

- ◆ 社内のイントラで制度の説明や利用者の体験談、上司、同僚のコメントなどを載せてPRしたり、イクメンのブログを作って情報交換などを行っている。相談に来る人はいるが、実際に育児休業を取得するところまでには至らない。(F社)
- ◆ 育児休業について、男性の利用を増やしていこうという取組は、現在は特にしていない。(G社)
- ◆ 男性の育児休業は、今まで一人もいない。子の看護休暇も、男性の利用はまだないのではないか。取りたいという話もまだ聞かない。社内に限らず、社会全体で、男性の育児休業はまだそこまで浸透していないのではないか。(J社)

なお、短期間の育児休業の利用が進んでいる事業所では、短期間であっても利用者が増えてきた現状を肯定的に捉えていた。さらに、男性の場合長期にわたる育児休業という形にこだわらず、短期間であっても休暇を取得することによって、まずは育児に関わるということが大事ではないか、という声もあった。

- ◆ 当社独自の短い育児休暇の制度を使っている男性は多いが、長い育児休業を取る人はあまりいない。短い休みであっても、予防接種や健康診断に付き添うことができるので、非常に役立っているようだ。べったり育児をするというのではなくても、育児に関わる、育児に時間を割くということだけで大きな意味があると思う。(E社)
- ◆ 固定的な男女の役割分担意識が出てきていると思う。ただ、育児休暇を取る男性が増えてきた。出産直後の1、2週間休むという人が出てきているので、だいぶ変わってきているのではないかと。(G社)

## イ 男性の育児休業の利用が進まない要因について

男性の育児休業について、なぜ利用が進まないのか、その要因についてたずねたところ、主な要因として次の3つが挙げられていた。

### ① 固定的な性別役割分担意識、社会的な風土

最も多く指摘されていたのは、固定的な性別役割分担意識が根底に残っているということである(6社)。共働きであっても、育児は女性の仕事、稼ぐのは男性の仕事という構図が出来上がっているため、男性が育児のために休むというイメージが社内、あるいは社会の中で浸透していないということであった。また、当事者である男性、女性本人の中にもそういった意識が依然として残っていることも示唆された。

さらに、女性自身の中で、夫に子育てはまかせられない、子育ては自分でやりたい、という意識が強いという指摘もあった。この点についても、固定的な性別役割分担意識が働いている可能性がある。

- ◆ 産後の問題もあるので女性が休むのは当たり前であるが、男性が休むというこのイメージがまだ浸透していないのかなと思う。そのため、男性の長期の育児休業の取得についても、ロールモデルが必要なかもしれない。もう一つには、女性自身が子どもは自分で育てたい、男性にはまかせられないという意識もあるかもしれない。(D社)
- ◆ 自分に置き換えてみても、1ヶ月育児休業を取得したいというのは言いにくい。仕事の面では男性も女性も変わりはないので、現実的に男性が育児休業を取りにくいというのは、風土として難しいということではないか。(P社)
- ◆ 社の風土というのは一つあるかと思う。女性は子育てするのも仕事であり、男性は働くことが役割というイメージを持っている人が多いかもしれない。(A社)
- ◆ 制度もあって、理解もあるので、そういう人が周りに出てくれば取る人も増えるのだと思うが、一方で、共働きしていたら育児休業を取るのは女性で、稼ぐのは男性という構図がまだある。(F社)
- ◆ 固定的な男女の意識があらわれてきていると思う。ただ、育児休暇を取る男性が増えてきた。出産直後の1、2週間休むという人が出てきているので、だいぶ変わってきているのではないか。(G社)

なお、男女の業務内容の違いが男性の育児休業の利用が少ない要因の一つになっているかをたずねたところ、業務の違いということではなく、会社側から見れば男性が取っても女性が取っても変わらないという事業所が多かった(5社)。

- ◆ 会社側から見ると男性が1年育児休業を取っても全く問題はない。(N社)
- ◆ 男性が取っても、女性が取っても業務から見たら変わらないが、まだイメージが定着していない。社会全体の機運がそうなってくれば変わるのだろうが。(J社)
- ◆ 業務的に男性が取るのが難しいということはないと思う。本人の気持ちの問題である。(F社)

ただ、男性の場合、職場を超えたプロジェクトのように長期間に及ぶ業務を抱えていることが女性に比べて多いという現実から、その目途が立たない中で育児休業を取得することが難しいという指摘をする事業所もあった。

また、顧客を抱えている業務を行っている場合には、顧客側からの理解を得ることが男性の場合には難しいという指摘もあった。

- ◆ 男性の場合、プロジェクトに取り掛かった時期だったり、プロジェクトを何本か持っている仕事に切れ目がないなど、仕事の流れでなかなか休めない。(B社)
- ◆ プロジェクトとプロジェクトの切れ目の間であれば、可能なのだが、そこが途切れないので、なかなか難しい。(E社)
- ◆ お客様が理解をしてくだされれば、長い休暇を取ることも可能なのだが、男性の場合にはまだなかなか理解してもらえない。(E社)

こうした点についても、社内、社外を含めた根深い固定的な性別役割分担意識が影響している可能性がある。

## ② 収入面での問題

次に、収入の問題を挙げる事業所も多かった（4社）。共働きの場合、夫婦のどちらが休んだ方が収入が確保されるか、という判断の中で、女性が休むという選択をするということにならざるを得ないというものである。また、女性側が働いていない場合には、給付金の制度はあるものの育児休業期間中に無給となる。そうした面での不安感から育児休業の利用を躊躇してしまうということが挙げられていた。

