

# 育児休業中のワーキングマザーを対象にした 復職支援施策の副次的効果

国保 祥子（静岡県立大学）

## 抄録

我が国の女性管理職はまだ少ない。女性管理職を育成する上での大きな課題は、出産や育児のようなライフイベントとキャリアを両立しにくいということである。育児休業制度や短時間勤務制度の普及で、出産を経ても就業の継続はできるようになってきたが、さらにキャリアアップを目指す人はまだまだ少ない。特に出産によって職場や家庭内での役割変化や働き方の変化に直面する育休期間の前後では、多くの女性がキャリア上の揺らぎを経験する。本稿では、育休期間中に働き方や役割の移行に適應することを目的とした介入施策（育休復職支援プログラム）によって、職場への再適應がスムーズになるだけでなく、管理職としての能力開発につながる可能性を示唆する。

キーワード：ワーキングマザー、育児休業、女性管理職、ケースメソッド、復興支援プログラム

## 1 はじめに

まず我が国における女性管理職の実態について述べる。女性管理職の実態を調べていくと、その背後に我が国が抱える女性の労働環境の課題があることがわかる。1-1では、我が国では管理職に占める女性の割合が国際的に見ても著しく低いという事実を明らかにし、1-2では、女性管理職を増やすことの妥当性を企業目線および女性個人の目線で論じる。

### 1-1 我が国における女性管理職の実態

まず女性管理職を有する企業の割合について、本稿では課長相当職以上を管理職と定義しているが、厚生労働省「平成30年度雇用均等基本調査」においては、課長相当職以上の女性管理職を有する企業割合は56.3%と約半分の企業には管理職の女性が存在しないことがわかる。なお同調査では、おおむね規模が大きくなるほど各役職の女性を有する企業割合が高くなり、5,000人以上規模

では、部長相当職の女性管理職を有する企業が74.4%、課長相当職の女性管理職を有する企業が93.8%で、1,000~4,999人規模ではそれぞれ40.2%と76.0%となっている。

続いて管理職に占める女性の割合を見てみると、平成30年度雇用均等基本調査によると、課長相当職以上の管理職に占める女性の割合は11.8%であり、役職別にみると部長相当職に占める女性の割合は6.7%、係長相当職では16.7%となっている。ここから女性の多くは非管理職であることがわかる。なお産業別にみると、女性管理職割合は医療・福祉が49.3%と突出して高く、次いで宿泊業・飲食サービス業の23.1%、生活関連サービス業・娯楽業の22.2%、教育・学習支援業の21.9%となっている。女性の就業率が高い業界は管理職の女性比率も高いという傾向が見て取れる。

この女性管理職比率は、国際的に見ると非常に低い。労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2018」によると、全就業者に占める女性の割合は、フランス48.2%、スウェーデン47.8%、

本稿における「女性」とは子どもを持って働く母親およびその予備軍のことを指しており、女性を管理職に登用したいと思っているが、子育てとの両立が難しいこと等を理由に断られるといった課題を抱えた企業に向けた具体的な解決策の提示を目的としている。決してすべての女性が子どもを持つべきだと考えているわけではない。

アメリカ46.8%、イギリス46.7%などの欧米諸国に比べて、日本43.5%、フィリピン38.9%、マレーシア38.4%となっており、日本をはじめとするアジア諸国の割合は低くとも大きな差ではない。しかしながら管理職に占める女性の割合は、アメリカ43.8%、スウェーデン39.3%、フランス32.9%などの欧米諸国のほか、フィリピン48.9%やシンガポール35.2%などのアジア諸国と比べても、日本は12.9%という低い水準にとどまっている。

## 1-2 なぜ女性管理職を増やすべきなのか

ところで、そもそもなぜ女性管理職を育成する必要があるのだろうか。性差別なく機会を享受できる社会であるべきという理由はもちろんだが、ここでは経営の観点からその必要性を論じる。

### (1) 企業における女性管理職の必要性

まず企業にとっては、女性管理職の育成は人材の確保とダイバーシティによる企業価値創造という2つの観点で重要になる。日本の人口は、2008年にピークの1億2,808万人に達して以降は減少傾向にある。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」によると、出生中位推計の結果に基づけば、2053年に人口は1億人を切って9,924万人となり、2065年には8,805万人となる。労働力に影響する生産年齢人口で言えば、1995年の8,726万人をピークに減少局面となって2015年で7,728万人となっているが、2056年は5千万人を割り、2065年には4,529万人とほぼピーク時の半分となると予測されている。そのような状況では、女性をはじめ介護問題を抱えた人材など、多様な人材を活用しなければ企業活動が立ち行かなくなる。

大量生産・大量消費の時代には均質なモノを大量に作ってあればよかったが、現在のようにモノが余り消費者の変化も技術革新も速い時代となると、次々と新しい商品やサービスを生み出す力が必要となる。このような環境変化の中ではイノベーションを生み出せる組織であることが重要になるが、知識創造を実現して複雑多様な環境に対応するには、組織も同じ程度の多様性を持っていな

ればならないとする最小有効多様性の原理の観点からも女性の存在は重要である [Ashby, 1947; 伊丹, 1999; 野中, 1990]。リーダーシップと成果について研究したLowe et al. [1996] は、組織の成果および部下の満足度に影響を与えるのは変革型 (Transformational) リーダーシップの4つの資質および実務型 (Transactional) リーダーシップのコンティンジェント・リワード資質であると述べているが、これらの資質においては女性が男性を上回るということがわかっている [Eagly and Engen, 2003]。

### (2) 女性における昇進の必要性

併せて、女性個人としても正社員として働き続けるキャリアを描くのであれば、管理職を視野に入れるべきである。現在の日本社会では、女性が出産を機にいったん離職すると正社員としての再就職は容易ではない。出産前からの母の就業状態の変化を追跡している厚生労働省「第15回21世紀出生児縦断調査（平成13年出生児）」によると、母が有職の割合は、出産前の54.1%が、出産半年後（第1回調査）で24.9%に減少し、その後は年々増加して子が中学3年生時点（第15回調査）では80.8%となっているが、その内訳をみると、「勤め（パート・アルバイト）」の割合は出産後から増加傾向で中学3年生時点（第15回調査）では48.9%となっており、「勤め（常勤）」の割合は、出産前の32.8%が、出産半年後（第1回調査）で16.1%に下がり、中学3年生時点（第15回調査）では24.5%となっている。

