

4. 継続就業（女性の勤続年数の伸長）

課題

女性社員の退職防止

14

女性社員が出産・育児・介護のために退職することなく、長く働くためにはどうすればよいか。

現状の問題点

育児・出産・介護に関する就業規則を詳しく知っていますか？

女性社員が出産・育児・介護のために退職することなく、いきいきと職場で働き続けるためには、どのような制度や環境が必要なのでしょうか。

まずは企業の現状を把握してみましょう。

- ① 出産・育児・介護に関する支援に関して、法律に則した就業規則を作成しているが、従業員が内容を理解しているか定かでない。
- ② 産休取得後に、「しばらくは育児に専念したいから」と退職を申し出る女性社員が多く、特に第二子誕生を機会に退職するケースが顕著である。
- ③ 育休取得後に職場復帰をしていたが、保育園の呼び出しに対応して早退することが多く、「職場に迷惑をかけるから」と退職してしまう。
- ④ 両親の支援によって仕事と子育てを両立している女性社員がいるが、父親が要介護となったために退職を申し出た。

解決のための視点

女性が退職することは即戦力を失うことという認識を持つ

男女に関わらず、家庭や地域における生活は会社で働くことと同様に大切なものです。しかし、社員が退職することは会社にとって重要な戦力を失うことでもあります。

この問題を解決するためには、以下のような視点での取組が必要です。

- ① 出産・育児・介護に対する会社の支援策を従業員に周知する。
- ② 出産前や家族の介護が必要となった従業員の制度利用について相談できる体制を構築する。
- ③ 子育てや介護をしながら働き続けられる制度の導入や拡充（短時間勤務、フレックスタイム、在宅勤務など）を検討する。
- ④ 育児や介護期間中の女性社員を職場全体で支援できる環境を整備する。

子育てや介護に携わる女性社員を支援できる体制作りを

それでは社内制度と職場風土の両面から、具体的な取組を見てみましょう。

- ① 出産・育児・介護に関する法律・社内規定を説明するパンフレットを作成し、男性も含めた全社員に説明会を実施する。
- ② 休業取得や休業後の職場復帰について、気軽に相談できる窓口を設置する。
- ③ すべての管理職に対して、部下が短時間勤務制度などを円滑に運用するためのマネジメント研修を実施する。
- ④ 休業前および復職前に本人、上司、人事担当者による三者面談を行い、会社の支援策、休業期間、復職後の仕事内容、働き方について話し合う。
- ⑤ 会社訪問の機会やメール連絡など、休業中の社員に社内情報を提供する。
- ⑥ 休業経験者の職場復帰後の体験を社内報や説明資料で広く紹介する。
- ⑦ フレックスタイム制度、短時間勤務、所定労働日数の短縮、在宅勤務などの子育てや介護をしながら働き続けられる制度を導入する。

☆取組事例 神奈川県 製造業(電子機器) 社員数:43名

帰りにくい雰囲気を作らないように 声かけを行うことを管理職に徹底

子育てをしながら働き続けることができる職場風土作りのためには、育児休業や復職後の支援制度が取得しやすい環境があるだけでなく、日常での働きやすさを実現することを重視している。このために、管理職研修等を通じて、改善した方がよいと思われることを伝達、周知を行っている。

例えば、子どもの急な病気などで、保育園からお迎え要請が入ったときには、管理職の第一声として、「すぐに行ってあげなさい」と帰りにくい雰囲気を作らないように声かけを行うことを徹底している。時間外まで会議が長引いている場合には、保育園のお迎えに支障がないよう、管理部門から切り上げるよう声かけを行っている。このような雰囲気作りの結果、気兼ねしないで子育てと仕事の両立が実現できている。

