

事例報告①

一人ひとりが輝き、会社も個人も成長し続ける企業へ
～『育児』『介護』と向き合う取組～

日本生命保険相互会社 人材開発部輝き推進室室長 梶原 織梨江



当社は約7万人の従業員を擁する生命保険会社で、女性が従業員の約9割を占めています。10年前の2008年、「輝き推進室」というダイバーシティを推進する部署が設置されました。当初は女性の就業継続を目的に両立支援制度を充実させ、その後は女性のキャリア形成に取り組んできました。本日は、女性活躍推進を経営戦略と位置づけ、男性や管理職の意識改革に取り組んできた内容についてご紹介させていただきます。



当社の育児両立支援制度については、例えば育児休業は最長2歳半まで、短時間勤務は小学1年生の8月末までというように、法を大きく上回るものではありません。育児における各段階での壁を乗り越えるための必要最低限の形になっており、むしろ育児休業から早期復帰へ、また短時間からフルタイム復帰を支援しているのが現状です。

こうした制度と併せて、産休前・育休中・復帰後の段階別セミナーを開催し、その時々に必要な情報や会社からのメッセージを伝えています。職場復帰前には、パートナーを招いたセミナーを開き、家事・育児の分担などを話し合う機会も提供しています。

男性の育休取得が5年連続100%

ただ、このような女性を対象とした支援だけではどうしても限界があります。やはり女性を取り巻く男性が、女性の働き方を理解し、意識や風土、行動を変えていく必要があるとして、2013年に「男性の育児休業取得率100%」を目標に掲げました。現在、6年目に入りましたが、これまで5年連続で100%を達成し、累計で1,400人を超える男性が育児休業を取得しました。これは男性従業員の2割弱（17%）に相当します。30歳代の取得者が多いので、彼らが管理職になる頃には会社の風土がさらに変わっていくものと信じ、取り組みを続けています。

取り組みのポイント——トップのコミットメント、人事の徹底フォロー、職場のムード作り

「男性育休100%」の具体的な取り組みポイントは3点あります。一つ目はトップのコミットメントです。なぜ男性が育児休業を取得しなければならないのかを、経営トップからメッセージを発信する。その時に考えたのは取得期間についてです。一部の男性が長期育休を取得しただけでは風土は変わらないと考え、期間の長短にかかわらず全員取得することに主眼を置きました。実際、平均取得期間は1週間となっています。会社としても最初の7日間は男女とも有給扱いとし、全員取得に向けて旗を振っているところです。

二つ目は、人事部門が徹底的にフォローすること。年度初めに従業員は各種休暇の取得計画を提出します。同時に、人事部で育休取得の対象者リストを作成し、本人が実際に取得するまでの間、所属長へ徹底フォローします。また申請手続きをウェブ入力にするなど、簡素化にも努めました。

そして三つ目がムード作りです。当事者だけでなく職場でも共有できるように、育休取得者の体験談をイントラで紹介したり、所属長のコメントも掲載しています。体験談には、子どもと1日24時間過ごした喜びや苦勞が綴られており、妻に対する見方が変わったという人もいました。

また「イクメンハンドブック」という冊子を作成し、育児に関する情報も提供しています。取得時期については特に決めていませんので、産後の産褥期に取得して妻や子どもの世話をしようという人や、共働きの場合は、妻が仕事復帰する時期に合わせ、保育園の「ならし保育」を担当したり、あるいは子どもの乳離れを手伝うために「卒乳」の時期を選ぶ人など、いろいろなパターンがあります。こうした様々な男性従業員の体験談や育児の情報が社内で共有され、男性の育児休業に対する理解が徐々に浸透しているところです。

取り組み効果——コミュニケーションの活発化も

「男性育休100%」の取得推進の効果としては、取得者のうち「会社が旗を振っているので取得した」という人が7割でしたが、育休が終わった後は「次も機会があれば取得したい」という人が8割に増えていました。「たかが1週間、されど1週間」とよく言うのですが、育休をきっかけに、積極的に家事や育児に関わったり、妻にもっと配慮する気持ちが出てくるなど、家庭における本人の意識が少しずつ変わってきているように見受けられます。

