

# 仕事配分と人事評価が 産休・育休からの復職者の 仕事意欲に与える影響

奥 野 明 子  
大 内 章 子  
奥 井 め ぐ み

## 1. はじめに

2020年までに女性管理職比率を30%程度にするという国の目標「202030」の未達に象徴されるように、日本社会における女性活躍の推進は進展がみられない。その要因として本研究が注目するのは、人事評価である。日本企業の半数、その中でも大企業の約63%が導入する職能資格制度のもとでは、管理職への昇進は、職能資格に既定される<sup>(1)</sup>。職能資格の昇格は、当該資格での在籍年数と人事評価の結果に基づく。毎期の人事評価の結果が悪ければ昇格に結びつかず、昇進できない。既存の研究は、多くの女性が在籍年数の上限がない職能資格に留まる傾向にあることを明らかにしている（森 2005：90，大槻 2015：362-365）。女性の管理職登用が進まない大きな要因の1つは、

---

(1) 労務行政研究所(2018)によれば、職能資格制度の導入企業は前回調査時の2013年に比べて4.7ポイント減少した。一方で、職務等級制度と役割等級制度の導入率はそれぞれ24.1%と30.9%で、2013年よりも増加している。このことから、勤続年数や等級への在籍年数が重視される年功的な処遇体系は、職務や役割を基準とするものに変更されつつあることがわかる。

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）  
人事評価にあるのではないだろうか。両立支援が進み、出産・育児等のライフイベントを経て働き続ける女性が増加する中、彼女達の人事評価に問題はないだろうか。

産休・育休からの復職者の管理に関する先行研究は、仕事能力の伸長につながる挑戦的な仕事が復職者には配分されにくいことを明らかにしてきた（松原 2012, 武石 2013, 奥野・大内 2019等）。また、仕事配分の公平性が人事評価の納得度に正の影響を与えることを中嶋（2007）は指摘している。復職者への仕事配分の偏りが、人事評価やその納得度に影響を与えているのではないだろうか。その結果、女性登用が遅滞するのではないだろうか。また、女性自身の働き続けたいという思いや、昇進・昇格を目指す気持ちを低下させ、そのことが一層女性管理職登用を遅らせるのではないだろうか。

以上のような問題意識から、本稿では、筆者達の独自データに基づいて、復職者に配分されやすい仕事の特性を明らかにし、それが人事評価、人事評価の納得度に与える影響を分析する。さらには、それらが就業継続意欲と昇進・昇格意欲に与える影響を明らかにする。

## 2. 先行研究の分析

先行研究は、復職者には、仕事能力の伸長につながらない仕事が配分されがちであることを明らかにしてきた。松原（2012）のインタビュー調査では、短時間勤務をする復職者は、迅速性・緊急性とチャレンジ性のある職務の配分、および出張の機会が少ない傾向にあった。能力の伸長につながらない同じレベルの職務を長期間にわたり経験するため、キャリア形成やモチベーションにマイナスの影響が出ると結論づけている。

武石（2013）は、短時間勤務者55名に対するインタビュー調査から、その者たちの仕事配分や人事評価に問題があることを指摘した。短時間勤務者には、突発的な対応が求められる仕事や、職場外や社外との調整や交渉が少

ない仕事等が配分されていた。このような仕事は組織への貢献度が低いものとならざるを得ず、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へとつながる。<sup>(2)</sup>

復職者の人事評価に関する国内の研究は極めて少ない。そのうちの1つである脇坂(2007)は、復職後の最初の人事評価と、それに対する復職者の満足度をクロスデータで示している。<sup>(3)</sup> 復職後はじめての人事評価が「平均よりも高い」復職者はごくわずか(3.0%)で、半数弱が「平均程度」(49.6%)、約3分の1が「平均よりも低くなった」(32.2%)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」と答えている。<sup>(4)</sup>

奥野・大内(2019)は、復職前後の職務特性の変化と、人事評価の納得度の関係を分析した。その結果、復職後は「トラブルや緊急事態への対応」が減少した一方で、「自分でなくても代わりの人が容易にできる業務」は増加した。また、「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」等の仕事能力を伸ばす業務も、復職者は担当していない傾向がみられた。そして、復職前後で、そのように職務が変化した復職者は、人事評価に対する納得度が低かった。

---

(2) 同研究は、復職者の人事評価について言及するものの、実証的な分析はしていない。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)」。

(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マッチングデータ(N=462)について、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。

(4) 脇坂(2007:121)は、復職者とその上司の回答が一致したサンプル(N=399)の人事評価結果について、短時間復職者とフルタイム復職者を区分して示している。ここで挙げた数値は、両者の平均値である。

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）

復職者の研究ではないが、本研究にとって示唆的な先行研究として、中嶋（2007）が挙げられる。同研究は、人事評価の納得度を決定する要因を探るために、目標管理を導入する製造業の人事マイクロ・データと従業員アンケートを結合させたデータを分析した。その結果、公正な職務配分（「あなたの職場では、各人の能力に応じて公正に仕事が割り当てられていますか」）が行われていると感じるほど、評価の納得度は高まった。

