

NECソフト株式会社 ～出産・育児等人生フェイズに最適な制度利用を目指す

キーワード：妊娠通院、育児休職、短時間勤務、在宅勤務、学童保育、制度適用段階、フェイズ、ハンドブック

従業員数	5,157名（2005年3月現在）
主な事業内容	コンサルテーション、システムインテグレーション、教育、ソフトウェア・システム・汎用アプリケーションパッケージ開発、システム運用支援、ASP等
既存の関連制度	短時間勤務制度、休職制度
本事業での主な取組内容	①短時間勤務者、マネジャー、同じプロジェクトのメンバーに対するヒアリング調査と、在宅勤務者のマネジャーに対するヒアリング調査。 ②短時間勤務制度利用者、利用経験者に対するアンケート調査 ③出産・育児のフェイズごとの制度運用の現状・課題の整理 ④ハンドブック骨子の作成

NECソフトは、既存の育児支援制度のより適切な運用に向けて、運用の現状や課題を明らかにすることを目的としてモデル事業に参画した。

制度利用者やその上司、同じプロジェクトのメンバーに対するヒアリング調査、短時間勤務制度利用者等に対するアンケート調査を通じて、現状や課題の把握を行った。

この中で、優秀な人材の退職を防ぐ仕組みとして同社の育児支援制度が機能していることがわかった一方で、部門によって運用にバラツキがあること、実際の労働時間が時には短時間勤務の範囲におさまらなくなっている実態、制度利用者が周囲に気兼ねしていること、制度利用者は人事評価に対する不満が大きいこと等の課題も浮き彫りになった。また、短時間勤務や在宅勤務を利用しつつ、生産性を維持・向上させるための工夫やノウハウも収集することができた。

これらの調査結果を踏まえ、「妊娠通院期」「不在期（育児休職期）」「短時間期（在宅期）」「学童保育期」といった出産・育児のフェイズごとに現状や課題を整理し、「本人の視点」と「現場の視点」の双方から、課題解決の方向性を考察した。

最後に、一連の検討結果を踏まえ、運用のガイドラインとなるハンドブックの骨子を作成した。

【目 次】

1. 企業概要	3
2. 制度の現状	3
2.1 制度の概要	3
2.2 課題の認識	5
3. 事業の全体像	6
3.1 事業の目的	6
3.2 事業の概要	6
4. ヒアリングによる実態調査	7
4.1 短時間勤務者活用実態調査（D支社）	7
4.2 短時間勤務者活用実態調査（U事業所）	8
4.3 在宅勤務者活用実態調査（本社）	9
5. アンケートによる実態調査	10
6. 出産・育児のフェイズごとの現状・課題の整理	13
6.1 フェイズ1：妊娠通院期	13
6.2 フェイズ2：不在期（育児休職期）	14
6.3 フェイズ3：短時間期・在宅期	14
6.4 フェイズ4：学童保育期	15
7. ハンドブック	15
8. まとめ	17

1. 企業概要

NECソフト株式会社（以下、「NES」と略記）は、大手メーカーと資本関係のある総合SI企業である。事業内容は、コンサルティング、システムインテグレーション、ソフトウェアパッケージ、教育（トレーニング）、各種業務システムの開発、システム運用支援、基本ソフトウェアと汎用アプリケーションパッケージの開発、ASP（アプリケーションサービス）を中心としている。

事業の拠点として、日本国内に5つの支社、国内及び海外で合計4つの子会社を有している。2005年3月時点の社員数は5,157名であり、平均年齢は35.8歳である。

2. 制度の現状

2.1 制度の概要

同社では、フレックス・タイム制が導入されており、本社では所定労働時間が8:30～17:05、コアタイムが10:00～14:50となっている。社員の等級制度は、ITSSに準拠し担当者レベルが4ランク（リーダーを含む）、管理職が3ランクで、リーダー（主任）クラスには裁量労働制が適用されており、所定労働時間7.75時間に、残業時間相当1時間を加えた8.75時間をみなし時間としている。

多様な働き方としては、育児短時間勤務制度、介護短時間勤務制度、在宅勤務等がある。育児短時間勤務制度、介護短時間勤務制度は1992年に導入され、制度として10年以上の歴史を持っている。

（1）育児短時間勤務制度

育児短時間勤務制度は、育児のために勤務時間の短縮を申し出た社員を対象としており、養育する子が小学校就学の始期に達するまで、勤務時間の短縮が可能となる仕組みである。2004年以降、特別な事情がある場合には、小学校1年修了時の3月31日まで適用することとした。

短時間勤務制度は、勤務日数は正社員と同様で、1日当たりの労働時間を短くする制度である。短縮される勤務時間は、1日当たり0.5時間、1時間、1.5時間、2時間の中から、本人が選択する。短時間勤務制度とフレックス・タイム制度との併用は可能だが、裁量労働制度対象者が、短時間勤務制度と裁量労働制度を併用することはできない。原則として、短時間勤務者については、通常（フルタイム）の所定労働時間を超える時間外労働を行うことを認めていない。

短時間勤務者の月例賃金は、不就労分については減額するが、諸手当については通常通り支給する。賞与は、1日0.5時間の勤務時間短縮の場合は5%、1時間の場合は10%、1.5時間の場合は15%、2時間の場合は20%減額する。NESの賞与は、基本賞与と個人別業績賞与により構成されており、基本賞与額にこの減額率が適用される。なお、退職金の算定にあたっては、短時間勤務の期間も勤続年数に算入される。

