

ヒアリングレコード

第1章 働き方改革の推進

パナソニック株式会社 「在宅勤務（モバイル勤務）」

対象者：永木浩子 パナソニック株式会社 e-Work 推進室 室長
 蘆原由美子 パナソニック株式会社 労政グループ 労政チーム 主事
 矢田稚子 パナソニックグループ労連 書記次長
実施日：2011年6月

1. パナソニック株式会社の概要

- ・事業内容 : 部品から家庭用電子機器、電化製品、FA機器、情報通信機器、および住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行う総合エレクトロニクスメーカー
- ・資本金 : 2,587億円（2011年3月31日現在）
- ・従業員数 : 連結366,937人（2011年3月31日現在）
- ・連結売上高 : 8兆6,927億円（2011年3月期）

2. 在宅勤務の取り組み（2007年4月～）

（1）取り組みに至った経緯（e-Work推進室設置の経過）

パナソニック株式会社（以下、パナソニック）で在宅勤務がスタートしたのは、2006年1月に「e-Work推進室」が設立されたことから始まる。e-Work推進室は、「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」を目的に設置された。パナソニックがe-Work推進室を設置した背景には、顧客の価値の多様化、少子高齢化による労働力不足の懸念、柔軟な働き方に対する関心の高まり、IT技術の進歩などの社会的背景があり、グローバル競争に勝ち残るためには、一人ひとりの生産性を更に向上させ、多様な人材がいきいきと活躍できる働き方の改革が不可欠であるとの考えにたったものである。そこで、2007年からの本格導入に向け労使協議を行い、制度の趣旨、在宅勤務の定義、対象者の範囲、勤務管理、安全・衛生管理などの項目について労使協定を締結し、2007年4月より本格導入を行った。なお、労使協議で労働組合が最も拘ったことは「在宅勤務を希望する組合員がいかにかこの制度を有効に活用できるか」ということであり、対象者には①自己管理ができること、②会社で業務に従事する際と同等の成果がだせることを求め、制度利用者とその周囲がお互いに認めあう風土醸成を行うことで、真の制度の定着や浸透を図ってきている。

（2）制度概要

パナソニックの在宅勤務の概要は以下の通りである。

目的：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こと。

在宅勤務の定義：情報通信機器を活用して、労働時間の全部または一部について、自宅で業務に従事すること。

対象者：一定の要件を満たし本人が希望し、会社が認めた者

なお、一定要件には、

- ①在宅の勤務が可能な業務に従事すること、
 - ②在宅勤務が可能と判断される資格要件、
 - ③自宅で業務に専念できる環境があること、
 - ④会社で業務することと同等の成果が出せること、
 - ⑤会社都合により必要が生じた場合、出社できること、
 - ⑥情報セキュリティや業務に必要なIT環境が整備されていること
- などがある。

申し出・手続き：既設の申請書に基づき所属上長の許可を得る。在宅勤務予定日は在宅勤務計画書を事前に所属上長に提出し許可を得ることが必要であり、在宅勤務日数は原則として月間所定勤務日の半分を超えない範囲

勤務管理：出社勤務時と同様の勤務管理を行い、休日、深夜の在宅勤務は原則禁止
時間外労働等の協定は日常通りで、就業時間の途中で職場から在宅勤務に入ること（その逆）も認める。会社の定めた行事や争議時の在宅勤務は行わない。

インフラ費用：必要なパソコン、ソフトは貸与、業務に必要な費用は会社負担。

安全・衛生管理：業務上災害の認定は、日常業務と同様に業務の起因性・業務遂行性により判断。

（３）推進組織

2006年に社長直轄の組織として「e-Work推進室」が設立され、現在は2名の専任体制で関連する部署と連携をしながら在宅勤務をはじめとするe-Workの推進を行っている。各事業部門にはe-Work推進委員（主には人事部が兼務）を配置し、日常的にe-Work推進室と連携しながら各事業部門におけるe-Workの推進を図っている。

また、在宅勤務の推進にあたっては、各事業部門から好事例を収集しイントラネットで紹介したり、キャンペーンの実施やポスターの掲示等、楽しみながら職場がその推進を図れる工夫をしている。

（４）取り組み効果

2007年からの本格導入により、年間約7,000名の利用者がいる。しかしながら、7,000名の利用者の半数は年1～2回の利用にとどまっている。BCP策定の一環としても重要であると、理解を深めてもらうべく管理職を含む多くの社員に体験を勧めている。

在宅勤務利用者の具体的な利用事例としては、研究職で特許申請書類の作成など集中できる環境を

必要とされる業務において月2～3回程度在宅勤務を行い、成果を上げている事例がある。一方で、ワーク・カルチャー（会社に来たい、会社にはないと評価されない）を感じる社員が一定層おり、その体質改善が必要だと感じている。その体質改善に向け、e-Work推進室が主催する研修会では、在宅勤務利用者の成功事例などを積極的に説明している。在宅勤務者がいる職場では、従来以上に日常的なコミュニケーションを意識することから、職場のコミュニケーションが向上するという効果もある。また、在宅勤務を行うことにより、どのような業務を行っているかを「見える化」することができる。

労働時間の削減効果については、そもそもの主旨が労働時間の削減にはないことから具体的には把握していないが、在宅勤務者のほうが総じて労働時間が削減されているという効果がある。具体的には在宅勤務を月に1回以上利用する従業員と1回未満の従業員では3ポイント以上の差があった。これは、在宅勤務者が子育てや介護などの事由があり、時間的制約があることが起因しているかもしれないことから、労働時間効果があるとは言い切れない。

評価については、アンケートにより、在宅勤務をしてもしてなくても評価に違いはないという結果があり、在宅勤務をすることで評価が下がると言った懸念はない。

在宅勤務の最大の効果は、通勤時間がなくなることであり、この時間をライフの充実に充てることのできることである。出張についても、会議の効果的な開催、たとえばweb会議などを利用し、出張による移動時間の削減にも努めている。経営施策対応により多くの事業所で会議が頻繁に開催されているが、web会議を利用し移動時間の効率化を図ってきている。またサテライトオフィスを充実し、出張先から出張報告を行い、直帰できる環境整備に努め、効率的な働き方を推進している。

以上

株式会社NTTデータ「MeetingTimer」

対象者：株式会社NTTデータ 人事部 ダイバーシティ推進室 課長および課長代理

実施日：2011年6月

【会社概要】

- ・事業内容 : システムインテグレーション事業、ネットワークシステムサービス事業、その他これらに関する一切の事業
- ・資本金 : 1,425億2千万円(2011年3月31日現在)
- ・従業員数 : 10,139名(2011年3月31日現在)
- ・連結売上高 : 1兆1,619億円(2010年4月1日～2011年3月31日)

(1)「MeetingTimer」について

株式会社NTTデータ(以下、NTTデータ)の「ミーティング・タイマー(MeetingTimer)」とは、会議の参加者の職位ごとに時間あたり単価を予め設定しておくことで、会議に参加者の職位と人数を入力するだけでその会議にかかったコスト(総人件費)を見える化することにより長時間会議を抑制し、効率的な会議を推進するためのツールである。「MeetingTimer」は、同社P&Fカンパニー内のシステム開発系のビジネスユニット(BU)の独自の職場改善の取り組みの一環として2009年に利用がスタートした。それが2010年5月に社内/グループ内のイントラネットの「働き方変革ポータルサイト」上の「すごい職場紹介(略称「すご職」)」記事として紹介し、そこからツールの無償ダウンロードを可能としたことがきっかけとなり、多くの職場での利用が進んでいる。またTVや雑誌でも取り上げられ、それを社内Webテレビやダイバーシティ系メールマガジン等で周知もしている。このことにより、自社に社会的に注目力の高いツールがあることを知って導入した職場のケースもある。

「MeetingTimer」の利用できる職種や職場などは特に限定していない。制度の運用上の課題などについては特になく、利用職場の実績などもお仕着せにならないようあえて把握していない。マスコミ取材などの影響で外部からの問い合わせもあったことから、一時期外販することも検討したが、メンテナンスにかかる稼働やコストのことを考慮し、現在は外販を行っていない。

(2)「MeetingTimer」を推進した背景について

NTTデータは、2005年よりグループビジョン「Global IT Innovator」のもとで「ワーク・スタイル・イノベーション宣言」を発表し、その実現のために働き方変革を進めている。MeetingTimerを最初に導入した職場は、大規模システム開発を行っているシステム開発系BUで、ユーザー対応の対策などから会議の回数も多く、長時間に及ぶ会議が多かったことから、その職場のエンジニアが「会議時間の短縮化」を目的に開発をした。従って、あくまでもその職場だけのツールとして使用されてきたが、ダイバーシティ推進室としては、この成功事例を社内に広く共有化することで、変革の取り組み

を加速化させることを目的に、イントラネットで紹介することとした。その背景には、IT業界が抱える「恒常的に長時間労働になりがちな働き方」があり、それを生み出す「長時間労働を美德とするような考え方」の払拭を行いたいという、ダイバーシティ推進室の考えがあった。

(3)「MeetingTimer」の導入効果について

MeetingTimerを導入したことで時間外労働の変化を捉えられるところまでは行っていないが、一連の働き方変革の取り組みの成果として、徐々にではあるが、総労働時間は減少傾向にある。また、社内・グループ内でのツールダウンロード件数が、約3,000件と非常に多く、その成果から2011年度の社内の貢献表彰（職域貢献）の最優秀賞を授与されている。職場変革の成功事例（すごい職場紹介）が徐々に定着しつつあるなど、MeetingTimerがマスコミ等で取り上げられたことが、職場の働き方改革の取り組みに追い風となり、『「すご職」で紹介してもらおうのを目標に、職場変革活動をがんばります!』という声も現場から聞かれるようになってきている。

なお、本制度による効果ではないが、ダイバーシティ推進室がおこなってきている3つの改革「ダイバーシティ＝女性を中心とした多様な人材の受容」「ワーク・スタイル・イノベーション＝働き方改革」「ワーク・ライフ・バランス＝仕事と家庭の両立支援」の相乗効果により、「社員満足度調査」が毎年右肩上がりに上昇し、また、お客様満足度も、毎年上昇している結果を得ている。ベストマザー賞（2009）や、父親が子育てしやすい会社★★★（2009）といった、外部評価などによる企業ブランド向上への寄与も効果として上げられる。

参考：ダイバーシティ推進室が実施している活動

NTTデータ人事部ダイバーシティ推進室は、専従6名＋兼任1名体制（2011年6月時点）の組織であり、NTTデータ本体のみならず、各グループ企業とも連携してダイバーシティの推進を行っている。

NTTデータでは、ダイバーシティを推進するための連絡会議を年2回、グループ企業を対象にも年2回実施している。その会議の中で論議・決定され、実施してきているものの一例は、以下の通りである。

ダイバーシティ推進の主な取り組み

(1) ダイバーシティ

【推進項目】

- ① ダイバーシティフォーラム、②ダイバーシティ社内PR（インタビュー記事掲載、メールマガジン）③企業内託児所、④女性ワークショップ

(2) ワーク・スタイル・イノベーション

【推進項目】

- ① 裁量労働制推進、②働き方変革の優良事例紹介（すごい職場紹介）、③新任部課長意識改革研修、④テレワーク推進など

* 「すごい職場紹介＝すご職」

業務の効率化などを推進している職場を紹介する。MeetingTimerの他に、会議のペーパーレス化や会議5か条など、工夫している職場の取り組みやツールに焦点を当てて紹介されている。

(3) ワーク・ライフ・バランス

- ① パパセミナー、②キッズワークショップ、③休職者向け情報提供（ハンドブック発行、セキュリティ端末貸与など）、④仕事と介護の両立支援セミナー、⑤育児休職中社員向けセミナーなど

* パパセミナー＝男性従業員を中心とした意識改革セミナー

* キッズワークショップ＝夏休み期間中に2～3日程度、小学生の子どもを企業に帯同させ従業員が交代で工夫をこらした保育を行なう。

* 介護セミナー＝いざ介護となったときに仕事との両立のために必要な情報について学ぶセミナー

以上

パナソニック電工株式会社 「労使JIKAN取り組み」「シゴトダイエット」

対象者：安田修治 パナソニック電工株式会社 人事部労政・福祉グループ 主任
山下光章 パナソニック電工株式会社 シゴトダイエット推進室 主事
石田洋介 パナソニック電工労働組合 中央副執行委員長
岩脇寛己 パナソニック電工労働組合 中央執行委員

実施日：2011年6月

1. パナソニック電工株式会社の概要

- ・事業内容 : 照明、情報機器、住設建材、電子材料、制御機器等の生産、販売、サービスを行うメーカー
- ・資本金 : 1,485億円 (2011年3月末現在)
- ・従業員数 : 単独11,832名、連結58,335名 (2011年3月末現在)
- ・連結売上高 : 1兆5,628億円<うち電材(照明・情報機器)が40%、住建が32%> (2011年度)

2. 労使JIKAN取り組み(2007年10月～)

(1) 取り組みに至った経緯

当社の労働協約は「年間総労働時間1,800時間台の達成」を定めている。しかし、2001年度の1,865時間から総労働時間は増加傾向になり2006年度には1,983時間に達した。労使で定めた基準を大きく超えている状態を課題視し、2004年より労使で改善に向けた検討を本格的に開始することとした(2004年に労使検討委員会の設置)。

労使検討委員会での論議の末、ただ労働時間短縮を推進するのではなく、生産性向上の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いう結論に至った。具体的には、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るようにした。そして、その内容を中央労使の場に集約し、発表する場を設けた。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。

そこで、2006年の労使検討委員会では、シンプルかつ分かりやすい、取り組みとして、新たに「労使JIKAN取り組み」を定め、労使で協力して推進することとした。

(2) 取り組み内容

「労使JIKAN取り組み」は2007年10月から開始した。私たちの取り組みの特徴は、労使で協力して取り組んでいる点にあるのではないかと思う。外部の人からは、労使で共に取り組んでいることに興味を持たれる。労使で取り組むことで様々な課題も見える化でき、その課題解決に向けて労使で共有しながら取り組みを進めることで、職場のみなさんが実感し得る取り組みにつながっていくと考えている。

「労使JIKAN取り組み」の主な取り組みは、①定時退社日の推進、②年休取得の推進、③過重労働防

止、の3つがある。それぞれの取り組みについては、労使協議会で進捗状況を確認している。

具体的には、まず職場にポスターを貼り、かつ2ヵ月ごとに新しいものに貼り替えた。ポスターを1回貼っただけでは忘れられてしまうので、定期的に貼り替えることで意識を高めていく工夫をした。また、組合広報誌で「労使JIKAN取り組み」に関する情報の発信を行い意識の定着を図った。

当初、定時退社日は月2回だったが、2009年4月からは週1回に増やした。退社時間の1時間前に社内放送を流し、また、深夜残業については、19:30、20:30、21:30、22:30に“ホテルの光”など人が帰りたくなる様な放送を行うことで退社を促した(事業所によって違いあり)。また定時退社日には、入場門や施設の入り口に『今日は定時退社日です』と書かれたのぼり、職場には看板を貼ることによって、定時に仕事を終えて退社するという環境づくりを行った。地区によっては定時退社日の就業時間後に労働組合主催イベント(男の料理教室、英会話教室、等)を開催することで、定時退社を促す工夫も行った。

(3) 取り組み効果

「労使JIKAN取り組み」を始めた2007年以降、労働時間は減少傾向となってきていることから全体的に取り組みは進んでいると考えている。

取り組みの1年目から3年目まで、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた組合員アンケートを実施した。結果を要約すると、取り組み1年目は意識が非常に高まり、2年目は少しの高まり、3年目以降は横ばいという状況であった。今後は、改めて意識定着を高めていく取り組みを行なわなければならないと考えている。

3. シゴトダイエット (2008年4月～)

(1) 取り組みに至った経緯

取り組みのきっかけは、労働時間の短縮やワーク・ライフ・バランスの実現ではない。職場におけるコミュニケーション不足の解消がきっかけである。2007年度のトップセミナーの場で、若手社員から役員へ直接、職場のコミュニケーション不足の問題がぶつけられたことが大きかった。役員間のディスカッションで職場でのコミュニケーションが不足し、仕事が忙しい→コミュニケーション不足→生産性の低下→仕事が忙しい→…、という「シゴトメタボの連鎖」があるのではないかと意見が提起され、全社的な仕事の見直し活動が社長方針として掲げられスタートした。ありたい姿としては、重要度の低い仕事を止めて、重要度の高い仕事も改善できるものは改善し、効率化してシンプルにしていく。その結果、目安として、1人当たり50時間/年の労働時間削減を目標に、削減分の25時間を新しい仕事に充て、さらに残りの25時間を自己投資に充てることで、「筋肉質のパナソニック電工」とすることを目指した。

トップが真剣に取り組む意思を発信してくれたことが取り組みにつながった。

(2) 取り組み内容

① 推進組織

2008年4月に、3年間限定の社長直下の「シゴトダイエットプロジェクト」を立ち上げ、プロジェクトマネージャーに人事担当人事部長の常務（当時）を、事務局として専任者を2名おいた（後に2名増員し4名へ）。専任者は、それまで全く分野の異なる部署から引き抜かれた人々である（例えば、経営企画室等）。トップの考えで、兼務ではなく専任とした。なお、2011年4月から、人事部長直下の推進室になった。

「シゴトダイエットプロジェクト」の下で、各人事機能が事務局として取りまとめを行い、また部・営業所・グループ単位に推進担当を決め、その単位で仕事の見直し活動を推進した。労働組合と連携して進めることも重要である。全社活動のため、最も恐れたのは取り組みが上滑りをするのであった。いかに事細かにプロジェクトの意図を伝えるか、そしていかにして職場の生の声を聞くか、を重視した。この点は労働組合が非常に優れているので、労働組合と連携しながら取り組みを進めた。

② ダイエットテーマの設定・推進

ダイエットテーマを、全社の共通テーマと部署ごとの独自テーマの2つに大きく分け、設定・推進に取り組んだ。この3年間は、目に見えるものから取り組んだ。例えば、会議ダイエットを例にとれば、みながどう考えても不要だろうと考える会議を削減したり、開催時間が適正かどうか、参加人数が適正かどうか、など目に見えるものから取り組んでおり、会議内容そのものには踏み込んでいない。

