

働き方の多様化と評価と労働組合

いまの
今野こういちろう
浩一郎

●学習院大学名誉教授、学習院さくらアカデミー長

1. はじめに ～検討すべき3つの点～

ここにきてわが国政府は働き方改革を重要な政策課題とし、企業に「多様な働き方」の実現に取り組むことを求めている。しかし、こうした政府の動きを待つまでもなく、雇用の現場では「多様な働き方」は確実に進みつつあり、それに対応する人事管理の構築は企業にとって重要な経営課題になっている。企業にとって「多様な働き方」への対応は政府に言われるからではなく、経営力を高めるために取り組むべき課題である。

それでは企業は「多様な働き方」に合わせて、これまでの人事管理をどう再編すべきなのか、また、そのなかで労働組合はどのような役割を果たす必要があるのか。この点に焦点を当てて検討することが本論のテーマであり、そのためには以下の3つの点を検討する必要がある。

第一は、「多様な働き方」とは何を意味するのかである。何をいまさらと感じられる読者は多いと思うが、意外に曖昧なことが多いのである。たとえば短時間で働くことが「多様な働き方」の一形態であるとする、これまでもパートのように

短時間で働く選択肢は労働者に広く開かれていた。それにもかかわらず、なぜここにきて「多様な働き方」を強調するのか。さらには、そこで問題にしたい「多様な働き方」とは何なのかについて改めて考えてみる必要がある。

第二は、「多様な働き方」に対応した評価とは何なのかである。評価とは「社員のいまの状態（能力、働きぶり）を評価し、その結果を賃金、能力開発等の人事管理に反映させるための管理活動」であり、この評価の基本機能は社員がどのような働き方をとろうと変わらないはずである。そうすると「多様な働き方ならではの評価」は存在するのかが問題になるし、それがあれば、「多様な働き方」は評価の何について何を求め、その理由は何なのかを理解しておく必要がある。

第三に検討すべきことは、「多様な働き方ならではの評価」が存在するとした場合、労働組合はその設計と運用にどのような役割を果たすべきなのかである。ここでも、評価における労働組合の役割を一般的に検討しても意味がない。「多様な働き方ならではの評価」では、労働組合はどのような点でこれまでと異なる役割を果たすべきなのかを考えることが必要になる。以下では、以上の3つの点について順次検討していきたい。

2. 「多様な働き方」とは何か

「多様な働き方」とは、一般的には、社員が生活上の事情に合わせて短時間で働く、在宅勤務で働く、転勤なく働く等の働き方をとることと考えられている。しかし、それらはあくまでも例示であり、何をもって「多様な働き方」とするのかを明確に示したことはない。

この点を検討するには、まず「働き方」とは何かを決めておく必要がある。これまでの「多様な働き方」の議論を踏まえると、そこで想定されている「働き方」は、「どこで（働く場所）」「どのような時間で（働く時間）」「どのような仕事（仕事内容）」に従事するのか、という3つの要素で捉えられている。

さらに「多様な」では、働く場所、働く時間、仕事内容のいずれかあるいは全てについて、これまで主流であった「働き方」（以下では「伝統型働き方」と呼ぶ）とは異なる「働き方」がとられている状況が想定されている。また後述するよう

に、この「伝統型働き方」と異なる働き方には多様な形態があるので、それを示すために「多様な」の表現が用いられている。

そうなると、「伝統型働き方」とは何か、それと異なる働き方とは何かを明らかにしておく必要がある、それをまとめたのが図表である。これをみると、「伝統型働き方」とは、働く場所が「会社・職場で」、働く時間は「所定労働時間はフルタイム」であることに加えて、働き方を規定する3要素（働く場所、働く時間、仕事の内容）が業務ニーズに合わせて柔軟に変更される働き方である。それに対して「多様な働き方」は、働く場所は在宅勤務等のように「会社・職場以外のどこでも」、働く時間は短時間・短日勤務等のように「所定労働時間は多様」であるとともに、働き方を規定する3要素の変更が難しく限定的であるという点に特徴がある。しかも、たとえば働く場所を限定するにしても限定する場所の範囲は多様であり、所定労働時間をフルタイムより短い時間で設定するにしても「いつ、何時間働くのか」は多様であることから、3つの要素の限定を組み合わせると働き方はきわめて多様になる。

図表 伝統的働き方と多様な働き方の比較

	働き方を決める3要素		
	働く場所	働く時間	仕事の内容
伝統型働き方	○会社・職場で ○働く場所の柔軟な変更	○所定労働時間はフルタイム ○所定労働時間を超えた柔軟な変更	○柔軟な変更
多様な働き方	○会社・職場以外のどこでも ○働く場所の変更は限定的	○所定労働時間は多様 ○所定労働時間を超えた変更は限定的	○変更は限定的

さらにもう一つ重要なことがある。働く場所、働く時間あるいは仕事内容の変更が限定的な働き方は、パート等でみられる普通にある働き方であるので、ここに来て「多様な働き方」が問題になるのは、「伝統型働き方」をとってきた正社員のなかに「多様な働き方」をとる者、あるいは取らざるを得ない者が多くなってきたからである。つまり、いま問題になっているのは、「多様な働き方」が新たに登場したからではなく、「多様な働き方」の選択肢がなかった「伝統型働き方」をとる正社員に「多様な働き方」が登場したからである。

