

日本で囚がる
新しい働き方の
可能性

第4回



社員と会社の信頼関係が支える “男性育休100%”

株トモエシステム

柳瀬秀人 / 大竹祥司

代表取締役社長

執行役員人事総務部長

2020年からのコロナ禍をきっかけに、一気にテレワークが浸透し、働き方が変化した人や企業は多い。しかし、働き方改革とは、働く場所の変化だけを指すものではない。すべての人々が生き生きとやりがいを持って働くためには、何が必要なのだろうか。本連載では、at Will Workが主催する「Work Story Award」への応募企業の中から、様々な「新しい働き方」にチャレンジしている人や企業の取り組みを紹介する。

育休の浸透によって
社員の責任感が増した

——トモエシステムでは、2019年3月に「男性育休100%」を社内に向けて宣言し、同年中に達成されたそうですね。
柳瀬 ホワイト企業アワードの式典の基調講演で、男性育休100%の企業の取り組みが紹介されていました。講演終了後、参加していた人事部の大竹と「うちでもこれをやろう」と。基調講演を聞いたのは金曜日だったので、翌週の月曜日に、社内に向けて「男性育休100%」を宣言しました。

——すごいスピード感ですね。
大竹 講演中に社長とアイコンタクトでうなずき合ったくらいで、特に議論することもなくやるのが決まりました。それです。まずは社長が方針として宣言し、内規などの労務面は順次整えていきました。

——男性の育休取得第1号は、スムーズに進みましたか？
柳瀬 本当は私が第1号になりましたが、子供がすでに対象年齢を超えていてなれなかったんです(笑)。そこで、「こういう制度をつくったから使ったら？」という声かけを積極的にしていきました。それまで

は制度以前に男性が育休を取るという発想自体が社内になかった。と、とにかく使ってもらうために意識的に背中を押ししました。

大竹 育休の対象になる社員に声をかけて、「じゃあ取ります」という感じで非常にスムーズでした。社長の宣言で、会社として男性育休を推進する方針はつきり伝わっていたし、それぞれの部門長にも制度について了解を取っていましたから、周りも早くサポートする姿勢を見せられました。

——社員からはどんな反応がありましたか？

大竹 第1号となった本人は、最初は不安な部分もあったそうですが、育休を取って本当に良かったと言っています。これまでに計6名の男性が育休を取り、育児短時間勤務も法定以上の6歳までに変更したこともあって、社員から想像以上の反響がありました。また、毎年行なっているストレスチェックでは、2019年は全国平均より17%、20年は24%ストレス値が低いという結果が出ました。男性も育児と仕事を両立するのが当たり前という価値観が醸成され、いわば「この力点」となり、家庭と職場のジレンマからくるスト

レスが軽減されたのだと考えています。

柳瀬 価値観の変化やそれに對する対応について、社員と話す機会が増えました。わざわざ議論やヒアリングの場を設けなくても、喫煙室や休憩スペースなどで、「育休のネガティブな影響もニュースになったりするけど、うちはどうなんですか」とか「何でこうした制度ができたんでしょう」といった話をよくしています。こうした対話を重ねることで、社員の意識も変化し、会社に対する責任のようなものも、より感じてくれるようになったように思います。

最初から完璧を目指さない
失敗を許容するチャレンジ

——男性育休に限らず、育児や短時間勤務については、「利用する本人はよくても、他のメンバーや会社に負担がかかる」という議論が必ず出ます。

柳瀬 自分の権利を行使することだけを考える社員ばかりだったら、問題は出ると思います。権利を主張しようと思えばいくらでもできる。でもそうするかしないかは、社員と会社の間でどれだけ信頼関係が築けているかによるのではないのでしょうか。私たちの会社も、対象となる社

員が全員一斉に育休を取得したら、仕事が回らなくなるなどの弊害が出るかもしれないし、出ないかもしれない。ですが、問題が起きたらその都度修正すればいいと考えています。確たる経営哲学や信念があるわけではないのですが、多様化するニーズにはできるだけ応えていきたい。そのためには、最初からハードルを上げすぎずに色んなチャレンジをしてみても、失敗したら修正していくしかないと思っています。

柳瀬 うちも10年ほど前までは、女性は妊娠すると退職するのがふつうでした。職種を問わずけっこうスキルを要求される仕事なのに、妊娠した社員を辞めさせては人が足りないと思われている。一体何をやっているんだらうと。私は入社前に別の会社に勤めていたこともあり、育休は取って当たり前という感覚もありました。女性社員と話をしても、出産後も仕事を続けられるなら続けたいという。そこで育休を推進し、5、6年前くらいからは妊娠しても辞めずに育休を取って復帰するのが当たり前になりました。

どうされているんですか？
柳瀬 大部分は派遣社員の方に来ていただくことで解決できます。育休を取る本人も、自分がやっている仕事が大変だとわかっていて、引継ぎをきちんとやってくれる。スキルを要求される仕事なので、誰にでもできるわけではなく、人によっては適性がない場合があります。そういう事態を避けるために、育休に入る場合は人事部や上司と相談しながら早めに引継ぎを行ない、一度失敗しても別の人に引継ぎをやり直せるくらいのバッファを持って準備しています。引継ぎがスムーズにいくと、何か月か人件費が二重



社員はおよそ85名。女性社員はそのうち約4割を占める



産休育休の取得で職場のストレスも大幅減

にかかってくるようになってしまいましたが、今は幸い財務状況も悪くないので、必要なコストだと割り切っています。

——「男性育休100%」宣言以降、採用力の向上や離職率の低下も見られたそうですね。
大竹 最近はこちら親と相談しながら就活をする学生が多いようですが、ご両親がうちを知らなくても「そういうことに積極的に取り組む会社なら大丈夫なんじゃないの」と言ってもらえるようになったことは大きいと思います。実際、育休への取り組みに言及する人は増えました。

柳瀬 実は、それでちょっと不安になったこともあります。福利厚生でうちを選んだ人は、ちゃんと働いてくれるんだろうかと(笑)。でもこれもやっぱり、会社と社員の信頼関係に行き着く課題です。会社として目指す方針や制度の目的をしっかりと社員に伝えて、信頼関係の下に運用していきたい。異分子が入ってきたら、それはそのとき考えます。

——男性育休は社長からのトップダウンの形で推進されたそうですが、社員からのボトムアップで取り入れた施策もありますか？
大竹 今のところありません。

社会全体の動きや職場の様子を見て、必要だと思った施策を積極的に取り入れるようにしているせいか、社員から「こういう制度が欲しい」という話が出てきたことはないんです。

柳瀬 逆に職場の反対を押し切って強引に進めた施策が一つあります。制服の廃止です。更衣室のスペースがもつたいないので、5年ほど毎年「制服をなくさないか」と提案していたのですが、女性社員からは反対する声が多かった。ところが、廃止を決めて「制服と私服どちらでもいい」という移行期間を設けてみたら、1週間ほどで制服の人はほほいなくなり、2週間で0になったんです。反対しているときは「服を考えなくていいから制服のほうが楽」と言っていたんですが、実際にやってみたら、「着替えずにいい分早く帰れて楽」と言うんですね。現場の声を聞いたからと言って正しい意思決定ができるとは限らないと学びました(笑)。要するに、社員としてもやってみないとわからないことはたくさんあるんです。体験して評価してよかったら続けたいし、悪かったらやめればよい。失敗を許容しつつ、チャレンジしていくことが大切だと考えています。