

【論文】

# 共感力で維持される企業主導型の事業所内保育サービス

A Company-led Model of Childcare Based in the  
Office and Maintained with Empathy

武 田 圭 太  
TAKEDA Keita

## 目次

- 1 問題
- 2 女性が働く環境の整備
- 3 人的資源調達企業の規模格差
- 4 新卒女性の採用選考
- 5 女性の育成
- 6 女性のキャリア開発の課題
- 7 共感力の効用
  - (1) 対人反応性指標
  - (2) 仕事の満足感と対人反応性指標
  - (3) 生活・人生の満足感と対人反応性指標
  - (4) 就業継続意向と仕事の満足感
- 8 総合考察

## (要旨)

近年、女性が働きやすい場づくりを促進する法整備は進んでいるが、望ましい仕事環境と就業実態との落差は解消されておらず、多くの地方企業は人手不足になっている。そうした現状にあって、愛知県東三河の乳製品乳酸菌飲料販売D社は、子育て中の女性を商品販売の請負事業者として活用している。D社は全事業所に保育室を設置し保育士を配属しているため、請負の販売員は安心して子どもを預け働くことができる。女性の活躍を推進するには、仕事より子育てを優先する母親の心理を前提とした働く環境の整備が求められるだろう。さらに、請負という働き方は就業時間を自由に裁量できるため、母親は家事や育児中心の生活時間を自分本位に配分できる。D社の請負事業主として商品配達に従事している女性149人を対象に質問紙調査を行い、就業継続意向を基準変数として118人の有効資料を分析した結果、多次元共感性尺度(multidimensional empathy scale)として開発された対人反応性指標(interpersonal reactivity index)を因子分析して得た想像性(fantasy)尺度と視点取得(perspective taking)尺度のうち、後者の得点はD社内保育所の保育スタッフへの満足感、仕事仲間の協力

体制への満足感との相関がみられた。D社は、母親が就業中に保育の役割を代行する体制を運用することで、子育てしている女性従業員の共感を引き出し職場に定着させることに成功していると推察される。一方、D社にとって、請負という働き方は雇用契約を結ばず仕事を要請できるので、労働にかかわる保証をしなくて済む。また、商品販売の仕事は、地域社会の日常生活に根差した人と人とのつながりが基盤となるため、担当する販売地域内に住民として暮らし、多くの知り合いがいる母親に適した仕事である。子育て志向の母親が望む働き方の機会を提供し、彼女らを請負事業者として活用するD社の事例は、人と組織との相互補完的な関係形成の参考になるだろう。

## 1 問題

15～64歳の生産年齢人口の減少傾向が続くなか、経営を維持するために必要な人を確保することに腐心する企業は少なくない。不足する人材を女性や高齢者に求める場合、男性正規雇用者と同様に無期雇用することは、人件費の増大などの障害から容易ではないだろう。1990年代以降、経済成長は低下し、情報通信機器や人工知能などの技術革新の加速化、規制緩和の進行によって、経営環境は変化し予測し難い状況にある。こうした現状で、組織の視点から不確実な状況変化に適合するため、有期雇用を増やし雇用量の調整を図るという手段も考えられる（鶴，2010）。

一方、個人の視点から自身の仕事や職場や職業生涯を考えると、長時間労働と受け取る賃金との不釣り合いへの不満は常態化している（労働政策研究・研修機構，2016）。女性の就業希望者のうち、主たる家計支持者として正規雇用されるのではなく、家計補助的な労働を積極的に望む人たちにとって、長時間にわたり仕事や職場に拘束される正規雇用の働き方は敬遠されるかもしれない。特に夫が一定の収入を得ている子育て中の妻は、子育ての合間の時間に仕事をするという働き方を希望するだろう。

女性の有期雇用を計画する組織と、無期の正規雇用を望まない就業希望女性とのあいだに互いの思惑が一致する就業機会が生まれる

と推察される。本稿の前半では、女性を採用して人材不足を解消しようとする中小企業の対処について、関連する法律を概観したうえで、人的資源調達の企業規模格差、新卒女性の採用選考、女性の育成について検討し、女性のキャリア開発の課題をまとめる。そして後半では、女性の潜在性を継続して開発し育成するための課題として、子育てを優先し就業時間を自己本位に裁量できる職場環境の整備に焦点を合わせ、それを実践している企業への調査結果を検討する。ここでは、請負という働き方が共感性による相互の信頼関係を基盤に機能している実情について論議する。

## 2 女性が働く環境の整備

近年、少子化にともなう労働力人口の減少は、高齢者と女性に就業を期待する機運を高めている。1972（昭和47）年に施行された勤労婦人福祉法を原案として、1985（昭和60）年に、雇用の分野における男女の均等な機会および待遇の確保など、女性労働者の福祉の増進に関する法律と改正されたのが男女雇用機会均等法である。それまで、雇用の性差別に関する法律は、労働基準法第4条に、雇主は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならないと定められた男女同一賃金の原則しかなかった。男女雇用機会均等法は、募集・採用、配置、昇進、教育訓練、解雇、定

年、退職など、キャリア形成のすべての段階で性差別の規制を明文化した初めての法律だった。しかし、同法は、キャリア形成・発達に影響する募集・採用、配置、昇進の機会均等を企業の努力義務とし、法的拘束力をとまなう規制として制定されていなかった。

1997（平成9）年、男女雇用機会均等法は一部が改正されて、募集・採用、配置、昇進の均等機会が努力義務規定から禁止規定に改められ、法的拘束力をとまなう規制ができるようになった。また、職場での性的嫌がらせ（sexual harassment）への配慮義務が定められ、教育訓練の適用範囲が職場外訓練（off the job training: Off-JT）ばかりでなく職場内訓練（on the job training: OJT）にまで拡大された。

そして、2006（平成18）年に改正された現行法は、女性差別禁止から性差別禁止への転換が目玉だった。それまでは、女性差別を撤廃し男性と同一基準を設定することが目標だったが、現行法は男女平等の基準をどのように考えるかという本質的な問題を抱えている。こうした論議の展開は、性に関する生物学のおよび社会文化的な認識が拡大するなか、多様な人材の管理（diversity management）という視点から人的資源を考える最近の動きを反映している（武田、2019）。

また、現行法に間接差別が導入されたことも重要である。男女雇用機会均等政策研究会の報告書によると、「一般的に、間接差別とは、外見上は性中立的な規定、基準、慣行など（以下「基準等」という）が、他の性の構成員と比較して一方の性の構成員に相当程度の不利益を与え、しかもその基準等が職務と関連性がないなど、合理性・正当性が認められないものをさす」（厚生労働省雇用均等・児童家庭局、2004）。この場合、表面上は男女間で異なる取扱いはないように見えるが、差別意図の有無によらず実際は女性が不利となる制

度や運用があり、現行の規制では対応が困難な実情を考慮している。

間接差別例として、①募集・採用の際、一定の身長、体重、体力を要件とした場合、②総合職の募集・採用の際、全国転勤を要件とした場合、③募集・採用の際、一定の学歴・学部を要件とした場合、④昇進の際、転居をとまなう転勤経験を要件とした場合、⑤福利厚生適用や家族手当などの支給の際、住民票上の世帯主（または、主たる生計維持者、被扶養者を有すること）を要件とした場合、⑥処遇の決定の際、正社員を有利に扱った場合、⑦福利厚生適用や家族手当等の支給の際、パートタイム労働者を除外した場合があげられ、いずれも女性の人数や割合が男性に比べ相当程度少ないことがある。

さらに、妊娠や出産などに関する事由を拡大し、それを理由とする不利益取扱いが禁止された。これまでは、妊娠・出産・産前産後休業の取得を理由とする解雇の禁止に限定されていたが、現行法は、出産等による休業理由を広く認め、解雇だけでなくその他の不利益な取り扱いも禁止した。不利益な取り扱いには、①解雇、②有期契約の更新拒否、③契約更新回数引き下げ、④労働契約内容の変更の強要、⑤降格、⑥就業環境を害すること、⑦不利益な自宅待機命令、⑧減給や賞与等における不利益な算定、⑨不利益な人事考課、⑩不利益な配置の変更、⑪派遣労働者に対する派遣先による役務提供拒否が含まれる。

