

## ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に関する考察<sup>1)</sup>

高瀬 武典 ・ 岩橋 建治

### Work-Life Balance Policies and Institutional Theory: A Review and Commentary

Takenori TAKASE, Kenji IWAHASHI

#### Abstract

This paper reviews some approaches to institutionalization of work-life balance policies in U. S. organizations, replicates these in Japan, and then views the institutionalization of such policies in Japanese organizations. In institutional theory, the term "institutionalization" means that certain practices come to persistently restrain the agents' perception and action. From this perspective, the problem is not only nominal legislation or formalization of focal policies but also whether they are established substantially into institutionalized practices. We find six approaches from existing studies in institutional perspective to work-life balance policies in U. S. organizations: (1) organizational strategic responsiveness; (2) specifying institutionalization factors; (3) workplace social context; (4) ambiguous and contested institutional rules; (5) roles of national agents and professions; and (6) social interaction among agents. By applying these approaches to conditions in Japan, we can expect to smooth the way to institutionalize work-life balance policies in the future.

Keyword: work-life balance, institutionalization, personnel management, institutional theory

#### 抄 録

ワーク・ライフ・バランス施策の制度化について米国の新制度派組織論の視角からとられた既存のアプローチを整理し、わが国における今後の制度化に向けた展望を示す。新制度派組織論における「制度化」(institutionalization)とは、特定の実践が、行為主体の認識と行為に対する持続的な拘束力を伴うようになることを意味する。そこでは施策が名目上の法制化・公式化にとどまらず、実質的な意味において制度化された実践として組織に定着しうるかどうかが問題になる。米国においてこの視点からワーク・ライフ・バランス施策に関して蓄積された諸研究には (1) 組織の戦略的対応 (2) 制度化に影響する諸要因の特定 (3) 職場の社会的文脈 (4) 制度的ルールのあいまいさと競合 (5) 国家機関と専門職の役割 (6) 行為主体間の社会的相互作用の6つのアプローチを見いだすことができる。これらのアプローチを日本の状況に応用することで、今後のワーク・ライフ・バランス諸施策を円滑に実施できるよう期待できる。

キーワード: ワーク・ライフ・バランス、制度化、労務管理、新制度派組織論

---

1) 本稿は平成20年度日本経済研究奨励財団奨励金「ワーク・ライフ・バランスと労働者の自律性に関する実証的研究」(奨励対象者: 高瀬武典)の成果である。本稿の1と2を高瀬が、3,4,5を岩橋が分担執筆した。

## 1 問題

### 1-1 目的

本稿の目的は、わが国におけるワーク・ライフ・バランス施策の制度化の分析に向けて、新制度派組織論におけるこれまでの知見を整理し、今後の展望を得ることである。

平成19年版『労働経済白書』が「ワーク・ライフ・バランス」を特集したことに象徴されるように近年、わが国において長時間労働の弊害克服、さらには労務管理のフレキシブル化による従業員の能率向上のための処方箋として、この施策が注目されている（厚生労働省 2007）<sup>2)</sup>。ただし、仕事と生活の調和という意味での「ワーク・ライフ・バランス」とは個々の施策ないし制度を表した言葉ではなく、到達すべき状態を表している<sup>3)</sup>。政策的な見地からは、その状態の実現に結びつく施策の制定が求められ、実際に近年、育児・介護休暇、労働時間短縮等にかかわる各種の制度の設置が進められてきた。

ただし、ほとんどすべての場合において、ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、法令や企業内規程のような公式的な制度の導入だけでなく、企業・組織のマネジメント改革を含めた運用が重要である点が指摘されている。つまり「絵に描いた餅」としての制度ではなく、実際に労働現場にかかわる諸主体の間で認識と実践に拘束力をもつ制度が形成されるという意味での「制度化」の問題が重要になってくる。それゆえ、この意味での「制度化」を中心問題にして発展してきた新制度派の組織理論の研究は、ワーク・ライフ・バランス研究に対して大きな貢献を期待できる。

また、ワーク・ライフ・バランスを考える際には、個々の労働者と、それをとりまく職場環境や企業マネジメント等とのあいだの限定的な関係に視野が向けられがちである。しかしワーク・ライフ・バランスは、じっさいには労働者、経営者、さらには労働者の家族、社会一般の態勢など、その実現のためにさまざまな主体・集団が関与するという特質をもっている。したがって、ワーク・ライフ・バランスの制度化を考える場合、国家機関による働きかけから、企業的意思決定、そして従業員の受容に至るまでの、重層的なレベルでの社会的相互作用を視野にいたした考察が重要になると考えられる。新制度派組織論は、そうした重層的なレベルでの制度化の分析に適しているといえる（Scott 2001）。

2) ワーク・ライフ・バランス施策の事例の紹介の新しい例として『労働法学研究会報』（2007: 4-22）；男女共同参画会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門委員会（2007: 42）」がある。

3) たとえば関係閣僚と労使団体代表者・有識者から構成される「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」が平成19年12月18日に制定した『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』では「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」として①就労による経済的自立が可能な社会②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会③多様な働き方・生き方が選択できる社会、として規定している。

以上、「制度化」の問題ならびに重層的相互作用への注目という2つの点から、組織論における新制度派の視角がワーク・ライフ・バランス研究に重要な貢献をできるものと期待される。本稿では、新制度派組織論の視角から、ワーク・ライフ・バランス施策の普及・制度化を促す要因が何か？ 誰が、いかなる役割を担うのか？ そして、どのような問題が浮き彫りにされるのか？ を中心に考察する。

## 1-2 用語について

上述したように「ワーク・ライフ・バランス」は制度導入や運用の結果実現されるべき状態を指すことばであり、それにまつわる「制度」にはさまざまなレベルのものがありうる。もっとも包括的な意味で仕事と生活のバランスを図る制度を総称的に「ワーク・ライフ・バランス」制度としてひとくくりにすることもあれば、育児・介護休業制度のような個別の施策を指すこともある。本稿では、法令で定められた、あるいは企業内で定められた公式的な制度については（ワーク・ライフ・バランス）「施策」と呼び、本稿ならびに新制度派組織論にいうところの「制度」あるいは「制度化」と混同を避けることにした。

