

パネルディスカッション

パネリスト

梶原 織梨江 日本生命保険相互会社人材開発部輝き推進室室長

塩入 徹弥 大成建設株式会社管理本部人事部部長

酒井 大介 SCSK株式会社人事グループ人事企画部長

コメンテーター

池田 心豪 JILPT 主任研究員

コーディネーター

武石 恵美子 法政大学キャリアデザイン学部教授

【武石】 ワーク・ライフ・バランスという言葉が社会に浸透しつつある現在、改めて「仕事と家庭の両立」



という具体的なテーマを取り上げることの意義が大きいと考えます。仕事と家庭の両立と言えば、主に女性が育児や介護を担い、仕事との両立に苦労してきた構造があったわけですが、今や男性もケア役割を担う時代が来ているからです。

プログラム前半の3社の事例については、業態や女性比率がそれぞれに異なり、取り組みの背景も様々でした。各社の事例から、ご参加の皆様の企業で参考になるところも多くあると思いますが、自社の課題に照らし掘り下げていくことがとても重要になります。

そこで、もう少し具体的にお話を伺いたいと思います。まず日本生命の「男性の育休100%取得」の取り組みについて、トップのコミットメントが重要なキーワードだと受け止めました。経営者の方からどのような言葉で社員に語ったことが、100%達成につながったのでしょうか。

トップのコミットメントと人事の徹底フォローで男性育休100%を実現

【梶原】 男性の育休取得を推進するにはまず、当事者

の意識を変えることが大切です。社長メッセージでは、育休を取る必要がないと考えている男性従業員に対しても、その目的をしっかりと伝えるようにしました。多数の女性の部下を持つ男性従業員も多いので、それがひいては女性活躍推進につながり、組織が変わっていくという思いを込めています。100%を達成して初めて、会社は本気なんだということが従業員に伝わりました。今後も、メッセージを発信し続けていくことが大切だと考えています。

100%という目標は、70%や80%などと比べて意識の持ち方が違います。80%であれば、同じ職場で誰か別の人が取得すればよいと考えてしまいがちですが、100%になると対象者は全員、自分が取得しなければならないと意識するでしょう。幸い、初年度で100%を達成したわけですが、トップのコミットメントと併せて、人事部門が現場を徹底的にフォローし、対象者の上長や所属長一人ひとりに話をして理解を求めることに、かなりの労力を費やしました。



【武石】 大成建設は、女性比率が2割と男性が中心の職場ですが、女性活躍の取り組みを始めたことについて、どのような経営的な判断があったのでしょうか。

両立支援・育成の両輪で女性管理職が増加

【塩入】 当時は建設業を取り巻く環境が非常に厳しく、国内建設投資の伸びは今後もあまり期待できないとい



う雰囲気がありました。そのような状況において事業を継続していくにはどうすればよいか、と考えた答えの一つが、女性の活用でした。数は少ないけれど、当時も社内には優秀な女性がいましたが、主に補助的業務

に就いていたため十分に能力を活かし切れていなかった——。そこで、社内にいる優秀な人材を活用していくと方針を定めました。

ただ、会社として女性活躍推進に取り組むという方針を打ち出した時、多くの社員が「そんなこと、うちの会社で出来るのだろうか」と疑問に感じたと思います。特に現場ではハードな仕事が多いので、女性には無理だろうという思いがありました。一方で、既に女性の優秀さを知っている一部の社員は、良い取り組みだとして積極的に進めてくれた人もいました。

始めてからしばらくの間は様子見の雰囲気もありましたが、女性の基幹職を積極的に採用し、優秀な一般職の女性を基幹職に登用するなどした結果、活躍する女性社員が増え、次第に男性の認識も変わってきました。最初は自信がないという女性社員もいましたので、もっと自信を持って行動するよう研修の場でアドバイスをし、男性管理職には、そうした消極性を理解して女性社員を育成するよう求めてきました。こうした能力発揮のための育成と、働き続けるための両立支援を継続して続けてきた結果、現在女性の管理職（管理監督者＝課長クラス）比率が目標値を大きくクリアする状況になりました。

