

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

パーソル 総合研究所
PERSOL

2017.10

vol.11



両立支援は 誰のため？

～事業 vs. 育児？ キャリア vs. 育児？～

松浦 民恵氏 法政大学 キャリアデザイン学部 准教授

活躍推進と両輪で進めてこそ
企業・個人双方に意味のある育児両立支援になる

ここがづらいよ
育児中社員を持つ
現場上司の本音

特集 The Story of Eight Families

育休取得当事者が感じた実際

制度は作るだけでは意味がない
「対話」と「自分ごと化」で職場風土に根付かせる両立支援
トヨタファイナンス株式会社

企業競争力の向上を目指し
全社員が活躍できるための両立支援
ダイキン工業株式会社

連載 経営者Voice 02 ～今、人事部門に求めたいこと～

青野 慶久氏 サイボウズ株式会社 代表取締役社長

連載 Bibliobibuli 01 ～私の成長ライブラリー～

為末 大氏 元プロ陸上選手

「両立」支援は誰のため？ ～事業vs.育児？ キャリアvs.育児？～



04

PROLOGUE

充実の一途を辿る育児両立支援制度は
女性活躍、企業成長に
本当につながっているのか

06

KEY PERSON

松浦民恵氏

法政大学 キャリアデザイン学部 准教授

活躍推進と両輪で進めてこそ
企業・個人双方に意味のある育児両立支援になる

08

▼ 覆面談話会

ここがづらいよ

**育児中社員を持つ
現場上司の本音**

14

特集

The Story of Eight Families

育休取得当事者が感じた実際

22

ケーススタディで知る

制度は作るだけでは意味がない
「対話」と「自分ごと化」で職場風土に根付かせる両立支援

トヨタファイナンス株式会社

〔人事部 人事グループ 主幹 篠原宏美氏〕

25

ケーススタディで知る

企業競争力の向上を目指す
全社員が活躍できるための両立支援

ダイキン工業株式会社

〔人事本部 ダイバーシティ推進グループ 担当課長 今西亜裕美氏〕

28

櫻井功 編集長が語る

事業の維持と成長、個人のキャリア、
出産・育児をバランスさせるには、企業も個人も
制度の目的を正しく理解した運用が必要

30

連載 経営者Voice 02

〜今、人事部門に求めたいこと〜

青野慶久氏

サイボウズ株式会社 代表取締役社長

32

連載 Bibliobibli 01

私の成長ライブラリー

為末大氏

元プロ陸上選手

育児に関わる制度のあらまし

法律のあらまし	育児・介護休業法					雇用保険法					
	休業・休暇		労働時間	労働の制限							
	育児休業	未就学児の看護休暇	所定労働時間の短縮(育児)	所定外労働の制限	時間外労働の制限		深夜業の制限				
1991 5/15	育児休業法成立										
1992 4/1	施行《育児休業法》	1歳まで									
1994 6/29	雇用保険法一部改正 ※育児休業給付の創設	30人以下の事業所は適用猶予									
1995 4/1	施行《育児休業法/雇用保険法》										
1995 6/9	育児休業法一部改正										
1999 4/1	施行《育児休業法》										
2000 5/12	雇用保険法一部改正	1歳まで									
2001 1/1	施行《雇用保険法》										
2001 11/16	育児・介護休業法一部改正										
2002 4/1	施行《育児休業法》										
2004 12/8	育児・介護休業法一部改正		努力義務 年5日								
2005 4/1	施行《育児休業法》										
2007 4/23	雇用保険法一部改正										
2007 10/1	施行《雇用保険法》	最長1歳6カ月まで	形成権 年5日								
2009 3/30	雇用保険法一部改正	保育所に入れないなどの場合。原則は1歳まで									
2009 7/1	育児・介護休業法一部改正										
2010 4/1	施行《雇用保険法》										
2010 6/30	施行《育児休業法》										
2014 3/31	雇用保険法一部改正	最長1歳6カ月まで	形成権 年5日								
2014 4/1	施行《雇用保険法》	保育所に入れないなどの場合。原則は1歳まで	子が2人以上の場合は年10日								
2016 3/31	育児・介護休業法一部改正	父母ともに休業する場合、1歳2カ月まで									
2017 1/1	施行《育児休業法》										
2017 10/1	施行《育児休業法》	最長2歳まで 保育所に入れないなどの場合。原則は1歳まで	子が2人以上の場合は年10日 + 半日単位で取得可能に	3歳未満 単独措置義務	3歳未満						

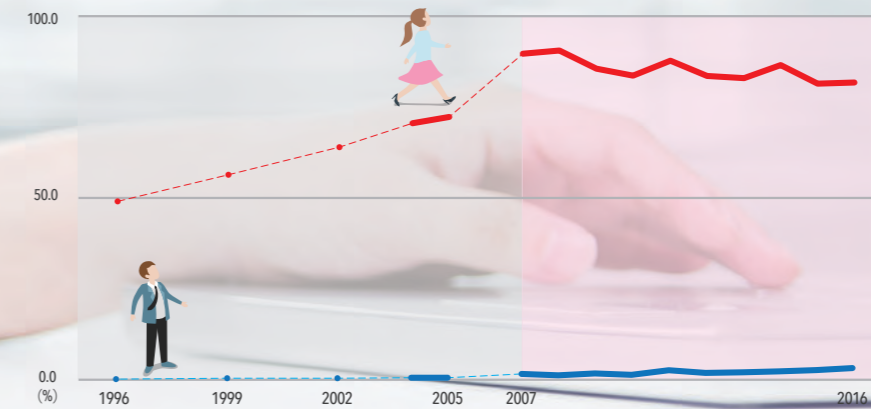
※参考資料：厚生労働省：第174回労働政策審議会雇用均等分科会 資料2「育児・介護休業法の改正経過（育児に関わる制度）」

労働力不足が深刻化する中、女性、シニア、外国人の労働力に期待が高まっている。中でも女性の就労促進については、男女雇用機会均等法以降、少子化対策の側面からも育児と仕事との両立支援が進められてきた。「育児休業法」は1991年の成立から改正を重ね、休業期間は当初の1歳までから、2017年10月施行では最長2歳まで延長。所得保障についても、無給からスタートし、2017年現在では育児休業給付として休業前賃金の最大67%が支給される。時短勤務などの労働制限についても、当初は子が1歳になるまでの期間で選択的措置義務だったものが、現在では3歳までに期間延長、単独義務化されている（表参照）。加えて、日本経済団体連合会の調査（※1）では、67・4%の企業が法定以上の措置を取っているなど、企業によっては独自にさらなる制度充実を図っている。こうした制度充実を背景に、女性の育児休業取得率は2007年以降80%

PROLOGUE

充実の一途を辿る育児両立支援制度は女性活躍、企業成長に本当につながっているのか

育児休業取得率の推移



※2011年の比率は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

台を推移している（グラフ参照）。しかし、制度充実や利用者増加により顕在化した問題もある。一つは女性のキャリアに関する課題だ。中野円佳氏は著書『育休世代』のシレンマで、男性と同等の条件で総合職として働く女性15名にインタビューした結果、仕事重視で働いてきたバリキャリア群ほど出産で性差の壁を痛感し、育休復帰後1年以内に退職している現状を報告している。また、働き続けたとしても出産後に昇進・昇格から外れたキャリアアコースを強いられる「マミートラック」問題に直面し、仕事での活躍を諦めてしまった女性たちについても言及している。企業にとっては、女性の戦力化のために制度拡充してきたにもかかわらず効果を得られていないばかりか、活躍可能性の高い人ほど辞めるという逆効果が生じているのだ。一方、制度利用者の仕事をカバーする周囲の疲弊が限界に達し、現場運営に課題を感じる企業も出てきている。厚生労働省が行った

企業調査では、育休取得や育児参加を促進している企業ほど、制度利用対象外の人の負担が課題であると回答している（※2）。そんな中、育児両立支援の充実路線を見直す動きが見られ始めた。記憶に新しいのは、2013年の資生堂の改革だろう。同社は、育休明けの美容部員に対し、それまで免除されていた遅番や休日勤務の検討を呼びかけた。女性社員比率が高い同社にとって、女性活躍推進は経営を強くする源泉である。その原点に立ち返り、両立支援の在り方を見直そうとした結果といえよう。

そこで、本誌では仕事と育児の両立支援をテーマとし、法律上の義務や社員個人のためだけでなく、企業にとって本当に意義ある両立支援の在り方とは何かを探ることとした。制度を運用する現場管理職や利用する個人への取材、企業事例などを通して明らかにしていきたい。

※1 一般社団法人日本経済団体連合会「ワーク・ライフ・バランスへの取組状況（2015）」

※2 厚生労働省「平成25年度 育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」

活躍推進と両輪で進めてこそ 企業・個人双方に意味のある育児両立支援になる



松浦 民恵氏
法政大学 キャリアデザイン学部 准教授

日本生命、東京大学社会科学研究所、ニッセイ基礎研究所を経て、2017年4月より現職。2010年学習院大学経済学研究所博士後期課程単位取得退学。博士(経営学)。専門は人的資源管理論。主な著書に「営業職の人材マネジメント 4類型による最適アプローチ」(中央経済社)など。

INTERVIEW

KEY PERSON

Tamie Matsuura

我が国の育児両立支援の歩みを振り返ると、1986年の男女雇用機会均等法施行により男女の機会平等が目指され、2000年代には少子化対策の側面から各社が制度を一気に整えた経緯がある。しかし、2010年代に入り、両立支援制度を整えて産後・育児後も女性社員が定着してきたにも関わらず、十分活躍できていない現実に直面し、制度の見直しを図る企業が出始めた。「両立支援と活躍推進は両輪」と主張する松浦民恵准教授に、現状の課題と今後の解決策を聞いた。

いつでもどこでも対応し、一人で仕事をやりきるスタイルをやめる

「組織の在り方」に関する課題とは、日本特有の硬直的な職場風土を指します。例えばアメリカ、EU諸国などの欧米企業では、家庭の事情等のために仕事を途中で別の担当者に引き継いだり、先延ばしにしたりすることが比較的に受容されやすい風土がありますが、日本では抵抗を感じる人が多いといわれています。日本においては、仕事のためにいつでもスタンバイできている人材が主に活用・評価され、社員自身も「いざという時を含め、最後まで自分で対応しないのは無責任」と感じがちです。このように自己完結型がよしとされる働き方が主流では、時間的制約がある人材が、育児などの家庭事情と両立しながら仕事でも活躍することは難しいでしょう。

時間的制約がある部下を
管理職がどうマネジメントするか

こうした組織課題の解決のカギとな

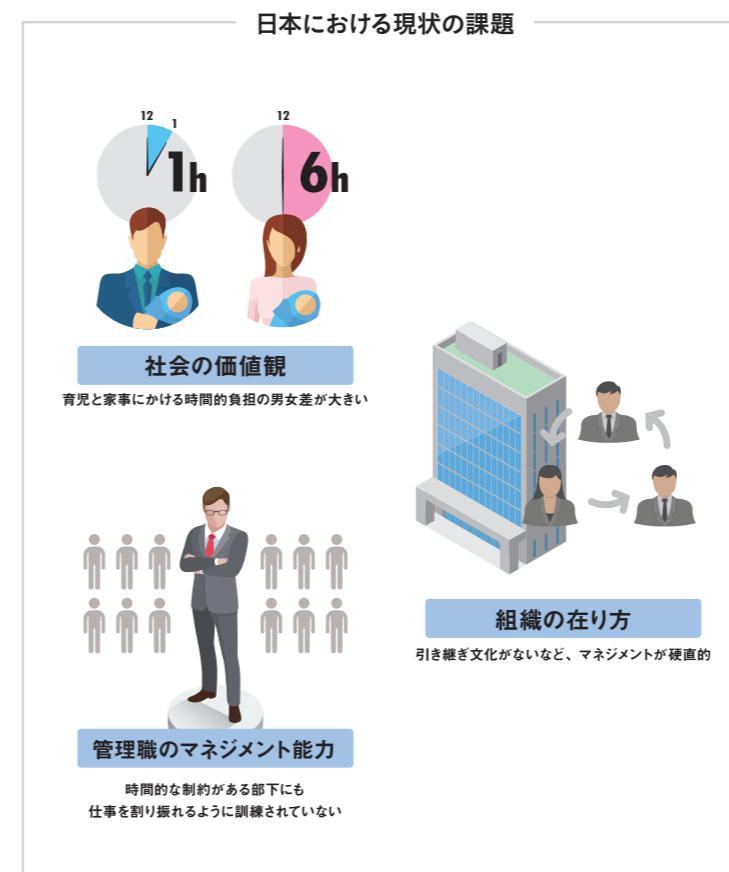
るのが「管理職のマネジメント能力」です。ところが管理職に占める男性割合は約9割と女性に比べて圧倒的に高く、男性上司の中にはまだまだ伝統的な性別役割分業の意識にとらわれている人が多いのが現状です。例えば、女性は家庭優先、サポート業務が得意という思い込みから補助的な仕事を女性に与えるタイプや、本人の意向も聞かずに「子どもが小さいなら早く帰ってあげなさい」と必要な場面でも挑戦的な仕事を任せられない過保護タイプが散見されます。そもそも女性の部下を持つ経験がないため、何も働きかけられないといった放置タイプもいます。