こうした性差別のない雇用環境づくりを進める一方で、女性が自らの意思で職業生活を営み、個性と能力を発揮してキャリアを形成・発達できるように、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律が、10年間の時限立法として2015（平成27）年8月に成立し、2016（平成28）年4月に施行された。この女性活躍推進法<sup>1)</sup>は、①女性の積極採用、②配置、育成、教育訓練、③継続就業、④長時間労働是正などの働き方の改革、⑤女性の

積極登用・評価、⑥雇用形態や職種の転換（例えば、非正規雇用から正規雇用へ、一般職から総合職へなど）、⑦女性の再雇用や中途採用、⑧性別役割分担意識の見直しなど、職場風土の改革に関する効果的な取り組みの行動計画策定指針を、国や地方公共団体が事業主に対して告示し、これを受けて事業主は、行動計画を策定し都道府県労働局雇用均等室に届け出ることが定められた。ただし、行動計画の策定は、従業員数301人以上の企業については義務づけられるが、300人以下の企業は努力義務とされた。

事業主は、①自社の女性の活躍状況について、女性採用比率、勤続年数男女差、労働時間の状況、女性管理職比率を把握し課題を検討して、②①にもとづく状況把握および課題分析の結果から、計画期間、数値目標、取り組み内容、取り組みの実施時期を必ず記載し、取り組みの実施と目標達成を努力義務とする事業主行動計画を策定し、都道府県労働局雇用均等室に届け出て、同時に、自社の従業員に周知し社外に公表し、③女性の職業選択に資するように、女性の活躍に関する厚生労働省令で定めた情報のうち、事業主が適切と考える一つ以上の項目を選んで公表しなければならない。

このように、女性が職業を選択するときの雇用機会が、男性と均等に提供されるように法律を整備する作業は続いている。しかし、働く女性の地位向上やキャリア・アップの実現には未だに多くの障害があり（藤井・渡辺、1998）、男女間の格差がみられ（村尾、2003）、望ましい仕事環境づくりと働く現実とのあいだには落差がみられる（岩田・大沢、2015）。

男性の場合、学卒後に就業した会社で働き続けて定年退職を迎えるというキャリア形成が一般的であるが、女性のキャリア展望については、例えば、結婚や出産・育児など、身体の違いによる男性とは異なる特性がみら

れ、女性自身はもとより彼女らを採用する企業の人的資源の管理や育成にも影響している（武田、2015b）。女性の視点から生涯キャリア発達をみると（武田、2015a、2016b）、キャリア形成・発達の場合としての組織が男性を前提に運営されていることに気づくだろう（Parker & Roan, 2015）。女性の継続就業については、組織による出産・育児の支援体制が一つの主題となる。

例えば、アパレル製品・雑貨の企画・製造・販売大手の株式会社レナウンは、育児休職から復帰した販売員が時短勤務などを活用する店舗で、アルバイトなどの補充がない場合、子どもが小学校を卒業するまで、同じ店の店舗販売員の同僚に月3,000円の「ほほえみサポーター手当」を2018（平成30）年3月1日から支給している（毎日新聞、2018）。人手不足のなか売り場の同僚に配慮し、気兼ねなく短時間勤務できる職場の環境づくりの事例である。

また、大都市と違って地方の労働力市場は、地元の産業構造を基盤に、主要な地元企業と地域内の高等学校や大学とを結ぶ人的ネットワークが、一つのキャリア経路となって地元企業に新卒者を供給するように機能している（武田、2010）。

女性の円滑なキャリア形成・発達を実現するためには、まず、働く女性の実情を把握し理解する必要があるだろう。

### 3 人的資源調達の企業規模格差

中小企業・小規模事業者数は2016（平成28）年6月時点で357.8万者であり、大企業を合わせた358.9万者の99.7%を占めている（中小企業庁事業環境部企画課調査室、2018）。人的資源調達に関して大企業と中小企業とは、異なる労働市場を形成すると考えられている（尾高、1984）。こうした二重構造説は、企業規模による賃金や移動機会など

の違いを仮定する。また、大卒者は大企業、高卒者は中小企業でキャリアを形成するという紋切型の学歴差心象も共有されているようである（寺岡，2002）。

従来、地方の高卒者のなかには、中央の大学に進学して、そこで就職することを希望する人が少なくなかったため、地元の中小企業は大卒者を確保することが難しかった。一般に、中小企業は人材の確保が難しいという見方は、新規大卒者が地元の中小企業に就職することを希望しない実情を反映しているのかもしれない。また、少子化にともなう労働力人口の減少は、中小企業による若年労働力の調達をより困難にし（武田，2010）、一方で、女性の就業を促している（武田，2016a）。

大企業と同様に、中小企業も優秀な人材を求めているが、中小企業に特有の求める人材像を特定できるだろうか、また、それはどのような特性をもつのだろうか。岡山市で実施された調査結果によると、大卒の学歴は中小求人企業が求める人材の選考基準とされているが、実際には、学歴を裏づける在学中の学業成績や修学内容などより、熱意、挨拶・礼儀、明るい性格、傾聴姿勢など、高卒者にも適用しうる特性を重視している（中小企業診断協会岡山県支部，2012）。大企業と同様に、中小企業も大学卒業の学歴あるいは出身大学名を紋切型に採用選考の基準にしているが、その実質はあまり重視されていないようである（白井，1992）。

そこで、愛知県も岡山市と同じような実態なのかを明らかにするため、中小零細企業による新規学卒者の採用選考と採用後の育成にかかわる現状を調査した（武田，2015b，2016a）。原調査は2013（平成25）年6～7月に豊川市，2014（平成26）年1～2月，6～8月に名古屋市で、質問紙法と面接法とを併用して行った。質問紙法による調査は、豊川市内の地元企業412社宛てに調査票を郵送し118票を回収した。このうち、調査票に無

記入や誤記入などの不備があった10票を除いて108票を分析の対象にした（配布票に対する有効票の回収率26.21%）。同様に、名古屋市内の従業員数95人以上の企業856社を対象にして有効な283票を得た（配布票に対する有効票の回収率33.06%）。原調査で収集した資料にもとづいて、新たに本稿では、新卒女性の採用選考にかかわる実情とキャリア開発の課題を明らかにするため再分析した<sup>2)</sup>。

質問紙法で集めた定量資料を集計分析する過程で、結果を適切に検討するため、調査対象のうち任意に選んだ名古屋市内の企業2社と豊川市内の企業2社に対して、面接法による聴き取り調査を行った。聴き取り調査の4社に共通する主な項目は、①新卒者の教育訓練や能力開発の実情、②求める人材像、③人材育成の成功事例だった。さらに、名古屋市内の2社には、④女性に求める能力の男性との違いについて詳細に尋ねた。こうして得た定性資料は、定量資料の集計分析結果を考察するうえで参考にした。

ここでは、一般に、大企業に比べ新規学卒者が集まりにくいとされる中小零細企業について、愛知県の地域文化特性を共有する企業に限定して収集した資料にもとづいて、人的資源として求める能力の男女差の認知が人材の採用および育成とどのように関係するかを検討する。問題は次の3点である。

- ① 女性の採用と育成にどのように取り組んでいるか。
- ② 女性にも男性と同じ仕事を割り当て、男性と同様に育成しているか。
- ③ キャリア形成・発達をめぐる男女の違いは、どのように解決されているか。

#### 4 新卒女性の採用選考

人材の確保・育成の課題について、豊川市の場合、現在の労働市場では、求める人材の

質の確保が難しい（項目2）という回答が企業の従業員数によらず多かった（表1）。人材の量の不足感（項目1）への回答はそれほど高頻度ではないことから、採用候補者の適性などが選抜基準を満たしていない実情が推察される。

また、規模の小さい企業ほど、賃金・労働条件の上昇にともなう人材獲得の困難化（項目3）と、それがもたらす若年者不足による技能などの伝承の断絶を不安視しているようである（項目7）。一方、企業規模が大きい場合、長時間労働や精神健康面の不安が高まる傾向がある（項目11）。さらに、20～

299人の小規模企業は、継続雇用した高齢者人材に割当てする仕事の内容に課題をもっているようである（項目8）。このように、小零細企業にも人材の質の不適合がみられる。

