

電機連合

2020年のワーク・ライフ・バランスの実現  
研究会報告

2011年11月

電 機 連 合  
総合研究企画室(電機総研)

# はじめに

2007年12月、関係閣僚、経済界・労働界・地方公共団体の代表等からなる「官民トップ会議」において策定された「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章（以下、「憲章」）」・「仕事と生活の調和推進のための行動指針（以下、「行動指針」）」は、2008年秋のリーマン・ショック後の経済情勢の変化や、労働基準法および育児介護休業法の改正等の施策の進展を受けて、新たな視点や取り組みが盛り込まれ、政労使トップによる合意のもと、2010年6月に新たな「憲章」「行動計画」が策定された。この「憲章」及び「行動計画」では、「国民全体の仕事と生活の調和の実現が、我が国社会を持続可能で確かなものにする上で不可欠である」「国は、国民運動を通じた気運の醸成、制度的枠組みの構築や環境整備などの促進・支援策に積極的に取り組む」ことなどが提起されており、また、2020年までに達成すべき数値目標が設定された。

一方で、電機連合は、2007年7月開催の第55回定期大会において、「21世紀生活ビジョン」および「ワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラム」を確立し、今日まで、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた各種の取り組みを推進してきている。加盟組合が企業に対して積極的にワーク・ライフ・バランスの推進を働きかけたことにより、政府や諸団体のワーク・ライフ・バランスに関連する表彰を受けるなど、ワーク・ライフ・バランス実現に向け、着実に前進している加盟組合がある一方で、「ワーク・ライフ・バランスに関わるさまざまな取り組みを実施しても、その効果がなかなか上がらない、実効性が高い取り組みとはどのようなものなのか」という声を多くの加盟組合から頂いてきた。

このような背景をもとに、電機連合は、2011年1月に「2020年のワーク・ライフ・バランスの実現研究会」をスタートさせた。本研究会では、政府が2020年までの到達すべき数値目標として掲げている項目のうち、「働き方改革」、「短時間正社員のキャリア」、「男性の育児休業取得の促進」の3つを研究テーマに据え、先進事例などのヒアリング調査を実施するとともに、電機連合がこれまで行ってきた各種調査結果の再分析を行い、ワーク・ライフ・バランスを実現するために効果的な方策（あるいは、それを阻害しうる要因）について研究を進めてきた。本報告書は、その研究成果を纏めたものである。

本報告書が、加盟組合をはじめ、日本社会全体における今後のワーク・ライフ・バランス実現に向けた取り組みの一助になることを期待している。

最後に、研究会の実施及び本報告書の執筆にあたりご協力いただいた研究会委員、そして、ヒアリング調査にご協力いただいた皆様に、この場を借りて心より感謝申し上げたい。

2011年11月

電機連合総合研究企画室

## 目 次

はじめに

調査の実施概要

研究会の構成と報告書の執筆分担

I. 本論	1
第1章 働き方改革の推進 ～先進事例からの考察～	3
1. 働き方改革の取り組みと課題	3
2. 働き方改革の先進事例からの考察	5
3. 働き方改革成功の鍵 ～ヒアリング考察からの提起～	14
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～	17
1. 問題意識	17
2. 調査の枠組み	19
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	21
4. 管理職の短時間正社員の可能性	29
5. 今後の課題：能力開発・自己啓発を目的とした制度利用	31
6. まとめと提言	32
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～	35
1. はじめに	35
2. 育児休業取得者の感じた抵抗感	36
3. 取得者と上司の認識の一致が与える評価への影響	42
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	44
5. おわりに	45
II. まとめ	46
III. 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～	53

ヒアリングレコード	55
<b>第1章 働き方改革の推進</b>	57
パナソニック株式会社「在宅勤務（モバイル勤務）」	57
株式会社NTTデータ「MeetingTimer」	60
パナソニック電気株式会社	
「労使 JIKAN 取り組み」「シゴトダイエット」	63
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」	68
三菱重工業株式会社「インターバル休息」	73
<b>第2章 短時間正社員のキャリアに関する考察</b>	76
A社（1）	76
A社（2）	83
B社（1）	89
B社（2）	93
B社（3）	98
C社（1）	105
C社（2）	109
<b>第3章 男性の育児休業取得の促進</b>	112
D社（1）	112
D社（2）	116
E社	121
<b>資料</b>	
仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章	129
仕事と生活の調和推進のための行動指針	134

## 調査の実施概要

本研究会では、ヒアリング調査を実施するとともに、2006年に電機総研が行った「仕事と生活の調和に関する調査」<sup>1</sup>における育児休職取得者とその上司の調査結果の再分析を実施した。ヒアリング調査の詳細は以下の通りである。

### 第1章 働き方改革の推進

テーマ	ヒアリング対象	実施時期
在宅勤務（モバイル勤務）	パナソニック株式会社労使	2011年6月
MeetingTimer	株式会社NTTデータ	2011年6月
労使 JIKAN 取り組み シゴトダイエット	パナソニック電工株式会社労使	2011年6月
勤務間インターバル規制	全国情報・通信・設備建設労働組合連合会 (通建連合)	2011年5月
インターバル休息	三菱重工業株式会社労使	2011年6月

### 第2章 短時間正社員のキャリアに関する考察

ヒアリング対象			実施時期	
会社	短時間勤務利用目的（利用者）	上司		
A社	(1)	育児（a氏）	b氏	2011年8月
	(2)	育児（c氏）	d氏	2011年8月
B社	(1)	育児（e氏）	f氏	2011年8月
	(2)	育児（g氏）	h氏	2011年8月
	(3)	育児（i氏） 育児（j氏）	k氏	2011年9月 2011年9月
C社	(1)	育児（l氏・管理職）		2011年7月
	(2)	自己啓発（m氏）		2011年7月

### 第3章 男性の育児休業取得の促進

ヒアリング対象			実施時期	
会社	男性の育児休業取得者	上司		
D社	(1)	n氏	o氏	2011年7月
	(2)	p氏	q氏	2011年7月
E社		r氏	s氏	2011年8月

1 2006年調査の結果については「電機総研研究報告書シリーズNo.10 電機連合 21世紀生活ビジョン研究会報告」および「調査時報No.366 仕事と生活の調和に関する調査結果」を参照。

## 研究会の構成

主査	脇坂 明	学習院大学経済学部 教授	【まとめ】
専門委員	松原 光代	東京大学社会科学研究所 特任研究員	【短時間正社員のキャリアに関する考察】
	大林 紫乃	学習院大学大学院経済学研究科	【男性の育児休職取得の促進】
本部委員	住川 健	電機連合総合産業・社会政策部門 産業・社会政策部長	
	富高 裕子	電機連合総合労働政策部門 労協・法規政策部長	
事務局	岡本 昌史	電機連合総合研究企画室 室長	
	斉藤 千秋	電機連合総合研究企画室 事務局長	
	小原 成朗	電機連合総合研究企画室 専門部長	
	内藤 直人	電機連合総合研究企画室 書記 (2011年8月まで)	
	宮崎 由佳	電機連合総合研究企画室 書記 (2011年8月より)	
	原口 博靖	電機連合総合研究企画室 書記	

(所属および肩書は原則として研究会設置現在、敬称略)



