

「仕事と育児の両立支援策」の効果的な組織運用

—育児支援策の利用における上司行動と職場効果—

The effective implementation of work-family support programs in an organization: Supervisors' action and the effect of workplace when an employee utilizes the child-care support programs

*1 吉澤 康代・*2 宮地夕紀子・*3 花田 光世

The laws and policies corresponding to emergence of women in the workplace and low birthrate and longevity have been implemented since the Equal Employment Opportunity Law became effective in 1986. Although there are some movements by companies that support employees' balancing of work and family, work-family support programs are not actually used in a workplace yet. The previous researches pointed out "work load and responsibility size" or "atmosphere in the workplace" is the serious impediment to the use of work-family support programs. In this study, "dialogue about the work between an employee and a supervisor", "dialogue about the career design between them", and "redesign of work processes" which are practiced before using work-family support programs, especially child-care support programs are focused on as the supervisor's action to promote the use of child-care support programs. Also the impacts brought by the use of child-care support programs, these supervisor's actions and the workplace culture are analyzed. The results show "redesign of work processes" have an interaction between the workplace culture, which is to strengthen the positive effect on the workplace, such as the willingness to contribute to a company, motivation, or the cooperation at the workplace.

1. はじめに

日本では女性の労働参加が進む中、出生率の低下が問題とされている。15～64歳の女性労働力率は1970年に53.3%だったのが、2000年には59.8%と6.5ポイント上昇している（総務省統計局, 1970, 2000, 2006）。合計特殊出生率は、1989年にひのえうま（1966年）の1.58を下回った「1.57ショック」以降、低下傾向が止まらず、2004年には1.29となっている（国立社会保障・人口問題研究所, 2002）。女性の労働参加が拡大する一方で、仕事と生活の両立支援策や子育ての環境が整備されていないこと等が、出生率低下の要因とされている（男女共同参画会議, 2005）。また、女性の労働力率の中で

も、有配偶女性や子供をもつ女性の労働力率は1990年の29.3%から2005年の33.6%と、わずかに4.3ポイントしか増加しておらず、1990年代以降の「仕事と家庭（特に子育て）の両立支援策」が限定的だったともいわれている（武石, 2006a）。

このような少子化の流れを変えるために、2002年「少子化対策プラスワン」では「男性を含めた働き方の見直し」「仕事と子育ての両立を推進する方針」が出され、具体的な数値目標が掲げられた（厚生労働省, 2002）。その結果、2004年に短時間正社員制度（小学校就学の開始まで）を実施する事業所割合は10.5%（2002年9.6%）、看護休業制度は26.5%（同年10.3%）と、当初の数値目標を達成している（厚生労働省, 2005）。一方、育児休業

論文受理日：2006年11月30日

*1 YOSHIZAWA, Yasuyo：慶應義塾大学大学院（Graduate School of Media and Governance, Keio University）

*2 MIYAJI, Yukiko：慶應義塾大学SFC研究所キャリア・リソース・ラボラトリ（Keio Research Institute at SFC Career Resource Laboratory, Keio University）

*3 HANADA, Mitsuyo：慶應義塾大学（Keio University）

取得率（2003年度の1年間に出産した者又は配偶者が出産した者のうち、2004年10月1日までに育児休業を開始した者の割合）は、男性が0.56%（2002年0.33%）、女性が70.6%（同年64.0%）と、特に男性で取得率が伸び悩んでいる（厚生労働省, 2005）。

また、女性でも出産を機に仕事を辞める層がかなり存在するため、女性全体における育児休業取得率はさらに低くなる。厚生労働省（2002）「第一回21世紀出生児縦断調査」によると、第一子出産の一年前に仕事に就いている女性は73.5%、そのうちの3人中2人（67.4%）が妊娠を経て出産半年後までに仕事を辞めている。第一子出産後も仕事に就いている女性は、全体の25.6%に過ぎない（内閣府, 2004）。育児休業を取得しているのは、そのうちの約7割程度と推測できるだろう。

では、何が育児休業取得の阻害要因となっているのか。既存の調査研究をまとめると、性別に関係なく「仕事の問題」「キャリアの問題」「職場の問題」「家計の問題」の4つがあげられる（財団法人女性労働協会, 2000；こども未来財団, 2001；脇坂, 2002；佐藤・武石, 2004）。仕事の問題は「業務が繁忙」「仕事の量や責任が大きい」等、「仕事」そのものに原因する問題によって育児休業の取得が難しいということである。

キャリアの問題には「職場や仕事の変化に対応できなくなる」「仕事に戻るのが難しそう」といった、育児休業の取得がその後のキャリアにマイナスになるという意識がある。変化が激しい時代において、育児休業で仕事や職場から遠ざかることは、ビジネスの変化や技術の進歩に適応できなくなる、あるいは育児休業の取得によって昇進・昇格が不利になるという不安を高め、育児休業の取得に歯止めをかけていると考えられる。

職場の問題は「職場に迷惑がかかる」「職場に育児休業を取得しにくい雰囲気がある」等、育児休業の取得に対する職場の理解があげられる。育児休業の取得を希望する従業員が、育児休業の取得に対して引け目や負い目を感じたり、職場が休業に協力的ではないと感じることは、従業員本人の問題だけでなく職場の改善が必要といえる。

家計の問題は「家計が苦しくなる」「経済的に

苦しくなる」といった育児休業中の所得補償が原因している。現在、休業中に賃金が一定水準を下回った場合、休業開始時の賃金月額額の40%相当が雇用保険から支給されている（荒川・金野・吉池, 2004）。法的には男性も育児休業法の取得が可能であるが、企業がこの補償額に独自に上乗せをしない限り、この条件は男女で同じであるため、一般的には夫婦間で賃金の低い女性が休業を取得する傾向となっている。

さらに、仕事と育児の両立支援策の利用には制度を整備するだけでなく、その制度を利用できる職場づくり等、運用面での改善や工夫、あるいは柔軟な対応が重要との指摘もある（金井, 2002；日本経済団体連合会, 2006）。「仕事の問題」「キャリアの問題」「職場の問題」は、育児休業を利用する際の「仕事量や責任の変更」「キャリアに対する不安解消」「職場の協力体制」といった、企業や職場における運用面の必要性を示唆している。本研究においてはこれらの問題に焦点をあて、育児支援策の効果的な運用を検討する。なお、育児は育児休業後も続き、働き方やキャリアに影響を及ぼすと考えられることから、休業後の「短時間勤務制度」「残業の免除」を「育児支援策」に包括する。日本労働研究機構（2003）の調査によると、両制度は育児休業以外の制度で実施企業の割合が高く、育児支援策として普及していることが明らかにされている（短時間勤務制度が42.7%、残業の免除が41.5%）。よって、本研究では「育児休業」「短時間勤務制度」「残業の免除」を「育児支援策」として取り扱うことにする。

2. 企業による「育児支援策」の効果

企業が従業員に提供する「仕事と育児の両立支援策（育児休業、看護休暇、短時間勤務制度、残業免除、在宅勤務、事業所内託児所等。以下、両立支援策）」の効果については、多数の研究が行われている。従業員の職務態度では「職務満足の向上」「モチベーションの向上」「企業への定着」「仕事の生産性の向上」等のプラス効果があげられている（労働省女性局, 1999；坂爪, 2002；武石, 2006a；Zedeck, 1992）。生活面においては

「ストレス、精神不安の減少」「家庭生活の充実」等の効果がある（労働省女性局，1999；坂爪，2002；佐藤・武石，2004；Thomas & Ganster, 1995）。反対に、両立支援策を利用することで「昇進昇格に不利」「雇用に対する不安」といったマイナス効果の可能性も指摘されている（Allen, 2001；Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999）。

企業にとってのプラス効果は、「優秀な人材の定着」「採用コストの削減」「企業イメージの向上」「売上利益の成長」「業績の向上」等がある（Dex & Scheibl, 1999；経済産業省，2003；日本労働研究機構，2001；Perry-Smith & Blum, 2000；労働省女性局，1999）。「マネジメントが難しくなる」「雇用コストがかかる」といったマイナス効果の可能性も示唆されている（経済産業省，2005；内閣府，2005；武石，2006b；脇坂，2001）。

また、職場においても両立支援策がプラスの効果をもたらすことが明らかにされている。「育児休業制度」「短時間勤務制度」等、両立支援策を利用した部下のいる管理者を対象とした調査によると、両立支援策の利用による職場全体への影響として「プラスの影響（「プラスの影響の方が大きかった」「どちらかというとならプラスの影響の方が大きかった」の合計）」をあげる割合は30.7%、「どちらともいえない」が51.4%、「マイナスの影響（「マイナスの影響の方が大きかった」「どちらかというとならマイナスの影響の方が大きかった」の合計）」が17.3%と、プラスの影響の方が高い割合となっている（内閣府，2005）。

