

JILPT 資料シリーズ

No. 20 2006年11月

両立支援勤務措置の併用に関する 事例ヒアリング調査

—在宅勤務との組み合わせの視点から—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

両立支援勤務措置の併用に関する 事例ヒアリング調査

— 在宅勤務との組み合わせの視点から —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

この資料シリーズは、両立支援勤務措置としての在宅勤務の短時間勤務やフレックスタイムタイム等との併用に関する企業・労働者ヒアリング事例結果を整理しつつ、その実態やメリット・問題点について若干の検討を加えたものである。

当機構では、2004～05年度にかけて両立支援勤務措置としての在宅勤務に関する調査研究を行い、その成果は2006年4月に労働政策研究報告書 No.52「育児期における在宅勤務の意義」として取りまとめた。その調査研究は“育児期の在宅勤務は、フルタイム的勤務を可能とするものではないか”という仮説の検証が中心のものであったが、ヒアリング事例においては、在宅勤務が短時間勤務あるいはフレックスタイム勤務などと併用されるケースがみられた。

そこで2006年度においては、先行ヒアリング事例に加え、該当企業・労働者を対象に新たな、あるいは追加のヒアリングを行って、在宅勤務を中心とする両立支援勤務措置の併用に関する調査研究を行った。

その結果として、①短時間勤務との併用に関しては、成果主義評価におけるマイナスの影響など運用の弊害がみられ、労働時間数比例以上の報酬の減少や労働意欲の低下などの問題が指摘できること。②これに対してフレックスタイム勤務との併用に関しては、勤務場所に加え勤務時間帯の弾力性も高まることから、フルタイム勤務が可能となり、上記のような短時間勤務の運用に際して見られる様な弊害が回避できること。③特にフレックスタイム勤務との併用に関しては、短時間勤務の適用経験のあるヒアリング対象労働者からフレックスタイム勤務活用の必要性の指摘も聴かれ、またフレックスタイム勤務単独でも男性がそれを活用することにより、家事・育児への参加度が高まること、などが確認された。

以上から、上記の“育児期の在宅勤務は、フルタイム的勤務を可能とするものではないか”という仮説は、フレックスタイム勤務との併用でより強く検証されることになった。

最後に、ヒアリングの実施に当たり多大なるご理解ご協力を頂いた方々に感謝の意を表するとともに、結果内容等に関する読者諸兄のご批判を待ち、今後のさらなる研究の糧としたい。併せて、本資料シリーズの公表を通じて、両立支援勤務措置に関する研究分野の議論の活性化に少しでも寄与できれば幸いである。

2006年11月

独立行政法人労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者

氏名	所属	執筆章
<small>かんだに</small> 神谷 <small>たかゆき</small> 隆之	労働政策研究・研修機構 主任研究員	下記以外
<small>さかい</small> 酒井 <small>かずふみ</small> 計史	労働政策研究・研修機構 アシスタントフェロー	第4章の4<補論>

目 次

第1章 調査研究の目的、方法と対象	
1-1 研究の目的	1
1-2 調査の方法と対象の概要	1
1-3 調査対象各社の勤務制度の概要	3
第2章 先行調査による統計的状況	
2-1 両立支援勤務措置の導入状況	8
2-2 両立支援勤務措置の利用状況	8
2-3 在宅勤務の利用状況	9
第3章 短時間勤務との併用の実態と課題	
3-1 併用の実態	10
3-2 併用の効果	13
3-3 短時間勤務の課題と統計調査による確認	13
3-4 短時間勤務制度運用問題の解決の方向	19
第4章 フレックスタイムとの併用と夫の働き方との組み合わせ	
4-1 利用したい両立支援勤務措置	22
4-2 フレックスタイム制度との併用等	22
4-3 夫の働き方との組み合わせ	23
4-4 <補論>	24
第5章 両立支援への要望	
5-1 一層の実態把握の重要性	26
5-2 企業の両立支援だけの限界	26
5-3 両立女性労働者のモデル像の必要性	26
5-4 具体的施策の提案	27
第6章 政策的含意	
6-1 在宅勤務とフレックスタイム勤務の併用	28
6-2 短時間勤務制度の運用問題の改善	28
6-3 女性労働者の両立モデル像と男性の働き方の改革	28
6-4 企業・行政・労働者等の役割分担	29
企業・労働者ヒアリング事例結果	33

第1章 調査研究の目的、方法と対象

1-1 研究の目的

育児休業¹や両立支援勤務措置の普及に係わらず、依然として妊娠・出産を契機に仕事を離れる女性が多い²。出産女性の勤務継続を高めるには、従来以上に男性の育児参加を促すことが必要であるが、同時に育児期の男女労働者、特に女性労働者に、より効果的で多様な働き方の選択肢を用意することも重要であると考えられる。

こうした観点から、先行研究³では、育児起因の休業・休暇を少なくし、また従来と同等かそれに近い時間働ける選択肢として“在宅勤務”の検討を行った。この選択肢は、労働者にとっては育児と両立させつつフルタイムに近い労働時間を確保させる一方、事業主にとっては労働者の能力を十二分に活用することを可能とする。同時に調査対象には、育児期の在宅勤務に関して、短時間勤務（在宅勤務とは労働時間数に関する性格が異なる側面も考えられる）やフレックスタイム勤務など、他の勤務措置と併用される事例も存在した。

本稿では、両立支援勤務措置の併用により支援効果が高まるのではないかという仮説の下“在宅勤務”と、上記の如く労働時間の長短に関し性格が異なるが、両立支援勤務措置の中核をなす“短時間勤務”、また勤務の弾力性の観点からは共通的な“フレックスタイム勤務”の併用が、どのようなメリットを有し、また課題を抱えているかを検討する。

1-2 調査の方法と対象の概要

こうした両立支援勤務措置の併用は先端的な取り組みであり、研究方法としては、先行統計調査によって各措置の利用や併用等の実態を概観しつつ、サンプル数は少ないものの導入企業や実施労働者に対する事例ヒアリング調査方式を採用した。そして、在宅勤務と短時間勤務及びフレックスタイム勤務等の両立支援勤務措置の併用に関するメリットと課題の検討を行うため、まずヒアリングの方法と時期、対象について整理しておきたい。

ヒアリングの方法に関しては、筆者は2004～05年度にかけて育児期における在宅勤務に関するヒアリング調査を行っており、今回の研究においてもその方法を踏襲した。

まず①可能な場合は面接・電子メール併用方式により、まず企業を訪問して面接にてヒアリングを行った後、電子メールで追加質問をお願いし、次に②（筆者の体調により難しい場合は）電子メール方式により、まず質問を送付し、それへの電子メールでの一次回答に対し、

¹ 厚生労働省「女性雇用管理基本調査」によると、出産女性の育児休業取得率は1999年度調査では56.4%、2002年度調査では64.0%、そして2005年度調査では72.3%と上昇している。ただし、配偶者が出産した男性に関しては、2005年度調査で0.50%にとどまっている。

² 厚生労働省（2003）『「出生前後の就業変化に関する統計」の概要』（「平成12年度人口動態職業・産業別統計」と「21世紀出世児縦断調査」のデータをリンケージして分析）によると、出生1年前有職女性（11,897人）のうち就業継続型は29.9%（3,554人）であった。

³ 労働政策研究・研修機構（2006）労働政策研究報告書 No.52「育児期における在宅勤務の意義」

上記の併用方式と同様に電子メールで追加質問をお願いし、ヒアリング結果をとりまとめた。

ヒアリング対象は 2004～05 年のヒアリング対象の結果⁴をもとに、措置併用に該当する事例についてそのまま活用、あるいは必要に応じ追加のヒアリングを行い、このため、対象企業・労働者の符号は同一とした。また新たな事例についてのヒアリングも行った。新対象は A 社 BⅡさん、X 社、L 社 MⅡさんで、この内、BⅡさんと MⅡさんに関しては、2004～05 年のヒアリング対象企業・労働者の符号を変えないため、変則的な符号となった(図表 1-2-1)。

図表 1-2-1 ヒアリング方式、ヒアリング対象企業・労働者の対応関係と実施年

ヒアリング方式	企業	労働者	実施年	
電子メール方式	・ A 社	・ B さん、BⅡさん	2006 年	
	・ E 社	・ f さん	2004 年	
				2006 年
		・ X 社		2006 年
面接・電子メール併用方式	・ L 社	・ M さん、N さん	2005 年	
		・ MⅡさん	2006 年	
	(t 社)	・ U さん	2006 年	

(注) 1) 実施年については、複数年に渡り複数回ヒアリングを実施した場合は、最新年を表示している。

2) 企業を () 内に小文字で示した場合は、企業に対してのヒアリングは行っていない。

3) また小文字で示した労働者は、企業を通じた間接的ヒアリングの対象者である。

次いで、ヒアリング対象とした企業と労働者の概要を整理したのが、図表 1-2-2 と図表 1-2-3 である。

図表 1-2-2 ヒアリング対象企業の概要

	立地都道府県	業種	社員数	在宅勤務	短時間勤務	フレックスタイム
A 社	北海道	システムハウス	108 人	有り	有り	有り
E 社	東京都	コンピュータ関連総合	約 2 万人	有り	有り	有り
L 社	東京都	電気通信事業等	4,309 人	有り	有り	有り
(t 社)	東京都	通信事業等	7,700 人	有り (試行)	有り	なし
X 社	大阪府	電器等製造	13,140 人	有り	有り	有り

(注) 1) 社員数は調査実施時点の値。

2) 各制度の「有り」は両立支援勤務措置として利用可能性を示す (なお、併用可能性は別途の問題)。

⁴ その成果は、前掲の労働政策研究・研修機構 (2006)「育児期における在宅勤務の意義」の参考資料を参照。

図表 1-2-3 ヒアリング対象労働者の概要

実施者の属性	配偶者・子供の状況	職 種	在宅勤務の実施形態	短時間勤務等の実施形態
A社Bさん 女性、短大卒、 30代	夫も同社勤務、子供は 1人、5歳、保育園	秘書職	保険的活用 (帰宅後のメール確認等)	1日7時間の短時間勤務
A社BⅡさん 女性、四大卒、 30代	夫は公務員、子供は1 人、2歳、保育園	広報担当	保険的活用 (イベント直前 など)	1日6時間15分の短 時間勤務
E社fさん 女性、30代	夫も同社勤務、子供は 1人、保育園	IT スペシャリ スト	週1~2日、 終日	フレックスタイムと 併用、夫もe-ワーク
L社Mさん 女性、四大卒、 30代	夫は会社員、子供は1 人、小学1年、学童保 育	人事部担当	帰宅後&休日 に時間単位	短時間勤務と併用 (2005年9月末から二 人目の産休)
L社MⅡさん 女性、四大卒、 40代	夫は会社員、子供は2 人、10歳・小学5年 と5歳・保育園	データ事業国 際関係プロジ ェクトマネー ジメント	出勤前5~7時 の2時間毎日 実施	早朝の在宅勤務を含 め、実行上フレックス 的に勤務
L社Nさん 女性、短大卒、 40代	夫は会社員、子供1 人、小学1年、学童保 育+シッター	営業企画、カス タマーサービ ス	午後半日等、必 要に応じ時間 単位	(2005年8月から)フレ ックスタイムも適用
t社Uさん 女性、四大卒、 30代	夫は会社員、子供は2 人、7歳・小学1年と 2歳・保育園	法人向け新サ ービスのプロ ジェクトリー ダー	二人目の出産 前、約8ヶ月 間、週2日在宅 勤務	6時間の短時間勤務は 継続中(在宅は再度利 用できるよう上司に 申請中)

1-3 調査対象各社の勤務制度の概要

在宅勤務と短時間勤務あるいはフレックスタイム勤務等の併用事例を検討する前提として、各社の在宅勤務制度の概要を整理しておく。

まず在宅勤務に関しては(図表 1-3-1)、A社の在宅勤務制度は「フレックスプレイス」と呼ばれる。会社以外で社員自身が働きやすいところで働いても良い制度で、1993年(1991年より一部導入)から開始された。全社員(経理・総務除く)が対象で、事由は限定されず、希望者と上司で相談し、期間、理由、実施形態等を記入した申請書を提出後、FP(フレックスプレイス)審査会の承認を得て、適用となる。必要に応じ1日単位や1日の数時間単位で実施する「パートタイム型」と、ほぼ毎日でも実施できる「完全型」とがある。現在(2006年4月1日)、6人が適用されており、そのうち5人が女性である。

E社の在宅勤務制度は「e-ワーク」と呼ばれる。現行制度は2000年から開始され、1日の勤務の全部または一部が在宅での勤務可能である。事由は限定されないが、勤続1年以上、副主任以上、自宅で業務可能、時間・業務管理の実績(所属長判断)が条件となり、製造・

秘書業務は原則対象外である。適用手続きとしては、希望曜日、時間、業務内容等を記入した申請書を所属長に提出し、承認を得る（申請却下の場合もある）。2005年で約2千人が適用されている。

t社の在宅勤務制度は「eワーク」と呼ばれる。2002年からトライアル（試行）として実施された。対象者は事業部推薦によりトライアルに応募し、認められた者である（20人からスタート）。実施形態は、週1日または2日から選択する部分型であった。

L社の在宅勤務制度は「テレワーク」と呼ばれる。2005年から導入され、事由に限定はなく、原則全社員適用可能（ネットワーク監視、個人情報取扱業務など、一部担当業務によっては不可）で、これまでに4割以上の社員が経験している。適用手続きとしては上長に申請し、承認を得る。実施形態は部分型である。

X社の在宅勤務は「部分在宅みなし勤務制度」と呼ばれ、制度として在宅勤務と短時間勤務が組み合わさったものである。事由は育児（子が7歳到達直後の3月末まで）・介護であり、対象職種は、在宅勤務による一定の成果が見える業務（定量・自己完結型業務）であることを労使委員会で認定する。本人の申請に上司の推薦が必要である。1日の内2～3時間は職場勤務を義務付けられる。

図表 1-3-1 ヒアリング対象企業各社の在宅勤務制度の概要

	A社	E社	L社	t社	X社
名称	フレックス プレイス制度	e-ワーク制度	テレワーク制度	eワーク制度	部分在宅みなし 勤務制度
開始年	1993年(1991年 より一部導入)	2000年* (*は現 行名称制度の開 始年)	2005年	2002年(試行)	2006年
形態	完全型 部分型	1日の勤務の全 部または一部	部分型	部分型 (週2日まで)	時間単位部分型 (2～3時間は職 場勤務を義務付 け)
事由	限定なし	限定なし	限定なし	限定なし	育児(子が7歳到 達直後の3月末 まで)・介護(1年 間を限度)
適用基準	・全社員(経理・ 総務を除く)	・勤続1年以上 ・副主任以上 ・自宅で業務可 能、時間・業務 管理の実績(所 属長判断) ・製造・秘書業 務は原則対象外	・原則全社員適 用可能。 (ネットワーク監 視、個人情報取 扱業務など、一 部担当業務によ っては不可)	・トライアルに応 募して認められ た者。	・在宅勤務によ る一定の成果が 見える業務(定 量・自己完結型 業務)であるこ とを労使委員会 で認定。

	A社	E社	L社	t社	X社
申請手続	・希望者と上司で相談し、期間、理由、実施形態等を記入した申請書を審査会に提出、その許可を得る。	・希望曜日、時間、業務内容等を記入した申請書を所属長に提出し、承認を得る(申請却下の場合もある)。	・上長に申請、承認を得る。	・事業部推薦によるトライアル応募。	・本人申請～上司推薦。
実施手続	・実施者が月初めに、直属の上司及び部門長に、当月の勤務実施予定表を提出。	・原則的に、実施者が、一週間前に翌週の勤務について、所属長の承認をとる。	・上長の許可があればいつでも可能。	・「実施プラン」(実施計画及び実施業務内容)を前日までに上長に提出。	・出社時間の決め方も含め、「業務計画・実績管理表」(勤務日、社内及び在宅勤務時間(出退社時刻等))によって、週単位で本人が上司に事前に申告する。
時間等管理	・裁量労働適用者はみなし労働。時間管理社員(事務職等)は、在宅時間も含め、前月の勤務実績を「勤務記録表」に記載し、上司の承認を受け総務に提出する。	・勤務時間は所属する事業所の勤務時間と同一である。裁量労働適用者は、みなし労働のもと在宅勤務を行う。e-ワークで、適用時間制度の変更はない。	・営業・SEは事業所外みなし労働、それ以外は通常の制度、フレックスタイムなど。 ・勤務管理表に労働時間を記入して上長に申請。 ・在宅での深夜・休日労働は、実態をそのまま勤務管理表で報告。実態に合わせて上長の判断によって運用。	・当該日は始業・終業時刻をメール等で上長に報告。 ・労働時間は、出社した場合と同一。	・勤務時間は1日6時間 or 7時間の短時間から選択。 ・自宅での勤務は、事業場外みなし労働時間制度を適用。

次に短時間勤務制度に関しては(表1-3-2)、A社では育児制度は「育児休業」と「育児勤務」で構成され、育児勤務の1項目に該当する。1993年から開始され、適用条件は小学校入学前の子を養育する社員で該当基準を満たす場合である。実施手続きは申請書を事業支援本部に提出する必要があるが、時間数・方法ともに制限はなく、本人と上司が相談のうえ決めており、柔軟に運用されている。