【武石】 日本生命や大成建設では、女性活躍推進という問題意識から始まり、働き方改革や男性育休という流れになっていますが、SCSKでは、まず働き方改革の取り組みがあって、その後、両立支援や女性のキャリア支援という流れになっているように思いました。こ

の辺りの時系列の状況について教えていただけますか。

健康経営で働き方改革を

【酒井】 合併した当時、システム開発の業界では深夜・休日労働など、過重労働が当たり前の職場でした。そこで当時の経営トップが問題意識を持ったのが働き方改革であり、健康経営を進めて過重労働をなくしていくというものでした。その頃、女性の登用が進まなかった大きな要因は、ライン職（課長）に登用される＝ハードワークに耐えられる人という前提があったからです。ですので、まずは総労働時間の短縮や残業削減に努め、有休取得を奨励し、さらに働く時間・場所の制約を徐々に解放して「どこでもWORK」を導入したことで、女性の活躍や登用が進んできたという流れです。

女性の管理職については、各部門に数値目標を課して登用していきました。当社の場合、女性比率は2割未満で、管理職ではさらに低い状況です。女性が少なければ当然、女性が働きやすい環境を作ることは難しい。したがって、女性管理職を早く一定割合に増やしていくという問題意識のもとで、登用のための教育プログラムを充実させ、登用を進めてきました。

【武石】 女性活躍と両立支援、そして働き方改革を同時に進めることで、人材の活用策がうまく回っていることが、3社の事例に共通して言えることだと思います。そのなかで男性の育児については、どのような経営的なメリットやモチベーションがあるのでしょうか。

【池田】 「育児は男女がともにやるもの」という意識に変わっていくと、女性が“マミートラック”に陥らずに職域が拡大していく面が当然あると思います。若い男性のなかには積極的に育児にかかわりたいという人が増え、男性のほうが「デュアルキャリア志向」が高まっているという調査データもあります。男性の就業意欲を高める意味でも、男性の育児を経営課題として支援していくことは重要だと思います。



現場の工夫や事例を積極的に配信

【武石】 大成建設、日本生命では男性の育休取得

100%を目標にされていますが、これについて、苦労された点や残された課題があれば教えてください。

【塩入】 当社では、子どもが生まれる男性社員が年間230~240人ほどいます。取り組みを始めた初年度の男性育休の取得率は93.8%で、主に工事現場で働いている社員16人が取得できていませんでした。現場では最低限の人数でプロジェクトを動かすので、1人抜けると周りに負担がかかってしまいます。ただそこで「無理だね」と諦めるのではなく、どうやったら休めるのかを現場ごとに工夫してほしいと働きかけました。またアンケートを実施し、取得の開始時期をもう少し延ばしてほしいという要望が多数ありましたので、開始時期の上限を1歳から2歳に延長する制度変更も行いました。このほかにも、現場が大変ななかで、どのように周囲と調整して取得できるようにしたかというケースを積極的に情報発信し、取得できない現場をできるだけ減らす努力をしました。当社としては、育休を、まずは短くてもいいので全員が取得し、その次のステップとして日数を増やしていきたいと考えています。

【梶原】 当社も似たような状況です。先ほど男性育休の平均取得日数が約1週間と申し上げましたが、本社



の内勤従業員は大体7日間、取得できていますが、全国津々浦々にある営業所では、保険のセールス担当（ほぼ女性で平均約30人）を束ねる営業部長などのマネジメント職が取得しづらい、というのが今の課題です。

「営業部長は、営業の数字を背負っているので1週間丸々抜けられない」ということで、平均取得日数もやや短くなっています。ただ1週間取得できている現場もあり、そうしたところは支社など周囲のサポート体制に違いがあることが分かりました。当社でも好事例を発信するとともに、今年は人事部門から、対象の現場宛に「あなたの営業所の部長は今年、育休取得対象者です」という通知と協力依頼の文書を出しています。

初年度は、取得対象者の戸惑いがありました。が、実際に取得した後、本人の意識の変化が周囲にも徐々に伝わり、「育休も悪くない」という肯定的な意識が社内に広まっていると実感しています。



