

男性も育児参加できる
ワーク・ライフ・バランス企業へ
(仮題)

*****それは、社長のひとことから始まった*****

その企業は残業もあるごく普通のメーカーでした。平成3年に社長の発案で週1日のノー残業デーを始めました。はじめはなかなか守られませんでした。定時退社の実現にこだわる社長は何回も繰り返し指示をし、管理職が職場を巡回したり、強制的に消灯する取組を始めました。定時に帰るため、会社をあげて仕事への集中度を高め、段取りを工夫しました。仕事を効率化し、無駄な仕事はやめました。取引先にも事情を説明し、理解を求めました。ノー残業デーはだんだん増え、平成15年から毎日がノー残業デーになりました。残業代も不要になりました。

この企業はこの19年間連続で増収増益を続けています。

この企業では、男性の育児参加を進めるための特別な取組は何もしていません。残業がないので、従業員は、男性も女性も、退社後の時間に子育てでも勉強でも介護でもやりたいこと、やらなければならないことができます。

ある企業で、第1回の女性リーダー研修を実施したときのことです。研修もヤマ場を迎えたある日、研修事務局のMさんは、参加者の女性社員Aさんから、子どもの幼稚園の入園式なのでどうしても休みたいとの連絡を受けました。Aさんは社内結婚で夫も社員なのです。Mさんは「ご主人に代わってもらえないのですか？」とAさんに聞きましたが、Aさんは、「一応夫に言ってみただけでも、妻が会社に行くために自分が仕事を休むのは耐えられないと言われた」と言うのです。

Mさんは考えました。その日一日だけのことなのに、しかもAさんにとっては非常に大切なステップの日なのに、譲れないほど男性のワーク・ライフ・バランス感覚というのは男中心なのか。女性の活躍支援を本気で進めようと思ったら、男性の考え方を変えないと大きな障害になる。前に進もうとする女性社員のスカートを踏んでいるのが自社の男性社員なら、それを変えるために会社として何かできることがあるのではないかと。

目 次

1	男性の育児参加とワーク・ライフ・バランスの推進	1 頁
2	男性が育児参加できる働き方の必要性とそのメリット	
(1)	企業にとっての必要性	
①	従業員のニーズへの対応	3 頁
②	多様な人材の活用 - 特に女性の活躍に向けて	5 頁
③	生活時間と仕事時間のバランスの実現	5 頁
④	CSR (企業の社会的責任) の遂行	6 頁
(2)	企業にとってのメリット	
①	優秀な人材の確保・定着	8 頁
②	従業員の意欲の向上、生産性の向上	8 頁
③	仕事の内容や進め方の見直し、効率化	9 頁
(3)	男性労働者や家族にとってのメリット	10 頁
3	男性が育児参加できる働き方を可能とする取組	
(1)	企業理念・企業風土	12 頁
(2)	トップの姿勢や取組	12 頁
(3)	管理職や従業員の意識改革	13 頁
(4)	人事制度面の工夫	15 頁
(5)	労働時間管理面の工夫	16 頁
(6)	要員管理や仕事の管理	19 頁
(7)	従業員への情報提供	20 頁
4	提言	21 頁

1 男性の育児参加とワーク・ライフ・バランスの推進

男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会では、男性の育児参加を切り口として広く働く人のワーク・ライフ・バランスを考え、企業経営の視点からその推進のための提言をまとめました。

男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会がもっとも重要と考えているのは以下の3点です。

(仕事も家庭も大切にしたいという、男性の声)

共働きの増加や若い世代の意識の変化を背景に、仕事も家庭も大切にしたいという男性の声は確実に増えています。企業が進める仕事と育児の両立支援においても、働き続ける女性の支援の観点だけでなく、男性の両立支援の視点も欠かせなくなってきました。

(子育て中の両立から、みんなのワーク・ライフ・バランスへ)

男性が仕事と育児を両立できる職場とは、つまるところ、従業員全体のワーク・ライフ・バランスが実現されている職場です。

冒頭の企業の男性従業員は、「残業がないので、子どもがいてもいなくてもみんな早く帰る。だから結果的に子どもと一緒に過ごす時間がある。育児中の人だけお先に、というのでは帰りにくい。」と語っています。

育児、介護、健康、学習、地域活動など生活全般と両立できる働き方ができ、子育て層だけでなく従業員全体がワーク・ライフ・バランスを享受できれば、育児との両立もしやすくなります。

(ワーク・ライフ・バランスは従業員と企業の双方にメリットをもたらす)

ワーク・ライフ・バランスは、働く人の生活を充実させるとともに、優秀な従業員の確保定着、意欲の向上が生産性向上につながるなど企業にもメリットをもたらします。

また、生活と両立しやすい働き方を可能にすることで、女性や高齢者を含め、多様な価値観や生活経験をもった人材を活用することが可能になり、企業の力を高めます。

☆ ☆ ☆

なお、提言にあたっての重要な視点として、男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会は以下の点を明らかにしておきたいと考えます。

(労働者のライフスタイル選択と企業の関わり)

夫婦で育児や介護をどう分担するかは、労働者個人の選択であり、企業が介入すること

ではありません。

一方で、かりに男性労働者が夫婦で育児を分担できる働き方がしたいと希望しても、職場の制度や雰囲気のためにそれができず、結果として、夫は仕事に専念し、育児は妻が担うというような特定のライフスタイルをとらざるをえないとすれば問題です。

このようなことがあるとすれば、企業としては、従業員が特定のライフスタイルをとらざるを得ないということのないよう、制度の整備や職場風土づくりをしていく必要があるのではないのでしょうか。

(職場間、企業間の育児支援のバランス)

男性が育児参加できず、両立支援の利用者のほとんどが女性という現状のままだと、企業の中で、女性の多い部署に休業者が集中するなど部署間の育児支援のアンバランスが生じます。

同じことは、女性従業員の多い企業と男性従業員の多い企業の間でも起こります。「ウチは女性社員が多いから育児休業や両立支援は相当やっている。仕事のやりくりはそれなりに大変だ。ウチの女性社員の夫はなんで育児休業を取らないんだ？」という経営者もいます。夫の勤め先で男性が育児参加できないことが、職場間や企業間の育児支援のアンバランスを生み出す原因となっていることに留意する必要があります。

(男性の育児参加の多様性)

働く男性の育児参加は、育児休業だけではありません。また、共働き家庭にも限られません。子どもをお風呂に入れるために早めに退社する、子どもの看病や妻の体調不良のために休む、保育所への迎えのために夫婦交替で定時に退社する、在宅勤務や短時間勤務を利用する、妻の出産時に数日の休暇をとる、短期・長期の育児休業を利用するなど、さまざまなパターンがあります。

