

産休・育休からの 復職者のマネジメント

ー人事評価に注目してー

2020年11月26日 第18期サステナビリティ経営研究会 第4回ダイバーシティ・マネジメント

甲南大学経営学部 奥野明子 / okuno@konan-u.ac.jp

今日の目次

1. 復職者の人事評価に関する2つの問題

2. 短時間勤務者の人事評価

3. 女性の評価バイアス

4. 復職者とその同僚

人事評価とは



従業員の業務の一定期間の業績、能力、態度、意欲を人事労務管理が定めた制度・方法で評価すること



人事考課、査定、勤務評定、performance appraisal, performance evaluation などとも

人事評価の要素（何を評価するのか）

業績／成果

担当する仕事をどれだけ遂行したか、仕事の成果、客観的アウトプット

業績
評価

能力

職務遂行に必要な能力を本人がどれだけ有しているか、知識、スキル

態度
(情意)

仕事に対してどのような態度をとっているか、意欲、姿勢、パーソナリティ、

行動
評価

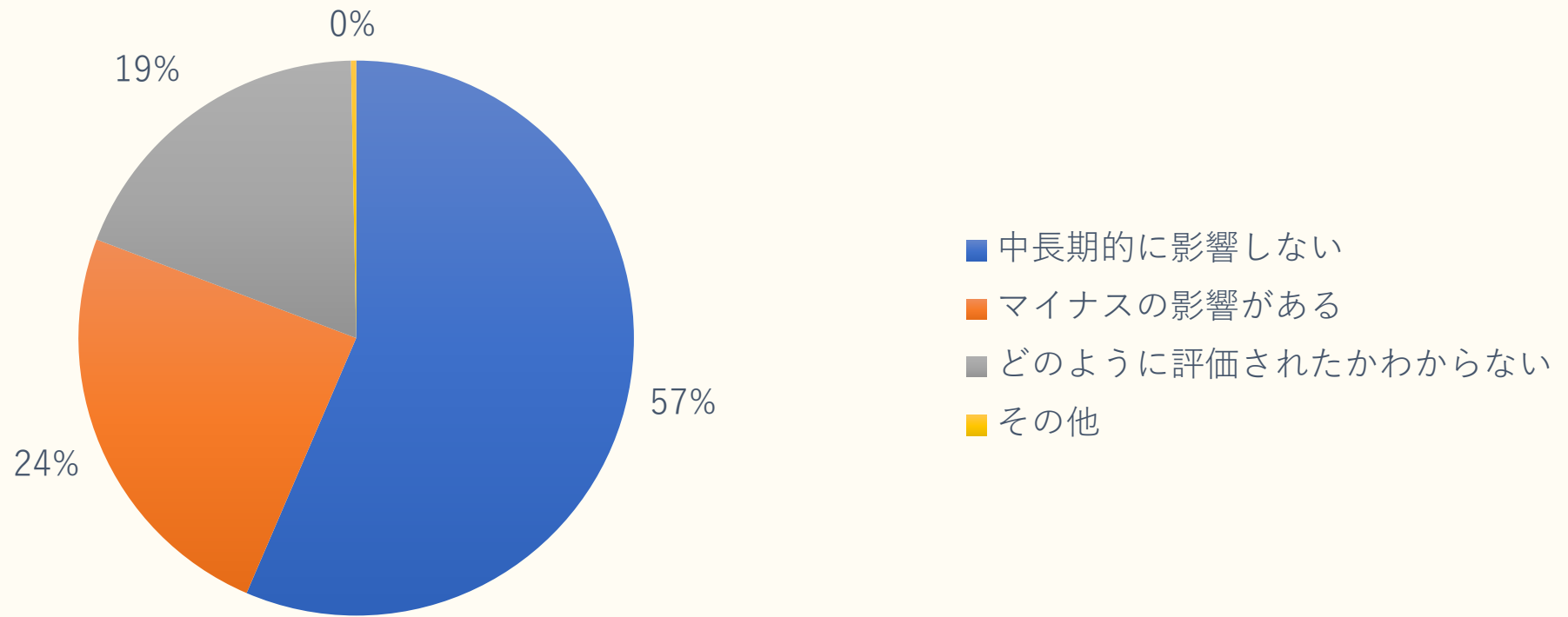
The background of the slide is a faded, high-angle photograph of several people sitting around a light-colored wooden table. They are looking at and pointing to various documents and papers spread out on the table. The lighting is warm and soft, creating a professional and collaborative atmosphere.

Lecture

01

復職者の人事評価に関する2つの問題

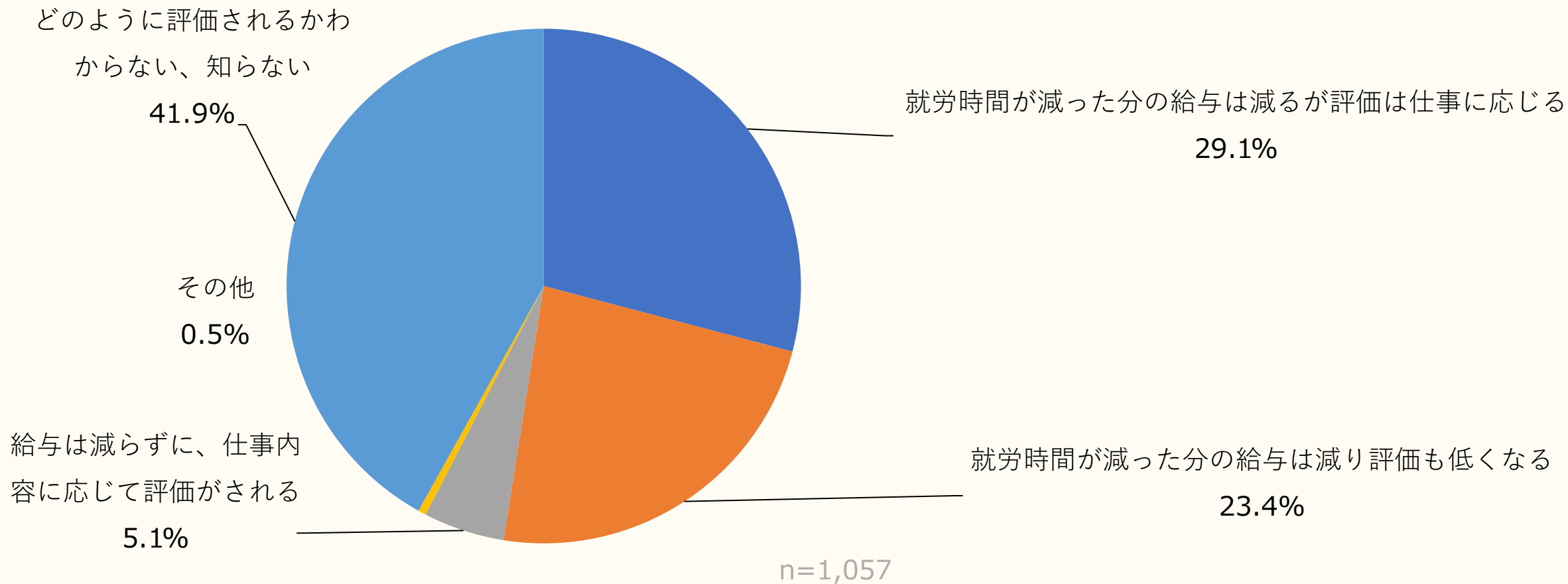
復職後の仕事の評価への影響



(正社員復職経験有の女性 n=723)

