

# 仕事と子育ての両立支援

Support for Maintaining Balance between Work and Childrearing

近年、ようやく女性の働き方に変化が現れてきている。

1991年に育児休業法が成立してから約20年間、「出産前に就業していた女性の約6割が出産後に離職する」という状況は、ほとんど変化が見られなかった。しかし、2009年の育児・介護休業法の改正により、3歳までの子を養育する者の短時間勤務制度等の義務化が契機となり、正社員を中心に女性の就業継続が実現してきた。

時間的制約のある人材のマネジメントは、多くの企業にとって新しいテーマだ。育児休業から復職し、時間的制約を持ちながら働く復職者の能力発揮には、職場上司のマネジメントスキルが求められる。だが、多くの上司はその経験が少なく、復職者をどのように支援してよいのか悩んでいる。職場で働く人が多様化する中、すべての人が能力を発揮し、仕事に意欲的に取り組めるよう、マネジメントの在り方自体の変革が求められている。

一方で、時間的制約を抱えながら働く復職者には、自身のキャリアについて上司や家族を巻き込みながら主体的に考えることが求められる。

仕事と子育ての両立支援は、今後増加が予想される多様な働き方のニーズを持った人材の受け入れを可能とすることにもつながる。著しい環境変化や働く人々の価値観の変化等を背景に、今後ますます重要なテーマになるだろう。



Recently, the way in which women work has finally started changing. For about 20 years following the enactment of the Child Care Leave Act in 1991, little change occurred in the situation surrounding women's employment and childrearing: Approximately 60 percent of women who had worked before childbirth left their job afterward. However, the amendment to the Child Care and Family Care Leave Act in 2009 required companies to offer shorter working hours to workers taking care of a child less than three years old, which has made it possible for women, especially those who are regular employees, to continue their employment. Managing personnel who have time constraints is a new challenge for many companies. Workplace supervisors must have considerable management skills in order to utilize the skills of those who have returned to work after taking childcare leave and are working under time constraints. Many supervisors, however, have little such experience and are struggling to figure out how they can support returning employees. With an increasingly diverse workforce, companies need to reform their management methods so that all their employees can work with motivation and perform well. At the same time, returning employees who work under time constraints need to actively examine their careers while engaging in discussion with their families and supervisors. Supporting workers in maintaining balance between work and childrearing can lead to acceptance of people who have various needs in terms of ways of working, whose number is expected to increase. Providing this support will become an increasingly important issue against a backdrop of significant changes in the work environment and changes in the values of workers.

# 1 はじめに

育児休業を取得し、復職後、時間的制約等を抱えながら就業継続する女性（以下、復職者）が増えている。企業は、著しい環境変化や働く人々の価値観の変化、法令順守等を背景に、20年以上にわたり両立支援制度の拡充を実施してきた。近年、こうした取り組みが功を奏し、正社員を中心に復職者の就業継続が実現してきた。

