平成 22 年度　児童関連サービス調査研究等事業報告書

父親の育児に関する調査研究－育児休業取得について

研究報告書

主任研究者：法政大学キャリアデザイン学部　教授
武　石　恵　美　子

平成 23 年 3 月
財団法人　こども未来財団

目　次

第Ⅰ部　調査研究の目的と概要 1
1. 問題意識と研究目的 3
2. 研究方法 4
2-1.　アンケート調査 4
(1)　方法 4
(2)　調査対象 4
(3)　調査時期 5
(4)　調査項目：郵送調査、web 調査ともに同項目 5
2-2.　ヒアリング調査 5
(1)　実施方法 5
(2)　調査対象 5
(3)　調査時期 5
(4)　調査項目 5
(5)　調査所要時間 6
2-3.　研究体制 6
第Ⅱ部　アンケート調査とヒアリング調査の結果 7
3. アンケート調査の結果 9
3-1.　調査対象者の属性 9
(1)　性別（問 28）と年齢（問 29） 9
(2)　役職（問 1） 10
(3)　業種（問 30） 11
(4)　企業規模（問 31） 12
(5)　「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方（問 26） 13
(6)　「男性の子育て参加の実現に向け、仕事中心のライフスタイルを変える方が良い」という考え方（問 27） 14
(7)　部下が育児休業制度の取得を申し出た時の、育児休業制度規定の認知（問 14） 15
(8)　部下が育児休業していた当時の回答者の配偶者有無（問 32）とその就業形態（問 32-SQ1） 16
3-2.　育児休業取得に関する集計結果 17
3-2-1.　育児休業取得者の属性 17
(1)　性別（問 11） 17
(2)　休業期間（問 12） 18
(3)　担当していた仕事（問 15） 19
(4)　勤続年数（問 13） 22

(5)　担当していた仕事の育成必要年数（問 16）..... 23
3-2-2.　職場の属性..... 24
(1)　業務分野（問 2）..... 24
(2)　所属（問 3）..... 25
(3)　従業員数（問 4）..... 26
(4)　正社員の割合（問 5）..... 27
(5)　正社員に占める女性比率（問 6）..... 28
(6)　正社員の残業の程度（問 7）..... 29
(7)　取組の重視の程度（問 24）..... 30
3-2-3.　職場の特徴..... 38
(1)　仕事や職場の特徴（問 8）..... 38
(2)　仕事管理や部下管理の特徴（問 9）..... 48
(3)　育児休業の取得しやすさ（問 10）..... 54
(4)　上司の育児休業制度の規定についての認知（問 14）..... 62
3-2-4.　休業時の対応..... 65
(1)　休業制度利用時の対応（問 17）..... 65
(2)　休業中の業務の担当者（問 18）..... 68
(3)　休業取得希望時の反応（問 19）..... 72
(4)　復帰時の対応（問 20）..... 75
3-2-5.　休業取得の影響..... 77
(1)　職場の生産性（問 21）..... 77
(2)　職場への影響（問 22）..... 79
(3)　職場への影響がプラスかマイナスか（問 23）..... 90
4. ヒアリング調査結果..... 93
4-1. ヒアリング調査の趣旨..... 93
4-2. ヒアリング調査の概要..... 93
4-3. ヒアリング対象者の選定方法..... 93
4-4. ヒアリング対象者..... 93
4-5. 調査結果の考察..... 94
4-5-1.　育児休業の取得に関する特徴..... 94
(1)　育児休業を取得した理由..... 94
(2)　休業期間と当該期間とした理由..... 94
(3)　休業を申し出たタイミング..... 95
(4)　勤め先の育児休業の取得状況..... 96
4-5-2.　育児休業取得者が所属していた当時の職場状況について..... 96
(1)　職場メンバー数との特徴..... 96
(2)　職場の労働時間..... 96
4-5-3.　制度利用者の担当業務の引き継ぎについて..... 96

(1)　休業前の担当業務の特徴 96
(2)　業務を引き継ぐ対象 97
(3)　引き継ぎ期間と方法 98
(4)　生産性を落とさないための制度利用者の工夫 99
4-5-4.　職場の生産性を落とさず休業を取得させるためのマネジメント 99
(1)　管理職イニシアチブの下での業務推進体制の見直し 99
(2)　試行期間としての OJT の実施 100
(3)　積極的なコミュニケーション 100
4-5-5.　休業取得が職場等に及ぼす影響 101
(1)　休業取得によるプラスの影響 101
(2)　休業取得による影響なし 102
(3)　休業取得によるマイナスの影響 103
4-5-6.　今後の課題 104
(1)　管理職の育児休業に関する社内ルールの認知の低さ 104
(2)　職場の業務遂行体制 104
(3)　恒常的に多忙な職場、職場の繁忙期 104
(4)　育児休業を取得するタイミング 104
(5)　復職後の職場サポート 105
(6)　会社の風土や職場上司の理解 105
(7)　パートナーとの話し合い 105
4-6.　総括：男性社員の育児休業取得を促進するためのポイント 106
4-7. ヒアリング調査　事例別とりまとめ 108
5.　考察：男性の育児休業取得の促進要因 143
5-1.　男性の育児休業取得意欲を高める要因 143
5-2.　休業中の円滑な職場運営に必要な要因 146
5-3.　男性の育児休業取得の影響 148
5-4.　男性の育児休業取得が促進するメカニズム（調査結果の図示化） 151
6. 結論：男性の育児休業取得の促進に向けた課題 152
(1)　企業の課題 152
(2)　職場の管理職の課題 153
(3)　男性（およびそのパートナー）の課題 153
資　料 155
アンケート調査票 157
男女別集計結果 166
データクリーニングについて 177

第Ⅰ部　調査研究の目的と概要

1. 問題意識と研究目的

共働きの世帯の増加、「仕事と家庭生活」を重視したいとする男性の増加など、男性の子育てに対する意識や価値観が変化している。こうした変化に人事管理面で対応していくことは、育児に積極的に関わりたいと考える男性の仕事に対するモチベーションやコミットメント向上に寄与するのに加えて、妻の育児負担を軽減することにより、女性が能力を発揮する機会を創出したり、女性の育児によるキャリアのロスのを最小限にするという点において、その重要性が増している。2010 年には育児・介護休業法の改正により、男性の育児休業取得促進策が盛り込まれ、男性が育児に関わることができる環境整備は、政策的にも重要な課題となっている。

しかし、2009 年度における男性の育児休業取得率は 1.72%と上昇傾向にあるものの、依然として極めて低い水準である(厚生労働省「平成 21 年度女性雇用管理基本調査」)。なぜ、男性の育児休業取得は増えないのか。男性の育児休業は女性に比べて取得期間が短い傾向がみられるが、短期の育児休業でも取得できない理由は何か。男性が育児休業を取得するには女性の場合に比べて、職場の特徴やマネジメントに何か違いがあるのだろうか。

2009 年度に東京大学社会科学研究所のワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトが行った『管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査』では、男性社員が育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場[1]では、上司が部下の業務遂行を円滑に支援すべくマネジメントを行うだけでなく、上司自身がメリハリをつけて業務を遂行し、所定労働時間内で仕事を終える傾向があることを指摘している。また、職場の体制構築においても、円滑な業務遂行に必要な能力要件を明確にし、職場メンバーで業務を代替しあえる連携体制を構築することや日頃から仕事を通してノウハウを共有しあうこと、さらには上司と部下、同僚間でコミュニケーションを適宜とっていくことの重要性を指摘しているほか、会社が WLB 支援や労働時間管理改善に関する取組みに積極的であることも明らかにしている。しかし、先行研究では、男性の育児休業の取得実績がある職場の特性、さらには男性が育児休業を取得しても職場生産性が低下しない要因については明らかにしていない。

以上の現状認識、問題意識から、本研究では、男性の育児休業取得を促進する職場の要因を明らかにすることを目的に、調査・分析を行うこととした。具体的には、1 か月以上の育児休業を取得した部下（女性を含む）を持つ（または持った経験がある）管理職（課長相当職以上）を対象とするアンケート調査を実施し、職場で基幹業務を担当する社員が育児休業を取得できる職場の要因や、彼ら/彼女らが休業を取得しても職場にマイナスの影響をもたらさないマネジメントのあり方を明らかにするとともに、実際に育児休業を取得した男性及びその上司にインタビューを行い、育児休業取得にかかる職場対応の状況を明らかにすることとした。

[1] 男性社員による育児・介護休業の取得実績は少ないため、本研究では「利用しやすい雰囲気のある職場」を目的変数に、その要因を「会社としての WLB 支援への取組み」「会社としての労働時間管理改善への取組み」「仕事特性」「職場特性」「管理職マネジメント」の 5 分野から分析している。詳細は、東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトのホームページ（http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/）に掲載されている「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」報告書を参照願いたい。

2. 研究方法

研究を進めるにあたっては、主に男性社員による育児休業取得があった職場要因を明らかにするためのアンケート調査（郵送調査と web 調査）と、男性社員が育児休業を取得する際の職場運営（職場のやり繰り）を考察するためのヒアリング調査の２つの研究調査方法を用いた。各研究調査の概要は以下の通りである。

2-1. アンケート調査

(1) 方法

企業の人事部門を通じて実施した郵送調査と、調査会社のモニターに対する web 調査の 2 種類を実施した。

(2) 調査対象

① 郵送調査

東京商工リサーチの有する企業データから、全国の 301 人以上の公務を除く業種の企業を母集団として無作為に約 4000 社を抽出し、さらに次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定し「くるみん」を取得した企業データの約 500 社を合わせた計 4500 社の人事・総務担当マネジャー宛に、管理職用の調査票を 2 部ずつ送付した[2]。以下の選定方法で人事・総務部門において該当する管理職を選抜してもらい、調査票を当該対象者に配付し調査協力を依頼してもらった。なお、配布数 9000 票（4500 社×各 2 名）に対し、回収・有効回答数は 634 票（回収・有効回答率:7%）である。

（管理職調査対象の選定条件）

人事・総務部門において、過去 3 年間に直属の正社員の部下が育児休業を取得したことがある課長相当職以上の管理職で、下記の(a)～(c)の条件を満たす対象者を 2 名まで選出してもらう。なお、下記の条件(a) を満たす管理職が 2 名いる場合は、(a)を満たす管理職を 2 名選び、条件(a)を満たす管理職が 0 名あるいは 1 名の場合は、残りの 2 名あるいは 1 名を下記の(b)→(c)の優先順位で条件を満たす管理職を選んでもらう。

a)部下の男性社員が 1 カ月以上の育児休業を取得したことがある管理職

b)総合職など基幹業務を担当する部下の女性社員が育児休業を取得したことがある管理職

c)一般職など定型業務を担当する部下の女性社員が育児休業を取得したことがある管理職

② web 調査

株式会社インテージのモニター会員のうち、管理職として登録されており、かつ全国の 300 人以上（インテージ社の企業規模の区分の関係から「300 人以上」となっている）

[2] 東京商工リサーチによる企業データと「くるみん」を取得した企業データを名寄せし、重複するものを整理して最終的に 4500 社に調査票を送付している。

の公務を除く業種に勤務するモニター会員〔8067 人（男性:7828 人、女性:239 人〕にスクリーニング調査を実施。その中から、上記の条件に該当するモニター会員(合計：422 サンプル、内訳：上記条件(a) 171 サンプル、(b) 168 サンプル、(c) 83 サンプル)へ本調査票を送付。420 サンプル(上記条件(a)： 171 サンプル、(b) 167 サンプル、(c) 82 サンプル)が回答。

(3) 調査時期

① 郵送調査　　2010 年 9 月 27 日～11 月 8 日

※当初 10/29 が締め切りであったが、期限延長の申し入れが企業から複数あったため、最終的に 11/8 到着分までを調査の対象とした。

② web 調査 2010 年 10 月 15 日～10 月 19 日

(4) 調査項目：郵送調査、web 調査ともに同項目

① 育児休業取得者が育児休業を取得した当時の職場の状況について：業務分野、職場のサイズ、残業の程度、仕事や職場の特徴、育児休業制度の取得しやすさなど
② 育児休業取得者がいた当時の管理職(＝調査対象者）の仕事管理や部下管理について
③ 育児休業取得者の制度取得時の状況について：休業期間、育児休業取得者の担当業務、休業中の職場の対応など
④ 育児休業取得者の制度利用による職場への影響について：職場の生産性、職場へのプラスの影響、マイナスの影響など
⑤ 勤務先の WLB への取り組みや調査対象者の WLB に対する考えについて：勤め先の人事戦略、WLB への取り組み状況など
⑥ 個人の属性：性別、年齢、業種、企業規模、配偶者の有無とその就業形態など

2-2. ヒアリング調査

(1) 実施方法

男性の円滑な育児休業取得のための職場マネジメント要因を検討するため、1 カ月以上の育児休業を取得した男性社員または基幹業務を担当する女性社員と、その上司に対してヒアリング調査を実施した。

(2) 調査対象

① 1 カ月以上の育児休業を取得した男性社員または基幹業務を担当する女性社員
② 上記①の育児休業取得時の直属の上司

(3) 調査時期

2010 年 7 月～12 月

(4) 調査項目

育児休業取得者本人には職場の生産性を低下させないような休業取得前の準備・工夫について、取得当時の管理職には休業期間前から休業中にかけての職場マネジメント面での

対応や職場の状況、制度利用の職場への影響についてたずねた。各対象者へのヒアリング項目は以下の通り。

【対象者①】1カ月以上の育児休業を取得した男性社員または基幹業務を担当する女性社員

- 育児休業期間
- 育児休業制度の取得理由
- 育児休業取得前の担当業務
- 担当業務の引き継ぎの状況、業務を引き継いだ方の職位(職務遂行レベル：所属職場の経験年数や業務経験の有無など)
- 休業取得にあたって職場の円滑な業務運営のための取り組み、工夫
- 休業取得のメリットとデメリット
- 男性の育児休業取得促進に向けた課題

【対象者②】対象者①が育児休業した当時の上司

- 育児休業取得の希望が出た当時の職場の状況(職場の要員や個人の職務遂行能力・経験、労働時間など)
- 当時の職場の仕事の特徴、育児休業取得者の担当業務やその仕事の特徴
- 休業中の業務の引き継ぎについて(代替要員の確保の有無、業務を引き継いだ方の業務経験レベルなど)
- 休業中の職場運営において留意した点
  (ア)業務を引き継いだ方に対して
  (イ)それ以外の方に対して
- 職場に休業者がいるケースとそうでないケース(通常勤務)とを比較した職場マネジメントの違い
- 男性社員の育児休業取得が職場に与える影響：プラス効果とマイナス効果
- 男性の育児休業取得促進に向けた課題

(5) **調査所要時間**

1時間程度

2-3. 研究体制

法政大学　キャリアデザイン学部　教授　武石恵美子（主任研究者）
東京大学　社会科学研究所　特任研究員　松原　光代（共同研究者）
法政大学大学院　経営学研究科（武石恵美子研究室）
研究生　林　絵美子（分析サポート）

第Ⅱ部　アンケート調査とヒアリング調査の結果

3. アンケート調査の結果

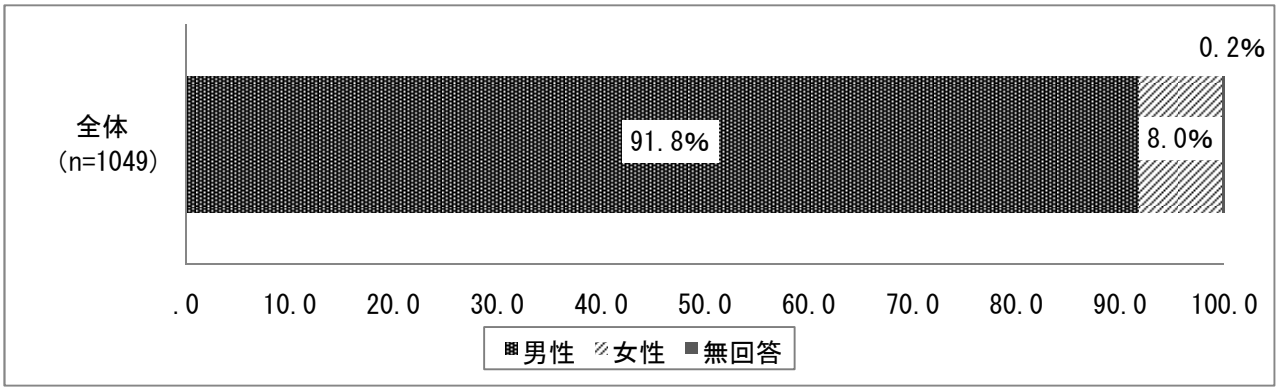
3-1. 調査対象者の属性

(1) 性別（問 28）と年齢（問 29）

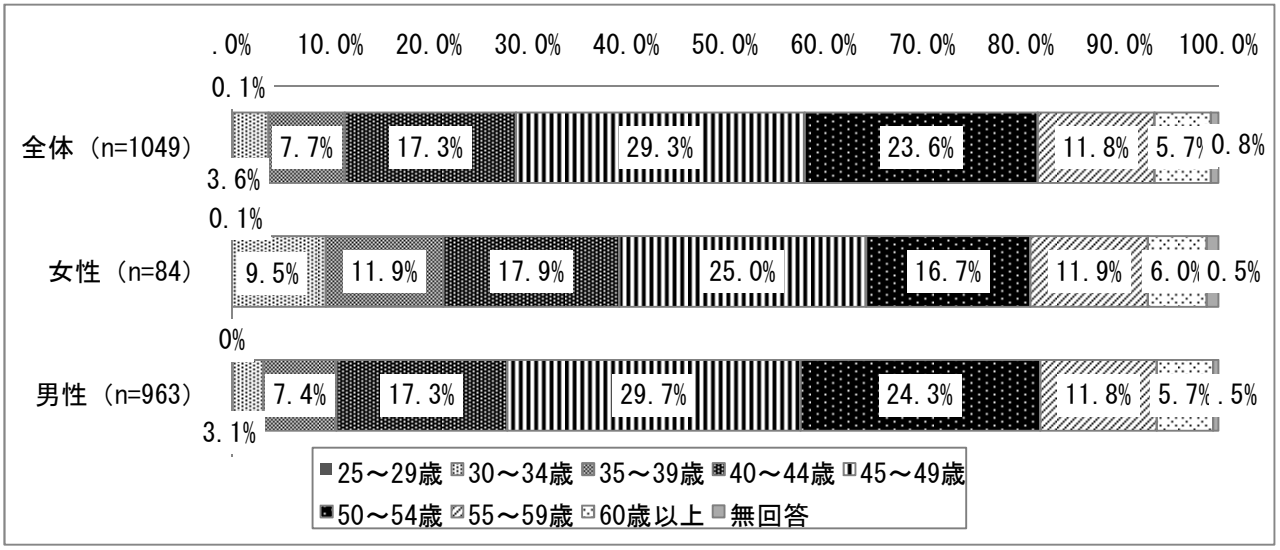
回答者本人の性別は、男性が 91.8%、女性は 8.0%である(図表 1)。

年齢については、調査では現在の年齢をたずねている。全体では「45～49 歳」が 29.3%、「50～54 歳」が 23.6%となっており、40 代後半から 50 代前半が回答者の半数以上を占めている。これを男女別にみると、男性は「45～49 歳」（29.7%）が最も多く、ついで「50～54 歳」（24.3%）、「40～44 歳」（17.3%）と続く。一方、女性は「45～49 歳」（25.0%）、「40～44 歳」（17.9%）、「50～54 歳」（16.7%）の順に多い。また、女性は、「30～34 歳」が 9.5%、「35～39 歳」が 11.9%と 30 代が 2 割強あり、同世代の男性の約 2 倍になっている（図表 2)。

図表 1 回答者の性別



図表 2 回答者の年齢層

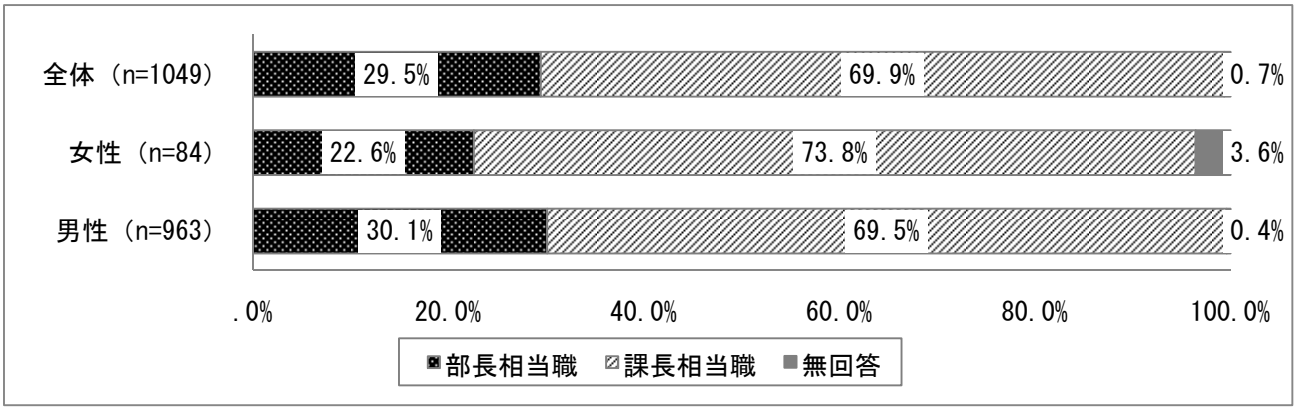


(2)　役職（問 1）

調査票では部下が育児休業を取得した当時の回答者の役職についてたずねている。課長相当職が約 70%、部長相当職が約 30%となっており、課長相当職が多数を占める。

男女別では、課長相当職は男性で 69.5%、女性で 73.8%となっている（図表 3）。

図表 3　回答者の役職

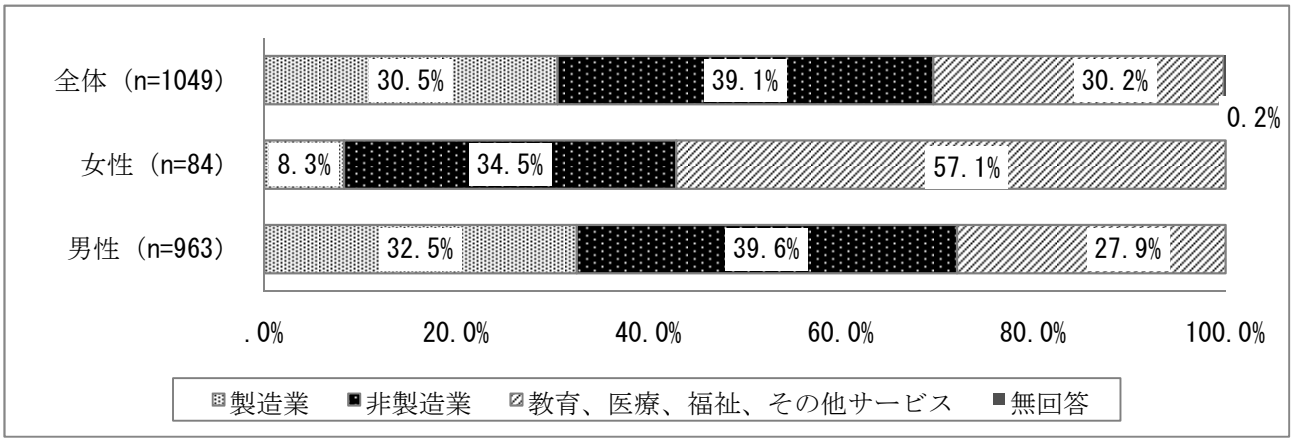


(3)　業種（問 30）

調査票では回答者の現在の勤め先の業種についてたずねている。「非製造業」が 39.1%と最も多く、「製造業」(30.5%)、「教育、医療・福祉、その他サービス」(30.2%）と続く。

男女別では、女性は「製造業」が 8.3%と少なく、「教育、医療、福祉、その他サービス」が 57.1%で半数以上となっている。一方、男性は「非製造業」(39.6%）が製造業（32.5%）を上回り最も多い(図表 4)。

図表 4　回答者の勤め先の主な業種



※医療・福祉は、回答者に占める割合が多かったため、集計の際に新たに「15. 医療・福祉」として項目を追加した。

※「非製造業」とは、調査票の「1.鉱業」、「2.建設業」、「4.電気・ガス・熱供給・水道業」、「5.情報通信業」、「6.運輸業、郵便業」、「7.卸売業」、「8.小売業」、「9.金融業、保険業」、「10.不動産業、物品賃貸業」、「11.飲食店、宿泊業」、「14.その他」をまとめたものである。

※「教育、医療・福祉、その他サービス」は、調査票の「12.教育・学習支援業」、「13. その他のサービス」、「15.医療・福祉」をまとめたものである。

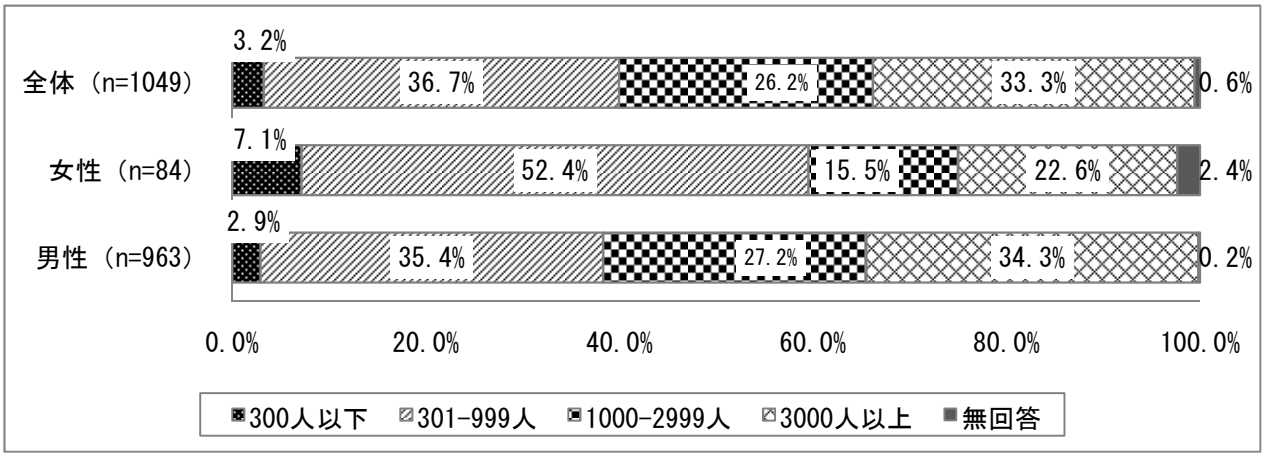
(4)　企業規模（問 31）

調査票では回答者の現在の勤め先の企業規模についてたずねている。

全体では、「301～999 人」が 36.7%、次いで「3000 人以上」(33.3%)、「1000～2999 人」(26.2%)と続き、大企業に所属する者が多い。

男女別では、男性は「301-999 人」(35.4%)と「3000 人以上」が 35%前後でほぼ同程度、女性は「301-999 人」が 52.4%となっている(図表 5)。

図表 5　回答者の勤め先の企業規模



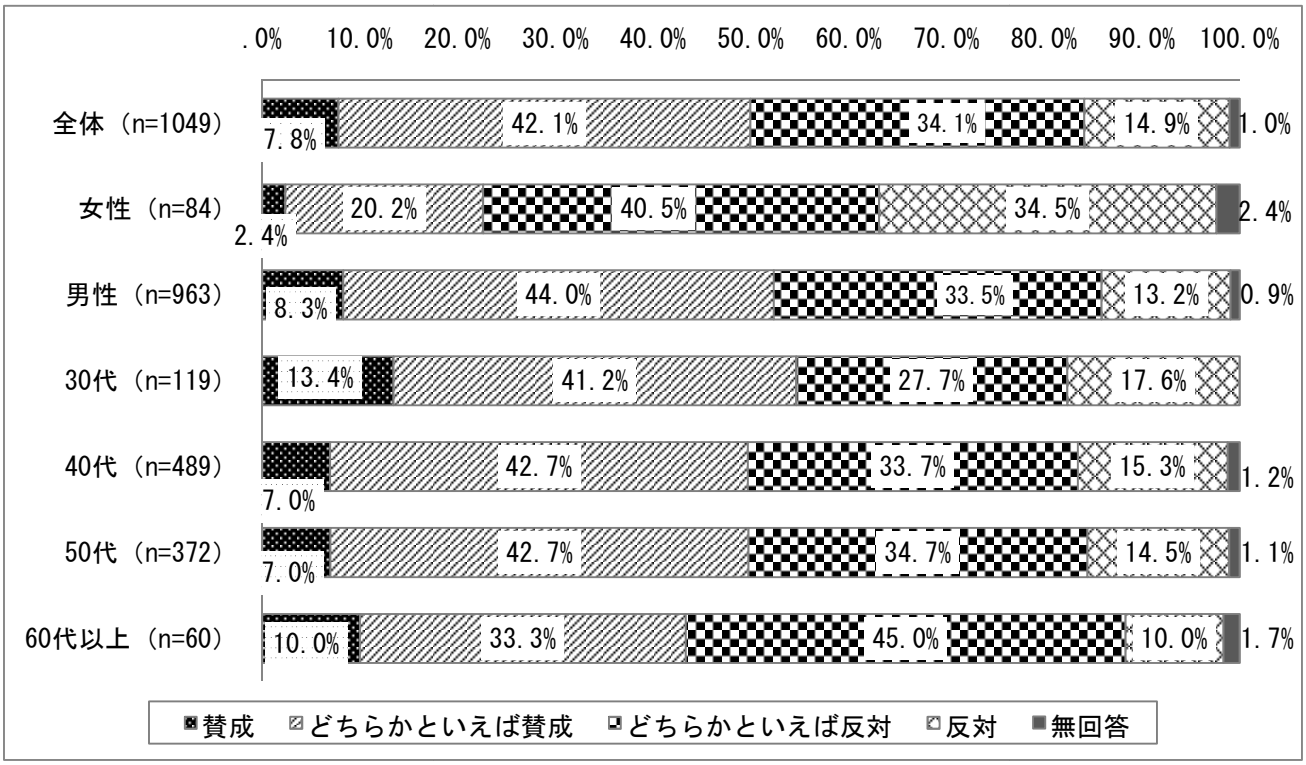
(5)　「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方（問 26）

『「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方について、あなたはどのようにお考えですか』とたずねたところ、賛成派（「賛成」と「どちらかといえば賛成」の合計）が 49.9%、反対派（「どちらかといえば反対」と「反対」の合計）が 49.0%と両者がほぼ同程度ある。

男女別では、男性の賛成派が 52.3%であるのに対し、女性は 22.6%で約半分となっており、男女で考え方に大きな違いがあると指摘できる。

年代別では、30 代では賛成派が 54.6%で反対派の 45.3%を約 10%程度上回るが、50 代では賛成派が 49.7%であるのに対し、反対派は 49.2%で、若年層と高年齢層で夫と妻の役割に対する考え方に違いあるといえる（図表 6）。

図表 6　「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」に関する回答者の考え



（注）２０代は n=１で「どちらかといえば賛成」と回答。

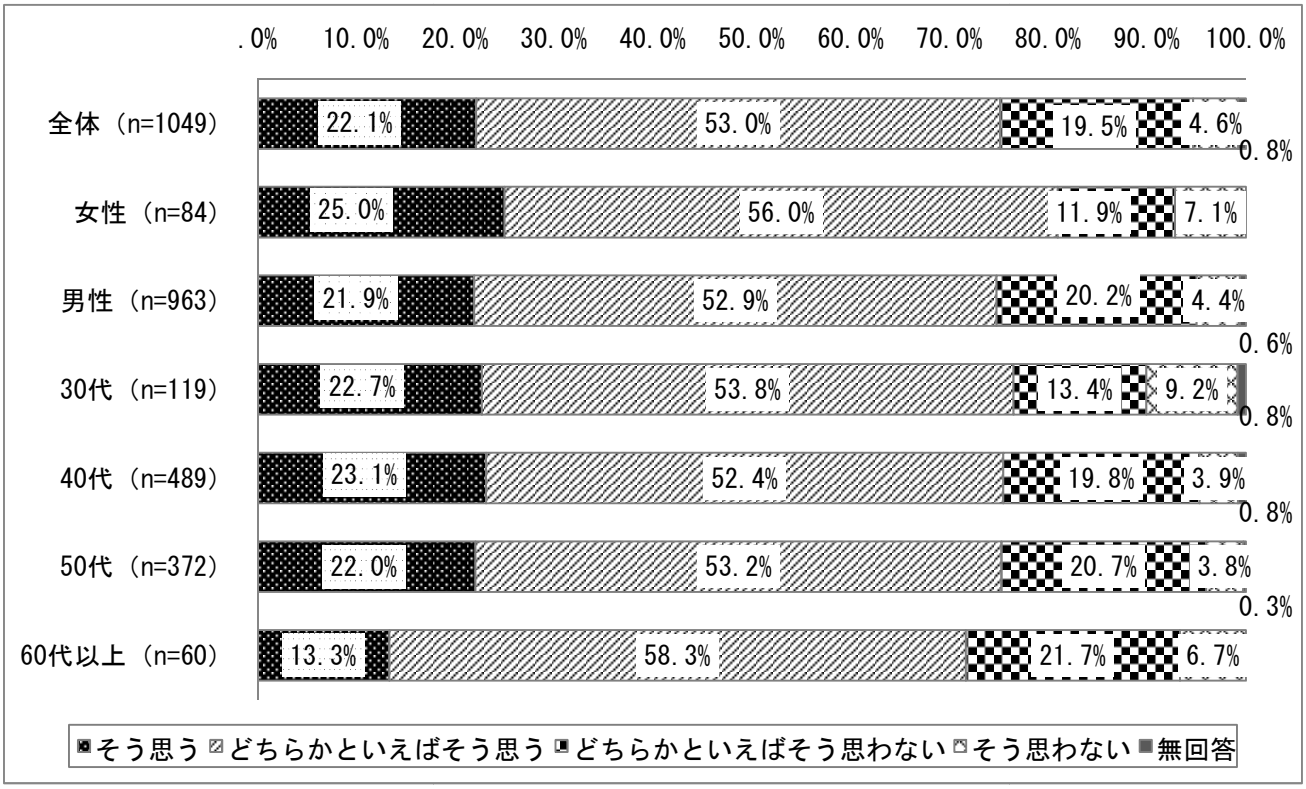
(6) 「男性の子育て参加の実現に向け、仕事中心のライフスタイルを変える方が良い」という考え方（問 27）

『「今後、男性が子育てや教育などに参画して、家庭生活を充実し、家庭と仕事の両立を図るためには、これまでの企業や仕事中心のライフスタイルを変える方が良い」という考え方について、あなたはどのようにお考えですか』とたずねたところ、全体では、企業や仕事中心のライフスタイルを変えることに賛成（以下、「賛成派」と記す。）が 75.1%（「そう思う」と「どちらかというとそう思う」の合計）と多数を占める。

男女別では、男性の賛成派が 74.8%であるのに対し、女性は 81.0%で、女性の方が従来の働き方の見直しに賛同する割合が若干高い。

年齢別では、「そう思う」に対しては各年代が 20%強あるのに対し、60 代以上は 13.3%と少ないが、「どちらかといえばそう思う」を加えると各世代で大きな差があるとはいえない（図表 7）。

図表 7 「男性の子育て参加の実現に向け、仕事中心のライフスタイルを変える方が良い」に関する回答者の考え



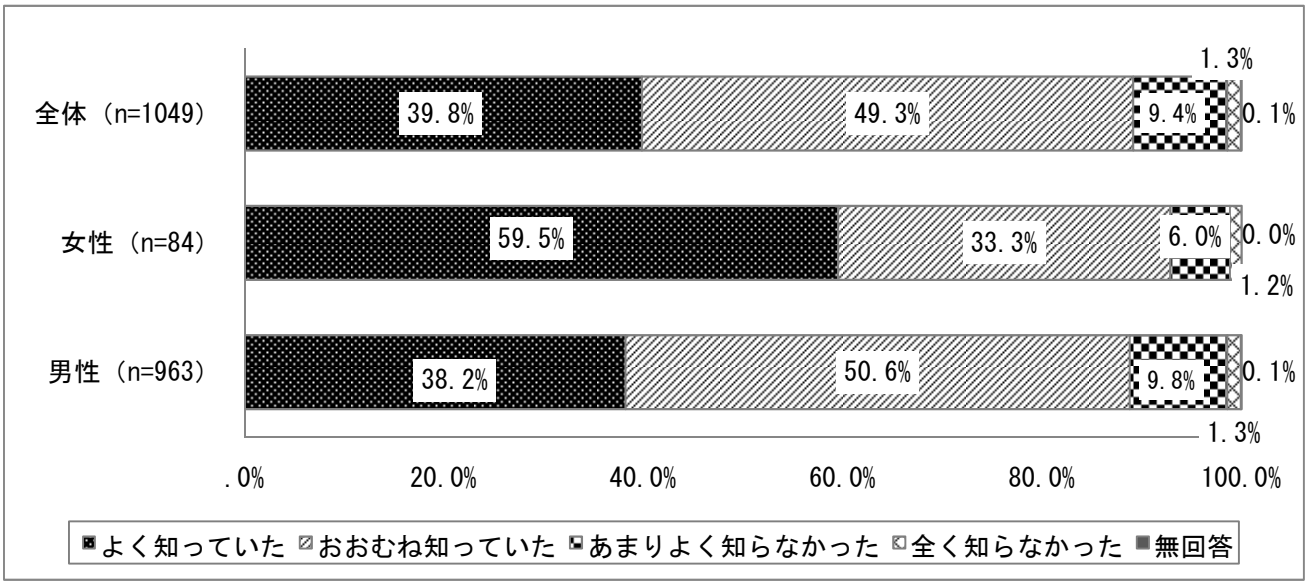
（注）20 代は n=1 で「どちらかといえばそう思う」と回答。

(7)　部下が育児休業制度の取得を申し出た時の、育児休業制度規定の認知（問 14）

『「Ａさん」から育児休業を取得したいと聞いた時、あなたは会社の育児休業制度の規定についてご存知でしたか』とたずねたところ、全体では、規定を認知していた（「よく知っていた」と「おおむね知っていた」の合計）が 89.1％であった。

男女別では、女性の場合、「よく知っていた」が 59.5％であるが、男性の場合は「よく知っていた」が 38.2％で女性に比べて 21.3 ポイント下回る。女性の方が規定をよく理解しているといえる（図表 8）。

図表 8　部下が育児休業制度の取得を申し出た時の、育児休業制度規定の認知



(8) 部下が育児休業していた当時の回答者の配偶者有無（問 32）とその就業形態（問 32-SQ1）

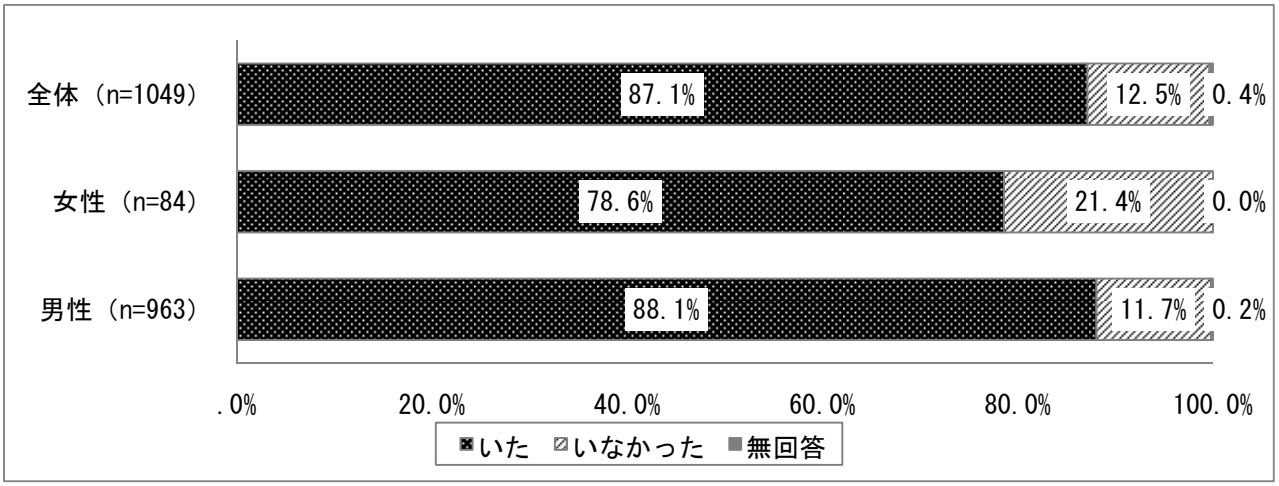
部下が育児休業を取得した当時の回答者の配偶者についてたずねたところ、「(配偶者が)いた」が 87.1%、「いなかった」が 12.5%となっている(図表 9)。

男女別では、男性では「いた」が 88.1%、女性では 78.6%となっている。

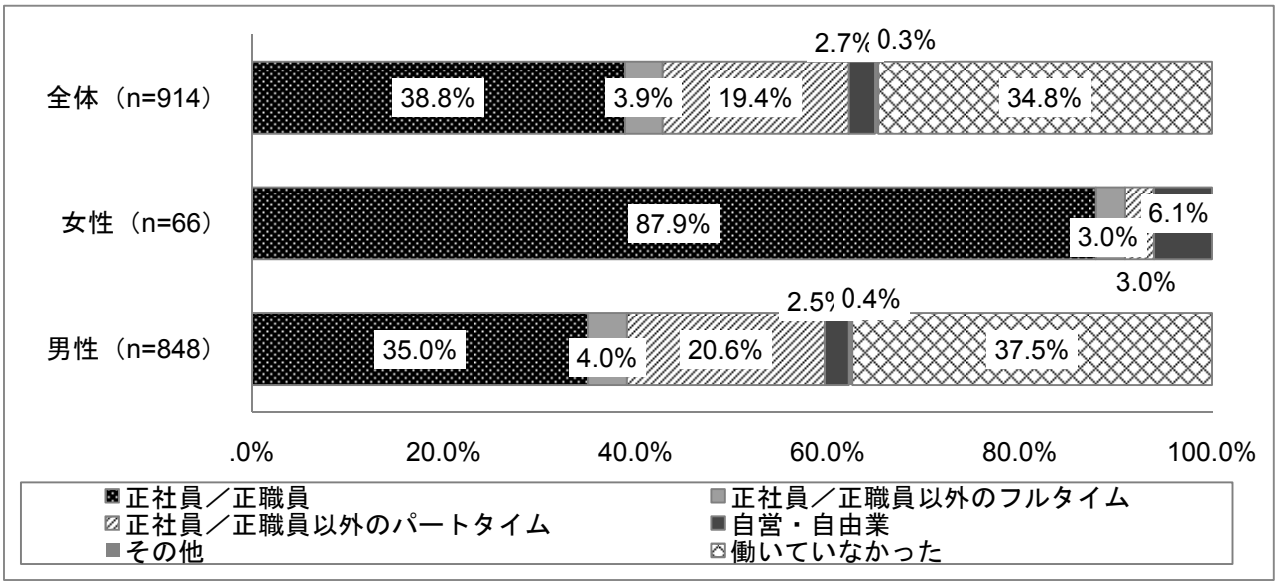
また、配偶者の就業形態については、全体では「正社員／正職員」が 38.8%で、次いで「働いていなかった」(34.8%)、「正社員／正職員意外のパートタイム」(19.4%）と続く。

男女別にみると、男性は「正社員／正職員」（35.0%）と「働いていなかった」（37.5%）が同程度であり、「正社員/正社員以外のパートタイム」が 20.6%となっている。女性は、「正社員／正職員」が 87.9%と最も多く、「自営・自由業」が 6.1%あるものの、就業形態の多様性は見られない(図表 10)。

図表 9 部下が育児休業していた当時の回答者の配偶者の有無



図表 10 育児休業取得者の部下がいた当時の回答者の配偶者の就業形態



3-2. 育児休業取得に関する集計結果

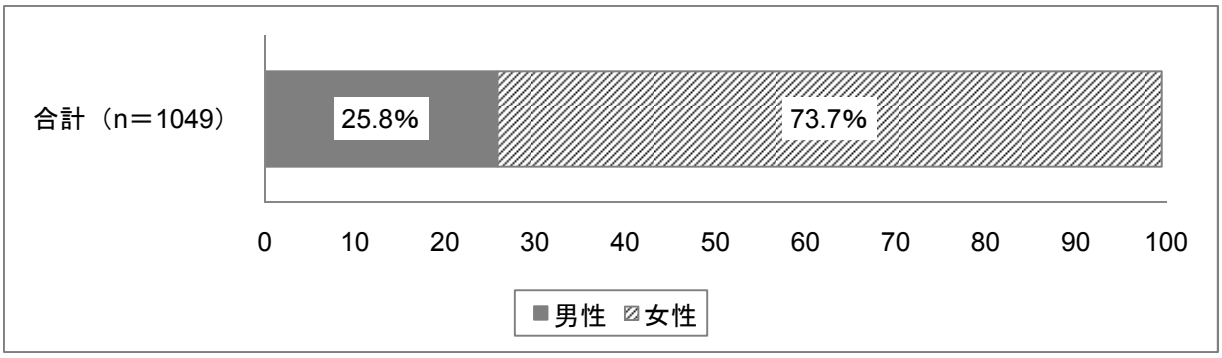
3-2-1. 育児休業取得者の属性

ここからは、「男性」「女性」は回答者である管理職本人の性別ではなく育児休業を取得した「Ａさん」の性別である。

(1) 性別（問 11）

育児休業取得者の性別は、男性が 25.8%（272 人）、女性が 73.7%（777 人）を占めている（図表 11）。

図表 11　育児休業取得者の性別



(2) 休業期間（問 12）

育児休業期間については、女性の場合は産前・産後の休業期間を含めてたずねている。

全体では「1 年～1 年半未満」が 35.7%と最も多いものの、男女別では分布が大きく異なっている。女性は「1 年～1 年半未満」が 45.3%、次いで「1 年半以上」が 19.9%と比較的長い。男性は「3 か月未満」が 45.6%、次いで「3 か月～6 か月未満」が 19.9%の順で多かった。女性の約 3 分の 2 は 1 年以上取得するのに対し、男性の約 3 分の 2 が 6 か月未満の取得である。女性は産前・産後休暇も含めて長期間取得する者が多いが、男性は短期間にとどまっている（図表 12)。

図表 12　育児休業取得者の休業期間

	n	3か月未満	3か月～6か月未満	6か月～9か月未満	9か月～1年未満	1年～1年半未満	1年半以上	わからない	無回答
全体	1049	13.5	9.9	7.3	14.8	35.7	16.0	2.5	0.3
男性	272	45.6	19.9	9.6	6.3	8.1	4.8	5.1	0.7
女性	777	2.3	6.4	6.6	17.8	45.3	19.9	1.5	0.1

(3) 担当していた仕事（問 15）

育児休業取得者の担当していた仕事については、「仕事の特徴」「担当業務の代替者の可能性」および「仕事の進め方」の 3 つの側面から、それぞれ『A と B のうち、どちらに近かったですか』と 5 段階でたずねている。

① 定型的業務／高度な判断等を必要とする業務（仕事の特徴）

まず 1 つ目は、「A 決められた指示に従って行う定型的業務」（以下「それ以外」と表記する）か「B 高度な判断やスキルを必要とする業務」（以下「高度なスキル等が必要」と表記する）かである。

全体の約半数が「それ以外」(「まったく A」(9.4%)＋「どちらかというと A」(40.4%))、34.7%が「高度なスキル等が必要」(「まったく B」（7.7%）＋「どちらかというと B」（27.0%)) であった。

男女別では、「高度なスキル等が必要」の割合は男性の約 4 割、女性の約 3 分の 1 であり、男性の方が「高度なスキル等が必要」な業務に携わっている割合が高い。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「6 か月以上 9 か月未満」の取得者は約 6 割が「それ以外」、女性の「3 か月以上 6 か月未満」は「それ以外」が約 7 割と多かった（図表 13)。

図表 13　休業取得者の担当していた仕事（A それ以外／B 高度なスキル等が必要）

	n	A決められた指示に従う業務		……		B高度な判断等を必要とする業務	無回答
		まったくA	どちらかというとA	どちらともいえない	どちらかというとB	まったくB	
全体	1049	9.4	40.4	15.1	27.0	7.7	0.4
男性	272	9.2	32.7	19.1	28.7	9.9	0.4
女性	777	9.5	43.1	13.6	26.4	6.9	0.4
【男性】3か月未満	124	6.5	33.1	14.5	27.4	17.7	0.8
3か月以上6か月未満	54	9.3	31.5	14.8	37.0	7.4	0.0
6か月以上9か月未満	26	15.4	42.3	26.9	15.4	0.0	0.0
9か月以上	52	11.5	32.7	21.2	32.7	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	0.0	50.0	16.7	27.8	5.6	0.0
3か月以上6か月未満	50	14.0	56.0	8.0	18.0	4.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	9.8	43.1	9.8	25.5	11.8	0.0
9か月以上	645	9.5	42.0	13.6	27.6	6.8	0.5

② 職場にその仕事を担当できる人がいた／いない（業務の代替可能性）

2つ目は、「A職場にその仕事を担当できる能力の人がいた」か「B職場にその仕事を担当できる能力の人はいなかった」かである。全体の約7割が「Aいた」としており（「まったくA」（20.5%）＋「どちらかというとA」（48.4%））、男女別でも、大きな差はなかった。

仕事の特徴別にみると、男女とも「それ以外」の方が「高度なスキル等が必要」の取得者より、「A職場にその仕事を担当できる能力の人がいた」割合が高い。「それ以外」の場合、男性の約7割、女性の約8割が「Aいた」としているが、「高度なスキル等が必要」な業務で「Aいた」と回答したのは男性で6割、女性は約5割となっている。「高度なスキル等が必要」でも代替者は男女ともに5割はいるが、「それ以外」に比べて仕事を代替できる人は少ない傾向にある。

育児休業期間別には、顕著な特徴はみられず、代替者の有無は休業期間に影響しないようである（図表14）。

図表14 休業取得者の担当していた仕事（A職場にその仕事を担当できる人がいた／Bいない）

	n	Aその仕事を担当できる人がいた		.....	Bその仕事を担当できる人はいない		無回答
		まったくA	どちらかというとA	どちらともいえない	どちらかというとB	まったくB	
全体	1049	20.5	48.4	16.9	11.4	2.3	0.5
男性	272	18.0	48.5	21.7	9.6	1.8	0.4
女性	777	21.4	48.4	15.2	12.1	2.4	0.5
【男性】高度なスキル等が必要	105	14.3	45.7	17.1	19.0	3.8	0.0
それ以外	166	20.5	50.6	24.7	3.6	0.6	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	18.1	35.5	20.8	20.1	5.0	0.4
それ以外	515	23.1	55.1	12.4	8.2	1.2	0.0
【男性】3か月未満	124	20.2	50.8	16.1	9.7	2.4	0.8
3か月以上6か月未満	54	20.4	53.7	14.8	11.1	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	15.4	50.0	30.8	3.8	0.0	0.0
9か月以上	52	13.5	46.2	26.9	11.5	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	5.6	66.7	22.2	5.6	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	18.0	58.0	10.0	14.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	35.3	49.0	5.9	7.8	2.0	0.0
9か月以上	645	21.1	47.3	15.5	12.7	2.8	0.6

③ 独立して進めた／チームで連携

3 つ目は、「A 個人の持ち分が明確に決まっており、独立して仕事を進めていた」か、「B チームの中で連携しながら仕事を進めていた」か、をたずねた。全体に、「A 独立して仕事を進めていた」(「まったく A」(9.3%) +「どちらかというと A」(31.5%)) と「B チームで連携」(「まったく B」(8.6%) +「どちらかというと B 」(27.6%)) がそれぞれ約 4 割、「どちらともいえない」が約 2 割と、ほぼ差がなかった。

男女別にみても違いはみられない。

仕事の特徴別にみると、男女とも、「高度なスキル等が必要」は約 5 割近くが「B チームで連携」する仕事であり、「それ以外」の約 4 割が「A 独立して進める」仕事である。仕事の内容が高度なスキル等を求めるケースで、チームの連携が必要であることがわかる。

育児休業期間別には、男性の「6 か月以上 9 か月未満」で「A 独立して仕事を進めていた」が 5 割を超え「B チームで連携」が 11.5%と少なかったこと以外には、顕著な特徴はみられなかった (図表 15)。

