

<論 文>

企業の両立施策に対する 人的資源管理論的アプローチの可能性

社会システム研究所 高村 静

要 約

両立施策が、福利厚生的な位置づけから人事施策としての位置づけへと移行していることに伴い、本稿では両立施策に人的資源管理論からアプローチする方法について検討する。

従来人的資源管理に関する研究は、人的資源管理の実践が組織に及ぼす影響について、従業員個々人というミクロの視点から、モチベーションや組織コミットメント、従業員満足などを成果変数とする枠組みで行われてきた。これに対して戦略的人的資源管理(SHRM ; Strategic Human Resource Management)はマクロの視点から、企業のパフォーマンスや競争優位を成果変数として設定し、人的資源管理から生み出されるモチベーション、組織コミットメント、従業員満足などを中間成果変数として成果変数に与える影響を分析しようとする枠組みである。

両立施策に関する先行研究は、両立施策は他の人的資源管理施策と交互作用を生成し、その結果として従業員の活性化をもたらす可能性(人事施策としての内的整合性)が存在することを示唆している。更に、組織のパフォーマンスに対しては、両立施策が直接影響する人的資源管理成果(人事施策の影響によって生み出される従業員の行動や意識)を通じて、最終成果である企業の財務パフォーマンスに非線形的、多層的に影響を与えている可能性があることも示唆している。

人事施策として企業パフォーマンスに影響をあたえる両立支援の可能性を探索するには、戦略的人的資源管理のフレームワーク、特に要因間に相乗効果や、非線形な関係を認める「コンフィギュレーション・アプローチ」の適応による分析が有効ではないかと考える。

目 次

1. はじめに
2. 背景となる理論
 - 2.1 両立施策に関する論点の変遷
 - 2.2 人的資源管理論からのアプローチ
 - 2.2.1 リソース・ベイスト・ビューと人的資源管理
 - 2.2.2 人的資源管理と戦略的人的資源管理
3. 戦略的人的資源論からの両立施策の検討
 - 3.1 先行研究
 - 3.2 両立施策検討の視点
4. 今後検討すべき課題
5. まとめ

1. はじめに

女性の労働力率の上昇や勤続期間の伸長、あるいは個人のライフスタイルの変化などによって従業員の属性が多様化する中、従業員の仕事領域と仕事以外の領域における役割間葛藤の低減を意図する「両立施策」が多くの企業で導入されるようになってきた。近年両立施策の位置づけが福利厚生のものから人事施策へと変化するにつれ、両立施策と企業のパフォーマンスとの関係に関する分析も行われるようになってきたが、例えば佐々木・杉浦・高村(2006)は、両立施策が男女の雇用・登用の公平性を進める施策(「均等施策」)との間に交互作用をもち、それが企業の生産性向上に有意な影響をあたえる可能性を、コブ・ダグラス型生産関数を用いた推計により明らかにした。

このような結果を、人的資源管理の観点から検討すると、どのような構造が得られるだろうか。本稿では、人的資源管理論から企業の両立施策へ接近する際の理論的背景や考察のフレームワーク、また論点について検討を加えることとしたい。

2. 背景となる理論

2.1 両立施策に関する論点の変遷

両立支援に関する研究の論点は、企業における両立施策の位置づけの変遷と、女性の職場進出からの時間経過(研究対象データの蓄積)に応じて変化してきた。

公民権運動やフェミニズム運動の高まりにより1964年に公民権法¹が制定された米国では女性の職場進出が加速し、同じころ両立施策の研究も始まったとされる。初期の両立施策に関する研究は「ジェンダー論を基軸とし男女間の能力差に違いが無いことを明らかにするもの(松原、脇坂(2005))」であった。

