

ワークライフバランス実現に向けた支援とは -育児・介護社員に関する課題及び施策の 仮説立案から効果検証を踏まえて-

小林クリエイト株式会社

■ 執筆者Profile ■



瀬古 美菜子

2006年 小林クリエイト（株）入社
CSR推進課所属 ISO事務局担当
2016年 現在 経営企画部経営企画課所属
企画・運営担当

■ 論文要旨 ■

昨今の環境変化からワークライフバランスに関する機運が高まっている。当社においても育児・介護社員の増加が予測される中、自身の経験やヒアリングから、次の仮説を立てた。

- ・育児社員の成長やキャリア形成に関する課題があり、制度や運用面の支援が必要
 - ・介護社員の实態が不透明であり、潜在介護社員を含む課題の可視化と支援が必要
- 様々な職場や環境の声を反映できるよう、部門横断・男女混合のメンバーからなるワークライフバランス推進委員会を発足した。全社員を対象にアンケートを実施し、育児社員、介護社員、管理職のセグメントで課題を可視化させた。抽出した課題に対する各施策を導入した結果、1年弱で離職率が改善された他、育児・介護社員のパフォーマンス向上、職場の意識改革に効果が表れている。

これらの仮説立案から効果検証までを論述するとともに、真のワークライフバランス実現に向けて会社として支援できることは何かを考察する。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 4 》
1. 1 当社の概要	
1. 2 当社を取り巻く環境	
2. 仮説立案からのプロジェクト発足	《 5 》
2. 1 仮説の立案	
2. 2 ワークライフバランス推進委員会の発足	
2. 3 活動の理念と目的	
3. 全社員アンケートによる課題の可視化	《 7 》
3. 1 アンケート結果（仕事と育児編）	
3. 2 アンケート結果（仕事と介護編）	
3. 3 アンケート結果（管理職編）	
3. 4 課題のまとめ	
4. 施策の検討及び計画	《 14 》
5. 施策の導入	《 14 》
5. 1 相談窓口の新設と制度の見える化	
5. 2 育休復帰者支援カリキュラム	
5. 3 勤務地・勤務時間限定社員の活躍支援	
5. 4 潜在的介護問題への対策	
5. 5 イクボスの育成	
6. 取り組みの効果	《 19 》
6. 1 離職の抑制とパフォーマンスの向上	
6. 2 職場の意識改革	
7. 今後の課題と展望	《 20 》
7. 1 育児・介護社員への更なる施策展開	
7. 2 取り組みの拡充に向けて	
8. おわりに 一真のワークライフバランス実現に向けて一	《 21 》

■ 図表一覧 ■

図1	就職活動生のキャリアアンカー……………	《 4 》
図2	当社社員の年齢構成比……………	《 6 》
図3	ワークライフバランス推進委員会組織体制……………	《 6 》
図4	どんなときに困難と感じたか……………	《 8 》
図5	どんな対応で克服したか……………	《 8 》
図6	近くに頼れる人はいる（いた）か……………	《 8 》
図7	職場に育児社員がいる場合、心配なことは何か……………	《 9 》
図8	介護に関する不安は、具体的にどのような不安か……………	《10 》
図9	介護をすることになった場合、どのような働き方が望ましいと思うか……………	《11 》
図10	介護をしながら、現在の職場で仕事を続けることができると思うか……………	《11 》
図11	育児制度・介護制度早わかり表……………	《15 》
図12	育休復帰者支援カリキュラム概要……………	《16 》
図13	育休復帰に向けての心構えマニュアル……………	《17 》
図14	タイムスケジュール見える化シート……………	《17 》
図15	時短勤務制度と時短フレックスタイム制度の使用例……………	《18 》
図16	介護基礎講話の様子……………	《19 》
表1	仕事と育児に関するアンケート（対象：育児社員）……………	《 7 》
表2	仕事と育児に関するアンケート（対象：育児社員を除く社員）……………	《 9 》
表3	仕事と介護に関するアンケート……………	《10 》
表4	育児社員・介護社員のマネジメントに関するアンケート……………	《12 》
表5	課題に対する施策の導入計画……………	《14 》

1. はじめに

1.1 当社の概要

当社は、昭和12年に国産初の計測機器向け記録紙事業を創業して以来、ビジネスフォーム事業、データプリントサービスを中心とした業務受託事業などを行う印刷メーカーである。近年では印刷領域だけでなく、「コミュニケーションのための価値創造」を軸に、医療・ヘルスケア関連事業など事業領域を拡大している。

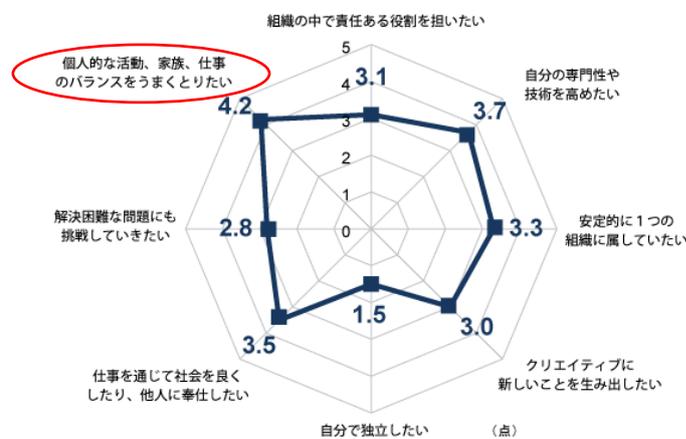
本社、生産工場、情報処理センター、全国24か所の営業店があり、1,117人（平成28年8月現在）の社員が在籍する。社員の自主性とチャレンジ精神を大切にしながら、お客様目線の創造性あるご提案ができる会社を目指している。

1.2 当社を取り巻く環境

近年、次のような環境変化から、国内全体でワークライフバランスの推進に向けた機運が高まっている。

- (1) 労働人口減少による人材の獲得困難
- (2) 共働き世帯の増加による育児社員の増加
- (3) 大介護時代の到来による介護社員の増加
- (4) 多様な働き方やワークライフバランスを求める若年層の増加

(4)を裏付ける次のような調査結果もある。2016年3月卒業予定者の就職活動に関する調査によると、学生が自身のキャリア選択の際に最も重要視しているのは、ワークライフバランスである¹（図1）。



（出典：株式会社アイデム 人と仕事研究所 参考文献[1]）

図1 就職活動生のキャリアアンカー（個人が自身のキャリアを選択する際に、最も大切に他に譲ることのない価値観や欲求）（n=445）

ワークライフバランスや女性活躍推進に関する以下の政策が導入され、経済界へのアプローチも年々高まっている。

¹株式会社アイデム 人と仕事研究所：“2016年3月卒業予定者の就職活動に関する調査（2014年11/1状況）”，（2014），P22を参考

- (1) 仕事と生活の調和（ワークライフバランス）憲章 2010 年改正
- (2) 次世代育成支援対策推進法 2015 年 4 月改正
- (3) 女性社員の活躍の推進に関する法律 2015 年 8 月制定
- (4) アベノミクス新第三の矢 社会保障改革による介護離職ゼロ
- (5) 内閣官房に「働き方改革実現推進室」を設置