制度の利用者は、リーダー昇進直前からリーダークラスに相当する年齢層が多い。育児休職を取得し、休職終了後の一定期間は短時間勤務制度の適用を受け、フルタイムに復帰するというのが育児中の社員が選択するパターンとしては多いが、中には産前産後のみで復帰する人や最長の育児休業をとる人もいる。1つの仕事を細分化するのは難しいので、短時間勤務者に仕事を与える際には、業務内容および配分を調整して与えるケースが多い。

(2) 介護短時間勤務制度

介護短時間勤務制度は、介護のために勤務時間の短縮を申し出た社員を対象としている。制度の利用期間は、本人が申し出た期間である。利用限度は1つの事例につき1回であったが、2005年度から回数制限を撤廃した。短縮される勤務時間、賃金・賞与の減額、勤続年数については、育児短時間勤務制度と同様の取扱いとなる。

(3) 在宅勤務取扱

同社の在宅勤務は、導入経緯としては障害者雇用促進を主な目的としてスタートした取扱であり、在宅勤務を利用している障害者は現在10名程度いる。育児を理由とした在宅勤務については、2000年の試行を経て、適用条件に合致する場合の個別取扱として一部で適用を認めている。2005年3月時点で、育児のために在宅勤務している者は2名である。在宅勤務の適用対象は、「小学校入学前の子どもを育てていること」「本人の希望があること」「在宅でも遂行可能な担当業務であること」「上司・部門が責任を持って進めること」の4つを基本線とし、あとは個別の状況により適用が判断される。

在宅勤務者には、1日の所定労働時間に見合う仕事を割り当てており、必要に応じ出社させることもある。担当業務は基本的には他の正社員と同じ仕事であり、チームの仕事の1部分を請け負う形をとっている。仕事に必要な設備は会社負担で提供しており、個別回線または各自契約のブロードバンドで会社にアクセスできる環境を整備している。

(4) その他の育児・介護支援制度

① 育児休職制度

休職期間終了後も引き続き勤務する意思を有し、1歳に満たない子（実子・養子）を養育するために休職することを希望する社員は、育児休職を取得することができる。育児休職の期間は、原則として子が満1歳に達した後、最初に到来する3月31日または子が1歳6ヶ月に達する日までである。ただし、会社が必要性を認めた場合、最大2週間の延長が認められる。

育児休職期間中は給与を支給しないが、昇給は通常通り行う。賞与は、賞与算定期間中の休職期間に応じて日割計算し、減額して支給する。育児休職により給与が支払われない月における社会保険の被保険者負担分は、法令により免除される。退職金の算定にあたっては、育児休職期間も勤続年数に算入される。

また、育児休職者が休職終了後、速やかに業務に復帰できるよう、(1)休職期間中の会社及び業務に関する情報の提供、(2)必要に応じ、本人の同意を得た上での育児休職中の教育訓練の実施、(3)休職者の復帰直後の講習等の実施、といった職場復帰プログラムを実施している。

②介護休職制度

介護休職は、介護が必要な状態にある家族を介護するために休職することを希望し、休職期間終了後も引き続き勤務する意思を有する社員が取得することができる。介護休職の期間は同一事由につき通算して1年以内とし、回数の制限は特に設けていない。

介護休職期間中は給与を支給しない。昇給については通常通りに行う。社会保険の被保険者負担は、介護休職中に支給される賞与又は復職後の賃金もしくは見舞金から控除する。休職期間中の賞与、勤続年数については育児休職と同様の取扱いとなる。

③女性技術者再雇用制度

結婚・妊娠・出産・配偶者の転勤等、女性特有の事情により、引き続き勤務を続ける意欲・能力がありながら、やむを得ず退職した勤続4年以上の女性技術者を再雇用する制度である。再雇用時の雇用形態は、正社員・嘱託・パートタイマーの3種類である。雇用形態は、再雇用後に変更することが可能である。

④ファミリーフレンドリー・ファンド制度

正社員を対象として現金を支給する制度であり、「ペアレント・ファンド」「ファンド奨励金」及び「ファミリーサポート・ファンド」の3種類がある。ペアレント・ファンドは新たに子どもができた社員、ファンド奨励金は、ペアレント・ファンド支給対象者のうち会社の指定する子ども育成保険に加入した社員が対象となる。ファミリーサポート・ファンドは、子どもや障害者等の家族を持つ社員を対象に月々の手当を支給する制度である。

⑤深夜勤務免除制度

小学校就学の始期に達するまでの子を養育する、または要介護状態にある対象家族を介護する社員が申し出た場合に、深夜勤務の一部または全て免除する制度である。

2.2 課題の認識

短時間勤務制度の適用状況は、2003年12月時点で、育児短時間勤務制度が56名、介護短時間勤務制度が1名となっている。

育児短時間勤務制度の利用者56名のうち、12名がD支社に集中している。D支社には女性ITエンジニアが40名在籍しており、育児短時間勤務制度の利用率（女性ITエンジニアに占める育児短時間勤務者数の割合）は同社の中で最も高くなっている。一方、女性ITエン

エンジニアの在籍数は多いものの、育児短時間勤務者は0名という支社や事業部もあり、職場によって育児短時間勤務制度の利用率にバラつきがある¹。このような利用者の偏りの原因としては、制度の運用ノウハウが全社的に共有されておらず、職場ごとに制度への理解の程度や運用方法が異なっているために、制度の利用しやすさに差があることが考えられる。