仕事と育児を両立させるための制度は整えているが、利用しにくいとの意見がある。それらの制度を希望者がきちんと利用できるようにするには、どうすればよいか。

現状の問題点

会社の制度は現実的に利用しやすい制度ですか？

女性が長く働き続けるためには仕事と生活の両立を可能にする支援策(ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組)が必要です。この「女性の勤続年数の伸長のための取組」は、「女性の採用拡大」、「女性の職域拡大」そして「女性の管理職増加」の取組を支える重要な取組です。しかし、実際には立派な制度があっても利用できていない場合が少なくありません。そこには、日常的に長時間勤務が行われており、仕事と生活の調和というワーク・ライフ・バランスに対する理解不足が阻害要因になっていることもあるようです。

まずは仕事と生活の両立について、社内の現状を把握してみましょう。

- ① 経営者や人事担当者がワーク・ライフ・バランスに取り組むことが、継続就業や登用などにつながることを正しく理解せずに、それぞれの取組が行われている。
- ② 経営者がワーク・ライフ・バランスについて、業績向上とは逆行する「社員を甘やかせる概念」だと誤解しており、本気ではない。
- ③ 仕事と生活を調和させるための取組が社員に周知徹底されていない。
- ④ 制度の利用者が少ないために、何となく言い出しにくい。
- ⑤ 男性社員を中心に長時間労働が常態化しており、両立をあきらめている。

解決のための視点

“ワーク・ライフ・バランス”の内容と目的を再認識する

ワーク・ライフ・バランスについて、経営者がある内容と目的を正しく認識し、自社の実情に応じた対策を講じることが欠かせません。また、いくら社内規程を設けても、積極的に周知していない場合や長時間勤務の解消という職場環境の整備なしには、誰も利用できないでしょう。

ワーク・ライフ・バランスを実現するには以下の視点からの検討が必要です。

- ① 経営者と人事担当者が「女性社員の活躍推進」と「仕事と生活の調和」に

関して真剣な議論を行い、あわせて現行制度の再点検を行う。

- ② 社員意識調査や社員インタビューを行い、仕事と生活の調和に関する実態調査を行い、関連制度の認知度や利用実績を把握する。
- ③ 労働時間管理の徹底による長時間労働の是正策を検討する。

具体的な取組

制度を周知・実施し、フレキシブルに改善する

仕事と家庭生活との調和をはかることは容易ではありません。業務効率の改善による長時間労働の是正、きめ細かい育児・介護支援制度の導入、多様で柔軟な働き方の推進といった中心となる取組に加えて、経営者の意思、推進体制の整備、評価・処遇の見直しも欠かせません。その上で関連制度をさまざまな方法で社員に周知し、制度利用者を社内に紹介し、育児支援などの制度を利用しやすい企業風土を醸成していく継続的な取組が必要です。

女性社員が仕事と生活との調和をはかりながら、長く働き続けるための具体的な取組には以下のものがあります。

- ① 男女社員が仕事と生活(とくに育児や介護)の両立を可能にする実践的な支援策(ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組)に着手する。
- ② 雇用管理上の問題点をチェックリストなどで把握し、優先課題を経営者が自ら選び、その解決策としてワーク・ライフ・バランス実現に取り組む。
- ③ 新たな制度を導入する際は、目的や利用の手続きをすべての社員が理解できるように、分かりやすい資料を準備し、説明を行う。
- ④ ノー残業デーの導入や業務の効率化運動など全社員に共通する活動を通じて、両立のための制度を利用しやすくする職場風土を醸成していく。

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組(内閣府の広報資料より)

〈3つの心構え〉

- ① 「仕事を効率化して労働時間を削減する」ことに全員が本気で取り組む。
- ② 「やらされ感」ではなく、全員が「仕事の効率化」に前向きに取り組む。
- ③ 「自分だけは例外」、「忙しい」を言い訳にしない、全員参加で取り組む。

