

職場のパフォーマンスを下げない育児休暇取得の条件

TAKEISHI, Emiko / 武石, 恵美子

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン / 生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

5

(開始ページ / Start Page)

59

(終了ページ / End Page)

73

(発行年 / Year)

2008-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007521>

職場のパフォーマンスを下げない 育児休職取得の条件

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子

1. 問題意識

育児休業制度が法制化されて15年が経過し、女性を中心に、職場の中で制度の利用が進んできた。育児休業制度は女性の就業継続にプラスの影響を及ぼすことが明らかになってきている（樋口（1994）、森田・金子（1998）、滋野・大日（1998）、樋口・阿部（1999）など）。また、山口（2005）は、育児休業制度の存在が、有業女性の出生率の維持に貢献しており、育児休業制度の充実が極めて有効な少子化対策となりうることを示している。出産後も働き続けようとする女性にとっては、両立支援策が充実しているか否かは、就職先の選択に当たってはきわめて重要である。

しかし、一方で、育児休業制度を利用するのはほとんどが女性であることから、女性の雇用コストを高め、女性の採用にマイナスの影響を及ぼす可能性も指摘されてきた。脇坂（2001）によれば、従業員30人未満の事業所で育児休業の存在が女性の採用を抑制することが指摘されている。経済産業省（2005）においては、育児休業取得比率が高い職場では、女性採用比率、女性管理職比率が低いとして、育児休業取得や育児期の女性の雇用が企業の負担となっている可能性を示唆している。

育児休業取得者がでることの職場にとってのダメージは、次の二点に集約されるだろう。

- ①休業取得者の休業中の仕事をどのように代替して職場のパフォーマンスを維持するか

という問題

- ②休業から復帰後に取得者のスキルが休業前の水準にいかにも速く戻るかという問題

しかし、育児休業制度等を利用した部下がいる管理者の経験や意見を調査した、内閣府「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」（2005）によれば、「育児休業制度」や「育児のための短時間勤務制度」など両立支援策を利用した従業員がいる職場で、職場全体で総合的にみた場合、制度利用のプラスの影響とマイナスの影響と、どちらの方が大きかったかを尋ねた結果、「どちらともいえない」（51.4%）が最も多いものの、「プラスの影響の方が大きかった+どちらかという」とプラスの影響の方が大きかった」（30.7%）が「マイナスの影響の方が大きかった+どちらかという」とマイナスの影響の方が大きかった」（17.3%）を上回るという結果になった。

同じ調査で、両立支援策を利用したことによる職場全体への影響の中身を具体的にあげてみると、「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」（41.5%）が最も多く、次いで「両立支援策に対する各人の理解が深まった」（37.2%）、「利用者の仕事を引き継いだ人の能力が高まった」（24.2%）と続いている。両立支援策の運用自体は難しい点も多いが、それをきっかけにした業務改善などにより、結果として職場にプラスの効果があるとの指摘が多いことが注目できる。

仕事と育児の両立支援策の中でも重要な育児休

業制度が機能するためには、育児休業制度を取得しても、それに伴うデメリットを極力排除するような対応が重要であろう。

育児・介護休業制度の問題・課題に関しては、本稿で利用する電機連合「仕事と生活の調和に関する調査」(2006年)(以下「電機連合調査」という)結果によると、最も多くあげられているのが「代替要員の確保」(76.2%)という休業中の課題である。次いで、「取得者の復帰後の職場配置」(45.5%)、「取得者の復帰後の仕事量の配分」(26.7%)、「本人のスキルの低下」(21.8%)など、復帰後の対応が問題となっている。

電機連合調査では、この点に関し、管理者に対して、育児休職⁽¹⁾取得者の休職期間中に職場のパフォーマンスがそれ以前と比べてどう変化したかを尋ね、また、取得者本人と管理者に対して、職場復帰後にスキルが元に戻るまでの期間を尋ねている。これによると、育児休職取得者の休職期間中に職場のパフォーマンスが下がったとする管理者は30.9%で、「変わらない」と評価する割合が56.9%、「上がった」とする割合が8.2%である。管理者の意識としては、「変わらない」と評価しているわけだが、育児休職取得者の状況や職場での対応により、休職中の職場のパフォーマンスに差があるかもしれない。また、職場復帰後にスキルが元に戻るまでの期間については、「3ヶ月未満」とする割合が、取得者本人においては64.1%、管理者は79.3%と、比較的短期間で元に戻ると考えられているケースが多い。休職による就業中断のスキル低下というハンディを短期間で取り戻すことは、育児休職取得者本人のキャリアにとっても、休職者が復帰した職場全体の業務遂行においても重要なポイントとなるだろう。

以上の問題意識から、育児休職を取得しても休職中の職場のパフォーマンスを下げない、あるいは短期間で元のスキルに戻る、ということがどうすれば可能になるのか、について検討を行うのが本稿の目的である。

2. 分析の課題と方法

(1) 分析データ

本稿で分析に利用するデータは、電機連合「仕事と生活の調和に関する調査」(2006)である⁽²⁾。

本調査は、電機連合加盟133社を対象に、①企業調査(対象133社、回収101社)、②組合員調査(対象5000名(男性4000名、女性1000名)、回収4388名)、③育児休職取得者調査(対象600名、回収504名)、④③の育児休職取得者が復帰した当時の管理職に対する調査(対象600名、回収501名)の4種類を実施した。企業ごとにデータを結合させることが可能であり、本分析で利用するのは、③育児取得者調査(対象600名、回収504名)と、④③の育児休職取得者の管理職調査のマッチングデータである。②組合員調査と③育児休職取得者調査は、各単組の組合員の人数比に応じて男女別に按分して配布した。年齢・職種別の指定は行っていない。

調査時期は2006年6月～7月である。

なお、電機産業は、厚生労働省が実施するファミリー・フレンドリー企業表彰を受けた企業も多く、仕事と家庭の両立支援への取り組みに対して非常に積極的な企業が多いという特徴があげられる。また、今回の調査対象が電機連合という組織を通じて行っているため、労働組合が組織されている企業に限定されており、企業規模の大きい組織が主な対象となっている。業種・企業規模の特殊性から、日本企業の中では、仕事と家庭の両立施策にかなり前向きに取り組む企業の状況として結果を解釈することが必要であると考ええる。

