

# テレワークの課題をひもとくと組織全体、ひいては社会全体の課題が見えてきます

コロナ禍による自粛期間中、テレワークに取り組んだ方が多いことでしょうか。この機に、今後も多様な働き方の一つとして拡大が望まれるテレワークですが、「一人ひとりの成果をどのように評価するのか」という課題もあります。人事評価制度の研究に取り組む奥野明子教授にお話を伺うと、それだけでは足りない、組織や社会のありようから考え直す必要性が感じられました。

## テレワーク拡大を阻む 日本式の雇用形態

テレワークは、私が2012年に甲南大学に着任してすぐ、講義で取り上げたテーマの一つです。当時から学生に「あと何年かで、みなさんは大教室に座って受講する必要がなくなりますよ」と言っていたのですが、図らずもコロナ禍でそうになりました。4月からの自粛期間中、講義はオンラインへと移行しました。移動時間の無駄がないなど、テレワークのメリットを実感しました。

ただ、日本でテレワークがさらに広がり、定着するためには多くの課題があります。その中でも、テレワーク下での人事評価は、いまだ多くの企業の関心事です。コロナ禍で急にテレワークに取り組んだ企業では、それに見合う人事評価制度の整備が追いついていません。

人事評価制度とは、①担当している仕事をどれだけ遂行したか(成果)、②職務遂行に必要な知識やスキルをどれだけ有しているか(能力)、③仕事に社会全体が過渡期に入っていることは間違いないでしょう。

## 社会の仕組みを変えて 生きやすい社会へ

ジョブ型の働き方を浸透させるには、「転職は悪」という意識から変えていくことです。定年まで勤め上げると褒められた終身雇用と違い、ジョブ型は職務の専門性を武器に、有期雇用で複数の企業を移動する働き方だからです。ジョブ型の働き方が普及すれば、A社を辞めた人がB社に入り、C社からA社にまた人が入って…というように、労働市場で

対してどのような態度をとっているか(意欲 姿勢)を、一定の基準で客観的に評価する仕組みです。しかし、テレワークだと上司からはどれもが見えにくいため、これまでの人事評価制度が上手く機能しません。

私が人事評価というテーマに出合ったのは大学時代です。学ばずば学ばず「人事評価はマネジメントそのものだ」と感じます。人事評価制度は、組織が求める行動や能力をメンバーに伝えるためのメッセージです。組織にとって望ましい行動が、高く評価されます。テレワークだけを見ずして人事評価制度をつくり変えることは、簡単ではありません。これまでの日本の企業では、年功序列的に処遇が決まるので、人事評価制度を詳しく規定してきませんでした。また、職務の区分があいまいで、テレワークに切り替えづらいといったケースも多く見られます。では、どのような働き方であれば、テレワークと適切な人事評価を両立できるのでしょうか。

## これから推進したい 働き方は「ジョブ型」

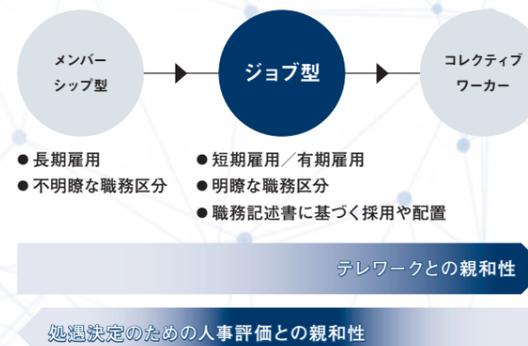
ここからは図を使ってご説明しましょう。現在よく聞かれることばを使うと、働き方(雇用形態)は大きく3つに分けることができます。

■メンバーシップ型：従来から日本の企業に多い働き方。勤続年数とともに職位や給与が上がるため、人事評価の必要性は少ない。職務の区分が不明瞭なので、テレワークには不向き。

■ジョブ型：「この仕事はこの人に」という明確な職務区分のもとで働く。企業と雇用関係にあるため、処遇を決めるための人事評価が必要。

■コレクティブワーカー：企業と契約し、業務委託されて働くフリーランス。企業に属さず、市場によって評価されるので企業(上司)による人事評価は必要ない。最もテレワーク向き。

図でおわかりのように、ある程度テレワークがしやすい、人事評価もしやすいのはジョブ型の働き方です。このたびのコロナ禍で注目されています



が、それ以前から、日本でもジョブ型を先取りする企業は増えてきていました。これは、価値観も家族形態も多様化している現代社会の中で、多くの人が従来からのメンバーシップ型に息苦しさや、働きづらさを感じているからです。もちろん、雇用形態は職種にもよるため、全企業にジョブ型を推奨するわけではありませんが、すでに

型です。それでは、誰がどうやって人を育てるのでしょうか?この課題も同時に解決する必要があります。

このような新しい課題もあるにせよ、ジョブ型が浸透すれば、多くの人が息苦しさから解放されるのではないのでしょうか。私がめざすのは、時には仕事をひと休みしたり、都合で退職しても再挑戦できる「誰もが生きやすい社会」です。

## 女性の活躍とも 親和性が高いテレワーク

私自身は、大学院生のころからおおよそ25年間ずっと人事評価と目標管理に



おくの あきこ  
**奥野 明子**

経営学部 経営学科 教授

大阪市立大学商学部卒業。大阪市立大学大学院経営学研究科博士課程単位取得。大阪経済法科大学講師、帝塚山大学准教授などを経て2012年より現職。目標管理を中心とした人事評価制度の研究を行い、現在は育児休業取得後復職者の人事評価研究に注力。中・高校生の二児の母でもある。元々アウトドア派で大学時代は競技スキー・アルペン部に所属。中型バイク免許も所持。子育てが一段落した今、何か新しい事を始めようと画策中。

ついて研究してきました。その間、二度の出産を経て、2017年からワーキングマザーの視点から「産休・育休からの復職者の人事評価制度」の研究に取り組んでいきます。現在は関西学院大学の女性活躍推進研究センターにも籍を置き、ワークショップを通じて復職者の声を聞くなどしています。今後ジョブ型の働き方が増え、テレワークでも適切に評価されるようになれば、出産・育児・介護などで働きづらさを感じてきた人が活躍できると思いを続けています。

ただし「企業のあり方が働きやすいように変革しても、「家庭のあり方」が女性の負担が大きいままなら意味がありません。企業と家庭はコインの裏表です。両方がセットで変わる必要があります。現在、私は経営学のアプローチで企業を研究対象としています。その一方で、「家庭のあり方」についての研究が進み、社会が変わることを期待しています。

