

産休・育休からの復職者の 仕事配分と人事評価

奥 野 明 子
大 内 章 子

1. はじめに

日本の女性労働力の特徴とされてきたM字カーブは、その谷である35歳から44歳までの労働力率が2018年度には77.4%となり、台形型への変化がみられる（総務省「平成30年労働力調査」基本集計）。それに伴い、女性活躍推進の主要なテーマは、就労継続から人材活用へと変化しはじめた。出産・育児を経て継続して働く女性を、組織にとって有用な人材として活かす必要がある。そのために重要なことは、彼女達が行った仕事に対する評価に他ならない。仕事の評価が適切でなければ、働く人のモチベーションは低下する。それだけではなく、職務の適正配分や人事配置、さらには人材育成にもマイナスの影響を与える。産休・育休からの復職者に対する適切な人事評価の実施は、喫緊の課題である。

しかしながら、産休・育休からの復職者の人事評価に焦点を当てた国内の研究は脇坂（2007）を除いてない。復職者の人事評価は、短時間勤務者の働き方、あるいはその管理に関する研究の一部として調査・研究されてきた。育休・産休取得者のうちの6割程度がフルタイムで復職すると考えられること⁽¹⁾から、短時間勤務者として復職する者だけではなく、フルタイム復職者を

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

含む復職者全体の研究が必要である。

本稿の目的は、これまでほとんど注目されてこなかった産休・育休からの復職者の人事評価の問題を明らかにすることである。無制限に仕事に関わることが難しい復職者は、復職者であることがシグナルとなり、低い人事評価と低い納得度につながってはいないだろうか。本研究では、筆者たちが行った調査に基づき、復職者への仕事の配分、人事評価およびその納得度の実態を明らかにし、その関係を分析する。

2. 先行研究の分析

最初に述べたように、復職者の人事評価に焦点を当てた研究はほとんどない。しかしながら、育児休業の普及にともない、復職後の管理全般に関する研究は2000年代から増加した。それらの中には、復職者の人事評価について言及する箇所がみられる。以下では、まず、3つの量的調査から復職者の人事評価の実態についてこれまでに明らかにされたことをみていこう。それに続き、主に短時間勤務者に関する質的研究の分析から、復職者の仕事配分と人事評価のパラドクスを指摘する。

2.1 量的研究に基づく実態の把握

短時間勤務制度の現状と課題を分析した的場（2011）は、同制度を利用中の72名（正規・非正規の女性従業員）に対し、自分が受けている人事評価に

-
- (1) 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」では、2010-2012年に生まれた子どもが1歳時に母親が正規雇用継続者だった場合、43.9%の母親（同父親0.9%）が育児時間制度（短時間勤務制度）を利用している。2013年末に実施された「平成25年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」に基づいて筆者たちが計算した結果、両立支援制度対象者のうち女性39.8%（男性4.8%）が短時間勤務制度を利用した。これらから約4割の女性が休職後短時間勤務を行うと推測され、残る6割程度はフルタイムで復職すると考えられる。フルタイム復職者のマネジメントに関する研究が必要である。

対する意識を問うた。その結果、55.5%が「就労時間が減った分の給与は減るが、人事評価は仕事内容に応じてなされている」と答え、「就労時間が減った分の給与が減り、人事評価も通常勤務者と比べて低くなっている」は33.3%、「就労時間に基づく給与設定ではなく、業績で評価されている」と「どのように評価されているかわからない」はともに5.6%であった。回答数が少ないものの、半数以上が人事評価に対して肯定的な回答をしている。

より大規模な調査は、厚生労働省委託調査研究である株式会社インテージリサーチ (2014) である。育児休業を取得して復職した956名に対し、休業の取得が復職後の評価に与えた影響をきいた。女性正規従業員 (714名) については、50.3%が「育児休業の取得自体は、復職後の評価に影響をしていない」、21.3%が「育児休業の取得が復職後の評価にマイナスの影響があった」と回答している。28.3%が「どのように評価されたかわからない」と回答していることは注目が必要である。⁽²⁾ ここでも、約半数が休業は復職後の評価に対して影響を与えていないと肯定的な回答をした。

復職者の人事評価に焦点を当てた唯一の先行研究である脇坂 (2007) は、復職後短時間勤務者の人事評価の結果と、それに対する満足度をクロスデータで示している。⁽³⁾ 復職後の人事評価が「平均よりも高い」復職者はごくわずか (2.6%) で、半数弱が「平均程度」(48.9%)、3分の1が「平均よりも低くなった」(32.1%) と回答した。そのような評価結果に対し、復職者の37.9%が満足し、反対に26.0%が不満を感じ、36.1%が「どちらでもない」

(2) 男性正規従業員 (87名) は、それぞれ72.4%、10.3%、16.1%、女性非正規従業員 (144名) は、61.8%、10.4%、27.8%である。男性の復職者の場合は、他のグループと比べて影響がなかったと答えているものが多い。これは、男性の育児休業の取得期間が短いことが大きな要因と考えられる。

(3) 脇坂 (2007) は、育児休業取得者・育児短時間勤務者とその上司のペアに、評価方針、評価結果、評価の満足度、評価方法、職場への影響、休職前後の仕事の量・内容、理想の評価方法、昇進・昇格への影響等幅広く調査している。

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

と答えている。

以上のように、復職者の約半数が平均的な評価を得、それに対して約4割近くが満足感を、あるいは5割が納得感を示した。しかし、これをもって問題がないと考えるのは拙速である。まず、半数の者が自己の人事評価を肯定的に捉えているとしても、半数は不満を感じていたり、どちらでもないと答えている。半数の声は見過ごすことはできない。次に、株式会社インテージリサーチ（2014）では、3割に近い者が「どのように評価されているかわからない」と回答した。復職者の人事評価について、明確な方針がなく評価者任せになっている職場が多いことが考えられる。これは大きな問題である。最後に、評価結果に満足だと回答しても、それは復職者の本当の声だろうか。復職者は、産休・育休で職場に迷惑をかけたと感じており、復職後も制限のある働き方を続けざるを得ず、職場に対し負い目を感じていることが多々ある。その中で、たとえ人事評価に対し納得ができなくてもそれははっきりと発言することは難しいだろう。短時間勤務制度の利用者55名へのインタビューを行った武石（2013：75）は、彼女達の評価に対する態度について「何らかの不满は感じながらも『でも短時間で働いているのだから仕方がない』と合理化する意見が圧倒的に多い。」と述べている。本稿の目的は、このような復職者の声を人事管理研究の週上に載せることにある。

2.2 質的研究から明らかになった仕事の配分問題

次に、復職者に関する質的研究を分析する。量的調査と同じく、短時間勤

（4） 脇坂（2007）では、企業が復職者の人事評価について指導や情報提供を行ったのか否か、またそれを実際に復職者の評価を行う上司が指導・情報提供を受けたと認識しているか否かを調査している。指導・情報提供を行ったとする企業は79.2%（413社）あったが、それを認識している上司はそのうちの37.1%であった。松原（2004）では調査を行なった12社中、短時間勤務者の人事評価について明確な方針を示している企業は2社にすぎず10社は現場の管理職に一任していた。

務者に注目するものが多く、また人事評価に限らず人事管理全般を研究の対象とする。それらの中から、ここでは復職者の評価について鍵となる仕事の配分問題⁽⁵⁾に注目しよう。

