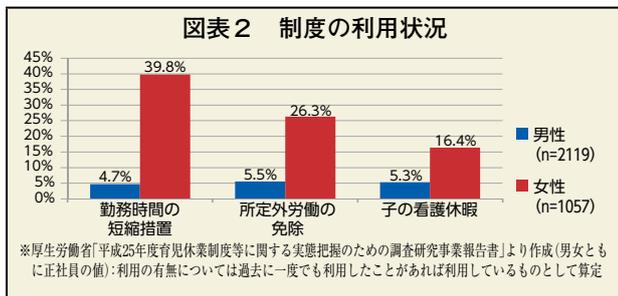




## 2. 育児と仕事を取り巻く現状

育児期間において図表1の各制度の導入は、努力義務部分を除いて事業主の義務となっており、男女区別なく利用可能な制度となっています。しかし、育児休業の取得率は、2014年度は女性が86.6%、男性が2.3%<sup>[1]</sup>と、男女に大きな差が見られます。このように、近年の取得率は女性の高推移、男性の低推移が続いており、政府も男性の取得率を2020年までに13%とする目標を掲げています。また、育児休業以外の利用状況についても、同様の傾向が見られます（図表2）。



また、女性の就業率は増加傾向にあり、2010年に60.0%を超え2014年には63.6%<sup>[2]</sup>となりました。しかし、女性就業者が第一子出産前後も継続して就業している割合は、2005～2009年で38%<sup>[3]</sup>と決して高くはなく、長らく同水準で推移してきました。これについても政府は2020年までに55%とする目標を掲げています。

これらの数字から、育児と仕事の両立に関する目標にはまだ距離があることがわかります。では、これらの原因は一体何なのでしょう。育児をしながら働くための制度自体は整えられつつあることから、やはり原因はそれらを活用する環境にあると考えられます。育児期間の働き方を考える際、「男女共同参画」は勿論重要ですが、既に多く語られているテーマでもあります。そのため、以下では「働き方」に焦点を当てて現状と課題を分析していきます。

## 3. 働き方の現状と課題

### (1) アンケート調査の概要

本稿では、こうした働き方の現状と課題を把握するため、多摩・島しょ地域市町村及び全国

の就業者へ向けて、次のとおりアンケート調査を実施しました。

#### 市町村アンケート

対象エリア：多摩・島しょ地域39市町村  
 対象者：人事担当課  
 調査方法：メール方式  
 実施時期：平成27年11月～12月  
 回収率：39（回収率100%）

#### 就業者アンケート

対象エリア：全国  
 対象者：[以下全てを満たす者]  
 20～49歳の男女  
 中学生までの子どもがいる被雇用者  
 既婚・共働き・正社員  
 調査方法：インターネット調査  
 実施時期：平成27年12月  
 回収数：917

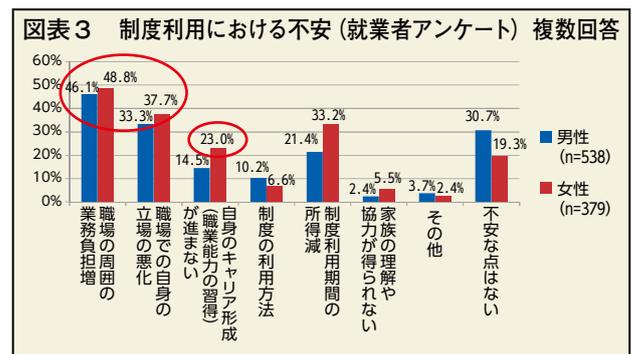
## (2) 制度利用における課題

### ～業務とキャリアへの考え方～

#### ① 制度利用における不安

まず、就業者が制度利用にあたり不安と感じる点についてです。男女ともに、「職場の周囲の業務負担増」や「職場での自身の立場の悪化」という業務の在り方に関する項目が最も多く挙がっています（図表3）。