# 本論





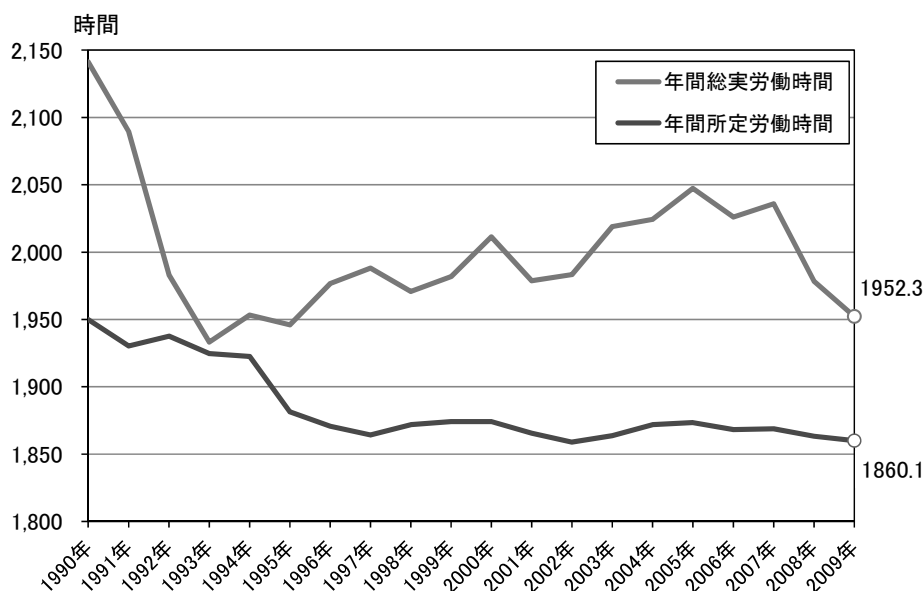
# 第1章 働き方改革の推進 ～先進事例からの考察～

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」

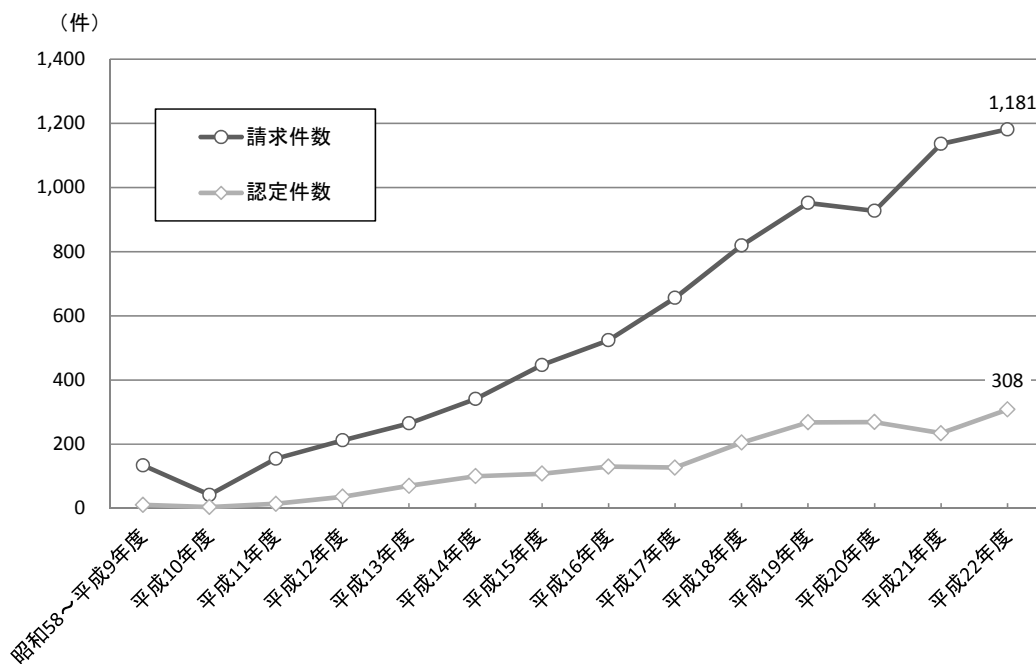
しかしながら、その背景には、2008年に発生したリーマン・ショックにより行われた一時帰休などの会社施策の影響もあり、単純に総実労働時間の短縮や働き方改革の取り組みによる成果として述べることは難しい。また、総実労働時間の短縮や働き方改革のアプローチは、労働組合が旧来から実施してきた定時退社の徹底や年休取得推進などの取り組みの域をなかなか超えられず、働き方の意識を変える効果的な方策に結び付いている事例は、少ないのが実態である。電機連合加盟組合からも「働き方改革について先進的な事例を紹介頂きたい。」という声をきく。電機連合はワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラムの推進にあたり、『ECOワーク』のコ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

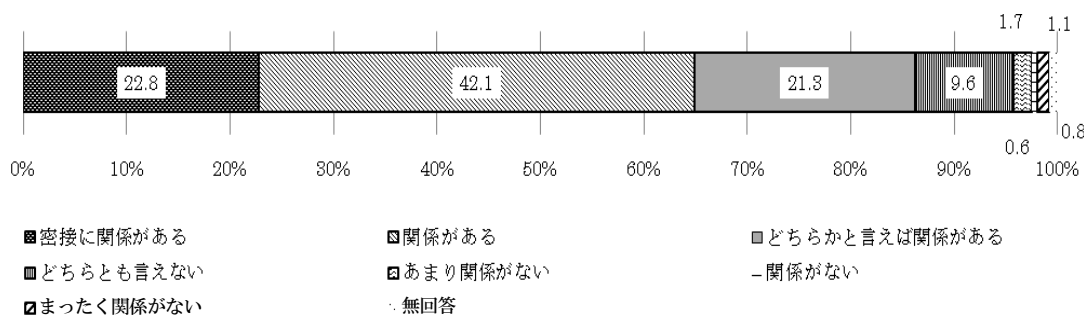
また、長時間労働は精神障害等の準備状態を形成する要因となっている可能性が指摘されており<sup>1</sup>、精神障害等の労災補償状況は、業務上・外の判断指針<sup>2</sup>が策定された平成11年以降、増加傾向が続いている（図表2）。精神障害は当該労働者本人の職業や私生活はいうまでもなく、疾病者を雇用する企業にとっても、企業パフォーマンスの低下などをもたらしており、労働現場の大きな課題となっている（図表3）。労働者が心身ともに健康に働き続けるためには、長時間労働を前提とした働き方を見直す必要がある。

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か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。

### (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、グループ企業と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く職場では、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」「シゴトダイエツトプロジェクト」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、親の介護は各自が看る必要があること、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

