

# 企業における子育て支援とその導入効果に関する調査研究

報 告 書

概 要 版

平成 18 年 3 月

内閣府政策統括官（共生社会政策担当）

# 目 次

第1章 調査研究の目的と概要	
1 - 1 . 調査研究の目的	3
1 - 2 . 調査研究の方法と対象	3
1 - 3 . 主な調査項目	4
1 - 4 . 調査研究委託機関	4
第2章 調査結果の概要	
2 - 1 . 調査結果のまとめ	5
2 - 2 . 両立支援策の導入状況と効果	7
2 - 3 . 両立支援策の位置づけ	21
2 - 4 . 両立支援策の運用状況	27
2 - 5 . 制度の利用状況	34
2 - 6 . 制度利用者の人事労務管理	38
2 - 7 . 両立支援策への要望や期待	42
2 - 8 . 両立支援策の利用が企業に与える効果についての分析	43

## 第1章 調査研究の目的と概要

### 1-1 調査研究の目的

子育て支援を推進するにあたり、企業に期待されている役割は大きく、企業自ら子育て支援の一層の推進を図り、仕事と家庭・子育ての両立を促進することが喫緊の課題となっている。

そこで、子育て支援の実践的な推進を視野におき、支援策に係わる現状と課題を把握したうえで、支援策導入に伴う企業経営上の効果や影響について多角的に分析を行い、効果的な支援策導入のあり方について検討することを目的に実施した。

### 1-2 調査研究の方法と対象

#### 1-2-1 研究会の設置

計画にもとづき、調査・分析を中心とした検討を行うため、有識者による研究会「企業における子育て支援策に関する研究会（座長：清家篤・慶應義塾大学商学部 教授）」を開催した。また調査研究を機動的に進めるためにワーキンググループ（主査：八代充史・慶應義塾大学商学部 教授）を設置して、アンケート、ヒヤリング、文献調査を実施した。

#### 1-2-2 アンケート調査

##### （1）調査名

企業における仕事と子育ての両立支援に関するアンケート調査（総務省承認 No.26412）

##### （2）調査の目的

本調査は、企業の仕事と子育ての両立支援の実践的な推進を視野におき、主要企業の両立支援策に関する導入・運用・利用の現状と課題を把握するとともに、企業経営上の効果や影響について分析を行い、今後の効果的な両立支援策のあり方を検討するために実施した。

##### （3）調査の方法

日本に本社をもつ従業員数規模 301 人以上の企業から 5,000 社を無作為抽出して、各企業の人事部門責任者宛に調査票を郵送した。回収についても、郵送による直接回収を行った（調査実施・集計：株式会社タイムエージェント）。なお、調査時点で従業員数が 300 人以下になっている企業が 129 社あり、以下の集計・分析ではこれら 300 人以下の企業を含めた結果となっている。

##### （4）実施期間

調査票配布 2006（平成 18）年 2 月 23 日

調査票回収 2006（平成 18）年 3 月 8 日

##### （5）回収数（回収率）

配布数 5,000 票

回収数 1,368 票（回収率 27.36%）

### 1 - 2 - 3 . ヒヤリング調査

本調査は、アンケート調査を補完することを主な目的とし、企業の仕事と子育ての両立支援の先進事例（10社）から、導入状況、導入に至る経緯、利用状況、効果、今後の課題について、経営者ないし両立支援策の担当責任者からヒヤリングを行ったものである。3社については、従業員からもヒヤリングを行い、従業員の視点からの両立支援策の効果的な導入と活用について意見と感想を聞いた。

### 1 - 2 - 4 . 先行調査研究の文献調査

企業における仕事と子育てにかかわる調査研究には多数があるが、本調査では企業経営への効果を調査・測定・分析した先行調査研究を中心に文献調査を行った。

## 1 - 3 . 主な調査項目

- ( 1 ) 両立支援策の導入状況と効果（および変化）
- ( 2 ) 両立支援策への取組姿勢と経営方針の中での位置づけ
- ( 3 ) 両立支援策の運用状況と改善の仕組み
- ( 4 ) 両立支援策の利用状況
- ( 5 ) 両立支援策に関する要望や期待

## 1 - 4 . 調査研究委託機関

財団法人 社会経済生産性本部

## 第2章 調査結果の概要

### 2-1. 調査結果のまとめ

本調査研究では、企業における両立支援策にはどのような効果があり、そのために従業員の利用を促進し、より効果をあげるためにはどのような取組が必要であるかを探った。企業の人事責任者を対象としたアンケート調査を行うとともに、中堅・中小企業を中心にヒヤリング調査を行った。その結果をまとめると次のとおり。

企業における両立支援策の効果は、(1)長期的(5年以上)に現れること、(2)女性従業員の定着と人材活用が最も大きい効果であることが明らかになった。

効果をあげるためには、両立支援策を導入するだけでなく、従業員が利用しやすくする必要があるが、それには、(1)両立支援策を経営方針として明確にすることと、経営トップが積極的に発言し、行動すること、(2)女性・正社員だけでなく、非正社員や男性など、これまでどちらかという、利用が少ない、使用しにくい、利用できない従業員の利用促進・適用を図ること、などが課題である。

両立支援策の利用を促進するには、労働時間の長さや(休業者の)周囲への負荷が問題のほか、社会通念上、男性が育児参加しにくいといった項目があげられている。企業ごと、職場ごとの雰囲気や醸成や環境づくりなどの努力はもとより、国民的な意識啓発運動が必要であることが示唆される。

#### 1. 企業における両立支援策の効果は長期的に、人材活用の視点から

##### ◆ 両立支援策の最も大きな効果は、女性従業員の定着と人材活用

経営への効果として、短期・長期ともに効果が高いのは、女性の人材活用に関する項目であり、「女性従業員の定着率が向上した」と「意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ」の二つである。このほかに、職場や企業の雰囲気や信頼などモチベーションを高める効果とともに、仕事の効率化・業務改善など生産性向上に結びつく効果があげられる。

##### ◆ 両立支援策の経営への効果はより長期的な取組で

経営への効果は、短期的(5年未満)よりも長期的(5年以上)な効果が評価されている。両立支援策はより長期的な視点からの取組が必要である。

##### ◆ 女性・正社員だけでなく、男性・非正社員の利用促進が効果的

両立支援策を女性正社員のみならず、男性社員や非正社員も利用している企業のほうが効果が見られる傾向がある。

両立支援策の導入状況や利用状況をみると、男性や非正社員の利用は女性・正社員に比べ

低くなっており、これまで相対的に女性・正社員が中心だった両立支援策を、男性や非正社員にも適用・利用促進を図ることが、経営にとっての効果を高める上で課題である。特に非正社員への両立支援策の適用は正社員に比べて遅れており、まずは法定どおりの制度を早急に導入・実施することが両立支援の第一歩といえよう。

## 2．両立支援策の取組は経営方針やトップの言動から

### ◆ 企業の両立支援策への取組意欲は「今後」に期待できる

両立支援策への取組意欲に積極的な企業は、「現在」では33.7%にとどまるが、「今後」では53.0%と過半数を超え、消極的なところはわずか3.7%である。各企業とも今後は、両立支援策を積極的に導入し、従業員に積極的に周知し利用促進を図っていくとの意向を示していることは注目される。

### ◆ 経営トップが積極的になること

経営トップが両立支援策への取組に積極的に発言し、行動している企業は3割弱にとどまるが、企業規模が大きくなるほどより積極的になる。しかし、中小規模の企業へのヒヤリング結果によれば、社長自身が女性の能力を高く評価して、両立支援策を導入・運用し、女性の人材活用、雇用継続に積極的であるところがあった。こうした事例をみても、相対的に規模の小さい企業ほど、経営トップの言動は社内への直接的な影響が大きいことを考慮すれば、今後は期待される。

## 3．両立支援策の利用促進は職場の環境づくりから

### ◆ 労働時間の長さや周囲への負荷が問題

両立支援策の利用促進上の問題は、「代替要員の確保が難しい」、「社会通念上、男性が育児参加しにくい」、「労働時間が長い部門・事業所がある」、「職場で周りの人の業務量が増える」といった項目があげられた。労働時間の長さや周囲への負荷の問題は、業務遂行体制の見直しや効率的な業務運営など、誰もが働きやすい職場にすることが望まれ、社会通念上の問題は企業の努力のみならず、国民的な意識啓発運動が必要であることが示唆される。

### ◆ 職場での雰囲気醸成や利用促進のPRが必要

両立支援策の利用を促進するために必要なことは、「職場ごとに支援策を利用しやすい雰囲気を醸成する」、「育児支援策を従業員に積極的にPRし、理解を深める」、「管理職が積極的に従業員に利用を呼びかける」などが指摘される。

そのためには、管理職がイニシアティブを取って職場環境づくりを推進していくことが重要であり、企業は全社的な取組によってそのための支援を講じていくことが期待される。

## 2 - 2 . 両立支援策の導入状況と効果

### 2 - 2 - 1 . 両立支援策の導入状況 ( アンケート調査 Q 1 )

『休業・休暇関連』の制度では、法律で義務付けられているものについては、就業規則でも整備することが望まれる。

『経済的援助関連』では、「出産祝・入学祝・入院見舞いなど子への一時金を支給している」企業が多い。

『労働時間・場所関連』では、「所定外労働時間を免除するようにしている」、「短時間勤務ができるようにしている」、「始業・終業時刻の繰上げ・繰り下げ」について5割程度の企業が導入している。

非正社員については、「育児休業制度について就業規則に明記している」が54.4%と最も多いが、他の企業でも就業規則などで早急に整備することが望まれる。

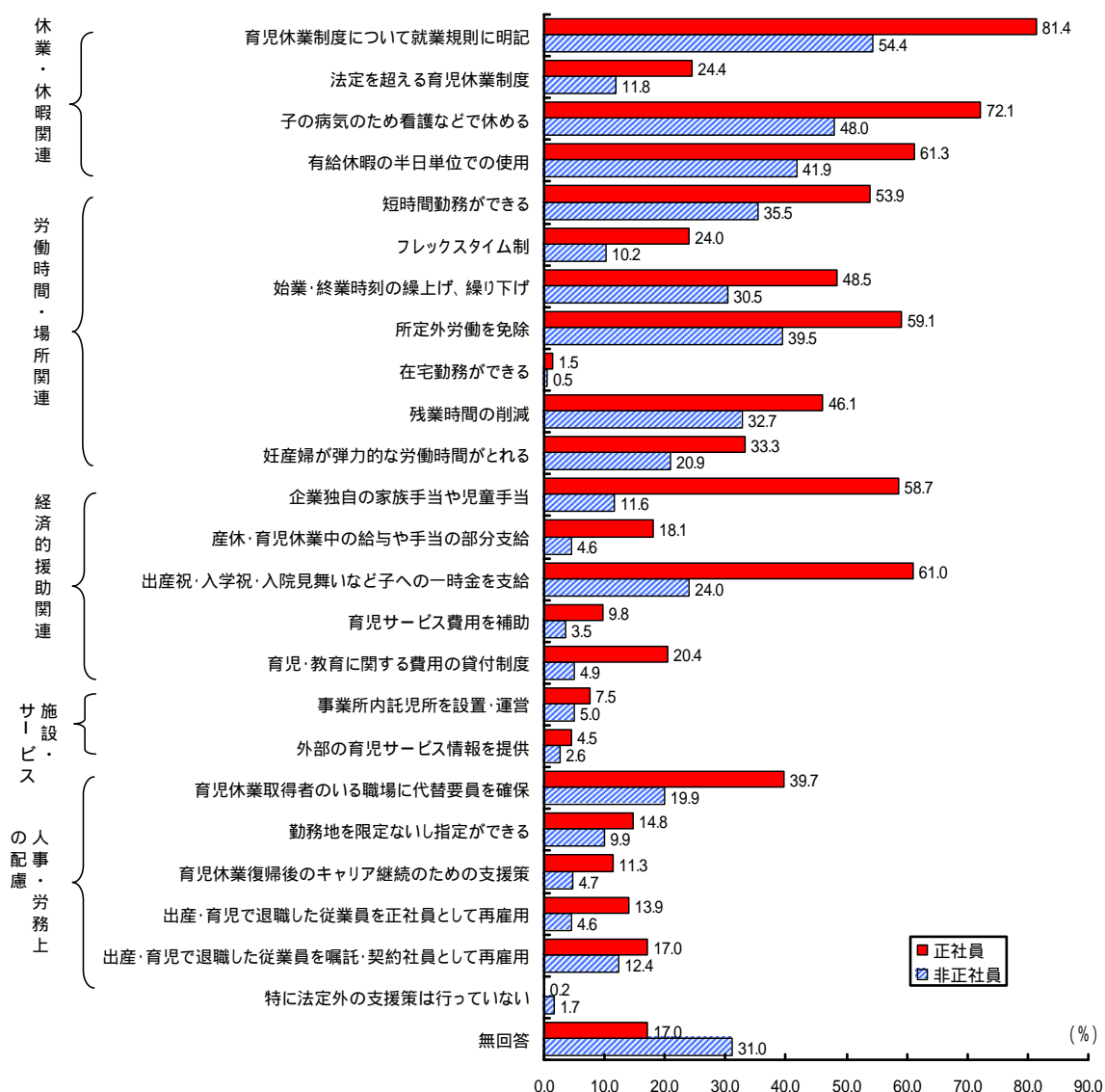
今後、企業が両立支援を進めるにあたり、第一に正社員については『休業・休暇関連』の制度について法定を超える内容とすること、非正社員については、法定どおりの制度を早急に導入することが望まれる。また、働く時間や場所について従業員に柔軟性を与える(裁量権を与える)施策を従業員区分に関わらず、さらに充実させることが重要である。

正社員については、「育児休業制度について就業規則に明記している」(81.4%)、「子の病気のための看護などで休めるようにしている」(72.1%)など、『休業・休暇関連』の制度で法律により義務付けられているものについては、就業規則でも整備することが望まれる。また、「法定を超える育児休業制度」では24.4%と回答企業の4分の1も法定以上の取組を実施していない。『経済的援助関連』の制度については、「出産祝・入学祝・入院見舞いなど子への一時金を支給している」(61.0%)を多くの企業が行っていることがわかる。また、『労働時間・場所関連』の制度については、「所定外労働を免除するようにしている」(59.1%)、「短時間勤務ができるようにしている」(53.9%)、「始業・終業時刻の繰上げ・繰り下げ」(48.5%)などについて、5割程度の企業が導入している。これらから、企業は育児介護休業法で定められた「3歳から小学校入学前の子育てをする従業員を対象に育児休業の制度または短時間勤務等の措置を講じること」に対して、何らかの施策を導入していると考えられる。