このデータを見ると、出産を機に非正規雇用へ転換し、そのまま非正規雇用に留まり続ける人が多いことが分かるだろう。非正規雇用が本人の選択の結果であるケースももちろんあるであろうが、非正規雇用から正規雇用への転換の難易度を考えると、もし正社員として働きたいと思うならば辞めずに続けることが最善策となる。そして平成17年版「国民生活白書」によれば、大卒女子総合職の平均として、仕事を中断することなく定年まで38年間働き続けた場合の生涯賃金は約2.8億円、育児休業を取得して就業継続する場合の生涯賃金

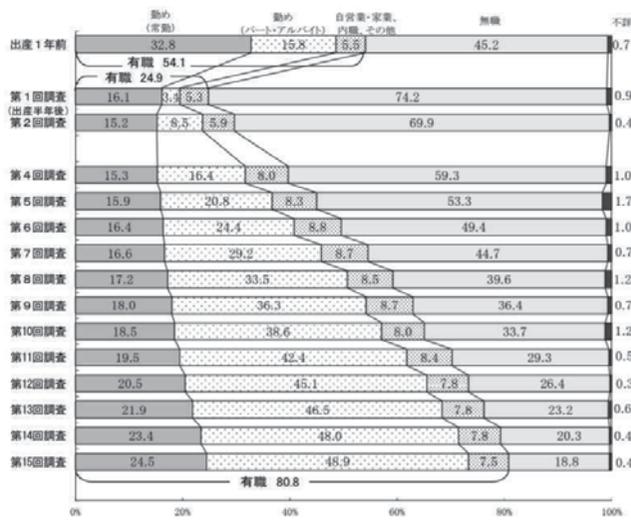
は約2.6億円、出産後退職をした後にパートとして復職するケースの生涯賃金は4,913万円であり、出産退職は2億円以上の生涯賃金の差につながる。そして正社員として長く働き続けるのであれば、管理職に昇進するという選択肢が視野に入る。大久保・石原〔2014〕が述べているように、「管理職になる以外に長く仕事を続ける方法はほとんどない」のも事実である。そもそも管理職と非管理職では給与水準も異なる。厚生労働省「平成26年賃金構造基本統計調査」をもとに、大卒30-50代の平均給与を課長以上の管理職、係長、非管理職ごとにまとめてみると、管理職と非管理職で、月給にして24万1,500円（1,000人以上規模）、25万3,700円（500～999人規模）、11万700円（499人以下規模）の収入の差がある。

## 2 女性管理職の育成における課題

ここでは、女性の管理職化を妨げる要因について論じる。2-1では先行研究から女性管理職育成上の課題を就業継続要因と昇進要因の2つに整理し、2-2および2-3ではその詳細について述べる。続く2-4では管理職として育成するうえでの女性特有の課題について解説する。

### 2-1 先行研究に見る女性の管理職の阻害要因

若林〔1985〕は女性管理職の阻害要因を「男女差別の風土」という組織要因、「能力・意欲の欠如」というパーソナリティ要因、「両立問題」という家庭要因であると指摘し、高木〔1987〕は「知識・技術」という個人要因、「職場の協力関係」という職場要因、「組織風土」という組織要因として要因を分析している。育休制度の利用が当たり前になった世代の離職原因を分析した中野〔2014〕は、女性の就業に影響を与える要因を「職場環境要因」「育児資源要因」「意識要因」に分類して分析している。これらの先行研究を踏まえ、女性管理職の育成上の課題をざっくりと分けるならば、企業・職場環境が原因となる「職場環境要因」と、女性個人の意識・能力（育児資源を含む）が原因となる「女性個人要因」の2要因に分類できる。ただしこの2つは完全に独立したものではなく、例えば「男女差別の風土」は職場環境要因であるが、それに影響を受けて「女性個人の昇進意欲の欠如」という女性個人要因に帰着し、さらに女性の意欲の低さに幻滅した企業が「女性に昇進の機会を与えない」という組織風土を強化することもある。また、「女性への教育投資に消



注：1) 第1回調査から第15回調査まですべて回答を得た者のうち、「母と同級」の者（総数 23,346）を集計。  
2) 第3回調査は母の就業状況を調査していない。

Figure 1：母の就業状況の変化（出典：厚生労働省「第15回21世紀出生児縦断調査（平成13年出生児）」）

極的」という職場環境要因が、「女性の知識・スキル不足」という女性個人要因に帰着し、そのため企業はさらに教育投資に消極的になるということも考えられる。つまり、職場環境要因と女性個人要因は相互に影響するため、明確な線引きが難しい。そこで本稿では、女性が管理職となるプロセスに着目して要因を分けることとする。

女性管理職を育成するためには、まず管理職への昇進可能性のある女性が組織内に存在することが前提条件として必要である。そのためには、結婚や育児といったライフイベントを経ても仕事が続けられる状況である必要があり、これを「就業継続要因」とする。しかし、女性が就業を継続するだけでも管理職に至らない。加えて管理職に昇進するための知識・スキルや、意欲を備える必要がある。特に女性の多くは20代後半～40代前半に出産というライフイベントを迎えるため、管理職として必要な知識やスキルを身に着けるための能力開発との両立が難しいが、これを「昇進要因」とする。

## 2-2 就業継続要因

管理職に占める女性の割合が1割程度であることは先に述べた通りであるが、文部科学省「学校基本調査」平成30年度結果から2018年に大学（学部）を卒業して就職した者に占める女性の割合が49.4%であることを考えると、女性は企業に就職はするものの管理職にはならない人が多いと言え

る。大学卒業時点では約半数が女性であるにもかかわらず、管理職となると女性がこれほどまで少なくなる理由の1つは、女性が結婚や出産を機にキャリアの途中で離職してしまうという現象である。そのため、まずは女性が就業を継続するための制度が整備された。

女性の社会進出を支援する制度の嚆矢は、1986年に施行された男女雇用機会均等法であった。1980年代から1990年代前半は機会均等としての女性活躍推進が進んだ時代ではあるが、「配偶者控除」等に代表される男性稼ぎ主型の生活保障システムや、人材の流動性を抑えるための年功序列的賃金制度（いわゆる終身雇用制度）が前提となっており、業務上の表立った差別はないものの、同じチャンスを手にするためには家のことを妻に任せて働く男性並みのハードワークを求められた。その結果、女性は「子どもかキャリアか」の二者択一の選択を迫られ、その結果、多くの女性が職場を去った。