(2) 目的変数

本稿における分析の課題は次のとおりである。

- ①育児休職取得中の職場のパフォーマンスを下げないための、休職取得者の要因、管理者の要因、職場の要因を明らかにする。
- ②育児休職から職場復帰後にスキルが短期間で元に戻るための、休職取得者の要因、休職中のサポート状況の要因、復帰後の仕事

の要因を明らかにする。

目的変数に使用した設問は、具体的には下記のとおりである。

①管理職調査における「休職期間中の職場全体のパフォーマンスの評価」

【設問内容】

設問：「取得者」が職場に復帰してから
の休職期間中、職場全体のパフォーマンス
はそれ以前と比べて上がりましたか、
下がりましたか。

1. 上がった
2. やや上がった
3. 変わらない
4. やや下がった
5. 下がった
6. わからない

②育児休職取得者調査及び管理職調査における「職場復帰後のスキル回復までの期間」

【設問内容】

設問：「取得者」が職場に復帰してから、
「取得者」のスキル（技能・業務遂行能力等）が、休職前の水準に戻るまでに、
どのくらい時間がかかりましたか。

1. 1ヶ月未満
2. 1～3ヶ月未満
3. 3～6ヶ月未満
4. 6～9ヶ月未満
5. 9ヶ月～1年未満
6. 1年以上
7. わからない

（3）説明変数

説明変数は、次のとおりである。

①職場のパフォーマンスに関して

- ・休職取得者の要因：休職期間や休職者の担当していた仕事
- ・管理者の要因：休職取得に対する意識、休職取得にあたっての管理者としての対応

- ・職場の要因：休職取得に対する周囲の意識、休職中の職場対応

②職場復帰後のスキル回復に関して

- ・休職取得者の要因：休職期間や休職者の担当していた仕事
- ・休職中のサポート状況：休職取得者への情報提供等の対応状況
- ・復帰後の仕事：復帰後の職場や仕事内容、復帰後の勤務形態

3. 分析結果

（1）休職中の職場のパフォーマンスに関する分析結果

①休職中の職場のパフォーマンスの評価

育児休職取得者の休職期間中の職場全体のパフォーマンスについて、休職以前と比べてどう変化したかを管理者の評価によりみると、「下がった」とする管理者は30.9%で、「変わらない」と評価する割合が56.9%、「上がった」とする割合が8.2%である。意外に「変わらない」もしくは「上がった」とする割合が高い（図1）。

②休職取得者の要因

この職場のパフォーマンスの評価について、まず、休職取得者サイドの要因、つまり休職期間や休職者の担当していた仕事との関係をみていきたい。

育児休職期間が6ヶ月未満の場合は、「下がった」とする割合が22.5%と比較的低いが、7ヶ月以上になると「下がった」とする割合が1/3程度と若干高くなる。ただし、それ以上長期化しても変化はない（図2）。休職期間が6ヶ月以下かそれ以上か、というところで職場のパフォーマンスが変わる可能性がある。

「取得者」が休職前に担当していた仕事との関連をみると、「A：決められた指示に従っておこなう定型業務」よりも、「B：高度な判断やスキルを必要とする業務」の場合の方が、職場のパフォーマンスは低くなる傾向が強い（図3）。この点は当然予測されることであり、休職取得者がより高

図1 「取得者」の休職期間中の職場全体のパフォーマンス（管理者の評価）

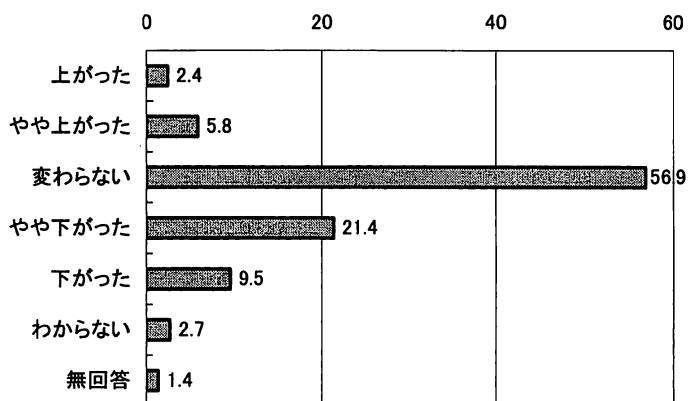


図2 育児休職取得期間と「取得者」の休職期間中の職場全体のパフォーマンス

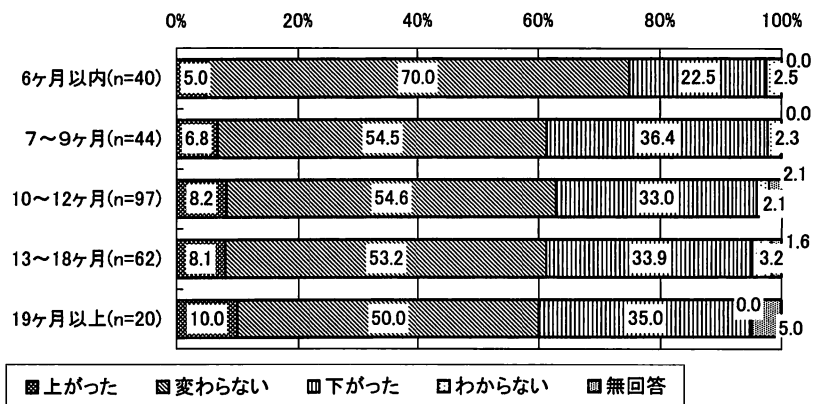
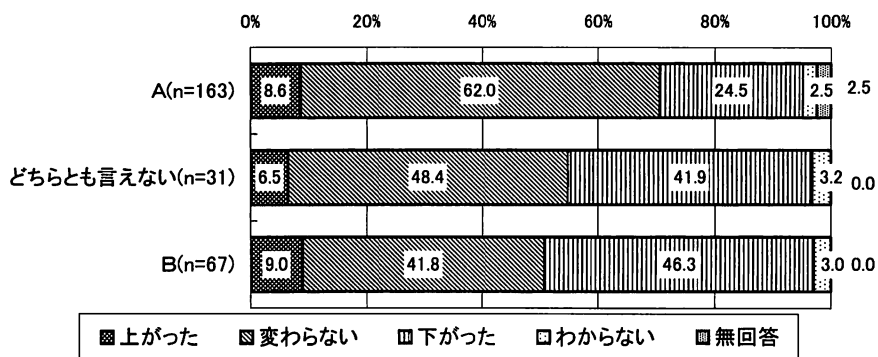