1970年代にはいると米国での女性の労働参加は一層進んだが、経済成長を伴う第三次産業への雇用機会の比重の移行や女性労働者のスキルの向上などを背景に、既婚女性および子をもつ女性が労働市場にとどまったり、また一旦退出後再び労働市場に戻るようになったことに、その特徴があった。家庭責任をもつ従業員の増加という従業員属性の変化にあわせ「ファミリー・フレンドリー」の概念が生まれ、企業は働く女性に対して働きやすい環境を提供するようになったが、企業がこのような制度を提供する動機としては「社会からの要請(external pressure)」「従業員からの要請(internal pressure)」など何らかの圧力(pressure)によるものであったとの指摘が多い(Ingram and Simons (1995)²)。両立支援の副産物として「仕事と家庭を両立しながらキャリアを継続すること、欠勤により職場の効率性や生産性が低下しないこと、労働者本人の生産性が低下せず士気・意欲やコミットメントを高く維持できること」が意識され(松原、脇坂(2005))これらの点が次第に研究対象となってきた。

1990年代には、男女の雇用均等が浸透するなかでグローバル競争が激化し、優秀な人材を人種・性別・年齢にこだわらず必要とするようになり、米国において両立施策は

¹ 雇用における性差別禁止規定を含む。

² 社会、法律、マスメディアなど外部圧力をうけやすい大企業で両立施策が導入されることが多かったことを示している。

経営戦略に合致する人事施策としての意味を持つようになってきたとされる。図1に、米国における子供をもつ女性の労働参加率（labor force participation rate）の推移を示したが、末子が18歳未満の子をもつ女性の労働参加率は2004年に約71%、末子が6歳未満の子をもつ場合でも約62%と高い水準となっている³。表1は米国における2004年の男女別の職種別労働者数を示しているが、「管理職・専門職」における女性の比率は50.2%と過半を超えている（日本の民間企業における女性管理職比率10.1%⁴）。米国企業において人材としての男女差は大幅に縮小すると同時に、中心的な働き手である従業員の多くが家庭責任を持つ（世代である）ことから、意欲やコミットメント、生産性の維持・向上をもたらす両立施策は企業戦略の達成のための人事施策の一部として重要な意味を持つようになってきた。これらを研究する論点も、最終成果変数として企業パフォーマンス（売上高や利益率の変化やなど）を用いるものへと変化しつつある。

図1 末子の年齢別女性の労働力率(米国)

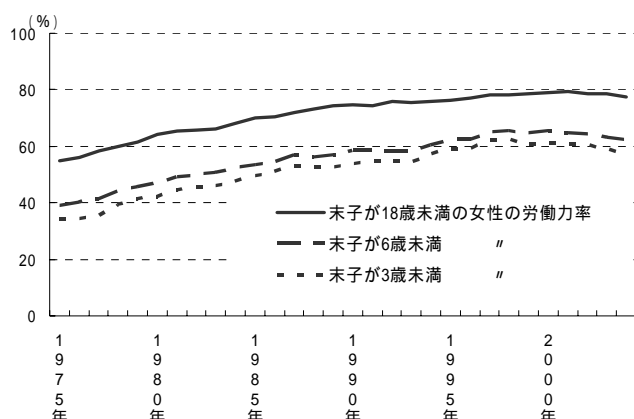


表1 職業別女性の就業者とその割合(米国)

	(1) Woman		(2) Men		(1)/(1)+(2)
	Number	Percent	Number	Percent	
Management, Professional, and related occupations (管理職種、専門職種)	24,369	37.6%	24,136	32.4%	50.2%
Service occupations (サービス)	12,894	19.9%	9,826	13.2%	56.8%
Sales and office occupations (販売、事務)	22,660	35.0%	12,805	17.2%	63.9%
Natural resources, construction, and maintenance occupations (鉱業、建設、保守)	652	1.0%	13,930	18.7%	4.5%
Production, transportation, and material moving occupations (生産、運輸)	4,126	6.4%	13,827	18.6%	23.0%
total Employed Civilian labor force	64,728	100.0%	74,524	100.0%	46.5%

(2004年の調査、人数の単位:千人)

(出所) United States Department of Labor, "WOMAN LABOR IN THE LABOR FORCE" (図1、表1ともに)

