

# 本論



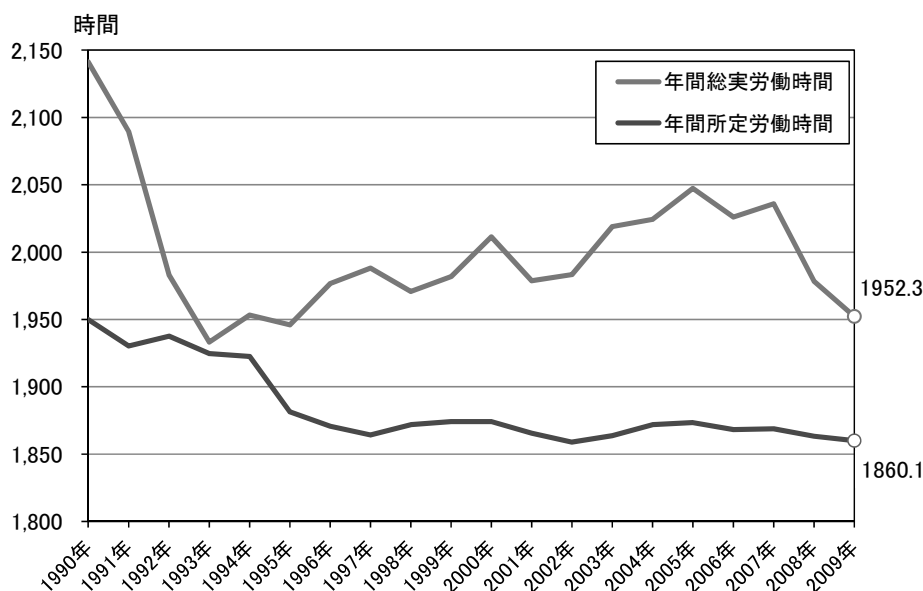
# 第1章 働き方改革の推進 ～先進事例からの考察～

電機連合総合研究企画室

## 1. 働き方改革の取り組みと課題

電機連合は、2007年7月に確立したワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラムに沿い、各加盟組合において総実労働時間の短縮や働き方改革についての各種取り組みを推進しており、電機連合の労働時間関係調査では、総実労働時間は着実に短縮傾向にあると言える（図表1）。

図表1：年間労働時間の推移



出所：電機連合「労働時間関係調査」

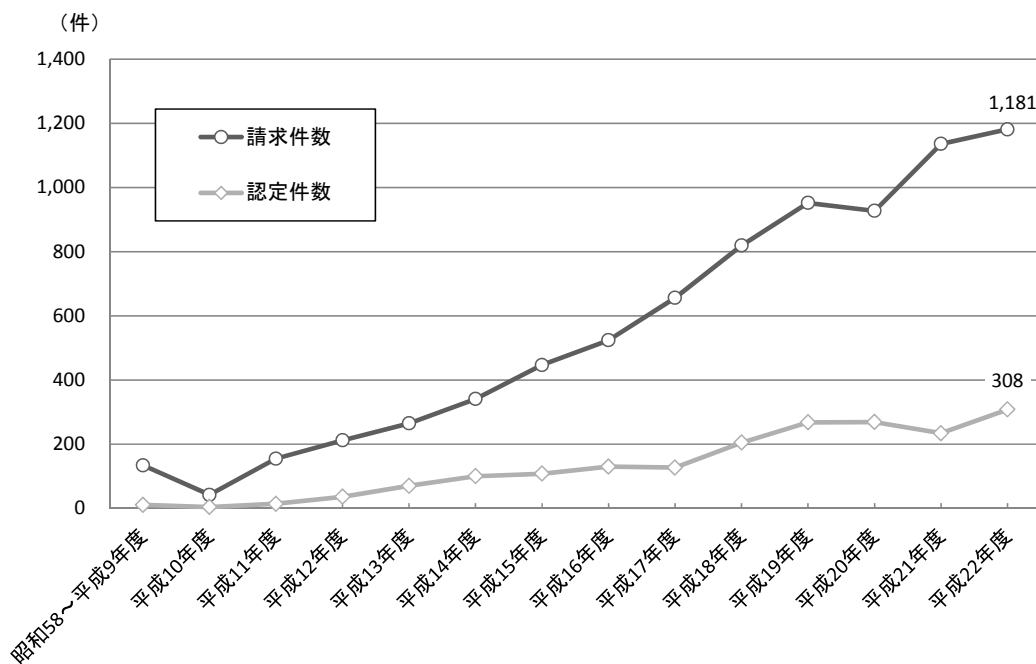
しかしながら、その背景には、2008年に発生したリーマン・ショックにより行われた一時帰休などの会社施策の影響もあり、単純に総実労働時間の短縮や働き方改革の取り組みによる成果として述べることは難しい。また、総実労働時間の短縮や働き方改革のアプローチは、労働組合が旧来から実施してきた定時退社の徹底や年休取得推進などの取り組みの域をなかなか超えられず、働き方の意識を変える効果的な方策に結び付いている事例は、少ないのが実態である。電機連合加盟組合からも「働き方改革について先進的な事例を紹介頂きたい。」という声をきく。電機連合はワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラムの推進にあたり、『ECOワーク』のコンセプトを確立した。それは、『効率的な働き方=economyワーク』の推進が、そのプロセスで省エネルギーなどの『地球環境にやさしい働き方=ecologyワーク』をも実現する」というものである。

折しも、2011年3月に発生した東日本大震災により、日本全国で節電対応が求められ、輪番休日の実施や夏季の休暇期間の長期化、始業・就業時刻の繰り下げに加え、電機連合が掲げたECOワークの1

つである在宅勤務の積極的な導入などが実施されてきた。この対応を一時的な節電対応としての取り組みとして捉えるのではなく、日本的な働き方の見直し、いわゆる、長時間労働や休日出勤を前提とした業務の進め方を見直すきっかけとしていくことが必要である。

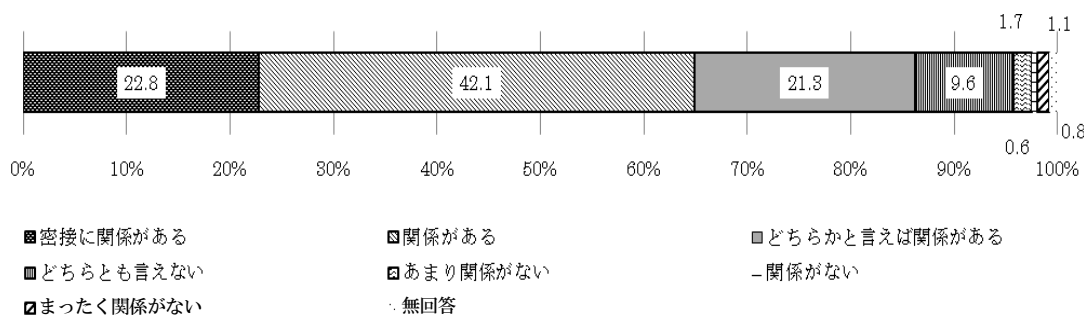
また、長時間労働は精神障害等の準備状態を形成する要因となっている可能性が指摘されており<sup>1</sup>、精神障害等の労災補償状況は、業務上・外の判断指針<sup>2</sup>が策定された平成11年以降、増加傾向が続いている（図表2）。精神障害は当該労働者本人の職業や私生活はいうまでもなく、疾病者を雇用する企業にとっても、企業パフォーマンスの低下などをもたらしており、労働現場の大きな課題となっている（図表3）。労働者が心身ともに健康に働き続けるためには、長時間労働を前提とした働き方を見直す必要がある。

図表2：精神障害等の労災補償状況



出所：厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」

図表3：メンタルヘルスの問題と企業パフォーマンスへの影響についての認識



出所：JILPT「職場におけるメンタルヘルスクア対策に関する調査」結果（平成23年6月）

1 厚生労働省「精神障害等の労災認定に係る検討会報告書」（平成11年7月）他

2 心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針について（平成11年9月14日基発第544号）

本章では、働き方改革に取り組んでいる先進的な事例をもとに、どのような取り組みが実効ある取り組みとなるかについて探り、働き方改革を成功に導く鍵について提起したい。

## 2. 働き方改革の先進事例からの考察

### (1) 在宅勤務をはじめとする「e-Work」の取り組み

事例：パナソニック株式会社 ～モバイル勤務を可能にするための環境整備～

日本の在宅勤務の実施状況は平成22年度で320万人<sup>3</sup>と、IT機器やネットワークの利用料金が安価になっても、その導入は遅々として進んでいない状況にある。2007年4月、パナソニック株式会社（以下、パナソニック）が従業員3万人を対象とし、在宅勤務を試行導入したことが各種のマスコミで取り上げられた。以前から、管理職や育児や介護を事由とした労働者の一部に在宅勤務を導入した企業は数多くあったが、パナソニックが、事由を問わず、多くの従業員に在宅勤務を適用したことは、間接部門の従業員の働き方改革の一環として大きな注目を浴びた。ここではパナソニックの事例から、在宅勤務およびモバイル勤務について考える。

パナソニックが在宅勤務を導入するにあたっては、対象者に組合員が含まれることから、労使協議を行なった上で労使協定を締結した。このことは、パナソニックの在宅勤務が使用者と労働者との合意に基づき導入されたことを示している。では、労使協定の内容はどのようなものであったのか。

詳細はヒアリングレコードを参照していただくとして、その特徴点は、以下の4点が挙げられる。

- ① 制度導入の主旨を「在宅で勤務することによって、業務生産性向上とワーク・ライフ・バランスの実現を目指す」としたこと
- ② 係長・主事になる前の労働者も対象者としていること  
(但し在宅での勤務が可能な業務に従事する者)
- ③ 導入に対して懸念される事項（勤務管理、業務管理、インフラ費用、安全・衛生管理、情報セキュリティなど）を労使協定していること
- ④ 在宅勤務日数を月間所定勤務日の半分を超えない範囲としていること

労使協定の主旨に「生産性向上とワーク・ライフ・バランスの実現」と定義したことは、在宅勤務による業務効率向上への期待を表している。ヒアリングでも、「特許申請資料などの資料作成には集中した時間が必要であるが、会社に出社をするとどうしても他部門や上司・同僚からの問い合わせの対応で時間が割かれてしまい、その結果、資料作成の効率低下や、期日通りの作成ができなくなるという悪循環を、在宅勤務により改善できた」という事例を聞くことができた。また、係長・主事になる前の労働

---

3 国土交通省「平成22年度テレワーク人口実態調査」（平成23年2月）

者も在宅勤務の対象者とする事で、これまでの「社員（部下）は常に出勤をして仕事をするもの」という考えを改めることを求めている。上司は在宅勤務を含む社員のスケジュールを把握しながら、会議・ミーティングを開催することが求められることから、会議・ミーティング開催のルール化が確立され、全体の業務効率の向上につながっていくことが期待されている。さらには、一般的な懸念事項として「在宅勤務者の評価」が言われるが、パナソニックでは、在宅勤務日数を制限することで、評価に影響がでるほど頻繁に在宅勤務を利用しない制度となっている。このように、労務管理に関わる項目を労使協定により定めることは、労働者が安心して制度利用を行なう環境を整備し、在宅勤務制度を普及させるために重要であると考えられる。

次に、制度導入の効果について述べる。在宅勤務を導入することによって、労働者の意識改革が求められる。前述の通り、在宅勤務者がいる部署では、会議やミーティングの日程設定の見直しが行われ、労働時間の多くが上司や同僚などとの何らかの打ち合わせで割られるような働き方は変わっていく。従って、会社に出社していれば、一定の評価を受ける時代は終わり、いわゆる「ワーカー・ホリック（仕事依存、会社に来たい、会社に来ないと評価されない）」に根ざした労働意識や職場風土を改めることが必要となる。このワーカー・ホリックを改善するために、パナソニックでは、まずは管理職の働き方（意識）改革に取り組むこととし、全ての管理職に年1回以上在宅勤務制度を利用させ、管理職に在宅勤務による生産性向上を経験・実感することに取り組んでいる。管理職の中には、「在宅で行うことができる業務はない」など、制度利用に消極的なものがないわけではないが、自らが制度利用を求められると、「在宅勤務で生産性を向上できる業務は何か」「自らのワーク・ライフ・バランスで実現すべきことは何か」などを考えるため、管理職自身が在宅勤務の効果を意識するようになる。その結果、往々にして起こる「制度はあっても制度利用が進まない」「上司が制度利用によい顔をしない」という現象を減らすことが期待されている。

また、パナソニックは在宅勤務だけではなく、サテライトオフィスの設置など、モバイル勤務も推進している。在宅勤務やモバイル勤務を「e-Work」と称し、2006年1月に「e-Work推進室」を設置し、全社で在宅勤務やモバイル勤務を推進している。「e-Work推進室」設立の趣旨は、「仕事と家庭の両立支援および多様な人材の能力活用の推進、ならびに、ITを駆使したユビキタスな働き方による生産性の向上を目的に、全社的に在宅勤務などのe-Workを普及させる」ことにある。限られた時間の中で、効率的に働き、成果を挙げるためには、移動時間を最小限にすることや、移動時間で効率的に業務遂行できる環境をつくることが求められる。在宅勤務やモバイル勤務は、機密情報の漏洩などが起こらないよう、セキュリティ管理がしっかりとしたインフラの整備が整った上で導入されることは言うまでもないが、通信料金の低下やモバイルツールなどの充実が、今後、更なる在宅勤務やモバイル勤務の制度導入を後押しすることになるだろう。労働組合としては、労働者保護の観点から、パナソニック労使のようにしっかりとした労使協定を締結し、労働者の視点に立った制度利用を推進する必要がある。また、生産性の向上により短縮された労働時間を新たな労働だけにつなげずに、労働者のライフの充実に向けていくことが必要である。充実したライフにより得られた経験は、生産性の向上だけでなく、新たな発想・創造につながる。在宅勤務制度の導入を検討する労使ともに、旧態依然の考えを払拭し、「生産性の向上」

と従業員の生活の充実がもたらす「従業員満足度の向上」といった「二兎を追うものが二兎を得る」時代が始まっていることを再認識しなくてはならない。

## (2) 会議の効率的な運営「MeetingTimerによる効率的な会議運営」

### 事例：株式会社NTTデータ

内閣府が実施した「仕事と生活の調和に関する意識調査」（平成20年8月）によれば、「ワーク・ライフ・バランスを実現するために必要な企業の取り組み」として、約9割の人が「無駄な業務・作業をなくす」をあげている。一方、「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革（佐藤 博樹、武石 恵美子 編著）」では、「欧州のヒアリング先企業では、週の会議回数が2～3回という者が少なくなく、その会議に参加する人数の規模も5人以下と小規模である。これに対し、日本では、1日に数件も会議のある社員が多いことから、机に向かって落ち着いて仕事をするのは夕方以降になってしまう。さらに、会議の開始時間や終了時間は守られていないことも多く、特に会議の参加者が多いほど、また会議の数が増えるごとに仕事の効率性は低下していく。」と、日本企業の会議の回数や運営方法が仕事の効率性に対して悪影響を及ぼしていることを指摘している。また、本研究会で短時間勤務者に対して実施したヒアリングでは、短時間勤務者が限られた時間の中で効率的に働くために削減する時間として「会議時間」「資料作成時間」を挙げており、会議の効率化は、効率的に働き、ワーク・ライフ・バランスを実現するために有効な方法の一つであると言える。

株式会社NTTデータ（以下、NTTデータ）が開発・導入し、2010年に一部のマスコミに取り上げられた「MeetingTimer」は、予め登録されている職位ごとの平均賃金と会議の経過時間を元に、会議出席メンバーの総人件費（会議コスト）を表示するアプリケーションソフトウェアである。ヒアリングに伺った人事部で実際に「MeetingTimer」を起動していただいたが、プロジェクターの隅に会議コストが表示されるため、会議出席メンバーひとりひとりが、1秒ごと積み上がっていく会議コストを意識して参加することとなり、会議を効率的に進め、会議時間を短縮する効果が期待できる。

では、NTTデータは、このソフトをどのようにして開発し、導入してきたのか。ヒアリングでわかったことは、「MeetingTimer」が職場変革の取り組みの一例に過ぎないことである。もともと「MeetingTimer」は、非常に繁忙であったビジネスユニットが、職場独自の働き方変革の一環として2003年5月に開発・導入したアプリケーションソフトウェアであり、同ビジネスユニットでは、このソフトにより会議時間の短縮に効果を上げていた。そして、働きやすい職場づくりに取り組んでいた人事部ダイバーシティ推進室が、このビジネスユニットに注目し、職場変革のために設置した社内HPである「働き方変革ポータルサイト」の「すごい職場紹介（略称「すご職」）」記事で成功職場の事例として紹介するとともに、「MeetingTimer」をNTTデータグループ内で自由にダウンロードして使用できるようにしてきたのである。

それでは、NTTデータでは、いつからこのような職場改善の取り組みをおこない、職場を変革する風土をつくりあげてきたのか。

NTTデータは、2005年にグループビジョン「Global IT Innovator（世界的視野とスケールで、ITを使って社会を変革していく企業）」を策定し、「グローバル・パートナーシップ」宣言、「生活者起点」宣言、「ワークスタイル・イノベーション」宣言を行った。この「ワークスタイル・イノベーション」宣言には、「IT業界のリーダーとして、生産性とワークスタイルを革新し、働く人の、より豊かな自己実現を支援する」「一人ひとりの社員が最高のパフォーマンスを発揮できるよう、多様な人材がそれぞれに活躍できる会社にしていく」という意味が込められている。また、社内HPには、「NTTデータグループ一体となって、ビジョンの実現に向けあらゆる領域でダイバーシティを積極的に推進していきましょう」という趣旨の社長メッセージが掲載されており、「ダイバーシティ：多様な人材が活躍できる環境づくり」「ワーク・ライフ・バランス：仕事と家庭を両立できる環境づくり」「ワークスタイル・イノベーション：生産性向上に向けた働き方の改革」を3つの柱とし、ビジョンの実現に向けた職場変革を進めてきている。この職場変革の推進を担う部署が、人事部ダイバーシティ推進室であり、2008年4月に設立された。人事部ダイバーシティ推進室は、前述の「働き方変革ポータルサイト」の運営だけでなく、「ダイバーシティフォーラム」「ダイバーシティ社内PR」「新任部課長意識改革研修」「テレワーク推進」「パパセミナー」「仕事と介護の両立支援セミナー」など各種研修やフォーラム、セミナーなどを継続的に実施し、職場変革を肯定的に受け入れる雰囲気／風土の醸成に努めるとともに、職場変革に向けて取り組んでいる。

NTTデータおよび人事部ダイバーシティ推進室の取り組みから、職場改革を成功させるために重要な事項が3つあることがわかる。第1に、グループビジョンや宣言、社長メッセージの発信など明確なトップメッセージが示されていることである。第2に「新任部課長意識改革研修」をはじめとする研修やフォーラム、セミナーなど、トップの改革意識が伝わる取り組みを行うとともに見える化し、さらに「すごい職場紹介」を始めとするボトムアップの取り組みを行っていることである。第3に、職場変革の推進を担う部署である人事部ダイバーシティ推進室の体制が整備され（2011年6月時点で専任6名）、専任の担当者が熱意を持って継続的に職場変革の推進に取り組める環境が整っていることである。

