

男性の育児休業と人的資源管理上の意義

森田 雅也

Childcare leave of male workers and its significance in human resource management

Masaya MORITA

Abstract

Based on the result of the author's interviews with 15 male childcare leave takers, the significance of childcare leave of male workers in human resource management is discussed. Findings are as follows. First, a new human resource management paradigm become increasingly likely to emerge since male workers, who were the main employee-model in the age of seniority (nenkō) employee management, start to choose a time-constrained way of working. Secondly, there is a high possibility that a time-constrained way of working and consideration for those who choose the new way of working become widespread, due to the assignment of male childcare leave takers to managerial positions. The reason is that managers exert a greater influence on their subordinates and that in the existing conditions, much more male employees take the post of managers than female. Thirdly, in working hours management, the effectiveness of setting working hours which give employees satisfaction will be enhanced.

Keywords: childcare leave, male childcare leave takers, a time-constrained way of working, boundary autonomy, role of managers

抄 録

15名の男性育児休業取得者を対象とした聞き取り調査の結果をもとに、男性が育休を取得することの意義を人的資源管理の視点から検討した。それらは次の通りである。第1に、年功的労務管理の時代に中心的な労働者モデルであった男性正社員が、時間に制約のある働き方を選び始めたところに、新しい人的資源管理のあり方を創出する可能性を見いだせる。第2に、従業員の行動を変える影響力が大きい管理職に就く割合が相対的に高い男性が育休を取得することにより、こうした働き方への気づきや配慮がこれまで以上に伝播しやすくなる可能性がある。第3に、労働時間管理において、労働者が満足する時間を設定することの有効性を高める点があげられる。

キーワード：育児休業、男性育児休業取得者、時間に制約のある働き方、境界決定の自律性、管理者の役割

1 はじめに

ワーク・ライフ・バランス¹⁾ (以下、WLBと略記) への取り組みは国をあげて行われているが、育児休業 (以下、育休と略記) 取得支援はWLB獲得のための1つの支援策でもある。女性の育休取得率が1999年の56.4%から2008年には90.6%へと過去10年ほどで30ポイント以上増加したのに対して、男性のそれは1999年の0.42%から2009年の1.72%へとというほんのわずかの上昇にすぎない²⁾。また、彼らの取得期間はかなり短い。「平成22年度 雇用均等基本調査」によると、育児休業取得後復職した女性の育児休業期間は、「10か月～12か月未満」が32.4%と最も高く、「12か月～18か月未満」は24.7% (平成20年度調査の16.9%からは7.8%ポイント上昇) で2番目に高い数値となっている。一方、男性は「1ヶ月未満」が81.3% (うち「5日未満」が35.1%)、「1ヶ月～3ヶ月未満」が7.2%、「3ヶ月～6ヶ月未満」が4.7%という状況である。少なくとも20日以上 of 休業があったことを意味する育児休業給付受給者数でも、男性3,291人、女性202,745人で、男女比は0.9:99.1 (「平成21年度 雇用保険事業年報」) となっており、男性の取得期間は女性に比べるとかなり短いと言わざるを得ない。

こうした状況下で、男性育休に関する議論はこれまでも多方面からなされている。それらは、男性の育休取得が彼らの生き方や家庭内役割に与える影響をみようとする立場からのアプローチ (岩谷 他, 2009¹; 斧出, 2000; 菊地, 2008; 古賀, 2003; 森田, 2008)、男性の育休普及のための制度や社会のあり方を探ろうとする立場からのアプローチ (鈴木, 2008; 藤野, 2006)、男性の育休と企業経営のあり方を明らかにしようという立場からのアプローチ (佐藤・武石, 2004; 武石, 2003) などである。小論では、三番目のアプローチの中でも、人的資源管理の立場から男性の育休休業をみていくが、特に育休取得という行為が行われている職場でどのようなことが起こっているのかという実態を明らかにしていくことにする。なぜなら、人的資源管理が行われる場はまさに職場であり、人的資源管理の視点から男性の育休休業について論じるためには、そこでの実態を把握することが第一に必要であると考えからである。また、上で見た男性育休取得者数の少なさ、取得期間の短さという問題解決のためにも、まず取得の実態を明らかにすることは有効であると考えからである。個別企業にしてみると、男性の育休取得者がでも職場としていかに通常どおりに業務を遂行していくか、彼らが長期的に見ていかに組織に貢献してくれるのかといったことがらに関心があると思われる。一方、働く人たちにとっては、彼らがどのようにして育休を取得しているのか、組織においてどのような対応を受けているのかが大い

に気になるところであろう。小論のアプローチはこうした問題意識にも何らかの示唆を提供できるものと考えられる。

以下では、筆者が行った聞き取り調査から明らかになったことを整理し、それらに基づいて、人的資源管理の視点から男性が育休を取得することの意義を検討していくこととする。

2 男性育休取得者への聞き取り調査から明らかになったこと

男性育休取得者への聞き取りは、2008年6月から2010年10月にかけて、11組織15名（16回の育休）を対象に行われた。聞き取り後、メールのやりとりなども行って得られた結果については、文末の付表にまとめられている。ここから明らかになった点は次の通りである。