- ◆ 男性は1、2ヶ月が限界のようだ。お話をうかがうと、収入の面で、給付金が出ても5割なので、長期は難しいという意見だった。会社として補助はないので。関心は非常にあるが、無給というところでひっかかってしまう。（N社）
- ◆ 男性が育児休業を取らないのは、男性の場合、サラリーの問題がある。その間無給となるため、夫婦のどちらが休んだ方が家計全体の収入が確保されるか、ということで男性が残る方を選択するということになる。そのため、企業の意味で育児休業を取らせることはなかなか難しい。また、無給の部分を会社がカバーしてくれるならよいが、それも難しいという現状にある。短期間でも有給となれば、もっと取得する人が増えてくると思う。（L社）
- ◆ 過去に育児休業を取得したケースは、奥さんが大企業で働いていて、奥さん側の収入が大きかったというまれなケースである。そういった形でないとなかなか難しいのではないか。（N社）
- ◆ 奥さんが働いていても、収入が低いということはあるだろう。（D社）

## ③ 男性と女性の意識の違い

妊娠・出産の当事者である女性と、男性との意識の違いを挙げる事業所もあった（2社）。女性の場合は妊娠した段階から、その先の出産、育児のことも見通した上で、仕事についても休んでも周囲に迷惑がかからないように整理を始めるが、男性の場合には、そこまでの意識を持って対応することはないという指摘があった。

- ◆ 女性の場合、妊娠した段階から計画立てて準備を進めていくが、男性の場合には生まれてから対応を考える。男性も奥さんが妊娠した段階から準備を始めていれば可能かもしれないが、なかなか難しい。（E社）
- ◆ 妊娠がわかった段階で、女性に対しては母体のこと、お子さんのこと、そういう様々なことをシュミレーションしてもらっているので、当然業務の方はどうなっても対応できるように考えているが、男性の方はそうでもない。そういう埋められないところがあるのかなと思う。（D社）

#### (4) 育児休業中の補充と復職後の配置について

##### ア 育児休業中の補充

女性が育児休業を取得するか否かを考慮する段階で、休業中に職場に迷惑をかけないか、という点は、判断の一つの材料にもなり得る。そこで、育児休業に伴う補充について確認したところ、基本的には現員で対応し、業務内容によっては派遣社員やアルバイト等で対応する場合があるという事業所が多かった（8社）。

なお、育児休業により人員が欠けても支障が出ることはないという認識であった。

- ◆ 開発部門でプロジェクトチームを組んで進めている業務であるので、短期的に人を新たに採用してもあまり意味がないため、現員で対応している。（B社）
- ◆ 派遣社員で補充しているが、本来の研究業務については、現員で対応している。（D社）
- ◆ 育児休業者が出た場合には、補充しないで現員で対応するケースが多い。業務の内容によっては、内部で異動して補充する場合もある。（F社）
- ◆ 補充については、部署の状況に応じてであるが、事務職については派遣で対応することが多い。研究職では現員でカバーする。研究職であっても、研究自体はチームを組んで実施している。そのため、研究の途中で一人が欠けることになっても、皆でカバーするので支障が出ることはない。（G社）
- ◆ 育児休業を取得する人が出ても、出産の場合あらかじめわかっているので、準備ができることから支障が出ることはない。（P社）

##### イ 復職後の配置

女性が安心して育児休業を取得するためには、復職後の勤務状況もポイントとなり得る。そこで、育児休業から復帰する際には、現職に戻るのか否かという点についても確認してみた。その結果、一部の事業所で元の職場には戻らないところもあるものの、原則的には元の職場に戻るとい事業所がほとんどであった（14社）。

ただ、現職が勤務時間や業務内容の面で、育児休業復帰後には勤務が難しいため、育児休業者本人が異動を希望するケースもある。そうした場合には、希望する異動先の人員等の状況も踏まえつつ判断されるということになるとのことであった。

- ◆ 休業前に顧客サービスを担当していた社員については、従来は事務職に配置転換を希望する人が多く、実際に配置換えを行うケースが多かった。しかし、女性が増加し、育児休業を所得する人数も増えたため、現場復帰を前提にせざるを得ない状況である。いずれお子さんも大きくなって手が離れば大丈夫だろうということをお願いしている状況である。（L社）
- ◆ 現職に復帰するのが基本であるが、システムエンジニアの場合、本人が事務部門へ移りたいと希望するケースもある。状況を確認し、移ることが必要と判断され、人員的にも異動が可能であれば、変わることもあり得る。（N社）

- ◆ 育児休業を取った場合には、基本的には元の職場には戻らない。育児休業中は、人事部門付きになって、どこかに所属するのではなく、「育児休業者」という扱いになる。復職する際にヒアリングを行って、本人の希望を確認し、できるだけそれに沿ったところに復職させている。当社の場合、場所が変わっても仕事の内容自体はあまり変わることはないので、新しい職場でも不安ということはない。(A社)

休業前の職務が多忙であったり、労働時間が不規則であることも想定されることから、復帰場所については、一定程度本人の選択の余地が残されていることが重要である。ただし、育児のしやすい職務へ転換することについては、本人の選択に沿ったものであることが望まれる。仮に、事業所側の判断で配置転換がされるとすると、育児中の女性の職務として固定化することも考えられ、いわゆる「マミートラック」(仕事と家庭の両立は図りやすいが、キャリアの向上が見込めない働き方)となり、管理職への登用の際などに影響を与える可能性もあり、女性人材の活用という面では問題となり得る。

