

# あらゆる「両立社員」と

## ダイバーシティ②

連載「第4回」

本田香織



### 両立社員へのマネジメントが

### 組織にもたらす力

前回に続き、あらゆる事情により仕事と私生活を両立している社員（以下、「両立社員」）について、企業としてどのように両立を後押しし、それぞれを「戦力」として活躍を推進することができえるかを考えてみましょう。

働く人は様々なニーズや制約を持って働いています。ワーク・ライフ・バランスが重視される現代社会では、個人のニーズを尊重しつつ、事業の発展や利益の追求という企業側の要請とのバランスを上手く図るような人材マネジメントが求められます。

す。言い換えれば、社員の個別最適と組織としての全体最適のバランスをとりながら、人的資源である社員を戦力として有効に活用しなければなりません。法的観点からみても、社員が育児・介護休業や就業上の措置を申出たことや制度を利用したことを理由として事業主が不利益な取り扱いをすることが禁止されています。

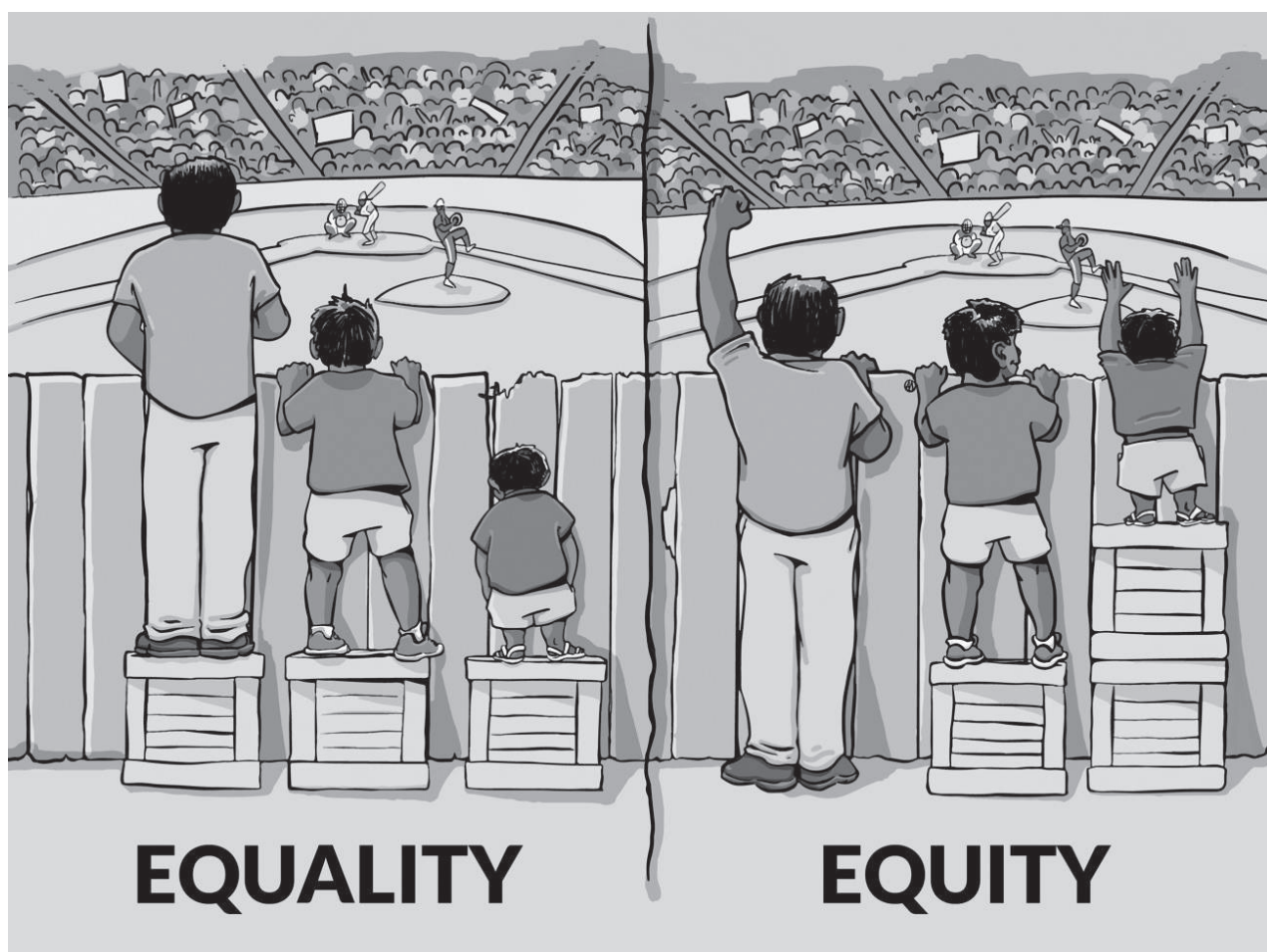
すし、社会的要請の観点から見ても、疾病治療や学業との両立について企業が積極的支援を行うことが求められていると言えるでしょう。つまり、個人のライフイベントを尊重しながら、組織としての成果を追求していくことがコンプライアンスに適った人材活用といえます。両立社員を上手くマネジメントし、それぞれが制約の中で持てる



能力を最大限に引き出すことができれば、変化の大きな現代のビジネス社会を生き抜く大きな力を組織にもたらしることになるでしょう。

## 平等 (equality) と公平 (equity)

ここで、平等と公平について考えてみましょう。女性活躍推進や両立支援についての相談を受ける際にしばしば受ける質問に、「それは女性だけを優遇する逆差別じゃないのか？」というものがあります。例えば、女性の管理職比率の数値目標を設定することや、男性の育休取得率を高めるために配偶者が出産した場合に最低でも1週間は必ず育休を取得することを定める場合などに話題に上る質問です。結論からいえば、これは逆差別ではありません。不平等な状態が先にあり、それを是正するための特別措置として位置づけられるものは「ポジティブ・アクション(積極的差別是正措置)」として許容されます。



