

育児のために短時間勤務制度で働く 女性社員への上司支援

小山 健 太

1. 研究の背景・目的

男女共同参画社会の実現に向けて、2005年に閣議決定された「男女共同参画基本計画（第2次）」において、「2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるように期待する」という表現が盛り込まれた。さらに、この「指導的地位」の定義については、2007年の「政策・方針決定過程への女性の参画の拡大に係る数値目標（「2020年30%」の目標）のフォローアップについての意見」において、「国連のナイロビ将来戦略勧告及びジェンダー・エンパワーメント指数（GEM）の算出方法等を踏まえ、①議会議員、②法人・団体等における課長相当職以上の者、③専門的・技術的な職業のうち特に専門性が高い職業に従事する者とするのが適当と考える」とある。つまり、民間企業においても、課長相当職以上に女性が占める割合を2020年までに30%程度にすることが求められることになったのである。

さらに、「第3次男女共同参画基本計画」では、いわば中間目標として、2015年までの数値目標が新たに設定された。それによれば、「民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合」を2015年までに「10%程度」とされた。2015年の実績値は8.7%（内閣府男女共同参画局、2020）であり、中間目標は未達であった。この状況について、2015年12月に男女共同参画会議が取りまとめた「第4次男女共同参画基本計画策定に当たっての基本的な考え方（答申）」の「参考資料（3次計画の達成状況・評価）」のなかで、「女性の登用状況は低水準であり」（p.90）と記載された。

この状況を踏まえて、2015年に閣議決定された「第4次男女共同参画基本計画」では、下方修正された新しい数値目標が設定された。それによれば、民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合を2020年までに、部長相当職で10%程度、課長相当職で15%、係長相当職で25%を目指すことになった。

一方で、2015年8月には「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）が成立した。この法律にもとづき、企業は（1）自社の女性の活躍に関する状況把

育児のために短時間勤務制度で働く女性社員への上司支援

握・課題分析，(2) その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組を盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表，(3) 自社の女性の活躍に関する情報の公表を行わなければならないとなった（ただし，従業員数 300 人以下の中小企業は努力義務）。

しかし，このような新法の成立も含めて強力的に政策が展開されたが，2019 年の実績値は部長相当職で 6.6%，課長相当職で 11.2%，係長相当職で 18.3% であった（内閣府男女共同参画局，2020）。いずれの数値も上昇傾向ではあるものの，当初の「2020 年 30%」はもとより，第 4 次基本計画で下方修正された目標値も達成が困難であろうと思われる。

このように企業における女性の管理職への登用が少ない要因の 1 つに，男性社員に比べて女性社員の昇進意欲が低いという状況がある。労働政策研究・研修機構（2013）によれば，「課長以上昇進希望あり」と回答した男性社員（一般従業員層）は 59.8% であるが，女性社員（一般従業員層）は 10.9% であった。さらに，女性社員が昇進を望まない理由として，最も多かった回答は「仕事と家庭の両立が困難になる」であった。

したがって，今後，企業における女性管理職を増やしていくための方策の 1 つとして，仕事と家庭の両立を実現していくことが重要である。「家庭」ということについて様々な事柄が考えられるが，育児は大きな課題と言えるであろう。

夫婦共働きの家庭における，育児の負担は夫婦間で大きく異なる（図 1）。共働き世帯において，平日の育児時間の大部分を担っているのは妻である。平日の仕事時間では，夫は子どもの年齢にかかわらず長時間の勤務をしているが，妻は子どもが 0 歳のときはほとんど働かずに，子どもが 1 歳を超えると短時間の就業をするようになる。

近年では，出産後も就業を継続する女性が半数程度いる（国立社会保障・人口問題研究所，2017）。そのうち，約 8 割の女性が育児休業を取得している。一方で，男性の育児休業取得率は，近年急速に向上しているもの，2018 年で 6.16% である（厚生労働省，2019）。しかも，育児休業の取得期間では，女性は「10 か月～18 か月未満」が最も多く 61.1% であるのに対して，男性で多い期間は「5 日未満」が 36.3%，「5 日～2 週間未満」が 35.1% である（厚生労働省，2019）。つまり，0 歳の子どものいる共働き世帯では，妻が長期の育児休業を取得して，夫は子どもの出生前と同様の働き方をしているという状況が生じている。