これらの環境変化や政策のアプローチを受け、各企業は離職防止や採用における優位性担保のためにワークライフバランスに関する取り組みを進める必要性に迫られている。

しかし、そもそもワークライフバランスの概念が人や企業によって違うということは無いだろうか。解釈が違えば、対応も実現度合いの尺度も変わる。

仕事と生活の調和憲章では、次のように定義されている。仕事と生活の調和が実現した社会の姿とは、“国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会”²である。

つまり、ワークライフバランスという「仕事と私生活の割合を半々にすること」「仕事の分量を抑えること」などと誤解されることが多いが、決してそうではない。バランスは、その人の環境やライフステージに合わせて変えていけば良い。いずれのステージにおいても、仕事と私生活のどちらかを諦めたり手放すのではなく、共に充実させる働き方・生き方ができることが真のワークライフバランスの実現であるといえる。

では、ここで一つ課題を提示するが、仕事も私生活も共に充実させるために会社として支援できることは何か。育児や介護、趣味や社会貢献などの活動のために仕事の負荷や責任を免除するだけでは、真のワークライフバランスの実現には程遠い。場合によっては、逆効果となる可能性もある。

真のワークライフバランス実現に向けて何を課題視し、どんな効果を期待して取り組みを始めたのか。その仮説立案から効果検証までを論述し、必要な支援とは何かを考察する。

2. 仮説立案からのプロジェクト発足

2. 1 仮説の立案

当社では、もともと育児や介護をしながら仕事を両立するための制度は整備されていた。育児・介護休業制度をはじめとして、所定の労働時間を短縮する時短勤務制度、看護・介護休暇制度などである。長期休業からの復帰後は、無理なく業務と育児や介護との両立ができるよう配慮している職場も多い。

しかし、社員のニーズや昨今の社会環境の変化に応えるまでには十分で無いと考えていた。なぜなら、2度の育児休業（以降、育休）と育児時短勤務の経験から、私自身が課題や弊害と感じたことがいくつかあったからである。

- (1) 育休復帰後あるいは時短勤務中の評価方法・評価視点が不透明
- (2) 時短勤務中の業務課題の質・レベルが低くなりがち
- (3) 育児と両立しながらの中長期的なキャリアがイメージできない

²内閣府：“仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章”

共通してその先に見えるのは、いわゆるマミートラック*である。育児社員のキャリア形成や仕事の活躍の場を広げるための制度や運用、社内風土が不足している。育児社員の意欲の減退や職場全体の生産性の低下にもつながりかねない。育児社員にヒアリングを取ったところ、仮説を裏打ちするような声が複数寄せられ、危機感を覚えた。

一方、介護社員については誰が対象で具体的にどのような問題を抱えているのか、周囲や担当部門に聞いても分からない状況であった。しかし、当社社員の年齢構成比（図2）を見ると、介護世代と呼ばれる50歳台以上が3割を占め、5年後には4割に増加の見込みである。問題が発生してからでは手遅れとなる可能性が高い。

介護社員に関する情報が見えない中、潜在的な課題が多く潜んでいるとの仮説を立て、まずは課題を可視化させることが必要であると考えた。

*マミートラック：子供を持つ女性の働き方の一つで、仕事と子育ての両立はできるものの、昇進・昇格とは縁遠いキャリアコースのこと

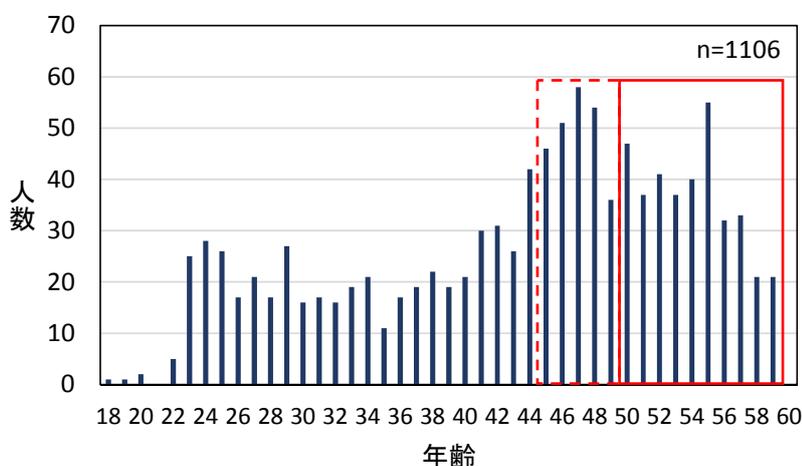


図2 当社社員の年齢構成比(2015.10 現在)

2.2 ワークライフバランス推進委員会の発足

全社的な施策展開を継続的に進めるために、2015年12月にワークライフバランス推進委員会を発足した。様々な職場や環境の声を反映できるように、部門横断の男女混合のメンバー構成とした（図3）。

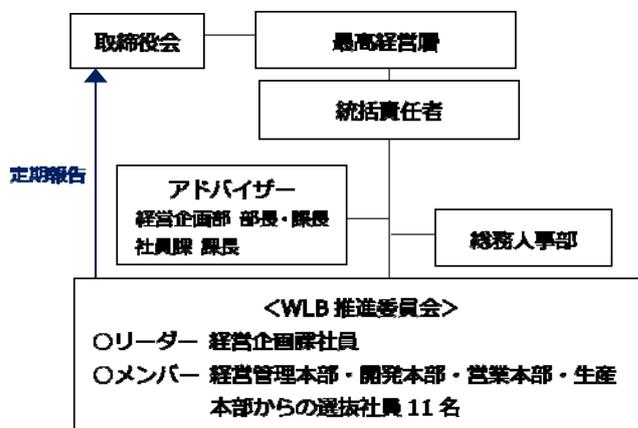


図3 ワークライフバランス推進委員会組織体制

2. 3 活動の理念と目的

活動の方向性を明確化させるために、委員会のビジョン、目指す経営パフォーマンスを次のように設定した。

(1) ビジョン

多様な価値観や個の自主性を尊重し、従業員の一人ひとりがやりがいや充実感を持って働き続けることのできる環境構築

(2) 目指す経営パフォーマンス

- ①従業員の意欲・ロイヤリティの向上を通して、生産性向上に貢献する。
- ②採用における優位性、若年層の定着化を通して、持続的成長に貢献する。
- ③新しい価値の創造、市場変化への適応を通して、競争力強化に貢献する。

取り組み開始初年度は、育児・介護社員の離職防止とパフォーマンス向上を目的とし、取り組みをスタートさせた。同社員の両立・活躍支援を重点施策とし、それぞれの課題を可視化させるためにまずアンケートを実施することにした。

