通して従業員に伝わる場合、従業員はそれを経営者のやる気の判断基準とすることになる。この「経営理念主導型」における「経営者の理念・価値観」に根差した制度は、その制度自体が経営者の理念を具現化したものであり、当然、「自律的」制度としての特性を持つ。

次に図2の線a、bおよびcについてであるが、この3つの関係は「企業内労働組合」との関係を表すものである。

わが国においては、「労働組合」は企業ごとに結成されることが多く「従業員処遇等諸制度」の改善や要望は「企業内労働組合（以下、「労働組合」と略称）」を通して、経営者との「すり合わせ」をすることが多い。この点を考慮して、「従業員」が直接関係するルートとは別個に「労働組合」ルートを付加したものである。

線a：「従業員」と「労働組合」の関係は、表裏一体というべき関係である。対象となる「従業員」の過半数が組合員であれば、その「労働組合」の同意により経営者との「労働協約」や、いわゆる「労使協定」などのように法的効力が発生するからである。しかし、昨今の「労働組合」の組織率低下や「労働組合」への加入率の減少などによって「労働組合の有名無実化」も深刻であり、「従業員」のすべてに関連して「労働組合」を直結させることは出来ない現状である。また、「従業員」でも組合に加入していない者がいる点、「従業員」の過半数を超えない加入員しか擁しない「労働組合」もあることを考慮して、線aは点線で表している。

線b：「企業内労働組合」と「従業員処遇等諸制度」を結ぶ線である。この線が「労働組合」の「従業員処遇等諸制度」への影響力をあらわす。「労働組合」が「従業員」の労働条件に関する要望や意向を「経営者」に伝え、その条件の実現を図るために、「従業員処遇等諸制度」を確認する作業がこの線bである。「経営者」が自らの理念・価値観に根差した「従業員処遇等諸制度」の導入について、その水準や使い勝手などの改善要望等を「従業員」が「労働組合」に交渉を依頼するケースも想定されている。また、もう1つの役割として「経営者」との交渉結果が出た時には、

このルートを通じて、「従業員処遇等諸制度」の更新が行われる点も記述しておく。

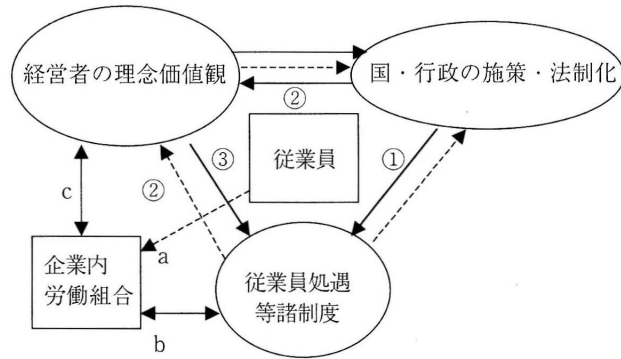
線c：「企業内労働組合」と「経営者の理念・価値観」を結ぶ線である。「労働組合」が、「従業員」の要望や「経営者」の理念・価値観によって導入された「従業員処遇等諸制度」に対する「従業員」の改善要望等を、「経営者」に伝える役割がある。また、「労働組合」が「従業員」の過半数を代表する場合には「従業員処遇等諸制度」の全社的基準の改定、調整を行う交渉を担うことにもなる。また、この点から、その交渉の過程において「経営者」が何故その「従業員処遇等諸制度」を行うのかという実施理由を直接聴くことになる。つまり、線cにおける「労働組合」は「経営者」の考えを確認する役割も担うことになろう。

## 2) 「法制化主導型」

「経営者の理念・価値観」の基準が一般的な社会的水準、さらには、法令の基準を下回る場合、制度構築の原動力となり得ず、他社の動向、自社の経営業績、法令の基準によって規定される。このような場合が「法制化主導型」である。制度構築の起点はしばしば「国・行政の施策・法制化」に主導されるのが一般的で、「経営者の理念・価値観」が目立たない存在であるとか、あるいは、明確でない場合、組織メンバーの1人ひとりに伝わらないのは当然のことであり、組織での共有は困難である。

「法制化主導型」と「ファミリー・フレンドリー諸制度」構築の関係では、「経営者の理念・価値観」の次元が低く、「経営理念主導型」の動きが緩慢であり、「従業員処遇等諸制度」の制度化がほとんど見られない場合、また、そのまま企業の手任せ、放置すれば、企業で働く従業員が悲惨な状況に追い込まれることが歴然としている場合、「法制化主導型」の出番があることは前述した通りである。このことは「従業員処遇等諸制度」の具体事例である「ファミリー・フレンドリー」概念を考えた場合特によくあてはまる。特に、日本の「ファミリー・フレンドリー」に関しては、欧米に比較して明らかに遅れをとっており、この範疇に属しているといわざるを得ない。その意味で、その出番は常にあると言ってよい。日本において、「ファミリー・フレンドリー諸制度」構築の理想型はやはり「経営者主導型」に求められる。一般的には、「法制化主導型」はセカンドベスト

図5 「法制化主導型」と「従業員処遇等諸制度」の構築



の地位に置かれることが望ましいとされており、筆者もその立場をとっている。しかし、ここで注意しておきたいのは、この「経営理念主導型」と「法制化主導型」という2つのタイプの「制度」形成過程に焦点を当てて考察することにより、通例なら看過してしまうさまざまな問題の解明に繋がるといふ点である。以下、「法制化主導型」に焦点を合わせて、これらの問題を検証していく。「法制化主導型」は理念レベルでの後発性が顕著な国の場合、その有効性はきわめて大きい。このことについて図2を土台として展開した図5に即して解明する。「国・行政の施策・法制化」は相互に関係しているが、他の2つの関係は実線と点線に区別している。これは、発信側からの働きかけ（実線）はあるが、その受け手からの反応はないか、もしくは受け手の反応があったとしても発信側がその情報を重要と看做さないこと（点線）を意味している。図5における矢印は図2と同様にその影響の進み方をあらわす。

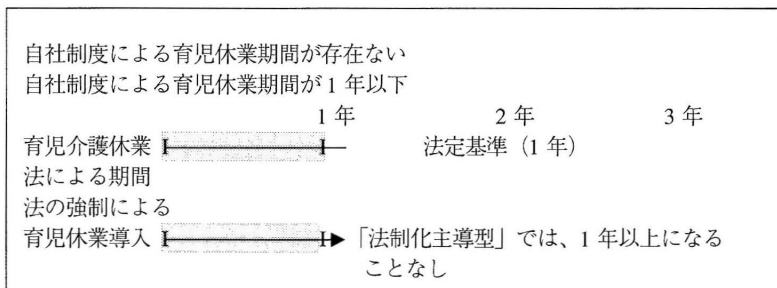
① 「国・行政の施策・法制化」から「従業員処遇等諸制度」へ

「法制化主導型」の場合、「国・行政の施策・法制化」が起点となり、「従業員処遇等諸制度」

に向けて影響力が働く。そこでは、「従業員処遇等諸制度」の内容は法制化によって、全面的に規制されることになる。「法制化主導型」の場合、この関係は非常に簡明である（図6参照）。ここでは、「経営者の理念・価値観」はその最高水準も法定基準以下に留まるのが一般的である。先ほどの「育児介護休業法」の例でいえば、育児休業は「その子が満1歳に達するまで」が最高水準であり、介護休業については「対象家族が要介護状態になり、介護休業を始めてから3ヶ月」が最長期間になる。その理由は前項で述べた通り、「経営者の理念・価値観」よりも法令基準の方が高水準にあり、その強制力を介して、法制化によって定められた制度が導入されるからである。

もちろん、「法制化主導型」の場合、国・行政が労働者のニーズを体系的かつ的確に把握し、適切な施策、法制化を行うことをもって当然の前提とする。また、そこで提示される基準はミニマムとしての意味を持つことになろう。ここで留意しておきたいのは、「従業員処遇等諸制度」が立ち遅れたまま放置され、従業員側に大きなしわ寄せが生じているというのは実情であり、そこでは、「国・行政の施策・法制化」が出動する場合、従

図6 「育児休業の法定基準の例（法定部分）」





業員にとっては福音とも呼び得る重大な効果をもたらすことになる。

②「国・行政の施策・法制化」から「経営者の理念・価値観」へ

「法制化主導型」の場合、その影響力は「国・行政の施策・法制化」から「従業員処遇等諸制度」に向けてだけではなく、「国・行政の施策・法制化」から「経営者の理念・価値観」に向けても発動されることになる。ここでは、経営者の啓蒙、啓発が半ば強制的に行われ、大きく進展することになる。「法制化主導型」の場合、「経営者の理念・価値観」は低い水準に放置されているのが通

例であり、これを契機として、「経営者の理念・価値観」と「従業員」ないし「労働組合」とのすり合わせが進行することもしばしばである。

「法制化主導型」の場合、「国・行政の施策・法制化」と「経営者の理念・価値観」の関係は、「経営理念主導型」とは異なった関係が見られるので、これを図7で解説しておく。

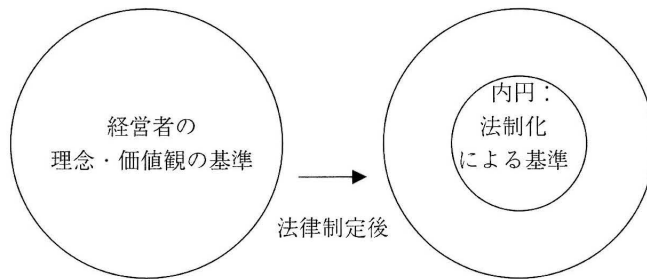
③「従業員処遇等諸制度」から「経営者の理念・価値観」へ

「経営者の理念・価値観」へのもう一つの働きかけは「国・行政の施策・法制化」によって、大幅な修正を迫られた「従業員処遇等諸制度」その

図7「経営者の理念・価値観」と「国・行政の施策・法制化」の関係

A：ある制度について「経営者の理念・価値観」が「国・行政の施策・法制化」による制度基準より高い場合

「経営理念主導型」：



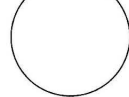
外円：経営者の理念・価値観の基準

B：「経営者の理念・価値観」が「国・行政の施策・法制化」による制度基準より低い場合

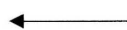
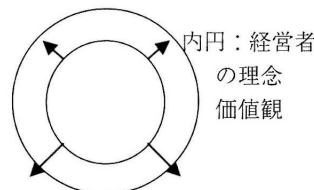
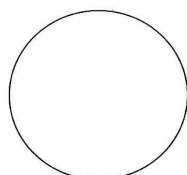
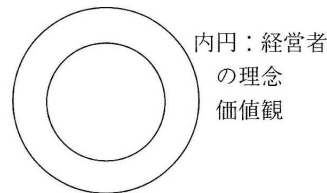
「法制化主導型」：

経営者の理念・

価値観の基準



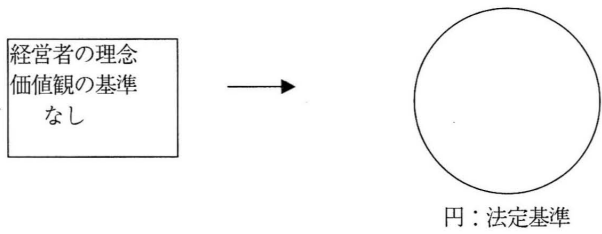
外円：国・行政の施策・法制の基準



経営者の理念・価値観の基準と法定基準が同一となる

法律の強制力によって外円と内円が重なり、外円：国・行政の施策・法制の基準

C：経営者が価値観を持たないため、法律の基準が適用される。



ものからのものである。ここでは、「経営者の理念・価値観」と「従業員」ないし「労働組合」とのすり合わせが並行的に進行することになる。図7のABC3つの図を注意深く考察することによって、「経営者の理念・価値観」と「国・行政の施策・法制化」の関係が新しい側面から理解可能である。この関係において、「国・行政の施策・法制化」の円の大きさは、法定基準を示している。この円を基準とした時に、「経営者の理念・価値観」による制度の水準が法定基準より高ければ、円は「国・行政の施策・法制化」の円よりも大きくなる（図7A）。

この場合、「経営者の理念・価値観」は、「従業員処遇等諸制度」の基準について法律より厚遇することに価値をおくことになる。また、「経営者の理念・価値観」による制度の水準が法定基準より低くければ、「国・行政の施策・法制化」の円よりも小さくなる（図7B）。

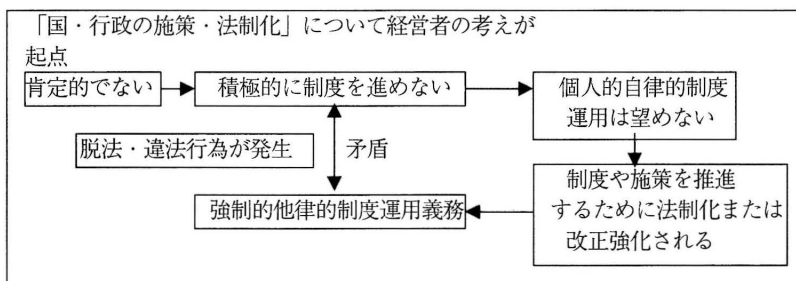
しかし、この場合「経営者の理念・価値観」の円は、法律の強制力により法定基準の円の大きさに広がることになり、法定基準まで強制的に高められるのである（図7B）。また、「経営者の理念・価値観」がない、もしくは明確ではないという場合には、そのまま法定基準の円をそれとすることになり、（図7C）この時にまさに問題が生じるのである。

図7BとCの場合には、「従業員処遇等諸制度」

は「他律的制度」として位置づけられ「経営者の理念・価値観」から発せられたものでないため多くの場合「経営者」による制度の積極的運用は望めない。「法律で決められているからやっておこう」程度の対応となる。最悪の場合、経営者によっては、違法行為とわかっていて実行しないケース、法定基準より低い基準のまま放置するケース、それら制度を従業員に利用させない措置を講じるケース等が発生することとなる。その場合、経営者の姿勢はそのまま組織全体の士気に影響を与える。「ファミリー・フレンドリー諸制度」の導入が進展しない原因がまさにここにある。「経営者の理念・価値観」と「国・行政の施策・法制化」との関係は、言い換えれば、「個人的・自律的制度」と「強制的・他律的制度」の関係になる。「個人的・自律的制度」を支える「理念・価値観」が欠落している場合、「強制的・他律的制度」の適用を受ける。また「個人的・自律的制度」の水準が「強制的・他律的制度」の水準より低い場合にも、「強制的・他律的制度」が適用されることになる。このような関係が経営者の「従業員処遇等諸制度」への対応に次のような影響を及ぼす。理解しやすいように、図8にまとめた。

国・行政の施策や制度は通常、法律を根拠とする。つまり、国・行政の施策や制度は、その法律の立法者の意思、理念によって制定されたもので、経営者の視点からは、「他律的規制」そのもので

図8 「法制化主導型」における「経営者の諸制度の運用への対応のモデル」



ある。「法制化主導型」の場合、国・行政の施策や制度に対して同意がなされず、「法律だから仕方なくやる」的な対応がしばしば問題となる。これらの点を図示したのが図8である。

まず、経営者の「従業員処遇等諸制度」への対応として「肯定的である」場合、問題は生じない。しかし、「肯定的でない」場合、「積極的に制度を進めない」→「個人的自律的な制度の運用は望めない」という経過を辿るのが一般的である。このような状況が放置される場合、制度や措置を積極的に推進していこうとする国・行政の意向によって、法制度の強化や改正が行われる。これを受けて、法制に基づく具体的制度や概念が提示される。

この制度や概念は法令と深い関連にあるため、経営者に選択の余地のない「強制的・他律的制度運用義務」つまり法的強制力を持つ。「制度を積極的に進めたくない」経営者と「強制的他律的制度運用義務」の間で矛盾、葛藤が生じるのはまさにこの場である。当然のことながら、国・行政が要求する水準と、経営者が求めている水準の落差が大きければ大きいほど、その葛藤は大きくなる。通例は「法に従う」ことになるが、しばしば「法に従わない」場合も生じ得る。いずれにせよ、ここでの矛盾と葛藤が収束しない限り、問題は解決しない。「法に従わない」選択の場合には明らかに「違法」であるため、問題の構造自体は単純明快である。しかし、「法に従う」という選択の方が問題は複雑になる。「法に従う」場合、「従業員処遇等諸制度」は導入されるものの、経営者の積極的な支援がないためにその法への理解度、納得度の程度によって「従業員処遇等諸制度」の推進の度合いは違ったものとなりやすい。「経営者」の無理解により、「従業員処遇等諸制度」は形骸化する。「従業員」がその制度を利用する時に、上司からの牽制や制限が行われる可能性も高い。法制化されたので仕方なく制度導入したためであり、その制度を積極的に支える「経営者」の理念・価値観が低レベルであったり存在しないからである。