#### (5) 育児休業復職後の支援について

育児休業復職後の支援制度のうち、女性の就業継続の面から重要な制度として、主に短時間勤務制度を中心に、その実施及び利用状況について確認した。

##### ア 短時間勤務制度について

短時間勤務制度については、育児休業を利用した人の多くが引き続き利用していると認識している事業所が多かった(10社)。また、利用期間についても、育児休業よりも比較的長く、小学校低学年まで利用している人も多いということが確認された。

- ◆ 短時間勤務は、育児休業を利用した人のうちほとんどの人が希望していると思う。(A社)
- ◆ 短時間勤務制度は、2、3年間利用する人が多い。(F社)
- ◆ 短時間勤務は小学校3年生まで取れる。取り方はいろいろであるが、実際に目一杯取っている人が多い。(H社)
- ◆ 復職された後は、短時間勤務制度は、小学校3年生まで取れることになっているので、比較的長期間取っている人が多い。(L社)
- ◆ 育児休業を取る人の多くは短時間勤務制度も利用している。小学校の低学年ぐらいまで取っている人が多い。(O社)

##### イ 短時間勤務の状況

短時間勤務という働き方に対して、育児休業同様、職場内では当たり前になっているので、現職でそのまま勤務を続けている状況が確認できる。ヒアリング先の業務形態は様々であるが、例えば、顧客対応の窓口や研究開発部門でも、周囲のフォローや仕事の割り振り等の工夫により、問題なく受け入れられているということであった。

一方で、できるだけ顧客対応ではない内部事務に対応してもらおうと考えている事業所

もあった。ただ、そうした場合、短時間勤務者にとっては、会社への貢献度が下がることについて苦しみ場合もあるとのことであった。また、シフト勤務を伴う場合にも、周囲に迷惑をかけるという意識を持つことがあるという指摘もあった。

短時間勤務制度は、育児休業制度に比べて長期に及ぶこともある。そのため、人事評価のみならず、本人の勤務意欲等に対して長期にわたって影響を及ぼすことも想定されることから、女性のキャリアアップを進めていく上では留意する必要がある。

- ◆ お客様への窓口業務の場合、帰りは窓口が終了しているが、朝は間に合わないという状況になるが、そこは周りの社員でフォローし合いながらやっているので特に問題はない。(A社)
- ◆ 事務スタッフの場合、育児休業や短時間勤務を利用している人がいても特に問題はない。また、研究部門のチームの中に短時間勤務の人がいた場合は、この人は、何時に来て何時に帰るかがはっきりするので、上司から見ても、仕事の割り振りがしやすい。それがはっきりしないと、遠慮してしまったりすることがあるが、はっきりしていた方がやりやすい。そういう状況は、職場内では当たり前のこととなっているので、問題なく受け入れられている。(C社)
- ◆ (研究部門で裁量制が取られている中で、)短時間勤務の方は、朝1時間遅くとか、夕方1時間早くという形になる。そのため、全員が顔を合わす時間が取れるので、短時間勤務者がいても問題ない。
- ◆ お客様対応の仕事が多いため、短時間勤務の場合、内部事務の仕事・プロジェクトについてももらう場合が多い。短縮勤務の人たちは意識が高いので、そうした状況に、会社に貢献できないことで苦しむことがある。(E社)
- ◆ やはり、シフト勤務ということが大きい。育児休業や短時間勤務を取ると、他の人に迷惑をかけてしまって、心苦しいという話はよく聞く。(L社)

なお、研究開発部門の正社員の場合、裁量労働制等の勤務形態を採用しているところもあったが、そうした場合には、短期間勤務制度を利用しなくても、実質的に短時間の勤務が可能となっているということであった。

- ◆ 育児中の人は、裁量労働制の中でうまく調整しているケースと、一度裁量労働制から外れて、短時間勤務に切り替えて対応しているケースがある。(C社)
- ◆ 開発系の人はフレックスや裁量制で自由な時間が取れるので、短時間を選ばない人も多い。元々の働き方の中で短時間勤務への対応が可能になっている。(O社)

#### ウ 短時間勤務に対する職場内の反応

短時間勤務という働き方に対して、育児休業制度同様、基本的には職場内の理解も進み、当然のこととなっているということであった。

一方で、短時間勤務制度を利用している女性本人から、そうした制度を利用できることに対して既得権化した姿勢を示されるとその対応に苦慮する、という実態も指摘された。

- ◆ 短時間勤務の人でも、こそこそ帰るといった雰囲気はなく、この人は何時から何時までの勤務という意識が周囲にも徹底され、当たり前のこととなっている。(B社)
- ◆ 短時間勤務の社員に対する社内の反応は、その社員の勤務姿勢によって異なってくる。例えば、「私は1時間短い時間しか働けないので、その分何とか成果を上げて帰らせてもらいます」という人については問題ないが、「私、育児があるので、ここまでしかできません」、という姿勢を示されると、上司も困ってしまう。「うちでは使いにくいので、ほかにいいところはないか」という話になりかねない。もちろん、実際には頑張っている人の方が多いと思うが。(P社)

#### (6) 介護休業について

本調査では、ワーク・ライフ・バランスの支援制度である介護休業の取得状況についてもたずねてみた。その結果、介護休業については今後の大きな課題として認識しているとの回答があった(4社)。その理由として、介護休業については育児休業と異なり、介護の終わりが見えないことから、休業期間が明確にならないこと、介護休業の利用者は年齢的に経験・技術を備えた世代が対象となる可能性が高いことなどが挙げられていた。

一方で、介護休業についてはまだ利用者も少なく、育児休業と同様の対応が可能と考えている事業所や、現状ではその必要性の程度等を把握できていないとする事業所等が見受けられた。