また、取り組みの効果を「人×時間」で把握した。シゴトダイエットでは、労働時間の削減といった言葉を一切用いていない。労働時間の削減を前面に据えると、人によっては結局残業代削減が目的なのではないかと捉えられてしまう。

【共通テーマ】

全社の共通テーマを半年ごとに設け、取り組んでいる。

2008年上期	会議ダイエット	全会議室に会議のルールを掲示など
2008年下期	資料ダイエット	資料管理のルール化、書式・フォーマットの見直しなど
2009年上期	移動ダイエット	TV会議の活用、出張者が出張先で仕事をできる「自由席」の設置など
2009年下期	メールダイエット	メールの使い方のある程度統一化できるよう啓発など

【独自テーマ】

部署ごとに独自のダイエットテーマ（共通テーマ以外）を設定してもらい、推進している（2カ月に1回）。当初は、プロジェクト事務局内では何が課題かを分かった上で取り組んだ方がよいのではないかと意見があったが、全員でテーマを決めていく参加型の方がよいということになった。

(3) 取り組み効果

寄せられた部署ごとの独自テーマ総数は3年間で1万件を突破し、平均すると1部署当たり20件になる。部署で独自に賞を設けたり、部署の評価項目にシゴトダイエットテーマの評価を入れているところもある。但し、従業員1万名以上、部署にすると700以上という大きな組織の中で、どこまで意識が浸透しているかは分からない。部署によって取り組みに濃淡がある。

しかしながら、部署ごとに独自テーマを設定してもらうことで、部下が仕事の非効率な部分、問題点を上司へ直接言える場ができ、その声を大きくすることができた。そして、それが仕事の廃止・削減、仕事の優先づけにつながっている。また、上司が部下の仕事を把握しやすくなった。

本来の目的であったコミュニケーション不足の解消につながったかの具体的な検証はできていないが、部署ごとに独自のダイエットテーマを設定する際に、職場のみなで話し合ってもらっており、一定の効果はあったと思う。

なお、累積効率化時間は、3年間で従業員1人あたり平均183時間を達成した。

*累積効率化時間とは、シゴトダイエットのテーマごとに算出される1ヵ月の効率化時間を累積したもの。効率化時間の算出式は、工数＝人×時間。

4. その他

(1) パワーアップ年休

当社では、2009年に「パワーアップ年休」という制度を導入した。これは勤続10年ごとのいわゆるリフレッシュ休暇であり、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しているものである。

本休暇を取得することの結果として、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ないかを労使で事前に確認する運用がなされている。

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」が個人個人に從属し、「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、結果的により強い組織体制の構築にも一役買っている。

(2) 在宅勤務

当社では2009年より、裁量労働制勤務者を対象に在宅勤務制度を導入しており、対象者は1週間に1回、あるいは月4回を上限として当該勤務に従事することが可能である。本勤務の利用頻度は、月に延べ100日程度であるが、まだ制度導入から間もないということもあり、今後の拡大を見込んでいる。現状の課題としては、「個人レベルで完結出来る仕事」「専門性が高い仕事」「生産性が目に見えて計る

ことの出来る仕事」に従事している方が積極的に本制度を利用している一方、制度を1回も利用したことが無い人も多数いる、という極端に二分化されている現状がある為、インフラ面も含めた制度の「利用しやすさ」を加速していく取り組みが必要、と考えている。

以上

全国情報・通信・設備建設労働組合連合会 「勤務間インターバル規制」

対象者：全国情報・通信・設備建設労働組合連合会（略称：通建連合）

議長 藤井 淳 氏
事務局長 福崎 信宏 氏

実施日：2011年5月

1. 組織概要

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労働組合の連合会。情報労連に加盟。

- ・組合員数：約16,500名
- ・構成組織：全国40組合・79交渉単位（会社）（2011年5月1日現在）

2. 導入経緯

（1）導入の背景

昨今の情報通信の高度化・多様化に伴い、一般企業や店舗の工事案件が増加し、既存設備及びシステムに関わる新設・増設工事などについて、顧客が使用していない夜間・休日での工事要請が増加しており、現場作業員の時間外労働が増加する傾向にある。総実労働時間の平均は年間約2,000時間、多いところでは約2,400時間に上る。

情報労連は、労働時間短縮に向けた施策として、2008年秋ごろから勤務間インターバル規制の導入について検討を行っていた。

（2）2009年春闘におけるワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み

【情報労連方針】

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。

【通建連合方針】

- ① 時間外労働を含めた長時間労働の一定の歯止め、更には疲労の回復を目的に、1日における時間外労働時間の最長時間の設定及び時間外労働終了時から翌勤務開始時までの休息時間の付与などを制度化した「勤務間インターバル規制の設定及び充実」について主要交渉単位を中心に取り組むこととします。
- ② 具体的には、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勤務したものとみなす — ことを盛り込んだ制度の締結を目指すこととします。

【2009年春闘結果】

通建連合の構成組織である東北情報インフラユニオン（交渉単位：10社）と、九州情報通信設備建設労働組合（交渉単位：2社）において、勤務間インターバル規制の制度締結が実現した。なお、交渉単位によって休憩時間などが一部異なる。また、その他の交渉単位においても、労使間に設置している「労働時間設定改善委員会」などの場で継続して論議することとした。

東北情報インフラユニオンの2009年春闘結果（その2）

【締結交渉単位】：2社

【制度内容】

- ・ 会社は「時間外労働及び休日労働に関する協定」第3条の事項により時間外労働を命ずる場合は、従業員の疲労回復及び健康維持を図るため、次により実施するものとする。
- ・ 1日における時間外労働の最長時間は7時間以内とする。
- ・ 休憩時間は「勤務に関する協約」に基づき措置することとする。
- ・ 時間外労働終了時から翌勤務開始時までには10時間の非拘束時間を与えた後でなければ勤務させてはならない。なお、この場合の勤務時間が当該勤務日の勤務時間に満たない時間については勤務したものとする。
- ・ 実施日は2009年4月1日

東北情報インフラユニオンの2009年春闘結果（その1）

【締結交渉単位】：8社

【制度内容】

- ・ 会社は「時間外労働及び休日労働に関する協定」第3条の事項により時間外労働を命ずる場合は、従業員の疲労回復及び健康維持を図るため、次により実施するものとする。
- ・ 1日の所定労働時間（7.5時間）を超えて、引き続き時間外労働をする場合の最長時間は7時間以内とする。
- ・ 時間外労働終了時から翌勤務開始時までには8時間の休憩時間を与えた後でなければ勤務させてはならない。なお、この場合の勤務時間が当該勤務日の勤務時間に満たない時間については勤務したものとする。
- ・ 実施日は2009年4月1日

九州情報通信設備建設労働組合の2009年春闘結果

【締結交渉単位】：2社

【制度内容】

- ・ 昼夜連続業務は原則行わないこととするが、業務上の必要により昼夜連続勤務を行う場合は次によることとする。
- ・ 昼夜連続作業とは、業務上の必要により昼間勤務を終えた後、引き続き夜間勤務を行う場合、または昼夜勤務を終え22時以降の深夜時間外労働を行う場合をいう。
- ・ 前項により、昼夜連続勤務を行った場合の当日勤務開始については、安全面・疲労回復などの時間を総合的に勘案し、業務終了時（帰社時間）から必要時間（8時間＋通勤時間）後に出社とする。
- ・ 実施日は2009年5月1日

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く、「特殊超過勤務」に関する協定を元に交渉することができた。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いが、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考えている。

「特殊超過勤務」に関する協定内容

- ・ 時間外労働が引き続き長時間に及ぶ場合は特殊超過勤務とし、従業員の疲労回復と健康の維持を図るため次の通り実施する。
- ・ 特殊超過勤務とは、勤務時間を終えた後、引き続き7時間を超える時間外勤務を言い、10時間を超えてはならない。
- ・ 特殊超過勤務終了後は、10時間の休憩時間を与えてから勤務に服する。この場合の勤務は、勤務時間に満たない時間については、勤務したものとみなす。

「特殊超過勤務」に関する協定が締結されたのは昭和47年（1972年）のことである。電電公社（当時）は、公社設立以降の目的であった「積滞解消」と「全国自動即時化」を目指し、電信電話拡充改良5ヵ年計画に取り組んでいた。協定が締結されたのは、第四次5ヵ年計画（1968年～72年）にあたり、24時間体制で工事をしてきたこともあったと聞いており、通信建設業は繁忙を極めていたと考えられる。そのように長時間労働が常態化していたことから、協定締結に至ったのだと考えている。

(3) 2010年春闘におけるワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み

【情報労連方針】

労働の終了から次の労働の開始までの休息時間の確保を図る観点から、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こととします。

【通建連合方針】

- ① 時間外労働を含めた長時間労働の一定の歯止めを目的に、36協定の締結について以下の通り取り組むこととします。
 - ・36協定の締結にあたっては、原則「特別条項付き36協定」の締結を目指すこととし、延長出来る時間については「時間外労働の限度時間（1998年12月28日 労働省指示）」に基づき1ヵ月45時間・1年360時間以内とします。
 - ・また、特別条項の適用事由については労使協議を行い、恒常的な事由による特別条項の適用を制限することとし、延長出来る時間を越える場合については、労災認定基準（2001年12月12日 労働基準局通達）を踏まえ、1ヵ月75時間・1年720時間以内とします。
- ② 更には、時間外労働の疲労回復を目的に、1日における時間外労働の最長時間の設定及び時間外労働終了時から翌勤務開始時までの休息時間の付与などを制度化した「勤務間インターバル規制」については、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ます。

【2010年春闘結果】

2009年春闘に引き続き、東北情報インフラユニオン（交渉単位：2社）において、勤務間インターバル規制の制度締結が実現した。

東北情報インフラユニオンの2010年春闘の結果

【締結交渉単位】：2社

【制度内容】

- ・ 会社は、時間外労働を命ずる場合は、従業員の疲労回復及び健康維持を図るため、次により実施するものとする。
- ・ 1日の所定労働時間を超えて、引き続き時間外労働をする場合の最長時間は7時間以内とする。
- ・ 時間外労働終了時から翌勤務開始時までは8時間の休息時間を与えた後でなければ勤務させてはならない。なお、この場合の勤務時間が当該勤務日の勤務時間に満たない時間については勤務したものとする。
- ・ 実施日は2010年4月1日

3. 実施状況

勤務間インターバル規制の対象は全従業員である。なお、日没後の作業が行えない屋外作業は実質的にあてはまらず、屋内作業かつ1～2日程度の期間での集中工事（例：スーパーマーケットの閉店時間後に作業を開始し、翌朝の開店時間までに完了させる場合）などに適用される。一方、保守部門等においても交代勤務で対応することになるため、勤務間インターバル規制については原則あてはまらない。

4. 効果

勤務間インターバル規制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によって、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」「勤務間インターバル規制が浸透したので、休息時間が翌日の勤務時間に食い込んでも、気兼ねなく出勤（勤務）できるようになった」と評価されている。勤務間インターバル規制の適用となるような働き方をしているのは、実働部隊であるグループ企業であるため、今回、親会社にあわせてグループ企業でも勤務間インターバル規制の協定を締結できた効果は大きいと思う。

また、企業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、多能工として育成するようになったという効果もある。

5. 制度導入にあたっての課題、その他

情報労連で勤務間インターバル規制の導入に取り組む中で、時間外労働が少ない労働組合からは「時間外労働7時間までの長時間外労働を認めるのか」との意見も出ており、考え方の整理／整合が必要であった。

また、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し、労使ともに理解が得られるかが課題である。

「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」に対する考え方は交渉単位の企業によって様々であるため、勤務間インターバル規制の協定を締結している交渉単位は、今回紹介した14社に留まっており、今後の継続協議課題である。

勤務間インターバル規制の導入を広げていくためには、まず労働組合側が勤務間インターバル規制について十分理解することが必要である。

通建連合では労使学習会を開催し、EUの労働法制に詳しい濱口桂一郎氏を招いて制度の理解を深める取り組みを実施した。

以上

三菱重工業株式会社「インターバル休息」

対象者：三菱重工労働組合 書記長 村元 隆 氏

三菱重工業株式会社 人事部労政企画グループ長 今田 太司 氏

実施日：2011年6月

1. 三菱重工業株式会社の概要

- ・事業内容 : 船舶、発電プラント、環境装置、産業用機械、航空・宇宙機器、エアコンなどの製造・販売・エンジニアリング
- ・資本金 : 2,656億円(2011年3月31日現在)
- ・従業員数 : 単独33,031人、連結68,816人(2011年3月31日現在)
- ・連結売上高 : 2兆9,037億円(2010年4月1日～2011年3月31日)

2. 導入経緯

(1) 導入の背景

年間総実労働時間は2,000時間を超えており、その縮減が一向に進展していなかった。

一方で、精神健康不調を理由に休業した従業員数およびその休業日数は増加傾向にあり、特に、精神健康不調を理由とする休業日数は、2010年度の衛生成績において、総休業日数の半数以上を占めた。2010年度の衛生成績は、インターバル休息要求のきっかけとなった。

(2) 2011年春闘の協議経過

会社に長い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・増進に繋がり、その結果として長時間労働の抑制に繋がると考え、インターバル休息の導入を要求することとした。

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た。具体的には、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時間とした。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。

要求内容

- ・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織り込む。
- ・インターバル休息は、最低でも7時間とする。

当初、労働時間の管理などが難しいことや、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、会社はインターバル休息の導入に否定的であった。しかし、中央経営協議会から中央労務委員会に協議の場を移し、技術的な協議を行う中で、組合の主張が理解され、導入することができた。

会社としては、従業員の健康に配慮することは会社の責務であり、一般に長時間労働が健康障害の原因の一つであると言われていたことから、労働時間短縮に比べて協議に応じやすい要求であった。会社がインターバル休息の導入を受け入れた最大のポイントは、労働組合が「努力義務」として要求したことだと思っている。工場によって始業・終業時間や繁忙状況に大きな差がある中で、一律7時間以上の休息の制度化を要求されても、応じることは難しかったと思う。また、会社としても、これまで有給休暇取得促進などに取り組んで来たが、総実労働時間短縮がなかなか進展しない状況にある中で、組合が「1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も、会社が組合の要求を受け入れた要因の一つであると考えている。協議を重ねるうちに、ワーク・ライフ・バランス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。

協議結果

- ・ 各事業所・支部間で締結する平成23年度時間外協定または同覚書に、全社統一の文言として、「事業所は、健康管理及び長時間労働抑制の観点から、勤務終了時から次の勤務を開始するまでの間に、7時間の非拘束時間（インターバル休息）を確保するよう努めるものとする。」の条項を設けることとする。
- ・ 平成23年度分時間外労働協定から実施する。

3. 実施状況

各支部－事業所間で、協議結果に沿った時間外労働協定を締結し運用を開始した段階。

4. 期待される効果

今年の4月に導入したばかりであるため、実際に効果が現れるのは来年以降と考えているが、インターバル休息を導入することによって、労使双方が課題としてきた多くの項目が改善される効果を期待している。

インターバル休息導入で期待される効果

- 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。
会社 : 業務の効率化、生産性の向上
社員・組合員 : 早く帰宅することにより、家族団らんの時間をもつことができる。
- 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軽減に繋がること。
会社 : 業務の平準化、長時間労働の抑制
社員・組合員 : 特定の人への負荷が軽減される。

③ 勤務間に十分な時間を取ることによって、疲労が回復し、健康を維持することができること。

会社 : 衛生成績の改善

社員・組合員 : 健康の維持・増進

5. 今後の取り組み・課題

各支部－事業所間で時間外協定または同覚書に、協議結果に基づいた内容が記載されていることを確認するなどフォローするとともに、仕事をする側・与える側ともにインターバル休息およびワーク・ライフ・バランスに対する理解を深め、働き方に対する意識改革に結び付けていきたいと考えている。そのために、インターバル休息確保に向けた支部労使双方の取り組み内容を各支部－事業所間の時間外協定または同覚書に明記し、今後のフォローを行うこととした。各支部労使が毎月行っている時間外労働運営委員会の協議項目に、インターバル休息の確保状況を追加する事業所が多い。

工場によって繁忙状況に違いがあり相当な努力をしなければインターバル休息が確保できない可能性がある工場もある。さらに、プラント増設など客先に出張して作業を行う場合のインターバル休息確保も非常に難しい場合がある。また、将来、インターバル休息を制度化する際には、これまで有効に機能していた制度である「徹夜明け休業手当」「徹夜明け勤務手当」などと競合し、使用できなくなってしまうことが課題である。既存制度との競合は、2011年春闘で努力義務として要求した理由の一つであり、真にやむを得ない理由によってインターバル休息を確保出来ない場合には、既存制度が使用できるような要求とした。例えば、修繕船の事業は、修繕船が入ってくる日は分からず、入ってきたら3日で修繕しなければならないなど、典型的な突発かつ短納期の業務であるため、インターバル休息の確保が難しい事業の一つである。現地工事のトラブル対応も同様である。一方で、努力義務とすることで、このような事業に従事する社員を含めた全社員をインターバル休息の対象とすることは、働き方の意識改革を広める観点で重要であった。組合としては、要求当初から何でも制度として要求すれば良いわけではないと考えていた。

6. その他

インターバル休息の導入に対する組合員の反応は、年齢によってはっきり分かれた。概ね35歳以下では「時間外手当が少なくなるのでは」との不安の声、40歳以上では「健康管理を優先したい」との声が多かった。

裁量労働は導入していない。以前、トライアルを実施し、評価も悪くなかったが、導入には至らなかった。

以上

第2章 短時間正社員のキャリアに関する考察

A社

【会社概要】

調査実施先は、音響機器やカーナビゲーション、カーオーディオのメーカーである。

A社（1）

- 対象者：1. A社における育児のための短時間勤務者（男性）
2. 上記短時間勤務者の上司

実施日：2011年8月

I. 短時間勤務者（a氏）へのヒアリング

1. 短時間勤務者（a氏）のプロフィール

- ・ 31歳、男性。配偶者、子ども1人（3歳）の3人家族。9月に2人目が生まれる予定。
- ・ 入社8年目。2008年8月から短時間勤務。短時間勤務3年目。
- ・ 設計対象が変わることによる所属の異動はあったが、入社時より設計業務を担当。2006年より現在の職場に所属。
- ・ 通勤時間は30分程度。自転車またはバスを利用。妻の通勤時間も30分程度。
- ・ 子育てに関して、両親のサポートを得ることが難しい環境にある。基本的に、子どものお迎えは妻が行い、食事の準備や片付けを自分が行う役割分担をしている。
- ・ 妻の第一子妊娠を機に、これまでの長時間労働のままで育児をすることに不安を感じ、短時間勤務制度を利用することとした。
- ・ 妻の業務（福祉関係、入社6年目）は作業時間が決まっており、短時間勤務を行うことが難しいため、自分が短時間勤務をすることにした。