両立施策に関する論点とその変遷の背後には「両立施策を経営戦略の一環として位置づけたことにより、企業の制度導入による効果を財務・市場パフォーマンスで確認したいとの希望がでてきたこと」(松原、脇坂(2005))という理由があると同時に、70年代末ごろより導入された両立施策について、制度が浸透し効果が測定できるようになってきたこと、研究対象となるデータが蓄積されたことなども理由として指摘できるであろう。

2.2 人的資源管理からのアプローチ

2.2.1 リソース・ベイスト・ビューと人的資源管理

人的資源管理論では、従前はコスト還元される生産要素として扱われ、費用の対象としてみられてきた従業員（労働力）を、将来の価値をもたらす資産として扱う。これに

³ 「平成14年就業構造基本調査」をもとに推計すると、夫婦を単位とする世帯のうち6歳未満の子を持つ世帯において妻が就業している世帯の比率は12.0%、妻が就業している世帯+求職している世帯の合計の比率は、23.1%。

⁴ 総務省「平成17年労働力調査」による管理職に占める女性の比率。なお、同年の厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によると、民間企業の課長相当職における女性の比率は5.1%である。

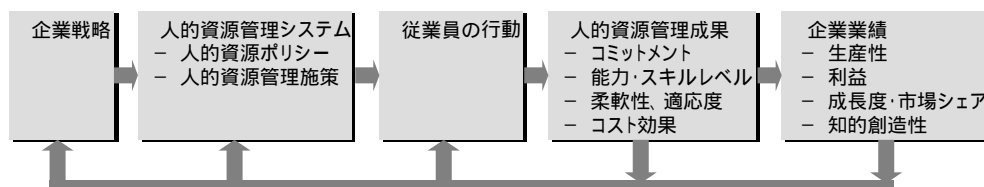
理論的根拠を与えるのは1980年代半ば以降、経営学で台頭してきたリソース・ベースト・ビュー(the resource-based view)の考え方である。環境分析に基づいて優位なポジショニングを議論する戦略論⁵に対し、リソース・ベースト・ビューは「企業は互いに本質的に異なるものであり、この事実から出発して戦略や競争優位を分析すべき」(高橋、新宅(2002))との基本的アイデアを有する。

Barney(2002)は、企業の持続的競争優位の源泉について、企業がもつ資源の価値(value)と希少性(rareness)が一時的な競争優位をもたらす、模倣困難性(inimitability)が持続的な競争優位をもたらす、それら3要素が揃う資源を活用するためには適切な組織(organization)が必要であると述べている(「VRIOフレームワーク」)。企業の固有能力と、それを活用するメカニズムの双方が最終成果をもたらすとの議論であり、これを人的資源管理に適用すると、リソースとしての人的資源(人材)およびシステムとしての人的資源管理(人材マネジメント⁶)の双方が企業固有能力(sustainable distinctive competence)であり、企業の持続的競争優位の源泉として重要であるといえることとなる。

2.2.2 人的資源管理と戦略的人的資源管理

人的資源が企業にとって価値ある資産であり、人的資源管理の実践のあり方が企業の競争力を左右する、という前述の理論が発展してくると、人的資源管理における研究も、より戦略との適合性を意識するものとなってきた。従来人的資源管理に関する研究は、従業員個人々人というミクロの視点から、モチベーションや組織コミットメント、従業員満足などを人事施策の成果変数とする枠組みで行われてきたが、1980年代半ば以降、人事施策や人的資源管理から生み出されるこれらの成果を中間成果変数とし、最終成果変数にはマクロの視点からの企業のパフォーマンス(生産性や売上高、利益など)や競争優位をもちいて分析しようとする「戦略的人的資源管理(SHRM; Strategic Human Resource Management)」という研究の枠組みが発展してきた。従業員を価値を創造する資産概念で把握し、人的資源管理は戦略との適合性で議論される。「戦略と人事施策の適合性(vertical fit)」および「人事戦略間の一貫性(horizontal fit)」の双方を視野に入れ、人的資源管理と最終的な企業パフォーマンスとの関連を検証しようとするものである。

図2 戦略的人的資源管理の枠組み



(出所：守島(1996)をもとにNFI作成))