「MeetingTimer」は、同社がグループビジョンを策定した2005年より以前（2003年）から、職場独自の働き方変革の一環として開発・導入されていたが、それが社内に広まり他部署でも利用されるようになった背景には、職場変革の専任部署である人事部ダイバーシティ推進室が職場で芽生えた職場変革の動きをボトムアップの活動で社内に広げたことが大きい。

働き方改革に取り組んでいるにも関わらず、職場の雰囲気／風土や意識が変わらないと思うのであれば、同社のように経営者のメッセージを「見える化」しているか、ボトムアップの取り組みによって職場で芽生えた働き方改革の動きを社内に広げているか、担当者が熱意を持ち継続的に働き方改革の推進に取り組める環境が整っているかどうかを再点検してみてもどうか。また、担当者が熱意を持ち継続的に働き方改革の推進に取り組める環境が整っていないのであれば、労働組合の役員自らがその一人となり、働き方改革のボトムアップ活動に取り組むことが、職場の雰囲気／風土や意識を変える近道になるのではないかと。



### (3) 業務推進の意識改革「労使JIKAN取り組みとシゴトダイエット」

#### 事例：パナソニック電工株式会社（労使）

パナソニック電工株式会社（以下、パナソニック電工）の労使の取り組み内容は、2008年11月に、公益財団法人日本生産性本部が主催する「ワーク・ライフ・バランス推進協議会」の「第2回ワーク・ライフ・バランス大賞」を受賞した取り組みである。

労働時間短縮の取り組みは、いずれの労使でも「定時退社日の設定」や「年休取得促進」の取り組みを実施しているが、その効果が上がっている労使の取り組みとそうではない労使の取り組みの違いは何か。パナソニック電工の「定時退社日推進活動」「年休取得の推進」「過重労働防止」といった内容は、多くの労使が取り組んできたものと大きな差はなかった。しかし結果として、労働時間や年休取得に大きな成果を生み出したものは、労働時間短縮に取り組む労使の危機意識と、それを改善しようとする実行力であると考えられる。パナソニック電工労使においても、以前は、労使検討委員会で「生産性向上に伴った労働時間短縮の推進に取り組むことが重要である」と、生産性向上活動の仕組みをつくり、年1回、各労使協議会において取り組んだ内容を議題に上げ、最終的には、その内容を中央労使協議の場に集約し発表していた。しかし、結果的には目に見えた改善の姿をつくり出すことはできなかった。

このような背景から、2007年10月から「労使JIKAN取り組み」を開始した。この取り組みは、従来の定時退社日や年休取得促進の取り組みを「労使で徹底」したことにその特徴がある。具体的には、労使でこの取り組みを実効性あるものとするために、①組合員にとって分かりやすい ②組合員に理解され協力が得られる ③労使が協力して取り組める ことを原則にし、取り組みを3つの施策（①定時退社日の推進、②年休取得の推進、③過重労働防止）に絞り、労使がその実態をフォローする仕組みを作り、その他の従来の取り組みを一部スクラップした。定時退社日の朝には労使で門前に立ち、その周知を図るとともに、労働組合は教宣用のポスターを2ヵ月に一回発行し、職場の掲示板に掲示してきた。そのため、これまでと変わらない定時退社日が、これまで以上に従業員に徹底され、定時に退社しやすい職場環境を整備することができたと言える。労働組合は、定時退社日にスポーツ観戦などのイベントを設定し、組合員の参加を促すなど、定時退社の環境整備もしている。また、年休取得や労働時間短縮推進のポスター作成や機関紙発行の取り組みは、従業員の気や目を引くポスターを2ヵ月に一度発行してきた。2ヵ月に一度のポスター発行は、経験した人ならその取り組みがそう簡単な取り組みではないことが理解いただけるであろう。担当者の気概と強い思いがなせる取り組みである。また、定時退社日の取り組みとしてよくあるのは、定時退社日に強制的に帰宅させることによる副作用として、定時退社日前後の業務負担が大きくなることや、顧客対応を理由に退社しない人がいることで、なし崩し的に定時退社日の意識が薄れることである。パナソニック電工労使の取り組みの特徴は、突発的な事象により帰宅できない部署ができることは否定せず、その場合は、その週の別の日を定時退社日とすることを推進し、従業員は週一度、必ず定時退社日を設定することを徹底している点にある。このような労使による地道な取り組みを続けることにより、スタート時点（2006年度）から2010年度までに約40～50時間程度の年

間平均総労働時間を減少させており、電機連合のワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラムが目指す総実労働時間1,800時間台に向けた取り組みを着実に前進させてきている。この間に、2008年秋に起きたリーマン・ショックに端を発した経済活動の低迷による時間外労働の減少もあったと考えられるが、2010年度も総実労働時間を減少させてきている結果から、厳しい経済環境を超えて、従業員の長時間労働体質（職場風土）を改善することに成功していると言える<sup>4</sup>。

また、パナソニック電工の取り組みとして注目されるのが、2008年4月から会社主体で実施している「シゴトダイエット」である。この取り組みの最大の特徴は、全職場が現在の業務改善を考え実施する体制を構築していることであり、全社でシゴトダイエットの共通テーマを設定し取り組んでいる点である。共通テーマとしては、これまで「会議ダイエット」「資料ダイエット」「移動ダイエット」「メールダイエット」に取り組んできている。では、なぜシゴトダイエットに取り組むことになったのか。それは、2007年度に社長をはじめ幹部が参加するトップセミナーのカリキュラムで、若年層から挙げられた会社の課題がきっかけであった。若年層から出された課題は、職場のコミュニケーション不足（「仕事が忙しい」→「コミュニケーション不足」→「仕事の生産性低下」→「仕事が忙しい」というシゴトメタボの連鎖）を指摘するものであり、社長はその課題を社内の深刻な課題として捉え、社長直下にシゴトダイエットを推進する部署（シゴトダイエットプロジェクト）を新設した。全職場に職場改善をテーマとしたミーティングの開催を要請し、各職場のミーティングで出されたテーマの提出を全職場に求めた。当時、職場は600～700セクションあり、全職場にミーティングの開催をフォローし、テーマを社内イントラに掲載していく作業はプロジェクトの人数的にも容易ではなかったはずである。また、繁忙感の強い職場からは「『シゴトダイエット』という仕事をつくるのか」という批判もあったと言う。それらの批判を乗り越え、この取り組みを全社の取り組みとしていくためには、老若男女のベクトルを自職場の課題を話し合い、改善しようと思う同じ方向に向けるための意識改革を行なうことが必要であった。そのため、職場から出されたテーマについては、プロジェクトで精査することや、その成果に基準を設けて評価を行なうということはしていない。職場で定期的に業務改善をテーマとしたミーティングを開催し、テーマの達成に向けて、職場が一体感を持って対応していくことが成果だと割り切ることで、この取り組みを継続している。会議の設定のあり方や進め方など多くの課題がテーマとして取り上げられ、改善が図られてきている。シゴトダイエットの今後の課題は、これまでの3年間の実績をもとに、社内の情報の流れの可視化を行い、製造現場の業務改善にもつなげていくことである。

また、休暇制度についても改革を行っている。2009年にそれまでの勤続10年ごとのいわゆるリフレッシュ休暇を「パワーアップ休暇」に変更し、最低でも土日を含めて9連休、最高で1ヵ月の長期年次有給休暇の取得を促すよう制度改定を行った。パワーアップ休暇を取得することで、担当者が長期間職場を離れることになるので、休暇取得前に各職場にて事前に担当者不在期間のフォロー体制を整えるようにしている。一般的には、休暇取得者が担当している仕事を職場の同僚に振り分けることになるが、そのフォロー体制ができているかを労使で事前に確認する運用がなされている。

---

4 調査結果の詳細は、電機連合「2010年度労働時間関係調査」結果参照。

フォロー体制の構築は、職場における非常時のリスク防止体制の強化につながっている。どの仕事も本来は職場内で共有出来ていることが理想であるが、実際には「スキル」「仕事」が個人個人に従属し、「仕事のタコツボ化」があちこちで散見されているのが実状としてある。このような事態に対し、フォロー体制構築の取り組みによって、各個人は好むと好まざるとに関わらず、業務内容・スキルを共有せざるを得ない状況になり、結果的に強い組織体制の構築にも一役買っている。

これまで述べてきたように、パナソニック電工労使は、働くことの意識改革やワーク・ライフ・バランスの充実など、さまざまな角度からその取り組みを推進している。その背景には、労働に対する諸課題の解決に向け、労使一体となり職場体質の改善に踏み出し、職場実態の把握・可視化に徹底的に努め、職場の課題が何かを把握する努力をしてきたことにあると考える。

「奇異な取り組みをしなくとも、労使一体となった実行力があれば、どの企業でも働き方改革は推進できる。」そんな期待を与えてくれた労使の事例である。

#### (4) 勤務間のインターバル（休息时间）確保に向けた取り組み

事例 1：全国情報・通信・設備建設労働組合連合会

事例 2：三菱重工業株式会社（労使）

労働者が、仕事と生活の調和をはかりながら健康に働き続けるためには、終業から次の始業までの間の睡眠や生活などの生活時間の確保が必要である。連合は「2012～2013年度政策・制度要求と提言」（2011年6月）の中で、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた施策の一つとして、「休息时间（勤務間隔）規制の導入に向けた検討を行う」としており、「休息时间」の確保は、ワーク・ライフ・バランス実現のための有効な手段として注目されている。この「休息时间」の発想の元となっているのはEUの労働時間指令<sup>5</sup>であり、労働者の心身の健康と安全の保護を目的に、割増賃金とは関係なく、24時間につき最低連続11時間の休息期間を求めている（その結果として、1日につき休憩時間を含めた拘束時間の上限は原則として13時間ということとなる）。ヨーロッパでは、1日24時間のうち、労働が8時間、休息が8時間、私的活動に費やす時間が8時間との一般認識があり、EU労働時間指令における11時間の休息期間は、休息8時間、2時間の通勤往復、身支度などに1時間を要するとの考え方から生まれた<sup>6</sup>とされる。EU労働時間指令の主な内容を（図表4）に示す。

5 濱口桂一郎「勤務間インターバル規制とは何か」（『人事実務』2010年9月15日号）

6 溝上憲文「注目！勤務間インターバル規制 情報労連の取り組みを追う」（『賃金事情』2010年11月20日号）

図表 4 EU労働時間指令の主な内容

項目	内容
① 1日の休息时间	・ 24時間につき最低連続11時間の休息时间。 (1日につき休憩時間を含めた拘束時間の上限は13時間となる)
②休憩時間	・ 6時間を超える労働日につき休憩時間。 (休憩時間や条件については国内法や労使協定に委ねている)
③週休	・ 7日ごとに最低連続24時間の休息时间プラス①の11時間の休息时间 (したがって連続35時間の休息时间)。なお、算定基礎期間は最高14日とされているため、2週間単位の変形休日許容される。
④週労働時間	・ 7日につき、時間外労働を含め、平均して48時間を超えないこと。なお、算定基礎期間は最高4ヵ月とされているため、4ヵ月単位の変形労働時間制は許容される。
⑤年次有給休暇	・ 最低4週間の年次有給休暇の付与。
⑥夜間労働者の労働時間	・ 24時間につき8時間以内とされているが、危険業務以外は変形制が認められている。
⑦夜間労働者の保護	・ 終業前および定期の健康診断。 ・ 健康問題を抱える労働者の昼間労働への転換など。

出所：濱口桂一郎「勤務間インターバル規制とは何か」（『人事実務』2010年9月15日号）

日本でも、厚生労働省の「自動車運転者の労働時間改善基準（平成元年労働省告示第7号）において、「勤務と次の勤務との間であって、休息期間の直前の拘束時間における疲労の回復を図るとともに、睡眠時間を含む労働者の生活時間として、その処分は労働者の全く自由な判断にゆだねられる時間であって、休憩時間や仮眠時間等とは本質的に異なる性格を有するもの<sup>7</sup>」として「休息时间」が位置づけられ、その確保について定められている<sup>8</sup>が、それ以外の労働時間にかかわる法律には「休息时间」という概念は存在していない。

しかし、既に日本国内でも、勤務間のインターバル（休息时间）確保に向けた取り組みが進められており、2009年と2010年には、情報労連傘下で、情報通信設備の建設を中心に情報システム・情報サービスなどに携わる労働者で構成される「全国情報・通信・設備建設労働組合連合会（以下、通建連合）」が、また、2011年には三菱重工業株式会社（以下、三菱重工）が労使協定を締結している。ここでは、通建連合と三菱重工の事例から、勤務間のインターバル（休息时间）確保について考える。

#### ①通建連合

2009年春闘において、通建連合の上部団体である情報労連が「可能な組合は、超過勤務実施時における翌勤務開始時とのインターバル規制などの導入に向けた労使間協議を促進する」との方針を掲げたことを受け、通建連合は、①1日における時間外労働の最長時間を7時間以内とする ②時間外労働終了時から翌勤務開始時まで最低8時間の休息時間を付与する ③休息時間が勤務時間に食い込んだ場合は

7 自動車運転者の労働時間等の改善のための基準の一部改正等について（平成9年3月11日基発第143号）

8 一般乗用旅客自動車運送事業に従事する自動車運転者の休息期間は継続8時間以上（隔日勤務の場合は継続20時間以上）

勤務したものとみなす（勤務免除）ことを盛り込んだ「勤務間インターバル制度」の締結を目指した。交渉の結果、構成組織<sup>9</sup>である東北情報インフラユニオン（締結交渉単位・10社）と九州情報通信設備建設労働組合（締結交渉単位・2社）の計12社において、勤務間インターバル規制の協定締結が実現した。2010年春闘では、情報労連は「勤務間のインターバル規制について積極的な労使間協議を行うと共に、可能な組合においては協定の締結を図る」との方針を掲げた。これを受けて通建連合は「勤務間インターバル規制」について、改めてその効果などについて労使協議を行いながら制度化に向け取り組みを進めていくこととした。交渉の結果、東北情報インフラユニオン（締結交渉単位・2社）において協定締結が実現した。その他の企業については、「一日の労働時間の上限」「上限を超えた場合の扱い」「勤務免除の扱い」に対する考え方が様々であるため、今後の継続協議となっている。

通建連合で勤務間インターバル規制の協定が締結できたのは、東北情報インフラユニオンにおいて勤務間インターバル規制とはほぼ同じ内容である「特殊超過勤務」に関する協定がすでに締結されていた影響が大きい。東北情報インフラユニオンのすべての交渉単位に「特殊超過勤務」に関する協定が締結されていたわけではなかったが、グループ企業の親会社で協定が締結されており、グループ企業が一緒に業務を行うこともあることから、会社側が勤務間インターバル規制を受け入れやすい環境にあったとのことであった。一方で、勤務間インターバル規制導入にあたり課題となったこととして、①時間外労働の最長時間を定めることが、労働組合が最長時間までの時間外労働を認めたと受け取られかねないことに対する労働組合側の考え方の整理 ②翌日の休息時間が勤務時間に食い込んだ場合の「勤務免除」が、ノーワーク・ノーペイの原則から外れることに対する労使双方の理解 の2点を挙げている。

勤務間インターバル規制の導入に対して、組合員からは「1日の時間外労働の最長時間を決めたことで、導入以前に比べれば、ダラダラと時間外労働をしなくなった」「深夜時間帯（22時以降）での回線切り替えなどについては、従来は連続して施工していたが、ローテーションを組んで施工するようになった」などと評価されている。また、会社側が工事のときにローテーションを組むようになったために、社員を多能工として育成するようになったという効果もあったという。

## ②三菱重工

三菱重工労働組合は、会社に長時間依存するライフスタイルを是正し、ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、長時間労働の管理を月間や年間単位で考える従来の手法に加え、1日単位で日々の労働を見つめなおすといった意識付けが必要であり、この意識付けが社員・組合員の健康維持・増進につながり、その結果として長時間労働の抑制につながると考えた。そこで、2011年春闘において、①安全衛生（健康管理）および長時間労働抑制の観点から、終業時刻から次の始業時刻まで一定時間の休息（インターバル休息）の確保に努めることを時間外労働協定に盛り込む ②インターバル休息は最低でも7時間とする「インターバル休息」の導入を要求した。なお、導入が実現した場合には製造業初となることから、業務や生産活動・生産管理への影響を考慮してインターバル休息時間を設定している。具

---

9 通建連合の構成組織は、全国で40労働組合・交渉単位は79社である（2011年5月1日現在）。

体的には、公共機関の最終便に間に合うように終業した場合に、翌日の生産活動に支障を来さない時間である7時間をインターバル休息时间とした。また、管理者・組合員の意識付けが主目的であることから、努力義務とし、突発業務への対応など、真にやむを得ない場合には柔軟に対応できることとした。制度化は、管理者・組合員に意識が根付いた後に検討すればよいと考えているという。

会社は、協議当初、労働時間の管理が難しいことや、国内ではまだ先行事例が少ないことに対する不安などからインターバル休息の導入に消極的であった。しかし、①従業員の健康に配慮することは会社の責務であること ②労働組合が「一日単位の労働時間管理」という新しい考え方を示したこと ③労働組合がインターバル休息を全社一律の制度ではなく、「努力義務」として要求したことなどが要因となり、労働組合の要求を受け入れた。また、協議を重ねるうちに、ワーク・ライフ・バランスの実現だけでなく業務効率化の意識付けにも有効であるとの認識が会社側に広まったという。

三菱重工は、労使協議に沿った時間外労働協定を締結し、運用を開始した段階であるため、「インターバル休息」の効果が現れるのは、まだこれからであるが、労働組合としては、①社員・組合員が、会社に長い時間依存するライフスタイルを改め、従来の仕事の進め方自体を根本的に見直すことで業務の効率化が図れること ②業務の配分、人員の計画などを行う管理者も、仕事の与え方を見直すことで、個々人の業務負荷の低減につながること ③勤務間に十分な時間を取ることで、疲労が回復し、健康を維持することができることを期待しているという。

通建連合と三菱重工の事例から、勤務間のインターバル（休息时间）確保は、労働者の疲労回復・健康維持に必要であるだけでなく、働き方に対する意識改革や業務の効率化、仕事の与え方の見直しによる個々人の業務負荷の低減が期待でき、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた有効な取り組みの一つであると言える。労働組合は、労働者の心身の健康維持やワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、従来のように時間外割増率引き上げによる「間接的」な労働時間削減だけでなく、勤務間のインターバル（休息时间）確保のように、「直接的」に労働時間に関する論議を行う必要があることを社会に示すべき時である。

### 3. 働き方改革成功の鍵 ～ヒアリング考察からの提起～

これまで、働き方改革の成功事例や海外での法規制を日本国内でいち早く取り入れてきた事例を考察してきた。ここでは、これらの事例がもつ共通点に着目し、「働き方改革」の取り組みの成功への鍵となる事項について提起する。

#### (1) 労働時間短縮（時短）を目的に働き方改革を行ってはいない

これまで考察してきたどの事例も、時短を目標に掲げて取り組んでいない。パナソニック電工労使の取り組みでは、時短を目標に掲げて取り組んでいた時には、思っていたような成果が挙がっていなかった。時短を目的とした取り組みは、長年取り組んできた取り組みの集大成になっていることから、それ

