

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 9 月 6 日現在

機関番号：34506

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2021

課題番号：18K01824

研究課題名（和文）産休・育休からの復職者のための人事評価制度の研究

研究課題名（英文）The Study of Performance Evaluation System for Returning Workers from Maternity and Childcare Leave

研究代表者

奥野 明子 (Okuno, Akiko)

甲南大学・経営学部・教授

研究者番号：20319784

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、産休復職者が長期的に活躍、成長できる人事評価制度の提案である。

独自調査に基づき、仕事の配分、人事評価の結果、人事評価の満足度、仕事のモチベーションとの関係を分析した。その結果、女性の活躍推進における実践的な意味合いとして、人事評価が人事評価満足度や昇進・昇格意欲に影響を与えることの重要性が指摘された。次に、独自のWeb調査の結果、男性の場合、子の誕生時の年齢が高く、人事評価が高く、成長につながる仕事をしている人が産休を取得した。また、復帰後も産休の影響を受けることなく仕事を続けていた。男性の場合、人事評価に影響するのは、産休取得ではなく、産休復帰後の仕事の配分である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

企業における女性の活躍推進のためには、女性、とりわけ産・育を経て働き続ける女性を活かす企業のマネジメントが必要である。本研究では人事評価に注目し、公正な人事評価のあり方、また人事評価の前段階にある仕事の配分に踏み込んで研究を行った。産や育によりキャリアを中断した女性には、質の高い仕事配分されておらず、その結果として人事評価が低くなる傾向にあることを明らかにした。また男性産休者についても、産休取得者の傾向、その者に対する仕事配分、人事評価を分析した。産休・育休などの多様な働き方をする人たちの適切な人事評価と仕事配分を指摘した本研究の社会的意義は大きい。

研究成果の概要（英文）：Based on an original survey, we analyzed the relationship between work allocation, the results of personnel evaluation, the level of satisfaction with the personnel evaluation, and work motivation. The results pointed out the importance of evaluation in influencing the level of satisfaction with evaluation and motivation for promotion and advancement as practical implications in the promotion of women's activities in companies. Next, the results of a web survey showed that, for men, those who were older at the time of their children's birth, had higher personnel evaluations, and were performing work that was conducive to growth took maternity leave. They also continued to work after returning to work without being affected by it. In the case of men, it is not the acquisition of maternity leave, but the allocation of work after returning to work on maternity leave that affects their evaluation.

研究分野：人事管理

キーワード：産休休業 育休休業 短時間勤務 人事評価制度 仕事の配分 男性産休 多様な働き方

## 1. 研究開始当初の背景

女性活躍推進が唱えられる中、出産後の女性の就労継続は定着してきた。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わりつつある。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である。復職したにもかかわらず、仕事の評価が適切に行われていなければ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、さらには長期にわたって続く人材育成にもマイナスの影響を与える。復職者に対する適切な人事評価のあり方を考えることは、喫緊の課題である。

にもかかわらず、この課題に関する研究はこれまで行われていない。先行研究のほとんどが、短時間正社員の働き方とその管理に関するものである。復職者の人事評価制度は、その一部として限定的な調査に留まる。あるいは、単に「問題がある」と言及されるに留まっている。復職者の人事評価のみに焦点を当てた研究はない。そのため、復職者が勤務する企業の人事評価の精度やその詳細、それらの運用状況、人事評価結果の実態が明らかにされてこなかった。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、復職者の人事評価に焦点を絞り、復職者に対する量的調査、企業の制度研究と評価データの分析をもとに、復職者が長期に渡り組織で活躍・成長できる人事評価制度の提案である。

われわれが本研究を始めた当初、先行研究のサーベイから、復職者の人事評価に関する重要な発見があった。それらは、われわれが「二重の減額」と「仕事の配分」と呼ぶ2つの問題である。