3. ワーク・ファミリー・コンフリクトとPOS (Perceived Organizational Support) /FSOP (Family-Supportive Organizational Perceptions)

近年、両立支援策と企業業績の関係性に対する関心が高まり、実証研究が進められている。そして、両立支援策が従業員の職務満足、モチベーション、企業への定着といった職務態度を向上させ、人材の確保等に好影響をもたらす、その結果として企業業績にプラスに寄与する可能性が指摘されている（武石，2006a）。

このような関係性の中で、両立支援策と従業員態度の関連については、ワーク・ファミリー・コンフリクトやPOS (Perceived Organizational Support) /FSOP (Family-Supportive Organizational Perceptions) といった概念が用いられ、そのメカニズムが説明されつつある。ワーク・ファミリー・コンフリクトとは「仕事や家庭の領域における役割要請が、いくつかの観点で、お互いに両立しないような役割間葛藤の一形態」である（Greenhaus & Beutell, 1985）。職場で残業を命じられ、託児所に子どもを迎えにいけなくなる、あるいは子どもの急病で職場の会議に出席できなくなる等、仕事での役割要請と家庭での役割要請が両立できない場合に経験する葛藤である。

Greenhaus & Beutell (1985) は、ワーク・ファミリー・コンフリクトを（a）時間、（b）ストレス反応、（c）行動、のそれぞれに基づく葛藤と定義し、「仕事や家庭を妨害するコンフリクト (Work → Family Conflict: WFC)」「家庭が仕事を妨害するコンフリクト (Family → Work Conflict: FWC)」の2つの方向で捉えられている。WFCとFWCは概念として区別されているが、調査においてはWFCのみ、あるいは両者を混合させた質問項目をWFCの尺度とする等、実証研究で使用される尺度は一定していない（Frone, Russell, & Cooper, 1992；吉田，2003）。

ワーク・ファミリー・コンフリクトに関する先行研究をまとめた吉田（2003）によれば、WFCは（1）仕事関連の結果変数（職務満足、組織コミットメント、退職意志、職務役割遂行）、（2）生活関連の結果変数（生活満足、結婚満足、家族満足）、（3）ストレス関連の結果変数（全般的な心理的ストレス反応、身体的ストレス反応、抑うつ、アルコール乱用、バーン・アウト、仕事関連のストレス反応、家族関連のストレス反応）と有意な関係があることが明らかにされている。また、WFCを規定する変数には、就業時間、職務役割ストレスが考えられている。

両立支援策との関連については、Thomas & Ganster(1995)がファミリー・サポータティブな職場環境とワーク・ファミリー・コンフリクト、ストレスの関係性についての実証研究を行っている。

Thomas & Ganster(1995)はファミリー・サポータティブな職場環境を(1)ファミリー・サポータティブな方針、(2)ファミリー・サポータティブな上司の2つに分けて捉えている。ファミリー・サポータティブな方針は、企業による「扶養家族のケアサービス」「情報・紹介サービス」「柔軟なスケジュールリング」の実施状況、ファミリー・サポータティブな上司については、過去2ヶ月における上司の支援度合いで測定している。パス解析の結果、ファミリー・サポータティブな方針、中でも柔軟なスケジュールリングが、仕事と家庭をコントロールできるという認識を高め、ワーク・ファミリー・コンフリクトを軽減することによって、職務満足、精神的・身体的健康を向上させることが明らかにされている。ファミリー・サポータティブな上司の存在は、直接職務満足に影響するだけでなく、仕事と家庭をコントロールできるという認識やワーク・ファミリー・コンフリクトを仲介して、間接的に精神的・身体的健康を向上させると指摘されている。また、柔軟なスケジュールリングとファミリー・サポータティブな上司を比較すると、ファミリー・サポータティブな上司の方が職務満足、精神的・身体的健康にもたらす効果が大きいことも発見されている。

POS(Perceived Organizational Support)については、「組織が従業員の貢献をどれほど評価し、彼らの福利にどれだけ配慮しているかに関する従業員の信念」と定義されている(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。組織から個人へのコミットメントともいえる(高木, 2001)。このPOSをファミリー・サポータティブな職場環境に応用したのがFSOP(Family-Supportive Organizational Perceptions)である。Allen(2001)はFSOPを「組織がどれほどファミリー・サポータティブであるかに関する従業員の認識」としている。ファミリー・サポータティブな職場環境については、前述のように「ファミリー・サポータティブな方針」「ファミリー・サポータティブな上司」に分けて議論されているが、上司による管理行動上のサポートと区別するために、FSOPでは組織のファミリー・サポータティブな対応に焦点が当てられている。

Allen(2001)によると、FSOPはワーク・ファミリー・コンフリクト、職務満足、組織コミットメント、離職意思に対して有意な影響を持ち、その影響力は、組織が提供する両立支援策の数や上司サポートより大きいことが分かった。組織がファミリー・サポータティブでないと認識する従業員よりも、組織がファミリー・サポータティブであると認識する従業員の方が、ワーク・ファミリー・コンフリクトを経験せず、職務満足と組織コミットメントが高く、離職意思が小さい。また、利用可能な両立支援策の数が職務満足等の従業員態度に及ぼす影響は小さく、FSOPの方が従業員態度に大きな影響をもたらす。両立支援策と従業員態度の関係性においては、組織がどれほどファミリー・サポータティブであるかという認識が重要な役割を果たすといえる。

このように両立支援策と従業員態度の関連について、そのメカニズムが明らかにされ、組織による両立支援策の導入が行われているものの、両立支援策の利用が進まないという現状がある。Thompson, Beauvais, & Lyness(1999)はその要因として組織文化に着目し、ファミリー・サポータティブな組織文化の認識が、従業員の両立支援策の利用率を高めるだけでなく、ワーク・ファミリー・コンフリクトと離職意思を低下させ、組織コミットメントを高める効果があることを発見している。また、ファミリー・サポータティブな組織文化の中でも、日々の上司サポートが両立支援策の利用を決める重要な文化的要因であることを指摘している。

以上のことから、両立支援策の利用を進め、従業員態度にプラスの効果をもたらすには、両立支援策を導入し、その数を増やすだけでなく、ファミリー・サポータティブな上司や組織文化、組織がファミリー・サポータティブであるという認識が重要といえる。