「平成28年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書」(2017)

短時間勤務者の仕事の評価



「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」(2013)

復職者の人事評価に関する 2つの問題

二重の減額問題

短時間勤務者は、削減された勤務時間に応じて基本給が減額される（ノーワーク・ノーペイ原則）のに加え、低い人事評価の結果それ以外の部分にも減額が生じる問題。

仕事の配分問題

復職者の場合、残業や出張などの規定時間外の勤務や、急な勤務環境の変化への対応は難しい。そのため、与えられる仕事が定型的なもの、挑戦的要素の少ない「質の低い仕事」が配分されがちであるという問題。

社会福祉法人全国重症心身障害児（者）を守る会事件(1)

看護師 2 名と理学療法士が、2010年 4 月から導入された短時間勤務制度を利用し 1 日につき 6 時間勤務を行ったところ、本来昇給すべき号数に一律 8 分の 6 を乗じた号給のみ昇給した

（具体例）

理学療法士 2010年度業績評価C（良好） = 3 号給の昇給

75号から78号に昇給するはず

3 に 8 分の 6 を乗じた2.25の端数を切り捨て 2 号給の昇給し

77号になった

社会福祉法人全国重症心身障害児（者）を守る会事件(2)

- 2重の減額（時間比例の基本給の減額＋昇給の遅れによる減額）
- 人事評価に基づいた本来の昇給が行われないことは、短時間勤務者に対する不利益な取り扱いとして無効

「被告の昇給は、1年間の業績やその間に身につけた執務能力等を考慮して決定されるものであるから、そこで得られた評価から更に勤務時間に応じて一律に昇給抑制することの合理性は乏しい。」

二重の減額問題

- 短時間勤務者であることを理由とする賃金削減 = 違法
(均等法9条3項、育児・介護休業法第10条 妊娠・出産・育児休業・介護休業等を理由とする不利益取り扱いを禁止)
- 短時間勤務者であるために仕事の成果が低くなった（人事評価が低くなった）ことによる賃金削減 = 違法ではない
- 短時間勤務者であるという評価者（上司）の認識による賃金削減

二重の減額問題の解決にむけて

目標レベルの調整

「給与が時間比例に基づいて勤務時間に応じて減じられている場合、設定された目標の達成度に応じた評価に関しては、原則として『短時間勤務に即して設定された目標』に応じて評価されることが望ましい」

短時間勤務に即して設定された目標

=

短縮された勤務時間の中で達成可能な目標

=

低い目標レベル



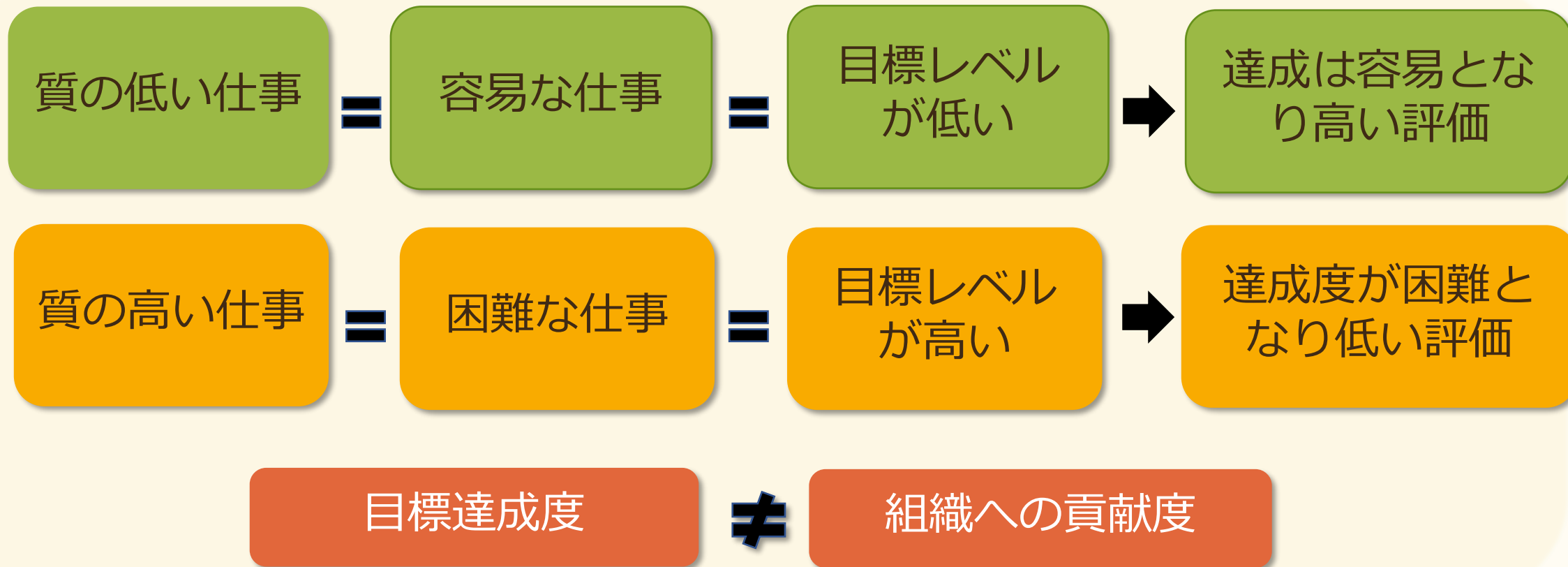
達成度は通常勤務者と同じレベルになる

仕事の配分問題

復職者には質の低い仕事が配分される
「迅速性・緊急性、チャレンジ性、出張」のない仕事

- 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 短納期で締め切りがあるものではなく、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、特に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」が配分されがち