新卒者に求める能力・資質の従業員数による違いを一元配置分散分析した結果、グローバルな視野（項目4）、海外現地に赴任できる積極性（項目5）、集団・組織への協調性（項目8）、柔軟性（項目9）、傾聴・対話力（項目10）、主体性・自律性（項目13）の有意差があらわれた（表2）。多重比較したところ、いずれも小零細企業と中企業との有意差がみられ、中企業のほうが高得点だった。小零細

表1 豊川市における従業員数別にみた人材の確保・育成の課題

	従業員数		
	20人未満 (n=47)	20～299人 (n=49)	300人以上 (n=12)
1. 現在の労働市場では、求めている人材の量の確保が困難である	10	8	0
2. 現在の労働市場では、求めている人材の質の確保が困難である	22	25	5
3. 必要な人材を獲得するための賃金・労働条件が上昇している	13	11	1
4. 人材の入れ替りが激しく、採用費用や教育訓練投資を回収できない	8	8	1
5. 優秀な人材を競合他社に引き抜かれ、機密情報・ノウハウ等の流出が懸念される	1	0	0
6. 正規雇用者と非正規雇用者との業務分担に課題がある	1	5	2
7. 若年人材を十分に確保できず、技能等の伝承に不安がある	17	13	3
8. 高齢者の継続雇用者が増え、任せる具体的な職務に課題がある	7	19	6
9. 女性従業員が増え、仕事と生活との両立支援や体力的負担の軽減等が課題になっている	4	6	1
10. 副業者が増え、労働時間や安全衛生の管理に課題がある	0	0	0
11. 長時間労働者やメンタルヘルス不調者が増えている	6	14	5
12. 技術革新や事業再編に伴い、必要な人材・能力が変化しているが、社内での育成・確保が追いつかない	7	11	4

(注) 複数回答である。

企業と比べて中企業では、職場集団の構成員数や多様性など、より複雑な対人関係への適応が求められるのだろう。

名古屋市で行った質問紙調査では、求める能力の男女差の有無および男女の違いがある場合、その具体的な特性を自由記述してもらった。その結果、女性に求める能力は男性と違うと回答した企業は103社(36.40%)で、男女の違いはないとした企業84社(29.68%)を上回った。女性に特有な能力としては、「細かく目配り、気配りの効く事務処理能力」「仕事を確実に進める計画性、効率性」「店頭での雰囲気づくり(笑顔や立居振舞)」「顧客対応の質」など、事務処理や接客に関係する特性が比較的が多かった。能力の男女差を認める企業は卸売・小売業(24.3%)に多く、認めない企業はサービス業(23.8%)に多かつ

た。前者の企業規模は100～299人が84.5%を占め、後者も同規模が75.0%だったので、企業規模による違いはそれほどないといえるだろう。

一方、聞き取り調査では、どの企業も仕事に求める能力に男女の違いはないと、質問紙調査の結果と異なる意見だった。

例えば、コンピュータ関連機器卸売業のA社人事総務部の担当者によると、「社員に要求する能力に男女の違いはない。女性にはきめ細やかな提案を求める割合がやや大きいですが、性差があるとまではいえない。A社の総合職に就いている社員は、給料やキャリア・アップ、仕事内容の面でみな平等であり、意識的に性別で分けることはない。お客様のニーズを引き出し、それについて自身でいろいろな企画を提案する能力が男女関係なく全

表2 豊川市における従業員数別にみた新規学卒者に求める能力・資質

	従業員数					
	20人未満 (n=47)		20～299人 (n=49)		300人以上 (n=12)	
	M	SD	M	SD	M	SD
1. 新たな付加価値の創造力	5.00	1.34	5.06	1.3	5.08	1.83
2. 事業や戦略の企画・立案力	5.17	1.29	5.00	1.35	4.75	1.60
3. 課題やリスクへの想像力・思考力	5.38	1.13	5.00	1.21	5.50	0.91
4. グローバルな視野	3.94	1.61	4.67	1.33	5.42	1.62 **
5. 海外現地に赴任できる積極性	2.81	1.65	3.86	1.86	5.25	1.77 ***
6. 専門的な知識・技能・資格	5.40	1.47	4.78	1.40	4.83	1.85
7. リーダーシップや統率・実行力	5.00	1.37	5.39	1.29	5.92	1.00
8. 集団・組織への協調性	5.66	1.09	5.63	1.20	6.50	0.52 *
9. 柔軟性	5.47	1.02	5.51	1.08	6.42	0.67 *
10. 傾聴・対話力	5.45	1.06	5.55	1.10	6.33	0.49 *
11. 営業・交渉能力	5.38	1.15	5.35	1.22	5.83	1.03
12. 業務統制力・計画力	5.09	1.32	5.02	1.15	5.42	1.38
13. 主体性・自律性	5.32	1.18	5.45	1.16	6.67	0.49 **
14. コスト意識・財務センス	5.34	1.07	5.02	1.23	5.08	1.31
15. 私生活の充実	4.77	1.49	4.43	1.37	4.58	1.51

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$

社員に求められている」。

「A社は、性別より個性を重視している。個性とは、個々人がそれぞれの人生で培った能力であり、ユーモアがある、データ解析が得意だなど、それぞれにさまざまな能力がある。優れている点についても同じである。優れている点も基本的には男女間での違いはみられない。優れた点は性別より個々人でそれぞれ違うものである。だから、A社では優れた点もあくまで個々人の違いとし、性差が生み出したものとは考えていない」。

他の企業もほぼ同様の意見だったが、聴き取りの対象4社は、いずれも大手企業の系列下にある中小企業の人事担当者だったことを考慮したほうがよいかもしれない。大規模の

親会社を中心に中小規模の子会社が企業集団を形成し、集団内の安定した雇用環境を維持していることが女性の採用選考に余裕をもたせているといえよう。

## 5 女性の育成

男性も含めた能力発揮への取り組みについて、豊川市の場合、従業員が能力を存分に発揮できるよう安心して働ける雇用環境の整備に取り組んでいると回答した企業が多かった。具体的には、目標管理制度による評価にもとづく昇進・昇格・昇給を実施して（項目1）、一人ひとりの能力発揮を促進している（表3）。

表3 豊川市における従業員数別にみた能力発揮への取り組み

	従業員数		
	20人未満 (n=47)	20～299人 (n=49)	300人以上 (n=12)
1. 目標管理制度による評価	11	21	9
2. 評価の納得性の向上	5	13	8
3. 評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ	16	25	10
4. 安心して働ける雇用環境の整備	19	25	8
5. 本人の希望を重視した職務配置	7	7	2
6. 職務の裁量権拡大や権限委譲	12	7	3
7. 能力開発機会の充実やキャリア形成の支援	8	18	9
8. 所定労働時間の短縮	3	8	1
9. 裁量労働制や在宅勤務等、柔軟な働き方の実践	0	0	1
10. 休暇制度の充実や休暇の積極的な取得促進	9	6	5
11. 長時間労働の改善	3	15	6
12. 育児・介護休暇を取得しやすい環境整備	7	10	4
13. 職場の人間関係の円滑化	23	19	4
14. 福利厚生の実施	7	5	6
15. 男女間の機会均等や女性社員の活躍促進	6	7	6
16. 正規雇用者と非正規雇用者との間の公正処遇	6	3	1
17. 非正規雇用者の正規雇用者への転換	1	6	4
18. その他	0	2	0
19. よくわからない	5	0	0

(注) 複数回答である。

小零細企業は、裁量権の拡大や権限の委譲に取り組みながら（項目6）、職場の円滑な人間関係の実現も考慮している（項目13）。一方、中企業については、能力開発機会の充実、キャリア形成の支援（項目7）、男女の機会均等、女性の活躍促進（項目15）などが具体的な取り組みとして比較的に多くあげられた。

名古屋市の企業が新人への指導で重視していることを一元配置分散分析した結果、表4のようになった。新人の良い点をほめながら（項目6）、自ら考えて仕事をするように指導し（項目8）、適切な挑戦機会を与える（項目3）という教育指導の方針に差異がみられ、多重比較の結果、有意差が示された3項目すべてにおいて、仕事能力に男女差があるとする企業が、男女差なしとする企業より高かった。

有意差がみられた3項目は、どれも消極的で追従的な女性の態度をうかがわせる内容で、そうした控え目な仕事ぶりを改めるように、良い点を積極的に本人に伝えながら指導しているのかもしれない。