男性従業員のニーズに応じ、休業だけでなく、多様な育児参加が可能なワーク・ライフ・バランスを推進することが望ましいといえるでしょう。

☆ ☆ ☆

男性が育児参加できる働き方を実現することは、企業にとってなぜ必要なのでしょう。また、どのような経営上のメリットがあるのでしょうか。

男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会では、実際に男性の育児参加のニーズに応える取組を行っている企業の人事担当者、育児参加している男性、その上司に当たる管理職へのインタビューをもとに整理してみました。

2 男性が育児参加できる働き方の必要性とそのメリット

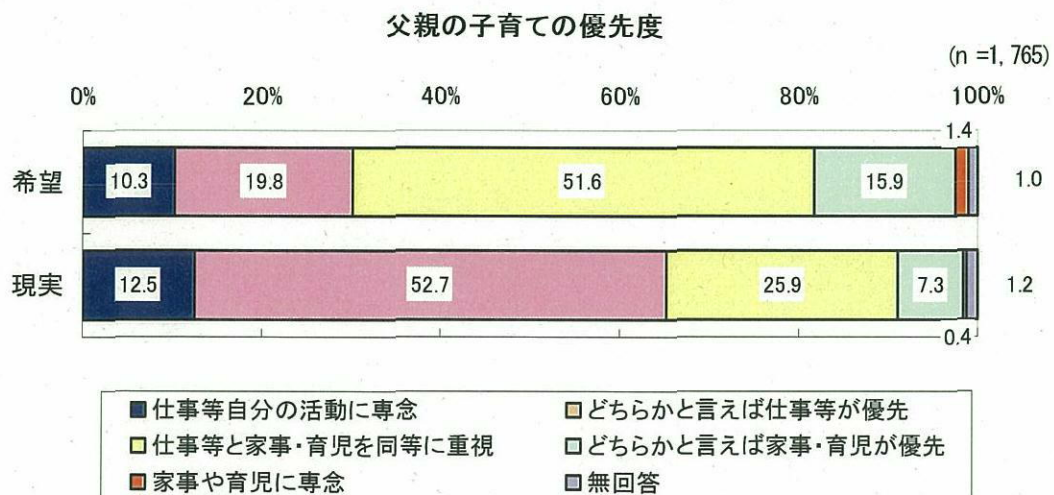
(1) 企業にとっての必要性

① 従業員のニーズへの対応

子育て世代の男性の多くが、仕事も家庭も同じように大切にしたいと希望しています。また、夫が雇用者の世帯をみると、共働き世帯は年々増加しており、平成9年以降は共働き世帯数が専業主婦世帯数を上回るようになってきました。しかしながら、企業の中には、「夫は仕事、妻は家事」と分担していた時代の考え方や働き方が根強く残っており、子育て世代の意識やライフスタイルとのギャップが生じているのではないのでしょうか。企業を支える子育て世代が意欲をもって働けるようにするためには、そのニーズや意識の変化に対応していく必要があります。

- ・ 育児に参加したいという男性は若い人ほど増えてきており、うまく仕事と家庭生活、育児とのバランスを取れるような仕組み、風土がないと社員にストレスがたまるし、働きがい、やりがいも感じられなくなってしまうのではないかと懸念しています。社員の意識の変化に対応するためには育児参加できる働き方を推進しなくてはいけないと考えています。(人事担当者)

父親も、家事や育児を仕事と同等かそれ以上に優先させたいと希望しているが、現実には仕事を優先している。

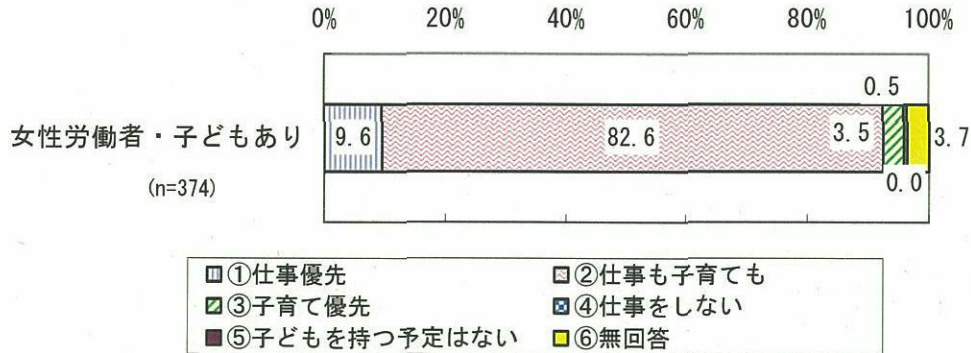


資料出所：UF J総合研究所「子育て支援策等に関する調査研究報告書」（平成15年）

調査対象：未就学児を持つ父親

子どものいる女性労働者の多くは、夫に対して子育てに時間をかけてほしいという希望を持っている。

夫の働き方についての希望

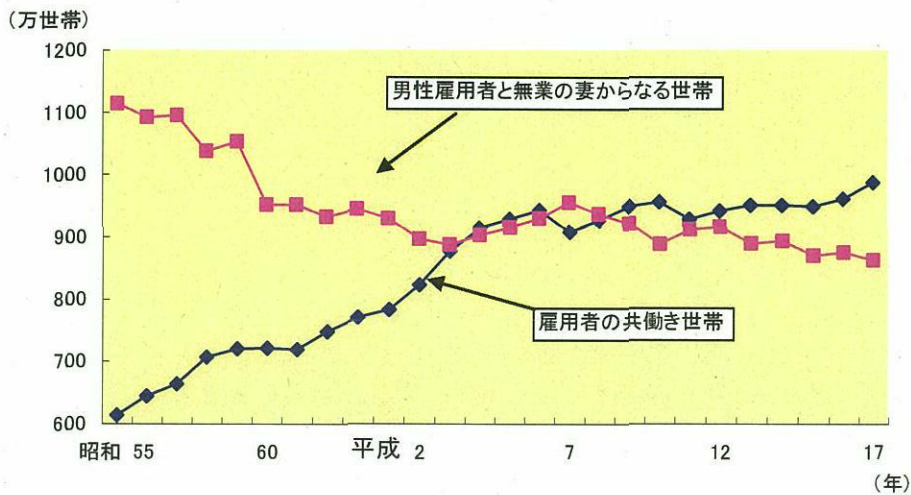


資料出所：こども未来財団「平成16年度中小企業の子育て支援に関する調査報告書」

調査対象：従業員数300人未満の中小企業の従業員

共働き世帯は年々増加し、平成9年以降は共働き世帯数が専業主婦世帯数を上回っている。

共働き等世帯数の推移



- (備考)
1. 昭和55年から平成13年は総務省「労働力調査特別調査」(各年2月、ただし、昭和55年から昭和57年は各年3月)、14年以降は「労働力調査(詳細結果)」(年平均)より作成。
 2. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。
 3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

