商工金融

特集 中小企業と組織行動論(下)

巻 頭 言	人材流動とイノベーション/安田聡子
特 集 論 文	中小企業の中で創発する2種類の優秀さ: 人事考課と社内評判の弁別性/服部泰宏
	中小企業で働く父親の仕事と子育ての両立/大平剛士19
中小企業の目	社内アスレチックジムで健康経営/杉本真一34
論壇	社員の多様性に向き合う経営とウェルビーイング/内田由紀子36
STREAM	通貨供給量と経済活動、物価/筒井 徹38
統計資料	中小企業金融統計39

読者アンケート実施中! (~12/31) (先着250名にAmazonギフト券贈呈) 詳細は最終ページをご覧ください。

一般則団法人商工総合研究所



PURPOSE 企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。



本店



人材流動とイノベーション

安 田 聡 子 (九州大学大学院) (経済学研究院教授)



9月22日、ニューヨーク証券取引所 (NYSE) でスピーチを行った岸田首相は、日本企業の「コーポレートガバナンス (企業統治) 改革」を明言した。報道では目立たない扱いだったが、日本の企業経営に強い影響を及ぼすニュースだと筆者は感じている。このところ日本で進みつつある経営改革がいよいよ本格化する潮目を首相はよんで、「資本主義の牙城 (the citadel of capitalism¹)」NYSEで高らかに喊声を発したのではないだろうか。

スピーチによれば「企業統治改革」には「5つの優先課題」があり、首相が真っ先に挙げたのは「人への投資」である。ヒトは人的資本であり、選別して投資し、生産性を上げていく対象であるという意味である。戦後~1980年代の、労働者を家族とみなして教育・訓練を施し、定年までの長い期間にわたって配偶者・子供達ともども処遇していくという「日本的経営」からの決別を日本のリーダーが高らかに宣言したと、NYSEの関係者は受け取っただろう。

首相はさらに踏み込んで「メンバーシップに基づく年功的な職能給の仕組みを、個々の企業の実情に応じて、ジョブ型の職務給中心の日本に合ったシステムに見直す²」のが「私の優先課題(my priority³)と明言した。「敵は年功制にあり!」という鬨の声が、法螺貝の音と共に筆者の耳には響いた。

自動車や電気機械産業が経済を先導した第2次産業革命の時代、年功制は合理的な人的資源管理制度であった。細部を作り込んで極限まで性能や効率を高め、独創的な製品をつくりだす「擦り合わせ」型技術革新が盛んだった時期は、同質的な従業員が協力しあい、すすんで知識をシェアする体制づくりが何よりも重要だった。現在でも、従業員が持つ暗黙知を組織内で共有し自前でイノベーションを生み出すタイプの企業にとっては、年功制は有効かもしれない。

だが今は第4次産業革命の発展期。首相も言うようにデジタル化が経済を大きく変えている時代である。ICT(情報通信)、AI(人工知能)、バイオテクノロジーを使ったスタートアップが次々と誕生し、経済の大転換が起きている時代にわれわれは生きている。そして第4次産業革命では、「バイソシエーション(bisociation:異縁連想)」がイノベーションの鍵となっている。これまでは「関連がない」と思われてきた複数の事柄を結び付けて革新的な製品・サービスあるいは課題解決方法を生み出すこと、たとえば2021年の東京オリンピック開会式で、従来は標

^{1~3 &}quot;Speech by Prime Minister KISHIDA Fumio at the New York Stock Exchange, September 22, 2022," 首相官邸HP. (https://japan.kantei.go.jp/101_kishida/statement/202209/_00009.html)、アクセス日: 2022年9月23日.

識に過ぎなかったピクトグラムとダンスを結びつけ、「動くピクトグラム」というパフォーマンスを創造したこと、それがバイソシエーション—異縁連想である。

卓越したイノベーションによってグローバル市場で存在感を示すイーロン・マスクはバイソシエーションの達人だと、筆者は思っている。南アフリカで育ちカナダで暮らしてアメリカで学位を取得したという高い流動性が彼のバイソシエーションを促し革新性を育んだのではないだろうか。彼によるスタートアップ企業・スペースX社は、2022年のユニコーン企業(企業価値評価額が10億ドル以上の未上場企業)の中で評価額トップ、第2位はアイルランド出身のコリソン兄弟が創業したストライプ社、第3位はインド出身カナダ育ちのアプアバ・メフタ創業のインスタカート社である。国際流動する彼らの活躍をみると第4次産業革命の現代では、人材流動とイノベーションには何らかの関係があると言って良いだろう。その理由について筆者は次のように考えている。

「組織や産業、国家あるいは文化の境界を超えて流動する人材は、中心にいる人々とは異なる視点で物事を観察するようになるだろう。複数の集団の境界に立つことで、違和感や疎外感を経験し、時にはジレンマと格闘せざるを得ない。そうした精神活動の中から、集団や社会を相対化して捉える能力が育まれ、ビジネスチャンスへの気づきが生まれて、イノベーションとなるのではないか。」

以上は筆者の推測に過ぎないのだが、もし僅かばかりでも妥当性を含んでいる場合は、流動する人材を獲得し、境界人特有の気づきと違和感を企業経営に取り込むことが、第4次産業革命時代のイノベーション実行能力を磨くことにつながるだろう。

ただし、残念なことに日本企業の多くは、流動する外国人高度人材を惹きつけることができていない⁴。原因は個々の企業にあるというよりも、むしろ日本のイノベーション・エコシステムが未だ前世紀の名残を残しているためであろう。美しく、いとおしく、決して失いたくない前世紀の残滓、それが年功制である。しかし、沈みゆく夕日を元に戻すことは不可能なように、産業の変化も逆転させることは出来ない。新しい産業にはそれに即した新しいタイプの企業経営が必要となる。

外国人高度人材の長所である「境界人特有の気づき」を、国内人材で賄う方法はないだろうか。たとえば育児休暇から復帰した社員。彼/彼女らは非市場活動である子育てにどっぷりと浸かった後、市場部門である会社に「セクター間移動」してきており、しかも毎日、コストパフォーマンス無視の子供や保育所と、効率重視のビジネスの狭間で葛藤し格闘している。彼らが内に秘めている違和感や気づきを社会で共有し、連結させる仕組みができれば、well-beingとビジネスを両立させるイノベーションが輩出できる。さらに、異業種からの転職者、主婦パート社員、フリーランスなど、国内に境界人は豊富である。

年功制と決別し、境界人が持つ違和感や気づきをイノベーションに結びつける仕組みが充実 していけば、日本全体がアップデートされ、外国人高度人材を惹きつけるイノベーション・エ コシステムもできるだろう。岸田首相のスピーチはそのスターター・ピストルだと期待したい。

⁴ アジア太平洋研究所 (2022)『アジア人材との共働社会』、https://www.apir.or.jp/research/9708/ (アクセス日: 2022年9月26日).

読者アンケート実施中! (~12/31) (先着250名にAmazonギフト券贈呈) 詳細は最終ページをご覧ください。

商工金融 2022年**11**月号

目次

巻 頭 言 人材流動とイノベーション

九州大学大学院経済学研究院教授 安田聡子 …1

り サー 集 中小企業と組織行動論(下)

···· 4

| 特集論文I | 中小企業の中で創発する2種類の優秀さ: | 人事考課と社内評判の弁別性

神戸大学大学院経営学研究科准教授 服部泰宏…5

特集論文 中小企業で働く父親の仕事と子育ての両立

大阪商業大学総合経営学部専任講師 大平剛士…19

中小企業の目 社内アスレチックジムで健康経営

大東精機株式会社代表取締役社長 杉本 真一…34

論 塩 社員の多様性に向き合う経営とウェルビーイング

京都大学人と社会の未来研究院教授 京都信用金庫社外理事 内田由紀子…**36**

STREAM 通貨供給量と経済活動、物価

商工総合研究所主任研究員 筒井 徹…38

統 計 資 料 中小企業金融統計

...39

特 集

中小企業と組織行動論(下)

先月号と今月号では、「中小企業と組織行動論」について特集しています。

「組織行動論」というとやや馴染みが薄いかもしれませんが、組織における人(従業員)や集団の行動に焦点を当てた実際的な学術分野です。経営学に属し、社会学や心理学の視点も取り入れていることが特徴です。

近年「働き方改革」や「リスキリング」が注目されていますが、企業で働く個人の考え方や価値観、リモートワークなど従業員の行動スタイルも変わりつつあります。こうした中、中小企業が組織のパフォーマンスをより向上させていくためには、具体的にどうすれば良いのでしょうか。

一般的に、意思決定の迅速性や組織の柔軟性は「中小企業の強み」と言われます。しかし実際には中小企業にも、様々な経験や技術、価値観を持つ従業員が働いており、こうした個人の資質を、組織(企業)としてどのようにマネージメントして成果に結びつけていくかは重要な課題の一つです。今回はこうした観点から「組織行動論」を取り上げました。もちろん人間の行動を理論で単純化することはできませんが、中小企業が限りある人財を最大限活かす経営の参考にしていただければ幸いです。

今回の特集論文は、以下の通りです。

10	対人援助業務人員の感情労働と 心理的資本が組織定着と職務成果に及ぼす影響 兵庫県立大学国際商経学部教授 高階 利徳
月号	大阪大学大学院経済学研究科教授 開本 浩矢
亏	
	中小企業における中途採用者のオンボーディング施策の現状と効果的な施策
	甲南大学経営学部教授。尾形真実哉
	中小企業の中で創発する2種類の優秀さ:人事考課と社内評判の弁別性
11 月 号	神戸大学大学院経営学研究科准教授 服部 泰宏
	中小企業で働く父親の仕事と子育ての両立
	大阪商業大学総合経営学部専任講師 大平 剛士

