

第1章 出産・育児期の就業継続支援の課題

—個人調査の事例から—

1 はじめに

本章では、妊娠・出産・育児の過程において、どのような状況で女性が退職しているか、就業継続が可能になるためにどのような課題があるか、個人調査の事例をもとに検討する。

検討にあたり、これまでの就業継続支援の柱であった育児休業制度をめぐる課題が企業規模や就業形態によって異なることに留意したい。

300人超の大企業では、育児休業法施行から間もない時期に個々の企業が育児休業制度を導入しており、その割合は1999年の時点で90%を超えていた（労働政策研究・研修機構2006a）。この規模の企業では、制度を効果的に運用し、育児と両立しやすい職場づくりに取り組むことが今日の課題であり、300人超の大企業は、次世代法にもとづく育児支援の行動計画策定が2005年から義務づけられている。この行動計画策定義務は2011年から100人超300人以下の中規模企業にも拡大される。一方、100人以下の小規模企業では、今日でも育児休業取得者が少なく、個々の企業に育児休業制度が浸透していない可能性がある。雇用形態との関係においては、2005年から一定の要件を満たす有期契約労働者も育児休業の対象になったが、まだ育児休業が浸透していない非正規労働者も少なくないと予想される。

雇用形態や企業規模による育児休業制度の状況の違いは、本調査対象の報告からもうかがえる。こうした違いを踏まえつつ、就業継続支援の課題を検討する。

2 調査対象者の就業継続状況

はじめに、調査対象者の就業継続状況を整理しよう¹。表1-2-1は調査対象者の就業継続状況と、両立支援の利用状況、退職者の退職理由、企業規模、雇用形態、職業キャリアの初期に就業継続の意思²があったか否かを示している。雇用形態によって、育児休業制度と就業継続の関係が異なることに注目したい。

【正社員の就業継続と退職】

調査対象者のうち、正社員は12人であるが、このうち、勤務先に育児休業制度がなかったのはcさんだけである。だが、勤務先であるG社はcさんの要望に応じて育児休業制度の規定を設け、cさんは就業継続している。このケースを含めて、正社員には自分が育児休業の対象にならないと認識している事例はない。正社員には就業継続支援の柱として育児休業制度が広く認知されていることがうかがえる。にもかかわらず、7人の正社員が退職してい

¹ 調査対象者一人一人の就業継続状況の概要は序章「調査結果の概要」を参照。

² 就業継続の意思「なし」には、就業継続しない意思をもっていたケースのみならず、就業継続するか否か決めていなかったケースや、結婚や出産をするか否かも考えていなかったケースも含まれる。

表1-2-1 調査対象者の就業継続状況と両立支援の利用

対象記号	子どもの数	出産年	就業継続状況と退職理由	企業規模	就業形態	育児休業	短時間勤務	初期の継続意思
a	2人	1998年 2001年	現在まで継続	大	正社員	2子とも ○	×	なし
b	1人	2007年	現在まで継続	中	正社員	○	○	あり
c	1人	2006年	現在まで継続	小	正社員	△	△	あり
d	1人	2007年	現在まで継続	小	正社員	○	△	あり
e	1人	2008年	現在まで継続	小	正社員	○	○	あり
f	1人	2007年	育児休業中に別の会社に転職	大	正社員	○	×	なし
g	1人	2006年	結婚後妊娠前に退職 早朝・夜間の勤務があった	大	正社員	●	●	なし
h	2人	2005年 2008年	第1子出産の復職後に退職 短時間勤務が認められなかった	小	正社員	○	×	あり
i	1人	2006年	結婚を機に退職 長時間労働の職場だった	小	正社員	●	×	なし
j	1人	2007年	妊娠中に退職 育児に専念することを夫が望んだ	大	正社員	●	●	なし
k	2人	2002年 2004年	第1子妊娠中に退職。両立支援制度 の利用に勤務先が否定的だった	大	正社員	●	●	あり
l	1人	2008年	妊娠中に退職 続けたい仕事ではなかった	大	正社員	●	×	なし
m	1人	2007年	結婚後妊娠前に退職 長時間労働の職場だった	大	チーフ レジデント	—	—	あり
n	1人	2007年	現在まで継続	小	アルバイト	×	△	あり
o	1人	2006年	第2子妊娠を理由に 雇い止め（第2子妊娠中）	大	パート	×	×	あり
p	1人	2006年	妊娠を理由に雇い止め	小	契約社員	×	×	あり
q	1人	2007年	妊娠中に退職 つわりが重く出勤できなくなった	大	派遣社員	×	—	なし
r	0人	2009年 （予定）	現在まで継続 （第1子妊娠中）	大	派遣社員	○ （予定）	—	あり
s	1人	2007年	育児休業から復職できずに退職	大	派遣社員	○	—	あり

※育児休業と短時間勤務は「○」制度があり利用した「●」制度はあるが利用していない、「△」制度はないが行った、「×」制度がなく取得していない、「—」不明。

る。このうち、育児に専念することを夫が望んだことから退職した j さん以外の対象者は、いずれも何らかの職場の問題を指摘している。

退職理由として復職後の勤務時間を指摘しているのが、f さん・g さん・h さんである。関連する情報として、短時間勤務制度の有無をみると f さん・h さんは短時間勤務制度がない。中でも h さんは短時間勤務が認められなかったことを退職の直接の理由としている。だが、同じく短時間勤務の制度はない c さんと d さんは運用で実質的な勤務時間短縮が認められている。c さん・d さん・h さんはともに 100 人以下の小規模企業に勤務しているが、職場の対応が異なっている。小規模企業の中には、c さん・d さんの勤務先のように、制度にとらわれずに柔軟な対応をする企業もあるが、そうした企業ばかりでないことが h さんの事例からうかがえる。g さんは従業員数 1500 人の大企業に勤務しており、短時間勤務制度はあった。

だが、利用している女性はほとんどいなかったと報告している。一方、短時間勤務制度がない女性でも、aさんは現在まで就業継続している。これらの事例を比較し、どういう状況で短時間勤務の必要が生じているか、また復職後の勤務時間についてどのような課題があるのかを、後に詳しく検討したい。

結婚を機に退職したiさんも労働時間の問題を指摘している。だが、この事例が指摘する労働時間の長さは、育児との両立というレベルを超えて、心身の健康に悪影響を及ぼすような過重労働だった。就業形態は「チーフレジデント」（非正規雇用の常勤医）であるmさんも過重労働の問題を指摘している。iさんは情報技術者、mさんは小児科医であり、ともに専門職である。専門職の就業継続率が低下傾向にあることは、第1期のプロジェクト研究でも指摘したが、1985年の均等法制定にともなう女子保護規定の緩和が就業継続にどのような影響をもたらしているか、iさんとmさんの事例から、その実態をうかがうことができる。

このように、正社員においては、育児休業制度があっても様々な理由で退職している。だが、就業継続した女性においても、小規模企業に勤務するcさんとeさんは勤務先で初めての育児休業取得者であり、その過程は決して順調とはいえないものであったことが報告からうかがえる。同じく小規模企業に勤務するdさんは、育児休業を取得しているが、短期間で復職する必要が職場に生じている。一方、大企業では、法を上回る育児休業制度があっても、その他の部分で、働き方に即した両立支援がないために、就業継続を断念したことをfさんは指摘している。就業継続したか退職したかという結果だけでなく、そのプロセスにも着目して、企業規模ごとの両立支援の課題を後段で検討したい。

【非正規労働者の就業継続と退職】

対して、パート・アルバイト・派遣社員といった非正社員においては多くが「育児休業制度がなかった」と報告している。2005年から有期契約労働者も育児休業の対象になったが、その対象は一部に限定されているため、調査対象者が等しく育児休業の対象になるとはいえない³。だが、結果として、育児休業を取得したrさんも最初は育児休業制度が適用されることを知らされていなかった。育児休業の対象労働者にも制度の存在が伝わっていないことがうかがえる事例である。

さらに看過できないのは「育児休業制度がない」と報告した調査対象者は「産前産後休業（産休）もない」と報告していることだ。ここでいう「制度がない」には、制度が周知されていないために「ない」と認識しているケースも含まれる。実際、rさんは「ない」と思い込んでいたが、「ある」ことを知って就業継続することにした。一方、「制度がない」状況でも、アルバイトのnさんは実質的に産前産後休業を取得して復職している。しかし、同じく制度がなかった、oさんとpさんのように雇い止めになっている。育児休業取得までは就業継続できたsさんも、妊娠中に派遣元企業（派遣会社）がsさんとの雇用契約を解除しよう

³ 調査対象でいえば、oさん・qさんは育児・介護休業法にある「勤続1年以上」の要件を満たしていない。

としたことを報告している。制度がないために、正社員にも増して就業継続の可否が不透明な状況で出産・育児期を迎えている非正社員は少なくないことがうかがえる。

派遣社員の q さんは妊娠期のつわりが重くなって退職していることにも留意する必要がある。調査対象者の妊娠期の体調は様々であり、通院で休む以外は通常どおり仕事のできた女性もいる。また業務負担軽減など、妊娠期の女性に対する配慮をしている職場もあるが、その一方でそうした配慮がない事例もある。これらの事例を分析することで、妊娠期の就業継続支援の課題を検討することも以下での重要な課題である。

【就業継続意思】

もう 1 つ検討したいのが、もともと就業継続の意思があったか否かである。表 1-2-1 の「初期の継続意思」をみよう。b さん・c さん・d さん・e さん・r さんのように就業継続している女性の多くは職業キャリアをスタートしたときからその意思があった。だが、h さん・k さん・m さん・o さん・p さん・s さんのように就業継続の意思があっても継続を断念しているケースは少なくない。反対に、a さんや f さんのように最初は就業継続の意思をもっていなかったが仕事を続けているケースもある。a さんは C 社に入社当時、就業継続するとも退職するとも決めていなかった。f さんは子どもが 3 歳まで育児に専念するつもりだった。専業主婦になるつもりだった q さんも最初の就職後に意識が変わっている。女性の就業継続意識は一人一人が多様であるだけでなく、一個人においても必ずしも一貫していない。

このように、就業継続には様々な要因が影響している。その過程を詳しく検討することにより、就業継続支援の課題を明らかにしたい。

3 出産前後の就業継続と育児休業制度

育児休業制度との関係から検討しよう。述べたように、正社員では自身が育児休業の対象になることをすべての調査対象者が認識している。一方、非正社員については、育児休業はもとより産前産後休業制度もまだ定着していない様子がうかがえる。ただし、非正社員については、n さんのように、制度はないが運用で休業を認めているケースもある。制度がないことが即座に退職につながるわけではない。しかしながら、制度がないことによって、多くの調査対象者が就業継続の可否が不透明な状況に直面している。

また、100 人以下の小規模企業に勤務し、正社員でも勤務先に育児休業制度がない状況で妊娠期を迎えた c さんは、先行きの不透明な状況に直面している。両立支援の制度化の課題を検討するため、まずは非正社員と中小企業の正社員に焦点を当てて事例を検討しよう。

(1) 非正規労働者の就業継続

【育児休業を取らずに就業継続】

「産前産後休業も育児休業もない」状況で就業継続した n さんの事例から検討する。

n さん(2007 年第 1 子出産)は、アルバイトとして照明・音響の専門会社に勤務していた。

仕事はホテルの結婚式や宴会での照明・音響のオペレーター。正社員は事業所間の異動（転勤）があり、アルバイトには転勤がないという違いはあったが、勤務時間は正社員と同じだった。この業界は、アルバイトで就職して仕事の経験を積んだ後に正社員に転換することが一般的であり、nさんもゆくゆくはその勤務先で正社員になるつもりだった。だが、正社員への転換より先に出産した方が年齢的にもよいと判断したことから、アルバイトのまま第1子を出産することにしたという。

アルバイトであったため、産前産後休業（産休）や育児休業（育休）の制度はなかった。だが、出産退職する雰囲気はなかったという。妊娠9か月まで働いて、事実上の産休に入った。産後2か月が経った2007年10月から土日だけの勤務で復職し、現在も土日だけ出勤している。産休だけで復職したのは自分の判断で勤務先からそのように言われたことはない。また、退職してほしいということも現在に至るまで勤務先から言われたことはない。

【妊娠理由の雇い止め】

nさんのように産休や育休の制度はなくても、実質的に勤務先が休業を認めて復職できたケースがある一方で、次のoさん（パートタイマー）やpさん（契約社員）のように妊娠を理由に雇い止めになったケースもある。

oさんは調査時に第2子を妊娠していた。第2子妊娠がわかった当時、デイサービスの介護事業所の介護士をしていた。就業形態はパートタイマーであったが、実労働時間はフルタイムの「フルパート」だった。妊娠を勤務先に妊娠を伝えたと、契約を更新しないと会社に言われた。妊娠を報告した翌月に更新することになっていたが、更新せずに退職した。

oさんは勤務先から妊娠以外の理由は伝えられていないという。現場は明らかに人手不足であり、ほかに理由をつけようがなかったのではないかとoさんは述懐している。また当初oさんは正社員としての採用を打診されているが、正社員になると残業があり、第1子の保育園のお迎えに間に合わなくなるため、正社員としての採用を断っている。だが、勤務先から熱心に誘われたため、パートタイマーとして就職した。にもかかわらず、妊娠した途端に雇い止めになってしまった。その理由は「今まで妊娠しながら現場で働いた例がない」「責任を持ってない。利用者も気を使う」というものだった。

同じく妊娠を理由に雇い止めになったpさん（2006年第1子出産）は、訪問介護事業所に勤務していた。第1子を出産したのは2006年。1年契約の契約社員（フルタイムの有期雇用）だったが、妊娠がわかるまで約2年勤務していた。仕事内容は現場での訪問介護と、サービス提供責任者としてのヘルパーの管理。妊娠3～4か月頃に妊娠を勤務先に伝えたら「解雇」を通告された。ヘルパーは高齢者の介護をする仕事なので、体への負担が大きいということが解雇の理由だったようだと言っている。pさんが勤務先に入った当時は正社員の募集がなかったため契約社員として採用された。しかし、「正社員と契約社員はこんなに違うのか、正社員になっておけばよかった」とも思ったという。

nさんの勤務先に育児休業制度はないが、アルバイトからの正社員転換が一般的な業界との報告にもあるように、nさんを継続的に活用する意思が勤務先にあったことがうかがえる。一方、oさんやpさんの勤務先のように、非正規労働者をいつでも解雇できる弾力的な労働力と認識している企業も依然としてある。

oさんは「勤務先に産休・育休の制度があるか、勤める前にちゃんと確認しておけばよかった」という。pさんは精神的に不安定な妊娠期に勤務先とのトラブルが生じたことは大きなストレスだったと報告している。産前産後休業と育児休業の規定を就業規則等に明記し、労働者に周知することは、oさんやpさんのようなトラブルに労働者が巻き込まれることを未然に防ぐためにも重要であるといえる。

【派遣労働者の育児休業と就業継続】

派遣社員のrさんも、産前産後休業や育児休業の対象になることを初めは知らなかった。rさんは調査時に第1子を妊娠していた。大手派遣会社の登録型派遣社員として、医療機器メーカーで経理事務をしていたが、当初rさんは「派遣社員には産休・育休がない」と思いこんでいた。妊娠を最初に伝えたのは派遣先の企業であり、派遣元企業（派遣会社）に伝える前に「退職」という結論で派遣先と話がついてしまっていた。派遣会社の営業担当者に妊娠を伝えたときも産前産後休業や育児休業制度があることは知らされなかった。

rさんが産前産後休業と育児休業の制度があることを知ったのは、出産手当金や退職後の健康保険のことで派遣会社の厚生係に連絡をとったときである。そこで初めて「産休や育休はどうしますか」と派遣会社から聞かれて、制度があることを知った。もともと仕事を続けたい気持ちはあったため、育児休業制度の内容を自分で調べて、休業取得申請をした。rさんが育児休業の対象になるか否かは問題にならなかったという。

出産前の派遣先に復職しないことはもう決まっているため、育児休業後の復職は別の派遣先になる。しかし、復職するタイミングで派遣先があるかという心配はあるという。復職後についてrさんは派遣会社と話をしていない。産前産後休業や育児休業は厚生係、復職後の派遣先は営業担当者という縦割りがあため、休業について営業担当者を相談しても「それは厚生係で」と言われる。逆に厚生係には派遣先のことを相談できない。「1人の担当者とトータルに話すことができず、復職までの流れをどうつなげて理解すればいいのか、個々に考えるしかない」と指摘している。

【派遣社員における妊娠期と復職時の就業継続】

パート・アルバイト・契約社員といった直接雇用の非正規労働者と異なり、登録型の派遣社員は産前産後休業と育児休業の前後、つまり妊娠期と復職時に派遣先がなければ派遣会社との雇用契約が終了して就業継続できなくなる。rさんも育児休業は取得できたが、派遣社員が余っている現状で順調に復職できるかわからないという。その不安が的中したのがsさんである。sさんは育児休業から復職できなかつただけでなく、妊娠期にも派遣契約を打ち

切られそうになった。派遣社員の就業継続がいかに不安定なものかを示す事例である。

s さん（2007 年第 1 子出産）は大手派遣会社の登録型派遣社員であったが、子どもが 1 歳 4 か月まで育児休業を取った。s さんも r さんと同じく、産前産後休業や育児休業の制度があることを派遣会社から知らされていなかった。だが、派遣会社の就業規則をみて育児休業制度があることや自分が対象要件を満たすことは知っていた。ところが、派遣会社は s さんの妊娠を知ると、派遣契約を終了しようとした。「何もいえない人だったらその時点で終わりになっていたかもしれない」と s さんはいう。だが、就業継続の意思があることを派遣先に伝えたと、派遣先は彼女の味方をして派遣契約を継続し、産前休業まで就業継続できた。育児休業も取得した。当初は 1 歳までの予定であったが、保育所に入れなかったため、育児休業を延長して新年度から保育所に入れた。

しかし、復職するタイミングで派遣先がなかった。200 件くらいの派遣先に応募したがすべて派遣会社の社内選考で落とされてしまった。あまりに落とされるので派遣会社に理由を聞いたら、「不況で派遣社員が余っている時期に 1 年半のブランクがある人を希望している派遣先はない。加えて、小さい子どもがいる人を好んで求めてくる派遣先はない」と説明された。休業後の仕事に関する説明は出産前に一切なく、「育休後 1 か月以内に紹介した仕事についていないとすべての契約が切れます」と伝えられただけだったという。結局、育児休業後 1 か月では派遣先が決まらず、派遣会社との雇用契約は終了した。出産前の派遣先からは産前休業に入る前に「育休の後は戻って来るの？」と聞かれたが、派遣会社から「派遣契約はもう終了なので、元の派遣先に戻ることはない」といわれたという。

【雇用関係の継続と保育所利用】

アルバイトの n さんのように、制度に則って休業を取得しなくても、運用で休業を取り、出産後に時期をみて復職するという方法は派遣社員でも可能である。しかし、派遣先がなければ雇用契約が切れる派遣社員において、一度雇用関係が切れてしまうデメリットは大きい。雇用関係がなければ、保育所に入れないことから復職できなくなる可能性があるからだ。もう 1 人の派遣社員である q さんの事例はその典型である。

q さん（2007 年第 1 子出産）は妊娠当時、派遣社員として大手の生命保険会社で事務職をしていた。q さんも「派遣社員には産前産後休業や育児休業の制度はなかった」と報告している。だが、派遣先は妊娠・出産に理解のある職場であり、派遣元からも退職を勧められることはなかったという。しかし、q さんは通勤も難しくなるほどつわりが重く、出勤が困難になったことから退職した。その後、産後 10 か月頃に出産前と同じ派遣会社から「また働きませんか」と声をかけてもらったが、子どもの預け先がないため断念した。住んでいる地域は認可保育所に入るのが難しく、就業していないと保育所に入るため必要な就業証明書を取れない。その後、現在まで q さんは仕事をしていない。

一度退職しても産後 10 か月で同じ勤務先に復職できていれば、就業中断期間は育児休業

取得者と変わらない。だが、一度雇用契約が切れてしまったことで、qさんは長期の就業中断を余儀なくされているのである。

こうした事例から、出産・育児期に就業継続する非正規労働者が増えるためには、非正規であっても産前産後休業や育児休業の制度が適用されること徹底して周知する必要があるといえる。加えて、登録型派遣社員の就業継続を高めるためには、妊娠期や復職時の雇用保障をいかにしてするかが重要な課題である。こうした取り組みにより、就業継続の見通しをもって出産・育児期を迎えることのできる体制をつくることが重要であるといえる。

(2) 小規模企業での育児休業取得

正社員の調査対象者は、勤務先の育児休業制度の有無にかかわらず、妊娠の時点で自身が育児休業の対象になると認識していた。だが、100人以下の小規模企業では、cさんの勤務先であるG社やeさんの勤務先のように、育児休業法施行から10年以上経って初めて育児休業取得が現実的な課題になった企業もある。cさんは、G社で初めての育児休業取得者であるが、勤務先に産前産後休業と育児休業の制度がない状況で妊娠期を迎えている。そのため、非正規労働者の事例と同様に就業継続の見通しが不透明な状況に直面している。

