

機関番号：32688

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008 年度～2010 年度

課題番号：20530365

研究課題名（和文） 多様化する部下の就業形態に対する管理職の認知とその役割

研究課題名（英文） Perception and leadership behavior of middle managers about Work-Life Balance

研究代表者 和光大学 現代人間学部 教授 坂爪 洋美（Hiromi Sakazume）
研究者番号 10329021

研究成果の概要（和文）：両立支援策（育児休業ならびに短時間勤務制度）を利用する正規従業員を部下としたことがある管理職（課長クラスを中心とした）を対象とし、次の3点を明らかにした。第一に、彼らの両立支援策自体に対する肯定的評価や否定的評価に対して影響を与える要因を明らかにした。第二に、彼らの両立支援策に対する認知や両立支援策を利用する者を部下とする経験がもたらす行動や情緒への影響を明らかにした。第三に、両立支援策を利用する者を部下とする経験が両立支援策利用者を超えて部下全体に与える影響を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：Managers have a key role in introducing Work-Life Balance practices. These studies revealed antecedent factors of managers' perception about Work-Life Balance practices and the effect of the experience that managed subordinates who used Work-Life Balance practices to their leadership behaviors. First, the reasons of introducing Work-Life Balance practices effected significantly their perception about Work-Life Balance practices. Second, managers' perception about Work-Life Balance practices affected their leadership behavior. Third, the managers' experiences that managed subordinates using Work-Life Balance practices enhanced managers' organizational commitment.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	500,000 円	150,000 円	650,000 円
2009 年度	800,000 円	240,000 円	1,040,000 円
2010 年度	500,000 円	150,000 円	650,000 円
年度			
年度			
総計	1,800,000 円	540,000 円	2,340,000 円

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：3701.1

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、両立支援策、管理職

1. 研究開始当初の背景

この数年、働き方の多様化に関する議論が盛んになされている。「働き方の多様化」には、いくつかの流れがあるが、その1つは女性従業員の増加や少子化を背景として導入が進んだ、両立支援策の導入の結果生じた多様化である。両立支援策とは、働く人々が希望す

る生活と仕事の両立を阻害する要因を取り除き、両立を可能とするための取り組みのことである。現時点で両立支援策として挙げられる施策は、育児や介護に関連する施策に集中する傾向にある。これは1つには両立支援が女性の就業継続や少子化への対応としての役割を担っていることに起因する。具体的

には、育児休業制度や看護休暇など休業・休暇に関する施策、短時間勤務や在宅勤務など労働時間や場所に関する施策、育児サービス費用の補助など経済的援助に関する施策、事業所内託児所など施策や育児サービスに関する施策、勤務地限定などの人事・労務上の配慮などが含まれる。

両立支援策は、対象者を限定する施策である一方で、企業の負担は必ずしも少ないとは言えない。そのため、両立支援策が企業に対してもたらす効果に関する検証が数多く蓄積されてきた。先行研究の多くの研究のデザインは両立支援策の有無と企業のパフォーマンスとの関連を検証するものであり、管理職に関する要因が企業のパフォーマンスに与える影響についてはあまり検討されていない。両立支援に限らず、施策が効果を発揮するためにはその運用が非常に重要な要因となることを考慮するならば、運用がパフォーマンスに与える影響、すなわち運用場面において大きな役割を担う管理職が与える影響について検討することが不可欠である。

そこで、本研究は就業形態が多様化した部下を管理することは、部門業績に対して責任を持つ管理職にとって新たな困難をもたらし、彼らの役割に変化をもたらすものであるという認識に基づき、管理職の立場から両立支援策を明らかにすると同時に、管理職の両立支援策に対する認知に影響を与える要因、さらには管理職の両立支援策に対する認知が与える影響を検討することを通じて、両立支援策と企業のパフォーマンスの間をつなぐプロセスに関する検討を可能にする。

2. 研究の目的

本研究の目的は以下の3点である。

管理職の短時間勤務制度に影響を与える要因

管理職の人事制度に対する認識は様々な要因から影響を受けることから、企業属性（業種・従業員規模等）、HRM施策、両立支援策の中でも短時間勤務制度を取り上げ、その制度概要、制度の運用状況が、短時間勤務制度に対する管理職の評価である「肯定的評価」「否定的評価」に与える影響を検証した。

(2)管理職の短時間勤務制度に対する認識がリーダーシップ行動に与える影響

短時間勤務制度に対する管理職の評価である「肯定的評価」「否定的評価」が管理職のリーダーシップ行動に与える影響を検討する。短時間勤務制度に関連するリーダーシッ

プ行動として、「達成圧力」「配慮」というリーダーシップの2つの基本的な行動に加え、短時間勤務制度利用者が部下にすることで生じる「コンフリクトへの対応」もリーダーシップ行動として取り上げ、それらに与える影響を検証した。

