短時間勤務制度に係る研究会

報告書

平成 22 年３月

人財多様性経営を支援する
財団法人 21世紀職業財団

◆ 目 次 ◆

序章　調査研究概要 1
第１章　短時間勤務制度とは 8
　１．改正育児・介護休業法 8
　２．制度内容 8
　３．意義・目的 10
第２章　短時間勤務制度の導入・利用実態 11
第３章　短時間勤務制度の運用上の問題点 19
第４章　短時間勤務制度導入の目的と効果 23
第５章　短時間勤務制度導入・運用ポイント 37
　１．制度設計 37
　２．仕事の配分、目標設定 44
　３．体制の工夫と代替の配置 55
　４．賃金・評価制度 60
　５．能力開発・キャリア形成 70
　６．職場のマネジメント 80
　７．制度利用者の仕事のやり方の工夫、仕事に対する姿勢 89
　８．会社の方針の明確化と制度の周知、意識啓発、普及 94
　９．職場全体の生産性向上や長時間労働の見直し 98
第６章　まとめ 101
　１．短時間勤務制度の導入・利用に関わる実態 101
　２．短時間勤務制度の運用・定着に向けた課題 103
　３．制度適用範囲の拡大・職場の制度全体の見直しへ 106

資料編
　Ⅰ．事例編 109
　Ⅱ．参考資料 125

序章　調査研究概要

１．調査研究目的

平成 21 年６月に成立した改正育児・介護休業法により、男性労働者を含め３歳までの子を養育する労働者について、短時間勤務制度を設けることは、事業主の義務となることとなった。育児のための短時間勤務制度の普及は４割弱にとどまっており、制度はあるものの業務の性質や実施体制等の要因から、特に男性労働者において利用が進まない企業も多く、また利用者は多いものの、その間の仕事の分担・代替要員の確保が困難で生産性の低下や周辺の労働者へのしわよせが生じている企業、あるいは利用労働者の処遇が不明確、上司や同僚の理解不足等により、労働者の就業意欲や能力が十分発揮されていない企業があるなど、様々な課題が見られるところである。

一方、一部の企業では、人材の定着や確保の戦略として、育児のための短時間勤務に伴う課題の克服に積極的に取組んでいるところも見うけられる。

そこで、これらの企業の事例を収集し、業種による特徴に留意しつつ、詳細に分析し、短時間勤務制度に伴う課題の解決方法について検討することを目的とする。

２．調査方法、調査内容

(1) 研究会の設置

「短時間勤務制度に係る研究会」設置し、本調査研究事業の方向性、ヒアリング調査の内容、短時間勤務制度に伴い課題の解決方法等について検討を行った。

【委員】

座長　北浦　正行　　財団法人日本生産性本部　参事
木元　賢　　株式会社ホテルオークラ東京ベイ　管理統括部 管理部 次長
鎮目　進一　　株式会社損害保険ジャパン
人事部 女性いきいき推進グループ 課長
堤　宏記　　シナノケンシ株式会社　事業推進本部
人事・総務グループ グループマネージャー
本田　有香　　大日本印刷株式会社　労務部 エキスパート
矢島　洋子　　三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング株式会社
経済・社会政策部公共政策グループ　主任研究員
鈴木　陽子　　三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング株式会社
経済・社会政策部公共政策グループ　副主任研究員

【事務局】

村上　文　　（財）２１世紀職業財団　専務理事

菅原　千枝　　（財）２１世紀職業財団　職業家庭両立業務部長

宮野　泰子　　（財）２１世紀職業財団　職業家庭両立業務部両立支援担当課長

山口　亜希子　（財）２１世紀職業財団　職業家庭両立業務部

【オブザーバー】

宮本　悦子　　厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 職業家庭両立課

育児・介護休業推進室室長

(2) 文献調査

①実施方法

ワーク・ライフ・バランスや両立支援に関する調査等、関連する文献より、制度利用状況等のデータや、企業における制度導入・運用のポイントを整理した。

②調査内容

文献調査では、以下の内容について調査・整理した。

○短時間勤務制度の概要
・定義
・関連法
・意義（目的）
○短時間勤務制度導入のメリット
・就業者
・企業
○短時間勤務制度の利用実態
○短時間勤務制度の導入・運用課題
○短時間勤務制度導入に関する助成等　／等

(3) ヒアリング調査

①実施方法

短時間勤務制度を導入している７企業・団体に対して詳細なヒアリング調査を実施した。ヒアリングの対象者としては、各社・団体に対し、人事担当者等、会社の窓口となる方より全社的な内容を把握するとともに、より具体的な制度運用方法や課題などを把握するために、短時間勤務を行っている従業員のいる（いた）職場の管理職、制度を利用している従業員の３者に対してヒアリング調査を実施した。

②ヒアリング対象企業

ヒアリング対象企業として、特に、製造業、営業職、販売職など、短時間勤務制度の導入に工夫が必要な業務のある企業を含めるようにした。

③ヒアリング項目

人事担当者等の会社の窓口担当者、制度利用者、制度利用者のいる職場の管理職の３者別のヒアリング項目は下表のとおりである。

	(1) 人事担当者等 ※全社的な特徴・視点	(2) 制度利用者 ※利用者としての視点	(3) 管理職 ※職場での視点
①制度の概要等	・時間の設定方法 ・対象者 ・事由 ・期間	・個人属性（勤続年数、所属部門、役職、育児休業利用期間、出産前後の異動状況　等）	・個人属性（管理職経験年数、所属部門、役職　等） ・これまで部下に制度利用者を持った経験
②制度導入目的、制度利用目的	・経営者の両立支援に対する考え方 ・導入の経緯、経過 ・導入目的 ・制度に期待していること	・利用目的 ・制度に期待していること	・導入目的に対する理解 ・制度に期待していること
③制度利用実態	・制度利用者数 ・制度利用パターン ・制度利用における課題（制度利用が難しい職種等）、解決方策	・制度の利用状況 ・制度を利用してよかったこと ・制度を利用する上で課題となっていること	・職場での制度利用の特徴 ・制度利用における職場での課題 ・制度を利用しやすいように支援していること
④仕事の配分方法（仕事内容や責任等の変更を含む）	・仕事の配分に関する会社としてのルール設定 ・目標の設定方法 ・仕事内容や責任等の変更の状況 ・(変更がない場合) 変更なしに勤務するための工夫点、課題	・仕事配分について感じていること ・目標設定について感じていること ・仕事内容や責任等の変更の状況 ・(変更がない場合) 変更なしに勤務するための工夫点や課題	・仕事配分に関する会社ルールの職場での運用状況 ・短時間勤務者の目標の設定方法 ・職場の目標設定への短時間勤務者の影響の状況 ・仕事内容や責任等の変更の状況 ・(変更がない場合) 変更なしに勤務するための工夫点、課題
⑤賃金の設定方法	・基本給の設定方法 ・賞与の設定方法 ・退職金の設定方法 ・福利厚生の設定方法	・基本給の設定について感じていること ・賞与や退職金の設定について感じていること ・福利厚生の設定について感じていること	・基本給の設定について感じていること ・賞与や退職金の設定について感じていること ・福利厚生の設定について感じていること
⑥人事考課・評価制度	・人事考課・評価の方法 ・昇給・昇格への影響 ・組織目標・組織貢献との兼ね合い ・評価を行う管理職に対する意識啓発、教育の実施状況	・評価について感じていること	・職場での人事考課の方法 ・人事考課での課題 ・組織目標・組織貢献との兼ね合いでの課題 ・管理職等を対象とした評価に関する教育や情報提供への感想、要望

	(1) 人事担当者等 ※全社的な特徴・視点	(2) 制度利用者 ※利用者としての視点	(3) 管理職 ※職場での視点
⑦能力開発、キャリア構築の方法	・制度利用者のキャリア意識（制度利用がキャリア意識･形成に与える影響） ・職種等によるキャリア意識の特徴 ・会社としての制度利用と能力開発やキャリア構築の考え方 ・キャリア構築支援の方法 ・職場の管理職等に対する部下のキャリア構築に関する意識啓発、教育の実施状況	・自身のキャリアに対する意識、考え方 ・制度の利用が、キャリア意識・形成に与える影響 ・社内の能力開発、キャリア構築支援に関する意見、要望	・職場の従業員のキャリア意識 ・制度利用がキャリア意識・形成に与える影響 ・キャリア構築支援についての考え ・管理職等を対象とした従業員のキャリア構築に関する教育や情報提供に対する意見、要望
⑧職場のマネジメントの方法	・制度利用を円滑化するための職場のマネジメント面での課題、課題の解決方策（特定の部署に利用者が集中した場合の対応等） ・職場をマネジメントする立場の管理職に対する研修の実施状況	・制度利用において、職場で課題に感じていること ・職場のマネジメント面での課題、要望	・制度利用を円滑化するための職場のマネジメント面での課題 ・職場のマネジメント面で工夫していること、課題の解決方策 ・職場のマネジメントに関する研修や情報提供への要望
⑨制度利用に対する従業員の評価	・制度利用者に対する周囲の評価、見方 ・従業員に対する制度の周知や職場風土改善の取り組み状況 ・制度利用にあたっての情報提供の状況等	・職場での制度の利用しやすさ ・制度を利用するにあたって、心がけていること ・制度を利用するにあたって、気になっていること	・職場での制度利用者に対する周囲の評価、見方 ・従業員に対する制度の周知や職場風土に関する課題 ・制度利用者が制度を利用するにあたって心がけて欲しいこと
⑩短時間勤務制度導入による効果、今後の展望	・制度導入による効果 ・制度に関する今後の展望	・制度利用のメリット・デメリット ・制度に対する要望等	・制度利用者が職場にいることのメリット・デメリット ・制度に対する要望等

３．報告書の構成

文献調査、ヒアリング調査より結果をまとめた報告書構成は下表のとおりである。各章の小項目は、調査結果より抽出されたポイントに基づき構成している。

大項目		小項目
第１章　短時間勤務制度とは		
	１．改正育児・介護休業法	
	２．制度内容	(1) 対象者 (2) 制度の内容 (3) 不利益取り扱いの禁止
	３．意義・目的	
第２章　短時間勤務制度の導入・利用実態		
	１．文献調査	
	２．ヒアリング調査	(1) 全社的な利用の特徴 (2) 個別の利用状況からの特徴
第３章　短時間勤務制度の運用上の問題点		
第４章　短時間勤務制度導入の目的と効果		
	１．文献調査	(1) 企業 (2) 就業者
	２．ヒアリング調査	(1) 就業継続・離職防止 (2) 人材の確保 (3) 子育てニーズへの対応 ①子育てや家庭との両立 ②子どもの生活時間への配慮、子どもとの時間の確保 ③子どもの保育所や学童の送り迎えのため (4) ブランク期間の短縮 (5) 育児休業からのスムーズな復帰 (6) 周囲の理解を得て早く帰りやすい、保険的に利用 (7) キャリア構築 (8) キャリアモデルの提示 (9) 周囲のモチベーションアップ (10) 多様性への対応
第５章　短時間勤務制度導入・運用ポイント		
	１．制度設計	(1) 期間や時間の設定方法等 ①利用期間 ②短縮時間の設定方法 ③パターン、選択肢の設定 ④シフト勤務の職場の設定方法 ⑤残業の禁止 ⑥時間管理の融通性 (2) 申請の簡素化 (3) 介護への対応 (4) 在宅勤務 (5) 他企業との情報交換
	２．仕事の配分、目標設定	(1) 通常勤務者と同じ目標レベル、仕事内容 (2) 仕事内容、仕事への配慮 ①仕事量の調整 ②短時間勤務に配慮した目標設定、取り組みやすい仕事内容への調整 ③裁量のある仕事へ ④復帰後、徐々に調整 ⑤仕事への配慮とやりがい、モチベーションの維持

	(3) チームでの目標を設定 (4) 組織目標への影響 (5) 育児休業からの復帰前の相談・調整、育児休業中の情報提供 (6) 個々の状況把握、制度利用途中のフォロー (7) スキルやキャリアのアップを踏まえた目標や仕事内容
３．体制の工夫と代替の配置	(1) 複数担当制、チーム制 (2) 製造ライン、工場等での短時間勤務 (3) 代替人員の配置 (4) 他部門との連携 (5) 短時間勤務者のみの部署・グループの設定 (6) 同一部署内で複数の制度利用者がいる場合や少人数の部署での運用
４．賃金・評価制度	(1) 通常勤務者と同じ評価方法（設定した目標に対する評価） (2) 時間に応じた賃金設定 (3) 制度利用者の評価や賃金に関わる課題や配慮 ①相対評価での課題 ②制度利用の評価への影響 ③成果に対する評価、報酬 ④賃金への影響 (4) 賃金設定と周囲との公平感 (5) 賃金や評価に関するコミュニケーション (6) 昇給・昇格への影響、配慮 (7) 制度の周知、理解促進 (8) 管理職への支援 ①管理職研修 ②管理職同士での相談、情報交換
５．能力開発・キャリア形成	(1) 仕事の与え方とキャリア形成 (2) 目標設定や評価とキャリア意識への影響 (3) 研修、スキルアップの機会 (4) キャリア形成に対する支援 ①管理職のアドバイス、相談 ②長期的なキャリアプラン、ライフステージに応じた支援 ③キャリアモデルの提示、紹介 ④相談窓口の設置、研修の開催等 (5) 昇進・昇格の機会、短時間勤務の管理職 (6) 会社の方針、働きかけ
６．職場のマネジメント	(1) スムーズに仕事を行うための工夫 ①周囲の協力体制の構築 ②仕事の引き継ぎ、情報共有 ③業務分担の方法、依頼方法 ④会議や研修の時間設定への配慮 ⑤取引先、顧客への説明、調整 ⑥管理職とのコミュニケーション (2) 職場メンバーへの制度利用に関する周知、理解促進 (3) 管理職に対する支援、管理職研修、相談窓口の設置 (4) 好事例の職場の提示、モデルの職場づくり
７．制度利用者の仕事のやり方の工夫、仕事に対する姿勢	(1) 制度利用者自身の仕事のマネジメントの工夫 (2) 本人の取り組み姿勢、心構え (3) 制度利用への意識
８．会社の方針の明確化と制度の周知、意識啓発、普及	(1) 経営トップによる推進 (2) 制度の周知・普及、意識啓発 ①管理職に対する意識啓発、研修 ②全社的な制度普及 ③社員間のネットワークづくり ④誰もが利用できる制度へ

	９．職場全体の生産性向上や長時間労働の見直し	
第６章　まとめ		

第１章　短時間勤務制度とは

１．改正育児・介護休業法

育児期のための短時間勤務制度は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（育児・介護休業法）」により定められているが、この法律は、平成 21 年に改正され、７月１日に公布された。改正法は、一部を除き平成 22 年６月 30 日から施行される。ただし、一部の規定は、常時 100 人以下の労働者を雇用する事業主については、公布の日から３年以内の政令で定める日（平成 24 年 6 月 30 日を予定）までその適用が猶予される。

２．制度内容

３歳までの子を養育する労働者について、勤務時間の短縮（短時間勤務）制度を設けることを事業主の義務とする。

改正前は、事業主は、３歳に満たない子を養育する労働者について、短時間勤務制度、所定外労働（残業）免除制度、フレックスタイム制度、時差出勤の制度、事業所内保育施設の設置運営などから１つを選択して、制度を設けることが義務づけられていた（選択的措置義務）。

(1) 対象者

対象となる労働者は、次のすべてに該当する労働者である。

①　３歳に満たない子を養育する労働者であること。
②　１日の所定労働時間が６時間以下でないこと（※）。
③　日々雇用される者でないこと。
④　短時間勤務制度が適用される期間に現に育児休業をしていないこと。
⑤　労使協定により適用除外とされた労働者でないこと。

※１か月又は１年単位の変形労働時間制の適用される労働者については、「１日の所定労働時間が６時間以下」とはすべての労働日の所定労働時間が６時間以下であることをいい、対象となる期間を平均した場合の１日の所定労働時間をいうものではない。

上記のうち、⑤については、本来、短時間勤務制度の対象となりうるものの、下記の条件に当てはまる場合、労働の実態を踏まえて、労使協定により短時間勤務制度の対象外とすることができる。

ア）当該事業主に引き続き雇用された期間が１年に満たない労働者

イ）１週間の所定労働時間日数が２日以下の労働者

ウ）業務の性質又は業務の実施体制に照らして、短時間勤務制度を講ずることが困難と認められる業務に従事する労働者。

特にウ）については、施行前に既に１日６時間の短時間勤務制度が導入されている場合など、短時間勤務制度を講ずることが客観的にみて困難と認められない業務については、制度の対象外とすることはできない。

(2) 制度の内容

１日の所定労働時間を「原則として６時間（５時間 45 分から６時間まで）とする措置を含むものとしなければならない。１日６時間とする措置を設けた上で、他の所定労働時間や、隔日勤務等の所定労働日数を短縮する措置などをあわせて設けることは可能であり、労働者の選択肢を増やす意味で望ましいものとみなされる。

要介護状態にある家族を介護する労働者に関しては、93 日のうち介護休業を取得していない日数について所定労働時間の短縮その他、対象家族を介護することを容易にするための措置を講じなければならない。（介護については、短時間勤務制度の導入は義務ではなく選択。）

事業主は、労働者がこれらの措置の適用を容易に受けられるようにするため、あらかじめ、対象者の待遇に関する事項を定め、これを労働者に周知させるための措置を講ずるよう配慮が必要である。また、この制度は、労働者が就業しつつその子を養育することを実質的に容易にする内容のものであることに配慮する必要がある。

(3) 不利益取り扱いの禁止

短時間勤務制度の適用を申し出たことや、制度の適用を受けたことを理由として、解雇、雇い止め、減給等の不利益な取扱いを行うことは禁止されている。

不利益な取り扱いとなる行為には、「解雇」のみならず、有期雇用者の契約の更新をしないことや、契約時の更新回数を引き下げること、正社員をパートタイム労働者等の非正規社員とするような労働契約内容の変更の強要を行うこと、自宅待機を命ずること、労働者が希望する期間を超えて制度を適用すること、降格させること、減給や賞与等において不利益な算定を行うこと、昇進・昇格の人事考課において不利益な評価を行うこと、不利益な配置の変更を行うこと、就業環境を害すること、などが含まれる。

例えば、短時間勤務中の働かなかった時間について賃金を支払わないことや、賞与の算定に当たり、短時間勤務制度により短縮された時間分を算定基礎に含めないことは不

利益な取扱いには該当しないが、短縮された時間分を超えて働かなかったものとして取り扱うことは、不利益な取扱いに当たると考えられる。

また、これらの例示以外についても、個別具体的な事情を勘案して、不利益な取り扱いに該当しないかどうか法律の趣旨に照らして検討する必要がある。

３．意義・目的

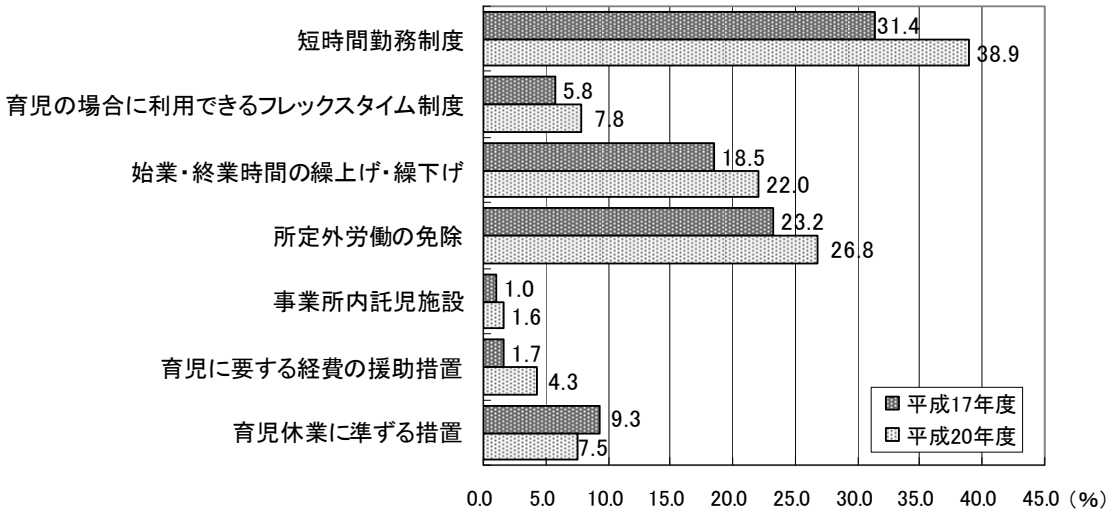
仕事と生活のバランスを取りながら働きたいなど、働き方に対する価値観が多様化する中、ワーク・ライフ・バランスを支援するための制度の充実が図られている。その中で、短時間勤務制度は、育児や介護などを理由に、時間に制約のある人が労働時間を短くすることで、働くことを支援するために設けられたものである。短時間勤務制度の導入により、育児や介護等で辞めることなく働き続けることができるようになり、人材の定着率が向上するほか、制度が整備されている事業者として、優秀な人材の確保にもつながる。

第２章　短時間勤務制度の導入・利用実態

１．文献調査

平成 20 年度「雇用均等基本調査」によれば、育児のための勤務時間短縮等の措置の各制度のうち、「短時間勤務制度」を導入している企業は 38.9%（平成 17 年度は 31.4%）である。

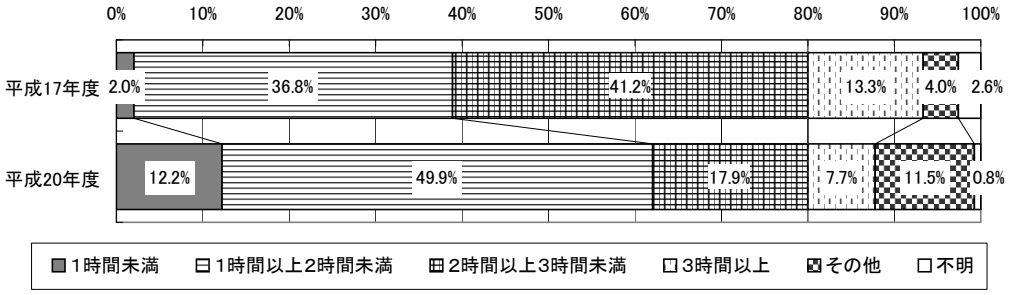
図表1　育児のための勤務時間短縮等の措置の制度の導入状況：複数回答



資料：厚生労働省「平成 20 年度雇用均等基本調査」

育児のための「短時間勤務制度」を導入している事業所について、１日あたり短縮している時間をみると、「１時間以上２時間未満」がもっとも多く 49.9%（平成 17 年度 36.8%）を占める。次いで、「２時間以上３時間未満」が 17.9%（平成 17 年度 41.2%）と多くなっている。平成 17 年度に比べ、20 年度の調査では、２時間以上短縮する事業所の割合が少なくなっている。

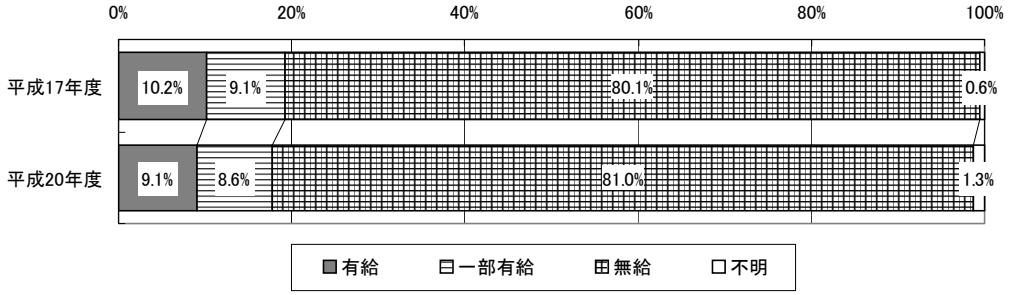
図表2　育児のための短時間勤務制度の短縮時間別事業所割合



資料：厚生労働省「平成 20 年度雇用均等基本調査」

また、短時間勤務により短縮された時間分の賃金の取り扱いについては、「無給」が81.0%で最も多い。平成17年度と比べても、この点については、あまり差がみられない。

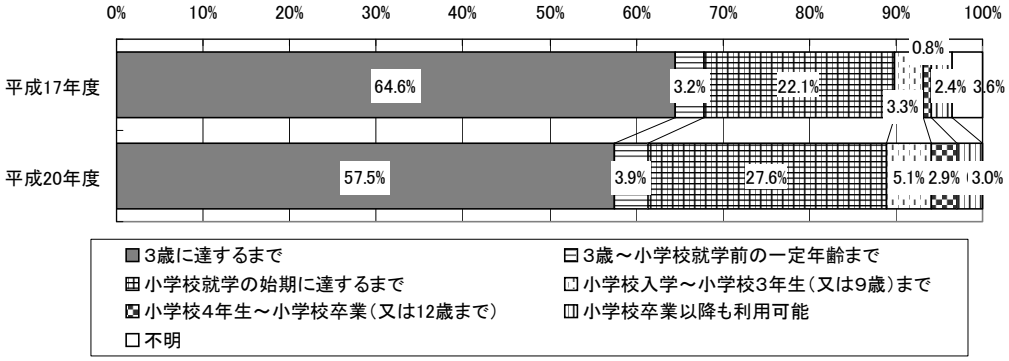
図表3　育児のための短時間勤務制度の短縮時間分賃金の取り扱い別事業所割合



資料：厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」

育児のための「短時間勤務制度」の最長利用可能期間の状況をみると、「３歳に達するまで」がもっとも多く、制度を導入している事業所の 57.5%を占める。次いで、「小学校就学の始期に達するまで」が27.6%で多くなっている。

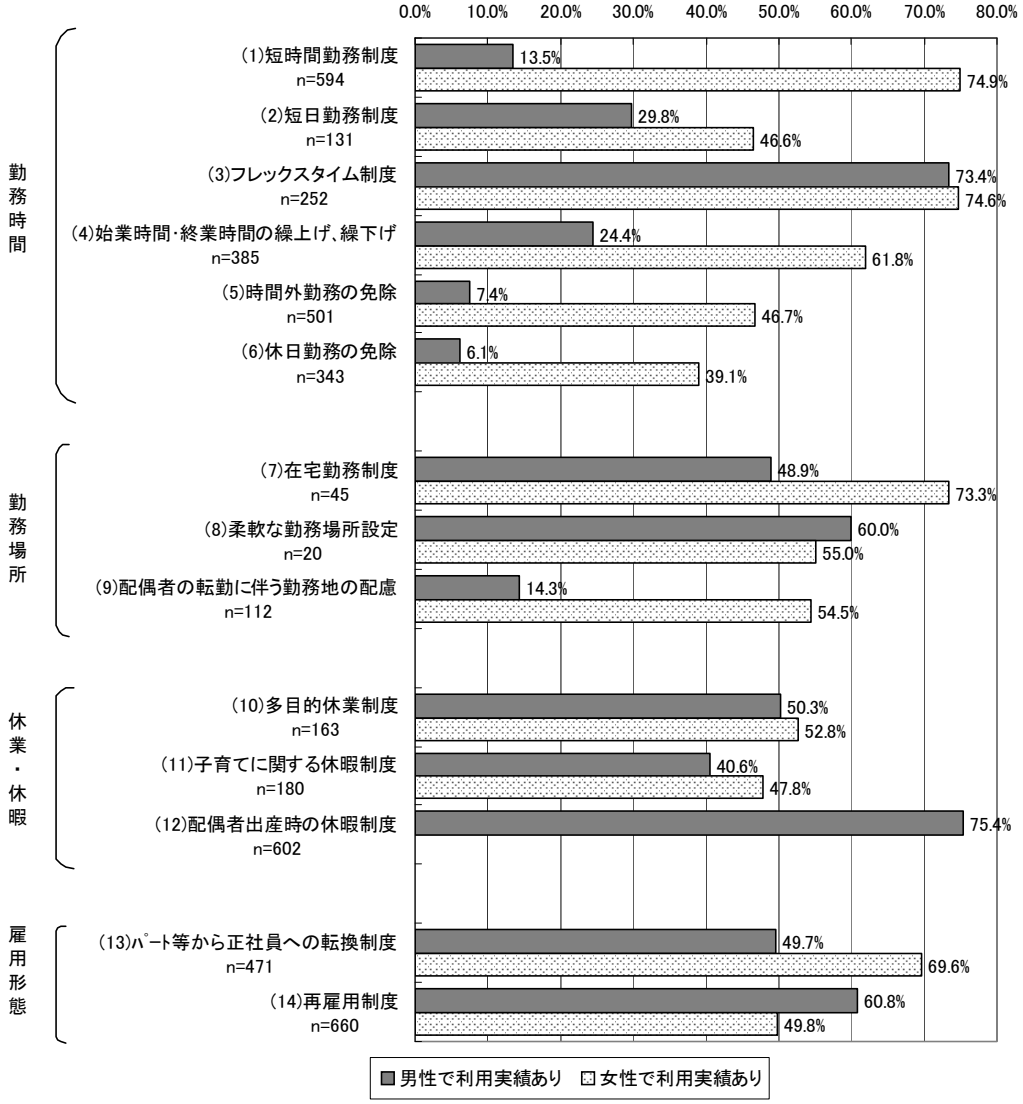
図表4　育児のための勤務時間短縮措置の
最長利用可能期間別事業所割合



資料：厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」

21 世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書」より、各制度を導入しているところについて、男女別に利用実績をみると、短時間勤務制度は、女性の利用率は74.9%と７割を超えて利用が進んでいる一方、男性は 13.5%と１割強であり、男女で利用状況に差がみられる。

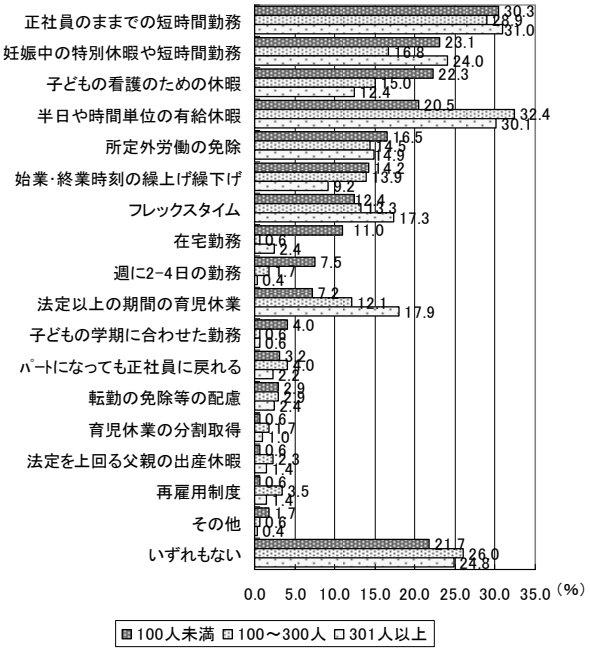
図表5　制度の利用実績：単数回答



資料：21 世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書」平成 21 年３月

一方、個人の視点からみると、こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究」より、勤務先の規模別の制度利用状況（女性）は、企業の規模にかかわらず３割前後となっている。導入がすでに義務化されている育児休業を除いた仕事と子育ての両立支援制度の中では、いずれの規模の企業においても、利用率が高い制度となっている。

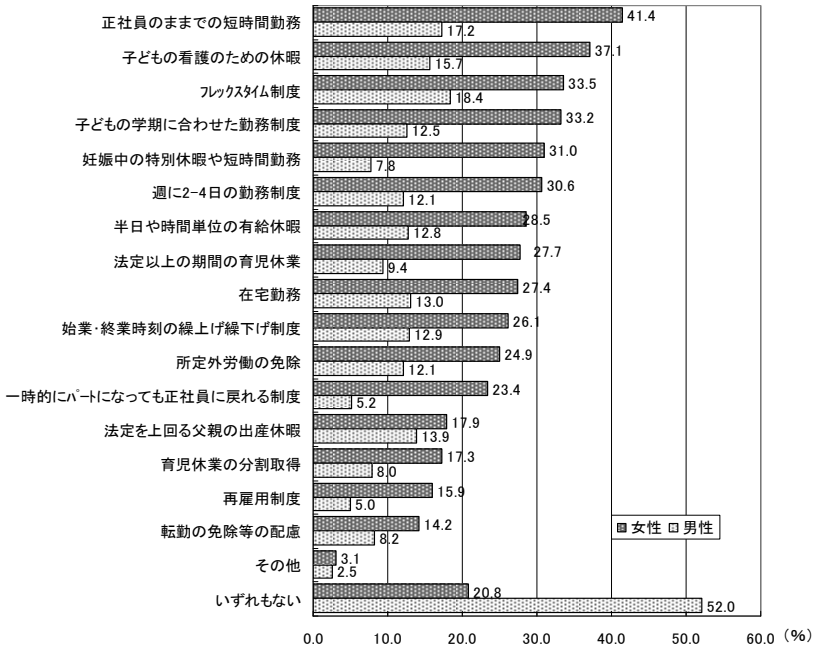
図表6　【女性】従業員規模別利用した子育て支援制度：複数回答



資料：こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究」平成 20 年 2 月

さらに、同調査より、職場の仕事と子育ての両立支援制度に対するニーズを男女別にみると、全体に女性で利用ニーズが高く、女性では、「正社員のままでの短時間勤務」、「子どもの看護のための休暇」が上位となっている。

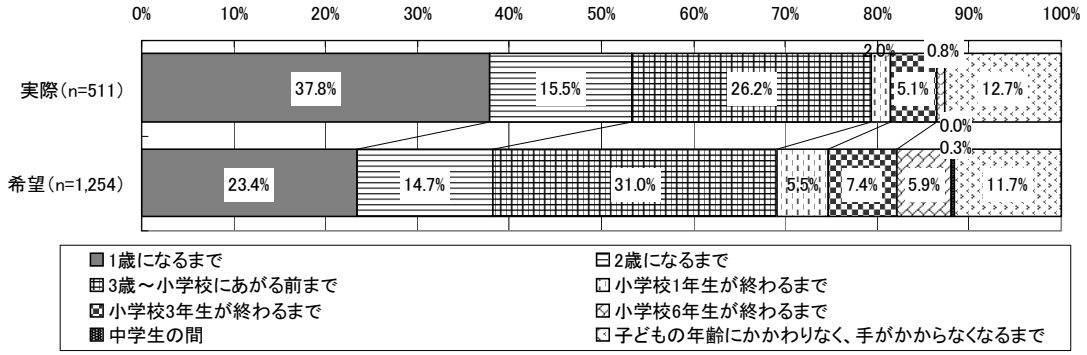
図表7　【女性】職場の子育て支援に対するニーズ：複数回答



資料：こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究」平成 20 年 2 月

三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」結果より、短時間勤務・短日勤務制度の利用期間の実際と希望をみると、「実際」は、「１歳になるまで」が 37.8%でもっとも多く、次いで、「３歳～小学校にあがる前まで」の利用が 26.2%となっている。「希望」は、「実際」よりも「３歳～小学校にあがる前まで」や小学校以上の割合が高い。

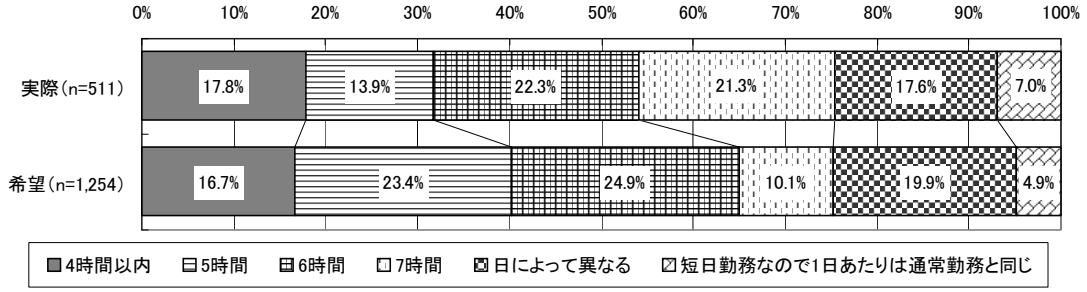
図表8　短時間勤務・短日勤務制度の利用期間の実際と希望：単数回答



注：制度利用者には男性も含まれるが、回答者 511 人の内訳は、男性 68 人、女性 443 人となっており、女性が約 87%を占める。
資料：三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」（厚生労働省委託調査）平成 21 年 9 月