【小規模企業で初めての育児休業取得】

cさん（2006年第1子出産）は企業調査G社（従業員数60人。サービス業）の正社員。新卒採用で入社し、同社初の育児休業取得者になった。だが、cさんが、妊娠した当時は就業規則が未整備であり、産前産後休業や育児休業の制度もなかった。法律にもとづいて産前産後休業や育児休業を取得した前例もなかった。出産を迎えるにあたり、これらの制度がないことを不安に思ったcさんは、総務部長を兼ねている上司に相談して制度を作ってもらった。G社には妊娠や出産をしたら女性は退職すべきという雰囲気はなく、休業に関する話し合いの中心は復職できるかにあった。再雇用で復職した前例はあったため、休業を取ることができずに一度辞めても、希望すれば再雇用で雇ってもらえるとは思っていたという。もともと出産しても仕事をする意思はあったため、G社に復職できなかつた場合は別の勤務先に再就職することも考えていた。だが、小さい子どもがいる状態で再就職できるかという不安はあったと当時を振り返っている。

cさんの出産にあたり、G社も手探りの状態であったことは企業調査で報告されている。だが、cさんと話し合いを重ねて、適切に対応したことにより、cさんは就業継続できた。小規模企業の中にはG社のように制度を整備せずに従業員からの要請に柔軟に対応している企業が少なくないと予想される。だがcさんは、勤務先について「従業員が自分で手続きも含めて調べて、このような制度があるといえ、やっつてはくれると思うが、言わなければそのままという風潮がある」と指摘し、「今後も女性を採用していくのであれば、産休や育休の規則は特にきちんと整備してほしい」という。就業規則を整備することの重要性はG社も認

識しており、すでに取り組み始めている。従業員数が少ないから個別対応で良いとはいえないことを示唆する事例である。

【すべて自分で調べて就業継続】

eさんもまた勤務先で初めての育児休業取得者である。cさんと異なり、eさんの勤務先には育児休業制度の規定はあった。だが、育児休業取得の前例がなく、就業規則も1歳半まで延長可能な現行法には対応していなかった。もう1つcさんと異なるのは、勤務先の上司がeさんの就業継続に好意的ではなかったことだ。そうした状況で就業継続するために、制度の情報をすべて自分で調べて勤務先と交渉した。

eさん（2008年第1子出産）は従業員数約50人の出版社で編集者をしてきた。現在も同じ仕事を続けている。勤務先には既婚女性もいたが、産前産後休業と育児休業の前例はなかった。「前例がないなら交渉次第で自分がやりたいようにやれる」と前向きに考えて勤務先と交渉したという。最初に交渉した直属の上司は「出産したら女性は辞めるもの」という意識が強く、eさんが「仕事を続けます」と伝えたら驚かれたことを報告している。一度退職して再雇用で戻ることも上司から提案されたが、eさんは継続する態度を貫き、逆に自分が育児休業を取ることが会社にとってもメリットだと訴えた。

具体的には、中小企業で第1号の育児休業取得者が復職した場合や育児休業中に代替要員を雇った場合に助成金が出ること、担当の顧客からの評価、新人を一から教育するよりも自分が復職した方が楽であることなど、会社側が想定するデメリットを潰す材料を交渉前に用意し、助成金というわかりやすいメリットを最大限訴えた。休業中の代替要員についても、人事担当者の負担を減らすために、自分の担当業務を一覧表にし、仕事の引き継ぎも全部データに起こして、不満がでないように時間をかけて行った。上司からは「産休だけで戻ってこないか」とも言われたが、社長は「子どもが小さいときに働くのはだめ」という考えを持っていることや、産後休業だけで復帰しても繁忙期を過ぎているのであまり仕事がなく、翌年の4月から復帰するのが会社にとってもメリットがあるのではないかと話したという。

cさんも必要な情報はすべて自分で調べたと報告しているが、eさんはより徹底している。eさんの事例が示唆に富むのは、自分自身だけでなく勤務先のメリットについても情報収集し、勤務先の負担を最小限にするよう準備して交渉に臨んでいることだ。その報告から、出産・育児期を迎える労働者にとっても、その勤務先の企業にとっても有益な政策メニューはある程度そろっていることがうかがえる。だが、誰しもうもeさんのような努力ができるとは限らない。個々の企業のノウハウ不足による退職を防ぐために、従業員が出産・育児期を迎えたときに、どのように対応すべきか、また就業継続にどのようなメリットがあるか、企業に情報提供することが重要であることを示唆する事例である。

【長期の育児休業取得が難しい状況での復職】

育児休業制度の運用にあたり、代替要員の確保は重要な課題であるが、次章で報告するよ

うに、中小企業だから代替要員を確保しにくいとは必ずしもいえない。だが、dさんの職場は人員が2人と極端に少なく、代替要員の確保も難しい状況にあったため、法定の1歳まで育児休業を取得することが難しい状況にあった。

dさん（2007年第1子出産）は企業調査のI社（従業員数22人。印刷業）の正社員であり、第1子出産にともなって育児休業を取得した。育児休業は1年で申請したが、繁忙期にフルで働けるように育児休業を早めに切り上げた。勤務している支店は店長とdさんの2人体制だったため、もともたなるべく早く復職するつもりだった。復職時にはまだ保育所が決まっていなかった。だが、勤務先が託児所やベビーシッターを紹介してくれたため、預け先に困ることなく復職できたという。復職して最初の1か月は勤務先の近くの託児施設を利用し、次の1か月は勤務先の近所に住み、古くから一時的なパートとしてI社で働いている人に預け、翌月から保育所に入った。

保育所の待機児童数が多い都市部では、dさんのように早く復職する意思をもちながら、子どもの預け先がないために復職できない女性は少なくないと予想される。そうした状況で長期の育児休業を取ることが難しい場合の企業の対応を考える上で示唆に富む事例である。

4 労働時間と就業継続

2010年施行の改正育児・介護休業法から短時間勤務と所定外労働免除が単独で義務化される。特に短時間勤務については、調査対象者の多くがその必要性を指摘している。

調査対象者の中で、短時間勤務制度を利用しているのはbさんとeさんの2人であるが、cさん・dさん・nさんは勤務先に制度はないが運用で勤務時間を短縮している。しかし、同じく制度がない状況で勤務先に勤務時間短縮を申し出たhさんは認められずに退職している。hさんのような退職を防ぐためには、短時間勤務についても運用で良しとするのではなく、制度化することが重要であるといえる。またaさんは勤務先に短時間勤務制度がなく、フルタイムでこれまで就業継続してきたが、自分と異なる働き方の女性も勤務先にいるため、短時間勤務制度は必要であるという。

復職後の勤務時間について、fさんやcさんは労働時間の長さではなく、勤務時間帯の問題を指摘している。またiさんやmさんの事例は、未婚期の労働者も含めて長時間労働を是正しなければ、出産までの就業継続も難しいことを示唆している。これらの事例から、就業継続を可能にする労働時間の課題を検討したい。

(1) 短時間勤務と就業継続

はじめに、フルタイムで就業継続しているaさんと短時間勤務制度を利用しているbさんの事例を取り上げ、どのような状況で短時間勤務の必要が生じているか検討しよう。

【短時間勤務なしで就業継続】

aさんは新卒で企業調査のC社（従業員数2,312人。銀行業）に入り、現在も同社に勤務

している。1998年に第1子を出産し、2001年に第2子を出産し、2子とも育児休業を取得した。だが、C社には短時間勤務制度がなく、復職後はフルタイムで働いている。

aさんは、第1子・第2子とも復職後は個人向け融資を担当している。銀行には一日一日で完結しなければいけない業務もあるが、個人向け融資は、翌日に延ばしてもいい部分があり、仕事のペース配分を自分でできるため、労働時間の面では融通が利く。だが、銀行の中には仕事のペースを自分で決められない業務の担当者や、自分と同じ個人向け融資の担当者でも経験年数が浅く顧客をさばけないために早く帰れない人もいるという。そういう女性にとって短時間勤務制度は良い制度だとaさんはいう。

だが、もう1つ、aさんがフルタイムで就業継続できている背景として、保育時間の長さがあることを指摘したい。第1子を預けていた保育所は延長保育19時までだったが、19時までめいっぱい預けたという。だが、19時に保育所に着くためには17時半に勤務先を出なければならず、「少しきつかった」と当時を振り返っている。それが、第2子のときに20時まで延びて「だいぶ楽になった」という。

【保育時間と短時間勤務】

bさん（2007年第1子出産）の勤務先であるF社（従業員数120人。情報サービス業）には子どもが小学校就学前まで利用できる短時間勤務制度がある。短時間勤務制度利用者の勤務時間は10時から16時までの6時間勤務。bさんは1年6か月間の育児休業を取得して復職した後は短時間勤務制度を利用している。その理由として「短時間勤務制度を利用して先輩がいたので、自分も利用したいと思った」とbさんはいう。

だが、bさんには短時間勤務をしなければ両立が難しい事情もある。住んでいる地域の保育時間が長くないからだ。子どもが通う保育所の利用時間は通常で朝8時半から16時45分まで。bさんの子は現在2歳であるが、年齢が上がっても保育時間が長くなることはないという。「電車で5分くらい」という通勤時間を入れると、16時退勤という勤務時間は16時45分までに保育所に行くのにちょうどよいことがわかる。

ただし、延長保育が18時半までであるため、今後は必要に応じて残業することもあると報告している。bさんは情報技術者であるが、IT業界は新しい知識をどんどん身につけていく必要があるため、いつまでも勤務時間を短くしてはられないという。こうした意識から、通常は短時間勤務で保育所の定時に間に合うよう退勤し、残業の必要があるときは18時半まで延長保育を利用するという方法で、子育てと仕事の両立を図ろうとしている。さらにbさんの要望に応じてF社はベビーシッターの利用補助制度の導入することになった。これにより、18時半以降の残業にも対応できることになる。

子どもの預け先がなければ就業はできず、就業するためには子どもの預け先が必要という前提は、復職後の勤務時間についても同じである。短時間勤務制度の設計においては、その勤務時間が保育時間に対応していることがまず重要といえる。だが、一律・機械的な短時間

勤務制度の運用では、育児期の働き方の選択肢を狭めることになりかねない。bさんのように可能な範囲で残業もする意欲のある女性は少なくないと予想される。こうした要望に対応して、F社はベビーシッター利用補助制度を導入している。従業員の就業を可能にするために保育面の支援を企業がしている点では、長期の育児休業が難しい状況でI社がdさんの預け先を紹介した例と共通している。bさんとdさんが就業継続できている背景には、育児休業や短時間勤務を基本としながら、長期の育児休業が難しい、短時間勤務の範囲で対応できない業務があるときに子どもの預け先はどうするか、そこまで考えた企業の対応がある。

(2) 早朝・夜間の勤務による退職

fさんも勤務時間と保育時間に対応していないことを理由に出産前の勤務先を退職している。fさんの勤務先にも短時間勤務制度はない。だが、彼女が問題としていたのは、勤務時間の長さではなく勤務時間帯である。

fさん(2007年第1子出産)は妊娠当時、航空機の搭乗手続きを専門に行う企業(従業員数1200人)の正社員だった。出産前の勤務時間は早番・遅番の2交代制で早番は朝6時から勤務、遅番は夜22時半までの勤務だった。残業はあまりなかったが、勤務時間が保育所の時間に対応していないことが、妊娠中から気がかりだったとfさんは述懐している。子どもが22時半まで起きている生活になることにも疑問に感じていた。だが、仕事も職場の人間関係も好きだったので、すぐには退職する気持ちになれず、育児休業を取ってゆっくり考えることにした。育児休業中に、現在の勤務先への再就職が決まったため、出産前の勤務先は退職した。当時の勤務先について、fさんは「朝9時～夕方5時の勤務にしてほしかった」という。現在の勤務先は、やりがいがある仕事できて、定時に帰れるため毎日子どもと夕食を取れるところが良いという。

fさんが退職した勤務先は長時間労働ではない。妊娠当時のfさんの上司は、出産から復職した女性の遅番勤務を特例で21時までにしてきたことも報告されている。改正育児・介護休業法により短時間勤務制度が単独義務化されれば、fさんの上司がしていた「特例」が公式に制度化される可能性もある。しかし、短時間勤務制度が公式に導入されても、勤務時間が保育時間に対応していないというfさんの問題は解決されない。そのために、やはり退職していた可能性は高い。

結婚後の妊娠前に退職したgさんもfさんと同様の理由を指摘している。gさんはfさんと同じ業種で正社員として同じくチェックインカウンター業務をしていた。だが、「子どもを夜11時半に連れて帰るとか、朝の5時においてくるとか、そうやって仕事を続けながら子どもを育てていくのは、私の中ではありえないな」と思った。育児期に一時的にパートタイマーになるなど、働き方を変えることのできるほかの仕組みもなかった。そうした状況で、子どもがほしいと思い始めた時期にgさんは退職した。

育児・介護休業法では深夜業（午後 10 時～午前 5 時）の制限が事業主に義務づけられているが、早朝・夜間の就業に対する規制はまだない。f さん・g さんに限らず、サービス業では同様の課題に直面している女性が少なくないと予想される。労働時間の長さのみならず、勤務時間帯の問題から退職する女性に対する支援もまた重要な課題であるといえる⁴。

もう 1 つ、f さんの勤務先について指摘したいのが、法定を上回る 3 歳までの育児休業制度があったことだ。f さんも 3 歳までの予定で育児休業を取得した。しかし、育児休業制度が法定を上回っていても、f さんの勤務先は結婚退職や出産退職が多く、子どもがいる女性は少なかったと報告している。育児休業制度が法定を上回っていれば、復職のタイミングを柔軟に決めることができるというメリットはある。だが、育児休業制度だけが充実していても、別の観点からみたときに就業継続を阻害する要因があれば就業継続は増えないことを示唆する事例である。f さんに限って言えば、それは短時間勤務や所定外労働免除を義務化しても同じである。短時間勤務や所定外労働免除を勤務先が導入しても、勤務時間が保育時間に対応していないという f さんの問題は解決されないからだ。就業継続を難しくしている具体的な要因を取り除かなければ、個別の制度がどれだけ拡充していても、制度のメニューがどれだけあっても、就業継続は増えない可能性があることを示唆する事例である。

（3）過重労働による退職

結婚を機に退職した i さんも同じく労働時間の長さを退職理由に挙げている。だが、そこでいう「長さ」は育児との両立というレベルを超えている。

i さんは結婚が決まったとき、正社員の情報技術者だったが、勤務先は長時間労働が常態化しており、「毎日終電で休日もずっと出勤していた」。お互いの両親に挨拶に行く時間も、結婚式の打ち合わせをする時間も取れない状況だったため、退職することにした。独身のときは仕事がつらいと思ったことはなく、楽しいこともあった。だが、体調はいつも良くなかった。退職した頃には、もし独身のままだったとしても、仕事を続けていたら、どんどん体が悪くなると思い、そろそろやめようかと思っていたという。i さんのほかにも、勤務先では男女にかかわらず、体調を崩して中途退職する人が多かったことも報告している。

i さんにも増して過重労働であったのが小児科医の m さんである。m さんが退職した直接の理由は夫の留学である。しかし、長時間労働から逃れたい気持ちもあったという。当時は大学病院に勤務していたが、労働時間は「週 100 時間以上」で「月の半分くらいは病院に泊まっていた」。退職まで「あと 2 カ月などと、最後はカウントダウンしていた」。m さんも、周りに「男女問わず、過剰労働でうつになって休職してしまう人が後をたたなかった」と報告している。しかし、「この業界はそういうものだという麻痺した感覚もあった」。過重労働

⁴ 次章で報告するが、ショッピングセンターを運営している D 社では夜間の子どもの預け先がないという従業員の実態から、短時間勤務制度利用者は交代制勤務から外して 18 時以降の勤務を禁止する制度を作った。

を許容する職場の雰囲気として、「忙しさに酔っている、根性主義、寝てない自慢みたいなどころがあった」ことも指摘している。

iさんとmさんの事例は、もはや家庭生活との両立というレベルを超えている。iさんの勤務先には育児休業制度があった。だが、育児休業を取得した例はなく、女性はたいてい結婚を機に退職していたという。就業継続する女性が増えるためには、両立支援の強化と長時間労働を是正することが重要な課題だといえよう。

5 妊娠期の支援の課題

出産・育児期の就業継続を難しくする要因として、育児休業や復職後の勤務時間の問題だけでなく、妊娠期の働き方の課題も報告されている。

【つわりと就業継続】

派遣社員として出産まで仕事を続けたsさん(2007年第1子出産)は、つわりが重く、最初の頃は通勤電車も1駅1駅降りなければ会社にたどり着けないことが週に半分くらいあったという。だが、もともと出退勤時刻の裁量性があり、自分のペースで仕事ができる職場であったため、ある日は13時から出勤、ある日は10時から出勤というようにし、1日丸々休むことも少なくなかったという。担当業務は自分1人で行っていたため、自分以外に担当業務の中身を理解している同僚はいなかった。だが、自分がすべて把握しているため、つわりがひどくて出勤できないときは「私のパソコンに入っているこの書類をここに送っておいて」と言えばほかのスタッフが対応してくれたという。

一方、同じく派遣社員として働き、第1子の妊娠期につわりが重くなったqさん(2007年第1子出産)は退職している。つわりが始まってから1か月くらいは出勤していたが、電車に乗ることができなくなった。それどころか、朝起きることも食事をとることもできず、外出はまったくできなくなった。最初に2日休んだときに1週間くらい休むことを職場ですすめられた。しかし、1週間休んでも体調が回復しなかったため退職することを決めたという。仕事は忙しい時期だったが、退職するよう派遣会社から言われたことはなく、派遣先にも休んだことを責められたことはなかったという。遠まわしに嫌なことを派遣先で言われたこともなく、「体調をみながら仕事をしてください」と常に言われていた。しかし、だからこそ職場に迷惑をかけて申し訳ないという気持ちが募り、自ら退職を申し出たという。

【妊娠期の女性に対する周囲の無理解】

均等法では、妊娠期の健康管理措置が事業主を義務づけている。sさんの職場もqさんの職場も、必要に応じて休暇を認めるなど、適切な対応を取っていた。退職したqさんも派遣会社や派遣先に不満はもっていない。しかしながら、qさんが職場の同僚に対して「申し訳ない」という思いが募った背景として、次のような指摘をしていることは見逃せない。

qさんは出産経験がなければ妊娠期の苦労はわからないという。職場では計画を立てて仕

事をしているため、「体調が悪くて仕事ができないなら最初から言ってほしい」と同僚は思うが、妊娠している本人は「できるだけ仕事をしたい」と思うから、休みの連絡がギリギリになる。妊娠期の女性と周囲の同僚との間にはそうした意識のずれ違いが起きるといふ。qさん自身、自分が妊娠する前は、妊娠した同僚が仕事を休むことを快く思っていなかった。そのため、自分の退職についても周囲を責めることはできないという。こうした職場の規範を内面化していたために、qさんは退職を選択したのである。

空港で搭乗手続きをしていたfさんは、妊娠当時の直属の上司が妊娠・出産に理解があったことから、fさんに重い荷物を持たせたり、走らせたりしないよう同僚や後輩が気遣ってくれた。だが、その前にいた部署ではそういうことがなかったという。fさんの職場は飛行機を時間どおりに飛ばすために分単位で仕事をしており、現場はピリピリしていた。そうした状況では、妊娠期の女性を気遣う余裕がなく、fさんの上司のように協力的な雰囲気を意識して作らなければ、周囲の理解を得ることは難しいという。

出産・育児期の就業継続する女性が増えるためには、出産・育児の実態に即した両立支援制度を物理的に構築するだけでなく、妊娠期の体調のように一見しただけでは把握しにくい部分のケアも重要であることを示唆する事例である。

6 両立意識の多様性

体調のみならず、仕事と育児の両立に関する意識もまた個人によって様々であり、一見しただけでは周囲が把握しにくい。

(1) 仕事のやりがいと労働時間

【やりがいのある仕事ほど両立は難しい】

まず、勤務時間を理由に退職した女性の多くが、妊娠前には「やりがいがあった」「楽しかった」と報告していることを指摘しておきたい。

空港でチェックインカウンター業務をしていたgさんは、子どもをほしいと思い始めた時期に、早朝・夜間の勤務があることを理由に退職している。そして、「9時～17時の事務仕事なら続けていたと思う」と当時を振り返っている。彼女は、短大卒業後に新卒で就職した企業で事務職をしていた。その仕事は「電話に出て、お茶くみをしていればよかったので、楽だった」が、「つまらなかった」ので辞めたという。一方、空港での仕事は、「女性でもきちんと仕事をまかせてもらえて、自分で判断してでき、自分で解決できるので、仕事としてはやりがいがあった」と述懐している。

「やりがい」があり、「楽しい」と思っていた仕事が出産を機に負担になる。fさんは、「やりがいがあって定時に帰れる」ことが現在の勤務先の魅力というが、そうした企業が少ないことを憂いている。出産・育児期に就業継続したいと思えるためには、「働きがい」と「働きやすさ」のバランスを取ることができ、ライフステージの移行にともなって柔軟に働き方を

変えることができる勤務体制を構築することが重要であるといえる。短時間勤務と所定外労働免除はその柱となる制度であるといえるが、ライフステージの移行にもなっていて、どのように働き方を変えるか、その意識もまた多様であることを示唆する報告もある。