⁵ 例えばPorter(1980)

⁶ 「人材マネジメント」については『今月の用語』(38ページ)を参照。

戦略的資源管理のアプローチは「ベスト・プラクティス・アプローチ」、「コンティンジェンシー・アプローチ」、「コンフィギュレーション・アプローチ」の3つに区分して認識される。

の「ベスト・プラクティス・アプローチ」とは、高業績を生み出す人事施策は普遍的であるとの考えに立ち、独立変数と従属変数の関係は普遍的であるというシンプルな理論を基礎とする。

の「コンティンジェンシー・アプローチ」とは、ベストプラクティス・アプローチの立場を否定し、環境や条件(contingency)によって有効な組織や人的資源管理は異なるという立場をとる。実証的研究を通じて検証可能な命題を蓄積し、その中からより統合的な理論を生み出そうとすることにアプローチの特徴がある。

の「コンフィギュレーション・アプローチ」とは、全体的発想をベースに、戦略と人事施策の適合性(vertical fit)と人事施策間の一貫性(horizontal fit)の両者を含めて組織の類型化を志向する考えをベースとしている。コンフィギュレーション(configuration)の構成要素に何を含めるのか(一般的には戦略、構造、環境、組織など)、コンフィギュレーションの類型化が充分にできるのか、など理論は十分精緻化されているとはいえないが、コンティンジェンシー・アプローチが属性間の関係を一方向的で線形的なものとして扱うことに対し、コンフィギュレーション・アプローチは属性間の関係に交互作用を認め、非線形的なものとして扱うという、パラダイムとしての相違がある。

3. 戦略的人的資源論からの両立施策の検討

3.1 先行研究

2.1 で述べたとおり、米国における両立施策は、福利厚生的な施策から人的資源管理の一施策(人事施策)へと位置づけが変遷している。人事施策としての両立施策の有効性を、企業業績を最終成果として分析しようとする研究もみられるようになってきている。ここでは両立施策と企業の業績に関する具体的な先行研究をみとめることとする。

例えば Osterman(1995)は米国民間事業所 875 の両立施策の実施状況に関するデータ⁷を用い、人的資源管理と両立施策の実施との関連について分析を行っている。ここでは7項目の両立施策⁸のうち、導入している制度の個数を両立施策得点とし、その得点を従属変数として説明変数に「女性比率」「欠勤」「遅刻」「採用困難」「転勤拒否」「転職」「将来の両立支援の重要度」「内部労働市場の重視度」「年功制」「コミットメント」「TQC実施」「従業員の裁量権」などを用いてそれぞれ重回帰分析を行っている。なおコントロール変数として「労組の有無」「設立年」「事業所規模」「属する企業の規模」「給与」「福利厚生」を採用している。結果は、両立施策得点高低いずれの場合にも、「企業規模」「女性従業員比率」は有意にプラスの影響がある一方、「コミットメント」

⁷ 1994年に、従業員数50名以上の営利組織を対象に、筆者らによって実施された調査。

⁸ 「職場への託児所の設置」「職場外への託児所の設置」「育児サービス利用への金銭的補助」「地域の育児サービス施設へ従業員の使用に対する寄付を行う」「育児サービスの外部委託」「介護サービスの外部委託」「フレックスタイム制度」

「従業員の裁量」は、両立施策点数が高いところで有意にプラスである。従業員参加型の経営⁹などを行いつつ高いコミットメントの醸成を目指しているような事業所では、コミットメントを強化するための施策の1つとして両立施策を実施しているとの仮説が検証されたとしている。