また、これまで管理職は「いつでもスタンバイしてくれている部下」に思っていた時に仕事を頼めましたが、今後はそうはいきません。長時間勤務の部下を含め、多様な人材の成長を促すためのマネジメント能力をより向上させる必要があるでしょう。一例ですが最近、育児中の女性部下と管理職をペアで研修に参加させる企業が増えていきます。両立や活躍をテーマにじっくり対話する機会を設け、お互い日頃話せなかったことを話し合うことで、先述のような思い込みや過保護、放置の課題を解決できることも多いようです。

両立支援を活躍につなげる上での 3つの課題

多くの大手企業で両立支援制度が整備され、制度内容も充実されてきました。しかし、そういう企業においても、女性社員が出産・育児を機に補助的な業務に移ったりするケースはまだ多く、必ずしも制度が女性の活躍に寄与して

いるとは言えません。少子化が進む中、女性を中核的な戦力として育成していかなければ将来的に企業の戦力ダウンは免れませんので、女性の活躍につながる両立支援がより重要になってくるでしょう。現在の両立支援を女性の活躍につなげる上で、解決すべき主要な課題として、「組織の在り方」「管理職のマネジメント能力」「社会の価値観」の3点があげられます。



家事・育児分担の見直しと柔軟な働き方が両立を左右する

「少しの背伸び」が確実に
両立支援と活躍を実現させる

3つ目の「社会の価値観」の課題は、家庭における家事・育児分担の偏りという形で顕在化しています。日本では、未就学児を持つ共働き夫婦の場合、育児や家事に費やす時間は、男性では長くても約1時間なのに対し、女性は約6時間と、圧倒的な差があります(※)。夫に「協力してほしい」と言えない女性も多くいます。企業が関与しにくい領域の課題ですが、最近では女性社員が夫とともに参加する育児休業セミナーを開催している企業もあります。女性の社員の社内における重要性や、育児・家事の分担の必要性などを、上司や人事担当者が夫に対してアピールします。企業努力は今や、そこまでの段階に入っているのです。なお、欧米では、会社での仕事を一度切り上げて家族と夕食を食べた後自宅で働く人、朝早く出勤して早く帰る人、育児を優先して家事の一部はアウトソーシングする人など、柔軟な働き方ができる環境の中で、優先順位を付けて効率的に働く事例が多く見られます。日本でも参考にできる部分があるのではないのでしょうか。

実効性のある両立支援・女性活躍推進の進め方として私がおすすめるのは、「少しの背伸び」によるロールモデルづくりです。突然、女性管理職割合の目標を高く掲げ、実態と合わない運用をしても効果は伴わず、むしろ弊害が生まれます。両立支援を行いながら、社内をよく見直し、女性たちに少し背伸びした成長の機会を与え続けるほうが、身近なロールモデルが増え、着実に両立しながらの活躍は進むと考えています。また、ライフステージに合わせて柔軟に元の雇用管理区分に戻れることとセットで、時には労働条件の低下を伴う雇用管理区分の変更も、多様な選択肢の一つとして認めていくべきでしょう。

今後は、育児との両立だけでなく、介護によって制約を受ける人も増えてきます。社員の両立支援・活躍推進のための地道な取り組みを継続していくことが、これまで以上に重要になってくるのではないのでしょうか。

※ 総務省「社会生活基本調査」(2011年)より

覆面座談会

ここがづらいよ 育児中社員を持つ 現場上司の本音

女性の出産・育児とキャリアの両立支援について反対する人はいないだろう。実際、育児支援に関する制度は拡充されてきたが、本音ベースでは子どもを産む本人、フォローする同僚、企業でそれぞれ不満が募っている。ポリティカル・コレクティブの世界で表立って批判をされることが少ない仕事と育児の両立支援をめぐる現状について、今回は産休・育休の部下を持った経験のあるマネージャーを招き、職場の直面する課題について覆面座談会を行った。

Cさん

大手機械メーカー勤務の男性。巨大組織の中でIT関係の業務に従事し、この春に異動した部門において最近、産休・育休明けの部下が2名復帰してきたところである。勤務している企業では育児両立支援制度やダイバーシティ施策に力を入れているが、一方で人員を削減する施策も進んでおり矛盾を感じている。

Bさん

大手食品メーカー勤務の女性。主にマーケティング、広報の分野でキャリアを積み、80人規模のマーケティング部門においてマネージャーを務めた後、現在は別部門へ異動。マーケティング部門では最も多いときに12人ほど産休・育休取得者が出て、チーム運営に非常に苦労した経験を持つ。

Aさん

中堅金融会社勤務の男性。本社において、専門性の高い部門でマネージャーとして10名弱のチームを率いている。2年前に1人、部下が産休・育休に入り職場を離れたのに続き、最近別の1人が産休入りした。その業務はほぼ自分が肩代わりしているため、週末も働かざるを得ない状況になっている。

産休する部下を
持つ管理職の悩み

櫻井 まずは現在の職責や組織の大きさ、産休・育休の部下に関する経験を教えて下さい。

Aさん 当社は金融事業を営む1000人規模の組織で、私は本社のある専門的な部門で10人弱の部下を持っています。ちょうど今月から1人産休に入ったのですが、この人は前に別の産休者が出たときに募集をかけて採用した社員なんです。採用した時の年齢が30代前半だったのですが、今回の産休は想定内ではあるのですが、また1人戦力を失った感じです。

櫻井 産休・育休が終わった社員は、元の部門へ戻ってこないのですか。

Aさん 戻ってくる保証はありません。以前、産休・育休から

復帰した人も、専門的な職種なので私としては復帰を望んだのですが、会社の意向として営業への配置換えとなりました。成長過程にある会社なので、どうしても営業に異動してほしいということ。

Bさん 私はこれまで、マーケティングや広報業務を担当してきました。以前いたマーケティングの部署は80人近い大所帯で、そのうち半分が女性でした。年齢的にもちょうど出産期に重なる人が多く、一番多いときに12人ほど産休・育休に入ったことがあります。幸い、男女を差別しない社風なので一般的な企業と比べれば違和感なく産休・育休を受け入れる雰囲気はありますが、これだけ多いと組織として危機感を持つこともあります。

櫻井 休業中の交代要員はどうしていますか。

Bさん 補充はしますが、休業する人と同じ能力を持った人が来るわけではないのでどうしても戦力ダウンになりますね。で

すから産休・育休社員への支援だけでなく、休む人の業務を代替できる次代の人材を育成し、組織として層を厚くすることに取り組んでいます。

櫻井 産休・育休から復帰する時は元の職場に戻るのですか。

Bさん そこは本人と話し合いをしっかりと検討します。人事からも手順等のガイダンスはあるので産休前後に面接するのはもちろん、その後も電話やメールでやり取りをします。人生にはいろいろな選択肢があり、子育てに集中したい人もいれば早く職場復帰したい人もいます。これまでの経験からは、個人によるその違いを正しく把握して対応することが重要だと学びました。

櫻井 それはどのような話し合いなのでしょう。

Bさん 産休に入る前の面接では必ず「これからの人生設計を、自分自身、家庭、会社の視点で考えてみて」と投げかけま

す。産休で急に環境が変わり人も戸惑っている中で、どうサポートしてあげればよいのかを知りたいので。そういう投げかけ方をすると「この3年は家庭に集中したい」という人もいれば、「全部同じバランスでやりたい」という人もいます。その意思を明確にさせます。そうしないとお互いにプランが立てられないし、復帰時期をずらす延長してしまう場合もあります。それは組織としても良くないので、復帰時期の意思表示を本人の責任ではっきりさせるようにしています。

Cさん 私は現在所属している部門にこの春から異動になり、最近、産休・育休明けの社員が2名戻ってきたところです。当社では国の方針を受けてダイバーシティをしっかりとやるという方向性が打ち出されており、産休・育休制度はかなり整備されています。ただ、とにかく本人が申請すれば100%希望をかなえますという部分があつて、復帰時期は本人と面談して



決めますが、保育園に入れないからといった理由で申請がある」と「じゃあ1年延長しましょう」と簡単に延長される。ちよつと本人に対して甘いのでは、と感じるところもあります。

櫻井 復帰してきた方の現状はいかがですか。

Cさん 私の直属の部下が産んだのは3人目の子供で、「この7年間のうち4年間くらい休んでいるから自分のキャリアが心配だ」と言っていますが、本人はすごくやる気があります。もう3回産休・育休を取っているのでもいろいろな慣れていくところがあって、休むときもきちんと調整していきます。なので、私は被害には遭わずに済んでいます。

「被害」を受ける職場、
受けない職場

櫻井 いま「被害」という言葉が

出ました。揚げ足を取るわけはありませんが、皆さんの部下が妊娠し産休に入ると聞いたとき、最初に生まれるのはどんな感情ですか。

Aさん 日頃からコミュニケーションを取るなかでお子さんが欲しいという強い気持ちを知っていたので、私は素直に嬉しいと思いました。ただ、うちの部署は人が少ないので当面、その人の仕事は私が被ることにになります。彼女の仕事を平日や週末に自分の仕事をしなければ回らないので、労働基準法の面でも厳しい状況です。だから被害といえませんが、部下にはその姿は見せないようにしています。

Cさん うちの場合、事務を担当している女性が産休に入るときは新たに採用したり他部署から誰かやって来て仕事をしてくれるので、被害という感じはなく「おめでとく、じゃあまたね」となります。しかし総合職でキャリアを目指している人の場合、休職中は誰かがその仕事を

やるか、部署全体でカバーしなければいけないので、皆「おめでとく」とは言いながら「この仕事、誰がやるんだ」「どの部署に振ろうか」などの方に目が向きがちにはなりません。ただ上司一人が被るのではなく、「こういうふうには効率化しよう」と対策していく風土があるので、特定の個人の負担が重くなることはそんなにないと思います。

Bさん 妊娠、出産と聞いてまず思うのは、チームにとつての転換ポイントだな。もちろん仲間としては嬉しいニュースで、本人にもそう伝えますが、1人急に抜けることを周りのメンバーがどう受け止めるか。「誰かにしわ寄せが及ぶのではないか」と多かれ少なかれ感じるはずですよ。従って、マネジャーとしてはその人が産休で抜けた後、チームをどう運営していくのかを皆にいち早く示す必要があると感じます。

櫻井 妊娠し産休に入る部下を持ったとき、会社や人事からの支援にはどのようなものがある

Cさん 個人差が大きいです。以前、育休から復帰する人が「自宅近くの事業所に勤務したい」と希望したので私が総務とかけあつたり一生懸命動いていたら、未婚女性の部下から「なぜその人のことばかり一生懸命やるんだ」と言われたことがあります。同性のほうが厳しい目できついことを言うな、と思いました。

櫻井 自分は構ってもらえていないのになぜ、ということなんでしょうか。

Cさん この件に関してはそうですね。同じようなことはけっこう言われた経験があります。

Bさん 確かに私の部署でも多くの女性社員が産休に入つていった時期に、他の女性社員たちが「忙しい毎日からいったん離れることができていいなあ」という感じで見ている雰囲気

が正直ありました。それを見ていた男性社員は「女子はいいよなあ」という感じでした。

Cさん 女性は産休・育休を取

のでしょうか。

Aさん 聞けば「制度はあります」とは言いますが、会社や人事から積極的に支援しますということはありません。

Cさん 各種説明会があります。来月も職場に復帰した部下を持つ管理職向けのセミナーがあつて、復帰した本人と一緒に出席することになっています。産休に入る前もいろいろ説明を受けますし、総務部からちゃんとやっているかのチェックも入ります。

櫻井 「こういう内容についてコミュニケーションしなさい」と提示されている？

Cさん そうです。コミュニケーションの内容は部長に報告し、部長から総務部にも報告がいきます。そういうルールはきっちりしています。

Bさん 面接時の注意事項やマニュアルは、あるといえばあるのですが、あくまでもガイド

るのが当たり前という雰囲気が出ていますが、問題は男性が育休を取得したときです。実際に取得した人を2、3人知っていますが、やはり周囲の風当たりが非常に厳しくて、「女性は普通に取得しているのに、なぜ男性が育休制度を利用するところんなに風当たりが厳しいんだろう」と皆さん言っています。「奥さんが休めばいいだろう」ともろに言われたこともあるそうですし、取得する人の男女の違いも周囲の受け止め方に差を生んでいます。

