

(2) 人事評価・処遇など

ワーク・ライフ・バランスを推進するためには、従業員が希望する仕事と生活のバランスで働けるための仕組みが重要である。育児や介護だけでなく、自己啓発や社会貢献活動などまで含めた仕事と生活の調和を図れる制度の導入を進める必要がある。

また、平成 18 年の東京における育児休業の取得希望の調査をみると、男性の 7 割近くが取得を希望している。他方、男性の育児休業取得率は 0.7% にとどまっており、制度はあっても利用しにくい状況がうかがえる。

従業員が職場でワーク・ライフ・バランス施策の利用を躊躇する要因の一つとして、昇給・昇格などの人事考課や評価についての懸念、業務知識に遅れてしまう懸念等が挙げられる。従業員が施策を利用しやすい職場をつくるため、これらの課題への対応策を講じることが重要である。

また、ワーク・ライフ・バランスを進めるためには、働き方のバリエーションを増やすことが不可欠である。パートタイム労働は時間的な自由度が高い就業形態であり、多様で柔軟な働き方の選択肢として必要であるものの、処遇がその働きに見合ったものになっていない状況がある。そのため、パートタイム労働者の処遇改善に努めていく必要がある。

ア 育児・介護にとどまらず、仕事と生活の調和を図る制度を導入する

「仕事と生活の調和を図るための制度」についての調査結果によると、育児・介護を抱える従業員への制度の導入率は高いものの、「短時間正社員制度」、「ボランティア休暇制度」、「学習等の自己啓発のための休暇制度」など育児・介護に限定されない生活全般を対象にした制度の導入率は 1 割以下にとどまっている。

自己啓発や社会貢献活動などに関する制度の導入は、そのような希望を持つ従業員のモチベーションを高める。また、育児・介護にとどまらず広く生活まで対象とした制度を導入することは、育児休業等を取得する予定のない従業員の不公平感を解消し、制度を利用しやすい職場をつくることにもつながる。

なお、制度の導入に際しては、それぞれの企業に合ったものを採用することが実効性を確保する上で重要である。従業員の希望や企業規模などに応じて、必要な制度を選択し組み合わせることで、従業員が希望する仕事と生活のバランスを実現できる職場をつくっていくことが望まれる。

事例

制度の一層の利用促進および制度を利用しやすい職場作りのためには、育児や介護といった目的に限定しないことが重要であると認識したことから、自己啓発や健康障害等の理由によっても利用できるよう制度内容を見直した。

(情報サービス業/101人~200人)

【ファミリー・フレンドリー休暇】本人の療養や家族の看護のための目的別休暇として「医療看護休暇」として1992年に導入、2002年に適用目的を本人の療養、家族の看護、配偶者の出産、本人・家族の疾病予防(人間ドッグ等)、家族の介護、子の学校行事(授業参観、保護者会、運動会等)への参加、ボランティアにも拡大し、年間の付与日数も3日から5日へ拡大した。(製造業/301人以上)

育児休業期間を法定超の2年間ないし3年間に延ばすよりも、育児に限らずに親族の介護や病気、子どもの教育など、より多様な事由で活用できる制度をつくった方がよいと考えて、「勤務時間選択職制度」を創設。

下記3パターンの何れかの勤務時間を、原則1年を限度に選択可(1年後には通常勤務=正規従業員に戻る)。

- (A) 6時間以上7時間30分以下
- (B) 4時間超6時間未満
- (C) 4時間以下

利用要件は一応、育児(子どもの年齢は問わない)、介護、病気、受験、家事都合などとなっているが、固定的なものではなく、所属長と人事部長が承認すれば取得は認められる。原則として1年が期限の勤務時間選択職制度の利用延長を希望した例はないが、要望があればケース・バイ・ケースで対応する。(製造業/301人以上)

イ ワーク・ライフ・バランスを安心して実現できる人事制度を構築する
ワーク・ライフ・バランス施策の活用を進める際に、従業員側にとって障壁となるのが、施策の利用が人事評価にマイナスの影響を及ぼすのではないかとの懸念である。

例えば、昇給・昇格に数年間の評価が一定以上であることが求められる企業で、「休業期間は最低評価もしくは平均以下の評価となる」などの仕組みがあると、従業員は休業取得によるキャリアへの悪影響を恐れ、取得を躊躇することになる。また、給与に関しては、休業中は無給、短時間勤務の場合は短縮分に比例して減給という「ノーワーク・ノーペイ」を適用する企業が殆どであるが、そのような企業で、さらに人事評価も休業取得や短時間勤務を理由に下がるとすれば、利用者は給与と人事評価で二重のマ