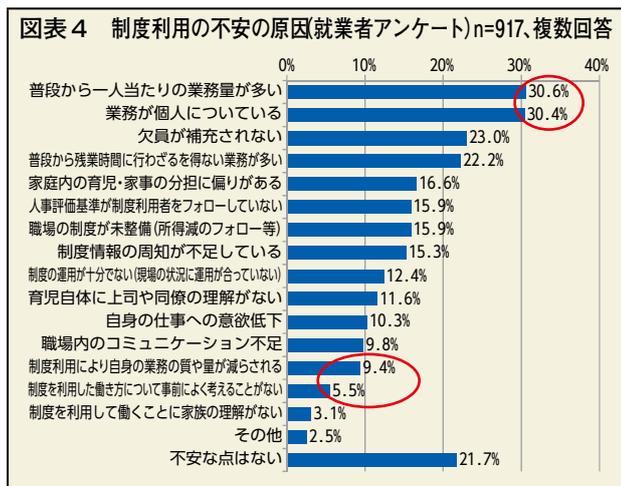
「制度利用期間の所得減」が次に多く挙がる点もうなずけますが、「自身のキャリア形成（職業能力の習得）が進まない」について、不安視している人が特に女性に多く、2割を超えている点が注目されます。「しっかりと仕事をしていきたい」と考える者にとって、育児との両立の難しさを改めて認識させられる結果といえ、キャリア形成に関する対策の必要性を窺わせます。



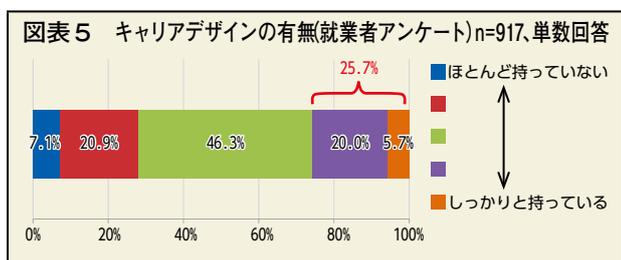
## ②不安の原因

それでは、この不安はどこから生じているのでしょうか。前述の業務の在り方に関しては、「普段から一人当たりの業務量が多い (30.6%)」と「業務が個人についている (30.4%)」の2つが多く挙がりました (図表4)。前者は一般にいう「長時間労働」の問題と直接リンクします。また、後者の「業務の個人化」の問題は、自身が欠けた際に代替がきかない状況が多いことを窺わせます。

一方、キャリア形成に関しては、「制度利用により自身の業務の質や量が減らされる (9.4%)」や「制度を利用した働き方について事前に考えることがない (5.5%)」といった回答はあるものの少数で、傾向は明確ではありません (図表4)。図表3を踏まえると、キャリア形成への不安はありつつも、その原因に関する認識は漠然としている者が多いようです。



キャリアデザイン (自分の生き方や仕事プランを自ら設計し決定すること：なお、キャリア形成とは、キャリアデザインを実現するために能力等を身につけること) を明確に持っている者はまだ少数であり、この状況は必然といえます (図表5)。



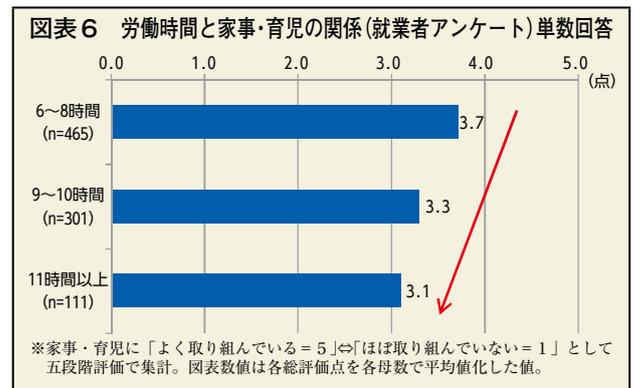
ここまでのアンケート結果により、「業務の在り方」と「キャリア形成」に対する課題が浮き出てきました。ここからは、各課題の詳細を一つずつ分析していきます。

## (3) 課題の詳細分析

### ①「業務の在り方」の課題

#### ア) 長時間労働の解消

まず、「長時間労働の解消」の課題についてです。長時間労働は就業者にどのような影響を及ぼしているのでしょうか。次の図表を見ると、長時間労働になるほど、家事や育児には取り組めていない現状がわかります (図表6)。また、仕事と家庭生活 (家事・育児・趣味・余暇等) のバランスに関する別の設問でも、同様の傾向が表れました。特に育児期間は時間外勤務が支障となる事項が多くなります。やはり、長時間労働は仕事と家庭のバランスに大きな影響を与えているようです。