続く1990年代中盤から2010年代は、男性稼ぎ主型からの脱却を目指した男女共同参画社会基本法の施行（1999）や、育児・介護休業制度（1991）など、育児とキャリアの両立支援に関する制度面での充実が進んだ。この育休制度は、社外労働市場の流動性が低い我が国において雇用保障という点で大きな意味を持った。国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」より、社会全体で女性の第1子出産前後の就業変化を見ると、

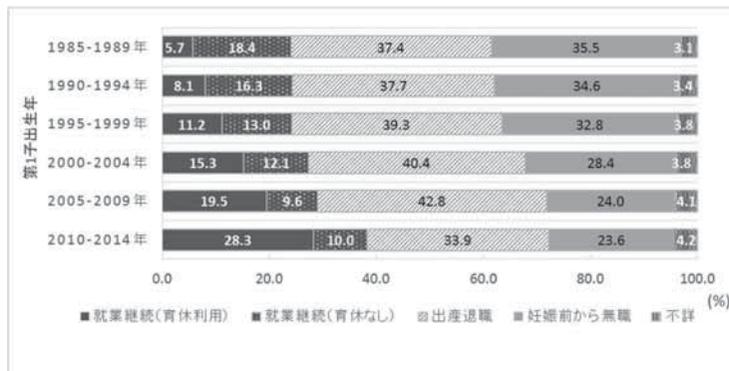


Figure 2：第1子出産に関する就業状態の変化（出典：国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」）

育休を利用して就業継続する人の割合が制定前後で5.7%（1987-1989）から28.3%（2010-2014）と急激に増えており、育休非利用と併せると就業を継続する女性は24.1%から38.3%にまで増えている。但し出産を機に退職する女性の割合は37.4%（1987-1989）から33.9%（2010-2014）とほとんど変わっていない。また同調査より、結婚妊娠前に就業していた女性に限定して就業継続率を見ても、第1子出産の前後で2005年までは約40%だった継続率は2010年以降には53.1%と大きな改善を見せた。但し就労形態ごとに比較すると、正規職員は40.4%から69.1%と就業継続率が大きく向上し育児休業制度の恩恵を受けていることが分かるが、パート・派遣の就業継続率は23.7%から25.2%とほぼ変わらず、自営業主に関しては72.7%から73.9%と就業継続率は非常に高いものの、育休制度利用者は3.0%から8.7%と低い。

主に正社員に限った話ではあるが、育休制度が普及したことで、出産しても就業継続はできるようになった。「平成30年度雇用均等基本調査」によると、2017年度に育児休業を終了して復職予定であった女性のうち89.5%が復職している。しかし復職する女性が増えたことで、別の問題が発生した。育休制度と双壁をなす両立支援制度として、2010年に施行された改正育児・介護休業法にのった短時間勤務制度があげられるが、出産を迎える女性従業員は産前産後休業と育休、復帰後は時短制度というように、両立支援を連続的に利用することが一般化している。こうした育児中の女性に対する配慮が充実する一方で、この制度利用

者の割合が高まったため業務が立ち行かなくなる企業が出始めた。加えて時短制度利用者に対する業務の割り当てやフルタイム勤務者との業務配分、時短制度利用者をカバーするために業務負担が増えたフルタイム勤務者への対応、会議時間等の情報共有の方法、評価方法といった課題が目立つようになった。また時短制度利用者本人にとっては、仕事経験が制約されることで能力開発やキャリア形成、仕事意欲に対するマイナス影響があるという課題がある〔佐藤・武石,2014〕。フルタイム勤務から時短勤務に切り替えることで減給になったり、マミートラックと呼ばれる昇進ややりがいは縁遠いキャリアコースに自動的に乗らされてしまったりするケースも生まれ始めた。

### 2-3 昇進要因

女性管理職の育成におけるもう1つの課題は、女性が管理職を志向しないという昇進意欲の問題である。厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」によると、女性管理職が少ないあるいはまったくくない理由として、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性が少ない」が54.2%、「管理職に就くための在職年数を満たしている者はいない」が22.2%、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」が19.6%、となっており、就業継続要因へのアプローチが必要であることがわかる一方で、「女性が希望しない」と回答している企業も17.3%存在し、就業継続の課題だけでなく、意欲に対する取り組みも求められる。公益財団法人日本生産性本部「第6回コア人材と

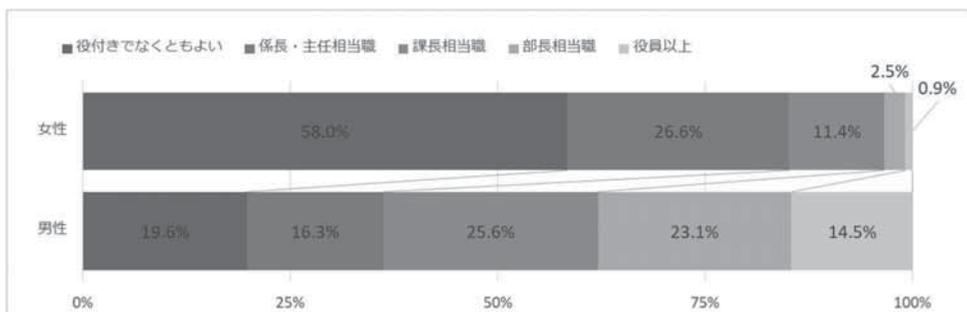


Figure 3：現在の勤務先での昇進希望（一般従業員調査）（出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構，2014。グラフは筆者作成）



見てとれる。

#### 2-4 管理職育成における女性特有の課題

ここまでのところで、女性が昇進意欲を持つためには就業継続ができる環境は大前提であるが、その上で人材の管理方法や評価方法を確立し、家庭と両立しつつやりがいを持てるような業務をまかせていく必要があることがわかってきた。やりがいを持たせるための管理という点で上司の役割は大きい。しかしその上司が、従業員グループ間の統計的な格差を根拠に処遇に差を設ける統計的差別 [Aigner and Cain, 1977等] によって女性を育成対象とみなさなかったり、女性の社会的役割は育児であるというジェンダーバイアスを持つことで成長に繋がる業務を女性に与えなかったりする場合がある。時間制約のある人材の管理ノウハウを持たない管理職が、業務完遂リスクを回避しようと育児中の女性には責任もやりがいもない業務ばかりを任せるということもある。このように女性は構造的に管理職に必要な能力開発が行われにくいいため、恣意的な介入が必要である。