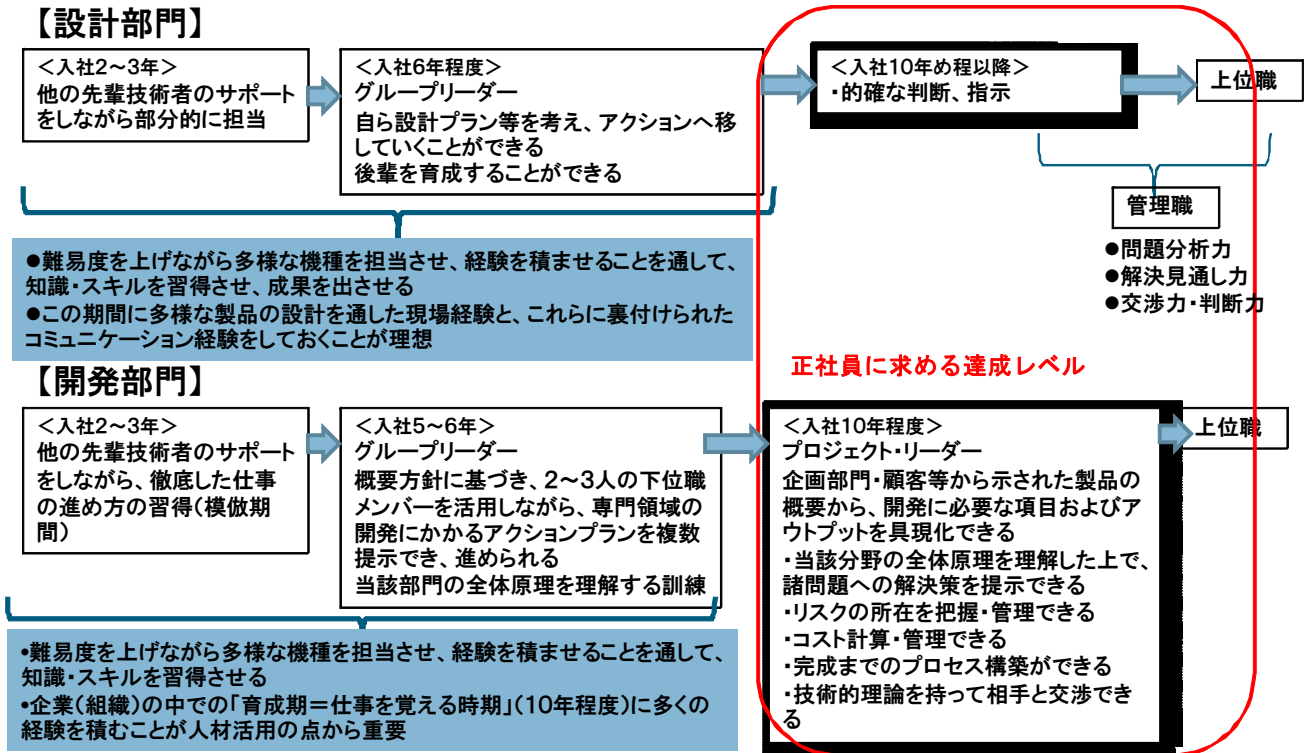
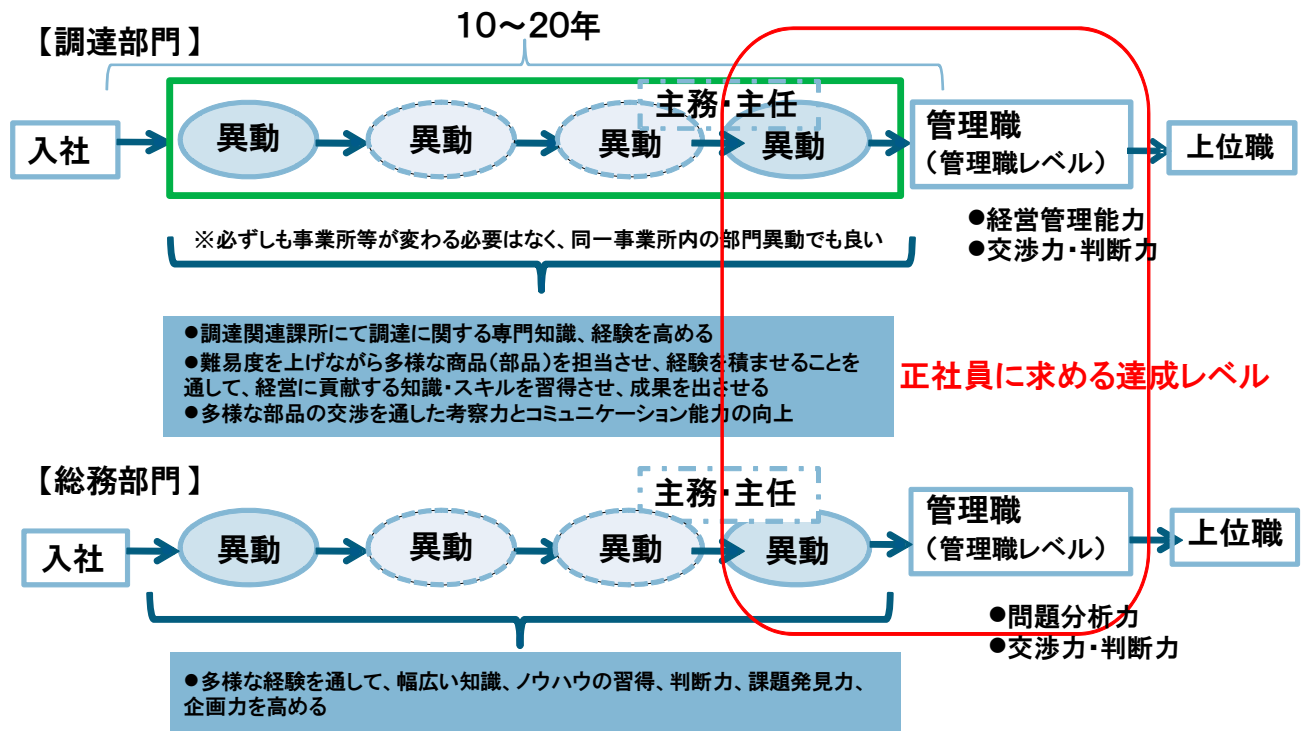


図2 調達部門におけるキャリアステップ



### (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、「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）。

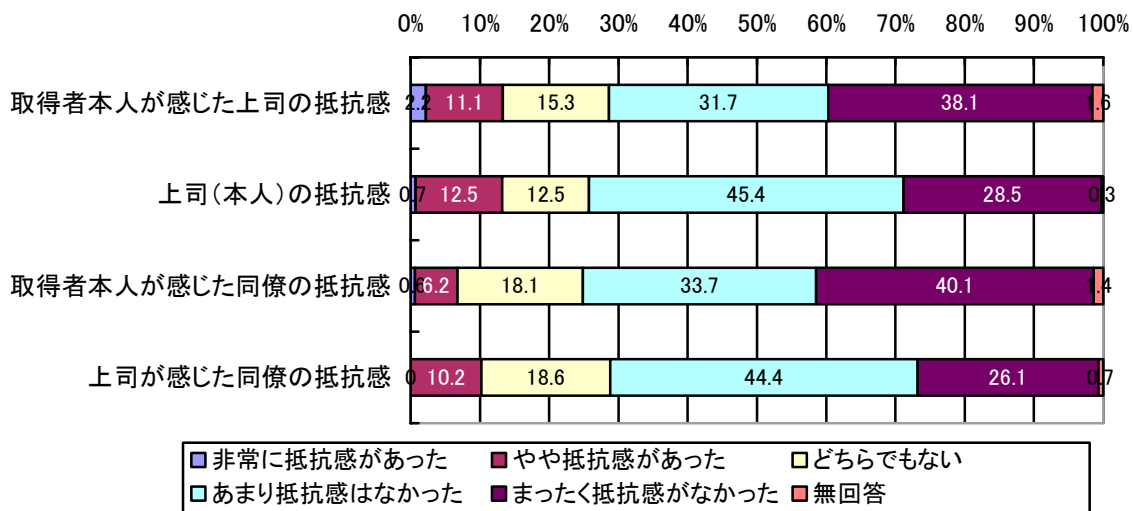
4 電機総研は、2006年にワーク・ライフ・バランスの現状や課題、組合員ニーズを把握するために「仕事と生活の調和に関する調査」を実施しており、その結果をもとに、電機連合「21世紀生活ビジョン」（2007年4月）と「ワーク・ライフ・バランス5ヵ年プログラム」（2007年7月）が策定された。