「有休100%取得」が当たり前の風土に

【武石】 ここでフロアからの質問を幾つかご紹介します。育休取得100%に対して、有給休暇の取得状況はどうなっていますかという質問です。

【梶原】 有休と育休は別枠になります。男性の育休取得者の有給取得が100%かと言えば、そこまでっていないのが現状です。有休取得については働き方改革のなかで位置づけられており、全社の取得率は平均約60%となっています。ただ、有休と育休の意味合いは、それほどきれいに分かれるものではないと思いますので、本来の各休暇の目的などをしっかり発信していく必要があると考えています。

【武石】 SCSKでは有給休暇100%取得を目標に掲げていますが、100%という数字はやはり重要なのでしょうか。

【酒井】 社員に分かりやすい目標で動機づけをするという観点では、全部取得するという意味で100%のほうが分かりやすいですし、目標としても追やすい。また100%を実現すれば達成感も味わえます。今は全部取得して当たり前という風土になってきていますので、100%の持つ意味はあったと考えています。

【武石】 育休の分割取得が6回まで可能ということですが、かなり多いほうではないかと思えます。男性の育児参画の促進が期待されますが、実際はどうでしょうか。

【酒井】 実際に分割取得が利用されているケースは、女性社員については例えば1年で育休から復帰した後、お子さんが体調を崩して1~2カ月の入院を余儀なくされた場合や、ご主人が海外赴任となり、しばらく一緒にいて行く場合など。男性社員では奥さんのサポートのために比較的短い期間を複数回取得したというケースもありました。

保育料の会社負担で早期復職を促進

【武石】 厚労省の研究会報告書では、男性の育児参加の促進とともに、女性が自分自身のキャリアを考えていくことの重要性も指摘しています。前半の事例でも、育休を取得した女性に早期復職を後押しするような制度を取り入れているとの報告がありました。企業としては、育休からの早期復職についてどのように考えておられますか。

【酒井】 特に技術者の場合は、キャリアの中断期間は長くないほうが望ましいと考えていますので、育休は1年か、子どもが1歳になった3月末までに復帰してほしいと考えています。先ほどご説明したように、復職支援金制度では、3歳までが高額な保育料金の50%を会社が負担し、早期復職を後押ししています。おかげで実際、復職の時期は早まっています。

配偶者と一緒に考える両立支援セミナー

【武石】 大成建設では、配偶者やパートナーを招いた両立支援セミナーを開催されています。パートナーと一緒にあって、女性社員が自分のキャリアを考えてほしいという狙いがあるのではないかと思います。どのような状況でしょうか。

【塩入】 会社としては様々な制度を整えてきましたが、「夫がなかなか家事・育児に協力してくれない」という女性社員の声がしばしば聞かれ、これに対して会社として何ができるだろうかと考えた結果、パートナーを招いてセミナーを開くことにしました。妻がどんな気持ちで仕事に取り組んでいるのか、また、生涯年収や教育費など家計に関する一般的な情報も提供しています。実際、参加した人の感想には「妻が仕事をそこまで真剣に考えているとは知らなかった。気づいて良かった」というものもあり、参加者の満足度はかなり高いです。

「お互い様意識」の醸成やモチベーションの向上も

【武石】 続いて、効果があった取り組みや、効果を高めるためにどのようなことをしているかという質問が来ています。

【梶原】 男性育休の100%取得推進を実施したことで、職場の「お互い様意識」が大切だという雰囲気が醸成

されてきたと思います。育児に限らず、介護や病気の治療、または自己研鑽など、それぞれが抱える事情と仕事を両立していくことが、今後ますます当たり前になっていく時代において、早く帰ったり休みをとることが難しいとなると、会社も家庭も回らなくなるでしょう。

社内の調査では、育児だけでなく介護も女性に負担が偏りがちというデータが出ています。興味深い点として、親の介護が必要になった時、主に自分が担うだろうと想定する割合と、実際に担う割合が、女性の場合はあまり変わらないのですが、男性は、配偶者や兄弟など他の誰かがやってくれると思っている人が多い。ところが実際は、その当てが外れて困っている男性もいるというデータがあります。将来的には介護は大きな問題になってきますので、社内の取り組みとして「お互い様意識」の醸成を一層図っていきたいと思っています。