仕事の配分問題は、復職者には能力の伸長に繋がらない質の低い仕事が配分される傾向にあるという問題である。復職者の場合、残業や出張などの規定時間外の勤務や急を要する業務への対応は難しい。そのため、定型的な仕事、変化や挑戦的要素の少ない仕事、容易で代替要員にも遂行しやすい仕事が配分される傾向にある。短時間勤務をする復職者は、削減された勤務時間に応じて量の削減がなされる場合がある。それだけではなく、復職者全般について、能力の伸長やキャリアアップにつながらない仕事が配分される傾向にある。筆者たちは、このような能力の伸長につながらない仕事を、質の低い仕事とする。そして、復職者には質の低い仕事が配分されがちであることを、仕事の配分問題と呼ぶ。まずは、復職者の仕事の配分問題を指摘した先行研究をみていこう。

松原(2012)は、長期的あるいは恒常的な短時間勤務を前提とした人事制度の設計が必要だとし、短時間勤務制度の長期利用がキャリアに与える影響を考察した。短時間正社員制度を5年程度利用している者とその上司の6組12人に対してインタビューを行った。調査の結果、フルタイム勤務の場合、仕事の難易度を高めていくことによって入社後10年程度で能力が身に付くようにキャリアが設計されていた。これに対し、短時間勤務時の業務は迅速性・緊急性、チャレンジ性、出張の3点がなかった。業務の難易度が高くなって

(5) 筆者たちが注目する復職者の人事評価の問題はもう1つある。それは、二重の削減問題である。この問題は、短時間勤務者について、勤務時間の削減に比例した基本給の減額に加え、短時間勤務者であるという評価者の認識から生じる低い人事評価結果によって基本給以外の賃金部分にも減額が生じることである。字数の都合上この問題について本稿ではふれていないが、詳細は奥野・大内(2018)を参照されたい。

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

いるという認識は本人にも上司にもなく、能力の伸長につながらない同じレベルの仕事を長期間経験していた。その結果、キャリア形成やモチベーションにマイナスの影響が出ていると結論づけている。

先述の武石（2013）は、短時間勤務者に対する仕事配分や、人事評価のあり方に問題があることを指摘している。短時間勤務者に配分される仕事には、次の特徴があった。①あらかじめスケジュールの見通しがつき、突発的な対応が求められない仕事、②短納期で締め切りに追われるようなタイプではなく、一定の期間である程度の裁量をもって処理できるような仕事、③職場以外との調整、とりわけ社外との調整や交渉が少ない仕事、④一人で責任を担わないですむようなサブ的な仕事であった。このような仕事は組織への貢献度が低くなり、結果として短期的には低い人事評価に結びつき、長期的にはキャリアの停滞につながる。

松原（2012）と武石（2013）が明らかにしたのは、短時間勤務者にはモチベーション向上や能力伸長につながりにくい質の低い仕事が配分されがちだという点である。この指摘は、短時間勤務者に限らず、フルタイム勤務であっても無限定的に働くことのできない復職者にも該当すると考えられる。

2.3 仕事の配分と人事評価

以上のように先行研究では、復職者にはモチベーションの向上や仕事能力の伸長につながりにくい質の低い仕事が配分されていることが指摘された。本稿で注目するのは、このような仕事配分が、復職者の人事評価とその納得度に与える影響である。より具体的には、質の低い仕事配分が、低い人事評価と、それに対する低い納得度をもたらすことが予測される。この点を詳しく説明しよう。

多くの企業で人事評価は、期首に上司と部下が合意する目標を定め、期末にその達成度を評価する目標管理が使われる⁽⁶⁾。数字的に定めた目標の達成度

を評価することから客観的な評価が可能であると、多くの企業が導入するが、問題点は少なくない。特に、あらかじめ定める目標水準の見極めは難しいことが問題として繰り返し指摘されてきた。⁽⁷⁾ 仕事の配分は、この目標水準と深く関わる。困難な仕事を配分されれば、目標水準は高くなり達成は困難となる。一方、容易な仕事が配分されれば、目標水準は低くなり達成は容易になる。

復職者のケースを考えてみよう。先述のように、復職者には質の低い仕事が配分される傾向にある。質の低い仕事が配分されると、目標水準は低くなるを得ない。実際に、先行研究によれば、復職者たちの目標水準が低くなるよう調整されているケースがみられる。⁽⁸⁾ 復職者の目標レベルが低い場合、その達成度が高くても、実態として組織への貢献は低くなるを得ない。ここに、客観的であるはずの目標達成度と、上司や周囲のメンバー達が認識する組織への貢献度に矛盾が生じる。そこで、低い組織貢献度を人事評価に反映させるために目標達成度が直接関係する部分以外の評価、つまり行動・プロセス・態度を評価する部分（一般的に「行動評価」とよばれる）で低い

(6) 目標管理の導入率は、従業員数1000人以上の企業で88%~93%（導入階層別に幅がある）、300人未満の企業でも70%~73%である（労務行政研究所（2016：24））。

(7) 中嶋（2015：17）は「目標達成度は業績たり得るか？」と問題提起し、目標管理の問題点について目標の質がばらつくこと、予期できない環境変化が生じること、質的な目標の達成度評価が難しいことを挙げている。また奥野（2012：7）は目標管理の問題点として、目標設定の基準が曖昧等の問題点を列挙している。実態調査としては労務行政研究所（2013）が詳しい。

(8) 松原（2004：74）では、短時間勤務をする復職者に「フルタイム勤務者よりも少ない課題数が割り振られるほか、大きな課題の場合は上司や同僚とペアを組む等の対応がされている」ことによって目標レベルの調整がなされていた。「ただし、短時間勤務者がフルタイム勤務者並みの課題数や内容を希望し、上司も可能と判断した場合には、本人の意欲を尊重した目標が設定される。」ともある。また、武石（2013：74）には次のようにある。「職場において、仕事量を減らすと同時に、①（短時間勤務者に対する仕事配分のこと：筆者）で述べた仕事の質的な面でも調整が行われてしまうことから、結果として職場への貢献が低いとみなされてしまうことにつながっているのが現状である（傍点は筆者による）」。

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

評価が生じているのではないかと推測される。⁽⁹⁾先述のように、復職者の人事評価に対する反応として「自分がどのように評価されているのかわからない」というものは非常に多い。上記のような状況が評価の透明性を下げ、納得を損ねてしまっているのではないだろうか。

復職者の人事評価に起きている根本的な問題はここにある。通常勤務者と比較して質・量の側面から下方に調整された目標は、たとえそれをきちんとやり遂げたとしても、組織貢献度は低い。組織貢献度が低ければ、上司や同僚、時には本人でさえも高い人事評価を得られるとは思わない。しかし、目標そのものは勤務時間に応じて下方に修正されたものであるため、通常勤務者と同レベルの達成が可能である。ここに高い目標達成度と低い人事評価というパラドクスが生じる。このパラドクスが、復職者の人事評価の問題であると筆者たちは考える。根本にあるのは仕事の配分問題である。⁽¹⁰⁾