「法制化主導型」では「企業内労働組合」の役割は重要である。特にこのケースでは、①「従業員処遇等諸制度」は法的強制力によって導入されたか、②法的強制力があるにもかかわらず法定水準に達しない制度であるか、③法的強制力があるにもかかわらず、導入されていない場合、などが想定されるため、このケースの「経営者の理念・

価値観」への「企業内労働組合」の役割は「経営理念主導型」のそれよりもより重要な役割を担うことになる。

線a：ここでの「企業内労働組合」と「従業員」の関係は、基本的には「経営理念主導型」と相違点はほとんどない。しかし、「経営者の理念・価値観」「従業員処遇等諸制度」「国・行政の施策・法制化」が、「従業員」に負の影響を及ぼしている場合には異なる。「従業員」の1人ひとりが「労働組合」の「組合員」となり、団体交渉に及ぶ可能性が高いことから、「従業員」と「労働組合」の関係が非常に密接な場合が想定される。その場合、線aは希薄な関係をあらわす「点線」ではなく、より密接な関係を表す「実線」の方が状態をよくあらわすこともあろう。

線b：「企業内労働組合」と「従業員処遇等諸制度」の関係は、「経営者の理念・価値観」を図るバロメータ的な位置づけになる。これは「従業員」との関連でも同様で、「経営者の理念・価値観」が形となって「従業員処遇等諸制度」となることはすでに述べた。この具体的制度が法定水準を基準として、それよりも低い場合は、「経営者」がその制度に関して否定的であったり、無関心であるという点を確認できる。また、法律的に制度化義務が課せられている制度であるのに、企業内で制度化されていない場合には、「経営者」に対して「経営者の理念・価値観」の確認の役割を担うことになる。

線c：「企業内労働組合」と「経営者の理念・価値観」の関係は線bで表した「経営者の理念・価値観」の確認と「従業員処遇等諸制度」の水準の改定と、法定義務制度の実施への交渉が中心になる。「法制化主導型」における線cは、「従業員」からの苦情にも近い要望を、理解度の低い「経営者」に伝えることから始まるため、交渉の難航が予想される。また、「労働組合」の位置が、「経営者の理念・価値観」と「従業員処遇等諸制度」の間にあり、「従業員」からの交渉を任されるので、「経営者」と「従業員処遇等諸制度」への監視機能をも果すことになる。「従業員」1人ひとりでは、交渉の統率が取れないため、「従業員処遇等諸制度」のメリットを享受できる者とできない者で足並みがそろわず、「経営者」との十分な交渉や効果を得ることは難しい。しかし、「従業員」という個人単位から「労働組合」という団体交渉

によって一元的に折衝することが可能になるので、法的にも実効性の上でも「経営者」と「従業員処遇等諸制度」の双方に非常に大きな影響力を持つことになる。この点は「経営理念主導型」でも同じことが言える。「経営理念主導型」の場合には、「経営者の理念・価値観」と「従業員処遇等諸制度」が明確であり、法定基準も上回っている場合を想定できる。このことから、実際には「法制化主導型」のような監視機能や一元的折衝機能が「従業員処遇等諸制度」について、(ベースアップ交渉等を除いて)最前面に押し出されることは少ない。

確認しておかねばならないのは、可能性として「企業内労働組合」が主導する場合(以下、「労働組合主導型」と表記)もあり得るのではないかという点である。単体の企業の正社員を中心として結成、活動をする「企業内労働組合」であるが、わが国の「労働組合組織率」の現状を考慮すれば稀なケースとなろう。最盛期には50%を超えていた日本企業の「労働組合」の推定組織率は、厚生労働省「労働組合基礎調査」によれば平成13年現在20.7%にまで低下し過去最低水準である。「従業員」と「労働組合」との関係が労働組合組織率の低下という点から希薄になっている可能性が高く、また、加入率の低迷は、「従業員」から「労働組合」への信頼の低さを示すと言えよう。「従業員」の団体交渉方法としてもっとも身近な存在であるはずの「労働組合」が、「従業員」から認められなくなってきている点は、わが国の「労働組合」のあり方に新たな課題を投げかけるであろう。これらの理由から、「経営理念主導型」、「法制化主導型」と並列で「労働組合主導型」を考察に加えるには、現実性の観点から、その発生可能性はきわめて低く独立した1つの「主導型」としての詳細な検討は行わないことにした。

現在、日本企業の多くは、「仕事と家庭の両立」を助ける諸制度の導入に少なからず疑問を持っていると言えよう。このような状況では、自発的導入はおろか「国・行政の施策・法制化」が強力に行われたとしても、その進展は望めないであろう。この点については、新しい視点を加えて、さらに詳しい考察を加えることにする。これまで考察したように、「法制化主導型」は「国・行政の施策・法制化」を起点として、「従業員処遇等諸制度」、「経営者の理念・価値観」に向けて同時、並

行的に大きな影響力を発動し、きわめて大きな効果を引き出すことが多い。しかし、「経営理念主導型」に比較する場合、それが成功裏に進行するには、その発動のタイミング、法制化の対象、内容、範囲、さらには、施行の仕方などほぼ全面にわたって周到、細心の配慮を必要とする。

## 2. FWI「企業による仕事・家庭両立プログラムの発展段階(企業による両立プログラムの展開)」フレームワーク

旧労働省報告書掲載の「企業による両立プログラムの展開」はFWI (Families and Work Institute) が1991年に発刊した“The Corporate Reference Guide to Work Family Programs”がその原典である。原文では、“Evolution of Employer Work-Family Program”と名付けている。旧労働省の報告書では「企業」と訳しているが、原文では“Employer”、つまり「雇用者」もしくは「使用者」を用いている。これは企業全体というより、むしろ「経営者」の意図もみえなくてはならないプログラムと見ることもできる。わが国においては、「法制化主導型」が、きわめて効果的に働く点、「ファミリー・フレンドリー」という概念が旧労働省によって、経営者個人と言うより、「企業」に向けて提示されたことを勘案して、その内容をよりわかりやすく理解できる表現を充て、「企業による両立プログラムの展開」と訳されたであろうものを、「企業による仕事・家庭両立プログラムの発展段階(以下「仕事家庭両立プログラム」もしくは「両立プログラム」と略記)」と表すこととした。「両立プログラム」は、「ファミリー・フレンドリー諸制度(仕事と家庭の両立支援制度)」が一朝一夕に成り立つものではなくて、「経営者の理念・価値観」に支えられながら、一歩、一歩、築き上げていくものであること、それには、まず段階的考察が必要であることを暗黙のうちに提示している。この「両立プログラム」に依拠する場合、興味深い実態が浮かび上がってくる。「従業員処遇等諸制度」の確立の過程で、各段階で、担当者問題に言及しているが、そこでは、「熱心な担当者が自主的に対応策を講じ始める段階」から、「「両立プログラム」の実施責任の集中化を図り、経営者層にその責任を委ねる段階」、「両立課題を企業の主要課題として、経営者層が全力を挙げてこれに当たる段階」といったように、担当責任者の位置づけを段階に沿って考察してい

表1「企業による両立プログラム展開（企業による仕事・家庭両立プログラムの発展段階）」

	第1段階	第2段階	第3段階
	対処療法的な対応を展開	統合的なアプローチを展開	企業文化を変える
コメント	<p>企業による取り組みが始まるが、試行的・実験的である。以下の仮説を覆す。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仕事と家庭の両立は企業の介入すべき問題ではない。</li> <li>均等はすべての従業員に同じ支援策を行うことである。</li> <li>両立支援は女性の問題である。</li> <li>育児支援とは事業所内又はその近隣に育児施設を作ることである</li> </ul>	<p>人的資源の問題として仕事と家庭の両立をとらえる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>育児だけでなく、介護、転勤などの問題にも焦点があてられるようになる。</li> <li>プログラムと施策が拡大される。</li> </ul>	<p>企業競争力の問題として仕事と家庭の問題を捉える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仕事と家庭の両立は、男女の平等や多様性といった問題と統合される。</li> <li>両立をライフサイクルで捉えようとする動きが出る。「仕事・家庭」から「仕事・生活」に概念が拡大する。</li> <li>企業は包括的に問題に関与するようになる。</li> <li>両立支援策を進めることは、継続的で動的な問題解決のプロセスとみなされる。</li> </ul>
プロセス	<p>問題の所在を認識する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>熱心な担当者が両立問題に対し企業として対応策をとることを仕事とし始める。</li> <li>担当者は、従業員の育児ニーズが満たされないために時間の無駄や生産性の低下といった、対応策をとらないことによるコストが生じることを他に納得させる。</li> <li>担当者は多くの可能な解決策の有効性を立証する。</li> <li>調査やフォーカスグループを通じて従業員のニーズを評価するためのタスクフォースが結成された場合、その焦点は育児に充てられる。</li> </ul>	<p>両立プログラムの実施責任を集中させる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>副社長、重役等の経営層にある個人又はグループがパートタイム又はフルタイムで両立問題を担当する。</li> <li>両立に関するコーディネーターの役職が設けられることもある。</li> <li>企業トップの関与が始まる。</li> <li>両立問題への取り組みは、優秀な人材の採用や確保のための重要な手段として捉えられる。</li> <li>両立問題を扱う管理職研修が開始されることがある。</li> <li>タスクフォースが結成された場合、仕事と家庭との両立の問題に主点があてられる。</li> </ul>	<p>両立問題を企業の主要課題とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイム制や休業制度を実施することが中心となる。</li> <li>より弾力的に職場を変更できるようにすることにより、仕事に関する伝統的な考え方を疑問視されるようになる。</li> <li>両立に関する管理職研修が行われたり、そうした研修が管理職の教育プログラムの主要な部分になる。</li> <li>タスクフォースが結成された場合、仕事と生活の問題に焦点があてられる。</li> </ul>
対策	<p>個別な対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プログラムは一般的に乳幼児のいる従業員の育児に焦点をあてたものである。</li> <li>以下の分野において脈絡のない解決策が取られる。：育児支援、フレックスタイム制、カフェテリアプラン<sup>1</sup></li> <li>採用された1、2の解決策は他の人事施策に付加されたものとみなされる。</li> </ul>	<p>統合された解決策をとる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度、勤務制度・休業制度、付加給付が家庭生活に与える影響が考慮される。</li> <li>様々な両立問題に対応するため、種々の施策やプログラムが組み合わせられるようになる。</li> <li>方針は提起的に見直され、改訂される。</li> <li>両立問題は、進行中かつ動的な問題とみなされる。</li> </ul>	<p>全体的で戦略的な解決策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業文化やそれが家庭や個人の生活に与える影響について十分に考慮される。</li> <li>家庭責任に適應する施策をとることが、従業員のキャリア発展に与える効果について考慮される。</li> <li>両立の問題は、企業の戦略的計画に関連付けられるようになる。</li> </ul>
地域貢献	<p>情報交換</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業は互いに情報の交換を始めるが、一般的に問題解決やプログラムの展開は単独で行う。</li> </ul>	<p>協力的である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域内の企業と個人が協力して、情報交換、問題解決合同の解決策展開に取り組む。</li> <li>企業と個人は、コミュニティに対し資源を分け合うようになる。</li> <li>「Head start」<sup>2</sup>のような州、連邦等によるプログラムへの支援が主張されることもある。</li> </ul>	<p>影響的である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業はコミュニティにおける育児・扶養家族の介護サービスの質や量を改善するための支援や資金提供を行う。</li> <li>企業のプログラムは、従業員だけでなく、コミュニティにおいて十分にニーズの満たされない人々に対して手を差し伸べる。</li> </ul>

<sup>1</sup>カフェテリアで好きな食べ物を選ぶような感覚で、自分にあった福利厚生メニューを選択できる制度。米国で初めて行われた。

<sup>2</sup>貧困家庭の幼少期の子供について、飢え、犯罪、病気などを未然に防ぐことにより、その潜在能力を最大限に発揮していけるよう支援を行うプログラム。連邦の資金により、公機関、NPO、学校が運営する。

ることは実に興味深い。

これらを3つ目の分析フレームワークの「必要とする要因」、「可能とする要因」、「促進する要因」、「阻止する要因」に関連づけて考察する場合、「ファミリー・フレンドリー諸制度」を確立、定着させるための企業の具体的な対応を考察するのにきわめて有効であり、企業が何をなすべきか、よりスムーズに進行させるためにはどのようにしたらよいか、何が欠けてはいけないのかといった問題を実に網羅的かつ体系的に提示してくれる。このことは「国・行政の施策・法制化」の進行にもそのまま当てはまるものである。この分析フレームワークを「両立プログラム」の発展段階ごとに分析することは、「ファミリー・フレンドリー諸制度」が具現化するプロセスについての理解に効果を発揮しよう。

本論文では、事例研究を通してこれらの分析フレームワークを意識的に適用してきたつもりである。今後の研究の中でも、この分析フレームワークは大々的に活用することを決めている。今後、さまざまな提言を行いたいと考えているが、この分析フレームワークは提言に具体性を付与するのに大いに貢献し得ると確信している。

### 3. 「必要とする要因」「可能とする要因」「促進する要因」「阻止する要因」の「4つの要因」による分析

1) 「必要とする要因」、「可能とする要因」、「促進する要因」、「阻止する要因」という「4つの要因」を用いて「ファミリー・フレンドリー」概念、諸制度形成のプロセスを分析する。「必要とする要因」、「可能とする要因」、「促進する要因」、「阻止する要因」の「4つの要因」の1つ1つについては縷々説明を要しないであろうが、この「4つの要因」間の関係については説明をしたい。「必要とする要因」は、「ファミリー・フレンドリー諸制度」が企業制度の一環としての「従業員処遇等諸制度」に具現化する時に発生する、様々な事象や要素を分別し、「ファミリー・フレンドリー諸制度」について、どのような「効き方」をしているかを把握できる。「必要とする要因」は、その要素・項目がなければ何も始まらない、文字通り「必要不可欠」な要因である。「可能とする要因」と「阻止する要因」は対置関係にある。「阻止する要因」が効いているがそれを克服する措置等がとられる時には、「可能とする要因」として「ファミリー・フレンドリー諸制度」の具象化に効果をもたらす。その逆も当然ありうる。「促進する要因」は

主に外部環境の変化などによってもたらされる要因などをそれに充てた。例えば、「景気が良い」、「外国からの要請(外圧)」などもこれに値しよう。外部環境からの「阻止する要因」については、「阻止する要因」として1つに集約している。

2) FWIの「企業による仕事家庭両立プログラムの発展段階」の各段階ごとに、「必要とする要因」、「可能とする要因」、「促進する要因」、「阻止する要因」の分析を進めたい。これら4つの要因を通して分析を進めることにより、きわめて有効な結果が得られる。「ファミリー・フレンドリー諸制度」ないし「仕事・家庭両立支援」制度は米国でさえ、一朝一夕に形成されたものではなく、試行錯誤の末に形成されたことを考慮する場合、これら「4つの要因」を通しての分析が日本における「ファミリー・フレンドリー諸制度」ないし「仕事・家庭両立支援」制度の形成・推進に重要な貢献をすることは十分に証明可能である。米国が「経営理念主導型」に徹するのに対し、日本の場合、「法制化主導型」も加わるため、「促進する要因」として重要な貢献が期待されよう。

① 「ファミリー・フレンドリー」概念・制度は「従業員」にとって、理想型とも言うべき概念・制度である。その意味では、「必要とする要因」そのものと言える。しかし、その実現は経営者にとって相当のコストを強いるものであり、このコストをカバーする『何か』がなければならない。この点に気づき、前向きにコストを上回る『何か』を引き出した企業のみがそれを実現し得る。「優秀な人材の確保」こそがそれである。士気向上、欠勤率の減少、転職率の減少(注7)等々も挙げられよう。この『何か』についての経営者の認知は「可能とする要因」になるはずである。

② 「ファミリー・フレンドリー」概念・制度は、きわめて先進性の強い企業文化とも言うべきものである。それだけに、それを「阻止する要因」もまた多数存在する。不景気、業績不振、因襲、古い考え方等々、これらを「阻止する要因」としてみる場合、短期間で解消するものと、長期間で解消するものがあり、これらが変わった場合、「可能とする要因」に転化する。

③ その形成は一朝一夕になるものではなく、紆余曲折を通して始めて実現するものである。ここでは、発展段階的考察が不可欠となる。FWIの

「企業による仕事家庭両立プログラムの発展段階」の3段階的考察は、きわめて有効である。ここでは、誰が推進者となるのか、推進母体の体系化から見るのが一番見えやすい。これらは「可能とする要因」であろうが、その充実度はどう扱うか。