第1に、当然のことではあるが、彼らが時間に制約のある働き方を自ら選んでいる点である。昨今、「仕事に投入できる時間に制約のある社員」（佐藤、2007、169ページ）（以下、「時間に制約のある社員」と略記）を前提とした人事の必要性が説かれているが、これは、従来の年功的労務管理の時代の労働者に当然のように求められ、主として男性が担ってきた、会社のために自分の時間を際限なく投入できる働き方が限界を迎えていることを意味している。あるいは、年功的労務管理のもとで描かれてきた「長期勤続を前提とし、所属組織への強い忠誠心を持った男性基幹労働者」（森田、2010、231ページ）という労働者モデル―「時間に制約のある社員」という概念を借りて表現すれば、「時間に制約のない社員」―を前提に人的資源管理を行うことの妥当性が揺らいできたとも言えるだろう。年功的労務管理の時代に彼らが「時間に制約のない社員」として活動できたのは、仕事以外のことがらを家族に任せることができたからである。しかし、「時間に制約のない社員」として、こうした働き方を続けることは難しくなっている。それは、因果関係の向きは双方向であろうが、共働き世帯が増加してきているという客観的な側面や男女の役割分担等に関する心理的な側面が変化してきていること³⁾からもうかがえる。今回の聞き取り調査でも「配偶者の負担軽減」をあげる人がかなり多く、男性の心理が、配偶者に家庭のことを任せきりにしたくないというように変化してきていることが読み取れる。各社の制度（いずれも聞き取り調査時点の状況。以下、同様）をみても、一定の期限は設けられているものの配偶者が無職でも育休を取得できるようになっているところが多い⁴⁾。彼らは、家庭のことはすべて配偶者に任せて自分は仕事に全時間を費やすという、年功的労務管理の時代に多くの日本人男性が送ってきた生き方を選んではならず、「時間に制約のある社員」を選

択しているのである。

第2に、彼らは育休を経験することで、時間に制約のある働き方をしている他の人たちの状況をより理解するようになっていく点があげられる。彼らは育休をきっかけに、これまで主として働く女性が担ってきた役割の大変さを骨身に沁みて感じている。育休中は家庭で子どもの面倒だけ見ていれば良いかというと、当然のことながら、それだけでは済まされない。子どもの面倒を見るのに加えて、掃除、洗濯、食事の用意といった家事全般もこなさなければならない。こうした事態に対して、聞き取り対象者からは、「しんどいのは仕事だけではない」「仕事よりもしんどい」といった声も聞かれた。そして、「子育てしながら働く女性はこんな大変なことを家庭でこなしながら仕事をしていることに初めて気づいた」というのは、多くの聞き取り対象者の率直な意見である。仕事を離れて家庭での役割に専念することで、家庭と仕事を両立させることの大変さに気づき、時間に制約のある働き方の厳しさを実感している。結果として、育児のための短時間勤務をしている女性や介護の必要がある家族をもつ人たちのような、時間に制約のある働き方をしている人たちの状況を肌で感じて理解するようになっていく。彼らは職場復帰後、時間に制約のある働き方をしている人たちの事情を慮り、そうした人たちに対してこれまで以上に配慮するように行動を変化させている。

第3点目は、彼らは仕事に対するものの見方を広げている点である。第2の点とも関連するが、より大きな視野に関わる変化であり、仕事観の変化と言えるかもしれない。これは大きく二つに分けられる。

ひとつは、自分の中での仕事の位置づけを改めて考え直している点である。「余りにも会社に依存した生き方をしすぎていた」(M氏)、「仕事中心の生き方をしてきたが、一度手を止めて仕事以外に目を向けること自体の意義は大きく、視野が広がる」(N氏)という声に見られるように、彼らは、仕事を離れることで仕事と自分の関係を客観視できるようになり、自分の中での仕事の位置づけを新たなものにしていく。長期休暇を取得する慣習のないわが国では、健康な状態で1ヶ月仕事から離れる経験をした人はかなり少ないだろう。そうした状況下では、育休は健康な状態で長期間仕事を離れることができる数少ない機会であり、自分にとっての仕事の意味、位置づけを再考できる貴重な時間としても機能している。

もうひとつは、仕事への取り組み姿勢を変えている点である。仕事を離れて育児に集中したことは、仕事では得られないような人間的な成長をもたらしたり、仕事にも活かすことができる貴重な経験を与えてくれたりしたと考えられている。聞き取りを通じて、例え

ば、次のようなことがわかってきた。会話が成立しない赤ん坊との間でコミュニケーションの方法を工夫して子どもの意思を読み取ろうと努めたことから、部下や同僚とのコミュニケーションのあり方を再考したこと。慣れない家事をうまくやってのけた際に配偶者に誉められた喜びから、部下の育成において誉めることの重要性を再確認したこと。また、育休期間の経験というよりも育休から復帰後のことになるが、発熱など子どもの不測の事態に備えるために、これまで以上に前もって前もって計画的に仕事に取り組むようになったこと。育休終了後も続く育児のために、できるだけ早く帰宅できるよう、時間効率の良い新しい仕事の進め方を絶えず考えるようになったこと。このように、彼らは育休を契機に、仕事への取り組み方をこれまでとは違うものになっている。これらはより良い仕事の進め方を追求する姿勢の表れであり、組織にとっても望ましい変化であると言えるだろう。

以上は育休取得者に関わる発見事実であったが、以下では、上司や職場に関して聞き取りからわかった点を見ていこう。

第4に確認されたのは、上司の役割の重要性である。職場におけるWLBの達成には管理職の役割の重要性が指摘されている（佐藤，2008、Morita，2006）ところからすると、WLBの一施策でもある育児休業においても上司の役割が重要となることは当然のことでもある。今回の聞き取り調査でも、この点が、プラスの側面でもマイナスの側面でも確認された。