一方、非正社員に対して整備されている制度については、「育児休業制度について就業規則に明記している」(54.4%)が最も多く、「子の病気のための看護などで休めるようにしている」(48.0%)、「有給休暇の半日単位での使用を認めている」(41.9%)と続き、主に『休業・休暇関連』の制度が実施されている傾向が見られる。2005(平成17)年4月に改正された育児・介護休業法では、一定の範囲の期間雇用者に対しても制度が適用されるようになったことから、企業においては、就業規則に明記するなど早急に整備することが望まれる。『労働時間・場所関連』の制度については、「短時間勤務」、「始業・終業時刻の繰上げ・繰り下げ」、「所定外労働の免除」について、正社員と非正社員では、それぞれ18.4ポイント、18.0ポ

イント、19.6ポイントと導入の度合いには差がある。また、『経済的援助関連』の制度についても、「企業独自の家族手当」、「出産祝・入学祝・入院見舞いなど子への一時金を支給」、「育児・教育に関する費用の貸付制度」で、それぞれ47.1ポイント、37.0ポイント、15.5ポイントとその差は大きい。なお、『人事・労務上の配慮』については、正社員に対しては「育児休業取得者のいる職場に代替要員を確保している」が39.7%となっているが、正社員・非正社員の両者において、他の制度に比べて実施割合は低い。

図表2 - 1 両立支援制度導入状況



(N=1,368)



## 2 - 2 - 2 . 制度導入状況と内容の具体例（ヒヤリング調査より）

### 2 - 2 - 2 - 1 . 休業・休暇関連の制度

【育児休業に関して】従業員の仕事と育児の両立を支援すべく、休業期間を「子が満2歳に達するまで」と拡大する、制度適用対象者を「育児に専念できる者（専業主婦（夫））が家庭にいる場合も認める」、「育児休業適用期間中に雇用保険からの支給に加え、会社から一定額を支給する」など、法定を上回る内容を取り入れている企業がある。

【子育てのための休暇など休暇制度に関して】子の看護のための休暇制度に対する休暇支給日数を、法定を上回って支給する、休暇制度の適用理由を子育てに限定せず多様な事由で休暇取得できるようにする、失効する有給休暇を積立て、子育てをはじめとする事由で利用できるようにするなど、休暇を取得しやすくするための取組が実施されている。

育児休業に関しては、共働き家庭の増加の時代背景を加味するとともに、スキルや知識の遅れ・キャリアの中断を懸念して制度の利用を躊躇する傾向を考慮して、より従業員が制度を利用しやすくすべく、制度の適用を柔軟にすることが重要である。

休暇関連制度に関しては、多様な事由で休暇を利用できるような仕組みとすることが休暇取得促進につながると期待される。

ヒヤリング調査では、法定を超える独自の育児支援制度やサービスについてたずねている。アンケート調査のQ1では育児休業制度に対してのみ、法定を上回るものがあるかをたずねているが、「ある」企業の割合は、正社員に対しては24.4%、非正社員に対しては11.8%であった。

法定を上回るものとして、「適用期間」、「適用対象者の拡大<sup>1</sup>」、「制度の分割取得」、「有給の休業制度」などが考えられるが、ヒヤリング調査企業の中では、配偶者が専業主婦（夫）の場合でも制度の適用を認める事例と育児休業中に会社が一定額を支給する事例があった。

#### 味の素㈱：適用者の拡大

勤続1年以上の従業員に適用される。子どもが満1歳に達した後の4月末日まで休職することができ、育児に専念できる者（専業主婦（夫））が家庭にいる場合でも休職することができる。

#### 味の素㈱：子ども看護休暇制度

2004（平成16）年4月に導入した。子1人につき1年につき10日間の無給の特別休

<sup>1</sup> 法律では、労使協定を締結した場合は「配偶者が常態として育児休業に係る子を養育することができると認められる労働者」は育児休業の対象から除外することができるとしている。従って、専業主婦（夫）や育児休業中の妻がいる場合は適用除外となるケースがある。

暇が支給される。中学校入学するまでの子の看護について半日単位の取得も可能である。同制度は、勤続年数の短い従業員はストック有給休暇が少ないことが考えられることや、共働きの従業員がより安心して仕事と家庭の責任を果たせるよう整備をした。

#### 味の素(株)：失効年休の積立制度

前年度未消化の有給休暇のうち 5 日を上限として積み立てることができ、累積積立限度日数は 30 日である。同制度の適用理由は、本人の私傷病で定期的な通院が必要な場合、2 親等以内の親族の私傷病や介護に連続 1 週間以上の看病が必要な場合、リフレッシュ休暇制度で定められた休暇を取得する場合、当年度および前年度の有給休暇をすべて消化し、次年度の有給休暇が付与される前に または の事由で休暇取得が必要となった場合、としているが、2004（平成 16）年 4 月より 1 日単位で休暇取得できるようにし、さらに有給休暇が残っていてもストック有給を行使できるように改定した。また、中学校に入学するまでの子の看病を理由とする場合は、半日単位の取得も認めている。

#### 九電ビジネスソリューションズ(株)：適用期間の拡大

本人の希望があれば子の満 2 歳の誕生日の属する年度末（3 月末）まで、最大 3 年近くの育児休業ができる。

#### ㈱クララオンライン：有給の育児休業制度

雇用保険からの 4 割の支給額に加え、会社からも一定額（休業前の給与額の 3 割程度）を支給している。

休暇関連制度については、アンケート調査の Q 1 で「子の病気のため看護などで休めるようにしている」か、をたずねており、正社員、非正社員に対してそれぞれ 72.1%、48.0%の企業が導入している。

ヒヤリング調査企業では、子の看護のための休暇制度に関して法定を上回る日数を支給している事例や、多様な事由で休暇を取得できる事例、失効する有給休暇を積み立てる「失効年休の積立制度」<sup>2</sup>の事例などがあった。

#### 日本電気(株)：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（平成 4）年に導入、2002（平成 14）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（人間ドック等）、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、ボランティアなどにも広げるととも

<sup>2</sup> 有給休暇の積立のため、休暇を取得する場合は 100%の有給となる。

に、年間の付与日数を3日から5日へ、また積立累積日数を12日から20日に拡大した。

## 2 - 2 - 2 - 2 . 労働時間・場所関連の制度

仕事と育児の両立が可能な働きやすい労働環境を整備すべく、「短時間勤務制度」、「フレックスタイム制度」、「在宅勤務制度」、「勤務地の指定・限定」に取り組む企業がある。

具体的には、学童保育の整備状況を加味して短時間勤務制度の適用期間を子が小学校の2～3年生になるまで延長する、制度の分割取得を認める、短時間勤務制度とフレックスタイム制度の併用を認める、等の取組が実施されている。

「所定外労働時間の削減」策として「ノー残業デー」、「定時退社」に取り組むケースでは、仕事と育児の両立を目的として取り組むのではなく、従業員の働き方の見直し、従業員の満足度向上を目途に取り組むケースが多い。

労働時間や場所に関して働き方を柔軟にする制度については、従業員が各自のキャリアや家庭状況を勘案しながら利用できるよう、制度の適用方法等に柔軟性を持たせることが重要である。また、「両立支援」のみを目的に取り組むのではなく、従業員全体の働き方の見直し・満足度の向上を目的とすることによって、業務効率化や全体的な制度利用促進の効果が得られる可能性が高い。

### (1) 短時間勤務について

労働時間に関して、従業員が仕事と育児を両立できるよう柔軟に対応している制度としては、ヒヤリング調査企業では短時間勤務制度やフレックスタイム制度を導入しているケースが多い。㈱コヤマドライビングスクールでは短時間勤務制度の適用期間を小学校2年生まで、医療法人 寿芳会 芳野病院では小学校1年生までとして、法定を上回る適用期間としている。さらに、味の素㈱では、学童保育の不足など社会的サポートが不十分であることに対応して、短時間勤務制度の適用期間をこれまで「子どもが満3歳になるまで」としていたが、2004(平成16)年4月より「小学校4年に進級するまでの合計4年間」と改定し、家族の状況や自分のキャリアを勘案しながら4年間の適用期間を自分で調整しながら利用できる制度へ見直ししているうえ、短時間勤務制度とフレックスタイム制度の併用を認め、従業員に働く時間の柔軟性を持たせるような仕組みにしている。

また、アンケート結果から明らかなように、短時間勤務制度をはじめとする勤務時間の柔軟性に関する制度は、非正社員への適用が未だ十二分にされていない状況にあるが、医療法人 寿芳会 芳野病院では、非正社員に対しても、個人の事情に応じて柔軟に勤務時間帯を変更している。

**味の素(株)：短時間勤務制度とフレックスタイム制度との併用、および適用期間の拡大**

同社の短時間勤務制度は、1日あたり2時間30分を上限に、30分単位で勤務時間の短縮ができる仕組みとなっている。同社はフレックスタイム制度も導入しており、短時間勤務制度とフレックスタイム制度の併用も認めている。この場合の月の総労働時間は、「1日あたりの短縮時間×出勤義務日数」で算出する。

短時間勤務制度の適用期間については、これまで休業終了から「子どもが満3歳になるまで」の期間としていたが、保育園から学童保育への移行に伴う社会的サポートが不十分であることを鑑み、2004(平成16)年4月より「小学校4年生に進級するまでの4年間」と対象期間を拡大している。ただし、連続取得は3年間とし、制度利用者が自分のキャリアと家族状況を勘案しながら4年間を配分する仕組みとしている。なお、次に取得するまでには6か月以上の間隔を空けなければならない。制度利用に対する申請は、取得開始日と終了予定日を提示し、その都度行う。同制度利用期間中に次の子が誕生した場合は、前の子の取得権利は消滅し、新たに次の子について4年間の制度利用権利が与えられる。

**医療法人 寿芳会 芳野病院：非正社員に対する勤務時間帯の柔軟な対応**

子どもを預けてから出勤できるよう、個人の事情に応じて柔軟に勤務時間帯を変更し、シフトを組んでいる。

(2) 勤務時間中の一時外出

勤務時間中に育児に関する事由のために一定時間外出することを認める制度である。

**(株)コヤマドライビングスクール**では、小学校2年生までの子を対象に、1日につき2時間までの養育外出を認める制度を整備し、仕事と育児を両立する女性従業員を積極的に支援している。

(3) 所定外労働時間の削減について

同制度の導入企業では、仕事と育児の両立を目的に所定外労働時間の削減を進めたのではなく、従業員の働き方を見直すことや、従業員満足度を向上させる一施策として導入しているケースが多い。

タイプとしては、(1)月または週の1日程度を「ノー残業デー」と位置づけ、その日は定時に帰宅することを促すものと、(2)原則として毎日が定時退社とするもの、の2つに分けられる。

#### 医療法人 寿芳会 芳野病院：ノー残業デー

月1回の「ノー残業デー」を設け、第3週の真ん中3日間のいずれか1日は残業せずに帰るように促している。1日だけに設定してしまうと、勉強会等で取れなくなる人がでてくるため、幅を持たせた仕組みとした。

#### 未来工業(株)：定時退社

同社は、「法（労働基準法など）を守り、労働者を大切にすることが、企業がグローバル競争に勝ち、継続的発展を遂げるためには重要である」との考えに基づき、定時退社を徹底している。

具体的には、同社の所定内労働時間は8時30分～16時45分までの7時間15分であるが、24時間稼働し3交代勤務制の生産部門以外は17時までに退社することになっており、ほとんどの部門でこの取組みが徹底されている。取引先等の顧客に対しては、現実的には17時前に仕事を切り上げることは難しいとしながらも、社員は所定外労働時間に対応しなくても顧客に満足してもらえる対応を『常に考え』、提案するなど、理解を得られるよう工夫をしている。

#### (4) 在宅勤務について

アンケート調査(Q1)では、在宅勤務ができるようにしている企業の割合は、正社員に対して1.5%、非正社員に対して0.5%とわずかであり、同制度の導入が難しいことを示唆する結果となっている。

同制度の適用者について、ヒヤリング調査企業では希望者すべてに適用するのではなく、在宅で業務を遂行することを勘案して裁量労働制の適用対象者に限定して実施している。

#### 日本電気(株)：育児在宅勤務制度の整備

同社では、主任クラス以上に専門業務型、企画業務型の裁量労働制を導入しているが、子が小学校就学の始期に達するまでの期間は裁量労働制適用対象者に限定して在宅勤務を認めている。勤務時間は原則7時間45分である。賃金・賞与は通常どおり支給されるが、1日の勤務時間が7時間45分より短い者は、育児短時間勤務制度の取り扱いに準ずる。

#### (5) 勤務地の指定・限定について

アンケート調査(Q1)では、「勤務地を限定ないし指定ができる(転勤免除)」の制度を導入している企業の割合は、正社員で14.8%、非正社員で9.9%となっており、在宅勤務制度より導入率が高い。

ヒヤリング調査においても、2社が同制度を導入しており、仕事と子育ての両立を軽減す

る一施策として活用している。

#### ㈱コヤマドライビングスクール

同社は四つの教習所を運営しており、保育園などの都合で他の教習所の方が通いや  
すい場合は、転勤希望を優先的にかなえている。

#### ㈱ユニクロ

同社では社内結婚が多いが、どちらかが辞めることがないように自己申告型で異動を  
行っている。仕事と家庭の両立を希望する場合は、担当店舗の規模を小さくし、負担  
を軽減する等の対応をすることもある。ただし、店舗規模が小さくなることによって  
職位が変わることもあるが、資格は変わらない。

### 2 - 2 - 2 - 3 . 経済的援助関連の制度

「ベビーシッターやファミリーサポートセンターの利用費用に対する補助」、「従業員の親による支援を受けるための転居費用の補助」など、仕事と育児の両立を図るための環境整備を支援するために経済的援助を行う企業が多い。

従来の家族手当や扶養家族手当を見直し、子の誕生に際し、企業が一定額を支給し、基金として積み立てる制度を整備する事例もある。

育児に関する経済的援助を行う制度整備を図るには、各社の従業員の年齢構成や他の人事制度との兼ね合い、従業員のニーズを考慮することが望まれる。

アンケート調査(Q1)では、「企業独自の家族手当や児童手当がある」、「産休・育児休業中の給与や手当の部分支給をしている」、「出産祝・入学祝・入院見舞いなど子への一時金を支給している」など、育児に関する直接的な経済的援助を行う制度と、「育児サービス費用を補助している」、「育児・教育に関する費用の貸付制度がある」など間接的な支援を行う制度の二つをたずねており、前者に関する制度を導入している企業の割合が高い結果となった。

ヒヤリング調査では、後者の仕事と育児の両立を図るための環境整備を支援する制度に関する事例が得られている。

#### 九電ビジネスソリューションズ(株)：転勤による幼稚園転園費用の補助

通常の人事異動の時期が7月であり、幼稚園の入園時期である4月と異なるため、幼稚園児を持つ従業員が転勤すると、転勤先の住所で再度幼稚園入園のための費用が発生することを鑑み、その費用を会社が補助している。