【塩入】 当社でも、男性の育休100%取得促進は、今までの働き方を見直すきっかけになっていると感じています。日頃から有休もなかなか取れない職場では、育休をきちんと取ることは大変だったと思いますが、アンケート結果では、「やはり休んで良かった」という声が多く寄せられています。先ほどご報告したように、家庭で感謝されて休みの大切さが分かったという感想や、業務の進め方を見直すきっかけになったという意見がありました。上司からは、復帰した部下の仕事のモチベーションが上がったという報告もありましたので、多少無理をして押し進めたところもありましたが、やって良かったと思っています。

男性限定の「子育てカフェ」の盛り上がり効果も

【酒井】 当社でも、配偶者への働きかけは大事な要素



と考えており、2点ほど施策を取り入れています。1点目は、日本赤十字社の「産休サンキュープロジェクト」という発展途上国への支援プロジェクトに、当社の社員に子どもが生まれると、そのお子さんの名前で会社が3,900円を寄附します。そして当社の社長名で、

誕生のお祝いメッセージと、社員が両立していけるようご家族にも協力を促す内容の手紙を送っています。少しでも夫婦間で育児や家事の分担を考えるきっかけになればと思いながら、このような取り組みをしているところです。

もう1点は、「子育てカフェ」という、育児中の社員が悩みや情報交換をする場があり、男性限定の「子育てカフェ」も設けています。家庭で自分がどこまで家事や育児をやっているのか披露したり、「あの人はそんなことまでやっているのか」と称賛したり、男性同士でも意外と盛り上がっているようです。こうしたことも、配偶者への働きかけという観点では効果があるのではないかと考えています。

【武石】 今後の政策的な課題も含めて議論をしていきたいと思います。池田さんは、厚労省研究会の委員として、日本の制度的な問題について指摘されていましたが、ご意見をお聞かせください。

父親の出番をどうつくるか ——社会的コンセンサスの形成を

【池田】 日本の政府は、これまで女性の就業継続支援という目的で、産後から職場復帰、そしてフルタイム勤務に戻るまで切れ目のない両立支援制度を整備してきました。切れ目がないが故に、男性不在でも、女性が産休・育休を取り、復職後は短時間勤務で両立を図れるようになっています。

例えばスウェーデンやドイツでは、男性に育休を取得させるために、女性が取れない月を設けています。そこが日本と違うところです。日本の場合は男女どちらも取れるので、女性が育休を取ってしまう。就業継続を断念しなくて済むよう施策を手厚くしてきたことが、逆に男性の出番を減らしてしまっているという意図せざる結果を招いています。ここが悩ましいところで、厚生労働省の研究会でも男性の出番をどうつくりていくかが大きな話題になりました。

研究会では、子どもが小学生くらいになったら、一緒にキャッチボールをして遊んだり、夏休みの自由研究を手伝ったり、父親の出番は結構あるのではないかという意見もありましたし、産後8週間は、母体保護の観点から妻は安静にしなければならないので、この間は夫の出番があるだろうという指摘もありました。もちろん男性の育休取得の促進も大切ですが、世の中

で父親あるいは夫の出番は〇〇だという社会的なコンセンサスを形成し、そこに制度を当てはめていくことが今後の日本の課題だろうと思います。

【武石】 育児休業制度の対象は、女性に限定したものではありませんが、もともとの育児休業法は、女性を念頭に置いた就業継続や再就職の支援が目的でした。昨今、男性の育休取得が増えて企業も推進しているなかで、育児休業とはそもそも何だろうというところから議論すべき時期に来ているのかもしれない。