プラスの側面は、上司の支援、後押しである。例えば、O氏の上司は、育休取得に最初から決して積極的であったわけではないO氏に対して、産後8週までは配偶者が専業主婦でも育休取得が可能であることを紹介し、「育休をとって、どれだけ大変なのか、どれだけ楽しいのかというのを身をもって感じなさい」と育休取得を積極的に進め、休業中の仕事の割り振りについても自分がかんりの仕事を引き受けるなど多大な支援をしている。また、D氏も「取得前後の上司の理解に助けられた。制度だけ整っていてもそれだけでは不十分」と述べ、制度運用面での上司の行動が重要であることを強調している。さらに、育休取得の意思を申し出たときの上司の最初のリアクションが育休取得に対して好意的であったことは、多くの聞き取り対象者に共通したことである。職場の業績とそれを達成するための職場管理に責任を持ち、他部門との結節点となる直属の上司の支援は、育休取得に伴う実務的な問題の解決とともに取得者の心理的負担を軽減することに大いに役立っている。

一方、マイナスの側面は、上司が育休取得の障壁となる場合である。例えば、今回の聞き取りでも、育休取得に対して良い顔をされないだろうから直前まで上司に知らせなかったが、「やはり事前に言わなくて、ぎりぎりになって言って良かった」というケースが確認

された。このケースの場合、直属上司の上の、上の管理職にあたる本部長レベルの上司に「『話は理解した。取るのであれば、その間は一生懸命育児をなささい』と言われ、ここで初めて理解のある人があらわれたというのが正直なところです」と対象者は語っている。職場を預かる責任者である管理職は、育休取得者が職場を離れる間、いかにして業務を進めていくかを考えなければならない立場にある。取得者の意思を認めなければならないことはわかっている、部署の業績に責任を持つ身とすれば、一時的ではあれメンバーが職場を離れることに抵抗を示すこともあり得るようである。また、年功的労務管理の時代の働き方を是とする考えをもち、男性が育児休業を取得して職場を抜けることを想定していない上司（特に男性上司）にとっては、悪意ではなく良かれと言う気持ちから部下の取得を思いとどまらせることもある。今回の聞き取りでは、上司がもつマイナスの側面がみられたケースは少なかったが、上司である管理職の行動は、育休取得に対して正にも負にも大きな影響を与えることが確認された。

第5の点として、彼らの職場ではメンバー間で情報の共有が進んでいることを指摘しておこう。共有されている情報は大きく2種類ある。ひとつは、仕事に関する情報である。メールを送る際には職場の関係者にCCをつける、各人が今どのような状況にあるのかわかるようにいろいろな方法で各人の担当業務の現況を「見える化」する、育成の意味もかねて担当業務のローテーションを行うことで職場の業務を幅広く覚えていく、といったきわめて基本的なことがらであるが、これらを通じて、職場のメンバー同士が仕事に関する情報を共有できるようになっている。もちろん、これは育休取得やWLBのためではなく効率的な業務推進のために行われてきたことであるが、結果として、育休取得者が職場を離れても職場の業務がそれまでと変わりなく進められることに役立っている。

もうひとつの情報は、職場メンバーの家族に関する情報である。これは公式的な経路で共有されているのではなく、メンバー同士が非公式に家族のことを話し合ったり、家族に何か特別なことがあれば早い目に上司に報告したりすることによって共有されている。これも仕事に関する情報と同様に、育休やWLBのために行われてきたのではなく、お互いに理解し合い、助け合って仕事を進めていこうとする過程で生まれてきたものである。「普段から、同僚の家族像が見えていると、育休取得について理解が得られやすい。」とO氏が語るように、日頃からお互いの家族の状況をわかっていることで、育休取得の際にも同僚や上司の理解や支援を得やすくなり、育休取得の助けになったというものである。

この情報の共有化と育休の取得しやすさの関係は、WLBが働き方の変革を引き起こす原因ではなく、効率的な働き方をすることが結果としてWLBにつながるという守島（2010）

の主張に合致している。もちろん、こうした情報の共有化がある中で育休取得が行われ、そうした中でも職場の業務が問題なく進められることで、さらに情報の共有化の必要性が認識され強化されるということもあるはずである。その意味では、効率的な働き方と育休取得との因果関係は一方に限定されるものでもないだろう。しかし、今回の聞き取り対象者の職場の多くでは、もともと仕事のための情報の共有化が進んでおり、それがあったために育休取得が容易になったという構図が確認された。

最後に6点目として、育休取得は取得者にとって厳しい一面もあわせもつという点である（cf. 森田, 2009）。男性の育休取得は、昨今のイクメンという言葉のひびきの良さなどもあり、とすれば労働者に優しいものと受け取られがちである。ここで、「優しい」とは労働者にとって良いことやありがたいことを提供すること意味して用いており、具体的には、育休取得を支援する制度、取り組み、配慮などがあげられるだろう。なるほど、育休が取得できることは彼らにとっては望ましいことであり、優しくしてもらったと感ずることがあるのは全くその通りであろう。しかし、子育てに深く関わりたいという意思が尊重されて認められ、育休の持つ優しい側面を享受するためには、当たり前のことではあるが、育休取得の前後ともに仕事をきちん遂行していくことが求められる。第3の点でも見たように、聞き取り対象者は、新しい仕事の進め方を考え工夫したり、育休取得前に仕事の引き継ぎのために集中的に業務を処理したりというように、育休取得と併行して並々ならぬ努力をしていることは確認してきたとおりである。さらに、これだけ男性育休取得者が少ない中で育休取得を決心するという自律的な行動をとることは、強固な意思と覚悟が必要であることは言うまでもない。今回の聞き取りでも、多くの対象者が育休取得に際して「割り切った」という表現を使っていたが、この「割り切り」をすることは、残念ながら今のわが国の状況ではまだまだ決して容易なことではなく、厳しいことである。このように、育休取得者は優しさの享受とともに、厳しさにも対応していることを本節の最後に確認しておこう。