- ④「経営理念主導型」の「ファミリー・フレンドリー」概念・制度の定着はその紆余曲折を象徴している。これに対して、「法制化主導型」では、「可能とする要因」、ないし「促進する要因」としての特性を持つ。日本の場合、この点も考慮に入れる必要がある。ここで用いる3段階的考察は米国のそれであり、日本の場合、「法制化主導型」が「促進する要因」として機能することは明らかであり、形だけでの定着は、きわめて早いと考えられる。

「必要とする要因」

- \* 企業の存続・発展にとって、優秀な人材の確保は不可欠である。
- \* 「ファミリー・フレンドリー」制度は『働く人』にとっての理想型である。仕事・家庭両立制度は『働く人』にとって理想的とも言える条件であり、優秀な人材が集まりやすい。
- \* 『働く人』が主として男性であり、女性が専業主婦であった段階と、男女ともに『働く人』である段階は区別して考える必要があろう。乳児を抱える家庭、特に、女性の場合、育児支援の問題は具体性を持つ。就業形態の多様化もまた「ファミリー・フレンドリー」制度に大きく関係する。
- \* これを実現した企業こそ優秀な人材を確保できる。
- \* 優秀な人材の企業に対する利益貢献度は、きわめて大きい。
- \* 利益貢献度の大きさから、そのために必要とされるコストはカバーされる。
- \* 労働市場が売り手市場である場合、この必要性はさらに強まる。

「可能とする要因」

- \* 経営者が制度の必要性を認知する。
- \* 企業全体が制度の必要性を認知する。
- \* 制度構築の主體的担当者がインフォーマルからフォーマルに転化する。
- \* 労働者（労働組合）が制度の必要性、効用を認知する。労働組合が取り上げる場合、制度の体

系化は一気に加速する。

- \* 体制の整備状況（問題の所在、内容のリサーチ、担当者等々）

「促進する要因」

- \* 制度が社会的に認知され、市民権を獲得する。制度を採用しないこと自体がアンチ社会的と看做される。
- \* 法制化主導が進行する（日本などの場合）。

「阻止する要因」

- \* 経営者の認知が得られない。コストが掛かるだけに、経営者のやる気を喪失させる。納得が得られにくい。
- \* 因襲とか古い考え方が支配的である場合。ここでは、さまざまな啓蒙が必要となる。まず、第1段階から考察を始める（表1参照）。

第1段階：

第1段階では、「仕事・家庭両立」について理解が欠けているだけでなく、誤解、さらには、間違った理解がなされている。これらはすべて「阻止する要因」として機能している。例えば、

- \* 仕事・家庭両立は企業の介入すべき問題ではない。
  - \* 均等とはすべての従業員に同じ支援策を行うことである。
  - \* 仕事・家庭両立は女性の問題である。
  - \* 育児支援とは事業所内またはその近隣に託児施設を作ることである。
- などがそれである。

当然のことながら、「ファミリー・フレンドリー」制度ないし「仕事・家庭両立支援」制度についての「必要とする要因」が提示される余地は、きわめて乏しい。第3段階では、

- \* 企業の存続・発展にとって、優秀な人材の確保は不可欠である。
- \* 「ファミリー・フレンドリー」制度ないし「仕事・家庭両立支援」制度は『働く人』にとっての理想型であり、それは長い目で見て、結果的に企業にとっても大きな利益をもたらす。
- \* これを実現した企業こそ優秀な人材を確保できる。
- \* 優秀な人材は企業に対する利益貢献度大である。
- \* 利益貢献度の大きさから、そのために必要とされるコスト、さらには、それが無い場合に生じるオポチュニティ・コストもカバーされる。

\*労働市場が売り手市場である場合、この必要性はさらに強まる。

等々が確認されるようになるが、第1段階では、このような認識は皆無である。この段階では、「必要とする要因」として、乳幼児を持つ従業員の育児問題が現実に対処すべき具体的問題として認識されているに過ぎない。しかし、これとでも、「均等な従業員支援策に反する」という考え方もあり、また、この考え方は「阻止する要因」として機能することになる。ここで、あえて、「可能とする要因」を挙げるとすれば、企業による対応が対症的・法的になされ始めていることである。当然のことながら、その対応は個別的であり、試験的、実験的なものに留まっている。一部の目覚めた担当者が両立問題に対し企業として対応することの必要性を認知している。これも「可能とする要因」の重要な一つである。また、調査、フォーカス・グループも発足することになるが、その場合でも、関心は育児問題に向けられるに留まっている。担当者は様々な「阻止する要因」に直面し、それを啓蒙していく必要がある。ここで注意しておきたいのは、「従業員の育児ニーズが満たされないために時間の無駄や生産性の低下といった、対応策をとらないことによるコストが生じることを他に納得させることが必要となる」ことが「阻止する要因」として機能すると同時に、これらの説得が成功した場合、「可能とする要因」に転化することになる。この点に、「阻止する要因」と「可能とする要因」の関係が端的に見出される。この段階では、「促進する要因」はほとんど問題にならない。企業は互いに情報交換を行うことを始めるが、問題解決やプログラムの展開は単独で行うのが一般的である。企業相互間の情報交換は「促進する要因」の一つであるが、仕事・家庭両立が企業間の共通認識となるためには、更なる展開が必要となる。

#### 第2段階：

第2段階では、「必要とする要因」は単なる「育児支援」から「介護」、「転勤」問題へとさらに拡大される。「育児支援」という具体的な施策を講じているプロセスで、「介護」、「転勤」問題が扱われるようになることは当然の成り行きである。そのうち、「仕事・家庭両立支援」そのものの必要性が認識され、優秀な人材の採用、確保のための重要な手段として認識されるようになる。

前述したように、「必要とする要因」の中核に優秀な人材確保が登場することになる。企業はこの目的に向けて戦略的対応を行うことになる。もちろん、このことは「仕事・家庭両立支援」の必要性が企業内で認知されるという「可能とする要因」を大前提としている。

第2段階では、第1段階では見られなかった「可能とする要因」が一気に充実していることが見られる。「仕事・家庭両立支援」の必要性についての企業の認識、そのための体制作りが本格化している。ここでは、企業を挙げての戦略的対応が問題となり、この体制の整備こそ、「可能とする要因」の基軸となっている。「企業による仕事家庭両立プログラムの発展段階」への企業トップの関与、実施責任の集中化、経営者グループの専任化、タスクフォースの結成、両立問題を扱う管理者研修の実施、両立問題に対する施策、プログラムの総合化、方針の定期的見直し・改定等々がそれである。

さらに「促進する要因」として、地域内の企業、個人が協力して、情報交換、問題解決、合同の解決策に取り組み、それを共有することが挙げられる。この段階に入ると、「阻止する要因」は大幅に減少する。企業内外で両立問題についての誤解、偏見が改められ、両立支援の必要性についての認識、理解が一気に深まることになる。

#### 第3段階：

第3段階では、「必要とする要因」が企業文化の変革、そこでは、ライフサイクル・アプローチ（すべての従業員はそのライフサイクルのある時点で、仕事と個人あるいは家庭の責任との間でコンフリクトを経験する）を通して、「仕事・家庭」から「仕事・生活」への概念を拡大し、企業競争力の問題として位置づけるといった形で一段と進化している。

この段階に入ると、「可能とする要因」も一層深化することになる。両立問題が企業としての主要課題となり、仕事に関する伝統的な考え方が疑問視され、そこでは、企業文化それ自体、および、それが個人や家庭の生活に与える影響について十分に考慮される。両立に関する管理職研修は管理職の教育プログラムの主要な部分として位置づけられることになる。両立の問題は企業の戦略的問題に関連づけられるようになり、全体的で戦略的な問題解決が図られることになる。



この段階に入ると、「促進する要因」も一段と深化し、強い影響力を持つようになる。企業はコミュニティにおける育児、扶養サービスの質と量を改善するための支援や資金提供を行い、企業のプログラムは従業員だけでなく、コミュニティに対しても提供されることになる。ここまで来ると、これらのプログラムは企業独自の都合で取りやめることを困難にし、企業内でのプログラムに対しても、「促進する要因」として強く機能することになる。

以上は表1に基づいて、そこでの主要な要因を「必要とする要因」、「可能とする要因」、「阻止する要因」、「促進する要因」に分類し、分析を進めたものであるが、そこでは、「阻止する要因」がまず企業内で一つ一つ克服され、解消していく経過がうかがえる。ここでは「阻止する要因」は「可能とする要因」に着実に転化していくことが理解される。この考え方が社会的にも認知され、強い影響力を持つ過程で、それらは「促進する要因」として機能することになる。これらのプログラムは段階が進むに連れて、企業の競争力、さらには、企業の存続、発展に関わる最重要課題として位置づけられることになり、総合的、戦略的な問題解決の対象となるに至っている。これが企業独自の力でなされてきたことは実に驚異的なことである。これらのプログラムは先進的な企業の場合、企業の全体戦略の最重要な一環として位置づけられるに至っており、当然のことながら、その総合性、体系的、論理性には目を見張るものがある。ここで注目しておきたいのは、両立支援策を進めることは継続的で、動的な問題解決のプロセスであるということが強調されている点で、絶え間ない積み上げ、試行錯誤、見直しの結果であることを意味しており、単なる思いつき、観念上の産物ではなく、それだけに、総合的、体系的、論理的という特性が確保されていることに留意しておきたい。

筆者が表1に基づき、「4つの要因」に即して、米国企業における「仕事家庭両立プログラム」の進展状況を考察したのは、日本において、このプログラムを順調に進行させるのに数多くのヒントが隠されていることに留意したためである。「阻止する要因」を「可能とする要因」に転化させるのに何が必要か、「必要とする要因」を確認するために、問題それ自体についての広範かつ深遠な洞察が必要であること、米国企業の場合、企業自

体の真摯な努力を通してその洞察を深め、確認したのに対し、後進の日本の場合、「法制化主導型」の弊害をも併せ持ちやすく、「必要とする要因」は所与となりやすく、「可能とする要因」、「促進する要因」も企業自体の努力よりも強制という形に陥りやすい。そこでは、形式が先行し、理念、情熱が盛り込まれない傾向が強くなる。これらの問題について十分な反省を促すため、この「4つの要因」を用いて分析を行った。

これら3つの分析フレームワークについての「ファミリー・フレンドリー諸制度」の具現化を考察する際のそれぞれの役割を下記にまとめると、

・分析フレームワーク①：「経営理念主導型」と「法制化主導型」

「ファミリー・フレンドリー諸制度」が企業制度の一環として具現化するための中心的役割を担う、「経営者の理念・価値観」、「従業員処遇等諸制度」、「国・行政の施策・法制化」の3つと、それに「企業内労働組合」の役割を付加した関係の確認を行う。

・分析フレームワーク②：分析フレームワーク①の各関係間において、「企業における仕事・家庭両立プログラム」に沿って「ファミリー・フレンドリー諸制度」が、具体的に発展段階を歩むことによって、具現化の進捗、予想される課題などを具体的に把握できる。つまり、具現化の方向性を示すものになる。

・分析フレームワーク③：「4つの要因」は、フレームワーク②で生じる具現化に際しての様々な事象を整理し、「ファミリー・フレンドリー諸制度」への効果の把握とこれからの対応をさらに確度の高いものとする。

つまり、これら3つの分析フレームワークが有機的に繋がり合い、1つの大きな分析フレームワークとして機能するといえよう。勿論、ここまで述べてきたようにそれぞれの分析フレームワークは別個に機能することも十分可能である。

#### IV. 事例要旨

本論文では、第1章を「ファミリー・フレンドリー」概念および諸制度の概要説明に、第2章を前述のフレームワークの提示に、第3章から第5章までを事例研究にそれぞれ充てている。第3章では、日本の経営者や労働者の仕事・家庭両立の現況や意識について考察を加えた上で、第4章で

米国の「ファミリー・フレンドリー」企業の事例研究を行っている。第5章では日本の「ファミリー・フレンドリー」的制度を持った企業の事例研究を行った。なお、本項では各章の要約を記述していくが、第1章の「ファミリー・フレンドリー」概念と諸制度、第2章の分析フレームワークについては、ここまでで説明を行ったので割愛し、第3章から第5章までを要約し掲載する。

### 第3章要旨

「仕事の責任」と「家事」、「育児」、「介護」などの「家庭的責任」について日本の労働者<sup>(注8)</sup>はどのような意識をもっているのか。

「総理府（現・内閣府）」、「日本労働研究機構」、「(財) 子ども未来財団」、「株主オンブズマン」、「連合総合生活開発研究所」、「CSG 連合」がそれぞれに調査し、一般に発表している調査結果の分析を行った。まず、平成4年に発表された内閣府の「「家庭生活」と「職場」における両性の平等意識の調査」では、「家庭生活」について男性の42.9%が平等と考えているが、女性のそれは29.1%でしかない。年代別には60代がもっとも乖離しており、次に50代が続く。最も多かった意見は男性が優遇されているというものである。「職場の平等」は両性ともに「男性の方が優遇されている」と認識している。この結果から「家庭生活」において平等感のずれが両性にあることがわかった。次に「両性が平等になる為に最も重要なことは何か」を見てみると、女性・男性ともに「女性が自らの力を磨くこと」と「日本の社会に古くからある両性の差別意識を無くしていくこと」を求めている。また、「これからの両性の望ましい生き方とはどのような生き方か」を聞いた質問では、女性は「家庭生活に重心をおくか」、「仕事と家庭を両立させるか」という要望が強く、特に「仕事と家庭の両立」を希望する割合が高くなっている。しかし、男性は女性の「仕事と家庭の両立」を望みながらも自らは「家庭的責任」を負うことは望んでいないという状況である。しかし、平成12年の調査において、「仕事と家庭の両

立における男性の生き方として望ましいか」を聞いた質問では、「仕事と家庭の両立」を支持した男性が43.3%、女性が53.2%である。平成4年調査で大きな乖離があった両性間の意識であるが、現在ではかなりその状況は改善されたといえる。両性とも望ましい形として「仕事と家庭の両立」を考えている。「家庭的責任」の分担に関してどのように考えているかについては、「家庭的責任」を「家事」「育児」「介護」の3つに分けた場合、両性とも7割以上がその3つに関与すべきと考えている。同項目について「家族の手で行いたい」と考えているのは、「家事」が両性とも80%以上、「育児」と「介護」については50%と30%程度になっている。仕事と家庭の両立を目指す場合には、この2つの責任を達成できる環境が必要である。両性が「仕事と家庭の両立」をしたいと望んでいるのが現状であり、「両立」が成立する条件として両性が「仕事」と「家庭」の責任について「平等」であると認識し、理解し、納得する形が必要となる。

この「仕事」及び「家庭」、「家庭的責任」と「仕事上の責任」との関係性を4つのパターンに整理する。このすべてにおいて平等である必要がある。

- ①「家庭」において、「家族的責任」について、両性が平等と認識する
- ②「職場」において、「家庭的責任」について、両性が平等と認識する
- ③「家庭」において、「仕事上の責任」について、両性が平等と認識する
- ④「職場」において、「仕事上の責任」について、両性が平等と認識する

この4つの関連をより把握しやすいように図表化すると以下ようになる。

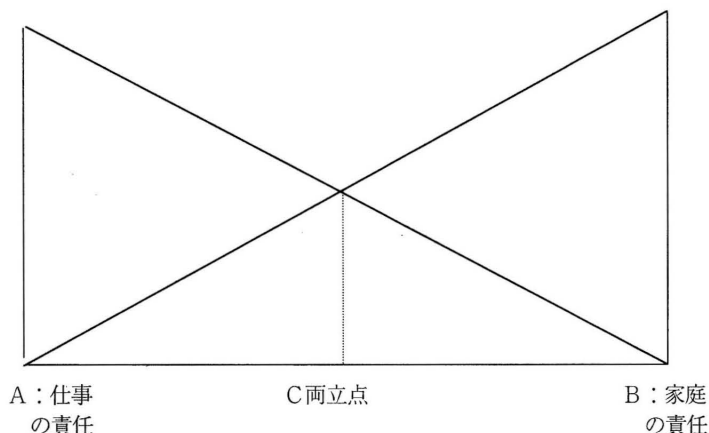
なお、表2において「認識」ではなく「意識」と表記しているのは、当事者がまず「平等であろう」と考える必要があるという点を考慮したものである。

次に、「「仕事」と「家庭」の「両立」についての平等のあり方」について把握するために作成し

表2 「仕事」と「家庭」の「両立」の考え方：両性

	職場において	家庭において
仕事上の責任	意識される	意識される
家庭的責任	意識される	意識される

図9 「仕事」と「家庭」「両立」負担割合理解



た図表を挙げる。この「仕事と家庭の平等」については、各々の家庭で、平等と思われる点をそれぞれに決めるものであるから、この図を利用することは平等点を当事者が理解するための手助けとなるであろう。

