

要旨

本論文の目的は、日本企業の人材マネジメントとしての育児期従業員に対する両立支援施策とその運用が、育児期の女性正社員の定着と動機づけにもつ影響とそのメカニズムについて理論的に考察し、実証を行うことにある。

本論での両立支援施策は、主に、従業員が仕事と育児を両立するにあたって、企業が提供する諸人事施策を指す。具体的には、育児休業施策と短時間勤務施策に焦点を当てる。

また、本論における両立支援施策の運用とは、企業の持つ各自の目的と慣行に従って導入・拡充された両立支援施策が実際に利用されるにあたって、従業員の組織行動に影響するとされる諸組織経験を指す。とりわけ、研究対象としての両立支援施策の運用は、採用・育成・評価・処遇といった人材マネジメントの諸機能を用いる組織内活動の中、両立支援施策の主な利用者群としての女性正社員の認識および態度に影響を与えるものである。

育児期における女性従業員の勤続と人材マネジメントとの関係を中心にした多くの研究は、女性の就業継続は変化がなく(武石, 2006; 武石編, 2009), 両立支援施策の利用が女性の雇用継続に対して必ずしも統計的に有意ではないことも多く報告されている。「職業と家庭生活に関する全国調査」を用いて結婚・出産前後での雇用・非雇用についてロジット分析を行った今田(1996)は、結婚前後においては雇用継続の割合は高まっているものの、出産・育児期での雇用継続は必ずしも高まっているとは言えないと結論づけている。こういった見解に関し松繁(2005)は、育児休業取得率の向上がそのまま低離職率に結びつくわけではなく、法で定められた施策の導入やその利用だけでは女性の就労継続への効果が不十分で、より手厚い施策が講じなければ女性の離職行動に変化を及ぼすことはできないと主張している。

こういった流れのなか、企業における両立支援施策の有効性が実現しにくい問題に向けて、法律上の規制に应じる形の受動的な対応ではなく、企業内の積極的な取り組みと意識の変革が伴わないとうまくいかない、といった見方が強まりつつある。

両立支援施策に関する多くの研究報告は、男性中心の人材マネジメントに対する懸念を示すようになってきており、男性を含む働きすぎの企業文化を是正しなければならないとの見解が多い(熊沢, 2000; 佐藤・武石, 2004, 2010, 2011; 櫻木, 2005; 山口・樋口編, 2009; 山口, 2009; 武石編, 2010; 濱口, 2011)。加えて、両立支援施策そのものから他の人事施策との関係を強調し両立支援施策の運用に注目する見解(ニッセイ基礎研究所, 2005, 2006; 脇坂, 2009)や両立支援施策を利用するにあたって当事者が抱える葛藤(ワーク・ラ

イフ・コンフリクト)を描写することで女性従業員の認知・心理の側面を扱っているもの(櫻木, 2004; 萩原, 2006)など, 組織と従業員との関係を切り口にした見解は少なくなってきている。両立支援施策の有効性に向けての理論を構築するうえで, 両立支援施策を単 1 の施策ではなく, 企業の人材マネジメント特性と連動し影響しあうシステム的な思考で発展したといえよう。

以上をまとめると次の 4 点に表すことができる。①女性の就労継続を左右する要因として, 「仕事と育児との両立」の難しさが挙げられる。②女性の就労継続を促す意味での両立支援施策の有効性がなかなか得られない。③両立支援施策の有効性を高めるにあたって, 両立支援施策の運用に関する要因が指摘されることが多く, 既存の日本的人材マネジメントに根付く意識の改革および改善が求められており, ④企業内部の実態と従業員個人の心理的側面の観点が十分に蓄積されていないのが現状である。

多くの先行研究が「両立支援施策と女性の就労継続との関係」を明らかにするため様々なアプローチを行っており, 本論と類似する問いである, 「両立支援施策の拡大が女性の就労継続を支援するはずなのに, なぜ, 育児を理由とする退職傾向は改善しないのか」という問いに答えるために知識の蓄積を行ってきたことは先述したとおりである。すなわち, 少子化対策として出生率の増加が期待されてきた一方で, 企業では, 業務の効率化および働き方の改革をもたらす一步として期待されるようになった。ただし, 第 1 利用者としての育児期の女性正社員がいかにして働き続ける選択ができ, 両立支援施策の運用がそのプロセスにどのようにかかわるかにについての十分な情報の蓄積がされないまま, ワーク・ライフ・バランスという言葉が一人歩きしているのではないかという疑問を抱かざるを得ない。