「二重の減額」とは、休職後、短時間勤務制度を利用する復職者について、勤務短縮時間に応じた基本給の減給に加え、勤務時間が短いことから仕事の成果（業績）が低いとみなして業績評価にも下方調整を行うことである。低い評価が与えられるため、業績給部分が下がるだけでなく、賞与や昇進・昇格等に与える中長期的な負の影響が考えられる。ノーペイ・ノーワークの原則から時間比例に応じた減額は認めても、働きに対するアウトプット、つまり業績に関わる部分は勤務時間にかかわらず適正な評価が必要である。

もう1つが「仕事の配分」問題である。復職者に与えられる仕事の質が低いために、目標達成度が高くとも組織貢献度は低い。そのため、人事評価が低くなるという問題である。客観的な数値として出るはずの目標達成度と人事評価との食い違いが、評価を不明瞭にし、それに対する納得度を低めると考えられる。それだけではなく、質の低い仕事の配分は、仕事に対する意欲、能力発揮の機会、能力開発の機会が抑えられるという問題につながる。先行研究では、短時間正社員について質の低い仕事が割り当てられ、組織貢献度が低下することまでは指摘された（松原 2012、武石 2013）。しかし、質の低い仕事の分担と人事評価の問題はどのように繋がるのだろうか。その部分の解明が本研究の目的である。

## 3. 研究の方法

本研究の方法は、復職者を対象としたワークショップの開催による量的調査の実施、企業の目標管理シートと評価データの分析の予定であった。主要な先行研究のほぼ全てがヒアリング調査によるものであったが、質的調査のみでは、その弱点である客観性と一般化の問題を免れない。また、調査対象者となった短時間勤務者は異なった企業に所属しているが、所属する企業の情報は得られていない。そのため、調査対象者の発言を企業の制度や実態に合わせて分析することができていない。何よりも評価データの分析がされておらず、実際に復職者の人事評価制度が、休職前と復職後でどのように変化するのかについて明らかにしていないという問題があった。

では、復職者に対するワークショップを開催し、その中で約20分のアンケート調査を実施した。質問票は、52項目からなり、複雑な質問も含まれた。そのため郵送によるアンケートではなく、ワークショップによる当事者達の集合形式により実施した（詳細は、4節）。企業の人事データの分析は、コロナ禍のために十分な信頼関係の構築がむずかしく、協力企業を得ることができなかった。人事データは機密性が非常に高い事は言うまでもない。そこで、に代わり、調査会社に依頼して、現在の会社に入社後に出産した女性、ないしは現在の会社に入社後配偶者が出産した男性を対象にWebによるアンケート調査「育児勤務者に関する調査」を実施した。

## 4. 研究成果

上記のように、独自データの収集のため2017年から2020年にかけて大阪、神戸、島根、山形等全国で11回のワークショップを開催した<sup>1</sup>。ワークショップだけではなく、研究者達が講師を勤める民・公的機関でのセミナーにおいても調査を実施した。調査では、休職に入る前後での職場の仕事内容、人事評価、また評価の納得度についての情報を得た。さらに、本人の継続就業希望の有無や昇進・昇給に対する意欲についても尋ねた。回収したサンプルサイズは119であった。

データに基づき仕事配分、人事評価の結果、人事評価の納得度、仕事意欲の関係を分析した本

<sup>1</sup> ワークショップに関する詳細は関西学院大学女性活躍推進研究センター/ワークショップHP(<http://www.kwansei-ac.jp/iba/wpa/workshop.html>)を参照されたい。