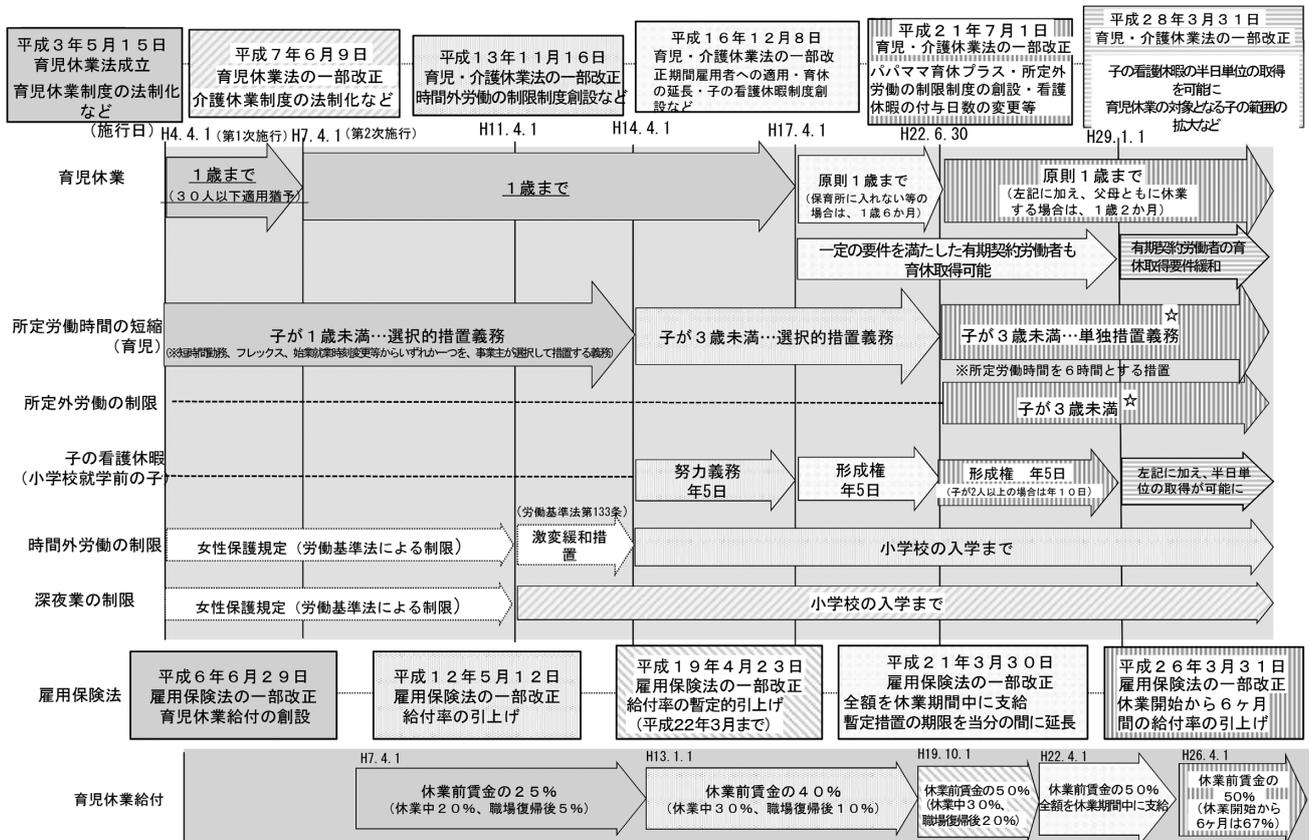
「両立」から「活躍」へと働く女性のステージが変わった今、両立支援制度を導入しただけでは不十分であり、その制度をいかに効果的に運用し、復職者の能力発揮を促すことができるかが問われている。本稿では、「仕事と子育ての両立支援の在り方」について課題を整理・分析するとともに、「復職者の活躍を促すポイント」について

述べる。

# 2 育児・介護休業法の改正経過と復職者の就業継続

1986年に男女雇用機会均等法<sup>1</sup>が成立してから31年、1991年に育児休業法<sup>2</sup>が成立してから26年が経過した。この間、いく度かの改正を経て、仕事と育児の両立支援は拡充が図られてきた（図表1、図表2）。それでもなお、「出産前に就業していた女性の約6割が出産後に離職する」という状況は、20数年間、ほとんど変化が見られぬまま推移した。しかし、近年、ようやく変化が見え始めた。国立社会保障・人口問題研究所の調査によると、「育児休業を取得して就業継続した女性」の割合は、1985～1989年の5.7%（第1子出産前有職者に占める割合は9.3%）から28.3%（同39.2%）へと大きく上昇し

図表1 育児・介護休業法の改正経過<育児に関わる制度>



※期間を定めて雇用される者(有期契約労働者)は、下線部は対象外 ※☆については、100人以下企業はH24.7.1施行

出所：厚生労働省 労働政策審議会（雇用環境・均等分科会（旧雇用均等分科会））第174回労働政策審議会雇用均等分科会 配布資料2

ている。特に、2005～2009年から2010～2014年の増加が顕著である。さらに、同じデータを就業形態別にみると、「正社員」（正規職員）の就業継続割合が、1985～1989年の40.4%に対し、2010～2014年は、69.1%と、大幅に増加していることが分かる（図3、図4）。