Bさん 確かに男性の育休取得のほうが周囲は厳しいですね。私の近くにもいますが、「あいつ、突然いなくなった」みたいに受け止められている感じはありますね。

櫻井 日本の社会においては、男性の育休取得はすでにある程度キャリアを諦めているか、育児のために諦めることを厭わない人でなければ取れないという風潮がまだありますね。



であり、細かい運用は各マネジャーの裁量に任されているのが現実で、うまくいった例を共有するような機会はありません。

櫻井 それだと上司によって対応のばらつきが出ますね。部下にとつては運の良し悪しが生まれてしまう。

Bさん 確かにばらつきは出ます。その辺をどうするかが今後の会社・人事の課題だと思います。

Aさん 最低限のマニュアルはあって欲しいですね。手順がすべてではないですが、産休・育休を取るときの手順は必要だと思います。

まだまだ厳しい
同僚の目

櫻井 育休から復帰して、フルタイムではなく時短で働く人も

産休・育休を取得する同僚が出たとき、男性や女性、既婚者や未婚者など属性の違いで受け止め方に差を感じることはありませんか。

Bさん 「私は早く帰らせてもらっているの」という表現はしますね。やはり組織で動いている、事業をやっているのだから感じるのには自然だと私は思います。また、7時間出すアウトプットと5時間出すアウトプットの量が違えば、その差を考慮して評価します。一方、時短勤務の人は時間生産性が高まる場合が多く、その仕事ぶり、成長ぶりは尊敬に値します。とはいえ、どうしても突発事項への対応では差が出てしまうので、その時はきちんと誰かにお願いすること。そしていつか逆の立場になったとき、フォローしてあげること。そうしたら長い目で見てフェアでいられるよね、という話をしています。

櫻井 産休・育休を取得する同僚が出たとき、男性や女性、既婚者や未婚者など属性の違いで受け止め方に差を感じることはありませんか。

Bさん 「私は早く帰らせてもらっているの」という表現はしますね。やはり組織で動いている、事業をやっているのだから感じるのには自然だと私は思います。また、7時間出すアウトプットと5時間出すアウトプットの量が違えば、その差を考慮して評価します。一方、時短勤務の人は時間生産性が高まる場合が多く、その仕事ぶり、成長ぶりは尊敬に値します。とはいえ、どうしても突発事項への対応では差が出てしまうので、その時はきちんと誰かにお願いすること。そしていつか逆の立場になったとき、フォローしてあげること。そうしたら長い目で見てフェアでいられるよね、という話をしています。

Cさん 女性は産休・育休を取

Bさん 確かに私の部署でも多くの女性社員が産休に入つていった時期に、他の女性社員たちが「忙しい毎日からいったん離れることができていいなあ」という感じで見ている雰囲気が正直ありました。それを見ていた男性社員は「女子はいいよなあ」という感じでした。



Cさん そこまでの覚悟がなければ、というところは確かにありますね。

困るのは上司の自分が男性であること

櫻井 過去、両立支援に関わる仕組みの中で「制度の悪用ではないか」、あるいは「これは困った」という事例はありますか。

Bさん 自分でこの時期に戻ってくる言っておきながらもう少し、もう少しと復帰時期を延長する人。これは非常に良くないと思います。本来に保育園に入れなくて、というケースも多いので一概には言えませんが、自分自身の意思を曖昧にしてギリギリまで理由をつけて延長するというパターンがあります。それをされるとチームとして計画が立てられなくなるので一番困ります。



を早いうちから浸透させないといけない。それも女性だけに限定せず。

櫻井 今後は介護との両立支援も増えてくるでしょうが、介護する人が増えたら、男性も休みに入る人が増えるでしょうしね。

Bさん 私に出産経験はありませんが、いつか親の介護が必要になったりして、自分が休む方の立場になる可能性だってあるんだとは考えます。

Aさん 制度をどう運用するかのマニュアルをつくり、社員を教育して皆が共通認識を持つようにするのが大切ですね。うちはまだ「幹部社員からマタハラを受けた」と内部通報が入るくらいなので、産休・育休、そして介護休業は誰にも必要になるとの共通認識づくりが必要だと強く感じています。



Cさん うちでは年齢が30歳になるとキャリア面談があり「どういう方向に進みたいか」の確認があるのですが、もっと早い

Aさん 困ったことといえば、私が男であることです。つまり聞きたいことがあっても、どこまで聞いていいのかわからない。それがすごく困りました。

櫻井 たとえば、どういうことですか。

Aさん 「いつ生まれるの」とか「いまの調子はどうか」とか、すべてにおいて聞きにくいですね。だから近くにいる総務部の年配の女性にお願いして聞いてもらったりしました。

Cさん 最近あまり聞きませんが、制度を少しでもうまく使ってやろうという人が必ずいるじゃないですか。そういう人は産休・育休を2回くらい取得して、結局復帰せずに辞めてしまったりする。産休・育休に限らず、制度を使って何も貢献しないでそのまま「さようなら」をされると一番困ります。

櫻井 私は先ほど「悪用」と言いましたが、本当にそう言っているのか腹が決まらないまま使っ

時期から上司と面談を行い、その人がどんなキャリアを目指している人なのかを会社側が見ている人にはこういう制度を適用できる、適用できないと判断していくっていいのかな、と思います。私の事業部は人員を絞られており、産休・育休制度を利用していている人は守られる一方、普通に頑張っている人もちょっと査定が低い社員には「申し訳ないけど…」という事態が生じています。個人的な意見ですが、その人が将来のキャリアをどう考えているかによって、産休・育休制度の利用者にももう少し厳しくしてもいいのかなという気はします。

人事がもう一歩踏み込むことに期待

Bさん 今のお話、私もとても共感できます。制度は一律で平等に見えますが、実際には平等という名の不平等になっていま

ています。一方、なぜみんな「悪用」と感じるのか、とも思いますが。制度通りにやっているし、よし悪しは別として日本では男性は外で働き、女性は育児という価値観はいまだに強く残っているわけですから。

Bさん 同じ状況でも悪用と思われるときとそうでないときがあると思います。保育園がどうしても見つからず育休を延長するような人を悪用と言うべきではありませんが、自分自身の意思が曖昧なままに何となく理屈をつけて育休を延長する人は悪用だと思います。

Cさん もともと戻ってくる気はなかったんじゃないかと思うことはあります。会話の仕方です。そう感じる人はたまにいますよ。

Bさん 育休だけでは制度が不完全で、やはり1回会社を辞めて、本気になったら復帰のチャンスがあるような制度もつくったほうがフェアな気がします。そうすれば、迷ったら1回辞めるという選択ができるんです。

すよね。だから複数のコースをつくったりして、差別ではなく区別はつけていくことが大事だと思います。両立支援について政府は上辺だけ美辞麗句を並べ、企業は「こんな充実した制度があります」とPRに利用している面があります。でも現場がどうなっているのかを人事が本気で見に行つて、課題を捉える努力はまだまだ足りないと思います。

Aさん 美辞麗句といえばダイバーシティなんてまさにその最たるものです。企業のPRとしてやっているだけで、本質的な取り組みが行われているかはかなり疑問です。うちの会社で言えば、ダイバーシティを掲げながら女性社員を女の子扱いして、責任を持たせて成果を志向させるような仕事の与え方をせず、「このくらいの年齢、社歴になったから管理職にしましょう」という感じ。要は女性なら誰でもいいんです。

Bさん 確かに、うちも女性登用を推進しているので部長ク

すよね。

志向するキャリアで扱いを区別せよ

櫻井 いろいろなお話が出ましたが、間違いなく両立支援は必要です。企業は国が決めたから仕方なくやるのではなく、事業に役立つと思って取り組み、周囲の人も不公平感を持たず、本人も罪悪感を持たずに済む育児支援制度にするには何が必要でしょうか。

Bさん 教育だと思います。妊娠して突然考え出すのでは本人も周りも遅い。誰かが抜けたときに自分がサポートする代わりに、自分が抜けたら誰かがサポートしてくれる。「迷惑をかけて悪いな…」という気持ちや「チームへの感謝」が変わると、組織としても良い方向に変わっていくと思います。思想教育ではないですが、そういう考え方を

ラスになる女性は増えてきていますが、男性からは「女子枠」と揶揄される側面もあります。そう言われないうちに女性は「なにくそ」と真剣に頑張らないといけないですね、私も含めて。

櫻井 今日の議論で、出産・育児社員に対する支援制度充実の陰で、本来両輪であるはずの現場のマネジメントへの支援がまだまだ不足している、という状況が大変よくわかりました。皆が安心して仕事と育児を両立できる社会となるためには、今後そこに注力しないといけないでしょうね。みなさん、率直なご意見をありがとうございます。



制度充実が進む一方で、
運用にはまだまだ課題が多い育児休業施策。
実際に制度を利用した当事者は、
どう感じたのだろうか？
女性6人と、男性2人に胸の内を聞いた。
そこから見えてくる
運用のポイントと課題とは？

育休取得当事者が感じた実際

The Story of
Eight Families

文中の「今の働き方満足度」は本人採点



新庄 舞さん
株式会社明電舎
総務部 広報課 主任

2009年新卒入社。入社以来8年間採用業務を担当し、1人目の育休明けからダイバーシティ推進関連業務を兼務、自らの出産・育児体験を生かし在宅勤務制度などの構築に携わる。現在は広報課に異動し社内広報などを担当している。



一般的に「育休＝キャリアの断絶」と捉える人が少なくない中、私は幸いなことに、復帰後、出産や育児の経験を生かした新しい職務を任せてもらうことができました。新たな期待を寄せられることは、精神的にもポジティブになれますし自分の経験をプラスに捉えることもできます。仮に周囲が気を遣って、補佐的な業務だけを回してくれるようなことになっていたら、逆に自分に自信を失っていたかもしれません。

浦島太郎化を防ぐため、育休中も議事録共有
入社当初から一児の母で、時短勤務をさせてもらっていました。数名で立ち上げた会社ですから、直属の上司が社長という環境で働いていました。約3年かけて仕事の成果を出し、計画的に妊活。以前から「そろそろ2人目を考えている」などと社長本人にライフイベントを共有しており「育休取得者第1号」になりました。

復職の時期が近づくと、会社に数回足を運び、育休明けの働き方について相談させてもらいました。しかし、そこまで準備していても、現場に戻るとWebサービス「ジモティ」の規模は予想以上に拡大していると感じました。休職前と比べて、一人当たりの仕事量も増えていました。同僚は私の復帰を歓迎してくれましたが、一方で復職前と同じパフォーマンスを期待され、プレッシャーでした。一日も早く成果を出そうと気負うも、子どもの熱で度々早退し

はじめての育休取得時は
復帰できるかが不安、
復帰後の働き方の見える化を

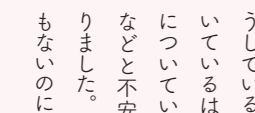
当社の女性の育休取得者の復帰率は、ほぼ100%です。「子どもができたから育休をとって職場復帰する」という企業風土が社内には根付いており、自分が妊娠をした際も上司や周囲の同僚から「復帰を待っているからね」と優しい言葉をかけてもらい、何の抵抗感もなく気持ちよくお休みをいただくことができました。しかし休みに入ると、会社情報に触れる機会は極端に減るため、「こうしている間も同僚はコソコソ働いているはず」「ブランクで仕事についていけないのではないかなど」と不安にかられるようになりませんでした。誰に急かされたわけでもないのに復職を急いだのは、漠

然とした焦りがあったからです。しかし、それが取り越し苦労だったと、復帰後すぐにわかりました。働き始めるとブランクはさほど感じず、すんなりと感覚を取り戻すことができました。そのため、2人目の育休中は、「今は子どもと向き合う時間」と集中することができました。

初めて育休を取る社員は、私と同じような漠然とした不安を抱えるはずですが、復職するまでのプロセスや、復帰後の働き方がわかる情報を事前に知ることができるような仕組みが必要ですね。そうすればキャリアの断絶に対する不安もある程度払拭されるでしょうし、本人の意志で育休期間を前向きに捉えられるはずです。