塩月他（2019）は、目標管理の運用により従業員の内発的モチベーションが向上するメカニズムを分析した。目標の質の向上は、内発的モチベーションに直接的に正の影響を与えていた。<sup>(5)</sup>つまり、やりがいのある仕事を担当していると感じるほど、内発的モチベーションが高かった。

以上のように、先行研究は、産休・育休からの復職者には、やりがいのある仕事や仕事能力の伸長につながる仕事が配分されにくいことを明らかにしてきた。また、一般従業員を対象とした研究は、仕事配分への公平感や、やりがいのある仕事配分が、評価に対する納得度や内発的モチベーションを向上させることを示した。しかし、これらを統合させ、復職者への仕事配分と人事評価、人事評価の納得度の関係を分析した研究は、脇坂（2007）および奥野・大内（2019）に限られる。さらには、それらが復職者に与える心理的影響を実証した研究はない。そこで、本研究では復職者への仕事配分の特徴を明らかにし、それが人事評価、人事評価の納得度に与える影響を分析する。さらに、それらが復職者の就業継続意欲と昇進・昇格意欲に与える影響を明らかにする。

### 3. 仮説とモデルの提示

仮説を述べる前に、本稿の「質の高い仕事」と「質の低い仕事」を説明し

---

（5） 同研究では、「自己の成長につながる、やりがいのあるものである」などの質問項目によって目標の質が測定された。

ておきたい。既述のように、奥野・大内（2019）では、復職者には「他部門を巻き込みながら進める業務」や「顧客や取引先との打ち合わせや交渉のある業務」が配分されず、「自分でなくても代わりの人が容易にできる業務」が配分される傾向にあることを明らかにした。そのことを、復職者には質の高い仕事ではなく、質の低い仕事が配分される傾向にあると記述した。ここでいう質の高い仕事とは、それを遂行することが仕事能力の伸びにつながる仕事を意味する。一方、質の低い仕事とは、仕事能力の伸びにはつながらない仕事を指す。

このような分類は、中堅社員のマネジメント能力を培う業務配分を分析した松尾（2017）に基づく。同研究では、「他部門との調整が必要な業務」、「顧客や取引先と打ち合わせ・交渉する業務」、「高い目標を達成する業務」等はマネジメント能力の伸長に有効であり、かつ上司が与えやすい業務であった。一方、「海外企業や現地拠点との窓口業務」、「本人が不得意な業務」、「前任者が担当していた問題のある業務の引き継ぎ」等は、中堅社員のマネジメント能力の伸長に有効ではなく、かつ上司が与えにくい業務であった。本研究の言葉でいえば、前者は質の高い仕事、後者は質の低い仕事である。

以下では、本研究の仮説を提示する。松原（2012）と武石（2013）では、復職者には質の低い仕事が配分されていた。また、武石（2013）や奥野・大内（2019）の結果から、復職者に配分されがちな質の低い仕事は組織への貢献につながりにくく、復職者の人事評価が低い傾向にあることが予測できる。そこで、以下の仮説が示される。

仮説1 仕事の配分は、人事評価に影響を与える。

仮説 1-1 質の高い仕事は、人事評価に正の影響を与える。

仮説 1-2 質の低い仕事は、人事評価に負の影響を与える。

中嶋（2007）では、職場の仕事配分を公平だと感じているほど、人事評価

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）への納得度が高かった。復職者の場合、復職前には質の高い仕事を経験していたにもかかわらず、復職後に質の低い仕事を配分されると、仕事の配分に不満を感じ、その結果人事評価への納得度は低下すると考えられる。

仮説 2 仕事の配分は、人事評価の納得度に影響を与える。

仮説 2-1 質の高い仕事は、人事評価の納得度に正の影響を与える。

仮説 2-2 質の低い仕事は、人事評価の納得度に負の影響を与える。

人事評価が低いと、人事評価への納得度も低いだろうか。一般的には高い評価を得たものほど人事評価への納得度が高いと考えられる。しかしながら、復職者の場合、自分自身が仕事に十分に注力できていないと感じているにもかかわらず高い評価を得た場合には、罪悪感が生じ評価の納得度が低下することも考えられる。先述の中嶋（2007）では、高い人事評価をなされた者の納得度は必ずしも高くなかった。検証が必要であることから、以下の仮説を立てた。

仮説 3 人事評価は、人事評価の納得度に影響を与える。

仮説 3-1 高い人事評価は、人事評価の納得度に正の影響を与える。

仮説 3-2 低い人事評価は、人事評価の納得度に負の影響を与える。

既存の人事評価の研究（守島 1999a, 1999b, 井出 1997, 1998等）は、評価に対する納得度を高める方法を明らかにしてきたが、評価の納得度をもたらす心理的影響を検証した研究は筆者らの知る限りない。自らの人事評価への納得度が高まると、どのような影響があるのだろうか。自分の仕事ぶりが正しく評価されていると認識すれば、仕事に対するモチベーションが高ま

り、引き続き仕事を続けたいという就業継続意欲が高まると予測できる。また、仕事能力や報酬を高めるためにより高い職位に就きたいという昇進・昇格意欲が高まることが予測できる。ここから、次の2つの仮説が立てられる。