3. 「多様な働き方ならではの評価」とは何か

(1) 「多様な働き方と評価」が意味すること

「社員のいまの状態（能力、働きぶり）を評価し、その結果を賃金、能力開発等の人事管理に反映させるための管理活動」という前述の定義を踏まえると、評価は「何を評価するのか（**評価の基準**）」（能力か労働意欲か等）、「いかに評価するのか（**評価方法**）」（評価者、評価時点、評価手法等）、「何のために評価するのか（**評価結果の活用**）」（評価結果の賃金、配置、能力開発等への反映）の3つの分野から構成される。そうになると「多様な働き方」と評価の関係を検討するということは、この3分野について、「多様な働き方」は「伝統型働き方」と異なる評価を行う必要があるのか、必要があるとすれば、どのような評価を行う必要があるのかを検討することになる。

まず「評価結果の活用」については、働き方の違いによって異なる扱いをすることにはならない。確かに、たとえば企業の期待することが異なるために、正社員では評価結果が賞与や能力開発に反映されるが、非正社員では反映されないというこ

とはありえよう。しかし、ここで想定しているのは、企業の期待することが同じ社員グループである正社員における働き方の違いであるので、「伝統型働き方」と「多様な働き方」の間で「評価の反映」が異なるとは考えにくい。そのため問題になりそうなのは「評価の基準」と「評価方法」であるが、ここでは「評価の基準」について考えてみたい。

(2) 「多様な働き方ならではの評価」はあるのか

「評価の基準」は能力、労働意欲、コンピテンシー、仕事の重要度、成果の要素から構成されるという評価の基礎理論を踏まえると、問題になることは、①能力と成果で評価する等、どの要素を組み合わせで評価するのか、②成果に比べて能力を重視する等、どの要素を重視して評価するのかについて、「伝統型働き方」と「多様な働き方」の間に違いがあるかである。その違いは企業が社員に何を期待するかによって決まり、たとえば、「伝統型働き方」社員には将来経営幹部に育つことを、「多様な働き方」社員にはエキスパートとして今の仕事で成果をあげることが期待するのであれば、前者には能力を、後者には仕事の重要度と成果を重視する「評価の基準」をとることになる。

このようにみえてくると、「伝統型働き方」をとるか「多様な働き方」をとるかによって評価が異なることにはならず、企業が長期的な視点にたつて両者に同じことを期待するのか、異なることを期待するのか、つまり両者を異なる社員タイプとするのか同じ社員タイプとするのかの人事戦略によって「評価の基準」のあり方は規定される。

これまでの伝統型人事管理は、「伝統型働き方」社員は基幹的な業務につき将来経営幹部に育つことを期待する基幹社員、「多様な働き方」社員は定型的、補助的業務を担う周辺の社員に区分する

人事戦略をとってきたので、それに合わせて両者に異なる「評価の基準」を適用してきた。しかし、ここでは同じ社員タイプ（つまり正社員）での「伝統型働き方」と「多様な働き方」を想定しているので、両者間で「評価の基準」が異なるとは考えにくい。

ただし、ここで気になることがある。それは伝統型人事管理では、基幹社員は「伝統型働き方」を前提に、年齢・勤続年数を能力評価の代理指標として用いる「みなし評価」が広く行われてきたので、「多様な働き方」をとる基幹社員が多くなったときに、この「みなし評価」が問題にならないかである。

「みなし評価」は、全員が「伝統型働き方」をとっているもので、同じ勤続年数であれば、同程度の仕事の経験と能力開発の機会を積んでいることを前提にしている。しかし「多様な働き方」になると、人によって働く時間、場所、職務が多様になるので、同じ勤続年数であっても、仕事の経験と能力開発の機会は異なることになる。つまり、「多様な働き方」を前提にすると「みなし評価」は機能不全に陥り、能力、労働意欲、コンピテンシー、仕事の重要度、成果といった要素を「直接評価」することが求められるようになる。これが「働き方と評価」に関わる大きな変更点であり、企業はこの方向にむけて評価を再編する方向に動いている。

4. これからの労働組合の役割

そうなる評価に関与するにあたり、労働組合はこれまでにない視点をもつことが求められる。労働組合はこれまで、企業の「みなし評価」を支える役割を果たしてきた。「組合員の生活の維

持・向上」は労働組合の基本機能であり、労働組合はそれを実現するために生計費を重視する処遇政策をとってきた。さらに主力となる組合員が「伝統型働き方」をとる、類似した生活パターンと職業的キャリアをもつ正社員であるので、その処遇政策は年齢・勤続年数の年功的要素を重視する政策である。

しかし前述したように、企業は「多様な働き方」が広がることに合わせて「みなし評価」から「直接評価」に転換しようとしている。また労働組合にしても、「多様な働き方」をとる組合員が多くなれば、類似した生活パターンと職業的キャリアという条件が崩れるので、「組合員の生活の維持・向上」のための処遇政策を年齢・勤続年数の視点から語ることが難しくなり、組合員の労働が適正に評価されているかをみなしではなく、直接チェックすることが求められるようになる。

これに対して労働組合は何をすべきであるのか。まずは、組合員間の評価・処遇の公正さを年齢・勤続年数ではなく、能力、仕事の重要度等の観点からみるという考え方の転換が必要であり、それは生計費の観点から評価・処遇をみる立場からの転換でもある。そのうえで、評価要素である能力、労働意欲、コンピテンシー、仕事の重要度、成果をみる力を高めることが基本的な対応の方向になる。具体的には、組合ならではの能力、仕事の重要度、成果等を「みる仕組み」を構築する、企業の「直接評価」をチェックする労使関係制度を構築する等が考えられるが、この段階で、実現性のある対応策を提示することは難しい。

これまで説明してきたように、いま進みつつある働き方の多様化は評価の「みなし評価」から「直接評価」への転換を促進するので、労働組合はそれを前提に評価にいかに関与するかを改めて考えてみる必要がある。