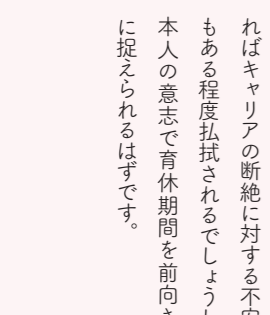
当社の女性社員割合は15%です。人数は少なくても平均勤続年数は男性より長いのが特長です。育休とは「育児」という新しい経験を積んでスキルアップをするための準備期間」でもあることを、育休取得経験者としてもっと社員に伝えていけたらと考えています。

本人のキャパシティと会社の期待値のすり合わせが大事
復職の時期が近づくと、会社に数回足を運び、育休明けの働き方について相談させてもらいました。しかし、そこまで準備していても、現場に戻るとWebサービス「ジモティ」の規模は予想以上に拡大していると感じました。休職前と比べて、一人当たりの仕事量も増えていました。同僚は私の復帰を歓迎してくれましたが、一方で復職前と同じパフォーマンスを期待され、プレッシャーでした。一日も早く成果を出そうと気負うも、子どもの熱で度々早退し



日向野 朋美さん
株式会社ジモティ
マーケティング部

2011年、会社設立と同時期に友人の紹介で中途入社。以来マーケティング部に所属している。2015年「育休取得者第1号」に。



入社当初から一児の母で、時短勤務をさせてもらっていました。数名で立ち上げた会社ですから、直属の上司が社長という環境で働いていました。約3年かけて仕事の成果を出し、計画的に妊活。以前から「そろそろ2人目を考えている」などと社長本人にライフイベントを共有しており「育休取得者第1号」になりました。

復職の時期が近づくと、会社に数回足を運び、育休明けの働き方について相談させてもらいました。しかし、そこまで準備していても、現場に戻るとWebサービス「ジモティ」の規模は予想以上に拡大していると感じました。休職前と比べて、一人当たりの仕事量も増えていました。同僚は私の復帰を歓迎してくれましたが、一方で復職前と同じパフォーマンスを期待され、プレッシャーでした。一日も早く成果を出そうと気負うも、子どもの熱で度々早退し

復職の時期が近づくと、会社に数回足を運び、育休明けの働き方について相談させてもらいました。しかし、そこまで準備していても、現場に戻るとWebサービス「ジモティ」の規模は予想以上に拡大していると感じました。休職前と比べて、一人当たりの仕事量も増えていました。同僚は私の復帰を歓迎してくれましたが、一方で復職前と同じパフォーマンスを期待され、プレッシャーでした。一日も早く成果を出そうと気負うも、子どもの熱で度々早退し

てしまい、申し訳ないやら情けないやら。減っていく有休も気がかりでした。結果的に、復職後3カ月で求められている役割ですと働くことは難しいと感じて、同じ部署の上司に相談することに。そこで担当を変えてもらって今があります。「この仕事は、今は無理です」と正直に言える社内風土があつて本当に救われました。

これらの経験から思うことは、自分のキャパシティと会社の期待値を、事前にすり合わせておくことの重要性です。「子どもが2歳になるまでは、実質半分程度しか出勤できない」と具体的に、何を本人が口にしないことには、周囲も心構えができません。

当社は、大企業のように制度が確立されていません。しかし社員のニーズに耳を傾け、その人らしい働き方を尊重する柔軟性があります。入社時から時短勤務をさせてもらっている身としてはありがたい限りで、今の働き方に概ね満足しています。



スから外される可能性が高くなります。そのリスクを踏まえ、私は人生をかけて育休を取得しました。そのような憂き目にあわぬように、若いうちに実績をあげ、育休前に有無を言わせぬポジションまで上っておくのも一つの方法と言えますが、誰もができることではないでしょう。

男性の育休取得は制度の存在が後押しする

男性が育休を取るのに躊躇するのは、「収入減の不安」「キャリアの断絶」「社内風土」のいずれかが理由でしょう。私の場合、金銭面は、学生時代からコツコツ貯めてきた蓄えがありました。「いつか親になったら家庭に軸足を置いて育休を取得しよう」と心に決めていたからです。育休取得に対する社内風土に関しては、積極的に推進とは言えません。社員数6千人を超える当社の男性の育休取得者は年に数える程度。それでも思い切って取得できたのは、制度が確立されていたからです。

以前は長時間残業をしていた私も、育休後は定時退社に努めています。しかし、労働時間は短くても、成果は以前と同じかそれ以上あげていると自負しています。そういった一つひとつの成果を会社に認めてもらうことで、男性社員も育休が取得しやすくなるとうれしいです。

ただし、私は長く育休を取ることが必ずしも良いとは思っていません。むしろ夫婦がタイミングをずらしてお互いに短期取得すれば、結果的に国全体の育休取得期間は減るのではないかと考えています。人手不足の改善にもつながりそうです。

キャリア断絶は不安時間ではない評価軸も必要

一方で、何より不安だったのはキャリア面です。長く休めば、評価は下がり、出世コー



浦部 友子さん
アマゾンジャパン合同会社
セラールサービス事業本部
技術推進本部 ソリューション開発部
テクニカルエンゲージメントマネージャー

大学卒業後4年間システムエンジニアとして働く。その後、青年海外協力隊に応募し、フィリピンで2年間の活動に従事後、2007年、現社に中途入社。テクニカルサポート部門を経て、1人目の育休復職後に、現在の部署に異動した。



橘 信吾さん
IT関連企業

2002年IT関連企業に新卒入社。主業務は、Webサイトのディレクション。1人目の育休のときは、転職活動中の妻の就業支援のため育休を取得。育休中は育児サポートを行うだけでなく、料理も学んだ。

事情に合わせて柔軟な働き方ができる環境・風土は助かる
入社後3年で第1子を授かりました。同じ事業部にロールモデルとなる方がいたのですが、その方はかなり上役で、「私のような平社員が本当に復職できるのだろうか」と半信半疑でした。また、当時所属していたテクニカルサポート部門はシフト制で月に数回、土日出勤があったため、1人目の育休から復帰するタイミングで上司に相談して、土日出勤のない部署に異動させてもらいました。第2子以降は同じ部署に戻らせても

らっています。

勤務時間については、当社はコアタイム無しのフレックス制なので、自分の生活に合う時間に始業を早めるなど工夫して、フルタイム勤務をしています。当社は、海外とのやり取りがあり、時差を考慮して早朝に会議を行うなどは当たり前なので、抵抗感はなくあります。また、1時間単位で利用可能なWork from Home（自宅で仕事ができる制度）もあるので、急な子どもの発熱などの時はこの制度を利用し、臨機応変に対応しています。

自分のキャリアを自発的に考える習慣が、育休中の過ごし方も変える

自由度が高い反面、自己をコントロールするセルフマネジメント力が問われます。新卒であろうと、管理職であろうと職階を問わず、働き方や自身のキャリアについて自律が求められます。おかげで、常にアマゾンの社員としてどう働くかを自分で計画するスタイルが身につけていると感



2人目以降は子育てにも慣れて余裕を持てたので、育休中に子連れで地域商店街のプロジェクトに参加し、イベント運営のお手伝いをするなど、積極的に人や地域と関わるようにしました。また、3人目の育休中は、「ママボ」というプロジェクトと、社会起業家の会社で育休インターンに参加しました。週に1度、ミーティングに出席したり、提案資料を作ってプレゼンをするといった体験のおかげで、子育てだけの生活に埋没するのではなく、気持ちの持ち方や頭の働かせ方などの観点から、この間に業務復帰への助走ができたと思っています。こうして社外の仕事に関わることで、自分のスキルの棚卸もできました。細分化して考えてみると、役立てられるスキルがたくさんあると改めて認識できたことも、自分にとっては収

家事・育児を通してプロジェクトマネジメンタ力が向上

もともとシステムエンジニアでしたので、プロジェクトマネジメンタに興味があるせいか、3人の子育てを通して、家事・育児も一種のプロジェクトマネジメントであるという気づきを得ることができました。家族5人は立派な組織です。学校の準備をするのも文房具をアマゾンで注文するのもプロジェクトのタスクです。家族全員の得意分野を考慮しながら、夫や上の子と役割分担することはマネジメントそのものだと思います。全体が円滑に進むように、小さなタスクであってもフォローすることの大切さを肌で感じ、復職してからは、誰に頼まれることなく、業務を図表で可視化したり、皆が気づいていないタスクにも積極的に対応できるようにしました。こうして仕事の捉え方やアプローチの仕方が変わったことも育児経験の産物だと思っています。



妊活告知で、後任者手配など上司の心構えができる

2004年の入社当時、当社は、昼夜問わず働くハードワークな会社でした。しかし2007年頃より「働き方改革」に取り組むようになってからは、「6年間の育休制度」「在宅勤務」「選択型人事制度」など次々と制度拡充へ。企業風土もめまぐるしく変わっていききました（詳細は30ページ参照）。私が結婚したのは36歳の時。上司には、年齢的にもすぐに子を授かりたいことを伝えていたのに、妊娠がわかったときはすぐに後任者をつけてくれました。当社は、自由なタイミングで産休に入ることで、妊娠にまつわるマイナートラブルがあったり、仕



事も後任者でほぼ回っていたことから出産予定日の約2ヵ月前から産休に入らせてもらいました。

育休中も適度に会社の人や情報に触れることで不安を払拭

制度は充実していますが、やはりブランクは不安でした。休業中は、社内のグループウェアは閲覧制限をかけられているのですが、その代わり、育休取得者が人事総務とやり取りができるゲストスペースが設けられています。そこで他のメンバーの出産報告を

知ったり、育休中に参加できるイベント情報をチェックしていました。社内の情報に閲覧制限をかける理由は、会社の配慮だと思えます。「休み中は育児に専念してほしい」との思いがあったとのこと聞いています。早く復帰したい人にとっては全情報が見えてもいいのかもしれませんが、私は付かず離れず、会社と絶妙な距離感を保ってよかったです。

社員の4割が女性ということもあり、同時期に育休を取得していた人は5人いました。育休期間中、みんな子どもを連れて会社訪問をしました。上司や同僚に出産の報告をし、我が子をお披露目できてよかったです。ちょうどオフィスの引越した前後に育休が重なっていたので、復帰に向けた「リハビリ」にもなりました。制度は使ってはじめてありがたみがわかります。産休・育休ともに制度内容も運用も極めて柔軟で、振り返ると感謝の気持ちしかありません。

多様な働き方ができ、各自の働き方を周知することで助け合える

当社は、自分で仕事の量を決め、スケジュールや時間も決められる自律的な働き方を支援しています。復職後は、働き方が安定するまで時給勤務を選択して、まずは「テストドライブ」をしながら自分

にあった働き方を探しました。心が決まれば人事に「自分で選んだ働き方」を申し、全社員に公表します。私は9時〜16時の時短勤務を選択しました。すなわちそれは「今は育児にも力を注ぎます」と意思表示しているようなもの。周囲も「この人は、今は16時に帰りたいのだから、16時以降に仕事を絶対に振らない」という社内ルールを守り、全面的に協力してくれました。

復帰後は、イベントチームに配属されました。周囲の配慮で、最初は締め切りに余裕がある仕事を担当させてもらい、徐々に感覚を取り戻していきました。また、重宝したのが、時間も場所も会社にも制約されない「ウルトラワーク」という制度です。例えば、「朝、子どもが急に熱を出した」という時は、その日は出勤せず、自宅で仕事してOK。集中できるのであれば、図書館やカフェにこもって仕事するのもアリです。当社の社長は、「働き方改革がなされているかどうかは、社員一人ひとりが仕事を楽しめているかに尽きる」と言います。私自身、育児も楽しいけれど、仕事も本当に楽しい。復帰してもうすぐ1年が経過し、4月からはフルタイム勤務に戻り、リスタートです。今はもっと仕事をしたい、子どもが小学生に上がるまでに何か新しいスキルを身に付けなくてはと思っています。



伊藤 郁恵さん
大阪ガス株式会社
人事部
ダイバーシティ推進センター
副所長

1998年新卒入社。情報通信部、企画部、財務部（IRチーム、経営計画チーム）などを経て2013年4月から現職。30歳で子を授かり夫の海外転勤を機に生後3ヵ月の子どもを連れて渡米、2年間、育休を取得した。2人目の際は、学び直しの期間にするため3年間の育休を取得。



育休取得者が少ない中、同僚や上司の励まして乗り切る

約10年前、私が1人目を授かった時は、身近な周囲には育児休業を取得し、働き続ける総合職の女性社員はいませんでした。尊敬する敏腕先輩社員が退職の道を選んだことがショックだったのを覚えています。偶然、同期が私と同時に妊娠したことから、「辞めずに頑張ろう」と励まし合って育休を取得しました。育休取得中は夫の海外赴任に帯同し、アメリカで過ごし、2年後に夫の任務が完了し、帰国して私も復職しました。当時の上司は、「忙しい部署だからこそ、

