

Works 143

人事が変われば、社会が変わる。

2017.08-09
Recruit Works Institute

僕の育休が会社を変える

連載 頂点からの視座：石井幹子氏（照明デザイナー） 人事のジレンマ：積極的にデータを活用したい × 個人情報保護すべきだ
人事のリスクマネジメント新鉄則：介護離職 生き物のチカラに学べ：「死んだふり」に学ぶ私たちの生存戦略
本気の健康経営：フォーサイト／加圧トレーニングの義務化 みんなが早く帰れる組織の「掟」：夕方以降の電話は取り次がない、を徹底せよ
成功の本質：テクニクス／パナソニック 女性リーダーからの手紙：女性の活躍を「見える化」する



CONTENTS

Works

No.143 Aug - Sep 2017

4 特集 僕の育休が 会社を変える

4 はじめに

5 長期で育休取得した男性が語る 育休の「リアル」

5 Case1 仕事も育児も、妻と自分でフェアに担いたい
是枝俊悟氏／大和総研

7 Case2 “マイノリティ”側の気持ちを本当に理解できた
安川展之氏／NEC

10 世界の男性育休 日本の男性育休

10 世界で進む、男性の育休取得・育児へのコミット

14 なぜ日本では男性が育休を取得できないのか

18 男性育休取得推進企業は 何を指すのか

18 女性の活躍の後押しのため、男性の育休取得100%を目指す／日本生命

20 育児にコミットしたい男性のニーズに応え、2カ月の取得を推奨／メルカリ

22 男性が育休を取得できる会社へ。 7のすべきこと

24 男性も育休を取得できることを周知徹底すべし

- 24 育休の目的を明確にし、取らせ方をデザインすべし
- 25 すべての人の生活改革で、「お互いさま」の風土をつくるべし
- 26 育休取得時の人事ルールを明確化すべし
- 27 COLUMN 子どもを持たない人に意識改革の機会をどう与えるか
- 27 働き方改革を徹底すべし
- 28 業務内容とその割り振りを見直すべし
- 29 育休中の待遇を見直すべし

30 全員が休める会社へ。その施策と効果は

- 30 “全員が休める会社”とはどのような会社か
- 31 社員により多く、長く休ませたい。その意図とは
- 32 男性が仕事以外の“社会”に参加することの意義とは

- 34 まとめ：新たな「全人格主義」の時代へ／清瀬一善（本誌編集長）

連載

- 36 頂点からの視座：石井幹子氏（照明デザイナー）
- 40 人事のジレンマ：積極的にデータを活用したい × 個人情報保護はすべきだ
- 44 人事のリスクマネジメント新鉄則：介護離職
- 46 生き物のチカラに学ぶ：「死んだふり」に学ぶ私たちの生存戦略
- 48 本気の健康経営：フォーサイト／加圧トレーニングの義務化
- 49 みんなが早く帰れる組織の「掟」：夕方以降の電話は取り次がない、を徹底せよ
- 50 成功の本質：テクニクス／パナソニック
- 56 女性リーダーからの手紙：女性の活躍を「見える化」する



58 FROM EDITORIAL OFFICE

僕の育休が 会社を変える

今回の主役は、「僕」。男性である。

「育児休業」(以下、育休)は一般的に「女性」を主役とする。その理由は数字を見れば明らかだ。厚生労働省によれば、2016年度の女性の育休取得率が81.8%であるのに対し、男性のそれは3.16%にすぎない。

ダイバーシティとインクルージョンという概念が徐々に日本企業に浸透するなか、女性の支援や能力開発にばかり注目するのではなく、男性の働き方や就労価値観を変えることに、取り組み始める企業がようやく生まれつつある。従業員がワークライフバランスを保ち、安心して育児に取り組めるような環境をつくることを組織として公言する「イクボス宣言」をした企業や自治体も、既に100を超えている。

しかし、「男性による育休取得」に限ってみれば、政府や企業が推進しているにもかかわらず、また、子育て世代の男性の約半数が取得を希望しているにもかかわらず、実際に取得している男性は極めて少ないし、取得期間は1週間以下と短い。

私たちは、男性の育休取得が当たり前になることこそが、企業を変えたいと考える。それは個人の価値観や働き方を変え、チーム全体の業務の進め方にも変化をもたらす可能性があるからだ。これを専門家の知見や各種調査、実際に育休を取得した男性や男性育休取得推進企業などへの取材を通じ、明らかにすることが本特集の目的である。

「僕」(育休取得対象の男性)は、社員のほんの1~2割程度だ。しかし、「僕」の育休取得が「僕」以外の8~9割の社員に与える影響力には見過ごせないものがある。働き方改革を労働時間の短縮だけでなく、業務プロセスの改革にまで広げ、組織のカルチャーを根本から変えたいと考える人事の方々にこそ、お読みいただきたい。 本誌編集/入倉由理子

長期で育休取得した 男性が語る 育休の「リアル」

まだまだ一般的ではない男性による育休取得。そのなかにあっても、数カ月という単位で、育休を取得する人たちがいる。彼らはどのような目的で長期の育休を取得したのか。どのように準備し、休業期間をどう過ごしたのか。そして、取得によって、どのような変化があったのか。その「リアル」に迫る。

Case1

仕事も育児も、妻と自分でフェアに担いたい

以前から男女共同参画社会の実現を強く訴えてきた大和総研の是枝俊悟氏が育休を取得することは、本人にとっても周囲にとっても自然なことだった。「2カ月の育休を取得した

い」と申し出た是枝氏に対し、上司の保志泰氏は「もっと長く取らなくていいの、と尋ねたくらい」だった。

是枝氏には、「妻にも、自分と同様、責任ある仕事をまっとうしてもらいたい」という強い信念があった。是枝氏の妻はグラフィックデザイナーである。「私も妻も同じようにやりがいと責任を持って仕事に向き合っているにもかかわらず、妻だけに家事・育児を任せるのはフェアではないと思った」(是枝氏)という。このような意識を持つようになったのは、共働きだった母の影響が大きかった。「育児をしながら働いていた母には時間の制約があったため、どんなに頑張っても昇給や評価で不公平な扱いを受けていました。妻を同じように不公平な目に遭わせたくない。です



是枝俊悟氏

Koreeda Shungo_大和総研 金融調査部
制度調査課 研究員

から妻が働いている以上、彼女のキャリア構築の支援をするためにも、夫である私も育児を担う必要があると考えています」(是枝氏)

育児を覚え、妻の仕事への キャッチアップを支援

子どもが生まれたのは2016年7月。妻は育休を2017年3月末まで取得した。是枝氏の育休期間は2017年2月～4月。妻の復職の約2カ月前から、子どもの保育園入園直後の「慣らし保育」期間までにあたる。

「この時期、この期間に決めたのは、1つは妻から育児の引き継ぎを受けするため。もう1つは妻が復職するにあたり、仕事にキャッチアップする期間を設けるためでした」(是枝氏)

子どもは今、何を食べるのか。何が好きで何が嫌いか。どうすれば寝か

しつけられるのか。泣いたらどうすればいいのか。こうした一つひとつを仔細に覚え、1人で育児をこなせるようにならなければならない。「妻のキャリアを本気で支援したいと考えるならば、単に育休中の妻を助けるだけではなく、彼女がいよいよ復職し、働きながら育児をするときにこそ、私が“戦力”にならなければなりません。そのためには、ずっと間近で子どもと向き合ってきた妻にきちんと教えてもらい、育児を学ぶ必要がありました」(是枝氏)

また、妻は産前産後休暇を含めて1年弱仕事を休んでいた。「たとえば仕事で使うソフト1つをとっても、1年経てば機能は大きく進化します。仕事の勘どころを取り戻すことも含め、復職後に滞りなく仕事を再開できるよう、妻が育児から離れ、仕事のことだけを考える時間を取ってもらおうと考えました」(是枝氏)。妻は復職直前のこの期間、あるデザインコンペへの出品作品の制作に力を注ぐことができた。

育休は繁忙期を避けて取得 上司の協力をおおぐ

是枝氏の育休期間は2カ月と長期だったが、仕事の繁忙期は回避でき



た。「業務の繁閑を見て、迷惑をかけないように意識しました」(是枝氏)

是枝氏の仕事は、税財政分野と社会保障分野の制度改正の影響分析がメインである。毎年12月には、予算案や税制改正の方針がまとまり、これらをもとにレポートを作成する。それ以降は、税制改正法が国会で成立し詳細が確定する3月末ごろまでは、あまり大きな仕事がない。年間では比較的余裕のある時期と育休取得を重ねた。それでももちろん、チームのほかのメンバーに代わってもらわねばならない仕事はあった。上司の保志氏は、「こうしたニーズに組織が対応することを、社会から期待される時代になった」と話す。「男性の育休取得も徐々に増えていますし、女性は当然のように取得しています。また、介護のための時短勤務者もいる。誰もがフルタイムで働いた時代と比較すると、マネジメントはとて難しくなりましたが、組織長としては組織の機動力を上げて、柔軟に対応



保志 泰氏

Hoshi Yasushi_大和総研 執行役員
調査本部副本部長 兼 金融調査部長

していかねばなりません」(保志氏)

インプットの時間は減った それは妻も同じこと

現在、是枝氏は復職し、仕事と育児の「両立」に励む。「想像以上に忙しい」(是枝氏)という。

5時30分に起床、身支度をして朝食を準備する。洗濯物をたたみ、子どもの着替えと食事の世話をし、7時30分には自宅を出て保育園に子どもを送り届けてから出社。週に2回、保育園に「お迎え」に行く日は定時の17時10分に退社する。子どもに夕食を食べさせたあと、夫婦そろっての夕食は19時ごろ。その後、夕食の片づけなどを終えて、自由に使える時間は21時30分以降、就寝まで。これが是枝氏の1日だ。

子どもとの時間はかけがえのないものであると感じる一方、「インプットの時間が減ってしまった」(是枝氏)のが悩みだ。「研究員という仕事は、会社から帰宅したら終わりではありません。本や新聞、Webなどの情報に触れることも大事な仕事ですが、今はその時間が取りにくい。でも、それはデザイナーである妻も同様ですから、お互いできるだけ協力し合うことが重要だと考えています」(是枝氏)

大和総研は、フレックスタイム制の導入など働き方改革に力を入れる企業の1つだが、それでも保育園のお迎え時間に間に合うように会社を出るのはなかなか難しい。「お迎えは週2日が限度。子どもが急に体調を崩したときにどちらか迎えに行くかはその都度決めています、それも妻のほうが多い。家事・育児に関し

て、かける時間も最終的な責任を負うタスクの数も妻のほうが多くなってしまっていることを、申し訳なく思っています」(是枝氏)

このような多忙な毎日を送りながらも、是枝氏は「育休を取って、本当の意味で育児参加してよかった」と、その経験をポジティブにとらえている。「育休を取らなければ気付かなかったことがたくさんあります。たとえば、ベビーカーを押して昼間電車に乗る。通勤時間には気付いていませんでしたが、高齢者や障がい者など“交通弱者”が多くなります。地下鉄の構内でエレベーターを探したとき、日本は健常者を前提にして交通インフラができていないことに愕然とした。こういうリアリティを知らないままでは、仕事で書くレポートも机上の空論になりかねないと強く思うようになりました」(是枝氏)

Case2

“マイノリティ”側の気持ちを本当に理解できた

続いて、育休を半年もの長期にわたって取得したNECの安川展之氏の例を見てみよう。

「製造業における理系の男性である私は、大学・会社生活のなかでずっと“マジョリティ”でした。育休を取得して、はじめて“マイノリティ”と

なって、その状態にある人の気持ちを本当に理解できたと思います」と、安川氏は振り返る。安川氏の場合、妻が約半年の育休を取得後、自身も半年取得した。家事・育児の“引き継ぎ期間”として妻と育休が重なった約2週間以外は、安川氏が完全に主夫

として家事・育児に向き合った。

ママ友たちから聞く キャリアへの不安

朝、6時に起床。妻と自身の食事の用意をし、妻を送り出したあと、子ど



安川展之氏

Yasukawa Nobuyuki_NEC 事業イノベーション戦略本部 主任

もに食事とミルクを与える。家事をこなしながら子どもを遊ばせたり、昼寝をさせたりしているうちに、すぐに子どもの昼食の時間がやってくる。午後は地域の子育て支援センターに行き、ママ友たちと交流。その後、子どもに夕食を取らせて、お風呂、寝かしつけをするところに、妻が帰宅。一緒に食事をしてほっとするのは毎日21時を過ぎる。

「専業主婦生活は時間があると思っていたけれど、想像以上に自分の時間がなく多忙でした」(安川氏)

企業のなかでもまだまだマジョリティとはいえない、育児と両立しながら働く女性たちの気持ちもよくわかった。「子育て支援センターに通い

始めた当初は、男性である私を母親たちは遠巻きに見ていました。あの男性はなんだろう、と(笑)。ところが毎日通うと、だんだん打ち解けて話せるようになるんです。ママ友の輪に入れてもらえるようになる」(安川氏)。そこで頻りに耳にしたのは、彼女たちの悩みだ。仕事を持ち、今後ワーキングマザーになる予定の女性たちは、復職後に仕事と育児を両立できるのだろうか、ブランクは仕事やキャリアの妨げにはならないだろうか、やりがいのある仕事を任されるだろうか、と悩んでいる。「その裏側にあるのは、実は夫への不満だということも実感しました。多くの家庭で、夫は育児取得はおろか、育児

にほとんど参加せず、両立に不安を感じる妻への理解は浅い、というのが実態です」(安川氏)

安川氏が育児を取得した動機も、前出の是枝氏と同様に妻のキャリア形成を強く意識してのことだった。「妻も私も同じく働いていて、そこで成し遂げたい夢があるのだから、家事・育児もイーブンであっていいと思っていました。ママ友たちの話を聞いて、育児取得によってマミートラック(仕事と子育ての両立はできるものの、昇進・昇格とは縁遠いキャリアコース)に入ってしまう、あるいはそれを不安視している人が多いのを知り、より妻を支援しなければならないと認識しました」(安川氏)

異なる世界で 異なる経験を積むチャンス

半年の育児取得による自身のプランクをどうとらえていたのか。「不安はなかった」と安川氏は言う。

NECにおける男性の育児取得者は、安川氏が取得した2016年度で11人。決して多いとはいえ、ましてや半年の取得は異例だ。それでもNECのような大手で社会ソリューション事業への注力を謳う企業が、今どき育児を取得したというだけで評価を

下げたり、不公平な取り扱いをするはずがないと確信していた。「気になったとすれば、周囲の反応です。それも、取得前までそれなりに成果を出してきたのだから、冷たい目で見られることはないだろうと思っていた」(安川氏)。安川氏は以前からNPOなどの社外活動にも積極的で、そこで得たネットワークや知見を会社の仕事にフィードバックしてきた。その自負が、長期の育休取得の壁を低くした。

安川氏は育休を取得する約2年前に、会社から派遣されて途上国の社会課題の現場で働くプログラムに参加している。「育休も、まったく異なる世界で異なる経験を積むチャンスという意味では同じ。頑張ってる」という上司の言葉が心に残っている。

上司以外の職場の人々も、基本的には応援する、という姿勢を見せてくれた。「ただ、一緒のプロジェクトをやっていた本当に近い人たちの間では、メンバーが減ってしまってプロジェクトは大丈夫か、という不安もあったようです。これは、あとになってから聞きました」(安川氏)

超多忙な専業主婦生活を送っていた安川氏だが、「本当の大変さは、復職後にやってきました」と話す。「職場で『すみません』と言うことが増え

たのです」(安川氏)

前述の通り、安川氏は育休取得前から社外活動にも積極的だったため、定時に会社を出ることは少なくなかった。「退社する時刻は以前と変わらないのに、理由が『日々の子どものお迎えや、突然の発熱による緊急のお迎え』になると、なんとなく謝ってしまう。これも多くの働く母親が経験していることなのでしょう」(安川氏)

育児へのコミットは リスクヘッジ

もちろん、だからといって安川氏は育児へのコミットメントを減らすつもりはない。「育児の責任を担うというのは、個人にとってのリスクヘッジ」だというのが安川氏の持論だ。「かつては会社に全時間とパワー

を投入すれば、給料も上がり、昇進もしていきました。だから男性がしっかり働いていれば、家族を守ることができました。しかし、もはやその仕組みは崩れています。自分の人生とキャリアと家族をそれぞれが守るために、会社以外の軸足を複数持っている必要があります。その1つが社外や家族や地域社会との関係をしっかりとつくることだと思うのです」(安川氏)

日本にも、このような男性の長期の育休取得者が登場し始めた。彼らは仕事に戻ってからも、育休を取得したことの効果を実感し続けており、男性が育児にコミットすることは、絶対に必要だと強調する。それでもなお諸外国と比較すると、男性の育児への参画は進んでいないのが日本の現状だ。諸外国と日本とで、何が違うのか。次項から考える。



世界の男性育休 日本の男性育休

欧州諸国と比較すると日本の男性の育休取得率は極めて低く、育休制度が法的に整備されていない米国と比較しても男性は育児に責任を負っていない。世界の現状を俯瞰し、日本ではなぜ男性が育児にコミットしないのかを考える。



世界で進む、男性の育休取得・育児へのコミット

欧州諸国では、男性の育休取得率が9割にのぼる北欧を筆頭に、フランス^(*)で6割、ドイツでも3割を超えている。着目すべきは、これらの国々もともと男性の育休取得が一般的であったわけではないことだ。北欧では1990年代、欧州の他国では2000年代に、数%だった取得率を政策的

に伸ばしている。

実は、日本は法制度上は欧州諸国に見劣りしているわけではない。1992年の育児休業法施行当初から男性の育休取得は可能であり、2010年には父母ともに育児休業を取得する場合、休業期間が2カ月延長される「パパママ育休プラス」で男性の育休取得を促進した。現在では育休は男女ともに子が1歳(一定の条件を満たせば1歳半)に達するまでの間取得でき、2017年10月施行の改正育児・介護休業法によって、その期間は最長2年となる。両親合計で最長3年のフランス、ドイツを含めた他の欧州諸国よりは短い、育休の権利が個人に付与され、両親それぞれが最長2年と考えれば、制度的には充実しているともいえる。次世代育成支援対策推進