E社では、短時間勤務制度を2004年1月から本格施行している。全社員が対象で、申請理

由は原則として育児、介護、障害だが、現在の業務と直接の関連がないが、本人が将来のキャリアのために取得を希望する資格のための勉強など、会社が認めれば適用される。適用期間は当年12月までとし、翌年再申請が必要となる（利用期間は一般的には、2～3年を想定しているが、期間の定めはなく、更新回数に限度は特に設けていない。育児が理由の場合は、子供が中学入学まで延長可能である）。正社員は週5日38時間が通常勤務であるが、短時間勤務の形態としては、①週3日勤務、②週4日勤務、③週5日勤務（各日フルタイムの6割勤務）、④週5日勤務（各日フルタイムの8割勤務）の4パターンから選択可能である。なお、短時間勤務適用者は原則として残業を命じられることはない。

L社では、育児短時間勤務の対象は小学校3年生以下の子供を持つ社員である。勤務時間の選択肢としては、10時～15時はコアタイムであるが、始・終業時刻は上司との相談の上10分刻みで設定可能であり、自由度を高めている。

t社では、育児短時間勤務は子が小学校入学までの社員が対象で、1日4、5、6時間から選択することになっている（なおUさんは、10時～16時40分の6時間勤務（休憩40分）を行っている）。

X社では、育児短時間勤務は子が7歳到達直後の3月末までの社員が対象で、1日6、7時間から選択することになっている。また、所定外労働は原則として禁止されている。

図表1-3-2 ヒアリング対象各社の短時間勤務制度の概要

	A社	E社	L社	t社	X社
適用対象期間	原則として子が小学校入学まで	中学入学まで延長可能	子が小学校3年生以下	子が小学校入学まで	子が7歳到達直後の3月末
所定勤務時間	特に定めは無い	①週3日勤務、②週4日勤務、③週5日勤務(各日フルタイムの6割勤務)、④週5日勤務(各日フルタイムの8割勤務)の4パターンから選択	1日4時間以上	1日4、5、6時間から選択	1日6、7時間から選択
その他	当地域の通常保育は18時まで。当社の勤務時間は9～18時で、フルタイム勤務ではお迎え不可	原則として残業を命じられることはない	10～15時はコアタイムで、始・終業時刻は10分単位で設定可能	Uさんは10時～16時40分の6時間(休憩40分)	所定外労働は原則禁止

さらにフレックスタイム勤務に関しては（図表 1-3-3）、A 社ではフレックスタイム制度と呼んで、技術職を主な対象に、裁量労働時間制度を導入している。ただし、フレックスプレイスも含めフレックスな勤務制度は技術系社員を対象にしている側面があり、事務系社員に齎寄せがいつている点があるが、杓子定規に事務系社員は適用外としているわけでもなく、就業時間は原則として「午前 9 時～午後 6 時（休憩 1 時間）」とされているものの、運用の中で各社員の業務上の都合や効率に応じて若干の範囲内で就業時間を変更したりしている。

図表 1-3-3 ヒアリング対象各社のフレックスタイム勤務の概要

	A 社	E 社	L 社	t 社	X 社
名称	フレックスタイム制度*	フレックスタイム制度	フレックスタイム勤務		短時間フレキシブル勤務
フレックスの内容	主に技術職を対象とした裁量労働制度	コアタイムは 10 時～16 時 30 分(週所定 38 時間)	コアタイムは 10 時～15 時、フレキシブルタイムは 7 時～10 時、15 時～22 時		始業・終業時刻は各自で設定できる
その他	事務系職員でも業務上の都合や効率に応じて若干の範囲で就業時間の変更可能	短時間勤務者等は個別に適用除外	育児に際しては、小学校 3 年生終了時までの子を養育する社員が対象		所定労働時間は、1 日 5、6、7 時間から選択

(注) *の A 社のフレックスタイム制度は同社での呼称で、実態的には裁量労働制のことである。

E 社では、製造など一部の部門では適用していないが、管理監督者、裁量勤務、事業場外みなし労働時間の適用者以外は、ほぼ全員フレックス・タイム制度の適用者である。なお、勤務時間が短縮されている社員（短時間勤務、勤務措置など）は、個別に除外されている。フレックス・タイム制度のコアタイムは、10 時から 16 時 30 分である（週所定 38 時間）。

L 社では、フレックスタイム勤務の適用は、部署の業務実態を勘案のうえ部署長が決定することになっている（ただし、みなし労働時間の適用者については、フレックスタイム勤務の適用対象外である）。フレックスタイム勤務のコアタイムは 10 時～15 時、フレキシブルタイムは 7 時～10 時、15 時～22 時までである。育児に際しては、小学校 3 年生終了時までの子を養育する社員が申し出た場合には、フレックスタイム勤務を適用することができることになっている。

t 社では両立支援勤務措置としてのフレックスタイム制度は導入されていない。

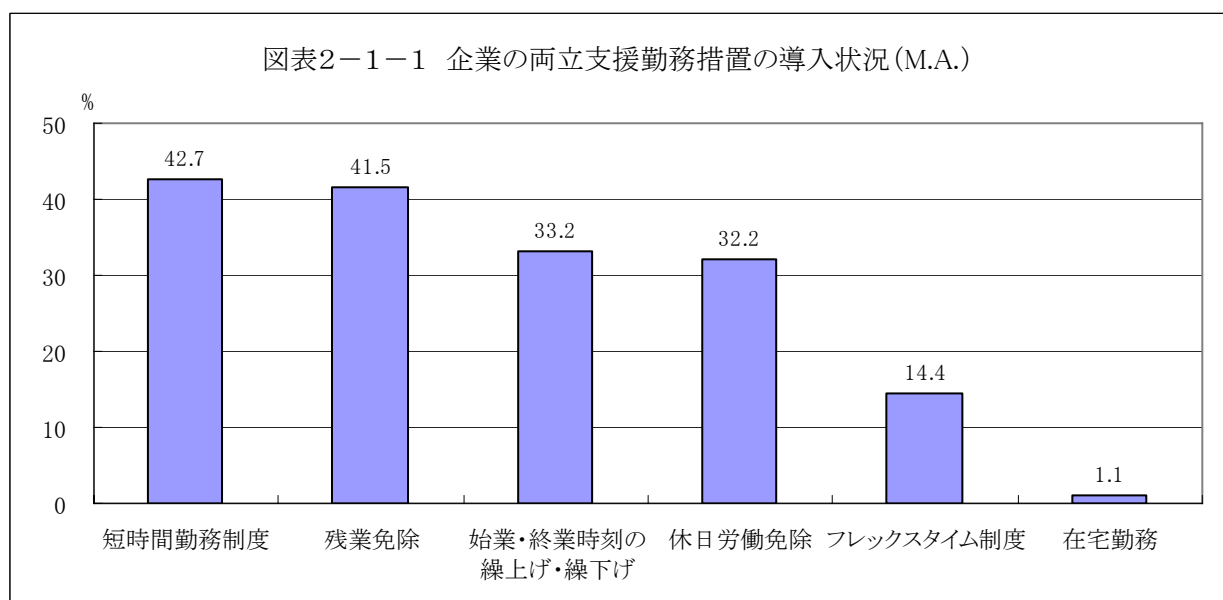
X 社では、短時間勤務の中で、勤務場所だけでなく、勤務時間帯の自由度を高めるため、2006 年度から、新制度として短時間フレキシブル勤務制度も導入された。1 日 5、6、7 時間の所定時間で始業・終業時刻は各自で設定できる。

第2章 先行調査による統計的状況

ヒアリング事例の検討に入る前に、統計調査により両立支援勤務措置の導入・利用状況を確認しておく。

2-1 両立支援勤務措置の導入状況

日本労働研究機構（2003）「育児や介護と仕事の両立に関する調査」（企業調査）によると、「短時間勤務制度」と「残業免除」が4割強、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」と「休日労働免除」が3割強の企業で導入されているが、「フレックスタイム制度」は約15%、「在宅勤務」はわずか1%の導入にとどまっている（図表2-1-1）。



（出所）日本労働研究機構（2003）「育児や介護と仕事の両立に関する調査」（企業調査）

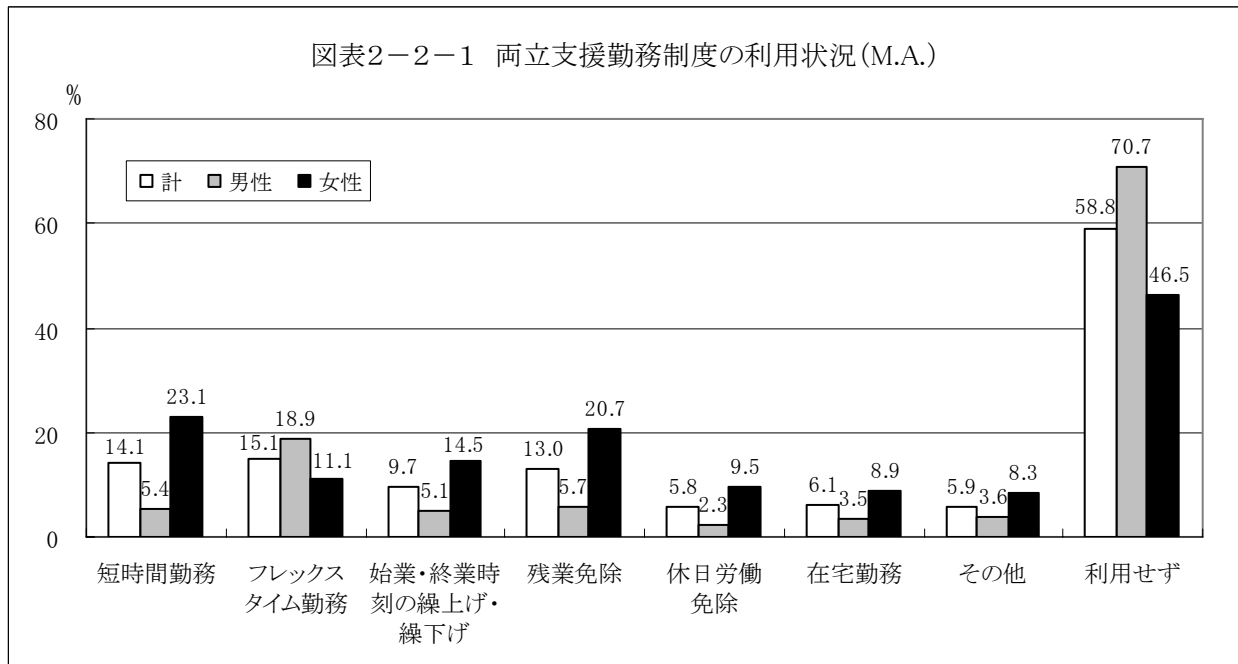
（注）企業規模 30 人以上 2,781 社。なお、調査上は「在宅勤務」は“在宅労働”と表記されている。

2-2 両立支援勤務措置の利用状況

同じく日本労働研究機構（2003）「育児や介護と仕事の両立に関する調査」（育児個人調査）によると、就学前の子供がいる雇用労働者の約4割（うち男性では約3割、女性では約55%）は、企業が行う様々な両立支援勤務措置⁵を利用している（図表2-2-1）。

各措置の利用率は男女間で違いが大きく、在宅勤務も同様で全体で6.1%が利用しているが、この利用率も男女間で違いが大きく、男性の2.3%に対して、女性はその4倍近い8.9%となっている。

⁵ 同調査では、ベビーシッター費用補助などを含め“両立支援制度”と呼んでいる。

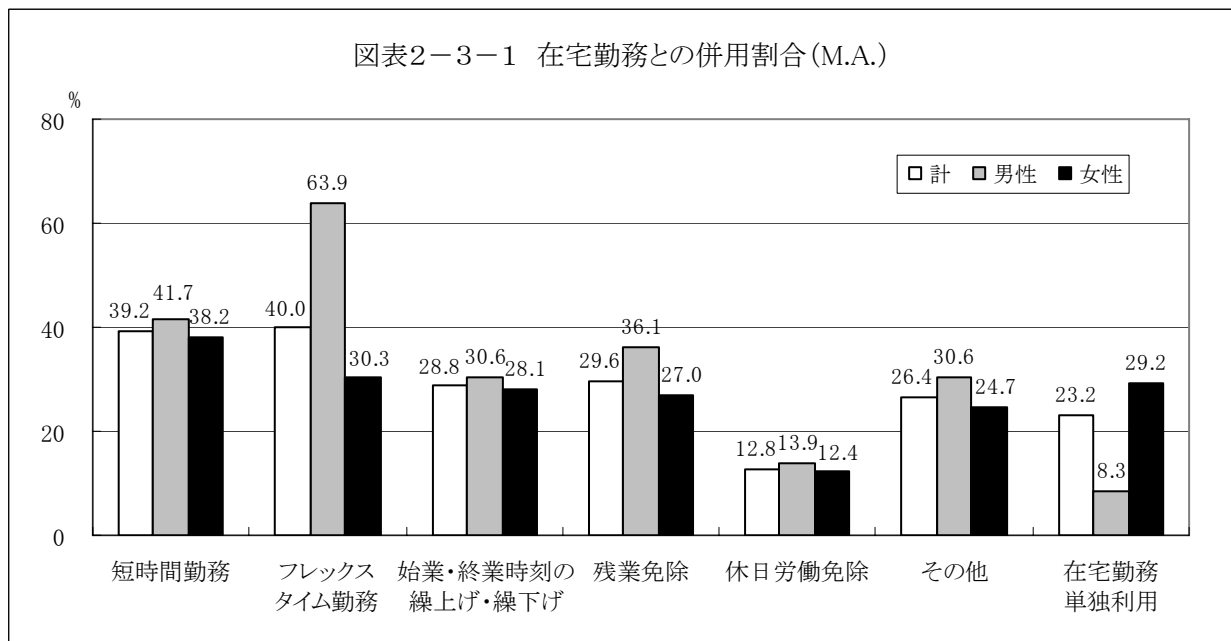


(出所) 日本労働研究機構 (2003) 「育児や介護と仕事の両立に関する調査」(育児個人調査)

(注) 就学前の子供がいる労働者 2,047 人、うち男性 1,042 人、女性 1,005 人 (以下、同じ)

2-3 在宅勤務の利用状況

在宅勤務は単独で利用されるよりも、他の両立支援勤務支援措置と併用される傾向が強い。女性の場合で見ると、単独で利用 (29.2%) されるよりも、短時間勤務 (38.2%)、次いでフレックスタイム勤務 (30.3%) と併用されるケースの方が上回っている (図表 2-3-1)。



(出所) 日本労働研究機構 (2003) 「育児や介護と仕事の両立に関する調査」(育児個人調査) 特別集計

(注) 在宅勤務利用労働者 125 人、うち男性 36 人、女性 89 人

第3章 短時間勤務との併用の実態と課題

3-1 併用の実態

在宅勤務と短時間勤務の併用を検討する場合、原則として所定外労働が行なわれるかどうかによって、その実態とメリットや課題は大きく異なるものと考えられる。したがって以下では、所定外労働時間の有無別に、ヒアリング事例を検討する。

3-1-1 所定外労働がない場合

X社が2006年4月から導入した「部分在宅みなし勤務制度」は、予め定めた労働日（「週4日以内」とされている）において、1日の勤務時間（短時間勤務として1日6、7時間から選択）の一部（2～3時間）は職場での勤務を義務付け、残りの時間は自宅での勤務を認めるものである。育児期間の勤務制度として、所定外労働は原則として禁止されている。

なお、同社の通常の短時間勤務制度は、従来は子が3歳到達直後の3月末まで適用であったが、この4月から子が7歳到達直後の3月末までに延長された。同様に、この「部分在宅みなし勤務制度」の適用期間も、満7歳到達直後の3月末までである。

丸一日の在宅勤務を可能としなかった理由としては、「チームワークの部分を重要視しているからである。1日の内、一定時間は職場で仕事の進捗状況について相互コミュニケーションを取ることで効率的に業務が進むのでは、と考えた結果である」とされている。

ただし、制度導入後期間が短いため、現状では「従業員からの問い合わせに回答している状況」であり、実際の適用者はいない。

E社では、短時間勤務制度が2004年1月から本格施行された。この制度は全社員が対象で、「申請理由は原則として、育児、介護、障害だが、現在の業務と直接の関連がないが、本人が将来のキャリアのために取得を希望する資格のための勉強など、会社が認めれば適用される」という。また、利用期間は「一般的には、2～3年を想定しているが、期間の定めはなく、更新回数に限度は特に設けていない。育児が理由の場合は、子供が中学入学まで延長可能である」とされる。

E社の正社員は週5日38時間が通常勤務であるが、短時間勤務の形態としては、①週3日勤務、②週4日勤務、③週5日勤務（各日フルタイムの6割勤務）、④週5日勤務（各日フルタイムの8割勤務）の4パターンから選択可能である。なお、短時間勤務適用者は「原則として残業を命じられることはない」とされる。

E社では「（在宅勤務と短時間勤務）どちらを選択するか判断は、個人により異なるが、eワークと短時間勤務で根本的に異なる点は次の二点かと思う」という。すなわち、「一つ目は、eワーク制度は、場所のフレキシビリティを拡げるものであり、短時間勤務は、勤務時間が短縮されるものであるということ、二つ目は、eワークは勤務場所が自宅となるだけで、それによって業務内容が変わったり、求められるアウトプットが変わるものではないが、一