Perry-Smith and Blum(2000)は、両立施策と企業業績との関係を分析している。具体的には「組織パフォーマンス¹⁰」、「マーケット・パフォーマンス¹¹」、「利益と売上の成長率¹²」の3つを従属変数とし、データ対象企業を両立支援の実施状況に応じて4つのクラスター¹³に分割した上で、それぞれのクラスターについて、共分散構造分析の手法を用いて比較している。コントロール変数としてはHRプログラムの内容¹⁴、製造業ダミー、労使の協調の度合い、企業規模、企業の設立からの年数、女性従業員比率などを用いている。結果としては全ての両立施策を導入しているグループでマーケット・パフォーマンス、売上高・利益成長率、組織パフォーマンスのいずれもが高かったが、特に売上高・利益成長率のパフォーマンスが他のグループに比べ著しく高いことを示す結果となっている。Perry-Smith and Blum(2000)は、人事施策としての両立支援は、単独として実施されるのではなく、他制度との組み合わせ(bundle)として提供することが重要であると結論づけている。ただし、適切な組み合わせがあるのか、あるとするならばどのような組み合わせが望ましいのかについては言及していない。

日本のデータを対象に分析した坂爪(2002)は社会経済生産性本部が2001年に実施した従業員301名以上の民間企業206社およびその企業に勤務する従業員911名から得られた調査データを用い、因子分析と重回帰分析の手法を用い、両立施策(「ファミリー・フレンドリー支援策」)が企業レベルでのパフォーマンスにどのような影響を与えているかを分析している。説明変数としては、7つの両立施策から因子分析により抽出した3因子(「多様性ファミリー・フレンドリー¹⁵」、「ファミリー・フレンドリー積極推進¹⁶」、「従来型ファミリー・フレンドリー¹⁷」)を用いている。従属変数としては企業レベルのパフォーマンスに関する変数、すなわち、従業員の意識に関する回答内容から

⁹ 原文では“employee involvement”。このような考えは従業員を統制しようとするアプローチに対抗するものである。従業員を組織に強く参画させることによって、組織の有効性を高めようとする人事施策。

¹⁰ 組織のパフォーマンスに係る7項目について、同業他社のパフォーマンスと比較した調査対象者の認知の度合いを指標化している。具体的には「製品の品質」、「採用市場における競争力」、「労使関係」などである。

¹¹ 組織パフォーマンスと同じく Delaney and Huselid(1996)によるもので、同業他社と比べた自社のマーケットでのパフォーマンスを4項目から評価し、合成したもの。具体的には「マーケティング」、「マーケットシェア」など

¹² 過去12ヶ月間の売上高成長率と利益成長率とを合成した指標。売上高成長率について他の調査(商務省によるU.S. Industrial Outlook)との順位相関は0.6で5%水準で有意、利益成長率については他の調査(Standard & Poors's of the COMPUSAT)と同0.72、同様に5%水準で有意であることを確認している。

¹³ 両立支援を因子分析し「休暇施策(休暇、育児休暇(有給および無給))」、「伝統的な両立支援(託児所、短時間勤務やフレックスタイムなど勤務時間を柔軟にする、育児や託児に関する情報の提供)」、「伝統的ではない両立支援(託児施設利用に対する金銭補助など)」の3因子を抽出、これをもとにクラスター分析を実施、最終的に「1.すべての施策の導入実績が低い」、「2.休暇制度は実施、伝統的な両立支援は導入なし」、「3.休暇と伝統的な両立支援を実施」、「すべての施策を実施」の4つのクラスターに分割した。

