

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 5 月 31 日現在

機関番号：32688  
研究種目：基盤研究(C)  
研究期間：2012～2014  
課題番号：24530492  
研究課題名(和文) ワーク・ライフ・バランスの一環としての両立支援策の再構築

研究課題名(英文) Reconstruction of Work-life Balance Policy

## 研究代表者

坂爪 洋美 (Sakazume, Hiromi)

和光大学・現代人間学部・教授

研究者番号：10329021

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：短時間勤務者の上司が持つ短時間勤務者の中長期的なキャリア・イメージと、短時間勤務者への行動について検討した。その結果、短時間勤務者を部下とする管理職の42.8%が、短時間勤務制度の利用は取り戻すことができないキャリア形成上の遅れに繋がると認識していた。また、短時間勤務制度の利用が社内での人材としての評判を落とすリスクがあると認識する管理職は、より短時間勤務者のキャリア形成支援行動を取ることが確認された。さらに、短時間勤務者のキャリア形成支援行動には、同期と比較した際の短時間勤務者の昇進・昇格の遅れを抑制する効果が認められた。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the long-term career perspectives on the workers who worked as a short-hours regular employee and to investigate the effects of managers' behaviors to them.

As a result, three facts were revealed. Firstly, 42.8% managers realized that working as a short-hours regular employee adversely affected the chances for their promotion. Secondly, it was investigated that the managers, who perceived that working as a short-hours regular employee had some risks of losing their reputations, took more career support behaviors that supported the workers. At last, it was recognized that career support behaviors limited the negative effects for their promotion in comparison with the results of colleagues.

研究分野：経営学

キーワード：ワーク・ライフ・バランス キャリア形成 管理職

## 1. 研究開始当初の背景

両立支援策(育児・介護休業や、短時間勤務制度等の人事施策の総称)の導入は、出産・育児・介護による就業継続の困難さを緩和することを通じて、主に女性従業員の就業継続を可能にするという効果をもたらした。

急速に進む少子高齢化を背景として、行政をも含む形で両立支援策の利用促進が図られたことで、この10年で企業におけるこれらの施策の利用者数は大きく増大した。

両立支援策を利用する従業員(主として女性従業員)の増加は、両立支援策はどのようにあるべきかという問いを私達にもたらすことになった。すなわち、両立支援策の利用により就業継続が可能になった従業員に対して、どのようなキャリアを求め、企業はどう関与していくのかということである。

長年にわたる就業継続が企業にとって意味があるとするならば、それはより高い能力スキルを有する人材を確保できることに繋がる場合である。一方、育児や介護といった仕事以外の家族的責任を果たしつつ働くことを可能にするという両立支援策は、ともすればその運用において、家族的責任を妨げないような働き方の提示へと偏りやすくする。このことは、就業継続が必ずしも従業員の能力スキルの向上につながらない状況を生み出している可能性が少なからずある。

このような状況が継続するならば、企業は長期的には両立支援策の利用を抑制する可能性、もしくは利用可能性が高い特定の性別に対し、能力スキルの向上につながるような機会の提供を控える可能性が生じてくるのではないだろうか。このような問題意識を背景として、利用者能力スキルの向上を妨げない両立支援策(本研究では短時間勤務制度に限定)の利用のあり方について検討した。

## 2. 研究の目的

短時間勤務利用者の能力・スキルの向上に最も影響を与えるのはその上司であることから、管理職を調査対象とした。その上で、管理職の短時間勤務者に対する行動の規定要因ならびに行動が与える影響などを明らかにすべく、以下の4点について検討した。

### (1) 管理職が持つ短時間勤務制度利用者の中長期キャリア・イメージ

短時間勤務制度の利用は勤務時間を制限するものであることから、その利用はキャリア形成に対して影響を与えられられる。

キャリア形成の遅れとキャリアアップの程度の停滞という2つの要因で形成される5つのキャリア・イメージを提示した上で、管理職が短時間勤務者の中長期的なキャリアに対してどのようなイメージを持っているのかを明らかにした。さらに、保有するキャリア・イメージによる短時間勤務者への行動の違いについても検討した。