また、能力発揮への取り組みについては、評価に見合った昇格・昇進や賃金アップを実行することで、従業員が能力を発揮できる

環境の整備に取り組んでいる企業が多かった（表5）。具体的には、約半数の企業が目標管理制度を運用している（項目1）。また、能力開発機会の充実やキャリア形成の支援も比較的に多く（項目7）、自己啓発を促しているようである。

さらに、職場の人間関係の円滑化（項目13）、長時間労働の改善（項目11）、育児・介護休暇を取得しやすい環境整備（項目12）などの衛生要因を重視し、安心して働ける雇用環境の整備（項目4）に取り組んでいる。こうした能力発揮への取り組みは、求める能力の認知された男女差とは関係しないと思われる。

## 6 女性のキャリア開発の課題

人材の確保・育成にかかわる課題について、前述した名古屋市内の企業を対象にした質問紙調査（ $n = 283$ ）の結果をみると、「現在の労働市場では、求めている人材の量の確保が困難である」と回答した企業（ $n = 124$ ）より、「現在の労働市場では、求めている人材の質の確保が困難である」と回答した企業（ $n = 184$ ）が多かった。全般に、人材の確

表4 名古屋市における認知された能力の男女差別にみた新規卒者への教育指導

	認知された能力の男女差						
	違いがある ( $n=103$ )		どちらもいえない ( $n=96$ )		違いがない ( $n=84$ )		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
1. 厳しく指導する	3.53	1.14	3.38	1.38	3.50	1.46	
2. 困ったときは助ける	2.32	1.05	2.24	1.10	2.10	1.10	
3. チャレンジする機会や場を与える	2.44	1.06	2.27	1.09	1.96	0.88	**
4. 頻繁にコミュニケーションをとる	2.31	1.08	2.24	0.98	2.20	0.99	
5. プライベートな相談にもものる	3.19	1.14	3.01	1.28	3.05	1.24	
6. 良い点をほめる	2.45	1.11	2.42	1.08	2.07	0.93	*
7. 仕事について、事細かに教える	2.99	1.23	2.85	1.31	2.88	1.11	
8. 自分で考えるように仕向ける	2.45	1.03	2.57	1.12	2.18	0.98	*

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

保を課題とする企業は多く、どちらかといえは量より質の確保が難しいようである。人材の質の確保を課題とする企業のうち、求める能力に男女差があると認知している企業 ( $n = 66, 35.87\%$ ) は、男女差がないと認知している企業 ( $n = 56, 30.43\%$ ) よりやや多い。人材確保の質に関する要件を男女別に設定すると、男女を区別しない対処に比べて採用候補は限定されると考えられ、人材の質・量ともに確保が難しい状況にあるといえよう。

高齢者のなかに継続雇用者が増え、任せる具体的な職務に課題があることや、長時間労働者や精神健康面の不調者が増えていること、技術革新や事業再編にともなう人材・能力特性の変化に社内での育成・確保が追いつ

かないことなどを課題にするのは、求める能力に男女差があると認知している企業のほうに多い。

能力の男女差を仮定すると、当該職務の担当候補者が限られて窮屈な人員配置を余儀なくされるのかもしれない。そうした実態を打開するには、採用後の女性が自身の適性を発見する機会を用意し、適切に指導する必要があるだろう。

また、個人の欲求と組織の要求との調和 (Schein, 1978) を目指すなら、子育て中の働く母親にとって、保育施設の確保や充実、就業を継続するための切実な要望であることを認識しなければならない。

育児休暇の取得状況と育児支援について、

表5 名古屋市における認知された能力の男女差別にみた能力発揮への取り組み

	認知された能力の男女差		
	違いがある ( $n=103$ )	どちらともいえない ( $n=96$ )	違いがない ( $n=84$ )
1. 目標管理制度による評価	47	49	43
2. 評価の納得性の向上	28	22	32
3. 評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ	58	54	54
4. 安心して働ける雇用環境の整備	44	53	43
5. 本人の希望を重視した職務配置	24	21	17
6. 職務の裁量権拡大や権限委譲	9	15	19
7. 能力開発機会の充実やキャリア形成の支援	30	28	32
8. 所定労働時間の短縮	8	7	10
9. 裁量労働制や在宅勤務等、柔軟な働き方の実践	6	0	5
10. 休暇制度の充実や休暇の積極的な取得促進	20	18	19
11. 長時間労働の改善	36	40	34
12. 育児・介護休暇を取得しやすい環境整備	32	30	29
13. 職場の人間関係の円滑化	44	43	32
14. 福利厚生の実施	20	22	18
15. 男女間の機会均等や女性社員の活躍促進	24	17	26
16. 正規雇用者と非正規雇用者との間の公正処遇	5	4	7
17. 非正規雇用者の正規雇用者への転換	16	14	13
18. その他	0	0	2
19. よくわからない	1	2	0

(注) 複数回答である。

聴き取り調査を行った自動車販売業のB社人事部の担当者によると、B社グループでは男性社員の取得はまだなく、女性社員は約8～9割の取得率である。現行法では、育児休暇を申請すると子どもが満1歳半になるまで休むことができる。育児支援策としては、育児で忙しい社員には短時間勤務などを勧めているという。

「今後、育児支援にかかわる新たな対策を考えているか」という質問に対して、B社グループ独自の対策ではないが、個別に配慮しながら支援するという説明だった。例えば、営業職の女性の場合、保育園に子どもを預けても時間の制約があり、仕事と家庭とをうまく両立できないこともあるので、社員から要望があれば、営業職から営業事務職へ異動し担当する職種を変えたこともあるという。就業中に安心して子どもを預けられる人や場を確保できるかが女性のキャリア形成・発達の基本課題といえよう。

しかし、大手企業でも育児休暇を制度化していない事例もある。聴き取り調査した電力関連総合設備事業のC社人事部の担当者によると、「C社は育児休暇という制度を設けていないが、国が決めている産前後の6～8週間の休暇を取ることは可能であり、加えて育児支援として育児休暇・育児勤務制度がある」。

「育児休職については、女性の取得率はほぼ100%であり、年度別の取得者数は、2009（平成21）年23名、2010（平成22）年17名、2011（平成23）年12名、2012（平成24）年7名、2013（平成25）年10名だった。そのうち、男性の取得者数は、2009（平成21）年と2010（平成22）年に各1名ずつだった。取得できる期間は、子どもが満1歳になるまでとなっているが、保育園に入ることができないなど、特別な理由がある場合は満1歳半まで延長することができる」。

「また、育児中の勤務は、通常8時30分か

ら17時15分までの勤務時間を短縮し、出勤時間を9時や9時半、退勤時間を15時などに変更することができる。育児勤務を取得できる期間は、子どもが小学校に入るまでとなっている。しかし、子どもの年齢によって短縮できる時間に違いがあり、3歳までが一番長く短縮でき、3歳以上になると、小学校までは退勤時間が16時や17時までの短縮となっている。この育児勤務の制度は、およそ7～8割の従業員が取得している」。

C社では、これらの制度は会社の規則として決まっており、子育てをする従業員が取得することは当然と考えているため、育児休暇制度は設けていないが、育児を支援し子育てをしやすい環境になっているという。育児休暇を制度化せず規則として運用し柔軟に対応しているC社は、育児にかかわる従業員の個別事情の多様性を反映した措置の事例と考えられる。

ここで、前述した質問紙調査および聴き取り調査の対象企業とは別に、子育て中の働く母親の要望に応え、就業中の保育を引き受けている企業の実情をみてみよう。乳製品乳酸菌飲料の卸売・小売業D社の担当者によると、「30年前、自社内に保育室を併設した。営業所の隣に空き部屋があったから、『そこで子どもをみてあげるよ』と自然発生的に始まった」。

「当時、牛乳配達と同じように、D社の製品も冷蔵庫が普及するまでは早配（早朝からの配達）をしていた。配達の仕事を家庭の主婦にしてもらおうと考えた。そうした発想の根底には、女性として家族の健康を考える妻であり母でありたいという理念がある。家庭の主婦を採用するには、子どもがいるから外に出られないという事情に対処する必要があった」。

多様な働き方を実現するための一つの課題として、保育サービスを柔軟に利用できる職場環境の整備が考えられる。事業所内に保

育の受け皿を設けることは、待機児童の解消や仕事と子育てとの両立につながるだろう。D社では、女性の視点や周囲への細やかな配慮が子どもを預かるという行為を自然に誘発し、その後、9ヵ所の事業所内に保育施設を設けるまで発展した。