- ◆ 介護の場合、育児と違って難しいのは、先が読めないことだ。休業期間も予測できないケースが出てくる。現在は利用者は一人だが、これから大きな課題になると認識している。基本的には、育児と同じように柔軟に対応していきたいと考えている。(B社)
- ◆ 育児はある程度先が見えるが、今後課題として出てくるのは介護ではないかと思う。エンドレスで、ゴールが見えないため、制度としては休業期間の制限を設けているが、それでは終わらない深刻なケースも出てくるだろう。それに対して会社としてどうしていくのか考えていかななくてはならないが、まだ具体的に決まっていない。(D社)
- ◆ ポツポツ出初めている。長年積み上げられた経験や技術を持っている働き盛りの方なので、途中で退職されては会社にとって、大きな損失である。そのため、2、3年先には大きな課題となってくると考える。(E社)
- ◆ 介護休業については、現時点ではそれほど増えてはいない。ただ、育児休業と同じように対応できると考えている。(C社)
- ◆ 育児休業と同等と考えている。現状では、介護休業については、どの程度必要とされているものなのか判断がつかない。(J社)
- ◆ 介護休業について、今後増えていこうという危惧は、今のところまだ感じていない。(O社)

介護休業については、潜在的な介護者が多いといわれている。そのため、人事労務等の担当部署においても、実態把握が非常に難しい。いくつかの事業所が課題認識していたように、管理職を担っている働き盛りの世代が介護者となることも想定されることから、具体的な対応方策等、今後検討が求められる。

#### (7) ワーク・ライフ・バランスの効果について

ワーク・ライフ・バランス推進の取組の効果についてたずねたところ、ほぼ共通して、目に見えるような形で直接的に企業の利益、業績の向上につながるものではないという感触を持っていた。しかしながら、数字では現れないような間接的なあるいは波及的な効果があり、最終的には企業の利益につながっていくとして、次のような点について言及していた。

##### ① 女性の就業継続、人材の定着

ワーク・ライフ・バランスの取組の効果として、出産・育児で辞める社員が減り、女性の就労継続につながったという点を挙げる事業所が多く見られた（6社）。また、女性の就労継続というだけでなく、男性を含めた働き方の見直しの結果として離職者が減少した点を挙げる事業所もあった。

- ◆ ワーク・ライフ・バランスの取組の効果としては、女性の就労継続が挙げられる。従業員は最も重要な資本である。その意味で、女性の就労継続は最終的には会社の利益につながる。これまで当たり前のようにワーク・ライフ・バランスに取り組んできたが、それを社外にアピールすることによって、営業等の面でも好影響を与えている。（E社）
- ◆ ワーク・ライフ・バランスの取組の効果としては、女性だけに焦点を当てているわけではないが、出産・育児で辞める方が少なくなったということだ。女性に働きやすいと思ってもらえているのかなと思う。（N社）
- ◆ 職場の風土として育児休業が取りやすい雰囲気となった。そうした風土が女性の勤続年数の長さにつながっていると思う。（G社）
- ◆ 「ワーク・ライフ・バランス」というネーミングは社内に浸透してきたこともあって、女性の就労継続支援とともに、男性の長時間労働時間の削減等の面を一体として進めることができるようになったと思う。労働時間の削減については、一人ひとりの働き方の意識が以前とは違うというように変わってきている。（A社）
- ◆ 離職するものがなくなった。ワーク・ライフ・バランスの取組による働き方の見直しの結果かなと感じる。（B社）

##### ② 社員のタイムマネジメント能力の向上と業務の効率化

ワーク・ライフ・バランス支援の取組を進めることにより、タイムマネジメント能力の高い女性が活躍することができるようになり、それに伴って業務の効率化も進む、という効果を指摘する事業所があった（5社）。さらに、女性だけでなく、男性も育児に直接関



わることにより、タイムマネジメント能力が向上し、限られた時間の中で効率的に仕事をするという姿勢に変わってきた、という点をいくつかの事業所が指摘した。

このように社員のタイムマネジメント能力が向上した結果、社内全体の業務の効率化につながるという点を挙げる事業所もあった。

この点については、女性人材の活用が進んでいると考えられる事業所において、特に強調されており、活用を進める大きな理由の一つとなっていることが確認できる。

- ◆ ワーク・ライフ・バランスの取組として、育児休業を取りやすいように制度等を整備してきた効果として、何かが目に見えて変わってきたということではないが、タイムマネジメントが上手な女性が増えてきたというのは大きい。(A社)
- ◆ 育児休暇制度を男性が使うようになってきて育児に携わることによって、限られた時間の中で、やらなければならないことをいかに効率よくやるか、ということを考えるようになった。育児に携わる男性社員が増えていくことで仕事に対する姿勢が変わってきたのではないか。(E社)
- ◆ 時間内に収めるために、いかに短時間で質のよい仕事をするか、いかに効率的に行うか、ということを考えるようになってきている。その結果、これで帰れるということで、仕事にメリハリも出てくる。(B社)
- ◆ 働く時間を削減すると、パフォーマンスも少なくなると思われがちであるが、10時間働いていたところを8時間にした結果、業績が8割になるかといえばそうではない。ワーク・ライフ・バランスの取組の結果、会社全体で効率化を進めていくことにより、時間を削減しても業績を落とさないということが可能になる。(A社)

### ③ 社員の満足度の向上、健康面・メンタル面の向上

労働時間の短縮のための一斉退社日の設定等によって、家族との時間や趣味の時間を持つことができるようになった結果、社員のモチベーションが向上し、メンタルも含めた健康面でもよい効果が上がっているという点を挙げた事業所もあった(3社)。