本稿では「制度化」(institutionalization)を、法制化ないし公式化といったような一般的な意味としてではなく、特定の実践が、行為主体の認識と行為に対する持続的な拘束力を伴うようになること(Meyer and Rowan 1977; DiMaggio and Powell 1983; Zucker 1977を参照)として用いる。したがって、本研究においてワーク・ライフ・バランス施策の制度化に言及するとき、この施策の名目上の法制化・公式化よりも、むしろ実質的な意味において、この施策が、制度化された実践として組織に定着しうるかどうかを問うている。

なお、先行研究では、ワーク・ファミリー施策ないしファミリー・フレンドリー施策という用語が用いられる場合もあるが、本研究では、いずれもワーク・ライフ・バランス施策に含めて扱う<sup>4)</sup>。

## 2 ワーク・ライフ・バランス施策と制度化の問題

### 2-1 施策の制度化をめぐる状況

日本の職場をめぐるのは、ワーク・ライフ・バランス以前にもさまざまな問題に改善の取り組みが求められてきた。それらは高度経済成長末期から「ワーカホリック」として指

---

4) 従来、この施策は、ワーク・ファミリー施策、ないしファミリー・フレンドリー施策と呼ばれてきたが、徐々に、その適用範囲を、女性だけでなく男性に対して、育児だけでなく生活のさまざまな活動に対して、さらに職務再設計の可能性に対して広げ、ワーク・ライフ・バランスと呼ばれるようになった(バク 2002: 66-69, 78-85)。

摘された長時間労働の問題であったり、あるいは男女雇用機会均等法から男女共同参画基本法の制定を要した、雇用・賃金・昇進・意思決定への参画などにおける男女差別問題であったりした。近年それらのことばに代り「ワーク・ライフ・バランス」が急速に普及してきた原因の一つは、その概念が従来の諸問題を包括しうる一般性の高い意味内容をもっている点にある。

すなわち、仕事と生活の調和を図るためには、仕事以外の生活を充実させるために労働時間を短縮し、あるいはジェンダーによる仕事と仕事以外の生活との分離等の観念から解放される必要がある。さらに個々の労働者の経済的安定までくみこむことにより、非常に広範囲の労働問題を「ワーク・ライフ・バランス」の概念のなかに包摂できるようになった。それが包摂する時短や男女共同参画等の個々の論点については従来から議論が行われてきたため、「ワーク・ライフ・バランス」の必要性については労使それぞれの領域においてコンセンサスを形成するための下地が生まれていた。いわば、「ワーク・ライフ・バランス」は全く新しく登場した概念ではなく、個別にとりあげられてきた従来の諸問題を総合する集大成として位置づけることができる。

しかし、それはまた、従来から繰り返されてきた問題を未解決のまま継続して抱え込むことにもなった。それは実施にまつわる諸施策の「制度化」の問題である。つまり、労働時間規制については「サービス残業」と呼ばれるような非公式なかたちでの長時間労働が未解決なかぎり、公式的な諸施策の実効性がともなわない。つまり、公式的な施策で禁止されていることが現場の実践でも禁止されること、施策が労使双方の認識と実践を拘束するものとして効力をもつことが大きな問題として残るのである。同様に男女雇用機会均等の問題についても、法令の制定だけでは不十分さが残り、関与主体の認識と実践の問題が度々論じられてきた。

このように、日本の職場をめぐるのは、法令レベルあるいは企業レベルでの施策の制定とならんで、施策の「制度化」の問題がずっとつきまとってきた。しかし、「制度化」はいかにして可能か、施策が制度化されて効力をもつケースとそうでないケースの条件の分析については体系的な理論化への志向が希薄であり、個人の意識の問題に帰結されてしまう傾向が強い。しかし、職場は真空状態のなかで個人が相互行為しているわけではなく、企業という組織のなかで、あるいはその企業を拘束する制度的環境のなかで運営されていく以上、制度化のメカニズムを個人意識の問題だけに解消する視角では射程に限界がある。その射程を広げるためには、組織における制度化の視点を導入する必要が生じるであろう。本稿において「ワーク・ライフ・バランス」施策の制度化を考えるために新制度派組織論

をとりあげる理由はここにある。

## 2-2 ワーク・ライフ・バランスと重層的相互作用

「ワーク・ライフ・バランス」施策の特色の一つとして、経営者側と労働者側のWin-Win関係として推進される色彩が強いという点を指摘できる。つまり、利益分配のゼロサムゲームとして労働者の利益のために経営者側に譲歩を迫るという構図ではなく、ワーク・ライフ・バランスを実現することにより企業のパフォーマンスも上昇して労使双方の利益が増すという構図が強調される。しかし、この議論はさまざまな前提のうえに成立するものであり、Win-Win関係がどんな状況でも成立すると客観的に証明されているわけではない。

たとえば、ワーク・ライフ・バランスを実現した企業には優秀な人材が集まってくるので企業のパフォーマンスが上昇するから企業はワーク・ライフ・バランスの実現に励むべきだという指摘がよく行なわれるが、それは雇用の流動性が高く、また、労働者のワーク・ライフ・バランスの成否に与える影響の違いが企業間で大きい場合に成立する議論である。労働者にとって企業間移動のコストが高ければ、ワーク・ライフ・バランス施策が人材採用に与える効果は低下するだろう。また、企業をめぐる制度的環境の面からいえば、たとえば福利厚生が社会的に一定の水準で保障されていると労働者が認識している場合には、ある特定の企業がワーク・ライフ・バランス施策を他社よりも充実させても、労働者にとっての訴求力が弱くなるだろう。

このように、ワーク・ライフ・バランス施策がもつ機能は、他の企業の状態、労働者の雇用に関する制度的状況、企業をとりまく一般的な制度的環境などに大きく依存する。言い換えれば、職場をとりまく各種主体の重層的な相互作用の関係が大きく影響してくるのである。

また、一口に「ワーク・ライフ・バランス施策の導入は企業のパフォーマンスを上昇させる」といっても、その意味する内容を厳密に特定するのは困難である。企業パフォーマンスは非常に多数の要因の組合せによって成り立つから、かりに一定期間中にパフォーマンスが上昇したとしても、それがあある特定のワーク・ライフ・バランス施策の効果によるものなのか、それとも景気変動その他の何らかの要因によるものなのかを切り分けるのは非常に困難である。たとえば施策の効果を統計的に証明するためには、ワーク・ライフ・バランス施策を導入しておらずなおかつ全く条件の等しい企業を多数標本として用意したうえで、実験群と統制群を分けて施策導入の効果をみるが必要になるが、「同一の条