仕事の面では、「早く帰宅しようと思うようになった」「夜の会合が減った」という声や、「この機会に業務プロセスを見直した」という人、または「女性の部下や後輩の個人的な事情に対して配慮するようになった」など、コミュニケーションが活発化したという声も聞かれています。

そうしたなかで、課題も見えてきました。育児というものは、体験する人や体験する時期が限られますので、子どもがいない人や既に育て上げてしまった人には、どうしても他人事になってしまいます。こうした課題を抱えながらも、引き続き「男性育休100%」の取得推進を続け、風土を変えていこうと思っています。

「介護と向き合う全員行動」を策定

介護は育児と異なり、誰もが経験する可能性がある問題です。近年「介護離職」が社会問題になっていますが、2015年に従業員を対象に実態調査をしたところ、50歳代の2割弱が介護に関与しており、40～50歳代の6、7割が「近々介護に関わりそうだ」と答えていました。

「育児は明るい話題なので職場で話しやすいが、介護はなかなか話しにくい」という声も聞こえたので、2016年に「介護に向き合う全員行動」という取り組みを始めました。当事者だけでなく、職場の全員が介護への理解を通じて「お互い様意識」を醸成することが目的です。

主な取り組みとして、身体介助の実技などを取り入れた介護体験セミナーを全従業員対象に開いたり、人事データベースに介護申告欄を新設し、上司もそれを共有して面談を行

う、または介護を抱えている部下や同僚がいた場合、職場で何ができるのかを話し合うミーティングを職場単位で開いたりしています。

介護は育児と違い、突発的に起き、いつまで続くのか見通しが立てにくいという、介護特有の問題があります。前出の3年前の実態調査では、約半数が「介護について職場で相談できる雰囲気がない」と答えていましたが、いろいろなセミナーや施策を講じてきた結果、少しずつですが、介護に対する職場の「お互い様意識」が高まり、仕事と介護の両立に対する不安も和らいでいるというアンケート結果が得られました。

「ニッセイ版イクボス」——管理職の意識改革を

育児や介護と仕事を両立している人が増えていくなかで、特に重要なカギは何かと言うと、管理職の意識だと考えています。「イクボス」と言うと、育児をしている部下を応援する上司のようなイメージがありましたので、改めて「ニッセイ版イクボス」として図のように定義づけました。四つの「イクジ」を「イクボス」が取り組むテーマに掲げ、それぞれ皆でコミットしていこうと取り組んでいるところです（図）。

また「働き方改革」にも関連するところですが、平日の夕方、早く帰宅して家事や育児、介護に関わる人もいれば、学び直しや自己研鑽に時間を使いたいという人もいます。会社ではいろいろな講座を設けており、「イクボス」が職場の風土を変えるような様々な仕組みづくりを考えているところです。

図 目指すべき管理職の姿「ニッセイ版イクボス」

人材育成、環境整備、組織・風土作りのキーパーソンである所属長（課長層）を、「ニッセイ版イクボス」として育成



事例報告②

女性活躍と男性の家庭参加に関する取り組みについて

大成建設株式会社 管理本部人事部部長 塩入 徹 弥



当社は、今年創業146年を迎えました。そうした古くからあり、また社員の85%を男性が占めるなど、男性の仕事の代名詞的な存在である建設業を営む当社が、なぜ女性の活躍推進に取り組むようになったのか。それは、国内建設市場が年々縮小するなど当社を取り巻く環境が非常に厳しくなるなかで、会社の持続的発展のためには様々な施策に取り組む必要があり、その一つとして選ばれたのが女性活躍推進でした。何故なら社内に優秀な女性が多数いたにもかかわらず、その力を十分活かし切れていなかったからです。

女性の積極採用と職域拡大

女性活躍推進に関する具体的な取り組みが始まった2007年から、総合職を始めとした基幹職採用を本格化し、それ以降の新卒採用に占める女性の割合は約2割となっています。また職域も拡大し、現場の施工管理をする女性社員は当初10人程でしたが、現在は180人を超えています。営業職については当時一人もいませんでしたが、今は20人を超えました。また一般職