- ◆ 開発部門の場合、放っておくと深夜まで残業しているので、健康面にも悪影響が出るし、家族と会話したり、趣味の時間もなくなっていた。ワーク・ライフ・バランスの取組により、効率よく仕事をしていこうということになり、その結果、若い人たちは体を動かしたり、子どものいる人は、家族で夕食を食べられるようになったりと良い効果が生まれている。その結果、社員のモチベーションは上がってくるし、健康面でも、特にメンタル面では良い効果があるのではないか。(B社)

### ④ 働きやすい企業としてのイメージづくり

ワーク・ライフ・バランスの取組が直接的に採用応募者の増加につながっているかどうかは明確ではなかったものの、働きやすい企業というイメージづくりにおいて、こうした取組は効果があるという見解を持つ事業所も見受けられた(3社)。

- ◆ 大学での説明会を行うが、その中でも、学生はここ数年福利厚生面を非常に気にして、育児休暇の話やワーク・ライフ・バランスの話になると、皆一斉にメモを取り出す。そういうことを念頭において会社を選んでいる学生が多くなっているため、（ワーク・ライフ・バランスを推進していることは）採用の応募者の増加につながるものと感じている。（B社）
- ◆ 他社に先駆けてワーク・ライフ・バランスに取り組んでいたため、そのころは働きやすい企業のランキングに入っていた。その結果、優秀な人材の確保につながっていたのではないかと思う。（N社）
- ◆ 実際に採用された社員の女性比率に比例しているかどうかは明確ではないが、採用の際の女性の応募は確実に増えている。女性にとって働きやすい会社という観点でみると、ワーク・ライフ・バランスというのはその基準となる。（E社）

#### (8) ワーク・ライフ・バランスの推進の取組を進める上での課題について

ワーク・ライフ・バランスの推進の取組を行っていく上での課題についてたずねたところ、男性の育児休業の取得促進を挙げる事業所が多かった。

そのほか、各事業所の様々な事情を反映して、課題点についてもそれぞれの事業所で異なる内容であった。

##### ① 男性の育児休業の取得促進

男性の育児休業の取得については、利用者が少ないという現状と、まだ取組としては具体化されていない事業所が多かったことを反映して、今後取組を具体的に進めていく必要があるという課題認識を持っている事業所が多かった（6社）。

- ◆ 男性についても育児休業を取りやすいようにしていきたい。それによって、働きやすさをPRしていきたい。（B社）
- ◆ 制度としてはやりつくしている感はある。強いて言えば、男性の育児休業の取得か。現状では、夫婦で当社に勤務していても女性に負担がかかっているという気はするので、妊娠が確認された段階で夫婦のどちらが育児休業を取るか、ということを考えられるようになれば理想的である。（D社）
- ◆ 仕事と家庭の両立支援の課題としては、男性の育児休業の利用者がいないので、男性も取れるような取組をしていくべきだと思う。会社として特に宣伝してやっていくものではないが、後押しはしなくてはいけないと考えている。（H社）
- ◆ 共働きであれば、男性でも育児休業等の制度が必要となってくるので、制度の周知をより一層図っていかなければならない。ホームページに掲載しているので、興味のある方は見ているが、全員が見ているかというところではない。もう少しわかりやすい形で、周知していかなければならない。（O社）

## ② その他

社員一人ひとりの働き方に対する意識の問題を取組の課題として認識している事業所や、ワーク・ライフ・バランスにおける自己選択の重要性を認識したマネジメントの必要性を指摘する事業所、変則的な勤務体制であるがゆえに取組が困難であるとする事業所、さらに、ワーク・ライフ・バランスの効果的な取組方法が見い出せないとする事業所等、各事業所の抱える様々な事情を反映して、課題点についても各事業所において様々な内容が挙げられた。

ワーク・ライフ・バランス支援については、各事業所それぞれ目的としているところが異なっていることが、こうした点から確認することができる。

### ○ 働き方の意識改革

- ◆ 根本的なところであるが、働き方の意識改革である。節電の関係でサマータイムを実施したが、よかったという人の意見としては、仕事の後の時間が有効に使えて、趣味や勉強にも活かせたということであった。そういう人たちからは、ワーク・ライフ・バランスをもっと進めてほしいという要望が出ている。仕事もオン、遊びもオンというように、両方とも積極的にやろうという人が増えてくれればいいと思う。そういう意識があれば、両方オンで自分が活かせるのではないかと思う。(G社)

### ○ ワーク・ライフ・バランスにおける自己選択の重要性

- ◆ 人生の中では認められたい、一生懸命働きたいという時期が必ずある。問題はそれを他人から強要されないということである。自分の選択として、今は仕事に軸足をおく、ということはもちろんあっていいので、仕事と家庭のバランスを自分自身で選択できるということが重要だと思う。したがって、管理職が部下に対してそれを強要するような姿勢では、マネジメントとしても通用しないだろう。(E社)

### ○ 勤務体制による影響

- ◆ 当社の場合、シフト勤務ということが大きい。育児休業や短時間勤務を取ると、他の人に迷惑をかけてしまって、心苦しいという話はよく聞く。そのために、制度の利用を遠慮してしまう可能性がある。(L社)

### ○ 今後の取組方法

- ◆ ワーク・ライフ・バランスについて、もう少しこういう形で取り組んでいこうか、ということについては、正直言って悩んでいるところである。どういう方法がいいのか。人を投入すれば解決できることもあると思うが、それではコストもかかってしまう。当面は無駄な仕事を省いていくしかないかなと思う。(H社)