イナスを受けることになってしまうので見直すべきである。

「休業期間は前期評価をスライド」、「評価期間の半期以上に就業がある場合は、年間評価とみなす」などの制度改革を行う企業も出てきている。

短時間勤務の人事評価においても、勤務時間に比例して設定した成果目標を評価基準とし、その目標の達成度により評価を行っている先進的な事例がある。

しかし、非利用者とのバランスやお互いの納得も考えると、利用者の処遇を非利用者の処遇とを全く同じにする必要はないと思われる。子育て等をしている従業員だけがメリットを感じる制度になっては逆に効果が薄くなるため、すべての従業員が不公平感を感じない配慮が必要だからである。

ただし、制度の利用がその後のキャリアに長期的な悪影響を及ぼすことのないような処遇の仕組みは不可欠である。

「休業取得後の評価が周囲から見て明確か否か」をたずねた結果をみると、男性女性とも「どのような評価につながるのか不明確」と回答している者の割合が最も多く、休業取得後の人事面での取り扱いについて、説明が不足していることがうかがわれる。

このような問題を踏まえ、休業取得者の人事評価に関する不安を払拭して、安心して休業に入ることができるように、休業前、復職前、復職後に取得者本人と上司で面談を行っている好事例もある。

従業員が自社のワーク・ライフ・バランスに関する制度を安心して利用できる環境を整えるためには、制度の利用がキャリアに悪影響を及ぼすことのない公平感のある人事制度の構築が必要であり、さらに、利用後の評価や処遇について適切な説明や情報提供を行っていくことが重要である。

事例

人事評価では勤務時間を織り込んで目標設定を行う。短時間勤務者の評価では、勤務時間に比例して設定した成果目標が評価基準とされ、その目標をどれだけ達成したかにより評価する。
(製造業/301人以上)

人事評価期間の半期以上において就業がある場合は、年間評価としてみなされる。これは、社員が上げた成果に応じて報酬を与えるという人事制度からきているが、育児休業にも適用される。
(金融・保険業/301人以上)

能力評価が重視されており、育児休業のために働いていない期間が発生しても昇格の対象であれば昇格する。育児休業を取得することによって、キャリアが落ちるということはなく、取得するのが当たり前の雰囲気になっており、昇格のために、育児休業を取得する時期をずらす社員はほとんどいない。
(製造業/301人以上)

休職前、復職前、復職後にそれぞれ1回ずつ計3回、休職者本人とその上司、各部門の人事担当者の3者で面談を行い、面談内容に応じて復帰後のキャリアビジョンを修正するなど、休職者の出産前後の状況の変化に伴う希望の変化に応じて、きめ細かな対応ができるように配慮している。
(製造業)

妊娠の届出があったときに、所定の「チャイルドケアシート」や「コミュニケーションシート」を活用して、妊娠 産前休暇 出産・産後休暇 (育児休業) 職場復帰(育児時間)までの流れを上司と本人が確認しあえるコミュニケーション体制を構築している。これは、従業員の妊娠・出産・休業に対する不安を軽減することと、上司の異動による情報の分断化を防止して、スムーズな職場復帰につなげることを目的に実施している。
(製造業)

ウ 業務知識・スキルの低下などに対する不安を解消する

ワーク・ライフ・バランス施策のなかでも、育児休業など一定期間キャリアが中断されるものについては、休業前の業務知識・スキルのレベルに戻るまでに時間がかかるのではないかと不安が原因で、従業員が取得を躊躇するケースが多い。育児・介護休業だけでなく、長期のボランティア休暇などの利用の際にも同様の問題が生じる。

これらの問題に対応するため、会社全体で、休業中にもスキル維持・アップできる仕組みの構築、学習支援ツール・各種会社情報の提供を行うなど、従業員の業務知識ロスへの対策を行っている事例がある。

「育児休業利用者のスキル(業務・技能遂行能力等)が、育児休業取得前の水準に戻るのにかかる時間」を制度利用者の上司に調査した結果、制度利用に肯定的な風土を持つ職場では、「復帰後すぐ」(44.8%)に、スキル水準が戻ったと答える割合が制度利用に否定的な職場より高くなっている。

ワーク・ライフ・バランスに関する制度の利用を職場が肯定的に受け止め、利用者を支援する雰囲気をつくっていくことが、利用者の不安を解消するとともに、利用者の復帰をスムーズにしていく上で効果的である。