## 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わ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が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がない

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がない」（63.5%）、「休職期間分以上遅れても仕方がない」（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	
			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こらないよう、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。

# 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い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『本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、各人事職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良くはないかとの意見があったが、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、① 1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には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 of 海外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る。製造立会のための国内工場へのお出張時には、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、と想っていたが、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 復職で人事勤務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くし、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、頑張っている仕事をしてきたと聞いている。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た、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

1 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 I T 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 I T 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、I T 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 I T 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つ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<sup>(※)</sup>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褄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、日程調整は相当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、派遣社員に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思うが、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無いが、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、経歴に空白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

力ダウンとなるが、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



# 資 料

- ・ 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章（2010年6月）
- ・ 仕事と生活の調和推進のための行動指針（2010年6月）



## 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章

我が国の社会は、人々の働き方に関する意識や環境が社会経済構造の変化に必ずしも適応しきれず、仕事と生活が両立しにくい現実に直面している。

誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、今こそ、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求していかなければならない。

仕事と生活の調和と経済成長は車の両輪であり、若者が経済的に自立し、性や年齢などに関わらず誰もが意欲と能力を発揮して労働市場に参加することは、我が国の活力と成長力を高め、ひいては、少子化の流れを変え、持続可能な社会の実現にも資することとなる。

そのような社会の実現に向けて、国民一人ひとりが積極的に取り組めるよう、ここに、仕事と生活の調和の必要性、目指すべき社会の姿を示し、新たな決意の下、官民一体となって取り組んでいくため、政労使の合意により本憲章を策定する。

〔いま何故仕事と生活の調和が必要なのか〕

（仕事と生活が両立しにくい現実）

仕事は、暮らしを支え、生きがいや喜びをもたらす。同時に、家事・育児、近隣との付き合いなどの生活も暮らしには欠かすことはできないものであり、その充実があつてこそ、人生の生きがい、喜びは倍増する。

しかし、現実の社会には、

- ・ 安定した仕事に就けず、経済的に自立することができない、
  - ・ 仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない、
  - ・ 仕事と子育てや老親の介護との両立に悩む
- など仕事と生活の間で問題を抱える人が多く見られる。

（働き方の二極化等）

その背景としては、国内外における企業間競争の激化、長期的な経済の低迷や産業構造の変化により、生活の不安を抱える正社員以外の労働者が大幅に増加する一方で、正社員の労働時間は高止まりしたままであることが挙げられる。他方、利益の低迷や生産性向上が困難などの理由から、働き方の見直しに



取り組むことが難しい企業も存在する。

（共働き世帯の増加と変わらない働き方・役割分担意識）

さらに、人々の生き方も変化している。かつては夫が働き、妻が専業主婦として家庭や地域で役割を担うという姿が一般的であり、現在の働き方は、このような世帯の姿を前提としたものが多く残っている。

しかしながら、今日では、女性の社会参加等が進み、勤労者世帯の過半数が、共働き世帯になる等人々の生き方が多様化している一方で働き方や子育て支援などの社会的基盤は必ずしもこうした変化に対応したものとなっていない。また、職場や家庭、地域では、男女の固定的な役割分担意識が残っている。

（仕事と生活の相克と家族と地域・社会の変貌）

このような社会では、結婚や子育てに関する人々の希望が実現しにくいものになるとともに、「家族との時間」や「地域で過ごす時間」を持つことも難しくなっている。こうした個人、家族、地域が抱える諸問題が少子化の大きな要因の1つであり、それが人口減少にも繋がっているといえる。

また、人口減少時代にあっては、社会全体として女性や高齢者の就業参加が不可欠であるが、働き方や生き方の選択肢が限られている現状では、多様な人材を活かすことができない。

（多様な働き方の模索）

一方で働く人々においても、様々な職業経験を通して積極的に自らの職業能力を向上させようとする人や、仕事と生活の双方を充実させようとする人、地域活動への参加等をより重視する人などもおり、多様な働き方が模索されている。

また、仕事と生活の調和に向けた取組を通じて、「ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）」の実現に取り組み、職業能力開発や人材育成、公正な処遇の確保など雇用の質の向上につなげることが求められている。ディーセント・ワークの推進は、就業を促進し、自立支援につなげるという観点からも必要である。

加えて、労働者の健康を確保し、安心して働くことのできる職場環境を実現するために、長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進、メンタルヘルス対策等に取り組むことが重要である。

(多様な選択肢を可能とする仕事と生活の調和の必要性)

いま、我々に求められているのは、国民一人ひとりの仕事と生活を調和させたいという願いを実現するとともに、少子化の流れを変え、人口減少下でも多様な人材が仕事に就けるようにし、我が国の社会を持続可能で確かなものとする取組である。

働き方や生き方に関するこれまでの考え方や制度の改革に挑戦し、個々人の生き方や子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な働き方の選択を可能とする仕事と生活の調和を実現しなければならない。

個人の持つ時間は有限である。仕事と生活の調和の実現は、個人の時間の価値を高め、安心と希望を実現できる社会づくりに寄与するものであり、「新しい公共」<sup>\*</sup>の活動等への参加機会の拡大などを通じて地域社会の活性化にもつながるものである。また、就業期から地域活動への参加など活動の場を広げることは、生涯を通じた人や地域とのつながりを得る機会となる。

※「新しい公共」とは、行政だけでなく、市民やNPO、企業などが積極的に公共的な財・サービスの提供主体となり、教育や子育て、まちづくり、介護や福祉などの身近な分野で活躍することを表現するもの。

(明日への投資)

仕事と生活の調和の実現に向けた取組は、人口減少時代において、企業の活力や競争力の源泉である有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高めるものである。とりわけ現状でも人材確保が困難な中小企業において、その取組の利点は大きく、これを契機とした業務の見直し等により生産性向上につながることも可能である。こうした取組は、企業にとって「コスト」としてではなく、「明日への投資」として積極的にとらえるべきである。

以上のような共通認識のもと、仕事と生活の調和の実現に官民一体となって取り組んでいくこととする。

〔仕事と生活の調和が実現した社会の姿〕

- 1 仕事と生活の調和が実現した社会とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」である。

具体的には、以下のような社会を目指すべきである。

① 就労による経済的自立が可能な社会

経済的自立を必要とする者とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる。

② 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる。

③ 多様な働き方・生き方が選択できる社会

性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。

〔関係者が果たすべき役割〕

2 このような社会の実現のためには、まず労使を始め国民が積極的に取り組むことはもとより、国や地方公共団体が支援することが重要である。既に仕事と生活の調和の促進に積極的に取り組む企業もあり、今後はそうした企業における取組をさらに進め、社会全体の運動として広げていく必要がある。

そのための主な関係者の役割は以下のとおりである。また、各主体の具体的取組については別途、「仕事と生活の調和推進のための行動指針」で定めることとする。

取組を進めるに当たっては、女性の職域の固定化につながるものがないように、仕事と生活の両立支援と男性の子育てや介護への関わりの促進・女性の能力発揮の促進とを併せて進めることが必要である。

