

平成 30 年 6 月 14 日現在

機関番号：25407

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2014～2017

課題番号：26560025

研究課題名(和文)女性のリーダーシップ育成のための職務設計と組織環境の整備 CSR論からの探求

研究課題名(英文) Job Design and Management for Developing Female Leaders : From the Perspective of Corporate Social Responsibility

研究代表者

榎田 智子 (MUROTA, Satoko)

福山市立大学・都市経営学部・准教授

研究者番号：10456585

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,000,000円

研究成果の概要(和文)：日本企業においては、仕事の質が変化し企業特殊技能の重要度が低下したことにより、それを育成する仕組みであった「はりつき勤務」の意義が薄れている。組織内で一定のポジションを得るための要件とされてきたこの勤務形態を見直すことで、女性管理職や基幹社員としての登用が促進されると考えられる。女性をコアな人材として育成するには、人的資源としての女性の特性を見極める必要がある。ライフイベントが多様になりがちな女性労働者の労務管理においては、人的資源としての質的变化や、労務管理上の課題の一般性と個別性を見極める必要がある。

研究成果の概要(英文)： In Japan, traditional strong commitment to workplace has prevented activating of female labor force and developing female managers. This study argues for the importance of designing the personnel system that considers the gender difference and social characteristics -for example, a lot of life-stage event - to develop female leaders.

研究分野：経営学

キーワード：ワークライフバランス 女性労働 人的資源管理 職務設計(ジョブデザイン) はりつき勤務 母性保護 ロールモデル

1. 研究開始当初の背景

(1) 女性の雇用促進や基幹業務への積極的な登用が期待される一方で、女性労働力を活用するための環境整備、特に働き方や職務設計の再考という点については、議論がはじまったばかりで、その具体策が示されているとは言い難い。日本における労働力人口の不足や社会保障費の増大は深刻であり、職務能力の向上やそれに伴う賃金上昇の実現といった女性労働力の戦力化は、日本経済における重要な課題の一つである。条件さえ整えば戦力化が可能なはずの女性労働力が「潜在化」している要因の一つに、長時間労働とそれを求める日本企業の人材育成の仕組みがあることは指摘される必要がある。

(2) 日本企業において基幹業務に就く人材に求められる技能は、「長期間継続して職場にとどまること」や「職場で同僚と長時間を共有すること」、本研究でいうところの「はりつき勤務」を通してこそ習得可能なものと考えられてきた。いわゆる企業特殊技能がこれにあたるが、今日、企業特殊技能の相対的な重要性は低下していると考えられる。その理由は、高度経済成長期のような著しい経済成長期を脱したこと、技術進歩の速度の低下、またIT技術の普及による業務内容の変化である。

ITの急速な普及によって、仕事は高い専門知識や技術を必要とする高スキル業務と、高い専門的スキルを必要としないがIT技術に代替されにくい手作業的な低スキル業務に二極化する傾向にある。これらの中間になるのが中間的業務と呼ばれるものだが、企業特殊技能がその生産性に影響を及ぼすといわれる仕事こそ、この中間的業務である。

(3) 経済成長が著しい時代には、企業特殊技能を修得させるべく「職場にはりつくこと」が合理的な働き方となり、そのような勤務体系を実現させるためには、労働者は仕事に専念できるよう、周辺のケアや子育て等家事のみに集中できる存在としての専業主婦が不可欠であった。しかしながら、(2)で述べたように、中間的業務が減少し、その育成のために長時間の勤務を要する企業特殊技能の相対的重要性が低下した今日では、職場にはりつくことの意義は従来とは比較して希薄になっている。このこととあわせて、女性が家事のみに専念すべき理由(男性が仕事に専念することが経済合理性に叶うという状態)も、その正当性が揺らぐ。

職場へのはりつきが常態化することによって埋もれてきた女性労働力をいかにして活用するかという議論の方向性は、仕事内容の変化という側面からも導かれるのである。

2. 研究の目的

(1) 本研究は、日本における伝統的な勤務体系である、職場へのはりつきを見直すこと

を通して、これまでの条件の下で潜在化してしまった基幹人材、もしくは管理職としての女性労働力の活用策について考察する。具体的には、女性の活用のために不可欠な環境整備として、長時間労働の解消をめざすための職務設計(ジョブデザイン)のあり方、その過程の中で不可避となる女性労働力、とりわけ基幹業務に就く女性をいかにして選抜、育成するか、の基盤となる仕事の質の変化と職務設計の再構築の可能性と限界について検討しようとするものである。