2. 勤務状況

- ・ フレックス短時間勤務。定時（8:20～17:20）より1時間短縮した7時間勤務を基本とする。業務の繁忙によって時間外勤務を行う日があるが1ヵ月の中で1日7時間勤務となるよう調整している。
- ・ 設計業務は、プロジェクトにもよるが、平均的に1年に3回程度多忙な時期があり、約1ヵ月程度忙しさが継続することがあるが、現在の業務は長期間時間外勤務が必要となる大きな波が

ないので、自分のペースで業務を行うことができている。

3. 仕事内容

(1) 業務内容について

- ・ 短時間勤務を行ってからの3年間で、①通常の設計業務 ②オプション品の商品仕入業務 ③先行検討の3業務を担当。
- ・ 制度利用1年目は①を担当。当該業務には、「検討」「設計」「作図」「部品検定」「製造立会」「試験」「トラブル対応」などがあるが、短時間勤務のため業務量をフルタイム勤務時の7割程度に調整してもらっていた。なお、業務上の責任の範囲は、短時間勤務／フルタイム勤務の違いによる差はないと考えている。
- ・ 2年目は、①と②をそれぞれ50%担当。②の業務は、ケーブルなどのオプション品を他社から仕入れる業務であり、設計自体は行わないが、仕様の適否を判断する必要がある上、評価試験を行うこともあるため、設計の知識が必要となる。当該業務は、仕入先などとの調整が必要であるため、通常はグループリーダーが担当することが多い業務である。
- ・ 3年目は、②と③をそれぞれ50%担当。③の業務は、来年または数年後以降に向けた製品化／実現可能性の検討を行う業務である。明確な納期が決まっているわけではないので、ある程度は自分のペースで行うことができる。
- ・ ①の業務には、生産（海外・国内）工場へ1週間から3週間程度の出張が必要（年に2～3回）となる。
- ・ 上記に関連し、出張担当でない場合でも、事業所に待機し、現地のサポートをすることになる。その場合セキュリティの関係から、必要な情報を持ち歩くことはできないため、在宅待機することは難しい。
- ・ 最近では海外での製造が増え、時差の関係で時間外労働が必要となることもあるが（国内の事業所待機といえども就業時間の差で同様の対応が必要になる）、製造工場は時差の少ないアジアの工場がほとんどであるため、家族との調整により対応は可能であると考えている。
- ・ 短時間勤務1年目は、担当業務量を調整してもらっていたとはいえ、期限が定まっているうえ、トラブル対応は待ったなしであるため、時間外勤務で対応することも多く、短時間勤務者が担当するのは難しいと感じたことはある。
- ・ 2週間程度の出張についてはグループリーダーもしくはサブリーダーに代わってもらっていたが、グループリーダーやサブリーダーでなくても、設計内容がわかっている者に代行をお願いすることができると思う。
- ・ 設計業務において、製造現場を見ることや、現地での調整、問題解決は知識やスキルの向上に必要な経験であると考えている。製造立会のための国内工場へ出張時には、家族と調整して自分が3日間出張したこともあった。しかし、短時間勤務者にとって長期出張は難しい。
- ・ 短時間勤務者にとって、やり易い仕事は、波が少ない業務や、急な休みにも対応できる業務で

ある。やり難い業務は、波の多い業務や、トラブル対応のように「今日中にやらなければならない業務」など急な休みに対応できない業務である。しかし、仕事のやり方や、同僚・家族と上手く調整できれば、長期出張以外の業務は何とかなる。

- ・ 業務ではないが、懇親会・飲み会などの付き合いにも参加し難い。少し寂しいが、働くお母さんが参加しにくいことと同じである。

(2) 短時間勤務で業務を行うための工夫

①「会議時間の削減」

b 氏の了解を得た上で、優先順位をつけて会議に出席している。出席できなかった会議は議事録を読むことや要点を聞くことで対応する。

②「資料作成における適正な質の判断」

資料も箇条書きで理解できれば、それ以上の手間をかけないなど。

③メリハリをつけた仕事の仕方

必要時に応じて時間外労働も行うが、帰れる時には帰る。業務が繁忙にも関わらず、家族と調整できない時には、翌日に早く出勤するなどの対応をしている。

④適切な業務の進捗報告や情報共有

- ・ グループリーダーに進捗状況を適宜伝えることや、必要な情報は自分のパソコンではなく、サーバーに保存し、いつでも見られるようにするなど、情報の共有化も心掛けている。また、必要に応じて、妻の体調などの個人的な事情もグループリーダーや一緒に業務を行っている人に伝えるなど、業務都合で無理ができる状態かどうかを伝えるよう心掛けている。職場には迷惑をかけることになってしまうが、個人的な事情を伝えることは、お互いに無理し過ぎないために必要なことだと思う。
- ・ 以上、総体的には短時間勤務で業務を行うために、必要以上の業務は行わないことや、優先順位を付けて業務を行うことが重要であると考えている。

4. 今後のキャリア

- ・ 短時間勤務については、第2子が小学校3年生になるまでの向こう10年間は続けたい思いはあるが、キャリアについて不安がある。
- ・ 短時間勤務の自分とフルタイム勤務者には評価基準に違いがあると考えている。昇進・昇格に対する希望はあるが、現在の設計業務のニーズから考えると少し難しいと考える。
- ・ フルタイム勤務と短時間勤務とでキャリア形成や昇進昇格のスピードに影響があるかもしれないという悩みはある。

5. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

- ・ 短時間勤務者にとってやり易い仕事は、庶務的で代替可能な業務である。しかし、そのような業務は自分のキャリアや会社にとっての価値を考えると、あまり望ましい業務ではない。現状に満足することなく、次の仕事にどうやって活かすかを常に考えなければならぬと感じている。現状、短時間勤務においても、通常グループリーダーが行うオプション品の製品仕入業務の担当や「先行検討」など誰もがやらせてもらえる業務ではないものを担当し勉強させてもらってありがたい／自分にとってチャンスであると感じている。
- ・ 先行検討のスペシャリストになるためには、先行検討を専門に行っている部署に異動しないと難しい。将来のために役に立つのであれば、異動したいと思うが、短時間勤務し易いという理由や単に楽になるという理由での異動は意味がないと考えている。
- ・ 職場や上司の協力が必要である。b氏は非常に理解がある上司であり、応援してくれている。状況によっては程度の差こそあれ、やり難いこともあり、これは男性に限ったことではないと思う。
- ・ グループリーダーの協力がなければ、短時間勤務は難しい。b氏からは、「気にする必要はない」と言われているが、b氏やグループリーダーには大変感謝している。
- ・ 子育てについては、母親以上に子どもとの関わりが深くなれることがメリット。授乳以外はなんでも自分で出来るし、子育てに対して自信が持てる。人生が楽しく、幸せで充実している。ワーク・ライフ・バランスが取れているため、仕事も楽しい。短時間勤務をしたことにより、よりプライベートも仕事も充実したと思う。
- ・ 男性の短時間勤務者は特殊であるため、今回のようなヒアリングやプロジェクトに参加させてもらえるなどの機会が得られることや、同様の勤務をしている方々に共感して貰えるメリットがある。
- ・ 自分が短時間勤務制度を取得したことを契機に、家族の都合で休まざるを得ない人が制度を利用しやすくなったように思う。相談しやすい雰囲気が作れることや、上司の理解が深まるのもメリットではないかと感じている。

6. その他

- ・ 社内で子育てしている人を応援するプロジェクトに参加していたことがあるが、育児勤務について、悩みや興味を感じている人は多い。ただ自分から積極的に話をしてくる人は少ないので、そういった方々をいかに引き込んで、盛り上げていけるかがポイントだと思う。
- ・ 男性の育児制度利用についても、興味はあるが利用できないと思っている人も多い。そういった方々が制度を利用しやすくなれば良いと感じている。

Ⅱ. 制度利用者の上司（b氏）へのヒアリング

1. 職場の状況

- ・ 市販される製品の筐体設計を担当する課。課のメンバーは 22 名。全員がエンジニア。平均年齢 32 歳ぐらいで、半数が 20 代。自分（課長）が最年長で 43 歳。全体的には若い部門。女性は 1 名いるが、育児休職中。
- ・ グループリーダーが 5 名で、2～5 名程度のグループを構成。1 つの製品を 1 つのグループが担当。1 つの製品の設計期間は 8～10 ヶ月が標準。
- ・ 就業時間は 8：20～17：20。全員がフレックス勤務。出勤時間は各自に任せており、毎日 7：30 ごろに出勤する者もいれば、9：30 ごろに出勤する者もいる。時間外労働は平均で月 20 時間程度。年休は平均で年間 10～15 日程度取得している。
- ・ 月に 1 回（給与支給日）の業務時間中に部門ミーティングを開催している。部門ミーティングの目的は情報共有とプレゼンテーションスキルの向上。毎回テーマを決めて発表させ、人前で話をする練習の場として活用している。発表テーマは自由であるため、仕事上のトラブル解決の話をする者もいれば、自分の趣味の話をする者もいる。

2. 職場の業務

- ・ 当該部門では、①市販カーナビシステム本体の筐体設計と②ケーブル、オプションモジュールなどを外部の部品業者に設計・製造依頼する業務を担当。
- ・ ①の設計業務の特徴は、繁忙期は長時間労働になることもあるほか、2～3 回の出張が発生する。主な出張先は海外の生産拠点で、1 回目の型打ちを目的とする出張に 1 週間、2 回目の製品検定を目的とする出張に 2 週間程度を要する。出張と出張の間は 2 ヶ月程度である。また、製品にもよるが 1 週間と 2 週間と 2 週間の最低 3 回の海外出張が必要な場合もある。
- ・ 現在の製品は、国内で製造する機種と海外で製造する機種が半分ずつである。また、製品自体は国内で製造する機種であっても、部品を海外で製造する場合もあるため、海外出張は増加傾向にある。
- ・ 設計業務は、関係する社内外の部署が多いため、自分だけのペースで業務を行うことは難しく、本人が優秀であったとしても、毎日定時に帰宅することは難しい。
- ・ 設計者としてのキャリアプロセスとしては、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が重要である。その後、5 年目くらいから、自分で考えて行動し一人前の設計者となるとともに、後輩を育成できるようになることが期待されている。個人差はあるが早ければ 6～7 年でグループリーダーになる者もいる。プロジェクトリーダーになるのは平均的には 10 年程度を要し、その後管理職となっていくことが期待される。
- ・ 設計者の育成にあたっては、製品によって筐体内の構成や必要とされる設計精度が異なるほか、

海外向け製品は安全基準が異なるため、未経験の製品、プロジェクトを担当させながら設計ノウハウや知識の幅を習得できるよう業務配分している。また、多様な製品を担当することによって、国内外の異なるメーカー、社内部門と付き合う必要があるため、交渉力の向上、ネットワークの拡大等にも影響すると考えている。

- ・ 業務の一環である「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いる。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。
- ・ ②のオプション品の業務については、外部の業者に製品の概要を伝達し製品化してもらうものであり、従来はグループリーダーが当該業務を担当。業務の流動性が小さい点が特徴だといえる。

3. 短時間勤務者（a氏）の業務について

- ・ a氏の主な担当業務は前述の②である。当該業務は、①の設計業務に比べて外的な要因など様々な要素による変動を受けにくく、自分である程度スケジュールを調整できることが特徴であるため、短時間勤務者が担当する業務として適切だと考えている。
- ・ 当該業務は、社内の調整を行う必要があるため、これまでグループリーダーの担当業務とし、具体的作業については派遣社員を使って行っていたが、a氏は社内の調整もでき、グループリーダーのサポートなく担当できると考え、当該業務を担当してもらっている。
- ・ 設計業務における経験値の深さ、知識・スキルの幅広さを習得は、労働時間の長さに比例する部分が大いと考えている。しかしながら、短時間勤務者は労働時間に制約があるため、フルタイム勤務者に比べてスキルアップのための機会を習得することが難しいと考えている。
- ・ また、短時間勤務者の業務はフルタイム勤務者に比してバリエーションが多いわけではないため、業務内容に変化がなく、未体験の業務を通したノウハウ・知識の習得が難しいと考えている。

4. 短時間勤務者（a氏）のキャリアについて

- ・ 設計者として成長には、現場の第一線で業務に没頭する時間や多様な製品設計を通したコミュニケーション、現場経験が重要であると考えているが、短時間勤務者は勤務時間の制約もあり、それを期待することは難しい。
- ・ 2～3年程度の短時間勤務であれば、業務の与え方等によって当該期間に喪失した能力開発機会を取り戻すことができると考える。しかし、それ以上（具体的には5年以上）になると、喪失した能力開発機会を取り戻すことが難しくなるうえ、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にくくなり、通常の昇進・昇格のラインには乗り難くなると考える。
- ・ ただし、設計者として育成するにあたり、従来は1人1機種を担当させていたため、各々がもつ設計ノウハウや知識量・幅によって製品の精度や時間的コストに差が生じていた。近年では

2～3人で1つの製品を担当するため、全員が同じレベルの知識・ノウハウ、経験値を有する必要はなく、チームワークで高い成果を生みだせばよい。そのため、その中での短時間勤務者の育成、活用の可能性があると考えているが、これに関しては現時点では答えがないのが実態である。

- ・ 短時間勤務者にどうやってステップアップさせるか悩んでいる。短時間勤務を続けながら活躍できる場を探す必要があると感じている。
- ・ 特に、a氏は非常に優秀であり、設計部門に限らず、他の部門でも活躍できるレベルにあると感じている。

5. 短時間勤務者に対するマネジメントについて

- ・ 目標設定において、短時間勤務者とフルタイム勤務者に対する違いはない。短時間勤務者本人から、フルタイム勤務者と同様のアウトプットを出したい／目標設定には差を付けたくないという強い意志を感じる。また、その中で良い評価を付け得るアウトプットを出している。ただし、目標内容が担当する業務や製品にそったものとなるため、目標の難易度やチャレンジ度が短時間勤務者とフルタイム勤務者では異なり、結果的に知識・ノウハウの深度、幅に差が生じ、昇進・昇格にも影響することが可能性として考えられる。
- ・ a氏のモチベーション、アウトプットの精度、スピードなどは他のフルタイム勤務者よりも高いが、一般的な設計者の評価軸（多様な製品を経験させる中での知識、ノウハウの伸長や成果の精度、実績など）に乗せづらい点が、上司としての悩みである。

6. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

- ・ 短時間勤務者本人の時間当たりの生産性は非常に高く、特殊なケースだと考える。したがって、職場への悪影響はない。
- ・ 短時間勤務者の効率的な仕事の仕方は、良い手本になると思われる。具体的には、ポイントごとに上長へ確認をとるため、手戻りが少ないと思う。部門ミーティングで「短時間勤務を行うために心掛けていること」の発表をしたことがある。
- ・ 短時間勤務を行うには、周囲の理解が必要。上司から職場にきちんと説明し、理解／協力してもらうことが不可欠。短時間勤務者本人が真面目であればあるほど、職場に迷惑をかけていることを気にする。そのため、本人に対しても、職場の他のメンバーに対しても、メンタル面でのケアが重要だと思う。
- ・ 本人のキャリアのためにも組織のためにも、短時間勤務をする期間がわからないとマネジメントが難しいと考える。短時間勤務を考える上で、取得期間は必要な要素だと感じている。

7. その他

短時間勤務者の海外出張は、労使協議対象となる。

以上

A社（2）

対象者： 1. A社における育児のための短時間勤務者（女性）
2. 上記短時間勤務者の上司

実施日：2011年8月

I. 短時間勤務者（c氏）へのヒアリング

1. 短時間勤務者（c氏）のプロフィール

- 1994年入社 入社後2年間は研究所に勤務したが、組織変更に伴い研究所が解消したため、開発部署へ異動。現在までマイコンソフトウェアの開発に携わっている。
- 2003年1月 第一子の出産にともない1年3ヵ月休職（うち、育児休職は11ヵ月）。
- 2004年4月 短時間勤務制度を利用し、出産前と同一職場に復職。その後も短時間勤務制度を3年間利用。
- 2007年2月 第二子の出産に伴い1年2ヵ月間休職（うち、育児休職は10ヵ月）。
- 2008年4月 短時間勤務で原職復帰。
- 2009年4月 主事へ昇進。現在は、グループリーダーとして複数名の部下を管理監督しながら担当プロジェクトを推進している。
- 2009年秋 自身の両親と同居しフルタイム勤務に復帰。
通勤時間は子どもの送り迎えも含め、車で20～30分程度である。なお、夫は都内に勤務する会社員で、通勤時間が長い上、時間外労働も多い。

2. 勤務状況

- ・短時間勤務制度の利用時は所定労働時間より1時間短縮した7時間勤務（8:35～16:35）としていた。フレックスタイム制度も併用していたが、子どもの状態によって出社が遅くなることもあったため、週に1回、夫に早めに帰宅してもらい、1ヵ月の中で1日7時間勤務となるよう調整していた。
- ・現在もほぼ定時に帰宅するようにしているが、会議や他部門と調整を要する業務については、自分のスケジュールに合わせて調整できるため、グループリーダーとしての業務を所定労働時間内で対処することは可能であると考えている。また、d氏においても、「調整できれば、定時に帰っても問題ない」と考えている。なお、所属部門には3～4人のグループリーダーがいるが、それぞれが専門分野を持っており、他のグループリーダーのプロジェクトを手伝う等の対応は難しい。
- ・現在はフルタイム勤務である。時間外労働は多くないが、突発的な業務が生じたときは時間外労働をし、自身の両親に子どもの面倒をみてもらっている。

