

## 【研究ノート】

## 時間制約のある従業員の人事制度と人事評価

—アンケート調査と先進事例研究より—

大 内 章 子  
奥 野 明 子

## 要 旨

女性管理職登用促進要因として、時間制約のある従業員の人事制度、その中でも特に人事評価に着目して、第一に、女性活躍において先進的な企業の人事制度を尋ねたアンケート調査の結果と分析を報告する。第二に、先進的な人事評価制度を定めているZ社のケースを詳述する。

アンケート調査では、柔軟な働き方の制度を複数組み合わせたり、早期フルタイム復帰への働きかけをしている企業が多く見られた一方、時間制約のある従業員の人事評価についてルールを設けていない企業が半数超あった。その点、Z社では、人事評価の対象となる期間と付与する人事評価の点で、産休・育休取得者が不利にならない人事評価がルール化されていた。

## I 問 題 意 識

2020年までに社会の責任あるポジションに就く女性の割合を30%以上にするという政府の目標「202030」は、未達に終わった。これが象徴するように、日本社会における女性活躍推進は遅々として進んでいない。課長相当職以上の管理職比率は、未だ12.3%（厚生労働省「令和3年度雇用均等基本調査結果」）である。女性管理職登用が進まない一因として、筆者たちは昇進・昇格の決定に使用される人事評価に注目してきた（奥野・大内 2019, 奥野・大内・奥井 2022, 大内・奥野・奥井 2022等）。多くの企業で、管理職に昇進するためには、該当する社内等級への昇級が不可欠である。社内等級の昇級決定には、一定期間毎に実施される人事評価の結果が反映される。つまり、人事評価が低ければ昇級せず、管理職に昇進しない。女性管理職が増加しない背景には、女性の人事評価に問題があるのではないだろうか。とりわけ、産休・育休後、復職して働き続けるワーキング・マザーの人事評価に歪みが生じていないだろうか。これが、本研究の根本的な問題意識である。

休業者や復職後に短時間勤務をする従業員の人事評価の実施方法について、制度によって定めている企業は多くない。しかしながら、今後女性の就労継続はさらに増加するであろうし、2022年4月からは育児介護休業法の改定により、男性育児休業の取得がさらに促進されている。休業者や復職者の人事評価の実施方法は、社内で十分に検討され、制度化され、明示化される必要がある。その制度は、ライフイベントのための休業や、制限のある働き方をする従業員に不利にならず、その者たちが納得するものでなくてはならない。また、その者たちの社内での活躍を後押しするものでなくてはならない。

筆者らがそうした問題意識の下で研究を進めるに際しては、企業の人事部などの協力を得て実際にどのような人事評価がなされているのかのデータを集める必要がある。しかし、企業にとって人事評価にかかわる部分は最もセンシティブな情報であるがゆえに、企業の協力を得てデータを集めることは非常に困難である。そうした中、筆者らの問題意識に対して（公益財団法人）21世紀職業財団（以下、21世紀職業財団）より理解と協力が得られ、当財団の運営する「女性活躍サポート・フォーラム」の会員企業向けアンケート調査に、筆者らが関心を持つ事項についての質問項目を入れられることになった。また、Z社のケースを事例として取り上げることがZ社より許可された。同社は、産休・育休を取得する従業員に対し先進的な制度を定めている。

そこで、本稿では、まず次のⅡにて、男女の産休・育休からの復職などに関わる人事制度において先進的な企業の状況を尋ねたアンケート調査の結果と分析を報告する。そしてⅢにて、産休・育休を取得する従業員に対して先進的な制度を定めているZ社のケースを詳述する。

なお、本稿では、育児等のために、フルタイム勤務でも時間的に残業しにくい従業員や、短時間勤務を利用している従業員を「時間制約のある従業員」と表現している。

## Ⅱ 「時間制約のある従業員の評価」に関するアンケート調査

### 1 調査概要

#### (1) 調査目的と調査主体

本アンケート調査は、女性活躍推進において先進的な取り組みを行っている企業において、時間制約のある従業員向けに企業がどのような制度と人事評価のルールを設けているのかを知るために実施したものである。

筆者らの問題意識に基づいた質問項目は、21世紀職業財団の運営する「女性活躍サポート・フォーラム」の会員企業向けに、2020年11月20日～12月3日に行われたアンケート調査に組み入れられた。21世紀職業財団は、良好な雇用環境を整備し、労働者の福祉の増進

を図ることで、経済社会の発展に寄与することを目的にしており、女性労働者の活躍推進、仕事と生活の両立推進、ハラスメントのない職場作りの推進、その他、ダイバーシティマネジメントの推進の事業を行っている。その中で、女性の活躍を推進することに熱意を持つ企業に各種の支援を行うため2007年4月に開設した会員制プログラム「女性活躍サポート・フォーラム」が立ち上げられ、本調査実施の2020年時点で93社の参加があった。本調査で回答が得られたのは上記93社のうち57社で、そのうち55社のデータ利用が許可された。

## (2) 調査回答企業の特徴

調査対象となった企業は、既述のように21世紀職業財団の「女性活躍サポート・フォーラム」の参加企業で、「女性の活躍を推進することに熱意を持つ企業」で、先進的な取り組みをしている企業だと考えられる。実際、女性活躍推進の一環で国を挙げて推進されている男性の育休取得について、男性育休取得者がいた事業所の割合が、厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」では15.8%であるところ、本調査では73.2%と高いのは、その証左であろう。

調査回答者は企業の人事担当者である場合が多いと考えられるが、中には人事の責任者でない場合もあり、その内容は企業内でオーソライズされたものでなく、回答者個人の意見、認識などの場合もありうる点では注意が必要である。また、企業名、業種名は匿名であることを条件にデータの利用が許可されたので、それらはもちろんのこと企業規模・従業員数なども一切わからない。そのため、どのような産休・育休復職者の人事制度が女性活躍において効果あるものなのかは分析できない。本稿では、あくまでも「女性活躍推進で先進的だと考えられる企業において、産休・育休復職者や短時間勤務者の状況とそれらにかかわる人事管理制度の実態」を記述し、データの制約はあるものの分析を試みたものである。