特集:中小企業と組織行動論

特集論文I

中小企業の中で創発する2種類の優秀さ: 人事考課と社内評判の弁別性

服 部 泰 宏 (神戸大学大学院) 経営学研究科准教授)



~~~~< 要 旨 > ~~~

組織は、カネ、地位、権限といった稀少なリソースを、社員の誰に優先的に配分するかを決定するために、社員たちを何らかの基準で評価し、差異化し、序列化する。本稿では、直属の上司が公式的な制度として行う人事考課と、社員たちが噂やゴシップといった形で非公式に行う評判という、2種の評価が、それぞれどのような特徴をもった評価の仕組みなのか、ということを経験的に検討する。

調査の対象は、中小規模の専門商社Z社の全社員である。人事データより人事考課のスコアを、ネットワーク科学の知見を援用して社内評判をそれぞれ特定、それらがどの程度オーバーラップしているかということをまず確認する。さらに、それら2種の「優秀さ」を、アンケートによって測定した人的資本や心理的資本がどのように規定するのか、ということを統計的に検証する。

このような検討を通じて、明らかにされるのは、人事考課と評判という 2つの「優秀さ」が、組織の中である程度独立して並存しているということ、しかもそれらは、それぞれに異なった「優秀さ」を反映している可能性がある、ということである。上司が行う人事考課は、情報の非対称性の小ささゆえに、個人が持つシグナルの影響を受けにくい。またこれは、人的資本や心理的資本など、業務成果を規定する多くの資本の多寡を反映しているという意味で、「優秀な」個人の検出装置として、一定の役割を果たしている。同時に、上司部下関係の良好さを反映してしまうなど、人事考課には、一定の問題がある。対して評判は、学歴や海外経験のように顕在化したシグナルを有する個人を優先的に検出するという問題を抱えつつも、人事考課が見落としているいくつかの側面を補完的に評価する装置であることも明らかになる。

目 次

- 1. はじめに
- 2. 研究課題
- 3. 調査方法
 - (1)調査企業と背景
 - (2)調査対象
 - (3) 分析に用いる変数の測定
 - (4) 分析モデル

- 4. 分析結果
- 5. 考察と結論
 - (1) 結果の要約と解釈
 - (2) 考察ととりあえずの結論

1. はじめに

規模の大小に関わりなく、組織のメンバーはお互いに、組織の目的を達成するために協働する仲間であると同時に、組織内の稀少なリソース(e.g., カネ、地位、権限)の配分をめぐって競争するライバルでもある(服部・矢寺・新井, 2022)。どのリソースを誰に対して優先的に配分するかを決定するために、経営者は個人を何らかの基準で評価し、差異化し、序列化する必要がある。

そのための1つの装置が、社内の評判である。 どのような組織であっても、「あの人は優秀である」とか「あの人には信頼して仕事を任せられる」といった噂やゴシップが、各所で暗に明に飛び交うものである。噂やゴシップの多くは、組織内のローカルな範囲でやりとりされるにとどまるが、時としてそれは、職場や部門を超え、社内の多くのメンバーの集合的な知覚として共有されるようになる。「あの人は優秀である」「あの人には信頼して仕事を任せられる」といった 噂やゴシップが、ローカルな範囲を超えて広く 組織内で共有される現象を、ここでは個人の評 判(personal reputation: 以下、評判)と呼ぶ ことにする。少し抽象的に表現するならば、個 人の評判とは、組織の中で人々が行う噂やゴシ ップの結果として、ある個人に対して、人々が 集合的な価値づけを行う現象を指す。

経営学において、評判は、「他者の集合的な知覚によって形成される、一種の知覚されたアイデンティティであり、顕在的な個人特性、達成、呈示された行動、そして当人によって意図的に提示されるイメージなどが複雑に絡み合ったものであり、ある程度の期間にわたって、直接観察されたり、また/あるいは、二次的な情報源から伝えられたりすることによって、(周囲の他者にとって、ある個人の:筆者補足)将来予測される行動についての不確実性を削減するもの」(Zinko et al., 2007, p. 165)と定義される¹。これは、多くの人々が「あの人は優秀である」といった形である評価を共有しているという意味で間主観的なものであり、公式の制

¹ Zinko et al. (2007) によれば、このような意味での評判には、組織において成果をあげていることに関わるもの(performance dimension)や個人の人格やモラルなど個人の人格的特性に関わるもの(character dimension)、人当たりの良さや周囲の他者への接し方のような対人関係に関わるもの(interpersonal dimension)といった、複数の次元がありうる。人事評価との比較検討を目的とする本稿においては、このうち成果をあげていることに関わる評判に注目する。

度を介さずに行われる評価だという意味で非公式な性格をもつ。にもかかわらず、評判は、組織の中で行われるリソース配分に対して、大きな影響を与えてしまう。組織の中の個人の評判に注目した研究(personal reputation research)では、組織内の評判が、当該個人に権力や業務上の自律性をもたらし、昇進などのキャリア上の成果につながることが確認されている(e.g. Foste & Botero, 2012; Zinko et al., 2012a; Zinko et al., 2012b; Zinko, 2013; Zinko & Rubin, 2015)。

組織にあって、個人を評価し、差異化し、序 列化し、リソース配分の決定の根拠となるもう 1つの装置が、人事考課である (遠藤, 1999; 高 橋, 2010: 服部ほか, 2022)。ここでは人事考課 を、高橋(2010)に倣って、「昇進・昇格、昇級、 異動、能力開発などの目的に活用するために、 仕事ぶり、成果、業績、能力、適性、態度、意 欲などいくつかの評価要素に従って、上司その 他が評価を行う手続き」(p. 10)と定義しておく。 主観的で非公式な性格の強い評判に対して、 人事考課は、評価するものの主観を可能な限り 排除し、リソース配分の手続きをより透明かつ 公式的なものにするべく導入されるものであ る。今や多くの企業にとって「当たり前」の装 置になりつつあるが、少なくとも登場した当時 は、産業心理学の研究成果に基づき、客観的 な測定を志向した点、評価対象を職場における 「働きぶり」に限定した点において、画期的な 意味があった(遠藤, 1999)。

組織成長の過程をトレースした先行研究によれば、多くの場合、組織成長のある段階で、非 公式な評判にかえて(あるいはそれに加えて) 公式の人事考課が導入される(Cameron & Quinn, 1999)。組織メンバーの増加や業務の複雑化に伴って、主観的で非公式的な評判の限界が露見し、それにかえて(あるいは加えて)、客観的で公式的な人事考課が導入される。経営学の教科書では、組織の成長がこのように説明される。

ところが近年、上司による人事考課を廃止あ るいはそれが給与水準に反映される際のウェイ トを下げ、その代替手段として、当該個人に対 する社内の評判を測定するという事例が報告さ れはじめている(e.g., 服部ほか, 2022)。例えば、 各種のユニークな人事制度で注目されるサイボ ウズ株式会社は、給与水準や昇進の決定のた めの人材の「優秀さ」を測定する仕組みとして の人事考課を廃止し、その代わり、当該個人従 業員の社内における評判を測定するという試み をスタートさせている。このような発展経路が どこまで一般的であるのか、またそもそも、組 織内の評判に注目するという取り組みが一時的 な流行であることを超えてより長期的なトレン ドになっていくのか否かについては、今後の慎 重な観察が必要である。

本稿が注目したいのは、少なくともサイボウズのような一部の企業において、主観的で非公式的な評判が、個人を評価する装置として使われ続けていることである。上記の通り、組織成長の教科書的な説明によれば、[A] 組織の中に、主観的で非公式的な評価の仕組みとして評判がまずあり、それが抱える問題を克服するために、[B] 客観的で公式的な人事考課が導入される $(A \rightarrow B)$ ということになる。ところが現実の組織成長は、もう少し複雑な様相を呈して

いる。サイボウズのケースでは、一旦導入され た人事考課が廃止され、評判が再度導入され たわけであるが (つまり $A \rightarrow B \rightarrow A$)、評判と 人事考課とが共に用いられるケースも中にはみ られる (つまり A → B → A + B)。 では、組織 の発展の過程で、評判に替えて/加えて人事 考課が導入された時、それらはそれぞれ、個人 のどのような側面を、どのような形で評価する ことになるのだろうか。「優秀さ」を評価する 装置であるという意味で機能的に等価な関係に ある両者は、それぞれどのような特徴を持った 評価の仕組みなのだろうか。大規模製造企業 の社員を対象とした服部ほか(2022)の研究を 除いて、人事考課と評判の関係性を検討した研 究は見られない。中小規模の専門商社Z社のデ ータを用いて、この点を明らかにすることが本 稿の目的である。

2. 研究課題

本稿では、服部ほか(2022)に倣い、人事 考課と評判の関係について、2つの観点から検 討を行う。1つ目は、人事考課のスコアと社内 評判のスコアがどのように異なるのか、両者の 相関関係を検討することである。もし、両者の 相関が高いとしたら、両者はほぼ同じものを測 定していることになり、両者の間には代替関係 はあっても補完関係はないことになる。両者の 相関が低く弁別可能なのであれば、評判は人事 考課を補完する可能性が高いといえるだろう。 したがって、本稿では次の研究課題(RQ)を 設定する。

RQ1:人事考課と社内における個人の評判は、

どの程度、弁別されるのか。

2つ目は、人事考課と評判の先行要因の検討である。人事考課と評判が具体的に個人のどのような側面を選択して評価しているのかを探求することによって、両者の補完性に関するより有益な理解を得られるだろう。両者の先行要因には多様なものがありうるが、本稿では個人の資本(capital)」に注目する。

Luthans, Luthans, and Luthans (2004) 13 よれば、企業の競争優位に貢献し、個人の雇用 継続を説明する資本には、(1) 金銭や土地、デ ータ、パテントなどの物理的/経済的な財であ る経済資本、(2) 知識、能力、スキル、その他 の特性などの人的資本、(3) 信頼や人的なつな がりなど関係性の中に存在し、経済活動を行う 際のリソースとして活用可能な社会関係資本、 そして(4)個人のポジティブな心理的発達状 態であり、自己への自信や現在・未来へのポジ ティブな帰属、目標に向かう力、問題や逆境へ の耐性などによって特徴付けられる心理的資本 の4つがある。このうち本稿では、個人の仕事 成果に直接的に影響を与えるとされる人的資本 と心理的資本に注目し、次のような研究課題を 設定する。

RQ2:人事考課と社内における個人の評判は、 当人が保有する人的資本や心理的資本の蓄積 の多寡とどのような関係にあるのだろうか。

3. 調査方法

(1)調査企業と背景

調査は、2021年7月から同年10月にかけて、

関東エリアに本社を置く中小規模の専門商社 Z 社 (総従業員数約200名)において行った。 Z 社は2005年の創業以来、半導体や電子部分な どに関する輸入・販売を中心に順調に成長を遂 げてきた。創業時にわずか数名程度であった従 業員規模は、2010年の段階で100名を超え、 2020年には200名を超えた。創業当時は、経営 者や経営陣による非公式的な観察と評判の収 集によって社員の評価を行ってきたのだが、従 業員規模が100名を超えた2010年の段階で、 そのような非公式的な評価の限界に直面し、人 事考課の制度が導入されることになる。

2010年に導入された人事考課制度は、直属の上司が3月末および9月末と年に2度、部下の業務上の成果を評価するというものである。上司たちは、それぞれの部下について、業務上の成果を、(1) 期待される成果をどの程度出すことができたか、業務上の処理を適切に遂行したのか、期間中に業務に関わる新たな提案や革新をどの程度行ったのかという質的基準と、(2)業務の量的成果が役職、職種に照らしてどうであったか、適切な時間、期間内に業務を遂行できたのかという量的基準の、大きく2つの基準で評価することになった。

ところが、この評価制度が導入されてから10 年が経過した2020年になると、「我が社の人事 考課制度は、本当に、会社に貢献する優秀な 人材を検出できているのだろうか」という疑問 が、社内の各所から浮上することになる。経営 者や経営陣が、全ての社員の仕事ぶりに関する 情報を集める業務から解放されるなど、人事考 課の導入に多くのメリットがあったことは事実 である。ただその一方、上記の基準に基づく人 事考課は、短期的な成果に貢献した個人を検 出することはできても、長期的な成果に貢献す る個人、また業務への貢献度は低いが、(人間 関係の円滑化や周囲のメンバーのモティベーシ ョン喚起など)業務成果に間接的に貢献してい る人材の検出が難しくなる。仮にこれらの項目 を、公式の人事考課項目に加えたとしても、そ もそも、考課を行う主体として直属の上司が果 たして適任であるのか、といった問題もある。 本稿の調査時点は、このような疑問が社内で提 起され始め、Z社において個人の「優秀さ」を どのように捉えれば良いのか、という議論が始 まったタイミングに相当する。

(2)調查対象

Z社には、多くの日本企業と同じく、大学や大学院を卒業した社員が毎年数名程度入社する。彼(女)らのほとんどが、関東エリアA県にある本社、あるいはその周辺のオフィスで働くことになり、社員たちはお互いをよく知る関係にある。こうした条件を備えたZ社は、組織における集合的な知覚としての評判を測定する上で絶好の条件を提供する、貴重な調査対象といえる²。

本稿の調査対象は、このZ社の全社員200名

² 社内の評判について測定するためには、対象者たちが、社内の相当程度の社員と間に、何らかの相互作用を行った経験がある、あるいは少なくとも、その人の存在を認知しており、仕事上の「優秀さ」について評価できるだけの情報を持ち合わせている必要がある。そして調査を行うにあたっては、そのようなことが可能になる組織規模について、何らか過程を置く必要がある。この点に関して、我々が依拠するのは、霊長類研究者のRobin Dunbarが提唱したダンバー数である。霊長類研究や社会心理学研究では、人々が安定した社会的関係を維持できる相手の数には、自身の認知限界に由来して、ある程度の制限があることが指摘されている。その具体的な数については論者ごとに若干の分散が見られるが、おおよそ100人から250人の間に収まるといわれている(Dunbar, 1992)。この数がダンバー数である。本稿の調査対象である Z社については、全社員を合わせても200名程度であり、この数値の範囲内である。

である。従属変数となる評判と人事考課、それ らの独立変数を測定するために、複数の独立し たソースからデータを収集した。具体的に、変 数の測定は、アンケート調査と人事記録の2つ のソースから、下記のようなタイミングでそれ ぞれに行った。1次調査(2021年7月1日~15日: Timel) は、人的資本や心理的資本といった構 成概念を測定するためのオンライン形式のアン ケート調査である。このその約3カ月後の10月 に、回答者たちの人事考課とデモグラフィック 要因を、同社人事データより取得した。データ の取得時点を10月に設定したのは、この直前 のタイミングで、同社の人事考課が実施される からである。同じく10月時点において、Time1 のアンケートに回答したすべての回答者を対象 に、個人の評判を測定するための2次調査(2021 年10月1日~15日: Time2) を実施した³。