事例

インターネットを活用した復職支援プログラムの提供により、休業中のスキルアップ講座提供、育休者同士や職場上司との情報交換促進や育児関連の生活情報を提

供する。これにより復職後もモチベーション高く働けるようにサポートしている。また、出産予定日・職場復帰予定を入力することで、休業者の個別スケジュールにあわせてプログラムを選択でき、各種ビジネススキルアップ講座も受講できる。

(製造業/301人以上)

育児休業者がスムーズに職場復帰ができ、育児休業中に豊かな生活を送ることができるよう、インターネットで様々なビジネススキルアップのための講座や育児支援のためのコンテンツを提供している。

(製造業)

休職中のスキルの遅れ等に対する休業者の不安を取り除くための仕組みとして、人材開発グループが提供する Web を通じた自己啓発プログラム、通信教育、eラーニング等を利用することができる。

(製造業)

職場復帰プログラムを、実施している。実施事項としては、休業中の会社の状況に関するレポートを定期的に送付する、休業中におけるスキルアップのための図書費についての会社負担、復帰前の会社での訓練の実施である。

(製造業/101人～200人)

育児休業者がスムーズに職場復帰ができるよう、インターネットにより各種会社情報や育児に係わる情報の提供を行うと共に、育児休業中の社員へのキャリアロス対策を行っている。

(製造業/301人以上)

エ パートタイム労働者等の雇用環境を改善する

平成17年度の「パートタイマーに関する実態調査」では、パートタイムという働き方を選んだ理由は、「自分の都合のよい日や時間に働きたいから」が45.6%と最も多く、パートタイム労働者が時間的に自由な働き方を求めている傾向が表れている。

企業において、正社員以外の雇用者の労働力としての位置づけが変化し、パートタイム労働者等を基幹的戦力として活用する動きが進んでいる。しかし、依然として、正社員とパートタイム労働者の所定内給与額に格差があるなど、処遇がその働きに見合っていない現状がある。そのため、パートタイム労働者などについて、正社員との均衡を考慮した処遇を行うことが不可欠である。

パートタイム労働者等は、正社員に比べて、能力開発の機会が与えられず、職業能力が蓄積されないなど、十分なキャリア形成ができない事例も見受けられる。処遇の改善と併せて能力開発の拡充を図る必要がある。

また、多様な人材を有効活用するためにも、パートタイム労働者等の正社員への転換制度などを導入する必要がある。加えて、短時間正社員制度

*などの仕組みを取り入れることで、正社員か正社員以外の労働者であるかにかかわらず、柔軟に働き方を選択できる雇用環境を整備していくことも必要である。

これらは、多様な働き方を望ましい形で社会に定着させ、ワーク・ライフ・バランスを実現する上で不可欠である。そして、雇用形態の違いにかかわらず、すべての人がワーク・ライフ・バランスを実現できる社会を目指していくことが重要である。

事例

優秀なパートタイマーを確保し、高いモチベーションで働ける環境を提供するため、「質の高い仕事をしてもらい、それに見合った賃金を払う」方針を採用。また、パートタイマーから正社員への転換制度を導入するとともに、転換の際には、労働条件や待遇などもすべて入社時から正社員だった者と同等となる仕組みを構築。募集広告を出すと、地域差はあるものの平均で5倍程度の応募がある。

(卸売・小売業/301人以上)

パート社員や契約社員の中でも能力の高い社員を正社員と同等の資格で処遇し、これらのパート社員、契約社員には、正社員と同様の責任や判断業務に従事させている。この場合、正社員、契約社員、パート社員といった雇用形態にかかわらず時間給換算では同水準に設定している。

(金融・保険業/301人以上)

社員の仕事と家庭の両立を可能とするために、短時間正社員制度などを導入している。制度を利用できる期間は子どもが小学校2年生までであるが、子どもが2人以上で連続10年以上利用している社員もいる。同社の短時間社員は、基本的には正社員と同様の仕事をするが、勤務時間は通常よりも短く、原則として残業のない働き方である。処遇を均衡させるため、例えば給与はフルタイムの額から勤務時間の減少した分だけ下がる。

(情報サービス業/101人~200人)

*短時間正社員制度

短時間正社員とは、フルタイム正社員より一週間の所定労働時間が短い正社員をいい、フルタイム正社員が短時間・短日勤務を一定期間行う場合や、正社員の所定労働時間を恒常的に短くする場合があります。フルタイム正社員より所定労働時間が短いことから、労働者が育児・介護、自己啓発などの必要性に応じて、正社員のまま仕事を継続する、または正社員として雇用機会を得ることができるため、多様就業型ワークシェアリングの代表的制度として、その普及や定着が期待されています。(厚生労働省「多様就業型ワークシェアリング短時間正社員制度導入マニュアル」から引用)