(3)管理職の両立支援策利用者（育児休業・短時間勤務制度双方を含む）を部下とする経験がもたらす影響

(2)で取り上げなかった組織コミットメント、従業員全体を対象とした時に、労働時間削減を目的とした場合に管理職として求められる行動を対象として、管理職が両立支援策利用者（育児休業・短時間勤務制度双方を含む）を部下とする経験を蓄積することで管理職に生じる影響、管理職を通じて部下にもたらされる影響を検証した

3. 研究の方法

(1) 文献研究

両立支援策、なかでも両立支援策とパフォーマンスとの関連について論じられた実証研究、リーダーシップ行動に影響を与える要因についての研究、経験からの学習に関する先行研究ならびに理論的背景に関する論文について、主として2000年度～2010年度までの範囲で選び出し、レビューを行った。

(2) 企業インタビュー

両立支援策を導入し、一定の成果を挙げていると評価されている企業に対してインタビュー調査を行った。

(3) 質問紙調査

両立支援策利用者を部下としたことがある管理職（300人以上の従業員規模の企業に勤務しており、課長以上であること）に対して、インターネットで調査を実施した。

両立支援策全般を含むワーク・ライフ・バランスについての企業調査・管理職調査・従業員調査を実施した（共同研究）。

4. 研究成果

管理職の短時間勤務制度に影響を与える要因

管理職の短時間勤務制度に対する認知として「積極的評価」「否定的評価」という2つを設定した。その上で、「積極的認識」には、「女性活用への積極的な組織風土」「短時間

勤務制度の利用可能期間」「従業員を重視しての導入」「社会的要請等による消極的導入」という4つの要因が影響を与えることが確認された。

女性を積極的に活用する組織風土があり、短時間勤務制度を法律対応といった消極的な理由ではなく従業員への肯定的影響を目的として導入したと管理職が認識し、短時間勤務制度を利用できる子供の年齢の上限が低い方が、管理職が短時間勤務制度を積極的に評価する。

また、短時間勤務者の中心が女性であることから、女性を積極的に活用する組織風土であることが、管理職の短時間勤務制度への積極的評価につながるであろう。

一方、「否定的評価」には、「管理職一人当たりのマネジメント人数」「短時間勤務の制度化の有無」「短時間勤務者の1日あたりの勤務時間」「従業員を重視しての導入」「短時間勤務利用者の仕事内容」の5要因が影響を与えることが明らかになった。

短時間勤務が制度化されず実質的に認められている場合や、短時間勤務者の勤務時間が短く、彼らの仕事内容が定型的・補助的である場合に、管理職は短時間勤務制度を否定的に評価する。短時間勤務者の仕事内容が定型的・補助的であると、管理職にとって短時間勤務者の代替可能性を高く認識することから「否定的評価」につながるであろう。

また、短時間勤務者のマネジメント経験が増えることで、「否定的評価」が低くなることが確認された。実際に、短時間勤務者を部下とすることで、制度に対する評価が修正されるためであろう。導入理由については、従業員への肯定的影響を目的として短時間勤務制度を導入していないと管理職が認識することが「否定的評価」を高める。

これらの結果から、短時間勤務制度の導入理由が「積極的評価」「否定的評価」に対して大きな影響を与えることが明らかになった。従業員への肯定的影響を目的として導入されていると管理職が認識することが「積極的評価」につながり、そうとは認識しないことが「否定的評価」につながる。また、法律など周囲の要請に応じた導入という消極的な導入理由は、「否定的評価」を高めることはしないが、「積極的評価」を低める

短時間勤務制度の概要について注目すべきは、短時間勤務者の勤務時間が短いことが「否定的評価」を高め、短時間勤務可能期間が短いことが「積極的評価」を高めることである。このことは、短時間勤務者と通常の正社員との勤務形態における違いの大きさが、

管理職に制度への評価と関連していることを意味する。短時間勤務者の勤務時間がより短いことで、他の正社員との勤務時間上の違いをより強く認識し、かつ勤務時間上の制限が大きくなることでマネジメント上の煩雑さが増し、部門全体の戦力がよりダウンすることから、「否定的評価」が高まるのであろう。一方、短時間勤務可能期間が短い方が「積極的評価」を高めることから、管理職が短時間勤務制度は「なんらかの理由で勤務時間を制限せざるを得ない正社員を一時的に支える制度」という一時的かつ緊急避難的な制度である場合に、肯定的に評価をできる。逆に、長期にわたり短時間勤務を継続する正社員の出現には懐疑的だと言える。

管理職の短時間勤務制度に対する認識がリーダーシップ行動に与える影響

(2)に関する分析からは以下の3点が確認された。

■管理職の短時間勤務制度に対する認識は管理職のリーダーシップ行動（「達成圧力」「配慮」「コンフリクトへの対応」）に影響を与えることが確認された。この結果は、WLB 施策の運用場面における管理職の役割を指摘し、WLB 施策に対する管理職の理解が、WLB 施策の効果を高める上で重要とする先行研究の結果を支持するものである。