3. 仕事内容

(1) 短時間勤務時の業務内容について

- ・カーオーディオ内のマイコンのソフトウェア開発を担当している。開発期間は、すでにモデルがある場合は短期間で終了するが、新規モデルの開発においては複数年かかるものもある。
- ・短時間勤務取得時は、現在の上司（d氏、課長）がグループリーダーであり、チームで開発を進めていたが、急な休み・早退等が発生するなどスケジュールが変則的であったため、ソフト開発の中身を分割し短時間勤務で対処でき少しずつ作り上げられる部分、自己完結的な部分を担当するほか、仕様書の作成等を行っていた。その業務は、社内の他部門や外部との打ち合わせ、交渉等が少ない、出張が少ないなどの特徴がある。
- ・通常の開発業務には、出張してメーカー等へ行き、製品感度を確認する等のプロセスがあるが、短時間勤務時（～現時点においても）は日帰りが可能なケースを除き、グループリーダーや同僚に代わりに行ってもらっていた。
- ・急なトラブル発生や勤務時間外にセッティングされた会議等への参加など、自分が不在時の業務の対応についてはd氏が対処している。
- ・短時間勤務であることによってスキルや知識を習得する機会を喪失してしまう点については忸怩たるものがあるが、これらの遅れは自宅等で情報収集するなど本人のモチベーションややる気によりカバーできると考えている。

(2) 短時間勤務で業務を行なうにあたっての留意点

①情報、スケジュールの共有

同僚や上長との連携は、フルタイムのときよりもこまめにしなければならないと意識しており、同一のプロジェクトに関わるメンバーについては、自分のスケジュールを通知するように配慮していた。また、リスクが発生しそうな部分については、前もって情報共有するようにし、万が一に備えた体制の構築や協力要請などを行っていた。

②担当業務の緊急性の判断

子どもの看護のために休暇を取る場合など、納期を考慮した上で担当業務を保留しておくか、他のメンバーに引き継ぐかを判断していた。

③現在の業務

- ・2009年4月より主事職にあり、グループリーダーとして2～3人の部下を管理監督しながら製品開発している。短時間勤務を切り上げた理由としては、親との同居もあるが、短時間勤務中に昇格したことから職場へ貢献したほうがよいのではないかと思うようになった点もあげられる。
- ・グループリーダーの役割については、担当業務に関する豊富な知識を広く習得していなければならない、と思っていたが、現在では進捗状況を毎日把握する必要はなく、「納期までに作業が完了

しているか」、「開発プロセスが適切であるか」、「ソフトが正常に動作するか」などポイントを押しさえ、適切なタイミングで工程管理をすることが重要であると考えている。

4. 今後のキャリア

今後のキャリアについては、現時点でも仕事と家庭の両立が難しく、自分の時間を十分に確保できるわけではないため、現在は、積極的なキャリアアップを考えられる状況にはない。短時間勤務や定時退社で対応できる範囲の業務・責任を確実に果たすことが重要と考えている。

5. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

- ・短時間勤務制度の取得による業務・職場への効果については、時間の有効活用の習得があげられる。自分自身が時間を効率的に活用できているほか、同僚や後輩においても、自分の帰宅時間を考慮して効率的に行動していると思われる。
- ・家庭への効果としては、子どもの面倒をみることができることであり、ゆとりをもって家事をこなせる点があげられる。
- ・デメリットについては、業務時間外の業務、付き合い等に対応できないことがあげられる。キャリアやスキルが停滞することがデメリットになるとは思ってはおらず、仕方ないことと考えている。
- ・家にいるときは、自分は家族との時間を大切にするが、技術の習得や情報収集など、スキルアップは短時間勤務者本人のやり方次第でできるのではないかと思う。
- ・自分の作業を手伝ってもらえるほどに、後輩たちのスキルも高まってきている。後輩には、自分の経験を踏まえたアドバイスをしている。

以上

II. 短時間勤務者の上司（d氏）のヒアリング

1. 職場の状況

- ・ソフトウェア開発を担当する部門である。課のメンバー社員は27名（c氏を含む）、他に正社員以外の社員が5名いる。
- ・課内には4つの専門分野があり、各分野にグループリーダーが配置され、リーダーが中心となって各プロジェクトを進めている。各分野に配置されている人数はほぼ同程度である。
- ・時間外労働は1ヵ月あたり平均15～25時間程度だが、プロジェクトによって繁閑の差は大きい。

2. 職場の業務

- ・当該部門はラジオや録音機械にかかるソフトウェア開発業務を担当。
- ・ソフトウェア開発には、①製品利用者（お客）側から見た各部位・部品の動きに関する理解（ユーザーベースの理解）と、②製品として動かすための原理の理解（問題発生に対する予知とそれに対する対処方法の知識とスキルなど製品の根幹理解）が不可欠であるが、②の方がより高い専門知識が必要になる。
- ・こうした高い専門性の習得は、OJTを通じて多くの経験を積みながらスキル、問題発生予知能力や問題防止能力を習得するのが通例である。ゆえに、専門性を高めるためのOJTは一人前の開発者を養成する能力開発機会として重要な意味を持ち、その提供においては、基本的に電機部品の年次更新に関する中期計画を立案し、その中で必要なスキルを割り出し、技術の時流、部品のトレンドを勘案しながらそれらを活用できる知識、スキルを習得できる機会を提供するようにしている。
- ・当該部門における開発者の育成プロセスとしては、まず5～6年間、一開発者としてのグループリーダーの下で様々な製品開発に関わりながら基礎訓練を習得した後、グループリーダーとなるのが一般的である。グループリーダーは、若手の開発者を活用・統括しながら製品開発を進めるものであり、彼らに必要とされる主な能力とは開発すべき製品の概要説明から複数のアクションプランを提示できることである。この能力を習得すべく、グループリーダーとしての経験を3～4年間経験した後、プロジェクトリーダーとなっていくのが理想的であり、当該部門では、プロジェクトリーダーレベルを一人前の開発者と想定している。
- ・「プロジェクトリーダー」とは、製品の概要説明から開発に必要なコストの算出とそれらの管理や、開発プロセスの棚卸しとそれらの過程で想定されるリスクの推測とその対処、さらに技術的理論を持って顧客と交渉できる能力を有するレベルであり、これらの能力を習得するには個人の能力差や能力開発機会を得る回数にもより一概に言えないものの、10～15年を要すると考えている。
- ・そのほか、近年では顧客が海外メーカーとなることも増えたことから、勤務時間外で対応することも多いほか、海外をはじめとする出張の機会も増加傾向にある。こうした機会も制限時間内でトラブル等を解決するだけの知識の幅、量および柔軟な交渉力を習得する重要な機会となっているうえ、こうしたトラブルの適切かつ迅速な解決が顧客との信頼関係構築に影響することから、開発者とし

ての能力向上だけでなくネットワーク構築においても良い契機となっている。

3. 短時間勤務者（c氏）の業務について

- ・ c氏は北米向けデジタルラジオ（衛星ラジオ）のマイコン開発と、日本向けラジオのソフト開発を行なう若手社員（2名）の業務管理を担当している。後者について近年は、既存のモデルをベースとして部分的修正等を行なう程度であるため年間0.5人工で対応しているが、新たな部品を使い人手をかけて対応するケースにおいてはc氏がリーダーとなって当該プロジェクトの取りまとめを担当してもらっている。
- ・ 前者業務については、c氏が長年担当してきており、十分な知識、能力を有していることから担当をしてもらっている。また、近年は、当該分野における大きな技術トレンドの変化がないため、負担感なく対応できると思っている。なお、これまでもc氏の有する技術・能力以上の知識や技術を要する場合は、周囲の助けが必要になると考えている。
- ・ フルタイム勤務者の業務とc氏の業務の質的違いについては、結果的ではあるが、短時間勤務者には海外出張を含む業務、勤務時間に関係なく顧客からの要望やトラブルに対処しなければならないなど迅速的対応を要する業務や対外部門との折衝等が多い業務は敢えて付与しないようにしている。つまり、当該業務は定時で完了できると見込まれる業務であり、かつ社内での対応が主流になるため、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の解決となるため、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。また、当該業務はルーチンワークとなる傾向がある。

4. 短時間勤務者のキャリアについて

- ・ 思考の柔軟性が高い入社から10年程度に組織に必要とされる人材となるべく、仕事にコミットし能力を高めることはその後のキャリア形成において重要だと考える。
- ・ 短時間勤務制度の利用期間が長期化した場合、たとえ勤続年数が長くても必ずしも経験値が高いとは言えない。経験の積み重ねはOJTによる訓練が不可欠であり、短時間勤務だけでこれらの能力を習得していくことは難しいと思っている。ただし、短時間勤務制度のほか在宅勤務制度の併用やさらなるIT環境の整備が進めば、短時間勤務制度の利用期間が長期に及んでもキャリアへの影響は大きくないと考える。また、本人の意識が高ければ、周囲も支援してくれると考える。
- ・ 昇進については、c氏は短時間勤務中にグループリーダーになったが、現在の仕事の範囲であれば、漠然とした指示に対し適切なアウトプットを提示し、部下へのフォローができており、グループリーダーとしての資質は十分あると思われる。
- ・ なお、短時間勤務のプロジェクトリーダーは難しいと思われる。部下が多くなれば拘束時間と仕事の比率が増え、十分な対応が困難になると考える。

5. 短時間勤務者に対するマネジメントについて

一般的に、部下への業務配分にあたっては、開発すべき製品の全容、工程、仕様を把握した上で、各自の持つスキル、知識レベルに応じ、各人が能力を発揮できる最適な部分を切り出し付与するように配慮しているが、c氏においては、労働時間に制約があることを考慮した上で、本人の能力で対応できかつ負担感を感じない規模と難易度の業務を配分するようにしている。

6. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

短時間勤務中のデメリットは特になかった。在宅勤務については、インフラが整い、1日における仕事の占有時間が減らないのであれば問題ないと思う。ただし、セキュリティの課題もあり、在宅でできる仕事を選ばなければならない。効率は必ずしも上がるとは限らないと感じている。

以上

B社

【企業概要】

調査実施先は、大手総合電機メーカーの都内事業所である。

B社（1）

- 対象者：1. 育児のための短時間勤務者 e 氏（女性）
2. 上記短時間勤務者の上司 f 氏
3. 育児のための短時間勤務者 g 氏（女性）
4. 上記短時間勤務者の上司 h 氏

実施日：2011年8月

I. 短時間勤務者（e氏）へのヒアリング

1. 制度利用者（e氏）のプロフィール

- 1991年入社 工場の総務部門に配属。
1997年 事業所総務部へ異動。
1999年1月 第一子出産に伴い産休＋育児休職（9ヵ月）取得
1999年10月 フルタイム勤務で復職（原職復帰）
2001年6月 第二子出産に伴い、産休と育児休職合わせて10ヵ月間休職。
2002年4月 復職で人事勤労担当のグループへ異動。通勤時間は40分程度であるが、短時間勤務制度を利用（9：00～16：30）
2011年3月 第二子が小学校4年になるにあたり、フルタイム勤務へ。現在に至る。
他社（不動産業）につとめる夫、2人の子ども（中学1年、小学4年）の4人家族。
短時間勤務制度の利用は約9年で、現在はフルタイム勤務。

2. 勤務状況

- ・第二子出産からの復職に際し、短時間勤務制度を8年11ヵ月取得。
- ・制度取得時は、始業時間、終業時間をそれぞれ30分繰り下げ・繰り上げしていたが（9：00～16：30勤務）、17：00以降も働くことが多く家庭責任を果たせていないと感じていたため、職場の近くへ引っ越したことを機会に、朝は定時出勤し、終業時間を1時間繰り上げる勤務時間へ変更（8：30～16：00）。
- ・フレックスタイムも併用できるが、定時に出勤・退勤する形としている。
- ・現在はフルタイム勤務。

3. 仕事内容

(1) 業務内容について

- ・人事・勤労部門で主に①全社で体系化されている階層別研修の当該事業所での運営、②当該事業所独自で行う研修の企画・運営など、③当該事業所内の教育委員会の事務局など、教育に係る一連の業務を担当し年間20程度のプログラムを回している。そのほか、④職場内のOA委員も担当する。
- ・各業務の具体的内容としては、①は、対象者の確定、講師との日程調整・打ち合わせ、開催当日の運営、研修終了後の報告などがある。②については、事業部の専門性等を考慮した教育計画などの企画・運営を行ない、③は各部会ごとに実施する教育内容の報告や次年度（または次半期）の教育計画の提案等を上げてもらい、それらを取りまとめ上位職へ報告する業務を担当している。④については、課員のPC設定のほかトラブル対応等も行なっている。
- ・2002年の異動時から業務内容に大きな変更はないが、フルタイム勤務に戻るにあたり業務の幅が広がったと認識している。具体的には、①については、これまで担当してきたプログラムの他、技能者教育も担当することになり、守備範囲が拡大している。これについては、フルタイム勤務に戻るタイミングで従来の担当者が退職したことも関係していると思われるが、同時期に兼務（総務部と兼務、SQE担当者）で入ってきた新たな担当者と共に、e氏が主担当となって当該業務を担当することになっている。また、④についても、前述の元担当者が退職するにあたり、それまで副担当であったe氏が主担当となることになっている。
- ・各業務とも部分的に代行を依頼することも可能であるが、担当業務の一部を切り出し他者へ依頼することは業務の円滑な運営上難しいことや、他の職場メンバーも多忙でありサポートしてもらうことが難しいことから、当日の研修運営等を除き、基本的にe氏が全業務に対応している状況である。

4. 今後のキャリア

- ・今後は徐々に前向きにとらえていこうと考えているが、現時点では具体的に取り組みたい業務を見いだせていない。
- ・仕事と子育ての両立が難しい時期は仕事の比重を下げざるを得ないのが実態である。キャリアアップについては、機会もあったが家庭の事情から期待に応じられないこともあるのではと思い積極的になれなかった。タイミングが合わなかったと感じている。ただし、ある時期から自分のキャリアについても積極的に取り組みたいと考えている。
- ・また、本来、在宅勤務制度を利用することによって対応できる業務に取り組むことができると思われるが、近年は情報セキュリティの厳格化に伴い、働く場所も制約を受けることで短時間勤務者は思うように仕事ができないといえる。しかしながら、短時間勤務制度を利用すること＝家庭を優先しながら働きたいという意思表示でもあるので、自宅で仕事をすることは必ずしも積極的には受け止めることができない部分もある。

5. 短時間勤務のメリット／デメリット

特にデメリットとなる点はない。

以上

Ⅱ. 制度利用者の上司（f氏）へのヒアリング

1. 職場の状況および業務内容

- ・所属部門は、社員約3,000人が勤務する事業所の勤労・人事を担い、勤務管理・福利厚生および労働組合対応を担当するグループ（主務1人、担当職3.5人）と人事・処遇・採用・教育を担うグループ（主務1人、担当職7.5人）から構成される。
- ・当該グループでは週1回のミーティングを開催、工場・他社・他職場の動向について情報共有し人事勤労部門から経営課題に即した解決策の企画・立案が提言していくことを目指している。

2. 制度利用者（e氏）の業務について

- ・e氏は2002年4月より前述のグループのうち、人事・処遇・採用・教育を担うグループに所属し、主に教育における企画・立案、運営を担当している。2011年3月より短時間勤務を満期活用し、フルタイム勤務に戻っている。具体的な担当業務としては、①本社人事部が主管となって企画する階層別研修等を2名で円滑に運営する（テキストの発注、資料の準備など）、②会社の方針と所属事業所の持つミッションを鑑み、年間1～2回程度開催する事業所における経営課題の棚卸し機会やそれらに即したテーマの勉強会の企画・立案、③社内技能競技大会に向けた強化訓練など「技能教育」の企画・運営があげられる。
- ・①については、既存の研修の運営であることから他の社員（2名）を活用しながら効率的に業務を運営することが期待されている。
- ・②については、4年ほど前からe氏が中心となって担当、さらなる企画内容のブラッシュアップが期待されているところである。
- ・③については、2011年3月に前任者の定年退職に伴い4月から担当。他社や他事業所における技能教育プログラムを参考に、社内技能競技大会に向けた勤務先事業所における強化訓練プログラムを主担当者として企画・運営（いつ、どこで、どのようなメンバーで、どのようなトレーニングを実施するのが効果的かなど）することが期待されているが、実質的には、当該業務のサポートについている総務部所属の元製造部門課長がイニシアチブを持って進めている状況である。
- ・e氏は短時間勤務ではあったが、時間外労働も発生しており、実質的にフルタイム勤務者と同様な勤務状況にあったが、2011年3月にフルタイム勤務に戻るにあたり、業務量、業務の幅ともに拡充している。
- ・f氏としては、e氏の能力レベルであれば業務効率化次第で十分に所定労働時間内で対応可能であると考えている。

3. 制度利用者（e氏）のキャリアについて

- ・e氏は当該部門に異動してきた2002年より教育を担当。担当業務の多少の変更はあるものの、本人が当面は家庭重視を希望することから、業務内容の大きな変更は行っていない。

- ・フルタイム勤務に戻るにあたり、教育の専門家としてキャリアアップを図ることを期待し、技能教育の担当など業務の幅を拡大している。
- ・今後、さらに学卒事務系社員として責務を果たすためには企画力の向上が期待される。「企画力」の向上には、多様な業務を担当しながら各職場における課題の発見およびその解決策の具体化が求められる。
- ・今後、e氏のさらなるキャリアアップには職場ローテーション（勤務地を必ずしも変える必要はなく、同一勤務地における職務の変更で良い）を通じた企画力、交渉力、人材活用力の向上が不可欠と考えている。
- ・上司がキャリアアップを支援したいと考えていても、制度利用者本人が家庭重視の姿勢を崩さない状況では、キャリアアップにつながる業務を担当させることは難しいと感じている。

4. 短時間勤務者に対するマネジメントについて

- ・フルタイム勤務者と同様にマネジメントをしているが、短時間勤務者に対しては、チャレンジをさせながらも退社時間を考慮する必要があると考えている。
- ・e氏には主務になってほしいと思っており、教育のオーソリティを目指してほしいと思い担当範囲を広げてきた。現在の担当での主任レベルとは、教育をひとりで企画し切り盛りすることに加え、周囲の協力を得ながら実施することも必要と考える。未知の領域にも関心をもち、事業所の課題をつかみ、教育に具現化してほしいと思う。

5. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

短時間勤務者にキャリア意識を持たせる研修などが必要だと考えている。

以上

B社（2）

- 対象者： 1. 育児のための短時間勤務者 e 氏（女性）
2. 上記短時間勤務者の上司 f 氏
3. 育児のための短時間勤務者 g 氏（女性）
4. 上記短時間勤務者の上司 h 氏