女性の働き方に変化が現れた背景には、2009年の育児・介護休業法の改正<sup>3</sup>により、3歳までの子を養育する者の短時間勤務制度等の義務化が挙げられる。短時間勤務制度の義務化による妊娠・出産による離職防止について、矢島は次のように述べている。

「これまで、育児・介護休業法により育児休業制度利用の権利は認められていても、妊娠時に育児休業制度を利用せずに離職してしまう女性が少なくなかった。その背景として、育児休業を取得することができても、復職後に妊娠前のような長時間労働に戻ることを見越して、就業継続をあきらめてしまう、という問題があった。妊娠時の離職のみならず、結婚の時点で、出産後の就業継続の困難さを予測して、転職をしたり、正社員から契約社員や派遣社員等に転換するといった選択も見られた。子どもが生まれてからの働き方としては、「短時間勤務」や「残業のないフルタイム」を希望する割合が高く、こうし

た働き方が、「これまで勤めてきた企業で正社員のまま選択できる」ことになったことから、結婚や妊娠で離職せず、育児休業を取得して復帰しようとする選択を促していると考えられる。」<sup>4</sup>

さらに、大企業や女性の多い業種・職種等では、優秀な人材の獲得、採用コストや教育訓練コストの削減、知識や技能をもった人材の離職防止、対外的なPR等を狙い、法律を上回る両立支援制度を導入している企業も少なくない。当社では、「以前のように、妊娠・出産で辞める女性はほとんどいなくなった。女性が長く働くことを前提とした人事制度に改定したい。」という相談を企業から受けることが増えてきている。

### 3 | 仕事と子育ての両立支援の在り方

両立支援制度の充実に伴い、復職者が増える一方で、復職者は、休業によるブランクや時間的制約に加え、乳幼児の突発的な病気による急な休暇取得の可能性が高い等、多くの場合、不安や焦りを抱えて職場に戻ってくる。

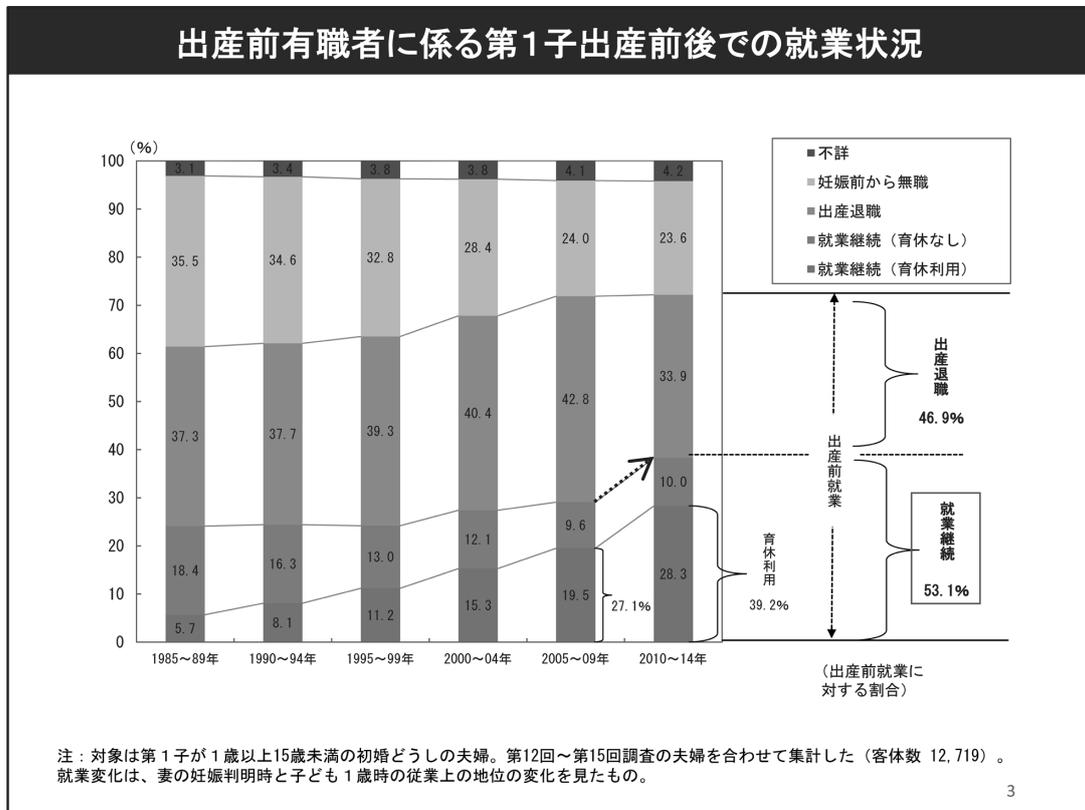
短時間勤務等、時間制約のある働き方をするうえで多くの課題に直面する復職者からは、「子どもの病気で急に休まなければならず引け目を感じる」、「これまでのように仕事ができず辛い」と不安の声が聴かれる一方、上司か