(企業と働く者)

(1) 企業とそこで働く者は、協調して生産性の向上に努めつつ、職場の意識や職場風土の改革とあわせ働き方の改革に自主的に取り組む。

(国民)

- (2) 国民の一人ひとりが自らの仕事と生活の調和の在り方を考え、家庭や地域の中で積極的な役割を果たす。また、消費者として、求めようとするサービスの背後にある働き方に配慮する。

(国)

- (3) 国民全体の仕事と生活の調和の実現は、我が国社会を持続可能で確かなものとする上で不可欠であることから、国は、国民運動を通じた気運の醸成、制度的枠組みの構築や環境整備などの促進・支援策に積極的に取り組む。

(地方公共団体)

- (4) 仕事と生活の調和の現状や必要性は地域によって異なることから、その推進に際しては、地方公共団体が自らの創意工夫のもとに、地域の実情に応じた展開を図る。

## 仕事と生活の調和推進のための行動指針

### 1 行動指針の性格

本行動指針は、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（以下「憲章」という。）で示す「仕事と生活の調和が実現した社会」を実現するため、企業や働く者、国民の効果的な取組、国や地方公共団体の施策の方針を定める。

### 2 「仕事と生活の調和が実現した社会」に必要とされる諸条件

憲章で示した「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」の具体的な3つの社会が実現するために必要な条件はそれぞれ以下のとおりである。

#### ① 就労による経済的自立が可能な社会

- ・ 若者が学校から職業に円滑に移行できること。
- ・ 若者や母子家庭の母等が、就業を通じて経済的自立を図ることができること。
- ・ 意欲と能力に応じ、非正規雇用から正規雇用へ移行できること。
- ・ 就業形態に関わらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されること。

#### ② 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

- ・ 企業や社会において、健康で豊かな生活ができるための時間を確保することの重要性が認識されていること。
- ・ 労働時間関係法令が遵守されていること。
- ・ 健康を害するような長時間労働がなく、希望する労働者が年次有給休暇を取得できるよう取組が促進されていること。
- ・ メリハリのきいた業務の進め方などにより時間当たり生産性も向上していること。
- ・ 取引先との契約や消費など職場以外のあらゆる場面で仕事と生活の調和が考慮されていること。

#### ③ 多様な働き方・生き方が選択できる社会

- ・ 子育て中の親、働く意欲のある女性や高齢者などが、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様で柔軟な働き方が可能となる制度があり、実際に利用できること。

- ・ 多様な働き方に対応した育児、介護、地域活動、職業能力の形成等を支える社会的基盤が整備されていること。
- ・ 就業形態に関わらず、公正な処遇や能力開発機会が確保されること（再掲）。

### 3 各主体の取組

仕事と生活の調和の実現の取組は、個々の企業の実情に合った効果的な進め方を労使で話し合い、自主的に取り組んでいくことが基本であるが、我が国の社会を持続可能で確かなものとするに関わるものであることから、国と地方公共団体も、企業や働く者、国民の取組を積極的に支援するとともに、多様な働き方に対応した子育て支援や介護などのための社会的基盤づくりを積極的に行う。

#### (1) 企業、働く者の取組

##### (総論)

- ・ 経営トップがリーダーシップを発揮し、職場風土改革のための意識改革、柔軟な働き方の実現等に取り組む。
- ・ 労使で仕事と生活の調和の実現に向けた目標を定めて、これに計画的に取り組む、点検する仕組みを作り、着実に実行する。
- ・ 労使で働き方を見直し、業務の進め方・内容の見直しや個人の能力向上等によって、時間当たり生産性の向上に努める。企業は、雇用管理制度や人事評価制度の改革に努める。働く者も、職場の一員として、自らの働き方を見直し、時間制約の中でメリハリのある働き方に努める。
- ・ 管理職は率先して職場風土改革に取り組み、働く者も職場の一員としてこれに努める。
- ・ 経営者、管理職、働く者は、自らの企業内のみならず、関連企業や取引先の仕事と生活の調和にも配慮する。
- ・ 働く者は、将来を見据えた自己啓発・能力開発に取り組む、企業はその取組を支援する。
- ・ 労使団体等は連携して、民間主導の仕事と生活の調和に向けた気運の醸成などを行う。
- ・ 労使は、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ、労働契約を締結し、又は変更すべきものとする。

##### (就労による経済的自立)

- ・ 就職困難者等を一定期間試行雇用するトライアル雇用などを活用しつつ、人物本位による正当な評価に基づく採用を行う。
- ・ パート労働者等については正規雇用へ移行しうる制度づくり等を行う。
- ・ 就業形態に関わらず、公正な処遇や積極的な能力開発を行う。

#### (健康で豊かな生活のための時間の確保)

- ・ 時間外労働の限度に関する基準を含め、労働時間関連法令の遵守を徹底する。
- ・ 労使で長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進など、労働時間等の設定改善のための業務の見直しや要員確保に取り組む。
- ・ 社会全体の仕事と生活の調和に資するため、取引先への計画的な発注、納期設定に努める。

#### (多様な働き方の選択)

- ・ 育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワーク、在宅就業など個人の置かれた状況に応じた柔軟な働き方を支える制度の整備、それらを利用しやすい職場風土づくりを進める。
- ・ 男性の子育てへの関わりを支援・促進するため、男性の育児休業等の取得促進に向けた環境整備等に努める。
- ・ 女性や高齢者等が再就職や継続就業できる機会を提供する。
- ・ 就業形態に関わらず、公正な処遇や積極的な能力開発を行う。

### (2) 国民の取組

- ・ 国民一人ひとりが、個々人の多様性を理解し、互いに尊重し合う。
- ・ 自らの仕事と生活の調和の在り方について考え、周囲の理解を得ながらその実現を目指す。
- ・ 家庭や地域の中での自らの役割を認識し、積極的な役割を果たす。
- ・ 消費者の一人として、サービスを提供する労働者の働き方に配慮する。

### (3) 国の取組

#### (総論)

- ・ 全国や地域での国民の理解や政労使の合意形成を促進する。
- ・ 自営業者など雇用者以外の人も含めた仕事と生活の調和の重要性についての理解促進を図る。

- ・ 生活の時間の確保や多様な働き方を可能とする雇用環境整備を目指した支援を進める。
- ・ 働き方に中立的な税・社会保障制度の在り方を検討する。
- ・ 経済全体の生産性の向上を図っていく観点から、中小企業対策（新分野への進出支援や事業再生・承継支援、下請取引の適正化の確保、資金調達の円滑化等）など包括的な取組を引き続き着実に推進する。
- ・ 先進企業の好事例等の情報の収集・提供・助言、業務効率化のノウハウ提供、中小企業等が行う労働時間等設定改善の支援等、仕事と生活の調和の実現に取り組む企業への支援を推進する。
- ・ 労働基準法、労働契約法、パートタイム労働法等関係法令の周知を図るとともに、法令遵守のための監督及び指導を強化する。
- ・ 顕彰制度や企業の取組の診断・点検を支援すること、次世代育成支援対策推進法に基づく認定マーク（くるみんマーク）の周知等により、積極的取組企業の社会的な評価を推進する。
- ・ 公共調達において、契約の内容に応じ仕事と生活の調和に積極的に取り組む企業を評価する取組を推進する。
- ・ 働く者等の自己啓発や能力開発の取組を支援する。
- ・ 労働者の健康を確保し、安心して働くことのできる職場環境を実現するためにメンタルヘルス対策を推進する。
- ・ 行政機関においても、業務の効率化等により長時間労働の抑制を図るとともに、男性の育児休業の取得や介護のための両立支援制度の活用を促進など、率先して仕事と生活の調和に取り組む。