また、短時間勤務制度の利用率だけでは、制度の目的に沿った形で利用されているかどうかまではわからない。懸念される問題点としては、(1)短時間勤務者の活用により業務の遂行上、支障が出ていないか、(2)それに伴ってフルタイム勤務者に負担がかかっているか、(3)短時間勤務が実現できているか、(4)短時間勤務者の能力が十分に活用されているか、といったことがあげられる。

在宅勤務に関しては、在宅で与えられる仕事に限界があり、在宅勤務者の力が100%発揮できていないという課題が想定される。例えば、ミーティングや顧客との折衝などは、本人が得意とする業務であっても在宅勤務で担当することは難しい。担当可能な業務が限定されると、結果として、通常勤務の時に比べて人事評価もマイナスになりやすいだろう。また、在宅勤務中の労働時間はあくまで本人の申告によってのみ把握しているが、実際は申告時間より長く働いている可能性もある。

3. 事業の全体像

3.1 事業の目的

2.2のような課題の認識を踏まえ、NESは多様就業型ワークシェアリング制度導入事業にモデル企業として参画した。同社は、本事業で、特に育児支援制度をテーマとして取り扱うこととした。また、育児短時間勤務制度の利用者56名のうち34名がITエンジニアである等、こうした制度利用者の多くがITエンジニアであることから、本事業の検討にあたっては、主にITエンジニアを念頭に置くこととした。

同社が本事業に参画した目的は、育児支援のための育児休職制度、育児短時間勤務制度等の適切かつ効果的な運用を実現することにある。そこで、事業の中で、現場の実態把握により制度の課題の検証を行った上で、運用上の工夫等を会社のノウハウとするために成功事例を収集し、制度利用のガイドラインとなるハンドブックを作成することとした。ハンドブックは、制度利用者及びその管理者が活用できる内容とする。

なお、本事業の目標設定にあたっては、①企業の競争力の向上につながること、②多様なライフスタイルに対応できる多様な働き方が可能となること、③事業の期間内に成果を出せること、の3点に留意した。

3.2 事業の概要

育児短時間勤務制度については、短時間勤務者が勤務している2つの事業所で短時間勤務者・上司・同僚に対してヒアリング調査を行い、それぞれの視点に基づいた情報を参考

¹ 利用率の比較において、既婚率、退職率は考慮していない。

として、短時間勤務の実態と課題に関する現状分析と成功事例の収集を行った。さらに、短時間勤務制度の利用者、利用経験者に対し、短時間勤務制度を活用している間の状況や制度の問題点等についてアンケート調査を行った。

現在一部で適用を認めている在宅勤務については、在宅勤務者の上司マネージャーに対し、在宅勤務者の実態と課題等に関してヒアリングを行った。

これらの調査の分析の中で、特に、(1)賃金・評価の問題、(2)企業・職場の風土（利用しやすさ）、(3)適用できる職種・仕事内容、(4)短時間勤務・在宅勤務で働くことの難しさ、について重点的に検証した。また、育児を、①妊娠通院期、②不在期（休職期）、③短時間期（在宅期）、④学童保育期という4つのフェイズに分け、フェイズごとに課題と対策を整理した。

最後に、一連の検討結果を踏まえ、運用のガイドラインとなるハンドブックの骨子を作成した。

4. ヒアリングによる実態調査

4.1 短時間勤務者活用実態調査（D支社）

（1）調査の概要

職場における短時間勤務者の活用実態を把握するため、2003年12月に、NESの中で育児短時間勤務制度の利用者が最も多く、利用率も最も高いD支社へのヒアリング調査を行った。主なヒアリング項目は、①短時間勤務者の業務内容、②短時間勤務取得前と取得後の業務の違い、③実際に短時間になっているかどうか、④短時間勤務の課題である。

調査は、短時間勤務者が属するプロジェクトのマネージャー1名、短時間勤務者2名（開発業務担当）、短時間勤務者と同じプロジェクトのメンバー1名に対して行った。

（2）ヒアリング結果の要約

短時間勤務者の担当業務は、仕事内容としてはフルタイム勤務時と変わらないが、勤務時間が短い分、業務配分量はフルタイムの場合より少ない。顧客に出向く仕事を担当しないという点は全ての短時間勤務者に共通であるが、担当業務のレベルは仕事に対する意識や能力の差によって異なる。業務配分における課題としては、人材育成上重要な、管理・運營業務や全社的な業務を担当させることが困難である点があげられる。

勤務時間は、通常よりも1～2時間短縮することになっているが、毎日予定通りに短縮することは難しく、普段はやや長めに働き、非常時に早く帰ることで、トータルでの時間短縮を実現しているのが実態である。このような中、短時間勤務制度を利用した場合でも、仕事を続けていくためには家族の協力が不可欠である。

短時間勤務者の生産性の維持・向上については、会社として業務遂行上の工夫をしたというよりも、短時間勤務者個々人が、集中力の向上、時には昼休み・通勤時間を仕事に割くこと、等によって対応している。そうはいつても、短時間勤務により業務量が少なくな

る分、フルタイム勤務者の負担は増加している。実際、プロジェクトの各フェイズでスケジュールが遅れた時のリカバリーはフルタイム勤務者が担うことになる。

人事評価においては、短時間勤務者も、フルタイム勤務者と同様の評価基準となっている。しかし、目標設定において時間短縮分が考慮されるため、結果としてフルタイム勤務者と同様の評価にはならない。一方、現行の評価基準の中には、フルタイム勤務者が短時間勤務者の仕事をフォローしたことを評価に反映する仕組みがないので、フルタイム勤務者が、短時間勤務者のフォローをしなければならないことに不満を持つ可能性がある。