以上の改善策を見出すことは難しく、その結果、思いきった発想の転換ができない。働き方改革は、働く時間の短縮が目的ではなく、業務の進め方の見直しや慣例的に行われてきた業務が本当に必要か、もっと効率的に進める方法は無いかという視点から無駄を洗い出し改善することにより、結果として時短につながっていったのである。同様の観点で、事例としてみてきた勤務間のインターバル（休息时间）確保の取り組みについても、労働時間を短縮することが目的ではなく、労働者の休息時間の確保、つまり、労働力の再生産活動を目的として導入されている。多忙な職場であればあるほど、その時間確保が難しい。労使で協定を締結することによって、健康面への配慮措置が図られるのである。また、勤務間のインターバル（休息时间）確保の取り組みによって、働き方に対する意識改革や業務効率化、仕事の与え方の見直しによる個々人の業務負荷の低減が期待できるのである。

勤務間のインターバル（休息时间）確保がメンタルヘルス不全者を減らすことにつながるのであれば、企業にとってもその導入のメリットは大きい。EUでは、すでにルール化されているインターバル規制。グローバル競争の進展により、中小企業を含めた多くの日本企業が海外進出している。時差を超えた業務遂行は、ある一部のセクションの働き方では無くなっていく。海外との連絡体制と国内の業務遂行の狭間で、過重労働を強いられている労働者も少なくない。インターバル規制は、労働者の健全な健康の確保の観点からも有効的と考える。インターバル時間をどうするか。導入にあたっては労働者の休息時間確保と事業運営の観点から検討を進めていくことが肝要である。

## (2) 経営トップの危機意識をボトムアップの活動に ～推進体制の構築～

経営トップは、職場風土や労働時間など、職場マネジメントの課題に常に危機意識を持つことが必要である。それは、従業員の働き方・働かせ方などの職場マネジメントの課題解決が、事業を推進する成果につながるからである。良好な職場マネジメントができていない職場では、職場の情報交換が活発に行われており、業務遂行のリスクを最小限に抑える効果が期待できる。従業員意識調査を行っている企業は多いが、職場コミュニケーションやワーク・ライフ・バランスの実現度合い（時間外労働が多い職場か、年休が取得しやすい職場か、各種制度は利用しやすいかなど）、職場風土についての設問を設定し、その結果を分析する必要があると考える。そして、その結果を経営幹部会議のテーマとして取り上げていくことで、従業員の志気が高く、風通しのよい職場になっているかを把握し、課題があれば、事業推進上の最大課題として取り上げていくことが重要である。そのためには、経営幹部直属の職場の状況を把握する組織を構築し、常に経営トップに従業員の労働現場の課題を提起できる部署を設置していくことが有効である。今回の事例では、「e-Work推進室」「ダイバーシティ推進室」「シゴトダイエットプロジェクト」と、働き方改革を推進する専属部署がそれぞれ設置されていた。そして、その部署では、課題意識の高い従業員が専属の担当となり、働き方改革を行っていた（担当になってから意識が高くなったケースもある）。また、トップに職場マネジメントに対する危機意識が醸成された後は、トップの危機意識と、課題解決のために専属組織を設置したことを従業員に伝えていくことが必要である。その後は、専属組織による工夫を凝らした取り組みによって職場の活性化施策に取り組んでいくのである。活性化施策を成功に導くには、職場参加型のボトムアップ活動につなげていくことができるかが鍵であ

る。そのためには、施策に工夫を凝らし、参加しやすく、中長期的に取り組める継続性が求められる。そして何よりも、成果として従業員の働き方改革、働くことに対する意識改革につながらなくてはならない。担当者が取り組みを推進するだけでなく、そこには職場をもっとも把握している労働組合が関与していくことが更なる効果をもたらすであろう。労働組合が、労使協議により、推進体制の構築を行うとともに、職場への周知を行い、労使協同の取り組みとして働き方改革を推進していくことが、その成果を最大限に引き出すことにつながるのである。

### (3) 多様な働き方が多様な人材を活かす

従来、現場・職場での経験に基づく工夫が生産効率の向上や業務効率の向上につながっていたが、今日的には、それに加え、その経験を活かす個々人の創造性や機転が必要とされるようになってきている。今回のヒアリングでも、多くの企業で会議やミーティングなどの効率的な運営により働き方改革を推進していた。会議やミーティングの開催は、過去の経験を活かし、効率的に開催できる余地が多分にある。業種によっては、多くの時間が会議・ミーティングに割かれている。その効率的な開催が、労働者の働き方の効率をさらに向上させることになる。幸い、私たち電機産業の技術力が通信設備や通信機器をはじめとするIT機器を整備し、在宅勤務、モバイル勤務を行いやすいインフラが整備されてきた。しかし、インフラが整備され、各種の制度があっても、制度活用が進まないのは、在宅勤務やモバイル勤務など、事務所に在席する時間が短い労働者の評価のあり方に課題があると考えられる。どのように働いても、能力に応じて求められる成果によって評価することになっている評価制度であるにもかかわらず、事務所にいないことが、評価に悪影響を及ぼすと考えられているため在宅勤務やモバイル勤務などの制度活用が進まないのである。入社することで会議やミーティングに出席することや他者の問い合わせを受けることは非常に重要ではあるが、その結果、自分が本来行うべき業務が後手に回るようでは正しい業務遂行体制とは言い難い。在席時間が短くなることにより評価に悪影響を及ぼすことへの不安は、パナソニックのように在宅勤務日数に制限を設けることで解消することができる。不在時の問い合わせなどについては、職場全体の業務の見える化を図るとともに、しかるべき人への引継ぎを徹底し、仮に突発的な対応が必要になった場合でも、誰もが一時対応を行うことができる体制を構築することが、職場全体の業務効率を向上させることにつながるのである。

人口減少により、今後は、女性や高齢者などの職場活用が企業の成長を左右する時代が到来する。子育てや介護、高齢化による体力低下など、個々人が抱える事情を職場全体が理解しながら、それぞれの能力を最大限発揮させる環境の整備は、これまで以上に必要になる。今回取り上げてはいないが、働き方改革を成功させるためには、フレックスタイム制度や裁量労働などの制度活用も効果的であろう。多様な働き方の整備により多様な人材を活用し、企業利益を確保する好循環を構築していくことが企業発展の鍵になる。

以上



# 第2章 短時間正社員のキャリアに関する考察

## ～育児短時間勤務制度の長期利用がキャリアへあたえる影響～

東京大学社会科学研究所 特任研究員  
松原 光代

### 1. 問題意識

短時間勤務制度を含む短時間正社員制度<sup>1</sup>は、育児や介護が必要な従業員のための多様な働き方の一つとしてすでに普及しつつあるが、将来的には地域活動や自己啓発など、個々人のライフステージやライフスタイルに応じた柔軟な働き方の一つとして社会に定着することが期待されている。2010年6月に改定された「ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBという）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」は、短時間正社員等の短時間勤務を選択できる事業所の割合を現状の8.6%<sup>2</sup>から2020年には29%とする目標を掲げており、国としても短時間正社員制度の普及に積極的に取り組んでいることがわかる。

これまで多くの先行研究において、育児や介護の短時間勤務制度の研究が行われているが、短時間正社員制度に焦点を当て、その実態について調査した研究は筆者も関わったアイデム(2008)がはじめてである。同調査研究によると、一時的な短時間正社員制度の導入率は20.2%であり、恒常的な短時間正社員制度やパートタイマー短時間正社員制度の導入率は1割以下となっており、その適用対象は各タイプとも育児・介護を必要とする従業員が多数を占める<sup>3</sup>。

制度の適用期間については、厚生労働省の「平成20年度雇用均等基本調査」を参照する。これによれば、育児のための勤務時間の短縮制度（育児目的の短時間正社員制度と同義と判断できる）の適用期間を「3歳に達するまで」とする事業所が57.5%と最も多く、6年以上とする事業所が35.6%、10年前後の適用を認めている事業所は8%程度ある。そのため、子どもが複数人いる従業員の制度利用期間は10年以上に及ぶ場合があり、仕事と家庭の両立を一時的にサポートする制度が、恒常的なサポートシステムとなっていく可能性がある<sup>4</sup>。また、これまでは従業員のWLBにかかる問題は子育てが

- 
- 1 短時間正社員は、「仕事と生活の調和推進のための行動指針」において、「フルタイム正社員より一週間の所定労働時間が短い正社員をいい、①フルタイム正社員が育児・介護に加え、地域活動、自己啓発その他何らかの理由により短時間・短日勤務を一定期間行う場合と、②正社員の所定労働時間を恒常的に短くする場合の双方を含む。」と定義されている。
  - 2 人事院「平成17年民間企業の勤務条件制度等調査の結果について」によれば、100人以上の企業における育児・介護以外の事由を認める短時間勤務制がある企業数割合は8.6%以下で、その内訳は次のとおり：自己啓発(1.9%)、地域活動(1.6%)、高齢者の退職準備(1.7%)、その他の事由(2.3%)（以上複数回答）、事由を問わず認める(1.1%)
  - 3 「一時的な短時間正社員」「恒常的な短時間正社員」「パートタイマー短時間正社員」の定義については、まとめ（本研究会主査の学習院大学 脇坂明教授執筆）を参照願いたい。
  - 4 筆者が電機連合「2010調査時報No.387」で加盟組合（直加盟組合と労連・労協加盟組合の合計）における育児のための短時間勤務制度の適用期間を調べたところ、全体的に一般企業よりも制度の適用期間が長く、「6年以上」が8割強、「10年前後」が6割強あった。

中心であったが、今後高齢化が進むにあたり、介護問題も大きな問題となってくる。厚生労働省の「介護保険事業状況報告（平成22年7月暫定版）」によると、75歳以上になると要介護認定者数は約3割に及ぶ。75歳の親を持つ子の年齢が50代前後であること、近年は単身者や共働き世帯が増えており、親の介護は各自が見る必要があること、介護は子育てに比べいつ手離れするかの予想がつきにくいというえに年々介護を要する度合いが大きくなることなどを勘案すると、今後企業は仕事と介護の両立を希望する従業員を長期にわたってサポートすることが重要になってくると思われる。

ここで問題となるのは、短時間正社員制度の利用期間の長期化が「正社員」<sup>5</sup>のキャリア形成に与える影響である。これまで企業（以下、企業以外の組織も含む総称として使用する）は長期雇用を前提に、企業が求める働く時間、場所、仕事に柔軟に対応させながら「正社員」を育成・活用する一方、「正社員」はそれとトレードオフで高い処遇と安定雇用を享受してきた。しかし、短時間正社員制度の利用者が増えることは、企業の希望どおりの労働時間、場所、仕事に就くことができる「正社員」が少なくなることを意味する。そして、その利用期間の長期化によって、企業が想定する「正社員」に求める能力レベルに到達する従業員数が少なくなることが考えられる。

そもそも、「正社員」に求められる能力レベルについて考察した先行研究はない。また、それは職種によって異なると思われるが、短時間正社員制度の利用者が増加傾向にある（増加する可能性が高い）中、同制度の利用期間の長期化が「正社員」のキャリアに与える影響を明らかにしておくことは、企業の持続的発展において重要である。仮に、同制度の長期利用によってこれまで企業が想定してきた「正社員」の役割や期待する能力レベルに到達しない場合、企業は「正社員」としての役割を果たすことができるよう、従業員の人材育成のあり方を見直す必要がある。さらに、前述のとおり、親の介護に関わる従業員の多くが壮年期であることを考慮すると、企業の管理職クラスが短時間正社員として働く可能性も高い。管理職が短時間勤務となった場合に、勤務時間内で管理職の役割を果たすことができるのかを明らかにし、企業の安定経営に向けて体制を整備することも必要になるだろう。

従業員にとっては、育児や介護をはじめとする仕事以外の責任を果たしながら、仕事における責任を果たすことも重要であり、何より雇用の確保があって初めて仕事以外の生活における責任を果たすことができる。企業側からみれば、労働力人口が減少し新たな人材確保が困難である中、従業員の置かれた環境や価値観の変化に対応しながら、経済のグローバル化に伴う人材競争力を向上させる必要がある。つまり、短時間正社員制度は従業員にとっても、企業にとっても必要不可欠な制度になっていくことは確かである。と同時に、企業と短時間正社員の双方がwin-winとなる方法を明らかにしていくことが求められている。

以上のことから、本稿では育児を理由に短時間勤務制度を利用する従業員およびその上司へのヒアリング調査をとおり、フルタイム正社員と短時間勤務者の仕事内容や役割を比較しながら以下の2点を明らかにすることを目的とする。

---

5 「正社員」を的確に定義した先行研究はなく、唯一、久本(2003)が①雇用契約が無期（定年まで）であること、②仕事内容は企業の求める要請に個人が応じることが求められ、③その代替として安定した雇用保障が約束された労働力の取引であるとしている。また、脇坂(2011)は、期間の定めのある正社員が少なくとも60万人存在することを明らかにしている。

第一に、「正社員」の中で短時間勤務者がどのように位置付けられているかを明らかにする。また、制度の利用期間が長期化しても企業が求める「正社員」としての役割を果たせるレベルに到達できるかどうかを明らかにするために、まず「正社員」の役割や期待値の棚卸しを行う。そのうえで管理職の短時間正社員の可能性について考察する。

第二に、短時間勤務制度の利用期間の長期化がキャリアに与える影響を明らかにしたうえで、短時間勤務制度を利用しながら「正社員」としての一定レベルの能力を確保するために、企業はどのように支援すべきかを提起する。

## 2. 調査の枠組み

### (1) 調査対象

調査対象者は「5年以上」の短時間勤務者とし、短時間勤務者とその上司にそれぞれヒアリング調査をおこなうこととした。その際、短時間勤務者については、育児休職と連続して育児目的の短時間勤務制度を利用しているケースが多いと考えられるため、(主に)育児休職と短時間勤務制度を利用した(している)全期間をあわせて「5年以上」フルタイム勤務をしていない者もヒアリングの対象に含むこととした。期間を「5年以上」としたのは、海外企業における短時間勤務制度の利用期間は、上司と組織内でのキャリアについて話し合いながら5年程度とする傾向が多く、5年程度が従来の処遇を維持しながら多様な働き方ができる上限と仮定したためである。さらに、管理職の短時間正社員の可能性を考察すべく、管理職で短時間勤務制度を利用している(または利用経験がある)者にもヒアリングを実施することとした。同ケースについては、制度の利用期間を「1ヵ月以上」とした。同期間を定めたのは、筆者が2003年に実施した育児短時間正社員を対象とした東京都のヒアリング調査で、部下を持つ係長クラスの育児短時間正社員が、職務を果たすことができないことを理由に制度の利用を3ヵ月や半年で中止していたためである。これに基づき、部下を持つ場合、短時間勤務制度の利用期間は長期化しないと仮定した。なお、「管理職」の条件としては、短時間勤務制度の利用時点で1名以上の部下を管理している(していた)こととした。

実施した調査対象者については、職種の偏りが生じないよう、技術系と事務系の双方から選んだ(表1参照)。詳細については、後のヒアリング調査結果を参照願いたい。

表1 ヒアリング調査対象者 概要

制度利用者	会社	担当業務	職場の特徴	勤続	制度利用期間	勤務時間	上司
事例1 a氏(男性) 担当	A社	設計部門	22人 20代と30代がほぼ同数 長時間労働となることが多い	8年目	3年	7時間 フレックス併用 (1時間短縮)	b氏
事例2 c氏(女性) 主任	A社	開発部門	32人 若手が多い 15~25時間/月程度の残業あり	17年目	4年半 (2年5ヵ月)	7時間 フレックス併用 (1時間短縮) ※現在はフルタイム勤務	d氏
事例3 e氏(女性) 担当	B社	総務部門	14人 事業所の勤労・福利厚生および人事・処遇・採用・教育を担当	20年目	9年 (1年7ヵ月)	6時間45分 フレックス併用 (1時間短縮) ※現在はフルタイム勤務	f氏
事例4 g氏(女性) 主務	B社	調達部門	12人 部品調達バイヤーの支援および備品調達の企画業務等を担当	14年目	2年 (2年半)	6時間45分 (1時間短縮)	h氏
事例5 i氏(女性) 担当	B社	スタッフ部門	7人 スタッフ部門の業務企画や支援的業務を担当	20年目	3年半 (2年半)	5時間45分 (2時間短縮)	k氏
事例6 j氏(女性) 主務	B社	スタッフ部門	同上	17年目	1年半 (3年)	5時間45分 (2時間短縮)	k氏
事例7 l氏(女性) 管理職	C社	知財法務部門	8人 企業ブランド管理、コンプライアンス管理等を担当	11年目 (中途採用)	—	7時間 (1時間短縮)	
事例8 m氏(女性) 担当	C社	スタッフ部門	4人 新卒・中途採用、人事制度の構築・改定、社内研修の企画等を担当	5年目 (中途採用)	2年半	週4日勤務 (フルタイム勤務)	

※ 制度利用期間欄の( )内は休職期間(=産前産後休暇+育児休職)

## (2) 調査項目

各対象者への調査項目は以下のとおりである。なお、調査時間（60分）の都合やヒアリングの流れから、全ての項目を網羅できていないケースもある。

### ①「5年以上」の短時間勤務者とその上司

短時間勤務者	短時間勤務者の上司
a. 制度の利用実態：勤務時間など b. 担当業務の具体的内容 c. 短時間勤務（短日勤務）のできる／できない業務・役割の有無とそれらの具体的内容 d. 業務上で短時間勤務者本人が配慮していること e. 制度の円滑運用において考慮している点 f. キャリアに対する考え g. 制度利用の効果と課題	a. 職場の状況：人数、労働時間の長さなど b. 制度の利用実態：短時間勤務者の勤務時間など c. 職場全体の業務の特徴と具体的内容 d. 短時間勤務者の担当業務の具体的内容 e. 統括する職場における「正社員」として求められる役割・能力レベル f. 短時間勤務（短日勤務）のできる／できない業務・役割の有無とそれらの具体的内容 g. 上記fがキャリア形成に及ぼす影響 h. 職場マネジメント上の課題など：キャリア形成、目標設定、異動、昇格等の難しい点 i. 制度利用の職場への効果と課題

### ②管理職の短時間勤務者（または短時間勤務経験者）

- a. 職場の状況：人数、労働時間の長さ等
- b. 制度の利用実態：短時間勤務者の勤務時間など
- c. 業務の特徴とそれらの具体的内容
- d. 短時間勤務（短日勤務）のできる／できない業務・役割の有無とそれらの具体的内容、理由
- e. 短時間勤務者自身のキャリア形成、異動、昇格・昇格に対する考え方について
- f. 短時間勤務の職場および自身に対する効果と課題

## 3. フルタイム正社員と短時間勤務者の仕事内容・責任の違い、キャリアに及ぼす影響の可能性

### 3.1 職場の特徴

#### (1) 職場の要員数

技術系の職場は、職場要員数が20～30人と比較的多いが、専門技術ごとに2～3人／グループの複数のプロジェクトグループ（4～6グループ）に分かれており、それぞれの専門性が高いことから互いをすぐにフォローできる状況にない。また、職場メンバーの中には正社員以外の社員が含まれている。

一方、事務系の職場では、要員数は7～15人程度である。また、j氏（事例6）を除き、他の職場メンバーが短時間勤務者の業務を代替することも可能な状況にある。

## (2) 職場の労働時間と働き方

技術系部門の場合は業務、プロジェクトの影響が大きい。平均の時間外労働は月30時間未満程度であるが、プロジェクトがピークの際やトラブル対応の際には、労働時間が一時的に長時間となることもある。なお、a氏（事例1）とc氏（事例2）が所属する職場では、各メンバーがフレックスタイム制度を利用しており、出退勤時間は各自様々である。また、近年では、ステークホルダーや生産拠点が海外にあることも増え、現地との時差により時間外労働での対応が必要となるケースも増えている。