方、短時間勤務制度は、勤務時間の短縮により業務内容が変わることもありえるし、求められるアウトプットも勤務時間に応じたものになるという点である」とされる。

ただし、「両制度の同時の利用も可能で、e-ワークと短時間勤務を組み合わせるケースも多くみられる」という。

t社Uさんは1人目の子供の育児休職後、復職し短時間勤務（現在の勤務時間も1日6時間で、10時～16時40分。うち休憩時間40分）をしていた時期、「同期入社の方がヒューマンリソース（HR）部にいた関係でeワーク（在宅勤務）試行の話を知り、第一期募集に事業部推薦で応募した。約20人の対象者の一人に選ばれ、二人目の産休に入るまでの約8ヶ月間（2002年10月～2003年5月）、試行実施に参加し、よい制度だと思った」という。

在宅勤務は週1日か2日のいずれかを選択する形であり、Uさんの場合は「火曜と木曜を在宅日に設定し、会議や外出などの予定はできるだけ他の曜日に組むように心がけた。どうしても在宅勤務予定日に会議などが入ってしまった場合は、同じ週の中で、たとえば火曜の在宅勤務を水曜にシフトしたりして、極力週2日活用するよう努めた。それでも、会議や対外的な業務のピーク時期は週1日だったこともまれにはあった。そうした経験から、『週2日程度』という頻度は、私の場合利用しやすいものと言える」としている。

在宅勤務日の勤務時間も、「出社した場合と同様、短時間勤務だった。基本的に、勤務場所が異なるだけで、その他の労働条件は変更なかった。勤務時間帯も出社した場合と同様であり、忙しい時は残業もしてよいことになっていたのも、業務量によっては、保育園へのお迎え時間に影響の出ない範囲で残業対応が可能であった。しかし在宅勤務をしていた頃は、実際には、職場の配慮もあり業務量的に、残業を出すまでには至っていなかった」という。ただ「今後は、在宅勤務が適用されたら、業務量に応じ利用したいと思っている」ともしている。

3-1-2 所定外労働がある場合

A社Bさんは、2004年のヒアリング時には始業・終業時刻の繰り下げ（9時30分～18時30分）による8時間勤務を行っていたが（当時子供は3歳で、19時までの延長保育を利用）、「2005年1月から短時間勤務に切り替えた。具体的には、9時45分～17時30分（うち休憩45分）の1日7時間勤務である」。それは「子ども自身に時間の感覚ができてきて、19時まで保育時間を延長することを、本人が嫌がるようになったからである。保育園に暗くなるまで預けられている子は少数で、言葉に出して泣いて淋しさを訴えるようになったため、私が勤務時間を短くして対応することにした」という経緯がある。

「朝の時間を前倒しにして8時間勤務を続けることもできたが、会社全体がやや夜型で、業務の関係から夕方が最も忙しい時間帯となるため、朝早く出社しても夕方退社しづらいことには変わりなく、体力も考えて7時間勤務にしてもらっている」という事情もある。しかし「業務量は減らなかったのも、結局、勤務時間内に処理しきれず、実際かなりの頻度で残

業しているのが実情で、これは悩ましい点である」とする。「開発業務中心の会社であるため、元来間接部門の人員は多くないことに加え、(秘書という)職務特性、さらに業務量に波があることを考えると、業務量の調整(適切な配分)は現実的には困難を伴う」とされる。

なお、フレックスプレイス(在宅勤務)は、現在「保険」のようなもので、「ほとんど利用していない」という。「フレックスプレイス申請により与えられた環境を使って、帰宅後30分ほどメール確認をしたり(週1回程度)、子供や自分自身の感染性による数日間の自宅待機の際にメールで可能な作業をする(年に数回程度)」ぐらいである。

フレックスプレイスの利用頻度の低下の理由としては、「在社を前提とした業務(対面による情報管理や事務処理、会社設備が必要な資料作成等)のボリュームが増え、在宅勤務が不向きになってきていることがある。育児に関連しても、子どもも成長に伴って体調を崩す頻度が減り、自宅と会社(車で15分)の中間地点に保育園があるため、特別な理由がない限り在宅勤務の必要性がないこと」が挙げられている。

同じくA社のBIIさんも、現在、フレックスプレイス+短時間制度(1日6時間15分。9時30分~16時30分まで:休憩45分)を適用されて勤務についている。フレックスプレイスと短時間勤務ともに、2003年12月に第一子を出産後、産休・育休を経て2004年10月に職場復帰した時から利用している。

BIIさんは「夫の勤務地の都合上、札幌市外に住んでおり、通勤に時間がかかり、保育園へ通いだした当分の間は子供が体調を崩すことが多く、急な休暇や早退などが多く聞いたので、短時間勤務を利用することにした。また、仕事の内容的に在宅でも対応可能なものも多く、緊急を要する場合には自宅でも対応できるようにとフレックスプレイスも利用している」という。ただし「フレックスプレイスは、『保険』的に利用しているだけなので、実際には利用する機会は少ない。これまでに、イベント直前にパンフレットなどのデザインを作成するために数回利用した」程度である。

L社Mさんは2005年6月に(体調を崩し)、下旬に自宅安静から無事に職場復帰した。「短時間勤務(10時~16時に設定。実際は16時40分までいることが多い)での復帰となった」が、「なかなか、業務が設定時間で終わらず歯がゆいが、週末のテレワークを組み合わせ対応している(平日の夜のテレワークは、現在の体調を考え睡眠時間の確保を優先するため、しばらくは行わない)。復帰後は週末だけは端末を持ち帰りテレワークをしている。平日早く帰っている分、時間のある週末にやっておきたいことが山ほどある」という。そもそも、短時間勤務の設定より長く働くのは、「今の仕事が好きであるということがある」とする。

なお、E社のケースでは、「育児を理由に週5日・6割勤務の短時間勤務を利用した後、定時より早く退社するが、帰宅後のeワーク(在宅勤務)を組み合わせ、フルタイム勤務に復帰した女性社員の事例もある」とされる(この帰宅後のeワークは、通常、所定外労働には当たらないが、職場でのフルタイム未満の勤務と在宅での+αの勤務という意味では、短時間勤務+所定外労働類似の勤務=フルタイム勤務、と解釈することも出来よう)。

3-2 併用の効果

以上のように、在宅勤務と短時間勤務の併用により、所定外労働が行なわれない場合は、勤務時間を短く出来る上に、所定労働時間の一部を自宅で勤務することが可能となる。また、所定外労働が行われる場合は、職場での勤務時間でこなしきれない仕事を自宅で行うことも可能となる。

L社では「テレワーク（在宅勤務）と短時間勤務など他の勤務措置の併用を認めているのは、育児中の社員になるべく働きやすい環境を整備するためである。育児中の社員は、短時間勤務+テレワークを活用することで、より両立しやすい環境になっている」としており、併用の効果は基本的にこの点にあるといえる。

またA社は具体的に、併用の効果としては、「出産後の復職率が高く、育児期の女性社員の雇用継続に効果がある」としている。また社員の立場からも、同社のBさんは「メリットとしては、育児中の社員にも公平に労働機会が提供されていると感じる。弾力性のある働き方が可能であることから、出産後の就労維持が容易である」という。

さらにX社は部分在宅みなし勤務制度を、そもそも、在宅勤務と短時間勤務制度との組み合わせで設計した理由は、「働き方における多様な選択肢を設けようという趣旨である。短時間勤務に加え、在宅勤務も希望する従業員の声を反映している」という。

3-3 短時間勤務の課題と統計調査による確認

在宅勤務と短時間勤務の併用の課題に関しては、併用自体に関してではなく、短時間勤務制度の運用に関する問題点が、労働者側から指摘されている⁶。そして、それらは統計調査からも確認される。

3-3-1 業務量の調整・代替要員の確保等

業務量の調整に関する企業側の方針としては、まずL社では「短時間勤務適用者が発生した際の業務調整は、上司の判断の下、基本的に所属する職場の社員間で行うが、ケースバイケースで代替要員の補充を検討する場合がある」としている。またE社では「制度の運用に当たり、業務量調整や必要に応じた要員確保への対応は、基本的には、短時間勤務利用者がいる部門が決定する」としている。さらにX社では「本人の業務量によるが、業務フローを見直し、残ったメンバーで補完しあう、若しくは代替要員として社内他部署からの人員シフト、人材派遣の活用等を検討する」としている。なお、中小企業のA社（社員108人）では「育児短時間勤務の適用に際しては、可能な範囲で業務量の調整を行うのが基本である。しかし、当社には会社が代替要員を確保する制度はなく、あくまでも社内調整が前提である」としている。

⁶ その内容は一部、中間報告的に、神谷隆之（2006）「短時間勤務 運用の壁」日本経済新聞 8月2日夕刊“生活・ワーキングウーマン”で、紹介されている。

以上、短時間勤務に伴う業務量の調整や代替要員の確保に関しては、各社とも一応の方針が立てられているが、実際には各職場の裁量に任されている傾向にあるとみられる。

実態を労働者の側から見ると、Uさん（在宅勤務日以外及び試行以降）は「短時間勤務（1日6時間）に際し、例えば、上司によっては、私が扱う新サービス案件の数を基本的には時間内でさばける以上には増やさない、という配慮のある場合もある（ない場合もあるが・・・）。ただ、このような配慮がある場合でも担当している新サービスのプロセスによっては（例えば、サービス提供直前）、どうしても時間内では裁き切れず、残業が発生する、もしくは続く場合もある」としており、業務量調整が完全には行われなかった場合や、業務プロセスによっては所定外労働が避けられない場合があることを指摘している。

特に、中小企業のA社では「課題としては、併用の問題ではなく、育児勤務制度の問題だが、勤務短縮によるロスを補充するためのコスト負担である」としている。すなわち、業務量に関しては社内調整が前提であるが、「同一部署や職種のなかで育休取得や短時間勤務の比率が高まると調整は困難になり、個人負荷が高くなる。解決策として人材派遣等のアウトソースの活用も考えられるが、中小企業においてはコスト面で代替要員の確保は容易ではなく、また職場に遠慮がある短時間勤務者自身も努力により克服しようとする傾向があるため、企業側のプライオリティも下がって『早く元の勤務に戻って欲しい』という声に表れてくるのが現実である」（Bさん）とする。

実際に、短時間勤務適用に際してA社Bさんの業務量は減らなかった。それは既述のように「開発業務中心の会社であるため、元来間接部門の人員は多くないことに加え、職務特性（秘書業務）、さらに業務量に波があることを考えると、業務量の調整（適切な配分）は現実的には困難を伴う」からであるとされる。

同じA社のBⅡさんは「短時間勤務に伴い、全体として割当業務量は減っているが、業務の内容上クリエイティブな作業も多く、〆切のある作業が多いので、〆切前などは非常に忙しくなる。また、作業内容的に他の社員と分担しづらく、個人で行う作業も多いので、非常に忙しいと感じることも多いと思う。また6時間勤務になっているために、時間内に済ませなくてはならない作業も多く、それも忙しいと感じる一因だと思う」としている。

また、短時間勤務が適用されながら、業務量調整や代替要員の確保が不十分な場合や労働者本人の仕事への意欲が強い場合、職場や在宅で、所定外労働あるいは深夜労働等が行なわれる可能性があり、その場合の時間管理への対応が課題となる。

L社Mさんによると、「10時～16時30分までオフィスで仕事をして帰宅し、子供と一緒に夕食をとって子供が寝た後に仕事を再開するというパターンの場合、再開するまでの間が休憩となり、例えば21時30分～23時30分までの2時間が勤務時間に追加される。仕事をした時間をそのまま勤務管理表に記載するようになっている」という。

こうした場合、Mさん自身が感じる問題点は「このやり方だと22時以降深夜手当がついてしまうこと」であるという。すなわち「フルタイム勤務社員の所定労働時間（9時～17時

40分の7時間40分)を満たしていないのに、深夜手当がついてしまうのは『何だかちょっと違うな』と思ってしまう。かといって、時間を操作するのは問題があるので、それはやらないように指示されている(実態と違う勤務管理表はあってはならないから)。深夜手当なんていないから、今後もこの働き方の柔軟性を認めて欲しいと思っている。当社のテレワークは“どこでもオフィス”であって“いつでもオフィス”ではない。私のやり方は、ともすると深夜の時間帯に働くことになりがちで、本来推奨される使い方ではないが、私のように育児との両立を目的にすると、上記のような働き方が現実的でとても助かるのである」としている。

これに対しL社としては、「現状、各自の裁量に任せているが、健康管理上、直属上司が業務内容と時間配分、勤務時間帯、成果を把握し、あまり偏りがあるようであれば、業務負荷の見直しなどを行なうなど、ケースバイケースで運用している」とし、Mさん自身も「当然ながら、深夜勤務が極端にならないよう、健康管理も含め自己管理が大切である」という。

一方、短時間勤務適用後も結局、業務量が減らなかったA社Bさんは「残業は月平均12時間程度で、たまに休日出勤(2ヶ月に1度程度)もする。延長保育は週2日程利用するが、さらに夫が代わりに迎えに行くことで対応する日もある」としている。ただし、フレックスプレイスを利用して「残業分を在宅ですることはない」という。それは「平日の日常生活の中では深夜に在宅勤務をする心身の余裕はなく、土曜日に保育園に預けて休日勤務をするほうがまだ効率的である」からとされる。

ちなみに、Bさんの退社後の典型的な生活パターンは、「17時45分退社、18時保育園お迎え、買い物、帰宅、19時夕食のしたく、洗濯、夕食、20時30分夕食終了、風呂掃除、夕食・洗濯物等の片付け、21時30分子どものお風呂(主に夫担当)、22時子ども就寝(寝かしつけが必要)、そして23時以降にようやくフリータイム(たいていは翌日に備えて風呂に入って就寝)」と、育児と家事で目一杯といえる。

なお同じA社のBIIさんは「自宅では働きすぎるということはないが、子供が就寝してからでないと仕事をできないので、必然的に深夜になる」が、「勤務時間を報告しているので、所定外・深夜勤務に関しては担当部署で適切に対応されている」としている。

以上のように、時間外労働等が必要な場合であっても、在宅勤務制度があり規程が整備されていれば、時間管理は適切に行われているとみられる。同時に、“短時間勤務なのに働き過ぎ”という矛盾を生まないために、業務量の調整とともに上司の配慮や本人の自己管理が不可欠といえる。

3-3-2 評価、報酬等への影響

短時間勤務が適用された場合、成果評価制度等を通じて所定労働時間の減少以上に報酬等への影響が生じる可能性もある。

この点に関して、まず企業へのヒアリングでは、E社の場合、給与は「6割勤務の場合は

フルタイム勤務の 5 割、8 割勤務の場合はフルタイム勤務の 7 割となる（借り上げ住宅や住宅費補助などの福利厚生は同等なので、これでほぼ勤務時間に比例した処遇になる）」とされる。また昇進や昇給への影響については「業績評価は、仕事の総量ではなく、“発揮された能力や実績に基づく処遇”を行うための目標管理制度による。年初に所属長とのインタビューにより目標を決め、達成度等で評価が決まる。短時間勤務の場合は、勤務時間の短縮率により、設定される目標も調整されるため、短時間勤務制度を利用することによって、自動的に評価が下がることはない（なお、昇給・賞与の計算においては、短時間勤務中も通常勤務時と同様のロジックが適用されるが、その際用いられる月額給与は、勤務率に応じて調整された給与額である）」と、制度としては労働時間数の業績評価への中立性が担保されている。

一方、（勤務している企業は異なるが）労働者の立場から t 社 U さんは「短時間勤務の場合、時間に応じて、基本給が減額される（例えば、フルタイム勤務が 7 時間 30 分の場合、6 時間勤務者の基本給は前者の 80%となる）」。同時に「成果に応じて、毎月の給与の加算額やボーナスの加算額が決まる仕組みになっており、その加算額決定のため、業績評価制度が導入されている」。この評価部分は「本来であれば、仕事をした時間に関係なく、遂行した業績・成果により査定されることになっているが、仮に同じ質の仕事をしたとしても、短時間勤務より通常勤務の方が、また通常勤務でも時間外労働を多くしている人の方が、評価が高くなる傾向がある。制度・マニュアル上は『遂行した業績・成果』により査定されるはずなのに、実態としては管理者の主観あるいは人情として『フルタイム勤務者や時間外労働が多い者』の評価が高くなりがちである」という。上司によっては「短時間だから高い評価はつけられない」と告げられたこともある。これは、「そもそも、フルタイム勤務者同士でも競争が厳しく、査定に差をつけづらい現状があり、そういう意味では『短時間勤務』という明確な要素があるため、減点の対象にしやすいためと思われる」。また周囲も「フルタイム勤務者が社員の大多数を占める以上、そうなるのも止むを得ない、という認識である」とされる。

この結果、「短時間勤務の場合、どうしてもスタート時点が通常勤務の人よりも 1 ランク下になり、普通の人以上に頑張らないと同じ質の仕事をしている人と同じランクにはなりえないのである。この 1 ランクの違いは、毎月の給与（短期間および累積のいずれにも影響あり）およびボーナスの支給額に直接響いてくるので、限られた時間をやりくりして効率よく仕事をこなすことを心がけている身としては非常に残念である」としている。また「短時間勤務の場合、多忙な時期にいくら残業して成果を出しても、短時間勤務利用のレッテルによって評価面でのマイナスを逃れられず、正直納得しがたい部分がある」ともしている。

なお、「評価の違いは、特別給与では 1 回で 10 万以上差が付く場合もあるし、毎月給与の方は月単位では 1 万円以上の差があり、それが累積されると更に大きな差になる」という。

また A 社 B さんの場合も「企業業績の影響があり単純比較は適当ではないが、私自身の場合、出産前年収ベースを 100 とすると現在は 60 である。当社の場合、短時間勤務になると、保証給（月例給+裁量労働手当）から裁量労働手当が減額され（産休前は広報の裁量労働制対