図表2 育児のための両立支援制度（概要）

① 育児休業	育児のために仕事を休める制度（子の1歳の誕生日の前日まで、原則1回）
② 短時間勤務制度（所定労働時間の短縮措置）	従業員が申し出た場合に、短時間勤務（1日6時間）ができる制度（3歳未満の子を養育する従業員）
③ 所定外労働の免除	従業員が申し出た場合に残業が免除される制度（3歳未満の子を養育する従業員）
④ 子の看護休暇	従業員が申し出た場合、子どもの病気の看護等のために仕事を休める制度（小学校就学前までの子を養育する従業員、1人の子どもにつき年5日）
⑤ 法定時間外労働の制限	従業員が申し出た場合、残業時間に一定の制限を設ける制度（小学校就学前までの子を養育する）
⑥ 深夜業の制限	従業員が申し出た場合、深夜（午後10時から午前5時）の就労を制限する制度（小学校就学前までの子を養育する従業員）
⑦ その他両立支援措置	①フレックスタイム制度、②時差出勤の制度、③事業所内保育施設の設置・運営その他これに準ずる便宜の供与、のいずれかの措置を講ずるよう努めなければならない。
⑧ 転勤の配慮	育児期の従業員の転勤に一定の配慮を求める制度
⑨ 不利益取り扱いの禁止	①～⑥の制度の申出や取得を理由として、解雇等の不利益な扱いをしてはならない。

出所：厚生労働省「育児・介護休業法のあらまし」平成29年8月を基に筆者作成

図表3 出産前有職者に係る第1子出産前後での就業状況



出所：厚生労働省 仕事と生活の調和連携推進・評価部会（第39回） 参考資料1  
「第一子出産前後の女性の継続就業率」の動向関連データ集 P3  
注：矢印は筆者