すべてのソースからのデータを照合した結果、128のサンプルとなった。全社員200名のうちの64%が回答したことになる。このうち欠損値のある回答者を削除し、最終的な有効サンプルは125名となった。有効サンプル125名のうち、男性が64.5%、大学院卒業者が5.4%、営業部門所属が48.2%、人事総務などのスタッフ部門所属が9.1%であった。Z社の母集団の分布がほぼ忠実に再現された形となった。

(3) 分析に用いる変数の測定

社内評判スコア:評判の測定は、服部ほか (2022) に依拠して行った。組織内での集合的 な知覚としての評判を測定するために服部ほか (2022) は、ネットワーク科学分野で注目されるページランク(PageRank)のアルゴリズムを用いている。ページランクというのは、「高ランクのノードが他の高ランクのノードと直接リンクしていれば、そのノードもまた高ランクであるべき」という考え方に基づいたものであり(Ohnishi et al., 2008, 158)、そのスコアは以下のように計算することができる。

$$PR(A) = (1-d) + d \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{PR(Ti)}{C(Ti)} \right)$$

PR(Ti)は、ページAにリンクしているページTiのページランクである。例えば、5つのページがページAにリンクしている場合、T1からT5までの各ページのランクが含まれることになる。C(Ti)は、ページ Ti 内の他のページ (ページ A と Ti 以外)へのリンクの総数である。d はダンピング係数と呼ばれる。既存の研究では様々なダンピング係数が検証されているが、一般的にはダンピング係数は0.85程度に設定される(Brin & Page, 1998)。ダンピング係数は1から差し引かれ、この項がダンピング係数と入力されたPageRankスコアの合計の積に加えられる。

服部ほか(2022)が提唱したのは、この考え 方に準じて、多くの個人から指名を受けた個人 を単純にランク付けするのではなく、高ランク の個人からの指名にウェイトを持たせて評判ス コアを計算する、という方法である。これによ って、局所的な仲間集団の中で人気を集めてい る個人を過大評価してしまうリスクを低下さ

³ すべての回答者は、人事総務部担当者より、アンケートを含むウェブページへのリンクが記載されたメールを受け取った。回答は、原則的に、勤務時間外に行うこととし、回答されたデータは人事総務部を経由することなく、研究者に直接的に送信されることとした。

せ、より広く社内から評判を集めている個人を 抽出することが可能になる(服部ほか, 2022)。

本稿では、Time2の時点で、Time1のアンケートに回答したすべての回答者に対して、Z社の中で「特に高い成果をあげている」という評価が高い人を想起し、その人の名前を記載するよう回答者に求めた。

人事考課スコア:組織の中の「優秀さ」を表す もう1つの指標である人事考課は、同社の人事 データから取得した。先に述べたように、この 企業では、直属の上司が3月末および9月末と 年に2度、(1) 期待される成果をどの程度出す ことができたか、業務上の処理を適切かつ信頼 のおけるやり方で遂行したのか、期間中に業務 に関わる新たな提案や革新をどの程度行ったの かという業務の質に関わる基準と、(2)業務の 量的成果が役職、職種に照らしてどうであった か、業務を適切な時間、期間内で遂行したのか、 計画通りに業務を遂行したか)という業務の量 に関わる基準の、大きく2つの基準で個人の業 務上の成果を評価する。各項目それぞれに点数 が割り振られており、これらを合計した人事考 課のスコアは、0点(最も低い評価)から200 点(最も高い成果)の間で分散することになる。 Time2の調査時点の直前にあたる9月末時点で の評価スコアを分析に用いることとする。

人的資本:人的資本の測定は、Lepak and Snell (2002) の尺度を用いて行った。これは、企業内の人的資本を、企業にとって高い価値を持つ人的資本価値(value of human capital)と、企業特殊性が高い人的資本独自性(uniqueness

of human capital) という2つの観点から測定 するために開発されたものである。本稿はこれ を、個人が保有する人的資本の測定に援用した のである。人的資本価値は、回答者が保有して いる知識・スキルについて、「イノベーション に貢献しうるものである | 「新たな市場/製品 /サービスなど、新たな機会の発展に貢献する ものである」といった12項目が、どの程度当て はまるかということを、人的資本独自性につい ては、回答者が保有している知識・スキルにつ いて「労働市場において容易に手に入るような ものではない」「業務上の経験を通じて形成さ れたものである」などの12項目がどの程度当 てはまるかということを、それぞれ「1. 全くそ う思わない」から「5. 全くその通り」の5段階 でたずねた。以下の分析では、それぞれを平均 値化したスコアを用いる。

その他の人的資本として、人事データより、 採用時点での適性検査のスコアと当人の出身大 学、海外赴任経験に関する情報を取得した。 前者は言語的/非言語的な認知能力を測定す ることを目的としたものであり、Z社の採用に おいては、創業時点である2005年から一貫し て同じものを採用し続けている。後者について は、いわゆる旧帝国大学と呼ばれる7大学(東 京大学、京都大学、大阪大学、名古屋大学、 北海道大学、東北大学、九州大学)に、難関 国公立大学と呼ばれる3大学(東京工業大学、 一橋大学、神戸大学)、難関私立大学と呼ばれ る2大学(早稲田大学、慶應義塾大学)を加え た全12大学の出身者を難関大学出身者とし、 これに該当する個人であれば1、それ以外であ れば0をとるダミー変数を構成した。さらに、 同社においては、人事考課上、高い評価を受けた個人が海外赴任者として選抜されることが多いことから、海外赴任経験に関する情報も取得することとした。過去に海外赴任経験(数ヶ月単位の長期出張は除く)がある場合に1、ない場合には0をとるダミー変数を構成した。

心理的資本: 心理的資本は、Luthans, et al. (2007) の尺度を用いて測定した。これは自己 効力感、希望、レジリエンス、オプティミズム の4次元から構成されるものである。自己効力 感については、「長期的な課題について分析し、 解決策を見出すことに自信がある」「自身の仕 事に関わることについて、目標を自ら立てたり、 ターゲット設定をすることに自信を持ってい る」など6項目、希望は「現在自分は、仕事が かなりうまくいっていると自負している」「現時 点で、仕事上の目標の達成を精力的に追求して いる」など6項目、レジリエンスは「私は大抵、 仕事上の困難をなんとかやりくりすることがで きる | 「過去に困難を経験したことがあるので、 困難な状況でもなんとかやり過ごすことができ る」など6項目、オプティミズムは「仕事にお いて、私はいつもものごとの明るい面を見るよ うにしている」「どんな悪いことにも良い側面 があるというスタンスで仕事に望んでいる」な ど6項目からそれぞれ構成される。本稿ではこ のフルスケール24項目を用いた。探索的因子 分析(最尤法、プロマックス回転)の結果、理 論的に想定される4次元が抽出された。それぞ れの信頼性係数を計算した結果、自己効力感 は.89、希望は.78、レジリエンスは.77、オプテ ィミズムは.67であった。レジリエンスとオプテ

ィミズムについては、一般的に求められる信頼 性係数の水準 (>.80) よりもやや低い値であったが、本稿では理論的に想定される4次元を 前提に分析を行った。

コントロール変数:代替的な説明を避けるため に、評判や人事考課に影響を与える可能性のあ るいくつかの要因をコントロールした(Zinko et al., 2012a)。本稿では、回答者の性別(女性 ならば1)、営業部門やスタッフ部門に所属する ことを表すそれぞれの職種ダミー変数、入社後 に経験した部門をまたぐ人事ローテーションの 回数、上司との関係の良好さを測定した。上司 との関係の良好さは、Liden & Maslyn (1998) の上司部下好関係(leader-member exchange: LMX)尺度を採用した。上司と部下の交換関 係を情緒 (affect)、忠誠 (loyalty)、貢献 (contribution)、専門的敬意 (professional respect) の4次元で捉えようとするものであり、 本稿ではフルスケールである12項目により、測 定した。探索的因子分析(最尤法、プロマック ス回転)の結果、理論的に想定される1次元が 抽出された。そのため、以下の分析ではこれら ±1次元に集約した変数を用いることとした (信頼計数は.82)。

(4)分析モデル

以下で行うのは、大きく分けて2種の分析である。1つ目は、社内評判と人事考課との関係についての記述的な分析である(RQ1に対応)。 散布図と相関係数により、両者の弁別性を確認する。2つ目は、両者を従属変数としたロジスティック回帰モデルの推定である。以下のよう な2つのモデル(下記)を推定することで、それぞれがどのような種類の「優秀さ」を反映したスコアであるかを確認する。

[モデル (1)]

人事考課のスコア

= $\beta_{1\sim6}$ ・コントロール変数 + $\beta_{7\sim11}$ ・人的資本 + $\beta_{12\sim15}$ ・心理的資本

[モデル (2)]

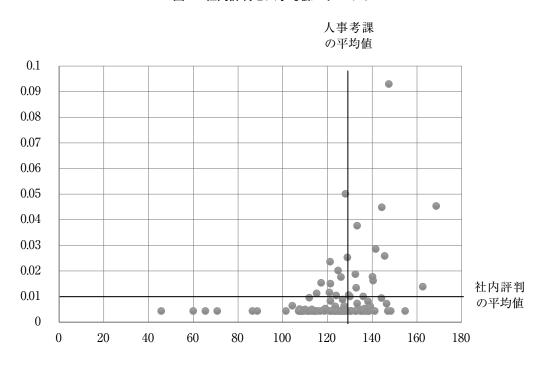
社内評判のスコア

= β_{1-6} ・コントロール変数 + β_{7-11} ・人的資本 + β_{12-15} ・心理的資本

4. 分析結果

図1は、横軸を人事考課のスコア、縦軸を社内評判のスコアとし、Z社の社員128名の両スコアをプロットしたものである。両者の関係性の強さを表すスピアマンの順位相関係数は.20であり、大手企業を対象とした服部ほか(2022)の結果(順位相関係数 r = .18)よりやや高いものの、おおよそ同じ程度となった。中小企業においても、上司による人事考課と社内評判とは、全く別とはいえないまでも、異なった種類の優秀さを捉えている可能性がある。

図1 社内評判と人事考課のプロット



組織の中で創発する2つの優秀さに関わるそれぞれのスコアを従属変数として、2種の資本との関係性を検討した回帰モデルの推定結果が表1である。表1によれば、人事考課のスコアを規定しているのは、営業部門に所属していることを表す営業部門ダミー(符号は+)、独自性の高い人的資本(符号は+)、3種の心理的資本(符号は+と-)、上司部下関係の良好さ(符号は+)である。対して、社内評判スコ

アを規定しているのは、営業部門ダミー(符号は+)、管理職であることを表す管理職ダミー(符号は+)、価値の高い人的資本(符号は+)、独自性の高い人的資本(符号は-)、人的資本のうち希望とレジリエンス(符号は+)、海外赴任経験(符号は+)、難関大学出身者であることを表す難関大学出身ダミー(符号は+)である。

表1 回帰モデルの推定結果: 順序ロジスティック回帰モデル

		モデル (1)	モデル(2)
		人事考課スコ	コア 社内評判ス	コア
		B	B	
女性ダミー		-0.52	0.32	
営業部門ダミー		2.82 **	1.46 *	*
スタッフ部門ダミー		.33	32	
管理職ダミー		.21	1.18 *	*
人事ローテーション回数		28	34	
上司部下関係の良好さ		1.80 **	.38	
適性検査スコア		.02	00	
人的資本価値		.03	1.77 *	*
人的資本独自性		1.98 **	-1.52 *	*
海外赴任経験		20	.94 *	
難関大学卒業ダミー		.05	2.88 *	*
心理的資本:自己効力感		.09	.09	
心理的資本:希望		1.01 **	1.02 *	*
心理的資本:レジリエンス		1.6 **	1.05 *	*
心理的資本:オプティミズム		90 **	17	
	Cox and Snell	.40	.78	
	McFadden R2	.11	.26	
	log likelihood	254.63	271.69	

5. 考察と結論

(1) 結果の要約と解釈

発見事実を要約しておこう。社内評判と人事 考課をプロットした**図1**および相関係数によれば、人事考課のスコアと「高い成果をあげている」という評判との間には、一定の相関がみられるものの、その相関は決して強いものではない。上司によって、公式的な評価の仕組みとして行われる人事考課と、人々の噂やゴシップを通じて形成される評判という2つの「優秀さ」が、組織の中である程度独立して並存しているということである。これは数千名規模の大企業における服部ほか(2022)の結果とも整合的である。

では、両者はそれぞれ、どのような意味での「優秀さ」を反映しているのだろうか。それぞれを有意に規定する先行要因の違いによって、この点について、ある程度理解することができるはずである。**表1**によれば、社内評判と人事考課を規定する先行変数は、相互に異なっている。それぞれの先行要因について、検討してみたい。

まず、難関大学卒業であることや海外赴任経験があるという事実が、評判を規定していることがわかった。シグナリング理論によれば、評価する側とされる側との間に情報の非対称性が大きい場合(例えば、評価される側は自身の能力や仕事ぶりについての情報を多く持っているが、評価する側はそうした情報を十分に持たないような場合)、組織の中の人々は観察可能であり、かつ(それを手にすることが容易ではないという意味で)取得の難しいシグナルに注目

するという (Spence, 1974)。組織内のローカル な範囲内での評価であればともかく、ある個人 に対する評価が組織内で拡散していく時には、 どうしてもそのような意味での情報の非対称性 が発生してしまうはずである。その結果、社員 たちは、学歴や海外赴任経験のような顕在化し た情報を手掛かりに、その人の「優秀さ」を理 解しようとするのだろう。難関大学卒業である ことや海外赴任経験があることと、人事考課と の間に統計的に有意な関係が見られないという ことについても、同じロジックで説明が可能で ある。人事考課の評価主体である上司は、当該 個人と、職場というローカルな場において直接 的に相互作用を行う関係にある。そのため上司 は、部下の評価を行うために必要な情報の不足 を感じておらず、シグナルを参照する必要がな いのだろう。

興味深いことに、性質の異なる2種の人的資 本(価値の高い人的資本と独自性の高い人的資 本)が、それぞれ異なった形で評判と人事考課 につながっていた。人的資本価値は、評判とだ け統計的に有意な関係があるのに対して、人的 資本重要性はいずれの評価とも関係がある。た だしその符号は、人事考課については正であり、 評判については負というように、真逆である。 Z社の上司たちは、他ならぬZ社においてこそ 活きる企業特殊的な知識やスキル(人的資本独 自性)を持った個人を高く評価している、とい うことになる。対して、社内の評判が検出する のは、「イノベーションに貢献しうる」とか「新 たな機会の発展に貢献する」能力(人的資本 価値)を持つ個人であり、企業特殊的な知識や スキルを持った個人については、むしろ低い評

価を下す傾向にある。直属の上司が「優秀」と する個人と、周囲の人々が「優秀」とする個人 の間には、かなりのギャップがあるようである。