② 多様な人材の活用 — 特に女性の活躍に向けて

厳しい競争環境の中で企業の力を高めていく上で、性別、年齢、価値観、個性の異なる多様な人材の能力を活用することが不可欠となっています。

近年、こうした観点から女性の活躍を推進する企業が増えていますが、女性だけに育児が集中する環境は女性の能力発揮の阻害要因の一つになっています。女性の活躍を進めようとするれば、女性の両立支援だけでなく、夫婦で子育てできる働き方が必要です。

さらに、育児に参加する男性が増え、その働き方が変われば、「育児は女性のもの」という風土も変わり、仕事と育児を両立しながら働いている女性にとっても働きやすい職場になります。

また、男女を問わず、「仕事人間」だけでなく、生活者の視点や経験をもつ人材を活用していく上でも、生活とバランスのとれる働き方が重要なのではないのでしょうか。

- ・ 異なる個性がぶつかり合うところからイノベーションが生まれるという面から、多様性が非常に重要だと思います。多様性のある組織づくりのために、勤務の柔軟化や両立支援をしていかなければならないと考えています。(人事担当者)
- ・ 子どもができたときに、仕事を志向するのか、家庭を志向するのかというのは、色々な考え方がありますが、多様な考え方に対して、会社が対応できる引き出しを持っているということを望みます。(労働者)
- ・ 女性だけでなく、男性も育児に参加をして家庭を大事にするようになると、男性も仕事を凝縮して生産性をあげるという風土になり、女性ももっと活躍できるようになります。(人事担当者)

③ 生活時間と仕事時間のバランスの実現

子育て世代である30歳代男性の4人に1人が週60時間以上働いています。このような働き方は持続可能なものなのでしょうか？

働きすぎによる疲労や意欲の低下、心身の健康状態の悪化は、企業にとって深刻な損失となります。また、夫が家庭を顧みることができず、妻が育児ノイローゼなど家事育児負担で心身の健康を損ねれば、夫は安心して仕事に向かうことができず、仕事に支障をきたすことにもなりかねません。

従業員が、健康で意欲をもって仕事に取り組めるようにするためには、まず、生活時間と仕事

時間のバランスを取れるようにすることが不可欠でしょう。

・ 従業員がそれぞれのライフステージに応じて、最大限の実力を発揮しうる制度を作っていくべきだと思います。そういった面でワーク・ライフ・バランスの支援をしていくことも重要だと思っています。(人事担当者)

④ CSR（企業の社会的責任）の遂行

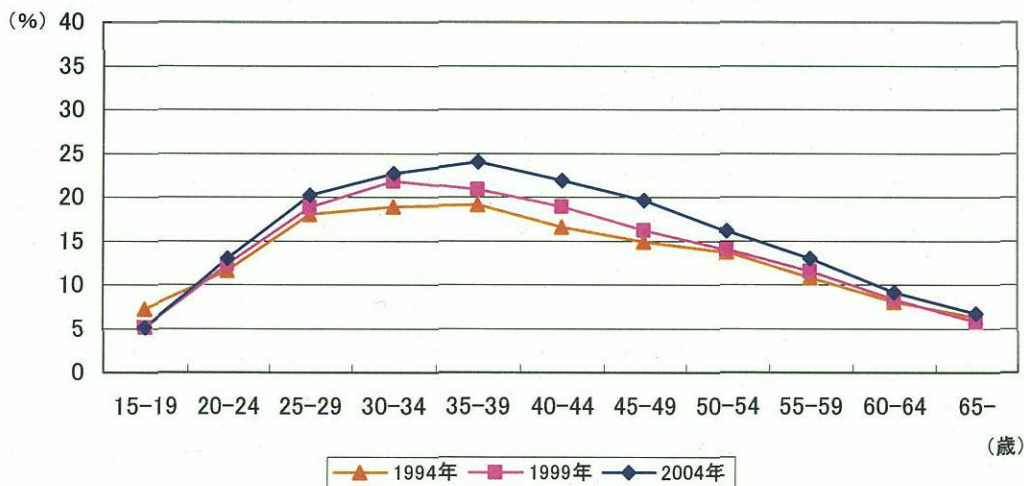
女性の活用やワーク・ライフ・バランスの推進をCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）として位置付け、従業員の多様性を尊重し、安心して快適に働ける職場づくりに取り組む企業が増加しています。

企業は本来の企業活動だけではなく、社会的公正や環境問題への取組などの側面も含めて評価されるようになってきており、投資家、顧客、従業員等のステークホルダー（利害関係者）からの信頼を得るためにも、こうした取組が求められます。

・ ある程度の規模の会社が、きちんとビジネスをして、社会の中で認知されようとするれば、人に優しい、誰でも無理なく働けるような働き方を考えていかなければなりません。かつてのように、働けるだけ働いて家庭のことは顧みないでいいという考え方は、社会的にも認められなくなっているのではないかと思います。(人事担当者)

子育て世代男性の4人に1人は、労働時間が週60時間以上となっている。

年齢階級別週60時間以上就業の雇用者の割合(男性)