#### 日本電気(株)：ファミリー・フレンドリーファンド

これまでの配偶者等の扶養家族に対する手当制度を2004(平成16)年に見直し、子

育ての多様なニーズに対応し、より活用度の高い支援を行うことを目的に「ファミリー・フレンドリーファンド」を導入した。

同制度は、「ペアレント・ファンド」と「ファミリーサポート・ファンド」の2つから構成される。「ペアレント・ファンド」は新たに子どもが生まれた社員に対して、子ども1人につき55万円を支給する。さらに会社が提携する子ども育成保険（将来の教育資金に備える貯蓄型や万一のための保険型商品等）に加入する場合は、奨励金として5万円を追加支給する。なお、主たる生計者でない場合にも支給する。「ファミリーサポート・ファンド」は、家計の主たる生計者で、主任以下（ただし、障害をもつ家族の扶養に支援が必要な管理職を除く）の社員に月額5,000円を支給する。

#### 日本電気株：チャイルドケア支援制度

社員が親による育児支援を受けるための転居費用（社員が親の近隣へ転居する場合、または親が社員の近隣へ転居する場合）または、社員が長時間保育を行う保育所を利用するために転居が必要な場合の費用を補助する制度である。産後休暇、育児休職、もしくは育児短時間勤務を取得中の社員で、育児環境整備のために転居を必要とする社員を適用の対象とする。転居に関わる費用（引越し費用、礼金、仲介手数料）は、50万円を上限として実費を会社が補助する。

#### 日本電気株：ファミリーサポートセンター加入促進と利用者支援

育児を行う社員がファミリーサポートセンターを利用する場合、1時間につき300円（月額18,000円を限度）を補助する。

### 2 - 2 - 3 . 両立支援策の効果（アンケート調査 Q2）

「短期」「長期」ともに「女性従業員の定着率が向上した」(短期:38.0%、長期:41.2%、大きな効果や変化があった+ある程度の効果や変化があった)が最も多く、次いで「意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ」(短期:25.4%、長期:27.2%)、「従業員同士が助け合う雰囲気や一体感が醸成された」(短期:23.5%、長期:24.0%)等の効果がある。

長期的な効果として、女性の人材関連のほかに「従業員同士が助け合う雰囲気や一体感が醸成された」、「育児経験により視野が広がった」、「企業や職場への従業員の愛着や信頼が高まった」、「仕事の進め方の効率化や業務改善に役立った」の項目に対する効果がみられる。

短期的と比べた場合、長期的に見たほうが効果や変化があったとする項目が多い。両立支援策は、長期的な姿勢で取り組むことが重要である。

両立支援策を導入することによって、企業はどのような効果が得られたのであろうか。本調査では、この効果について、「短期」(導入・実施後5年未満)と「長期」(導入・実施後5年以上)に分けてたずねている。「短期」と「長期」の両者についてたずねた理由としては、制度導入の効果は、財務パフォーマンスや労働意欲などに短期的に現れるものと、従業員の定着率や勤続年数、業務効率化など一定の期間を経過して効果が現れるものがある、とする先行研究に基づくものである。

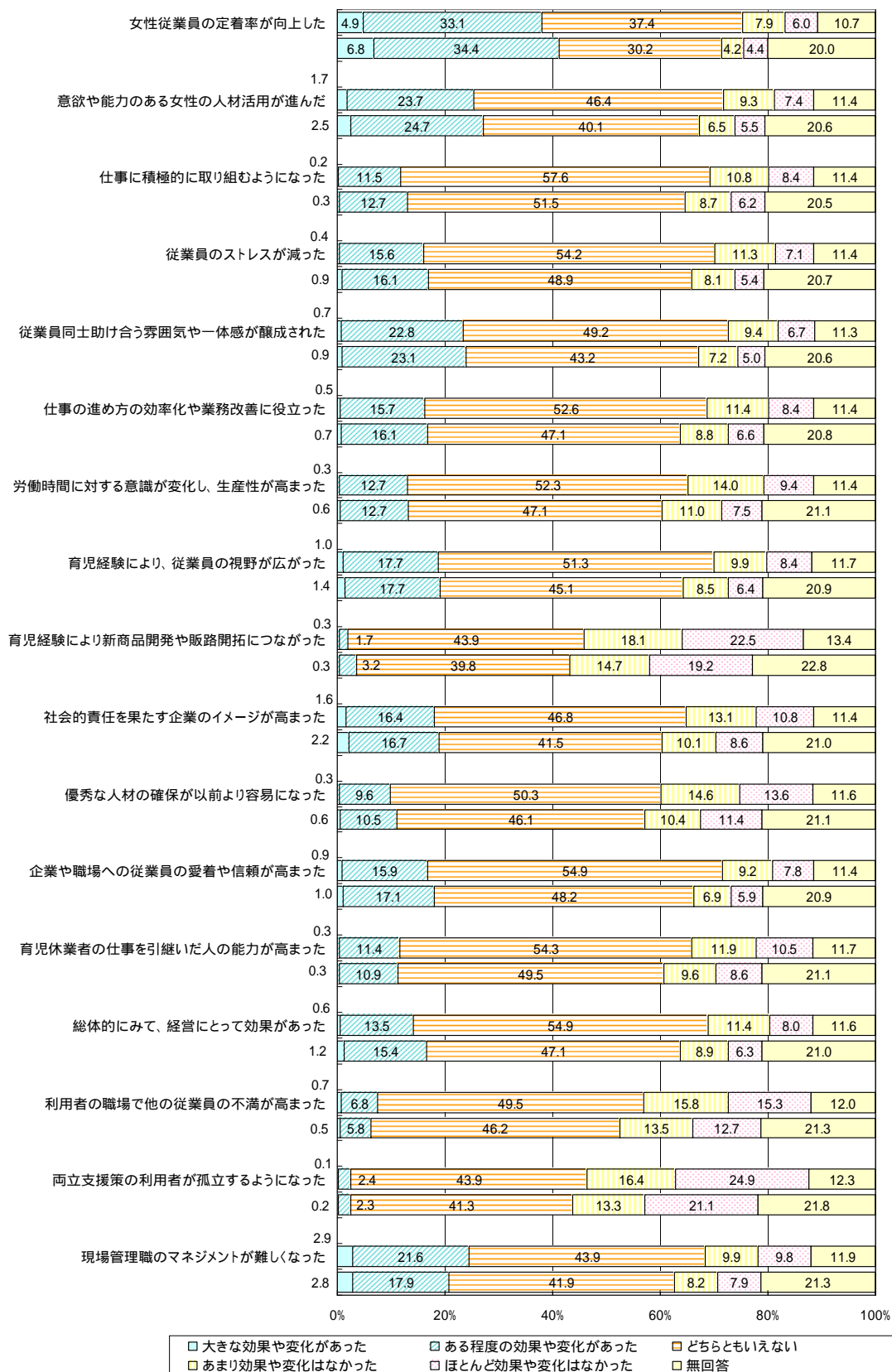
その結果、「短期」・「長期」ともに「女性従業員の定着率が向上した」(短期:38.0%、長期:41.2%、大きな効果や変化があった+ある程度の効果や変化があった)が最も多く、次いで「意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ」(短期:25.4%、長期:27.2%、前に同じ)、「従業員同士が助け合う雰囲気や一体感が醸成された」(短期:23.5%、長期:24.0%)となった。

長期的な効果を考察すると、女性の人材関連のほかに「従業員同士が助け合う雰囲気や一体感が醸成された」、「育児経験により視野が広がった」、「企業や職場への従業員の愛着や信頼が高まった」、「仕事の進め方の効率化や業務改善に役立った」の項目について、「大きな効果や変化があった+ある程度の効果や変化があった」が「あまり効果や変化がなかった+ほとんど効果や変化はなかった」を上回る結果となった。



図表 2 - 2 両立支援策導入・実施による効果・変化（上段：短期的、下段：長期的）

（N=1,154、複数回答）



図表 2 - 3 両立支援策導入・実施による効果・変化 (単位：%)

	短期的		長期的	
	(a)大きな効果 や変化があっ た+ある程度 の効果や変化 があった	(b)あまり効果 や変化はなか った+ほとん ど効果や変化 はなかった	(c)大きな効果 や変化があっ た+ある程度 の効果や変化 があった	(d)あまり効果 や変化はなか った+ほとん ど効果や変化 はなかった
女性従業員の定着率が向上した	38.0	13.9	41.2	8.6
意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ	25.4	16.7	27.2	12.0
仕事に積極的に取り組むようになった	11.7	19.2	13.0	14.9
従業員のストレスが減った	16.0	18.4	17.0	13.5
従業員同士が助け合う雰囲気や一体感が醸成された	23.5	16.1	24.0	12.2
仕事の進め方の効率化や業務改善に役立った	16.2	19.8	16.8	15.4
労働時間に対する意識が変化し生産性が高まった	13.0	23.4	13.3	18.5
育児帰還により、従業員の視野が広がった	18.7	18.3	19.1	14.9
育児帰還により新商品開発や販路開拓につながった	2.0	40.6	3.5	33.9
社会的責任を果たす企業のイメージが高まった	18.0	23.9	18.9	18.7
優秀な人材の確保が以前より容易になった	9.9	28.2	11.1	21.8
企業や職場への従業員の愛着や信頼が高まった	16.8	17.0	18.1	12.8
育児休業者等の仕事を引き継いだ人の能力が高まった	11.7	22.4	11.2	18.2
総体的にみて、経営にとって効果があった	14.1	19.4	16.6	15.2
利用者の職場で他の従業員の不満が高まった	7.5	31.1	6.3	26.2
両立支援策の利用者が孤立するようになった	2.5	41.3	2.5	34.4
現場管理職のマネジメントが難しくなった	24.5	19.7	20.7	16.1

#### 2 - 2 - 4 . 両立支援策の効果の具体例（ヒヤリング調査）

「女性従業員の定着率の向上」、「女性社員のモチベーションの変化」を効果としてあげる企業も多く、アンケート調査の結果を裏付けている。

企業が両立支援に取り組むことによって、従業員は「会社は長期的視点で従業員を活用していこうと考えている」、「従業員を必要としてくれている」と実感する傾向があることから、企業は取組内容を積極的にアピールしていくことが望まれる。

ヒヤリング調査では、独自の育児支援策の導入後にどのような変化があったかをたずねており、効果として「女性従業員の定着率の向上」をあげた企業が10社中4社と最も多く、そのほか「女性社員のモチベーションの変化」などもあげられ、アンケート調査の結果を裏付けている。また、「男性従業員や管理職の意識改革に寄与した」、「長時間勤務の是正を検討するきっかけになっている」といった効果事例も得られた。

##### 2 - 2 - 4 - 1 . 女性従業員の定着率の変化

###### 味の素(株)

2001（平成13）年度以降、20代後半から30代後半の女性従業員の退職者数が半減していることから、出産・育児を理由とする退職は減少しているだろうと推測している。また、同社の男女別平均勤続年数および平均年齢も次第に伸びてきていることから、女性従業員の定着率は上昇していると考えられる。

###### 九電ビジネスソリューションズ(株)

企業として仕事と家庭の両立支援に取り組んできた結果、女性従業員の育児休業後の復職率は100%となっている。過去3~4年で出産に伴う退職は見られなくなった。

###### 日本電気(株)

結婚・出産・育児に伴う女性従業員の退職数が減少した。

###### 株)フージャースコーポレーション

有能な女性社員が継続就業できるようになった。

##### 2 - 2 - 4 - 2 . 制度利用者の増加

###### 医療法人 寿芳会 芳野病院

「子育て応援宣言」(福岡県が取り組んでいる子育て応援企業の登録制度)を行うことで柔軟な働き方をする従業員を病院として支援する姿勢を伝えることができた。そ

れによって、これまで育児休業の取得希望を言い出せなかった職員が安心して制度を利用するようになり、制度の利用者が増えた。

#### 2 - 2 - 4 - 3 . 女性従業員のモチベーションの変化

##### 味の素(株)：制度利用者の見解より

会社側が長期的視点で女性従業員を必要としていると実感しているとともに、キャリアの継続に対する意欲や「将来は事業に貢献したい」との思いが芽生えている。また、後輩に対しても良き手本、アドバイザーでありたいと考え、女性従業員の可能性を広げる働き方をしていきたいと考えている。

#### 2 - 2 - 4 - 4 . 男性従業員、管理職の意識改革

##### 九電ビジネスソリューションズ(株)

育児休業制度導入当初は、本人・管理職の意識改革のための各種施策を通じて、まずは女性が活躍できるための土壌作り、雰囲気作りを促進した。現在では、現場の管理職も育児休業は当然のことと考えている。

##### 日本電気(株)

制度導入当初は、本人・管理職の意識改革のための各施策を展開し、女性が活躍できる土壌づくり・雰囲気作りを推進したが、現在は育児休業は当然、といった風土が社内に醸成されたと考えている。

#### 2 - 2 - 4 - 5 . 長時間勤務を見直すきっかけ

##### (株)フージャースコーポレーション

産休を取得し、その後短時間勤務で業務をこなせる人は本来的に優秀な人たちであり、効率的に仕事をこなし、就業時間を短縮していく方法を検討していくきっかけになっている。

## 2 - 3 . 両立支援策の位置づけ

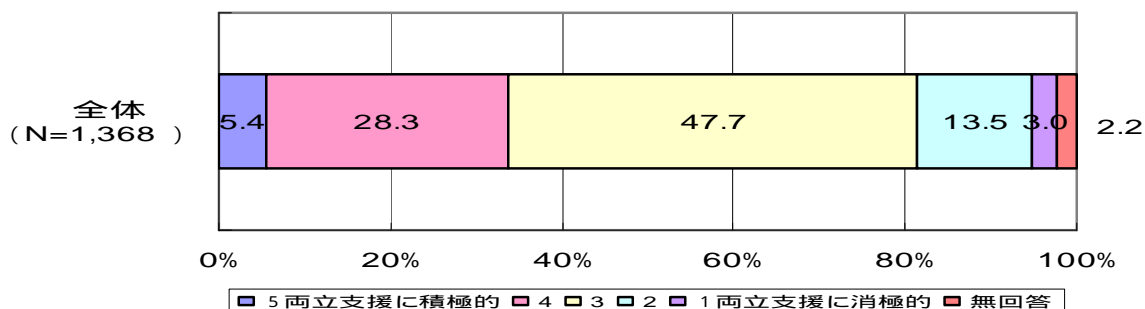
### 2 - 3 - 1 . 両立支援策の取組意欲 (アンケート調査 Q3)