短時間勤務者は、時間の短縮と、仕事範囲の限定という2つの点で能力の発揮が割り引かれることになり、本人が本来持っている能力からすると、パフォーマンスが低下していると考えられる。第2子以降も短時間勤務を利用すると、利用期間がかなりの長期間に及ぶため、パフォーマンス低下の期間も長くなってしまう。出産・育児と仕事を両立させるための仕組みとして、育児短時間勤務制度は不可欠であり、優秀な人材ならば、一定期間のパフォーマンスの低下よりも、退職を防ぐことのメリットの方が大きいといえる。ただ、仕事に対する意欲や能力が低い人の短時間勤務制度の利用については、会社としてメリットがあるのか疑問を感じる。

短時間勤務のプロジェクト上の単価の取扱も問題となっている。短時間勤務者は勤務時間が短い分、プロジェクトの原価計算上、割高に算出される仕組みとなっており、このことはプロジェクト・マネジャーが短時間勤務者を活用しにくい要因となっている。

D支社は、大規模プロジェクトの受注が多いので、業務量が安定しており、突発的業務に対応可能なメンバーが複数いるため、短時間勤務者を活用しやすい環境にあるといえる。

4.2 短時間勤務者活用実態調査（U事業所）

（1）調査の概要

「妊娠通院期」「不在期（休職期）」「短時間期」「学童保育期」という出産～育児のフェイズごとの実態を把握し課題を検証することを主な目的として、短時間勤務者の活用に長年の実績があるU事業所へのヒアリング調査を行った。調査は、2004年3月11日、プロジェクト・マネジャーと短時間勤務者各1名に対して行った。

（2）ヒアリング結果の要約

短時間勤務者を配置しているプロジェクトは、官公庁をエンドユーザーとする3～5年の長期の開発プロジェクトであり、業務のピーク曲線が見えやすいので、業務遂行のための人員体制が比較的組みやすいといえる。

調査対象となった短時間勤務者は、妊娠中、マネジャーの配慮によって、負担の小さいドキュメント整理の仕事に就いていた。また、妊娠中は通勤の負担が大きいので、フレックス・タイム制を利用して通勤ラッシュの時間帯を避けることができるよう、なるべく会議の時間を朝一番に設定しない等の配慮が必要である。

育児休職期間中は、会社から月に1回、メールで、プロジェクトの状況、会社の制度の変更、年度のキックオフ資料、社長の発言録、業界の情報、部門の状況等の情報提供が行われた。育児休職者は、こうした情報に基づき、休職中に自分が復帰に向けて何をすべきかを考えることができる。また、休職中に、会社負担により書籍を購入して勉強し、仕事に必要な資格を取得したことも、円滑な職場復帰のために有効であった。

育児休職から復帰して短時間勤務を開始した時には、職場復帰プログラムとして、開始後1ヶ月間に5回、1回1～4時間かけて、部長からは部門の方針について、プロジェクト・マネジャーまたはリーダー（主任）からはプロジェクトの状況及び今後の作業について説明がなされた。U事業所では、プロジェクトにおいて短時間勤務者が対応しきれない分は、周囲のメンバーがフォローするのが当然という雰囲気がある。短時間勤務者とペアを組む担当者は、短時間勤務のフォローが技能向上につながっている。また、短時間勤務者がプロジェクトに加わるに当たり、顧客にもその旨を予め説明し快諾を得た。

調査対象となった短時間勤務者は、上流工程の仕事を担当しているため、勤務時間と生産性の相関性が低い。これに対して、下流工程のプログラミングは時間の長さがもの之所以、勤務時間を短縮すると、生産性に影響が出やすい。上流工程を担当するには7～8年の経験が必要で、短時間勤務の平均的な取得時期と時期的には整合している。仕事にある程度の裁量性があるリーダーの立場の方が、一般社員として指示を受けて仕事をするよりも、短時間勤務で働きやすいと考えられる。

短時間勤務をしてまで仕事を続けようとする人は、優秀な人材であることが多く、短時間勤務者は、集中力を高めて密度の濃い仕事をしている。ただ、リーダーという仕事上、実質的には短時間勤務になっていない場合もある。時には、夜、自宅から会社に電話連絡をすることもある。勤務時間がフルタイム勤務に近づけば、フルタイム勤務に戻って裁量労働制の適用を受けるという選択肢も考えられるが、必要な時に早く帰ることを、短時間勤務制度が正当化してくれるために、短時間勤務を利用している面もある。

学童保育期は、育児がまだ大変な一方で、会社からの支援がなくなる。子どもが小学校に入学すると、短時間勤務制度の適用が終了するが、小学校1年生は授業時間数が少なく、子どもも小学校に慣れていないため、必要な育児時間の長さは小学校入学前とあまり変わらない。PTAの活動等も必要になってくるが、仕事をしながら担当することは難しく、実際には専業主婦の人達にお願いしていた。学童保育期の後も、中学受験の際には、子どもを勉強させるために早く帰宅する必要がある。

4.3 在宅勤務者活用実態調査（本社）

（1）調査の概要

在宅勤務の運用実態と課題を把握するため、在宅勤務者のプロジェクト・マネジャーに対し、2005年3月2日、1時間のヒアリング調査を行った。主なヒアリング項目は、①在宅勤務者の仕事内容、②運用に関する工夫、③在宅勤務者の能力開発、④在宅勤務活用の