もちろん、この結果から、いずれの評価がよ り妥当なのかということを判断することはでき ない。ただし、先に述べたように、Z社におけ る人事考課基準として、「期待される成果をど の程度出すことができたか」「業務上の処理を 適切かつ信頼のおけるやり方で遂行したのか」 といった点だけでなく、「業務に関わる新たな 提案や革新をどの程度行ったのか」という点が、 明確に含まれているという事実は重要である。 Z社の人事考課実践が、このような制度設計者 の意図を忠実に反映したものになっているなら ば、上司による評価(人事考課)のスコアに対 して、人的資本価値もまた何らかの影響を与え ているはずである。上記の結果は、人事考課の 運用が、そうした意図を必ずしも忠実に反映し たものになっていない可能性を示唆するものと いえそうである。上司部下関係の良好さが人事 考課スコアに反映されているという結果もま た、「優秀さ」の検出装置としての人事考課の 妥当性に疑義を投げかけるものといえよう。

次に、心理的資本についてみていこう。まず レジリエンスは、個人の評判と人事考課スコア の双方を規定している。レジリエンスの豊富さ が、逆境を含めた様々な環境下での高い仕事 成果や周囲への支援、組織の機能に対して間 接的に貢献する種々の行動につながるというこ とが、これまでの研究の中で報告されてきた (e.g. 服部, 2020)。レジリエンスの高さは、そ のような行動の喚起を通じて、上司や周囲の 人々からの高い評価につながっているのだろう。 希望は、両スコアとの間に共に有意な関係があるのに対して、オプティミズムは、人事考課との間のみ、負の関係がある。高度な半導体や電子部分を扱い着実な業務遂行が重視されるZ社においては、目標に至る道筋を明確にし、必要であれば目標に至るアプローチの柔軟な修正をする状態を指す希望が、上司からも周囲からも高く評価される傾向があるということなのだろう。ネガティブな事象を外部の要因に帰着させる傾向であるため、ともすれば「責任逃れ」として他者から評価されうることが指定されてきた(Seligman & Peterson, 2003)。結果として、サンプル企業では、人事考課スコアに対してオプティミズムが負の影響を及ぼしていた可能性がある。

(2) 考察ととりあえずの結論

人事考課と評判という 2つの「優秀さ」が、 組織の中である程度独立して並存しているとい うこと、しかもそれらは、それぞれに異なった 「優秀さ」を反映している可能性がある、とい うことが本稿の基本的な発見事実である。

職場において当該個人と相互作用を行う立場にある上司が行う人事考課は、情報の非対称性の小ささゆえに、個人が持つシグナルの影響を受けにくい。またこれは、人的資本や心理的資本など、業務成果を規定するといわれる多くの資本の多寡を反映しているという意味で、「優秀な」個人の検出装置として、一定の役割を果たしているといえる。

他方、本稿の分析の結果、人事考課に混入 するバイアスについても明らかになった。人事 考課に関わる先行研究では、個人を評価する主 体として上司がどこまで適任であるか、という 疑問が提起されてきた。例えばPrendergast & Topel (1999) は、ある個人に対して人事考課 を行う上司は、自らが気に入った部下と働く場 合、そうでない部下と働く場合に比べて、その 部下に対する評価を甘くつけることを明らかに した。彼らによれば、上司による人事考課には、 上司の好みを含めた多くのバイアスが混入して おり、その結果を参照する人事部門がその情報 に依拠して、本来昇進させるべきではない人の 昇進を決定してしまう、いわゆる逆選択が起こ っているという。上司による人事考課に各種の バイアスがあることが、繰り返し報告されてい るのである。上司部下関係の良好さが人事考課 スコアに反映されているという本稿の結果は、 先行研究で繰り返し報告されてきた人事考課の 問題が、Z社においても発生している可能性が あることを示している。

対して評判は、上司による人事考課が見落としている人的資本価値の高い個人を検出し、人事考課上高く評価されることになる企業特殊的な知識やスキルを持った個人をむしろ低く評価するなど、人事考課を補完する形で人材の「優秀さ」を検出している可能性がある。他方で評判には、学歴や海外経験といった顕在化したシグナルを有する個人、換言すれば、発見されやすい個人への評価を高く見積持ってしまうとい

う問題もある。実際の能力やスキルの多寡とは 別に、特定のシグナルを豊富に持ち合わせた個 人は、そうでない個人よりも、その発見のされ やすさゆえに、高い評判を享受してしまう可能 性があるのである。

組織の中で、異なる装置によって創発する2 種類の「優秀さ」。個人の「優秀さ」として、 いずれの指標がより優れているのかということ について、この段階で結論を下すことはできな い。本稿が明らかにしたのは、そのいずれもが、 それぞれ固有の問題を抱えていることまでであ る。またそもそも、上のような結果に、Z社に 固有の状況が混入している可能性も否定できな い。個人の「優秀さ」を評価する装置は、決し て1つだけではないということ。評価する装置 は、それぞれに検出される「優秀さ」の種類が 異なり、したがって、どのように評価をするか によって、検出される「優秀さ」そのものが異 なってくるということ。こうした事実を念頭に 置きつつ、組織の中の評価のあり方を検討して いく必要がある。極めて探索的で、断片的な研 究ではあるが、本稿の結果は、人事評価には、 個人の優秀さを検出し、発見するという機能だ けでなく、評価の結果として特定の個人を「優 秀」であるとして創出する機能もあるという事 実を (服部・矢寺, 2018)、改めて我々に思い 出させてくれるのである。

【参考文献】

- Brin, S., & Page, L. (1998). The anatomy of a large-sascale hypertextual web seach engine. *Computer Networks and ISDN Systems*, 30 (1-7), 107-117.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. D. (1999). Diagnosing And Changing Organizational Culture, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Dunbar, R. I. M. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 22 (6), 469-493.
- ○遠藤公嗣(1999).『日本の人事査定』ミネルヴァ書房.
- Foste, E. A., & Botero, I. C. (2012). Personal reputation effects of upward communication on impressions about new employees. *Management Communication Quarterly*, 26 (1), 48-73.
- ○服部泰宏(2020)『組織行動論の考え方, 使い方: 良質 のエビデンスを手にするために』有斐閣.
- ○服部泰宏・矢寺顕行・新井康平(2022)「社内の評判 と人事考課: 概念間の関係性と影響要因の探究」『経 営行動科学』34, 1-19.
- ○服部泰宏・矢寺顕行(2018)『日本企業の採用革新』 中央経済社.
- O Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517-543.
- O Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- O Luthans, F, Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004).
 Positive psychological capital: Human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45-50.
- Ohnishi, T., Takayasu, H., & Takayasu, M. (2008).
 Hubs and authorities on Japanese inter-firm network: Characterization of nodes in very large

- directed networks. *Progress of Theoretical Physics* Supplement, 179, 157-166.
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1999). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104 (5), 958-978.
- O Seligman, M. E. P., & Peterson, C. (2003). Positive clinical psychology. In L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger (Eds.), A psychology of human strengths: Fundamental questions and future questions for a positive psychology (pp. 305-317). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spence, A. M. (1974). Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes. Cambridge, Boston: Harvard University Press.
- ○高橋 潔 (2010). 人事評価の総合科学: 努力と能力と行動の評価. 白桃書房.
- O Zinko, R. A. (2013). A continued examination of the inverse relationship between political skill and strain reactions: Exploring reputation as a mediating factor. *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (3), 1750-1759.
- O Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R., & Laird, M. D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In J. J. Martocchio (Ed.), Research in personnel and human resources management (pp. 163–204), Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- O Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Amie, F. (2012a). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (1), 156-180.
- O Zinko, R., Gentry, W. A., Hall, A., & Grant, G. L. (2012b). Reputational change among managers. *Journal of Managerial Issues*, 24 (1), 9-26.
- Zinko, R., & Rubin, M. (2015). Personal reputation and the organization. *Journal of Management and Organization*, 21 (2), 217-236.

特集:中小企業と組織行動論

特集論文Ⅱ

中小企業で働く父親の仕事と子育ての両立

大平剛士(大阪商業大学)総合経営学部専任講師



女性の就業率の上昇や、共働き世帯の増加、ワーク・ライフ・バランスを重視する価値観の 高まりなどを背景に、父親の仕事と子育ての両立が注目されている。そこで、本稿では中小企 業で働く父親に焦点を当てて、彼らの仕事と子育ての両立に関する現状や先行研究を確認し、 探索的な分析を通じて組織行動論の観点から課題や今後の方向性を議論する。父親の仕事と子 育ての両立の現状に関しては、育児休業制度等の両立制度は一定程度整備されており、近年、 父親の育児休業の取得や家事・育児時間も増加傾向にある。しかし、母親と比べると、父親は 十分に子育てに参加できていない状況がみられる。次に、父親の仕事と子育ての関係を検証し た先行研究では、仕事に関連する時間や、仕事の内容や時間、場所の柔軟性、職場における仕 事と家庭の両立支援などが父親の子育てに影響を与える要因として指摘されている。また、組 織行動論の先行研究では、仕事と家庭生活の関係を捉える主要な概念として、「ワーク・ファミ リー・コンフリクト | と「ワーク・ファミリー・エンリッチメント | が取り上げられてきた。3つ の探索的な分析から示唆される課題と今後の方向性としては、中小企業においては、大企業と 比べて、父親の出産や育児のための休暇・休業に関する制度が整備されていないという課題は あるものの、それらの制度を利用しやすくするように、業務量の調整やキャリアへの悪影響の 抑制などによって、より柔軟に運用できる可能性がある。また、家庭外で生じる育児や主導的 な育児への参加を可能にするような企業や職場における支援も検討が必要である。そのような 柔軟な運用や支援には、「上司や同僚による両立支援行動」が有効な手段となりうる。また、仕 事と家庭の両立ストレスを下げ、勤務日の家事・育児時間を長くするためには、残業を含む労 働時間を短くすることや、勤務時間を自分で決められることなどの仕事における時間面の工夫 が重要と考えられる。このような工夫には、「仕事の自律性」が必要となるだろう。

目 次 ~~~~~~

- 1. 本稿の目的
- 2. 問題の背景
- 3. 父親の仕事と子育ての両立に関する現状
- 4. 父親の仕事と子育ての関係を検証した先行 研究
- 5. 中小企業で働く父親の仕事と子育ての関係 を探る分析
- 6. 中小企業で働く父親の仕事と子育ての両立 に向けて

1. 本稿の目的

女性の働き方や家族のあり方が変化し、ワー ク・ライフ・バランスを重視する価値観が広ま る中で、企業の従業員の仕事と子育ての両立の 重要性が高まっている。これまで男女共同参画 や母親の仕事と子育ての両立の観点から、企業 においても両立支援制度の整備が進められてき たが、大企業と比べて、中小企業においては、 そのような両立支援制度の整備が十分でないと いう報告がある (労働政策研究・研修機構, 2011)。また、「イクメン」という言葉に象徴さ れるように、近年、父親の子育てへの参加が期 待されているが、長時間労働や職場等の理解 が不足していることも背景となり、依然として、 母親と比べて、父親は子育てに十分参加できて いないことが指摘されている(内閣府男女共同 参画局, 2022)。これまで父親の仕事と子育て の両立に関する研究では、様々な仕事・職場の 要因がどのように父親の子育てと関係している か十分に明らかになっていないことが指摘され ており (石井クンツ, 2018)、また企業規模を考 慮した研究もほとんど行われていない。

そこで、本稿では中小企業で働く父親に注目 して、彼らの仕事と子育ての両立に関する現状 や先行研究を確認し、探索的な分析を通じて 課題を整理する。さらに、本稿は中小企業の組 織行動に関する特集論文という位置づけを踏ま えて、組織における人間行動を分析する組織行 動論の概念にも触れながら、今後の方向性を検 討したい。