図3 「取得者」が休職前に担当していた仕事と「取得者」の休職期間中の職場全体のパフォーマンス

A: 決められた指示に従っておこなう定型的業務

B: 高度な判断やスキルを必要とする業務



度な仕事に就いている場合に、その抜けた分のパフォーマンスの低下が大きいことがわかる。

③管理者の要因

次に、育児休職取得者の管理者の要因について分析を進める。

まず、管理者が育児休職をどのように受け止めていたかという観点で、休職申し出時の管理者の反応との関連をみると、取得者が上司の反応を「抵抗がなかった」とみている場合、および管理者本人も「抵抗がなかった」と感じていた場合に、それ以外の場合よりもパフォーマンスを維持する傾向がみられている（図4）。管理者の休職に対する抵抗の有無は、職場のパフォーマンスと関連があるようであるが、この二つの設問は、相互に関連性が深い内容であるため、解釈には注意が必要である。

育児休職に対応して管理者の職場対応の実施状況との関連をみると、「本人と相談しながら休職までの仕事の量や内容の調整や引き継ぎなどを行った」、「休職期間中の職場の人員配置や仕事の進

め方について職場の中で検討し変えた」、「取得者の同僚等の理解を得るために職場の中で説明などを行った」のいずれも、職場のパフォーマンスにプラスの影響を及ぼしていない。「休職期間中の職場の人員配置や仕事の進め方について職場の中で検討し変えた」に関しては、実施した場合の方がパフォーマンスが低下する傾向を示している（図5）。

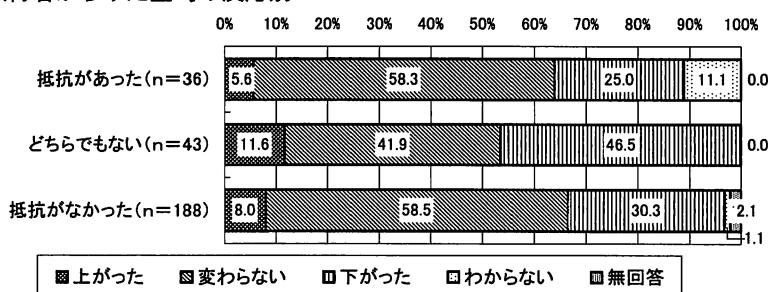
④職場の要因

職場の要因として、まず、管理者の要因と同様に、休職申し出時の職場の同僚の反応との関連をみた。取得者調査からみた職場の同僚の反応と、管理者からみた反応とでは傾向に違いがあり、取得者調査で同僚の抵抗がないと回答した場合の方が、職場のパフォーマンス低下の割合が低い傾向がある。一方で、管理者からみた場合の反応とのクロス集計結果では、同僚の抵抗感とパフォーマンスとの間には一定の関係がみられない（図6）。

また、引き継ぎに関しても、正社員に引き継いでいる場合にパフォーマンスが下がっている割合が

図4 休職を申し出た時の上司の反応と「取得者」の休職期間中の職場全体のパフォーマンス

取得者からみた上司の反応別



管理者自身の反応別

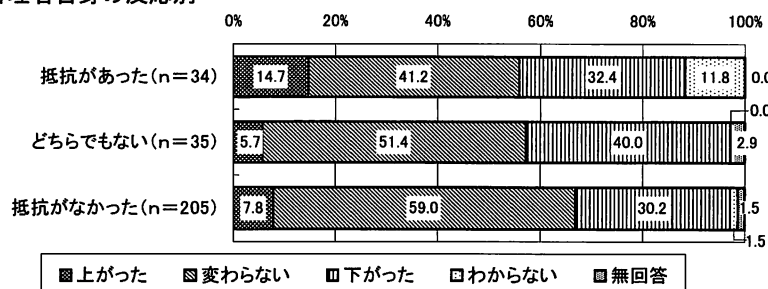
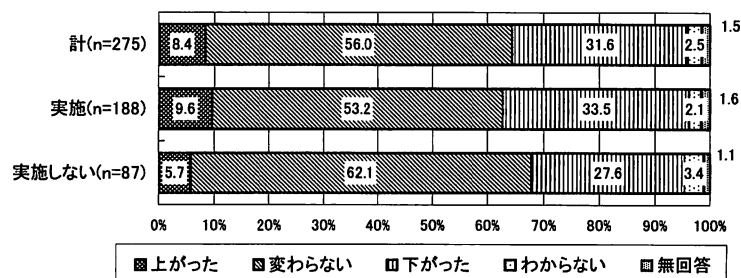
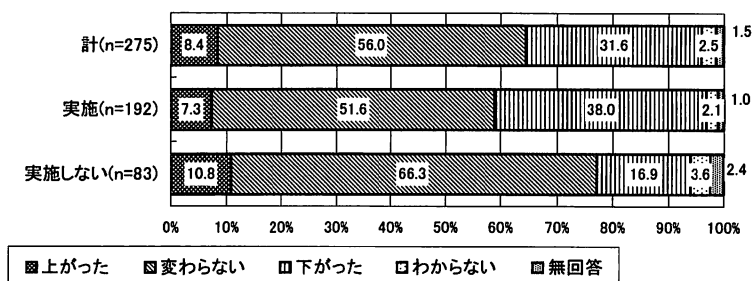