¹⁴ 選抜、教育訓練、インセンティブ報酬、不満申立手順、権限の委譲、管理職比率(ヒエラルキーの程度)の6項目

¹⁵ 「傷病などによる勤務形態やキャリアコースの変更」、「多様な就業形態の実施」の2項目から構成される。

¹⁶ 「育児・介護休暇などの取得促進のための取り組み」、「正社員以外に対する適切な処遇」、「育児・介護による離職者の復職支援」の3項目から構成される。

¹⁷ 「育児・介護による一時的な勤務形態の変更」、「育児・介護休暇制度の内容理解」の2項目から構成される。

抽出した2因子(「働きがい」「働きやすさ」)、女性の離職率、主観的業績、経常利益、経常利益変化、の計6項目である。ここではまず、両立施策の種類ごとに従業員意識2因子に与える影響を分析している。「従来型ファミリー・フレンドリー施策」の単独導入は「働きがい」にマイナスに影響するが、従業員によって「自社はファミリー・フレンドリー施策を積極的に推進している」と認知される条件が加わることによって、「働きがい」に対する影響がプラスに変化する交互作用が検出されたとしている。ただし交互作用には、このように企業パフォーマンスに対してプラスに影響する組み合わせがある一方で、マイナスに影響する組み合わせも存在することから、企業にとって望ましい組み合わせがあることを示唆している。また両立施策は女性の離職率の低下に有意に作用することも確かめられた。財務的なパフォーマンスに対する影響としては「多様性ファミリー・フレンドリー施策」からの影響が認められている。この理由について坂爪(2002)は、多様性ファミリー・フレンドリー施策は、育児や介護以外での利用も可能であり、対象となる従業員がより広範囲にわたること、また他のファミリー・フレンドリー施策と比較して従業員を尊重しようとする組織の価値システムがより顕著となることなどの特徴を指摘している。また、これらの施策が「働きがい」や「働きやすさ」を向上させ、それらの因子を通じて経常利益の変化に影響をもたらすという多層的な影響がある可能性についても言及し、両立施策を戦略的な人事施策と再定義した上で、企業パフォーマンスへの影響を検証する必要性について指摘している。

守島(2006)は、両立施策の導入が、企業組織で働く人を活性化させるか、また、活性化させるとするならば、どのような条件が必要となるのかについて、「仕事と生活の両立施策と企業業績に関する調査(2005年10月実施)」¹⁸によって得られた446の企業サンプルを用いて分析を行っている。働く人の活性化を示す基本的な指標として5段階の主観的企業業績¹⁹を用い、両立度数として、6項目の両立施策²⁰のうち、いくつ制度を導入しているかという最低0点最高6点の1点刻みの両立支援度の指標を作り、従属変数を従業員活性化の度合い、説明変数を両立支援度として多項ロジット分析を行っている。コントロール変数には企業規模(従業員数の対数変換値)と産業ダミーを用いている。また、両立支援が従業員の活性化に有効となる場合の条件を探索するため、「両立支援度数×女性比率」²¹、「両立支援度×女性活用度²¹」²¹、「両立支援度×成果・実績によ

¹⁸ ニッセイ基礎研究所が平成17年度厚生労働省委託調査として実施したもので、2005年10月に実施された。従業員301から2000人規模の企業から任意に抽出した3,464社に調査票を送付し、446社(回収率12.9%)が回答している。

¹⁹ 具体的には、労働意欲(「5年前と比較しての仕事に対する意欲」)や満足度(「5年前と比較しての会社や仕事に対する満足度」)、一人当たり生産性(「5年前と比較しての一人当たりの生産性」)を用いている。なお、生産性については、客観的データを用いた2001年～2006年の5年間の増減率を計算し、客観指標との相関を確認したところ、その相関は約0.075と極端に低かったことに注意が必要である。

²⁰ 具体的には「法定を上回る休業期間の育児休業制度」「育児のための短時間勤務制度」「短時間勤務制度以外の育児のための勤務時間短縮等の制度」「法定を上回る休業期間の介護休業制度」「介護のための短時間勤務制度」「短時間勤務制度以外の介護のための勤務時間短縮等の制度」の6項目で、平均3.933点、標準偏差=1.703、クロンバックの=0.719。

²¹ 「大卒採用者に占める女性の割合が3割を超えた」「女性の管理職(課長相当職以上)への登用」「ポジティブ・アクションに取り組んだ」のうちそれぞれ該当したら「1」として点数を集計したもの。平均1.356、標準偏差1.973、クロンバックの0.3444。(クロンバックのとは因子分析などに用いる変数の組み合わせについて信頼性の評価を行うときに使用する尺度で、尺度内に目的とする特性を測定するとはいえない変数が含まれていると係数の値が小さく