女性のキャリア形成・発達をめぐる一つの主題は、組織による出産・育児の支援体制をどのように実現しうるかである(武田, 2015a, 2016b)。男性一般と違って、子育てを優先し、空いている時間に仕事をするという働き方を希望する女性は少なくない(武田, 2016b)、長時間にわたり連続して就業するのではなく、仕事を一時的ないし限定的に中断できる環境の整備になるだろう。子育ての合間に都合よく働ける時間を提供する女性を活用する仕組みが必要である。

一時的ないし限定的な働き方は、なるべく多くの従業員を雇用し、一人ひとりの収益性は低くても総額で補う体制によって一定の成果を見込めるだろう。基本的に従業員の個別事情を尊重し働きたいときに仕事をしてもらうような体制づくりでは、全従業員を一律に雇用管理するのは難しいので、請負事業主として契約を結ぶかたちが現実的かもしれない。

請負のような雇用によらない働き方は、さまざまな働き方を選択する人が増えているなかで注目される(連合総合生活開発研究所, 2017)。一般的に、正規雇用者は所定内労働時間に拘束されて働くのに対して、仕事を請け負って働く場合、労働時間については自己本位の自由で融通が利く働き方が可能である。こうした働き方は、近年のシェアリング・エコノミー(sharing economy)の概念をめぐる論議と関係している(Botsman & Rogers, 2010; Gansky, 2010; Sundararajan, 2016)

ILO (International Labour Office) は、雇用によらない働き方について、①労働契

約以外の法形式によって、労働者の保護を回避しようとする偽装雇用(disguised employment)の問題、②労働法などによる保護を受けない自営業者が、取引相手との実質的な従属関係によって、適正な報酬の確保、就業条件、仕事が原因の災害補償などの社会保障に関する保護が欠如しているという従属的自営(dependent self-employed)の問題を提示している(鎌田, 2019)。D社についてもこのような問題を精査しなければならないが、育児や家事を優先する母親の就業形態に適合する請負という働き方を実現しようと保育室を設けた当初は、乳幼児を抱える母親を戦力として調達し、長く働いて活躍してもらおうという人的資源管理施策だったと思われる(西久保, 2017)。

一時的ないし限定的に働きたい女性に請負の就業機会を用意し募集する際、長時間の連続就業を妨げる子育てを考慮し、事業所内の保育施設を低料金で利用できるというサービス提供は効果的な動機づけになるだろう。そうした取り組みに成功しているD社では、請負事業主である商品配達員の女性が安定して就業し、成果をあげている。

そこで、子育てを優先しつつ働きたい女性の希望に沿って企業主導型の事業所内保育サービスを提供しているD社への調査結果にもとづいて、一時的ないし限定的な働き方を可能にする職場の雇用環境について、特に共感力に注目し検討する。

## 7 共感力の効用

原調査<sup>3)</sup>は、愛知県豊橋市内の乳製品乳酸菌飲料販売D社の商品配達に請負事業主として従事している女性従業員を対象に実施した。D社の募集要項には、商品配達員の報酬は出来高制で月収8~12万円程度、売上のノルマや買い取りなし、研修期間の収入補償制度あり、社員登用制度あり、就業曜日応相

談（例えば、日曜・夏季・年末年始は休み）、具体的な勤務例として 9:00～14:00、9:00～14:30 などが記載されている。また、保育サービスについては、月額使用料 1 歳以上 1 人 4,000 円、1 歳未満 1 人目 4,500 円 2 人目 6,000 円（1 人当り 3,000 円）、3 人目以降 + 1,500 円（1 人毎）となっている。

企業主導型の保育サービスの運用体制や利用状況の現状を把握することを目的に質問紙法で予備調査を行った結果、現行の育児休業制度の改善点として、育児休暇後に気持ちよく職場復帰できる雰囲気づくり（項目 2,  $n = 68$ ）、性別を問わず育児休暇を取得しやすい職場の雰囲気づくり（項目 1,  $n = 59$ ）をあげる人が多かった（表 6）。

また、表 7 によると、能力発揮のために必要な取り組みとして、職場の人間関係の円滑化（項目 14,  $n = 49$ ）、安心して働ける雇用環境の整備（項目 4,  $n = 47$ ）、介護休暇を取得しやすい環境整備（項目 13,  $n = 42$ ）、評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ（項目 3,  $n = 41$ ）、育児休暇を取得しやすい環境整備（項目 12,  $n = 36$ ）をあげる人が多かった（複数回答結果の上位項目,  $n = 82$ ）。

表 8 によると、女性管理職者の心象については、能力が高く仕事ができる（項目 1,  $n = 48$ ）、仕事のやりがいを感じている（項目 5,  $n = 35$ ）、仕事と家庭とを両立しづらい（項目 3,  $n = 31$ ）、生き生きと働いている（項目 4,  $n = 28$ ）、長時間の勤務を強いられる（項

表 6 D 社による現行の育児休業制度の改善点 ( $n = 82$ )

(人)

2 育児休暇後に気持ちよく職場復帰できる雰囲気づくり	68
1 性別を問わず育児休暇を取得しやすい職場の雰囲気づくり	59
4 育児休暇後に復職したときの処遇が不利にならない仕組み	52
14 育児休暇前後の仕事の円滑な引継ぎ	43
6 子育てに関する男性の知識	41
5 家族の理解	39
9 育児休暇中の従業員の代替要員を確保する体制	39
8 男性の育児休暇の取得を促進する雰囲気づくり	38
10 長時間労働の改善	38
12 育児休暇期間の延長	34
19 現行の育児休業支援制度の周知徹底	33
13 育児休暇中の会社との連絡体制	29
7 マタニティ・ハラスメントへの対策	28
18 男性のための育児休業支援制度	24
15 育児休業支援制度に関する定期的な意見聴取	19
3 育児休暇中に業務に参加できる体制	15
11 ベビーシッターなどの保育料を補助する制度	15
16 育児休暇の取得基準の緩和	15
17 持ち帰り業務の制度	14
21 よくわからない	2
20 その他	1

(注) 複数回答である。

表7 D社による能力発揮のために必要な取り組み (n = 82)

(人)

14 職場の人間関係の円滑化	49
4 安心して働ける雇用環境の整備	47
13 介護休暇を取得しやすい環境整備	42
3 評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ	41
12 育児休暇を取得しやすい環境整備	36
10 休暇制度の充実や休暇の積極的な取得促進	33
15 福利厚生 の 充実	31
5 本人の希望を重視した職務配置	30
11 長時間労働の改善	30
2 評価の納得性の向上	18
18 正規雇用者と非正規雇用者との間の公正処遇	18
7 能力開発機会の充実やキャリア形成の支援	16
16 男女間の機会均等	16
8 所定労働時間の短縮	14
19 非正規雇用者の正規雇用者への転換	14
6 職務の裁量権拡大や権限委譲	13
9 裁量労働制や在宅勤務など、柔軟な働き方の実践	12
17 女性社員の活躍促進	12
21 よくわからない	9
1 目標管理制度による評価	8
20 その他	0

(注) 複数回答である。

表8 D社による女性管理職者の心象 (n = 82)

(人)

1 能力が高く仕事ができる	48
5 仕事のやりがいを感じている	35
3 仕事と家庭とを両立しづらい	31
4 生き生きと働いている	28
2 長時間の勤務を強いられる	24
7 いつも疲れていて大変そう	22
6 かっこいい女性であり憧れる	18
9 男勝りの女性である	17
8 短時間に成果をあげている	7
10 上役に取り入るのが上手い	7
12 よくわからない	5
11 その他	0

(注) 複数回答である。

表9 D社による女性管理職者が少ない理由 ( $n = 82$ )

(人)

3 仕事と家庭とを両立しづらいから	56
1 結婚・出産後は、管理職として働きづらい職場の雰囲気があるから	36
6 職場に拘束される時間が長いから	35
4 管理職志向の女性が少ないから	30
8 仕事より家庭のほうが大事だから	21
2 女性管理職者の先輩が少ないから	18
7 仕事の能力を公正に評価されないから	12
11 よくわからない	9
5 女性は責任ある仕事を任せてもらえないから	6
9 管理職に昇進すると妬まれるから	5
10 その他	3