4. 仮説

本研究では、日本において育児支援策(育児休業、短時間勤務制度、残業の免除)の利用拡大に立ちほだかる「仕事」「キャリア」「職場」の問題

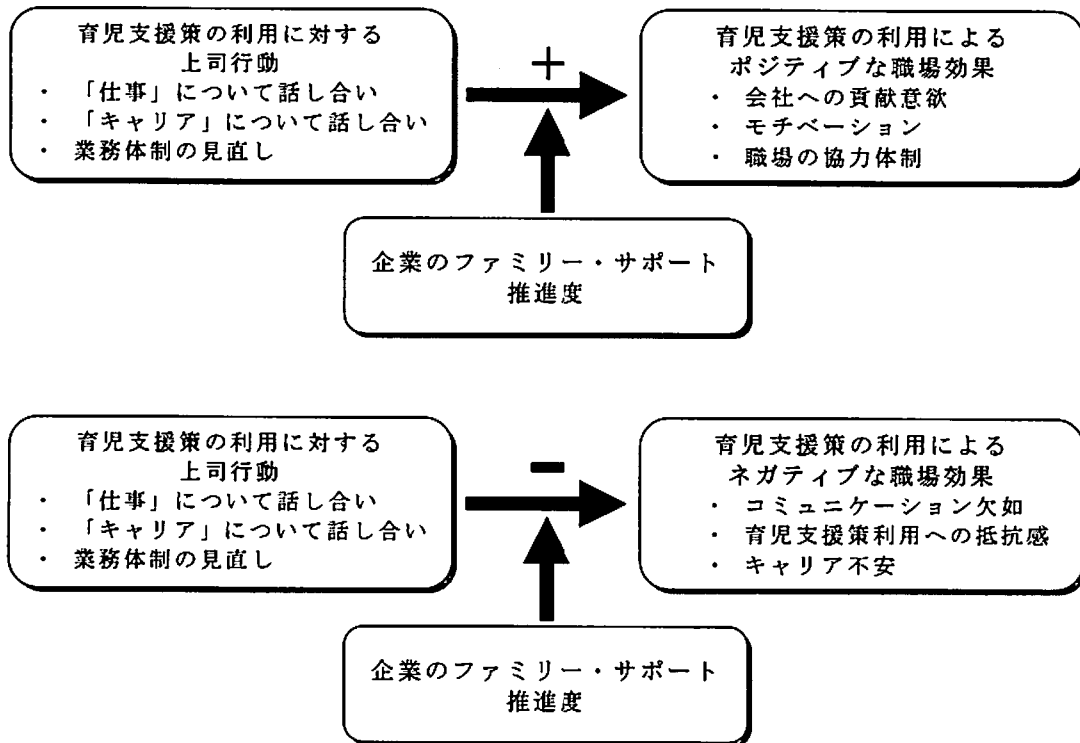


図1 「育児支援策の利用に対する上司行動」「企業のファミリー・サポート推進度」と「育児支援策利用による職場効果」の関係

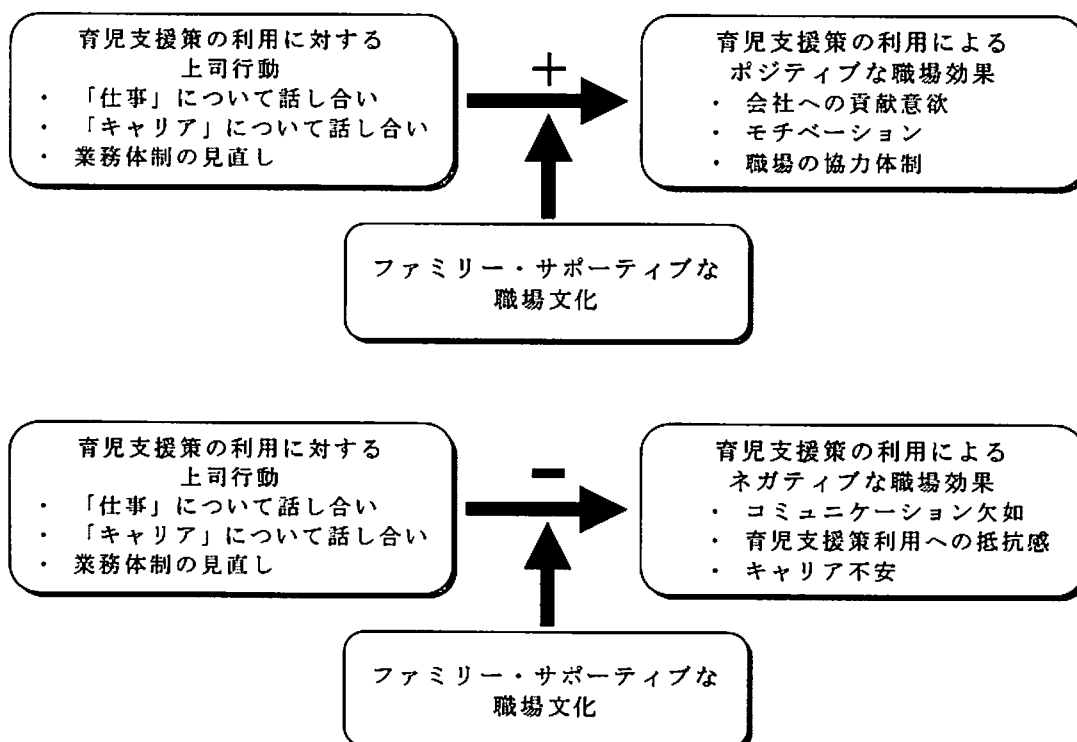


図2 「育児支援策の利用に対する上司行動」「ファミリー・サポーターティブな職場文化」と「育児支援策利用による職場効果」の関係

に焦点をあて、育児支援策の効果的運用を検討する。そこで、先行研究を基に図1、2のモデルに沿って検討する。まず、両立支援策の利用やその利用による従業員態度の向上において、「上司」が重要な役割を果たすことから、「仕事」「キャリア」「職場」の問題に対する上司行動を取り上げる。日本では、金井(2002)が両立支援策の運用について、両立支援策を整備するだけでなく、両立支援策利用者の希望や不安に、上司や人事担当者が積極的に耳を傾け、特に直属の上司が両立支援策利用者のいる職場を効率的にマネジメントする柔軟性が重要であることを指摘している。

育児支援策を利用する際の仕事の問題とは、「業務多忙」「仕事量や責任の大きさ」であることから、ここでの上司行動は育児支援策の利用に当たって仕事量や責任について話し合いを行うこととする。キャリアについては、育児支援策の利用によって「仕事の変化に対応できなくなる」「仕事に戻るのが難しそう」といったキャリア形成への不安があげられている。したがって、まずは将来のキャリアデザインについて話し合いの場を持つことが、キャリアの問題に対する上司行動といえるだろう。職場の問題は、育児支援策利用者によって「職場に迷惑がかかる」と思うところにある。これには育児支援策の利用によってそれまで通りの仕事量や責任が担えなくなる場合、軽減された仕事量や責任を誰が負担するのかということと、育児支援策の利用に対して協力的な職場の雰囲気や組織文化が要因している。ここではより具体的な上司行動として、前者について、すなわち育児支援策の利用に当たって、育児支援策利用者とその職場における仕事量・責任といった業務体制の見直しをあげる。

このような上司行動が影響をもたらす結果変数として、「育児支援策の利用による職場効果」を取り上げる。先行研究ではファミリー・サポートタイプな上司が従業員個人の態度に及ぼす影響が明らかにされている。しかし、育児支援策の効果的な運用を検討するには、育児支援策の利用が職場にどのように受け入れられ、職場全体としてどのような変化や効果が生じているのかを明らかにする必要がある。そこで、本研究では従業員個人の

態度だけでなく、育児支援策の利用が職場にもたらす効果を結果変数として取り上げる。具体的には(1)育児支援策の利用によって、育児支援策利用者のモチベーションや組織への貢献意欲が高まり、そのことを職場のメンバー受け入れることで協力体制ができあがるというポジティブ効果、(2)育児支援策の利用によって、職場内コミュニケーションが上手くいなくなったり、育児支援策の利用に対する抵抗感やキャリアに対する不安を感じるというネガティブ効果の二側面から捉える。

育児支援策の利用に際し、「仕事量・責任」「キャリアデザイン」について上司が育児支援策利用者と話し合いを行うことで、仕事の変化やキャリア形成に対する不安を軽減できる。それによって、仕事に前向きに取り組むことができ、モチベーションや会社への貢献意識が高まると考えられる。また、仕事量・責任を変更するために業務体制の見直しを行うことで、職場において育児支援策への理解が深まり、協力的な雰囲気が形成される一方、職場のコミュニケーション不足や育児支援策への抵抗感、キャリア形成への不安が緩和されると考えられる。

これらのことから仮説1、2をあげる。

仮説1 育児支援策の利用に当たって「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」「業務体制の見直し」といった上司行動は、育児支援策の利用によるポジティブな職場効果を強める。

仮説2 育児支援策の利用に当たって「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」「業務体制の見直し」といった上司行動は、育児支援策の利用によるネガティブな職場効果を弱める。

次に「企業のファミリー・サポート推進度」と「ファミリー・サポートタイプな職場文化」を検討する。先行研究によると両立支援策の導入だけでなく、ファミリーサポートタイプな組織文化やファミリー・サポートタイプな職場環境を推進することが、従業員のワーク・ファミリー・コンフリクトや離職意思を低下させ、職務満足や組織コミット

メントを向上させるのに重要な役割を果たしていることが明らかになっている。本研究では、育児支援策の利用における「仕事」「キャリア」「職場」の問題に直接対応できるのは「上司」と仮定し、「企業のファミリー・サポート推進度」「ファミリー・サポートティブな職場文化」は上司行動の影響をモデレートすると考える。育児支援策の利用に当たり、上司と育児支援策利用者の中で仕事量・責任、キャリアデザインが話し合わせ、業務体制の見直しが行われた場合、育児支援策利用者の仕事内容、仕事量・責任が変更される可能性がある。それらの変更は利用者本人の問題にとどまらず、利用者の職場にも影響をもたらすと考えられる。そのため、両立支援策について職場理解を深めるような組織の対応や、職場に両立支援策の利用に協力的な文化がある方が、それらの上司行動によって育児支援策利用者のいる職場におけるモチベーションや協力体制をより向上させ、コミュニケーションの欠如や育児支援策利用への抵抗感をより軽減させると推測できる。