大嶋 寧子

Oshima Yasuko_リクルートワークス研究所 主任研究員

(*)1 フランスは有給の父親休暇

法(以下、次世代法)の「くるみん」(*2)取得を目的に、男性育休取得者を出すことが企業のインセンティブにもなってきた。しかし、法制度を整えても、取得率が欧州ほどには伸びていないのが日本だ。なぜ、欧州諸国では急速に伸ばすことができたのか。

少子化・女性活躍推進を超えた問題意識

男性の育児休業取得問題を研究してきたリクルートワークス研究所主任研究員、大嶋寧子は、「父親の育休

は福利厚生ではなく、国の競争力や社会の持続可能性にかかわる問題と認識されている」と説明する。「男女共同で育児の責任を負い、性別にかかわらず活躍できる環境を整えることが女性活躍や少子化克服の前提だと考えられています。そうした背景があって、男性の育休取得を促す実効性のある政策が講じられてきました」(大嶋)

ドイツを例に挙げる。ドイツでは2006年には男性の育休取得率は3.3%にすぎなかったが、それが2015年には34.2%にまで伸びた。

もともとドイツには子どもが3歳になるまでは母親は育児に専念すべき、という3歳児神話が根強く残っていたし、特に旧西ドイツ側での保育所不足などもあって母親が働くことが難しい状況だった。「共働きでなければ一定の生活水準が維持できな



■男性育休取得率と育休制度の各国比較

	日本	米国	フランス	ドイツ	ノルウェー	ポルトガル
男性の育休取得率	3.16% (2016年) 《参考》 0.5% (2005年) 0.12% (1996年)	(公的統計なし)	約62% (2013年)	34.2% (2016年) 《参考》 3.3% (2006年)	約90% (2012年) 《参考》 4%未滿 (1993年)	父親限定育児休業義務部分の10日:84%、オプションの10日:74% (2015年) 《参考》 父親休業5日:11% (2000年)
法定の育児休業制度	●育児休業法 (1992年施行) 男性も育休取得が可能に ●育児・介護休業法 (1999年施行) 最新の改正は2017年 (最長2年まで育休が取れる(給付金も出る)+企業への「育児目的休暇」創設の努力義務化)	●育児介護休業法 (1993年、全州共通) 最大12週間雇用を守る法律 ●PFL:Paid Family Leave (2002年、カリフォルニア州) 育休もしくは看護休暇の利用者に対し、最大6週間、給与の55%を支給する制度	●父親休暇法 (2002年) 生後4か月以内に11日連続(土日含む)で取得する(男女両方向け) ●育児休業法 (1977年) 最大3年間の育児休業を取得できる(ただし無給。男性の利用は2%)	●育児休業制度 (2006年) 子どもが3歳になるまでの合計36か月の育児休業を取得可能 ●両親手当 (2007年) 片方の親が育児休業を取得すると12か月支給、もう片方の親が取ると最大2か月分が追加される	●ババ・クオータ制 (1993年) 現在取得できるのは10週間(当初の14週間から削減) ●育児休業給付 (両親給付) 育児休業制度に基づく。国民保険法により、2013年7月1日以降、両親は49週間(給与100%)、あるいは59週間(給与80%)の育児休業を取得でき、その間は国民保険から上述の額の給付がなされる	●父親限定育児休業制度 (1999年) 導入当初は5日間の義務ではない制度 2002年に5日間の取得を義務化 (15日をオプション) 2009年に10日間の取得を義務化 (10日をオプション)

出典:《日本》厚生労働省「平成23-28年度雇用均等基本調査 事業所調査結果概要」、《フランス、ドイツ、ノルウェー、ポルトガル》Moss, P. (2017) "13th International Review of Leave Policies and Related Research 2017" (http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/)の国別および比較情報から編集部作成

(*2)「子育てサポート企業」として厚生労働省に認定を受けた企業としての証

い一方で、出産した母親が仕事を続ける環境が整っていないことにより、高学歴の男女を中心に生涯子どもを生まない傾向が生じました。また、将来的に専門人材や熟練技能者不足が懸念されていたこともあって、女性が出産後も働ける環境を整備する必要性が認識されるようになりました」(大嶋)

危機感を抱いたドイツ連邦政府は、2007年1月より男性の育休取得を推進する政策を打ち出した。それまでの少額の育児手当に代わり、育休前賃金の67%(月額最大1,800ユーロ)が給付される両親手当を導入したのである。両親手当は両親合計で原則12カ月分給付されるが、父親、母親双方が育休を取得する場合は給付期間が

2カ月延長される。「父親が育休を取得しないと2カ月分の両親手当の受給権が失われる制度は、男性が育休の取得を職場に申し出る際に『なぜ父親が』と聞かれたときに交渉する材料となることを念頭に設計されています」(大嶋)

また、育休後は同一または同等のポストに復職させることが法律で定められており、ジョブ型の雇用契約のドイツでは育休取得によるキャリアへの悪影響が最小化されているという。「ドイツの父親たちが育休を取得できない理由に的確にアプローチした施策であったからこそ、育休の取得が促進されたといえるでしょう」(大嶋)

法律が整ってなくても 男性が育児参加する米国

一方、国家レベルでは育休の法律がない米国を見てみよう。米国では産前産後の休暇すら一部の州以外では無給だ。それでも、合計特殊出生率は1.84と先進国のなかでは高い水準を保っている。そして内閣府によれば、6歳未満の子どもを持つ男性の平日1日あたりの家事・育児時間は、

日本がそれぞれ1時間7分、39分であるのに対し、米国は2時間58分、1時間17分。ドイツのように育休取得に金銭的インセンティブを与えるなどの施策がなくとも、男性が家事・育児に積極的に参加するのはなぜか。著書に、米国の男女共同参画の状況を描いた『稼ぐ妻・育てる夫』(勁草書房)があるジャーナリストの治部れんげ氏は、「米国社会が、もともとリベラルであったというわけではありませぬ。1960年代ごろまでは、ジェンダーによる役割分担の意識は日本やドイツと同様に強かったのです」と説明する。

そうした意識に徐々に変化が訪れる。「米国の調査会社ギャラップによれば、夫に稼得があっても妻が働くことを容認する人は、1930年代に22%であったのが、1969年には55%、1993年には86%にまでなっています」(治部氏)

意識の変化は 女性の教育水準向上の影響

こうした意識の変化は、1960年代に盛んになったフェミニズム運動の影響もあるが、「女性の教育水準



治部れんげ氏

Jibu Renge_ジャーナリスト



向上の影響も大きい」と、治部氏は指摘する。女性の高等教育への進学率が上がり、女性が男性と同等、あるいは男性以上に多様な分野で能力を発揮するのを男性が間近に見るようになった。社会のなかでの能力発揮が同等ならば、家庭における仕事の分担も同等にすべきと考える男性が増えてきたということだ。「米国で家事・育児を積極的に担う男性の1つの特徴は、“キャリア志向の平等主義者”。高学歴層を中心とした、夫婦ともにキャリアを追求したい、そうであるなら家事・育児を妻だけに押し付けることはできないという平等主義的な発想です。象徴的なのは、家事・育児の“help”とは言わず、“share”と表現すること。ここに日本の男性との考え方の差が鮮明に表れています」(治部氏)

一方、ドイツと同様、非常に現実的な「経済合理性」も背景にある。「1980年代以降、経済のグローバル化で男性ブルーカラーの相対的収入が下がったため、一定の生活水準を保つには共働きを前提にしなければならなかったという経済的な事情も大きいのです」(治部氏)

また、妻のほうが高収入であり、職

業上成功しているということも珍しくなくなりつつあるのが現代アメリカ社会だ。こうした場合には、従来には考えられなかったことだが、男性のほうが家庭に入りキャリアを捨てるという選択肢を取ることもできるようになった。男女ともに、選択肢が増えてきているのだ。

フレキシブルワークが 個別交渉で実現できる

ここで、1つの疑問が湧いてくる。育児を支援する法律がないにもかかわらず、米国の男性はどのように育児と仕事を両立しているのか。「米国では、そもそも自由な働き方が担保されています。自らのミッションを果たしていれば、上司との個別交渉でフレキシブルな働き方を実現できる。この点が男性の育児参加の基盤になっているのは間違いありません」(治部氏)

制度でしばって全員に同じ行動を求める日本企業と、あくまでも個人主義、個別主義である米国企業の差は、ここでも顕著だ。米国企業の多くは、能力の高い人材に対してはその人の志向に合った働き方を認める。近年では人材の獲得やリテンションのために、企業が独自に育休制度を導入するケースも出てきている。

男性が仕事だけでなく育児にも責任を持つようになることと、女性が育児や家事だけでなく仕事でも責任を担うようになることは裏表の関係だ。ドイツが目指しているのは、こうした変化を経て、国としてのサステナビリティを高めることにほかならない。サステナビリティを高めたいたのは少子高齢化で先を行く日本も同じはずなのに、なぜ、いまだに日本では男性が育児にほとんどコミットしない状態が続くのか。次項ではその理由を考える。

なぜ日本では男性が育休を取得できないのか



固定的な男女の役割意識が強い

男性が育休を取得しない理由は何か。下のグラフは、内閣府経済社会総合研究所による、育児休暇を取得しなかった人が挙げたその理由を調査したものだ。ここから浮かびあがってくるのは、固定的な男女の役割意識の強さ、企業の同調圧力、男性の長時間労働や職務内容の問題である。詳しく見ていこう。

まずは、男女による社会的役割の違いについて強固な既成概念がある。内閣府の調査(右ページ図)によ

れば、「夫は外で働き妻は家庭を守るべき」という考え方に「賛成する」「どちらかといえば賛成する」を合わせて、平成26年8月調査では男女ともに45%前後と依然一定の割合が存在する。前項で述べたように、ドイツや米国では、共働きが増えたことが男女の固定的役割意識に変化をもたらしたといわれている。実は共働き世帯の数は日本でも増えている(2001年の950万世帯から2015年の1114万世帯に増加、総務省

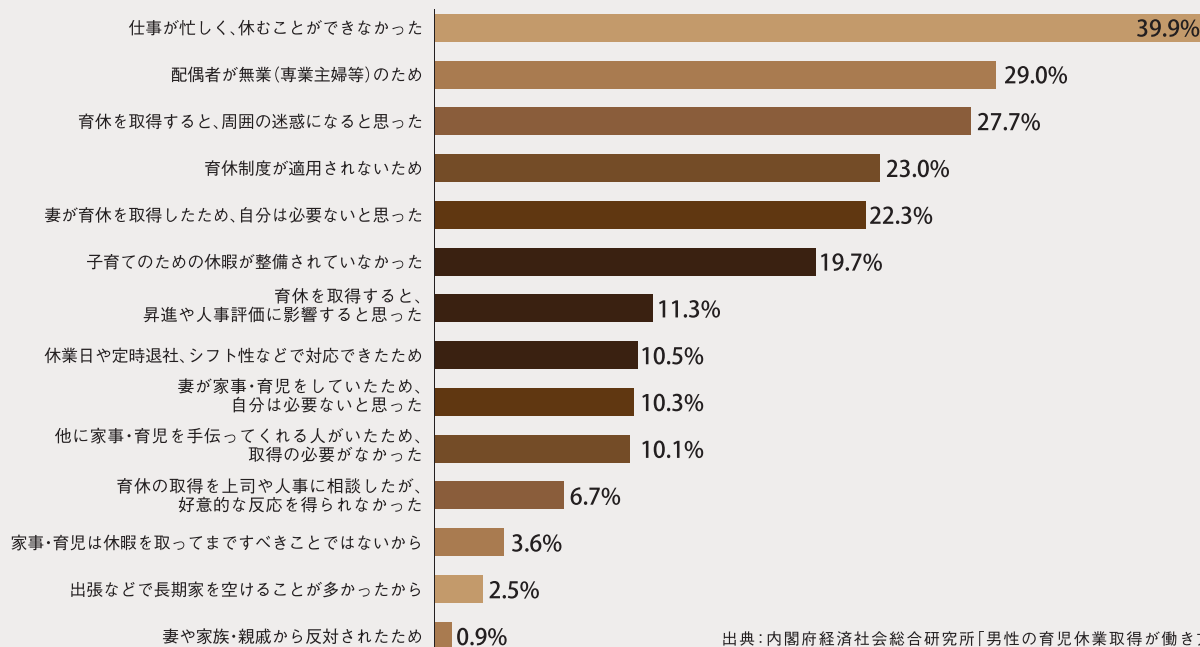


佐藤博樹氏

Sato Hiroki_中央大学大学院戦略経営研究科教授、東京大学名誉教授

「労働力調査特別調査」「労働力調査」)。ただし、日本では10年以上、こ

■男性が育児休業を取得しない理由



出典:内閣府経済社会総合研究所「男性の育児休業取得が働き方、家事・育児参画、夫婦関係に与える影響」(2017年)



の意識に変化がそれほどない。女性はパートなどの非正規雇用で働く人が多く、共働きといっても家計補助の域を出ないのだ。あくまでも「稼ぐのは夫、育てるのは妻」の感覚であり、男性は育児を「help」する以上になり得ない。

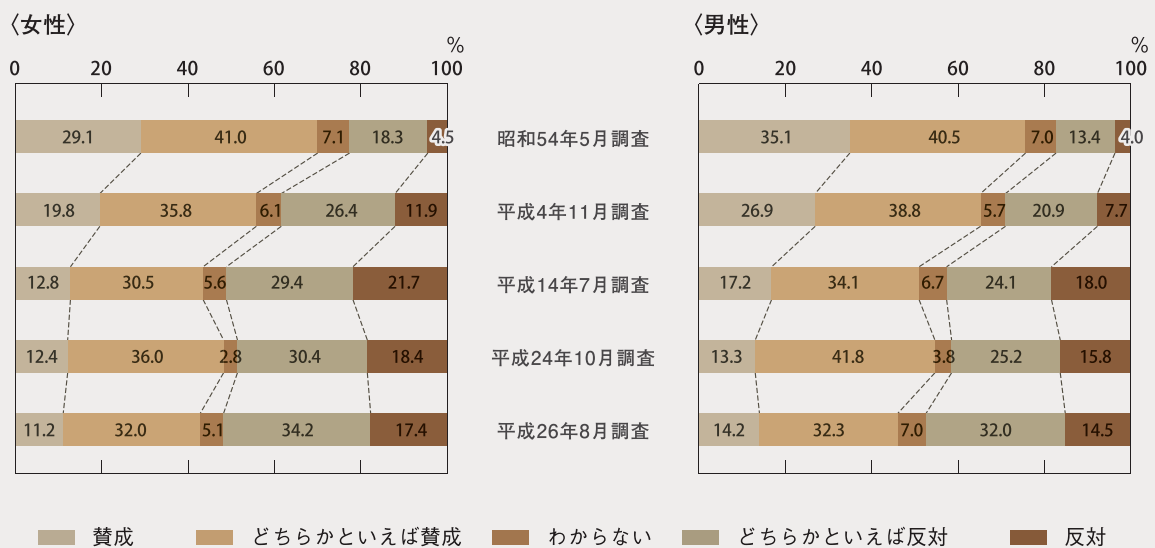
また、「育児は女性のもの」というバイアスは、法制度に対する認知も鈍らせている。男性で「育児・介護休業法という法律があることを知っている」人は69.0%いるが、そのうち「育児・介護休業法の内容を知らない」という人は49.1%にのぼる（連合「パタニティ・ハラスメントに関する調査」2014年）。法律の存在を

知っているも、制度内容を把握している人は、全体から見れば3割程度にすぎないということになる。

日本で男性の育休取得が推進されるきっかけは、2005年4月の次世代法の施行だ。しかし、「企業による社員の子育て支援を促すという法律の目的に照らせば、男性の育休取得だけに着目するのではなく、育児の分担はどうあるべきか、という議論をしな

ければなりませんでしたが、法律施行時に、それが十分にできなかった」と話すのは、中央大学大学院教授・佐藤博樹氏だ。男性が1日、2日程度の育休を取るだけでは、男女の役割に関する認識が大きく変わるはずもない。この意味で、次世代法による「くるみん」の認定基準の1つを、「男性の育休取得1日」でもよいとした点には問題があった。法律が施行されてなお、意識が変わらない理由にはこのような背景もありそうだ。

■男女の役割分担に関する意識：「夫は外で働き妻は家庭を守るべき」という考え方について



出典：内閣府「婦人に関する世論調査」（昭和54年）、「男女平等に関する世論調査」（平成4年）、「男女共同参画社会に関する世論調査」（平成14年、24年）および「女性の活躍推進に関する世論調査」（平成26年）

組織のなかに強い同調圧力がある

「日本企業で働く多くのビジネスパーソンは、“周囲の人と同じように行動すべき”“周囲の空気を読んで動くべき”という強い同調圧力のなかにあります」と法政大学キャリアデザイン学部准教授・松浦民恵氏は話す。「皆が残業しているのに自分だけ帰ることはできない人が多いように、職場で誰も取得していない育休を、自分だけが取得することに強い抵抗を感じる男性も多いでしょう」

実際、育休取得どころか、男性が育児にかかわろうとすると逆風が吹くという職場は多い。先の連合の調査によれば、「男性の子育て」に対して理解がある人が職場にいない、と答

えた人は45%にのぼる。本来、最大の味方であるべき人事部のことも「理解がある」と評した人は、2～3%程度にすぎない。こうした空気の中だけでは、自分だけが育休を取得することには勇気が必要だろう。

さらに、「自分だけ休む」ことによる昇進などへの影響を懸念する人も一定数いる。自分だけ違うことをする、ということが、結果的に昇進や評価にマイナスを及ぼすことへの漠然とした不安を感じる場合もあれば、昇進の要件として、一定以上の評価を継続して得ることを求める会社では、長い育休を取得すると、評価に“穴が開く”ことになり、昇進が遅れる