3 男性の育休取得の意義

この節では、上で見てきた聞き取り調査の結果を踏まえて、男性が育休を取得することの意義を人的資源管理の視点から検討していこう。

まず、男性の育休取得が進むことが新たな管理のあり方を創出する可能性である。新たな管理のあり方とは、端的に言えば「時間に制約のある社員」を前提とした管理であり、年功的労務管理の下で前提とされてきた労働者モデルから脱却した新しい労働者モデルを

念頭に置いた管理を意味している。より大きな枠組みで言えば、年功パラダイムに代わる新たなパラダイムのもので人的資源管理のあり方である。

「時間に制約のある社員」を前提とした管理は、男性の育休取得からではなく、時間的制約の大きい人の割合が高い女性の働き方を追求することや有給休暇取得率の向上や残業時間の削減といった労働時間管理のあり方などからでも議論は進むかもしれない。しかし、時間に制約がなかった、それゆえに年功的労務管理の前提たる労働者モデルになりえた男性正社員が育休取得という形で時間には制約があると訴え始めた点は、従来見られなかった大きな変化として認識されるべきであろう。これまでの日本の人的資源管理施策において厚く遇されてきた男性正社員が従来の枠組みに収まらない働き方を求め始めているからこそ、そこから新たな管理のあり方が生まれてくる可能性は大きい。

次に、気づきの伝播の可能性である。育休を取得した男性は、明らかになった第2点の通り、育児をしながら働くことの大変さとともにそれを行ってきた女性など、「時間に制約のある社員」の努力や大変さに気づくようになってきている。これまで多くの女性がそうした働き方をしてきていたにもかかわらず、その困難さが周囲の人たちになかなか認識されてこなかったが、彼らは自分も経験したことによってそれを理解できるようになっている。男性育休取得者がこうしたことに気づいたことは、以下のような理由で、この気づきが伝播する可能性を高めると考えられる。

男性の育休取得に対する管理職の役割の重要性は先に見てきたとおりであるが、ひとつ育休取得にとどまらず、職場の形成⁵⁾に果たす管理職の役割は非常に大きい。今回の聞き取りでも、管理職である彼(女)らの多くは育児(育休も含む)の経験者であり、時間に制約のある働き方の厳しさを自分自身の体験として理解している人たちであった。このように、育休取得をはじめとするWLBに理解のある管理職は直接、間接に気づきを伝播して、WLBを推進しやすい職場形成に貢献していることは間違いないだろう。つまり、非管理職として気づきを広げるよりも、管理職という地位について気づきを普及する方が、伝播の程度はかなり高くなるのである。

ここで管理職数の現状を見ると、男女比では圧倒的に男性が多く⁶⁾、この先しばらくの間も管理職になるのは男性の方が多い状況がまだまだ続きそうである。となると、管理職になる可能性が高い男性が「時間に制約のある社員」の努力や大変さに気づくことは、気づきを携えた管理職が増える可能性につながり、ひいては気づきの伝播がこれまで以上に高まることになる。企業経営においては今後もWLBを重視することが求められるであろうが、こうした気づきがこれまで以上に伝播することは企業にとっても望ましいことであ

ると言えるだろう。その意味でも、男性育休取得者が増えることはより望ましい人的資源管理を行うために有益である。

最後に、労働時間管理⁷⁾の観点から認められる意義をあげておこう。それは、労働者の満足が得られる時間設定の有効性を高める点においてである。労働時間管理においては、能率により結果をもたらす時間、労働災害・過度の疲労をもたらさない時間、労働者の満足が得られる時間を設定することが、その原則とされている（森, 1989）。一番目、二番目の時間については、アウトプットの測定、労働災害の発生、労働者の健康状態などを組織が量的に把握しやすく、それゆえにこれらに関しては原則に則った労働時間管理が行われていると言えるだろう。しかし、三番目の労働者の満足が得られる時間という管理原則が適切に守られているかという点、この点は心許ない。なぜなら、労働者に満足をもたらす要因は多様であり、また労働者の欲求水準も幅広いのに、労働時間は基本的に全員が同じ時間に働くように一律で設定されるので、彼（女）らの求めに対応できる個別の労働時間管理を行うことが根本的に難しいからである。また、人的資源管理は作業能率促進機能（奥林, 2011, 12ページ）を担っており、たとえ労働者の満足が得られても能率が劣るような労働時間管理を行うことは原則としてないのであり、能率や生産性とより直接的に結びつくと考えられてきた一番目、二番目の原則は三番目の原則よりも優先されやすいからである。

それゆえ、満足が得られる時間設定に関しては、労働者の求めることからの多様さに対応するために労働者自身に労働時間や、休暇、休業の時期と期間を選ばせるという方法で対応することがひとつの解決策となる。始業時間と終業時間を労働者の自由な決定に委ねたり、休暇や休業の取得時期に関して労働者の意見を尊重したりすることによって、いつ、どれだけ働く（休む）かの決定にあたって労働者の自律性を認めることで満足感を高めるのである。つまり、仕事と生活との「境界決定の自律性」（森田, 2004）を認めることが、労働者の満足を得られる労働時間管理につながるのである。今回の聞き取り対象者のほとんどは育休を取得したことに満足感を示しており、このことは、「境界決定の自律性」を認める時間管理のあり方が労働者の満足感を高めるひとつの要因となることを物語っているだろう。同時に、先に確認したとおり、彼らはより効率的な仕事の進め方に取り組んでおり、このことは、労働者の満足感が得られる時間を設定することが能率を高める可能性を示唆している。今後、働き方や仕事に対する意識が一段と多様化していく中で、労働者の満足を得られる時間管理を行うことはますます必要となり、その有効性は高まるはずである。このことを認識させるという点で、男性の育休取得が労働時間管理上の意義をもつと

