

- ・ 家事も育児も、マネジメントをきちんとしないと1日が回りません。子どもといると何が  
お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いう事を、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ことにしました。(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つながります。

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)