これらのことから、仮説3、4、5、6をあげる。

仮説3 「企業のファミリー・サポート推進度」は、仮説1で述べた上司行動によるポジティブな職場効果に対してモデレーターとして作用し、その職場効果をより強める。

仮説4 「企業のファミリー・サポート推進度」は、仮説2で述べた上司行動によるネガティブな職場効果に対してモデレーターとして作用し、その職場効果をより弱める。

仮説5 「ファミリー・サポートティブな職場文化」は、仮説1で述べた上司行動によるポジティブな職場効果に対してモデレーターとして作用し、その職場効果をより強める。

仮説6 「ファミリー・サポートティブな職場文化」は、仮説2で述べた上司行動によるネガティブな職場効果に対してモデレーターとして作用し、その職場効果をより弱める。

5. 方法

5.1 調査対象と調査時期

本研究は、2005年8～9月慶應義塾大学SFC研究所キャリア・リソース・ラボラトリによって実施された「会社の仕事と生活の両立支援（ワーク・ライフ・バランス）に関する実態についてのアンケート調査」のデータの一部を用いて行う。男性の育児休業取得が進まない現状をふまえ、本調査では一般的な男性に比較的近い雇用形態、勤務形態として、従業員300人以上の企業に勤める女性正社員を調査対象とし、日本リサーチセンターサイバーパネル登録者約10万人のうち、（1）従業員300人以上の企業に勤務する女性正社員、（2）育児期に該当する20～49歳、（3）育児休業取得あるいは育児休業未取得、の全てに該当する個人（目標回答数400票）に対してWeb上で調査を実施した。その結果、育児休業取得者202票、育児休業未取得者233票が得られた。これらはWeb上で回答を得ているため、インターネットの利用頻度とリテラシーが比較的高い女性正社員が母集団の対象となっていることに留意する必要がある。本研究では、「育児休業」「育児のための勤務時間の短縮」「育児理由による時間外労働・深夜業の制限」のいずれかを利用したことのある206票のデータを用いて分析を行う。

5.2 調査内容

5.2.1 育児支援策利用に対する上司行動

育児支援策の利用における「仕事」「キャリア」「職場」の問題に対する上司行動については、「育児と仕事の両立支援策を利用するに当たり、その後の仕事の量や権限・責任について、上司や人事担当者と事前に話し合いの場がありましたか」「育児と仕事の両立支援策を利用するに当たり、その後のキャリアデザインについて、上司や人事担当者と事前に話し合いの場がありましたか」「育児と仕事の両立支援策を利用するに当たり、業務体制の見直しは行われましたか」の3項目で測定された。いずれも「はい(=1)」「いいえ(=0)」の2点尺度で評定されている。

5.2.2 育児支援策利用による職場効果

「育児支援策利用によるポジティブな職場効果」は「育児と仕事の両立支援策を利用する前と比べて、会社への貢献意欲が高くなっている」「育児と仕事の両立支援策を利用することで、職場の協力体制、雰囲気良くなる」「育児と仕事の両立支援策を利用することで、モチベーションが高まる」「育児と仕事の両立支援策を利用する前と比べて、効率よく働いている」等5項目で構成している。「育児支援策利用によるネガティブな職場効果」は「育児と仕事の両立支援策を利用することで、職場内のコミュニケーションがうまくいかない」「育児と仕事の両立支援策を利用するには、何となく抵抗がある」「育児と仕事の両立支援策を利用することで、仕事や職場のポジションがなくなるのではないかと不安に感じる」等4項目で構成し、それぞれ「そう思う（4点）」から「全くそう思わない（1点）」までの4点尺度を用いた。

5.2.3 企業のファミリー・サポート推進度

「企業のファミリー・サポート推進度」は、「会社は、社員の仕事と生活の両立について、積極的にサポートしている」「会社の仕事と生活の両立支援策は、社内でもよく知られている」「仕事と生活の両立支援策によって、優秀な人材の流出が食い止められている」等4項目について、「そう思う（4点）」から「全くそう思わない（1点）」までの4点尺度で測定を行った。

5.2.4 ファミリー・サポータティブな職場文化

「ファミリー・サポータティブな職場文化」については、「職場には、育児と仕事の両立支援策を利用しやすい雰囲気がある」「育児と仕事の両立支援策を利用するに当たって、上司や同僚の協力を得ることができる」「育児と仕事の両立支援策があるので、安心して働くことができる」で構成した。「そう思う（4点）」から「全くそう思わない（1点）」までの4点尺度で評定された。

6. 結果

6.1 回答の属性

回答者206名の内訳を見ると、20代が60名（29.1%）、30代が83名（40.3%）、40代が63名（30.6%）と、30代の割合が最も高くなっている。学歴は大学・大学院卒が80名（38.8%）と最も多く、次いで短期大学卒58名（28.2%）、高校卒37名（18.0%）、専門学校・専修学校卒31名（15.0%）であった。勤務先の業種はサービス業53名（25.7%）と製造業49名（23.8%）が多く、建設業19名（9.2%）、小売業13名（6.3%）、金融・保険業13名（6.3%）、運輸・通信業7名（3.4%）、卸売業7名（3.4%）、電器・ガス・熱供給・水道業6名（2.9%）、農林水産業1名（0.5%）、不動産業1名（0.5%）、その他37名（18.0%）となっている。勤務先の従業員規模は1000人以上が80名（38.8%）、500～1000人未満が48名（23.3%）、500人未満は78名（37.8%）となっている。職種は、事務職が109名（52.9%）と半数以上を占め、専門・技術職が72名（35.0%）、営業・販売職13名（6.3%）、管理職10名（4.9%）、その他2名（1.0%）であった。勤続年数は5年未満が51名（24.8%）、5～10年未満61名（29.6%）、10～15年未満57名（27.7%）、15年以上37名（18.0%）となっている。週平均労働時間（残業を含む）は週40時間未満が52名（25.2%）、週40～50時間未満127名（61.7%）、週50～60時間未満18名（8.8%）、週60時間以上9名（4.3%）となっている。回答者の平均的な属性を素描すると、サービス業あるいは製造業で比較的大きな規模の企業において週40～50時間の勤務をこなす30代を中心とした高学歴女性といえるだろう。

6.2 「育児支援策利用に対する上司行動」の現状

「育児と仕事の両立支援策を利用するに当たり、その後の仕事の量や権限・責任について、上司や人事担当者と事前に話し合いの場がありましたか」に対して「はい」と回答したのは133名（64.6%）、「いいえ」が73名（35.4%）であった。同様に「その後のキャリアデザインについて、上司や人事担当者と事前に話し合いの場がありましたか」については、「はい」が64名（31.1%）、「い

いえ」が142名（68.9%）、「業務体制の見直しは行われましたか」では、「はい」が88名（42.7%）、「いいえ」が116名（56.3%）、欠損値2名（1.0%）という結果であった。

復帰後の仕事について事前に上司や人事担当者と話し合いを行ったのは6割を超える一方、キャリアデザインについては約3割しか話し合いが行われていない。また、業務体制の見直しも約4割