【現在】【今後】ともに、両立支援策に対する取組には、取組に意欲的な企業が消極的な企業より多い。  
特に、【今後】において取組意欲が高い企業が多い。

#### 2 - 3 - 1 - 1 . 現在

全体的に積極的でも消極的でもなく、中間に位置すると回答した企業が 47.7%と最も多いが、積極的な企業 (5+4) が 33.7%、消極的な企業 (1+2) が 16.5%と上回っており、両立支援策の取組に対して意欲があるといえよう。

図表 2 - 4 両立支援策の取組意欲(現在)

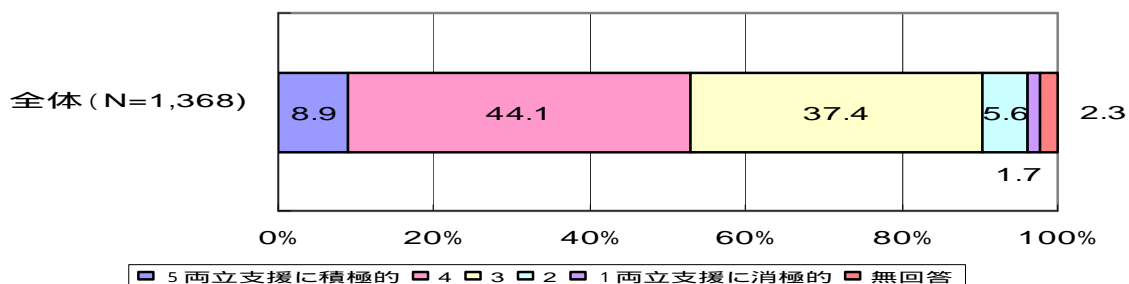


#### 2 - 3 - 1 - 2 . 今後

今後の方向性についてはどうであろうか。

全体的には、積極的な企業 (5+4) が 53.0%と半数を超え、今後も両立支援策の取組に対して意欲が高い企業が多いといえよう。

図表 2 - 5 両立支援策の取組意欲(今後)



## 2 - 3 - 2 . 経営トップの取組（アンケート調査 Q4 とヒヤリング事例）

経営トップが両立支援策への取組に積極的な姿勢を示している企業は 29.4%で企業規模が大きくなるほど関心が強くなる傾向がある。

女性従業員の平均年齢が 20～30 代の企業では、経営トップの発言・行動が積極的である傾向がある。

経営者の積極的な取組により、幹部役員から職場の管理職まで考え方が浸透し、育児支援に関する環境づくりに大きな効果をもたらしている企業事例があることがヒヤリング調査によって明らかになった。

経営トップが、両立支援によって従業員が働きやすい・働きがいのある職場環境を創造していくことを積極的に示すことによって、より大きな効果が期待できる。

経営トップは両立支援策に対してどの程度の関心を示しているのだろうか。

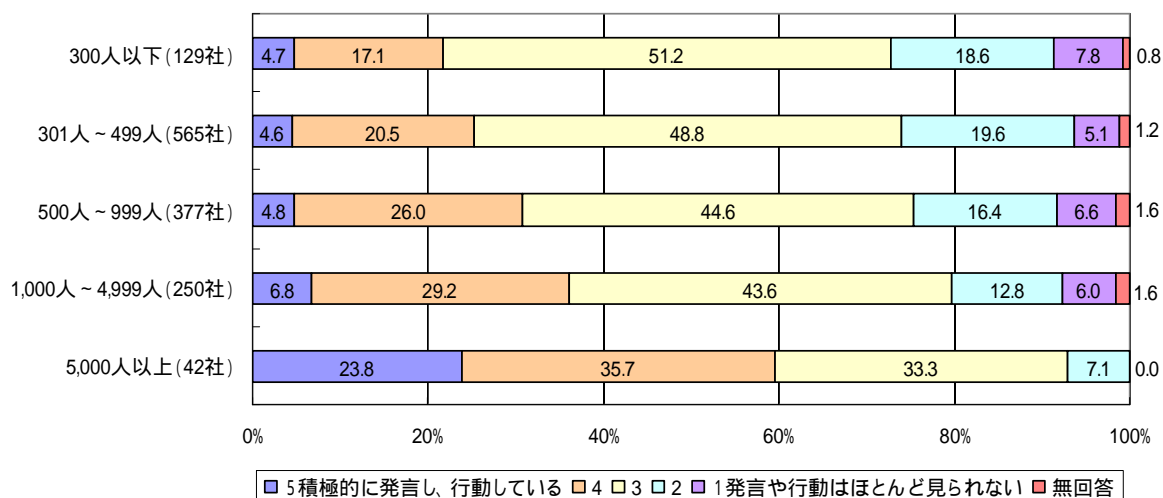
経営トップが両立支援策への取組に積極的な姿勢を示している企業の割合は 29.4%(5+4)であり、経営トップの関心があまり高まっていないといえるが、企業規模が大きくなるほど経営トップの関心は強くなる傾向がある。

また、正社員の女性従業員の年齢別に見ると、仕事と家庭の両立問題に強く関係する世代である 20 代、30 代が多い企業では、経営トップが積極的に発言・行動する傾向が見られる。

なお、ヒヤリング調査では、**㈱コヤマドライビングスクール**において、社長自身が女性社員の能力を高く評価しており、女性の継続雇用のための制度導入を推進すべく、各教習所をまわり、直接社員に語りかけるなど、積極的に取り組んでいる事例が得られた。経営者の積極的な取組により、幹部役員から職場の管理職まで考え方が浸透し、育児支援に関する環境づくりに大きな効果をもたらしている、と同社ではとらえている。

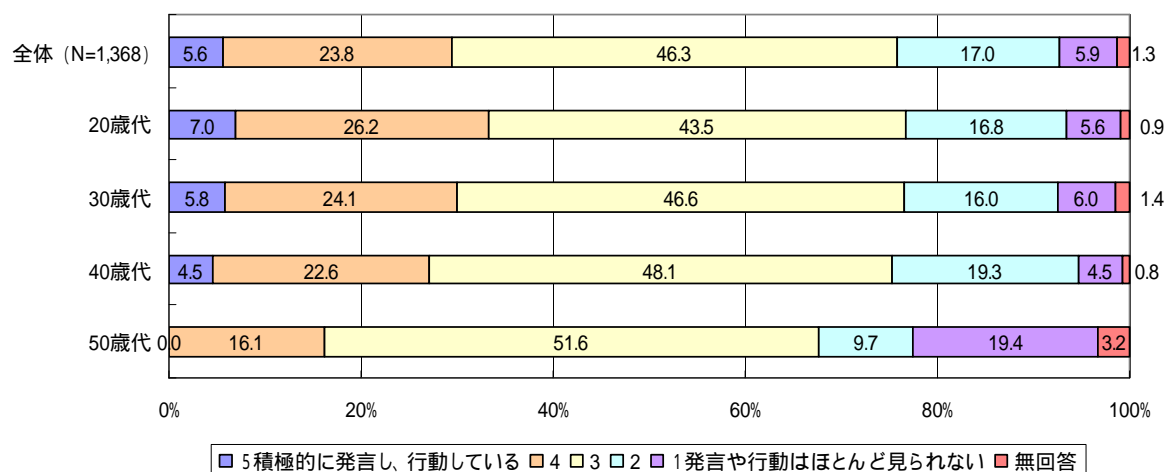
図表 2 - 6 総従業員（正社員）別 両立支援策に対する経営トップの言動

（無回答 5 社を除く 1,363 社、5,000 人以上の「1」は該当なし）



図表 2 - 7 正社員（女性）の平均年齢別 両立支援策に対する経営トップの言動

（全体には無回答 18 社を含む。女性の平均年齢 60 歳代とする企業はない）

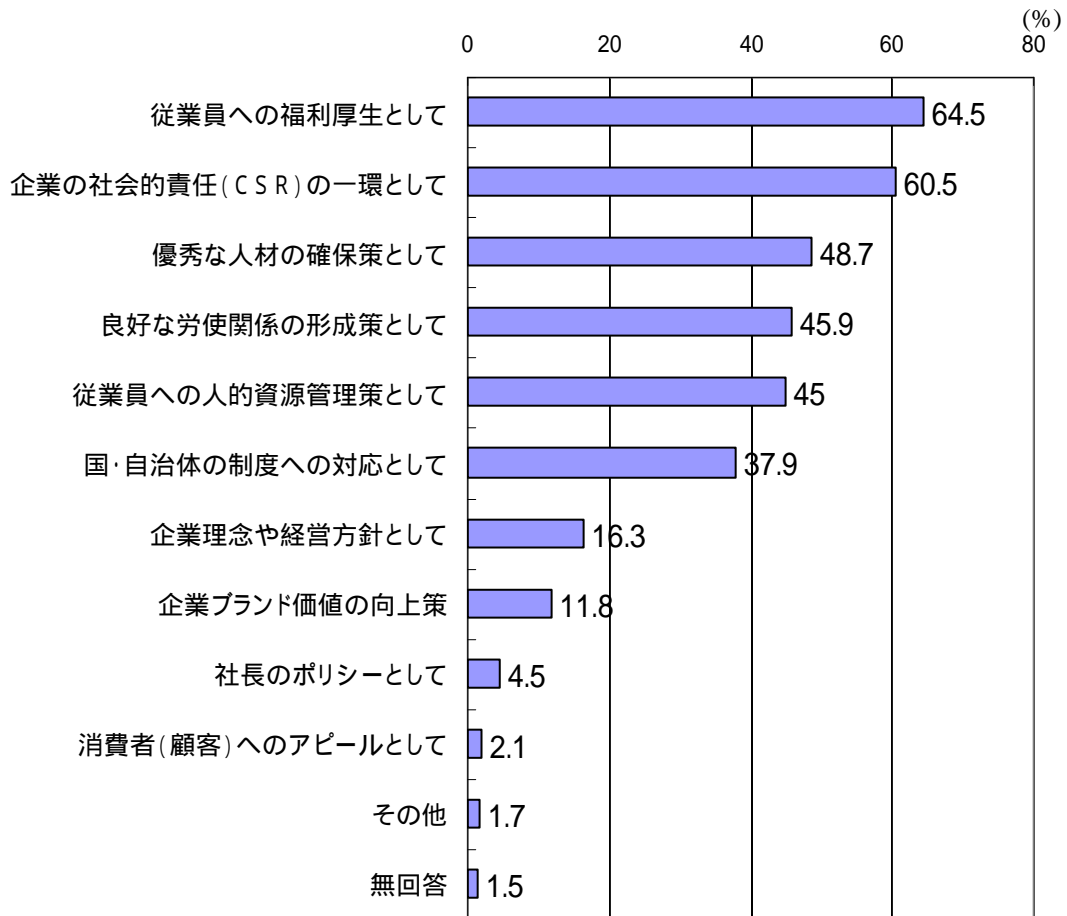


### 2 - 3 - 3 . 経営方針での位置づけ（アンケート調査 Q5）

全体的には「従業員への福利厚生として」が 64.5%、次いで「企業の社会的責任(CSR)の一環として」(60.5%)、「優秀な人材の確保策として」(48.7%)である。  
 両立支援策を企業価値を向上させる施策、または人事戦略の一環として、経営方針に位置付けることによって対内外に会社の両立支援に対する強い姿勢を示すことができると考えられる。

全体的には「従業員への福利厚生として」と回答した企業が 64.5%と最も多く、次いで「企業の社会的責任(CSR)の一環として」(60.5%)、「優秀な人材の確保策として」(48.7%)の順であるが、人事戦略の一環として取り組む企業が多い傾向が見られる。特に、女性従業員比率の高い企業に「優秀な人材の確保策として」、「従業員への人的資源管理策として」といった回答が多くみられる。

図表 2 - 8 両立支援策の経営方針の中での位置づけ (N=1,368、複数回答)



#### 2 - 3 - 4 . ヒヤリング調査企業での位置づけ

両立支援策は、(1)人事戦略の一環として取り組むパターンと、(2)生産性向上・業務効率化の一施策として取り組むパターンの二つに大別される傾向がある。

人事戦略の一環として取り組むパターンでは、育成してきた人材および優秀な人材の定着を図ることを目的とするケースが多い。

生産性向上・業務効率化の一環として取り組むパターンでは、効率的な職場運営のための働き方として、短時間勤務制度等の「ワーク・ライフ・バランス」施策を導入し、制度の利用を通して職場運営方法を見直すケースが多い。

両立支援策の取組パターンに関わらず、両立支援策への取組は、男女ともに働きやすい労働環境を創造する効果が期待できることから、各社の状況に応じた両立支援策を導入し、積極的に取り組むことがまずは重要である。

経営方針における両立支援策の位置づけは、(1)人事戦略の一環として取り組むパターンと、



(2)生産性向上・業務効率化の一施策として取り組むパターンの二つがある。

#### 2 - 3 - 4 - 1 . 人事戦略の一環として取り組むパターン

##### 九電ビジネスソリューションズ(株)

同社の主要業務であるソフトウェア開発は、新しい技術とシステム開発等の経験も従業員のスキルとして重要視している。ソフトウェア開発にあたる女性従業員が出産・育児のために退職してしまうことは、育ててきた技術者を失う経営資源のロスになってしまう。つまり、経営上の必要性から女性従業員が出産・育児休職後も継続して働きやすい職場を作ろうとしており、現在は男性・女性にかかわらず働きやすい制度を導入している。

##### 日本電気(株)

1981(昭和56)年からソフト技術者、SE要員として総合職の女性社員を大量に採用し、その育成に時間と費用を投資してきたが、その人材が結婚・出産・育児などの年齢に達するにあたり、仕事と育児を両立できる環境を整備し、離職を防ぐことが経営上有効であるとして、両立支援策の構築を積極的に展開してきた。

##### (株)フージャースコーポレーション

競合他社との差別化から、同社は特にマンションの商品づくりに力を注いでいる。商品企画や販売においては、主婦の視点や母親の視点が不可欠であることから、約5割が女性社員となっている。これに加え、本来的に年齢、性別を基準としない実力主義の人事管理を行っていることから、有能な女性社員がおり、就業の継続は経営としての望ましい状態であり、そこで自然発生的に出産・育児支援の仕組みが形成された。

##### 未来工業(株)

同社の定時退社および長期休暇の設定に対する取組は、時間外労働の常態化や有給休暇取得率の低さなどを問題として取り組んだのではなく、社員のモチベーションを高く維持し、良い人材を確保していくための施策の一環として実施したものである。

#### 2 - 3 - 4 - 2 . 生産性向上・業務効率化の一施策として取り組むパターン

##### (株)クララオンライン

同社は、ベンチャー企業であること、多国籍の従業員を雇用していることから、優秀な人材確保を目的にワーク・ライフ・バランスを導入してきたが、子育て期の社員に対するケアだけでなく、社員の総合的なケアとして同戦略を展開している。また、多様な