仕事の質 ・ 組織への貢献度 ・ 評価のパラドックス



組織のメンバーは目標達成度ではなく
組織（職場）への貢献度を評価する

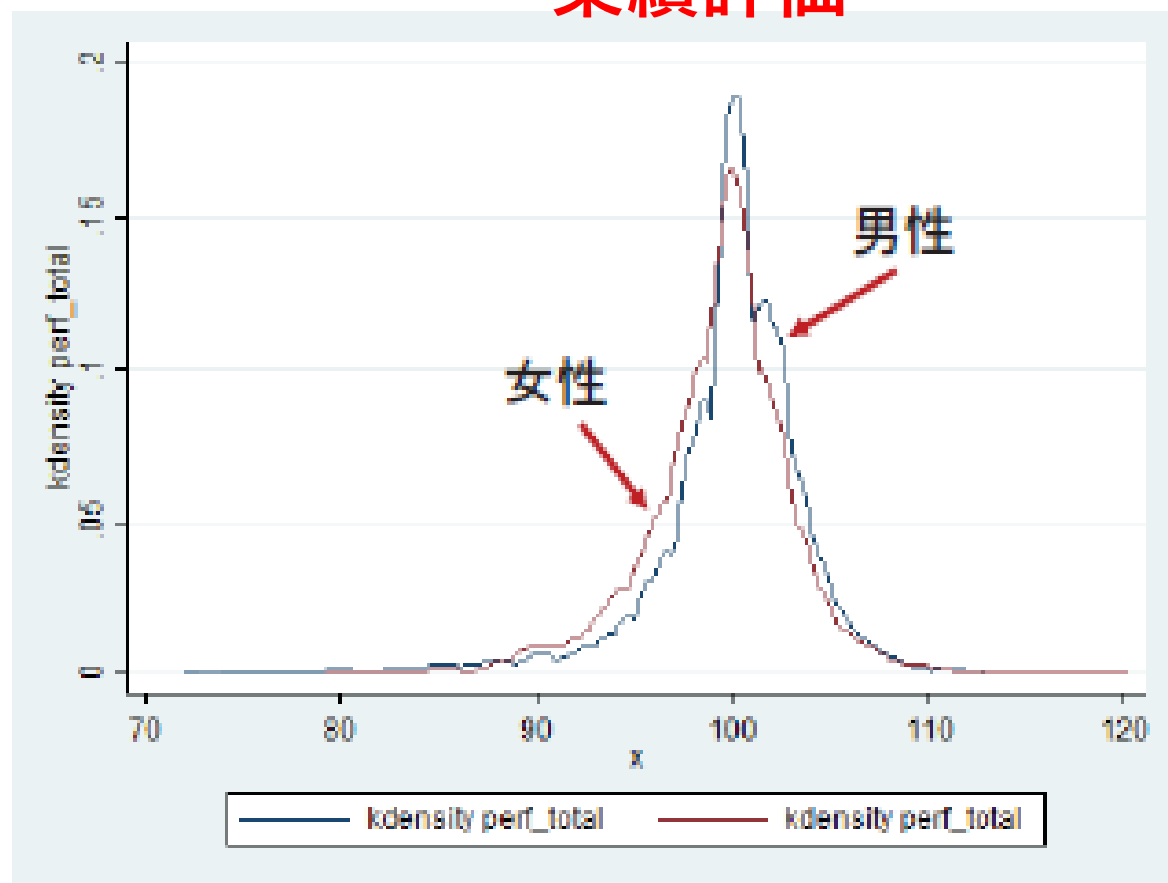


目標達成度以外のところで調整されているのではないか？

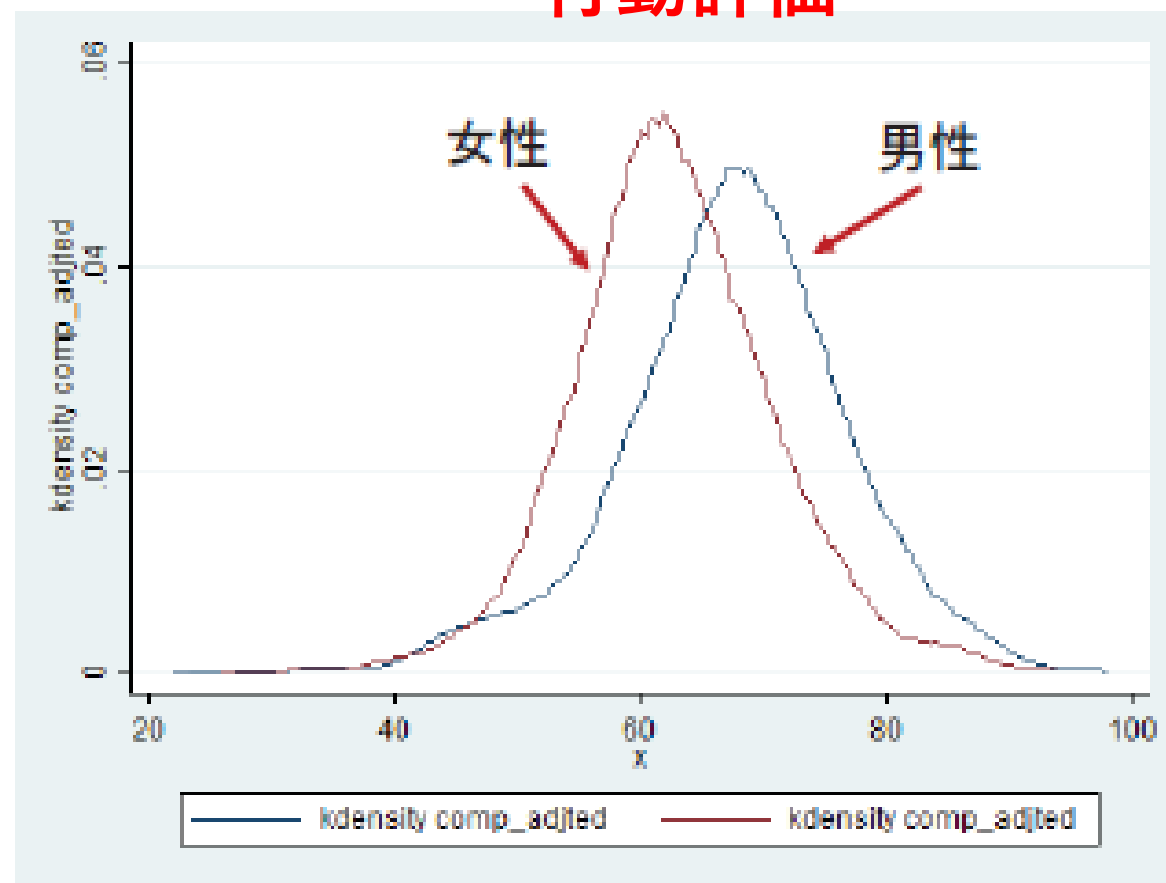
評価分布の男女の違い

- サービス業N社における総合職の業績評価評点、行動評価評点の分布の男女の違い

業績評価



行動評価



「質の高い仕事」とは？

1



部門を超えた連携の経験

2



部下育成の経験

3



変革に参加した経験

『成長する管理者』（松尾 2013）

復職者の人事評価に関する 2つの問題

二重の減額問題

短時間勤務者は、削減された勤務時間に応じて基本給が減額される（ノーワーク・ノーペイ原則）のに加え、低い人事評価の結果それ以外の部分にも減額が生じる問題。

仕事の配分問題

復職者の場合、残業や出張などの規定時間外の勤務や、急な勤務環境の変化への対応は難しい。そのため、与えられる仕事が定型的なもの、挑戦的要素の少ない「質の低い仕事」が配分されがちであるという問題。