### (2) 管理職が認識する短時間勤務制度の利用がもたらすキャリア形成上のリスク

管理職が認識するキャリア形成上のリスクとして、「会社にとって必要な人材とみなされなくなる」といった評判の低下(短期的なリスク)と、「キャリア展望が描けなくなる」といったキャリアの停滞(長期的なリスク)という2つのタイプを設定した上で、これらのリスクの規定要因を検討した。

### (3) 管理職によるキャリア形成支援行動ならびに支援行動の規定要因

管理職が短時間勤務者に対して取る行動として配慮行動とキャリア支援行動という2つを取り上げた。配慮行動とは、「決まった時間に帰らせる」といった育児や介護といった仕事以外の家族的責任を果たしつつ働くことを支援する行動のことである。一方、キャリア支援行動とは、短時間勤務者の能力向上などキャリアアップにつながるような行動のことである。これら2つの行動を規定する要因について検討した。

### (4) 管理職によるキャリア支援行動ならびに配慮行動がもたらす影響

管理職によるキャリア支援行動ならびに配慮行動が、短時間勤務者に対してもたらす影響として、仕事上の目標設定と期待値昇進・昇格のスピードを取り上げ、それぞれに与える影響を検討した。

## 3. 研究の方法

本研究は、主に以下2点により調査デザインの設計ならびに調査結果の分析を行った。

### (1) 2014年度までに発刊された国内・国外の文献レビュー

### (2) 質問紙調査の実施

調査1 調査時期：2013年3月、調査対象：現在短時間勤務制度を利用する正社員の第一次評価者である従業員数300名以上の企業で働く課長クラス以上の管理職1003名、調査方法：インターネット調査

調査2 調査時期：2014年3月、調査対象：現在短時間勤務制度を利用する正社員の第一次評価者である従業員数300名以上の企業で働く課長クラス以上の管理職559名、調査方法：インターネット調査

## 4. 研究成果

### (1) 管理職が有する短時間勤務利用者の中長期的なキャリア・イメージ

「短時間勤務制度利用中は遅れるが、短時間勤務終了後、同期に追いつく」と回答した者が34.4%と最も多く、「短時間勤務制度利用中に生じた遅れを、短時間勤務終了後にも取り戻すことはできず同期に追いつくことはでき

きないが、遅れてキャリアアップする」(35.1%)、「短時間勤務を利用していない同期と同一であり、変わりはない」(22.8%)が続いた。少数ではあったが、「短時間勤務の利用を契機として、キャリアアップの程度が低くなり、短時間勤務終了後も同期との差が拡大していく」(5.8%)、「短時間勤務の利用を契機として、短時間勤務終了後もキャリアアップしなくなる」(1.8%)と回答した者もあった。42.8%の管理職が、短時間勤務制度の利用は取り戻すことができないキャリア形成上の遅れに繋がると認識していることが確認された。

管理職が有するキャリア・イメージは管理職の短時間勤務利用者に対する行動に影響を与えていると考えられる。管理職が有する5つのキャリア・イメージ間では、家族的責任を果たしながら働き続けることができるような配慮行動(例えば「決まった時間に帰らせる」)に違いは生じなかったが、キャリア支援行動(例えば「目標達成を強く求める」)ではキャリア・イメージ間で違いがあった。「短時間勤務制度利用中は遅れるが、短時間勤務終了後、同期に追いつく」「短時間勤務を利用していない同期と同一であり、変わりはない」と回答した管理職は、それ以外のキャリア・イメージを持つ管理職よりもキャリア支援行動を取っていた。すなわち、短時間勤務制度の利用が回復不可能なキャリアの遅れに繋がらないと考えている管理職はキャリア支援行動を取る。

#### (2) 管理職が有する短時間勤務制度の利用が利用者にもたらすリスク

管理職は、短時間勤務制度の利用がもたらす評判の低下といった短期的なリスク以上に、キャリアの停滞といった長期的なリスクをより強く認識していることが確認された。それぞれのリスク認識に対しては、企業の短時間勤務制度の内容(所定労働時間と比べて1日当たり何時間就業時間が短くなっているか、短時間勤務が可能な期間の上限)は影響を与えなかった。逆に、施策の導入理由や施策運用の負担感が影響を与えた。具体的には、短時間勤務制度の運用は部門にとって負担が大きいと捉えている管理職は、短期的・長期的双方のリスクをより高く評価することが確認された。