そこで, 本論は, 両立支援施策への社会的かつ理論的な関心が高まるなか, 経営問題としての人材の定着と活用的手段としての両立支援施策がどのような条件で有効に機能するかに関する統一した理論的枠組みが欠如しているという問題意識の下, それぞれの問いと答えで構成される次の 4 つの章をもって, 育児期における女性正社員の人材マネジメントを考察することになった。

第二章では, 両立支援施策の利用と組織行動が, 企業が投資・育成してきた女性正社員にとって, どのような意味を持つのかについて問う。これは, 企業側からすると, 「仕事と育児を支援する両立支援施策を利用した女性正社員のうち, 退職に至る人と勤続する人を分ける要因の中で, 企業が統制できる要因があるならば, 何か」という問いでもある。そこで, 本研究の持つ 1 つの特徴としての心理的契約理論の採用が行われることになった。

それぞれに異なる企業で働く女性正社員 8 名から得られた定性的資料を分析した結果、両立支援施策の利用経験が従業員の心理的契約に影響する可能性が発見されたのである。さらに、両立支援施策を利用した後に働き続けている群と退職に至っている群を比較した場合には、人材マネジメント上の運用の役割がその境目を規定している可能性が窺えた。すなわち、調査の対象となった退職群と勤続群の間では、両立支援施策の利用に伴う人材マネジメント上の運用経験が心理的契約を違反するように働くか、あるいは既存の心理的契約を再定立するように働くか、という点で異なっていた。具体的に、両立支援施策を利用した後に退職した女性正社員は、両立支援施策を利用することで経験した人材マネジメントの運用で企業との長期的な交換関係に期待できず、関係的契約の違反から破棄に至った。これと比較して、両立支援施策を利用した後に勤続している女性正社員は、両立支援施策を利用することで経験した人材マネジメントの運用(とりわけ育成機能と評価機能)で本人たちが抱いていた関係的契約の違反への不安を乗り越え、企業との長期的な交換関係を期待できるようになっていた。

第三章では、両立支援施策の運用が持つ重要性に着眼し、企業は実際にどのような考え方にに基づき、両立支援施策の運用を行っているのかについて問う。そのため、「両立支援施策の運用に関する要因が女性正社員の勤続有無を左右する役割を持つにもかかわらず、企業間に存在する捉えきれない運用実態はどのように分類・比較できるのだろうか」という問いを立てた。企業は、両立支援施策を利用する従業員の仕事と育児の両立を支援するという福祉的な側面を考慮する一方で、彼女たちを除く正社員のモチベーションと受容をもともに確保しなければいけないのであるが、先行研究の多くがどちらかの一方の立場だけに注目している。そのため、既存研究の視点を十分に考慮しながら、統一的な枠組みの必要性を主張した。具体的には、既存研究で重視されてきた複数の要因(公平性・管理者意識・両立が可能である組織文化)は「実際の運用に先行し、企業側が想定するとされる考え方の束」が反映された結果でもあり、十人十色の両立支援施策の運用実態を理解するにあたって、両立支援施策とその利用で予想される人材マネジメント上の運用に対する企業の立場は何かを求めなければならない、と考えられた。こういった探索的仮説のもと、日本の大企業で、両立支援施策を有効に活用している 2 つの企業側の意思決定者としての人事担当者と管理者を対象にインタビュー調査を実施した。

その結果、少なくとも 5 つの意思決定で構成される、いわば、両立支援施策の運用原理と称せるものが発見された。企業は両立支援施策を導入・拡充し、職場に浸透させるにあたって、組織公正性と経済合理性とバランスするために 5 つの意思決定を行っていた。具

体的には、2つの会社、X社とY社は、各組織における従業員構成と人材マネジメント上の特徴を考慮したうえで両立支援施策の有効な運用に向けた意思決定を行っており、その結果、一見、捉えきれないほど多様な形で現れる運用のあり方が運用原理によって規定されていることが分かった。たとえば、5つの意思決定のうち、「両立支援施策の利用者と非利用者と構成される組織において公正性を保つ手段とは何か」に対して、X社は育成機能、Y社は評価機能を用いるように立場が決められていた。それゆえに、X社では、運用のあり方では、「短時間勤務者は地域限定社員化」、「丁寧なフィードバック」が重視されており、上司の理解および組織文化は、「特別扱いはしないように」しつつ、「仕事を全うする業務態度」を評価するようになっていた。Y社では評価機能を用いた工夫がなされ、運用のあり方では、「短時間勤務者は通常勤務者に比べ査定が低く設定される」、「両立支援施策の利用とかわらず衡平の評価」が重視されており、上司の理解および組織文化は、「両立支援施策を利用する選択を支持」しながら、「貢献に応じた誘因を提供する」という信頼を築いていた。