【子どもの生活を考えた短時間勤務】

短時間勤務制度が有効に機能するためには、その勤務時間が保育時間と対応していることが重要であることは先に述べた。だが、保育時間が長くても、長時間の保育を望まない女性もいる。eさんとhさんはその事例である。

eさんは育児休業から復職後に短時間勤務制度を利用して勤務時間を2時間短縮し、16時に退勤している。保育所の延長保育は18時半までであるが、短時間勤務のメリットとして「子どもを20時から20時半の間に寝かせられる」ことを挙げる。eさんと同様の希望を持ちながら、勤務先で短時間勤務が認められずに退職したのがhさんである。

hさん(2005年第1子出産)は企業の営業組織をアウトソーシングで請け負う人材サービス会社の正社員だった。従業員数は50人で、出産後も仕事を続けている女性の前例はなかった。妊娠前は営業職だったが、妊娠を機に総務に異動。育児休業制度の規定はあったため、子どもが1歳1か月まで育児休業を取得して総務に復職した。フレックスタイムを利用して朝9時半から18時まで勤務していたが、保育園に子どもを迎えに行くのが19時になり、帰宅して夕食をとるのは19時半になっていた。帰宅が遅くなると子どもの睡眠時間を削ってしまうことになるため、1時間の短時間勤務を希望したが、勤務先には短時間勤務制度がなく、勤務時間短縮の前例もなかったため、給与計算が複雑になるので難しいと断られた。ちょうどその頃に自身も体調を崩して3~4日寝込んだ。また、妊娠前と同じ営業職に戻ることが決まったため退職することにした。

【変化する就業意識】

hさんの勤務先に好意的な解釈をすれば、hさんを営業職に戻したのは妊娠前と同じように活躍してほしいという期待の表れとみることができる。短時間勤務を断ったのも、hさんに営業職としての活躍をしていたからではないだろうか。自分が勤務先から期待されていたことはhさんも認めている。にもかかわらず、退職させてしまった背景として、hさんの就業意識の変化を勤務先は理解できなかったことがうかがえる。

hさんは学生時代から明確な就業継続志向を持っていた。出産前にしていた営業では、自分で出張スケジュールを組んで全国に行き、取引先企業に提案して、現地で人員を採用し、営業組織を立ち上げて、スタッフを管理する業務をしていた。残業や出張の多い仕事だったが「すごく楽しかった」という。しかし、出産を機に「生き方を見直す」ようになり、「子どものための時間」を重視するようになった。

出張や残業の多い仕事を「楽しい」と感じていたhさんの考え方が変化し、子どものための時間を第一に考えるようになったことを勤務先は理解できなかった可能性が高い。

【両立を見越したキャリア形成】

前述の e さんも学生時代から明確な就業継続の意思をもっていた点で h さんと共通している。積極的にキャリアを形成するため、出産前に 2 回転職していることも共通している。だが、h さんと違うのは、e さんが両立を見越して出産前の勤務先に移っていることだ。

e さんは出産前から勤める現在の勤務先で編集者をしている。1 つ前の勤務先でも月刊誌の編集記者をしていた。だが、長時間労働で不規則な生活であったため、家庭生活との両立は困難と判断して現在の勤務先に転職した。現在の勤務先が両立できる職場であるか、事前にはわからなかったが、「編集の中でもフォーマットが決まってそうな、そこまで創造性が求められないようなジャンル」を選んだのは将来の両立を見越してのことだという。

前述のように、e さんは育児休業取得に必要な情報をすべて自分で調べて勤務先と交渉した結果、勤務先で初めての育児休業取得者になった。それだけでなく、出産・育児期に就業継続するために、もともと戦略的にキャリアを形成してきたのである。

e さんだけでなく、b さんと d さんも明確な就業継続の意思を持っており、就業継続が難しい前の勤務先から、就業継続できる現在の勤務先に転職して出産・育児期を迎えている。b さんは勤務先である F 社に育児休業の実績があることを入社前から知っていた。b さんと d さんが勤務先の支援に恵まれているのは、そうした企業を選んだからでもある。

【最初から出産退職志向】

h さんと同じく l さん（2008 年第 1 子出産）も短時間勤務制度がなかったことを理由に退職している。だが、h さんと違うのは、l さんにはもともと仕事を続ける意思があまりなかったことである。

l さんは第 1 子妊娠当時に信販会社の正社員として秘書をしていた。もともと派遣社員として働き始めた会社で正社員に転換した。勤務先には育児休業制度があり、残業も多くなかった。短時間勤務制度はなかったが、「ワーク・ライフ・バランス的に悪い会社ではなかった」という。l さんは、学校卒業後に正社員として大手旅行代理店に勤務していたが、結婚した頃に体調を崩したこともあり、退職している。その後の派遣社員としての仕事は「腰掛け」だったという。だが、旅行代理店の仕事も長く勤め続ける意思はなかった。学生時代に就職活動をしていた時期から、現在の夫との結婚が現実的な状況にあったため、「最初の正社員になる会社にそんなに長くはいないだろうな」と思いながら就職活動していた」という。初めから出産退職の意思を明確にして職業キャリアをスタートさせていたのだ。

しかし、l さんの職業に対する意識が低いと誤解してはならない。彼女は「20 代で子どもを産んで、30 代後半から本格的に職業キャリアをスタートする」という職業キャリアの方針を学生時代から明確にもっていた。「30 歳までキャリアを積んでもそこで辞めたら次の再就職が 40 歳だと厳しい」と判断したためだ。就職活動では「育児休業が長い」「短時間勤務がある」企業も探したが、希望の業種にはなかったことから、「一応のキャリアを積むため」に

学校卒業から出産まで就業してきたと報告している。学生時代から結婚が現実的な状況であったために、早い時期に仕事か育児かの二者択一的な状況に直面したといえる。その結果として育児を選択したことが、Iさんの職業キャリア意識の背景にある。

(2) 多様な就業継続意識

【就業継続意識の背景】

みてきた事例のほかにも、就業継続するか育児に専念するかの意識を職業キャリアの初期にもっていた対象者はいる。そうした意識をもつようになった背景として、多くの調査対象者が自分の育った家庭環境、特に母親の影響を指摘している。

cさんは、最初から就業継続する意思をもっていた背景として、母親が働いていたため、自分も保育所に通っていたことを報告している。同じように、oさんも子どものときに保育所に通っていた経験があり、保育所にはもともと良い印象をもっていた。dさんとsさんも、共働き家庭で育ったため、それが当たり前だったという。反対に、母親が家にいる家庭で育ったfさんは、子どもが3歳までは子育てに専念すべきという「3歳児神話」を信じていた。gさんも、母の影響で「母親は家にいるもの」という意識が自分にもあるという。出産退職の意思をもち、実際に退職したIさんも、自分が小さいときは母親が家にいた。

しかし、自分の母親とは違う生き方をしたいという報告もある。eさんとkさんは、学生時代から明確な就業継続志向をもっていたが、専業主婦家庭で育っている。反対にフルタイム就業していた母をみて育ったqさんは、専業主婦になるつもりだったという。

このように、母親と同じ生き方を選択するにせよ、違う生き方を選択するにせよ、自分の育った家庭環境が育児期の就業の原体験となっている。女性の就業決定について、しばしば家庭の経済事情の影響が指摘される。出産後の育児期の就業希望については、pさんのように養育費という経済的理由を挙げる調査対象者もいる。しかし、まだ結婚も出産もしていない状況で、将来、結婚や出産をしたときの経済状況や家族環境を具体的にイメージすることは難しい。そのため、自分の育った家庭環境が就業継続意識に影響していると考えられる。pさんも弟妹の世話をしながら育った経験から、育児だけの生活になりたくないという思いで、就業継続の意思をもっていた。

だが、職業キャリアをスタートさせた後の就業経験や出産・育児の経験により、その意識が変化している事例もあることに注目したい。前述のhさんは出産前と出産後で仕事に関する意識が変化していた。fさんとqさんは、初めは育児に専念するつもりであったが、その意識が後に変化している。

【妊娠を機に継続に転換】

fさんは新卒採用で出産前の勤務先に就職したが、母親の影響で「3歳児神話」を信じていたため、出産したら子どもが3歳までは子育てに専念するつもりだった。だが、予期せぬ形

で早く妊娠したため、「まだやり残したことがある」という思いから、仕事を続けることにした。結果的に f さんは出産前の勤務先を退職したが、育児休業中に現在の勤務先に移り、就業自体は中断しないで仕事を続けている。

【意識に波がある】

q さんは、学校卒業時には「2～3年腰かけで働いたら結婚して専業主婦になるつもりだった」。だが、最初に正社員として勤めた保険会社で営業職を始めてから、仕事がおもしろいと思うようになり、ずっと勤め続けたいと思うようになった。営業職は全員女性で「女性で自分でお金を稼いでいる姿がかっこ良くみえた」し、課長職には女性もいたため、自分も管理職になりたいと思うようになったと報告している。だが、バブル崩壊後に保険業界の競争が厳しくなり、営業ノルマに追われる生活に耐えられなくなって転職した。大手電機メーカーの契約社員を経て、派遣会社の営業職に正社員として就職したが、結婚を機に退職した。派遣会社の営業職は定時に退勤することがなく、22時までの勤務が当たり前だったため、結婚したら続けられないと思ったという。

1つ指摘しておきたいのは、当時の勤務先には結婚しても仕事を続けている女性が多く、出産後に仕事を続けている女性もいたことだ。結婚を機に残業がない部署に異動するなど、働き方を変えた女性もいたため、q さんも要望を出せば就業継続できる可能性はあった。だが、「この会社はここまで」という気持ちから退職した。子どもがいる女性の役職者もたくさん見ていたため、同じように昇進したい気持ちもあったが、「自分の能力ではちょっと無理かな」という思いもあったという。しかし、q さんは「今思うと、たまたまそういう気持ちになったタイミングと結婚が重なってしまった」と当時を振り返る。未婚のときから「辞めたい」「でも続けよう」という気持ちの波を何か月かおきに繰り返してきたと報告している。その周期と結婚が重なったため退職した。

【最初は何も考えていなかった】

みてきた事例は、結果的に就業継続するか退職するかの違いはあっても、職業キャリアの初期にその意思を明確にしていた点で共通している。だが、a さんと i さんのように、最初は何も考えていなかったと報告している事例もある。

a さんは、短大卒業後に正社員として C 社に入ったが、当時は出産後に仕事を続けることも、退職することも考えていなかったという。C 社は a さんの入社 2 年後に育児休業制度を導入しているが、当初は育児休業制度にも関心がなかった。しかし、結婚してから、続けられるなら長く勤めたいと思うようになった。ちょうどその時期に融資の研修を受けることができたため、窓口業務から個人向け融資の担当に転換した。その後 2 人の子どもを出産しているが、2 人とも育児休業を取得して C 社に勤め続けている。

結婚を機に長時間労働の勤務先を退職した情報技術者の i さんも、結婚しても勤め続けるか否か、学生時代は考えていなかった。それ以前に結婚するか否かも考えていなかったとい

う。iさんは新卒で当時の勤務先に入ったが、就職がやや厳しい時期であり、どこでも入れるような状態ではなかった。そのため、まずは内定を取ることが最優先だったと報告している。iさんの職場は男性でも体調を崩して中途退職するほど過重労働だったが、仕事には楽しいこともあり、未婚の間は続けるつもりだったという。しかし、体調がすぐれない状態が続き、退職する頃には、もし結婚していなくても辞めていた可能性があったと報告している。

【非正規雇用の職業キャリアと就業継続意識】

もう1つ、正社員のみならず、非正規労働者にも就業継続の意思を明確にもって職業キャリアを形成している女性がいることを指摘しておきたい。派遣社員として育児休業を取得予定のrさんや同じく派遣社員のsさん、アルバイトのnさん、パートタイマーのoさんがこれに該当する。これらの事例に共通しているのは、非正規雇用であっても、いつでも辞めていい仕事とは認識していないことだ。

介護士のoさんは正社員として勤務した経験もあり、現在でも望めば正社員にはなれるという。だが、正社員は現場での介護以外の仕事もしなければならぬため、現場での介護にこだわるoさんは派遣社員やパートタイマーという非正規の就業形態を選択してきた。oさんは様々な事業所で経験を積むことで職業能力の向上を図っている。アルバイトのnさんが勤務している照明・音響の業界もアルバイトで経験を積んで正社員になることが一般的であり、nさんもゆくゆくは正社員になる意思をもっていた。sさんも正社員の経験はあるが、学生時代からしているダンスの仕事と、もう1つの特技である語学を生かした通訳・翻訳の仕事を両立する目的で、通訳・翻訳の仕事は派遣社員という形態を選択している。rさんは学校卒業後に正社員として就職した勤務先で解雇された経験から「正社員でも派遣社員でも違いはない」と感じたことから派遣社員を選択した。そして、「いつ何があるかわからないから、働けるうちに働いておきたい」という。

一方、出産を機に意識が変わったと報告しているのがpさんである。契約社員として介護事業所に勤務していたpさんは、第1子の出産・育児までは就業継続志向が明確であった。介護事業所は雇い止めになったが、第1子出産後8か月にはパートタイマーとして再就職している。もっと早く出産後2か月くらいで再就職したい気持ちもあったという。だが、第2子出産後は「子どもがかわいく」なり、現在は仕事よりも育児を優先するようになっている。

このように、調査対象者の就業継続に関する意識は一人一人多様であるだけでなく、一個人の中でも変化する可能性がある。多くの調査対象者が、やりがいのある仕事に力を注ぎたい意識と育児に力を注ぎたい意識の間で揺れ動き、両者のバランスを取りながら職業キャリアの形成を図っている。やりがいのある仕事だからこそ、qさんのように自信を失い、そこに結婚や出産が重なることで退職する可能性もある。女性の就業継続意欲を維持・向上するためには、こうした多様かつ流動的な意識に対応した支援が重要であることが示唆される。

7 企業の女性活用方針と就業継続

みてきたように、法定の産前産後休業制度や育児休業制度が勤務先がないこと、両立が難しい労働時間で勤務していること、妊娠期の体調や両立に関する意識が理解されないことなど、様々な理由で就業継続は難しくなっている。そうした状況で出産・育児期に女性が退職することについて、調査対象者の勤務先はどのように認識しているのか、報告からうかがえる勤務先の女性労働力活用方針を最後に検討しよう。aさん・bさん・cさん・dさんの勤務先は企業調査の対象企業であるため、次章以降で詳しく検討することにし、ここでは他の個人調査の事例を取り上げる。

まず取り上げたいのは、両立支援に否定的な勤務先である。その典型は、oさんとpさんの勤務先である。oさんとpさんはともに妊娠を理由に雇い止めされた。そのこと自体、決して許されることではない。だが、ここで注目したいのは、2人とも勤務先に残れた可能性があったにもかかわらず、退職を選んだことだ。

デイサービスの介護事業所で介護士をしていたoさんは、雇い止めの方針を伝えられてから、雇用契約が終わるまでの約1か月間に、労働法に詳しい知り合いから助言を受けている。個人で加入できる労働組合も、そのときに初めて知った。助言に従って行政機関にも訴えた。しかし、様々な部分で「いい加減な部分」が目につき、勤め続ける「価値のない会社」と感じたことから退職を選んだ。

たとえば、oさんは相談員の資格を持っているため、名目は「相談員」として雇用されていた。だが、実際の業務は相談員ではなく、身体介助などをする介護士であった。施設長は良質な介護をするよりも「老人にいかに金を落とさせるか」ということばかり考えていた。雇い止めを通告したときも、「妊娠したら女は働かなくていいと思う」という個人的見解を施設長は口にしている。パートタイマーの同僚に妊娠したことを相談したら、「じゃあもう辞めるしかないね」とあっさり言われた。若い社員に「あなたたちも妊娠したらクビだよ」と言ったときには、「それはちょうどいい。もう辞めたいから」と返ってきた。oさんが妊娠を報告してからも、身体介助など、体力的負担の重い業務を代わる介護士はいなかった。その理由として、介護に関する知識がほとんどなく、介護の技能もなかったからだという。こうしたことが重なってoさんは退職を決めた。

訪問介護事業所の契約社員だったpさん（2006年出産）は、雇い止めを通告されてから、個人で加入できる労働組合に相談した。その結果、勤務先は雇い止めを撤回している。しかし、勤務先への不信感が払拭されず、体調も崩していたことから退職を決めた。加えてpさんは、人間関係が悪い職場であったことも理由に挙げている。

勤務先には中高年の女性が多く、pさんは最年少であったが、同年代の女性が入っても、3か月か半年程度で退職していた。その理由は、ほとんどがいじめだった。pさんが妊娠を理由に雇い止めを通告されたときも、相談できる同僚はいなかった。それどころか「おもしろ

がられるだけ」だという。出産・育児にかかわらず、短期間で従業員が退職していたため、職場には「辞めること自体が当たり前という雰囲気もあった」。その背景として、pさんは勤務先の経営が芳しくなかったことを報告している。結果的に、勤務先はpさんが退職した後に介護事業から撤退した。こうした状況を踏まえて、「経営が苦しくなると人が辞めることに対して会社が何も思わなくなるのかもしれない」と指摘する。

oさんとpさんは偶然にも介護事業所で雇い止めになった。しかし、ここまで劣悪なケースは例外であるとoさんはいう。oさんによれば、一般的に介護業界の離職率は高いが、離職率が高いからこそ、人材を確保するために産前産後休業や育児休業を整備するという。反対に、oさん・pさんの勤務先は長期的な労働力活用方針のない経営をしていたことが2人の報告からうかがえる。

解雇は通告されていないが、同じく両立支援に否定的な勤務先の姿勢をみて退職を選択したのが正社員のkさんである。

kさん(2002年第1子出産)は貿易商社(従業員数400人)に正社員で勤務していたが、第1子の妊娠中に退職している。その理由の一つとして、育児期の女性に否定的な態度を目の当たりにしたことを報告している。勤務先には1歳までの育児休業制度と3歳までの短時間勤務制度があった。しかし、企業の体質として「女性は使い捨ての感じ」があり、両立支援制度の利用に好意的でなかった。育児休業を取得して就業継続するつもりだったのに「急に上から辞めてくれと言われた」という女性の先輩が4~5人いた。短時間勤務制度を利用している女性の先輩が1人いたが、「かなり神経がずぶとくなくとやっつけいけない」状況だったという。たとえば、子どもが熱を出して休むと取引先に「またいないの」と言われる。社内で「またあの人がいないの」というような陰口を耳にしたこともある。kさんともう1人いた女性社員の2人でその先輩のフォローをしていたが、上司や男性がフォローすることはなかった。そういう状況では仕事を続けられないと思ったとkさんは報告している。

だが、育児期の女性に協力的でない上司や男性について、「思いやりがないというより、自分のことで精いっぱいという状況だった」と報告している。

kさんの勤務先は2001年の同時多発テロの後にアメリカ向けの輸出が減って企業の業績が悪化していた。その最中にkさんは妊娠した。勤務先では、派遣社員の契約を更新しないで人員を削減したため、残業が増えていた。早期退職の募集もあり「課長くらいの人から希望者を募って辞めさせていた」。妊娠・出産について直属の課長にも相談したが、その課長が退職しなければならない状況だった。隣の部署の課長はリストラをする部署に人事異動になり、病気になった。直属の部長は勤務中に脳梗塞で亡くなった。男性も30歳前後で自主退職していた。社長も交代した。「良くない時期と重なった」とkさんは振り返っている。妊娠・出産で辞めた場合は退職金が上乗せされることもあって、kさんは退職を決めた。

kさんの勤務先の状況は、「出産・育児期」の就業継続という次元を超えている。企業自体

の先行きが不透明になり、女性だけでなく男性や管理職についても、長期的視野に立って労働力活用方針をもつことが極めて難しくなっていた状況がうかがえる。kさんの勤務先には「女性は使い捨ての感じ」もあった。だが、女性差別的でない企業でも、業績悪化を機に両立支援に否定的な対応をとるようになる可能性があることをjさんは報告している。

kさんの勤務先と異なり、jさんの勤務先はもともと「家族に優しい企業」であった。jさん自身は育児に専念することを夫が希望したことから妊娠を機に退職したが、勤務先には法定を上回る育児休業制度と短時間勤務制度に、加えて契約社員に転換して週3日勤務に変更する制度もあり、育児期の女性は多かった。そうした社風は「社長がやさしい方」であったことによるとjさんは指摘する。だが、jさんの退職後に企業業績が悪化したことにより、状況は一転する。勤務先は人件費の削減を進めるようになり、jさんと同時期に出産した同僚は産後休業から復職できなかった。

kさん・jさん・oさん・pさんの報告から共通してうかがえるのは、両立支援に対する企業の否定的な対応の背景に、長期的に従業員を雇用して活用する方針のない企業経営があることだ。出産・育児期の女性を狙い打ちする雇用調整は決して許されることではない。だが、妊娠・出産を理由とする解雇の取締りだけを強化しても、企業の業績低迷や短期的利益の追求により、経営が近視眼的になり、出産・育児期の後まで見据えて女性を長期的に活用する方針を持たなくなれば、oさんやpさんのように自ら退職を選択する可能性がある。