象職)、月例給の時給換算×勤務時間で計算される。従って短時間勤務は、残業免除の8時間勤務であれば月給ベースで約8割、7時間勤務は約7割にダウンする」とし、また、「業績給にも時間短縮比率分が反映される。評価システムが、標準モデルとの比較、特に新分野や高難易度業務にチャレンジすると評価が高くなるしくみになっているため、時間的余裕がない短時間勤務者にはやや不利な面があること等の複合的な影響を受けている」という。

なお、同じくA社BⅡさんは「両措置の併用のメリットは大きい」としつつも、「1つだけ問題は、年収が大幅に減ったことである。勤務時間分しか支払われないので当然ではあるが、忙しい割に収入が伴わないような錯覚を覚えることもしばしばである」という。

以上、成果評価制度が仕組みとしては労働時間数に中立的であっても、実際の運用に当たって短時間勤務者に不利に働いている実態がうかがえる。

3-3-3 モチベーション（労働意欲）の低下

短時間勤務で、評価や報酬に非合理的なマイナスの影響が生じると、それはモチベーション（労働意欲）の低下にも繋がる可能性がある。

まずBさんは「一律的な成果が求められる評価制度のうえでは、適切な業務コントロールがなされない場合はモチベーション低下につながる」、また「会社全体の相対評価としては正当なのだろうが、実際に業務コントロールが難しく、業務範囲も責任の重さも変わらないなか、時間密度を濃くして働き、疲労感が大きい割には見返りが少ないような感じがある。このアンバランス感が長く続くとモチベーション維持が難しくなり、精神的な疲弊によって就労意欲も低下する」としている。

またUさんも「一生懸命やっても報われにくい、という構造であると、“働く意欲”に対する影響が出る懸念もある、と言える」としている。

3-3-4 職場の理解

また、短時間勤務の活用には上司など職場の理解が不可欠である。

A社Bさんは「問題点としては、制度の存在や適用条件以上に、適切な運用が伴う環境であることの方が重要と考えている。小規模体制においては労働時間・業務量の軽減措置等、管理運用面で実際に困難が伴うため、戦力ダウンとなる育児中さらには出産予備軍の女性社員をリスクと捕らえる管理職がないとは言えない状況である。既婚女性社員が第一子以降の出産・育児に対して積極的な意欲を示さない背景には、そのような雰囲気も影響していると考えている」としている。

なお、同じくA社のBⅡさんは、「会社側からは『可能ならばいつでも通常勤務に戻ってよい(早く戻ってほしい)』と言ってもらっているのであるが…」とつつも、実際には、「通勤や育児のこともあり、なかなかできない」という。

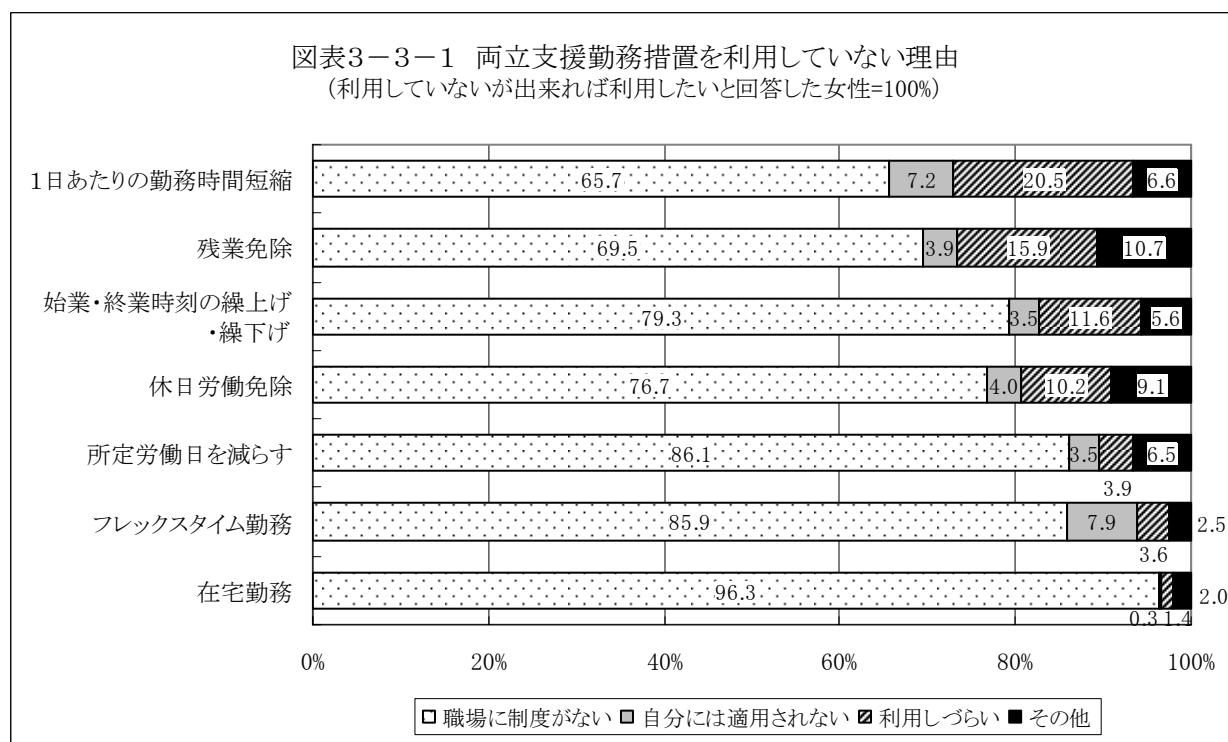
以上、中小企業においては、短時間勤務制度が存在し、また適用されていても、現実的に

は労働力の管理運用面から、出来るなら適用者が発生しないでほしい、また適用者は早くフルタイム勤務に戻ってほしい、という雰囲気強い実態がうかがえる。

3-3-5 統計調査による確認

以上の短時間勤務（特に1日あたりの勤務時間短縮）の問題点は、数少ないヒアリング事例だけでなく、大量サンプルの統計調査からも明らかである

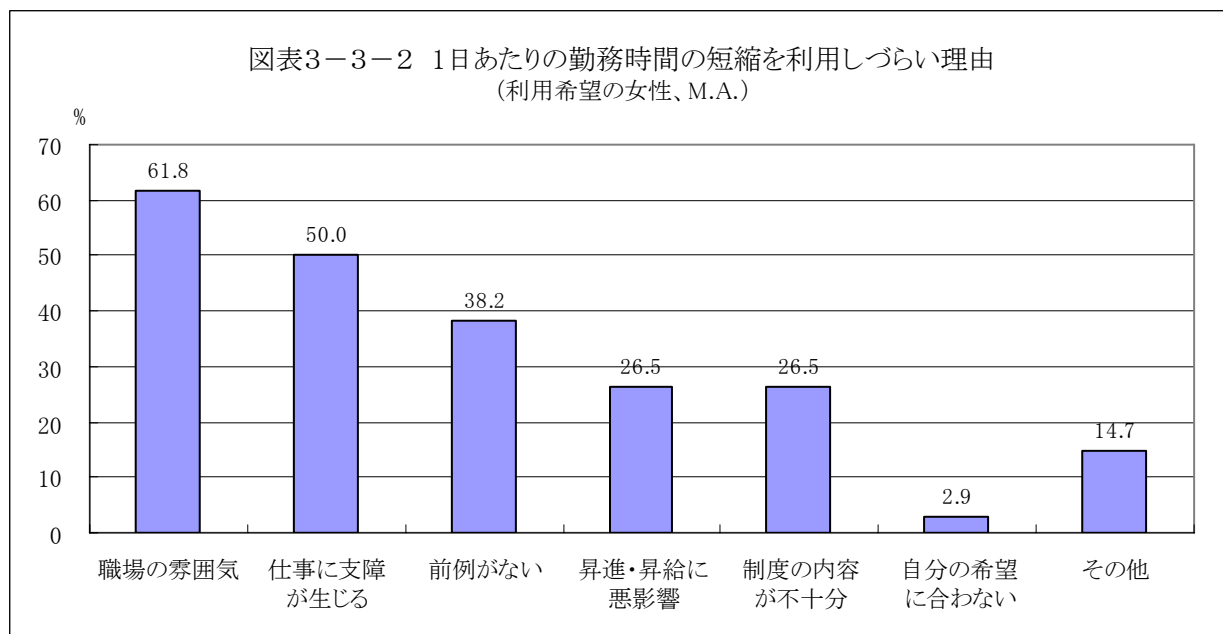
就学前の子供がいる女性労働者に、利用していないが出来れば利用したいとする両立支援勤務措置について、当該措置を利用していない理由を尋ねると、各措置とも「職場に制度がない」からとする割合が大半を占めているが、次いで「利用しづらい」からとする割合が“1日あたりの勤務時間短縮”で約2割と最も高い。これは、当該措置では「職場に制度がない」が3分の2弱と相対的には最も低く、普及度が高いことが一因にもなっているが、導入されていても、とにかく「利用しづらい」傾向にあることは確かである（図表3-3-1）。



(出所) 日本労働研究機構 (2003) 「育児や介護と仕事の両立に関する調査」(育児個人調査)

(注) 就学前の子供がいる女性労働者。

そして、“1日あたりの勤務時間短縮”が利用しづらい理由（複数回答）としては、「職場の雰囲気」、「仕事に支障が生じる」（業務量調整の問題に通じる）、「昇進・昇格に悪影響」、「制度の内容が不十分」（前記の各問題に関連していると考えられる）などが上位にあり、ヒアリング結果と同じ傾向にある。またヒアリングでは利用者を対象としているが、「前例がない」として、制度がありながら、そもそも利用されていない状況もうかがえる（図表3-3-2）。



(出所) 日本労働研究機構 (2003) 「育児や介護と仕事の両立に関する調査」 (育児個人調査)

(注) 就学前の子供がいる女性労働者。

3-4 短時間勤務制度運用問題の解決の方向

ここで、両立支援のための短時間勤務制度の運用に関する以上の問題点の解決に向けての、ヒアリング対象企業や労働者からの提案・要望を整理しておこう。

3-4-1 業務量調整や職場の理解の問題

体力の弱い中小企業においては、両立支援勤務等の実施に際して、やはりコストが問題になっているようである。すなわち、A社(社員108人)では「中小企業が両立支援策を推進するには、コスト負担の問題が大きい。対象社員の性別を問わず、育児休暇や育児勤務を取得する社員の数だけ、企業に対して助成金などの手段でコスト分担をしてくれる措置があれば、もっと積極的に取り組むことが可能であると考え」としている。

ただし、この点に関しては留意が必要であろう。中小企業といえども、短時間勤務の適用により対象労働者の報酬が減ることは、先に示したA社Bさんの指摘にも明らかである(労働時間減少分等)。したがって経営環境を一定とすれば、代替要員の確保のための原資はそれなりに存在するものと考えられる。

むしろ実態としては、小規模体制(各々職場はさらに少人数)の下で、一人1日数時間の勤務時間の短縮分に関しては、代替要員を確保することは業務遂行上効率的とは言えず、また仮に確保すればそのコスト負担が対象労働者の報酬減と比べて過大となるため、結局、社内調整が前提となる。そして、小規模体制の下での社内調整にはフルタイム労働者の負担も大きいため、そうした職場への遠慮や本人にも自身で仕事を完結させたい気持ちも強いことなどから、業務量の調整がスムーズに行かない傾向にあることも考えられる。

こうした状況に対しては、上司（管理職）による確固とした業務量調整を確立させるとともに、育児休業者が発生した場合なども含め、効率的な社内調整や代替要員の確保マニュアルといったノウハウ集の作成・普及などが必要ではないだろうか。

なお、前述のようにt社（約7,700人）のUさんが「上司によっては、私が扱う新サービス案件の数を基本的には時間内でさばける以上には増やさない、という配慮のある場合もある（ない場合もあるが…）」と指摘するように、業務量調整に関し、大企業においても上司の認識、配慮が重要であることは言うまでもない。

3-4-2 評価・報酬へのマイナスの影響の問題

評価の問題に関しても、t社Uさんが「上司によっては『短時間だから高い評価はつけられない』と言われたこともある」が、「ただし逆に、短時間でも平等に評価してくれる上司の場合もあるが…」としており、業務量の調整と同様に、上司の認識が重要であるといえる。

こうした中、t社Uさんは短時間勤務制度の枠内での評価の限界を踏まえ、フルタイムで働ける育児勤務措置のプランを提案している。すなわち、短時間勤務者への低評価傾向という「ハンディは、フレックスタイム勤務であれば通常勤務と同様の扱いになるため、解消されるのではないか」との考えから、フレックスタイム勤務活用の提案を行っている。

具体的には「（育児休業期間を除く）育児期間においても、可能な範囲で出来る限り仕事に取り組み自分のキャリアを積んでいくためには、短時間勤務のほかにフレックスタイムがもっと活用されてよいのではないかと思う。もちろんフレックスタイムも万能ではないが、保育園の送迎や子供の急病などに対応しつつ、フルタイムで働ける制度と考える」とする。

特に「子供が小学生になって、学校説明会、保護者会、家庭訪問、PTA活動等、日中の時間帯に学校へ行く頻度が高くなったので、こういうケースはフレックスタイムであれば自分の裁量で仕事に影響の出ない範囲で出席が可能である。保育園は『働く保護者』を前提にこのような行事が組み立てられているので、開始時間も例えば夜6時から、という風に仕事と両立させやすいが、学校はそうではないので、例えば午後3時から、となっており、毎回対応に頭を悩ませている」という。

そして、「育児中のものにとっては、絶対的に育児に割く時間は必要なのでフレックスタイム勤務と在宅勤務は、やはりセットであるべき、セットとなって初めて有効な両立支援策になりえると思う（なお、残念ながら当社では、育児勤務措置としてフレックスタイムの選択肢は用意されていない）」と、フレックスタイム+在宅勤務の併用によるフルタイム勤務の選択肢を示している。

ただし、もちろん、業績評価等への影響の問題があるとしても、育児期間中の誰もが、またどの時期でもフルタイム勤務を希望し、また実際に行えるわけではない。現実的には育児短時間勤務を希望している女性も多い。

「短時間勤務が忙しいなら、通常勤務（8時間のフルタイム勤務）に戻ればよいのだが、通

勤や育児のこともあり、なかなかできない」という A 社 BⅡさんは、フルタイム勤務に戻ると「私は体力に自信がないので、体調を崩してしまうような気がする。育児中は帰宅後も休日も『休み』ではないので、ある程度の余力を残しておかなければ、結果的に仕事にも育児にも悪い影響が出てしまうと思っている。また、仕事（収入）のためには育児を犠牲にしても仕方がないとは思わないので、仕事と育児をバランスよく両立させるためには短時間勤務が適当だと、今は考えている」としている。

また A 社 B さんは「私が望んでいるのは（考え方が甘いと言われるかも知れないが）、あくまでも待遇に応じたペースダウンによるワークライフバランスの実現である（お金よりも時間が欲しいし、短い時間を有効活用するためにもパワーは温存しておきたい。仕事と育児、質の違う両方の充実感を味わいながら、普通の生活をしたいただけ）」とし、新しい雇用契約のあり方を提案している。

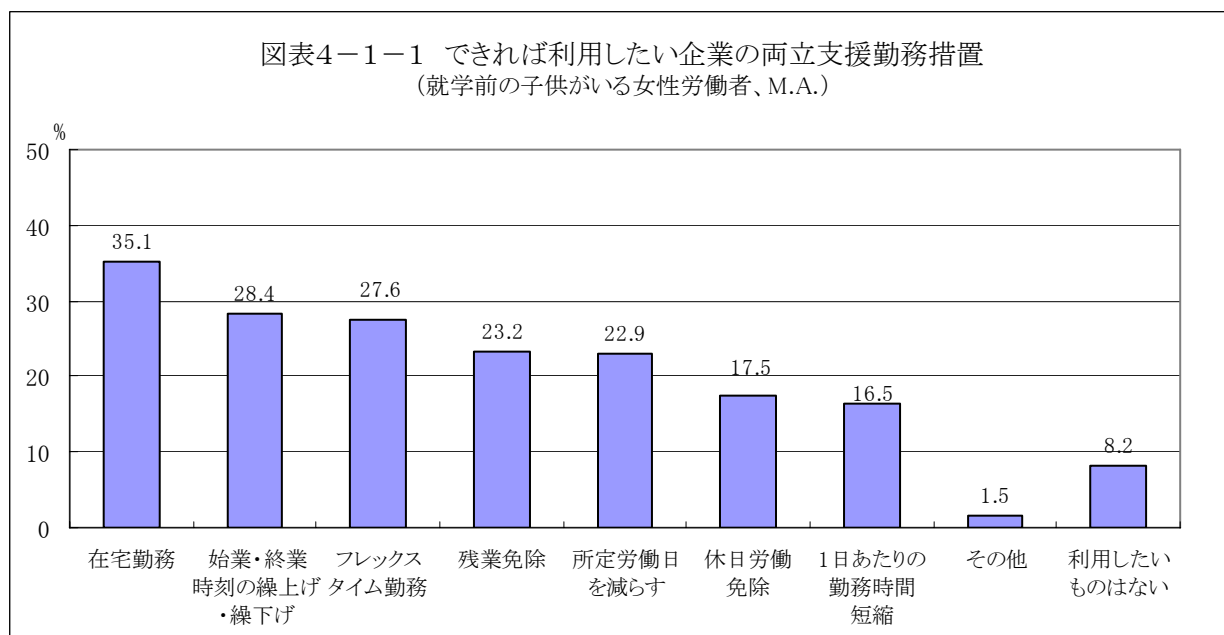
すなわち「個人的には、会社と画一的な雇用関係しか結べないことが原因であり、希望のライフスタイルに合わせた多様な雇用形態への柔軟な対応が可能で、それに応じた評価制度があればモチベーション等に係わる問題は解消されると感じている。当社ではかつて個々の労働者とフレキシブルな雇用関係（勤務スタイルを問わず、有期契約前提の年棒制や成功報酬制など）を結べる子会社を運営していた経験があり、当社の雇用システムとして復活させてはどうか、というような話は CEO としている（いずれ経営環境が整えば、新しい雇用システムの整備に取り組む可能性もあるかもしれない）」という。