にとどまっていることがわかった。

6.3 「育児支援策の利用による職場効果」「企業のファミリー・サポート推進度」「ファミリー・サポートティブな職場文化」の尺度構成

「育児支援策の利用による職場効果（ポジティブ効果が5項目、ネガティブ効果が4項目の計9項目）」と「企業のファミリー・サポート推進度（4

表1 「育児支援策の利用による職場効果」「ファミリー・サポートティブな組織」に関する項目の因子分析結果

因子名	質問項目 a	各因子の因子負荷量				
		I	II	III	IV	
ファミリー・サポートティブな職場文化（ $\alpha = 0.86$ 、得点平均値 = 2.76、標準偏差 = 0.74）						
	職場には、育児と仕事の両立支援策を利用しやすい雰囲気がある。	0.93	0.46	0.51	-0.51	
	育児と仕事の両立支援策を利用するに当たって、上司や同僚の協力を得ることができる。	0.80	0.49	0.44	-0.50	
	育児と仕事の両立支援策があるので、安心して働くことができる。	0.73	0.41	0.43	-0.34	
育児支援策の利用によるポジティブな職場効果（ $\alpha = 0.78$ 、得点平均値 = 2.39、標準偏差 = 0.60）						
	育児と仕事の両立支援策を利用する前と比べて、会社への貢献意欲が高くなっている。	0.29	0.81	0.46	-0.09	
	育児と仕事の両立支援策を利用することで、職場の協力体制、雰囲気が良くなる。	0.60	0.74	0.52	-0.40	
	育児と仕事の両立支援策を利用することで、モチベーションが高まる。	0.46	0.70	0.36	-0.39	
	育児と仕事の両立支援策を利用する前と比べて、効率よく働いている。	0.35	0.54	0.37	-0.23	
育児支援策の利用によるネガティブな職場効果（ $\alpha = 0.71$ 、得点平均値 = 2.66、標準偏差 = 0.62）						
	育児と仕事の両立支援策を利用することで、職場内のコミュニケーションがうまくいかない。	-0.40	-0.24	0.72	-0.21	
	育児と仕事の両立支援策を利用するには、何となく抵抗がある。	-0.42	-0.18	0.60	-0.23	
	育児と仕事の両立支援策を利用することで、仕事や職場のポジションがなくなるのではないかと不安を感じる。	-0.26	-0.21	0.60	-0.21	
企業のファミリー・サポート推進度（ $\alpha = 0.67$ 、得点平均値 = 2.22、標準偏差 = 0.67）						
	会社は、社員の仕事と生活の両立について、積極的にサポートしている。	0.46	0.48	-0.35	0.82	
	会社の仕事と生活の両立支援策は、社内でもよく知られている。	0.42	0.38	-0.28	0.67	
	仕事と生活の両立支援策によって、優秀な人材の流出が食い止められている。	0.31	0.39	-0.09	0.53	
		因子間相関	I	II	III	IV
		I	—	0.54	-0.56	0.55
		II		—	-0.33	0.58
		III			—	-0.33
		IV				—

a 「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」の1項目、「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」の1項目については共通性が低く、十分な因子負荷量を示さなかったため分析から除外した。「企業のファミリー・サポート推進度」の1項目は共通性が低く、複数の因子に因子負荷量が分散していたため分析から除外した。

項目)」「ファミリー・サポータティブな職場文化(3項目)」の計16項目について、育児支援策利用者206名の回答を用いて主因子法による因子分析を行った。その結果、固有値が1以上の因子が4つ抽出され、4因子の累積寄与率は66.8%となっている。図1、2にあるように、ここでは因子間の関連を想定しているため、プロマックス回転を行った(表1)。

第1因子は「職場には育児支援策を利用しやすい雰囲気がある」「育児支援策の利用に当たって職場の協力が得られる」といった3項目で構成されていることから、「ファミリー・サポータティブな職場文化」因子とする。第2因子は、育児支援策の利用によって、会社への貢献意欲、モチベーション、職場の協体制がよくなるといったポジティブな職場効果を示す4項目で構成されていることから、「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」因子と命名する。第3因子は「育児支援策の利用によって職場内のコミュニケーションが上手いかなくなる」「ポジションを失う不安」等、ネガティブな職場効果の3項目から構成されているため、「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」因子と名付けた。第4因子は、育児支援策を社内に周知させ、社員の育児支援策を積極的にサポートすることで、優秀な人材の流出を食い止めているといった内容の3項目から構成されていることから、「企業のファミリー・サポート推進度」因子とする。因子間相関をみると、第3因子とその他の因子の間には負の相関関係、それ以外では正の相関関係があることがわかる。

6.4 分散分析

ここでは、育児支援策の利用に当たり「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」「業務体制の見直し」といった「上司行動」が、「育児支援策の利用による職場効果」にどのような影響をもたらしているかを確かめる。次に、組織がファミリー・サポータティブな対応を充分に行っている場合と行っていない場合とで、「育児支援策の利用による職場効果」に対する上司行動の影響にどのような違いがあるのかを明らかにする。同様に、職場がファミリー・サポータティブであるか否かに

よって、上司行動の影響に違いがあるかについても分析する。

まず、「企業のファミリー・サポート推進度」の項目得点の平均値が2.22であることから、2.3を基準に「企業のファミリー・サポート推進度の高い群(109名、52.9%)」と「企業のファミリー・サポート推進度の低い群(97名、47.1%)」に分類した。「ファミリー・サポータティブな職場文化」についても、項目得点の平均値が2.76であることから、2.8を基準に「ファミリー・サポータティブな職場文化の強い群(111名、53.9%)」と「ファミリー・サポータティブな職場文化の弱い群(95名、46.1%)」に分けた。

表2は3つの「上司行動(ある、なし)」と「企業のファミリー・サポート推進度(高い、低い)」によって、「育児支援策の利用による職場効果」を分析した結果である。「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」に対して、上司行動「仕事量等の話し合い」の主効果($F_{(1,202)} = 3.68$)は10%水準で有意であり、「企業のファミリー・サポート推進度」の主効果($F_{(1,202)} = 44.04$)が1%水準で有意であった。「仕事量等の話し合い」と「企業のファミリー・サポート推進度」の交互作用($F_{(1,202)} = 0.14$)は有意ではなかった。「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」に対しては、上司行動「仕事量等の話し合い」の主効果($F_{(1,202)} = 4.21$)が5%水準で有意であり、「企業のファミリー・サポート推進度」の主効果($F_{(1,202)} = 6.87$)が1%水準で有意であった。「仕事量等の話し合い」と「企業のファミリー・サポート推進度」の交互作用($F_{(1,202)} = 0.15$)は有意ではなかった。「仕事量等の話し合い」の主効果はF値が小さいものの、仕事量等の話し合いがある方が、ポジティブな職場効果の平均値が高く、ネガティブな職場効果の平均値が低い傾向が確認できた(表4)。

「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」に対する上司行動「キャリアの話し合い」をみると、「キャリアの話し合い」の主効果($F_{(1,202)} = 14.98$)、「企業のファミリー・サポート推進度」の主効果($F_{(1,202)} = 28.17$)が1%水準で有意であった。「キャリアの話し合い」と「企業のファミリー・サポート推進度」の交互作用

表2 「上司行動」「企業のファミリー・サポート推進度」による分散分析の結果

				従属変数	
				育児支援策利用による ポジティブ職場効果	育児支援策利用による ネガティブ職場効果
F 値	主効果	独立変数	上司行動：仕事量等の話し合い	3.68 †	4.21*
		統制変数	企業のファミリー・サポート推進度	44.04**	6.87**
	交互作用		上司行動：仕事量等の話し合い ×企業のファミリー・サポート推進度	0.14	0.15
F 値	主効果	独立変数	上司行動：キャリアの話し合い	14.98**	4.44*
		統制変数	企業のファミリー・サポート推進度	28.17**	3.00 †
	交互作用		上司行動：キャリアの話し合い ×企業のファミリー・サポート推進度	1.16	2.02
F 値	主効果	独立変数	上司行動：業務体制の事前見直し	8.04**	0.45
		統制変数	企業のファミリー・サポート推進度	49.10**	8.59**
	交互作用		上司行動：業務体制の事前見直し ×企業のファミリー・サポート推進度	4.19*	0.39

** p<.01 * p<.05 † p<.1

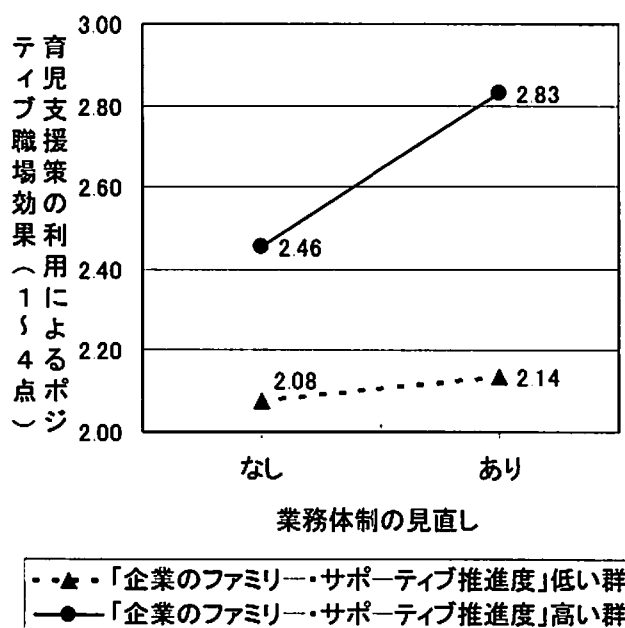


図3 「上司行動：業務体制の見直し」と「企業のファミリー・サポート推進度」からみた「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」

($F_{(1,202)}=1.16$)は有意ではなかった。「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」に対しては、上司行動「キャリアの話し合い」の主効果 ($F_{(1,202)}=4.44$) が5%水準で有意であり、「企業のファミリー・サポート推進度」の主効果 ($F_{(1,202)}=3.00$) が10%水準で有意であった。「キャリアの話し合い」と「企業のファミリー・サポート推進度」の交互作用 ($F_{(1,202)}=2.02$) は有意ではなかった。キャリアの話し合いがある方が、ポジティブな職場効果の平均値が高いことが分かった。ネガティ