これらの数値には非正規雇用も含まれているが，「出生動向基本調査」では妻が正規雇用を継続している場合に限定した数値が掲載されている。2015 年の「第 15 回出生動向基本調査結果」によれば，2010 年から 2012 年までに生まれた第 1 子が 3 歳になるまでの期間で，「育児休業制度」を利用した妻は 83.6% であるが，夫はわずか 1.2% である。「育児時間制度・時間勤務制度」を利用した妻は 43.9% であるが，夫はわずか 0.8% である。これらのことから，母親は子どもが生まれてから約 1 年間は育児休業を取得して，子どもが 1 歳になると短時間勤務で就業しており，正規雇用どうしの夫婦であっても妻が育児を中心的に担っているという傾向を示すものである。したがって，育児が「仕事と家庭の両立」を困難にし，

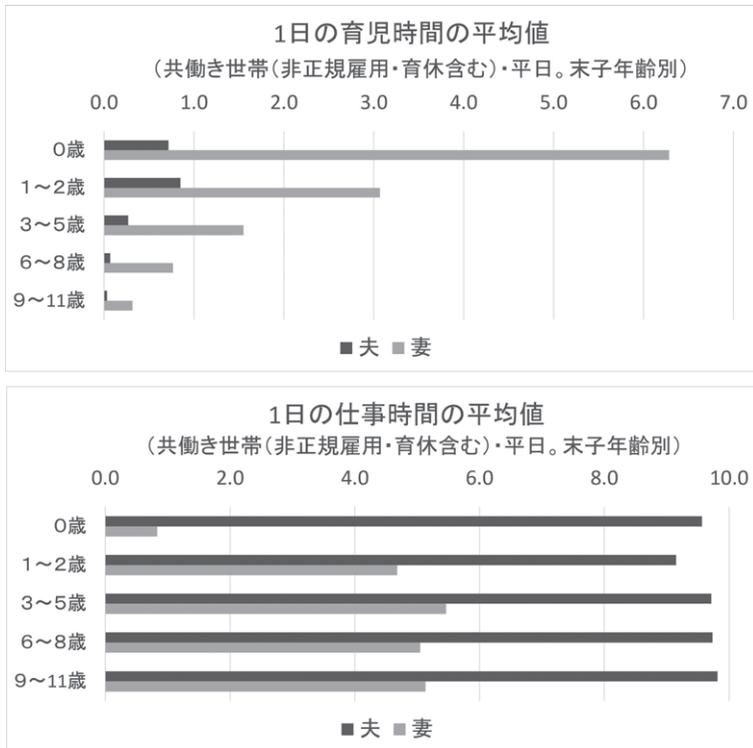


図1 共働き世帯(非正規雇用・育休含む)の平日の育児時間と仕事時間
出典:「平成28年社会生活基本調査結果」(総務省統計局)より筆者作成

そのことが女性社員の昇進意欲を減衰させる要因の1つとなっていると考えられる。

「人口動態統計」によれば、女性が出産をする年齢のボリュームゾーンは25歳から39歳である(厚生労働省, 2020a)。一方で、この年齢は企業内における能力形成において重要な時期と重なる。小池(1991)は日本企業における人材育成のメカニズムを「おそい昇進」方式と呼んだ。これは、課長へ昇進する頃まで約15~20年間という長い時間をかけて人材を育成するメカニズムのことである。長い時間をかけて、計画的なOff-JT, OJT, そして配置転換によって、人材を育成し課長へ昇進させる人材を選ぶのである。

したがって、女性社員のうち出産・育児を経験する者は仕事と家庭の両立が難しいため、仕事における能力開発が十分に行われず、その結果として課長へ昇進しづらい状況が生じていると言えよう。育児休業期間中はまったく仕事をしないため、能力開発に取り組むことはほとんど期待できない。そうすると、短時間勤務制度を利用している女性社員の能力開発を促進することが、仕事と家庭の両立を実現し、女性の管理職を大幅に増加させる突破口になると思われる。

そこで、本研究では、育児のために短時間勤務制度で働く女性社員に着目をする。短時間

育児のために短時間勤務制度で働く女性社員への上司支援

勤務制度を設けることが、2010年に改正施行された育児・介護休業法で事業主に義務付けられた。同法では、3歳に満たない子を養育する労働者を対象に、1日の所定労働時間を原則として6時間とする措置を含む制度（短時間勤務制度）を事業主は導入しなければならないとされている。3歳に満たない子を養育する社員が申し出た場合には、事業主は所定労働時間（原則として6時間）を超えて労働させることはできないのである。