から基幹職への登用も積極的に進め、現在女性社員の約4割が基幹職となっています。

当社の女性活躍推進に対する基本的な考え方は、まずは女性管理職の増加です。そのために辞めずに働き続けるための両立支援と、能力開発支援に取り組んできました。その結果、現在は結婚や出産を理由に退職する人はほとんどいなくなりました。

男性を巻き込んだ取り組み ——男性の育児支援を

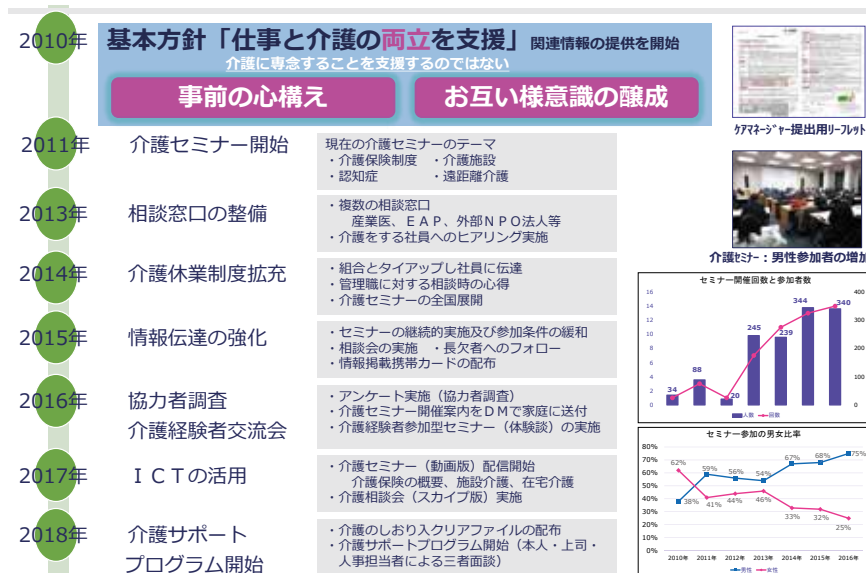
ただ両立支援に対しては、当初子育て支援が主であったので女性のための取り組みという雰囲気がありました。そこで、女性が活躍するための施策を展開していくためには、多数を占める男性を巻き込んだ取り組みが必要と考え、2010年から男性の育児支援に乗り出しました。幸い、それよりも前の2006年に、現場の施工管理をしている若い男性社員から育休取得の第1号が出ました。その後、体験者の事例を積極的に展開し、子育てに悩む父親同士の意見交換や父性の重要性を学ぶ「父親セミナー」も開催

しました。また男性の育休取得者同士による子育て奮闘話や、取得によるメリットなどを語り合う「パパ座談会」なども開催しています。こうした取り組みを続けてきた結果、毎年3～4人の育休取得者が出てきました。平均取得期間は約3カ月で、なかには2回取得した人もいました。

介護との両立支援も

また、若い男性だけでなく中高年の男性も巻き込む必要があると考え、仕事と介護の両立支援にも2010年から取り組んでいます(図1)。毎年、介護セミナーを開催していますが、

図1 具体的な取組 仕事と介護の両立支援



図のグラフのとおり、参加人数とともに男性の比率も年々高まっている状況です。

家庭への働きかけ

——パートナーの理解と協力が不可欠

既婚女性が会社で活躍するためには、両立して働くことに対するパートナーの理解や協力が不可欠です。そこで、家庭に対する働きかけとして、パートナーと一緒に参加して、両立について考えるセミナーを2012年から毎年開催しています。セミナーでは、女性が社会で働くことの意義や、正社員で働き続けた場合と一旦退職してパートやアルバイトで働いた場合の収入差について学び、その後、家庭での役割を洗い出し、夫婦の分担についても話し合う機会を提供しています。