(注) 複数回答である。

目2,  $n = 24$ ) をあげる人が多かった(複数回答結果の上位項目,  $n = 82$ )。さらに, 表9によると, 女性管理職者が少ない理由として, 仕事と家庭とを両立しづらいから(項目3,  $n = 56$ ), 結婚・出産後は, 管理職として働きづらい職場の雰囲気があるから(項目1,  $n = 36$ ), 職場に拘束される時間が長いから(項目6,  $n = 35$ ), 管理職志向の女性が少ないから(項目4,  $n = 30$ ), 仕事より家庭のほうが大事だから(項目8,  $n = 21$ ) をあげる人が多かった(複数回答結果の上位項目,  $n = 82$ )。

以上の結果から, 育児休業をめぐる職場の雰囲気への関心が高いことが明らかになった。子育ての実情を理解し共感する態度が就業意欲を高め, 職場への定着を促進するだろう。本稿では, 子育て中の女性が望む働き方と請負事業主としての就業との適合度を, 就業継続意向を基準に検討する。請負事業主である子育て中の女性が, 働いているあいだに子どもを預ける事業所内保育所の保育士をはじめ関係者の働きに満足し信頼することが, D社で働き続ける彼女らの動機づけになり職場に定着させるだろう。請負事業主がD社の保育サービス関係者へ寄せる共感がD社の

商品配達事業の基盤と考えられる。

そこでまず, 請負事業主の共感力について, 対人反応性指標(Davis, 1994; 日道・小山内・後藤・藤田・河村・Davis・野村, 2017))の資料を分析し尺度化する。次に, 共感力と仕事の満足感, 生活・人生の満足感との関係性を検討する。最後に, 就業継続意向と関係する変数を特定し, 一時的ないし限定的に働きたい女性の希望を満たす環境について考察する。

#### (1) 対人反応性指標

共感の多次元測度(鈴木・木野, 2008)として開発された対人反応性指標28項目(Davis, 1994)の得点を主因子法で因子分析し, 因子負荷量0.40以上の15項目, 固有値1以上の5因子(累積寄与率52.65%)をプロマックス回転した(表10)。第IV因子は項目13しか負荷していなかったのを除き, 他の因子について各項目平均値を下位尺度得点とし $\alpha$ 係数を算出した。その結果, 第III因子( $\alpha = 0.510$ ), 第V因子( $\alpha = 0.510$ )の値が低かったため, 第I因子( $M = 1.84, SD = 1.03, \alpha = 0.789$ )と第II因子( $M = 2.37, SD = 0.80, \alpha = 0.764$ )を下位尺度とし, そ

それぞれの項目平均値の和を対人反応性得点とした。

第Ⅰ因子はデイヴィス (Davis, 1994) の想像性尺度、第Ⅱ因子は視点取得尺度の項目とほぼ合致していたので同じ命名にした。想像性尺度は、自己を架空の状況に移し込む傾向、視点取得尺度は、日常生活で自発的に他

者の心理的立場をとろうとする傾向を測定する。想像性尺度と視点取得尺度は、自己を他人の立場に置いてみる傾向を測り、社会的な役割取得の過程を自己評定する測度である。

(2) 仕事の満足感と対人反応性指標

仕事の満足感7項目の総得点 ( $\alpha = 0.844$ 、

表 10 対人反応性指標の因子分析結果 ( $n = 118$ )

項目	I	II	III	IV	V	$h^2$
(26) おもしろい物語や小説を読んだときは、話の中の出来事がもし自分に起きたらと想像することがある。	<b>0.773</b>	0.372	0.284	0.103	-0.091	0.622
(23) よい映画を見たときは、すぐに主人公の立場に自分をおくことができる。	<b>0.726</b>	0.221	0.173	0.039	0.177	0.550
(16) 演劇や映画を見た後に、自分がその登場人物の一人だったらと感じることがある。	<b>0.697</b>	0.192	0.157	-0.043	0.013	0.509
(05) 物語や小説の登場人物の感情に本当にのめり込んでしまう。	<b>0.627</b>	0.124	0.244	0.084	0.258	0.455
(21) どんな問題にも二つの面があるから、その両面を見るようにつとめている。	0.273	<b>0.776</b>	0.433	0.244	-0.158	0.607
(28) 相手を批判する前に、自分が相手の立場だったらどう感じるかと想像してみる。	0.226	<b>0.726</b>	0.301	0.220	-0.122	0.555
(11) 友だちのすることを理解しようとするときには、向こうから見るとどう見えるのかを想像することがある。	0.447	<b>0.582</b>	0.534	0.385	-0.205	0.468
(09) 相手につけ込まれている人を見たときは、その人を守ってあげようという気になる。	0.205	<b>0.451</b>	0.713	0.506	-0.205	0.549
(08) ものごとを決めるには、みんなの反対意見をよく聞いてからにしようとする。	0.281	<b>0.532</b>	0.637	0.240	-0.032	0.468
(06) 緊急の事故などに遭遇すると、気になって落ち着いていられない。	0.167	0.146	<b>0.636</b>	0.263	0.195	0.522
(02) 自分より不幸な人たちに、優しさや配慮の感情を持つことが多い。	0.383	0.398	<b>0.496</b>	0.397	-0.191	0.352
(14) 他の人たちの不幸が気になることはほとんどない。	0.169	0.335	<b>0.468</b>	0.761	-0.230	0.603
(13) 誰かが傷ついているのを見ても平気でいられる。	-0.106	0.164	0.279	<b>0.756</b>	-0.005	0.636
(12) よい本や映画に完全にのめり込んでしまうことはめったにない。	0.119	0.110	0.262	0.035	<b>0.638</b>	0.547
(07) 映画や演劇はだいたい客観的に見ており、完全にのめり込んでしまうことは少ない。	0.362	-0.126	-0.083	0.009	<b>0.553</b>	0.455
因子間相関						
	I	—				
	II	0.358	—			
	III	0.335	0.569	—		
	IV	0.136	0.348	0.499	—	
	V	0.058	-0.276	-0.122	-0.159	—
因子寄与	3.625	1.904	1.047	0.779	0.543	7.898
寄与率	24.166	12.692	6.982	5.192	3.620	

注) 項目 07, 12, 13, 14 は逆転項目である。

$M = 36.33$ ,  $SD = 6.13$ ) と想像性尺度得点とは無相関 ( $r = -0.115$ ,  $ns$ ), 視点取得尺度得点 ( $r = 0.189$ ,  $p < 0.05$ ) とは有意な正の相関がみられた。仕事の満足感7項目と視点取得尺度得点とを個別にみると, 評価制度 ( $r = 0.208$ ,  $p < 0.05$ ), D社保育所の保育スタッフ ( $r = 0.202$ ,  $p < 0.05$ ), 仕事仲間の協力体制 ( $r = 0.255$ ,  $p < 0.01$ ) と相関していた。

自身の仕事ぶりを評価者の視点から認知する請負事業主は, 評価項目や評価方法などに満足している。また, 自身の子を他者に預けて働く女性は, 保育関係者の心理的立場に立って保育活動を理解しようとするだろう。視点取得尺度の得点が高い請負事業主は, 自らの保育体験から保育関係者の困難や苦労を想像し, 子の世話をしてくれる保育関係者への高い満足感を示すと思われる。実際, 視点取得尺度の得点と, D社保育所の保育関係者への満足感および仕事仲間の協力体制への満足感とは有意な相関がみられた。

D社保育所や保育関係者への満足感は聴き取り調査にも示されている。15歳, 11歳, 8歳, 2歳の4人の子どもを育てている36歳の女性は, D社に勤務して約10年になる。調査当時, 2歳の末子を保育ルームに預けて働いていた。

「D社に勤めている人のほとんどがお母さんやおばあさんだから, 子どもへの理解がすごくある。保育ルームに人が足りないときは, 男性職員が子どもの相手をすることもある。

D社の男性スタッフは優しいし, 子どもへの理解もある。仕事の帰り道などで子どもといるときにすれ違おうと, 男女問わず声を掛けてくれる。職場の雰囲気は(子育て中の就業に)理解があってよいため, 自分の代わりに子どもを迎えに行ってもらうことを頼みやすい」。