仮説4 人事評価の納得度は、就業継続意欲に影響を与える。

仮説4-1 人事評価への高い納得度は、就業継続意欲に正の影響を与える。

仮説4-2 人事評価への低い納得度は、就業継続意欲に負の影響を与える。

仮説5 人事評価の納得度は、昇進・昇格意欲に影響を与える。

仮説5-1 人事評価への高い納得度は、昇進・昇格意欲に正の影響を与える。

仮説5-2 人事評価への低い納得度は、昇進・昇格意欲に負の影響を与える。

就業意欲や昇進・昇格意欲は、人事評価の納得度だけではなく、仕事配分の影響も受けているかもしれない。なぜなら、質の高い仕事の配分は、管理者の期待を表すと解釈できる。管理職は部下に期待し、育成したいと思うからこそ、質の高い仕事を配分する。質の高い仕事を配分されることを、自分に対する期待や育成の機会だと理解し、就業継続意欲や昇進・昇格意欲が向上することが予測される。仕事配分そのものが、意欲に対し直接的に影響を与えと考えられる。

仮説6 仕事の配分は、就業継続意欲に影響を与える

仮説6-1 質の高い仕事は、就業継続意欲に正の影響を与える。

仮説6-2 質の低い仕事は、就業継続意欲に負の影響を与える。

仮説7 仕事の配分は、昇進・昇格意欲に影響を与える。

仮説7-1 質の高い仕事は、昇進・昇格意欲に正の影響を与える。

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）

仮説 7-2 質の低い仕事は、昇進・昇格意欲に負の影響を与える。

同様に、高い人事評価も管理者の期待を示すものとして、人事評価への納得度を仲介すると同時に、直接的にも復職者の就業継続意欲や昇進・昇格意欲を増加させるのではないだろうか。ここから、次の仮説が考えられる。

仮説 8 人事評価は、就業継続意欲に影響を与える。

仮説 8-1 高い人事評価は、就業継続意欲に正の影響を与える。

仮説 8-2 低い人事評価は、就業継続意欲に負の影響を与える。

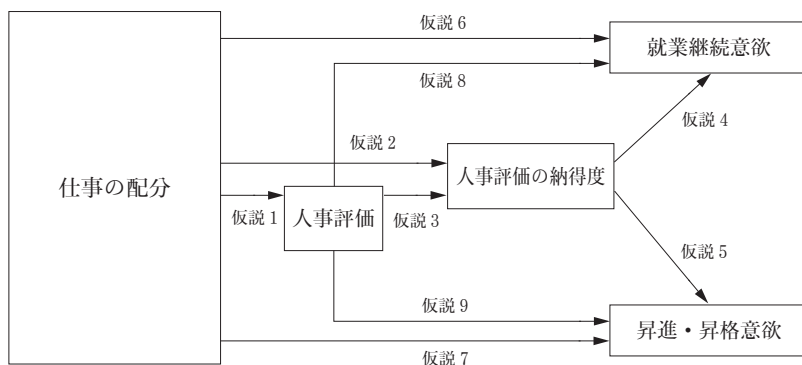
仮説 9 人事評価は昇進・昇格意欲に影響を与える。

仮説 9-1 高い人事評価は、昇進・昇格意欲に正の影響を与える。

仮説 9-2 低い人事評価は、昇進・昇格意欲に負の影響を与える。

以上の仮説を踏まえて、本研究の分析モデルを示すと図 1 になる。本研究では、復職者への仕事の配分を起点として、それが人事評価及び人事評価の納得度に与える影響を分析する。同時に、それぞれが、復職者の就業継続意欲及び昇進・昇格意欲に与える影響を検証する。

< 図 1 > 本研究の分析モデル





## 4. 分析方法

### 4.1 利用データ

本研究で利用したデータは、産休・育休からの復職後、継続して働いている復職者を対象にわれわれが独自に行った調査「産休・育休からの復職者の人事評価に関する調査」の結果である。<sup>(6)</sup> 回収したサンプルサイズは119である。本研究では2名の男性を除いた117名の女性のサンプルのみを利用した。また、調査のタイミングにより、質問項目が異なる部分があり、<sup>(7)</sup> 分析に必要な情報を得ることができるサンプルに限定して分析を行った。また、回答者は、調査時に第2子以降の産休・育休者も含まれる。これらの人は、前回の産休・育休からの復職後の仕事特性等について回答をした。調査時に育休・産休中のサンプルは117中32である。

### 4.2 推計式

本研究では仮説を踏まえ、①評価決定要因、②評価の納得度決定要因、③仕事に対する意欲決定要因の3つを推計する。

#### ①評価決定要因

被説明変数には、現在の評価の変数として、現在短時間勤務期間のものに

---

(6) 本調査は、2017年9月から2020年5月にかけて筆者達が全国で行ったワークショップ「産休・育休からの復職者のための人事評価ワークショップ」、および筆者達が実施に関わるセミナーへの参加者に対して行われた。2020年3月以降のワークショップ／セミナーはオンラインで行われ、アンケートもインターネット経由で実施された。また、2020年6月16日以降は筆者達が所属する関西学院大学女性活躍推進研究センターHPを通じて同じアンケートが実施したことから、ワークショップを受講していない回答者によるデータ17が含まれている。ワークショップの詳細は、上記HP (<http://www.kwansei-ac.jp/iba/wpa/newslist/c-2020.html>) を参照されたい。