言えるだろう。

以上3つが、男性が育休を取得することでもたらされる人的資源管理上の意義である。

4 むすびにかえて

最後に、今回の聞き取り調査をもとにしたこれまでの議論から見えてきた今後の研究上の課題を提示することで、小論のむすびにかえることにしよう。

ひとつは、聞き取り対象者数を増やすことである。今回の聞き取り対象者数は15名だけであり、発見事実の普遍性や説得性を高めるためにはまだまだ不十分であろう。その意味では、小論は現時点で明らかになったことがらを報告し、それをもとに人的資源管理上の意義を検討したにとどまると言わざるを得ない。主張の普遍性をより高めるためにも、今後もさらなる育休取得者を対象に聞き取り調査を続けて実態をより詳細に究明し、それをもとに男性の育休取得が人的資源管理上もつ意義について追究していくことが筆者に課された課題である。

第2には、筆者のみならずわれわれが担うべき研究推進の課題として、男性育休取得者がどのようなキャリアを描いていくか、長期的な追跡調査を行うことが必要であろう。男性が育休取得を躊躇する要因の一つに、評価や昇進への影響を懸念することがあげられる(佐藤・武石, 2004)が、本当にそうした影響があるかどうかを確かめるには、男性育休取得者のキャリアを長期的に追いつけることが一つの有力な方法である。仮に、30歳の時に3ヶ月の育休を取得したとすると、40年に渡る職業人生全体に占める休業期間の割合は0.6%でしかなく、残りの職業人生30年に占める割合に限っても0.8%にしかすぎない。このわずかな期間が、一般的に憂慮されるほど評価や昇進に影響するのか、さらに大きな視点で見れば、彼らの職業人としてのキャリアに負の影響を与えるのか。加えて言えば、よしんば懸念されるような影響があったとしても、取得者がそうしたキャリア全体を肯定的に受け入れ、満足しているならば、これをどう評価すればいいのか。これらについては、男性育休取得者がどのようなキャリアを辿り、自らの職業人生をどのように意味づけていったのかを明らかにして突き止めていく方法が有効であろう。すぐには答えの出せない時間のかかる作業ではあるが、われわれに与えられた課題である。

[追記：本稿は、科学研究費(研究課題番号：20530374)の支援を受けた研究成果の一部である。また、平成20年度関西大学学術研究助成基金(奨励研究)の支援を受けた研究成果の一部でもある。]

注

- 1) WLBとは何かについては多様な見解がある（山口・樋口, 2008, Warhurst et.al, 2008）。この点に関する議論は別の機会に譲ることとして、本稿では、WLBとは「働く人が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組みなくなるのではなく、両者を実現できる状態のこと」（厚生労働省・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, 2006）として論を進めていく。
- 2) 厚生労働省「雇用均等基本調査」（過年度分については、調査名称が異なる）より。なお、女性の取得率は、2009年は85.6%、2010年は83.7%と下降している。男性も、2010年は1.38%と前年に比べて減少している。
- 3) 共働き世帯の増加傾向、専業主婦世帯の減少傾向は長期的に確認されており、1997年以降は共働き世帯が専業主婦世帯を上回り、2007年には共働き世帯が1013万世帯に対して、専業主婦世帯が851万世帯となっている（内閣府, 2008, 第1-3-1図）。また、内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」（2009）によれば、女性は「子どもができて、ずっと職業を続ける方がよい」と考える人の割合は46%、「子どもができたなら職業をやめ、大きくなったら再び職業を持つ方がよい」と考える人の割合が31%となっており、前者は年々増加する傾向に、後者は年々減少する傾向にある。
- 4) こうした動向は法律面でも同様であり、平成21年6月に改正された育児・介護休業法（平成22年6月30日施行）では、労使協定による専業主婦（夫）除外規定が廃止され、改正後は、配偶者が専業主婦（夫）である場合等の労働者でも、労使協定の有無にかかわらず、原則として子が1歳に達するまで育児休業をすることができるようになっている。
- 5) 「職場の形成」とは、次のような意味で用いている。職場とは、組織内の業務責任の分担範囲により区分された、一般には「課」や「グループ」と呼ばれているまとまりを指している。職場には、仕事の進め方や雰囲気など職場独特のものがああり、こうしたことがらが形成されていく過程で管理職の行動が与える影響は大きいと考えられる。
- 6) 管理的職業従事者に占める女性の割合は10.1%であり、諸外国と比較してもかなり低い数値となっている（内閣府男女共同参画局, 2007, 第1-特-11図）。
- 7) 労働時間管理は長さや配置の問題（森, 1989）であり、休憩、休暇、休業をどこで取るか（認めるか）という点も含んでいる。それゆえ、育児休業も労働時間管理の範疇でも扱われるべき問題となる。

【参考文献（邦文）】

- 阿部 まさ子（2010）「育休復帰社員を戦力化する：事例2 ベネッセコーポレーション」『人事実務』No.1087, 16-20ページ。
- 岩谷 良恵・高橋 在也・長嶋 明子・高瀬 佳代・佐藤 和夫（2009）「男性の育児休業取得と暴力性についての実証的調査」『千葉大学教育学部研究紀要』第57巻, 283-296ページ。
- 奥林 康司（2010）「企業経営と人的資源管理」奥林 康司・上林 憲雄・平野 光俊 編『入門 人的資源管理〔第二版〕』中央経済社, 所収, 2-15ページ。
- 斧出 節子（2000）「どのようなスウェーデン男性が育児休業を取るのか—スウェーデン政府調査データの分析を通して—」『研究紀要（華頂短期大学）』45号, 13-27ページ。
- 菊地 ふみ（2008）「父親の子育て—育児休業を取った父親たち」柏木 恵子・高橋 恵子 編『日本の男性の心理学—もう1つのジェンダー問題』有斐閣, 所収, 196-202ページ。
- 古賀 暢英（2003）「育児休業を取得した男性に関する研究—ライフヒストリーから考える取得の要因と意味」『Syn. The Bulletin of bolunteer studies』（大阪大学大学院人間科学研究科ボランティア人間科学講座）No.4, 135-154ページ。