#### （就労による経済的自立）

- ・ 勤労観・職業観を形成し、社会人・職業人として必要な能力を身につけた人材を育成するため、学校段階を通じたキャリア教育・職業教育を体系的に充実させる。また、キャリア教育を進めるにあたっては、社会・経済・雇用などの基本的な仕組みや労働者としての権利・義務、仕事と生活の調和の重要性など、キャリアを積み上げる上で必要な知識の理解についても促進を図る。
- ・ 現在のジョブ・カード制度等を発展させ、非正規労働者を含めた、社会全体に通じる職業能力開発・評価制度を構築する。また、職場や地域での活動に必要な能力向上の機会を拡充するため、社会人の学習目的に応じた教育プログラムの提供や学習成果が適切に評価されるような枠組みの構築等により、社会人の大学や専修学校、公民館等における学習を促進する。



- ・ 非正規労働者や長期失業者等に対し、職業訓練とその期間中の生活保障を行う求職者支援制度の創設に向けた検討を行い、トランポリン型の第2のセーフティネットを確立する。
- ・ フリーターの常用雇用化を支援する。
- ・ 若者や母子家庭の母等、経済的自立が困難な者の就労を支援する。

(健康で豊かな生活のための時間の確保)

- ・ 労使による長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進など、労働時間等の設定改善の取組を支援する。
- ・ 改正労働基準法（平成22年施行）に基づく割増賃金率の引上げへの対応や年次有給休暇取得促進を図るために改正した「労働時間等見直しガイドライン（労働時間等設定改善指針）」の周知等により、長時間労働の抑制及び年次有給休暇の取得促進を図る。

(多様な働き方の選択)

- ・ 育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワークといった多様な働き方を推進するとともに、パート労働者の均衡待遇の推進、働く意欲と能力のある女性や高齢者の再就職や就業継続の支援、促進等、その多様な働き方を推進するための条件を整備する。
- ・ 女性が主体的に働き方を選択できるよう、結婚、妊娠、出産といったライフイベントを視野に入れ、長期的な視点で自らの人生設計を行うことを支援する。
- ・ 妊娠・出産を経ても働き続けたいという希望を持ちながらも離職する女性がいまだに多い現状を改善し、育児休業を取得しやすい環境を整備するとともに女性の就業率の向上を図る。
- ・ 多様な働き方に対応した保育サービスの充実等多様な子育て支援を推進する。
- ・ 在宅就業の環境整備のための枠組みを検討する。
- ・ 「パパ・ママ育休プラス」等も活用した男性の育児休業の取得促進や学校や地域など様々な場で、男女が協力して子育てに関わることについての学習機会を提供すること等により男性の子育てへの関わりの支援・促進を図る。
- ・ 地域のスポーツ活動や自然体験活動、文化活動等への親子での参加を促すとともに、保護者や地域住民等の学校支援活動などへの参加を促進し、男性が子育てに関わるきっかけを提供する。
- ・ 地方公共団体や市民・NPO等による育児・介護の社会的基盤づくり

- を支援する。
- ・ 多様な教育訓練システムの充実等、職業能力の形成支援に係る労働市場の社会的基盤を整備する。

#### (4) 地方公共団体の取組

- ・ 地方の実情に即した、仕事と生活の調和の実現に向けた住民の理解や合意形成を促進する。NPO等の活動を通じて中小企業経営者等の取組の促進を図る。
- ・ 仕事と生活の調和の実現に積極的に取り組む企業に対する認証・認定制度や表彰、融資制度や優遇金利の設定、公共調達における優遇措置など、地方の実情に即した取組を行い、企業における取組を支援・促進する。
- ・ 多様な働き方に対応した保育サービスの充実等多様な子育て支援を展開する。
- ・ 地域の実情に応じて、育児・介護等を行う家族を支える社会的基盤を形成する。

#### 4 仕事と生活の調和の実現の進捗状況の点検・評価

数値目標の設定や「仕事と生活の調和」実現度指標の活用により、仕事と生活の調和した社会の実現に向けた全体としての進捗状況を把握・評価し、政策への反映を図る。また、憲章、本行動指針の点検・評価を行うため、学識経験者、労使の代表で構成される検討の場を設け、数値目標や「仕事と生活の調和」実現度指標についても必要に応じて見直すこととする。

#### 5 数値目標（別紙1）

仕事と生活の調和した社会の実現に向けた企業、働く者、国民、国及び地方公共団体の取組を推進するための社会全体の目標として、政策によって一定の影響を及ぼすことができる項目について数値目標を設定する。この数値目標は、社会全体として達成することを目指す目標であり、個々の個人や企業に課されるものではない。2020年の目標値は、取組が進んだ場合に達成される水準（①個人の希望が実現した場合を想定して推計した水準、又は、②施策の推進によって現状値や過去の傾向を押し上げた場合を想定して推計した水準等）を設定する。

## 6 「仕事と生活の調和」実現度指標の在り方（別紙2）

「仕事と生活の調和」実現度指標とは、我が国の社会全体でみた①個人の暮らし全般に渡る仕事と生活の調和の実現状況（個人の実現度指標）と、②それを促進するための環境の整備状況（環境整備指標）を数量的に把握するものである。個人の実現度指標については、「Ⅰ 仕事・働き方」、「Ⅱ 家庭生活」、「Ⅲ 地域・社会活動」、「Ⅳ 学習や趣味・娯楽等」、「Ⅴ 健康・休養」の5分野ごとに中項目、小項目を設け、環境整備指標については分野を設けず1つの指標とする。「仕事と生活の調和」実現度指標では、本行動指針で数値目標とされた指標を含む別紙2の構成要素に掲げられた指標を合成して作成する。この「仕事と生活の調和」実現度指標は、目標として設定するものではなく、仕事と生活の調和の進展度合いを測るものである。なお、憲章で定める「就労による経済的自立が可能な社会」、「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」、「多様な働き方・生き方が選択できる社会」の3つの社会の姿の実現状況も本指標により把握することができる。