図表 15 休業取得者の担当していた仕事 (A 独立して進めた／B チームで連携)

	n	A独立して仕事を進めていた		.....		Bチームの中で連携して進めていた	無回答
		まったくA	どちらかというとA	どちらともいえない	どちらかというとB	まったくB	
全体	1049	9.3	31.5	22.8	27.6	8.6	0.3
男性	272	11.4	28.7	27.6	25.7	6.3	0.4
女性	777	8.6	32.4	21.1	28.2	9.4	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	8.6	25.7	18.1	35.2	12.4	0.0
それ以外	166	13.3	30.7	33.7	19.9	2.4	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	9.7	26.3	15.8	35.9	12.4	0.0
それ以外	515	8.0	35.7	23.9	24.5	8.0	0.0
【男性】3か月未満	124	12.9	25.8	21.0	29.8	9.7	0.8
3か月以上6か月未満	54	9.3	33.3	22.2	31.5	3.7	0.0
6か月以上9か月未満	26	11.5	42.3	34.6	7.7	3.8	0.0
9か月以上	52	11.5	23.1	38.5	25.0	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	11.1	27.8	11.1	38.9	11.1	0.0
3か月以上6か月未満	50	6.0	34.0	24.0	22.0	14.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	11.8	29.4	13.7	25.5	19.6	0.0
9か月以上	645	8.7	32.4	21.4	29.0	8.2	0.3

(4) 勤続年数（問 13）

育児休業取得者の勤続年数をたずねたところ、全体の 38.2%が「5 年～10 年未満」、次いで「10 年～15 年未満」の 23.5%、「3 年～5 年未満」の 18.6%であった。男女別でみても大きな差はなく、勤続 3 年から 15 年未満が育児休業取得者の大部分を占めるといえる。男女とも 3 年～15 年未満で休業する傾向があるが、男性では約 3 割が「3 年未満」と「15 年以上」で短期（6 か月未満）の休業を取得する。女性は半年以上の休業を取得するケースでは勤続年数が長くなる傾向がある。

仕事の特徴でみると、男性は「高度なスキル等が必要」の場合、「5 年～10 年未満」（31.4%）と「10 年～15 年未満」（31.4%）の合計が約 6 割を占めるが、「それ以外」では「5 年～10 年未満」（33.1%）と「10 年～15 年未満」（15.7%）の合計が 5 割以下と差がある。一方、女性には顕著な差がみられなかった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、必ずしも、勤続年数の長さが休業期間の長さと関連しているとはいえない。男性の中では比較的長い休業期間である「6 か月以上 9 か月未満」の取得者の約 5 割は勤続年数「5 年～10 年未満」であった。一方、女性は、産前産後を除いた休業期間として「3 か月以上」をみた場合、勤続年数が「5 年以上」（「5 年～10 年未満」「10 年～15 年未満」「15 年以上」の合計）の割合が、休業期間「3 か月以上 6 か月未満」で 56.0%、「6 か月以上 9 か月未満」では 70.5%、「9 か月以上」では 75.9%と多くなっている（図表 16）。

図表 16　休業取得者の勤続年数

	n	3年未満	3年～5年未満	5年～10年未満	10年～15年未満	15年以上	わからない	無回答
全体	1049	7.8	18.6	38.2	23.5	9.7	1.9	0.3
男性	272	10.7	18.8	32.4	22.1	11.4	4.8	0.0
女性	777	6.8	18.5	40.3	23.9	9.1	0.9	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	9.5	15.2	31.4	31.4	11.4	1.0	0.0
それ以外	166	11.4	21.1	33.1	15.7	11.4	7.2	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	6.9	15.4	42.9	26.3	8.1	0.0	0.4
それ以外	515	6.8	20.2	39.2	22.7	9.5	1.4	0.2
【男性】3か月未満	124	12.1	18.5	29.8	25.8	12.1	1.6	0.0
3か月以上6か月未満	54	14.8	18.5	29.6	22.2	14.8	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	0.0	26.9	53.8	11.5	7.7	0.0	0.0
9か月以上	52	7.7	21.2	38.5	21.2	9.6	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	11.1	27.8	50.0	11.1	0.0	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	8.0	34.0	42.0	12.0	2.0	0.0	2.0
6か月以上9か月未満	51	11.8	17.6	33.3	23.5	13.7	0.0	0.0
9か月以上	645	6.4	17.2	40.9	25.4	9.6	0.2	0.3

(5) 担当していた仕事の育成必要年数（問 16）

『育児休業取得者が従事していた仕事は、新卒の新入社員を配置した場合、どのくらいの年数で一通りの仕事ができるようになるものだったと思われますか』とたずねたところ、全体では、「2～3 年」が約 4 割、次いで「1 年前後」が約 2 割であった。

仕事の特徴でみると、男女とも、「高度なスキル等が必要」の場合、育成年数は「4～5 年」と「6 年以上」の合計が約 3 分の 1 以上を占め、「それ以外」に比べ育成年数が長いことが示された。

育児休業期間別には、男性の場合、休業が「3 か月未満」の取得者の 16.1%を育成年数が「6 年以上」が占めている。育成年数が長い男性は高度なスキル等を必要とする業務についている可能性が高く、育児休業が短いことと関連しているといえる可能性がある（図表 17)。

図表 17 休業取得者の担当していた仕事の育成必要年数

	n	数か月以下	半年程度	1年前後	2～3年	4～5年	6年以上	無回答
全体	1049	4.3	13.7	22.5	37.8	14.3	5.5	1.8
男性	272	2.9	9.6	22.8	37.1	12.5	11.0	4.0
女性	777	4.8	15.2	22.4	38.1	14.9	3.6	1.0
【男性】高度なスキル等が必要	105	0.0	3.8	14.3	42.9	18.1	21.0	0.0
それ以外	166	4.8	13.3	28.3	33.7	9.0	4.8	6.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	0.4	5.4	17.0	41.3	27.8	7.7	0.4
それ以外	515	7.0	20.2	25.0	36.7	8.5	1.6	1.0
【男性】3か月未満	124	4.8	8.9	18.5	37.1	12.9	16.1	1.6
3か月以上6か月未満	54	0.0	11.1	29.6	40.7	13.0	5.6	0.0
6か月以上9か月未満	26	3.8	7.7	34.6	38.5	11.5	3.8	0.0
9か月以上	52	1.9	9.6	26.9	34.6	13.5	7.7	5.8
【女性】3か月未満	18	5.6	22.2	27.8	33.3	11.1	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	4.0	34.0	14.0	32.0	14.0	2.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	9.8	13.7	13.7	39.2	19.6	3.9	0.0
9か月以上	645	4.5	13.5	23.9	38.9	14.9	3.9	0.5

3-2-2. 職場の属性

育児休業を取得した時の職場の状況についてみていきたい。

(1) 業務分野（問 2）

育児休業取得時の職場の状況についてたずねた項目である。

『当時、あなたが管理していた課･グループ等は次のどの業務分野に近いですか』とたずねたところ、全体では、「人事・総務・経理・広報」が 43.4%と最も多かった。

男女とも「営業」の割合は約 14%とほぼ同じであるが、男性の約 2 割を「研究・開発・設計」が占めるなど、男女の業務分野に違いがみられた。「人事・総務・経理・広報」は女性の約 5 割、男性の約 3 割を占めている。

仕事の特徴でみると、男女とも「高度なスキル等が必要」が「それ以外」より多かったのは「研究・開発・設計」、「企画・調査」などである。中でも、男性の「高度なスキル等が必要」の約 3 割は「研究・開発・設計」の分野である。反対に「それ以外」の方が「高度なスキル等が必要」より多かったのは「人事・総務・経理・広報」や「生産・建設・運輸・物流」であった。

育児休業期間別にみると、女性の場合、休業期間が長くなるほど「人事・総務・経理・広報」の割合が増え、「営業」の割合が減る傾向があった。女性の場合、人事・総務などのいわゆる管理部門では、長期間の休業が取得しやすい可能性がある。一方、男性の場合は「3 か月未満」と「3 か月以上 6 か月未満」の取得者に「研究・開発・設計」が約 2 割以上、「6 か月以上 9 か月未満」の取得者に「営業」が約 3 割と多い。とはいえ、男性の場合は、業務分野と育児休業期間の間に、はっきりとした関連があるとはいえなかった（図表 18）。

図表 18 業務分野

	n	人事･総務･経理･広報	企画･調査	研究･開発･設計	情報処理	営業	販売･サービス	生産･建設･運輸･物流	その他	無回答
全体	1049	43.4	5.9	11.9	7.1	14.2	8.6	6.8	1.7	0.5
男性	272	30.9	5.9	21.7	11.4	14.3	7.4	8.5	0.0	0.0
女性	777	47.7	5.9	8.5	5.5	14.2	9.0	6.2	2.3	0.6
【男性】高度なスキル等が必要	105	26.7	8.6	29.5	10.5	11.4	8.6	4.8	0.0	0.0
それ以外	166	33.1	4.2	16.9	12.0	16.3	6.6	10.8	0.0	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	41.3	8.1	13.1	8.9	11.2	11.2	3.5	1.9	0.8
それ以外	515	50.9	4.9	6.0	3.9	15.7	8.0	7.6	2.5	0.6
【男性】3か月未満	124	34.7	4.8	22.6	8.1	11.3	7.3	11.3	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	54	20.4	7.4	27.8	14.8	13.0	11.1	5.6	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	38.5	0.0	3.8	7.7	30.8	7.7	11.5	0.0	0.0
9か月以上	52	34.6	11.5	15.4	17.3	11.5	3.8	5.8	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	38.9	16.7	11.1	5.6	27.8	0.0	0.0	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	42.0	6.0	6.0	12.0	20.0	6.0	6.0	0.0	2.0
6か月以上9か月未満	51	45.1	5.9	5.9	2.0	13.7	11.8	11.8	3.9	0.0
9か月以上	645	49.5	5.6	8.7	5.1	13.3	9.3	5.6	2.3	0.6

(2)　所属（問 3）

『当時、あなたが管理していた課･グループ等は次のどこに所属していましたか』とたずねたところ、全体では、「本社・本店」が 67.2%であり、男女別でもほぼ変わらなかった。

仕事の特徴でみると、男女とも「高度なスキル等が必要」は「それ以外」より「本社・本店」に所属している割合がわずかに多かった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「9 か月以上」の取得者は「本社・本店」が 63.5%と最も少ない。女性は、「3 か月未満」の 88.9%が「本社・本店」所属であった。(図表 19)。

図表 19　所属

	n	本社･本店	本社･本店以外	無回答
全体	1049	67.2	32.6	0.2
男性	272	67.3	32.7	0.0
女性	777	67.2	32.6	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	68.6	31.4	0.0
それ以外	166	66.9	33.1	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	70.7	29.3	0.0
それ以外	515	65.4	34.2	0.4
【男性】3か月未満	124	67.7	32.3	0.0
3か月以上6か月未満	54	72.2	27.8	0.0
6か月以上9か月未満	26	73.1	26.9	0.0
9か月以上	52	63.5	36.5	0.0
【女性】3か月未満	18	88.9	11.1	0.0
3か月以上6か月未満	50	70.0	30.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	64.7	35.3	0.0
9か月以上	645	66.8	32.9	0.3

(3) 従業員数（問 4）

『当時、あなたが管理していた課･グループ等で働いていた人の数は何人ですか。正社員のみならず、パートタイム・アルバイト・契約社員・派遣社員・請負会社の社員を含めた人数をお選び下さい』とたずねたところ、全体では、「30 人以上」が 27.5%で、「10～19 人」が 26.7%、「5～9 人」が 25.2%と続いている。「4 人以下」は 6.5%とわずかである。

男女別でみると、男性の育児休業取得者の 36.0%が「30 人以上」の職場におり、「4 人以下」の職場は女性の 7.7%に比べ 2.9%と少ない。

仕事の特徴でみると、男性の「高度なスキル等が必要」では「10～19 人」が 35.2%、「それ以外」は「30 人以上」が 40.4%と最も多い。女性の場合は両者に差は見られなかった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「9 か月以上」の 53.8%、「6 か月以上 9 か月未満」の 38.5%が「30 人以上」、23.1%が「20～29 人」の職場であった。男性の場合は、職場の人数が多い方が、定型的な業務が多く、長期休業をとりやすい可能性がある（図表 20）。

図表 20 従業員数

	n	4人以下	5～9人	10～19人	20～29人	30人以上
全体	1049	6.5	25.2	26.7	14.2	27.5
男性	272	2.9	19.1	28.3	13.6	36.0
女性	777	7.7	27.3	26.1	14.4	24.5
【男性】高度なスキル等が必要	105	1.9	20.0	35.2	13.3	29.5
それ以外	166	3.6	18.7	23.5	13.9	40.4
【女性】高度なスキル等が必要	259	8.1	26.3	27.4	12.0	26.3
それ以外	515	7.4	28.0	25.4	15.5	23.7
【男性】3か月未満	124	2.4	21.0	31.5	13.7	31.5
3か月以上6か月未満	54	3.7	16.7	38.9	13.0	27.8
6か月以上9か月未満	26	3.8	15.4	19.2	23.1	38.5
9か月以上	52	3.8	19.2	13.5	9.6	53.8
【女性】3か月未満	18	5.6	27.8	33.3	27.8	5.6
3か月以上6か月未満	50	10.0	20.0	16.0	24.0	30.0
6か月以上9か月未満	51	7.8	25.5	19.6	15.7	31.4
9か月以上	645	7.8	28.4	27.1	13.2	23.6

（注）無回答はなし。

(4) 正社員の割合（問 5）

『当時、あなたが管理していた課･グループ等で働いていた人の人数全体に占める正社員の割合はだいたい何割でしたか』とたずねたところ、全体では、「9 割以上」が 43.3%と最も多く、「7～9 割未満」が 19.6%と次に多い。正社員が「7 割以上」である職場が全体の 6 割以上を占めている。一方、「1 割未満」は 9.4%であった。男女別にみても、分布に大きな差はなかった。

仕事の特徴でみると、男性の場合「高度なスキル等が必要」は、正社員「9 割以上」の職場が 48.6%と約半数を占めるが、「それ以外」は正社員「9 割以上」の職場が 34.3%と約 3 分の 1 であった。女性の場合は、顕著な差がなかった。また、男女とも、正社員「1 割未満」の職場では、「それ以外」が「高度なスキル等が必要」のほぼ倍の割合になっている。正社員の少ない職場では定型的な業務が多いことがわかる。

育児休業期間別にみると、女性は「3 か月未満」の 16.7%が正社員「1 割未満」の職場であったが、男性は明確な傾向がみられない（図表 21)。

図表 21 正社員の割合

	n	1割未満	1～3割未満	3～5割未満	5～7割未満	7～9割未満	9割以上	無回答
全体	1049	9.4	8.4	7.2	11.1	19.6	43.3	1.0
男性	272	12.9	11.4	7.7	9.2	18.8	39.7	0.4
女性	777	8.2	7.3	7.1	11.7	19.9	44.5	1.2
【男性】高度なスキル等が必要	105	8.6	4.8	7.6	10.5	19.0	48.6	1.0
それ以外	166	15.7	15.7	7.8	7.8	18.7	34.3	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	5.4	7.3	7.3	12.7	20.1	45.9	1.2
それ以外	515	9.7	7.4	7.0	10.9	20.0	43.9	1.2
【男性】3か月未満	124	12.9	11.3	4.8	8.1	17.7	45.2	0.0
3か月以上6か月未満	54	13.0	13.0	9.3	9.3	16.7	38.9	0.0
6か月以上9か月未満	26	3.8	15.4	11.5	11.5	38.5	19.2	0.0
9か月以上	52	17.3	9.6	9.6	9.6	17.3	36.5	0.0
【女性】3か月未満	18	16.7	0.0	11.1	5.6	16.7	50.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	12.0	12.0	10.0	12.0	12.0	42.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	7.8	17.6	13.7	7.8	15.7	31.4	5.9
9か月以上	645	7.4	6.4	6.4	12.2	20.9	45.7	0.9

(5) 正社員に占める女性比率（問 6）

『当時、あなたが管理していた課･グループ等の正社員に占める女性比率は次のどれにあたりますか』とたずねたところ、全体では、「1～3 割未満」が 28.8%と最も多く、次いで「3～5 割未満」が 23.8%であった。

男女別では、男性の場合、「1～3 割未満」が 36.0%と約 3 分の 1 以上を占め、次いで「1 割未満」が 23.5%、「3～5 割未満」が 21.0%と続いている。それら 3 つを合計すると、5 割未満の職場が約 8 割にのぼる。女性は「1 割未満」が 9.0%と少なく、「1～3 割未満」(26.3%)、「3～5 割未満」（24.8%）と合わせると、正社員の女性比率が「5 割未満」の職場は約 6 割である。男性の育児休業取得者の職場は、女性に比べて、正社員に占める女性比率が少ない傾向にあることがわかる。

仕事の特徴別にみると、男女で分布の差はあるものの、「高度なスキル等が必要」と「それ以外」の間にはほぼ差がなかった。

育児休業期間別にみると、女性の休業期間が「3 か月未満」の場合、正社員女性比率が「5 割以上」の職場は約 1 割であるが（「5～7 割未満」（0%）＋「7～9 割未満」（0%）＋「9 割以上」(11.1%))、休業期間「9 か月以上」では女性比率が約 4 割(「5～7 割未満」(22.5%)＋「7～9 割未満」（11.2%）＋「9 割以上」（7.4%)）となっている。女性の休業期間の長さと正社員女性比率の高さには関連があるといえよう。男性の場合も、「3 か月未満」「3 か月以上 6 か月未満」「6 か月以上 9 か月未満」をみると、わずかながらその傾向があった。女性比率の高い職場では育児休業の制度に加え、育児休業への抵抗も少なく、さらに取得実績やノウハウが蓄積され、長期の休業を可能にしていると考えられる（図表 22)。

図表 22 正社員に占める女性比率

	n	1割未満	1～3割未満	3～5割未満	5～7割未満	7～9割未満	9割以上
全体	1049	12.8	28.8	23.8	18.6	10.0	6.0
男性	272	23.5	36.0	21.0	11.4	5.9	2.2
女性	777	9.0	26.3	24.8	21.1	11.5	7.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	26.7	32.4	21.9	8.6	9.5	1.0
それ以外	166	21.7	38.6	20.5	12.7	3.6	3.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	6.2	28.2	20.8	22.4	13.9	8.5
それ以外	515	10.5	25.2	26.8	20.6	10.1	6.8
【男性】3か月未満	124	25.8	32.3	22.6	10.5	6.5	2.4
3か月以上6か月未満	54	22.2	33.3	24.1	13.0	7.4	0.0
6か月以上9か月未満	26	7.7	42.3	26.9	15.4	7.7	0.0
9か月以上	52	21.2	50.0	13.5	9.6	3.8	1.9
【女性】3か月未満	18	27.8	27.8	33.3	0.0	0.0	11.1
3か月以上6か月未満	50	12.0	32.0	24.0	18.0	8.0	6.0
6か月以上9か月未満	51	13.7	31.4	13.7	15.7	17.6	7.8
9か月以上	645	7.8	25.6	25.6	22.5	11.2	7.4

（注）無回答は 0

(6) 正社員の残業の程度（問 7）

『当時、あなたが管理していた課･グループ等の正社員の残業の程度は平均的にみて次のどれにあたりますか』とたずねたところ、全体では、「恒常的に残業があった」と「週に数日は残業があった」がそれぞれ約 4 割あり、合わせて約 8 割が残業があった状態である。

男女別にみると、男性は「恒常的に残業があった」が 5 割にのぼり、女性の約 4 割より多い。

仕事の特徴でみると、男女とも「高度なスキル等が必要」の方が「それ以外」より「恒常的な残業」が多く、特に男性の場合は約 6 割にのぼっている。

育児休業期間別にみると、男女で差がみられた。女性の「3 か月未満」の半数以上が「恒常的に残業があった」職場に、「3 か月以上 6 か月未満」「6 か月以上 9 か月未満」の取得者の約 4 分の 1 が「おおむね定時退社していた」職場にいる。男性の場合、「3 か月以上 6 か月未満」の取得者は約 6 割が「恒常的に残業があった」というものの、育児休業期間と残業の程度に顕著な差はみられなかった。（図表 23）。

図表 23 正社員の残業の程度

	n	恒常的に残業があった	週に数日は残業があった	おおむね定時退社していた	その他	無回答
全体	1049	43.0	39.9	16.2	0.7	0.2
男性	272	50.0	36.0	14.0	0.0	0.0
女性	777	40.5	41.3	17.0	0.9	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	60.0	32.4	7.6	0.0	0.0
それ以外	166	44.0	38.0	18.1	0.0	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	47.5	39.8	12.4	0.4	0.0
それ以外	515	37.3	41.9	19.2	1.2	0.4
【男性】3か月未満	124	43.5	43.5	12.9	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	54	59.3	27.8	13.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	50.0	38.5	11.5	0.0	0.0
9か月以上	52	51.9	30.8	17.3	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	55.6	38.9	5.6	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	36.0	38.0	26.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	33.3	37.3	27.5	2.0	0.0
9か月以上	645	40.8	42.2	15.8	0.9	0.3

(7)　取組の重視の程度（問 24）

社員の能力開発や評価、能力発揮できる環境の整備など、人事の取組方針 8 項目について、『あなたの勤め先では、以下の項目について同業他社に比べてどの程度重視していると思いますか』とたずねている。

①　継続的な雇用関係を前提にして社員を採用すること

継続的な雇用関係を前提にして社員を採用することについて、全体では、「重視している」と「やや重視している」の合計は 82.3%、「重視していない」と「あまり重視していない」の合計は 3.1%であった。

男女別にみると、分布にはほとんど差がない。

仕事の特徴でみると、男性の「高度なスキル等が必要」では、「重視している」が 49.5%であり、「それ以外」の 34.9%より多い。

育児休業期間別にみると、女性の場合「重視している」は「3 か月未満」の 27.8%であるのに比べ、「6 か月以上 9 か月未満」は 49.0%、「9 か月以上」は 46.8%と多かった。男性は、育児休業期間と取組重視の程度に顕著な差はみられなかった（図表 24）。

図表 24　取組の重視の程度　①継続的な雇用関係を前提にした社員の採用

	n	重視している －計－	重視している （+5）	やや重視している （+4）	どちらともいえない （+3）	あまり重視していない （+2）	重視していない （+1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
全体	1049	82.3	44.5	37.8	14.1	2.4	0.7	3.1	0.6	4.2
男性	272	79.8	40.8	39.0	17.3	2.2	0.4	2.6	0.4	4.2
女性	777	83.1	45.8	37.3	13.0	2.4	0.8	3.2	0.6	4.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	83.8	49.5	34.3	16.2	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3
それ以外	166	77.1	34.9	42.2	18.1	3.6	0.6	4.2	0.6	4.1
【女性】高度なスキル等が必要	259	83.0	48.3	34.7	12.0	3.5	1.5	5.0	0.0	4.3
それ以外	515	83.3	44.5	38.8	13.4	1.9	0.4	2.3	1.0	4.3
【男性】3か月未満	124	85.5	45.2	40.3	10.5	2.4	0.8	3.2	0.8	4.3
3か月以上6か月未満	54	70.4	40.7	29.6	25.9	3.7	0.0	3.7	0.0	4.1
6か月以上9か月未満	26	80.8	42.3	38.5	19.2	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2
9か月以上	52	84.6	38.5	46.2	15.4	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2
【女性】3か月未満	18	83.3	27.8	55.6	11.1	0.0	5.6	5.6	0.0	4.0
3か月以上6か月未満	50	80.0	40.0	40.0	16.0	4.0	0.0	4.0	0.0	4.2
6か月以上9か月未満	51	78.4	49.0	29.4	13.7	7.8	0.0	7.8	0.0	4.2
9か月以上	645	84.5	46.8	37.7	12.1	2.0	0.8	2.8	0.6	4.3

（注）平均スコアは「重視している」を+5 点、「重視していない」を+1 点として、回答割合を乗じて算出（以下同様）。

② 社員の能力を継続的に開発すること

社員の能力を継続的に開発することについて、全体では、「重視している」と「やや重視している」の合計は 80.4%であり、「重視していない」と「あまり重視していない」の合計は 4.6%であった。

男女別にみてもほとんど差がない。

仕事の特徴でみると、男性の「高度なスキル等が必要」では、「重視している」が 42.9%であり、「それ以外」の 30.1%より多い。一方、女性は差がみられなかった。

育児休業期間別にみると、女性の場合「重視している」は「3 か月未満」の 22.2%であるのに比べ、「9 か月以上」は 38.9%と顕著に多い。一方、男性は、「3 か月未満」の 42.7%、「9 か月以上」の 26.9%が「重視している」としており、男女で異なる傾向がみられた（図表 25)。

図表 25 取組の重視の程度 ②社員の能力の継続的な開発

	n	重視している －計－	重視している （＋5）	やや重視している （＋4）	どちらともいえない （＋3）	あまり重視していない （＋2）	重視していない （＋1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
全体	1049	80.4	36.7	43.7	14.7	4.1	0.5	4.6	0.4	4.1
男性	272	80.9	34.9	46.0	15.4	3.3	0.4	3.7	0.0	4.1
女性	777	80.2	37.3	42.9	14.4	4.4	0.5	4.9	0.5	4.1
【男性】高度なスキル等が必要	105	81.0	42.9	38.1	14.3	4.8	0.0	4.8	0.0	4.2
それ以外	166	80.7	30.1	50.6	16.3	2.4	0.6	3.0	0.0	4.1
【女性】高度なスキル等が必要	259	82.2	39.4	42.9	12.0	4.6	1.2	5.8	0.0	4.2
それ以外	515	79.0	36.3	42.7	15.7	4.3	0.2	4.5	0.8	4.1
【男性】3か月未満	124	82.3	42.7	39.5	12.9	4.0	0.8	4.8	0.0	4.2
3か月以上6か月未満	54	88.9	25.9	63.0	7.4	3.7	0.0	3.7	0.0	4.1
6か月以上9か月未満	26	73.1	38.5	34.6	26.9	0.0	0.0	0.0	0.0	4.1
9か月以上	52	78.8	26.9	51.9	19.2	1.9	0.0	1.9	0.0	4.0
【女性】3か月未満	18	83.3	22.2	61.1	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	4.1
3か月以上6か月未満	50	72.0	32.0	40.0	22.0	6.0	0.0	6.0	0.0	4.0
6か月以上9か月未満	51	74.5	31.4	43.1	19.6	5.9	0.0	5.9	0.0	4.0
9か月以上	645	82.0	38.9	43.1	12.6	4.3	0.6	5.0	0.5	4.2

③　社員に社外でも通用する能力の開発を支援すること

社員に社外でも通用する能力の開発を支援することについて、全体では、「重視している」と「やや重視している」の合計は 52.0%、「重視していない」と「あまり重視していない」の合計は 14.1%であった。

男女別にみると、「重視している」の合計が男性は 57.7%、女性は 49.9%と差がみられる。

仕事の特徴別にみると、男性は「高度なスキル等が必要」の方が「それ以外」より「重視している」がやや多い。

育児休業期間別にみると、女性の場合「重視している」と「やや重視している」が「3か月未満」の場合は 77.8%を占め、他の期間より顕著に多かった。男性は、休業期間による分布に大きな差はみられなかった（図表 26)。

図表 26　取組の重視の程度　③社外でも通用する社員の能力開発の支援

	n	重視している －計－	重視している （＋5）	やや重視している （＋4）	どちらともいえない （＋3）	あまり重視していない （＋2）	重視していない （＋1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
全体	1049	52.0	16.4	35.6	33.2	11.2	3.0	14.1	0.8	3.5
男性	272	57.7	21.0	36.8	29.4	9.2	3.7	12.9	0.0	3.6
女性	777	49.9	14.8	35.1	34.5	11.8	2.7	14.5	1.0	3.5
【男性】高度なスキル等が必要	105	61.0	22.9	38.1	24.8	10.5	3.8	14.3	0.0	3.7
それ以外	166	55.4	19.3	36.1	32.5	8.4	3.6	12.0	0.0	3.6
【女性】高度なスキル等が必要	259	52.1	17.4	34.7	34.0	8.9	3.9	12.7	1.2	3.5
それ以外	515	48.7	13.6	35.1	35.0	13.2	2.1	15.3	1.0	3.5
【男性】3か月未満	124	62.1	22.6	39.5	21.8	11.3	4.8	16.1	0.0	3.6
3か月以上6か月未満	54	51.9	13.0	38.9	40.7	3.7	3.7	7.4	0.0	3.5
6か月以上9か月未満	26	50.0	23.1	26.9	34.6	11.5	3.8	15.4	0.0	3.5
9か月以上	52	59.6	25.0	34.6	30.8	7.7	1.9	9.6	0.0	3.7
【女性】3か月未満	18	77.8	16.7	61.1	16.7	0.0	5.6	5.6	0.0	3.8
3か月以上6か月未満	50	52.0	16.0	36.0	26.0	18.0	2.0	20.0	2.0	3.5
6か月以上9か月未満	51	47.1	11.8	35.3	39.2	11.8	2.0	13.7	0.0	3.4
9か月以上	645	49.9	15.0	34.9	34.7	11.9	2.5	14.4	0.9	3.5

④　社員に将来のキャリアを考えさせること

社員に将来のキャリアを考えさせることについて、全体では「重視している」と「やや重視している」の合計は 58.8%、「重視していない」と「あまり重視していない」の合計は 9.3%であった。

男女別にみると、男性は「重視している」の合計が 64.0%と女性の 57.0%より多く、「重視していない」の合計は 6.6%であり、女性の 10.3%より少ない。

仕事の特徴別にみると、男女とも、「高度なスキル等が必要」の方が「それ以外」より、「重視している」の合計が多かった。

育児休業期間別にみると、女性の「3 か月未満」では「重視している」の合計が 77.8%と、他の休業期間より顕著に多い。男性は、育児休業期間との間に顕著な違いはみられなかった（図表 27)。

図表 27　取組の重視の程度　④社員に将来のキャリアを考えさせる

	n	重視している ー計ー	重視している （＋5）	やや重視している （＋4）	どちらともいえない （＋3）	あまり重視していない （＋2）	重視していない （＋1）	重視していない ー計ー	無回答	平均スコア
全体	1049	58.8	19.2	39.7	31.4	8.6	0.8	9.3	0.5	3.7
男性	272	64.0	25.4	38.6	29.4	5.9	0.7	6.6	0.0	3.8
女性	777	57.0	17.0	40.0	32.0	9.5	0.8	10.3	0.6	3.6
【男性】高度なスキル等が必要	105	67.6	26.7	41.0	25.7	5.7	1.0	6.7	0.0	3.9
それ以外	166	61.4	24.1	37.3	31.9	6.0	0.6	6.6	0.0	3.8
【女性】高度なスキル等が必要	259	62.5	23.2	39.4	26.6	9.7	0.8	10.4	0.4	3.8
それ以外	515	54.2	14.0	40.2	35.0	9.3	0.8	10.1	0.8	3.6
【男性】3か月未満	124	62.1	26.6	35.5	30.6	5.6	1.6	7.3	0.0	3.8
3か月以上6か月未満	54	70.4	20.4	50.0	24.1	5.6	0.0	5.6	0.0	3.9
6か月以上9か月未満	26	61.5	38.5	23.1	30.8	7.7	0.0	7.7	0.0	3.9
9か月以上	52	69.2	23.1	46.2	23.1	7.7	0.0	7.7	0.0	3.9
【女性】3か月未満	18	77.8	27.8	50.0	11.1	5.6	5.6	11.1	0.0	3.9
3か月以上6か月未満	50	52.0	16.0	36.0	32.0	14.0	2.0	16.0	0.0	3.5
6か月以上9か月未満	51	43.1	9.8	33.3	45.1	11.8	0.0	11.8	0.0	3.4
9か月以上	645	58.4	17.5	40.9	31.2	9.1	0.6	9.8	0.6	3.7

⑤　成果や実績によって社員を評価すること

成果や実績によって社員を評価することについて、全体では、「重視している」と「やや重視している」の合計は 78.0%であり、「重視していない」と「あまり重視していない」の合計は 4.0%であった。

男女別にみてもほとんど同じだった。

仕事の特徴でみると、男女とも「高度なスキル等が必要」と「それ以外」の分布に顕著な差はなく、どちらの仕事であっても成果や実績により評価することは重視されている。

育児休業期間別にみると、多少の分布のばらつきはあるものの、男女とも、育児休業期間と取組重視の程度に顕著な違いはなかった（図表 28)。

図表 28　取組の重視の程度　⑤成果や実績による社員評価

	n	重視している ー計ー	重視している （＋5）	やや重視している （＋4）	どちらともいえない （＋3）	あまり重視していない （＋2）	重視していない （＋1）	重視していない ー計ー	無回答	平均スコア
全体	1049	78.0	30.6	47.4	17.7	3.7	0.3	4.0	0.3	4.1
男性	272	78.7	32.0	46.7	17.3	3.7	0.4	4.0	0.0	4.1
女性	777	77.7	30.1	47.6	17.9	3.7	0.3	4.0	0.4	4.0
【男性】高度なスキル等が必要	105	81.9	33.3	48.6	15.2	2.9	0.0	2.9	0.0	4.1
それ以外	166	76.5	31.3	45.2	18.7	4.2	0.6	4.8	0.0	4.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	78.4	32.0	46.3	17.8	3.9	0.0	3.9	0.0	4.1
それ以外	515	77.5	28.9	48.5	17.9	3.7	0.4	4.1	0.6	4.0
【男性】3か月未満	124	83.9	32.3	51.6	12.1	3.2	0.8	4.0	0.0	4.1
3か月以上6か月未満	54	79.6	29.6	50.0	18.5	1.9	0.0	1.9	0.0	4.1
6か月以上9か月未満	26	73.1	50.0	23.1	19.2	7.7	0.0	7.7	0.0	4.2
9か月以上	52	76.9	28.8	48.1	19.2	3.8	0.0	3.8	0.0	4.0
【女性】3か月未満	18	77.8	27.8	50.0	16.7	5.6	0.0	5.6	0.0	4.0
3か月以上6か月未満	50	70.0	26.0	44.0	20.0	8.0	2.0	10.0	0.0	3.8
6か月以上9か月未満	51	82.4	29.4	52.9	11.8	5.9	0.0	5.9	0.0	4.1
9か月以上	645	78.9	30.9	48.1	17.5	3.1	0.2	3.3	0.3	4.1

⑥　能力や意欲で社員を評価すること

能力や意欲で社員を評価することについて、全体では、「重視している」と「やや重視している」の合計は 73.8%であり、「重視していない」と「あまり重視していない」の合計は 5.1%であった。

男女別にみてもほとんど変わらない。

仕事の特徴別にみると、男性の場合、「それ以外」で「重視している」は 27.1%と、「高度なスキル等が必要」の 19.0%より多かった。一方、女性は仕事の特徴による違いはみられなかった。

育児休業期間別にみると、女性の「3 か月未満」では「重視している」が 5.6%と、他の休業期間に比べて少ないが、「やや重視している」まで合計すると 8 割以上が能力や意欲面の評価を重視している。男性は、育児休業期間と取組重視の程度に顕著な差はみられなかった（図表 29)。

図表 29　取組の重視の程度　⑥能力や意欲による社員評価

	n	重視している ー計ー	重視している （＋5）	やや重視している （＋4）	どちらともいえない （＋3）	あまり重視していない （＋2）	重視していない （＋1）	重視していない ー計ー	無回答	平均スコア
全体	1049	73.8	21.9	51.9	20.8	4.5	0.6	5.1	0.4	3.9
男性	272	73.5	23.9	49.6	21.3	4.8	0.4	5.1	0.0	3.9
女性	777	73.9	21.2	52.6	20.6	4.4	0.6	5.0	0.5	3.9
【男性】高度なスキル等が必要	105	73.3	19.0	54.3	21.0	5.7	0.0	5.7	0.0	3.9
それ以外	166	73.5	27.1	46.4	21.7	4.2	0.6	4.8	0.0	4.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	75.3	22.0	53.3	18.9	5.0	0.8	5.8	0.0	3.9
それ以外	515	73.2	20.8	52.4	21.4	4.1	0.6	4.7	0.8	3.9
【男性】3か月未満	124	79.0	26.6	52.4	18.5	1.6	0.8	2.4	0.0	4.0
3か月以上6か月未満	54	68.5	20.4	48.1	22.2	9.3	0.0	9.3	0.0	3.8
6か月以上9か月未満	26	69.2	30.8	38.5	23.1	7.7	0.0	7.7	0.0	3.9
9か月以上	52	76.9	19.2	57.7	19.2	3.8	0.0	3.8	0.0	3.9
【女性】3か月未満	18	83.3	5.6	77.8	11.1	5.6	0.0	5.6	0.0	3.8
3か月以上6か月未満	50	72.0	28.0	44.0	20.0	6.0	2.0	8.0	0.0	3.9
6か月以上9か月未満	51	72.5	17.6	54.9	21.6	5.9	0.0	5.9	0.0	3.8
9か月以上	645	74.7	21.6	53.2	20.2	4.0	0.6	4.7	0.5	3.9

⑦　女性が能力発揮できる環境を整備すること

女性が能力発揮できる環境を整備することについて、全体では、「重視している」と「やや重視している」の合計は 62.4%、「重視していない」と「あまり重視していない」の合計は 8.5%であった。

男女別にみると、男性の場合「重視している」の合計は 68.0%と、女性の合計の 60.5%より多い。

仕事の特徴別にみると、女性の場合「高度なスキル等が必要」では「重視している」が 29.7%と、「それ以外」の 15.5%より多かった。男性には、違いがみられなかった。

育児休業期間別にみると、女性の場合「重視している」の合計は「3 か月未満」で 72.2%と、他の休業期間に比べて最も多かった。男性の場合「重視している」の合計は「3 か月未満」が 74.2%、「9 か月以上」が 73.1%と多かった（図表 30）。

図表 30　取組の重視の程度　⑦女性が能力発揮できる環境整備

	n	重視している ー計ー	重視している （＋5）	やや重視している （＋4）	どちらともいえない （＋3）	あまり重視していない （＋2）	重視していない （＋1）	重視していない ー計ー	無回答	平均スコア
全体	1049	62.4	21.9	40.5	28.7	6.8	1.7	8.5	0.4	3.7
男性	272	68.0	26.5	41.5	25.4	5.5	1.1	6.6	0.0	3.9
女性	777	60.5	20.3	40.2	29.9	7.2	1.9	9.1	0.5	3.7
【男性】高度なスキル等が必要	105	69.5	28.6	41.0	22.9	6.7	1.0	7.6	0.0	3.9
それ以外	166	66.9	24.7	42.2	27.1	4.8	1.2	6.0	0.0	3.8
【女性】高度なスキル等が必要	259	66.8	29.7	37.1	25.1	5.4	2.7	8.1	0.0	3.9
それ以外	515	57.3	15.5	41.7	32.2	8.2	1.6	9.7	0.8	3.6
【男性】3か月未満	124	74.2	29.8	44.4	19.4	5.6	0.8	6.5	0.0	4.0
3か月以上6か月未満	54	63.0	18.5	44.4	31.5	5.6	0.0	5.6	0.0	3.8
6か月以上9か月未満	26	53.8	34.6	19.2	34.6	7.7	3.8	11.5	0.0	3.7
9か月以上	52	73.1	26.9	46.2	19.2	5.8	1.9	7.7	0.0	3.9
【女性】3か月未満	18	72.2	11.1	61.1	16.7	5.6	5.6	11.1	0.0	3.7
3か月以上6か月未満	50	58.0	20.0	38.0	28.0	8.0	6.0	14.0	0.0	3.6
6か月以上9か月未満	51	52.9	17.6	35.3	35.3	9.8	2.0	11.8	0.0	3.6
9か月以上	645	61.4	20.8	40.6	29.5	7.1	1.6	8.7	0.5	3.7

⑧　従業員の仕事と生活の両立を支援すること

従業員の仕事と生活の両立を支援することについて、全体では、「重視している」と「やや重視している」の合計は 61.0%であり、「重視していない」と「あまり重視していない」の合計は 9.8%であった。

男女別にみると、男性の場合「重視している」が 21.7%と、女性の 16.6%に比べやや多かった。

仕事の特徴でみると、女性は「高度なスキル等が必要」では、「重視している」が 23.2%であり、「それ以外」の 13.2%より多い。男性は、仕事の特徴による大きな違いはなかった。

育児休業期間別にみると、男性は「3 か月未満」の場合、「重視している」の合計は他の休業期間と比べて大きな違いはないが、「重視していない」の合計が 11.3%とやや多い。女性は、「重視している」の合計は「3 か月以上 6 か月未満」のときに 48.0%と最も少なかった（図表 31）。

図表 31　取組の重視の程度　⑧従業員の仕事と生活の両立支援

	n	重視している －計－	重視している （＋5）	やや重視している （＋4）	どちらともいえない （＋3）	あまり重視していない （＋2）	重視していない （＋1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
全体	1049	61.0	17.9	43.1	28.7	8.1	1.7	9.8	0.5	3.7
男性	272	62.5	21.7	40.8	29.0	6.3	2.2	8.5	0.0	3.7
女性	777	60.5	16.6	43.9	28.6	8.8	1.5	10.3	0.6	3.7
【男性】高度なスキル等が必要	105	61.9	20.0	41.9	26.7	9.5	1.9	11.4	0.0	3.7
それ以外	166	62.7	22.3	40.4	30.7	4.2	2.4	6.6	0.0	3.8
【女性】高度なスキル等が必要	259	63.7	23.2	40.5	23.6	9.7	2.7	12.4	0.4	3.7
それ以外	515	58.8	13.2	45.6	31.1	8.3	1.0	9.3	0.8	3.6
【男性】3か月未満	124	62.1	21.0	41.1	26.6	8.1	3.2	11.3	0.0	3.7
3か月以上6か月未満	54	64.8	18.5	46.3	31.5	3.7	0.0	3.7	0.0	3.8
6か月以上9か月未満	26	57.7	26.9	30.8	34.6	3.8	3.8	7.7	0.0	3.7
9か月以上	52	67.3	26.9	40.4	25.0	5.8	1.9	7.7	0.0	3.9
【女性】3か月未満	18	72.2	22.2	50.0	16.7	5.6	5.6	11.1	0.0	3.8
3か月以上6か月未満	50	48.0	14.0	34.0	34.0	14.0	2.0	16.0	2.0	3.5
6か月以上9か月未満	51	64.7	13.7	51.0	29.4	5.9	0.0	5.9	0.0	3.7
9か月以上	645	61.2	16.9	44.3	28.1	8.7	1.6	10.2	0.5	3.7

3-2-3. 職場の特徴

(1) 仕事や職場の特徴（問 8）

部下が育児休業を取得した時の課・グループ等の仕事や職場の特徴について 8 つの側面からたずねている。

① 仕事の手順を自分で決めることができた

仕事の手順を自分で決めることができたかどうかについて、全体では、「当てはまる」が 35.3%、「どちらかというと当てはまる」が 51.0%、合計 86.3%が肯定的な回答であった。

男女別でもほぼ同じであり、大多数が仕事の手順を自律的に決めていることがわかる。

仕事の特徴でみると、男女とも「高度なスキル等が必要」の方が「それ以外」より手順を自分で決められると回答する割合が高く、男性は「高度なスキル等が必要」で「当てはまる」が 46.7%だったのに対し、「それ以外」では 35.5%であった。

育児休業期間別にみると、女性で最も「当てはまる」の割合が多かったのは「3 か月未満」の 61.1%、男性では「9 か月以上」の 44.2%であった（図表 32）。

図表 32 仕事や職場の特徴 ①仕事の手順を自分で決めることができた

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	35.3	51.0	11.1	2.4	0.3
男性	272	39.7	46.7	10.7	2.9	0.0
女性	777	33.7	52.5	11.2	2.2	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	46.7	39.0	13.3	1.0	0.0
それ以外	166	35.5	51.2	9.0	4.2	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	39.4	50.6	7.7	2.3	0.0
それ以外	515	30.7	53.6	13.0	2.1	0.6
【男性】3か月未満	124	41.1	46.0	9.7	3.2	0.0
3か月以上6か月未満	54	35.2	51.9	9.3	3.7	0.0
6か月以上9か月未満	26	23.1	57.7	15.4	3.8	0.0
9か月以上	52	44.2	42.3	11.5	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	61.1	38.9	0.0	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	36.0	52.0	12.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	49.0	47.1	3.9	0.0	0.0
9か月以上	645	31.8	52.9	12.2	2.6	0.5

② 仕事の締め切りや納期にゆとりがなかった

仕事の締め切りや納期のゆとりをたずねたところ、全体では、「当てはまる」が 18.5%、「どちらかというと当てはまる」が 46.9%、合計 65.4%がゆとりがなかったとしている。「どちらかというと当てはまらない」「当てはまらない」が約 3 分の 1 を占める。

男女別では、男性の「当てはまる」は 22.1%と、女性の 17.2%よりやや多い。

仕事の特徴では、女性の場合「高度なスキル等が必要」で「当てはまる」が 22.8%だったのに対し、「それ以外」では 14.4%であった。男性でははっきりした差がみられないことから、男性が育児休業を取得するにあたっては、担当業務の違いと仕事の締め切りの余裕の有無に影響されるわけではないといえる。「高度なスキル等が必要」な業務を担当する男女で比較してみると、男女とも「当てはまる」が 23%弱となっておりほとんど差がないことから、基幹業務を担当している場合は育児休業の取得と仕事の締切の余裕の有無について、男女の違いはないといえる。

育児休業期間別にみると、男女とも、仕事の締め切りや納期のゆとりの間に、顕著な関連は確認できなかった（図表 33）。

図表 33 仕事や職場の特徴 ②仕事の締め切りや納期にゆとりがなかった

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	18.5	46.9	27.7	6.7	0.2
男性	272	22.1	47.1	22.1	8.8	0.0
女性	777	17.2	46.8	29.7	5.9	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	22.9	48.6	20.0	8.6	0.0
それ以外	166	21.7	45.8	23.5	9.0	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	22.8	47.1	23.9	6.2	0.0
それ以外	515	14.4	46.8	32.6	5.8	0.4
【男性】3か月未満	124	23.4	46.0	21.0	9.7	0.0
3か月以上6か月未満	54	20.4	44.4	31.5	3.7	0.0
6か月以上9か月未満	26	26.9	53.8	11.5	7.7	0.0
9か月以上	52	21.2	44.2	23.1	11.5	0.0
【女性】3か月未満	18	16.7	61.1	22.2	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	20.0	32.0	34.0	14.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	19.6	43.1	27.5	9.8	0.0
9か月以上	645	16.6	48.1	29.8	5.3	0.3

③　仕事に必要な職業能力（知識、技能の要件）が明確だった

仕事に必要な知識や技能の要件など職業能力が明確だったかどうかをたずねたところ、全体では、「当てはまる」が 27.5%、「どちらかというと当てはまる」が 53.1%と、合わせて約 8 割において職業能力が明確に示されていたとしている。

男女別では、男性の場合「当てはまる」が 33.5%と、女性の 25.4%より多かった。男性は、仕事に必要な職業能力を明確にすると、取得しやすい雰囲気を有意に高める。

仕事の特徴別にみても、男性は「高度なスキル等が必要」の場合約 4 割が「当てはまる」とし、「それ以外」の約 3 割が「当てはまる」としているのに比べて多い。一方、女性では「高度なスキル等が必要」で「当てはまる」としたのは 36.3%、「それ以外」では 19.8%と大きな開きがあった。ただし、女性の「それ以外」でも「どちらかといえば当てはまる」は 58.3%あり、否定的な回答が男性より著しく多いわけではない。

育児休業期間別にみると、男性の場合は職業能力の明確さとの間に顕著な関連はみられない。女性の場合、休業が「3 か月未満」の 9 割以上（「当てはまる」（33.3%）＋「どちらかというと当てはまる」（61.1%））が肯定的な回答をしている。一方、休業が「6 か月以上 9 か月未満」の場合の肯定的な回答の合計は 74.5%（「当てはまる」（37.3%）＋「どちらかというと当てはまる」（37.3%））と少なかった（図表 34）。

図表 34　仕事や職場の特徴　③仕事に必要な職業能力（知識、技能の要件）が明確だった

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	27.5	53.1	17.2	2.1	0.2
男性	272	33.5	50.7	13.6	1.8	0.4
女性	777	25.4	53.9	18.4	2.2	0.1
【男性】高度なスキル等が必要	105	38.1	50.5	11.4	0.0	0.0
それ以外	166	30.7	50.6	15.1	3.0	0.6
【女性】高度なスキル等が必要	259	36.3	45.6	16.6	1.5	0.0
それ以外	515	19.8	58.3	19.2	2.5	0.2
【男性】3か月未満	124	31.5	53.2	12.9	1.6	0.8
3か月以上6か月未満	54	31.5	55.6	11.1	1.9	0.0
6か月以上9か月未満	26	38.5	46.2	15.4	0.0	0.0
9か月以上	52	38.5	50.0	7.7	3.8	0.0
【女性】3か月未満	18	33.3	61.1	5.6	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	22.0	64.0	14.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	37.3	37.3	21.6	3.9	0.0
9か月以上	645	24.7	54.1	18.9	2.2	0.2

④　人数に比べて仕事の量が多かった

人数に比べて仕事の量が多かったかどうかたずねたところ、全体では、「当てはまる」が 19.2%、「どちらかというと当てはまる」が 49.3%、合わせて約 7 割が仕事量が多かったとしている。

男女別では、男性で「当てはまる」としたのは 23.9%と、女性の 17.5%より多かった。

仕事の特徴別では、男女とも「高度なスキル等が必要」の方が「それ以外」より「当てはまる」「どちらかというと当てはまる」の合計が多い。女性の方が男性より差が大きく、「高度なスキル等が必要」は合計 78.0%（「当てはまる」（21.2%）＋「どちらかというと当てはまる」（56.8%））、「それ以外」では合計 63.3%（「当てはまる」（15.5%）＋「どちらかというと当てはまる」（47.8%））であった。

育児休業期間別にみると、男性の分布はどの休業期間でもほとんど変わらない。女性は、「3 か月以上 6 か月未満」で「当てはまる」が 28.0%と多いものの、「どちらかというと当てはまる」との合計では、どの休業期間の取得者でも顕著な差はみられない。育児休業期間と、仕事量の多さにははっきりした関連はないといえよう（図表 35）。

図表 35　仕事や職場の特徴　④人数に比べて仕事の量が多かった

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	19.2	49.3	27.0	4.3	0.3
男性	272	23.9	45.6	25.7	4.8	0.0
女性	777	17.5	50.6	27.4	4.1	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	28.6	43.8	23.8	3.8	0.0
それ以外	166	21.1	46.4	27.1	5.4	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	21.2	56.8	17.4	4.6	0.0
それ以外	515	15.5	47.8	32.2	3.9	0.6
【男性】3か月未満	124	22.6	46.0	26.6	4.8	0.0
3か月以上6か月未満	54	25.9	44.4	25.9	3.7	0.0
6か月以上9か月未満	26	23.1	50.0	23.1	3.8	0.0
9か月以上	52	28.8	42.3	23.1	5.8	0.0
【女性】3か月未満	18	16.7	50.0	33.3	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	28.0	36.0	30.0	6.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	19.6	49.0	21.6	9.8	0.0
9か月以上	645	16.3	52.1	27.4	3.7	0.5

⑤　特定の人に仕事が偏っていた

特定の人に仕事が偏っていたかどうかについて、全体では、「当てはまる」が 13.6%、「どちらかというと当てはまる」が 42.4%と、偏っていたとしたのが合計で 56.1%であった。一方、「当てはまらない」(7.9%)、「どちらかというと当てはまらない」(35.8%)を合計すると偏っていなかったと回答したのは 43.8%であり、全体が二分されている。

男女別では、男性の「当てはまる」は 17.6%、「当てはまらない」は 11.0%と、女性に比べてそれぞれ多かった。

仕事の特徴別にみると、男性の「それ以外」において「当てはまる」が 21.7%、「高度なスキル等が必要」では 11.4%と約 2 倍の開きがあった。女性の場合は分布にほとんど差がなかった。

育児休業期間別にみると、男性は休業期間が長くなるにつれ「当てはまる」「どちらかというと当てはまる」の合計割合が高くなるが、女性は「9 か月以上」の休業を除いて、その逆の傾向があった。(図表 36)。