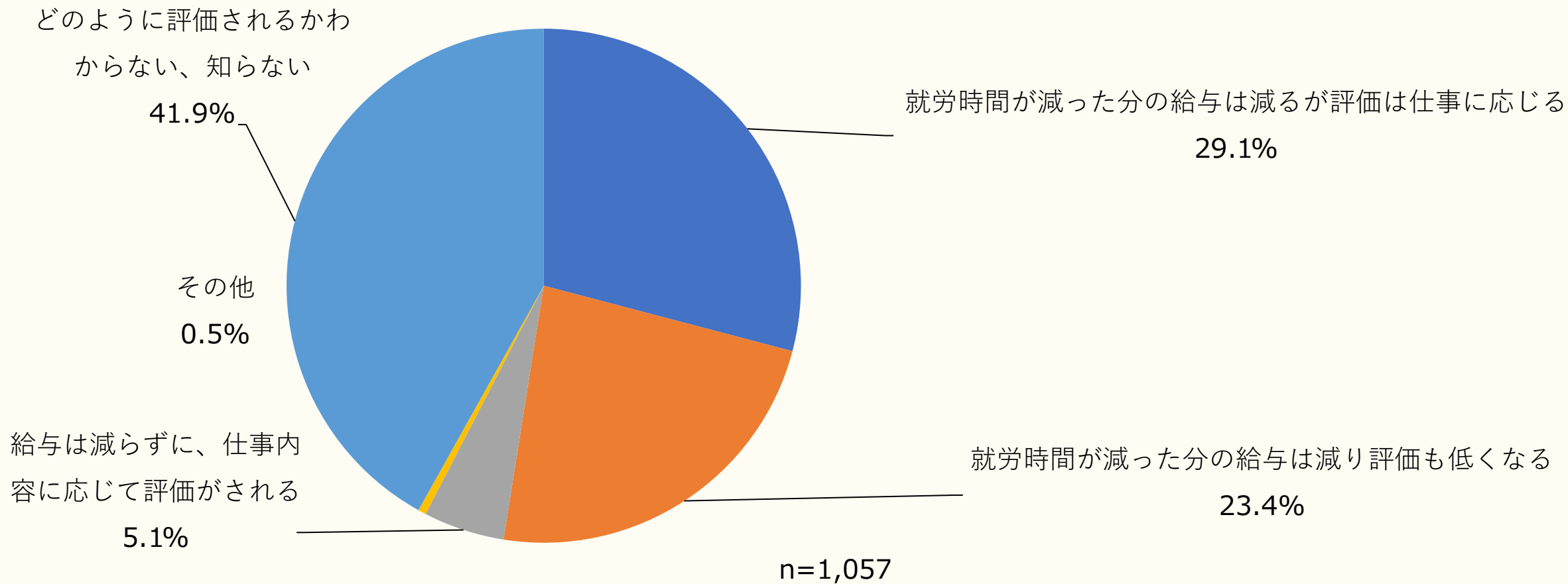
The background of the slide shows a group of people sitting around a light-colored wooden table. They are looking at and pointing to various documents and papers spread out on the table. One document on the left features architectural drawings. The scene is brightly lit, with a warm, golden light source creating a soft glow and lens flare in the lower right corner. A solid green rectangular box is centered over the image, containing the text for the lecture title.