- 佐藤 博樹 (2007)「労働意欲を左右するワーク・ライフ・バランス—仕事管理・時間管理の変革を通じた効率化を」『中央公論』2007年5月号, 168-177ページ。
- 佐藤 博樹 (2008)「人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」佐藤 博樹 編『子育て支援シリーズ ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい, 所収, 3-29ページ。
- 佐藤 博樹・武石 恵美子 (2004)『男性の育児休業』(中公新書1738) 中央公論新社。
- 鈴木 健之 (2008)「男性育児休業についての社会学的一考察」『盛岡大学紀要』25号, 23-30ページ。
- 武石 恵美子 (2003)「男性の育児休業取得の意義を考える」『地方公務員月報』No.484, 2003年11月, 2-11ページ。
- 田中 恭代 (2010)「ワークライフバランス施策と働き方の風土改革 —男性の育児取得250名・取得率40%台はいかにして実現したか」『労働法学会報』No.2489, 4-15ページ。
- 藤野 (柿並) 敦子 (2006)「男性の育児休業についての課題—自由記述アンケートと男性育児休業取得者へのインタビュー調査から—」『京都産業大学論集』社会科学系列第23号, 161-178ページ。
- 森 五郎編 (1989)『現代日本の人事労務管理』有斐閣。
- 守島 基博 (2010)『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社。
- 森田雅也 (2004)「裁量労働と個人の自律性」片岡信之 編『現代企業社会における個人の自律性』文眞堂, 所収, 102-122ページ。
- 森田 雅也 (2009)「ワーク・ライフ・バランスは労働者に優しいか」関西経営者協会『人事労務管理の諸課題』関西経営者協会, 所収, 48-49ページ。
- 森田 雅也 (2010)「女性労働者」奥林 康司・上林 憲雄・平野 光俊 編『入門 人的資源管理〔第2版〕』中央経済社, 所収, 222-239ページ。
- 森田 美佐 (2008)「父親は育児休業を取りたいのか」大和 礼子・斧出 節子・木脇 奈智子 編『男の育児・女の育児 家族社会学からのアプローチ』昭和堂, 所収, 181-205ページ。
- 山口 一男・樋口 美雄 編 (2008)『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社。

〔参考文献 (欧文)〕

- Morita, M. (2006) "Work-life balance and boundary autonomy in Japan" (Paper presented to the 24th International Labour Process Conference, London, 10-12 April 2006)
- Warhurst, C., Eikhof, D. and Haunschild, A. (2008) *Work Less, Live More? Critical Analysis of the Work-Life Boundary*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

〔参考 URL〕

- 厚生労働省・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 (2006)「男性も育児参加できるワーク・ライフ・バランス企業へ —これからの時代の企業経営—」(<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/ryouritsu02/pdf/01a.pdf> 2011年3月1日アクセス)。
- 内閣府 (2007)「仕事と生活の調和推進のための行動指針」(<http://www8.cao.go.jp/wlb/government/pdf/indicator.pdf> 2011年3月1日アクセス)。
- 内閣府 (2008)『平成20年版 少子化社会白書』(<http://www8.cao.go.jp/shoushi/whitepaper/w-2008/20webhonpen/index.html> 2011年3月1日アクセス)。
- 内閣府男女共同参画局 編 (2007)『平成19年版 男女共同参画白書』(<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h19/zentai/index.html> 2011年3月3日アクセス)。

男性の育児休業と人的資源管理上の意義（森田）

付表1 聞き取り調査対象者のプロフィール

	A氏	B氏	C氏	D氏
所属部門	人事部門	総務部門	総務部門	人事部門
時期	2006年8月	2002年2月	2004年8月	2003年10月
期間	2日間	4週間	1ヶ月	7ヶ月
対象の子と取得時の年齢	第3子、2ヶ月	第3子、産後すぐ	第一子、誕生と同時に	第一子、11ヶ月
意思表示の時期	取得直前	3ヶ月前	3～4ヶ月前	11ヶ月前（誕生後すぐ）
取得理由	制度改定もあり、取得しやすかったため	担当業務との関係で「百聞は一見にしかず」という気持ち。配偶者の負担軽減	組織外部の育休取得経験者から経験談を聞いたことがきっかけ。配偶者の負担軽減	保育所入所時期との関係。子どもとべったりと過ごせる時間はこの時期しかとれない。将来のリスク分散のためにも共働きを維持したいが、そのためにも育児や家事は配偶者とシェアしたい。
制度の特徴	2日以内の育休取得は申請の簡便化。出産休暇3日と合わせると5日取得可能。	特記事項なし	特記事項なし	1歳になった次の4月まで取得可能（当時）。昇進評価については育休前の評価を加味。休業中の社会保険料は会社負担（子が1歳を超えた場合）
休職中の給与	通常通り	6割の保障	雇用保険分に加え、就業規則上の基本給の20%が加算。（給与の80%が保障）	なし（雇用保険からの育児休業手当金のみ〈子が1歳になるまで〉）
仕事の進め方で変わった点や意識している点	時間そのものが価値あるものとして意識している。土日には絶対出勤しない。	仕事の担当を1人だけに任せず、できる限りバックアップし合えるような職場作り。個人のWLBだけでなく、互いに助け合って、職場全体でのWLBという発想も必要	周りの人たちの仕事に配慮するようになった。定時に帰ることに意識がけ。	子どもや家族のことで仕事を休むことは組織に迷惑をかけるが仕方がないと割り切れるようになった。定時であることをまず念頭に置く。
育休経験から得られたもの等	育休取得のためには、職場での信頼関係とコミュニケーションが必要	「健康状態のまま1ヶ月仕事を休む」という経験は、さまざまなことに気づかせてくれて貴重な経験。	母体保護の支援のためにも産後1ヶ月に育休取得を勧めたい	取得前後の上司の理解に助けられた。制度だけ整っていてもそれだけでは不十分。