効率的な働き方をして新しい風を吹かせてほしい」と励ましてくれました。また、会議の終了時間が定時を超え、優先して発言権を与えてくれたり、時間が来れば「あとは議事録を共有するから、遠慮なく帰っていいよ」と声をかけてくれるなど、細かなフォローもしてくれました。

一方で上司によっては、「小さい子がいるんだから」と過配慮する人もいました。ルーティンワークや事務処理など負担の少ない仕事ばかり任せられると、仕事と自宅を往復する日々に不安を覚え、腰を据えて勉強したいという思いも募り、2人目の育休は税理士の勉強の

ため3年間取得することにしました。さすがに3年ともなると、上司に反対されるのではと不安もあったので、黙って承諾されはつとしましたが、一方で戦力外通告をされたような気もしました。結果的に資格取得とはいかなかったのですが、納得行くまでトライできたことは、その後の仕事人生にも役立つ経験だったと思います。

「子育てはいつまで仕事に影響する？」
キャリアを考える
契機となった上司の一言
2人目の復帰後は、新設されたダイバーシティ推進チームに配属されました。新しい組

織ということでも自律的な働き方や発想が求められ、これまでの自分の経験を生かしさまざまな制度設計に携わることができています。例えば、多くの育休取得者を悩ませるのは、保育園入園後に約1週間行われる「慣らし保育」です。その対応のために、復帰直後に仕事を長期で休むのは心苦しいものです。そこで、職場復帰を毎月1日に限定していた制度を撤廃し、復帰日を自由に設定できるようにしました。また、1人目の育休中に叶わなかった「配偶者帯同休職制度」を最長3年で制度化へ。そのほか、短時間勤務をフレックス可能にするなど細かいチューニングを行っていきまし

ることがありました。初対面だった上司に、「いつまで子育てが影響する働き方をするのか」と質問されたのです。「総合職でしょう。出張はどうするの?」「短時間勤務はいつまで?」など細いところまで聞かれたことで、キャリアは5年10年先まで見据えて設計するものだと再認識できました。その経験から、管理職と育休取得者において、踏み込んだコミュニケーションをしっかりとる必要があるのではないかと思うようになりました。そのための「面談プログラムのシート」をつくりかえました。というのも、かつて私が3年間の育休取得を希望した際に上司が何も言わなかったのは、言えなかったのではないかと思うのです。上司はセクハラやパワハラなどいろんな方面への



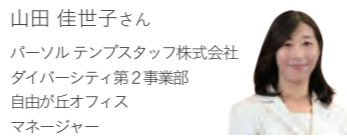
配慮があつて、聞かなければならぬことも口にくいケースが見られます。ですから女性社員が、育休や短時間勤務の「希望する取得期間とその理由」をできるだけ具体的にシートに書いて、それを上司に見せる。上司も書いてあることであれば深掘りしやすいはずです。基本的に「育休取得者から積極的に話す」「情報開示すること何より大切だと社内に伝えています。



「すくすくレポート」と名付けられた面談用のシート。「妊娠報告面談」「休業前面談」「休業中コミュニケーションシート」「復職前面談」「復帰后面談」の5枚セットで運用されている。

どんな仕事でも引き受ける。それくらい働きたい強い意思

新卒入社後から妊娠するまでの約7年間、私は営業の第一線で活動していました。当時は長時間労働が当たり前の時代。20代の私も相当タフに働いていました。仕事は楽しく、成功体験もありました。29歳で妊娠した時に、同じオフィスで育休を取得した例は1件のみ。とにかく働き続けたくて、復帰できるのであればどんな仕事でも引き受けることと決め、育休・復職の道を選びました。復帰後の職務は営業アシスタントでした。1年前まで営業職として働いていた私にとって、業務を進めていく中で物足りなさがなかったわけではないかもしれません。しかし、



山田 佳世子さん
パルソンテンプスタッフ株式会社
ダイバーシティ第2事業部
自由が丘オフィス
マネージャー

1999年、テンプスタッフに新卒入社。7年間営業職に従事する。その後約10年かけて3度の育休を取得。その間、営業アシスタント、派遣管理デスク、業務調査業務などを経て2015年より現職。新設されたダイバーシティ営業部の立ち上げ要員としてマネージャー職に抜擢される。



自分の現状を受け止め、目の前の仕事に邁進する日々。その頑張りをみていてくださる人はいらっしやるようで、お客様から依頼を受けて、派遣管理デスクとしてクライアント先に常駐することになりました。その実績が認められ、今度は業務調査担当として別の会社で常駐を続け、結果的に営業職からはしばらく遠のくことになりました。

時短だからと言われないためにも、営業で数字を上げることが大事

転機が訪れたのは、3人目の育休明けでした。新設されたダイバーシティ営業部から声がかかり、管理職に抜擢されたのです。営業に復帰するのは9年ぶりのことでした。意

両立支援に向けて 企業が着手できることは



山口 理栄氏

総合電機メーカーにてソフトウェアの開発に24年間従事し、その間育休を2回取得。2010年育休後コンサルタント®として独立。企業や自治体向けに育休後職場復帰セミナー、育児中の部下を持つ管理職向けイクボスセミナーを行なっている。

8者8様の育休体験記から人事担当者は何を学ぶべきなのか。「育休後コンサルタント®」の山口理栄さんに実態を読み解いてもらうことで、制度と運用にまつわる課題と改善策を考察する。

チームの一員として認められているか
8人の方の両立環境は、比較的恵まれていると感じました。ただ、自分の居場所がないのではという不安、子どもの病気などで休むことへの罪悪感、制度を使うことへの風当たり(男性)、戦力外通告のような扱いによるシヨックなどが異口同音に語られています。両立支援制度を使って職場復帰はできても、存在価値が認められ頼りになる仲間として歓迎されなければ、自分はお荷物なのだろうかとか考えてしまい仕事へのモチベーションが下がってしまいます。さまざまな事情を抱えた一人ひとりの社員が、ありのままの存在でかけがえのないメンバーとして受け入れられることを「インクルージョン」といいます。「ダイバーシティ」は有名に

柔軟な働き方は会社と社員の信頼関係があってこそ
仕事と育児を両立させるためには、柔軟な働き方が選べる必要があります。短時間勤務制度はどの会社にもあると思いますが、子どもの病気などのケア事象が不定期、不規則に発生することを考えると、時間帯や時間数、利用回数が柔軟で使いやすいものであることがさらに重要です。また、在宅勤務をはじめとしたテレワークは働く場所の柔軟化であり、これらを使えば短時間勤務しかできないと思っていた社員も通常勤務に戻すことが可能にな

女性活躍推進と男性の両立支援はセットで考える
日本社会には「家事・育児は女性が負担するもの」という考え方が根強く残っています。その中で職場における女性活躍推進を目指すなら、より多くの男性が

職場と家庭の両方で女性を支えるパートナーになる必要があります。男性の育休取得率は、取りたいと思っ

育休後のモチベーション維持は、出産前の成功体験が左右する
育休後もモチベーションを維持して働く鍵は、出産前に成功体験を積んでおくことではないか

「Pad」が支給されています。女性の活躍支援をここからさらに発展させたいです。

外だったのは、ワーキングママにとって営業は捉え方によっては働きやすい職種であること。お客様のことを一番に考えることが前提ではあります。スケジュールの調整がしやすく、緊急時は在宅でも対応できます。時代の後押しもあり、また所属部署がダイバーシティ営業部であることから、お客様にも「私は時短勤務ですの

後の業務との差に戸惑い、ママトラックに陥ることもあり、で、気持ちの上での支援が必要だと感じています。また、管理職になって思うのは、部下である育休復職者と密にコミュニケーションをとることの大切さ。復職後に希望する働き方をヒアリングし、こちらからもどらしたいのか期待値を伝えるようにしています。中には、アシスタント的な業務を短時間でこなしたい人もいます。しかし、会社としてはもう一歩先を目指してほしいので、気持ちのすり合わせを丹念に行なっています。



瀬古 力さん
大手情報機器メーカー

1997年大手情報機器メーカー新卒入社。ソフト開発部門の設計リーダーを務める。3度の育休体験をヒントに誰でも簡単に引き継ぎ業務ができるシステムを開発するなど制度運用の改善策を提案し、社内表彰を受ける。



制度だけでなく、風土づくりの「マニュアル」が肝要
社員数が単体で約8千人いる当社の男性育休取得率は30%(女性98%)です。他社と比較すると高い数字でも、実際に育休取得した私から見ると、男性社員を後押しする風土がまだまだ追いついていない印象です。「魂は細部に宿る」という言葉の通り、利用率を上げるためには、制度を運用するための「トクマニユアル」まで突き詰めてつくるべきだと思います。例えば、部下に相談を持ちかけられた時に、「育休を取るのですか?」ではなく、「育休をどのくらい取りますか?」と

聞いてほしい。そうでなくても男性は上司の反応を想像して尻込みしがちです。言葉のニュアンスに気を配り、部下の申し出を受け入れることを前提として相談に乗ってほしいです。

育休取得者に業務の見える化・引き継ぎを徹底させる

一方で、育休取得者も権利を行使する以上、しっかりと事前準備を行うべきだと思います。私が具体的に実践したのは3点です。まず「業務の見える化」。私のメイン業務はソフト開発です。私にしか扱えないようなアクロバ

職場と家庭の両方で女性を支えるパートナーになる必要があり、改善の余地があります。男性が育児のために制度を使うことがキャリアアップにとって不利にならないように制度や評価基準を見直す必要があります。女性の制度利用者が効率よく働き成果を出していることはよく知られていますが、男性からの効率向上の実践事例の共有は、職場にさらに良い影響を与えることでし

「育休後にもモチベーションを維持して働く鍵は、出産前に成功体験を積んでおくことではないか」と思っています。特に20代の部下には、仕事の楽しさややりがい、そして可能性を伝えるようにしています。一方で、あまり過去の成功体験にとらわれ過ぎると、育休

製造業といえば「男性社会の価値観」が根付いた企業文化が多い。しかし、日本の製造業の代表ともいえるトヨタ自動車のグループ企業、トヨタファイナンスでは先進的な「仕事と家庭の両立支援」を実施し注目を集めている。2007年当時は結婚・出産による女性社員の復職率ほぼゼロであった同社が、2016年時点で育休・産休取得者が100名を超えるに至った取り組みの背景には、徹底した「対話」と「自分ごと化」の2つのキーワードがあった。

職場復帰支援プログラム 《両立コミュニケーション面談》

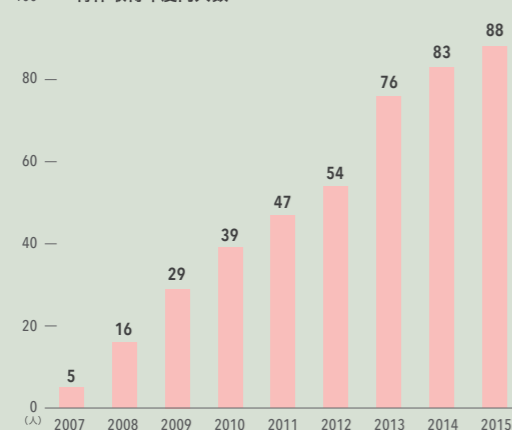
面談の際に使用する
両立コミュニケーションシート



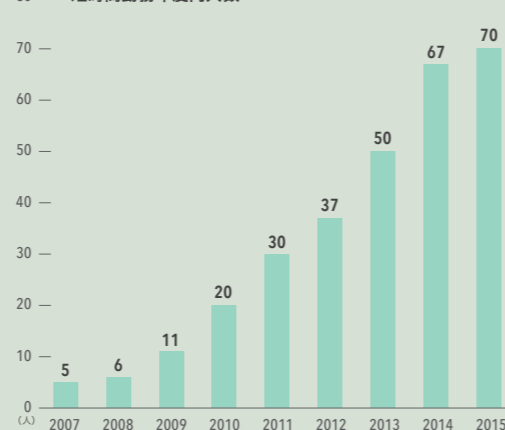
休業前		休業中		復帰後	
①妊娠連絡時	②休業2カ月前	③休業中	④復帰2カ月前	⑤復帰3カ月後	⑥復帰6カ月後
制度や心構えについての説明	申告内容の確認	3カ月に1回職場や本人の状況確認	利用制度の確認 復帰シミュレーション	本人の業務遂行状況や両立状況の確認	育休復帰者向けフォーラム開催