研究で明らかになったことは、次の6点である。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。緊急対応の仕事は就業継続意欲に負の影響を与える。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。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見られた。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。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、人事評価に対する納得度と昇進・昇格意欲に影響を与える人事評価の重要性である。同様に、仕事の配分は評価に対する納得度と昇進・昇格意欲に影響を与えるが、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。ただし、計画が立てやすいからと言って、成長につながらない仕事に長く就かせることは逆効果だと考えられる。また、フルタイム勤務の復職者の方が短時間勤務者より昇進・昇格意欲が高いことから、フルタイム勤務復職者に対して管理職は適した仕事配分を考慮する必要がある。一方の短時間勤務期間の長い女性は、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、管理職が短時間勤務者に計画の立てやすい仕事を優先するあまりに長らく同じ仕事に就かせるのではなく、徐々に仕事の難易度を上げ、仕事が面白いと思わせて仕事意欲が上がるような仕事配分をすることである。以上の結果は、奥野・大内・奥井(2022)にまとめられた。また同調査のサンプルデータの分析は、奥野・大内(2019)で発表した。

当初予定していた企業の人事データの分析に代わり、サンプルデータのボリュームを増したWebアンケート調査「育児勤務者に関する調査」を実施した。前述の研究では、サンプル数が少ないことが課題とされたからである。調査は、株式会社インテージに依頼し、現在の会社に入社後に出産した女性、ないしは現在の会社に入社後配偶者が出産した男性を対象に行った。調査期間は2022年3月1~3日、依頼数は3847サンプル、有効回答数は2067サンプル(回収率53.7%)であった。このデータの特徴は、男性の育休取得者のデータが228あることである。これに対し、取得しなかった男性のデータは678であった。両者を比較することにより、男性の育休取得の要因、および育休取得が仕事配分に与える影響と、さらに仕事配分が人事評価に与える影響を分析する。

本研究の本来の問題意識は女性育休取得者のマネジメントである。しかしながら、女性の活躍推進には、男性の働き方変革が不可欠である。本年4月に改正された育児休業法では、対象となる全ての男性それぞれに制度の周知と休業取得意向の確認が義務付けられた。この事が示すように、政府の施策もその方向にある。またさらに、男性育休取得者と女性育休取得者を比較することによって、ジェンダーによる違いがより明らかになる。そこでこの研究では、男性の育休取得が、復職後の仕事配分に与える影響と、さらにそれが人事評価に与える影響を、非取得者との比較によって明らかにした。

結果、以下の点が明らかになった。男性の場合、子どもの誕生時に年齢が高く、人事評価が高く、成長につながる仕事を行っている、換言すれば、会社での仕事上のキャリアを確立できている、あるいはその見通しがある者が、育休(多くは短期間)を取得しているということ、そして復職後もその影響をあまり受けずに仕事を続けているということである。人事評価への影響という点では、育休取得の影響はなく、育休復職後の仕事配分が影響する。

このような結果から実務的なインプリケーションは2つある。一つは、会社での仕事上のキャリアを確立できている(見通しがある)男性は育休を取得しやすいが、まだ成長につながる仕事を十分に配分されていない経験の少ない人や若手は育休を取得しにくいということである。先行研究で言われる「職場の取得しにくい雰囲気」、「職場への迷惑」、「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」、「昇進に響くのではないかという懸念」につながっていると思われる。本研究が示したように男性育休取得者の多くは短期間の育休で復職後の仕事配分や人事評価に影響を与えないことから、休業による従業員のキャリアへの影響や職場への影響はほぼないと考えられる。まず企業は短期間の育休を取得しやすい職場づくりをし、若手を含めた全ての男性に積極的に育休取得を促してはどうだろうか。また、会社でのキャリアを確立できている者でも、子どもの誕生時の仕事意欲が高いほど育休を取得しない傾向がある。育休取得を強要するものではないにしても、会社でのキャリアを確立できている者ほど将来管理職に就く可能性が高いとすれば、そうした人が男女にかかわらず仕事と育児を両立することを理解するためにも企業は育休取得を奨励する方がいいだろう。本研究結果では、短期育休取得が人事評価に直接的な影響を与えなかった。女性についても短期取得であれば人事評価に影響を与えないと考えられる。しかし、復職後の仕事と育児との両立がしやすい職場でなければ女性は短期での復職を望まないだろう。男女にかかわらず仕事と育児との両立がしやすい社内制度の整備や運用の工夫が必要である。この研究結果(大内・奥野・奥井2022)は、2022年7月に実施される第52回日本労務学会全国大会にて報告予定である。

#### <参考文献>

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』,

第 60 卷 1・2 号, pp. 87-115.