らも「責任のある仕事を任せられない」、「同僚の負担が増して、職場がギスギスしている」と、双方から切羽詰まった声が聞かれる。

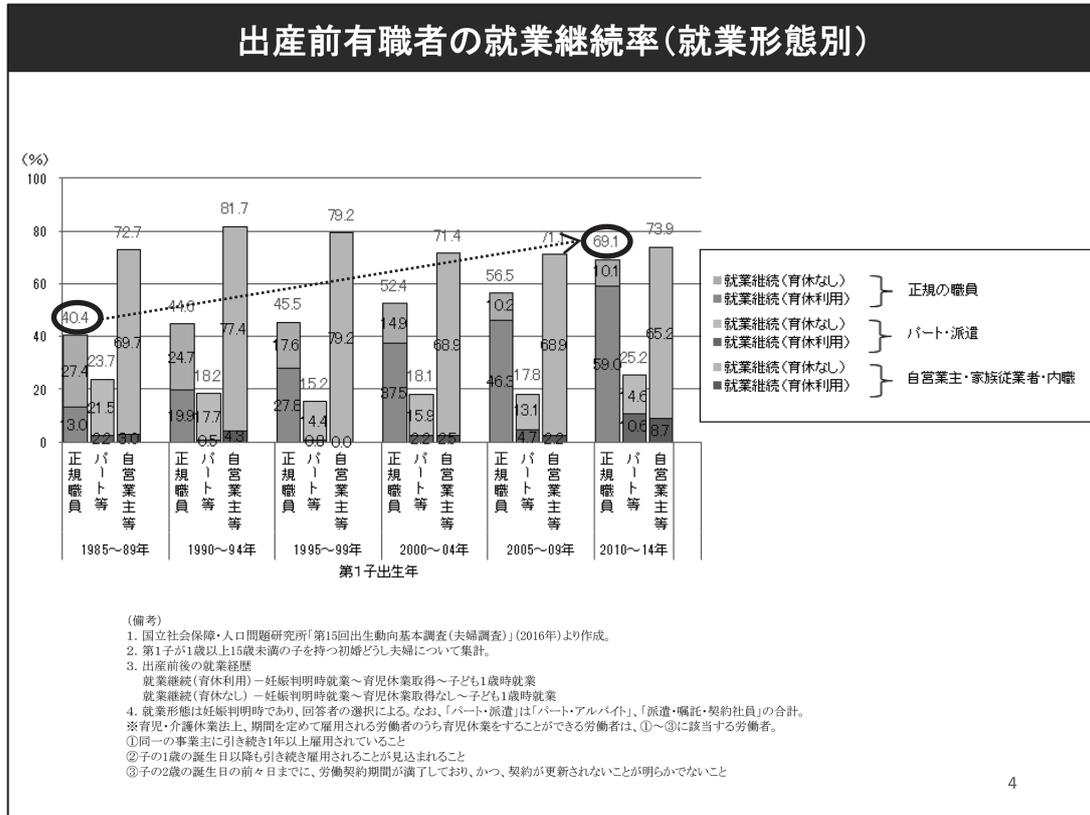
フルタイムで残業ができる人材を前提とした従来型マネジメントの職場に、時間的制約のある復職者が加わったことで、職場は混乱し、往々にして「復職者の意識が低い」等、復職者に責任を押し付ける傾向がうかがえる。だが、これでは本質的な課題解決には至らない。置かれた状況や立場は人それぞれだが、仕事への意欲を持ち、能力を発揮し続けることができるかどうかは復職者、職場双方にとって重要な課題だ。

職場の上司は、復職者の置かれた状況を理解し、業務に影響があるのなら、子育てやプライベートに関することも躊躇せず話し合うことが必要だ。また、復職者も「自分はキャリアとは無関係」と職場での活躍を諦めるので

はなく、困っていることを声に出し、上司や同僚、家族等と話し合い、自ら提案していく姿勢を示すことが求められる。

加えて、妊娠・出産・育休取得等を理由とする、解雇・雇止め・降格等の不利益な取り扱い（いわゆるマタニティー・ハラスメント、以下マタハラ）が、企業の人事管理上、大きな問題となっている。2016年度（平成28年度）に、都道府県労働局の雇用環境・均等部（室）に寄せられた男女雇用機会均等法に関する相談のうち、「婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱い（第9条関係）」と「妊娠・出産等に関するハラスメント（第11条の2関係）」の相談の合計は7,344件、全体の34.9%と、セクシュアルハラスメントに関する相談と同数程度と多くなっている。万が一、マタハラ裁判が起きた場合、企業は解決金や損害賠償金、慰謝料等を支払わなければならない

図表4 第1子出生年別にみた、第1子出産前後の妻の就業変化（雇用形態別）



出所：厚生労働省 仕事と生活の調和連携推進・評価部会（第39回） 参考資料1  
 「第一子出産前後の女性の継続就業率」の動向関連データ集 P4  
 注：矢印は筆者