る評価(という人事施策)²²」「両立支援度×長期雇用の重視(という人事施策)²³」の4つの交差項を作成し、順次これらの交差項を説明変数とし、分析を行っている。この結果、両立支援は単独では従業員の活性化に影響しない、女性比率も両立施策とは強い交互作用を持たない、女性活用度と両立施策には強い交互作用が観察され、その効果は女性従業員のみならず、男性従業員にも波及している、成果・業績評価を重視する人事施策と両立支援との間には交互作用が認められた、内部労働市場の堅固さと両立支援との交差項は、従業員の活性化に影響しない²⁴、などである。ここでの示唆は、両立施策は、単に導入するだけでは人的資源管理の観点からすると不十分で、より大きな人事制度 - 例えば均等施策や成果・実績主義などの導入、従業員の個を尊重する人事マネジメント施策など - の変革の一環として導入されると、総合的な仕組みを通じて、女性だけに限定されない全従業員の活性化に大きな効果がもたらされる可能性があるという点である。

3.2 両立施策検討の視点

前述守島(2006)は、両立施策は他の人的資源管理施策と乗法的交互作用あるいは加算的交互作用によってシナジーを生成し、その結果として従業員の活性化をもたらす可能性(人事施策間の内的整合性(internal fit)あるいは水平的整合性(horizontal fit))があることについて言及している。また坂爪(2002)は、両立施策のなかにも複数の交互作用があることを発見し、両立施策間にも人事施策としての内的整合性が存在することを示唆している。更に、組織のパフォーマンスに対して両立施策は、それらが直接影響する「働きやすさ」「働きがい」などの、人的資源管理成果(人事施策の影響によって生み出される従業員の行動や意識)と解される因子を通じて、最終成果である企業の財務パフォーマンスに影響を与えている可能性があることを示唆している。

これらの点を念頭に、人的資源施策として企業パフォーマンスに影響をあたえる両立支援の可能性を探索するには、2.2.2で述べた戦略的人的資源管理のフレームワークの利用が適するように思われる。特に要因間の効果の相関や、相互作用間の非線形な関係を認め、共分散構造分析等の手法の利用によりモデルについての検証を行うコンフィギュレーション・アプローチの適応による分析が有効ではないかと考える。

4. 今後検討すべき課題

戦略的人的資源管理のフレームワークで両立施策を検討するには、次の点を論じる必要があるだろう。

なる)

²² 「成果や実績によって従業員を評価すること」を「重視している」と回答した場合を1、それ以外を0とする。

²³ 「従業員の長期雇用を維持すること」「企業が従業員の能力開発のために投資すること」の2項目から尺度を作成。

²⁴ この解釈について守島(2006)は「従業員を長めに雇用し、内部で人材を育成する場合は、それ自体が会社への強いコミットを要求するため、仕事と生活の両立を目指す従業員を排除する結果となり、両立施策の効果をおさえてしまのではないかと述べている。

第一に、両立施策実施の人的資源管理成果を探索するにあたって、両立施策実施に伴う内生要因を排除することである。これについては Osterman(1995)およびその研究をベースとし、日本における両立施策実施企業の特徴や企業戦略を分析した松原(2006)などが参考となる。同様に、両立施策の実施から期待される(中間)成果に対し影響を与える他の要因についてもできる限り排除することが必要である。坂爪(2002)は「働きがい」「働きやすさ」という成果に影響を与える要因として「従業員数」「業種」「女性比率」のほか、「企業ビジョン・企業理念の浸透」「企業戦略の浸透」「企業倫理の遵守」「評価における公平性・納得性の確立」など人事施策に関する変数も含めた合計10の変数を重回帰分析の際のコントロール変数として採用している。²⁵

第二に、企業の最終パフォーマンスに好ましい影響を与える人的資源管理施策と両立施策他との在り方を探るといふ基本的関心事を念頭に、ある程度の仮説を構築して見る必要があるだろう。この際には、先に検討するコントロール諸変数はもとより、両立施策から期待される成果、その成果の発現のために必要となる他の人事施策や諸条件、そして企業の最終成果への働きかけの経路などに関する検討が必要となろう。