働き方を導入することによって、「時間の長さ」で生産性を図るのではなく、「時間当たり」の生産性を高めるツールとしてワーク・ライフ・バランスを位置づけている。従って、全社員にプラス効果をもたらすように取り組む必要があると考えている。

#### クリロン化成(株)

同社では、社員に対して金儲けでなく「時間儲け」に徹して欲しいという理念から「時間を有効に生かすための12ヶ条」を職務実施要領として社員に提示し、一人ひとりが時間あたりの生産性を高めることでゆとりある生活を実現していこうという姿勢をとっている。この理念に基づき、社員は目的に応じた働き方をすべく、勤務形態が自由となっている。

#### (株)ユニクロ

同社の育児支援策は、意識改革先行型ではなく、残業や土日出勤という仕事と生活の両立を阻害する要因を除去することを目的に、職場のパフォーマンスが低下しないよう留意しながら、人事部門のイニシアチブに基づいて職場の業務分担の徹底的な見直しを計画的に行った。

## 2 - 4 . 両立支援策の運用状況

### 2 - 4 - 1 . アンケート調査 ( Q 6 )

両立支援策の利用促進に向けた制度周知方法として、管理職・正社員に対しては、「パンフレットの配布やイントラネットでの掲載等を通して周知している」(管理職:34.6%、正社員:34.5%)が多く、次いで「経営や人事の方針として明文化している」(管理職:21.6%、正社員:22.1%)、「相談窓口の設置」(管理職:16.2%、正社員:17.9%)が多い。

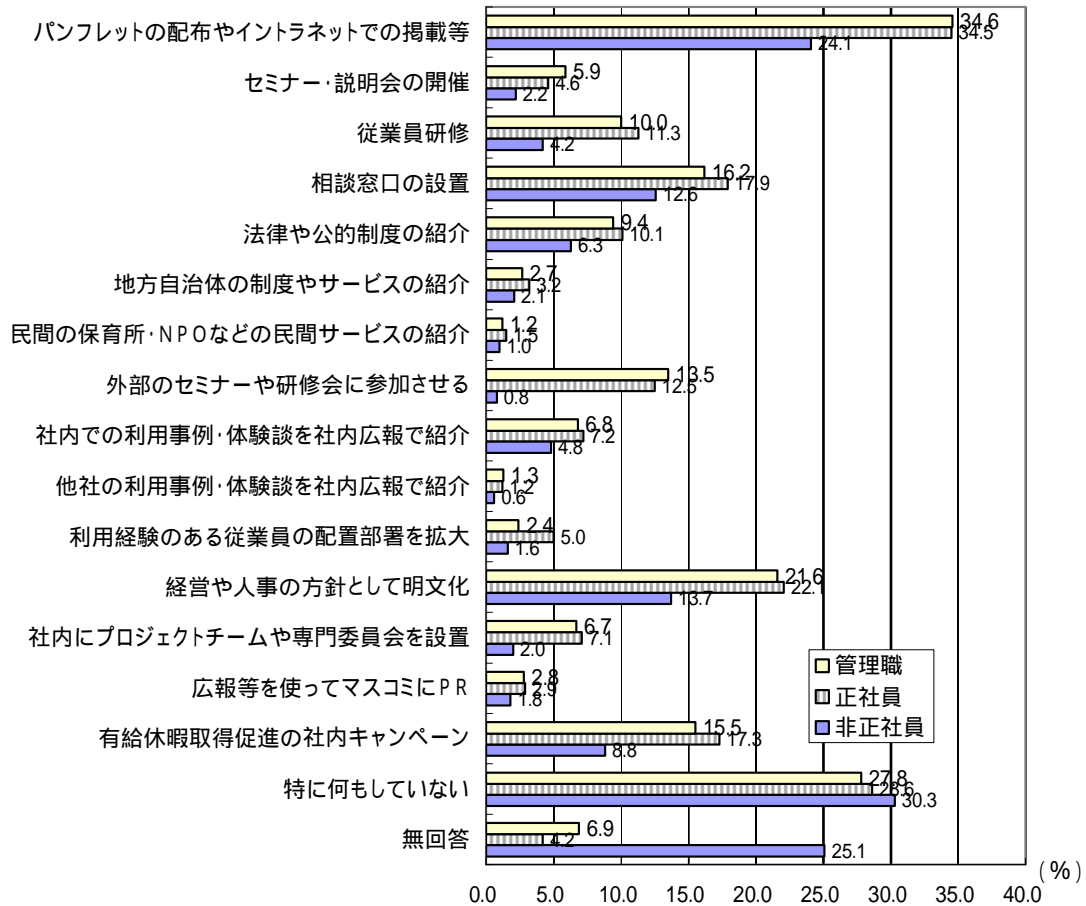
非正社員に対しては正社員に比べて周知方法が少ない傾向がある。

両立支援策の利用促進には、従業員のニーズを把握しそれに沿った制度を整備することや、導入した制度の周知などが重要である。

全体的に、管理職・正社員に対しては、「パンフレットの配布やイントラネットでの掲示等を通して周知している」(管理職:34.6%、正社員:34.5%)が多く、「経営や人事の方針として明文化している」(管理職:21.6%、正社員:22.1%)ことや「相談窓口の設置」(管理職:16.2%、正社員:17.9%)、「有給休暇取得促進の社内キャンペーン」(管理職:15.5%、正社員:17.3%)の実施などについても企業が取り組んでいる。しかし、「特に何もしていない」企業の割合が3割弱あることに留意しなければならない。

非正社員に対しては「特に何もしていない」企業割合が3割以上となっており、どの取組についても管理職・正社員と非正社員では取組度合いに差異があるといえる。

図表 2 - 9 両立支援策の周知方法（管理職、正社員、非正社員）



(N=1,368、複数回答)

2 - 4 - 2 . 両立支援策の運用による具体例（ヒヤリング調査）

両立支援策の利用促進のために、各社は(1)外部メディアの活用による従業員への周知、(2)パンフレット・イントラネット等による従業員への周知、(3)従業員への意識啓発の実施、(4)管理職への研修等の実施、(5)休業前・後の面談等認識確認、(6)休業中のコミュニケーションの実施、(7)窓口・プロジェクトチーム等の機関の設置、等に取り組んでいる。

両立支援策の利用促進に向けた取組について、ヒヤリング調査では、(1)外部メディアの活用による従業員への周知、(2)パンフレット・イントラネット等による従業員への周知、(3)従業員への意識啓発の実施、(4)管理職への研修等の実施、(5)休業前・後の面談等認識確認、(6)休業中のコミュニケーション、(7)窓口・プロジェクトチーム等の機関の設置といった事

例が得られた。

#### 2 - 4 - 2 - 1 . 外部メディアを活用した従業員への周知

##### 日本電気(株)：外部メディアの活用

外部のメディアを積極的に活用した方が、社内報や社内 web、規程集に記載するよりも社内メッセージとして社員に到達しやすい、という効果があることから、両立支援制度の導入の際に活用している。

#### 2 - 4 - 2 - 2 . 社内報、パンフレット、イントラネット等による従業員への周知

両立支援策の利用を促進するためには、まず従業員に制度内容や利用方法を周知徹底することが不可欠である。ヒヤリング調査企業では、従業員の意見を集約しながら制度の利用促進を図るべく、ガイドブックを作成した例もあった。

##### 味の素(株)：『育児関連ハンドブック』の作成と周知

妊娠から復職・育児期間までの時系列にそって、利用できる育児関連制度の内容、手続き、制度利用中の賃金・賞与・社会保険等の対応および心構え・留意点等を本人のみならず、上司の立場の視点も加えた手引書として従業員の意見を集約して「育児関連ハンドブック」を作成した。同社のイントラネットから誰でも閲覧できるようになっており、全従業員に周知して理解を促進することを目的としている。具体的には、制度利用者と上司別に、以下の主な項目への対応・留意点等が明示されている。

- ▶ 育児をしながら働く際の必要な対応・制度
- ▶ 育児関連制度に関する Q & A
- ▶ キャリアプランについて
- ▶ 育児休職者サポートシステム「wiwiw」の利用について
- ▶ 勤務入力（勤務報告）の方法

##### (株)ユニクロ：社内報の作成

「私らしく仕事する style」という社内報を作成し、店舗改善プロジェクトの報告、女性のキャリア相談コーナー、社内結婚をした店長の経験談の掲載等を行っている。店長以外は社員がいない店舗も多いため、社員が孤立して悩まないような工夫を行っている。

## 2 - 4 - 2 - 3 . 従業員への意識啓発の実施

両立支援策の利用を促進するためには、従業員の仕事と育児の両立への意識を高めることも重要である。ヒヤリング調査では、セミナーや研修を開催することによって従業員の意識啓発を図っている事例が得られた。

### 味の素(株)：「キャリアデザイン研修」の実施

制度を利用しやすい風土づくりには、管理職や同僚の理解促進のみならず、制度利用者の意識醸成も不可欠として、女性従業員を対象とした「キャリアデザイン研修」を実施し、キャリアビジョンを明確にする取組も展開している。

### (株)ユニクロ：フォーラムの開催

四半期に1回、「ウィメンズフォーラム」という交流会を行いながら女性社員が中長期的なキャリアプランを立てられるように動機付けを行っている。最近、男性店長やエリア統括者もフォーラムに参加しており、男性の意識改革にもなっている。

## 2 - 4 - 2 - 4 . 管理職に対する研修等の実施

仕事と育児の両立については、管理職の認識度合いが大きく影響する、といった先行事例が多くある<sup>3</sup>。味の素(株)では、制度を利用しやすい風土づくりには管理職や同僚の理解促進が不可欠として、『育児ハンドブック』を上司の立場の視点も加味しながら作成し、制度利用者がした場合の手引書として活用している。また、グループ各社の人事労務担当者や全管理職に対して、研修等の機会をとらえて主旨説明等を行っている。日本電気(株)でも管理職層への意識改革教育を実施し、女性の活用と育児支援策の必要性を周知する取組を展開している。

### 味の素(株)：管理職への『育児関連ハンドブック』の周知

平成16年4月に導入した『育児関連ハンドブック』は、妊娠から復職・育児期間までの時系列にそって、利用できる育児関連制度の内容、手続き、制度利用中の賃金・賞与・社会保険等の対応および心構え・留意点等を解説しており、本人のみならず、上司の立場の視点も加えた手引書となっている。

本ハンドブックを全従業員に周知して理解を促進することにより、育児短時間勤務者が退社すべき時間に帰りにくい雰囲気を作らないよう、職場の同僚に対して機会を捉えて意識徹底を図るとともに、育児短時間勤務者がフルタイム勤務に戻る際のこと

<sup>3</sup> 具体的には、Rosemary Batt and P. Monique Valcour [2003] “Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover” *Industrial Relations*, Meiers, M. and Friedman D. E. [1992] “Developing and Managing a Parental Leave Policy” *Parental leave and productivity*,がある。

を視野に入れ、制度利用者とのコミュニケーションを密に取るよう配慮している。これは、所定外労働が多く、意識の高い同僚が多い職場ほど「フルタイムに戻った際には、このように働かなければならない」との危惧を抱き、プレッシャーを感じてしまう可能性があるためである。これらの不安を払拭するためにも、中長期的視点に立った支援を心がけている。

#### 2 - 4 - 2 - 5 . 休業前・後の面談等認識確認

仕事と育児を両立させていくためには、制度整備や周知を行うだけでなく、各自が子育て期間をどのように制度を利用しながら仕事に取り組んでいくか、キャリアビジョンを持つことが重要である。また、上司や会社側がそれらを把握した上で職場運営を図って制度利用者を支援していくことにより、制度の利用に対する不安や躊躇のない組織風土が醸成されていくと考えられる。

#### 味の素(株)：キャリアプランの作成による事前認識づくり

同社では、人事制度の一環として、各自が異動希望や資格取得に関する姿勢を「キャリアデザインシート」に記入し、それに基づいて上司と話し合う「キャリア開発面接」を行っている。この中の「キャリアプランニング」項目において、産前休暇取得前にライフプランを組み込みながら将来の自分のキャリアを描いて『キャリアライフプラン』を作成し、キャリア開発面接とは別に上司と面接する取組を行っている。これは、(a)本人が育児と仕事に対する自分の意志を明確にすること、(b)本人が育児に関わる環境整理と仕事のキャリアを実現していくこと、(c)上司が職場の要員、業務分担、本人のキャリアを踏まえて教育し、異動等についても計画的に行えること、を目的としている。作成したプランは、人事労務担当部門に提出・保管される。具体的には、短期(復帰後)、中期(復帰から3年後)、長期(6年後以降)にどのような業務でどのような活躍をしたいか、それに必要な能力・スキルは何かを整理しながらビジョンを描く内容となっている。

#### 2 - 4 - 2 - 6 . 休業中のコミュニケーションの実施

育児休業制度の利用による阻害要因として、スキルや知識の遅れに対する危惧や、会社の状況が分からなくなることによる不安感などがあげられる。これらに対応すべく、休業中の従業員と上司や職場が定期的に情報交換を行うことや、休業中にもスキル維持・アップできる仕組みを構築することによって、休業制度の利用に対する不安を払拭するための仕組みを展開している事例が得られた。

#### 味の素(株)：育児休職者サポートシステム「wiwiw」の導入

育児休職期間中の会社と本人のコミュニケーションツールとして2004(平成16)年4月より資生堂が開発した「wiwiw」を導入している。これによって、休職者の育児および復職に対する不安を払拭し、復職へのソフトランディングが図ることができるとしている。

#### ㈱クララオンライン：イージーハロー・サポート

育児休業中の従業員と会社のコミュニケーションの希薄化を防ぐため、2か月に1回程度、育休中の従業員を別の社員が訪問し、その子育て状況取材し、社内WEBにアップしている。

#### ㈱クララオンライン：パートナー・サポート

産前産後休業、育児休業中の従業員に社内パートナー(同部署の同性の後輩など)をつけ、月に1度、社内状況の報告など休業者に報告してコミュニケーションの機会を作る取組を行っている。先輩がサポートするよりも、同社では、後輩がサポートするほうが、休業者がいろいろと聞きやすく、運営上効果的であると考えている。

#### ㈱クララオンライン：ホームオフィス・サポート

重要な会議に休業者がTV電話形式で参加でき、月に1度上司ともTV電話形式で対面コミュニケーションを取れるようにしている。

#### 医療法人 寿芳会 芳野病院：育児休業中の連絡

2か月に1度は、雇用保険の手続きを職場でもらっている。その際に、子どもを職場に連れてきて、他の職員にも会わせることを通じて、休業者および同僚いずれに対しても良い効果が見られた。また、年に5、6回職場を訪れることによって、職場の変化などの情報も知ってもらうようにしている。