女性の長期的活用方針が不明瞭であることは、fさんとgさんの勤務先にもいえる。2人の勤務先はともに法定を上回る3歳までの育児休業制度があり、育児休業を取得しやすい職場だった。にもかかわらず、どちらの勤務先も女性の離職率が高い。2人の勤務先はともに出産・育児で多くの女性が退職しているが、ほかの女性の離職率も高い。そのことに対する企業の問題意識が希薄であることが、2人の報告からうかがえる。

fさん（2007年第1子出産）が勤務していた、航空機の搭乗手続きをする企業には、女性の離職率が高いことに問題意識をもっていた部長もいた。育児との両立が難しいことも含めて、退職理由をその部長に伝えた女性もいたようだ。fさんの直属の上司は出産・育児期の女性に配慮していたことも報告されている。だが、そうした個々の管理職の取り組みが企業全体に広がっていなかった。勤務先には従業員の意見や要望を聞くための会議があり、その会議で出た意見は勤務先も検討していた。だが、子どもがいる女性がほとんどいないため、両立支援制度に関する意見や要望が出ることはなかった。

fさんと同じ航空業界にいたgさん（2006年第1子出産）の勤務先も女性の離職率は高かった。だが、「女性は若いほどいい」という発想は勤務先になく、「いい人材は残ってほしいという思い」はあったとgさんは報告している。勤務先では、賃金や福利厚生といった労働条件について従業員の意見を聞く会議が定期的に行われていた。その会議では、従業員から育児支援に関する不平・不満や画期的な提案も出されていた。こうした取り組みについて、

gさんは「会社として努力をしているのかな」と評価している。だが、女性が声を上げて、「経営層に届いていないのか、経営層に却下されるのか」、実現したものはなかったという。

fさん・gさんの勤務先では、女性の退職に問題意識をもつ現場の管理職がいなかったわけではない。だが、この問題を経営者が認識するには至っていなかったことが報告からうかがえる。「いい人材は残ってほしいという思い」は勤務先にあったとgさんは報告しているが、具体的な施策を講ずるほどには、問題を強く認識していなかった可能性がある。fさんの勤務先は、法定を上回る育児休業制度だけでなく、乗客がわかるように妊娠期専用の制服もあり、外からみれば両立支援制度が充実している企業にみえる。gさんの勤務先は育児休業制度に加えて短時間勤務制度もあった。どちらの勤務先も育児休業を取得しにくい雰囲気はなかった。勤務先には十分な支援をしているという認識があったのではないだろうか。にもかかわらず、2人の勤務先では育児との両立困難を理由に多くの女性が退職している。女性の退職に勤務先が問題意識をもっていれば、対応は違っていた可能性がある。

一方、hさんの勤務先は「能力のある女性の退職はデメリット」という認識のもと、hさんの育児休業を認めている。しかし、結果的に、勤務先は彼女を退職させてしまっている。前述のように、出産前のhさんは出張や残業の多い営業の仕事を楽しいと感じていたが、出産を機に子どもとの生活を第一に考えるようになった。そのことを勤務先は理解していなかったことから、短時間勤務の申し出を拒否し、妊娠を機に異動した事務職から再び営業職にしようとしたところでhさんは退職した。

hさんと勤務先の認識の相違は、hさん自身の働き方の問題に留まらない。両立支援に対する勤務先のそもそもの姿勢にhさんは疑問を呈している。勤務先の社長に男女を区別する意識はなく、能力のある従業員は男女にかかわらず積極的に登用していた。だが、「能力のある」という条件がついていたことが、ここでは重要である。

勤務先はhさんだけ特別に育児休業を認めていた。hさんが育児休業を申請したとき、勤務先は「あなただから産休・育休を認めるが、他の人は認めたくないの、あまりいろんな人の相談に乗らないでほしい」とhさんに伝えている。hさんは勤務先から戦力として期待されていたという。だが、自分だけが特別扱いされることにhさんは疑問をもった。短時間勤務の拒否についても、「育児休業だけでなく短時間勤務を認めた前例もできて、若い女性が自分に続くようになると困ると思ったのではないか」とhさんはいう。また、勤務先がhさんに期待していたのは営業職として能力を発揮することであった。だが、出産後のhさんはその期待に応えられる状況ではなかった。「戦力になる人は残したいが、そうでない人は退職してもいい」というのは、経営者としての偽らざる気持ちだろう。しかし、そうした選別的な制度運用の結果、皮肉にも、戦力として期待していたhさんは退職したのである。

hさんの退職のデメリットは勤務先も認識している。退職後しばらくしてから、hさんは勤務先から営業職としての再雇用を打診されている。退職させたことを後悔しているという

言葉も h さんは勤務先の幹部から聞いている。そうした反省からか、社長は「子どもが生まれても働き続けてほしい」と若い女性従業員に言うようになったという。企業が能力のある女性を残したいのであれば、すべての女性の就業継続を支援することが重要であることを示唆する事例である。

こうした調査対象者の報告から、出産・育児期に退職している企業では就業継続を支援する意識が希薄であり、退職してもいいという姿勢を企業がもっていることがうかがえる。

一方、産前産後休業や育児休業制度が未整備な状況で、アルバイトの n さんが就業継続している背景には退職しないことを基本においた企業の対応がある。また、次章で詳しく検討するが、同じく産前産後休業や育児休業の制度がない状況で妊娠期を迎えた c さんが勤務する G 社や、長期の育児休業取得が難しかった d さんが勤務する I 社の対応も同じである。復職時に保育所が決まっていなかった d さんに託児施設やベビーシッターを I 社が紹介したことは前述したとおりである。それだけでなく、d さんの妊娠・出産・育児にともなう事務手続きについて必要な書類はすべて I 社が用意した。d さんは、その書類に記入するだけで良かったという。社会保険労務士や税理士からも説明を受けた。気になることを随時書面にして I 社に出せばすべて回答が返ってきた。d さんの育児休業期間は短い、I 社は d さんの就業継続を適切に支援している。長期の育児休業取得は可能だが、復職後の両立が難しいことから多くの女性が退職している f さんの勤務先とは対照的である。

f さんの勤務先のように、就業継続という目的がわきに置かれて育児休業制度自体が目的になっている企業で就業継続が増えることは期待しにくい。h さんの勤務先のように企業が残したいと思う女性だけを対象とした選別的な制度の運用では、残したい女性も退職してしまう可能性がある。だが、h さんの事例からは、退職のデメリットを認識することで、企業の対応は変わる可能性があることも示唆される。実効性のある両立支援の推進において、出産・育児期に女性が退職するデメリットをいかにして企業が認識するかは重要な課題であるといえる。

8 まとめ

出産・育児期の女性がどのような状況で退職し、どのような支援のもとで就業継続しているのか、個人調査の事例を分析した。その結果は次のように要約することができる。

- ① 多くの女性が妊娠・出産・育児の過程で就業継続の見通しが不透明な状況に直面している
- ② 復職後の勤務時間が保育時間に対応していなければ就業継続は難しくなる
- ③ 妊娠期の女性の体調は様々であるが、その状況を周囲の同僚は理解しにくい
- ④ 女性が望む両立のあり方は一人一人多様であるだけでなく、一個人の中でも変化する
- ⑤ 長期的な女性活用方針が明確でない企業に勤務する女性に退職者が多い

出産・育児期に退職する女性の理由は様々であるが、妊娠・出産・育児のいずれかの段階

で多くの女性が就業継続の見通しが不透明な状況に直面している。この見通しをもつことができるために、勤務先に両立支援制度があることがまず重要である。その柱が育児休業制度であることは、正社員にとってはもはや自明であることが調査結果からうかがえる。

しかしながら、パート・アルバイト・契約社員・派遣社員といった非正規労働者には、依然として育児休業制度が「ない」と認識しているケースが少なくない。それ以前に、産前産後休業制度も「ない」と認識している。そのため、rさんのように「出産したら辞めるもの」と思い込んでいる非正規労働者は少なくないことが調査結果からうかがえる。非正規労働者の就業継続が増えるために、産前産後休業・育児休業の周知徹底は重要な課題といえる。また、登録型派遣社員は、産前産後休業と育児休業の制度があっても妊娠期と復職時に派遣先がなければ就業継続できないという問題がある。就業継続する派遣社員が増えるために、妊娠・出産・育児期の派遣社員の雇用をいかにして保障するかは重要な課題である⁵。

制度がないことで就業継続の見通しが不透明になることは正社員も同じである。100人未満の小規模企業では、両立支援を制度化しないで、個々の従業員の要望に柔軟に対応しているケースもある。だが、cさんは「頼めばしてくれるが、頼まなければ何もしてくれない」と勤務先に制度の整備を求めている。hさんは、短時間勤務制度がない状況で短時間勤務の申し出を拒否されて退職している。形だけは育児休業制度があっても、取得者の前例がないため、制度がないに等しい状況になっていたのがeさんである。eさんは就業継続のために必要な情報をすべて自分で調べて勤務先と交渉した。小規模企業の中には、dさんのように法定の1歳までの育児休業を取得することが難しい職場に勤務する女性もいる。本人に早く復職する意欲があっても、子どもの預け先がなければ復職はできない。そうした状況で、dさんが勤務するI社は子の預け先を紹介することで早期の復職を支援した。だが、I社のように柔軟な発想で就業継続を支援できる企業や、eさんのように情報収集能力と交渉力に長けている労働者ばかりではない。個別企業のノウハウ不足による退職をいかにして防ぐかは、小規模企業に勤務する女性の就業継続を高める上で重要な課題であるといえる。

対して、100人超の企業に勤務する調査対象者はいずれも育児休業制度の規定があり、特に300人超の大企業では、法定を上回る育児休業制度を設けているところもある。しかし、育児休業制度だけが充実していても、復職後の両立に不安があれば就業継続を断念する可能性がある。復職後の支援の柱として、短時間勤務制度と所定外労働免除が2010年から単独で義務化されるが、調査結果からも短時間勤務のニーズは高いことがうかがえる。

その制度設計においてまず留意すべきは勤務時間が保育時間に対応していることだ。子どもの預け先がなければ就業できないのは復職後も同じである。aさんのように保育時間が長ければフルタイムでの就業継続も可能である。だが、bさんのように保育時間が短い地域に

⁵ この課題は派遣会社も認識しており、労働政策研究・研修機構（2007b）では、妊娠期の派遣契約終了や復職時の派遣先がない状況で一時的に派遣会社の直接雇用に切り替えて対応した事例が報告されている。

住む女性にとって短時間勤務がなければ両立が難しくなる。今後は必要に応じて残業もするという b さんの要望に応じて、勤務先の F 社はベビーシッター利用補助制度を導入した。機械的・一律に勤務時間を短くするのではなく、勤務時間と保育時間に隙間をつくらぬよう支援する観点から、短時間勤務制度を設計し、柔軟に運用することが重要であるといえる。

保育時間との関係では勤務時間の長さだけでなく、勤務時間帯の問題も指摘されている。f さんは早朝・夜間の勤務が保育時間に対応していないことを理由に退職した。f さんに限らず、サービス業では同様の課題に直面している女性が少なくないと予想される。育児・介護休業法では深夜業（午後 10 時～午前 5 時）の制限を事業主に義務づけているが、早朝・夜間の就業に対する規制はまだない。労働時間の長さとともに、勤務時間帯の面でも保育時間に対応可能な勤務体制を構築することが重要である。

このように、労働者が就業継続の見通しをもって出産・育児期を迎えることができるためには、妊娠→出産→育児のプロセスをトータルに支援する観点に立つことが重要である。育児休業を始めとする個別の両立支援制度をみれば、退職した事例の中にも制度が充実している勤務先はある。だが、妊娠から産前産後休業と育児休業を経て育児と両立可能な働き方で復職することを一連のプロセスとしてみたときに、育児休業制度が単独で充実していても、別の部分で利用できない支援があれば退職する可能性が高い。反対に、長期の育児休業が難しくても、円滑に復職できるよう適切な支援をしている事例では就業継続している。勤務時間との関係においても、保育所に子どもを送り届けて出勤し、退勤後に子どもを迎えに行き帰宅するという 1 日の生活も一連のプロセスである。個別の制度の充実と利用の可否に終始するのではなく、就業継続のプロセスを切れ目なく支援することが重要といえる。

さらに、妊娠期の体調や両立に関する意識など、一見しただけでは把握しにくい課題に対するケアが重要であることを調査結果は示唆している。休暇・休業・労働時間の短縮といった物理的な支援制度が効果的に機能するためには、体調や意識といった外から見えにくい課題に対応するためのコミュニケーションが重要といえる。

妊娠期については、均等法により母性健康管理措置が事業主の義務になっている。調査対象者の報告からも、通院時や体調がすぐれないときには休ませたり、身体の負担にならないよう業務を軽減したりといった適切な措置を講じている企業は少なくないことがうかがえる。だが、つわりや業務が身体に及ぼす影響など、両立が難しくなる理由が一見しただけでは、周囲から理解されにくいという問題が指摘されている。周囲が日々の業務に追われている状況では妊娠期の女性への配慮が生まれにくいことも報告されている。後ろめたい気持ちを女性もつことなく、妊娠期に就業継続できるためには、妊娠期の体調について、周囲の上司や同僚が具体的に理解できるように情報提供をすることも重要である。

もう 1 つ、一見しただけでは把握しにくい課題として、女性の意識の多様性を指摘することができる。均等法後の女性の職域拡大により、深夜業や長時間労働に従事する女性が増え

ていることは調査結果からもうかがえる。中には、iさんやmさんのように、心身の健康に悪影響を及ぼすほど過重労働の職場で働く女性もいる。女性の就業継続支援の観点からも長時間労働の是正は重要な課題であるといえる。だが、単純に労働時間が短ければ良いとはいえないことも調査結果は示唆している。勤務時間を理由に退職した女性においても、妊娠前は残業や深夜業のある仕事を「楽しかった」と報告しているケースは少なくない。その同じ仕事を出産後は負担に感じるようになる。さらに、仕事をどの程度制限するかのニーズも多様である。保育時間がゆるす限り働く女性がいる一方で、長時間の保育を望まない女性もいる。職業キャリアの観点からみても、明確な就業継続志向をもち、計画的にキャリアを形成する女性もいれば、その意識が就業経験や妊娠・出産経験によって変化する女性もいる。

このように、出産・育児期の就業継続にあたり、両立支援制度、働き方、職場でのコミュニケーションなど、様々な課題に女性は直面している。だが、そうした課題に対する企業の取り組み状況は、女性を長期的に活用する方針をもっているか否かによって異なることが、調査結果から示唆される。調査対象者の勤務先の中には、両立支援に対して否定的な対応をしているところもあるが、外形的には両立支援制度が充実している勤務先にも、女性の退職に対する問題意識が希薄な企業がある。こうした事例に共通しているのは、女性を長期的に活用する方針が明確でないことである。hさんの勤務先は、能力のある女性の退職がデメリットであることを認識しているが、そうでない女性の支援はしないという両立支援の運用をしていた。だが、その結果として、戦力として期待していたhさんは退職した。妊娠・出産を理由とする解雇のように、あからさまな対応をしていない企業であっても、退職して良いという姿勢を企業がもっていれば、企業として就業継続を期待する女性も退職する可能性があるといえる。

反対に、産前産後休業や育児休業の制度がなかったcさんやnさん、あるいは長期の育児休業が難しい状況にあったdさんのような事例でも、退職しないことを基本に勤務先が対応した事例では就業継続している。cさんは企業調査G社、dさんは企業調査I社の従業員である。出産・育児期の就業継続について、企業はどのような問題意識をもち、どのような目的で両立支援に取り組んでいるのか、次章以降で企業調査の事例を分析しよう。

第2章 企業における出産・育児と仕事の両立支援の課題 —育児休業と次世代法行動計画を中心に—

1 はじめに

本章では、企業調査の事例から、企業の両立支援の取り組みの現状と課題を検討する。序章や第1章でも指摘したように、両立支援の課題は企業規模ごとに異なることから、本章では300人超の大企業と300人以下の中小企業それぞれの課題を検討する。

個人調査の結果からもうかがえたが、300人超の大企業では育児休業制度があることがすでに当たり前の状況になっている。調査対象においても、大企業では1992年に育児休業法が施行された時期から育児休業制度はある。これに加えて、さらなる両立支援の取り組みを推進するため、2005年から次世代法の行動計画策定が大企業には義務づけられている。個人調査の結果から指摘したように、外形的な制度が法定を上回っていても、出産・育児と仕事の両立を図る従業員の実態に即して体系的に両立支援制度を整備していなければ就業継続が増えることは期待できない。この観点から、企業はどのような問題意識をもって制度の拡大と利用促進を行っているのか分析することで、大企業における両立支援の課題を検討する。

中小企業においては、個々の従業員の要望に柔軟に対応した支援をできる反面、それをどのように制度化し、両立支援の体制を作るかが中心的な課題である。特に100人超300人以下の中規模企業は、改正次世代法により2011年から行動計画策定が義務づけられる。こうした背景も踏まえつつ、中小企業については、両立支援の制度化と運用ノウハウの開発という観点から、実効性のある両立支援の課題を検討する。

なお、序章でも指摘したように、調査対象企業は、企業規模の大小にかかわらず育児休業取得実績があり、大企業はいずれも次世代認定マーク（くるみん）を取得している。次世代法の行動計画が義務にはなっていない300人以下の中小企業でも調査対象6社中5社が行動計画を策定している。この意味で、調査対象企業は両立支援の優良企業といえる。だが、前章でも指摘したが、企業として就業継続を支援する目的がなければ、両立支援制度の利用は増えても就業継続は増えない可能性がある。以下の分析では、取り組みの結果もさることながら、どのような目的や問題意識をもって両立支援に取り組んでいるのか、その背景やプロセスにも着目して、実効性のある両立支援を推進するための課題を検討したい。

なお、調査ではパートタイマーや契約社員（フルタイムの有期契約労働者）といった非正社員の両立支援の状況も取り上げているが、多くの調査対象企業が育児休業を始めとする両立支援制度について正社員と非正社員を区別していないこと、中小企業では該当する非正社員がないケースもあることなどから、以下では正社員を念頭において報告する。

表2-2-1 調査対象企業における出産・育児と仕事の両立支援の取り組み状況

対象	従業員数	業種	育児休業制度	短時間勤務制度	次世代法行動計画	両立支援の目的と取り組み状況
A	20,000人超	製造業	○	○	◎	古くから業界全体として男女を区別しない雰囲気があり、1985年の均等法成立前から自社にも女性管理職がいた。「女性の活用」というよりも個々人の能力に応じた雇用管理をするという流れの中で両立支援も実施してきた。だが、部署や職場ごとに利用状況のばらつきがあったため、現在は全体の底上げに取り組んでいる。
B	5,221人	金融・保険業 (銀行業)	○	○	◎	2005年まで両立支援は法定どおりの方針だったが、女性の就業意欲向上を目的に2006年から女性の活躍の推進に取り組み始めたことをきっかけに両立支援も拡充。銀行には女性に適した仕事がある。さらに、近年は銀行経営において女性の視点が不可欠になっている。両立支援は処遇引き上げというより、退職防止の観点から行っている。銀行業務は許認可業務であり、関連する法律の改正や監督官庁の方針・社内ルールの変更にもなっており、事務取扱がめまぐるしく変わる。短時間でも継続して勤務し、業務に携わり続けることが大事。女性が活躍できることをアピールして、優秀な女性を採用したい。
C	2,312人	金融・保険業 (銀行業)	○	×	◎	法律に合わせて育児休業制度を導入したが、2000年代初頭の公的資金注入を機に、人員を削減したことから、人材の有効活用を目的に女性の活躍の推進に取り組むようになった。銀行の業務は女性がいた方がスムーズに行く面がある。現在もかなり少ない人数で業務を行っており、女性だからといって「腰掛け」では困る。出産退職者の代わりに新人を教育する負担の大きさを考えれば、育児休業で休んだとしても長く勤め続けた方がいい。次世代法の前から両立支援制度の利用を進めてきたが、利用しにくい面もあったため、次世代法の行動計画で利用促進に取り組んだ。公的資金注入により人件費管理がタイトになっているため短時間勤務をする余裕はない。
D	961人	不動産業 (小売店舗の 開発・運営)	○	○	◎	両立支援の制度は法律に合わせて整備し、法を上回る内容にもしてきた。だが、制度を利用しにくい職場の雰囲気があったことに気付いたことから、行動計画では意識の啓蒙を中心に、職場環境の改善に取り組んだ。ショッピングセンターの顧客は大半が女性なので、女性の感覚が大事。だが、そのことをないがしろにしてきた反省がある。2017年までに「働きたい企業・働きたいモール No.1」になる経営目標がある。女性が結婚や妊娠・出産のときに去る会社にはなりたくない。そのためには両立支援という受け皿が必要。
E	217人	製造業 (印刷)	○	○	○	育児休業を取得して出産後に復職した従業員が3年くらい前に初めて出た。これを機に21世紀職業財団の職場風土改革コースを導入しこのコースのプログラムに沿って行動計画を策定。だが、両立支援のメリットはそれほど感じていない。それよりも、男女にかかわらず30歳前後で退職する傾向があるため、基本的な人事制度の見直しが必要。
F	120人	情報・通信業 (情報サービス)	○	○	○	もともとウェブ制作には女性が多かったので、女性に活躍してもらいたいという方針もっている。両立支援に取り組む目的は企業のイメージ作りの一環。採用活動でのプラスの効果を期待した面もある。1999年創業のときから育児休業制度はある。21世紀職業財団の職場風土改革コースの導入をきっかけに行動計画を策定。
G	60人	サービス業 (害虫駆除)	△	△	×	創業当時から性別よりも個人の能力を重視する方針があり、男女を区別しない雰囲気があった。女性の活躍にも力を入れてきたが、就業規則が未整備であったため、育児休業の制度はなかった。企業組織の体制を整備する目的で2006年に就業規則を作り直した時期に、初めての育児休業取得者が出たので育児休業制度も作った。大学卒で学力の高い人材がほしい。だが、福利厚生や社内の規則がしっかりしていないと学生に堂々とアピールできない。
H	48人	卸売・小売業 (貿易商社)	○	○	○	もともとは男尊女卑的な会社で女性は結婚したら退職していたが、最近は続けたい女性がいる。均等法もあるので女性だからといって退職させられない。結婚や出産をしても仕事を続けてくれれば、新しく採用して教育する手間が省けるのはメリット。育児休業制度は1992年から形だけあったが、女性従業員の出産が現実的になる見込みが強くなった2002年に本格的に整備し、短時間勤務制度も導入した。行動計画は21世紀職業財団からすすめられて策定。
I	22人	製造業 (印刷)	○	△	○	女性は素晴らしい、その力を発揮してほしいという思いが社長にある。また、この人とは一緒にやりたいという人は、最後まで面倒をみたいという考えが社長にある。従業員が少ないと交代要員がなく、出入りが激しいと営業成績にすぐに響き、会社にとってマイナスになるという面もある。男性よりも女性の方が定着率が高い。昔から、女性が多く、両立支援も当たり前のようにやっていた。子どもが小さいうちは母親が家にいた方が良いという社長の考えから育児休業取得を奨励している。行動計画も、企業規模の大小にかかわらず作っておかなければならないという社長の方針で策定。
J	17人	情報・通信業 (ソフトウェア 開発)	○	●	○	2000年の創業当時は女性の方が多かった。「働きがいは家族」というのが社長のモットー。社員が働きやすい職場環境を作る目的で、2000年に現社長が就任したときに就業規則を整備し育児休業制度の規定も設けた。行動計画も自主的に策定。2006年に初めて出産した従業員が出て、短時間勤務も制度化したが、実際はその必要がなかったため、まだ利用者はいない。

