

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、企業を変えようとする。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が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カ月以内に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カ月支給、もう片方の親が取ると最大2カ月分が追加される	●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)

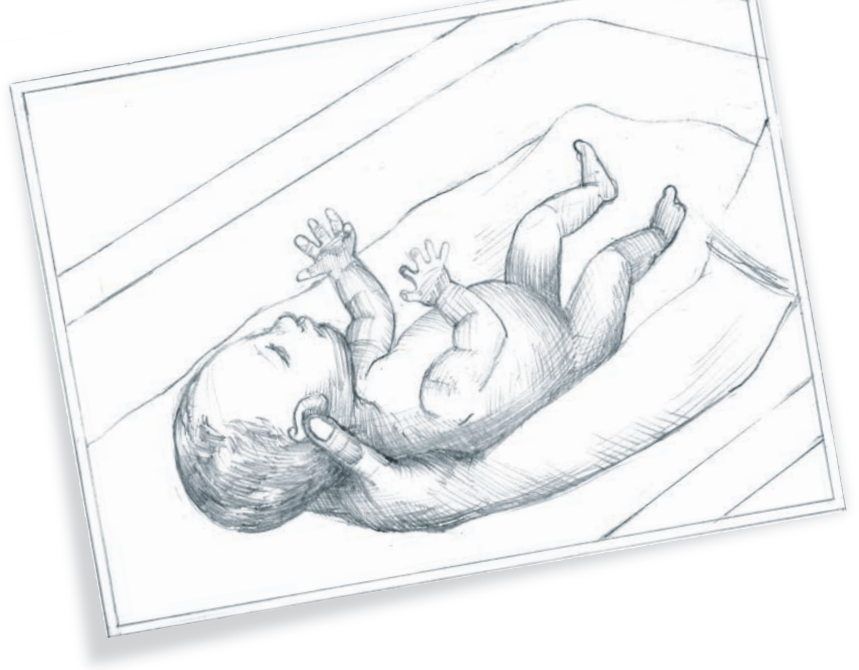
意識の変化は 女性の教育水準向上の影響

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、企業と同調圧力、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