今のような話も含めて、今後の取り組みにおける課題や、政府への要望などありましたらお聞かせいただけますか。

企業を越えて社会全体の意識改革を

【梶原】 父親の出番を増やす必要があるという指摘については、全く同感です。当社では、制度に頼って女性が全てをやらないように意識付けをしています。例えば、短時間勤務の申請書には子どもの送迎担当の欄がありますが、週5日の送りも迎えも「本人」と記入されていたら、「パートナーは何をしているのですか」と所属長が尋ねることが重要です。その後、「送り：夫、迎え：本人」に変更され、さらに「週2日は夫が迎えに行きます」となれば、その日は本人が残業できる。当社では短時間勤務でもフレックスで残業できるようにしていますので、いかにパートナーと調整して育児を担うかということにも気を配っています。

男性の育休取得期間については、有給扱いを7日としているため、平均の取得日数が7日に留まっているのかもしれない。今は、全く取っていない人をなくすという段階であり、将来的にはレベルを引き上げていきたいと考えています。

ただ課題として感じることは、1企業では限界があるということです。ほとんどの夫婦は別々の会社で働いているわけですから、一方の会社だけが熱心に取り組むのではなく、男女にかかわらず、社会のなかで子育てをしていこうというようなムーブメントが生まれればよいと思っています。

【塩入】 当社でも、会社独自の育児・介護の両立支援の取り組みを行ってきました。時間をかけて続けてきた結果、社員の意識も徐々に変化しているのは間違いありませんが、これまで社会において築かれた性別役割分担意識の存在などがあり、やはり1社だけの取り

組みでは厳しい部分も感じています。体力的なこともあり、現場で働いている多くは男性ですし、男女の職域の壁を全くなくすことは難しいと思いますが、それでも今後の少子高齢化社会においては、男女共に皆で社会を支えていかなければならないと思いますので、そうした意識啓発を国に求めたいと思います。

【酒井】 子どもが生まれて夫婦間の役割が固定化してしまうと、見直すのが難しいという話が出ましたが、例えば、子どもが生まれた初期段階で、男性の育児休暇を奨励するような法律や仕組みがあると良いのではないのでしょうか。1カ月くらいのスパンで男性が育休を取れるような法律的な後押しがあると、男性の育児・家事の分担も進むのではないかと、話を伺いながら感じました。

【武石】 政府の取り組みでは、内閣府の「さんきゅうパパプロジェクト」というものがあり、法律ではありませんが、産後8週間に男性が休暇を取ることを奨励しています。皆さんのお話から、社会全体の意識改革や男性の育児をもっと社会的に認める風土や意識の啓発が課題として見えてきました。

男性を通して両立支援制度を考える

【池田】 これまでは育休や短時間勤務などの両立支援制度は、女性が子育てをするための制度というイメージが強かったと思いますが、今回、研究会で育休制度とは何かということを真剣に議論しました。そのなかで、産後8週間は男性が育休をとる必要がある、また妻が早期に復職する場合は、夫がその分、月単位の育休を取れるようにするという議論も交わされました。男性を通して両立支援制度を考えることで、何のために制度があって、何のために利用するのかということ

が、改めて問い直されていると思います。

個別性への対応が次の課題に

【武石】 仕事と家庭の両立が男女共通の問題になってきていますが、この点についての共通理解がまだまだ進んでいないのが現状です。男女ともにケア役割を担っており、しかも高齢化がますます進むなか、その役割が小さくなることはありません。介護の問題は非常に大きくなっていき、男性もこの問題に向き合わなければならなくなるでしょう。

本日の議論のなかで、「100%が重要」というキーワードが出てきました。全員が育休や有休を取るという取り組みでしたが、次の段階は「個別性」です。仕事と家庭の問題は、やはり個別性が非常に大きいので、その多様な状況に企業としてどう対応していくかが今後の課題になってくるでしょう。困っていることや個別の事情を言い出せる風土があるかどうか、そしてどのようにコミュニケーションを引き出すかが重要です。そこに対応することが組織の力となり、ひいては一人ひとりの幸せにつながっていくものと信じ、両立支援の問題に取り組む必要があると考えています。



講師のプロフィール、当日の配付資料はhttp://www.jil.go.jp/event/ro_forum/index.html 参照。

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中！
週2回(水曜日と金曜日)無料配信

パソコン・携帯から
カンタン登録

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

(編集・発行)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) (研究調整部広報企画課)
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 <http://www.jil.go.jp>

