

# 男性の仕事と子育ての両立支援 - 人材活用面からその意義を考える

武石 恵美子

(法政大学キャリアデザイン学部 教授)

## はじめに

筆者は2004年に、中央大学大学院の佐藤博樹教授との共著で男性の育児休業の現状と課題に関する書籍を出版した<sup>1</sup>。男性の子育て支援がなぜ重要なのか、という問いかけから出発し、男性の子育て支援のために必要な施策を提案した。この出版から15年が経過したが、今読み返してみると、現在に通じる内容であることに驚いてしまう。ただし、我々に先見の明があったというつもりは全くない。女性の就業や男性の子育ての状況が遅々として進んでいない、ほとんど状況が変化していないということなのである。この著書は、「男性の育児休業」をテーマにしているが、執筆の趣旨は、「育児休業取得」は男性の育児の象徴であり、「育児休業制度」という側面から男性の育児に光を当てようとしたものである。

本稿では、あらためて、男性の仕事と子育ての両立支援について、人材活用の側面からその意義について考えてみたい。男性の子育て支援については、少子化対策や子どもが育つ環境の改善など広く社会的な意義が指摘されているが、これらについては筆者の専門外であり、それぞれの専門家の議論に委ねることとしたい。

## 1. 男性の子育ての人材活用面での意義

男性の子育てについて組織支援を行うこと

の意義は、大きく以下の4点に集約できるだろう。

第1に、大きな前提として、従業員の子育ての状況を組織が把握しておかないと、効果的な人材活用ができなくなってしまうという職場の状況変化への対応の必要性である。プライベートな事情を職場組織に持ち込むことについて、現在でもネガティブな意識は残っている。しかし、育児や介護の責任を持つ労働者が増え、家庭の事情を職場が把握して対応しないと、個別事情により仕事の生産性が低下したり離職につながってしまうなど、人材活用に支障を来しかねない状況が増えている。

第2の意義は、特に男性のライフスタイルの変化への対応が必要になっているということである。仕事と子育ての両立支援は、当初は女性の就業継続や再就職支援を念頭に置いたものであったが、夫婦共働きの増加や、男性の子育てに対する社会的な見方の変化により、男性が子育てに関わることを求められる、あるいは積極的に関わりたいと考える男性が増えている、という変化に対応しなくてはならない。

第3に、女性の能力発揮を進める上で、パートナーである男性の子育てを含めた家庭への関わりを高めることが不可欠になっていることがあげられる。日本社会全体として、潜在的な労働力として能力発揮が十分とはいえ

ない女性の活躍が重要な政策課題であり、それは個別企業においても同様に重要な施策と位置付けられている。女性の能力発揮を進めるためには、そのパートナーである男性が家族的責任をシェアすることは不可欠である。

第4に、仕事と子育ての両立支援が男女に共通のテーマとなることにより、両立支援策の円滑な運用を含む働き方改革を効果的に進めることができるということがあげられる。育児を理由に休業や勤務時間短縮などの措置を利用する従業員の存在は、職場にとっては負担と考えられがちであるが、制度利用者の増加を契機に、業務分担の在り方や働き方を見直し、効率的な組織運営につなげる事例がでてきている。

以上の4つの点について、以下で具体的にとりあげていきたい。

## 2. 個人の事情への対応

子育てで仕事を辞めるといふ男性はまだまだ少ないが、近年は介護を理由に離職する「介護離職」が問題になっている。子育てに比べて介護は男性も責任を担うケースが多く、従業員の介護負担の現状を組織が把握していないと人材流出という問題にもなりかねない。子育てや介護と仕事の両立支援策は、ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」）を実現する職場環境整備として広くとらえることができるが、社会全体としてWLBを重視する傾向が高まり、これを踏まえた人材活用策が求められている。WLBが実現できることは、働く人にとっては重要な労働条件であり、また報酬になっているのである。

職場でWLBを実現するために不可欠なのが、職場内コミュニケーションを円滑にすることである。従業員が職場以外でどのような事情や問題に直面しているのかを理解しないと、仕事の配分や職場での支援がうまくできない。子育ての責任を担っている男性部下が休業や働き方の修正などを希望してきたときに、その事情を理解せずに「男性がなぜ子育てをするのか？」といったステレオタイプな見方で対応をしてしまうと、効果的な対応が

