

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	フレックス 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ではない。
- ・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/>)