3. 全社員アンケートによる課題の可視化

3. 1 アンケート結果（仕事と育児編）

(1) 育児社員に対するアンケート

対象者、設問内容は以下のとおりである（表1）。なお、ここでの育児社員の定義は、「18歳以下の子供の育児を主に担っている社員」とした。

表1 仕事と育児に関するアンケート(対象:育児社員, 有効回答 94名)

No.	設問
1-1	仕事と育児の両立が困難と感じたことがあるか。
1-2	どんなときに困難と感じたか。
1-3	どんな対応で克服したか。
1-4	育休の復帰前後に不安だったことはあるか。
1-5	近くに頼れる人はいるか（いたか）。
1-6	現在の職場は育児社員が働きやすい職場と思うか。
1-7	育児社員が働きやすい職場と思わないのはなぜか。
1-8	会社の育児に関する制度の内容を知っているか。
1-9	現在の会社の育児に関する制度に満足しているか。
1-10	その他、自身が課題に感じていることなど

仕事と育児の両立が困難と感じたことがある社員は、79.8%だった。困難と感じた理由は、「突発的な休みや早退が多くなること」が25.9%で最も多く、次いで「育児に十分な時間を取れないこと」が22.8%であった（図4）。困難と感じたときに克服した方法としては、「時間の経過とともに解決した」の回答が40.3%で最も多く、逆に「会社や担当部署に相談した」は0%だった（図5）。

また、育休の復帰前後には、育休を取得した社員のうちの84.1%が何らかの不安を感じていた。

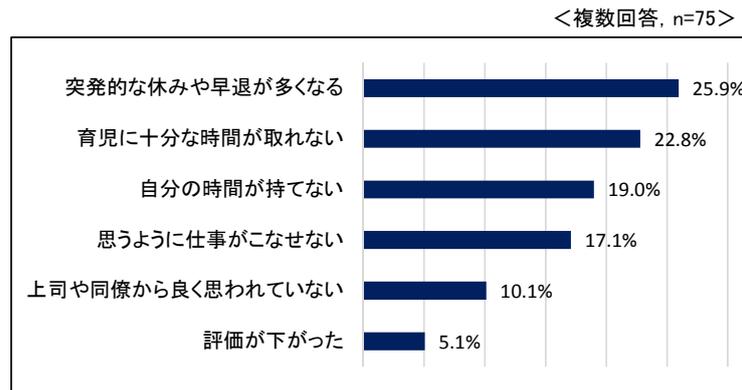


図4 どんなときに困難と感じたか(設問1-2)

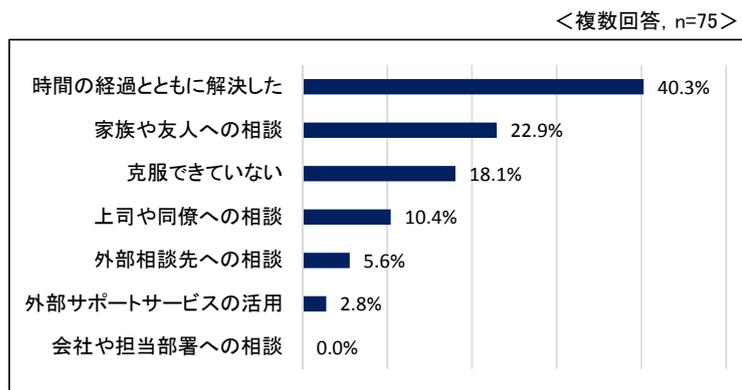


図5 どんな対応で克服したか(設問1-3)

「近くに頼れる人がいるか」の問いに対する回答は、「子供の祖父母」52.1%、「配偶者」35.5%、「誰もいない」6.6%、「親戚」3.3%、「外部サポート」2.5%であった。祖父母に比べ配偶者の割合が低いことから、育児を配偶者とシェアできている家庭が少ないように見受けられる。外部サポート利用のハードルの高さもうかがえる。

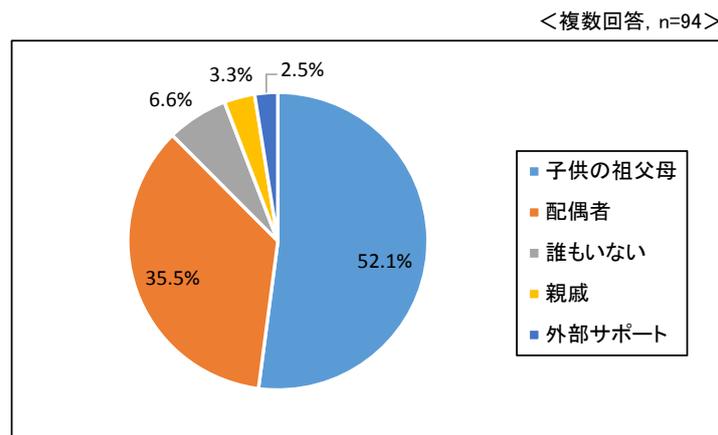


図6 近くに頼れる人はいる(いた)か(設問1-5)

また、育児に関する制度の認知度は73.4%、満足度は54.7%だった。今の職場が育児しながらも働きやすい職場だと思う社員は、60.0%であった。

その他、育児社員が課題として感じていることとして、次のような意見があった。

- ・育休を取るにより昇進・昇格の要件で不利になることを知りショックだった。育休

復帰後の評価制度の情報が知りたい。

- ・職場に育児社員がいないため、相談できる人がいないし情報が入ってこない。他の職場の先輩社員の働き方や相談先がほしい。
- ・現在の時短勤務制度だと、どうしても仕事が終わらない場合に残業ができない。逆に子供の用事で短時間休まなければならない場合もあるため、フレキシブルに働ける環境がほしい。
- ・上司や同僚も家庭の事情を理解し時間調整してもらい助かっている。ただ、毎日早く退社しなければならず、やりたい仕事思うようにできずもどかしい。

(2) 育児社員を除く社員に対するアンケート

対象者、設問内容は以下のとおりである（表2）。

表2 仕事と育児に関するアンケート(対象:育児社員を除く社員, 有効回答 671名)

No.	設問
2-1	あなたの職場は育児社員が働きやすい職場と思うか。
2-2	育児社員が働きやすい職場と思わない理由は何か。
2-3	職場に育児社員がいる場合、心配なことは何か。
2-4	その他、課題に感じていること

今の職場が育児社員にも働きやすい職場だと思う社員は 46.3%だった。育児社員への同じ質問に対する回答（60.0%）と比べて低い傾向にある。働きやすさと相関を持つ要素について分析が必要である。

職場に育児社員がいるケースにおいては、86.0%が何らかの心配を持っており、理由は「突発的な休みや早退の際のフォロー」が 44.0%と最も多く、次いで「育休中のフォローや引き継ぎ」が 30.5%だった（図7）。

