

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和元年6月22日現在

機関番号：12703

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15H03360

研究課題名(和文)女性の活躍を推進する働き方に関する調査研究

研究課題名(英文)Workplace that fosters women's advancement

研究代表者

黒澤 昌子(Kurosawa, Masako)

政策研究大学院大学・政策研究科・教授

研究者番号：40275813

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 11,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、我が国の女性活躍を阻む要因を多面的に吟味することを目的として、既存調査及び独自調査に基づく分析を行った。両立支援や柔軟な働き方を提供するだけでなく、WLBを企業が推進し、その認識を従業員レベルにまで浸透させ、長時間労働抑制、公平な評価を行うことが女性活躍と強い相互作用を持つだけでなく、従業員の就業意欲や企業業績の向上にも資する。さらに、管理職が部下のキャリア支援やWLBに熱心で、仕事管理が適切かつ公平であることは、女性だけでなく男性の就業意欲や職場業績をも高める。これらの点で管理職と部下の双方が「高い」評価を持つためには、管理職に対するマネジメント研修が有効である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本的な雇用システムをそのままに両立支援を進めるだけでは、女性の活躍は進まないことが明らかにされてきた。しかし具体的にどう変革すべきかが明確ではない中、本研究は女性の活躍を阻む諸要因を多面的に吟味することを通して、企業がとるべき具体的な対応策をいくつか明らかにした点に貢献がある。とくに企業方針と管理職・従業員の認識、職場での上司の役割と従業員の認識とのギャップを埋めることや、WLB推進における直属上司の重要性を浮き彫りにし、そのためのマネジメント研修の有効性を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：On the basis of existing data, as well as the data gathered from a unique survey conducted by ourselves, we have investigated workplace practices that make family friendly policies and flexible work arrangement (FWA) effective in improving women's advancement. The analyses indicate that making WLB promotion part of their business strategy and have them permeate among managers and employees, as well as reducing long working hours, and providing fair evaluation are found to make FWA work more effectively in raising worker motivation and sales, and to advance women employees. Also, managers who are viewed by employees, at the same time view themselves as supportive of employees' career and WLB, and providing work appropriately and evaluate fairly increase motivation of both female and male employees, and also contribute to business. Such managers are still scarce but manager training could help overcome the gap.

研究分野：労働経済学

キーワード：ワークライフバランス 女性活躍 働き方改革

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

女性の経済的活躍については、休業制度や短時間勤務制度等の様々な法整備が行われ、企業においても両立支援を中心に取り組みが進められてきた結果、2010年以降、正社員女性の出産後定着率は確実に増え始めた。しかし職場での女性の活躍は極めて低調なままである。この背後には、従来型の雇用システムに内包された恒常的長時間労働やそうした働き方を高く評価する職場がある。近年、そうした職場に両立支援制度を導入してもかえって女性の能力発揮は阻害されることや(佐藤・武石(2014))、ICTの進化と共に、柔軟な働き方がかえって労働強化をもたらすことも指摘されはじめている(Lott and Chung(2016))。特に柔軟な働き方は、わが国でも働き方改革の文脈で盛んに議論されるようになってきたが、長時間労働を良とする風土をそのままに柔軟な働き方を導入しても、女性活躍が一層阻まれる可能性もあり、そのような働き方を女性の活躍に資する形で進めるための条件を明らかにすることは喫緊の課題である。

<参考文献>

佐藤博樹・武石恵美子(編著)(2014)『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会。

Lott, Yvonne, H. Chung (2016), "Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany," *European Sociological Review*, 0, (0):1-14.

2. 研究の目的

本研究は、女性を定着させるだけでなく、就業意欲を高め、その活躍を推進するためには、雇用システムの何が問題で具体的にどのようにすべきかについて、企業の方針や職場のマネジメント面での対応策等にまで踏み込んだ総合的な実証分析を行うことを目的としている。本研究で明らかにされることは、女性のみならず高齢者や障害者、外国人等、多様な人材のより一層の能力発揮に資することでもあり、少子高齢化の進展するわが国にとって重要な意義をもつ。

3. 研究の方法

当該分野における先行調査や研究のレビュー、国内外の先進企業や研究機関に対するインタビューなどで得られた知見を調査設計に反映し、企業、管理職、その部下という3層に対するアンケート調査、ならびに大企業で働く大卒正社員に対するweb調査を実施した。また、内閣府経済社会総合研究所が2008年に実施した調査データを用いた分析を行った。