#### 日本電気(株)：webサイトの開設

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関わる情報の提供を行うと共に、育児休職中の社員へのキャリアロス対策を展開する。

## 2 - 4 - 2 - 7 . 窓口・プロジェクトチーム等の機関の設置

従業員の意見を直接的に収集するため、社内にプロジェクトチームや窓口を設置するケースも見られるが、ヒヤリング調査企業では、社内に投書箱を設置し意見を収集する仕組みを



構築しているほか、顧問カウンセラーによるメンタルケアも実施している。また、**日本電気** **(株)**では女性総合職のネットワークづくりや話し合いの場を提供して、仕事と育児の両立によるストレスの軽減を図る取組を展開している。

#### **クリロン化成(株)：ネットワークの構築**

1998（平成10）年から6年間、同社の営業事務ソフト研修を発端に、各事務所の事務担当者のスキルアップや情報交換、交流を目的とする会（サークル）を設置。同会のメンバーは女性のみで構成され、仕事と子育ての両立に関する悩みなどを相談できる場になっている。

#### **九電ビジネスソリューションズ(株)：ネットワークの構築**

企業の課題から仕事と育児の両立について、従業員同士が話し合う「ヤングボード」という若手従業員の会合がある。その中で子育て中の女性社員に集ってもらい、育児支援に対する会社の取組について議論してもらっている。これにより、従業員の意見を聞くことが出来ると共に、女性社員のネットワーク作りや話し合いの場作りにもなって育児支援策の利用促進にも寄与している。

#### **(株)コヤマドライビングスクール：投書箱・カウンセラーの設置**

社員から直接意見を吸い上げられる投書箱が設置され役立っている。また、顧問のカウンセラーによる育児等に関するカウンセリングも実施している。

#### **(株)ユニクロ：意識調査の実施**

意識調査を行って社員の意見を集めて、女性社員の継続就労意識を高めるよう努力をしている。また、男性社員についても上司の意識変化等に関する質問を行うなど、意見を広く収集している。

## 2 - 5 . 制度の利用状況(アンケート調査 Q9)

全体的には、「全社的な所定外労働時間の削減」や「有給休暇の半日単位での使用」について、対象に関わらず利用（実施）されている。

より仕事と育児の両立を図るためには、まずは休業・休暇制度を女性のみならずすべての従業員が取得できることが重要であるが、男性や管理職の制度利用を促進するためには、労働時間や働く場所などを柔軟にし、「働きながら育児に参加できる」仕組みを構築していくことが重要である。

全体的には、「全社的な所定外労働時間の削減」や「有給休暇の半日単位での使用」について、対象に関わらず利用（実施）されている。

対象別では、管理職について、「有給休暇の半日単位での使用」(52.6%)が最も高く、次いで「全社的な所定外労働時間の削減」(20.0%)、育児休業制度(13.7%)、「子の病気のため看護などで休める」(13.0%)と、休業・休暇に関する制度の利用が比較的多い。

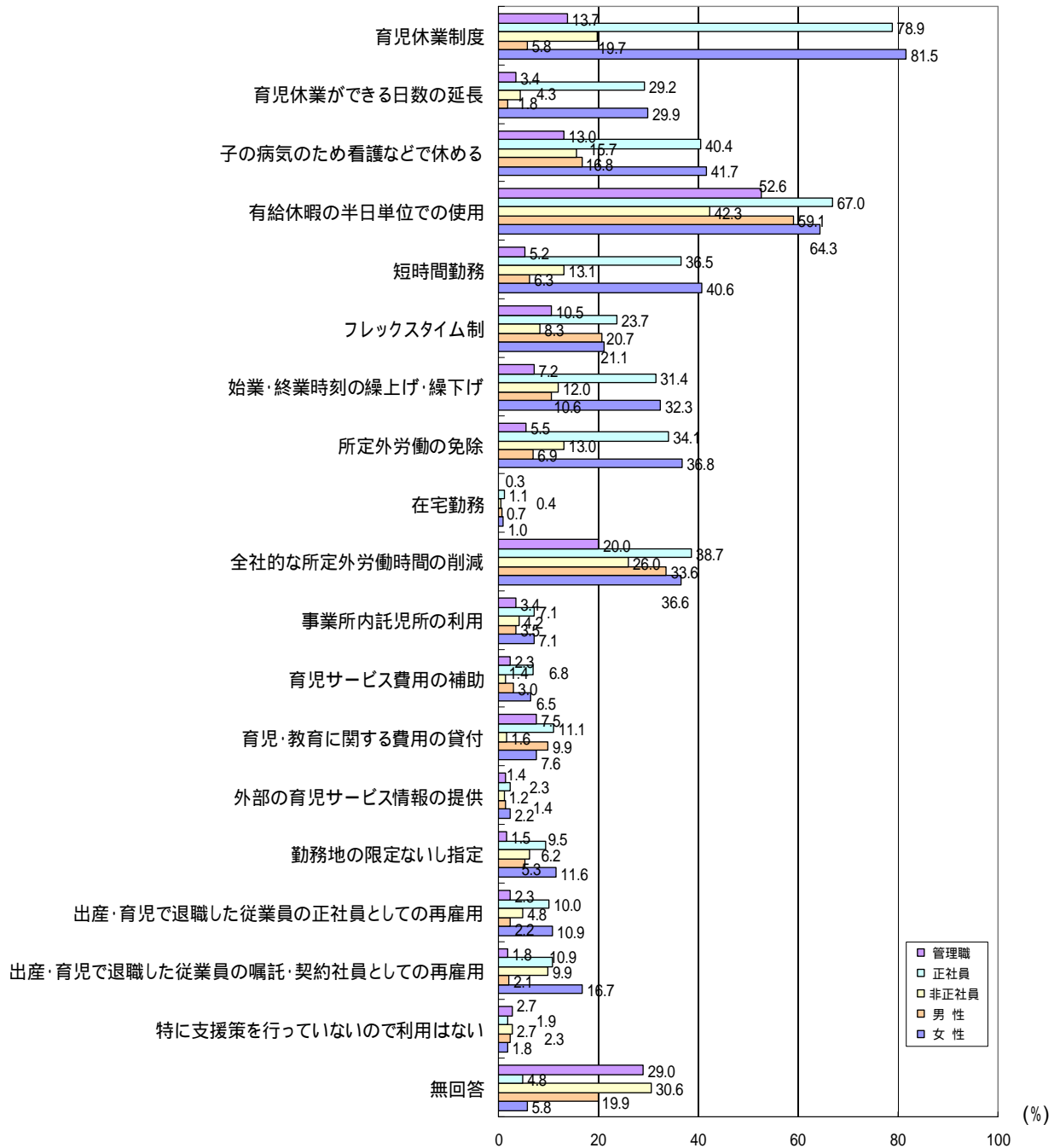
正社員については、「育児休業制度」(78.9%)が最も高く、「有給休暇の半日単位での使用」(67.0%)、「子の病気のため看護などで休める」(40.4%)となっている。正社員については、企業規模が大きいほど労働時間・場所に関する制度（短時間勤務、フレックスタイム制など）や育児サービス費用の補助などが多く利用される傾向にある。

非正社員については、「有給休暇の半日単位での使用」(42.3%)、「全社的な所定外労働時間の削減」(28.0%)、育児休業制度(19.7%)の順になっている。

男性については、「有給休暇の半日単位での使用」(59.1%)、「全社的な所定外労働時間の削減」(33.6%)、フレックスタイム制(20.7%)と回答しており、「所定外労働時間の削減」(6.9%)、「短時間勤務」(6.3%)、「育児休業制度」(5.8%)の利用が少ない。「育児休業制度」については、配偶者が専業主婦の場合は制度を利用できない規程となっている企業が多いことが影響していると考えられる。

女性については、「育児休業制度」(81.5%)の利用が最も多く、次いで「有給休暇の半日単位での使用」(64.3%)、「子の病気のための看護などで休める」(41.7%)と続く。また、労働時間・場所に関する制度（短時間勤務、所定外労働時間の免除、始業・終業時間の繰上げ・繰り下げ）の利用が他の対象に比べて高いことも傾向として見られる。

図表 2 - 10 両立支援策でよく利用されているもの



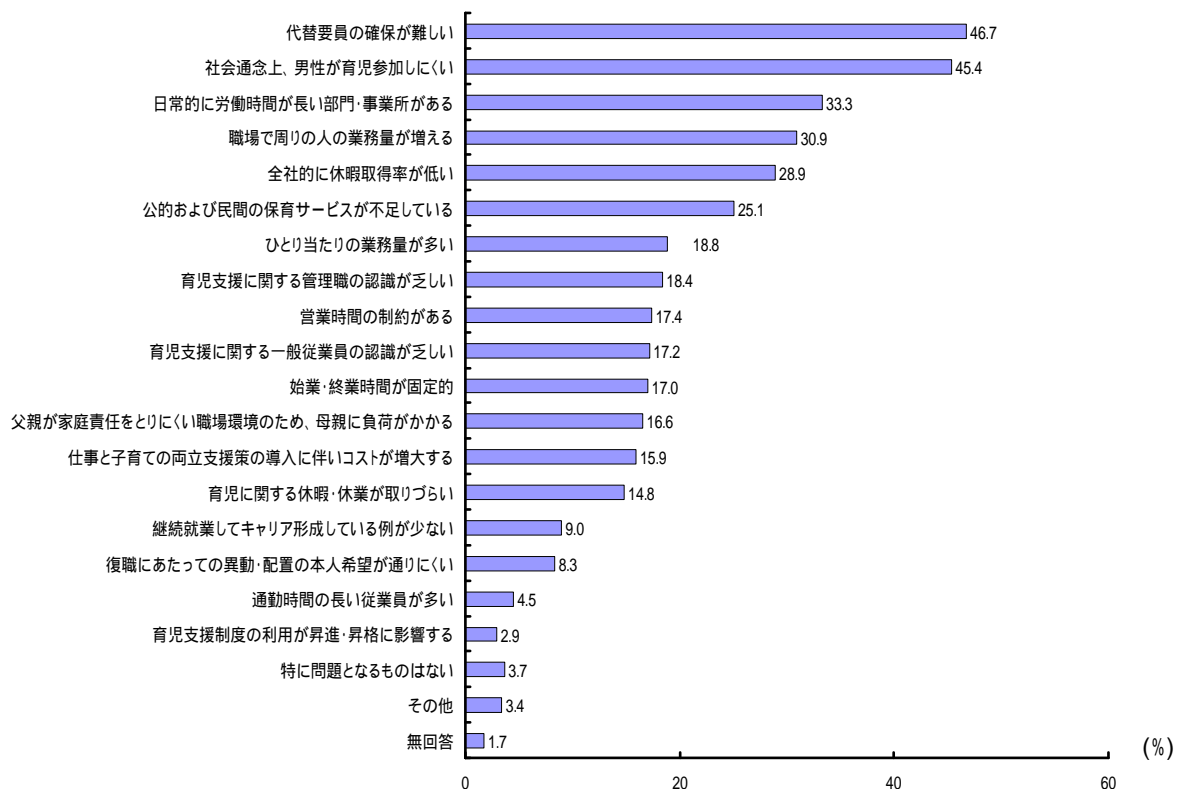
2 - 5 - 1 . 利用促進上の問題点(アンケート調査 Q10)

両立支援策の利用促進上の問題としては、「代替要員の確保が難しい」(46.7%)、「日常的に労働時間が長い部門・事業所がある」(33.3%)、「職場で周りの人の業務量が増える」(30.9%)といった、労働時間の長さや休業することによる周囲への負荷を配慮する項目が多い。

日ごろから常に職場の業務遂行体制を見直し、管理職を中心に効率的な業務運営を図ることを習慣化していくことによって、仕事と育児を両立できる職場となり、結果的に「誰もが働きやすい職場」になると考えられる。

両立支援策の利用を促進する上では、「代替要員の確保が難しい」(46.7%)、「日常的に労働時間が長い部門・事業所がある」(33.3%)、「職場で周りの人の業務量が増える」(30.9%)といった、労働時間の長さや休業することによる周囲への負荷を配慮する項目が多く見られる。また、「社会通念上、男性が育児参加しにくい」(45.4%)や「公的および民間の保育サービスが不足している」(25.1%)といった、会社内での解決が難しい点を指摘する回答もあげられている。

図表 2 - 11 両立支援策を利用促進する上での問題(複数回答)



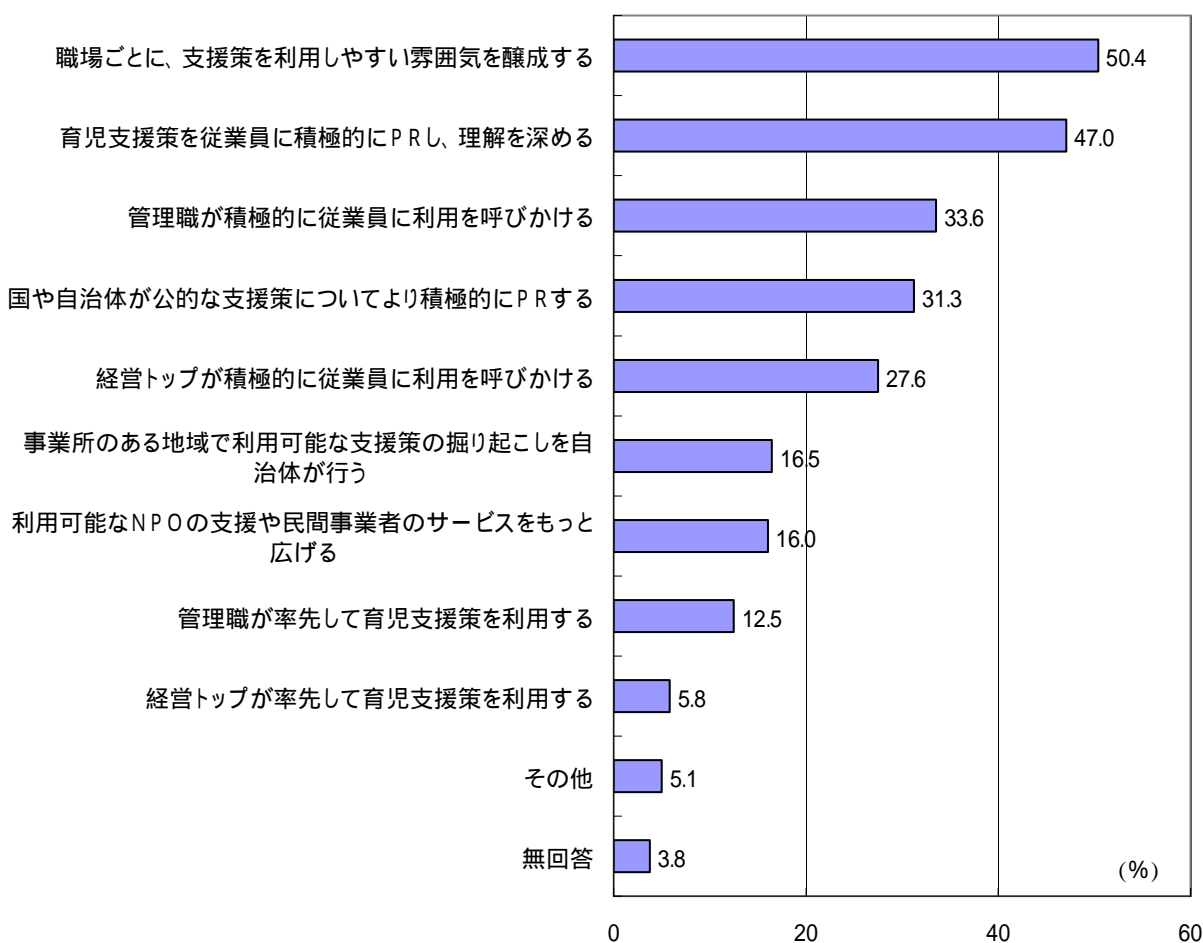
## 2 - 5 - 2 . 利用促進のための環境づくりに必要なこと (アンケート調査 Q13)