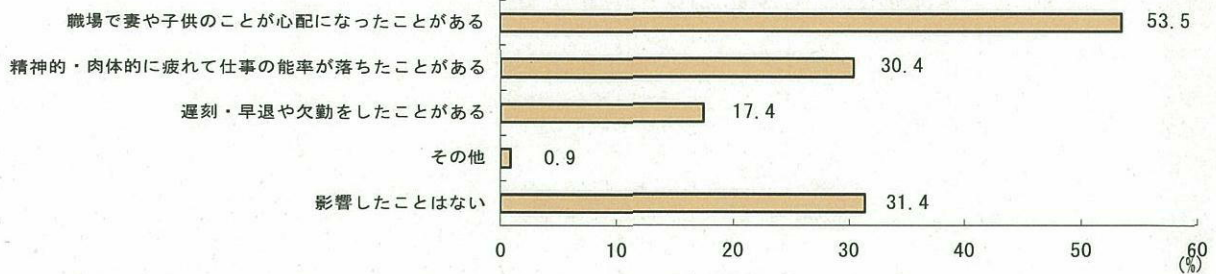
注) 休業者を除く従業者総数に占める割合

資料出所：厚生労働省「平成17年版労働経済の分析」

妻の育児不安は、夫の仕事へも影響を与える場合がある。

妻の育児不安の仕事への影響

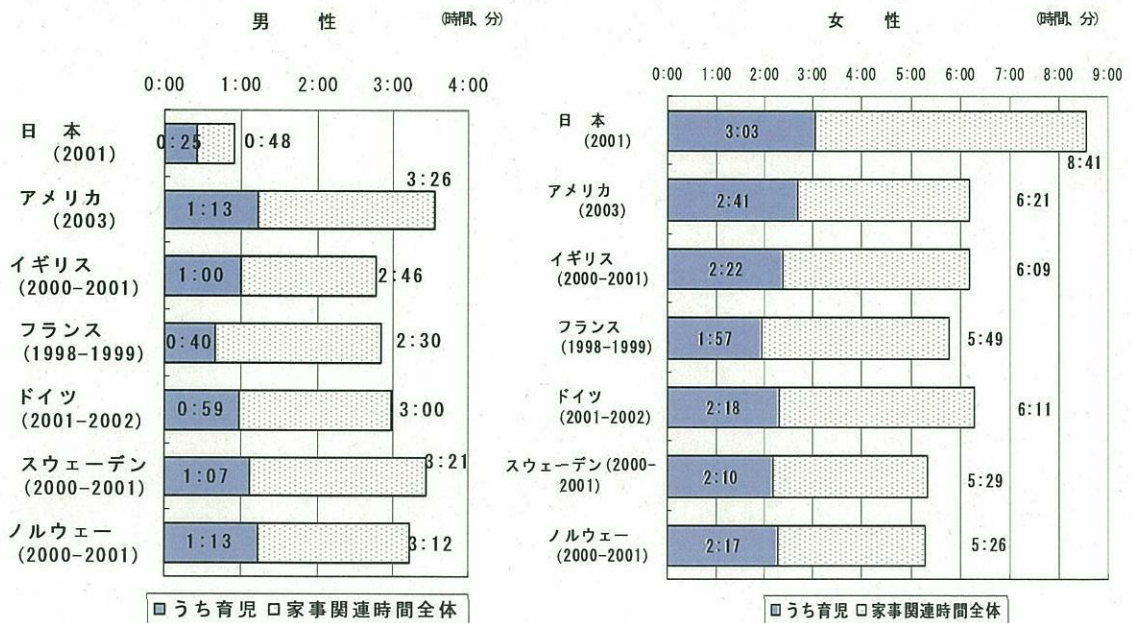
(妻が育児ストレス・不安、育児ノイローゼ、産後うつではないかと思ったことがあると回答した雇用者男性)(複数回答)(N=993)



資料出所：日本労働研究機構「育児や介護と仕事の両立に関する調査報告書」(平成15年)
調査対象：就学前の子どもがいる雇用者男性

日本人男性の家事・育児時間は、非常に短い。

6歳未満児のいる男女の1日あたりの育児、家事関連時間(週全体)



(注) 各国調査で行われた調査から、家事関連時間(日本:「家事」、「介護・看護」、「育児」、「買い物」の合計、アメリカ:“Household activities”, “Purchasing goods and services”, “Caring for and helping household members”, “Caring for and helping non-household members”の合計、欧州:“Domestic Work”)と、その中の育児(Childcare)の時間を比較した。

資料出所：Eurostat “How Europeans Spend Their Time -Everyday Life of Women and Men” (2004)、Bureau of Labor Statistics of the U.S. “American Time-Use Survey Summary” (2004)、総務省「社会生活基本調査」(平成13年)

(2) 企業にとってのメリット

① 優秀な人材の確保・定着

優秀な人材の確保、定着は、企業の成長にとって不可欠です。

労働者が希望するライフスタイルを実現できる環境を提供することは、賃金やキャリアアップと並んで、優秀な人材を惹きつける、もう一つの「報酬」となります。

- ・ 若い世代では、女性も男性も、育児だけでなく広い意味でのワーク・ライフ・バランスを取れる会社に入りたい、出世よりもそれを優先するという人が多いと聞いているので、優秀な人材を確保するときの一つのメリットと考えています。(人事担当者)
- ・ 人事戦略の中で、社員の満足度を上げることが、顧客の満足度の向上やビジネスの最大化につながる、魅力ある会社であることが、人材をひきつけ、能力を開発し、保持できると位置づけています。(人事担当者)
- ・ 会社が事業所内に保育所を作り、上司が定時に仕事を切り上げて帰ることを認めてくれているので、仕事を続けることができました。保育所もなく上司の理解もなければ、妻が仕事をやめて育児に専念するか、自分が転職するしかありませんでした。(労働者)

② 従業員の意欲の向上、生産性の向上

育児参加している男性へのインタビューからは、子育て可能な職場環境に満足感を持って働いていることがうかがわれます。

また、インタビューをした従業員や管理職からは、休業をした従業員が、休業中のブランクを補うようにきちんと働き、評価を得ている例や、育児の時間を確保するためメリハリのある働き方をし、今まで以上に質の高い仕事をしているという例が紹介されました。

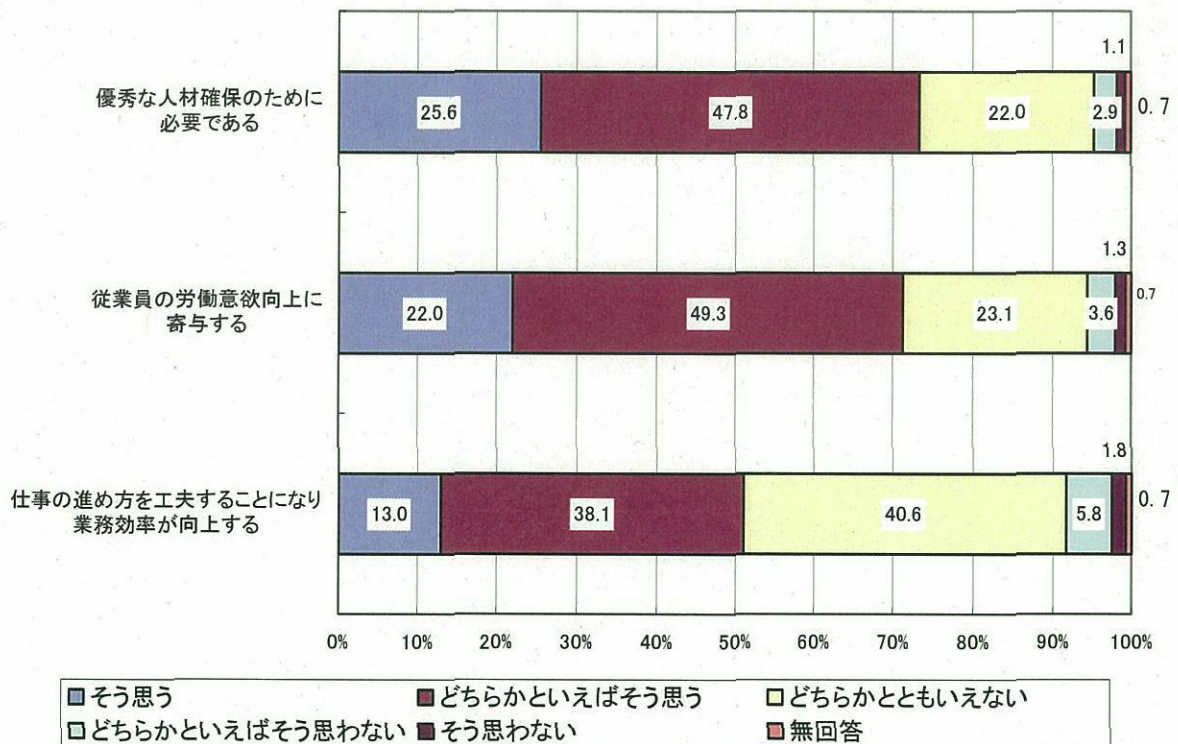
育児参加で、仕事から離れる時間を持つことは、新たな視点を持ち、商品開発に活かすことができるなど、労働者の発想を豊かにし、創造性を高めることにも寄与するという意見もありました。