#### 4 まとめ

以上、ヒアリング調査結果の概要を確認したが、その主なポイントについて整理するとともに、若干の考察を行う。

##### (1) 雇用における男女均等の観点から～女性割合について

各事業所の従業員の女性割合に関してたずねた結果、その主な内容は次のとおりである。

##### ● 男女を区別しない採用方針

採用に当たっては、男性、女性の区別はなく、優秀な人材を採用した結果、現状の男女割合となっていることから、特別に女性の割合を増やすという取組は考えていないという回答が多かった。男女を区別しないという採用方針については、雇用における男女均等という趣旨に合致しているものの、結果として従業員数に男女差が生じている場合には、そこに何らかの要因が潜んでいるということが予測され、それを解消するためにはより積極的な取組が必要となる。そのため、何らかの要因で女性の応募が少ないのか、又は採用の評価基準の面で女性より男性が高くなる要因が含まれているのかなど、より詳細な検証が必要と言える。

##### ● 理工系の女性を必要とする業種

技術系の事業所においては、女性割合が低い理由として、理工系を専攻する女性の母数そのものが少ないという点が挙げられていた。一方で、同じ技術系の事業所でも、女性との関わりが強く身近な商品等を取り扱っている事業所については、理工系を専攻する女性の応募も多くなっている状況も確認できた。このように、業種や業務内容そのものが要因となって、採用の段階で女性の応募が少なくならざるを得ない事業所においては、同じような条件で一定程度女性を確保できている事業所等を参考に、可能な取組をより丁寧に見つけ出すことが求められる。

2010年度研究において、男女均等の制度が整備されてきた中で、従業員数の男女別割合で女性の割合が男性を大きく下回っていることが確認された。本調査の中で、そうした状況は届出事業所においても認識されているものの、男女を区別しない採用方針に基づき男女均等に採用した結果であり、やむを得ないものと考えられている傾向が確認された。

また、従業員数の割合に男女差が生じている要因の一端として、理工系を専攻する女性の母数が少ないといった課題が内在していることも把握できた。

これらの状況を解消するためには、「男女均等」の段階から、女性の能力を積極的に活用していこうという段階へと一歩先に進めていくというポジティブ・アクションの趣旨を各事業所が理解し、そうした認識の下、女性人材の活用に向けてより積極的な取組を行っていくことが必要と考える。

## (2) ポジティブ・アクション推進の観点から

各事業所のポジティブ・アクションの取組状況についてたずねた。その主な内容は次のとおりである。

### ● ポジティブ・アクションの取組方針について

ポジティブ・アクションとして取り組むことについて、企業としての方針が明確になっているとしている事業所については、トップダウンの形で進められる傾向が見られた。経営者が従業員に対して女性活用の意思を明確に伝えていくという方法は、ポジティブ・アクションを推進する上では非常に有効と思われる。

なお、従業員に対して伝えていく際の方法は、事業所規模や業種等により様々であり、それぞれの事業所が自らの状況に見合った有効な方法を見い出して取り組んでいくという丁寧な取組が必要となる。

### ● 女性の職域拡大について

多くの事業所において、これまで女性が少なかった分野に積極的に女性を配属しているという傾向が見受けられた。その結果、懸念していた問題もなく、女性が配置されることによるメリットも認識され始めた状況がうかがえた。こうした状況を踏まえると、女性の職域については、従来の固定的性別役割分担意識が働いていた結果、狭められていた可能性もある。一方で、こうした女性の職域拡大に取り組みつつも、これまで女性が少なかった部門は比較的労働時間が長いなど、体力的な面等から、女性にそれに耐え得る力があるかどうかという点を危惧する事業所もあった。こうした部門については、女性の配置をきっかけとしてワーク・ライフ・バランスの観点からの働き方の見直しに取り組むことも有効と思われる。

### ● 女性の配属・異動について

女性の場合、育児休業から復帰する時点で、管理・総務系の部門への変更を希望する女性が多いという指摘もあった。こうした職域、職種の変更については、育児期間の継続的な就労という観点で見ると、出産後も安心して働けるという意味では有効な方法と考えられる。ただし、このような変更は、あくまでも女性本人の希望により行われているべきものであり、また、管理職への登用という観点から見た場合に、女性にとって不利な評価要素とならないよう留意すべき点である。

### ● 女性の人事評価について

育児休業の利用による人事評価への影響については、大半の事業所において影響はないという回答であった。また、育児休業制度を利用することをもって人事評価において女性のハンディとならないような配慮が様々な形で行われていることが確認された。

短時間勤務制度についても、育児休業制度と同様に制度を利用しているからといって評価が低くなるということではなく、勤務時間中にアウトプットされた成果によって評価するために、影響が少ないとする回答が大半であった。一方で、短い時間の中で成果を出さなければならないため、他の社員と同様の評価を得るのは現実的には非常に厳しいという

指摘もあった。短時間勤務制度については、育児休業と比較して長期にわたって利用される場合も多いため、育児休業以上に昇進・昇格に当たって影響が出てくる可能性があることがうかがえる。

#### ● 女性管理職の割合が増えない要因について

女性管理職等の設置状況についてたずねたところ、女性正社員の割合から見て、相対的に女性管理職はまだ少なく、係長相当職については増えてきているものの、管理職に当たる課長相当職に上がる段階ではなかなか増えていかないという現状であった。このように係長相当職から課長相当職に上がる段階で女性の割合が増えない要因については、① 女性の母数自体が少ないこと、② 管理職に求められる経験や業務上のスキルの不足、③ 管理職となることへの女性の躊躇、の3つが挙げられた。