育児休業制度・短時間勤務制度：○制度利用者あり、●制度はあるが利用者なし、△制度はないが運用で実施、×なし
次世代法行動計画：◎次世代認定マーク（くるみん）取得、○行動計画あり、×行動計画なし

2 調査対象企業の両立支援実施状況

はじめに、調査対象企業における両立支援の取り組み状況を整理しておこう。育児休業制度・短時間勤務制度・次世代法行動計画の有無と、両立支援の目的・取り組み状況の概要を表 2-2-1 にまとめている。

調査対象企業の両立支援制度の実績からみよう。調査対象企業は企業規模の大小にかかわらず、いずれも育児休業取得実績がある。また、G 社以外は、すべて就業規則に育児休業制度の規定がある状況で従業員が育児休業を取得している。対して、短時間勤務制度がある企業は 10 社中 7 社に留まるが、制度がない G 社と I 社も運用による勤務時間短縮を認めている。次世代法の行動計画策定が義務づけられている 300 人超の A 社・B 社・C 社・D 社は、いずれも両立支援の優良企業であることを示す次世代認定マーク（くるみん）を取得している。一方、行動計画の策定が義務にはなっていない 300 人以下の企業規模においても、調査対象 6 社中 G 社以外の 5 社が行動計画を策定している。

だが、こうした取り組みの結果もさることながら、それ以上に注目したいのは、個々の企業が両立支援に取り組んでいる目的や問題意識である。育児休業は法律が定める企業の義務であり、次世代法の行動計画も 300 人超の大企業にとっては義務である。こうした法律は調査対象においても多くの企業が意識しており、現実的な問題意識の前に法律に従って両立支援制度の規定を設けている企業もある。だが、企業の競争環境が厳しい状況で、行政からこれ以上の取り組みを求められても困るという指摘をしている企業は少なくない。それよりも、各社が能力のある女性の退職をデメリットと認識し、女性を長期的に活用する方針をもって、両立支援の推進力となっている。

表 2-2-1 の「両立支援の目的・取り組み状況」をみよう。調査対象企業が両立支援に取り組む理由は様々であり、一企業においても複数の理由を報告している。だが、その内容を整理すると、次の 3 つに大きく分けることができる。

1 つ目は、事業において女性を長期的に活用する必要性が高いケースである。これに該当するのは B 社・C 社・D 社・F 社・I 社・J 社である。能力のある女性が退職するデメリットは他の調査対象企業も指摘している。だが、これらの企業は、そのデメリットの大きさを特に強く認識している。これらの企業は共通して女性比率が高い。B 社・C 社・D 社・I 社では非正社員を含めると従業員の約半数が女性である。F 社の女性比率は約 3 割であるが、中核的な事業の 1 つであるウェブサイト制作は約 4 割が女性である。J 社も創業当時は女性の方が多かった。従業員数 22 人の I 社では、従業員が退職すると営業成績にすぐに響くという。大企業でも銀行業の C 社は、2000 年代初頭に公的資金の注入を受けた影響で、現在も最小限の人員で事業を行っていることから、男女を区別する余裕はないと報告している。同じく銀行業の B 社は、C 社ほど切迫していないが、近年の企業経営において女性の積極的な活用が不可欠と認識している。

2 つ目は、経営理念や業界の方針といった価値規範に女性の長期的活用方針があるケースである。A 社・D 社・F 社・G 社・H 社・I 社・J 社がこの理由を挙げている。これらの企業には D 社・F 社・I 社・J 社のように、女性比率が高く、事業において女性を長期的に活用する必要性が高いと認識している企業も含まれる。だが、女性比率が高くない企業もある。A 社の女性比率は約 15% である。中小企業でも G 社は約 20% である。この数値だけみると、女性比率の高い企業に比べて、女性が退職するデメリットは小さいようにも見える。だが、これらの企業は、デメリットの大小ではなく、「こういう会社でありたい」「こういう会社になりたい」という理念の中に、女性を積極的に活用する方針がある。

たとえば、A 社では、女性の活用というより個々人の能力を重視する方針から男女を区別しない雇用管理を伝統的に行ってきた。近年は「ダイバーシティの推進」としてさらなる均等の推進を経営理念に掲げている。G 社では創業者の考え方から、性別よりも能力に応じて労働力を活用することが伝統になっている。女性比率が高い企業においても、D 社は「働きたい企業・働きたいモラル No.1」になるという経営目標掲げ、この理念のもとで、女性が結婚や出産で退職しない企業を目指している。I 社の社長には「女性に能力を発揮してほしい」という考え方がある。J 社にも「働きがいは家族」という理念がある。

また、A 社・F 社は自社の女性活用方針の背景に業界の方針があることを報告している。企業や業界の自主的な方針とは異なるが、H 社も女性を長期的に活用する価値規範をもっている。H 社はもともと「男尊女卑的な会社」であった。だが、就業継続を希望する女性従業員が増加したことに加えて、均等法により退職させられなくなったことに対応して、両立支援に取り組むようになった。その過程で、職業能力の蓄積という就業継続のメリットも認識するようになっていく。

3 つ目は、企業のイメージアップや採用競争上のメリットという対外的な効果を意識しているケースである。調査対象の大企業はいずれも「くるみん」を取得しているが、A 社や D 社は新卒採用に応募する学生が両立支援に関心をもっていることを報告している。B 社も同業他社との採用競争も意識しており、就業継続できる職場であることをアピールして優秀な人材を確保したいという。中小企業でも、F 社と G 社は採用でのメリットを意識している。その背景として、F 社は IT 業界、G 社の主たる事業は害虫駆除であり、一般的にはどちらも「女性が働きやすい」というイメージをもたれにくい状況がうかがえる。しかしながら、調査対象企業の中に、こうした対外的な効果のみを期待して両立支援に取り組んでいる企業はない。中小企業には定期採用を行っていない企業もある。企業内部の労働力活用方針を明確にした上で、追加的な効果を期待して対外的なアピールも行っていることがうかがえる。

したがって、調査対象企業にとって両立支援に取り組む中心的な理由は、1 つ目に挙げた事業上の必要性か、2 つ目に挙げた価値規範といえる。こうした調査対象企業の意識を踏まえて、個々の企業の両立支援の取り組み状況を、以下で詳しく検討する。

その検討において、まず注目したいのが、もともと両立支援の取り組み目的があまり明確でなかった企業が、明確な目的意識をもつにいたった経緯である。調査対象企業にもかつては女性の活用に積極的といえなかった企業がある。大企業の B 社・C 社・D 社と中小企業の H 社である。このうち、H 社は均等法施行や女性の意識の変化に適応する中で、自社としての目的意識ももつようになった。その背景として、H 社は「昔の封建的な幹部クラスの世代が定年退職する中で、ここ 15 年くらいで雰囲気が変わってきた」と世代交代の影響も指摘している。H 社は 21 世紀職業財団のすすめで行動計画も策定している。規範意識としては出産・育児期の就業継続に抵抗感をもたない企業が増えつつあることがうかがえる事例である。だが、H 社のような企業ばかりではない。問題は、かつての B 社・C 社・D 社のように、法律が変わっても、両立支援に取り組む自社としての目的意識をもたない企業があることである。これらの企業では、均等法施行後も女性の活用に積極的とはいえなかった。その方針が変わったのも、均等法とは別のところに理由がある。

B 社・C 社・D 社が女性を積極的に活用するようになった背景には、そうしなければ企業の競争力を強化できないという問題意識がある。つまり、従来は男性中心的な企業体質を維持していても企業を運営できていたが、これからはそうはいかない、という認識をもつようになったことで、両立支援に積極的に取り組むようになった。C 社では、公的資金注入の影響によって大幅に人員を削減したことで、男女を区別する余裕がなくなったことが、その契機となった。C 社ほど切迫した状況ではないが、B 社では女性の就業意欲が低いことに経営層が危機感をもつようになった。これら 2 社は、均等を柱とする女性の働き方の見直しに取り組んだことが両立支援も推進する要因になった。こうした背景から、B 社と C 社は、第 4 章で働き方との関係を軸に詳しく検討することにする。本章では、次世代法にもとづく両立支援の強化を最初の契機として、女性の積極的な活用に取り組むようになった D 社の事例を詳しく検討したい。

第 5 章で詳述するが、D 社では経営層より先に労働組合が、今後の企業の成長にとって女性の積極的な活用が重要であるとの認識をもった。同じ時期に次世代法が施行されたことから、労働組合の要求で両立支援の課題を検討する委員会を立ち上げた。その結果、それまでの両立支援を体系的に見直している。その過程で生じた発想の転換は、今後の大企業の両立支援制度の整備にとって示唆に富むものと考えられる。結論を先に述べれば、D 社にはそれまでも法定を上回る両立支援制度があり、両立支援に取り組んできたという認識があった。しかし、従来の取り組みの延長で両立支援制度を拡大しても、出産・育児期の女性従業員が働きやすい職場にならないことに D 社は気づいたのである。これを 1 つの契機として、D 社では自社の仕事中心主義的な企業体質を総合的に見直すことになっている。

一方、両立支援に取り組む目的は明確であっても、両立支援の制度化や運用ノウハウの課題をもっている企業もある。調査対象企業では、特に 300 人以下の中小企業がこの課題を報

告している。第1章で報告したcさんの勤務先であるG社のように、中小企業には両立支援の制度はなくても従業員一人一人の要望に柔軟に対応することで実質的な支援ができていくケースもある。だがそのG社も含めて、調査対象企業は中小企業であっても、両立支援の制度化の必要性を認識している。第1章で指摘した就業継続できるという見通しを従業員がもてるために制度化は重要である。だが、企業にとっても、後に報告するように、労務管理の負担軽減というメリットがあることを調査対象企業は指摘している。そこで、中小企業の事例については、両立支援の制度化の問題を本章で詳しく検討したい。その結果を踏まえて、中小企業の両立支援をサポートする行政機関と経営者団体の取り組み事例から、目的意識をもって両立支援に取り組む企業が増えるための課題を検討する。

3 大企業における両立支援の課題—D社の事例を中心に—

D社は育児休業法が施行された1992年に育児休業制度を導入し、同時に短時間勤務制度も導入した。その後も制度改定をし、法を上回る取り組みもしてきた。たとえば、短時間勤務制度の期間は法を上回る「小学校就学の始期まで」であった。外形的な両立支援制度の内容だけみれば、次世代法施行前からD社の両立支援の充実した企業であったといえる。その上でさらに次世代法の行動計画を策定することになった。人事担当者は「会社がやれることには限度がある」とも思ったが、法律で決まった以上は何かしなければならぬので行動計画策定には真面目に取り組んだ。

【D社の行動計画】

D社の行動計画は表2-3-1のとおりである。中でも特徴的なのは、第1期行動計画の「目標3」にあるガイドブックの作成と、「目標5」にある専門委員会の設置である。厚生労働省は、行動計画策定にあたり、労使協議やアンケート調査など行って従業員のニーズを把握することを事業主に推奨している。実際、D社では、従業員の意見を聴取したことにより、それまでの両立支援の発想を大きく転換することになった。従来の発想で両立支援制度を拡大

表2-3-1 D社の行動計画

第1期行動計画（2005年4月～2007年3月）
目標1. 子どもが生まれる際の父親の休暇取得促進のための施策を実施する
目標2. 育児・介護休業法以上の期間、育児休業できる制度を導入する
目標3. 育児休業中の待遇等わかりやすくまとめた子育てガイドブックを作成する
目標4. 労働者が子どもの看護のため利用できる休暇制度の周知啓発をする
目標5. 女性の活躍・育児と仕事の両立支援に向けた労使専門委員会を設置する
目標6. 一人あたり所定外労働時間を5%程度削減する
目標7. 子どもが親の職場を見学することができる子ども参観日を実施する
第2期行動計画（2007年4月～2009年3月）
目標1. 子どもが生まれる際の父親の休暇取得促進のための施策を実施する
目標2. 年次有給休暇の取得を促進する
目標3. 子どもが親の職場を見学することができる子ども参観日を実施する

しつづけても、出産・育児期の女性にとって働きやすい職場にはならないことに気づいたのである。その経緯から報告しよう。

【次世代専門委員会の設置】

D社では次世代法の施行を機に、行動計画の内容を検討するための次世代専門委員会を立ち上げた。この委員会は労働組合の要求に応じて設置したものであるが¹、メンバーには労働組合と人事担当者だけでなく、子育て経験者、現在子育て中で短時間勤務中の人、女性管理職、今後当事者になる可能性が高い女性の総合職などの女性を入れた。

他の先進企業の事例もみながら、行動計画の内容を思案していた人事担当者は当初、事業所内託児所の導入を考えていた。しかし、専門委員会で「目には見えない風土、利用したいと言出しにくい職場の雰囲気改善してほしい」という意見を聞いて、人事担当者は「必要なのは、託児所などの『ハード』ではなくて『ハート』だと気がついた」。これまでも育児休業制度や短時間勤務制度など、ハード面の充実は図ってきた。制度を作れば自然と利用するようになると考えていた。行動計画でも託児所という「ハード」の上乗せを考えていたところで、大きな発想の転換があったと人事担当者は当時を振り返っている。

こうして、専門委員会で取り組み内容を議論し、次の3点を基本方針にした。

- ①人事制度改革（男女平等に育児と仕事が両立できる制度）
- ②啓蒙強化（男女平等に育児と仕事が両立できる職場環境の整備）
- ③女性管理職や短時間勤務制度利用者を増やす

③の「女性管理職」については、第5章で詳しく取り上げることにし、ここでは主として①と②に焦点を当てて、D社の取り組み内容を検討しよう。

【管理職の意識改革と制度の周知】

「ハードからハートへの転換」としてD社が特に力を入れたのが啓蒙強化である。

まず管理職の意識改革に取り組んだ。当初、部長職に就いている「昭和型モーレツ社員」（仕事中心主義的な社員）には、「男性が外で働き、女性は専業主婦」という意識が強く、両立支援の重要性を話しても受け入れられなかった。時代が変わったことを理解してもらうため、共働き世帯が増加していることを示した資料を部長職の会議に提出し、考え方を变えることで企業にとっても優秀な人材の確保などのメリットがあると訴えた。

【妊娠期から復職後まで見通せる仕組みづくり】

両立支援の重要性を訴えるだけでなく、何か仕掛けが必要と考えて、出産・育児期の従業員向けに両立支援制度の解説した「子育てガイドブック」を次世代専門委員会で作成した。このガイドブックを各事業所に配付するとともに、労働組合の分会長会議でも周知啓発を行った。それまで年に1~3人だった育児休業取得者が、このガイドブック作成後の2007年には9人と大きく増加した。ガイドブックには「この会社は両立支援制度を利用できる」という

¹ 労働組合がこの要求をした背景は第5章で詳しく取り上げている。

メッセージ性があった。「あの人が育児休業を取るんだったら、この人も取って当然」という雰囲気ができはじめたという。

このガイドブックでは自社の両立支援制度の内容を、法律との比較も交えて詳しく解説している。注目したいのは、妊娠→出産→育児休業→復職・短時間勤務という流れの中で、それぞれの時期に利用できる制度を年表形式で提示していることだ。それまでバラバラだった出産・育児にかかわる一連の申請書を一元化し1枚の申請書ですべて行えるようにもしてガイドブックに掲載したという。また、前章の個人調査の事例でも指摘されていたことだが、「つわりで気分が悪いのに、上司は妊婦の体調を理解していない」という指摘はD社でもあった。そこで妊娠から産前休業までの母体の状態や注意点、職場で配慮できることもガイドブックに載せた。このガイドブックは、当事者である女性だけでなく、管理職などの関係者にも配付している。この1冊で就業継続のプロセスの全体像を出産・育児期の女性とその上司や同僚が共有できる仕組みになっているのである。

【体系的な両立支援制度の整備】

さらに制度改革として、育児休業は1歳6か月までを3歳までに、短時間勤務は小学校3年生までだったものを中学校に入るまでに伸ばし、短時間勤務制度利用者は18時以降の就業を禁止した。これらの制度はいずれも法定を上回るものである。だが、ここでの目的は法定を上回る制度をつくることではない。専門委員会で女性従業員から出た意見を反映し、従業員の育児の実態に即した制度を構築することに主眼がおかれている。たとえば、18時以降の就業禁止は、夕方の子どもの預け先がないために、子どもを背負いながら閉店のときに金庫を閉めていた女性がいるというエピソードを聞いて制度化した。同社が運営しているショッピングセンターは朝10時に開店し、遅いところでは23時～24時くらいまで営業しているため、通常は交代制勤務で夜間・深夜の時間帯の勤務もある。だが、事前に申請した育児期の女性はシフト勤務から外して18時以降は就業しないようにした。短時間勤務制度の期間拡大も、「小学校に入ったからこそ短時間勤務がないと困る」という意見を労働組合が聴取していたことから制度化された。保育所には延長保育があっても、学童保育には延長がないことを受けての短時間勤務拡大といえる。

もう1つ、育児休業期間については、パートタイマーも正社員と同じように3歳までにしている。同社のパートタイマーは6か月の契約期間を反復更新している。労働組合は格差是正の観点からパートタイマーにも、同じ育児休業制度の適用を要求していた。組合としては「難しいかな」と思っていたようだが、人事担当者の後押しもあって制度化された。ガイドブック作成後の2007年に育児休業を取得した女性9人のうち7人はパートタイマーであった。2008年も女性の育児休業取得者6人のうち4人がパートタイマーである。

前章の個人調査の結果は、多くの女性が就業継続の見通しが不透明な状況で出産・育児期を迎えていることを示唆していた。D社では、妊娠・出産・育児期の女性の実態に即して両

立支援制度を整備し、ガイドブック 1 冊で、妊娠期から出産後の働き方まですべて見通せるようにしている。これにより、育児休業取得者は大幅に増え、計画期間中に出産退職者はゼロになった。もちろん「ゼロになった」のは一時的な結果であり、年に 1 回行っている聞き取りでは、依然として育児休業を取りにくいという声もある。だが、行動計画策定前に比べて、出産・育児期に就業継続しやすい職場になっていることは報告からうかがえる。

【コミュニケーションの重視】

こうした報告から D 社では、コミュニケーションを重視して両立支援に取り組んでいることがうかがえる。D 社の人事担当者は、制度という「ハード」だけが外形的に充実していても、「ハート」がなければ実効性を持たせることはできないと言っていた。その「ハート」の部分で重要なのが、コミュニケーションだといえる。両立支援制度の整備にあたり、当事者である女性の声に耳を傾けている。さらに、管理職の意識啓発やガイドブックの配付、制度情報の提示の仕方、事務書類の一元化など、取り組みの至るところに、コミュニケーションを重視している姿勢がうかがえる。

実効性のある両立支援を行うためにコミュニケーションが重要であることは、古くから両立支援に取り組む目的が明確であった A 社の報告からもうかがえる。

前述のように、A 社は女性比率が 15%と低く、女性が少ない職場もある。そのため、管理職が両立支援を十分に理解していなかったり、周囲に出産経験のある女性がいなかったりする職場もあるという。そこで、行動計画では管理職と本人にまずはきちんと制度を周知して職場環境を整備していくことに重点を置いた。

その具体的方法として、出産・育児に関するホームページを新たに作り、ここを見れば妊娠したとき、休業したとき、復職したときに、一貫して分かるようにした。また、管理職向けのマニュアルに出産・育児期の社員が出た場合の対応方法を、順を追って説明するページを設け、辞書代わりに使ってもらっているという。また従業員本人がスムーズに復職できるように復職前の本人・管理職・人事担当者の面談を導入した。