図表5 仕事と子育ての両立における働き方の課題

復職者の課題	職場の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 時間的制約</li> <li>・ 仕事経験の制約</li> <li>・ 職場（上司・同僚等）の人間関係</li> <li>・ 中長期的なキャリア形成</li> <li>・ 仕事に対するモチベーションの維持</li> <li>・ 短時間勤務制度等の利用による夫との役割分業の固定化等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事配分</li> <li>・ 目標設定と評価</li> <li>・ 復職者とそれ以外の社員との人間関係</li> <li>・ 復職者とのコミュニケーション</li> <li>・ 復職者への過度な配慮</li> <li>・ 復職者のキャリア形成支援等</li> </ul>

出所：筆者作成

いこともある。何より企業イメージへの弊害は計り知れない。

2017年1月に施行された改正育児・介護休業法では、事業主に上司・同僚からの、妊娠・出産、育児休業、介護休業等を理由とする嫌がらせ等（いわゆるマタハラ・パ

タハラ等）を防止する措置を講じることを新たに義務づけている。復職者が安心して就業継続できる環境を整えらるとともに、本人の不安を解消する取り組みが企業に求められている。

図表6 男女雇用機会均等法に関する相談内容の内訳と件数

	28年度	
性差別(募集・採用、配置・昇進、教育訓練、間接差別等)(第5条～8条関係)	1,281	(6.1%)
婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱い(第9条関係)	5,933	(28.2%)
妊娠・出産等に関するハラスメント(第11条の2関係)	1,411	(6.7%)
セクシュアルハラスメント(第11条関係)	7,526	(35.8%)
母性健康管理(第12条、13条関係)	2,755	(13.1%)
その他(ポジティブ・アクション等)	2,144	(10.2%)
合計	21,050	(100.0%)

出所：厚生労働省 平成28年度 都道府県労働局 雇用環境・均等部（室）での法施行状況 P4

## 4 復職者の活躍を促すポイント

復職者が子育て期を乗り越え、中長期的に会社に貢献する人材として育つかどうかは、子育て期の働き方の工夫とともに、キャリアの道筋をいかに示せるかが大きなカギとなる。

### (1) 復職前後の支援体制の構築

復職者の能力発揮には、職場上司のマネジメントスキルが求められるが、多くの上司はその経験が少なく、復職者をどのように支援してよいのか悩んでいる。そうした上司と復職者を支援する取り組みとして、育児休業の取得前から復職後1年程度を目安に、人事部・上司・復職者の三者が定期的にコミュニケーションをとるための仕組みを導入することが有用である。人事部や上司が、復職者の状況を理解・把握するとともに、復職者自身の職場復帰への不安を払しょくし、仕事に対するモチベーションを喚起する効果が期待できる。

さらに、先進企業では、復職者と上司の双方に対して研修を実施しているケースが多い。時間制約のある人材のマネジメントは、多くの企業にとって新しいテーマだ。それゆえ、企業としての方針や考え方を浸透させるとともに、復職者・上司それぞれが抱える課題を検討する場を設けること自体にも意味がある。

研修プログラムの例(図表7、8)を示すとともに、それぞれの研修で取り上げるべきポイントを解説する。

### (2) 育休後復職者向け 職場復帰研修

復職者向け研修では、復職者が両立支援制度に甘える

ことなく、子育てと両立しながら活躍するための課題と対策を検討・共有する機会を提供する。出産前の自分自身と比べるのではなく、今ある制約の中で、今後どのように能力を発揮するのか、そのために必要なスキルを身につけ、生産性を高める工夫を促すことが重要だ。あわせて、これから自分がどうなりたいのか、そのためにどう仕事と向き合っていくべきなのかを中長期的な視点で考える機会の提供が有用だ。同時に、復職者には、自身のキャリアについて上司や家族を巻き込みながら主体的に考えることが求められる。

