

## 両立支援策の利用がキャリア形成にもたらす 影響とそのメカニズム

Sakazume, Hiromi / 坂爪, 洋美

---

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

4

(発行年 / Year)

2018-06-06

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 30 年 6 月 6 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03688

研究課題名（和文）両立支援策の利用がキャリア形成にもたらす影響とそのメカニズム

研究課題名（英文）Does the use of WLB practice effect on women's career development?

研究代表者

坂爪 洋美（Sakazume, Hiromi）

法政大学・キャリアデザイン学部・教授

研究者番号：10329021

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,600,000円

研究成果の概要（和文）：女性正社員のキャリア形成につながる管理職行動として、チャレンジングな仕事の付与、フィードバックの提供、キャリア形成上のサポートに注目し、それらの行動を引き出す要因として、ダイバーシティ・マネジメントなどの人材マネジメント上の取り組み、インクルーシブな組織風土ならびに管理職自身の好意的性差別を取り上げた。

25-34歳の女性正社員部下を持つ管理職を対象とした調査の結果、ダイバーシティ・マネジメント・インクルーシブな組織風土ならびに管理職自身の好意的性差別が、管理職から行動を引き出すことが確認された。

研究成果の概要（英文）：Previous researches point out that women are tend to less experience challenging jobs, receive less negative feedback and get less support from their supervisors than men at work. Eliminating these gender differences is one of the biggest challenges in female career development.

The purpose of this study is to clarify the factors that affect line managers' behaviors against their female subordinates in diversity management practices. The results indicate that these practices trigger positive effects on managers' challenging job assignment, negative feedback and support for career development.

研究分野：組織行動

キーワード：管理職行動 女性正社員のキャリア ダイバーシティ・マネジメント

## 1. 研究開始当初の背景

2000年代に入り、法律の後押しもあり、多くの企業が女性の就業継続を後押しする人事施策を導入するようになった。国や企業による取り組みは一定の成果を示しており、出産を契機に退職する女性の割合は未だ高い水準にあるものの、両立支援策の充実と利用の浸透を通じて、女性の就業継続率は高まる傾向にある。

出産後も就業継続を図る女性従業員の増大は、企業に対し、次なる課題として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課題をもたらした。例えば、就業継続は管理職における女性比率の向上の第一歩となることから、今後管理職における女性比率が高まることが期待されるが、現状では管理的職業従事者（就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等）における女性の割合は2016年で13.0%にとどまり、欧米ならびにアジア諸国と比べても低い水準にとどまる。このことは、出産後も就業を継続する女性従業員のキャリア形成のあり方に、改善の余地があることを示すものといえる。

以上を踏まえ、両立支援策利用者のキャリア形成に焦点を当てた上で、部下のキャリア形成に大きな影響を与える管理職の行動と、管理職の行動を規定する要因を明らかにする。その際、両立支援策の利用がキャリアの停滞（昇進・昇格の遅れ、主観的・客観的な能力の停滞、中長期のキャリアに対する不安）につながりうるリスクに注目する。また、女性のキャリア形成に対しては、短時間勤務制度利用以前の行動も影響を与えると考えられることから、併せて、女性部下のキャリア形成に特に影響を与える管理職行動と、その規定要因についても検討する。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は以下の4点である。

(1) WLB 施策利用が利用者である仕事と育児を両立する女性のキャリア形成に与える影響（特に否定的な影響）について、文献研究を通じて、明らかにする。WLB 施策のどのような側面が利用者のキャリア形成に対して否定的な影響を与えるのかを明らかにし、続いて行われる管理職調査ならびに女性正社員を対象とした調査の仮説を導出することが目的である。

(2) WLB 施策の中でも仕事の量ならびに質に影響を与えると考えられる短時間勤務者を部下とする管理職の短時間勤務者に対する仕事の与え方ならびにキャリア展望を明らかにする。WLB 施策の利用が利用者のキャリア形成に対して否定的な影響をもたらさないためには、仕事の与え方が重要であると考えられる。そこで、仕事の与え方の実態を明らかにする。仕事の与え方には管理職

が認識する部下のキャリア展望（中長期的なキャリアの見立て）が影響すると考えられることから、キャリア展望と仕事の与え方との関連についても検討する。

(3) キャリア形成に対して肯定的な影響を与える管理職の行動を規定する要因を明らかにする。先行研究を通じてキャリア形成に対して肯定的な影響を与える管理職の行動が、フルタイム女性正社員と短時間勤務者で与えられる程度に違いがあるかを明らかにする。その上で、管理職からそれらの行動を引き出す人材マネジメント等を明らかにする。