できないだけでなく、離職のリスクにもつながってしまう。仕事以外の生活の状況は個々に多様であり、それを踏まえた人事対応、職場対応が必要になっている。

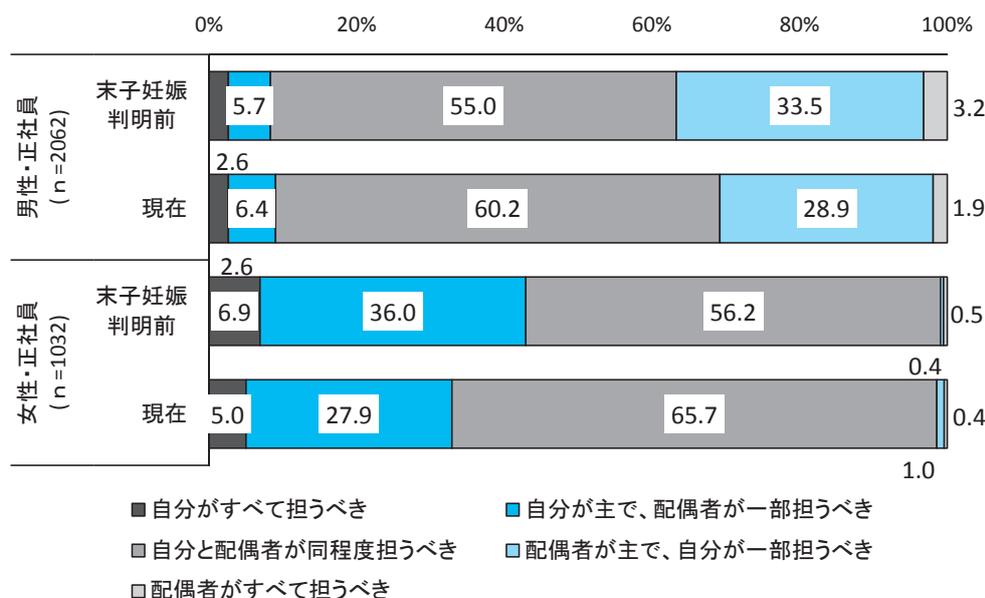
アメリカの研究では、部下のWLBを支援するために求められる管理者の行動を「FSSB (Family Supportive Supervisor Behavior)」と呼んで、こうした行動が部下や職場に及ぼす影響、さらにこうした行動を引き出す施策の検討がなされている。「FSSB」には、精神的な支援やロールモデルとしての行動などが含まれる。精神的な支援としては仕事以外の生活についてコミュニケーションをとること、ロールモデルとしての行動としては管理職自身が自分の家庭のことを話題にすること、などが具体例としてあげられており、従業員の家庭事情を知ることは、職場・部下マネジメントの重要事項となっているのである。

## 3. 男性従業員のニーズへの対応

WLBを重視する傾向は、男性においても同様である。夫婦がフルタイムで働く共働き世帯が増え、子育ての責任を母親だけが担うことは難しくなり、男性も子育ての責任を担っていくことが当たり前になりつつある。さらに、積極的に子育てに関わりたいと考える男性も増えている。図1でみるように、末子が1歳以上3歳未満の子どもがいる正社員を対象に実施した調査では、男女とも6割前後の人が「育児は自分と配偶者が同程度担うべき」と考えている。

仕事と子育ての両立支援策の実施は、両立をしたいと思う個人が存在していることがまずは大前提である。子育て役割を重視する男性が増え、自分で子育てをしたいと考える男性の意識が高まっていることに対応しないと、男性が望むライフスタイルが実現できず、不満や葛藤が募りかねない。WLBが実現できないと、ワーク・ライフ・コンフリクト（仕事と生活の間での葛藤）が生じ、それによって職場の生産性向上が阻害されるなどの組織へのデメリットをもたらすといわれる。一方

図1 末子妊娠判明前及び現在の育児分担の考え方



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成29年度仕事と育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業」（厚生労働省委託調査）（[https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyo/ku/0000174275\\_2.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyo/ku/0000174275_2.pdf)）より作成。  
注：末子の年齢が満1歳以上満3歳未満の20～40代の正社員男女が対象。

で、育児休業や配偶者出産休暇制度などの制度を利用して仕事と子育ての両立ができた男性は、職場に対する帰属意識が高まるなどの効果があることもわかっている。

男性の両立支援は、男性の意識やライフスタイルに対応した人事施策である。

#### 4. 女性従業員の活躍支援

近年、男性の育児休業取得を、原則義務付けとする企業の事例が出てきている。2013年度と早い時期にこの取組に着手した日本生命は、その目的を「男性が育児に関わることで女性が働きやすい環境を整えること」（日本生命保険、2017年4月2日資料）としている。

仕事と子育ての両立支援策の充実化により出産後も就業を継続する女性が増え、女性の採用や育成投資に前向きな企業が増えてきている。しかし、現状では、休業制度や短時間勤務制度などの両立支援策の利用は女性に大きく偏り、そのために子育ての時期に重要な仕事が任せにくくなりキャリア形成がペースダウンし、仕事への意欲が減退するという「悪循環」に陥りかねない。女性が就業を継続してさらに上のキャリアを目指そうとしても、子育ての責任をより重く担っているた