図5 管理者の対応状況と「取得者」の休職期間中の職場全体のパフォーマンス

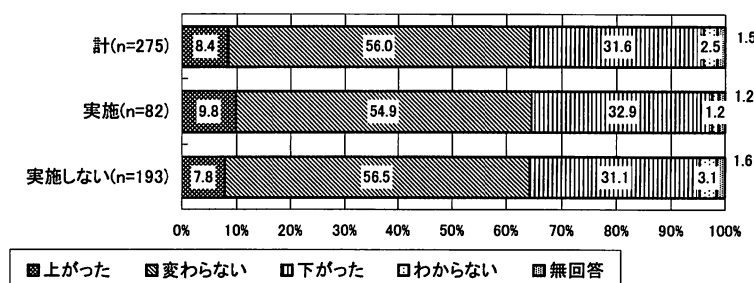
■本人と相談しながら引継ぎを行った



■休職中の人員配置など職場で検討



■同僚等の理解を得るため職場で説明



高い(図7)。これは、②の取得者が担当していた仕事の質と関連があると思われる。

⑤パフォーマンスを下げない要因分析 (計量分析)

以上のクロス集計結果によれば、育児休職期間中に職場のパフォーマンスに影響する要因として、休職期間が6ヶ月を超えるか否か、休職取得者が担当していた仕事が高度な判断やスキルを必要とするなど容易に代替がきかない仕事であること、といった取得者本人の要因が大きいことが推

察される。

次に、それぞれの要因をコントロールしながら、計量的な分析を行う。

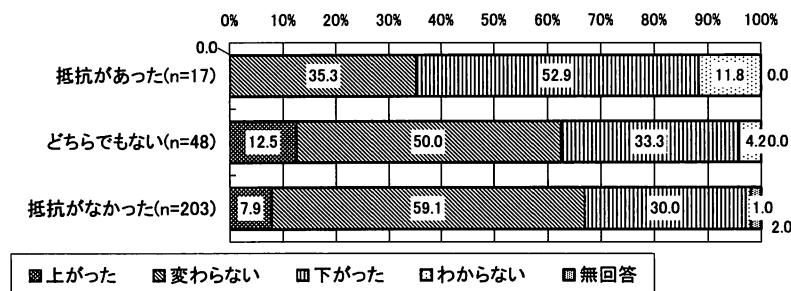
目的変数は休職中の職場のパフォーマンスに対する管理者の評価である。「変わらない」・「(やや)上がった」と回答した場合を「1」,「(やや)下がった」・「わからない」と回答した場合を「0」とする二項ロジスティック分析を行った。説明変数は、次のとおりである。

【取得者本人の要因】

・学歴：高卒を基準として、高専・短大卒

図6 休職を申し出た時の職場の反応と「取得者」の休職期間中の職場全体のパフォーマンス

取得者からみた上司の反応別



管理者からみた職場の反応別

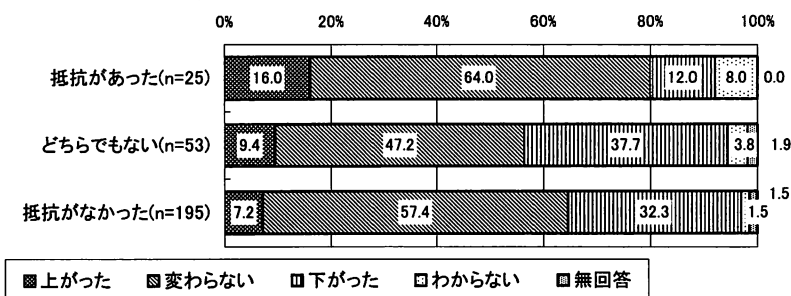
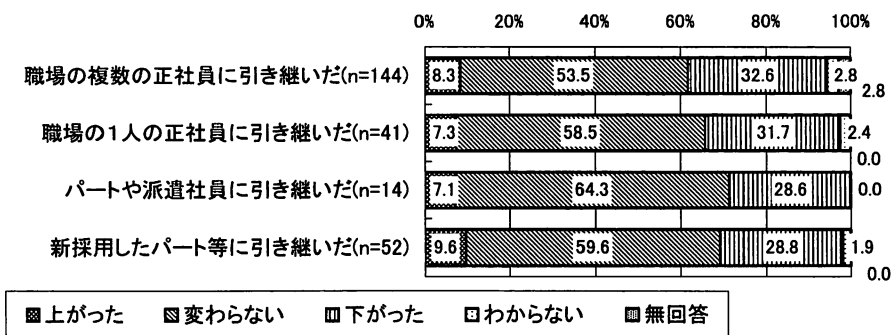


図7 「取得者」の仕事の引き継ぎ方と「取得者」の休職期間中の職場全体のパフォーマンス



(専門学校卒を含む) ダミー、大卒 (大学院修了を含む) ダミー

- ・育児休職の取得期間：実数（月数）
- ・休職前に担当していた仕事：決められた指示に従っておこなう定型的業務を1、高度な判断やスキルを必要とする業務を5とする5段階評価

【管理者の要因】

- ・育児休職申し出時の職場の管理者の反応

(管理者評価)：非常に抵抗があったを1、まったく抵抗がなかったを5とする5段階評価

- ・休職取得申し出時の管理者の対応状況：「本人と相談しながら休職までの仕事の量や内容の調整や引き継ぎなどを行った」、「休職期間中の職場の人員配置や仕事の進め方について職場の中で検討し変えた」、「取得者の同僚等の理解を得るために職場

の中で説明などを行った」の3項目について、それぞれ「実施した」を1とするダミー変数

【職場の要因】

- ・育児休職申し出時の職場の同僚の反応（管理者評価）：非常に抵抗があったを1、まったく抵抗がなかったを5とする5段階評価
- ・休職中の仕事の引継ぎ：代替なし（職場にいる正社員もしくはパート等に引き継いだ場合を1とするダミー変数

分析結果を表1に示した。

有意な係数となったのは次のとおりである。

まず、休職前に担当していた仕事がマイナスで、決められた指示に従っておこなう定型的業務ではなく、高度な判断やスキルを必要とする業務になるほど、職場のパフォーマンスを維持することは難しくなる。クロス集計でも同様の傾向がみられたが、高度な判断やスキルを必要とする業務では、代替が難しく、従業員の長期休職は職場にダメージを与えると考えられる。