一方、事務系部門は、恒常的に長時間労働であるとは言えないが、業種・業態や担当業務にもよっては、顧客や関係部署の影響を受けて突発的に長時間になることもある。たとえば、g氏（事例4）が所属する調達部門の調達バイヤーは、部品調達にトラブルが発生した場合には、急な部品調達やトラブル対応などを行う必要があり、長時間労働となることもある。また、i氏（事例5）とj氏（事例6）の所属する職場においても、時期によって業務に波がある上、担当業務によっては突発的な対応や複雑な対応が必要となることがあり、時間外労働や深夜までの作業が必要となることもある。

## 3.2 フルタイム正社員と短時間勤務者の担当業務の特徴

### (1) フルタイム正社員の担当業務の特徴

技術系／事務系に関わらず、フルタイム正社員の担当業務の特徴として、第一に「社外との関わりが多い」点があげられる。社外との関わりが多いために、自己都合だけでスケジュールを組むことができず、定時に仕事を終えることも難しくなることがある。また、社外との関係性が強い業務は「迅速性を要する」＝「期限が厳密である」といった特徴も合わせ持ち、結果的に時間外労働が多くなることもある。a氏（事例1）やc氏（事例2）の所属する技術系職場ではこの傾向が強い。a氏（事例1）の所属する設計部門は、社内外の関係者が多いため、たとえ本人が計画的に業務を進めていたとしても毎日定時に帰宅することは難しい。また、c氏（事例2）の所属する開発部門においても、顧客からの要望やトラブルなど迅速な対応を要する業務や、対外部門との折衝などが多く生じている。近年では、製品サイクルが短期化したことにより開発期間が短くなっていることから、発生したトラブルの解決は一刻を争う。また、問題解決までに長期間かかることは顧客との中長期的な信頼関係や自社の経営に大きく影響する。したがって、担当業務への強いコミットメントが求められ、時間外労働や休日出勤が生じることになる。g氏（事例4）が所属する調達部門でも同様の傾向がみられる。調達バイヤーは良質で安価な部品の購入と安定供給を最大のミッションとし、生産現場、設計部門、取引先など関係する部門や組織が多数あることから会議が多く、また、トラブル発生の折は製品の販売スケジュールに影響が出ないよう、迅速な部品調達などが求められる。したがって、当該業務に関しては、フルタイム正社員が担当することになる。i氏とj氏が所属するスタッフ部門においても、担当業務によっては時間外労働や深夜までの作業が生じることがあり、こうした業務はフルタイム正社員が担当している。

第二の特徴として、「出張への対応」があげられる。特に技術系部門ではこの特徴が顕著である。a

氏（事例1）の所属する設計部門では、海外の生産拠点で製造する製品が多く、1プロジェクトにつき1～2週間の海外出張が2～3回生じている。国内で生産する製品があっても出張回数と期間は変わらない。近年は生産拠点を海外に移転する傾向が強いことから、今後は海外出張が増加すると思われる。事務系部門にも同様の傾向がみられる。g氏（事例4）の所属する調達部門では、部品の円滑・安定供給のために部品の仕入れ先を選定する際に、部品の仕入れ先候補との価格交渉の過程や、仕入れ先が決定した後に、確実に部品が納入されるよう手配・交渉する過程で、取引先へ出張することがある。これに伴う出張期間は1～2日程度と短期であるが、必ずしも計画的であるとはいえず、不測の事態が生じた際は急きょ出張することもある。i氏とj氏が所属するスタッフ部門でも、担当業務によっては宿泊が必要な業務や、日帰りであっても遠方に出張する業務があり、こうした業務はフルタイム正社員が担当している。

第三の特徴は、「創意工夫をこらした企画力を必要とする」点があげられる。特に、技術系部門は技術のトレンドを先読みし、将来必要となる技術・スキルにキャッチアップできるよう未経験の製品やプロジェクトに挑戦しながらそれらを習得することが期待される。そのためには、想定を超えた思考・発想を生む試行錯誤が不可欠であり、能力の伸長幅を大きくするために必要な経験と考えられている。事務系の職場でも、e氏（事例3）の所属する総務部門では、事業所および同社社員として将来的に必要な知識の習得にかかる企画・立案を担っている。ここにおいても創意工夫、試行錯誤をしながら経営に資する教育の企画が求められている。

## (2) 短時間勤務者の担当業務の特徴

一方、短時間勤務者の担当業務については技術系／事務系に関係なく、社外関係者からの影響を大きく受けない＝緊急性や突発性が少ない点が特徴としてあげられる。ゆえに、自分でスケジュールの調整をしやすい業務を担当することが多い。a氏（事例1）は、外部の部品メーカーに設計・製造依頼する業務を担当している。当該業務は社内調整を要することから、これまでグループリーダーの業務とされてきたが、a氏の調整力の高さと通常の設計業務に比べて外部からの変動を受けにくく、自分でスケジュール調整をしやすいといった当該業務の特性からa氏が主担当者となっている。またj氏（事例6）はシステム系部門に入社し、情報システム関連の手続き業務等を別の担当者（フルタイム勤務）とともに担当しているが、両者の業務内容には若干の違いがある。j氏が担当するスタッフ部門向け手続き業務は、突発的な対応が比較的少なく、また1件あたりの手続きにかかる時間もそれほど長くないのに対し、もう1人の担当者は案件数が多くかつ突発的な対応や複雑な対応が必要なこともある。業務上の手続きは同じであるが、後者は時間を要しかつ複雑であるといった特徴がある。これらのケースから、短時間勤務者は勤務時間内で対処でき、他者への影響が小さい業務を担当しているといえる。

短時間勤務者は勤務時間に制約があり、社外関係者の要求にタイムリーに対応することが難しいことから、先方との円滑な関係の維持を考慮すると、会社側（＝上司）としては社外関係者との関連性が強い業務を担当させることが難しくなっている。結果として短時間勤務者の業務の難易度はフルタ

タイム勤務時と変わらないものの、社外関係者と関わる業務を行う機会が少なくなり、フルタイム勤務時よりも責任の幅が小さくなっている。今回の調査では、上司が短時間勤務者のスキル、知識レベルを考慮し、それらを活用しながら能力を発揮できる業務を担当させていることが改めて明らかになったが、担当する業務の難易度は大きく変化しないにもかかわらず、業務における役割が変化している可能性がある<sup>6</sup>。

さらに、第三の特徴として「新たなチャレンジの機会が少ない」点があげられる。前述のとおり、短時間勤務者の業務の難易度はフルタイム勤務時と変わらないため、時間当たりの生産性は大きく低下することはない。しかし、これまでの業務と変わらず新たなチャレンジがないことは能力の成長幅を小さくしている可能性がある。ヒアリング調査からも、その点を危惧する意見が聞かれた。b氏（事例1）は、フルタイム正社員には、能力向上を目的に未体験の機種やプロジェクトを経験させるのに対し、短時間勤務者の業務は勤務時間内で対処できることを主眼に置くため、業務内容がルーティン化する可能性が高く、能力の伸長に限界があることを指摘している。また、d氏（事例2）もc氏の専門性を勘案し長年担当してきた業務を引き続き担当させているが、当該業務は大きな技術トレンドの変化がないため、未経験の業務をとおしたノウハウ・知識の習得は難しいとしている。

### (3) 短時間勤務で対応が難しい業務が能力伸長に与える影響

ヒアリング調査対象者の全員から得た意見は、「短時間勤務で対応できない業務はないが、対応が難しい業務はある」という結果であった。「対応が難しい業務」とは、短時間勤務者の担当業務の特徴と反対の性質を持つものである。

まず、緊急性の高い業務や迅速な対応が不可欠な業務は、短時間勤務者が業務の一部を担当することはできるかもしれないが、主たる担当者として任務にあたり、当該業務をひとりで最後まで責任を持って遂行することは難しい。したがって、その責任度合いを低くし、当該業務をサポートする形で参加することになる。また、こうした迅速性を要する業務には解決に向けた「瞬発力」が求められる。担当者は日頃から発生しうる問題や課題を想定し幅広い知識等をインプットしておくことが期待される。こうした瞬発力が求められる判断は、知識やスキルの向上心やその習得に投じる時間に影響する可能性は否定できず、その積み重ねがフルタイム正社員と短時間勤務者の能力格差をもたらす要因にもなっている。

次に、取引先、工場、顧客等と交渉し判断する業務についても、短時間勤務者が主たる担当者となることは難しい。したがって、短時間勤務者の業務相手は基本的に「社内」が主となる。前述の「迅速性」とも関連するが、社外のステークホルダーとのやり取りは制限時間内で一定の判断を下す必要があることが多い。こうした経験をとおした交渉力の習得は、将来的に上位職へステップアップしていく過程において重要な要素と位置付けられている。では、社内の他部門を相手とした交渉では高い交渉力を習得することは難しいのであろうか。この疑問に対して、d氏（事例2）は、「社内を対象と

6 松原(2004)「短時間正社員の可能性－育児短時間勤務制度利用者への聞き取りをとおして」日本労働研究雑誌 No.528 など参照



した交渉は問題が発生しても限られた範囲内における一定ルール内で解決できるため、想定を超えた思考・発想を生み出す訓練にならないものが多い」としている。

これに関連して「出張」の経験も高い交渉力、判断力、問題解決力を備えたリーダーを育成するうえで、「必要不可欠ではないが重要な経験」と位置付けられている。出張は急に生じるケースは少なく、前もって計画されているものが多い。技術系部門において定期的に生じる長期の出張ケースを除き、短期で、かつ計画的な出張であれば短時間勤務者も対応することができるかもしれない。しかしながら、そうした出張にも応じることができないのであれば、これらの能力を習得する機会喪失となるだろう。

以上のことから、短時間勤務者の担当業務はフルタイム正社員のそれとは違いがあることがわかった。仮に短時間勤務者とフルタイム正社員の能力が同じである場合、制度利用開始時の担当業務の難易度が同程度であっても、制度利用期間が長くなるにつれ、能力開発機会として与えられるOJTの内容に違いが生じ、中長期的には両者の能力に差が生じる可能性があると考えられる。

### 3.3 フルタイム正社員のキャリア形成と制度利用の長期化が短時間勤務者のキャリアに及ぼす影響

#### (1) 短時間勤務者のキャリア意識

短時間勤務者の担当業務については、本人のキャリア意識と深く関係している。

本調査では短時間勤務者に自分の今後のキャリアについてたずねている。その結果、短時間勤務者の多くは、制度適用期間の上限まで制度を利用したいと考え、短時間勤務の時間内で対処できる業務を無理のない範囲でこなしながら継続就労することを希望している。その一方で、g氏（事例4）は、末子が小学校に就学する3年後にフルタイム勤務に戻り、キャリアを積んでいきたいと考えている。また、上司のh氏（事例4）も、g氏の考えを受け、フルタイム正社員が担う領域の業務を積極的にチャレンジさせたいと考えている。g氏に関しては、現在、部門の固定費（人件費を含む）管理を担当業務としているが、当該業務は人件費に係る内容であることから本来課長クラスが担当すべき業務である。しかし、g氏の高い能力と見識、キャリア意識の高さからh氏は当該業務をg氏に任せることとしている。

育児のための短時間勤務制度は、出産後に復職したにも関わらず、仕事と家庭の両立に悩み離職を考える女性従業員に対して継続就労を促す施策として導入された。そして、管理職には短時間勤務者が両者を両立できるよう負担感を軽減させるよう配慮することが求められてきた。しかし、その一方で負担感の軽減に配慮するあまり、短時間勤務者への期待感を示さないことやキャリアへの意識付けをおこなわないことが「良い上司」となってしまった可能性がある。短時間勤務者の仕事と家庭の両立における負担感に配慮することは重要であるが、同時に「正社員」として期待する役割やその達成に向け、今後どのような業務にチャレンジしていく必要があるのか、そのためにどのような支援や対策を講じていく必要があるのかについて、上司として短時間勤務者と話し合い、必要なアドバイスをしていくマネジメントが必要とされている。

## (2) 「正社員」としての到達レベル（人材像）とその習得に必要なキャリアステップ

それでは、「正社員」に求められる役割・期待値は何か。小池和男（1999）<sup>7</sup>は、大卒ホワイトカラーに求められる技能とは、高度で専門的な技能であり、具体的には問題を処理するノウハウ、不確実性をこなす能力であるとし、企業は従業員になるべく多くの経験を積み重ねる機会（教育）を提供することをとおして、これらの能力を習得させることが肝要であると指摘した。これに基づけば、企業に多く雇用される大卒正社員は、技術系、事務系に関係なく高い専門性としての問題分析力と解決力を求められていることになる。

「正社員」に求める到達レベルについては、そのプロセスは職種によって若干異なるものの、技術系／事務系に関わらず、管理職レベルの問題分析力、課題発見力、交渉力、判断力を有しているレベルであることがヒアリングを通じて明らかになった。以下では、「正社員」としての人材像とそのレベルに到達させるためのキャリアプロセスについてみていく。

まず、事例1の設計部門では、一人前の設計者として育成するため、入社後2～3年程度は、先輩社員のサポートをしながら部分的な担当を持ち設計業務を覚えることを重視している。その後、業務の難易度を上げながら多様な機種の設計を経験することをとおして知識・スキルを習得し、成果をあげながら入社6年目程度でグループリーダーとなって自ら設計プランを考えそれを実現させていくと同時に、後輩を育成できるようになることが期待されている。こうした成長には個人差があるものの、入社10年程度で「一人前」に成長し、その後管理職となっていくことが期待されている。事例2の開発部門でも同様のプロセスが想定されており、入社10年程度でプロジェクトリーダーとして企画部門や顧客等から示された製品の概要から、開発に必要な項目およびアウトプットを具現化したうえで、開発過程で生じるリスク、コストを管理しながら、諸問題への解決策を提示できるレベルに成長することが期待されている（図1参照）。こうしたキャリアを形成するうえで、重要な経験として組み込まれているのが「出張」であり、そこで養われる能力については、前述のとおりである。b氏（事例1）は、『出張』は設計者のキャリア形成上、必要不可欠ではないが、リーダーとしての判断基準の醸成に必要な経験であると考えており、特に、近年は海外の位置づけが高まっていることから『海外出張』は重要な経験と位置付けられつつある」としている。

一方、事務系については、技術系部門のキャリアステップと同様に、多様な業務を経験させながら課題発見力、問題解決力、交渉力等を醸成させ、これらの能力を管理職レベルまで引き上げていくことが正社員に求められていることが分かった。具体的には、総務部門では、多様な事業所を異動しながらこれらの能力を高めていくことをキャリアプロセスとして想定している。また、調達部門では、基本的に当該部門のスペシャリストとして育成することを前提としているため、全社グループを含む調達部門内での異動によりその能力を高めていくことを想定している（図2参照）。同一職種内か、様々な職種を経験するかの違いはあるものの、異動をとおしてキャリアアップを図る点は同じである。つまり、「仕事内容（職場）」を変えることが「正社員」として期待される人材像への到達に不可欠であるといえる。

7 小池和男(1999)「仕事の経済学」東洋経済新報社

図1 技術部門におけるキャリアステップ

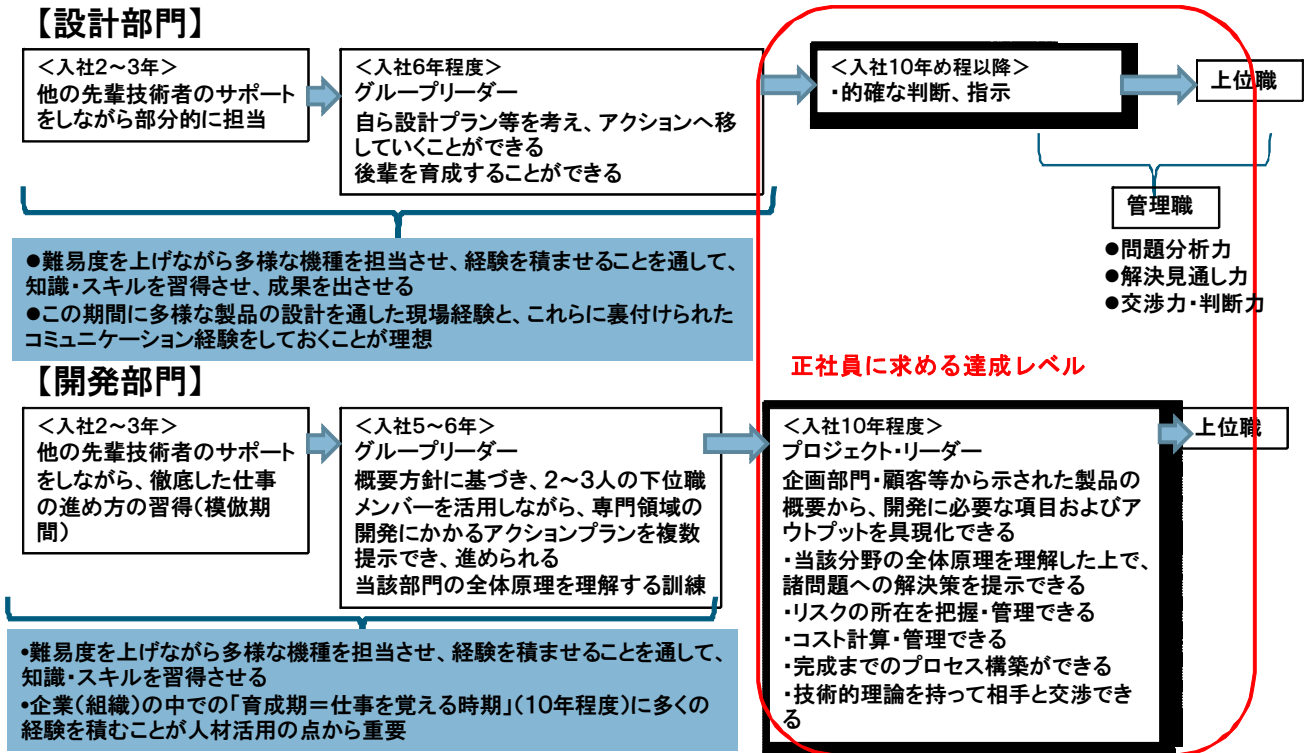
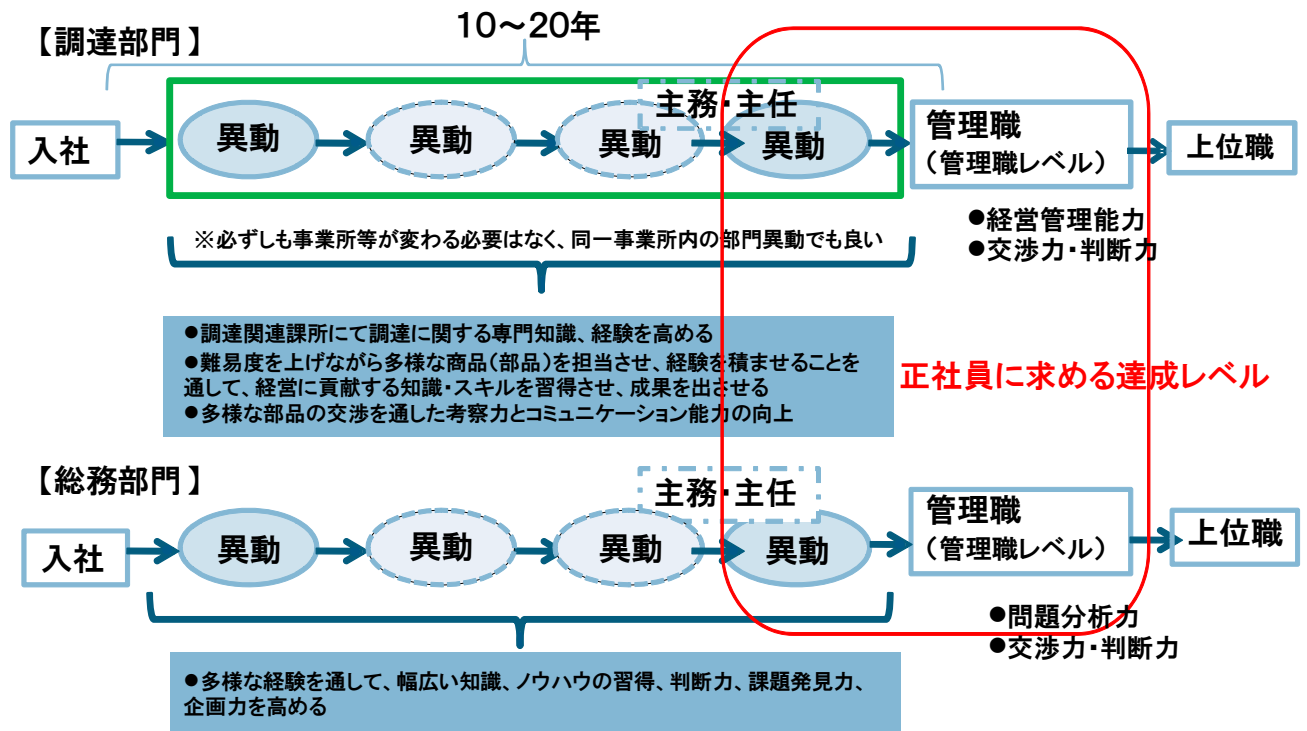