中長期的な視点でキャリアを考える際には、キャリアプランシートの作成や、両立しながら働く先輩社員の経験談の紹介が効果的である。特に復職1年目は、慣れない育児と仕事の両立に必死で、前向きな気持ちになれず悩むケースも見られる。復職者同士のつながりを促す支援をすることで、情報や知恵が共有され、打開策を見いだすことが、仕事に対する意欲ややりがいを喚起することにつながる。

また、復職者研修では、家事や育児の大半を担っている女性の家庭内での役割分担の再考を促すことも必要だ。夫婦でお互いの将来のキャリアについて話し合っているケースは案外少ない。夫婦で話し合わないまま復職すると、家事・育児の役割分担について曖昧になりがちである。復職者からは、無意識のうちに、夫のキャリアを優先していた、という声が聞かれる。改めて夫婦で考える時間を設けることが、ワンオペ育児<sup>5</sup>からの脱却、ひいては女性の活躍を後押しすることにつながる。共働き時

図表7 育休後復職者向け 職場復帰研修 プログラム例

■ 育休復職後の働き方 ～制度と課題～

短時間勤務等、時間制約のある働き方をする上では多くの課題に直面します。制度に甘えることなく、子育てと両立しながら活躍するためにはどうしたらよいか。調査データを用いた講義と参加者同士の話し合いによって、課題と対策を共有します。

■ 仕事と育児の両立を図るためのタイムマネジメント

限られた時間の中で効率よく働くためのスキルとして、タイムマネジメントのコツを学びます。

■ 仕事と育児を両立する先輩社員の体験談

少し先をゆく先輩社員の「仕事と育児の両立の工夫」や「今後のキャリアビジョン」などの共有は、復職者の不安を解消し、やる気を後押しします。また、様々な価値観に触れることで、自己認識が高まります。

■ ネットワーキング

復職者同士のつながりは、今後の両立生活を支える上で重要です。情報交換のみならず、お互いの存在が励みになります。

■ キャリア形成 ～基本的な考え方とプランニング～

復職後は、目先の仕事や忙しさにとらわれ、この先のキャリアを考えることが難しくなりがちです。しかし、子どもがある程度大きくなった後の働き方も含めて、中長期的な視点で自身のキャリアを考えることで目の前の仕事への取組み方も変わってきます。キャリアについて基本的な考え方を講義で学んだ後、実際に各自でプランを描いて頂きます。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 復職者研修、復職者の上司向け研修

代にふさわしい働き方を、個人と企業がともに考える時期に来ている。

(3) 管理職向け 育休後復職者支援研修

復職者の上司向け研修では、自社の育児休業に関連する制度やルール（給与・評価を含む）や育児介護休業法に定められた制度利用による不利益扱い等に関する情報提供をし、管理職の両立支援制度に関する理解促進を図ることが重要だ。両立支援に注力している企業ほど、法改正だけでなく自社の制度・運用についてたびたび制度を改定しているケースが多い。一方、現場の管理職は両立支援制度に関する制度をよく理解しないまま、復職者のマネジメントを行っていることが往々にしてある。研修等の機会を活用し、情報をアップデートすることは必須だ。

また、管理職の多くは、復職者がどのような思いや課題を抱えて仕事と向き合っているのか理解できずにいる。復職者研修等で復職者から挙げた課題や、復職者がその課題に対してどのような対応をしているのかといった、復職者の現状を共有することも重要だ。

そのうえで、復職者のマネジメントに関する考え方や

ノウハウを提供し、管理職としてどのように部下にキャリア形成の意欲を持たせることができるのか、部下への期待感をどのように示せばよいか等、上司の復職者に対するキャリア形成支援を促進する。

また、他の管理職と意見交換をすることで、自分自身の復職者に対するマネジメント（コミュニケーションの量や質、部署全体のマネジメントの効率性、自身の思い込み等）を振り返る機会となる。