(7) 第3回ワークショップ時から使用するアンケート調査票に、所属企業規模、所属企業の女性活躍推進の程度、本人の役職、部下の数など複数の質問項目を加えた。

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）  
については、「短時間勤務期間の評価の平均値」、現在フルタイム勤務期間のものについては、「フルタイム勤務期間の評価の平均値」を高評価が5，低評価が1として数値で回答させた値を利用した。

仮説1を踏まえ、説明変数には、主成分分析により求めた仕事特性を表す主成分スコアを用いる。主成分スコアについては、後程説明する。

その他の説明変数として、フルタイム勤務ダミー変数、6歳以下の子ども有ダミー変数、役職ダミー変数、就業継続意欲変数、昇進・昇格意欲変数、短時間勤務期間月数、フルタイム勤務期間月数を用いる。就業継続意欲変数、昇進・昇格意欲変数は、現在の状況について「働きたい」、「自分にとって昇進・昇格することは重要である」という各項目に対して、それぞれ、「あてはまる」が5、「どちらかといえば、あてはまる」が4、「どちらともいえない」が3、「どちらかといえば、あてはまらない」が2、「あてはまらない」が1をとるものである。

## ②評価の納得度決定要因分析

被説明変数には、評価の納得度として、「現在、あなたに対する上司の評価（一次評価）について、どのように感じていますか。」という質問項目に対して、「とても納得している」が5、「納得している」が4、「どちらともいえない」が3、「納得していない」が2、「全く納得していない」が1をとる変数を用いた。

説明変数には、仮説2，仮説3を踏まえて、仕事特性を表す主成分スコア、①で被説明変数とした現在の評価を利用した。その他にも、フルタイム勤務ダミー変数、6歳以下の子ども有ダミー変数、役職ダミー変数、就業継続意欲変数、昇進・昇格意欲変数を用いた。

## ③仕事に対する意欲決定要因分析

被説明変数には、それぞれ、就業継続意欲変数、昇進・昇格意欲変数を用いた。説明変数には、仮説4，5，6，7，8，9を踏まえ、現在の評価、

評価に対する納得度変数，仕事特性を表す主成分スコアを用いる。いずれの分析も，被説明変数が序列のある変数であることから，順序ロジット・モデルを用いた。

#### 4.3 基本統計量

利用データの基本統計量を表1に示す。

<表1 主な変数の基本統計量>

変数名	サンプル サイズ	平均	標準偏差	最小値	最大値
現在の評価	104	3.298	0.941	0	5
就業継続意欲	114	4.702	0.594	3	5
昇進・昇格意欲	114	3.833	1.088	1	5
評価の納得度	114	3.342	0.840	1	5
フルタイム労働者ダミー変数	117	0.513	0.502	0	1
6歳以下の子ども有り	117	0.872	0.336	0	1
役職：一般社員	90	0.533	0.502	0	1
主任・係長相当職	90	0.367	0.485	0	1
課長相当職	90	0.100	0.302	0	1
短時間勤務期間月数	113	13.531	21.939	0	168
フルタイム勤務期間月数	112	13.357	18.972	0	100

### 5. 分析結果

#### 5.1 主成分分析結果

まず，仕事特性について尋ねた16の項目より，主成分分析を用い仕事特性を表す主成分を新たに作成した。仕事特性に関する16項目は，先行研究で述べた松原（2012），武石（2013），松尾（2017）を参考に列挙したもので，「a. 納期が明瞭で短い（約3カ月以下）業務」，「b. これまでに経験したことのない業務」，「c. 計画の立てやすい業務」，「d. 単独で進めやすい業務」，「e. ト

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）

ラブルや緊急事態への対応」,「f. 他部門を巻き込みながら進める業務」,「g. 自分でなくても代わりの人が容易にできる業務」,「h. 他部門との調整が必要な業務」,「i. 顧客や取引先との打ち合わせや交渉がある業務」,「j. 協力会社や取引企業と一緒に進める業務」,「k. 部門内の戦略策定に関わる業務」,「l. 部門内の業務改善の提案やその推進に関わる業務」,「m. 高い目標達成につながる業務」,「n. 新業務の提案や遂行を伴う業務」,「o. 新人や経験不足のメンバーの指導」,「p. 他部門との交流・勉強会の運営」である。それぞれ,「あてはまる」と回答した場合に5,「どちらかといえば,あてはまる」が4,「どちらともいえない」が3,「どちらかといえば,あてはまらない」が2,「あてはまらない」が1となっている。主成分分析の結果より,固有