- (1) 文献調査およびヒヤリング調査：両立支援制度や柔軟な働き方、ならびに管理職の部下マネジメントの在り方が、女性の就業意欲や活躍、および企業業績に与えてきた影響について、国内外の文献をサーベイした。また、国内ではワークライフバランス(WLB)への取り組みで先進的企業を中心に、米国ではWLBに関して豊富な研究実績をもつ研究機関や先進的な企業に柔軟な働き方の導入状況や、それがうまく機能するための要件、女性活躍の問題点等についてヒヤリング調査を行った。これらの調査を通して、働き方の柔軟性の実態を調査票上で正確に把握するための項目や調査設計を検討し、それに基づき以下の独自調査における調査項目を設定した。(2015~16年度に集中的に実施)
- (2) 独自調査(3層調査)の実施：企業、管理職、その部下(正社員、大卒、ホワイトカラー、25~40歳)の3層を対象とするアンケート調査を実施した。調査対象企業を先進的な数社に絞り、一社当たりの管理職サンプル数を増やす調査方法を採用することにより、同一企業における異なる職場や上司の実態を比較できることから、働き方に

関する管理職・職場要件と企業全体の取り組みとの関連とそれが従業員に与える影響を解明することができる。結果的に19の企業について、そこで勤務する管理職165名と正社員部下803名のデータを得ることができた。このデータについては、分析終了の時点で公表を検討する。(2017年度に実施)

- (3) 独自調査(web調査)の実施:1000人以上規模の企業で働く20~40歳、大卒、ホワイトカラー、正社員を対象としたweb調査を実施し、2060名の正社員データを得ることができた。このデータからは、全国レベルでの大企業正社員ホワイトカラーにおける働き方や管理職のあり方と就業意欲等との関連を明らかにすることができる。このデータについては、分析終了の時点で公表を検討する。(2017年度に実施)
- (4) 既存調査の再分析:内閣府経済社会総合研究所が2008年に実施した「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」の企業、管理職、従業員データをマッチさせた個票データを用い、従来型の両立支援策および柔軟な働き方と女性活躍、企業業績、そして従業員の仕事への意欲との関係、ならびにそれらの関係を強めるために有効な媒介要因について検証した。(2016年度~2018年度に実施)

4. 研究成果

(1) 既存調査の分析結果

「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」(内閣府経済社会総合研究所)のデータを用い、両立支援や柔軟な働き方を、適用された従業員の仕事への意欲を高め、女性の活躍、ひいては企業業績に資するよう機能させるために必要な条件とは何かについて検証した。分析結果から明らかになったことは、以下のとおりである。

第1に、フレックスや在宅制度を持つ企業の方が女性の積極的な登用が行われている一方で、両立支援の充実だけがあっても女性の有効活用と必ずしも結び付いていないことが示された。両立支援の充実は、長時間労働抑制の取り組みがされている職場や、公平な評価を行い、それが管理職に求められている職場、両立支援についての理解共有がなされ、多様な働き方を包括したWLBを企業が積極的に推進し、その認識を管理職、従業員にまで浸透させた職場において、女性の有効活用とつながっている。フレックスや在宅勤務といった柔軟な働き方に至っては、両立支援以上に長時間労働抑制の取り組みを実施し、公平な評価を行い、女性が能力発揮できる環境整備の重要性を認識していることが、女性活用と強い相互作用を持つことも示された。

第2に、それらの要因は、同時に従業員の仕事への意欲を高め、企業業績の向上にも寄与している。長時間労働は正の取り組みは、男女を問わずFWAの意欲向上に有効であり、特に女性においては、WLBへの高い認識が直属の上司にあることが、在宅制度が適用となる女性の仕事への意欲を高めることになる。両立支援や在宅制度を使うことのできる女性にとって、成果主義の職場は仕事への意欲を高める度合いも大きいですが、その評価において公平性の担保が男性以上に重要な役割を果たしていることも示された。

第3に、WLBへの高い認識を管理職、および従業員レベルにまで浸透させることや、評価の公平性は、FWAや両立支援が経常利益率に貢献するための重要な媒介要因でもある。制度についての情報提供や使いやすい雰囲気醸成もFWAや両立支援を企業業績に結び付ける上で有効であり、女性活躍を促す媒介要因との共通項が多くみられた。これらの観察事実は、FWAを従業員の能力発揮、そして業績につなげる上で、直属上司の役割が大変重要であることを示唆している。

(2) 独自調査(3層調査)の分析結果

企業、管理職、その部下の3層を対象とする独自アンケート調査から得られたデータを用いて、管理職のマネジメントの特徴に着目し、どのようなマネジメント行動が女性の意欲や職場のパフォーマンスを高めるのかについて、管理職のマネジメントに対する部下からの評価と管理職自身の評価のズレに注目しつつ分析を行った。分析結果から明らかになったことは以下のとおりである。

第1に、女性の仕事への意欲や職場のパフォーマンスを高める管理職の要因として、「適切に仕事管理を行うこと」「部下のキャリア支援に熱心なこと」「部下のWLB支援に熱心なこと」「公平に部下を管理すること」「管理職自身がWLBを実践していること」の5要因が重要であることが明らかになった。また、これは男性にとっても同様に重要である。