## (3) 質問項目

調査の質問項目は主に次の8つから成る。

- Q1：時間制約のある従業員向けの働き方・制度
- Q2：2019年度産休・育休からの復職者及び短時間勤務での復職者の数（男女別）
- Q3：上記の状況に見られる2020年度以降の変化
- Q4：短時間勤務制度の最長利用可能期間と最多利用期間の実態
- Q5：短時間勤務利用者に対する早期フルタイム復帰への働きかけの有無
- Q6：Q5の早期フルタイム復帰の取組み内容
- Q7：短時間勤務者の人事評価の状況

## Q8：「時間制約のある従業員の評価」への課題

### (4) 利用するデータ

55社のデータのうち、Q1～8までの質問に対して自由記述を除くすべてに回答している企業は44社であった。さらに、Q2について、「2019年度に育休から復職した者のうち短時間勤務者数」が「育休復職者数」を上回る回答をした3社は集計から除いた<sup>1)</sup>。その結果、集計の主な対象は41社である（以下、「41社のデータ」）。集計から除いた14社は、主な集計41社とともに、制度の有無について尋ねたQ1と自由記述回答のQ3とQ8の回答のみ利用することにする（以下、「55社のデータ」）。

## 2 調査結果

ここでは、まず(1)Q2より男女の育休と短時間勤務の制度利用状況を把握する。その上で、(2)Q1より時間制約のある従業員向けにどのような働き方・制度が導入されているのか、そして(3)Q3より、それらの状況がコロナ禍の2020年4月以降に変化しているとしたら何かを把握する。次に、短時間勤務制度に焦点を当て、(4)利用期間（Q4）、(5)短時間勤務利用者に対する早期フルタイム復帰への働きかけの有無（Q5、6）、(6)短時間勤務者の人事評価のルールの有無と課題（Q7、8）を見ていく。

### (1) 男女の育休と短時間勤務の制度利用状況（Q2）

女性活躍推進の一環で多様な働き方を進めている企業が多いと思われる本調査対象の企業で、実際にどの程度の育休復職者および短時間勤務者がいるだろうか。

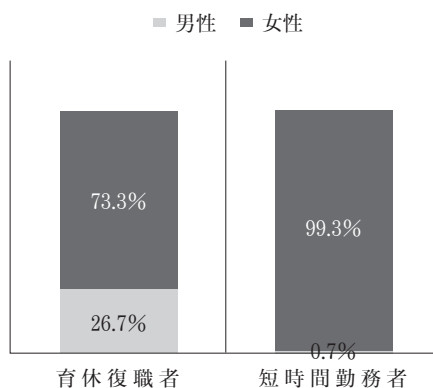
まず、41社のうち、育休復職者のいる企業は、男性30社（73.2%）、女性41社（100%）であった。厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」では、育休者の有無別事業所割合が男性15.8%、女性87.5%である<sup>2)</sup>ことから、本調査では高いことがわかる。

復職者のいる企業に限ってみると、男性の復職者数は1～797人（1社あたり平均88.1人）、女性の復職者は1～489人（同73.0人）である。企業規模が不明のため、男性の復職者の人数が多いのか少ないのかの判断はできないが、男性育休取得者数が100人以上の企業が7社ある。また、各社の復職者の男女比率の平均をみると、男性26.7%、女性73.3%である（図表1）ことから、一般企業と比べて本調査の対象となった企業では、男性育休復職者の割合は多いと考えられる。

次に、短時間勤務者がいる企業は、女性では41社（100%）であるのに対して、男性では9社（22.0%）と少なくなる。短時間勤務者がいる企業における短時間勤務者数をみても、女性は1～234人（1社あたり平均46.9人）に対して、男性は1～4人（1社あたり平

均2.0人)と少ない。各社の短時間勤務者の男女比率の平均は、41社でみると男性0.7%、女性99.3% (図表1)、男性の短時間勤務者のいる9社に絞ってみても、男性3.2%、女性96.8%である。育休復職者がいる企業(男性30社、女性41社)のうち短時間勤務者の割合は男女計で51.3%、男性1.2%、女性70.3%である。

図表1 育休復職者と短時間勤務者の男女比



注：各社の男女比率を平均したものである。

これらより、女性活躍で先進的な取り組みをして男性の育休取得者が多い本調査の企業であっても、男性が短時間勤務をすることはまだ少ないと言える。

## (2) 時間制約のある従業員向けの働き方・制度 (Q1)

時間制約のある従業員にとって、時間に融通のある働き方ができることは魅力的である。そうした働き方を認める制度として、短時間勤務制度、フレックスタイム制、在宅勤務などが挙げられる<sup>3)</sup>。本調査(55社のデータ)では、法定で導入義務のある短時間勤務制度は55社すべての企業で設けており、続いての導入状況は、在宅勤務48社(87.3%)、フレックスタイム37社(67.3%)、その他19社(34.5%)となっている。育児短時間勤務制度については後の(3)にて詳述するため、ここでは他の制度について述べる。

まず、在宅勤務については、初めてのコロナ禍で混乱した2020年に行われた調査であるからか、導入率が87.3%と高い<sup>4)</sup>。しかし、3~4年ごとに行われている産労総合研究所「第8回 人事制度等に関する総合調査」(『人事実務』2021年2月号)でも、「リモートワーク(在宅勤務・モバイルワーク・サテライト勤務など)」の導入率は、2016年5.1%から2020年70.1%に急増している<sup>5)</sup>ことから、本調査の企業だけの特徴ではない。

次に、フレックスタイム制は、厚生労働省が働き方改革の一環として進めているもので、業務状況に応じて、始業・終業時刻を従業員が自ら決め、柔軟に働く仕組みで、必ず勤務する「コアタイム」のあるフレックスタイムや、選択により労働できる「フレキシブルタ

イム」を組み合わせる（コアタイム無しでもよい）ものである<sup>6)</sup>。厚生労働省「令和3年就労条件総合調査」（有効回答数4,103）での導入率はわずか6.5%（1,000人以上28.7%，300～999人15.6%，100～299人8.7%，30～99人4.1%）で、大企業ほど導入率は高いが、それでも3割弱である。本調査における導入率は67.3%で、上記の大企業よりはるかに高い。