(2) 本研究は、キャリア形成やワークライフバランスというキーワードに依りつつ、職業人・生活者両側面における自律性を探求するための手がかりについて検討する。そのために、経営学と生活科学の融合の困難性や可能性を意識しながら、職業を持つ一社会人女性の本質を捉える視点を提供することを見据える。

3. 研究の方法

(1) 女性労働力の活用に関する社会的正当性を明らかにすべく、CSR(企業の社会的責任)論および人的資源管理論の視点から、女性の活用・基幹人材としての女性の育成の妥当性や意義について、レビューおよび理論的整理を行った。また個別性の強い検証であることも踏まえた上で、女性の活用や女性管理職の登用に積極的な企業の事例・研究についても整理した。

(2) 従来は、その育成のために長時間労働が是とされてきた企業特殊技能の意義を再考するため、「仕事の質的变化」について労働経済学、人的資源管理論および産業社会学の知見をもとに、その方向性と内容を明らかにした。

(3) 働き方や労働時間に対する評価のあり方を検討するため、統計データ(性別・役職別の労働時間調査)を用いて、管理職女性の働き方の国際比較を行った。そこから仕事の成果に対する評価、処遇の評価基準および評価の公平性を担保する方法について検討した。

(4) 女性に対する有効な人材育成方法について検討するため、人的資源管理論、生活科学および社会心理学分野における既存研究のレビューから、教育プログラムを有効なものにするための条件や課題について検討を行った。とりわけ、女性特有の資質、能力および学習の過程に関する既存研究の整理に注力した。

(5) 労働時間の長さが女性労働力を潜在化させてしまうことの一因となっていることに注目し、労務管理のあり方と女性特有の心身の状態、ライフスタイルおよびライフイベントの関係について、既存研究を整理、課題

を洗い出した。具体的には、職業人としてのキャリア形成過程において、その影響が不可避となるライフイベントの発生と、それを契機とする労務管理方針の変化の有無および管理上の配慮事項について、人的資源管理論および保健・看護分野の既存研究をもとに整理を行った。

4. 研究成果

(1) 日本企業において管理職に登用されている女性は、その多くの場合において男性と同等の評価を受けている。このことは言い換えれば、男性並みに働くことが可能な女性のみがコア人材として登用されているということである。他方欧米企業においては、女性管理職は日本よりも多いが、彼女らの処遇は必ずしも男性と同等ではない。この差を生んでいるのは、処遇の柔軟性である。

欧米では、男性と比較して労働時間の短い女性も管理職には登用するが、処遇の面で差をつけることによって公平性を保っている。日本企業においては、管理職として働くためには一定の時間職場に「はりついて」いることが必要であり、その結果として処遇面に差がつきにくくなることから、管理職の女性は男性と同等の処遇を受けることになる。

(2) 職務能力という観点から見た場合、経済成長著しい時代と比較して、長時間労働の意義は希薄になっているということが出来る。それは、職場に長時間「はりつく」ことによって修得が可能な企業特殊技能の相対的な重要性が低下しているためである。企業特殊技能が組織の生産性を高めるために必要な時代には、その修得を促すための雇用システムが合理的に機能してきた。しかしながら、企業の強みとして企業特殊技能がかつてほど強力な要素として機能しないならば、同時にその獲得を促すような仕組み＝はりつき勤務を是とするようなシステムも見直される必要がある。

長時間労働の見直しが余儀なくされている今日、男性と同等の労働がこなせないならばコア人材とはなりえないという発想から離れることは、日本企業の評価システムを見直す上で重要な手がかりとなるだろう。

(3) 女性労働力の活用には、潜在化している労働力の掘り起こしとあわせて、能力開発も重要な課題となる。現行の人的資源管理やワークライフバランス施策の枠組みのもとで女性労働力を戦力化するためには、女性特有の資質をふまえた上での教育プログラムが不可欠であるとの示唆を、既存研究の検討および統計データ等を通して導いた。しかしながら、性差と職務能力の相関について言及する既存研究は多く見られるものの、具体的にどのような性差が職務に対して影響を及ぼすのか、職業教育によって克服すべき課題は何か、またキャリア教育の有効性そのもの