- ・ 育児のために業務量の軽減を許していただいているので、何とか会社に貢献したい。時間で貢献できないので、知恵を出してどうやったら貢献できるかということを考えています。(労働者)
- ・ 部下の男性が短時間勤務にして育児のための時間を取って一番よかったことは、限られた

時間で質の高い仕事をし、生産性が上がったことです。(管理職)

- ・ 仕事のことを四六時中考えていると、メンタルヘルス上の問題がおきると思いますし、発想も豊かになりません。最終消費者の声を聞くよりも、技術的に優れたものを作れば売れると思っている人が多いのですが、自分の生活でこんなものがあればいいなと思うことを研究開発に活かすようなサイクルを作らなければだめだと思っています。そういう意味でもワーク・ライフ・バランスは大事だと思います。(人事担当者)

両立支援の取組に対する企業の考え



資料出所：ニッセイ基礎研究所「仕事と生活の両立支援策と企業業績に関する調査」(平成17年)

③ 仕事の内容や進め方の見直し、効率化

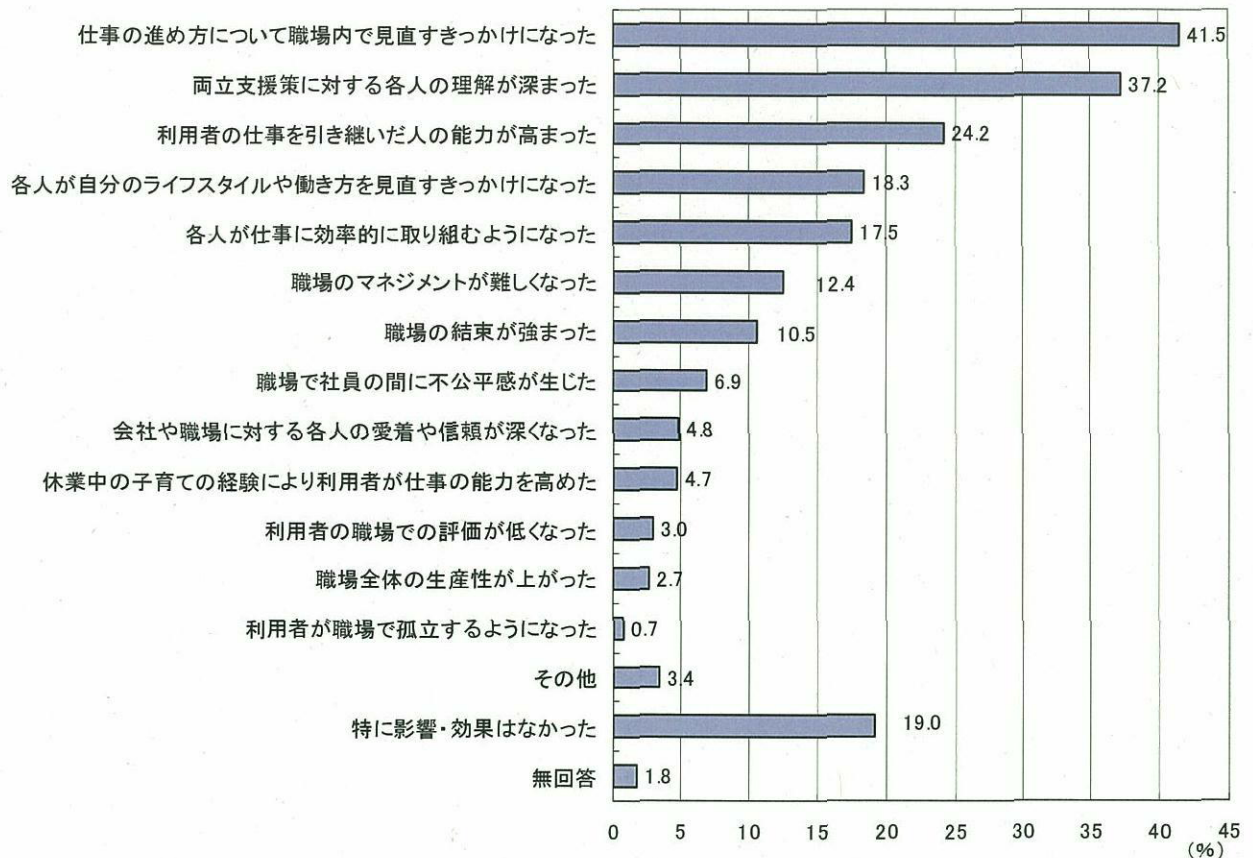
日常的に育児に参加している男性は、今までの仕事のやり方を見直し、一層計画的に効率よく仕事をするようになったと語っています。限られた時間で効率よく働き、きちんと成果を出すモデルができることは、職場全体に良い影響を及ぼします。

職場単位でみると、休業や短時間勤務は、業務配分方法の見直し、業務や情報の共有化など仕事の進め方を見直し、効率化するきっかけになります。長期出張、育児休業以外の長期休暇などのへの対応や、病気による休業など不測の事態への対応を考えれば、業務の共有化などの条件整備は、育児休業等の有無にかかわらず望ましいといえるでしょう。

- ・ 育児の場合、子どもの生活時間にあわせてどのように家事等を効率的にするかということ
を必死に考えなくてはなりません。同じように、職場でも24時間は無尽蔵にあるのではなく、
時間内に自分に与えられた任務を遂行しなければならないという意識が男性の中に浸透
してくるのは、非常にメリットのあることと思います。(人事担当者)
- ・ 先の見込みを立てながら、効率よく優先順位を立てて働ける人が増えれば増えるほど、会
社は機動的な組織になるのではないかと思います。(人事担当者)