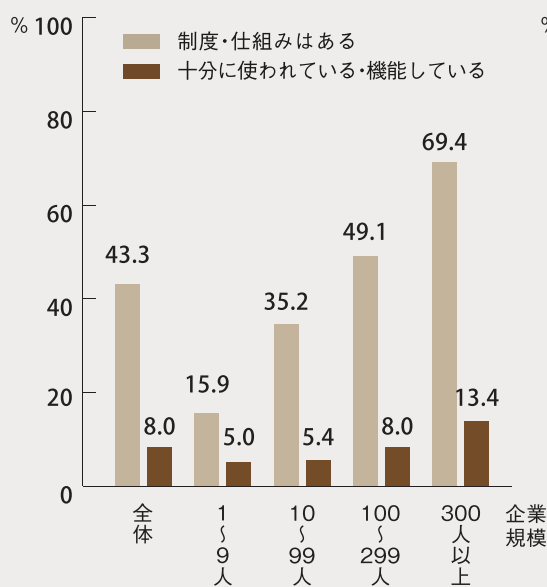


松浦民恵氏

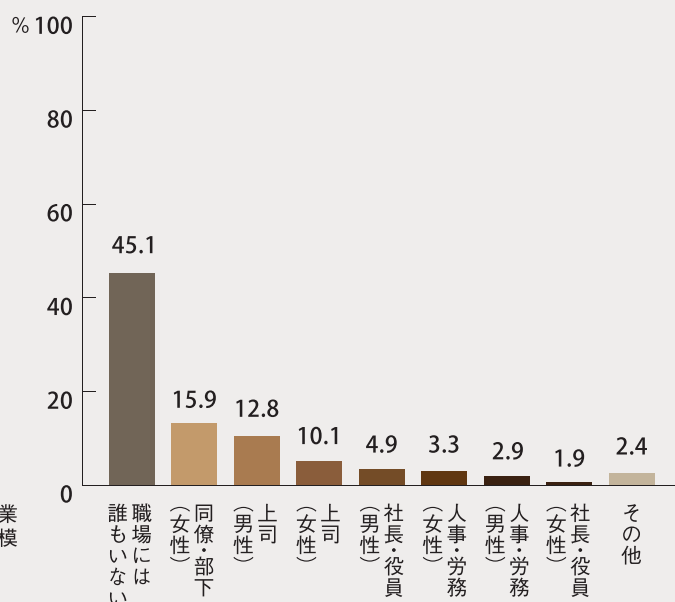
Matsuura Tamie_法政大学キャリアデザイン学部准教授

ことも実際に起こっている。育休を取得する男性のなかに「妻に頼まれたから」という理由を挙げる人がいる一方、「妻が『職場での夫の評価が下がるのでは』という不安を感じ、夫の育休取得にブレーキをかける場合もある」(佐藤氏)という。

■男性の子育てを支援する制度



■男性の子育てに理解がある人は



出典：連合「パタニティハラスメントに関する調査」(2014年)

長時間労働や職務内容が壁になる

「男性が育児にコミットすることに
対する最大の阻害要因は長時間労働
です」と、佐藤氏は強調する。子育て
世代である30代、40代で労働時間が
週60時間以上の男性は、約16%いる
(総務省「労働力調査」、2016年)。こ
の数字は下落傾向にあるとはいえ、
長時間労働が常態化していて育児に
積極的に参加したくても難しいのが
現状だ。育休を取得できない理由の
トップも、「仕事が忙しく、休むこと
ができなかった」である。

また、職務内容も育休取得の壁に
なっている。企業のなかでは男性の
ほうが基幹業務に就いていることが
多く、長期で休業するとなった場合に

は、その穴をどう埋めるかという問
題の難易度が上がる。

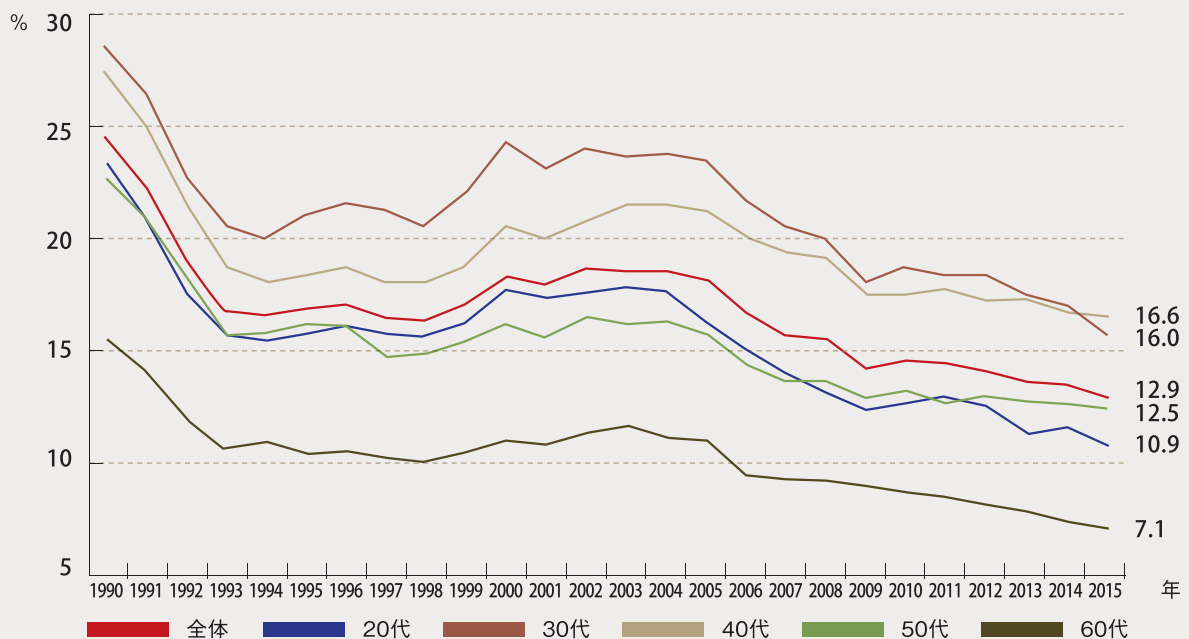
所得の問題もある。育休中は法制
度上、無給である。「あとで給付金に
よって補填されるとしても、一時的
に無給状態になることは、男性に育
休を取得することを躊躇させていま
す」(松浦氏)。特に若い世代では残業
手当を含めて生活給となっている人
もおり、そうした状況にあっては、育
休という選択肢は取りにくい。「そも
そも短期であれば、無給の育休を取
得する必要がなく、余っている有休
を取るほうが合理的、ということに
なります。日本で男性の育児・介護休
業法上の『育児休業』の取得が伸び



悩む大きな理由の1つです」(松浦氏)

ただし、こうした阻害要因があっ
てなお、男性の育休取得を推進し、実
際に取得率を伸ばす企業が現れてい
る。どのような目的で、どのような施
策を打っているのか。「全員取得」と
「長期取得」を目指す2社に聞いた。

■ 男性の週60時間以上の長時間労働比率



出典:総務省「労働力調査(基本集計)」(2016年)



男性育休取得推進企業は 何をを目指すのか

男性の育休を推進する企業は、その目的に合わせた施策を打ち出している。女性活躍の後押しをする日本生命、男性の育児へのコミットのニーズを叶えるメルカリ。それぞれの施策とは、そして、その効果とは――。

女性の活躍の後押しのため、男性の育休取得100%を目指す

日本生命

男性育休取得100%を4年連続で達成している会社がある。日本生命である。累計取得者は1200名(男性従業員の約16%)にのぼる。

その目的について、同社人材開発部輝き推進室室長、梶原織梨江氏はこう話す。「当社は女性が約9割の会社です。女性活躍推進に2008年から

取り組んできましたが、男性が女性の働き方への理解を深めなければ女性が活躍できる風土の醸成は難しい。男性にも育児に責任を持つことを強く推奨することによって、女性たちがいかにして仕事と育児の両立をしているかを肌身で理解してもらおうと考えました」

この目的を達成するために、「100%取得」にこだわった。「意識を変えるには長期取得がベストかもしれませんが、少数の長期取得者が出て、会社全体への影響力は小さい。短くても全員が取れるほうが、効果的だと考えました」(梶原氏)

日本生命では、全員取得のためには、男性が休みやすい期間を設定することが重要と考えた。その結論が「有

給での1週間」を推奨するやり方だ。

トップからのメッセージと 人事のフォローが効果を生む

男性がこの制度を使うようにするために、同社ではどのような施策を打ったのか。

「1つは、経営からの明確なメッセージです。男性の育休取得の目的や意義を、研修やイントラネットを通じて繰り返し発信しました」(梶原氏)

また、取得申請をウェブ上で簡易にできるようにした。加えて、「対象者を人事部でリスト化し、未取得者の上長に対して丁寧にフォローして取得を促しました」(梶原氏)

認知度をアップさせるための取り



梶原織梨江氏

Kajihara Oriie_人材開発部 輝き推進室 室長

組みも積極的に行った。たとえば、どのような時期で取得するのが妻にとって最適かといったアドバイスを掲載した『イクメンハンドブック』を作成し、配布した。また、『イクメンの星★』というイントラネットのページで育休取得者を積極的に紹介した。



風土改革のみならず 業務改革につながった

男性育休取得100%を目指した1年目の2013年度。「社内の空気は懐疑的でした」と、商品調査課長の秋葉裕輔氏は話す。「はじめてかつ思い切った施策だったので、現場は最初手探りでした。『本当に取っていいのか』という反応が大勢を占めていました」

現場の空気が変わったのは、制度の周知徹底と丁寧なフォローアップという人事部の努力の甲斐あって、1年目で100%を達成してからのことだった。秋葉氏は「育休取得が現場の共通認識になりました」と振り返る。管理職の立場からは、100%と言いきられたことがよかったという。「取っても取らなくてもいいと言われると運用しにくい。全員と言われてきたことで、休むことへの後ろめたさもなくなり、育休をわがこととしてとらえる人がマジョリティになった

宮坂篤典氏

Miyasaka Atsunori_調査部 課長補佐

と思います」(秋葉氏)

秋葉氏の部下だった宮坂篤典氏(現在は調査部に異動)は、2016年に育休を取得。「必ず取るものという前提だったので、まず考えたのは『いつ取るか』でした」(宮坂氏)というくらい、既に制度は定着していた。「業務の繁閑を意識して、子どもの誕生から9カ月目に1週間の取得を決めました。夜間の“卒乳”の支援を第1の目的とし、育休中は子どもと2人で眠りました」(宮坂氏)

宮坂氏は、「育休中の生活は、仕事よりも大変でした」と明かす。この経験は妻のみならず周囲の女性社員たちへの配慮へとつながった。「たかが1週間、されど1週間。取得後は職場の女性の両立の大変さに共感できるようになりました。彼女たちは両立しながらどういうキャリアを歩みたいの

秋葉裕輔氏

Akiba Yusuke_商品開発部 商品調査G 商品調査課長

か、それをどうすれば支援できるか考えるようになったのです」(宮坂氏)

同社は男性の意識を変え、風土改革を実現するという目的を達成しつつある。結果的に業務改革につながったという点も興味深い。「たとえば1週間の育休でも、しっかり準備する人が多かった。自らの仕事を“見える化”し、いい機会だからと、まとまった仕事を部下や後輩に任せる人も見られました」(梶原氏)。たとえば、宮坂氏は、部下に営業現場から依頼された照会業務を1人で完結させる機会とした。「部下にとっては大きな挑戦でしたが、それをきっかけに、本人の当事者意識も高まりました」(宮坂氏)

育休を取得する男性のマジョリティは管理職手前の30代だ。「彼らが管理職になるとき、会社がさらに変わると期待しています」(梶原氏)

個人間での不用品などの売買を気軽にできるスマホアプリ「メルカリ」を提供するメルカリは、2016年2月、創業3年を機にメルシーボックスという新人事制度を導入した。「当社のバリューの1つである“Go Bold——大胆にやろう”を社員全員が実行できるように、大胆なチャレンジと、学びの環境を整えることが目的でした」と、説明するのは執行役員の掛川紗矢香氏だ。制度の「社員の家族を含めた環境の支援」という施策群の1つとして、育休取得支援制度が用意されている。男性には育休中の所得を最大8週間分、100%補償(公的に補償される67%分に加え、33%分を会社が負担)することとした。「当社には、毎月10~15人ほどが入社します。最近、入社時のあいさつで『趣味は育



掛川紗矢香氏

Kakegawa Sayaka_執行役員コーポレート担当

児です』という男性社員の言葉をよく聞くようになりました。また、17時を過ぎると、子どものお迎えで帰途につく男性が多いという事実もありました。『男性も育児にかかわりたいんだ』という気付きから、男性の育休取得への支援を増やすことに決めたのです(掛川氏)

オンとオフのバランスがとれてこそ生産性が上がる

男性育休の取得推奨期間は8週間。取得時期は妻の産後すぐと定められている。「妻が大変かつ大切なときにしっかり育児にかかわってほしいから(掛川氏)だ」という。なぜ、社員の支援にそれほど力を注ぐのか。

「オンとオフのバランスがとれてこそ生産性が高まるというのが、わが社の経営陣の基本思想です。経営陣はそれぞれ、当社の立ち上げ前に多くのIT企業を経験してきましたが、長時間仕事をするからより成果が出るのではないと確信しています。だからこそ、社員のオフタイムの充実を支援するのです(掛川氏)。この基本思想をもとに、評価や報酬は成果によって決定することを徹底

している。

また、「今後、グローバル企業になっていくためには、世界中で優秀な社員を惹き付けられる人事施策の整備が必要だと考えた(掛川氏)という。「日本企業は制度的に欧米企業に後れをとっています。せめて同程度に魅力的な制度や従業員サポートがなければ、グローバルで能力の高い人材を採用し、長く働いてもらうことはできません。育休取得支援を含めた各種制度の充実は福利厚生ではなく経営戦略なのです(掛川氏)」

徹底した情報公開が長期休業を可能に

制度の運用開始から約1年半で取得者は12人(対象者13人中)。その多くが1~2カ月の育休を取得している。取得第1号は、2016年3月から5月までの2カ月間取得したエンジニアの小嶋仁司氏だ。小嶋氏にとっては4人目の子どもの誕生だった。妻は専業主婦だが、「私が休まなかったら水回りも含めてすべて妻が家事をしなければなりませんし、次男の世話もしかり。育休を取ってきちんと支援したいと思いました」

と振り返る。

当時、小嶋氏はメルカリに転職して日が浅かった。「ですから、取得していかどうか迷い、上司に相談しました」(小嶋氏)。そのとき、上司であった執行役員の柄沢聡太郎氏が背中を押してくれたという。柄沢氏は、「メルカリの事業が一時的にへこんだとしても、育児という一大イベントに参加するほうが大事だと役員や管理職は考えています」と話す。

とはいえ、2カ月という長期間、1人分の戦力がなくなることで業務に支障はないのか。「休むことを前提に考えれば、やりくりは可能」だと柄沢氏は言い切る。その手段が、仕事の「見える化」である。「個人情報など一

部を除き、経営のKPIなど重要事項でもすべてオープンにしています。誰かが1人で秘匿している情報がないので、誰かが育休を取得したせいで、何かがわからなくなるということはないのです」(掛川氏)。この徹底した情報公開の方針は、プロとしての意識を強く持ち、自らの仕事に必要な情報を主体的に探しにいく姿勢を社員に求めること、および伝言ゲーム



のように情報をシェアするというムダをなくすことが目的である。「結果的にそれが、誰もが休めることに寄与していると思います」(掛川氏)

「もちろん、その人にしかできない属人的な仕事が皆無とはいいませんが、育休などによって長期にわたって休む人が出ることで、そのような仕事の存在が明らかになる効果もあります」(柄沢氏)

子どもの誕生に合わせて休むことに難しさはないのだろうか。小嶋氏は「上司が直接的にサポートしてくれました」と当時を振り返る。上司の柄沢氏は、小嶋氏への仕事依頼をブロックしたのだという。「取得3週間ほど前から、上司が『3週間後にはいなくなるから小嶋に仕事を依頼しないように』と周囲に伝えてくれたため、育休の直前にはずいぶん身軽になっていました」(小嶋氏)

小嶋氏は育休後、仕事へのスタンスに変化があったという。「育休中、皆に私の分まで働いてもらったという感謝の気持ちから、より貢献しなければと考えています」(小嶋氏)



小嶋仁司氏

Kojima Hitoshi_エンジニア

柄沢聡太郎氏

Karasawa Sotaro_執行役員 VP of Engineering

男性が育休を取得できる会社へ。 7のすべきこと

男性が育休を取得することによって会社全体の変革にもつながる可能性がここまでの取材で見えてきた。具体的には、男性が育児をしながら働く女性の気持ちに寄り添えるようになり、自分自身の働き方を変えようという意識変革が起こる。そして、組織全体の業務改革につながる可能性も高まる。では、男性が育休を取得できる会社になるために、どのように人事施策や組織を変えていけばいいのか。14ページ以降で挙げた「日本企業で男性の育休が進まない理由」を乗り越える方法を考える。