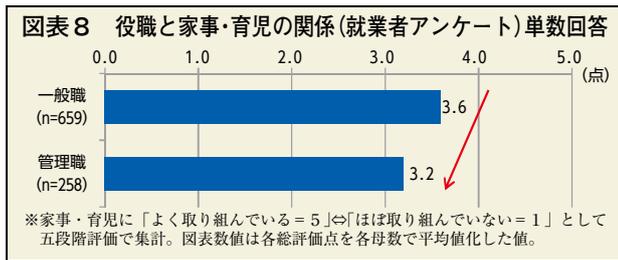
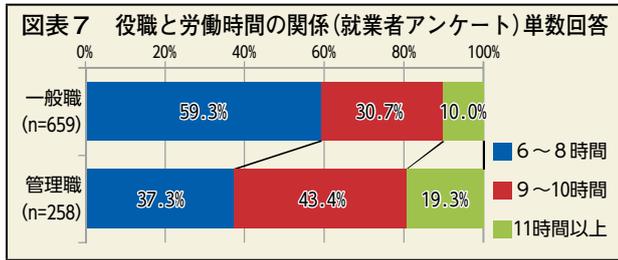


#### イ) 業務の個人化の緩和

次に、「業務の個人化」の広がり、人員不足や業務の効率化の観点から納得できる部分があります。しかし、例えば業務中に子どもの急な発熱による保育園へのお迎えや、看病が必要になったとします。こういった事象は、自己コントロールできるようなものではなく、避けようがありません。その時は、職場全体として業務に支障が出ないようにバックアップする必要があります。まして長期の不在となれば言うまでもありません。

ただし、このような業務の個人化は管理職と一般職で多少事情が異なると考えられます。今

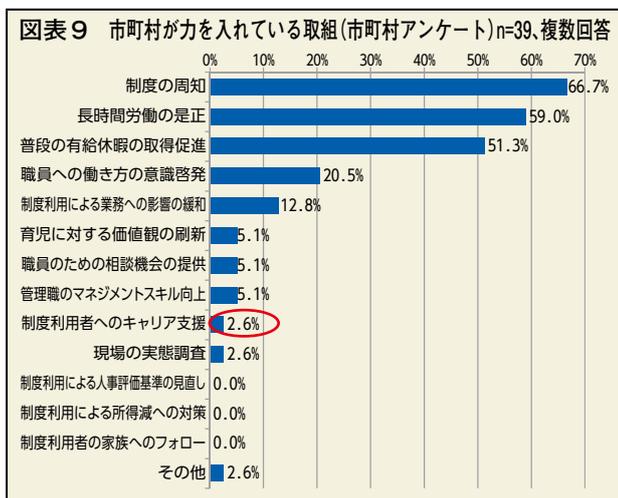
回のアンケートによると、管理職の方が長時間労働の傾向があることがわかっています（図表7）。また、管理職のほうが家事・育児に取り組めていない現状があるようです（図表8）。



管理職は基本的に組織の責任者としての業務に携わっており、例えば、議会や会議、各種対応等どうしても自己コントロールできない業務が多くなります。こうした一定の事情の違いを考慮することも必要です。

## ②「キャリア形成」の課題

最後に、キャリア形成の課題についてです。就労者は、明確なキャリアデザインがない中で、漠然とした不安を抱いていると考えられますが、このギャップを埋めることが必要といえます。職場である市町村も「制度利用者へのキャリア支援（2.6%）」に力を入れているという回答は多くはなく、優先度が高い施策とはなり得ていない状況が読み取れます（図表9）。



## (4) 課題整理

ここまで、「業務の在り方」と「キャリア形成」に対する課題を検証してきました。業務の在り方では、慢性的な長時間労働が家事や育児への取組を妨げることや、業務の個人化が問題視されていることがわかりました。キャリア形成では、制度利用への不安とは裏腹に、実際には各人のキャリアデザインが十分に行われていないということがわかりました。また、意外なことに今回の調査結果（図表3～8）では、WLBを施策として推進する立場の公的機関の勤務者と、キャリアの流動性が比較的高いと考えられる民間企業の勤務者では、ほぼ同様の傾向でした。