「育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への影響

(n=764)



資料出所：内閣府「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」(平成17年)

調査対象：企業(従業員規模100人～300人：1000社、300人超：3000社)において両立支援策を利用した社員がいる部門の管理者

(3) 男性労働者や家族にとってのメリット

育児参加をした男性は、育児を楽しむことで仕事にも意欲的になった、育児や家事を通じて新たなマネジメント力・リスク管理が身に付いた、仕事一辺倒になっていた心身をリフレッシュできた、これから育児を経験する部下に適切なアドバイスができる、夫婦の理解を深める機会となった、等のメリットがあったことを指摘しています。

- ・ 家事も育児も、マネジメントをきちんとしてないと1日が回りません。子どもといると何が起きるか予測できないので、突然のリスクにどう対処するかという感覚も学びました。計画的に時間内に収めるという感覚やリスク対処感覚は、職場に戻ったときに役立つという、新たな発見がありました。(労働者)
- ・ 仕事から一度身を引いてみるというのは、とても良い経験になると思います。仕事を離れて育児をするという機会を得て、違う視点でものを見るというチャンスはすごく大きいと思います。(労働者)
- ・ 部下が育児参加しようとするとき、経験を踏まえて、ここまでならやれるといったアドバイスができるし、仕事の与え方、人事評価など色々な配慮ができると思います。(労働者)
- ・ 育児を妻任せにしておくのではなく、立場を入れ替えてみることで、お互いの問題や意識を共有できるのではないかと、せつかく家族にいるのだからお互いをちゃんと理解しあいたいという思いもありました。(労働者)

夫が育児や家事を分担することで、子育てで忙しい妻の心と身体に余裕ができます。仕事を持つ妻であれば、働き続ける上で夫の育児分担は欠かせません。

また、父親が子どもと触れ合う時間が増えることで、家族の絆が深まります。

- ・ 1日中つきっきりで子どもの面倒をみるのではなく、夫が毎日定時に帰ってきて、風呂に入れてくれるなど一息つける時間があるのは助かると妻は言っています。(労働者)
- ・ 妻は、出産によって仕事ができず、技術的な腕が落ちてしまうと悩んでいましたので、妻の職場復帰がスムーズに進むと考えて、自分が育児休業を取得しました。(労働者)
- ・ 子どもと触れ合う時間が多くなれば、将来子どもが大きくなったときも、コミュニケーションが取れて、いい家庭ができるのではないかと思います。(労働者)

3 男性が育児参加できる働き方を可能とする取組

男性の育児参加が可能となっているような企業、職場では、どのような取組をしているのでしょうか。育児参加のあり方は多様ですが、基本になる考え方や取組のポイントは共通です。

(1) 企業理念・企業風土

男性が育児にかかわることができるような企業に共通しているのは、従業員一人ひとりの仕事と生活のバランスを大事にすることを企業理念とし、そのような企業風土づくりに努力していることです。

「風土が変わった」と第一線の従業員が感じるような取組をしている企業には、取組を始めるきっかけとなる「大きなできごと」や「隠れたストーリー」がありました。

- ・ 合併して新会社となったときに、今までの「結婚・出産退職を当たり前」とする社風を見直し、創業の精神の中に、男女の性別を超えて、社員の様々な価値観を受け入れ、働き続けられる企業を目指すことを盛り込みました。(人事担当者)
- ・ 社員の意識調査をしたところ、働き方や処遇などについて特に女性の満足度が低かったため、女性にヒアリングを行い、活性化プロジェクトを立ち上げ、男女にかかわらず働き方全体を変えていかなければならないと、取組を始めました。(人事担当者)
- ・ 市場競争が激化したため、従来の男性中心の企業風土では新しい発想による新規事業展開が進まないと考え、女性の登用に取り組み始めました。その中で、意欲のある社内共働きの女性の活躍を阻んでいるのは社員である夫であり、男性社員の意識や働き方を変えていくことが重要であると気づきました。(人事担当者)

(2) トップの姿勢や取組

企業トップが、ワーク・ライフ・バランスを経営戦略の中に位置付け、取り組む姿勢を明確に示すことにより、組織全体の意識変革が促されます。トップの考え方を役員、管理職、現場労働者へと浸透させていくための仕組みを工夫している企業もあります。

また、トップ自らがワーク・ライフ・バランスを実践することで、企業全体に真剣さが伝わります。

- ・ トップが「男性・女性にかかわらずワーク・ライフ・バランスの概念に基づく企業風土を作っていきたい」というメッセージを発信しており、その推進母体として副社長を委員長とする委員会を作りました。これは会社全体の意思なのだとことを、経営陣にも確認してもらい、全社的に流していくシステムです。そのアクションプランの中に「男性が普通に育児参加、育児休業を取得できる風土づくりをめざす」を掲げています。(人事担当者)
- ・ トップが「多様な人材の活用を進めていくことが価値を提供する、経営戦略である」という位置づけをしています。また、自らは、猛烈に働きながら、家庭を大事にするという働き方を実践しています。(人事担当者)

(3) 管理職や従業員の意識改革

いくら制度が整っていても、「使える制度」になるかどうかは、現場の管理職や従業員の意識にかかっています。

☆ こんな管理職はいませんか？

自分の部下の男性が育児のために休みたいと言ったら・・・

「どうして君が育児をするの？」

「君の奥さん、働いてたんだっけ？」

「仕事を休むと、出世にひびくよ。」

「周囲に迷惑をかけることが分からないのかも。」

育児参加している男性の多くが「上司に恵まれた」と述べています。男性の育児参加のポイントは、管理職にあると言えます。

- ・ 職場の上司の考え方によって、休みをきちんと取って育児に関わるかどうかが変わります。上司が自ら年次有給休暇を取ることで、部下も休みやすくなるので、上司が変わらないと難しいと思います。(管理職)
- ・ 育児休業を申し出たときに、上司が躊躇せず、「いいよ」と言ってくれ、取得しやすいように調整してくれたのが大きかったです。(労働者)

- ・ 職場の上司が非常に重要だと思います。休んでも帰ってくる場所があるとか、待っているという期待感を伝えるような雰囲気をつくるのが重要だと思います。(労働者)

現場の管理職の中には、「話は分かるが、夜中まで働いているような現状で、ワーク・ライフ・バランスだといって休みを取ったら会社はどうなるのだ」と思っている人も多いのではないのでしょうか。

管理職の意識を変えるため、管理職世代と部下の世代の意識やライフスタイルの違い、育児参加が意欲向上や仕事の効率化につながることで、ワーク・ライフ・バランスは子育て世代だけでなく従業員全体の働きやすさにつながるなどについて理解をすすめる取組が行われています。