第4章 フレックスタイムとの併用と夫の働き方との組み合わせ

先にt社Uさんは、短時間勤務労働者の評価等の問題に対し、その解決策として育児期でもフルタイムで働ける選択肢として、フレックスタイム勤務+在宅勤務の併用を提案していることをみた。同時にUさんは「家族（夫）の協力がなければ、いくら短時間勤務であっても責任ある仕事を全うするのは難しいと思う」ともしている。ここでは、ヒアリングから得られたそれらの事例を紹介したい。

4-1 利用したい両立支援勤務措置

日本労働研究機構の調査によると、育児期（末子未就学）の女性労働者が、できれば利用したい両立支援勤務措置として挙げているのは、「1日あたりの勤務時間短縮」よりも、「在宅勤務」、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」や「フレックスタイム勤務」といった勤務場所や勤務時間帯を弾力化させる制度が上位となっている（図表4-1-1）。



(出所) 日本労働研究機構 (2003) 「育児や介護と仕事の両立に関する調査」(育児個人調査)

4-2 フレックスタイム制度との併用等

まず、在宅勤務とフレックスタイム勤務の併用事例を紹介しよう。

L社Nさんは「夏休みの学童保育は（学期中の学校の始業時刻より遅い）朝9時からなのと、子供にとっても初めての夏休みなので、子供が不安にならないように、今月は朝（から）預けるのはやめることにした。夫がフレックス勤務なので、夫に遅く会社に出勤してもらったり、夫が朝早いときは、私が少し遅めに出勤したりした。私も8月からフレックス勤務になり、あまり気にしなくても済むようになった」としている。例えば、ある日は「9時前に

子供を送り出した後、午前中はテレワーク、昼休み時間を利用して出勤した（ただし、フレックス勤務適用の効果もあり、結果的には夏休み期間中は、午前のテレワークは1～2回程度しか利用しなかった）」という。

またE社でも併用が認められており、fさんは「フレックスタイム制で勤務時間を8時15分～17時としており、e-ワークの利用は1年目である。事前申請で週1～2日、終日の形態でe-ワークを行っている。実際の利用頻度としては、仕事の状況・内容に応じて、週に2日e-ワークをすることもあるし、まったくしない週もある」としている。

正式なフレックスタイム制度ではないが、L社MIIさんは「当社の通常の勤務時間帯と所定労働時間は9時～17時40分の7時間40分であるが、私の場合、上司との相談・了解の上、フレックス勤務的に働き、(在宅での2時間の)早朝勤務を9時～17時40分の前後に残業として申告している。具体的には、10時頃の出社になるので8時～17時40分等の勤務時間である」という。

一方、フレックスタイムより、短時間勤務+所定外労働の方が働きやすいという労働者もいる。すなわち、L社のNさんは「第一子の出産後、育児休業を10カ月取った後、子供を保育園に預け昨年度(2004年度)末までは、短時間勤務制度を利用して9時30分～16時40分の勤務時間設定をしていた」が、その中で「徐々に生活のペースをつかんだことと何より私自身をもっと仕事をしたいという気持ちが強く、保育園の延長保育が19時まで可能だったこともあり短時間勤務(9時30分～16時40分)の申請はそのままだったが、勤務時間を可能な限り(当時は通勤時間が1時間だったので、やれるときは18時まで)延ばしていた。もちろん、仕事がなければ早く帰れるし、フレックスタイムの場合のように月単位で一定の労働時間を満たすために調整を行う必要もないので、短時間勤務の方が柔軟で、メリットがあった」としている。

4-3 夫の働き方との組み合わせ

次に、男性(夫)の働き方も弾力化させ、女性の働き方と組み合わせることも重要である。

Uさんは「上司の配慮があっても、新サービスのプロセスによっては(例えばサービス提供直前)、どうしても時間内では裁き切れず、残業が発生する、もしくは続く場合もある」とし、それに対応するため「私の夫は本来9時30分～18時勤務のところ、上司の理解と職場同僚の協力により(属人的に)、8時30分～と1時間シフト勤務を行っており、早退しなくても(会社で残業はできないが)保育園や学童クラブへのお迎えに間に合うように調整・協力してくれている。シフト勤務は昨年からで、最初は月・水・金曜日の週3日であったが、今年からは毎日となった」という。

また先にフレックスタイムと在宅勤務の併用の事例で既に示したように、L社Nさんは「夫がフレックス勤務なので、(息子の夏休みの学童保育の始業が遅いため)夫に遅く会社に出勤してもらったり、夫が朝早いときは、私が少し遅めに出勤したりした」としている。

同時にNさんは「我が家は『男の子』ということもあり、母親べったりの生活から脱却するため、夫と相談して、週1回は早く帰宅してもらうように決めた」という。Nさんは「この週1回の『自由な夜時間』を、時間を忘れて仕事したり、飲み会に行ったりして過ごしている。仕事はテレワークを活用して、どこでもできるようになったけれど、働く母にとって人脈作りとか情報収集といった、飲み会でのコミュニケーションというのは、時間と場所が限定されるだけに永遠の課題である。職場でも、本音が出たり貴重な情報が飛び交うのは、たいてい残業している時。常に早く帰宅している身には把握しがたく、週1回のこの貴重な『夜の自由時間』を有意義に過ごしたい」という。

さらにE社では夫婦で在宅勤務というケースも多く、例えばE社勤務のfさんの夫も「eワークを行い、育児に参加している」という。

なお、L社のMIIさんは、夫の働き方との組み合わせの視点からも、在宅勤務＋フレックスタイム勤務の併用の必要性を指摘している。「男性も子育てしやすい環境にしてほしい。平日、夫の仕事が忙しく、かつフレックス不可、テレワーク不可の状態、全くサポートを受けられないため、私のテレワークかつフレックス的勤務で切り抜けているのが実情である」。したがって「男女共同参画社会にするためには男性の働き方も変える必要があると思う。そうすると、私ももっと仕事ができるし、夫への不満も少なくなるし、子供との時間も増えるしと、いいことだらけであるが…。また、男性も人生を楽しめるのではないかと思う。そのためには、男女ともに、テレワーク（在宅勤務）だけでなく、同時にフレックスタイム勤務も普及して、働く場所・時間帯の自由度が高まる必要があると思う」としている。

4-4 <補論>

夫婦の働き方の組み合わせに関連して、(雇用労働者でも)夫の働き方に自由度があると、家事・育児への参加が多少なりとも高まるかどうかを、労働政策研究・研修機構(2005)「仕事と生活調査」⁷の個票データを用いて検証してみよう(図表4-4-1、4-4-2)。

ロジスティック回帰分析によると、親と同居していない末子が12歳以下の共働き夫婦(ともに雇用者)の夫が、1割以上の家事・育児に参加する比率は、

- ① 末子年齢が低いほど高い。
- ② 夫の労働時間が長いほど、逆に妻の労働時間が短いほど低い。
- ③ 始業・終業時刻を夫のみ調整できる場合は高い(しかし夫婦とも調整できる場合は、係数上はプラスであるが有意ではない。妻も調整できるとやはり家事・育児は妻の負担になる傾向が高いものと考えられる)。

以上から、夫のみ始業・終業時刻を調整できる場合に、夫の家事・育児参加が多少なりとも高まる効果が確認される。

⁷ この調査の詳細については、労働政策研究・研修機構(2006)労働政策研究報告書No.64「仕事と生活の両立－育児と介護を中心に－」を参照。

図表 4-4-1 推計結果

被説明変数：夫の家事・育児参加ダミー（ほとんど妻=0、夫1割以上=1）							
	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)	
説明変数							
性別ダミー（男性=0、女性=1）	0.153	0.344	0.199	1	0.656	1.166	
子どもの数	0.057	0.252	0.051	1	0.822	1.058	
末子年齢	-0.090	0.053	2.869	1	0.090	0.914	*
夫・週労働時間	-0.496	0.184	7.271	1	0.007	0.609	***
妻・週労働時間	0.340	0.180	3.568	1	0.059	1.405	*
始業・終業時刻調整ダミー（対象：「夫婦とも不可」）							
夫不可・妻可	-0.207	0.554	0.140	1	0.708	0.813	
夫可・妻不可	0.686	0.412	2.766	1	0.096	1.986	*
夫婦とも可	0.341	0.538	0.401	1	0.526	1.406	
定数	0.777	1.043	0.556	1	0.456	2.175	

***1%水準で有意、*10%水準で有意。

Cox & Snell R ² 乗	0.126	カイ 2 乗	22.4
Nagelkerke R ² 乗	0.169	自由度	8
-2 対数尤	204.9	有意確率	0.004

図表 4-4-2 記述統計量

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	N
家事・育児分担ダミー	0	1	0.566	0.497	166
性別ダミー	0	1	0.410	0.493	166
末子年齢	0	12	6.873	3.390	166
子どもの人数	1	5	2.060	0.667	166
夫の週労働時間	5	160	51.133	12.500	166
妻の週労働時間	0	80	29.133	12.381	166
始業・終業時刻調整ダミー（対象：「夫婦とも不可」）					
夫不可・妻可	0	1	0.114	0.319	166
夫可・妻不可	0	1	0.289	0.455	166
夫婦とも可	0	1	0.127	0.333	166

第5章 両立支援への要望

この章では、企業・労働者へのヒアリング結果から、両立支援への要望を整理する。

5-1 一層の実態把握の重要性

まず、育児と仕事の両立の実態をより詳細に把握する必要性が指摘されている。

Uさんは「現在の政策を検討する上で、実際に子育てをしている家庭や貴重な労働力を提供しながら子育てしている共働き家庭からの要望をきちんと吸い上げて検討されているのだろうか。今後の支援策の検討に際しては、このような現実のニーズの把握を十分にさせていただき、子育て家庭が育児をする上で負担と感じているハードルを着実に解消していただけたらと思う」としている。

ちなみに、Uさんの「職場の同僚で、3人の子育てをしながら、フルタイムで頑張る女性がいるが、彼女はいつも本当に走りながら仕事をしている。『子供を育てる以上は、子供のことは決して手を抜けない。自分は仕事も頑張ってキャリアを積み重ねて行きたい。そう思うと、夫には協力してもらいながらも、足りない部分は夫に我慢してもらい、自分は身を粉にして頑張るしかないのよね』とは、彼女のつぶやきである」という。

また、BⅡさんは「誤解がある言い方かも知れないが、私にとって仕事というのは『して当たり前』のことであり、育児でのストレスを解消する場でもある」という。

5-2 企業の両立支援だけの限界

次に、Bさんは「男女共同参画型社会を目指して諸制度等の整備を進めることは必要と認識しているが、その主体を企業だけに任せていても、普及のスピードには限界が感じられる」としている。そして「私自身が子育てしている間は、間に合わないだろう。子どもは社会全体の財産であるとの認識および施策が広く深く社会に浸透することを祈っている。私自身が男女共同参画型社会に向けて貢献できることがあるとしたら、このまま働き続けることくらいであろうか」という。

5-3 両立女性労働者のモデル像の必要性

また、後輩達のために積極的な両立女性労働者のモデル像の必要性も示唆されている。

Uさんは「今の世の中で、子育てをしている女性が社会で、企業で、生き生きと輝いて仕事をしたり、子育てしたりできているだろうか。『子供を育てながら、仕事を続けるのは大変よね』などと、子育てに対する後ろ向きな情報ばかり（もちろん子育ては簡単なものではないが）あふれて」といるとの認識を示しつつ、「社会で自己実現しながら子育てをある程度責任をもって、しかもしなやかな姿で、若い女性があこがれるような余裕をもったライフスタイルで生活ができていないのではないかな。もっともっと様々な角度から、女性が子供を産み育

てやすい環境を、政府には急ピッチで推進してもらいたい」としている。

5-4 具体的施策の提案

最後に、ヒアリング対象者からは、以下のような具体的な経済面での施策の提案もなされている。

まずUさんは「児童手当の拡充や出産手当一時金の即時支払い等少子化対策は少なくとも一歩前進はしているが、まだこれで十分な支援とは言えない。これ以上少子化が進むと、現行の年金制度が崩れ、労働力も不足するという危機感が政府にあるならば、『子供は社会全体の財産』という発想に立ち、もっと予算をとって抜本的に経済的支援をしたり（最もお金のかかる中・高・大学生はそもそも児童手当の対象外）、共働きで子育てする家庭を支援したり（看護休暇の有給化、在宅勤務・フレックスタイム勤務等の義務化、安心して子供を預けられる質の高い保育施設をもっと安い保育料での供給等）してはどうだろうか」としている。

またBさんは「子育てしながら働き続けるとメリットが感じられる、税制面での両立支援措置等を強く希望する。家族が増えることで、収入が減り、支出は増えて、負担感だけが大きく、子どもを持つことに精神面以外のメリットが感じられないことは残念である」とする。

また「最低限の次のステップとして、“両立支援ビジネス”に対する行政的支援が行われることを期待している。例えば、子どもにある程度の教育環境を与えたいと望む場合、幼児期の習い事や家庭での教育活動等は時間的に断念せざるをえないため、子どもの将来性を閉ざしているような罪悪感を抱くことがある。このようなニーズに対応するサービス提供ビジネスが容易に出現するような支援策を期待したい」ともしている。

第6章 政策的含意

最後に、以上から得られる政策的含意について、整理してみる。

6-1 在宅勤務とフレックスタイム勤務の併用

本稿では在宅勤務の両立支援効果を高める観点から、まず短時間勤務制度との併用について検討を行ったが、ヒアリング結果からは併用自体に関する問題ではないが、育児理由の短時間勤務制度の運用に関する問題が強く指摘された。その内容は、フルタイム労働者との評価の違いや、その結果として労働時間数比例を上回る報酬面での不合理な格差や昇進やモチベーションなどへの影響である。

それへの対応策としては、6-2 で示すように根本的には運用の改善を図ることであるが、選択肢の一つとして在宅勤務の併用対象をフレックスタイム勤務として働く場所・時間帯の弾力性を高め、育児期でもフルタイム勤務を可能とすることが示された。これは、労働政策研究・研修機構（2006）労働政策研究報告書 No.52 で検討された「育児期の在宅勤務はフルタイム的勤務を可能とするワークスタイルである」という仮説を補強する内容でもある。

6-2 短時間勤務制度の運用問題の改善

育児短時間勤務制度の運用の問題点は成果主義と評価に係わるものであるが、それは何も短時間勤務の労働者に限られたものではない。フルタイム労働者間においても同様の問題は存在し、その主要なものの一つは短期的な評価の弊害にあるといえる⁸。

そもそも育児短時間勤務制度の主要な目的は、女性労働者が育児期を通じて働き続けることを可能にすることにある。こうした観点からすれば、育児短時間勤務の適用期間における成果主義評価の運用においても、当然長期的な視点が必要不可欠なものといえよう。

同時に A 社 B さんが指摘するように、勤務形態の多様化に対応して、雇用契約や報酬形態を多様化させ、様々な選択肢を用意することを検討することも意味があることと考えられる。

6-3 女性労働者の両立モデル像と男性の働き方の改革

ヒアリング対象の女性労働者からは、仕事と育児を両立させることは、その負担の大きさから後ろ向きのイメージが先行しがちであり、若い世代の女性達が仕事と育児の両立に積極的になるためには、“しなやかな姿で仕事をし、あこがれられるような余裕を持ったライフスタイル”のモデル像が示される必要があるのではないか、という趣旨の指摘があり、それは非常に重要なことと考えられる。

そして、女性労働者の両立モデル像を示すに当たって、最も重要な要因は男性（夫）の家

⁸ 小池和男（2006）「成果主義に『長い目』必要」日本経済新聞（2006.7.23）“今を読み解く”

事・育児参加と考えられる。本稿で検討したように、女性労働者の働き方の弾力性を高めるだけでなく、男性労働者についても（総労働時間を抑制しつつ）働き方の弾力性を高めることで、夫婦の勤務時間帯にズレが生じることなどにより、男性の家事・育児への参加度が高まることが期待される。

6-4 企業・行政・労働者等の役割分担

最後に指摘したい点は、両立支援の役割をどんな主体が分担するのかという視点である。

現状では、労働力の確保・継続活用等の観点から、育児休業制度や様々な両立支援勤務措置の導入など企業の取り組みが優先して促進されている感が強いが、「家族が増えることで、収入が減り、支出は増えて、負担感だけが大きく、子供を持つことに精神面以外のメリットが感じられない」とする B さんが指摘するように、「子育てしながら働き続けるとメリットが感じられる、税制面での両立支援措置」も重要といえる。児童手当などの拡充も進みつつあるが、税制面でのサポートの充実も不可欠である。