固定的な男女の
役割意識が強い

男は外で働き、女は
家事・育児という意識が強い

男性は育児休業を取れない
という思い込みがある

強い同調圧力がある

「自分だけ取得する」ことに
強い抵抗がある

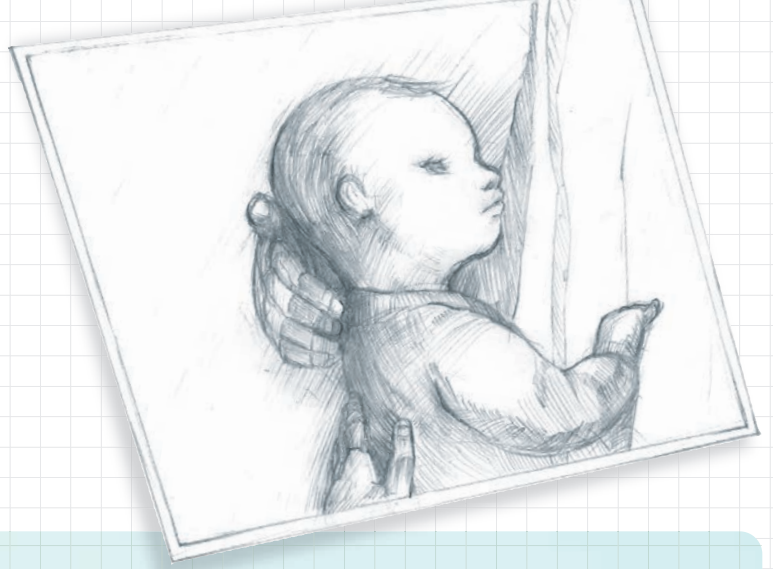
自分だけ取得したときの、
評価や昇進への影響を危惧する

長時間労働や
職務内容が壁になる

男性の多くが長時間労働である

男性は基幹的な仕事を
担っているため休みにくい

男女の所得格差が大きい



1 男性も育休を取得できることを周知徹底すべし

育休の取得に関するハンドブックなどを作成したり、トップから繰り返し取得の重要性をメッセージしたりなど、男性の育休取得が“当たり前”となるまで、たゆみない努力が求められる

2 育休の目的を明確にし、取らせ方をデザインすべし

まずは短期でも多くの男性に育休を取得させることが重要。同時に長く続く育児にきちんと父親としてコミットしていこうという意識の基盤をつくるには、有効な日数やタイミングを人事がデザインする

3 すべての人の生活改革で、「お互いさま」の風土をつくるべし

育児中の人だけではなく、介護、自己投資のために大学院に行くなど、休む理由を問わず従業員全員の有休取得を推進し、すべての人の生活改革を支援する

4 育休取得時の人事ルールを明確化すべし

評価が低くなったり、昇進に影響を与えるのではないかと、という懸念を払拭するために、育休取得時の評価や昇進に関するルールをつくり、周知する

5 働き方改革を徹底すべし

全員に仕事以外の時間を豊かに使おうという意識を芽生えさせ、長時間労働を是正するために、残業時間の総量を規制するのではなく、週2回は必ず定時に帰るといようなルールをつくる

6 業務内容とその割り振りを見直すべし

それぞれが担っている仕事内容の共有と情報公開を進める。誰がどのような仕事に責任を負っており、休職者の仕事をカバーできる人は誰か。これを常に把握し、全体の業務改革につなげる

7 育休中の待遇を見直すべし

収入が途絶えることをできるだけ避け、経済的な不安と負担を軽減するために、育休を有給化する。有給期間の提示は、「どのくらいの期間取ってほしい」というメッセージになる

1

男性も育休を取得できることを周知徹底すべし

日本生命で「男性の育休取得100%を目指す」と発表したとき、社内では「男性が育休を取得できるのか」という反応が多々あったという。人事が考えている以上に、男性にも育休取得の権利があることを、男性社員は知らない。

メルカリでは、男性の育休取得推進を社員に周知させる直接的な機会は、たった1回だったという。週に1

度行われている全社員が集まる全体会議を使っただけのことだった。「その後は社内イントラネット上のコミュニティで、社員同士がこのトピックで盛り上がってくれました」(メルカリ・掛川氏)

しかし、企業規模が大きくなるほど、全社への周知は難しくなる。男性の育休取得状況を聞くと、多くの企業で「地方の支社や支店では取得

率が全社平均より低い」という。本社から距離が遠く、メッセージが伝わりにくいことが理由として挙げられるだろう。

日本生命をはじめとした推進企業では、目的、取得の意義、制度概要、手続き方法、業務の引き継ぎ方法などを説明したハンドブックを作成している。

同時に、トップから繰り返し育休取得の重要性をメッセージしたり、管理職研修に育休取得推進の講義を設けることも重要だ。男性の育休取得が組織の“当たり前”となるまで、たゆみない努力を続ける必要がある。

2

育休の目的を明確にし、取らせ方をデザインすべし

法政大学の松浦氏は日本生命の「『男性育休100』アンケート調査」を分析した。

育休取得後の変化として、まずは家族関係に対する気付きや変化を多くの人が挙げている。具体的には、「家事・育児に積極的にかかわろうと思うようになった」「配偶者の

愚痴や悩みを受け止めようと思うようになった」「子ども(たち)の様子や気持ちがよくわかるようになった」などだ。

「男性の育休取得推進に積極的な企業においては、男性社員の配偶者が専業主婦であるケースが少なくありません。こうした家庭では、育児にお

いてバッテリーボックスに立つのは妻とその親で、夫はあくまでベンチの控えにとどまっている。そんな場合、男性が数日でもバッテリーボックスに立つことで、日々の育児の大変さを少しでも経験できる。あらためて女性社員が直面する両立の大変さに想像力を働かせられるようになります。こうした意識改革を目的とするのであれば、対象者全員がごく短期でも取得することに意味はあると思います」(松浦氏)



さらに、「本来の意義である、男性も女性も育児に向き合い、コミットする社会になるということを達成するためには、取得日数や取得時期も意識すべき」と、中央大学の佐藤氏は指摘する。「産後すぐ、妻も子ども退院していないうちに2、3日休んでも、男

性にとっては単なる“おめでとう休暇”にしかありません。育休を通じてカップルで育児をすることの大切さに気づき、長く続く育児にきちんと父親としてコミットしていこうという意識の基盤をつくるには、それなりの日数と過ごし方が重要です。そこまで踏み込んだメッセージを出せている企業は少ないのです」(佐藤氏)

こうした目的の達成を考えるならば、取得は妻の退院直後や復職のタ

イミング、「慣らし保育」の期間など、妻の負担が大きいときを選択させたい。「育児の大変さとともに楽しさを体験すれば、男性が“早く帰りたい”と考えるようになります。そこでようやく、これまでの働き方を見直そうと切実に思う。働き方改革が本当に進むのは、こうした生活改革あってこそ。生活改革のきっかけになるような育児の取らせ方を、人事はデザインする必要があります」(佐藤氏)

すべての人の生活改革で、「お互いさま」の風土をつくるべし

3

日本生命の『『男性育休100』アンケート調査』によれば、「取得によって、職場で自分自身が変わったと思うこと」として、「早く帰宅できるように業務効率を改善するようになった」「夜の会合の回数が減った」と、働き方の変化を感じる人が少なくない。1週間という短期間であっても、男性の働き方の改善に寄与するといえよう。

課題は、そのインパクトの範囲だ。日本生命では、4年間に全対象者が取

得したが、取得者は全男性の約16%。日本全体では30代前半男性の47.1%、30代後半の35.0%は未婚だ(内閣府、2015年)。また、既に子どもを育て上げてしまった男性にも育休取得の機会はない。こう考えると育休取得者が組織のマジョリティになることはなく、「休みを自分だけ取得するのは気が引ける」という状況を変えていくのはそう簡単なことではない。「自分も休む可能性があるのだから、“お

互いさま”と思える、快くサポートし合える、となるのが理想ですが、育児だけに特化してしまうとそれは困難です」(松浦氏)

“お互いさま”の風土をつくるのに効果があるのは、従業員全員の有休取得を推進することだ。「休みが必要なのは、育児中の人だけではないはずで。介護はもちろん、自己投資のために大学院に行くなど、生活を変えるきっかけは多様です。未婚、子どもがいない、既に子どもが大きい人も含めて、すべての人の生活改革を推奨していく必要があるでしょう」(佐藤氏)

しかし、特に長時間労働を是として

きた年齢の高い世代には、“自分も休み、他者も休む風土”を受け入れるのが難しい人もいそうだ。「もちろん、休みたくない人を強制的に休ませるわけにもいかない。ただし、これだけ社会の変化が激しいなか、5年後、10年後、毎日の仕事をこなすことで身に付

くスキルだけでは、人生を乗り切っていけない可能性が高くなる。思った通りに人生をハンドリングしていくためには、自己投資が必要になってきます。誰であっても、世の中の変化にどう対応していくのかを真剣に考えるべきなのです」(佐藤氏)

そうしたメッセージを、トップが出すことも重要だと佐藤氏は指摘する。「求める社員像として、仕事以外も含めて充実した人生を送っていることを掲げ、それをトップ層が実践し開示する。そうした姿勢が求められると思います」(佐藤氏)

4

育休取得時の 人事ルールを明確化すべし

すべての人が取得対象ではない育休で職場を離れることは、「周囲に申し訳ない」という配慮だけでなく、評価が低くなったり、昇進に影響を与えるのではないかと、という懸念を生じさせる。この懸念を払拭するには、「育休取得時の評価や昇進に関するルールをつくり、周知することが重要」(松浦氏)である。育休取得期間は

どのように評価を行い、それが昇進・昇格にどのような影響を与えるのか、事実をきちんと伝えることが重要だ。透明性が担保されれば、いたずらに不安をおおることはなくなる。たとえ育児取得によって昇進が遅れることがわかったとしても、そのうえで取るか取らないかは本人の選択次第ということになる。

先述した通り、NECの安川氏が長期の育休を取得するにあたって、同社では前例がほとんどなかったにもかかわらず不安を感じなかったのは、「NECでは、男性の育休取得者に対して、必要以上の不利益が生じる

ことはない」と信じられたからだという。ルールが明確になっていることは、その場で行動する人たちに安心を与える基盤である。

12ページで治部氏が指摘したように、米国では育休が制度として充実していない会社であっても、男性は育児にコミットしている。与えられた目標をクリアしていれば、たとえ休んでも、時短勤務をしても、昇進に影響がない人事管理が徹底されているからだ。日本の場合、「周りの人と同じくらい仕事に時間を費やしたか」という横並びを意識した風土がいまだに根強いと、「一定期間休む」ということが昇進にどうしても不利になる。成果による評価を徹底していくのと同時に、育休期間を評価対象から外すといった工夫が求められよう。



子どもを持たない人に意識改革の機会をどう与えるか

育休を経験できる男性は、まだ決して多数派とはいえない。この課題を乗り越えるべく新しい研修を導入したのがリクルートマーケティングパートナーズだ。「育ボスブートキャンプ」と命名されたプログラムの軸は、マネジャーが2人1組で社内のワーキングマザーの家庭に4日間通い、育児を体験することにある。「仕事で見せる顔は、1人の人のごく一部分でしかない。家族がいる人であれば母や父としての顔も持っている。マネジャーとは、そういう一人ひとりの“人生をまるごと”預かる仕事なのだ」という認知を広めたかったのです」と同社の山田和秀は話す。参加

者が、「メンバーの強みと弱みという2つの側面で理解すればこと足りると思っていた。参加後はそれだけでなく、多面的な“持ち味”を大切にしたいと思うようになった」と伝えてくるなど、変化が確実に起きている。

プログラムは、育児体験をするマネジャーも、それを受け入れる家庭も、希望者による挙手制。体験者は、所属組織でのシェア、社長へのプレゼンなどを通じて、体験からの気づきを広める。その結果、独身の女性からも「出産後もこの会社で働くイメージを持てるようになった」という声が届くなど、組織全体に変化が伝播しつつある。

プライバシーへの配慮など壁はあるが、「多様な人への理解の度合いが確実に高まる」(山田)という。このような方法で、仕事以外の役割を持つ体験をさせることも可能なのだ。



山田和秀

Yamada Kazuhide_リクルートマーケティングパートナーズ企画統括室 経営管理部 人事企画グループ

働き方改革を徹底すべし

5

そもそもふだんから長時間労働であり、多忙であるから育休が取れない。これを変えていくには、単純ではあるが働き方改革を徹底し、長時間労働を是正していくしかない。

先に述べたように、本質的な働き方改革は「生活を変えなければ」とい

う強い思いなしには成し得ない。そのためにも、「残業時間の総量を規制しているだけでは難しい」と、佐藤氏は強調する。「たとえば、“毎日20時までは退社”とか、“月の残業の上限は30時間”といったルール設定の仕方では生活改革にいたりにくい。“週

2回は必ず残業ゼロで定時に帰る”というようなルールづくりのほうが有効です」(佐藤氏)

遅くとも18時に会社を出なければ、社会人大学院の授業開始には間に合わない。美術展を観ようと思っても、19時退社では遅い。「終業後の時間を有効に使えなければ、早く帰ってもやることがないということになる。定時に退社でき、自分のために時間を使えるという状態をつく

り、その時間を費やしたい“何か”を見つけれたら、長時間労働は是正されていくはずです」(佐藤氏)

「今日は絶対に定時退社する」。そう決めた瞬間に、仕事の段取りを考えるようになる。明日に回せる仕事と絶対に今日すべき仕事を仕分け、今日終わらせる仕事に朝から集中する。このような仕事の“段取り力”は、育休を含め、長期で休むための基盤にもなる。

週2回定時に帰るルールなどの設定は、「ダイバーシティ推進にも大きなインパクトがある」と佐藤氏は言う。「育児中の男性であれば、週2回、保育園へのお迎えに行くことができます。すると、その妻は週に2回、残業することも含めて、自分のために時間を使うことができるのです」(佐藤氏)。現状では、ワーキングマザーの多くは仕事と育児で手一杯だ。是枝氏が指摘する通り、ワーキングマ



ザーにも多様なインプットがあったほうがいい。その時間を彼女たちが獲得することによって、仕事にも新しいフィードバックがあるはずだ。

業務内容とその割り振りを 見直すべし

6

基幹業務を担う人は、代替がきかないために長期の休みを取れないという課題もある。全員取得を目標とした日本生命では、基幹業務を担う男性にも育休を取りやすくするため、推奨期間を1週間と短めに設定した。これに効果があることは、既に見てきた通りである。

これらの課題として、佐藤氏は、「女性が基幹業務を担うことも増えています。基幹業務を担う人は短め

の育休で、という方法は、こうした女性たちが母になったときには通用しません」と話す。

男性でも女性でも、基幹的な業務を担いながらきちんと休める体制にするには、何をすべきか。

まず、メルカリのような「業務の見える化」である。自分1人にしかこの仕事はできないという状態ではもちろん、そう思い込んでいるだけでも、休むことが阻まれる。「チー

ムワークが得意とされてきた日本企業ですが、実際には仕事の個別化が進み、隣の人がやっている仕事すら見えていません。それぞれが担っている仕事内容の共有と情報公開を進めることが重要です」(佐藤氏)。誰がどのような仕事にどの程度責任を負っており、誰かが休んだときにカバーできる人は誰か。これを常に把握しておかなければ、「職場としても、事前に準備する期間のある育休はともかく、突発的に発生する介護や本人の病気などの有事には対応できない」(佐藤氏)という問題が起こる。

1年間など、長い育休を取得する人が増えれば、その人が担っている仕事を誰にどのように割り振るか
がマネジャーの重要な役割となる。「マネジャーは、長期育休取得者が出ることを、部署全体の仕事の見直し機会ととらえるべき」と、佐藤氏は発想の転換を促す。

前述の通り、誰が何をやっているのか、全員の仕事をまずは洗い出し、

そのなかでムダな仕事をやめる。そのうえで1人が抜けた分を誰が補うのかを検討する。その際、「最も避けたいのは、すぐにその仕事ができる能力・スキルのある人に割り振ること。そうではなくて、育成が必要な部下に、成長の機会として仕事を与えるのがジョブアサインメントの妙。『あの人が育休を取る今だからこそ、挑戦するチャンス』と伝え

て渡すのです」(佐藤氏)

あるいは、一般職の人が基幹業務を経験する機会や、地域限定社員が本社の経験を積む機会として活用するというふうに、育休時の人材活用をデザインすることもできる。

このように、“人が休むことを前提とするマネジメント”の手法を教えたり、人事制度を設計して育休取得を支援することこそ、人事の役割である。

7

育休中の待遇を見直すべし

前述の通り、育休期間は、日本の法制度上は無給である。事後に雇用保険から育児休業給付金が最大で67%支給され、社会保険料が免除されるため給与のカバー率は8割以上になるが、一時的に収入が途絶えることになるため、家庭における主たる稼ぎ手である男性が長期の取得を躊躇する要因となっている。それを乗り越える最も有効な方法は、育休の有給化だろう。「財源の問題で長期の有給化はなかなか難しい面があります

が、短期でも有給化ができれば、取得者数の増加に一定の効果をもたらす可能性が高いでしょう」と、松浦氏は話す。

育休の有給化は「最低でもどれくらいの期間、取得してほしいか」という強いメッセージにもなる。日本生命では1週間を有給とし、メルカリでは最長8週間、給与額の33%を給付金に加えて支給するようにしたことで、その期間は休んでほしいという会社の意思が社員に伝わっている。

もちろん、コストがかかる話だから、半年や1年の取得期間すべてを有給化するのは難しいだろう。それでも、育児休業給付金が最初に支払われるのは最短でも休業開始2カ月後になる。完全に収入が途絶える状態をなくすという意味では、メルカリのような収入補填は、安心して休める感覚の醸成に寄与するだろう。





全員が休める会社へ。 その施策と効果は

男性の育休取得による果実を得るには、社員全員が「それぞれの事情」で休める会社になり、「お互いさま」という風土を醸成していくことが重要である。あらためて、全員が休める会社とはどのような組織文化を持つ会社か、どのように全員が休むことを推奨するのか、そして実際にその効果はどのようなものか、3つの事例から考える。

“全員が休める会社”とはどのような会社か

ソニーは社員の有休取得率が8割と、毎年高い取得水準を維持している。「育児休暇も有給で20日間付与、その他にも結婚休暇、積立休暇など多様な休暇制度がありますが、どのような休暇で休んでいるかを問うこともなく、チーム以外の人はその人が有休か、育休かもわからないほど。それぞれのライフスタイルに応じた休暇取得を推奨しています」と、人事センターセンター長の望月賢一氏は説明する。

休む組織文化の出発点は、1990年。有休の2週間連続取得を推奨するフレックスホリデー制度の導入だった。「盛田昭夫会長が経団連で“しっかり休むべき”と発言したことに端を発しました。当時、8月のお盆前後に全社一斉休日を設定していましたが、グ