同調査より、短時間勤務制度利用者の１日あたりの労働時間の実際と希望をみると、「実際」に比べて「希望」は、「７時間」の割合が低く、「５時間」の割合が高い結果となっている。

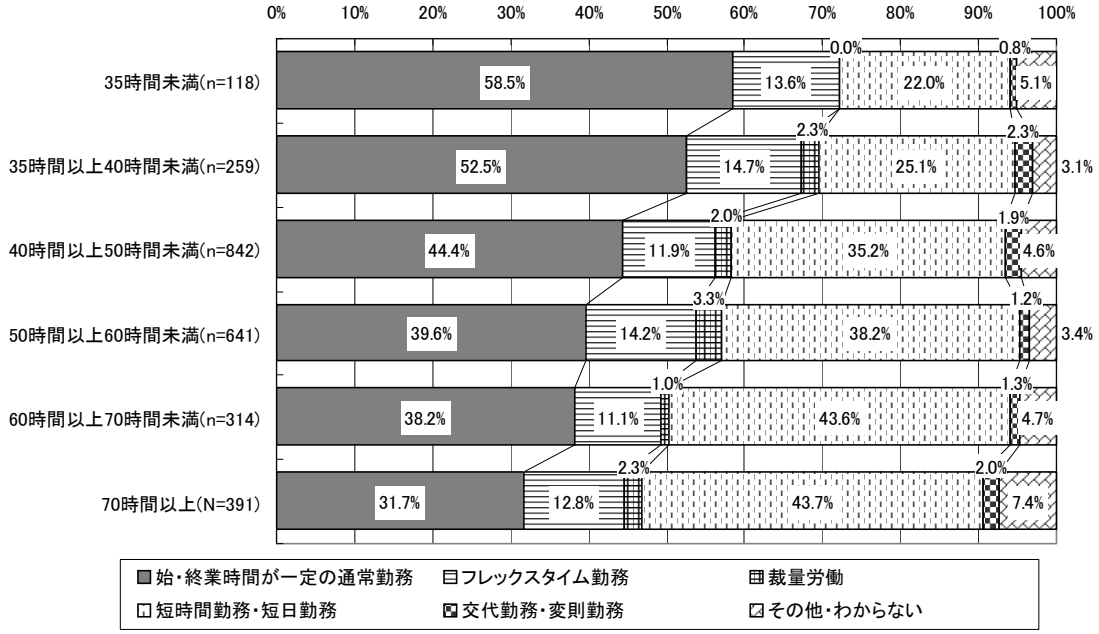
図表9　短時間勤務の場合の１日あたりの労働時間の実際と希望：単数回答



資料：三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」（厚生労働省委託調査）平成 21 年 9 月

ニーズも高く、メリットも感じられている短時間勤務制度だが、配偶者・パートナーの現在の就労時間別に、女性が希望する勤務形態をみると、配偶者・パートナーの就労時間が長いほど、「短時間・短日勤務」の希望割合が高い。本人の就労時間や通勤時間よりも、顕著な傾向がみられることから、夫の働き方が変わることで、女性の短時間勤務に対するニーズは抑制される可能性もある。

図表10　【女性】配偶者・パートナーの現在の就労時間別希望する勤務形態：単数回答



資料：三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」（厚生労働省委託調査）平成 21 年 9 月

２．ヒアリング調査

ヒアリング調査より、短時間勤務制度の利用実態をみると、全社的な特徴としては、利用目的は育児が多く、短縮時間は設定している上限いっぱいまで利用する人は少なく、１～２時間程度で設定している人が多くなっている。慣れてきたら希望に応じて短縮時間を短くしていく対応を行っているところもある。また、始業・終業時間を変更する勤務時間の変更の制度がある場合、短時間勤務制度のように賃金が減額されることがないため、この制度を利用する傾向にある。

制度利用者個別の特徴をみると、子どもの生活時間に配慮し、保育所の送迎に合わせて勤務時間を調整している。

(1) 全社的な利用の特徴

■企業

・（制度設定：１日３時間まで短縮可能）
主な利用目的は育児。平均利用期間は５年で、小学校就学まで利用している人が多い。短縮時間は様々だが、１～1.5 時間がほとんどである。一番長い人でも２時間の短縮。
（サービス業：人事担当）

・（制度設定：１日１～３時間まで短縮可能）
１時間短縮が最も多く、次に２時間短縮。３時間は少ない。復帰直後は２時間短縮にし、慣れると１時間にするパターンもある。規定上は、勤務時間設定の変更は６ヶ月毎だが、個別の事情に対応して変更している。育児休業から復帰した人の約半数が短時間勤務制度を利用。
両親と同居していたり、保育所が駅や家から近い人は、利用していない場合が多いようだ。利用割合は、地方では低く、本社等の都市部では高い。（金融業：人事担当）

・（制度設定：始業１時間または、終業１時間のいずれか１時間を短縮可能）
短時間勤務のほとんどが、朝１時間の短縮。
始業・終業時間を変更する勤務時間の変更の利用も多く、短時間勤務と同じくらいの利用がある。１時間ずらす人が多い。また、男性が勤務時間変更を多く利用しているという特徴がある。短時間勤務だと給与の減額があるため、時間をずらして保育の送り迎えに間に合う人は、勤務時間の繰上げ・繰下げを希望する。その場合も朝を遅くするパターンが多い。（製造業：人事担当）

・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
１日１時間の短縮か、所定外労働の免除を利用している人が多く、２時間まで減らしている人は少ない。
最近では、臨機応変に使われ始めており、以前は、最初に申請するとそのまま見直されることはなかったが、最近は、復帰してから１ヶ月ごとに様子を見ながら、リハビリがてら働き方を選んで再申請されている。３ヶ月・６ヶ月くらいでパターンが落ち着いてくる。中には短時間勤務制度を使わなくなる人もいる。管理する側も本人の申請に合わせ、柔軟に対応している。（製造業：人事担当）

・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
制度利用者 12 名のうち２名は在宅勤務制度も利用している。主な部門は営業職、事

務職、研究職等。「育児短時間勤務制度」「育児時差出勤制度」「所定外労働免除」の３つの制度のうち、短時間勤務制度を選択する社員が最も多い。子どもが小学校３学年になるくらいまでは、短時間勤務で仕事と家庭を両立している場合が多い。（製造業：人事担当）

(2) 個別の利用状況からの特徴

■制度利用者

・（制度設定：１日３時間まで短縮可能）
子ども達と普通の生活を送ることを前提としているため、始業・終業で 30 分ずつ、合わせて１時間短縮。９時半から５時で勤務。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・（制度設定：１日１～３時間まで短縮可能）
10 時～17 時の勤務で、１時間短縮。子どもが小学１年の頃から利用しており、小学３年生終了まで利用予定。（金融業：支社：営業職_管理職）

・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
10 時～17 時の６時間勤務。保育所のお迎えは 18 時半で自分で行っているが、仕事で残業せざるを得ない時は実家に頼んでいる。（製造業：営業部門：営業職）

・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
フレックス勤務でコアタイムはなく、１日７時間で自由に勤務時間を設定。保育所の送迎を夫と分担しているため、出社時間は、８時、９時、10 時など、曜日によって異なる。（製造業：事務部門：事務職）

・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
保育所の頃は９時～16 時 30 分としていたが、小学校入学後、９時～16 時の２時間短縮とした。（製造業：営業部門：営業内勤）

・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
１人目は２時間短縮していたが、余裕を見ていた部分もあったため、２人目は２時間からスタートし、30 分ずつ勤務時間を延ばし、現在は 30 分短縮で９時～17 時 30 分の勤務（１ヶ月毎に 30 分単位で時間設定が可能）。（製造業：営業部門：営業内勤）

・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
当初、９時 30 分～16 時 30 分の２時間短縮だったが、１年経ち、自分も子どもも慣れたため１時間の短縮とした。
どうしても残らないといけないときは、夫や保育所で親しくなった友達に頼っている。それができるのは子どもが成長したからで、復帰直後はできなかった。（製造業：研究開発部門：研究職）

・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
フレックスで１日 7.5 時間とし 30 分短縮。時間は自由に決められるが、保育所の送り迎えに合わせて、９時～17 時 30 分と決めている。（製造業：技術開発部門：技術職）

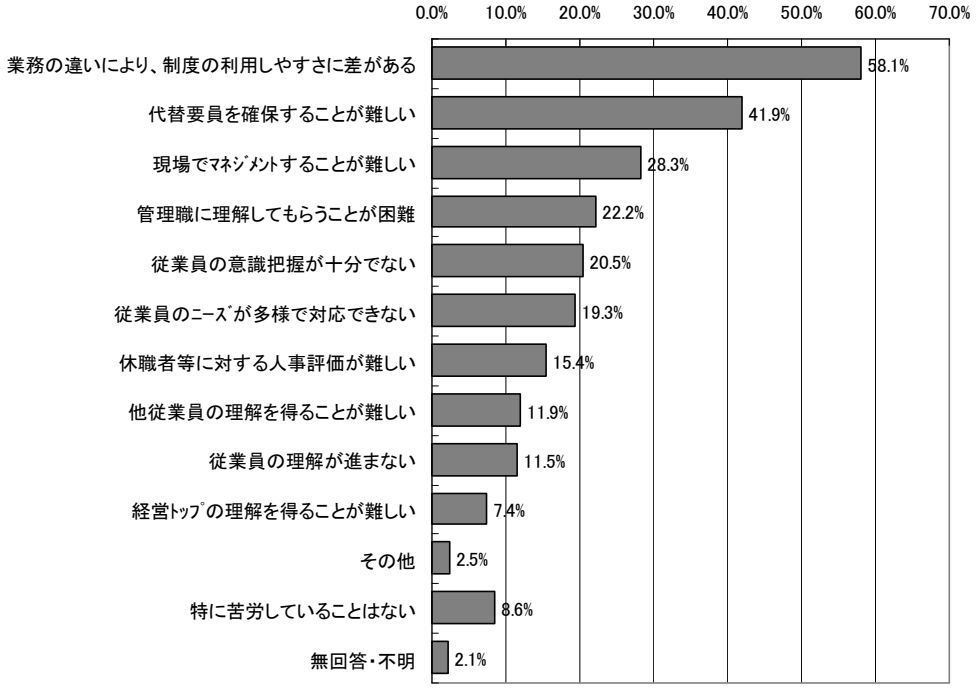
・（制度設定：１日２時間まで短縮可能）
週１～３日は本社へ出勤し、出勤した日は 10：00～16：00 で就業。在宅時は 9:00～16:30（正規の勤務時間は８：30～17：00）。（製造業：企画開発部門：事務職_管理職）

・（制度設定：４パターンの勤務体系より選択）
勤務時間は 9：15～15：00。通勤時間がかかるため、保育所に迎えにいって帰宅すると、家に着くのは 17：00 過ぎくらいに。（自治体：福祉部門：事務職）

第３章　短時間勤務制度の運用上の問題点

21 世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書」より、従業員の柔軟な働き方を進める制度を運用するにあたり、人事担当者が「苦労していること」をみると、「業務の違いにより、制度を利用しやすい部署と利用しにくい部署が出来てしまう（部署によって、運用方法が異なる）」が 58.1％で最も割合が高く、次いで「休職者や短時間勤務者のいる部署に代替要員を確保することが難しい」が 41.9％で続いている。

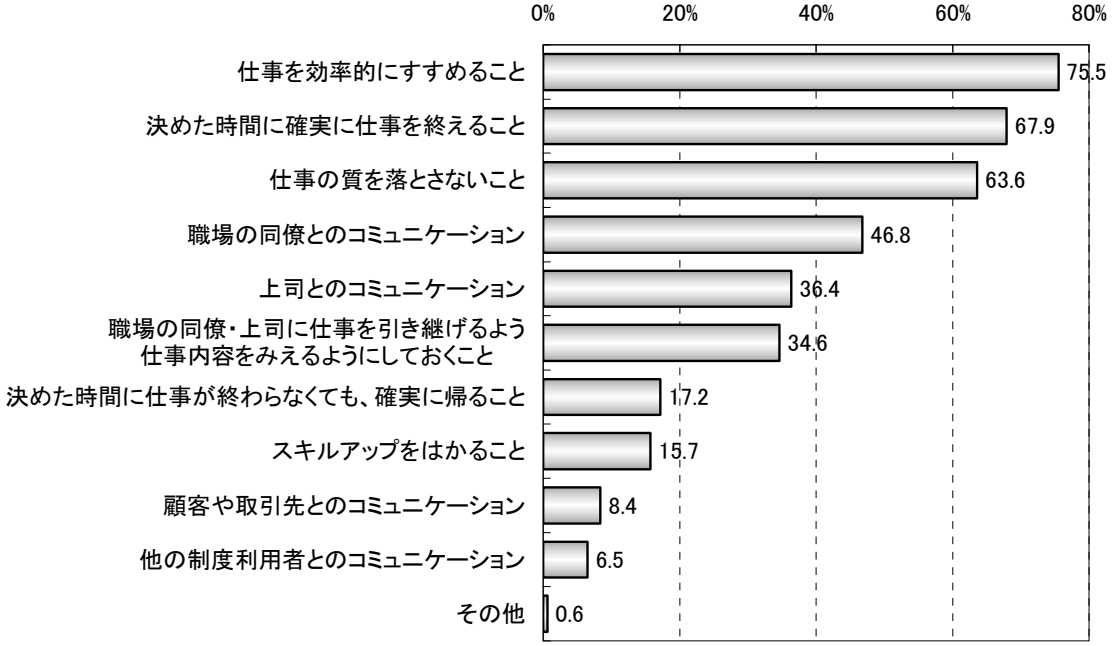
図表11　制度運用で苦労していること：複数回答　n=771



資料：21 世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書」平成 21 年３月

一方、個人の視点からみると、三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」結果によれば、短時間・短日勤務制度を利用した経験のある人が「制度を利用する上で気をつけたこと」は、「仕事を効率的にすすめること」が 75.5％でもっとも多い。次いで、「決めた時間に確実に仕事を終えること」が 67.9％、「仕事の質を落とさないこと」が 63.6％の順で多くなっている。制度利用者の多くが、「仕事を効率的に進め」、「仕事の質を落とさないこと」を意識して働いていることがわかる。

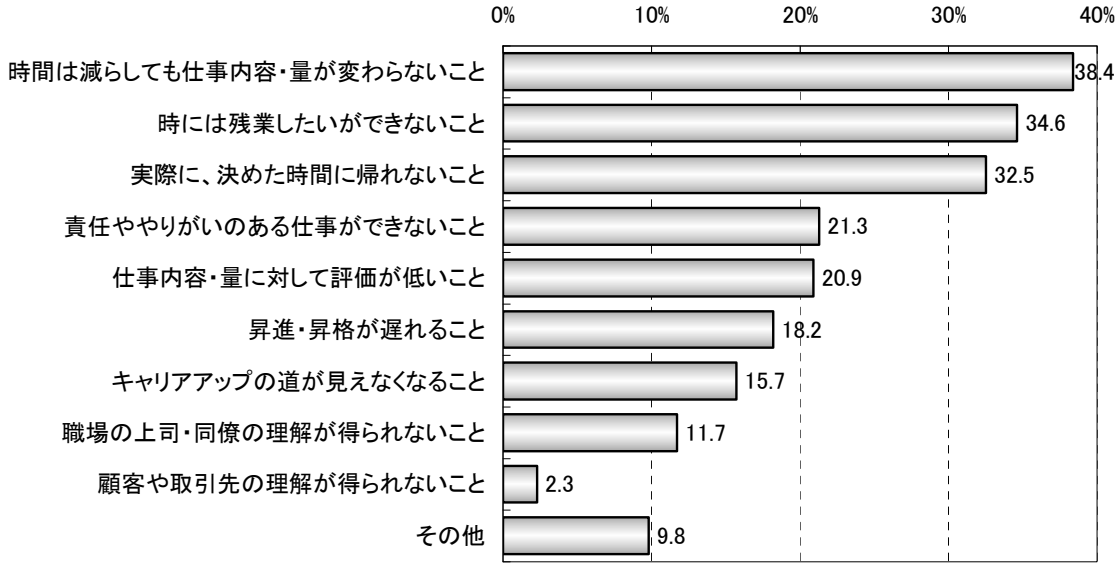
図表12　短時間・短日勤務制度を利用する上で気をつけたこと：複数回答　n=511



資料：三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」（厚生労働省委託調査）平成 21 年 9 月

一方、同調査より、制度利用者が「短時間・短日勤務制度を利用する上で不満なこと」をみると、「時間は減らしても仕事内容・量が変わらないこと」が 38.4％でもっとも多く、次いで、「時には残業したいができないこと」が 34.6％、「実際に、決めた時間に帰れないこと」が 32.5％となっている。

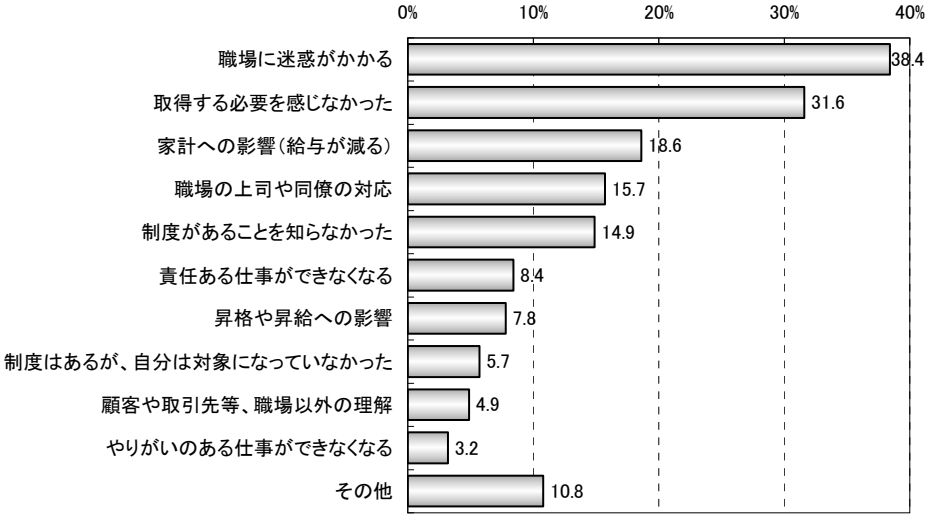
図表13　短時間・短日勤務制度を利用する上で不満なこと：複数回答　n=511



資料：三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」（厚生労働省委託調査）平成 21 年 9 月

さらに、同調査より、制度を利用しなかった人の「理由」をみると、「職場に迷惑がかかる」が 38.4%でもっとも多く、次いで、「取得する必要を感じなかった」が 31.6%で多くなっている。制度はあっても、職場への迷惑を考えて、利用できていない人が４割近くいる。

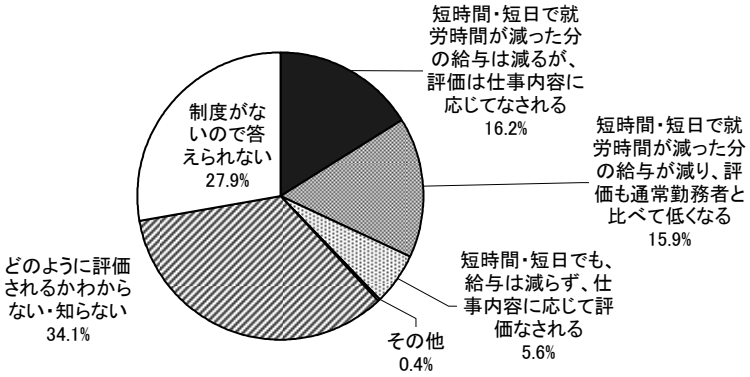
図表14　短時間・短日勤務制度を利用しなかった理由：複数回答　n=2,031



資料：三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」（厚生労働省委託調査）平成 21 年 9 月

人事担当者の調査では、「苦労していること」としてあまり多くは上がっていなかった「人事評価」だが、個人の視点でみると、「短時間・短日勤務制度取得者の評価」について、「どのように評価されるかわからない・知らない」が 34.1%ともっとも多い回答となっている。評価方法がわかっている中では、「就労時間が減った分の給与は減るが、評価は仕事内容に応じてなされる」が 16.2%、「就労時間が減った分の給与が減り、評価も通常勤務者と比べて低くなる」が 15.9%と、ほぼ同程度となっている。評価方法がわからないことが、不安につながっている可能性がある。

図表15　短時間・短日勤務制度取得者の評価（人事考課）のされ方：単数回答　n=3,081



資料：三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」（厚生労働省委託調査）平成 21 年 9 月

ヒアリング調査より、短時間勤務制度の運用上の課題をみると、「制度設計」に関しては、利用期間について、小学校に入学してからの制度利用へのニーズが高く、制度でカバーされていない場合、制度利用者は、小学校入学後の対応について、不安を感じている。また、裁量労働で勤務していた人が、短時間勤務制度を利用するために時間管理となった場合、時間の融通性が効かないという点が課題となっている。

「仕事の配分、目標設定」に関しては、短縮時間に配慮した目標設定、取り組みやすい仕事内容にしてもらうことで、仕事がしやすくなっている人がいる一方、以前よりもやりがいを感じられなくなってしまった人もおり、仕事の内容とモチベーションの維持のバランス等が課題となっている。

「体制の工夫」に関しては、営業職などでは、１人で顧客を担当していることで、短時間勤務だと対応が難しいという状況がある。また、製造ラインでも、短時間勤務に合ったシフトが組まれていない場合、制度利用者がラインに加わることが難しくなる。さらに、同一部署で複数の制度利用者がいたり、少人数の部署の場合、短縮時間分の仕事を職場のメンバーでカバーすることが難しい。

「賃金・評価制度」に関しては、相対評価となった場合、制度を利用していると、同列の人より評価を高くすることが難しいという状況があり、制度利用者自身も、制度を利用していると評価が低くなるのではないかという不安を抱えている。また、短縮時間分が給与から控除されたり、制度を利用することで裁量労働から外れて裁量労働手当がなくなるなど、減額される金額への負担を感じている制度利用者がいる。

「能力開発・キャリア形成」に関しては、仕事の内容や目標設定がキャリア意識に影響する点、短時間であるために研修を受けたり、スキルアップするための時間が確保しにくい点が課題となっている。

「職場のマネジメント」に関しては、職場のメンバー、さらに顧客の理解を得て、仕事を調整していく必要がある点、日々の勤務時間が短いほか、子どもが病気の時など、突発的に休むことへ備えた仕事の仕方などについて課題があげられている。

「制度利用者の仕事のやり方の工夫、仕事に対する姿勢」に関しては、制度利用者自身も、制度を利用しながらも組織貢献できるように取り組む心構えが求められている。

「会社の方針の明確化と制度の周知、意識啓発、普及」に関しては、全社的にみて、制度の普及に偏りがあったり、管理職の理解も、制度利用者を部下に持つまで、制度についてよく知らなかったという人も多く、制度の周知が課題となっている。

第４章　短時間勤務制度導入の目的と効果

短時間勤務制度導入の目的と効果を、制度を設ける「企業」の立場と制度利用する「就業者」の立場からみていく。

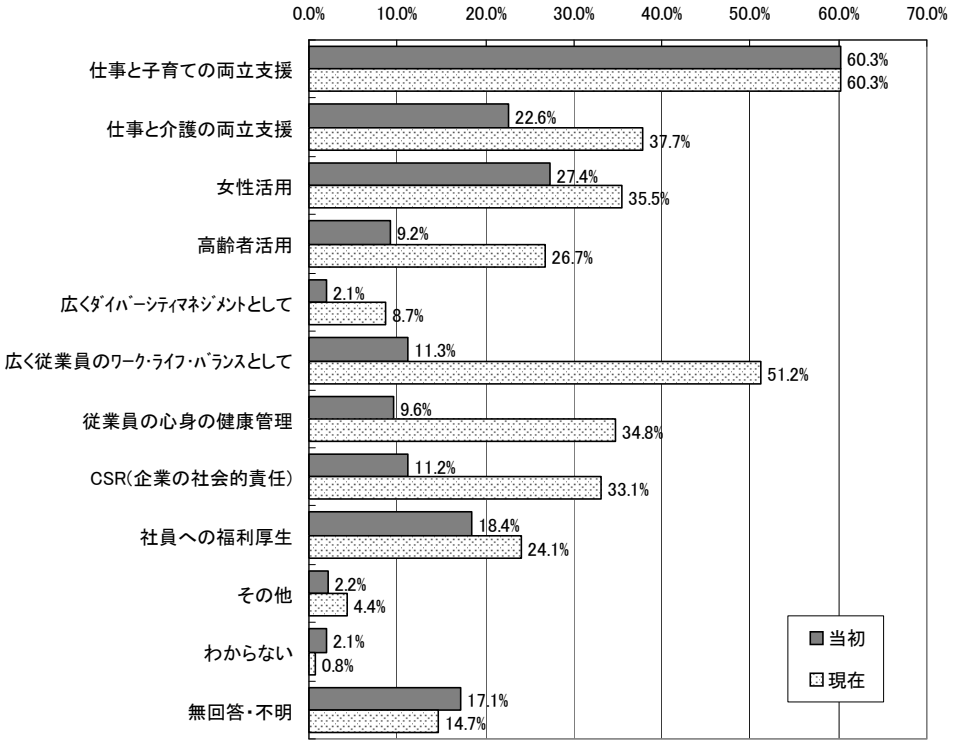
１．文献調査

(1) 企業

21 世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書」より、従業員の柔軟な働き方を進めるための取組について、「取組当初、主眼をおいていたこと」をみると、「仕事と子育ての両立支援」が 60.3%で最も割合が高くなっている。

一方、現在主眼をおいていることをみると、同様に「仕事と子育ての両立支援」が 60.3%で最も割合が高いものの、「広く従業員のワーク・ライフ・バランスとして」「仕事と介護の両立支援」「女性活用」「従業員の心身の健康管理」「ＣＳＲ（企業の社会的責任）」「高齢者活用」など、取組当初と比較して、割合の高くなっているものが多くみられ、取り組みが進み、目的が多様化している状況がうかがえる。

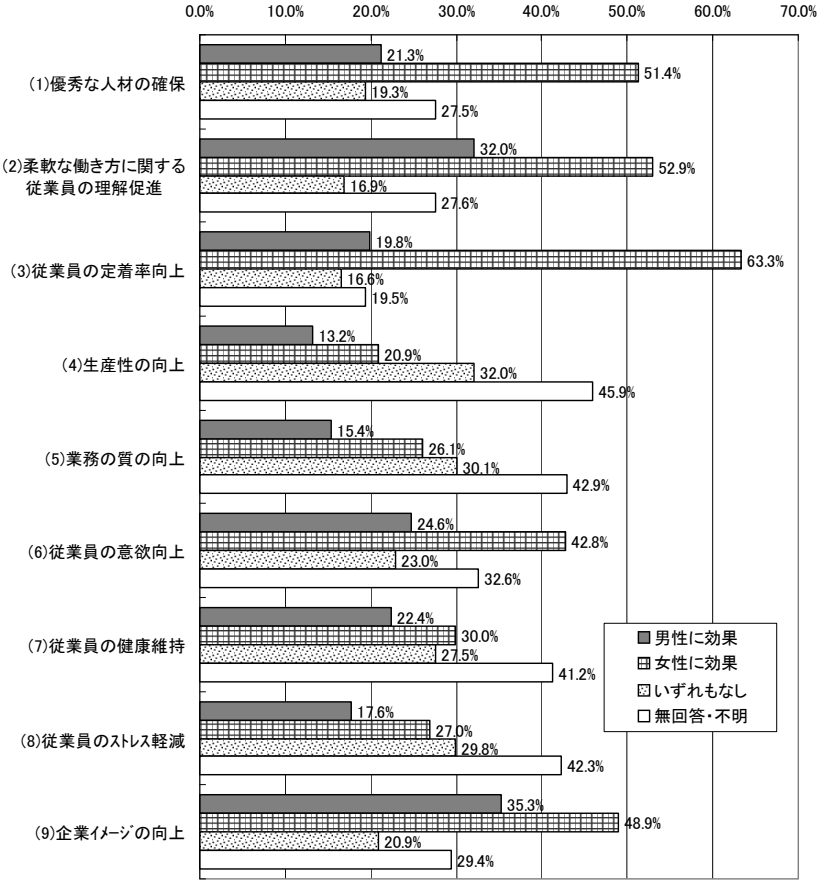
図表16　柔軟な働き方を進める取組目的：複数回答　n=771



資料：21 世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書」平成 21 年３月

21 世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書」より、従業員の柔軟な働き方を進めることによる効果をみると、人事担当者の認識としては、「従業員の定着率向上」や、「柔軟な働き方に関する従業員の理解促進」、「優秀な人材の確保」、「企業イメージ」の向上などについて、効果があるとされており、特に、女性について効果があるとみられている。

図表17　柔軟な働き方を進めることによる効果：複数回答　n=771

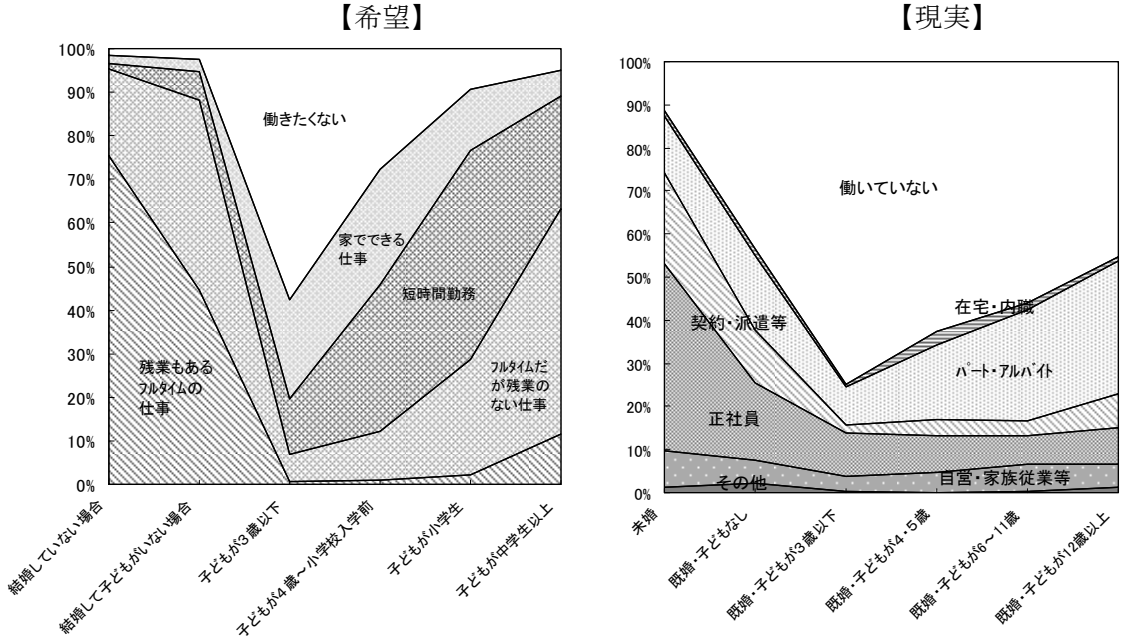


資料：21 世紀職業財団「両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書」平成 21 年３月

(2) 就業者

内閣府男女共同参画局「女性のライフプランニング支援に関する調査」より、ライフステージの変化に応じた女性の働き方の希望をみると、子どもが乳幼児の頃から小学生頃までは、「短時間勤務」で働くことを希望する割合が高い。一方、現実には、短時間と言っても、正社員や正社員に近い形での短時間勤務ではなく、「パート・アルバイト」の割合が高く、「働いていない」割合も高い。

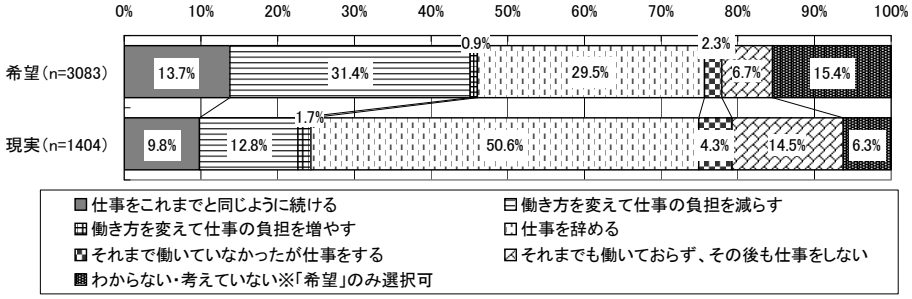
図表18　ライフステージの変化に応じた女性の働き方の希望と現実



注：調査対象は、30 代・40 代の女性。
資料：内閣府男女共同参画局「女性のライフプランニング支援に関する調査」　平成 19 年３月

また、文部科学省「女性のライフプランニングに資する学習支援調査」より、最初の子をもった時の働き方の希望と現実をみると、希望として最も多いのは、「働き方を変えて仕事の負担を減らす」こと（31.4%）であるが、現実に「働き方を変えて仕事の負担を減らす」ことができている人は 12.8%にとどまっており、希望と現実のギャップが多くなっている。一方、希望としては、「仕事を辞める」と回答している人は 29.5%であるが、現実には 50.6%が「仕事を辞め」ている。「働き方を変えて仕事の負担を減らす」という希望と現実のギャップと、「仕事を辞める」という希望と現実のギャップは、近い割合となっており、仕事の負担を減らせていれば、仕事を辞めずにすむ人の割合が高まる可能性がある。

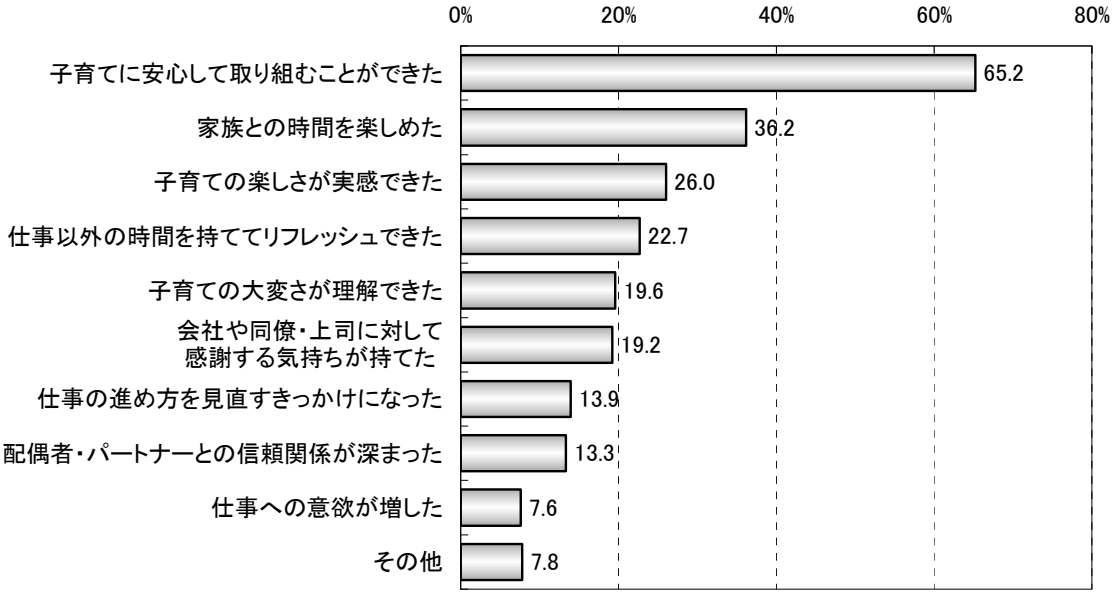
図表19　最初の子をもった時の働き方の希望と現実：単数回答



注：調査対象は、20 代・30 代の女性。
資料：文部科学省「女性のライフプランニングに資する学習支援調査」平成 20 年３月

三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」結果によれば、「短時間・短日勤務制度を利用してよかったこと」として、「子育てに安心して取り組むことができた」が 65.2%でもっとも多くあげられている。次いで、「家族との時間を楽しめた」が 36.2%、「子育ての楽しさが実感できた」が 26.0%と多くなっている。単に、女性が就業を継続できるのみならず、子育てや家族との生活の質にもよい影響が期待できる。