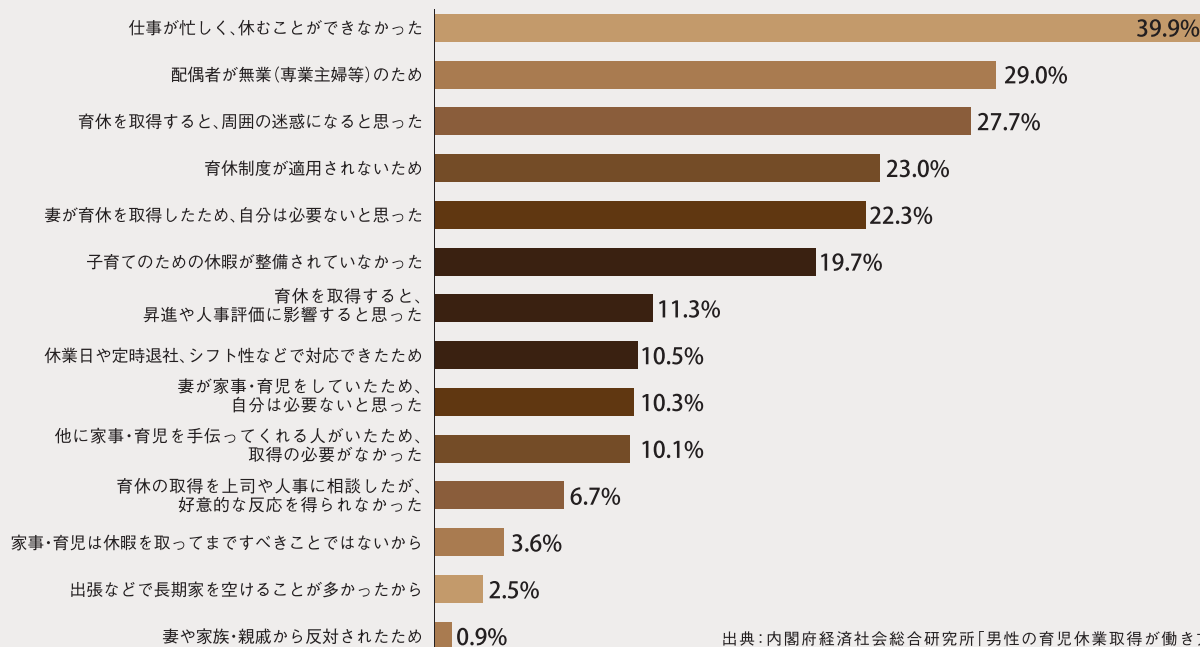


佐藤博樹氏

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。

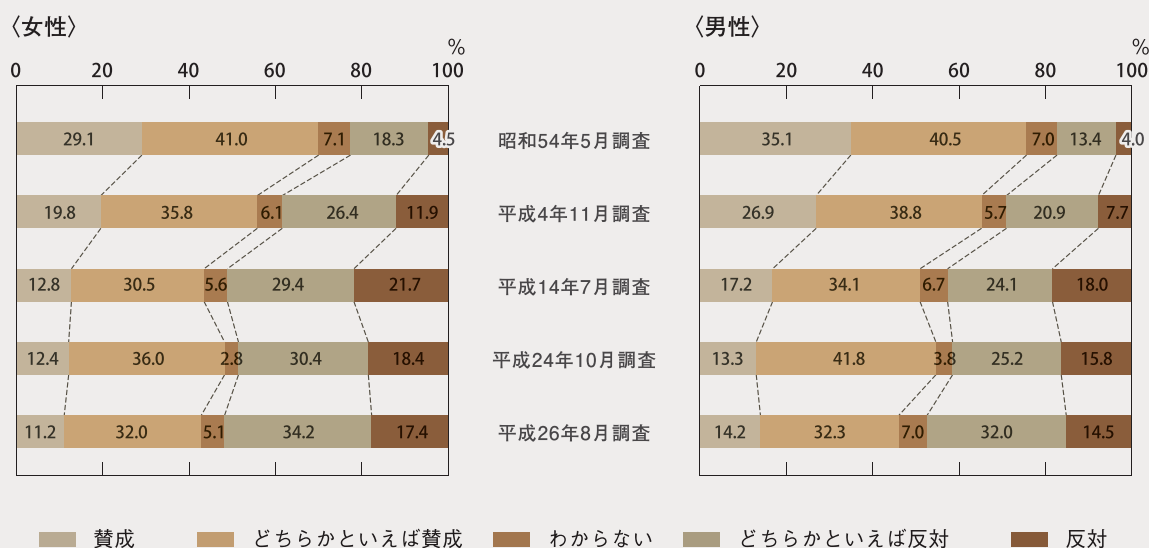
また、「育児は女性のもの」というバイアスは、法制度に対する認知も鈍らせている。男性で「育児・介護休業法という法律があることを知っている」人は69.0%いるが、そのうち「育児・介護休業法の内容を知らない」という人は49.1%にのぼる（連合「パタニティ・ハラスメントに関する調査」2014年）。法律の存在を