限界等である。

(2) ヒアリング結果の要約

在宅勤務が適する仕事かどうかの判断は、顧客を訪問する頻度によって決まる。本事例では、在宅勤務者は自社製品の開発業務を担当しており、顧客への訪問は、在宅勤務者とペアを組んでいる通常の勤務者が担当している。在宅勤務者は、週に一度は必ず出社し、グループ会議への出席や、プログラムのテスト等自宅では設備上実施が難しい作業を行っている。この週に一度の出社によって、在宅勤務では不足しがちな他のメンバーとのコミュニケーションを補完することができている。逆にいうと、週に1回も出社せずに、在宅勤務を円滑に続けることは難しい。

在宅勤務を開始する前に、マネジャーらが在宅勤務者の自宅を訪問し、仕事ができる環境かどうかを確認した。また、在宅勤務の本格適用までに1年間の試行期間を設け、その間に、在宅だと雑務がなく業務に集中できることを勘案して意図的に通常勤務の場合よりやや多めの仕事を割り当て、在宅での仕事の成果を見ることにより在宅で可能な業務遂行量を把握した。その結果、在宅勤務で、通常よりやや多めの業務でも品質を維持しつつ遂行できることがわかり、以後、このような業務配分を原則としている。

在宅勤務の適用にあたり、業務量をやや増加させたこと以外は、特に仕事内容を変更していない。在宅勤務者のスキルを向上させる観点から、新技術の研究や報告書の作成を任せたともある。また、在宅勤務者と通常の勤務者とでペアを組ませることで、在宅勤務者が部下管理の能力も身につけられるようにしている。

このように在宅勤務がうまく運用できている理由の一つとしては、この在宅勤務者のスキルが高く、意志が強いことがあげられる。実際、1人で仕事を進められる程度のスキルや自己管理能力がないと、在宅勤務で成果を出すのは困難である。

一定のスキルと自己管理能力があれば、連続した時間が必要な仕事は、時間が細切れにならず集中しやすい在宅勤務がむしろ適している。また、在宅勤務の場合は、仕事で十分な成果を出していれば、短時間勤務のように「他の人より早く帰る」という引け目を感じることはない。活用する企業の側も、外注していると思えば違和感はない。

5. アンケートによる実態調査

(1) 調査の概要

利用者の視点から、育児短時間勤務者の就労実態や制度の課題や対応策等を明らかにするため、育児短時間勤務制度の利用者及び利用経験者に対して、ウェブを活用した社内アンケート調査を行った。アンケート調査は、2005年3月11日から3月18日にかけて行い、対象者76名のうち、61名から回答を得た（有効回答率は80.3%）。回答者の年齢層は、35～39歳が約半数を占め、30～34歳、40歳以上にそれぞれ2割強が分布している。役職は、8割以上が担当レベル（役職なし）であり、リーダー層は2割に満たない。職種の構成は、

「コンサルタント、プロジェクトマネジメント、アプリケーションスペシャリスト」が最も多く(37.7%)、「ITアーキテクト、ITスペシャリスト、ソフトウェアディベロッパー」と「スタッフ・執務職」がそれぞれ29.5%である。なお、回答者は全員女性である。

(2) 調査結果の要約

妊娠中の業務内容(複数回答)については、「変更していない」が65.6%を占めるが、「担当業務の全体量を減らした」(18.0%)、「客先に出向く仕事を減らした」(9.8%)といった回答もみられている。

育児休職中の情報提供について、「会社全体及び部門の情報のいずれも十分に提供された」という回答は4人に1人とどまり、部門によって情報提供の状況にばらつきがある。休職中に、スキルのブラッシュアップのために何らかの自己啓発をしていたという回答率は4割を超えており、特に高度な仕事をしている人ほど、そうした努力をする傾向がある。

制度として定められた短時間勤務の労働時間については、8割弱が「育児と仕事を両立する上で適切な労働時間である」と評価している。一方で、短時間勤務期間中の実際の労働時間は「短時間勤務の(制度上の)労働時間の範囲におさまっていない」という回答が7割弱にのぼる。