<表2 因子負荷量>

固有値が1以上のFactorを求める。

因子負荷量

変数	第1主成分	第2主成分	第3主成分	第4主成分	Uniqueness	$\alpha$ 係数
a. 納期3回以下	-0.283	0.087	0.069	0.475	0.682	0.818
b. これまでに経験したことがない	0.428	0.350	-0.238	0.161	0.612	0.808
c. 計画の立てやすい	-0.217	0.672	0.340	0.196	0.348	0.809
d. 単独で進めやすい	-0.312	0.399	0.599	0.201	0.345	0.809
e. トラブルや緊急対応	0.261	-0.308	0.161	0.555	0.503	0.810
f. 他部門を巻き込む	0.659	0.133	-0.496	0.275	0.226	0.791
g. 容易にできる	-0.305	0.274	-0.391	0.013	0.679	0.806
h. 他部門との調整必要	0.712	0.081	-0.355	0.380	0.216	0.787
i. 顧客や取引先との打ち合わせ交渉	0.444	-0.461	0.475	0.167	0.337	0.801
j. 協力会社取引企業と一緒に	0.514	-0.230	0.265	0.317	0.513	0.798
k. 部門内の戦略策定	0.818	0.106	-0.090	-0.073	0.307	0.780
l. 部門内の業務改善の提案	0.749	0.156	0.025	-0.214	0.369	0.785
m. 高い目標達成につながる	0.529	0.267	0.262	-0.065	0.576	0.799
n. 新しい業務の提案遂行	0.705	0.305	0.297	-0.150	0.300	0.789
o. 新人や経験不足メンバー指導	0.303	-0.495	0.079	-0.183	0.624	0.809
p. 交流・勉強会	0.639	0.120	0.215	-0.382	0.385	0.790
Total Scale						0.810

値が1を超える4つの主成分を仕事特性の変数とする。表2には、因子負荷量（主成分と各変数との相関）を示す。

第1主成分は「成長につながる仕事」、第2主成分は「計画の立てやすい仕事」、第3主成分は「単独で進めやすい仕事」、第4主成分は「緊急対応の仕事」と名付ける。また、仕事特性に関するaからpまでの項目が、仕事特性という概念を表すのに合理的な質問項目となっているかどうかを調べるため、クロンバックの $\alpha$ を求めた結果（右端）より、概ね0.8と望ましい値であり、項目の信頼度は確保されている。Uniquenessは独自性、すなわちその変数の独自の変動で、主成分分析は0を仮定しているので小さいほどよいが、ここでは、やや大きいという問題が残される。結果から得られる各主成分得点を仕事の変数として説明変数に加える。

## 5.2 各要因分析

表3に、評価決定要因(a)、評価の納得度決定要因(b)、就労継続意欲(c)、昇進・昇格意欲(d)の決定要因の各分析結果を示す。分析はサンプルサイズを確保するために、役職の情報は加えずに分析した結果のみ示す。表の下に掲載したAICは赤池情報量基準、BICはシュバイツのベイズ情報量基準であり、小さいほどモデルのあてはまりが良いことを表す指標である。

現在の評価決定要因分析(a)より、昇進・昇格意欲が高いと現在の評価も有意に高いことが示される。一方で、「計画の立てやすい仕事」、「緊急対応の仕事」の係数はマイナス、「成長につながる仕事」、「単独で進められる仕事」の係数はプラスであるものの、仕事特性に関する主成分は有意ではなく、仮説1と一致しない。

評価の納得度決定要因分析(b)より、現在の評価は、有意水準は10%と低い、プラスの影響を与える。また、「計画の立てやすい仕事」がプラスに有意である。この結果は、仮説2-2とは逆である。短時間勤務月数はプラス