この図9はある人が仕事と家庭の両立を目指した場合の、責任の負担割合を表すものである。縦軸がその人の「対応能力の大きさ」いわゆる「器量」、A点が「仕事の責任」、B点が「家庭の責任」、C点は両方の責任をちょうど半分ずつ(考え方として)負担した時に位置する点である。「仕事」と「家庭」の「両立」をはかるとを旨とした時点における「器量」が一定であるならばトレードオフが起きる。最もわかりやすい例を挙げれば、会社を早退して(仕事上の責任の中断)熱を出した子供を保育園にむかえにいく(家庭責任の遂行)場合等である。このように、職場と家庭がトレードオフ関係にある場合には、その者の所属している長、つまり企業であれば経営者などの理解がなければならない。労働者による「家庭的責任」の遂行は、「家庭」内における問題にはとどまらず、経営者が「職場」において「家庭」の問題を考えていかなければ、良い状況を作り出すことは困難である。

平成10年に「男女共同参画社会に関する有識者のアンケート」が当時の総理府によって行われ、「経営者」は他の有識者(注9)よりも「社会全体の男性優位の問題」としてより「家庭における問題」として捉えている傾向が強い。また、「仕事と家庭の両立を支援する体制を整備する」意識も持っているが、「国民の理解が深まるような教育や意識啓発」に務めることが重要と考えている。

次に「家庭的責任」と「仕事上の責任」の「両立」に関する具体的質問として、「家庭的責任に対する社会の支援」のあり方を見る。「企業経営者」以外の有識者は6割以上(全体の平均は72%前後)が家庭内の分担について、「男女が共同して分担するのが良い」と回答しているが、「経営者」は、50%程度にとどまっている。また、「主として女性がつものがよい」と回答した「経営者」は40%で、全体の平均は19.5%でしかない。

「株主オンシブズマン」による2001年調査においても、同様の傾向を見ることが出来る。「男女雇用機会均等の推進にむけての行動規範」をもっている企業は48%で、「実際に男女雇用機会均等の推進のための検討を取締役会においてここ2年間でいったか」という質問では26%の企業のみが検討をしたことがあると答えている。実際の推進を担当する委員会等の設置は22.8%でしかない。企業としての意思決定機関である取締役会の場において「男女雇用機会均等法」に定められている法令や規則についての話し合いが持たれた企業がわずか26%である。このことは、やはり前述の調査を異なった視点から追証したと言える。「仕事と家庭の両立」を社会や企業において推進、浸透させていくためには「経営者」の考え方が最も重要な要因の1つである。

しかし、「男女共同参画」や「男女雇用機会均等」の理解がなくては「仕事と家庭の両立」が成り立たない。また「仕事と家庭の両立」が基本概念となる「ファミリーフレンドリー制度」等の浸透は困難である。現在の経営者は、いうなれば「総論賛成各論反対」の立場であり、具体的法律

や制度が、行政や法令によって定められたとしても実効性は低い。しかし、「ファミリー・フレンドリー」概念や制度を理解し、納得した経営者であれば法律や行政などの指針がなくてもそのような制度を推進する。そのために、米国事例を検討することが必要になる。米国において「ファミリー・フレンドリー」企業といわれ、日本においても、その企業が成長しているとすれば、日本においてもこの考え方が浸透する可能性が高い。

**第4章要旨**

第4章における「経営理念主導型」の共通項

1. IBMとJ&Jの「ファミリー・フレンドリー諸制度」を支える考え方の共通点について

IBMとJ&Jでは、創業者や経営者の考え方が、「経営理念」になっている。それぞれの経営理念には共通して、「従業員」への責任が謳われており、「従業員処遇等諸制度」を支える根拠と考えられる。この経営理念を率先垂範する経営者の姿を両社において具体的な形として見ることができる。IBMの大恐慌時の対応、J&Jの本社所在地のドーナツ化現象や毒物混入事件の時にも、経営トップが「理念・価値観」に照らして行動している。

米国において「ファミリー・フレンドリー」企業として評価されている2社の事例研究を行った結果、以下の点で両社の「経営理念」レベルでの共通点が見える。まず、創業者の経験や考えを源として、創業者本人若しくは2代目以降の経営責任者が「経営理念」を制定している。つまり、「経営者の理念・価値観」が従業員の守るべき「経営理念」となって制定されているのである。両社の「経営理念」の共通点として、消費者、顧客への最善のサービスなどのいうなれば「顧客第一」と「社員に対する責任」がある。つまり、そ

れぞれの「顧客第一」の理念とIBMの「個人の尊重」およびJ&Jの「社員への責任」が、共に有機的に「ファミリー・フレンドリー」諸制度に結びついている。この点を、図解する（図10および図11abc参照）。2社の事例を見ると、両社とも市場への適応や利益の獲得について非常に敏感である。詳細は後述するが、IBMは1929年大恐慌時の対応や、セールスマンを対象に設けた「100%クラブ」などが挙げられる。J&Jについては、「タイレノール事件」への対応がある。J&Jの例では一見すると、製品回収は損につながるように思える。

しかし、J&Jの当時のCEOバーグ氏の取ったさまざまな対応は、その一つひとつが消費者の視点や立場に立った措置であった。事件発生直後、原因不明にもかかわらず、人命を最優先する措置を取った。その際には、J&Jの従業員が回収に積極的な役割を担った。また、事件への対応状況を包み隠さず消費者へ伝える努力をしたことによって、同社への評価が高まった。

また、両社の「経営理念」の項目に、序列がつけられている点も注意しておきたい。これら両社の「経営理念」は、創業経営者の経験の蒸留とも言えるものであり、「経営者の理念・価値観」が「経営理念」となって組織の意思決定基準となったと考えられる。

つまり、一貫した論理性のある有機的な「生きた経営理念」と言えるのである。図10および図11abcに提示した（図の「FF」は「ファミリー・フレンドリー」の略称）。

IBMとJ&Jの「経営理念」には、「市場（ニーズ）」への適応という視点から「従業員処遇諸制度」を通した、共通の一貫した論理性を見出すこ

図10 IBM社とJ&J社における「経営理念」と「ファミリー・フレンドリー」制度の共通点

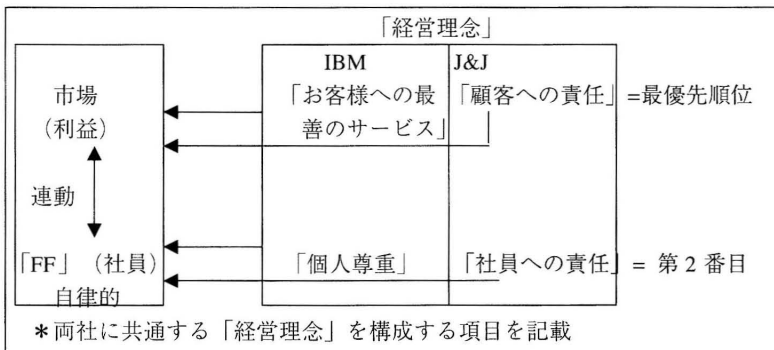
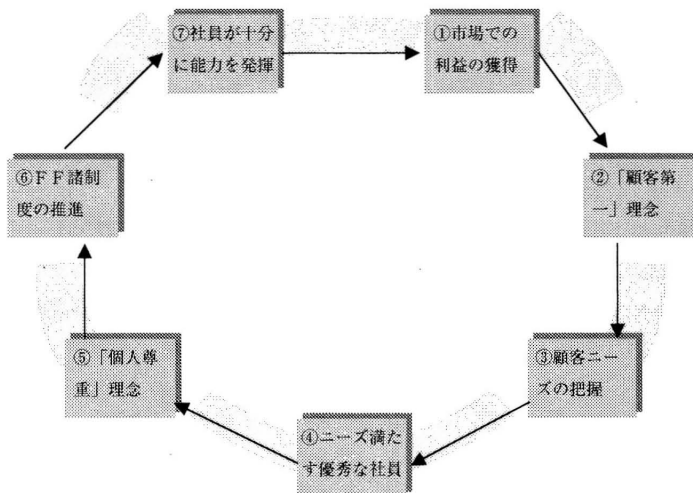
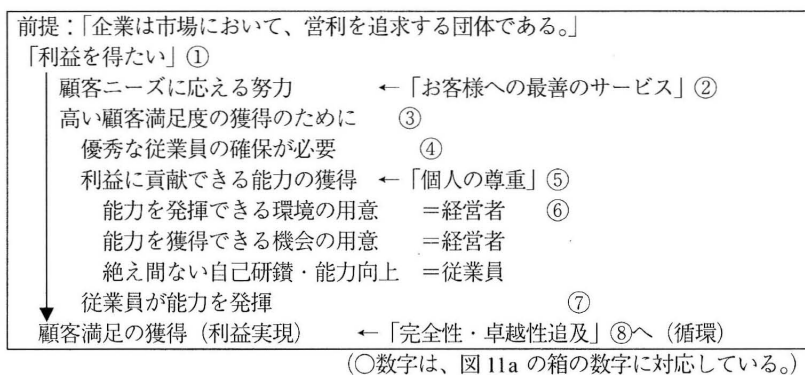


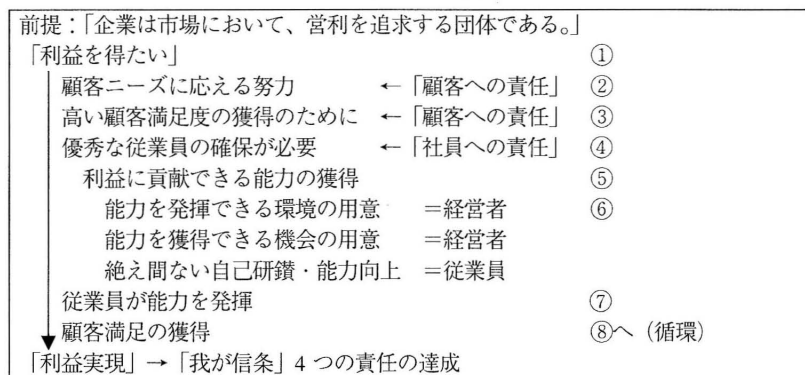
図11a IBM社とJ&J社における「経営理念」と「ファミリー・フレンドリー」制度の共通点



IBMのケース (図11b)



J&Jのケース (図11c)



とができる。この一貫した論理性が「経営理念」に組み込まれ、実践を根気よく継続することで「利益」と「ファミリー・フレンドリー」諸制度はお互いに補完し合うのである。

## 2. IBM

IBMの「経営理念」が、現実の企業経営に目に見える形で従業員に定着するプロセスをこの事例で確認できる。

IBMでは、「個人の尊重」をベースとして、従業員が能力を十分に出し得るような諸制度等や真

剣に意見交換できる「オープンな企業風土」を持った環境の整備に注力した。経営理念である「個人の尊重」から「社員の十分な能力の発揮」を可能にするような諸制度が重要であると考え、その環境を充実させていると言えよう。

ワトソン・ジュニアは、経営理念について「父のワトソン・シニアの人格の反映である」(注10)と言った。それは、まさしくワトソン・シニアの経験の蒸留を通して、構築された信念そのものであると言える。ワトソン・ジュニアは、ワトソン・シニアについて「近代工業国では不運な人達というのは、しばしば自分達ではどうにもならない力の犠牲となった人達である」といい、このような人達への態度として、「人々の先頭に立つようになると普通の人には独特の尊敬と理解を示し、またその人の問題に同情を抱く、そのような人であった」といっている。

IBMは、「創業者の理念・価値観」から生まれた「個人の尊重」「顧客への最善のサービス」「完全性の追求」からなる「IBM経営信条」を持っていることがわかった。特に、「顧客への最善のサービス」「個人の尊重」が「ファミリー・フレンドリー」に関する諸制度に深く関連していることも明らかにできたと考える。つまり、「顧客第一」を考えることから、顧客のニーズへの的確な対応があり、ニーズに速やかに応える優秀な従業員の確保が命題になる。そのためには「個人の尊重」を起源とする従業員が高い能力を発揮できる環境を、用意する義務がある。この考え方が根底にあって「ファミリー・フレンドリー」と言われる「育児休業制度」や「e-work」と言われる具体的諸制度が生まれてきた。働きやすい環境は従業員の能力を十分に発揮させるための仕組みであり、法律によって導入された制度とは質的に異なると考えられよう。ワトソン・シニアが「経営理念」の3項目を1つに有機的に結びつけ、利益獲得を実現した具体例(注11)も多くある。「顧客への最善のサービス」は、「完全性・卓越性の追及」という形で質の高い仕事の実現を目指す。2つの「経営理念」の項目を遂行するには、それを達成できる優秀な人材が必要になり、人材育成に注力することになる。このように「経営理念」が有機的に連環し機能している(注12)。「経営理念」を構成する1つ1つの項目は、創業者や経営者の経験等により形作られたものであり、「経営者の理

念・価値観」そのものなのである。

IBMの事例を、「阻止する要因」「促進する要因」「可能とする要因」「必要とする要因」の4つの要因で分析すると「必要とする要因」の「理念3つの要素が有機的に結合している」点、その核となる。「必要とする要因」である「ワトソンの社長就任」は、IBMにとって重大な出来事であった。しかし、「阻止する要因」の「短期利益を望む経営陣」は、「長期的利益を望むワトソン」と対峙する。また、「阻止する要因」として、世界恐慌などの逆風を受ける。それを乗り越えるために、1930年の世界恐慌で、ワトソンは製品在庫を増やし、工場などを買収、また従業員の雇用を原則保証して、教育研修を施し「顧客サービス力」を高めた。顧客満足を得ることによって「可能とする要因」に転換したのである。

また、彼はパターソン(注13)の「従業員処遇等諸制度」をイミテートする。パターソンの諸制度の存在は「促進する要因」と言えよう。だが、実行するコストが高む点は「阻止する要因」である。ワトソン・シニアは、オリジナルをそのまま模倣せず、低コストでも効果の見込める代替制度を考え、確実に実施した。それは「可能とする要因」となって、「阻止する要因」を乗り越えている。また、外的環境として「促進する要因」も見ておきたい。

「ニューディール政策」による計算機需要の増加がまず挙げられる。これを発端として計算機の高度化が始まりコンピューターの誕生となる。世界的なコンピューター化の流れをつくり、IBMの事業発展に利益面から貢献したと言えよう(勿論、「可能とする要因」において、ワトソン・シニアが相応の対策をとっていたからこそ可能であった面はある)。「ニューディール政策」による計算機需要がなければ成長はないものと考えれば「促進する要因」として挙げておかねばならない。

IBMの事例において、前述の「ファミリー・フレンドリー」発展段階の分析のように、「阻止する要因」を経営者の考えや行動で「可能とする要因」とする共通点を見出すことができる。その転換を可能にした礎には、ワトソン・シニアの理念・価値観があり、その理念・価値観を構成する要素が有機的に結合している。これは、「ファミリー・フレンドリー」発展段階の分析において指摘した、上位段階への進展につれて、「阻止する

要因」が減少し、「可能とする要因」が増加する点において、経営者の関与が高くなること、専任担当者が任命されることなどと同様の事象が見られると考えられる。

### 3. ジョンソン・アンド・ジョンソン

ジョンソン・アンド・ジョンソン（以下、J&J）においてもIBM同様に「理念」の連環が見られた。有機的に機能する理念の項目（責任）の1つ1つは、経営者の信条そのものである。J&Jの事例を「4つの要因」によって考察をすると、同社の「我が信条」は「阻止する要因」によって、その存在意義や実効性を幾度も試されている。特に「タイレノール事件」を通した首脳陣の苦渋の積み重ねは、経営者の理念・価値観が具現化し定着するプロセスの検討に十分値するものである。自社製品を使用した死亡者を7名も出したことは、（自社の責任ではないとしても）J&Jに致命傷を与えかねない「阻止する要因」と言える。また、この死亡者発生による製品の回収は、市場に商品が流通していないということでもある。コストのかかる「ファミリー・フレンドリー諸制度」を行うことはもとより、企業の存続すらできなくなる。しかし、企業としての基本的活動を一時中断した背景には、「可能とする要因」としての一貫した経営陣の考えと行動があり、その裏打ちとしての「必要とする要因」である「我が信条」の有機的結合があった。同時に「促進する要因」として「タイレノール事件」でのJ&Jの対応が、マスコミを通じて米国民に伝えられ、社会はJ&Jの製品自主回収行為を好意的に評価し、「阻止する要因」を乗り越えるための強力な「追い風」の役割を担ったのである。

1910年代においては「チコピー・ビレッジ」の建設が、J&Jにおける「経営者の理念」、特に「社員への責任」の具現化の起源と考えられる。この施設が従業員に高く評価されたことは、従業員が「経営者の理念」を理解し評価したと理解できよう。「可能とする要因」である「チコピー・ビレッジ」が、J&Jで機能した重要な理由であったと考える。この点が機能したことについては、社会的な流れによる追い風もあった。いわゆる「ウェルフェア・キャピタリズム」隆盛期であり、企業が競って福利厚生制度を充実させていった頃である。この点を考えれば「ウェルフェア・キャ