「その他」を選択した19社のその他の具体的内容（自由記述）は、所定外・時間外労働の免除（7社）、1ヶ月もしくは1週間の勤務日数を減らす短日数勤務（5社）が挙げられ、また、短時間勤務と短日数勤務の併用可、育児短時間勤務とフレックスタイムの併用可、時差勤務、子の看護休暇を時間単位で取得可など、複数の働き方を可能にすることで働き方を柔軟にする工夫が見られた。

### ③ 2020年4月以降の変化（Q3）

2020年はコロナ禍の初年であり、2019年までとは異なる変化が見られたのだろうか。Q3をみる（以下、本項の「 」内は自由記述回答）と、一つはコロナ禍で受けた影響、もう一つはコロナ対策として柔軟な働き方への変更に関する記述が見られた。一つ目のコロナ禍で受けた影響は、「コロナで保育園に預けられずに復職延長が例年より多くなった」といった復職延期者の増加（7社）、短時間勤務利用者の増加（1社）であった。そのうち、「復職月が例年4月末～5月頭であるものが、6月～11月、12月まで後ろ倒しになっている。例年子が1歳で復職する人が多いが、2歳ぎりぎりまで伸ばす人が増加している。」などのように、コロナ禍の影響を受けて復職延期が長引いた、もしくは短時間勤務利用が増加した、という4社は、短時間勤務以外に柔軟な働き方ができる制度の導入がないか少ないという共通の特徴が見られた。一方、残りの4社は、例えば「4月は復職が減ったが、5月以降は特に変化なし」など大きな影響を受けていない。これらの4社に共通しているのは柔軟な働き方ができる制度を複数取り入れていることであった。

二つ目のコロナ対策として柔軟な働き方への変更に関する記述は8社で見られ、在宅勤務の対象者や回数などの利用制限を緩和したり、フレックスタイムをコアタイムの無いフレキシブルフレックスにしたり、24時間いつでも都合のよい時間帯に働けるスーパーフレックスタイムを導入したりして、それらを誰でも利用できるようにしたなど、積極的に柔軟な働き方に変えていた。それらの企業では、短時間勤務者が、「在宅勤務へシフトしたケース」や「実質的に所定労働時間分に近い時間、勤務できているケース」が出て、8社中5社は、「2019/9時点の短時間勤務者のうち約25%にあたる人がフルタイム勤務もしくは勤務時間変更（例6H/日⇒7H/日）」など、短時間勤務からフルタイムへのシフトが見られたと回答している。



このように、自由記述の Q3 からは、コロナ禍で柔軟な働き方の制度が複数あり、それらの制度を実際に利用できている企業において、育児休業からの早期復職がしやすく、その復職後も短時間ではなくフルタイムでの勤務が多くなるものと推察される。

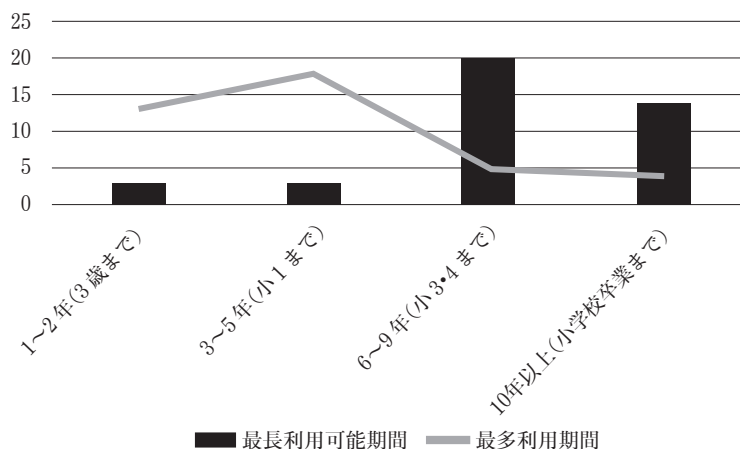
#### (4) 短時間勤務制度の利用期間 (Q4)

短時間勤務制度は、厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」では導入率が68.0%であるのに対して、本調査では全社で導入されていた。しかし、短時間勤務制度は育児と仕事の両立がしやすいというメリットがある一方で、フルタイム勤務時より成長につながる仕事を与えられにくく、利用期間が長いほどその後の昇進を含めたキャリア形成に負の影響を及ぼすと考えられる(松原 2012, 武石 2013, 奥野・大内 2019)。そこで、短時間勤務制度の利用期間を見てみよう。

短時間勤務制度の最長利用可能期間(自由記述)は、法定の3歳までが3社(7.3%)、小学校始期まで1社(2.4%)、小学校1年までが2社(小学校就学初年度の7月末までと小学校1年生の年度末までが各1社)(4.9%)、小学校3・4年までが20社(48.8%)、小学校卒業・中学校始期まで14社(34.1%)、希望する年限までが1社(2.4%)で、法定より長い企業が多かった。小学校1年まではいわゆる「小1の壁<sup>7)</sup>」への対応、小学校3・4年までは低・中学年までの学校の帰り時間が早いことへの対応、小学校卒業までは学童保育の利用年限への対応など、さまざまな理由で設定されているものと思われる。

これらの企業で、短時間勤務制度の実際の利用期間のボリュームゾーン(最多利用期

図表2 短時間勤務制度の最長利用可能期間と最多利用期間 (単位:社)



注: 最多利用可能期間の分類は1~2年, 3~5年, 6~9年, 10年以上。

短時間勤務制度の最長利用期間は自由記述で聞いており、このグラフでは3歳まで、小学校始期と小学校1年まで、小学校3・4年まで、小学校卒業までの4分類とした。

間)は、1~2年が13社(31.7%)、3~5年が18社(43.9%)、6~9年が5社(12.2%)、10年以上が4社(9.8%)であった(他に未回答1社)。多くの人が必ずしも最長利用可能期間の上限まで取っているわけではない(図表2)。