	数値目標設定指標	現状（直近の値）	2020年	
Ⅰ 就労による経済的自立が可能な社会	① 就業率 （Ⅱ、Ⅲにも関わるものである）	20～64歳 74.6%	80%	
		15歳以上 56.9%	57%	
		20～34歳 73.6%	77%	
		25～44歳 女性 66.0%	73%	
		60～64歳 57.0%	63%	
②	時間当たり労働生産性の伸び率（実質、年平均） （Ⅱ、Ⅲにも関わるものである）	1.7% （2000～2009年度の10年間平均）	実質GDP成長率に関する目標（2%を上回る水準）より高い水準（※）	
③	フリーターの数	約178万人 （2003年にピークの217万人）	124万人 ※ピーク時比で約半減	
Ⅱ 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会	④	労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合	52.1%	全ての企業で実施
	⑤	週労働時間60時間以上の雇用者の割合	10.0%	5割減
	⑥	年次有給休暇取得率	47.4%	70%
	⑦	メンタルヘルスクエアに関する措置を受けられる職場の割合	33.6%	100%
Ⅲ 多様な働き方・生き方が選べる社会	⑧	在宅型テレワーカーの数	330万人	700万人 （2015年）
	⑨	短時間勤務を選択できる事業所の割合 （短時間正社員制度等）	（参考）8.6%以下	29%
	⑩	自己啓発を行っている労働者の割合	42.1%（正社員） 20.0%（非正社員）	70%（正社員） 50%（非正社員）
	⑪	第1子出産前後の女性の継続就業率	38.0%	55%
	⑫	保育等の子育てサービスを提供している割合	保育サービス（3歳未満児） 24%（平成21年度未見込み）	44% （2017年度）
			放課後児童クラブ（小学1年～3年） 20.8%	40% （2017年度）
	⑬	男性の育児休業取得率	1.23%	13%
⑭	6歳未満の子どもをもつ夫の育児・家事関連時間	1日当たり 60分	2時間30分	

数値目標の設定に当たっては、以下の数値目標との整合性を取っている。

- ・①～③、⑤～⑦、⑩～⑬：「新成長戦略」（平成22年6月18日、閣議決定）
- ・①、③、⑤～⑦、⑩、⑪、⑬：「2020年までの目標」（平成22年6月3日、雇用戦略対話）
- ・⑧：「新たな情報通信技術戦略 工程表」（平成22年6月22日、高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部）
- ・⑫：「子ども・子育てビジョン」（平成22年1月29日閣議決定）

※「新成長戦略」（平成22年6月18日、閣議決定）において、「2020年度までの平均で、名目3%、実質2%を上回る成長を目指す。」「2%を上回る実質成長率を実現するためには、それを上回る労働生産性の伸びが必要である。」とあることを踏まえたもの。

指標（現状値）の算定方法等

- ①就業率  
【総務省「労働力調査」（平成21年平均）】
- ②時間当たり労働生産性の伸び率  
【内閣府「国民経済計算」（連鎖方式）、総務省「労働力調査」（年度平均）、厚生労働省「毎月勤労統計調査」（5人以上事業所）】  
時間当たり労働生産性＝実質GDP／（就業者数×労働時間）として、2000～2009年度の平均伸び率を算出
- ③フリーターの数  
【総務省「労働力調査（詳細集計）」（平成21年平均）】  
15歳から34歳までで、男性は卒業者、女性は卒業で未婚の者のうち、①雇用者のうち「パート・アルバイト」の者、②完全失業者のうち探している仕事の形態が「パート・アルバイト」の者、③非労働力人口のうち希望する仕事の形態が「パート・アルバイト」で家事も通学も就業内定もしていない「その他」の者の合計
- ④労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合  
【厚生労働省「平成21年労働時間等の設定の改善を通じた仕事と生活の調和に関する意識調査」】  
企業規模30人以上の農林漁業を除く全業種から無作為に抽出した企業における、「労働時間等設定改善委員会をはじめとする労使間の話し合いの機会」を「設けている」と回答した企業の割合  
注）労働時間等設定改善委員会での話し合い以外にも、例えば、プロジェクトチームの組織化、労働組合との定期協議の実施、労使懇談会の開催等が含まれる。
- ⑤週労働時間60時間以上の雇用者の割合  
【総務省「労働力調査」（平成20年平均）】  
非農林業雇用者（休業者を除く）総数に占める週間就業時間（年平均結果）が60時間以上の者の割合
- ⑥年次有給休暇取得率  
【厚生労働省「就労条件総合調査」（平成20年）】  
常用労働者数が30人以上の民営企業における、全取得日数／全付与日数（繰越日数を含まない）
- ⑦メンタルヘルスクエアに関する措置を受けられる職場の割合  
【厚生労働省「労働者健康状況調査」（平成19年）】  
10人以上規模事業所における「心の健康対策（メンタルヘルスクエア）に取り組んでいる」と回答した事業所の割合  
注）「心の健康対策（メンタルヘルスクエア）」の取組内容としては、「職場環境の評価及び改善」、「労働者からの相談対応の体制整備」、「労働者への教育研修、情報提供」、「管理監督者に対する教育研修、情報提供」、「メンタルヘルスクエアの実務を行う担当者の選任」なども含まれる。
- ⑧在宅型テレワーカーの数  
【国土交通省「テレワーク人口実態調査」（平成20年度）】  
テレワーカー（※）のうち、自宅を含めてテレワークを行っている人の数  
※テレワーカーとは、以下のA、B、C、D、の4つの条件をすべて満たす人。  
A. 心だん収入を伴う仕事を行っている  
B. 仕事で電子メールなどのIT(ネットワーク)を使用している  
C. IT を利用する仕事場所が複数ある、又は1ヶ所だけの場合は自分の所属する部署のある場所以外である  
D. 自分の所属する部署以外で仕事を行う時間が、1週間あたり8時間以上である
- ⑨短時間勤務を選択できる事業所の割合（短時間正社員制度等）  
「短時間正社員」の定義：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。  
「短時間勤務を選択できる事業所の割合」としては、短時間正社員制度を就業規則に明文化している場合に加え、そのような働き方が選択できる状態になっている場合も含まれるように調査を実施する予定。  
（参考）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 → 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%）
- ⑩自己啓発を行っている労働者の割合  
【厚生労働省「能力開発基本調査」（平成21年度）】  
常用労働者30人以上を雇用する事業所より無作為に抽出した事業所に雇用される常用労働者から、無作為に抽出した常用労働者のうち「自己啓発を行った」と回答した者の割合  
注）能力開発基本調査における用語の定義  
正社員：常用労働者のうち、雇用期間の定めのない者であって、パートタイム労働者などを除いた、いわゆる正社員をいう。  
非正社員：常用労働者のうち、上記正社員以外の人をいう（「嘱託」、「契約社員」、「パートタイム労働者」又はそれに近い名称で呼ばれている人など）。なお、派遣労働者及び請負労働者は含まない。  
自己啓発：労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない）。
- ⑪第1子出産前後の女性の継続就業率  
【国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」（平成17年）】  
2000年から2004年の間に第1子を出産した女性について、第1子妊娠前に就業していた者に占める第1子1歳時にも就業していた者の割合
- ⑫保育等の子育てサービスを提供している割合－保育サービス（3歳未満児）－  
【新待機児童ゼロ作戦目標数値より平成21年度末利用児童数を推計、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」（平成18年12月推計）（出産中位・死亡中位）】  
保育所利用児童数／3歳未満人口  
保育等の子育てサービスを提供している割合－放課後児童クラブ（小学1年～小学3年）－  
【文部科学省「学校基本調査」（平成21年）、厚生労働省雇用均等・児童家庭局育成環境課調査（平成21年）】  
放課後児童クラブ登録児童数 / 小学校1～3年生の就学児童数  
注）保育等の子育てサービスを提供している割合は、他の目標の進捗状況によって目標の達成が左右される。
- ⑬男性の育児休業取得率  
【厚生労働省「雇用均等基本調査」（平成20年度）】  
5人以上規模事業所における2007年4月1日から2008年3月31日までの1年間の配偶者が出産した者に占める育児休業取得者（2008年10月1日までに育児休業を開始した者）の割合
- ⑭6歳未満の子どもをもつ夫の育児・家事関連時間  
【総務省「社会生活基本調査」（平成18年）】  
6歳未満の子どもをもつ夫の1日当たりの「家事」、「介護・看護」、「育児」、「買い物」の合計の時間