また, 勤続年数1年5ヵ月の37歳の女性は, 2歳と3歳の子どもを保育ルームに預けている。保育ルームを利用することについて, 「思

う存分に仕事ができる。普通の保育園などと違って, D社の保育ルームは保育士さんがみる子どもの数が少ないため, 安心して預けられる」。

D社が主導する事業所内保育サービスへの信頼が, 子育て中の母親を継続して就業することに動機づけているように思える。

### (3) 生活・人生の満足感と対人反応性指標

生活・人生の満足感5項目の総得点 ( $\alpha = 0.827$ ,  $M = 16.28$ ,  $SD = 4.03$ ) と想像性尺度得点とは無相関だったが, 視点取得尺度得点とは, 生活の幸福感 ( $r = 0.195$ ,  $p < 0.05$ ), 望みどおりの生活の実感 ( $r = 0.187$ ,  $p < 0.05$ ), 困難解決の自信 ( $r = 0.193$ ,  $p < 0.05$ ), 必要とされている実感 ( $r = 0.317$ ,  $p < 0.01$ ) とが有意な正の相関を示した。毎日の生活で他者の心理的立場に立とうとする人ほど総じて幸福だと思われる。特に, 周りの人から必要とされているという実感と視点取得尺度得点との相関が高いことは, 請負事業主の女性が子育てをめぐる個別状況に置かれていることを, D社が尊重し雇用している実情を彼女たちが認識していることの反映と推察される。

### (4) 就業継続意向と仕事の満足感

人手不足のなか, D社が重視している請負事業主の就業継続意向は, 仕事内容への満足感 ( $r = 0.224$ ,  $p < 0.05$ ) および給与への満足感 ( $r = 0.330$ ,  $p < 0.001$ ) と有意に相関しているが, 他の変数とは無相関である。就業時間, 自由に裁量できる仕事内容, 低料金で子を安心して預けられる事業所内保育所を利用し, 保育費の出費を抑えられることなどが, D社での就業を継続させる直接的な動機づけになっていると思われる。1年以上継続就業している人の働く理由は, 「(他の求人案件は) 土日は休めない求人ばかり」「家事も両立したいから, フルタイムはダメ」「そも

そも子どもを預けられる職場がない」などである。

このように制約された働く環境下において、D社では、相互の理解と扶助が継続就業に貢献しているようである。前述した4人の子どもの母親は、「子どもが泣くと、自分の子でなくても、他のお母さんがあやしてくれたりする。自分の子どもではないのに、あやしてくれるのが嬉しい。(互いに)コミュニケーションがとれていて、自分が休んだときに代わりに(販売の仕事に)行ってくれる人が決まっている(つまり、代配の体制が整っている)。一応仕事だから穴は空けられずに、支え合いと助け合いで(仕事が)できている。そういったことの体制が整っている。休む際の連絡は電話だが、ラインのグループも充実している」。

「仕事を選ぶ基準が、(加齢とともに)やりたい仕事より子どもを預けられる仕事に比重を置くようになった。D社の前は内職をしていた。仕事場に保育ルームがあることで、仕事に行くのにそのまま子どもを預けられるため、その分の影響(つまり、仕事の前に保育所等に子どもを預けに行くことの負荷)は少なかった。出産後のつわりなどの影響で重たいものが持てなくなったときには、周りの先輩がフォローしてくれる。(つわりがひどく)一週間休んで、出勤してみたいなことを繰り返していたが、許してくれる環境があった」。

また、前述した2人の子どもの母親は、「もともと派遣の仕事をしていて、夜の仕事をしていたけれど、子どもができたことによって明るい時間の仕事しかできなくなった。子どもができて仕事を見つけようとなったときにD社を選んだのは、保育ルームがあることで子どもが預けられるようになったから。派遣で友達が少なかったので、職場内で友達をつくるのがD社を選んだ二つ目の理由。今のD社は以前の会社(つまり、前職の勤務先)よりも休みやすい環境である。派遣の会社は、

体調が悪くて休むと冷たい目で見られることもあった。今はそういったことはない」。

さらに、5歳の長子を預けてD社で働き始めて約1年の30歳の女性は、「(子どもが生まれた後は)長い時間の仕事ができない。幼稚園との時間の兼ね合いができる仕事を選ぶようになった。途中入園ができないので、保育ルーム付きで働けるのがありがたい」。

就業継続意向に直接的に影響するのは仕事内容と給与であるが、事業所内の保育関係者の支援や仕事仲間の協力体制への共感も、間接的に影響していると考えられる。D社は、請負事業主の共感力を基礎に、保育の役割を肩代りする体制を運用することで、彼女らの共感を引き出し定着させることに成功しているといえよう。

## 8 総合考察

女性が主たる家計支持者として求職する場合、仕事の専門知識や豊かな経験を特別に期待される一部の人を除くと、本人が望む収入は長時間労働によって得るような働き方になるだろう。それは家事や子育ての役割から逃れやすい男性の一般的な働き方でもある。男性と同じ働き方を女性に要求すると、彼女たちが仕事以外に割ける時間は限られる。

学童期前の子どもを抱えた(母)親は、子どもの発達に必要な子どもとかかわる一定の時間を確保しなければならない。子育てが中心となる日常を自己本位に統制できることを最優先に考えると、無期雇用され組織本位に仕事をする働き方では、時間管理の自由裁量が小さく子育ては充実しないだろう。

D社が子育て中の母親を請負事業主として活用できているのは、就業時間を自由に決めたいという子育てを優先する母親の希望を叶えられる働き方を提供しているからといえよう。雇用関係がない請負事業主の就業時間を、業務発注する組織は管理できない。むしろ母

親が働きやすいように事業所で子どもを預かることで、彼女たちの就業時間を延長し売上を維持しているとも考えられる。

就業時間を自由に決められる仕事をして家計を補助する収入が得られるうえに、仕事中は安心して子育てのストレス状態からも解放される機会を、請負というかたちで母親に提供し戦力化するD社の方策は、労働時間の長さや管理をめぐる統制の所在に関する議論の興味深い事例といえよう。仕事を発注するD社と仕事を受注し請け負う女性とのあいだに雇用関係はないため、D社は安全衛生上の緊急対処を必要とする場合を除いて、請負事業主である彼女たちに指揮命令できない。

雇用関係によらない雇用類似の働き方は、近年、自営型（非雇用型）テレワークをはじめ仕事の機会が増加しているといわれるが、請負のような雇用と自営の中間的な働き方は以前からあった（厚生労働省雇用環境・均等局，2018）。請負という働き方は、仕事を発注する組織の従業員と受注する請負事業主との区分があいまいなことが特徴である。D社

については、正規雇用者である組織の構成員と、組織の準構成員である請負事業主とが共通目標の達成をめざして、構成員が準構成員の仕事指揮命令するのではなく、準構成員が自発的に仕事をした個別成果のバラツキを、構成員が組織の目標達成に向けて整えるように支援するという相補関係の共生がみられる。そして、組織の構成員と準構成員とが相補的に支援し合う関係は、子育てにかかわる共感性によって形成されている。子育てにかかわる共感性は、女性だけでなく男性の組織構成員にも共有されている。

組織に所属せず組織とのあいまいな距離感で適度に関係するという自己の位置づけは、生活の経済基盤に支障がない場合、本人が望むキャリアの形成・発達に有効かもしれない。就業時間を直接に管理しない働き方を請負事業主に約束し、組織の準構成員として処遇する組織の在り方は、組織に所属する意味が揺らぎ始めている今、さらに検討してみたい主題といえよう。

(注)

- 1) 同法の詳細は、厚生労働省 HP 内の「女性活躍推進法特集ページ(えるほし認定)」(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>)を参照。
- 2) 人材として求められる能力に関して、男女の差異が組織内でどのように認知されているかを分析した原調査の結果（武田，2015b, 2016a）にもとづいて、本稿では、さらに女性に焦点を合わせ新卒採用選考と採用後のキャリア開発について検討した。
- 3) 原調査は、まず、D社社長のX氏に調査の趣旨を説明して協力を要請し承諾していただいた後、同社の担当者を介して請負事業主149人に調査票を配布し、担当者に提出してもらった。149票のうち無記入など回