3. 調 査

3.1 調査の目的

これまで述べてきたように、復職者には質の低い仕事が配分される傾向が

(9) 大湾（2017：99-103）は、人事評価結果の男女差を統計分析した興味深い結果を示している。サービス業J社の人事評価結果（目標管理による業績評価および行動評価）を分析したところ、業績評価は女性の方が有意に高く、行動評価は有意ではなかったものの低く、また男性に比べてばらつき少ないという結果がでた。同研究は、この結果を、情報量の差（男性上司とのコミュニケーション量の差）、自己評価の評価差（J社の行動評価は自己申告がベースとなる）、そして求められる行動特性の差（リーダーシップ行動等）と推測している。目標達成度という客観的な数値で示される業績評価に対し、明確な基準がない行動評価は上司の主観が入り易いことは容易に推測される。

(10) 仕事の配分と人事評価の納得度を調査した研究には、中嶋（2007）がある。同研究は、目標管理を導入する製造業B社を対象として調査を行なった結果、職場目標を部下が納得するように説明すること、および部下の能力に見合った公正な職務配分を行うことが、人事評価の納得度を高めることを明らかにした。本研究については、中嶋氏から得たアドバイスを参考としている。

あり、その結果として人事評価およびそれに対する納得度が低くなることが考えられる。そこで本研究は、筆者たちが行った調査から、次のことを明らかにする。それらは、①同一の復職者に対する人事評価の休職前後の変化、②人事評価に対する復職者の納得度の休職前後の変化、③仕事配分の休職前後の変化、④仕事配分と評価の納得度の関係である。

3.2 調査の方法

本稿での分析データは、2017年から2018年の間に筆者たちが行った3回のワークショップ、および1回の依頼されたワークショップに参加した復職者から得たアンケート調査の結果である。ワークショップとは、同じテーマについて価値観や立場の異なる可能性のある複数の主体が、同じ場所に集まり共同作業を行うなどの体験を通じて、発見・気づき、理解・学習、調整・決定、行動の促進等の役割を果たす手法である。⁽¹¹⁾ 本研究に即していえば、復職者の人事評価について何等かの意識をもつ当事者が集まり、互いの経験、考え、感情、問題意識の共有、人事評価についての基本的・専門的な知識の獲得、現在所属する会社の人事評価制度を改善するためのアイデア提案、さらにはそれらの実践方法を考察する場である。筆者たちがワークショップという調査手法を採用したのは、①量的調査では集めにくい「復職者だから仕方がない」という妥協的納得の声を含むデータを収集すること、②企業の枠を越えて復職者たちが集まることによって互いの経験・感情・問題意識等を共有できる場をつくること、③人事評価についての基礎的・専門的知識を得、それに関する意識や発話を促すこと、④所属組織における人事評価の改革や設計に対する復職者の主体的関与を促すことを目的とするためである。ワークショップは、育児休業からの復職後1年以上の女性を対象とし、関西圏の

(11) 谷・芦田 (2013: 60)。

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

男女共同参画センター等へのフライヤーの配布，新聞，Facebook 等を通じて募集した。ワークショップが研究調査の一環であることを明示し，調査協力の承諾をあらかじめ得た。ワークショップの様子はビデオおよびカメラで記録された。ワークショップの終りに20分程度のアンケート調査が行われ⁽¹²⁾た。回収された個票39のうち，分析に必要なデータが未記入のもの3の他に，休職前後で所属部署が変わった復職者のデータ8を省いた。休職前後の変化が，休職によるものか，所属部署の変化によるものか判断しにくいからである。以上のことから，今回使用するデータは28である。

調査では，休職前後の人事評価，それぞれの評価に対する納得度，その理由を自由記述で問うた。人事評価については，自分が受けた評価を5段階に置き換え，低評価1から高評価5とする1から5までの数値で回答するように求めた。休職前の評価については，休職直前の2年程度前までの評価を，復職後については，その期間の評価の平均値を問うた。評価の納得度については，「1. まったく納得していない」から「5. とても納得している」の5点尺度法で問い，さらにその理由を自由記述するように求めた。また，復職者には質の低い仕事が配分されがちであるという仕事の配分問題を明らかにするため，松原（2012）および武石（2013）で注目された職務特質である「納期が明瞭で短い業務」，「トラブルや緊急事態への対応業務」，「自分でなくても代わりの人が容易にできる業務」等を挙げた。仕事の配分問題は，質の高

(12) ワークショップは，次のような構成で実施された。1. アイスブレイクを目的とした講師（奥野）及びグループで参加者同士の自己紹介，2. 人事評価の基本事項についての講師によるレクチャー，3. 参加者たちが自己の職場での人事評価に関する問題点を述べ合うワーク，4. 復職者の人事評価に関する問題点（二重の減額問題，仕事の配分問題等）の講師によるレクチャー，5. 先のワークであげた問題点について参加者たちが解決案を考えるワーク，6. 全体のまとめである。ワークショップによりアンケートデータの歪みが生じる可能性はあるが，「復職者だから仕方がない」という妥協的納得の声に潜在する問題意識を顕在化する効果があると考え，本研究でワークショップの方法を採択した。ワークショップの詳細は，<http://www.kwansei-ac.jp/iba/wpa/workshop.html> を参照されたい。

い仕事、つまり高度な技術やマネジメント能力の形成につながる仕事が復職者に配分されないことを意味する。そこで、中堅社員のマネジメント能力を培うための業務カテゴリーを明らかにした松尾（2017）に基づき、「他部門を巻き込みながら進める業務」、「自社部門内の戦略・構想を策定する業務」、「全社的な変革プロジェクトに関わる業務」等を質の高い仕事とした（図表1）。先のものと合わせてこれら16の職務内容について、復職者が携わっているかどうかを、休職前後それぞれで「1. まったく当てはまらない」から「5. まったく当てはまる」の5点尺度法で問うた。

<図表1 仕事の配分についての16の調査項目>

復職者に配分されがちな職務	能力の伸長につながる職務
計画の立てやすい業務	これまでに経験したことのない業務
単独で進めやすい業務	他部門を巻き込みながら進める業務
代わりの人が容易にできる業務	他部門との調整が必要な業務
	顧客や取引先との打合せや交渉がある業務
復職者に配分されにくい職務	協力会社や取引企業と一緒に進める業務
納期が明瞭で短い業務	部門内の戦略策定に関わる業務
トラブルや緊急事態への対応	部門内の業務改善の提案やその推進に関わる業務
	高い目標達成につながる業務
	新しい業務の提案や遂行を伴う業務
	新人や経験不足のメンバーの指導
	他部門との交流・勉強会の運営