これらを解決するためにはどのような手段が考えられるのでしょうか。次章では、これらの課題について、事例を交えながら課題解決のヒントを探っていききたいと思います。

## 4. 課題解決へ向けて

### (1)「業務の在り方」への対応

#### ①業務量のコントロール

まず、WLBの実現に向け、一人一人の業務量のコントロールは何より大切です。就業者アンケートでも、「普段から一人当たりの業務量が多い」という回答が多い（前ページ図表4）ように、業務の総量が管理できなければ、いくら能率を上げて限界があります。業務は、細分化し切り分けて考えることで、全体図を把握し整理することができます。その中から、優先すべきもの、廃止すべきものを選択していく必要があります。

ここで重要なことは、根本的な業務量のコントロールには管理職の裁量が大きく影響することです。また、業務量をコントロールするためには、個人の要求と組織の要求とのバランスをとる必要があります。そのためにも、管理職が部下の職場や家庭の状況をしっかりと把握し、関与していくことが、求められます。

自治体の歳出予算の財源の多くは税収であり、民間企業のように事業ごとの収入と原価の

対応関係が明確ではありません。そのため自治体は、時間外勤務に関するものを含む歳出予算や、マンパワーのある限り、事業を行ってしまいがちです。

その点で、限られた経営資源を重点事業に注力して一定の採算性を確保しつつ、WLBに取り組む必要がある民間企業の事例は参考にすべきものです。

### 企業の事例（株式会社INAX）

#### ～労使一体による取組～

株式会社INAXでは、「全社HANBUN活動」という取組があります。今行っている仕事上の「こと、もの、時間、量など」が、今の「2分の1」で「同じ効果」を出せないか、全社で活動するというものです。

また、組織を大きく3階層（全社・各部門単位・各個人や小集団）に分け、目標と具体策を立てて実行しています。このように、労使一体となってトップダウンとボトムアップで取り組むことが特徴となっています。

出典：内閣府 仕事と生活の調和推進室「ワーク・ライフ・バランスのための仕事の進め方の効率化に関する調査報告書」（平成22年3月）P59-63から要約

## ②生産性の確保

業務量をコントロールする中で、量を削減していく際に最も留意すべき点は、生産性です。量を減らすと、どうしても従来のアウトプットを維持することが難しくなります。これは、市町村の事業のアウトプットである行政サービスの低下にもつながりかねず、注意が必要です。

その対策として、各人による能率向上へ向けた細かな取組は当然必要となりますが、加えて組織全体が専門性を高めていくことが重要です。そのために、特定分野のエキスパート職員の養成や、専門能力を持つ事業者への業務の委託化<sup>(4)</sup>などの手段が考えられます。

また、これらは全て、短期的に結果を求めるのではなく、数年をかけて長期的に取り組むことが求められます。当然、事務事業評価をはじめとする成果検証も、長期的視点から行うことが必要です。

### 官公庁の事例（武蔵野市）

#### ～エキスパート職員の設置～

武蔵野市では、平成26年度から「エキスパート配置制度」を導入しています。基本的には係長級の職員の中から福祉、税務、債権管理の専任分野内の一部署につき、7年間配置されるものです。職員自身のキャリア形成とともに、仕事の質の向上が期待されています。

出典：公職研「月刊『地方自治職員研修』2015年10月号」（2015年10月）P33-35から要約

## ③バックアップ機能の整備

前述の業務量のコントロールと生産性の確保により、職場環境が整ったとします。しかし、特に育児期間には、自己コントロールできない事象は必ず発生するもので、複数担当制など、職場全体でのバックアップが必要です。これからは、これまであまり語られてこなかった管理職など責任者のバックアップ機能も重要になると考えられます。キャリアを積み、育児をしながら責任者の役割を果たす職員を、直近上司や部下がフォローできるような体制の整備が必要です。

## (2)「キャリア形成」への対応

### ①組織が行うべきこと

ここまで、業務の在り方についてポイントを絞り述べてきました。しかし、業務の在り方を精査するだけでは、WLBは成り立ちません。それは、業務の在り方などの実務面に対して、意識面に対しての問題が存在するからです。特に、出産や育児を契機としたキャリアロスにより、女性社員へのキャリア支援が求められてきています。前述のとおり、図表3によるとキャリア形成に不安を感じている女性が少なくありません。組織によるプラン作成や各種講座、相談体制や前述の専門キャリアなどを促進していくことが求められます。また、対象は女性に限らず、育児休業等の制度利用が促進されている男性も含めて行っていくことが必要です。