育児支援制度利用者数の推移

育休取得年度内人数



短時間勤務年度内人数



人事部 人事グループ 主幹
篠原 宏美 氏

業する販売店から営業終了後の20時以降にもローン審査業務が依頼されます。夜間・土日勤務があります。この壁を乗り越えるために「育児中は、土日は働けない」という発想を見直しました。実際、土日であればご主人や祖父母に子どもを預けられるためフルタイムで働けるといふ人は多く、代わりに平日は早めに帰るといった選択をできるようにしたのがBコースです。現在では8割がBコースを選択しています。

「小1の壁」対策としては、当初就学前までだった短時間取得期間を小3まで延長していますが、これも東京・名古屋の小学校にインターネットに行き、何年生から時間割が長くなるのか、いつから部活が始まり、塾に通い始めるのかなど、データを基に適切な延長期間を設定しました。いたずらに期間を長くしても、本人のキャリアにも職場運営にもマイナスに影響するからです。当社では、短時間勤務制度はあくまでもフルタイムに戻る助走期間、「セーフティネット」である

トヨタファイナンス株式会社

制度は作るだけでは意味がない 「対話」と「自分ごと化」で 職場風土に根付かせる両立支援

というのが基本的な考え方で、

「両立コミュニケーション面談」も手厚く行われていると伺っています。

「両立コミュニケーション面談」は、妊娠連絡が人事部にメールで届いたタイミングからスタートし、6ステップに分けてマネジャーと育休取得者が面談を行い、1枚のヒアリングシートに情報を一元化していくものです（上図参照）。ライフプランとキャリアプランは切り離せないもので、出産予定日や復帰希望日、今後子どもは何人欲しいかなど、上司からは少し聞きづらいことも本人にシートに記入してもらいます。復帰2カ月前の面談では、復帰後の勤務シミュレーションに焦点をあてます。何時に子どもの食事をさせ、誰が保育園に連れていくのか、駅まで自転車通勤というけれど雨の場合はどうするか、など細かに一緒にプランを立てます。復帰前にきちんとイメージが描けていないと職場に戻って

——2016年に「名古屋子育て支援企業」最優秀賞を受賞されるなど、子育て支援の取り組みが注目されていますが、具体的にどのような内容ですか？

主な支援制度としては「短時間勤務制度」をはじめ「両立コミュニケーション面談」「社外通信教育受講料の100%補助」を含む「職場復帰支援プログラム」などが挙げられます。制度はいつでも現場の声を基に作成・改訂しています。

例えば「短時間勤務制度」については、これまでの制度利用者の声を基に、固定時間制のAコースと、より勤務時間をフレキシブルにしたBコースを用意しています。Aコースは固定時間といても6〜7時間45分勤務まで15分刻みで8パターンを設定しました。ワーキングマザーにとって時短からいきなり8時間の通常勤務になると保育園のお迎え時間などハードルが高かったため、15分刻みで試せるようにしたのです。

また部署によっては、土日営業

からが大変だからです。当社ではこうした面談も専門家ではなく直属のマネジャーが行っています。グループメンバーがどういう環境で育児と仕事の両立を目指しているのか、家族の協力体制など、理解できてこそ、休業中のケアや復帰後にかける言葉が変わってきます。

——上司と本人の間で密に対話が必要で、運用が現場に根付いておられます。その秘訣はどこにあるのでしょうか。

重要なのは、会社として目指すべき企業文化や人材像を明確にすること、そして、その実現の過程で行った「対話」と、そこで生まれた「自分ごと化」だと思います。当社では2009年にトップから人材マネジメント方針として「人を大切にしよう」というメッセージが打ち出されました。「人は誰もが資質を持ち、それを最大限に引き出すマネジメントをすべき」という意味が込められています。企業文化の変革を成功させるには、役員ク

ラスをはじめ皆が「対話」を通して、「自分ごと」として捉え、主体的に関わることが大事です。

「両立支援もこの考えを基に進めてきました。具体的な取り組みとしては、人材マネジメント方針が打ち出されてから3年間は、とにかく「仕事と家庭の両立支援」についての情報周知に努めました。その後、パイロット部署において、人事部主導ではなく現場が自走してくれるよう働きかけを始めました。しかし、当初は「人事部主導でやるべき」「制度拡充のせいで職場運営が大変」など現場から強い反発があり、かなり苦戦しました。それでも何度も現場に向向いては、先進企業見学やセミナーと一緒に参加したり、各職場の年齢別男女社員数を基に数年後の職場運営予測を出したり、自分たちの部署が現在どこに位置し、どこへ向かえばよいかを把握できるようにロードマップを示したりする中で、少しずつ「自分ごと化」が進んでいきました。

——具体的にどのような効果が表れましたか。

現場との併走を1年近く続けた結果、育児社員を初めて持つマネジャーが情報交換をする「両立支援GMフォーラム」や、育児から復帰した先輩が育児中の女性たちにアドバイスをする「育児Care」など、さまざまな立場で育児に関わる人々が互いに対話する活動が広がっていききました。

先の「両立コミュニケーション面談」も、こうした活動の延長線上で生まれたものです。この施策も当初は、面談者に男性マネジャーが多く、何をどこまで聞いてよいか分からない人が多くいたので、開始から5年間は人事部の私も入り3者面談としましたが、今は基本的に上司と本人だけの2者面談に切り替えています。ただし、現場に任せっきりでなく、現在もこちらでシートを確認し、「保育所がないと言っているが、認可保育園ばかり探していないか確認してみてください」などアド

バイスは行っています。

——今後、さらに両立支援を進めていくために必要なことは何でしょうか。

当社が行っている活動は「育児支援ではなく両立支援」「女性活躍ではなく多様性の活用」です。それらを真に実現するには、例えば時間単位の生産性で評価する考え方へのシフトや、育児社員を支える周囲の人の評価など、考えるべきことはまだまだ多くあります。熱意こそが人や組織を動かします。これからも現場の声を聞きながら、「人を大切にしよう」全社方針の下、

女性を含めた全社員の才能を生かせる職場づくりを進めていきたいと考えています。



啓蒙のために作られているさまざまな配布物



ケーススタディで知る

企業事例

ダイキン工業では1992年から両立支援に注力しており、現在、女性管理職の3分の1が子育て経験者だ。しかし、同社の両立支援は決して当事者に「優しい支援」ではないという。むしろ「厳しい」ともとれる支援策の背景には、出産・育児を社員のキャリアのブレーキにしないことで、全社員が活躍する状態を実現し、企業競争力を高める経営の意図がある。



人事本部
ダイバーシティ推進グループ
担当課長
今西 亜裕美 氏

企業競争力の向上を目指し 全社員が活躍できるための 両立支援

ダイキン工業株式会社

——両立支援についての先進的な取り組みが目立ちます。どんな成果が上がっていますか。

出産を理由に退職する人はいなくなり、2017年3月現在ワーキングマザーが女性の3分の1以上、また女性管理職の3分の1以上が子育て経験者です。ただ当社は育児をしている人に「優しい」だけでなく、むしろ良い意味で「厳しめ」だと思います。人の可能性は無限だという考え方に基づき、状況に関係なく、ハードな仕事で成長し、競い合う風土だからです。実際、海外の子会社の社長に就任、家族を連れて海外に赴任など、これまでの女性像を覆す例も出ています。

——制度の整え方についてはフルタイム勤務の支援に重点が置かれていますか。

はい、少しでも早くフルタイムで働けるように整備しています。短時間勤務の期間が長ければ長くなるほど、仕事の幅や

チャレンジの機会は少なくなりがちです。育児をしながらでも思い切った仕事にチャレンジし、成長してほしい。育児休暇、短時間勤務ともに、制度内容は法定を若干上回る程度ですが、例えば時差勤務やフレックス勤務は子どもが小学校6年生になるまで適用できるよう、手厚くしています。またベビーシッター派遣会社と法人契約を結んで利用を奨励し、育児サービスに対する費用補助を盛り込んだ「育児支援カフェテリアプラン」(欄外注)を導入するなど、力を入れています。

—— 御社ではなぜこのように先進的な取り組みが、可能なのでしょうか。

もともと企業風土やトップのコミットメントによるものが大きいですね。創業以来、当社では役職や年齢、性別にかかわらず仕事を任せ、多様な人材を生かすダイバーシティ・マネジメントに取り組んできました。育児休暇や育児勤務(短時間

間、時差、フレックス)の制度を導入した1992年にはすでに「これからの時代は女性の活躍が欠かせない」と考えていました。当時から、出産や育児などのライフステージを「点」で捉えるのではなく、復帰後の活躍を見据えた「線」の目線で考え、両立支援策に取り組んでいます。

—— トップダウンで加速してきた部分が多いのでしょうか。

2011年に立ち上がった「女性活躍推進プロジェクト」は、まさにトップダウンでした。海外と比較しても日本は女性の活躍が遅れている、このままでは国際競争に勝てないという危機感も大きかった。当社の女性管理職数は当時、日本の製造業の平均をも下回っていました。女性活躍は企業としての評価にもかわる、危急の課題だったのです。経営トップは「女性活躍推進を会社の重点施策として取り組む」「男女に能力の差はない」と、あらゆる場面で強い思いを発信し、それによりトップ

の本気度が伝わり、社内の感度がぐっとアップしました。

—— 推進プロジェクトの発足によってどんな新展開がありましたか。

女性管理職候補の育成加速、男性管理職の意識改革とともに、出産・育児をキャリアブレイキにしないための施策も一気に展開しました。その一つとして2013年に導入した「保活コンシェルジュサービス」には出産予定がある人のほぼ100%が登録しています。このサービスでは妊娠してから保育園入園が決定するまで専門家が「保活」を継続的にサポートします。出産予定日を会社のシステムに登録したタイミングでエントリされ、人事との連携がスタート。保活についてのテキストを配布し、一人ひとりに合わせた保活事情のレポートを準備し、電話カウンセリングではタイムリーなアドバイスをします。利用者からは「情報を活用して戦略的に保育園探しができた」「認可

保育園に入園できず困っていたときに、アドバイスをもらい助かった」などの感想をもらっています。また、女性のキャリア意識も高まり、育児休暇から早く復帰したいという社員が増えたため、2014年には、出産から半年未満で復帰する従業員に対して、育児サービス費用補助の上限を年20万円から年60万円に増額。1日4時間の短時間勤務や1日6時間の短時間フレックス勤務も可能とし、幼い子どものいる人が柔軟に働けるようにしました。在宅勤務も制度化させた結果、現在までで35名が活用しています。フルタイムでも週1回の在宅勤務を選択することで、育児との両立のバ



ランスをうまく取りながら仕事のモチベーションや生産性アップにもつながっています。

—— 制度の発足や運用にはどんなことが大切だと考えていますか。

社員から生の声を吸い上げて、会社として何に手を打つべきか見極めることです。例えば以前、女性活躍を阻む壁の一つが待機児童問題だということから、企業内託児所の設置を検討したとこのことです。子育て中の当事者に話を聞くと、通勤ラッシュの中、小さい子ども連れでの出勤は厳しい、パートナーや実家の協力も得にくいなどの理由から、設置は現実的ではないことがわかりました。むしろ、自宅周辺で希望のところに預けたいというニーズが高かったのです。そのヒアリングの結果が「保活コンシェルジュサービス」発足につながりました。課題を見つけ、解決策を考え、現場に聞き、よいものは取り入れ、よくないと判断すれば方向転換する。前

例に縛られず、多くの従業員にとって効果の高い、オンラインワンの選択を重ねて進化しています。

—— 両立支援制度以外にも活躍推進につながる取り組みはありますか。

2012年からは女性本人と上司がセットで参加する「育児休暇復帰者セミナー」を実施しています。女性が活躍するには上司の理解や双方の対話が不可欠だからです。例えば「両立はハードだから無理はさせられない」といった上司の思い込みから、復帰後は第一線からサポート色の強い仕事内容に変わり、女性本人は「期待されていない」と感じ、やる気が低下してしまうケースもあります。セミナーでは「配慮は必要だが、遠慮は無用」など、上司には育成の仕方やマネジメントを考え直してもらいます。女性には育児をしながらも仕事でいかにキャリアアップしていくかを考えてもらう機会になっています。

ダイキン工業における女性活躍推進の取り組み

1986～2010年の取り組み	2011年～経営トップ直轄 女性活躍推進プロジェクト発足 全社挙げての本格展開
女性の活躍の場の拡大	男女関係なく能力を発揮できる風土へ
1986年 総合職・一般職制度の導入 2001年 総合職・一般職区分廃止 2001年 ポジティブアクションの立案、実行	2012年 女性リーダー育成研修、若手女性キャリアデザイン研修、男性管理職向け講演会の実施 2015年 メンター制度・スポンサー制度の実施、部門別「女性フィーターポジション」の設置 2016年 ダイバーシティに関するトップメッセージ発信、大阪大学および医薬基盤・健康・栄養研究所と連携、女性社員を育成するためのマネジメント研修の実施
就業継続支援に力点	出産・育児をキャリアブレイキにしないための施策
1992年 育児休暇・育児勤務(短時間、時差、フレックス)制度導入 2003年 マザーネットとの法人契約 2007年 育児支援カフェテリアプラン(注)導入	2012年 育児休暇復帰者セミナー実施 2012年 育児休暇からの早期復帰者支援をスタート 2013年 「保活コンシェルジュサービス」開始 2016年 在宅勤務制度導入、男性社員の育児休暇取得の推進