出所) 松尾（2017）、松原（2004、2012）、武石（2013）を基に筆者作成

3.3 分析結果

①休職前後における評価、評価の納得度、およびその理由

28のデータを、休職期間の短いものから順番に並べた（図表2）。

休職前後の評価結果を比較すると、28のうち11について評価が下がった。

評価が変わらないものが14、評価が上がったものは3あった。⁽¹³⁾ 続いて、休職

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

<図表 2 28の調査結果>

復職者（記号）	休業期間*1	均値*2	休職前の評価の平均値*3	中での評価*4	復職後短時間勤務期間中の評価*5	復職後フルタイム期間中の評価*6	復職後の評価の納得度*7	納得度の変化*8	復職後の評価に対する自由記述*8
A	7	3	—	3	3	3	→	どう評価しているかわからないから	
B	8	4	4	—	4	4	→	評価についてはもう少し上を期待していたが、上司と面談欄の上で納得できる根拠を提示してもらえたから。同じ部署の方々が仕事ができる方々ばかりで残業が必然的に多いため、客観的にも仕事の達成度が周囲より私の方が低いので仕方ないと思った。	
C	9	4	—	3	4	4	→	以前の評価と差がないから	
D	12	5	2	—	5	2	↓	初めての育休者に会社としてどう対応して良いのか決まっておらず、正当な評価がなされていない	
E	13	4	—	3	4	4	→		
F	13	3	2	3	2	4	↑	直属の上司ではないもう一段上の副部長が評価のみなおしやWLB等で、担当業務以外の取り組みをしている私に対してきちんとフィードバックしてくださいます	
G	13	2	—	3	2	3	↑	評価する側にとっても育児者の評価は難しいと思う	
H	13	5	—	5	4	3	↓	評価されているとは思いますが、もっと評価してくれてもいいのではないかと思います。それぐらいの成果をあげている。	
I	15	4	—	4	2	3	↑	非管理職業務に戻った為、より数値化されやすいと期待している。一方で、今後の昇進・昇格に向けてはどう取り組むべきか認識を共有できていない。	
J	17	3.5	1	—	4	2	↓	上司によって評価があいまい（評価者訓練されるべき）フィードバックの詳細が不明確	
K	18	4	—	3	3	3	→	一部公表されるが、はっきりとしたフィードバックなく、雑談で終わることが多いため。	
L	19	4	4	4	4	3	↓	進んで様々な仕事を任せてくれるが、評価制度がなく実際どのように評価されているのかわからない。頼りにされていることだけは感じる。	
M	22	4	3	—	3	2	↓	自分の評価を面談で言われたことがない。時短なので減額していることや、仕事の状況を聞いて面談終了する。	
N	22	3	—	3	3	3	→	休職前と大きくは変わらないが予算の数字の設定からして期待されていないと感じることが多くなった。以前よりもさらに自分の目標がわからなくなっていた。	
O	23	4	2	—	4	3	↓	目標設定を擦り合わせているので、その結果に対する評価に納得しているが、そもそも影響力のある貢献度の高い職務を担っていないことは納得できない。	
P	24	3	—	3	1	4	↑	早くかえって職場に負担をかけているが、アウトプットしたもの、またできることはやっている姿勢をフラットに評価してくれている	

Q	26	4	4	—	4	4	→	短時間勤務だから不当に評価が低くなっていることもなく、短時間の中で上げた成果をきちんと評価いただけていると感じています。『休職前と評価に変化なし』
R	27	4	3	—	4	4	→	上司は制度通りに評価してくれていると思う
S	28	4	—	4	3	4	↑	正当に見てもらっている
T	28	4	4	—	4	5	↑	同僚と同等で評価されるのはありがたく、口先だけかもしれないが、認めてくれている発言がある。
U	30	3	4	—	2	4	↑	時短でがんばっていることを認めてくれている。しかし、本心で理解してくれているのか、子供ありの女性を評価すべきとの風潮で評価してくれているのかよくわからない。
V	31	3	3	—	3	3	→	部門内相対評価のためほとんどのメンバーが最終的には“標準”と評価される。自身も目標設定の段階でできる目標しか設定しないし、上司も目標設定に対してコメントしない。
W	32	5	5	5	4	4	→	目に見える数字に対する正当な評価だから客観的なものとして納得している (完全業績評価)
X	33	3	4	—	3	3	→	目標の設定基準があいまいである
Y	34	5	3	—	4	4	→	復職後の9ヶ月間は納得していなかったが、この9ヶ月間の働きを見て、次の4月に向けて納得のいく評価をしてくれようとしているのが伝わるから。ただ、これは上司が私をよく見てくれていただけで、会社としての育休復職者の評価が正常なわけではないと感じる。
Z	36	3	2	—	2	4	↑	正しく評価されていると感じる 期待を感じる
a	38	3	3	—	3	3	→	
b	54	4	3	—	4	2	↓	Q5の逆の回答です。更に、短時間勤務には不利な仕事 (ex. 質の高すぎる仕事) を与えられている

*1 取得した産休および育休期間をすべて足し合わせた月数

*2 休職直前から2年程度前までの人事評価結果の平均を1から5までの数値で表したもの

*3 短時間勤務期間中の人事評価の平均を1から5までの数値で表したものの。1が最低、5が最高の評価となる

*4 フルタイム勤務期間中の人事評価の平均を1から5までの数値で表したものの

*5 休職前の人事評価結果に対する納得度 (1=全く納得していなかった ~ 3=どちらともいえない ~ 5=とても納得していた)

*6 現在の人事評価結果に対する納得度 (1=全く納得していない ~ 3=どちらともいえない ~ 5=とても納得している)

*7 休職前後の納得度の変化 (↑向上, →変化なし, ↓低下)

*8 自由記述をそのまま転記した (句読点も原文のまま)

(13) データには復職後、一定期間短時間勤務をした後フルタイム勤務に変更したものが含まれている (F, L, W)。これらについては、本来の勤務形態であるフルタイム勤務時のデータを優先した。

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

前後の評価の納得度をみる。休職前と比較した場合に評価の納得度が下がったものは7、変化のないものは13、上がったものは8あった。復職者の評価に対する納得度の平均値は3.41であった。本調査と同様に評価に対する納得度を5段階で調査した脇坂（2007）では、短時間勤務による復職者は3.17、フルタイム復職者は2.93であった。一方、復職者ではなく製造業B社一般従業員・管理職718人の人事評価の納得度を同様に調査した中嶋（2007）では、平均値は2.97であった。単純な比較はできないが、本調査の復職者の評価に対する納得度は低いとはいえず、先行研究のそれらよりもむしろ高い⁽¹⁴⁾。

次に自由記述欄をみてみよう。復職後の評価に対する納得度に関する自由記述は、人事評価一般の問題と、復職者の人事評価特有の問題に分けることができる（図表3）。「上司によって評価があいまい」(J)、「目標設定の基準があいまい」(X)といった問題は、人事評価について最も頻繁に指摘される問題である。「フィードバックの詳細が不明」(I)、「はっきりとしたフィードバックなく雑談で終わる（原文ママ）」(K) というものも、人事評価のプロセスとして問題視される点である。「部門内相対評価のためほとんどのメンバーが最終的には“標準”と評価される」(V) と評価の平準化が指摘されている。このような復職者に限らない一般の人事評価の問題も含まれていることは当然であるが、それと区別して復職者特有の評価の問題に目を向けよう。

復職者特有の人事評価の問題として記述されたのは、「初めての育休者に会社としてどう対応して良いのか決まっておらず、正当な評価がなされていない」(D) という記述である。ここからは、復職者の人事評価について会

(14) この理由として、今回の分析がワークショップ参加者データを使用したという要因が考えられる。ワークショップは土曜あるいは日曜の午前中に開催された。育児休業から間もない復職者が土日の半日を使って自らの仕事に関わるワークショップに参加するのは容易なことではない。参加した復職者は、仕事に対し平均以上に高いモチベーションを持つと考えられる。

社の方針が明確に出されていないことが推測される。脇坂 (2007) では、会社の方針があっても、それが現場の管理職には上手く伝わっていないという実態が指摘されている。復職者の評価について、組織内で方針を定め、それを評価者に徹底させることが必要である。