第四章では、「組織と個人間の雇用関係の手がかりとしての心理的契約が両立支援施策の運用で変容するのであれば、異なる運用原理に基づいて行われた運用のあり方はそこで働く従業員の心理的契約の変容プロセスに違いを生じさせるのではないか。また、その変容プロセスの違いは、企業の人材マネジメント上、いかなる役割を果たすのであろうか」という問いを立てた。企業調査では、2つの企業に勤める育児期の女性正社員にも聞き取り調査を実施・分析した。具体的に、異なる運用原理を持つ2つの企業、X社とY社で働く育児期の女性正社員計13名のインタビューから、育児期の女性正社員が抱える心理的契約上の葛藤が共通していながら、2社の異なる両立支援施策の運用原理ゆえに、各社で働く女性正社員の葛藤プロセスも異なっている可能性を求めた。

その結果、X社とY社では運用原理において、両立支援施策を巡って育成・評価といった人材マネジメント上の運用を用いる方法が異なるゆえに、各社に勤める育児期の女性正社員は、所属する企業の運用原理による運用のあり方を異なった認識的プロセスを経ることで、心理的契約の変容を行っていた。さらに、本研究で期待していた両立支援施策の効用としての定着プロセスには、従業員が組織に対して表明する重要な認識および態度が含まれていた。具体的には、ロイヤルティの向上、恩義、チーム・メンバーとの協同意欲の強化、業務に対するプロフェッショナリズムの確立などが挙げられた。

第四章は、第三章の対象となった2つの企業について、第一章でその可能性が示された心理的契約の再定立のプロセスを、運用原理の受容という観点から分析している点に特徴

がある。運用実態とその前後における文脈を詳細に記述しながら、両立支援施策の利用経験によって形成、修正、あるいは安定する従業員側の認識プロセスに焦点を当てた。とりわけ、人材マネジメントの育成機能と評価機能に関わる運用実態とその根底にある企業側の考え方が、組織と個人間におけるマッチングに向け雇用関係の中身を再定義していく可能性が提示された。

第五章では、「定性的分析を重ねることで、企業側の両立支援施策の運用原理と従業員側の心理的契約との関係こそ、女性正社員の定着をもたらす両立支援施策の有効性を確保する鍵であることが分かった。しかし、この理論は、どの程度一般的な説明力を持つのだろうか」という問いを立てた。定性的研究から発見された両立支援施策の運用原理と従業員の心理的契約の変容、およびその結果心理的契約の変化が勤続意思に与える影響を主に扱う。インタビューから得られた、女性正社員たちに共通に見られた語りを中心に設問を設計し、統計分析を行った。

モデルの検証のために、育児期の女性正社員 618 名を対象とした定量データを収集し分析した。その結果、両立支援施策の運用原理の中、3 つすなわち、【目的・意義】、【運用柔軟性】、【運用一貫性】因子が従業員の心理的契約の変容に対して、統計的に有意な説明力を持つことが分かった。さらに、心理的契約の変容のなかでも、両立支援施策の利用前後において、心理的契約を構成する中身に関係的記述が高い水準で維持された場合に限り、心理的契約と勤続意思との間に正の因果関係が生まれた。

本論の特徴と本研究の意義について、次の 3 点を述べることができる。

第 1 に、既存知識に新たな概念を付加した点である。両立支援施策の有効性について研究と議論が増えている中、両立支援施策の運用と効果について、心理的契約理論を採用して検討した研究はほとんどなかった。さらに、両立支援施策の運用という実用的な側面に運用原理という概念を導入することでより理論的に企業間の比較を行うことが可能になった。

第 2 に、企業側の視点と従業員側の視点をともに考慮しその間に存在するやり取りのプロセスを観察している点である。本研究は、長時間をかけた調査計画の下、一人ひとりの協力者に対し丁寧な手続きを経て定性的な資料を収集した。企業側では運用原理、従業員側では心理的契約という概念を用い、調査と分析を重ねていくことで、一方の立場に傾かないバランスのとれた議論を試みた。

第 3 に、研究手法として定性・定量をともに行っている点である。定性的調査を持って吸い上げられた多くの文脈情報から仮説とモデルを作っていく、もう一度、語りから一般

的な記述に変換し定量データを収集した。その結果、一方では、定性的分析の利点である、事象の詳細な記述と社会現象に付随する多様な要因と例外事例などの理解も示すことができた。他方では、定量的分析の利点である、要因間の因果の検証と一般的に共通した主要因を確認することで実用面に応用できる可能性が広がった。