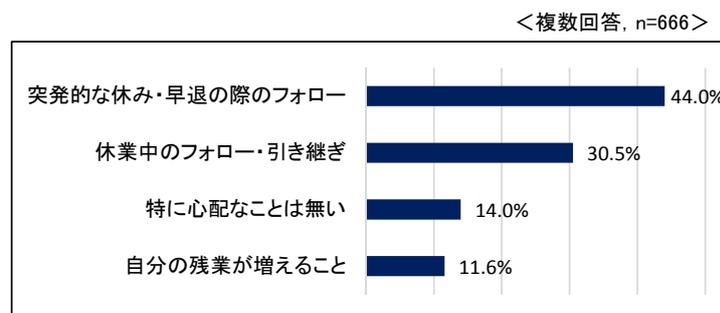


図7 職場に育児社員がいる場合、心配なことは何か(設問2-3)

また、次のような意見もあった。

- ・育児社員が残業できない分、他の人がフォローに回るのはとても良いこと。しかし、上司からフォローに回っている人への気配りや正しい理解・評価も必要だと思う。

3. 2 アンケート結果（仕事と介護編）

対象者、設問内容は以下のとおりである（表3）。現在介護中の社員だけでなく、介護する可能性がある社員のニーズも把握するために、全社員を対象にした。

表3 仕事と介護に関するアンケート(対象:管理職含む全社員,有効回答 863名)

No.	設問
3-1	介護をした経験があるか。
3-2	今後5年間のうちに家族・親族を介護する可能性はあるか。
3-3	現在主に介護しているのは誰か。将来介護する可能性がある場合、誰が主に介護することになりそうか。
3-4	介護することについて、どの程度の不安を感じるか。
3-5	介護に関する不安は具体的にどのような不安か。
3-6	あなたが介護することになった場合、どのような働き方が望ましいと思うか。
3-7	介護をしながら、現在の職場で仕事を続けることができると思うか。
3-8	介護のことについて、職場の上司や同僚に話したり、相談したりすることができる雰囲気が職場にあるか。
3-9	会社の介護に関する制度の内容を知っているか。
3-10	会社の介護に関する制度に満足しているか。
3-11	その他課題に感じていること

全社員のうち、現在介護中の社員は5.9%、過去に介護を経験したことのある社員は12.7%だった。一方、今後5年間のうちに介護する可能性がある社員は70.2%であり、潜在介護社員の割合が高いことが分かった。

介護する可能性がある社員に不安を感じるか聞いたところ、92.9%が介護に不安を感じていると答えた。不安を感じる要因としては、多い順に「金銭的な不安」21.1%、「介護がいつまで続くか分からず見通しが立てにくい」18.7%、「予想がつかず漠然とした不安がある」12.5%、「介護保険制度やサービスの仕組みが変わらない」12.0%だった(図8)。

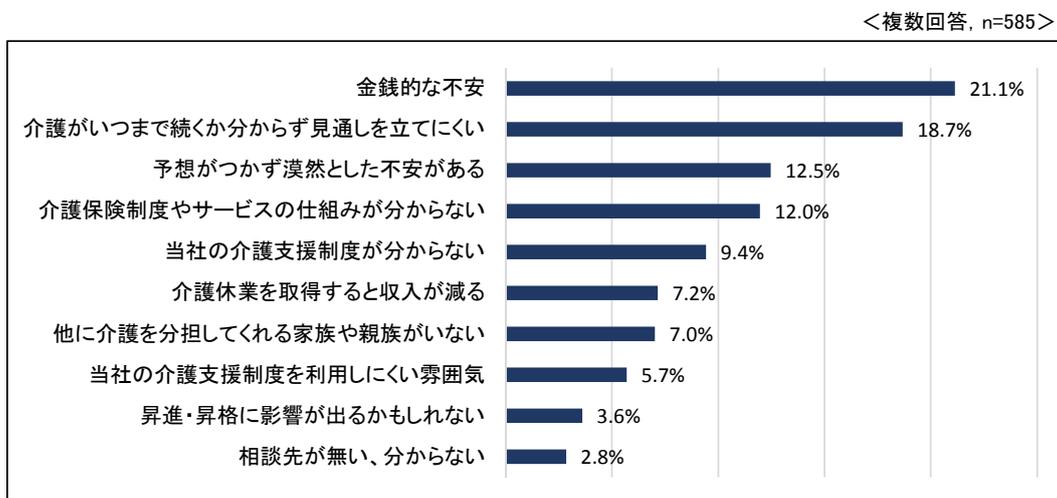


図8 介護に関する不安は、具体的にどのような不安か(設問3-5)

「介護をすることになった場合、どのような働き方が望ましいと思うか」の問いに対しては、「介護休暇や時短勤務を利用しつつ働き続ける」の答えが最も多く59.6%であった(図9)。しかし、「介護をしながら現在の職場で仕事を続けることができるか」の問いになると、「続けられると思う」と答えた社員はわずか15.2%だった(図10)。介護と仕事を両立したい意思はあるが、難しさや困難さのイメージの方が上回っていることがうかがえる。

<複数回答, n=863>

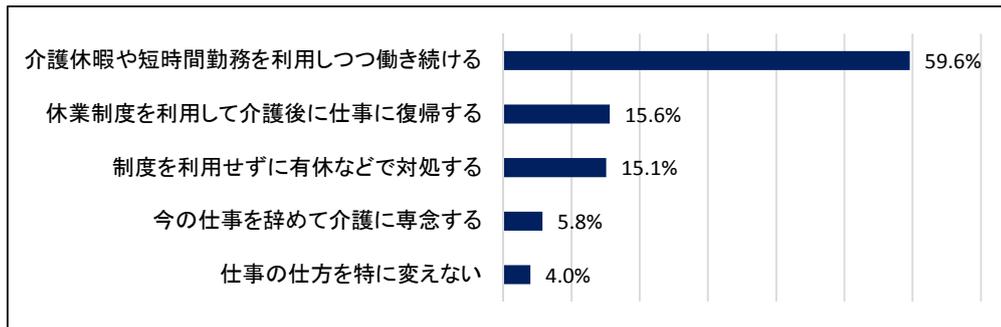


図9 介護をすることになった場合、どのような働き方が望ましいと思うか。(設問3-6)