2. 問題の背景

近年、女性の就業率の上昇に伴って、共働 き世帯が増加している。女性の就業率について は、労働力調査(総務省統計局, 2022b) によ れば、1981年の46.7%から2021年の52.2%に 上昇している。第1子出生時の母の平均年齢は 30.9歳であるが (厚生労働省, 2022a)、特にそ の前後の年齢層に注目して女性の就業率の推 移を見てみると、25~29歳では1981年の 48.4%から2021年の83.6%に、30~34歳では 1981年の47.7%から2021年の77.2%に上昇し ている。次に、共働き世帯に関しては、令和4 年版の男女共同参画白書(内閣府男女共同参 画局、2022) によると、妻がパート(週35時間 未満就業)である雇用者の共働き世帯が最も多 く691万世帯で増加傾向にある。また、妻がフ ルタイム(週35時間以上就業)である雇用者 の共働き世帯は486万世帯で横ばいの傾向で、

妻が働いていない世帯は458万世帯で減少傾向にある。特に、夫婦と子どもで構成される世帯における妻の雇用形態の割合に焦点を当てると、妻が25~34歳の世帯では、妻がフルタイム(週35時間以上就業)である雇用者の共働き世帯は2005年の14.3%から2021年の20.1%に、妻がパート(週0~29時間就業)である雇用者の共働き世帯は2005年の16.0%から2021年の37.4%にそれぞれ上昇している。一方で、妻が働いていない世帯は2005年の62.2%から2021年の32.4%に低下している。

このように家族における女性の役割が変わる中で、父親となる男性は家事・育児への参加をどのように認識しているのだろうか。2019年9月に実施された男女共同参画社会に関する世論調査(内閣府男女共同参画局,2022)によれば、18~39歳では7割以上の男性が家事と育児の両方で配偶者と平等に分担することを希望していることが報告されている。この結果から、多くの男性は配偶者と共に協力して子育てを担うことで、家族の一員としての役割を果たすことを望んでいることが示唆される。

3. 父親の仕事と子育ての両立に関する 現状

家族における女性の役割が変化し、男性の 家事・育児への参加意識も低くない現状におい て、実際に父親は仕事と子育てを両立できてい るのだろうか。次に、国の統計調査をもとに、 父親の仕事と子育ての両立の現状を把握する。

父親の仕事と子育ての両立において、最も注目される指標の1つが育児休業取得率だろう。令和3年度雇用均等基本調査(厚生労働省,2022b)によれば、令和3年度(2021年度)の男性の育児休業取得率は13.97%であり、近年上昇傾向にある。しかし、同年度の女性の育児休業取得率は85.10%であり、男性と女性の取得率の差はまだまだ大きいといえる(図1)。さらに、事業所の従業員規模別で男性の育児休業取得率を比較すると、事業所規模が500人以上で17.00%、100~499人で14.70%、30~99人で13.08%、5~29人で12.39%となっており、従業員規模が小さくなるほど、男性の育児休業取得率は低下する傾向がみられる。

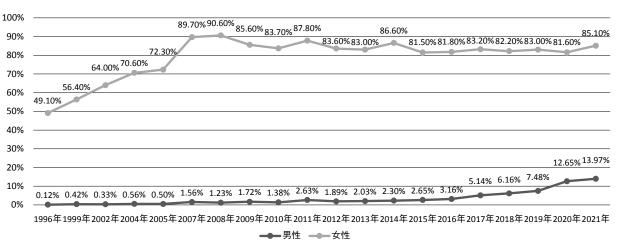


図1 育児休業取得率の推移(男女別)

出所:厚生労働省(2022b)

また、育児休業の取得期間に関しては、同調査(厚生労働省,2022b)によれば、男性の取得期間は5日未満が25.0%、5日~2週間未満が26.5%、2週間~1か月未満13.2%、1か月~3か月未満が24.5%であり、約9割が3か月未満という状況である。一方、女性の場合は、10か月~12か月未満が30.0%、12か月~18か月未満が34.0%で、約6割が1年前後となっている。したがって、女性と比べて、男性は短期間の育児休業取得が特徴であるといえる。

次に、事業所における仕事と子育ての両立に関する制度の整備状況について、同じく令和3年度雇用均等基本調査(厚生労働省,2022b)によれば、導入の割合が高い制度としては、「短時間勤務制度」や「所定外労働の制限」が挙げられる一方で、「事業所内保育施設の設置・運営」や「育児に関する経費の援助措置」などの制度を有する事業所の割合は低い。さらに、事業所規模が小さくなるほど、いずれの制度も導入の割合が低くなる傾向がみられる(図2)。

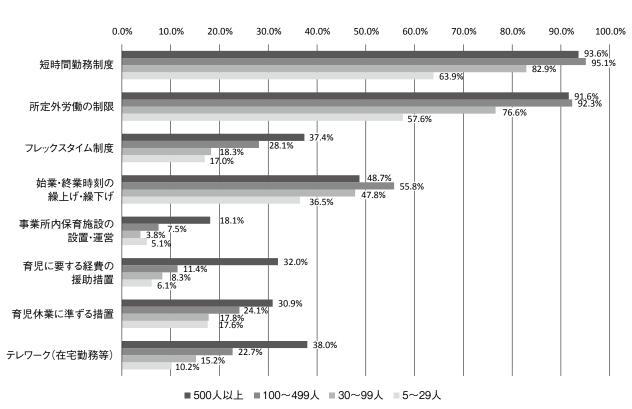


図2 仕事と子育ての両立に関する各制度の有無(事業所規模別)

出所:厚生労働省(2022b)

最後に、父親の仕事と子育てに関する時間の 状況を確認する。社会生活基本調査(総務省 統計局, 1997, 2022a)によれば、6歳未満の子 どもがいる世帯の父親の1日あたりの平均の行動時間に関して、平成8年(1996年)では、仕事時間が7時間36分、家事時間が5分、育児時

間が18分であった。直近の令和3年(2021年)では、仕事時間は7時間20分、家事時間が30分、 育児時間が1時間5分となっており、過去の調 査結果と比べると家事・育児時間は増加傾向 にある。ただし、母親の家事時間の2時間58 分や育児時間の3時間54分と比べると、家事・ 育児が夫婦間で十分に分担されているとは言 えないだろう(図3)。

300 248 233 250 -234 225 215 215 187 -189-200 183 178 202 163 150 100 65 49 39 50 25 30 18 17 10 12 1996年 2021年 2001年 2006年 2011年 2016年 → 父親の家事時間 → 母親の家事時間 ── 父親の育児時間 ── 母親の育児時間

図3 6歳未満の子どもがいる世帯の父親と母親の1日あたりの家事・育児時間(週全体の平均・分)

出所:総務省統計局(1997, 2022a)

4. 父親の仕事と子育ての関係を検証した 先行研究

父親の仕事と子育ての両立の現状を踏まえると、育児休業制度等の両立制度は一定程度整備されており、近年、育児休業の取得や家事・育児時間も増加傾向にあるものの、母親と比べると、父親は十分に子育てに参加できているとはいえないといえる。それでは、なぜ父親は子育てに参加できていないのか。父親の子育てと関連する要因には、どのようなものがあると考えられているのだろうか。

これまで父親の子育てへの参加に関する研

究は、家族社会学を中心に進められてきた。国内外の家族社会学を中心とした先行研究の結果を整理した石井クンツ (2009, 2013) によれば、父親の子育てへの参加の要因としては、後ほど紹介する仕事・職場の要因のほかにも、①学歴や収入などを表す「資源」が夫婦間で差がないこと、②父親の通勤時間や労働時間が短く、家庭内役割を担う時間的余裕があること、③「男性は外で働き、女性は家庭を守る」というような伝統的な性別役割分業の考えを持たず、女性の社会進出を肯定的に捉えていること、④父親の役割を重要と考えるアイデンティティが強いこと、⑤家族や親族、友人から子育ての

サポートが得られないこと、⑥子どもの数が多い、末子の年齢が低いなどの子育てに参加する必要の度合いが高いこと、⑦父親の子育てや子どもの発達に関するスキルや知識が豊富であること、⑧父親の子育てに関するスタンダード(標準)が高いこと、⑨母親が父親の子育てを否定せず、励まし支えることなどがあると説明されている。

これらの要因のほかにも、本稿のテーマと関連する仕事・職場の要因と父親の子育ての関係を検証した研究も行われてきた。そのような仕事・職場の要因に関する先行研究としては、大きく3つに分けることができる。第1に、仕事に関連する時間と父親の子育ての関係が検証されている。例えば、労働時間が長くなると、父親の子育て関与(father involvement)が低下すること(Diniz et al., 2021)や、残業時間が10時間以上の場合、育児の実施頻度が低下すること(高瀬・荒木田, 2022)、労働時間や通勤時間が長くなると、家事育児時間が短くなること(佐々木, 2018)が報告されている。

第2に、仕事の内容や時間、場所の柔軟性と 父親の子育ての関係が検証されている。例えば、 仕事の自律性が高まると、育児・子育て参加も 高まること(Ishii-Kuntz, 2013)や、仕事の柔 軟性が高まると、父親の子育て関与も高まるこ と(Diniz et al., 2021)、在宅勤務の実施や在宅 勤務の頻度が高いことは日常的な育児時間を増 加させる関係があるが、一方で妻がフルタイム で働いていない場合は、日常的な家事時間は減 少させること(Carlson et al., 2021)、交代勤務 の場合、家事の頻度が高くなること(高瀬・荒 木田, 2022)が指摘されている。 第3に、職場における仕事と家庭の両立支援と父親の子育ての関係が検証されている。職場における仕事と家庭の両立支援があると、父親の子育て関与が高まること(Holmes et al., 2020)や、従業員規模が100名未満の会社で働く父親の場合、職場での子育て支援があると、育児参加が高まること(Ishii-Kuntz, 2013)が報告されている。その他の仕事・職場の要因として、育児休業を取得すると、父親の子育で関与(Diniz et al., 2021)や育児の実施頻度(高瀬・荒木田、2022)が高くなることが報告されている。また、仕事のストレスが高まると、子育でに悪影響があることも指摘されている(Diniz et al., 2021; Ishii-Kuntz, 2013)。

ここまで父親の仕事と子育ての関係についての先行研究を確認してきたが、特集のテーマである組織行動の研究領域では、父親の仕事と子育ての関係を含む、広く仕事と家庭生活の間の様々な関係性が議論されてきた。本稿では、それらの仕事と家庭生活の関係を捉える組織行動論の主要な概念として、「ワーク・ファミリー・コンフリクト」と「ワーク・ファミリー・エンリッチメント」の2つを紹介する。

1つめのワーク・ファミリー・コンフリクトとは、「ある個人の仕事と家族領域における役割要請が、いくつかの観点で、互いに両立しないような、役割間葛藤の一形態」と定義されている(藤本・吉田, 1999; Greenhaus & Beutell, 1985)。つまり、仕事で求められる役割と家庭生活で求められる役割が対立し、両方の役割を両立することが難しくなっている状態を意味している。そのような状態は、仕事が原因となって家庭生活での役割が果たせなくなる「仕事か

ら家庭生活への葛藤」と、家庭生活が原因とな って仕事での役割が果たせなくなる「家庭生活 から仕事への葛藤」の2つのパターンがあると 考えられている (Greenhaus & Beutell, 1985: 藤本 et al., 2013)。また、ワーク・ファミリー・ コンフリクトの内容としては、次の3つの葛藤 のパターンがあると指摘されている(Greenhaus & Beutell, 1985: 藤本 et al., 2013)。1つめは、 仕事 (家庭生活) での役割を果たすことで、家 庭生活(仕事)での役割を果たす時間が足りな くなる「時間に基づく葛藤」である。例えば、 残業で子育ての時間が十分に取れなくなること が挙げられる。2つめは、仕事(家庭生活)で 経験したストレスによって、もう一方の家庭生 活(仕事)の役割遂行を妨げる「ストレインに 基づく葛藤」である。例えば、家庭生活で感じ たストレスが原因で仕事に集中できなくなるこ とが該当する。3つめは、仕事と家庭生活で期 待されるそれぞれの行動パターンが異なり、切 り替えがうまくいかない「行動に基づく葛藤」 である。例えば、仕事で部下に厳しく管理する ような家庭生活では望ましくない行動をパート ナーや子どもに対しても同じようにとってしま うことがあてはまる。

もう1つのワーク・ファミリー・エンリッチメントとは、仕事と家庭生活の両方における役割を果たす上で、仕事(家庭生活)の役割の中で経験したことがもう一方の家庭生活(仕事)の役割における生活の質(パフォーマンスや感情など)をどれくらい充実させるかの程度を意味する(Greenhaus & Powell, 2006)。つまり、仕事や家庭生活のそれぞれの役割で経験したことが、他方の役割に良い影響を与えている状

態を意味する。ワーク・ファミリー・エンリッチメントも、仕事から家庭生活への充実と、家庭生活から仕事への充実の2つの方向性を持っている(Greenhaus & Beutell, 1985;藤本, 2011)。また、ワーク・ファミリー・エンリッチメントの内容に関しては、いくつかの考え方があるが、例えば、新たなスキルや視野を得る「道具的な充実」や、喜びや嬉しさなどの肯定的な感情や気分をもたらす「情緒的な充実」があることが指摘されている(Greenhaus & Beutell, 1985;藤本, 2011)。

これまでの研究では、そのようなワーク・ファミリー・コンフリクトが低い場合やワーク・ファミリー・エンリッチメントが高い場合は、様々な面で仕事や家庭生活に良い影響を与えていることが指摘されている(Amstad et al., 2011; McNall et al., 2010; Reimann et al., 2022)。さらに、ワーク・ファミリー・コンフリクトとワーク・ファミリー・エンリッチメントは父親の子育てとも関係していることも報告されている(例えば、藤本・大平・本間・井上(2013)やCooklin et al. (2016)、Vieira et al. (2016) など)。

5. 中小企業で働く父親の仕事と子育て の関係を探る分析

これまで仕事と子育ての関係を検証した先行 研究を確認してきた。ただ、本稿が対象とする 中小企業で働く父親の仕事と子育ての関係につ いては、これまでほとんど研究の焦点が当てら れてこなかった。そこで、本稿では、中小企業 で働く父親の仕事と子育ての両立に関する課題 を把握するために、既存調査データを活用して、 探索的に3つの分析を実施する。なお、本稿の 分析で用いる従業員規模による中小企業の分 類基準は、データの制約から、一般的な中小企 業の分類 (例えば、中小企業庁の中小企業者 の定義) と異なっている点に注意が必要である。

5.1 分析1

まず、分析1では、従業員規模によって父親 の出産や育児のための休暇・休業を取得しなか った理由に差が出るかどうかを探索的に分析 する。

5.1.1 データ

厚生労働省雇用環境・均等局が2017年に改正された育児・介護休業法の施行実態や企業・労働者の実態・ニーズを把握するために、三菱UFJリサーチ&コンサルティングに委託して調査を実施した「仕事と育児等の両立に関する実態把握のための調査」の労働者調査の個票データを用いる。同調査は調査会社のモニターの中から、20~40代の3歳未満の子どもを持つ男性の正社員と女性の正社員および非正社員を対象に、2019年1月11日~1月28日に実施されたインターネット調査であり、有効回収数は2,877人であった。そのうち本分析の対象者は、下記の分析で用いる項目に欠損値がない回答者で、20~40代の3歳未満の子どもを持つ男性の正社員1,000人である。

5.1.2 変数

<u>従業員規模</u> 現在勤めている会社の従業員 数を表す従業員規模に関する1項目を用いる。 本項目は、勤務先の従業員規模が101名以上の 場合は0、100名以下の場合は1のダミー変数として使用する。