ただし、3歳以上の子どもがいる社員に対して短時間勤務制度の対象を拡大することは可能である。「令和元年度雇用均等基本調査」によれば、短時間勤務制度の対象を3歳以上に設定している企業は一定数あるが、多くの企業では対象を3歳未満までに限定している（厚生労働省、2020）。また、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2018）によれば、実際に短時間勤務制度を利用する期間で最も多いのも、3歳未満までである。

つまり、女性社員は育児休業制度を1年程度利用した後に、短時間勤務制度を2年程度利用するというパターンが多いと想定できる。女性の管理職を増加させるためには、育児休業からの復職後、短時間勤務制度を利用している2年程度の期間に、管理職への昇進にむけたキャリアアップ意欲を持って能力開発に取り組むことが重要になるとと思われる。そして、そのために必要な支援策を検討することが重要である。そこで、本稿では、育児のために短時間勤務制度で働く女性社員のキャリアアップ意識意欲を高めるために、上司が取り組むべき行動について検討する。

2. 先行研究レビュー

育児のために短時間勤務制度を利用している女性社員を対象とした研究では、短時間勤務における働き方がキャリアに大きな影響を及ぼしていることが分かっている。坂爪（2017）は、短時間勤務制度を利用する女性社員は、仕事量が減少し、管理職への昇進につながるような仕事を任されなくなることを明らかにした。松原（2012）は、短時間勤務制度を利用する女性社員は、迅速性や緊急性、チャレンジ性が低い業務を担当する傾向が強く、そのことが管理職レベルの能力を開発することを困難にしていると指摘した。

そのような状況を生み出している要因の1つは上司の対応方針にある。武石（2013）によれば、管理職が短時間勤務制度を利用する女性社員に対して業務配分をする際に配慮することは、「①あらかじめスケジュールの見通しがつき、突発的な対応がもとめられないこと、②短納期で締切に追われるようなタイプではなく、一定の期間中である程度の裁量をもって処理できるような仕事であること、③職場以外との調整、とりわけ社外との調整や交渉が少ないこと、④一人で責任を担わないですむようなサブ的な仕事であること」がある（武石、2013, p.73）。

ただし、こうした上司の配慮は、必ずしも部下との十分なコミュニケーションにもとづい

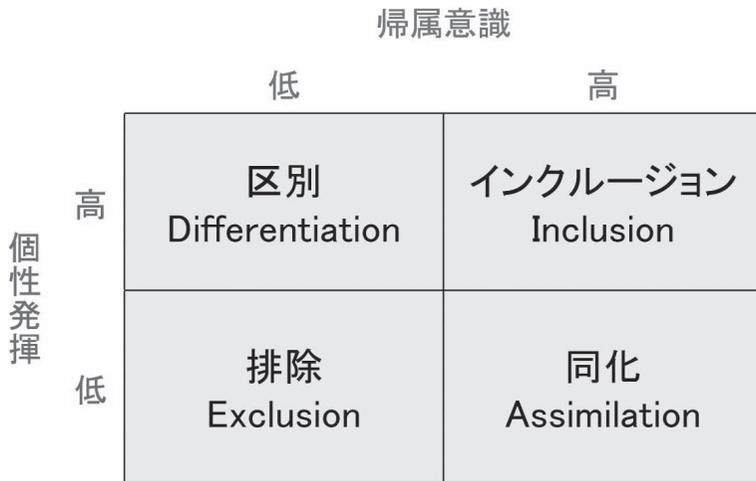


図2 インクルージョンの概念的 위치づけ

出典：Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh (2011) より筆者作成

ているわけではない（松原，2012；武石，2013）。武田（2019）は，上司のアンコンシャス・バイアスの問題を指摘した。つまり，上司の配慮は「短時間勤務で働く社員は家庭優先である」「子育て中の女性に重要な仕事を任せるべきではない」（武田，2019，p.55）という上司側の無自覚な思い込みに起因しており，女性社員が必要としている配慮とは異なっている可能性が高い。武石・松原（2017）は，短時間勤務制度を利用する女性社員のキャリア形成のためには，上司が女性社員を含む職場メンバーとコミュニケーションをとることが重要だと指摘した。