第2に、これらの管理職に求められる5つのマネジメントの特徴について、管理職が自分の行動を自己評価した結果と、部下が管理職を評価した結果の間にはギャップが大きく、とくに女性において齟齬の大きいことが示された。管理職の自己評価は、部下による管理職評価に比べて高い傾向があるが、両者の評価が「高い」と一致している場合に、アウトカム指標が高くなる。女性の活躍を進めるためには、部下から管理職のマネジメントの適切性を評価されることが重要である。

第3に、管理職の自己評価と部下の管理職評価の一致度の高さには、管理職に対する部下マネジメントの支援策やマネジメント研修の実施が有効であることが示された。

(3) 独自調査(web調査)の分析結果

大企業に勤務する大卒のホワイトカラー正社員を対象としたweb調査から得られたデータを用いて、働き方の実態や昇進意欲、理想の働き方などについて分析した。今後、企業方針、職場マネジメントの在り方と就業意欲との関連を分析する予定である。これまでの分析結果は以下のとおりである。

第一に、昇進意欲について、係長以下を望む比率は女性で77.9%、男性でも45.7%となっており、その理由としては、男女共に責任の重さや仕事量の増加を挙げる者が最も多いが、仕事と家庭の両立困難を挙げる比率で男女差は最も大きく、家事、育児、介護といったケアワークが若い世代においてもまだ女性に偏っている状況が窺われる。

第二に、出勤時間を遅らせたり退社時間を早めたりすることは、約85%のケースで一定の事情があれば可能であるが、勤務中に数時間職場を抜けることのできない者が21.8%、勤務時間中に自宅で仕事をするのが一切できない者も63.3%いる。特に在宅勤務制度は、長時間労働を良とする企業風土によって普及が妨げられている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計7件)

黒澤昌子、両立支援と柔軟な働き方：女性の活躍との関係、経済分析、査読有、2019年、No.199、印刷中

大沢真知子、働き方：人口減少社会における働き方を考える、東大塾：これからの日本の人口と社会第5講、査読無、2019年、124-151

武石恵美子、女性の意欲や職場パフォーマンスを高める管理職の要因に関する研究 部下と上司の認識ギャップに注目して、生涯学習とキャリアデザイン、査読有、2019年、vol.16、No.2、印刷中

武石恵美子、女性のキャリア支援をどう進めるか、産政研フォーラム、査読無、No.118、2018年、10-15

KUROSAWA, Masako, “ Comment on ‘ Has Abe ’ s Womanomics Worked? ’ ”, Asian Economic Policy Review, 査読有, Vol.13, 2018, 102-103

大沢真知子、企業コミュニティの再構築とワークライフバランスの導入、日本労働研究雑誌、No.329、2017年、4-7

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2017/09/pdf/016-028.pdf>

武石恵美子、労働研究における女性の昇進問題、大原社会問題研究所雑誌、査読無、2017年、2-16 http://oisr-org.ws.hosei.ac.jp/images/oz/contents/703_02.pdf

〔学会発表〕(計 9 件)

大沢真知子「RIWACの10周年を振り返り国際比較の視点から日本の女性労働の課題を探る」 「女性の活躍推進と働き方改革」RIWAC10周年記念シンポジウム、2018年12月

武石恵美子「女性の活躍推進の課題」 「女性の活躍推進と働き方改革」RIWAC10周年記念シンポジウム、2018年12月

黒澤昌子「両立支援と柔軟な働き方」 「女性の活躍推進と働き方改革」RIWAC10周年記念シンポジウム、2018年12月

黒澤昌子「両立支援と柔軟な働き方：女性の活躍との関係」平成29-30国際共同研究「潜在成長力の強化と経済の活性化に向けた課題」経済社会総合研究所、2018年10月

OSAWA, Machiko “ Japan ’ s quiet revolution ”, World Social Science Forum, 2018

OSAWA, Machiko “ Keynote Speech regarding gender inequality in Japan ”, Abe Fellow ’ s Retreat, 2018

OSAWA, Machiko “ The changing Japanese labor market: increasing insecurity and marginalization of women ”, Association for Asian Studies Annual Conference, 2016

OSAWA, Machiko “ What ’ s holding back Japan ’ s highly educated women? ” British Association for Japanese Studies, SOAS, University of London, 2015

武石恵美子「職場における取組の課題：働きがいと働きやすさの両立を図る」第22回日本産業精神保健学会、2015年6月

〔図書〕(計 2 件)

武石恵美子「キャリア開発論 自律性と多様性に向き合う」中央経済社、総ページ数245、2016年

アエラ編集部・大沢真知子編著「『女性にやさしい』その先へ」朝日新聞出版、総ページ数223、2016年

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：大沢真知子

ローマ字氏名：(OSAWA, Machiko)

所属研究機関名：日本女子大学

部局名：人間社会学部

職名：教授

研究者番号：90223792

研究分担者氏名：武石恵美子

ローマ字氏名：(TAKEISHI, Emiko)

所属研究機関名：法政大学

部局名：キャリアデザイン学部

職名：教授

研究者番号：70361631

(2) 研究協力者

研究協力者氏名：盧回男

ローマ字氏名：(NHO, Hoinam)

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。