特に、職場を1年近く離れる育児休業期間は、女性のキャリア上大きな影響を持つ。育児休業とは、育児介護休業法で定められた制度で、産後8週間から最長2歳になるまで休むことができる。育児休業期間中は社会保険料が本人・事業主負担分ともに免除され、休業中は、雇用保険から育児休業給付金を受けることができる。取得期間は任意であるが、待機児童問題より実質的に入園可能なのは子がゼロ歳時点での新年度のみであり、多くの人は出産後から翌4月まで取得することが通例となっている。「平成30年度雇用均等基本調査」によると、2017年度に育児から復職した女性の育児取得期間は、「10か月～12か月未満」が31.3%と最も高く、次いで「12か月～18か月未満」29.8%、「8か月～10か月未満」10.9%の順となっている。

この育児制度によって就業継続はできるようになったものの、約1年間も職場から離れることの影響は小さくない。育児の長さは女性の主体性と仕事へのコミットメントを示すものとみなされやすく、長くとることで労働意欲が低いという印象

を周囲に与えたり [Hideg, Krstic, Trau and Zarina, 2018]、育児の前後で大きく変わる働き方の変化に本人やその上司がうまく適応できなかったりということがある。より具体的に言うと、育児前は残業を厭わず仕事をしていた女性でも、育児から復職した後は子どもを保育園に迎えに行くために早く退社せざるを得ない。また小さい子どもを抱えて仕事をしていると、子どもの発熱や感染症の看病のために欠勤せざるを得ない状況が突発的かつ頻繁に発生する。こうした状況に本人や上司がうまく対応できなかつたり、意欲が低下していると解釈されたり、育児との両立に不安を抱いた女性が積極的に業務責任を担わなくなったりすることで、上司や同僚が女性に期待をしなくなり、責任ややりがいのない業務を女性に任せようになる。そして女性はやりがいを感じらないことで、さらに昇進意欲を失っていく。「育児」は、こうした負のスパイラルに突入する入り口となりやすいため、この働き方のトランジションを支援するために、育児復職後のリアリスティック・ジョブ・プレビューを目的とした研修プログラム（復職支援プログラム）を育児期間中に提供し、どのような思考の変化が生まれるかを調査した。

### 3 育児復職前の状況とトランジション支援の効果

#### 3-1 研究の概要

本研究は2017-2020年にわたって実施する研究プログラム（育児トランジション支援研究）の一部である。2018年度～2020年度に育児から復職する、管理職への昇進可能性がある雇用区分の正社員・総合職の女性総合職を対象に、復職支援目的のワークショップ「復職支援プログラム」を実施。当プログラムは4回のワークショップによって成り立っており、各ワークショップには7～30名が参加した。対象者が育児中の従業員であることから、ゼロ歳の乳児は同伴ができる環境にて開催した。当プログラムはケースメソッド教授法にて実施され、参加者が復職後に直面する可能性が高いシチュエーションをケース教材として用いること

で、リアリスティック・ジョブ・プレビューを実  
現した。参加者は4-6名のグループに分かれた  
グループディスカッションと、全体でのディスカ  
ッションを講師のファシリテーションの元で行う。  
プログラム参加の被験者には①育休中（初期値）  
と②プログラム修了直後、③復職直前、④復職半  
年後という計4回のアンケートを実施、平行して  
プログラム非参加の被験者にも①③④のタイミ  
ングで計3回のアンケートを実施。時間の経過よ  
る意識の変化と、個人特性の影響を統計的に分  
析する。研究協力に同意した18社から希望を募  
り、138名の育休中の女性従業員がプログラムに  
参加、うち115名が全4回のプログラムを修了し  
た。修了者（n=115）の学歴は大学卒が79.1%、  
大学院卒7.8%、短大卒7.8%、専門学校卒5.2%  
と大学卒の割合が高く、潜在的な管理職候補者  
であるといえる。また、37名のプログラム非参  
加の被験者からアンケートを回収した。

このアンケートの定量分析は2020年に発表予  
定であるが、本研究では、復職支援プログラムに  
参加した被験者の意識がどのように変化するか  
の過程をワークショップ中の会話を分析すること  
で明

らかにした。具体的には2018年度に開催したワ  
ークショップの3コースにおける参加者70人の会  
話を録音し、その言及頻度を分析する。会話の  
分析に当たっては、大谷 [2019] のSCAT(Steps  
for Coding and Theorization)を使った質的デー  
タ分析を参考にしている。

復職支援プログラムの内容は表1の通り。Day  
1からDay4までのワークショップでは、ケース  
教材に基づいたディスカッションが行われ、全  
体の方向性は講師によってコントロールされて  
いる。言及頻度はケース教材で扱われるシチュ  
エーションに多少の影響を受けるが、複数の回  
を横断的に分析することで、各ワークショップ  
における発言の偏りを緩和した。

### 3-2 結果

ワークショップにおける被験者の会話を記録し  
、カテゴリごとの言及頻度を測定したところ  
Figure6のようになった。また、これをカテゴリ  
ごとに集計したものはFigure7,8の通りである。

	焦点	内容
Day1	育休者と人事	復職前の人事部との面談において、うまく要望を伝えられない育休者のケース
Day2	復職者と管理職	残業はできないが、より責任のある業務を担当したいと考える時短勤務者のケース
Day3	復職者と他部署	育児と両立しながら働くことで発生する数々のトラブルに対峙する復職者のケース
Day4	管理職と顧客	初めての育休復帰者を迎えることで、顕在化した課内の課題に悩む課長のケース

表 1：復職支援プログラムの構成

また会話は以下のようにタグ付けをして、各カテゴリごとに集計した。

タグ	詳細	スキルカテゴリ	主体カテゴリ
育児資源要素	家事育児リソースやタスクに関わる要素	テクニカル	個人
育休者の知識・スキル・意識の課題	個人の知識やスキルに関わる要素	テクニカル	個人
復帰後イメージの不足	復職後の具体的な働き方のイメージに関わる要素	コンセプチュアル	個人
業務関連要素	担当業務の管理に関わる要素	テクニカル	個人
対人関係要素	職場における人間関係に関わる要素	ヒューマン	職場
職場管理要素	職場組織全体の管理・規範に関わる要素	テクニカル	職場
全社戦略要素	企業や事業部の戦略に関わる要素	コンセプチュアル	企業

