

# 育休後社員が活躍できる組織づくり

育休後コンサルタント **山口理栄**



## 第10回

### 長時間労働職場 における 短時間勤務者支援

#### 今回のフレイズ

「短時間勤務の対象外となる業務は極力限定し、かつ管理職がローカルルールで決めることのないよう、明文化してオープンにしておきましょう。」

連載の第8回で、育児短時間勤務の運用についてお話ししました。短時間勤務制度の運用における問題点として、周囲の従業員の負担が増える傾向にあること、評価が難しいことなどが指摘されています。

この問題が非常に顕著に現れるのが、短時間勤務者（以下、時短勤務者と略す）が所属する職場で周りの社員が常時長時間の時間外労働をしている場合です。

#### 長時間労働職場での時短勤務制度

例えば、時短勤務者の所定労働時間が6

時間で、ほかの社員が時間外労働を4時間している場合、時間数の比率は6：12となり、1日で2倍の開きがでてしまいます。

これでは、周囲の社員が時短勤務者をサポートする余裕がありません。時短勤務者は、自分だけ早く帰るということで肩身のせまい思いや無力感にとらわれますし、周囲の社員も時短の人には仕事を頼みにくい、あてにできない、と感じるでしょう。

こういった状況の場合、育児中の社員が短時間勤務制度の利用を躊躇することが起こります。本人が「職場がこういう状況だから時短勤務を使わずにやりくりしてみよう」と前向きに決断した場合はよいのですが、上司や周りの社員からの目に見えない圧力といったあいまいな基準で「時短を取りづらく感じて」制度利用をあきらめる例を多数見てきました。

それはやがて「時短制度はあるけれどもうちの会社では実際にはとれない」という雰囲気や職場風土として定着し、育児をする社員は会社と交渉することもせず時短をあきらめ、あるいは出産後仕事を続けることをあきらめて退職、さらには仕事のために子どもを持つことをあきらめる、といったおかしな結果を招くのです。

法律では、短時間勤務制度を講ずることが困難と認められる業務に従事する労働者については労使協定により対象外とすることができる、とされていますが、短時間勤務の対象外となる業務は極力限定し、かつ管理職がローカルルールで決めることのないよう、明文化してオープンにしておきましょう。

#### 時短勤務者への業務割当て

育休後に復職した社員について、出産前

とは別の職場に異動させるケースがよく見られますが、時間制限のある働き方をして  
いる社員に新しい仕事を覚えさせる、とい  
うやり方に合理的な理由があるのでは  
しょうか。

それよりも、その社員がもともと担当  
していた業務を割当て、どうやったら効  
率よくできるかを考えさせたほうが本  
人もやる気が出ますし、職場にとっ  
てもプラスになるはずです。たとえ、  
周囲の社員が長時間労働をしている  
中での時短勤務でも、その人の持つ  
業務の知識を有効に活かすことが  
できます。

職種や勤務シフトの関係でどうしても  
仕事の内容を変えなければならない場合  
でも、なるべく以前と同じ職場で働  
けるようにしたほうがよいでしょう。

初めて会う人ばかりの職場で時短勤  
務をしていると、歓迎会などで距離  
を縮めることもままならないため、  
周りの人となじむのに時間がかかり  
ます。その状態では仕事の話をする  
にも遠慮がちになり、効率が悪くな  
ってしまいます。

時短勤務者がある程度の経験を持つ  
社員であれば、チームが最大限のパ  
フォーマンスを発揮するには自分  
は何をしたらよいか本人に考えさ  
せてもよいでしょう。

子どもを持つ前は自分の担当業務で  
目標を達成し、業績を上げていた社  
員も時短勤務ではそれが難しくな  
り、本人なりの葛藤もあるはずで  
す。

しかし、ある時期、無理をしてまで  
自分の業績にこだわるのではなく、  
チームとして目標を達成するため  
にどうすればよいかに目を向ける  
ことはよい経験であり、将来の  
キャリアを考える時にも役立ちま  
す。そこに気づかせるのも上司の  
仕事ではないでしょうか。

## 長 時間労働社員のケア

時短勤務者と通常勤務者、どちらの  
勤務体系の社員も等しくワーク・  
ライフ・バランスが尊重されなけ  
ればなりません。

長時間労働が常態化している職場  
では健康を害している社員がいる  
可能性があります。強制的に休ませ  
たり、健康診断を受けさせるなど  
の手段で、それぞれの社員に気  
を配ることが大切です。

## 長 期的な対策

当然のことながら、長期的には、「不  
要不急業務の削減」「業務プロセス  
の見直し」「社員の意識改革」  
——といった対策により、長時  
間の時間外労働をなくすことが  
必要になります。

育児休業取得者や時短勤務者は  
今後増加する一方なので、それ  
を前提とした人員配置やマネ  
ジメント方法を工夫することが  
大切です。

**やまぐちりえ**／大学卒業後、  
大手電機メーカーにてソフトウェア  
の設計開発、製品企画に従事。2006  
年から2年間ダイバーシティ・マネ  
ジメント推進プロジェクトでリー  
ダーを務める。コンサルティング  
ファームを経て2010年6月より育  
休後コンサルタントとして独立。  
<http://1995consultant.com>