図2 調達部門におけるキャリアステップ



### (3) 長期（５年以上）の制度利用がキャリア形成に及ぼす影響

短時間勤務者のキャリアはどうだろうか。

前述のとおり、技術系職場では各専門分野のスペシャリストとして正社員を育成することから、職場ローテーションとしての異動は少ない。しかし、担当するプロジェクトの機種が変わるなど仕事内容の変化は生じている。しかし、短時間勤務者については、その機会が減少している。制度利用から３年目のa氏（事例１）は、制度利用から１年目はメインストリームの設計業務を主に担当していたが、２年目以降はその割合が50%と大きく低下し、それに代わって前述したとおり、製品の発注業務を担当するようになってきている。これを仕事内容の変化と解釈することもできるが、a氏の上司であるb氏は、今後のa氏の業務について、「短時間勤務期間が長期化することにより、フルタイム正社員に比べてスキルアップのための機会を提供することが難しくなっている」としており、a氏がフルタイム正社員のキャリアステップに乗じてキャリアを積んでいく可能性が低下していることを危惧している。c氏（事例２）においても、上司のd氏は、c氏が担当している分野は大きな技術トレンドの変化がなく、c氏が長年担当してきたため負担感なく担当できているが、c氏が有する以上の技術・能力が必要となる場合には、周囲の助けが必要になると考えている。これらの事例は、長期にわたってフルタイム正社員の業務に携わらないことが、「正社員」として求められる期待値に到達しない可能性があることを示唆している。

また、事務系の短時間勤務者についてみると、g氏（事例４）を除く３者は制度利用後、一度も職場を異動していない。もちろん、それぞれの仕事内容には多少の変化はあるが、重要なのは「仕事内容がどのように変化したか」である。キャリアに必要な要因として、仕事内容の難易度が前に比べて高くなることとすると、e氏（事例３）、i氏（事例５）およびj氏（事例６）の業務難易度が高くなったという認識は、短時間勤務者およびその上司の両者からも得られていない。つまり、短時間勤務の期間中、仕事内容が変わっていないといえる。

このように制度利用の長期化は、短時間勤務者が「正社員」としてのキャリアプロセスからはずれ、キャリアの遅れを取り戻すことを困難にする可能性があることを指摘したい。

### (4) 短時間勤務者に対するキャリア支援のあり方とマネジメント

では、制度を利用しながら「正社員」として期待される能力レベルに到達するためには、企業（または上司）はどのような支援策を講じなくてはならないのか。

ヒアリング調査からは、短時間勤務により一時的に「正社員」のキャリア形成プロセスからはずれても、「５年程度」でフルタイム勤務に戻れば最終的に「正社員」として期待されるレベルに到達できる可能性が高いとの見解が多く示されている。また、b氏（事例１）は、制度利用期間は５年が上限であるとしたうえで、技術革新が激しい技術系部門においては、短時間勤務によって喪失した能力開発機会を取り戻し、設計者としてステップアップするための成果や実績を上げるためには、２～３年程度が限度であるとしている。さらに、d氏（事例２）は、経験の積み重ねには職場におけるOJTが重要であるものの、在宅勤務など職場以外の場所でも業務ができる環境が整い、多様な働き方を組み合

わせることができれば、短時間勤務が長期に及んでもキャリアへの影響は大きくないとしている。

短時間勤務制度利用期間の長期化は、「正社員」としてのキャリア形成にマイナスの影響をもたらす可能性があるものの、在宅勤務などの多様な働き方を併用することや、フルタイム勤務と短時間勤務を行き来できる仕組みを構築することによって、制度利用に伴うキャリアロスは一時的にカバーできるといえる。こうした人事管理制度の仕組みの見直しも重要であるが、上司が常に「正社員」としての期待値を示すとともに、制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響を短時間勤務者と話し合い、定期的にキャリアの点検をすることも必要である。前述のとおり、短時間勤務者の担当業務はフルタイム正社員のそれとは異なり、その内容の違いが短時間勤務者とフルタイム正社員の中長期的にみた能力の伸長に格差をもたらす可能性があることを勘案すると、上司が短時間勤務者に制度の長期利用はキャリアロス招く可能性があることや今後のキャリアビジョンを示唆しないことが、「正社員」としての期待値を兼ね備えた正社員の育成に弊害をもたらしているといえると思われる。

短時間勤務制度を利用することができる期間の長期化は女性が働き続けるための施策として有効であるが、短時間勤務で働き続けることが短時間勤務者のキャリアに影響を及ぼすことがわかった。短時間勤務制度の利用が進むほど、管理職には制度利用にともなうキャリアへの影響を視野に入れた人材マネジメント能力が求められると同時に短時間勤務者のキャリアロスとならないよう、短時間勤務者にも自分の「正社員」としてのキャリアを意識したキャリア構築の研修などを行うことが必要である。

## 4. 管理職の短時間正社員の可能性

### (1) 管理職の役割

管理職は、問題分析力とその解決力、交渉力等をすでに習得できている人材であるが、すでにこれらの能力を習得している者が短時間勤務制度を利用する場合、勤務時間内で求められる役割を果たすことは可能なのだろうか。

管理職の短時間正社員がどの程度いるかについては、「今後の仕事と家庭の両立支援調査」(2008)<sup>8</sup>のデータが適している。同調査では、育児のための短時間正社員制度の利用有無を職種ごとになぞねているが、「管理職」は3.3%と少ない<sup>9</sup>。また、少々データは古いが、「多様な働き方の雇用システム調査」(2004)<sup>10</sup>では、企業側制度の適用が難しい職種をたずねており、そこでは、「管理職」を上げるものが多かった。管理職の短時間正社員については、企業側も適用が難しいと考え、利用者側も管理職が短時間正社員で働くことは難しいと考えていることが分かる。

8 ニッセイ基礎研究所(2008)「今後の仕事と家庭の両立支援調査」

9 「その他」が最も多く18.5%であり、「事務職」(14.7%)、「専門・技術職」(7.6%)、「営業・販売・サービス職」(6.3%)、「生産・技術職」(5.3%)、「保安・運輸・通信職」(0.0%)となっている。「保安・運輸・通信職」が0.0%であったことについては、育児の短時間正社員制度の利用者がほぼ女性であることを勘案すると、当該職種に就く女性比率が影響していると思われる。

10 ニッセイ基礎研究所(2004)「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書」

では、「管理職」の役割とは何か。これについて、日置ほか(1998)<sup>11</sup>は「マネジメント・コントロールの担い手」と「タスク遂行者」であるとしている。前者は、下位階層者に委譲した業務が円滑に遂行されているかを監督することであり、人材マネジメント能力のことである。一方、後者は、組織内で必要な交渉・調整を行うことである。

本調査においても、管理職の短時間正社員である1氏(事例7)に「管理職」の役割についてたずねたところ、「組織のパフォーマンスを最大化する担い手」としての役割があげられた。この「組織パフォーマンス」には、「短期」のものと「中長期」のものがある。前者は職場のパフォーマンスを落とさないように管理・指導することによって達成させるものであり、具体的には、相談、判断、交渉、調整等の役割が主流になる。後者については、組織全体の持続的発展を視野に入れ、部下育成を含む組織全体の体制構築など人事戦略の企画・立案および実行のためのプロセスを具現化する役割が期待されている。このことは、前述の3で見えてきた「正社員」として求められる能力と合致している。

## (2) 短時間勤務の中での管理職の役割の遂行

この「管理職」としての役割を短時間勤務内で果たすための要因について、1氏(事例7)のヒアリング調査から2つのポイントを指摘できる。

第一に、短時間正社員制度を利用する前に管理職に昇進していることによって、当該役職の役割の棚卸しを行い、その役割を果たすための優先順位を理解している点があげられる。そのうえで、ルーティン業務の確認など一部の権限を下位職(グループリーダーなど)へ委譲すること、緊急対応時の指示命令システムを明確にしておくことの2点が重要である。これにより各メンバーの能力向上といった効果に加え、組織内の業務の多能工化を実現でき、短期的組織パフォーマンスの維持・最大化が達成できることになる。

第二に、多様な働き方を組み合わせている点である。管理職の守備範囲は広く、上位職になるほどその範囲は大きくなり、短時間勤務の時間内で役割を果たすことは難しくなる。ヒアリング調査からは、1氏(事例7)がITツールを駆使し在宅勤務をしながら役割を遂行している点が明らかになった。このことは、短時間勤務の時間内だけで「管理職」の役割を遂行することは難しいことを示唆している。ここで問題になるのは、在宅で労働した分の報酬や健康管理であるが、報酬について1氏は次のように指摘をしている。「会社が期待する管理職としての期待値・役割に対し、短時間勤務によりそれらを果たすことができないのであれば、期待値・役割(量・範囲)が小さくなった分の処遇が下がるのは当然<sup>12</sup>である」というものである<sup>13</sup>。

本稿でこれまで考察してきたとおり、「管理職」の役割は、中長期的な視野に立って組織の経営管

11 日置弘一郎ほか(1998)「日本企業「副」の研究―補佐、代行、支援・・・」白桃書房

12 ここでいう「賃金の減額」は、短時間勤務であることによって、所定労働時間に満たない不労分は減額されることを意味している。

13 在宅で勤務した分の健康管理については、ヒアリング調査でも課題として提示されたが、対応方法等の意見を聞くことはできなかった。

理を担う役割と、短期的組織パフォーマンスを維持するためのマネジメント者としての役割がある。1氏の指摘は、たとえ在宅勤務で働いていても「管理職」の2つの役割のうち後者については、会社の期待に対して十分に答えられない分の賃金減額は納得性がある、と解釈できる。1氏へのヒアリング調査でも短時間勤務で対応することができない業務をたずねたところ、「その日のうちに処理する必要がある緊急性の高いものは難しい」という回答があがった。

以上から、「正社員」として期待される一定レベルの能力を習得した「管理職」は短時間正社員として働くことができるが、管理職の短時間正社員をより実現的なものとするためには、管理職不在時にその一部の業務を委譲できる信頼関係のある職場体制の構築に加え、在宅勤務を含む多様な働き方の整備、ITインフラの充実が鍵になるといえる。

## 5. 今後の課題：能力開発・自己啓発を目的とした制度利用

本調査の目的に直接即したものではないが、今回のヒアリング調査では自己啓発を目的として週4日の短日勤務をしていたm氏（事例8）にもその理由、効果等について話を聞いている。

m氏は、担当業務に対して、経験値や現場意見に基づいて専門性を深めるだけでなく、客観的、理論的知識を付加することによって体系的にとらえたいと考え、大学院へ進学することとした。その際、勤務日を週4日とし、出勤日はフルタイム勤務とした。また、出勤日は業務の必要に応じて、時間外労働を行えることとした。当該勤務形態とした理由は、週1日を休日とする方が1日出張で不在にしているのと同様の扱いで職場が対応できることから、日々の勤務時間を短縮するよりも、職場・業務の運営上効率的であると考えたためである。

m氏のヒアリング調査からは、以下の2点が知見として得られている。

第一に、週4日勤務としても他の出勤日の時間外労働および年休取得が増えていない点である<sup>14</sup>。その要因としては、ITツールやインフラの活用があげられる。1氏（事例7）同様、m氏においても短時間（日）勤務の時間内で担当業務を支障なく完結させることは難しい。したがって、ITツールを活用して業務の進捗を把握し、適宜上司と連携を図りながら対応するとともに、大学院や自宅で業務を処理している。ここでも在宅勤務などのテレワークを併用することが円滑に短時間勤務制度を運用していく上で重要であることが指摘されたといえる。

第二に、m氏の職場で業務の見直し・再配分および各自の役割明確化が行われている点である。これについては、必ずしもm氏の短日勤務をきっかけとしているとは言えないが、各自の担当範囲が明確になることによって、m氏が短日勤務の可否を判断でき、業務と大学院通学を両立できるようになったことは確かである。また、業務の見直し・再配分が行われることによって、職場内の多能工化が進んだ点も指摘できる。短時間・短日勤務等の制度利用は業務を適切な人材へ再配分することにより職場全体の能力向上効果をもたらすとともに、職場のリスク管理がしやすくなるといった効果があるといえる。

<sup>14</sup> ただし、急を要する業務が生じた際は、勤務日以外の日に出勤することもあった

以上のように、自己啓発を事由とした短時間勤務等でも職場にマイナスの影響はなく、むしろプラスの効果をもたらしているといえるが、短時間・短日勤務を育児や介護以外の事由に適用することは、賛否が分かるところである。その理由として、一生活者でもある従業員は、育児・介護などの家庭責任を果たす必要があるのに対し、自己啓発は必ずしも果たさねばならない「責任」ではなく、それに対して企業や職場が支援する必要があるのか、というのが本議論のポイントである。しかし、「正社員」に求められる能力や役割は、前述のとおり、高い専門性を有しながら問題分析・解決できることである。その役割を各従業員に果たさせるにあたり、一企業内の教育やOJTのみで知識やノウハウを提供することはもはや限界である。特に、グローバル競争が激化する時代においては、技術面、管理面（事務系）ともに、時代に即しかつ来る将来に求められる知識・スキルを習得しておくことは必須である。こうした視点から、育児や介護に限らず、自己啓発をはじめとする各自の能力開発に対しても短時間勤務等を適用していくことは、企業の持続的発展に資することになるといえる。

## 6. まとめと提言

最後に本調査で明らかになったことをまとめるとともに、短時間正社員制度の利用が企業および短時間勤務者の双方にとってwin-winとなっていくための支援のあり方について提言したい。

第一に、フルタイム正社員と短時間勤務者のそれぞれが担当する業務には3つの違いがあることがわかった。1つは、仕事の主な相手先が「社外」か「社内」かの違いである。この違いは仕事への対応の迅速性や期限の厳密性と深く関係し、さらには労働のインテンシティにも影響する。また、「社外」を相手とする業務は業績への影響度が大きく、そのため責任度も大きくなることから業務に携わる時間が長時間化する傾向がある。したがって、当該業務は主としてフルタイム正社員が担当することになる。これに対し、短時間勤務者の業務は「社内」を相手とするものが多く、短時間勤務の時間内での対応が可能である一方、職場の業務全体からみた責任の大きさは小さくなるといった傾向がみられた。2つめの違いは、出張の有無である。出張は単なる業務の都合ではなく、交渉力、判断力、さらにはそれらを裏付ける知識力の実践の場として位置付けられていた。この機会をフルタイム正社員はOJTの一環として享受しているが、短時間勤務者は業務上出張を要する機会が少ないことがわかった。3つめの違いは、業務における「創意工夫をこらした企画力」の有無である。大卒ホワイトカラーの正社員に最も期待されている能力は、「不測の事態に対処できる」問題解決力である。したがって、管理職は部下の能力に応じて、新たな能力の習得および伸長を目的に試行錯誤を伴う課題（業務）を継続的に与えることになるが、当該業務は労働時間に弾力性があるフルタイム正社員が担当している。これに対し、短時間勤務者の業務は短時間勤務の時間内で処理できることが条件となるため、次第に業務内容が固定化し、OJTをとおした能力開発機会が得にくくなることが分かった。

第二に、こうしたフルタイム正社員と短時間勤務者の担当業務の違いや特徴を比較することによって、「正社員」に求められる能力や役割が明らかになった。具体的には、「正社員」に求められる能力は「問題分析力」、「課題発見力」、「交渉力」、「判断力」、「経営管理力」等であり、最終的には管理職



相当の役割を果たすことが期待されている。そのレベルに到達させるためのキャリアプロセスは職種によって異なるが、多様な経験を積みながら当該レベルの人材に育成していく点は同じであった。このことはこれまでの先行研究からも明らかになっているが、本調査で改めて確認されたといえる。

第三に、長期間におよぶ短時間勤務制度の利用が「正社員」に求められる能力の習得、役割の履行に影響を及ぼす可能性があることが明らかになった。前述したとおり、フルタイム正社員と短時間勤務者では、OJTとして与えられる仕事の内容に違いがあり、能力の伸長にも影響を及ぼす可能性がある。こうした中、短時間勤務制度を長期間利用することは、「正社員」に求められる能力を習得する機会を長期間得られないことになる。本調査では、短時間勤務制度の利用が5年以上に及ぶと「正社員」としての役割を果たすために必要な能力の習得が難しくなることも明らかにされたが、こうした状況を回避する方法として、短時間勤務制度を2～3年程度利用した後、再びフルタイム正社員として一定期間働くなど、両者を行き来しながら働くことがあげられている。

第四に、これまで管理職が短時間正社員として働くことは難しいと指摘されてきたが、本調査から「正社員」として期待される能力レベルに到達している人材＝「管理職」は、短時間正社員として働くことができることが明らかになった。ただし、短時間勤務の時間内で「管理職」の役割を果たすことは難しいため、在宅勤務など柔軟な働き方を併用することが重要であることが指摘されている。また、「管理職」の役割を棚卸し、下位職に業務を移管できるものについては、職場の多能工化や職場全体の能力アップを視野に入れて積極的に行っていくこともポイントとして指摘されている。

短時間正社員制度は従業員（正社員）のWLBの実現において不可欠な施策であることは確かである。今後、親の介護に関わる従業員が増加することを勘案すると、短時間正社員制度はいままで以上に従業員のWLBの実現に必要な不可欠な制度になるだろう。しかし、長期に短時間正社員制度を利用して「正社員」としての期待値に到達しない従業員が増加することは、組織全体の労働生産性（職場効率性）を低下させる可能性がある。