	2001年	2007年	2011年10月	2017年3月	2020年度末目標
女性管理職人数(全社員における割合)	2人(0.2%)	10人(1.0%)	20人(2.1%)	47人(4.4%)	100人(10.0%)
女性社員数(全社員における割合)	627人(8.6%)	699人(10.0%)	982人(12.6%)	1,232人(15.2%)	17.0%

(注) 子どもの病気・残業・出張時に利用したベビーシッターなど外部サービス費用を、1人あたり年間20万円まで補助する制度

—— 今後はどんな制度や取り組みを増やし、どんな成果を期待していますか。

ここ数年間で制度はずいぶん拡充したので、今後はそれをうまく活用しながら子どものいる社員がより活躍できるよう推進していきます。「出産・育児をキャリアのブレイキにしない」

が合言葉です。各部門に配置している女性活躍推進リーダーを中心に、部門ごとの女性活躍推進も加速しています。その結果、これまでは少なかった営業や技術開発、製造部門のワーキングマザーも増えてきています。またワーキングウーマンは管理職

を目指すことに二の足を踏むケースがありますが、すでに管理職になった女性の経験談などをメルマガや研修で発信するなど、意識改革にも取り組んでいます。子どものいる女性の活躍がどんどん広がり、新たな風土が醸成されていくことに期待しています。



今西 亜裕美 氏
人事部
ダイバーシティ推進グループ
担当課長

2015年、人事部に新設された「ダイバーシティ推進グループ」に所属。小学生の子ども2人の子育て中。自らも育児を取得して復帰した経験から「保活コンシェルジュ」「育児復帰者セミナー」などを提案。

事業の維持と成長、個人のキャリア、 出産・育児をバランスさせるには 企業も個人も制度の目的を正しく理解した運用が必要

櫻井 功

株式会社バーソル総合研究所
取締役副社長
兼シンクタンク本部本部長
機関誌「HITO」編集長

さくらいさお ● 一橋大学法学部
卒。コーネル大学ロースクールLLM
(米国)にて法学修士取得。日本セネ
ラルエレクトリック、シスコシステム
ズ、HSBCなどの企業において人事
リーダーポジションを歴任。経営の
パートナーとして戦略的人事サポー
トを提供。2016年から現職。



本 誌の冒頭で示したように、日
本における育児に関する両立
支援策は過去20年以上にわたり継続
的に拡充されてきた。

しかしながら、個人視点から考察
すると、出産や育児は、社会人・企
業人として大きく成長する時期に必
ず並行して起こるものであり、個人
にとっては重要かつ祝福されるべき
イベントであるにもかかわらず、い
まだ多くは職場において肩身の狭さ
を感じながら出産・育児支援制度を
利用しているのではないだろうか。
また制度を活用する社員の同僚にそ
のカバーのための負担感や迷惑感が
ないと言ったら嘘になるだろう。さ
らに、充実した制度を活用すること
が、逆に個人の仕事の上での成長や
キャリアの継続に大きな障害になっ
ているという皮肉な結果をよく耳に
する。

一方、企業視点では、少子化と
採用難を背景に社員の定着と長期戦
力化を期待し、出産・育児世代のた
めに制度の充実を進めてきたものの、
それが必ずしも期待通りの成果(戦

力の維持・強化)につながらず、コ

ストの持ち出しになっているのでは
ないかと感じている経営者も多いの
ではないかと思う。なぜなら、従来
の両立支援議論が個人のメリットか
らの視点・論点に偏っており、企業
にとっては「義務」に近い、反論をす
ることを許さないものであり、企業
経営上「積極的かつ戦略的」な主体的
意思をもって両立支援を設計し、運
用することができなかったからだ。

そこで、今回の機関誌では、「両
立支援は誰のため？」のテーマの下、
ともすると企業と個人がまったたく健
全ではない「lose-lose」の状況にな
りがちな現在の両立支援の在り方を
考えてみることにした。これからの
両立支援は「事業の維持と成長」、「個
人のキャリアの成長と継続」、「安
心した出産・育児」を正しくバラン
スさせることが重要なのではない
か。そのためには、個人、企業とも
に心構えの変化と運用の大きな変更
が必要なのではないかと考え、さま
ざまなステークホルダーへのインタ
ビューを実施し、両立支援の現状と

向かうべき未来を考察してみた。

これらの問いに対して、外部の
有識者の方々からは仕事と育児を取
り巻くマクロ状況の問題点、覆面座
談会からは現場マネジメントが直面
する困難と会社への要望、育児世代
の個人からは制度利用者の想い、そ
して企業事例からは企業と個人が
Win-Winとなる「両立支援」の具体
的やり方に関して多くの示唆をいた
だいた。

これらから分かったことは、「充
実した制度は決して社員の既得権や
権利ではなく、あくまでセーフティ
ネットに過ぎない。そして、企業も
社員もそれを正しく理解し運用すべ
きである」ということだった。企業
は両立支援策の負担に対し「一種の
税金なのだ」と思考停止するのでは
なく、あくまで事業の継続性や成長
をもたらす戦略投資として積極的に
位置付け、出産・育児・職業人とし
ての将来設計など個人のライフプラ
ンに踏み込み、従業員に要求すべき
ことを要求することを恐れてはなら
ない(＝企業にとっての「両立」)。そ

れこそが、結局は個人の成長やキャ

リアの継続・形成にも役立つのだ。
(＝個人にとっての「両立」)。当然、
事業戦略の一部であるからにはトッ
プマネジメントのコミットメントは
とても重要で、人事由来の施策とし
て人事にその運用を任せるのではな
く、トップのリーダーシップの下、
現場の一人ひとりがその意義を理解
し携わるということもとても重要で
あるということが分かった。今回事
例としてご紹介した2社も、人事は
ある意味ファシリテーターに過ぎず、
トップマネジメントの強いメッセー
ジの後押しを受けて「現場と並走」し
ながら日々の運用を行い、現場主導
の仕組みとして根付かせていくこと
に注力されておられるということが
とても印象的だった。

これらの努力なしに当事者が仕事
と育児を自然に両立でき、周囲から
も受け入れられ祝福される社会にな
るためには、日本人の家族観やその
他の文化的価値観が大きく変わる必
要がある。今回はあまり触れられな
かったが、男性のさらなる育児参加

のためには、文化的価値観を変える
ことに加え、女性に対する両立支援
の場合以上に、日本型雇用制度に起
因する硬直的な組織や仕事の分担の
あり方を変えていかなければならな
い。ただ、それらの社会構造の変化
には膨大な時間がかかる。

これから日本は先進国の中でも、
ずば抜けて早い速度で高い少子化が
進行していく。育児世代の個人(女
性)だけではなく男性も)が仕事と育
児をバランスさせながらキャリアを
成長させられなければ、企業の成長
はなく、日本企業の競争力の維持が
ますます困難になっていかざるを得
ないだろう。そんな状況の中で、仕
事と育児の両立における抜本的変革
は待つてはいられない。

今号が読者企業の皆様にとって
「両立支援」を再考するきっかけにな
り、現在苦勞されておられる企業に
とって何らかの解決策の示唆になれ
ばうれしい。



やることはシンプルで、嘘が発覚するたびに徹底して続けます。特に役職が高い人が嘘をついた場合は許しません。緩い姿勢を見せた瞬間、「なんだ、口だけか」と思われてしまうからです。

あるとこのルールを作りました。これを「質問責任」と呼んでいます。最初はなかなか要望が出てきませんでしたが徐々に言ってくれる人が出てきて、意見が実際に制度へ反映されると「本当に言っているんだ」と認識されるようになりました。ですからサイボウズにおける人事部門の機能は、ファシリテーター的な要素が強いと思います。いろいろな人がもやもやとしていることがあれば、それを引っ張り出してディスカッションの場をつくり、案としてまとめていくのです。多様性を重視する一方で、組織には秩序も必要です。昔は皆、同じ時間に同じ場所で働いていたので「阿吽の呼吸」が成立しましたが、今はそうではありません。多様性をもたらしながら秩序を守り、かつ成果を上げていくにはどうすればよいか。そこで到達したのが「公明正大」の徹底です。バックグラウンドも働き方も異なる人たちが集まって一緒に働くには、嘘だけは駄目です。

経営者 Voice

Voices from Management

02

サイボウズ株式会社

代表取締役社長 青野 慶久

今、人事部門に求めたいこと



PROFILE

1971年生まれ。愛媛県今治市出身。大阪大学工学部情報システム工学科卒業後、松下電工（現パナソニック）を経て1997年8月愛媛県松山市でサイボウズを設立。2005年4月代表取締役社長に就任。社内のワークスタイル変革を推進し離職率を6分の1に低減するとともに、3児の父として3度の育児休暇を取得。

「チームワークあふれる社会を創る」を理念に掲げ、グループウェアの開発で成長するサイボウズは「100人いたら100通りの働き方」があってよいと考え、メンバーがそれぞれ望む働き方を実現できるよう取り組んでいる。社員がライフステージに合わせて働き方を選択できる「選択型人事制度」を始めとする先進的な人事制度が次々導入される背景と、これからの人事が目指すべき方向性について話をうかがった。

多様な働き方を認めない会社は終焉を迎える

私たちの考える多様性のマネジメントは、固定的なルールで縛るイメージではありません。多様になると固定的なルールを決めようがないからです。私たちが縛るのは「チームワークあふれる社会を創る」という理念や、そのために「よいグループウェアをつくって世界中に広げる」ことです。すべてのルールはそこに向かってつくり、運用しています。在宅勤務制度にしても、会社に行きにくい時間を活用して、よいグループウェアを作り、広げてもらうためにあります。決して社員の福利厚生のためだけを思いつつたルールではありません。大切なのは「そのルールで達成したい目的」で、ルールだけが独り歩きすると、想定とはまったく別の方向で運用されてしまいます。また、ルールは固定的ではなく、多様性の増加と私たち自身の進化によって、生き物のようになんども変化させていきます。

現在、サイボウズでは働き方を時間で3通り、場所で3通りを組み合わせた計9種類から選べる選択型人事制度をとっています。しかし、これでは十分でないほど多様性が増してきたので新しいルールを作ろうと議論しています。まだ完全に決定していませんが、「私は週に何時間、この場所で働く」と一人ひとりに宣言してもらおうルールで検討しています。

働く人が自分で働く量を決めるとなると、現在

会社が考えたルールだけでは社員、皆を幸せにはできない

サイボウズにおける人事の根幹となるポリシーは「多様性」です。これまで日本企業の人事は、あまり多様性を求めてきませんでした。社員は一週間フルタイムで働き、転勤を命じられれば受け入れるのが当たり前。そういう前提だったものを、私たちは「条件の異なるさまざまな人がいてもいいのではないか」という前提に立つことにしたのです。多様性を重視するのであれば、会社側だけで考えたルールで皆を幸せにすることはできません。いろいろな人がいる組織でどんな人事制度が必要かは、社員それぞれの理想に沿って議論されるべきです。

そこで「こういう制度が欲しい」と思ったら言わなければならない、酒場で愚痴るのは卑怯での業務量に対して人が足りなくなるのでは、という懸念はあります。もちろん、採用増や多様性をうまく組み合わせ対応していきますが、それでも手が回らず受けられない仕事ができるかもしれません。もしそうになったら、お客様に対してはお詫びするしかない、これが自分たちの実力です。ただ、一つ言えるのは、結局業界全体がみんな遅くまで働いているから自分もそうなる、といった悪循環にはしたくないということです。夜は皆、眠ろう。そう決めればいいのです。

今、サイボウズは持続的に売上が二桁成長するフェーズに入っています。多様性の重視が業績に直結するわけではありませんが、二桁成長の背景には働き方の多様化を認めることで多様な人材を継続的に採用でき、かつ多様なメンバーが高いモチベーションでチャレンジをしてくれていることがあります。