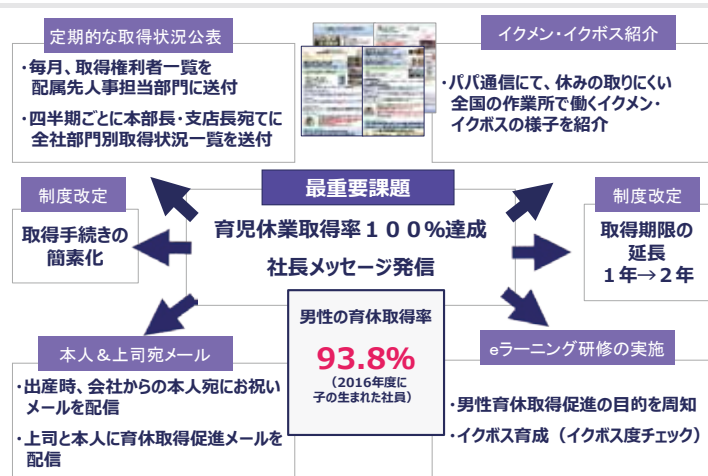
男性育休100%取得を目指して

その両立支援セミナーに夫婦（どちらも当社社員）で参加し、妻が育休後フルタイムでの職場復帰を希望していたため、しばらくは自分が子どもの面倒をみようと短時間勤務を選択し、育児に積極的に取り組むようになった男性社員の例もあります。ただ、男性の育児支援は基本的には自主性に任せていたので、それほど大幅に取得者の数が増えてきたわけではありませんでした。そこで2016年、「男性の育休取得100%」を目指す取り組みをスタートしました。

まず、「男性社員の育休取得率向上を『働き方改革』の一つと認識し、会社全体で取り組んでいく」という社長メッセージを全社員に送りました。また、育休取得のメリットや上司からの働きかけの事例など、取得に関する情報をニュースレターの形にして配信しました。また、申請手続きも簡素化し、上司と本人が合意していれば、取得後の届出も認める運用に変えました。初年度は100%達成とはならず、93.8%という数字でしたが、ここまで上げるために様々な取り組みを実践してきました（図2）。なかでも、各本部や支店のトップ宛てに、全社部門別の取得状況一覧表を定期的に送付する取り組みは効果が大きいと感じています。

一方、取得できなかったケースについて、その理由や要望を把握するためにアンケートを実施したところ、取得の期限をもう少し延ばしてほしいという声がありました。当社の場合、育休は2歳までの2年間取得で

図2 具体的な取組 男性の育児支援～成果を生むために～



きますが、子どもが生まれてから1年以内に開始しなければならぬという条件がネックとなり、繁忙期と重なり取得できなかったケースが多くありました。このため、取得開始を1年以内から2年以内に延長する制度へと今年の夏（2018年7月）に変更することが決まっています。

現在2年目に入り、男性の育休取得100%の早期達成と、2020年までに平均取得日数を14日以上にするという目標を掲げています。取得日数については、初年度の平均は5.7日でしたが、現在はさらに2日程長くなってきました。

女性活躍推進に関する現状数値が順調に推移

取得者にアンケートをとったところ、ほぼ100%が「取得して良かった」と答えています。その大きな理由は、家族から感謝されたことで休むことの大切さがよく分かったというものです。また仕事についても、業務の見える化や優先付け、属人化の排除など、普段は忙しくて気づかなかったことを育休がきっかけで考えるようになったと言います。また、上司からは「部下のワーク・ライフ・バランスに配慮したいと思っていったところ、会社の制度が後押ししてくれたので良かった」という意見が出てきました。

こうした取り組みも影響していると思いますが、女性の管理職数と技術者の割合を増やすという女性活躍推進に関する会社の目標値に対し、現状の数値は今のところ順調に推移しています。特に女性管理職数は、今年、目標値を一挙に上回る状況になりました。

事例報告③

多様な力を企業の成長に

SCSK株式会社 人事グループ人事企画部長 酒井 大介



当社は、2011年に住商情報システムとCSKが経営統合した会社です。システムインテグレーターと言われる業界で、システム開発から、ITインフラ構築、BPOなど、ビジネスに必要な全てのITサービスを提供しています。従業員数は連結で約1万2,000人、単体で7,300人（うち5,900人がIT人材）。当社のような業態は労働集約型のビジネスになりますので、何よりも人が財産です。社員全員の成長が企業の成長につながるという思いを込めて、「人を大切にすること」を経営理念に掲げています。