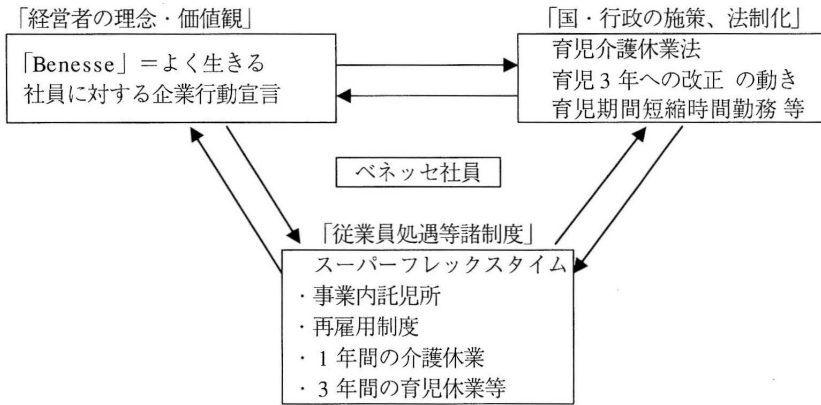
ピタリズム」は「促進する要因」として働いており、それら諸制度に対する従業員の評価が自ずと厳しくなる環境において、高い評価を得たことになろう。

「4つの要因」と絡み合って「ファミリー・フレンドリー」的な諸制度や考え方がすんなりと成立していったものではない。そこでは経営者の試行錯誤、従業員と経営者のすり合わせなどが行われ、また、外部環境の変化によって抗し難いほどの「阻止する要因」が発生することもあった。そのような「阻止する要因」さえも「可能とする要因」にするようなアイデアを思いつき、プラスにしてしまう情熱と行動をそのプロセスに見ることができる。「経営者の理念」を発露として具現化された諸制度は、「阻止する要因」に阻まれながらも、経営者の試行錯誤による代案や従業員の支持によって、「可能とする要因」を生み、時には「促進する要因」が手伝って、「阻止する要因」を克服していくと考えられる。「ファミリー・フレンドリー」と言われる2つの米国企業は、「経営者の理念」を具現化した諸制度が、成功と失敗を繰り返しながら徐々に定着し、その諸制度の変容を通して、従業員は「経営者の理念・価値観」を肌感じて理解していったと考えられる。

### 第5章要旨

この章では、第2章で提示した分析フレクワークが明治期から現代までの時代の流れに通して、日本企業に対して十分に機能し得ることを事例研究によって検証することを試みている。この考察を行なうことで、日本においても「経営理念主導型」の「ファミリー・フレンドリー諸制度」が構築され、定着し得る可能性を十分に明らかにできたと考えている。ここでは、その創業を明治時代まで遡り得る資生堂、鐘紡（武藤山治に焦点を合わせて）、および、第2次世界大戦後に創業のベネッセコーポレーションを事例研究の対象として取り上げている。資生堂は創業者およびその一族を軸として、明治期より現在まで引き続き明確な企業理念を提示し続け、恒常的に従業員に向けての手厚い処遇制度を確立し、実行してきた企業として、また、鐘紡は創業者ではない一経営者（武藤山治）によって、明治期に既に他社に先駆けて従業員に手厚い処遇制度を確立・実行した企業として事例研究の対象に取り上げている。ベネッセコーポレーションは第2次大戦後の創業なが

図12 「三位一体フレームワーク：ベネッセコーポレーションの事例への適用」



ら、従業員に対する、極めて先進的な処遇制度を確立している企業の事例として考察の対象に選んでいる。この3社はそれぞれの時代的背景を考慮しても、その時代の通例の「従業員処遇等諸制度」の水準に比較して、極めて高い水準で実行、運用している企業であり、その諸制度が名実ともに「ファミリー・フレンドリー諸制度」と呼び得るかどうかは別として、その当時の基準に照らして極めて高い水準の「従業員とその家族を対象とした社内諸制度を実施していた企業」と言うことは十分に可能である。

以上の事例はいずれも日本企業の「経営理念主導型」に属する事例であるが、ここに一つの質の異なる事例を紹介しておきたい。その事例は日本でも極めて早い時期にスタートし、成功裏に定着した、教職員についての「産休制度」、「宿日直制度撤廃」等々の「教職員処遇制度」である。この諸制度は日本企業における「法制化主導型」の展開に先鞭をつけ、強い影響を与えた事例としての意味を持つ。なお、本文中の人物の敬称については原則として省略する。

### 1. ベネッセコーポレーション

分析フレームワークを通してベネッセコーポレーションを考察する（図12参照）。「従業員処遇等諸制度」の制度化の起点は「経営者の理念・価値観」であり、「経営理念主導型」の範疇に属していると言うことができる。ベネッセコーポレーションの「従業員処遇等諸制度」は、「経営者の理念」を起点とした「社員に対する企業行動宣言」にあると受け止めることができる。つまり、個人は自律し担うべき責任を果たすことを求められる代わりに、能力開発や昇進の機会も平等に与えら

れるのである。この点に関して、同社の人材組織部の高野智子によれば、「社員の間では厳しい人事制度だという声も多い」が、年功序列から実力主義という企業の人事制度改革の中では、「その方がむしろ公平であるという見方が広まりつつある」とのことである。

ベネッセコーポレーションの「従業員処遇等諸制度」は「経営理念主導型」の範疇にあり、従業員に極めて手厚い制度となっており、従業員が働きやすい条件を高い水準で確保している。ここで、ベネッセコーポレーションの「従業員処遇等諸制度」を通して、「国・行政の施策・法制化」の関係について考察してみよう。

「国・行政の施策・法制化」は今回の法改正では見送られたものの、育児休業が3才まで取得できることを目指していることは明らかである。ここで注目すべきは、この法制化と高い法定基準への改正がベネッセコーポレーションなど先駆企業の高い基準に向けてなされる傾向が強いということである。しかし、ここで注意しておきたいのは、「法制化主導」で3年間休業期間が設定されたとしても、実質的かつ積極的にこれを遵守し、実行する企業がどれほどあるかは疑わしい。

この点を「必要とする要因」、「可能とする要因」、「促進する要因」、「阻止する要因」という観点から考察すると、極めて興味深い結論が得られる。ベネッセコーポレーションの場合、育児に関する3年間休業期間は既に「必要とする要因」として認識済みであること、この点は「可能とする要因」としても極めて重要な意味を持つこと、それに加えて、3歳までの子供を預かる託児所の存在、スーパーフレックスタイムの存在も3年間休業期間



の必要性を認識した上で実施されていることに留意されたい。その意味では、ベネッセコーポレーションにおいては、3年間休業制度に対する受け入れ体制は既に整備済みであり、この制度が極めてスムーズに定着することは明らかであり、ここに「経営理念主導」の強みがあると言ってよいであろう。この制度の法制化はベネッセコーポレーションにとっては、「促進する要因」として機能するに留まり、かつ、これを「阻止する要因」はほとんど見当たらないと言ってよい。

反面、通例の企業にとって、3年間休業期間は「必要とする要因」としては成立し得るとしても、唐突と言えるほど、あまりにも高水準にあり、「可能とする要因」よりも「阻止する要因」として機能する要因が多く見出される。このことは「経営理念主導型」に比較して「法制化主導型」が持つ弱点であり、いやいやながら、やむを得ずそれに従うという形に陥り、その実効が得られにくいという難点がある。

## 2. 資生堂

資生堂の現行の「従業員処遇等諸制度」は1987年からスタートした「経営改革」の一環として制度化された。1987年、義春が社長に就任し、その時点で経営理念の再構築がなされ、現在の資生堂の経営理念として継承されている。この経営理念により支えられた制度は、「資生堂」でも育児・介護休業の期間や、それら休業期間における手当の支払いなど法定基準以上の水準であった。また、法律には定められてない育児休業期間の諸手当などの支払いもあった。「国・行政の施策・法制化」の点についても、これら高水準の諸制度が法改正や新法制定に多くの影響を与えてい

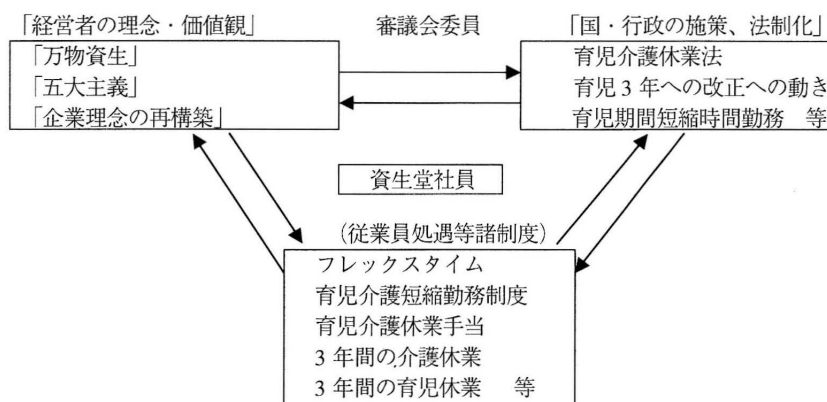
る。義春は自著の中で次のように記述している。

「先人の作り上げた企業風土の上に、さらに私は社員一人ひとりの人間としての成長を願い、多様な働き方と様々な価値観を総和することによって会社が豊かになることを理想とした。それには社員がそれぞれの職場で自己実現することも含まなければならない。(注14)」

このような価値観の下で諸制度は支えられていると考えてよいであろう。また男女共同参画審議会での発言や議論を、立法者が心から真摯に受け止めその重要さや、価値観、理念を理解し、納得し、同意し立法化されるならば非常に高い水準の法定基準制度をもつ法律となろう。以下に、資生堂の事例についても「理念主導型フレームワーク」が成り立つことを示しておく(図13)。ここでのポイントは、特に「経営者の理念・価値観」と「国・行政の施策・法制化」の関係である。ベネッセコーポレーションの事例との比較において異なる点として、資生堂の経営者の理念は、「審議会」という場において、立法者に対して直接伝えられる可能性が高い。しかし、気をつけなければならない点は、第1に立法者が経営者の理念をすべて法に盛り込むかどうかは別の問題であること、第2に、立法の際に仮に経営者の理念をすべて盛り込んだとしてもその法令の効力の対象となる経営者が遵守するかどうかは別の問題という点は留意が必要である。

「経営者の理念・価値観」と「従業員処遇等諸制度」の関係については、いままでの米国2社および前述のベネッセコーポレーションと同様に、経営者の理念に支えられた制度であると言ってよい。特に、IBMの理念を理解し、納得し、実行し

図13 「理念主導型フレームワーク：資生堂の事例への適用」



た制度でもあることが明確なだけに価値観の根幹も非常に近い。制度化の中心的役割を担ったのは義春である。同社の歴史的背景を考えた制度の実行時には、創業の理念と今まで培った経営理念を源泉とする企業文化を十分に吟味し、現在と将来における「資生堂」の企業のあり方を形作る具体的制度が行われた。「従業員処遇等諸制度」と「国・行政の施策・法制化」については、現行法令等の改正や新法の施行への影響力を持っているということであり、同社の諸制度の基準の高さは具体的な法制度の青写真ともなり得る。

「国・行政の施策、法制化」と「経営者の理念・価値観」については、前述の通り「男女共同参画審議会委員」の立場を持つ経営者であり、これまでの事例にないケースである。しかし、これは積極的に法制化に対して進言できる立場であるから、プラス作用を持つ要因と考えられる。

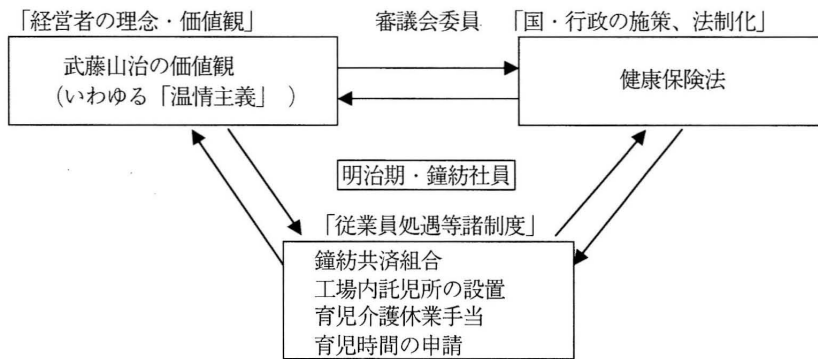
資生堂の事例について「阻止する要因」「可能とする要因」「必要とする要因」「促進する要因」の「4つの要因」で考察を行う。「阻止する要因」として、明治創業の歴史ある企業ゆえに、さまざまな天災事変に見舞われている点がある。関東大震災では社屋の倒壊を経験し、第2次大戦では特異な統制環境下での操業となった。西洋文化の禁止と嗜好品等の製造および利用制限によって、「ファミリー・フレンドリー」的諸制度にとどまらず、企業の存亡が問われた。これらは「阻止する要因」の中でも、資生堂が自らコントロールし難い外部環境要因によるものである。そのような環境下では従業員に具体的に組織の方向性を伝えることが重要となることを考えれば、「可能とする要因」として経営者が理念と企業文化を重要視する価値観を定着させることは十分考えられよう。

「可能とする要因」では、さらに具体的な項目も挙げられる。資生堂の事業内容は女性を主としたもので、女性への意識が高いことが予想でき、また女性のニーズを満たすことがビジネスに直結するから、優秀な女性社員を増加させることが自社の成長に有効になる。女性社員が生産性高く勤務できる環境を整備する動きが活発化しても不思議ではない。また、明治以来の有信、信三の「新しいもの」や「本物」を日本に根付かせようとする考えの影響も窺える。この点についても対置する「阻止する要因」を考えるならば、日本に欧米の本物や新たなものを導入しようとした時代を考慮しなくてはなら

ない。西洋の文化を少しでも多く吸収しようとする姿勢からにじみ出る彼らの意識を感じ取る人は少なくなかったであろう。しかし、本物を求めれば求めるほど高いコストを有信、信三は覚悟しなくてはならなかったはずである。「阻止する要因」である「高コスト」を乗り越えるほどの「本物」へのこだわりと見ることができる。

また、義春の社長就任後、資生堂はいままで経営理念を発展的に改定する。そこでは新しい理念を従業員が受け入れるまでに起こるさまざまな事象を「阻止する要因」「可能とする要因」として対置し把握している。全社員が新たな理念・価値観をすぐに支持したわけではない。「旧来的因習をもつ社員の抵抗」を受けながらいくつかの具体的な行動を通して、新理念を従業員と共有化していったプロセスを見ることができる。理念再構築の特徴として、従業員の約半数がその制定に直接携わった点が挙げられる。従業員1人ひとりが心の中で理念について繰り返し反芻し深く理解する機会を作り、「可能とする要因」として効果的に機能している。また、新たな理念の下で新たな資生堂を構築する意味も込めて、旧来的な因習の1つである、「役職名で個人を呼ぶこと」をやめる呼びかけなどの旧来にない実践方法を取る。この方法についても権威主義の役職者の行動が「阻止する要因」として働くことを留意したい。理念・価値観の推進の困難さを示す具象と言えるであろう。これらの抵抗に遭いながら資生堂の新たな理念は徐々に、具体的な方法が取られるたびに浸透していく。義春の時ににおいて、これらの「可能とする要因」を効果的に機能させる「必要とする要因」は、「コーポレートデザイン室の設置」であろう。旧来の理念を発展させ、その新たな理念に基づいた具体的諸制度を、正式な部署として設置したものであり、その役割は極めて重要なものとなった。義春の率先垂範を支え、従業員の主導を貫いて、理念・価値観を具体化した諸制度を生み出す源泉となった部署である。この存在は極めて重要と言わざるを得ない。しかし、「可能とする要因」および「必要とする要因」がそろっても、前述の通り、抵抗なく新たな理念が浸透したわけではない。「経営者の理念」に対する「阻止する要因」としての従業員の反応がある。それまでの旧来の経営理念により育まれてきた企業文化にも更なる発展を求めたことについて、難色を

図14：「理念主導型フレームワーク：武藤山治の事例への適用」



示す従業員が少なからずいた。理念改定の際に行った従業員による新理念的の公募に参加しなかった約半数の社員は、いわば改定反対派であったり、無関心派である。また、「さん付け運動」も、このような側面を持っていたと言えよう。「さん付け運動」は義春が業務命令ではなく、従業員が任意に行なうかどうか判断する形式で全社に連絡を流した。旧来的な役職をつけて呼ぶことを継続した幹部社員もいた。しかし、義春はそれらの意見や指摘を踏まえて変革を推進し「阻止する要因」に対して自らの「率先垂範」を貫いている。