件を揃えて」調査等を実施するのは困難を極めるであろう。

現実的には、「ワーク・ライフ・バランス施策の導入は企業のパフォーマンスを上昇させる」という認識は、客観的な科学的調査をその都度実施して証明するというかたちではなく、職場に関わる各種主体の間に、何らかの状況のもとでそのことについての共通の納得が得られるというかたちで成立していかざるをえない。この点について、組織における重層的な相互作用による認識形成を問題にしてきた新制度派組織論が強く関連してくる。

以上、ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に対して新制度派組織論がどのように関わるかを考えてきた。つぎに、これまでに、ワーク・ライフ・バランス施策をめぐって新制度派組織論がじっさいにどのような研究を行ってきたかを確認してみよう。

### 3 新制度派組織論におけるワーク・ライフ・バランス研究

#### 3-1 新制度派組織論の特徴

新制度派組織論は、組織間において、かつ組織内部において、特定の実践が普及・制度化するメカニズムを分析してきた (Meyer and Rowan 1977; DiMaggio and Powel 1983; Tolbert and Zucker 1996)。

組織の実践は、種々の制度的ルール (規制、規範、文化など) によって構成された制度的環境 (Meyer and Rowan 1977) からの制度化圧力 (institutional pressures) によって普及する (マクロ・レベルでの制度化)。また、組織内部の行為者間の社会的相互作用を通じて構築される (ミクロ・レベルでの制度化)。

われわれは、まず、ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に関する新制度派組織論の分析を、Scott (2001: 92-93) の用語を参考に、分散 (variance) に着目した研究とプロセス研究の2つに類型化した。以下、それぞれの典型的なものを概観する。

#### 3-2 分散に着目した研究

この研究では、特定のワーク・ライフ・バランス施策の導入を促す制度化圧力となる諸要因の解明が志向されている。典型的なものとして、以下に述べる Goodstein (1994)、および Blair-Loy and Wharton (2002) の研究が挙げられる。

##### (1) Goodstein (1994) の研究

Goodstein (1994) は、ワーク・ファミリー問題に対する個々の組織の対応の違いが、制度化圧力に対する組織の戦略的対応の違いを表しているとみなした。彼は、Oliver (1991) のフレームワークに従い、その戦略的対応の違いが、制度化圧力の強さと、技術的成果に

ついでに認識された効果から生じると仮定した（pp. 361-363）。

制度的圧力の強さと、技術的成果についての認識された効果を表すものとして、Goodstein（1994）は以下の指標を主に挙げた。

- ・ 制度化圧力の強さ——組織規模（従業員数）、同一組織における女性従業員比率、同一セクターにおけるワーク・ファミリー施策の普及の程度など（pp. 356-360）<sup>5)</sup>。
- ・ 技術的成果についての認識された効果——雇用者によって認識された、育児支援の便益と費用（pp. 360-361）。

公文書データと、サーベイ調査をもとに、次のようなことが明らかにされた（pp. 372-373）<sup>6)</sup>。

- ・ 規模の大きい組織ほど制度化圧力に適応する戦略を追求する。
- ・ 女性従業員比率が多い組織ほどワーク・ファミリー施策を採用する。
- ・ 同一セクターの諸組織を横断する規範ないし構造の普及は、まだそれを採用していない組織が、そのような規範ないし構造の実践に適応しようとする見込みを増す。
- ・ 育児支援サービスの提供による顕著な便益の期待と、そのようなサービスについての高いレベルの知識<sup>7)</sup>は、雇用者に対して、制度化圧力への適応の誘因になる。

## (2) Blair-Loy and Wharton (2002) の研究

Blair-Loy and Wharton (2002) は、従業員がワーク・ファミリー施策を実際に使用するかどうかを問題とした。そのため、彼女たちは、国際金融サービス企業における管理職と専門職を対象に、ワーク・ファミリー施策の使用が、職場の社会的文脈によって、どの程度影響しているのかを分析した。

---

5) Goodstein (1994) は次のように説明している。組織規模が大きくなるにつれ、交換ネットワークの密度が増し、その結果制度的環境への適応を他の組織、顧客、および政府から期待される程度が高くなる (Powell 1991: 188)。ワーク・ファミリー施策の採用に関して、女性従業員は、制度化圧力の構成主体 (Oliver 1991) として影響力が強いと考えられる (Goodstein 1994: 357-358)、特定の実践が同一セクターにおいて普及するにつれて、その実践が正統化される (Tolbert and Zucker 1983)。

6) 分析対象となった施策は以下のとおりであった (pp. 363-364)。〈育児支援施策〉では、事業所内育児支援 (on-site child care) に対する全額ないし一部の補助費用の支援、育児費用に対する直接融資、育児支援情報の提供、および従業員と育児支援プロバイダーとをつなぐ関連サービスの提供。〈職場のフレキシビリティ〉では、フレックスタイム、任意によるパートタイム労働へのシフト、ジョブ・シェアリング、およびフレキシブル休暇 (flexible leaves)。

7) 育児支援に関する税制についての雇用者の知識の程度のことである (pp. 367-368)。

従業員によるワーク・ファミリー施策の使用が実際には困難であること理由として、Blair-Loy and Wharton (2002) は、現状の施策が、一般的には以下のように、あいまい、かつ競合的なものであることを指摘した (p. 816)。

- ・ (傷病休暇や健康保険と比べ) その使用がまだ当然視されていない。
- ・ 企業の組織構造にまだ埋め込まれていない。
- ・ 「長時間労働文化」(overtime culture)、「仕事への献身」(work devotion) といった、他の組織的規範と競合する。

このようにあいまいで競合した施策は、Westphal and Zajac (1994) が言及するように、組織に対するシンボリックな効果をもたらすことがほとんどないだろうと Blair-Loy and Wharton (2002: 816) は論じる。

Blair-Loy and Wharton (2002: 816) は、このような性質を持つ施策の制度化が、政治的パワー (DiMaggio 1988) に依存するとし、政治的パワーの構成主体としての、職場の監督者の属性に注目した。職場の監督者は、職場の社会的文脈を規定しようというのである。分析から、以下のような結果が得られた<sup>8)</sup>。