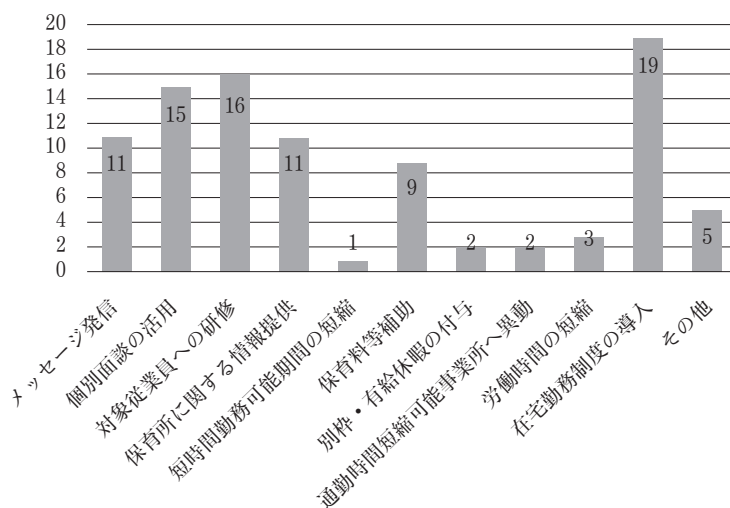
企業としては人材育成上、個人としてもキャリア形成上、早期にフルタイム復帰した方が望ましい面がある。では、企業は早期フルタイム復帰への働きかけを行っているのだろうか。次でみていこう。

(5) 短時間勤務利用者に対して早期フルタイム復帰への働きかけの有無(Q5, 6)

早期フルタイム復帰への働きかけは41社中24社(58.5%)が行っており、3社(7.3%)が検討中、13社(31.7%)が行っていないと回答していた。

働きかけを行っている企業24社の取組内容(複数回答可)としては、「在宅勤務制度の導入」(19社46.3%)、「産休前・育休中・復職後の社員への研修の活用」(16社39.0%)、「個別面談の活用」(15社36.6%)が多く、「可能であれば早期にフルタイム勤務に復帰するよう、メッセージを発信」と「保育所の探し方や保育体制の作り方の情報提供」(11社26.8%)が続く(図表3)。取り組みは複数組み合わせられており、その取り組み数は平均3.86であった。

図表3 早期フルタイム復帰への働きかけの取組内容 (単位:社)



注: Q5の早期フルタイム復帰への働きかけの具体的内容で、複数回答可である。

(6) 短時間勤務者の人事評価の状況と課題(Q7, 8)

これまで見てきたように、短時間勤務の利用者は多いが、企業によって、短時間勤務制



度の最長利用期間や実際の利用されている期間のボリュームゾーンは異なり、企業の6割近くが早期フルタイム復帰への働きかけを行っている。では、短時間勤務を利用している者の人事評価のルールはどの程度明確なのだろうか。41社のデータでQ7をみると、明文化されている企業（8社19.5%）や内規としてある企業（3社7.3%）は4社に1社に過ぎない。注意点として伝えている企業（9社22.0%）もあるが、半数以上の21社ではルールが特がない。

Q8では、時間制約のある従業員の評価についての課題、その解決策や対策としての自社の方針や取組みを聞いている。そこで、55社のデータのうち回答した29社の自由記述からキーワードを出してみたところ、大きく次に分けられた。（下記（ ）内は記述されたキーワードの数である。）

- ①評価に関わるもの：「評価の仕組み」(8), 「公平性」(5), 「納得性」(3), 「成果による評価」(2), 「仕事の質と時間」(2)
- ②管理者・評価者の意識と行動に関わるもの：「仕事の配分」(8), 「管理職の配慮, 思い込み, 認識」(7), 「意識改革」(4), 「評価者の無理解」(3)
- ③その他：「残業のない働き方へ」(2), 「当事者の遠慮」(1), 「制度定着」(1)

次に、上記の29社を、Q7の人事評価のルールの明文化（5社）、内規（1社）、注意伝達（7社）、なし（16社）の4グループに分けて自由記述をみてみよう（以下、回答例として自由記述内容を『 』で引用する）。

まず、どのグループでもみられたのが、「管理職の配慮, 思い込み, 認識」や「評価者の無理解」を起因とした短時間勤務者への「仕事の配分」に関するもので、11社あった。『産育休復帰後及び短時間勤務期間の評価については明文化し、全従業員に公表するとともに評価者のマニュアルにも記載しているが、一部の評価者において正しく理解, 実施されていない実態がある。』

・時間制約がない（フルタイム働ける）社員に重要なテーマや役割がアサインされる傾向があり、結果として評価に差が出る。』（ルール明文化）

『業務量ではなくアウトプットの質とコンピテンシーで評価してもらうように管理職に人事から依頼しているが、①一定の業務時間を確保しないとアウトプットの質も上がらない業務内容である、②時短をしている人たちに対する過剰な配慮が管理職にあり、成長機会を十分に与えられていない結果、コンピテンシーにおける成長が見られない場合がある、という点が課題と認識しています。』（注意伝達）

短時間勤務者とそれ以外のフルタイム勤務者との間の仕事配分や評価・フィードバックに対する「公平性・納得性」の問題も挙げられている（7社）。

『時間的制約がある社員に、重要な仕事や経験値が上がるような仕事を与えられてい

ない。

→上司も、社員本人も、「何かあったときに対応できない」ということで諦めてしまっている傾向がある気がするのですが、具体的な解決や対策はとれていません。

・（評価ではないですが）シフトで、時間的制約がある社員の日中の勤務が優先され、制約のない社員からの不満が出つつある状況。

→女性社員の増加に伴い、時間的制約がある社員も増えてきて、その他の社員からの不満も聞かれるようになってきましたが、対策はできていません。』（ルールなし）

そこから、管理職や当事者の「意識改革」に課題認識を持ち、実施しているという企業（4社）があるが、それらは明文化、内規、伝達のグループで見られ、ルールなしグループでは見られなかった。