〈10の実践〉

- ① 会議のムダ取り、② 社内資料の削減、③ 書類を整理整頓する、④ 標準化、マニュアル化、⑤ 労働時間を適切に管理、⑥ 業務分担の適正化、⑦ 担当以外の業務を知る、⑧ スケジュールの共有化、⑨ 「がんばるタイム」の設定、⑩ 仕事の効率化策の共有

育児や介護と仕事を両立させようとする社員にとって、残業や休日出勤が多いことがそれを難しくしているが、残業や休日出勤を減らすことも難しく、どう対応すればよいか。

現状の問題点

時間外労働や休日出勤の実態を把握できていますか？

時間外労働や休日出勤は望ましいものではありませんが、お客様や他部署の事情によってはやむを得ない場合もあるでしょう。育児や介護の負担が大きい社員にとっては出来るだけ避けたいのかもしれませんが、該当者たちだけを免除すると周囲とのバランスを欠いてしまいます。どうすればよいのでしょうか。

まずは企業の現状を把握してみましょう。

- ① 残業や休日出勤が申告制になっておらず、その日の状況によって各自が自由に時間外労働を行っている。
- ② シフト勤務を行っているが、育児や介護を抱えた社員の希望を優先しているために他の社員から不満が出ている。
- ③ 全体的に業務が非効率であり、大半の社員が長時間労働を行っている。

解決のための視点

勤務時間の内容を的確に検証・分析し、問題点を洗い出す

顧客への対応のために、一日の業務時間が長い企業や土休日にも勤務が必要である企業は多いのですが、時間外労働が常態化している会社においては、競合他社に比較して生産性が低い可能性があります。何よりも、育児や介護をしながらも会社の業績に貢献したいと願う優秀な社員が働きづらく退職をしてしまつては大きな損失です。

この課題を解決するには、適切な労働時間管理、柔軟な勤務時間、業務効率の向上がポイントになります。それでは解決の方向性を探ってみましょう。

- ① 全社的な労働時間の実態を分析すると同時に、社員が抱える勤務時間に関する悩みや不満を洗い出す。
- ② 日本経営品質賞^{*1}や品質マネジメントシステム^{*2}の手法などを参考にし、各職場を単位とした全社的な業務効率化に取り組む。
- ③ 勤務時間や休暇取得の柔軟性を高める制度導入を検討する。

勤務時間の量・質・タイミングの側面から解決策を打ち出す

社員の生活で必要とする時間を確保するために、会社での勤務時間に対する時間の持つ、量(長さ)、質(生産性)、タイミング(いつ)の側面から具体的な解決策を考えてみましょう。

- ① 全社員を対象とした社内アンケートや聞き取り調査で明らかになった課題を検討し、社内横断的なプロジェクトで解決策を立案する。
- ② 管理職を対象にタイム・マネジメント(時間管理)研修を行い、部署全体で業務効率化に取り組む支援を行う。
- ③ 職場ミーティングを開き、作業効率を阻害するムダ・ムリ・ムラの発見による業務改善に取り組み、各人の役割分担とシフト(担当する勤務時間)を明らかにする。合わせて、時間外労働に関しては事前申告を制度化するなど、職場での無駄な時間の排除を徹底する。
- ④ 目標管理制度を導入して社員一人ひとりの業務達成目標を明確にし、個人と業務のスケジュール管理を徹底する。
- ⑤ フレックスタイムなどの変形労働時間制や半日・時間単位の年次有給休暇を導入し、個人の生活時間と勤務時間の計画的な配分を可能にする。

※1 日本経営品質賞

80年代の米国経済の復活に寄与したとされる米国国家品質賞「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB賞)」を範として、(財)日本生産性本部が1995年12月に創設した表彰制度で、卓越した経営を目指した組織の変革能力を、事業活動の仕組みや業務プロセスを評価して、表彰企業を決定する。

※2 品質マネジメントシステム(ISO9001)の業務改善手法

業務を、インプット(入力)される材料や情報をそれぞれの工程(プロセス)で製品やサービスというアウトプット(出力)に変換していく流れと捉え、その入力と出力の変換効率である生産性の改善を目標としてPDCAサイクルを回す仕組みを構築する。