Lecture

02

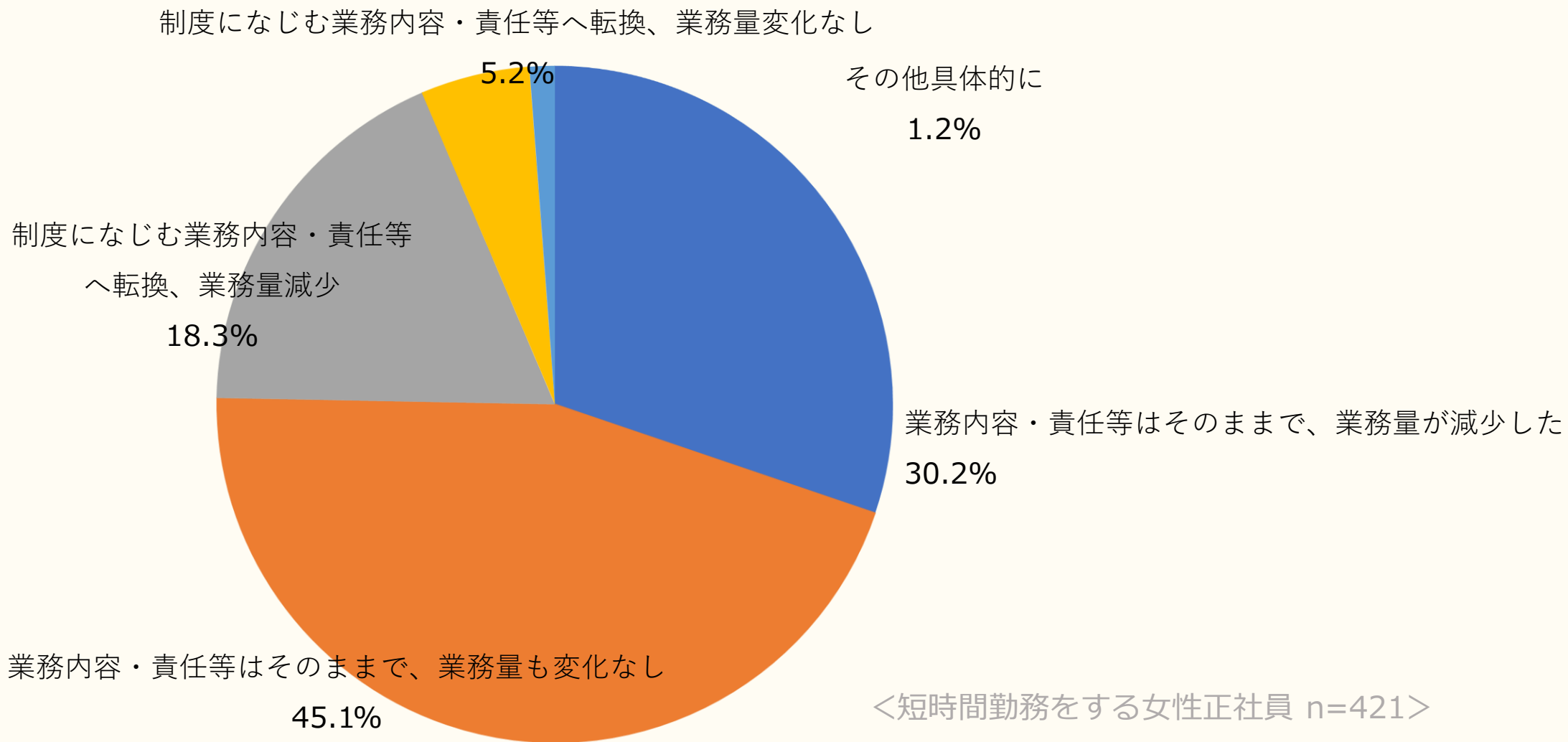
短時間勤務者の人事評価

短時間勤務者の仕事の評価

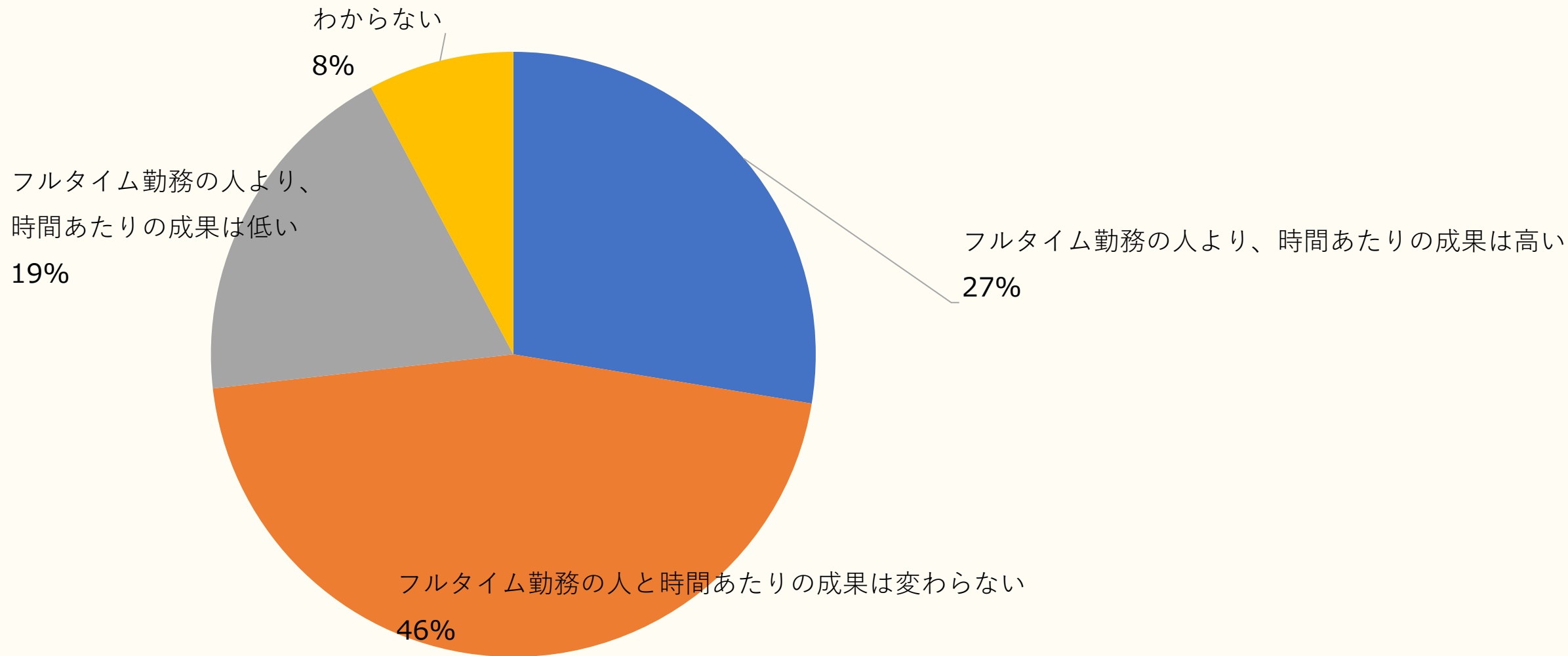


「平成25年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」(2013)