実施日：2011年8月

I. 短時間勤務者（g氏）へのヒアリング

1. 短時間勤務者（g氏）のプロフィール

1997年入社 工場の調達部門に配属され、部品調達業務（調達バイヤー）を担当。

1998年 結婚

2000年 第一子出産に伴い、産休と育児休職合わせて8ヵ月間休職。

2001年 元の職場に調達バイヤーとして復職。自宅と職場が自転車で10分の距離であったため、フルタイム勤務で復職。ただし、30分の育児時間を半年間取得。

2004年 第二子出産に伴い、産休と育児休職合わせて10ヵ月間休職。

2005年 元の職場に調達バイヤーとしてフルタイム勤務で復職。ただし、30分の育児時間を半年間取得。

2007年 第三子出産に伴い、産休と育児休職合わせて1年間休職。同年、元の職場に調達バイヤーとしてフルタイム勤務で復職。

2009年9月 工場閉鎖に伴い転勤（異動）。

- ・ 同社調達部門に勤める夫、3人の子どもの5人家族。
- ・ 短時間勤務制度の利用は2年で、現在も1時間の短時間勤務を利用。両親は遠方に在住。

2. 勤務状況

- ・ 転勤してからは、通勤時間が1時間程度発生するにあたり、短時間勤務制度を利用。基本的に始業時間、終業時間をそれぞれ30分繰り上げ・繰り下げて8:45～16:30の勤務時間とし、1時間の短縮勤務をしている（所定勤務時間は8:15～17:00）がフレックスタイムも併用している。
- ・ 現在の職場は、平均的に19:00頃までに帰宅できているようであり、恒常的な長時間労働ではないと考えている。
- ・ さらに、所定労働時間内で業務を円滑に終わるため、これまでの慣習を見直し、他部門を巻き込んだ職場全体の業務効率化を図る（同じことを繰り返す作業は省き、上司の承認を案件ごとにするのではなく、一連の作業を上司に理解してもらったうえで、一括して承認を取ればよいシステムへ変更するなど）ほか、経営トップや上位職の発言から自分の業務に照らして下りてくると指

示内容を推測し、それらについて事前に準備するなどの工夫を施している。

3. 仕事内容

- ・調達部門で企画部門で主に教育などを担当。職場メンバーは11名。
- ・バイヤーとしての経験を活かし、調達バイヤーとしてどのような知識、ノウハウが必要かを棚卸し、教育内容を検討している。現在の業務は計画的に業務を進めることができるものであるが、短時間勤務によって当該業務が配分されているとは思っていない。なお、現在の担当業務において短時間勤務ゆえに対応できないものはない。ただし、2011年7月に係長クラスに昇格し、部下1名（入社1年目）を持っているが、今後、部下が増え、彼らが時間外業務に対応せざるを得ない状況となった場合、対応できるかの不安はある。
- ・入社から2009年9月に転勤（異動）するまでの10年半（休職中の2年半は算入せず）は、一貫してバイヤー業務を担当。調達バイヤーとは担当製品の担当部品を納期どおりにラインへ納品してもらうことを最大のミッションとする。具体的には、新たに販売する製品について、設計部門と共に部品の仕入れ先（メーカー）を複数検討したうえで、調達戦略を立案、当該メーカーと価格交渉したうえで最終的な仕入れ先を選定する。仕入先が決定した後も、仕入先と密に連絡を取り合いながら確実に部品が納入されるよう手配、交渉する。これらの交渉過程で仕入先へ出張することもあるが、育児中は宿泊を伴う出張や遠方の出張に応じることが困難であったため、出来る限りの情報を収集したのち、g氏の考えを伝え、上司等同僚に出張してもらうこともあった。なお、出張が伴うメーカーの担当にならぬよう、上司の配慮があったため担当数としては少なかった（取引先決定後、結果的に取引先が遠方になることはあった）。
- ・出張はトラブルの発生いかんによるため、未然に防ぐことが可能である。具体的には、仕入先を決定する前の開発期間中に不具合の発生、物流トラブル等の発生頻度や状況を考察し、必要に応じて現場（メーカー／自社工場）へ足を運び、どういう状態で生産されているのか、納品されているのか（梱包、部品の状態など）を確認することが重要になる。こうした出張は事前に計画できるため、対応可能である。

4. 今後のキャリア

- ・末子の小学校就学前まで短時間勤務制度を利用することを希望している。その後は、調達バイヤーや、調達バイヤー人材育成業務に携わりながらキャリアアップを図っていきたいと思っている。
- ・必要な業務を絞り込み、かつ先を読みながら業務を進めていくことによって短時間勤務をしながらでもステップアップを図ることは可能であると考えている。

5. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

特にデメリットとなる点はない。

以上

Ⅱ. 制度利用者の上司（h氏）へのヒアリング

2010年10月に課内のライン部門から現在の部門へ異動。

1. 職場の状況

- ・所属部門は社会インフラシステムの製造にかかる部品等の調達部門であり、全5グループ、総勢70名程度（正社員とそれ以外の社員の合計）で構成される。そのうち、h氏は企画グループに所属する。
- ・企画グループの構成は、グループ長（男性）のほか、男性3人（参事、主務、担当職各1名ずつ）、女性6人（主務2名、担当職4名）、そのほか嘱託社員が2名の計12名である。

2. 職場の業務

- ・調達部門とは、所属する事業所の工場で製造する製品の部品について価格を決定し購入することをミッションとする。各バイヤーは高い交渉力と取引先の経営管理能力を有し、良質で安価な部品の購入と安定供給を責務とする。日々の業務は、関連する市場や取引先の動向を観察・管理、部品の納品にかかる業務処理など、その業務量は多いといった特徴がみられる。
- ・生産現場、設計部門、取引先など関連する部門、組織が多いことから会議数が多いほか、トラブル発生の際は、急な部品調達、トラブルの対応等が生じるため、日頃から多方面の取引先とのコミュニケーションや信頼関係構築も重要になる。特に、不測の事態への対応については、現場での対処のほか、日頃から取引先、現場の状況を把握し課題を棚卸しし、万々に備えた準備しておくこと、人的ネットワークの構築が重要である。
- ・企画グループは、前述のライン業務全体の企画およびサポート業務として、①当該部門全体（予算、実績管理、②グリーン調達（部品や原材料の調達にあたり、生物多様性保全への取り組みに対する理解を取引先様と共有するとともに配慮し、環境に大きな負荷を与えるおそれのある化学物質や希少資源の含有率などを調査し、環境負荷の少ない部品や原材料を優先的に採用する活動）、③契約書類の審査、調印、④システムの取りまとめ、⑤部門員の教育、⑥経費とりまとめ、⑦規定とりまとめ、⑧監査対応等を担当する。当該業務は、外部取引先、製造部門の状況に影響を受け突発性が高いライン業務に比べ、外部の影響を受けにくく比較的スケジュールを立てやすいといった特徴がある。しかし、専門性が問われるライン業務に比べ、企画業務は所属事業所内で製造する各製品に係る部品の調達全体について把握している必要があるほか、それぞれに対する社内・社外への対処を棚卸しでき対応できる幅広い能力を必要とする。
- ・調達部門では、基本的に同社グループ内の調達関連部門や調達企画部門を異動しながら、調達のスペシャリストとして育成することとしており、その到達レベルをグループの統括者（グループ長）とすると、育成期間として約15～20年程度を要している。

3. 制度利用者（g氏）の業務について

- ・ g氏は前述のグループ業務のうち、①部門員の教育、②経費とりまとめ、③規定とりまとめを主に担当している。
- ・ ①については、当該部門70名に対する調達バイヤーに必要な教育を提供するほか、新人社員の教育を手掛ける。当該部門のバイヤーは長年当該業務を担当してきた者が多いが、交渉力、原価計算能力、取引先管理能力の醸成が課題であり、こうした能力アップに向けた教育内容の棚卸し、提供が重要になっている。
- ・ ②については、部門の固定費（人件費）を含む管理を行っており、特に人件費にかかる内容は本来グループ長クラスが見るべき内容である。しかしながら、g氏の高い能力と見識からh氏の判断で、g氏に当該業務を任せることとしている。
- ・ ③については、当該事業所内の規定に即して、部門で遵守すべき規定を策定するとともに、その遂行状況を把握するものである。
- ・ 業務量としては同じ主務の女性社員に比べて短時間勤務分少ないといえるが、短時間勤務の中で当該業務を処理すべく、「ハウ・レン・ソウ」を密に行い、非常に生産性高く効率的であるとみている。特に、課題に対して提案型で解決方法を提示する方法は、効率的な業務運営に有効であり、フルタイム勤務者に比べて「ハウ・レン・ソウ」が多いと感じている。ゆえに、業務の質は短時間勤務に関わらず、難易度が高い業務を任せても効率的に処理していると感じている。
- ・ その一方で、短時間勤務の制約から17：00以降にも業務が及ぶプロジェクトへの参加等は難しいほか、現場に応じて動かざるを得ない業務や企画については関わらせることが難しいと考えている。ただし、体制（右腕になる部下をつけるなど）によってはこうした業務を任せることができると考えている。

4. 制度利用者（g氏）のキャリアについて

- ・ g氏は2011年に主務に昇格。勤続13年のうち育児休職を計2年半や短時間勤務を経て当該職務に昇進したのは早いと感じている。また、今後、短時間勤務者に対して良いモデルケースになると考えている。
- ・ 短時間勤務だからステップアップできないということはない。本人の心構えや上長の仕事の与え方、対応次第だと思う。異動（たとえば、業務の性格上突発的対応が頻繁に求められるような部署への異動）は難しいということはあるかもしれないが、通常業務をこなす上で短時間勤務であることが支障となることはない。
- ・ 現在の企画業務の経験は、調達部門のスペシャリストとしてステップアップする過程で重要であるととらえているが、今後現在の担当業務のほか、所属グループ内の業務をどこまで経験できるかが鍵であると考えている。
- ・ g氏は、前事業所および本事業所で調達業務を経験した上で、企画グループに異動してきており、今は当該企画業務の「幅」を広めることが重要だと考えている。今後部下を持つ管理職といった

キャリアを考えた場合、一定業務の専門性を高めること（調達のエキスパート）に加え、他部門との調整など違った視点から調達業務を見て、取り組むことも重要となってくる。現在の「企画」という業務に従事することは、そういう仕事の仕方（視野）の幅を広げる上で役立ってくると思う。

5. 短時間勤務者に対するマネジメントについて

- ・フルタイム勤務者と同様にマネジメントをしているが、短時間勤務者に対しては、チャレンジをさせながらも退社時間を考慮する点は、フルタイム勤務者に比べて難しいと感じている。
- ・現在のg氏の業務は本人が時間内で対処すべく適切に遂行していること、対外部門との関わりが少ないこと等から、不在時の対応者を置いてはいないが、部門内で十分に代行できると考えている。

6. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

g氏の場合、短時間勤務であることがデメリットとなっているということはない。時間が短い中で（時間内に終わらせるには）どうすべきなのかを常に考え、先を見越した仕事の仕方をしていて、情報の見える化も心がけている。効率的な働き方ができており、同クラスのフルタイム勤務者と比べても、パフォーマンスはあまり変わらないと思う。

以上

B社（3）

対象者：1. B社における短時間勤務者（女性、2名）
2. 上記短時間勤務者の上司

実施日：2011年9月

I. 短時間勤務者（i氏）へのヒアリング

1. 短時間勤務者（i氏）のプロフィール

入社20年目、女性。同社につとめる夫、2人の子どもの4人家族。短時間勤務制度の利用は3年5ヵ月。

1991年入社 本社勤務のフロントSE（作成した提案書を持って顧客先へ営業とともに訪問、先方の要望を確認し開発者へ橋渡しをする役割）を8年間担当。週2～3回出張あり。

1999年 システムを導入する営業へ職務変更。

2003年 結婚

2003年 事業縮小に伴い、同社コーポレートスタッフへの出向研修に参加し、そのまま異動。

2004年 第一子を出産。

2004年10月 第一子出産に伴い、産休合わせて1年6ヵ月程度休職。

2006年4月 復職。短時間勤務制度（9:30～16:00、始業時間、終業時間それぞれ1時間を繰り上げ・繰り下げ）を利用

2008年 制度内容の変更時に一時的にフルタイム勤務に戻す（1年間）

2009年3月 第二子出産に伴い、産休と育児休職合わせて約1年間休職。

2010年4月 復職。短時間勤務制度（9:30～16:00、始業時間、終業時間それぞれ1時間を繰り上げ・繰り下げ）を利用

・夫は同じ会社に勤務。4人家族。夫は仕事が忙しいため帰りは遅く、フレックス勤務も行えない状態。

2. 勤務状況

- ・現在、出社と退社を1時間ずつ短縮する短時間勤務。勤務形態は第一子出産の復職後も同じ勤務。
- ・通勤時間は、子どもの送り迎え時間を除き約1時間。

3. 仕事内容

（1）業務内容について

- ・コーポレートスタッフに異動した直後は、社内対応業務を担当。
- ・第一子出産の復職後は、秘書と庶務的業務を担当し、空いた時間があれば社内対応業務を手伝った。
- ・第二子出産の復職後は今年の6月まで社内対応業務を担当。6月以降は、秘書と庶務的業務を担

当。今後は企画の業務も担当する可能性あり。企画の業務は担当したことがないが、今後仕事を続けていく上では、よい経験になると思っている。

- ・社内対応業務の中でも、負荷の少ない業務やメイン業務のお手伝い的な業務を担当。時間に制限があるため、メインの業務を一人で担当することは難しかった。
- ・宿泊が必要な業務や遠方の業務は、自分以外の人をお願いする必要があった。また、遠方の業務も他の人が担当するよう、上司が配慮してくれていた。
- ・現在の職場は、女性でも働きやすい職場であると感じているため、専門的なスキルを身に付けたいと思っている。

(2) 短時間勤務で業務を行うための工夫

- ・自分でスケジュールを決めることが出来るような仕事や、外部の影響を受けにくい仕事は、短時間勤務者が担当しやすい仕事である。子育てが一段落するまでは、仕事は出来る範囲で頑張りたいと考えている。そのため、社外のお客様対応のように短時間勤務では周りに多大な迷惑がかかるような業務は担当するのは難しいと思っている。
- ・社内の短時間勤務に対する理解が進んでいるため、社内対応である業務は、短時間勤務者であっても担当することができる。
- ・いつ休む必要があるか分からないため、常に時間を意識して働いている。集中する必要がある業務は、電車の中で段取りを考え、家で行うこともあった。
- ・また、引き継ぎがスムーズに行くように、自分が担当している業務を常に明らかにし、進捗を随時報告するなど、見える化を心掛けている。

4. 今後のキャリア

- ・昇進するためには、通常勤務が最低限必要であり、短時間勤務は昇進・昇格に影響があるのではないかと思う。しかし、現在は、昇進・昇格よりも子育てを優先し、制度が利用できる限り短時間勤務をしたいと考えている。
- ・自分が現在の部署における育児休職／短時間勤務の第一号であり、育児休職取得後にステップアップした女性が部署内ではまだいないため、短時間勤務のままで昇進・昇格できるかどうかは分からないが、全体を見る力やまとめる力が必要な業務を担当し、一定の評価を得る必要があると感じている。

5. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

- ・メリットは、帰宅時間が毎日16時と決まっているので、効率良く時間を使うこと、仕事をする心をかけて働くことができる。デメリットは、やはり、時間に限りがあることで、担当する仕事も自然と制限がでてくる。そのことにより、周りの人への負荷が集中したりするなど迷惑がかかることがある。

以上

Ⅱ. 短時間勤務者（j氏）へのヒアリング

1. 短時間勤務者（j氏）のプロフィール

- 1994年入社 システム系部門に配属。情報システム関連のある新規案件に向けた I S 業務に従事。
- 1995年10月 企画管理系部門にその新規案件を業務移管するにあたり、企画管理系部門へ異動。現在まで一貫してその新規案件に関する全般業務を担当
- 2004年 7 月 主務昇進
- 2006年10月 第一子出産に伴い、産休と育児休職合わせて1年5ヵ月間休職
- 2008年 5 月 復職。短時間勤務制度（9：30～17：00）を取得
- 2009年 4 月 フルタイム勤務に戻る
- 2009年10月 第二子出産に伴い、産休と育児休職合わせて1年7ヵ月間休職
- 2011年 5 月 復職。短時間勤務制度（9：30～16：00）を取得。現在に至る。

- ・他企業に勤める夫、2人の子どもの4人家族。
- ・短時間勤務制度の利用は第一子の休職時は約1年で、現在も2時間の短時間勤務を利用。
- ・通勤時間は1時間10分程度。実家は近隣県にある。

2. 勤務状況

- ・2006年10月に第一子の産休を取得し、2008年5月に復職。復職した際に、入社時のみの短時間勤務。入社時間は9：00または9：30（1または1.5時間の短縮）だったと思う。退社時刻は通常勤務と同じ17：00。2009年4月から通常勤務。
- ・2009年10月に第二子の産休を取得し、2011年5月に復職。以降、現在まで短時間勤務。入社時間9時半で退社時間は16時。
- ・通勤時間は1時間10分程度。
- ・夫は、帰宅時間が遅いが出勤時刻には余裕があるため、子どもの見送りは夫が担当している。
- ・夫の実家も自分の実家も近隣県であるため、どうしても困った時は両親にお願いすることができる環境にある。

3. 仕事内容

（1）業務内容について

- ・情報システム関連の手続き業務などを一貫して担当。以前は、部門のホームページの運営も担当。
- ・手続き業務は他部門が相手であるため、時期によって波がある業務。4月と10月は案件が多く、業務が増える傾向にある。手続き業務はスタッフ部門向け手続きを1名、事業部門向け手続きを1名で担当しており、自分はスタッフ部門向け手続きを担当している。スタッフ部門向け手続きでは、突発的な対応が事業部門向け手続きと比べると比較的少なく、また1件あたりの手続きにかかる時間はそれほど長くない。一方、事業部門向けの手続きは案件が多く、突発的な対応や複

雑な対応が必要なこともあるため、手続き方法には違いがないが、負担が重く作業時間もかかり、深夜まで作業することもある。

- ・万が一のために、在宅勤務を行える環境は整えてもらってある。第一子出産後の短時間勤務の時には、手続き業務に加え、突発的な対応が発生することのある業務も担当していたため、帰宅後に作業を行うこともあった。現在は復職したばかりであるため、上司が業務量に配慮してくれていると思う。そのため、家に持ち帰って業務を行うことはほとんどなく、メールを確認する程度。
- ・手続き業務には技術的知識が一部必要となるため、未経験者には難しい業務であり、転入者には1～2ヵ月間は指導できることが本来は望ましい。前回の担当者転入時は、自分が通常勤務中であつたため指導ができたが、次に転入者があれば短時間勤務の中で指導する必要がある。引き継ぎ期間中の業務量にもよるが、相手にやらせてみながら指導するのではなく、自分がやりながら同時進行で指導する形となると思う。