また、育児休職申し出時の職場の管理者の反応（管理者評価）がプラスで、管理者の抵抗が少ないことと職場のパフォーマンス維持の評価には関連がみられている。管理者が部下の育児休職取得に関して受容的であるという姿勢が、職場のパフォーマンス維持につながっているのかもしれないが、一方、職場のパフォーマンスの低下が少ないために管理者の抵抗が少ないということも考えられる。

さらに、「休職期間中の職場の人員配置や仕事の進め方について職場の中で検討し変えた」場合に、職場のパフォーマンスを維持することは難しくなるという結果となった。これは、クロス集計でも同様の結果であり、当初の予想に反する結果である。この解釈としては、休職取得に伴う職務分担の変更等により、全体としてのパフォーマンスが低下したと判断された可能性が考えられる。

（2）スキルが休職前の水準に戻るまでの期間に関する分析結果

①スキルが休職前の水準に戻るまでの期間

育児休職取得者が職場復帰後にスキルが休職前の水準に戻るのが早ければ、職場において休職取得のダメージは小さいといえる。

これに関連する質問は、育児休職取得者と管理者の双方に設定している。表2により本人と管理者の意識を組み合わせると、概ね3ヶ月未満で戻るとする割合が高いが、管理者に比べて取得者本人の方が若干長い傾向がある。「1ヶ月」と「3ヶ月」がスキル復帰の目安と考えられることから、以下では、「1ヶ月未満」及び「3ヶ月未満」でスキルが元に戻る要因について分析を行う。本人のデータも参考にしつつ、基本的には管理者の判断結果を使用する。

②休職取得者の要因

まず、休職期間の長さとの関連でみると、休職期間が長くなるとスキルが戻る期間が延びるという関係がみられている。6ヶ月以内の休職期間であれば、6割以上が復帰後1ヶ月未満で、9割が復帰後3ヶ月未満で元に戻るとしている。また、休職期間が1年以下の場合は、休職期間が長くなるとスキルが戻る期間が3ヶ月以上かかる割合が高くなる。しかし、1年を超えると、3ヶ月以上かかる割合は低下する傾向がみられ、3ヶ月以上の部分をみると、休職期間が長くなると復帰後のスキルが大きく低下する、という単純な関係にはなっていない（図8）。

③休職中のサポート状況

表3により取得者が休職期間中に、職場から定期的に連絡を受けたこと、等の職場対応を個別にみると、復帰後のスキル回復には関連していないようである。休職中に職場の情報提供が行われることは、求職者本人の職場とのつながりを維持するという点で、精神的な安定に寄与するといわれるが、復帰後のスキル回復という点での効果は、本分析の結果を見る限り、薄いようである。

表1 休職中の職場のパフォーマンスを下げない要因分析結果

記述統計量

	平均値	標準偏差	n
上がった・変わらないダミー	0.642	0.480	243
本人学歴短大卒ダミー	0.300	0.459	243
本人学歴大卒ダミー	0.210	0.408	243
育児休職取得期間・ヶ月	11.280	5.167	243
「取得者」が休職前に担当していた仕事	2.523	1.207	243
「取得者」が休職を申し出た時の反応 管理者	3.901	0.957	243
本人と相談しながら引継ぎを行った	0.671	0.471	243
休職中の人員配置など職場で検討	0.704	0.458	243
同僚等の理解を得るため職場で説明	0.288	0.454	243
「取得者」が休職を申し出た時の反応 職場の同	3.893	0.880	243
代替なし ダミー	0.716	0.452	243

分析結果

	B	Exp (B)
本人学歴(高卒基準)		
短大卒ダミー	0.009	1.009
大卒ダミー	0.027	1.028
育児休職取得期間・ヶ月	-0.006	0.994
休職前の仕事	-0.325	** 0.722
休職を申し出た時の管理者の反応	0.657	** 1.929
休職申し出時の管理者の対応		
本人と相談しながら引継ぎを行った	-0.091	0.913
休職中の人員配置など職場で検討	-1.164	*** 0.312
同僚等の理解を得るため職場で説明	0.046	1.048
休職を申し出た時の同僚の反応	-0.492	0.611
代替なしダミー	-0.078	0.925
定数	1.816	** 6.145
-2 対数尤度		291.5
カイ 2 乗		25.48
有意確率		0.004
自由度		10
サンプル数		243

有意水準 ***P<.01 **P<.05 *P<.10

④復帰後の仕事

復帰後の仕事内容等と、スキルの回復状況との関連をみていこう。

まず、復帰後の勤務形態については、フルタイムで復帰した方が短期間で元のスキル水準に戻る傾向がみられている(図9)。

また、休職前に定型的な仕事についていた場合には、原職復帰の場合にスキルが短期で元に戻る傾向があるが、高度な判断やスキルを必要とする仕事についていた場合には、別の職場に異動した

方がスキルが元に戻る期間は短くなる傾向がある(表4)。これは、別の職場に異動することで、より簡単な仕事に変更している可能性が考えられる。

ただし、全般的な傾向としては、復帰後の仕事の内容や量の変化について、休職前の仕事の内容と組み合わせて分析をした結果、仕事の内容も量も同程度で復帰した場合には、業務の内容に関わらず短期でスキルが元の水準に戻る傾向がみられる。反対に、仕事の内容も量も休職前と変わって

表2 職場復帰してから、スキルが休職前の水準に戻るまでにかかった時間（管理職とのマッチングデータ）

(n=268)

		管理職の意識							計
		1ヶ月未満	1～3ヶ月未満	3～6ヶ月未満	6～9ヶ月未満	9ヶ月～1年未満	1年以上	わからない	
育児意休職取得	1ヶ月未満	13.1	9.3	1.9	0.7	0.4	1.1	0.0	26.5
	1～3ヶ月未満	12.7	19.8	3.4	0.7	0.4	0.7	1.9	39.6
	3～6ヶ月未満	3.4	4.5	1.9	0.7	0.4	0.0	1.1	11.9
	6～9ヶ月未満	1.1	1.1	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	2.6
	9ヶ月～1年未満	0.4	1.5	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	2.2
	1年以上	0.7	0.4	0.4	0.0	0.4	0.0	0.0	1.9
	わからない	6.3	6.3	0.7	0.0	0.4	0.0	1.5	15.3
計		37.7	42.9	8.6	2.6	1.9	1.9	4.5	100.0