図表20　短時間・短日勤務制度を利用してよかったこと：複数回答　n=511



資料：三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」（厚生労働省委託調査）平成 21 年 9 月

２．ヒアリング調査

ヒアリング調査より、短時間勤務制度導入の目的と効果をみると、「就業継続・離職防止」「人材の確保」「子育てニーズへの対応」「キャリア構築」「キャリアモデルの提示」「周囲のモチベーションアップ」「多様性への対応」などについて、意見があげられている。

「就業継続・離職防止」では、企業や管理職は、経験を積んだ人の離職防止に制度の効果を感じており、実際、制度利用者からも、短時間勤務制度があることで、仕事を辞めずに済んでいるとの感想があげられている。特に現場の管理職からは、経験やスキルを持った人が辞めずに続けてほしいとの要望が強くなっている。

「人材の確保」では、制度が整備されているだけでなく、実際に制度利用者がいることで、企業としてアピールでき、実際に、女子学生の相談に応じている制度利用者からも、その点に学生が興味を持ち、評価している点を実感している。

「子育てニーズへの対応」では、制度利用者から、子どもの食事や睡眠の時間に配慮した働き方ができる、保育所や学童への送り迎えの時間に合わせた勤務ができる点などがあげられている。

「ブランク期間の短縮」では、制度があることにより、育児休業から早く復帰し、ブランクなく復帰できる点があげられており、特に、取り扱う分野の進歩が速いものなどは、制度の効果が大きくなる。

「育児休業からのスムーズな復帰」では、育児休業からの復帰後、いきなりフルタイムで働くことに不安を感じている人にとって、慣らし期間として時間をセーブしながら働くことができている。

「周囲の理解を得て早く帰りやすい、保険的に利用」では、制度を利用していることで、周囲の人も早く帰ることに理解を示してくれる、短時間勤務制度を利用しないで働けたとしても、子どもが病気の時など、いざという時の保険として制度を使っていたいなどの意見があげられている。

「キャリア構築」では、制度があることで、辞めずに続けるという選択肢ができ、制度を利用しながらキャリアを築く道ができること、さらにその先の選択肢として、女性管理職として活躍することへの期待などが、管理職からあげられている。

「キャリアモデルの提示」では、職場の若い女性社員が、短時間勤務をしながらキャリアを積んでいる制度利用者を身近に見て、将来の姿を描くことができるようになり、仕事への意欲も高まっているという効果を、管理職が実感している。

「周囲のモチベーションアップ」では、制度を利用して働いている人が身近にいることで、社員を大切にする会社であると、社員のモチベーションがアップする、短い時間で頑張っている人が身近にいると周囲の刺激になるなど、制度利用者がいることで、社員全体

の意欲向上に効果がある点が管理職からあげられている。

「多様性への対応」では、育児中の女性に限らず、男性、高齢者、障害者、さらには海外の現地法人での人種、民族、宗教なども含め、多様化への対応が求められる中、その一環としての取り組む意義を感じている管理職がいる。

(1) 就業継続・離職防止

■企業

・短時間勤務制度への期待は離職防止である。そもそも法律への対応で検討が始まったが、経営者が女性活躍推進の観点から、法定どおりの制度では離職してしまう人がおり不十分という判断で、制度を充実させてきた。
人材の定着について、効果を感じている。（サービス業：人事担当）

・業務職は、販売店（代理店）の指導や顧客との折衝など、複雑な仕事であり、育成して３年で一人前になると言われるが、育成した後、長く働いてもらうことが重要で、経験値がものを言う。仕事に慣れている人が長く働いてくれるようになることが期待される。
短時間勤務により退職者減少の実態がある。（金融業：人事担当）

・男女共に、一人ひとりの持てる力を発揮し、働き続けて欲しいという考えがベースにある。当初は、育児・介護休業法への対応として、努力義務レベルの対応ということで制度を導入したが、女性の子育て期の就業継続には、育児休業やフレックスだけでなく、短時間勤務が必要だという認識が、女性社員のヒアリングから出てきた。
効果を確認するため、短時間勤務制度利用者の調査を行っており、この制度がないと働けないという意見がある。（製造業：人事担当）

・結婚で辞める人はほとんどいなかったが、出産での離職は多く、制度を作った当時は、出産しても働き続けられるようにすることが目的で、社員に対してやさしい職場というイメージだった。現在は、考え方が変わり、子育てのためフルで働けず、短時間勤務で一時的に仕事量が少なくなったとしても、会社に残ってもらいたいという、リテンションに近い考え方となっている。（製造業：人事担当）

・短時間勤務制度がないことによって会社に復職できないことによる会社にとってのマイナス、悪影響の方が大きい。
人事部としては、短時間勤務制度は「経験のある従業員が子育て中も退職せず、家庭と仕事を両立させながら働き続けることを支援する制度」として評価している。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・以前は結婚、出産で退職する人が多かったが、現場は立ち仕事が多いため、バックオフィスに異動する動きが出てきて、かつ、短時間勤務を利用するようになり、子どもを持っても働く女性社員が増えている。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・管理職の立場にあるため、短時間勤務を外したら、仕事量は増えると感じている。制度のサポートがあるから働くことができている。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・小学校に入ると、毎日 15 時に学校が終わり、そこから 22 時までファミリーサポートセンターでお願いしている人に預かってもらうと迷惑がかかってしまうため、いろい

ろと模索して、短時間勤務制度があることを知り、利用により辞めずに継続して働くことが可能となった。（金融業：支社：営業職_管理職）

・短時間勤務制度がなかったら、仕事を辞めるという選択は頭にあったかもしれない。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・制度を利用してよかったことは、商品開発本部の現在の仕事を継続できたこと。（製造業：企画開発部門：事務職_管理職）

・２年間、育児休業を取得していたが、休業中に短時間勤務制度が始まったとの連絡を受け、それまでは、丸１日子どもを預けなければならず、フルタイムで働けるかと不安を感じていた。制度を知って続けられると思った。（自治体：福祉部門：事務職）

■管理職

・業務において、女性人材はとても重要だと認識しており、女性社員の離職防止のために有効な制度だと感じている。（サービス業：企画部門）

・スキルを持った人が、仕事を継続して残ってもらえることがメリットである。（製造業：製品開発部門）

・女性の力が大きく、顧客の評判も良いという中で、出産等で辞めてしまうのはもったいない。時間に制限があっても、続けてもらえるのは有難い。（製造業：営業部門）

・仕事や社内の状況を分かっている人が帰ってきてくれるということがメリットである。派遣の人に仕事を教えたり、仕事内容をチェックすることなどは、エネルギーが多くかかる。社員は会社の文化を分かっていることも大きい。（製造業：営業部門）

・制度への期待は、キャリアを積んだ人が、短時間勤務でも残ってもらえることが大きい。（製造業：営業部門）

・専門性が高い職場であるため、新しい人を入れてお願いする訳にもいかない。時間が短くても続けてもらえることは非常に重要である。（製造業：研究開発部門）

・年齢的に中堅にかかる人材であり、そうした人材を失うという損失を防ぐ目的があると思う。（製造業：研究開発部門）

・製造に関する技術を扱う部署だが、入社して４～５年経ち、ようやく一人前になった時期に結婚のタイミングとなる。いろいろ任せられるようになった頃に、結婚、育児を契機として、時間に都合をつけられずに辞めざるを得なかったところ、制度を利用して、一旦仕事をセーブしても、子どもがある程度大きくなった頃に（フルに）戻ってくることができるので良いと思う。（製造業：技術開発部門）

・当部門は急成長しているため中途採用者が多く、業務の仕組みづくりには過去の経験が必要となる。キャリアが豊富で商品知識も持っている制度利用者には、勤務形態を変更しても、仕事を継続してほしいと考えていた。（製造業：企画開発部門）

(2) 人材の確保

■企業

・学生を採用する際、制度があるだけでなく、利用者もおり、さらに女性管理職も複数出てきていることを、企業の特徴の一つとしてアピールできる。（サービス業：人事担当）

■制度利用者

・学生に会うことも多いのだが、女子学生からは、育児休業が取れるか、子育てと両立できるかについて必ず聞かれる。実際、このような制度があり、子どもがいても仕事を続けていますと話すと、よい会社で私も入社したいとなる。制度によって優秀な人材がきてくれればと感じる。（金融業：支社：営業職_管理職）

■管理職

・営業は、マーケットを開拓していく上で、女性の目線が重要になってくる。新卒者の面接をすると、女性の応募が非常に多いと感じ、実際に女性社員が増えてきた。（製造業：営業部門）

(3) 子育てニーズへの対応

①子育てや家庭との両立

■制度利用者

・メリットとして、仕事と子育てを両立できることがある。制度があることで、安心して復帰ができる。（製造業：製品開発部門：技術職）

・制度がなければ、これほど仕事はできないと感じる。フルで働いていれば、残業もいとわなくなってしまう。仕事と家庭は、この制度があることで両立できている。
一方で、制度があることで、仕事ができてしまうという側面もあり、子どもが小さいうちは子育てに集中した方がよいかなという意識もある、短時間勤務制度があるために仕事もできてしまうというのが意識の上でのデメリットだとも感じる。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・（現在は子が小学１年生の修了まで対象）短時間勤務制度を利用できる限りは、利用したいと考えている。フルにすると、自分に甘くなってしまって、ずっと仕事をしてしまうと思う。（製造業：営業部門：営業職）

■管理職

・育児支援だと理解している。安心して育児に専念できる制度であってほしいと期待している。（製造業：技術開発部門）

・自分自身、子育てをし、子どもは高校３年生となったが、自分の時は、育児休業はなく、産前産後休暇だけだった。実家の近くに引っ越さなければ、仕事を継続できなかった。両親がそばにいない人もいるため、夫婦そろって仕事を続けるために、ある一定期間、必要な制度だと思っている。（製造業：技術開発部門）

・制度導入目的は、育児のサポートと理解している。男女とも、子どもが小さいうちは、保育所の預かり時間に限りがあるため、働きやすい環境を提供するために必要な制度だと理解している。（製造業：スタッフ部門）

②子どもの生活時間への配慮、子どもとの時間の確保

■制度利用者

・第一子の際には、この制度はなく、保育所へのお迎えが 19 時近くとなり、保育所に残っている子どもは少なく、家に戻ってすぐにご飯の支度をし、お風呂に入れても、

子どもが寝るのは23時近くという生活が続いていた。
第二子の際には制度が整っており、普通の子どもが寝る時間に、子どもと一緒に寝ることができている。第一子は小学６年生だが、宿題を見てあげることもできる。生活時間を子どもに配慮してあげることができる。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・個人的には、子どもと一緒に夕食を食べたり、帰り道、夕日を見たり、咲いている花を見たり、精神的に充実するようになり、それがモチベーションアップにつながっている。（金融業：支社：営業職_管理職）

・夕飯を一緒にとることや、お風呂に入れることを目的に夕方を早めることにした。朝食等、朝の育児は、フレックス勤務の夫が担当している。
制度を利用することで、子どもにとって、母親が必要な時に、早く帰って、必要なことをしてあげられる。（製造業：製品開発部門：技術職）

・子どもの睡眠時間はしっかり確保したいという考えがある。営業という仕事上、顧客の都合などもあるため、帰宅時間が遅くなってしまうことはある。そのあたりは臨機応変に、遅い日があった場合は、早く帰れる日には早く帰って、総合的に子どもにかける時間は減らさないようにしたいと考えている。（製造業：営業部門：営業職）

・両立することがここまで大変だとは思っていなかったので、短時間勤務制度が利用できたことは良かった。もし短時間勤務制度を使っていなかったら、もっとキャパシティを広げて仕事をしてしまったかもしれないし、子どもにかける時間が減ってしまって、精神的にきつかったかもしれない。（製造業：営業部門：営業職）

・一番は、子どもと接する時間を長く取れることである。（製造業：事務部門：事務職）

・子どもといる時間が欲しいのと、夕飯を手作りで一緒に食べたいという気持ちが強く、制度を利用している。（製造業：技術部門：技術職）

・制度を利用してよかったことは、保育所へ迎えにいけることと、子どもを早く寝かせて睡眠時間を確保できることである。小さいうちは睡眠時間を取らせたいし、少しは一緒に遊ぶ時間も欲しかった。（製造業：技術開発部門：研究職）

・制度を利用することで、規則正しい生活ができる。制度を利用していなければ、21時22時に夕食となっていたと思う。それでも食事は20時近くになってしまうが、まだよい。（製造業：スタッフ部門：事務職）

・１人目の復帰時は、仕事に影響を与えたくなかったため、フレックス制度を利用して通常勤務で復帰した。延長保育も19時半まで確保した。自分の時間もハードであり、子どもにも負担をかけていた。子どもが病気をしやすかったこともあり、早く帰るようにしたところ、生活に余裕ができた。
１人目の時は、それでも仕事優先だったが、２人目の時は、体力も落ち、２人の世話が必要なため、短時間勤務を選んでよかった。上の子の小学校の宿題などもみてやれる。（製造業：生産管理部門：事務職）

・夫の帰りが遅く、フルタイムで働くと、帰宅後、ご飯の支度などをして、子どもを寝せるだけになってしまうので、子どもとの時間を取りたいと思い、制度を利用している。制度を利用することで、子どもとの時間を作ることができる。（自治体：福祉部門：事務職）

③子どもの保育所や学童の送り迎えのため

■制度利用者

・保育所の送りを担当するため、朝を短時間とした。お迎えは、実家が同じ地域内にあるため、実家の両親にお願いしている。仕事が終わるまで、実家でみてもらっている。通勤は車で 20 分程度。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・保育所の送り迎えは、祖父母がそばにおらず、夫も対応できないため、全て自分が対応している。学童の預かり時間が保育所の頃より短くなり、それに合わせて、早く帰っている。（製造業：事務部門：事務職）

・保育所は 20 時まで預かってくれるが、家が遠いため、会社を 17 時 30 分に出て、19 時 30 分に迎えに行っている。通勤は２時間かかる。（製造業：営業部門：営業内勤）

・保育所へ 18 時 30 分までに迎えにいかないといけないため、制度を利用している。通勤に１時間半かかるため、１時間短縮して間に合うようにしている。
子どもが大きくなったら、以前のように、夫に週１、２回、保育所へお迎えに行ってもらい、その日は、自分は通常の時間で働くというスタイルにしたいと思っている。（製造業：研究開発部門：研究職）

・制度の利用目的は、18 時までに保育所へ迎えに行かなくてはならないためである。送りは夫、迎えを自分が担当している。（製造業：技術開発部門：研究職）

・保育所の申請時点で、延長が必要な場合は申請しなければならなかった。延長を申し込むと入所枠が少ないため、延長を利用しなくてすむ時間に帰れるよう始業時間の繰り上げを利用している。（製造業：生産管理部門：事務職）

・保育所の送り迎えを頼める人がいないため、制度のおかげで仕事ができている。夫も同じ職場なため、朝は一緒に保育所へ送って出社している。迎えは自分が早く帰って対応している。通勤は車で１時間である。（製造業：技術開発部門：技術職）

・復帰にあたって事前に、人事部に相談し、どういう就業形態が両立にとって最善かを相談した結果、①商品開発の仕事にとって大きなネックとなっていた「通勤時間」を考慮し在宅勤務制を選択し、②保育所送迎のために短時間勤務制度を選択し、子育て・家庭と仕事を両立させていこうとの結果に至った。（製造業：企画開発部門：事務職_管理職）

(4) ブランク期間の短縮

■企業

・短時間勤務制度により、育児休業からの復帰が促進できている。短時間勤務で早く復帰したいという意識の人に対しては、職場側も早く復帰して欲しいと思っているケースが多い。そこはニーズがマッチするポイントと感じている。（製造業：人事担当）

・職務から離れる時間を短くすることは、本人も職場も、双方にメリットがある。（自治体：人事担当）

■制度利用者

・第一子の時も、第二子の現在も、完全に復帰する前に、モバイルの短時間勤務で仕事を再開している。技術者なので、ブランクが長くなることが不安であるため、早期に、在宅の短時間勤務で仕事を再開できることは大変ありがたいと感じている。一年丸々休んでいたら、変化に対応できず復帰できなかったかもしれない。（製造業：製品開発部門：技術職）

・短時間勤務でブランクなく復帰できるため、復帰をするのによい制度だと思う。（製造業：営業部門：営業内勤）

■管理職

・実績のある技術者が、短いブランクで復帰できるのは、本人にとっても、職場にとってもありがたい。（製造業：製品開発部門）

・本来なら育児休業で休まざるを得ないところ、短時間勤務で早く復帰して仕事ができる。経験を積んだ戦力が欲しいため、短時間勤務でもできる仕事、無理なく達成できる仕事を渡すことで、他の人と同じように仕事をしてもらうことができる。
仕事の内容、仕事のやり方、それに伴うシステム、商材の範囲は変わっていく。短時間ながらも職場にいることで、それらを身につけることができる。（製造業：営業部門）

(5) 育児休業からのスムーズな復帰

■企業

・感覚的に、育児休職から復帰したときは２時間、少し慣れたら１時間、さらに慣れたら 30 分、そしてフルタイムにと段階を設けることはあり得ると感じる。いきなり２時間から０にすることは心配だが、パートナーと家事分担を話して調整などする中で、短時間勤務から通常勤務に戻ることをスムーズに進めることができる。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・育児休業からの復帰直後はブランクがあるため、身体も頭も仕事についていかないと考え、スロースタートという意味で制度を利用した。その方が周りにも迷惑をかけずにすむと考えた。（製造業：営業部門：営業職）

・育児休業から復帰する際、不安が大きかった。復帰の際の敷居を低くすることが大切で、短時間勤務制度は、復帰のために必要な制度だと感じている。
１人目で復帰した際には、続けられるか不安だったので、慎重に２時間短縮し、ゆとりを持って対応した。２人目は、辞めるという発想はなくなり、出来るところまでやってみようという気持ちになった。（製造業：営業部門：営業内勤）

・徐々に仕事の時間を長くする形で、ソフトランディングが図れる。（製造業：企画部門：事務職）

・育児休業明けに、以前と同じパフォーマンスを出せるかどうか手探り状態だったため、上長と話をして、最初の５ヶ月程度、制度を利用することとした。子どもも大きくなり、自分の不安もなくなり、自分のペースができてきたところで、短時間勤務を外して、会社のフレキシビリティの高い働き方の中で働いていこうと考えた。１歳１ヶ月まで制度を利用した。（製造業：スタッフ部門：事務職）

(6) 周囲の理解を得て早く帰りやすい、保険的に利用

■制度利用者

・（時差出勤でも働くことは可能ではあるが）子どもの調子が悪くて早く帰りたい時に、早く帰れなくなってしまう可能性があるため、短時間勤務にしておきたいと思ってい

る。短時間勤務であれば、周囲も許してくれる空気になる。（製造業：製品開発部門：技術職）

・周囲の人に帰る時間を認識してもらっているため、助けられることが多い。（製造業：営業部門：営業内勤）

・上司は良い意味で、短時間勤務ではなく、フレックスタイムでよいのではと言ってくれた。しかし、子どもを持つ前はフレックスタイムで、「終わるまで頑張る」という感じで、遅くまで働いていた。（フレックスタイムでは）帰るタイミングを掴みにくいので、短時間勤務とすることで、自分で厳しい締め切りを与えることができている。また、周囲の人にも、子どもがいて短時間勤務していることを理解してもらい、帰ることができている。（製造業：営業部門：営業内勤）

・制度を利用していることで、17 時に会社を出なければならないことを周囲に知ってもらい、スケジュール調整をしてもらえる。（製造業：研究開発部門：研究職）

・制度を利用することで、周囲からずるいという感じがなくなり、働きやすくなった。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・制度があることで、堂々と帰ることができる。なければ早退になってしまう。心の負担軽減が大きいのではないか。（製造業：営業部門）

・仕事上、本人がどうしても遅くまでやりたい時もあり、遅いから帰るようにと言い出しにくいところもある。それなら普通の勤務に戻したらと話したが、子どもが病気になった時のために、保険的な使い方をしたいとのことだった。（製造業：技術開発部門）

(7) キャリア構築

■企業

・大がかりな人事制度・人事システムの刷新に向け、賃金の実態分析を行っていた。職種別の構成人員をみて、女性の仕事が固定的な役割分担になっており、営業や技術の分野、管理職に女性が在籍せずその結果男女の賃金格差を生み出しているという問題がみえて来た。この課題を解消する意味でも、制度を導入することとなった。（製造業：人事担当）

■管理職

・優秀で貴重な人材が、出産や育児で機会を奪われてしまうのを、制度で守ることで維持できる。人材を継続的に雇用・確保でき、次のステップにつなげることができる。制度を利用しながらキャリアを築けることは大きい。（製造業：製品開発部門）

・本人のキャリアにつなげてあげたいと思っている。限りある時間の中でもスキルアップできる。（製造業：技術部門）

・子どもを持つことは本人の意思だが、その後どうするかの選択肢の幅を作ることが重要だと考える。（製造業：研究開発部門）

・アメリカなどでは、子育てを終えた女性が部門長や経営者になっていたりするが、この会社では少ないため、もっと柔軟性があった方がよいと感じている。子育てで辞めてしまうところを少しでも助けて、子育てを終えてから管理職につながるというので

あれば、良い制度だと感じる。制度を利用して、将来、管理職を目指す人が増えるとよい。短時間勤務制度は、その一つの方策だと感じる。（製造業：研究開発部門）

・フルタイムで働けなくても、短時間勤務制度を利用することでキャリアをつないでいくことができる。時間が短くても、一定の水準で積み重ねができるようになり、キャリア構築にプラスとなっていると考えられるのではないか。
組織にとっても、女性が戦力となっているため、女性のキャリアを置き去りにすることは組織としてもマイナスだろうと感じる。（自治体：福祉部門）

(8) キャリアモデルの提示

■制度利用者

・制度を利用する社員が増えることで、後に続く人が利用しやすくなっている。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

■管理職

・経営者は、部署内の短時間勤務者に制度利用者のよい見本になってほしいと言っている。短時間勤務をしながらも、責任ある仕事をして、成果をあげ、会社に貢献できる姿を若い女性スタッフに見せてほしいと投げかけている。（サービス業：企画部門）

・若い女性スタッフが、部署内の制度利用者を頼りにしており、そういったコミュニケーションがあることはよい点だと感じる。（サービス業：企画部門）

・本人が制度を活用しながら、パフォーマンスをきちんと出しており、頑張っているからこそ周りも理解し、自分も長く働けると思うことができる。（金融業：支社）

・キャリアを意識して仕事をしてくれる人材、女性として、先がけになってほしいという思いがあり、早く復帰して、短時間勤務でも、キャリアを全うして欲しいと思っている。（製造業：スタッフ部門）

・職場では、子どもを持って働く女性は初めての例である。具体的に仕事を続けている例ができたことで、職場の意識も変わり、続く人も出てきている。（製造業：営業部門）

・部署内にこれから結婚を控えている女性がおり、制度利用者を見て、その人のように子どもができても、制度を使って働きたいと言っていた。若い人がそう思っていてくれると嬉しい。仕事への意識も違ってくる。（製造業：研究開発部門）

・本人が頑張っている姿を結婚していない女性がみている。将来のモデルになり、安心材料になる。（製造業：企画部門）

・部内 40 人のうち、女性が４人おり、他の人はまだ結婚前だが、制度を利用しながら、結婚して子どもがいても働けることが示され、将来的に結婚＝辞めなくてもよいということが、制度利用者がいることで理解できる。制度の整った進んだ会社だと感じていると思う。（製造業：技術開発部門）

・今の部署では１人しか制度を利用しておらず、同じフロアで結婚している女性がほとんどいない状況だが、１人でも利用していれば、自分がそうなったときに利用できると思ってもらえるのではないか。メリットは、後輩社員の選択肢が広がるという点である。（製造業：研究開発部門）

(9) 周囲のモチベーションアップ

■管理職

・社員を大切にする会社、人生設計できる会社であると、人は会社に対するロイヤリティを持つことができる。制度を使って働いている人がいることを、身近に感じられるとよい。そうでなければ、形骸化して、モチベーションが下がってしまう。（金融業：支社）

・短時間勤務でも頑張って成果を出している人がいると、周囲も刺激になる。（金融業：支社）

・若い人によい刺激になるし、よい雰囲気づくりをしてくれている。（製造業：生産管理部門）

・短時間勤務で効率的に働く姿をみて、周囲も「もっと頑張ろう」という気になる。（製造業：企画部門）

(10) 多様性への対応

■管理職

・多様性といった際、日本では、育児している人していない人、男性女性、高齢者、障害者など、狭い範囲の多様性だが、海外の現地法人では、人種、民族、宗教など、もっと広く難しい問題が多い。日本で、このような問題をクリアできないと、この先の企業のグローバル化はあり得ないと感じている。今の課題は乗り越えていくべきファーストステップであり、問題を確実に消化していかなければならないと感じている。（製造業：スタッフ部門）

・働き方の選択肢が増えていくことは非常に良いことで、それを積極的にアピールできればと感じる。ただ、男性社員は制度を取ると、その後のキャリアが気になるので、利用しにくいのではと感じる。（製造業：技術開発部門）

第５章　短時間勤務制度導入・運用ポイント

１．制度設計

ヒアリング調査より、制度設計についてみると、「期間や時間の設定方法等」では、職場や制度利用者の状況に合わせた勤務ができるようにパターンを設けたり、シフト勤務の職場の中、固定勤務を設定する、残業を禁止するなどの配慮をしている企業がある。制度利用者からは、小学校入学後の制度利用や、短縮する時間設定の柔軟性についての要望があげられている。特にフレックスタイム制から時間管理に変わった人などは、子どもを病院に連れて行って少し遅れる時でも、以前はフレックスで調整できていたものが、休みを取る必要があるため、その点を課題としてあげており、制度で守られる部分がある半面、不便になってしまう部分もある。

また、制度をより利用しやすくするために「申請の簡素化」を図っている企業もあり、１年毎の更新を、一度申請すれば済むようにしていた。

今後は「介護への対応」や「在宅勤務」に取り組む必要性を感じているところもあり、「介護への対応」では、既に、介護での短時間勤務制度の利用のある企業によると、育児とは逆に、短時間勤務制度や勤務時間の変更制度を利用していて、それでは対応できなくなって休業するというパターンが多いとのことである。「在宅勤務」については、既に短時間勤務で在宅勤務を行っている企業の制度利用者、管理職の双方からは、仕事の進捗管理や会社の情報について、お互いにコミュニケーションを密にして、情報を共有していく重要性を説いている。

その他、制度設計にあたって、「他企業との情報交換」を行い、参考にしているという企業もある。

(1) 期間や時間の設定方法等

①利用期間

■企業

・（制度設定：子が小学１年生の修了まで）
制度の利用期間を小学４年生まで伸ばす案もあるが､職場のマネジメントやモチベーションにマイナスの影響がないかを懸念する声もある。短時間勤務制度を利用して、頑張って働いている人が残ってくれているので、（制度を利用することは仕事に）マイナスの影響がないことを示していきたい。（製造業：人事担当）

・（制度設定：子が小学校３学年の年度末まで）
小学生以下の子どもをもつ社員を対象に「ワークライフバランスアンケート」を実施したところ、「小学校低学年児童向け学童保育の利用ニーズ」が高いことが分かった。このニーズを踏まえて、2008（平成 20）年には、「小学校３学年の年度末まで」と３年間の対象期間の延長を行った。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・（制度設定：子が小学３年生まで）
娘が６年生だが、帰宅して家で一人だと不安に感じている。普通の時間に帰ることができれば、宿題を見てあげることもできるため、小学校卒業まで延長してほしい。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・（制度設定：子が小学１年生の修了まで）
利用期間について、小学１年生の修了以降どうしたらよいかアイデアがない状況にある。また、短時間勤務は２時間までだが、小学校になると、時間が足りない。（製造業：研究開発部門：研究職）

・（制度設定：子が小学１年生の修了まで）
実際に利用するかどうか分からないが、小学校３年生くらいまで利用できるとよい。期間が延びたからと使う気になるかどうかという面もあるが、家庭とどのように両立するかを含めて考えることになる。（製造業：スタッフ部門：事務職）

・（制度設定：子が小学１年生の修了まで）
できれば小学校いっぱいまで使いたいという希望が、部署の中から出ている。（製造業：企画部門：事務職）

・（制度設定：子が小学１年生の修了まで）
制度の利用期間は、今のところ、小学校１年生の修了までなので、そこまで使う予定であるが、小学校１年生になって留守番ができるようになるのかが分からない。制度の中に、ある程度制限がないと、自分で区切りがつけられないとは思うが、子どもや家庭の事情で、いつまで利用したいかという期間も異なると感じる。（製造業：研究開発部門：研究職）

・（制度設定：子が小学校就学の始期に達するまで）
小学生になった時にも、短時間勤務の形態が必要になってくると感じる。（自治体：福祉部門：事務職）

■管理職

・（制度設定：子が小学１年生の修了まで）
制度利用者の子どもが、来年小学２年生になる。制度が利用できなくなるため、本人は困っており、一緒に考えようと話したところである。小学１年生までとせず、段階的なものがあってもよいと感じている。（製造業：事務部門）

②短縮時間の設定方法

■企業

・導入当初の短縮時間は２時間と（現在の制度と）変わらないが、日によって短縮時間を変えることができるようにしていた。数年、対応していたが、便利である一方、上司から、「今日は悪いけれど１時間の短縮としてほしい」などと言われ、帰りたくても帰れないということが何件か起こったため、２時間必ず短縮するという現行の方法とした。
現在、２時間と決まった時間を引いているが、今後は、30 分単位で、最大２時間で設定できるようにしようと考えている。ただし、30 分と設定したら、必ず 30 分とす

る予定である。（製造業：人事担当）

・短時間勤務でもフレックスとしており、出退勤の時間は日によってずらすことができる。（製造業：人事担当）

・1 日２時間を超えない時間で、基本的には 30 分単位で時間短縮を選択する。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・（現在の制度は１時間の短縮だが）制度が変わって、２時間短縮が可能になる場合は、一律の時間ではなく、柔軟に勤務時間を変えられるとありがたい。（製造業：製品開発部門：技術職）

・１時間の短縮は認められているが、朝か夕方のどちらかに限られているので、朝も帰りも送り迎えして、保育所の先生から直接話を聞きたい。朝夕両方で取得できれば、その希望が叶う。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・産休前は裁量労働で働いており、復帰後、時間は短くなったものの、仕事の進め方や内容は変わっていないため、裁量労働のままで見なし時間を７時間にできないかと感じた。（製造業：研究開発部門：研究職）

・30 分単位の始業・終業短縮は使いにくい。（製造業：スタッフ部門：事務職）

③パターン、選択肢の設定

■企業

・所定労働時間は、９時から 17 時の８時間（うち１時間休憩）である。育児目的の短時間勤務は、１日あたり１時間から３時間までの短縮が可能である。さらに、30 分から１時間までのシフトが可能であり、それらの組み合わせで 11 の勤務時間パターンから選択できる。

※シフト勤務制度は、始業時間をずらして勤務できる制度（始業・就業時間の変更）。妊娠中から小学校３年年度末まで利用可能である。短時間勤務にせず、シフト勤務だけの選択であれば、給与には影響しない。（金融業：人事担当）

・「所定外労働の免除」と「短時間勤務」を合わせて、短時間勤務制度の枠組みに入れている。

通常の勤務形態として、「（定時）普通勤務制」、「フレックスタイム制」、「コアタイム付フレックスタイム制」、「裁量労働制」の職場があり、裁量労働の人は、短時間勤務になる場合は、フレックスにして時間管理を行う。裁量労働制以外の勤務形態では、それぞれの勤務形態プラス短時間勤務か所定外労働の免除となる。勤務形態は、職場ごとに決まっているので、個人の裁量で選択はできない。「普通勤務制」でも、曜日ごとに始業時間・終業時間を定めて短時間勤務にできる。（製造業：人事担当）

・子育て期の職務負荷を軽減する子育て支援措置として、①育児短時間勤務制度、②育児時差出勤制度、③所定外労働免除　の３つの「仕事と子育ての両立支援制度」等を実施している。（製造業：人事担当）

・以下の４パターンの勤務体系があり、その中から本人の働きやすいものを選択してもらっている。

１）月～金曜日に１日３時間 55 分勤務する勤務の形態（週 19 時間 35 分勤務）

２）月～金曜日に１日４時間 55 分勤務する勤務の形態（週 24 時間 35 分勤務）

３）月～金曜日のうちの３日に１日７時間 45 分勤務する勤務の形態（週 23 時間 15 分勤務）
４）月～金曜日のうちの２日に１日７時間 45 分、１日に３時間５５分勤務する勤務の形態（週 19 時間 25 分）（自治体：人事担当）

④シフト勤務の職場の設定方法

■企業

・以前、フロント・ロビーのスタッフで短時間勤務の人がいたが、８時～16 時の早番の固定で勤務できるようにした。他の通常勤務の人は、早番、遅番のミックスになっている。
今度フロント勤務で育児休業より復帰する人がおり、１ヶ月前に、どのような条件なら戻れるか、相談しようと思っている。夜勤や早朝勤務のある職場は、制度上は利用できても、実質、利用しにくい面がある。シフト勤務の場合、早番・遅番で短時間勤務としても、保育所の送り迎えの時間等とマッチさせる必要がある。（サービス業：人事担当）

⑤残業の禁止

■企業

・残業は、許可し始めると、上司に残業してほしいと言われて帰れなくなるということが出てくるため、基本的には不可としている。本人にとっては、融通がきかない面はあるが、だからこそ守られることもある。（製造業：人事担当）

⑥時間管理の融通性

■制度利用者

・子どもの病気や学校の行事で休むことが多く、有休を取っておきたいが、短時間勤務だと、時間の融通が効かないため、病院へ少し寄って来る場合も、休みを取らなくてはならない。（製造業：営業部門：営業内勤）

・短時間勤務はタイムカードでの管理となり、時間管理が厳しい。時間に追われている感じがする。また、自分や子どもが病気で、少しの時間、病院へ行ってすむ場合も、フレックスではないため半休を取るしかない。（製造業：営業部門：営業内勤）

・短時間勤務だが、顧客を担当している以上、納期間近など、忙しくなる時期がある。場合によっては遅くまでいたり、休日出勤することもある。働ける時は働きたいが、月間で自身の定めた短時間勤務の所定労働時間をオーバーした時間は残業扱い（通常勤務者の所定内労働時間内は残業の割り増しはつかない）となり、上限を超えると残業しないように言われるため、融通がきかないところが課題である。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・裁量労働で働いている人は、自分の病気や定期健診で、病院に立ち寄ってから出社できるが、短時間勤務だと、その時間分は欠勤となって、マイナスされてしまう。（製造業：技術開発部門）

(2) 申請の簡素化

■企業

・1年単位で申請し更新していたものを廃止し、一度申請があれば1年毎の届出のみで小学校まで利用できるようにした。（製造業：人事担当）

(3) 介護への対応

■企業

・今後は、介護を目的とした短時間勤務についても検討する必要がでてくる。（金融業：人事担当）

・介護を事由とする短時間勤務、勤務時間変更について、期間の取り決めは行っておらず、いつまで介護が続くかによる。過去に3年近く利用した人がいる。介護は、育児と逆で、短時間勤務や勤務時間の変更制度の利用で対応していたが、いよいよ難しくなり、休業に入るというパターンとなり、通勤距離が長い人で、そのようなパターンが多い。
介護休業は、1人につき、通算365日、断続的な取得が可能である。父親、母親と2人分の介護休業を利用した人がいる。男性、女性とも半々程度の利用で、ある事業部長クラスの人が1年間、取得したことがある。（製造業：人事担当）

・介護については、期間が読めないため、心配である。
現在、介護休職を取得している人はほとんどいない。介護休職を取らない場合、ヘルパーの補助を30万円／年を支給している。そのため、休職せずに、ヘルパーを頼んでいる人が多いと思われる。仕事に対する達成感を感じたい人が多いため、仕事ができた方がよいだろうと、休職を厚くせず、お金で支援する形にしていたが、そろそろ休職、短時間勤務にも対応していかなければならないと感じている。介護の短日勤務は予定していない。（製造業：人事担当）

・「仕事と介護の両立支援制度」については、「介護短時間勤務」、「介護時差出勤制度」の他、「介護休業」、「時間外労働・深夜業の制限」等がある。「介護短時間勤務制」等の利用は現在のところ、工場部門の年配の人を中心に、家族介護のための介護時差出勤制度や介護休業制度の選択をする人が年1～2名いる程度であるが、今後は、現行の「法定93日」とは異なる対応を導入し制度充実を図っていきたい。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・今後、介護で大変な人が出てきても、こうした環境を作っておくことが役立つと感じる。（製造業：営業部門：営業内勤）