を職務設計の視点から言及した研究はまだ少ない。

本研究では、性差についてその原因や背景の特定は困難ながらも、昇進、組織内での自身の立ち位置、組織の中でのふるまい方について一定の性差があることを明らかにした。ここでの関心事は性差の強調や矮小化ではなく、教育システムを構築するための手段としてである。ここでいう教育システムとは、女性に対する教育内容のみを指すのではなく、これまで男性中心で運営されてきた組織のあり方そのものの再検討も含めて、組織が最大限の生産性をあげるためにいかなる技能を蓄積すべきか、という観点から設計・運用されるものである。何らかの性差的理由によって管理職および基幹人材としての登用や、女性自身のキャリア形成がスムーズに進まない場合があるとすれば、それは制度によって変更可能なものか(例：組織システム上の特性に起因するものか、教育によって克服可能なものか)否かについて、丁寧に明らかにしていくことが必要となる。女性特有の社会的・心理的特徴に注目することの重要性に鑑みつつ、女性活用のための制度設計上の課題について実践性と限界を検討することは、女性を戦力化する上での重要な課題の一つといえる。

(4) 男性と比較してライフイベントが多様になりがちな女性は、質・量ともに十分な教育機会を得ることや、長期的な視点からキャリアプランを練ることが難しくなる場合がある。それに加えて特に近年では、予期せぬ働き方の変更＝キャリアプランの変更が生じるという現象にも注目する必要がある。特に、ライフイベントの発生による女性労働者本人の働き方および組織のマネジメントの変化について検討することは、雇用管理上重要な課題である。また、女性がコア人材として活躍する上で、有能な女性、管理職として登用されている女性の働き方に関するロールモデルの蓄積にいかなる意味を持たせるかを考察することは、男性・女性双方にとって啓発的な意味から不可欠であると考えられる。これらを考察するにあたって、産前の女性の働き方と労務管理を例とした。

研究の中で明らかにしたことは次のとおりである。ライフイベントの発生と人的資源としての質的变化を統合的に捉えることは、組織管理の観点から不可避であること、

ライフイベントやワークライフバランスそのものの質の個別性は非常に強く、働き方に関わる制度として一般化するのが困難な事象も多くあること、また、課題を一般化する上での基準は労務管理の視点からのみならず女性の心身面での特徴も含めて保健学、看護学、心理学の面からも検討される必要があること、である。

(5) 妊娠中の女性の就業に関する研究はま

だ少なく、研究領域や観察対象となっている職種も限定的である。しかしながら、就労妊婦や胎児を保護することの社会的・長期的インパクトは、矮小化されて認識されるべきではないだろう。産前の従業員の就業管理については、「2.研究の目的」の(2)で述べているように、まさに経営学・経済学、生活科学、あわせて看護学・保健学といった複合分野の狭間にある問題領域ということが出来るのではないか。

妊娠というライフイベントの発生で「人的資源」としての質が変わることで、本人に対する労務管理も変化し、本人のみならず職務のふりわけ、組織内の調整、周囲(上司、同僚)との関係も変化する可能性が出てくる。妊娠中の身体的変化については、職種や労働時間の差によってトラブル発生の比率に差があることを示す調査はあるが、仕事そのものや労働時間の長さの妊婦に対する負担(の有無や程度)については社会的に共有されているとは断言しがたい。

個別性の高い事象だからこそ、それらが実践されるための個々の事例に応じた、特殊な前提や条件が綿密に分析されることが必要となる。個別性の高い妊娠経過やトラブルへの対応という事象に対して、「管理における曖昧性を残すことによって、現場の柔軟な対応を促すことを意図して制度化は控える」ことを念頭におくのか、「妊娠中の就労に対する本人および周囲の意識を高める、という啓発的・社会的効果も視野に入れて制度化を推進する」ことを前提とするのかという、議論の方向性そのものについては一概に結論づけることは困難である。女性の働き方に関するロールモデルの蓄積には一定の意義があるが、特殊性の強い事象から普遍的な命題を見出すという作業も不可欠である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

榎田 智子、杉浦 裕晃、女性雇用と教育に関する一考察、経済論集(愛知大学経済学会)、査読無、第197号、p.p.19 - 35、2015年

[学会発表](計3件)

榎田 智子、妊娠中の従業員の就業管理に関する一考察、日本マネジメント学会第56回中部部会、2017年

榎田 智子、ライフイベントと就業管理 - CSR論的視点からの一考察 -、中四国商経学会第58回大会、2017年

榎田 智子、女性労働力の活用と職務設計のあり方に関する一考察、中四国商経学会第55回研究発表大会、2014年

[図書](計0件)

[産業財産権]

出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

[その他]

ホームページ等
該当なし

6. 研究組織

(1)研究代表者

榎田 智子 (MUROTA, Satoko)
福山市立大学・都市経営学部・准教授
研究者番号：10456585

(2)研究分担者

該当なし

(3)連携研究者

該当なし

(4)研究協力者

該当なし