### 3. 鐘ヶ淵紡績（武藤山治）

ここまでの日本企業の事例は、戦後発展してきた企業、明治期にその起源を持ち、現在も発展を続ける企業であった。単純な疑問としてIBMやJ&Jが初めて「ファミリー・フレンドリー」的な諸制度を行ったのが1900年前半であるならば、日本でその頃に、そのような企業は存在しなかったのか、もしあったならば、その時代においても「経営者の理念・価値観」がもっとも重要な要因であるのかという点である。また、これまでの日本の事例研究においては、両社とも創業者の子や子孫であったので、創業者もしくは創業家出身でなければ、仕事と家庭の両立を促進する制度は出来ない、「理念主導型フレームワーク」は成り立たないという疑問も生まれる。ここでこの疑問点に回答する事例研究を行なう。鐘紡の武藤山治の事例を「理念主導型」に当てはめてみる(図14)。

組織のリーダーの確固たる「信念」は、その組織行動を方向付けるための欠くことの出来ない中心的要素となる。また、「理念主導型フレームワーク」を通していても、やはりフレームワークは機能すると考えて良いであろう。山治の考えに支

えられた諸制度は鐘紡の「従業員処遇等諸制度」として確実に運用されていたことは確認した。また、これらの「従業員処遇等諸制度」が社会に知られ、「健康保険法」の立法化へとつながっていった。武藤山治は、「健康保険法」の審議会委員として参加したが、危惧したように明治の頃においても、「経営者の理念・価値観」が立法者にどれだけ理解されるかは、別の問題と考えるおかねばならない(注15)。この事例において次のことを明確にできた。創業者もしくは創業家の出身者のみではなく、経営者と呼ばれる人物でも理念・価値観が組織に理解され、納得され、同意されて、組織の一人一人が実行すればそれは可能となる。現代のみならず明治期においてもそのことは同様なのである。武藤山治はその後鐘紡の社長となる。社長としての彼は『私の身の上話』の最後に「営利会社の一考察」という一説を執筆している。その内容から彼の「営利会社の対社会関係」への考え方をうかがうことができ、実に興味深い(注16)。総合的に考察するならば、彼は「利益至上主義者」ではない。社会を構成する1人ひとは「世に処してなすべきこと」があり、企業もその人々のためにその「世に処してなすべきこと」を満たすことによって、また社会に寄与できると考えている。つまり、人々が社会で行おうとする事柄に対して、企業は応えていくものであると考えているのである。この点は従業員処遇等諸制度を通しての社会(市場)への寄与という意識において、ワトソン・シニアやロバート・ジョンソン、日本の2事例と共通している。武藤山治は自分の思い信じることを実現すべく、忠実に行動しようとしていた。彼の「信念」が「鐘紡共済組合」や「乳児保育所」「注意箱」等の鐘紡に独特の従業員処遇方法を確

立した力となった。

「4つの要因」分析では、「阻止する要因」に特徴が見られる。今までの事例では多くの場合「阻止する要因」が「可能とする要因」に転換していた。武藤山治の事例もその特徴が見られる。すべての「阻止する要因」が、「可能とする要因」に転化したわけではない。しかし、「厳しい紡績業労働条件への低い社会的評価」は、山治の諸制度によって、他の企業との「差別化」を図る絶好の環境をもたらし、「可能とする要因」の効果を持つ。だが、その環境から新たな問題も発生する。「中央同盟会との労働争議」が発生し、計画通りの従業員確保が出来なくなるという新たな「阻止する要因」が武藤山治のケースでは発生している。また、政府による「健康保険法の施行」も「阻止する要因」と「促進する要因」の双方で機能した。紡績業全体に「鐘紡共済組合」的な諸制度が適用されることは「促進する要因」であるが、「鐘紡共済組合」は「組合独自の制度」を同法によって制限されてしまったからである。だが、それでも武藤山治の事例は「ファミリー・フレンドリー」的諸制度の事例であり、彼の「理念・価値観」によって成立したものと言えよう。

#### 4. 補足的事例研究—教職員向処遇制度の定着について

これまでの日本企業の事例は「理念主導型フレームワーク」の裏付とする研究であった。だが、現在の日本では政府が旗振り役となって導入を促している。これは「法制化主導型フレームワーク」である。このようなケースが日本において定着する可能性ももちろんある。「育児介護休業法」の導入実施率が施行後に格段と向上した例を見れば明らかであるが、実効性からすれば、ここまでの

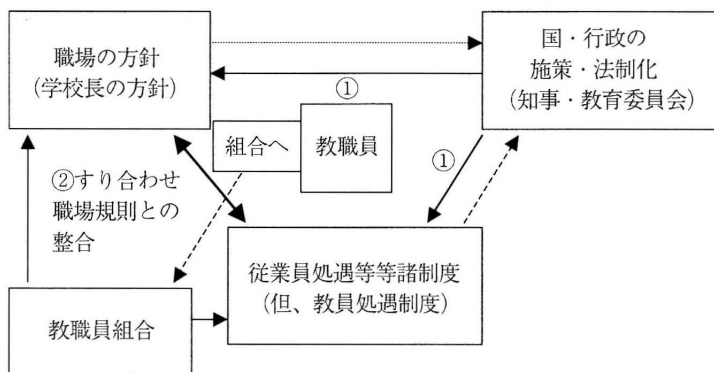
考察のように低いものになる。しかし、民間の従業員処遇等諸制度と簡単に比較できないが、考察しておくべき事例は日本にもある。

日本において民間企業の「ファミリー・フレンドリー制度」の普及活動は緒に就いたばかりである。しかし、公務員とくに教職員の産休制度および育児休業制度は、民間に比較して非常に高い利用率を保持している。文部科学省によれば、出産を行った教職員の90%以上が育児休業を取得しているという。日本で民間とは異なり、高い利用率達成が何故可能なのか、また、企業のように経営者のいない公立の教職員は、このような制度をどのように導入したのか、これらの点を分析することで、今後の民間による制度利用を高めることができるヒントがあると考えた。

この事例研究の分析枠組みを以下に作成した(図15参照)。教職員から直接、もしくは教職員組合を通して強く要望がだされ、「国・行政」から法令主導(他律的)により新たな「処遇制度」が導入される。しかし、学校長は法定基準をそのまま受け入れることになる。これはつまり、法規の趣旨を理解しているという点が1つと、公務員の場合には法令等を作成施行する側であるため、遵守に関して民間よりも厳しいという背景もあろう。また、この事例においては、教職員が自らの労働条件の向上を目指した事例であるため、取得した権利の行使について非常に意欲的であるという点も忘れてはいけない。

つまり、この事例では、①使用者(学校長)が国・行政の成員の一部として考えられる②国・行政が立法者であり同時に為政者であること、③教職員がみずからの働きかけにより取得した権利であることなどの条件が重なって成立している。民間と

図15：事例研究：「国・行政による施策・法制化」が高い効果を得る場合(法制化主導型)



異なる点としてもっとも顕著なのは②である。

もし、立法者が新たな処遇制度を自ら企業で運用するならば、国有もしくは公社という位置づけになってしまい、そもそも民間企業にはならない。しかし、「法制化主導型」のフレームワークの成功例として非常に興味深い。法令の制定者である政府が、その法令の遵守対象でもある条件を見逃してはならない。つまり、政府の立法の理念が、そのまま制度を支える理念になるからである。「経営理念主導型」であれば十分可能である。

この事例では「必要とする要因」となる「県教委」による「宿日直制度廃止の決定」がなければ成立しない。行政の決定が立法化され、行政指導（このケースでは県教委）や指針、命令として発令されることで、「制度の廃止（もしくは成立）」が実現する。「法制化主導型」ではあるが、為政者と実行者が行政に所属するので、民間と比較して速やかに実施された点は特徴的である。

「阻止する要因」として「学校長」から教師に対する「いやがらせ的な応対」があった点は、本論文で指摘した差別的行為の存在や、職場の雰囲気などと共通の問題である。これらの具体的なやり取りが、両者の考えの「すり合わせ」にもなっている。「阻止する要因」を克服した「ストライキ」、「捺印拒否」、「教育長との直接交渉」、「抗議行動」などの「可能とする要因」は、「阻止する要因」が強力であったため、それを凌駕する内容になった。一進一退の中で徐々に「阻止する要因」に風穴が開き、諸制度が構築（このケースでは「宿日直制度を廃止」し、新しい基準が構築される）されていくプロセスを確認できる良い事例である。また、視点を変えれば、教職員が自ら交渉を行った点、差別的行為を受けた教職員の下に多くの教職員が参集し最終的には団体交渉を行った点は留意しておきたい。これは、「すり合わせ」の結果如何では、従業員からの諸制度の導入もあり得ることを示している。企業に置き換えると、「経営理念主導型」が機能していない場合や「法制化主導型」にも対応していない場合には、将来の可能性として「労働組合主導型」の登場を示唆するものとして見られる。

## V. 研究の成果

本論文では、「従業員処遇等諸制度」としてきわめて先進性の強い「ファミリー・フレンドリー

諸制度」が、日本において可及的速やかに浸透、定着するために、何が必要であるかを常に念頭におきながら考察を進めてきた。日本では、「ファミリー・フレンドリー」概念がようやく導入され始めた段階にあり、「ファミリー・フレンドリー諸制度」の浸透、定着はなお道遠しの感がある。今日、多数の日本企業は重大な業績不振、倒産、リストラの進行などの渦中にあり、それらは「ファミリー・フレンドリー諸制度」にとって、「阻止する要因」として機能しており、それら諸制度の定着の道は益々険しいものがある。

「ファミリー・フレンドリー諸制度」は従業員にとって理想型とも言うべき制度であり、日本においても速やかな定着が望まれる。本論文における考察を通して、筆者はそのために考慮すべきいくつかの問題を再確認することになった。その第1は先進国に学ぶことの必要性である。第1章の「ファミリー・フレンドリー」概念、企業、諸制度の概括がそれである。同時に、第4章の米国企業の事例研究がこれに当たる。その第2は分析フレームワークの重要性である。「経営理念主導型」の「ファミリー・フレンドリー諸制度」の構築は決して一朝一夕になるものではないことから、発展段階的考察が不可欠であり、「必要とする要因」、「可能とする要因」、「促進する要因」、「阻止する要因」という4つの要因に基づく考察は多くのヒントを提供してくれた。また、「経営理念主導型」と「法制化主導型」による「ファミリー・フレンドリー諸制度」の分析は日本における「法制化主導型」の役割を確認するのに役立つことになった。その第3は事例研究の持つ有効性である。本論文では、「経営理念主導型」の範疇に属する企業を事例研究の対象として選んでいるが、企業の国籍に関わりなく、奇妙なほど多くの共通項を見出すことができた。これらはそのまま、企業に向けての啓蒙に活用可能である。

### 1. 先進国に学ぶ必要性

「ファミリー・フレンドリー諸制度」は米国、英国、さらに、欧州大陸では、現実の問題として受け止められ、着々と定着、浸透しつつある。「ファミリー・フレンドリー」はより正確には「仕事・家庭両立」と表現し得るが、今日では、さらに、「仕事・生活両立」への拡大、昇華を果たしつつある。「ファミリー・フレンドリー」概念、諸制度をこれら先進国から学ぶことは日本の

得意芸であり、このノウハウは十分に適用可能である。第1章はまさにこの学ぶことに当てられている。当然のことながら、「ファミリー・フレンドリー諸制度」を機械的に導入するには無理がある。地道な努力の積み重ねが求められる。筆者が大きく依存した「ファミリー・フレンドリー」企業研究会報告書は旧労働省女性局の委託研究であり、第2章で取り上げた「法制化主導型」に道を開くものである。「ファミリー・フレンドリー諸制度」の構築、定着のアプローチとして、「経営理念主導型」、「法制化主導型」の2つのルートが重要な役割を演じることになるが、この有効性と限界については後に詳論する。

## 2. 米国FWIによる「仕事・家庭」両立制度の3段階分析

この分析を通して、米国の「ファミリー・フレンドリー諸制度」が一朝一夕になったものでないことがまず明らかにされている。第2章で詳論したように、この分析は3段階というよりも、実質的には、「第1段階以前」、「第1段階」、「第2段階」、「第3段階」の4段階分析となっており、1991年の調査という資料の古さがあるにせよ、第3段階に達している企業は調査対象企業の僅か2%に過ぎない。第2段階を含めても約2割弱であり、米国においてさえ、「第1段階以前」、ようやく対症療法的対応を始めた「第1段階」で8割を超えるというのが実情である。日本に場を移すと、日本の場合、「第1段階以前」というのがその実態であり、まず、「ファミリー・フレンドリー」概念自体の定着、浸透から始めることになろう。3段階分析では、第1段階で、間違った考え方の是正が最初の課題として取り上げられており、加えて、従業員の認識のなさも挙げられている。このことは日本にもそのまま当てはまるものである。

筆者の場合、段階の進展に即して、各段階ごとに、「可能とする要因」、「必要とする要因」、「促進する要因」、「阻止する要因」の4つの要因による分析を行い、各段階でそれらの要因の効き方が異なることを検証している。米国の場合、「経営理念主導型」が基軸となっているため、そのままの形では、適用が困難であるが、日本では、「経営理念主導型」に併せて「法制化主導型」の出動が可能となるため、これを考慮において、段階的分析を行う場合、「ファミリー・フレンドリー諸制度」の定着に大きく貢献し得ることを実感して

いる。

## 3. 「法制化主導型」の効果と限界

「法制化主導型」のルートによる「ファミリー・フレンドリー」概念の定着は、日本の現状がまさに当てはまる。政府によって「ファミリー・フレンドリー」概念が紹介され、行政機関によって社会や企業への定着をめざす。現在は、「ファミリー・フレンドリー」概念や、「ファミリー・フレンドリー諸制度」を直接規定する法令はない。しかし、フレックスタイム制度や育児介護休業制度などの「従業員処遇等諸制度」のいくつかは法令等によって規定されている。法令等による強制力を備えた制度が、それに関する素地のない社会状況で導入される場合、確かに、ある一定のレベルの実効性を社会全体に及ぼすことができることは疑問の余地のないところである。「法制化主導型」の持つメリットはきわめて大きい。後進性を是正するのはそのメリットの一つである。反面、その適用次第では、かなりの混乱を生じる可能性も大である。「ファミリー・フレンドリー諸制度」を真に定着させるためには、法制化に先立って、直接の当事者である企業、経営者、従業員、さらには、社会全般に向けての絶え間ない啓蒙、働きかけが不可欠となる。鐘紡の武藤山治、資生堂の福原義春はいずれも審議委員として法制化に当たっているが、広く、経営者、労働者をも含めて、法制化を図ることが求められる。通例、「法制化主導型」の限界は「仏作って魂入れず」に陥りがちなことであるが、当事者である経営者、労働者、さらには、オンブズマンなど広範囲の意見を聞く機会が不可欠となろう。その法制化が経営者の基準を大きく上回る場合、通例、その法令は遵守されなくなる。ここでは、「違法」、「法網くぐり」がまかり通ることになる。その場合、法律違反、法網くぐりに対しては、厳しいチェックが必要であるし、実質的な罰則の厳密な適用が必要である。「政」—「官」—「業」の鉄のトライアングルが機能していた段階では、「法制化主導型」はそれなりに機能してきたが、このトライアングルにはほころびが見え始めた現在では、「上意下達」方式にも限界が生じている。今日、食品関係を中心として、企業の違法行為が数多く摘発されているが、常日頃のチェックが厳しく行われていれば、かなりの部分が防げたはずである。もちろん、企業側の違法意識にも問題があることは言うまでもな

い。労働問題は、「労政事務所」等が相談の受け皿になっている。また、「労働基準監督官」が刑事訴訟法上の司法警察官の職務を担当しているが、企業は無数にあり、物理的にすべての違反者を網に掛けることは不可能である。外的要因によるチェックが十分に効かないとすれば、法の網の目をくぐった違法行為は見過ごされることになる。その行為が労使関係に密接に関係する「従業員処遇等諸制度」であれば、その違法行為の影響を受けるのは従業員である。それが具体的には従業員に対する実質的な差別的行為となって顕在化することもしばしばである。「法制化主導型」の有効性はこれらのハードルをいかに乗り越えるかに掛かっていることを強調しておきたい。

#### 4. 「経営理念主導型」フレームワークの効果と限界

米国の事例研究では「経営理念主導型」の純粋型の企業として、IBMとJ&Jを分析した。どちらの企業も「経営者の理念・価値観」が「ファミリー・フレンドリー」的諸制度を支える役割をしている。この点が「経営理念主導型」の強みであり、限界でもある。「ファミリー・フレンドリー」概念の重要性を経営者が認識した場合には、法令基準以上の「ファミリー・フレンドリー諸制度」が、実効性を以って従業員に向けて実施される。経営者の「理念・価値観」に従う「ファミリー・フレンドリー諸制度」の運用は、法令基準に比べ高く維持されるのが通例である。また、従業員からも具体的な諸制度に対する反応が期待できる。その制度に対する意見や改善点などの積極的な要望が出される。経営者は自らの「経営理念・価値観」によって、その制度化を図ってきたわけであるから、従業員からの要望を前向きに検討するであろう。こういった労使の話し合いによる諸制度の改定に関わるすり合わせが頻繁に行われ、労使双方の納得性の高い具体的諸制度が実施される。つまり、労使が継続して具体的制度の利便性を高めていくサイクルができてきている場合が多い。