一方で、短時間勤務制度に対する評価がリーダーシップ行動に与える影響は一様ではない。「制度への評価」は短時間勤務者の存在によって生じる「コンフリクトへの対応」に最も大きく影響を与えることから、「制度への評価」は制度がもたらす問題に対する行動への積極性に大きな影響を与えると考えられる。ここで注目すべきは、必ずしも制度に対する積極的な評価だけが「コンフリクトへの対応」に影響を与えるわけではなく、否定的な評価も「コンフリクトへの対応」を強化することである。リーダーシップ行動に対して影響を与える要因として注目すべきは、制度の導入理由の1つである「消極的導入」と、短時間勤務者の「勤務時間」である。この2要因は、ともに「配慮」と「達成圧力」を強化する働きを持つ。部下に影響力を持つ管理職が、自社は周囲からの要請や法律への対応のために短時間勤務制度を導入したとする「消極的導入」という認識を持つことは、部下も同様の認識を持つことにつながり、結果として部下の短時間勤務に対する反応を否定的な反応も含めた多様なものとすると同時に、多様なものとなるであろうという管理職自身の予測につながるであろう。この状況

は管理職からすると、部門にとってのリスクと捉えることができる。同様に、短時間勤務者の勤務時間がより短いことは、部下間での勤務時間上の違いをより大きくすることで、部下からの反応を多様かつ強化する、もしくは仕事の進捗にとって障害となるといった、部門にとってのリスクに繋がると管理職は捉えるのではないだろうか。これらのことから、短時間勤務者の存在が部門にとってリスク要因になるという認識につながる要因が、「配慮」や「達成圧力」といった主要なリーダーシップ行動に影響を与えると考えられる。「否定的評価」が「コンフリクトへの対応」に影響を与えるのも同じ論理であろう。

短時間勤務を利用可能な期間が短い方が、「達成圧力」が強化されることをふまえるならば、リスクが一時的なものであることが、管理職の行動にとって重要なものかもしれない。すなわち、「リスク要因はあるが、それは一時的なものである」という認識が管理職のリーダーシップ行動を強化するのではないだろうか。

以上の3点を踏まえると、管理職のWLB施策に対する認識は、WLB施策の運用をきっかけとして生じる問題への対応を中心として、様々なリーダーシップ行動を強化することから、WLB施策がもたらす効果を高める上で、管理職がWLB施策に対して積極的な評価を持ち、否定的評価を持たないことは重要だと言える。ただし、「否定的評価」が「コンフリクトへの対応」を強化することから、「否定的評価」が常に好ましくない影響を与えれば限らない点に注意が必要である。さらに重要なことは、部門にとってリスクにつながるという認識をもたらす要因も、リーダーシップ行動に影響を与え、その影響力は、WLB施策への認識と同等、場合によってはそれ以上の大きさを持つことである。これは、「評価への制度」の重要性を損なうものではないが、WLB施策運用上の主要な担い手である管理職に注目する際に、施策への理解ばかりでなく、彼らがリスクと認識するような要因にも焦点をあてる必要性を指摘するものであろう。

管理職の両立支援策利用者を部下とする経験がもたらす影響

両立支援策利用者を部下とする経験は、管理職の組織コミットメント(情緒的コミットメント・継続的コミットメント)を高めた。特に、継続的コミットメントは管理職の現時点の部下の継続的コミットメントを高める結果となったことから、管理職にとって両立支

援策利用者を部下とする経験は、両立支援策利用者だけでなく管理する部下全体の継続的コミットメントを高める。先行研究では、両立支援策はその利用者の組織コミットメントを高めることは指摘されていたが、管理職やその部下の組織コミットメントまで高めることは指摘されていなかったことから、この点は両立支援策が組織にもたらす効果を検討する上で重要な点を指摘するものである。

また、両立支援策利用者を部下とする経験は、管理職に業務の見直しや部下間での仕事の助け合いをより促進することに繋がった。管理職は両立支援策利用者が出現することで仕事上の見直しといった行動を取るようになると言える。

〔雑誌論文〕(計4件)

坂爪洋美「ワーク・ライフ・バランス施策に対する管理職の認識がリーダーシップ行動に与える影響」経営行動科学,22(3),225-222,2009年,査読有.

坂爪洋美「両立支援策が従業員の就業継続意欲ならびに仕事への意欲に与える影響」平成20年度「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」研究報告書,210-230,査読無

坂爪洋美「ワーク・ライフ・バランスが場ならびに職場のパフォーマンスに与える影響」平成22年度「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」報告書,114-125,2011年,査読無

坂爪洋美「ファミリー・フレンドリーファミリー・フレンドリーからワーク・ライフ・バランスへの転換が意味すること」日本労働研究雑誌,609,54-57,2011年査読無

〔学会発表〕(計1件)

坂爪洋美「働き方の多様化に対する管理職の認識とリーダーシップ行動」経営行動科学学会,2008年11月8日 経営行動科学学会