当社では、合併以降、「働き方改革」の一環として残業削減や有休取得奨励に積極的に取り組み、総労働時間の短縮を図ってきました。その上で、両立支援制度の整備と利用しやすい環境づくり、さらに女性を中心としたキャリア形成支援という流れで施策を展開しています。

「働き方改革」で社員の意識改革を

「働き方改革」のなかで、「スマートワーク・チャレンジ20」という取り組みがあります。これは、「有給休暇取得日数20日（100%取得）」と「平均月残業時

間20時間（未満）」を目標に掲げるもので、2017年度の実績はそれぞれ、18.8日と16.4時間でした。従来は、「夜遅くまでいる社員」や「休まない社員」を「良い社員」とするような風潮がありましたが、この取り組みを実践するなかで、効率的に成果を上げる社員を評価するという価値観に変わりつつあり、社員の意識改革が図れてきていると感じています。

「どこでもWORK」でフルタイム復帰が5倍に

当社はサテライトオフィスを郊外に設けており、全社員を対象に、自宅またはサテライトオフィスでの勤務（リモートワーク）を月8回まで認めています。育児や介護等の理由がある場合は、回数の制限はありません。リモートワークの活用と併せ、フレックスアドレス制を導入した「フレキシブルオフィス」の整備と、紙を前提としない「ペーパーダイエット」にも取り組んでいます。

こうした「どこでもWORK」の取り組み効果として、育児・介護のためにリモートワークを実施した社員が3倍に増え、またリモートワークを活用して時短からフルタイム勤務に移った社員が5倍に増えました（図）。そして育児からの職場復帰率が96.5%にまで改善しています。

健康管理にインセンティブ支給

「働き方改革」では、社員の健康意識を醸成するため、「健康わくわくマイレージ」という取り組みを実施しています。「毎日朝食」「週2日の休肝日」「毎日8,000～1万歩」といった、推奨される日々の行動習慣と、健康診断の結果をポイント化し、年間で獲得したポイントに応じてインセンティブを支給するというものです。役員については、彼らの健康リスクは経営リスクと直結しますので、

図 どこでもWORKによる効果の例		働き方改革	両立支援
リモートワーク	① 「生活の質が向上・維持」 98% <small>※2017年10月実施のアンケート結果より</small>	② 残業時間の削減 8時間22分 \rightarrow 5時間54分 <small>(2014年度) (2018年度)</small>	③ 有給休暇の取得状況 15.3日 \rightarrow 18.7日 <small>(2014年度) (2018年度)</small>
	④ 「生産性が向上・維持」 87% <small>※2017年10月実施のアンケート結果より</small>	⑤ Web会議の月間開催数 170回 \rightarrow 6,602回 <small>(2014年度) (2018年度)</small>	⑥ 社内出張の回数削減 649回 \rightarrow 491回 <small>(2014年度) (2018年度)</small>
	⑦ 育児・介護のためにリモートワークを実施した社員 16人 \rightarrow 49人 <small>(2014年度) (2018年度)</small>	⑧ リモートワークを活用して育児時短からフルタイム勤務へ 1.6% \rightarrow 8.5% <small>(2014年度) (2018年度)</small>	⑨ 「育児からの職場復帰率」 96.5% <small>※2018年度実績</small>
ペーパーダイエット	⑩ 印刷枚数削減 Δ 30% <small>※2018年4月～11月実施(2017年4月～11月実績)</small>	⑪ 紙等の保管量 Δ 50% <small>※先行部門実績(積み上げで1,200円)</small>	⑫ 寄付した書籍の数 7,045冊 <small>※一斉読書キャンペーンを通じて累計(2018年度)</small>
フレキシブルオフィス	⑬ 執務スペースの面積 Δ 18% <small>※先行部門実績(1,711㎡から1,522㎡)</small>	⑭ ファミレス席や集客スペースなど多様な働き方スペース 166席設置 <small>※先行部門実績</small>	⑮ サテライトオフィス 8ヶ所設置 <small>※東京、多摩、横浜、福岡、福岡、名古屋、北沢、千葉</small>