多くの事業所において、現在は過渡期であり、あと数年の中で女性管理職は増加していくという認識であったが、各事業所ではさらに詳細な分析を行って、そうした阻害要因を取り除く取組を行うことが必要と考える。

#### ● 管理職への登用における育児休業制度及び短時間勤務制度の影響について

多くの事業所では、女性管理職の中でも育児経験者は多く、管理職へ登用される上で、育児は阻害要因とはなっていないという認識であることが確認された。ただし、かつては経験年数等の面で管理職への昇進に影響を与え、昇進のタイミングが若干遅れることもあったという話もあり、また、一部の事業所において、現在の管理職等には育児経験者は少ないという状況も見受けられた。そのため、制度の運用の段階で、管理職への登用に対して阻害要因として影響を与えている可能性がある。こうした点については、今後も留意することが必要である。

#### ● 女性管理職等の育成について

女性の管理職等が少ないという現状を踏まえ、多くの事業所においては、管理職の候補となる女性人材の育成が重要であるという認識に立っていた。

その一方で取組としては女性を特別に育成していくのではなく、男女区別なく育成していく中で、女性管理職も自然に増えていこうという認識の事業所も見られた。

なお、管理職の候補となる人材の育成においては、ポジティブ・アクションの趣旨を踏まえ、必要とされる経験や能力を身に付ける機会が男女同じように与えられているかという点について留意する必要がある。

#### ● ロールモデルの必要性について

若い世代にとって、社内でも活躍している女性のロールモデルが必要だという認識を持っている事業所が確認された。一方で、現在の管理職の状況を見て、若い世代にとっては遠い存在と感じたり、管理職にはなりたくないという意識につながりかねないという懸念を持つ事業所もあった。このように、管理職が遠い存在とならないようにするためには、自分たちと同じような境遇で苦勞してきた経験を持つ身近なモデルの存在が必要と思われる。

## ● 管理職への登用に対する女性の意識について

管理職への登用については、女性の場合、育児等での時間の制約等から、管理職としての責任を果たせないのではという意識から、その任に就くことに躊躇する例が多いという指摘があった。また、キャリアアップよりも仕事へのやりがいを重要視する傾向を指摘する事業所もあった。このように、管理職への登用に際して、女性が男性とは若干異なる反応を示すことを想定した上で、周囲の管理職等が女性からの相談に応じる体制を作っておくことの重要性を指摘する事業所もあった。

## ● ポジティブ・アクションの効果について

ポジティブ・アクションの効果としては、次の内容が挙げられていた。

### ① 優秀な女性人材の確保と定着

優秀な女性人材を採用という形で新たに確保するとともに、就労継続につなげることにより、女性の管理職を増やしていく。

### ② 女性の視点の活用

女性の視点、アイデアを積極的に活用し事業展開に生かすことで、新たな価値を創造する。

### ③ 外部からの評価の向上

顧客からの企業に対するイメージアップに結び付く。

### ④ 職場の活性化と女性の労働意欲の向上

女性管理職が増えることにより、男性とは異なるマネジメントが行われ、職場の活性化につながる。また、女性の活躍を支援する制度や周囲の協力体制が整うことにより、女性の労働意欲の向上につながる。

## ● ポジティブ・アクションの取組を進める上での課題について

ポジティブ・アクションの取組を進める課題としては、次の内容が挙げられていた。

### ① 女性管理職の増加の実現（女性登用の加速）

ポジティブ・アクションとして様々な取組を行っているが、現時点では、それが目に見える形で女性管理職の増加につながってきていないため、女性の登用を加速化させる必要がある。

### ② 女性の意識改革

管理職の勤務状況や責任の重さなどから、キャリアアップを望まない人たちが増えているが、こうした若い世代のキャリアアップに対する意識改革が必要である。

### ③ 社内全体の意識改革

経営層や管理職のみならず、社内全体において、固定的な男女の役割分担意識を排除し、ポジティブ・アクションの趣旨を浸透させる必要がある。

### ④ その他

- ・女性の就業継続支援の取組としての短縮勤務制度等を活用することによって、サービスの低下とならないような配慮の必要性
- ・保育所の問題等、地域における環境整備の必要性

2010年度研究において、管理職等に占める女性の割合、特に課長相当職以上の割合が伸び悩んでいるという状況が確認されたが、本調査において、各事業所では、その年代の女性の母数自体が少ないことや、管理職に求められる経験や業務上のスキルを持った女性が不足していること、管理職となることに対して女性が躊躇していることなどが要因となっていると認識していた。そうした状況について、多くの事業所において、現在は過渡期であり、あと数年の中で女性の管理職は増加していくと考えていることも確認できた。

しかしながら、このまま女性管理職が増えていくのを待つということではなく、各事業所ではさらに詳細な分析を行って、そうした阻害要因を取り除くための積極的な取組を行うことが必要と考える。

### (3) ワーク・ライフ・バランス推進の観点から

各事業所のワーク・ライフ・バランスの推進について、主に育児休業の利用状況を中心にたずねた。その主な内容は次のとおりである。

#### ● ワーク・ライフ・バランス推進の取組方針について

ワーク・ライフ・バランス推進に取り組むことについて、企業の方針が明確になっているとした事業所にその経緯をたずねたところ、仕事と生活の調和の観点から働き方そのものを変えていこうというより積極的で前向きな取組として打ち出したという事業所、人件費を減らしつつも従来とは異なる効率のよい仕事のやり方で、従来以上の成果を上げるという発想を実現させる手段の一つとしてワーク・ライフ・バランスの推進を打ち出したという事業所、また、女性人材活用の取組を発展させる形で男性も含めた従業員全体の働き方の見直しという観点から取り組んだ事業所等様々であった。