個人調査の f さんと g さんは、従業員数 1000 人以上の大企業に勤務し、法を上回る 3 歳までの育児休業制度がありながら、復職後の勤務時間を理由に退職していた。加えて、f さんは妊娠・出産・育児に理解がない管理職も職場にいたことを報告している。g さんの勤務先には短時間勤務制度もあったが利用している女性はいなかったという。一方、A 社と D 社は、個別の両立支援制度の充実と利用促進に終始することなく、就業継続が可能になるために必要な支援を自社の実態に即して整備することに取り組んでいる。そのために、従業員や現場の管理職とのコミュニケーションに力を入れているのである。

4 中小企業の両立支援

(1) 中小企業と育児休業

A社とD社の事例からは、両立支援制度があっても、それを個々の職場に浸透させることが大企業では容易でないことがうかがえる。そうした制度の浸透を図るために、両者とも制度の情報提供や管理職の研修といったコミュニケーションに力を入れていた。一方、中小企業では、第1章でみたcさんやdさんのように、経営者や人事担当者と従業員の距離が近く、大企業に比べて個々の従業員の要望に対応しやすいことが調査結果からうかがえる。

調査対象企業からは、小規模企業でも、育児休業の取得はそれほど難しくないという報告も少なからずされている。

たとえば、調査対象の中で最も小規模のJ社（従業員数17人）は、費用の面で、育児休業中は人件費がかからず、休業は大きな負担ではなかったと報告している。J社は取引先と人数×日数で契約しているため、休業取得者の分だけ売り上げは減る。だが、間接部門をもっておらず、育児休業取得にともなう助成金も出るため、売り上げが減少しても対応可能であるという。調査対象の中小企業はJ社のほかにも、E社・F社・H社・I社が助成金を受給している。前章で報告したeさんは、助成金を「わかりやすいメリット」として勤務先に伝えていたが、費用面の行政的なサポートがあることで、両立支援に対する中小企業の負担感は軽減されている可能性が高い。

代替要員の面でも育児休業取得者の担当業務はほかのメンバーに少しずつ割り振って対応できたとJ社はいう。逆に、大企業でも事業所の規模が小さくなると1人休んだり、入れ替わったりしたときの影響が大きくなるため、育児休業を取得しにくくなるとB社は指摘している。育児休業取得にともなう代替要員問題は、企業単位の従業員数ではなく、個々の職場単位の人員数によると考えられる。

この職場の人員が極端に少ないために、育児休業取得が容易ではなかったと報告しているのが、第1章で報告したdさんの勤務先I社（従業員数22人）である。しかし、I社も半年以上の育児休業取得を奨励しており、実際にdさんも約半年の育児休業を取得している。

その背景として、欠員が出ても業務を遂行できるノウハウをI社は蓄積している。同社では、いつも誰か職場にいないことが当たり前の状況になっている。I社は土曜も営業しているが、従業員は月2回交代で土曜に休んでいるため、話し合いながら休みを取ることが自然にできている。年次有給休暇の取得日数は平均して約10日であるが、「休みの届けが出たら、どんなに忙しくても許可している」。加えて、社長が従業員の研修に熱心であり、性別や子の有無、正社員・非正社員を問わず、現場を離れて研修に行かせる。2泊3日など泊まりがけの研修もある。「人が抜けるのは周りが伸びるチャンス」という考え方が社長にあり、産前産後休業や育児休業で休むのも、その一つとらえている。dさんの復職後は、逆に店長が休んでdさんが1人になることもあるが、「人がいないからどうしようではなく、人がいなくて

も優先順位を決めて、やらなければならないことからやろう」という考え方になるという。

こうした報告からも、企業規模が小さいから育児休業の実施が難しいと一概にはいえないことが示唆される。しかし、従業員一人ひとりに個別対応するのではなく、制度として安定的に両立支援を実施する体制をつくるのが中小企業では容易でないことを報告している調査対象企業もある。その問題意識を以下で検討することにより、中小企業に両立支援が定着するための課題を明らかにしたい。

(2) 両立支援の制度化の重要性—小規模企業の事例を中心に—

はじめに、産前産後休業や育児休業の制度が未整備の状況で、初めての従業員が就業継続することになった G 社を取り上げる。G 社は前章で取り上げた c さんの勤務先であり、c さんが G 社初の育児休業取得者である。このときに c さんは、育児休業に係る制度情報をすべて自分で調べて勤務先に申請した経験から、育児休業制度の規定を就業規則に明記することの重要性を訴えていた。c さんの勤務先である G 社も、就業規則を整備することの重要性は認識しており、両者の方向性は一致している。

c さんが第 1 子を妊娠した当時、G 社では産前産後休業や育児休業以前の問題として、「就業規則に何が書いてあるかわからない状態」になっていた。就業規則はあったが、先代の社長ときは「制度や規則にとらわれず社長の判断で経営している部分が大きかった」という。だが、現社長に代わってから、企業組織の整備に力点を置くようになり、就業規則も整備することになった。現社長は、トップダウンだけでなくボトムアップもなければだめという考え方を持っている。また、現在は 60 人程度の従業員数を 100 人くらいまで増やしていくつもりだが、60 人から 100 人くらいの規模だと、規則をきちんと作り、階層化してピラミッド型にしないと組織が安定しなくなるともいう。加えて、採用活動で、ほしいと思った人材を取り逃した経験があり、大手企業と対等に競争できるためには、社内の規則や福利厚生がしっかりしている必要があるという問題意識もある。こうした経営上の課題を認識して就業規則を整備することになったタイミングと、c さんの妊娠が重なったため、産前産後休業や育児休業の制度も就業規則に明記されることになった。

【制度化による労務管理の負担軽減】

G 社では経営上の問題意識にもとづいて両立支援を制度化しているが、両立支援の運用負担を軽減する目的で制度化に取り組んだのが H 社（従業員数 48 人）である。

前章で報告したように、100 人未満の小規模企業で初めての育児休業取得者となった e さんは「前例がないなら自分がやりたいようにやれる」と前向きにとらえていた。e さんの勤務先には育児休業制度があった。だが、内容が古いままだったため、彼女は自ら育児休業の情報を入手して、希望どおりに取得した。H 社は、その e さんの勤務先と似た状況にあったが、先手を打って育児休業制度を整備した。H 社では育児休業法が施行された 1992 年から

「形だけは」育児休業制度があった。だが、本格的に制度を整備し始めたのは7年前（2002年頃）だという。当時20人くらいいた女性従業員が「もし結婚・妊娠したらどういうことをやらないといけないか」と具体的に考え始めたのがきっかけだった。そこには、「急に女性から『育児休業を』と言われたときに、何も予備知識がないと相手の言いなりになってしまう」という問題意識があった。eさんの事例を企業側からみれば、H社が危惧したとおおり、「言いなりになった」ケースだということができよう。

育児・介護休業法にもとづく育児休業の取得は、企業規模の大小にかかわらず認められるものであり、eさんの行動は法律から逸脱したものではない。だが、従業員からの要望は法律どおりに対応すれば済むものだけとは限らない。従業員からの様々な要望に対応しつつ、適切な支援を行うために両立支援の制度化は重要と指摘しているのがF社である。法律に沿った規則の整備だけでは対応できない課題について、公的機関の支援が役に立ったこともF社は報告している。

（3）両立支援の制度化における公的機関の活用－F社の事例－

F社（従業員数120人）は、就業規則は古いまま、運用で法を上回る両立支援の取り組みをしてきたが、現在はそれを整理しながら制度の整備に取り組んでいる。その問題意識もH社と共通している。F社の人事担当者によれば「制度を作っていないと管理する方も困る」。同社では、育児休業取得者が毎年2~3人いる。そうした状況では、「いろいろな価値観をもった人がいるので、みんなが不満を持たないようにある程度の基準は必要」だという。

こうした問題意識のもと、同社では21世紀職業財団の職場風土改革コースを導入して、両立支援の整備を進めている。F社の人事担当者は、両立支援の取り組みを社内で人事担当者が1人で進めるのは難しいところがあるため、定期的に21世紀職業財団の担当者と相談しながらできたことは良かったという。たとえば、社長に両立支援推進のメッセージを発してもらったが、社長が両立支援に理解を示していても、こうしたプログラムがなければ、一担当者の立場からお願いするのは難しいという。職場風土改革コースは助成金も出るので社長に提案しやすかったと報告している。F社では県から管理職研修の講師を1回派遣してもらったこともある。こうした公的な支援について、事業所内託児所の設置など、自社の実態に合わない制度は助成金が出ても実施する余裕はないが、自社から相談したことについて行政からアドバイスを受けることができ、費用の補助も受けられるのは助かると評価している。また、「職場風土を変えていくためには、問題意識を共有する人がチームになって定期的に話し合いながら進めることが重要だと感じた」ともいう。

大企業には、D社のように、自社の内部で労使の専門委員会を設置したり、意識啓発のためのセミナーを実施したりしている例もある。だが、自社の内部にそうした体制をつくるのが難しい中小企業に両立支援のノウハウが蓄積されるために、外部からの助言や情報提供

が重要な役割を果たしていることを示唆する事例である。

(4) 中小企業における次世代法行動計画の取り組み

みてきたように、調査対象企業の多くは300人以下の中小企業であっても、自社の課題に沿って両立支援の体制づくりに取り組んでいる。その一つの表れが、現行の次世代法では努

表2-4-1 調査対象企業の次世代法行動計画

調査対象	従業員数	計画期間	計画内容
A社	20,000人超	2005年4月～2007年3月	目標1. 育児休業を希望した従業員が取得しやすい環境の整備をしていく 目標2. 産前産後休業や育児休業を取得した従業員の職場復帰の支援をしていく 目標3. 育児を支援する社内制度の利用促進を図る体制を整備していく 目標4. 経済的側面からの育児支援 目標5. 働き方の見直しにつながる環境整備
B社	5,221人	2005年度～2006年度	目標1. 計画期間内に、時短の推進により、所定外労働時間の削減を図る 目標2. 2008年3月31日までに、3歳から小学校に入学するまでの子を持つ職員を対象とする勤務時間短縮等の措置を導入する 目標3. 計画期間中に、育児休業の取得状況を次の水準以上にする 男性職員1人以上取得・女性職員の取得率80%以上を維持
C社	2,312人	2007年4月～2012年3月	1. 育児休業制度の拡充 2. 配偶者出産休暇の拡充 3. 両立相談体制の整備
D社	961人	2005年4月～2007年3月	目標1. 子どもが生まれる際の父親の休暇取得促進のための施策を実施する 目標2. 育児・介護休業法以上の期間、育児休業できる制度を導入する 目標3. 育児休業中の待遇等わかりやすくまとめた子育てガイドブックを作成する 目標4. 労働者が子どもの看護のため利用できる休暇制度の周知啓発をする 目標5. 女性の活躍・育児と仕事の両立支援に向けた労使専門委員会を設置する 目標6. 一人あたり所定外労働時間を5%程度削減する 目標7. 子どもが親の職場を見学することができる子ども参観日を実施する
E社	217人	2007年11月～2012年10月	目標1. 仕事と家庭を両立しやすい職場環境の整備（育児休業制度の利用促進など） 目標2. 仕事と家庭を両立するための支援体制の整備（育児休業取得者への支援など）
F社	120人	2008年4月～2013年3月	I 子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立を支援するための雇用環境の整備 目標1. 管理者に対し、妊娠・出産後も女性が働き続けやすい職場づくりのための研修を行う 目標2. 妊娠中の女性社員の母性健康管理についてのパンフレットを作成して社員に配付し、制度の周知を図る 目標3. 妊娠中や産休復帰後の女性社員のための相談窓口を設置する II 働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備 目標4. 夏期休暇や年次有給休暇の取得促進のための社内PRを行う
H社	48人	2006年9月～2009年8月	I 子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立を支援するための雇用環境の整備 目標1. 計画期間内に育児休業の取得状況を、男性社員は年に1人以上取得、女性社員の取得率は70%以上とすること 目標2. ノー残業デーを週に1日設定する 目標3. 子供の出生時に父親が取得できる休暇制度を導入する II 働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備 目標1. 年次有給休暇の取得日数を一人当たり平均年間12日以上とする
I社	22人	2007年1月～2009年12月	I 子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活との両立を支援するための雇用環境の整備 目標1. 育児休業を取得しやすい職場環境を整備する 目標2. 子育てしやすい勤務体制の整備を行う II 働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備 目標3. 仕事と子育て・介護の両立しやすい働き方を目的とし、情報通信技術（IT）を利用したテレワークを導入する 目標4. ノー残業デー（毎週水曜日 繁忙期を除く）をあらためて周知し、実施する
J社	17人	2006年4月～2010年3月	目標1. 職場において育児に関する意識を高め、体制・環境を整備する 目標2. 再雇用制度を導入 目標3. ノー残業デーの設定 目標4. 男性の育児休業取得

※A社・B社・D社は第1期の行動計画。G社は行動計画なし。

力義務である行動計画の策定である。調査対象の中小企業は6社のうち5社は次世代法の行動計画を策定している。表2-4-1に調査対象企業の行動計画の内容を示す。

300人以下の企業6社のうち、E社（従業員数217人）とF社（従業員数120人）は、改正次世代法により2011年から行動計画の策定が義務になる規模の企業である。対して、100人以下のH社（従業員数48人）・I社（従業員数22人）・J社（従業員数17人）は、改正次世代法でも行動計画策定が努力義務に留まる。だが、その内容をみると、100人以下の小規模企業でも、たとえばH社は育児休業取得率の目標を掲げるなど、大企業と大きく違わないものになっている。

【取り組みの成果とプロセス】

取り組みの成果において、調査対象の中小企業はいずれも「くるみん」を取得していない。だが、あと一步というところまで目標を達成している企業もある。

H社は「男性の育児休業取得」と「ノー残業デー」以外は目標を達成している。このうち、「ノー残業デー」は業務の性質から一律の定時退勤が難しいため達成していないが、その目的である残業は削減したという。つまり、実質的に達成できていないのは、男性の育児休業取得だけである。調査対象企業の中で最も小規模のJ社も、行動計画を策定しているが、H社と同じく、男性の育児休業以外の目標は達成できており、これが子の看護休暇取得でも認められるようになれば、「くるみん」を取得できるという。H社も男性の子の看護休暇の取得実績はある。改正法で行動計画策定が義務づけられるE社も、やり方次第で「くるみん」は取得できると述べている。企業規模が小さいから、300人超の大企業と同じような行動計画を遂行できないとはいえないことを示唆する事例である。

ここで重要なのは、杓子定規に計画を進めればよいという単純な話ではないことだ。実効性のある両立支援を推進するためには、計画自体を見直しながら、取り組みを進めることが重要であることをF社とI社の事例は示唆している。

F社は21世紀職業財団の職場風土改革コースの導入を機に次世代法の行動計画を策定しているが、計画どおりには進めていないという。21世紀職業財団と相談しながら取り組みを進めていく過程で、自社の実態に合わせて内容を変えている。しかし、「実態としては行動計画に記載した内容よりも進んでいるかもしれない」と報告している。I社も現場の状況を見て、当事者である従業員の声も聞きながら行動計画を運用している。その結果、テレワークのようにまだ始めているものもある。I社では、会社に出勤しなくても空いている時間に仕事ができるようにと「テレワークの導入」を計画に入れた。だが、実際は、子どもが家にいて仕事することはできないため、今は別の仕組みを考えることも検討しているという。

取り組みの成果は対象企業ごとに様々であるが、そのプロセスに手応えを感じている点は、調査対象企業にいずれも共通している²。そのプロセスにおいて、まず重要なことは、自社の

² 大企業でもD社は、男性の育児休業取得者が偶然1人いたため「くるみん」は取得したが、当初は「くるみん」

実態を適切に把握することである。だが、その課題をどのように計画に反映させ、どのように推進するかという具体的な方法論については、F社の事例から示唆されるように、必要に応じて外部から助言・情報提供をすることが重要である。H社もまた、次世代法の行動計画策定にあたり、21世紀職業財団の助言を受けている。行動計画は、21世紀職業財団の勧めで策定したが、計画の素案を21世紀職業財団に手直ししてもらったときの担当者が若く、「今風の考え方でアドバイスをしてくれた」。そして、この取り組みを通じて、「年長の人間が考える子育てと今の子育ては違うことを感じた」という。このように効果的な助言や情報提供を外部からすることにより、中小企業でも両立支援の効果的に推進できると考えられる。

5 中小企業の両立支援を推進する取り組み

(1) 広島県の取り組み

実効性のある両立支援が中小企業に浸透するためには、個別企業の実態に応じた制度化と運用ノウハウの蓄積が重要であることを指摘したが、この観点から両立支援の普及に取り組んでいる行政機関として、ここでは広島県商工労働局労働福祉課（以下、広島県と略す）の取り組みを取り上げたい。

広島県では、仕事と家庭を両立しやすい職場環境の整備を促進するため、2006年6月から、県庁内に両立支援企業応援コーナーを設置し、次世代法行動計画の策定・実施のアドバイスなどを企業に行っている。2009年3月末現在の行動計画策定率は、常用労働者数301人以上が99.4%。その後に行動計画を策定した企業もあるため、300人超の企業は100%を達成した。だが、300人以下は1.7%（100人超300人以下の企業は14.8%）であり、300人以下の企業はまだ少ないという。両立支援企業応援コーナーにはこれまでに588社889件の相談があった。企業規模で多いのは300人以下で、特に100人以下の企業からの相談が圧倒的に多いという。

行動計画の策定内容として企業に提案する内容は、「子育て期の従業員が多く、多様なニーズがある会社の場合」「男性従業員が多く、長時間労働になりがちな会社の場合」の2つに大きく分けることができる。

子育て期の従業員が多い会社に対しては育児休業制度や短時間勤務制度が主な内容になる。子の看護休暇を行動計画に入れる企業も多い。だが、従業員数の少ない企業では育児休業取得率〇%といったように数値目標を掲げるのではなく、育児休業を取得しやすい環境作りを目標にするケースが多い。制度の内容については、育児・介護休業法を少し上回るようなものを入れるのを提案している。たとえば、子の看護休暇は、法律では小学校就学前までが義務化されているが、行動計画策定にあたっては、小学校就学中の子どもをもつ場合にも取得できるよう提案している。一方、男性従業員が多い会社に対しては、「子どもの出生時に

の取得を目的としていなかったと報告している。

父親が取得できる休暇制度の導入」や、働き方の見直しに関する「ノー残業デーなど時間外勤務の削減」「年次有給休暇取得促進」を提案することが多いという。

制度の内容については、育児・介護休業法を少し上回るようなものを入れるのを提案しており、中小企業においても行動計画の目標設定は決して低いものにはなっていない。だが、この取り組みにおいても、法定を上回ること自体が目的にはなっていないことに留意したい。広島県では、行動計画の内容を一律・定型的に提案するのではなく、個々の企業の実態に応じた内容を提案していることだ。提案の前に、企業の状況、時間外労働が多い職場か、年休取得状況、女性の定着率など、どういう点が課題かヒアリング調査して、その企業の課題にあったものを提案しているという。

2006年6月から開始した「広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度」の登録にも行動計画の策定を要件にしている。これまでの登録企業数は275社。登録企業には状況報告をしてもらう。だが、具体的に年休の取得率がどうかを具体的には把握しておらず、取り組んでみて明らかになった課題などを聞いている。企業からは、行動計画に取り組むことで、時間外労働を削減するために社員から提案が来るようになったという話を聞くという。

このように、広島県では取り組みの成果よりも、そのプロセスに重点を置いて行動計画の策定を中小企業にも促し、両立支援の浸透を図っている。その理由として、中小企業については取り組みの成果を測る基準づくりが難しいことも指摘している。「くるみん」よりもハードルを下げた認定することも考えたが、「くるみん」とは別に県の基準があるのも、企業にとって煩雑かもしれないと考え、「まずは行動計画を作って実施してください」というところに現在の軸足があると担当者はいう。

(2) 広島県中小企業家同友会の取り組み

広島県の取り組みで、もう1つ注目したいのは、経営者団体と連携して両立支援のセミナーや研修会を実施していることだ。そのパートナーが中小企業家同友会（以下、同友会と略す）である。同友会は企業単位でなく、個人単位で入会する任意団体であり、県内にある約37,000の中小企業のうち約2,300社が加盟している。

同友会には、「良い会社をつくろう」「良い経営者になろう」「良い経営環境をつくろう」という3つの目的がある。このうち「良い会社」「良い経営者」という目的に共通する考え方として、従業員を大切にすることを重視している。同友会が両立支援に関する取り組みを行っているのは、こうした活動目的に沿ったことである。

同友会がいう「良い会社」とは「お客さんのニーズを掘り起こし、ニーズにきちんと応えていく」会社であるが、実際にニーズを掘り起こすのは従業員であるため、「良い会社づくりの中の大きく占めるのは、社員にとって働きやすい環境を作っていくということではないか」という考え方をもっている。「良い経営者」とは「社員との信頼関係があること、環境変化の

中で変化の先をみようとできること、きちんと社員やお客さんとのコミュニケーションが取れる経営者であること」である。同友会では、他社との競争に勝って成長することより、環境変化に堪え得る「存続可能な経営」、つまり経営環境が悪いときにも生き残れる経営を重視している。そのためには「人を大切にしないといけない」という考え方である。