短時間勤務による仕事内容の変化

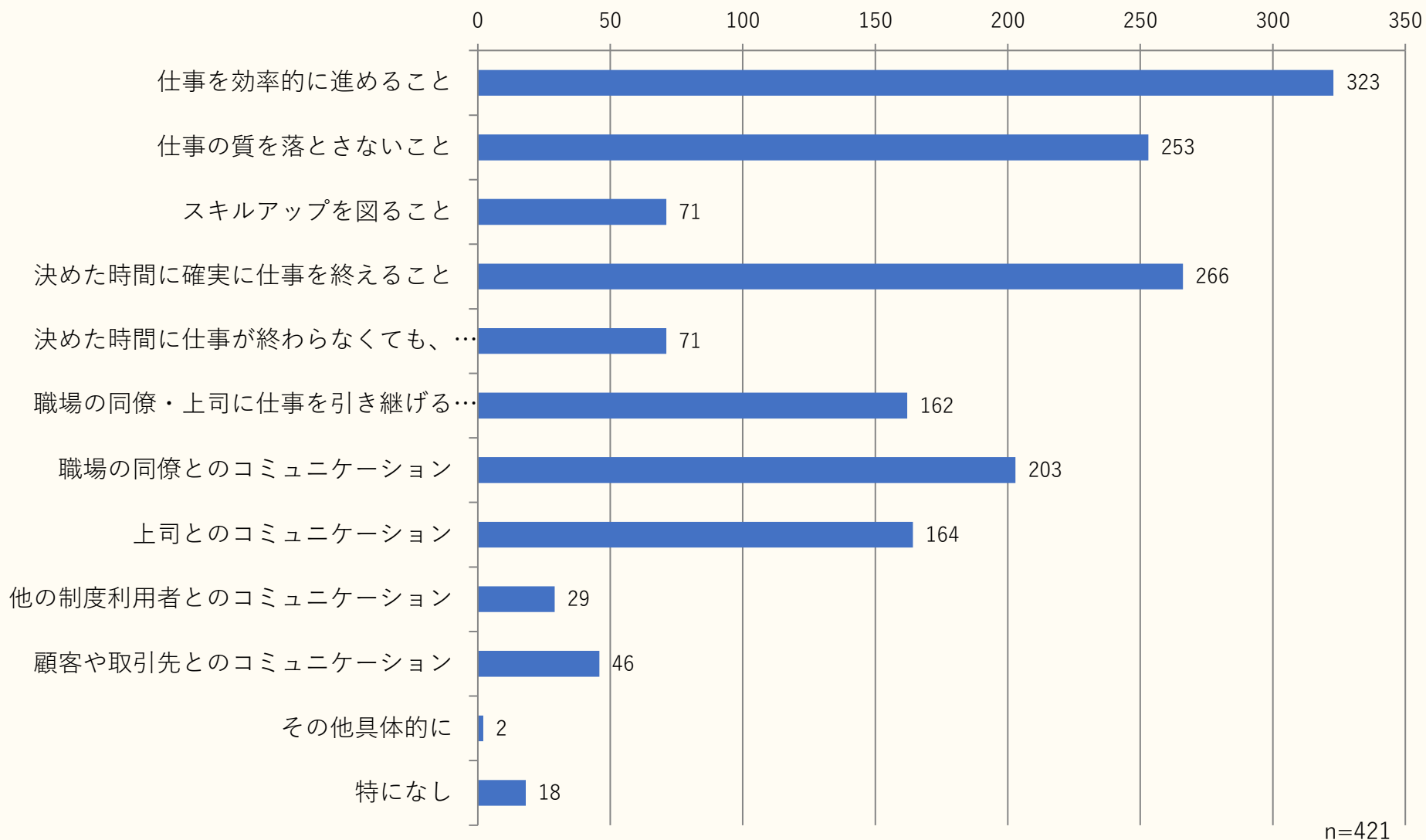


短時間勤務による仕事内容の変化

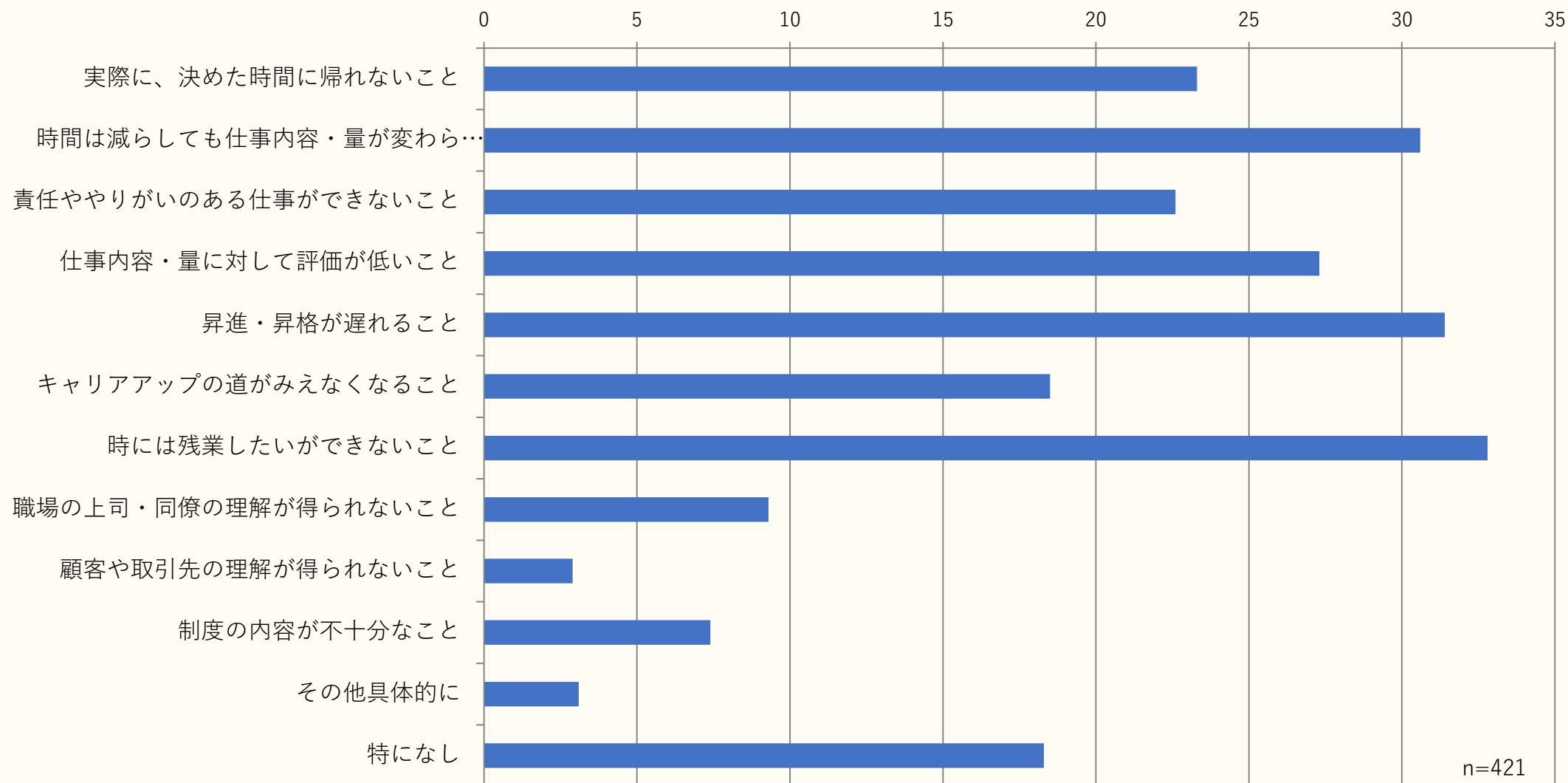


＜短時間勤務をする女性正社員 n=421＞

短時間勤務利用時に気をつけたこと

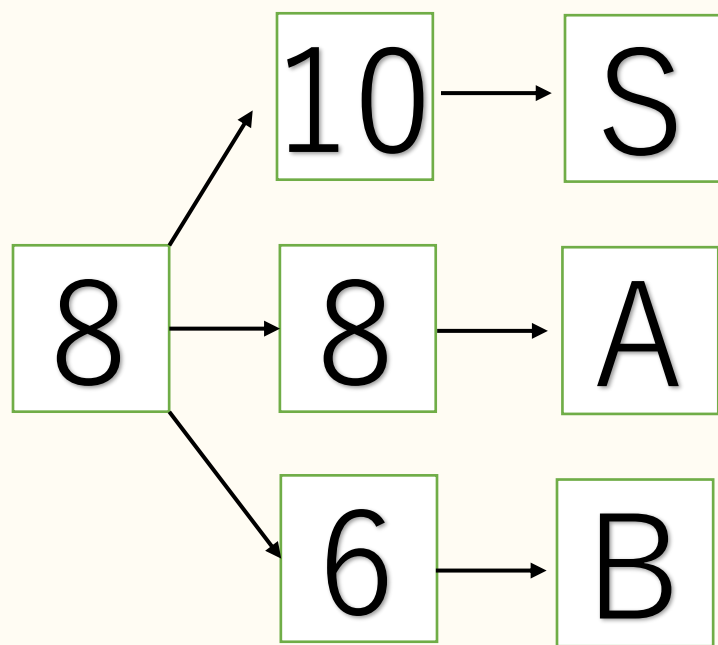


短時間勤務利用時の不満



短時間勤務者の評価イメージ

- 通常勤務者の評価

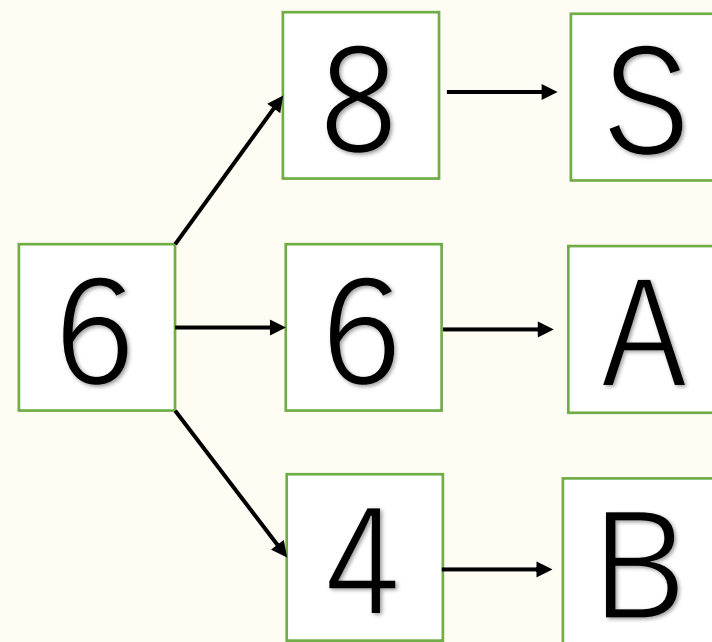


労働時間

アウトプット

評価

- 短時間勤務者の評価



労働時間

アウトプット

評価

二重の減額問題

- 短時間勤務者であることを理由とする賃金削減 = 違法
(均等法9条3項、育児・介護休業法第10条 妊娠・出産・育児休業・介護休業等を理由とする不利益取り扱いを禁止)
- 短時間勤務者であるために仕事の成果が低くなった（人事評価が低くなった）ことによる賃金削減 = 違法ではない
- 短時間勤務者であるという評価者（上司）の認識による賃金削減

短時間勤務者の人事評価の注意点



短時間勤務者の目標レベルの設定方針はどのようなになっているのか？

- ・ 時間比例 → 調整要
- ・ 成果重視 → 調整不要



仕事配分の実態はどうなっているのか？

- ・ 業務量や質に変化がない → 短時間で同じ成果を挙げていることから高評価する
- ・ 時間に応じて量あるいは責任や役割が低下
→ 目標レベルの達成度で正しく評価（行動評価での調整に注意！）



本人と評価者の認知のズレを確認、調整

「時間は減っても成果や責任は変わらない」, 二重の減額が生じていないか？

評価の納得度を上げるための施策



評価制度・評価基準の公開



評価結果の本人への開示



評価に対する苦情申し立ての機会



評価者訓練



評価制度のメンテナンス

The background of the slide is a faded, high-angle photograph of several people sitting around a round wooden table. They are looking at and pointing to various documents and papers spread out on the table. The lighting is warm and soft, creating a professional and collaborative atmosphere.