に関しては、同時に検討することが有意義であろう。なぜならば、坂爪(2002)や守島(2006)が分析するとおり、両立施策はそれ単独ではパフォーマンスに対する効果は生まないと考えられるからである。両立施策はややもすると女性など一部の従業員に向けられたものとなりがちであること、またそれら施策がないと継続勤務を困難にする可能性が高いし、それら施策が存在することで「仕事かプライベートか」という従業員の心理的コンフリクトを減じる効果はもつと考えられるが、積極的に従業員を動機付けるインセンティブとなる性質のものではないからである。これには「広範な従業員が利用可能な制度の設計」といった両立策自体の特徴や、「従業員を公平に処遇すること」「従業員の個を尊重すること」といった積極的な従業員活用策との交互作用、および、制度の有無ではなく制度への評価という従業員の意識を通じてのみ効果が確認された坂爪(2002)の分析から、制度の存在や従業員に対する内容理解を促進するなどの企業の行為、といった点の影響を考慮していく必要があるものと考えられる。に関しては「働きやすさ」「働きがい」といった因子の他、従業員の尊重に繋がる他の施策との交互作用で定義される「公正知覚」といった概念が特に重要になるのではないかと考える。

5. まとめ

以上、人事施策として位置づけられることが多くなってきた両立施策について、企業戦略と連動した人事施策としてのあり方を検討するアプローチとして、戦略的人的資源管理論的アプローチが有効である可能性について示した。今後ここでの考察を前提とし、データの収集とその分析、そしてその結果をもとにし更なる考察へとステップを進める必要がある。一連のステップの中で探索すべき課題は次のような点だと考える。第一に、

²⁵ 実際にコントロール変数として有意であったのは「働きがい」に対しては「性別」「職位」「評価における公平性・納得性の確立」の3項目、「働きやすさ」に対しては「職位」「企業ビジョン・経営理念の浸透」「評価における公平性・納得性の確立」の3項目であった。

両立施策が形成する人的資源管理成果とはどのようなものか、第二に、両立施策の人的資源管理成果が発現するための条件、そして第三に、企業レベルでのパフォーマンスを高め、持続的競争有意の源泉となる人事システムを構築する上で、両立施策は他の人事施策とどのように組み合わせ、利用されることが効果的か。以上のような点となるだろう。これらの点に関しては、今後の研究課題としたい。

参考文献

- 大沢真知子[1993]「経済変化と女子労働」日本経済評論社
- 金井壽宏・高橋潔[2004]「組織行動の考え方」東洋経済新報社
- 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』2002年6月 No.503 守島基博[2004]「人材マネジメント入門」日本経済新聞社
- 佐々木隆文・杉浦康之・高村静[2006]「女性活用と両立支援(2)」『年金レビュー』2006年9月号
- 高橋伸夫・新宅純二郎[2002]「Resource-Based Viewの形成」『赤門マネジメント・レビュー』第1巻 第9号 2002年12月
- 松原光代・脇坂明[2005]「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス() - 両立支援策と企業パフォーマンスに関する海外論文のサーベイ - 」『国学院大学 経済論集』第41巻 第4号
- 松原光代[2006]「両立支援策導入企業の要因分析」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』(2006年3月)株式会社ニッセイ基礎研究所
- 守島基博[1996]「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶応経営論集』第13巻第3号
- 守島基博[2004]「人材マネジメント入門」日本経済新聞社
- 守島基博[2006]「両立支援は働く人を活性化させるのか」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』(2006年3月)株式会社ニッセイ基礎研究所
- Barney, J.B.[2002] "Gaining an Sustaining Competitive Advantage" (岡田正夫訳(2003「企業戦略論【上】基本編 競争優位の構築と持続」、ダイヤモンド社)
- Ingram P. and Simons T. [1995] "Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5 pp1466-1482
- Osterman P. [1995] "Work/Family Programs and the Employment Relationship" *Administrative Science Quarterly*, 40: pp681-700
- Perry-Smith J.E. and Blum T.C. [2000] "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance" *Academy of Management Journal* Vol.43, No.6 pp1107-1117
- Porter M.E.[1980]"Competitive Strategy" (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳「競争の戦略」ダイヤモンド社)