急速に景気が悪化した昨今においても、同友会は会員企業に対して従業員を大切にするという姿勢を変えていない。逆に、経営環境の悪化に耐え得る企業経営をするために、従業員との信頼関係が重要であると指摘している。従業員とのコミュニケーションを活発にし、その結束力を高める企業経営に取り組むことが重要という指摘である。

こうした活動目的に沿って、経営を学ぶ一環として、人事労務管理の様々なテーマに関する研修会や講習会を企画している。その企画には大学教授などの専門家を招くこともあるが、会員企業の自主的な取り組み事例を報告し合う勉強会が中心で、成功談だけでなく失敗談・苦労話も共有できる企画の方が共感を呼ぶという。こうした同友会の日々の活動と両立支援の普及を推進する広島県の目的が一致したことから、共同でセミナーや研修会を実施することになった。ほかにも、同友会では自主的に両立支援の講習会を実施している。また、新卒採用の共同求人活動を同友会で行っているが、「広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度」に登録している企業は、求人案内にその旨を示すマークを付けている。

このように、同友会が両立支援に関する問題意識をもち、その推進に取り組んでいる背景に、女性部の活動がある。女性部には約 100 人の会員が加入しており、そのうちの半分は社長、残りの半分は夫が社長で本人は総務部長や専務として経営に携わっている女性である。育児のみならず、介護や家族環境の変化など、家庭生活全般と仕事の両立について講習会や講演会を企画している。だが、女性部の会員も同友会の活動全般に携わっているため、男女を区別する雰囲気はない。「経営に一生懸命で、危機感を経営理念に照らして具体的な方策を考えていくということに関して女性も男性も変わらない」と同友会の事務局長は指摘する。とはいうものの、「男性経営者は理念とかを語り合うが、生活者の視点、身近な視点に弱いところがある」。一方、「働く人にとってどうかという視点は女性部で特に強いかもしれない」という。そして、女性の場合は「自分自身に子育ての体験があるので、自然とそちらのほうに目が行く人が多い」。そうした男女の視点の違いを上手に融合することは、新しい経営方針を考えるためにも有効であると報告している。

この事例は、中小企業に両立支援が普及するために、問題意識を共有する経営者団体との連携が有効な方法であることを示唆している。前述のように、広島県は、個々の企業の実態に即して一社一社丁寧に両立支援に関する情報提供を行っている。だが、その人員体制は 4 人と極めて少ない。また、「成功談だけでなく失敗談・苦労話も共有できる企画の方が共感を呼ぶ」との報告からうかがえるように、経営者の横のつながりを通じてセミナーや研修会を行うことで、両立支援に関する問題意識やノウハウが共有される可能性もある。

しかしながら留意したいのは、同友会が行政と連携して両立支援の研修会を開いたり、「広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度」のマークを求人案内につけたりしているのは、県に指示されたからでも、行政に「協力しよう」という意図からでもないことだ。あくまでも自主的な問題意識にもとづく活動が行政の目的と重なったため、連携することになった。同友会の事務局長は行政との関係について、「こうありたいという姿に沿って企業もがんばり、行政も支援する、何か難しければ相談に乗るという関係が一番いい」という。そして、「地域経済活性化の問題と働き方の問題がイコール」になることが重要であると指摘する。

同友会の会員にも両立支援を実施する余裕はないという企業はあり、両立支援に関する「手応えはまだまだ」という。調査対象の中小企業も、経営に余裕があるわけではない。だが、出産・育児期の就業継続にメリットがあることを意識しているからこそ、両立支援に取り組んでいる。「両立支援をする余裕はない」という企業にも、人材の長期的な活用に問題意識をもつ経営者は少なくないと予想される。調査対象企業の中で「両立支援にそれほどのメリットはない」という E 社も、男女にかかわらず新卒採用から約 10 年で人材が流出することを問題にしている。積極的に両立支援に取り組む中小企業が増えるためには、そうした問題意識をもつ経営者の横のつながりを強化し、同友会のような経営者団体の活動を側面からサポートすることも重要であるといえる。

6 まとめ

育児休業と次世代法の行動計画を中心に 300 人超の大企業と 300 人以下の中小企業の取り組み事例から、企業における両立支援の課題を検討した。その要点は次のとおりである。

- ① 企業経営における女性の退職のデメリットを認識している企業や女性の長期的な活用が経営理念や業界の方針になっている企業は、両立支援に積極的に取り組んでいる。
- ② 法定を上回る両立支援制度があった企業においても、当事者である女性従業員からの意見聴取を機に両立支援のあり方を見直し、自社の従業員の出産・育児と勤務の実態に即した支援に取り組むようになっている。
- ③ 中小企業には制度にとらわれずに柔軟な支援をしているケースもあるが、制度がないと個々の従業員への対応が場当たりのになり、労務管理の負担はかえって重くなる。
- ④ 両立支援の制度設計と運用ノウハウを自社で開発することが難しい中小企業においても外部から助言や情報提供を受けることで、実効性のある両立支援ができています。

まず指摘したいのは、就業継続に実効性のある両立支援を推進するために、企業が目的意識をもつことの重要性である。調査対象企業の多くは法律に従って育児休業制度を導入しているが、企業の競争環境が厳しい状況での両立支援拡大は負担であると報告している企業は少なくない。しかし、女性を長期的に活用する方針をもっていることから、両立支援に積極的に取り組んでいる。調査対象企業が両立支援に取り組む具体的理由は理由は様々であるが、

事業に直接関係する業務に女性が多い企業では、女性が退職するデメリットを強く認識している。また、女性比率が高くない企業においても、女性の長期的活用が経営理念や業界の方針になっている企業は両立支援に積極的である。

大企業の D 社は次世代法施行前から、短時間勤務を小学校 3 年生までにするなど法定を上回る両立支援制度を整備してきた。だが、次世代法を機に両立支援に関する発想を大きく転換し、自社の両立支援体制を体系的に見直している。女性従業員の声を聞いたことにより、従来の発想で両立支援制度を拡充しつづけても、出産・育児期の女性にとって働きやすい職場にはならないことに気づいたのである。そして、自社の従業員の出産・育児の実態と勤務実態に即して制度の導入と利用促進に取り組んだことで、両立支援の効果が上がった。

D 社では、次世代法を機に育児休業を 3 歳まで、短時間勤務は子の中学校入学までにするなど、両立支援制度の内容もさらに充実させている。また、育児・介護休業法に深夜業の制限はあるが、法定を上回る制度として、短時間勤務制度の利用者は事前申請した場合、18 時半以降の夜間勤務を禁止している。だが、重要なのは法定を上回っていることではなく、育児期の女性従業員が実際に直面している課題に即した制度改定を行ったことだ。保育時間に対応していない時間帯の就業にする女性の支援が重要であることは個人調査の f さんや g さんの事例からも示唆されるが、D 社では女性従業員の育児の実態に即して一早くこの問題に取り組んでいる。

こうした D 社の取り組みから示唆されるのは、実効性のある両立支援の推進にとってコミュニケーションが重要であることだ。制度の改定だけでなく、個々の職場への制度の浸透においても、D 社はコミュニケーションを重視している。仕事中心主義的な管理職の意識が両立支援の利用を難しくしていたことから、管理職層の意識啓発に力を入れた。さらに、出産・育児と仕事の両立に関する情報を妊娠→出産→育児のプロセスに沿って 1 冊のガイドブックにまとめることにより、いつどのような制度を利用できるか、従業員が体系的に把握できるようにしている。その内容にも女性の声が反映されており、妊娠期の女性の体調に対する無理解があるとの意見から、制度の情報だけでなく、妊娠期の女性の体調を解説し、職場で配慮すべき留意点も掲載している。両立支援制度の利用に必要な申請書も一元化した。第 1 章でみた個人調査結果から、就業継続の見通しが不透明な状況で多くの女性が出産・育児期を迎えていることがうかがえた。だが、D 社では、当事者の実態に即した両立支援制度の整備と制度情報の提供、手続きの一元化により、この見通しがもてるようになっているといえる。

このように、出産・育児の実態に即した体系的な支援を行うことの重要性は 300 人以下の中小企業においても変わらない。調査対象の中で最小規模の J 社（従業員数 17 人）でも、育児休業取得実績があり、短時間勤務も可能であるという。中小企業だから両立支援は難しいとは一概にはいえない。実際、中小企業の事例では、短時間勤務制度はなくても実質的な勤務時間短縮を行っているなど、個々の従業員の要望に対応して柔軟な支援をしているケー

スもある。大企業に比べて、従業員とのコミュニケーションが取りやすいことから、個々の従業員への個別対応はしやすいことがうかがえる。だが、H社やF社の指摘にあるように、個別対応に終始する支援の運用では、一人一人の従業員の要望に振り回されて対応が場当たりのになり、企業の労務負担はかえって大きくなる可能性がある。企業規模の大小にかかわらず両立支援の制度化は重要であるといえる。

中小企業には、自社で制度設計と運用のノウハウを開発して、安定した両立支援の体制をつくるのが難しいところもある。しかし、そうした企業においても、外部から適切な助言を受けることで実効性のある両立支援の推進は可能である。次世代法施行を機に、中小企業においても両立支援を推進する行政の取り組みが活発になっており、指摘したような助言や情報提供の機会は増えている。だが、F社や広島県の事例からは、個々の企業の実態に即して両立支援を定着させるために、相応の手間と時間が必要であることもうかがえる。従業員数120人のF社は改正次世代法で2011年から行動計画の策定が義務づけられる規模に相当する。中小企業を対象に行動計画の取り組みを本格的に推進するためには、助言・情報提供体制の強化は重要な課題といえる。こうした企業への支援において、広島県が経営者団体と連携していることは興味深い。経営者の横のつながりによって、実効性のある両立支援の取り組みが浸透することを期待させる事例である。だが、経営者団体によるこうした取り組みは行政への協力が目的ではなく、あくまでも経営上の問題意識にもとづいている。両立支援に取り組む企業が増えるためには、行政による規制や指導だけでなく、こうした経営者団体の問題意識をくみ取り、その取り組みを側面からサポートすることも重要であることが示唆される。

以上のような分析結果と、2010年施行の改正育児・介護休業法で短時間勤務制度と所定外労働免除が単独義務化されることを踏まえて、次章では労働時間との関係に焦点を当て、両立支援の課題をさらに検討することにしたい。

第3章 労働時間からみた就業継続支援の課題 —短時間勤務との関係を中心に—

1 はじめに

第1章の個人調査の事例は、出産・育児期の就業継続を可能にするために、労働時間の面の支援が重要な課題であることを示唆していた。本稿ではこの労働時間に焦点を当てて、出産・育児期の就業継続支援の課題を検討する。

均等法施行から20年以上経過した今日、依然として様々な課題はあるものの、女性の職域は拡大し、「やりがい」のある仕事に従事する女性は増えていることが調査結果からもうかがえる。しかし、「やりがい」のある仕事ほど家庭生活との両立は難しいことも個人調査の結果は示唆している。特に労働時間の面では、深夜に及ぶ長時間労働に従事している女性もいる。中には、iさん・mさんのように、心身の健康に不安が生じる、もしくは、家庭生活との両立に著しい悪影響を及ぼすほど、過重な長時間労働に従事している女性もいる。また、それほどの長時間でなくても、出産前は「楽しい」と感じていた仕事が出産を機に負担に感じるようになる。出産・育児期に就業継続する女性が増えるために、出産を機に柔軟に働き方を変えながら、仕事を続けることのできる職場づくりは重要な課題である。

その柱として、2010年から短時間勤務制度と所定外労働免除が単独で義務化される。特に短時間勤務のニーズは高いことが個人調査の結果からもうかがえる。hさんのように短時間勤務が認められずに退職した事例もあった。だが、短時間勤務は職務を担いながら勤務時間を短くするため、職務内容や周囲の勤務時間の状況に応じて、運用の課題が様々にある。

そこで、本稿では、短時間勤務制度を利用しやすい職場づくりの課題を中心に、育児期の女性が働きやすい職場づくりの課題を労働時間の観点から検討する。分析結果から示唆される結論を先に述べれば、短時間勤務の効果的な運用にとって長時間労働の是正は重要な課題である。その一つの理由として、長時間労働が常態化している職場では、職場の雰囲気により、短時間勤務であっても早く退勤しにくいことが調査結果からうかがえる。もう一つの理由は、育児期の働き方が制約されることである。長時間労働を前提とした職務を短時間勤務で担うことは難しい。また、育児期にも可能な範囲で長く働きたいと思っても、短時間勤務か長時間労働かという二者択一的な状況では、フルタイム勤務を選択しにくい。このことは本人のキャリア形成の選択肢を狭めるだけでなく、企業にとっても労働力活用の幅を狭めることになる。育児と仕事の状況に応じて柔軟に労働時間を調整しうる制度として短時間勤務が職場に定着するために、長時間労働の是正にあわせて取り組むことが重要なのである。

こうした課題について調査対象企業がどのように取り組み、どのような課題を認識しているか、以下で検討する。

表3-2-1 調査対象企業における働き方、労働時間の状況と短時間勤務制度の整備状況、育児期の女性の働き方

対象	従業員数	業種	働き方、労働時間の状況	短時間勤務制度	育児期の女性の働き方
A	20,000人超	製造業	・全職種、男女で区別なく募集・配属 ・残業は多い。障害対応や顧客対応で深夜になることもある	○	短時間勤務になると任せられる仕事の量も減るが、その中でどう効率的に成果を出しているのかは本人の問題。高い成果を出している人には高い評価を与えている
B	5,221人	金融・保険業 (銀行業)	・総合職・一般職という区分はなかったが、女性は営業事務・窓口係、男性は法人・個人の融資・渉外を担当するという慣習があった ・一般社員の残業時間は週20時間くらい ・本部のようにすごく忙しい部署もあるが、窓口業務の担当者や、支店の中でも来店客がほとんど来ないところでは残業がない	○	・育児休業から短時間勤務で復職した場合、育児休業取得時に補充された人員は減らさない ・勤務評価には、成果にもとづく業績評価はなく、人事課のみ
C	2,312人	金融・保険業 (銀行業)	・従来は融資渉外が男性中心、店頭営業が女性中心に配置。いまも、融資業務の中で、個人融資は女性、法人は男性という風潮は少し残る ・ほぼ毎日定時退勤の部署もある一方で、貸出業務がある支店は仕事量が多く、定時に帰れることはない。店舗営業は18時前後には帰っている ・渉外・融資・審査の部門は労働時間長い	×	保育時間を考慮して保育園に近いところに配置する、定時になったら帰らせるなど、運用で配慮
D	961人	不動産業 (小売店舗の 開発・運営)	・一般社員の標準的な残業時間は1日1～2時間程度 ・本社の管理部門(人事・経理など)は、フレックスタイム制。各部署で季節的な繁忙期はあるが、いつも忙しいということはない ・現場のショッピングセンターは1カ月単位の変形労働時間制。早番・遅番のように交代制で勤務。特別のイベントがない限り、長時間労働は基本的にはありえない	○	・勤務時間が短くなるだけで、担当する職務の内容や仕事量はフルタイムの人と同じ ・人事評価もフルタイムの人と同じ土俵で評価される
E	217人	製造業 (印刷)	・残業時間は全社平均で月平均33時間 ・残業時間が特に長いのは営業担当者。残業時間は月平均50時間。顧客からの発注に合わせて動かなければならないので、自分で残業をコントロールできない	○	現在の制度利用者は営業事務の女性だが、所属部門長が1人だけ特別扱いしているわけではないことを同僚に説明し、部内でのフォロー体制を作った
F	120人	情報・通信業 (情報サービス)	・顧客先に常駐しているスタッフは案件によってどうしても残業になる。ただ、長時間労働が常態化していることはない ・内勤の残業時間は月30時間もない。プロジェクトの納期間近が一番忙しいが、スケジュールどおり作業していれば残業することはない	○	短時間勤務者は顧客先に派遣せず、内勤の作業に配置
G	60人	サービス業 (害虫駆除)	・女性は主に経理部などの事務職。営業職は男性が多い ・本社スタッフ(総務・経理・情報など)は、基本的には残業はなく、定常業務でまかなえる ・営業職は顧客から時間を指定されるので、営業時間後の夜中や週末に仕事が入ることもあり、どうしても残業になってしまう ・残業は多いときで月100～150時間、少ないときでも月20時間前後はある	△	制度はないが、子育て中の女性は職種を変えたり、勤務時間を制限したりしている
H	48人	卸売・小売業 (貿易商社)	・男性がメインの営業の仕事、女性は伝票の処理など内勤で営業のフォローの仕事 ・残業時間は月平均42時間。営業各部に繁忙期がある ・かつては、労働時間管理を各人に任せていたので、ダラダラ残業があった	○	短時間勤務者には、自分で時間調整できるような仕事をさせている
I	22人	製造業 (印刷)	・繁忙期以外の通常時の残業時間は1日2時間くらい ・店舗は店を閉めれば終わりだが、製作部門は原稿が入ってから仕事をするため、残業で対応することが多くなる	△	制度はないが、本人の希望を聞いて、8時半始業のところを9時にするなど、状況次第で対応している
J	17人	情報・通信業 (ソフトウェア 開発)	・男女によって職域の違いはない ・システムの本稼働直前でテストがうまくいっていかかったりすると、毎日夜中まで残業することはあるが、スケジュールよりも前倒しで進んでいれば、残業はほとんどしない ・残業が多い人でも繁忙期に月50時間程度	●	育児休業から復職した女性が1人いるが、定時の18時に退勤すれば保育園に間に合うので、短時間勤務制度は利用していない。出産前はソフト開発をしていたが、電話の問い合わせを受ける業務に配置換えした

短時間勤務制度：○制度利用者あり、●制度はあるが利用者なし、△制度はないが運用で実施、×制度も運用もなし

2 調査対象企業における育児期の女性の働き方と労働時間

調査対象企業における男女の働き方、労働時間の状況と、短時間勤務制度の整備状況、育児期の女性の働き方を表 3-2-1 にまとめた。

まず、調査対象企業における女性の働き方は様々であり、男性と同じ職務を担っているケースもあれば、男性とは異なる職務を担っているケースもあることを確認しておきたい¹。H 社では明確に職域を分けているが、A 社・J 社のように職域の違いはないという企業もある。B 社・C 社のようにこれまで慣習として存在した職域の違いを報告する企業もある。

労働時間については、一般社員の残業時間と、特に残業が多い部署、どういう場合に残業が多くなるかについて示した。これをみると、営業職など、フレキシブルな顧客対応が求められる職種において、どうしても発生してしまうという企業が多い。

短時間勤務制度がある企業は 10 社中 7 社であるが、制度がない G 社・I 社も運用による勤務時間短縮を認めている。また、勤務時間の短縮はないものの、配置・配属で配慮することで保育園のお迎えに間に合うよう定時退勤でき、就業継続できている例があることを C 社と J 社は報告している。

短時間勤務制度の運用に関しては、F 社のように制度利用者を配置換えすることで制度を円滑に利用できるようにしている企業がある一方で、D 社のように短時間勤務者の職務の変更をせずに制度の運用を行っている企業もある。特に D 社の事例は、短時間勤務制度の円滑な運用と職場の長時間労働の是正が密接に関連していることを示す好事例である。そこで、まずは、D 社における短時間勤務制度の運用と長時間労働是正の関連をみることから、育児期の女性が就業を継続しやすくなるための企業の取り組みについて検討したい。

3 労働時間と短時間勤務の運用

(1) 長時間労働の是正により職務を変更せずに短時間勤務に対応

まず、職場の規範を変える仕組みを作ることによって長時間労働を是正し、短時間勤務制度を円滑に運用することを可能にした例として、D 社の事例を紹介する。

長時間労働の要因には、業務の性質だけでなく、「帰りづらい雰囲気」など、職場の規範も関係していることは、これまでも言われてきた。個人調査の事例でも、i さんが以前勤務していた会社では、残業を当たり前とする職場の規範があったという。「自分の仕事が一段落して「今日はここまで」と思っても、上司が残っていると帰りづらい雰囲気があった。定時で帰ることはほとんどない。比較的早く帰れるときでも、1~2 時間は残業していた」と i さんは述べる。労働契約上の定時とは別に、職場の規範として定着している「実質的な定時」があるという問題が、こうした報告から示唆される。

¹ こうした女性の働き方と男女の職域については次章で詳しく検討することにし、本章では、こうした職域を前提とした労働時間の課題を検討する。

では、なぜ長時間労働が常態化した職場では短時間勤務の運用が難しくなるのか。一つの理由は、短時間勤務制度利用者が周囲より早く退勤しにくい雰囲気が職場に生まれるからである。定時退勤が標準となっている職場において、1時間の勤務時間短縮は実質的にも1時間の短縮である。しかし、恒常的な長時間残業がある職場において、1時間の勤務時間短縮は実質的には1時間の短縮ではない。そうした状況で、短時間勤務制度の利用者だけが短い時間で勤務することを認める雰囲気は生まれにくい。

こうした理由で、短時間勤務制度を利用しにくい職場では、長時間労働を良しとする職場の規範改革が重要な課題である。ただ、規範は暗黙のうちに身につけているものでもある。これを変更するためには、規範の改革を促すような何らかの可視化した仕組みを作ることが重要である。こうした規範の改革に取り組んだ事例として、ここではD社の取り組みを検討する。D社でも、かつては短時間勤務制度の利用者が実態としては短時間勤務をできていないという問題があった。しかし、職場の規範改革に取り組むことによって、短時間勤務制度を円滑に運用することができるようになった。