育児休業取得者と上司の意識のギャップ

ギャップなし 36.2

取得者>管理職 41.0

取得者<管理職 22.8

図8 育児休職取得期間と、「取得者」が職場復帰してからスキルが休職前の水準に戻るまでにかかった時間

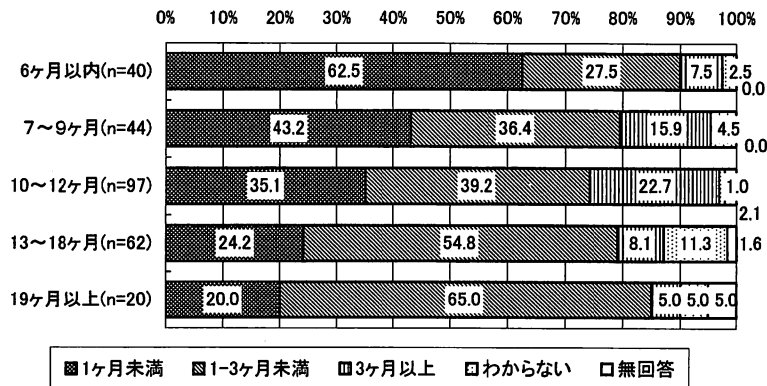


表3 休職期間中に会社や上司、同僚などからの受けたサポート（複数選択）と、「取得者」が職場復帰してからスキルが休職前の水準に戻るまでにかかった期間

	1ヶ月未満	1-3ヶ月未満	3ヶ月以上	わからない	無回答	n
会社からの社内報の郵送						
実施	32.8	44.6	15.3	6.2	1.1	177
実施しない	46.2	37.4	13.2	1.1	2.2	91
会社のイントラネットへのアクセス						
実施	28.6	47.6	23.8	0.0	0.0	21
実施しない	38.1	41.7	13.8	4.9	1.6	247
管理職から定期的な状況報告や連絡						
実施	30.6	47.2	19.4	2.8	0.0	36
実施しない	38.4	41.4	13.8	4.7	1.7	232
同僚からの電話やメールでの連絡						
実施	38.9	39.6	16.0	4.2	1.4	144
実施しない	35.5	45.2	12.9	4.8	1.6	124
休職者同士の情報交換ネットの提供						
実施	44.4	33.3	11.1	0.0	11.1	9
実施しない	37.1	42.5	14.7	4.6	1.2	259
復帰のための訓練・セミナー等実施						
実施	20.0	80.0	0.0	0.0	0.0	5
実施しない	37.6	41.4	14.8	4.6	1.5	263

図9 休職後復帰した勤務形態と、「取得者」が職場復帰してからスキルが休職前の水準に戻るまでにかかった期間

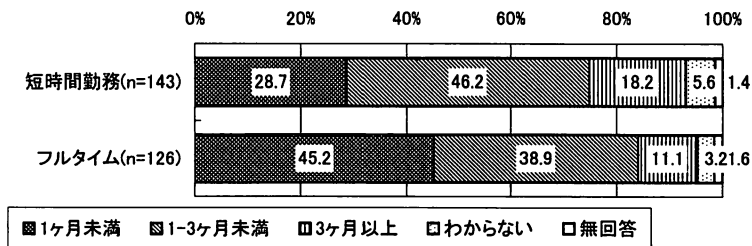


表4 休職前の仕事・原職復帰の有無と、「取得者」が職場復帰してからスキルが休職前の水準に戻るまでにかかった期間

	1ヶ月未満	1-3ヶ月未満	3ヶ月以上	わからない	無回答	n
定型的業務						
計	40.6	39.6	15.1	2.6	2.1	192
休職前の職場に復帰	41.4	40.1	15.3	1.3	1.9	157
休職前と違う職場に復帰	37.1	37.1	14.3	8.6	2.9	35
高度な判断・スキルを要する業務						
計	27.3	53.0	12.1	7.6	0.0	66
休職前の職場に復帰	27.1	52.5	13.6	6.8	0.0	59
休職前と違う職場に復帰	28.6	57.1	0.0	14.3	0.0	7

いと、スキルの回復に時間がかかっている（表5）。

⑤休職復帰後短期でスキルを元の水準に戻す要因分析（計量分析）

休職復帰後短期でスキルを元の水準に戻す要因について、計量的な分析を行った。

目的変数は、休職取得者が職場復帰してから休職前のスキル水準に戻るまでの期間である。この期間が「1ヶ月未満」（ケース1）及び「3ヶ月未満」（ケース2）の場合を「1」、それ以上の場合を「0」とする二項ロジスティック分析を行った。なお、休職前のスキル水準に戻るまでの期間（月数）を連続変数にした回帰分析も行ったが、回答が「6ヶ月未満」に集中しているために良好な結果が得られないことから、以下では二項ロジスティック分析の結果により考察を進める。

説明変数は、次のとおりである。

【取得者本人の要因】

- ・学歴：高卒を基準として、高専・短大卒（専門学校卒を含む）ダミー、大卒（大学

院修了を含む）ダミー）。この変数は、担当業務の難易度の代理変数として投入している（休職前の仕事の内容では、復帰後と一致しないケースがあるため）。

- ・育児休業の取得期間：実数（月数）

【休職中のサポート状況】

- ・休職中の会社、上司、同僚等からのサポートとして、「会社からの社内報の郵送」、「会社のイントラネットへのアクセス」、「管理職からの定期的な状況報告や連絡」、「同僚からの電話やメールでの連絡」の4項目について、それぞれ「サポートがあった」を1とするダミー変数。なお、「スキルアップのための図書購入費用等の経費補助」、「休職者同士の情報交換ネットワークの提供」、「復帰のための訓練・セミナー等の実施」の3項目については、サポートがあったとする割合が非常に少ないため、除外した。