#### 家族支援施策の使用 (pp. 832-834) ——

- ・ (6歳未満の子供を持つ従業員を対象とした場合) 作業集団の女性比率が増えるほど、家族支援施策の使用が、女性従業員と男性従業員の双方において減少した。
- ・ 男性監督者の作業集団に所属する従業員は、女性監督者のそれに所属する従業員と比べ、家族支援施策を使用することが多い。

#### フレキシビリティ施策の使用 (pp. 835-836) ——

- ・ 独身の監督者の作業集団に所属する従業員は、既婚の監督者のそれに所属する従業員と比べ、フレキシビリティ施策を使用することが多い。

---

8) 主な分析対象となった施策は以下のとおりであった (p. 823)。〈家族支援施策〉では、育児・介護・ないし教育のサービス、有給傷病休暇、2週間以上の有給ないし無給の休暇、〈フレキシビリティ施策〉では、フレックスタイム、フレックスプレイス/テレコミュニティ、週当たりの労働日数の短縮。



以上の結果から、Blair-Loy and Wharton (2002) は、従業員が実際にワーク・ファミリー施策を使用するにあたっては、「この施策の使用が個人のキャリアにネガティブな影響を与える」というような考えを退けられるような、パワフルな監督者（この場合は男性ないし独身であること）および同僚の存在が重要であると結論づけている（p. 813）。

### 3-3 プロセス研究

この研究では、特定の実践が、なぜ、いかにして普及したのかを、行為主体間の社会的相互作用のプロセスの観点から説明している。その典型として、以下に述べる Kelly and Dobbin (1999)、および Kelly (2003) の研究が挙げられる。

#### (1) Kelly and Dobbin (1999) の研究

Kelly and Dobbin (1999) は、なぜ多くの雇用者たちが、1993年の家族医療休暇法（Family and Medical Leave Act）<sup>9)</sup> の制定以前において、70年代から80年代にかけて出産休暇施策を導入していったのかを分析した。彼らによると、その原因は、性差別禁止原則に対する雇用者の解釈の変化であった。

1972年、雇用機会均等委員会（Equal Employment Opportunity Commission）は、傷病者に対する休暇を認めている雇用者に対し、妊婦に対しても同様の休暇を保障するよう行政指導を行った。しかし、一部の雇用者たちは、この行政指導には妊婦を対象とするほどの法的根拠がないとして、同委員会を提訴した。1978年の最高裁判決において、彼ら雇用者たちは勝訴し、同委員会の行政指導は覆された<sup>10)</sup>。

Kelly and Dobbin (1999) によると、前述の雇用機会均等委員会の行政指導が行われ、それが最高裁判決で覆されるまでの間、一部の雇用者たちと同委員会との訴訟を通じて、1964年の公民権法（Civil Rights Act）のもとでの性差別の定義が精緻化されていった（p. 485）。米国の諸組織は、その訴訟を扱った新聞報道から、性差別禁止に関する社会的原則を学び、その原則へのコンプライアンスに合致するために、出産休暇施策を導入していった（p. 486）。

このことから、Kelly and Dobbin (1999) は、出産休暇施策の導入が、法的サンクションの客観的なリスクへの反応としてなされたというよりも、むしろ性差別禁止に関する社会的原則の精緻化と普及を通じてなされたこと、および、組織の雇用者たちが、合理的な

9) 同法は、雇用者に対して、従業員の出産・養子縁組・育児のため時間が必要とされる場合、従業員の請求に応じ、12週間までの無給の休暇を認め、その地位を確保しておかなければならないとした。

10) しかし同年（1978年）、連邦議会は、その最高裁判決に反して、妊婦保護法（Pregnancy Discrimination Act）を制定し、雇用機会均等委員会のその行政指導の内容を法制化した。

計算者というよりも、むしろ他者の行動を模倣する社会的行為者として行動したことを指摘する (p. 486)。

## (2) Kelly (2003) の研究

Kelly (2003) は、育児介護費用補助 (dependent care expense accounts) および企業内託児所 (employer-sponsored child care center) の、2つのファミリー・フレンドリー施策の普及を比較検討した。この2つの施策のうち、前者は1985年を境に劇的に増えているにも関わらず、後者はそれほど増えていない。Kelly (2003) は、分析を通じて、次のような結論を導いた (pp. 642-643)。

1981年の経済再建税法 (Economic Recovery Tax Act) は、雇用者に対し企業内託児所の設置を促進するよう意図されたものであったが、その当初の意図に反して企業内託児所は普及せず、むしろ育児介護費用補助を、よりポピュラーな育児サービスとして普及させる結果となった。

そのような結果をもたらした立役者は福利厚生コンサルタント会社であった。彼らは、税法の変化を、これまでクライアントに提供してきたサービスであるカフェテリア・プランに結びつくものとして解釈し、育児介護費用補助プログラムを創造し、戦略的にクライアントに働きかけた。

育児介護費用補助プログラムは、クライアント企業にとって、企業内託児所の設置よりも安価でファミリー・フレンドリーネスを表明できるメリットがあったことから、比較的広く普及した。

これらのことから、2つのファミリー・フレンドリー施策に関する制度的環境は、福利厚生コンサルタント会社によって操作されたものであった、というのである。

以上、ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に関する新制度派組織論の研究を概観してきた。上述した諸研究は、この施策の制度化を考察する上で、次に述べるように、いくつかのアプローチにおいて典型的であった。

## 4 ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に対するアプローチ

われわれは、新制度派組織論における前述した典型的な研究から、ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に関する分析が、以下に述べる6つのアプローチに整理できると考えた。それぞれ、(1) 組織の戦略的対応、(2) 制度化に影響する諸要因の特定、(3) 職場の社会的文脈、(4) 制度的ルールのあいまいさと競合、(5) 国家機関と専門職の役割、および (6)

行為主体間の社会的相互作用である。

### (1) 組織の戦略的対応

前述したGoodstein（1994）の研究は、制度化圧力に対する組織間の対応の違いから、組織の戦略的対応の視点を導いた。ここでは、ワーク・ライフ・バランス施策の採用が、組織にとって、単に制度化圧力によって押し付けられるだけのものではなく、その制度的環境における正統性の表明および生存可能性の向上（Meyer and Rowan 1977）をもたらす、1つの戦略になりうることが示された。