ローバル企業としては1年を通じて稼働しているべき、という判断もあったようです。その結果、社員が休暇ニーズと業務スケジュールとの調整を図り、それぞれで長期の休暇を取得する制度が導入されました」(望月氏)

定時に帰れるリソース マネジメントが重要

当時は、年間カレンダーをもとに、部課内で各人の長期休暇の時期を調整した。そのためにマニュアルを作り長期休暇に入る前には仕掛り業務を引き継ぎし、休暇中は他の人が業務のカバーに入る。「現在は運用を徹底できていないという課題もありますが、このような休暇取得をしてきた社員



望月賢一氏

Mochizuki Kenichi_ソニー 人事センター
センター長

が管理職となり、部署で育休取得者が出た場合にも柔軟に仕事をサポートし合い、皆が“お互いさま”と思える風土醸成に貢献してきました」(望月氏)

「重要なのは、定時に帰ることを基本とするリソースマネジメント」(望月氏)だという。業務は残業を前提には組まず、一時的に多忙な時期はあってもそれ以外は定時に帰るなど、メリハ

リのある働き方の実現を目指している。日頃からこうした状態ならば、ほかのメンバーの休みによって多少仕事が増えてもこなせる余裕がある。

「全社平均で見れば有休取得率は問題のない水準になっていると思います。が、部署による偏りが無いのか、管理職が休めているかどうか、といった検証は必要だと思っています。それぞれの



個性や価値観を認め合うことが全社で担保されてこそ、全員が全員を仲間と考えると安心して働けるのではないかと考えています」(望月氏)

社員により多く、長く休ませたい。その意図とは

ソニーと同様、有休取得率が81.7%と既に8割を超えながら、さらにさまざまな休暇制度をつくり、メリハリのある働き方を推進するのがヤフーである。社員が休むことを重視する理由について、コーポレートPD本部長の湯川高康氏は、「会社は社員が『才能と情熱を解き放つ』舞台です。その舞台上で存分に活躍してもらうには、仕事だけやっていたらいい、というスタンスでは難しいと考えています」と説明する。その礎には、同社代表取締役社長の宮坂学氏の哲学がある。「個人はすべて“自分という人生”の社長であり、人生という会社には仕事事業部があるのと同時に、家族事業部、趣味事業

部もある。それぞれが充実してこそ総合的な満足感が高まるし、家族事業部や趣味事業部が安定していれば、仕事事業部に集中し、チャレンジすることができるといのです」(湯川氏)

ヤフーで導入する休暇制度には、課題解決休暇やサバティカル制度などがある。

課題解決休暇は、1年に3日間を上限に、ボランティア活動のために休暇を取得できる制度だ。「社員には、“社会の課題解決エンジンであれ”“ユーザーファーストであれ”と意識してもらっています。それを実践する意味でも、ボランティア活動を通じて誰かの課題解決を行い、社会に貢献してほし

いと考えています。社外での多様な経験が、仕事にフィードバックされることも期待しています」(湯川氏)

一方、サバティカル制度は入社10年以上の社員に1度のみ与えられる、期間が2~3カ月という長期休暇である。「長い職業人生のなかでは、一度立ち止まって自らの経験、働き方を見つめ直す機会が必要だと考えてつくった制度です。使い方は自由。海外で異文化に触れたり、ボランティアをしたり、ネットショップを立ち上げることに使ったりと、それぞれですね」(湯川氏)

「制度があっても形骸化しては意味がない」(湯川氏)と、人事は使ってもらうための工夫もしている。「課題解

決休暇の場合、被災地支援など“正統派”のボランティアだけでなく、運動会の手伝いや地域の清掃など、他者のために活動することであれば、その内容は問いません。また、サバティカル制度の期間についても『もっと長く』という意見があったものの、無給で1年は経済的にキツイ。そこで、有休の残日数を充当できるようにし、給与の1カ月分を休暇支援金として支給することで、無給状態を避けて最大3カ月取得できるように設計しました。そうやって取得のハードルを下げています」(湯川氏)。こうした工夫や広報との連携で認知度向上に努めたことが奏功し、サバティカル制度は、導入

直後の2014年には7人にすぎなかった取得者数が、2015年16人、2016年33人と倍々で増え、2017年は年半ばにして既に昨年並みの利用実績になっているという。

社会と触れることで起こるイノベーションに期待

ここまで熱心に社員の「オフ」を支援することで期待するのは、「外の社会と触れることで起こるイノベーション」(湯川氏)だ。「数値的なKPIは設定していません。イノベーションはそう簡単に起きるものではないため、短期的な成果指標を設定しても意味



湯川高康氏

Yukawa Takayasu_ヤフー コーポレートPD本部長

がないと考えています」(湯川氏)

人事がそう言い切れるのは、トップの宮坂氏の強い“後ろ盾”があってこそだ。「社長は、人事制度もプロダクトであり、失敗があることも前提だと常に言っています。だから私たちは、新しい人事制度や働き方改革にもトライできるのです」(湯川氏)

男性が仕事以外の“社会”に参加することの意義とは

電通マクロミルインサイトの代表取締役社長・篠田徹也氏は、男性が仕事以外の社会に触れることの意義を強く実感している。「社会に触れることが仕事にフィードバックをもたらし、また、ビジネスでの経験が社会に影響を与えます」と、篠田氏はその効果について話す。

篠田氏には、「20代は仕事に邁進

し、30代は家族のために時間を使い、40代は社会に貢献する」という人生哲学がある。「子どものときに両親が離婚。少なからずさびしい思いをしました。当時の私を救ってくれたのは友だちの両親も含めた“社会”。家族を大切にし、社会に恩返しをしたという気持ちが常にあるのです」(篠田氏)

執行役員だった30代はじめ、会社では男性のための育休制度は整備されていなかったが、自ら申し出て育休を1カ月取得し、育休後も時短勤務を半年間続けた。それ以降も育児に積極的にコミットし、自分との約束を果たしてきた。そして40代になった今、篠田氏が力を注ぐのは小学校のPTA活動である。「社会に貢献

するという人生哲学において、PTA
役員が地域や行政とのかかわ
りの入り口になると考えたのです」
(篠田氏)

ビジネスで活躍する人の 視点も入れるべき

一般に、PTA役員には女性が多い。
活動が平日の昼間に集中すること
が、その背景にある。篠田氏が参加し
たPTAもその例に漏れず、男女比率
は1:9だった。「男性が会長・副会長
を、女性が会計や庶務係を務めてい
ました。地元の名士、というタイプで
はないビジネスパーソンの私がPTA
に入ることで、男性が参加する敷居
が低くなったと思います。今は、男女
比率が3:7になりました」(篠田
氏)。居住地は、女性の有職者比率も
高いエリアである。「男女問わず、ビ
ジネスの世界で活躍している人と、
専業主婦・主夫として地域や学校の
ことをよく知る人とが混じって、多
様な視点が入ったほうがよりよい活
動になる」(篠田氏)という。

たとえば、篠田氏のようにビジネ
ス経験豊富な人が入る効果として
は、活動の効率化がある。「PTAでは、
前例を踏襲していくことが一般的で、

そのため、非効率なところもたくさん
ありました。1年目は伝統をリスペク
トしましたが、2年目からは少しずつ
改革を始めたのです。たとえば、PTA
総会の資料1200部を、役員が集まっ
て手作業でホチキス留めをしていま
したが、簡易印刷を請け負う業者に依
頼することによって、作業量もコスト
も削減できたのです」(篠田氏)

一方で、「学びも多い」(篠田氏)と
いう。「区の教科書選定委員会に、保
護者代表として参加しました。時と
ともにすっかり忘れてしまっていま
したが、道徳の教科書に大切なこと
が書かれているのをあらためて知り
ました。会社における人材育成にも
役立つと思います」(篠田氏)

篠田氏は社員にも仕事以外の時間
を大切にしてほしいと考え、働き方
改革に注力している。「時間は有限で
す。終業後の時間や土日を有効に
使ってもらうためには、自らの仕事
をコントロールできる状態でなけれ
ばなりません。クライアントにも夜
間や休日の仕事時間を制限している
ことを私から伝え、合意を得ていま
す」(篠田氏)。篠田氏自身が社会に参
加することの意味を強く感じている
からこそ、リアリティのある働き方
改革が実行されている。



篠田徹也氏

Shinoda Tetsuya_電通マクロミルインサイト
代表取締役社長

まとめ

新たなる 「全人格主義」の時代へ

本誌編集長／清瀬一善



本特集では、「男性の育休」を題材にして、男性の「休み方(すなわち働き方)」、ひいては「生き方」支援のありように対する提案を行ったつもりだ。男性の育休取得支援とは、これまで会社が支援する対象でもなく、男性自身のニーズも決して高くなかった「仕事以外の人生への投資」をあえて支援するということである。

男性は、仕事を最優先させることで、一家の生計を支えるという役割を長らく担ってきた。終身雇用・年功序列の雇用慣行が維持されていたた

め、仕事第一であることの経済合理性は高かったからだ。

しかし、会社として社員にこのような生き方を求めることは、大きなリスクであることが次第に明らかになってきた。最大のリスクは、目の前の仕事にのみ没入する人材の集団からは、イノベーションは生まれてこないということだ。

加えて、人生100年時代を迎えつつある今日、個人にとっても、このような生き方を続けることには大きなリスクがある。過度に仕事に傾注して

いては、家庭や地域とのつながりといった人生全体における幸福追求がなおざりにならざるを得ない。

仕事偏重から 「人生全体」重視へ

人生とは多面的なもので、仕事以外の要素も含め、トータルで見ると幸福感を感じられることが、意欲高く仕事を続けていくうえで重要である。「その人にとって、職業人としての側面は、氷山の一角」(リクルートマーケ

ティングパートナーズ・山田)であり、家庭や趣味など、さまざまな「大切にしたいこと」があるはずだからだ。家庭であれば育児、介護、趣味であれば地域コミュニティへの参加やボランティア活動と、人生における「投資先」は実に多岐にわたる。何にどの程度投資するかは、個人の価値観次第ではあるが、自身が重視する要素を1つでも軽んじてしまうと、人生全体に対する満足度は下がる。そうになると、仕事への意欲が低下し、結果として仕事におけるパフォーマンスも落ちてしまうリスクが高まるのである。「休み方」「生き方」支援の先進企業はこの事実気付き、手を打ち始めている。メルカリの掛川氏が、「(男性育休支援は)福利厚生ではなく経営戦略」と語っていたのは象徴的だ。

非常に興味深いことに、資本主義の最先端を行く米国において、近年、同じような考え方が提唱され始めている。たとえば、ペンシルベニア大学ウォートン・ビジネス・スクールのス

チュアート・フリードマン氏は、自身の人生を構成する4つの領域(「仕事」「家庭」「コミュニティ」「自分自身」)すべてにおいてリーダーシップをとることをトータル・リーダーシップと定義し、過度に仕事に傾注することに警鐘を鳴らしている。また、ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン氏は、その著書『イノベーション・オブ・ライフ』(翔泳社)のなかで、人生全体での成功を収めるためには、仕事以外の要素にも相応の投資が必要であると述べている。

仕事で成功を収めようとしたとき、個人がこのような全人的な幸福を追求することが必要な時代となった。そうであるならば、会社は、個人の全人的な幸福を支援するために、働き方や生き方の自由度や選択肢を増やすことが求められる。

社員の「全人格」をサポートする人事へ

会社にとって、社員の人生全体を支

援するにはコストがかかる。そこまで会社が面倒を見なければいけないのか、と考える読者諸氏もいるだろう。しかし、個々の社員の人生全体を応援することには、大きな意義がある。今回取材したすべての企業で、育休取得者が異口同音に話していたことがある。1つは、会社へのロイヤリティが高まったということ。そして、もう1つは、仕事に対するモチベーションが向上したということである。加えて、育休中の経験から、新しい視点を得ることができたという人もいた。会社はこれらのメリットに着目すべきだ。

このメリットを享受するために、マネジャーは何をすればいいのか。「社員一人ひとりの人生を預かるくらいの意識を持たないと、よいマネジメントはできません」とは、リクルートマーケティングパートナーズの山田の言葉だ。人事も同様である。少々おせっかいでも、一歩踏み込んで社員の「全人格」をサポートすることが、人事の重要な役割になる。



連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座

照明デザイナー

石井幹子

光の美しさを伝える信念が 壁を乗り越える原動力に

沖縄万博、東京タワー、レインボーブリッジ、白川郷合掌集落などの照明デザインを手がけてきた石井幹子氏は、この業界で押しも押されもせぬ第一人者だ。同時に、照明デザインという概念を知る日本人がほとんどいなかった頃から活躍してきた先駆者でもある。

さまざまな案件で周囲を巻き込むパワーはどこから生まれるのか。そして、今もなお新たな試みに挑戦する原動力は何なのだろうか。

聞き手＝清瀬一善(本誌編集長)

——照明デザインの仕事を始めたきっかけをお教え下さい。

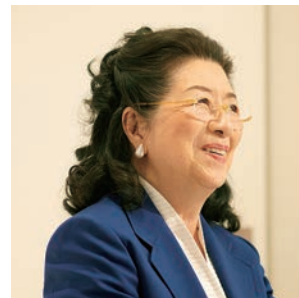
高校生のとき、国立近代美術館で「グロピウスとバウハウス」と題された展覧会を見て、工業デザインという仕事の存在を知りました。小さい頃から絵を描くことが好き。また、発明家に憧れていた私にとって、工業デザインこそ天職だと直感したのです。そこで東京芸術大学でデザインを学

び、卒業後はデザイン事務所に就職しました。当時はデザインの勃興期で経験者が少なかったため、大学を出たばかりの私にもさまざまな仕事に携わる機会を与えていただきました。

そんななか、私は照明器具のデザインを担当しました。試作品に電気を通したときの衝撃が、照明デザインの道に進む決め手でした。光が、周囲のモノの形を美しく照らし出すのを見て、なんて素晴らしいんだろうと感動したのです。それで、もっと照明について学びたいと決意しました。

——その後、フィンランドに渡られたのですか？

当時は北欧のデザインが世界中で注目されており、北欧製の照明器具が日本でもしばしば紹介されていました。それらを見て、北欧で照明デザインを学ぼうと決心したのです。ただ、北欧で勉強できる奨学金は皆無。当時は外貨の持ち出しが500ドルまでに制限されていたので、北欧

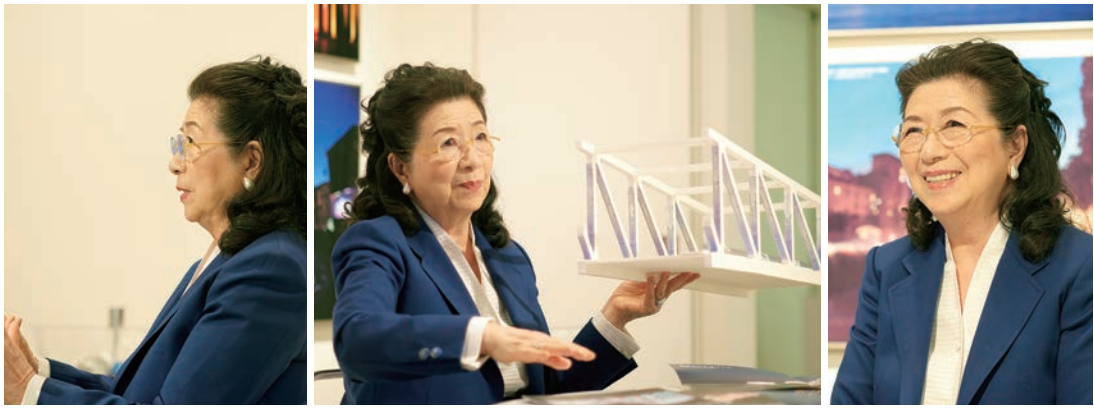


Ishii Motoko_1938年生まれ。東京芸術大学卒業後、フィンランドとドイツの照明設計事務所で経験を積んだ後に帰国。1968年、石井幹子デザイン事務所を設立。国内外でさまざまな景観照明や光に関連したイベントなどを手がけてきた、照明デザイン界のパイオニア。2000年、紫綬褒章を受章。

で学ぶには、現地で働くしかありませんでした。そこで私は、海外のデザイン誌に掲載されていたフィンランドの照明器具デザイナーに、手製の作品集と手紙を送りました。それが認められ、ヘルシンキの照明設計事務所働くようになったのです。

——当時、海外で働くことは相当ハードルが高かったはず。迷いはありませんでしたか？

いいえ。私はいつも、「ものごとには、何か解決策がある」と考えています。たとえば、フィンランドで経験を積んでドイツの会社にスカウトされたとき、私はドイツ語がまったく話せ



連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座

ない状況でした。でも、言葉がダメなら、人の倍の速さで仕事をすればいいと思ったのです。へこたれて諦めるのではなく、何とか前に進む方法を工夫する。それが、私のやり方です。

思いどおりの照明を実現するため周囲を説得

——帰国後は、さまざまな場所で照明デザインを手がけてこられました。仕事をされるなかで苦労されたのはどんなことでしょうか？

厳しい条件下で照明をデザインするときは、知恵を絞ります。たとえば、白壁づくりの建物が立ち並ぶ倉敷市の「美観地区」の案件は大変でした。倉敷は観光地なので、電気工事のために道を掘り起こしたり、堀の水を抜いたりするのは不可。また、昼間の景観に影響を与えないよう、新たな照明器具の設

置もできませんでした。そこで私は、既存の街路灯を改造したり、消費電力の少ないLED（発光ダイオード）の投光器を追加するなどして、条件内でのライトアップを実現したのです。

また、街並みに生活感を出すため、空き家の持ち主を一軒一軒回って室内に行灯型の照明を置いてもらう交渉もしました。

——石井さんが自ら、説得に当たられたのですか？

はい。「電気代は市から補助される」「照明が倒れても、火事にはならない」「照明を入れれば、街並み全体が美しく変わる」と説得すれば、ほとんどの人はわかってくれました。楽しかったですよ。