図表 36　仕事や職場の特徴　⑤特定の人に仕事が偏っていた

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	13.6	42.4	35.8	7.9	0.2
男性	272	17.6	40.4	30.9	11.0	0.0
女性	777	12.2	43.1	37.6	6.8	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	11.4	40.0	39.0	9.5	0.0
それ以外	166	21.7	40.4	25.9	12.0	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	12.0	41.3	37.5	9.3	0.0
それ以外	515	12.2	44.1	37.7	5.6	0.4
【男性】3か月未満	124	10.5	37.1	40.3	12.1	0.0
3か月以上6か月未満	54	25.9	35.2	24.1	14.8	0.0
6か月以上9か月未満	26	11.5	57.7	19.2	11.5	0.0
9か月以上	52	28.8	44.2	19.2	7.7	0.0
【女性】3か月未満	18	16.7	55.6	22.2	5.6	0.0
3か月以上6か月未満	50	12.0	50.0	32.0	6.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	11.8	39.2	31.4	17.6	0.0
9か月以上	645	12.2	42.6	38.6	6.2	0.3

⑥　仕事で困っているときには助け合う雰囲気があった

仕事で困っているときには助け合う雰囲気があったかどうかたずねたところ、全体では、「当てはまる」の 29.2%と「どちらかというと当てはまる」の 57.3%を合わせると 86.5%の職場で、助け合う雰囲気があった。その一方、「当てはまらない」が 1.0%、「どちらかというと当てはまらない」が 12.3%あり、困っている時に助け合う雰囲気がない風土の職場も約 1 割存在している。

男女別では、女性の「当てはまる」は 30.4%であり、男性の 25.7%よりやや多かった。

仕事の特徴別では、男女とも「高度なスキル等が必要」と「それ以外」に大きな差はない。とはいえ、男性の「それ以外」の場合、「どちらかというと当てはまらない」が 16.9%と「高度なスキル等が必要」の 11.4%よりやや多くなっている。

育児休業期間別にみると、男性の「9 か月以上」の場合「どちらかというと当てはまらない」が 19.2%、「当てはまらない」が 1.9%と、合計して約 2 割の職場に助け合う雰囲気がないとしている。女性では「3 か月以上 6 か月未満」の休業取得者の場合、「どちらかというと当てはまらない」が 18.0%であった。休業期間の長短と職場の助け合いの雰囲気に明確な関連はみられなかった。

さらに、『あなたの勤め先で、従業員の「仕事と生活の調和」に配慮する施策に積極的に取り組むべきであると思いますか』に対する上司（＝回答者）の考えとの関連を確認した。休業取得者が男性の場合、施策に「取り組むべき」と肯定的な上司の職場の 85.8%が仕事で困っているときに助け合う雰囲気があったとしており（「当てはまる」（27.2%）＋「どちらかというと当てはまる」（58.7%））、否定的な考え方の上司の職場の 66.7%（「当てはまる」（5.6%）＋「どちらかというと当てはまる」（61.1%））より顕著に多い。休業取得者が女性の場合にはほとんど差がなかった。育児休業者の部下が男性であるケースでは、上司が「会社として WLB 施策に積極的に取組むべき」と考えていると職場の助け合う雰囲気が醸成され、結果として男性の育児休業取得者が増える可能性があるといえるのではないか（図表 37）。

図表 37　仕事や職場の特徴　⑥仕事で困っているときには助け合う雰囲気があった

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	29.2	57.3	12.3	1.0	0.3
男性	272	25.7	58.8	14.7	0.7	0.0
女性	777	30.4	56.8	11.5	1.0	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	26.7	61.0	11.4	1.0	0.0
それ以外	166	24.7	57.8	16.9	0.6	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	32.8	52.1	13.5	1.2	0.4
それ以外	515	29.1	59.0	10.5	1.0	0.4
【男性】3か月未満	124	31.5	57.3	10.5	0.8	0.0
3か月以上6か月未満	54	22.2	61.1	16.7	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	23.1	61.5	15.4	0.0	0.0
9か月以上	52	23.1	55.8	19.2	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	33.3	61.1	5.6	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	28.0	52.0	18.0	0.0	2.0
6か月以上9か月未満	51	45.1	49.0	3.9	2.0	0.0
9か月以上	645	29.3	57.7	11.6	1.1	0.3
【男性】WLBに取り組むべき　そう思う	254	27.2	58.7	13.4	0.8	0.0
そう思わない	18	5.6	61.1	33.3	0.0	0.0
【女性】WLBに取り組むべき　そう思う	733	30.4	56.8	11.5	1.1	0.3
そう思わない	41	29.3	56.1	12.2	0.0	2.4

⑦　あなたと部下のコミュニケーションは円滑であった

回答者と部下のコミュニケーションが円滑だったかどうかについて、全体では、「当てはまる」が 24.2%、「どちらかというと当てはまる」が 68.5%と、合計すると約 9 割の職場で、部下とのコミュニケーションは円滑であったとしている。

男女別では、男性の場合「どちらかというと当てはまらない」が 10.3%、「当てはまらない」が 0.7%であり、女性の「どちらかというと当てはまらない」(5.4%)、「当てはまらない」(0.3%) の合計 5.7%に比べて高い傾向にあり、部下が女性の方がコミュニケーションは円滑である傾向がある。

仕事の特徴別にみると、男性は「高度なスキル等が必要」と「それ以外」に大きな差はなかった。女性は「高度なスキル等が必要」な場合に「当てはまる」が 27.4%、「それ以外」の場合に 20.6%と開きがあり、「高度なスキル等が必要」な業務に携わる部下との方がコミュニケーションが円滑であるといえる。

育児休業期間別にみると、男性の場合は、「どちらかというと当てはまらない」としたのは休業が「9 か月以上」(15.4%)、「3 か月以上 6 か月未満」(14.8%) であった。女性の場合は「3 か月未満」の休業取得者の 11.1%が「どちらかというと当てはまらない」と回答している。

さらに、従業員の「仕事と生活の調和」に配慮する施策に積極的に取り組むべきかどうか、上司 (＝回答者) の考えとの関連を確認した。休業取得者が男性の場合、施策に「取り組むべき」と肯定的な上司の 90.2%が部下とのコミュニケーションが円滑だったとしており (「当てはまる」(28.7%) ＋「どちらかというと当てはまる」(61.4%))、否定的な上司の 72.2%(「当てはまる」(16.7%)＋「どちらかというと当てはまる」(55.6%)) より多い。女性の場合、施策に肯定的な上司の 94.3%、否定的な上司の 90.2%が部下とのコミュニケーションが円滑だったとしており、その差は小さい。因果関係として、「WLB の取組みに積極的であるべき→自分が部下と積極的にコミュニケーションをとる」か、その逆のパターンと両方が考えられるが、会社として管理職へ WLB の取組みを継続的に展開することによって部下との交流が増え、結果的に男性の育児参加の取得促進につながる可能性があると考えられる。育児休業者の部下が女性である場合は、その差が小さいため、男性の育児休業取得促進には、効果が大きいといえる。(図表 38)。

図表 38　仕事や職場の特徴　⑦あなたと部下のコミュニケーションは円滑であった

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	24.2	68.5	6.7	0.4	0.2
男性	272	27.9	61.0	10.3	0.7	0.0
女性	777	22.9	71.2	5.4	0.3	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	29.5	60.0	9.5	1.0	0.0
それ以外	166	27.1	61.4	10.8	0.6	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	27.4	67.6	4.6	0.4	0.0
それ以外	515	20.6	73.0	5.8	0.2	0.4
【男性】3か月未満	124	30.6	62.1	6.5	0.8	0.0
3か月以上6か月未満	54	27.8	55.6	14.8	1.9	0.0
6か月以上9か月未満	26	23.1	69.2	7.7	0.0	0.0
9か月以上	52	32.7	51.9	15.4	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	22.2	66.7	11.1	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	22.0	76.0	2.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	37.3	56.9	5.9	0.0	0.0
9か月以上	645	22.0	71.8	5.6	0.3	0.3
【男性】WLBに取り組むべき　そう思う	254	28.7	61.4	9.1	0.8	0.0
そう思わない	18	16.7	55.6	27.8	0.0	0.0
【女性】WLBに取り組むべき　そう思う	733	23.5	70.8	5.3	0.3	0.1
そう思わない	41	14.6	75.6	7.3	0.0	2.4

⑧　同僚同士のコミュニケーションは円滑であった

同僚同士のコミュニケーションの円滑さについてたずねたところ、全体では、「当てはまる」が 25.2%、「どちらかというと当てはまる」が 65.7%であり、合わせて約 9 割の職場で、同僚同士のコミュニケーションは円滑であったとしている。

男女別でも分布はほぼ同じである。

仕事の特徴別にみると、男性の場合「当てはまる」としたのは、「高度なスキル等が必要」では 25.7%、「それ以外」では 29.5%であり、「それ以外」の方が同僚とのコミュニケーションが円滑である割合がやや高い。一方、女性は「高度なスキル等が必要」が 28.6%、「それ以外」が 21.9%と、男性とは異なる分布となっている。

育児休業期間別では、男性の場合「9 か月以上」で「当てはまらない」が 1.9%、「どちらかというと当てはまらない」が 19.2%、合計して 2 割以上が否定的な回答をしている。女性は、「3 か月未満」の 16.7%が「どちらかというと当てはまらない」としている。（図表 39)。

図表 39　仕事や職場の特徴　⑧同僚同士のコミュニケーションは円滑であった

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	25.2	65.7	8.1	0.7	0.4
男性	272	27.9	59.9	11.0	0.7	0.4
女性	777	24.2	67.7	7.1	0.6	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	25.7	64.8	7.6	1.0	1.0
それ以外	166	29.5	56.6	13.3	0.6	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	28.6	64.1	6.6	0.4	0.4
それ以外	515	21.9	69.5	7.4	0.8	0.4
【男性】3か月未満	124	28.2	63.7	7.3	0.8	0.0
3か月以上6か月未満	54	29.6	55.6	14.8	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	23.1	69.2	3.8	0.0	3.8
9か月以上	52	34.6	44.2	19.2	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	33.3	50.0	16.7	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	30.0	60.0	10.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	37.3	54.9	7.8	0.0	0.0
9か月以上	645	22.9	69.1	6.7	0.8	0.5

(2) 仕事管理や部下管理の特徴（問 9）

部下が育児休業を取得した時の仕事管理や部下管理の特徴について 6 つの側面からたずねている。

① 業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していた

業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していたかどうかは、全体では、「当てはまる」が 24.9%、「どちらかというと当てはまる」が 63.8%であり、合わせて約 9 割が業務量等について配慮している。一方、部下の業務量等について配慮していない職場は 11.1%である（「どちらかというと当てはまらない」（10.3%）＋「当てはまらない」（0.8%））。

男女別では、男性の場合「当てはまる」が 30.9%と、女性の 22.8%より多かった。

仕事の特徴別にみると、男性は「高度なスキル等が必要」と「それ以外」の分布に大きな差はない。女性は「高度なスキル等が必要」（25.5%）の方が、「それ以外」（21.6%）より「当てはまる」の割合がやや多かった。

育児休業期間別にみると、男性では分布に顕著な違いはない。一方、女性では「当てはまる」の割合が休業「3 か月未満」で 44.4%であるのに比べ、「3 か月以上 6 か月未満」が 30.0%、「6 か月以上 9 か月未満」が 27.5%、「9 か月以上」が 21.4%であり、休業期間が長くなるにつれ、業務量等について明確に配慮している職場が少なくなる。（図表 40）。

図表 40 仕事管理や部下管理の特徴 ①業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していた

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	24.9	63.8	10.3	0.8	0.3
男性	272	30.9	59.2	8.8	1.1	0.0
女性	777	22.8	65.4	10.8	0.6	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	30.5	60.0	9.5	0.0	0.0
それ以外	166	31.3	58.4	8.4	1.8	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	25.5	61.4	12.0	0.8	0.4
それ以外	515	21.6	67.2	10.3	0.6	0.4
【男性】3か月未満	124	33.1	58.1	6.5	2.4	0.0
3か月以上6か月未満	54	33.3	57.4	9.3	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	26.9	69.2	3.8	0.0	0.0
9か月以上	52	28.8	59.6	11.5	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	44.4	38.9	16.7	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	30.0	58.0	12.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	27.5	60.8	11.8	0.0	0.0
9か月以上	645	21.4	67.0	10.5	0.6	0.5

② 部下のキャリアおよびライフビジョンを良く理解した上で目標を設定し業務を配分

部下のキャリアおよびライフビジョンを良く理解した上で目標を設定し業務を配分していたかたずねたところ、全体では、「どちらかというと当てはまる」が 63.3%、「当てはまる」が 18.5%であり、合わせて約 8 割が部下のキャリアやライフに対する考え方を考慮して業務配分を行っている。反対に、そのような目標設定や業務配分を行っていない職場も 18.0%あった（「どちらかというと当てはまらない」（16.8%）＋「当てはまらない」（1.2%））。

男女別では、男性の場合「当てはまる」が 23.5%であるのに比べ、女性は 16.7%とやや開きがあった。

仕事の特徴別には、男性は「高度なスキル等が必要」と「それ以外」の分布に大きな差はない。一方、女性で「当てはまる」としたのは「高度なスキル等が必要」が 23.6%、「それ以外」が 13.4%と開きがあった。女性の場合、「それ以外」より「高度なスキル等が必要」の方が、キャリア等を理解した目標設定や業務配分が行われていることがわかる。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「当てはまる」が休業期間「3 か月未満」の約 2 割、「3 か月以上 6 か月未満」の約 3 割であるなど、いくつか分布の差があるものの、全体として顕著な傾向はみられなかった。一方、女性で「当てはまる」としたのは「3 か月未満」の 38.9%、「3 か月以上 6 か月未満」の 22.0%、「6 か月以上 9 か月未満」の 17.6%、「9 か月以上」の 15.8%と、休業期間が長くなるほどキャリア等を理解した目標設定や業務配分が行われている割合が低くなっている（図表 41）。

図表 41 仕事管理や部下管理の特徴 ②部下のキャリア等を良く理解した上で目標を設定し業務を配分

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	18.5	63.3	16.8	1.2	0.2
男性	272	23.5	61.4	15.1	0.0	0.0
女性	777	16.7	64.0	17.4	1.7	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	24.8	61.9	13.3	0.0	0.0
それ以外	166	22.9	60.8	16.3	0.0	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	23.6	59.8	15.4	0.8	0.4
それ以外	515	13.4	66.0	18.3	2.1	0.2
【男性】3か月未満	124	19.4	66.1	14.5	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	54	31.5	46.3	22.2	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	26.9	61.5	11.5	0.0	0.0
9か月以上	52	28.8	59.6	11.5	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	38.9	44.4	11.1	5.6	0.0
3か月以上6か月未満	50	22.0	68.0	8.0	2.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	17.6	60.8	19.6	2.0	0.0
9か月以上	645	15.8	64.5	18.0	1.4	0.3

③　課・グループ等内で必要な情報を共有できるように工夫していた

課・グループ等内で必要な情報を共有できるよう工夫していたかたずねたところ、全体では、「どちらかというと当てはまる」が 62.4%、「当てはまる」が 30.7%であり、合わせて 9 割以上が情報共有の工夫を行っていた。一方、情報共有の工夫をしていない職場は 6.4%とわずかであった（「どちらかというと当てはまらない」（5.9%）＋「当てはまらない」（0.5%））。

男女別でも分布はほぼ同じであった。

仕事の特徴別にみると、男性の場合、「高度なスキル等が必要」と「それ以外」の分布に顕著な差はなかった。一方、女性で「当てはまる」としたのは「高度なスキル等が必要」が 34.4%、「それ以外」が 27.2%とやや開きがあった。女性の場合、「それ以外」より「高度なスキル等が必要」の方が、職場内で必要な情報を共有できるよう工夫されていたことがわかる。

育児休業期間別にみると、男性の「当てはまる」が休業期間「6 か月以上 9 か月未満」の約 4 割、「9 か月以上」の約 3 割であるなど、休業期間によって分布が異なる場合があるものの、休業期間による顕著な違いはみられない。一方、女性の場合、「当てはまる」としたのは「3 か月未満」の 50.0%、「3 か月以上 6 か月未満」の 38.0%、「6 か月以上 9 か月未満」の 35.3%、「9 か月以上」の 28.5%と、休業期間が長くなるほど職場内で情報共有が工夫されている割合が低くなっている（図表 42）。

図表 42　仕事管理や部下管理の特徴　③課・グループ等内で必要な情報を共有できるように工夫していた

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	30.7	62.4	5.9	0.5	0.5
男性	272	33.5	59.9	5.9	0.4	0.4
女性	777	29.7	63.3	5.9	0.5	0.5
【男性】高度なスキル等が必要	105	32.4	62.9	3.8	0.0	1.0
それ以外	166	33.7	58.4	7.2	0.6	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	34.4	58.7	6.2	0.4	0.4
それ以外	515	27.2	65.8	5.8	0.6	0.6
【男性】3か月未満	124	32.3	65.3	1.6	0.8	0.0
3か月以上6か月未満	54	38.9	50.0	9.3	0.0	1.9
6か月以上9か月未満	26	42.3	50.0	7.7	0.0	0.0
9か月以上	52	30.8	61.5	7.7	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	38.0	52.0	8.0	0.0	2.0
6か月以上9か月未満	51	35.3	60.8	3.9	0.0	0.0
9か月以上	645	28.5	64.7	5.9	0.5	0.5

④　仕事の進捗に応じて部下への仕事の割り振り（目標内容）を柔軟に変更していた

仕事の進捗に応じて部下への仕事の割り振りを柔軟に変更していたかたずねたところ、全体では、「どちらかというと当てはまる」が 60.5%、「当てはまる」が 17.5%であり、合わせて 4 分の 3 以上が部下の仕事の割り振りを柔軟に変更していた。一方、柔軟な変更を行っていない職場は 21.6%あった(「どちらかというと当てはまらない」(20.5%)＋「当てはまらない」(1.1%))。

男女別では、男性の「当てはまる」が 23.2%であるのに比べ、女性は 15.6%と差がある。

仕事の特徴別にみると、男女とも、「高度なスキル等が必要」と「それ以外」の分布に顕著な差はなかった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「当てはまる」としているのは、休業期間「3 か月以上 6 か月未満」(27.8%)、「9 か月以上」(26.9%) に多くみられた。女性の場合、「当てはまる」としたのは休業期間「3 か月未満」(33.3%) と、「3 か月以上 6 か月未満」(26.0%) に多かった。女性の「6 か月以上 9 か月未満」では 80.4%が「どちらかというと当てはまる」としており、「当てはまる」(9.8%) と合わせると 9 割以上となっている（図表 43)。

図表 43　仕事管理や部下管理の特徴　④仕事の進捗に応じて部下への割り振りを柔軟に変更していた

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	17.5	60.5	20.5	1.1	0.3
男性	272	23.2	56.3	19.5	1.1	0.0
女性	777	15.6	62.0	20.8	1.2	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	21.0	56.2	21.9	1.0	0.0
それ以外	166	24.1	56.6	18.1	1.2	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	15.4	61.4	22.0	0.8	0.4
それ以外	515	15.5	62.3	20.4	1.4	0.4
【男性】3か月未満	124	21.8	58.9	16.9	2.4	0.0
3か月以上6か月未満	54	27.8	48.1	24.1	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	19.2	61.5	19.2	0.0	0.0
9か月以上	52	26.9	57.7	15.4	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	33.3	55.6	11.1	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	26.0	56.0	16.0	2.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	9.8	80.4	9.8	0.0	0.0
9か月以上	645	15.0	60.8	22.6	1.1	0.5

⑤　お互いに仕事をカバーできるよう、業務配分を工夫していた

お互いに仕事をカバーできるよう、業務配分を工夫していたかたずねたところ、全体では、「どちらかというと当てはまる」が 64.4%、「当てはまる」が 19.1%であり、合わせて 8 割以上が業務配分を工夫していた。一方、工夫をしていない職場も 16.2%存在する（「どちらかというと当てはまらない」（15.2%）＋「当てはまらない」（1.0%））。

男女別では、男性の「当てはまる」が 23.9%と、女性の 17.4%に比べてやや多かった。

仕事の特徴別にみると、男女とも「高度なスキル等が必要」と「それ以外」に顕著な分布の違いはなかった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、どの休業期間においても分布はやや異なるものの、顕著な傾向はないといえる。一方、女性の場合は、休業期間「3 か月未満」で「当てはまる」が 38.9%であり、「3 か月以上 6 か月未満」「6 か月以上 9 か月未満」「9 か月以上」いずれに比べても明らかに多い（図表 44）。

図表 44　仕事管理や部下管理の特徴　⑤お互いに仕事をカバーできるよう、業務配分を工夫していた

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	19.1	64.4	15.2	1.0	0.3
男性	272	23.9	60.7	14.3	1.1	0.0
女性	777	17.4	65.8	15.4	1.0	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	22.9	59.0	17.1	1.0	0.0
それ以外	166	24.7	61.4	12.7	1.2	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	16.2	66.8	15.8	0.8	0.4
それ以外	515	17.7	65.6	15.1	1.2	0.4
【男性】3か月未満	124	23.4	62.9	12.1	1.6	0.0
3か月以上6か月未満	54	27.8	55.6	14.8	1.9	0.0
6か月以上9か月未満	26	19.2	65.4	15.4	0.0	0.0
9か月以上	52	26.9	59.6	13.5	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	38.9	55.6	5.6	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	12.0	74.0	12.0	2.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	17.6	70.6	11.8	0.0	0.0
9か月以上	645	17.5	64.7	16.4	0.9	0.5

⑥　所定労働時間内で仕事を終えることを奨励していた

所定労働時間内で仕事を終えることを奨励していたかたずねたところ、全体では、「どちらかというと当てはまる」が 48.9%、「当てはまる」が 29.4%であり、合わせて約 8 割が所定労働時間に業務終了を奨励していた。一方、奨励をしていない職場も 21.5%あった（「どちらかというと当てはまらない」（18.7%）＋「当てはまらない」（2.8%））。

男女別では、女性の「当てはまる」が 31.3%と、男性の 23.9%より多かった。

仕事の特徴別にみると、男性の場合、「それ以外」で「当てはまる」としたのは 28.3%、「高度なスキル等が必要」では 17.1%と開きがあった。また、「どちらかというと当てはまらない」は、「高度なスキル等が必要」では 32.4%、「それ以外」では 13.3%と、分布が大きく異なっている。女性については「高度なスキル等が必要」も「それ以外」もほとんど分布が変わらなかった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「当てはまる」「どちらかというと当てはまる」の合計は、「3 か月未満」と「3 か月以上 6 か月未満」で 7 割台、「6 か月以上 9 か月未満」「9 か月以上」では 8 割台となっており、休業期間の長い取得者の職場は、定時で仕事を終える傾向があるといえよう。ただし、女性の場合は、「当てはまる」「どちらかというと当てはまる」の合計は、「3 か月未満」において 88.9%を占め、必ずしも男性と同じ傾向はみられなかった（図表 45）。

図表 45　仕事管理や部下管理の特徴　⑥所定労働時間内で仕事を終えることを奨励していた

	n	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答
全体	1049	29.4	48.9	18.7	2.8	0.3
男性	272	23.9	52.2	20.6	3.3	0.0
女性	777	31.3	47.7	18.0	2.6	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	17.1	44.8	32.4	5.7	0.0
それ以外	166	28.3	57.2	13.3	1.2	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	30.5	45.2	21.2	2.7	0.4
それ以外	515	31.5	49.1	16.5	2.5	0.4
【男性】3か月未満	124	23.4	49.2	22.6	4.8	0.0
3か月以上6か月未満	54	22.2	51.9	24.1	1.9	0.0
6か月以上9か月未満	26	23.1	61.5	15.4	0.0	0.0
9か月以上	52	28.8	53.8	13.5	3.8	0.0
【女性】3か月未満	18	33.3	55.6	11.1	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	24.0	54.0	16.0	6.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	43.1	41.2	11.8	3.9	0.0
9か月以上	645	31.5	47.3	18.6	2.2	0.5

(3) 育児休業の取得しやすさ（問 10）

育児休業の取得しやすさを、女性社員の場合と男性社員の場合それぞれについて、『育児休業を取得しやすい雰囲気だった』と『育児休業を取得しやすい雰囲気ではなかった』のいずれに近いかをたずねた。

① 女性社員の育児休業の取得しやすさ

まず、女性社員の育児休業の取得しやすさをみる。全体で「A 女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」は 83.5%（「まったく A」（43.2%）＋「どちらかというと A」（40.3%））であり、「B 女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気ではなかった」は 3.6%（「まったく B」（0.6%）「どちらかというと B」（3.1%））にすぎなかった。大部分の職場で、女性社員の育児休業は取得しやすい雰囲気にあることが確認された。

男女別では、男性の育児休業取得者がいる職場では「まったく A」が 35.7%、女性の休業取得者がいる職場では 45.8%である。

仕事の特徴別にみると、男性の場合、「高度なスキル等が必要」では「まったく A」が 41.0%であるのに比べ、「それ以外」では 31.9%と差があった。

育児休業期間別にみると、女性の場合は、休業期間が長くなるにつれ、「A 女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」（「まったく A」と「どちらかというと A」の合計）の割合が増える傾向にある。男性の場合も、休業期間「3 か月以上 6 か月未満」「6 か月以上 9 か月未満」「9 か月以上」をみると、休業期間が長くなるほど、「A 女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」とする割合が増えている。女性の育児休業が取得しやすい雰囲気がある職場では、男性もより長期の育児休業を取得しやすいことがわかる

正社員の残業の程度別にも比較する。「A 女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」の設問に「まったくA」としたのは、休業取得者が男性の場合で「恒常的に残業があった」職場では 35.3%、「おおむね定時に退社していた」職場では 39.5%とやや差があった。また、取得者が女性の場合も、「恒常的に残業があった」職場で 39.7%、「おおむね定時に退社していた」職場の 47.0%が「まったく A」としており、男女とも、残業の少ない職場の方が女性社員の育児休業が取得しやすい雰囲気であることがわかる（図表 46）。

図表 46　育児休業の取得しやすさ　①女性

	n	A取得しやすい雰囲気		……		B取得しやすい雰囲気ではなかった	無回答
		まったくA	どちらかというとA	どちらともいえない	どちらかというとB	まったくB	
全体	1049	43.2	40.3	12.3	3.1	0.6	0.6
男性	272	35.7	42.3	17.3	2.2	1.5	1.1
女性	777	45.8	39.6	10.6	3.3	0.3	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	41.0	41.9	11.4	1.9	1.9	1.9
それ以外	166	31.9	42.8	21.1	2.4	1.2	0.6
【女性】高度なスキル等が必要	259	45.9	41.3	10.4	1.9	0.0	0.4
それ以外	515	45.8	38.8	10.5	4.1	0.4	0.4
【男性】3か月未満	124	41.9	38.7	15.3	1.6	0.8	1.6
3か月以上6か月未満	54	31.5	40.7	22.2	3.7	1.9	0.0
6か月以上9か月未満	26	30.8	50.0	15.4	0.0	0.0	3.8
9か月以上	52	36.5	50.0	11.5	1.9	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	0.0	55.6	33.3	11.1	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	34.0	52.0	10.0	4.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	41.2	41.2	13.7	0.0	2.0	2.0
9か月以上	645	48.5	38.8	9.1	3.1	0.2	0.3
【男性】恒常的に残業があった	136	35.3	39.0	19.1	2.9	2.2	1.5
週に数日は残業があった	98	34.7	51.0	12.2	1.0	0.0	1.0
おおむね定時に退社していた	38	39.5	31.6	23.7	2.6	2.6	0.0
【女性】恒常的に残業があった	315	39.7	41.6	13.0	5.4	0.3	0.0
週に数日は残業があった	321	50.5	37.7	9.7	1.9	0.0	0.3
おおむね定時に退社していた	132	47.0	40.9	7.6	2.3	0.8	1.5

② 男性社員の育児休業の取得しやすさ

次に、男性社員の場合をみると、女性社員とは大きく結果が異なっている。全体で「B 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気ではなかった」は 48.8%(「まったく B」(23.0%)＋「どちらかというと B」(25.8%)) であり、「A 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」は 18.4% (「まったく A」(6.0%) ＋「どちらかというと A」(12.4%)) と大幅に少ない。また、「どちらともいえない」が 30.2%を占めている。

男女別でみると、男性の育児休業取得者がいる職場では「A 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」としている割合が 37.1% (「まったく A」(12.9%) ＋「どちらかというと A」(24.3%)) である。一方、女性の育児休業取得者がいる職場では 11.8% (「まったく A」(3.6%) ＋「どちらかというと A」(8.2%)) と、大きな差がみられた。男性社員の育児休業制度が取得しやすい雰囲気がある職場はまだ少数派であるが、男性の育児休業取得者がいる職場では、取得しやすい雰囲気がある。

仕事の特徴では、男性の場合、「高度なスキル等が必要」では「まったく A」と「どちらかというと A」の合計が 41.9%であるのに比べ、「それ以外」では 34.3%と開きがあった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、休業期間の長短にかかわらず、「A 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」と「B 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気ではなかった」の 2 つにわかれる傾向がある。たとえば休業期間「9 か月以上」の場合、「A 取得しやすい雰囲気だった」と「B 取得しやすい雰囲気ではなかった」はそれぞれ約 4 割ずつで、残りの約 2 割が「どちらともいえない」となっている。女性の場合は、「B 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気ではなかった」(「まったく B」と「どちらかというと B」の合計) がどの休業期間においても半数以上を占めるが、休業期間が長くなるほど、その割合が減る傾向にある。女性の長期休業取得者がいる職場ほど、男性の育児休業が取得しにくい雰囲気が緩和されているといえよう。

正社員の残業の程度別にも比較する。休業取得者が男性の場合、「A 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」の設問に「まったくＡ」「どちらかというとＡ」と回答したのは、「恒常的に残業があった」職場で 32.4% (「まったくＡ」(9.6%) ＋「どちらかというとＡ」(22.8%))、「おおむね定時に退社していた」職場では 47.4% (「まったくＡ」(18.4%) ＋「どちらかというとＡ」(28.9%)) と明らかに違いがあった。また、休業取得者が女性の場合も、「恒常的に残業があった」職場で 9.8%(「まったくＡ」(2.9%)＋「どちらかというとＡ」(7.0%))、「おおむね定時に退社していた」職場の 14.4% (「まったくＡ」(5.3%) ＋「どちらかというとＡ」(9.1%)) が「A 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」と、やや違いがある。特に男性の場合は、残業の少ない職場の方が育児休業を取得しやすい雰囲気であることがわかる (図表 47)。

図表 47　育児休業の取得しやすさ　②男性

	n	A取得しやすい雰囲気		・・・・		B取得しやすい雰囲気ではなかった	無回答
		まったくA	どちらかというとA	どちらともいえない	どちらかというとB	まったくB	
全体	1049	6.0	12.4	30.2	25.8	23.0	2.6
男性	272	12.9	24.3	32.4	19.9	10.3	0.4
女性	777	3.6	8.2	29.5	27.9	27.4	3.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	12.4	29.5	29.5	19.0	8.6	1.0
それ以外	166	13.3	21.1	33.7	20.5	11.4	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	3.5	10.4	31.3	25.9	25.5	3.5
それ以外	515	3.5	7.2	28.5	28.9	28.5	3.3
【男性】3か月未満	124	15.3	22.6	34.7	17.7	8.9	0.8
3か月以上6か月未満	54	9.3	22.2	35.2	22.2	11.1	0.0
6か月以上9か月未満	26	15.4	34.6	30.8	15.4	3.8	0.0
9か月以上	52	13.5	26.9	21.2	25.0	13.5	0.0
【女性】3か月未満	18	0.0	0.0	22.2	38.9	38.9	0.0
3か月以上6か月未満	50	2.0	8.0	24.0	26.0	40.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	3.9	7.8	29.4	29.4	23.5	5.9
9か月以上	645	3.6	8.5	30.1	27.8	26.5	3.6
【男性】恒常的に残業があった	136	9.6	22.8	32.4	24.3	10.3	0.7
週に数日は残業があった	98	15.3	24.5	34.7	15.3	10.2	0.0
おおむね定時に退社していた	38	18.4	28.9	26.3	15.8	10.5	0.0
【女性】恒常的に残業があった	315	2.9	7.0	25.1	31.4	32.4	1.3
週に数日は残業があった	321	3.7	9.0	34.6	25.5	23.1	4.0
おおむね定時に退社していた	132	5.3	9.1	28.0	25.8	25.8	6.1

③　育児休業の取得のしやすさに関連する要因

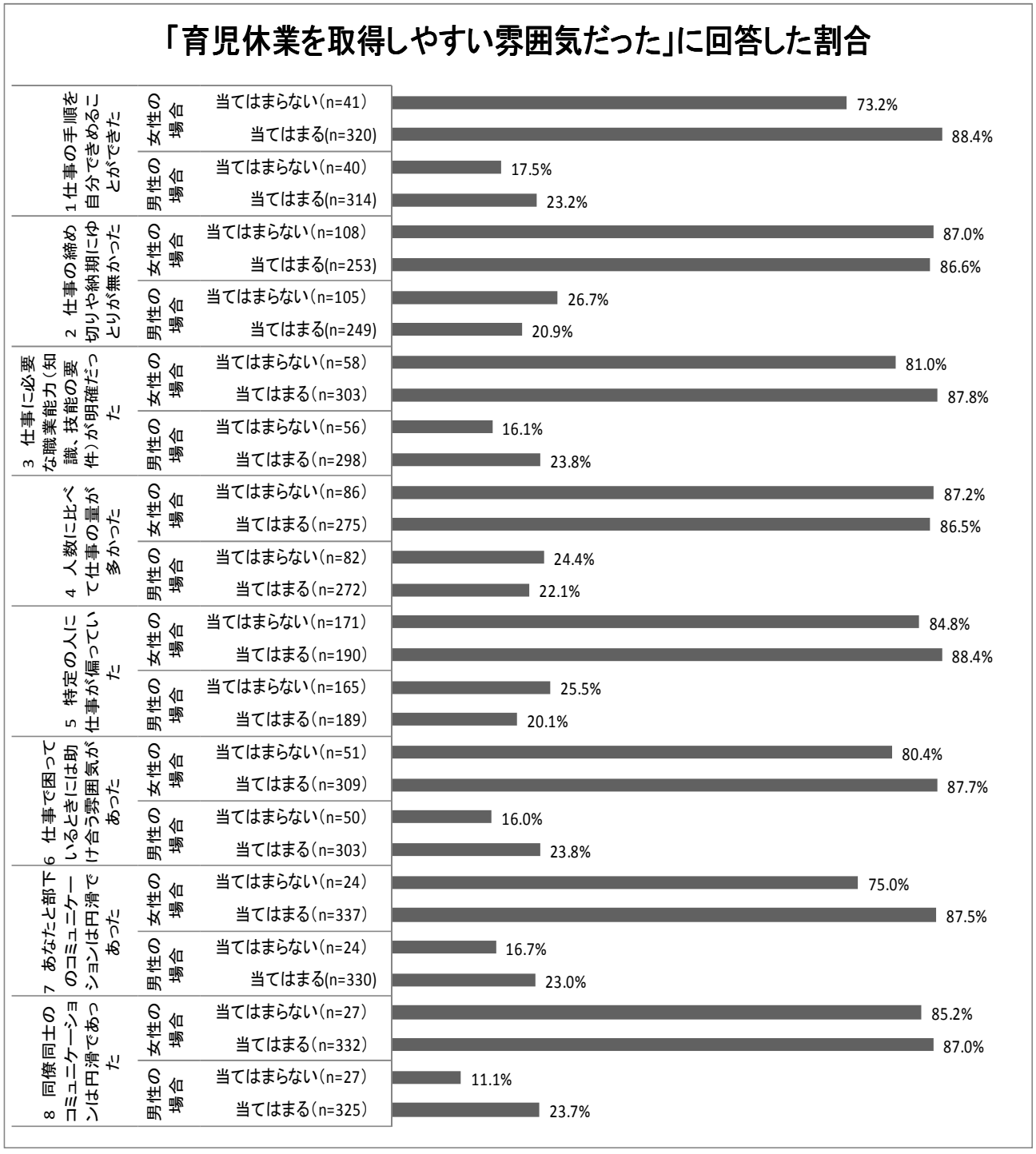
「育児休業を取得しやすい雰囲気だった」職場の特徴について考察する。

男性が育児休業を取得しない理由の上位に「同僚に迷惑がかかる」があるが、これは自分の職場に育児休業を取得しやすい雰囲気がないことを示唆していると考えられる。この雰囲気の有無は間接的に男性の育児休業の取得意欲に影響すると考え、「育児休業を取得しやすい雰囲気だった」職場の傾向を、男女別に仕事や職場要因、職場のマネジメント要因（仕事管理と部下管理）、企業の方針の観点からその違いを考察する。なお、分析の対象は当時部下だった育児休業取得者の担当業務が「高度なスキル等が必要」であった者に限定するため、サンプル数は 364 になる。

a. 仕事と職場の要因

女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった場合（以下、「女性の場合」と記す。また、表中でも同様に記す）は、その雰囲気の醸成に影響する顕著な要因は見当たらず、各項目とも「当てはまらない」と「当てはまる」が同程度となっている。一方、男性が育児休業を取得しやすい雰囲気だった場合（以下、「男性の場合」と記す。また、表中でも同様に記す）は、「同僚同士のコミュニケーションは円滑であった」の「当てはまる」は 23.7%であり「当てはまらない」の 11.1%を 12.6 ポイント上回る。その他、「仕事の手順を自分で決めることができた」(23.2%)、「仕事に必要な職業能力が明確だった」（23.8%）、「あなたと部下のコミュニケーションは円滑であった」（23.0%）、「仕事で困った時には助け合う雰囲気があった」（23.8%）が「当てはまらない」に比べて多いことから、これらの要因が男性社員の育児休業取得に好意的な職場の醸成に影響する可能性がある（図表 48）。

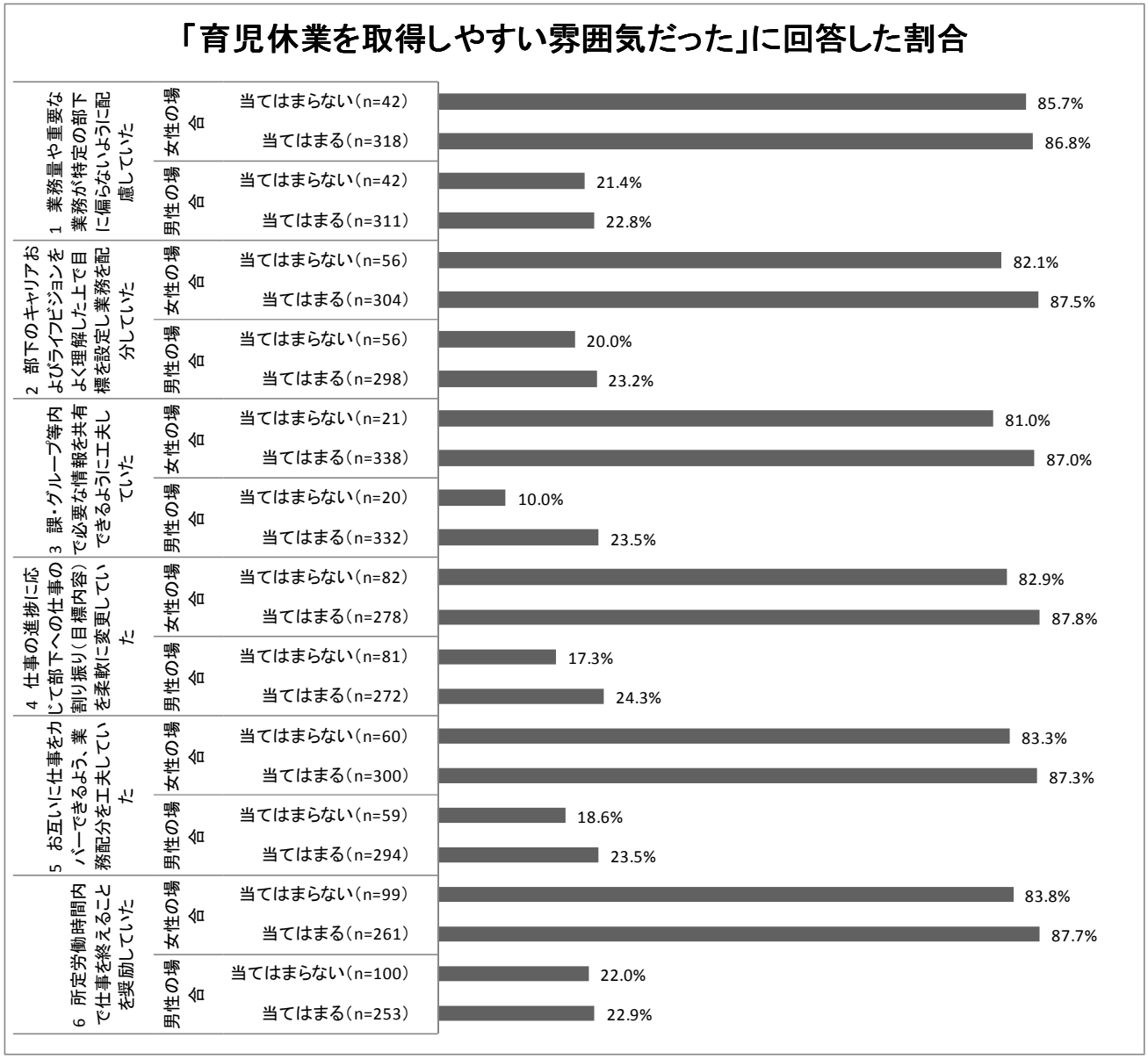
図表 48　育児休業を取得しやすい職場の醸成に影響する仕事と職場の要因



b. 仕事管理と部下管理の要因

仕事管理と部下管理の項目についても、「女性の場合」に対しては顕著な要因がみられないが、「男性の場合」については、「課・グループ等内で必要な情報を共有できるように工夫していた」の「当てはまる」が 23.5%となっており、「当てはまらない」の 10.0%を上回っている。また、「仕事の進捗に応じて部下への仕事の割り振り（目標内容）を柔軟に変更していた」（24.3%）や「お互いの仕事をカバーできるよう、業務配分を工夫していた」（23.5%）も「当てはまらない」に比べて「当てはまる」が若干高い割合となっている（図表 49）。

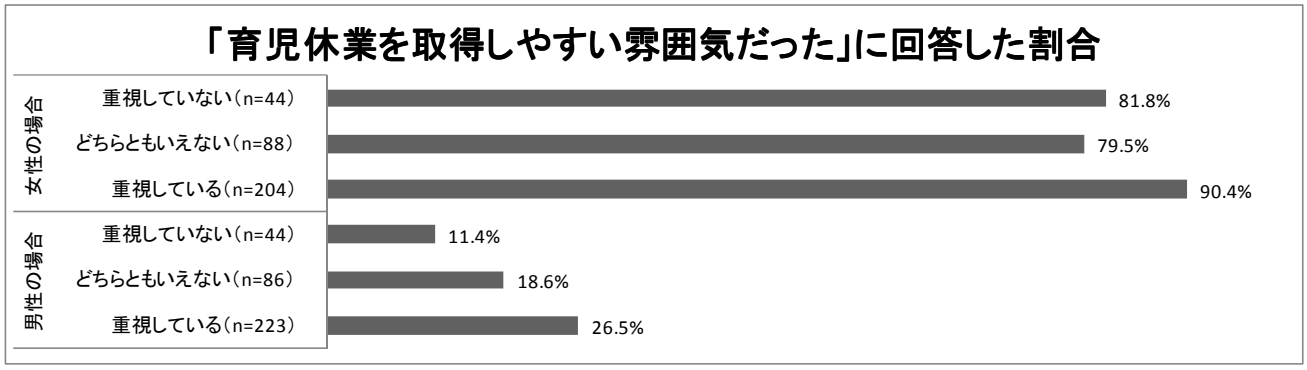
図表 49　育児休業を取得しやすい職場の醸成に影響する仕事管理や部下管理の要因



c. 勤め先の「従業員の仕事と生活の両立を支援すること」に対する同業他社に比べた重視度

会社としての取組み姿勢要因として、自分の勤める会社が従業員の仕事と生活の両立を支援することに重視しているかについて比較したところ、「女性の場合」は会社の取組み姿勢による違いはみられないが、「男性の場合」は、「重視している」が 26.5%とその他のケースに比べて高い割合となっていることから、男性の育児休業を取得しやすい雰囲気の醸成に組織をあげて取組むことが効果があると考えられる（図表 50）。

図表 50　育児休業を取得しやすい職場の醸成に影響する企業の取組み姿勢の要因



(4) 上司の育児休業制度の規定についての認知（問 14）

『「Ａさん」から育児休業を取得したいと聞いた時、あなたは会社の育児休業制度の規定についてご存知でしたか』とたずねている。

全体では、育児休業制度の規定を「よく知っていた」が 39.8%、「おおむね知っていた」が 49.3%と、約 9 割を占める。

男女別にみると、休業取得者が女性の場合は「よく知っていた」が 42.3%、男性の場合は 32.7%と開きがある。男性の場合は「よく知らなかった」が 1.8%、「あまりよく知らなかった」が 16.5%と、合わせて約 2 割近くが休業制度の規定をよく認知していない。

仕事の特徴別にみると、休業取得者が男性の場合、「よく知っていた」のは「高度なスキル等が必要」では 28.6%、「それ以外」では 35.5%と、やや開きがあるものの、「おおむね知っていた」と合計すると双方とも約 9 割となり、顕著な違いはみられなかった。女性にも仕事の特徴による大きな差はない。

育児休業期間別にみると、女性の「3 か月未満」では「あまりよく知らなかった」が 16.7%と、他の休業期間に比べて多い。男性も「3 か月未満」のときに「あまりよく知らなかった」が 19.4%と多い（図表 51）。

図表 51　上司の育児休業制度の規定についての認知

	n	よく知っていた	おおむね知っていた	あまりよく知らなかった	全く知らなかった	無回答
全体	1049	39.8	49.3	9.4	1.3	0.1
男性	272	32.7	48.9	16.5	1.8	0.0
女性	777	42.3	49.4	6.9	1.2	0.1
【男性】高度なスキル等が必要	105	28.6	54.3	17.1	0.0	0.0
それ以外	166	35.5	45.2	16.3	3.0	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	40.9	52.1	6.2	0.8	0.0
それ以外	515	43.1	48.2	7.4	1.4	0.0
【男性】3か月未満	124	34.7	46.0	19.4	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	54	27.8	63.0	9.3	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	34.6	53.8	11.5	0.0	0.0
9か月以上	52	40.4	46.2	13.5	0.0	0.0
【女性】3か月未満	18	44.4	38.9	16.7	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	42.0	48.0	8.0	2.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	47.1	49.0	2.0	2.0	0.0
9か月以上	645	42.6	49.8	6.8	0.6	0.2

① 女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気と上司の育児休業制度の規定認知

上司の育児休業制度の規定の認知度が「A 女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」にどのように影響するかを分析した。

休業取得者が男性で「まったくA」の場合、「よく知っていた」が 53.6%と半数以上を占める。「B 取得しやすい雰囲気ではなかった」について「まったく B」の内訳は、「まったく知らなかった」が 25.0%、「あまりよく知らなかった」が 50.0%を占め、休業を取得しやすい雰囲気がある職場ほど、制度の規定も認知されていることがわかる。一方、休業取得者が女性の場合は、男性よりも制度の認知度が高く、「B 女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気ではなかった」について「まったく B」「どちらかというと B」の職場でも、制度を「まったく知らなかった」「あまりよく知らなかった」の割合は男性に比べて少ない（図表 52)。

図表 52　女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気と上司の育児休業制度の規定認知

			n	よく知っていた	おおむね知っていた	あまりよく知らなかった	全く知らなかった	無回答
【男性】	A取得しやすい雰囲気 ・・・・・・	まったくA	97	53.6	40.2	6.2	0.0	0.0
		どちらかというとA	115	21.7	59.1	18.3	0.9	0.0
		どちらともいえない	47	21.3	44.7	27.7	6.4	0.0
		どちらかというとB	6	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
		まったくB	4	0.0	25.0	50.0	25.0	0.0
		無回答	3	0.0	66.7	33.3	0.0	0.0
【女性】	B取得しやすい雰囲気ではなかった	まったくA	356	52.8	42.4	3.9	0.8	0.0
		どちらかというとA	308	35.7	57.1	6.8	0.3	0.0
		どちらともいえない	82	29.3	51.2	14.6	3.7	1.2
		どちらかというとB	26	19.2	46.2	26.9	7.7	0.0
		まったくB	2	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
		無回答	3	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0

② 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気と上司の育児休業制度の規定認知

「A 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」かどうかについてもみてみる。

休業取得者が男性で「まったく A」の場合、「よく知っていた」が 71.4%、「おおむね知っていた」が 20.0%と大部分を占める。「B 取得しやすい雰囲気ではなかった」について「まったく B」の場合、「あまりよく知らなかった」が 28.6%を占め、休業を取得しやすい雰囲気がある職場ほど、制度の規定も認知されていることがわかる。休業取得者が女性の場合も同様に、「まったく A」の職場は「よく知っていた」が 78.6%を占め、上司が制度をよく知っていると男性が育児休業を取得しやすい雰囲気になることがいえる（図表 53）。

図表 53 男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気と上司の育児休業制度の規定認知

			n	よく知っていた	おおむね知っていた	あまりよく知らなかった	全く知らなかった	無回答
【男性】	A取得しやすい雰囲気 …… B取得しやすい雰囲気ではなかった	まったくA	97	71.4	20.0	8.6	0.0	0.0
		どちらかというとA	115	24.2	62.1	12.1	1.5	0.0
		どちらともいえない	47	26.1	53.4	17.0	3.4	0.0
		どちらかというとB	6	31.5	48.1	20.4	0.0	0.0
		まったくB	4	28.6	39.3	28.6	3.6	0.0
		無回答	3	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
【女性】		まったくA	356	78.6	21.4	0.0	0.0	0.0
		どちらかというとA	308	56.3	39.1	3.1	1.6	0.0
		どちらともいえない	82	45.0	48.9	4.8	0.9	0.4
		どちらかというとB	26	37.3	54.8	6.0	1.8	0.0
		まったくB	2	37.1	51.2	10.8	0.9	0.0
		無回答	3	30.8	50.0	19.2	0.0	0.0

3-2-4. 休業時の対応

(1) 休業制度利用時の対応（問 17）

『育児休業制度の利用にあたってどのような対応をしましたか』と複数回答によりたずねたところ、全体では、なんらかの対応をした割合が 96.7%にのぼった。具体的には、「本人の希望を確認した」が最も多い 87.3%であり、次いで「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎ等を話し合う」が 67.9%、「職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた」が 43.7%、などが続いている。

男女別では、男性と女性でほぼ対応が変わらない項目もある一方で、対応に大きな差がある項目もあった。たとえば、「人事部門に対し代替要員の確保を要請した」は女性の場合は 42.2%、男性は 14.3%、同じく「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎ等を話し合う」という対応をしたのは女性が 73.4%、男性は 52.2%と開きがあった。全体に男性に比べて女性で対応が図られることが多い。

仕事の特徴別にみると、「高度なスキル等が必要」の男女で大きな差がある項目もある。たとえば「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎ事項を話し合う」は女性が 78.8%、男性が 56.2%である。男性の場合、「高度なスキル等が必要」の方が「それ以外」より対応した割合がやや高い項目が、「本人の希望を確認した」「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎ等を話し合う」などであった。女性の場合、「高度なスキル等が必要」の方が「それ以外」より対応した割合がやや高い項目は、「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎ等を話し合う」や「利用者の仕事を担当したメンバーとのコミュニケーションをとる機会を増やした」などであった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引継ぎ等を話し合う」が「3 か月未満」では 56.5%、「3 か月以上 6 か月未満」では 63.0%と「6 か月以上」の場合に比べて多い。一方、「人事部門に対し代替要員の確保を要請した」という対応は、「9 か月以上」の場合に 28.8%であり、「3 か月未満」の 7.3%より大幅に多くなっている。女性は「人事部門に対し代替要員の確保を要請した」という対応は、「6 か月以上 9 か月未満」で 43.1%、「9 か月以上」で 43.7%と、他の期間に比べて多い。休業期間が長くなるほど、男女とも代替要員の要請が増えることがわかる。ただし、休業期間をコントロールしても、男性比べて女性の方が多様な対応が行われている（図表 54)。

