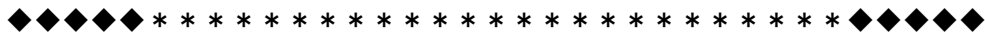


第18期サステナビリティ経営研究会 第4回研究会プログラム報告

《テーマ》『ダイバーシティ・マネジメント』



☆講演「産休・育休からの復職者のマネジメント ―人事評価に注目して―」

甲南大学経営学部教授 奥野 明子氏

2010年以降は育児休業取得者が女性の場合は8割を超えている。これまでは働き続けることが重要な目標だったが、それが達成された現在、単に働くと言うことではなく、よりよく働き続けるということ意識しなければならなくなった。よりよく働くためには、自分の仕事に対する評価がきちんとなされていなければならない。復職者の人事評価は、とても大事なものになってくるはずである。これに関して、本日は下記の3点から紹介する。

第1に、復職者の人事評価に関する2つの問題である。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である。しかし、復職者の人事評価に関しては、二重の減額と仕事の配分という2つの課題が存在する。前者は、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)ことに加え、就業時間が短いために人事評価が下がる結果、二重に減額が生じる問題である。一方後者は、復職者に対し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である。特に、二重の減額問題について、短時間勤務のために仕事の成果が低くなったと上司が認知し、その結果として人事評価が下がり、賃金が削減されることは、違法と認知されていない。二重の減額の解消に向けて、厚労省は「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、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」と指針を出している。他方、仕事の配分問題に対して、北海道大学の松尾(2013)は、部門を超えた連携の経験と部下の育成経験と変革への参加との3つの観点を提示している。

第2に、短時間勤務者の人事評価についてである。産休・育休の取得者と、復職者が増えている中で、その人たちの仕事内容の変化、時間あたりの生産性の変化および復職者からの不満が生じていた(『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』、『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』)。短時間勤務者に対する評価の納得度を上げるために、評価の基準を時間とするのか成果とするのかを明確にする必要がある。それを会社の方針として定め、評価者および被評価者に周知する。また、短時間勤務者は、「時間は減っても仕事の質や量は変わらない」と感じている人が多かった。もちろん、それには短時間勤務者の主観による偏りがあるかもしれない。短時間勤務による職務内容(質・両)の変化について、本人とその上司でよく話し合い、認識のズレが生じないようにすることは評価の納得度を高めるために必要であろう。その他にも、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の5つは、短時間勤務者に限らず、従業員の評価の納得度を高める施策として知られている。

第3に、女性の評価バイアスである。これについて「無意識の偏見」(unconscious bias)として、社会心理学の研究では3つの理論が唱えられている。1つ目はダブルスタンダードである。これは同じ結果に対し異なる解釈をするメカニズムである。評価に関してダブルスタンダードが生じやすいのは、明確な1つの評価基準がないこと

や被評価者の属性(性、人種、年齢等)に明確な違いがあることなどが考えられ、その緩和には、評価基準の設定や評価者が自分の評価に対し説明責任を求めることが提示されている。2つ目は、ステレオタイプ脅威理論である。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を誰もがごく自然に、また無意識に感じている。このため本来持つ能力を発揮できないということが生じている(ステレオタイプ脅威の理論)。これはバイアスというよりも、無意識のステレオタイプ脅威によって、実際に能力が発揮できなくなってしまうことである。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である。緩和のためには、否定的なステレオタイプを想起させるメッセージの取り除き、ステレオタイプを否定するようなロールモデルを提示するなどが考えられる。3つ目のバックラッシュ理論は、反ステレオタイプ的な行動に対して社会的経済的なペナルティーを与えることであり、これをバックラッシュという。反ステレオタイプ的な行動を取ろうとする人は、バックラッシュにあうかもしれない不安が生じる。このためステレオタイプに反する行為が妨げられたり、隠されるため、ステレオタイプが維持される。バックラッシュをする側もされる側も、現状の社会のしくみを維持するという正当性のため無意識に制裁を行う。この緩和には、認知者の自尊心や自己肯定感を高めること、平等主義的な場を育てることが重要である。

☆企業事例

『～企業、職場、家庭の8つの課題に応える10年間の実践事例～

ダイバーシティのイントロダクション「男女ともにキャリアと家事・育児の両立」

株式会社WIWIW

キャリアと家庭の両立は多く議論されてきた。なかでも「男女ともに」を議論する。私自身のキャリア形成も、会社はもちろん家族の支援、すなわち家庭内で男女平等を実現し、男女ともにキャリアと家庭を両立させないといけないものであった。今日は「男女ともにキャリアと家事・育児の両立」をテーマに8つの課題を提示し、その課題に取り組んだ株式会社wiwiw(以降wiwiwと省略)の具体的アクション、成果などを紹介していく。

男女共同参画会議による調査によれば、日本の家庭では商品・サービスの購入決定権は74%が女性(妻)である。しかしながら、商品・サービスを提供する日本企業の役員の94.8%が男性である。新たな価値ある商品・サービスを生み出すうえで、これは矛盾していないだろうか。さらに日本の女性管理職比率は先進国中最下位であり、ジェンダー平等において日本は「後進国」といえる。ハーバード・ビジネス・スクールのロザベス・モス・カンター教授の研究によると、女性管理職が30%に達すると男性管理職群から“特別な存在”として扱われなくなる。つまり30%より少ないと女性管理職は、限定的で象徴的な役割しか与えられないと指摘されている。女性の管理職や役員が増えれば組織が変わるといえる。

ジェンダー平等はSDGsの17つの目標の中で明確に位置づけられ、日本政府も、国内外の女性活躍推進の声を受け、取組みの強化を打ち出している。「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という考え方に反対する人が徐々に増加しているが、未だ男性の約4割は賛成の立場である。このような現状を変えるには以下の8つの課題が存在する。

組織の面からは、伝統的な日本企業の働き方によるマネジメント(①組織・上司)、②長時間労働、③企業風土、④仕事と育児の両立支援の不十分、⑤柔軟な働き方の未整備があげられる。また、強い無意識の性別バイアスによる⑥家庭(夫、親、家族)の無理解が女性のキャリア形成を妨げる要因となり、さらには当事者である⑧女性本人もキャリア形成に対する不安や意欲が低下との課題を生じさせている。さらに女性が十分に活躍するための⑦社会、政治、法律、制度、教育も十分に整っていないのが現状だ。

これらの8つの課題は、大きく分けるとジェンダー・ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスに集約される。

そこで、wiwiwはジェンダー・ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスを同時に推進するため、8つの課題に対して具体的に17つのアクションプランを実施している。wiwiwは、育児休業は「ブランク」ではなくキャリア形成の促進をミッションとして、女性が活躍する資生堂の社内事業として2000年に創業された。働きがいのある職場環境を整えるなど組織のマネジメントから職場のジェンダー平等を推進するだけでなく、男女とも「キャリアと育児の両立支援プログラム」を開発し、これを提供することで家庭内のジェンダー平等にも積極的に取り組んでいる。

現在、wiwiwの管理職に占める女性社員の割合は66%、役員に占める女性の割合が50%となった。男女別の育児休業は両方とも100%取得しており、男女の平均継続勤務年数の差異はほとんどない。年次有給休暇の取得率は92.4%(経営方針は100%)、一月当たりの労働者の平均残業時間は約2時間(経営方針は残業ゼロ)で、この10年間で売上が3倍へと増加した。「男女ともにキャリアと家庭の両立」に取り組むことにより、ジェンダー平等と生産性の向上さらには経営パフォーマンスを高めることが実証されている。