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

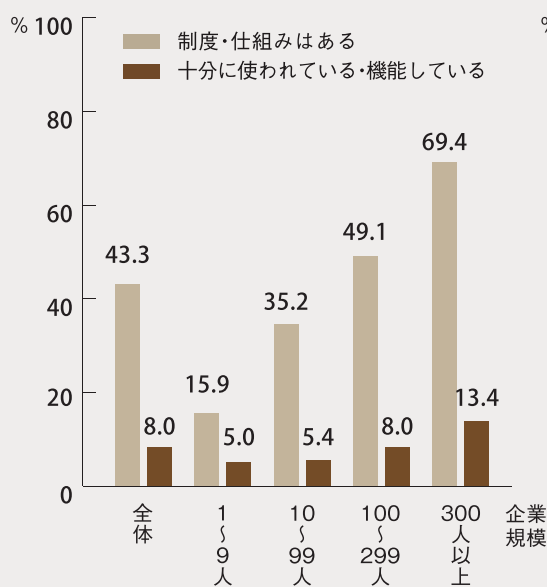


松浦民恵氏

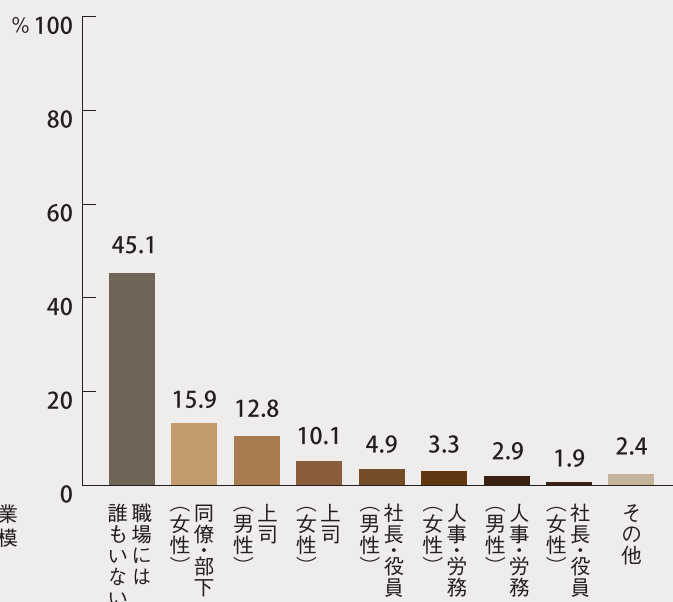
Matsuura Tamie_法政大学キャリアデザイン学部准教授

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。

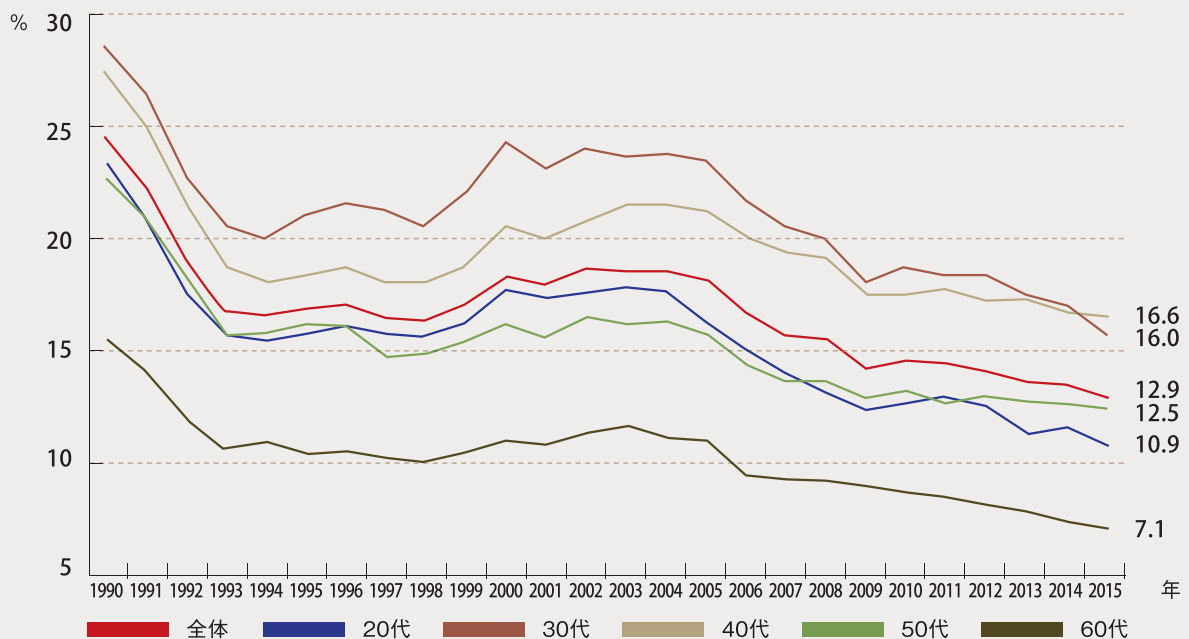
所得の問題もある。育休中は法制
度上、無給である。「あとで給付金に
よって補填されるとしても、一時的
に無給状態になることは、男性に育
休を取得することを躊躇させていま
す」(松浦氏)。特に若い世代では残業
手当を含めて生活給となっている人
もおり、そうした状況にあっては、育
休という選択肢は取りにくい。「そも
そも短期であれば、無給の育休を取
得する必要がなく、余っている有休
を取るほうが合理的、ということに
なります。日本で男性の育児・介護休
業法上の『育児休業』の取得が伸び



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。短くても全員が取るのが、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

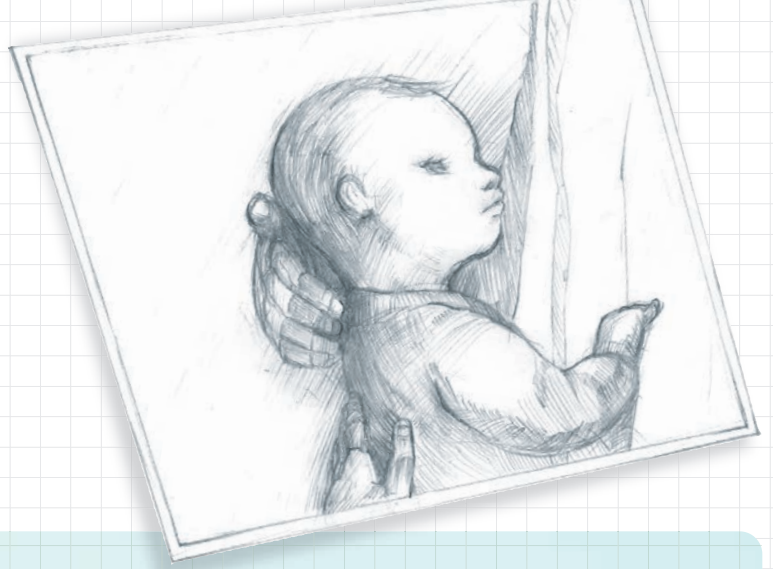
自分だけ取得したときの、
評価や昇進への影響を危惧する

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った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化したと思うこと」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。



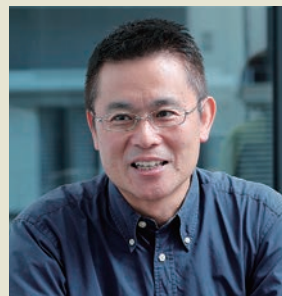
子どもを持たない人に意識改革の機会をどう与えるか

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、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
役員の活動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に気付き、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格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、個人の全人格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。