末子の出産や育児の時に休暇・休業を所得 しなかった理由 末子の出産や育児の時に休 暇・休業を所得しなかった理由に関する「会社 で育児休業制度が整備されていなかったからし 「職場が育児休業制度を取得しづらい雰囲気だ ったから」、「男性の社員や有期契約の社員の育 児休業の取得について、会社や上司、職場の 理解がなかったから」、「収入を減らしたくなか ったから」、「休業取得によって、仕事がなくな ったり、契約終了 (解雇) の心配があったから」、 「残業が多い等、業務が繁忙であったから」、「休 業から復職する際に、仕事や職場の変化に対 応できないと思ったから」、「自分にしかできな い仕事や担当している仕事があったから」、「昇 給や昇格など、今後のキャリア形成に悪影響が ありそうだと思ったから」、「配偶者や家族から 育児休業の取得に対して後押しがなかったか ら、または反対があったから」、「家族や保育所、 保育サービスなど自分以外に育児の担い手が いたから」、「育児休業を取得しなくても育児参 加しやすい働き方や職場環境だったから」、「育 児休業は男性ではなく女性が取得するものだと 思っていたから」、「その他」の14項目を用いる。 本項目は、「0=非選択、1=選択」の2件法に よる回答とし、各項目の得点を使用する。

5.1.3 結果

従業員規模によって、父親の末子の出産や 育児のための休暇・休業を所得しなかった理由 の平均値に差があるかどうかを、t検定を用い て分析した。主な結果として、「会社で育児休 業制度が整備されていなかったから」という理由は、従業員100名以下の平均値の方が5%水準で有意に高かった。一方で、「残業が多い等、業務が繁忙であったから」と「昇給や昇格など、

今後のキャリア形成に悪影響がありそうだと思ったから」の2つの理由に関しては、従業員規模が100名以下の平均値の方が5%水準で有意に低かった。

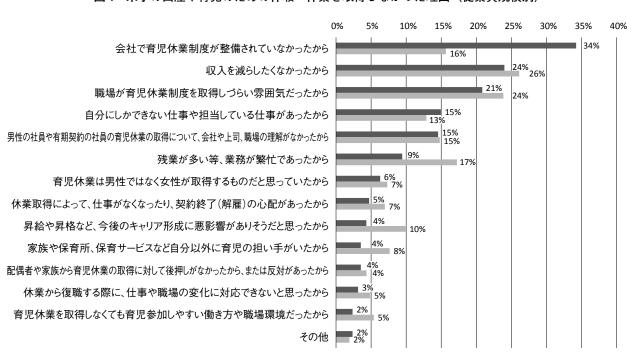


図4 末子の出産や育児のための休暇・休業を取得しなかった理由(従業員規模別)

■ 100名以下 ■ 101名以上

5.2 分析2

続いて、分析2では、従業員規模によって父 親の家事・育児の頻度が異なるかを探索的に 分析する。

5.2.1 データ

内閣府男女共同参画局が新型コロナウイルス 感染症の拡大が性別によって雇用や生活等に 与えている影響の違い等を調査・分析するため に実施した「男女共同参画の視点からの新型コ ロナウイルス感染症拡大の影響等に関する調 査」の個票データを用いる。同調査は株式会社 マーケティング・アプリケーションズに登録されている日本在住の20歳以上70歳未満のモニターとその配偶者を対象に、2020年11月30日~12月11日に実施されたインターネット調査であり、有効回収数は10,571人であった。そのうち本分析の対象者は、下記の分析で用いる項目に欠損値がない回答者で、また登録モニター本人の回答で、配偶者や保育所等を利用する子どもと同居しており、子どもの末子年齢が小学生未満の6歳以下である民間企業で勤務する男性の正社員408人である。

5.2.2 変数

従業員規模 本社、支店、工場なども含めた勤務先の従業員総数を表す従業員規模に関する1項目を用いる。本項目は、勤務先の従業員規模が100名以上の場合は0、99名以下の場合は1のダミー変数として使用する。

家事・育児頻度 家事・育児の頻度については、「ゴミ出し」と「日常の買い物」、「部屋の掃除」、「風呂洗い」、「洗濯」、「食事の準備」、「食事の片づけ」の家事に関する7項目と、「食事をさせる」、「風呂に入れる」、「寝かしつける」、「おむつの交換やトイレの助け」、「遊ぶ」、「泣いたときや機嫌の悪い時にあやす」、「身支度」、「身支度の助け」、「日々の登園・登校の持ち物の準備・確認」、「保育所等への送り」、「保育所等への迎え」、「保護者会活動」、「育児に関する予定の管理(予防接種、保育所の行事など)」、「育

児に関する情報収集」の育児に関する14項目を用いる。本項目は、1=まったくしない、2=月 $1\sim2$ 回程度する、3=週 $1\sim2$ 回程度する、4=週 $3\sim4$ 回程度する、5=ほぼ毎日・毎回する」の5件法による回答とし、各項目の得点を使用する。

5.2.3 結果

従業員規模によって、父親の家事・育児頻度の平均値に差があるかどうかを、t検定を用いて分析した。しかしながら、いずれの家事・育児頻度の平均値も従業員規模による統計的な有意差は見られなかった。そこで、勤務先の従業員規模が99名以下の男性の正社員135人に限定して、父親の家事・育児頻度の状況を確認する。図5を見ると、頻度が高い項目としては、「泣いたときや機嫌の悪い時にあやす」

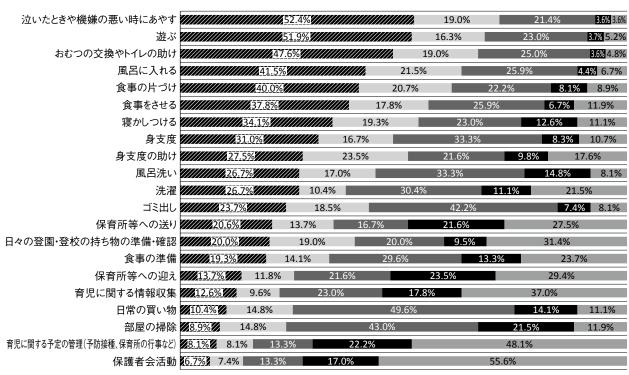


図5 家事・育児実施頻度 (勤め先の従業員数99名以下の従業員のみ)

図ほぼ毎日・毎回する ■週3~4回程度する ■週1~2回程度する ■月1~2回程度する ■まったくしない

や「遊ぶ」、「おむつの交換やトイレの助け」、「風呂に入れる」、「食事の片づけ」が挙げられる。一方で、「保護者会活動」や「育児に関する予定の管理(予防接種、保育所の行事など)」、「部屋の掃除」、「日常の買い物」、「育児に関する情報収集」、「保育園等への迎え」などの項目は頻度が低くなっている。

5.3 分析3

最後の分析3では、仕事と子育ての関係について探索的に分析する。特に、先行研究において父親の子育でに影響を与える仕事・職場の要因として挙げられている労働時間や仕事の内容や時間、場所の柔軟性に関連する変数と、家事・育児時間の関係を確認する。また、組織行動論で議論されているワーク・ファミリー・コンフリクトとも関連する変数と考えられる、仕事と家庭生活の両立ストレスも含めて分析を実施する。

5.3.1 データ

リクルートワークス研究所が全国15歳以上の男女を対象に、個人の就業状態、所得、仕事の状況などを把握するために毎年実施している「全国就業実態パネル調査2021」の個票データを用いる。同調査は調査会社のモニターを対象に、2021年1月7日~1月29日に実施されたインターネット調査であり、有効回収数は56,064人であった。そのうち本分析の対象者は、下記の分析で用いる項目に欠損値がない回答者で、また配偶者や子どもと同居し、子どもの末子年齢が0~6歳であり、勤務先の会社全体の従業員規模が99人以下である男性の正社員

564人である。

5.3.2 変数

1週間の労働時間 昨年12月(2020年12月) 時点の平均的な1週間の労働時間に関する1項 目を用いる。本項目は、回答された時間数をそ のまま使用する。

<u>仕事の量的負担</u> 昨年1年間(2020年1月~12月)の職場環境に関する質問項目の中から、「処理しきれないほどの仕事であふれていた」の1項目を用いる。本項目は、「1=あてはまらない~5=あてはまる」の5件法による回答とし、1項目の得点を使用する。

仕事の方法に関する自律性 昨年1年間 (2020年1月~12月)の仕事に関する質問項目 の中から、「自分で仕事のやり方を決めることができた」の1項目を用いる。本項目は、「1 = あてはまらない~5 = あてはまる」の5件法による回答とし、1項目の得点を使用する。

勤務日・勤務時間・勤務場所に関する自 律性 昨年12月(2020年12月)時点の仕事に 関する質問項目の中から、「勤務日を選ぶこと ができた」、「勤務時間を選ぶことができた」、「働 く場所を選ぶことができた」のそれぞれ1項目 を用いる。本項目は、「1=あてはまらない~5 =あてはまる」の5件法による回答とし、各項 目の得点を使用する。

仕事と家庭生活の両立ストレス 昨年1年間 (2020年1月~12月)で、仕事と家庭生活の両立ストレスに関する質問項目である「ご自分の仕事と家庭生活の両立についてストレスを感じましたか」の1項目を用いる。本項目は、「1 = 全く感じていなかった~5 = 強く感じていた」

の5件法による回答とし、1項目の得点を使用する。

<u>勤務日・休日の家事・育児時間</u> 昨年12月 (2020年12月) 時点の勤務日と休日における平均的な1日あたりの家事・育児時間のそれぞれ1項目を用いる。本項目は、回答された10分単位の時間数をそのまま使用する。

5.3.3 結果

表1は平均値や標準偏差の記述統計と各変数の相関係数を示している。まず、仕事と家庭生活の両立ストレスに関する統計的に有意な相関関係としては、仕事の量的負担が高まると、仕

事と家庭生活の両立ストレスが高まる正の相関と、仕事の方法に関する自律性や勤務日・勤務時間・勤務場所に関する自律性が高まると、仕事と家庭生活の両立ストレスが低くなる負の相関がそれぞれ確認できた。しかし、仕事と家庭生活の両立ストレスと家事・育児時間の相関関係は確認できなかった。家事・育児時間に関しては、相関係数はかなり低いが、1週間の労働時間が長くなるほど、勤務日の家事・育児時間が短くなるという負の相関と、勤務時間に関する自律性が高いほど、勤務日の家事・育児時間が長くなるという正の相関がいずれも5%水準で有意となった。

表1 分析3の結果

		平均值	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1週間の労働時間(時間)	44.961	10.820								
2	仕事の量的負担	2.865	1.093	.134 ***							
3	仕事の方法に関する自律性	3.344	1.060	051	034						
4	勤務日に関する自律性	2.157	1.311	110 **	.065	.125 **					
5	勤務時間に関する自律性	1.955	1.210	146 ***	.082	.146 ***	.693 ***				
6	勤務場所に関する自律性	1.798	1.173	100 *	.098 *	.141 ***	.569 ***	.642 ***			
7	仕事と家庭の両立ストレス	3.250	.981	.065	.215 ***	105 *	103 *	115 **	091 *		
8	勤務日の家事・育児時間(分)	112.206	104.591	094 *	022	008	.066	.094 *	.078	.030	
9	休日の家事・育児時間(分)	309.207	261.073	.011	.023	.005	051	013	051	.082	.359 ***

N = 564; *p < .05, **p < .01, ***p < .001

6. 中小企業で働く父親の仕事と子育て の両立に向けて

6.1 分析結果の要約

本稿では、中小企業で働く父親の仕事と子 育ての両立に関する課題を把握するために、3 つの探索的な分析を実施した。主な分析結果 は以下の通りである。まず分析1では、中小企 業で働く父親の方が、育児休業制度の未整備 を理由に取得しなかったと回答する割合が高い が、一方で残業等の業務の忙しさや、昇給や 昇格等の今後のキャリア形成への悪影響を理 由に取得しなかったと回答する割合は低いこと がわかった。また、分析2では、従業員規模に よって、家事・育児頻度が異なる傾向は確認で きなかった。また、中小企業で働く父親の家事・ 育児頻度の特徴としては、家庭内で日常的に生 じる家事・育児の頻度は高いものの、保育園等 への迎えや保護者会活動などの家庭外で生じ る育児や、育児に関する情報収集や予定管理 などの主導的な育児の頻度は低くなることがわ かった。そして、分析3では、仕事の量的負担 が低いほど、また仕事の方法に関する自律性や 勤務日・勤務時間・勤務場所に関する自律性が 高いほど、中小企業で働く父親の仕事と家庭生 活の両立ストレスが低くなる関係が確認でき た。また、1週間の労働時間が短いほど、また 勤務時間に関する自律性が高いほど、中小企業 で働く父親の勤務日の家事・育児時間が長くな るという関係も確認された。

6.2 今後の方向性

最後に、上記の分析結果を踏まえながら、組織行動論の観点から、中小企業で働く父親の仕事と子育ての両立に向けた課題と今後の方向性について述べたい。中小企業においては、大企業と比べて、父親の出産や育児のための休暇・休業に関する制度が整備されていないという課題はあるものの、それらの制度を利用しやすくするように、業務量の調整やキャリアへの悪影響の抑制などによって、より柔軟に運用できる可能性がある。また、家庭外で生じる育児や主導的な育児への参加を可能にするような企業や職場における支援も検討が必要である。特に、組織行動論の観点から考えると、そのよう

な柔軟な運用や支援には、職場の上司や同僚が果たす役割が重要になると考えられる。例えば、子育てで悩む父親の相談に乗ったり、子育てのために父親の仕事を手助けしたりするような「上司による両立支援行動(Hammer et al., 2009; 坂爪・高村, 2020)」や「同僚による両立支援行動(Tortez & Mills, 2022)」が有効な手段となりうる。

また、仕事と家庭の両立ストレスを下げ、勤 務日の家事・育児時間を長くするためには、残 業を含む労働時間を短くすることや、勤務時間 を自分で決められることなどの仕事における時 間面の工夫が重要と考えられる。組織行動論で は、働く人のモチベーションを高める仕事の特 徴の1つとして、「仕事の自律性」が重要であ ることが指摘されてきた。仕事の自律性とは、 「職務を遂行する上で仕事の予定を立て、意思 決定し、方法を選ぶ自由や独立性、裁量がどれ くらい認められているかの度合い」(Morgeson & Humphrey, 2006) を意味し、特にそのよう な仕事の自律性の中でも、予定を自分で決める ことができる仕事のスケジュールに関する自律 性があることが、父親の仕事と子育ての両立に とっても役立つ可能性がある。例えば、自分で 仕事の予定を決めることができれば、必要な家 事・育児の予定を踏まえて、仕事のスケジュー ルを調整することができる。また子どもの病気 やパートナーの予定外の残業などの急な子育て の対応が発生しても、柔軟に仕事の予定を変更 することもできるだろう。

今後、中小企業で働く父親の仕事と子育て の両立を目指す上で、育児休業の取得を中心と した企業の両立支援制度の整備や人事管理の 取り組みを促進するとともに、両立支援に繋がる職場における上司や同僚の行動や、父親が従 事する仕事の特徴にも注目していくことが必要 だと考える。

〔謝辞〕本稿の分析にあたり東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJ データアーカイブから「仕事と育児

等の両立に関する実態把握のための調査(厚生労働省雇用環境・均等局)」、「男女共同参画の視点からの新型コロナウイルス感染症対策に関する調査(内閣府男女共同参画局)」、「全国就業実態パネル調査2021(リクルートワークス研究所)」の各個票データの提供を受けた。ここに記して感謝申し上げる。

【参考文献】

- O Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2), 151-169.
- O Carlson, D. L., Petts, R. J., & Pepin, J. R. (2021). Flexplace work and partnered fathers' time in housework and childcare. *Men and Masculinities*, 24 (4), 547-570.
- Ocooklin, A. R., Westrupp, E. M., Strazdins, L., Giallo, R., Martin, A., & Nicholson, J. M. (2016). Fathers at work: Work-family conflict, work-family enrichment and parenting in an australian cohort. *Journal of Family Issues*, 37 (11), 1611-1635.
- O Diniz, E., Brandão, T., Monteiro, L., & Veríssimo, M. (2021). Father involvement during early childhood: A systematic review of the literature. *Journal of Family Theory & Review, 13* (1), 77-99.