(2) 短時間勤務で業務を行うために

- ・第一子の産休前はノウハウが個人に蓄積されてしまっている状況にあつた。そのため、第一子出産時には、産休に入る前に、自分が行うすべての作業をマニュアル化し、自分がいなくても一通りできるようにしておいた。マニュアルは、別部門向けに作成したマニュアルを元に、基本的に一人で作成した。第一子の産休時の経験があつたことと、復職後1年半程度での休職であつたため、第二子出産時の引き継ぎは比較的容易であつた。
- ・第一子の産休時には後任を二人つけてもらった。一人は技術的知識を有する担当で、もう一人はスタッフ系業務のことがよくわかっている担当である。二人で協力して業務分担をしてくれたので、問題が起きることなく産休に入ることができた。産休中は、在宅環境でメールを確認し、必要があれば指示を出した。

4. 今後のキャリア

- ・短時間勤務は第二子の小学校入学前までで申請しているが、「小学校に入学してからの方が大変」という意見もよく聞くため、第一子の状態を見ながら延長申請を判断する予定だが、現時点でも仕事と家庭の両立が厳しいことから、現在は制度上限まで制度を利用したいと考えている。朝の子どもの見送りは夫が担当しているが、子ども2人を送るのは大変な様子。そのため、帰宅時刻の短時間勤務は、早めに解除する可能性はあるが、入社時刻の短時間勤務は続けざるを得ないかもしれないと感じている。
- ・フルタイム勤務でも昇進が難しい現状の中で、短時間勤務をしながら昇進し、部下を管理するのは難しいと感じている。また、短時間勤務をすることによって第一線から退いてしまったという感覚がある。短時間勤務からフルタイム勤務に戻った際には、納得いくまで仕事を完遂できるようにしたいと考えている。
- ・短時間勤務でこれ以上昇進するのは難しいと感じているし、現時点で昇進したいという気持ちは

なく、まずは日々の業務を責任もって遂行したいと考えている。頑張っていれば誰でも昇進するわけではなく、自分が選ぶ立場となって考えてみても、短時間勤務者を昇進させることが難しいことは理解している。また、自分が昇進し管理職になった場合、短時間勤務を続けることは難しいと考えている。

- ・当該業務は専門性を有していることが重要である中、スキルや知識が大幅に遅れることなく対応していくには短時間勤務制度の利用期間は本来であれば1～2年程度が個人的には限界だと思っている。

5. 短時間勤務のメリット/デメリット、効果、課題など

- ・手続き業務は、業務発生のタイミングや量が予測できないため、短時間勤務ではやりにくい仕事である。同時に複数部門の手続きが発生した場合などは、一人で完遂することは難しい。他の担当者にサポートをお願いせざるを得ないなど、迷惑をかけていると思う。また手続き業務が重なった場合は、短納期の他の仕事を同時に担当することは難しい。現在担当している他の業務は、ある程度締め切りの調整ができるためなんとか対応できているが、すべての業務が短納期の場合には、担当することが難しい。
- ・突発的事項が発生しやすい案件は、短時間勤務では担当することが難しい。
- ・復職後は、業務量の配慮をかなりしてもらっているため、ゆとりを持って働くことができた。現在は様子を見ながら、手続き業務以外についてもできる範囲で対応を行っている。しかし、相手・時間的制限のある業務を全面的に引き受けることは難しく、現在のところはまだ単発の業務をサポートしている状態。
- ・子どもの突然の発熱などで休まなければならないことがあるため、手続き業務については、進捗状況をまとめた資料をプリントアウトしておき、不在の時にも他の担当が確認できるようにしている。週1回のグループミーティングでも、大きな案件やトラブルを報告している。
- ・短時間勤務からフルタイム勤務に戻ったとしても、時間外勤務は当面難しいことを考えると、自分は第一線にいることはできないと感じている。夫が時間外労働できつそうにしているのを見ても、「時間外労働ができる方がどんなに良いか」と正直思うこともある。自分が納得できるまで仕事をしたいと思う気持ちがあるが、短時間勤務の中でアウトプットを出そうとすると、仕事の質に十分納得できないまま時間切れとなることもあり、ストレスを感じている。以前であれば、ある程度自分の意思で調整できたことが、最終的に他の人に任せなければならない可能性があることを常に視野にいれながら業務を行うことにももどかしさを感じる。
- ・新しい技術などの勉強時間を取ることも難しい。睡眠時間を削って勉強すれば良いのかもしれないが、自分は行き帰りの電車の中で情報収集する程度になってしまっている。
- ・短時間勤務制度がなければ、第二子を妊娠した際に退職していたと思う。短時間勤務ではサポート的な業務にならざるを得ないが、働き続けることができることを考えれば、デメリットではない。短時間勤務制度があっても利用できない風土の会社もあると聞くので、制度が利用できる上に上司や同僚の理解・サポートもある自分は恵まれていると思う。

以上

Ⅲ. 制度利用者の上司（k氏）へのヒアリング

1. 職場の状況

- ・ 某部（スタッフ系）は、5つの課からなり、全体で約30名。
- ・ 課（企画管理系）は、自分を含めて7名（男性5名、女性2名。）

2. 職場の業務

- ・ 課は、部の方針／計画の策定、テーマごとの戦略立案策定と実施、関係部門の指導・審査、部の組織管理、他の課の支援的業務、等を行う。
- ・ 課は、主なステークホルダーが社内のため、社外の相手に合わせることで夜遅くなることは少ない方だと思う。また、基本的には日々の突発対応案件に追われずに計画的に業務を行えるグループである。従って、比較的短時間勤務をし易い職場だと思う。
- ・ 課では、1つの案件を2名ぐらいで担当しており、重要な案件は自分（課長）と課長クラスが担当する。
- ・ 1人前のイメージは、仕事の相手からの要求や質問にその場で答えられ、その人から“指名”されるレベル。知識に加え信頼関係が大切だと思う。また、自分で仕事ができるだけでなく、先輩を含めて人を使いながら業務の責任を持てるレベル。
- ・ 部内の課間の異動は多くない。様々な部門から3～5年でローテーションを実施。自分の場合は総務部門。各課の課長は40代が多い。出身は、企画や営業、総務経験者など様々。
- ・ 課は部内の教育も担当しており、関連する事項のレクチャーの企画や外部の優良なセミナー紹介などを企画している。語学研修を検討中。また、OJTとして、リーダークラスの担当の指示を受けながら業務も行っている。

3. 短時間勤務者の業務について

(1) i氏

部の管理業務を担当。その中のアシスタント業務については、自分のペースだけで業務を行えるわけではないが、比較的計画的に業務ができる方である。また、短時間勤務をしていることは分かっているので、i氏が不在の場合は、自分を含め、誰かがフォローするようにしている。

(2) j氏

他部門から来る情報システム関連の手続業務を担当。全体としての統一性や規程への準拠という観点で依頼部門とコミュニケーションをとりながら行っている。社内ではあるがステークホルダーがおり、急な対応を要する場合もあるため、自分のペースで業務を行えるわけではない。

4. 短時間勤務者のキャリアについて

- ・ 一般的には短時間勤務よりもフルタイム勤務をした方が、時間的に経験を積める可能性があるのは事実である。しかし、短時間勤務という限られた時間の中であっても、本人の考え次第で、

経験を積むことは可能だと思う。また、世の中の状況や働く環境も変わってきており、出張しなくてもメールである程度仕事ができ、時間外に設定される会議は減少傾向にあるなど、時間内である程度カバーは可能である。従って、例えば短時間勤務で労働時間が半分になったとしても、積める経験は半分にはならないと思う。但し、空いた時間で調べ物をする時間が取れないなど、制約があるのは確かではある。

- ・ i 氏の現在の働き方については、残業等で無理をせずに自然体で仕事を頑張れば良いと考えていると思う。自分としても、短時間勤務という限られた条件の中で確実に成果を出してほしいと思っている。
- ・ j 氏は復職したばかりのため、現在は様子を見ている。制度の上限まで短時間勤務を行いたい意向がある。1人目の出産後は、積極的にチャレンジし、頑張って仕事をしていたと聞いている。効率的に働くタイプだと思うが、子どもが1人と2人では環境が異なるかもしれない、本人の意思を尊重しながら、仕事の与え方を考えていこうと思っている。

5. 短時間勤務のメリット／デメリット、効果、課題など

- ・ 世の中の流れとして多様性を認めていくという状況にある中で、自分の課に短時間勤務者がいるということは、一步先を行っているかもしれないと思っている。仕事のやり方を進化させられる状況にあると感じている。従って、時間的制約のあるメンバーがいることで、カバーする体制を作らなければならないが、それをデメリットと言うべきかどうかは分からない。
- ・ 短時間勤務者の評価は課題。特に、頑張っている短時間勤務者の評価は難しい。頑張っている人が全員昇進・昇格するわけではないため、短時間勤務者を昇進・昇格させようとする場合に、どのように公正性を保つかが課題。説明責任は上司にあり、プレッシャーを感じる。頑張っている短時間勤務者は評価したい。他の人には替えられない仕事を与えられれば良いが、適材適所は難しい。

6. その他

- ・ (終身雇用制度における正社員とはどのような役割を担う人かという問いに対して) 各年代のそれぞれのステージで会社に継続的に貢献できる、会社にとって絶対に必要な人間のことだと思う。

以上

C社

【会社概要】

調査実施先は、インターネット・イントラネット用ソフトウェアの開発、販売を行う企業である。

C社（1）

対象者：C社において育児のための短時間勤務制度を利用する管理職（女性）

実施日：2011年7月

I. 短時間勤務者（I氏）へのヒアリング

1. 短時間勤務者（I氏）のプロフィール

- ・家族は銀行員の夫と、子ども2人の4人である。I氏および夫の両親とも地方在住のため、両親・親戚等による子育て支援は得にくい状況にある。
- ・2001年に他社から転職した。知的財産や特許、商標などを担当し、2006年に知財法務担当の部長、2010年11月より事業支援本部副本部長も兼務している（事業支援本部：経理部、人事部、内部統制部の3分野から構成）。
- ・知財法務部長の時に1人目の子を出産し、産前産後休暇および育児休業を合わせて約9ヵ月間休んだ。職場復帰後、2年後に2人目の子を出産、第一子同様に約9ヵ月間の休業を取得し、短時間正社員制度を利用して職場へ復帰し、現在に至っている。

2. 勤務状況

通常の勤務時間は9:00～18:00である。I氏は9:00～17:00の短時間勤務で所定内労働時間勤務より1時間短い勤務時間となっているが、実質的には7時間30分程度の勤務時間となっている。朝は、子どもを保育園まで送り、8:30に出社する。7～8割程度、I氏が子どもを送っている。退社後、子どもを迎えに行く。月に3～5回ぐらいは夫、ないしはファミリー・サポートセンターに子どものお迎えをお願いし夕刻以降の研修、会食等に参加している。

3. 仕事内容について

（1）現在の仕事内容

- ・主に、ブランド管理、商標、著作権、契約書の作成、コンプライアンス管理等を担当する部門の部長を担うほか、2010年11月に事業支援本部（内部統制部門、経理部門、人事部門を管轄。部門員は本部長、副本部長を含む計26人）の副本部長を兼務することになり、従来の知財法務部門の部門長を担う傍ら、本部長を補佐する立場にある。

- ・現在担当する部門の業務体制は1氏を含め9名（部下8名）で、法務グループ（5名：男性2名、女性3名）と統制グループ（3名：男性1名、女性2名）の2グループから構成される。当該部門のメンバーの9割以上はこれらの業務に関する一定の経験を持っており、うち法務グループのメンバーはほとんど変わっておらず、リーダー（男性）は1氏の第一子出産時から一緒に業務を行ってきている、いわば右腕的存在である。
- ・当該部門における部長業務とは、メンバーが作成する契約書や書類などに対する会社の方向性を加味しながら内容の見直し・補足の指示、問題点の指摘などの内容評価や公契約、金額が大きいもの、リスクが高いものを扱う契約書・書類等に対する確認・判断業務が主流である。かつては、自ら契約書を作成したり、契約書のフォーマットが決まっておリルーチン化されているもの（契約書作成業務の7～8割程度）のレビューも行っていたが、副本部長業務を担うようになってからはこれらの業務については行わず、後者についてはリーダーへ移管している。当該業務の適切な判断、指示には法律知識や業務知識はもとより、会社の戦略・方向性、同社製品の商品・サービスに関する知識および組織内での仕事の進め方（ある仕事を進めるには誰がキーマンとなるか、等）の把握が必要であると考えている。
- ・上記業務のほか、勤務時間の75%程度（お昼休憩を含めた勤務時間8時間のうち6時間）はミーティング等に費やしている。したがって、業務戦略の策定や制度構築にかかわる深い思考を要する業務は帰宅後、家等で考え、それを部下に伝え資料化してもらっている。
- ・当該部門は、その業務特性として緊急性がさほど高い案件は多くなく、かつ取引先の接待など外部との交渉・調整を要することも少ないことから、多忙であるが恒常的に長時間労働であるわけではない点があげられる。

（2）短時間勤務利用後の仕事の変化

短時間勤務による仕事内容の変化はなく、仕事を円滑に進めるために配慮するようになっている。まず、1人目の子どもの妊娠が分かった時に、自分で仕事を抱え込むことを止め、自分の担当業務の見える化に努めるとともに、それらを他者でも対応できるよう業務の多能工化（役割の移管）や情報共有化を推進した。また、部長時代はプレイングマネージャーであったが、副本部長を兼務するようになってからはマネージャーの業務に専念することになっている。

（3）短時間勤務に伴う円滑な業務運営において留意している点

①業務経験に基づく職場運営

育児休業取得から法務部長をしていたので、次に何をしなければならないか、誰に何を指示しなければならないかは理解している。したがって復職後も短時間勤務をしながら一定の責務と業務をこなすことができたと認識している。

②業務の多能工化

前述（2）のとおり、これまで1氏が担当していた業務を下位職へ移管し、自分の業務を他の担

当者も対応できるよう多能工化を図るようにしている。ただし、OJTを通した業務の幅・深さを大きくすることが目的であり、責任や判断を委譲するものではない。判断や責任はあくまで当該職務を担当する役職者が担うべきであると考えている。

③メンバー間の円滑な意思疎通

毎朝9:00から10~20分程度のミーティングを実施しており、各自の仕事の進捗状況や直近のスケジュールを把握し、それらに応じて業務依頼、指示等を出すようにしている。また、職場構成員も出産前からさほど変わっておらず意思疎通がよくとれていることも、1氏が短時間勤務でありながら業務運営上支障が出ていないことにも影響していると考えている。

④ITインフラおよびツールの活用

部下には1氏退社後に判断や指示を要する場合は、常時携帯電話、メール等で連絡を取るよう周知していることから、必要に応じて的確なツールを活用しながら連絡を取り合うことができている。また、同社のグループウェアは必要な情報を共有することができるため、在宅勤務でも一定の業務に対処することができる点は大きいと考えている。

⑤連携体制の構築

緊急時の対応のほか、上位者の判断を仰ぐ必要がある案件の発生に対し、①部下が「緊急」の程度を正確に把握するよう心がけていること、②火急な場合は、在社している1氏の上司などにまず判断を仰ぎ、それでも解決できない場合に1氏へ連絡を取る、といったルールの徹底および連携体制の構築が出来ている点も短時間勤務でも業務運営上に大きな支障が出ていないことに影響していると考えている。

⑥多様な働き方の組み合わせ

勤務時間内では業務量および責務を果たすことは困難であるため、ITインフラ、ツールを駆使し自宅でも対応することもある。特に、子どもの健康状態による急な休暇取得や過日の震災時などは在宅勤務制度を活用し、業務にあたっている。

4. 短時間勤務で対応できない業務

- ・短時間勤務により「できない業務」はないものの、「困難な業務」では緊急性が高いもの、夜の接待などは対応が難しい。それ以外であれば短時間勤務でも「管理職」＝「組織のパフォーマンスを最大化する」役割をある程度、果たすことができると考えている。この「組織のパフォーマンスを最大化する」には「短期のパフォーマンス」と「中長期のパフォーマンス」があり、前者は職場のパフォーマンスを落とさないように管理・指導することを目的とし、グループリーダーレベルで対処することが可能である。しかし、後者については会社全体のパフォーマンスを中長期でとらえ、それに必要な部下育成、組織全体の体制構築等を考える必要があることから部長以上が対処すべきであると考えている。つまり、部長による業務指示、判断は部下の業務スケジュール、労働時間に影響するだけでなく、本人のキャリアや組織の体制構築にも影響を及ぼすことから、当該業務を担いながら極端に短い短時間勤務をすることは難しい（例えば、勤務時間が6時

間より短い等) と考えている。

- ・また、本来、労働法上、時間管理の対象外である管理職が短時間勤務制度を活用することは同法上の管理職の定義から勘案すると矛盾するものであるが、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であると考えている。またそれにより本人、周囲も納得でき、自分自身の負担感も少なくてすむ点は大きいと考えている。

5. 短時間正社員制度の効果と課題

I 氏の短時間勤務を通してメンバーの個々の能力は上がっており、職場全体の生産性は維持できていると考えている。

6. その他

今後も子どもの送り迎えがあるので、短時間勤務を続けると思う。子どもの手が離れる時期になれば、在宅勤務で働くことができれば良いと思う。

以上

C社（2）

対象者：C社における自己啓発のための短時間勤務制度利用者（女性）

実施日：2011年7月

II. 短時間勤務者（m氏）へのヒアリング

1. 短時間勤務者（m氏）のプロフィール

- ・2000年に大学を卒業した後、2回の転職を通して2006年2月に同社へ入社し人事部へ配属となった。現在（2011年4月～）は広報部門の業務を担当している。制度利用当時のメンバーは4人で、m氏のほか、本部長、部長、派遣スタッフであった。m氏は入社後の2006年～2007年9月頃までは主に新卒・中途採用、人事制度の構築・改訂を担当した後、2007年9月から社内研修の企画を担当している。
- ・短時間正社員制度は2007年9月から自己啓発を目的に取得し、2010年3月に大学院を修了するまでの2年6ヵ月間利用していた。その後、フルタイム勤務へ戻り、現在に至っている。