Arthur（2003）の研究では、フォーチュン誌500社を対象とした分析から、企業がワーク・ファミリー施策の導入を表明することにより、その株価を上げていることが示されている。彼によると、特に、ハイテク産業において、かつ女性従業員比率の高い産業において、そのような傾向が見られた。

さらに、組織は、制度的環境に適応するだけでなく、制度的環境を戦略的に操作することもできる（Oliver 1991; 岩橋 2004, 2006）。福利厚生コンサルタント企業は、企業による育児サービスの普及を促すような制度化圧力を利用することで、自らにとってより好ましい制度的環境を創造した（前述したKelly 2003の研究を参照）。

### (2) 制度化に影響する諸要因の特定

この傾向は、前述した、分散に着目した研究において強く見られた（Goodstein 1994; Blair-Loy and Wharton 2002を参照）。

一方で、多くの研究において、組織規模（従業員数）は、ワーク・ライフ・バランス施策の制度化圧力の要因の1つであることが確認された（Goodstein 1994; Ingram and Simons 1995; Kelly and Dobbin 1999; Kelly 2003）。しかし他方で、制度化に影響する諸要因を特定する際、論者間で互いに異なる結果が生じたことも少なくない。1つを例に挙げると、同一組織における女性従業員比率の高さは、Goodstein（1994）ではワーク・ライフ・バランス施策の制度化圧力になりうるとされたが、Ingram and Simons（1995）では有意な結果が見られなかった。

初期の研究は、組織単位で、種々のワーク・ライフ・バランス施策をどれだけ多く採用しているかを基準とすることで、その制度化を検証する傾向にあったが（Goodstein 1994; Ingram and Simons 1995を参照）、その後、制度化に影響する諸要因は、施策の種類によって異なることが示されるようになった。たとえば、Guthrie and Roth（1999）によると、女性CEOの存在は、その組織における有給傷病休暇の採用にプラスの影響を与えていたが、

逆に有給出産休暇の採用にはマイナスの影響を与えていた<sup>11)</sup>。

このように、現在では、複数のワーク・ライフ・バランス施策の普及の比較分析を通じて、それぞれの施策の制度化を説明する傾向が見られる（前述したBlair-Loy and Wharton 2002、およびKelly 2003の研究を参照）。

### (3) 職場の社会的文脈

前述したBlair-Loy and Wharton (2002) の研究が典型的である。職場の社会的文脈へのアプローチは、ワーク・ライフ・バランス施策の職場レベルでの制度化の実態を浮き彫りにする。

先行研究を見る限り、米国の職場環境の現状については、この施策の使用が個人の昇進にネガティブな影響を与える（Blair-Loy and Wharton 2002: 813）、家族としての責任を持つ従業員に対して支援的ではない（Mennino, Rubin, and Brayfield 2005: 124）、という指摘がなされている。

職場の社会的文脈に関する研究においては、従業員および職場の監督者の個人属性が注目され、性差、既婚／未婚の区別、ならびに従業員個々人の子供の年齢などが変数として扱われた。前述したように、Blair-Loy and Wharton (2002) は、これらの個人属性に応じて、いかなる種類の施策が、どの程度使用されるのかを特定しようとした<sup>12)</sup>。

また、監督者の役割が重視されている。監督者は職場レベルでの制度化を促すパワーを有し（Blair-Loy and Wharton 2002）、従業員の家族問題をサポートする職場文化をつくることで、個々の従業員の仕事志向と家庭志向との均衡をもたらす（Mennino et al. 2005）。

### (4) 制度的ルールのあいまいさと競合

制度的ルールとしてのワーク・ライフ・バランス施策の持つ、あいまいさと競合については、前述したBlair-Loy and Wharton (2002) の研究において明示的に指摘されている。こうした、あいまいさと競合は、従業員による同施策の実際の使用を困難にしている（Blair-Loy and Wharton 2002: 816）。

また、前述したKelly (2003) の研究は、この施策のあいまいさと競合から、当初の意

---

11) このことについて、Guthrie and Roth (1999: 54) は、女性CEOが、組織戦略上「制度的企業家」(institutional entrepreneurs, DiMaggio 1988) としての役割を担い、性差を意識しない職場づくりを志向するために、有給出産休暇のような女性に配慮した施策よりも、従業員の性差に関わらず取得できる施策を制度化させた、と説明している。

12) 同様に、Mennino et al. (2005) は以下のことを明らかにした。女性従業員は男性従業員と比べ仕事と家庭のいずれかに傾注 (spillover) する傾向が高く、特にパートナーが子供がいる場合この傾向がさらに高まること (pp. 123-124)、仕事の自律性の高さは、男性従業員において、家庭よりも仕事に傾注する傾向を高めること (pp. 120-121)、および、仕事への満足度の高さは、従業員の仕事志向と家庭志向との均衡をもたらす傾向にあること (pp. 118-119)、などである。

図（1981年の経済再建税法における企業内託児所の設置の促進）から逸脱した、意図せざる結果（育児介護費用補助施策の普及）が生じたことを描いている。

ワーク・ライフ・バランス施策は、その性質上、特に仕事への献身を促すような他の制度的ルールと競合せざるを得ない。このような類の施策の制度化にあたっては、ミクロ・レベルでは前項で述べた職場の社会的文脈とその監督者が鍵となり、マクロ・レベルでは次項で述べる国家機関および専門職が重要な役割を担う。

#### (5) 国家機関と専門職の役割

新制度派組織論においては、制度化圧力を行使する主体として、たびたび国家機関と専門職が強調されてきた（Meyer and Rowan 1977; DiMaggio and Powell 1983; Scott and Meyer 1983）。ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に関しては、前述したプロセス研究で、これら行為主体の役割が検討されている（Kelly and Dobbin 1999; Kelly 2003を参照）。

国家機関は、その統治構造を通じて、ワーク・ライフ・バランス施策に関連する制度的ルールの正統性を保障し、諸組織の実践に対して一定の拘束力を持つ（Kelly and Dobbin 1999の研究における雇用機会均等委員会、およびGuthrie and Roth 1999における連邦巡回裁判所の役割を参照）。