しかし，短時間勤務制度を利用する女性社員に対して上司がどのようにコミュニケーションをとると，女性社員のキャリアアップ意欲の向上につながるのかまでは明らかにされていない。そこで，本稿では，近年のダイバーシティ・マネジメント領域で研究が蓄積されつつあるインクルーシブ・リーダーシップ（inclusive leadership）に着目する。

Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh (2011) は，個性発揮と帰属意識の2軸にもとづき，インクルージョン（inclusion），同化（assimilation），区別（differentiation），排除（exclusion）を概念化した（図2）。インクルージョンとは，個性発揮が奨励されていて，かつ職場で受け入れられている状態のことである。

Shore et al. (2011) のインクルージョンの概念にもとづき，Mor Barak (2017) は個性発揮を高め，帰属意識も高めるリーダーシップとして，インクルーシブ・リーダーシップを提唱した。個性発揮を高める行動として「一人ひとりの個性の認識」「異なる視点を追求することの奨励」，帰属意識を高める行動として「目的・目標の共有化」「参画のための動機づけ」を提示した。インクルーシブ・リーダーシップのこれら4つの行動は，先述したアンコ

育児のために短時間勤務制度で働く女性社員への上司支援

ンシャス・バイアスにもとづく行動とは大きく異なり、部下とのコミュニケーションにもとづいた対応といえる。

しかし、インクルーシブ・リーダーシップと、短時間勤務制度を利用する女性社員のキャリアアップ意欲との関係性についての検証はこれまで十分に行われていなかった。そこで、本研究では以下の仮説を実証的に検証する。

仮説：インクルーシブ・リーダーシップは、短時間勤務制度を利用する女性社員のキャリアアップ意欲に正の影響を与える。

3. 調査方法

調査対象者は、(1) 企業で働く正社員の女性、(2) 育児が理由で短時間勤務制度を利用している、(3) 人事制度上、課長相当職以上に昇進可能という3条件をすべて満たす者とした。WEBリサーチ会社のモニター会員に対して、オンラインでアンケートを実施し、337人から回答を得た。

回答者の属性は、平均年齢34.09歳(標準偏差6.10)、子どもの平均人数1.63人(標準偏差0.67)、末子の平均年齢1.96歳(標準偏差2.35)であった。また、回答者のうち238人は、勤務先において「役職なし」(非管理職)であった。

尺度は、まず、インクルーシブ・リーダーシップはMor Barak (2017) が提唱した4つの下位概念をもとに、筆者が独自に26項目を設定した。

また、昇進意欲については、「この会社で、今よりも高い地位・役職につきたい」「この会社で、今よりも責任のある仕事をしたい」「この会社で、今よりもスキル・能力を高めたい」など9項目を筆者が独自に設定した。

4. 結果

まず、尺度について、因子分析を行った。インクルーシブ・リーダーシップとして設定した26項目を因子分析(プロマックス回転、最尤法)した結果、2因子構造が抽出された(表1)。Mor Barak (2017) の構成概念にもとづけば4因子抽出されることが想定されたが、今回の分析では2因子構造となった。第1因子を「アドバイス」、第2因子を「期待」と命名した。Cronbach's α はいずれの因子も0.9以上であり、信頼性は十分高いと判断した。

次に、昇進意欲として設定した6項目を因子分析(プロマックス回転、最尤法)した結果、1因子構造であることが確認された(Cronbach's $\alpha = 0.92$)。Cronbach's α は0.9以上であり、信頼性は十分高いと判断した。

表1 インクルーシブ・リーダーシップの因子分析結果
(プロマックス回転・最尤法)