Lecture

03

女性の評価バイアス

評価に関わる 3つの心理的理論

ダブルスタンダード

同じ結果に対し異なる解釈をするメカニズム

ステレオタイプ脅威

否定的なステレオタイプに自分が当てはまるのではないかと
いう脅威

ステレオタイプ脅威により本来持つ能力を発揮できない

バックラッシュ

反ステレオタイプ的な行動に対する社会的・経済的なペナル
ティ

1. ダブル・スタンダード

同じ結果に対し異なる解釈をするメカニズム

Q：Aさんの身長は170cmです→ 高い？低い？

Q : Bさんの営業成績は今月100万だった → 優秀？ 不良？

Q : Cさんの管理職としてのリーダー力は高い？ 低い？

ステレオタイプと矛盾する女性の高い能力は、男性よりも厳しい基準で評価される。逆に、男性が失敗した場合には、疑いの余地を与えられ、女性よりも甘い基準で評価される

ステレオタイプに合わない行動はより厳しく評価さ、合う行動は甘く評価される

ダブルスタンダードを緩和する条件

ダブルスタンダードが生じやすい条件 ダブルスタンダードを緩和する条件

1. 明確な 1 つの評価基準がない
2. 評価者が正確な評価をしようとする意欲がある
3. 被評価者の属性（性、人種、年齢等）に明確な違いがある
4. その属性の違いが評価者にとって意味がある
5. 被評価者の能力に決定的な違いがない
6. 評価者が自分の評価に対し説明責任がないことがわかっている

1. 明確な 1 つの評価基準を設定する
2. 評価者が正確な評価をしようとする意欲がある
3. 被評価者の属性（性、人種、年齢等）に明確な違いがある
4. その属性の違いが評価者にとって意味がある
5. 被評価者の能力に決定的な違いがない
6. 評価者が自分の評価に対し説明責任を求める→ダブルスタンダードが生じていないかチェックする

2. ステレオタイプ脅威

否定的なステレオタイプに自分が当てはまるのではないかという脅威
それによって本領を発揮できない

【実験 1】

難易度の高い英語と数学のテストを能力の高い男女学生に実施

→ 英語は男女差がなし、数学は女性が男性に比べて優位に低い

(ステレオタイプ脅威の結果か？ or 女子学生の数学の能力が低い？)

【実験 2】

「これから受けてもらうテストは、男女の成績はいつも同じです」

ステレオタイプ脅威を取り除くインストラクションを実施

→ 男女で数学の点差がなくなる

- ・ 女性が少ない領域（管理職、営業職、設計、製造）において、女性は常にこのようなステレオタイプ脅威を感じており、本領を発揮できない

■他のステレオタイプ脅威

- ・ サウスウエスト航空のファーストクラス
一番前の座席に黒人が座っていれば、必ずその横が空いている
白人による差別ではなく、「人種差別者と思われるような失態をしないだろうか」というステレオタイプ脅威からくる行為
- ・ ダイバーシティ研修に参加する男性従業員、女性部下を持つ男性上司もステレオタイプ脅威を感じ、その行動が振るわなくなっていることが考えられる