また、専門職は、この施策に関連する制度的ルールを解釈し、実践のためのビジネスモデルを創造することで、諸組織に対する制度化圧力を行使しうる（前述したKelly 2003の研究における福利厚生コンサルタント企業、および福利厚生部署の役割を参照）。

ただし、これら行為主体による制度化圧力が、実際にこの施策の制度化をもたらすかは、次節で述べる行為主体間の社会的相互作用のプロセスに依存する。

#### (6) 行為主体間の社会的相互作用

前述したプロセス研究で強調されている（Kelly and Dobbin 1999; Kelly 2003を参照）。

行為主体間の社会的相互作用を歴史的に分析することで、特定の施策の制度化が、国家機関や専門職等による制度化圧力の結果だったのか、それとも行為主体間の社会的相互作用から生じた「意図せざる結果」だったのかを、検証することが可能になる（前述したKelly 2003の研究を参照）。

以上、新制度派組織論に見られる、ワーク・ライフ・バランス施策の制度化に関する6つのアプローチについて述べた。ただし、これらのアプローチは、すべて米国の組織を対象とした研究から導いたものであった。

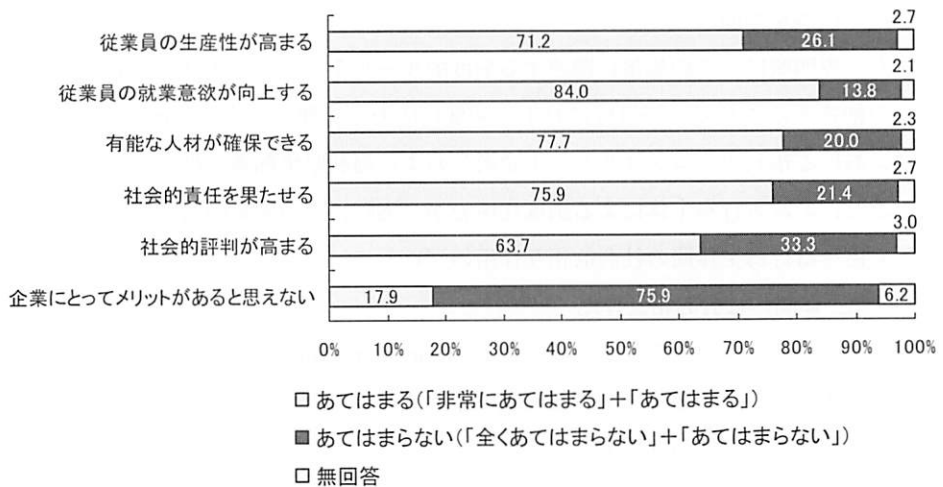
## 5 わが国におけるワーク・ライフ・バランス施策の制度化に向けて

最後に、わが国におけるワーク・ライフ・バランス施策の制度化の今後の展望を得るために、本研究で提示した6つのアプローチを、日米間の制度的環境の違いに留意しつつ、わが国の事情に適用して考えてみる。

### (1) 組織の戦略的対応

制度化圧力に対する組織の戦略的適応を促す諸力の1つとしての、技術的成果についての効果の認識（前述したGoodstein 1994の研究を参照）に注目する。その具体的内容は、ワーク・ライフ・バランス施策の「便益」と「費用」についての雇用者の認識であった（Goodstein 1994）。

一方で、この施策の「便益」の認識は広まっている。図1にみるように、「従業員の就業意欲が向上する」、「有能な人材が確保できる」などの効果を認める企業の割合は多い（労働政策研究・研修機構 2007）<sup>13)</sup>。



出所：労働政策研究・研修機構 (2007) p. 99.

図1 仕事と生活の調和を図るための制度の効果 (企業調査, N=1,291)

しかし他方で、この施策の「費用」の認識についても同じことがいえる。この施策について、企業にとっての負担が大きいと答えた企業の割合も多かった（「そう思う」と「ど

13) 経営戦略としてワーク・ライフ・バランスを捉える見方は渡辺 (2008) に整理されている。

ちらかといえばそう思う」を合わせると、約65.3%であった。ニッセイ基礎研究所 2002)。

藤本（2007）は、わが国のファミリー・フレンドリー施策の組織効果に関する先行研究に言及し、先行研究ではいくつかの重要な効果が確認されているものの、全般的に見ればそれらの分析結果は不安定であり、現状として、企業がこのような施策を導入するにあたって、説得力のある証拠固めが行われなかった感があると指摘している（pp. 17-18）。

「実際の効用をもたらさない」と一般的に認識されるようになった制度的ルールは、やがて脱制度化圧力を受け、衰退する傾向がある（Oliver 1992; 岩橋 2003, 2004）。わが国企業社会にこの施策を定着させるための研究としては、この施策の、制度化に関する分析の進展とともに、組織効果についての知見の蓄積が必要とされる。

## (2) 制度化に影響する諸要因の特定

組織規模、同一組織における女性従業員比率、同一セクターにおける普及率など、米国の組織を対象として使用された諸変数の一部は、わが国の組織に対しても応用できる。

ただし、施策の種類によって、その普及に影響する要因は異なる（Guthrie and Roth 1999）。ワーク・ライフ・バランスを意味する施策の種類が多岐にわたるなか、実際にわが国において比較的普及している種類の施策が何であるのかを特定することは、2つの意味において重要である。1つは、比較的普及している施策のあり方を分析することが、ワーク・ライフ・バランスに対するわが国特有の一般的解釈を描き出す試みとなることである。もう1つは、複数の施策の比較分析を通じて、なぜ特定の施策が普及しなかったのかを分析する手がかりになることである（前述したBlair-Loy and Wharton 2002、および Kelly 2003の研究を参照）。

わが国企業でのワーク・ライフ・バランス施策においては、一方で、その先行研究の傾向に表れているように、育児支援施策について論じられることが多い（たとえば坂爪 2002; 藤本 2007; 労働政策研究・研修機構 2007を参照）。ただし、休暇を保障する制度の採用は比較的多いものの、費用補助と託児所の設置は少ない（労働政策研究・研修機構 2007: 96を参照）<sup>14)</sup>。