100年先を見すえたデザインを模索する

——時には、照明デザインに理

解のない人から反対され、悩まれたこともあると思います。それを乗り越えた原動力とは？

光は美しい。そして、実際に見てもらえれば、よさを必ずわかってもらえるという信念でしょうか。

東京ゲートブリッジを手がけたときは、近くを通る船の関係者から「照明がまぶしくて航行の邪魔になるのではないかと反対されました。でも、この橋の寿命は100年以上。設計当時は東京オリンピック・パラリンピックの招致は決まっていまらなかったが、いつかオリンピックのような大イベントが実現して埋め立て地に競技場が作られたとき、そこから見た橋の照明がみずぼらしかったら絶対に悔いが残ると思いました。そこで、特定の海域に船が入ると光が弱くなる仕組みを工夫。さらに、

100年先を見すえて 「理想の光」を模索する

橋があらかた完成した段階で照明を仮付けし、光がどのように見えるかテストしました。救命胴衣を着けて小さな船の手すりにしがみつきの確認作業でしたが、これも決して辛くはありませんでしたよ。思いを実現しようと思うと、前向きなエネルギーが生まれてくるんです。

そうして光をつけてみると、ほとんどの人が喜んでくれました。反対していた人も「私だって心のなかでは賛成していたんですよ」と笑ってくれたのです。そのときは、まさに大満足でした(笑)。

——石井さんは、今でも新しい挑戦をされているそうですね。

ええ。パリで毎年行われている展示会には、娘(照明デザイナーの石井リーサ明理氏)と共に参加。今年、日本の伝統工芸品である絹織物を使ったオブジェを出展予定です。「和+最新の光の技法」という組み合わせがどんな効果を発揮

するか、楽しみです。また別のプロジェクトでは、色のパレットを操作すると、それに合わせて部屋全体が色に染まるような展示を構想中です。こちらは、リアルタイムで光が変化するという、私にとっ

ても未経験な分野です。

照明デザインの仕事を始めてから、もう50年ほど。でも、今もなお、仕事はワクワクしますね。私にとって、新しいことに挑戦することは楽しくて仕方がないんです。

After Interview

自分が「いい」と思ったものには、決して妥協しない。インタビューを通じて、石井さんから一貫して伝わってきたのは、そんな強い意志だ。この意志の強さはどこからくるのだろうかと考え、インタビューを進めた。

石井さんが自分の事務所を構えたのは1968年。当時の日本では、照明デザインという考え方自体を理解してもらえず、相当苦労したという。しかし、そこで諦めることなく、出版社などを訪問し、自分のアイデアをぶつけ続け、時代の寵児であった著名な建築家たちを訪問するというチャンスを自ら創り出した。そして、彼らとの議論を通じて、大阪万博における

ライトアップという大きな仕事を掴み取る。これをきっかけにして沖縄海洋博、東京タワー、レインボーブリッジなどに活躍の場を広げていく。

その決して諦めない姿勢を生み出す原動力は何なのかを問うてみると、極めてシンプルな答えが返ってきた。「だって、照明の光って本当に美しいものだから。その美しさを、できるだけ多くの人に見てもらいたいですよ」。そう語る石井さんの、純粋な目の輝きが、今も忘れられない。

我々は、石井さんと同じくらの純粋な志を持って日々の仕事に向き合っているだろうか。そう問いかけられたような気がした。

積極的にデータを活用したい

× 個人情報保護はすべきだ



連
載

人
事
の
ジ
レ
ン
マ

ひかり総合法律事務所
パートナー弁護士

板倉陽一郎氏

Itakura Yoichiro_慶應義塾大学法務研究科(法科大学院)修了。第二東京弁護士会所属。主な取り扱い分野はデータ保護法、IT関連法、知的財産権法等。経済産業省、総務省等の有識者委員等を現任。

日本アイ・ビー・エム コラボレーション&タレントソリューション インダストリー営業部
シニアソフトウェアセールス・スペシャリスト

民岡 良氏

Tamioka Ryo_慶應義塾大学経済学部を卒業後、日本オラクル、SAPジャパンを経て、日本IBMに入社。Kenexa/Watson Talentを活用したタレントマネジメント/採用・育成業務プロセス改革に従事。

人事におけるデータ活用が本格化し、これまで人の経験に頼ってきた人事業務が一変する可能性が広がってきた。一方で、個人情報取得のハードルが高いなどの理由で、データ活用を躊躇する企業もある。従業員の活躍を推進するためのデータ活用が、従業員の不信感を煽ることにもなりかねない。このジレンマにどう向き合うべきか、日本アイ・ビー・

エムで人材マネジメントツールの導入を担当する民岡良氏と、個人情報保護法に詳しい板倉陽一郎弁護士との対談から考える。

板倉：人事分野でのデータ活用が広がってきており、マネジメントツールもさまざま登場しています。現状どのようなデータをどのように活用されているのでしょうか。

民岡：たとえば当社で提供して

いる「IBM Watson Career Coach」は、従業員がWatsonにキャリア相談できるツールです。今の自分のポジションには過去に同僚たちが平均して何年在籍していたか、次にどのようなポジションへの異動の可能性があるか、スキルギャップを埋めるためにどのようなトレーニングを受けたいかなど、従業員の職歴情報をもとに、今後のキャリア

データ活用の 同意を取ることは大前提 人事は説明責任を果たせ

板倉陽一郎氏



形成に向けた助言をもらえるという
ものです。

前提として、自分の強みや専門分野をキーワードにして貼り付けることができるタグ付けのような作業を行ったり、ジョブやコンピテンシー体系を整備しておく必要があります。

板倉：専用のツールを使わなくても、日常的なメールのやり取りやウェブサイトの閲覧履歴などをチェックしている企業もありますよね。

民岡：実際にどれだけの企業が行っているかはともかく、一般論として社内にサーバーを持っている以上、技術的には可能です。当社のお客さまではありませんが、どういうファイルを送受信しているか、どんなウェブサイトを検索しているかをウォッチして、コンプライアンス違反や離職の兆候を検知しようとする企業や、勤怠データを見て、過重労働の兆候やメンタルヘルスのリスクをチェックしている企業もあるようです。

板倉：企業側のメリットはわかりませんが、従業員側は同意しているのでしょうか。

民岡：個々の従業員に寄り添い、よりきめ細かいオーダーメイド人事を実現していくには、人間の経験や勘

データ活用のメリットを 従業員が享受できる用途開発が 求められる

民岡 良氏



のみに頼った施策では限界がくるのは明らかです。従業員のエンゲージメントを高めていこうと思えば、データ活用は今後ますます必須になってくるでしょう。

このような状況下で、従業員からの同意をどのように取っていくかは企業にとって非常に難しい課題になっています。厳密に同意を取ろうとして、従業員が過度に構えてしまうのは避けたいという思いもあるようです。

一人ひとりの同意を取り 快く情報を提供してもらう

板倉：従業員の反発を気にして黙ってやるというのは適切ではなく、個人情報については、もっと丁寧に取り扱うべきです。個人情報保護法の観点からいうと、情報を取得する際にきちんと同意が取れていればか

なる取り扱いも可能です。何のデータを何の目的で使うのかを明らかにし、その範囲内であれば自由に使用できます。逆にいえば、その範囲を超えて使用してはならない。たとえば健康診断のデータを、安全衛生管理の目的を超えて人事評価に使うのは違法とされる可能性があります。

民岡：我々ベンダーからしても、まずは従業員の同意を得ることが第一だと考えています。システム導入を決めても、一部の同意しか得られなかったとなれば、その投資が無駄になりかねません。

何より、同意もなしに勝手に使えるような情報をいくら集めても、意味のある分析結果が得られるとは思えません。データ活用の目的が、オーダーメイド人事を実現して一人ひとりの幸せを高めることだとすれば、

実は全従業員の同意を得ることが、いちばんの近道だと私は考えています。

板倉:「法律に違反しない」という以上に重要なのは、従業員に気持ちよくデータ活用に賛同し、協力してもらうこと。同意を得るのはいわば大前提であり、そのうえで従業員の気持ちに十分配慮することが求められます。

まずは、目的とプロセスへの理解を深めること。労使関係の下では、同意を求められたとき、本意ではなくても承諾せざるを得ないという従業員もいるでしょう。立场上断れないが、内心では納得していないというケースもあるのです。法的には問題なかったとしても、従業員の不信感を払拭できなければ、あとあとの火種となりかねません。何度も説明会を開いて意図を説明し、しっかりと理解・納得してもらったうえで、運用を開始する。合意形成を丁寧に進めるなど、配慮が必要です。

民岡: その点ではユーザー企業に任せきりにしないで、ベンダー側も力を尽くすべきだと考えています。製品を納めればいいというものではなく、従業員に納得していただけるように責任を持って説明していく必要があ



るでしょう。

板倉: 従業員がどんな点に不安を感じるか、実際に運用を開始したらどんな問題が起こり得るか、ベンダーが積み重ねてきた経験・知見が頼りになるでしょう。その支援によって、人事は従業員への理解浸透やアフターフォローまで、きめ細かく行うことが望ましいと思います。

人のことは人が決めるべき 丁寧な説明も欠かせない

板倉: 次に、責任の所在を明らかにする必要があります。データを活用したとしても、最終的に決定するのは「人」である必要があるということです。

アルバイトのシフト管理程度であれば、自動的に行ってもよいかもしれませんが、いくら人材マネジメントツールが賢くても、重要な人事判断まで全面

的に委ねるわけにはいきません。

従業員が処遇に不満を持った場合、異議申し立てを行う先はどこなのか。人事部長なのか、取締役なのかを明確にしておくべきでしょう。

異動にせよ、昇進にせよ、人事は、家族も含めたその人の生活にダイレクトに影響を及ぼすものですから、「機械がこう言っているから」では、従業員としても釈然としない。人の人生にかかわる決定を下す以上、最後は人が責任を持つということが、納得感を高めるためにも重要だと思います。

民岡: まして近年の人事評価は、従業員のランク付けをしない「ノーレーティング」の方向に向かいつつあります。従来のように、ランクごとにAが何割、Bが何割と相対評価で振り分けていだけなら、むしろ機械に自

動的に決めてもらってもよかったの
かもしれません。しかし、上司と部
下との1対1の対話を増やし、日常
的なコーチングとフィードバックを
通じて、個人の活躍と成長を促して
いくノーレーティングは、人間の存
在を抜きに成り立ちません。

製造現場のように、ある工程を完
全に自動化することは人事領域に
おいては難しい。責任の所在を明
確にする意味でも、納得感を高める
意味でも、人事の世界では必ず人間
が介在すべきと考えています。

板倉：加えるならば、責任者が徹底
的に、何もかも包み隠さず説明す
るということ。従業員から異議申
し立てがあったときに、「データ分
析した結果だったから」と責任回
避するのは最悪のパターンです。
結果的にデータから導き出された
結論と同じだったとしても、会社
としてはなぜその決断をしたのか
説明できなければなりません。

確かに、データに基づく人事判断
の背景には開示できない情報が含
まれるかもしれない。どのような
アルゴリズムでデータを分析して
いるのか、専門家でなければよくわ
からない部分もあるでしょうが、言
えないこと、わからないことも含め
て、企業として意思を持ってやって
きたことを徹頭徹尾、誠実に説明す
ることが重要になります。



個人にとってのメリットも 正しく伝えていこう

民岡：個人情報を提供することに不
安はあるかもしれませんが、一方で、
データ活用のメリットも多々ありま
す。従業員がきちんとメリットを享
受できるようにしていくことも、重
要でしょう。

これまでは、不本意な異動に異議
を唱えても、明確な理由を示されず、
形だけの話し合いで終わってしまう
例もあったのではないのでしょうか。と
ころがデータ活用を進めていけば、少
なくとも根拠は見えてくる。となると、
むしろ企業が大した根拠もなく安易
に異動させることは難しくなります。

板倉：ワンマン社長に勝手に決めら
れるより、ずっといいですよ。

また、自社内には異動先はない
けれど、同じシステムを使っている
他企業にポジションを求めると
いうこともできるようになるかも

もしれません。そうすると、個人にと
ってのキャリアの選択肢が広がっ
ていきますよね。共通のフォーマ
ットでパフォーマンスが測れるの
であれば、本人の同意を取って、投
げかけることは可能です。

民岡：データ活用のオープン化とい
うことですね。まだまだ現実的に
解決すべき課題は多いですが、方向
性としてはオープン化の流れは進
んでいくと思います。

これまでは「キャリアパス」とい
っても、実質ははしごを上っていく
しかない「キャリアラダー」でした。
でも、これからは前後左右、斜めに
行ったり、真横に移ってちょっと遠
回りしてみたり、いろいろなキャリ
アパスがあり得る。実際、データ活
用が進むことによって、今まで思
いづかなかったような新鮮な組み合
わせが見えてくるかもしれません。そ
うして個人のキャリアの可能性がさ
らに広がっていけば面白いですね。

介護離職

初動パニックによる離職を避けるために企業が打つべき手とは

連
載

人事のリスクマネジメント
新鉄則

要介護者数が右肩上がりに増加を続けるなか、介護離職が深刻化。総務省の就業構造基本調査(2012年)によれば、その数は1年間で10万人を超えている。

多くの企業がこの問題を経営上のリスクととらえ、対策の必要性を感じてはいる。しかし、仕事と介護の両立支援に関して十分な対策ができていないとする企業は18.1%にすぎない(2016年東京商工リサーチ調べ)。

一般社団法人 介護離職防止対策促進機構代表理事の和美枝氏は現状をこう解説する。「何をすればいいのかが企業側もよくわかっていないのです。介護休業制度を整備し、積極的に取得するよう推奨する企業も一時期目立ちました。しかし、初めての介護に戸惑っている社員に制度だけを用意しても利用しようがないのです。休みが取

れたところでどう動けばいいのかわからないのですから」

実際に介護が発生した場合、初動でパニックを起こしやすい。そして、誰にも相談できず1人で抱え込んでしまった結果、仕事と両立できずに1年以内で辞めてしまうケースが多いという。そこには制度だけでは解決できない課題があるのだ。

一次相談窓口になる 専任人材設置が必要

「介護者が抱える問題は多様で複雑です。公的制度や介護サービスに関する知識不足、介護と仕事の両立における公私両面での負担、それに伴う介護者自身の心身の健康状態の悪化などが複合的に絡んできます。介護離職を防ぐにはこれらに包括的に対応することが求められます」

では、このような包括的なケ

アやサポートを実効的に進めるには、企業にはどのような取り組みが必要となるのだろうか。

最大のポイントは、介護に関する制度やサービスに精通し、この問題のみを専門に担当する介護離職防止専任人材を置くことだ。その役割として特に重要なのは「一次相談窓口」としての機能である。一定の専門知識がある人材が窓口になれば、初動パニックに陥りかけている介護者に対して、混乱状態を整理し、問題を切り分けて対応することが可能になるからだ。

たとえば、介護保険制度などの基本情報の提供や、地域包括支援センター、介護サービス事業者などの紹介はもちろん、心理面でケアが必要な状態ならカウンセラーにつなぐ、職場の体制に問題があれば担当上司と調整を図るなど、問題の種類に応

じた役割を果たすことができる。

また、家族内での介護の分担に関してアドバイスする、辞めることのリスクや1人で抱え込むことのリスクを伝えるなど、専門家としてプライベートや本人のキャリアにまで踏み込んだ助言も可能だ(下図参照)。

自身に介護経験がある人材が適任

「介護に直面した社員の多くは、誰に何を相談すればいいのかもわからない状態にあります。そのため、必要な情報提供とともに適切な外部機関の紹介を行う一次相談窓口が社内にあるということが重要なのです」

このような個別のケースへの対応と並行して、まだ介護問題に直面していない社員への基本情報の周知、仕事と介護の両立をサポートするための管理職への啓蒙、短時間勤務や急な休みに対応できる社内体制の整備なども、専任人材の役割となる。人事評価制度や働き方改革などとの連動も必要になるため、専任人材は、各部門と連携を図りやすい経営直轄のポジションに配置することが望ましい。

そして、この専任人材には介護保険などの社会資源を「使う側」の経験があることが望ましいと和氣氏。介護の問題は、担当者が「他人事」

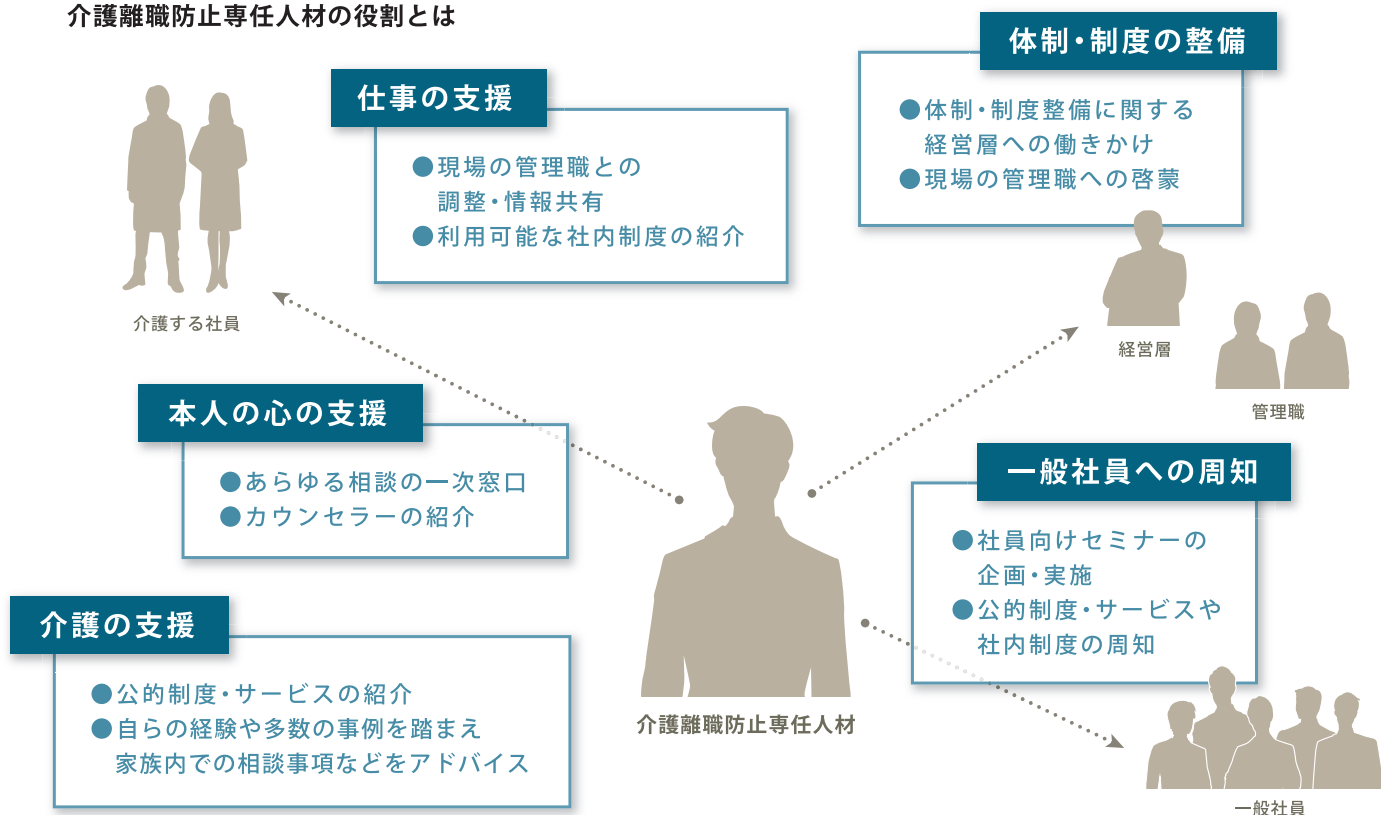


和氣美枝氏

Waki Mie_一般社団法人 介護離職防止対策促進機構代表理事。介護離職防止、仕事と介護の両立支援に関する企業へのコンサルティングや介護離職防止専任人材の育成に取り組む。著書に「介護離職しない、させない」(毎日新聞出版)