全体的には、「職場ごとに支援策を利用しやすい雰囲気を醸成する」と回答した企業が 50.4%と高く、次いで「育児支援策を従業員に積極的にPRし、理解を深める」(47.0%)、「管理職が積極的に従業員に利用を呼びかける」(33.6%)と、環境づくりや制度の周知徹底に関する項目が多い。

両立支援策の利用促進を図るためには、まずは管理職がイニシアチブを取って職場環境づくりを推進していくことが重要であり、企業はそのための支援を講じていくことが期待される。

全体的には、「職場ごとに支援策を利用しやすい雰囲気を醸成する」(50.4%)と回答する企業割合が高く、次いで「育児支援策を従業員に積極的にPRし、理解を深める」(47.0%)、「管理職が積極的に従業員に利用を呼びかける」(33.6%)と、環境づくりや制度の周知徹底に関する項目があげられている。

図表 2 - 12 両立支援策を利用促進するための環境づくり (複数回答)



## 2 - 6 . 制度利用者の人事労務管理

### 2 - 6 - 1 . 一定期間休業した場合

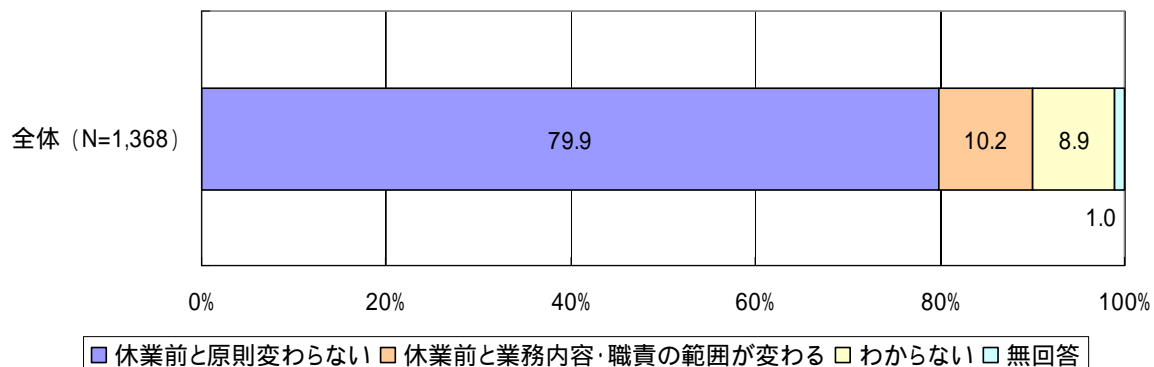
#### 2 - 6 - 1 - 1 . 業務内容・量・職責範囲について (アンケート調査 Q11 - 1)

業務内容・量・職責範囲については、約 8 割の企業で、「休業前と原則変わらない」と回答している。

育児休業制度の利用促進を図るためには、まずは休業によって業務内容や職責範囲が変わらないことを従業員に周知徹底することが重要である。なお、職場によっては仕事と育児の両立が困難であるケースも考えられるため、各自の意見を考慮しながら、キャリアにマイナスの影響とならないよう企業が配慮していくことを併せてアピールすることも重要である。

育児休業等により従業員が一定期間休業した場合の業務内容・量・職責範囲についてみると、約 8 割の企業で、「休業前と原則変わらない」と回答している。これは、企業規模に関わらず同様の傾向が見られる。

図表 2 - 13 休業時の人事労務管理(業務内容・量・職責範囲)



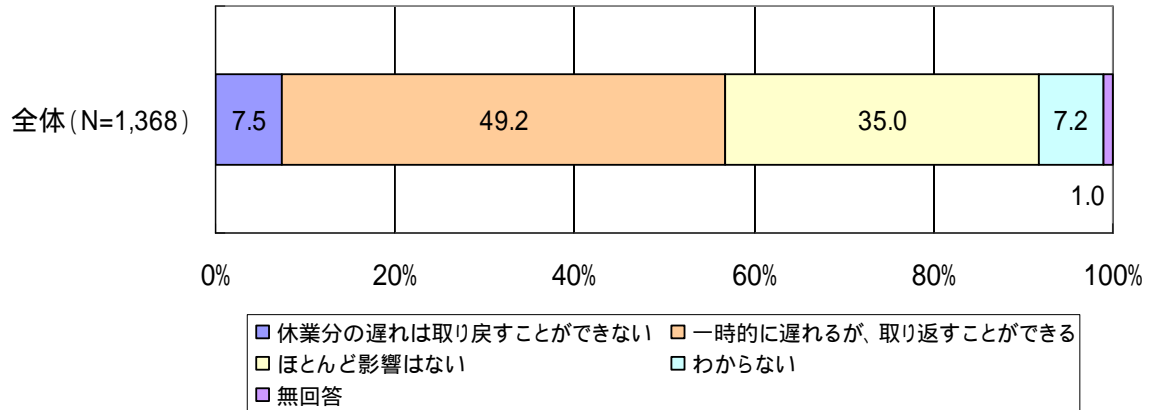
#### 2 - 6 - 1 - 2 . 昇給・昇格について (アンケート調査 Q11 - 2)

昇給・昇格の取扱については、約 5 割の企業で、「一時的に遅れるが、取り返すことができる」と回答している。

育児休業制度の利用促進を図るためには、休業によって一時的に昇給・昇格が遅れても、個人の努力によって遅れを取り戻すことができること、およびその事例を従業員に周知徹底することが重要である。

育児休業後の昇給・昇格の取扱については、約 5 割の企業で、「一時的に遅れるが、取り返すことができる」と回答しており、次いで「ほとんど(休業しても)影響はない」が 35.0% となっている。

図表 2 - 14 休業時の人事労務管理(昇給・昇格)



2 - 6 - 2 . 短時間勤務した場合

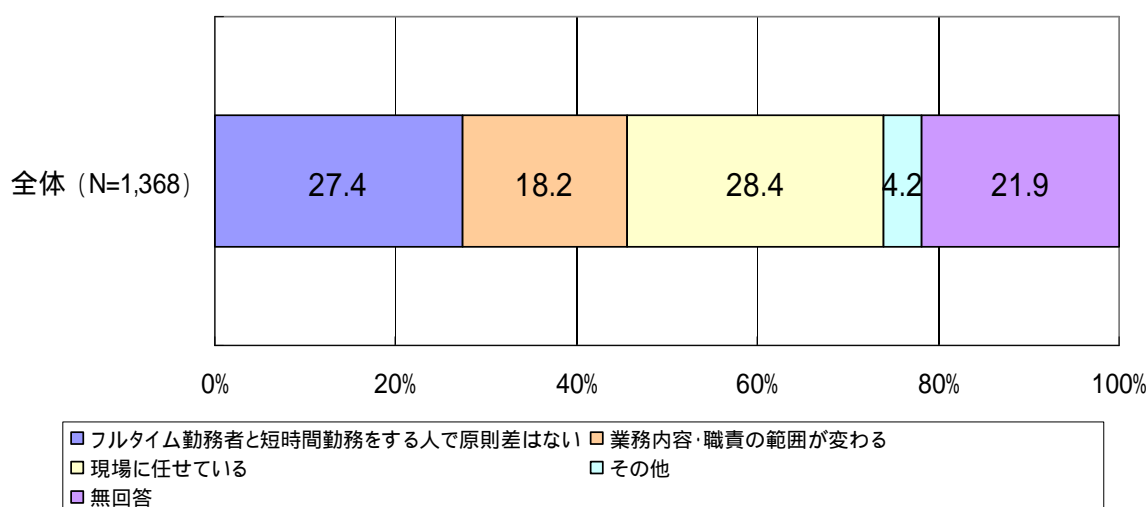
2 - 6 - 2 - 1 . 短時間勤務時の業務内容・量・職責範囲について(アンケート調査Q12-1)

業務内容・量・職責範囲について、全体的には「フルタイム勤務者と短時間勤務をする人で原則差はない」(27.4%)と「現場に任せている」(28.4%)がほぼ同じ割合の回答となっている。

短時間勤務は、キャリアを継続しながら仕事と育児を両立できる制度であることをアピールするとともに、制度利用による業務内容や職責範囲への変更が生じないことを従業員に周知徹底することが重要である。また、同時にフルタイム勤務者の負荷が大きくならないよう、職場の業務運営方法等、職場全体での働き方の見直しを併せて行うことが重要である。

全体的に「フルタイム勤務者と短時間勤務をする人で原則差はない」(27.4%)と「現場に任せている」(28.4%)がほぼ同じ割合の回答となっている。つまり、会社として雇用管理ルールを設けずに現場の管理監督者に一任している企業が 3 割弱存在することを示している。また、勤務時間の長さによって業務内容や職責を変えている企業が 2 割弱存在することは留意するに値する。

図表 2 - 15 短時間勤務利用時の人事労務管理(業務内容・量・職責範囲)

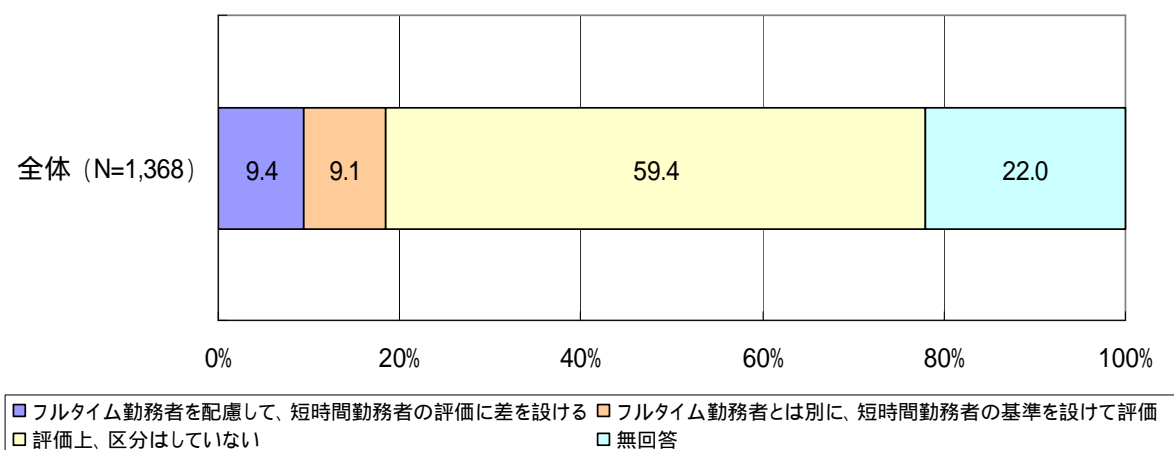


2 - 6 - 2 - 2 . 昇給・昇格について(アンケート調査 Q12-2)

昇給・昇格の取扱いについてみると、「評価上、(フルタイム勤務者と)区別はしていない」と回答した企業が59.4%となっている。  
 短時間勤務制度を円滑に運用するためには、「勤務時間が短い」ということを理由に昇進・昇格を遅らせることなく、制度利用者の成果を適切に評価すること、および会社が制度利用者の雇用管理ルールを管理職に周知徹底することが重要である。

短時間勤務者の昇給・昇格の取扱いについてみると、「評価上、(フルタイム勤務者と)区別はしていない」と回答した企業が59.4%となっている。しかし、「フルタイム勤務者を配慮して、短時間勤務者の評価に差を設ける」と回答した企業が9.4%あることは留意される。

図表 2 - 16 短時間勤務時の人事労務管理(昇給・昇格)





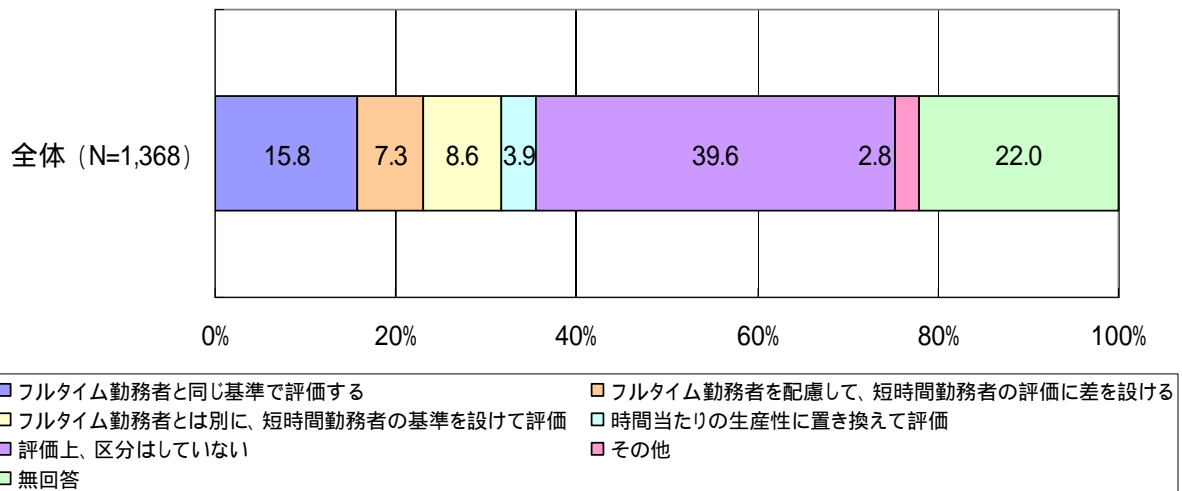
2 - 6 - 2 - 3 . 業績評価について (アンケート調査 Q12-3)