- ○藤本哲史 (2011). 論文Today 仕事と私的生活のポ ジティブな関係性. 日本労働研究雑誌, 606, 117-118.
- ○藤本哲史・吉田悟 (1999). ワーク・ファミリー・コンフリクト―ふたつの研究潮流と経営組織における問題点―. 組織科学, 33 (2), 66-78.
- ○藤本哲史・大平剛士・本間真・井上ちか (2013). 親 のワーク・ファミリー・コンフリクトと子どもの心 理的ディストレス. 日本労務学会誌, 14 (1), 26-45.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy*

- of Management Review, 10 (1), 76-88.
- O Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of workfamily enrichment. Academy of Management Review, 31 (1), 72-92.
- O Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal* of Management, 35 (4), 837-856.
- O Holmes, E. K., Petts, R. J., Thomas, C. R., Robbins, N. L., & Henry, T. (2020). Do workplace characteristics moderate the effects of attitudes on father warmth and engagement? *Journal of Family Psychology*, 34 (7), 867-878.
- ○石井クンツ昌子 (2009). 父親の役割と子育て参加— その現状と規定要因、家族への影響について. 家計 経済研究 (81), 16-23.
- ○石井クンツ昌子(2013).「育メン」現象の社会学:育児・子育て参加への希望を叶えるために、ミネルヴァ書房。
- Ishii-Kuntz, M. (2013). Work environment and japanese fathers' involvement in child care. *Journal* of Family Issues, 34 (2), 250-269.
- ○石井クンツ昌子 (2018). 育児・家事と男性労働. 日本 労働研究雑誌, 699, 27-39.
- ○厚生労働省(2022a). 令和3年(2021)人口動態統計 月報年計(概数).
 - https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/

- geppo/nengai21/index.html
- ○厚生労働省(2022b). 令和3年度雇用均等基本調査. https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-r03.html
- O McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal* of Business and Psychology, 25 (3), 381-396.
- O Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (wdq): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- ○内閣府男女共同参画局(2022). 令和4年版男女共同 参画白書.
 - https://www.gender.go.jp/about_danjo/ whitepaper/r04/zentai/index.html
- Reimann, M., Schulz, F., Marx, C. K., & Lükemann, L. (2022). The family side of work-family conflict: A literature review of antecedents and consequences. https://doi.org/10.31235/osf.io/whcxp
- ○労働政策研究・研修機構 (2011). 中小企業における ワーク・ライフ・バランスの現状と課題. https://www.jil.go.jp/institute/reports/2011/0135. html
- ○坂爪洋美・高村静 (2020). 管理職の役割. 中央経済社. ○佐々木昇一 (2018). ワーク・ライフ・バランス時代に

- おける男性の家事育児時間の規定要因等に関する実証分析. 生活経済学研究, 47, 47-66.
- ○総務省統計局 (1997). 平成8年社会生活基本調査. https://www.stat.go.jp/data/shakai/1996/index. html
- ○総務省統計局 (2022a). 令和3年社会生活基本調査. https://www.stat.go.jp/data/shakai/2021/kekka. html
- ○総務省統計局(2022b). 労働力調査 長期時系列データ(基本集計)年齢階級(5歳階級)別就業者数及び就業率.
 - https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/zuhyou/lt03-03.xlsx
- ○高瀬寛子・荒木田美香子 (2022). 幼児の父親の育児 および家事における実施状況とその関連要因. 日本 公衆衛生雑誌.
 - https://doi.org/10.11236/jph.21-108
- Tortez, L. M., & Mills, M. J. (2022). In good company? Development and validation of the family-supportive coworker behavior scale. *Journal* of Vocational Behavior, 136, 103724.
- O Vieira, J. M., Matias, M., Ferreira, T., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2016). Parents'work-family experiences and children's problem behaviors: The mediating role of the parent-child relationship. *Journal of Family Psychology*, 30 (4), 419-430.

中小企業の目【兵庫県尼崎市】

社内アスレチックジムで健康経営





私は昭和36年生まれの61歳、筋トレ歴は32年になります。長らく自宅近所の会員制アスレチックジムに通っていました。会社から帰宅途中に寄るのですが、遠回りすることになるのと時々駐車場が満杯で入れないことがありました。また夜は利用客が多く目当てのマシンが空かなくてやりたいトレーニングができない日もあり、ストレスを感じることが少なからずありました。

近所のジムに通っていると、実際に運動する時間以外に行き帰りの移動や着替えなどで30 分程も費やしているのが時間の無駄でした。「もっと近くにあれば良いのに」とか「会社にあ れば言うことないのに」と常々思っていました。

とはいえ仕事場である会社に、仕事と無関係な施設を自分の好みでつくるなど不謹慎ではないかという気持ちもありました。しかしよく考えると自分専用にするわけではなく、社員の健康増進や福利厚生になるのだから、むしろ大いにやるべきことであろうと思い至りました。

幸い社内のペーパレス化を進めてきたことから、書庫として使ってきた部屋(155㎡)が空いたので、思い切って社内ジムをつくることにしました。図らずも隣が更衣室という無駄な移動がない最適な場所です。

やると決めたからには見た目も中身も本格的なジムにしたくなります。マシンだけでなくバーベル、ダンベルといったフリーウエイトも充実させました。私以外にも筋トレを趣味にしている社員たちと相談しながら機器の選定やレイアウト、部屋の内装や照明など検討していくときは楽しい時間でした。

また利用を開始するにあたって、規律や安全を守るためのルールをきっちり定めました。会員申請、平日・休日とも終日(6時~22時)、休日は家族や知人も社員同伴で利用可、トレーニングウエアおよび運動靴着用、マシンの使用方法、清掃などについてです。

そうして発案から4ヶ月後の2018年6月に「DAITO GYM-CLUB」が誕生しました。

最初は60名ほどが会員登録をしたもののその半数すら続きませんでした。その後は徐々に増え続けて4年余り経った現在では40人ほどがレギュラーで利用しています。年齢層は意外に偏りがなく各年代に分散しています。なかなか定着しなかった女子社員の利用も最近はようやく続くようになりました。

管理職や開発職などデスクワークが中心の社員には「健康休憩」という名目で勤務時間中に利用することを推奨しています。主に昼過ぎの眠くなりがちな時間にジムで身体を動かすことで、頭がリフレッシュでき仕事の能率が上がると好評です。健康休憩に充てる時間分は、始業







時間を早めるか終業時間を遅らせることとしています。

現在の利用状況は、平日であれば始業前約15名、昼休み約3名、勤務時間中約8名、終業後約15名といったところです。休日もたいてい誰か利用しています。一般の会員制ジムだと月に7千円ほどかかりますが、会員登録するだけで同等の施設が無料で使えて、時間のロスなくいつも空いているのですから、非常に満足度が高いです。本社には約160名が勤務しており、もっと多く利用してほしいところですが、運動習慣をつけるのはなかなか容易なことではありません。

当社は開発・製造・管理部門がある本社の他に、販売・サービス拠点として営業所が北海道から九州まで9箇所あり約30名が勤務しています。営業所勤務者は社内ジムを利用できず、不公平感が生じることになってしまいます。そこで営業所勤務者が一般の会員制ジムを利用する場合は、月額5千円を補助する(ただし月に10回以上利用したという証明を提出)という制度をつくり8名がそれを利用しています。

健康経営優良法人認定制度が2017年から始まりました。これは地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をも

とに、特に優良な健康経営を実践している法人を 顕彰する制度です。従業員や求職者、関係企業 や金融機関などから「従業員の健康管理を経営



的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として社会的に評価を受けることができ、「健康経営優良法人」ロゴマークの使用が可能となります。当社は2019年からこの認定を受けています。

来社されたお客様や採用応募者に工場や事務所を見学していただく際には、社内ジムもご覧いただくようにしています。当社規模の中小企業でこのような施設をもっていることはまずめったにないのでどなたにも強い印象を与えるようです。お客様からは良い企業イメージをもってもらえ商談の追い風にもなります。また社内ジムが魅力的だから当社への入社を決めたという若手社員もいます。

私自身はほぼ毎日30分の軽い筋トレと20分のストレッチをします。好きな洋楽を聴きながらの楽しい時間です。出社する日は通勤の一部のようなもので、始業前に行う朝のルーティンに組み込んでいます。自宅にもバーベルとダンベルを持っており土日も休みません。4パターンのメニューで鍛える部位をローテーションし、毎日行っても傷めることがないようにしています。

運動にはたくさんのメリットがあります。健康増進や体形維持といった肉体的なこと、メンタルが安定しポジティブになるといった精神的なこと、集中力や記憶力がアップするといった脳への好影響などいいことずくめです。病気になってから治す苦労や費用は計り知れませんが、健康なうちにそれを維持し高めるための苦労や費用はわずかで、習慣にさえできれば運動は楽しいことです。

最後に、社内ジムの利用を活発にすることで、心身ともに健康で充実した日々を送る人が増えることは、微力ながら社会貢献と思え私の喜びであります。

社員の多様性に向き合う経営と ウェルビーイング

内 田 由 紀 子 /京 都 大 学\ 人と社会の未来研究院教授 \京都信用金庫社外理事/



ウェルビーイングというキーワードがあちこちで聞かれるようになっている。ウェルビーイングとは、広く言えば「良く生きている状態」であり、日本語では「幸せ」という言葉がもっとも近い。しかしながら「幸せ」が単なる日々の快楽のように受け取られる場合があるのに対し、「ウェルビーイング」は人との協力や共生を目指しながら、長期的な生きがいを実現することを含んだ広い概念である。会社経営を考える上では、社員一人一人の幸せもさることながら、事業の持続性や社会的価値の提供まで視野にいれる必要がある。そう考えると、ウェルビーイングは経営の重要な目標となるだろう。

職場でウェルビーイングを実現・向上させようという会社も増えてきた。社員のウェルビーイングや幸せは、活力をもって働くことや企業活動を通じて社会に貢献するという意識を醸成することにつながる。したがってウェルビーイングの高い個人が多い会社、あるいはウェルビーイングに向かっていく空気をうまく醸成できている会社においては、課題にも適切な対応ができるようになり、チームワークも良くなり、生産性が向上するなどの良い効果が得られる。こうしたことは経営学や心理学のデータからもエビデンスが示されるようになってきた。

ウェルビーイングは個人の中で完結するものではない。働く人たちが長い時間を過ごす職場の環境(「物理的」「精神的」「関係的」「制度的」なものが含まれる)を良い状態に保つことについて真剣に考える必要がある。現在筆者はJST(科学技術振興機構)の未来社会創造事業というプロジェクトの中で「個人と場のウェルビーイングの共創」の場づくりへの展開に取り組んでいるが、このプロジェクトで試みているのは、一人一人の幸せ、あるいはやりがいが、他の社員にも伝播し、職場の状態がよくなるという循環関係を生み出す「場のしくみ」をどのように作り出すのかということである。

自分の状態は他者の状態に影響し、さらには場の空気感をつくりだす。そうして出来上がった場の空気感は翻って自分にも影響する。循環関係とはこのサイクルのことを指している。人は自分が他者や周囲に影響を及ぼされることには敏感な一方、自分から他者への影響には鈍感だ。だからこそ循環関係について意識することで、他者の幸せを作り出すこと、自分が場に貢

献しようとすることなどの、向社会的な意識を持つことにつながる。

良い循環関係とはどのようなものなのか、いまひとつピンとこないという場合には逆のことを考えてみればよい。誰かが成功していることを妬む空気感が出てくるような職場。所属先以外の部署との対話ができず、バラバラな職場。誰かが疲れていたらそれがどんどん伝播して愚痴ばかりになる職場。上司が部下を搾取的に管理・叱責し、上司だけが幸せで部下は疲弊している職場。自分の意見が周りの空気を悪くするのではということを恐れる空気が蔓延し、意見を言えない職場。こういう職場はポジティブな循環関係がない状態といえる。

良い循環関係を生み出す仕掛けには様々なことが考えられるが、社員の多様性に向き合うこともその一つである。日本の経営は長らく新卒採用と社内での人材トレーニングに特化してきたこともあり、結果的に多様性を活かすことよりも社内の理念や方向性の共有に重きが置かれてきた。実際それ自体には長所も多くある。周囲の状況や働く方向性が不変であるときには、チームプレーを通じて力を発揮することができるだろう。また、日本の働き方においては人事評価も一定の基準に基づくシステムとなっていることが多く、多様な働き方・志向性をもった人たちに対応するようにはできていない。そうすると少なくとも現状においては、多様性を重視しないことが人事にかかるコスト面から言えば適正であるということになってしまっている。