(4) 在宅勤務

■企業

・在宅勤務については、制度として設けているものではなく、必要に応じて個別に対応している。したがって就業規則にも規定していない。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・チームで仕事をしていると、打合せなどで 16 時に終われないこともあった。モバイル勤務では、仕事が切り出されているため、自分でスケジュール管理をしやすい。ただし、在宅では、マイペースで仕事ができる反面、気軽にチームのメンバーに相談することができないという課題もあり、出社して仕事をすることと、在宅で仕事をすることには、それぞれプラス面とマイナス面がある。（製造業：製品開発部門：技術職）

・メールの確認レベルでもよいので、在宅で仕事ができると、仕事のロスも減り、自分の負担も減ると感じた。（製造業：研究開発部門：研究職）

・半日や１日３時間でもよいので、在宅勤務ができるとよい。通勤時間が 1.5 時間かかるため、近くに同じような人がいれば、通勤 30 分程度のところにサテライトがあってもよいと思う。通勤時間の短縮だけでなく、保育所も近くなるので、子どもが熱を出した時に、すぐに帰ることもできる。（製造業：研究開発部門：研究職）

・現在の仕事は、会社から貸与されたノートパソコンを活用して自宅でも作業できる業務であり、この内容の業務であるからこそ、退職せずに短時間・在宅勤務制で仕事ができていると思う。
育児休業から復帰後の現在の具体的な担当業務（関係部署との調整業務、データベース運用業務）は、復帰にあたって、短時間勤務・在宅勤務にあった業務内容を上長が考えてくれた結果の業務であり、ありがたいと思っている。
ただ、子どもが小さいうちは、現在の短時間勤務・在宅勤務の下で、具体的な新商品の開発を担当するのは無理である。
現在の就業体制では、直属の上長の抱えている仕事の動きを正確に把握していることが重要となる。上長からは、行動予定や案件内容について、こまめにメールにより発信してもらっているため、十分把握することができている。また、毎週の朝礼での社長訓示と経営層の方向性を広報部のメールにて情報発信しているので、現在の就業体制では十分な把握ができにくくなりがちな会社の動きや方向性についての理解も十分できている。
在宅勤務で短時間勤務であることから、同僚とのコミュニケーションが不足がちになることから、本社へ出社の際には努めてこまめに同僚に声かけしてコミュニケーションをとるよう心がけている。（製造業：企画開発部門：事務職_管理職）

■管理職

・在宅勤務について、遠隔でもできる仕事がある。本人は、子どもが邪魔する、際限なく仕事をしてしまうなど、難しいと言っていたが、通勤時間がかからないため、その分、家で仕事をしてもらうことができる。
制度とともに、在宅との連絡ツールを作ることで、会社にいなくてもやり取りができれば、本人も周りも負担が軽くなる。制度をいかに上手く作れるか、とても期待しているところである。在宅で働き過ぎないツールも必要だろう。（製造業：営業部門）

・在宅勤務ができるようになるとよい。家でも仕事ができる環境が整いつつあるため、子どもが病気の時など在宅で仕事ができ、出社しているのと同じように扱えるとよい。
子どもが寝たあと、在宅で、早く帰った１時間分を働くことができれば、フレックスの中で１日をどう使うかということで、短時間勤務にしなくても済むのではないか。

（製造業：研究開発部門）

・在宅勤務には賛成で、新しい働き方について、メンバーにヒアリングした際、男性からその要望が出ていた。自分は元気だが、家族の看病で休んだ際、在宅で仕事ができればとのことだった。男女にかかわらず、今後、介護の時にも必要になってくると感じる。（製造業：技術開発部門）

・在宅勤務は、一時的に試したことがあるが、セキュリティの問題が厳しく、難しいと感じた。在宅勤務の場合、子どもが周りにいる環境で、働けるかどうかということも課題となった。在宅だと１日中仕事してしまうという問題も出てくる。
家に誰かがいたり、外でも仕事ができてしまうので、セキュリティの問題はあるが、自宅で仕事ができるという制度のバリエーションが増えたらよいと感じる。（製造業：スタッフ部門）

・月に１回の定期社長報告会には制度利用者にも出席してもらっており、生の情報、現場の情報について、我々や同僚との温度差が発生しないように努めている。
本人の能力を念頭に入れて重要な仕事を、提出期限付きで、専用のシートに記入して依頼している。
2009 年秋から、毎朝、実施する業務予定と完了予定時刻をメールで報告してもらう方式をとっている。完了予定時刻に完了状況を確認し、突発的に発生したことや順調に進捗しなかったこと、完了したことを報告してもらう。毎日、きちんと日々の振返りをしなければ、業務が積み残っていってしまう。
自分自身も子育て中なので、ワーク・ライフ・バランスを重視しているおり、「ワークライフバランス手帳」を活用して自らの業務管理を行っている。これらを参考に、在宅勤務・短時間勤務の管理ツールを作成し、昨年の秋から日常管理の進捗管理を行っている。
出社日に、与えていたタスクがどの程度進んでいるかを打ち合わせし調整する。
本人からすると、在宅勤務制では、常に、職場からの電話連絡に応答するよう努めているがそのことが結構プレッシャーになっているようである。
他の部員との連絡調整はメールで十分行えている。（製造業：企画開発部門）

・在宅勤務制を円滑に活用するためには、上長と本人の双方の性格や個性やスキルが十分理解されており、緊密なコミュニケーションをとることができる信頼関係が構築されていることが必須だと思われる。（製造業：企画開発部門）

・在宅勤務制の利用者に心がけてほしい点は、過剰なほどに上長とコミュニケーションをとってほしいということ。電話も頻繁にしてコミュニケーションをすることが必要であり、必要ならばいつでもフェイス・ツー・フェイスの打ち合わせをしようというフットワークの軽さが必要と思う。そういうコミュニケーション意識が必要である。（製造業：企画開発部門）

(5) 他企業との情報交換

■企業

・社員数が数百～2000 名規模の地域の同業種の企業が、年に４回集まり、育児休業や短時間勤務の導入方法等も含め、人事・労務分野における幅の広い情報交換を行っている。あそこでこういう制度にしたから自分達も採り入れようという意識が強いと感じる。（製造業：人事担当）

２．仕事の配分、目標設定

ヒアリング調査より、仕事の配分、目標設定についてみると、「通常勤務者と同じ目標レベル、仕事内容」「チームでの目標設定」「組織目標への影響」「仕事内容、仕事量への配慮」「育児休業からの復帰前の相談・調整、育児休業中の情報提供」「個々の状況把握、制度利用途中のフォロー」「スキルやキャリアのアップを踏まえた目標や仕事内容」について意見があげられている。

「通常勤務者と同じ目標レベル、仕事内容」について、目標設定は、通常勤務者と同じようにしているというところは多い。一方で、「仕事内容、仕事量への配慮」について、短時間勤務でも取り組みやすい仕事への配慮を行っているところも多く、管理職からは、緊急性がなく、スケジュールに余裕のある仕事や裁量性のある仕事を分担している、制度利用者からは、周囲のメンバーが仕事をしやすいように、時間のかかる仕事を回さないように配慮してくれているなどの対応があげられている。ただし、短時間勤務で対応しやすい仕事内容に配慮することが、仕事のやりがい、モチベーションの維持に影響することも、制度利用者から指摘されており、その点を課題に感じている管理職もいる。

「育児休業からの復帰前の相談・調整、育児休業中の情報提供」「個々の状況把握、制度利用途中のフォロー」について、どのような仕事を行うかは、育児休業からの復帰前に上長とコミュニケーションをとって相談しておく必要性を説いている制度利用者がいるほか、個々の置かれた状況を踏まえた上で目標の設定時だけでなく途中のフォローの必要性、スキルやキャリアのアップを考えて仕事内容を検討していく必要性を感じている制度利用者や管理職がいる。

「スキルやキャリアのアップを踏まえた目標や仕事内容」については、制度を利用していても、スキルアップを考えて目標を設定したり、仕事内容を考えることで、制度利用が今後のキャリアのハンディとならないようにできたり、やりがいを感じて仕事ができる等の意見があげられている。

(1) 通常勤務者と同じ目標レベル、仕事内容

■企業

・基本的に業務内容・責任等はそのままで勤務時間や勤務日数だけを短縮している。半年毎に目標を設定して、評価している。短時間勤務を全く考慮していない訳ではないが、本人より申出がない限り、特に目標への配慮は行っていない。目標の設定方法は、部に目標があり、それに基づき、まず本人が考え、上司と面談して確定している。本人ができることを念頭において設定する。
職場に短時間勤務者がいても（職場の組織）目標は変わらない。（サービス業：人事担当）

・各自、一年間にすべきことを目標設定で定めている。通常勤務に近い目標設定をしている部署と、目標を変えている部署があり、それぞれの仕事の性質による。（金融業：

人事担当）

・会社の方針として、役割レベルに応じた仕事を与えるという考え方を示し、職場で検討している。上司が、配慮をしすぎて、役割を与えないことは問題。基本的な考え方は、量を減らして質は変えない。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・目標設定で他の人と異なることは感じていないが、勤務時間が少ない分、対応できる範囲が限られているため、出来ないことも出てきている。祖父母などから子育ての手助けを受けられる環境にないため、少し残って仕事をしてということができないことを理解してもらわないと、きついと感じる。
子育てをしている人の家庭環境は、子育ての手助けの全くない人、祖父母がいて支援してもらえる人、子どもの年齢などで、それぞれ異なるため、職場長には、その部分も含めて、配分などを検討して欲しいと感じる。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・仕事の配分、目標設定、内容責任も、全く変更なしだった。最初は無理だと思い、プレッシャーもあったが、上司が判断し、やってみてということなので、取り組んでみた。自分が仕事量を減らしたために、他の人へ配分がいってしまい、申し訳ないと思いながら仕事をするよりは、だめかもしれないけれど、同じで仕事をする方がよいと思った。（金融業：支社：営業職_管理職）

・顧客の規模や顧客に対して行う仕事の性質が一律ではないため、一概に比較はできないが、現在、フルタイム勤務の人と目標や仕事内容はそれほど変わらず、短時間勤務だから目標が甘いという感じはない。しかし、フルタイムに戻って全く同じようにできると思われてもきついという気持ちがあり、戻ることは難しいと考えている。（製造業：営業部門：営業職）

・目標設定は、上司の理解もあり、短時間勤務に関係なく、自分のやりたいことと部署の目標で設定してもらっており、問題は感じていない。仕事をしだすと欲が出てきて、いろいろやりたくなるが、これ以上子どもにも負担をかけられないため、細く、長く、継続できるように力点を置こうとしている。（製造業：営業部門：営業内勤）

・基本的に仕事の内容は変わらない。製品マネジャーであるため顧客を担当しており、仕事内容は他の人と同じである。やりがいも変わらない。（製造業：研究開発部門：研究職）

・短時間勤務でも仕事の内容や配分、目標に変わりはない。遅くなりそうな仕事は配慮してもらっているが、責任の重さに大きな違いはない。（製造業：スタッフ部門：事務職）

・目標設定は、組織目標を個人に落とし込んでしていく形だが、設定自体は本人に任されているため、休業前と変わらず、同じように設定している。（製造業：技術開発部門：技術職）

・目標設定のレベルは、短時間勤務となっても変わりはない。部門目標として、ここまでやるべきという姿があり、それに対して、限られた時間の中で、自分が近づけることができればと考えており、どのようにこなしたかが評価になると理解している。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・目標は、通常勤務に比べて、仕事量を少なくしたり、責任を減らしている、というこ

とはない。制度利用者本人も意欲があり、本人も通常勤務者と同じようなレベルで働くことを望んでいる。（金融業：サービスセンター）

・仕事の割り振りは細かく変えているが、目標設定は、他の人と変わらず、同じレベルで設定してもらっている。（製造業：事務部門）

・目標設定に関しては、短時間勤務だからと考慮する必要はないと感じている。時間が短い分、できることは限られているが、レベルを下げる必要はない。ただし、項目数は減らしている。制度利用者は、上級職になる年代なので、敢えて考慮しないで、出来る限り、目立つ成果が出るようにしている。（製造業：研究開発部門）

・目標設定について、短時間勤務だからと配慮はしていない。今日中にしなければならない仕事の積み重ねというよりは、少し長いスパンで結果をだすような目標にしている。しかし、そうはいっても、グループ目標の一部を制度利用者にも入れて、直接収益につながる目標も掲げる必要があるため、短いスパンで出す目標も入れている。（製造業：技術開発部門）

・目標は基本的に、上長である自分から方針を出し、それをグループリーダーが分けて決めている。短時間勤務者の目標設定について、グループリーダーと話し合いは行っていないが、短時間だからと不利にはならないようにしている。短時間勤務者も、事業部全体の流れの中で、どのような位置づけの仕事をしているか理解していると思う。（製造業：技術開発部門）

・短時間勤務者の目標設定について、副支配人以上の管理職は、自己設定となる。自分で設定した目標に対して、難易度を管理職が判断し、その達成度で評価する。短時間勤務者は副支配人なので、目標設定は任せている。
管理職なので、低い目標にしてしまうと、周りの職場とのバランスもあり、役員も低くすることを望んでいない。会社は、家庭や子育てと両立させて、責任のある仕事ができる環境を目指したいと考えており、そのための制度である。また、一般職からみて、短時間勤務の管理職は、たいしたことはないと思われてしまうと、本末転倒になってしまう。
ただし、本人が立てた目標に対して、基本的に変えないようにと意識しているが、その目標で大丈夫か、無理をしないようにアドバイスするようにしている。（サービス業：企画部門）

(2) 仕事内容、仕事量への配慮

①仕事量の調整

■企業

・目標の設定については、量を減らしている。質を減らすと本人のモチベーションが下がってしまい、会社としてもハッピーではない。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・量の調整については、上長が見ていてくれる。数が増えてきたら、こちらへ移そうなどと配慮してくれる。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・定型的な仕事と、戦略課題（企画・開発営業面）に取り組んでもらう仕事がある。通常勤務の人よりは量を減らしているが、後者の課題に取り組む仕事については、なるべく同じように頑張ってくれるよう配慮している。（製造業：製品開発部門）

・他の部署から相談を受ける仕事のため、短時間勤務者への負荷が適正になるよう気をつけている（製造業：スタッフ部門）

②短時間勤務に配慮した目標設定、取り組みやすい仕事内容への調整

■企業

・短時間勤務であっても、仕事の性質によって、通常勤務と同じように働いている場合もある。サービスセンター部門でも、個人の顧客は難しいが、法人であれば時間内対応が可能な場合もある。営業・サービスセンター部門では、仕事の配分を調整しているケースが多いようだが、内勤の場合は、配分は変えず、短時間勤務者が終業時間まで働いて、その後に残った仕事は周囲でフォローする、という方法で対応している部署もある。ちなみに、人事部の短時間勤務者については、仕事内容を変えている。（金融業：人事担当）

・技術系については、モデルはまだ作れないが、同じ職場の中で、より柔軟に働ける仕事に異動できないかなど、全く同じ仕事でなくても、技術の職場の中に残れるように、部署ごとに検討している。（製造業：人事担当）

・営業は、顧客との関係や、緊急対応などでコントロールが難しい。
営業職の場合、自分から異動を希望するケースが多い。本人がどの程度働けるのか見極める必要がある。仕事の担当は上司の判断で決めている。（製造業：人事担当）

・営業の場合、強いて言えば、顧客を 20 件から 15 件にするという可能性はある。ただし、緊急呼び出しのない病院を担当する方法の方が、量を減らすよりも同じ 20 件で対応できるかもしれない。（製造業：人事担当）

・短時間勤務制度を選択した人には、その人に合った目標を上長と相談して設定している。また、復帰後の仕事の内容は、所属部門の上長と相談して決定する。（例）営業職では、近場の圏域を担当し内勤の比重を増やす。（製造業：人事担当）

・物流販売部門では、夕方以降が繁忙時間帯であり、本人は日中の就業を希望する。どのようにマッチングさせるかは、本人と上長の考え方次第である。物流部門の中でも事務関連の仕事もあるため、その仕事を担当し、短時間勤務制度を利用できるようにするという方策もある。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・復帰直後に、営業に戻れなかったことが、自分としては予定外だったが、結果として、復帰直後のまだ慣れない時期に余裕を持てたことはよかった。あのまま営業だったら、大変だったかもしれない。（製造業：営業部門：営業職）

・現在の部署では、事業部毎に担当を置いている中、緊急性のない仕事を担当させてもらっている。残業のある仕事は避けるように、仕事替えをしてもらっている。（製造業：事務部門：事務職）

・新しくできた部署に異動となり、営業に直接ではなく、ワンクッションある仕事のため、問い合わせに追われないことから、有難いと感じている。（製造業：営業部門：営業内勤）

・以前、一度、仕事を任されて、17 時を過ぎても良い資料ができず唸っていて、先輩が仕事を変わろうかと言ってくれる中、そのようなことを１～２週間繰り返した後、担当を変わったことがあった。自分のスキル面が足りず、磨かなければならないことが多々あると感じている。また、以前、次の日の会議の資料づくりを、毎週続けたことがあったが、厳しかった。それもあり、時間的に余裕のある仕事をやった方がよいとなった。（製造業：技術部門：技術職）

・仕事の内容や配分に変更はないが、一緒に仕事をしている先輩や、直属のグループリーダーからは、個人的な配慮がある。例えば、時間がかかる実験や、使える時間が限られている装置を使うものなどは、出来る限り、回さないようにしてくれている。自分は、細かい実験をするのではなく、結果をまとめて、指示を他の人に出すといった仕事をしている。（製造業：技術開発部門：技術職）

・復帰前後で、グループが変わり、仕事のテーマが変わった。以前は研究開発で実験をするような仕事だったが、現在は特許調査を行っている。元に戻りたければ言って欲しいと言われている。研究を続けていたら、測定が終わらないで帰ることとなり、次の日に持ち越すことになると思う。（製造業：研究開発部門：研究職）

・問い合わせが多い仕事や、出向いていかなければいけない仕事だと、時間に限りがあるので対応しにくい。現在の仕事は比較的決まったことを行うため、仕事はしやすい。その部分が前と変わったとは感じている。そのあたりの仕事の責任について、配慮してもらっていると感じる。（自治体：福祉部門：事務職）

■管理職

・目標としては、１件あたり、あまり重くないテーマ（クライアント）を、数多くやってもらおうと考えた。しかし、本人は、あまり細かいものはやりたくないということで、話し合った結果、大きなクライアントを持ってもらうことになった。急な対応が必要な場合のためのフォロー体制も作った。（製造業：企画部門）

・仕事内容は、自分の部署では融通が効くところがあるが、接客部門では難しいと感じる。事務職に異動する、仕事内容を変えるなど、職場や仕事内容を変えるイメージだが、会社として、その点の配慮はある。（サービス業：企画部門）

・本人が多大な集中力を持って仕事をしているが、雑多な仕事、どうしても時間がかかる仕事は調整するようにしている。限られた時間の中で、最大のパフォーマンスを出すためには、そうした仕事は、自然と避けてあげているという面はある。（金融業：支社）

・仕事の内容として、一部、担当を変えて、管理者の持っているマネジメント的な仕事の一部を担当してもらい、その分、顧客に対応する仕事を減らすなど、子どもの病気など突発で休んだ場合の影響が少ないように工夫をしている。（金融業：サービスセンター）

・具体的な仕事内容は、復帰してから、決まった時間の中で何ができるかを本人と話し合って決めた。
出産前は、雑誌を担当しており、時間の制約が多かったことから、本人の意向も確認し、書籍の担当にした。書籍の方が、時間のスパンが長い。時間が空いているところは、他の人のサポートもしてもらっている。書籍を担当するにあたっては、まず、これまで担当していた人のサポートにつかせて学ばせてから、担当につかせた。仕事の配分について、スキルレベルは考えている。（製造業：営業部門）

・営業だが、外に出たら帰りの時間が読めないなどの理由から、本人の希望で、内勤をしている。ちょうど、部署の仕事や人員が増えたところで、外勤の人のサポートが必要だったため、上手くはまって、営業のサポート業務をしてもらっている。（製造業：営業部門）

・数字に追われるタイプの目標ではないため、基本的に他の人と目標に違いはないが、仕事のタイプとして、１人で立ち上げ、営業に同行しながらまとめていくものは、時間的な制約を受けるため、短時間勤務だと難しい。ある程度、ルーチン化した業務の中で応用が効くものを、ペアを組んでいる人が目の届く範囲から選んでやってもらっている。（製造業：営業部門）

・目標設定は変わらないが、グループで仕事をする際、締切りが厳しいものは割り当てられていない。短時間勤務の女性が２人いるが、調査的な仕事が中心になってきている。（製造業：技術開発部門）

・24 時間、物を作っている工場の技術をサポートするため、遅くなることがあるが、それとは別に、数ヶ月のスパンで中長期的に取り組むテーマがあり、自然とそちらへ誘導している。（製造業：技術開発部門）

・制度利用者には残業や出張をさせないようにしている。特許の仕事に就いているため、時間で帰ることができる。顧客に対応しなくてもよく、必ず今日の夜までにということもない。育児休業から復帰する時期に、手が回っていなかった特許への対応をすることになり、タイミングが良かった。（製造業：研究開発部門）

・大きな顧客から大きな売り上げ数値を得るとなると、非常に労力がかかり、必然的に労働時間が長くなる。短時間勤務者に、どの顧客を担当してもらうかを選ぶ際、正直考えてしまう。能力があっても、時間の制限があると大きな顧客の担当は難しく、売上数値は、大きな顧客を担当している人よりは低くなる。（製造業：営業部門）

③裁量のある仕事へ

■制度利用者

・今動いているシステムに対する仕事ではなく、新しく作るテーマに変わり、自分で考えて進めることができるため、締切りが緩くなった。今の仕事内容には納得している。（製造業：技術開発部門：研究職）

・長期的な依頼を選ぶようにしたり、打ち合わせの設定を自分でするなど、自分の仕事のペース配分はしやすい。最近は、M&Aなどの大きな仕事も、複数の担当で割り振って行えるようになってきた。仕事の配分は、上司の管理の下で行われているという感じではない。（製造業：生産管理部門：事務職）

・現在の仕事は、デスクワークのため、自分のペースで進められ、助かっている。ほとんど１人で行う仕事なので、周りに迷惑をかけることがない。子どものことで急に呼ばれても、研究開発に比べて、迫られた納期がないため、帰りやすい。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・仕事内容に関しては、多少配慮する面もあり、実作業は時間の制約があって難しいため、指示を出す管理側の立場になってもらっている。（製造業：研究開発部門）

・グループで仕事をしていても、自分１人で切り盛りできる仕事になっている率が高い

と感じる。（製造業：技術開発部門）

④復帰後、徐々に調整

■企業

・現状では、営業（外勤）で短時間勤務制度が利用できると考える人は少ない。現場の管理者の声としても、少なくとも復帰後しばらくは、内勤などで様子見の期間が必要という声がある。現状は本人と職場の意向を尊重し、様子見のための場は設定していることが多い。ただし、今後は、対象者が増えてくるので、様子見の場を確保することも難しくなる。元の職場になるべく戻すことを原則とし、一律に、復帰後は内勤という対応は止めたいと考えている。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・最初の３ヶ月は様子をみて、忘れていた基礎知識を思い出しながら、復帰前まで担当していた得意先のルーチンの仕事をした。（製造業：営業部門：営業職）

・まだ復帰して間もなく、休むことも多いため、自分のやりたいことというよりは、できることをやっている。まずは、生活を軌道に乗せることが優先である。（製造業：営業部門：営業職）

・復帰して半期は、あまり無理をしない方がよいとのアドバイスがあり緩めの目標だった。実際、子どもの病気で休むことが多かったため助かった。今は、短縮時間を意識した目標にはなっておらず、仕事の質が変わったとは感じない。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・営業支援という立場で、内勤の業務を行っており、扱う範囲は広く、仕事の幅がある。育児休業より復帰した際、２年のブランクがあったため、仕事の手法やシステム、商材が変化していた。それに慣れてもらいつつ、実作業もしてもらうため、最初の仕事は少なめにして、徐々に仕事や相手を増やしていった。（製造業：営業部門）

・育児休業から復帰して間もないため、本人と、生活のリズムができるまで少し様子をみようと話している。（製造業：企画部門）

⑤仕事への配慮とやりがい、モチベーションの維持

■制度利用者

・営業外勤に戻りたいと希望を出していたら、人が足りなくなった部署があったので、元の課とは違うが、営業であればと考えて異動した。営業内勤職は、身体は楽だが、自分で数字を持って働く外勤の営業の方がやりがいがある。（製造業：営業部門：営業職）

・以前の部署は仕事に波があり、夜にかかるような仕事は、担当しなくてもよいように配慮してもらったが、そうすると、できる仕事が限られてきてしまった。効率化を考えても、これ以上できないという状況で、目標はいつも同じようになっていた。少しつまらないという気持ちと、助かるという気持ちの両方があった。
現在、補佐的な仕事にならないように考えてもらっているため助かっている。（製造業：事務部門：事務職）

・短時間勤務制度を利用する前は、１人で１つの仕事を任され、責任のある仕事をしていたが、短時間勤務となり、部分的な仕事が多くなり、補佐的になった。仕事の配分が変わったと感じ、全体像が見えなくなってしまった。裏を返せば、いつでも休めるため、緊急時はよいが、もう少しできるのではというジレンマと闘っている。
目標設定については、テーマ制のある業務ではなくなったため、自分の目標を見つけにくくなった。（製造業：営業部門：営業内勤）

・17 時以降に対応できないため、緊急性のあるもの、立ち上げ時のもの、重要性のあるもの、タイムリーな対応のいるもの、締め切りがあって詰めていくタイプのものなどは厳しい。そのようなものほど、やりがいがあったり、面白かったり、成果のでる仕事が多いが仕方がないと感じている。（製造業：技術部門：技術職）

・復帰時は、同じグループの人の下について働いたが、暇だったため、得意先を持って仕事をしたいと希望を出した。現在は、自分がメインの顧客を持ち、グループリーダーにフォローしてもらっている。（製造業：企画部門：事務職）

・仕事の内容は変わらないが、仕事の量を少なめに配分してもらっている。職場のメンバーで分担して行うルーチンの仕事は、件数も多いが、こればかりをしていると仕事が単調になってしまう。（製造業：生産管理部門：事務職）

■管理職

・短時間勤務だとモチベーションを保つことが難しいため、達成感を持てる仕事にしてあげたいと感じている。目標設定は他の人と同じであるため、制度利用者なりの目標を作れないかと考えている。次回の目標設定では、彼女でなければ達成できない目標としてみたい。（製造業：営業部門）

・サブ的とまではいかなくても、皆が仕事をしやすいように必要なことをするということになりやすい。その中で、その人でなければできない仕事を作り上げていくことが、マネジャーとして大変なところだと感じている。（製造業：技術開発部門）

・本人のやりたいという意志と、できる・できないというのは別の問題である。目標チャレンジ制度でシートに目標を書き込む過程で、調整している。（製造業：企画部門）

(3) チームでの目標を設定

■制度利用者

・数字は基本的に持ちたくないと希望しているため、目標はすべてチームの目標としている。仕事をとっても、チームを組んでいる相手の数字になる。他の目標も、課内効率を上げることを目標としている。自分が仕事をすることで、他のメンバーの時間がどれだけ減らせるかなどの目標も立てているが、その点が評価されているという感覚はない。自分にキャリア志向がないため、このようにしているが、将来は悩むかもしれない。（製造業：営業部門：営業職）

■管理職

・ある業務に対して、新しい取り組みが決まり、制度利用者は、その業務に配属されてきた。その際、総務に理解があり、制度利用者ともう一人（入社３年目）を手配してくれた。そこで、最初から、ペアでの目標設定とした。新しい仕事であるため、数字

目標はなく、上長である自分から、ここまで達成をするようにと伝え、二人で考えてもらった。その際、身の丈にあったことをするように、無理をしないようにと伝えた。２人で1.8人の目標としている。（製造業：営業部門）

(4) 組織目標への影響

■管理職

・短縮時間分について、目標設定は、職場単位では変わらない。１日30分～１時間程度であれば、組織で大きな負担にはならない。今は制度利用者が１人なのでよいが、多くなると、組織目標を考えないと難しいと感じる。（サービス業：企画部門）

・組織目標に対する短縮時間分の配慮はないため、その分はメンバー全体でカバーする。（製造業：営業部門）

(5) 育児休業からの復職前の相談・調整、育児休業中の情報提供

■企業

・休業から復帰する１ヶ月前に、人事が職場上司と業務内容について打ち合わせ、支援・アドバイスを行っている。（製造業：人事担当）

・産前・産後休暇に入る前の段階で、人事部が本人に面談し、育児休業取得後の復職後の両立支援制度（短時間勤務、時差出勤、所定外労働免除）について資料を渡して説明する。
復帰が決定した時点で、本人と人事部が相談し、「育児短時間勤務制度」、「育児時差出勤制度」、「所定外労働免除」の３つの制度のうち、いずれの制度利用の選択をするか状況をみて決定する。（製造業：人事担当）

・育児休業から短時間勤務制度で復帰したら、職場の状況が変わって分からず再適応に障害が出ないようために、育児関連資料や会社の広報誌を送付している。また、本人の希望・意欲に応じて、休業中にパソコンを貸与し、在宅でもイントラネットにアクセスしメールの確認や社内情報の閲覧もできるようにしている。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・育児休業中も、毎月、上司が、社内の状況についてメールをしてくれていた。復帰の３ヶ月くらい前から、復帰の相談を始めた。会社に出てくることができなかったが、上司が家の近くまで来てくれた。その後、会社に行って、上司、人事との３者面談を行い、復帰の時期等について話し合った。（製造業：営業部門：営業職）

・復帰前に、制度利用者と上司でコミュニケーションを取っておくことも大切である。お互いに、もやもやしたまま進んでいくと支障をきたすが、上司と利用者で仕事の配分の話などをきちんとすることでクリアになる。（製造業：スタッフ部門：事務職）

・育児休業中もパソコンが付与されているため、会社の状況を見ることができる。育児休業中に、何度か「復帰の目途が立ち、この日に戻ります」「最初は短時間勤務をさせてもらいたい」などとメールして、会社に来て話をしてということを行った。また、たまに近況を伝えるなどした。会社として、連絡するタイミングの設定はされていないが、上司からも情報が転送されてきたりした。（製造業：スタッフ部門：事務職）

■管理職

・担当の仕事の分野について、より専門性を高めて絞り込んでやってほしいことを事前に説明した。育児休業中も、モバイルで顔を出してくれていたり、メールなどで、比較的コンスタントにやり取りをしていたため、コミュニケーションギャップはなかった。（製造業：スタッフ部門）

・とりあえず出産後はフルに育児休業を取得する（２年間）と想定して、対応を考える。休業中に時々連絡を取りながら、早く戻って欲しいという考えを伝えるようにしている。ただ、いつ復帰するか、どのような働き方で復帰するかは、個々の生活のペースによる。預ける場所があるかどうかという条件も大きい。復帰時は、短時間勤務ありきではなく、その人にあった働き方の選択肢の一つとして短時間勤務があるという考えである。（製造業：営業部門）

(6) 個々の状況把握、制度利用途中のフォロー

■制度利用者

・職場環境はとてもよいが、制度利用者の生活環境に基づく成果と会社の期待が異なると、ずれが生じてしまうと、最近感じている。
仕事の配分については、個々の置かれた状況を踏まえた上で検討してもらえるとよい。状況を上手く上司に伝えられる人はよいが、それができない人もいる。タイミング的に言いにくかったり、言いやすい環境のない場合もある。その結果、辞めざるを得ない状況になることもあるため、この点は大切だと感じている。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・仕事内容を変えないことは、人によっては厳しいかもしれないため、上司もよく見つつ、業務量をみた方がよいと感じる。（金融業：支社：営業職_管理職）

■管理職

・評価者は、制度利用者の環境をよくよく理解し、評価しなければならない。目標設定イコール評価だが、そこには、それなりの経験、感性、関心が必要であり、そうでないとぶれてしまう。（金融業：支社）

・目標設定や評価は、最初と最後だけではなく、途中のフォローも必要である。目標や評価については、管理職と本人の納得感が一番大事である。（金融業：サービスセンター）

(7) スキルやキャリアのアップを踏まえた目標や仕事内容

■制度利用者

・新しい部署で組織替えがあり、それに伴い仕事量が増えた。会社から期待されていることは有り難い反面、短時間勤務制度を利用しているため、限られた時間で、この仕事量をこなすことは難しいと感じている。特に、新しいことに取り組む場合は、時間がかかったり、考えることも多いため、両立が難しくなる。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・スキルアップをメインに目標を立てている。（製造業：営業部門：営業職）

・上長はキャリアを考えて、出来た方がよいこと、目指すレベルなどのアドバイスを交えて目標設定してくれるため、非常に助かっている。自分のキャリアや役割のレベル

を上げることについては、上長も短時間勤務がハンディとなっているという認識があるため、特に気を遣ってくれている。
上長からは、通常勤務の人と比べて、より強くＰＲしなければ評価につながりにくいため、そのように目標設定するようにと言われている。短時間勤務制度を利用していても自分にしかできない仕事をＰＲしようと言ってくれた。評価が低くなるというよりは埋もれてしまうため、こうした意識を持って目標設定できるとよい。（製造業：研究開発部門：研究職）

・復帰当時は営業の仕事をしており、外勤から内勤に変わった。１年程度その仕事をした後、担当が変わり、扱いとしては外勤だが、海外の顧客とのやり取りなので、外出はなく、ほぼメールのみでやり取りする仕事となった。
３年前に、希望して現在の部署に異動した。今の仕事の仕事自体に興味があり、営業は、子育てと両立しながらは続けることは難しいと感じた。前の部署も、同じような仕事をしている他の事業部に比べれば、かなり理解のあった方だったが、異動して働きやすくなった。（製造業：スタッフ部門：事務職）

■管理職

・仕事を楽にしてしまうと本人のためにならないため、その点は本人にも伝えている。努力しても追い付かない範囲になった場合は、メンバー全員で話し合おうと伝えている。（製造業：事務部門）

３．体制の工夫と代替の配置

ヒアリング調査より、体制の工夫と代替の配置についてみると、「複数担当制、チーム制」「製造ラインでの短時間勤務」「代替人員の配置」「他部門との連携」「短時間勤務者のみの部署・グループ」について、あげられている。

「複数担当制、チーム制」については、制度利用者を含め複数人でカバーし合えるようにペアやチームを組むなどの工夫が行われている。現在そのような対応がなされていない営業などでも、担当をチーム制にしたり、部署内で情報を共有化するなどして、担当者１人しか把握していない状況を変えることで、短時間勤務への対応ができないかという意見があげられている。

「製造ライン、工場等での短時間勤務」では、時間に制約があるため、短時間勤務の導入に苦労している様子がうかがえ、製造部門で短時間勤務の導入が難しいため、他部門とのギャップがあり、制度の推進が難しい点があげられている。

「代替人員の配置」では、制度利用者がいる職場に、人員を定員より１名多く配置して取得しやすくしているところや、派遣社員を配置しているところがある。また自治体で、制度利用する場合、必ず代替を配置しているところがある。

「短時間勤務者のみの部署・グループ」について、管理職から、将来、短時間勤務制度の利用者が増えてきた場合、制度利用者だけのチームを作るなどの提案もある。

(1) 複数担当制、チーム制

■企業

・営業について、１つのクライアントに１人という体制をとっているが、顧客の数を減らせば労働時間が短くなるという訳ではないため、チーム制や複数担当制を敷かなければ短時間勤務に対応できない。新型インフルエンザ等のリスク管理も含め、営業職での必要な対応として、短時間勤務をモデルケースにして、取り組んでいるところである。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・代理店を通して営業をしているのだが、現在は一人で担当するため、その人がいないと対応できなくなってしまう。仕事の仕方自体を変える必要があると感じ、例えば、代理店を１人で 30 店担当しているところ、２人で 60 店とし、カバーし合うという方法をやってみたいと思う。成果をどのように評価するかは難しいかもしれないが、自分の分を持ってもらう代わりに、相手の分も持つということで対応できないかと感じている。
さらに、自分が抱えている課題について（質問を受けた、こういう風にしたいなど）、メールなどで皆にオープンにして、誰が何をしているかを共有する仕事の仕方ができれば、ある程度解決するかもしれない。
（金融業：支社：営業職_管理職）