付表1 つづき 聞き取り調査対象者のプロフィール

	E氏	F氏
所属部門	コンプライアンス推進部	人事部門
時期	2005年7月	2006年6月
期間	1ヶ月	1週間
対象の子と取得時の年齢	第2子、1歳8ヶ月	第2子、1週間
意思表示の時期	4～5月前 (4月の目標設定時期も意識して)	7～8ヶ月前
取得理由	コンプライアンス関連部署に在籍しながら、労働組合の非専従役員に従事し、次世代法への対応に関与。育児への男女共同参画にどれだけ寄与できるかを社内初の取得者として確かめてみたかった。 専業主夫にも興味があり、育休を経験すれば人生観に影響があるかもと考えた。	第1子の世話も含めて、配偶者の負担軽減
制度の特徴	3歳まで、配偶者が専業主婦でも取得可能	配偶者が無職の場合でも1ヶ月は取得可能。その場合、積み立ての有給休暇(最大20日)の残日数の範囲で有給とすることができる。
休職中の給与	給与：無給(育児休業給付金も1歳6ヶ月超だったため無支給)、賞与：勤務期間に対して支給(通常の約5/6が支給) 社会保険料個人負担分・住民税：会社が立替払い、組合費：徴収しない、共済会費：徴収する	通常通り
仕事の進め方で変わった点や意識している点	休職前には、引継を考えて仕事を複数で行うよう意識した。 仕事の共有のために部署にもとからあった報告書を丁寧に書くようにした。 社員もいろんな背景を持って仕事をしていることを意識するようになった	妻から「帰ってきて欲しい」という雰囲気を感じたら、会社でしかできない仕事をすませ、あとは家で行ったり、朝早く来たり、昼休みを利用したりすることで、極力早く帰るようにしている。 その他は特に変えていない(ただし、メールにはCCをつけるなど、職場には情報を共有化したり、仕事を見える化する風土がもたらあった)
育休経験から得られたもの等	仕事のことしか話せない職場は危険。家庭のことも話せるような職場作りが必要。 子育てには逃げ場がないと感じた。仕事にも逃げ場をつくってあげることが必要。 家事や育児で妻にほめられた経験から、仕事においても認めてあげる、誉めてあげることが必要。 心身ともにリフレッシュするには1ヶ月程度の長期休暇が必要。	育児や家事の負担が予想以上、効率的にものごとが進まないストレスを感じた。その意味で、ストレスコントロールが身についた。 育児や家事について妻からいろいろ言われることで、逆の立場が理解できた。上司、部下の関係にもあてはまる。

男性の育児休業と人的資源管理上の意義（森田）

付表1 つづき 聞き取り調査対象者のプロフィール

	G氏	H氏	I氏
所属部門	人事部門（管理職）	製造部門	開発部門
時期	2006年8月	2005年10月	2008年3月
期間	22日	2.5ヶ月（育児休職1ヶ月の前後に有給休暇を含む）	1ヶ月
対象の子と取得時の年齢	第1子、3ヶ月	第4子、出生前1週間	第2子、8ヶ月
意思表示の時期	約2ヶ月前	7ヶ月前に有給休暇を利用して週1回の勤務で対応したい旨を連絡。しかし、1月程前に上司からの提案もあり育休取得を決定。	2～3ヶ月前
取得理由	配偶者の負担軽減。時期の決定は、仕事への支障が少ない時期を考慮。	第3子までの世話も含めて、配偶者の負担軽減	配偶者の負担軽減
制度の特徴	配偶者が無職でも取得可能。世帯収入が無い場合、最大3ヶ月まで標準報酬日額の30%を手当として復職後支給。	配偶者が無職でも取得可能。世帯収入が無い場合、最大3ヶ月まで標準報酬日額の30%を手当として復職後支給。	配偶者が無職の場合でも1ヶ月は取得可能。その場合、積み立ての有給休暇（最大20日）の残日数の範囲で有給とすることができる。
休職中の給与	なし（雇用保険からの育児休業給付金のみ）。ただし、上記の手当あり。	なし（雇用保険からの育児休業給付金のみ）。ただし、上記の手当あり。	通常通り
仕事の進め方で変わった点や意識している点	取得決定から休職までは、関係者への周知に努めた。8月中の予定をずらしたり、入れないようにした。	個人の生産性は仕事に没頭している方が高いが、それができないのなら、チームを活性化させるなど他の貢献方法を考えるようになった。	取得決定から休職までは、円滑な作業の引継に努めた。育休取得後、短時間勤務を経験。その際、いかに効率的に仕事を進めるかを考えた。「仕事の見える化」など、職場メンバー間での情報の共有化に努めている。
育休経験から得られたもの等	1ヶ月では短すぎる。日々成長する子どもへの対応等を考えると3ヶ月以上とらないと両立支援と言いがたい。家庭が不安定な人には良い仕事はできない。（制度上）仕事ができなくなり、強制的に生活だけに偏る体験から気づくものがある。	育休取得だけが原因ではないが、子どもの成長とともに、家事の重要性を感じ、行うようにしている。	1ヶ月仕事を離れると、改めて仕事をしたいと感じた。1ヶ月の休職を与えてくれた組織への愛社精神が高まった。お互いにギブ・アンド・テークで助け合うことを意識するようになった。