このような状況を回避し、短時間正社員制度を企業および従業員にとって共にwin-winとなる制度としていくため、企業、管理職、短時間勤務者のそれぞれは何をすべきであろうか。

まず、企業については、第一に、短時間勤務制度のみならず、在宅勤務などの柔軟な働き方が可能な制度の整備を進める必要がある。また、制度の整備に合わせてIT環境の整備と充実が必要である。今後、壮年期の従業員がフルタイム勤務で働くことが難しくなる中、多様な「柔軟な働き方」を組み合わせながら、「正社員」としての役割を果たすことができる仕事環境の整備が重要になろう。第二に、短時間勤務制度の適用を自己啓発等の能力開発にも認めていく必要がある。「正社員」により高度な能力発揮を求めるのであれば、もはや企業内教育やOJTのみでは限界である。次世代の経営を支える知識やスキルを「インプット」する時間を従業員に提供することが必要である。その際、習得した知識を職場内で共有しあう等の場を設ける、従業員全体に能力開発の必要性を周知させるなどの仕組みづくりも合わせて重要になろう。

管理職（上司）については、第一に、短時間勤務制度の利用者のみならず、フルタイム勤務の部下に対しても「正社員」の役割（達成レベル）を明示し、それぞれに「正社員」としての意識を持たせ

ることが重要である。そのうえで、短時間勤務制度を利用しながら、どのようにして「正社員」としての役割を果たしていくか、といったキャリアビジョンを共有しあうことが求められる。第二に、そのうえで中長期的な職場パフォーマンスを高めていくべく、短時間勤務をする部下を含め能力開発支援、キャリア開発支援に積極的に関わる必要がある。今回のヒアリング調査から、管理職（上司）が短時間勤務者の仕事と家庭の両立に非常に理解があることが明らかになった。と同時に、そこに「女性」という性別役割意識が強くあったことも否めない。女性ゆえに母親としての役割を果たすことが重要であり、育児期間は仕事の負担を軽減させてあげるべきだという考え方である。これは確かに重要な考え方である。しかし、これは組織のパフォーマンスを最大化するうえで、中長期的視野に立ち、どのように人材育成し配置していくかを考える管理職（上司）としては、WLB関連制度を利用する部下も含めて考える必要がある。短時間勤務制度をはじめ、多様な働き方をする部下は今後ますます増えるだろう。職場でフルタイム勤務をする部下を管理・活用するだけでなく、多様な働き方を組み合わせながら、部下の能力開発と職場生産性の高い職場運営の両者を実現させる職場マネジメントが管理職に求められているといえる。

短時間勤務制度の利用者自身についても、まずは「正社員」としての役割を再認識することが必要である。そのうえで、パートナーと互いのキャリアについて話し合い、短時間勤務制度を利用しながらどのようにそれらを実現させるのかを、制度利用のタイミングも含め、互いに協力し合っていくことが重要である。男女に関係なく、組織に雇用されている者は期待される役割がある。パートナーのいずれかが短時間勤務制度を長期間利用するのではなく、パートナーのうち一人がキャリアアップのために重要なタイミングの際には、もう一人が短時間勤務を行う、といったパートナー間の理解・協力も不可欠となってくる。こういった観点からも、男性の育児参加は重要である。

# 第3章 男性の育児休業取得の促進

## ～職場マネジメントの観点からの考察～

学習院大学大学院 経済学研究科

大林 紫乃

監修：学習院大学経済学部 教授

脇坂 明

### 1. はじめに

共働き世帯の増加によるライフスタイルの変化は、男性の育児に対する考え方に変化をもたらしている。たとえば、JILPTが実施した「第5回勤労生活に関する調査（2007年）」<sup>1</sup>では、男女の望ましい生き方に関する意識について尋ねているが、それによると、「仕事も家庭も（家事・育児・介護も仕事も同じくらいする）」の割合は50代男性で25.0%なのに対して、20代男性では36.7%と年齢が低くなるとともに「仕事も家庭も」の割合が高くなっていることがわかっている。

ところが、ニッセイ基礎研究所の「男性の育児休業取得に関する研究会報告書（2003年）」によると、女性が育児休業を取得する場合に比べて、男性が育児休業を取得することについての経営者、人事担当マネージャー、労働者の意見は否定的な場合が少なくない<sup>2</sup>。他方、男性の育児休業取得実績がある企業では男性の育児休業取得を肯定的にとらえる傾向があり<sup>3</sup>、また、男性の育児休業取得促進のために必要な対策として、「職場理解の向上」が企業、労働者ともにトップにあげられている。したがって、育児休業取得を希望する男性が実際に育児休業を取得できるようにするためには、第一段階として、育児休業取得に対する職場の抵抗感を減らすこと、つまり、周囲の理解を得ることが必要だと考えられる。

そこで、この章では、2006年6月に電機総研が実施した「仕事と生活の調和に関する調査」<sup>4</sup>の再分析を行い、育児休業取得者（主に女性）とその上司に行ったアンケートのマッチングデータから、上司がどのような対応を取った場合に育児休業取得者の抵抗感が減少するのか、および「取得者とその上司の認識の一致が取得者の復帰後の評価に与える影響」を考察する。さらに男性の育児休業取得者とその上司に行ったヒアリング調査の結果を踏まえ、男性が育児休業を取得しやすい職場マネジメントについて提言する。

1 JILPT 調査シリーズ (No. 41 2008) 労働政策研究・研修機構

2 例えば人事担当マネージャーの育児休業取得に対する意見をみると、「女性が取得」する場合は「反対」「どちらかといえば反対」が「2.9%」であるのに対し、「男性が取得」する場合は「反対」「どちらかといえば反対」が「21.3%」となっている。

3 人事担当マネージャーの育児休業取得に対する意見をみると男性取得実績の「ない」職場では男性が取得する場合は「反対」「どちらかといえば反対」が「21.9%」である。一方、男性取得実績の「ある」職場では男性が取得する場合は「反対」「どちらかといえば反対」が「9.1%」となっており、男性の取得実績の有無により反対意見に差があることがわかる。（「男性の育児休業取得に関する研究会報告書」ニッセイ基礎研究所 2003年）。

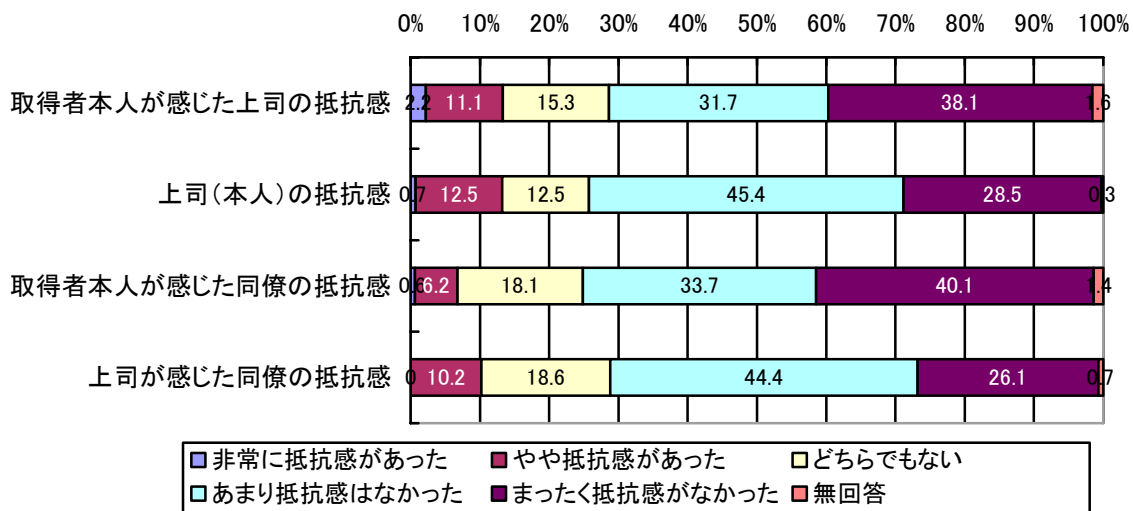
4 電機総研は、2006年にワーク・ライフ・バランスの現状や課題、組合員ニーズを把握するために「仕事と生活の調和に関する調査」を実施しており、その結果をもとに、電機連合「21世紀生活ビジョン」（2007年4月）と「ワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラム」（2007年7月）が策定された。

## 2. 育児休業取得者の感じた抵抗感

### (1) 上司・同僚の抵抗感

ここでは、2006年に電機総研が実施した「仕事と生活の調和に関する調査」を用いて、育児休業取得者<sup>5</sup>（以下、取得者）が休業を申し出た時の職場上司・同僚の反応についてみる。調査では、取得者には「休業を申し出た時の上司および同僚の反応（抵抗感）」を、上司には「取得者が休業を申し出た時の上司本人および同僚の反応（抵抗感）」について聞いている。その結果、育児休業を申し出た時の職場上司・同僚の反応については、取得者全体の約7割が「抵抗感がなかった（あまりなかった+まったくなかった）」と回答しており、上司に対する調査の結果からも、上司本人・同僚ともに約7割が「抵抗感がなかった（あまりなかった+まったくなかった）」と回答している。このように、全体的には、取得者が休業を申し出た時の上司・同僚の反応は、否定的という訳ではない。しかし、約1割強の上司が育児休業の取得に「抵抗感を感じている（非常にあった+ややあった）」とし、上司・同僚の1～2割は「どちらでもない」と回答していることから、育児休業を取得できた職場であってもわずかではあるが育児休業に対する職場の抵抗感があることがわかった。

図1 上司・同僚の抵抗感



出所：電機総研「仕事と生活の調和に関する調査」（2006年）  
 ※ここで分析した上司は「取得者が休業に入る前からの上司」である。

### (2) 取得者の抵抗感を軽減させる上司の対応

それでは、取得者が育児休業の取得を申請した時に上司がどのような対応を取ると、取得者の抵抗感が軽減されるのだろうか。「仕事と生活の調和に関する調査」のうち上司アンケートの設問にある「取得者が休業を申し出た時の上司の対応」について、前述の取得者が感じる「休業を申し出た時の上司の反応（抵抗感）」の有無により再分析を行った。分析の結果、「取得者が感じる上司の抵抗感」の

5 対象は過去5年以内に育児休業から復職した方

有無に関わらず「本人の意思や希望を確認した」割合が8割を超えており、本人の意思や希望の確認は実施されていることがわかった。また、「休職後の処遇の取り扱いについて情報提供した」「本人と相談しながら引き継ぎを行った」場合、「取得者が感じる上司の抵抗感」が「ない」と答える割合が高くなることがわかった。上司が休職後の処遇の取り扱いについて情報提供を行うことは、上司が取得者に提供できる情報を持ち合わせていなくてはできない対応であり、また、取得者が不安に思う事項を、上司が積極的に解消しようとする姿勢が伝わる対応であるため、取得者の抵抗感を軽減させることにつながっていると考えられる。一方で、「同僚の理解を得るための職場の説明」については、「取得者が感じる上司の抵抗感」の有無に関わらず3割程度しか実施されていないことがわかった(表1)。

表1 休職を申し出た時に「抵抗感」を軽減する上司の対応

	抵抗感なし (N=147)		抵抗感あり (N=61)	
	度数	%	度数	%
本人の意思や希望を確認した	118	<u>80.3</u>	53	<u>86.9</u>
休職後の処遇の取り扱いについて情報提供した	52	35.4	16	26.2
給付金の支給について情報提供	17	11.6	9	14.8
本人と相談しながら引き継ぎを行った	105	71.4	37	60.7
休職中の人員配置など職場で検討	105	71.4	46	75.4
同僚等の理解を得るため職場で説明	46	<u>31.3</u>	19	<u>31.1</u>
その他	3	2	1	1.6
特に何もしなかった	4	2.7	0	0

出所：電機総研「仕事と生活の調和に関する調査」(2006)

- ※抵抗感なし：取得者が感じる上司の抵抗感が「なし（あまりなかった+まったくなかった）」のもの
- 抵抗感あり：取得者が感じる上司の抵抗感が「あり（非常にあり+ややあり）」および「どちらでもない」のもの。
- ※「抵抗感なし」「抵抗感あり」ともに、「上司（本人）の抵抗感」は「なし」のもの。
- ※取得者が休業を申し出たときの上司の対応は複数回答。
- ※ここで分析した上司は「取得者が休業に入る前からの上司」である。

また、今回実施した男性の育児休業取得者へのヒアリング調査では「職場の上司や同僚から否定的に捉えられることはなく、自分がチームに受け入れられていることを改めて実感した（n氏）」「男性の育児休職は社内で初めてであったが、育児休職を取得している女性は当時の職場にもいたため、引き継ぎなどのノウハウはあったと思う（r氏）」という意見があった。休業を相談・報告した時の上司や同僚の反応が否定的ではなかったことや、職場に既に取得者がいて上司に引き継ぎなどのノウハウがあることなどにより、上司がスムーズに引き継ぎなどの対応を行うことで、取得者の抵抗感が軽減されることが確認された。以上のことから、取得者の「抵抗感」を払しょくするためには、上司が休業を肯定的に捉え、その上で、取得者への積極的な情報提供や引き継ぎなどの対応を行っていくことが必要と考える。

### (3) 引き継ぎと「抵抗感」

次に、取得者の休業前の業務の引き継ぎについて「仕事と生活の調和に関する調査」の上司への調査から考察する。

調査結果では、6割以上が職場の同僚（複数または1人）に業務の引き継ぎを行っており、代替要員が確保されたケースは少ない（26.4%）ことが分かった。これを休業期間ごとにみると、休業期間が長期になると代替要員を配置する傾向にはあるが、多くの職場では、同僚が取得者の業務の引き継ぎを行っている。

表 2-1 業務の引き継ぎの状況

項目	割合 (%)
職場の複数の正社員に引き継いだ	41.9
職場の1人の正社員に引き継いだ	22.0
新たに採用した正社員に引き継いだ	1.0
他から異動した正社員に引き継いだ	5.9
パートや派遣社員に引き継いだ	4.4
新採用したパート等に引き継いだ	15.1
その他	4.8
わからない	3.0
無回答	2.2

表 2-2 業務の引き継ぎの状況（休業期間別）

項目	割合 (%)		
	6ヵ月以内	7～9ヵ月	10～12ヵ月
職場の複数の正社員に引き継いだ	37.3	36.1	41.1
職場の1人の正社員に引き継いだ	31.4	25.0	21.5
新たに採用した正社員に引き継いだ	2.0	1.4	0.6
他から異動した正社員に引き継いだ	2.0	6.9	7.6
パートや派遣社員に引き継いだ	0	5.6	4.4
新採用したパート等に引き継いだ	11.8	16.7	15.2
その他	5.9	6.9	4.4
わからない	5.9	1.4	3.2
無回答	3.9	0	1.9

出所：電機総研「仕事と生活の調和に関する調査」（2006年）  
 ※ここで分析した上司は「取得者が休業に入る前からの上司」である。

「仕事と生活の調和に関する調査」の回答者のほとんどは女性の取得者であるが、男性が育児休業を取得する際にも同様に引き継ぎが行われているのだろうか。この点に関しては、こども未来財団の「父親の育児に関する調査研究—育児休業取得について 研究報告書」(2010年)から重要な示唆が得られる。それによると、育児休業制度の利用にあたり育児休業取得者の上司が取得者に対して「なんらかの対応をした」とする回答については、女性に対しては98.2%、男性の場合は92.3%と、男女間で大きな差はない。しかし、たとえば、「人事部門に対し代替要員の確保を要請した(女性42.2%に対し、男性14.3%)」や「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎ等を話し合う(女性73.4%、男性52.2%)」といった対応については、男女間で明確な差がみられた。すなわち、女性が育児休業取得する場合に比べ男性が休業取得する場合には、体系だった職場対応が行われていないのである。

また、今回実施したヒアリング調査からも「グループでの業務ではなく、基本的に1つのプロジェクトを1人で担当していたため、自分がいなければその業務は止まってしまう状態にあったが、年末年始休暇に引き継いでの休職取得であり、その前に業務に一区切りをつけたため、特に引き継ぎは行っていない」(p氏)や「休職前に開発テーマに区切りがついたため、他のメンバーへの引き継ぎはほとんど行っていない。テーマの区切りがつかなかったら休職は難しかったかも知れない」(r氏)という意見があげられた。男性の育児休業取得期間が短期間であることや、プロジェクトの区切りがよかったという背景があったにしても、休業中の代替要員の確保がなされないことや引き継ぎが行われていないことは、男性本人が、「職場への迷惑をかける」という意識を醸成させている可能性があると考えられる。また、表1の結果の通り、上司は「同僚等の理解を得るため職場で説明」をしている割合は低い。このような状況下では、男性の育児休業は、あくまでも取得希望者本人が自分の業務の状況等を考え、取得できるかどうかを判断するしかなく、その結果、取得が困難になることが考えられる。育児休業を希望する人が希望する時期・期間に、育児休業が取得できる職場環境の整備が必要である。

#### (4) 育児休業取得期間の長さによる職場マネジメントの違いと「抵抗感」

休業期間の長さの違いによる職場マネジメントの違いがあるのだろうか。また、「抵抗感」は育児休業期間の長さによって影響を受けうるのだろうか。あくまでもひとつの事例ではあるが、今回実施した取得者の上司へのヒアリング調査では、休業期間の長さにより、次のような職場マネジメントの違いがあった。

1ヵ月の取得者が出た職場(D社の事例(1)~(2))では、代替要員の確保ではなく、周りのメンバーに業務を振り分けることで対応していた。そのため、振り分けられた業務に対応できるだけの人数と他者の業務を引き継ぐことができるだけのスキルを持つ人が、ある程度そろっていることが必要である。また、業務の可視化・情報共有・チーム内や上司との信頼関係を日頃より構築しており、それらの工夫と周りのメンバーの協力により、育児休業の取得が可能であったと考える。また、短期間の休業においてD社の事例から考察された課題は、職場の状況にもよるが、休業できる期間は2~3ヵ月が限度であり、それ以上になると代替要員の補充が必要となることである。

1年の取得者が出た職場（E社の事例）では、休業前に終了する見込みが高く、取得者のスキルにマッチした業務を割り当てるなど、業務の組み換えで対応していた。業務の組み換えには、十分な準備期間が必要とされるため、休業の申し出は可能な限り早く行い、上司が業務体制を見直すための十分な期間を確保し、職場の同僚が取得者の業務引き継ぎを受け入れられる体制を構築しなくてはならない。休業前に区切りが付き、取得者のスキルに応じた業務への配置転換などを実施することも必要である。取得者が休業前に仕事に区切りをつけられることで、休業に専念できる環境整備が整うためである。また、1年以上の休業は、職位や専門スキルが上がるほど業務配分が難しくなることから、長期間の休業を希望しても、その環境が整わない可能性もある。休業期間が長期間になった場合の課題は、休業者のキャリアである。長期の休業になると、本人のスキルで絶対に休業前に終えることができる仕事を与えざるを得ないため、休業前には本人のスキル以上の仕事を任せることはできない。さらに、長期の休業からの復帰時には、復職のための慣らし期間が必要になるため、例えば1年の休業はそれ以上のブランクに相当する。本人の育成面から考えると1年間の継続した休業でなく、短時間や短日勤務を組み合わせた対応が必要とされている。また、スペシャリストのような上位の職位の人については、急な代替要員の確保は困難であることから、長期の休業の取得は困難であることや、業務の見直しを伴う可能性があることを指摘したい。