表5 休職前の仕事・復帰時の仕事と「取得者」が職場復帰してから、スキルが休職前の水準に戻るまでにかかった期間

	1ヶ月未満	1-3ヶ月未満	3ヶ月以上	わからない	n
定型的業務					
計	41.6	40.5	15.3	2.6	190
仕事内容は同じで仕事量も同程度	60.5	34.6	4.9	0.0	81
仕事内容は同じだが量は減らした	33.3	42.6	24.1	0.0	54
仕事内容を変えたが仕事量は同程度	33.3	47.6	14.3	4.8	21
仕事内容を変え仕事量も減らした	11.1	55.6	29.6	3.7	27
高度な判断・スキルを要する業務					
計	28.4	52.2	11.9	7.5	67
仕事内容は同じで仕事量も同程度	55.6	44.4	0.0	0.0	18
仕事内容は同じだが量は減らした	20.0	68.0	12.0	0.0	25
仕事内容を変えたが仕事量は同程度	37.5	50.0	12.5	0.0	8
仕事内容を変え仕事量も減らした	7.7	30.8	30.8	30.8	13

【復帰後の仕事】

- ・復帰後の勤務形態：フルタイムを1とするダミー変数
- ・復帰後の職場：休職前の職場と同じ職場を1とするダミー変数
- ・復帰後の仕事の内容・量：仕事の内容も量も休職前と同じ（管理者評価）を1とするダミー変数

分析結果を表6に示した。

まず、＜ケース1＞のスキルが元に戻る期間が「1ヶ月未満」の場合について結果をみていきたい。

有意な係数は、育児休職期間で、マイナスとなっている。育児休職期間が長くなると1ヶ月未満でスキルが元の水準に戻るのは難しくなる。また、復帰の形態がフルタイムであると、1ヶ月未満でスキルが回復する傾向が強まる。復帰後の仕事の内容も量も休職前と同じ場合にも、1ヶ月未満でスキルが回復する傾向がみられている。

次に、＜ケース2＞のスキルが元に戻る期間が「3ヶ月未満」の場合について結果をみていきたい。有意な係数をみると、まず学歴がマイナスである。高卒に比べて高専・短大卒（専門学校卒を含む）や大学・大学院卒でスキル回復の期間が3ヶ月以上になる傾向がある。このモデルでは、取得者の仕事の内容の変数を含めていない。休職前の仕事については管理者に尋ねているが、復帰直

後の仕事内容は尋ねていないため、学歴が仕事のレベルの代理変数と考えると、学歴が高い、すなわちより高度な判断等が求められる業務に就いている場合には、復帰後のスキル回復に時間がかかると考えられる。また、復帰後の仕事の内容も量も休職前と同じ場合に、スキルが元の水準に3ヶ月未満で戻りやすいという結果も得られた。ただし、原職復帰、フルタイム復帰に関しては有意な数値にはなっていない。仕事の内容や量を変えずに復帰することは、休職前と仕事が連続性を持つことから、復帰後にスキルが元の水準に早く戻ることが確認された。

4 結果と考察

本稿では、育児休職取得が職場にダメージを与えない要因を探ることを目的に、具体的には、育児休職取得中の職場のパフォーマンスを維持するための要因、休職取得者が職場復帰した後に休職前のスキルの水準に早期に戻るための要因、の二つのテーマについて分析を行った。

育児休職取得中の職場のパフォーマンスに関しては、意外に「上がった」もしくは「変化なし」と評価する管理者が多い。この職場のパフォーマンス維持は、育児休職期間が6ヶ月未満である場合の方が、6ヶ月以上の場合より良好であることが示唆された。また、休職者の仕事が高度な判断やスキルを必要とするような基幹的な業務に就いている場合には、職場のパフォーマンスの維持が難

表6 休職復帰後短期でスキルを元の水準に戻す要因

<ケース1>

記述統計量

	平均値	標準偏差	n
1ヶ月未満ダミー	0.379	0.486	256
本人学歴短大卒ダミー	0.301	0.459	256
本人学歴大卒ダミー	0.215	0.412	256
育児休職取得期間・ヶ月	11.250	5.185	256
受けたサポート: 会社からの社内報の郵送	0.664	0.473	256
受けたサポート: 会社のイントラネットへのアクセス	0.082	0.275	256
受けたサポート: 管理職から定期的な状況報告や連絡	0.137	0.344	256
受けたサポート: 同僚からの電話やメールでの連絡	0.539	0.499	256
復帰形態: フルタイムダミー	0.457	0.499	256
復帰職場: 原職復帰ダミー	0.832	0.375	256
復帰後 仕事の内容・量不変ダミー	0.375	0.485	256

分析結果

	B	Exp (B)
本人学歴短大卒ダミー	0.403	1.496
本人学歴大卒ダミー	0.263	1.301
育児休職取得期間・ヶ月	-0.094 ***	0.911
受けたサポート: 会社からの社内報の郵送	-0.455	0.634
受けたサポート: 会社のイントラネットへのアクセス	-0.674	0.510
受けたサポート: 管理職から定期的な状況報告や連絡	0.199	1.221
受けたサポート: 同僚からの電話やメールでの連絡	-0.071	0.932
復帰形態: フルタイムダミー	0.570 *	1.767
復帰職場: 原職復帰ダミー	0.062	1.064
復帰後 仕事の内容・量不変ダミー	1.286 ***	3.619
定数	-0.135	0.874
-2 対数尤度	293.731	
カイ2乗	45.995	
有意確率	0.000	
自由度	10	
サンプル数	256	

有意水準 ***P<.01 **P<.05 *P<.10

<ケース2>

記述統計量

	平均値	標準偏差	n
3ヶ月未満ダミー	0.809	0.394	256
本人学歴短大卒ダミー	0.301	0.459	256
本人学歴大卒ダミー	0.215	0.412	256
育児休職取得期間・ヶ月	11.250	5.185	256
受けたサポート: 会社からの社内報の郵送	0.664	0.473	256
受けたサポート: 会社のイントラネットへのアクセス	0.082	0.275	256
受けたサポート: 管理職から定期的な状況報告や連絡	0.137	0.344	256
受けたサポート: 同僚からの電話やメールでの連絡	0.539	0.499	256
復帰形態: フルタイムダミー	0.457	0.499	256
復帰職場: 原職復帰ダミー	0.832	0.375	256
復帰後 仕事の内容・量不変ダミー	0.375	0.485	256