『時間制約のある社員が納得感をもって評価のフィードバックを受けられるよう、評価者・被評価者に更なる意識改革が必要と考えます。解決策として、産休・育休取得者とその上長を対象にマインド醸成を目的の1つとした休職前「オリエンテーション」を行っています。』（ルール明文化）

ルールが明文化されているグループの特徴として2社で挙がっていたのが「残業のない働き方へ」の提案であった。

『労働時間ではなく成果で評価されるが、能力が同じであれば一般的には労働時間が長い方が成果物も多くなる。したがって時間制約のある社員が一般社員と同じ土俵に立つには、一般社員の時間外労働を削減することが課題と捉え取り組んでいる。』（ルール明文化）

ルールなしグループの特徴として、もともと成果に基づいた「評価の仕組み」があるという認識の企業が7社あったことである。そのうち、その評価の仕組みが機能しているために短時間勤務者への評価についての課題認識はないという企業が4社あった。

『時短かどうかで評価に差異はなく、成果に応じた評価を行っているため、特に課題は認識していない』（ルールなし）

一方、評価の仕組みがあっても課題認識のある企業（3社）もある。

『業務量（時間）が評価される時代ではないため、従来よりアウトプットをベースとした人事評価の仕組みを構築してきたが、実態面の運用は道半ば。継続的な働き方改革等を通じて、更に改善していく方針。』（ルールなし）

『時間制約のある社員の評価は「評価対象期間」のみ明示されており、3年前に成果評価に移行した人事制度に適應されていない。』（ルールなし）

### 3 小括

以上の「時間制約のある従業員の評価」に関するアンケート調査の分析結果をまとめると、まず、女性活躍で先進的な取り組みをしていると考えられる本調査対象企業では、男性の育休復職者のいる企業が41社中30社（73.2%）と高く、男性の育休復職者数も1~797人（1社あたり平均88.1人）と多いが、男性の短時間勤務利用者のいる企業は9社（22.0%）、その9社の短時間利用者数も1~4人（1社あたり平均2.0人）と少ない。

次に、柔軟な働き方を認める制度として、短時間勤務は全社で導入されており、コロナ禍もあって在宅勤務の導入率が87.3%と高く、フレックスタイム（67.3%）も高かった。そして、短時間勤務と短日数勤務の併用可、短時間勤務とフレックスタイムの併用可、時差勤務、子の看護休暇を時間単位で取得可など、複数の働き方を可能にすることで働き方を柔軟にする工夫が見られた。さらに、自由記述から、コロナ禍で進んだ柔軟な働き方の制度が複数あり、それらの制度を実際に利用できている企業において、育児休業からの早期復職がしやすく、その復職後も短時間ではなくフルタイムでの勤務が多くなるものと推察された。

短時間勤務制度については、最長利用可能期間は小学校3・4年まで（20社）、小学校卒業まで（14社）が多かったが、最多利用期間は3~5年（18社）、1~2年（13社）で、多くの人が必ずしも最長利用可能期間の上限まで取っているわけではない。そして、企業の6割近くが早期フルタイム復帰への働きかけをしていた。その取り組み内容としては、「在宅勤務制度の導入」、「産休前・育休中・復職後の従業員への研修の活用」、「個別面談の活用」が多かった。

短時間勤務利用者の人事評価については、半数超の企業でルールがなく、明文化されている企業や内規としてある企業は4社に1社に過ぎない。時間制約のある従業員の評価についての課題としては、第一に、「管理職の配慮、思い込み、認識」や「評価者の無理解」を起因とした短時間勤務者への「仕事の配分」に関するもの、第二に、短時間勤務者とそれ以外のフルタイム勤務者との間の仕事配分や評価・フィードバックに対する「公平性・納得性」が多く挙げられた。人事評価のルールが何らかの形である企業グループで見られたのが、管理職や当事者の「意識改革」への課題意識であり、明文化されている企業グループでは男女共の「残業のない働き方へ」の提案も見られた。一方、ルールのない企業グループの半数近くの7社では、もともと男女にかかわらず成果に基づいた「評価の仕組み」があり、それゆえに短時間勤務者への評価についての課題認識がないという企業（4社）と、評価の仕組みがあっても運用がうまくいっていないという課題認識のある企業（3社）に分かれた。

上記で挙げたように、時間制約のある従業員の人事評価について、半数超の企業で明確

なルールを定めていなかった。それでは、人事評価についてどのようなルールを設ければ、休業や短時間勤務などが不利とならないだろうか。この点について、次章の、産休・育休取得者の人事評価に明確なルールを設けているZ社のケースはヒントになるだろう。

### III Z社のケース

#### 1 Z社の人事評価制度

Z社の人事評価は、成果評価と統合評価の2つからなる（図表4）。

図表4 Z社の人事評価

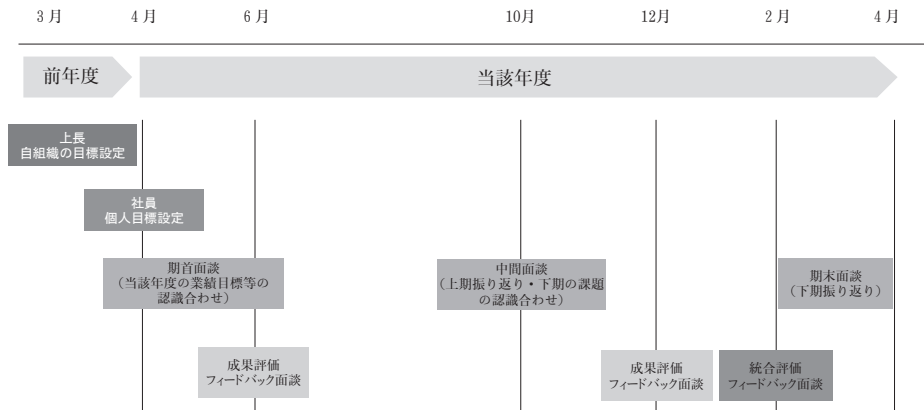
|      | 評価対象       | 評価実施日                | 評価期間            | 評価段階                                   | 反映先                |
|------|------------|----------------------|-----------------|--|--------------------|
| 成果評価 | 業績         | 年2回<br>(4月1日, 10月1日) | 10月～3月<br>4月～9月 | 5段階<br>(V, IV, III, II, I)<br>* 標準評価II | 特別手当<br>月給等        |
| 統合評価 | 業績<br>及び行動 | 年1回<br>(10月1日)       | 10月～9月<br>(1年間) | 4段階 (A, B, C, D)<br>* 標準評価C            | 昇格<br>月例給<br>退職手当等 |