(4) (3) で取り上げた管理職の行動が実際に、女性正社員のキャリア志向性に与える影響を検討する。同時にその影響がフルタイム正社員と短時間勤務者で与える影響に違いがあるか、違いが認められた場合どのような違いがあるのかを明らかにする。これらを通じて、短時間勤務者のキャリア形成に対して有効な管理職の行動を明らかにする。

## 3. 研究の方法

### (1) 先行研究のレビュー

2000年以降に発表された、女性正社員（フルタイム勤務・短時間勤務含む）を対象とし、ワーク・ライフ・バランス施策（以下WLB施策）の利用とキャリア形成との関連を検証した国内外の論文・調査のレビューを行った。

### (2) 育児を理由とする短時間勤務者（女性・正社員）を部下とする管理職調査の再分析

短時間勤務者に与える仕事内容の特徴と短時間勤務者のキャリア展望について育児を理由とした短時間勤務制度を利用する女性の正社員の部下を持ち、自身が彼女らの第一次評価者の立場にある者559名を対象として実施した調査の再分析を行った。

### (3) 25-34歳の女性正社員を部下とする管理職を対象とするアンケート調査

従業員規模300名以上の企業に勤務し、第一次評価を行う部下の中に、調査実施時点で小学生未満の子供をもつ女性総合職の部下を持つ、部長・課長クラスの管理職を対象とした調査を実施し、248名から回答を得た。

### (4) 25-34歳の女性正社員を対象とする調査

従業員規模300名以上の企業に勤務し、30-35歳の総合職正社員女性（6歳以下の子供がいる女性と子供がいない女性の回答者数比が1:1となるように設計）を対象とした調査を実施し、6歳以下の子供がいる女性278名、子供がいない女性362名から回答を得た。

#### 4. 研究成果

(1) WLB 施策の利用者のキャリア形成にもたらす影響に関するレビュー

先行研究のレビューからは、企業による WLB 支援、中でも労働時間や仕事量を削減する(reduced-load work)タイプの WLB 支援について、利用者のキャリアという観点から問題が指摘されるようになってきていることが確認された。すなわち、育児休業や短時間勤務制度といった両立支援策は、出産・育児による女性従業員の離職を低減することに効果があるが、利用者の増大と利用可能期間の長期化が進む中で、施策利用者のキャリア形成はどうあるべきかといった課題である。

WLB 支援と WLB 施策利用者のキャリア形成の関連については、肯定的な影響と否定的影響の双方が指摘されていた。肯定的影響としては、仕事と家庭の両立施策ならびに施策の利用可能性が高まることで、男女間でのキャリアの不平等は抑制され、かつ仕事と家庭の両立を支援する文化が存在することで、WFC(Work-Family Conflict)が低減し職務満足度が高まることを通じて、男女間でのキャリアの不平等を抑制することが指摘されていた。

一方で、女性は男性よりも両立支援策などの WLB 施策を利用しやすいと同時に、子供の急病時にも早退や欠勤もしやすく、結果として、女性が昇進から取り残されたり、給与が低い水準にとどまるといった、キャリア形成上の何らかの烙印を押されることにつながることも指摘されていた。

短時間勤務者については、彼(女)らの仕事には 自分一人で事前にスケジュール管理が可能な仕事、短納期でない仕事、社内の他職場や社外との調整が必要でない仕事、他に主担当者がいる仕事のサブ的な役割、といった特徴があることが確認された。さらに、担当できる仕事の量や質が制限されることを通じてもたらされるキャリアのリスクだけでなく、フレキシビリティ・スティグマ(flexibility stigma)を経験するというリスクがあることも指摘されていた。フレキシビリティ・スティグマとは、労働時間の短さやどこで働いているかという実態ではなく、「育児や介護といった家族的責任の遂行のために、短時間勤務などの両立支援策を利用する」という行為そのものによって、仕事に没頭していない人材というラベリングがなされ、そのラベリングに基づいて、キャリアアップにつながらない仕事内容が与えられたり、キャリア形成において自らを引き上げてくれるメンターやスポンサーを見つけることが難しくなるといった不利益を被ったりすることである。

(2) 育児を理由とする短時間勤務者を部下とする管理職調査の再分析

短時間勤務者の 88.7%は短時間勤務制度利用直前と利用開始中の現在で仕事のタイプが同一であった。短時間勤務制度の利用により、仕事量は短時間勤務制度利用直前の7割程度まで減少するが、従事する仕事内容の難易度は同期と変わらない場合が最も多かった。短時間勤務者の仕事内容が「以前高度な仕事、現在定型的な仕事」に変更された場合で、仕事量の減少量が大きく、仕事の難易度も同期と比べて低い水準となる傾向が確認された。