ブな職場効果に対して、「キャリアの話し合い」の主効果はF値が小さいが、キャリアの話し合いがある方がネガティブな職場効果の平均値が低い傾向が見られた(表4)。

上司行動の「業務体制の見直し」について、「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」への影響をみてみると、「業務体制の見直し」と「企業のファミリー・サポート推進度」の交互作用 ($F_{(1,200)}=4.19$) が5%水準で有意であった。「業務体制の見直し」の単純主効果を検定したところ、

表3 「上司行動」「ファミリー・サポートティブな職場文化」による分散分析の結果

		従属変数 (得点平均値、カッコ内標準偏差)	
		育児支援策利用による ポジティブ職場効果	育児支援策利用による ネガティブ職場効果
F 値	主効果	独立変数 上司行動：仕事量等の話し合い	6.07*
		統制変数 ファミリー・サポートティブな職場文化	28.96**
	交互作用	上司行動：仕事量等の話し合い ×ファミリー・サポートティブな職場文化	1.44
F 値	主効果	独立変数 上司行動：キャリアの話し合い	19.93**
		統制変数 ファミリー・サポートティブな職場文化	34.51**
	交互作用	上司行動：キャリアの話し合い ×ファミリー・サポートティブな職場文化	1.63
F 値	主効果	独立変数 上司行動：業務体制の事前見直し	9.65**
		統制変数 ファミリー・サポートティブな職場文化	33.81**
	交互作用	上司行動：業務体制の事前見直し ×ファミリー・サポートティブな職場文化	5.44*

** p<.01 * p<.05

「企業のファミリー・サポート推進度の高い群」において1%水準で有意であったが ($F_{(1,200)} = 13.60$)、「企業のファミリー・サポート推進度の低い群」では有意ではなかった ($F_{(1,200)} = 0.28$)。「企業のファミリー・サポート推進度」の単純主効果は、業務体制の見直し「あり」「なし」両群において1%水準で有意であった(「あり」群 $F_{(1,200)} = 34.90$ 、「なし」群 $F_{(1,200)} = 14.90$)。図3はこれらの結果を図示したものである。企業のファミリー・サポート推進度が高い場合には、業務体制の見直しを行うことによって、ポジティブな職場効果が高くなっている。反対に、企業のファミリー・サポート推進度が低い場合には、業務体制の見直しを行っても、ポジティブな職場効果に差が見られない。ただし、「業務体制の見直し」と「企業のファミリー・サポート推進度」の交互作用はF値が小さいため、「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」に大きな影響をもつとはいえないが、この交互作用によってポジティブな職場効果がより高められるという傾向が確認できたといえる。

「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」に対しては、上司行動「業務体制の見直し」の主効果 ($F_{(1,200)} = 0.45$) が有意ではなかった。「企業のファミリー・サポート推進度」の主効果 ($F_{(1,200)} = 8.59$) が1%水準で有意であった。「業務体制の見直し」と「企業のファミリー・サポート推進度」の交互作用 ($F_{(1,200)} = 0.39$) は有意ではなかった。これらのことから、企業のファミリー・サポート推進度が高い方がポジティブな職場効果の

平均値が高く、ネガティブな職場効果の平均値が低いことが分かった(表4)。

表3は3つの「上司行動(ある、なし)」と「ファミリー・サポートティブな職場文化(強い、弱い)」によって、「育児支援策の利用による職場効果」を分析した結果である。「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」に対して、上司行動「仕事量等の話し合い」の主効果 ($F_{(1,202)} = 6.07$) が5%水準で有意であり、「ファミリー・サポートティブな職場文化」の主効果 ($F_{(1,202)} = 28.96$) が1%水準で有意であった。「仕事量等の話し合い」と「ファミリー・サポートティブな職場文化」の交互作用 ($F_{(1,202)} = 1.44$) は有意ではなかった。「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」に対しては、上司行動「仕事量等の話し合い」の主効果 ($F_{(1,202)} = 5.23$) が5%水準で有意であり、「ファミリー・サポートティブな職場文化」の主効果 ($F_{(1,202)} = 20.01$) が1%水準で有意であった。「仕事量等の話し合い」と「ファミリー・サポートティブな職場文化」の交互作用 ($F_{(1,202)} = 0.06$) は有意ではなかった。「仕事量等の話し合い」の主効果はF値が小さいものの、仕事量等の話し合いがある方がポジティブな職場効果の平均値が高く、ネガティブな職場効果の平均値が低い傾向が確認できた(表4)。

「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」に対する上司行動「キャリアの話し合い」をみると、「キャリアの話し合い」の主効果 ($F_{(1,202)} = 19.93$)、「ファミリー・サポートティブな職

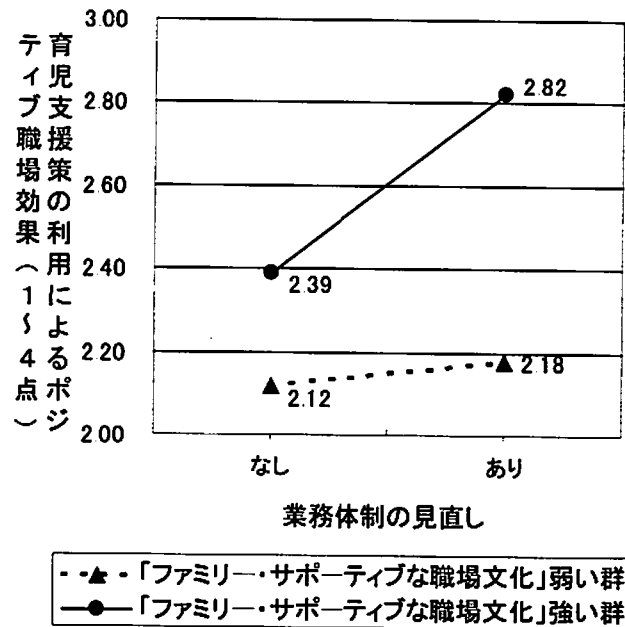


図4 「上司行動：業務体制の見直し」と「ファミリー・サポーターティブな職場文化」からみた「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」

場文化」の主効果 ($F_{(1,202)} = 34.51$) が1%水準で有意であった。「キャリアの話し合い」と「ファミリー・サポーターティブな職場文化」の交互作用 ($F_{(1,202)} = 1.63$) は有意ではなかった。「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」に対しては、上司行動「キャリアの話し合い」の主効果 ($F_{(1,202)} = 4.95$) が5%水準で有意であり、「ファミリー・サポーターティブな職場文化」の主効果 ($F_{(1,202)} = 15.07$) が1%水準で有意であった。「キャリアの話し合い」と「ファミリー・サポーターティブな職場文化」の交互作用 ($F_{(1,202)} = 0.84$) は有意ではなかった。キャリアの話し合いがある方がポジティブな職場効果の平均値が高いことが分かった。ネガティブな職場効果に対する「キャリアの話し合い」の主効果はF値が小さいものの、キャリアの話し合いがある方がネガティブな職場効果の平均値が低い傾向が見られた (表4)。

最後に上司行動の「業務体制の見直し」について、「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」への影響をみると、「業務体制の見直し」と「ファミリー・サポーターティブな職場文化」の交互作用 ($F_{(1,200)} = 5.44$) が5%水準で有意であっ

た。「業務体制の見直し」の単純主効果を検定したところ、「ファミリー・サポーターティブな職場文化が強い群」において1%水準で有意であったが ($F_{(1,200)} = 16.88$)、「ファミリー・サポーターティブな職場文化が弱い群」では有意ではなかった ($F_{(1,200)} = 0.27$)。「ファミリー・サポーターティブな職場文化」の単純主効果は、業務体制の見直し「あり」「なし」両群において1%水準で有意であった (「あり」群 $F_{(1,200)} = 28.33$ 、「なし」群 $F_{(1,200)} = 7.32$)。図4はこれらの結果を表したものである。ファミリー・サポーターティブな職場文化が強い場合には、業務体制の見直しを行うことによって、ポジティブな職場効果が高くなる。反対に、ファミリー・サポーターティブな職場文化が弱い場合には、業務体制の見直しを行ってもポジティブな職場効果に差は見られない。ただし、「業務体制の見直し」と「ファミリー・サポーターティブな職場文化」の交互作用はF値が小さいため、「育児支援策の利用によるポジティブな職場効果」に大きな影響をもつとはいえないが、この交互作用によってポジティブな職場効果がより高められるという傾向が確認できたといえる。