めに、十分に能力発揮ができない状況が生じてしまう。パートナーである男性が長時間労働で家族的責任を担えないような状況では、妻一人が子育て責任を担ういわゆる「ワンオペ育児」に陥り、女性が両立支援策に依存せざるをなくなり、長期的なキャリア形成の視点が薄れてしまい、女性人材の活用を難しくしてしまっているのである。

こうした課題に対応するためには、パートナーである男性の子育てへの関わりを高めて、妻の子育ての責任や負担を軽減することが必須である。少し視点を変えて社会全体で考えると、妻が働く職場だけが子育て役割のコストを負担し、夫の職場がそのベネフィットのみ享受しているような構造があるとすれば、自社の女性社員の活躍を進めることに躊躇する企業が現れても仕方がない。

実際に、夫の子育てへの関わり方は妻の働き方に影響している。夫の家事・育児時間が長くなると女性の就業継続率が高くなるというデータがある（厚生労働省「第14回21世紀成年者縦断調査」）。また、短時間勤務制度を利用して毎日保育園に子どもを迎えに行く女性は多いが、保育園の迎えを夫とシェアすれば、忙しいときには残業をして仕事の責任を

果たすことができ、それによって子育て中も重要な仕事を任せられキャリア形成を図ることが可能になる。夫の子育てにより、先に述べた「悪循環」を断ち切ることが可能になり、企業の女性活躍推進を円滑に進めることが期待できる。

## 5. 仕事と子育ての両立のための働き方改革の推進

残業を厭わず働いてきたような男性が仕事と子育ての両立を行おうとすると、働き方を変えなければ子育てができない。このことが職場の働き方改革にもたらす効果は小さい。

たとえば女性が両立支援策を利用する典型的なケースとして、出産後育児休業を取得して短時間勤務で復帰する例を取り上げよう。育児休業取得に伴い、制度利用者の仕事は他のメンバーに配分される、ハードな働き方の職場から比較的余裕のある働き方のできる職場に異動する、といった休業対応が行われる。その後短時間勤務で復帰するときにも、仕事と子育ての両立がしやすい仕事、たとえば責任が軽い仕事、顧客対応がない仕事、組織間の調整が必要なく単独で完結できるような仕事などが割り振られることが多くなる。これは女性本人が希望することもあるが、上司の配慮として対応が行われることもある。この場合、子育て期の女性に対して特別扱いをしても、周囲のメンバーへの仕事の進め方やマネジメントといったところまで見直すケースは多くはない。

しかし、男性が子育てをして両立支援策の利用の当事者になっていくと、特別扱いが難しくなる。男性は責任のある仕事に就いていることが多く、子育てをしているからと特別扱いをしていると業務に支障がでてくる。筆者らは、育児休業を取得した男性に対してインタビューを実施した<sup>2</sup>。インタビューを通じて、男性の育児休業取得に伴い、仕事の棚卸をして担当業務の見直しをすることによりベテラン社員の仕事を若い社員に引き継ぐなど効果的な業務配分ができた事例や、特定の個

人に属人化していた業務を職場のメンバーが担当できるようなマニュアル化等を進めて他のメンバーの業務効率化につながった事例などが明らかになった。

仕事と子育ての両立という問題が、一部の女性の問題ではなく男女共通の問題となることによって、仕事の配分の仕方や職場マネジメントの工夫など、働き方を基本から見直し、効率的な業務遂行を考える契機になる。働き方改革はそれが必要な当事者が増えることによって、様々なアイデアが出て取組が進む。恒常的な長時間労働、柔軟性・裁量性の低い働き方により効率性が低くなっている職場において、男性の子育てを切り口にして働き方改革を進めるとするのは重要なポイントである。

## おわりに

仕事と子育ての両立支援は、当初は女性の就業継続のための基盤整備として制度化が進んできた。このため、女性のみを利用を想定した制度の考え方や設計になっている企業も多く、「休みやすい」「帰りやすい」ことを強く意識した制度設計になりがちであった。しかし、夫婦で子育てをシェアするという観点から制度を設計すれば、休業を分割して取得できるようにしたり、毎日同じ時間に退社する短時間勤務ではなく短時間とフルタイムを組み合わせる働き方を工夫できるようにするなど、「両立しながら働きやすい」制度という観点からの設計を検討するようになる。男性の仕事と子育ての両立支援策を人事施策に位置付けようとする、子育てを支援するための施策ではなく能力を発揮してもらうための人事施策である、ということがより鮮明になり、それは女性の能力発揮においてもプラスに作用すると考えられる。

1 佐藤博樹・武石恵美子 (2004)『男性の育児休業－社員のニーズ、会社のメリット』中公新書。

2 詳細は、武石恵美子・松原光代 (2014)「男性の育児休業－取得促進のためのマネジメント」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会、pp.97-124。