図表 54　休業制度利用時の対応

	n	対応した－計－	1.本人の希望を確認した	2.本人に制度利用後の処遇の取り扱いについて情報提供した	3.本人に雇用保険による給付金の支給制度について情報提供した	4.本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎ等を話し合う
全体	1049	96.7	87.3	43.5	32.4	67.9
男性	272	92.3	77.9	37.1	30.5	52.2
女性	777	98.2	90.6	45.7	33.1	73.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	90.5	81.9	34.3	25.7	56.2
それ以外	166	94.0	75.9	39.2	33.7	50.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	99.2	92.3	46.7	32.8	78.8
それ以外	515	97.9	89.9	45.4	33.2	70.7
【男性】3か月未満	124	93.5	82.3	39.5	26.6	56.5
3か月以上6か月未満	54	98.1	87.0	40.7	31.5	63.0
6か月以上9か月未満	26	100.0	73.1	38.5	42.3	42.3
9か月以上	52	90.4	75.0	32.7	36.5	44.2
【女性】3か月未満	18	88.9	77.8	61.1	44.4	83.3
3か月以上6か月未満	50	98.0	90.0	48.0	44.0	68.0
6か月以上9か月未満	51	100.0	90.2	39.2	23.5	78.4
9か月以上	645	98.9	92.1	46.2	33.2	73.8

	n	5.職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた	6.職場全体で業務の進捗状況等の情報交換等を積極的に行なう場を設けた	7.職場の同僚の理解を得るために職場の中で説明等を行った	8.利用者の仕事を担当したメンバーの人事考課を高くした	9.利用者の仕事を担当したﾒﾝﾊﾞｰとのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝをとる機会を増やした
全体	1049	43.7	21.5	32.8	4.5	20.8
男性	272	33.5	23.9	29.8	5.5	19.9
女性	777	47.2	20.7	33.8	4.1	21.1
【男性】高度なスキル等が必要	105	37.1	24.8	25.7	3.8	20.0
それ以外	166	31.3	23.5	32.5	6.6	19.9
【女性】高度なスキル等が必要	259	49.4	24.7	36.3	2.7	26.6
それ以外	515	46.0	18.6	32.8	4.9	18.3
【男性】3か月未満	124	35.5	22.6	29.0	4.0	20.2
3か月以上6か月未満	54	35.2	29.6	31.5	7.4	27.8
6か月以上9か月未満	26	30.8	15.4	34.6	3.8	15.4
9か月以上	52	34.6	25.0	30.8	7.7	17.3
【女性】3か月未満	18	38.9	33.3	44.4	11.1	22.2
3か月以上6か月未満	50	52.0	16.0	28.0	12.0	26.0
6か月以上9か月未満	51	54.9	5.9	35.3	0.0	19.6
9か月以上	645	46.8	21.7	34.1	3.7	20.9

	n	10.人事部門に対し代替要員の確保を要請した	11.育児休業制度を利用しやすい部署に本人を配置換えした	12.その他	13.特に何もしなかった	無回答
全体	1049	35.0	2.8	1.6	3.0	0.4
男性	272	14.3	2.9	1.1	7.0	0.7
女性	777	42.2	2.7	1.8	1.5	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	12.4	1.9	1.0	8.6	1.0
それ以外	166	15.7	3.6	1.2	6.0	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	38.6	1.2	1.5	0.8	0.0
それ以外	515	44.1	3.5	1.9	1.9	0.2
【男性】3か月未満	124	7.3	0.0	0.8	5.6	0.8
3か月以上6か月未満	54	20.4	5.6	0.0	1.9	0.0
6か月以上9か月未満	26	15.4	0.0	7.7	0.0	0.0
9か月以上	52	28.8	7.7	0.0	7.7	1.9
【女性】3か月未満	18	38.9	5.6	0.0	11.1	0.0
3か月以上6か月未満	50	26.0	6.0	0.0	2.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	43.1	3.9	3.9	0.0	0.0
9か月以上	645	43.7	2.3	1.9	0.8	0.3

(2) 休業中の業務の担当者（問 18）

① 担当者

『育児休業取得者の担当していた仕事を、誰が担当するようにしましたか』と複数回答でたずねたところ、全体では、「職場にいた複数の正社員」が 58.2%であり、「職場にいた 1 人の正社員」（16.6%）、「他部門から移動した正社員」（12.3%）、「新たに採用した正社員」（5.9%）などで、「正社員」が担当したケースがある割合が全体の 86.3%を占めた。

男女別でみると、男性の場合、正社員で対応する割合が 92.4%であり、女性の場合に正社員で対応する 84.2%に比べて高かった。その中でも、「職場にいた複数の正社員」で対応した割合は、男性の場合 69.9%と、女性の 54.2%より多くなっている。

仕事の特徴別にみると、「高度なスキル等が必要」の場合、「職場にいた複数の正社員」で対応する割合が「それ以外」より高く、男女とも同じ傾向であった。一方、女性の「それ以外」の約 2 割は、「新たに採用したパートや派遣社員」が担当している。「高度なスキル等が必要」において男女で差がある項目として、「職場にいた複数の正社員」が対応するのは男性が 73.3%、女性が 59.8%、「復帰するまで中止」が男性は 4.8%、女性は 0.8%と、男性の方が多い。一方、「他部門から移動した正社員」が対応するのは男性が 4.8%、女性が 17.4%、「職場にいたパートや派遣社員」が対応するのは男性が 6.7%、女性が 11.2%、「新たに採用したパートや派遣社員」が対応するのは男性が 1.9%、女性は 12.4%と女性の方が多くなっている。

育児休業期間別にみると、男女とも「3 か月未満」の場合は「職場の複数の正社員」が担当する場合が 70%台であるが、休業期間が長期になるとその割合が 50%台まで少なくなっている。また、女性の場合は「3 か月未満」「3 か月以上 6 か月未満」「9 か月以上」において、「新たに採用したパートや派遣社員」で対応する割合が約 1.5～2 割となっているが、男性の場合は、「9 か月以上」で 15.4%がパートや派遣社員を採用している（図表 55）。

図表 55　休業中の業務の担当者　①担当者

	n	正社員－計－	1.職場にいた複数の正社員	2.職場にいた1人の正社員	3.新たに採用した正社員
全体	1049	86.3	58.2	16.6	5.9
男性	272	92.3	69.9	15.4	4.8
女性	777	84.2	54.2	17.0	6.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	92.4	73.3	15.2	2.9
それ以外	166	92.8	68.1	15.7	6.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	91.5	59.8	17.4	5.4
それ以外	515	80.6	51.5	16.9	6.6
【男性】3か月未満	124	92.7	77.4	15.3	0.0
3か月以上6か月未満	54	96.3	77.8	9.3	3.7
6か月以上9か月未満	26	100.0	61.5	26.9	15.4
9か月以上	52	90.4	57.7	17.3	7.7
【女性】3か月未満	18	88.9	72.2	11.1	5.6
3か月以上6か月未満	50	84.0	58.0	20.0	2.0
6か月以上9か月未満	51	84.3	52.9	21.6	7.8
9か月以上	645	84.0	53.3	16.7	6.7

	n	4.他部門から移動した正社員	5.職場にいたパートや派遣社員	6.新たに採用したパートや派遣社員	7.その仕事を削減した
全体	1049	12.3	11.1	15.4	1.6
男性	272	6.3	8.5	5.5	3.7
女性	777	14.4	12.0	18.9	0.9
【男性】高度なスキル等が必要	105	4.8	6.7	1.9	4.8
それ以外	166	7.2	9.6	7.8	3.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	17.4	11.2	12.4	1.5
それ以外	515	13.0	12.4	22.3	0.6
【男性】3か月未満	124	3.2	8.9	3.2	2.4
3か月以上6か月未満	54	11.1	11.1	1.9	1.9
6か月以上9か月未満	26	7.7	3.8	3.8	7.7
9か月以上	52	9.6	5.8	15.4	1.9
【女性】3か月未満	18	11.1	11.1	16.7	0.0
3か月以上6か月未満	50	8.0	22.0	8.0	2.0
6か月以上9か月未満	51	9.8	13.7	21.6	0.0
9か月以上	645	15.3	11.0	20.0	0.9

	n	8.Aさんが復帰するまで中止した	9.その仕事を外注した	10.その他	無回答
全体	1049	1.0	0.9	1.3	0.6
男性	272	2.6	1.8	1.1	0.7
女性	777	0.4	0.5	1.4	0.5
【男性】高度なスキル等が必要	105	4.8	1.0	1.9	1.0
それ以外	166	1.2	2.4	0.6	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	0.8	0.8	1.5	0.0
それ以外	515	0.2	0.4	1.4	0.6
【男性】3か月未満	124	3.2	0.8	2.4	0.8
3か月以上6か月未満	54	3.7	0.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	0.0	0.0	0.0	0.0
9か月以上	52	0.0	1.9	0.0	1.9
【女性】3か月未満	18	0.0	0.0	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	0.0	0.0	4.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	2.0	0.0	2.0	0.0
9か月以上	645	0.3	0.6	1.2	0.6

② 担当者が正社員の場合の、仕事を引き継いだ人のキャリア

担当者が正社員の場合、さらに『育児休業者の仕事を引き継いだ人（正社員）はどのような人でしたか』と、資格等級などキャリアについてたずねた。

全体では、「利用者と資格等級などキャリアが同じくらいの人」が 54.8%であり、「利用者よりも資格等級などキャリアが上の人」と「利用者よりも資格等級などキャリアが下の人」がそれぞれ 33.4%と 35.2%と、同じ程度存在した。

男女別には、女性では「キャリアが下の人」の割合が 37.8%であり、男性の 28.7%より多い。男性は「キャリアが同じくらいの人」の割合が 61.0%であり、女性の 52.4%より多かった。

仕事の特徴別にみると、男性の場合、「高度なスキル等が必要」では 37.1%が「キャリアが下の人」が担当するが、「それ以外」では 23.4%である。一方、女性の場合は、「高度なスキル等が必要」は「キャリアが上の人」が担当するのが 37.6%であり、「それ以外」では 29.2%と差があった。「高度なスキル等が必要」において、男性は「キャリアが同じくらいの人」に引き継ぐのが 64.9%であり、女性の 48.5%より多かった。

育児休業期間別にみると、女性の場合、「3 か月未満」において「キャリアが同じくらいの人」が約 9 割であるのに比べ、「6 か月以上 9 か月未満」や「9 か月以上」では約 5 割であり、「キャリアが下の人」の割合が増えている。男性は多少のばらつきはあるものの、担当者の分布に女性ほど大きな違いはなかった。休業中の仕事を正社員が引き継ぐ場合、同じ正社員といってもその資格等級などキャリアについては、男女で異なっている（図表 56）。

図表 56 休業中の担当者 ②正社員が引き継いだ場合のキャリア

	n	1.利用者よりも資格等級などキャリアが上の人	2.利用者と資格等級などキャリアが同じくらいの人	3.利用者よりも資格等級などキャリアが下の人	無回答
全体	905	33.4	54.8	35.2	0.2
男性	251	36.3	61.0	28.7	0.0
女性	654	32.3	52.4	37.8	0.3
【男性】高度なスキル等が必要	97	35.1	64.9	37.1	0.0
それ以外	154	37.0	58.4	23.4	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	237	37.6	48.5	40.1	0.0
それ以外	415	29.2	54.9	36.1	0.5
【男性】3か月未満	115	39.1	65.2	29.6	0.0
3か月以上6か月未満	52	34.6	59.6	25.0	0.0
6か月以上9か月未満	26	42.3	50.0	19.2	0.0
9か月以上	47	27.7	66.0	29.8	0.0
【女性】3か月未満	16	12.5	87.5	25.0	0.0
3か月以上6か月未満	42	38.1	64.3	21.4	0.0
6か月以上9か月未満	43	37.2	51.2	34.9	2.3
9か月以上	542	32.7	50.0	39.7	0.2

(3) 休業取得希望時の反応（問 19）

① 上司

『育児休業取得者が休業取得を希望した際、あなた自身はどう思いましたか』とたずねた。回答は、「A 歓迎した」と「B 歓迎しなかった」において、「まったく A」「どちらかというと A」「どちらともいえない」「どちらかというと B」「まったく B」の 5 つの選択肢である。

全体では、「A 歓迎した」が 56.5%（「まったく A」（24.0%）＋「どちらかというと A」（32.5%））であった。「どちらともいえない」は 33.3%、「B 歓迎しなかった」も 9.6%存在している（「まったく B」（1.5%）＋「どちらかというと B」（8.1%））。

男女別にみると、女性の「A 歓迎した」の合計が 59.7%であるのに比べ、男性は合計が 47.4%と少ないものの、半数近くにのぼっている。男性の「B 歓迎しなかった」の合計は 14.3%であり、女性の 8.0%とは差がある。男性の育児休業は、女性に比べると上司に歓迎される度合いがまだ少ないことがわかる。

仕事の特徴別にみると、男性の場合、「高度なスキル等が必要」では「B 歓迎しなかった」の合計が 17.1%であるのに対し、「それ以外」では 12.7%と、やや差があった。女性の場合は「高度なスキル等が必要」と「それ以外」では分布に顕著な差はなかった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、休業期間の長短によって分布のばらつきはあるものの、はっきりした関連はみられない。女性の場合、「3 か月未満」であると「B 歓迎しなかった」の合計が 22.2%にのぼっており、「3 か月以上 6 か月未満」「6 か月以上 9 か月未満」「9 か月以上」と比べて明らかに多いことが特徴であった。上司の消極的姿勢が、短期の休業につながっている可能性がある。

さらに、『「仕事と生活の調和」に配慮する施策に積極的に取り組むべきか』という設問で「そう思う」か「そう思わない」かをたずねており、その回答との関連を確認した。男性の場合に「そう思う」と肯定的な回答をした上司は「歓迎した」の合計 50.0%を占め（「まったく A」（18.5%）＋「どちらかというと A」（31.5%））、女性の場合は合計 61.1%を占めている（「まったく A」（27.1%）＋「どちらかというと A」（34.0%））。「そう思わない」と否定的な回答をした割合を大きく上回っていた（図表 57）。

図表 57　休業取得希望時の反応　①上司

	n	A歓迎した		・・・・		B歓迎しなかった	無回答
		まったくA	どちらかというとA	どちらともいえない	どちらかというとB	まったくB	
全体	1049	24.0	32.5	33.3	8.1	1.5	0.6
男性	272	17.6	29.8	37.1	11.0	3.3	1.1
女性	777	26.3	33.5	31.9	7.1	0.9	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	18.1	28.6	34.3	12.4	4.8	1.9
それ以外	166	17.5	30.7	39.2	10.2	2.4	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	30.5	31.7	28.6	7.7	1.5	0.0
それ以外	515	24.1	34.6	33.6	6.8	0.6	0.4
【男性】3か月未満	124	18.5	32.3	34.7	8.1	4.0	2.4
3か月以上6か月未満	54	14.8	25.9	40.7	13.0	5.6	0.0
6か月以上9か月未満	26	19.2	34.6	30.8	15.4	0.0	0.0
9か月以上	52	21.2	28.8	38.5	9.6	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	11.1	44.4	22.2	11.1	11.1	0.0
3か月以上6か月未満	50	20.0	42.0	34.0	4.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	21.6	31.4	41.2	5.9	0.0	0.0
9か月以上	645	27.3	33.0	31.0	7.4	0.8	0.5
【男性】WLBに取り組むべき　そう思う	254	18.5	31.5	36.6	9.4	3.1	0.8
そう思わない	18	5.6	5.6	44.4	33.3	5.6	5.6
【女性】WLBに取り組むべき　そう思う	733	27.1	34.0	30.7	6.8	1.0	0.4
そう思わない	41	9.8	22.0	56.1	12.2	0.0	0.0

② 職場の同僚

同じく、『職場の同僚の方の反応はどうでしたか』とたずねたところ、全体では、「A 歓迎した」が 49.8%（「まったく A」（19.0%）＋「どちらかというと A」（30.8%））であった。「どちらともいえない」は 37.8%、「B 歓迎しなかった」も 11.8%存在している（「まったく B」（1.5%）＋「どちらかというと B」（10.3%））。

男女別にみると、男性は「A 歓迎した」の合計が 40.8%であり、女性の 52.9%と比べて差があった。男性は「B 歓迎しなかった」の合計も 20.2%であり、女性の 8.9%とは差がある。男性の育児休業は、女性に比べて職場の同僚にも歓迎される度合いが少ないことがわかる。

仕事の特徴別にみると、男性の場合、「高度なスキル等が必要」では「B 歓迎しなかった」の合計が 24.8%であるのに対し、「それ以外」では 17.5%と、やや差があった。女性の場合は「高度なスキル等が必要」と「それ以外」では分布に顕著な差はなかった。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「3 か月以上 6 か月未満」で「B 歓迎しなかった」の合計が 29.6%となっており、女性の場合、「3 か月未満」であると「B 歓迎しなかった」の合計が 27.8%にのぼっている。周囲の消極的な姿勢が短期の休業につながっている可能性がある。

さらに、『「仕事と生活の調和」に配慮する施策に積極的に取り組むべきか』という設問で「そう思う」か「そう思わない」かをたずねており、その回答との関連を確認した。男性の場合に「そう思う」という肯定的な回答は「歓迎した」の合計 42.9%を占め（「まったく A」（13.0%）＋「どちらかというと A」（29.9%））、女性の場合は合計 53.8%を占めている（「まったく A」（22.1%）＋「どちらかというと A」（31.7%））。「そう思わない」と否定的な回答をした割合を大きく上回っていた（図表 58）。

図表 58　休業取得希望時の反応　②職場の同僚

	n	A歓迎した		・・・・	B歓迎しなかった		無回答
		まったくA	どちらかというとA	どちらともいえない	どちらかというとB	まったくB	
全体	1049	19.0	30.8	37.8	10.3	1.5	0.6
男性	272	12.5	28.3	37.9	16.5	3.7	1.1
女性	777	21.2	31.7	37.8	8.1	0.8	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	12.4	25.7	35.2	19.0	5.7	1.9
それ以外	166	12.7	30.1	39.8	15.1	2.4	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	23.9	32.0	35.5	7.7	0.8	0.0
それ以外	515	19.8	31.7	39.0	8.3	0.8	0.4
【男性】3か月未満	124	15.3	26.6	36.3	15.3	4.0	2.4
3か月以上6か月未満	54	7.4	24.1	38.9	22.2	7.4	0.0
6か月以上9か月未満	26	7.7	34.6	42.3	15.4	0.0	0.0
9か月以上	52	17.3	34.6	34.6	11.5	1.9	0.0
【女性】3か月未満	18	5.6	33.3	33.3	16.7	11.1	0.0
3か月以上6か月未満	50	18.0	38.0	38.0	6.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	19.6	25.5	43.1	9.8	2.0	0.0
9か月以上	645	21.7	31.9	37.4	8.1	0.5	0.5
【男性】WLBに取り組むべき　そう思う	254	13.0	29.9	36.6	16.1	3.5	0.8
そう思わない	18	5.6	5.6	55.6	22.2	5.6	5.6
【女性】WLBに取り組むべき　そう思う	733	22.1	31.7	36.8	8.2	0.8	0.4
そう思わない	41	4.9	29.3	58.5	7.3	0.0	0.0

(4) 復帰時の対応（問 20）

『「A さん」が育児休業から職場復帰する際に、どのような対応をしましたか』と、複数回答でたずねたところ、「円滑に復帰できるよう情報提供した」「復帰に向けて個別に相談を行った」「復帰に向けた教育訓練を行った」「その他」を合わせて何らかの対応を行ったのは、全体の 76.9%であった。

男女別にみると、男性が 70.2%、女性は 79.3%と女性の方が多い。具体的には、男女とも 4 割以上が「情報提供」と「個別相談」を行っている。男性では「何もしなかった」が 28.7%あり、女性の 19.7%に比べて多かった。

仕事の特徴別にみると、男性の場合に対応した割合は「高度なスキル等が必要」が 59.0%、「それ以外」が 77.7%と開きがある。一方、女性は「高度なスキル等が必要」の場合 83.4%、「それ以外」が 77.3%とやや差があり、「高度なスキル等が必要」な対象者は 56.4%が「情報提供」を受けている。また、「高度なスキル等が必要」の場合でも男女では復帰時の対応の実施状況に違いがあり、「情報提供」「個別面談」「教育訓練」すべてにおいて、男性の方が女性より少ない。

育児休業期間別にみると、男性の場合、「6 か月以上 9 か月未満」の取得者は 92.3%が何らかの対応を受けているのに対し、「3 か月未満」は 62.9%と最も少なかった。女性は、どの期間であっても約 7 割から 8 割が対応を受けており、男性に比べるとばらつきが少ない。男性は女性に比べて、復帰時の対応についてノウハウの蓄積が少ない可能性も考えられる（図表 59）。

図表 59　復帰時の対応

	n	対応した －計－	1.円滑に復帰できるよう情報提供した	2.復帰に向けて個別に相談を行った	3.復帰に向けた教育訓練を行った
全体	1049	76.9	46.2	45.6	6.1
男性	272	70.2	43.0	40.1	8.5
女性	777	79.3	47.4	47.5	5.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	59.0	40.0	33.3	1.9
それ以外	166	77.7	45.2	44.6	12.7
【女性】高度なスキル等が必要	259	83.4	56.4	48.6	6.6
それ以外	515	77.3	42.9	46.8	4.7
【男性】3か月未満	124	62.9	42.7	32.3	4.0
3か月以上6か月未満	54	77.8	44.4	50.0	7.4
6か月以上9か月未満	26	92.3	46.2	65.4	15.4
9か月以上	52	76.9	46.2	42.3	17.3
【女性】3か月未満	18	83.3	61.1	38.9	22.2
3か月以上6か月未満	50	72.0	46.0	46.0	4.0
6か月以上9か月未満	51	72.5	35.3	43.1	3.9
9か月以上	645	80.6	47.9	49.0	5.1

	n	4.その他	5.特に何もしなかった	無回答
全体	1049	5.6	22.0	1.0
男性	272	2.6	28.7	1.1
女性	777	6.7	19.7	1.0
【男性】高度なスキル等が必要	105	1.9	39.0	1.9
それ以外	166	3.0	22.3	0.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	6.2	16.2	0.4
それ以外	515	7.0	21.6	1.2
【男性】3か月未満	124	1.6	36.3	0.8
3か月以上6か月未満	54	1.9	22.2	0.0
6か月以上9か月未満	26	7.7	7.7	0.0
9か月以上	52	3.8	21.2	1.9
【女性】3か月未満	18	5.6	16.7	0.0
3か月以上6か月未満	50	0.0	28.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	7.8	27.5	0.0
9か月以上	645	7.1	18.1	1.2

3-2-5. 休業取得の影響

(1) 職場の生産性（問 21）

『「A さん」が育児休業を取得していた間の職場全体としての生産性は、休業取得前と比べてどのようになりましたか』とたずねた。

全体では、「上がった」は 6.3%であった。「少し下がった」（26.2%）と「大きく下がった」（3.1%）を合わせると約 3 割が下がったとしているが、「変わらない」も約 6 割を占める。

男女別では、大きな違いはなかった。

仕事の特徴別にみると、男性も女性も「それ以外」の場合、「高度なスキル等が必要」より、職場の生産性が「上がった」とする割合がやや高く、「少し下がった」と「大きく下がった」の合計は、「高度なスキル等が必要」より低い。「それ以外」の業務の方が、職場の生産性へのマイナスの影響が少ないことがわかる。

育児休業期間別にみると、「上がった」としたのは、男性の場合「9 か月以上」が 15.4%と最も多く、女性は「3 か月未満」が 11.1%と最も多かった。

どのような職場で生産性が高いのか、さらに、職場の要因との関連について詳しくみていく。

まず、育児休業取得についての職場の同僚の反応を、「歓迎した」と「歓迎しなかった」の 2 つに分けて比較する。男性の場合、「歓迎した」職場では、生産性が「上がった」とする回答が 16.2%であり、「歓迎しなかった」職場の 1.3%より大幅に高い。男女とも、「歓迎した」職場では、「歓迎しなかった」職場より、「下がった」とする割合も低い。

また、残業の程度についても確認する。「恒常的に残業があった」「週に数日は残業があった」「おおむね定時退社していた」のうち、男性は「おおむね定時退社していた」職場において、生産性が下がったとする割合が最も低く、10.5%であった。「恒常的に残業があった」職場では、「少し下がった」（28.7%）「大きく下がった」（1.5%）の合計が約 3 割である。女性の場合も、「恒常的に残業があった」職場では「下がった」の合計が 37.1%（「少し下がった」（33.0%）＋「大きく下がった」（4.1%））であるが、「おおむね定時退社」の職場では 22.8%と低かった。

最後に、「男性社員の育児休業が取得しやすい雰囲気だった」か「取得しやすい雰囲気ではなかった」かについてみる。男性の場合、「取得しやすい雰囲気」の職場で生産性が「上がった」としたのは 13.9%と、「取得しにくい雰囲気」の職場の 2.4%に比べ大幅に多い。男女とも、「取得しやすい雰囲気」の職場の方が、生産性が「下がった」とする割合が低かった。

以上のことから、育児休業取得者の休業取得中に生産性が「上がった」とする職場の特徴としては、同僚が歓迎したこと、恒常的な残業がなかったこと、男性社員の育児休業取得がしやすい雰囲気であったことなどがあげられる（図表 60）。

図表 60　職場の生産性

	n	上がった	変わらない	少し下がった	大きく下がった	その他	無回答
全体	1049	6.3	61.6	26.2	3.1	0.4	2.5
男性	272	7.4	61.0	24.3	2.2	1.1	4.0
女性	777	5.9	61.8	26.9	3.3	0.1	1.9
【男性】高度なスキル等が必要	105	3.8	59.0	29.5	4.8	1.9	1.0
それ以外	166	9.6	62.7	21.1	0.0	0.6	6.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	3.1	53.7	34.7	6.6	0.0	1.9
それ以外	515	7.4	66.0	22.9	1.7	0.2	1.7
【男性】3か月未満	124	4.0	72.6	17.7	2.4	2.4	0.8
3か月以上6か月未満	54	5.6	63.0	25.9	3.7	0.0	1.9
6か月以上9か月未満	26	7.7	53.8	34.6	3.8	0.0	0.0
9か月以上	52	15.4	48.1	32.7	0.0	0.0	3.8
【女性】3か月未満	18	11.1	55.6	16.7	11.1	0.0	5.6
3か月以上6か月未満	50	4.0	80.0	16.0	0.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	5.9	62.7	25.5	5.9	0.0	0.0
9か月以上	645	5.9	60.8	28.4	3.3	0.2	1.6
【男性】歓迎した	111	16.2	71.2	9.9	0.0	0.9	1.8
歓迎しなかった	158	1.3	55.1	34.2	3.2	0.6	5.7
【女性】歓迎した	411	5.1	66.4	24.1	2.7	0.0	1.7
歓迎しなかった	363	6.9	57.0	30.0	4.1	0.3	1.7
【男性】恒常的に残業があった	136	8.1	55.1	28.7	1.5	0.7	5.9
週に数日は残業があった	98	6.1	63.3	23.5	4.1	1.0	2.0
おおむね定時に退社していた	38	7.9	76.3	10.5	0.0	2.6	2.6
【女性】恒常的に残業があった	315	5.7	54.9	33.0	4.1	0.3	1.9
週に数日は残業があった	321	5.9	65.4	23.7	3.1	0.0	1.9
おおむね定時に退社していた	132	5.3	69.7	20.5	2.3	0.0	2.3
【男性】取得しやすい雰囲気	101	13.9	66.3	17.8	1.0	0.0	1.0
どちらともいえない	88	4.5	60.2	21.6	4.5	2.3	6.8
取得しにくい雰囲気	82	2.4	54.9	35.4	1.2	1.2	4.9
【女性】取得しやすい雰囲気	92	7.6	70.7	16.3	3.3	1.1	1.1
どちらともいえない	229	4.8	64.2	24.9	3.1	0.0	3.1
取得しにくい雰囲気	430	6.0	59.5	29.5	3.3	0.0	1.6

(2) 職場への影響（問 22）

① 影響の内容

『育児休業取得したことにより、あなたが管理する職場全体でみた場合にどのような影響がありましたか』と複数回答によりたずねた。

全体では、78.6%の職場で何らかの影響があったとしており、「特に影響・効果はなかった」は 19.2%あった。影響があった場合の内訳をみていくと、プラスの影響で最も多かったのは、「仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった」の 41.0%であり、次いで「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」（27.3%）、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」（25.9%）、「育児休業など会社の男性の育児参加に対する各人の理解が深まった」（18.8%）、「各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけになった」（18.7%）、「職場の結束が強まった」（18.1%）などが続いている。一方、マイナスの影響としては「職場のマネジメントが難しくなった」（7.6%）、「職場で社員の間に不公平感が生じた」（5.2%）などがあった。約 8 割の職場で何らかの影響があったとしているが、マイナスよりプラスの影響を挙げる割合が高くなっている。

男女で差が大きかった項目に注目すると、「育児休業など会社の男性の育児参加に対する各人の理解が深まった」は男性で 44.9%、女性で 9.7%、「各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけになった」は男性で 29.4%、女性で 14.9%と、男性の休業取得者のいる職場で影響が高かった。一方、「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」は女性が 31.0%、男性が 16.5%、「仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった」は女性が 44.4%、男性が 31.3%と、女性の休業取得者のいる職場で影響が高かった。休業取得者が男性の場合は、職場の各自が働き方の理解や意識などを変えるきっかけになり、女性の場合は職場の仕事の進め方や、引き継いだ人の仕事の能力の向上にプラスの影響が指摘されている。

仕事の特徴別にみると、「高度なスキル等が必要」の方が「それ以外」より影響が高く出た項目として、「各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけになった」「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」があり、「それ以外」の方が「高度なスキル等が必要」より影響が高かった項目として、男性の場合の「職場の結束が強まった」「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」などがある。

育児休業期間別にみると、男性の場合、どの休業期間であっても、「育児休業など会社の男性の育児参加に対する各人の理解が深まった」については約 4 割から 5 割が影響ありとしており、総じて女性より多い。また、「各人がライフスタイルや働き方について見直すきっかけになった」についてもどの休業期間でも約 2 割から 3 割が影響ありとしており、男性は、休業が短期間であっても、この 2 つの項目について女性より高い効果があるといえよう。男性の「9 か月以上」では「職場全体の生産性があがった」をプラスの影響として 17.3%が挙げているが、「利用者の職場での評価が低くなった」というマイナスの影響を挙げる割合も 11.5%あった。女性の場合は、「3 か月未満」とそれ以外で、差がみられた。たとえば、「3 か月未満」でプラスの影響として「各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけになった」（50.0%）、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」（44.4%）、「職場の結束が強まった」（38.9%）、「育児休業

など会社の男性の育児参加に対する各人の理解が深まった」(33.3%)、「職場全体の生産性が上がった」(16.7%) などである。同じ「3 か月未満」の休業期間でも、男性の場合、「特に影響・効果はなかった」が 22.6%であったのに比べ、女性の場合は 0%であった。

休業取得の影響について、職場の特徴との関連をさらに詳しくみる。

まず、育児休業取得についての職場の同僚の反応を、「歓迎した」と「歓迎しなかった」に分けて比較する。休業取得者が男性の場合、「歓迎した」職場では、「歓迎しなかった」職場より大きな影響があったとする項目が複数ある。「育児休業など男性の育児参加に対する各人の理解が深まった」が 55.9%、「仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった」が 36.9%「各人が自分のライフスタイルについて見直すきっかけになった」が 35.1%、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」が 32.4%、「職場の結束が強まった」が 26.1%などである。休業取得者が女性の場合、「歓迎した」場合と「歓迎しなかった」場合の開きは、総じて男性に比べて小さかった。

また、残業の程度により、「恒常的に残業があった」「週に数日は残業があった」「おおむね定時退社していた」の 3 つに分けて比較する。休業取得者が男性の場合、「週に数日は残業があった」職場において、「育児休業など男性の育児参加に対する各人の理解が深まった」が 53.1%、「各人が自分のライフスタイルについて見直すきっかけになった」が 36.7%であり、「おおむね定時退社していた」職場では、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」が 34.2%と、他の職場に比べて影響の割合が高かった。休業取得者が女性の場合は、残業の程度による影響の違いはあまりみられなかった。

最後に、「男性社員の育児休業が取得しやすい雰囲気だった」か「取得しやすい雰囲気ではなかった」かについてみる。休業取得者が男性の場合、「取得しやすい雰囲気」の職場では、プラスの影響を及ぼす項目が「取得しにくい雰囲気」の職場より総じて多かった。たとえば、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」は 29.7%と、「取得しにくい雰囲気」の職場の 13.4%に比べ大幅に多い。一方、「取得しにくい雰囲気」の職場では「職場のマネジメントが難しくなった」が 15.9%あったのに比べ、「取得しやすい雰囲気」の職場では 3.0%と顕著に少なかった。女性にもこの傾向は確認され、男女とも「取得しやすい雰囲気」の職場の方が、職場によい影響がある割合が高い。

以上の結果から、育児休業取得者の休業取得後によい影響がある職場の特徴は、同僚が歓迎したこと、恒常的な残業がなかったこと、男性社員の育児休業取得がしやすい雰囲気であったことなどであるといえよう（図表 61)。

図表 61　職場への影響　（影響の内容）

	n	影響あり －計－	1.育児休業など会社の男性の育児参加に対する各人の理解が深まった	2.各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけになった	3.仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった
全体	1049	78.6	18.8	18.7	41.0
男性	272	82.4	44.9	29.4	31.3
女性	777	77.2	9.7	14.9	44.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	83.8	46.7	34.3	32.4
それ以外	166	81.3	43.4	26.5	30.7
【女性】高度なスキル等が必要	259	79.2	10.0	18.9	45.2
それ以外	515	76.3	9.5	13.0	43.9
【男性】3か月未満	124	76.6	46.0	28.2	25.8
3か月以上6か月未満	54	92.6	51.9	35.2	46.3
6か月以上9か月未満	26	92.3	50.0	23.1	42.3
9か月以上	52	86.5	40.4	32.7	25.0
【女性】3か月未満	18	100.0	33.3	50.0	44.4
3か月以上6か月未満	50	80.0	8.0	12.0	44.0
6か月以上9か月未満	51	76.5	5.9	13.7	41.2
9か月以上	645	76.9	9.3	14.3	45.1
【男性】歓迎した	111	83.8	55.9	35.1	36.9
歓迎しなかった	158	81.0	36.7	25.3	26.6
【女性】歓迎した	411	78.1	11.7	16.5	46.5
歓迎しなかった	363	76.6	7.4	13.2	42.4
【男性】恒常的に残業があった	136	81.6	41.2	28.7	30.1
週に数日は残業があった	98	85.7	53.1	36.7	31.6
おおむね定時に退社していた	38	76.3	36.8	13.2	34.2
【女性】恒常的に残業があった	315	79.0	8.9	15.9	41.9
週に数日は残業があった	321	76.6	10.6	15.6	48.0
おおむね定時に退社していた	132	74.2	6.8	12.1	41.7
【男性】取得しやすい雰囲気	101	81.2	48.5	28.7	34.7
どちらともいえない	88	81.8	44.3	23.9	29.5
取得しにくい雰囲気	82	84.1	40.2	36.6	28.0
【女性】取得しやすい雰囲気	92	79.3	16.3	22.8	47.8
どちらともいえない	229	74.2	10.5	14.0	43.2
取得しにくい雰囲気	430	77.9	7.9	14.4	43.7

	n	4.各人が仕事に効率的に取り組むようになった	5.会社や職場に対する各人の愛着や信頼が深くなった	6.職場の結束が強まった	7.職場全体の生産性が上がった
全体	1049	25.9	6.1	18.1	6.1
男性	272	22.8	9.6	18.4	8.5
女性	777	27.0	4.9	18.0	5.3
【男性】高度なスキル等が必要	105	16.2	6.7	6.7	5.7
それ以外	166	27.1	11.4	25.9	10.2
【女性】高度なスキル等が必要	259	28.2	2.3	18.5	4.2
それ以外	515	26.4	6.2	17.9	5.8
【男性】3か月未満	124	16.1	8.1	15.3	6.5
3か月以上6か月未満	54	29.6	9.3	27.8	3.7
6か月以上9か月未満	26	38.5	7.7	23.1	7.7
9か月以上	52	28.8	13.5	13.5	17.3
【女性】3か月未満	18	44.4	11.1	38.9	16.7
3か月以上6か月未満	50	26.0	12.0	30.0	6.0
6か月以上9か月未満	51	29.4	5.9	19.6	2.0
9か月以上	645	26.8	4.2	16.7	5.3
【男性】歓迎した	111	32.4	18.0	26.1	13.5
歓迎しなかった	158	16.5	3.8	12.7	4.4
【女性】歓迎した	411	28.7	5.4	22.4	4.9
歓迎しなかった	363	25.3	4.4	13.2	5.8
【男性】恒常的に残業があった	136	16.2	6.6	16.9	5.1
週に数日は残業があった	98	27.6	12.2	21.4	10.2
おおむね定時に退社していた	38	34.2	13.2	15.8	15.8
【女性】恒常的に残業があった	315	22.5	3.2	18.1	5.1
週に数日は残業があった	321	29.9	5.9	17.4	5.6
おおむね定時に退社していた	132	29.5	6.8	18.9	4.5
【男性】取得しやすい雰囲気	101	29.7	14.9	16.8	9.9
どちらともいえない	88	22.7	6.8	18.2	9.1
取得しにくい雰囲気	82	13.4	6.1	20.7	6.1
【女性】取得しやすい雰囲気	92	30.4	8.7	19.6	5.4
どちらともいえない	229	29.7	6.1	17.9	6.6
取得しにくい雰囲気	430	24.4	3.5	17.7	4.4

	n	8.利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった	9.休業中の子育て経験により利用者が仕事の能力を高めた	10.利用者の職場での評価が低くなった	11.利用者が職場で孤立するようになった
全体	1049	27.3	5.0	3.0	0.9
男性	272	16.5	6.6	4.8	1.8
女性	777	31.0	4.4	2.3	0.5
【男性】高度なスキル等が必要	105	21.0	6.7	3.8	0.0
それ以外	166	13.9	6.6	5.4	3.0
【女性】高度なスキル等が必要	259	35.9	6.6	3.1	0.4
それ以外	515	28.3	3.3	1.9	0.6
【男性】3か月未満	124	15.3	8.1	3.2	0.8
3か月以上6か月未満	54	18.5	1.9	1.9	1.9
6か月以上9か月未満	26	19.2	7.7	7.7	3.8
9か月以上	52	17.3	7.7	11.5	3.8
【女性】3か月未満	18	50.0	11.1	5.6	0.0
3か月以上6か月未満	50	26.0	8.0	2.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	27.5	5.9	2.0	3.9
9か月以上	645	31.3	3.9	2.3	0.3
【男性】歓迎した	111	18.0	9.9	3.6	1.8
歓迎しなかった	158	15.2	3.8	5.7	1.9
【女性】歓迎した	411	32.8	5.6	1.2	0.5
歓迎しなかった	363	29.2	3.0	3.3	0.6
【男性】恒常的に残業があった	136	18.4	4.4	4.4	2.9
週に数日は残業があった	98	13.3	9.2	4.1	1.0
おおむね定時に退社していた	38	18.4	7.9	7.9	0.0
【女性】恒常的に残業があった	315	31.4	5.1	3.2	0.6
週に数日は残業があった	321	32.1	4.7	1.2	0.3
おおむね定時に退社していた	132	28.8	2.3	3.0	0.8
【男性】取得しやすい雰囲気	101	18.8	6.9	5.0	4.0
どちらともいえない	88	14.8	6.8	3.4	0.0
取得しにくい雰囲気	82	15.9	6.1	6.1	1.2
【女性】取得しやすい雰囲気	92	30.4	12.0	1.1	0.0
どちらともいえない	229	30.1	3.9	0.4	0.4
取得しにくい雰囲気	430	31.6	3.3	3.5	0.7

	n	12.職場のマネジメントが難しくなった	13.職場で社員の間に不公平感が生じた	14.その他	15.特に影響・効果はなかった	無回答
全体	1049	7.6	5.2	1.8	19.2	2.3
男性	272	6.6	6.6	1.8	14.0	3.7
女性	777	8.0	4.8	1.8	21.0	1.8
【男性】高度なスキル等が必要	105	5.7	8.6	1.9	14.3	1.9
それ以外	166	6.6	5.4	1.8	13.9	4.8
【女性】高度なスキル等が必要	259	9.3	4.2	1.9	20.5	0.4
それ以外	515	7.4	5.0	1.7	21.4	2.3
【男性】3か月未満	124	5.6	7.3	1.6	22.6	0.8
3か月以上6か月未満	54	5.6	9.3	3.7	7.4	0.0
6か月以上9か月未満	26	11.5	3.8	0.0	7.7	0.0
9か月以上	52	9.6	5.8	1.9	3.8	9.6
【女性】3か月未満	18	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0
3か月以上6か月未満	50	0.0	2.0	2.0	20.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	9.8	5.9	2.0	23.5	0.0
9か月以上	645	8.4	4.7	1.9	21.4	1.7
【男性】歓迎した	111	2.7	1.8	0.9	10.8	5.4
歓迎しなかった	158	8.9	10.1	2.5	16.5	2.5
【女性】歓迎した	411	5.6	1.5	1.5	20.7	1.2
歓迎しなかった	363	10.5	8.3	2.2	21.5	1.9
【男性】恒常的に残業があった	136	7.4	10.3	1.5	14.0	4.4
週に数日は残業があった	98	7.1	3.1	1.0	12.2	2.0
おおむね定時に退社していた	38	2.6	2.6	5.3	18.4	5.3
【女性】恒常的に残業があった	315	9.8	6.0	3.2	19.0	1.9
週に数日は残業があった	321	7.2	4.4	0.6	21.8	1.6
おおむね定時に退社していた	132	6.1	3.0	1.5	23.5	2.3
【男性】取得しやすい雰囲気	101	3.0	3.0	2.0	13.9	5.0
どちらともいえない	88	2.3	4.5	1.1	15.9	2.3
取得しにくい雰囲気	82	15.9	13.4	2.4	12.2	3.7
【女性】取得しやすい雰囲気	92	10.9	2.2	0.0	20.7	0.0
どちらともいえない	229	7.9	4.4	1.7	23.6	2.2
取得しにくい雰囲気	430	7.7	5.6	2.1	20.0	2.1

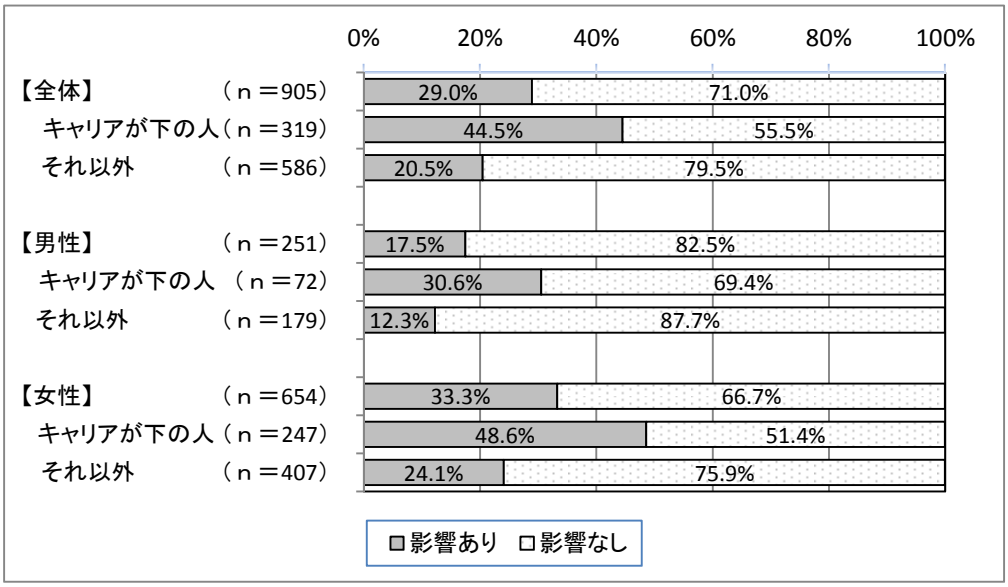
②　育児休業者の仕事を引き継いだ人のキャリアの違いが職場へ与える影響（問 22）

育児休業取得者の仕事を正社員に引き継ぐ場合とは、「職場にいた複数の正社員」「職場にいた 1 人の正社員」「新たに採用した正社員」「他部門から異動した正社員」のいずれかであり、その正社員の資格等級などのキャリアは「キャリアが同じくらいの人」「キャリアが上の人」「キャリアが下の人」とさまざまであった。中でも、特に「キャリアが下の人」に引き継ぐ場合に、「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」かどうかに注目して、職場への影響を確認する。

全体では、29.0%が「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」としている。「キャリアが下の人」の場合は 44.5%に影響があったとしており、それ以外の場合の 20.5%に比べて 2 倍以上多い。

男女別にみると、男性の場合、影響があったとしたのは 17.5%であり、「キャリアが下の人」が引き継ぐ場合は 30.6%、それ以外の場合は 12.3%と大きな差があった。女性全体では 33.3%に影響があった。「キャリアが下の人」が引き継ぐ場合は 48.6%と、約半数の能力が高まったとしており、それ以外の場合の 24.1%の約 2 倍多かった。休業中の仕事を引き継ぐ担当者が正社員かつキャリアが下の人のときの方が、引継いだ人の仕事能力が高まる割合が多い（図表 62)。

図表 62　職場への影響（影響：利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった）



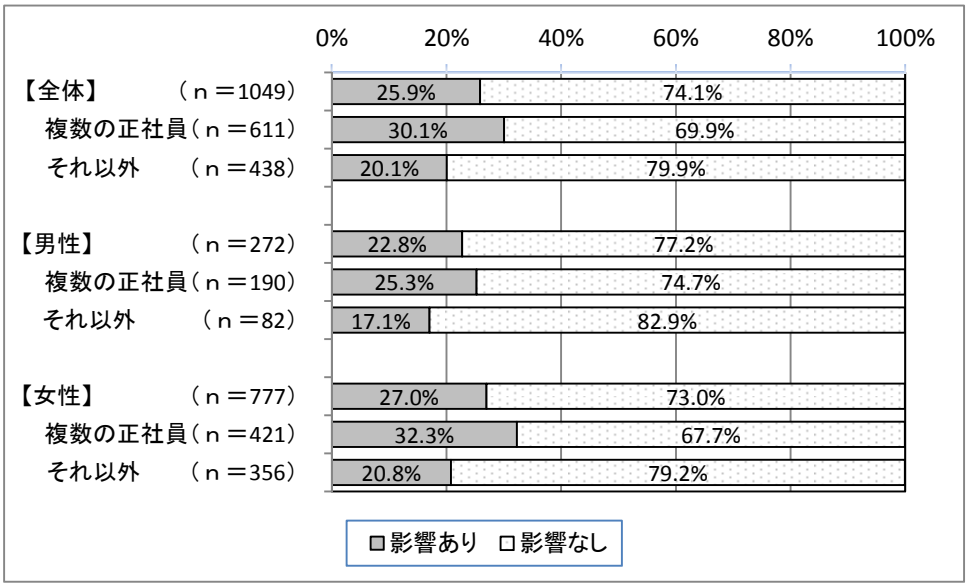
③　休業中の対処法が職場に与える影響：「複数の正社員が業務を引き継ぐ」×「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」

育児休業取得者の休業中の業務代替のパターンによる職場への影響の大きさを確認したところ、引き継ぎが「複数の正社員」の場合に、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」などの項目で、それ以外のケースに比べてプラスの影響があることがわかった。

全体では、25.9%が「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」とプラスの影響を挙げている。そのうち、「複数の正社員」で仕事を引き継いだ場合は 30.1%に影響があったとしており、それ以外の人が対応した場合の 20.1%に比べて多くなっている。

男女別にみると、男性の場合、影響があったとしたのは 22.8%であり、「複数の正社員」が引き継ぐ場合は 25.3%、それ以外の場合は 17.1%だった。女性の場合も、影響があったの割合は全体で 27.0%であるが、「複数の正社員」が引き継ぐ場合は 32.3%、それ以外の場合は 20.8%であり、職場へのプラスの影響における差が確認された。休業中の仕事を引き継ぐのが複数の正社員である場合、職場では各自が効率的に仕事に取り組むようになる影響が高まるといえよう（図表 63）。

図表 63　職場への影響（対応：複数の正社員が業務を引き継いだ／影響：各人が仕事に効率的に取り組むようになった）



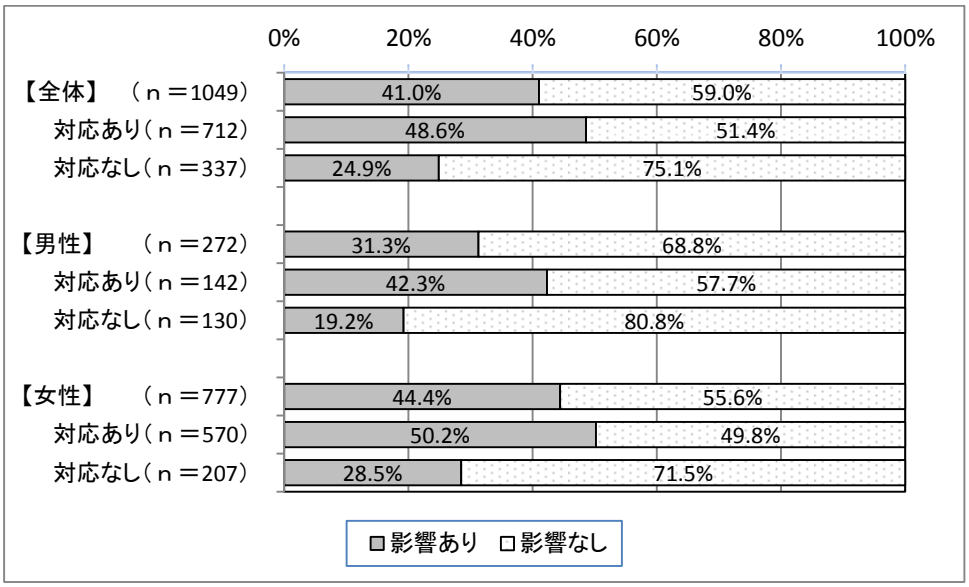
④ 休業前の対処法が職場に与える影響：「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業時の引き継ぎなどを話し合った」×「仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった」（問 22）

育児休業取得者の休業利用にあたり、どのような対応をしたかを複数回答で確認したところ、「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引継ぎなどを話し合った」が67.9％であった。このような対応の有無が、職場全体に何らかの影響を与えているのだろうか。職場への影響のうち、プラスの影響のひとつである「仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった」の項目に注目して確認した。

全体では、育児休業取得者の休業をきっかけに、41.0％が「仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった」とプラスの影響を挙げている。そのうち、「本人と仕事の調整や休業中の引継ぎについて話し合う」対応をした場合は48.6％が影響があったとしており、対応がなかった場合はその約半分の24.9％と少なくなっている。

男女別にみても、休業取得者が男性の場合、約3割が影響があったとしているが、「話し合い」があった場合は約4割、なかった場合は約2割と差が開いていることがわかった。女性の場合も、全体で影響があったとしたのは44.4％であるが、「話し合い」の対応があった場合は約5割、対応がなかった場合は約3割と、男性と同様に顕著な差が確認された。育児休業をきっかけに、仕事の進め方を取得者本人と話し合うことは、職場の仕事の進め方の見直しにプラスの影響をもたらすといえよう（図表64）。

図表64　職場への影響（対応：本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引継ぎなどを話し合った／影響：仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった）



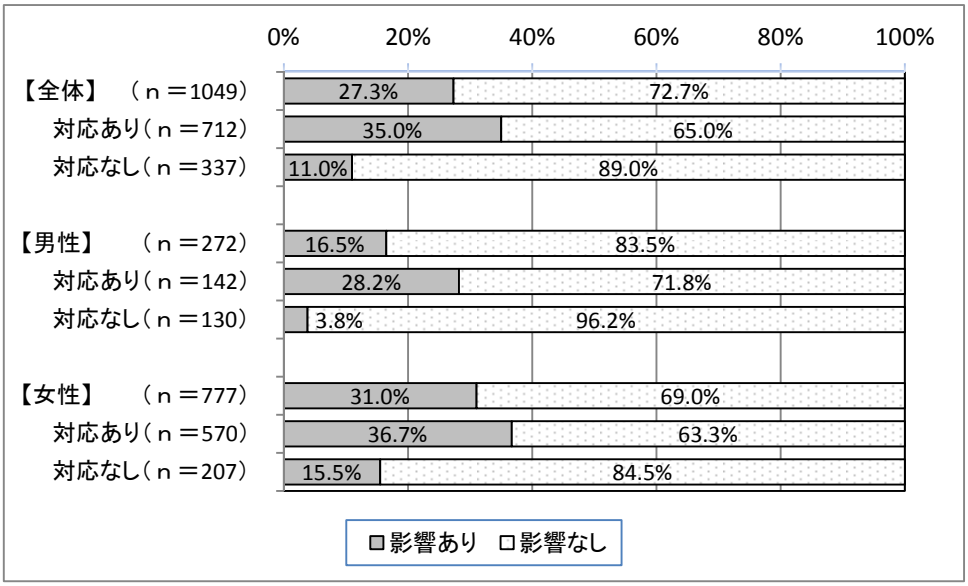
⑤ 休業前の対処法が職場に与える影響：「本人と休業を前提とした仕事の調整や休業時の引き継ぎなどを話し合った」×「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」