としてとらえている限り、適切なサポートを提供できない。当事者がどのような不安を抱えているかをリアルに想像し、一人ひとりに寄り添うことが何より大切になるのだ。

介護離職防止専任人材の役割とは



「死んだふり」に学ぶ 私たちの生存戦略

連
載

生き物のチカラに学べ

外敵に襲われると、「死んだふり」をする生き物がいる。しかも、死んだふりは、それほどめずらしい行動ではないらしい。「昆虫から魚、カエルなどの両生類、鳥類、哺乳類まで、さまざまな生物で観察されています。ほとんどの動物に見られる行動と言ってもよいでしょう」

こう語るの、進化生物学者の宮竹貴久氏。世界で初めて死んだふりが生存に有効であることを実験によって立証した、死



宮竹貴久氏

Miyatake Takahisa_ 岡山大学大学院環境生命科学研究科教授。琉球大学大学院農学研究科修了後、沖縄県職員として10年以上働く。九州大学大学院理学研究院で理学博士を取得後、ロンドン大学生物学部客員研究員を経て、2008年より現職。著書に「先送り」は生物学的に正しい(講談社+α新書)など。

んだふり研究の第一人者だ。

たとえばニワトリは、夜、野犬に捕まると、ダラッと力を抜いて死んだふりをする。噛みついた野犬は一瞬驚いて、ニワトリを離してしまう。その隙にニワトリがスタスタと逃げていったという光景は、昔から観察されているという。なかでも有名なのは、オポッサムというネズミに似た動物だ。犬などに出くわすと、ぼったりと倒れて動かなくなる。ぼかんと口を開けて横たわる姿は、本当に死んでいるかのような名演技ぶりだ。

動かないことで「エサ」ではなくなる

死んだふりとは、動かずにその場をやり過ごす戦略だ。単純といえばこれほど単純な作戦はない。一般的に考えれば、食うか食われるかの厳しい生存競争の下では、逃げ足の速いほうが生き延びる確率は高いのではな

いかと思える。動かないという選択が、なぜ有利に働くのか。「実は、動きに反応する捕食者に対しては、死んだふりはとても有効な戦略なのです」

ハエトリグモを例にとれば、飛び回るハエを一瞬で仕留めて決して離さない。しかし噛みついた瞬間、死んだふりをする甲虫については、まずはその固さに驚いていったん離してしまう。しばらくじっと観察して、甲虫がまったく動かないことを確認すると、興味を失ってしまうのだという。

ある種のカエルやカマキリなど、動くもの=エサと認識している生き物は少なからずいる。エサを獲ることは生き物にとって生死を分ける重要な行動なので、死んでいるかもしれない動かないものは無視して、確実に生きている動くものに特化し、それを捕らえる能力を発達させたほうが効率がよく



死んだふりで有名なのがオポッサム（フクロネズミ）。英語で「play opossum」といえば、「死んだふりをする、とぼける、タヌキ寝入りする」という意味で使われる。

いからだ。

そうした捕食者の関心から逃れるのに、死んだふりは極めて有効な方法といえる。

動き回る仲間の後ろで身を潜めてやり過ごす

「さらにもうひとつ、集団のなかで死んだふりをする、周囲で動き回っているほかの個体に捕食者の注意をそらすことができるという効果もあります」

いわば仲間を犠牲にして自分だけ生き延びようというのだから、ずいぶん残酷な話だ。人間社会のなかでは、目立つ者の陰でじっと身を潜めて何事もやり過ごしているタイプの人は、間違いなく嫌われるだろう。

思わず「ずるい」と言いたくなるが、もちろん生物にそんな意図はない。

実は死んだふりをする虫は、死んだふりをしない虫と比べて、脳内のドーパミンの量が少なく、もともとあまり活動的でないことがわかっている。動かないでやり過ごすというのは、アクティブに動けないタイプの虫の「弱者の戦略」といえるかもしれない。

「以前、長いこと死んだふりをしてる虫が、エサと間違われてアリに運ばれているところを見たことがあります（笑）。同じ集団のなかにも、いろいろな個性を持つ個体がいる、その場面、場面によって有利になったり、不利になったりする。結果的に、死んだふりをする個体も、動き回る個体も一定の割合で生き

残っているということです」

生き延びる強さと協調する知恵と

生き物は「誰かを犠牲にしよう」とも「皆で協力しよう」とも考えてはいない。環境に適応して変化してきた結果、現在のバランスに落ちついたということだ。

同じように進化してきたはずなのに、なぜか人間だけは、モラルや感情を持ち合わせている。妬みや憎しみにとられることもあれば、自分のことだけではなく皆の幸せに思いを馳せることもある。

人間も生き物である以上、自分自身がたくましく生き延びていくことがすべての基本である。しかし、モラルや感情を持つ人間は、食うか食われるかの二者択一ではなく、仲間や組織や社会の利益を損なうことなく、自分の利益を追求していく道を選ぶべきではないか。その二律背反に折り合いをつけていくことこそが、人間の知恵といえる。「モラルや感情を持たない生物の世界にも『共生』という関係があります。二者がお互いにメリットを与え合う協調的な生き方のことです」
私たちはこの先、人間らしい共生関係をいかに築いていくことができるのか。今こそ、生き物のチカラに学ぶときだ。

フォーサイト／加圧トレーニングの義務化



社員にはエンジニアが多く、以前は仕事に没頭するあまり体調不良による欠勤も多かったというが、これらの健康施策の導入で風邪などによる欠勤はほぼなくなったという

一面に鏡が張られ、トレーニングマシンも設置されたヨガルーム。週に2回、外部講師によるヨガ教室が開催されており、社員は事前予約によって月4回まで参加できるという



連載

本気の健康経営

トップ主導の健康施策で 会社をいながら体力強化

ベンチプレスに勤しむ男性。その腕には、「加圧ベルト」。これを着けてトレーニングすると、かなりキツイ。通信教育事業を営むフォーサイトでは、体力強化のため、加圧トレーニング(*)に月4回通うことが全社員の「義務」となっている。加圧トレーニングは、一般的に料金が高く、全社員となればそれなりの負担である。そこで、代

表取締役社長・山田浩司氏は、「平日の昼間限定」の利用を条件にジムと料金交渉し、導入を決定したという。費用の大部分は、会社が負担している。

山田社長は、社員の健康のためならあらゆる手を尽くす。理由は、健康であってこそ仕事に注力できるからだ。ほかにも、オフィスの執務スペースをヨガルームに改装し、シャワールー

ムも設置した。また、オフィス内に本格的なキッチンも整備。外食に頼らず健康的な食事を作るためだ。ほぼ毎日、昼食時には社員が持ち回りで調理する。

社員の健康のためには何が必要か、そして、日々のなかで実践していくにはどうすればいいのかを主体的に考え、行動することも、トップの重要な役割ではないだろうか。

(*) 腕や脚の付け根に専用のベルトを着けて圧力をかけ、適切に血流を制限した状態で行う筋力トレーニング。Text = 池内由里 Photo = 峯本宗介

夕方以降の電話は 取り次がない、を徹底せよ

パーソルテンプスタッフ

女性社員の割合が高く、7人に1人が労働時間に制約のある社員(以下「時短勤務者」)だというパーソルテンプスタッフは、2015年、時短勤務者だけを集めた「ダイバーシティ営業部(現・ダイバーシティ第2事業部)」を開設した。同部門を統括する安岡忍部長は、こう語る。

「時短勤務者は『同僚より短時間しか働けない』と引け目を感じ、補助的な役割に甘んじがちです。そこで、時短勤務者を集め、気兼ねなく活躍できるように考えたのが出発点でした」

派遣会社の営業職は夜間対応を求められる機会が多いため、

同社では営業時間を19時までとしている。一方、ダイバーシティ営業部のメンバーは16～18時に退社。そこで、18時以降にかかってきた電話を社外のコンタクトセンターで受け、連絡があったことを各メンバーにメールで伝える仕組みにした。

「このやり方には、2つの利点がありました。まずは、電話を取り次ぐ手間がなくなり、業務効率化に役立ったこと。もう一つが、夕方以降の電話を他部門のメンバーが取らずに済むようになったことです(下図参照)」

夕方以降は電話を受けないことを社外に説明する際には勇気

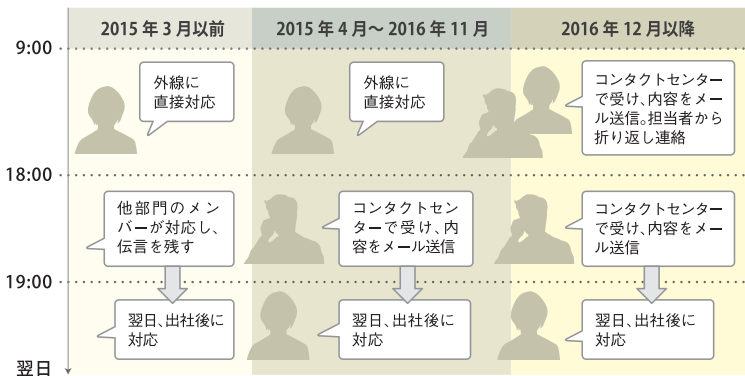
が必要だったと安岡氏。だが、日本全体で働き方改革が進んでいることが追い風となり、意外なほどスムーズに受け入れられたようだ。また、この時間帯に入る電話の9割は社内からのもので、営業損失がほとんど発生しなかったこともわかった。

「対応時間が短くなった分、サービスの質を高めて補っているため、クレームなどはほとんどありません。また、当部門の営業成績は、他の営業部門を上回る水準。時短勤務でも十分な成果を上げられるとわかったため、同様の取り組みを他部門にも広げようとしています」

連載

みんなが早く帰れる組織の「掟」

外線電話の取り次ぎ方の推移



コンタクトセンターで外線電話を受けることが業務効率化につながるとわかったため、2016年12月からは、すべての時間帯でコンタクトセンターを利用することになった。



安岡 忍氏

Yasuoka Shinobu_ パーソルテンプスタッフ
第三営業本部ダイバーシティ第2事業部 部長

「機能価値」より「感性価値」に徹した ピアニストでもあるリーダーの手腕

連
載

野中郁次郎の
成功の本質



新生テクニクスのフラッグシップモデル、リファレンスクラスR1シリーズ。フロア型スピーカー、ネットワークオーディオプレーヤー、パワーアンプで構成される。価格は全部で500万円程度

ジャズが流れ始めた。音は左右のスピーカーから出ているのに、真ん中で生演奏しているような錯覚に陥る。JR大阪駅前、グランフロント大阪にあるパナソニックの高級オーディオブランド「テクニクス」の試聴室。プレーヤー、アンプ、スピーカー2本、合わせて約500万円のセットの音の再現力に圧倒される。イヤホンに慣れた若い世代は初めて聴く音の響きに感動するという。

テクニクスは彼らの親世代には憧れの的だった。

高音質のハイファイ^(*1)ステレオが普及し始めた1965年、松下電器産業(当時)は専用ブランドで市場に参入。既存のレコードプレーヤーはモーターの回転をターンテーブルにベルトで伝えたが、双方を直接つないだダイレクトドライブ方式を世界で初めて開発し、その名を馳せた。以降も「世界初」「世界一」を連発。1970年代には「車はベンツ、ハイファイはテクニクス」を標榜し黄金期を迎えた。

やがて「映像の時代」に入ると市場は縮小。2000年

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro_1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。「失敗の本質」「知識創造企業」など著書多数。



ごろから商品開発は実質的にストップする。一方、ダイレクトドライブのプレーヤーはDJが曲を流しながら手で回転を変え、リズムを刻む奏法に適したため、世界中で愛用された。これも2010年に生産中止。ブランドは途絶えた。

テクニクス復活宣言

4年後――。2014年9月、ベルリン。欧州最大の国際家電見本市IFAの会場にピアノの生演奏の音が響いた。正面に文字が浮かぶ。「Rediscover Music/Technics」。テクニクスが音楽を再発見する。演奏を終えた小川^{みちこ}理子が開発責任者としてステージに立ち、「テクニクスの復活」を宣言した。音響技術者でプロジャズピアニスト。「男性優位、技術優位」のオーディオ業界で、技術と音楽、両方を知る女性リーダーを務めたこと自体、新生テクニクスが音の価値を再発見する意思を示していた。

「惑星直列」――小川はテクニクスが復活できた理由を惑星が太陽に向かってほぼ一直線に並ぶ現象に例える。テクニクスという太陽に向け、惑星たちが直列していく。最初の動きは技術者たちの草の根的な活動だった。核となったのは井谷哲也。1980年入社。テクニクス初のCDプレーヤーを手がけた。その後は映像系に移るが、2010年、オーディオ系開発もまとめて統括するようになり、井谷のまわりに音にこだわりを持つ同志が集まり始める。

ITの進歩で、ネットからCDをはるかに上回る情報量の

ハイレゾ^{(*)2}音源を入手できるようになった。「今ならテクニクス時代の人間も多少残っている。高級オーディオ機器をつくれる最後のチャンスかもしれない」。同志たちは自主的にアンプの試作を開始。その技術を使ってミニコンポを商品化すると、高く評価してくれた海外の評論家から、「テクニクスブランドで出しては」との声があがった。

高評価を得たことで、商品企画や営業部門も自信を持ち直線上に並び始める。事業化を社長の津賀一宏に上申。津賀は一度は押し戻したが、内外で依然テクニクスの認知度が高いことを知り、GOサインを出した。2013年8月、プロジェクト発足。社内公募に「また音響をやりたい」と幅広い人材が集まった。半年後の2014年3月27日、事業方針説明会で津賀は社員に向け、「機能重視から感性重視へフォーカス」を明言。具体的な取り組みとして「テクニクスの復活」をあげた。2日前、開発責任者の辞令を受けたばかりの小川は、それを聞いて異動の意味を納得した。本人が話す。「デジタル時代の差別化戦略として感性価値を追求する。会社をどう改革するか、大局から判断したのでしょう。私はテクニクスの感性価値を高めるためのラストピースとして選ばれたのです」

リーダーの役割は「音の決裁」

3歳でピアノを習い始め、音大進学も勧められた。母親が妊娠中によく歌った童謡を聴くと特別な感情がわいたこ

(*1)ハイファイ High fidelity (高忠実度)の略で、再生される音が原音に忠実であることを指す。

(*2)ハイレゾ High resolution (高解像度)の略で、従来のCDよりも音が高密度であることを指す。

連載

野中郁次郎の
成功の本質

とから人体に関心を持ち、大学では生体電子工学を学んだ。「音にかかわる仕事」を求め、1986年、松下電器の音響研究所へ。先進的な音響技術の開発に携わったが、バブル崩壊後、組織は解散。心の隙間を埋めるようにジャズピアノを弾き始め、やがてプロデューサーを果たす。仕事ではネット事業、ついでCSR活動にかかわっているとき、異動の辞令が下りた。

「音への情熱と技術を持った技術者に、ここまで行こうと目標を示し、この音ならいけると判断する。音の決裁。私の最大の役割でした」(小川)

2014年5月に着任。IFAでの発表まで5カ月。試作を試聴すると「30点以下で何の感動もなかった」。小川は「音と技術とデザインのどれもが世界最高水準」を「ブランドのフィロソフィー」に掲げた。そして、「いい音とは何か」を「音が生まれる瞬間のエネルギーと生命力を感じ、長く聴き続けても心地よい



小川理子氏

パナソニック 役員 アプライアンス社 副社長 兼 ホームエンターテインメント事業部長 兼 テクニクス事業推進室長

と感じる」と定義。この定義をもとにサウンドコミッティと呼ばれた評価会で技術者たちとの「バトル」が繰り返された。小川が話す。

「音の生命力が感じられなければやり直しです。重要なのは伝える言葉でした。私はリスナーと技術者の橋渡し役で、この音がどの物理特性(波形など)、どのスペック(設計方法)に関連するのかが伝わるようにしなければなりません。イメージを言葉にして共有することがいちばん困難でした」(小川)

一方、技術者たちはどう受け止めたのか。1978年の入社以来、テクニクスの製品開発に携わった三浦浩一は海外の工場から参加し、具体的なものづくり面の統括を担当した。三浦が話す。