<複数回答, n=863>

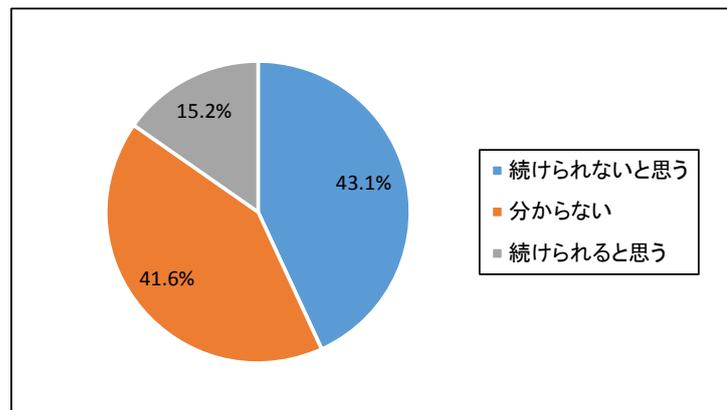


図10 介護をしながら、現在の職場で仕事を続けることができると思うか。(設問3-7)

「介護について上司や同僚に話しやすい雰囲気が職場にあるか」の問いに対しては、「話しやすい雰囲気がある」と答えた社員は 34.5%だった。また、介護制度に関する認知度は 42.1.0%、満足度は 35.2%であった。アンケートの対象者が全社員であるため、育児社員を対象にしたアンケート結果との単純な比較はできない。しかし、介護の方が制度内容の理解や利用しやすい職場の雰囲気づくりが十分で無いように見受けられる。

その他、課題として挙げた意見としては、以下のようなものがある。

- ・介護が原因で会社に迷惑を掛けたくないという気持ちが強い。
- ・現時点で介護の必要性が無いため、実感がわからない。ただ、将来的には必要となるため制度を知っておくことは必要だと思う。
- ・このアンケートで介護に関する制度があることをはじめて知った。
- ・連続してずっと介護が必要なわけではないが、しばしば体調を崩し面倒をみる必要があるため、介護休業を連続でなく、分割・細切れで取れるといいと思う。

3.3 アンケート結果（管理職編）

管理職に対しては、育児社員あるいは介護社員のマネジメントに関して、アンケートを実施した。設問内容は以下のとおりである（表4）。

表4 育児社員・介護社員のマネジメントに関するアンケート(対象:管理職,有効回答 108名)

No.	設問
4-1	これまでに育児・介護社員を部下に持ったことがあるか。
4-2	育児・介護の対象になったときは報告するよう職場で周知しているか。
4-3	育児・介護社員は何を課題に感じていると思うか。
4-4	上記課題に対してどのように対応または配慮しているか。
4-5	育児・介護社員をフォローする社員は何を課題に感じていると思うか。
4-6	課題に対してどのように対応または配慮しているか。
4-7	上記心配事に対してどのように対応または配慮しているか。
4-8	あなたの職場は育児・介護社員が働きやすい職場と思うか。
4-9	育児・介護社員が働きやすい職場でないと思う理由は何か。
4-10	会社の育児・介護に関する制度の内容を知っているか。
4-11	育児・介護社員(時短社員含む)を部下に持つ場合、職場のマネジメントについて課題に感じる点

これまでに育児社員または介護社員を部下に持ったことのある管理職は、半数の 50.9% だった。「部下が育児または介護の対象になったときは報告するよう職場で周知しているか」の問いに対し、「周知している」と答えた管理職は 56.5% だった。

「育児社員や介護社員、これらの社員をフォローする社員は何を課題に感じていると思うか」の問いに対しては、育児社員や介護社員が感じていた課題とほぼ同じ回答であった。課題に対しても何らかの対応をしていると答えた管理職がほとんどであり、管理職が育児社員や介護社員に関心を寄せていることが分かる。但し、その対応方法がそれぞれの課題に対して適切かどうかは検証が必要である。

一方、現在の職場が育児社員や介護社員が働きやすい職場と思う管理職は、56.5% であった。一般社員と比べて管理職の方が、働きやすい職場であると上向きに捉える傾向がある。また、育児・介護に関する制度の認知度は、一般社員よりも高く 94.4% だった。

その他、課題として挙げた意見としては、以下のようなものがある。

- ・ 育休中の部下が職場復帰した際、どの程度責任を持たせた業務を与えるべきか困っている。どうしても負荷(責任)を減らす傾向になることが想定され、同僚から見ると不公平感が出てしまうのではないかと危惧している。
- ・ 部下の抱える問題に気付けるようにしたいが、あまり深入りして聞いてもいけないだろうし、そのあたりのバランスを取ることが難しいと考えている。
- ・ 自分にも小さな子供がいるが、当社の制度については名前しか知らず、中身まで知らないことが問題と感じている。
- ・ 日々の仕事量に変動がある場合、限られた時間内での処理ができない可能性があり、勤務時間に制約がある社員には能力はあるのに仕事を与えられない。
- ・ 誰かが欠けた場合のリスクヘッジのために、自部署での手順、知識の共有が課題である。

3.4 課題のまとめ

アンケート結果から抽出した課題は、以下のようにまとめられる。

(1) 相談できる場・環境

育児・介護共に社内に相談しやすい場や環境が少ないことが分かった。特に介護の場合、育児に比べて情報をオープンにしにくいことも要因の一つであることが見えた。

課題や悩みを当事者一人で抱えることは、業務のパフォーマンス低下につながりかねな

い。特に、就業の継続そのものが難しいケースでは、早期のタイミングで会社と課題共有しておかなければ離職に直結するリスクもある。

(2) 会社制度の認知度

介護に関する制度の認知度が低いことが分かった。育児に関する制度については比較的認知度は高いものの、制度内容によってばらつきが見られ、あまり認知されていない制度もある。

また、管理職の方が一般職よりも制度の認知度は高かったが、裏を返すと職場での周知が十分で無い可能性がある。当事者としてだけでなく、部下のワークライフバランス支援としての制度の理解促進が必要である。

(3) 育休に関する不安・弊害

長期的に職場から離れる育休は、本人と職場の双方にとって非常に大きな不安要素となっている。

特に、育休復帰後の社員からは、評価方法について疑問・課題視する声が多かった。管理職からは、育休後の課題の与え方について迷いや不安を持つ声があった。課題の与え方や評価方法は、育児社員のモチベーションや今後のキャリアに大きく影響することから、非常に重要な課題であると位置づけられる。

(4) 固定的な時短勤務

当社には、従前から育児・介護共に通常の就労時間を短縮する時短勤務制度がある。時短勤務によって仕事と育児や介護の両立がしやすくなる側面がある一方、残業対応ができず仕事をやりきれないもどかしさにつながっている。

繁忙業務のある部署では、固定的な時短勤務の場合、与えられる業務の範囲が限定的にならざるを得ない実情も見えた。

(5) 介護への見えない不安

近い将来、介護を担うかもしれない社員のうち、92.9%の社員が何らかの不安を感じていること、仕事と介護を両立できると感じている社員が15.2%しかいないことは、会社にとって非常にリスクの高い状況である。

潜在介護社員の根底にあるのは、漠然とした不安感である。不安の要因としては、介護の具体的なイメージが持てないこと、介護をすることへの後ろめたさや罪悪感があること、前もって対策を立てることの難しさがあることが分かった。