- ・ 休むことに対する支援ではなく、会社に貢献するための支援ということであれば理解をもっと得られるだろうと思います。(人事担当者)
- ・ 管理職は、介護は自分の問題として受け止めやすいので、介護や病気も含めて両立支援を幅広く捉えてもらえば、理解されやすいと思います。(人事担当者)
- ・ 育児支援だけではなく、多様な人が働きやすい職場環境を作ることが重要だという研修を全管理職に対して全社一斉に実施しました。(人事担当者)

男性自身が仕事と生活のバランスの取り方についてしっかりとした考え方をもち、周囲にもきちんと伝え、理解を得ることが大切です。

- ・ 研究・開発に没頭していれば自分は楽しいが、家族は嬉しくも何ともないと思います。家族とのコミュニケーションを取ってみんな幸せに暮らしていくのが、結婚をして子供を産むベースであり、一番大切な時期に妻をサポートできないのであれば仕事をしていても意味がないだろうと考えて育児休業を取りました。(労働者)
- ・ 自分の意識が一番大きい。仕事の方に流されてしまうので、周囲から「早く帰れ」といわれるなど、何かきっかけがほしいと思います。(労働者)

男性を対象とした意識啓発を行っている企業もあります。

- ・ 「子育てセミナー」を開催し、父親に子どもとの接し方や遊び方を気づかせる機会を与えるようにしています。(人事担当者)

(4) 人事制度面の工夫

育児参加を躊躇する理由の一つに、育児休業を取ったことによって、同期の者よりも昇進が遅れることはないだろうか、所定労働時間内に効率よく仕事を切り上げ、成果をあげればきちんと評価されるのだろうか、といった評価の問題があります。

休業等を利用した場合の評価制度や昇格制度における取扱いがルール化され、管理職や従業員に正しく理解されきちんと運用されていることが、安心して育児休業等を利用できることにつながります。

- ・ 能力のある人を登用しようとしても、育児などの休職期間が業績の算定から外れてしまい、結果として昇給の機会が後回しになっていたため、評価期間の過半以上出勤していれば評価の対象とすることとしました。(人事担当者)
- ・ 昇進試験の受験資格要件に勤務期間を課しているため、「育児休業期間に会社が定めた通信教育を受けた場合には、休業期間中も働いたこととみなす」という制度を導入しました。(人事担当者)

働いた時間ではなく、成果により評価することもポイントです。

- ・ 休みを取ったから、短時間勤務だからと言って直接評価が下がる仕組みにはしていません。アウトプットで評価します。(人事担当者)
- ・ 基本的には結果を出せばいいわけです。いくら遅くまで残っていても結果を出せなければダメです。(人事担当者)

ワーク・ライフ・バランスを考慮した短時間勤務制度を設けた企業もあります。

- ・ 両立支援制度があっても利用されないという状況を変えるために、労働時間も業務分担も賃金も通常の社員の2分の1という社員制度を創設しました。多様な勤務パターンにせず、それぞれを2分の1の仕組みにすることにより、効率的な要員配置、評価の公平性の確保等マネジメントをし易くするとともに、労働者に時間的制約の中でやりがいを感じられる仕事を与え、成果を正當に評価するシステムに整備しました。(人事担当者)

育児休業制度等を男性も使いやすいように見直すことも効果的です。

- ・ 育児休業を子どもが満3歳まで、妻が働いていなくても取得できるようにしました。(人事担当者)
- ・ 育児休業期間が2週間以下であった場合は、男女を問わず、有給にしました。(人事担当者)

子どもを育てながら働き続けやすい環境整備のために、企業が事業所内に保育施設を設けたことにより、子どもの送迎を担当するようになった男性もいます。

- ・ かつては女性が少ない職場でしたが、会社が女性の採用・登用を進めた結果女性の配置が増え、さらに女性が働き続けられる職場を目指して企業内保育所が設けられました。自宅の近くの保育園に入れなかったため、自分が、片道1時間かけて子どもとマイカー通勤し、保育所の送迎を担当することになりました。(労働者)

(5) 労働時間管理面の工夫

日常的な育児参加を可能にするためには、まず、労働時間の管理が重要です。残業がない企業、年次有給休暇の取得率が100%という企業は、改めて「男性の育児参加」と言わなくても、日常生活の中で自然に家族の営みが行われています。

「毎日がノー残業デー」という企業は、通常の勤務時間内に仕事の密度を上げるため様々な工夫をしています。

また夜の9時には消灯する企業や、週1日は定時退社日にしている企業もあります。仕事にメリハリをつけ、少しでも、社員が健康で自分らしい生活を送れるようにという工夫です。

- ・ 午後6時までが勤務時間ですが、6時30分には全員オフィスの外に出ることを目指して、総務課員が職場内を見回り、一斉に消灯しています。そのため、「がんばるタイム」を設け、昼食後の2時間は、電話や来客の応対、打ち合わせ等を禁止して、社長以下全員が自分自身で抱えている仕事に集中し、残業なしで帰ろうという運営をしています。(人事担当者)
- ・ 毎日、社員一人一人が労働時間をコンピュータに入力するようになっており、月の途中で残業時間が上限になると、警告が出て、自分で入力できなくなってしまうようになっています。その場合は、上司に申し出をし、上司が業務配分を考え、許可をすると、上限時間を変更することができます。(人事担当者)

生産現場で不良品が出た場合にその原因を分析するように、なぜ残業が増えるのかについて原因を追及することは、仕事の効率化を図り、生産性を上げることに繋がります。

企業価値を高める戦略として、計画的に残業の削減に取り組んでいる企業もあります。

- ・ 収益力を高め成長力のある経営体制に生まれ変わろうという計画にあわせて、時間外労働のコスト削減を図るため、3年間かけて三六協定の上限時間を大幅に下げました。さらに、原則、間接職場では深夜業をなくすという取組を始め、夜の10時以降は上司の申請がなければ勤務できないことにしました。(人事担当者)

現場の管理職のマネジメントにより、残業時間の管理をこまめにする、メリハリのある働き方をとする等の残業時間削減の工夫が行われています。

労働時間管理が、管理職のマネジメント力の評価項目に盛り込まれている例もあります。

- ・ 残業の時間管理は上司がこまめにしており、残業の多い者に対しては少なくするようにという指示があったり、業務が振り分けられたりしています。(労働者)
- ・ 月によって残業時間の上限にメリハリをつけたり、土・日出勤した場合は、極力代休を取ってもらうようにしています。(管理職)
- ・ 時間外労働の管理を目標に掲げ、達成状況を把握し、仕事の配分を的確に見直しているかどうかを管理職の評価項目に入れています。(人事担当者)