・基本的に営業は１人で行うものが多いが、短時間勤務でも仕事内容を変更せずにすむように、２人体制、グループ体制でできないかなどと感じている。（製造業：営業部門：営業内勤）

・仕事は２～３人のチーム制で行っており、自分のいないところで周囲の人が対応してくれていると感じる。（製造業：技術部門：技術職）

■管理職

・現在の部署は、５人の少人数の職場であり（支配人１人、副支配人１人：短時間勤務者、一般職２人）、個人個人の業務が決まっていて、短時間勤務者を含め、大きな期間の中で、自分のペースで仕事を進めやすい。
職場が大きくなって、仕事のフィールドが広くなり、２人、３人で１つの仕事をするようになると、課題が出てくるのではと感じる。（サービス業：企画部門）

・体調不良や子どもの急な発熱などで、不意に休む必要があるため、自分しか分からない仕事は持つことは難しい。そこで、ペアを組んで仕事をしてもらっている。１対１のペアではなく、課内６人のうち３～４人と仕事をシェアして、メインのメンバーに対しての支援をしてもらっている。（製造業：営業部門）

・突発的に休むことは仕方がないが、会社の業務が滞ることを避けるため、ペアを組ませている。（製造業：営業部門）

・工場相手に仕事をしており、工場に入り込んで改善業務を行っているため、工場に行く必要が出てくる。工場の管理職は昼間おらず、朝一番や夕方遅くにミーティングすることが多く、制度利用者が一人でテーマを担当することが難しい。そのため、２～３人でチームを組んで、２～３のテーマを複数で対応するようにした。短時間勤務者には３つのテーマを担当してもらっている。
グループは２つから３つに再編し、そのうちの１つは少人数グループとした。制度利用者は、これまで 12 人程度のグループのメンバーだったが、今は５人（新入社員が帰ってくると６人）のグループに入ってもらっている。少人数で対話を増やすような配慮をした。（製造業：技術部門）

・顧客を複数で担当することは、人員に余裕があれば可能だが、現状では難しい。事業部をまたがるような大きな顧客を何十人体制で行うこともあるが、多くあるわけではなく、対応方法はケース・バイ・ケースである。規模の小さい顧客を複数で担当することも難しい。（製造業：営業部門）

・営業は個人商店的なところがあり、その人がいないとわからない点が課題の一つである。数人でグループ化し、共通の課題を持って、共通認識で対応する必要があると感じる。（製造業：営業部門）

(2) 製造ライン、工場等での短時間勤務

■企業

・制度利用において、製造部門と営業・開発・間接部門とのギャップは根強くあり、制度利用者から、朝、夕、時間を半分ずつ、分けて使いたいという要望はあるが、間接部門等ではできても、製造で対処できず、不公平感の元となってしまうため、実現できていない。エリア的に導入しようとした時、営業ではできるが、隣の製造ではでき

ず、不公平だと話題になったことがある。（製造業：人事担当）

・開発部門や、その他間接部門では比較的問題とならないが、工場のラインとなると、短時間勤務そのものが問題となる。出来る限り、勤務形態に合った仕事を抽出して絞り出し、１人ラインで仕事をしてもらっている。（製造業：人事担当）

・今後、短時間勤務者を集めて、２時間の短時間勤務ラインを作るというアイデアもある。短時間勤務の人でシフトを組むのではなく、短時間勤務の人が可能な時間でラインを作るというイメージである。それも難しいラインは、ラインリーダー（12～3 人程度の３～４つのラインを束ねる監督者）、ラインキーパー（数人の１ラインに１人配置し、部品供給や出来上がったものの最終チェックをして出荷するラインのおもり役）が、短縮時間分の穴埋めを作業者として持つ。ラインリーダー、ラインキーパーの多くは、もともと作業をしていた熟練者が多いため、何でもこなせるが、２時間は厳しいという話となっている。（製造業：人事担当）

・工場の技術者は、一人が最初から最後まで一つの仕事を担当しており、チーム対応していないことや、工場が 24 時間稼動していることなどから、短時間勤務での業務の切り出しが難しい。仕事の仕方が標準化されていないことも課題。一度、工場の技術者について、シフト勤務を取り入れてみたが、連携が上手くいかなかった。技術者の業務課題は、主に工場現場との打合せで出されるが、打ち合わせ時間帯が、現在はシフトの切り替えに合わせているため、朝・夜の８時などの時間帯に打ち合わせに参加できないと時間制約のある短時間勤務者は対応できない。（製造業：人事担当）

(3) 代替人員の配置

■企業

・全ての職場ではないが、制度利用者がいる職場には、人員を定員より１人多く配置し、取得しやすくしている。（金融業：人事担当）

・代替人員をどうするかの仕組みを作る前に、もう一段・二段くらい、特にホワイトカラーの生産性の向上に取り組んだ上で、今回の２時間の時間短縮にどう対処するかという課題に取り組みたい。（製造業：人事担当）

・短縮時間は２時間分なので、基本的に周りでカバーするが、その人が持っている仕事が派遣社員で対応できるかどうかで、対応方法が変わってくる。対応できる場合、短時間勤務者の２時間分を他の社員が対応するというよりは、下のスタッフの仕事を派遣社員にさらに回してというように玉突きで対応することもある。（製造業：人事担当）

・当社は成長を続けていることから、常に社員数は増加してきている。そのため、短時間勤務制度に移行した社員の業務の穴は円滑に代替されカバーされてきた。成長している企業の場合、代替するスタッフは確保しやすく、また、復帰後に元の仕事が他の人に代わられていて自身の仕事がないということが発生しにくい。（製造業：人事担当）

・人事主管の担当としては、原則、代替職員が見つからなければ取得できないというシステムをとっており、それを承知した上で申請をしてもらっている。
原則、正規の勤務時間から育児短時間勤務の時間を引いた時間分の代替職員を採用しているが、必ずしも育児短時間勤務を希望する部署の仕事に関連した業務経験のある人を採用できるわけではない。
制度利用者と代替職員の勤務時間については、全く重ならないようにすることは難しいため、基本的には多少のかぶりがある。制度利用者と代替職員で、1 日の中で空い

てしまう時間がないように配属している。
人事主管課としては、代替職員の確保が問題である。現在は制度利用の希望者が少人数だからよいが、増えたときには一律のルールを作ったり、部署を限定するなど、検討が必要となる。（自治体：人事担当）

■制度利用者

・自分は朝から５時間の勤務、代替職員は午後から４時間の勤務であり、代替職員に仕事を途中からバトンタッチするわけではなく、業務の分担が別になっている。
職場の仕事は、窓口や電話の対応で時間を取られてしまう部分があるため、代替職員がいるのといないのとのでは違いが出てくると感じる。（自治体：福祉部門：事務職）

■管理職

・自分が異動してきた時には、すでに制度利用者は短時間勤務だった。当初は、１人の人が１日８時間、１週間働くことを前提とした業務形態で組んでいたのだが、５時間弱という勤務時間と、代替職員がいるとはいえ人が違うので継続性が取れないことが課題としてあり、仕事を分担するとなると組み換えが必要となった。
代替職員との仕事の組み方は、１つの仕事を引き継いで行うわけではない。大きな仕事の流れから言えば１つの仕事だが、窓口であれば時間で人が変わっても、重なっても差し支えはない。勤務時間は２時間ほど重なっており、分担するというよりは、同じ業務を２人で対応しているイメージである。（自治体：福祉部門）

(4) 他部門との連携

■企業

・通常は、課単位で対応しているが、（必要があれば）一部門だけでなく、他の部門と連携して仕事を調整していく。（製造業：人事担当）

■管理職

・課内で仕事の調整がつかなければ、部や本部で調整してもらう。（製造業：営業部門）
・部下に制度利用者が２人となった場合は、時間の配分もあり、自分の部署の枠を超えて、検討する必要がある。（製造業：研究開発部門）

(5) 短時間勤務者のみの部署・グループの設定

■管理職

・数年先、十年先かわからないが、短時間勤務者だけの組織があってもよいかもしれないと感じる。（サービス業：企画部門）
・今は制度利用者が１人だから対応できているが、増えてきた場合は課題になると思う。職場に２人となったら、比較的ルーチンに特化したグループを作るなど、方法を変える必要があると感じる。ただし、仕事をルーチン化するとモチベーションの問題が出てくる。（製造業：営業部門）
・制度利用者が多くなったら、短時間勤務者だけのチームを作るということもあるかも

しれない。（製造業：研究開発部門）

(6) 同一部署で複数の制度利用者がいる場合や少人数の部署での運用

■企業

・管理職より、１つの部署で、複数の短時間勤務者がいた場合、職場によって偏りがないように、１人までにしてもらうなど、バランスを取ってもらえないかという相談があった。１人であれば周囲でカバーができても、２人以上になると厳しい面がある。部署異動するのも本末転倒だし、管理職の言うことも分かるため、解決策がまだ出ていない。制度利用者が同一部署で複数生じた場合、どのように会社として適切な配置をしていくかが課題である。（サービス業：人事担当）

・人数が少ない職場では、短時間勤務者の仕事のフォローが難しい。２時間の短縮勤務者が２人いる職場には、一人多く人員配置するようにしているが、もともとの人数が少ない職場は厳しい。（金融業：人事担当）

■制度利用者

・現在、この支社に育児休業者が４人おり、復帰して、皆、短時間勤務となった場合、どのように対応していくか検討が必要となると感じている。人員配置を再検討するなどしなければ、マネジャーは大変だと感じる。個々の能力にもよるが、多数、制度利用者が出た場合のことを考えなくてはならない。（金融業：支社：営業職_管理職）

・職場で産休に入る人が増えており、短時間勤務で復帰する人が増えてくると、対応が難しくなると感じる。抜本的に、労働時間を変えるなどの対応が必要と感じる。（製造業：事務部門：事務職）

■管理職

・同じ課内に複数いると、仕事の調整は複雑になると感じる。（サービス業：企画部門）

・職員数が少ない職場で受け入れが可能かどうか、会社としてサポート体制を組んであげられるかどうかが求められる。人数の多いところへ異動するなど、柔軟な対応が必要かもしれない。人員補充を維持し続けるのは難しいと感じる。（金融業：支社）

・この職場は、総合職、業務職、アルバイトスタッフ、営業嘱託を合わせ 50 人程度のスタッフがいるため、助け合うことができるが、10 人程度の職場だと、１人制度利用者がいるだけでも大変だと感じる。（金融業：支社）

・制度利用者が２人になったら、仕事を見直す必要があると感じる。少数精鋭の５人の部署であるため、そのうちの１人なのか２人なのかで影響が出てくる。（製造業：事務部門）

・部署内で制度利用者が増えたら困ると感じる。突発的な休みが重なったときが困る。（製造業：営業部門）

４．賃金・評価制度

ヒアリング調査より、賃金・評価制度についてみると、「通常勤務者と同じ評価方法（設定した目標に対する評価）」「時間に応じた賃金設定」「制度利用者の評価や賃金に関わる課題や配慮」「賃金設定の周囲との公平感」「賃金や評価に関するコミュニケーション」「昇給・昇格への影響、配慮」「制度の周知、理解促進」「管理職の支援」等について、意見があげられている。

「通常勤務者と同じ評価方法（設定した目標に対する評価）」について、評価方法自体は通常勤務者と同じように目標に対する評価を行っており、目標が達成されれば、制度利用の有無に関わらず評価される一方、「制度利用者の評価や賃金に関わる課題や配慮」において、企業、制度利用者、管理職のいずれからも、制度利用者と全く同じ成果や能力の人がいた場合、相対評価となると、制度利用者に高い評価を出しにくい点を課題としてあげており、特に管理職は、時間内で対応できるような短時間勤務者が担当している仕事の性質上、目立つ成果が出にくい点を課題としている。また、「昇給・昇格への影響、配慮」で、制度利用が昇給や昇格に影響するのではないかと不安を感じている制度利用者もいる。

「成果に対する評価、報酬」では、特に制度利用者から、短い時間で密度濃く仕事をしており、制度を利用する前と自身の成果や仕事量は大きく変わらないのに、短縮した時間分を一律に減額されてしまうことへの課題があげられている。特に、裁量労働制の職場で、裁量労働手当が支給されていた人は、裁量労働から外れて手当がなくなることで、より大きく減額された印象を受けている。

一方で「賃金設定の周囲との公平感」で、こうした短縮した時間割での給与が設定されていることにより、早く帰ることに対して、周囲の理解を得やすいとの意見もあげられている。

こうした賃金や評価については、「賃金や評価に関するコミュニケーション」について、制度利用者、管理職の双方から、お互いにコミュニケーションを取っておくことの重要性に関する意見があげられている。

また、管理職からは、「管理職の支援」として、管理職同士の情報交換の場や他の職場での工夫点を知りたいとの要望があげられている。

（1）通常勤務者と同じ評価方法（設定した目標に対する評価）

■企業

・目標に対する結果を評価するため、短時間勤務もフルタイムも評価方法は同じであり、制度利用期間での取扱の違いもない。限られた時間でも、会社が求めていることを果たしていれば昇格できる。（サービス業：人事担当）

・基本的な評価制度として、人物評価（人事評価）と仕事評価（成果に対する評価）がある。人物評価は、昇給・昇格に影響する。短時間勤務についても、勤務している間

の状況を評価しているため、短時間勤務であることがマイナスに影響することは、あまり考えられない。仕事評価は、賞与に影響する。（金融業：人事担当）

・通常の評価は、業績評価と行動プロセス評価からなる。短時間勤務の場合、行動プロセスでは差がつかず、業績についても、目標を達成できれば評価される。（製造業：人事担当）

・時間ではなく、アウトプットで通常勤務と同じ目線で評価する。（製造業：人事担当）

・制度ができてから、評価方法で変更したところがあり、当初は、短時間勤務者と通常勤務者と横並びで評価はしていたが、仕事量が少ない分、何となく評価が１つ下がっていた。そこで、現在は、少なくなった仕事の中で評価を行うようにしており、そこでよい評価が得られれば、評価は高くなり、ボーナスに反映される。ボーナスのベースとなる基本給は、時間分をマイナスする形にしているが、評価には傷がつかないようになっている。（製造業：人事担当）

・評価と連動した目標設定制度となっており、各人の目標の達成度合いで、年間２回、評価を行い、通年評価を算出するが、育児休業を取得したため、評価が１回しかない場合は、通年評価とみなして評価する。（製造業：人事担当）

■管理職

・短い時間でも成果を出していれば、大きく評価されるところだと思う。（金融業：支社）

・成果と行動プロセスの両面において評価をしており、フルタイムであるか短時間勤務であるかは評価要素では無いため、基本的には問題は無いと考えている。（製造業：スタッフ部門）

・昇格によって、比べられる層が変わってくるため、昇格すると、厳しい争いの中で評価されてしまうというのはある。（製造業：スタッフ部門）

・人事考課に関しては、短時間勤務かどうかの違いはほとんどない。時間が短い分、仕事を置いていかなければならないという面はあるが、基本的には他の人がサポートしており、マイナス面のことは起きていない。サポートしてくれた人には評価するが、評価したことが分かるような項目はない。（製造業：研究開発部門）

・評価は、あくまで目標の達成率で評価しており、勤務時間では行っていない。（製造業：企画開発部門）

・成果は、同じクライアントから新規の依頼が来るか継続依頼が来るかでわかるため、わかりやすい。制度利用者の場合、新しい仕事が来ており、一定の成果を出している。（製造業：企画部門）

(2) 時間に応じた賃金設定

■制度利用者

・給与面では時間給であるため制度的に不利と感じているのは確かであるが、一方で子育て期間は、独身時代のような100%の投入時間を持てないのは仕方のないことであり、投入時間が70、80%に減った中で、100%の成果を出していくという状況にあるのだから、致し方ないとも納得している。（製造業：企画開発部門：事務職_管理職）

・短時間勤務では、時給換算の賃金査定となり賞与にも反映され不利になるため、同僚の中には、短時間勤務制度を選択せずに、両親のサポートを得て乗り切っている人も

いる。（製造業：企画開発部門：事務職_管理職）

■管理職

・他の人はフルで働いているので、基本給で差がつくのは仕方がない。（製造業：営業部門）

・短時間勤務者に限らず、全社的に労働時間の短縮、それに伴う仕事の密度の向上に取り組んでいる。全般的に労働時間が減り、その結果、賃金が減っており、ある程度、労働時間によって、賃金の差がでてしまうことは、仕方がないと感じている。（製造業：営業部門）

・基本給が時間に応じて変更されているのはよいと感じる。ワーク・ライフ・バランスを考えるのであれば、いろいろな基本給で働けるというのは賛成である。（製造業：技術開発部門）

・他の同様の立場の社員も複数いるため、月給、賞与の面の制度については現行でよいと思う。（製造業：企画開発部門）

・短縮時間分を時間比率で割るのが平等な仕組みだと考えている。量を見て仕事を分担しており、それに対して賃金が決まるため、問題はないと感じる。（自治体：福祉部門）

(3) 制度利用者の評価や賃金に関わる課題や配慮

①相対評価での課題

■企業

・労働時間＝成果ではないと伝え、他の勤務者と同じように評価しているが、運用してみると、管理職からは、短時間勤務だと、他の人と同じ評価はつけにくい、という課題があげられている。（製造業：人事担当）

・目標達成度は、質と量のレベルを会社貢献度という形で出していた。短時間勤務制度の場合、通常勤務者と同じ目標は困難なため、相対評価だと、やはり短時間勤務制度に高い評価を出すことは難しい。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・同じ成果、ランクの人が何人もいた場合、もしかしたらワンランク下げるかもしれないとは言われたことがある。３年間過ぎて、結果的にそのようなことはなかった。自分自身は仕方ないと思ったが、中には、がっかりする人も出てくると感じた。上司からみると、同じランクの人がいた場合、他のメンバーの気持ちを考えたからだと思う。（金融業：支社：営業職_管理職）

・自分ではできたと思っても、（通常勤務者と比べて）相対的に仕事をしていない分、低い評価になるように感じる。子育ても仕事もできる幸せはあるが、頑張ってステップアップを図ってきたのに、落ちてしまうと上がることが難しい。（製造業：営業部門：営業内勤）

・同じ職責の人の中で、評価のランクごとに人数が決まっていて、同ランクの中で、誰をどの評価ランクに配分しようかというとき、短時間勤務の人は後回しになっているような風潮を感じることがある。（製造業：スタッフ部門：事務職）

・自分の努力で、充実感のある仕事は作れるが、評価は相対なので、どうにもできない。

同じ年代の人が職場に多く、その中で比較されるので難しい。（製造業：生産管理部門：事務職）

■管理職

・相対的に、短時間勤務制度を使っていると評価は厳しくなる。制度利用者は上級職であるため、求められるものに対して、短時間の中でアピールしなければならない。直属の上司としては、かなりできていると思うが、他との兼ね合いがある。せっかく制度利用しているのに評価を上げるために無理をさせてもと思い、両方が成り立てばよいが、仕事も厳しい。（製造業：事務部門）

・仕事の密度も能力も同じであれば、時間の差がどうしてもついてしまう。その中で、加点を加味できればと思うが、自分自身、手法や着眼点を見出せていない状況にある。（製造業：営業部門）

・時間が自由に効かないため、どうしても先頭を切って行う仕事とならず、目立ちにくい。直属の上司としては理解できるが、他部門との比較で査定をつけなければならないため、弱くなってしまう。その分、プラスアルファが必要だが、そのような評価制度になっていないため、一工夫が必要だと感じている。（製造業：研究開発部門）

・評価する際は、短時間勤務の有無や入社年度などは関係なく、名前とアウトプットを横並びにして、各組織の管理職がそれぞれのアピールポイントを説明して順位をつけているので、その際に、強く言えるものを作っておかないと、霞んでしまう場合がある。（製造業：技術開発部門）

・人事考課は同じように評価しており、各テーマへの貢献で評価しているが、今回からチーム制となり、短時間勤務者はテーマのメイン担当ではないため、それぞれで成果を出せば評価は上がるが、大きな評価にはつながりにくい。（製造業：技術部門）

・長期的なスパンの仕事を担当してもらっているが、短期的なスパンで物事が動いている中、同じ目標管理だと自己評価は良くても、工場のサイクルに合わせて短期的に対応できる人の方を上げざるを得ない。（製造業：技術開発部門）

・数字的な売上げ面以外にも、その人の持っている役割、会社の方針を理解した運営、顧客に対するクレーム処理の方法、事務処理能力、後輩の育成・指導など、数字に表せない評価もあり、数字が全てではないと思っているが、営業では数字が大きく占めてしまうため、相対評価になると厳しい。売上の評価の割合は、少なくとも 50%以上、60～70%になることもある。（製造業：営業部門）

②制度利用の評価への影響

■企業

・短時間勤務者からも短時間勤務制度を利用している限り評価は上がらないと、働き続けるためのモチベーションの維持が難しいとの声がある。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・上司には、時間が限られていることで、できない部分があることを報告しているため、それがどのように評価されるのかは不安に感じる。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・表面的には、短時間勤務だから評価を下げるということはないだろうが、上長の考え

方や、事業部の雰囲気で「短時間勤務だから下がるよね」という人はいると思う。そこを諦めず、上長と評価について話し合い、納得できる形で評価されたいと感じる。（製造業：営業部門：営業内勤）

・評価はまだ受けていないのでわからないが、今までと同じように評価してもらえるのか、短時間勤務なりの評価が別にあるのか、どのように評価がされるのかが不安である。（製造業：技術開発部門：研究職）

■管理職

・月給は下がっているので、評価はきちんとしてあげないといけないと考えている。給与面だけでなく、社内の表彰に推薦したりするなど、金銭面だけでなく評価する。（製造業：営業部門）

・全員に対して業務効率改善に関する評価を行っているが、短時間勤務者には、より明確に評価したいと思っている。業務効率改善を分かりやすく評価できる仕組みがあってもよいと感じる。（製造業：技術部門）

・短時間勤務だからこそ評価が上がるような仕組みがあっても良いと感じる。仕事の効率化を図るため、全員が一回くらいは短時間勤務を経験した方がよいかもしれない。また、短時間勤務制度の利用目的は、育児だけでなく、資格を取得して貢献するというものもあると考える。短時間勤務にプラスの効果があり、きちんと評価できる仕組みがあるとよい。例えば、何らかの目的を持って短時間勤務をしたらプラス１ランクなど。ただし、アウトプットに関しては別の軸で、同じ物差しで評価する。
男性でも、１ヶ月でよいから短時間勤務をしたいというニーズもあるかもしれない。（製造業：技術開発部門）

③成果に対する評価、報酬

■制度利用者

・仕事ができてみると、特に給与面で物足りなさを感じてきた。それほど欲はないが、給与明細を見ると、モチベーションが下がる要因となっている。濃く働いているのに、時間で給与が引かれてしまう点は残念に感じる。（製造業：営業部門：営業内勤）

・仕事を効率化し、通常勤務に近い成果を出しても、給与は、成果とは関係なく時間で一律カットされるので、悲しいところである。（製造業：研究開発部門：研究職）

・育児休業から復帰した際、給与の下がり方にショックを受けた。裁量労働は自分の仕事に合わせて、来る時間、帰る時間を調節するわけだが、仕事の内容が変わらないため、自分が９時に来て 17 時に帰ることを自分の裁量でそのようにしたとすれば、今の給与が低すぎると感じるのだと思う。時間に自由のないことが、これほど給与に影響するのかと感じてしまう。（製造業：研究開発部門：研究職）

・短時間で効率よく仕事を終わらせていることを評価する仕組みがない。（製造業：生産管理部門：事務職）

・仕事の質や貢献度を正当に評価してもらえれば、今後は上がるのではないかと期待はしているが、うまくアピールする必要がある。自分の成果をアピールするための時間がなかなかとれないが、普段の仕事の中でできたらよいと感じている。目標設定したことに対する成果以外に、技術レポートをたくさん書くなどしないと、評価してもらえないと感じるが、時間が限られているため、どうしても後回しになってしまう。（製

造業：技術開発部門：技術職）

■管理職

・当初、なぜ短時間勤務制度があるのか、よくわからなかった。支援は必要だが、フレックスタイムでは対応できないのかと感じた。成果に対して報酬が払われるため、密度濃く仕事をして成果をあげれば、それだけの対価を支払うべきだと感じている。短時間勤務者を時間管理していることに対して疑問に感じており、密度濃く働いている本人たちも不満に感じるだろうと思う。（製造業：営業部門）

・給料面に関しては、限られた時間でも成果は出しているため、時間が短いからと一律に減額するのではなく、成果に対しては報いる柔軟な形になればと感じる。（製造業：研究開発部門）

・仕事の質を変えないで働いているのに、時間でカットされてしまう部分は、仕方ないと思いつつも不満に感じていると思う。（製造業：技術開発部門）

④賃金への影響

■企業

・給与は時間比例。ただし、元が裁量労働制の場合、みなし労働時間分の手当がつかなくなるため、手取りはかなり減額されることになる。
裁量労働の職場で、時間管理を求めるのならば、みなし労働時間分を支払わないのは、原則である。ただし、残業削減を進める中で、成果が上がってくれば、みなし労働時間の時間数を見直す（減らす）ことも考えられる。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・１時間短縮だと７分の６となるため、85%くらいになるのだが、若手で育児休業中の業務職の社員が、給与を理由として短時間勤務制度を取得するか困っていた。若手だと、給与が多くないところに 85%となり、生活が厳しいということだった。短時間勤務制度を利用せずに、９時～17 時で帰ることを目指してもよいと思うが、帰りやすさの点から言うとそれもなかなか難しい状況にある。（金融業：支社：営業職_管理職）

・時間分、給与が控除される点が課題である。第二子が生まれる予定だが、保育料が２人分となると負担が大きく、マイナスになってしまいそうである。裁量で見てもらい、一律に時間で短縮分の賃金が引かれないようにしてほしい。（製造業：事務部門：事務職）

・管理職手当も時間割で按分されてしまうため、按分しないでもらえたらと思うが、今の時期は仕方がないと思っている。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・短時間勤務も所定外労働免除も、裁量労働の人は、裁量労働から外れてみなし残業分の給与がなくなるため、給与が大きく下がるイメージがある。同僚と、売上にあまり差がなくても、給与に差が出る。（製造業：企画部門：事務職）

(4) 賃金設定と周囲との公平感

■企業

・短時間勤務制度を利用していれば、２時間分、給与や賞与がカットされるため公平であることから、制度を使って欲しくないと思っている人はいないと感じる。（製造業：

人事担当）

■制度利用者

・裁量労働手当がなくなり、時間給となったが、裁量労働手当は、そもそも裁量労働で働ける人の手当である。そのような働き方ができないので、貰えないのは仕方がないと思っている。周りの人が給与を時間で割ると、もっと低くなるかもしれず、もし裁量労働手当を貰っていたら、いたたまれなくなる。（製造業：技術部門：技術職）

・皆と同じ給与設定だと、申し訳ないという気持ちがあり、皆に合わせられなかったり、逆に合わせてもらわなければならない点は、給与が低いところで吸収してもらっている気がする。（製造業：技術開発部門：研究職）

・毎日早く帰ることが後ろめたいため、この制度を利用している人もいる。賃金がカットされているということを外に分かってもらうために利用しているという人もいた。（製造業：スタッフ部門：事務職）

■管理職

・給与が全く同じだと周囲が不満を持ってしまうかもしれないが、時間割とすることで、周囲の理解を得やすいという面があると感じる。（サービス業：企画部門）

・突発的に休むこともあることから、仕事をシェアする人達の気持ちになれば、賃金的に苦しい思いをしているのだから支援しようという気になる面もあると感じる。そういった意味で、周囲の人の理解を得るためのシステムだとも感じている。（製造業：営業部門）

(5) 賃金や評価に関するコミュニケーション

■制度利用者

・（評価について）上長と話すことが一番だと思うが、考慮してもらっているという引け目を感じ、言いにくい。実は言えないのだということを、上長が理解してくれて、人事考課について話そうかと言ってもらえるとよい。こうした本音の話は、飲み会の場などで話しやすいが、時間的に飲み会に行くことができないため、本音を話す場がない。（製造業：営業部門：営業内勤）

・評価には、上司とのコミュニケーションが影響すると思うが、短時間勤務で時間が少ないと、上司とのコミュニケーションや報告も遠慮がちになる。（製造業：生産管理部門：事務職）

・会議が毎週あり、アピールの機会があることから、評価は悪くはない。（製造業：生産管理部門：事務職）

■管理職

・制度的な仕組みでずれがあったり、評価が下がった際のコミュニケーションが重要ではあるが、十分にはできていない状況にある。（製造業：スタッフ部門）

・本人の納得の問題もあると思うため、よく話し合って対応するべきだと感じる。仕事との兼ね合いもあり、お互いが納得して、制度を利用するしかない。（製造業：事務部門）

・短時間勤務者と上司が集まって、情報共有できる会があったらよいと感じる。本人達の工夫点を教えてもらうことで、考え方が広がると感じる。（製造業：技術部門）

・色々なところで名前が挙がっているよと言われると、期待されている、仕事が評価されていると感じることができるため、そのようなことがあれば、本人に伝えている。（製造業：技術開発部門）

(6) 昇給・昇格への影響、配慮

■企業

・昇格について、育児休業中は実際の仕事の評価が出来ていないため、通常の 1.5 倍の大きな加点調整枠を設けている。何年かの積み重ねで評価持ち点が決まるため、育児休業をフルに取得すると、点数が一番低くなってしまう。そこで、育児休業で数年休んでも、復帰後の部署ごとの実績や、試験を受けて、会社への貢献度が評価された場合、加点調整をフルに使って、昇格できる。実際、昇格している人も大勢いる。点数は、最終的に昇格審査会で、合議で決めており、この人は育児休業が長くて持ち点が低いが、今の仕事内容や実績から見て、昇格に値すると判断した場合に加点調整を行う。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・入社９～10 年になってくると、上級職に上がるかどうかが問題になってくるが、自分が上がれなかったときに、「１年ブランクがあるから」「短時間勤務だから」と言われ、モチベーションが下がった。数字が上がっていても評価が上がっていないので、短時間勤務である限り、ずっと評価が上がらないのではないかという不安がある。（製造業：営業部門：営業職）

・復帰して１年目は賞与が満額貰えて有難いと思ったが、同じ評価で何年も働いていると、ずっと同じなんだと腑に落ちない気もする。（製造業：事務部門：事務職）

・短時間勤務で子どもがいるということで、今後の基本給のあがり幅にどの程度の影響を受けるのかは不安である。（製造業：営業部門：営業内勤）

・評価されたいという気持ちは強く、評価されれば、同時に給与もあがるという期待もある。長く勤めてきて、積み上がっていくものを自分の中でも実感したい。それが第三者的に評価されるとよい。（製造業：営業部門：営業内勤）

・制度を利用して２～３年目であるため、今後、自分の働き方でどのように変わっていくかが分からない。（製造業：技術部門：技術職）

■管理職

・部下の短時間勤務者は、上級職になる時期に差し掛かっており、同期の男性社員が徐々に上級職になり、もう少しすると自分より一つ下の代が上級職になり始める。おそらく、一年間休んでいたため、一つ下の代と同じに上がるのなら納得すると思うが、それ以上に遅れた場合、短時間勤務が理由だと感じないかと心配している。自分は次のタイミングで上級職にと進言しているが、それがそのまま通るわけではない。（製造業：営業部門）

(7) 制度の周知、理解促進

■制度利用者

・周囲で、あの人は８時間しか働いていないのにという雰囲気がある。自分は限られた時間で凝縮して頑張っているつもりだが、長く仕事をすることがよいという風潮があり、周りはそのように見てくれない。
給与は少なくてもよいので、早く帰りたいという若い女性社員もおり、育児をしていれば、早く帰るシステムを使えるが、自分達は独身で子どもがいないから使えないという思いもあるようだ。制度に関して、理解のある上司と理解してもらえない若い人達という感じになっている。
同じように評価してもらえるのは嬉しいが、周囲にこうした意識があり、短時間勤務者の評価が上がることに対して、前向きに捉えられていないと感じる。一方で、短時間勤務でも評価されて働いている人がいるということで、心強く思ってくれている女性もいると思う。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・制度としてフレキシブルで、分かりやすい給与体系がオープンになっているとよいと感じる。どの程度給与が変わるか知らない人もいると思う。（製造業：技術開発部門）

(8) 管理職への支援

①管理職研修

■企業

・管理職の研修は、短時間勤務制度のみをテーマに行ってはいないが、全社員を対象に目標設定研修を、管理職を対象に評価者研修を行っている。評価面談を重視し、短時間勤務制度を利用しているから評価が低いという説明をしないように促しているが、まだ徹底されていないようだ。（製造業：人事担当）

・制度について、制度利用者には手厚く説明するが、上司には手薄になっていた。こういうところに気をつけましょうというポイントを、ちょっとした手紙で管理職に知らせてもよいかもしれない。（製造業：人事担当）

■管理職

・評価についての研修は、集合研修のロールプレイが参考になった。同じ短時間勤務でも、人によって対応が違ってくる。他の管理職の考えや対応を知りたい。（金融業：サービスセンター）

・評価制度について、管理職向けに年４回の説明会が開催されている。教育と啓蒙的な意味合いがある。短時間勤務についても説明を受けており、短時間勤務であっても昇進・昇格に差し障りはなく、実際に昇格しているということも聞いている。（製造業：製品開発部門）

・評価に関する管理職研修については、評価に関する大枠の考え方のレクチャーを入れると、多少変わるとは思うが、それだけで解決するとは思わない。（製造業：営業部門）

②管理職同士での相談、情報交換

■管理職

・本部内での人事考課は、管理職同士で見せ合い、周りからみてどうか、お互いに意見交換している。そこで、短時間勤務者の評価もする。（製造業：営業部門）

・他の職場の同じようなマネジメントの立場の人が、どのように工夫をしているか、情報共有する機会があるとよい。経験が少ないため、そうした情報は貴重である。（製造業：研究開発部門）

・女性社員向けの社内研修があり、制度内容について、管理職も一緒に聞くことができる。制度は、少しずつ浸透してきていると思うが、どのように上手く使っているか、工夫しているか、使う立場での情報交換があるとよい。（製造業：技術開発部門）

５．能力開発・キャリア形成

ヒアリング調査より、能力開発・キャリア形成についてみると、「仕事の与え方とキャリア形成」「目標設定や評価とキャリア意識への影響」「研修、スキルアップの機会」「キャリア形成に関する支援」「昇進・昇格の機会、短時間勤務の管理職」「会社の方針、働きかけ」等について、意見があげられている。

管理職からは、制度を利用していてもキャリア意識を持っていてほしいと感じており、「仕事の与え方とキャリア形成」について、責任や主体性を持つことができるような仕事を分担する、短時間勤務ながらも今の部署でしか経験できない仕事を深めてもらう、キャリアを奪わないように気を付けるなど、様々な配慮の工夫が行われている。

「目標設定や評価とキャリア意識への影響」でも、管理職から、目標の立て方や評価により、キャリアアップしたり、モチベーションを高められるようにしていく必要性について、意見があげられている。

一方、制度を利用していることにより、時間に制限があるため、制度利用者からは、「研修、スキルアップの機会」について、研修に行ったり、自分で勉強する時間を確保することが難しいという課題があげられている。

「キャリア形成に関する支援」では、管理職に対するアドバイスや相談、長期的なキャリアプランが描けるような支援、ライフステージに応じた支援、キャリアモデルの提示や紹介、キャリアに関する相談窓口の設置や研修の開催等について、意見があげられている。

「昇進・昇格の機会、短時間勤務の管理職」について、制度利用者からは、子どもがまだ小さい中、同期と同じようなペースで昇格していくことが難しい点があげられている。管理職からは、短時間勤務をしながら管理職や上級職になることは難しいと感じている人がいる一方で、課長職に昇格した部下を持つ管理職は、本人が意欲を持ち、周囲の理解もあれば、管理職にチャレンジでき、会社も理解を与えてくれることを実感している。