他方で、弾力的な労働時間管理等のフレキシビリティ施策は必ずしも進んでいない。ニッセイ基礎研究所（2002）の調査によると、フレックスタイム勤務を導入している企業の割合は約17.6%、週に2～4日の勤務についてのそれは約6.2%であった。以上のような傾向をもたらした諸要因の特定が課題として考えられる。

14) わが国企業の育児支援の領域においては、米国での育児介護費用補助の普及（Kelly 2003）とは別の環境要因があるといえる。その1つとして、日米間の公共保育施設の充実度の違いが考えられる。

### (3) 職場の社会的文脈

従業員による施策の取得について、ニッセイ基礎研究所(2002)の調査結果をみると、育児休暇施策では、女性従業員の約60.2%が取得したことに対し、男性従業員はわずか約3.2%に過ぎなかった<sup>15)</sup>。

同調査結果では、育児休業施策を希望したが取得しなかった理由として、男女ともに30%以上の従業員が、「業務が繁忙であった」および「職場に迷惑がかかるため」を挙げている。このように、従業員によるこの施策の取得は、職場の社会的文脈に依存している。わが国での先行研究においては、ファミリー・フレンドリー施策を利用しやすい雰囲気(藤本 2007)、長時間労働を肯定的に捉える組織風土(藤本 2007; 坂爪 2007)、女性従業員のキャリア形成(松繁・梅崎 2003)といった文脈が分析に用いられている。

職場の社会的文脈の形成については、管理職の役割が、前述した米国での研究(Blair-Loy and Wharton 2002; Mennino et al. 2005)と同様、わが国においても重視されている(坂爪 2007を参照)。

この施策の職場レベルでの制度化に関する今後の分析の方向性として、実践についての解釈の変化をもたらす組織成員間のシンボリックな相互作用プロセス(Barley 1986)の検討を通じて、職場レベルでのワーク・ライフ・バランスの実践の浸透が、いかなる経緯でなされたのかを明らかにすることが考えられる。その際、職場の監督者の役割が鍵となるであろう。

### (4) 制度的ルールのあいまいさと競合

わが国におけるワーク・ライフ・バランス施策の持つあいまいさは、その当初の政策的意図から逸脱する結果を招きかねないような問題をはらんでいる。以下の2点を指摘できる。

第1に、この施策が、政策的には少子化対策に結び付けて論じられる傾向があることである。脇坂明は、この施策が少子化対策として行われる場合、育児休業取得率の向上が数値目標として示されるため、仕事と生活のバランスを自律的にとろうとする従業員の選択を拘束し、結果的に企業とその従業員に混乱を招きかねないことを指摘する(『Business Labor Trend』2006年1月号: pp. 21-22)。

第2に、現状として、わが国企業におけるこの施策が、育児期にある女性従業員向けに

---

15) 他方、同調査結果によると、フレックスタイム勤務などのフレキシビリティ施策では、女性従業員に比べ男性従業員の取得率が高かった。この傾向は、前述したBlair-Loy and Wharton (2002)の研究に見られるように、米国と同様である。なお、わが国におけるワーク・ライフ・バランスとフレキシビリティに関する研究としては、Morita (2007)が挙げられる。



限定されたものとして解釈される恐れがあることである（武石 2006: 111）。武石（2006）は、そのことで女性従業員の雇用が割高であると敬遠され、結果的に男女格差を生み出しかねないことを危惧している（pp. 111-113）。

他方、わが国において、この施策と競合する制度的ルールとして、米国と同様、長時間労働を肯定的に捉える文化や、仕事への献身といった規範が、先行研究で挙げられている（藤本 2007; 坂爪 2007などを参照）。その他のものとしては、わが国固有の税・社会保障制度が指摘されている。大沢（2006）は、現行の配偶者控除と第三号被保険者制度によって、女性の労働時間が制約されている可能性を示唆する（pp. 134-147）。

あいまいさと競合のアプローチにもとづく分析においては、この施策の持つ上述のような問題点を浮き彫りにし、その克服のための処方箋を探求することが課題となる。

#### (5) 国家機関と専門職の役割

わが国の国家機関によるワーク・ライフ・バランス推進の動きは、近年特に活発化している。厚生労働省はすでに1999年（当時厚生省）以降毎年「ファミリー・フレンドリー企業」を認定・表彰してきたが、2007年になると『労働経済白書』においてワーク・ライフ・バランスをテーマとして取り上げた。また同年、内閣府支援のもと、ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議が、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を策定した。今年（2008年）には内閣府が、「仕事と生活の調和推進室」を設置し、今年を「仕事と生活の調和元年」と位置づけた。

このような国家機関による取り組みは、その実践に対して正統性を与える（Meyer and Rowan 1977; DiMaggio and Powell 1983）。企業は、そのように正統化された実践の導入を通じて、組織内外の利害関係者に対して自社の先進性をアピールできる（Meyer and Rowan 1977）。

欧米諸国と比べ、わが国におけるこの施策の歴史はまだ浅い。国家機関、および専門職の働きが、この施策の普及に実際に影響するどうかは、今後、プロセス研究にもとづく歴史的検証から明らかにされる必要がある。

#### (6) 行為主体間の社会的相互作用

ワーク・ライフ・バランス施策の普及にあたっての、わが国における問題点として、大沢（2006）は正社員／非正社員間の処遇格差の問題を指摘する。この施策はその性質上、労務管理のフレキシビリティを必要とするが、「日本では、柔軟性のニーズを非正社員の雇用の増減によって満たす制度が作られており、しわよせが非正社員にいきやすい」（大沢 2006: 98）。

一般的に非正社員層は、その雇用の不安定性のため所得が低く、子供を持つための経済的基盤に乏しい。その結果、将来、わが国のワーク・ライフ・バランス施策が少子化対策を意図しているにもかかわらず<sup>16)</sup>、所得格差の問題を解決できず、かえって少子化を招くというような、「意図せざる結果」が生じうる。