育児参加している男性の多くが、時間管理を意識して働いています。

- ・ だらだら残業しないように、1日にやることを順序立ててメモしてからスタートしています。(労働者)
- ・ 凝縮して仕事をすれば、ある程度は時間を短くし、それなりの成果を出すことができると思います。以前に比べ、計画的に仕事をし、計画どおり終わらないときには、早めに上司に相談したり、同僚に引き継ぎを依頼するようになりました。(労働者)
- ・ 急に子どもの病気で休まなければならないこともあるので、普段から何か起きても対応できるように、できるだけ前倒して仕事をするように心がけています。(労働者)

☆ 働き方と生産性

長時間労働が企業の競争力を支えており、今の働き方を見直すと、生産性や企業の競争力が落ちる、という見方がありますが、本当でしょうか？

労働時間と生産性に関する研究では、時間当たりの生産性(平均効率)が最大とな

る月間労働時間は161.45時間と推計され、実労働時間（178時間）がこれを上回ることであり4分の1程度生産性が下がっていることが明らかにされています。（小倉一哉・坂口尚文「日本の長時間労働・不払い労働時間に関する考察」（2004年））

また、仕事と家庭の両立支援と企業業績との関係を調査した結果をみると、①育児休業制度並びにいくつかの短時間勤務制度の導入は、短期的には企業業績にマイナスの効果をもたらす可能性もあるが、それを従業員の能力発揮を促し、育児中の者だけに対象を限定するのではなく、従業員全体のワーク・ライフ・バランスを支援するという認識の下で導入・運営することによって、長期的には企業業績にプラスの影響が及ぶこと、②両立支援策及び女性の能力発揮を重視している企業の株式は長期的に投資収益率が高いことが観察されています。

（ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」（2006年））

さらに、民間の調査研究機関である世界経済フォーラムが作成した国別の国際競争力のランキングをみると、労働時間の長さや国の国際競争力との間には特に関係はなく、国際競争力が高いとされている国には、労働時間が短い国も少なくないことがわかります。

世界経済フォーラムによる2005年国際競争力（総合評価）と労働時間

順位	国	週あたり労働時間（製造業）
1	フィンランド	37.5 (2003) a
2	アメリカ	40.9 (2002) b
3	スウェーデン	37.5 (2003) a
4	デンマーク	37.5 (2003)
5	台湾	43.2 (2002) a
6	シンガポール	49.0 (2003) b
7	アイスランド	42.3 (2002) a
8	スイス	39.6 (2003) a
9	ノルウェー	36.3 (2003) a
10	オーストラリア	38.5 (2003) a
12	日本	43.1 (2003) a

資料出所：国際競争力の順位は、WORLD ECONOMIC FORUM “The Global Competitiveness Report 2005-2006” によるもの。週あたり労働時間は、ILO “Yearbook of Labour Statistics” (2004) (aは実労働時間、bは支払い労働時間、台湾については月間労働時間より推計) によるもの（ただし、デンマークは、STATISTICS DENMARK “Statistical Year Book 2004” による）。

これらの調査結果をみるかぎり、働き方、特に長時間労働を見直すことは、生産性や企業の競争力を下げることはないと言えるでしょう。

(6) 要員管理や仕事の管理

育児休業者や短時間勤務者が出た場合の職場の体制整備については、部門長や現場の管理職の裁量に任されている場合も多いと推察されますが、職場のニーズに応じて適切に対応する仕組みがあれば、同僚の負担が軽減され、職場に遠慮することなく制度が利用できるようになります。

育児休業期間の長短や職場の状況等に応じて、代替要員の確保を行うほか、チームで仕事をしている場合には、仕事や情報の共有化、業務量の調整、コミュニケーションへの配慮等様々な工夫を直属の上司が中心となって行っている企業もあります。

- ・ 周囲のバックアップが重要です。休業で抜けた人の分を誰がどのように分担するかをよく打ち合わせますが、仕事を共通化しているので、人が変わっても、その仕事を吸収し、やりくりできるようにしています。(管理職)
- ・ 育児をしている人の仕事の負担を軽減する場合には、独身者に対しても、稽古事や旅行など生活時間の確保にも配慮するなど、職場の従業員全体のコミュニケーションを取ることが必要です。(管理職)
- ・ 部下との面談時には、仕事とプライベートの両面を聞き出すようにして、育児等の問題も言い出しやすいようにコミュニケーションに努めています。(管理職)
- ・ グループ内に育児に理解のある者とそうでない者がいる上、理解があっても仕事の負担が重くなると、段々雰囲気が悪くなってきます。特定の人に仕事が偏らないよう対応しますが、最後は気持ちの問題になるので、話し合いによってカバーするようにしています。(管理職)

育児休業取得者の多い、女性の場合に培われてきたノウハウを参考にすることも考えられます。

- ・ 管理職に理解があつて、周りにも育児経験者がいるチームほどお互いにやりやすいようです。ノウハウも溜まっているし、「お互い様」というところがあるようです。そのノウハウや成功事例をできるだけ共有できるようイントラネットなどで紹介を始めようとしているところです。(人事担当者)

男性労働者自身も育児休業を取得する前から、周囲との調整をしたり、仕事の段取りをつけるなど円滑に休業に入れるよう工夫しています。また、復職時にも、休業中の状況把握等に努めています。

- ・ 1ヶ月の休業であれば、長期の出張と変わらないので、育児休業を取り始める前に、不在にしても困らないよう仕事の段取りをしておきました。(労働者)
- ・ 育児休業からの復職時には、自分で勉強し、分からないところは担当者に聞いて、状況を把握するようにしました。(労働者)

(7) 従業員への情報提供

制度があっても使われないことの原因に、「使えることが知られていない」ということが挙げられます。また、身近に実際に制度を使っている男性の例がほとんどない場合が多いことから、色々な事例を紹介することによって、男性も育児参加しやすくなると考えられます。

- ・ 第2子の出産時に、第1子の面倒をみたり、入退院の世話をする人がいないので、育児休業を取りたいと思って、労働組合に相談したところ、会社の制度についてきめ細かくアドバイスを受けました。出産前から妻をサポートすることができて、助かりました。(従業員)
- ・ 社内の広報誌に育児休業を取得した男性労働者の体験談を掲載し、広く知ってもらうようにしています。(人事担当者)

ワーク・ライフ・バランスに関する情報提供・相談を行う組織を設けたところ、男性からの相談が半数を占め、なかでも20歳代後半から30歳代にかけての相談が多いという例もあります。

- ・ 育児・介護・働き方等を含めた相談窓口を設置しました。育児・介護についての情報提供、相談対応など1対1でのサポートを実施しています。(人事担当者)

4 提言

(取組を呼びかけるトップリーダーのメッセージ)