(1) 仕事の与え方とキャリア形成

■企業

・新しいことへのチャレンジを躊躇する人が多い。新しい仕事になるとパフォーマンスが落ちることを恐れ、チャレンジ意欲が弱くなってしまう傾向がある。管理職から見ると、新しいことへのチャレンジは、キャリアの幅を広げるために必要で、色々な経験を積んでいく必要があると考えられることから、短時間勤務制度利用者が、新しいチャレンジに消極的なことは課題である。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・制度を利用することで、仕事自体が縮小され、自分の仕事の経験に影響しているため、今後、勤続年数に対して、フルタイムで働いている人と経験の差が出てくるかもしれないとは感じている。（自治体：福祉部門：事務職）

■管理職

・本人の両立とキャリアのバランスを考えて、仕事の配分をすることも必要だが、他の職員とのバランスも重要である。本人には、責任を与え、主体性を持たせるような仕事の与え方が必要。（金融業：サービスセンター）

・制度利用していてもキャリア意識を持ってほしいと思っており、継続性という意味で言うと、メーカーでは、安全や健康の問題は絶対なくならないテーマであり、むしろ、昨今クローズアップされている分野であるため、この部分で極めて欲しいと考えている。確実にキャリアを描ける分野であるため、ここに絞ってもらいたいと設定している。（製造業：スタッフ部門）

・支援できることは、ペアを組む相手と仕事をシェアしつつ、異なった経験をさせてあげることだと思っている。それによって、仕事の幅が広がっていくと考える。
キャリア形成的な目標では、今期はこういった仕事をマスターしようなどとなる。そして、自分の引き出しを増やしてもらうことで、割り振れる業務が広がり、よりよく回っていくという状態になると考える。（製造業：営業部門）

・キャリア意識のある人は、その雰囲気が伝わってきて、その人を選んで仕事がいくところもある。仕事で不自由がないように、キャリアを奪わないようにすることが、マネジャーの仕事だと考える。あまりフレキシブルにし過ぎると、働きたくない人の便利なツールとされてしまう可能性もある。（製造業：技術開発部門）

・（短時間勤務しやすいように長いスパンの仕事を与えているが）長いスパンの仕事をしていても、キャリアに差がつくとは感じない。短時間勤務者ともう１人の男性とで２人でチームを組んで、特殊な難しいテーマの仕事をしてもらっている。（製造業：技術開発部門）

・育児休業からの復帰後、研究開発から特許業務となった。最初は戸惑いもあったらしいが、現在は特許業務の大切さも分かり、勉強したいと話していた。その道を進む方法もあれば、違うと感じて研究開発に戻るという、選択肢ができたと感じる。（製造業：研究開発部門）

(2) 目標設定や評価とキャリア意識への影響

■管理職

・モチベーションが下がってきたときに、新たな挑戦のできる目標を与えられなければいけないと思う。（製造業：営業部門）

・目標管理制度の目標設定を通じて、キャリアを考えるきっかけができるとよい。（製造業：営業部門）

・短時間勤務に限らず、全員がキャリアアップを考えるべきで、管理職はそれを支援すべきと考える。そこで自分としては、全仕事量の１～２割は言われたことをやるな、自分のやりたいことをするようにと伝えている。その際、短時間勤務だからと諦めないように、上手く目標管理制度を使いたいと考えている。
自分で何をしたいかを考えて書いてもらい、書けなかった場合は、話し合う。専門性を高める、未知の部分に入るなど、自分が関わる仕事で出っ張ったところを作るようにと伝えている。（製造業：営業部門）

・キャリア構築においては、自分のやったことに対してどのような評価がされるのかが重要だと感じる。きちんと評価されることで、キャリアや仕事に対するモチベーションが上がる。時間が短いから評価されないとならないように、周囲を含めて考えたり、自分は時間が短いからと変な遠慮をするような雰囲気がないようにする必要がある。基本的にはコミュニケーションにより、そういった理解を深めていきたいと考えている。（製造業：研究開発部門）

・半期の「優良社員表彰」では候補者として推薦したが、他の候補社員の実績との比較によって役員決裁を通過しなかった。本人の意欲喚起のためにもこのような推薦したこと自体については、本人に伝えることが必要だと考えている。（製造業：企画開発部門）

(3) 研修、スキルアップの機会

■企業

・短時間勤務者に絞ったキャリア開発、能力開発の支援は、特に行っていない。十分にニーズが拾いきれていない分野だと感じている。短時間勤務、仕事と子育て・家庭の両立で時間的制約が多い中で、もっと勉強はしたいが時間が無いというケースが多い。（製造業：人事担当）

・研修の時間設定など、制度利用者が受けやすいような工夫もしていく。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・（管理職になるなどキャリアアップよりも）スキルアップの機会・時間の確保の方に、より関心がある。上司が、休業中も、逐一セミナーなどの連絡をくれているので、その点もあまり心配はない。（製造業：製品開発部門：技術職）

・勉強する時間が欲しい。仕事で衛生管理者の資格を使っているが、取得して久しいため、知識が陳腐化している気がしている。法律も毎年のように変わり、分野も多岐に渡るため、勉強をしないと追いつかない状況にあるが、知識を仕入れている余裕がない。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・落ち着けば、営業の仕事をやっていきたいと考えており、上司とも、目標設定などについて話し合い、営業の初歩の勉強もさせてもらう機会も与えられている。（製造業：営業部門：営業職）

・ここ数年間は、さらに仕事の専門性を高め、専門性を武器に仕事ができるようになり、時間をかけた働き方をしなくてもよくなればということを描きながら、子どもとの時間を大切にしたいと考えている。（製造業：営業部門：営業内勤）

・外部のセミナーには出られる時は出ているが、仕事で手いっぱいで、能力開発をしている時間がない。（製造業：研究開発部門：研究職）

・今やることをこなすだけでいっぱいで、スキルを磨くことが難しい。家で本を読んだり、パソコンで何かしようとすると、まだ子どもが小さく、自分を手放してくれない。資格を取ってステップアップしたり、エクセルのマクロを勉強して処理能力を上げたいと思うが難しい。どこまで子どもが大きくなればできるようになるのか出口が見えず、不安である。日々、キャリアについて考えながら生活できればよいが、その日その日で、精一杯である。（製造業：技術部門：技術職）

・小まめな技を習得するために、以前は、仕事が終わった 18 時以降、１時間くらい勉強していた。今はそのような時間を持つことができない。（製造業：技術部門：技術職）

・自分の目標に関連した受けたいセミナーがあった場合、上長に相談すれば聞いてくれるため、非常に助かっている。自分で参加可能な時間の外部研修を探している。担当している仕事に直結する技術を少しずつ身につけ、できるようになりたいというのが、今の段階の身近な目標である。（製造業：技術開発部門：研究職）

・１年半、休業していたら、技術は一世代変わっていた。今、１年半分の勉強をしなければならない。（製造業：技術開発部門：技術職）

・研究開発でスペシャリストになるには、子育てしながらだと狭き門だと感じる。時間がかかり、時代もどんどん変わっていく。新しいことに挑戦していくことは大切だが、その余裕があるかどうかを考えると、今担当している知財で１つ成果をあげていくのも一つの道かなと感じている。知財の知識は、１、２年休んでも変わらない。（製造業：研究開発部門：研究職）

・研修センターなどでの研修の募集があるが、時間が合わず、参加できない。参加しやすいものがあればと感じる。（自治体：福祉部門：事務職）

■管理職

・出産前とは、仕事の工程が変わっていたことから、基本的なところから、学ばせている。短時間勤務の勤務時間以降の研修であっても、調整して参加している。（製造業：営業部門）

・本人と話し合って、将来に向けて、営業の内勤の仕事でも、専門的な知識が身につけられるよう、研修などの機会も与えている。（製造業：営業部門）

・外部研修を受けてもらうようにしているが、研修の時間が 14～17 時など勤務時間と合わないことが悩みである。他の社員が参加したら、レクチャーしてもらうようにしているが、研修に行かせてあげたい。（製造業：事務部門）

・制度利用者のキャリアを考え、外の世界とのつながりを持つことが重要だと思い、短時間勤務だから、子育て期間だからといって閉じこもらないように、外部の一般法人の委員となり、外の技術者とディスカッションできるものに参加してもらっている。（製造業：技術開発部門）

・キャリア構築支援として、専門性を高めるために、外部のセミナーを受けるようにしているが、より身につくのは、外部の専門家に相談する機会や、社内向けに自分で研修を行うことで、新しい知識を皆に分かりやすく伝えるためには、かえってその方が勉強することとなる。（製造業：スタッフ部門）

(4) キャリア形成に関する支援

①管理職のアドバイス、相談

■企業

・出産・育児に差し掛かる 30 代前半の山を越えられるかどうかであり、育児休業から復帰した際、しっかりと昇格して、次につながるよい仕事を上司からステージとして与えられることが大切だと感じている。そういう意味で、復帰した時に、上司と向き合って将来どうするのか、キャリア面談をすることが大切であり、本人のキャリア意

識は何より大事であると感じている。（製造業：人事担当）

・目標設定や評価のフィードバックを上長に徹底してもらう。本人の希望を上長にぶつけ、上長からサジェスチョンをもらうことが重要である。直近の課題や希望だけでなく、短時間勤務の人に限らず、将来像を描かせることも必要。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・キャリア意識について、入社時は３年で辞めるくらいに思っていたが、意識が変わったのは、現在の上司の下についてからである。入社１年目の 10 ヶ月くらいで異動になり、最初は採用の担当だったが、上司が熱心で、部下の私とキャリアパスを一緒に考えてくれて、それに共感して頑張ろうと思え、今に至っている。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

■管理職

・周囲も含め、キャリア意識は高いが、今年の夏に制度利用者より、現在の業務で時間調整が厳しいと異動希望があった。事務職でもよいので、ルーチン作業したいという話もあったが、そこでキャリアに関して話し合い、ずっとこの会社で仕事をしたいという意思を持っていたのと、いずれフルタイムに戻るため、仕事の進め方を考えようと、今年の夏より、やり方を変えた。（製造業：技術部門）

②長期的なキャリアプラン、ライフステージに応じた支援

■企業

・業務職のステップアップ意識は、子どもの年齢でも考え方が変わるとみられる。会社が一方的にキャリア意識を醸成する、ということではなく、各従業員の考え・場面（ライフステージ）に応じて、支援していく。（金融業：人事担当）

・来期から全員一律、年に１回、５年、10 年先に自分がどうなりたいかを申告してもらい上司との対話の中で、各自のキャリアを意識した挑戦課題が提供できるように制度を改定する計画である。また、希望者については、ライフプランセミナーも行う。（製造業：人事担当）

・短時間勤務制度の利用者が増えてきたことで、長期的なキャリアについては、望みが高まった面と、諦めとが半々である。キャリアに対する制度利用の影響は、職種で違う。サポートスタッフ職等は、制度を利用してもあまり変わらない。大卒以上（いわゆる総合職）では、評価してもらいたいという気持ちが強いことから、男性や同期と比べてキャリアアップが難しいというイメージがあると、諦め感がでてきてしまう。（製造業：人事担当）

・目標設定や評価を見直し、短時間勤務制度を利用しながらキャリア構築ができるような見通しをつけていく。モチベーションを上げることが重要である。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・自分自身のことでは、第二子がまだ小さいため、もう少し大きくなれば、もっといろいろなことができるようになり、短時間勤務制度を利用しなくてもよくなると感じる。すぐにキャリアアップをと言われると、犠牲にせざるを得ないものが出てきてし

まうため、今の自分には、そこまで考えられない状況にある。現在の部署は、年を取ってからの方が、いろいろなことが見えて、様々なフォローができるため、長いスパンで考えることができれば、続けやすい仕事だと感じている。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・短時間勤務制度があるため、辞めずにすむ人がいると思う。短時間勤務制度を利用することで、長く勤めるライフプランを作りやすくなった。制度がなかった当時は皆、手探りで、辞めるしかないと思うところを、制度を利用しつつ続けるプランが立てやすくなった。（金融業：支社：営業職_管理職）

・制度利用したからキャリアアップできないということはない。制度を利用しつつ、長い目でのキャリアプランを立てられるという意味ではよいと思う。
最大 10 年間、取得できるため、10 年間も短時間勤務をしたらどうなるのかと思うかもしれないが、得意分野を作り、なくてはならない存在になることができれば、キャリアアップを図ることができると感じている。（金融業：支社：営業職_管理職）

・子どもが大きくなるまでは、そこそこで仕方がない。まずは、家庭と仕事とを両立して、仕事を辞めずに続けていくことを目標としている。子どもが大きくなって落ち着いたら、キャリアアップを考えたい。（製造業：技術開発部門：技術職）

・担当しているテーマが変わったため、こうなりたいという青写真が変わり、今は特許でスペシャリストになれればと思っている。２人目の子どもも欲しいため、今後もところどころ中断してしまうが、今の仕事をきちんとこなしながら、次の休みに入って復帰した際、どうなっていたいかを考え、知識を蓄えていきたいと考えている。（製造業：研究開発部門：研究職）

・社内の女性向けの研修があった際、子どもが大きくなるまでは、そこそこ期という話をしてくれた人がおり、そうだなと思った。今は子どもが大事なので、キャリアアップはしたいが、時間に制約がある中、評価してもらえないと思う。落ち着いたら、キャリアアップできるように、今は下積み時代という意識で取り組んでいる。（製造業：研究開発部門：研究職）

・子育て期間にキャリアアップが一時止まることは仕方ないと思っている。（製造業：企画開発部門：事務職_管理職）

■管理職

・査定については、きちんと話をしなければならないと考えており、今というよりも、今後をどうするのかに重きを置いていく。子どもが大きくなって手が離れた後のライフプランについて考え、モチベーションが維持できるようにしたい。そうでなければ、子どもが熱を出したり、仲間に迷惑をかけて、という意識で、仕事を続けることが難しくなる。（製造業：営業部門）

・社員が皆、管理職になるわけではないため、女性が長く仕事を続けていく際、目指す姿は管理職である必要はないと思っている。ただ、自分が一生をどのように過ごしたいかということだと感じる。そこで、今期から、職場のメンバーに、この半期が終わった時、どのような状態になっていたいか考えてもらうこととした。自分の人生としてどうなりたいかを考える。面談は、目標管理のタイミングに合わせて、途中２回程度行う予定である。（製造業：技術開発部門）

・ここ１～２年のキャリアはイメージできるが、長いスパンでの組織人としてのプラン

は話をしたことがない。今は、（短時間勤務などで時間制約のある人について）会社としてのフォローの方法やルールを示せる状況にないため、本人に「管理職になりたい」と言われても困るのではないか。まずは、専門職への道と管理職への道など、会社が制度を作っていくことが必要である。（製造業：企画部門）

・職場全体のキャリア意識については、全員と面談したところ、あまり持っておらず、５年後、10 年後の姿についての返答にも困っていた。そこで、もう一度考えてもらい、話す予定である。上司から働きかけ、刺激を与える必要があると感じている。（製造業：研究開発部門）

③キャリアモデルの提示、紹介

■企業

・女性のキャリアについての研修は行っていないが、社内の若い女性社員に対して、子育てしながらキャリアを築いている社員が講師となってキャリアパスについて話す社内講座は行ってみたいと思っている。（サービス業：人事担当）

■制度利用者

・今後、いろいろな働き方の人が出てくると感じており、育児だけでなく、男性も介護のために、朝、遅く出社したい、早く帰りたいという人がでてくると思う。そのような人が、どのように仕事を上手くやっていくのか、周りの人が学ぶ環境があれば、キャリアップはできると感じている。（金融業：支社：営業職_管理職）

・会社に女性の課長がおり、復帰してすぐに話をする機会があった。同じ会社でもあり、リアルにイメージできた。その人に触発され、あこがれて、今、もうちょっと自分もできるのではないか、やってみたいという気持ちにさせられている。
課長になりたいというのではなく、今は、仕事と育児、家庭でいっぱいいっぱいだが、仕事で自分も輝ける場もあるし、家で母親もしっかりできる、この人のようになれる可能性もあるのだと、女性の生き方としてあこがれた。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・周りに、祖父母などの手助けなく子どもを持って短時間勤務で働いている人もいないため、先が見えない。同じような人がどのように続けているのかを知りたい。こういう方法があったのかというのが分かれば、先が見えてくるかもしれない。（製造業：事務部門：事務職）

・２～３年後の姿も想像できず、小学校にあがれば、また違った悩みがあると聞き、何年後、何になってという目標は、先の想像がつかないため、その時その時で判断しなければ厳しいと感じている。（製造業：技術部門：技術職）

・入社した時から研究開発職を大きく変わらず続けてきた。携わる仕事に応じて、このようなことをしたいなどのモデルがあり、今の時点でいうと、近くの部署の女性管理職が、よいモデルとなっている。モデルがあると目指しやすい。（製造業：研究開発部門：研究職）

・同じ部署に同じ時期に復帰した人がいるため、これからどうなっていくのかという感じが、何となく分かってきた。これまでは、短時間勤務の人が身近にいなかったため不安だった。（製造業：技術開発部門：研究職）

■管理職

・職場の制度利用者は、短時間勤務を、小学３年までギリギリ使って、その後も働きたいと考えている。ただ、今後も、今のような形で両立できるのかなど、将来についての不安はあると思う。社内に良い手本もいるので、人事部から紹介されている体験談などを示す必要がある。（金融業：サービスセンター）

・男性で営業をしてきた人は、部長になりたいなどの目標があるが、内勤の人がどういうキャリアをイメージしているのかがわからない。（製造業：営業部門）

・短時間勤務者のモチベーションを上げたり、上げなくても最低限、維持できるようにすることが課題と感じる。慣れて流されてしまうところを、常にみておく必要があり、これは上司の仕事だと感じる。そのためには、上司や制度利用者が、良い事例を情報共有できるとよい。（製造業：技術部門）

・キャリアプランを考えた際、目指す人が必要である。女性管理職は少ないが、近い仕事で身近にいるため、分からないことがあったら相談するようにと話している。（製造業：研究開発部門）

④相談窓口の設置、研修の開催等

■企業

・育休者セミナーを冬に実施している。復帰の直前にあたる。社外の講師も招いて、復帰の心構えや計画立てについて話してもらう。育児休業者同士のネットワークを作ることや、育児休業中も会社の通達を確認できるようにするなどの工夫もしている。また、育休者セミナーには、できるだけ上司も参加するよう促している。育児休業者の不安を知ってもらうなど、本人と上司の両方に働きかけることが必要だと認識している。（金融業：人事担当）

■制度利用者

・キャリア構築支援で一番良かったのは、ニューリーダープロジェクトで、女性管理職候補を集めて、１週間、泊まり込みで研修を行った。全国から 50 人くらい集まり、自分の周囲に、そのくらいの人がいなかったため、集まっていろいろと話し合うことができ、ロールモデルとなる人も見つかった。研修に参加することで、違う職場の人と知り合うことができる。同じ境遇の人に出会えるのもよいと感じる。（金融業：支社：営業職_管理職）

■管理職

・制度利用者が悩んだら、まずは上司に相談してもらいたいが、会社内でキャリア相談も行っている。相談に対して、上司もアドバイス等を貰えたらと思う。（製造業：技術部門）

・女性社員向けのセミナーで、パネリストとして何度か話しているが、そこで接点を持った人には、個人的に月に１回、その月に考えたり感じたこと、マネジメント的なこと、仕事への考え方、外で聞いたり経験したことをメールで送っている。70～80 人の女性社員に送っており、部署は様々である。短時間勤務の人は、外へ行く時間がないが、自分で見たり、聞いたり、経験すると仕事が広がっていくため、その一つのチャンスになればと思い、工夫させてもらっている。（製造業：技術開発部門）

(5) 昇進・昇格の機会、短時間勤務の管理職

■企業

・管理職への昇進について、短時間勤務制度の利用者が特に不利になることはないと考えられるが、総合職系で、人事権等を含め完全なマネジメントをする立場になると、短時間勤務では難しく、おそらく異動する必要も出てくると考えられる。（金融業：人事担当）

■制度利用者

・キャリアについて長い目で考え、今決めているのは、２歳の子どもがいて、もう１人生まれてと考えると、２人目が３歳になるまでは家庭中心で、３歳以降から仕事を頑張りたいと考えている。そこで、３歳から頑張り始めたとして、飛び級など、挽回する機会があるとよい。病気の人なども当てはまると思うため、違う土俵を作って、階段を上っていけるとよい。（製造業：営業部門：営業内勤）

・職場に女性はたくさんいるが、管理職は少ない。自分としても、この先どうなるのか不安である。評価されれば、キャリアアップしていけばよいと思うが、見えない壁があり、上がれない雰囲気も感じる。これは短時間勤務というよりは、女性の問題かもしれない。管理職になりたいというよりは、年齢相応のポジションにいないと、居づらくならないかが不安であり、そのようにならないように将来を考えたい（製造業：研究開発部門：研究職）

・管理職は時間のかかる仕事をしているため、今の形のままだと、短時間勤務では難しいと感じる。会社として取り組んでいるセミナーなどで、同じ立場の女性同士で話し合う機会があり、たくさんの人達で考えていけば、よいアイデアが出てくるかもしれない。（製造業：研究開発部門：研究職）

・上級職に上がるまでは、特別な事情がない限り年功序列で、ほとんどの人が順調に上がっているようにみえる。せめて、同期とあまり差がつかないように上級職までは上がりたいと考えているが、今のままでは難しそうである。裁量に戻さない限り、評価が上がることを期待できないと感じ、このままだと、キャリアアップを断念し、割り切った仕事をするようになってしまうかもしれない。（製造業：企画部門：事務職）

・短時間で勤務しており、休業していたブランクもあり、今後、２人目も欲しいと考えているため、同期が上級職になったが、その人たちと同じように進むことは難しいと感じている。（製造業：技術開発部門：技術職）

■管理職

・職場の短時間勤務者は、この４月にリーダー（課長職）に昇格した。女性の課長職は、会社でも少ない。リーダーにはマネジメント系と成果発揮型の２つあり、まだマネジメント系ではないが、リーダーとして、人を指導したりする立場となる。
短時間勤務でも、本人が意欲を持って頑張り、周りの理解もあれば、管理職にチャレンジでき、会社も機会を与えてくれるという、非常によいモデルとなった。
短時間勤務だと、周囲がサポートしてくれるため、本人も遠慮がちになってしまうが、そうではなく、与えた使命を発揮すれば、ポジションを狙えるし、会社も与えてくれるという、よいメッセージとなっている。（金融業：支社）

・短時間勤務で管理職になれるかは、自分自身を思うと難しいと感じるが、部のリーダークラスであれば、フォローは必要だが可能だと感じる。工場相手のため、長になることは難しい。（製造業：技術部門）

・短時間勤務で管理職になれるかは、スキルがあるかの問題で、短時間勤務とは関係がないと思うが、サブリーダーのような仕組みは必要だと感じる。（製造業：技術開発部門）

・短時間勤務でリーダー、上級職となることは難しいと感じる。短時間勤務のうちは家庭や子育てに重点を置き、その後、どのようにするか、次のステップを考えておくことが重要だと感じている。短時間勤務の時に、キャリアップを目指すと、負担が重くなるのではと感じる。（製造業：研究開発部門）

(6) 会社の方針、働きかけ

■管理職

・女性の管理職、幹部を育てていこうという会社の方針があるため、キャリア教育、管理職前の意識づけについて、積極的に取り組まれている。会社全体で考えていることは、誰もが理解している。（サービス業：企画部門）

・女性に、どれだけいきいきと役割を発揮してもらうか、四六時中、衛星放送、イントラネットなどより、会社からのメッセージが流れており、管理職への働きかけは、それが大きい。自然と目に触れざるを得ない環境がある。集まって研修を受けても、その場で終わってしまうことがあるため、日常の働きかけの影響は大きい。（金融業：支社）

６．職場のマネジメント

ヒアリング調査より、職場のマネジメントについてみると、「スムーズに仕事を行うための工夫」「職場への制度利用に関する周知、理解促進」「管理職に対する支援、管理職研修、相談窓口の設置」「好事例の職場の提示、モデルの職場づくり」等について、意見があげられている。

「スムーズに仕事を行うための工夫」では、周囲の協力体制の構築や、早めの連絡を心掛けたり、緊急時にいつでも引き継ぎができるように準備しておくなどの工夫があげられている。これらは、制度利用者、管理職の双方から、お互いに配慮し合う状況がうかがえる。また、業務分担や依頼の方法について、職場のメンバーで短時間勤務者の仕事をどのように分担するか検討し、縦割りで仕事をすることが多い中、横割りで対応するようになったというところもある。さらに、勤務時間が限られていることで、会議や研修の時間設定や、取引先や顧客との関係に調整が必要となるが、その点について、管理職が予め伝えておくなどの配慮や時間調整をしているところがあった。

「職場への制度利用に関する周知、理解促進」については、職場に対して、短時間勤務をすることについて、管理職が職場のメンバーに事前に伝えておいてくれたことで、スムーズに受け入れてもらうことができたという制度利用者もいた。一方で、周囲が制度利用ついて十分理解していないと感じている制度利用者もおり、管理職も職場のメンバーに対する周知の必要性を感じている。

「管理職に対する支援、管理職研修、相談窓口の設置」については、管理職より、制度を利用する部下を持って、初めて詳しく知ることになったとの意見があげられており、周知・普及に対する要望があげられている。また、「好事例の職場の提示、モデルの職場づくり」について、制度について上手く運用されている職場があれば、紹介してほしいとの要望もあげられている。営業の職場でモデル社員を特定し、モデル職場づくりを行い、制度を利用しながら就業継続できる事例を作っている企業もある。

(1) スムーズに仕事を行うための工夫

①周囲の協力体制の構築

■制度利用者

・課長が自分と同じ資格を持っており、何かあった際には、課長がフォローしてくれる。日常的な業務は、周囲の女性でフォローし合うことが不文律で出来あがっている。(製造業：スタッフ部門：事務職_管理職)

■管理職

・職場のメンバーは、制度利用者が早く帰る事情を把握しており、受け入れている。手が回らない時は、お互いに協力し合っている。（製造業：営業部門）

・時間が短い分、仕事が残ってしまったり、急な仕事に対応できないことがあるため、マネジメント面では、基本的に他の人がサポートできる環境を整えておくことが重要だと感じている。（製造業：研究開発部門）

・相談しやすい環境、言いにくいことを言いやすい環境が大切だと考え、注意している。ただし、自分自身、外出が多くコミュニケーションをとることが大変である。社内にいるときは、制度利用者に声をかけるようにしている。（製造業：技術部門）

・後輩が「先輩に頼られることが負担になっている」と感じたらトラブルになる。チームワークが成り立っていないとうまくいかない。（製造業：企画部門）

・17 時以降に顧客から電話が入ることは当たり前なので、そこを周囲でどのようにフォローできるか。自分の課ではそのようなことはないが、一緒に仕事をしている人に負担がかかると不満がでかねない。短時間勤務は上司を含め、周囲の理解を求めていかないと、利用者が組織の集団の中で浮いてしまうという感想を持つ。（製造業：営業部門）

②仕事の引き継ぎ、情報共有

■制度利用者

・チームで仕事をしながら短時間勤務制度を利用していた時には、自分の仕事の進捗状況をチームに早めに報告するように心がけた。（製造業：製品開発部門：技術職）

・２人で担当しており、サポートしてくれるメンバーがいるが、口頭で引き継げる時間に他のメンバーが社内にいないことが多く、自分しか分からない部分もあるため、不安がある。この半年くらいは周りも忙しすぎて、理解はあるが引継ぎをする時間がなかったり、職場に人がおらず電話の対応に追われるなど、職場内での協力が得にくい状況になっている。（製造業：営業部門：営業職）

・突然、休まなくてはならなくなった時のために、手順書を準備して、引き継ぎができるようにしている。（製造業：事務部門：事務職）

・子どもが、いつ熱が出るか分からないため、情報開示を心がけている。もし何かあった場合、業務を引き継げるように、進捗状況などを書いている。
それはお互い様で、一緒に仕事を組んでいる、もう一人の人がインフルエンザで休んだ時は、自分が対応する。お互いに情報開示してやりくりしている。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・その日の仕事だけでなく、本人に伝えたいことは、16 時までに伝えるようにしている。（金融業：サービスセンター）

・納期を時間通りに守ることが重要なので、問題がある場合は、早めに相談して欲しいと伝えている。（製造業：製品開発部門）

・勤務時間のズレからくる情報格差を防ぐために、グループウェア上の掲示板を有効活用し、連絡事項、各種ミーティング議事録、全員のスケジュールの共有等を行っている。（製造業：スタッフ部門）

・研修も、時間の許す範囲で、事前に分かっていれば参加できるとのことで、予定を伝えるようにしている。（製造業：営業部門）

・本人には、仕事についての連絡だけはきちんとして欲しいと伝えている。無理をせずに、我慢して問題を溜め込むことを避けたいと考えている。（製造業：営業部門）

・課の会議に出られない場合は、後で連絡をするようにしている。（製造業：営業部門）

・周囲の理解については、日ごろのコミュニケーションが非常に重要であり、同じ部署の人が何をやっているのかを周知できるように、基本的に週１回ミーティングを行っている。それ以外にも何か問題があれば、近くで話し合うことが重要だと感じている。（製造業：研究開発部門）

・どうしても遅くなってしまいそうな時は、何時までなら可能か、早めに聞いて、スケジュールを立てるようにしている。（製造業：技術開発部門）

・子どもの用事で休むことがあるため、立ち入らない範囲で事前に状況を聞いて、対応できるようにして、なおかつ、組んでいる人にも、事前に知らせて、仕事が回るようにしている。突発事項は避けられないが、出来る限り減らすようにしている。（製造業：営業部門）

・チームを組んでいる２人で、この数日間で何が起きそうとかなど、情報共有している。その内容は、上長である自分にも逐次報告してもらう必要性を感じている。（製造業：営業部門）

・制度利用者本人には、自分のスケジュールを細かいところまで落とし込んで、周囲に見えるようにしてもらいたい。先の予定を早めに伝えれば、本人も時間外でも対応できるように家族などの協力を得ると言っている。お互いに早めにスケジュールを提示することが重要。（製造業：企画部門）

・本人には、一週間くらい前までにスケジュールを入れてもらうようにしている。（製造業：生産管理部門）

③業務分担の方法、依頼方法

■企業

・営業については、これまで、短時間勤務者について、担当代理店の数を減らしたり、事故の対応件数を減らすなどの対応をしてきたが、件数を減らしても、やらなければならない仕事が残ってしまう。これまでのやり方だけではなく、例えば、職場の他のメンバーの仕事から、一人の人に集中させられる仕事を切り出して、短時間勤務者にまとめて担当してもらうようなやり方も必要。周囲も楽になる。（金融業：人事担当）

・管理職は部下に対して、「誰某のサポート」という仕事の渡し方をしないのが原則である。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・今の上司の仕事の与え方が「３週間でこれを実現して欲しい」という形なので、自分の開発すべき課題が明確であり、きちんと結果も出せるので、やりがいもある。（製造業：製品開発部門：技術職）

・仕事の内容は、新しい技術開発をしつつ、現在の製品の面倒もみている。先端の難しいものだと、細かい技術の作業指示や作る条件を指示する必要があり、何個か作って、やっと１つできる。指示を出して、もう一回作り直したものを納期に収める必要があり、速さが大切であったり、そもそも作り方を考えるとこから始めるものもある。こ

の仕事は２人で担当している。課題があった場合の解決方策の検討は、来週までというのではなく、何月までにこの課題を何とかしましょうという感じである。（製造業：技術開発部門：技術職）

・研究所には、特許調査について大きく２つのテーマがあり、１つは十数年、取り組んでいるもので枠組みができているが、もう一つ、育児休業中に新しいテーマが立ち上がり、復帰後に担当することとなった。特許申請は、開発の人が書いており、各テーマの担当者から、大まかにこのくらいまで調べて欲しいという指示がある。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・仕事の配分は工夫している。限られた時間の中で、終わらせることができるように気を配っている。（金融業：サービスセンター）

・短時間勤務者の仕事を決めるにあたって、本来は、管理職がある程度、構想を示して、メンバーには意見を聞く程度とするが、マネジメント面で、職場の理解が一番大切であるため、まず、スタート時、皆で考えることから始めた。
皆で決めたという責任が周囲に出てきて、上手くいかなければ自分達で直そうと思うため、よい効果が出ていると感じている。周囲のメンバーで行った制度利用者の仕事に関する話し合いでは、一人一人が事業部を担当する中、16 時に帰らなくてはならないため、予定をコントロールできる仕事を切り出した。縦割で仕事をすること多いが、時間の制約がある中、横割りで行っている。（製造業：事務部門）

・午前中で済む工場への外出には一緒に来てもらい、戻ってきて分析を一緒に行うなどしている。日々の計画や、今日はできなくても、次に行うことを明確に定め、計画的に期限を決めて行っている。その日のうちに対応が必要なものは、グループリーダーを含めて相談して対応する。（製造業：技術部門）

・業務効率は上げたいため、テーマリーダーと本人、周囲も意識して、時間配分は話し合いながら進めている。（製造業：技術部門）

・テーマ毎に、事業が始まる前に、グループリーダーや自分（管理職）が入って、進め方や役割分担の相談をする。細かく決めきれない部分は、進捗しながらフォローする場がある。（製造業：技術部門）

・組織としての目標があり、さらにテーマ毎に目標がある。テーマの目標を決めるのはグループリーダーやテーマリーダーとなり、テーマリーダーが、分担を決める。分担をする際、みんながお互いに気を遣って、やさしくなってしまいがちである。（製造業：技術開発部門）

・主要得意先を１社持たせ、今後、新しいテーマが入ったら、担当してもらう方向で、みんなでフォローの方法を話し合った。職場のメンバーの中から、本当にできるのかという疑問が出てきた。その疑問をベースに、どうしたら得意先のフォローができるかを話し合った。グループ内で助け合ってもらいたいという部長の要望も伝え、徐々に助け合えるようになってきた。（製造業：企画部門）

・本人には、この制度を利用しているため、自分だけでは対応できないという認識がしっかりとあり、自分の持っている仕事を若い人に明確に指示できている。（製造業：技術開発部門）

④会議や研修の時間設定への配慮

■制度利用者

・仕事については、周りに迷惑をかけないように調整をしているつもりだが、打ち合わせの時間など、対応できない部分もある。上司が気を遣って、自分の代わりに会議をセッティングして進めておいてくれるところもあり、ありがたいという気持ちと、本当は、自分のいる時間に会議をさせてもらいたいという気持ちと半々である。なるべく、ありがたく受け止めるようにはしている。（製造業：営業部門：営業職）

・自分の所属しているグループでは、打ち合わせ時間を配慮してくれているが、全体の会議は考慮されないため、17 時や 18 時から始まるものもある。参加できないために、話についていけなくなるということはかなりある。（製造業：研究開発部門：研究職）

・部内やグループのミーティングは午前中に行うなど配慮してもらっているが、工場との打ち合わせは、工場が一段落する時間は夕方となるため、短時間勤務だと参加することが難しい。そのため、話し合いをしていても、時々分からないこともある。その中でも出来ることを周囲の人が振ってくれるため、割り切らなければ短時間勤務では働けないと感じる一方、残念な気持ちも大きい。（製造業：技術部門：技術職）

・他部門との打ち合わせとなると遅い時間になることがあり、その場合は参加できないことが残念である。（製造業：研究開発部門：研究職）

・早く帰らなければならないため、打ち合わせに出られなかったり、途中で帰らなければならないことを申し訳なく思っている。できれば早めの時間帯で、例えば午前中に設定して、午後は作業ができるとありがたいが、同じ部署に共働きで、保育所への送りを担当している男性がおり、その人に午前中、早く来て欲しいとは言えない。それぞれ事情があるため、皆で集まって話をする時間を取ることが難しいと感じている。（製造業：技術開発部門：研究職）

・17 時を過ぎそうなミーティングに出られなかったり、10 時～18 時の間で実施している社内研修を担当しているのだが、17～18 時の時間帯は引き受けられない。（製造業：スタッフ部門：事務職）

■管理職

・ミーティングの開催時間の設定に配慮している。（製造業：スタッフ部門）

・夜型のメンバーが多いため、全体のミーティングが夕方や夜になることも多く、制度利用者は調整に苦労して、ストレスを感じていると思う。自部門のメンバーは理解しているが、他部門や社外の場合、初めての人には、出来る限り機会があれば、ミーティングは午後一番にスタートしてほしい旨、お願いするようにしている。この点は、本人も気にすると思うので、本人の前では言わないようにしており、前もって、相手方の上長に言っておくようにしている。（製造業：研究開発部門）