(6) 管理職の意識啓発

すべての課題に共通するが、制度や仕組みをいくら充実させても根本的な解決には不十分である。育児社員や介護社員がより安心して働きがいのある仕事ができるかどうかは、上司の働きかけや職場の雰囲気が一番大きな要素となる。

アンケート結果からは、上司からの具体的な支援や相談しやすい職場環境づくりに改善の余地があることが見えたため、管理職層の意識啓発の必要性があると捉えた。

4. 施策の検討及び計画

各課題に対して必要な施策を検討し、具体的な実施事項の洗い出しを行った。各施策の検討から導入までの期間は2～4ヶ月とし、短期間でスピード感を持って進める計画とした。

施策導入までの計画内容を表5に示す。

表5 課題に対する施策の導入計画

課題	対象		実行施策	具体的実施事項	実施月									
	育児	介護			12	1	2	3	4	5	6	7	8	
相談できる場・環境の少なさ	●	●	育児・介護相談窓口の新設	・相談受付方法・連携部門の決定 ・相談受付者への教育 ・相談窓口の周知										
会社制度の認知度の低さ	●	●	育児・介護制度の見える化	・社内制度・助成金等の情報整理 ・リーフレットの作成										
育休取得に関する不安・弊害	●		育休復帰者支援カリキュラムの導入	・面談シートの作成 ・育休中の教育資料作成 ・育休復帰後の評価方法の見直し										
勤務地や勤務時間の制約による弊害	●	●	地域限定管理職の新設	・関連規程の改定 ・制度の周知										
			時短フレックスタイム制度の新設	・関連規程の改定 ・制度の周知										
介護への不安		●	介護基礎講話の開催	・講師の検討、依頼 ・講話内容、開催日時の決定 ・講話の開催										
管理職の意識	●	●	管理職向け研修の実施	・研修内容の決定 ・研修資料の作成 ・研修の実施										

5. 施策の導入

5. 1 相談窓口の新設と制度の見える化

(1) 育児・介護相談窓口の新設

社員が安心して相談できる場の確保のために、仕事と育児や介護の両立に関する相談窓口を新設した。

新設から8ヶ月にも関わらず、6件の相談が寄せられている。関連部門と連携しながら、相談者への具体的なアドバイスを行っている。離職の抑制への効果が出ている他、副次的な効果として、新たなニーズや課題の蓄積にもつながっている。今後も、より相談しやすい相談先として、相談員の力量向上と相談窓口の周知活動を継続していく。

(2) 制度の見える化

これまで、育児・介護に関する社内制度や助成金・手続きなどは、複数の規程や連絡文書などにまたがっており、必要な情報が必要なときに確認できる状態になかった。このため、これらの情報を分かりやすいように一覧化したリーフレットを作成した(図11)。

対象者だけでなく、当事者になったときの働く自分をイメージしてもらえるよう全社員へ配布している。また、管理職には部下のワークライフバランス支援のツールの一つとして活用するよう周知している。

5. 2 育休復帰者支援カリキュラム

それまでの働き方を見直し今後のキャリアを見つめなおす切っ掛けとなる「育休前後」に焦点を当てた支援カリキュラムを導入した。ステージを大きく「産休・育休前」「産休・育休中」「復職後」の3つに分けた。主な支援内容やねらいとする効果を示したカリキュラムの概要を図12に示す。

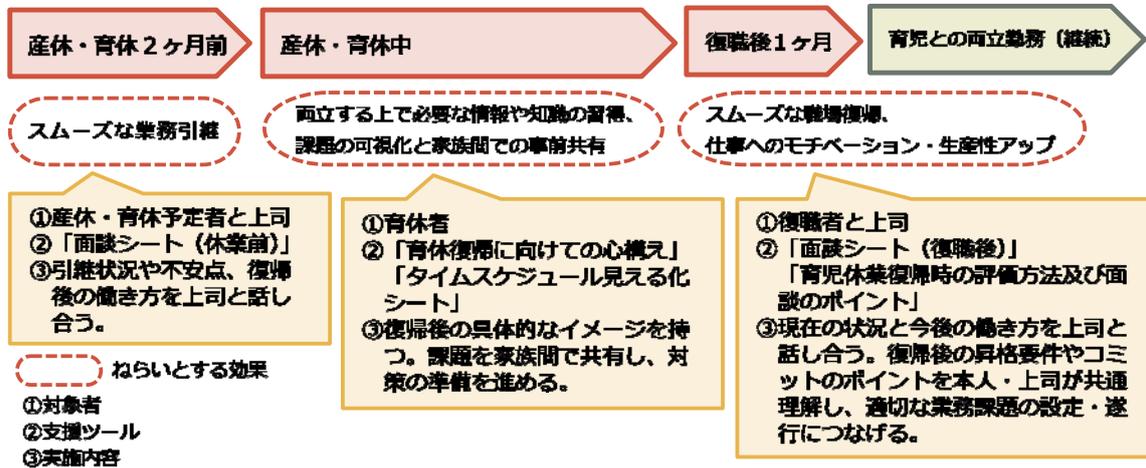


図12 育休復帰者支援カリキュラム概要

図12における「支援ツール」の詳細をそれぞれ以下に示す。

(1) 面談シート(休業前・復職後)

休業前と休業後の2回、対象者とその上司で面談を行う際に活用する。休業前は引き継ぎ状況について、復職後は家族を含む現状と今後の働き方について上司から対象者へ確認を行う。

以下のように、質問項目を詳細に設定しておくことで、育児社員への誤解や過剰な配慮を無くすことにつながる。

①質問項目(休業前)

- ・業務の引き継ぎ状況
- ・体調面で配慮してほしいこと
- ・社内制度の理解度
- ・復職後の就業イメージ

②質問項目(復職後)

- ・勤務時間について
- ・会社休日の勤務、繁忙期の時間外労働、出張への対応可否について
- ・業務内容についての要望、不安点
- ・休業中に学習や資格取得したもの
- ・保育時間、通勤時間・手段、家族や地域からの協力状況、子・家族の健康状態

(2) 育休復帰に向けての心構えマニュアル

復職後の働き方、子供との向き合い方、家事との付き合い方などのアドバイスを具体的にマニュアルとしてまとめている。

地域の託児サービスや病児保育サービスの登録など育休中に準備しておいた方が良く、時短勤務あるいはフルタイム勤務を選択するときのポイントなど、両立の観点だけでなく、キャリアアップを視野に入れた働き方もイメージできるような構成としている。



図13 育休復帰に向けての心構えマニュアル(抜粋)