評価の納得度に関する自由記述をさらにみていくと、それが仕事の配分に関わっていることに気付く。「予算の数字の設定からして期待されていないと感じることが多くなった。以前よりもさらに自分の目標がわからなくなっていた」(N) という記述からは、復職後、期待されておらず重要な仕事を担当しなくなっている様子がかがわれる。「そもそも、影響力のある貢献度の高い職務を担っていないことは納得できない」(O) と、より直接的に

<図表3 復職者の評価の納得度に関する自由記述>

復職者特有の問題	人事評価一般の問題
<ul style="list-style-type: none"> ・同じ部署の方々が仕事ができる方々ばかりで残業が必然的に多いため、客観的にも仕事の達成度が周囲より私の方が低いので仕方ないと思った (B) ・初めての育休者に会社としてどう対応して良いのか決まっておらず、正当な評価がなされていない (D) ・休職前と大きくは変わらないが<u>予算の数字の設定からして期待されていないと感じることが多くなった。以前よりもさらに自分の目標がわからなくなっていた。</u>(N) ・目標設定を擦り合わせているので、その結果に対する評価に納得しているが、<u>そもそも影響力のある貢献度の高い職務を担っていないことは納得できない</u> (O) ・<u>短時間勤務には不利な仕事 (ex. 質の高すぎる仕事) を与えられている</u> (b) 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司によって評価があいまい (評価者訓練されるべき)、フィードバックの詳細が不明確 (J) ・一部公表されるが、はっきりとしたフィードバックなく、雑談で終わることが多いため (K) ・評価制度がなく実際どのように評価されているのかわからない (L) ・自分の評価を面談で言われたことがない (M) ・部門内相対評価のためほとんどのメンバーが最終的には“標準”と評価される。自身も目標設定の段階でできる目標しか設定しないし、上司も目標設定に対してコメントしない (V) ・目標の設定基準があいまいである (X) ・目標設定が不明瞭で、自分の自己評価と上司の評価が一致しない (b)

* アンケートの自由記述欄にある回答をそのまま転記した。

* 一部、図表2以外の自由記述が転記されている。アンケートでは、「現在お勤めの会社の評価制度や自分の評価についてどのように感じていますか。休職前と復職後を比較しながら自由に記入してください」という項目を設けた。

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

それを指摘する声もある。しかしながら、反対に「短時間勤務には不利な仕事（質の高すぎる仕事）を与えられている」（b）という記述もある。これまで、質の低い仕事が復職者に配分されがちなことは指摘してきたが、この記述にあるように、質の高すぎる仕事配分という問題もあることが推測される。この点を次に検討したい。

②仕事の配分

復職者は、休職前と比べ復職後はどのような仕事を担当しているのだろうか。また、それは人事評価とどのように関係しているのだろうか。

調査では、先行研究に基づいて抽出した16の職務内容（図表1）について、現在と休職前の担当状況を「当てはまる（5）」から「当てはまらない（1）」までの5点尺度法で回答を求めた。現在担当する職務の尺度と休職前のそれとの差は、現在と休職前の職務内容の変化である。つまり、差がマイナスの場合、休職前には担当していたが復職後には担当が減った職務である。反対に、差がプラスの場合は、休職前には担当していなかったが復職後に担当が増えた職務である。先の28のデータのうち、職務内容についての欠損データを省いた26について、復職後24カ月を境とし、それ未満と以上の2つの期間に分けて分析した。時間の経過とともに仕事に慣れ、休職前の状況に近づくと考えられるからだ。結果は図表4である。

いずれの期間でもマイナス、つまり復職後に減った職務は、「単独で進めやすい業務」「トラブルや緊急事態への対応」「他部門を巻き込みながら進める業務」「他部門との調整が必要な業務」「顧客や取引先との打ち合わせや交渉のある業務」「協力会社や取引先との打合せや交渉がある業務」「高い目標達成につながる業務」であった。単独で進める業務が減っていることは、復職者が自分の責任ではなく誰かの補助者として業務遂行にあたることが多くなっていると考えられる。「トラブルや緊急事態への対応」は、調査項目の

＜図表4 休職前後の職務の変化＞

	納期が 明瞭で 短い	これまで でに経 験なし	計画が 立てや すい	単独で 進めや すい	トラブル や緊急事 態への対 応	他部門 を巻き 込み	代わり が容易	他部門 との調 整要
復職後24カ月未満 (n=13)	0.00	0.00	0.08	-0.08	-0.92	-0.38	1.15	-0.31
復職後24カ月以上 (n=13)	0.00	-0.42	0.46	-0.08	-1.33	-0.08	0.38	-0.15
全体 (n=26)	0.00	-0.20	0.27	-0.08	-1.12	-0.23	0.77	-0.23

	打合せ や交渉	協会社 社や取 引会社	戦略策 定	部門内 の業務 改善	高い目標	新しい 業務提 案・遂 行	指導・ 育成	交流・ 勉強会
復職後24カ月未満 (n=13)	-0.15	-0.31	0.08	0.23	-0.62	-0.38	-0.46	-0.38
復職後24カ月以上 (n=13)	-0.46	-0.31	0.23	0.54	-0.08	0.15	0.23	0.23
全体 (n=26)	-0.31	-0.31	0.15	0.38	-0.35	-0.12	-0.12	-0.08

数値＝(現在の仕事に当てはまる：5点尺度)－(休職前の仕事にあてはまる：5点尺度)
 マイナス＝休職前と比べて減った職務特質
 プラス＝休職前と比べて増えた職務特質

中で復職前後の変化が最も大きい業務である。松原（2012）や武石（2013）が指摘するように、復職者が突発的に生じる業務には携わっていないことが明らかである。「他部門を巻き込みながら進める業務」「他部門との調整が必要な業務」「顧客や取引先との打ち合わせや交渉のある業務」「協会社や取引先との打合せや交渉がある業務」「高い目標達成につながる業務」はいずれも、松尾（2017）によって中堅社員のマネジメント能力を伸ばすために有効な職務とされた。復職者にこれらの職務が配分されにくくなっていることが明らかである。

一方、すべてのグループで復職後に増えたのは「計画を立てやすい業務」「自分でなくても代わりの人が容易にできる業務」「戦略策定」「部門内の業

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

務改善」であった。計画が立てやすい業務は、トラブルや緊急対応業務の裏返しであり、復職者にはこのような職務が配分されやすい。誰にでもできる容易な業務が復職者に多く配分されていると、復職者の能力がそこで停滞することが明らかである。反対に、戦略策定や業務改善は、松尾（2017）によって能力伸長に有効な職務とされている。いずれも復職後に増加したが、数値は復職後24カ月以降のグループで大きい。復職後、時間の経過とともに勤務に慣れ次第にそのような職務が復職者にも配分されていくことを示しているのかもしれない。

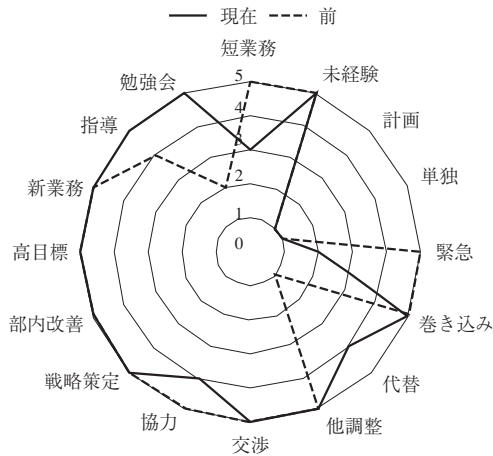
③仕事の配分と評価の納得度

仕事の配分と評価の納得度の関係を別の視点でみてみよう。休職前後で、納得度が2ポイント以上低下したのは、D、Jとbである。この3人について、休職前後の職務内容の変化を詳しく分析する。