★復職者のマネジメントの勘所

\*残業ができない＝やる気がないと決めつめない

短時間勤務制度を利用して働く復職者と、フルタイムで働く復職者の違いは、近くに協力してくれる両親がいるか、夫の協力が受けられるかといった家族構成の違いであることが多く、本人の能力や意欲と関係がない場合が多い。職場の管理職は、時間制約のある社員も含めて、一人ひとりの能力発揮を促すとともに、職場全体の働き方を見直すべきである。

\*復職1年目の配慮

復職1年目は、子どもに免疫がないため、保育園であらゆる病気に感染する機会が多い。初めて母親になる女

図表8 管理職向け 育休後復職者支援研修 プログラム例

### ■ 育休復職社員をめぐるコンプライアンス ～守るべき法と回避すべきリスク～

2017年1月に改正育児法等が施行され、上司・同僚からのいわゆるマタハラ等を防止する措置が事業主に義務付けられています。管理職のみなさんが法律をよく理解していないと問題となる発言や行動をしてしまう可能性があります。また、よく知らないという不安から、過度な配慮をして復職者を活用できないこともあります。

コンプライアンスの視点から法や制度をしっかりと理解します。

### ■ 仕事の配分と目標設定・評価における課題

短時間勤務等、時間制約のある部下がいる場合、職場マネジメントには多くの工夫が必要です。主な課題となる仕事の配分、目標設定と人事評価について、講義で基本的な考え方を学んだ後、実際に職場で起こっている具体的な課題を共有します。

### ■ 育休復職者のキャリア形成 ～管理職としてできることと部下への期待～

復職者が子育て期を乗り越え、中長期的に企業に貢献する人材として育つかどうかは、子育て期の働き方の工夫と共に、キャリアの道筋を示せるかどうか大きな鍵となります。管理職として、どのように部下にキャリア形成の意欲を持たせることができるのか、部下への期待感をどのように示せばよいのか、調査データを用いた講義と参加者同士の意見交換を通じて考えていきます。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 復職者研修、復職者の上司向け研修

性自身も、こうした状況がいつまで続くのかと不安に感じていることが少なくない。上司に予備知識を提供することで、上司から復職者に対して、少し先を見て仕事に向き合うように伝えることができれば、女性部下の安心感にもつながる。個人差はあるものの、2年目以降は、病気に感染することも減ることが多い。安心して仕事に戻れるような配慮が、復職者と上司の信頼関係を醸成し、より円滑な職場復帰につながるのだ。

#### \*期待をかけた育成

他の部下と同様に期待をかけた育成をすることが、復職者の能力発揮やモチベーションの喚起につながる。上司は、仕事と育児を両立する復職者を「戦力外」とするのではなく、復職者の成長や能力発揮が企業にとって重要

であることを上司自身が認識するとともに、上司から復職者に伝えていくことが重要だ。

## 5 | おわりに

職場で働く人が多様化する中、すべての部下が能力を発揮し、仕事に意欲的に取り組めるよう、マネジメントの在り方自体の変革が急務だ。そのためには、状況変化に対応し、多様性を受け入れることができる上司を、評価・育成していくことが企業にとって重要となる。

復職者の背中を押し活躍を促す支援策は、今後増加が予想される多様な働き方のニーズを持った人材の受け入れを可能とすることにもつながる。

#### 【注】

<sup>1</sup> 男女雇用機会均等法：「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」。

<sup>2</sup> 育児休業法：「育児休業等に関する法律」。1995年（平成7年）に改正され「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（育児・介護休業法）となった。

<sup>3</sup> 2009年改正、2010年施行（平成22年）。ただし、一部の規定は、常時100人以下の労働者を雇用する事業主については2012年（平成24年）。

<sup>4</sup> 矢島洋子、「ワーク・ライフ・バランス支援の課題：人材多様化時代における企業の対応」、東京大学出版会、佐藤博樹・武石美恵子編、2014年、P.65-66)

<sup>5</sup> ワンオペはワンオペレーションの略。ワンオペ育児とは、配偶者の単身赴任など、なんらかの理由で、ひとりで仕事、家事、育児のすべてをこなさなければならない状態を指す言葉として昨今使われている。