・短時間勤務者が主催している会議は、自分から前もって時間どおりに集まろうとルールを決め、会議の冒頭でも伝えてくれている。（製造業：研究開発部門）

・当初、急な会議などを短時間勤務では参加できない時間にセッティングしてしまっていたため、反省をした。（製造業：生産管理部門）

⑤取引先、顧客への説明、調整

■企業

・顧客との関係も重要であり、仕事の請け方などを見直していく。リスク管理について、顧客の理解を求める動きができてきており、顧客企業などもワーク・ライフ・バランスの取組を進めていることから、理解を求められる可能性もある。ただし、様々な分野があり、ディスプレイや半導体などグローバルに海外との競争が激しい分野では、ワーク・ライフ・バランスと言っていられない側面もある。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・当初、取引先の理解を得るために１～２ヶ月かかった。上司に一緒に行ってもらった先もある。（金融業：支社：営業職_管理職）

・取引先には、クイックレスポンスを心がけている。早く帰っているからできないと思われると、取引先の人も嫌な気持ちになってしまうため、必ず、受けた仕事は、すぐできるか、３日かかるかなどを伝えて、戻すようにしている。また、依頼を受ける際には、期限を確認するようにしている。そうすることで自分のスケジュールも立てやすくなる。（金融業：支社：営業職_管理職）

・顧客の理解を得ることは難しいので、携帯などでなるべく対応するようにしている。（製造業：営業部門：営業職）

・顧客の理解を得るのに時間がかかったが、理解を得られている。人にもよるが、勤務時間内に打ち合わせを設定したり、仕事の連絡をもらえるようになってきている。（製造業：営業部門：営業職）

■管理職

・短時間勤務について、当時の上司が取引先に話をしに行っていると思う。重要な顧客へは、本人から言えないところもある。（金融業：支社）

・10 時～17 時の前後で連絡を取りたい顧客もいるわけだが、制度利用者の話によると、自然とその時間内で対応できるように相手に働き掛けているとのことだった。
それは社会が理解し始めているという面と、制度利用者が努力してお願いしていった面とがあると感じる。（金融業：支社）

・来年の４月末に３人、育児休業から復帰するため、復帰時、担当する代理店、顧客に、場合によって、時間はこうなりますが、きちんと仕事はしますと、一言お断りしていく必要があると思っている。環境整備は非常に大切である。（金融業：支社）

・顧客に理解してもらえるよう、説明をした。顧客も「そういう時代だから」と理解してもらえた。（製造業：営業部門）

・周囲は気にしていなくても、工場相手のところもあり、本人が気を遣って、やりにくく感じている面はあると思う。その点が課題である。（製造業：研究開発部門）

⑥管理職とのコミュニケーション

■企業

・管理職には、個々の事情を踏まえて、しっかりコミュニケーションを取ることが求められるだろう。自分の部署で制度利用者が出た場合、気をつけなくてはならないこと

を周知する必要があると感じる。（サービス業：人事担当）

■制度利用者

・電話だと話しやすいため、外から上司に電話をかけたときに、不安に思ったことを話すなどしている。子どもを産んで働く女性が増え、上長も戸惑っていると感じ、おこがましいが、こちらから教育する部分もあると思い、祖父母の手助けがあるときなど、安心できる材料があれば、このくらいできそうなど、軽いタイミングで伝えるようにしている。こちらからも提案型で、周りに知らせていくようにしている。（製造業：営業部門：営業内勤）

(2) 職場メンバーへの制度利用に関する周知、理解促進

■制度利用者

・当時の支社長が、制度利用開始の 10 日前に、職場のメンバーに宛てて、理解を求めるメールを送ってくれた。今でも大事にとっている。
最初は、自分で皆に一人一人挨拶して回らないといけないと思っていたので、上司にこのようにしてもらえてよかった。肩身が狭かったのだが、このメールによって、職場の理解を得ることができ、周りもよい人で、受け入れてもらえた。（金融業：支社：営業職_管理職）

・制度の内容を知らない人が多く、裁量労働から外れているのに、裁量労働の手当をもらって、時間だけ早く帰っていると思っている人もいると感じる。できるだけ、周りの人には、自分から説明しているが、少し離れた人には伝わっていないと思う。（製造業：技術開発部門：技術職）

・周囲の制度の理解については、聞かれた人にだけ説明しているため、理解度はまちまちである。社内全体をみても、制度利用の浸透率が違うと感じる。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・特に問題はないが、職場のメンバーが入れ替わったとき、新しいスタッフに理解を求めることに、多少の労力が必要となる程度である。（サービス業：企画部門）

・制度利用開始にあたっては、職場での協力体制が不可欠であるため、それを確認した上でスタートしたと聞いている。（金融業：支社）

・職場は理解して受け入れている。復帰前から、制度の説明を課の会議などで行っていた。（製造業：営業部門）

・職場に短時間勤務をしていると知らない人もいるため、一度、部内会でアピールしようかと考えている。周知することで、仕事がしやすくなるとよい。しかし、本人が望んでいないかもしれないため、そこが難しい。（製造業：技術開発部門）

・職場メンバー全員での話し合いで、先輩から厳しい言葉もあったが、一度ぶつかっても、直接言ってもらったことで、理解しあえるようになった。（製造業：企画部門）

・この制度を使うことを職場に周知して、特別扱いするのがよいのか、今の自分のスタンスのように特別視しない方がよいのか分からない。（製造業：技術開発部門）

・自分の課のメンバーなら理解してくれるだろうと、育児休業から復帰する際に、短時

間勤務であることを伝えた。普段休む時も、子どもの具合が悪いなど、プライベートな伝えてはいけないことは判断しつつ、理由を伝えている。（製造業：営業部門）

(3) 管理職に対する支援、管理職研修、相談窓口の設置

■企業

・職場によって、必要な支援は異なっている。原則、職場から相談を受けたら、相談ごとに対応している。人事部は地区担当制をとっており、地区の担当者があらゆる相談の窓口になっている。（金融業：人事担当）

・管理職研修で、本制度の概要、及び本制度を活用することが職場での役割を見直し、部下の人たちに機会を与えることにもなるという点を伝えている。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・制度の詳細を知らないマネジャーもいるため、研修の際などに知識を与えたり、人事部に気軽に相談できる窓口などあるとよい。マネジャークラスになると弱音をはけず、相談相手もいない、経験者もいない状況にあるため、気軽に相談できる人がいるとよいと感じる。マネジャークラスの相談先を人事経由で設置するなどがあってもよいと思う。（金融業：支社：営業職_管理職）

・短時間勤務としていても、時間になっても帰りにくいため、帰る時間になったら、リーダー職から一言、声をかけることを心がけてもらえるとよい。誰かに言ってもらえると帰りやすいので、そういうことを研修で教えてもらえるとよい。（金融業：支社：営業職_管理職）

・上司が変わる際、仕事の引き継ぎ事項が多く、一社員の短時間勤務の話はでないと思うが、自分から説明するのではなく、引き継がれているとありがたい。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・制度を利用するスタッフを預かることになって初めて制度について勉強したため、その前に制度について学ぶ機会があれば、スタートのところで、スムーズに導入できたと感じる。制度利用者が部下にいない管理職は、詳しい内容まで知らないと思う。（サービス業：企画部門）

・マネジメント研修は、全社ベースで年に１回、リーダー会議は、毎月開催されている。自分が管理職になったときは、そうした研修がなく、身近によい先輩がいて教えてくれたが、マネジメントをどのように行えばよいか、なかなか掴めないところがあった。今は、そういう反省点にたって、会社はマネジメント教育にかなり力を入れている。こうした研修の中に、ワーク・ライフ・バランスの視点も入っている。女性社員に、気持ちよくやりがいを持って働いてもらい、スキルを持った人に長く勤めてもらうことがキーワードとなっている。（金融業：支社）

・管理職に対するマネジメント研修については、例えば部下に女性がいる管理職に対する会社の研修があり、参加したことがある。短時間勤務については、上司に対しても制度説明会があってもよいかもしれない。いきなり制度を利用している部下を持つと分からないことがある。（製造業：技術部門）

(4) 好事例の職場の提示、モデルの職場づくり

■企業

・短時間勤務に関わらず、上手く行っている事例は、他の職場に紹介している。（製造業：人事担当）

・営業の配属が多い部門では、モデル社員を特定して、モデル職場づくりにトライしている。営業職でも、短時間勤務制度を利用しながら、諦めずに就業継続できる事例を作る。若手の女性営業に相談役（メンター）をつけて、課題を探りながら進めている。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・皆が、早く帰って自分の生活を充実させ、それでも成果があがっている職場を作ることができればよいと感じており、そのための影響を与えることができたらよいと考えている。制度利用者が増えることで、自分の部下に制度利用者が来ても応援しようと思うことができ、その人込みのチームでどのように成果をあげようかと考えるようになると感じる。（金融業：支社：営業職_管理職）

・周囲でいろいろな働き方をしている人が少なく、子どもを持っていてもフレックスで働いている人の様子などを知りたい。（製造業：技術部門：技術職）

■管理職

・相手次第という時間の制約があるため、営業などで短時間勤務をしている人がいたら、どのように対応しているのか知りたい。（製造業：技術部門）

・他部署で上手くいっている事例、上手くいっていない事例を知りたい。例えば、短時間勤務者が上級職になったタイミングが遅れて不満が出たなど、公に出来ない話があっても、制度利用者の上司には教えてくれるとよい。（製造業：研究開発部門）

・自分の事業部では、営業職で短時間勤務をしている人が他にいないため、先輩の管理職に助言を求めることができず、手探りの状況にある。一般的に、育児休業からの復帰後は営業をサポートする部署に異動となり、内勤の仕事をすることが多いが、部下の短時間勤務者は、自分から希望して営業へ戻ってきた珍しいケースである。他の事業部でどのように制度運用しているのか興味があり、よりよい方法をとっている事例を教えて欲しい。ノルマを持たずに営業している人がいれば方法を知りたい。（製造業：営業部門）

７．制度利用者の仕事のやり方の工夫、仕事に対する姿勢

ヒアリング調査より、制度利用者の仕事のやり方の工夫、仕事に対する姿勢についてみると、「制度利用者自身の仕事のマネジメントの工夫」では、やらなくてはならない仕事を書きあげる、仕事の優先順位をつける、集中して仕事をする時間を設ける、最も早く終わらせることのできる方法を考えてから取り組む、空いている時間があればその日にできることを出来るだけ進めておく、前倒しで進めるなど、様々な工夫があげられている。また、子育て経験のある管理職からは、自分の経験を踏まえて、直行直帰を上手く利用してお迎えにいく時間を確保する、育児休業からの復帰時期を長期休暇の直前にして慣らしてから本格的に復帰すると戻りやすいなどのアドバイスをしている。

「本人の取り組み姿勢、心構え」では、制度利用者からは、周囲への感謝の気持ちを持つように心がけているとの意見があげられていたほか、管理職からも、制度利用にあたっては自分に厳しく、制度に甘えないようにする心掛けも必要との意見があげられている。こうした心構えによって、周囲の理解も得ることができる。

一方で、「制度利用への意識」で、制度を利用することに対して後ろめたい気持ちを持っている制度利用者も多く、管理職は、気兼ねせずに利用できる制度となるような環境づくりへの必要性を感じている。

(1) 制度利用者自身の仕事のマネジメントの工夫

■制度利用者

・毎日、帰りの電車の中で、手帳に明日必ずやることを１から 10 番くらいまで書きあげ、翌日、それを全部消して帰るようにしている。
また、出来る限り嫌なことから手をつけるようにしている。終わらせてしまえば、あとはスムーズに進むものである。
その他、15 分でできる仕事、30 分かかる仕事を、自分の仕事の中で持っていて、少しの合間に、そのラインナップから仕事を終わらせるようにしており、仕事が溜まらなくなった。これらは、制度を取得したから身についたと思う。（金融業：支社：営業職_管理職）

・この１時間で企画書を作ってくるからと、電話を取らない集中時間を設けるなどしている。電話を受けながら対応していたら何時間もかかってしまうことが、１時間で集中して行えば意外と終わる。（金融業：支社：営業職_管理職）

・去年の秋冬に、仕事がパンクしそうになったことがあり、その際、課長が「一回、今、抱えているものを整理してみよう」と、急ぐもの、やらなくてもよいものの優先順位付けと切り分けを手伝ってくれた。そのお蔭で、再スタートすることが出来た。そうした部下への思いやりというか、配慮のある職場である。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・仕事の基本の、ＴＯ・ＤＯリストは必ず作るようにしている。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・心がけていることは、決まった時間で帰れるようにすること。１人で出来る部分が大

きく、裁量を任されている部分が大きいが、凝り性な部分があり、つい仕事にはまってしまうと、とことん仕事をしてしまう。それをある程度、形にするところで止めようと心掛けている。（製造業：スタッフ部門：事務職_管理職）

・限られた時間を有効に活用したいと思うようになり、仕事の進め方も一番早い方法を考えるようになった。また、電車の中でも思いついたら自分にメールで送るなど、工夫している。（製造業：営業部門：営業内勤）

・事前準備を早めに、できる時にやるようにしている。（製造業：事務部門：事務職）

・以前は終わりがここだから、ここまでやるという仕事のやり方をしていたが、今は、空いている時間があれば、その日にできることをやるようにして、いつでも、子どものことで対応できるようにと心がけている。（製造業：営業部門：営業内勤）

・子どもを持っても、今の仕事を高めて続けていきたいと考えており、1日の中で、やりがいのある過ごし方をするように心がけている。（製造業：営業部門：営業内勤）

・製造ラインは24時間稼働しており、自分の担当している製品も、24時間、問題が発生する可能性がある。17 時以降に発生することも多く、その際には携帯に電話してもらい、止まらないように努力している。それでも、その場で確認できないため、判断のつかないものは止まってしまう。この制度を利用しているとタイムリーに動くことが難しい。
携帯電話は、通常は23時くらいまでなら掛けてもらっている。どうしても納期に間に合わないようであれば、24時間体制で掛けてもらう時もある。（製造業：研究開発部門：研究職）

・上司に配布されている外で会社のメールを見ることのできる携帯端末を、短時間勤務者も持てるとよい。メールのチェックに1時間かかるため、その時間を他で出来れば、その分、働くことができる。（製造業：研究開発部門：研究職）

・限られた時間で働いているため、特に効率よくこなすことに重点を置いている。例えば、出来る限り自動化する、情報共有できるようにする、常に前倒しに仕事をして急に休んでも次の日に少し遡ってフォローすれば対応できるようにするなどしている。（製造業：技術開発部門：技術職）

■管理職

・制度利用者は、保育所への送りは夫で、迎えを担当しているため、直行直帰を上手く使うようにと伝えている。セミナーや展示会に行く時間配分の中で、直帰を上手く使って、迎えにいく時間を作るなど、自分の経験を踏まえてアドバイスしている。（製造業：技術開発部門）

・育児休業から復帰するタイミングについて、ゴールデン・ウィーク明けに戻ろうとしていたが、自分は夏休みの1週間前に戻り、会社生活に慣れたところで、夏休みに入り、夏休み明けから本格的な仕事を始めてよかったので、そのことを伝え、ゴールデン・ウィークの1週間前に復帰して、会社への慣らしをして、戻ってくるようにした。育児休業からの復帰後、ずっと休みのない生活に入ってしまうと、子どもにも自分にも負担がかかってしまうため、長期休みの前に慣らし運転のようなことをすると、戻りやすい。このように、自分の時、やってよかったことは伝えている。（製造業：技術開発部門）

・仕事の内容について、短期的に対応すべきものと、中期的対応でよいものが混在して

いるので、区分けをして、短期にすべきものを優先して欲しい。（製造業：生産管理部門）

(2) 本人の取り組み姿勢、心構え

■企業

・短時間勤務者が制度を利用できているのは、周囲の配慮や協力があってこそであり、制度を権利であるかのように行使するものではないこと、また、短時間勤務者を見守る側は、育児や介護をしているのだから暖かい配慮をする、支援するという姿勢で見守ろうということを、説明会や教育の場で伝えている。言い過ぎると押しつけがましくなってしまうため、時々、伝えるようにしている。（製造業：人事担当）

・短時間勤務制度の利用希望が多くなると、制度利用者にどのように意識を持ってもらうか、働きかけが必要になると感じている。本人の能力も関わり、時間が短いなりの工夫がなければ、周囲を納得させることができないと感じる。子どもが体調を崩して急に休むこともあるだろうし、そこでも受け入れてもらえるような周囲とのやり取りが求められる。（自治体：人事担当）

■制度利用者

＜キャリア志向を持つ＞

・得意分野を作らないといけないと思い、一つ秀でたものを見つけようと、他の人と違う自分にしかできない仕事を作るようにしている。そうすると楽になる。
自分の場合、育児休業から復帰した時点で、強みを見つけておかないと続けるのは難しいと思った。突然、熱が出て帰ったりするので、私らしさ、いるから確立している分野をつくらないと辛いだろうと感じた。人がやっていないことをやったということだが、それまではそのようなことを考えたことはなかったため、必死に探せば見つかると感じている。常に引け目を感じて仕事をするよりは、役立てると思って仕事ができたほうがよい。（金融業：支社：営業職_管理職）

＜制度に甘えない＞

・制度利用にあたっては、利用して当たり前とは思わずに、感謝の気持ちを忘れないようにしている。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・心がけていることは、周りの人々のおかげで制度を利用できているため、感謝の気持ちを忘れず、表現するようにしている。社外に対しても感謝の気持ちを伝えるようにしている。（金融業：支社：営業職_管理職）

・早く帰るために、ここまでしかできないということを振りかざさないようにしている。皆、早く帰るということを理解してくれているため、助かっている。（製造業：技術開発部門：研究職）

■管理職

・会社全体で、制度利用は当たり前のことであり、周囲に特別ではないという意識を持ってもらうこと、会社にとって財産になるということを周囲に理解してもらうことと、本人の頑張りの両方が必要であり、本人には迷惑をかけないという思いで取り組む姿勢が求められる。この双方の働きかけで職場がスムーズにいっていると思われる。（金融業：支社）

・子育ての期間であるため、病気などで急な対応があることは仕方がない。緊急性が高いかどうかは、本人しか判断できないため、そこを本人が厳しく自分を律するように対応していくことも求められる。その人が制度に甘えているかどうかは、長く見ていると周囲も分かる。（金融業：支社）

・厳しいことになるかもしれないが、制度に甘えないことが大切であり、厳しい自分を持ち続けてもらうことで、サポートする人がいる。感謝の気持ちを持つことが必要であり、それは相手にも伝わってくる。その気持ちがないと、周囲もサポートしたいと思えない。（金融業：支社）

・フルに働ける人がいる方が、現場を預かる人間にとってはよいが、それは制度利用者により、本人が頑張っているなら、管理職も含めて周囲も助ける。そうでない場合には、管理職の対応が重要になる。本人のモチベーションを上げるよう目を配る必要がある。下手をすると組織全体がおかしなことになる。（金融業：サービスセンター）

・周囲の理解はある。ただし、あまり気を遣いすぎて、甘えさせすぎてもいけないと考えている。周囲も見ており、不公平感のないようにすることが必要である。事前に周囲に相談をして、対応が見えやすくするようにしている。今後、利用者が新たに出てきたら、その際は利用者にも心がけて欲しいことを、厳しめに言うようにすると思う。（金融業：サービスセンター）

・女性社員向けのセミナーでは、参加者より、制度利用者に当然という顔で帰られると、という意見もあり、そうした人や職場があるのも確かである。制度利用者も、分っていても意外に、感謝の気持ちを言葉に出せないということもあるだろう。ありがとう、助かるというような言葉があるかどうかが大切という話は、セミナーのグループディスカッションでも出ていた。（製造業：技術開発部門）

・本人は、子どもを預けても働きたいという気持ちがあり、その意欲はうれしい。グループのメンバーを全員集めて、本人の状態や気持ちを伝えた。（製造業：企画部門）

・本人の立ち位置が、あまり短時間勤務寄りになると周囲が反発することも考えられる。また、管理職としての自分も、当初は、制度利用者寄りになりすぎていたと反省している。（製造業：企画部門）

(3) 制度利用への意識

■制度利用者

・制度取得をしている人に話を聞くと、どこかに負い目を感じ、精神的な負担があるため、会社として当たり前になるとよいと思う。（金融業：支社：営業職_管理職）

・育児を重視しすぎると会社に迷惑をかけることになるのではないかという懸念もある。（製造業：製品開発部門：技術職）

・周囲は早く帰るようにと言ってくれるため、制度を利用しにくいとは感じていないが、周囲の人よりも早く帰ることに対して、少し罪悪感がある。（製造業：技術部門：技術職）

・周りの人より遅く来て早く帰ることになってしまうため、申し訳ないと思っている。（自治体：福祉部門：事務職）

■管理職

・本人も最初は時間に追われて不安があり、周りに仕事を頼むことにも引け目があった

ようだが、だんだん本人も周囲も慣れてきている。（製造業：営業部門）

・本人は非常に気にしながら帰っているため、そう考えないでいられる制度であってほしいと思う。お互いに気を遣っているうちは、本物ではないと感じる。（製造業：事務部門）

・制度利用者は気にしながら小さくなって帰っているので、正々堂々と帰ってほしいと感じている。まだまだ、本人の方が気兼ねしていると思う。（製造業：営業部門）

・制度利用者が、仕事を残してしまっても、心残りや、悪いなという気持ちがなくなるような雰囲気が必要だと感じている。（製造業：研究開発部門）

・理解はしているが、頭の理解と心の理解は違う。先に退社する際に「お先に失礼します」と言われるたびに、「なんでこんなに早いの」とつい思ってしまうものである。本人も申し訳ないと思っている。本来、もっと堂々と振舞えるようになるとよい。（製造業：企画部門）

８．会社の方針の明確化と制度の周知、意識啓発、普及

ヒアリング調査より、会社の方針の明確化と制度の周知、意識啓発、普及についてみると、「経営トップによる推進」「制度の周知・普及、意識啓発」等について意見があげられている。

「経営トップによる推進」では、女性の活躍推進や、育児や介護との両立について、経営層が関心を持ち、トップダウンで推進しているところがあり、制度利用者や管理職からは、経営トップが推進することで、制度が浸透するとともに、女性を活用するという風土が根づくとの意見があげられている。

「制度の周知・普及、意識啓発」では、管理職に対する意識啓発や研修の必要性を感じている制度利用者がいる。また、全社的に制度内容の普及を図るため、社内報やイントラネット、メールなどを活用して、制度利用者の紹介やＱ＆Ａ集を掲載しているところがある。制度を活用するためには、制度利用者の声を職員に伝える必要があるとの意見もあった。さらに、今後は介護などで、男性も含め、全ての人が必要な制度となるため、誰もが利用できるように整備していく必要があるとの意見があげられている。

(1) 経営トップによる推進

■企業

・業務職の女性が全従業員の半数を占めるため、それらの従業員に活躍してもらえることが会社の資産になる。これは、一貫して、トップから出されているメッセージである。（金融業：人事担当）

・自宅で自身も家事を積極的に手伝う新しい感覚の経営者で、子育てや家庭との両立支援は、仕事で力を発揮してもらう意味でも、企業の社会的責任という面でも重要な施策という捉え方をしている。
ＣＳＲという言葉で括ると範囲が広くなりすぎてしまうため、当社では、人権、安全、健康をベースに、障害者、高齢者、女性、働く人の両立、次世代育成、ＷＬＢという分野に力を入れていこうとしている。（製造業：人事担当）

・経営協議会等でも、育児・介護の両立は話題にのぼっており、経営層の関心も高い。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・役員主導で、会社全体で推進しており、意識や制度が浸透しているため、制度は利用しやすい。女性活躍推進について、社員全員が集まる機会や社内報などで、役員が発信してくれるため、女性社員も結婚や出産を経ても働こうという意識が高まっている。バックアップ体制が整ってくるにつれて、制度も浸透し、子どもを持っても働く女性が増えている。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

・社長の「両立支援」重視の姿勢が確立されてくるにしたがって、育児休業後に復職する社員が多くなり、会社としても「両立支援」を重視して取り組む支援制度の内容も充実してきた。トップの意向が重要であると感じている。（製造業：企画開発部門：事務職_

管理職）

■管理職

・女性幹部プロジェクトが部門横断に作られており、部署内の短時間勤務者もメンバーである。社内制度に対してアイデアを出し合ったり、女性目線の商品開発を行っており、こうした風土は会社に根づいて久しい。（サービス業：企画部門）

(2) 制度の周知・普及、意識啓発

①管理職に対する意識啓発、研修

■制度利用者

・制度を使うことがマイナスにみられることがある。各事業部の管理職の意識を変えてもらいたい。（製造業：営業部門：営業職）

・自分のグループリーダーは配慮してくれる人で、裁量労働の男性社員に対しても、子どもの具合が悪い時は早く帰るようにと声をかけている。自分の環境は恵まれているが、そうではない職場もあると思うので、周知をして使いやすい環境を作ってほしい。（製造業：技術開発部門：技術職）

②全社的な制度普及

■企業

・社内報などでも、短時間勤務者の紹介をするなど、社内で短時間勤務への理解がより一層進むようにアピールしている。（金融業：人事担当）

・育児短時間勤務制度を作った際にＱ＆Ａを作り、イントラネットやメールなどで職員に周知した。また、制度発足時は希望者を把握するため対象となる職員にアンケートを実施した。（自治体：人事担当）

・制度の活用のためには、制度利用者の声を職員に伝える等の工夫が必要と感じる。（自治体：人事担当）

■制度利用者

・制度が十分に周知されていないと感じる。自分も当事者になるまで知らなかった。また、制度を良くするために変更を加えていると思うが、変更を把握しにくい。（製造業：研究開発部門：研究職）

・詳しい制度内容が周知されていないように感じる。利用者だけでなく、上長や仕事で関係する人も知っておく必要がある。
新人からキャリアの長い人まで、いろいろな立場の人がいる部署が多いと思うが、例えば、制度を理解していない人が、自分よりもキャリアの長い制度利用者が 16 時や 17 時で帰ってなぜ許されるのかと言っているということを聞いたことがある。その分、給与が安いとは言えず、何となく雰囲気が悪くなっているということを聞くことがある。（製造業：スタッフ部門：事務職）

・自分に近い立場にないと、制度への興味が持てず、浸透は難しいと思うが、周知してほしい。皆が理解していれば、必要な人が使いやすくなると感じる。（製造業：技術開発

部門：技術職）

・制度が利用できて羨ましいと思っている人は、給与が減ることは知らずにいることもあると感じ、一部分を見てのことだと感じる。（製造業：研究開発部門：研究職）

■管理職

・制度自体を知っている人が少ない。子どもの迎えに行かなければならないので早く帰っていると思っている気がする。（製造業：研究開発部門）

・社内Ｗｅｂに、結婚してから育児まで、時系列的にどのような制度があるか、わかりやすく掲載されているため、非常に参考になる。長い間管理職をしているが、工場の現場の女性はパソコンを１人１台与えられていないため、Ｗｅｂを簡単に見ることができない。制度利用を促進するためには、見やすさも必要だと感じる。
また、上司の裁量に任せるだけでなく、身近なところで、制度について知る機会があったらよいと感じる。Ｗｅｂでの制度紹介に加え、アナログの情報発信も必要ではないかと感じる。（製造業：技術開発部門）

・制度内容について、ある程度、周囲に周知されていないと、利用しにくい面がある。自分自身も制度を利用する部下ができるまで認識していなかった。つながりのない人から見ると、10 時～17 時の勤務でずるいと思ってしまうため、こういう目的で制度があるということを、新入社員から管理職まで認識しておく必要がある。（製造業：営業部門）

③社員間のネットワークづくり

■制度利用者

・社内のワーキングマザーのネットワークについて、お昼に集まったり、廊下で会ったときに、情報交換や相談をするなどしている。増えていくにつれて心強く、多い方が会社に意見も出しやすい。（サービス業：企画部門：事務職_管理職）

④誰もが利用できる制度へ

■制度利用者

・これからは男性も、今までとは違う働き方をしなければならない時代がくるかもしれない。それでもキャリアアップでき、みんなで助け合っていける雰囲気に、会社としてなればよいと感じている。（金融業：支社：営業職_管理職）

・男性も両親の介護などで、今後、制度を利用する可能性がある。もっと、制度を普及してもらいたい。（製造業：営業部門：営業職）

・皆が使うことで、次の人が使えるような制度にしていくことが大切だと感じており、男性も介護で短時間勤務制度を利用するようになるなど、特別視されない、皆が同じような状況で利用できる仕組みができるとよい。定年した人がサポートで入るなども考えられる。（製造業：営業部門：営業内勤）

・育児に限らず、男性でも制度を使いやすくしてもらいたい。（製造業：生産管理部門：事務職）

・この制度は、子育てしている人だけでなく、後々、介護をする世代の人にも適用されてくると思うため、自分もそのような立場になるという意識を皆が持てるとよい。子どもがいるというだけで優遇されていると感じている人もいると思うが、自分も、介

護する立場になった時、いずれ使うのだという認識でいれば考え方も変わると思う。（製造業：研究開発部門：研究職）

・男性も育児休業制度を使えるのに、利用者が少ないため、利用者が増えてくると、育児のことや時間の中で効率よく仕事を頑張っている人の気持ちが見えてくるのではないかと感じる。（製造業：研究開発部門：研究職）

９．職場全体の生産性向上や長時間労働の見直し

ヒアリング調査より、職場全体の生産性向上や長時間労働の見直しについてみると、企業からは、育児との両立に限らず、所定外労働時間を減らして社員全体のワーク・ライフ・バランスの実現を図る必要がある点、制度利用者がいることで、業務分担の見直しになっている点などがあげられている。

制度利用者からは、制度を利用する前よりも、よい仕事の仕方ができるようになったとの声があるほか、部署によって仕事の忙しさに格差があるため、全社的にバランスのよい仕事配分を図る必要性についても意見があげられている。職場の忙しさによって、制度の利用しやすさへの影響も出てしまう。

管理職からは、制度利用者が時間内で仕事を終わらせるために効率的に仕事をしており、その取り組みが職場全体に波及し、残業削減の取り組みの中で、よい見本となっているとの感想があげられている。また、短時間勤務者がいることで、業務の見直しや新たな仕事の分け方ができたというところもあり、生産性の向上が図られている。

■企業

・育児との両立に限らず、働き方の変革（仕事のやり方の変革）を進め、所定外労働時間を減らすことで、社員全体のワーク・ライフ・バランスを実現していくことも必要である。（製造業：人事担当）

・上長の方から、短時間勤務制度に入った従業員の働きぶりをみて、短時間勤務の方がむしろ、時間を意識してメリハリつけて仕事をできると聞いたことがある。（製造業：人事担当）

・短時間勤務の社員がいることにより業務分担の見直しの機会にもなっている。（製造業：人事担当）

■制度利用者

・制度の利用前後で仕事量は変わらなかったため、最初は大変だったが、何とかなった。仕事に優先順位をつけ、頭をすごく使って仕事をするようになったためで、それまでの 10 年近くよりも、よい仕事の仕方ができるようになり、自分の力になったと感じている。一番大事なのは優先順位をつけて仕事をすることで、それまでは、何にでも時間をかけて仕事をしていた。今は、どこに時間をかけたら効果が出るかを常に考えながら仕事ができるようになった。（金融業：支社：営業職_管理職）

・制度利用によって、時間の使い方が上手くなった。（金融業：支社：営業職_管理職）

・特定の人に仕事が偏らないように、全社的にバランスのよい仕事配分をしてもらいたい。特に男性の仕事を見直してもらいたい。（製造業：営業部門：営業職）

・社内でも仕事の忙しさに格差が大きい。子どもの看護のために休みをとると非常に負い目を感じるが、忙しくて有休どころか夏休みも取れていない人もいるので、そういう人が休みを取ってくれれば、もっと休みやすくなるし、気持ちが楽になる。（製造

業：営業部門：営業職）

・時間内で仕事を終わらせる工夫ができるようになった。（製造業：営業部門：営業内勤）

・効率を考えて仕事をするようになった。濃く働いている気がする。（製造業：営業部門：営業内勤）

■管理職

・時間を意識して働き、自分なりにコントロールができている。退勤時間が近づくと動きが早くなってくる。以前よりも効率を考えて働いている。（製造業：営業部門）

・短時間勤務にしなくても働くことのできる環境づくりも重要。（製造業：営業部門）

・顧客に応じて仕事の仕方が異なり、平準化が遅れている。その辺りを見直すことで、手のかかりようが変わってくる。休職や短時間勤務をする人が出たときに、仕事を見直すことで、職場の負担が変わる。インフラの部分に会社が投資して、仕事の仕方を見直す必要がある。（製造業：営業部門）

・短時間勤務の人と仕事をすることがきっかけで、新たな仕事の分け方ができた。現段階では、そのようにできたというメリットであり、それが仕事のローテーションとして回って効果がでるところは、もう少し様子をみたい。（製造業：事務部門）

・業務のシェアを推進していくきっかけとなっている。労働時間の短縮や効率化を考えると、個人商店的な仕事の仕方を変えていかなくてはならないと思っている。（製造業：営業部門）

・周囲もサポートするという意識があるため、より計画的に業務を改善して進めていこうという取り組みがある。（製造業：技術部門）

・本人も周囲も、常に情報共有していくことが重要だと感じており、短時間勤務者がいることをきっかけに情報共有が進んでいる。（製造業：技術部門）

・効率化や情報共有が進んでいる。それだけ上司は大変になるかもしれないが、その分、組織として鍛えられていく。（製造業：技術開発部門）

・会社全体で業務効率化の大きな取組を行っており、短時間勤務者が 16 時 30 分や 17 時で帰るのと、フレックスの人が 18 時に帰るのとで変わらなくなってきている。そこで、短時間勤務者の工夫が見本となる。部署内で効率化について話す機会が多いのだが、工夫の仕方や会社側に求める意見が一番でてくるのは、短時間勤務者のいるグループである。意識が高く、出てくる意見も的確であるため、それによって工夫した部分もある。短時間勤務者のノウハウを職場へ広げていく工夫が出てきている。（製造業：研究開発部門）

・業務効率化の取組の中で、短時間勤務者の一人をＷＧのグループリーダーとした。これまで、男性のリーダーだったが、時間が限られた中で仕事をしているのだから、その視点で業務効率化の方法等を共有し、ディスカッションすることは良いことではと、リーダーを任命したときに伝えた。（製造業：技術開発部門）

・短時間勤務者はスケジューリングがしっかりしている。時間をいかに効率的に使うかを考えており、それが他の人への刺激になっていると感じる。（製造業：スタッフ部門）

・残業削減の取り組みでは、短時間勤務者が、短い時間でそれなりのアウトプットを出しているため、良い見本となっている。（製造業：技術開発部門）

・制度利用者に対しては、限られた時間内で残業しないよう工夫するように伝えている。

その点は短時間勤務に関わらず、皆に伝えているが、短時間勤務者の場合、必ず帰らなければならないため、自分には甘えられないところがあり、良い見本になっていると感じている。（製造業：技術開発部門）

・営業は、クライアント次第なため、時間で区切ることが難しく、来てほしいと言われれば、行かなければならない。朝も夜も遅い職場だが、業務の効率化を進める中で、労働時間が短縮されてきており、良い方向にあると思う。（製造業：営業部門）

第６章　まとめ

本調査結果を踏まえれば、短時間勤務制度導入による効果や、今後、検討すべき課題として、以下の点がポイントとして指摘される。

１．短時間勤務制度の導入・利用に関わる実態

(1) 就業継続・離職防止に効果

本ヒアリング調査より、育児期に短時間勤務制度を利用している人の状況をみると、保育園の送り迎えの時間に合わせて、１～２時間程度の時間短縮を行っている人が多い。一方、通常勤務でも送り迎え等には間に合うものの、子どもの生活時間への配慮から短時間勤務にしている人や、残業を回避するために制度を利用している人もいる。また、育児休業明けに仕事に慣れるまで余裕をみて短めに勤務時間を設定し、徐々に働く時間を延ばしていくという、復帰後の慣らし期間として上手く活用している人もいた。