表4 「上司行動」「企業のファミリー・サポート推進度」「ファミリー・サポータティブな職場文化」による「育児支援策の利用による職場効果」の平均値と標準偏差

		育児支援策利用による	
		ポジティブ職場効果	ネガティブ職場効果
仕事量等の話し合い	あり (n=133)	2.47(0.62)	2.58(0.60)
	なし (n=73)	2.25(0.56)	2.80(0.63)
キャリアの話し合い	あり (n=64)	2.68(0.60)	2.51(0.61)
	なし (n=142)	2.26(0.56)	2.73(0.61)
業務体制の見直し	あり (n=88)	2.59(0.64)	2.59(0.64)
	なし (n=116)	2.24(0.54)	2.71(0.61)
企業のファミリー・サポート推進度	高い (n=109)	2.65(0.48)	2.54(0.57)
	低い (n=97)	2.10(0.60)	2.80(0.65)
ファミリー・サポータティブな職場文化	利用しやすい (n=111)	2.61(0.57)	2.48(0.58)
	利用しにくい (n=95)	2.14(0.54)	2.87(0.60)

** p<.01 * p<.05 ()は標準偏差。

「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」に対しては、上司行動「業務体制の見直し」の主効果 ($F_{(1,200)} = 0.16$) が有意ではなかった。「ファミリー・サポータティブな職場文化」の主効果 ($F_{(1,200)} = 23.49$) が1%水準で有意であった。「業務体制の見直し」と「ファミリー・サポータティブな職場文化」の交互作用 ($F_{(1,200)} = 1.80$) は有意ではなかった。よって、ファミリー・サポータティブな職場文化が強い方が、ネガティブな職場効果の平均値が低いことが分かった(表4)。

これらの分析結果から、育児支援策の利用における「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」の上司行動が、育児支援策の利用によるポジティブな職場効果を高めることが明らかとなり、仮説1が部分的に支持された。また、上司行動の「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」がネガティブな職場効果を軽減することから、これら2つの上司行動について仮説2が支持されたといえる。交互作用については、「業務体制の見直し」と「企業のファミリー・サポート推進度」、「業務体制の見直し」と「ファミリー・サポータティブな職場文化」の交互作用がそれぞれポジティブな職場効果に有意であった。したがって、仮説3と仮説5が一部支持されたといえる。一方、ネガティブな職場効果に対して交互作用は有意でなかったため、仮説4、6は支持されなかった。

7. 考察

本研究では、育児支援策を利用する際の「仕事

「キャリア」「職場」の問題に対する上司行動に焦点を当て、これらの上司行動が育児支援策の利用による職場効果にどのような影響をもたらしているのかを見てきた。上司と育児支援策利用者との間で「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」「業務体制の見直し」が行われることで、モチベーションの向上、会社への貢献意欲の高まり、職場の協力体制の強化といったポジティブな職場効果が高まることが分かった。育児支援策の利用に先立って、育児支援策利用者と上司が仕事量や責任、将来のキャリア、業務分担の見直しについて話し合いを行うことは、利用者が担当する仕事の職場における位置づけや、将来のキャリア形成における育児期の位置づけ、育児期の働き方等を明確にし、育児支援策の利用に対する安心感ややる気をもたらす。さらに、「話し合いの場を持つ」という上司の行動は、職場における育児支援策への理解を深め、育児支援策利用者に対して協力的な雰囲気醸成すると考えられる。

上司行動の中でも「業務体制の見直し」は「企業のファミリー・サポート推進度」「ファミリー・サポータティブな職場文化」とそれぞれ交互作用が有意であった。企業がファミリー・サポータティブな対応をする方が、また職場にファミリー・サポータティブな職場文化がある方が、業務体制の見直しによるポジティブな職場効果がより大きくなるといえる。他方、上司行動の「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」については交互作用が認められなかった。仕事量や責任、キャリアは、育児支援策利用者個人の問題として、利用

者と上司の話し合いによって確認、調整できるが、業務体制の見直しは利用者の問題にとどまらず、職場における業務分担や業務プロセスの変更等、職場の同僚や先輩・後輩との調整が必要となる。育児支援策の周知を徹底し、仕事と生活の両立を積極的に支援する企業の姿勢が明確であるほど、業務の変更等に対する職場の受容度合いが高まり、職場内の理解や協力が得やすい。また、ファミリー・サポータティブな職場文化、すなわち職場において育児支援策の利用しやすい雰囲気がある方が、業務体制の見直しによって生じる職場内の調整が進むことから、職場のモチベーションや貢献意欲が高まり、協力体制も強化されると考えられる。

このことは「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」の上司行動が「育児支援策の利用によるネガティブな職場効果」を軽減する一方、「業務体制の見直し」がネガティブな職場効果を軽減しないことから推測できる。育児支援策の利用に当たって、事前に仕事量やキャリアについて上司と話し合うことは、育児支援策利用者の仕事やキャリアに対する不安や後ろめたさ等を解消し、職場内のコミュニケーション不足やポジションへの不安、育児支援策利用への抵抗感を緩和する。しかしながら、「業務体制の見直し」は既に述べたように職場内の調整・協調行動が必要とされるため、逆に職場への気兼ね等をもたらし、ネガティブな職場効果を軽減するに至らないと考えられる。

また、「企業のファミリー・サポート推進度」はポジティブな職場効果を高め、ネガティブな職場効果を低くするが、上司行動が職場効果にもたらすすべての影響をモデレートするわけではない。育児支援策利用者にとって、直接的な支援や対応を行う上司の存在が重要といえる。このことは先行研究においても、上司は従業員の両立支援策の利用を励まし、あるいは思いとどまらせることができることから、ファミリー・サポータティブな方針や両立支援策の効果に重要な役割を果たしていると指摘されている (Perlow, 1995; Starrels, 1992)。

以上のことから、育児支援策を効果的に運用す

るには、第一に上司行動の重要性があげられる。育児支援策の利用に当たって上司が利用者と仕事量や責任、キャリアについて話し合いを行い、業務体制の見直しを行うことは、利用者のモチベーションのみならず、職場の協力・協調的な対応をもたらすと考えられる。部下が育児支援策を利用する際、上司がいかに対応するかである。育児支援策についての解説、部下の育児支援策利用に当たってのガイドライン、あるいは育児支援策利用者を部下に持つ上司同士の情報共有等、上司が育児支援策の利用に適切に対応できるような仕組みを企業が整備することが有効といえるだろう。

第二に、上司行動の一つとして「業務体制の見直し」を行う場合には、同時に企業のファミリー・サポート推進度、ファミリー・サポータティブな職場文化に配慮した方が、職場のモチベーションや協力体制をより高めることができる。IT化や組織のフラット化等によって、個々の従業員が担当する業務範囲が広くなり、分業が可能になったとはいえ、職場において他者との協力・協働作業は不可欠である。したがって、育児支援策の利用に当たって、利用者の担当業務が職場でどのようにカバーされるのかは、職場の同僚や先輩・後輩においても関心の高いところである。企業が育児支援策の利用を支持する姿勢を明確にし、社内イベント等、育児支援策の理解を深める啓蒙活動を行いながら、業務プロセスや業務分担の変更を職場で共有しつつ進めることが重要といえる。

また、育児支援策の利用における業務体制の見直しには、(1) 業務プロセスの改善、(2) 代替要員による対応がある。業務プロセスの改善は(ア) 業務の廃止を検討する、(イ) 業務プロセスを見直して効率を高める、(ウ) 業務分担を再配分する、があげられる。ただし、業務の廃止は、育児支援策利用者の職場復帰後の仕事を奪うことにつながるため、適切とはいえない。一方、業務プロセスの見直しは、利用者だけでなく、周囲の業務プロセスを見直すきっかけにもなり、職場に好影響をもたらすと考えられる。また、業務プロセスを見直して効率化を図っても、育児支援策利用者一人では担えきれない業務もある。そのような場合には、業務の範囲、量、質等を明確に再配

分し、状況に応じて代替要員を活用する必要があるだろう（上林, 2001; 脇坂, 2002）。

業務体制の見直しは、職場における業務分担や業務プロセスの変更をもたらすため、上司と利用者の間だけの合意だけでなく、その変更や改善について職場で共有することが重要となる。このことが職場の理解、納得感を高め、育児支援策の利用に対する協力体制を培っていくだろう。