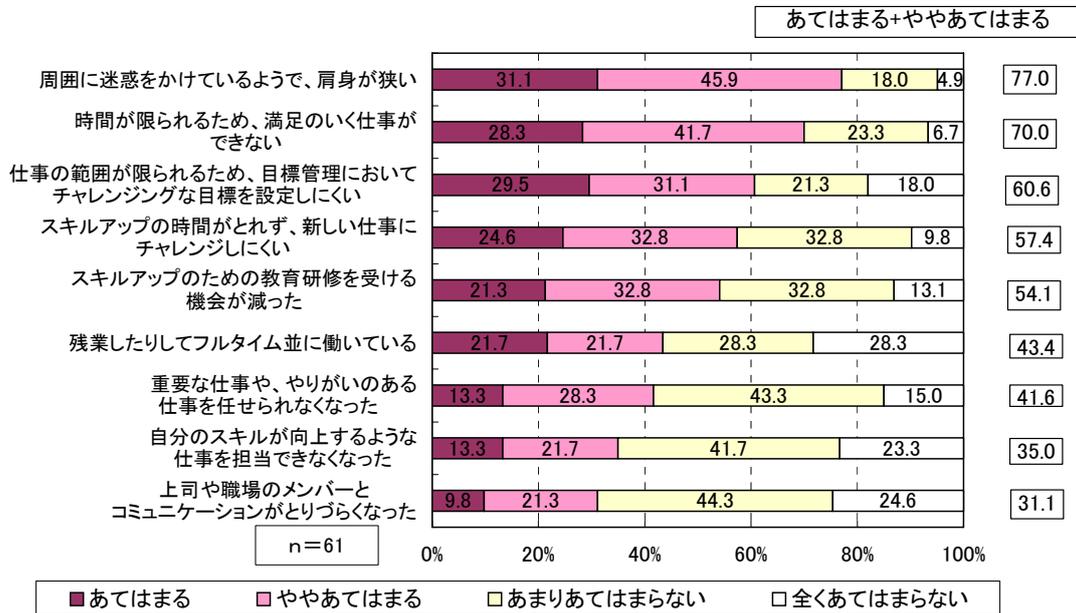
短時間勤務期間中に困った点について、さまざまな項目を並べて自分の状況にあてはまるかどうかをたずねたところ、「周囲に迷惑をかけているようで、肩身が狭い」(31.1%)、仕事の範囲が限られるため、目標管理においてチャレンジングな目標を設定しにくい(29.5%)、「時間が限られるため、満足のいく仕事ができない」(28.3%)が「あてはまる」割合の高い上位3位となった(図表1)。

短時間勤務期間中の人事評価に対しては、半数弱が「不満がある」と感じている。実際の勤務時間が「短時間勤務の範囲におさまっていない」と感じている人では、不満を感じている割合が6割弱を占める。

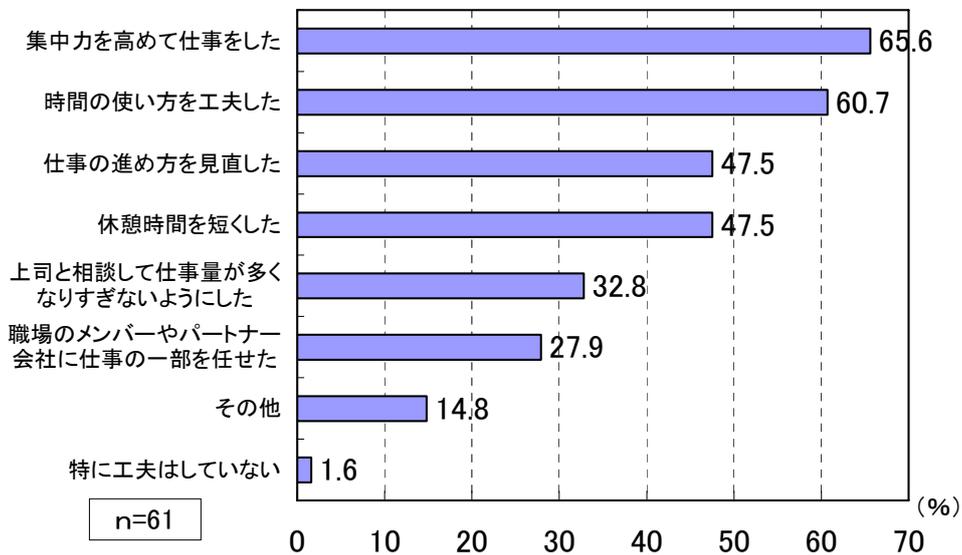
短時間勤務期間中に行った仕事上の工夫(複数回答)としては、「集中力を高めて仕事をした」(65.6%)、「時間の使い方を工夫した」(60.7%)等、短時間勤務者個々人の努力によるものの回答率が高い。一方、「上司と相談して仕事量が多くなりすぎないようにした」(32.8%)、「職場のメンバーやパートナー会社に仕事の一部を任せた」(27.9%)というような、周囲への働きかけを伴う対処については、回答率がやや低くなっている(図表2)。

最後に、子どもが何歳になれば安心してフルタイム勤務に復帰できるかについては、回答にかなりバラツキがあるが、「10歳」(29.5%)、「8~9歳」(18.0%)、「11~12歳」(16.4%)がやや高く、平均値は9.8歳となっている。小学校のうちは、保育園の頃よりもむしろ子どもの帰宅時間が早いため、親として早く家に帰りたいという気持ちがあるのだろう。

【図表 1 短時間勤務期間中に困った点】



【図表 2 短時間勤務期間中に行った仕事上の工夫】



注：複数回答。

6. 出産・育児のフェイズごとの現状・課題の整理

ここまでヒアリング調査、アンケート調査を通じて育児短時間勤務制度、在宅勤務制度をはじめとする育児支援制度の現状を把握し、課題の検証を行ってきた。図表3は、ここまでの検討結果を踏まえ、出産・育児のフェイズを、「妊娠通院期」「不在期（産前産後休暇～休職期）」「育児短時間期（在宅期）」「学童保育期」の4つに分割し、フェイズごとの現状と課題を整理したものである。

制度を検討する際には、制度利用の実際の場面で現実的な問題に直面する「現場の視点」が重要である。同社の場合、従来は、「企業の視点」と「現場の視点」が必ずしも一致していなかった面もあるのではないかと思われる。本事業の中で、ヒアリング調査を通じて現場の声を収集したので、本人の視点に加え、現場の視点からもフェイズごとの現状・課題を整理している。