成果評価では、期間中の個人の業績を評価する。4月1日と10月1日に実施される。4月1日から9月30日までが前半、10月1日から3月31日までが後半の評価期間となる。標準評価（「期待し要求されるレベル」）をIIとするVからIまでの5段階で評価を行う。成果評価の結果は、特別手当（賞与）と月給等に反映する。成果評価では目標管理を導入し、半期毎に定めた目標の達成度と実績を評価する。

一方、統合評価は、業績に加え、リーダーシップなどの定性的な側面も評価する。統合評価は、年に1回、10月1日に行われる。評価期間は10月1日から9月30日までの1年間である。標準評価をCとしてAからDまでの4段階で評価される。統合評価の結果は、昇格、月給、退職手当等に影響する。統合評価でも、目標管理が導入されている。

3月に上長は自組織の上位目標を確認し、部下に伝える（図表5）。それを受けて4月には各個人が個人目標の設定を行い、4月から5月にかけて行われる上司と部下の期首面談で各自の個人目標が確定する。この目標が、半年毎に実施する成果評価の基準、および1年間の統合評価の基準となる。10月1日には前半の成果評価および1年間の統合評価が、

図表5 成果評価と統合評価の面談スケジュール



4月1日には後半の成果評価が行われる。賞与に反映される成果評価の結果は12月と6月に、2月からの月給に反映される統合評価の結果は2月に、それぞれフィードバックされる。

このようにみると、同社のスケジュールでは、評価関連の面談が年6回（期首目標設定面談、前期成果評価フィードバック面談、進捗確認中間面談、後期成果評価フィードバック面談、統合評価フィードバック面談、達成度評価期末面談）も行われる手厚いものとなっている。現場の負担が懸念されるが、この点は面談にあたる上司と部下それぞれが面談の実施と結果をシステムに入力する仕組みがある。さらに、人事部が定期的にそれらをチェックし、年6回の面談をきちんと実施するように促している。

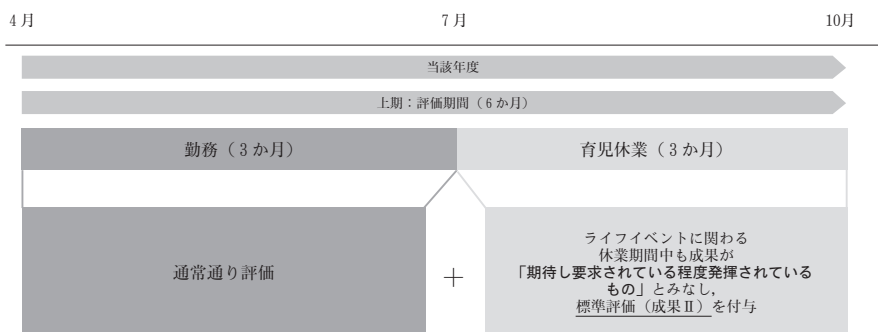
## 2 産休・育休取得者の人事評価

次に、同社の産休・育休取得者に対する人事評価の実施方法についてみていこう<sup>8)</sup>。Z社が先進的なのは、評価期間と重なる休業期間の人事評価を標準評価とすると定めた点である。

まず、成果評価に関する制度である。先述のように、成果評価は6か月を評価期間として年2回実施する。6か月全てを休んだ場合、この間の成果評価は実施されず、成果評価は付かない。一方、この6か月間に1日も勤務した場合には成果評価を実施する。評価期間に1日のみ勤務し、それ以外を休業した場合、成果評価は低くならないだろうか。このような場合、同社では休業期間中は標準（成果Ⅱ）の評価とすることを定めている。

具体的には次のようである（図表6）。例えば、4月1日から9月30日までの成果評価期間において、7月1日から1年間の育児休業を取得した従業員の成果評価についてみてみよう。

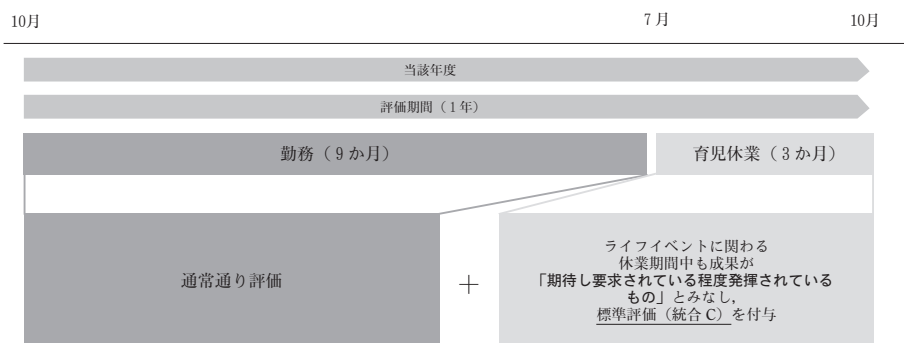
図表6 産休・育休を取得した場合の成果評価の実施方法



当該従業員は、4月1日から6月30日までは通常勤務を行なっているため通常通りの成果評価（4月に定めた目標の進捗度評価）を受ける。そして育児休業に入った7月1日から9月30日までの3か月分の勤務していない期間は、上述のルールに基づき標準の成果Ⅱと評価される。この従業員の前期の成果評価は、勤務期間中の評価と、勤務していない期間の標準評価Ⅱを合わせて評価される。前半3か月の勤務期間中に標準よりも高い評価を得ていれば、たとえ休業を取得しても前期の成果評価は標準よりも高くなる。