表3 休業期間の長さによる職場マネジメントの違い

項目	1ヵ月の取得者が出た職場 (D社の事例(1)～(2))	1年の取得者が出た職場 (E社の事例)
業務の引き継ぎ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループリーダーが取得者の業務をグループ内で少しずつ分担するようにマネジメントした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休職までの準備期間が1年あったので、業務の組み換えを行った。準備期間が3ヵ月だったとしたら組み換えは厳しかったと思う。</li> <li>・ あらかじめ取得者の希望を考慮し、休業者の担当業務をリーダークラスと相談して決めた。</li> <li>・ 職場全体での意見交換は実施していない。同僚には休職の3ヵ月前に伝えた。</li> </ul>
職場マネジメントの課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職場の状況にもよるが、育児休職を取得できる期間は、2～3ヵ月が上限。</li> <li>・ 業務に影響を与えずに育児休職を取得できる環境を作るためには、全体のレベルを上げる必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育成面から考えると1年の休職は長すぎる。</li> <li>・ スペシャリストのような上位の職位の人には代わりがないため、長期かつ急な代替要員の確保は困難。</li> <li>・ スペシャリストの業務・ノウハウの標準化が必要。</li> </ul>

また、「仕事と生活の調和に関する調査」結果から、取得期間別の抵抗感の違いを分析した（表4）。その結果、休業取得期間が3ヵ月以内である場合の「取得者が感じた上司の抵抗感」と、「上司本人の抵抗感」は、休業期間が4～6ヵ月の場合に比べて高くなっていることがわかった。これは、3ヵ月以内の短期の取得は、代替要員を確保せずに対応する可能性が高いため、職場マネジメントの観点から上司の抵抗感が大きくなっていると考えられる。さらには、代替要員が確保されない以上、休業取



得者の仕事は周りの同僚に振り分けられることになるため、(上司が感じた)同僚の抵抗感も比較的高くなったものと考えられる。一方、上司本人の抵抗感は、「10～12ヵ月」、「13～18ヵ月」と1年前後で高くなっている。これは、「育成面で見ると1年の休職は長すぎると思う。休職を認めたことがr氏のために良かったのかどうかは、今でも分からない(s氏)」と、ヒアリング調査結果にもあるように、休業期間が長期化することにより、取得者のキャリアへの影響を懸念していることが伺える。また、取得者は休業期間が長期化するほど抵抗感が強くなっていることも読み取ることができる。特に、25ヵ月以上の休業となると4割以上の取得者は上司の抵抗感を感じている。以上のことから、職場上司や同僚、さらには取得者本人にも何らかの懸念(抵抗感)を残す育児休業取得とならないよう、その懸念材料を取り除く取り組みが必要である。

表4 取得期間と抵抗感

【取得者の感じた上司の抵抗感】 (N=442)

	3ヵ月以内	4～6ヵ月	7～9ヵ月	10～12ヵ月	13～18ヵ月	19～24ヵ月	25ヵ月以上	計
「あり」の度数	3	4	10	19	19	4	3	62
取得者合計	18	34	72	149	121	41	7	442
「あり」の割合(%)	16.7	11.8	13.9	12.8	15.7	9.8	42.9	14.0

【取得者の感じた同僚の抵抗感】 (N=443)

	3ヵ月以内	4～6ヵ月	7～9ヵ月	10～12ヵ月	13～18ヵ月	19～24ヵ月	25ヵ月以上	計
「あり」の度数	0	1	5	11	9	5	0	31
取得者合計	19	34	72	149	121	41	7	443
「あり」の割合(%)	0	2.9	6.9	7.4	7.4	12.2	0	7.0

【上司本人が感じた抵抗感】 (N=262)

	3ヵ月以内	4～6ヵ月	7～9ヵ月	10～12ヵ月	13～18ヵ月	19～24ヵ月	25ヵ月以上	計
「あり」の度数	2	1	4	14	11	1	0	33
取得者合計	16	24	44	97	62	17	2	262
「あり」の割合(%)	12.5	4.2	9.1	14.4	17.7	5.9	0	12.6

【上司が感じた同僚の抵抗感】 (N=261)

	3ヵ月以内	4～6ヵ月	7～9ヵ月	10～12ヵ月	13～18ヵ月	19～24ヵ月	25ヵ月以上	計
「あり」の度数	2	3	2	7	11	0	0	25
取得者合計	16	24	44	97	61	17	2	261
「あり」の割合(%)	12.5	12.5	4.5	7.2	18.0	0	0	9.6

出所：「仕事と生活の調和に関する調査」(2006)

※ここで分析した上司は「取得者が休業に入る前からの上司」である。

### 3. 取得者と上司の認識の一致が与える評価への影響

#### (1) 取得者と上司の認識の違いによる評価への影響

長期間にわたる育児休業の取得は、取得者本人だけでなく上司が取得者のキャリアに対して心配する声は少なくなく、取得者の人事評価への影響は、男性の休業取得の阻害要因であると考えられる。そこで、「仕事と生活の調和に関する調査」結果から、仕事の内容や量について上司と取得者の認識が一致しているか否かが与える「復帰後の評価への影響」について考察する。

設問では、休業前と比べた仕事の内容や量について育児休業取得者およびその上司に同じ回答を求めている。その選択肢は、

- ①仕事の内容は同じで、仕事の量も同程度
- ②仕事の内容は同じだが、仕事の量は減らした
- ③仕事の内容を変えたが、仕事の量は同程度
- ④仕事の内容を変え、仕事の量も減らした
- ⑤その他

であり、取得者とその上司の回答が同じなら認識が一致しているとみなす。そこから、両者の認識が一致している場合とそうでない場合に、上司が行った復帰後の取得者の最初の評価結果に差があるのか否かを分析した。

その結果、仕事の内容と量に関する本人と上司の認識が一致している場合には、評価が平均程度よりも「低くなった」と回答した割合が少ないことがわかった。すなわち、仕事の内容と量に関するに於いて本人と上司の認識が一致していることによって、評価結果に悪い影響が及ぶことが少なくなると言える（表5）。仕事の内容や量についての認識が一致しているのは、仕事がチームによって行われるか個人によって行われるかに関わらず、上司が休業前から取得者の仕事をきちんと把握していたことが背景にあると考えられる。休業期間の長期化は、上司の人事異動など休業前の環境に変化をもたらす可能性を高める。復職後に環境が変わったとしても休業前のスキルを新たな環境でも引き継ぐことができる評価制度などの環境整備が必要である。

表5 認識の一致と評価結果

〈上司と取得者の認識が一致〉 「取得者」の評価結果			〈上司と取得者の認識が不一致〉 「取得者」の評価結果		
	度数	割合 (%)		度数	割合 (%)
高くなった	3	3.0%	高くなった	5	3.7%
平均程度	60	59.4%	平均程度	71	53.0%
低くなった	38	37.6%	低くなった	58	43.3%
合計	101	100.0%	合計	134	100.0%

資料出所：電機総研「仕事と生活の調和に関する調査」（2006年）  
※ここで分析した上司は「取得者が休業に入る前からの上司」である。

## (2) 上司の考え方と昇進・昇格への影響

男性が育児休業取得をためらう一因として、取得による昇進・昇格への影響も考えられる。ここでは取得者の考える昇進・昇格への影響と上司の昇進・昇格への考え方について考察する。

「仕事と生活の調和に関する調査」では、育児休業取得者に対し、「取得によって昇進・昇格にどのような影響があったか（あると思うか）」について聞いている。その回答選択肢は、

- ①昇進・昇格には影響しなかった（しないと思う）
- ②復帰後の1、2年は遅れた（遅れる）がそのうち追いついた（追いつくと思う）
- ③ずっと遅れたままになっている（なると思う）」

である。

一方、上司には「取得が昇進・昇格に与える影響についての考え方」について

- ①休職したことで昇進・昇格が遅れるようなことがなつてはならない
- ②休職期間の累積分だけは通常勤務の者と比べて昇進・昇格が遅れることは仕方ないがそれ以上遅れることにはなつてはならない
- ③休職期間の累積分以上に昇進・昇格が遅れたとしても仕方ない

という項目で質問している。

分析の結果、上司が「休職により遅れてはならない」と考える場合、他の考え方をしている場合（「休職期間分遅れることは仕方ない」（63.5%）、「休職期間分以上遅れても仕方ない」（57.1%））よりも、取得者が「ずっと遅れたままになっている（なると思う）」と考える割合が低くなっている（51.4%）。

（表6-1）このことから、上司の考え方が取得者の取得による昇進・昇格の考え方に影響を与えていることがわかる。

表6-1 昇進・昇格への影響

取得者		上司		休職が昇進・昇格に与える影響について		
				休職により遅れてはならない	休職期間分遅れることは仕方ない	休職期間分以上遅れても仕方ない
育児休職を取得したことによる昇進・昇格への影響の有無	影響しなかった	度数	11	12	5	
			31.4%	8.8%	35.7%	
	復帰後1・2年遅れたが追いついた	度数	6	38	1	
			17.1%	27.7%	7.1%	
ずっと遅れたままになっている	度数	18	87	8		
		51.4%	63.5%	57.1%		
合計		度数	35	137	14	
			100.0%	100.0%	100.0%	

表6-2 昇進・昇格への影響

取得者		上司		休職が昇進・昇格に与える影響について			合計
				休職により遅れてはならない	休職期間分遅れることは仕方がない	休職期間分以上遅れても仕方がない	
育児休職を取得したことによる昇進・昇格への影響の有無	影響しなかった	度数	11	12	5	28	
			5.9%	6.5%	2.7%	15.1%	
	復帰後1・2年遅れたが追いついた	度数	6	38	1	45	
			3.2%	20.4%	0.5%	24.2%	
	ずっと遅れたままになっている	度数	18	87	8	113	
			9.7%	<u>46.8%</u>	4.3%	60.8%	
合計		度数	35	137	14	186	
			18.8%	73.7%	7.5%	100.0%	

資料出所：「仕事と生活の調和に関する調査(2006)」

※取得者、上司ともに「その他」「わからない」の回答は分析から除外。

※ここで分析した上司は「取得者が休業に入る前からの上司」である。

全体でみた場合、「休職期間分遅れることは仕方がない」と考える上司、「ずっと遅れたままになっている」と考える取得者が多い(46.8%)。さらに実態としては上司の考え方によらず「ずっと遅れたままになっている(なると思う)」と考えている取得者が多い(60.8%)ことから、育児休業の取得が昇進・昇格が遅れる一因となっていることが伺える(表6-2)。ヒアリング調査においても、取得者の上司が取得者のキャリアについて心配していた事例が見受けられたことから(s氏)、育児休業の取得がその後の昇進・昇格にマイナスの影響を与えないような対応策の検討が今後の課題であると言える。

#### 4. 男性の育児休業取得促進に向けた課題とその解決策の提言

これまで、電機総研が2006年に行った「仕事と生活の調和に関する調査」のマッチングデータの再分析と、今回行ったヒアリング調査結果をもとに男性の育児休業取得の阻害要因を上司や同僚の「抵抗感」をキーワードにしながら明らかにしてきた。それらを踏まえながら、明らかになった課題を解決するために何をすべきかについて、以下の通り提言する。

##### (1) 育児休業取得への抵抗感をなくすための方策

今回の調査結果から、取得者の職場上司や同僚の育児休業に対する抵抗感は大きくないことが分かったが、その中でも、上司が取得者に「休職後の処遇の取り扱いについて情報提供した」「本人と相談しながら引き継ぎを行った」場合、取得者の抵抗感が軽減されることがわかった。また、休業中の業務の引き継ぎが同僚に行っている割合が高いにも関わらず、上司が「同僚等の理解を得るため職場

で説明」を実施している割合が低いことがわかった。育児休業の取得促進は、性別に関わらず休業を取得しやすい職場風土があることが前提である。そのためには、日常的に職場のコミュニケーションが良好であることが必要であり、取得者が上司に休業を申請することが敷居の高い行為であるのであれば取得は進まない。日頃から上司や同僚とのコミュニケーションを良好にしながら、いざという時に相談しやすい雰囲気を醸成しておくことが必要である。また上司は、部下から休業の取得を申請された時に、育児休業の制度や取得時の処遇を知らないということがないよう、企業は定期的な研修を実施することが必要である。一方で、取得者は、休業時の職場マネジメントを円滑に行えるよう、休業取得の時期を早めに上司に伝え、同僚などへの周知を行える体制を自らも行っていかなくてはならない。男性の育児休業は、短期間の取得が主流であるがゆえに、代替要員の確保がないまま、複数の社員で業務シェアを行っているケースが多いことが今回の調査結果からもわかった。育児休業の取得を申請・報告するタイミングが重要であり、休業期間に関わらず、早い時期にその意思を上司や同僚に伝えていくことにより、業務の引き継ぎをスムーズに進めていくことができると考える。

## (2) 育児休業取得者のいる職場マネジメントの留意点

今回のヒアリング調査から、「取得前に比べて時間管理を意識するようになった」(p氏)、「休業して申し訳ないという気持ちから仕事に還元しようという考えが生まれた」(n氏)、「育児を通して社会と関わりを持つことで自分も成長し育児の経験を仕事に活かせば有意義なものになる」(n氏)など、多くの育児休業取得のメリットを伺うことができた。これらのメリットを取得者本人だけでなく、職場全体のメリットとして享受していくことが必要であろう。そのためにも、必要な代替要員の確保を行い、育児休業取得によって同僚の業務負担が大きくなるような状況を回避する職場マネジメントを行うことが必要である。また、取得者が育児休業を取得したことにより「評価が下がった」「昇進・昇格が遅れた」と感じないようにするために、育児休業前に休業後の処遇の取り扱いについて情報提供を行い、取得者と上司との評価に対する認識の不一致が起らないよう、職場全体の業務の可視化や取得者の業務の量・質を明確にし、上司の公正な職場マネジメントに資する環境を整備していくことが必要である。

## 5. おわりに

男性の育児休業が普及していない社会情勢下で、男性が育児休業を取得できた背景には、担当業務の質、代替要員の確保の容易性、業務の繁忙性に関わらず、取得者自身が強い意志を持って休業を取得している場合が一般的である。今回のヒアリング調査でも、社内で最初の取得者となり、取得にあたっては、「育児を通して地域社会と関わりたい」など、取得者は明確な目的をあげていた。また、男性の育児休業取得者は、配偶者のキャリア形成や子育ての負担の軽減など家族との話し合いを経て、休業を取得している。単に「子育てに携わりたい」という理由で育児休業を取得しているわけではない。今後、女性の社会進出とともに、男性の育児休業取得は増加することが予想される。企業内に留まらず、社会全体として、希望する誰もが子育てを行える環境の整備が求められている。

# ま と め

学習院大学経済学部 教授 脇坂 明

ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」とする）は、「仕事（ワーク）」と「生活（ライフ）」をたんに調和（バランス）させるといふところにとどまらず、互いの相乗効果（シナジー）により、本人にも職場にも好影響を与えるものである。これが第1章でみた「働き方改革」と呼ばれる所以である。

## 職場の生産性

パナソニック株式会社の「e-Work」の取組みは在宅勤務にしる、サテライトオフィスにしる、移動時間の最小化あるいは効率化を目指すものである。人によっては長い通勤時間をうまく利用して書物を読み難い資格を取得した猛者もいる。しかしこれは誰しもの出来る芸当ではない。週に1回でも自宅で勤務できるだけで、生活全体に余裕がうまれる人が多い。それは子育て中の労働者だけでなく、日々の開発業務や営業業務に携わっている労働者にも言えるだろう。こういった在宅勤務などの「e-Work」は、うまくやれば、本人の時間生産性を高めるだけでなく、職場全体の生産性を向上させる。たとえば、無駄な会議を減らすことや会議・打ち合わせの時間を節約する。育児短時間勤務や在宅勤務者がいると（フレックス勤務者の場合も同じであるが）、会議やミーティングの開催日時を、彼・彼女らが出席できるように設定する。それだけでなく、会議を効率的にすすめ短時間で終わらせようとする圧力が働く。在宅勤務の労使協定の主旨に「生産性向上とワーク・ライフ・バランスの実現」と定義したことは、在宅勤務による業務効率向上への期待を表しているといえよう。

より象徴的な事例はA社におけるaさん（育児短時間の男性）のケースである。直属上司が配慮して、出なくてよいミーティングは欠席してもよいことにしたらしい。ただし議事録を読めばわかるものに限っている。もちろん情報の共有化はフェイス・トゥ・フェイスによるものが最も確実である。しかし、すべての情報をそこまでする必要はない。これは育児短時間勤務者に対してのインフォーマルな対応であるが、考えてみれば、フルタイム勤務者もすべての会議に出席する必要はないかもしれない。当日、話し合う議題とテーマをはっきり決めておけば、必ず出席すべきメンバーとそうでないメンバーは自ずと明らかとなろう。後者を排除するのではなく、議事録その他の手段で情報の共有化をはかっておく。このように展開すれば、WLB施策の利用者における仕事のやり方を通して、職場全体の生産性向上に益する可能性が出てくる。

## MeetingTimer

その会議時間をコスト計算して見えるようにしたのが、株式会社NTTデータの“MeetingTimer”である。会議参加者の時間単価を打ち込むことにより、現在行われている会議が、どれだけのコスト

がかかっているかをリアルタイムで見ることができる。この装置だけをとると、当社全体が徹底して会議の効率をあげる施策にみえる。ところが、そうではなく、当社の一部門が職場改革のなかで開発し使用しているものである。他の部門は、「MeetingTimer」を利用することもできるが強制はされていない。

もし全社一律で一斉開始になっていたら、ある種の圧迫感とギスギス感を伴いながら進展し、必ずしも本当の意味での会議の効率性向上に繋がらなかったかもしれない。一般に効率の向上や生産性の向上は、質を伴ったのものである。会議でいえば短ければよいというものではない。たとえば会議時間が半分になり、「時間単価×人数×時間」で測られる会議コストが2分の1になっても、詰めの甘い結論や独創的提案を潰す会議になれば、その機会損失額は甚大である。たしかに回数、時間ともにムダな会議が多すぎることは明らかなので、このような特効薬も効果はあり、組合員のWLBに益するであろう。しかしその副作用にも十分留意する必要がある。

### シゴトダイエット

パナソニック電工株式会社の「シゴトダイエット」は、そのわかりやすいコピーというよりも、全職員による業務改善を実施できる体制を築き上げたことに特徴がある。業務改善そのものは、企業組織としてはごく普通のことかもしれない。それが社内全体として、うまく機能していないことから、社長直下に専属の部署を新設し進めた。業務改善は、しばしば各部署が自流でおこない組織内で連携がとれないまま進められる。一つの部署でメールを減らす有効な取組みをおこなっても、ほかの部署から、そのやり方に反するメールがどんどん来れば効果は少ない。専属部署が全体のベクトルの方向を誘導することで、効果的になる仕組みをつくった。組合員がWLBを実現するとき、ムダな会議や作業ほどモチベーションが落ちるものはない。「シゴトダイエット」はWLB推進の重要な役割を果たすだろう。ただ業務改善で時間に余裕が生まれたところを、すべて別の作業でうめるのではなく、自己啓発の拡充や後に述べる短時間正社員の職域・仕事の拡大につながるように、各組合員が意識することがWLBにとって大切である。