また先に男性の家事・育児参加に関して示したように、労働者の側にも様々な両立支援勤務措置を積極的・効果的に活用しようという工夫が重要であるといえる。

以上のように、地域での育児サポートなども含めて、両立支援は企業・労働者・行政等が各々の確な役割分担を図ることを促進する必要がある。

企業・労働者ヒアリング事例結果

企業・労働者ヒアリング事例結果

1. A社	34
2. A社Bさん	37
3. A社BⅡさん	41
4. E社	43
5. L社	45
6. L社MⅡさん	47
7. t社Uさん	48
8. X社	51

1. A社ヒアリング結果

*2006年4月に質問内容を秘書室担当者にEメールで送付し、それに対する5月の基本回答をもとに、その後Eメールで内容確認、追加質問を行いつつ、6月までに最終結果を整理した。

(1) 企業属性

- ・当社は、札幌市に立地する、システムハウス業（その他製造）で、売上高は15億3700万円（05/9期）で、社員数は（2006年4月1日現在）、総数108名、男性84名、女性24名、平均年齢36.45歳である。

(2) 女性社員の状況

- ・当社の女性社員の属性等は、表1に示すとおりである。
- ・また、前回のヒアリングを含め、調査対象となった社員の属性は表2に示すとおりである。

表1 女性社員属性内訳(2006年4月1日現在)

総数	24名	管理職	1名	開発職*1	8名	企画職*2	11名	事務職	4名	
				専門型裁量労働制		企画型裁量労働制		時間管理		
未婚	13名									
既婚	11名	育児経験者			7名					
		末子の年齢		成人	1名					
				中学生	1名		(dさん)			
				小学生	2名					
				未就学	3名		当社育児制度の対象者(B、BⅡ、cさん)			

*1 — 開発エンジニア、技術サポート等 *2 — 広報、デザイナー、営業等

表2 調査対象者の属性(2006年4月1日現在)

	年代	子供の年齢	職種	育児制度	フレックスプレイス制度
Bさん	30代	5才	秘書	短時間勤務	パート型
BⅡさん	30代	2才	広報	短時間勤務	パート型
cさん	30代	2才	技術サポート	短時間勤務	パート型
dさん	40代	12才	開発	—	完全型

(3) 在宅勤務制度の概要

- ・当社の在宅勤務制度（フレックスプレイス）の概要は、表3に示すとおりである。
- ・また、当該制度の現在の利用者は、表4に示すとおりである。

表 3 在宅勤務制度の概要（開始経緯、制度内容、適用条件、実施手続きなど）

制度名	フレックスプレイス
制度開始	1993年(1991年より一部導入)
制度内容	会社以外で社員自身が働きやすいところで働いても良い
適用条件	全社員対象（経理・総務除く）
実施手続き	申請書を提出後、FP（フレックスプレイス）審査会の承認を得る

表 4 フレックスプレイス利用者(2006年4月1日現在)

利用者数			6名	備考
1	Bさん	女性	パート型	秘書
2	BIIさん	女性	パート型	広報
3	cさん	女性	パート型	技術サポート
4	dさん	女性	完全型	開発
5	Aさん	女性	パート型	デザイナー
6	イさん	男性	パート型	開発

(4) 短時間勤務制度の概要

- ・当社の短時間勤務制度の概要は、表5に示すとおりである。

表 5 短時間勤務制度の概要（適用条件、時間数等）

制度名	育児制度（制度は「育児休業」と「育児勤務」で構成され、育児勤務の1項目に該当）
制度開始	1993年
制度内容	仕事と育児の調和を図る手段のひとつとして、雇用の継続促進を目的とするもの
適用条件	育児勤務：小学校入学前の子を養育する社員で該当基準を満たす場合
実施手続き	申請書を事業支援本部に提出
時間数	時間数・方法ともに制限はなく、本人と上司が相談のうえ決めており、柔軟に運用している。

(5) 在宅勤務と短時間勤務の併用を認めている考え方

- ・当社の経営理念「SUCCESS IS MURUAL -成功はお互いに-」の定義のひとつとして下記の項目が示されており、その基本概念に基づいている。
「社員の個性と能力を最大限に発揮できる企業となります。」
 - 創業の地 札幌の豊かな自然のなかで生まれる開発者のユニークな発想と高い技術力をもっとも大切な資産とし、それを引き出す環境を作ります。
 - 「個々のライフスタイル」「自由で活発な議論」を尊重します。
- ・フレックスプレイスと育児制度は、もともと別の目的で制度化されたものであり、対象範

囲は一部重なっているものの、併用に関する制限はない。

(6) 併用の実態、効果、課題など

- ・短時間勤務とフレックスプレイスを併用している社員は、表6に示すとおりである。

表6 制度併用者(2006年4月1日現在)

	年代	子供の年齢	職種	夫の就業状況	育児制度	フレックスプレイス制度
Bさん	30代	5才	秘書	会社員(当社)	短時間勤務	パート型
BIIさん	30代	2才	広報	公務員	短時間勤務	パート型
cさん	30代	2才	技術サポート	会社員(当社)	短時間勤務	パート型

- ・実態としては、併用して制度を申請してはいるが、実際に在宅勤務することはほとんどない(各者共通)。現状では、フレックスプレイス申請は「保険」のようなものである。一部には、業務内容および職場の事情が許すのであれば、利用頻度を上げたいとの希望はある(週2日のパート型への移行などができたら理想という声)。
- ・現実化が難しいのは、既に職場ではテレワークに適する業務はアウトソーシングが進み、社員には組織として生産性を高めることを目的としたマネジメント能力の発揮が期待されている。そのため、①在宅勤務に適した業務のボリュームが少ない、②対面型コミュニケーションを必要とする業務とのバランスにおいてタイミングが合わない等、本人の判断で職場に負担をかける勤務スタイルを避ける傾向があるためである。
- ・なお、当社では、どこで働いても、納得できる成果を出していれば評価はされる制度となっているので、フレックスプレイスの利用と評価とは直接関係していない。このため、短時間勤務制度の下では、いくら家で働いてもあまり評価されないためフレックスプレイスが「保険」的な位置づけにつながっている、ということは全くない。
- ・効果としては、出産後の復職率が高く、育児期の女性社員の雇用継続に効果がある。
- ・課題としては、併用の問題ではなく、育児勤務制度の問題だが、勤務短縮によるロスを補充するためのコスト負担である。
- ・また、フレックスプレイスに関して、発案者の当社 CEO は、社内向けのブログに下記のようなコメントを残している。なお、現在、当社では生産拠点の海外シフトに対応して国際分業化に適した体制整備に取り組んでいる。すなわち「テレワークに適した仕事は、海外に移転しやすい。当社では早い時期からフレックスプレイスやフレックスタイム(スーパーフレックス=裁量労働)等を実施してきた経験から、いずれは海外との競争にさらされる事に気づくべきだった。テレワークに向く仕事は二極化し、ひとつはきちんとマニュアル化される仕事(例えばコースセンターオペレータやデータエントリー等)で、もうひとつは個人が自発的にかつ主体となって仕事に取り組むクリエイティブな仕事(デザイナー

ーやプログラマー等)。その一方で、ある程度人間関係に基づいて行動しなければならないような仕事はなかなかテレワークに持って行き難い。今後、国際分業を考えていく上で、当社に残すべき仕事の選択になんらかの示唆を与えているように思う。」

(7) 両立支援に関する行政等への意見・要望など

- ・ 中小企業が両立支援策を推進するには、コスト負担の問題が大きい。対象社員の性別を問わず、育児休暇や育児勤務を取得する社員の数だけ、企業に対して助成金などの手段でコスト分担をしてくれる措置があれば、もっと積極的に取り組むことが可能であると考えている。

2. A社Bさんヒアリング結果

*2006年4月に質問内容をEメールで送付し、それに対する5月の基本回答をもとに、その後Eメールで内容確認、追加質問を行いつつ、8月までに最終結果を整理した。

(1) 属性

- ・ 現在39歳の女性で、A社に勤務して15年になる。夫も当社勤務している。
- ・ 短大卒で、入社（中途採用）以来、秘書業務等に就いている。
- ・ 2001年に第一子を出産し、現在5歳である。保育園に関しては、問題なく希望の園に希望時期から入園できた。

(2) 在宅勤務適用の経緯と現在の在宅勤務の形態

- ・ 出産後は育児休業を半年ほど取得した後、育児期間の仕事と家庭の両立を目的にフレックスプレイス制度を活用し、職場復帰した。
- ・ 最近では、フレックスプレイスは「保険」のようなもので、ほとんど利用していない（フレックスプレイス申請により与えられた環境を使って、帰宅後30分ほどメール確認をしたり（週1回程度）、子供や自分自身の感染性による数日間の自宅待機の際にメールで可能な作業をするが（年に数回程度）、時間数が少ないので勤務報告はしていない）。
- ・ フレックスプレイスの利用頻度の低下の理由としては、在社を前提とした業務（対面による情報管理や事務処理、会社設備が必要な資料作成等）のボリュームが増え、在宅勤務が不向きになってきていることがある。育児に関連しても、子どもも成長に伴って体調を崩す頻度が減り、自宅と会社(車で15分)の中間地点に保育園があるため、特別な理由がない限り在宅勤務の必要性がないことが挙げられる。

(3) 短時間勤務適用の経緯と基本的な短時間勤務の形態

- ・ 出産後の適用勤務制度等は、子供の年齢や社の制度変更に合わせて、次表のように変化し

ている。

期 間	子 の 年 齢	保 育 園 の 利 用	勤務制度の利用	
			育 児 勤 務	フ レ ク ス プ レ イ ス
2001.7 ～2002.2	0才	通常保育(～18:00)	残業免除(産休前は裁量労働制対象職 (広報)とされていたため、育休明けも 通常勤務)	パート型
2002.3 ～2002.9	1才	延長保育(～19:00、 毎日)		
制度整備による待遇変更(秘書職として時間管理対象に)				
2002.10 ～2004.12	1～3才	延長保育(～19:00、 毎日)	始業・終業時刻の繰下げ (9:30～18:30 8時間勤務)	パート型
2005.1 ～現在	4～5才	通常保育 (延長保育は、週2 日程度利用)	短時間勤務 (9:45～17:30 7時間勤務)	

(注) 2001.7～2002.9の裁量労働制は、企画業務型である。

- ・上記のように、2004年の前回のヒアリング時には始業・終業時刻の繰り下げ(9時30分～18時30分)による8時間勤務を行っていたが(当時子供は3歳で、19時までの延長保育を利用)、2005年1月から短時間勤務に切り替えた。具体的には、9時45分～17時30分(うち休憩45分)の1日7時間勤務である。
- ・それは、子ども自身に時間の感覚ができてきて、19時まで保育時間を延長することを、本人が嫌がるようになったからである。保育園に暗くなるまで預けられている子は少数で、言葉に出して泣いて淋しさを訴えるようになったため、私が勤務時間を短くして対応することにした。
- ・朝の時間を前倒しにして8時間勤務を続けることもできたが、会社全体がやや夜型で、業務の関係から夕方が最も忙しい時間帯となるため、朝早く出社しても夕方退社しづらいことには変わりなく、体力も考えて7時間勤務にしている。
- ・しかし、業務量は減らなかったため、結局、勤務時間内に処理しきれず、実際かなりの頻度で残業しているのが実情で、これは悩ましい点である。開発業務中心の会社であるため、元来間接部門の人員は多くないことに加え、職務特性、さらに業務量に波があることを考えると、業務量の調整(適切な配分)は現実的には困難を伴う。
- ・育児短時間勤務の適用に際しては、可能な範囲で業務量の調整を行うのが基本である。しかし、当社には会社が代替要員を確保する制度はなく、あくまでも社内調整が前提である。そのため、同一部署や職種のなかで育休取得や短時間勤務の比率が高まると調整は困難になり、個人負荷が高くなる。解決策として人材派遣等のアウトソースの活用も考えられるが、中小企業においてはコスト面で代替要員の確保は容易ではなく、また職場に遠慮があ

る短時間勤務者自身も努力により克服しようとする傾向があるため、企業側のプライオリティも下がって「早く元の勤務に戻って欲しい」という声に表れてくるのが現実である。

- ・残業は月平均 12 時間程度で、たまに休日出勤（2 ヶ月に 1 度程度）もする。延長保育は週 2 日程利用するが、さらに夫が代わりに迎えに行くことで対応する日もある。残業分を在宅ですることはない。
- ・フレックスプレイスを活用し、自宅で多少は仕事ができるのではないかと問われると、平日の日常生活の中では深夜に在宅勤務をする心身の余裕はなく、土曜日に保育園に預けて休日勤務をするほうがまだ効率的である。ちなみに、私の退社後の典型的な生活パターンは、17 時 45 分退社、18 時保育園お迎え、買い物、帰宅、19 時夕食のしたく、洗濯、夕食、20 時 30 分夕食終了、風呂掃除、夕食・洗濯物等の片付け、21 時 30 分子どものお風呂（主に夫担当）、22 時子ども就寝（寝かしつけが必要）、そして 23 時以降にようやくフリータイム（たいていは翌日に備えて風呂に入って就寝）となる。
- ・また例えば（スーパーフレックス＝裁量労働ではなく）一般のフレックスタイムとフレックスプレイスを組み合わせることで、8 時間勤務の継続は出来ないかと問われても、頑張れば 8 時間勤務はできるだろうが、時間管理対象（裁量労働手当支給対象外）勤務者はさらに月 30 時間程度の残業をしないと出産前年収ベースには戻らない。後述（4）での回答のとおり、今はお金より時間・体力が大切なので、バランスさえとれていれば短時間勤務は歓迎で、むしろ業務負荷と評価に関して配慮するのが難しい中小企業を取り巻く経済事情に問題があると考えている。

（4）両措置の併用により感じるメリット、問題点

- ・メリットとしては、育児中の社員にも公平に労働機会が提供されていると感じる。弾力性のある働き方が可能であることから、出産後の就労維持が容易である。
- ・気になる点としては、労働機会は公平でも、短時間勤務により報酬では格差が生じる。一律的な成果が求められる評価制度のうえでは、適切な業務コントロールがなされない場合はモチベーション低下につながる。
- ・企業業績の影響があり単純比較は適当ではないが、私自身の場合、出産前年収ベースを 100 とすると現在は 60 である。当社の場合、短時間勤務になると、保証給（月例給+裁量労働手当）から裁量労働手当が減額され、月例給の時給換算×勤務時間で計算される（残業に応じた時間外手当は支給対象になるが、現実的には残業は不可能）。従って短時間勤務は、残業免除の 8 時間勤務であれば月給ベースで約 8 割、7 時間勤務は約 7 割にダウンする。また、業績給にも時間短縮比率分が反映される。評価システムが、標準モデルとの比較、特に新分野や高難易度業務にチャレンジすると評価が高くなるしくみになっているため、時間的余裕がない短時間勤務者にはやや不利な面があること等の複合的な影響を受けている。

- ・会社全体の相対評価としては正当なのだろうが、実際に業務コントロールが難しく、業務範囲も責任の重さも変わらないなか、時間密度を濃くして働き、疲労感が大きい割には見返りが少ないような感じがある。このアンバランス感が長く続くとモチベーション維持が難しくなり、精神的な疲弊によって就労意欲も低下する。
- ・ただし、私が望んでいるのは（考え方が甘いと言われるかも知れないが）、あくまでも待遇に応じたペースダウンによるワークライフバランスの実現である（お金よりも時間が欲しいし、短い時間を有効活用するためにもパワーは温存しておきたい。仕事と育児、質の違う両方の充実感を味わいながら、普通の生活をしたいだけなのだが・・・）。
- ・個人的には、会社と画一的な雇用関係しか結べないことが原因であり、希望のライフスタイルに合わせた多様な雇用形態への柔軟な対応が可能で、それに応じた評価制度があればモチベーション等に係わる問題は解消されると感じている。当社ではかつて個々の労働者とフレキシブルな雇用関係（勤務スタイルを問わず、有期契約前提の年棒制や成功報酬制など）を結べる子会社を運営していた経験があり、当社の雇用システムとして復活させてはどうか、というような話は CEO としている（いずれ経営環境が整えば、新しい雇用システムの整備に取り組む可能性もあるかもしれない）。
- ・問題点としては、制度の存在や適用条件以上に、適切な運用が伴う環境であることの方が重要と考えている。小規模体制においては労働時間・業務量の軽減措置等、管理運用面で実際に困難が伴うため、戦力ダウンとなる育児中さらには出産予備軍の女性社員をリスクと捕らえる管理職がないとは言えない状況である。既婚女性社員が第一子以降の出産・育児に対して積極的な意欲を示さない背景には、そのような雰囲気も影響していると考えている。

(5) 企業の育児支援のみの限界

男女共同参画型社会を目指して諸制度等の整備を進めることは必要と認識しているが、その主体を企業のみ任せに任せていても、普及のスピードには限界が感じられる。私自身が子育てしている間は、間に合わないだろう。子どもは社会全体の財産であるとの認識および施策が広く深く社会に浸透することを祈っている。私自身が男女共同参画型社会に向けて貢献できることがあるとしたら、このまま働き続けることくらいであろうか。

(6) 両立支援に関する行政等への意見・要望など

- ・子育てしながら働き続けるとメリットが感じられる、税制面での両立支援措置等を強く希望する。家族が増えることで、収入が減り、支出は増えて、負担感だけが大きく、子どもを持つことに精神面以外のメリットが感じられないことは残念である。
- ・最低限の次のステップとして、両立支援ビジネスに対する行政的支援が行われることを期待している。例えば、子どもにある程度の教育環境を与えたいと望む場合、幼児期の習い