さらに、休業取得者との話し合いという対応と、職場へのプラスの影響のひとつである「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」こととの関連に注目して確認した。

全体では、育児休業取得者の休業をきっかけに、27.3%が「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」とプラスの影響を挙げている。「本人と仕事の調整や休業中の引継ぎについて話し合う」対応をした場合は 35.0%が影響があったとしており、対応がなかった場合に影響があったとしたのはその約 3 分の 1 の 11.0%と大幅に少なくなっている。

男女別にみると、特に休業取得者が男性の場合にこのような傾向が強かった。男性の場合は、16.5%が引き継いだ人の仕事の能力向上にプラスの影響があったとしているが、休業取得者との「話し合い」があった場合は 28.2%が影響ありとしているのに比べ、「話し合い」がなかった場合にプラスの影響ありとしたのはわずかに 3.8%に過ぎない。女性の場合も、影響があったとしたのは 31.0%であるが、「話し合い」の対応があった場合は 36.7%、対応がなかった場合はその半分以下の 15.5%と、男性と同様の傾向があった。育児休業をきっかけに、仕事の調整や休業中の引き継ぎなどを取得者本人と話し合うことは、仕事を引き継いだ人の仕事の能力の向上にもプラスの影響をもたらすことがわかった（図表 65）。

図表 65　職場への影響（対応：本人と休業を前提とした仕事の調整や休業時の引き継ぎなどを話し合った／影響：利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった）



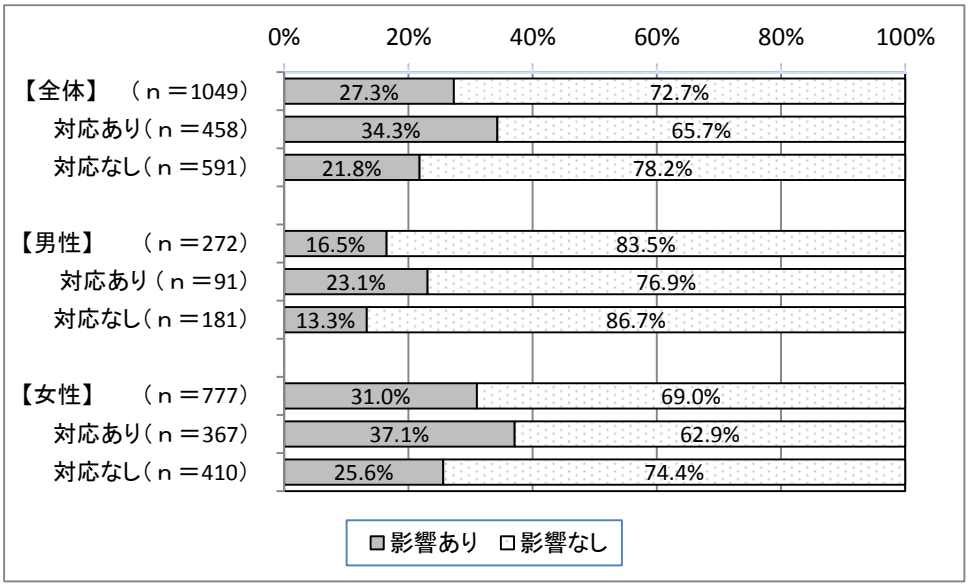
⑥ 休業前の対処法が職場に与える影響：「職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた」×「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」

さらに、休業取得者との話し合いだけでなく、職場のメンバー全員での話し合いが、職場へのプラスの影響のひとつである「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」ことと関連するかどうかに注目して確認した。

全体では、育児休業取得者の休業をきっかけに、27.3%が「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった」とプラスの影響を挙げている。「職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた」という対応をした場合は34.3%が影響があったとしており、そのような対応がなかった場合、影響があったとしたのは21.8%と少なくなっている。

男女別にみると、休業取得者が男性の場合は、16.5%が引き継いだ人の仕事の能力向上に影響があったとしている。メンバー全員での「話し合い」があった場合は23.1%が影響ありとしているのに比べ、「話し合い」がなかった場合でも影響ありとしたのは13.3%に過ぎない。女性の場合も、影響があったとしたのは31.0%であるが、メンバー全員での「話し合い」という対応があった場合は37.1%、対応がなかった場合は25.6%と、男性と同様の傾向が確認された。育児休業をきっかけに、職場のメンバー全員で、仕事の進め方や仕事の見直しを検討し変えることは、仕事を引き継いだ人の仕事の能力の向上にもプラスの影響をもたらすことがわかった（図表66）。

図表66　職場への影響（対応：職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた／影響：利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった）



(3) 職場への影響がプラスかマイナスか（問 23）

『育児休業を取得した影響について、あなたが管理する職場全体で総合的にみた場合、プラスの影響とマイナスの影響のどちらの方が大きかったと思われますか』とたずねた。全体では、「どちらともいえない」が 55.2%と過半数を占め、「プラスの影響の方が大きかった」と「どちらかというとプラスの影響」の合計が 32.3%、「マイナスの影響の方が大きかった」と「どちらかというとマイナスの影響」の合計が 12.1%であった。

男女別では、男性の方が「プラスの影響」の合計が 42.6%と、女性の 28.7%より多かった。男性の「どちらともいえない」は 44.9%と、女性の 58.8%より少なくなっており、休業取得者が男性の場合、明確にマイナスよりプラスの影響が大きいとしている割合が高いといえよう。

仕事の特徴別にみると、男性の場合、「それ以外」の「プラスの影響」の合計は 47.6%であり、「高度なスキル等が必要」の 35.2%に比べて高かった。女性の場合、「プラスの影響」の合計は、「高度なスキル等が必要」（32.0%）の方が「それ以外」（27.2%）よりやや多い。

育児休業期間別にみると、女性の場合、休業期間「3 か月未満」のときに、「プラスの影響」合計が 44.4%、「マイナスの影響」合計が 22.2%と、他の休業期間に比べて最も多くなっている。男性については、「6 か月以上 9 か月未満」で「プラスの影響」が 19.2%であり、「9 か月以上」の 9.6%、「3 か月未満」の 9.7%はほぼ同じ程度である。休業期間が長くてもマイナスの影響が増えるわけではないことがわかった。

職場への影響がプラスかマイナスかについて、職場の特徴との関連をさらに詳しくみる。

まず、育児休業取得についての職場の同僚の反応を、「歓迎した」と「歓迎しなかった」に分けると、休業取得者が男性の場合、「歓迎した」職場では、「プラスの影響が大きかった」が 22.5%、「どちらかというとプラスの影響」が 50.5%、合計 73.0%がプラスの影響があったとしているのに対し、「歓迎しなかった」職場では合計が 21.5%にと大幅に低い。休業取得者が女性の場合も、プラスの影響があったとする合計は「歓迎した」職場では 38.7%、「歓迎しなかった」職場では 17.6%と大きな開きがある。

また、残業の程度により、「恒常的に残業があった」「週に数日は残業があった」「おおむね定時退社していた」の 3 つに分けて比較する。休業取得者が男性の場合、「週に数日は残業があった」職場ではプラスの影響があったのは 50.0%（「プラスの影響が大きかった」（7.1%）＋「どちらかというとプラスの影響」（42.9%））、「恒常的に残業があった」職場でプラスの影響があったのは 39.7%（「プラスの影響が大きかった」（12.5%）＋「どちらかというとプラスの影響」（27.2%））であり、「おおむね定時退社していた」職場のプラスの影響の合計 34.2%より多い。休業取得者が女性の場合は、残業の程度による影響の顕著な違いはみられなかった。

「男性社員の育児休業が取得しやすい雰囲気だった」か「取得しやすい雰囲気ではなかった」かについてみる。休業取得者が男性の場合、「取得しやすい雰囲気」の職場では、プラスの影響があったのは 51.5%（「プラスの影響が大きかった」（16.8%）＋「どちらかというとプラスの影響」（34.7%））であり、「取得しにくい雰囲気」の職場におけるプラスの影響の 37.8%（「プラスの影響が大きかった」（9.8%）＋「どちらかというとプラスの影響」

（28.0%））より多かった。女性にも同様の傾向があり、男女とも「取得しやすい雰囲気」の職場の方が、職場にプラスの影響があることがわかる。

以上から、育児休業取得者の休業取得後に職場へのプラスの影響が高い職場には、同僚が歓迎したこと、男性社員の育児休業取得がしやすい雰囲気であったことなどの特徴があることが確認された（図表 67)。

図表 67　職場への影響　（プラス／マイナス）

	n	プラスの影響の方が大きかった	どちらかというとプラスの影響	どちらともいえない	どちらかというとマイナスの影響	マイナスの影響の方が大きかった	無回答
全体	1049	5.4	26.9	55.2	10.7	1.4	0.4
男性	272	11.0	31.6	44.9	9.6	2.6	0.4
女性	777	3.5	25.2	58.8	11.1	1.0	0.4
【男性】高度なスキル等が必要	105	10.5	24.8	49.5	11.4	3.8	0.0
それ以外	166	11.4	36.1	41.6	8.4	1.8	0.6
【女性】高度なスキル等が必要	259	5.0	27.0	56.0	10.8	1.2	0.0
それ以外	515	2.7	24.5	60.2	11.3	1.0	0.4
【男性】3か月未満	124	9.7	30.6	49.2	8.1	2.4	0.0
3か月以上6か月未満	54	7.4	38.9	38.9	13.0	1.9	0.0
6か月以上9か月未満	26	19.2	30.8	38.5	11.5	0.0	0.0
9か月以上	52	9.6	26.9	48.1	9.6	3.8	1.9
【女性】3か月未満	18	0.0	44.4	33.3	16.7	5.6	0.0
3か月以上6か月未満	50	8.0	26.0	62.0	4.0	0.0	0.0
6か月以上9か月未満	51	2.0	33.3	51.0	9.8	3.9	0.0
9か月以上	645	3.4	24.2	59.5	11.6	0.8	0.5
【男性】歓迎した	111	22.5	50.5	25.2	0.9	0.0	0.9
歓迎しなかった	158	2.5	19.0	58.2	15.8	4.4	0.0
【女性】歓迎した	411	5.6	33.1	55.5	5.6	0.0	0.2
歓迎しなかった	363	1.1	16.5	63.1	17.4	1.9	0.0
【男性】恒常的に残業があった	136	12.5	27.2	41.2	15.4	2.9	0.7
週に数日は残業があった	98	7.1	42.9	42.9	4.1	3.1	0.0
おおむね定時に退社していた	38	15.8	18.4	63.2	2.6	0.0	0.0
【女性】恒常的に残業があった	315	3.8	24.1	58.1	12.4	1.6	0.0
週に数日は残業があった	321	2.5	26.5	58.9	10.6	0.6	0.9
おおむね定時に退社していた	132	5.3	25.0	59.1	9.8	0.8	0.0
【男性】取得しやすい雰囲気	101	16.8	34.7	42.6	5.9	0.0	0.0
どちらともいえない	88	5.7	31.8	54.5	6.8	1.1	0.0
取得しにくい雰囲気	82	9.8	28.0	36.6	17.1	7.3	1.2
【女性】取得しやすい雰囲気	92	7.6	31.5	54.3	5.4	1.1	0.0
どちらともいえない	229	3.9	27.1	59.0	9.2	0.4	0.4
取得しにくい雰囲気	430	2.3	22.8	60.5	12.6	1.4	0.5

育児休業取得者の休業中、誰が仕事を担当したか複数回答でたずねたところ、全体で最も多かったのが「職場にいた複数の正社員」(58.2%)であった。このような職場においては、プラスとマイナスの影響のどちらが多いのか、さらに詳しく確認した。

全体では、32.3%が「プラスの影響」があったとしている(「プラスの影響が大きかった」(5.4%)+「どちらかというとプラスの影響」(26.9%))。そのうち、「複数の正社員」で対応した職場は「プラスの影響」の合計が 36.5%であり、「複数の正社員」以外で対応した職場の 26.5%より多かった。「マイナスの影響」があったとする職場も全体で 12.1%あるが(「マイナスの影響が大きかった」(1.4%)+「どちらかというとプラスの影響」(10.7%))、「複数の正社員」に引き継いだ職場では「マイナスの影響」の合計は 10.3%と、それ以外の職場の 14.6%より低くなっている。

男女別にみると、「プラスの影響」の合計は男性の場合に 42.6%、女性の場合は 28.7%と大きく異なっている。さらに男性は「複数の正社員」に引き継ぐと「プラスの影響」の合計が 45.3%、それ以外では 36.6%と差があった。女性の場合も、「複数の正社員」で対応する職場は「プラスの影響」の合計が 32.6%と、それ以外の職場の 24.2%と比べるとやや多くなっている。同じように、男女とも、「複数の正社員」で対応した職場の方が、それ以外の職場より「マイナスの影響」の合計が少ない。休業取得者の性別に関わらず、休業中の仕事を複数の正社員で担当することは、職場全体ではマイナスよりプラスの影響をもたらすことがわかった(図表 68)

図表 68　代替パターン別　職場への影響(プラス／マイナス)

		n	プラスの影響の方が大きかった	どちらかというとプラスの影響	どちらともいえない	どちらかというとマイナスの影響	マイナスの影響の方が大きかった	無回答
全体	計	1049	5.4	26.9	55.2	10.7	1.4	0.4
	複数の正社員	611	6.5	30.0	52.9	8.8	1.5	0.3
	それ以外	438	3.9	22.6	58.4	13.2	1.4	0.5
【男性】	計	272	11.0	31.6	44.9	9.6	2.6	0.4
	複数の正社員	190	13.2	32.1	43.2	7.4	3.7	0.5
	それ以外	82	6.1	30.5	48.8	14.6	0.0	0.0
【女性】	計	777	3.5	25.2	58.8	11.1	1.0	0.4
	複数の正社員	421	3.6	29.0	57.2	9.5	0.5	0.2
	それ以外	356	3.4	20.8	60.7	12.9	1.7	0.6

4. ヒアリング調査結果

4-1. ヒアリング調査の趣旨

アンケート調査では、男性社員を中心とした育児休業取得者の職場要因を管理職の職場マネジメントを中心に考察したが、アンケート調査だけでは、育児休業取得者の「どのような担当業務を」、「誰に」、「どうやって引き継いだのか」、「円滑に業務が運営される（または引き継がれる）ポイントは何か」、「課題は何か」などを具体的に把握することはできない。

ヒアリング調査では、アンケート調査からは把握できない育児休業の取得が決まったあとの、職場における対応（やりくり）について、制度利用者とその上司にヘヒアリングを実施した。ヒアリングにおいて、前者からは主に休業取得前の準備・工夫の有無を、後者からは休業前から休業取得中の人の手配または業務の再分配・見直しの有無についてたずねている。ここでは、男性をはじめとする基幹業務担当者の育児休業取得促進に有効な要因は何かを、職場マネジメントもあり方を中心に検討する。

4-2. ヒアリング調査の概要

過去に 1 か月以上の育児休業を取得した男性社員 4 名と彼らの当時の上司 3 名に対してヒアリング調査を実施した[3]。また、基幹業務の担当者が育児休業を取得する場合、男女で職場マネジメント等に違いがあるかを明らかにするため、1 組の女性総合職の育児休業取得者とその上司にも調査を行った。

4-3. ヒアリング対象者の選定方法

過去に男性社員による育児休業取得実績がある企業の人事担当者や育児休業取得者が所属する NPO 法人関係者に連絡し、1 か月以上の育児休業を取得した男性社員（男性社員と比較するために基幹業務を担当する女性社員 1 名）とその上司に対するヒアリング調査の協力を依頼し、紹介された方々へ調査を行った。

4-4. ヒアリング対象者

ヒアリング対象者[4]は、制度利用者 5 名（うち、女性 1 名）とその上司 4 名の計 9 名である。業種、担当部門、企業規模、休業期間は以下の通り。なお、各ヒアリング対象者の記録は、「6-7. ヒアリング調査　事例別とりまとめ」を参照されたい。

[3] 本調査は、基本的には制度利用者とその上司を 1 組としてインタビューを行っているが、1 人の制度利用者の上司については、業務多忙のため調査に応じていただくことができなかった。
[4] 調査にご協力いただいた方々にはこの場を借りて厚く御礼申し上げる。

制度利用者	業種	担当業務	企業規模	勤続年数	休業期間（育児休業）	上司へのヒアリング
事例 1 A 氏（男性）	情報通信業	出版業　編集	約 40 名	12 年め	3 か月	事例 2 有（B 氏）
事例 3 C 氏（男性）	建設業※	企画	約　8000 名	16 年め	1.5 か月（1 か月）	事例 4 有（D 氏）
事例 5 E 氏（男性）	情報通信業	広告制作業営業	約　7000 名	13 年め	1 年 6 か月（1 年 4 か月）	事例 6 有（F 氏）
事例 7 G 氏（男性）	情報通信業	携帯電話契約審査	約 18000 名	12 年め	1 か月（2 週間）	無
事例 8 H 氏（女性）	建設業※	設計	約　8000 名	4 年め	1 年 5 か月（1 年 2 か月）	事例 9 有（I 氏）

※　C 氏（上司：D 氏）と H 氏（上司：I 氏）はそれぞれ同一企業の所属である

4-5. 調査結果の考察

4-5-1.　育児休業の取得に関する特徴

(1) 育児休業を取得した理由

育児休業を取得した理由としては、妻の出産後の母体をいたわり、自分も家事や育児を分担するとするものが最も多い。特に上の子がいる場合は、自分が上の子の世話をすることを主な目的としている。また、夫婦でかねてからキャリアと子育てについて話し合っており、子どもの出産を機にそれを実行するケースもある（事例 1 A 氏、事例 5 E 氏）。

事例 7：G 氏（情報通信業、勤続 12 年め、1 か月）のヒアリング記録より※(業種、勤続年数、休業期間)

育児休業を取得した理由として 3 つある。第 1 に、母体保護の観点から出産後にパートナーをゆっくり休ませることが重要だという認識によるものである。特に、3 歳になる第 1 子の世話と第 2 子の子育ての両方をパートナーに任せることは難しいと考えていた。第 2 に、第 2 子の誕生前から、育児休業を取得し夫が家事や子育てを積極的に行いパートナーを支援ことを夫婦で話し合っていた。第 3 に、第 1 子の産後においては、妻の母に実家（京都府）から来てもらったが、慣れない東京生活にストレスを溜め込んでしまったこともあり､第 2 子のときは気を遣わず 2 人でやっていこうという話もあった。

(2) 休業期間と当該期間とした理由

男性社員による休業期間は 1 か月～3 か月と短期間であり、その一部に有給休暇（休業

の取得時期によっては会社の夏季休暇）を活用するケースが多い。その一方で、今回ヒアリングを行った男性の所属する企業のうち3社で半年以上の育児休業を取得した男性がおり[5]、E氏(事例5)は所属部門で初めて1年以上（1年6か月）の育児休業を取得している。

休業期間が一般的な女性の期間に比べて短期間(1か月～3か月程度)である理由には「業務の都合」、「職場の状況を考慮した」が多い。要員が少ない職場では1か月から3か月の休業取得が、職場への負担と私的都合（本人のやりたいこと）の両方が折り合うことのできるギリギリの長さであるといった意見が多く聞かれた（事例1A氏、事例3C氏、事例7G氏）。

また、出産後の母体の回復に必要な時間であることを理由にあげるケース（事例3C氏、事例7G氏）や正社員として働くパートナーの復職から子が保育園に入園するまで（4月）としたケースもみられた（事例1A氏）。

事例3：C氏（建設業、勤続16年め、1.5か月）のヒアリング記録より

休業期間を1か月半とした理由は2つある。第1にパートナーが気分障害から回復したばかりであり、4歳の長男の育児をしながらの出産による精神的な負担から病気の再発を防ぐために万全を期したかったことがある。第2に、2006年に勤務先で男性の育児休業に関する取組みがスタートし社員規則に明文化されたことである。

(3) 休業を申し出たタイミング

育児休業取得者の多くは業務に支障が生じないよう休業に入る半年前位には上司へ申請している。1年半の育児休業を取得したE氏（事例5）の場合は、自分の担当業務の特性から人事異動が生じると考え、社内の定期的な人事異動のタイミングを考慮して上司へ申し出ている。

多くの企業では育児休業期間中の代替要員を補充しない原則を設けているが、担当業務や職場の特性によっては社内外から後任者を確保する必要があることも考慮し、余裕をもって対応することが重要であるといえる。

事例5：E氏（情報通信業、勤続13年め、1年6か月）のヒアリング記録より

育児休業制度の取得の希望は休業に入る5か月前に上司へ申請している。当初は子の出産予定月の3か月前ごろに申請することを考えていたが、業務上の都合や勤務先の人事決裁のタイミング、育児休業の取得経験がある職場の同僚（女性）のアドバイス等を考慮し、早めに申請することとした。

申請を受け上司は、E氏の休業期間が約1年半と長期であること、クライアントとの交渉等で英語力を要することから誰でも良いというわけにはいかなく、一時的に「代替要員」を置くのではなく「後任者」を置くことが妥当であるとして、後任者の獲得に向けた調整に入っている。

[5] 当時の休業期間や所属部門など詳細は確認していない。

(4) 勤め先の育児休業の取得状況

ヒアリング対象者が勤める企業では育児休業の取得者は主に女性であるが、全ての企業でヒアリング調査を行った時点で男性社員による育児休業取得の実績があった。育児休業の長さの違いはあるが、過去に男性の育児休業取得者がいることは、育児休業の取得を検討する男性社員の心理的障壁を低くしていると考えられる。制度の利用実績を増やすことは男性社員の育児休業取得促進に重要であるといえよう。

4-5-2. 育児休業取得者が所属していた当時の職場状況について

(1) 職場メンバー数との特徴

育児休業取得者が所属していた当時の職場の要員数は、育児休業者やその上司を含んで3人～10人未満の小規模な職場であり、必ずしも要員数が多いわけではない。また、職場メンバーには派遣社員などの正社員以外の社員が含まれるケースも半数あったが、リーマンショック以降は、正社員以外の社員の雇用を削減する傾向もあり、これまで彼ら（彼女ら）が対応していた業務を正社員が引き継ぐ傾向がみられ、正社員の担当業務範囲はかなり広範囲に及んでいると言える。

(2) 職場の労働時間

全体的に恒常的な長時間労働となっている職場が多い。ヒアリング対象者（制度利用者およびその上司）の中には意識的に19:00ごろまでに退社するケースも見られたが、職場全体では週の労働時間が50時間～70時間に及んでおり、終業時間を終電間際までと考える職場も少なくない。こうした職場では顧客による影響が大きいのが特徴である。E氏(事例5）とF氏(事例6）が所属する職場では、彼らの始業時間よりも顧客の始業時間が1時間遅く、結果的に勤務時間が長くなる傾向がある。また、H氏(事例8）とI氏(事例9）の所属する設計部門では、かつては大規模案件に対してのみコンペが行われていたが、近年では小規模案件でもコンペを行うケースが増えたことにより恒常的に徹夜作業が発生し、長時間労働となっている。以上のことから、育児休業取得者が所属していた当時の職場は、必ずしも多忙でないわけでないといえる。

4-5-3. 制度利用者の担当業務の引き継ぎについて

(1) 休業前の担当業務の特徴

男性の育児休業取得者の多くは勤続年数が10年以上でかつ休業時に所属していた職場の経験年数も長いことから、職場の基幹的役割を果たしている。また、業務範囲は広く、専門性も高いといった特徴がある。

たとえば、G氏(事例7)は、全国の営業所から送られてくる携帯電話の契約内容の審査や新たなサービス発生に伴う契約書の新規作成などを一人で担当している。また、E氏(事例5)も、顧客の持つ一ブランドの広告キャンペーンのプロデュース等を企画立案から関係各所との調整、策定したプランの実行と管理など幅広く担当しているうえに、クライアントとの交渉を英語でこなすなど求められるスキルレベルが高いため、他の営業担当者で代替

することは難しい。

一方、C 氏(事例 3)は企画業務を担当しているが、人員削減に伴い派遣社員の担当業務を引き受けることになり、C 氏の全体の業務の約 7 割を定型業務が占めるようになっている。

女性の育児休業取得者の H 氏は総合職として採用されているが、入社 2 年めで育成期間であったことから、先輩社員のプロジェクトを手伝いながら業務内容等を習得するなど一般職と同じ職務内容を担っている。男女ともに総合職であっても組織運営上、担当業務の範囲は定型業務から企画業務まで幅広く担当しているといえる。

(2) 業務を引き継ぐ対象

育児休業取得者の当業務を引き継ぐにあたり、①同一職場内の正社員に引き継ぐケース、②同一職場内の正社員以外の社員に引き継ぐケース、③社内から休業者と同レベルの正社員を異動／社外から休業者と同レベルの人材を臨時に雇用し引き継ぐケース、の 3 パターンに分類できる。

【同一職場内の正社員に引き継ぐケース】

育児休業期間が短期（1 か月程度）で、一定の専門性や知識・経験を要する業務を引き継ぐ場合、この方法が用いられることが多い。

G 氏(事例 7)が担当する契約審査業務は、一定の審査知識と商品知識が不可欠であるため、これらの業務経験者に対応してもらうことが効率的であることから、同じ職場の、固定電話の契約審査を担当する正社員へ自分の業務を引き継いでいる。また、C 氏(事例 3)の場合は、彼の担当業務のうちの会議の議事録作成を同一職場の正社員間で持ち回り制にし、OJT を通して当該業務を引き継いでいる。なお、この持ち回り制は C 氏の復職後も継続されている。

【同一職場内の正社員以外の社員に引き継ぐケース】

定型的な業務を引き継ぐ場合にこの方法が用いられている。

C 氏(事例 3)の上司である D 氏(事例 4)は、C 氏の育児休業取得を機に業務を再分配して、C 氏が担当していた定型業務を異動してきた派遣社員に移管している。なお、C 氏の業務を引き継いだ派遣社員は、当該企業での業務経験が長く、当該業界の基礎知識や社内ネットワークを持つベテランである。

【社内から育児休業取得者と同レベルの正社員を異動／社外から同レベルの人材を臨時雇用して引き継ぐケース】

育児休業取得者の担当業務の難易度や専門性が高い場合は、社内外から同レベルの業務遂行能力または専門性を持つ人材を確保し引き継ぎをしている。

A 氏(事例 1)の場合は、同じ職場や社内に同レベルの専門性を有する社員はいたが、勤め先の企業規模が小さく、各職場に社員を異動させる余裕がないうえ、たとえ異動で要員を確保できても、その能力が他の部門で即活用できるとは限らない。したがって、社外から A 氏と同程度の実務経験を持ち、かつこれまでも業務上関係があって担当業務や職場を知る人材を期間限定で雇用している。

また、E 氏(事例 5）の場合は、各担当者の業務が細分化され、同じグループに所属していても担当以外の業務を即代替することは難しい状況であったうえ、業務上英語を頻繁に使うことから同じ職場内の担当者では代替できなかった。したがって、E 氏の上司である F 氏(事例 6)が担当役員と協議し、同レベルの資質を持つ担当者を他部門から異動させている。

(3) 引き継ぎ期間と方法

引き継ぎ期間とその方法は、引き継ぐ業務の難易度や業務を引き継ぐ対象者の知識・スキルレベルによって異なる。

【難易度の高い業務で、引き継ぐ対象者の業務知識・スキル・経験値が育児休業取得者とほぼ同レベルの場合】

引き継ぎ期間は 1～2 週間と短かく、その内容は基本的な情報提供にとどめている。また、仕事の進め方は各自にまかされている（事例 1A 氏および事例 5E 氏)。A 氏の場合、社外から代替要員を臨時に雇用しているが、代替要員の知識・スキルレベルが高いため、準備期間は 1 週間程度で済んでいる。

事例 5：E 氏（情報通信業、勤続 13 年め、1 年 6 か月）のヒアリング記録より

担当業務の引き継ぎは、後任者の営業経験、勤続年数に鑑み、クライアントに関する最低限の情報提供にとどめ、基本的に後任者の営業スタイルに任せることとした。

【難易度の高い業務で、引き継ぐ対象者の業務知識・スキルともに育児休業取得者とほぼ同レベルであるが、当該業務経験が浅い場合】

Off-JT と OJT を組み合わせ 2～5 か月程度の長時間をかけ、引き継ぐ者の不安を解消しながら仕事に慣れてもらうようにしている（事例 3C 氏、事例 7G 氏)。

事例 7：G 氏（情報通信業、勤続 12 年め、1 か月）のヒアリング記録より

5 か月にわたって職場同僚と毎週 1 回、1 時間程度のミーティングを設け、G 氏の業務を中心に業務内容、主な案件への対処方法、必要な業務知識を説明している。同ミーティングは G 氏の業務を中心に説明するものであったが、G 氏の担当案件が多いことやそれに要する業務知識が他の同僚に比べて幅広い商材知識と深い審査知識を要することが理由である。この取組みを開始した最初の 2 か月間は Off-JT が中心であったが、残りの 3 か月は OJT 期間として、実務を通して業務を理解できるようにしている。その結果、G 氏が育児休業に入る直前には、職場内で互いの業務を処理できるレベルに達している。

事例 3：C 氏（建設業、勤続 16 年め、1.5 か月）のヒアリング記録より

会議の議事録作成を他のベテラン社員との順番制にして誰でも会議の議事録をとれるようにし、企画に関わる業務をグループリーダーやベテラン社員に引き継いでいる。

【定型業務で、引き継ぐ対象者に一定の業務知識・スキルはあるが、当該業務経験が浅い場合】

制度利用者が自分の担当している業務に関してマニュアルを作成するとともに、制度利用者と当該業務を引き継ぐ担当者がそのマニュアルを使用しながら作業内容、業務の流れ、漏れ、不明点を確認している。マニュアルを作成するだけでなく、その内容を検証するとともに、業務を引き継ぐ者の不安感を解消する時間を確保することがポイントである。なお、このケースでは、準備期間はマニュアル作成と OJT をあわせて 2～3 か月であった。

事例 4：D 氏（＝C 氏の上司）のヒアリング記録より

これまで C 氏が担当してきた定型業務に対して、ベテラン社員と C 氏をペアにして業務フローとその内容の図示化（パソコン画面の明示など）1 か月をかけてマニュアルを作成させると同時に、この作業を通して、成果に見合わない作業プロセスを見直し作業の効率化を図ってもらっている。また、マニュアル作成後、C 氏と当該業務を引き継ぐ派遣社員がそれに沿って作業し、円滑に処理できるか、作業に漏れがないかを検証する期間を 1 か月もうけている。このプロセスは業務を引き継ぐ担当者の不安解消を促す効果もあり、円滑な業務運営上重要であるとしている。

(4) 生産性を落とさないための制度利用者の工夫

仕事が属人化し職場内の同僚で業務をサポートしあうことが難しくなっている職場の問題を育児休業の取得を機会に見直そうと、これまで自身が蓄積してきた知識やノウハウを棚卸し、一定レベルの業務については誰でも対応できるよう、業務を標準化している。

事例 7：G 氏（情報通信業、勤続 12 年め、1 か月）のヒアリング記録より

一定の情報がそろえば契約書を作成できるよう業務の標準化とそのマニュアル化に取り組んでいる。具体的には、これまで G 氏が営業の情報から迅速に契約書を作成できるよう作成していた情報整理シートを用いて複数の情報を記号化し、それに基づき情報を整理していくことで、契約書を作成できる仕組みを構築している。これにより、契約作成業務に慣れていない担当者でも契約書を短時間で作成できるようになっている。なお、同仕組みを育児休業に入る前に構築するため、G 氏は直前の 3 か月は月 60 時間以上も残業しているが、業務の標準化を図ることが将来的に自分を含む職場内の円滑な職場運営に寄与すると考え前向きに取組んでいる。

4-5-4. 職場の生産性を落とさず休業を取得させるためのマネジメント

(1) 管理職イニシアチブの下での業務推進体制の見直し

部下の育児休業取得に伴う業務の見直しを「育児休業期間中の対応」とだけとらえるのではなく、これを機に職場内の業務のやり方や配分を見直し、効率的な職場運営体制を再構築しようとする例もある。たとえば、C 氏(事例 3)の上司である D 氏(事例 4)は、社員（＝部下）のワーク・ライフ・バランスの実現は時間効率を上げる働き方を定着させ、制度利

用者がいても他のメンバーへ過重負荷にならないよう業務のあり方を見直すことが必要という考えを持っており、C 氏の育児休業取得を職場の業務推進体制を見直す機会ととらえてマニュアルの作成や仕事の再分配等に取り組んでいる。具体的には、D 氏がベテラン社員をマニュアル作成の指南役に命じて制度利用者とともに、これまでの業務遂行方法を見直しながらマニュアルを作成させている。また、C 氏が休業に入る前に他のグループメンバーも含めてグループミーティングを開き、グループの業務内容一覧を見せながら、今後の担当業務について話し合い、それぞれから了解をとっている。

(2) 試行期間としての OJT の実施

育児休業取得者が休業に入った際、本当に業務が円滑に運営されるかは、休業に入る前に育児休業取得者と業務を引き継ぐ者が一緒に業務を回す OJT 期間の確保がポイントである。

【再掲】事例 4：D 氏（＝C 氏の上司）のヒアリング記録より

これまで C 氏が担当してきた業務の中で定型業務に関して、ベテラン社員と C 氏をペアにして業務フローとその内容の図示化（パソコン画面の明示など）1 か月をかけてマニュアルを作成させると同時に、この作業を通して、成果に見合わない作業プロセスを見直し作業の効率化を図ってもらっている。また、マニュアル作成後、C 氏と当該業務を引き継ぐ派遣社員がそれに沿って作業し、円滑に処理できるか、作業に漏れがないかを検証する期間を 1 か月もうけている。このプロセスは業務を引き継ぐ担当者の不安解消を促す効果もあり、円滑な業務運営上重要であるとしている。

また、外部の人材を代替要員として活用する場合は、その業務遂行能力を見極めるための試行期間が重要であり、その結果をもって改めて休業期間中の業務の適正分配を決定するのが良い。たとえば、A 氏(事例 1)の上司である B 氏(事例 2)は、外部からスキルの高い人材を育児休業取得者の代替要員として臨時雇用しているが、休業者と一緒に仕事をする期間を 1 週間もうけ、その間に代替要員の能力を見定め、予定していた範囲以上の仕事を任せることにしている。つまり、能力の高い人材を確保しても、その人材の能力を最大限に活かせるかは実際に仕事を一緒にしてみなければわからないため、マネジメント者も準備期間を確保し、職場運営の最適解を見出すようにしているといえる。

(3) 積極的なコミュニケーション

業務量に比べて要員数が足りない職場が多い中、育児休業中に代替要員を補充できない場合は、周囲の者が労働強化になる可能性が高いため、この点を配慮する管理職が多い。

D 氏(事例 4)は、C 氏(事例 3)の業務を一部引き継いだ派遣社員と積極的にコミュニケーションをとる機会を設け、労働状況や業務の進捗の把握につとめている。さらに、外部から代替要員を確保した場合は、代替要員の業務進捗、業務上の問題の有無を把握するだけでなく、職場の同僚との親和性についても配慮する必要があり、就業時間の内外に関わらず、話を聞く機会を積極的に設けるなどの配慮をしている。

4-5-5. 休業取得が職場等に及ぼす影響

休業取得が職場等に及ぼす影響としては、（１）プラスの影響、（２）影響なし、（３）マイナスの影響、に分けられる。

(1) 休業取得によるプラスの影響

① 仕事の見える化、職場の業務効率化の実現

属人化していた仕事を可視化することで職場の多能工化や過剰品質の改善・業務の効率化を図ることができたとするケースが多い。また、複数人数が仕事を担当することによって漏れが無くなるとともに、多面的にものごとを見ることができ、結果的に成果（業務の質）が向上するといった指摘もなされている。

事例 3：C 氏（建設業、勤続 16 年め、1.5 か月）のヒアリング記録より

複数の担当者がそれぞれの業務を経験することで、従来のやり方の無駄に気付き、質を維持しながら業務効率化を図る方法を協議できるようになっている。この結果、各業務の質が向上していると感じている。

事例 4：D 氏（＝C 氏の上司）のヒアリング記録より

業務効率化が実現し、育児休業等を利用しても他のメンバーの残業が増えることなく、業務が円滑に回る職場体制を構築できたことである。ただし、今回の業務見直しは主に C 氏が担当していたルーティンワークについて行っており、判断業務を含むその他の領域の業務については今後さらに検討する必要があると考えている。

事例 7：G 氏（情報通信業、勤続 12 年め、1 か月）のヒアリング記録より

仕事が属人化し、代替がきかない職場運営の課題を解決し、業務の標準化、効率化を推進できた点である。

② 本来の役割を果たす時間の確保

本来、職場経験が長くなり、業務遂行能力が高くなるにしたがって担当する業務の難易度があがり、担当分野・範囲が変わってくるはずである。しかし、仕事の属人化は職場メンバーの能力開発機会を喪失させることにもなりかねない。特に、職場リーダーの育成は組織の持続的発展において重要であり、管理職が果たすべき役割の一つである。

D 氏(事例 4)はこれまで C 氏(事例 3)が担当する業務量、業務範囲の広さから本来任せるべき業務を任せることができなかった。また、自分自身も部下が個々の業務を囲い込むことによって職場の業務の全容を把握しきれないこともあった。しかし、業務の可視化や標準化を進めることによって、C 氏には D 氏の業務を一部担わせることが可能になるなど、個々人の能力や人材育成計画にのっとって業務を再分配することが可能になった。

事例 4：D 氏（＝C 氏の上司）のヒアリング記録より

現在は、D 氏の右腕的役割を元グループリーダーのベテラン社員が担っているが、将来的には C 氏にその役割を担ってほしいと考えている

③ 勤務時間の見直しによる残業時間とコスト削減

育児休業取得者が復職した際、仕事と子育てを両立すために彼の勤務時間を繰り下げたことが、これまで非効率的だった職場全体の勤務時間を見直す機会になるとともに、残業時間が縮減され結果的に人件費効率化が実現したとの指摘もある。

たとえば、E 氏(事例 5)の上司である F 氏(事例 6)は、E 氏の勤務時間の繰り下げを機に、職場全体の勤務時間を通常の勤務時間から 1 時間繰り下げ、実態に即した働き方へ変更している。同職場には外資系のクライアントが多く、彼らの勤務時間とずれがあることから自分たちの勤務時間後にも業務が発生することが多々あり、結果的に残業時間が多くなっていた。しかし、実態に沿った勤務時間へ見直したところ、時間外労働が少なくなったうえに人件費を減らすことにも成功している。

④ 仕事の効率化を考えながら業務を考える

自分に育児責任が生じたことにより、仕事と家庭を両立させるため仕事を効率的に進めるようになったとする制度利用者は多い。また、その上司からも同様の指摘がなされている。

事例 4：D 氏（＝C 氏の上司）のヒアリング記録より

C 氏の仕事に対する取組み姿勢が変わった点である。これまでは終業時間を 23:00 頃と考え、それまで最大限の努力をする仕事の進め方であった。しかし、育児休業の取得を機に他者も含めたワーク・ライフ・バランスの実現の重要性に気付くとともに、これまでの仕事を効率化しながら質的グレードアップを図る視点から取り組むようになった。この視点は今後の C 氏にとって重要であると考えている。

⑤ 子育ての大変さの理解やパートナーの体調回復の支援など

育児休業取得者からは、子育ての大変さを理解した点を指摘するケースが多くみられる。また、パートナーの産後の回復が良好であったことを指摘する点も多くあった。

(2) 休業取得による影響なし

基幹業務を担当する者による一定期間の休業は業務に支障が生じるのではないかと懸念する傾向がみられるが、結果として「影響なし」とする意見が多数であった。特に、制度利用者は、自分のキャリアや評価にマイナスの影響が生じることを懸念する傾向があるが、制度利用者およびその上司からも休業期間の長さに関わらず、育児休業の取得が評価やキャリアに大きく影響するものではないとしている。ただし、それは事前の準備（業務の見直しや適切な人員確保など）次第である点に留意する必要がある。

事例 5：E 氏（情報通信業、勤続 13 年め、1 年 6 か月）のヒアリング記録より

長期的にみれば 1 年以上の育児休業は自身のキャリアに大きく影響するものではないと思っている。

事例 1：A 氏（情報通信業、勤続 12 年め、3 か月）のヒアリング記録より

3 か月間は自身のキャリアに大きく影響するものではないと思っている。

事例 6：F 氏（＝E 氏の上司）のヒアリング記録より

復職後の業務運営については、1 年半のブランクを感じさせず、休業前からのクライアントの良好な関係を基盤に、休業前と同じレベルのパフォーマンスを発揮している。

マイナス効果は特にないが、今回ように代替要員が確保できるとは限らないため、職場の同僚の業務負荷が大きくなれば、周囲の理解を得るのは難しいと考える。

事例 2：B 氏（＝A 氏の上司）のヒアリング記録より

マイナス効果は特にないが、他の部署で今回のケースと同じような結果や効果が得られるとは限らない。同社では各雑誌によって同じ職位レベルでも必要なノウハウや知識が異なり、他の雑誌編集部門から休業者と同レベルの編集者を代替要員として異動させても、休業者と同じレベルの業務をこなせるとは限らない。特に、近年は 1 つの雑誌を担当する編集者数が少なくなっており、異動させながら多様なスキルや知識を習得させ人材の多能工化を図ることが難しくなっている。したがって、A 氏のケースも休業者の代替要員を外部から確保したが、タイムリーにほしい人材を確保できる保証はないため、男性に限らずケースによっては育児休業の取得を否定的にとらえることも考えられる。

(3) 休業取得によるマイナスの影響

今回の管理職に対するヒアリング調査からは、男性社員の育児休業取得に際してマイナスの影響が生じたという声は聞かれなかったが、制度利用者から以下のような指摘があった。

① 経済的負担の大きさ

短期の育児休業であれば有給休暇と合わせることによって経済的負担を抑えることができるが、育児休業取得者が主たる生計主であるほど、長期の育児休業は取得しにくい。E 氏(事例 5)は、将来育児休業を取得することを予定し、休業期間中の生活費を貯金するなどの準備している。

② 職場の同僚への負荷

職場の要員が少ない場合、周囲に過重な負荷がかかってしまう可能性がある。G 氏(事例 7)は、業務の効率化や標準化を図ったものの、育児休業を取得した時期が職場の繁忙期にあたってしまったことから、他の職場メンバーにとって労働強化となってしまった

点を指摘している。

4-5-6. 今後の課題

(1) 管理職の育児休業に関する社内ルールの認知の低さ

男性社員が育児休業の取得を申請する際など、その上司が育児休業取得者への評価など社内ルールを知らずに評価が下がる可能性を示唆するなどの問題がみられた（事例 7G 氏）。近年では、各企業が育児休業時の評価ルールなどを周知し、休業取得者の不安を解消する取組みが進められているが、今後も従業員や管理職に対して育児休業などの制度を利用した際の人事処遇について周知していくことが重要である。

(2) 職場の業務遂行体制

仕事が属人化している職場では、休業期間中に業務を代替できる同僚がいないため休業しにくくなるという問題がある。個々人の専門性を高めるような人材育成を進めながら、同時に職場の多能工化も推進し､業務運営のリスクマネジメントを図ることも重要である。しかし、中小企業では職場を異動させながら人材育成を図る余力がなく職務の多能工化が難しい。大企業においても人員削減を進めた結果、各職場とも必要最低限の要員で業務を回さざるを得なくなっており、中小企業と同じ状況であるといえる。

事例 3：C 氏（建設業、勤続 16 年め、1.5 月）のヒアリング記録より

業務を複数人数で担当している職場では比較的制度を利用しやすいが、社外の顧客との関わりが多い職場では仕事が属人化し、休業しにくいと思われる。基本的に仕事は複数の業務が並行しており、キリの良いタイミングはない。したがって、誰かが不在でも別の者が対応できる体制づくりが重要だと考える。

事例 1：A 氏（情報通信業、勤続 12 年め、3 か月）のヒアリング記録より

中小企業の場合は、各職場を異動させながら人材育成を図る余力がなく、各職場で専門家となってしまう傾向があり、多能工化が難しい。

(3) 恒常的に多忙な職場、職場の繁忙期

恒常的に多忙な職場や、パートナーの出産時期が職場の繁忙期と重なる場合、職場への配慮から育児休業の取得を躊躇するという指摘もある。しかし、今回のヒアリング対象者のほとんどが恒常的に多忙な職場に属しており、その中で何らかの対応をし育児休業を取得している。G 氏（事例 7）は業務の繁忙期である 3 月に育児休業を 1 か月間取得しているが、休業前に業務の標準化・効率化に取り組んでいるほか、職場の同僚の多能工化を図っている。

(4) 育児休業を取得するタイミング

社員としての能力開発段階よりも、これまで形成してきた能力を発揮する時期の方が育

児休業しやすいといった意見もある。OJT を通して仕事を習得する育成段階（20 代～30 代前半）では、休業期間中の業務対応策をイニシアチブをとって進めることが難しいため周囲の理解や了解を得にくい。しかし、能力発揮段階（30 代後半以降）であれば、休業期間中に発生しうる問題を推測して事前に対応することや上司を説得することも可能である。E 氏（事例 5）は、「部下がいない」「職務経験があり、自分で業務をコントロールできる実務能力レベルに達している」ことを長期の育児休業を取得できた要因の一つと考えている。

女性の育児休業取得に対しても類似した指摘がある。H 氏（事例 8）の上司である I 氏(事例 9)は、会社として女性総合職の育成に積極的になり、かつその活躍が期待される中で、H 氏が新入社員研修を終え、本配属されて間もなく妊娠し 1 年以上の育児休業を取得することに対して納得感を得るのが難しい場合もあるとしている。また、一般職が総合職を同等レベルの職務をこなさなければならない組織の状況下において、一般職と同レベルの職務しか担えないにも関わらず、女性総合職の方が一般職よりも待遇が良いことを一般職がどのように受け止めているのかも危惧されるとしている。女性については、これらの点も加味してキャリア開発やその支援に取り組む必要があるだろう。と同時に、担当する職務内容や求められるスキル・責任に応じて処遇するなど、人事管理のあり方も見直すことが今後の課題になると思われる。

(5) 復職後の職場サポート

育児休業だけでなく、復職後の職場サポートも重要である。子育ては瞬間的な問題ではなく、その後も継続的に仕事と子育てを両立できる職場環境があるかどうかも、育児休業を取得するかどうかの判断に影響する。

(6) 会社の風土や職場上司の理解

男性優位の会社風土の中では、男性の育児休業取得者を「仕事よりも家庭を大事にする者である」と認識し、仕事内容が制限される可能性がある。特に、複数回の育児休業取得はさらにその可能性を高めるため配慮することを勧めるケースもある。

(7) パートナーとの話し合い

会社としての取組みだけでなく、パートナーと普段から各自のキャリアやライフに対して話し合い、互いに明確なビジョンを持つことが重要である。

4-6. 総括：男性社員の育児休業取得を促進するためのポイント

まず、職場の労働時間について、男性が育児休業を取得できない理由に、長時間労働であるため職場同僚に迷惑がかかることがあげられるが、ヒアリング対象者の所属する職場はいずれも労働時間が長い。つまり、労働時間が長く忙しい職場であることが男性の育児休業の阻害要因とはいいきれない。自ら育児休業を取得しようという意志を持っている場合は、職場の労働時間の長さや繁忙期に関わらず育児休業を取得しているのである。

労働時間の問題に関連して、恒常的に繁忙であるうえ、職場に要員面で余裕が無いことから周囲への負担を考慮して育児休業を取得しないとする意見も多い。東京都が 2005 年に従業員 30 人以上の事業所の従業員に対して実施した「男女雇用平等参画状況調査」によれば、男性が育休を取得しにくい理由として「休業中の業務に支障があり、他の従業員の負担が増える」が 58.1%と最も多かった。このような結果は他の調査にもみられるが、今回のヒアリング対象者は、要員が少なく他者の業務まで負うことができないような職場に所属していながらも育児休業を取得している。

また、育児休業取得者の担当業務についてみると、専門性、経験値、業務知識の高さが問われるものが多く、職位的にマネジメント者の次のポジションで職場の中堅的立場にあるケースが多かった。しかし、その中でも一定期間の休業を取得していることから、業務の難易度の高さが必ずしも育児休業の取得を阻害しているとはいえないだろう。

こうした結果から、育児休業の取得を決意するには、「今後の課題」の中でも指摘したように、普段からパートナーとキャリアプランやライフデザインについて話し合うことも重要であるが、やはり育児休業の取得が職場にマイナスの影響を与えない実績の積み重ね(いわゆる、成功体験）も男性の育児休業取得促進において重要な要因になるだろう。それには、職場の管理職の役割が大きいと思われるが、男性社員による育児休業の取得が職場にプラスの影響を及ぼしたとする管理職はどのような対応をしていたのだろうか。

まず、第 1 に、職場の管理職または制度利用者が、「“育児休業中”の職場運営に支障がでないようにする」といった短期的視点に立って対応するのではなく、男性が育児休業を取得する機会を利用して、効率的な職場運営体制の構築を“中長期的視点”に立って取り組んでいる点があげられる。近年は経済のグローバル化が進み、コスト競争が激化したことから人件費を抑えるため、最低限の要員で業務を回す企業や職場が多い。2008 年の金融危機以降は、正社員以外の社員をスリム化し、そうした社員が担っていた定型的な業務も正社員が追加的に担うことによって同一職場内で他の同僚の業務をフォローする余力がない職場が増えている。しかし、こうした問題は、社員のワーク・ライフ・バランスの実現だけでなく、職場のリスクマネジメントの観点からも問題である。今回ヒアリングの対象となった職場の管理職や育児休業取得者は、こうした問題を解決するきっかけとして、定型業務などのマニュアルを作成し可視化する、職場のメンバー間で持ち回りできる仕事を切り出し多能工化する、個々の専門性に頼らなければできないと思っていた業務を標準化するなど、業務の効率化を図っている。これらへ取組むことは一時的には職場への負荷を高めるが、中長期的にみれば、業務の効率化等を進めて結果として業務の負荷の軽減につながることが多い。

第 2 に、業務の引き継ぎまたは移管の際には、育児休業取得者の仕事を洗い出し、「どの

業務を」「誰に（どのレベルの者に）」引き継がせるか、または休業期間によっては「対応しない」でおくのかなどを判断する必要がある。こうした判断は、職場の管理職がイニシアチブをとって行うことで円滑に推進することができるようになる。今回のヒアリングでは、定型業務をベテランの派遣社員に移管した例があったが、引き継ぐ（または完全に移管する）業務の内容や難易度から最適な対象を正社員、非正社員、総合職、一般職など雇用形態、職種、性別にかかわらず決定することがポイントである。その際、仕事のレベルに応じて処遇をリンクさせることも必要であろう。今回のヒアリングでは処遇について確認していないが、雇用形態や職種に関わらず、多様な人材活用の観点から仕事のレベルや求められるスキル等を加味した処遇のあり方を検討することが、今後は必要になってくると考える。

第3に、引き継ぐ必要がある業務に対しては、当該業務を引き継ぐ者のレベルに応じて最も適切な方法を決定する必要がある。ヒアリングでは、定型業務を派遣社員に引き継ぐ際に、マニュアルを作成したうえで、それらを体験させながら業務に慣れるよう取り計らっていることを紹介したが、企画系業務などでも、相手が当該業務の担当者としてソフトランディングできるよう、Off-JTとOJTを組み合わせながら一定の時間を確保して取組んでいた。一般的な業務の引き継ぎは、業務内容を説明するにとどまることが多い。しかし、業務に取り組み始めた当初に上手く処理できないと、業務を引き継いだ者の負荷意識が高くなる危険がある。こうした否定的な感情を事前に排除するためには、一定の時間を確保して一緒に業務を進めながら成功体験を積ませることが重要になる。