【図表3 フェイズごとの課題・現象】

		本人の視点	現場の視点
フェイズ1	妊娠通院期	<ul style="list-style-type: none"> ・通勤の辛さ ・移動の辛さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・無理はさせられない
フェイズ2	不在期	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の情報が不足 ・能力の停滞・低下、陳腐化 ・職場に復帰できるかどうかの不安 	<ul style="list-style-type: none"> ・能力の停滞・低下、陳腐化 ・復帰後の仕事の割り当て
フェイズ3A	短時間期	<ul style="list-style-type: none"> ・能力向上の限界 ・労働時間の不足 ・周囲への気兼ね ・目標設定・人事評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務範囲の制限 ・業務量の制限 ・周囲のフォローが必要 ・人事評価の難しさ
フェイズ3B	在宅期	<ul style="list-style-type: none"> ・自己管理 ・仕事環境 ・能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務範囲の制限 ・就業場所の相違 ・能力開発
フェイズ4	学童保育期	<ul style="list-style-type: none"> ・状況変化がない中で、制度的支援がなくなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期の制度利用は業務上負担となる

6.1 フェイズ1：妊娠通院期

妊娠中は、通勤が大きな負担となることから、フレックス・タイム制度や裁量労働制を活用し、可能な限りオフピーク通勤をすることが望ましい。マネジャーとしても、妊娠中の社員が出席する会議は朝一番の時間設定をなるべく避ける等の配慮が必要だろう。また、体調の変化によっては、本人と相談の上、軽易な業務への変更等も行う必要があるかもし

れない。

6.2 フェイズ2：不在期（育児休職期）

育児休職終了後の職場復帰を円滑に行うためには、不在期（育児休職期）に会社の情報を継続的に提供していくことが有効と考えられる。現状では、情報提供の状況に部門によってバラツキがあるので、最低限情報提供が必要な内容について、ガイドラインを作成し各部門に周知しておくことが必要である。

また、不在期における能力の停滞・低下、陳腐化も重要な課題となっている。会社に関する情報に加え、復帰後に求められる技能・技術に関しても情報を提供し、自己啓発を希望する人が、自主的に、会社の方向性に沿った能力向上ができるようにすることが重要である。

6.3 フェイズ3：短時間期・在宅期

短時間期は、自己啓発の時間がとりにくいこと、担当できる業務の幅が限られることから、この期間に新たなスキルを習得するのは実際難しい面もあるが、OJTの中で能力の維持・向上を図っていくことは重要である。また、短時間勤務制度が適用されているにもかかわらず、実際の労働時間が短時間勤務の範囲におさまっていないと感じている制度利用者も少なくない。一方、短時間勤務者のフォローを負担に思うフルタイム勤務者もあり、制度利用者の多くは周囲に対して肩身の狭い思いを持っている。マネジャーとしては、短時間勤務制度の趣旨や内容を職場において周知した上で、制度利用者や周囲のメンバーに対して適正な業務配分を行い、理解を求めていく必要がある。

在宅勤務の場合、顧客を訪問する頻度が多い仕事は担当できないので、オフィスに勤務する社員が顧客訪問等をフォローできる体制を整える必要がある。また、在宅勤務者のマネジメント能力の向上という面でも、他のメンバーとペアまたはチームで仕事をさせることが有効である。また、在宅勤務者も週1回程度は出勤することにより、会議出席や自宅では設備上難しい作業の実施等が可能となるだけでなく、不足しがちな他のメンバーとのコミュニケーションを補完することができる。

また、短時間勤務、在宅勤務のいずれについても、制度利用者の目標設定や目標達成度の評価基準について、社内で認識が統一されていない。会社として以下のような点についての方針を明確にし、評価ルールについて共通の認識を形成することが重要である。

- ①目標設定について、短時間勤務者もフルタイム勤務者と同等の扱いをするのか。それとも、労働時間が短い分、設定する目標の水準も低くするのか。
- ②労働時間の短縮分、目標の水準を下げる場合、仮に目標を達成しても、フルタイム勤務で通常の水準の目標を達成した場合に比べて評価が低くなるのかどうか。

6.4 フェイズ4：学童保育期

育児短時間勤務制度利用者に対するアンケート調査では、フルタイムに安心して復帰できるのは子どもが9.8歳というのが平均であった。帰宅時間が早い等育児の状況は保育園時とさほど変わらない面もある一方で、会社からの制度的支援は手薄になる時期だといえる。ただ、このフェイズについては、短時間勤務からフルタイム勤務に復帰した人の事例がまだ少なく、現状や課題の把握やノウハウの蓄積が十分でない状況にある。

7. ハンドブック

以上の検討結果に基づき、育児を理由とした短時間勤務・在宅勤務について、制度利用者及びそのマネージャーが、制度の適切な利用・運用を行うためのハンドブックを作成する（図表4）。

ハンドブック作成の方針として、第1に、制度の目的と内容をわかりやすくまとめる。第2に、制度利用者から不満が出ることの多い人事評価について、その運用ルールを説明し、社内で共有化する必要がある。第3は、短時間勤務・在宅勤務を実際に行う際の、より具体的なガイドラインとして、妊娠期・休職期・短時間期（在宅期）・制度利用終了後、のフェイズごとの配慮事項について、実際の好事例も交えながら解説する。

【図表4 ハンドブック 骨子】

1. 制度の目的

2. 制度取扱ガイド

<1>育児短時間勤務制度

- (1)適用対象者
- (2)適用期間
- (3)勤務時間
- (4)月例給与（基本給、諸手当）
- (5)賞与（減額割合）
- (6)退職給付（勤続年数への算入）
- (7)昇進・昇格（利用中の評価の昇進・昇格への適用）
- (8)年次有給休暇
- (9)社会保険料
- (10)利用の手順