<C社の短時間正社員制度（変更点）について>

同制度は2007年2月に導入。当初は、働き方の違いにより評価基準に違いを設け、P S（ワーク中心の働き方）については5段階評価に基づく絶対評価を用いる一方で、D S（ライフ中心の働き方）に対しては3段階評価に基づく相対評価としていた。しかし、D S制度利用者も勤務時間内で効率的に働いていること、当該評価制度の考え方がD S制度利用者の労働意欲に負の影響を与える可能性が考えられたことから2011年2月より評価制度においてはP S制度の考え方（下表参照）に一本化することとしている。

P S選択者に対する評価基準

段階		給与	
V	バージョンアップ	該当する階層(10段階)の給与へ変更(昇級)	
S	ステイ	S	昇給s
		A	昇給a
		B	昇給なし
D	ダウン	該当する階層(10段階)の給与へ変更(減給)	

DS選択者に対する評価基準

評価	昇給額	備考
S	昇給s	勤務形態が(a)定時に出勤・退社するタイプのみ適用
A	昇給a	勤務形態が(b)出勤日数および出勤時間を各自が自由 に定めるタイプは、この2段階で評価
B	変更なし	



PS制度選択者に対する評価基準（5段階評価）
～1本化

2. 勤務状況

- ・大学卒業後に最初に勤務した企業で人事部門に配属されて以来、ずっと人事業務を担当してきたが体系的な知識は持っていなかった。そこで、体系的、客観的に人事管理について勉強したいと考え、大学院進学を志したことから短時間正社員制度を取得した。利用期間は、2007年9月からの2年半であり、最初の半年間は大学院合格のための受験勉強のために利用、大学院進学後は、大学院の授業が週4日間（平日は18:30～22:00の3日間、土曜日）あることから、授業受講の準備、課題の対応等に時間を当てている。
- ・勤務日については、週4日勤務（水曜休み）として、他の曜日はフルタイム勤務（所定内労働時間 9:00～18:00）としている。短日勤務とした理由は、（結果論であるが）毎日の勤務時間を短くするよりは、週1日を休日とした方が自分にとっては体力的観点から、周囲にとっては週1日出張等で不在しているのと同様に考えてもらえるため業務を進めやすいと考えたためである。
- ・なお、制度利用に伴う他の平日の時間外労働の増加はない。また、年休取得が増えたということもない。
- ・最初は大学院での勉強を仕事に直接結び付けようと思っていたが、大学院へ通い始めた途中から、それは難しいと思った。「趣味」と考え、割り切ることにした。

3. 仕事内容について

（1）制度利用当時の業務内容について

制度の利用時と次の仕事に変わるタイミングが重なっているため、一概に制度利用による業務変更とは言いきれないが、2007年9月に、新卒採用業務や人事制度の改訂が一段落し、社内研修の企画を主に担当することになっている。また、通学が始まる時期に担当見直しがあり各自の役割分担が明確になるとともにm氏の業務は前述業務と派遣スタッフの採用業務になり、フルタイム勤務時に比べて業務範囲が限定的になっている。当該業務は、採用業務に比べスピードを要しないこと、ある程度業務をやる時間や場所の融通がきくことから、制度を利用しながら仕事も並行してできるものであった。したがって、部内ミーティングなども水曜日以外に設定してもらったほか、迅速性や緊急性の高い業

務についてはITツールやインフラを活用しながら適宜確認し、自宅や大学等で対応している。また、水曜日に出勤するなど臨機応変に対応している。

(2) 短時間勤務に伴う円滑な業務運営において留意している点

① ITインフラおよびツールの活用

前述のとおり、短日勤務の労働時間範囲内で業務に支障ないように対応することは難しいこともあるため、ITツールを活用し、業務の進捗把握や上司との連携を図っている。

② 多様な働き方の組み合わせ

上記ITツールを活用することにより、大学や在宅で仕事をすることも可能となったことから、在社時間帯に対応できない業務については、在宅等で処理するようにしていた。

③ 周囲への配慮

自己啓発は育児・介護と異なり、「趣味、個人のやりたいこと」ととらえられ、完全な自己都合ということもあり、やや後ろめたさがあったが、上司は「やりたいようにやればいい」と言ってくれ、周囲も受け入れてくれた。したがって、より制度目的を理解しながら周囲に負担をかけないよう業務を進めることを意識するようになっている。

4. 制度利用に伴う効果・課題

- ・第一に、個人的にはやりたいことができたので自己満足度はアップするとともに、これを支援してくれた会社への貢献意識が高まったと思っている。
- ・第二に、大学での勉強は業務へ直接的に効果をもたらさないが、考え方としてより深く考察する習慣を習得できたと考えている。
- ・第三に、従来は突発的な案件が発生することによって対処していたが、より先を読みながら業務を進めるようになり、業務への取組み方が変わったと考えている。
- ・第四に、大学院への通学をきっかけに、これまでの業務（人事関係）にこだわらず、異動をいろいろな経験を積むきっかけと考えることができるようになり、現職への異動も前向きにとらえることができた。

5. その他（短時間勤務を取得した背景など）について

- ・自分自身が処遇制度を再構築してきた経過もあり、制度利用者を増やしたいという思いもあったが、もし「人事部門でなかったら短時間勤務の取得ができたか」と聞かれると、無理であったと考える。
- ・育児や介護による制度利用は、必要が生じたことをきっかけとしているが、自己啓発などは個人の考え方によるものであると同時に、現在の生活を見直す契機がないと制度をとる必要もないため制度利用が進みにくいと考えている。

以上

第3章 男性の育児休業取得の促進

D社

【会社概要】

音響機器メーカー

<D社における育児休業取得状況について>

2011年7月現在、男性の育児休業取得者はのべ29名（最初の取得者は2005年）。女性は毎年30名弱が取得している。

D社（1）

対象者 : 1. D社の育児休業取得者（男性、取得回数：1回）
2. 上記育児休業取得者の上司

実施日 : 2011年7月

1. 育児休業取得者（n氏）へのヒアリング

（1）n氏のプロフィール

- ・妻、子ども1人の3人家族。妻は専業主婦。
- ・業務内容は音響機器のソフトウェア開発。

（2）育児休業取得時の状況

- ・育児休業は勤続8年目の終わりごろ、2010年の2月から3月にかけて取得した。社内の出産支援休暇制度（5日）を利用し、その後約1ヵ月間育児休業を取得した。
- ・男性でも育児休業を取得できることは法律や就業規則などにより、以前から知っていた。当時の自分の仕事の負荷が大きく、出産というイベントを乗り越えられるかが悩みであった。自分の両親が祖母の介護をしていたため育児を頼めなかったこと、妊娠中の妻の体調があまり良くなかったことを踏まえ、制度に頼ってみようと考えた。
- ・上司（o氏）に意志を伝えたのは取得の約1ヵ月前、2010年の年明けだった。同僚への報告は直前までできず、また報告しづらかった。しかし、報告した際に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。
- ・育児休業取得当時は主力商品の開発チームに所属しており、スキルの高い社員が集まっていたことから、お互いに業務のフォローが可能な環境にあった。また、チーム内で各自が担当する業務内容や進捗状況を共有する体制がとられていたため、引き継ぎはスムーズにできていたと思う。

他の部署において同じように休職が取得できるかどうかは、周囲の人たちに休職取得者の業務を引き継げるだけのスキルや余裕があるかどうかによるだろう。

(3) 育児休職取得中について

- ・休職中も必要に応じてメールでフォローはしていた。同僚が気兼ねして自分への相談を控えることがないように、「困った時は電話かメールをしてほしい」と重ねて伝えておいた。
- ・休職期間中は、雇用保険の育児休業給付に加え、会社の共済会から給与の15%が支給されていた。休職で収入が減ってしまうが、特に収入不足を心配することはなかった。育児のために休めることは、何事にも代えられない。

(4) 育児休職からの復職について

- ・休職期間中は育児に専念できるよう、上司が気を遣ってくれていたと思う。
- ・職場復帰はスムーズにできた。

(5) 育児休職のメリット／デメリット

休職するのであれば、育児や家事に専念することが重要だ。育児は父親も母親と同じようにできることがほとんどなのだから、人任せにせず、子育てを通じて自分が成長していることを実感できれば、有意義だと思う。「育児や家事を通じて個人が成長することで、個人が社会の一員としての意識を高め、長期的に職場や地域に貢献できる人材へと成長していくためにも、機会があれば育児休職を取得したほうが良い」という方向へ社会が進んでいけばいいと思う。

(6) 育児休職に必要なこと／課題など

- ・育児休職を取得する場合は、目的をはっきりさせることが重要だ。また、休職して周囲に申し訳ないと思うことや、育児休職することを同僚に報告する際に悩むことは、安易に休職するよりはかたに良いことだと思う。周囲に申し訳ないと思うことで、「復職後に仕事で還元しよう」という気持ちになる。
- ・当職場には当てはまらないが、育児休職を取得することに対し抵抗感・不快感を示す人がいる場合は、本人がアサーション・トレーニングを積んでおくことが大切であり、そのためにも普段から円滑なコミュニケーションをとっておく必要があると思う。
- ・また休職制度を推進しすぎて、生産性の低い業務の重複する職場ができたりフリーライダーが増えたりする結果となっては本末転倒であり、バランスの取れた支援策を講じる必要があると思う。

(7) その他

- ・D社は、他社に比べて男性の育児休職取得者が多い印象があり、実際に、職場には育児休職の取得経験がある先輩がいた。また、同じ職場ではないが、事業部内に男性の育児休職取得経験者が

いた。自分が育児休職を取得するにあたり、相談したわけではないが、すでに取得したことがある先輩が身近にいたため、取得しやすかった。

- ・主力商品の開発に穴を開けるわけにはいかなかったが、「休職してもこのチームなら何とかなる」という雰囲気があった。当時は、自分の仕事が煮詰まっていたこともあり、1～2週間といった短期間ではなく、長く取得しようと考えていたので、取得期間は1ヵ月とした。周到に準備をした上で3～4ヵ月取得しても良いと思う。

2. 育児休職取得者の上司（○氏）へのヒアリング

（1）育児休職取得時の状況

- ・n氏から育児休職を取得したいと言われたのは休職希望の1ヵ月前だった。以前、育児休職を2度取得した部下がいたので、どのように対応すれば良いかわかっていたが、休職前の準備期間は長ければ長いほどいい。
- ・約15年前には業務のブラックボックス化や長時間労働が常態化していたが、10年ほど前から業務の可視化を進めており、n氏が育児休職を取得した当時は、主力商品の開発にあたって業務の棚卸しもしていた。ソフトウェア開発は周囲から何をしているか見えづらい業務であるが、各自の業務内容や進捗、納期を明確にさせていたため、n氏以外のメンバーが休んだとしても対応可能だったと思う。
- ・職場の雰囲気は良かったと思う。ソフトウェア開発は人間関係が最も重要だと思っている。周囲が忙しそうだと休職を申し出にくくなると思うが、コミュニケーションが十分に取れていたことがn氏にとって良かったと思う。これは雰囲気作りに努力したということより、以前のブラックボックス化や長時間労働をみんなで改善してきたことが職場に浸透しているためだと考えている。

（2）業務の引き継ぎなど

- ・部内にグループをいくつかつくった上で、各自の能力に合わせてグループに割り振り、グループのメンバー同士でフォローし合う体制をとっていたため、特定の人に仕事が偏るような業務分担ではなかったと思う。n氏が育児休職に入った当時も、グループリーダーが、n氏の業務をグループ内で仕事を少しずつ分担するようにマネジメントした。
- ・以前からチーム内で業務の可視化をする環境ができていたため、休職期間中のマネジメントで特に工夫したポイントはなかった。在宅であっても、メールでフォローし合える環境にはあったが、n氏とは週に1回のやりとりがあるかないかという程度だったと思う。その程度にしないと休職者が育児に専念できないと考えている。

（3）育児休職取得について検討すべきこと

- ・男性の育児休職取得を進めるためには、本人が経験を積むことと、人生を長い期間で捉える事が必要だ。

- ・上司や職場の同僚には、業務の可視化や信頼関係の醸成に加え、過去に育児休職を取得した部員がいるという経験が重要だ。上司が育児休職者に対応するためには、上司自らが家庭や地域に関わる経験を持つことも必要になると思った。

(4) その他

- ・以前に育児休職を取得した部下からは半年前に申し出を受けていたので、その時点から対応策を考え、準備を進めていた。
- ・自分自身も、妻が出産前に入院し、早めに帰宅した経験があった。そのため、男性の育児休職に対する抵抗はない。女性から育児休職の申請を受けたことはないが、男性と同じように対処していく予定である。
- ・業務に波があるのは当然のことであるが、その中で仕事・家庭・地域貢献を両立できることが望ましい。
- ・休職期間が半年以上になるとときには人員補充を求めざるを得ない。休職期間と納期のバランスによるが、主力商品の開発をしていた当時は、2～3ヵ月が休職期間の限度だったと思う。
- ・部下には、仕事のオンとオフをはっきりさせるよう伝えている。休みの日にオフに切り替えられない人は仕事のアウトプットも良くない印象がある。ソフトウェア開発は細かい作業を必要とするので、ストレスを抱える傾向にある。だからこそ、「休みの日は休む」ことの徹底や、チーム内の会話を増やすことに努めている。

以上

D社（2）

- 対象者：1. D社の育児休職取得者（男性、取得回数：2回）
2. 上記育児休職者の上司（2回目の育児休職取得時の上司）

実施日：2011年7月

1. 育児休職取得者（p氏）へのヒアリング

（1）p氏のプロフィール

- ・妻、子ども2人の4人家族。妻も働いている（社内結婚、技術職）。
- ・業務内容は研究開発。育児休職を2回取得した。1回目と2回目では、所属部署および上司が異なる。

（2）1回目の育児休職取得時の状況

- ・2006年1月（勤続5年目）に1回目の育児休職を取得した。休職期間は土日を含めて10日間で、年末年始休暇を合わせて1ヵ月弱休んだ。社内初の男性の育児休職であった。妻の出産後、妻の実家から義母が育児の手伝いに来てくれていたが、生後1ヵ月で義母が帰るため、生後1ヵ月目からp氏が育児休職を取得した。
- ・上司に育児休職を取得したい旨を伝えた時期は、妻が安定期に入った妊娠5ヵ月頃であった。p氏が社内で初めての男性の育児休職取得者であったため、上司は男性が育児休職を取得できることを知らなかったようであり、非常に驚いていたが、休職することに対して協力的だった。育児休職の取得について、同僚には相談していない。
- ・妻が社内で女性の活躍推進に関するプロジェクトに参加していたため、妻から男性でも育児休職を取得できることを聞いていた。p氏も妻も実家が遠く、両親に頼ることは難しいだろうと思い、育児休職を取得してみようと思った。休職期間が10日間であったため、年次有給休暇で対応するという方法もあったが、あえて休職を取得することとした。男性の育児休職は、まず誰かが取得しなければ、誰も取得しようとしなないだろうから、たとえ10日間であっても、休職することに意味があると考えたからである。また、期間が10日間だったから、上司に言い易かったとも言える。もし仮に休職が10日ではなく、長期間であったならば、言い難かったと思う。
- ・育児休職取得当時の業務は研究開発であった。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、p氏がいなければその業務は止まってしまう状態にあった。しかし、年末年始休暇に引き続いての休職取得であり、年末年始休暇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。

（3）2回目の育児休職取得時の状況

- ・2009年10月（勤続9年目）に2回目の育児休職を取得した。休職期間は1ヵ月間。

- ・ 1人目の子どもの世話をするために、妻が出産する前から義母に来てもらっていたが、生後すぐに義母が帰るため、p氏が育児休職を取得した。休職期間を2ヵ月としても良かったが、休職目的が妻の産後休暇中の育児・家事のサポートであり、また休職当時は夫婦が同時に育児休職を取得できなかった^(※)ため、休職期間は1ヵ月とした。また、1人目の経験で育児に慣れていたので、1ヵ月でも十分だと考えた。
- ・ 当時は社内留学制度によって、所属はそのまま、他の部署へ派遣され業務を行っていた。社内留学中の育児休職取得に対してややためらいがあったため、妻の妊娠が分かってからすぐに所属部署（派遣元）の上司に育児休職取得について相談し了承を得た。その後、妻が安定期に入った時期に、所属部署（派遣元）の上司と派遣先の上司に育児休職を取得したい旨を伝えた。どちらの上司にも好意的に受けとってもらえたと感じている。2009年7月に派遣先の上司が人事異動で交代となったため、2回目の育児休職は新しい上司（q氏）の下で取得した。p氏が育児休職を取得する予定であることは、派遣先の前上司から現上司であるq氏に引き継ぎがなされた。
- ・ 育児休職取得時の業務は1回目と同様に研究開発であり、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。2回目の育児休職も休職前に業務に一区切りをつけた。当時の上司も育児休職取得に対して協力的であり、休職取得時に業務に区切りがつくように、業務量やスケジュールの相談に応じてくれた。2回目の育児休職では、同僚に若干業務を引き継いだが、「もし分からないことがあれば聞いて下さい」という程度の軽い引き継ぎであった。休職を取得しやすい状況にあったと思う。休職期間中に職場のフォローが必要になったことは1回だけあり、2時間ほど出勤したが、育児にはまったく問題がなかった。

※：育児・介護休業法改正（2010年）以前は、労使協定を定めることにより、配偶者が専業主婦（夫）や育児休業中などの場合は、会社はその労働者からの育児休業申出を拒むことができた。

（４）育児休職のメリット／デメリット

- ・ 個人的には、男性も育児休職を取得した方が良いと思う。育児休職を取得することで、育児の大変さを知った。育児期間中は、会社にいる方が家でいる方が大変だった。育児休職を経験することで、休職前よりもさらにしっかりと時間管理を行うようになった。育児は、子どもから作業が発生し、自分ではコントロールできないが、業務はある程度自分でコントロールできるため、「コントロールできるのであれば、コントロールしてみよう」と意識が変わった。
- ・ 子どもが生まれると生活が一変するが、休職期間はそれに慣れるための準備期間になり、復職してから業務と家庭のバランスを取り易くなる効果があると思う。
- ・ 休職中は職場復帰できるのかという不安はあった。また、あまり気にしないようにしているが、休職期間中の勤務評価がどうなるか不安はあった。そうした不安から休職の取得をためらう人はいるかもしれない。休職によるペナルティが明確になっていれば良いと思う。