しかしながら、果たしてそのままでいいのだろうか? AI等の技術により様々な形で人の労働のあり方が変化し、また、人々のワークライフバランスに関する意識の高まりにより、仕事と仕事以外の生活の両面での充実が求められるようになっている。経済成長だけではなく人々の働く意義や意味そのものに価値が置かれるようになるため、自ら課題を見つけて志向する柔軟性を高めることも必要になった。マーケットの価値そのものも多様になっている中で、これまでの同調志向性では変化に対応できなくなっていくだろう。同調性が高いところではそこから逸脱する人だけをチェックすればよいということになり、互いの能力や志向性などの本質から目をそらすことが出来るようになってしまう。ところが多様性があることにより、減点法的な人に対する見方が通用しなくなる。そして、人々は自ずと「自分と違う他者」に向き合わざるを得なくなる。向き合うことによって自分が他者にどのような影響を与えるのかを知り、先に示した「循環関係」について意識することになる。また、自分の持っている無意識のバイアス(たとえば「自分と違って○○な人は、仕事ができないのではないか」という思い込み)の間違いに気が付くこともできるようになる。

つまり多様性に向き合うことは、実は各人が自分に向き合うことそのものを生み出し、それにより職場のウェルビーイング、ひいては社員一人一人のウェルビーイングを支えるものになる。そうすれば自ずと、多様性は生産性の向上ならびに良い経営にもつながっていくのではないだろうか。

通貨供給量と経済活動、物価

米欧では大幅に物価が上昇し金融引き締めが強化されている。他方わが国では本稿執筆時点では大幅な金融緩和政策が維持されている。今回はマーシャルのKの推移を確認することで、通貨供給量と経済活動、物価について考えてみたい。

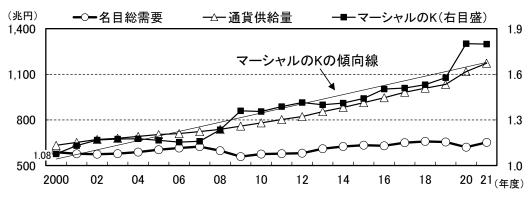
マーシャルのKは名目需要に対する通貨供給量の比率である。この値が長期トレンド(傾向線)からどの程度乖離しているかをみることで、通貨供給量の過不足を把握することができる。本稿では日銀のマネーストック指標 M2(現金通貨+預金通貨+準通貨+CD)の平残を名目総需要(名目 GDP+輸入)で除して算出することとする。

2000年度から2021年度までの関連データの推移をみると、名目総需要がほぼ横ばいで推移するなか通 貨供給量は右肩上がりで増加している(**図表**)。その結果マーシャルのKは期間中に1.08から1.80まで上 昇した。直近2年はマーシャルのKがその傾向線を大幅に上回っており経済活動の水準に比して通貨が過 剰に供給されている。

これまでわが国経済は需要が供給を下回る状況が長く続き、デフレからの脱却が課題であった。過去2年はコロナ禍の影響で需要が落ち込み、金融面の支援強化等で通貨供給量は急増したが、2021年度の消費者物価は前年比+0.1%と小幅な上昇にとどまった。しかし国内企業物価は原油価格をはじめとする資源高等の影響を主因に同+7.0%と過去最高の上昇率となり、2022年度に入ると急速な円安の影響も加わり4-6月は前年同期比+9.5%とさらに高騰している。消費者物価にもジワリとその影響が及び、4月以降日本銀行が示す物価上昇率目標である前年同月比+2%を上回るペースで上昇が続いている。

貨幣の保有動機は取引的動機に限定されないが、過剰流動性はリスク資産の上昇だけではなくインフレの火種となる。マネーの過剰供給が物価に与える影響への警戒が必要となってきた。

(商工総合研究所 主任研究員 筒井 徹)



(図表) 名目総需要、通貨供給量、マーシャルのK推移

(出所) 日本銀行「短期市場金利」、内閣府「国民経済計算」に基づき作成

統計・資料

中小企業金融統計

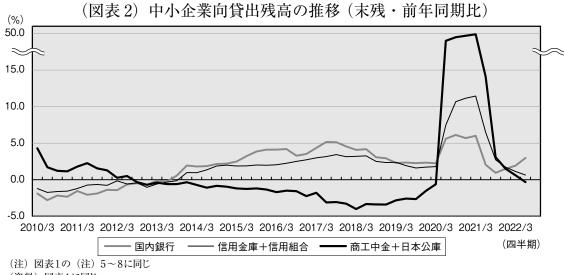
(図表1) 中小企業向貸出残高

(2022年6月末)

(単位:億円,%)

					総貸出	法人向 (含む金融) (A)	う ち 中小企業向 (B)	個人向	地方 公共団体向	(B) (A)	中小企業向 (B)構成比
Œ	国内銀行合計			合 計	5,577,878 (3.0)	3,620,590 (2.9)	2,310,399 (3.0)	1,512,282 (3.1)	303,225 (▲0.0)	63.8	70.8
	民間機関	信	用	金 庫	785,823 (0.2)	528,828 (0.2)	528,828 (0.2)	204,550 (0.6)	52,445 (▲1.3)	100.0	16.2
中		信	用	組合	129,895 (2.6)	129,895 (2.6)	129,895 (2.6)			100.0	4.0
小			計		915,718 (0.5)	658,723 (0.6)	658,723 (0.6)	204,550 (0.6)	52,445 (▲1.3)	100.0	20.2
企業	政府系機関	商	エ	中 金	95,810 (1.4)	95,800 (1.4)	95,800 (1.4)	7 (▲12.5)	3 (0.0)	100.0	2.9
専門		日本政	中	小企業事業	84 538	84,538 (0.6)	84,538 (0.6)			100.0	2.6
金		策金	玉	民生活事業	112511	112,511 (A 2.5)	112,511 (A 2,5)			100.0	3.4
融機		融公庫		小 計	197,049 (▲1.2)	197,049 (▲1.2)	197,049 (▲1.2)			100.0	6.0
関		計			292,859 (△ 0.3)	292,849 (△ 0.3)	292,849 (△ 0.3)	7 (▲ 12.5)	3 (0.0)	100.0	9.0
	合 計				1,208,577 (0.3)	951,572 (0.3)	951,572 (0.3)	204,557	52,448 (▲1.3)	100.0	29.2
	総計			 計	6,786,455 (2.5)	4,572,162 (2.3)	3,261,971 (2.2)	1,716,839 (2.8)	355,673 (▲0.2)	71.3	100.0

- (注) 1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある
 - 2. () 内は前年同月比増加率
 - 3. 特別国際金融勘定(オフショア勘定)にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない
 - 4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン
 - 5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定(国内店向け)の合計
 - 6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下(卸売業は資本金1億円または常用従業員100人 以下、物品賃貸業等は資本金50百万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50百万円または常用従業員 50人以下)の企業に対するもの
 - 7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出(信用組合、日本政策金融公庫は総貸出)を全額「中小企業向」とみなした
 - 8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付(直接扱)、中小企業事業は公庫貸付(代理貸付を含む)および設備貸与機関貸付 の合計
- (資料)日本銀行「貸付先別貸出金」(日銀HP9月28日閲覧)、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」(同協会HP9月28日閲 覧)、日本政策金融公庫「業務の概要」(公庫HP9月28日閲覧)、各種資料



(資料) 図表1に同じ

巻 頭 言 中小企業の「リスク対策」について考える

独立行政法人中小企業基盤整備機構理事長 豊永厚志

大阪国際大学経営経済学部准教授 青木 崇

論
文
産地中小企業組合の動きから見る、組織高度化の手法

阪南大学経営情報学部講師 竜 浩一

調査研究論文 中小企業における自己変革力

商工総合研究所主任研究員 筒井 徹

2022年 12月号

次号

予告

中小企業の目 「サーバント・リーダーシップ ~リーダーシップに関する考察~

株式会社北岡本店代表取締役社長 北岡 篤

論 壇 中小企業に対する伴走支援についての一考察

独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援部長 押田誠一郎

STREAM 世界における国際観光客の動向

商工総合研究所主任研究員 川島宜孝

編集後記

▶先月号と今月号では、組織行動論について特集しています。人材確保や、生産性を上げるために、組織として具体的に何をしたらよいのかを考えます。

▶服部教授は、「優秀な」個人の検出装置として多くの企業でも導入されている「人事考課」のほか、組織内で非公式に語られる「評判」という2つの関係性に注目しています。「優秀な人材」とはどういう個人だろうか?通り一遍の評価だけで判断していないだろうか?多様性の発揮が求められる今、個人の処遇と密接に関係する問題だけに改めて考えてみてはいかがでしょうか。

▶また大平講師は、大企業と比べて父親に 対する育児や休暇などの制度が十分整備 されていない中小企業でも、仕事と子育ての 両立を柔軟に運用できる可能性に言及して います。仕事の特徴や、両立を支援する職場の上司や同僚の支援行動も必要ですが、 「仕事の自律性」が重要だと論じています。

▶最近「健康経営」が注目されています。中小企業の目を執筆いただいた杉本社長の取組はたいへん参考になります。設備の整備はもちろんすばらしいのですが、それによる波及効果を想像しながら読んでいただくと、大企業では真似のできない中小企業のしなやかさを感じます。

▶今年度の中小企業研究奨励賞、中小企業懸賞論文、中小企業活性化懸賞レポートは応募を締め切りました。多数のご応募をいただきありがとうございました。なお各賞の発表は来年2月を予定しています。楽しみにお待ちください。

(禁無断転載)

(J小林)

商工金融 2022年11月号(第72卷第11号 通卷852号)

発行日 2022年11月10日

発行所 —般Model A **商工総合研究所**

₹103-0025

印刷所 金山印刷株式会社

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL https://www.shokosoken.or.jp

neepo.// www.ononoconen.or.jp

好評発売中!

図説 日本の中小企業 2022/2023

編集·発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版94ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%) ISBN978-4-901731-41-6 C2033 ¥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特 集 中小企業のDX推進

- 1. DXで何を行うか
- 2. デジタル化の進展状況 他

第1章 中小企業の地位

- 1.企業数からみた地位
- 2. 従業者数からみた地位
- 3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

- 1. 景況
- 2. 設備投資
- 3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

- 1. 収益性
- 2. 安全性
- 3. 成長性

中小企業関連統計資料

----- 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ---

一般財団法人 商工総合研究所

URL https://www.shokosoken.or.jp TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

好評発売中!

編集·発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業組合の新たな挑戦

-中小企業組合の実態と今日的意義-

定価 1,650円(本体1,500円+税10%) ISBN978-4-901731-39-3 C2034



【目次】

序 章 組織化の必要性と中小企業組合の事業

第1章 中小企業組合の事業・活動

第2章 中小企業組合の類型別・形態別動向

第3章 中小企業組合の新たな挑戦

【概要・特徴】

本書は序章で中小企業組合について考察するためのフレームワークを提示しています。第1章では中小企業組合という大きな「森」を、第2章では「森」を形成する主な「林」に踏み込み定量的な分析を試みています。そして第3章では事例を交えながら「木」に相当する個別組合の「新たな挑戦」について定性的な分析を試み、中小企業組合の今日的な意義について考察しております。

-- 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください -

一般財団法人 商工総合研究所

URL https://www.shokosoken.or.jp TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

「商工金融」読者アンケートへの ご協力のお願い

日頃より、弊財団機関誌「商工金融」をご愛読いただき厚く御礼申し上げます。

さて、「商工金融」は、中小企業研究者や中小企業支援機関の皆様に、よりお役に立てるよう2020年4月号から掲載内容をホームページ上に無償で公開しております。

おかげ様で、冊子だけでなくホームページからアクセスいただく読者の方も年々増加しておりますが、 誌面のより一層の充実を図るために読者アンケートを実施いたします。いただきましたご意見・ご要望 などは今後の編集に活かしてまいりますので、ご協力いただきますようお願いいたします。

一般財団法人商工総合研究所 専務理事 青木 剛

アンケートは弊財団ホームページよりご回答ください。(アンケート実施期間:2022年12月31日まで)





URL:https://www.shokosoken.or.jp/

なおアンケートにご協力いただきました方、先着250名様にはアマゾンギフト券500円を差し上げます。

Amazonギフト券プレゼントについて

- 当選者の発表は、ご記入頂いたメールアドレスへの商品送付を持ってかえさせていただきます。 当選に関わるお問い合わせは一切お受けいたしかねますのでご了承ください。
- 「@shokosoken.or.jp」ドメインからのメールを受信できるよう設定をお願いいたします。 エラー等でご連絡がつかない場合はご当選を無効とさせていただきます。
- ご回答は1アカウントにつき1回に限ります。当選権利の譲渡または換金・交換することはできません。
- Amazonギフト券は、メールでお送りするタイプのものとなります。カードの現物をお送りするものではありませんのでご注意ください。

尚、ご回答内容については、弊財団におけるサービス向上・各種活動の企画のために個人を特定できない統計的 データとして加工した上で利用します。 商工総研