業績評価については、「評価上、(フルタイム勤務者と)区分はしていない」と回答した企業が 39.6%と最も多く、次いで「フルタイム勤務者と同じ基準で評価する」(15.8%)と続いている。

短時間勤務制度を円滑に運用するためには、制度利用者の成果を適切に評価することを管理職および従業員に周知徹底することが重要である。

短時間勤務者の業績評価に対するルールについてみると、「評価上、(フルタイム勤務者と)区分はしていない」と回答した企業が 39.6%と最も多く、次いで「フルタイム勤務者と同じ基準で評価する」(15.8%)が続いている。しかし、「フルタイム勤務者に配慮して、はじめから短時間勤務をする人の評価に差を設けている」企業についても 7.3%存在することは留意される。

図表 2 - 17 短時間勤務時の人事労務管理(業績評価)

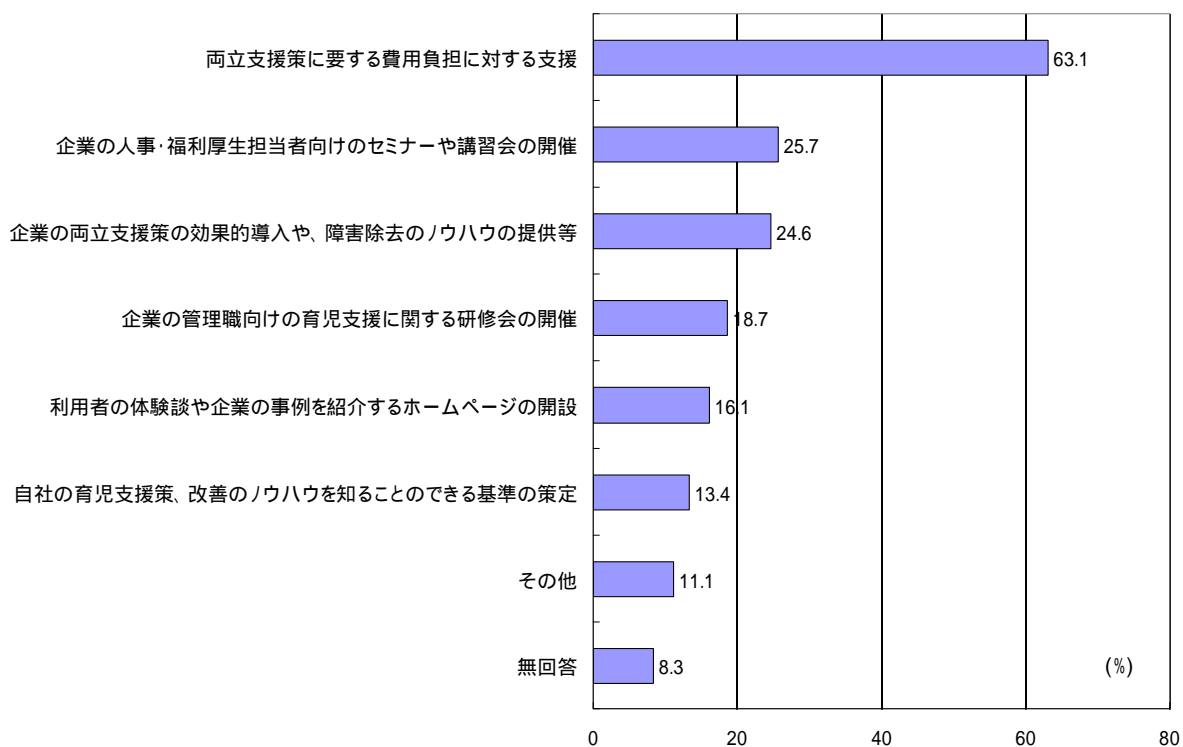


2 - 7 . 両立支援策への要望や期待 (アンケート調査 Q14)

企業が公的機関等(国・自治体等)に対して期待することは、「両立支援策に要する費用負担に対する支援」が63.1%と最も多く、次いで「企業の人事・福利厚生担当者向けのセミナーや講習会の開催」(25.7%)など、両立支援策の導入や運用に対するノウハウを希望する傾向がある。

企業が公的機関等(国・自治体等)に対して期待する取組についてみると、「両立支援策に要する費用負担に対する支援」が63.1%と最も多く、次いで「企業の人事・福利厚生担当者向けのセミナーや講習会の開催」(25.7%)、「企業の両立支援策の効果的導入や、障害除去のノウハウの提供等」(24.6%)など、両立支援策の導入や運用に対するノウハウを希望する傾向があることがわかる。

図表 2 - 18 公的機関への要望・期待 (複数回答)



## 2 - 8 . 両立支援策の利用が企業に与える効果についての分析

全体的に、各制度を女性社員のみならず、男性社員や非正社員も利用している企業の方が、「女性の定着」、「女性の活用進展」、「一体感の醸成」、「愛社心の向上」において効果が見られる傾向がある。

両立支援をより効果的に運用していくためには、女性のみならず男性や非正社員にとっても利用しやすい制度内容に見直していくことが重要である。

本調査では、各両立支援策を誰が主に利用しているか（できるか）によって、企業に与える効果が異なる可能性があるとして、Q9の利用状況を「正社員のみならず非正社員においても両立支援策を利用している／女性社員のみならず男性社員においても両立支援策を利用している」という観点から、主な両立支援策の効果（Q2）との項目間クロス集計を行った（図表2 - 19）。

その際、Q2の企業に与える効果を - 2 ~ + 2 まで（0が中央値）の5段階にウェイトづけして数値化し、その平均値から、プラスになっているものは「効果や変化があった」、マイナスになっているものは「効果や変化がなかった」とした。主な結果は次のとおり。

### 1 . 育児休業制度（Q9 - 1）

「育児休業制度」については、非正社員も利用している企業の方が、「意欲や能力のある女性の人材活用（以下、「女性の活用進展」と記す）」、「職場に従業員同士が互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった（以下、「一体感の醸成」と記す）」、「企業や職場に対する愛着や信頼が高まった（以下、「愛社心の向上」と記す）」といった点で効果が見られる。他方で男性も利用している企業は「女性の活用進展」、「愛社心の向上」といった点で効果が見られる。

### 2 . 育児休業ができる日数の延長（Q9 - 2）

「育児休業ができる日数の延長」について、非正社員も利用している企業の方が、「女性従業員の定着率の向上（以下、「女性の定着」と記す）」、「女性の活用進展」、「愛社心の向上」で効果が見られる。また、男性も利用している企業では「一体感の醸成」、「愛社心の向上」において効果が見られる。

### 3 . 子の病気のための看護休暇（Q9 - 3）

「子の病気のため看護で休める（看護休暇）」については、正社員・非正社員を対象とした利用状況を軸とした分析では効果が見られる点は見当たらないが、男性も利用している企業では「女性の定着」、「女性の活用進展」、「一体感の醸成」、「愛社心の向上」において効果が見られる。

### 4 . 短時間勤務制度（Q9 - 5）

「短時間勤務制度」については、非正社員も利用している企業の方が、「女性の定着」、「女性の活用進展」、「愛社心の向上」で効果が見られる。他方、男性も利用している企業では「女性の定着」という点で効果が見られる。

#### 5．フレックスタイム制（Q9 - 6）

「フレックスタイム制」については、非正社員も利用している企業の方が「女性の定着」、  
「女性の活用進展」、  
「一体感の醸成」、  
「愛社心の向上」において効果が出ているほか、男性も利用している企業においても「女性の定着」、  
「女性の活用進展」、  
「一体感の醸成」、  
「愛社心の向上」に対して効果があることが明らかになった。

#### 6．始業・終業時刻の繰上げ・繰り下げ（Q9 - 7）

「始業・終業時刻の繰上げ・繰り下げ」では、非正社員も利用している企業の方が「女性の定着」、  
「女性の活用進展」、  
「一体感の醸成」、  
「愛社心の向上」において効果が見られる。  
また、男性も利用している企業では「女性の定着」、  
「女性の活用進展」、  
「一体感の醸成」、  
「愛社心の向上」といった点で効果が見られる。

#### 7．所定外労働の免除（Q9 - 8）

「所定外労働の免除」については、非正社員も利用している企業の方が、「女性の活用進展」、  
「一体感の醸成」といった点で効果が見られる。

#### 8．勤務地の限定ないし指定（転勤免除）（Q9 - 15）

勤務地の限定ないし指定（転勤免除）については、非正社員および男性も利用している企業の方が「女性の定着」という点で効果が見られる。男性も利用している企業の方では、この他に「一体感の醸成」という点で効果が見られる。この制度は、非正社員はほとんど利用していないという現状を反映して、企業への効果は「女性の定着」に限定されている。

図表 2 - 19 両立支援策の利用が企業に与える効果や変化（総括表 - 1）

利用状況	効果や変化 ( )内は全体平均値	全社的な取組が進んでいる →			全社的な取組が進んでいる →		
		正社員・非 正社員とも に未利用	正社員のみ 利用	正社員・非 正社員とも に利用	男性社員・ 女性社員とも に未利用	女性社員の み利用	男性社員・ 女性社員とも に利用
1 育児休業制度	(1) 女性従業員の定着率が向上した (平均 0.44)	-0.15	0.55	0.55	- 0.19	0.55	> 0.40
	(2) 意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ (平均 0.15)	-0.33	0.24	0.27	- 0.28	0.22	0.29
	(5) 職場に従業員同士互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった (平均 0.09)	-0.28	0.16	0.17	- 0.17	0.14	> 0.10
	(12) 企業や職場に対する従業員の愛着や信頼が高まった (平均 0.01)	-0.32	0.04	0.15	- 0.26	0.05	0.07
2 育児休業がとれる日数の延長	(1) 女性従業員の定着率が向上した (平均 0.44)	0.33	0.63	0.72	0.33	0.66	> 0.33
	(2) 意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ (平均 0.15)	0.05	0.35	0.39	0.06	0.35	> 0.17
	(5) 職場に従業員同士互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった (平均 0.09)	0.02	0.26	> 0.15	0.03	0.21	0.33
	(12) 企業や職場に対する従業員の愛着や信頼が高まった (平均 0.01)	-0.06	0.10	0.33	- 0.06	0.12	0.25
3 子の病気などで休める	(1) 女性従業員の定着率が向上した (平均 0.44)	0.29	0.71	> 0.49	0.28	0.62	0.63
	(2) 意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ (平均 0.15)	0.07	0.28	> 0.24	0.08	0.21	0.31
	(5) 職場に従業員同士互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった (平均 0.09)	-0.02	0.27	> 0.19	- 0.01	0.16	0.31
	(12) 企業や職場に対する従業員の愛着や信頼が高まった (平均 0.01)	-0.10	0.16	> 0.12	- 0.09	0.07	0.19

(注) 数字に網かけをしてあるものは、「正社員のみ活用」より点数が高いもの、および「女性社員の活用」より点数が高いものであり、「全社的な取組」によって企業への効果があるみられる項目である。不等号(>)は、左の属性より点数が低いことを示す。以下同じ。(第3章 - 7参照)

図表 2 - 19 (つづき) 両立支援策の利用が企業に与える効果や変化 (総括表 - 2)

利用状況	効果や変化 ( )内は全体平均値	全社的な取組が進んでいる →			全社的な取組が進んでいる →		
		正社員・非正社員ともに未利用	正社員のみ利用	正社員・非正社員ともに利用	男性社員・女性社員ともに未利用	女性社員のみ利用	男性社員・女性社員ともに利用
5 短時間勤務(白週月の単位含む)	(1)女性従業員の定着率が向上した(平均 0.44)	0.25	0.68	0.85	0.26	0.65	0.67
	(2)意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ(平均 0.15)	0.03	0.29	0.41	0.04	0.32	> 0.16
	(5)職場に従業員同士互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった(平均 0.09)	0.01	0.21	> 0.19	0.02	0.20	> 0.10
	(12)企業や職場に対する従業員の愛着や信頼が高まった(平均 0.01)	-0.10	0.13	0.21	- 0.09	0.13	> 0.10
6 フレックスタイム制(両立支援以外のケース含む)	(1)女性従業員の定着率が向上した(平均 0.44)	0.38	0.59	0.60	0.37	0.52	0.64
	(2)意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ(平均 0.15)	0.11	0.20	0.40	0.10	0.00	0.33
	(5)職場に従業員同士互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった(平均 0.09)	0.05	0.12	0.39	0.04	0.18	0.25
	(12)企業や職場に対する従業員の愛着や信頼が高まった(平均 0.01)	-0.01	0.04	0.07	- 0.01	- 0.05	0.06

図表 2 - 19 (つづき) 両立支援策の利用が企業に与える効果や変化 (総括表 - 3)

利用状況	効果や変化 ( )内は全体平均値	全社的な取組が進んでいる →			全社的な取組が進んでいる →		
		正社員・非正社員ともに未利用	正社員のみ利用	正社員・非正社員ともに利用	男性社員・女性社員ともに未利用	女性社員のみ利用	男性社員・女性社員ともに利用
7 始業終業時刻の繰上げ繰下げ	(1)女性従業員の定着率が向上した (平均 0.44)	0.35	0.60	0.64	0.35	0.57	0.65
	(2)意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ (平均 0.15)	0.08	0.27	0.36	0.08	0.23	0.43
	(5)職場に従業員同士互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった (平均 0.09)	0.04	0.20	0.21	0.04	0.11	0.36
	(12)企業や職場に対する従業員の愛着や信頼が高まった (平均 0.01)	-0.05	0.08	0.22	-0.06	0.07	0.24
8 所定外労働の免除	(1)女性従業員の定着率が向上した (平均 0.44)	0.33	0.62	> 0.61	0.35	0.63	> 0.27
	(2)意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ (平均 0.15)	0.05	0.30	0.33	0.07	0.30	> 0.13
	(5)職場に従業員同士互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった (平均 0.09)	-0.01	0.25	0.27	0.00	0.23	0.23
	(12)企業や職場に対する従業員の愛着や信頼が高まった (平均 0.01)	-0.08	0.15	> 0.11	-0.08	0.17	> 0.00
15 勤務地の限定ないし指定	(1)女性従業員の定着率が向上した (平均 0.44)	0.42	0.54	0.55	0.42	0.49	0.63
	(2)意欲や能力のある女性の人材活用が進んだ (平均 0.15)	0.13	0.40	> 0.25	0.12	0.42	> 0.36
	(5)職場に従業員同士互いに助け合う雰囲気や一体感が醸成されるようになった (平均 0.09)	0.07	0.27	> 0.23	0.07	0.12	0.35
	(12)企業や職場に対する従業員の愛着や信頼が高まった (平均 0.01)	-0.01	0.10	> 0.05	-0.02	0.25	> 0.23