もう1つの評価、通年で実施される統合評価はどのようになっているだろうか。統合評価は6か月を基準として考える。1年間の評価期間のうちの6か月を超えて休んだ場合、統合評価は行われぬ。一方、休業が6か月以下の場合、つまり勤務期間が6か月以上の場合には統合評価が実施される。先と同じく7月1日から1年間の育児休業を取得する従業員のケースをみてみよう（図表7）。

図表7 産休・育休を取得した場合の統合評価の実施方法



統合評価は10月1日から、翌年9月30日までの1年間を評価期間とする。1年の評価期間の間、当該従業員は、休業取得の前年の10月1日から翌6月30日までの9か月を勤務し、7月1日から9月30日までの3か月を休業する。先に述べたように6か月以上の勤務期間



があるため統合評価を行う。通常勤務をした9か月は、通常通りの統合評価を実施する。そして、残りの3か月の休業期間については、「期待し要求されている程度能力が発揮されているもの」とし、標準評価（統合C）とする。従って、先程と同様に、たとえ休業期間があったとしても、それ以前に標準以上の統合評価を得ていた場合には、1年間の統合評価は標準よりも高くなることもあり得る。

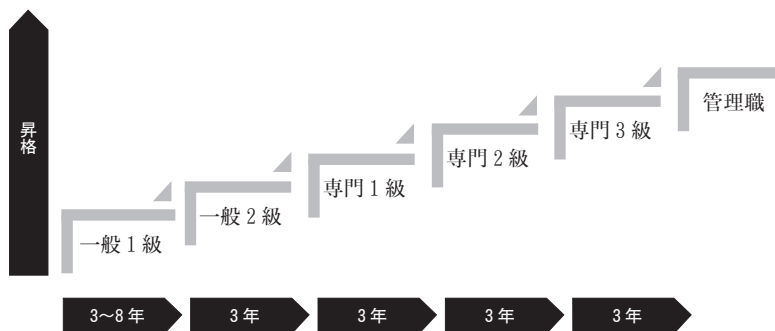
当該従業員は7月1日から1年間の育児休業を取得するため、6か月以上の休業期間が生じる翌年の統合評価は実施されない。しかし、統合評価は昇級に反映する。昇級は、基本給に直接的に影響を与え、また役職の決定にもつながる重要なものである。

この点について、同社はシンプルで重要な2つのルールを定めている。1つは、昇級に必要な在級年数について育児休業期間中を在級年数としてカウントする。もう1つは、休業期間中の人事評価をスキップし、休業前と休業後の人事評価を連続したものとみなす。この点について、次にみて行こう。

### 3 休業取得と昇級と昇進

Z社は、職能資格制度を導入している。一般資格グループ、専門資格グループ、そして管理職の3段階に分かれ、さらに一般資格グループは2段階、専門資格グループは3段階に分かれている<sup>9)</sup>（図表8）。

図表8 昇級制度の概要



昇級には2つの条件がある。1つは定められた在級年数をクリアすること、もう1つは資格等級毎に定められた基準以上の統合評価を2期連続で取得することである。在級期間条件、2期連続の評価基準の条件は、いずれも1年以上と比較的長期休業となりがちな育児取得者には厳しい条件である。休業期間を在級年数にカウントしなければ、昇級が遅れる。また、休業によって連続した高評価を取得することが困難になってしまうからだ。

この問題を解決するために同社が定めたルールは、次のようなものだ。まず、育児休業

期間を在級年数としてカウントする。このことにより、休業しても昇級が遅れなくなった。

次に、基準評価以上を2期連続で取得する条件については、休業期間中の統合評価をスキップし、休業前と休業後の統合評価を連続したものとみなす。例えば、休業に入る前にA評価を取得し、休業期間に入って統合評価がなされなかった場合でも、復職後の統合評価がAであればそれを連続した評価とみなす。

さらに、休業に重なる評価期間中に標準評価Cを得た場合でも（先述のように、期間中の統合評価は標準評価Cと定められていた）、休業前の本人の評価を用いて昇級を判断することとした。例えば、休業に入る前年の統合評価でA評価を取得していた場合、休業が重なる年度の統合評価はCであっても、復職後再びA評価となった場合には、前年のC評価はスキップし、連続してA評価を取得したものとみなす。

このように同社では、休業期間が人事評価で、さらには昇級でも不利にならないように制度化されている。

#### 4 休業期間中の人事評価の要点

以上のように復職者の人事評価の先進的な事例としてZ社のケースを詳述した。このケースから、産休・育休取得者の人事評価の要点は次の2点と考えられる。

第1点は、休業期間と人事評価期間の関係である。従業員は人事評価の対象となる期間、継続的に就業していることが通常である。しかし、休業を取得すると、人事評価の期間中に就業しない日が生じる。その際、人事評価の対象となるか否かを明確にルール化しておく必要がある。Z社の場合には、成果評価であれば半年の人事評価期間の間に1日でも就業した日があれば評価の対象となった。統合評価の場合には、評価期間の半分、つまり6か月以上の就業日があれば評価の対象となった。このように就業日数や期間により人事評価の対象者をあらかじめルール化しておくことが必要である。そうすることによって、評価者は、途中で就業しない期間のある部下について評価すべき就業期間やその期間の貢献度に注目できる。休業者自身も、人事評価の対象となるか否かが明確であることによって、人事評価を意識した働き方ができる。ルール化された人事評価の期間が休業取得者にとって不利なものとなっはいけないことは言うまでもない。

第2点は、人事評価の実施に関するルールである。これについてはさらに2点の検討が必要である。1つは人事評価の期間中に休業期間が生じる場合の人事評価の実施方法である。つまり、評価期間中に就業する日と、せずに休業した日が混在する場合である。もう1つは、昇進・昇格に関わる休業中の人事評価の定め方である。

前者から検討しよう。Z社の事例では、就業した日については通常通りの人事評価を行い、就業しなかった日については標準評価を与える。標準評価、つまり他の従業員と比べ

て平均的な貢献をしたものとみなす方法は、休業取得者の不利とならず望ましい方法と考えられる。もう1つ考えられるのは、休業取得者の休業前の人事評価と同等の評価を付与する方法である。就業していなくても、就業前と同じだけの貢献をするとみなす方法である。休業がなければ同じレベルの働きをしたらどうかとの仮定は無理なものではない<sup>10)</sup>。