しかし、先行する米国の場合でさえ、このような企業数はごく僅かである。現在の日本では、ここまでの意識をもつ経営者はあくまでも例外的存在であり、微少に留まると言ってよい。前述したように、IBMおよびJ&Jは、米国FWIの3段階分析において、第3段階に相当する数少ない企業の一つである。日本企業の多くは「第1段階以前」、

「第1段階」にあるということは当然想定され、このような段階において、「経営理念主導型」による「ファミリー・フレンドリー諸制度」の定着は至難の業である。もとより、「ファミリー・フレンドリー諸制度」ないし「仕事・家庭両立支援制度」を定着、浸透させている企業も皆無ではない。「ファミリー・フレンドリー」という用語が登場していない段階で、「仕事・家庭両立」を支援する制度を実施していた企業もあるわけで、このことは日本企業の事例研究の対象とした3企業も見受けられる。

#### 5. 日米5社の事例に共通して見られる諸特性

本論文では、日米企業の事例研究を行っている。その事例研究の対象としたのが、米国企業として、IBM、J&Jの2社、日本企業として資生堂、ベネッセコーポレーション、鐘紡の3社の計5社である。これらの企業はいずれも「経営理念主導型」の範疇に属している。この5社に共通して見られるのは、以下の点である。

その第1は、経営者が確固たる経営理念の持ち主であることである。鐘紡を除く4社の場合、いずれも「従業員処遇等諸制度」の構築に主導的な役割を果たしたのは創業者およびその一族であるという点である。鐘紡の武藤山治も長期間社長として、鐘紡を主導しており、創業者的条件を多分に備えていたと見ることができる。

その第2は、5社のいずれもが「従業員処遇等諸制度」の構築に向けて、通常の基準をはるかに上回る基準を打ち出しており、その先進性の故に、まさに毀誉褒貶の世界を体験しているということである。そこで貫かれているのは、不退転の姿勢、粘り強い説得力、組織に対する強力なリーダーシップ、それ以上に、従業員に対する温かい配慮がうかがえる。

その第3は、彼らの経営理念は経営哲学とも言うべきもので、それらは見事なまでに論理化され、体系化されていることである。このことはIBM、J&Jにもっとも端的に見出される。両社は「仕事・家庭両立」さらには「仕事・生活両立」支援制度を織り込んだ「従業員処遇等諸制度」を従業員に向けて実施している。この諸制度は単なる恩恵的なものではない。両社の「経営理念」に目を向けると、いわゆる「顧客第一主義」的な項目が1番目に掲げられ、その達成のための必要不可欠な要素として「従業員処遇等諸制度」の充実が考

えられていたのである。このことは資生堂、ベネッセコーポレーションにも見出されるものである。武藤山治の場合、多少意味合いは異なるが、「営利企業」と「従業員処遇等諸制度」の融合を目指したロジックを展開している。顧客を第一に考えることは市場での競争を生き抜く絶対的な要件であり、顧客の満足度を導くことによって、利益を生み出すことにつながるというのである。

その第4は、5社に共通して見られる「経営理念」は経営者自身の属性に属するという意味合いが強いということである。そもそも創業者・経営者の実体験や自己の考えが源泉になり、組織に向けて発信されたのが「経営者の理念・価値観」であるということもできる。従業員に向けて提示される「経営理念・価値観」は「従業員処遇等諸制度」に具現化されることにより、従業員に理解しやすいものとなり、労使間の意見のすり合わせを通して、さらなる体系化が進むことになる。このことは当然の如く、労使関係にも良い影響を与える。このような厚遇な「従業員処遇等諸制度」を介して、労使関係は向上し、双方の信頼関係も増幅する。従業員の自主退職率は低下し、優秀な人材を多く確保することにつながる。また、これは翻って、顧客満足に貢献する人材の確保、育成を助けることになるという好循環過程が導かれることになる。

## 6. 「ファミリー・フレンドリー」概念の定着に向けて

現在の日本の雇用環境については第3章で分析した通り、厳しい環境下での労使の信頼関係は非常に低くなっている。このような環境下で、多くの日本企業は従業員の大量失業を生み出している。この状況はなお留まるところを知らない。

現在の日本の経済状況は確かに厳しい。しかし、将来を展望すると、このような相互不信の中で、日本企業は企業の戦力となる優秀な人材を維持、確保、さらには、育成可能か、問題となる場所である。IBM、J&J、資生堂、ベネッセコーポレーションなどの企業では、その経営者は従業員が能力を十分に発揮できる環境を整えることこそ、市場で成功し、利益を導く原動力となることを十二分に理解しているのである。しかし、経済の回復過程で、その「従業員処遇等諸制度」を改悪し、疲弊させた企業に将来があるか、疑問である。従業員の信頼関係を失ったまま、景気回復を向かえ

た場合、多くの日本企業は重大な問題に直面するはずである。その最大の問題が優秀な人材の維持、確保の問題である。1990年代に入って、米国において、「ファミリー・フレンドリー」概念の制度への具現化が急速に進行し、それについての研究が活発化したのも、この問題を反映していることに留意されたい。

前述したように、「経営理念主導型」による「従業員処遇等諸制度」の構築は一朝一夕になるものではなく、また、その「経営理念」が個人の属性と言う性格を強く持つため、泥縄式では対応できないという側面を持つ。反面、事例研究に選んだ5社と同様の資質を持つ企業の場合、「ファミリー・フレンドリー」概念、諸制度の定着は比較的スムーズに進展するであろう。しかし、景気回復があるかないかは「ファミリー・フレンドリー諸制度」の浸透に密接に関係するが、企業の存続成長にとって、時代の変化に的確に対応できる「優秀な人材の確保」は至上命令であり、日本に「ファミリー・フレンドリー諸制度」が速やかに定着することは当然の流れである。

本論文の主眼目である「ファミリー・フレンドリー諸制度」定着について考察を進めていく過程で、今後の研究課題を確認することができた。具体的には、表1の「両立プログラム」の実践的有効活用についてである。この表1の記載内容と日本企業における「ファミリー・フレンドリー」概念の定着の現状が非常に重なり合う。この点を踏まえて、本論文で提示した分析フレームワークとして提示した「経営理念主導型」と「法制化主導型」、さらには、「4つの要因による分析」を有機的に結びつけることで、「ファミリー・フレンドリー」概念および諸制度の推進に寄与し得ることが確認できたことが本論文での最大の収穫となった。今回は果たせなかったが、FWIの調査方法を日本企業に向けて実施し、その上で、「4つの要因による分析」を連結することにより、さらに、現実に即した成果を抽出してみたいと思う。



脚注

- (注1) 「経営者の理念、価値観としての倫理観」の意
- (注2) 本論文では、「労働者」、「従業者」、「社員」、「被雇用者」等々、ほぼ同義的に用いられている用語を「従業員」という用語によって代表させている。「労働者」という用語は「労使」、「労資」という形でも用いられ、「被雇用者」という意味づけが見られるが、「労働者」という用語は当初、「工場労働者」、いわゆる「ブルーカラー」を指すのに用いられるのが通例であった。さらに、サービス業の登場、管理職の登場、さらには、雇用形態の多様化等により、「労働者」は主として「現場労働者」、たとえば、「ブルーカラー」、「グレーカラー」に限定的に用いる傾向が現れ、「非現場労働者」、すなわち、「ホワイトカラー」を識別する用語法も登場してくる。また、「労働組合」といった場合、「管理職」が外されることに見られるように、「労働者」という用語が時代の変化に必ずしも適合できなくなってきているのが実情である。本論文で問題にするのは、「経営者」以外の企業における人的資源の総称で、「被雇用者」、「従業員」、「社員」がより適切な用語と言えるが、「被雇用者」は日常的に用いられる用語ではなく、また、「社員」という用語は正社員、派遣社員、パート社員等々雇用形態の多様化を反映しているが、本論文では、その概括性から、「従業員」を用いることとした。もちろん、考察の必要上、やむを得ない場合はそれ以外の用語を使用する。
- (注3) 本論文では「ファミリー・フレンドリー」を「仕事と家庭の両立」の意味として用いる。「ファミリー・フレンドリー諸制度」はあくまでも企業の制度であり、企業の手によって、「ファミリー・フレンドリー」という概念、諸制度の徹底的体系化を図る場合、「ファミリー・フレンドリー」概念の発展・昇華は不可避とも言える。企業にとって、もっとも重要な人材とは「仕事をする人」であり、「仕事・家庭両立」支援諸制度はその人が快適に仕事ができるために、「仕事」と「家庭」をいかに両立させるかに焦点を当てて、制度化を図るということである。「制度」は「仕事をする人」が公平に適用されることは当然のことと言える。ここでは、「仕事をする人」があくまでも主役であることを提示したことになる。
- (注4) 「経営者の理念・価値観」はしばしば創業者型の経営者によってもたらされるが、「経営理念」は経営者の交代があっても、その企業に持続して引き継がれることを意味する。
- (注5) 「国の法令等および行政における諸施策」の意
- (注6) 本論文では「経営理念」と「企業理念」は同じ意味として定義している。
- (注7) 中村艶子「ファミリー・フレンドリー企業—アメリカの企業変遷にみる—」『日本労務学会誌』第4巻第1号66頁
- (注8) 調査は企業で「働く人」をはじめ、「失業者」、「いい職があれば働きたい人」なども調査の対象範囲であることから、「失業者」「求職者」などを含む意味で「労働者」を用いる。また、「従業員」については、これまでの通りである。
- (注9) 有識者は以下の8つのグループに分けられている。「学識者」「マスコミ」「自由業」「団体役員」「自治体首長」「行政官」「女性有識者」そして「企業経営者」である。
- (注10) 「組織がそれに属する人々の大きなエネルギーと能力を十分に生かしきっているかどうかという問

題に結局行き着くのではないかと考えている。(中略) いかなる組織も、存続し成功を勝ち取るためには、その組織がいっさいの方針と行動の大前提として決めたいくつかの立派な信条を持たなければならないと私は信じている」T. J. ワトソン・Jr.著土居武夫訳『企業よ信念をもて』竹内書店新社、1963年11-12頁、原書“A Business and Its Beliefs”

- (注11) ワトソン・シニアは顧客第一を念頭においた営業活動を行った。1942年に戦時生産局の注文を受けた時の話を紹介する。「戦時生産局の役人の一人が、復活祭前の金曜日の午後遅く父を呼んで150台の機会を注文し、次の月曜日までにワシントンDCでその機械を引き渡すように求めた。父は「機械は必ずそれまでに間に合わせます」と約束した。土曜の夜になって父と父の部下は全米にあるIBMオフィスに電話をかけ、150台ばかりの機械を復活祭の週末までに用意して置くように命じた。情勢をはっきりさせるために、父は部下に命じて戦時生産局の役人の、1台1台のトラックがワシントンに向けて出発するたびに、その出発時間、到着予定時間を役所あるいは自宅に宛てて電報で知らせた。また、警察と軍隊に連絡して運搬中のトラックを一日中警護させるよう処置をとった。カスタマーエンジニアがジョージタウンに呼び寄せられ、模型工場が組み立てられ、機械の受け入れと据付が準備された。その週末を、IBM—また戦時生産局でもそうだったが—人々はみな不眠不休で働いた。こうした事柄は些細なことではない。人とその得意先との関係、その相互の信頼、信用というものの重要性、いづれも得意先を第一にするという考え、これらすべてのことが一会社によって真に信念をもって遂行されるならば、その会社の社運に一大変革をもたらすことができるのである」T.J.ワトソン・Jr.著土居武夫訳『企業よ信念をもて』竹内書店新社、1987年46頁
- (注12) ワトソン・ジュニアは次のように語っている。まさに彼の父の「経営者の理念・価値観」の本質である。「疑いもなくこの3つの信条が十分に効果を上げている第一の理由は、それらが1つに結びついている上に、1つ1つが互いに他を力づけるものであることだ。もしあなたが申し分ない人々を雇ってそれを優遇してやれば、彼らはいい仕事をしようとするだろう。彼らは互いに力づけあい、教えあって励むだろう。彼らは自分達で早い仕事のテンポを作り上げるだろう。そのうえで、彼らによりき指導者が与えられ、ときには示唆が与えられ、また彼らが会社は何をしようとしているかを理解し、会社の成功には彼らも一役買っているのだということを知るならば、彼らは大きな貢献をするであろう。得意先は望んでいる通りの優れたサービスを手に入れることができるだろう。こうして得意先にも、従業員にも、株主にも利益がもたらされることになる。」T.J.ワトソン・Jr.著土居武夫訳 前掲書、54-55頁
- (注13) ワトソン・シニアが影響を強く受けた人物で、NCRの創業者。パターソンの行った従業員への手厚い諸制度がワトソン・シニアのその原典となったと言われる。
- (注14) 福原義春『会社人間、社会に生きる』中公新書2001年、201頁
- (注15) 武藤山治は「審議会」の運営について、前掲書『私の身の上話』の228-230頁で強く意見している

ので参照されたい。

- (注16) 「株式会社は営利会社である。したがって株式会社の経営に当る者は、営利以外の行為に出づべきものでないといふ考え方は、一般株式会社の重役によって抱かれているが、私は早くからこの意見に疑問を有して居りました。一個人でも、株式会社でも1つの人格を有するものでなければならぬ。一個人に人格が必要であるとすれば、その一個人が多数集まった株式会社にもまた人格が必要である。一個人が世に処して成すべきことは、株式会社もまた世間のため寄与すべきものである。もし、株式会社は営利会社であるから営利以外一切の行為はせぬということになれば、今日のように段々株式組織が広く行われる時代には公益事業を顧みるものが少なくなつて世の中は迷惑を被ることとなる。こんな考え方は通用させてはならぬ。かく私は考えて、鐘紡在職中は常にこのことを念頭に置き、機会或る毎に株主に諮つてこれを実行しました」 武藤山治「私の身の上話」ゆまに書房1934年(1998年復刻版)、337頁

## 参考文献

### 引用文献及び調査報告書

#### 第1章

Families and work Institute : “The Corporate Reference Guide to Work Family Programs” : Families and work Institute : 1991

Helle Holt & Ivan Thaulow : “Informal Flexibility in the workplace” : 1996

Lisa Harker : “The Family-Friendly Employer in Europe” : 1996

Policy Studies Insutitute : “Family Friendly Working Arrangements in Britain-1996” Research Report No16 : Policy Studies Institute : 1996

岡部幸徳、「2020年代中葉における日本の労働力・人口構造の変化と展望」、修士学位取得論文、1999

桑原靖夫、グレッグ・バンバー他 編著、『先進諸国の雇用労使関係—国際比較：21世紀の課題と展望』、日本労働研究機構、2002

柴山恵美子、藤井治枝他 編著、『各国企業の働く女性たち』、ミネルヴァ書房、2000

高梨昌、花見忠、『事典・労働の世界』、日本労働研究機構

高橋俊介、『カフェテリアプラン』、日経BP社、1996

中村艶子、「ファミリー・フレンドリー企業—アメリカの企業変遷に見る—」『日本労務学会誌』第4巻第1号、日本労務学会、2002

藤井 威、スウェーデン・スペシャル、新評論、2002

労働省女性局、「家庭にやさしい」(仮称)研究会、『ファミリーフレンドリー企業をめざして』、大蔵省印刷局、1999

労働省女性局、「ファミリー・フレンドリー」研究会、『ファミリー・フレンドリー企業をめざして』、大蔵省印刷局、1999

#### 第2章

Families and work Institute : “The Corporate Reference Guide to Work Family Programs” : Families and work Institute : 1991