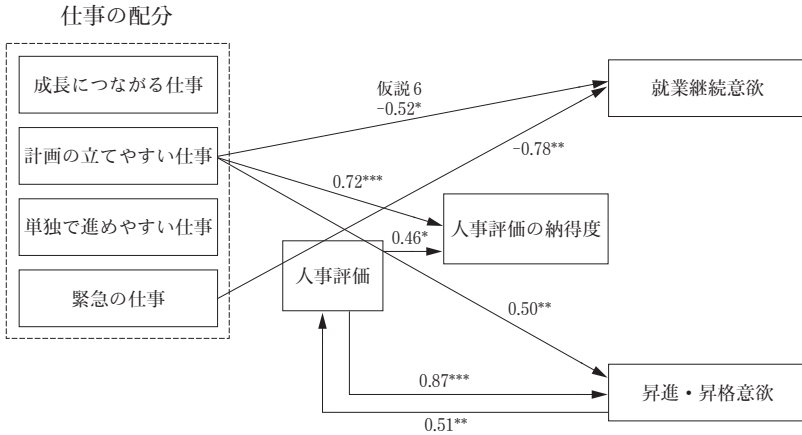
＜表 3 各要因分析結果（順序ロジット・モデル）＞

産休・育休中のサンプルを含む

被説明変数	現在の評価 (a)		評価に対する納得度 (b)		就業継続意欲 (c)		昇進・昇格意欲 (d)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
現在の評価								
評価に対する納得度								
フルタイム勤務タミー変数	0.9240	0.6372			0.3581	0.3023	0.8655	0.2384 ***
6 歳以下の子ども有り	-0.0157	0.6454			0.4749	0.3097	-0.3987	0.2490
就業継続意欲	0.2053	0.3884			1.3065	0.8760	1.0526	0.6242 *
昇進・昇格意欲	0.5114	0.2101 **			-0.0180	0.8807	0.3819	0.5792
短時間勤務期間月数	0.0143	0.0133						
フルタイム勤務期間月数	0.0062	0.0147						
f1 (成長につながる仕事)	0.0583	0.2126						
f2 (計画の立てやすい仕事)	-0.1947	0.2130						
f3 (単独で進めやすい仕事)	0.0111	0.2087						
f4 (緊急対応の仕事)	-0.2069	0.2154						
/cut1	-1.3065	2.0334						
/cut2	0.4010	1.8530						
/cut3	1.0707	1.8367						
/cut4	4.1849	1.8979						
/cut5	4.2849	1.8990						
/cut6	6.3187	1.9439						
Number of Obs	96							
LR chi2	18.28							
Prob > chi2	0.0504							
PseudoR2	0.0734							
AIC	262.6749							
BIC	303.7044							

\*\*\*: 1%水準で有意, \*\*: 5%水準で有意, \*: 10%水準で有意。

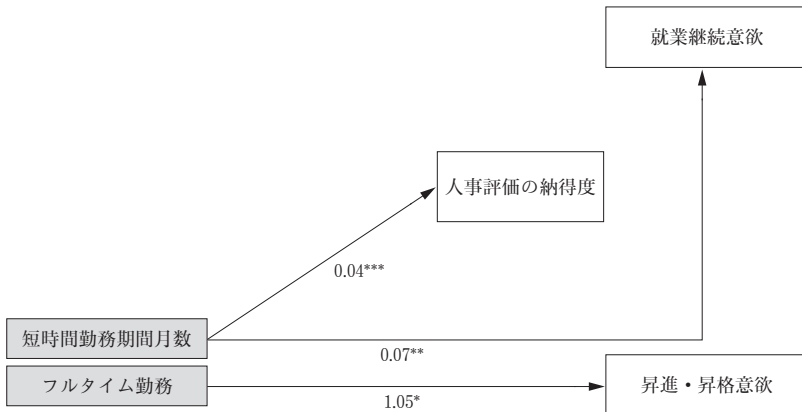
＜図2 仕事配分が人事評価，人事評価への納得度，仕事意欲に与える影響の分析結果図(1)＞



注) 数値は順序ロジット・モデル分析結果による係数を表す。

\*\*\*：1％水準で有位，\*\*：5％水準で有位，\*：10％水準で有位。

＜図3 仕事配分が人事評価，人事評価への納得度，仕事意欲に与える影響の分析結果図(2)＞



注) 数値は順序ロジット・モデル分析結果による係数を表す。

\*\*\*：1％水準で有位，\*\*：5％水準で有位，\*：10％水準で有位。

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）  
に有意であり、短時間勤務の期間が長い女性ほど、現在の評価に納得しているといえる。

以上、(a)(b)より、昇進・昇格意欲が高いと現在の評価が高く、現在の評価が高いと評価の納得度が高い、といえる。

就業継続意欲決定要因分析(c)では、現在の評価、評価の納得度の係数はプラスではあるが有意ではなく、仮説8、仮説4を示すことはできなかった。一方、仕事特性では、「計画の立てやすい仕事」や「緊急対応の仕事」が有意にマイナスであり、質の低い仕事が就業継続意欲を低めるという仮説6-2と整合的な結果が得られた。短時間勤務期間月数はここでもプラスに有意であり、短時間勤務期間が長い女性ほど、就業継続意欲が高い。

昇進・昇格意欲決定要因分析(d)では、現在の評価が有意であり、仮説9を支持する結果となっている。(a)で昇進・昇格意欲が高いと現在の評価も有意に高いことを合わせて考えると、昇進・昇格意欲が高いと現在の評価が高く、現在の評価が高いと昇進・昇格意欲が高いという、双方向の関係の可能性があるといえよう。フルタイム勤務ダミー変数は有意にプラスであり、フルタイムで働いている女性の方が、昇進・昇格意欲が高い。「計画の立てやすい仕事」はプラスに有意であり、質の低い仕事の配分は昇進・昇格意欲を低めるという仮説7-2と逆の結果である。

(8)  
以上をまとめると図2および図3となる。

## 6. 分析結果のまとめと考察

本研究の目的は、復職者への仕事配分の特徴を明らかにし、それが人事評価、人事評価の納得度、就業継続意欲、昇進・昇格意欲に与える影響を明ら

---

(8) 一般化構造方程式モデリング (General Structural Equation Modeling) により3つの式を同時に推計した場合も、各式の推計結果は単独で順序ロジット・モデルを用いて分析した場合と、係数の符号や有意性にほとんど差はなかった。



かにすることであり、9つの仮説を基に検証した。ここでは分析結果を考察する。

まず、仕事特性16項目は、主成分分析により、「成長につながる仕事」、「計画の立てやすい仕事」、「単独で進めやすい仕事」、「緊急対応の仕事」の4つに分類された。これら4つが人事評価、人事評価の納得度、就業継続意欲、昇進・昇格意欲に与える影響を順序ロジット・モデルで分析し、次の4つの結果を得た。