後者、昇級・昇進に関わる休業中の人事評価についてである。在籍年数のカウントに含むのか否か、連続した高評価が必要な場合の休業期間の人事評価をどのようにするのか等が問題となる。いずれも、休業取得者の不利にならないよう定めることが必要である。Z社の統合評価は、休業期間を当該資格の在級年数にカウントする。また、昇格に必要な条件である連続した高評価（等級毎に規定）については、休業が重なる期間の人事評価をスキップし、休業前の評価との連続性をカウントする。この方法は、休業前の人事評価と同等の評価を付与するのと同じ考え方である。休業がなければ同じレベルの働きをしたらどうかと考えるものである。

#### IV 最 後 に

出産、育児、介護等により1年以上にわたり休業を取得したり、変則的な働き方をする従業員が増加している。そのような者をどのように管理し、また評価すればよいのだろうか。休業取得や制限のある働き方をしても不利益にならず、またモチベーションを維持、向上させる人事管理が必要である。

IIでは、筆者たちが調査を行うことができた女性活躍推進に積極的な企業55社のアンケート結果を分析した。その結果、半数以上（51.2%）の企業で時間制約のある従業員の人事評価について明文化されたルールが特になかったことがわかった。それらのうちには、成果を重視するため働く時間は関係ないとする企業もあった。しかし、その一方で、どのような人事評価であれば、働く時間の制約や、出産・育児による休業を取得した従業員を公平に評価できるか模索している企業もあった。

そこで、IIIではZ社の事例をもとに、産休・育休取得者が不利にならない人事評価のルールについて詳述した。その上で、2つの要点を示した。1点は、人事評価の対象となる期間のルール化である。休業が生じた場合、人事評価の対象となる条件を予めルール化しておく必要がある。人事評価の種類や目的によって異なるため、個々の人事評価について定めておく必要がある。もう1点は、付与する人事評価のルール化である。休業によって就業しない期間の人事評価はどのようにするのが望ましいだろうか。1つは、他の従業員と比較して標準的な評価を付与する方法である。もう1つは、休業に入る前に得ていた人事評価を付与する方法である。これらは、出産や育児、介護による休業が不利にならな

いように、またその者たちがモチベーションを維持できるような人事評価を行うための実務的な方法と考えられる。

既述のように、Ⅱのアンケートデータは企業の秘匿のため公開できない点が数多くあった。同様に、Z社についても企業の特徴が開示できなかった。その事例研究もわずか1社である。今後、異なる方法による調査を実施し、これらの限界を解決する必要がある。

#### 注

- 1) Q2の設問文は「貴社で、2019年度（1年間）に産休から復職した社員は何人いますか？（概算でも可）そのうちの何人が短時間勤務での復職ですか。不明な場合、当該年に短時間勤務を開始した社員数をお答えください。わかれば男女内訳もお書きください。」である。「2019年度に産休から復職した者のうち短時間勤務者数」が「産休復職者数」を上回る場合は、明らかに「当該年に短時間勤務を開始した社員数」であると考えられるため、集計データから3社は除いた。また、「うち短時間勤務者数」が「産休復職者数」を上回らない場合でも、回答された「短時間勤務者数」が「当該年に短時間勤務を開始した社員数」である可能性はある。この点は調査設計の不備である。
- 2) 同調査では、配偶者または本人が出産した男女の産休取得率は12.65%、81.6%であるが、本調査では母数となる出産した男女の人数が不明のため、産休取得率は算出できない。なお、男性の産休取得期間は短いとされるが、本調査の対象企業でも短いかどうかはわからない。
- 3) 育児・介護休業法では、育児にかかわる者の働き方に関するものとして、企業は所定外労働・時間外労働・深夜業の制限、短時間勤務の措置を講じなければならないとされる。
- 4) 導入しても必ずしも実際に利用されているとは限らないが、総務省『令和3年版情報通信白書』では、テレワークの「実施」状況は、2020年4～5月は約55%（大企業約83%、中小企業約51%）、同年7～11月は3割前後（大企業約6割、中小企業3割弱）であることから、本調査55社でもある程度の利用はあるものと考えられる。
- 5) 2020年10～11月に実施された調査。回答は184社（従業員規模1,000人以上39社、300～999人62社、299人以下83社）。ただし、フレックスタイム導入率について、別の厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」では、2019年の4.0%から10.0%の増加にとどまっている。
- 6) さらに、24時間いつでも都合のよい時間帯に働ける「フルフレックス」や「スーパーフレックス」がある。
- 7) 保育園の頃より小学校になってからの方が仕事と育児の両立が困難になることを指し、文部科学省や厚生労働省が「放課後子ども総合プラン」（2014年）や「新・放課後子ども総合プラン」（2018年）を策定して、対策している。
- 8) 以下で述べる休業者への人事評価の対応は、現時点では出産休暇、育児休業、介護休業等の取得者のみが対象である。
- 9) ここでいう一般資格グループとは、「自律的・主体的な職務遂行行動を通じて業績をあげる者で構成する資格グループ」を意味する。専門資格グループは、「高い付加価値の創造により優れた業績をあげる者で構成する資格グループ」と位置づけられている。
- 10) この場合、休業前の評価が偶然にも何らかの理由で低かった場合、そのままの低い人事評価

が付与されることになる可能性があり、休業者のモチベーションの点からは検討が必要である。

#### 参 考 文 献

- 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－」, 『日本労務学会第52回全国大会報告論集』, pp.236-244.
- 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巻第1・2号, pp.85-115.
- 奥野明子・大内章子・奥井めぐみ（2022）「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, pp.71-92.
- 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.
- 松原光代（2012）「短時間正社員制度の長期雇用がキャリアに及ぼす影響」, 『日本労働研究雑誌』, 労働政策・研修機構 Vol.54-10, pp.22-33.
- 脇坂明（2007）「育児休業, 育児短時間勤務と人事考課」, 『電機連合21世紀生活ビジョン研究会報告書』, pp.117-136.