Dは勤続年数11年、技術職として製造・技術部門に勤務する30代後半の女性である。第1子の出産を機に12カ月の休職をし、復職後短時間勤務を続け調査時点で12カ月となる。休職前は週に約40時間の残業をし、月に1回のペースで出張のある仕事をしていた。短時間勤務の現在は、週に4時間ほどの残業、出張はまったくない。休職前後で大きく変化した職務をみてみよう（図表5）。休職前には「納期が明瞭で比較的短い業務」を多く担当していたが、復職後はそれが減っている（5→3）。また、「トラブルや緊急事態への対応」はより大きく減少した（5→2）。休職前のDは残業時間が多く、時間に追われる業務やトラブル対応に従事していたことがわかる。一方、復職後に増加した職務をみると、「自分でなくても代わりの人が容易にできる業務」が大きく増加した（1→4）。加えて、「他部門との交流・勉強会の運営」は休職前にはあまり担当していなかったが、復職後に増加した（2→5）。Dは会社で初めての育休取得者である。自由記述欄には、休職前には「スキルに応じた

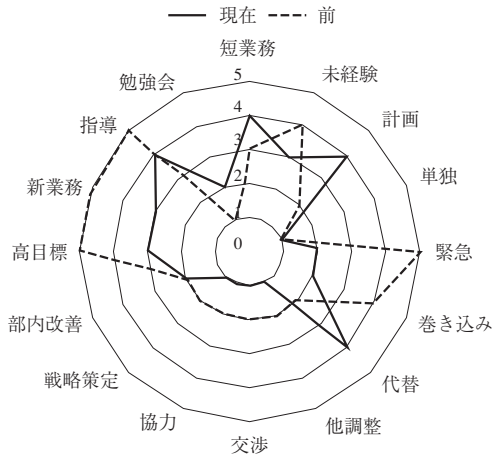
仕事が割り当てられ、ストレートに評価されていた」とあり、評価に対する納得度が高かった。この記述からは、復職後に評価の納得度が低下した理由の1つには、スキルに応じた業務が配分されていないという不満があると推測できる。Dの自由記述欄には「初めての育休者に会社としてどう対応して良いのか決まっておらず、正当な評価がなされていない」、「会社としてもまだ『おためし』の状態、社員からも十分に納得されていない状態です。その中で復職後の自分の評価は宙にういている（ほったらかし）ように感じています。」とある。育休取得者のロールモデルがおらず、会社の制度も運用も定まらないなかで霧中の状態にあるDの様子がうかがわれる。

<図表5 Dの休職前後の仕事の変化>

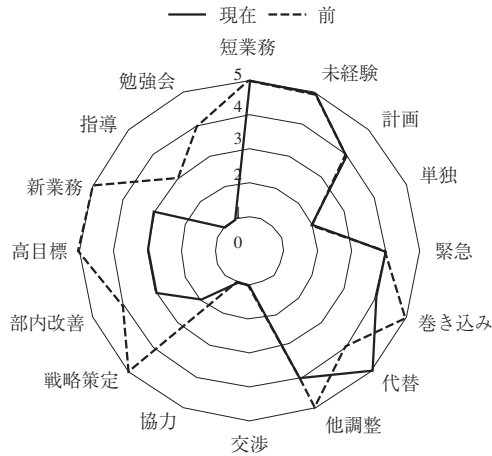


次に、評価の納得度が休職前後で4から2へと下がったJをみていこう。Jは、30代前半で食品製造小売りに10年間総合職として勤務する。その間、1人の子の出産前後で17カ月間休職した。復職後11カ月間の短時間勤務期間を経て、調査地点では通常勤務に戻り10カ月目である。休職前後、一貫して営業販売職を担当する。Jの復職前後で大きく変化した職務をみてみよう

<図表6 Jの休職前後の仕事の変化>



<図表7 bの休職前後の仕事の変化>



(図表6)。「トラブルや緊急事態への対応」は休職前には多く担当していたが、復職後は大きく減っている(5→2)。「他部門を巻き込みながら進める業

務」(4→2), 「高い目標達成につながる業務」(5→3), 「新しい業務の提案や遂行を伴う業務」(5→3) も休職前には担当したが復職後にはあまり担当していない。一方, 「計画の立てやすい業務」「自分でなくても代わりの人が容易にできる業務」は復職後に増加した(いずれも2→4)。復職後は能力の伸長につながらない質の低い仕事が増加したと考えられる。Jの自由記述欄には, 「評価者によって評価が左右されることへの不満が一番大きい。上司によって昇格できるかステイかは変わる。シフト貢献度(ラスト・夜遅く, 土日は入れるか)をもって評価されてしまうので, 時短なし制約なしでの勤務の方が評価されやすい, というのが根本的にあるので, 今与えられた仕事で成果を出しても, なかなか昇格できにくい。そもそも育休復帰→昇格というロールモデルが会社には少ない(店舗販売ではほぼいない)ので, 今の現状の評価に不満を持ってよいのかどうか自分の中でもよくわからないでいる。」とある。ここには, 評価者による評価のぶれという人事評価の一般的な問題が指摘される一方で, 制限のある働き方の評価の問題, 復職者モデルの不在など多くの問題が表されている。

最後に, 同じく評価の納得度が2段階下がったbをみてみよう。bは, WLB 施策や女性活躍推進の進んだ大手製造業に勤務して17年になる。3人の子を出産し, その間54カ月の休職期間がある。調査時点は末子の育休から短時間勤務者として復職し38カ月が経つ。休職前後で変わらず経営企画・事業企画に所属するbは, 休職前には週およそ20時間の残業, 2~3カ月に1回程度の出張をしていた。復職後の残業は, 週およそ3時間, 出張は年に1回程度と大きく減っている。bの復職前後で大きく変化した職務をみてみよう(図表7)。経営企画・事業企画部門に所属するbは休職前には所属部署本来の仕事である「部門内の戦略策定に関わる業務」を多く担当していたが, 復職後はそれに直接的に携わることは大きく減っている(5→2)。また, 「高い目標達成につながる業務」, 「新しい業務の提案や遂行を伴う業務」も休職

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

前には担当したが、復職後の現在はあまり担当していない（5→3）。「新人や経験不足のメンバーの指導」（3→1）、「他部門との交流・勉強会の運営」（4→1）も減っている。一方、増えたのは「自分でなくても代わりに人が容易にできる業務」（4→5）のみである。仕事の量の変化を直接問うたものではないが、短時間勤務をするなかで担当する仕事の量が減っていることが推測される。このことは、bが自身の現在の組織貢献度を、休職前の半分と認知していることから、それが推測される⁽¹⁵⁾。また、この点について、次の記述がある。「働く時間に制約があり、出席できる（したい）会議、出張をこなすことができない。質の高い仕事をこなすことが難しい。キャリア開発の為の人事研修にすら参加できない→キャリアが停滞している」。ここからは、より多くの重要な仕事をしてキャリアアップしたいが、時間的制約のためにそれが叶わないもどかしさを見て取ることができる。その一方で、評価の納得度に関する自由記述欄には「時短勤務者には不利な仕事（*ex.* 質の高すぎる仕事）を与えられる」とある。短時間勤務をする者にとって質的に過大な仕事が配分された結果、評価が低くなっているとbは感じていることがわかる。他の多くの復職者について大きく下がっていた「トラブルや緊急事態への対応」が、bについては休職前後で変化がない。他の多くの業務が減っていることから考えれば、この点がbにとっては大きな負担となっているのかもしれない。