分析結果

	B	Exp (B)
本人学歴短大卒ダミー	-1.437 ***	0.238
本人学歴大卒ダミー	-1.376 ***	0.253
育児休職取得期間・ヶ月	0.013	1.013
受けたサポート: 会社からの社内報の郵送	-0.348	0.706
受けたサポート: 会社のイントラネットへのアクセス	0.064	1.066
受けたサポート: 管理職から定期的な状況報告や連絡	0.063	1.065
受けたサポート: 同僚からの電話やメールでの連絡	-0.389	0.677
復帰形態:フルタイムダミー	0.135	1.144
復帰職場:原職復帰ダミー	0.517	1.677
復帰後 仕事の内容・量不変ダミー	2.050 ***	7.764
定数	1.684 **	5.387
-2 対数尤度		205.992
カイ2乗		43.995
有意確率		0.000
自由度		10
サンプル数		256

有意水準 ***P<.01 **P<.05 *P<.10

しくなることもわかった。管理者が育児休職に対する抵抗感を持たないことも、職場のパフォーマンスに対する（管理者の）評価と関連している。計量分析においても、同様の結果がみられている。一方で、職場で育児休職取得者がでた場合、重要なのは業務の引継ぎや職場の同僚等の理解であり、これらを円滑に進めることが職場のパフォーマンスに影響を及ぼすと考えたが、分析結果からこのことは検証されなかった。むしろ、「休職期間中の職場の人員配置や仕事の進め方について職場の中で検討し変えた」場合に、職場のパフォーマンスを維持することは難しくなるという結果となった。休職取得に伴い職場の中で職務分担の変更等を行うことにより、職場全体としてのパフォーマンスが低下したと判断された可能性がある。また、代替要員に関しては有意な係数とならなかった。

分析の結果、休職中の職場のパフォーマンスは、主として、休職期間及び休職者の担当していた仕事の難易度に依存していることがわかった。一方で、職場の中で仕事の見直し等を実施することがむしろマイナスに作用しており、休職者の仕事の代替についても有効な方策を示す結果は得られていない。休職者の担当していた仕事の難易度に応じて、どのような対応策を職場レベルで実施する

ことが職場のパフォーマンス維持のために有効なのかという点に関しては、今後の課題として残された。

次に、育児休職を取得して職場復帰した後に、取得者のスキルが休職前の水準に早期に戻る要因について分析を行った。具体的には、元の水準に戻る期間が1ヶ月未満、もしくは3ヶ月未満か、それ以上かかるか、という観点で分析を進めた。その結果、休職期間が長くなると1ヶ月未満という短期間でスキルが戻ることは難しくなる。特に休職期間が6ヶ月以下の場合には、6割以上が1ヶ月未満で、9割が3ヶ月未満でスキルが元の水準に戻ったと評価されているが、期間が長くなるとその割合は低下する。また、スキルが早期に回復するか否かは、復帰時の仕事内容や働き方との関連が示唆された。つまり、フルタイム復帰、原職復帰の場合に早期にスキルが元の水準に戻るケースが多いようである。計量分析の結果では、仕事の内容や量が休職前と同じであることが重要であること、特に1ヶ月未満という短期で元に戻るにはフルタイム復帰が有効であることが明らかになった。ただし、3ヶ月未満で元の水準に戻る、ということでは、フルタイム復帰と短時間復帰の間に有意な差は認められず、短時間勤務で復帰しても、3ヶ月程度の期間をみればかなりの程度ス

スキルが元に戻るといえる。さらに、取得者の学歴が高い場合に、スキルの回復に時間がかかる可能性が示唆され、担当する業務の難易度と関連があると考えられる。一方で、休職中に職場の情報を提供したり、あるいは会社のイントラネットにアクセスできたりすることは、復帰後のスキル回復に影響を及ぼしていない。

以上の分析結果から、職場のパフォーマンスを下げない育児休職の条件として、①休職期間中のパフォーマンスは、休職取得者が担当していた仕事の難易度に依存する部分が大きく、職場で引継ぎや仕事の見直しを行っても現状ではパフォーマンスへの効果がみられないこと、②復帰後は休職前の仕事の内容や量を変えないことによって早期にスキルが元の水準に戻るが、休職中の情報提供等を行うことの効果はみられないこと、がわかった。職場のパフォーマンスを下げない条件として、職場レベルや管理者レベルでの有効な対応策を明らかにすることはできなかった。この結果は、現状行われている対応策が、職場のパフォーマンスを下げない育児休職という観点からは必ずしも十分な効果をあげていない可能性もあり、今後の検討課題といえよう。

注

(1) 電機産業では育児休業について「育児休職」と呼ぶ企業が多く、以下データの分析にあたっては、原則として「育児休職」の用語を使用することとする。

(2) 調査内容については、電機連合(2007)に詳しい。本稿は、同研究の一環として分析した武石

(2007)をベースにしている。

参考文献

- 経済産業省(2005)『男女共同参画に関する調査－女性人材活用と企業の経営戦略の変化に関する調査』
- 滋野由紀子・大日康史(1998)「育児休業制度の女性の結婚と就業継続への影響」『日本労働研究雑誌』No.459 pp.39-49.
- 武石恵美子(2007)「職場のパフォーマンスを下げない育児休業取得の条件」『電機連合 21世紀生活ビジョン研究会報告』pp.101-116.
- 電機連合(2007)『電機連合 21世紀生活ビジョン研究会報告』
- 樋口美雄(1994)「育児休業制度の実証分析」社会保障研究所編『現代家族と社会保障－結婚・出生・育児』東京大学出版会 pp.181-204.
- 樋口美雄・阿部正浩(1999)「経済変動と女性の結婚・出産・就業のタイミング－固定要因と変動要因の分析」樋口美雄・岩田正美編著『パネルデータからみた現代女性－結婚・出産・就業・消費・貯蓄』東洋経済新報社 pp.25-65.
- 森田陽子・金子能宏(1998)「育児休業制度の普及と女性雇用者の勤続年数」『日本労働研究雑誌』No.459 pp.50-62.
- 山口一男(2005)「少子化の決定要因と対策について：夫の役割、職場の役割、政府の役割、社会の役割」『家計経済研究』66:57-67.
- 脇坂明(2001)「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会 pp.195-222.