(1)「計画の立てやすい仕事」は、評価に対する納得度(仮説2-2とは逆の結果)と昇進・昇格意欲(仮説7-2とは逆の結果)に正の影響を与えているが、就業継続意欲(仮説6-2)には負の影響を与えている。当初、われわれは「計画の立てやすい仕事」は質の低い仕事だとみなし仮説を立てていた。しかし改めて考察すると、「計画の立てやすい仕事」は必ずしも質の低い仕事とは限らない。計画の立てやすさは、能力の伸長とは関係なく、仕事の進め方に関するものである。「計画の立てやすい仕事」は、家庭責任を担う復職者には好都合であり、不可欠とさえ考えられる。「計画が立てやすい仕事」は、職務の目標や成果を予め予測しやすく、結果として成果を自分自身で、また他者からも承認されやすいと考えられる。反対に、計画にないイレギュラーな仕事は、予め配分された仕事ではないがゆえに、自身もまた他者も成果を上げ貢献したとは納得しにくいと考えられないだろうか。このようなことから、「計画の立てやすい仕事」が評価に対する納得度や、昇進・昇格意欲に正の影響を与えるものと考えられる。「計画の立てやすい仕事」は、一方で、それが定型的な仕事であれば、モチベーションは低く、仕事能力が伸びない可能性もあることを考えれば、就業継続意欲に負の影響を与えることも説明できる。

(2)「緊急対応の仕事」は就業継続意欲に負の影響を与える。これは仮説6-2のとおりであった。「緊急対応の仕事」は、仕事の進め方の観点からは、

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）  
計画の立てにくい仕事であり、就業継続意欲に負の影響を与えることは説明できる。復職者にとって、急な業務の変更は家庭責任との両立を考えると負担が重い。それが度重なると、仕事を続けることが困難になることは容易に想像できる。「計画の立てやすい仕事」と同様に、それが仕事の質の高・低を表しているわけではないと考えられる。

(3) 質の高い仕事とみなされる「成長につながる仕事」、および「単独で進めやすい仕事」はいずれにも影響を与えていなかった。

(4) 人事評価の結果は、評価に対する納得度（仮説3）と昇進・昇格意欲（仮説9）に正の影響を与える。同時に、昇進・昇格意欲は人事評価の結果に正の影響を与える逆の関係も見られた。

上記(1)～(3)より二つのことが示唆される。まず、(1)(2)より、復職者にとっては、仕事の進め方として先の見えない「緊急対応の仕事」は就業継続意欲を削がれるが、先の見える「計画の立てやすい仕事」は就業継続意欲と昇進・昇格意欲を高める。このことから、復職者には「計画の立てやすい仕事」を配分することが求められる。しかしながら、復職者に配分される「計画の立てやすい仕事」が、定型業務などの質の低い仕事ではないことが重要である。次に、(3)で質の高い仕事と考えられる「成長につながる仕事」が就業継続意欲や昇進・昇格意欲に与える影響が観測されなかったのは、「成長につながる仕事」であるか否かよりも、「計画の立てやすい仕事」であることや、「緊急対応の仕事」でないことの方が、影響力が強いからかもしれない。あるいは、「成長につながる仕事」が「質の高い仕事」を表すのに十分な変数でなかった可能性もある。また、計画が立てやすいという理由で、成長につながらない質の低い仕事を与えられれば、就業継続意欲や昇進・昇格意欲に負の影響があることが想像できるが、この点についても示せなかった。これらは本研究の限界であり、仕事特性の捉え方を工夫した新たな調査が必要である。

(4)からは、人事評価により自分の仕事の成果に対する高い評価が得られることが、評価に対して納得し、その後の昇進・昇格意欲を高めるために不可欠だといえる。企業の人事部や管理職から女性の昇進意欲は低いとされる(厚生労働省 2013, 21世紀職業財団 2015 等)が、まずは仕事の成果に対して適切な評価をすることが女性の昇進意欲を高めるには重要だといえる。

上記の分析結果のほかに、順序ロジット・モデルの分析より、次の2つが明らかになった。

(5)フルタイムで働いている復職者の方が、短時間勤務をする復職者よりも昇進・昇格意欲が高い。この結果によると、フルタイム勤務復職者は単に就業を継続するよりも、昇進・昇格を望んでいることになる。フルタイム勤務をしていること自体が昇進・昇格意欲が高いというシグナルであるともいえる。

(6)短時間勤務の期間が長い復職者ほど、現在の評価に納得しており、また、就業継続意欲が高い。しかし、短時間勤務期間の長い復職者ほど、質の高い仕事を与えられていないと考えられるにも関わらず、現在の評価に納得しているのはなぜだろうか。短時間勤務の長い復職者が現状に文字通り満足していると捉えていいだろうか。そうではなく、このように考えられないだろうか。つまり「育児短時間勤務を長く続けて周りに迷惑をかけているのだから、この評価でも仕方ない」、「仕事を続けられるだけで有り難く、この状態で転職して育児との両立に苦労するよりは今の方がマシだろう」といった復職者の気持ちの表れではないだろうか。われわれは、これまでのワークショップの場で幾度となくこのような言葉に出会った。このような復職者の気持ちを、われわれは「妥協の納得」と呼ぶ。今後はさらに質的調査等を進め、この「妥協の納得」の実態を明らかにしたい。