この施策の制度化を左右する行為主体間の社会的相互作用についても、今後の歴史的検証を通じて明らかにされる必要がある。

以上、新制度派組織論の知見を手がかりに、わが国におけるワーク・ライフ・バランス施策の制度化を分析するための6つのアプローチを導き、それらのアプローチをもとに、わが国における現状とその問題について考察し、今後の経験的研究に向けての方向性を示した。これらのアプローチに配慮しつつワーク・ライフ・バランス施策の制度化の問題を研究することは、さらに一般化すれば、施策をつうじた公式組織や公式規則と、非公式集団を中心とする職場の制度化過程の関係の解明につながるものである。そしてこれは単にワーク・ライフ・バランス施策の実効化という問題にとどまらず、小集団活動をはじめとするわが国の職場における制度化の諸活動のメカニズムを解明するうえでも大きな貢献を果たすものと期待できるだろう。

#### 引用文献

- Arthur, M. (2003) "Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective." *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 4, pp. 497-505.
- Barley, Stephen R. (1986) "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 78-108.
- Blair-Loy, Mary and Wharton, Amy S. (2002) "Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context," *Social Forces*, Vol. 80, No. 3, pp. 813-845.
- 「Business Labor Trend」(2006)「座談会 欧米におけるワーク・ライフ・バランスの動向——それが示唆すること——」, 2006年1月号, pp. 15-22.
- 男女共同参画会議 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門委員会(2007)「『ワーク・ライフ・バランス』推進の基本的方向 中間報告 ～多様性を尊重し仕事と生活が好循環を生む社会に向けて～」.
- DiMaggio, Paul J. (1988) "Interest and Agency in Institutional Theory," in Lynne G. Zucker (ed.),

---

16) 厚生労働省(2007)、およびワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」(2007年)、男女共同参画会議 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門委員会(2007)、を参照。

- Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Balliger, pp. 3-21.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- 藤本哲史 (2007) 「ファミリー・フレンドリーな職場環境が従業員モラルに及ぼす影響——男女比較分析——」『日本労務学会誌』第9巻第1号, pp. 16-30.
- Goodstein, Jerry D. (1994) "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 350-382.
- Guthrie, Doug and Louise Marie Roth (1999) "The State, Courts, and Maternity Leave Policies in U.S. Organizations: Specifying Institutional Mechanisms," *American Sociological Review*, Vol. 64, No. 1, pp. 41-63.
- Ingram, Paul and Tal Simons (1995) "Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1466-1482.
- 岩橋建治 (2003) 「組織論における制度理論の展開」『現代経営と経営学史の挑戦（経営学史学会年報第10輯）』文眞堂, pp. 182-191.
- 岩橋建治 (2004) 「組織環境の脱制度化プロセスと組織間コンフリクト：タクシー運賃規制緩和を事例として」『日本経営学会誌』第11号, pp. 39-50.
- 岩橋建治 (2006) 「わが国タクシー産業における規制緩和プロセスの経営学的研究：組織による制度的環境の変革行動の解明に向けて」(関西大学学位論文). 関西学院大学出版会 Book Park.
- Kelly, Erin L. (2003) "The Strange History of Employer-Sponsored Child Care: Interested Actors, Uncertainty, and the Transformation of Law in Organizational Fields," *American Journal of Sociology*, vol. 109, No. 3, pp. 606-649.
- Kelly, Erin and Frank Dobbin (1999) "Civil Rights Law at Work: Sex Discrimination and the Rise of Maternity Leave Policies," *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 2, pp. 455-492.
- 厚生労働省 (2007) 「平成19年版労働経済白書」.
- 松繁寿和・梅崎修 (2003) 「銀行業における女性従業員の管理職昇進——キャリアと家庭、二者択一の局面——」『日本労務学会誌』第5巻第2号, pp. 44-55.
- Mennino, Sue Falter, Beth A. Rubin, and April Brayfield (2005) "Home-To-Job and Job-To-Home Spillover: The Impact of Company Policies and Workplace Culture," *The Sociological Quarterly*, Vol. 46, pp. 107-135.
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363.
- Morita, Masaya (2007) 「Work-Life Balance and Boundary Autonomy: To Activate Employees and Organizations」関西大学経済・政治研究所 関西活性化研究班『社会変動と関西活性化』（研究双書第144冊）, pp. 149-177.
- ニッセイ基礎研究所 (2002) 「男性の育児休業取得に関する調査報告書（厚生労働省委託調査）」.
- Oliver, Christine (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 145-179.
- Oliver, Christine (1992) "The Antecedents of Deinstitutionalization," *Organization Studies*, Vol. 13, Issue 4, pp. 563-588.
- 大沢真知子 (2006) 「ワークライフバランス社会へ——個人が主役の働き方」岩波書店.
- バク・ジョアン・スックチャ (2002) 「会社人間が会社をつぶす ワーク・ライフ・バランスの提案」朝日

新聞社.

- Powell, Walter W. (1991) "Expanding the Scope of Institutional Analysis," in Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, pp. 183-203.
- 『労働法学会報』(2007)「高島屋におけるワークライフバランスの取り組み～一人ひとりがやりがいを持ち、能力発揮できる企業へ～」, No. 2413, pp. 4-22.
- 労働政策研究・研修機構(2007)『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』(JILPT調査シリーズ No. 38).
- 坂爪洋美(2002)「管理職の両立支援策への理解が部門に与える影響——『役割受容』を中心に——」『組織科学』Vol. 41, No. 2, pp. 5-18.
- Scott, W. Richard (2001) *Institutions and Organizations* (2nd ed.), Sage.
- Scott, W. Richard and John W. Meyer (1983) "The Organization of Societal Sectors," in John W. Meyer and W. Richard Scott (ed.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage, pp. 129-153.
- 武石恵美子(2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- Tolbert, Pamela S. and Lynne G. Zucker (1983) "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 22-39.
- Tolbert, Pamela S. and Lynne G. Zucker (1996) "The Institutionalization of Institutional Theory," in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord (ed.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, pp. 175-190.
- 渡辺峻(2008)「ワーク・ライフ・バランスとHRM研究の新パラダイム——『社会化した自己実現人』と『社会化した人材マネジメント』——」『現代経営学の新潮流——方法、CSR・HRM・NPO——(経営学史学会年報第15輯)』文眞堂, pp. 76-90.
- Westphal, James D. and Edward J. Zajac (1994) "Substance and Symbolism in CEO's Long-Term Incentive Plans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 367-390.
- Zucker, Lynne G. (1977) "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence," *American Sociological Review*, Vol. 42, pp. 726-743.

—2008. 8. 25受稿—