<2>在宅勤務取扱

- (1)適用対象者
- (2)適用期間
- (3)勤務時間（フルタイム、一部出勤、時間外労働について）
- (4)月例給与
- (5)賞与
- (6)退職給付
- (7)昇進・昇格
- (8)年次有給休暇
- (9)社会保険料
- (10)仕事に必要な設備について（グループ企業ネットワークへのアクセス不可）
- (11)利用の手順・事務手続き、必要書類等

3. 目標設定と人事評価

- (1)目標設定（仕事の配分量、仕事の内容、目標の難易度）
- (2)評価基準（目標達成度の評価方法、賞与の減額と評価との考え方）

4. 制度適用段階ごとの配慮事項（項目例）

- (1)妊娠期
 - ①通勤緩和（男女雇用機会均等法 23 条）
 - ②休憩時間について（男女雇用機会均等法 指針）
 - ③妊娠中又は出産後の症状等に対応する措置について
 - ④軽易業務への転換（労基法 65 条 3 項）
 - ⑤妊産婦の変形労働時間制、時間外・休日労働、深夜業の制限（労基法 66 条）
- (2)休職期
 - ①会社に関する情報の提供
 - ②所属部門の業務に関する情報の提供
 - ③能力開発支援
- (3)短時間期
 - ①勤務再開時の面談
 - ②制度利用に関する関係者への周知
 - ③業務の進め方について
 - 1) 日常の情報共有方法
 - 2) 担当業務の内容
 - 3) 業務の量
 - 4) 客先訪問、出張
 - 5) 早退・欠勤がありうることに配慮したチーム編成
 - 6) 残業について
 - 7) 能力開発支援
 - 8) プロジェクト原価への反映方法
 - 9) 中間フォロー、随時相談対応
- (4)在宅期（一部出勤、利用設備について）
- (5)利用終了後（面談、ノウハウ共有、復帰のプロセス）

事例

8. まとめ

NE Sは、モデル事業の中で、既存の育児支援制度のより適切な運用に向けて、制度運用の現状や課題を明らかにすることを試みた。事業所へのヒアリング調査では、プロジェクトのマネジャー及び同僚、制度利用者本人、という多面的な角度から情報を収集した。

同社のモデル事業の特色は、「妊娠通院期」「不在期（育児休職期）」「短時間期（在宅期）」「学童保育期」といった出産・育児のフェイズごとに現状や課題を整理したこと、また、課題については「本人の視点」と「現場の視点」の双方から、解決の方向性を考察したことである。

ヒアリング調査を行ったD支社及びU事業所では、出産・育児と仕事を両立させるための仕組みとして、育児短時間勤務制度は不可欠なものとなっている。両事例において、短時間勤務をしてまで仕事を続けようとする人は、優秀な人材であることが多く、この制度は退職を防ぐ仕組みとして会社としても役立っている。

ある程度職責が重くなり、仕事における自主裁量の余地が増えてくると、自分に合った時間配分ができるため、短時間勤務でも仕事を円滑に進めやすい面がある。一方で、職責が重くなることによる責任の増大により、実際の労働時間が短時間勤務の範囲におさまらないケースが出てくるという課題もある。

実際の労働時間が短時間勤務の範囲におさまらないのであれば、短時間勤務ではなく、裁量労働制やフレックス・タイム制の適用を選択することも考えられるが、報酬の減額がある短時間勤務の方が、必要に応じて早く帰らねばならない場合に、周囲の納得が得やすいという面がある。言い換えると、制度利用者の多くはもともと周囲に対して肩身の狭い思いを持っている。マネジャーとしては、制度の趣旨や内容を職場において周知した上で、制度利用者や周囲のメンバーに対して適正な業務配分を行い、理解を求めていく必要がある。

在宅勤務は、通勤に時間がかからないため、育児にかかる時間を確保しながら、フルタイムと同じ実労働時間で働くことができる。ただし、在宅勤務者は原則として時間外労働が認められないため、通常のフルタイム勤務者に比べれば、会社にとっては時間的に制約のある社員とならざるを得ない。

在宅勤務の場合、仕事をしている姿がマネジャーから見えないため、期待通りの成果を出せるかどうかの問題となる。同社では、在宅勤務を本格的に開始する前に、試行期間を設け、自宅での設備のチェックや適正な業務量の計測を行った。

在宅勤務は、直接、他のメンバーと接する機会が少なくなるため、能力の向上に偏りが出る。在宅勤務であっても、本人にとって高度な仕事を与えれば、実務能力を高めることができる。しかし、マネジメントの能力は人と接して仕事をしなければ身につかないことから、今回ヒアリングした事例では、在宅勤務であっても、他のメンバーと一緒に仕事をさせたり、定期的に出社させ、重要な会議に出席させたりしている。また、育児短時間制度、在宅勤務のいずれにおいても、目標管理制度の運用について、適切なガイドラインが

必要である。アンケート調査で明らかになったように、目標管理による人事評価に対して不満を持つ短時間勤務者は多い。不満の原因は、目標設定や達成度評価のルールが社員に周知徹底されていない点にあると考えられる。制度利用者に対する目標設定、および達成度評価について、運用のルールを明確に定め、制度利用者、マネジャー等関係者でそれを共有することが必要である。