### インターバル規制

インターバル規制の取組みは、メンタルヘルス不全者を減らすことにつながることに主眼がおかれていると思う。その効果があるのならば、企業にとってもその導入のメリットは大きい。第1章で強調されているように、この規制にかぎらず、WLB施策を労働時間短縮（時短）だけを目的におこなってはならない。WLB推進は、働き方の改革をめざすものであり、「働き方改革」は、働く時間の短縮が第一義的な目的ではない。インターバル（休息时间）確保も、労働時間を短縮することが目的ではなく、労働者の休息時間の確保、つまり、労働力の再生産活動を目的として導入されている。それが結果的に時短につながるというような進め方が望まれる。繰り返すが、インターバル規制だけでなく、すべてのWLB施策について言えることである。

## 「短時間正社員」のキャリア

「短時間正社員」は多様な働き方の一つで、WLB定着のための一つの大きな柱である。短時間（ここには短日数も含む）でありながら、いわゆる「正社員」の仕事を行う社員である。この「正社員」の定義は難しい。組織内でコアとなる仕事を行っている社員と定義しても、どこまで高度の仕事をしているか、あるいは企業のコアとなっている仕事をしているか、客観的に測ることは難しい。また雇用の期間の定めのない労働者でもない。いわゆる「パート」（どのような定義でも）の少なくとも3割は期間の定めがなく、期間の定めのある「正社員」（職場でそう呼ばれている労働者）も少なくとも60万人存在する。

ゆえに「短時間正社員」の定義も難しいが実は厚生労働省の定義がある。厚生労働省が運営する「短時間正社員制度 導入支援ナビ」で以下のように定義している。

<短時間正社員の定義 厚生労働省「短時間正社員制度 導入支援ナビ」より抜粋>  
他の正規型のフルタイムの労働者と比べて、その所定労働時間（所定労働日数）が短い正規型の労働者であって、次のいずれにも該当する労働者

- ① 期間の定めのない労働契約を締結している者
- ② 時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等である者

そしてフルタイムの正社員の定義は、「1週間の所定労働時間が40時間程度（1日8時間・週5日勤務など）で、期間の定めのない雇用期間（無期雇用契約）を締結した正社員」となっている。つまり正社員は、期間の定めのない労働者に限定した定義をしている。育児短時間勤務は、期間の定めのないケースがほとんどなので、それで構わない気もするが、「短時間正社員」はより広い定義にすると潜在的に多い可能性もある。

「短時間正社員」は、その雇用区分に移ることのできる事由が、たんに育児や介護だけにとどまらない。自己啓発や健康障害などを事由に加えている企業もある。極端なケースは事由を問わない。神戸の菓子会社モロゾフ社の「ショートタイム」社員がそうである。この企業はパート社員の活性化から導入しているので事由を問わない。同時にフルタイム社員がショートタイム社員に移るときも事由を問わなくした。ゆえに必ずしもWLB推進から導入されたものではない。しかし結果的に社員個人個人のWLBがはかれる仕組みになっている。

短時間正社員は、「短時間正社員になる前の雇用形態」と「短時間正社員身分の継続期間」によって以下の3つのタイプに区分される。

### タイプⅠ（一時的短時間正社員）

フルタイム正社員が一時的または期間を定めて所定労働時間を短く設定するタイプ

（例）妊娠・出産後の子育てのために育児短時間勤務制度を利用し1日を6時間勤務とする場合、



自己研鑽を目的に数年間大学院に通学するため1週間の勤務日を4日とする場合

#### タイプⅡ（恒常的短時間正社員）

正社員として、恒常的または期間を限定せずに、所定労働時間を短く設定するタイプ

（例）地域活動のために恒常的に1日6時間勤務とする場合、定年延長・勤務延長によって60歳以降は1日5時間勤務とする場合、仕事と生活のバランスを確保するため1日5時間勤務の正社員として入社する場合

#### タイプⅢ（パートタイマー短時間正社員）

正社員でない従業員を、所定労働時間をフルタイム正社員より短く設定したままで正社員に登用するタイプ

（例）パートタイマーとして雇用され、数年勤務した後短時間勤務の正社員として登用される場合

こういった短時間正社員のなかで、やはり育児短時間勤務（タイプⅠに属する）は他の事由に比べ、それを導入している企業も多いし、利用者も圧倒的に多い。松原光代が中心になって行った第2章のヒアリング調査は、その育短利用の職場における課題を明らかにしようとした。そのためには、できるだけ長い期間取得した組合員にインタビューするだけでなく、その上司にもヒアリングを行った。職場の細かな仕事の分担や工夫などを探るためである。いくつかの参考になる努力や工夫がみられたが、一つの課題は短時間正社員のキャリアをどのようにとらえるかである。具体的には短時間勤務の時期が長くなったときに、キャリアがつくれるか否かである。育児短時間勤務の利用期間が延びるにしたがって、短時間正社員制度はタイプⅠからタイプⅡに実質的に近づいていく。そのときにキャリアの問題が重要になる。「キャリア」とは言うまでもなく「易しい仕事から難しい仕事に移っていく」ことであり、そのような関連した仕事群を経験した「キャリア」が企業内に形成される。もちろん企業を超えて（いわゆる転職をして）キャリアを形成することもできる。しかし一般的には圧倒的に企業内でのほうが形成しやすい。キャリア展望のない仕事に、通常人は就きたくない。ゆえに短時間での仕事が、キャリア展望があるかないかによって、その位置付けは異なる。もしその仕事にキャリア展望がないとすれば、短時間正社員の仕事そのものを職場で工夫して割当てて、生産性が向上（あるいは維持）したとしても、課題が残る。もし短時間の期間が2～3年で、フルタイム勤務に戻る一過性のものであれば次のキャリア・ステップへの前段階と位置付ければよい。

キャリア展望のない仕事が5年以上続くと問題が表面化する。同様のことは女性一般事務職の仕事にもいえるであろう。「短時間正社員」という用語（概念）をはじめて用いたのは、東京大学の中村圭介氏である。それは1990年頃だが、しばらくしてから、この重要性を指摘し、研究を数多くしてきたのは筆者であると自負している（ただし、現時点でもっとも数多くの研究調査をしているのは松原である）。1990年代前半に大手スーパーにおいて、はじめて育短の女性2～3名に聞き取りをしたとき、女性のキャリアとしての可能性は低い、と日本労務学会で報告した。それはある育短女性の「毎日の仕事がパートみたいな気分」であるという言明に強く影響されたためである。実際、仕事内容を聞くと、パートの基幹化が進んでおり、差は少なかった。育短の制度が導入されてまもなく頃でもあ

り、短時間勤務の正社員らしい仕事をうまく切り出せなかったことも原因の一つであったろう。

しかし2002年に東京都のプロジェクト「短時間正社員の可能性」を終えた後で考え方が変わった。百貨店と電機業界の育短利用（経験）者20数名へのインタビューを行った。このときも電機連合のお世話になった。ある開発部門の女性を聞くと、フルタイムのとき4つのプロジェクトが並行して走って担当していたが、育短のときは3つに減らしただけで、仕事の質を落とさず遂行できた、という言明が象徴的であった。電機業界のその他の事例やうまくいかなかったケースを考慮しても、短時間勤務を挟んだキャリア形成は十分できると思い、当時の論文で、1990年代の育短はキャリアになじまないという断定を撤回した。しかし短時間勤務をできる期間が制度上どんどん長くなることによって、第2章が懸念するキャリアの問題が顕在化したように見える。

育児短時間勤務について理解のある良い上司があると取得しやすい。そういった上司が増えてきたことが、利用者が増加した背景にあらう。しかし、たんに「理解」あるだけではいけない。その理解がWLBの「生活」に重点をおきすぎ、それを前提にして両立する仕事を与えるというスタンスできた事例も少なからずあったに違いない。これでも女性の継続就業に寄与したに違いないが、何が問題かという、「キャリアの視点の欠落」である。部下の仕事と生活のバランスを考えるうえで、現時点のバランスを考慮するだけにとどまらず、「キャリア」の視点を入れ、どのように短時間勤務者の仕事を与えるか考えるべきである。そうしないと、一時点の「恩情」が、その部下のキャリア形成を阻害することになりかねない。事例のなかには、そのことを考慮している管理職の言明もあるので、これらを参考とすべきであらう。

同様のことは、育児短時間勤務利用者にもいえる。本人のほうが、より「生活」を軸にして、それと両立する「仕事」を希望する。無理からぬ面もあるが、自分の将来であるから、もう少し「キャリア形成」の観点から、希望する短時間勤務を考えるべきであらう。これらのことは、育児・介護の事由だけでなく、そのほかの事由の「短時間正社員」、とくに自己啓発事由のときに、もっとも鮮明にあらわれる。自己啓発は自分のキャリアを考えて行っているはずである。そのときに自己啓発のために短時間で働かざるをえないというスタンスでなく、その短時間の勤務をキャリアにつながるようになるのが理想である。

短時間正社員は、WLB憲章における行動指針のなかの数値目標の一つとなっている。しかし制度の導入を増やすだけでなく、第2章で明らかにされた課題を一つ一つクリアーしていくことが大切である。

### **男性の育休取得促進にも必要な”情報の共有化”**

これまでは育児は主に女性が行うものと考えられていたが、仕事内容や待遇で男女間の格差が縮小傾向にある現在、育児に対する男性の考え方が変化している。育児休業取得を希望する男性も育児休業を取得しやすくすることが必要で、電機連合は私が主査の2006年のWLB研究会においてほかにはない素晴らしい調査をして頂いた。2006年のWLBの要となる育児休業を取得した組合員約500名を対象にしたアンケート調査を実施しただけでなく、その上司にも共通の設問のあるアンケート調査を

した。上司とは、育児休業からの復帰時の上司であり、場合によっては現在の職場とは異なるケースもある。各支部役員には苦労をおかけして、その上司を探し出して記入依頼していただいた。その結果、500弱のマッチング・データができた。

なぜマッチング・データが他のデータより優れているのかと言えば、職場の実態により深く迫れるからである。組合員調査だけだと、組合員本人にたとえ上司の対応などを尋ねても、バイアスのある回答かもしれない。逆に管理職調査だけだと、部下の状況や反応を尋ねても正確でないかもしれない。ふつうは一方のデータしかないので、回答の分析から推論して改善策などを探っていた。ところが、マッチング・データでは、直接どの部下の上司がどういった認識あるいは対応したかが把握できる。

2006年調査を分析した2007年報告書でも、このメリットを生かし、他では得られない結果を得たが、時間切れで十分、分析できていないテーマもあった。そこで男性の育休取得促進のテーマを解析するにあたり、このマッチング・データを第3章で再分析することにした。もちろん育休取得者は、ほとんど女性で男性のサンプルはごくわずかである。育休取得者の男女の違いを分析できないが、少なくとも女性の育休取得者とその上司の状況は詳しく分かる。その結果、いくつかの有意義なことが見出された。

- 1) 上司がその対応を取った場合に取得者の感じる上司の抵抗感が軽減したのは「本人と相談しながら引継ぎを行った」「休職後の処遇の取り扱いについて情報提供した」場合であった。
- 2) 休職前と休職明けを比べた仕事の内容や量について「①仕事の内容は同じで、仕事の量も同程度 ②仕事の内容は同じだが、仕事の量は減らした ③仕事の内容を変えたが、仕事の量は同程度 ④仕事の内容を変え、仕事の量も減らした ⑤その他」という同じ設問を取得者と上司に行っている。その認識が一致している場合、評価結果に悪い影響は少ないことがわかった。仕事の内容や量についての認識が一致しているのは、上司が休職前から取得者の仕事をきちんと把握していたからである。仕事がチームか個人かによらず日頃から職場内でコミュニケーションや情報共有を行っていたことが、認識の一致につながり、それが評価結果につながったと考えられる。
- 3) 一般組合員女性と育休取得女性における仕事の性格を比べると、組合員の女性にあてはまるのは「突発的な業務が生じることが頻繁にある」ことで、取得女性にあてはまるのは「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」「職場全体で常に情報の共有化をはかるよう努めている」ことであった。今回のヒアリング調査からも「仕事の可視化、見える化」などに取り組み、情報共有の重要性が確認できた。情報共有ができていれば自分の代わりに仕事をできる人や周りに分散することもできるので、そうでない場合に比べて取得しやすい雰囲気がある。また自分の仕事だけでなく、周りの人の仕事もわかっていることが、病気や怪我、介護などの急な休職にも対応できるというメリットもあるだろう。

育休の影響は、取得者本人と職場に対するものに分かれる。取得者本人のメリットは先行研究と同じように「時間管理の意識」そこからの効率の向上、「休業して申し訳ないという気持ちから仕事に還元しようという考えが生まれた」、「育児を通して社会と関わりを持つことでの成長」などがあり、デメリットは復帰の不安や人事評価への懸念があった。

職場に与える影響については「取得者が効率よく仕事することなどから職場にメリハリ」「マネジメントを見直すきっかけ」というメリットがあり、デメリットは「仕事の振り分けの際の周りの残業」があった。日頃からコミュニケーションをとり、それからの良い人間関係が気持ちよく育休をとれる条件である。

男性の育休がとりやすい職場は、女性の育休がとりやすい職場である。そういった職場は、上司・同僚ともに“情報の共有化”がはかられている。それは休業取得のときに、仕事の引継ぎなどが円滑にはかれるためである。言うまでもなく、このことは休業にとどまらない。子供の発熱などで急な欠勤や早退をせざるをえなくなったときに、同僚がどれだけうまくサポートできるかが、安心してその職場で仕事を継続できるポイントとなろう。

この“情報の共有化”を前提に、女性の取得から男性の取得に進んでいくためには、男性の意識がいまひとつ進み、同僚・上司もそれを当たり前だと思う感覚になる必要がある。男女の役割観というやや文化に根ざした意識の変革はたやすくはない。その意味で、「くるみん」取得の条件に男性の育休利用を加えるのは起爆剤としての効果はある。ただ、情報の共有化の進んでいない職場で強行すると、数合わせの取得におわってしまい、普及していかない怖れがある。

「仕事の見える化」といった普段からの地道な取組みと男性育休取得といった、やや革命的なイベントが、手を携えて進行していくことが、男性の育児休業取得の推進にとって必要である。このことは育休のことだけにとどまらず、すべてのWLB施策について、あてはまる。

# おわりに

～2020年のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた労働組合の役割～

本報告書のおわりにあたって、2020年のワーク・ライフ・バランスの実現に向け、労働組合は何をなすべきかについて、各章ごとにまとめると以下の通りとなる。

## 第1章 働き方改革の推進 ～先進事例からの考察～

働き方改革を成功させるために、労働組合として以下の取り組みが必要である。

- (1) 経営トップに「働き方改革（効率的な働き方や多様な働き方を推進すること）」の必要性を認識させること
- (2) 企業内に「働き方改革」を推進する専属部署を設置するよう会社に働き掛けること
- (3) 経営トップの働き方改革の思い（危機意識）を、専属部署とともにボトムアップの活動につなげていくこと
- (4) 従業員全体で取り組みやすく、継続的に取り組める「働き方改革」の取り組みを労使で推進すること。また、総花的にならないよう取り組みを絞込むこと。

また、EUの労働時間指令において定められている「勤務間のインターバル（休息时间）確保」が、労働者の疲労回復・健康維持に必要であるだけでなく、働き方に対する意識改革や業務の効率化、仕事の与え方の見直しによる個々人の業務負荷の低減が期待でき、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた有効な取り組みの一つであることを経営トップに認識させる必要がある。そして同時に、社会に対して「勤務間のインターバル（休息时间）確保」の必要性・有効性を示し、日本の労働時間法制改正の機運を醸成していくことが、労働組合の役割であると考えられる。

## 第2章 短時間正社員のキャリアに関する考察

～育児短時間勤務制度の長期利用がキャリアへあたえる影響～

短時間勤務は、女性が働き続けるための有効な施策であるため、職場のニーズに応じ、短時間勤務で働くことができる期間の延長はこれまでと変わりなく取り組む必要がある。一方で、今回の研究によって、短時間勤務制度利用期間の長期化が制度利用者のキャリア形成にマイナスの影響をおよぼすことが改めて確認された。そこで、短時間勤務者のキャリア形成に関して、以下の取り組みが必要である。

- (1) 短時間勤務者のキャリアの継続のために、フルタイム勤務と短時間勤務の行き来ができる仕組みの構築
- (2) 短時間勤務者の上司に対して、短時間勤務者の能力開発支援やキャリア開発支援の意識を醸成する管理職研修の実施を会社に働きかけること
- (3) 短時間勤務者本人に対して、キャリア開発の意識を醸成する研修などを実施すること

また、電機連合の「ワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラム」の実現項目としている「キャリア開発」や「社会・地域貢献」については、今回の自己啓発による短時間勤務のヒアリング結果を参考にしながら、これまで育児や介護で行われてきた1日の労働時間を短縮する短時間勤務だけではなく、週の労働日数を短縮する短時間勤務（短日勤務）を広める取り組みが必要である。労働者のライフステージやライフスタイルに応じた柔軟な働き方の一つとして、短時間勤務制度を社会に定着させていかなければならない。加えて、高齢者雇用対策や非正規労働者の正社員化など、短時間正社員のニーズが、労使ともに高まっていくことも予想される。労働組合として、短日勤務の導入が生産性や職場マネジメントに与える影響などの効果を検証しつつ、短時間正社員の普及に努めていくことが必要である。

### 第3章 男性の育児休業取得の促進 ～職場マネジメントの観点からの考察～

男性の育児休業取得の促進には、職場の抵抗感を払拭し、休業取得者が安心して休業できる環境の整備が必要である。そのため、労働組合として以下の取り組みが必要である。

- (1) 管理職に対して、育児休業に関わる社内制度や法律の研修を実施することを企業に要請すること
- (2) 日常的に職場の繁忙感を把握し、適正な人員配置になっていることを確認すること

育児休業の取得希望者が相談した際に、上司が育児休業の制度や取得時の処遇を知らないということでは、安心して休業できる環境とは言えない。また、平常時からギリギリの人員で業務を行っている職場の労働者は、休職した場合に自らの業務を他の人員に振り分けることが難しく、育児休業の取得希望を上司に伝えることを躊躇しかねない。適正な人員配置がなされている職場環境の構築は、男性の育児休業取得を後押しするであろう。

また、いまだに性別役割分業意識が根強く残っている日本においては、職場だけでなく、社会にも男性の育児休業取得に対する偏見があると考えられ、そのことが、育児休業取得を希望する男性に二の足を踏ませていると考えられる。労働組合として、例えば、「子育てサポート企業<sup>1</sup>」が厚生労働大臣から与えられる認定マーク（愛称：くるみん）を取得した企業への優遇措置の導入（税制優遇など）について、政府に働きかけを行っていくことや、厚生労働省の「イクメンプロジェクト」のような取り組みを労働組合として主体的に企画するなど、男性の育児休業取得の促進に積極的に取り組んでいくことが必要である。

2020年。日本がワーク・ライフ・バランスの実現により持続的に発展し、笑顔と希望に満ちた社会となるよう、労働組合の役割をしっかりと果たしていこう。

---

1 次世代育成支援対策法に基づく行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の要件（男性の育児休業取得を含む）を満たした場合、申請を行うことにより、「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けることができる。認定を受けた事業主は、次世代認定マーク（愛称：くるみん）を、商品、広告、求人広告などにつけ、子育てサポート企業であることをアピールすることができる。