なお、そうした取組を進める上では、経営者・経営層の意向が大きいことも指摘された。

#### ● 女性の育児休業の取得状況について

女性の育児休業については、過去3年間で育児休業制度の利用者のあった事業所の多くで、制度として整っているだけでなく、利用の面でも向上し、出産・育児を理由に退職する社員もほぼいなくなっているという回答であった。なお、育児休業を取得した人がいない事業所について、その状況を確認したところ、実際に育児休業の対象になる出産者がいない、出産・育児期の年代の女性が少ないという状況であった。ヒアリング数も限られていたため、本調査だけでは明確にはならなかったが、本県において、出産・育児期の女性の労働力率が低い状況を踏まえると、こうした点についての詳細な分析が必要と思われる。

#### ● 管理職を含めた社内の雰囲気

女性社員が育児休業を取得することに対する職場の反応についてたずねたところ、同僚等の職場内に抵抗感はなく、協力的であるという事業所が多数であった。また、管理職においても、育児休業利用者が職場内にいることがごく普通のこととなり、逆に、経験やスキルを持った人材に辞められるよりは、復帰してもらった方がありがたいという意識が



働いているという指摘もあった。一方で、具体的な人員配置等の場面で困難な状況も生じているという指摘もあり、そうした状況の中で、女性が育児休業の取得を躊躇している可能性はある。

#### ● 男性の育児休業の取得状況について

男性の出産・育児に関する休暇については、短期間で有給の独自の育児休業制度を持っている事業所では比較的に利用されていたが、長期の育児休業については取得するのは難しいという現状であった。また、男性から育児休業を取りたいという要望や相談はまだ受けていないという事業所も多かった。

男性の育児休業について利用が進まない要因についてたずねたところ、主な要因として、① 固定的な性別役割分担意識、社会的な風土、② 収入面での問題、③ 男性と女性の意識の違い、の3つが挙げられた。

#### ● 短時間勤務制度について

短時間勤務制度については、育児休業を利用した人の多くが利用していると認識している事業所が多かった。また、利用期間についても、育児休業よりも比較的長く利用している人も多いということが確認された。

短時間勤務という働き方に対して、育児休業同様、職場内では当たり前になっているので、現職でそのまま勤務を続けている状況が確認できる一方で、できるだけ顧客対応ではない内部事務に対応してもらおうと考えている事業所もあった。そうした場合、短縮勤務者は、会社への貢献度が下がることについて苦しみ場合もあるなど、本人の勤務意欲への影響が出ることもある。短時間勤務制度は、育児休業制度に比べて長期に及ぶこともある。そのため、人事評価のみならず、本人の勤務意欲等に対して長期にわたって影響を及ぼすことも想定されることから、女性のキャリアアップを進めていく上では、運用方法等に留意する必要がある。

#### ● ワーク・ライフ・バランス推進の効果について

ワーク・ライフ・バランス推進の効果としては、次の内容が挙げられていた。

##### ① 女性の就業継続、人材の定着

出産・育児で辞める社員が減り、女性の就労継続につながるだけでなく、男性を含めた働き方の見直しの結果として離職者が減少する。

##### ② 社員のタイムマネジメント能力の向上と業務の効率化

女性に限らず男性も含めた社員のタイムマネジメント能力が向上した結果、社内全体の業務の効率化につながる。

##### ③ 社員の満足度の向上、健康面・メンタル面の向上

家族との時間や趣味の時間を持つことができるようになった結果、社員のモチベーションが向上し、メンタルも含めた健康面でよい効果が上がる。

##### ④ 働きやすい企業としてのイメージづくり

働きやすい企業というイメージづくりにおいて効果がある。

## ● ワーク・ライフ・バランス推進の取組を進める上での課題について

ワーク・ライフ・バランス推進の取組を進める課題としては、次の事項が挙げられていた。

### ① 男性の育児休業の取得促進

男性の育児休業については、今後取得の促進に向けて、取組の具体化を進めていく必要がある。

### ② その他

社員一人ひとりの働き方に対する意識の問題を取組の課題として認識している事業所や、ワーク・ライフ・バランスにおける自己選択の重要性を認識したマネジメントの必要性を指摘する事業所、変則的な勤務体制であるがゆえに取組が困難であるとする事業所等、各事業所の抱える様々な事情を反映して、課題点についても異なる内容が挙げられた。

2010年度研究において、育児休業等の両立支援の整備は進んでいるにもかかわらず、各制度とも従業員の数に比べて利用者は少ないと分析していたが、調査対象事業所の実態を確認したところ、女性については利用の面でも向上し、出産・育児を理由に退職する社員もほぼいなくなっていることが確認された。

また、本調査において、育児休業を利用した人の多くが短時間勤務制度を利用していることが確認された。短時間勤務制度は、育児休業制度に比べて長く利用されていることから、人事評価や本人の勤務意欲等への影響の面から、女性のキャリアアップを進めていく上では留意する必要がある。

さらに、2010年度研究では、男性の利用者割合は非常に低い状況にあることが確認されている。本調査においても男性の育児休業については、長期間の取得は難しい状況も確認され、その要因として、根深い男女の固定的役割分担意識が影響していることがうかがえる。こうした状況を打開するためには、まずは短期間の育児休業の利用を積極的に進め、実績を積み上げていくことが必要と考える。