2種類のリスクに対しては異なる要因が影響を与えた。会社の人材マネジメント・ポリシーとして従業員の能力開発に対して積極的であり、短時間勤務制度の導入が従業員の定着や働きやすさの向上を目的としていると認識している管理職は、短時間勤務制度の利用が社内で評判を落とすといった短期的なリスクを低く認識した。

また、会社の人材マネジメント・ポリシーとして、女性の管理職への登用を積極的に行い、短時間勤務制度が女性のキャリア・アップを目的として導入されていると認識して

いる管理職は、短時間勤務制度の利用がキャリアの停滞をもたらすといった長期的なリスクをあまり認識しないことが確認された。

#### (3) 管理職のキャリア支援行動ならびに支援行動の規定要因

管理職のキャリア形成支援行動に対しては、女性活用を推進する人材マネジメント、短時間勤務者の仕事内容、短期的・長期的リスクの認知、リーダーシップの4つが影響を与えた。具体的には、女性の管理職登用が進み、両立支援策(育児休業・短時間勤務制度)を利用したことがある女性管理職が社内におり、現在の仕事内容が補助的・定型的なものではなく専門性が高く高度である短時間勤務者を部下としており、短時間勤務の利用が人材としての評価を低下させるというリスクをより高く認識しているが、その利用がキャリアを停滞させることにはつながらないと認識し、部下との信頼関係を構築できている管理職が、キャリア形成支援行動をより取ることが確認された。

一方、管理職の配慮行動に対しては、短期的なリスクの認知、リーダーシップの2つが影響を与えた。具体的には短期的なリスクを低く認識し、部下との信頼関係を構築できている管理職がより配慮行動を取ることが確認された。この結果から、短時間勤務の利用が人材としての評価を低下させるという短期的なリスクを高く評価することがキャリア支援行動に、低く評価することが配慮行動につながるということが明らかになった。

#### (4) 管理職によるキャリア支援行動ならびに支援行動がもたらす影響

最初に、管理職によるキャリア支援行動ならびに配慮行動が、部下の目標設定ならびに仕事上の期待値に与える影響を検討した。その結果、キャリア支援行動には部下の目標設定ならびに期待値の低下(短時間勤務制度を利用する以前と比較しての低下)を抑制する効果があること、逆に支援行動には、目標設定の低下を促進する効果があることが確認された。次に管理職によるキャリア支援行動ならびに配慮行動が、同期と比較した場合の昇進・昇格の速さに対して与える影響を検討した。その結果、管理職のキャリア支援行動は、部下である短時間勤務者の昇進・昇格は同期と比較した場合の速さを促進し、逆に配慮行動は遅れをもたらすことが確認された。しかしながら、上司のキャリア形成行動ならびに支援行動が、部下の速さに与える影響の大きさは極めて低いことも同時に確認された。

これらの結果から、短時間勤務者を部下とする管理職の半数近くが、短時間勤務制度の利用は取り戻すことができないキャリア形成上の遅れに繋がると認識しているという実態が明らかになった。また、短時間勤務制度の利用が社内での人材としての評判を

落とすリスクがあると認識する管理職は、より短時間勤務者のキャリア形成支援行動を取ることが確認された。さらに、短時間勤務者のキャリア形成支援行動には、同期と比較した際の短時間勤務者の昇進・昇格の遅れを抑制する効果が認められた。

以上のことから、会社が短時間勤務制度の推進を通じて、より良い人材の確保を目指すためには、施策の導入・推進理由をとして、女性のこれまで以上のキャリア形成を管理職に伝えていくこと、短時間勤務制度の利用者の能力・スキルの向上を制度利用以前から高めておくことが大切になると考えられる。

#### 5．主な発表論文等

なし

#### 6．研究組織

##### (1)研究代表者

坂爪洋美 (SAKAZUME Hiromi)

和光大学現代人間学部・教授

研究者番号：10329021