特に、周囲に手助けのない人は、保育園の送り迎えの時間に合わせて働くことが必須条件となるため、「保育園の送り迎えを頼める人がいないため、制度のおかげで仕事ができている」など、短時間勤務制度があることで、仕事を継続することが可能となっているという制度利用者の声が多く聞かれた。子どもの生活時間への配慮から制度を利用している人は、「子どもの睡眠時間はしっかり確保したい考えがある」「子どもといる時間がほしいのと、夕食を手作りで一緒に食べたいという気持ちが強く、制度を利用している」など、制度を利用することで、夕食や睡眠の時間を子どもに合わせることができることに制度活用の意義を感じている。保育所の延長などを利用して両立をはかることが可能でも、子どもとの時間を十分に取ることができないことに負い目を感じて就業継続を断念する人もいることから、こうした子育ての質的な充実を図りたいという希望に応えることも、短時間勤務制度の重要な役割であろう。

一方、企業の人事担当者や職場の管理職も、経験やスキルを積んだ女性の離職防止に効果を感じており、短時間勤務制度は、子育て中の人などが就業を継続するために重要な制度と位置づけることができる。

(2) 仕事配分と目標設定の方法が制度利用者のモチベーションを左右

短時間勤務制度を運用する上での重要な課題のひとつは、制度利用者に対する人事評価である。その場合、評価の前提として、「仕事の配分」と「目標設定」のあり方を検討する必要がある。「仕事の配分」や「目標設定」の考え方は、企業内でも統一されておらず、制度利用者も管理職も、どのような考え方で取り組めばよいのか迷っている様

子がうかがえた。管理職には、「両立」の可能性を意識しながらも、本人のモチベーションアップにつながるような仕事の配分や目標設定、さらに評価を行っていくことが求められる。

「評価」の考え方としては、短時間勤務制度を利用したことそのものが不利な評価につながらないという考え方は、大原則であり、多くの企業の人事がそうした方針を示しているといえよう。短時間勤務制度の利用に際しては、基本給について短縮した時間分を控除している企業が多いが、短縮した所定労働時間の中で発揮された能力や成果を評価するというスタンスをとることで、こうした対応を図ることができる。ただし、「評価」の前提としての「仕事の配分」や「目標設定」は、今のところ、現場の管理職に任せており、会社全体として、考え方や方針を示していないという企業が少なくない。

現場の運用をみると、評価や目標設定の考え方・方法は通常勤務者と同じ方法だが、仕事内容や仕事量については、時間に配慮した対応を行っている職場は多い。とりわけ管理職には、短時間勤務で仕事を継続できるような仕事の配分調整が求められている。

この場合の仕事の配分にあたっては、「量を減らしても質は下げない」という考え方が基本になろう。制度利用者のキャリアに応じた期待役割に沿った仕事内容とすれば、利用者の設定した所定労働時間の中で取組可能な仕事量を配分することが期待される。現に多くの職場では、所定労働時間で取組可能な仕事量を配分するよう、管理職や周囲が配慮をしている。この点は、確実に設定した終業時間に退社するという制度利用者のニーズから、非常に重要な配慮であり、仕事と子育ての「両立」に有用であると考えられる。ヒアリング調査の中でも、仕事のスパンが長く締め切りが厳しくない仕事を担当させる等、様々な工夫点があげられている。また、そうした配慮の中で働く制度利用者からは、仕事に対する意欲や就業継続に対する意欲がもてるようになったという意見も聞かれた。

しかし、「両立」に配慮するあまり、それまで制度利用者が担っていた役割や持っているスキル・能力に対し、低い役割レベルの仕事や、取組が容易すぎる仕事を配分してしまう傾向もみられる。こうした過剰な配慮により、補佐的な仕事になってしまった、単調な仕事になりやすいなどの課題が出てきており、本人のキャリアアップ意欲や、通常勤務に早期に復帰したいという意欲を削ぐばかりでなく、就業継続に対する意欲を削ぐことにもつながりかねない。また、周囲のモチベーションダウンにつながる危険性もある。

仕事配分に対する考え方は、両立のバランスや今後のキャリア意識によって、制度利用者の間でも様々である。管理職には、育児休業の復帰前より、制度利用者と十分にコミュニケーションを取り、どのような就業観を持っているのかを確認し、それに応じた仕事の配分・目標設定を行うことが求められる。また、育児休業からの復帰後も、当初の設定と現実との間でずれが生じる場合もあることから、途中途中でフォローしていく

ことも求められる。

(3) 制度を利用しにくい職場や職種での対応

本ヒアリング調査より、１つの職場の規模をみると、10 人前後と規模の小さいところが多く、短時間勤務制度の利用者が１人であれば、どうにか現在の人員でカバーできるが、複数人になった場合は、マネジメントが厳しくなるとの管理職は多かった。特にシフトを組んでいる職場などは、厳しい。そこで、適正な人員配置や人事異動、労働時間の見直し、仕事の見直しなどの対応が必要となってくる。中には、代替の従業員を導入しているところもあり、制度利用者のいる職場に人員を定員より多く配置したり、派遣社員を導入したりするなどしている。これらの職場では、代替の従業員を配置することで、周囲の理解を得て、制度が利用しやすくなっている。

また、短時間勤務制度の運用が難しい職種として、営業職や決まった時間でラインが組まれている製造部門、24 時間など長時間の対応が必要な部門などがあり、他の部門で制度が利用できても、これらの部門や職種で対応できず、全社的に公平感を保つために導入しにくい面が課題として出てきている。

営業職の場合、１人で担当を持つことが難しく、内勤に変わっている人も多く、そうすると、「営業内勤職は、身体は楽だが、自分で数字を持って働く外勤の営業の方がやりがいがある」「制度を利用する前は、１人で１つの仕事を任せられ、責任のある仕事をしていたが、部分的な仕事が多くなり、補佐的になった。もう少しできるのではというジレンマと闘っている」など、モチベーションややりがいに影響してくる。そこで、制度利用者や管理職からは、１人で 30 社担当していたものを２人で 60 社をカバーし合うなど、２人体制、グループ体制で対応できないかとの意見があげられている。製造部門については、工場のラインでは、勤務形態に合った仕事を抽出して１人ラインで仕事をしている企業があり、今後、短時間勤務者を集めて、勤務可能な時間でラインを作るというアイデアが出ている。

また、制度利用者のいる部署で調整がつかない場合は、部署の枠を超えた調整も必要となってくる。

２．短時間勤務制度の運用・定着に向けた課題

(1) 制度利用が不利にならない評価や賃金設定

評価は通常勤務者と同じように行い、賃金については、短縮した時間分を差し引くという方法を取っている企業が多いが、評価において、相対評価となった場合、制度を利用していると、高い評価を出すことが難しい点が課題となっている。

制度利用者からは、自分自身で短い時間の中で効率を上げて精いっぱい頑張り、成果を上げたと感じても、通常勤務者と比較して評価が低くなると、さらなる頑張りようがなくモチベーションが下がる要因となるとの意見もあり、時間を短くして働いていることが評価に不利に働くのではと感じている制度利用者は多いものと思われる。評価を行う管理職からも、通常勤務者と同じ評価方法だと、同レベルでは制度利用者の方が量をこなしていない分、評価が低くなってしまいがちになるという課題があげられており、他部門との比較の際、説明できるアピールポイントを作っておく、業務効率の改善を評価するなど対応を模索している管理職が見られた。

また、ヒアリング調査では、集合研修のロールプレイで、同じ短時間勤務でも人によって対応が異なる点が参考になったとの管理職の声もあったが、評価に悩む管理職も多いと思われることから、管理職に対する評価に関する研修や情報提供を行うことも効果的である。

さらに、賃金についても、制度を利用する前よりも効率的に働き、行っている仕事内容や量は変わらなくても、一律、時間に応じてマイナスされ、さらに、例えば、裁量労働で働いていて、制度を利用することで外れたために、裁量労働手当もなくなるなど、成果に対する報酬の低さを感じている制度利用者は多い。賃金については、短縮時間分をマイナスされることで、周囲との公平感が保たれ、理解を得やすいという面はあるが、制度利用者のモチベーションにも影響するため、成果の対価としての賃金のギャップが大きくならないような対応が求められる。

(2) 制度利用とキャリア意識の醸成

短時間勤務制度を利用している世代は、ちょうど昇格の時期と重なる場合も多く、同期が昇格する中、遅れてしまうと、制度利用が理由ではないかと、将来に不安を感じてしまう制度利用者もいるのではと心配している管理職もいた。そのため、育児休業からの復職時などに上長と将来についてのキャリア面談を行って次に繋がるよい仕事を与える、目標設定や評価のフィードバックの際に将来像を描かせるなど、短時間勤務者のキャリア形成への支援が重要な点である。

制度を利用していてもキャリア意識を持ってほしいと感じている管理職は多く、短時間勤務となって仕事内容が変わったとしても、新たに違った経験をすることで仕事の幅を広げられればという管理職もいる。短時間勤務であっても、仕事の与え方や目標の設定方法により、キャリア形成によい影響を与えることができる。仕事の与え方次第で、キャリアを奪ってしまわないようにすることがマネジャーの仕事であると認識している管理職もいた。

キャリア意識の醸成については、企業より、ライフステージに応じた支援が必要であ

る、長期的なキャリアを描けるようになった半面、キャリア意識を持っている総合職はきちんと評価されないと諦め感が出てしまうことなどが課題にあげられた。また、制度利用者からは、制度を利用することで、長く勤めるライフプランを作りやすくなり、長い目でのキャリアプランを立てられるようになった、子育てが落ち着いたらキャリアアップできるように今は下積み時代という気持ちでいる、などの意見があり、短時間勤務制度を利用しながらも、キャリア構築できる将来の見通しを作っていくことが重要といえる。

また、短時間勤務者は、仕事をこなすだけで精一杯で、勉強する時間を取ることができず、スキルを磨いたり、専門性を高めたりすることが難しい状況にあり、特に技術や研究開発職などでは、専門分野の進歩が速く、育児休業明けに追いつくことが大変だったとの意見もあった。そのため、研究開発でスペシャリストになることは、子どもを育てながらだと狭き門だと感じるという制度利用者もおり、短時間の中で、どのようにスキルアップや専門性の向上を図るための時間を確保するかが課題となっている。

さらに、子育てしながらも短時間勤務で仕事をしている女性が身近にいることで、職場の若い女性が自分も子どもを持っても働き続けられると感じることができ、まだ制度を利用する前の若い世代も、長いスパンでのキャリアプランを描きやすくなっている。その結果、若い女性社員の仕事への意欲が高まっているという効果を感じている管理職もいた。一方で、子どもを育てながら働いている人が周囲にいない制度利用者からは、何年後にどうなっているか、先の想像がつかずに不安を抱えており、キャリアモデルの紹介や、同じような立場の人達と交流する機会などを設けることも求められる。

(3) 職場レベルの制度利用を円滑にするための工夫

短時間勤務者がいてもスムーズに仕事を行うためには、特に、制度利用者、管理職、職場のメンバーの間で、仕事の進捗度合いやスケジュールについて情報を共有するとともに、お互いにコミュニケーションを十分にとることが重要なポイントとなる。ヒアリング調査でも様々な取り組みがみられ、事前に分かっていることは早目に伝える、子どもが病気で急に抜けることに備えて手順書を準備して引き継げるようにしておく、退社時間に合わせて伝えたいことを伝えておく、グループウェアの掲示板を有効に活用する等、様々な工夫点がみられた。

また、時間に配慮した仕事の依頼、会議や研修時間の設定、取引先との調整なども求められ、短時間勤務でも予め調整しておけば外での打合せにも参加できる、周囲のメンバーの協力を得られれば短時間勤務者の勤務時間内に会議を設定できる、さらには、取引先にも予め話をしておけば、時間に配慮した対応をしてもらうことができる。こうした調整は、制度利用者本人から言い出すことが難しいこともあり、管理職の協力が求め

られる。

こうした取組を推進するためには、職場への制度利用に関する周知・理解促進のほか、管理職に対して、職場のマネジメントに関する研修や情報提供など、会社からの支援が求められる。ヒアリング調査では、管理職より好事例の紹介、制度について学ぶ機会などに対する要望もあった。

(4) 制度利用者の意識、取り組み姿勢

短時間勤務制度を利用するにあたり、制度利用者は、限られた時間の中で、いかに効率的に仕事を行い、成果を出していくかが求められる。ヒアリング調査でも、「手帳に明日必ずやることを書きあげ、翌日、それを全部消して帰るようにしている」「限られた時間を有効に活用したいと思うようになり、仕事の進め方も一番早い方法を考えるようになった」など、意識を高く持ち、仕事を行っている様子がうかがえた。

また、「常に引け目を感じて仕事をするよりは、役立てると思って仕事ができたほうがよい」と、他の人と違う自分にしかできない仕事を一生懸命考えたという制度利用者もおり、どうしても周囲に引け目を感じたり、周囲も負担感を感じてしまいがちだが、そのようにならないように、制度利用者は、制度を利用しながらも組織に対してきちんと貢献していくという意識を持ち、周囲のメンバーと上手く連携できるような仕事の仕方を考え、工夫していくことが求められる。

３．制度適用範囲の拡大・職場の制度全体の見直しへ

本調査は、育児・介護を目的とした短時間勤務制度を焦点としており、実際には、まだ介護における適用例が少ないことから、主に育児期の短時間勤務制度がテーマとなっている。育児目的に限っても、制度利用者からは、これまでよりも、長い期間にわたる制度利用の希望が出されている。例えば、これまでは、就学前までを制度利用対象としていた企業も多いが、小学校に上がった場合、保育園よりも学童保育の方が預かり時間が短い場合も多く、子どもが小学生になっても制度を利用したいという制度利用者は少なくない。子が小学生に上がったときに、制度がなくて働き続けられるのかという不安を持ち、先が見えなくなっている人も見られた。対象範囲や時間設定等の制度設計については、従業員の保育ニーズに応じて対応していくことで、従業員が働き続けることへの安心感を与えることができる。ただし、制度利用が長期にわたった場合の、本人のキャリア形成への影響も十分に検討し、制度を利用しなくても、両立しやすい環境作りも合わせて検討し、短時間勤務から通常勤務への移行がスムーズにはかれるようにする工夫も必要である。

さらに、今後は、育児だけではなく、介護を事由とした制度利用も増えていくことが予

想され、介護以外にも自己啓発や地域活動等ニーズが多様化していくことも予想される。介護は、育児とは異なる制度ニーズが出てくると考えられ、介護事由での制度利用のある企業からは、介護は育児と逆で、最初は短時間勤務制度や勤務時間の変更制度で対応していたが、それでも対応が難しくなり、介護休業に入るというパターンがあるとのことで、制度の利用が必要となる期間の予測が育児と比較して立ちにくいこと、さらに制度利用者が高年齢層となり役職者の利用も予想される。そこで、育児での利用の実績から、さらに介護にも対応した制度へと、従業員のニーズに応じて利用しやすく発展させていくことも求められる。

また、短時間勤務制度の運用について検討を進めていくと、短時間勤務制度やその制度利用者に対する運用配慮だけでは、上手くまわらないといった課題がみえてくる。仕事の配分や目標設定においては、職場の各メンバーの役割や仕事内容が明確になっているかどうか、管理職が、各メンバーの期待役割と能力・スキルに応じた仕事配分を行えているかによって、短時間勤務制度の利用者への仕事配分のしやすさは大きく異なってくる。また、所定労働時間の比率で通常勤務者と短時間勤務者の給与差をつけても、残業の多い職場では、給与差以上の負担差を通常勤務者が感じ、制度利用についての納得が得られにくい。さらに、短時間勤務者が努力しても、実際には所定労働時間＋残業時間分の時間差があることから、通常勤務者と同レベルの成果を出したいと考えたとしても、困難となる。

制度利用者の評価制度のみを見直すのではなく、会社全体の人事管理制度を見直すことが期待される。相対評価の度合いの強い人事評価制度においては、制度利用者は、制度利用ゆえの低評価に陥りがちである。目標に応じた評価が得られるよう、通常勤務者も含めた制度全体の見直しが期待される。

資 料 編

Ⅰ．事例編・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 109

Ⅱ．参考資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 125

Ⅱ．参考資料

育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律及び雇用保険法の一部を改正する法律の概要

少子化対策の観点から、喫緊の課題となっている仕事と子育ての両立支援等を一層進めるため、男女ともに子育て等をしながら働き続けることができる雇用環境を整備する。

1 子育て期間中の働き方の見直し

○ 3歳までの子を養育する労働者について、短時間勤務制度（1日6時間）を設けることを事業主の義務とし、労働者からの請求があったときの所定外労働の免除を制度化する。

○ 子の看護休暇制度を拡充する（小学校就学前の子が、1人であれば年5日（現行どおり）、2人以上であれば年10日）。

2 父親も子育てができる働き方の実現

○ 父母がともに育児休業を取得する場合、1歳2か月（現行1歳） までの間に、1年間育児休業を取得可能とする（パパ・ママ育休プラス）。

○ 父親が出産後8週間以内に育児休業を取得した場合、再度、育児休業を取得可能とする。

○ 配偶者が専業主婦（夫）であれば育児休業の取得不可とすることができる制度を廃止する。

※ これらにあわせ、育児休業給付についても所要の改正

3 仕事と介護の両立支援

○ 介護のための短期の休暇制度を創設する（要介護状態の対象家族が、1人であれば年5日、2人以上であれば年10日）。

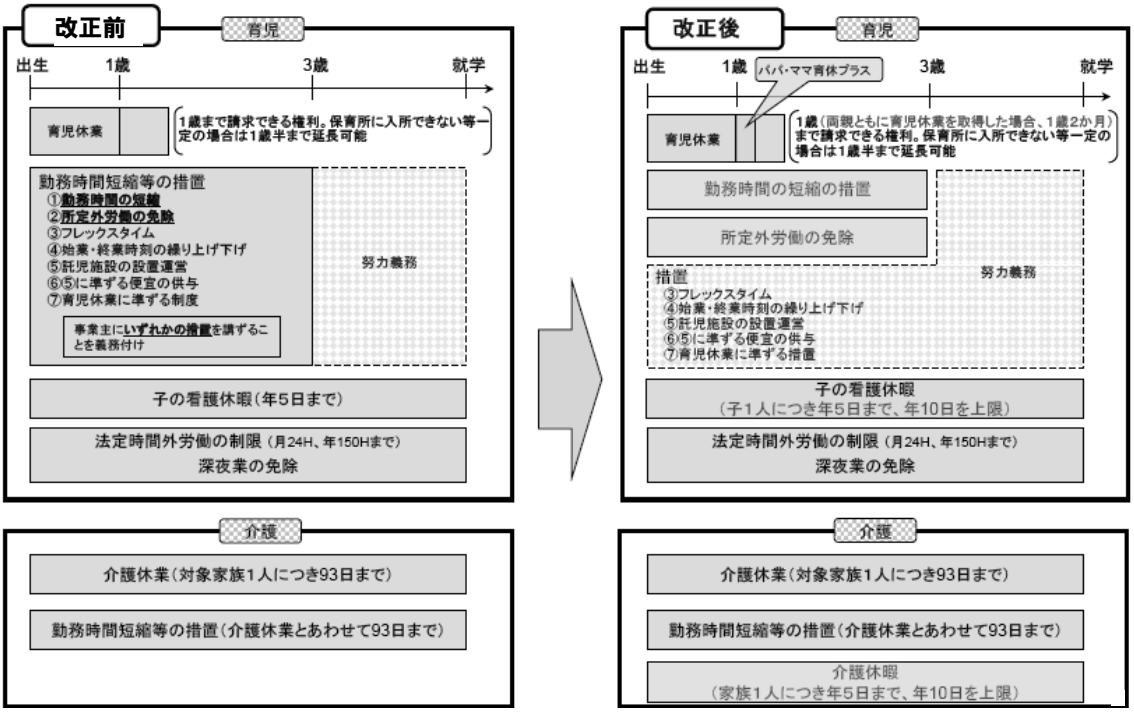
4 実効性の確保

○ 苦情処理・紛争解決の援助及び調停の仕組みを創設する。

○ 勧告に従わない場合の公表制度 及び 報告を求めた場合に報告をせず、又は虚偽の報告をした者に対する過料 を創設する。

【施行期日】平成２２年６月３０日（ただし、一部の規定は、常時１００人以下の労働者を雇用する事業主については３年以内の政令で定める日。）
４のうち、調停については平成２２年４月１日、その他は平成２１年９月３０日。

育児・介護休業制度の見直しについて（イメージ）



育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（抄）

（平成３年法律第 76 号）

目次

第１章　総則（第１条－第４条）
第２章　育児休業（第５条－第 10 条）
第３章　介護休業（第 11 条－第 16 条）
第４章　子の看護休暇（第 16 条の２－第 16 条の４）
第５章　介護休暇（第 16 条の５－第 16 条の７）
第６章　所定外労働の制限（第 16 条の８・第 16 条の９）
第７章　時間外労働の制限（第 17 条・第 18 条の２）
第８章　深夜業の制限（第 19 条・第 20 条の２）
第９章　事業主が講ずべき措置（第 21 条－第 29 条）
第 10 章　対象労働者等に対する支援措置
　第１節　国等による援助（第 30 条－第 35 条）
　第２節　指定法人（第 36 条－第 52 条）
第 11 章　紛争の解決
　第１節　紛争の解決の援助（第 52 条の２－第 52 条の４）
　第２節　調停（第 52 条の５－第 52 条の６）
第 12 章　雑則（第 53 条－第 61 条）
第 13 章　罰則（第 62 条－第 68 条）
附則

第１章　総則

（目的）

第１条　この法律は、育児休業及び介護休業に関する制度並びに子の看護休暇及び介護休暇に関する制度を設けるとともに、子の養育及び家族の介護を容易にするため所定労働時間等に関し事業主が講ずべき措置を定めるほか、子の養育又は家族の介護を行う労働者等に対する支援措置を講ずること等により、子の養育又は家族の介護を行う労働者等の雇用の継続及び再就職の促進を図り、もってこれらの者の職業生活と家庭生活との両立に寄与することを通じて、これらの者の福祉の増進を図り、あわせて経済及び社会の発展に資することを目的とする。

（第２条～第４条　略）

（第２章～第８章　略）

第９章　事業主が講ずべき措置

（第 21 条～第 22 条　略）

（所定労働時間の短縮措置等）

第 23 条　事業主は、その雇用する労働者のうち、その３歳に満たない子を養育する労働者であって育児休業をしていないもの（１日の所定労働時間が短い労働者として厚生労働省令で定めるものを除く。）に関して、厚生労働省令で定めるところにより、労働者の申出に基づき所定労働時間を短縮することにより当該労働者が就業しつつ当該子を養育することを容易にするための措置（以下「所定労働時間の短縮措置」という。）を講じなければならない。ただし、当該事業主と当該労働者が雇用される事業所の労働者の過半数で組織する労働組合があるときはその労働組合、その事業所の労働者の過半数で組織する労働組合がないときはその労働者の過半数を代表する者との書面による協定で、次に掲げる労働者のうち所定労働時間の短縮措置を講じないものとして定められた労働者に該当する労働者については、この限りでない。

一　当該事業主に引き続き雇用された期間が1年に満たない労働者
二　前号に掲げるもののほか、所定労働時間の短縮措置を講じないこととすることについて合理的な理由があると認められる労働者として厚生労働省令で定めるもの
三　前2号に掲げるもののほか、業務の性質又は業務の実施体制に照らして、所定労働時間の短縮措置を講ずることが困難と認められる業務に従事する労働者

2　事業主は、その雇用する労働者のうち、前項ただし書の規定により同項第3号に掲げる労働者であってその3歳に満たない子を養育するものについて所定労働時間の短縮措置を講じないこととするときは、当該労働者に関して、厚生労働省令で定めるところにより、労働者の申出に基づく育児休業に関する制度に準ずる措置又は労働基準法第32条の3の規定により労働させることその他の当該労働者が就業しつつ当該子を養育することを容易にするための措置（第24条第1項において「始業時刻変更等の措置」という。）を講じなければならない。

3　事業主は、その雇用する労働者のうち、その要介護状態にある対象家族を介護する労働者に関して、厚生労働省令で定めるところにより、労働者の申出に基づく連続する93日の期間（当該労働者の雇入れの日から当該連続する期間の初日の前日までの期間における介護休業等日数が1以上である場合にあっては、93日から当該介護休業等日数を差し引いた日数の期間とし、当該労働者が当該対象家族の当該要介護状態について介護休業をしたことがある場合にあっては、当該連続する期間は、当該対象家族の当該要介護状態について開始された最初の介護休業に係る介護休業開始予定日とされた日から起算した連続する期間のうち当該労働者が介護休業をしない期間とする。）以上の期間における所定労働時間の短縮その他の当該労働者が就業しつつその要介護状態にある対象家族を介護することを容易にするための措置を講じなければならない。

第23条の2　事業主は、労働者が前条の規定による申出をし、又は同条の規定により当該労働者に措置が講じられたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない。

（小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者等に関する措置）

第24条　事業主は、その雇用する労働者のうち、その小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者に関して、次の各号に掲げる当該労働者の区分に応じ当該各号に定める制度又は措置に準じて、それぞれ必要な措置を講ずるよう努めなければならない。
一　その1歳（当該労働者が第5条第3項の規定による申出をすることができる場合にあっては、1歳6か月。次号において同じ。）に満たない子を養育する労働者（第23条第2項に規定する労働者を除く。同号において同じ。）で育児休業をしていないもの　始業時刻変更等の措置
二　その1歳から3歳に達するまでの子を養育する労働者　育児休業に関する制度又は始業時刻変更等の措置
三　その3歳から小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者　育児休業に関する制度、第6章の規定による所定外労働の制限に関する制度、所定労働時間の短縮措置又は始業時刻変更等の措置

2　事業主は、その雇用する労働者のうち、その家族を介護する労働者に関して、介護休業若しくは介護休暇に関する制度又は第23条第3項に定める措置に準じて、その介護を必要とする期間、回数等に配慮した必要な措置を講ずるように努めなければならない。

（第25条～第27条　略）

（指針）

第28条　厚生労働大臣は、第21条から前条までの規定に基づき事業主が講ずべき措置及び子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべきその他の措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るための指針となるべき事項を定め、これを公表するものとする。

（以下略）

育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則（抄）

（平成３年労働省令第 25 号）

目次

第１章　総則（第１条－第３条）
第２章　育児休業（第４条－第 20 条の２）
第３章　介護休業（第 21 条－第 29 条の２）
第４章　子の看護休暇（第 29 条の３－第 30 条の３）
第５章　介護休暇（第 30 条の４－第 30 条の７）
第６章　所定外労働の制限（第 30 条の８－第 31 条の２）
第７章　時間外労働の制限（第 31 条の３－第 31 条の 10）
第８章　深夜業の制限（第 31 条の 11－第 31 条の 20）
第９章　事業主が講ずべき措置（第 32 条－第 34 条の２）
第 10 章　指定法人（第 35 条－第 60 条）
第 11 章　紛争の解決（第 60 条の２）
第 12 章　雑則（第 61 条－第 67 条）
附則

（第１章～第８章　略）

第９章　事業主が講ずべき措置

（第 32 条～第 33 条　略）

（法第 23 条の措置）

第 34 条　法第 23 条第１項に規定する所定労働時間の短縮措置は、１日の所定労働時間を原則として６時間とする措置を含むものとしなければならない。

２　法第 23 条第２項に規定する始業時刻変更等の措置は、当該制度の適用を受けることを希望する労働者に適用される次の各号に掲げるいずれかの方法により講じなければならない。

一　労働基準法第 32 条の３の規定による労働時間の制度を設けること。

二　１日の所定労働時間を変更することなく始業又は終業の時刻を繰り上げ又は繰り下げる制度を設けること。

三　労働者の３歳に満たない子に係る保育施設の設置運営その他これに準ずる便宜の供与を行うこと。

３　法第 23 条第３項の措置は、次の各号に掲げるいずれかの方法により講じなければならない。

一　法第 23 条第３項の労働者（以下この項において「労働者」という。）であって当該勤務に就くことを希望するものに適用される所定労働時間の短縮の制度を設けること。

二　当該制度の適用を受けることを希望する労働者に適用される前項第１号又は第２号に掲げるいずれかの制度を設けること。

三　要介護状態にある対象家族を介護する労働者がその就業中に、当該労働者に代わって当該対象家族を介護するサービスを利用する場合、当該労働者が負担すべき費用を助成する制度その他これに準ずる制度を設けること。

（以下略）

子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置に関する指針（抄）

（平成 21 年厚生労働省告示第 509 号）

第１　趣旨

この指針は、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下「法」という。）に定める事項に関し、子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置について、その適切かつ有効な実施を図るために必要な事項を定めたものである。

第２　事業主が講ずべき措置の適切かつ有効な実施を図るための指針となるべき事項

（１～８　略）

9　法第 23 条第 1 項の規定による所定労働時間の短縮措置又は同条第 2 項に規定する育児休業に関する制度に準ずる措置若しくは始業時刻変更等の措置を講ずるに当たっての事項

⑴　労働者がこれらの措置の適用を容易に受けられるようにするため、あらかじめ、当該措置の対象者の待遇に関する事項を定め、これを労働者に周知させるための措置を講ずるように配慮すること。

⑵　当該措置を講ずるに当たっては、労働者が就業しつつその子を養育することを実質的に容易にする内容のものとすることに配慮すること。

⑶　法第 23 条第 1 項第 3 号の規定により、労使協定を締結する場合には当該業務に従事する労働者について所定労働時間の短縮措置を講じないことができる「業務の性質又は業務の実施体制に照らして、所定労働時間の短縮措置を講ずることが困難と認められる業務」とは、例えば、次に掲げるものが該当する場合があること。なお、次に掲げる業務は例示であり、これら以外は困難と認められる業務に該当しないものではなく、また、これらであれば困難と認められる業務に該当するものではないこと。

イ　業務の性質に照らして、制度の対象とすることが困難と認められる業務
　国際路線等に就航する航空機において従事する客室乗務員等の業務

ロ　業務の実施体制に照らして、制度の対象とすることが困難と認められる業務
　労働者数が少ない事業所において、当該業務に従事しうる労働者数が著しく少ない業務

ハ　業務の性質及び実施体制に照らして、制度の対象とすることが困難と認められる業務

(イ)　流れ作業方式による製造業務であって、短時間勤務の者を勤務体制に組み込むことが困難な業務

(ロ)　交替制勤務による製造業務であって、短時間勤務の者を勤務体制に組み込むことが困難な業務

(ハ)　個人ごとに担当する企業、地域等が厳密に分担されていて、他の労働者では代替が困難な営業業務

10　法第 23 条第 3 項の規定による労働者が就業しつつその要介護状態にある対象家族を介護することを容易にするための措置を講ずるに当たっての事項

短時間勤務の制度は、労働者がその要介護状態にある対象家族を介護することを実質的に容易にする内容のものであることが望ましいものであることに配慮すること。

11　法第 10 条、第 16 条、第 16 条の 4、第 16 条の 7、第 16 条の 9、第 18 条の 2、第 20 条の 2 及び第 23 条の 2 の規定による育児休業、介護休業、子の看護休暇、介護休暇、所定外労働の制限、時間外労働の制限、深夜業の制限又は所定労働時間の短縮措置等の申出等又は取得等を理由とする解雇その他不利益な取扱いの禁止に適切に対処するに当たっての事項

育児休業、介護休業、子の看護休暇、介護休暇、所定外労働の制限、時間外労働の制限、深夜業の制限又は所定労働時間の短縮措置等の申出等又は取得等（以下「育児休業等の申出等」という。）をした労働者の雇用管理に当たっては、次の事項に留意すること。

⑴　法第 10 条、第 16 条、第 16 条の 4、第 16 条の 7、第 16 条の 9、第 18 条の 2、第 20 条の 2 又は第 23 条の 2 の規定により禁止される解雇その他不利益な取扱いは、労働者が育児休業等の申出等をしたこととの間に因果関係がある行為であること。

⑵　解雇その他不利益な取扱いとなる行為には、例えば、次に掲げるものが該当すること。

イ　解雇すること。

ロ　期間を定めて雇用される者について、契約の更新をしないこと。

ハ　あらかじめ契約の更新回数の上限が明示されている場合に、当該回数を引き下げること。

ニ　退職又は正社員をパートタイム労働者等の非正規社員とするような労働契約内容の変更の強要を行うこと。

ホ　自宅待機を命ずること。

ヘ　労働者が希望する期間を超えて、その意に反して所定外労働の制限、時間外労働の制限、深夜業の制限又は所定労働時間の短縮措置等を適用すること。

ト　降格させること。

チ　減給をし、又は賞与等において不利益な算定を行うこと。

リ　昇進・昇格の人事考課において不利益な評価を行うこと。

ヌ　不利益な配置の変更を行うこと。

ル　就業環境を害すること。

⑶　解雇その他不利益な取扱いに該当するか否かについては、次の事項を勘案して判断すること。

イ　勧奨退職や正社員をパートタイム労働者等の非正規社員とするような労働契約内容の変更は、労働者の表面上の同意を得ていたとしても、これが労働者の真意に基づくものでないと認められる場合には、⑵ニの「退職又は正社員をパートタイム労働者等の非正規社員とするような労働契約内容の変更の強要を行うこと」に該当すること。

ロ　事業主が、育児休業若しくは介護休業の休業終了予定日を超えて休業すること又は子の看護休暇若しくは介護休暇の取得の申出に係る日以外の日に休業することを労働者に強要することは、⑵ホの「自宅待機」に該当すること。

ハ　次に掲げる場合には、(2)チの「減給をし、又は賞与等において不利益な算定を行うこと」に該当すること。

(イ)　育児休業若しくは介護休業の休業期間中、子の看護休暇若しくは介護休暇を取得した日又は所定労働時間の短縮措置等の適用期間中の現に働かなかった時間について賃金を支払わないこと、退職金や賞与の算定に当たり現に勤務した日数を考慮する場合に休業した期間若しくは休暇を取得した日数又は所定労働時間の短縮措置等の適用により現に短縮された時間の総和に相当する日数を日割りで算定対象期間から控除すること等専ら当該育児休業等により労務を提供しなかった期間は働かなかったものとして取り扱うことは、不利益な取扱いには該当しない。一方、休業期間、休暇を取得した日数又は所定労働時間の短縮措置等の適用により現に短縮された時間の総和に相当する日数を超えて働かなかったものとして取り扱うことは、(2)チの「不利益な算定を行うこと」に該当すること。

(ロ)　実際には労務の不提供が生じていないにもかかわらず、育児休業等の申出等をしたことのみをもって、賃金又は賞与若しくは退職金を減額すること。

ニ　次に掲げる場合には、(2)リの「昇進・昇格の人事考課において不利益な評価を行うこと」に該当すること。

(イ)　育児休業又は介護休業をした労働者について、休業期間を超える一定期間昇進・昇格の選考対象としない人事評価制度とすること。

(ロ)　実際には労務の不提供が生じていないにもかかわらず、育児休業等の申出等をしたことのみをもって、当該育児休業等の申出等をしていない者よりも不利に評価すること。

ホ　配置の変更が不利益な取扱いに該当するか否かについては、配置の変更前後の賃金その他の労働条件、通勤事情、当人の将来に及ぼす影響等諸般の事情について総合的に比較考量の上、判断すべきものであるが、例えば、通常の人事異動のルールからは十分に説明できない職務又は就業の場所の変更を行うことにより、当該労働者に相当程度経済的又は精神的な不利益を生じさせることは、(2)ヌの「不利益な配置の変更を行うこと」に該当すること。また、所定労働時間の短縮措置の適用について、当該措置の対象となる業務に従事する労働者を、当該措置の適用を受けることの申出をした日から適用終了予定日までの間に、労使協定により当該措置を講じないものとしている業務に転換させることは(2)ヌの「不利益な配置の変更を行うこと」に該当する可能性が高いこと。

ヘ　業務に従事させない、専ら雑務に従事させる等の行為は、(2)ルの「就業環境を害すること」に該当すること。

（12～15　略）

附　則（平成21年厚生労働省告示第509号）

（適用期日）

1　この告示は、平成22年6月30日から適用する。

（常時100人以下の労働者を雇用する事業主等に関する暫定措置）

2　育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律及び雇用保険法の一部を改正する法律（平成21年法律第65号）附則第2条に規定する事業主及び当該事業主に雇用される労働者については、同条に規定する政令で定める日までの間、この告示による改正後の告示第二の二（介護休暇に関する部分に限る。）、第2の3、第2の9、第2の10、第2の11（介護休暇に関する部分、所定外労働の制限に関する部分及び所定労働時間の短縮措置等に関する部分に限る。）、第2の12及び第2の13の規定は適用せず、この告示による改正前の告示第2の9から11までの規定は、なおその効力を有する。