今後、多様性を重視したマネジメントは他の企業に広がっていくと思います。私たちがそうであったように、その方がみんな楽しく仕事ができるからです。社員が多様性を重視する方向になっていく以上、企業もそれに合わせて運営していかなければ立ち行かません。だから人事に関わる方には、覚悟を決めて多様性のマネジメントに取り組んで欲しい。いまだに「こういう人事制度でなければダメだ」「若いうちはガツガツ働かなければいけない」と言っているような人がいますが、そんな時代はもう終わったのだと。「あの会社は多様な社員、多様な働き方を認めてくれない」と認識された瞬間、人材は一気に引いていき、お終いになってしまいます。



01

Dai Tamesue

為末大氏

元プロ陸上選手

Bibliobibli

～私の成長ライブラリー～

世界陸上で二度の銅メダルを獲得、日本陸上界において輝かしい結果を残した「侍ハードラー」為末大さん。現在は、株式会社侍の社長として、多くのスタッフを抱え、経営者として走り続けています。選手として、経営者として、毎日の「仕事」とどう向き合ってきたのか。「成長」をテーマに、振り返ってもらいました。

選手時代

11年間、更新できなかった自己ベスト

多くの陸上選手時代の「仕事内容」はいたってシンプルで、走ることです。ピストルが鳴ったら走り出して、ゴールに向かう。最初に胴体（トルソー）がゴールラインを越えた人が勝ち。それだけです。加えてほとんどの場合は、ゴールまでの400mの間にハードルが10個置いてあり、飛び越えなければならないというルールでした。日々やるべきことは、この単純で分かりやすいルールの中で、0・01秒でも速くゴールするために、考え、練習することです。正直、飽

0コンマ1の更新を目指す中で気付いたのは、「成長に執着し過ぎると、成長しない」ということでした

きることもありました。さらに結果から言うとはくは23歳のときに、47秒89という自己ベストを出したのですが、34歳で引退するまでの11年間、この記録を塗りかえることができませんでした。11年間続けた仕事は、結局タイムという形では報われませんでした。しかし、この11年間があったから成長できたと思える面もたくさんありました。結果が思うようにならないからこそ「成長とは何か」という問いかけにも、十分に向き合えた気がします。

モチベーションは年間の総量で考える

結果が出ないとき一番難しいのは、ほとんどの場合、モチベーションの維持でした。

そんな中で編み出したほくかなりの答えは、一時的にモチベーションが下がるのは仕方がないと受け入れることです。常にモチベーションを高く維持することなどできないと割り切り、下がったときは、風邪をひいたようなものと捉えて気にしない。その代わり、年間のモチベーション総量の維持を目指す。年間を通してみれば「いい仕事をした」と振り返られるような自分であろうとしました。モチベーションがついてこない状態で、過度なトレーニングをしたり、自分にプレッシャーをかけ過ぎると、心と体は離れて、より低迷してしまいかねません。だからこそ、モチベーションを上げるために無理に努力するよりも、モチベーションが下がった自分とうまく付き合うことを意識していました。

「仕事」は誰のためにするのか？

いろいろあった競技人生の中でも、特に大きな転機だったのは北京五輪です。大会前、ほくはケガで不調にあえていました。高まる周囲の期待に対し、練習が満足にできず不安は募るやがて、どうせダメだろうという投げやりな気持ちが芽生える……。そうした悪循環の考えが巡って頭の中の整理がつかない状態が続きました。そうして極限まで思い詰めたある日、急に「練習したいから、する。それでいいじゃないか」と考えが転換したのです。

それまで、ほくにとって走ることは結果を出すためのものであり、周囲の期待に応えるためのものでした。いつしか勝手にそう思い込み、自分で自分を縛ってしまっていたのです。そんな自分の状態自体に、一つ上のレイヤーから自分の輪郭を知るような感覚で気が付いたのです。その瞬間からは、結果どうなるかという「未来」やこれまでどうだったかという「過去」とは関係なく、「今」何をすべきかに集中できるようにになりました。

成長には、タイムや結果など目に見える「現実」が変わることと、その現実をどう意味づけ、捉えるかという自分の「認識が変わること」の二つがあると思います。ほくはこの時期に、後者の意味で大きく成長しました。それが結果的に、11年という長い競技人生を支えてくれたのではないかと思います。

再現性がない結果は、偶然の域を出ない

走り結果が出たときに、要因を正しく把握することにも力を注ぎました。例えばある試合で、自分なりに手ごたえのある結果が得られたとします。嬉しいことですが、それはいつ行った、どの練習がよかったのか。あるいは、レース前に試みた気持ちの切り替えが影響したのか。要因を正しく把握しなければ、再現ができませんし、次の成長にもつなげられません。同じ意味で、結果を出す人を観察することも、現役時代のほくには、とても大切な練習でした。その人の暗黙知にふれ、要因を見つける。目的は、見つけた要因を真似することではなく、それをきっかけに、自分なりの新しい試みの糸口を見つけることです。例えば、同じ日本代表だった朝原宣治さんのジョギングは、カクカクとした独特のフォームでした。なぜそんな走り方をするのだろうかという不思議だったので、フォームのデータを解析すると、朝原さんはすべてのスピードにおいて、股関節を同じ角度で動かしていることがわかりました。普通は、スピードが変われば股関節の角度も変わります。しかし朝原さんは、体を常に正しい位置にはめることでスピードをコントロールする、という、自分なりの哲学に則って、ジョギングから反復実践していたんです。そういう考えに触れることで、ほくは股関節とどう付き合うべきなのかを考えることができ、その結果、成長のヒントをつかめることが何度もありました。

1978年広島県生まれ。スプリント種目の世界大会（2001年世界陸上エドモントン）で日本人としてはじめてメダルを獲得した。同大会で記録した47秒89は、現在も日本記録。2012年に引退後は経営者やコメンテーターとして活躍。主な著書に、『走りながら考える』（ダイヤモンド社）、『諦める力』『逃げる自由』（プレジデント社）など。

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 渋谷 和久
編集長 櫻井 功
編集 田井 千晶、井上 史実子、伊藤 将人、田遊 久保田 誠子 (P6~7, 25~27)
執筆 宮内 健 (P8~13, 30~31)
両角 晴香 (P14~21)
福島 朋子 (P22~24)
秋村 容子 (P32~34)

写真 加藤 武俊
制作 アンプロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス

表紙イラスト 中田こぶし
印刷 株式会社エイエヌオフセット
2017年10月1日発行

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1
新宿メインタワー

(注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

男 女の役割意識が今よりずっと明確だったこともあり、自分の育児時代には職場に「育児と仕事の両立」という課題は存在しませんでした。今、日本の職場はその時代に育児を経験した「おじさん」たちがマネジメント層を占める最後の時代であり、「両立」に関して大きく異なる価値観が交錯する困難な過渡期にあります。過渡期を乗り越える唯一の方法は、会社と個人が相手の立場を自らの価値観から「付度」するのではなく、きちんと主張し歩み寄ること。それを実践する会社と個人が増えている事実を今回の取材で知りえたことが大きな喜びでした。(櫻井)

今 後は、労働力不足や介護休業の増加、副業の一般化等を背景に、多くの上司が、多様な背景や価値観を持ち、多様な働き方をする部下をマネジメントする立場になり得ると思われまふ。今回の特集取材を通じて、育児中の社員を含む組織のマネジメントは、個人のプライベートな部分に触れることに加えて、育児

と仕事についての考え方が多種多様であるがゆえに難易度が高いと感じましたが、一方で、殊更に「育児」を特別視するのではなく、多様性の一つの形態だと受け止めることが、「両立」を支援する最初の一步になるようにも思いました。(田井)

「成 長とはモノサシで測った結果の伸びだけでなく、モノサシの尺度や種類自体が変わること。新連載「Bibliobibli」でお話くださった為末さんは、不調に苦しみ深く考える中で、こうした成長観に達したといいます。モノサシを変える重要性については、育児復帰者や事例の取材でもしばしば耳にしました。出産育児は、企業・個人両者にとってドラスティックな成長を遂げる好機なのかもしれません。ただし、その成長を遂げるには時には痛みを伴っても深く考え、話し合うことを避けてはならないのだと取材を通じて痛感しました。(井上)



ただ試行錯誤の毎日、心がけていることが三つあります。一つは、その人にとって適度に難しい課題を渡すこと。もう一つは、ある程度のルールをつくることです。人間の集中力は、できるかどうか、ぎりぎりのラインに立つと研ぎ澄まされると競技人生の中で感じていました。さらに、ある程度ルールがあったほうが、一つのことばに夢中になりやすい。「ほどよい難しさ」と、ほどよい枠組み」が、アスリートでいうところの「ゾーン(超集中力状態)」に似た状態を生み出す材料なのではないかと思えます。ですから、

他人をコーチ(指導)することへの戸惑い
現役を引退した後、ぼくは自分の会社を立ち上げました。その結果、チームで成長し、結果を出すという、選手時代とはまったく違う仕事の仕方を求められるようになりました。陸上競技は個人種目なので、現役時代、チームワークは馴染みがないものでした。おまけにぼくは、ほとんどコーチをつけずに現役を続けた稀な選手です。というのも、ビジネスにおけるコーチは、意思決定を促す助言者という意味合いが強いと思いますが、アスリートの場合、コーチが意思決定まで行います。ぼくは自分で意思決定をしたいタイプだったので、合わない方法だと思ったんですね。「自分の成長の責任は、自分自身にある」という考えがベースにあります。なので、人の育成やマネジメントはあまり得意とはいえないと思えます(笑)。

そしていま、経営者として

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社パーソル総合研究所 thinktank-rc@persol.co.jp

PERSOL

キャリアのブランクをブライトへ

育休中ママのための
ボランティアマッチングサービス

mama VOLUN

Service
サービスのポイント

- 1 社外でボランティアをすることで、自分の強みの再確認や、ネットワークづくりができます
- 2 仕事と家庭との両立を経験することで復職後の働き方をイメージできます
- 3 在宅でできるボランティアが中心なので、育児をしながら、無理なく活動できます

ママボランティアのロゴは、3色の虹をモチーフにしています。ママボランティアが「家庭と会社」、「育児とキャリア」、「現在と未来」のかけはしとなるサービスであること、また、さまざまな色がある虹のように、ワーキングママそれぞれが、個性や強みを活かして輝いてほしいという思いを込めました。

お問い合わせ
パーソルホールディングス株式会社
ママお仕事がんばって(MOG)事業推進室
☑ mamavolun@persol.co.jp
https://www.mamavolun.jp

私たちがお手伝いします!

ら、少しでもその状況に近い環境を、ビジネスにおいても作り出せないかと試みています。
三つ目は、できるだけ意外性のある質問をすることです。普段考えないような質問をスタッフに投げかけてディスカッションをすると、思考が深まります。必ずしも問いかけに対する正解を出す必要はなく、大事なものは、フルに想像力を働かせてもらうことです。無意識に自分を縛る思い込みから解放されて、新しいモノの見方や発想ができることを面白いと感じられれば、目の前の仕事にもより創造的に取り組むことができるかもしれないし、何よりも、仕事を楽しむことにつながるのではないかと思います。

思い込みから自由になる

知識と同じように、思考したことも蓄積されていくと思えます。そして、それらがある日突然、何かとぶつかって化学反応を起こす。それを成長と呼ぶのではないのでしょうか。そんな化学反応を起こしたくて、ぼくは多方面で活躍している人との出会いやさまざまなジャンルの書籍に触れるのが好きなのだと思います。
そこでひとつだけ、やはり大切だと思うのは「成長しなければならぬ」という認識の呪縛から自由になることです。環境やプレッシャー、自分自身の思い込みから解放された状態で、目の前のことに夢中で取り組み、気付いたら成長していた。それこそが理想なのかもしれません。

為末さんが選ぶ
POWER BOOKS



マインド・タイム 脳と意識の時間
ベンジャミン・リベット(著)、下條 信輔(訳)

人間が何かを意識する前に、脳では0.5秒早く無意識的な電気信号が立ち上がっているという。反射的な「無意識」の支配は人間のあらゆる行動に影響する。人間の意識や思い込みに、いかに偏りがあるか気付かされた、脳や認識をめぐる発見と仮説への論評。



たった一人の30年戦争
小野田 寛郎

第二次世界大戦終結後、約30年にわたりフィリピン・ルバング島でゲリラ戦を展開し続けた小野田元少尉の自伝。落ちこんだときに読んだ一冊。ジャングルでの壮絶なサバイバル体験記は、生き抜くために知恵を凝らした人間の力強さを教えてくれる。



利己的な遺伝子
リチャード・ドーキンス

他者との対立やなわばり意識など、人間の社会行動の進化の理由を、自らのコピーを増やそうとする遺伝子の利己性から紐解く世界的ロングセラー。生きることを遺伝子の視点から考えることで、些末なものにとらわれなためのヒントになったという。