【D社における短時間勤務制度の運用：職務の変更をしない】

まず、D社において短時間勤務制度がどのように運用されているのかをみたい。表3-3-1に、D社の短時間勤務制度の概要を示す。

D社では、短時間勤務制度利用者も、他の人と職務内容を区別していない。勤務時間が短くなるだけで担当する職務の内容や仕事量はフルタイムの従業員と同じである。その理由は、「業務の性質上、労働時間に応じて成果が出る働き方ではない」という考えをD社がもっているからだ。実際に、評価の面でも短時間勤務制度利用者とそうでないフルタイムの従業員とは、同じ土俵で評価され、昇進・昇格に関して基本的に差を設けておらず、短時間勤務期間の勤続年数も通常勤務とまったく同じ扱いである。

実際、インタビューしたD社の人事担当者は、現在育児期にあり、保育園のお迎えや通勤時間の関係で1時間の短時間勤務を利用しているが、従来と変わらない職務を担っている。職場の同僚は定時退勤を気にしてくれるが、仕事があるときには自分の判断で残業や休日出勤をするなど、自分の裁量で調整しながらやっているという。確かに、現実的には、フルタ

表3-3-1 D社の短時間勤務制度

・ 育児休業制度とセットで1992年から実施
・ 子どもが中学校就学前まで利用可能
・ 勤務時間5時間・6時間・7時間から選択できる。制度利用者の終業時刻は原則18時まで
・ 2008年度利用者数は9名
・ 給与は、1時間短縮なら10%、2時間短縮なら20%、3時間短縮なら30%減給。 賞与も1時間短縮なら7/8、2時間短縮なら6/8、3時間短縮なら5/8
・ 勤続年数は通常勤務とまったく同じ扱い。登用試験も通常の勤務者と同じ
・ 制度利用者には転居を伴う転勤はない
・ 短縮時間の変更は2回まで可能

イムの人と同じ仕事量を常に短時間勤務でこなすのは難しい。仕事が追いつかない場合は、月のうち何日か多めに働くなど、個々人の裁量で調整しながらやることになる。こうした運用によって、短時間勤務制度利用者が早く帰ることに対して周囲の同僚から不公平感や不満が出ることはないという。

【長時間労働の規範の変更を促す仕掛け】

D社のケースは、短時間勤務者の職務の変更も配置換えも行わずに、育児期の仕事と子育てとの両立を可能にするフレキシビリティを企業が用意している事例として注目すべきものである。なぜこのように短時間勤務制度が円滑に運用できるのか。その理由のひとつは、D社が長時間労働を是正するため、職場の規範を改革する仕掛けを作ったことにある。

D社では、長い労働時間の背景に、それを許容する職場の規範があると考え、その規範意識の変更を促すような仕掛けを作った。まず、労働時間が長くなる要因として、「所定外労働削減の課題は目に見えない雰囲気、職場の管理職層がかもしだしている空気をどう変えるか。上司からのプレッシャーを感じながら仕事をしているために労働時間が長くなっている若手もいる。ショッピングセンターによる残業時間の違いもみられるが、その要因もショッピングセンターのトップ（GM：ゼネラルマネージャー）の性格によるところが大きい」という問題意識をもった。

D社では労働組合も労働時間の問題に熱心であるが、以前組合員に実施したアンケートで、「短時間勤務なのに早く帰れず残業しているため、ふつうの人より長い時間働いている」という不満の声があった。短時間勤務に対する上司の理解がないという相談も組合には多く来ていた。このようなことから、人事部も労働組合も、長時間労働を是正し、短時間勤務を機能させるには職場の規範改革が欠かせないという認識を同じくしていたことがうかがえる。

こうした職場の規範を変えるための仕掛けとして、D社では、管理職の意識改革、残業時間の評価制度への組み込み、長時間労働者に対する指導の徹底を行った。

【管理職の意識改革】

D社では、短時間勤務等の制度を使いやすくすることを両立支援の柱と考え、そのために特に管理職の意識改革に力を入れて取り組んだ。具体的には、人事担当者が「昭和型モータリ社員」の管理職に対して、時代が変わったことを理解してもらうため、共働き世帯が増加していることを示した資料を部長職の会議に提出し、考え方を考えることで企業にとっても優秀な人材の確保などのメリットがあると訴えた。こうした取り組みは地道なものではあるが、管理職の意識の変革を促し、職場の規範を徐々に変化させることで、女性が就業を継続しやすい職場環境作りに寄与するものと考えられる。

【残業を評価しない評価制度の工夫】

管理職への啓蒙強化と同時に取り組んでいるのが、長時間労働がプラスにならない評価制度の導入である。D社では勤務評価において、目標管理とプロセス評価を同時に行っている

が、残業が少ないことを人事評価の評価項目にしている。具体的には、1年間の評価は、最初に自分で目標を立てて、その目標をどの程度達成したか、プロセスはどうであったかを評価委員会で審査して、公開している。審査ではプロセスに無駄があったかどうかも考慮されるため、「この人は長時間働いている割には大した成果を出していない」、逆に「この人は残業をしていないけど短い時間で効率よく成果を出している」といった状況がわかるようにした。このように、残業削減がメリットになるような評価制度を導入することによって、長時間労働を許容する職場の規範を大きく変化させようとしたのである。

D社と同様に、銀行業のB社とC社も残業時間を評価制度に組み込んでいる。両社は、残業時間を本人のみならず支店の評価項目にしている。その理由として、C社の人事担当者は、「早く帰れないのは本人の仕事の問題もあるけど、管理者がむりやり帰らせないと仕事が終わらない面もある」と言う。このように、残業時間の評価制度への反映は、残業を当たり前とする職場の規範に大きく変更を迫るものであろう。

【長時間労働を強制的に是正する方策】

D社では、上記のような現場の自発性を引き出す取り組みと同時並行的に、残業させないことを強制する方策も講じている。まず、「所定外労働を減らすためには割り切るしかない」とし、ノー残業デーになっている木曜日には、本社は20時になったら電気を消している。働きすぎの人に対しては部長を通じて、なぜこんなに働いているのか反省文的なものを書かせるなどの指導している。さらには、総労働時間と法定労働時間の差が100時間以上の者には医師との面談を義務付け、同時に、マネージャーや所属長を通じて、今後このようなことがないように指導しており、どういう仕事をしてどうして長いのか、所属長から報告を受けるなどしている。さらには、現在、36協定時間を超過した者はマネージャー、所属長を通じて届け出を出させるシステムづくりを行っている。このような、長時間労働をさせない強硬な仕組みがあっても、上記のようなインセンティブに訴える評価制度の仕掛けも生きていくといえるかもしれない。

述べたような仕組みを作ることによって、D社では長時間労働を許容する職場の規範改革を促し、長時間労働を是正している。こうした取り組みによって、短時間勤務制度を機能させることができ、育児期の女性が働きやすい職場環境を実現しているのである。

(2) 配置換えによる勤務時間の短縮

ここまでみてきたD社の事例では、職場の規範の面から長時間労働の是正に取り組むことにより、育児期の女性が働きやすい職場環境を作っていた。だが、業務の性質から長時間になっているケースもある。その場合に、育児期の女性が就業継続できるためには何が必要なのか、本節で考察したい。まず、労働時間の短縮が容易ではないケースを以下で検討する。

【フレキシブルな顧客対応が必要な仕事】

顧客の要求にできるだけ早く対応することが求められる仕事の場合、担当者がその都度残業などで対応することになり、どうしても労働時間が長くなることがある。情報・通信業 F 社によれば、ソフトウェア開発を行うために顧客先に常駐しているエンジニアは、案件によってはどうしても残業になってしまう。印刷業 E 社でも、営業担当者は顧客からの発注に合わせて動かなければならないので、自分で残業をコントロールできないという。たとえば、夕方に顧客から原稿を取りに来てほしいといわれたときに「今日は 6 時に帰るので行けない」とは言えない。顧客から指定される納期までのスケジュールも短く、結果として残業が当たり前の状況になってしまう。顧客の要求に対応するために残業が発生するという状況は、A 社・C 社・I 社もかかえている。

このようにフレキシブルな顧客対応が求められどうしても残業になってしまうケースでは、出産前と同じ職務で短時間勤務を行うことは難しい。そうした状況では、配置換えなど、残業が必然的に発生する業務から一時的に外すことで、短時間勤務を可能にしている。その事例として、ここでは、情報・通信業 F 社の短時間勤務制度を取り上げる。

【F 社における短時間勤務：配置換えによる短時間勤務】

F 社では、短時間勤務制度は実際にどのように運用されているのか。表 3-3-2 に F 社の短時間勤務制度の概要を示す。

F 社では、短時間勤務制度利用者を顧客先に派遣せず、内勤の作業に配置している。内勤はもともと残業があまりないため、短時間勤務制度の運用に支障をきたすほどの不満が周囲から出ることはないという。実際に F 社でウェブサイト制作を担当している b さんは、出産前は顧客先に打ち合わせに行くこともあったが、短時間勤務で復職した現在は、仕事内容も、画面への情報入力と電話対応の部署に異動した。「同僚は終業時刻を過ぎると声をかけてくれるなど、協力的な雰囲気がある」ことから、早く帰りやすいという。

他の企業でも同じように、短時間勤務者の仕事負担を軽減して制度を円滑に運用しているケースがある。例えば G 社では、短時間勤務制度はないが、子育て中の女性は職種を変えたり、勤務時間を制限したりして運用で対応している。実際に G 社で働く c さんは、妊娠前は営業の仕事をしていたが、会社に妊娠を報告した後は社内のシステムやパソコンの管理を行う内勤の部署に異動し、現在も同じ仕事を継続している。G 社には短時間勤務制度こそないものの、「子どもが 1 歳になるまでは、短時間勤務のようなかたちで 1 時間もしくは 30 分早

表3-3-2 F社の短時間勤務制度

・ 2008年から実施
・ 子どもが小学校入学前まで利用可能
・ フルタイムの定時は9時半～18時半だが、短時間勤務の場合は10時～16時
・ 現在の利用者数は2名
・ 給与は時間の長さに応じて減額。8時間のところ5時間なら8分の5
・ 産休前の妊娠期でも体調によっては制度利用を認めている

く帰らせてもらっていた」という。配置換えによって残業が発生しにくい部署に異動させることにより、勤務時間を短くしやすい環境を整え、就業継続を可能にすることができることを示す事例である。

ただし、F社で短時間勤務をしているbさんが現在の働き方で満足しているわけではないことにも留意する必要がある。「この業界では新しい知識をどんどん身につけていく必要があるので、あまり仕事をしないことに対する焦りがある」といい、「自分で時間を見つけて勉強していくか、なるべく短い期間でフルタイム勤務に戻ってお客さん相手の仕事をしていかないと置いていかれそうな感じはある」という。育児期において勤務時間を短くできること、そのために顧客対応の部署から残業のない部署に配置換えすることは大切である。だが、育児期にもやりがいをもってキャリアを形成できるためには、一律・機械的な短時間勤務ではなく、仕事や育児の状況に応じてフルタイム勤務も選べることが重要であることを示唆する指摘である。しかしながら、フルタイムの勤務において、長時間労働が常態化している状況で育児期の女性がフルタイムに戻ることは難しい。育児と仕事の状況に応じて短時間勤務とフルタイム勤務を選べるようにするためには、業務の効率化の観点からも長時間労働の是正に取り組むことが重要である。

4 業務効率化と長時間労働の是正

以下では、調査対象企業が残業を削減するために、どのように業務の効率化を進めているのか検討する。調査対象からは、業務効率化のために、スケジュール管理の徹底、非効率的な業務の見直し、ダラダラ残業の是正の重要性が指摘されている。

【スケジュール管理の徹底：J社】

その事例として、はじめに情報・通信業J社を取り上げる。J社には就業継続している育児期の女性が1人いる。同社は彼女の妊娠と同時に短時間勤務制度を導入しているが、定時の18時に退勤すれば保育所に間に合うため短時間勤務制度は利用していない。ただし、残業を避ける目的で、出産前にしていた開発の仕事から、外部の電話の問い合わせを受けるユーザーサポートの部署に配置替えした。だが、彼女は現在も開発を志望しており、実際に元の仕事に戻る可能性もあると報告している。こうした選択が可能な背景として、J社が残業の削減に積極的に取り組んでいることを報告している。

情報・通信業、特にSE（システムエンジニア）の仕事は長時間労働が常態化していると、しばしば言われる。個人調査のiさんの事例からもそのことが確認される。J社は大手電機メーカーの情報通信部門の業務を請け負っているが、同じ取引先で業務を請け負っている他社には、深夜まで残業しているところもあるという。J社は、繁忙期を除けば残業をほとんどしない状況を実現している。そのポイントとして、J社が指摘するのがスケジュール管理をしっかり行うことである。先を見据え仕事を着実に進めるためのスケジュール管理ができ

ていれば残業は抑制できることを J 社は報告している。

ソフトウェアの開発において長時間労働が発生する要因を J 社は「作業工程のマネジメントができていない」からだという。「本来すぐやらなければいけないことを先延ばしにするから短期間で一気に片付けなければいけなくなって、みんなで徹夜したりすることになる。コミュニケーション不足や優先順位がわかっていないことが原因」という。J 社では、社長以外にもう一人現場のトップがマネジメントを担当しているので、その点の管理ができており、長時間労働に陥らないですんでいる。さらに、残業が発生する要因を分析し、会議の議事録はその場で作成するなど、残業のない職場づくりに取り組んでいる。

このようにスケジュール管理をしっかりと行って残業を削減することで、育児期の女性が、やりがいをもって仕事に取り組める環境を作ることが可能なことを J 社の事例は示している。

【不要な業務の洗い出し：B社】

次に、非効率的な業務を徹底的に見直すことで労働時間を短縮した企業の例として、銀行業 B 社の取り組みをみよう。B 社のやり方は、非効率的な部分の徹底的な洗い出し、見直しによる業務の効率化に尽きる。具体的には、以前はあった無駄な時間を減らすために、営業店が不満に感じている報告業務をシステム化したり廃止したりするといった方法で業務の進み方を変え、所定内の労働密度を限界まで濃くしたという。具体的な一日の流れは、始業 8 時 40 分の時点で、今日はこの係が何時退行と決め、そのために 16 時までみんな社に戻って現金を集め、片付ける。このように、全員が同じ時間感覚で仕事をすると早く終わるといふ。同時に B 社は、上司が余計な指示を出さない、余計な資料を作らせない、協議はなるべく口頭でする、会議や打ち合わせも減らすという方針のもと、決裁のあり方も根本的に変えた。以前は貸し出し案件が発生すると、担当者がペーパーの資料を作り、まず責任者に持って行って直し、次に次長に持って行って直し、その後に支店長に持って行って直すというようなプロセスだった。それが、案件が出た段階で、支店長・次長・責任者・担当者の 4 人が集まって協議してから資料を作るように改めた。方向性が決まった上で作る資料は、手探りの中で作る資料とはスピード感が全然違うという。このように、B 社では仕事の非効率的な部分を徹底的に洗い出し改めることで、所定外労働の削減に取り組んだのである。

【基本的な仕事のやり方を改めダラダラ残業を是正：H社】

ダラダラ残業というべき非効率的な働き方によって残業を削減したことを報告しているのは、H 社である。H 社は、かつては労働時間管理を各人にまかせていたので、ダラダラと 20 時や 21 時まで残業することが習慣になっていたという。好きな時間に仕事して、好きな時間にパソコンをみて、好きな時間に煙草を吸って、好きな時間にお茶を飲んで、夜遅くまで残っていた、そういうダラダラ残業の体質があった。

H 社では、基本的な仕事のやり方から指導することで、こうしたダラダラ残業を改め、残業時間を削減した。具体的には、「無駄に長く働かないように、今日中にしなければいけない

仕事だけ今日して、明日でもいい仕事を今日しないように」と働きかけた。特に若い人では自分ではじめをつけられないところがあるので、上の人間から「こういう風に仕事をしたらどうか」と言って考え方を改めることにした。具体的な対策としては、喫煙所での無駄話が多かったことから、社内の喫煙所を廃止し、なるべく禁煙するように、喫煙は外に行って一服したらすぐ帰ってくるように指示した。このように基本的な仕事のやり方、仕事に対する姿勢を改めることで残業時間を削減した。

【ノー残業デーの実効性】

もう1つ、H社では残業削減の具体的な取り組みとして「ノー残業デー」の実施を次世代法の行動計画に記載していたことを指摘しておきたい。結論からいえば、海外との取引もあるH社では、全社一律の「ノー残業デー」実施は難しかった。そのため、実質的な残業削減はできたが行動計画の目標は「未達成」という矛盾した状況になった。ほかの調査対象企業でも「ノー残業デー」を行動計画に記載しているところはある。だが、全社一律での実施は難しいという企業は少なくない。たとえば、情報・通信業F社は、顧客先に常駐して情報システムを構築しているエンジニアのノー残業デーは現実的でないという。同様に、印刷業のI社でも、製作部門では原稿が入ってから仕事をするため、顧客優先でどうしても残業で対応することになるという。重要なのは、「ノー残業デー」が可能か否かではなく、H社のように、これを契機に残業を発生させる具体的な要因を明らかにし、実質的に残業を減らすことである。労働時間の面で育児と両立しやすい職場をつくるためには、一律的・形式的な取り組みではなく、個々の職場の実態に応じた取り組みを推進することが重要であるといえる。

5 まとめ

短時間勤務制度を中心に、労働時間の観点から、出産・育児期の就業継続支援の課題を検討した。その結果は次のように要約できる。

- ① 短時間勤務制度の利用者が、早く退勤できる職場の雰囲気をつくるためには、長時間労働を良しとする職場の規範改革に取り組むことが重要。
- ② 長時間労働を生む職場の規範を変えるためには、管理職の意識改革とともに、長時間労働がプラスにならない評価制度の導入など、残業削減のインセンティブを与えることが重要。
- ③ 業務の性質から労働時間が長くなる職場では短時間勤務が難しい。仕事と育児の状況に応じて短時間勤務とフルタイム勤務を柔軟に選択できるようになるためには、業務の効率化によってフルタイム勤務者の残業を削減することが重要。
- ④ 業務の効率化においては、スケジュール管理の徹底、不要な業務の削減、ダラダラ残業の是正など、長時間労働の要因となる業務の進め方を具体的に見直すことが重要。

育児期の就業継続において、短時間勤務制度は重要な支援であるが、その制度が利用しやすいか否かは、職務内容や職場の労働時間体制に左右される。短時間勤務制度の運用方法は

企業ごとに様々であり、出産前と同じ職務で短時間にするケースもあれば、短時間勤務が可能な職務に配置換えするケースもある。だが、いずれの方法にも共通していえるのは、職場の勤務時間体制が長時間労働でないことが重要であることだ。

その1つ目の理由は、長時間労働を是認する職場の規範によって早く退勤しにくい雰囲気生まれることである。業務の性質において短時間勤務が難しくない場合でも、早く退勤しにくい雰囲気があれば、短時間勤務制度利用者が労働時間を短くすることは難しい。「仕事が終われば早く帰っていい」という規範を職場に定着させることが重要である。

そのためには、管理職の意識改革が重要なポイントであることを調査事例は示唆している。だが、単に意識を啓発するだけでなく、長時間労働がプラスにならない評価制度を管理職と労働者本人に導入することで、労働時間短縮のインセンティブを与えることが重要であることを調査事例は示唆している。こうした取り組みにより、D社では、出産前と変わらない職務で短時間勤務にし、評価もフルタイム勤務者と同じにできている。この意味で、長時間労働是正には短時間勤務にとまなう労務管理の負担軽減の効果もあることがうかがえる。

しかしながら、長時間労働は望ましくないという規範が共有されていても、現実的に業務量が多ければ、労働時間は長くなる。時間当たりの作業効率を上げれば対応可能な部分もあるが、作業効率は個人の努力で際限なく上げられるものではない。調査対象企業では、顧客対応などで必然的に残業が発生する職務を担当していた女性が、短時間勤務をする場合、職務を変えることで対応していた。しかし、短時間勤務か長時間労働かという二者択一的状況は、育児期の女性のキャリア形成にとっても、企業の労働力活用の面からみても、選択の幅を狭めることになりかねない。仕事と育児の状況に応じて柔軟に労働時間を調整できるようになるためには、業務を見直し、可能な限り残業を削減することが重要であることを調査結果は示唆している。

その具体的な取り組みとして、調査対象企業では、スケジュール管理の徹底や、不要な業務の洗い出し、ダラダラ残業の是正など、長時間労働の原因となる業務を具体的に特定して、その見直しを行っている。調査対象企業には次世代法の行動計画に「ノー残業デー」を記載しているところもあるが、全社一律の「ノー残業デー」は難しいという企業もあった。しかし、そういいながら、「ノー残業デー」の趣旨である残業削減は、業務の進め方を見直すことによってできている企業もある。「ノー残業デー」の名のもとに一律・機械的な定時退勤に努めるのではなく、これを契機として、残業が発生させる具体的な要因を明らかにし、実質的に残業を減らすことが重要であるといえる。

このように、長時間労働を是認する規範の改革と業務の効率化の両面から長時間労働の是正に取り組むことが、効率的な短時間勤務制度の運用にとって重要である。こうした取り組みを通じて、労働時間の制約が必要な育児期にも、どういう働き方をしてキャリアを形成し得るか、その見通しを立てられることが、就業継続を高めるために重要であるといえる。