(5) 育児休職取得について検討すべきこと

- ・育児休職の申請に関するフローを明確にしたほうが良いと思う。いつ、誰にどう言えばいいのか、上司へ言えばいいのか、人事部へ言えばいいのか分からずに戸惑った。
- ・社内の人に立ち話で「育児休職を取得しようと思う」と言われたことはあるが、育児休職取得について相談されたことはない。育児休職を取得するには収入面の問題が大きいと思う。同僚の男性と育児休職の話になったことがあるが、収入が減るので育児休職の取得は難しいとの意見であった。自分は共働きだったため、休職期間中に収入が減ってもやりくりできたが、妻が専業主婦の人は難しいようだ。また、妻が専業主婦の人の場合は、育児休職を取得する必要性がないと考えているのではないか。実家が近くにあり自分や妻の両親などの助けを借りられるので休職する必要性がないと考える人もいるようだ。

(6) その他

職場の状況にもよるが、研究開発職の場合は、育児休職を取得できる上限は2～3ヵ月だと思う。ただし、2～3ヵ月も休んでしまうと、スムーズに復職できるかどうか不安はある。

2. 育児休職取得者の上司（q氏）に対するヒアリング

q氏は、p氏が2回目の育児休職を取得した際の、社内留学の派遣先の上司であり、p氏が育児休職を取得した際の上司である。

(1) 育児休職取得時の状況

- ・育児休職取得当時、p氏は社内留学制度で派遣されてきていた。p氏には、例えば先行開発のように、自分たちでは普段忙しくてなかなか手をつけられないような業務を担当してもらった。先行開発の業務は締め切りが厳しくないため、休職しやすい環境にあったと思う。社内留学受け入れ時点で、p氏に育児休職取得の意向があると聞いており、おおよその休職時期が分かっていたので、その時期が開けられるように業務スケジュールを組んだ。
- ・自分も妻が出産した際には、ライフサイクル休暇（節目休暇）と年次有給休暇を合わせて、約2週間休んだことがあるため、p氏の育児休職取得に対して特に抵抗感はなかった。また、p氏が社内留学で派遣されてきた当時から休職する予定であることが分かっていたので、同僚も抵抗感はなかったと思う。

(2) 育児休職取得について検討すべきこと、全体的な課題

- ・自分の妻が出産したころは、みな業務が忙しく、体調を崩す者や、時には長期療養する者もいたため、1つの業務を複数名で担当するなど、誰かが抜けた場合でも大きな問題にならないように業務を行っていた。忙しかったが、部門のメンバーが今よりも多かったため、様々な業務の組み合わせを検討することができた。また、開発サイクルは1年程度であったため、途中で1ヵ月

程度休んでも、他で頑張れば最終的に辻褃を合わせることができた。ある程度の開発期間があり、部門のメンバーもある程度いれば、忙しくても休ませることが出来ると思うし、休ませられなければおかしいと思う。

- ・しかし、最近では、経費削減のために人が減らされている上に、開発のサイクルが短くなっている。開発サイクルは数ヵ月とか、短いものでは数週間になっており、日程調整は相前から行わないと難しくなっている。短納期・少人数でコストパフォーマンスを上げて開発しなければならず、1人でいくつもの業務を抱えることになる。そのため、たとえ1人であっても急にいなくなると困る。休職を取得し難いだけでなく、非常に危うい体制になっていると感じる。
- ・一方で、以前よりも休みやすくなっている要因として派遣社員の受け入れや請負の拡大がある。社員は管理業務を行うようになってきており、休もうと思えば休めると言えるかも知れない。派遣社員はコストパフォーマンスも高く、最近では重要な部分も担当してもらうようになっている。また、派遣社員に手間のかかる業務や泥臭い業務をお願いしてしまうため、社員がそのような業務を経験する機会が減っている。派遣社員を多く受け入れたことは、若手社員が成長する機会を奪い、若年層の技術力を落としているのではないかと感じている。下積みを経験しないと技術者として成長せず、いずれ管理業務しかできなくなってしまう。また、派遣社員も、ずっと同じ業務を担当できれば成長するであろうが、派遣場所が変われば最初からやり直しとなる場合もあり、全体のリソースの使い方として、もったいないと感じることがある。これは、D社だけでなく、日本の製造業全体の課題だと思う。
- ・最近では「この人でなければ難しい」という業務があり、その人が休む場合には他の誰かが補わなくてはならないが、人数が少なくなった社員で補うことは難しい。休むことはできるが、派遣社員や委託の形で外部へお願いすることになると思う。社員の年齢が高くなり、若い層は派遣社員が多い。誰かが休む場合には、若い社員に業務を引き継がせたいが、派遣社員をお願いすることになってしまう。
- ・業務に影響を与えずに休むことができる環境を作るためには、全員のレベルを上げることが重要だと思う。特定の人に頼るチームを作ってしまうと、その人が休んだ場合に業務が止まってしまう。育児休暇は突然に休むものではないので、日頃から全員のレベルの向上を意識していれば、休ませることができると思う。

(3) その他

- ・最近では、スマートに仕事をする人が増えたように思う。20年程前は、夜8時～9時頃まで多くの人が残っており、土日でも2～3割の人が出勤していたと思う。最近では、ほとんどの人が定時で帰り、土日に出勤する人はほとんどいない。それは良いことでもあるが、寂しいことでもある。割と線を引きたがる、「それは私の仕事ではありません」というタイプの人、休みたければ「休みたい」と言える人が増えていると思う。
- ・ワーク・ライフ・バランスの実現は、企業の成長につながると思う。同業他社との競争が激しく

なると、どうしても目の前の業務ばかり見てしまいがちだが、少し脇にそれて、業務とは違う勉強をする余裕がないと、新しい発想は生まれないと思っている。業務以外のさまざまなことに興味を持つための余裕が絶対に必要だと思う。余裕がないところには先はないと思う。忙しい時こそ、休みが必要だ。

以上

E社

【会社概要】

総合電機メーカー

- 対象者 : 1. E社の育児休職取得者
(男性、2011年8月より2回目の育児休職を取得予定)
2. 上記育児休職取得者の上司(育児休職取得当時の上司)

実施日 : 2011年7月

1. 育児休職取得者(r氏)へのヒアリング

(1) r氏のプロフィール

- ・妻、子ども2人の4人家族。妻も働いている(フルタイム、残業・夜勤・宅直あり)。
- ・育児休職は1回取得(1人目の子どもが対象)。2回目(2人目の子どもが対象)を2011年8月から取得予定。
- ・業務はICの設計開発。

(2) 育児休職取得時の状況

- ・育児休職取得時は、入社5年目(現在は7年目)。
- ・育児休職期間は、2009年1月1日～12月31日の1年間。休職取得時期や期間はすべて希望通り。会社初の男性育児休職取得者であったが、特に抵抗は感じなかった。
- ・妻の会社は、育児休職期間が「子が1歳になるまで」であったため、妻が復職した後、子どもが2歳になるまで休職した。
- ・当時の上司(s氏)には、子どもが産まれる時と、その半年後の一時金面談で休職の意志を伝えた。s氏は、男性でも育児休職が取得できることを知らなかったようで、かなり驚いていた。自分としては休職することに対しての不安や心配はなかったが、s氏は今後のキャリアを心配しているようで、「もう少し休職期間を短くできないか?」という趣旨のことを言われた。s氏は総務から「男性初の育児休職者なので、是非休職させて」と言われていたようである。
- ・男性の育児休職は初めてであったが、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。
- ・休職当時は2～3人のチームで半導体の設計開発を行っていた。休職前に開発テーマに区切りが着いたため、他のメンバーへの引き継ぎはほとんど行っていない。休職中も、データの保存場所を2～3回聞かれた程度。s氏は、部下のことを考えてくれる上司であったため、テーマの区切りがついたのは、s氏の配慮もあったとは思いますが、半ば偶然だったと思う。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。当時の業務は忙しく、残業も多かったため、周

困からも「もう少し休職期間を短くできないのか？」と言われた。自分が休職したことによる人員の補充はなかった。

(3) 育児休職取得中について

育児休職中の自分の収入は雇用保険（育児休業給付）のみであったが、共働きであったため、マイナスにならない程度に生活できた。収入にはあまり興味がないが、妻が専業主婦では休職は難しいと思う。1年は休職できないと思う。夫婦でマイナスにならない程度の収入があれば問題ない。

(4) 育児休職からの復職について

- ・ 休職終了の3～4ヵ月程度前に保育園の空きが見つかったため、予定通り復職できた。
- ・ 復職前にs氏からの連絡は1～2回。復職の意思確認程度であり、休職に専念するための配慮と感じている。
- ・ 復職後すぐには感覚が戻らなかったが、休職前と同じ職場であり、思っていたほど変わっていなかったため、問題なく復職できた。設計基準など改善されているものは多かったが、それらは日々改善するものだと思う。復職時には「休んでも何とかなるものだ」と感じた。

(5) 育児休職のメリット／デメリット

- ・ 休職の業務上のメリットは、リフレッシュできたこと。休職前は、残業が多く、無理して帰っていたが、休職で気持ちを切り替えることができた。デメリットは特に感じていないが、s氏は、経歴にブランクができることを気にしていたようである。家庭でのメリットは、子どもが超お父さん子になったこと。休職前も家事を手伝っていたつもりではあるが、休職することで、協力的になったと言われた。ママ友もできた。公園デビューも抵抗なかった。デメリットは収入面。ただし、育児は、お金には換えられない良い経験と感じている。
- ・ 業務に活かされたかどうかは別として、休職時の家事を担当することで段取りの重要性を再認識した。

(6) 男性の育児休職に必要なこと／課題など

- ・ 育児休職は、保育園入園（4月）までの空白期間が課題。3歳以下で保育園に預けようと思うと、希望する園に空きがあるなど条件が揃わない限り預けられない。休職期間が3歳の4月までであれば、選択肢が増えると思う。3歳未満があずけやすいように保育園を改善する方法でも良いと思うが、子どものことを考えれば、3歳未満で預けた方が良いかは疑問。集団で遊べるようになる前の2歳未満をあずけることには抵抗がある。
- ・ ママ友の話を聞いて感じたことは、夫の収入に頼っている多くの女性は男性に休職して欲しいとは思っていないこと。妻がそんな考えでは夫は休もうとは思わないだろう。男性が育児に携わることは大切だと思う。仕事は言い訳だと思う。育児は、やってみれば何とかなるもの。仕事の引

き継ぎも育児もみんなが無理だと思っているだけ。自分からすれば、何で休職しようと思わないのか不思議。自分は特別ではないのに、男性初の育児休職者ということで有名になったことに違和感。会社に既にある制度を使って、当然行うべき子育てをしただけ。

- ・会社が社内報で育メン特集をしていたが、あれを見て取ろうと思うか疑問。男性から育児休職に関する相談を受けたことはない。
- ・そもそも、何故男性が育児休職を取得しないといけないのかを考えて欲しい。決してワーク・ライフ・バランスのためだけではない。必要な人が必要な時に休めるような、制度や周囲の理解があれば良いと思う。

(7) その他

- ・育児休職のきっかけは、自社に制度（子が2歳になるまで）があったことと、自分が育休を取得すれば、妻は復帰後すぐに夜勤有りで完全に復帰できると相談を受けたこと。育児休職することを決めたのは、子どもが産まれて半年後。
- ・今年の8月から2人目の子どもの育児休職を取得する予定。1回目の休職の際に周囲には「2人目も休職します」と宣言していた。子どもはもうすぐ1歳。今回も妻の復帰後、1年間休職する予定。
- ・今年の4月に異動したばかりで、仕事の覚え始めであるため、周囲は「今休むの？」的な雰囲気。1回目の休職時と、今回の上司は異なる。今回の上司からも「男性が育児休職なんてできるの？」的な反応であった。今回の上司に休職の意思を伝えたのは、2ヵ月くらい前だが、引き継ぎが大変になるような仕事は担当していないので、今回の引き継ぎも大変ではないと思う。

2. 育児休職取得者の上司（s氏）へのヒアリング

(1) 育児休職取得時の状況

- ・当時の職場は半導体の設計開発を担務。4～5名程度のチームで設計開発を行っていた。職場要員数は全体で20名、そのうちリーダークラスが3名。
- ・当時の平均的な週の総労働時間は45時間～50時間（7.75時間+1.25時間/日、残業25～30時間/月）。忙しい職場であったと思う。当時、r氏は入社5年目。グループの中で一番下の職位であり、業務量は平均かそれ以下のレベル。中心的な仕事が5割、補助的な仕事が5割であった。
- ・開発行為の中で多忙で業務に拘束される時期は決まっているが、当時はリーマン・ショック後であり、会社の方針も時代に即して変更され、顧客の短納期、低価格要求も強まっていた。そんな中で、残業規制などが実施され、当たり前ではあるが、少ない時間で業務効率を向上させながらのアウトプットを求められていた。

(2) 業務の引き継ぎなど

- ・r氏からは、2008年12月の賞与面談（子どもが生まれる前）と、その半年後の面談の際に休職の

相談を受けた。相談を受けたときには、男性が育児休職を取れることを知らなかった（r氏に教えてもらった）ため正直驚いた。また、1年という休職期間の長さにも驚いた。しかし、当時の職場の要員数が20名と多く、休職まで1年あったので、休職前に終了する見込みが高く、スキルの的にもマッチした業務を割り当てるなど、業務の組み換えを考えることができた。

- ・業務の組み換えで対応するには、要員数と準備期間が必要だ。少人数の職場での組み換えは難しいし、例えば準備期間が3ヵ月だったとしたら、タイミングにもよるが、組み換えは厳しかったと思う。また、休職者がグループの中で一番下の職位であり、休職者がひとりで解決するレベルの職務が少なかったこともあり、業務の配分は難しくはなかった。
- ・休職当時は、ちょうど休職前に終わるような業務を担当してもらっており、実際に休職1ヵ月前には終了した。そのため、代替要員の確保や調整は不要であった。また、構成員の担当業務を決めていく中で、リーダークラスとは、あらかじめr氏の希望とその担当業務を相談して決めたため、構成員全体での意見交換は実施していない。リーダークラス以外の同僚には休職3ヵ月前に伝えた。職位にもよるが、r氏の場合は、ノウハウではなくアウトプットが必要であったため、あまり早く伝える必要性はないと判断した。
- ・ちょうど休職前にある程度目処がつく業務を担当してもらうことができたが、休職中に対応が必要となった場合に備えて、2～3人のグループで業務を担当させ、情報の共有化や、データの保存場所の開示を徹底してもらった。どうしても解らないことは担当者からr氏に電話して聞いたようであったが、1～2回であったと思う。休職時のカバーは業務効率改善の中で吸収でき、比較的円滑に行えたと思う。業務効率改善としては、まずは、グループとして会議時間の削減（効率化）を実施した。
- ・1年間もあると、業務のやり方は相当程度変わっている。復職時は、緊急業務があったこともあるが、2～3ヵ月間は、緊急業務の補助的な作業を主に担当させることで、業務量を軽くするとともに、新しい業務のやり方に慣らせる期間が必要であった。

(3) 育児休職取得について検討すべきこと

- ・マネジメントとして、部署としての業務のアウトプットだけを考えれば調整することができたが、r氏の育成の面から考えると1年は影響が大きい。本来であれば、育成のためにレベルの高い仕事を任せなかったが、r氏のスキルであれば絶対に休職前に終わることができる仕事を与えざるを得なかった。さらに、復職後には慣らし期間が必要であるため、休職前後に影響が出る。そのため、1年の休職はキャリア面で考えると1年以上の空白に相当する。2～3ヵ月ならともかく、育成面で見ると1年の休職は長過ぎると思う。男性の育児休職が社会的に普通になれば、今は過渡期ということになるのかも知れないと思う。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、今でも解らない。
- ・休職に関しては、男性／女性というよりも、対象者の職位や専門スキルの有無で対応が異なると考える。女性社員は、代替可能な職位に留まる傾向にある。スペシャリストの休職は、当然、戦

カダウンとなるが、業務／ノウハウの標準化で対応するしかないと思う。業務／ノウハウの標準化は簡単なことではないが、設計基準の策定など日々努力している。病気でも休職する可能性はあるためリスクテイクが必要。なお、スペシャリストは休職前後の付帯期間が少ないと思う。

- ・ 休職する時期にもよるが、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。仕事自体を変える必要がある。
- ・ 標準化など努力はしているが、「誰でも明日から休める」ようにはならないと思う。休み方やそれに対応した組織作り、社会のバックアップが必要。その人のスキルと職位のバランスでワーク・ライフ・バランスが実現すると考えている。本人の能力があれば、両立できると思う。能力には業務面の能力だけでなく、家庭面での能力もあり、両立させるためには本人が能力を上げなければならない。それを業務面でバックアップするのが業務の標準化や制度であり、家庭面でバックアップするのが社会である。
- ・ 対象者の後に、男性の育児休職者が出たわけではないので、男性社員の育児休職が職場に与えた影響は解らない。しかし、効率よく業務を行うようになると思う。休むために必要なのは、本人の強い意志であり、強い意志があれば、休むために効率化／標準化など工夫をするはずである。効率を上げることはマネージャーの仕事でもある。また、r氏の育児休職を経験して、自分自身が、構成員の育児と業務のバランスを配慮できるようになりたいとは思った。例えば、育児に必要であれば、積極的にフレックス勤務を勧め、業務の調整を行った。
- ・ ヨーロッパの人たちの勤務姿勢を垣間見る機会があったが、現地の人とはとにかく早く帰宅する。会議時間が短く、意味がないと退出してしまう。生産性は高いと思う。
- ・ 男性の育児休職をワーク・ライフ・バランスとして取り組むのであれば、女性のさらなる社会活躍とセットで推進されるべきと考える。企業だけではなく、社会や国政でも取り組むべき。我々も世界と競合してビジネスを展開しており、生産年齢人口の減少の中で、国と企業が一体となってワーク・ライフ・バランスと企業活動の両立が実現できる社会になれば良いと考える。
- ・ 育成面を考えると、1年間ずっと休職するのではなく、短時間（日）勤務で対応できないかと思う。

以上