(15) 本稿では分析の対象としていないが、調査では復職者が自分で認知する組織貢献度も問うた。短時間勤務者の場合、勤務時間は短くても効率よく仕事をこなし高い生産性を上げているが、それが評価されにくいという点が先行研究ではしばしば指摘されてきたからである（松原（2004：75）、的場（2011：8）、佐野（2013：35）等）。「休職前の組織への貢献度を100とした場合、復職後から現在までの貢献度を値で記入してください」という質問項目を設けた。短時間勤務時の組織貢献度は広ばらつきがあり、最低は30（F）、最高は120（V）である。一方、フルタイム勤務の場合には最低50（F）、最高は200（H）とある。休職後は様々な制限のため低い貢献しかできていないと感じる者がいる一方で、復職して効率よく働くようになり短時間勤務をしていますが休職前よりも高い貢献ができていると考えている者がいることがわかる。

れない。

D, Jとbの3者を比較すると、いずれも復職後の評価の納得度が大きく下がっているが、その背景にある仕事の配分に対する捉え方は異なっていた。Dは、復職後、残業・出張、緊急対応の業務が減り、他の人でも代替可能な容易な職務が増えていた。評価の納得度が低い理由の1つには、自分のスキルに応じた職務が配分されていないことが推測された。この点は、Jについてより顕著である。Jはトラブルや緊急事態への対応や高い目標達成につながる職務等の質の高い仕事が減り、一方で計画を立てやすい、他の人が代替可能な職務といった質の低い仕事が増加していた。その結果、与えられた仕事で成果を出しても昇格につながらないという不満を記述している。一方bは、戦略策定業務や高い目標につながる仕事等の質の高い仕事は減っているものの、緊急事態への対応を休職前と同レベルで求められていた。短時間勤務者に対する過大な仕事配分は、復職者の評価について不利になると記述している。本稿では、仕事の配分問題として、復職者に質の低い仕事が配分されがちなることを強調してきたが、bのように過大な仕事配分を負担に感じるケースがあることも注意したい。

4 考 察

4.1 結果のまとめ

本研究では、先行研究のサーベイに基づき、復職者の仕事の配分問題に注目し、それが人事評価と評価の納得度に及ぼす影響を分析した。質の低い仕事配分が目標レベルの低下につながり、さらにそれによって、高い目標達成度と低い組織貢献度というパラドクスが生じると考えられるからである。

このような問題意識から、復職者の人事評価、それに対する納得度、さらに仕事の配分を分析した。28のデータのうち復職者の人事評価の結果は、休職前の本人のそれと比較した場合、11が低下、14が変化なし、上昇が3あっ

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

た。評価に対する納得度については、7が低下、変化なしが13、上昇が8あった。納得度を5段階で示した場合、28データの平均値は3.41であった。本研究の復職者の人事評価に対する納得度は、一概に低いとはいえない。しかし、本研究の問題意識からいえば、平均値の高低よりも、評価に対する低い納得度が生じる要因に目を向ける必要がある。

次に、復職者が担当する職務に注目した。「トラブルや緊急事態への対応」は、調査項目の中で復職前後の減少が最も大きかった。一方で、「自分でなくても代わりの人が容易にできる業務」は大きく増加していた。先行研究の結果と同じく、復職者には質の低い仕事が配分されていた。さらに、本研究では、マネジメント能力を伸ばす業務の復職者への配分状況も分析した。「他部門を巻き込みながら進める業務」「顧客や取引先との打ち合わせや交渉のある業務」「他部門との調整が必要な業務」「協力会社や取引先との打合せや交渉がある業務」「高い目標達成につながる業務」を、復職者が担当する機会が減っていた。質の低い職務を担当する中で、復職者の仕事能力が伸び悩むことが考えられる。

最後に、復職後に評価の納得度が大きく低下した3名について、担当する職務内容を分析した。その結果、評価の納得度の低下の背景にあるものは、それぞれに異なっていた。Dは所属する企業で初めての育休取得者であり、社内の制度やその運用が整っておらず、自分がどのように評価されているのかわからないことが不満の背景にあった。Jも同様に、トラブルや緊急事態への対応、高い目標達成につながる職務、新しい業務の提案や遂行といった質の高い仕事が配分されていなかった。Jは、与えられた仕事で成果を出しても昇格に繋がらないという不満を記述している。これに対して、復職後も休職前と同じレベルで緊急対応の業務を担当しているbは、短時間勤務者に対する過大な仕事配分を、人事評価で不利になると記述している。本研究では、復職者に質の低い仕事が配分されることを問題としているが、bのケー

スは復職者によっては過大な仕事配分を負担に感じるケースがあることも留意が必要である。

4.2 本研究の意義

本研究は、これまで注目されることのほとんどなかった産休・育休からの復職者の人事評価の問題に注目した。出産後の就労継続は定着しつつあるが、その者たちの意欲と能力を活かすためには、復職後、その能力や成果の適切な評価が必要である。しかし、復職者の人事評価の研究は、ほとんど行われていない。これまでの復職者の研究は、短時間勤務者のそれであり、また焦点はキャリアを中心としたマネジメント全般であった。本研究は、全体の6割を占めると考えられるフルタイム復職者も射程に入れ、その人事評価に焦点を当てた点に意義がある。

本研究では、先行研究のサーベイから、復職者の人事評価の中でも仕事の配分から生じる問題の構造を明らかにした。つまり、質の低い仕事の配分が、評価基準となる目標レベルを低下させ、その結果、高い目標達成度と低い組織貢献というパラドクスを生じさせている。そこで、休職前後の人事評価の納得度と仕事の配分を関連させ、それを実証的に示した。これまで、復職者の仕事配分の問題として、残業・出張、緊急対応が難しく、能力の伸長につながる仕事が配分されにくいことは指摘されてきた。しかし、その一方で、どのような仕事が能力の伸長につながるのかということは意識されてこなかった。本研究では、松尾(2017)に基づき、「他部門を巻き込みながら進める業務」、「自社部門内の戦略・構想を策定する業務」等の質の高い仕事が復職者に配分されているか、という点にも注目した。結果として、復職者への偏った仕事配分が評価の納得度を下げることが指摘したことは本研究の意義である。

調査の手法としてワークショップを取り入れたことは、本研究のユニーク

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

な点である。復職者達は休職期間を経て職場に復職し、その後も何等かの制限のもとで働いている。そのため、自身の人事評価について疑問や不満を感じていたとしても、容易に口にしにくい。所属する場を離れ、復職者同士であればそのような思いをスムーズに出すことができる。思いを共有するだけでなく、現場の中から問題解決の糸口を見つけ出すことができるかもしれない。調査データの収集に加え、このような目的からワークショップを開催した。参加者アンケートからはワークショップの一定の意義は果たすことができたと考えられる⁽¹⁶⁾。また、一般のアンケート調査では入手困難と思われる質の高いデータを得ることができた。一方で、このような手法で入手したデータの偏りには十分留意が必要である。