	I アドバイス	II 期待
私の上司は、私がプロフェッショナルになるための方向性をアドバイスしてくれる	0.87	-0.04
私の上司は、私が仕事に取り組む目的や仕事に対する意味付けを確認してくれる	0.84	0.03
私の上司は、私が今後高めていきたい能力について話し合う時間をとってくれる	0.81	-0.01
私の上司は、チームや組織全体の目標に向けて私が行動できるようにアドバイスをしてくれる	0.80	0.10
私の上司は、私の担当する仕事は、顧客やユーザーにどのように影響を与えるか説明してくれる	0.76	0.07
私の上司は、私の将来のキャリアのために、必要な育成や支援をしてくれる	0.75	0.09
私の上司は、私が望むキャリアについて質問したり、確認したりしてくれる	0.72	0.13
私の上司は、私の担当する仕事はチームや組織全体の中でどういう役割を担っているか説明してくれる	0.68	0.16
私の上司は、チームや組織全体の目標を私が理解できるように十分に説明してくれる	0.63	0.24
私の上司は、私がチームや組織に積極的に貢献することを期待している	-0.04	0.84
私の上司は、チームや組織全体の目標に向けて私が積極的に行動することを期待している	-0.01	0.79
私の上司は、難易度の高い仕事を私に担当させてくれる	0.05	0.74
私の上司は、私の成長を期待している	0.13	0.70
私の上司は、チームや組織にとって重要な仕事を私に担当させてくれる	0.13	0.68
私の上司は、私がこの会社の成長のために必要だと信じている	0.19	0.59
私の上司は、意思決定をするプロセスで私の意見を尊重する	0.24	0.55
因子間相関	0.79	-
Cronbach's α	0.95	0.92

これらの因子分析の結果から合成変数を作成した。合成変数の記述統計および相関係数は表2のとおりである。なお、表2は「役職なし」の回答者のみの数値である。

最後に、仮説を検証するために、キャリアアップ意欲を従属変数とする重回帰分析を実施した(表3)。こちら、「役職なし」の回答者のみで分析を実施した。なお、分析の際に、統制変数として「年齢」「子どもの数」「末子の年齢」を投入した。その結果、期待 ($\beta = .33, p < .01$) だけが有意にキャリアアップ意欲に影響を与えていた ($R^2 = .12, F = 7.24, p < .01$)。なお、VIFは10未満であることから、多重共線性はないものと考えられる。このことから、仮説は部分的に支持された。

表2 合成変数の記述統計・相関係数

	n	平均	標準偏差	2	3
1 キャリアアップ意欲	238	3.62	1.22	.284**	.346**
2 アドバイス	238	3.79	1.06		.791**
3 期待	238	3.94	0.93		

** $p < .01$

表3 重回帰分析の結果
(従属変数：キャリアアップ意欲)

	β	p	VIF
アドバイス	0.02	0.87	2.69
期待	0.33	0.00**	2.70
年齢	-0.04	0.57	1.43
子どもの人数	-0.09	0.13	1.06
子どもの年齢	0.08	0.25	1.35

$R^2 = .12$ $F = 7.24^{**}$

** $p < .01$

5. 考察

インクルーシブ・リーダーシップの下位概念が Mor Barak (2017) が提唱した4つではなく、今回の因子分析の結果では2因子構造となった。そうなった要因として、今回は Mor Barak (2017) を参考にしながら、筆者が独自に項目を設定したため、項目のワーディングの検討が十分ではなかった可能性がある。これは今後の研究課題である。

別の可能性としては、少なくとも、日本企業における短時間勤務制度を利用している女性社員にとっては、Mor Barak (2017) の4概念よりも、アドバイスと期待という2つの構成概念のほうが本質的であるということも考えられる。アドバイス因子は言語的なコミュニケーションであり、期待因子のほうは貢献や成長についての心理的な期待である。日常的な表現で言い換えれば、上司からの「口だけのコミュニケーション」と「心を込めたコミュニケーション」を女性社員は明確に識別をしているのかもしれない。

さらに、インクルーシブ・リーダーシップがキャリアアップ意欲に与える影響について、今回の分析では、期待のみが有意であった。それは、「口だけのコミュニケーション」では効果がなく、「心を込めたコミュニケーション」が必要ということであろう。アドバイスではなく期待であるためには、上司が支援行動をしたということをもって自己満足するのではなく、アドバイスの結果として女性社員が「上司から期待されている」と認識できているかどうかを把握しながらコミュニケーションをとることが必要である。

今回の分析結果からは、上司からの期待は、育児のために短時間勤務制度を利用している女性社員のキャリアアップ意欲を有意に高めることが分かった。つまり、上司からの期待として分類された7項目(表1)を、実際に上司が実践することで、女性社員の管理職への昇進意欲が向上すると考えられるのである。