答が不備だった31票を除く118票を分析の対象とした（配布票に対する有効票の回収率79.19%）。

原調査は2018(平成30)年3～4月に行った。本稿で分析する主な変数は、①仕事の満足感7項目、②働く理由15項目、③就業継続意向、④共感の測度である対人反応性指標28項目、⑤人生・生活の満足感5項目である。仕事の満足感は、仕事内容、給与、就業時間、評価制度、D社保育所の使用料、D社保育所の保育スタッフ、仕事仲間の協力体制について、「あなたは、今の仕事に満足していますか。次のそれぞれについて、あてはまる番号に1つ○をつけてください」に対して、「1 = 大変満足している / … / 7 = まったく満足していない」への回答の得点を逆

転して集計分析した。他の変数も同様に処理した。

働く理由は、「あなたは、なぜ今の仕事をしているのですか。次のうち、最もあてはまる番号を3つ選び○をつけてください」に対して、15項目のなかから選んでもらった。就業継続意向は、「あなたは今の仕事をあとのくらい続けようと思いますか」に対して、年月数を答えてもらい月数に換算した。対人反応性指標 (Davis, 1994) は、表7の項目に、「自分に起こることについて、繰り返し夢見たり想像したりする」「『他人の』立場からものごとを考えるのが難しいと思うことがある」「他の人たちが問題を抱えていても、気の毒に思うことはあまりない」「気持ちが落ち着かない場面では独りぼっちだと感じることもある」「自分が正しいと確信している場合は、他人の意見を聞くのに時間を使ったりしない」「気持ちが極端に落ち着かなくなる場面におかれると恐ろしくなる」「公正でない扱いをされている人を見てもかわいそうに思うことは少ない」「突発の出来事を処理するのが、いつも上手である」「たまたま出会った出来事によって気持ちが動かされることが多い」「自分は優しい気持ちの人間だと思っている」「突発の出来事に遭遇すると、自分を抑えられなくなりがちである」「相手に腹を立てているときでも、しばらくは『相手の立場に立とう』と

することが多い」「事故に合って助けを求めている人に出会ったら、どうしたらよいかわからなくなる」を加えた28項目について、「1 = よくあてはまる / … / 7 = まったくあてはまらない」のうち1つに○をつけてもらった。

人生・生活の満足感は5項目である。人生の満足感は、「あなたは、あなたの人生に満足していますか」に対して、「1 = 満足している / … / 5 = 満足していない」、生活の幸福度は、「今の生活は、全体として幸せですか」に対して、「1 = 幸せである / … / 5 = 幸せではない」、望みどおりの生活の実感、「あなたは、望んでいた生活を手に入れたと思いますか」に対して、「1 = 手に入れたと思う / … / 5 = 手に入れたとは思わない」、困難解決の自信は、「どんな困難に直面しても、立ち向かって解決できる自信がありますか」に対して、「1 = 自信がある / … / 5 = 自信がない」、必要とされている実感、「あなたは、周りの人から必要とされていると感じますか」に対して、「1 = 必要とされていると感じる / … / 5 = 必要とされていると感じない」のうち、それぞれ1つに○をつけてもらった。

その他、年齢、婚姻状態、D社での勤務年数、D社入社時の年齢を答えてもらった。勤務年数は月数に換算した。

#### (参考文献)

- Botsman, R. & R. Rogers (2010) *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*, New York: HarperCollins. (小林弘人 監修・解説 関美和 訳 (2010) 『シェア—<共有>からビジネスを生み出す新戦略—』NHK 出版)。
- 中小企業庁事業環境部企画課調査室 (2018) 「中小企業の企業数・事業所数」。
- 中小企業診断協会岡山県支部 (2012) 「中小企業の採用活動と大学生の就職意識に関する調査研究報告書」。
- Davis, M.H. (1994) *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, Colorado: Westview Press. (菊池章夫 訳 (1999) 『共感の社会心理学—人間関係の基礎—』川島書店)。

- 藤井治枝・渡辺峻（1998）『日本企業の働く女性たち－取り巻く現状と未来展望－』ミネルヴァ書房。
- Gansky, L. (2010) *The mesh: Why the future of business is sharing*, New York: Portfolio Penguin. (実川元子 訳 (2011) 『メッシューすべてのビジネスは〈シェア〉になるー』徳間書店)。
- 日道俊之・小山内秀和・後藤崇志・藤田弥世・河村悠太・Davis, Mark H.・野村理朗 (2017) 「日本語版対人反応性指標の作成」『心理学研究』88 卷, 1 号, pp.61-71。
- 岩田正美・大沢真知子 編著 (2015) 『なぜ女性は仕事を辞めるのか—5155 人の軌跡から読み解く—』青弓社。
- 鎌田耕一 (2019) 「雇用によらない働き方をめぐる法的問題」『日本労働研究雑誌』No.706, pp.4-16。
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局 (2004) 「『男女雇用機会均等政策研究会』報告書について」。
- 厚生労働省雇用環境・均等局 (2018) 「『雇用類似の働き方に関する検討会』報告書」。
- 『毎日新聞』2018 (平成 30) 年 2 月 19 日付。
- 村尾祐美子 (2003) 『労働市場とジェンダー—雇用労働における男女不公平の解消に向けて—』東洋館出版社。
- 西久保浩二 (2017) 『中小企業の今後の福利厚生のあり方—求められる戦略的福利厚生—』社会保険労務士総合研究機構。
- 尾高煌之助 (1984) 『労働市場分析—二重構造の日本的展開—』岩波書店。
- Parker, P. and A. Roan (2015) “Organisational perspectives on women’s careers: Disappointments and opportunities,” in J. Bimrose, M. McMahon and M. Watson (eds.) *Women’s career development throughout the lifespan: An international exploration*, New York: Routledge, pp.66-76.
- 連合総合生活開発研究所 (2017) 『働き方の多様化と法的保護のあり方 —「曖昧な雇用関係」の実態と課題に関する調査研究報告書—』。
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 「『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果—より効率的な働き方の実現に向けて、企業の雇用管理はどう変わろうとしているのか—』JILPT 調査シリーズ, No.148。
- Schein, E.H. (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 (第 2 版)』東洋経済新報社。
- Sundararajan, A. (2016) *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. (門脇弘典 訳 (2016) 『シェアリングエコノミー—Airbnb, Uber に続くユーザー主導の新ビジネスの全貌—』日経 BP 社)。
- 鈴木有美・木野和代 (2008) 「多次元共感性尺度 (MES) の作成—自己指向・他者指向の弁別に焦点を当てて—」『教育心理学研究』56 卷, 4 号, pp.487-497。
- 武田圭太 (2010) 『採用と定着—日本企業の選抜・採用の実態と新入社員の職場適応—』白桃書房。
- 武田圭太 (2015a) 『かかわりを求める女性心理』ナカニシヤ出版。
- 武田圭太 (2015b) 「地方都市の小零細企業による新規学卒者の採用と育成」『産業・組織心理学会第 31 回大発表論文集』, pp.97-100。
- 武田圭太 (2016a) 「名古屋市の地元企業による新規学卒者の採用と育成」『産業・組織心理学会第 32 回大発表論文集』, pp.161-164。
- 武田圭太 (2016b) 『“私” を選択する女性心理』学文社。

武田圭太 (2019) 「在独日本人学生の知覚された特異な潜在性の規定因」『文學論叢』第 156 輯, pp.1-23。

寺岡 寛 (2002) 『中小企業の社会学—もうひとつの日本社会論—』信山社出版。

鶴 光太郎 (2010) 「企業の視点からみた有期雇用の増大—その背景, 影響及び対応について—」『組織科学』44 卷, 2 号, pp.4-15。

**(Abstract)**

The gap between the working environment desired by women and their actual employment conditions has not been eliminated, while many local companies are understaffed. In order to promote the active participation of women in the work force, it will be necessary to create a working environment that takes into account the psychology of mothers who prioritize raising children over work. Company D which markets a dairy lactic acid bacteria beverage utilizes women who are raising children as contractors for product sales. Company D has childcare rooms at all its offices and childminders assigned to them, so that contract sales staff can leave their children there with confidence. A questionnaire survey was conducted on 149 women who are engaged in product delivery as contractors of Company D. As a result of factor analysis of the interpersonal reactivity index developed as a multidimensional empathy scale, the fantasy scale and the perspective taking scale were obtained. The scores of perspective taking scale were particularly correlated with job satisfaction and satisfaction with the degree of cooperation with colleagues. It may be conjectured that Company D has succeeded in building empathy with female employees raising children and establishing them in the workplace by operating a system in which the childcare staff takes on the role of childcare while the mothers work.