4.3 インプリケーションと残された課題

本研究のインプリケーションは次の3点である。まず実務的なものとして1点は、復職者に対する人事評価の仕組みを確立させ、それをきちんと現場に伝達し運用する必要がある。次に2点目は、復職者への仕事の配分を担う上司は、丁寧なコミュニケーションにより復職者のニーズや状況を理解しつつ、能力の伸長につながるような仕事を配分する必要がある。さらに、アカデミックなインプリケーションとして、ジェンダーの視座から仕事配分の問題を指摘しておきたい。

詳しくみていこう。1点目として、復職者に対する人事評価の仕組みを確立させ、それをきちんと現場に伝達し運用する必要がある⁽¹⁷⁾。調査データでは、復職者に対する評価制度が確立されておらず自分がどのように評価されてい

(16) 参加者アンケートで、ワークショップへの参加目的として最も多かったのは、「人事評価制度に関する知識を学ぶ」、続いて「他の復職者との交流・意見交換」「他社の事例を知る」(同数)であった。それに対し、満足できたものとして、同じ項目が回答された(満足できた項目を選択する形式)。

るかわからないという声が見られた。一般従業員を対象とした人事評価に則して復職者に対応したものを再設計し、評価者にきちんと伝達し現場で運用する必要がある。

2点目は、復職者への仕事の配分を担う上司は、丁寧なコミュニケーションにより復職者のニーズや状況を理解しつつ、能力の伸長につながる仕事を配分する必要がある。今回の調査では、休職前に担当していた質の高い仕事だが、復職後には配分されない傾向がみられた。それは、本人の希望によるものではなく、仕事を配分する管理職が復職者に対して良かれと配慮する無意識の偏見によるものである可能性が高い。復職者の仕事能力の伸長を促すためには、復職者のニーズや状況を把握した上で、必要なレベルの仕事を意識的に配分しなければならない。そうでなければ、キャリアの展望の見えないまま質の低い仕事を長期間にわたって担う復職者の能力が形成されないばかりか、モチベーションの低下も免れない。

復職者のニーズや状況は多分に可変的である。過大な仕事負担になるケースがあることが本調査でも見られた。どのようにすれば、過剰な配慮と過大な負担を調整ができるだろうか。ありきたりではあるが、丁寧なコミュニケーションが必要である。復職者それぞれの状況やニーズを丁寧に汲み上げ、また職場や仕事の状況を踏まえながら、仕事の配分を行う必要がある。もちろんこれは、高度なマネジメントを要する。しかし、今後の現場ではこのようなマネジメントが不可欠である。産休・育休に限らず、介護、自身の病気など様々な理由で一時的に組織を離れ、復職する者は増加する。制限のある多

(17) その前提として、復職者に限らず組織メンバー全員を対象とした人事評価制度の運用について見直す必要がある。本調査では、「自分の評価を面談で言われたことがない」「上司によって評価があいまい」といった人事評価の一般的な問題点が多く指摘された(本文図表3)。復職者の人事評価の問題に取り組む前提として、まず組織メンバー全員を対象とする人事評価制度に注意を払い、適切に運用する必要がある。

産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価（奥野明子・大内章子）

様な働き方をする人達を職場に組み込み上手くマネジメントする，ダイバーシティ・マネジメントはこれからの組織には不可欠である。

3点目としてジェンダーの視座からみた職務配分の問題について述べる。本研究では，能力の伸長につながる質の高い仕事を復職者に配分することの重要性を述べてきた。この主張は，これまでに繰り返し指摘されてきた女性労働研究における性別職務分離の問題におけるそれと等しい（木本2003，大内1999等）。同じ職種でも管理的能力や専門的資格を有する重要な仕事，組織の中で高いポジションにつく仕事を男性がしめ，容易で補助的な仕事，組織階層の低位にある仕事を女性が割り当てられることを指す垂直的性別職務分離の一端を，本研究は示している。仕事配分の問題は，上司のマネジメント能力に委ねるだけでは解消できない深い問題を孕んでいる。

最後に，本研究の課題を述べる。本調査はワークショップに基づくデータ収集のためデータ数に限界がある。今後データ数を増やし，統計分析によって本調査結果を補強する必要がある。また，復職者本人の認知データでは，実際の評価結果や仕事配分の変化を明らかにするには限界がある。企業の人事データの分析にも取り組む必要がある。今回は女性復職者のデータに限られている。男性復職者についての同様の分析にも取り組む必要がある。そうすることによって，性別職務分離の問題に踏み込むことができるはずである。

[引用文献]

大内章子，「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成」『日本労働研究雑誌』1999年9月号，No. 471，pp. 15-28。

大湾秀雄，『日本の人事を科学する－因果推論に基づくデータ活用』，三松堂，2017年。

奥野明子，「目標管理の現状と課題」『社労士』全国社会保険労務士会連合会，2012年11月，No. 48(11)，pp. 5-7。

奥野明子・大内章子，「産休・育休からの復職者の人事評価制度に関する2つの問題」『第48回日本労務学会全国大会研究報告集』2018年，pp. 219-226。

株式会社インテージリサーチ，『平成25年度育児休業制度等に関する実態把握のため

- の調査研究事業報告書』, 2014年3月。
- 木本喜美子, 『女性労働とマネジメント』, 勁草書房, 2003年。
- 財団法人21世紀職業財団, 『休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書』, 2009年。
- 佐野潤子, 「働く母親のキャリアの長期的見通しの形成: 大企業で育児休業を取得後復帰した女性の事例研究」『生活経済学研究』生活経済学会37号, 2013年, pp. 27-39。
- 谷富夫・芦田徹郎編著, 『よくわかる質的社会調査 技法編』 ミネルヴァ書房, 2009年。
- 中嶋哲夫, 『正しい目標管理の進め方』 東洋経済新報社, 2015年。
- 中嶋哲夫, 「人事評価制度の納得度を決定する要因—職場目標への納得度と職務配分の公正さ—」『日本労務学会誌』日本労務学会, 2007年4月, 第9巻第1号, pp. 68-80。
- 松原光代, 「短時間正社員の可能性—育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 2004年7月号, No. 528, pp. 69-79。
- 松原光代, 「短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 2012年10月号, No. 627, pp. 22-33。
- 松尾睦, 「管理者によるジョブアサイメント—経験を創り・与え・支援する」北海道大学大学院経済学研究院ディスカッションペーパー, シリーズB, 2017年, No. 2017-156。
- 的場康子, 「育児のための短時間勤務制度の現状と課題」『Life Design Report』, 2011年 Autumn, pp. 4-15。
- 武石恵美子, 「短時間勤務制度の現状と課題」『生涯学習とキャリアデザイン』法政大学キャリアデザイン学会10, 2013年, pp. 67-84。
- 労務行政研究所, 「目標管理制度の実施状況と運用課題—導入企業に見る問題点, 円滑な運用のためのポイント」『労政時報』第3853号, 2013年9月, pp. 41-80。
- 労務行政研究所, 「成果・業績の評価と処遇反映等の実態—「個人の成果・業績」として評価される具体的内容と賃金・賞与等処遇反映の仕組みを探る」『労政時報』第3903号, 2016年2月, pp. 20-43。
- 脇坂明, 「育児休業, 育児短時間勤務と人事考課」『21世紀生活ビジョンに関する研究会報告書』2007年, pp. 117-136。