**官公庁の事例（東京都）**

～キャリア支援講座の開催～

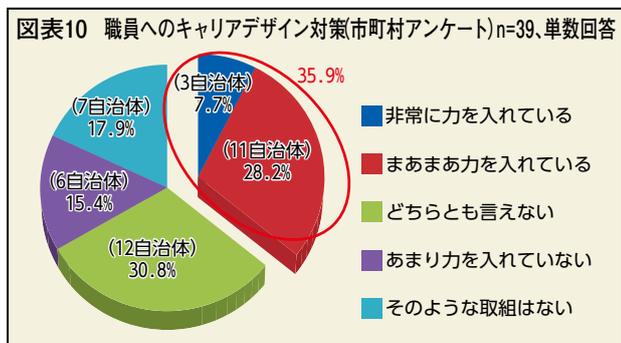
東京都では、妊娠中や育児休業中、仕事復帰し育児中の職員を対象として、キャリア形成を支援する講座を開設しています。キャリアと育児を両立している先輩職員を講師とした講演や、グループディスカッションを行います。

出典：東京都総務局資料から要約

**②個々人が行うべきこと**

最後に、WLB実現には、キャリアデザインが鍵となります。実現へ向けて両立すべきは育児だけでなく、介護や余暇、専門キャリアの選択など人によって多岐にわたります。こうした様々な環境を視野に入れ、WLBを自分事として考えるべき取組が必要となるのです。

実際に、キャリアデザインに力を入れている市町村は少なくともありません（図表10）。取組内容としては、節目ごとに職員にキャリアについて考える研修を行っている回答が多く見られました。また、その研修の半数は女性職員を対象としたものでした。



ただ、前述のとおり、キャリア支援は市町村にとって優先度が高い施策とはなり得ていないようです。

そんな中、異業種の企業同士が女性活躍研修を共同で開く取組が出てきています。社員が手本とすべき存在はまだ社内では限られ、悩みを共有できる存在も少ないのが現状です。女性に限らず、男性も、自身が手本にできる等身大のロールモデルを見つけることが、WLB実現への近道となり得ます。そして、そういった出会いの場を提供すること、そこに参加することが

キャリア意識を向上させるために必要な取組といえます。

**官公庁の事例（町田市）**

～早い段階でのキャリアデザイン研修～

町田市では、キャリアデザイン研修を、新規採用時と主任昇任時前後の2回実施しています。

**官公庁の事例（東村山市）**

～高い頻度でキャリアに向き合う～

東村山市では、毎年、職員が自身のキャリアビジョン等を記載した自己申告書を作成し、その自己申告書により、所属長との面談を実施しています。

出典：それぞれ本調査「市町村アンケート」回答から作成

**5. おわりに**

本稿では、育児期間の環境を参考にしつつ、働き方を考えてきました。育児期間に限らず全ての人のWLBを実現していくためには、時代とともに変化する多様性を受け入れていくことが鍵となります。そのためにも、現在の業務・家庭を見つめ直し、キャリアデザインなど将来設計の「見える化」をぜひ心がけてください。

最後になりますが、実際、自治体や企業ごとに、置かれている状況や風土は異なり、これらの取組を一律に取り入れることは困難かもしれません。しかし、「本当のWLB」とは、単に仕事を軽減していくことではなく、「業務の成果を挙げながら、各自の生活を充実させる」ことである点は常に同じです。そのためには、「業務の在り方」と「キャリア形成」の両輪で、労使ともに課題に取り組んでいくことが必要となります。そして、公的機関として市町村が、民間企業等のロールモデルの役割を果たし、社会全体の機運を高めていくべきと考えます。

[1] 厚生労働省「平成26年度雇用均等基本調査（確報）」  
 [2] 総務省統計局「労働力調査（基本集計）平成27年10月分」より女性（15～64歳）の就業率を抜粋  
 [3] 国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査（夫婦調査）」  
 [4] 本誌vol.008（2015年11月15日発行）P16～21「窓口サービスの委託化の現状と課題」参照