## 7. 含意と今後の課題

本研究で明らかになったことは、次の6点である。

- (1)「計画の立てやすい仕事」は、評価に対する納得度と昇進・昇格意欲に正の影響を与えているが、就業継続意欲には負の影響を与えている。
- (2)「緊急対応の仕事」は就業継続意欲に負の影響を与える。
- (3)質の高い仕事とみなされる「成長につながる仕事」、および「単独で進めやすい仕事」はいずれにも影響を与えていなかった。
- (4)人事評価の結果は、評価に対する納得度と昇進・昇格意欲に正の影響を与える。同時に、昇進・昇格意欲は人事評価に正の影響を与える逆の関係もみられた。
- (5)フルタイムで働いている復職者の方が、短時間勤務をする復職者よりも昇進・昇格意欲が高い。
- (6)短時間勤務の期間が長い復職者ほど、現在の評価に納得しており、また、就業継続意欲が高い。

これらの結果から、企業の女性活躍推進における実務的な含意として最も強調したい点は、人事評価の重要性である。本調査では、人事評価の結果が、人事評価に対する納得度と昇進・昇格意欲に影響を与えた。単に働き続けることを目的とするのではなく、組織の重要なポジションに復職者を登用するためには、復職者に対する適切な人事評価を行うことが重要である。分析結果では、仕事の配分も同様に、復職者の人事評価への納得度と、昇進・昇格意欲に影響を与えていた。仕事と育児の両立を望む復職者には、「緊急対応の仕事」ではなく、先の見える「計画の立てやすい仕事」を配分することにより、評価に対する納得度と昇進・昇格意欲は高くなる。このことは、現在注目されるジョブ型雇用の議論にも示唆的である。ただし、「計画の立てやすい仕事」の配分として、成長につながらない定型業務を長く配分すること

は、モチベーションの向上と仕事能力の伸長の観点から避けなければならない。また、フルタイム勤務復職者は短時間勤務復職者より昇進・昇格意欲が高い。フルタイム勤務復職者に対して管理職は仕事能力が延びるような仕事を配分する必要がある。一方の短時間勤務期間の長い復職者は、「妥協の納得」をしている可能性があり、彼女らの意欲を高める方策を考える必要があるだろう。例えば、短時間勤務者には、本人の希望を踏まえ徐々に仕事の難易度を上げ、仕事意欲が上がるような仕事配分をすべきである。

先行研究を踏まえて質問紙を作成したが、仕事の特性を十分に捉えることができなかった点は本研究の限界である。「質の高い仕事」等の職務特性を正確に捉え、復職者への仕事配分の実態と人事評価、仕事意欲の関係を明らかにすることが今後の課題である。また、本研究は、復職者のみの分析である。そのため、復職者特有の仕事配分と人事評価の実態を、復職者ではない者のそれと比較して明らかにしていない。この点も、次なる課題である。

#### 【引用文献】

- 井手亘 (1997) 「目標設定、職務の自律性、手続きの公平さが人事評価の満足に及ぼす影響」, 『産業・組織心理学研究』, 産業組織心理学会, 第10巻2号, pp. 163-174。
- 井手亘 (1998) 「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」, 『日本労働研究雑誌』, 労働政策研究・研修機構, Vol. 40-5, pp. 27-39。
- 奥野明子・大内章子 (2019) 「産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価」, 『甲南経営研究』, 甲南大学, 第60巻1・2号, pp. 87-115。
- 大概奈巳 (2015) 『職務格差 女性の活躍推進を拒む理由は何か』 勁草書房。
- 厚生労働省 (2013) 『雇用均等基本調査』。
- 武石恵美子 (2013) 「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, Vol. 10, pp. 67-84。
- 中嶋哲夫 (2007) 「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, 第9巻第1号, pp. 68-80。
- (公財)21世紀職業財団 (2015) 『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究—均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より』 公益財団法人21世紀職業財団。
- 松尾陸 (2017) 『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』,

仕事配分と人事評価が産休・育休からの……（奥野明子・大内章子・奥井めぐみ）

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，156。

松原光代（2012）「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 Vol. 54-10, pp. 22-33。

塩月顕夫，三原祐一，古屋順，敦奎利，開本浩矢（2019）「目標管理制度の運用と従業員の内発的モチベーションの関係」、『日本労働研究雑誌』，労働政策研究・研修機構，vol. 61-8, pp. 86-100。

森ます美（2005）『日本の差別賃金』，有斐閣。

守島基博（1999a）「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会科学研究』東京大学，Vol. 50-3, pp. 81-100。

守島基博（1999b）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構，Vol. 41-12, pp. 2-14。

労務行政研究所（2018）「人事労務諸制度の実施状況（前編）」『労政時報』第3956号，2018.8.10/8.24, pp. 16-62。

脇坂明（2007）「育児休業，育児短時間勤務と人事考課」『二一世紀生活ビジョンに関する研究会報告書』pp. 117-136。