付表1 つづき 聞き取り調査対象者のプロフィール

	J氏	K氏	L氏
所属部門	総務人事部門	労働組合専従役員	本社組織企画部門
時期	2009年11月	2008年4月1日	1999年9月～2000年3月
期間	5日間	20日間	9ヶ月
対象の子と取得時の年齢	第二子、8週目	第一子、1週目	第一子、2ヶ月
意思表示の時期	無事に出産できるだろうという頃	約1月前	妊娠前から上司に取得意思を伝えていた。
取得理由	第一子の世話も含めて、配偶者の負担軽減。第一子の際に取得機会を逃したため、第二子の時には取得したいと考えていたため。	配偶者の負担軽減。組合の仕事を通じて、次世代育成支援に取り組んでいたため。雇用保険から給付金が出る日数を取らないと、取得した形にならないのではないかと考え、20日間取得。	乳児期のわが子の成長をしっかり見守りたいことと、仕事に偏らず、育児はもちろん家事のスキルアップ、地域へ関わりを深める等々、一段上の「生活力」を身につけたいこと。
制度の特徴	特記事項なし	特記事項なし	特記事項なし
休職中の給与	なし	なし（雇用保険からの育児休業給付金のみ）。	なし（雇用保険からの育児休業給付金のみ）。
仕事の進め方で変わった点や意識している点	子どもがいると急に休まなければならないようなこともあるので、今日できることは極力、今日中に済ませるようにする。	以前は、勤務日は仕事を切り上げて休日に済ませてでもよいと思うこともあったが、休日に仕事をまわさないように、その日のうちにやり切るようにした。出勤時間は早めてでも帰宅時間を早めるよう努めている。	締切を常に意識して追われないことを第一に考える。なるべく無駄なことをしない。一方で、必要なら毎日遅くまで残業してでもとことん1つの仕事に時間をかけることもある。
育休経験から得られたもの等	5日間であったが育児休業を終えて業務に就くと新鮮な感覚があった。仕事を離れてリフレッシュすることの必要性を感じた。育休を取りたい社員がそれを言い出せるように、管理職がワーク・ライフ・バランスや次世代育成を大事な課題だと認識していくことが重要。	育児休業をとるのが当たり前のような風土を作っていくことが重要。そのための従業員への啓蒙がさらに必要。	1年ぐらい休んでも、実力があれば使ってもらえる、と割り切った。立ち止まってもまた歩くなり走ればよい、とも思った。実力以上に自分を良く見せない。実力相応に判断してもらえれば十分。育児を夫婦で分担することで、地域活動に関わることが多くなり、仕事以外のつながりがたくさん出来た。

男性の育児休業と人的資源管理上の意義（森田）

付表1 つづき 聞き取り調査対象者のプロフィール

	M氏	N氏	O氏
所属部門	営業部門	人事部門	CSR 関連部門
時期	2007年1月～8月	2006年4月（第一子） 2009年5月（第二子）	2008年6月
期間	222日間	第一子、第二子ともに3～4週間	1ヶ月
対象の子と取得時の年齢	第二子、2週目	産後すぐ（8週間以内）	第一子、1週目
意思表示の時期	約1月前	第一子：出産後すぐ。 第二子：出産の2～3ヵ月前。	5～6ヶ月前
取得理由	第1子の世話も含めて、配偶者の負担軽減。第1子の育児経験時に「手伝った気分になっていた」だけだと知り、育児を徹底的にやってみたいと思った。	配偶者の負担軽減。 産後8週間は妻が専業主婦でも育児休業が取れることを知ったため。	「取ればいいな」と思っていたところ、直属上司の積極的な後押しがあったため。
制度の特徴	配偶者が無職でも取得可能。復帰1月前の面談。	特記事項なし	特記事項なし
休職中の給与	なし（雇用保険からの育児休業給付金のみ）。	なし（雇用保険からの育児休業給付金のみ）。	なし（雇用保険からの育児休業給付金のみ）。
仕事の進め方で変わった点や意識している点	自分で時間をコントロールしやすいので、家庭での役割を全うできるように、効率よく集中して仕事を行う意識が増大した。	早く出社し、出来るだけ早く仕事を終え、夜は早く帰るようにした。	仕事の優先順位付けを行い、今日終えなければならぬ仕事は終えるが、明日出来ることは明日にする、とメリハリをつけた業務遂行を心掛けるようになった。
育児経験から得られたもの等	（育児期間中は社宅への補助金がなくなるなどから）余りにも会社に依存した生き方をしすぎていたことに気づき、脱皮しなければと思った。昇進をいかに大事に考えていたかという自分の深層心理がみえたが、人生の中で育児とそれとどちらが大切かを考えて、割り切った。	チームの一員という意識や一体感がさらに大きくなった。仕事中心の生き方をしてきたが、一度手を止めて仕事以外に目を向けること自体の意義は大きく、視野が広がる。私的な情報も、普段から上司や同僚に情報提供しておくことが、チームとして仕事をしていく上で重要と、さらに感じるようになった。	家族が1ヶ月24時間をずっと一緒に過ごせる経験はなかなかできない。お金には代えられない貴重な経験。育児取得にあたっては、上司の意向が大きい。上司は常日頃から、それを認め、男性が育児に関わることに理解を示しておくことが大切。また、所属で、互いの家族の状況を知るようなコミュニケーションが必要。普段から、同僚の家族像が見えてると、育児取得について理解が得られやすい。