「理想の音に対する感じ方は同じでしょう。ただ、理想に対し、商品化においてどの程度の『いい音』にするか、どのくらいの価値を実現するかで違いが出る。それを合わせていくのが難しい問題でした」

技術全般のリーダーを務めた井谷も、「ダメ出しのあとは小川の言葉をもとに、原因は回路なのか部品なのか落とし込んでいく。人間の耳に聞こえても測定値に表れないものもあり、そこはまさに感覚で判断するしかない世界でした」と語る。

機能価値であれば数値などで客観的に目標を示せるが、感性価値は主観の問題になる。実際、「最初は主観と主観の間に距離があった」(小川)。それをど

う合わせていったのか。小川が話す。

「常に音を介在させ、感じたことを言葉で表現し、それがスペックで解決されると主観の距離が近づいた感じがした。このフィードバックを何回もやっていると、互いに『あ、これだ』と思うところに到達する。それが音の決裁をする瞬間でした」

世界中から2万5000名の署名

こうして迎えたIFA2014。テクニクスの復活が発信されると、思わぬ動きが起きた。かつて人気を誇ったテクニクスのプレーヤー SL-1200シリーズは累計350万台を売り上げた。海外の熱烈なファンがネットで世界中に呼びかけて2万5000名もの署名を集め、生産再開を求める嘆願書を送ってきた。技術の断絶を理由に反対論が多いなか、小川は開発を決断。ここでまた奇跡的な惑星直列が起きる。

まず、レコード針を取りつけるトーンアームだ。1970年代にプレーヤー工場で工場長を務めた人物が大阪でベンチャー企業を興し、そこに元部下のOBたちが集まっていた。モーターの技術もグループ企業の元社員が起業した会社にあるのを探し当てた。彼らは進んで参加してくれた。社内にもプレーヤーの修理を一人で黙々と引き受けていた職人肌の技術者がいた。最新デジタル技術も加え、蘇ったSL-1200GAEが2016年4月、1200台限定で予約受付されると、33万円という価格ながら国内300台は30



女性を意識したマイクロコンポ、OTTAVA SC-C500。正面と左右270度に音が広がる独自の工夫が凝らされている。価格は20万円。

分で完売。海外分も9月までに全台数が売れた。

小川は若い世代、特に「オーディオ=男の趣味」という観念の外にいる女性層にもテクニクスの「いい音」を知ってもらうための駒も打った。開発のコンセプトは「牛乳パック大のスピーカーで部屋中に音が響き、どこにいてもいい音が聴ける」。「重くて大きいほどよい音が出る」という音響の常識に反したが、それが逆に知恵を生んだ。通常は前方に向けるスピーカーユニットを上下に向けるなどの数々の発明につながる。2015年11月、欧州でクリスマス商戦用に先行販売したマイクロコンポ（日本での価格20万円）は「^{オクターブ}OTTAVA」（オクターブの意）の愛称がつけられた。

「3年間で核となる商品カテゴリーを確立」の戦略どおり、テクニクスは2016年までに、旗艦のリファレンスクラス、OTTAVAなど普及版のプレミアムクラス、中間のグランドクラスを揃え、欧米を中心に23カ国に展開。ついには世界最高峰のオーケストラとのコラボレーションへと結びつく。

ベルリン・フィルとの協業へ

2016年末、パナソニックはベルリン・フィルハーモニー

連
載

野中郁次郎の
成功の本質

管弦楽団からのオファーを受け、技術開発協業契約を締結。ベルリン・フィルのコンサート映像のネット配信事業において、高い技術力を買われ、映像ではパナソニック、音響ではテクニクスが協業することになった。その一環として、テクニク



井谷哲也氏

パナソニック アプライアンス社 ホームエンターテインメント
事業部 テクニクス事業推進室 CTO / チーフエンジニア



三浦浩一氏

パナソニック アプライアンス社 ホームエンターテインメント
事業部 テクニクス事業推進室 主幹



テクニクス復活の象徴となったレコードプレーヤー、SL-1200GAE。「変わることなく、すべてを変えた」がキャッチコピーだ。価格は33万円。

スの若手技術者がベルリン・フィルに派遣され、現地で音響の文化と技術を学ぶ試みも始まった。現在、社内でただ1人の女性役員となり、家電の社内カンパニー、アプライアンス社副社長へと昇進した小川が話す。

「かつての技術者は科学の領域から先、芸術には踏み込まないとの考えがありました。しかし、顧客と感動を共有するには芸術を深く理解しなければなりません。ベルリンに派遣される若手が新しい発見を次の商品に活かしてくれるでしょう」

パナソニックはなぜ、テクニクスを復活させることができたのか。1つにはブランド力の強さがあったのは事実だろう。問題はそこにどんな価値を付加するか。旧ブランドは機能価値では最高級だったが、新たに感性価値で差別化する。そのとき、使い手の感性とつくり手の技術を自らの言葉で結びつけ、技術者に明確なベクトルを示して力を集中させることのできるリーダーがいかに重要かをわれわれは学ぶべきだろう。(文中敬称略)

家電メーカーは「質の経営」を目指せ 多様な人材による相互主観性が知を生む



野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

20世紀、家電メーカーは「量の経営」に進出し、「機能競争」に明け暮れた。それが21世紀に入り、「質の経営」が求められるようになっていく。

デジタルの世界は大規模投資の勝負となり、行き着くところ価格競争に陥る。パナソニックのプラズマテレビの失敗はその典型だった。津賀一宏社長は家電事業を「質の経営」に転換し、デジタル時代だからこそ「感性価値」というアナログの知に差別化の源泉を求めた。そのシンボリックな取り組みがテクニクスブランドの復活だった。

では、どうすれば感性価値を高めることができるのか。小川氏はサウンドコミッティにおいて、技術者たちと「今、ここ」の文脈を共有し、ともに音を体感しながら、知的対話を触発する共同体験の場を重視した。そこには互いに主観を共有する「相互主観性」のプロセスを見ることができる。

それぞれ違う主観を持った当事者が向き合い、対話を通して相手の主観を一度、受け止める。そのうえで自分の主観も入れ込むことにより、1つ上の次元の「われわれの主観」を生み出す。これが相互主観性だ。次元の高い主観を持つことにより、技術者たちも「経験知の引き出し」を駆

使し、発想をジャンプさせる「跳んだ仮説」により矛盾を解決する。相互主観性のプロセスをスパイラルに回しながら、「あ、これだ」と感じた瞬間に各自の^{クオリティ}感性^(*3)が一致し、皆の思いが形式知に変換され、新たな価値が創造されていく。

このプロセスでは互いに経験の幅が広く、経験の質量が豊富であるほど大きな価値を生むことができる。その点、刮目すべきはパナソニックの人材の多様さだ。技術者とピアニストの二足のわらじを履くリーダー。草の根で研究を始めるほど音にこだわりを持つ技術者たち。部長職をなげうってテクニクスの販売の第一線に立った人物もいたという。多様な人材を許容する自由な風土が現場にあるからこそ、OBたちも馳せ参じたのだろう。

相互主観性は小規模のベンチャー企業では成り立ちやすく、感性価値も生み出しやすい。ただ、大企業であっても経験の質量豊かな多様な人材が知的機動力を発揮すれば可能なのだ。ベルリン・フィルへの技術者の派遣も人材を育てる。テクニクス復活は21世紀の「質の家電メーカー」におけるアートとサイエンスを総合するイノベーションの1つのモデルを示している。

(*3) 感性^{クオリティ} 体験を通して主観的に得られる質感のこと。

No.1

人事部 御中

2017年4月にトッパンフォームズの執行役員に就任しました。当社の女性管理職は増え、私の入社当時とは隔世の感があります。この機会に私自身の経験を振り返り、約15年間の営業アシスタント時代を経て当社のダイバーシティ推進責任者として仕事をしてきた立場から、女性活躍推進に大切なことは何かをお伝えしたいと思います。

入社した1989年当時、社内で女性の仕事は事務が中心でした。ルーティン業務が多く、モチベーションを保つ難しさを感じましたが、自ら仕事を見つけて前向きに働くよう心がけたつもりです。しかし、与えられた職務領域のなかで仕事の範囲を広げていくには限界があり、行き詰まりを感じました。転機は入社14年目。キャリアの発展につなげたいと時間を必死でやりくりしてスクールに通い、キャリアカウンセラーの資格を取りました。そのうえで人事部に「人材開発の分野で会社に貢献したい」と希望を伝えたところ、時間は多少かかりましたが、総務本部に異動させてもらえ、

社員教育に携わることになったのです。

総務本部で会社全体の状況を知って強く感じたのは、活躍する女性が増えれば各部署の生産性がより向上するという。会社に提言したところ、女性活躍推進の部署が新設され、責任者に任命されました。これらの仕事に力を注いできたことが今につながっています。私のキャリアはやりたいことを自ら発信することで開かれましたが、すべての女性が私と同じように行動できるとは限りません。女性が自ら強く働きかけなくても、普通に一生懸命仕事をすれば管理職への道が開ける。そんな環境を作り、女性管理職を男性と変わらず一般的にしたいと願って仕事に取り組んできました。

女性活躍推進にあたって最も力点を置いたのは、女性の活躍の「見える化」。女性管理職の数を増やすことです。女性が管理職を希望しないのは多くの場合、身近にロールモデルがなく、「イメージできないから」。私もそうでしたし、「管理職は特別な

連載

女性リーダーからの手紙
女活に悩む人事に宛てた

女性の活躍を「見える化」する



寺上美智代氏

Terakami_Michiyo

トッパンフォームズ 執行役員／総務本部長兼ダイバーシティ推進部長
1989年、営業アシスタントとしてトッパンフォームズ入社。2004年より総務本部。ES推進部長、総務部長などを経て2017年4月より現職。

寺上氏の Profile

・入社	総合職同期84名中、大学卒の女性16名。営業アシスタントとして営業サポート業務を行う。
・入社14年目	キャリアカウンセラーの資格(CDA)を取得。
・入社16年目	総務本部能力開発部に異動。社員教育全般を担当し、新人研修や女性キャリア開発研修などを担当。
・入社19年目	総務本部ES推進部が新設され、部長に。おもにダイバーシティ推進に携わる。
・入社25年目	総務本部総務部長に。
・入社27年目	近隣企業11社(2017年現在、12社)と女性活躍推進のための会「汐留なでしこの会」を設立。
・入社29年目	執行役員 総務本部長兼ダイバーシティ推進部長に。

営業サポート業務から キャリアをスタート

長く営業サポート業務に携わっていたが、自らのキャリアの発展を考えてキャリアカウンセラーの資格を取得。入社16年目の総務本部への異動が転機となった。入社19年目の部長昇進後、管理職として人材教育や女性活躍を中心としたダイバーシティ、働き方改革などを進めてきた。なお、トッパンフォームズの女性管理職比率は2017年4月時点で5.9%。寺上氏が女性活躍推進に携わり始めた2006年時は0.8%だった。

No.2

もの」と考えている女性も周囲に数多くいました。管理職に登用される女性を増やし、女性管理職を身近な存在にすることで、女性社員の管理職に対する心のハードルを下げようと考えたのです。

そのために、特に力を注いだのは教育です。当時、当社で女性が責任の重い仕事に就くことは少なく、管理職に必要な経験や知識をOJTで得る機会に男女差がありました。その差を埋めるため、管理職に必要な知識や技術を学べる実践的な研修を実施したところ、昇進試験を受ける女性社員が増えました。管理職に必要な能力・スキルのレベルを知ることにより、「意外と自分にもできそう」と女性が自己肯定感を持つ効果もあったようです。

身近な女性の活躍に刺激を受けたのでしょうか。育児など家庭の事情で昇進に積極的でなかった女性たちにも意欲の向上が見られるようになり、最近では育児中の女性管理職もいます。プライベートの事情と両立しやすい環境を作るために、当社では時短勤務制度、在宅勤務制度など制度の整

備も進めてきました。一方で、社員自身が「育児との両立のために家族の協力体制を整える」といった工夫をする姿も見られて頼もしい限りです。制度によるサポートも大切ですが、先回りし過ぎる必要はありません。顕在化した課題に丁寧に向き合い、解決に必要なことをその都度制度化していけばよいと考えています。

最後に、社内の女性活躍推進に取り組むなかで痛感したのは、一社だけで頑張っても女性の活躍は加速しないということです。たとえば、育児と仕事の両立のために家族の協力体制を整えるにしても、パートナーの職場に女性活躍への理解がなければ、成立しづらいものです。そこで、近年は近隣企業と女性活躍推進のためのネットワーク構築に力を注いでいます。他社とも協力して女性のキャリアをめぐる環境を変え、女性が遠慮なく活躍できる社会を作っていけたらと思っています。

寺上 美智代

FROM EDITORIAL OFFICE

特集『登場！人事エンジニア』に関する ご意見、ご感想

- 膨大な情報をどう活かすかは重要な課題です。なかなかマーケティングができていません。どんな仕事にもカスタマーセグメントがあり、マーケティングが必要かつ有効であることは意識しておきたいですね(電気機器)
- 海外では注目されているため、興味深かったです。これまでの人事が人事エンジニアになるにはどうすればいいのか、方法があるなら教えていただきたいです(食品)
- 人事エンジニアとは何か、とそのネーミングに驚きました。エンジニアは理系人材のイメージですが、理系ならではの解析力が人事に必要であるとの考え方には首肯できます。問題は、ヒトを対象とする際に感性、情緒、センスなどをどのようにデータとして収集、活用できるのかにありそうです(情報・通信)

読者の声

前号『Works』142号(2017.06-07)に
寄せられた読者の声です。

連載に関するご意見、ご感想

- 人事のリスクマネジメント新鉄則:新しい指摘ではありませんが、まったくその通りと感じざるを得ません。苦しいときにだけリストラに走り、その時期を過ぎると嫌な経験とばかりに忘れようとする姿勢はリストラの再発を招くだけでしょう。経営者、人事パーソンは心してほしいと願っています(コンサルティング)
- 生き物のチカラに学ぶ:ペンギンが文字通りのブルーオーシャンを目指して進化をしたことは興味深かったです。ペンギンが最初の1羽が勇気を持って飛び込んだわけではないとしても、その行動に周囲が続く習性を持つことは、出る杭を打ちがちな日本人としては、見習うべき行動かもしれません(建設)

NEXT

『Works』次号(144号)のテーマは

フリーランスのいる 組織図の描き方(仮)

フリーランスの活用の議論が官民で進みつつある。従来、限定的だったフリーランスと協働する場が大きく変わる可能性もある。そのとき、企業はどのような「組織図」を描くべきか。どのようなマネジメントが求められるのか。

発行は、2017年10月10日(火)です。

Works

No.143 Aug - Sep 2017

編集後記

数年前、育児にもっとコミットしたいと考え、育休取得を検討しました。しかし当時は、評価や昇進面での不安が先立ち、取得の決断を下せず、自主的な時短勤務+週1回のリモートワークに落ち着きました。今でも同じような理由で取得をためらう人は少なくないでしょう。しかし、育休取得が当たり前になれば、職場の雰囲気は変わります。仕事も家庭も趣味もすべて大切にできる。これから数年は、そんな21世紀型の働き方・生き方を模索する時期になるはずですよ。(清瀬)

「お互いさま」の風土をつくる。男性の育休取得をはじめ、誰もがそれぞれの事情で休めるようになるための処方箋として多くの方がおっしゃった言葉です。ただし、言うは易し。全員ができる限りのコミットを日常的にしているこそ、休むことに対して「お互いさま」と言える。そして、「できる限りのコミット」を、どのような役割でどこまで果たすのか、というミッションとゴール設定なしにはこの世界観の実現は難しい。チームで仕事をすることが多い我が身を振り返って、猛省しています。(入倉)

連載「みんなが早く帰れる組織の[掟]」の取材で痛感するのは、「問答無用で労働時間を制限しても、意外と何とかなる」ということです。今回取り上げたパーソルテンプスタッフでも、時短勤務者の皆さんはさまざまな工夫をし、限られた労働時間内で一般の部署を上回る実績を上げていました。我々編集者・ライターも、締め切りがないと、ついダラダラしてしまいがち(笑)。思い切って労働時間に枠をはめるのは、働き方改革を進めるうえでかなり有効な手段なんですよ。(白谷)

BACK NUMBERS

No.142 2017.06-07



登場! 人事エンジニア

No.141 2017.04-05



正社員ゼロという選択

No.140 2017.02-03



リーダーシップは誰のもの?

No.139 2016.12-2017.01



働く人の新しい“安心”を求めて

No.138 2016.10-11



人事評価なんてもういらない

No.137 2016.08-09



同僚は、人工知能

No.136 2016.06-07



人事は日本型雇用を守りたいのか

No.135 2016.04-05



組織開発の底力

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申し込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

【購読料】

◎1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事部長)

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 上席執行役員)

古寺猛生 (ソニー健康保険組合 理事長)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital America Corp. Chairman & CEO)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括)

二宮大祐 (イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長)

和光貴俊 (三菱商事 人事部 部付部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人/大久保幸夫

編集長/清瀬一善

編集/入倉由理子、池内由里、泉 彩子、伊藤敬太郎、荻野進介、白谷輝英、
瀬戸友子、金井あかり

執筆/勝見 明

アートディレクター/相田俊一(ノA)

デザイナー/相田俊一

表紙アートディレクター/永井雄二(デザインホース)

表紙デザイナー/中村理絵、伊藤雅美、岡田麻里奈

表紙フォトグラファー/筒井義昭

表紙ヘアメイク/香椎三花

表紙スタイリスト/佐々木理絵

表紙キャスティング/水之浦小織

フォトグラファー/太田未来子、刑部友康、勝尾 仁、笹木 淳、橋本裕貴、
平山 諭、峯本宗介

イラストレーター/寺嶋智教

校正/ディクション

印刷/北斗社

Recruit Works Institute

143 2017.08-09 僕の育休が会社を変える

第23巻 第3号 通巻143号2017年8月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 清瀬一善 発行(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