健康管理が行き届いていない場合は賞与が減額されるなど、やや厳しい内容となっています。

育休の分割取得で男性も育児参画を

育児をしながら安心して働ける職場環境をつくるため、柔軟な勤務形態を取り入れ、様々な休暇・休業制度を整備しています。例えばフレックスタイム制は、コアタイムなしのスーパーフレックスで、全社員が利用可能です。また5分単位で短縮可能な短時間勤務もあり、申請回数に制限を設けていません。

休暇・休業制度については、マタニティ休暇（10日）や配偶者出産休暇（3日）のほか、育児休業、子の看護休暇（年5日）、両立支援休暇（年5日）、さらに育児・介護等を理由とした積立年次有給休暇（上限50日）などを整えています。育児休業については、小学校就学前の子を対象に、通算3年、6回までの分割取得が可能となっていますので、男性の育児参画を促進できるものと考えています。

手厚い支援で早期復職・フルタイム化を

当社では、育休復帰とフルタイム復帰はなるべく早いほうが望ましいと考えているため、経済的な支援制度を用意しています。まず、保育料が高額な3歳までの間、保育料の50%を補助する「復職支援金制度」があります。費用の半額を補助することで、早期復職へのインセンティブになるような制度設計にしました。また、フルタイム勤務を可能とするための転居費用を補助する制度もあります。実家に近いほうが親のサポートが得られやすく、安心できるという面もあるかと思しますので、社員が実家近くに転居する場合、あるいは親が自宅近くに転居する場合にも補助が適用されます。このほか、ベビーシッターなどの育児支援サービスを利用して所定勤務時間を超えて勤務した場合、利用料金の50%を補助する「育児費用補助制度」も整えています。

両立には上司の意識変革も必要

女性のキャリア形成支援については、「出産・育児期の支援」と「女性社員の活躍支援」に分けてご説明します。出産・育児期の支援には、「職場復帰支援プログラム」のほかに、保育園入園のための情報提供を目的とした「保活セミナー」や、子育ての悩みを共有

するような場としての「子育てカフェ」などがあります。「職場復帰支援プログラム」のポイントは、本人と上司任せにせず、人事も交えた三者が緊密にコミュニケーションをとることで、本人のキャリアをきちんと考えていく場を設けるということです。具体的に、産休前に本人・上司・人事の三者で面談し、復帰後のキャリアについて話し合います。復帰後は本人と上司が、両立を実践する上での上司の期待や本人の意欲を共有し、必要であれば人事がサポートに回ります。さらに、本人には両立の心構えを持ってもらうためのセミナーを、上司には両立する社員をどのように育成・支援するかという内容のセミナーを開催しています。こうしたプロセスを通じて、上司の意識を変えていくことがポイントの一つと言えます。

女性の離職率が大幅低下、ライン職登用も上昇

女性のライン職を積極的に登用していくため、当社では女性社員を対象に階層別の育成プログラムを実施しています。すでに課長になった人には部長、さらにその上の経営層へと、経営人材の育成プログラムとなっています。新任課長向けには、主に実務スキル面のリーダーシップやマネジメント教育を中心に行い、課長職の候補者層に対しては、意識を変えていくためのマインド醸成に重点を置いています。そして若手女性社員には、ロールモデルとの情報交換会や外部講師を招いたキャリア関連セミナーなど、自身のキャリアを促していくような内容になっています。

この取り組みを2013年度から始めたところ、女性のライン職の登用数が2012年の13人から少しずつ増え、2018年度現在で82人になりました。



これまで取り組んできた両立支援とキャリア形成支援の効果として、女性の（入社10年後の）離職率が、70%（2006年度）から30%へと大幅に低下し、ライン職の女性比率も2%（2012年度）から約9%に上昇しました。また育児休業からの復職率は95%以上を維持しており、短時間勤務制度の利用割合は72.8%となっています。このように、取り組みの開始前より大分増えてきていますが、まだ過渡期にありますので、これからもできることを一つひとつ取り組んでいきたいと思っています。