(3) タイムスケジュール見える化シート

シートに、復職後の自分、配偶者(家族)、子供それぞれの1日の流れを書き込んでもらい、復職後の両立イメージを可視化させ、家族間で共有してもらおうようにした。

当社で働く育児社員の事例を3パターン提供し、参考にできるところやお互いに協力し合えそうなところを育休中に家族と話し合う切っ掛けとしている。

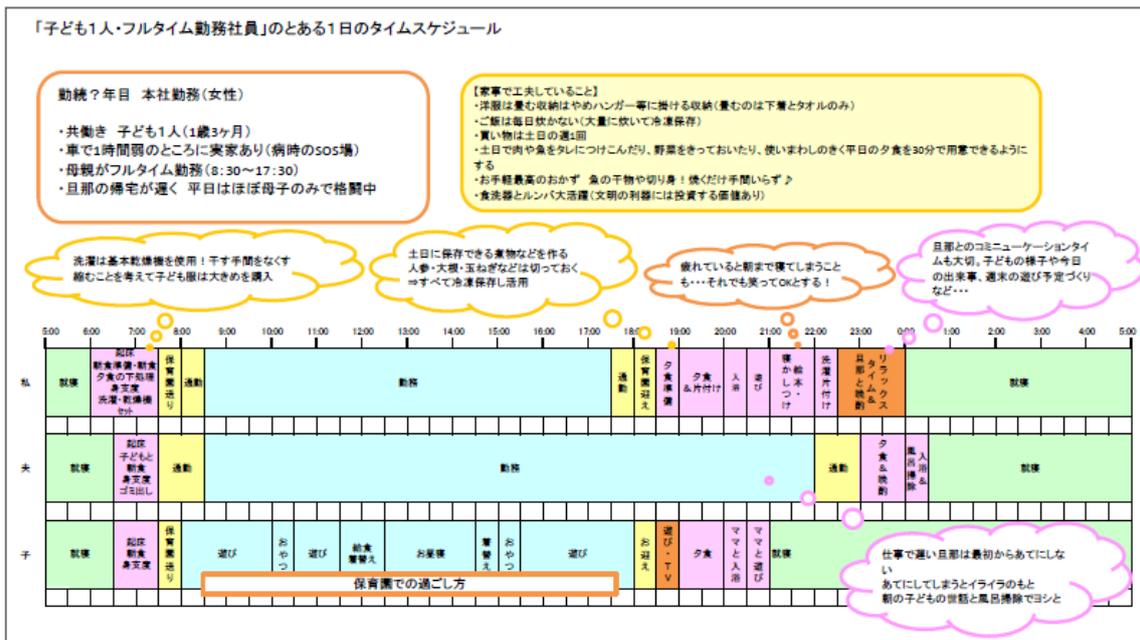


図14 タイムスケジュール見える化シート(子供1人・フルタイム勤務社員の例)

(4) 育休復帰後の評価方法及び面談のポイント

これまで育休取得により不利になっていた昇格要件を見直し、復職後の評価方法を明確にした。これと併せて、業務課題の与え方や評価に関する留意点（以下に一部抜粋）をまとめたマニュアルを作成し、復職時には復職者とその上司へ配布している。

- ・本人の考えを確認せず、復帰後すぐであることを理由に平易な課題にするような過剰な配慮はしないこと。
- ・年度途中の復帰ということを理由に評価の甘辛に反映させないこと
- ・時短勤務はマイナスであるような捉え方をして評価をしないこと
- ・評価の視点を時間的要素から単位時間あたりのパフォーマンスにシフトすること
- ・時短社員のフォローのために突発的な残業対応などで貢献してくれた社員は、メンバーシップの要素で評価すること

5. 3 勤務地・勤務時間限定社員の活躍支援

(1) 地域限定管理職の新設

これまでの制度では、勤務地を限定した社員は管理職に昇格することができなかった。これを見直し、育児や介護、その他の理由で勤務地を限定せざるを得ない社員でも課長職に昇格可能とした。

(2) 時短フレックスタイム制度の新設

通常の時短勤務では、繁閑業務や突発的な業務に対応しづらい面があったことから、時短勤務制度とフレックスタイム制度を併用した「時短フレックスタイム制度」を導入した。月内での時間調整が可能になることで、責任ある仕事を主体的に遂行できる機会が増え、時短勤務社員のキャリアアップが望める。時短フレックスタイム制度の使用例を図15に示す。

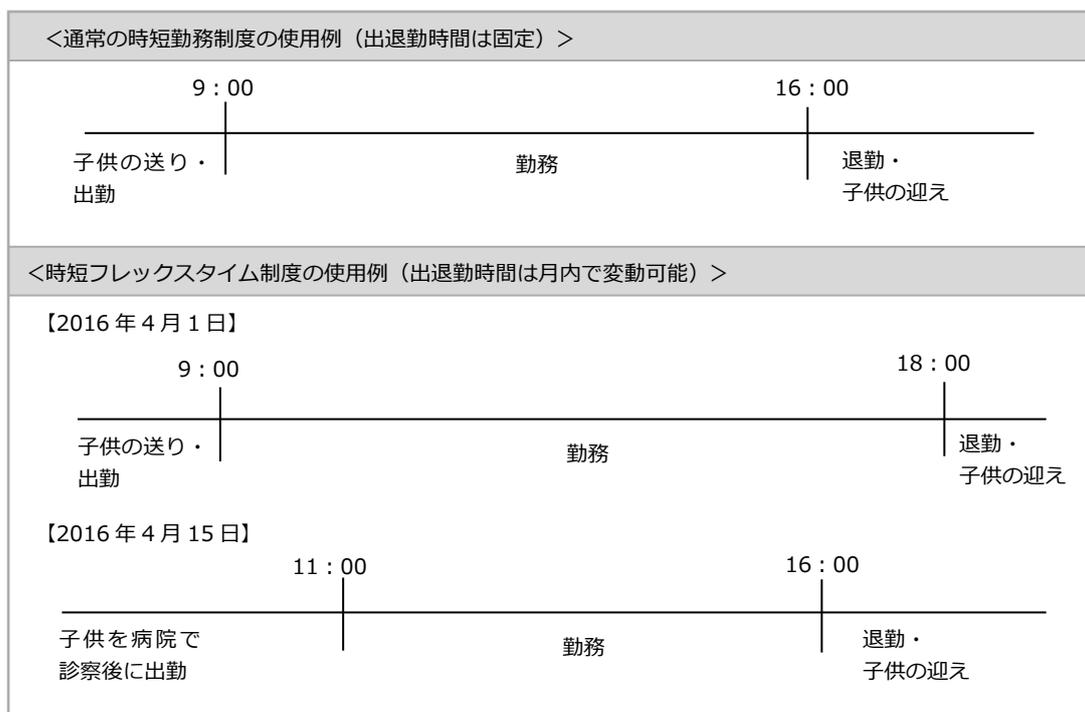


図15 時短勤務制度と時短フレックスタイム制度の使用例

5. 4 潜在的介護問題への対策

介護に関する見えない不安が大きかったことから、介護世代の社員向けに予備知識の習得を目的とした介護基礎講話を開催した。介護が始まる切っ掛け、介護の際に必要な申請手続きや経費、介護制度について、市役所職員の方々にご協力いただきお話いただいた。