最後に「企業のファミリー・サポート推進度」「ファミリー・サポートティブな職場文化」の重要性をあげる。育児支援策の利用によるポジティブな職場効果を高め、ネガティブな職場効果を軽減するには、育児支援策が職場に浸透するような組織の取り組み、育児支援策の利用に対する寛容さ、柔軟な職場文化が必要といえる。そして、このような職場づくりに「キャリア形成とライフイベントの統合的視点」が求められる。これまでの日本企業では、長期にわたって継続的に働き続ける男性正社員を前提にキャリア形成が行われてきた。育児支援策を利用するのは、出産して育児を担う女性社員であり、女性社員の長期継続的キャリア形成は難しいというステレオタイプな考えがある。そのため、企業や職場の仕組み、従業員の働き方やキャリアデザインに「出産・育児」といった家族的責任が組み込まれずに議論されてきた。育児休業をはじめとする両立支援策の利用とキャリア形成の連携が取れていないのである。性別に関係なく、両立支援策を利用しながら家庭責任と職場責任に貢献することを前提にした、働き方やキャリアデザインを検討していくことが、育児支援策に寛容で柔軟な職場をつくっていくと考えられる。

本研究では、育児支援策の利用における上司の具体的な行動として、「仕事量等の話し合い」「キャリアの話し合い」「業務体制の見直し」がポジティブな職場効果、すなわち職場のモチベーションや会社への貢献意欲、協力体制を向上させることが明らかになった。このことは、ファミリー・サポートティブな職場環境として「ファミリー・サポートティブな上司・組織対応・組織文化」の重要性を指摘する欧米の研究や、両立支援策の運用面での改善や工夫、上司のマネジメントの柔軟性が

重要とする金井（2002）を支持するものである。さらに「ファミリー・サポートティブな上司」「上司のマネジメントの柔軟性」について、より具体的なマネジメント行動の重要性を検証したといえる。

本研究は女性正社員を対象に分析を行ったが、「仕事と育児の両立」は女性だけの問題ではなく、男性の育児休業取得、多様な人材育成・活用といったダイバーシティ・マネジメント、働きやすさに対するCSR（企業の社会的責任）へとシフトしつつある。そして、「仕事と育児の両立」は「仕事と生活の両立」すなわちワーク・ライフ・バランスの問題へと展開していくだろう。本研究の結果は、統計的には弱い関係性を示したにとどまるが、育児支援策の利用における上司行動が、育児支援策の効果的な運用に重要な役割を果たしていること、特に業務体制の見直しにあたっては、育児支援策の利用しやすい職場文化との相乗効果で、職場のモチベーションや協力体制を高める可能性を示唆したといえる。このことは、男性の育児休業取得、ダイバーシティ・マネジメント、CSRを考える際の重要な視点となるだろう。

また、育児支援策の利用後の取り組み、例えば「現職復帰」「仕事量の増減」といった対応も育児支援策の効果的運用を促進すると考えられる。これらの点については今後の研究課題としたい。さらに、上司行動が育児支援策の利用率にもたらす効果は検証されていない。この課題については、データ収集のプロセスから再検討を行い、次なる研究へとつなげていきたい。

付記

本論文執筆に当たって、ご懇篤なご指導とご高配を賜りましたグロービス経営大学大学院村上恭一教授、慶應義塾大学花田研究会の方々、近藤登紀子氏に厚く御礼申し上げます。また、本調査の実施に当たって、財団法人社会経済生産性本部柳田尚也氏に大変なご尽力を賜りましたことをここに心より感謝し御礼申し上げます。

参考文献

- ・ Allen, T.D. (2001). "Family-supportive work

- environments: The role of organizational perceptions." *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- ・ 荒川岩雄・金野俊男・吉池清 (2004) 『労働基準法と就業規則がわかる本』成美堂出版。
 - ・ 男女共同参画会議 (2005) 『少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書』 < <http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/syosika/houkoku/index-kokusai.html> 2006/11/11検索 >。
 - ・ Dex, S., & Scheibl, F. (1999). "Business performance and Family-Friendly Policies." *Journal of General Management*, 24, 4, 22-37.
 - ・ Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.
 - ・ Frone, M. R., & Cooper, M. L. (1992). "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface." *Journal of applied Psychology*, 77, 1, 65-78.
 - ・ Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). "Sources of Conflict Between Work and Family Roles." *Academy of Management Review*, 10, 1, 76-88.
 - ・ 金井篤子 (2002) 『キャリア・ストレスとワーク・ライフ・バランス』『日本労働研究雑誌』 503, 54-62.
 - ・ 上林千恵子 (2001) 『中小企業の育児支援と育児休業制度—中小企業19社の事例から—』『社会志林』 47, 4, 129-158.
 - ・ 経済産業省 (2003) 『男女共同参画研究会報告：女性の活躍と企業業績』。
 - ・ 経済産業省 (2005) 『男女共同参画に関する調査——女性人材活用と企業の経営戦略の変化に関する調査』。
 - ・ 国立社会保障・人口問題研究所 (2002) 『日本の将来推計人口 (平成14年1月推計)』 < <http://www.ipss.go.jp/pp-newest/j/newest02/newest02.html> 2006/06/19検索 >。
 - ・ 厚生労働省 (2002) 『少子化対策プラスワ
ン』 < <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/09/h0920-1.html> 2006/06/19検索 >。
 - ・ 厚生労働省 (2005) 『平成16年度女性雇用管理基本調査』 < <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2005/08/h0808-2.html> 2006/06/19検索 >。
 - ・ 内閣府 (2004) 『平成16年版男女共同参画白書』国立印刷局。
 - ・ 内閣府 (2005) 『管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査』。
 - ・ 日本労働研究機構 (2001) 『ファミリー・フレンドリーについての調査』 < <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/web/200104/index.html> 2006/11/14検索 >。
 - ・ 日本労働研究機構 (2003) 『育児や介護と仕事の両立に関する調査』 < <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/h1507/index.html> 2006/11/14検索 >。
 - ・ Perlow, L. A. (1995). "Putting the work back into work/family." *Group and Organization Management*, 20, 227-239.
 - ・ Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). "Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance." *Academy of Management Journal*, 24, 6, 1107-1117.
 - ・ 労働省女性局編 (1999) 『「ファミリー・フレンドリー」企業をめざして』大蔵省印刷局。
 - ・ 坂爪洋美 (2002) 『ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス』『日本労働研究雑誌』 503, 29-42.
 - ・ 佐藤博樹・武石恵美子 (2004) 『男性の育児休業』中公新書。
 - ・ 社団法人日本経済団体連合会 (2006) 『産業界・企業における少子化対策の基本的取り組みについて』 < <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/028/index.html> 2006/11/14検索 >。
 - ・ 総務省統計局 (1970、2000) 『我が国の推計人口大正9年～平成12年』 < <http://www.stat.go.jp/data/jinsui/wagakuni/index.htm> 2006/11/11検索 >。
 - ・ 総務省統計局 (2006) 『労働力調査 長期時系列データ』 < <http://www.stat.go.jp/data/>

- roudou/longtime/03roudou.htm 2006/11/11検索>.
- ・ Starrels, M. E. (1992). "The evolution of workplace family policy research." *Journal of Family Issues*, 13, 259-278.
 - ・ 高木浩人 (2001) 「POS研究の展開」『愛知学院大学文学部紀要』31, 17-25.
 - ・ 武石恵美子 (2006a) 「次世代育成支援の理念と動向」『季刊労働法 (2006年夏季)』213, 2-12.
 - ・ 武石恵美子 (2006b) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
 - ・ Thomas, L.T., & Ganster, D. C. (1995). "Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective." *Journal of Applied Psychology*, 80, 1, 6-15.
 - ・ Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). "When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict." *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
 - ・ 脇坂明 (2001) 「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会, 195-222.
 - ・ 脇坂明 (2002) 「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』503, 4-14.
 - ・ 吉田悟 (2003) 「仕事と家庭 ワーク・ファミリー・コンフリクト」小口孝司、楠見孝、今井芳昭編『エミネント・ホワイト』北大路書房, 91-106.
 - ・ 財団法人女性労働協会 (2000) 「育児・介護を行う労働者の生活と就業の実態等に関する調査」<http://www.jil.go.jp/kisya/josei/20000804_01_j/20000804_01_j.html 2006/06/19検索>.
 - ・ 財団法人こども未来財団 (2001) 「平成12年度子育てに関する意識調査事業調査報告書」<<http://www.kodomomiraizaidan.or.jp/houkoku/pdf1210.html> 2006/06/19検索>.
 - ・ Zedeck, S. (1992). "Introduction: Exploring the domain of work and family concerns." In Zedeck, S. (Ed.), *Work, families, and organization*. San Francisco: Jossey-Bass.