表 2：タグとカテゴリー

育児休業中のワーキングマザーを対象にした復職支援施策の副次的効果

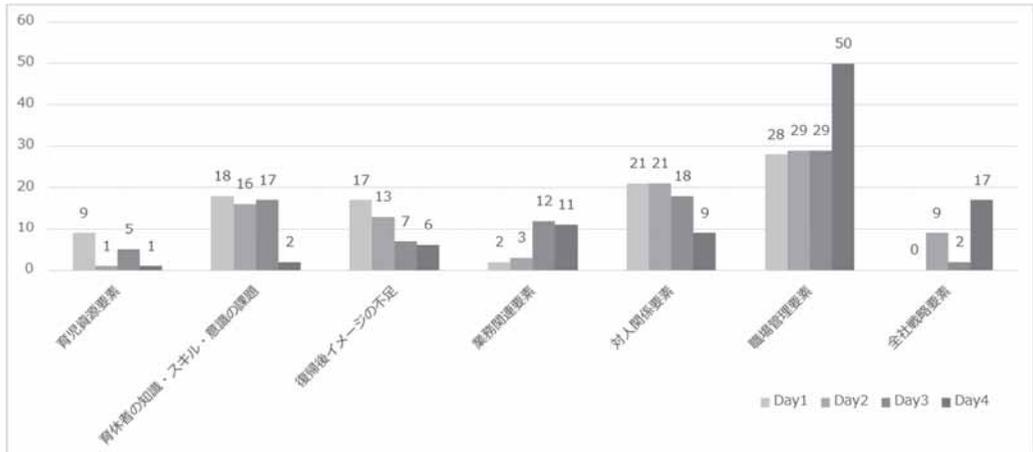


Figure 6：言及頻度グラフ（タグ）

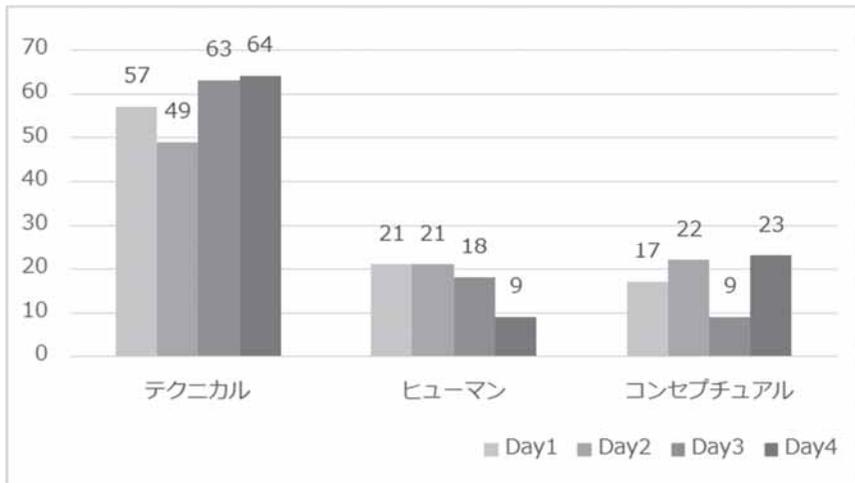


Figure 7：言及頻度グラフ（スキルカテゴリ）

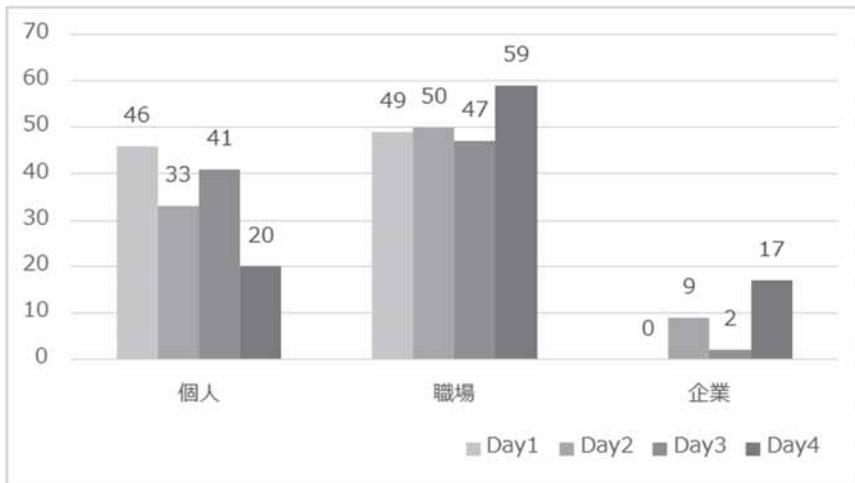


Figure 8：言及頻度グラフ（主体カテゴリ）

まず全体でいえば、「育児資源要素」「育休者の知識・スキル・意識の課題」「復帰後イメージの不足」「対人関係要素」への言及が回を追うごとに減少しており、どちらかという育休者個人に起因する課題や、イメージ不足による課題へのフォーカスは減っている。逆に、言及が増加傾向なのは「業務関連要素」「職場管理要素」「全社戦略要素」となっており、職場に起因する課題へのフォーカスが aumentando。各ワークショップにおけるケースのテーマの影響は否めないものの、育休者個人への視座以上に、職場組織や企業全体の視座を獲得して、現象を眺めることができているようになっている可能性がある。

またスキルカテゴリで見れば、「テクニカル」スキルの頻度が最も高く、回を追って増加傾向でもあることから、復職後の具体的な働き方に関する要素が多くディスカッション中に登場していることが見てとれる。一方「ヒューマン」スキルに関する言及は減少傾向で、「コンセプチュアル」スキルに関する言及はやや増加傾向である。ここから、参加者たちは回を重ねることで対人関係に着目するよりも、業務全体やより高いレベルでの概念化に着目する傾向がみとれる。「職場管理要素」「全社戦略要素」要素の頻度と併せて考えると、小手先でなんとかするだけではなく、自分たちの業務や存在が、全社レベルで見たときにどういった影響を持つのかという視座を持ち始めていると考えられる。