中村艶子、「ファミリー・フレンドリー企業—アメリカの企業変遷に見る—」『日本労務学会誌』第4巻第1号、日本労務学会、2002

#### 第3章

CSG連合、『均等法・仕事と家庭の両立に関するアンケート報告書』、CSG連合、2001

株主オンブズマン、『上場企業における男女共同参画の現状』、株主オンブズマン、2001

(財) こども未来財団、『平成12年子育てに関する意識調査事業調査報告』、(財) こども未来財団、2000

「家庭にやさしい」(仮称)研究会、『ファミリー・フレンドリー企業をめざして』、労働省女性局、1999

全国社会保険労務士会連合会編、『社会保険労務六法』、中央経済社、2001

総務省統計局、『労働力調査年報』、総務省統計局、2000

筒井清子、「男女共同参画の推進と新日本型雇用管理」、『男女共同参画と女性労働』、ミネルヴァ書房、2000

東京都労働局、『平成12年度 家族的責任と男女労働者の就労に関する調査』、東京都労働局、2001

東京都労働経済局、『平成8年度労働相談及びあっせん概要報告書』、東京都労働経済局、1996

東京都労働経済局、『平成9年度労働相談及びあっせん概要報告書』、東京都労働経済局、1997

東京都労働経済局、『平成10年度労働相談及びあっせん概要報告書』、東京都労働経済局、1998

東京都労働経済局、『平成11年度労働相談及びあ  
っせん概要報告書』、東京都労働経済局、  
1999

東京都労働経済局、『平成12年度労働相談及びあ  
っせん概要報告書』、東京都労働経済局、  
2000

東京都労働研究所、『不況下における女性の離職  
と生活』、東京都労働研究所、1998

内閣府、『平成12年男女共同参画社会に関する世  
論調査』、内閣府、2000

内閣府、『平成9年男女共同参画社会に関する世  
論調査』、内閣府、1997

内閣府、『平成5年男性のライフスタイルに関する  
意識調査』、内閣府、1993

内閣府、『平成4年男女平等に関する国民世論調  
査』、内閣府、1992

内閣府、『平成11年少子化に関する世論調査』、  
内閣府、1999

内閣府、『平成10年男女共同参画社会に関する有  
識者アンケート調査』、内閣府、1998

日本労働研究機構、『平成13年ファミリー・フレ  
ンドリーについての調査』、日本労働研究機  
構、2001

連合総合生活開発研究所、『勤労者の仕事と暮ら  
しについてのアンケート』、連合総合生活開  
発研究所、2001

脇坂 明、『大卒女性の働き方』、日本労働研究機  
構、2001

#### 第4章

Lawrence G. Foster : " Robert wood JOHNSON" :  
Lillian press : 1999

青野忠男、『IBMの光と影』、日本経済新聞社、  
1972

岩淵明男、『約束された成長』、出版文化社、1999  
片方善治、『IBM帝国「成長の発想」』、講談社、  
1985

椎名武雄、『外資と生きる』、日経ビジネス人文庫、  
2001

竹田義則、『IBMのすべて』、日本実業出版社、  
1984

竹中 誉、『日本IBM-ICBMからの見事な軌跡』、  
経済界、1999

松岡紀雄、『企業市民の時代』、日本経済新聞社、  
1992

T.. J. ワトソン・ジュニア著、土居武夫訳、『企

業よ信念をもて』、竹内書店新社、1963

メアリ・ベス・ノートン著、本田創造 監修、  
『アメリカの歴史-大恐慌から超大国へ』、三  
省堂、1996

#### 第5章

朝日新聞文化財団、『有力企業の社会貢献度  
2001』、PHP研究所、2001

アマーティア・セン、講演『21世紀への創造  
(西宮セッション)』、関西学院大学、1999

入交好修、『武藤山治』、吉川弘文館、1964

株式会社資生堂企業文化部、『創ってきたもの 伝  
えていくもの』、求龍堂、1993

澤野廣史、『恐慌を生き抜いた男 評伝・武藤山  
治』、新潮社、1998

島森路子、『銀座物語』、毎日新聞社、1996

農商務省、『職事情』(1998年復刻版)、岩波文  
庫、1903

福原義春、『会社人間、社会に生きる』、中公新書、  
2001

ベネッセコーポレーション、『2001年3月期年次  
報告書』、ベネッセコーポレーション、2001

ベネッセコーポレーション、『2001年会社案内』、  
ベネッセコーポレーション、2001

細井和喜蔵、『女工哀史』(1954年復刻版)、岩波  
文庫、1925

宮城県高等学校教職員組合、『宮城高教組35年  
史』、労働旬報社、1990

武藤山治、『私の身の上話『人物で読む日本経済  
史 第4巻』(1998年復刻版)、ゆまに書房、  
1934

#### 参考文献

GWFヘーゲル、『法哲学講義』、作品社、2000

赤岡功、『男女共同参画と女性労働』、ミネルヴァ  
書房、2000

朝倉隆司、『労働時間管理制度が労働者の健康、  
社会生活に及ぼす影響』『日本労働研究雑誌  
2001, 7』、日本労働研究機構、2001

今井幹夫、『富岡製糸場と近代養蚕業の曙』『富岡  
製糸場初期経営の諸相-七視点からのアプ  
ローチー』、今井幹夫発行、富岡市立図書館所  
蔵、1996

エマニュエルカント、『実践理性批判』『カント全  
集7』、岩波書店、2000

エマニュエルカント、『人倫の形而上学の基礎づ  
け』『カント全集7』、岩波書店、2000

- 遠藤公嗣、『GHQ日本占領史 労働条件』、日本図書センター、1998
- 大下尚一、有賀 貞 他、『資料が語るアメリカ』、有斐閣、1989
- 岡崎淳一、『アメリカの労働』、日本労働研究機構、1996
- 岡谷市、『岡谷市史』、岡谷市、1976
- 岡谷市教育委員会、『ふるさとの歴史 製糸業』、岡谷市教育委員会、1994
- 奥林康司、今井 斉 他 編著、現代労務管理の国際比較、ミネルヴァ書房、2002
- 亀岡太郎、『IBMの人事管理』、三天書房、1983
- 川人 博、『過労自殺』、岩波新書、1998
- 川村真二、『福沢諭吉』、日経ビジネス人文庫、2000
- 菊川忠夫、『J.S.ミル』、清水書院、1967
- 菊澤研宗、『組織の不条理』、ダイヤモンド社、2000
- 菊池武徳、『中上川彦次郎君』、大空社、1903
- 北 正満、『IBMの挑戦』、共立出版、1978
- 桐村晋次、『人材育成の進め方』、日経文庫、1985
- 熊沢誠、『能力主義と企業社会』、岩波新書、1997
- 小牧 治、『カント』、清水書院、1967
- 斎田朋雄、監修 今井幹夫、『赤煉瓦物語』、あさを社、1986
- 坂本重雄、『社会保障の立法政策』、専修大学出版局、2001
- 佐藤俊夫、『倫理学』、東京大学出版会、1960
- 佐藤博樹、石田浩、池田謙一、『社会調査の公開データ』、東京大学出版会、2000
- 佐野陽子、嶋根政充、志野澄人、『ジェンダーマネジメント』、東洋経済新報社、2001
- 猿谷 要、『アメリカ史需要人物101』、新書館、1997
- 澤田 章、『ヘーゲル』、清水書院、1970
- J.ベンサム 邦訳 長谷川正安、『民事及び刑事立法論』、ケイ草書房、1998
- 鳥袋嘉昌 編、『経営哲学の実践』、森山書店、1999
- JJルソー 邦訳 永杉喜輔 他、『エミール』、玉川大学出版部、1982
- J.ロールズ 邦訳 田中成明、『公正としての正義』、木鐸社、1979
- J.ロールズ、『万民の法』『人権について』、みすず書房、1998
- 鈴木辰治、角野信夫 編著、『企業倫理の経営学』、ミネルヴァ書房、2000
- 砂川幸雄、『中上川彦次郎の華麗な生涯』、草思社、1997
- 関 嘉彦 編集、『ベンサム J.S.ミル』世界の名著、中央公論社、1979
- ソニーマガジズビジネスブック 編、『福原義春語録』、ソニーマガジズ、1997
- 高巖、T.ドナルドソン、『ビジネスエシックス』、文真堂、1999
- 高井としを、『わたしの女工哀史』、草土文化、1980
- 竹中恵美子、『新女子労働論』、有斐閣選書、1991
- 竹中恵美子、『労働力の女性化』、有斐閣選書、1994
- 田中宏司、『コンプライアンス経営』、生産性出版、1998
- 地方公務員法制研究会 編、『地方公務員育児休業法』、ぎょうせい、1995
- 富岡市市史編纂委員会、『富岡市史』(上・下・資料編)、富岡市、1988
- 中窪裕也、『アメリカ労働法』、弘文堂、1995
- 中島道子、山田省三、中下裕子、『男女同一賃金』、有斐閣選書、1994
- 中村美紀子、『企業の社会的責任』、中央経済社、1999
- 西岡健夫、『市場・組織と経営倫理』、文真堂、1996
- 西田晴彦、新 睦人、『社会調査の理論と技法』I、川島書店、1976
- 西田晴彦、新 睦人、『社会調査の理論と技法』II、川島書店、1976
- 日本経営倫理学会、『企業倫理綱領の制定と実践』、産能大学出版部、1998
- 日本経営倫理学会、『新世紀経営の心16人の先達』、英治出版、2001
- 理念哲学研究部会
- 日本経済新聞社 編、『20世紀日本の経済人II』、日経ビジネス人文庫、2001
- 根津文夫、谷江武士、『NEC 日本IBM』、大月書店、1997
- 野田又男 編集、『カント』世界の名著、中央公論社、1979
- 箸方幹逸、『GHQ日本占領史 社会保障』、日本図書センター、1996

- 長谷川正安、『私のペンタム研究』、日本評論社、2000
- 早田リツ子、『工女への旅ー富岡製糸場から近江絹糸へ』、かもがわ出版、1997
- 福沢諭吉、『学問のすすめ』、三笠書房
- 福留民夫、『日本企業の経営倫理』、明光社、2000
- 福原義春+文化資本研究会、『文化資本の経営』、ダイヤモンド社、1999
- 藤井治枝、『日本型企业社会と女性労働』、ミネルヴァ書房、1995
- 藤井 威、『スウェーデン・スペシャル』、新評論、2002
- 藤原彰、荒川章二、林 博史、『日本現代史』、大月書店、1995
- 前田信彦、『仕事と家庭生活の調和』、日本労働研究機構、2000
- 増田雅暢、『わかりやすい介護休業法』、有斐閣リブレ、2000
- 松浦高嶺、『イギリス現代史』、山川出版社、1992
- マックAプレイヤー、邦訳井口博、『アメリカ雇用差別禁止法』、木タン社、1997
- 水尾順一、『マーケティング倫理』、中央経済社、2000
- 水谷雅一、『21世紀への新経営労務論』、同文館、1991
- 水谷雅一、『経営倫理学の实践と課題』、白桃書房、1995
- 水谷雅一、『経営倫理学のすすめ』、丸善ライブラリー、1998
- 水谷雅一、『企業業績の持続的向上と経営倫理』、『化学経済2001年8月号』、2001
- 宮坂純一、『ステイクホルダー・マネジメント』、晃洋書房、2000
- 宮坂純一、『ビジネス倫理学の展開』、晃洋書房、1999
- メアリP.フォレット、『組織行動の原理』、未来社、1972
- 矢部武、『日本企業は差別する』、ダイヤモンド社、1991
- 山田経三、『経営倫理と組織・リーダーシップ』、明石書店、1995
- 山田英世、『ベンサム』、清水書院、1967
- ユルゲン・ハバーマス、訳 河上倫逸、『法と正義のディスクルス-ハバーマス京都講演集』、未来社、1999
- 厚生労働省（旧労働省婦人局）、『わかりやすい育児休業法』、有斐閣リブレ、1995
- 和田英夫、原田三朗 他、『情報の法と倫理』、北樹出版、1999
- Suzan Lewis, Jeremy Lewis : "The Work-Family Challenge" : SAGE : 1996
- Judith Gonyea, Bradley Gooins : "The restructuring of work & Family in U.S." , : 1996, The Work-Family Challenge.
- Rabindra kanungo, Manuei Mendonca, "Ethical Dimentions of Leadership" . : 1996, The Work-Family Challenge.
- LaRue Tone Hosmer : "The Ethics of Management", IRWIN : 1996
- Thomas J.Watson Jr. Peter Petre : "Father, Son & Co" : Banton Books : 1990
- Susan Lewis : "Rethinking Employment", : 1996
- Adam Smith : "The Theory of Moral Sentiments" 邦訳 米林富男、『道徳情操論』上下、未来社、1969
- A.H.Maslow : "Motivation and Personality" 邦訳 小口忠彦、『人間性の心理学』、産能大学出版部、1987
- Amartya Sen : "Inequality Reexamined" 邦訳 池本幸生、野上裕生、佐藤仁、『不平等の再検討』、岩波書店、1999
- Amartya Sen : "Commodities and Capabilities" 邦訳 鈴木興太郎、『福祉の経済学』、岩波書店、1988
- Amartya Sen : " On Economic Inequality" 邦訳 鈴木興太郎、須賀晃一、『不平等の経済学』、東洋経済新報社、2000
- Austin G.Blackford, " Business Enterprise in American history" : 1986 邦訳 川辺信夫、『アメリカ経営史』、ミネルヴァ書房
- C.W.Mills : " The Power Elite" 邦訳 鶴飼信成、綿貫譲治、『パワーエリート』上下、東京大学出版会、1969
- Catharine A.Mackinnon : " Sexual Harassment of Working Women" 邦訳 村山淳彦、『セクシャルハラスメントオブワーキングウーマン』、こうち書房、1999
- David Stewart : " Business Ethics"

- 邦訳 企業倫理研究グループ、『企業倫理』、白桃書房、2001
- Douglas McGregor : "The Human side of Enterprise"  
邦訳 高橋達男、『企業の人間的側面』、産能大学出版部、1966
- Doug Garr : "IBM Redux"  
邦訳 渡会圭子、『ガースナーの大変革 こうして巨象はよみがえった』、徳間書店、2000
- Edward P. Lazear : "Personnel Economics for Managers"  
邦訳 樋口美雄、『人事と組織の経済学』、日本経済新聞社、1998
- Edwin Black, "IBM and The Holocaust"  
邦訳 小川京子 監修 宇京頼三、柏書房、2001
- Frederick Herzberg : "Work and Nature of Man"  
邦訳 北野利信、『仕事と人間性』、東洋経済新報社、1968
- Francis J Aguilar : "Managing Corporate Ethics"  
監訳 水谷雅一、『企業の経営倫理と成長戦略』、産能大学出版部、1997
- Frederick Douglass : "Narrative of the life of Frederick Douglass"  
邦訳 岡田誠一、『数奇なる奴隷の半生』、法政大学出版局、1993
- James M Buchanan : "Ethics and Economic Progress"  
邦訳 小畑二郎、『倫理の経済学』、有斐閣、1997
- Kenneth Blanchard : "The Power of Ethical Management"  
邦訳 小林薫、『企業倫理の力』、清流出版、2000
- Laura L Nash : "Good Intentions Aside"  
邦訳 小林俊治、山口善昭、『アメリカの企業倫理』、生産性出版、1992
- Lionel Tiger : "Men in Groupes"  
邦訳 赤坂 賢、『男性社会』、創元社、1976
- Lynn sharp paine、『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理』、慶応義塾大学出版会、1999  
邦訳 梅津光弘、柴柳英二
- Mary Beth Norton : "A people and a nation"  
邦訳 本田創造、『アメリカ社会と第1次世界大戦—アメリカの歴史』、三省堂、1996
- Norman John - Stevas : "Law and Morals"  
邦訳 阿南成一、『法と道徳』、理想社、1968
- Patricia werhane, Edward Freeman : "Encyclopedic dictionary of Business Ethics", Black well, 1997
- Paul Hersey, Kenneth Blanchard : "Management of Organizational Behavior"  
邦訳 山本成二、水野基、成田攻、『行動科学の展開』、生産性出版、1978
- Peter Cappelli : "The New Deal at Work"  
邦訳 若山由美、『雇用の未来』、日本経済新聞社、2001
- Peter Randall : "Adult Bullying perpetrators and Victims"  
邦訳 新井郁夫、『人はなぜいじめめるのか』、教育開発研究所、1998
- Richard T DeGeorge : "Business Ethics"  
邦訳 永安幸正 他、『ビジネスエシックス』、明石書店、1995
- Robert Slater : "Saving Big Blue"  
邦訳 宮本喜一、『IBMを甦らせた男 ガースナー』、日経BP社、2000
- Thomas Donaldson : "The Ethics of International Business" : Oxford、1989、"Can Ethics be Taught ?"  
邦訳 小林俊治、山口善昭、『ハーバードで教える企業倫理』、生産性出版、1995
- Tom L Beauchamp, Norman Bowie : "Ethical Theory and Business"  
邦訳 梅津光弘、『企業倫理学2』、晃洋書房、2001
- Michael Hoffman : "Business Ethics" : McGraw-Hill : 1995
- W. Michael Hoffman, Dawn-Marie Driscoll : "Ethics Matters"  
邦訳 菱山隆二、小山博之、『ビジネス倫理10のステップ』、生産性出版、2001

雑誌・新聞

- 日経BP社、『日経ビジネス』1999年10月25日号  
日経BP社、『日経ビジネス』2000年5月8日号  
朝日新聞、2000年7月7日号