奥野明子・大内章子・奥井めぐみ, 「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」, 甲南経営研究, 第 62 巻第 3・4 号(2022), pp. 71-92.

武石恵美(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 10, pp. 67-84.

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』Vol. 54-10, pp. 22-33.

< 学会報告 >

奥野明子・大内章子(2018)「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 49 回日本労務学会全国大会報告論集』 pp. 219-226.

奥野明子・大内章子(2019)「産休・育休からの復職者の人事評価に関する研究～復職者の人事評価の法学的側面と経営学的側面～」『第 49 回日本労務学会全国大会報告論集』 pp. 163-170.

奥野明子・大内章子・奥井めぐみ(2021)「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」『第 51 回日本労務学会全国大会報告論集』 pp. 54-61.

大内章子・奥野明子・奥井めぐみ(2022)「仕事配分と人事評価の納得や意欲 - 男性の育休取得が仕事配分と人事評価に与える影響 - 」『第 52 回日本労務学会全国大会報告論集』掲載予定

< 本研究に関する上記以外の公表論文 >

大内章子(2020)「女性の管理職昇進:それは企業の本気の人材育成あってこそ」, 日本労働研究雑誌, No722, pp. 78-88.

奥野明子(2021)「企業組織における利他的行動 産休・育休からの復職者が働きやすい職場」第 1 章, 41-75 頁 『利他の構造』ミネルヴァ書房.

奥野明子(2022)「産休・育休からの復職者の人事評価の法学的側面と経営学的側面」『甲南大学経営学部開設 60 周年記念論集 新時代の経営学』千倉書房.

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 大内章子	4. 巻 722
2. 論文標題 「女性の管理職昇進 - それは企業の本気の人材育成あってこそ」	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 78-88
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 奥野明子	4. 巻 591
2. 論文標題 産休・育休からの復職者の人事評価の問題点	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 労働調査	6. 最初と最後の頁 8-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 奥野明子, 大内章子	4. 巻 60
2. 論文標題 産休・育休からの復職者の仕事配分と人事評価	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 甲南経営研究	6. 最初と最後の頁 87-115
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 奥野明子, 大内章子	4. 巻 49
2. 論文標題 産休・育休からの復職者の人事評価に関する研究～復職者の人事評価の法学的側面と経営学的側面～	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労務学会全国大会研究報告書集	6. 最初と最後の頁 163-170
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 奥野明子、大内章子	4. 巻 48
2. 論文標題 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	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本労務学会全国大会研究報告集	6. 最初と最後の頁 219-226
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 奥野明子、大内章子、奥井めぐみ
2. 発表標題 「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」
3. 学会等名 日本労務学会第51回全国大会報告論集(日本労務学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 奥野明子、大内章子
2. 発表標題 「産休・育休からの復職者に対する仕事配分と人事評価に関する研究」
3. 学会等名 第49回日本労務学会全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 奥野明子、大内章子
2. 発表標題 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
3. 学会等名 日本労務学会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 中牧弘充・日置弘一郎・竹内恵行編集代表	4. 発行年 2019年
2. 出版社 東方出版	5. 総ページ数 204
3. 書名 テキスト経営人類学	

〔産業財産権〕

〔その他〕

関西学院大学女性活躍推進研究センター 産休・育休後復職者の評価ワークショップ <a href="http://www.kwansei-ac.jp/iba/wpa/workshop.html">http://www.kwansei-ac.jp/iba/wpa/workshop.html</a>
---

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	大内 章子  (Ouchi Akiko)  (20335110)	関西学院大学・経営戦略研究科・教授   (34504)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------