事や家庭での教育活動等は時間的に断念せざるをえないため、子どもの将来性を閉ざしているような罪悪感を抱くことがある。このようなニーズに対応するサービス提供ビジネスが容易に出現するような支援策を期待したい。

3. A社BⅡさんヒアリング結果

*2006年4月に質問内容をEメールで送付し、それに対する5月の基本回答をもとに、その後Eメールで内容確認、追加質問を行いつつ、6月までに最終結果を整理した。

(1) 属性

- ・三十歳代前半の女性。四大文系卒。職種は広報担当（製品及び会社情報の記者発表、ホームページ運営、パンフレットなどのデザイン、採用活動など）。
- ・子供は1人、2歳。0歳児から保育園入園。基本的に延長保育は利用せず。
- ・夫は公務員。業務多忙のため、なかなか育児に参加できない。

(2) 在宅勤務・短時間勤務適用の経緯と基本的な在宅勤務の形態

- ・2003年12月に第一子を出産後、産休・育休を経て2004年10月に職場復帰した。
- ・現在、フレックスプレイス+短時間（1日6時間15分。9時30分～16時30分まで（休憩45分））を適用されて勤務についている。フレックスプレイスと短時間勤務ともに育児休業を終え、職場復帰時から利用している。
- ・夫の勤務地の都合上、札幌市外に住んでおり、通勤に時間がかかり、保育園へ通いだした当分の間は子供が体調を崩すことが多く、急な休暇や早退などが多いと聞いたので、短時間勤務を利用することにした。また、仕事の内容的に在宅でも対応可能なものも多く、緊急を要する場合には自宅でも対応できるようにとフレックスプレイスも利用している。

(3) 両措置の併用による具体的な勤務の実態

- ・フレックスプレイスは、「保険」的に利用しているだけなので、実際には利用する機会は少ない。これまでに、イベント直前にパンフレットなどのデザインを作成するために数回利用した。
- ・自宅では働きすぎるということはないが、子供が就寝してからでないと仕事をできないので、必然的に深夜になる（でもその場合も、メールで社員と連絡を取り合える場合が多い。当社では主力を占める開発職・企画職は裁量労働制なので、遅い時間でも勤務中の社員がいる場合が多々ある。なお、勤務時間を報告しているのもので、所定外・深夜勤務に関しては担当部署で適切に対応されている）。
- ・自分の（短時間）勤務時間数と業務量を比べると、勤務時間の範囲で対応できる業務量を

こなしているというのが実際だと思う。

- ・仕事の内容から、1日にどの程度の業務量をこなすという性質のものではなく、〇日までに終了するという感じなので、それまでの期日内で調整して作業しており、勤務時間内に業務が終了しない日はほとんどない。たまにイベントや〆切などで勤務時間内に業務を終了できない場合は、臨時の延長保育などで対応している。
- ・前記のように、当社は多数を占める開発職の社員が裁量労働制のため、お昼頃から勤務している社員も多く、午後から夕方に忙しくなる傾向にある。しかし、業務の内容的にも時間の調整が可能なものも多く、また社員は私が育児勤務中であることを理解して対応してくれているので、翌日まで時間に余裕を見てもらうなどしている。

(4) 両措置の併用により感じるメリット、問題点

- ・両措置の併用はメリットは大きいですが、1つだけ問題は、年収が大幅に減ったことである。勤務時間分しか支払われないので当然ではあるが、忙しい割に収入が伴わないような錯覚を覚えることもしばしばである。
- ・短時間勤務に伴い、全体として割当業務量は減っているが、業務の内容上クリエイティブな作業も多く、〆切のある作業が多いので、〆切前などは非常に忙しくなる。また、作業内容的に他の社員と分担しづらく、個人で行う作業も多いので、非常に忙しいと感じることも多いと思う。また6時間勤務になっているために、時間内に済ませなくてはならない作業も多く、それも忙しいと感じる一因だと思う。
- ・通常勤務（8時間のフルタイム勤務）に戻ればよいのだが、通勤や育児のこともあり、なかなかできない。会社側からは「可能ならばいつでも通常勤務に戻ってよい（早く戻ってほしい）」と言ってもらっているのであるが…。
- ・例えば（当社のスーパーフレックス＝裁量労働ではなく）一般のフレックスタイムとフレックスプレイスを組み合わせることで、通常勤務に復帰は出来ないかと問われても、難しいと思う。私は体力に自信がないので、体調を崩してしまうような気がする。育児中は帰宅後も休日も「休み」ではないので、ある程度の余力を残しておかなければ、結果的に仕事にも育児にも悪い影響が出てしまうと思っている。また、仕事（収入）のためには育児を犠牲にしても仕方がないとは思わないので、仕事と育児をバランスよく両立させるためには短時間勤務が適当だと、今は考えている。

(5) 両立支援に関する行政等への意見・要望など

- ・誤解がある言い方かも知れないが、私にとって仕事というのは「していて当たり前」のことであり、育児でのストレスを解消する場でもある。
- ・私が産後、職場復帰を希望したとき会社側がそれを受け入れてくれ、居住地では保育をもらえる環境も整っており、会社側や社員がみな協力的に接してくれていることが、実

は珍しいことであるということが最近のニュースなどでわかった。子供がいてもいなくても、働きたい人が働けるような環境が整備されることに期待している。

4. E社ヒアリング結果

*人事・労務担当者を対象に、2004年に実施したヒアリングをもとに、2006年7月に追加質問内容をEメールで送付し、それに対して7月に得られたEメールでの基本回答をもとに、必要に応じ7月までの間、随時Eメールで追加質問を行い、最終結果を整理した。

(1) 会社の概要

- ・ハードウェア、ソフトウェア、コンサルティング及びシステム構築・運用サービスなどのコンピュータ関連の総合企業。本社は東京で、社員数は約20,000人である。
- ・当社の事業内容との関連で、e-ビジネスを自ら実践し、在宅においても会社で勤務するのと同等の成果が得られる勤務（e-ワーク）を実現させ、新しいワークスタイルを確立させて行きたいと考えている。

(2) 短時間勤務制度の導入

- ・短時間勤務制度を2004年1月から本格施行している。
- ・この制度は全社員が対象であり、申請理由は原則として、育児、介護、障害だが、現在の業務と直接の関連がないが、本人が将来のキャリアのために取得を希望する資格のための勉強など、会社が認めれば適用される。適用期間は当年12月までとし、翌年再申請が必要となる（利用期間は一般的には、2～3年を想定しているが、期間の定めはなく、更新回数に限度は特に設けていない。育児が理由の場合は、子供が中学入学まで延長可能である）。
- ・当社の正社員は週5日38時間が通常勤務であるが、短時間勤務の形態としては、①週3日勤務、②週4日勤務、③週5日勤務（各日フルタイムの6割勤務）、④週5日勤務（各日フルタイムの8割勤務）の4パターンから選択可能である。
- ・給与は①と③の場合（6割勤務）はフルタイム勤務の5割、②と④の場合（8割勤務）はフルタイム勤務の7割となる（借り上げ住宅や住宅費補助などの福利厚生は同等なので、これではほぼ勤務時間に比例した処遇になるという）。また、短時間勤務適用者は原則として残業を命じられることはない。
- ・昇進や昇給への影響については、業績評価は、仕事の総量ではなく、“発揮された能力や実績に基づく処遇”を行うための目標管理制度による。年初に所属長とのインタビューにより目標を決め、達成度等で評価が決まる。短時間勤務の場合は、勤務時間の短縮率により、設定される目標も調整されるため、短時間勤務制度を利用することによって、自動的に評価が下がることはない。

- ・なお、昇給・賞与の計算においては、短時間勤務中も通常勤務時と同様のロジックが適用されるが、その際用いられる月額給与は、勤務率に応じて調整された給与額である。
- ・従来、育児休職中の女性社員が希望し、会社が認めた場合に、休職中のステータスのまま、部分的にアルバイトのような形で勤務を認めていた。しかしながら、これは当該期間が勤続年数に算入されない、この期間の勤務が賞与に反映されない、社会保険上の問題などの改善点があったので、短時間勤務の開始と同時に、当プログラムは廃止した。
- ・短時間勤務を使って復職する女性社員が増え、育児休職の平均取得期間も短縮傾向にある。
- ・なお、制度の運用に当たり、業務量調整や必要に応じた要員確保への対応は、基本的には、短時間勤務利用者がいる部門が決定する。
- ・申請理由は不問であるが、現状では利用者の過半数が育児で、そのほか介護、通院などが主な理由となっている。この制度の立ち上がりから女性社員に認知度が高く、実際に利用しているのも大半が女性である。また形態としては、週5日8割勤務の利用が最も多いのは、保育園のお迎えや通院などに便利なためだと思われる。
- ・ここ数年の女性の退職理由を分析すると、結婚や出産などのいわゆる「家庭の事情」が少なくなっている。育児休職（当社では最長2年）後に短時間勤務制度やe-ワーク（在宅勤務）制度を利用することができ、働きやすい環境が整った影響と考えている。この制度の実施目的である「優秀な社員の社外流失を防ぐ」ということにも成果が出ている。

(3) 短時間勤務と e-ワークの違いと併用

- ・どちらを選択するかは判断は、個人により異なるが、e-ワークと短時間勤務で根本的に異なる点は次の二点かと思う。
- ・一つ目は、e-ワーク制度は、場所のフレキシビリティを拓けるものであり、短時間勤務は、勤務時間が短縮されるものであるということ、二つ目は、前述のとおり、e-ワークは勤務場所が自宅となるだけで、それによって業務内容が変わったり、求められるアウトプットが変わるものではないが、一方、短時間勤務制度は、勤務時間の短縮により業務内容が変わることもありえるし、求められるアウトプットも勤務時間に応じたものになるという点である。
- ・ただし、両制度の同時の利用も可能で、e-ワークと短時間勤務を組み合わせて利用するケースも多くみられる。他方、育児を理由に週5日・6割勤務の短時間勤務を利用した後、定時より早く退社するが、帰宅後のe-ワーク（在宅勤務）を組み合わせて、フルタイム勤務に復帰した女性社員の事例もある。

(4) フレックス・タイム制度の概要

- ・当社では、製造など一部の部門では適用していないが、管理監督者、裁量勤務、事業場外みなし労働時間の適用者以外は、ほぼ全員フレックス・タイム制度の適用者である。なお、

勤務時間が短縮されている社員（短時間勤務、勤務措置など）は、個別に除外されている。

- ・当社のフレックス・タイム制度のコアタイムは、10時から16時30分である。
- ・2004年のヒアリング対象者の女性社員fさんは、「週1～2日、終日の形態でのe-ワークとともに、フレックス・タイム制で勤務時間を8時15分～17時に設定」しているとのことだった。これを単純に計算すると週所定は38時間を超えるが、フレックス・タイムなので、本人が日によって、8時15分から17時の間で、始業・終業していたということである。もちろん、38時間を越えた分は、所定時間外勤務として、時間外勤務手当の対象となる。

<参考資料>

- ・YOMIURI ONLINE（2004.10.25）『短時間正社員制度』導入する企業登場
<http://www.yomiuri.co.jp/iryuu/ansin/an4a2501.htm>

5. L社ヒアリング結果

*2006年5月に質問内容を広報普及部担当者宛にEメールで送付し、それに対する人事部担当者による6月の基本回答をもとに、その後Eメールで内容確認、追加質問を行いつつ、7月までに最終結果を整理した。

(1) 企業とテレワークの現状

- ・本社は東京都、事業内容は電気通信事業等、社員数は4,309人（注：2006年04月01日現在の社員数<出向除く>）である。
- ・テレワーク制度は2005年から導入したが、原則全社員適用可能（ネットワーク監視、個人情報取扱業務など、一部担当業務によっては不可）で、これまでに4割以上の社員が経験している。

(2) テレワークと短時間勤務など他の勤務措置の併用について

- ・テレワーク（在宅勤務）と短時間勤務など他の勤務措置の併用を認めているのは、育児中の社員になるべく働きやすい環境を整備するためである。
 - ・育児中の社員は、短時間勤務+テレワークを活用することで、より両立しやすい環境になっている。
- ・一方、テレワークの活用により短時間勤務からフルタイム勤務が可能になったケースもある。短時間勤務はその分給与が控除されるので、テレワークによりフルタイム勤務ができるようになれば、双方にとってメリットが大きいと考えられる。
- ・また、テレワークとフレックスタイム勤務を併用することにより、勤務の柔軟性をより高め、フルタイム勤務を行っている事例もある。

(3) 当社の短時間勤務制度の概要

- ・従来の小学校入学前から、2005年4月より小学校3年生以下の子供を持つ社員に適用拡大を行った。
- ・勤務時間の選択肢としては、10時～15時はコアタイムであるが、始・終業時刻は上司との相談の上10分刻みで設定可能であり、自由度を高めている。
- ・短時間勤務適用者が発生した際の業務調整は、上司の判断の下、基本的に所属する職場の社員間で行うが、ケースバイケースで代替要員の補充を検討する場合がある。

(4) 短時間勤務+テレワーク併用時の深夜勤務への対応

- ・2005年に短時間勤務+テレワーク併用を経験した社員Mさんは、「10時～16時30分までオフィスで仕事をして帰宅し、子供と一緒に夕食をとって子供が寝た後に仕事を再開するというパターンの場合、再開するまでの間が休憩となり、例えば21時30分～23時30分までの2時間が勤務時間に追加される。仕事をした時間をそのまま勤務管理表に記載するようになっている。私自身が感じる問題点は、このやり方だと22時以降深夜手当がついてしまうことである。フルタイム勤務社員の所定労働時間（9時～17時40分の7時間40分）を満たしていないのに、深夜手当がついてしまうのは『何だかちょっと違うな』思ってしまう」、また「私のやり方は、ともすると深夜の時間帯に働くことになりがちで、本来推奨される使い方ではないが、私のように育児との両立を目的にすると、上記のような働き方が現実的でとても助かるのである。当然ながら、深夜勤務が極端にならないよう、健康管理も含め自己管理が大切である。そこで、こういったケースをどうやって制度の中に取り込んでいくのかは検討課題になっているようである」としている。
- ・現状、各自の裁量に任せているが、健康管理上、直属上司が業務内容と時間配分、勤務時間帯、成果を把握し、あまり偏りがあるようであれば、業務負荷の見直しなどを行なうなど、ケースバイケースで運用している。

(5) 当社のフレックスタイム制度の概要

- ・フレックスタイム勤務の適用は、部署の業務実態を勘案のうえ部署長が決定することになっている（ただし、みなし労働時間の適用者については、フレックスタイム勤務の適用対象外である）。フレックスタイム勤務のコアタイムは10時～15時、フレキシブルタイムは7時～10時、15時～22時までである。
- ・育児・看護・介護に際しては、小学校3年生終了時までの子を養育する社員および当社の定める看護・介護休職規程に定める対象家族を看護・介護する社員が申し出た場合には、フレックスタイム勤務を適用することができる。

<参考資料>

- ・ L 社 HP <http://www.japan-telecom.co.jp/index.html>
- ・ 日本経済新聞 (2006.3.27) スイッチオン・マンデー「在宅勤務導入相次ぐ」

6. L 社 MII さんヒアリング結果

*2006 年 5 月に質問内容を広報普及部担当者宛に E メールで送付し、それに対する当人による 6 月の基本回答をもとに、その後 E メールで内容確認、追加質問を行いつつ、7 月までに最終結果を整理した。

(1) 本人の属性、家族状況

- ・ 女性、40 歳代前半、四大文系卒。
- ・ 職種・職位としてはデータ事業部で国際関係のプロジェクトマネジメントを担当している。
- ・ 子供は 2 人で、10 歳 (小学 5 年生男児) と 5 歳 (保育園年中女児) である。
- ・ 夫は会社員で、多忙ゆえ、平日の育児家事参加はほとんど無い。ただし休日は、子供の相手と洗濯程度は担ってくれる。

(2) 短時間勤務について

* (時短勤務は現在の会社ではやっていないが、以前勤務していた会社では実施していた。下記は、その際の条件等である。)

- ・ 下の子が 6 ヶ月～1 歳までの間、1 日 5 時間 (10 時～16 時、休憩 60 分) の短時間勤務を行っていた。
- ・ 短時間勤務を選択したのは、通常勤務だと保育園の定時のお迎え (18 時) ができないためであった (1 歳以降は、保育園の制度が変わり延長保育が導入されたので、それを利用した)。

(3) テレワークについて

- ・ 当社に移籍後 (2005 年 7 月)、会社での勤務時間でできない業務のフォローと、子供の病気時のため、同月からテレワーク (在宅勤務) を始めた。
- ・ 在宅勤務の形態としては、早朝、深夜、休日を含み必要に応じて実施しているが、基本的には出勤前 5 時～7 時に毎日実施している。
- ・ 早朝の時間帯を在宅勤務に利用しているのは、主に①保育園のお迎えのために早朝仕事を済ませる、②このやり方のほうが作業効率が良いため、朝にその日の下準備を全て済ませ、その後、出社した後は打合せを集中して行う (議事録も会議中に PC で書いてしまう)、ことによる。
- ・ 当社の通常の勤務時間帯と所定労働時間は 9 時～17 時 40 分の 7 時間 40 分であるが、私の

場合、上司との相談・了解の上、フレックス勤務的に働き、早朝勤務を9時～17時40分の前後に残業として申告している。具体的には、10時頃の出社になるので8時～17時40分等の勤務時間である。