今回のヒアリング対象者からは、男性が育児休業を取得したことによる職場へのマイナス影響を指摘した事例はなく、むしろプラスの効果や「何も影響が無い」という意見が多い。もちろん、ヒアリングの件数が少ないため、ここから一般化することには慎重になるべきであるが、こうした肯定的意見が多く聞かれた背景には、前述したとおり、職場の管理職や制度利用者が長期的視点に立って、効率的かつ生産的な職場運営のあり方を追及した点にあると思われる。職場の管理職には強いイニシアチブを取って職場の業務運営体制の再構築に望むことが求められるとともに、社員も互いをサポートしあうことが、将来的には自分のワーク・ライフ・バランスを実現することにつながると自覚することが重要になろう。

また、男性の育児休業取得促進には企業や管理職が制度の意義や内容について理解していることが重要であることを、改めて指摘したい。特に、管理職が育児休業制度利用者の評価のあり方やキャリア形成の考え方に関する会社のルールを理解しないままに、自分の考えで制度運用することは、制度利用者の労働意欲や組織貢献意識に対して、大きなマイナス影響を及ぼす。各社で育児休業取得者に対する処遇のルールを管理者に正しく認識させていくこと、社会の変化、働き手の意識の変化に伴い、男性の育児参加は人材活用の観点から重要であることを理解させることを進めていく必要があろう。

4-7. ヒアリング調査　事例別とりまとめ

事例 1【育児休業取得者】A 氏(男性)　情報通信業　出版業　編集業務担当
（休業期間　3 か月)

事例 2【育児休業取得者の上司】B 氏(男性、A 氏の上司)　情報通信業　出版業　編集長

事例 3【育児休業取得者】C 氏(男性)　建設業　企画業務担当（休業期間　1.5 か月)

事例 4【育児休業取得者の上司】D 氏(男性、C 氏の上司)　建設業　企画部門
グループリーダー

事例 5【育児休業取得者】E 氏(男性)　情報通信業　広告制作業　営業担当
（休業期間　1 年 6 か月)

事例 6【育児休業取得者の上司】F 氏(男性、E 氏の上司)　情報通信業　広告制作業
営業部長

事例 7【育児休業取得者】G 氏(男性)　情報通信業　携帯電話契約審査担当
（休業期間　1 か月)

事例 8【育児休業取得者】H 氏(女性)　建設業　設計業務担当
（休業期間（産前・産後休業を含む）　1 年 5 か月)

事例 9【育児休業取得者の上司】I 氏(男性、H 氏の上司)　建設業　設計部門
チームリーダー

※業種、職務内容、役職等は休業取得当時のもの

【育児休業取得者に対するヒアリング概要一覧①】

事例NO	ヒアリングネーム	業種	職場の業務内容	当時の職場の経験年数（勤続年数）	職場の状況			本人の当時の労働時間	パートナーについて		勤め先について			
					計	正社員数（女性）	正社員以外の社員数		雇用形態	休業期間	従業員数（正社員以外）	正社員女性の割合	会社全体の育児休業制度の取得状況	男性の育児休業について
1	A氏	情報通信業	人事教育雑誌の編集	3～4年め（12年め）	4	3（1）	1	おおむね定時退社。ただし自宅で作業すること有。また、特集担当回は（1.5か月に1回）は残業増。	正社員	6か月	約40人	-	育休する年齢層の正社員層が少数であるが、契約社員の女性社員の取得実績あり。	5～6年前に1名の実績有（休業期間:半年）
3	C氏	建設業	設計部門の企画、管理	4年め（16年め）	7	3	3（うち、再雇用者1名）	毎日22:00～23:00ごろに退社	正社員	8か月	約8000人	約1割強	毎年20人前後が取得しているが、利用者は女性が中心。	毎年1～2人程度の利用あり。これまでの利用者はのべ10人以上
5	E氏	情報通信業	広告制作会社における営業	5年め（13年め）	21	21（5）	0		フリーの専門職	なし	約7000人（約900人）	-	毎年30人前後が取得しているが、利用者は女性が中心。	2006年～2010年でのべ6人
7	G氏	情報通信業	契約審査	2年目（12年め）	3	3	0	意識的に19:00頃に退社。	無職	-	18000（連結）	-	毎年200人程度が取得しているが、利用者は女性が中心。	毎年1～2人程度の利用あり
【基幹職の女性社員による育児休業取得】														
8	H氏	建設業	設計	8か月弱（4年め）	10	6（1）	4	遅くとも20:00	正社員	なし	約8000人	約1割強	毎年20人前後が取得しているが、利用者は女性が中心。	毎年1～2人程度の利用あり。これまでの利用者はのべ10人以上

【育児休業取得者に対するヒアリング概要一覧…続き②】

事例NO	ヒアリングネーム	本人の育児休業について				育児休業制度の取得に向けた業務の引き継ぎ、円滑な職場運営に向けた取組				
		休業期間(育児休業)	申請時期	制度を利用した理由	左記の休業期間とした理由	休業する前の担当業務	担当業務を引き継いだ対象者とその範囲	職場内の業務再配分や業務運営方法の見直し	準備期間	制度利用者自身の工夫、取組みの有無
1	A氏	3か月	半年前	・パートナーとかねてから話し合っていた	・パートナーの育児休業明けから保育園に預けるまでの期間(1月～3月末)まで、制度を利用する必要があったため ・業務特性とそれに対する要員の観点から当該期間が妥当と判断	・編集業務(特集・連載の企画、原稿の執筆/インタビュー依頼、取材の依頼、入稿した執筆・取材原稿の整理・割付、印刷所への送稿、校正者とのゲラ受け渡し、校正依頼)全般 ・1.5か月に一度は特集を担当	・企画業務:正社員(2名) ・それ以外の業務:臨時雇用した外部の編集経験者	・職場内の業務見直しについては特になし ・編集経験が豊富な代替要員を期限付きで臨時雇用し対応	・臨時職員の確保:3か月前～ ・具体的な業務引き継ぎ:1週間前	・特になし。業務を引き継いだ対象者がそれぞれ経験豊富であり業務遂行能力が高いため ・編集業務の主要な流れを押さえていれば、やり方は個人の裁量に任されるのが一般的である
3	C氏	1.5か月(一部夏季休暇を利用)	パートナーの妊娠が明らかになった時期	・勤務先で男性の育児休業に関する取組みがスタートしたこと ・産後のパートナーの体調、体力回復等を配慮	・母体の回復に必要な期間であるため ・業務や職場の状況から判断	①企画業務、進行中のプロジェクトの進捗管理、ISOの仕組み構築等(約4割) ②関連部署との会議設定・開催・運営等の業務	①職場内の各正社員 ②業務に精通している派遣社員	①会議(週1回開催)の議事録作成等を持ちまわり制等にして誰もがカバーし合える仕組みの構築 ②業務フローと業務内容の明確化とマニュアルの作成	2か月程度	優先順位、緊急性を明確にし、緊急性の低い業務は保留とする
5	E氏	1年6か月(1年4か月)	5か月前	・パートナーとかねてから話し合っていた	・パートナーとの話し合いによる	外資系医薬品メーカーのーブランド(商品)を担当。同ブランドに対する課題の把握、商品展開等の企画・立案、他部門との連携、予算管理、スケジュール管理等。なお、プレゼンテーション等に英語力を要する	同程度の英語力および営業力を有する社員を他部署から異動させ後任者として配置。全業務を引き継ぐ	特になし。担当業務に必要な業務遂行力を有する人材が代替要員ではなく「後任者」として配置されたため。	2週間程度	特になし。後任者の業務遂行レベル、勤続年数等を考慮すると、後任者に一任するのが妥当。 長期の休業を取得する場合は、中長期にわたって業務を引き継ぐことができる人材の確保がポイント
7	G氏	1か月(2週間)	半年前	・産後のパートナーの体調、体力回復等を配慮(特に、第一子の世話) ・パートナーとかねてから話し合っていた	・母体の回復に必要な期間であるため ・業務や職場の状況から判断	携帯電話の契約審査。具体的には営業マンと顧客の間で締結した契約書の内容の確認や新たにサービスが生じた時の契約書の作成など	職場の同僚2人に全業務を引き継ぐ	職場同僚へ毎週1回、1時間程度、業務内容や主な案件への対処方法およびそれらに必要な業務知識を説明。また、業務知識については、3人の知識内容の深さ、幅の標準化に配慮。その後、OJTを通して実務になれてもらう期間を1か月程度確保。	5か月	これまでのノウハウを元に、一定の情報に基づき契約書の作成が可能な仕組みの構築し、当該業務を誰もが対応できるよう標準化
【基幹職の女性社員による育児休業取得】										
8	H氏	1年5か月(1年2か月)	半年前程度(妊娠が明らかになった時期)	・出産および育児のため	・産前産後の14週 ・こどもの保育園入園時期(4月)にあわせて	シニアエンジニアが担当するプロジェクトのサポート(平面図の修正、カラースキームのサンプル収集とレイアウト等)が中心。	同一プロジェクトのシニアエンジニアへ全業務を引き継ぐ	特になし	特になし	特になし。担当プロジェクトに関するデータの所在の明示など

【育児休業取得者に対するヒアリング概要一覧…続き③】

事例NO	ヒアリングネーム	職場復帰に向けた上司とのやり取り	育児休業の取得に仕事面・家庭面への影響		男性の育児休業取得促進に向けた今後の課題
			プラス効果	マイナス効果	
1	A氏	特になし。継続中の企画に関する執筆等を休業期間中も可能な範囲で対応していた	仕事と家庭を両立させるため効率的に仕事を進めるようになった	特になし。3か月は自分のキャリアに大きく影響するものではない	(1)企業規模の違いによる各職場での要員やり繰りの限界 (2)夫婦間での育児に対する関わり方、分担等に対する普段からの話し合い (3)企業や職場の理解
3	C氏	特になし	(1)本来の期待役割を果たすための時間確保 (2)職場全体の業務の効率化および多能工化 (3)業務内容(成果)の質の向上	特になし	(1)職場の業務遂行体制の見直し(多能工化の促進)
5	E氏	特になし 復職後に勤務時間をこれまでより1時間繰り下げ。	(1)子育ての大変さを理解できたこと (2)子育てスキルを習得できたこと (3)パートナーの心身の負担を軽減できたこと (4)周囲へのインパクト	(1)経済的負担が大きいこと (2)休業の取得による一部の人からの指摘。なお、長期的にみれば1年以上の育児休業は自分のキャリアに大きく影響するものではない	(1)復職後も仕事と子育ての両立が可能な職場環境の整備 (2)職場マネジメント者の男性育児休業取得に対する「実感促進」 (3)男性が育児休業しやすいタイミングの考慮:能力開発期間よりも能力発揮期間の方が周囲の理解が得やすく、上司との交渉が可能 (4)周囲の労働強化にならない程度の休業期間
7	G氏	特になし	(1)属人化していた業務を標準化、効率化できた	(1)休業を取得した期間が繁忙期と重なったため、周囲にとって労働強化となってしまった	(1)育児休業しやすさの違いの職場間格差の是正 (2)男性の育児休業取得に対する企業や職場の理解
【基幹職の女性社員による育児休業取得】					
8	H氏	新たな上司と復帰前面接を行い、配属先、復職後の勤務形態等について話し合いを行う	特になし	特になし	(1)仕事の整理と周囲への負荷軽減に関する配慮 (2)総合職としての意識を持つ必要性

【育児休業取得者の上司に対するヒアリング概要一覧①】

事例NO	ヒアリングネーム	業種	当時の職場の業務内容	当時の役職	部下の数等				労働時間		育児休業者の休業期間
					計	正社員数（女性）	正社員以外の社員数	正社員以外の社員の業務内容	所定労働時間	当時の週の平均労働時間	
2	B氏	情報通信業	人事教育雑誌の編集	編集長	4	3 (1)	1	編集サポート	6時間50分	40～50時間/週	3か月
4	D氏	建設業	設計部門の企画、管理	グループリーダー	7	3	3 （うち、再雇用者1名）	再雇用者は正社員と同じ業務を担当			1．5か月
6	F氏	情報通信業	広告制作会社における営業	部長	20	20 (5)	0	－	7時間	55～70時間	1年6か月
【基幹職の女性社員による育児休業取得】											
9	I氏	建設業	生産施設の設計	チームリーダー	9	5 (1)	4	設計業務のサポート			1年2か月

【育児休業取得者の上司に対するヒアリング概要一覧…続き②】

事例NO	ヒアリングネーム	育児休業制度利用者の休業前および休業中の職場マネジメント-1		育児休業制度利用者の休業前および休業中の職場マネジメント-2			育児休業者の職場復帰に向けた取組
		育児休業者の担当業務	担当業務を引き継いだ対象者とその範囲	休業に伴う、職場内の業務再配分や業務運営方法の見直し	準備期間	休業中の他の部下等に対するマネジメント	
2	B氏	編集業務(特集・連載の企画、原稿の執筆/インタビュー依頼、取材の依頼、入稿した執筆・取材原稿の整理・割付、印刷所への送稿、校正者とのゲラ受け渡し、校正依頼)全般	・企画業務:正社員 ・それ以外の業務:臨時雇用した外部の編集経験者	・職場内の業務見直しについては特になし ・編集経験が豊富な代替要員を期限付きで臨時雇用し対応	・臨時職員の確保:3か月前～ ・具体的な業務引き継ぎ:1週間前	・代替要員と他の職場メンバーとの密なコミュニケーションづくり、友好な人間関係構築に配慮 ・終業時間後に業務に対する要望等を聞く機会の設定など	・上司からの取組みは特になし ・育児休業者本人が休業前に担当していた企画をそのまま対応していたこともある
4	D氏	①企画業務、進行中のプロジェクトの進捗管理 ②関連部署との会議設定・開催・運営等の業務	①正社員の中で引き継ぎ ②業務に精通している派遣社員へ引き継ぎ	①各業務を誰もがカバーし合える仕組みの構築(業務の再配分) ②業務フローと業務内容の明確化とマニュアルの作成、およびそれらの試行期間の確保	2か月程度	②業務を引き継いだ者に対して、業務の進捗把握や労働強化の状況等の確認を丁寧に実施	特になし
6	F氏	外資系医薬品メーカーのーブランド(商品)を担当。同ブランドに対する課題の把握、商品展開等の企画・立案、他部門との連携、予算管理、スケジュール管理等。なお、高い英語力を要する	同程度の英語力および営業力を有する社員を他部署から異動させ後任者として配置。全業務を引き継ぐ	特になし。 育児休業者の後任者として別の担当者を異動させている。育児休業者の担当業務は職場内業務でも難易度が高く、他の同僚でフォローすることが難しいため	・後任者探しは半年前～ ・実務の引き継ぎ:2週間程度	・特にないが、一部の職場同僚に対して理解と協力を求める説明をインフォーマルに行う程度 ・クライアントへ担当者交代の説明を行う	・特になし。本来、育児休業者は復職時は他部署へ異動する予定であったが、都合により原職復帰。 ・勤務時間の繰り下げ
【基幹職の女性社員による育児休業取得】							
9	I氏	入社2年目であり、配属されたばかりであったため、シニアエンジニアのプロジェクトやコンペ業務のサポート	同一プロジェクトのシニアエンジニアとそれをサポートするベテランの派遣社員(男性)。全業務を引き継ぐ	特になし。	特になし	特になし	特になし(組織変更に伴い、上司が変更)

【育児休業取得者の上司に対するヒアリング概要一覧…続き③】

事例NO	ヒアリングネーム	育児休業の取得に伴う影響		今後の課題
		プラス効果	マイナス効果	
2	B氏	会社が先進的な取組みに前向きであることを社内にアピールできた	特になし。ただし、今ケースのように、代替要員に的確な人材を確保できない場合はマイナス効果が生じる可能性がある	(1)他の部員へ労働強化となる可能性への対応 (2)休業期間中の賃金保障 (3休業者との休業期間中のコミュニケーションの確保 (4長期休業の場合の円滑な職場復帰 (5)男性が育児することへの経営トップや男性管理職の理解 (6)労働組合の積極的に取組み
4	D氏	(1)職場全体の業務の効率化および多能工化 (2)制度利用者の業務効率化に向けた意識の醸成 (3)本来の期待役割を果たすための時間確保	特になし	(1)業界特有の長時間労働や業務効率化に対する意識改革 (2)職場マネジメント者による職場の業務効率化に対する意識向上と積極的取組みの必要性
6	F氏	制度利用者の勤務時間の繰り下げたに伴い、職場全体の勤務時間も業務効率的な勤務時間に変更。職場の時間外労働の削減を実現	特になし。ただし、今ケースのように、的確な人材を確保できない場合はマイナス効果が生じる可能性があ	(1)周囲の理解が得られる休業期間と業務をフォローできる職場体制の構築 (2)会社の風土 (3)日本企業の業務分担の曖昧さによる、代替要員確保の難しさ
【基幹職の女性社員による育児休業取得】				
9	I氏	特になし	特になし	・総合職としての育成期間の早期に長期休業することへの理解 ・一般職の担当業務と大きな差がない期間に休業しても待遇差が生じてしまう点への一般職からの理解

事例１：Ａ氏（＝育児休業取得経験者）へのヒアリング

制度利用者（Ａ氏）のプロフィール

- **ヒアリング対象者**：情報通信業　出版業　　編集部所属　　編集長
- **ヒアリング対象者の年齢**：42 歳
- **勤め先所在地**：東京都
- **勤め先について**：従業員数 43 名（正社員 29 名（役員含む)、契約社員 11 名、定年後再雇用の嘱託社員 3 名）
- **同社における育児休業取得状況**：育児休業を要する年齢層が少ないが、近年は契約社員の女性による制度利用の実績あり(2～3 名)。
- **子どもの誕生**：2003 年 5 月
- **育児休業期間**：2004 年 1 月～3 月（3 ヶ月間)。妻の育児休業（半年間）後に取得
- **当時の担当業務と職場経験年数**：雑誌の編集、職場経験は 3～4 年め（勤続年数:12 年目）
- **現在の担当職場の規模**：編集部門、25 名（正社員 17 名、契約社員 5 名，嘱託社員 3 名）
- **現在の担当業務**：専門雑誌　編集長
- **配偶者の職種・勤務形態**：一部上場企業勤務　総合職　フルタイム勤務
- **配偶者の育児休業期間**：6 か月

①　育児休業の取得について

子どもの誕生前からパートナーが育児休業期間は半年と希望していたことから、保育園に預ける 4 月までの期間(1 月～3 月)をＡ氏が育児休業することとした。

勤務先の主な事業内容は、人事労務関連雑誌の編集であり、従来から女性社員が出産・育児後も継続就労していたことに加え、Ａ氏が育児休業を取る 5～6 年前に男性編集部員（制度取得当時）が育児休業を半年間取得した実績があったことから、Ａ氏の育児休業取得に対しても好意的な雰囲気が社内にあった。

②　制度利用時の職場の状況と担当業務について

職場は、Ａ氏を含む正社員 3 名（内訳：編集長 1 名と編集者 2 名）とアルバイト 1 名の計 4 名で構成され、人事教育に関する雑誌を編集している。

正社員の 3 名は毎号の特集を 1.5 カ月に一度の割合で担当し、担当者は企画→企画のテーマに適した取材先の手配→取材 (または取材の同行)→原稿執筆（またはライターの手配）→入校原稿の整理→割付→印刷会社への送稿→校正者とのゲラ受け渡し→ゲラの校正依頼といった業務を一人で回していた。当時のＡ氏の業務項目別割合は、企画が 1/3、進行中の連載および特集の編集がそれぞれ 1/3 を占めている。

勤務先の実労働時間は（勤務時間は 9:00～17:00。うち、休憩時間が 70 分）6 時間 50 分であり、おおむね定時で退社することができるが、特集担当回は 20:00～20:30 ま

で残業することもある。また、自宅に持ち帰って企画書の作成や原稿の執筆に当たることも少なくない。

③ 担当業務の引き継ぎについて

育児休業制度取得の希望は休業に入る半年前に上司へ申請しており、休業の 3 カ月前から代替要員の確保について検討を開始している。代替要員は、所属部門の局長から編集業務経験が豊富でかつ同社発行の他誌の執筆経験もある外部編集者（以下、X 氏と記す）が紹介され決定している。

担当業務の引き継ぎは、企画などについては正社員（2 名）へ、他の業務については X 氏に引き継いでおり、その所要時間についても X 氏が編集経験豊富であることから短時間で済んでいる。なお、X 氏には、慣らし出勤も含めA氏が休業に入る 1 週間前から編集部に出勤してもらっている。

休業期間中は、休業当初にトラブルが発生したため X 氏や上司と週数回のメールや電話のやり取りをしたが、その後はA氏から積極的にフォローすることはしていない。しかし、休業前からかかわっている特集については、A氏が休業期間中に直接取材(3～4 時間程度の取材)しているほか、その関連イベント(座談会)にも参加し、原稿の執筆も行っている。

④ 制度利用中の職場の円滑な業務運営にむけた、あなたの工夫・取組みなど

特になし。

その理由として、第一に、他の職場同僚（編集長とベテラン編集者（当時の年齢 50 歳代の女性で育児経験者））の職務遂行能力の高さがあげられる。

第二に、編集業務の主要な流れを押さえていれば、やり方は個々人に任されている点がある。職場の体制やメンバーの能力レベルも円滑な業務運営に影響していると考えるが、休業が 3 ヶ月であったことも重要であると考える。それ以上に及ぶ休業の取得は、他者へ大きな負荷となり、なんらかの対処や工夫が必要であったと思われる。

⑤ 円滑な職場復帰に向けた、休業中の上司とのやり取りの有無

特になし。

休業中も必要に応じて取材、原稿執筆をしていたため、普段よりも仕事より家事責任が大きくなり、かつ仕事の拠点が自宅中心になった感覚であった。なお、育児休業中は会社から若干の経済的支援があるが、実務への報酬はない。またフルタイム勤務で復帰している。

⑥ 制度取得による仕事面、家庭面におけるメリットとデメリット

メリットとしては、育児責任が生じたことで仕事と家庭を両立させるため効率的に仕事を進めるようになった点があげられる。

一方、デメリットとしては、休業期間中に原稿執筆者と編集者の間でトラブルが発生した点があげられるが、3 か月間は自身のキャリアに大きく影響するものではないと思っている。

⑦ 男性の育児休業取得促進に向けた課題：何が難しいのか

第一に、企業規模による違いがあると思われる。中小企業は、各職場の要員に余裕がなく、社内で休業期間中の代替要員を確保することが難しい（自分の場合は外部調達ができたが)。

第二に、本人がキャリアとライフに対して「どのようにありたいか」を自覚し、自律的に働く習慣をつけることが必要ではないか。「男性の育児休業取得率の向上」は１つの指標ではあるだろうが、本質的な議論としては、夫婦での育児に対するかかわり方や、分担について普段から話し合い、それに基づいて「どのような制度を使い、どのようにキャリアを築いていくか」を考え、企業や職場に理解を求めていくことのほうが重要である。

事例２：B 氏（A 氏の上司）へのヒアリング

育児休業取得者の当時の上司（＝B 氏）のプロフィール

- **ヒアリング対象者**：情報通信業　出版業　編集部所属
- **勤務先所在地**：東京都
- **当時の役職**：編集部　編集長
- **育児休業取得者（＝A 氏）の休業期間**：3 か月
- **A 氏が育児休業の取得を申請したタイミング**：希望する休業開始時期の約半年前

① 制度利用希望が出た当時の職場の状況

職場要員数は計 4 名（内訳：正社員 3 名〔編集長、編集者 2 名〕、アルバイト 1 名。編集者は全員正社員で、B 氏のほか、育児休業取得者（＝以下、A 氏と記す）と女性ベテラン編集者であり、全員編集経験が豊富である。

平均的な週の総労働時間：ほぼ定時退社(6 時間 50 分／日。就業時間：9:00~17：00)。時間外勤務は 5～10 時間/月程度。ただし、帰宅後に企画立案や原稿執筆を行うことがあり、実総労働時間は不明)。なお、特定の人への業務量の偏りはない。

同社では、A 氏の前に別の男性編集長が 6 ヶ月間の育児休業を取得した実績があること、新しいものにチャレンジする風土があることから、男性社員の育児休業取得に対する抵抗感は少なかった。

② 当時の職場の仕事の特徴

人事教育に関する雑誌(全 74 ページ)を月 2 回のペースで発行しており、各号を平均 11 日間(校了で 2～3 日要するため、実質的には 9 日間）で編集している。具体的には、特集・連載の企画、原稿執筆またはインタビュー依頼（時には編集者自身が原稿を執筆)、事例取材の依頼（ライターの手配を含む)、入稿した執筆・取材原稿の整理・割付、印刷所への送稿、校正者とのゲラの受け渡し、ゲラの筆者および取材先への校正依頼などがあり、各号の特集担当者がこれらを一人でまわしている。このほか、年間 3～4 回の独自調査を実施しており、調査票の作成→発送→調査票の回収→外部業者への集計作業の依頼→集計結果を基にした原稿執筆等もあり、それぞれの編集者が、時によっては業務を自宅へ持ち帰って何とか回していた状況である。なお、編集業務の全工程でもっとも難しいのは「企画」であり、編集キャリアがあっても雑誌の特性、適切な取材先の選定などを立案することは難しい。

業務の執務形態は、パソコンを使った内勤作業が 7 割、執筆者との打ち合わせや取材などの外勤作業が 3 割程度である。

③ 当時の制度利用者の担当業務の特徴、当該業務を一人前にこなせるまでの必要経験年数

A 氏は勤続 10 年以上で、同職場の雑誌編集経験も 3 年以上あったことからベテラン編集者の一人であり、前述の編集業務全般を担当していた。

編集業務に必要なスキルには、「好奇心」、「問題意識」、「課題形成力」、「企画力」、「編集センス」、「デザイン感覚」、「文章力」、「筆者やライター等との対人関係形成力」等が挙げられるが、これらの習得には相当な時間と訓練を要すると考えている。

④ 制度利用者の担当業務の引き継ぎについて

A氏の休業期間中は、外部の編集経験者（当時 35 歳前後、フリーランス、編集経験 10 年以上。以下、X 氏と記す）を代替要員として雇用している。その理由として、同社では現在 1 誌あたり正社員 2～3 名で対応しており、他部署からのサポート/兼務ができない状況であることがあげられる。

引き継ぎは、A氏が休業に入る 1 週間前からX氏に出勤してもらい順次行っている。当該期間はX氏の職務遂行レベル把握する期間でもあり、それを見ながらA氏の担当業務の約 8 割を担当してもらうこととした。ただし「特集の企画」については（1.5ヶ月に 1 回の割合で各編集者が担当)、スキルレベルの高さに関わらず外部からの臨時社員による対応は難しく、正社員が対応すべきと判断し、編集長とベテラン編集者で担当することとしている。

⑤ 制度利用者とのキャリア・ライフビジョン、復職後の仕事内容に関する考え方を共有する機会の有無

特になし

⑥ 休業期間中の円滑な業務運営に向けた仕事の再配分や業務運営方法の見直しに関する検討機会の有無や、その準備期間

A氏は制度利用の希望を半年前に申請、代替要員の確保に向けた本格的な取組みは、A氏が休業に入る約 3 カ月前から開始している。代替要員については、所属部門の編集局長がA氏と同じ能力レベルを持つ人材としてX氏を推薦し、臨時雇用を決定している。

申請当初は、残ったメンバーで仕事を回すことへの不安があったが、育児休業の申請に対しては違和感は無かった。また、休業期間中も円滑に業務を回すことができたと考えており、その要因に、X 氏や残った正社員（編集長およびベテラン編集者）のスキルの高さ、職場内のチームワークの良好さ、適切な休業期間（3 カ月）であったことを挙げている。

⑦ 休業中の職場マネジメントについて：休業中の職場運営において留意した点

引継ぎ当初は、X 氏が原稿執筆者の原稿を大きく変更してしまうことによるトラブルもあったが、X 氏に不明点・疑問点が生じた場合の対応を注意喚起した程度で、仕事管理についてはほぼ従来どおりであった。ただし、X 氏が外部から入った臨時短期社員であったことから、X 氏と職場メンバーとの密なコミュニケーションづくり、友好な人間関係づくりに留意し、終業時間後に業務への要望などを聞く時間を積極的に設けている。

その他のメンバーに対しては、労働強化にならないよう留意したが、X 氏が期待以

上の働きをしていたこと、他の2名が業務に精通していたことから、従来以上の業務負荷になることはなかった。ただし、A氏の休業期間が半年以上であった場合は、周囲へ過重負荷になっていた可能性は否定できない。

⑧ 休業者の円滑な職場復帰に向けた働きかけ・配慮の有無

A氏は育児休業中も進行中の企画の取材先へ自ら出向き執筆しており、職場復帰に向けた準備、支援等を上司からは行っていない。ただし、休業期間が3ヶ月以上であった場合は、その限りではないと考えている。

⑨ 男性社員の育児休業取得が職場に与える影響：プラス効果とマイナス効果

プラス効果としては、会社が先進的な取組みに前向きであることが社内にアピールできたことが考えられる。職場における効果については、もともと残業が多くなく業務効率化の効果をはかることは難しいと考える。

マイナス効果は特にないが、他の部署で今回のケースと同じような結果や効果が得られるとは限らない。同社では各雑誌によって同じ職位レベルでも必要なノウハウや知識が異なり、他の雑誌編集部門から休業者と同キャリアの編集者を代替要員として異動させても、休業者と同じレベルの業務をこなせるとは限らない。特に、近年は1雑誌を担当する編集者数が少なく、異動させながら多様なスキルや知識を習得させ人材の多能工化を図ることが難しくなっている。したがって、今ケースも休業者の代替要員を外部から確保したが、タイムリーにほしい人材を確保できる保証はないため、男性に限らずケースによっては育児休業の取得を否定的に捉えることも考えられる。

⑩ 男性の育児休業取得促進に向けた課題

同社は社員の中高齢化が進んでおり、男女ともに年齢的に育児よりも介護に対していかに対応していくかが問題である。

男性の育児休業に対しては一般的に以下のものがあると考える。

(1) 他の部員への労働強化を如何に防ぐか　→　職場の理解を得るうえで重要である
(2) 休業期間中の賃金保障をどこまで行うか　→　現在、法律では50%、同社では若干の賃金保障を支給しているが、経済的問題は特に男性にとって大きいと考える。
(3) 休業取得者との休業中のコミュニケーションをいかに確保するか　→　職場から離れてることの不安をいかに払拭するかがポイントになる。特に近年は変化の大きな時代であるため、「取得期間」は重要であり、1年は長いと思われる。
(4) 休業期間が長い場合の、職場復帰をどのようにスムーズに行うか　→　前述同様、変化の大きな時代であるため、1年間で職場の環境が大きく変化することも考えられる。復帰プログラムは重要である。男性向けのジョブリターン制度があってもよいのではないか。
(5) 男性が育児をすることへの職場の理解　→　経営トップや男性上司の認識の変革が不可欠。
(6) 労働組合の積極的な取組み　→　制度を充実させるための大きな要素である。

事例３：C 氏（＝育児休業取得経験者）へのヒアリング

制度利用者（＝C 氏）のプロフィール：

- **ヒアリング対象者**：建設業　設計部門所属
- **ヒアリング対象者の年齢**：42 歳
- **勤め先所在地**：東京都
- **職務歴**：1994 年入社。設計業務効率化のためのシステム開発など担当したのち現在の所属部門へ異動。
- **勤め先について**：従業員数　約 8,000 人（うち、女性：約 1,000 人）
- **同社における女性の育児休業取得状況**：
  毎年 20 人前後が育児休業を取得。利用者の多くは女性であるが、男性の制度利用も毎年 1～2 人ある。これまでの男性の育児休業取得者はのべ１２人。
- **子どもの誕生**：2002 年 5 月(第 1 子)、2006 年 7 月(第 2 子)、2010 年 6 月（第 3 子）
- **休業期間**：1 回目（2006 年）…1 か月、2 回目（2010 年）…1 か月半
- **当時の担当業務と職場経験年数**：
  設計プロジェクトの仕分けや仕組みの構築､稼働中のプロジェクトの進捗把握､ISO への取組みなど。同職場での経験年数は 4 年（勤続年数:16 年目）
- **現在の職場の規模**：8 人
- **現在の担当業務**：育児休業取得前と同じ
- **配偶者の職種**：同じ会社に勤務（ヒアリング時は育児休業中）
- **配偶者の育児休業期間**：（第 3 子に対して）8 か月程度

①　育児休業の取得について

育児休業は第 2 子の出産時（2006 年）に 1 カ月、第 3 子の出産時（2010 年）に 1 か月半をそれぞれ取得している。育児休業を取得した背景は 2 つある。第 1 に、パートナーが気分障害から回復したばかりであり、4 歳の長男の育児をしながらの出産による精神的な負担から病気の再発を防ぐために万全を期したかったことがある。第 2 に､2006 年に勤務先で男性の育児休業に関する取組みがスタートし社則に明文化されたことである。

休業期間については、休業取得の目的を出産後の母体回復としていること、第 2 子も、第 3 子ともに出産から夏季休暇終了までが 1 か月程度で、夏季休暇を活用して職場へ復帰することが職場への影響も小さく、かつ夏季休暇明けの職場メンバーに紛れながら違和感も感じず復帰しやすいと考えたことから 1～1 か月半の育児休業とした。

②　制度利用時の職場の状況と担当業務について

C 氏は、現在の職場で 2 回の育児休業を取得している。所属する職場は、勤務先企業が請け負う建設プロジェクトの仕分けやその仕組みの検討、進行中のプロジェクトの進捗把握等、設計部門の企画、戦略に関わる全般業務を領域とする。

1回目の育児休業（2006年）の取得希望は、職場異動の辞令が出たタイミングに申請している。前職場と異動後の職場の業務内容は全く異なるものであったが、両職場がこれを了承し異動した2か月後に育児休業を取得している。したがって、本格的業務の開始は育児休業明けとし、異動から育児休業開始までは、部内業務全般の把握を行っていた。

2回目の育児休業（2010年）取得時の所属も1回目と同じ職場である。職場は、C氏のほかグループリーダー、設計業務に精通している担当者3名※1、女性社員1名、派遣社員2名の合計8名で構成されている。

C氏の業務内容は1回目の育児休業以降大きく変わらないが、グループリーダーが直属の上司となり、職場の中堅総合職としての役割が期待されるようになっている。その一方で、2009年10月にあった職場要員削減の影響を受け、退社した派遣社員が行っていたルーティンワーク（会議の設定、準備、データベースの作成等）を全て引き受けることになり、退社時間が21時を超える勤務状況が常態化していた。当時のC氏の各業務割合を項目別にみると、ルーティンワークが7割、進行中のプロジェクトの進捗把握が3割で、その他の業務を行う場合は、さらに残業を行わなければならない状態だった。

※1 設計部長やグループリーダーの役職を経験しているベテラン社員。定年後に再雇用された社員も含まれる

③ 担当業務の引き継ぎについて

2回目の育児休業取得時は、パートナーの妊娠が判明した時点で申請したが、1回目の育児休業取得の経緯からC氏が育児休業を取得することを職場のメンバーも予測していたことから、休業の取得は円滑であった。グループリーダーはこれを契機に職場の業務遂行体制の見直しと引き継ぎに向けた取組みを開始している。具体的には、C氏が担当するルーティンワークを引き継ぐ要員の確保、各業務の複数担当者化（業務再分配と担当者の多能工化）とそれに必要な業務の見える化（マニュアル作成）である。

まず、要員の補充については、2010年4月に他のプロジェクトを担当してきた経験豊富な派遣社員を他部門から確保し、業務の移行を順次行っている。

業務の複数担当者化については、これまでC氏が担当していた業務を中心にベテラン社員とマニュアルを作成し、派遣社員のみならず、誰でも当該マニュアルを見ながら作業を進めることができるようにしている。また、会議の議事録作成を他のベテラン社員との順番制にして誰でも会議の議事録をとれるようにし、企画に関わる業務をグループリーダーやベテラン社員に引き継いでいる。

④ 制度利用中の職場の円滑な業務運営に向けた、あなたの工夫・取組など

C氏の担当業務に優先順位をつけ、順位の高い業務は各担当者へ引き継ぎ、順位の低い業務は休業期間中対応しないこととした。具体的には、進行中のプロジェクトの進捗把握については、緊急度が高くないと判断し、復職後にC氏が対応することとした。

なお、休業中も社内メール等で職場の状況を把握し、必要に応じてフォローできるよう心がけていたが、特に問題は発生せず順調に流れていた。

⑤ 円滑な職場復帰に向けた、休業中の上司とのやり取りの有無

職場復帰に向けた上司とのやり取りは、特に行っていない。

復職後はフルタイム勤務で必要に応じて時間外勤務もしているが、休業前に見直した業務遂行体制が維持されており、19:00 ごろには退社できている。また、上司は週１回のグループ会議の開催や､face to face で話し合い､議論する場を随時設けている。これらが他の同僚の業務進捗を把握や、コンセンサスをとる良い機会となっている。

⑥ 制度取得による仕事面、家庭面におけるメリットとデメリット

メリットとしては、職場の業務遂行体制の見直しにより（a）本来、C 氏およびグループリーダーが期待されている役割を果たす時間を確保できるようになったこと、(b)業務効率化が促進したこと、(c) 成果の質が向上したことがあげられる。

(a)については、グループリーダーはこれまで参加すべき会議に参加する時間を確保できず、設計部門で稼働しているプロジェクトの全容を把握しきれない部分もあったが、現在ではこれらへの対応も可能となっている。また、C 氏についても、上司の業務を一部担う余裕を持つことができ、上司がでる社内外の会議に同席し、ISO やプロジェクトの全容を把握しながら次の業務や課題を予測しながら対応できるようになってきている。

(b)と(c)については、複数の担当者がそれぞれの業務を経験することで、従来のやり方の無駄に気付き、質を維持しながら業務効率化を図る方法を協議できるようになっている。この結果、各業務の質が向上していると感じている。この体制下であれば、３か月程度の育児休業も可能であると考える。

なお、デメリットは特にない。

⑦ 男性の育児休業取得促進に向けた課題：何が難しいのか

職場の業務遂行体制の影響が大きいと考える。C 氏の勤務先でも、男性の育児休業のしやすさは部門によって違いがある。業務を複数人数で担当している職場では比較的制度を利用しやすいが、社外の顧客との関わりが多い職場では仕事が属人化し、休業しにくいと思われる。基本的に仕事は複数の業務が並行しており、キリの良いタイミングはない。したがって、誰かが不在でも別の者が対応できる体制づくりが重要だと考える。

事例４：D 氏（＝C 氏の上司）へのヒアリング

育児休業取得者の当時の上司（=D 氏）プロフィール

- **ヒアリング対象者**：建設業　グループリーダー
- **勤務先所在地**：東京都
- **当時の役職**：設計部門　グループリーダー
- **育児休業取得者（=C 氏）の休業期間**：1 カ月半

  ※C 氏は 2 回の育児休業を取得しているが、本報告では D 氏が上司であった 2 回目の育児休業時の状況や取組みについて報告する。
- **C 氏が育児休業の取得を申請したタイミング**：パートナーの妊娠が明らかになった時

① 制度利用希望が出た当時の職場の状況

職場要員は D 氏を含む計 8 名である。内訳は、C,D 氏のほか、設計業務の経験が豊富な男性社員 3 名（再雇用者 3 名）、女性社員 1 名、派遣社員 2 名である。

② 当時の職場の仕事の特徴

ISO や設計プロジェクト全般の動向を把握するとともに、各プロジェクトの戦略および仕組みを策定する業務を担う。

専門性の高い社員が複数人いるが各業務を誰もが担当できるわけではなく、C 氏がかなりの仕事量を抱え込み、業務の平準化、効率化、職場要員の多能工化が課題であった。

③ 当時の制度利用者の担当業務の特徴、当該業務を一人前にこなせるまでの必要経験年数

D 氏は、2009 年 10 月から現職場のグループリーダーとして内部昇格し、C 氏の直属の上司となっている。

C 氏は企画業務のほか、関係部門との会議設定・開催・運営などの業務も担っていたが、後者については、当時 C 氏をサポートしていた派遣社員にルーティンワーク部分を任せていた。しかし、2009 年 10 月の人員削減に伴い、当該派遣社員が退職することとなったため、C 氏がルーティンワークも担当することになり業務量が過重になっていた。一方で、C 氏は細部にこだわった仕事をするタイプであったため、業務時間外労働も相当ある状況であった。

④ 制度利用者の担当業務の引き継ぎについて

C 氏の業務は大きくルーティンワークと判断業務の 2 つに分けられ、前者を派遣社員へ、後者を D 氏をはじめとするベテラン社員へ引き継ぐこととした。ルーティンワークについては、各業務フローとその具体的作業内容、それに関係するパソコン画面等を明示したマニュアルを作成し、C 氏不在中もそれに沿って作業できるようにした。

また、C 氏と派遣社員が一緒に同マニュアルを使用しながら作業や流れ、不明点を確認できる期間を 1 カ月間確保し、派遣社員が C 氏の休業期間中も円滑に業務が運べるよう配慮した。

⑤ 制度利用者とのキャリア・ライフビジョン、復職後の仕事内容に関する考え方を共有する機会の有無

C 氏とキャリアビジョンやライフビジョンについて特に話していない。

復職後の仕事については、C 氏が休業に入る前に他のグループメンバーも含めたグループミーティングの場で、グループの業務内容一覧を見せながら、今後の担当業務について話し合い、それぞれから了解をとるよう配慮した。

⑥ 休業期間中の円滑な業務運営に向けた仕事の再配分や業務運営方法の見直しに関する検討機会の有無や、その準備期間

D 氏は、社員（＝部下）のワーク・ライフ・バランスは時間効率を上げる働き方を定着させ、制度利用者がいても他のメンバーへ過重負荷にならないよう業務平準化を図った結果として実現する、という考えを持っており、C 氏の育児休業取得を契機に職場内の仕事の配分や業務遂行体制、それぞれの仕事の取組み方を変えるべく取り組んでいる。具体的には、D 氏がイニシアチブを取ってこれまでの業務遂行方法を見直しながら、業務の見える化（マニュアル作成）を進め、誰もが対応できる仕組みづくりを進めている。

業務の見える化については、これまで C 氏が担当してきたルーティンワークに対して、ベテラン社員※[1]と C 氏を中心に業務フローとその内容の図示化（パソコン画面の明示など）を 1 カ月をかけて進めている。この作業を通して、成果に見合わない作業プロセスを見直し作業の効率化を図っている。また、マニュアル作成後、1 カ月かけて C 氏と当該業務を引き継ぐ派遣社員がそれに沿って作業を行い、円滑に処理できるか、作業に漏れがないかを検証している。このプロセスは業務を引き継ぐ担当者の不安解消を促す効果もあり、円滑な業務運営上重要であるとしている。

なお、C 氏の業務を引き継いだ派遣社員は 2010 年 4 月に配置されているが、C 氏の育児休業取得を理由に補充したわけでない。元から同職場で働く派遣社員の病欠への対応を含む円滑な業務遂行に不可欠な要員数の確保として要求していたものが、運よく実現したものである。また、同派遣社員は同社で長年働く、建設業の事情に精通しかつ社内ネットワークも有する者である。

※[1] 同グループの元グループリーダーであり、2010 年 4 月の組織変更に伴い元の職場に戻ってきているため、グループ内業務に精通している。

⑦ 休業中の職場マネジメントについて：休業中の職場運営において留意した点

C 氏の業務を引き継いだ派遣社員に対しては、いつも以上に業務進捗や問題発生の有無を確認していた。また、C 氏の休業期間に限らず、部下と face-to-face で話し合い、仕事における問題等をフォーマル、インフォーマルな形にこだわらず話せる環境づくりを心掛けている。

⑧ 休業者の円滑な職場復帰に向けた働きかけ・配慮の有無

特に行っていない。

⑨ 男性社員の育児休業取得が職場に与える影響：プラス効果とマイナス効果

プラス効果としては、3 つある。

第一に、業務効率化が実現し、育児休業等を利用しても他のメンバーの残業が増えることなく、業務が円滑に回る職場体制を構築できたことである。ただし、今回の業務見直しは主に C 氏が担当していたルーティンワークについて行っており、判断業務を含むその他の領域の業務については今後さらに検討する必要があると考えている。

第二に、C 氏の仕事に対する取組み姿勢が変わった点である。これまでは終業時間を 23:00 頃と考え、それまで最大限の努力するといった仕事のやり方であった。しかし、育児休業の取得を機に他者も含めたワーク・ライフ・バランスの実現の重要性に気付くとともに、これまでの仕事をどのように効率化しながら質的グレードアップを図るかを視野に入れて取り組むようになった。この視点は今後の C 氏にとって重要であると考えている。

第三に、C 氏が D 氏の業務にも関われる時間を確保できるようになった点である。現在は、D 氏の右腕的役割を元グループリーダーのベテラン社員が担っているが、将来的には C 氏にその役割を担ってほしいと考えている。

マイナス効果は特にない。

⑩ 男性の育児休業取得促進に向けた課題

第一に、建設業界特有の意識（風土）がある。同業界では、打ち合わせが多く、終業時間を 22:00、23:00 と考える者が多く、業務効率化や時間生産性に対する意識が薄い。ワーク・ライフ・バランスの実現は、職場の業務効率化を前提として実現するものと考えることから、全社を挙げた取組みの推進に期待したい。

第二に、上記のような職場の業務効率化の実現には、当該職場のマネジメント層がイニシアチブを取って推進する必要があると考える。D 氏自身は、海外における業務の取組み方を参考に効率的、集中的に業務を処理し、ライフの部分も確保すべきと考える。現在の職場は、取組み次第で効率的な働き方を実現できると考えているが、同じ部門内でもコンペティションに向けた資料作成を期限ギリギリまで取組み、日常業務も処理しなければならない職場もある。また、コンペティションは継続的にあることから、同職場では長時間労働が恒常化しやすい。こういった部門の問題をいかに解決するかも課題であると思っている。

事例５：E 氏（＝育児休業取得経験者）へのヒアリング

制度利用者：E 氏のプロフィール：

- **ヒアリング対象者**：情報通信業　広告制作業　営業部所属
- **ヒアリング対象者の年齢**：41 歳
- **勤め先所在地**：東京都
- **職務歴**：1994 年入社。マーケティング部門、海外留学（1 年半、MBA 取得）を経験ののち、現在の所属部門へ異動。
- **勤め先について**　：従業員数　約 7000 人
  正社員:約 5800 人、契約社員:約 800 人、非正社員：約 100 人（2010 年 3 月末現在）
- **同社における女性の育児休業取得状況**：
  毎年 30 人前後が育児休業を取得。利用者は女性社員が中心。男性の育児休業取得者も 2006 年～2010 年でのべ 6 人（過去の男性の育児休業取得者は合計 10 名強）
- **子どもの誕生**：2007 年 11 月
- **休業期間**：1 年 6 か月
- **当時の担当業務と職場経験年数**：
  外資系医薬品企業の一ブランドの広告キャンペーンのプロデュース等。職場経験は 5 年程度（勤続年数:17 年目）
- **現在の職場の規模**：5 人程度
- **現在の担当業務**：育児休業取得前と同じ
- **配偶者の職種**：フリーランスの専門職
- **配偶者の育児休業期間**：なし

①　育児休業の取得について

夫婦とも海外生活が豊富であり、互いに一個人としての生き方に対する信念を有していることから、従来から E 氏が育児休業を取得する機会を互いの価値観・信念を実行に移す一機会としてとらえるとともに、育児休業期間中の生活費を貯金するなどの準備していた（約 2 年間）ことから、子どもの誕生を機に E 氏が育児休業を取得することとした。

休業は子の出産直後から開始しているが、休業当初の 1 カ月分は有給休暇を消化することで対応し、その後育児休業を 1 年 4 カ月間取得している。なお、パートナーは出産後 2~3 か月後から仕事のペースを落としながら仕事を再開させている。

E 氏の勤務先では、過去に 2 ヶ月間の育児休業を取得した男性社員がいたが、1 年以上の育児休業を取得した男性社員は初めてであるうえ、営業部門に所属する男性社員による育児休業制度の利用も初めてである。

② 制度利用時の職場の状況と担当業務について

E 氏が現在も所属する職場は総勢約 100 人の営業部門であり、その下には担当クライアント（広告主＝企業）ごとの部（部によっては複数のクライアントを持つ）があり、そこに所属する営業マンが各クライアントの商品（＝ブランド）を担当している。各部の平均構成員は 10~15 人で、一クライアントにつく営業マンはクライアントによって異なるものの、平均 4～5 名である。

E 氏が所属する部では、外資系医薬品企業をクライアントに持ち、E 氏は 2004 年から同クライアントの一ブランドを単独で担当している。つまり、同ブランドに対する課題の把握、それを踏まえたクリエイティブチームとの商品広告キャンペーン展開等の企画・立案、予算管理、スケジュール等は E 氏が全て請負い対応している。このほか、一時的に他のブランドを扱うこともある。なお、E 氏は育児休業から復職した際も同部に復帰しており、業務内容は育児休業取得前後で変わっていない。

③ 担当業務の引き継ぎについて

育児休業制度の取得の希望は休業に入る 5 か月前に職場の上司へ申請している。当初は子の出産予定月の 3 か月前ごろに申請することを考えていたが、業務上の都合や勤務先の人事決裁のタイミング、育児休業の取得経験がある職場の同僚（女性）のアドバイス等を考慮し、早めに申請することとしている。

申請を受け上司は、E 氏の休業期間が約 1.5 年と長期であること、クライアントとの交渉等で英語力を要することから、一時的に「代替要員」を置くのではなく人事異動を発令し「後任者」を置くとして人材確保の調整に入っている。後任者は E 氏より入社年次は下であるが、他営業局での営業経験がありかつ英語力を有する人材が配置され、休業に入る約 2 カ月前に配属されている。

担当業務の引き継ぎは、後任者の営業経験、勤続年数を鑑み、クライアントに関する最低限の情報提供にとどめ、基本的に後任者の営業スタイルに任せることとしている。また、クライアントに対しては、休業に入る 2 カ月前（=後任者が配属された段階）に上司とともに後任者への引き継ぎ期間を十分に確保し引き継ぎを円滑に行うこと等を説明して了解を取っている。

休業期間中の後任者や職場同僚、上司による業務問い合わせはなかったが、社内の情報収集等を目的にほぼ毎日会社のメールを確認している。

④ 制度利用中の職場の円滑な業務運営にむけた、あなたの工夫・取組みなど

特になし。

その理由として、E 氏の後任者が同年代で勤続年数も長く、かつ他営業局での経験もあるため、業務の進め方等を逐一説明する必要がなかったことがあげられる。

今回のケースは、休業期間が長期であることと、クライアント先との交渉に英語力を要することから職場内メンバーで業務をカバーしあうのではなく、中長期にわたって対応できる人材を新たに確保することが円滑な業務運営のためのポイントであると考えている。ただし、休業が短期間（たとえば 3 ヶ月以下）であった場合は、代替要員（または後任者）の確保が難しく、他の同僚や上司に大きな負担がかかっていた

と思われる。

⑤ 円滑な職場復帰に向けた、休業中の上司とのやり取りの有無

特になし。

E 氏の後任者が異動となったため、同氏は復職前と同じ職場に復職することとなるとともに、同じクライアント、同じブランドを担当することとなった。したがって、引き継ぎは最低限の情報提供にとどまっている。

復職後も同じ職場への配属については、本人のキャリア・ディベロップメントとしては必ずしもプラスであるとは言えないが、子どもが小さく、急な休暇取得、退社等が発生しやすい時期においては、仕事の全容を把握している上、業務のやり繰りもつくため仕事と家庭を両立しやすい状況であったといえる。なお、E 氏の育児休業明けの勤務時間は 10：30～18：30 で、始業時間、終業時間をそれぞれ 1 時間ずつ繰り下げている(勤務先の通常勤務時間　9：30～17：30)。また、残業は必要に応じてこれまでどおり行っている。

⑥ 制度取得による仕事面、家庭面におけるメリットとデメリット

メリットとしては、①子育ての大変さを理解できたこと、②子育てスキルが身に付いたこと、③パートナーの出産後のメンタル面、フィジカル面の負担を軽減できたこと、④育児休業制度を取得することによる周囲へのインパクトがあげられる。

一方、デメリットとしては、①経済的負担が大きいこと、②男性が育児休業制度を取得することに対して理解できない人からの厳しい指摘等があげられるが、長期的にみれば 1 年以上の育児休業は自身のキャリアに大きく影響するものではないと思っている。