主体カテゴリで見れば、「個人」は回を追うごとに減少傾向であり、「職場」「企業」は増加傾向である。これも育休者個人の視座で考えがちであった初期段階から、徐々に職場全体や、企業全体で捉える視座を獲得しつつあるといえる。

### 3-3 分析

管理職の仕事とは、getting things done through others と表現されるように、自ら動くことによってではなく他人に動いてもらうことで納期までに物事を成し遂げることだと言える。そして、そのためには Katz [1955] が分類した3つのスキル、仕事の担当分野の専門知識である

「テクニカルスキル」、対人関係能力である「ヒューマンスキル」、複雑な状況や変化を認知・分析し、問題を発見し、実際の・創造的解決やビジョン立案をする概念化能力である「コンセプチュアルスキル」のうち、職位が低いほどテクニカルスキルが、マネジャーとしての職位が高くなるほどコンセプチュアルスキルが求められる。なおヒューマンスキルは職位に関係なく必要となるとされている。この復職支援プログラムでは、参加者の会話は「テクニカル」の割合が大きく部下としての目線が強いことがわかるが、回を重ねるごとに「コンセプチュアル」カテゴリの言及の割合が増え、参加者の視座が管理職寄りになっていることが確認できる。また主体カテゴリにおいても、「個人」視座から「職場」「企業」視座への移行が確認できる。つまり当プログラムを通じて、管理職が身につけるべき視座を習得する、言い換えれば管理職教育として効果的である可能性が示唆されている。

女性が管理職となるために習得するべきスキルは、基本的には男性管理職と同じであるはずである。ゆえに男性と同じ学習機会さえあれば、管理職に求められる成長プロセスを同じように歩むであろう。しかしこれまで述べてきたとおり、家事育児といった家庭内労働の主担当者となることが多い女性は、必要な業務経験を重ねにくく成長の機会を逃しやすい。そのため、本人の意欲に関わらず管理職としてのスキルを獲得しにくい環境にある。特に育休から復職後も成長につながる経験を逃し続け、結果的に適切な実践知やスキルを獲得できないままに年齢を重ねることで、女性としてはキャリアアップの機会を失い、一方企業としては貴重な戦力を失うことになる。これは両者にとって好ましくない結末であるといえる。

しかし本研究によって、復職時の再適応を支援する教育プログラムが、管理職として必要な視座を獲得する可能性があることが明らかになった。つまりこれまで育休はキャリア上のブランクとして捉えられていた育休が、(育休者の希望ありきではあるが)能力開発プログラムを提供することで、就業継続要因に加え、昇進意欲要因への対策

ともなり得る可能性が示唆されたのである。女性管理職を増やしたいと考えている企業にとっては、育休中の教育機会を提供することで、再適応の失敗によるモチベーション低下や離職を回避できるのみならず、管理職としての基本的な視座を獲得して帰ってくることになる。そして、「この企業では出産とキャリアが両立できる」という事実、これから結婚出産に向かう若い女性従業員の希望となり、モチベーションアップと転職率の低下をもたらす可能性がある。生産年齢人口が減少して行く一方で、育休を取得して就業を継続する人は今後も増加傾向である。働き方の変化への適応をサポートする教育プログラムは、貴重な人材を維持・確保するための一助となるだろう。

#### 参考文献

- 伊丹敬之 [1999] 『場のマネジメント：経営の新パラダイム』 NTT 出版
- 大久保幸夫・石原直子 [2014] 『女性が活躍する会社』 日本経済新聞出版社
- 大谷尚 [2019] 『質的研究の考え方—研究方法論から SCAT による分析まで—』 名古屋大学出版会
- 金井壽宏 [2002] 『仕事で「一皮むける」関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』 光文社.
- 国保祥子 [2018] 女性管理職育成施策としての実践知獲得教育の可能性。『経営と情報』第30巻第2号
- 高木晴夫 [1987] 女性管理職の意欲構造調査—日米比較をもとにして。組織科学 21(1), p43-53
- 中野円佳 [2014] 『「育休世代」のジレンマ 女性活用はなぜ失敗するのか?』 光文社新書
- 野中郁次郎 [1990] 『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』 日本経済新聞社
- 松尾睦 [2013] 『成長する管理職』 東洋経済新聞
- 矢島洋子 [2014] 女性の能力発揮を可能とするワーク・ライフ・バランス支援のあり方. 佐藤・武石編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』 東京大学出版会
- 若林満 [1985] 女性キャリア発達の構造--その可能性と限界. 労務研究 38(8), p19-30,8,
- 厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-23r.html>
- 厚生労働省「平成30年度雇用均等基本調査」  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-30r.html>
- 厚生労働省「第15回21世紀出生児縦断調査（平成13年出生児）」  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/syusseiji/15/index.html>
- 内閣府「国民生活白書」平成17年版  
[http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h17/01\\_honpen/](http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h17/01_honpen/)
- 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」  
[http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou15/doukou15\\_gaiyo.asp](http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou15/doukou15_gaiyo.asp)
- 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」  
[http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp\\_zenkoku2017.asp](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp)
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」, 2014年  
[https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/documents/0119\\_04.pdf](https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/documents/0119_04.pdf)
- 文部科学省「学校基本調査」平成30年度  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/k\\_detail/1407849.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/kekka/k_detail/1407849.htm)
- 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2018」  
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2018/documents/Databook2018.pdf>
- Ashby, W. R., [1947] "Principles of the Self-Organizing Dynamic System," Journal of General Psychology Vol. 37, pp.
- Aigner, D.J. and Cain, G.G., [1977] Statistical Theories of Discrimination in Labor Markets. Sage Publications
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., and

- Van Engen, M.L.. [2003] "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin* 129.4: 569-91.
- Hideg, I., Krstic, A., Trau, R. N. C., & Zarina, T. [2018] The unintended consequences of maternity leaves: How agency interventions mitigate the negative effects of longer legislated maternity leaves. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1155-1164.
- Katz, R.L. [1955] Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. [1996] "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the Mlq Literature." *The Leadership Quarterly* 7.3: 385-425.
- Nicholson, N. [1984] A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191