また、管理職が認識する短時間勤務者のキャリア展望ならびキャリア形成に向けた働きかけには、短時間勤務者が担当する仕事内容によって違いが認められた。

		短時間勤務中	
		定型的な仕事	高度な仕事
短時間勤務直前	定型的な仕事	低いリスク認知 低い期待 低い働きかけ	高いリスク認知 中程度の期待 高い働きかけ
	高度な仕事	高いリスク認知 中程度の期待 低い働きかけ	低いリスク認知 高い期待 高い働きかけ

図 1 短時間勤務者の仕事内容と管理職の認知

(3) 25-34 歳の女性正社員を部下とする管理職を対象とした調査

現在、分析を進めている過程にあるが、現時点では以下の結果が得られている。第1に、キャリア形成につながる管理職行動として、

チャレンジングな仕事の付与、フィードバックの提供、キャリア形成上のサポートの提供に注目した。分析結果からは、フルタイムの女性正社員部下と短時間勤務の女性正社員部下に対して、チャレンジングな仕事の付与、フィードバックの提供、キャリア形成上のサポートを提供する程度を、単純に比較した場合には違いが認められた。

第2に、それらの行動を引き出す要因として、ダイバーシティ・マネジメントなどの人材マネジメント上の取り組み、インクルーシブな組織風土ならびに管理職自身の好意的性差別に注目し影響を検討したところ、ダイバーシティ・マネジメントなどの人材マネジメント上の取り組み、インクルーシブな組織風土ならびに管理職自身の好意的性差別は、

チャレンジングな仕事の付与、フィードバックの提供、キャリア形成上のサポートの提供に影響を与えることが確認された。これらの結果については今後より精査する予定である。

(4) 25-34 歳の女性正社員を対象とした調査

現在分析を行っている過程にあるが、現時点では以下の結果が得られている。第1に、フルタイムの女性正社員と短時間勤務制度

を利用中の女性正社員とを単純に比較した場合には、両者の間で、上司からの チャレンジングな仕事の付与、 フィードバックの提供、 キャリア形成上のサポートの程度には違いが認められた。

第2に、上司からの チャレンジングな仕事の付与、 フィードバックの提供、 キャリア形成上のサポートは、女性正社員のキャリア志向性のうち、「上昇」「挑戦」を志向する程度を高める傾向があることが確認された。これらの結果については今後より精査する予定である。

#### 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8件)

1. 坂爪洋美(印刷中)「部下の性別による管理職行動の違いと働き方にかかわる人材マネジメントの影響」一橋ビジネスレビュー。(査読無)
2. 坂爪洋美(2018)「女性のキャリア形成と課題 - どのような支援が求められているのか - 」都市とガバナンス, Vol.29, 86-94. (査読無)
3. 坂爪洋美(2017)「企業経営と女性人材の活用への視点」『女性人材の活躍2017』, 57-65. (査読無)
4. 坂爪洋美(2017)「育児を理由とする短時間勤務者の仕事内容と管理職の働きかけ」法政大学キャリアデザイン学部紀要, 121-159. (査読無)
5. Youjin Lim and Hiromi Sakazume(2017) The positive and negative effects of Work-Life Balance practice use. 山梨学院大学現代ビジネス研究,65-78. (査読無)
6. 坂爪洋美(2016)「女性活躍推進の課題としての女性社員の意識と働き方改革」社会経済生産性本部『女性人材の活躍2016』61-66. (査読無)
7. 坂爪洋美(2015)「管理職がいただく育児を理由とした短時間勤務 制度利用者のキャリア展望 その影響と規定要因の検討」, 『法政大学キャリアデザイン学会紀要 生涯学習とキャリアデザイン』, Vol\_13-2, 61-76. (査読無)
8. 坂爪洋美(2015)「これからの女性活躍推進をキャリアと職場から考える」『SAFETY EYE NEO』, Vol\_14, 2-13. (査読無)

[学会発表](計1件)

1. 坂爪洋美(2016)「管理職が認識する短時間勤務者のキャリア展望の規定要因」経営行動科学学会第19回年次大会.

#### 6. 研究組織

##### (1)研究代表者

坂爪 洋美 (SAKAZUME, Hiromi)  
法政大学・キャリアデザイン学部・教授  
研究者番号：10329021

##### (2)研究分担者

林 有珍 (YUJIN, Lim)  
山梨学院大学・現代ビジネス学部・講師  
研究者番号：40633889