⑦ 男性の育児休業取得促進に向けた課題：何が難しいのか

第一に、休業よりも復職後の仕事と子育ての両立に対する職場サポートがあげられる。復職後の方が子の病気等による急な休暇の取得・早退が生じ、周囲の協力を要する状況に直面することが多くなる。したがって、子を持つ社員に対する職場サポートを充実させ、復職後も安心して働くことができる環境を整備する必要があると考える。

第二に、職場上司による男性の育児休業に対する「実感促進」があげられる。もはや「理解促進」ではなく、男性社員による育児休業取得と、男性社員と同職位（または同職務を担当する）の女性社員による育児休業取得との差を、「実感」(=経験）を通して小さくすることが重要である。

第三に、男性が育児休業を取得するタイミングである。今回のケースでは「部下がいない」「職務経験があり、自分で業務をコントロールできる実務能力レベルに達している」ことが特徴としてあげられる。つまり、仕事を習得するタイミング（20 代～30 代前半）ではなく、これまで習得してきた多様な知識やノウハウを展開するタイミングであったこともポイントであったと考えている。仕事を習得する段階であった場合、長期の育児休業を取得することは周囲の理解と了解を得るのは難しく、上司に自己主張することも難しいと考える。

第四に、育児休業の「期間」である。人事異動が発生する長さの休業を取得する方が、周囲の負荷が大きくなく休みやすいと考える。代替要員または後任者がいないケースでは、2〜3 か月が周囲による対応可能な上限であると思われ、それを超える期間では男性社員が育児休業を取得することは難しいと考える。

事例６：F 氏（＝E 氏の上司）へのヒアリング

育児休業取得者の当時の上司（=F 氏）プロフィール

- **ヒアリング対象者**：情報通信業　広告制作業　経営企画・管理部門　部長
- **勤務先所在地**：東京都
- **当時の役職**：営業部門　部長
- **育児休業取得者（=E 氏）の休業期間**：1 年半
- **E 氏が育児休業の取得を申請したタイミング**：希望する休業開始時期の約半年前

① 制度利用者がいた当時の職場の状況

職場要員は約 20 名（うち、女性は 5 名）。平均的な週の総労働時間は 55～70 時間程度である。

② 当時の職場の仕事の特徴

当該部署で担当するクライアントは複数あり、その規模やクライアントの持つブランド（商品）に応じて担当者の数が配分される。各担当者の業務は、請け負う商品によって異なり明確に細分化されている。したがって、同じグループに所属していても担当以外のクライアントまたはブランドに関わる業務を即代替することは難しい。

③ 当時の制度利用者の担当業務の特徴、当該業務を一人前にこなせるまでの必要経験年数

E 氏は外資系医薬品メーカーの一ブランドを担当。同クライアントの担当は他に 3 名いたが、前述のような職場の体制、業務分担により、E 氏の担当分を他の同僚が代替（または兼務）することは難しい。また、E 氏の担当業務では高い英語力を必要とし同じ職場内で最も難易度の高い仕事を担当していたため、他者の営業担当者で容易に代替できるものではなかった。

④ 制度利用者の担当業務の引き継ぎについて

勤務先企業では育児休業に伴う代替要員を補充するルールは設けていないが、E 氏が担当する業務難易度が高く職場内の同僚でカバーできないこと、同職場は他者の業務を代替することが難しい体制であったことなどから、E 氏の育児休業期間（＝1 年半）の対応を担当局長と相談し、後任者を確保することとしている。後任者の確保にあたっては、当該局長が人事部門または他の局長と交渉し（担当局長がどこに相談したかは不明）、E 氏と同レベルの資質を持つ営業担当者を確保している。

業務の引き継ぎ期間はケースによるが、本ケースは業務難易度が高いため 1 カ月程度が理想であったものの、E 氏が育児休業に入る約 2 週間前に後任者が異動してきており、引き継ぎ期間は 2 週間程度であった。※[1]。

引き継ぎは、後任者の能力や年齢が E 氏とほぼ同レベルであったことから、F 氏や他の上位職の者が深く関わる必要はなかった。ただし、担当クライアントが特殊であ

ること、E 氏の担当業務の難易度が高いことから、今後の業務の円滑性を鑑み、F 氏や他の部長職の者も社内会議やクライアント訪問などに同行するよう配慮していた。

※[1] 通常の人事異動に伴う引き継ぎに要する時間は 2 週間～1 カ月。ただし、同じ建屋にいる／社内にいることから「分からないときは前担当者に聞くことができる」という安心感がある点では、前担当者が休業するケースと若干安心感が異なると感じている。

⑤ 制度利用者とのキャリア・ライフビジョン、復職後の仕事内容に関する考え方を共有する機会の有無

特にない。職場の状況についてメール、電話等で情報を提供したほか、会食の機会を設けたが、復職後の仕事等に関する具体的な話はしていない。

⑥ 休業期間中の円滑な業務運営に向けた仕事の再配分や業務運営方法の見直しに関する検討機会の有無や、その準備期間

E 氏は希望する休業開始時期の半年前に育児休業の取得を申請しており、その時点から後任者を探す準備に入っている。また、E 氏と同レベルの能力を有する人材を確保できたことから、職場内の業務見直し等をする必要も生じなかった。本ケースでは、同レベルの業務遂行能力を有する人材の確保が職場の生産性を落とさず円滑に業務を運営できたポイントであるといえる。業務難易度が他の職場同僚で対応できるレベル（代替が可能なレベル）の場合は、職場内の仕事の見直し等を行うとともに、休業期間中の周囲の業務負荷も大きくなると考えられる。

⑦ 休業中の職場マネジメントについて：休業中の職場運営において留意した点

特にない。E 氏の育児休業取得に対する職場内の表立った反応もなかったが、一部の職場成員に対して理解と協力を求める説明をインフォーマルに行うこともあった。

クライアントに対しては、E 氏の育児休業取得に伴い、担当者の交代を説明しに行ったが、クライアントからはサービスの低下が無い限り問題ないとの了解を得ている。

⑧ 休業者の円滑な職場復帰に向けた働きかけ・配慮の有無

特にない。本来、E 氏は別の部署へ配置される予定だったが、E 氏の後任者の都合により原職復帰している。

復職後の業務運営については、1 年半のブランクを感じさせず、休業前からのクライアントの良好な関係を基盤に、休業前と同じレベルのパフォーマンスを発揮している。また、仕事と子育てを両立するため、勤務時間を 10:00～18:30（通常の勤務時間 9:00～17:30）に繰り下げたが業務に影響は出ていない。また突然の業務対応に置いても携帯電話等で対応できるため、業務運営における支障はない。

⑨ 男性社員の育児休業取得が職場に与える影響：プラス効果とマイナス効果

プラス効果としては、E 氏の勤務時間繰り下げを機に、職場全体の勤務時間を 10:00～18:30 に繰り下げ、より効率的な勤務時間へ変更した点である※[2]。同職場は外資系のクライアントが多いため、クライアントにあわせた勤務時間の方が効率的であると

判断したものである。また、従来は管理職以外の社員の時間外労働分を部門予算から支出していたが、勤務時間の変更により、時間外労働が少なくなり、人件費を含めた効率化が図れたと考えている。

マイナス効果は特にないが、今回ように代替要員が確保できるとは限らないため、職場の同僚の業務負荷が大きくなれば、周囲の理解を得るのは難しいと考える。また、同社では、育児休業取得に伴う昇進・昇格への影響はないが、男性社員が長期の育児休業を取得することに対して一部の管理職クラスからインフォーマルな場面で指摘が無いわけではない。

※[2] 勤務時間の変更は、同社では人事部門に申請することによって可能である。

⑩ 男性の育児休業取得促進に向けた課題

第一に休業期間の長さによって、男性社員による育児休業の取得しやすさに違いがあると考える。E氏の場合は、休業期間が長期であったため後任者を確保することができたが、短期（１カ月～半年未満）では後任者を確保することができないと思われる。周囲の理解は自分への負荷の大きさに相関すると思われるため、周囲の理解が得られる休業期間または体制が重要になると考える。

第二に会社の風土も影響すると考える。男性優位の会社風土の中では、男性社員による長期または複数回の育児休業取得は、当該者の価値観は「仕事＜家庭」であると受け止められ、任せる仕事内容が制限される可能性がある。

第三に日本企業全般における業務分担のあり方にも課題があると考える。諸外国では管理職クラスとそれ以外のヒエラルキーが明確であるほか、管理職以下の業務は細分化されかつ担当業務のレベルに応じた報酬制度となっているため、下位職ほど代替要員を確保しやすい傾向がある※[3]。一方、わが国では各担当者に本来の担当業務以上の役割または成果を求める傾向があり、業務の境界線が曖昧であるため、担当者レベルの代替も難しいと思われる。

※[3] ただし、管理職クラス以上は仕事内容や成果に対する属人性が強い

事例７：G 氏（＝育児休業取得経験者）へのヒアリング

制度利用者（＝G 氏）のプロフィール：

- **ヒアリング対象者**：情報通信業　管理部門所属
- **ヒアリング対象者の年齢**：38 歳
- **勤め先所在地**：東京都
- **職務歴**：1998 年入社。海外通信事業者との交渉業務、国内事業企画業務などを担当したのち、現在の職場へ異動。
- **勤め先について**：従業員数　約 18,000 人（連結）
- **同社における女性の育児休業取得状況**：
  毎年 200 人強が育児休業を取得。利用者の多くは女性であるが、男性の制度利用も毎年 0～2 人ある。
- **子どもの誕生**：2010 年 2 月（第二子）
- **休業期間**：1 か月（2010 年）
- **当時の担当業務と職場経験年数**：
  営業が顧客との間で締結する契約内容の審査やサービスが生じた時の契約書の作成等。同職場での経験年数は 2 年(勤続年数:12 年目。現在も同じ職務を担当)
- **現在の職場の規模**：3 人
- **現在の担当業務**：育児休業取得前と同じ
- **配偶者の職種**：専業主婦（個人事業立ち上げ準備中）
- **配偶者の育児休業期間**：なし

① 育児休業の取得について

育児休業を取得した理由として３つある。第一に、母体保護の観点から出産後にパートナーをゆっくり休ませることが重要だという認識によるものである。特に、３歳になる第一子の世話と第二子の子育ての両方をパートナーに任せることは難しいと考えていた。第二に、第二子の誕生前から、育児休業を取得し夫が家事や子育てを積極的に行いパートナーを支援ことを夫婦で話し合っていた。第三に、第一子の産後においては、妻の母に実家（京都府）から来てもらったが、慣れない東京生活にストレスを溜め込んでしまったこともあり、第二子のときは気を遣わず二人でやっていこうという話もあった。

次に、休業期間を１カ月とした理由としては、第一に、上記の理由と関連するが、母体の回復には１カ月程度かかると認識していたため、当該期間の休業を取得することが妥当と考えたためである。第二に、第二子の誕生は２月中旬であったが、年度末は職場の繁忙期であるうえ、当時の要員体制（２名）では１か月の休業取得が限度であると判断したためである。

② 制度利用時の職場の状況と担当業務について

制度利用時は、課長補佐である G 氏のほか、直属の上司であるグループリーダー、

課長、主任の組織であったが、業務は課長、主任、G 氏の３人で回す体制であった。

担当業務は、携帯電話の契約審査である。具体的には営業マンと顧客の間で締結した契約書の内容の確認や新たにサービスが生じた時の契約書の作成などを行っている。課長と主任は固定電話に関する契約審査を中心としていたが、各自が持つ案件をそれぞれ処理する体制で、仕事が属人化した状況にあった。また、これらの業務は緊急性・迅速性を要する案件が多く、他の部署に比べると長期の休暇を取りにくい傾向がある。その一方で、各自が業務の優先順位をつけやすく、自らタイムマネジメントしやすい仕事であるといえる。

なお、G 氏は育児休業後も同職場に復帰しており、業務内容は育児休業前後で変わっていない。また、労働時間は 9 時間※[1]程度で育児休業前と大きく変わっていないが、19:00 頃に意識的に退社するようにしている。

※[1] 9:00～19:00。うち、1 時間は休憩時間として計算している。

③ 担当業務の引き継ぎについて

育児休業制度の取得の希望は、休業に入る半年前（2009 年 9 月）に上司（グループリーダー）へ申請しており、当時の上司※[2]から、業務に支障がないように対処してほしいとの指示があった。G 氏は同指示を受け、仕事が属人化し他者の業務に代替がきかない当時の職場の業務運営上の課題を解決する良い機会ととらえ、9 月以降 5 か月にわたって職場同僚と毎週 1 回、1 時間程度のミーティングを設け、G 氏の業務を中心に業務内容や主な案件への対処方法およびそれらに必要な業務知識を説明している。同ミーティングが G 氏の業務を中心に説明するものであった理由は、G 氏が担当する案件の量が多いことと難易度が高いことがある。特に、業務知識については、基本的には他の 2 名の業務と共通するものの、各自が審査する深さや商材の幅の広さが異なっており、業務を引き継ぐに当たってこれらのレベルをあわせ標準化することが重要であった。

また、この取組みを開始した最初の 2 か月間は業務説明を中心としていたが、残りの 3 か月は OJT 期間として、実務を通して業務を理解し処理できるよう配慮している。その結果、G 氏が育児休業に入る直前には、職場内で互いの業務を処理できるレベルに達している。なお、休業期間中の実務の割合は課長が 2、主任が 1 で対応していた。また、G 氏は休業期間中は一切業務に関与していない。

そのほか、全国の営業拠点に対して休業に入る直前に、G 氏の 1 か月間の休業とその間の業務体制について周知している。

※[2] 当時の上司は、2010 年 4 月の組織改正で異動となっている。

④ 制度利用中の職場の円滑な業務運営にむけた、あなたの工夫・取組みなど

前述のとおり、職場メンバーに対して G 氏が担当する業務の説明と OJT を５か月にわたって実施したことのほか、一定の情報がそろえば契約書を作成できるよう業務の標準化とそのマニュアル化に取り組んでいる。具体的には、これまで G 氏が営業の情報から迅速に契約書を作成できるよう作成していた情報整理シートを用いて、複数の情報を記号化しそれに基づき自動的に契約書を作成できる仕組みを構築している。こ

れにより、契約作成業務に慣れていない担当者でも契約書を短時間※3で作成できるようになっている。なお、同仕組みを育児休業に入る前に構築するため、G 氏は直前の 3 か月は月 60 時間を超える残業をしているが、職場内で業務の共有化を図ることが将来的に自分を含む職場内の円滑な職場運営に寄与すると考え取組んでいる。

※3 当該業務は、ベテランであれば営業から得た情報を頭の中で整理し２０分で作成できるが、不慣れな者が作成する場合は１時間程度かかるものである。

⑤ 円滑な職場復帰に向けた、休業中の上司とのやり取りの有無

特にない。

⑥ 制度取得による仕事面、家庭面におけるメリットとデメリット

メリットとしては、仕事が属人化し、代替がきかない職場運営の課題を解決し、業務の標準化、効率化を推進できた点である。一方、デメリットとしては、業務の効率化や標準化を図ったものの、育児休業を取得した３月は最も繁忙期であったため、他の職場メンバーにとって労働強化となってしまった点があげられる。

⑦ 男性の育児休業取得促進に向けた課題：何が難しいのか

第一に、職場により取りやすさに違いがある点である。G 氏がつとめる企業でも営業部門では制度を利用することが難しい。

第二に、男性の育児休業取得に対する理解の低さがあげられる。G 氏の場合でも、評価が下がる可能性が示唆された。実際は評価が下がることはなく、また勤務先としても評価期間の営業日の半分以上の出勤があれば正当に評価するといった社内ルールがあるが、こうしたルールを知らずに部下にアドバイスしてしまう管理職が少なくないと感じている。

事例８：H 氏（＝育児休業取得経験者、基幹職、女性）へのヒアリング

制度利用者（H 氏）のプロフィール

- **ヒアリング対象者**：建設業　設計部門所属　総合職　女性
- **ヒアリング対象者の年齢**：29 歳
- **勤め先所在地**：東京都
- **職務歴**：2007 年入社。1 年間の新入社員研修の後、現在の部門へ本配属。
- **勤め先について**：従業員数　約 8,000 人（うち、女性：約 1,000 人）
- **同社における育児休業取得状況**：
  毎年 20 人前後が育児休業を取得。利用者の多くは一般職の女性であり、総合職の女性の活用は少ない。男性の制度利用も毎年 1～2 人あり、これまでの男性の育児休業取得者はのべ 12 人。
- **子どもの誕生**:2008 年 12 月
- **休業期間**：2008 年 11 月末～2010 月 4 月中旬
  （うち、育児休業は 2009 年 2 月～2010 年 4 月の約 1 年 2 か月）
- **当時の担当業務と職場経験年数**：工場など生産・物流施設の設計、2 年め
  （勤続年数:2 年目）
- **現在の担当職場の規模**：8 名
- **現在の担当業務**：工場など生産・物流施設の設計（**休業に入る前と同じ部門。**
  ただし組織変更により所属グループは異なる ）
- **配偶者の職種・勤務形態**：民間企業勤務

① 育児休業の取得について

妊娠が判明したのは、1 年間の新入社員研修後に当時の職場へ配属され、ベテランエンジニア（勤務先では、シニアエンジニアと呼ぶため、以下、シニアエンジニアと記す）とペアを組みながら様々なプロジェクトを経験し実績を積んでいこうとしていた時である。当時の上司（以下、I 氏と記す）へは妊娠が判明したほぼ同時期に話をし、育児休業の取得希望を申請している。当時、I 氏からは徐々に仕事量を増やしていくことを提案されていたが、これまで通りの業務量と方法で業務を進めていくこと、育児休業中は他の職場メンバーで業務を回していくこと等の説明を受けている。

② 制度利用時の職場の状況と担当業務について

H 氏が所属する組織は、設計区分別に分けられた 3 部門（設備、建築、構造）とそれらのサポート部門をあわせた計 4 部門から構成され、H 氏は建築設計の部門に所属している。同部門ではその中を建築対象別に 6 つのカテゴリーに分け、各カテゴリーは複数のチーム（5～6 名程度）から構成されている。H 氏の所属するチームは、生産・物流施設を設計するカテゴリー部門の工場や研究所等の意匠設計を担当しており、チーム構成員は、H 氏を含む正社員 6 名（内訳：チームリーダー、シニアエンジニア 3 人、先輩社員 1 名、全員男性）と派遣社員 5～6 名（全員男性）である。

H 氏の当時の業務については、H 氏が主担当となる業務は持たず、シニアエンジニアとペアを組みながらそのエンジニアが持つプロジェクトをサポートする形をとっており、川崎市に建設予定のケータリング工場のプロジェクトが全業務の 8 割を占めていた。当該プロジェクトでは、主に毎週開催される定例会議に提出するための資料準備として平面図の修正、カラースキームのサンプル収集とレイアウト等を行っていたほか、顧客との打ち合わせ等にも参加していた。

勤務先の実労働時間は 7 時間 45 分であるが、部門全体では終電間際まで働く社員が多く長時間労働が常態化していた。また、一般職でも 19:00、20:00 に退社する傾向が強く、この勤務状況は、現在も同じである。

③ 担当業務の引き継ぎについて

当時は、シニアエンジニアとペアを組みながら業務を進めていたため、引き継ぎはこのシニアエンジニアへ行っている。しかし、担当プロジェクトに関するデータの所在を明示する等で、特別な引き継ぎは行っていない。なお、当該シニアエンジニアには CAD 専門の男性派遣社員がついていたが､当該派遣社員への引き継ぎもなかった。また、休業に入るにあたって、顧客への挨拶等も行っていない。

④ 制度利用中の職場の円滑な業務運営にむけた、あなたの工夫・取組みなど

休業に入った当初はメールを確認し、然るべきメールを適切な担当者へ転送する等をしていたが、そのほかは特に行っていない。

⑤ 円滑な職場復帰に向けた、休業中の上司とのやり取りの有無

育児休業中に組織変更があったため、復職時は所属するグループと上司（以下、Y:氏と記す）※[1]が変更となっているものの、仕事内容は大きく変わっていない。

復職にあたっては、Y 氏及び人事担当者と復職前面接を行い、これまでの知識や経験を活かすことができる元の部門への配置を希望するとともに、パートナーの今後のキャリア形成の関係から、1 年間は短時間勤務制度を利用し、その後フルタイム勤務することを話し合っている。

復職時の職場（現在の職場）は、H 氏を含む総合職 7 名（女性 2 名、男性 5 名）と一般職 1 名の計 8 名のグループである。また、業務については、シニアエンジニアとペアを組みながら医薬品工場の設計提案等を担当している。ただし、H 氏は現在短時間勤務であるため、顧客との打ち合わせ等に同席していない。なお、2011 年 4 月からはフルタイム勤務に戻る予定であり、今後は他の総合職と同様の業務を担当していくことになると予想している。

※[1] 一般職から総合職へ転換した経緯を持つ女性

⑥ 制度取得による仕事面、家庭面におけるメリットとデメリット

メリットは、家庭面において、じっくりと育児に取り組むことができ、子供と貴重な時間を過ごすことができたことである。デメリットは、仕事面において、プロジェクトを最後まで担当できないことである。メリットの方が多いため、次回も育児休業

を取得したいと考えている。

⑦ 基幹職の社員が育児休業を取得する際の課題：何が難しいのか

第一に、育児休業の取得には周囲の理解が不可欠であるため、仕事を整理し周囲に負荷がかからないよう配慮する必要があると考えている。H 氏は現在、短時間勤務制度を利用しているが、必要に応じて残業や休日出勤等をし、できるだけ周囲に負荷がかからないよう配慮しているが、周囲にサポートしてもらうことも少なくない。

第二に、総合職としての意識を持つ必要性である。復職するまでは、一般職と総合職で育児休業の取得に違いはないと考えていたが、Y 氏から総合職としての意識を持って働くことを喚起されることがあり、最近ではこうしたことも意識している。

事例９：Ｉ氏（＝H氏の上司）へのヒアリング

育児休業取得者の当時の上司（=I 氏）プロフィール

- **ヒアリング対象者**：建設業　設計部門所属　男性
- **勤務先所在地**：東京都
- **当時の役職**：設計部門　チームリーダー

※部下の育児休業中に組織変更があり、復帰時は上司からはずれている

- **育児休業取得者（=H 氏）の休業期間**：1 年 2 か月
- **H 氏が育児休業の取得を申請したタイミング**：妊娠が明らかになった時

①　制度利用者がいた当時の職場の状況

職場構成員は Ｉ 氏のほか、ベテランエンジニア（以下、シニアエンジニアと記す）の男性が 3 人、入社 4 年目の男性社員、H 氏の計 6 名である。このほかに常駐の派遣社員が 4 名おり、主にＩ氏のチーム業務をサポートしていた。

平均的な週の総労働時間は 50～60 時間程度（休日出勤を除く）で、恒常的な長時間労働となっていた。

②　当時の職場の仕事の特徴

所属する設計部門には建築ジャンル別（例：生産施設、学校、商業施設など）に 4 つのグループがあり、その下に専門分野別（例：食品、医療など）のチーム（約 10 名）が 4 つある。部門全体の規模は計 40 名程度で、同一部門内のグループ間で社員を異動させながら専門性を形成する仕組みとなっている※[1]。

Ｉ氏のチームでは生産施設の設計を担当しており、業務は顧客から依頼される設計とコンペに向けた提案型の設計の 2 つに大きく分けることができる。後者については、短期間で精度の高い作業を要するため業務が深夜に及ぶことが多く、特に近年では小規模案件でもコンペで入札するケースが増えていることから、数か月先の業務スケジュールを立てにくく、多忙な状況が常態化している。また、設計業務は顧客との打ち合わせや地方の現場へ出張するも多く、外勤が多い点も特徴である。

※[1]　ただし、本人が希望した場合を除き、部門を超える異動は少ない。

③　当時の制度利用者の担当業務の特徴、当該業務を一人前にこなせるまでの必要経験年数

H 氏は 1 年間の新入社員研修を経てＩ氏の職場へ配属されたが、配属後間もなく妊娠が判明したため、シニアエンジニアが持つプロジェクトやコンペ業務のサポートを担当させている。同部門では、一人でプロジェクトを担当できるようになるまでには 5 年以上かかり、シニアエンジニアのプロジェクトを手伝いしながらノウハウを習得することが不可欠であると考えている。したがって、H 氏の妊娠や女性であることに関係なく、新人の業務はシニアエンジニアのプロジェクトのサポート業務が中心とな

る。ただし、H 氏への業務配分に際しては、母体保護の観点から地方出張を要する案件の担当は避け、社内で対応可能な業務を切り出して割り当てるなどの配慮をしている。

④ 制度利用者の担当業務の引き継ぎについて

H 氏がペアを組んでいたシニアエンジニアと彼をサポートするベテランの派遣社員がすべて引き継いでいる。当時、H 氏は業務経験が浅く、いわゆる「一人前」の総合職ではなく、シニアエンジニアをサポートする一般職の担当者が育児休業を取るケースとほぼ同レベルであった。したがって、業務の引き継ぎは一般職が育児休業するケースと同様に、主にシニアエンジニアへ引き継いだと認識している。なお、I 氏からの引き継ぎに関する指示として、情報の共有化、明確化を行っており、そのほかは休業中に不明点が発生した場合には電話連絡をする可能性を説明するにとどめている。

⑤ 制度利用者とのキャリア・ライフビジョン、復職後の仕事内容に関する考え方を共有する機会の有無

育児休業前に話し合いの場を持っていない。

⑥ 休業期間中の円滑な業務運営に向けた仕事の再配分や業務運営方法の見直しに関する検討機会の有無や、その準備期間

特にない。H 氏と一緒にプロジェクトをサポートしていたベテランの派遣社員が優秀であったことが、業務が円滑に運んだポイントであると考えている。新しい派遣社員の補充は、これまでのプロジェクトの経緯を説明しかつ理解してもらう時間的ロスがあり、これを考慮すると必ずしも適切な対処法とはいえないと考えている。

⑦ 休業中の職場マネジメントについて：休業中の職場運営において留意した点

特にない。

⑧ 休業者の円滑な職場復帰に向けた働きかけ・配慮の有無

H 氏の育児休業期間中に組織変更があったため、復職前面接は新しい所属先の上司が行ってる。

⑨ 制度利用者の育児休業取得が職場に与えた影響：プラス効果とマイナス効果

プラス効果およびマイナス効果ともに特にないが、会社として女性総合職の育成に積極的になり、かつその活躍が期待される中で、本配属後間もなく育児休業を取得し、１年以上の休業に入ることに対して苦言を呈する役職者がいないわけではない。また、一般職が総合職を同等レベルの職務をなければならない組織の状況下において、女性総合職の方が一般職よりも待遇が良いことを一般職がどのように受け止めているのかも危惧される。

⑩ 男性の育児休業取得促進に関する意見・課題

I氏の所属する職場では、複数の男性育児休業取得者がいるうえ、そのうちの一人は1年以上の休業を取得していることから、男性が育児休業を取得することが難しい職場であるとは思っていない。また、育児休業は休業に入る時期が明確であることから、一定期間のリードタイムを確保し適切に業務を引き継ぐことによって休業期間中の業務対応も可能であると考える。ただし、周囲に一定の負荷が生じることは否めない。

その一方で、建設業界はいまだ男性社会であり、世代によっては男性が育児休業を取ることに理解が薄い人も少なくない。その中で評価にマイナスの影響が無いとはいえないため、難しい点もあると考える。ただし、マイナス評価への不安を抱えながらも育児休暇を取得する男性社員に対しては、仕事の犠牲になる会社人生を歩むのではなく自己の価値観を全うする強さに敬意を表するという意見も多く聞かれる。

5.　考察：男性の育児休業取得の促進要因

これまで、男性の育児休業の取得が進まない理由に、男性は職場の基幹的な業務を担当しているケースが多いことから、職場へ迷惑がかかることや、自分の業務の代替要員を確保することが難しい点があげられてきた。しかし、男性が育児休業を取得できないのは、そうした理由によるのだろうか。

本研究では、育児休業を取得した部下を持つ管理職を対象にアンケート調査及びヒアリング調査を実施し、男性の育児休業取得者がいる職場のマネジメントや職場の特徴を明らかにすることを目的に分析を行った。その際、男性の育児休業取得者を女性の育児休業取得者と担当業務内容や休業期間をコントロールしながら比較分析し、両者の間に違いがあるのか、あるとすればそれは何かを把握することとした。

その結果、男性の育児休業の取得を促進させる要因は、「育児休業取得を決断する」段階と、「育児休業の取得を決め、育児休業を取得するにあたっての職場における対応」の段階で異なることが明らかになった。調査結果に基づくポイントと男性の育児休業取得促進に向けた課題を以下にとりまとめている。

5-1.　男性の育児休業取得意欲を高める要因

【Point】

- 日常の残業の有無、上司や同僚とのコミュニケーションの円滑性、仕事を互いに助け合う職場の風土などは男性の育児休業を取得しやすい雰囲気を醸成することに寄与し、特に基幹業務を担当する男性が育児休業の取得に前向きになる可能性がある。
- 上司が会社の育児休業制度の規定をよく知っていることは、男性の育児休業を取得しやすい雰囲気を高め、特に基幹業務を担当する男性が育児休業の取得に前向きになる可能性がある。
- 会社が従業員の仕事と生活の両立を支援していることは、男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気の醸成につながる可能性がある。

育児休業の取得率や休業期間などの取得パターンは男女で大きく異なるが、その背景にある企業や職場の状況が男女間で顕著に異なるわけではない。また、男性の中で長期間休業を取得したケースと短期のケースを比較しても違いは目立たないのが現状である。

代替要員の有無についても、男性の育児休業取得者の 66.5%、女性の 69.8%は「その仕事を担当できる人がいた」と回答しており、男女による差は見られない。これを基幹業務の担当者についてみると、男性の育児休業取得者の場合は 60.0%、女性の場合は 53.6%が「その仕事を担当できる者がいた」と回答している。つまり、代替要員の有無も、男性の育児休業取得の阻害要因には必ずしもなりえないといえる（図表 14)。

ただし、仕事の忙しさについては、男性の育児休業取得者の場合は「(職場に) 恒常的に残業があった」が 5 割、女性では 4 割の回答がそれぞれあり、男性が女性を上回る結果と

なった。また、基幹業務を担当する男性の育児休業取得者の 60.0%は「恒常的に残業があった」と回答しており、同女性の 47.5%を 12.5 ポイント上回る（図表 23)。

以上のことから、男性が育児休業取得を希望した場合、担当業務の質、代替要員の確保の容易性、業務の繁忙性に関わらず、個人の必要性かつ育児休業を取得することの意義を個々人が明確にした上で、強い意志をもって休業を取得する、という個人的な要素に左右される部分が大きいと考えられる。男性が育児休業を取得するか否かは、企業や職場の要因とは強い相関性がなく、本人の考え方に依拠するところが大きいといえる。

このことは、ヒアリング調査結果からも裏付けられる。ヒアリング調査では 4 組[6]の男性育児休業取得者とその上司へヒアリングを実施したが、全員が日頃からパートナーと男性が育児休業を取得することを話し合っており、休業中に収入が低下することを予想して、そのための貯蓄をするなどの準備を数年前から計画的に行う者もあった。

では、男性の育児休業の取得は男性とそのパートナーの価値観だけによるものであろうか。男性の育児休業取得に対する希望は 3 割前後あることが明らかになっている[7]。にも関わらず男性の育児休業の取得者が少ないことは、育児休業の取得を決意させる土台が十分でないと考えられる。企業や職場に関連する要因が男性の育児休業取得の促進要因として明確に抽出されなかったが、女性の場合と大きく異なったのが、「育児休業を取得しやすい雰囲気」である。男性が育児休業を取得した場合には、明らかに男性の育児休業が取得しやすい雰囲気があったとしている。

以下では、「基幹業務を担当する」男女の育児休業取得者の職場を比較しながら、男性の育児休業取得意欲に寄与する要因について指摘する。その際、上述の「男性が育児休業を取得しやすい雰囲気」に着目をして、こうした職場の雰囲気に関連する要素を抽出していきたい。

① 定時に退社する職場環境

男性が育児休業を取得しやすい雰囲気があったと回答した割合は、「恒常的に残業があった」職場では、1 割以下であったが、残業が少なくなるにしたがって、その割合は高くなり、「おおむね定時に退社していた」では 18.4%となっている。一方、女性については、職場の残業の状況と育児休業の取得しやすい雰囲気との関係は見られなかった。男性の育児休業の取得には、女性よりも職場の繁忙性が影響しやすいといえる。

② 管理職の育児休業規定など社内ルールの理解・把握

基幹業務を担当する男性の育児休業取得者の上司が会社の育児休業規定をよく知っているほど、「男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気があった」の割合が高くなるが、女性については育児休業規定の認知度と職場の雰囲気の醸成とは相関性が低かった。男性に関しては、上司の社内ルールに関する知識や理解が職場の育児休業取得に対する雰囲気づくりに影響する可能性がある。

これについては、ヒアリング調査の、育児休業の取得を希望した G 氏（事例 7）に対

[6] うち 1 組は部下のみ

[7]「第 2 部第 3 章職場における男性の仕事と育児の両立支援策の現状と育児休業取得希望の分析」（独）労働政策研究・研修機構編（2007)『仕事と生活』

して上司が育児休業中の評価について言及した内容と社内ルールに齟齬があった例があげられる。このケースは最終的に本人が休業期間中の処遇を確認し休業を取得しているが、間違った情報を職場の管理職が発信することによって、その情報に基づいて男性社員が育児休業の取得申請を取りやめる可能性がある。職場の管理職が正確に社内の育児休業規定を理解していることは、男性が育児休業を取得しやすい雰囲気の醸成において重要な要因であると考えられる。

③　コミュニケーションの円滑化と互いで助け合う雰囲気づくり

「仕事で困っている時には助け合う雰囲気があった」、「同僚同士のコミュニケーションは円滑であった」および「(上司) と部下のコミュニケーションが円滑であった」とする場合には、そうでない場合に比べて「男性が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」と回答する割合が高くなることが明らかになった。日頃から職場内でコミュニケーションをとることが、仕事で困っている時に互いを助け合うようになり、多忙な中でも育児休業を取得できる、という職場風土を醸成すると考えられる。

④　仕事に必要な職業能力（知識、技術の要件）や役割の範囲の明確化

「仕事に必要な職業能力（知識、技能の要件）が明確だった」とする場合には、そうでない場合に比べて「男性が育児休業を取得しやすい雰囲気だった」と回答する割合が高くなる。日本企業の多くは、職能資格等級制度を導入しかつ能力要件が示されていることから、職業能力に関してはある程度明確だとみなされる傾向があるが、実際には一人が担当する職務範囲は幅広く、等級に応じて能力要件が明確になっているとは言い切れない。ヒアリング調査（事例 6）からは、日本では役職についていない社員に対しても「経営者になったつもりで考える、対処する」といった要請をすることがあり、海外企業に比べて期待される役割範囲が広いことが指摘されている。その範囲が広いほど、仕事が属人化する確率は高くなり、休業を取得しにくい状況をつくってしまう可能性がある。また、別のヒアリング調査結果（事例 3 および 4）では、昨今の人員削減から基幹業務担当者も定型業務まで業務範囲として担当するようになり、本来担うべき役割を果たせない状況にあったことが問題であったと指摘している。

⑤　会社としての取組み姿勢の明確化

会社が「従業員の仕事や生活の両立を支援している」ことは、女性社員が育児休業取得しやすい雰囲気には大きな影響を及ぼしていないが、男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気の醸成にはプラスの影響をもたらしている。したがって、会社として男性の子育て支援をはじめとするワーク・ライフ・バランスへの取組みを明確に打ち出していくことは、男性の育児休業取得意欲の促進要因として重要であると思われる。

5-2. 休業中の円滑な職場運営に必要な要因

【Point】

- 男性の育児休業取得者に対しては、女性の育児休業取得者に比べると制度利用にあたっての対応が行われる割合が低く、体系だった職場対応が行われていない可能性がある。
- 上司は、男性の育児休業の機会を中長期的視野に立った効率的な職場運営体制を再構築する機会ととらえ、仕事の見直し等を図ることが重要である。
- （男性の）育児休業取得が職場の生産性にマイナスの影響を及ぼさないためには、担当していた業務を適切に配分することが不可欠である。そのためには、職場の管理職による（a）育児休業取得者の担当業務の洗い出し、（b）各業務の代替方法の決定（誰かに引き継ぐ必要があるのか/休業期間中は当該業務に対応しないのかなど）、（c）業務を引き継ぐ者に応じた方法、体制等の検討、（d）引き継ぐ者の不明点や不安点の払しょく、の 4 つの取組みが重要である。

男性が育児休業を取得することが決まった後は、休業取得が職場生産性の低下につながらないよう実績を作ることが重要になる。その際、管理職がイニシアチブを取り、休業者と職場メンバーで休業中の職場対応を検討するなど、最適な対応策をとることが期待されるが、アンケート調査から男性社員の育児休業の取得時には女性社員が休業を取得するのに比べ､上司が休業取得にあたっての対応を十分に行っていないことが明らかになった(図表 54)。たとえば、基幹業務を担当する女性社員が育児休業を取得する際には、休業前に「本人の希望を確認する」だけでなく、制度利用後の処遇に対する情報提供、仕事の調整や休業中の引き継ぎ等の話し合い、職場メンバーの理解を得るための説明など複数の取組みを行っているのに対し、基幹業務を担当する男性が育児休業を取得する際には、本人の希望を聞く程度にとどまっている。この違いについては、女性の育児休業期間が長いことも影響していると思われるが、休業期間の長さ別に男女を比較しても男性の育児休業取得者への取組みは総じて少ない。こうした、同じ業務を担当する社員でも男女で対応が異なることが、男性の育児休業取得に対して職場の負担感を大きくするとともに、男性が「職場へ迷惑をかける」という意識を醸成させている可能性がある。

一方､ヒアリング調査からは､基幹業務を担当する男性社員の育児休業取得にあたって、休業中の職場生産性を低下させないよう、上司や本人が適切な対応方法をとっていることが明らかになっている。つまり、管理職が当該職場の仕事や職場成員の特性に基づき適切な対応を行った職場では、育児休業取得者の休業取得中も職場生産性を低下させることなく通常業務も円滑に運営されているといえる。休業取得者が担当していた業務を適切な形で引き継ぎ、職場運営に支障をきたさないようにすることが、何よりも重要であり、これが成功すれば、男性の育児休業が中長期的に職場運営にプラスの効果をもたらすことも指摘されている。

では、具体的に管理職は基幹業務担当者の男性が育児休業を取得するにあたって、どのような職場マネジメントをしているのだろうか。ここでは、ヒアリング調査から明らかに

なった点を中心に、その具体的なマネジメント要因を指摘する。

① 育児休業取得者の担当業務の洗い出し

まず、育児休業取得者の休業期間の長短にかかわらず、休業者の担当業務の内容を洗い出し、各業務の引き継ぎの必要性を判断している。その際、単に休業期間中の対応という視点で取組むのではなく、中長期的な視点に立ち、管理職が育児休業取得者がでることを契機に効率的な職場運営体制を構築する機会ととらえて取組むことが重要である。その視点があって「どの業務を」「誰に」「引き継ぐのか／引き継がないのか」が明確になり、業務見直しに向けた最適解が見えてくる。ヒアリング調査では、休業期間が1か月のケースでも従来の業務遂行方法を見直し、業務の効率化・標準化を図るとともに、職場メンバーの一人ひとりがWLBを実現できる職場体制の構築をめざしたケースがあった。

② 代替方法の決定

中長期的視点から育児休業取得者の担当業務を洗い出した後は、管理職は各業務について引き継ぎの必要性を判断する必要がある。業務内容によっては、休業期間が短い（1か月程度）場合は対応する必要のないもの、この機会に業務削減するものがある。「引き継ぐ必要がある」と判断された業務については、「誰に引き継ぐのが最良であるか」を職場内、社内、社外の観点から検討することが望ましい。ヒアリング調査では、専門性が高く自分たちの職場内での対応は人員的、能力的に難しい場合に社外から適任者を一定期間雇用するケースや社内から育児休業取得者と同レベルのスキルや能力を持つ人材を異動させるケースもあった（事例1、事例2、事例5、事例6）。また、後述するように、キャリアが下の人に引き継ぐことにより、引き継ぎ者の育成につながることも考慮すべきポイントである。

いずれの方法を選択するにしても、効率的な職場運営の構築の視点がなければその場しのぎで終わってしまい、他の男性社員から育児休業取得の希望があった場合、必ずしもそれに対応できるとは限らない。育児休業の取得時に限らず、職場メンバーが持つそれぞれの事情に応じながら円滑に職場運営できることを意識しながら対応することが重要であるといえる。

③ 各作業の棚卸しと業務プロセスの明確化

引き継ぐべき業務、それを引き継ぐ者の選定と人員の確保が決定したら、管理職は引き継ぐ業務の各作業を棚卸しし、それらの業務を完結させるためのプロセスの明確化、マニュアル作成などを指示する必要があるが、「誰と」「どうやって」「いつまでに」その作業を進めるかがポイントである。ヒアリング調査では、業務の棚卸と業務プロセスの明確化は、それまでの業務担当者だけでなくペアを組んで一緒に検討するパートナーをつけることが重要であると指摘していえる。なぜならば、これまでの担当者の業務プロセスが必ずしも効率的かつコストパフォーマンス的に良い方法であるとは限らない。職場全体の業務に精通している者など、多角的に当該作業を観察できかつ誤りや無駄を指摘できる人材と一緒に作業を進めることで、当該業務に必要な業務遂行能力レベルが

把握できるとともに、作業マニュアルの精度も高まるといえる。

④　業務の引き継ぎ

育児休業取得者の業務を円滑に引き継がせ、かつ生産性が低下しない仕組みを作るためには、業務のマニュアル化だけではなく、それを検証し、さらには引き継ぐ者が作成したマニュアルに沿ってつつがなく作業を完了できるようになるまでサポートし、自信をつけさせることが重要である。ヒアリング調査では、マニュアルを使って業務の流れや内容を説明するだけでなく、実際に休業に入る前までに一緒に作業を進め、実際の作業の中で不明点を確認するプロセスを確保することが生産性を低下させずに休業中も業務を運営できる秘訣であるといった意見が聞かれるとともに、実際に Off-JT と OJT を組み合わせて引き継ぐケースが 2 件あった（事例 3、事例 4、事例 7）。育児休業取得者が休業期間に入る前までに OJT を完了させ、円滑に業務を進めて育児休業取得者、その業務を引き継ぐ担当者、さらには職場メンバーに成功体験と実感させることは、男性の育児休業取得促進につながる重要な促進要因であると考える。

これらの対応は、短期的にみると時間やコストがかかる面もあるが、これを契機に職場の業務管理が効率化するという効果につながることを認識する必要がある。

5-3.　男性の育児休業取得の影響

【Point】

- 男女とも、育児休業制度の利用が「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」や「利用者の仕事を引き継いだ人の仕事能力が高まった」とする職場では、育児休業取得者の制度利用にあたって「上司が本人と仕事の調整や休業中の引き継ぎ等について話しあう」ことや、「職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えている」と回答する割合が高い。
- 育児休業取得者の担当業務を休業者よりもキャリアが下の人へ引き継いでいる職場では、そうでない職場よりも「業務を引き継いだ人の能力が高まった」と回答する割合が高い。また、「職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた」職場でも業務を引き継いだ人の能力がアップしたと回答する傾向がある。
- 男性の育児休業の取得を歓迎する職場ほど、育児休業取得による職場全体の効果が大きい。

アンケート調査結果では、職場に育児休業取得者が出たことによる職場生産性への影響をプラスとマイナスの両者を合わせた 15 項目についてたずねているが、基幹業務を担当する男女を比較すると、総じて女性社員が育児休業取得したケースの方が男性のケースに比べて高く評価する傾向がみられた（図表 61）。また、育児休業の取得が職場にプラスの効果をもたらしているとする職場ほど休業期間中の業務の進め方などを育児休業取得者や職場メンバーと話し合い、互いが理解しあい納得するよう取組んでいる。さらに、取組みの

有無と育児休業取得者の男女別にその効果を見ると、業務を引き継ぐ相手を検討しているケースや、休業前の引き継ぎなどについて本人や職場メンバーと話し合っているケースでは、男性の育児休業取得者が出た職場で業務見直しの効果やメンバーの能力向上に対する効果があったことが明らかになっている（図表 64-66)。つまり、男女に関わらず育児休業取得者が出た時に職場のメンバー間で何も対応しないこと、上司が何らアクションをとらないことが制度の利用促進の阻害要因であるといえ、女性の育児休業取得が職場で受け入れられるようになったのは、こうした取組みの積み重ねの結果であると考えられる。

また、業務を引き継ぐ担当者によって職場生産性に違いがでることも明らかになった。内閣府（2005)『管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査』では、休業者の業務を同レベルの正社員に引き継ぐことが職場生産性の維持（または向上）に寄与する点が指摘されている。本研究でも正社員のキャリアが上または同等レベルへ引き継ぐケースが多いが、育児休業取得者よりもキャリアが下の者に引き継ぐことが、業務を引き継いだ者の能力アップにつながり、結果的にその後の職場生産性が向上することが明らかになった。

では、男性社員による育児休業取得があった職場で、管理職が適切なマネジメントを行った職場ではどのような効果を実感しているのだろうか。

① 過剰品質の見直し

仕事を進める中で業務担当者が自身の業務遂行に期待するレベルが次第に高くなり、仕事の質が業務担当者のこだわりに影響されることは多い。業務を丁寧に遂行することは重要なことではあるが、すべての業務に最良の品質を求めていると、業務量は際限なく増加していく。業務の軽重を判断して時間を効率的に投入することが求められるときに、担当者が一人でその重要度を判断するのは難しい。業務プロセスを明確化する過程で第三者の意見を交えながら、より適切な対処法を見出すことにより、重要な仕事とそうでない仕事の差別化が可能になり、結果的に長時間労働も見直されることになる。

② 能力に見合う業務配分の実現

育児休業取得者の担当業務を洗い出し、適切な人材へそれらを配分する中で、本来の役職や職位に見合う業務をそれぞれが担当するようになっている。特に、男性の基幹的な役割を担う人材が、定型的な業務に時間を取られて判断業務に時間が割けないとすれば、そうした状況を改善していくことで、効果的な人材活用が図られることになる。育児休業取得に伴い業務を再配分する際に、こうした課題が顕在化することもある。

③ 業務効率化の実現

育児休業取得者の業務を再配分や業務プロセスを見直し標準化を図った結果、職場全体で業務効率化が実現し、トータルの残業時間も縮減されている。

④ 職務遂行能力の向上

育児休業取得者の担当業務が育児休業取得者よりもキャリアが下の者へ移管されることによって、引き継がれた者の職務遂行能力が向上し、職場全体の能力アップにつながることが多い。

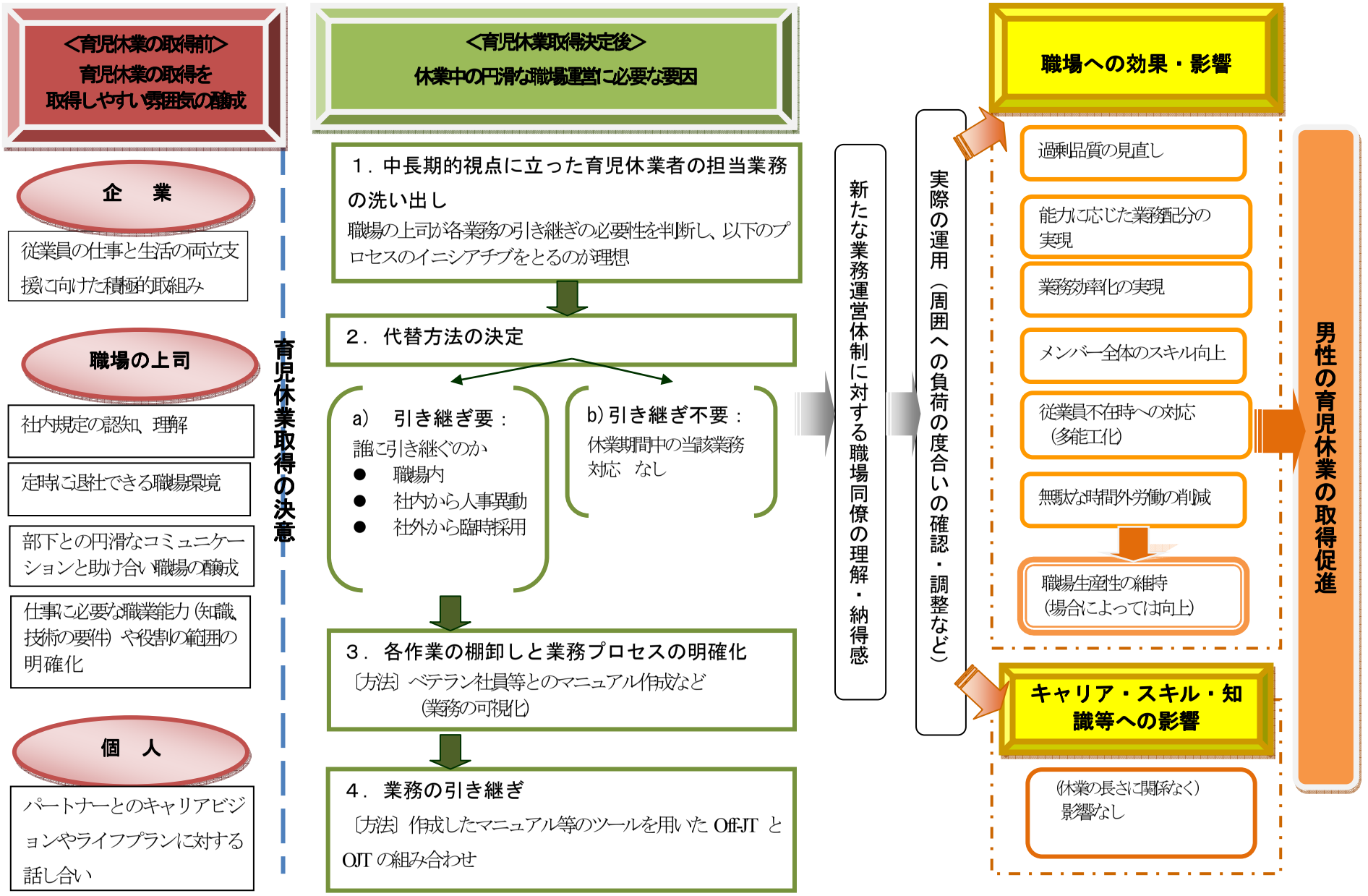
⑤　職場のリスクマネジメント（多能工化）

育児休業取得者の担当業務を洗い出し、適任者へ再配分したり、職場メンバーでシェアしあうことによって、業務の多能工化を図ることができ、誰かが不在であっても職場メンバーでカバーしあう体制が構築されることになった。

⑥　職場生産性の向上

基幹業務を担当する男性が育児休業を取得する際に、多様な取組みを並行して進めた結果、職場全体の生産性が低下することはなく、むしろ業務効率化や職場全体の能力アップが進むことによって職場生産性が向上している。

5-4.　男性の育児休業取得が促進するメカニズム（調査結果の図示化）



6. 結論：男性の育児休業取得の促進に向けた課題

男性の育児休業取得の阻害要因として、これまで男性が基幹的な業務を担当していることが、職場への影響の大きさ、代替要員の確保の難しさにつながり、男性が育児休業取得を躊躇することに影響するとされてきたが、本調査結果からは、これらの要因と男性の育児休業取得に必ずしも相関性がなく、むしろ男性の育児休業取得者が出ても職場で具体的な対応をほとんど実施していないことが阻害要因となっていることが指摘できる。

では、男性の育児休業取得促進に向け、どのような取組みが必要であろうか。企業、職場の管理職、さらには男性本人の 3 つの側面から今後の課題を検討する。なお、これらの課題は、女性の育児休業、とりわけ総合職女性のような基幹的な仕事に就いている女性の育児休業の効果的な活用にもつながるものであり、職場のワーク・ライフ・バランスの実現に寄与するものであるといえよう。

(1) 企業の課題

① 社員の仕事と生活の両立を支援する姿勢のアピール

会社が社員の仕事と生活の両立を支援することを重視していると社員が実感していることは、男性社員が育児休業取得しやすい雰囲気を醸成することに寄与していることが明らかになった。男性が育児休業を取得しない理由の上位に「会社や上司の理解不足」があげられているが、本調査でもこの点が再確認されたといえる。男性の場合は、女性が産前・産後休業を取得する場合と異なり、必ず休業を取得する必要がないため、制度を利用できる職場の雰囲気は男性の育児休業取得促進において重要な要因であるといえる。したがって、企業はどの職場でも、希望する男性が育児に参加できるよう、社員の仕事と生活の両立を支援する姿勢を積極的にアピールすることが必要であろう。