育児休業中のワーキングマザーを対象にした復職支援施策の副次的効果

付録（会話分析の例）

#	コース	発言	<1> テキスト中の注目すべき語句	<2> テキスト中の語句の言い換え	<3> 左を説明する概念（スキルカテゴリ）	<4> テーマ・構成概念（主体カテゴリ）
15	D	「引継ぎのしきみがない、個人個人でやるのが前提だから引継ぎすることが想定されていない。社員同士のコミュニケーションが不足している。」	個人プレーで引き継ぎのしきみがない、組織内のコミュニケーションがない	職場管理要素	テクニカル	職場
16	D	「課員同士で個人業務の課内共有ができていない、上司が把握できていない。営業成績のつけ方は課の問題ではないけど、問題がある。サポートした社員に成績が付かないので、モチベーションが低下する。」	個人業務の情報共有ができていない、サポート業務が評価されない制度	職場管理要素	テクニカル	職場
17	D	「課の慢性的な残業を課長が許容してしまっている。業務量が見直していないからか、キャパオーバーである。」	課長が慢性的な残業を許容	職場管理要素	テクニカル	職場
18	D	「今まで通りの仕事はできない可能性がある時短勤務社員をフォローする意識も体制もないのが問題だと思います。時短になるまでは、フォローをしなくても残業して何とかなっていた。」	フォローをする意識や体制がないが、今まではなんとかなっていた	復帰後イメージの不足	コンセプチュアル	個人
19	D	「フォローのためのオペレーションがない。時短者に特化した話ではなく、基本は誰にでも必要な観点だと思います。」	フォローをする体制がない	職場管理要素	テクニカル	職場
20	D	「年配社員の意識の改善が必要なのではないかと思いました。自分たちが残業をやってきた年配社員は残業をしない人に不満を持つけれど、最終的には偏った誰かが残業をやるような課ではなくて、時短者も含めてみな平等で気持ちよく働けるようになるといいんですけど。」	残業に対する年配社員の意識改革	職場管理要素	テクニカル	職場
21	D	「組織的な問題が背景にあるのに、トラブルを個人の問題としてとらえがち。仕組みがないからトラブルになっているのに、見えている個人のところだけを批判したとしても何の解決にならない。」	組織的な問題なのに個人の問題として捉える	職場管理要素	テクニカル	職場
22	D	「この課の目標は営業目標の達成だと思うんですけど、個人目標の達成が個人の目標になってしまっていて、課としての目標を達成するためにどうするかがおそろかになってしまっている気がします。今までは、全員が同じように残業ができてそれぞれ一人で達成してきた社員しかいなかったから、それを考える必要がなかったのだと思います。今は、誰かがフォローする必要が出てきているので、評価体制が受注した人にしかつかないということもよくないと思うんですけど。現状ではフォローしようという意識は生まれなさそうです。」	個人目標の達成ばかりで課の目標達成がおそろかになっている、フォローが評価されない評価体制	職場管理要素	テクニカル	職場
23	D	「フォローすることも評価されるような評価制度でないと、いけないのではないかと。受注した人の後の作業をした人にも評価されたり、教えたりフォローしたりした方が評価されるようにしないといけないと思います。現状で受注した人だけが評価される制度になっているのは、評価がしやすいからだと思います。」	フォローした人も評価される制度が必要	職場管理要素	テクニカル	職場
24	D	「受注した人だけが評価される制度になっているのは、受注を受けた人が最後まで担当するということが前提になっているから。」	受注した人だけが評価される制度、担当者制という業務体制	職場管理要素	テクニカル	職場
25	D	「今までは、受注した個人だけに評価がつくというやり方でみんな満足していた。受注して、自分一人で全てを通してやることができていたから、フォローの必要がなかった。あとは回答に時間がかかりすぎる社内のシステムにも問題があると思います。」	受注した人だけが評価される制度 システムの問題	職場管理要素	テクニカル	職場
26	D	「受注した個人だけに評価がつくという制度でやってきたのは、責任を持ちたくない人も出てきて、フォローばかりやろうと思う人が出てきてしまうかもしれないから。」	受注した人だけが評価される制度	職場管理要素	テクニカル	職場
27	D	「人手不足が問題になっているのに、今は制約がない人しか働けない環境になっている。」	制約がない人だけが働ける環境が問題	職場管理要素	テクニカル	職場
28	D	「個人の頑張りで何とかするしかないで、成績の良くない社員が辞めたり、離職率が高くなったりする。」	業務が属人的であり離職しやすい	職場管理要素	テクニカル	職場
29	D	「お客様が不利益を被っている。顧客満足が下がる。時短で帰る社員とのコミュニケーションとれていなくて、お客様の対応ができなくなっている。」	組織内コミュニケーションが不十分で顧客満足が下がる	本社戦略要素	コンセプチュアル	企業
30	D	「組織として動いていない。スーパープレイヤーが抜けてしまったら、目標を達成できなくなるし、ノウハウもなくなってしまう。」	業務が属人的すぎる	職場管理要素	テクニカル	職場
31	D	「目標を下げることは難しいが、残業が慢性的になっているので、例えばスーパープレイヤーのような人は契約をとることに専念して、その他の人たちはフォローをするなどの分担をする。」	慢性的な残業体制	職場管理要素	テクニカル	職場
32	D	「手間がかからない業務である出張旅行手配が少ない状況で、手間がかかる個人旅行手配の比率が高い。もう少し法人の出張旅行の比率を上げることによって業務量の整理をしていかないと、立ち行かなくなるだろう。」	戦略的な業務配分がされていない	本社戦略要素	コンセプチュアル	企業
56	D	「旅行代理店を使わず個人で旅程を組んだほうが、旅行が安く組み立てられる。代理店を使う場合は、例えばハワイだったらJTBを使うことでJTBのバスが使えるなど、付加価値があるのであれば使います。」	経験談の共有	その他	その他	その他
57	D	「主人が勤続15年で会社から旅行券をもらったので、旅行代理店にいきました。行ってみると、比較検討とか交通とか、考えるが大変だったところを一回で全部やってくれたので、とても楽でした。」	経験談の共有	その他	その他	その他
58	D	「いろいろな人がたくさんいる組織で、それぞれの強みを共有できるような仕組みがあればよいと思いました。」	いろいろな人が強みを共有できる仕組みを持つ	職場管理要素	テクニカル	職場