ステレオタイプ脅威を減らすために

ステレオタイプ脅威を感じさせ、その影響を大きくするのは、個人の特性よりも環境の中のサイン

①数：クリティカル・マス

「少数派が一定の数に達した結果、その人たちがもはや少数派であるが故の居心地の悪さを感じないくなること」

②否定的なステレオタイプを想起させるメッセージを取り除く

「男女に差がありません」「短時間勤務者のアウトプットは低いとは限りません」

③ステレオタイプを否定するようなロールモデルの提示

3. バックラッシュ

反ステレオタイプの行動に対する社会的・経済的なペナルティ

ステレオタイプ（固定観念）

高齢者 = 動作が遅い 子供 = 幼い 日本人 = はっきりしない

ジェンダー・ステレオタイプの特徴

・ 男性 = たくましい（べき） 女性 = か弱い（べき）

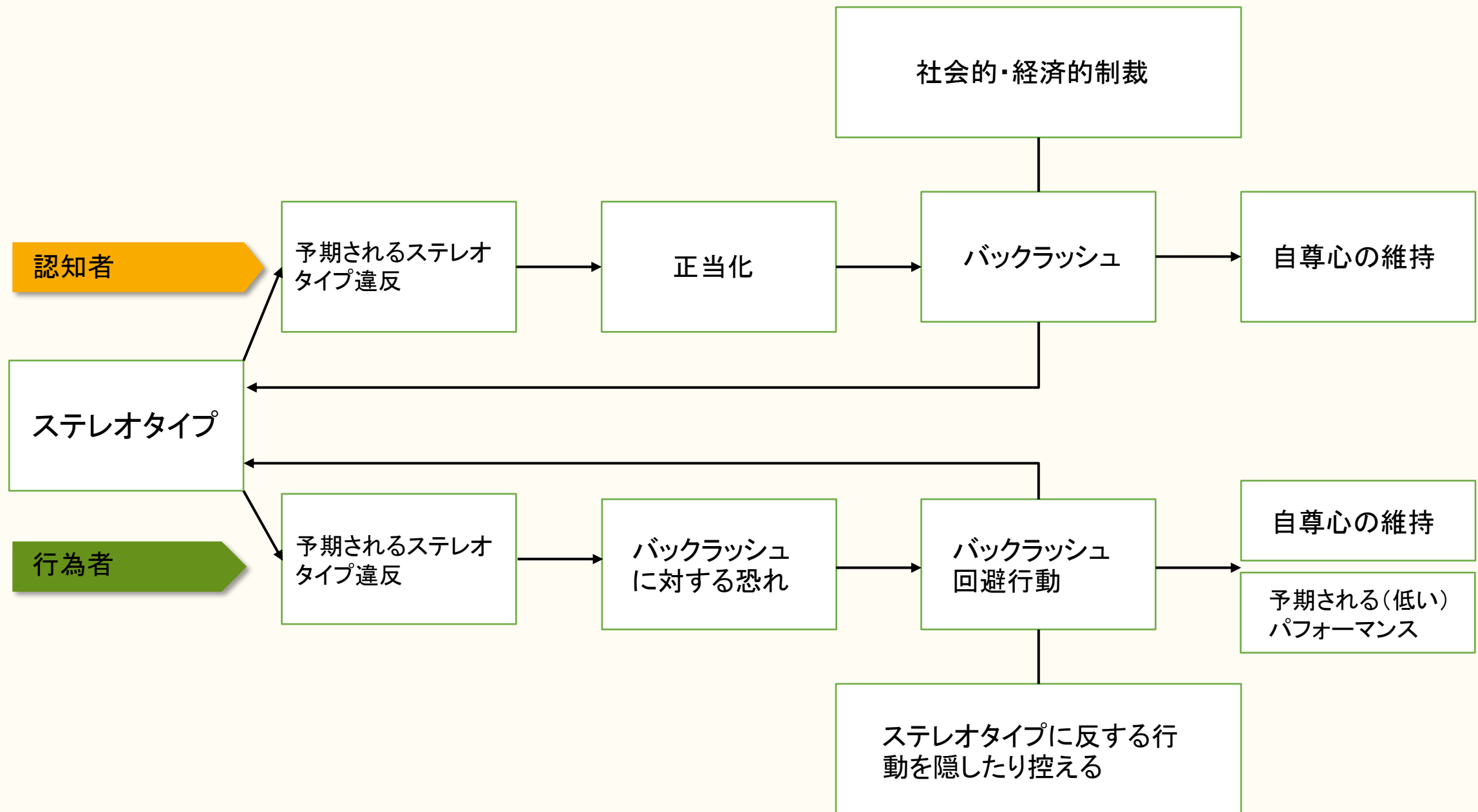
①規範的、かつ反する特性に禁止的

②階層的地位に関連するものを含む

ジェンダー・ステレオタイプを維持する = 現状の社会システムを維持する

ジェンダー・ステレオタイプに反する行為 = 社会システムを壊すもの

社会システムの維持という正当性がある



女性リーダーとバックラッシュ

- 能力を発揮しても、しなくても難しい局面<ダブルバインド>
 - Step1 : 組織の中でリーダーシップや指導力を示す必要
 - Step2 : 上によって生じるバックラッシュを回避する必要
- 男性には1つのハードルしかなく、しかもそれがステレオタイプに合うため、（女性よりも）容易にクリアできる
- 一方で、家族休暇を申請する男性にはバックラッシュが生じ、そうでない男性グループと比較すると能力や報酬の予測が低かった

バックラッシュを減らすために

- 認知者の自尊心や自己肯定感を高める
- 平等主義的な場を育てること
- 人々に好まれているロールモデルを積極的に登用する
- 感情的なつながりを持つ機会を提供する
- 明示的・暗黙的なバイアスについての教育を行う

A background image showing a group of people sitting around a round wooden table. One person's hand is visible, holding a pen over a document. Another person's arm is visible on the right side of the table. The image is slightly blurred and has a warm, golden light. A green rectangular box is overlaid in the center, containing the text 'Lecture 04' and '復職者とその同僚'.

Lecture

04

復職者とその同僚

既婚女性の人事評価をめぐる裁判での会社の主張

「労基法上の権利行使はもとより尊重されなければならないが、だからといってその間に休まずに働いたものと全く同等の取り扱いをすることまで法が求めているものではなく、そのような取り扱いはかえって不公平なそしりを免れないであろう。」

（大阪地判平成13・6・27、TKC法律情報データベース文献番号28061976）

- ・短時間勤務をする復職者と一緒に働く同僚に、月額3,000円（レナウン）/5,000円（レリアン）の手当てを支給する

しかし、販売員のみ…

販売店の仕事環境	オフィスの仕事環境
・シフト勤務 ・販売店あたりの人員数が明確かつ少数 ・交代が必須、接客の仕事の繰延はできない ・職務内容 接客/ 対人業務（高額商品では顧客が特定の販売員につくことがある） ・裁量が少ない ・職場の関係が固定的（援助する側とされる側が固定）	・月一金（1日7時間20分） ・不明確かつ（販売店に比べ）人数が多い ・部課の括りが曖昧 ・交代や仕事の先延ばしなどの融通が効きやすい ・間接業務 個人の裁量がある ・人間関係が（相対的に）流動的

復職者カバーの特殊性

- 固定性 （人数の少ない職場ではカバーする人員が固定される）
- 長期性 （法定では3年、企業制度によっては12年）
- 反復性 （育児のために生じる「ちょっと、ごめん」は何度も）
- 強制性 （「代わってくれないと困る」は明らか）

遅番・早番・土日勤務がある職場、規模の小さな職場、代替要員が限定されている職場、「今、ここで」の対応が求められる職場（接客、販売業）、裁量が少ない職務を担当する職場

(株) 資生堂のケース

- 2006年 補充するための代替要員の派遣カンガールースタッフ制度（代替員の派遣）
→数は可能でも、質の補充ができない
- 2012年 1万人中1,200人の美容部員が短時間勤務をするようになり問題が深刻化
- 2014年 習慣となっていた短時間勤務者の早番固定をなくし可能な範囲で土日遅番にも配置
本人と上司による丁寧な面談に基づく配置

いくつかの対応

- 同僚に手当てを支給
- 代替要員の範囲を広げる
- 復職者に限らず全員のキャリアルートを広げ、社会の人材流動化を図る
- 個々の状況を丁寧に聞き出し、それに合わせた勤務体制を組む
(必要な援助と、不必要な援助の境界を明確に)

【主要参考文献】

- ◆ *Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory*. Laurie A. Rudman, Corinne A. Moss-Racusin, Peter Glick, and Julie E. Phelan, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 45, Burlington: Academic Press, 2012, pp. 167-227.
- ◆ *Double standards for competence: Theory and research* Foschi, Martha, *Annual Review of Sociology*; 2000,
- ◆ 『成長する管理職』 松尾睦、東洋経済、2013
- ◆ 『ステレオタイプの科学』 Claud M. Steel、英治出版、2020
- ◆ 『女性活躍の推進』 山極清子、経団連出版、2016
- ◆ 『資生堂インパクト』 石塚由紀夫、日本経済新聞出版社、2016
- ◆ 『日本の人事を科学する－因果推論に基づくデータ活用』 大湾秀雄、三松堂、2017

育児休業取得後復職者のための 評価ワークショップ

「復帰して一生懸命やっているのに、重要な仕事を任せてもらえない」

「やっていることは他の人と同じでも、働く時間が短いだけで評価が低いのでは？」

「言いたいことがあるけれど、職場に迷惑をかけているから言いにくい…」

こんな気持ちになったことはありませんか？

産休・育休からの復職者は、家庭でのサポートの有無や仕事への意欲も様々な中、本人の意思が確認されないまま仕事の配分をされていたり、過剰な配慮によってキャリア形成を阻まれている場合があります。この講座では、人事管理を専門とする講師によるレクチャーを元に、復職者がこれからも意欲的に働き、職場で活躍することができる仕事の配分と評価制度のあり方について、参加型で考えます。現在、評価制度や指針がなく、新たに構築、改正等を考えている管理職や人事担当者の方にもおすすめ！