6. 今後の研究課題

今後の研究課題は3点ある。第一に、インクルーシブ・リーダーシップの構成概念について検討を深めることが必要である。Mor Barak (2017) と今回の分析結果では下位概念の構成が全く異なっていた。そのため、インクルーシブ・リーダーシップがどのような下位概念から構成されるのかを再検討する必要がある。その際、インクルーシブ・リーダーシップは研究者によって様々に定義されているため(例えば、Hollander, 2012; Nishii & Mayer, 2009), より網羅的な検討が必要である。

第二に、より学術的な理論研究へと発展させることである。今回は、日本企業における女性管理職比率の低さという社会的な問題意識から研究に取り組んだ。しかし、女性管理職比率のこと以外にも、女性の仕事と家庭の両立に関連する問題は多い。今後は、ワーク・ファミリー・コンフリクトやダイバーシティ・マネジメントなどの理論的なフレームワークにもとづいた研究に発展させる必要がある。

第三に、インクルーシブ・リーダーシップの効果を様々な観点から検討することも必要である。今回の分析では、インクルーシブ・リーダーシップがキャリアアップ意欲に正の影響を与えていることがわかった。しかし、インクルーシブ・リーダーシップは近年注目され始めた新しいリーダーシップ概念であるため、それがどのような概念に影響を与えるのかは十分にわかっていないことが多い。とくに、育児のために短時間勤務制度を利用している女性社員にとって、ワーク・ファミリー・コンフリクトは重要な問題であり、インクルーシブ・リーダーシップが効果的である可能性があると思われる。

そして、これらの今後の研究を通じて、育児のために短時間勤務制度で働く女性社員に必要な上司支援のあり方を解明して、実践に活用していくことが重要である。

謝辞

本稿は、2019年度東京経済大学個人研究助成費(研究番号19—11)の支援を受けた成果である。

参考文献

男女共同参画会議(2007)「政策・方針決定過程への女性の参画の拡大に係る数値目標(「2020年

育児のために短時間勤務制度で働く女性社員への上司支援

- 30%」の目標)のフォローアップについての意見」https://www.gender.go.jp/kaigi/danjo_kaigi/kihon/pdf/202030_kaigikettei.pdf (閲覧日: 2020年10月20日)
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- 小池和男 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2017) 『現代日本の結婚と出産 —第15回出生動向基本調査(独身者調査ならびに夫婦調査) 報告書—』 http://www.ipss.go.jp/site-ad/index_Japanese/shuss-ho-index.html (閲覧日: 2020年10月20日)
- 厚生労働省 (2019) 「令和元年度雇用均等基本調査 事業所調査」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r01.html> (閲覧日: 2020年10月20日)
- 厚生労働省 (2020a) 「人口動態調査」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/81-1.html> (閲覧日: 2020年10月20日)
- 厚生労働省 (2020b) 「令和元年度雇用均等基本調査」 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r01.html> (閲覧日: 2020年10月20日)
- 松原光代 (2012) 「短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」 『日本労働研究雑誌』 54(10), 22-33
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2018) 「平成29年度仕事と育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書 企業アンケート調査結果」 <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000200711.html> (閲覧日: 2020年10月20日)
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* [4th ed.]. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 内閣府男女共同参画局 (2005) 「男女共同参画基本計画 (第2次)」 https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/2nd/index2.html
- 内閣府男女共同参画局 (2010) 「第3次男女共同参画基本計画」 https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/keikaku_sakutei/yojikeikaku/masterplan_report.html (閲覧日: 2020年10月20日)
- 内閣府男女共同参画局 (2015a) 「第4次男女共同参画基本計画策定に当たっての基本的な考え方 (答申)」 https://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/keikaku_sakutei/yojikeikaku/masterplan_report.html (閲覧日: 2020年10月20日)
- 内閣府男女共同参画局 (2015b) 「第4次男女共同参画基本計画」 https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/ (閲覧日: 2020年10月20日)
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1412.
- 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会』 (14), 121-159
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- 武石恵美子 (2013) 「短時間勤務制度の現状と課題」 『法政大学キャリアデザイン学会』 (10), 67-84
- 武石恵美子, 松原光代 (2017) 「短時間勤務制度利用者のキャリア形成」 佐藤博樹, 武石恵美子

(編) 『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』 東京大学出版会, pp.135-155