#	コース	発言	<1> テキスト中の注目すべき 語句	<2> テキスト中の語 句の言い換え	<3> 左を説明する概念 (スキルカテゴリ)	<4> テーマ・構成概念 (主体カテゴリ)
59	D	「提案力がいくらあっても、店舗に行った時に情報が共有されておらず別の人に違う回答されたりすると、信頼できない、行きたくないと思います。」	情報共有ができていないと信頼できない	業務関連要素	テクニカル	個人
60	D	「そもそも個人旅行を仕事帰りに来るというのがずれていると思うので、いろんな働き方ができるようにしないといけない。情報共有ができてないといけないので、組織として個人旅行をどうやったら伸ばしていけるかということを見て話し合うとか、今の営業時間のままで個人旅行は伸びていかないのではないかと思います。」	営業時間と個人旅行がマッチしていない	全社戦略要素	コンセプチュアル	企業
61	D	「意識の問題なんですけど、変化を受け入れるという意識が大事だと思っています。お客さんが求めていることが変わってくと思うので、それに合わせて仕事のやり方や提案も変えていかないと次の仕事に続いていかないと思います。」	顧客のニーズの変化に合わせて業務や提案を変えていかなくてはならない	職場管理要素	テクニカル	職場
62	D	「山下さんが代案を探していない、代替りの人も代案を探すのに残業しているということなので、代案を出すことをシステム化するなどして提案力を上げることができているのではないかと。今は、社員個々の嗅覚で探しているような気がする。」	個人ではなくシステム化することで提案力をあげる	職場管理要素	テクニカル	職場
81	D	「評価制度の見直し。時短者がいる中で、新規受注した人だけではなく、フォローした人も評価されるようにした方がよいと思います。実際、山下さんはフォローしてもらっているので、山下さんのためだけではないですけど、見えていなくてももちつたれつでフォローしている部分も評価する。新規受注しないと評価されないという組織なので。評価制度を見直す前段に業務分担の見直しをして、例えば営業で新規をとってくる人、そのあとの事務手続きをする人など、得意な業務を担えるように分担する。」	業務分担の見直しと評価制度の見直しをする	職場管理要素	テクニカル	職場
82	D	「あまりにも問題が多いので、まず問題を把握するために社員一人一人と面談をして、何を困っているかを聞いて、出た問題をみんなが解決できるような形で進めていく。(優先順位は)体制だとか売り上げを上げるための施策だったり優先した上でのプラスアルファとしての解決策なのかな?と思います。優先順位は、課長としては慢性的な残業や引継ぎもあると思うんですけど、営業成績を詰められると思いますので、まず営業目標を達成することが気になると思います。営業目標を達成するための営業会議だとか営業時間を最優先させたらうえて、勤務時間の順番番だとか業務分担を考えたいと思います。」	営業目標を達成しつつ課題を解決するための施策を考えるためにヒアリングする	全社戦略要素	コンセプチュアル	企業
83	D	「これまでの営業成績は顧客満足が高かったことによるものだとわかっているかを見てみる。引継ぎを重視して顧客満足を下げないようにした方がよいと思います。顧客情報を共有するチーム体制にする。」	顧客満足を維持するよう情報共有をするチーム体制にする	職場管理要素	テクニカル	職場
84	D	「残業が常態化している中で、スキルの向上につとめたりシステム化によって、よりお客様のニーズに合った営業活動を行う」	スキルアップやシステム化を進めてお客様のニーズに合わせる	職場管理要素	テクニカル	職場
85	D	「二人組とか三人組とかで営業する体制に変えるのがよいと思っています。チームで営業することによって誰かが知っている状況になるということと、ノウハウを共有するという観点で先輩が後輩に営業をやっているところを見せる。」	チーム営業にして情報とノウハウを共有する	業務関連要素	テクニカル	個人
86	D	「この課は時短者が初めてだということで、他の課がどういう風になっているかを見てみる。スーパープレイヤーと比較されても難しいと思うので。」	復職者の受け入れ方を他所から学ぶ	復帰後イメージの不足	コンセプチュアル	個人
87	D	「法人と個人契約とあるので、営業戦略をもう一度見直す。法人は横ばいで個人は伸びているということなので、法人をもう一度見てみると戦略も見直すことになるかもしれない。」	営業戦略を見直し、法人も検討する	全社戦略要素	コンセプチュアル	企業
94	D	「業務時間内のできる受注業務とフォロー。山下さんは受注できるスキルがあるので、時間内でやったらいいと思います。チーム体制にすることによって、結果的にフォローもしてもらえるようにする。」	受注業務の体制とフォロー	職場管理要素	テクニカル	職場
95	D	「後輩にフォローしてもらおうということが増えてくると思うので、これまで自分がやってきたノウハウも教える。」	自分のノウハウの提示	対人関係要素	ヒューマン	職場
96	D	「自分が持っている案件を共有できるフォーマットを作る。それによって見える化や標準化につなげていく。」	見える化や標準化のためのフォーマット作り	業務関連要素	テクニカル	個人
97	D	「突発的対応が発生したことによってできない仕事がある場合は共有する。山下さんだけではなく、山下さんは時間がないので頻度は増えると思います。今日中にやらなければいけないもの優先度をつけて、ほかの人に対応してもらえない体制を作る。ほかの人がそういうことになった時に、山下さんもフォローできるようにする。」	突発対応業務が発生したときの体制づくり	業務関連要素	テクニカル	個人
98	D	「山下さん自身が柔軟な働き方をできないか考えてみて、繁忙期は残れるような両立体制を作るだとか、閑散期は早めに帰るだとか、柔軟に働けるようにする。」	山下さんが柔軟な働き方ができるための家庭内の体制づくり	育児資源要素	テクニカル	個人

## **A Study of a Side Benefit of a Training Program for Working Mothers in Maternity Leave**

Akiko KOKUBO

School of Management and Information, University of Shizuoka

Abstract:

A number of women in managerial positions is still very low. One of key factors behind this issue is that managing work and childcare at the same time. Because of some human resources systems, returning work from maternity leave is became common, but a few women are willing to improve their career prospects after their maternity leave. In this study, a training program using a case method for working mothers in maternity leave effect on not only adaptation to returning work, but also capacity building. From an analysis of discussion in workshops, participants gained a perspective of managerial position. In another words, a maternity leaves could be an opportunity for career.

Key words: working mother, maternity leave, women in managerial positions, case method, intervention