(4) テレワークにより感じるメリットなど

- ・会社での勤務時間では処理し切れなかった仕事に、出勤前、帰宅後に取り組めること。
- ・会社より集中できるので、資料作成などに利用できること。
- ・上司の了承を得、テレワーク分も評価して貰い、良い環境で実施できている。

(5) 両立支援に関する行政等への意見・要望など

- ・男性も子育てしやすい環境にしてほしい。平日、夫の仕事が忙しく、かつフレックス不可、テレワーク不可の状態、全くサポートを受けられないため、私のテレワークかつフレックス的勤務で切り抜けているのが実情である。
- ・男女共同参画社会にするためには男性の働き方も変える必要があると思う。そうすると、私ももっと仕事ができるし、夫への不満も少なくなるし、子供との時間も増えるしと、いいことだらけであるが……。また、男性も人生を楽しめるのではないかと思う。
- ・そのためには、男女ともに、テレワーク（在宅勤務）だけでなく、同時にフレックスタイム勤務も普及して、働く場所・時間帯の自由度が高まる必要があると思う。

7. t社Uさんヒアリング結果

*2005年のヒアリング結果を前提に、2006年5月に質問内容をEメールで送付し、それに対する5月の基本回答をもとに、その後Eメールで内容確認、追加質問を行いつつ、8月までに最終結果を整理した。

(1) 属性（2006年5月時点）

- ・都内在住で、四大文学部卒、現在36歳で、結婚歴8年である。夫は会社員でSEの仕事をしている。子供は男の子2人で、長男は7歳で小学校1年、次男は2歳で保育園に通っている。

(2) 短時間勤務に際しての業務量調整と夫の協力

- ・短時間勤務（1日6時間）に際し、例えば、上司によっては、私が扱う新サービス案件の数を基本的には時間内でさばける以上には増やさない、という配慮のある場合もある（ない場合もあるが……）。ただ、このような配慮がある場合でも担当している新サービスのプロセスによっては（例えば、サービス提供直前）、どうしても時間内では裁き切れず、残業が発生する、もしくは続く場合もある。

- ・そういう意味でも家族（夫）の協力がなければ、いくら短時間勤務であっても責任ある仕事を全うするのは難しいと思う。私の夫は本来 9 時 30 分～18 時勤務のところ、上司の理解と職場同僚の協力により（属人的に）、8 時 30 分～と 1 時間シフト勤務を行っており、早退しなくても（会社で残業はできないが）保育園や学童クラブへのお迎えに間に合うように調整・協力してくれている。シフト勤務は昨年からで、最初は月・水・金曜日の週 3 日であったが、今年からは毎日となった。
- ・「男性の家事従事時間が長い国では、女性の管理職が多い」という記事を最近読んだが、管理職でなくても、事情は同じだと思う。

(3) 短時間勤務制度の業績評価・給与制度

- ・当社も短時間勤務の場合、時間に応じて、基本給が減額される（例えば、フルタイム勤務が 7 時間 30 分の場合、6 時間勤務者の基本給は前者の 80%となる）。
- ・更に、成果に応じて、毎月の給与の加算額やボーナスの加算額が決まる仕組みになっており、その加算額決定のため、業績評価制度が導入されている。
- ・この評価部分は、本来であれば、仕事をした時間に関係なく、遂行した業績・成果により査定されることになっているが、仮に同じ質の仕事をしたとしても、短時間勤務より通常勤務の方が、また通常勤務でも時間外労働を多くしている人の方が、評価が高くなる傾向がある。制度・マニュアル上は「遂行した業績・成果」により査定されるはずなのに、実態としては管理者の主観あるいは人情として「フルタイム勤務者や時間外労働が多い者」の評価が高くなりがちである。上司によっては「短時間だから高い評価はつけられない」と言われたこともある（ただし逆に、短時間でも平等に評価してくれる上司の場合もあるが…）。これは、そもそも、フルタイム勤務者同士でも競争が厳しく、査定に差をつけづらい現状があり、そういう意味では「短時間勤務」という明確な要素があるため、減点の対象にしやすいと思われる。また、周囲もフルタイム勤務者が社員の大多数を占める以上、そうなるのも止むを得ない、という認識である。
- ・ということで、短時間勤務の場合、どうしてもスタート時点が通常勤務の人よりも 1 ランク下になり、普通の人以上に頑張らないと同じ質の仕事をしている人と同じランクにはなりえないのである。この 1 ランクの違いは、毎月の給与（短期間および累積のいずれにも影響あり）およびボーナスの支給額に直接響いてくるので、限られた時間をやりくりして効率よく仕事をこなすことを心がけている身としては非常に残念である。また、一生懸命やっても報われにくい、という構造であると、“働く意欲”に対する影響が出る懸念もある、と言える。
- ・なお、評価の違いは、特別給与では 1 回で 10 万以上差が付く場合もあるし、毎月給与の方は月単位では 1 万円以上の差があり、それが累積されると更に大きな差になる。

(4) フレックスタイム勤務の活用

- ・ こういうハンディは、フレックスタイム勤務であれば通常勤務と同様の扱いになるため、解消されるのではないかと、思い、昨年のヒアリングに際し、以下のようなフレックスタイム勤務活用の提案を行った訳である。すなわち「(育児休業期間を除く)育児期間においても、可能な範囲で出来る限り仕事に取り組み自分のキャリアを積んでいくためには、短時間勤務のほかにフレックスタイムがもっと活用されてよいのではないかと思う。もちろんフレックスタイムも万能ではないが、保育園の送迎や子供の急病などに対応しつつ、フルタイムで働ける制度と考える。短時間勤務の場合、多忙な時期にいくら残業して成果を出しても、短時間勤務利用のレッテルによって評価面でのマイナスを逃れられず、正直納得しがたい部分があるが、フレックスであれば、そういう見方は多少緩和されるのではないか。」
- ・ 特に、子供が小学生になって、学校説明会、保護者会、家庭訪問、PTA 活動等、日中の時間帯に学校へ行く頻度が高くなったので、こういうケースはフレックスタイムであれば自分の裁量で仕事に影響の出ない範囲で出席が可能である。保育園は「働く保護者」を前提にこのような行事が組み立てられているので、開始時間も例えば夜 6 時から、という風に仕事と両立させやすいが、学校はそうではないので、例えば午後 3 時から、となっており、毎回対応に頭を悩ませている。
- ・ ただ、育児中のものにとっては、絶対的に育児に割く時間は必要なのでフレックスタイム勤務と在宅勤務は、やはりセットであるべき、セットとなって初めて有効な育児支援策になりえると思う。なお、残念ながら当社では、育児勤務措置としてフレックスタイムの選択肢は用意されていない。

(5) 要望・意見等

- ・ 当社の在宅勤務は、情報セキュリティの確保などの課題のためか、新規募集がストップしたままである。早く、強制力をもった措置（企業内で制度化されて、いつでも取得できるような措置）になると良いと思う。
- ・ なお、総務省が育児期間中の職員の在宅勤務(テレワーク)の導入を検討し始めたと聞く。行政の後押しが、育児支援策としての在宅勤務の普及に効果大きいとも思う。
- ・ 合計特殊出生率(女性が一生の間に産む子供の平均数)が 1.25 人と、2005 年も過去最低を更新したという統計結果に、政府では危機感を募らせているが、働きながら子育てをしている立場からすると、本気で国や企業が女性の出産を支援しようとする姿勢がまだまだ感じられない、とってしまう。
- ・ 児童手当の拡充や出産手当一時金の即時支払い等少子化対策は少なくとも一歩前進はしているが、まだこれで十分な支援とは言えない。これ以上少子化が進むと、現行の年金制度が崩れ、労働力も不足するという危機感が政府にあるならば、「子供は社会全体の財産」

という発想に立ち、もっと予算をとって抜本的に経済的支援をしたり（最もお金のかかる中・高・大学生はそもそも児童手当の対象外）、共働きで子育てする家庭を支援したり（看護休暇の有給化、在宅勤務・フレックスタイム勤務等の義務化、安心して子供を預けられる質の高い保育施設をもっと安い保育料での供給等）してはどうだろうか。

- ・現在の政策を検討する上で、実際に子育てをしている家庭や貴重な労働力を提供しながら子育てしている共働き家庭からの要望をきちんと吸い上げて検討されているのだろうか。今後の支援策の検討に際しては、このような現実のニーズの把握を十分にいただき、子育て家庭が育児をする上で負担と感じているハードルを着実に解消していただけたらと思う。
- ・職場の同僚で、3人の子育てをしながら、フルタイムで頑張る女性がいるが、彼女はいつも本当に走りながら仕事をしている。「子供を育てる以上は、子供のことは決して手を抜けない。自分は仕事も頑張ってキャリアを積み重ねて行きたい。そう思うと、夫には協力してもらいながらも、足りない部分は夫に我慢してもらい、自分は身を粉にして頑張るしかないのよね」とは、彼女のつぶやきである。
- ・今の世の中で、子育てをしている女性が社会で、企業で、生き生きと輝いて仕事をしたり、子育てしたりできているだろうか。「子供を育てながら、仕事を続けるのは大変よね」などと、子育てに対する後ろ向きな情報ばかり（もちろん子育ては簡単なものではないが）あふれていて、社会で自己実現しながら子育てをある程度責任をもって、しかもしなやかな姿で、若い女性があこがれるような余裕をもったライフスタイルで生活ができていないのではないか。
- ・もっともっと様々な角度から、女性が子供を産み育てやすい環境を、政府には急ピッチで推進してもらいたい。

8. X社ヒアリング結果

*2006年4月に質問内容を女性躍進推進室担当者宛にEメールで送付し、それに対する4月の基本回答をもとに、その後Eメールで内容確認、追加質問を行いつつ、8月までに最終結果を整理した（人事部労政担当者回答分含む）。

(1) 企業属性

- ・本社は大阪府、事業分野は照明・情報機器・電器・住設建材・電子材料・制御機器の製造6事業分野。
- ・資本金は1,485億円、従業員数は13,140人（単体、2006年3月31日現在）。

(2) ダイバシティ活動の立上げ

- ・ X社では、女性社員の経営への参画強化に本格的に着手し、2006年からダイバシティ活動を展開している。これは女性社員の能力強化をダイバシティ・マネジメントの重点策と位置づけるとともに、近年、購入決定権をますます高めている女性によりウエイトを置いた商品開発や事業展開を活発化することが、X社が属する新生企業グループでX社が受け持つ「空間の創造」を通して、『生活快適ソリューション』の提供を強化することに繋がるとの考えから、取り組むものである。
- ・ 展開は社長直轄である女性躍進推進室が全社の中心になって行っている。全社でのダイバシティ活動のスムーズな浸透と推進を図るための組織体制として、これまで労使で類似の取り組みが行われてきた全国28カ所の地区委員会を、女性躍進推進室の傘下に組織化し、担当委員約200名のほか、事務局・人事担当約100名の合計300名の陣容で2005年末からスタートしている。各地区委員会は、女性躍進推進室からのトップダウンの施策を受けて、浸透策を実践するとともに、推進状況のフィードバックや現場からのボトムアップを行う。
- ・ 今後、女性にフォーカスしたプロジェクトの立ち上げなどを進めて、2010年には女性入社採用率：40%（2005年実績は15%）、主任職以上の役職者比率：15%（2005年実績は7.8%）の実現を目指す。
- ・ 2006年に実施予定の主なプログラムとしては、＜重点対象者別意識改革＞として「女性躍進/アドバイザー・コミッティ」（役員・事業部長向け）、「女性躍進/マネージャートレーニング」（管理職向け）、「女性躍進/女性トレーニング」（女性社員向け）、また＜ワーク・ライフ・バランス実現＞として「部分在宅みなし勤務制度確立」、「再雇用支援制度確立」など、さらに＜ポジティブ・アクション実施＞として「女性経営塾(仮称)」の開設、「ポストリサーチ」の実施、などが内容となっている。

(3) 「部分在宅みなし勤務制度」の考え方

- ・ この制度は、上記のように、当社のダイバシティ活動の一つのプログラム、ワーク・ライフ・バランス実現策のメニューとして、2006年4月から導入されたものである。
- ・ 予め定めた労働日において、1日の勤務時間（短時間勤務として1日6、7時間から選択）の一部（2～3時間）は職場での勤務を義務付け、残りの時間は自宅での勤務を認めるものである（育児期間の勤務制度として、所定外労働は原則として禁止されている）。
- ・ なお、当社の短時間勤務制度（通常の育児短時間勤務も1日6、7時間から選択。ただし、育児時間（1日1時間）が併用できるので、実質5時間勤務の者もいる）は、従来は子が3歳到達直後の3月末まで適用であったが、この4月から子が7歳到達直後の3月末までに延長された。同様に、この「部分在宅みなし勤務制度」の適用期間も、満7歳到達直後の3月末までである。また、介護（1年間を限度）も適用事由である。

- ・そもそも、在宅勤務を短時間勤務制度との組み合わせで設計した理由は、働き方における多様な選択肢を設けようという趣旨である。短時間勤務に加え、在宅勤務も希望する従業員の声を反映している。
- ・また、丸一日の在宅勤務を可能としなかった理由としては、チームワークの部分を重要視しているからである。1日の内、一定時間は職場で仕事の進捗状況について相互コミュニケーションを取ることで効率的に業務が進むのでは、と考えた結果である。
- ・なお、短時間勤務の中で、勤務場所だけでなく、勤務時間帯の自由度を高めるため、今回、新制度として短時間フレキシブル勤務制度も導入した。1日5、6、7時間の所定時間で始業・終業時間は各自で設定できる。

(4)「部分在宅みなし勤務制度」の実施手続き

- ・「部分在宅みなし勤務制度」が適用されるには、本人申請～上司推薦を経て、在宅勤務による一定の成果が見える業務（定量・自己完結型業務）であることを労使委員会で認定することになっている。
- ・当該勤務日は「週4日以内」とされており、出勤時間の決め方も含め、「業務計画・実績管理表」（勤務日、社内及び在宅勤務時間（出退社時刻等））によって、週単位で本人が上司に事前に申告する手続きとなっている。
- ・自宅での勤務は、事業場外みなし労働時間制度を適用することになっている。「一定の成果が見える業務」という前提で、仕事成果は特段報告を求めず、日常の業務管理の中で上司が管理し、また自宅での勤務時間数も細部を問わず、所定時間－出勤時間＝自宅でのみなし労働時間、という取り扱いである。

(5)「部分在宅みなし勤務」に関する短時間勤務制度の運用

- ・労働時間短縮に伴う業務量の調整及び代替要員の確保等に関しては、「本人の業務量によるが、業務フローを見直し、残ったメンバーで補完しあう」、若しくは「代替要員として社内他部署からの人員シフト、人材派遣の活用等を検討する」。
- ・月例給与は、短時間勤務選択時点で、基本給を1日の労働時間に比例させ、新本給として取り扱う。但し、短時間勤務解消時に即フルタイム給与体系に移管できるよう、基本給は保持している。
- ・また賞与は、本人の賞与支給対象期間の業績・考課に基づき、支給される仕組みである。但し、不就業勤務時間分に関しては、賞与より100%控除される。
- ・こうした賞与等のマイナス面を考えると、部分在宅によりフルタイム勤務を希望する社員も当然いるが、育児との両立では、短時間勤務でも働ける環境があれば、十二分であるという考えで選択している社員が多い。やはりフルタイム勤務と育児の両立は負担が大きいというのが実情である。

- ・さらに、長期的な昇級・昇任のベースになる人事評価に関しては、短時間勤務であっても各人に期初に与えられた業績目標は、原則フルタイム勤務者と同じものを要求する。この場合、当社でいう職掌（企画判断職掌、執務職掌、技能職掌とある）によって求められる仕事の内容が違うので、一概には言えないが、企画判断職掌では、質が中心となる。なお、執務職掌（一般事務関連）では主として量的（処理量とスピード）な業務が中心であり、目標も勤務時間数に応じた量的なものとなる。
- ・従ってその業績目標を、短時間勤務制度を活用しながらクリアすれば、フルタイム勤務者と同様の人事評価をされる。そういう点では、ニュートラルな評価制度になっている。尚、能力評価部分に関しても、フルタイム勤務者も短時間勤務者もほぼ同様の尺度で評価することとなる。

(6) 制度の適用状況

- ・2006年4月1日に制度スタートしたばかりであり、（8月20日）現在従業員からの問い合わせに回答している状況である。

(7) 現状での新制度の効果、課題

- ・多様な働き方に対応した制度で、特に仕事と家庭の両立支援の側面から有効である。
- ・優秀な人材の離職を引き止めることができ、良質な人材の確保にも繋がるのでは、と期待している。また、従業員の生産性向上に寄与できる、と考える。
- ・ただし、相互コミュニケーション不足等の問題が残る。

(8) 両立支援に関する行政等への意見・要望など

- ・多様な価値観を持った労働者の多様性を尊重して、企業としては今後も制度を整備していく必要がある。特にやる気のある人材に就労意欲を持続させることが重要と考えている。
- ・一方、行政は多様な働き方を推奨すると共に、居住地域に密着した労働者のフォロー体制（相談機能・サポート機能等）の強化を図っていただきたいと思う。

<参考資料>

- ・X社ニュースリリース (<http://www.mew.co.jp/corp/news/0601/0601-8.htm>)

JILPT 資料シリーズ No.20

両立支援勤務措置の併用に関する事例ヒアリング調査
—在宅勤務との組み合わせの視点から—

発行年月日 2006年11月15日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2006

*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)