② 管理職への育児休業規定をはじめとする社内ルールの徹底

管理職が社内ルールを正確に認知しているか否かが、男性社員が育児休業取得しやすい職場の醸成に寄与することが本調査より指摘された。企業では、大企業ほど規定を適切に作成するものの、それらを社員に周知することは必ずしも十分とはいえない。

また、夫婦単位でみると、男性が主たる生計者となるケースがいまだに多いなかで、彼らが育児休業を取得することは家計にも大きな影響を与える可能性が大きい。つまり、休業を取得することが自分の将来のキャリアや直近の収入にどのように影響するのかは本人のみならず家計にとっても重要な問題である。その際に、正確な情報を知ったうえで、各家庭でどのように男性が育児に関わっていくかを話し合うことがライフデザイン、キャリアビジョンの構築においても重要になる。

企業は、管理職に対して単なる育児休業取得者が出た時の対応としてだけでなく、部下のライフデザインやキャリアデザインにも影響するという観点からも、適宜社内ルールを徹底していく取組みを推進していくことが肝要である。

(2) 職場の管理職の課題

① 定時に退社することを促す職場環境整備

男性が育児休業を取得する雰囲気の醸成には、残業時間の頻度も影響することが本調査からも指摘された。育児休業を取得するか否かは最終的に本人の価値観であり決断であるが、職場が男性の育児休業取得をどう受け止めるかという雰囲気は、潜在ニーズから育児休業の取得といった実現へのプロセスにおいては大きな影響要因となる。したがって、上司は男性の約 30%は育児休業の取得ニーズがあることを認識し、日頃から恒常的な残業が発生しないようにするなどの職場マネジメントに留意する必要があるだろう。

② 女性の育児休業取得者と同レベルで男性の育児休業取得者にも対処していくこと

男性の育児休業取得者に対しては、女性の育児休業取得者と比べて休業にあたっての対処が異なることが本調査より明らかになった。前述したとおり、職場の管理職が男性の育児休業取得者に対して何もしないことが結果として職場の生産性を低下させているにも関わらず、それを男性の育児休業取得に原因を置き換えている可能性もある。まずは、男性の部下が育児休業取得を希望した際に、女性の部下と同じように、本人との話し合い、職場での検討、必要に応じては人事部門への相談、依頼などに取組んでみることが重要である。

③ 職場全体の能力開発を視野に入れた担当業務の再配分と多能工化の推進

普段から仕事のノウハウや知識を共有しあえるよう担当業務について同僚間で話し合う機会や場を提供することが「困った時に助け合える雰囲気」、さらには「男女関わらず、育児休業を取得できる職場の雰囲気」を醸成していくことが本調査から明らかになった。各人の担当範囲やそこに必要なノウハウを明確にすることは、休業取得時に「誰に」「何を」任せればよいかを把握でき、休業取得希望者だけでなく、周囲（主に上司）に安心感を持たせることになると考えられる。また、仕事のノウハウを明らかにすることを通して、仕事の進め方を本人が再確認する機会とすることができ、仕事の進め方の効率化を高めることにもつながると考える。

④ 社内ルールの正確な把握と職場メンバーへの周知

管理職が社内ルールを正確に認知していることが男性社員が育児休業取得しやすい職場の醸成に影響することについては前述のとおりである。各企業では、休業期間中の評価、処遇、代替要員に関するルールなどを取り決めているが、多くの管理職は部下が育児休業を取得する段階になって初めて内容を知るケースが多い。しかし、必要性の有無に関係なく社内ルールを把握していることは、上司が部下と将来的なキャリアやライフデザインについて話し合う場などにおいて、その内容に影響する可能性があるとともに、育児休業の取得に対する職場の理解度にも影響すると考えられる。管理職は、日頃から育児休業をはじめとする柔軟な働き方に関するルールを正確に把握しておくことが重要であろう。

(3) 男性（およびそのパートナー）の課題

①　パートナーとの子育てに関する男性の役割についての話し合い

男性の育児休業取得において、配偶者などのパートナーの考え方は重要である。特に、仕事を持つパートナーを持つ場合は、パートナーが自分と同様に会社の一員としての役割を担っていることを認識し、パートナーの職場の理解や協力、勤め先の子育てに関する支援制度に任せるだけでなく、自らもパートナーのキャリアを支援することを意識して、子育てへ積極的に参加していくよう取組んでいくことが重要である。同時に、パートナーである女性も、仕事と育児の両立の問題を自分の職場や企業の制度のみに依存することなく、家庭内での育児のシェアも視野に入れた両立のあり方を検討することで、自分のキャリアにも展望が開けることを認識することが必要であろう。

資　料

アンケート調査票

管理者を対象とした男性の子育て参加に関する調査

さん（以下では「A さん」と呼ぶこととします）の育児休業取得時に関して次頁以降の設問にお答えください。

〔↑人事担当部門でのご記入をお願いいたします〕

本調査票にご回答いただいた後は、このページを調査票から切り離し、調査票のみをご返送ください。

Ａさんが育児休業を取得した当時の職場についてお尋ねします。

問1　当時のあなたの役職についてお答えください。【○は1つ】

1.　部長相当職	2.　課長相当職

問2　当時、あなたが管理していた課･グループ等は次のどの業務分野に近いですか。【○は1つ】

1.　人事・総務・経理・広報	4.　情報処理	7.　生産・建設・運輸・物流
2.　企画・調査	5.　営業	8.　その他（　　）
3.　研究・開発・設計	6.　販売・サービス	

問3　当時、あなたが管理していた課・グループ等は次のどこに所属していましたか。【○は1つ】

1.　本社　・ 本 店	2.　本社・本店以外

問4　当時、あなたが管理していた課･グループ等で働いていた人の数は何人ですか。正社員のみならず、パートタイム・アルバイト・契約社員・派遣社員・請負会社の社員を含めた人数をお選びください。【○は１つ】

1. 4 人以下	4. 20～29 人
2. 5～9 人	5. 30 人以上
3. 10～19 人	

問5　上記問 4 の人数全体に占める正社員の割合はだいたい何割でしたか。【○は１つ】

1.　1 割 未 満	4.　5～7 割未満
2.　1～3 割未満	5.　7～9 割未満
3.　3～5 割未満	6.　9 割以上

問6　当時、あなたが管理していた課・グループ等の正社員に占める女性比率は次のどれにあたりますか。【○は1つ】

1.　1 割 未 満	4.　5～7 割未満
2.　1～3 割未満	5.　7～9 割未満
3.　3～5 割未満	6.　9 割以上

問7　当時、あなたが管理していた課・グループ等の正社員の残業の程度は平均的にみて次のどれにあたりますか。【○は1つ】

1.　恒常的に残業があった
2.　週に数日は残業があった
3.　おおむね定時退社していた
4.　その他（具体的に　　）

問8　当時、あなたが管理していた課・グループ等の仕事や職場の特徴について、a～h のそれぞれに最も近い番号をお選び下さい。【それぞれ○は一つずつ】

	1 当てはまる	2 どちらかというと当てはまる	3 どちらかというと当てはまらない	4 当てはまらない
a. 仕事の手順を自分で決めることができた	1	2	3	4
b. 仕事の締め切りや納期にゆとりがなかった	1	2	3	4
c. 仕事に必要な職業能力(知識、技能の要件)が明確だった	1	2	3	4
d. 人数に比べて仕事の量が多かった	1	2	3	4
e. 特定の人に仕事が偏っていた	1	2	3	4
f. 仕事で困っているときには助け合う雰囲気があった	1	2	3	4
g. あなたと部下のコミュニケーションは円滑であった	1	2	3	4
h. 同僚同士のコミュニケーションは円滑であった	1	2	3	4

問9　当時のあなたの仕事管理や部下管理について、a～f のそれぞれに最も近い番号をお選び下さい。【それぞれ○は一つずつ】

	1 当てはまる	2 どちらかというと当てはまる	3 どちらかというと当てはまらない	4 当てはまらない
a. 業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していた	1	2	3	4
b. 部下のキャリアおよびライフビジョンを良く理解した上で目標を設定し業務を配分していた	1	2	3	4
c. 課・グループ等内で必要な情報を共有できるように工夫していた	1	2	3	4
d. 仕事の進捗に応じて部下への仕事の割り振り（目標内容）を柔軟に変更していた	1	2	3	4
e. お互いに仕事をカバーできるよう、業務配分を工夫していた	1	2	3	4
f. 所定労働時間内で仕事を終えることを奨励していた	1	2	3	4

問10　当時、あなたの管理していた課・グループ等では、育児休業制度の取得しやすさは、女性の場合、男性の場合それぞれについてＡとＢのいずれに近いですか。【それぞれ○は１つずつ】

		まったくＡ	どちらかと言うとＡ	どちらとも言えない	どちらかと言うとＢ	まったくＢ	
		1	2	3	4	5	
女性の場合	Ａ．女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった						Ｂ．女性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気ではなかった
男性の場合	Ａ．男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気だった						Ｂ．男性社員が育児休業を取得しやすい雰囲気ではなかった

「Ａさん」の育児休業制度取得の状況に関して、以下の設問にお答えください。

問11　「Ａさん」の性別についてお答えください。【○は１つ】

1.　男性　　2.　女性

問12　「Ａさん」の休業期間はどのくらいでしたか。なお、「Ａさん」が女性の場合は、産前・産後の休業期間を含めてお答えください。【○は１つ】

1.　3 か 月 未 満
2.　3 か月以上 6 か月未満
3.　6 か月以上 9 か月未満
4.　9 か月以上 1 年未満
5.　1 年以上 1 年半未満
6.　1 年半以上
7.　わからない

問13　当時、「Ａさん」の勤続年数はどのくらいでしたか。【○は１つ】

1.　3 年 未 満
2.　3 年以上 5 年未満
3.　5 年以上 10 年未満
4.　10 年以上 15 年未満
5.　15 年以上
6.　わからない

問14　「Ａさん」から育児休業を取得したいと聞いた時、あなたは会社の育児休業制度の規定についてご存知でしたか。【○は１つ】

1.　よく知っていた
2.　おおむね知っていた
3.　あまりよく知らないかった
4.　全く知らなかった

問15 「Ａさん」が育児休業前に担当していた仕事は次の A と B のうち、どちらに近かったですか。【○は１つ】

問16　当時、「Ａさん」が従事していた仕事は、新卒の新入社員を配置した場合、どのくらいの年数で一通りの仕事ができるようになるものだったと思われますか。【○は１つ】

1. 数か月以下	4. 2～3年
2. 半年程度	5. 4～5年
3. 1年前後	6. 6年以上

問17　あなたは、「Ａさん」の育児休業制度の利用にあたって、どのような対応をしましたか。【○はいくつでも】

1. 本人の希望（利用期間や休業前までの働き方、復帰後の働き方など）を確認した
2. 本人に制度利用後の処遇の取り扱いについて情報提供した
3. 本人に雇用保険による給付金の支給（育児休業給付）制度について情報提供した
4. 本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎなどを話し合った
5. 職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた
6. 職場全体で業務の進捗状況等の情報交換などを積極的に行う場を設けた
7. 職場の同僚の理解を得るために職場の中で説明などを行った
8. 利用者の仕事を担当したメンバーの人事考課を高くした
9. 利用者の仕事を担当したメンバーとのコミュニケーションをとる機会を増やした
10. 人事部門に対し代替要員の確保を要請した
11. 育児休業制度を利用しやすい部署に本人を配置換えした
12. その他（具体的に　　）
13. 特に何もしなかった

問18　「Ａさん」が担当していた仕事を、Ａさんの育児休業中、誰が担当するようにしましたか。【○はいくつでも】

1. 職場にいた複数の正社員
2. 職場にいた１人の正社員
3. 新たに採用した正社員
4. 他部門から異動した正社員
5. 職場にいたパートや派遣社員
6. 新たに採用したパートや派遣社員
7. その仕事を削減した
8. その仕事をＡさんが休業から復帰するまで中止した
9. その仕事を外注した
10. その他（具体的に　　）

（問 18 で１～４のいずれかを回答した方にお尋ねします。）

SQ1　「Ａさん」の仕事を引き継いだ人（正社員）は、どのような人でしたか。【○はいくつでも】

1. 利用者よりも資格等級などキャリアが上の人
2. 利用者と資格等級などキャリアが同じくらいの人
3. 利用者よりも資格等級などキャリアが下の人

問19　「Ａさん」が育児休業の取得を希望した際、休業の取得に関して、
①あなたご自身はどう思いましたか。【○は１つ】
②職場の同僚の方の反応はどうでしたか。【○は１つ】

		まったくA	どちらかと言うとA	どちらとも言えない	どちらかと言うとB	まったくB	
①あなたご自身	Ａ．歓迎した	1	2	3	4	5	Ｂ．歓迎しなかった
②職場の同僚の方	Ａ．歓迎した	1	2	3	4	5	Ｂ．歓迎しなかった

問20　「Ａさん」が育児休業から職場復帰する際に、どのような対応をしましたか。【○はいくつでも】

1. 円滑に職場復帰できるよう、休業中に情報提供等を行った
2. 復帰に向けて個別に相談を行った
3. 復帰に向けた教育訓練を行った
4. その他（具体的に　　）
5. 特に何もしなかった

問21　「Ａさん」が育児休業を取得していた間の職場全体としての生産性は、休業取得前と比べてどのようになりましたか。【○は１つ】

1. 上がった
2. 変わらない
3. 少し下がった
4. 大きく下がった
5. その他（具体的に　　）

問22　「Ａさん」が育児休業を取得したことにより、あなたの管理する職場全体でみた場合にどのような影響がありましたか。【○はいくつでも】

1. 育児休業など会社の男性の育児参加に対する各人の理解が深まった
2. 各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけになった
3. 仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった
4. 各人が仕事に効率的に取り組むようになった
5. 会社や職場に対する各人の愛着や信頼が深くなった
6. 職場の結束が強まった
7. 職場全体の生産性が上がった
8. 利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった
9. 休業中の子育て経験により、利用者が仕事の能力を高めた
10. 利用者の職場での評価が低くなった
11. 利用者が職場で孤立するようになった
12. 職場のマネジメントが難しくなった
13. 職場で社員の間に不公平感が生じた
14. その他（具体的に　　）
15. 特に影響・効果はなかった

問23　「Ａさん」が育児休業を取得した影響について、あなたの管理する職場全体で総合的にみた場合、プラスの影響とマイナスの影響のどちらの方が大きかったと思われますか。【○は１つ】

1. プラスの影響の方が大きかった
2. どちらか言うとプラスの影響の方が大きかった
3. どちらとも言えない
4. どちらかと言うとマイナスの影響の方が大きかった
5. マイナスの影響の方が大きかった

あなたの勤め先の取組についてお尋ねします。

問24　あなたの勤め先では、以下の a～h の各項目について、同業他社に比べてどの程度重視していると思いますか【それぞれに○は１つずつ】

	1. 重視している	2. やや重視している	3. どちらともいえない	4. あまり重視していない	5. 重視していない
a. 継続的な雇用関係を前提にして社員を採用すること	1	2	3	4	5
b. 社員の能力を継続的に開発すること	1	2	3	4	5
c. 社員に社外でも通用する能力の開発を支援すること	1	2	3	4	5
d. 社員に将来のキャリアを考えさせること	1	2	3	4	5
e. 成果や実績によって社員を評価すること	1	2	3	4	5
f. 能力や意欲で社員を評価すること	1	2	3	4	5
g. 女性が能力発揮できる環境を整備すること	1	2	3	4	5
h. 従業員の仕事と生活の両立を支援すること	1	2	3	4	5

あなたのお考えについてお聞きします。

問25　あなたの勤め先で、従業員の「仕事と生活の調和」に配慮する施策に積極的に取り組むべきであると思いますか【○は１つ】

1. そう思う
2. どちらかといえばそう思う
3. どちらかといえばそう思わない
4. そう思わない

問26　「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方について、あなたはどのようにお考えですか。【○は１つ】

1.　賛成
2.　どちらかといえば賛成
3.　どちらかといえば反対
4.　反対

問27　「今後、男性が子育てや教育などに参画して、家庭生活を充実し、家庭と仕事の両立を図るためには、これまでの企業や仕事中心のライフスタイルを変える方がよい」という考え方について、あなたはどのようにお考えですか。【○は１つ】

1. そう思う
2. どちらかといえばそう思う
3. どちらかといえばそう思わない
4. そう思わない

あなたご自身についてお尋ねします。

問28　性別【○は１つ】

1. 男性　　2. 女性

問29　年齢【数値を記入】

歳

問30　現在のお勤め先の主な業種は、次のどれにあたりますか。【○は１つ】

1. 鉱業	6. 運輸業、郵便業	11. 飲食店、宿泊業
2. 建設業	7. 卸売業	12. 教育・学習支援業
3. 製造業	8. 小売業	13. その他のサービス業
4. 電気・ガス・熱供給・水道業	9. 金融業、保険業	14. その他
5. 情報通信業	10. 不動産業、物品賃貸業	（　　）

問31　現在のお勤め先の企業規模は、次のどれにあたりますか。【○は１つ】

1. 300 人以下	3. 500～999 人	5. 2000～2999 人
2. 301～499 人	4. 1000～1999 人	6. 3000 人以上

問32　部下が育児休業を取得した当時、配偶者・パートナーの方はいらっしゃいましたか。【○は１つ】

1. いた　　2. いなかった

↓

（問 32 で１と回答した方にお尋ねします。）

SQ1　その時の、配偶者・パートナーの方の就業形態について、お答えください。【○は１つ】

1. 正社員／正職員	4. 自営・自由業
2. 正社員／正職員以外のフルタイム勤務	5. その他（　　）
3. 正社員／正職員以外のパートタイム勤務	6. 働いていなかった

以上で質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。
表紙を切り離して、調査票のみを返信用封筒（切手不要）に入れて投函してください。

男女別集計結果

Ⅰ　Ａさんが育児休業をしていた当時の職場について

問１．回答者（管理者）の当時の役職（ＳＡ）

	n	部長相当職	課長相当職	無回答
【全体】	1049	29.5	69.9	0.7
【男性】	272	33.8	65.1	1.1
【女性】	777	27.9	71.6	0.5

注:「男性」「女性」は育児休業を取得した部下（Aさん）の性別である（以下同様）。

問２．当時、管理していた業務分野（ＳＡ）

	n	人事・総務・経理・広報	企画・調査	研究・開発・設計	情報処理
【全体】	1049	43.4	5.9	11.9	7.1
【男性】	272	30.9	5.9	21.7	11.4
【女性】	777	47.7	5.9	8.5	5.5

	営業	販売・サービス	生産・建設・運輸・物流	その他	無回答
【全体】	14.2	8.6	6.8	1.7	0.5
【男性】	14.3	7.4	8.5	0.0	0.0
【女性】	14.2	9.0	6.2	2.3	0.6

問３．当時、管理していた課・グループ等の所属（ＳＡ）

	n	本社・本店	本社・本店以外	無回答
【全体】	1049	67.2	32.6	0.2
【男性】	272	67.3	32.7	0.0
【女性】	777	67.2	32.6	0.3

問４．当時の課・グループ等の人数（ＳＡ）

	n	4人以下	5～9人	10～19人	20～29人	30人以上	無回答
【全体】	1049	6.5	25.2	26.7	14.2	27.5	0.0
【男性】	272	2.9	19.1	28.3	13.6	36.0	0.0
【女性】	777	7.7	27.3	26.1	14.4	24.5	0.0

問５．当時の課・グループ等の人数全体に占める正社員の割合（ＳＡ）

	n	1割未満	1～3割未満	3～5割未満	5～7割未満	7～9割未満	9割以上	無回答
【全体】	1049	9.4	8.4	7.2	11.1	19.6	43.3	1.0
【男性】	272	12.9	11.4	7.7	9.2	18.8	39.7	0.4
【女性】	777	8.2	7.3	7.1	11.7	19.9	44.5	1.2

問６．　当時の課・グループ等の正社員に占める女性比率（ＳＡ）

	n	1割未満	1～3割未満	3～5割未満	5～7割未満	7～9割未満	9割以上	無回答
【全体】	1049	12.8	28.8	23.8	18.6	10.0	6.0	0.0
【男性】	272	23.5	36.0	21.0	11.4	5.9	2.2	0.0
【女性】	777	9.0	26.3	24.8	21.1	11.5	7.3	0.0

問７．　当時の課・グループ等の正社員の残業の程度（ＳＡ）

	n	恒常的に残業があった	週に数日は残業があった	おおむね定時退社していた	その他	無回答
【全体】	1049	43.0	39.9	16.2	0.7	0.2
【男性】	272	50.0	36.0	14.0	0.0	0.0
【女性】	777	40.5	41.3	17.0	0.9	0.3

問８．　当時の課・グループ等の仕事や職場の特徴について（ＳＡ）

①仕事の手順を自分で決めることができた

	n	当てはまる ー計ー	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない ー計ー	無回答
【全体】	1049	86.3	35.3	51.0	11.1	2.4	13.4	0.3
【男性】	272	86.4	39.7	46.7	10.7	2.9	13.6	0.0
【女性】	777	86.2	33.7	52.5	11.2	2.2	13.4	0.4

②仕事の締め切りや納期にゆとりがなかった

	n	当てはまる ー計ー	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない ー計ー	無回答
【全体】	1049	65.4	18.5	46.9	27.7	6.7	34.4	0.2
【男性】	272	69.1	22.1	47.1	22.1	8.8	30.9	0.0
【女性】	777	64.1	17.2	46.8	29.7	5.9	35.6	0.3

③仕事に必要な職業能力（知識、技能の要件）が明確だった

	n	当てはまる ー計ー	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない ー計ー	無回答
【全体】	1049	80.6	27.5	53.1	17.2	2.1	19.3	0.2
【男性】	272	84.2	33.5	50.7	13.6	1.8	15.4	0.4
【女性】	777	79.3	25.4	53.9	18.4	2.2	20.6	0.1

④人数に比べて仕事の量が多かった

	n	当てはまる ー計ー	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない ー計ー	無回答
【全体】	1049	68.4	19.2	49.3	27.0	4.3	31.3	0.3
【男性】	272	69.5	23.9	45.6	25.7	4.8	30.5	0.0
【女性】	777	68.1	17.5	50.6	27.4	4.1	31.5	0.4

⑤特定の人に仕事が偏っていた

	n	当てはまる－計－	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない－計－	無回答
【全体】	1049	56.1	13.6	42.4	35.8	7.9	43.8	0.2
【男性】	272	58.1	17.6	40.4	30.9	11.0	41.9	0.0
【女性】	777	55.3	12.2	43.1	37.6	6.8	44.4	0.3

⑥仕事で困っているときには助け合う雰囲気があった

	n	当てはまる－計－	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない－計－	無回答
【全体】	1049	86.5	29.2	57.3	12.3	1.0	13.3	0.3
【男性】	272	84.6	25.7	58.8	14.7	0.7	15.4	0.0
【女性】	777	87.1	30.4	56.8	11.5	1.0	12.5	0.4

⑦あなたと部下のコミュニケーションは円滑であった

	n	当てはまる－計－	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない－計－	無回答
【全体】	1049	92.8	24.2	68.5	6.7	0.4	7.1	0.2
【男性】	272	89.0	27.9	61.0	10.3	0.7	11.0	0.0
【女性】	777	94.1	22.9	71.2	5.4	0.3	5.7	0.3

⑧同僚同士のコミュニケーションは円滑であった

	n	当てはまる－計－	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない－計－	無回答
【全体】	1049	90.8	25.2	65.7	8.1	0.7	8.8	0.4
【男性】	272	87.9	27.9	59.9	11.0	0.7	11.8	0.4
【女性】	777	91.9	24.2	67.7	7.1	0.6	7.7	0.4

問９．当時の仕事管理や部下管理の特徴について（ＳＡ）

①業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していた

	n	当てはまる－計－	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない－計－	無回答
【全体】	1049	88.7	24.9	63.8	10.3	0.8	11.1	0.3
【男性】	272	90.1	30.9	59.2	8.8	1.1	9.9	0.0
【女性】	777	88.2	22.8	65.4	10.8	0.6	11.5	0.4

②部下のキャリア等を良く理解した上で目標を設定し業務を配分

	n	当てはまる－計－	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない－計－	無回答
【全体】	1049	81.8	18.5	63.3	16.8	1.2	18.0	0.2
【男性】	272	84.9	23.5	61.4	15.1	0.0	15.1	0.0
【女性】	777	80.7	16.7	64.0	17.4	1.7	19.0	0.3

③課・グループ等内で必要な情報を共有できるように工夫していた

	n	当てはまる ー計ー	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない ー計ー	無回答
【全体】	1049	93.1	30.7	62.4	5.9	0.5	6.4	0.5
【男性】	272	93.4	33.5	59.9	5.9	0.4	6.3	0.4
【女性】	777	93.1	29.7	63.3	5.9	0.5	6.4	0.5

④仕事の進捗に応じて部下への割り振りを柔軟に変更していた

	n	当てはまる ー計ー	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない ー計ー	無回答
【全体】	1049	78.1	17.5	60.5	20.5	1.1	21.6	0.3
【男性】	272	79.4	23.2	56.3	19.5	1.1	20.6	0.0
【女性】	777	77.6	15.6	62.0	20.8	1.2	22.0	0.4

⑤お互いに仕事をカバーできるよう、業務配分を工夫していた

	n	当てはまる ー計ー	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない ー計ー	無回答
【全体】	1049	83.5	19.1	64.4	15.2	1.0	16.2	0.3
【男性】	272	84.6	23.9	60.7	14.3	1.1	15.4	0.0
【女性】	777	83.1	17.4	65.8	15.4	1.0	16.5	0.4

⑥所定労働時間内で仕事を終えることを奨励していた

	n	当てはまる ー計ー	当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	当てはまらない ー計ー	無回答
【全体】	1049	78.3	29.4	48.9	18.7	2.8	21.4	0.3
【男性】	272	76.1	23.9	52.2	20.6	3.3	23.9	0.0
【女性】	777	79.0	31.3	47.7	18.0	2.6	20.6	0.4

問１０．当時の課・グループ等で育児休業制度の取得のしやすさ（ＳＡ）

＜女性が取得する場合＞

	n	A.取得しやすい雰囲気‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥B.取得しやすい雰囲気ではなかった							無回答
		（A） ー小計ー	まったくA	どちらかと言うとA	どちらとも言えない	どちらかと言うとB	まったくB	（B） ー小計ー	
【全体】	1049	83.5	43.2	40.3	12.3	3.1	0.6	3.6	0.6
【男性】	272	77.9	35.7	42.3	17.3	2.2	1.5	3.7	1.1
【女性】	777	85.5	45.8	39.6	10.6	3.3	0.3	3.6	0.4

＜男性が取得する場合＞

	n	A.取得しやすい雰囲気‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥B.取得しやすい雰囲気ではなかった							無回答
		（A） ー小計ー	まったくA	どちらかと言うとA	どちらとも言えない	どちらかと言うとB	まったくB	（B） ー小計ー	
【全体】	1049	18.4	6.0	12.4	30.2	25.8	23.0	48.8	2.6
【男性】	272	37.1	12.9	24.3	32.4	19.9	10.3	30.1	0.4
【女性】	777	11.8	3.6	8.2	29.5	27.9	27.4	55.3	3.3

Ⅱ　Ａさんの育児休業制度取得の状況について

問１１.「Ａさん」の性別（ＳＡ）

	n
【全体】	1049
【男性】	272
【女性】	777

問１２.「Ａさん」の休業期間（ＳＡ）

	n	3か月未満	3か月～6ヵ月未満	6か月～9ヵ月未満	9か月～1年未満	1年～1年半未満	1年半以上	わからない	無回答
【全体】	1049	13.5	9.9	7.3	14.8	35.7	16.0	2.5	0.3
【男性】	272	45.6	19.9	9.6	6.3	8.1	4.8	5.1	0.7
【女性】	777	2.3	6.4	6.6	17.8	45.3	19.9	1.5	0.1

問１３.「Ａさん」の勤続年数（ＳＡ）

	n	3年未満	3年～5年未満	5年～10年未満	10年～15年未満	15年以上	わからない	無回答
【全体】	1049	7.8	18.6	38.2	23.5	9.7	1.9	0.3
【男性】	272	10.7	18.8	32.4	22.1	11.4	4.8	0.0
【女性】	777	6.8	18.5	40.3	23.9	9.1	0.9	0.4

問１４．会社の育児休業制度の規定についての認知（ＳＡ）

	n	知っていた－計－	よく知っていた	おおむね知っていた	あまりよく知らなかった	全く知らなかった	知らなかった－計－	無回答
【全体】	1049	89.1	39.8	49.3	9.4	1.3	10.8	0.1
【男性】	272	81.6	32.7	48.9	16.5	1.8	18.4	0.0
【女性】	777	91.8	42.3	49.4	6.9	1.2	8.1	0.1

問１５.「Ａさん」が育児休業前に担当していた仕事（ＳＡ）__＜１＞

	n	A.決められた指示に従う業務‥‥‥B.高度な判断等を必要とする業務							無回答
		（A）－小計－	まったくA	どちらかと言うとA	どちらとも言えない	どちらかと言うとB	まったくB	（B）－小計－	
【全体】	1049	49.9	9.4	40.4	15.1	27.0	7.7	34.7	0.4
【男性】	272	41.9	9.2	32.7	19.1	28.7	9.9	38.6	0.4
【女性】	777	52.6	9.5	43.1	13.6	26.4	6.9	33.3	0.4

問１５.「Ａさん」が育児休業前に担当していた仕事（ＳＡ）__＜２＞

	n	A.その仕事を担当できる人がいた‥‥‥B.その仕事を担当できる人はいない							無回答
		（A）－小計－	まったくA	どちらかと言うとA	どちらとも言えない	どちらかと言うとB	まったくB	（B）－小計－	
【全体】	1049	68.9	20.5	48.4	16.9	11.4	2.3	13.7	0.5
【男性】	272	66.5	18.0	48.5	21.7	9.6	1.8	11.4	0.4
【女性】	777	69.8	21.4	48.4	15.2	12.1	2.4	14.5	0.5

問１５.「Ａさん」が育児休業前に担当していた仕事（ＳＡ）＿＜３＞

	n	A.独立して仕事を進めていた‥‥‥B.チームの中で連携して進めていた							無回答
		（A） －小計－	まったくA	どちらかと言うとA	どちらとも言えない	どちらかと言うとB	まったくB	（B） －小計－	
【全体】	1049	40.8	9.3	31.5	22.8	27.6	8.6	36.1	0.3
【男性】	272	40.1	11.4	28.7	27.6	25.7	6.3	32.0	0.4
【女性】	777	41.1	8.6	32.4	21.1	28.2	9.4	37.6	0.3

問１６.「Ａさん」が従事していた仕事を、新入社員がこなせるまでの期間（ＳＡ）

	n	数か月以下	半年程度	1年前後	2～3年	4～5年	6年以上	無回答
【全体】	1049	4.3	13.7	22.5	37.8	14.3	5.5	1.8
【男性】	272	2.9	9.6	22.8	37.1	12.5	11.0	4.0
【女性】	777	4.8	15.2	22.4	38.1	14.9	3.6	1.0

問１７.「Ａさん」の育児休業制度の利用にあたっての対応（ＭＡ）

	n	対応した －小計－	本人の希望を確認した	本人に制度利用後の処遇の取り扱いについて情報提供した	本人に雇用保険による給付金の支給制度について情報提供した	本人と休業を前提とした仕事の調整や休業中の引き継ぎ等を話し合う	職場全体の仕事の進め方や仕事の見直しをメンバー全員で検討し変えた	職場全体で業務の進捗状況等の情報交換等を積極的に行なう場を設けた	職場の同僚の理解を得るために職場の中で説明等を行った
【全体】	1049	96.7	87.3	43.5	32.4	67.9	43.7	21.5	32.8
【男性】	272	92.3	77.9	37.1	30.5	52.2	33.5	23.9	29.8
【女性】	777	98.2	90.6	45.7	33.1	73.4	47.2	20.7	33.8

	n	利用者の仕事を担当したメンバーの人事考課を高くした	利用者の仕事を担当したﾒﾝﾊﾞｰとのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝをとる機会を増やした	人事部門に対し代替要員の確保を要請した	育児休業制度を利用しやすい部署に本人を配置換えした	その他	特に何もしなかった	無回答
【全体】	1049	4.5	20.8	35.0	2.8	1.6	3.0	0.4
【男性】	272	5.5	19.9	14.3	2.9	1.1	7.0	0.7
【女性】	777	4.1	21.1	42.2	2.7	1.8	1.5	0.3

問１８.「Ａさん」が育児休業中、「Ａさん」の仕事を担当した人（ＭＡ）

	n	正社員 －計－	職場にいた複数の正社員	職場にいた1人の正社員	新たに採用した正社員	他部門から移動した正社員	職場にいたパートや派遣社員
【全体】	1049	86.3	58.2	16.6	5.9	12.3	11.1
【男性】	272	92.3	69.9	15.4	4.8	6.3	8.5
【女性】	777	84.2	54.2	17.0	6.3	14.4	12.0

	n	新たに採用したパートや派遣社員	その仕事を削減した	Aさんが復帰するまで中止した	その仕事を外注した	その他	無回答
【全体】	1049	15.4	1.6	1.0	0.9	1.3	0.6
【男性】	272	5.5	3.7	2.6	1.8	1.1	0.7
【女性】	777	18.9	0.9	0.4	0.5	1.4	0.5

問１８ＳＱ１.「Ａさん」の仕事を引き継いだ人（正社員）（ＭＡ）

（問 18 で 1～4 に回答）

	n	利用者よりも資格等級などキャリアが上の人	利用者と資格等級などキャリアが同じくらいの人	利用者よりも資格等級などキャリアが下の人	無回答
【全体】	905	33.4	54.8	35.2	0.2
【男性】	251	36.3	61.0	28.7	0.0
【女性】	654	32.3	52.4	37.8	0.3

問１９.「Ａさん」が育児休業の取得を希望した際に関しての反応（ＳＡ）

① あなた自身

	n	A.歓迎した・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・B.歓迎しなかった							無回答
		（A）－小計－	まったくA	どちらかと言うとA	どちらとも言えない	どちらかと言うとB	まったくB	（B）－小計－	
【全体】	1049	56.5	24.0	32.5	33.3	8.1	1.5	9.6	0.6
【男性】	272	47.4	17.6	29.8	37.1	11.0	3.3	14.3	1.1
【女性】	777	59.7	26.3	33.5	31.9	7.1	0.9	8.0	0.4

② 職場の同僚の方

	n	A.歓迎した・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・B.歓迎しなかった							無回答
		（A）－小計－	まったくA	どちらかと言うとA	どちらとも言えない	どちらかと言うとB	まったくB	（B）－小計－	
【全体】	1049	49.8	19.0	30.8	37.8	10.3	1.5	11.8	0.6
【男性】	272	40.8	12.5	28.3	37.9	16.5	3.7	20.2	1.1
【女性】	777	52.9	21.2	31.7	37.8	8.1	0.8	8.9	0.4

問２０.「Ａさん」が育児休業から職場復帰する際の対応（ＭＡ）

	n	対応した－小計－	円滑に復帰できるよう情報提供した	復帰に向けて個別に相談を行った	復帰に向けた教育訓練を行った	その他	特に何もしなかった	無回答
【全体】	1049	76.9	46.2	45.6	6.1	5.6	22.0	1.0
【男性】	272	70.2	43.0	40.1	8.5	2.6	28.7	1.1
【女性】	777	79.3	47.4	47.5	5.3	6.7	19.7	1.0

問２１.「Ａさん」が育児休業を取得していた間の職場全体としての生産性の変化（ＳＡ）

	n	上がった	変わらない	少し下がった	大きく下がった	その他	無回答
【全体】	1049	6.3	61.6	26.2	3.1	0.4	2.5
【男性】	272	7.4	61.0	24.3	2.2	1.1	4.0
【女性】	777	5.9	61.8	26.9	3.3	0.1	1.9

問２２.「Ａさん」が育児休業を取得したことにより、管理する職場全体でみた場合の影響（ＭＡ）

	n	影響あり－小計－	育児休業など会社の男性の育児参加に対する各人の理解が深まった	各人が自分のライフスタイルや働き方について見直すきっかけになった	仕事の進め方について職場の中で見直すきっかけになった	各人が仕事に効率的に取り組むようになった	会社や職場に対する各人の愛着や信頼が深くなった	職場の結束が強まった	職場全体の生産性が上がった	利用者の仕事を引き継いだ人の仕事の能力が高まった
【全体】	1049	78.6	18.8	18.7	41.0	25.9	6.1	18.1	6.1	27.3
【男性】	272	82.4	44.9	29.4	31.3	22.8	9.6	18.4	8.5	16.5
【女性】	777	77.2	9.7	14.9	44.4	27.0	4.9	18.0	5.3	31.0

	n	休業中の子育て経験により利用者が仕事の能力を高めた	利用者の職場での評価が低くなった	利用者が職場で孤立するようになった	職場のマネジメントが難しくなった	職場で社員の間に不公平感が生じた	その他	特に影響・効果はなかった	無回答
【全体】	1049	5.0	3.0	0.9	7.6	5.2	1.8	19.2	2.3
【男性】	272	6.6	4.8	1.8	6.6	6.6	1.8	14.0	3.7
【女性】	777	4.4	2.3	0.5	8.0	4.8	1.8	21.0	1.8

問２３.「Ａさん」が育児休業を取得した影響について、総合的に見た場合、大きかった影響（ＳＡ）

	n	プラスの影響－計－	プラスの影響の方が大きかった	どちらかと言うとプラスの影響	どちらとも言えない	どちらかと言うとマイナスの影響	マイナスの影響の方が大きかった	マイナスの影響－計－	無回答
【全体】	1049	32.3	5.4	26.9	55.2	10.7	1.4	12.1	0.4
【男性】	272	42.6	11.0	31.6	44.9	9.6	2.6	12.1	0.4
【女性】	777	28.7	3.5	25.2	58.8	11.1	1.0	12.1	0.4

Ⅲ　勤め先の取組について

問２４．同業他社に比べての重視程度（ＳＡ）

①継続的な雇用関係を前提にして社員を採用すること

	n	重視している－計－	重視している（＋5）	やや重視している（＋4）	どちらともいえない（＋3）	あまり重視していない（＋2）	重視していない（＋1）	重視していない－計－	無回答	平均スコア
【全体】	1049	82.3	44.5	37.8	14.1	2.4	0.7	3.1	0.6	4.2
【男性】	272	79.8	40.8	39.0	17.3	2.2	0.4	2.6	0.4	4.2
【女性】	777	83.1	45.8	37.3	13.0	2.4	0.8	3.2	0.6	4.3

②社員の能力を継続的に開発すること

	n	重視している－計－	重視している（＋5）	やや重視している（＋4）	どちらともいえない（＋3）	あまり重視していない（＋2）	重視していない（＋1）	重視していない－計－	無回答	平均スコア
【全体】	1049	80.4	36.7	43.7	14.7	4.1	0.5	4.6	0.4	4.1
【男性】	272	80.9	34.9	46.0	15.4	3.3	0.4	3.7	0.0	4.1
【女性】	777	80.2	37.3	42.9	14.4	4.4	0.5	4.9	0.5	4.1

③社員に社外でも通用する能力の開発を支援すること

	n	重視している－計－	重視している（＋5）	やや重視している（＋4）	どちらともいえない（＋3）	あまり重視していない（＋2）	重視していない（＋1）	重視していない－計－	無回答	平均スコア
【全体】	1049	52.0	16.4	35.6	33.2	11.2	3.0	14.1	0.8	3.5
【男性】	272	57.7	21.0	36.8	29.4	9.2	3.7	12.9	0.0	3.6
【女性】	777	49.9	14.8	35.1	34.5	11.8	2.7	14.5	1.0	3.5

④社員に将来のキャリアを考えさせること

	n	重視している －計－	重視している （＋5）	やや重視している（＋4）	どちらともいえない（＋3）	あまり重視していない（＋2）	重視していない （＋1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
【全体】	1049	58.8	19.2	39.7	31.4	8.6	0.8	9.3	0.5	3.7
【男性】	272	64.0	25.4	38.6	29.4	5.9	0.7	6.6	0.0	3.8
【女性】	777	57.0	17.0	40.0	32.0	9.5	0.8	10.3	0.6	3.6

⑤成果や実績によって社員を評価すること

	n	重視している －計－	重視している （＋5）	やや重視している（＋4）	どちらともいえない（＋3）	あまり重視していない（＋2）	重視していない （＋1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
【全体】	1049	78.0	30.6	47.4	17.7	3.7	0.3	4.0	0.3	4.1
【男性】	272	78.7	32.0	46.7	17.3	3.7	0.4	4.0	0.0	4.1
【女性】	777	77.7	30.1	47.6	17.9	3.7	0.3	4.0	0.4	4.0

⑥能力や意欲で社員を評価すること

	n	重視している －計－	重視している （＋5）	やや重視している（＋4）	どちらともいえない（＋3）	あまり重視していない（＋2）	重視していない （＋1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
【全体】	1049	73.8	21.9	51.9	20.8	4.5	0.6	5.1	0.4	3.9
【男性】	272	73.5	23.9	49.6	21.3	4.8	0.4	5.1	0.0	3.9
【女性】	777	73.9	21.2	52.6	20.6	4.4	0.6	5.0	0.5	3.9

⑦女性が能力発揮できる環境を整備すること

	n	重視している －計－	重視している （＋5）	やや重視している（＋4）	どちらともいえない（＋3）	あまり重視していない（＋2）	重視していない （＋1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
【全体】	1049	62.4	21.9	40.5	28.7	6.8	1.7	8.5	0.4	3.7
【男性】	272	68.0	26.5	41.5	25.4	5.5	1.1	6.6	0.0	3.9
【女性】	777	60.5	20.3	40.2	29.9	7.2	1.9	9.1	0.5	3.7

⑧従業員の仕事と生活の両立を支援すること

	n	重視している －計－	重視している （＋5）	やや重視している（＋4）	どちらともいえない（＋3）	あまり重視していない（＋2）	重視していない （＋1）	重視していない －計－	無回答	平均スコア
【全体】	1049	61.0	17.9	43.1	28.7	8.1	1.7	9.8	0.5	3.7
【男性】	272	62.5	21.7	40.8	29.0	6.3	2.2	8.5	0.0	3.7
【女性】	777	60.5	16.6	43.9	28.6	8.8	1.5	10.3	0.6	3.7

Ⅳ　回答者の考えについて

問２５．従業員の「仕事と生活の調和」に配慮する施策に取り組むべきかについてのみ意向（ＳＡ）

	n	そう思う －計－	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	そう思わない －計－	無回答
【全体】	1049	94.1	47.6	46.5	4.8	0.9	5.6	0.3
【男性】	272	93.4	47.1	46.3	5.9	0.7	6.6	0.0
【女性】	777	94.3	47.7	46.6	4.4	0.9	5.3	0.4

問２６．「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考えについて（ＳＡ）

	n	賛成 －計－	賛成	どちらかといえば賛成	どちらかといえば反対	反対	反対 －計－	無回答
【全体】	1049	50.0	7.8	42.1	34.1	14.9	49.0	1.0
【男性】	272	54.8	12.1	42.6	32.7	12.5	45.2	0.0
【女性】	777	48.3	6.3	42.0	34.6	15.7	50.3	1.4

問２７.「今後、男性が子育て等に参画して、家庭生活を充実し両立を図るためには、
これまでのライフスタイルを変える方がよい」という考え方について（ＳＡ）

	n	そう思う ー計ー	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	そう思わない ー計ー	無回答
【全体】	1049	75.1	22.1	53.0	19.5	4.6	24.1	0.8
【男性】	272	83.1	27.2	55.9	12.5	4.0	16.5	0.4
【女性】	777	72.3	20.3	52.0	22.0	4.8	26.8	0.9

Ⅴ　回答者の属性について

問２８．性別（ＳＡ）

	n	男性	女性	無回答
【全体】	1049	91.8	8.0	0.2
【男性】	272	93.0	7.0	0.0
【女性】	777	91.4	8.4	0.3

問２９．年齢（実数回答）

	n	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上	無回答
【全体】	1049	0.1	3.6	7.7	17.3	29.3	23.6	11.8	5.7	0.8
【男性】	272	0.0	7.0	9.9	16.9	28.3	22.8	8.5	6.6	0.0
【女性】	777	0.1	2.4	6.9	17.5	29.6	23.9	13.0	5.4	1.0

	n	平均年齢 ＜歳＞	中央値 ＜歳＞	～30代	40代	50代	60代以上
【全体】	1049	48.0	48.0	11.4	46.6	35.5	5.7
【男性】	272	47.3	47.0	16.9	45.2	31.3	6.6
【女性】	777	48.3	48.0	9.5	47.1	36.9	5.4

問３０．勤務先の業種（ＳＡ）

	n	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業
【全体】	1049	0.1	3.1	30.5	0.6	7.8	3.3	2.8	5.5
【男性】	272	0.4	2.9	34.9	1.1	10.3	3.3	4.0	4.8
【女性】	777	0.0	3.2	29.0	0.4	6.9	3.3	2.3	5.8

	n	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	飲食店、宿泊業	教育・学習支援業	その他のサービス業	医療・福祉	その他	無回答
【全体】	1049	12.3	1.3	0.5	8.0	16.5	5.7	1.7	0.2
【男性】	272	9.6	2.2	0.4	5.5	15.4	4.4	0.7	0.0
【女性】	777	13.3	1.0	0.5	8.9	16.9	6.2	2.1	0.3

問３１．勤務先の企業規模（ＳＡ）

	n	300人以下	301～499人	500～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000人以上	無回答
【全体】	1049	3.2	14.7	22.0	16.9	9.3	33.3	0.6
【男性】	272	1.8	10.7	18.0	17.3	9.9	41.9	0.4
【女性】	777	3.7	16.1	23.4	16.7	9.1	30.2	0.6

問３２．部下が育児休業取得した当時の配偶者有無（ＳＡ）

	n	いた	いなかった	無回答
【全体】	1049	87.1	12.5	0.4
【男性】	272	82.4	17.3	0.4
【女性】	777	88.8	10.8	0.4

問３２ＳＱ１．その時の配偶者の就業形態（ＳＡ）

（問 32 で「いた」に回答）

	n	正社員／正職員	正社員／正職員以外のフルタイム	正社員／正職員以外のパートタイム	自営・自由業	その他	働いていなかった	無回答
【全体】	914	38.8	3.9	19.4	2.7	0.3	34.8	0.0
【男性】	224	44.2	4.5	17.4	0.4	0.4	33.0	0.0
【女性】	690	37.1	3.8	20.0	3.5	0.3	35.4	0.0

データクリーニングについて

本分析では、アンケート調査で回収したデータ 1054 件を可能な限り有効に活用すべく、以下のケースに該当する場合に、その内容を精査した上でデータ修正を行っている。

(1) 「その他」に記入された内容がアンケート作成側の提示する選択肢に相当するものであると判断した場合

(2) 設問ごとに定めた回答方法と異なる回答がなされている場合（ex.シングルアンサーに対して複数回答している場合など）

(3) 複数回答の設問において、回答されている複数の選択肢の内容が一致しない場合（ex.「わからない」や「特にない」に○がついているにも関わらず、他の具体的選択肢にも○がある場合など）

各ケースのデータ修正方法は、次のとおりである。

1. 職場の業務分野（Q2）について

(1) 修正したデータ数　　62 データ

(2) 修正方法　　「8. その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。なお、「8. その他」を選択しているものの自由記入欄への記入がない場合は番号を振り替えないこととした。

(3) 具体的修正内容

- 経営監理、商品仕入、審査、（資産）運用、監査、編集、調達・購買、安全健康関係、編集、コンサルタント、受発注業務、知的財産、リスク管理、内部統括、環境、法務、CSR、労務、（事業）管理⇒「人事・総務・経理・広報」へ変更
- クリエイティブ、（経営、販売）企画、マーケティング、事業部、制作⇒「企画・調査」へ変更
- 品質保証（管理）、商品開発、技術サポート（管理）、設計、設備⇒「研究・開発・設計）へ変更
- システム（運用・開発）、ソフトウェア、IT 関係⇒「情報処理」へ変更
- 顧客管理、営業事務、営業支援、商品部⇒「営業」へ変更
- カスタマーサポート、事務処理センター、コールセンター、セキュリティ管理⇒「販売・サービス」へ変更
- 物流・生産技術⇒「生産・建設・運輸・物流」に変更

2. 部下の育児休業取得者がいた当時の職場の残業時間（Q7）について

(1) 修正したデータ数　　10 データ

(2) 修正方法　　「その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。なお、「その他」を選択しているものの自由記入欄への記入がない場合は番号を振り替えないこととした。

3. 育児休業取得者の休業期間（Q12）について

(1) 修正したデータ数　　2データ

(2) 修正方法　　「７．わからない」に○がつき、かつ他の選択肢にも○がある場合は、「７．わからない」の○を外すこととした。

4. 育児休業取得者の制度利用がでた時の管理職の対応（Q17）について

(1) 修正したデータ数　　8データ

(2) 修正方法　　「12.その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。また、「13. 特に何もしなかった」に○がつき、かつ他の選択肢にも○がある場合は、「13. 特に何もしなかった」の○を外すこととした。

5. 育児休業取得者の業務を引き継いだ担当者（Q18）について

(1) 修正したデータ数　　22データ

(2) 修正方法　　「10.その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた（12 件)。また、1～4 以外の選択肢（付問への回答不要）に○をつけているにも関わらず、付問に回答している場合は、非該当処理とすることにした（10件)。

6. 育児休業取得者の復職時の対応（Q20）について

(1) 修正したデータ数　　8データ

(2) 修正方法　　「4.その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた（7 件)。なお、当時の上司が異動しているため対応が不明の場合は「無回答」として処理することとした（1件)。

7. 育児休業取得者の休業中の職場全体としての生産性（Q21）について

(1) 修正したデータ数　　1データ

(2) 修正方法　　「5.その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。

8. 育児休業取得者が出たことによる職場全体への影響（Q22）について

(1) 修正したデータ数　　3データ

(2) 修正方法　　「14.その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。

9. 育児休業取得者が出たことによる職場全体への影響（Q30）について

(1) 修正したデータ数　　71データ

(2) 修正方法　　「14.その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当す

ると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。なお、「14.その他」の記述に医療、病院、社会福祉、介護、医療法人、保健等に関する記述が多かったことから、労働力調査の産業分類を参考に「15. 医療・福祉」を新たに追加することとした。

(3) 具体的修正内容

- 情報サービス、情報処理、 IT（関連)、インターネット、編集、ソフトウェア、システム開発、印刷、出版、編集 ⇒「5.情報通信業」へ変更）
- 港湾運送事業 、倉庫業、航空関連、梱包業⇒「6.運輸業、郵便業」へ変更
- （総合） 商社、輸入販売業⇒「7.卸売」へ変更
- 通販、SPA アパレル⇒「8.小売業」へ変更
- カード業務代行、商品先物取引業⇒「9.金融・保険業」へ変更
- 国立大学法人⇒「12.教育・学習支援業」
- コンサルタント、シンクタンク、旅行業、研究機関、独立行政法人、NPO、文化施設、人材派遣業、協同組合、総合エンジニアリング、法律・特許⇒「13.その他サービス業」へ変更
- 農業協同組合、農業団体、保守・メンテナンス、研究所、学術研究、警備業、電気保安協会、政治・経済・文化団体⇒「13.その他サービス業」へ変更
- 教育・研究（医療関係）、病院、大学病院、福祉、社会福祉、介護、児童厚生、医療法人、保健 ⇒「15.医療・福祉」

10. 回答者の配偶者の就業形態（Q32-SQ1）について

(1) 修正したデータ数　　2 データ

(2) 修正方法　　「5.その他」にある自由記入欄に記入された内容が、選択肢の内容に相当すると判断したものについては、適切な選択肢番号に振り替えた。

平成 22 年度児童関連サービス調査研究等事業
父親の育児に関する調査研究－育児休業取得について
研究報告書

平成 23 年 3 月
財団法人　こども未来財団

主任研究者　法政大学　武石恵美子

連絡先：　財団連絡先　　（TEL　03-6402-4825）
　　主任研究者連絡先　　（TEL　03-3264-6308）