本研究が学問的かつ実用的に貢献した点は次の3つであると思われる。

第1に、先行研究の多くが両立支援施策と女性人材の定着または退職との因果関係を前提としてきたにもかかわらず、そのメカニズムに関する理論的議論が少なかった。とりわけ、人材マネジメント戦略と人事施策の運用を捉えるにあたって運用原理と心理的契約概念の導入は、一方では、「企業が施策を導入し従業員は施策を利用し満足する」という短編的記述から脱皮し、他方では、「両立支援施策を捉える企業の戦略的な視点と従業員の合理的な判断とが整合した際に、両立支援施策とその運用は従業員の定着をもたらす」というメカニズムが明らかになった。このような試みは、両立支援施策と女性人材の定着を説明する際に必要とされてきた統一した枠組みの可能性を示唆した点で学問的な貢献につながると思われる。

第2に、人事施策の運用について、両立支援施策の運用実態とそれに対する従業員の多様な反応について明らかになっていなかった側面が多かった。本研究では、定性と定量の双方の研究手法を用いることで、一般的に通用される説明のみならず、人事施策と従業員の認識との間に存在する様々な文脈的情報を提供することができた。その結果、個別的な雇用関係を健全に維持するにあたって重視されてきた従業員側の視点が明らかになり、人材の確保と活用における従業員のライフ・ステージに応じた人材マネジメントに関して示唆を与えている。本論では、企業の人材マネジメントが女性正社員の出産というライフ・ステージによる変化をどのように企業の問題としてとらえ対応できるか、または、企業は育児の場として家庭という従業員の私的空間をどこまでマネジメントできるのか、についていくつかの示唆点がある。具体的には、従業員の家庭内助力や従業員固有の価値観に働きかけるのではなく(私的領域)、または、従業員を満足させて組織に留めさせるのではなく、企業と従業員間の雇用関係をすり合わせるプロセスを通じて従業員の納得を確保するように努めることこそ、企業の戦略達成に順応する人材を長期的に確保・活用できる人材マネジメントシステムが構築できる。こういった視点は、他のライフ・ステージに面した従業員への対応にも応用できる可能性があり、ひいては、多様化しつつある労働市場へ対応するように発展する可能性もあると期待したい。

第3に、人材マネジメントの道具として両立支援施策がいかにして従業員一人ひとりの

認識と態度に働きかけるかについて問いかけた本研究は、両立支援施策を用いた従業員のマネジメントが、単なる道具にとどまらず、諸運用における企業の立場を明確にするステップを含むことを示唆している点で実用的な貢献がある。その中には、各社の両立支援施策がなぜ必要でどのような有効性を求めるかについて経営上の判断がなされる必要性と、自社の人材マネジメントにおける「両立(ワーク・ライフ・バランス)」について独自の定義を行う作業の重要性が含まれる。

しかしながら、本研究には大きくの2つの限界および課題を含んでいる。

ひとつは、両立支援施策の運用原理という概念は、それを持って企業を分類・比較し、意思決定の組み合わせおよび強弱が当該組織の女性正社員の組織行動を予測できることを示してはじめて、外的妥当性と信頼性が確保されることになる。本研究で、企業側と従業員側のマッチングの現れとして従業員の運用原理の受容という視点を用いてはいるものの、この概念を詳細まで定量的に検証できる水準まで至らなかった。

もう1つは、心理的契約の変容とその結果としての従業員の態度変数を求めるにあたり、勤続意思(定年まで働きたい)に限って議論を終始している点である。心理的契約の変容は従業員の定着という結果を持ってはじめて「心理的契約の再定立」という現象を浮き彫りにする。しかしながら本論文では、「現在、勤続中」である女性正社員から得た結果を持って、心理的契約の変容と心理的契約の再定立という説明が混在している。この限界は、勤続意思以外の組織行動変数を扱いきれなかったという限界とあいまって、本論における重要な主張につながる心理的契約の再定立という概念の意義が薄まる問題を生んでいる。

今後の展望として、上記した2つの課題に取り組むことを含め、もう2つが加えられる。

人材マネジメントにおける内的・外的整合性を発端としたシステム的なアプローチは戦略的人材マネジメントの核心を成している。本研究は、他の人事施策と同様に、両立支援施策を対象とした人材マネジメントにおける整合性が組織的效果に与える影響の検証の可能性を示した。今後は企業と従業員間の雇用関係に関する多くの研究蓄積を生かしつつ、両立支援施策の運用から明らかになった人材マネジメントの各機能間の相互作用の効用性を求めていくことが重要であろう。

また、両立支援施策の運用原理を用いた企業側の視点からは、組織の哲学および価値観との関係性が窺えた。このことは組織変革に関わる研究に拡張できる可能性がある。従業員の心理的契約の変容がもたらす多様性は、人種や文化の多様性に欠ける日本企業において、特有のダイバーシティ・マネジメントの対象となりうる。