# 「仕事と生活の調和」実現度指標の全体図

別紙2

「仕事と生活の調和」実現度指標は、我が国の社会全体でみた①個人の暮らし全般に渡る仕事と生活の調和の実現状況と、②それを促進するための官民の取組による環境の整備状況を数量的に把握し、その進展度合いを測定するものである。

## I. 個人の実現度指標

「個人の実現度指標」は、5分野毎に指標を測定する。各5分野別の指標は更に、中項目、小項目指標に分かれる。小項目指標を行動指針における「仕事と生活の調和が実現した社会」で整理することにより、その状況を把握することが可能となる。なお、各指標は、本行動指針で定める数値目標のほか、仕事と生活の調和に関連する統計（構成要素）を合成することにより作成する。

### 仕事と生活の調和が実現した社会

就労による経済的自立が可能な社会  
健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会  
多様な働き方・生き方が選択できる社会

#### 小項目指標

個人が人生の各段階における希望に応じて、柔軟に働き方を選択できているか  
同 左  
女性や高齢者等も含めた多様な主体が希望に応じて働けているか  
女性が出産、育児等に影響なく（継続）就業できているか  
仕事のための拘束時間が過度に長くないか  
収入面で生活の自立が可能か

#### 中項目指標

柔軟に働き方を選択できるか  
多様な主体が希望に応じて働けるか  
過重な負担となったり、生活が維持できないような働き方をしていないか

### 仕事・働き方指標

指標  
家庭生活  
希望する人が地域・社会活動等に参加できているか  
多様な主体が地域・社会活動等に参加できているか  
学習や趣味・娯楽等のための時間はあるか  
多様な主体が学習や趣味・娯楽等を行っているか  
仕事を通じて心身の健康を養うことはないか  
休養のための時間はあるか

3つの社会の実現度は、1「仕事・働き方」分野の構成要素から算出。

### 左記の指標を作成するための構成要素（標準化した）各構成要素を合成・指数化する。

- テレワーク比率、出勤時間の多様性、正社員に占めるパートタイム労働者比率、育児のための勤務時間短縮等の措置の活用状況、育児休業取得率等※2、自己啓発を行っている労働者の割合、非正規から正規への移動率、「仕事を優先したい」と希望する人の割合と現実に「優先している」人の割合の差
- 正社員とそれ以外の労働者の賃金格差、男女間の賃金格差、管理的職業従事者及び専門的・技術的職業従事者に占める女性割合
- 女性の就業率（25～44歳）、女性の職業希望率（25～44歳）、女性の再就職率、60歳代の就業率、60歳代の職業希望率、正社員比率の男女差、平均勤続年数の男女差
- 第1子出産後の継続就業率、女性（25～44歳）の子どもの有無による就業率の差、子どもを持つ女性（25～44歳）の指在就業率
- 週労働時間60時間以上の雇用者の割合、時間当たり労働生産性、通勤時間
- フリーター一般の人口比、失業率（求職意欲喪失者を含む）、低所得層（第1四分位）の割合（60才未満）、年収200万円以下の所得者数の割合
- 有業者の家族と一緒にいた在宅時間、「家庭生活を優先したい」と希望する人の割合と現実に「優先している」人の割合の差、一週間のうち家族と一つ部屋を共有する日数、家族以外の人との時間を感じている人の割合、親子の対話に関する満足度
- 家事・育児・介護等の総平均時間の男女比率、9歳未満の子どものいる者の家事・育児の総平均時間の男女比率、「共働きで働き、育児を担うべきである」という考え方に賛成者の割合
- ボランティア活動・社会参加活動の総平均時間、地域活動等をする時間や機会への満足度、ボランティア参加者の人口比、交際・つきあいの総平均時間
- ボランティア活動の年間活動者数（有業者・無業者別）、交際・つきあいの行動者数（有業者・無業者別）
- 学習・娯楽の総平均時間、趣味・娯楽等の総平均時間、就業後サービス（就業消費支出）
- 学習・娯楽の年間活動者数（有業者・無業者別）、娯楽・娯楽等の年間活動者数（有業者・無業者別）、大学等に就学している学生生活者の割合、社会参加活動における講座等の受講者の人口比、図書館の借出者数の人口比、体育施設の利用回数
- 仕事量を理由に強い不安、悩み、ストレスを持つ人の割合、働き方等事業の労務管理指針、20歳以上の健康診断等の受診率
- 年次有給休暇取得率、「休養・くつろぎ」の総平均時間、十分に休養をとっている人の割合

※1 「標準化」とは、単位や変動幅が異なるデータを同等に扱えるように調整すること。  
※2 太字は数値目標（フリーター一般については人口比を採用）。

## II. 環境整備指標

環境整備指標については、分野を設けず一つの指標として測定する。なお、同指標は、本行動指針で定める数値目標のほか、仕事と生活の調和に関連する統計（構成要素）を合成することにより作成する。

### 仕事と生活の調和が実現した社会

就労による経済的自立が可能な社会

健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

多様な働き方・生き方が選択できる社会

収入面で自立する機会が設けられているか

働きながら様々な活動を行う機会が設けられているか

健康を維持するための機会が設けられているか

働き方・生き方を選べる機会が設けられているか

地域での支援サービス等を得られる機会が設けられているか

左記の指標を作成するための構成要素  
(標準化※1した各構成要素を合成・指数化する。)

公共職業安定所の求職者の就職率、離職者訓練終了後の就職率

労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合※2、長期休暇制度のある企業割合

メンタルヘルスマスクケアに取り組んでいる事業所割合、健康づくりに取り組んでいる事業所割合

次世代法に基づく一般事業主行動計画策定・届出企業数、次世代法に基づく認定企業数、ワーク・ライフ・バランス実施企業を表彰する制度を設けている自治体割合、**短時間勤務を選択できる事業所の割合**（短時間正社員制度等）、育児・介護のための勤務時間短縮等の措置の制度がある事業所の割合、育児・介護休業制度の規程有り事業所割合、子の看護休暇制度の規程有り事業所割合、正社員への転換制度がある事業所割合、リフレンジユ、ゆとり活動に対する支援・援助制度がある企業割合、職員のボランティア活動に対する支援・援助制度がある企業割合、労働者の自己啓蒙を支援している事業所割合、社会人特別選抜美極校数、社会教育施設における学級・講座数、特定非営利活動法人認証数（累計）、シルバークリニクスメンバー数、公契約の評価項目にワーク・ライフ・バランス取組を採用している自治体割合

保育サービスを提供している割合（3歳未満児）、児童福祉法に基づく特定市区町村の数、認定こども園の数、放課後児童クラブを提供している割合、放課後子ども教室の実施箇所数、病児・病後児保育の実施箇所数、要介護・要支援認定者数に対する居宅介護（支援）サービス受給者数

合成指標を作成する。これにより、環境整備の進展度合を測ることが可能となる。

※1 「標準化」とは、単位や変動幅が異なるデータを同等に扱うように調整すること。  
※2 太字は数値目標



電機連合総合研究企画室(電機総研)

東京都港区三田1-10-3

TEL. 03(3455)6917 FAX 03(3452)5406

URL <http://www.jeiu.or.jp/>

