

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ため、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」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、「同一部署や職種の中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、メ切のある作業が多いので、メ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…」としつつも、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。

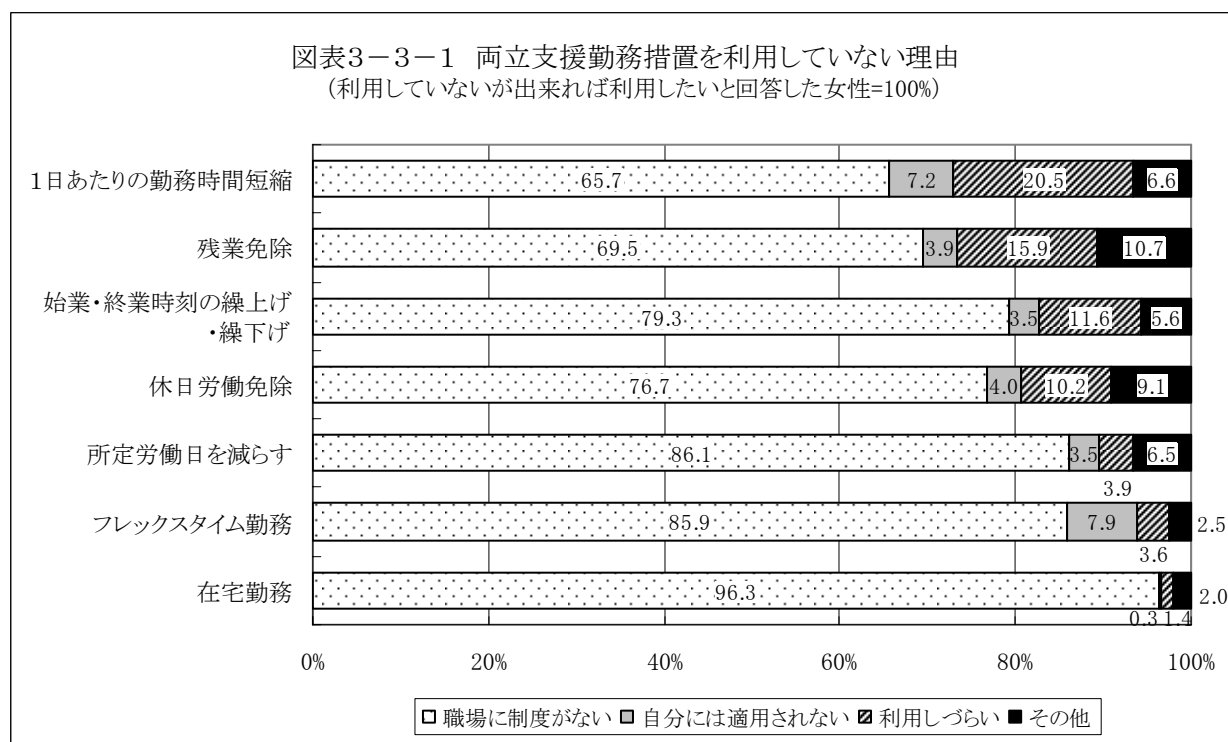
以上、中小企業においては、短時間勤務制度が存在し、また適用されていても、現実的に

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

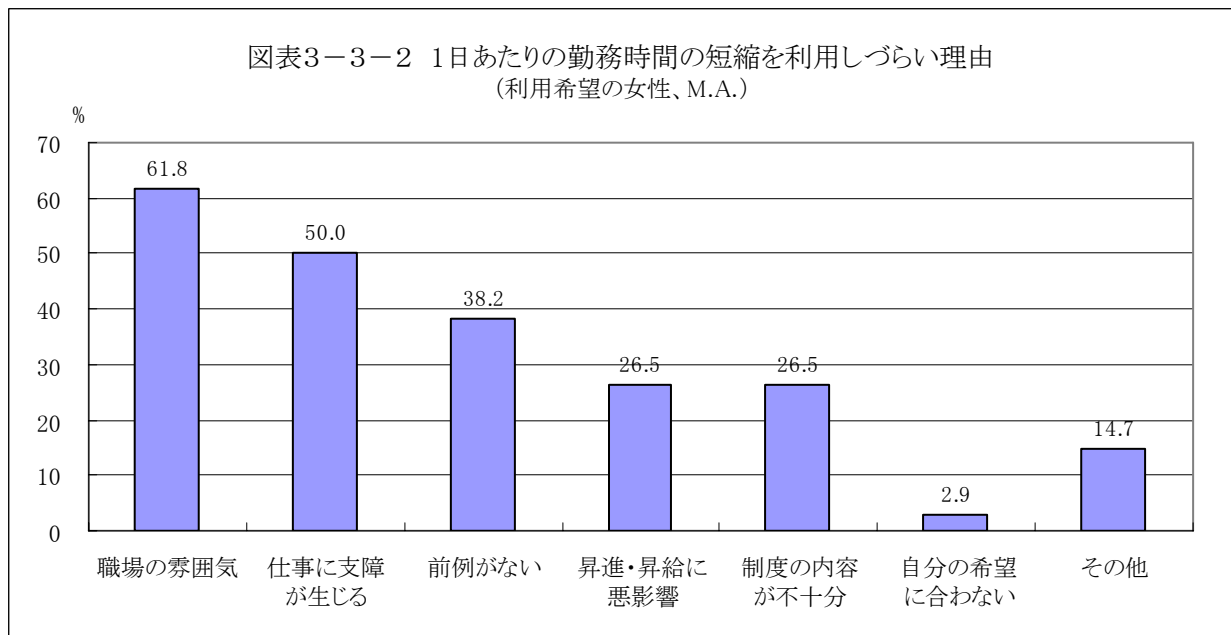
就学前の子供がいる女性労働者に、利用していないが出来れば利用したいとする両立支援勤務措置について、当該措置を利用していない理由を尋ねると、各措置とも「職場に制度がない」からとする割合が大半を占めているが、次いで「利用しづらい」からとする割合が“1日あたりの勤務時間短縮”で約2割と最も高い。これは、当該措置では「職場に制度がない」が3分の2弱と相対的には最も低く、普及度が高いことが一因にもなっているが、導入されていても、とにかく「利用しづらい」傾向にあることは確かである（図表3-3-1）。



(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。