育児・介護による休業や短時間勤務を利用する社員の業務を職場でカバーするには、どうすればよいか。

現状の問題点

短時間勤務者を取り巻く個々の状況を把握していますか？

今後は育児・介護休業や短時間勤務制度を利用する女性社員がますます増加することが予想されます。休業や短時間勤務を利用したことが職場の負担にならないようにするには、職場全体でどのような対応が必要になるでしょうか。

まずは企業の現状から見てみましょう。

- ① 休業者の後任としてパート・派遣社員による代替要員を入れたが、費用や訓練の手間をかけている割には効果が得られない。
- ② 休業者の代替要員を雇う余裕が無いために同僚へ業務を割り振ったが、残業などの負担が大幅に増大している。
- ③ 短時間勤務者がいるために職場における役割分担のバランスが崩れ、職場全体の士気が下がり、本人も負担に思っている。
- ④ 短時間勤務者は特定の業務遂行上のキーパーソンであり、彼女が退社した後は全体の業務が滞りがちである。

解決のための視点

周囲の社員の能力向上と業務改善を検討する

もしも職場で働く全員がすべての能力を発揮し、業務内容と業務プロセスが完全なものであったならば、一人でも社員が休業あるいは短時間勤務になった場合には、その人と同じ能力を持つ代替要員が必要になってしまいます。しかし、多くの場合、職場の誰もが能力に余裕を持ち、業務の進め方にも多くの改善余地が残されています。

この課題を解決するには、周囲の者の能力向上と業務改善が不可欠です。

- ① 職場における業務配分を見直し、作業の平準化や効率化による時間短縮を試みる。
- ② どうしても不足する業務分・時間分については代替要員を検討する。

- ③ローテーションなどを通じた多能工の育成を試みるなど、全員が能力開発に取り組むことによって一人ひとりの生産性を向上させる。
- ④短時間勤務者の勤務時間を考慮した形に業務フローを改善する。

具体的な取組

業務のムダやロスを洗い出し、柔軟に役割分担を行う

今後は休業や短時間勤務のみならず、在宅勤務やフレックスタイムなどの多様な働き方が望まれるようになってきます。また、両親の介護や自身の病気といった理由によってフルタイム勤務ができない男女社員も増加するでしょう。具体的な解決策は、職場全体の生産性向上とその前提となる個人の能力開発、さらには柔軟な業務配分が重要になってくるでしょう。

- ①普段から職場のコミュニケーション向上を図り、小集団活動などを利用して業務のムダや配分のロスを洗い出し、継続的な改善に努める。
- ②代替要員を雇い入れる場合には、定年退職者や途中退職した女性社員の活用を検討し、さらに公的な助成金の利用を調査・検討する。
- ③重要事項を決定するための会議や打合せに関しては、全員の勤務時間内に効率よく行えるように、会議時間制限や事前資料配布などの工夫を行う。
- ④短時間勤務者の担当業務を細分化して整理し、周囲の同僚による分担を容易にする。

☆取組事例 東京都 情報通信業 社員数：60名

社長自ら社員の勤務状況を把握し、人員体制の見直しを実施

同社はエンドユーザー直結の業務用ソフト開発を行っており、育児休業や短時間勤務制度の適用者が出た場合の勤務体制の管理は重要である。社長自ら個人別の残業時間や休暇・欠勤を毎月チェックし、残業20時間／月以上の社員や長期休暇・欠勤者について、職場の上司に理由を確認し、必要に応じて人員体制の見直しを行っている。

また、子育て中の社員は、短時間勤務とは別に、子供の急な発熱などによる遅刻・早退が可能ないように、仕事の配分に配慮したり、社員間の情報の共有などの日常のバックアップ体制の充実をはかっている。