介護に不安や疑問のある社員、部下のワークライフバランス支援のために情報を得たい管理職など約70名が参加し、開催後のアンケートでは参加者の97.2%が「今後の仕事や生活に役立つ」と答えた。もっと詳しく話を聞きたいとの声もあったため、継続的な開催を検討している。



図16 介護基礎講話の様子

5. 5 イクボスの育成

管理職の知識習得、意識啓発を目的として、新任課長向けにワークライフバランス研修を実施した。「上司の固定化した価値観」「仕事のやり方（残業）」「男女の役割意識」がワークライフバランスを阻害する可能性があること、育児社員や介護社員が働きやすい職場は他の社員にとっても働きやすい職場であること等の理解を促す内容とした。研修の内容構成は以下のとおりである。

- (1) ワークライフバランスの正しい理解
 - なぜ多様な働き方が求められているのか？
- (2) 具体的な支援策
 - ・ 育児社員の活躍を促す職場マネジメント
 - ・ 介護離職を防止するためのマネジメント
 - ・ 支援制度や支援ツールの紹介
- (3) イクボスを目指して

6. 取り組みの効果

6. 1 離職の抑制とパフォーマンスの向上

取り組み開始前の3年間、育児・介護社員の離職率は若干の増加傾向にあったが、取り組みを開始して約1年で、同離職率は前年度から0.4%改善された。相談窓口への相談対応の結果もあるが、会社として育児・介護社員を大切にする姿勢が及ぼす影響が大きかったと考える。

育休復帰者支援カリキュラムを受けた社員からは、「上司との面談や評価制度の説明を

通して、自分に求められていることや期待されていることが分かり復帰後の働き方が明確になった」との声があった。

また、時短フレックスタイム制度については勤務時間に制約がある社員の約半数が当制度に切り替えており、導入先の職場からは感謝の声が多数寄せられた。「繁閑業務への対応が可能となり当事者・職場共に生産性が上がった」「任せられる業務範囲が広がることで当事者の仕事へのやる気やモチベーションが高まった」ことが要因である。時短勤務からフルタイム勤務への早期移行を促す切っ掛けになったとの報告もあった。

6. 2 職場の意識改革

介護については、「初めて職場で介護の話題が出るようになった」など、これまで興味や関心のなかった社員が介護に関する意識を持つようになっている。介護の閉鎖的なイメージの払拭につながり始めている。

管理職からは、「どんな働きかけをしたら残業の多い職場環境が改善できるか部員と共に考えた」「これから子供を持つかもしれない若手男性社員に、今のうちに当社の育児制度を理解してもらった」「潜在的な介護リスクに備えて、業務の棚卸しや見える化・共有化の仕組みを考えていきたい」といった声が寄せられている。

現場の声を大切にし、当事者だけでなく職場や管理職を巻きこんでの施策展開を心掛けた結果が、委員会の活動趣旨や取り組みに賛同する声につながったものとする。

7. 今後の課題と展望

7. 1 育児・介護社員への更なる施策展開

育児・介護に関する休業・休暇制度の見直しなど、世間情勢や社員のニーズを鑑みた施策展開を現在予定している。また、より柔軟な働き方改革のための施策として、テレワーク導入についても検討を進めているところである。

一方、生産工場の現場で働く社員の場合、フレックスタイム制度やテレワークの利用が難しい。そのため、職種を問わずより多くの社員が仕事と育児・介護の両立の見通しを立てることができるような方策についても併せて検討を進めていきたい。

7. 2 取り組みの拡充に向けて

前述してきた取り組み施策は、主に育児・介護社員に焦点を当てたものであり、ワークライフバランス実現のための取り組みとしてはまだ道半ばである。今後は、対象を全社員に広げ、長時間労働の削減や有給休暇の取得促進、業務効率化など取り組みを拡充していく。

そのためには、ワークライフバランスの本来の目的や意義、会社と社員の双方にもたらずメリットを今以上に浸透させていく必要がある。

8. おわりに –真のワークライフバランス実現に向けて–

各施策を通して、育児・介護社員に関する課題の可視化や共有化が同社員の不安感の払拭につながることを示された。さらに、育児・介護社員の能力が十分に発揮されていない実情に対し、同社員への期待や成長の機会が当人のやる気や原動力、パフォーマンスの向上に影響を及ぼすことが検証できた。

ここで「1. 2 当社を取り巻く環境」で示した課題、「仕事も私生活も共に充実させるために会社として支援できることは何か」を振り返ってみたい。一つの解として、それは社員の主体性を促すための支援だと考える。

最近のニュースでは、残業を禁止されたが定時後の時間を持て余してしまい、居酒屋で時間を潰す社員も多いと聞く。仕事はもちろんのこと、私生活においても目的を持たず漫然と過ごしているのは、ワークライフバランスを自分事として捉えることはできない。

また、F. ハーズバーグ（アメリカの臨床心理学者、1923-2000）は、「衛生要因」と「内発的動機」の2つの要因を用いてモチベーション理論を次のように提唱している。「衛生要因」は、制度や給与、待遇など、それが無いと不満が高まるが、たくさんあっても満足や納得にはつながらない要素である。一方、「内発的動機」は、達成する、承認される、責任を持つなど、仕事それ自体がもたらすやる気の要素であり、これが満たされると満足度につながるものである。³ つまり、制度や環境をいくら整えたとしても、内発的動機がなければ充実感には届かない。検証された結果からも分かるように、どんな環境であっても動機づけは必須なのである。

したがって、仕事も私生活も「主体的に、目標を立て、責任を持って取り組むこと」が真のワークライフバランスに近づくための第一歩ではないだろうか。仕事と私生活を切り離すのではなく、両者を含む人生そのものに主体的に取り組む。それが結果として、社員と会社にとって win-win な関係となる。そのゴールを目指すことが会社の使命であり、そのための施策が真のワークライフバランスに向けた支援策であると考えます。

まだ取り組みは始まったばかりである。常に目的意識に立ち返りながら、委員会メンバーの知恵と行動を集結させて今後も継続的な取り組み活動を進めていきたい。

以上

参考文献

- [1] 株式会社アイデム 人と仕事研究所：“2016年3月卒業予定者の就職活動に関する調査（2014年11/1状況）”，（2014）
https://apj.aidem.co.jp/cgi/index.cgi?c=data_enquete_pdf&pk=136
- [2] 内閣府：“仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章”
http://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html
- [3] 海老原嗣生：“無理・無意味から職場を救うマネジメントの基礎理論 18人の巨匠に学ぶ組織がイキイキする上下関係のつくり方”，プレジデント社，（2015）

³海老原嗣生：“無理・無意味から職場を救うマネジメントの基礎理論 18人の巨匠に学ぶ組織がイキイキする上下関係のつくり方”，プレジデント社，（2015），P16-17を参考