平等と公平を考えるうえで分かりやすい絵があるのでご紹介しましょう。

左には「平等 (EQUALITY)」、右には「公平 (EQUITY)」とあります。どちらも異なる年代で体格に差がある3人が野球の試合を観戦しています。左の平等 (EQUALITY) では身長差に関係なく3人とも同じ大きさの踏み台が与えられていますが、一番右端の人は試合を見ることができません。一方、右の公平 (EQUITY) では、それぞれの条件 (ここでは身長差) に合わせた踏み台を与えられており全員が試合を見ることが出来ます。身長差があっても同じように試合を楽しむことができるよう機会が与えられているということです。前述のポジティブ・アクションは、まさに公平 (EQUITY) を実現するための施策です。両立社員を支援するにあたり、それは逆差別にならないかと心配される声があるかもしれません。しかし、平等と公平という視点で考えたとき、全員に同じマネ

ジメントをすること自体が必ずしも正しいことではないとも言えるのではないのでしょうか。制約のある両立社員に公平な活躍の機会を与えることは、ダイバーシティ&インクルージョンの大切な要素です。



## 両立社員のマネジメント

さまざまな制約のある両立社員のマネジメントに共通して重要なポイントは、「短時間で成果をあげるために何をすべきか」について、本人と共通認識に落とし込むことです。はじめから「事情があるから成果を出せないのはしかたがない」とするのは、本人の仕事に対するモチベーションを下げてしまっただけでなく、周囲の協力も得られにくくなってしまうです。制約があっても仕事の充実を図ることができるよう、主に次の5つを明確にしたうえで両立社員へのサポートを行うことが必要です。

- ① 目的と成果…業務の目的を明示し、成果を規定する
- ② 業務配分…等級や資格に応じた業務配分になっているかを確認する
- ③ 業務内容…業務とプロセスを「見える化」する
- ④ 評価…かけた時間ではなく、アウトプット (成果) を評価する
- ⑤ 効率化…短時間で成果を出せる

よつ、ムダを見直し効率化を図る

お気づきのように、これは両立社員本人のみならず、その社員が所属する部署、ひいては組織全体で業務効率や評価方法の見直しが必要になるものです。企業としては、多様性を受け入れて包括していくことは、正直なところ面倒で厄介と感ずることもあるかもしれませんが。仮に、社員全員がいつでも100%の時間とエネルギーを会社と仕事だけに向けられるのであれば、このような手間はかけずとも業務は回っていくかもしれません。しかし、この一見すると厄介で面倒な調整こそがダイバーシティが組織にもたらす最大の効果であり、変化の荒波にも対応できる柔軟な力となりえるのです。

一方で、社員の視点から見てみると、すでに育児が終わった年代の社員にとって育児と仕事の両立は「他人事」かもしれませんし、そのためのプロセスを見直しやマニュアル化などは面倒事と思われるかもしれません。しかし、

介護と仕事の両立は世代に関係なく誰にでも突然にやってくる可能性がります。また、健康に自身のある人が、本当に病気をしないとは限りませ



ん。前回の記事で示したとおり日本の労働人口の約3分の1が何かしらの病気を抱えながら仕事をしているというデータがあります。このように、私生活と仕事との両立は全ての社員にとって起こり得る「自分ごと」として捉え、全員で参画していく風土を醸成していく必要があります。それには、なによりもまず、経営層が明確な方針としてこれを打ち出す必要があるでしょう。

## 両立社員に関する準備と予測

それぞれの両立について、例えば育児のようにある程度の準備時間があり（妊娠が分かってから産前休暇に入るまで）、子どもの成長とともに終わりが予測できる（原則として子どもが1歳になるまで等）ものもあれば、介護や病気のようにある日突然に始まり、終わりがいつになるかの予測が立たないものもあります。特に介護は心身ともに負担が大きく、いつまで続くかの予測がつかないことから離職に繋がりがやすいと言われています。

|     | 育児          | 介護          | 疾病治療 | 学習     |
|-----|-------------|-------------|------|--------|
| 準備  | 準備時間あり      | 突然          | 突然   | 準備時間あり |
| 始まり | 予測可能        | 予測不可        | 予測不可 | 調整可能   |
| 終わり | 予測可能        | 予測不可        | 予測不可 | 予測可能   |
| 対象  | 子ども（身体が小さい） | 主に親（身体が大きい） | 自分   | 自分     |
| 負担  | 徐々に減少       | 徐々に増加       | 予測不可 | 調整可能   |

参考：『ダイバーシティマネジメント大全』西村直哉著

さまざまなケースを想定し、誰にいつ何が起こっても組織として柔軟に対

応ができるよう属人的な業務のやり方から脱却し、業務プロセスの見える



化・効率化を進めていく必要があります。合わせて、改めて社内規程を社員全員に周知し、積極的な制度利用を促すことも大変重要です。社内規程の周知、制度利用の促進、業務効率化をワンセットで考えましょう。そして、両立社員への対応は、現場に任せきりにするのではなく組織全体の課題として取り組むことが大切です。

## ダイバーシティ雑感

経営戦略として両立社員を戦力として活用したい。そのためには具体的にどのような取り組みから始めたらよいだろうと迷ったときには、他社の事例が参考になるかもしれません。厚生労働省が両立支援の総合サイトとして『女性活躍・両立支援に積極的に取り組む企業の事例集』をWeb上で掲載しています。このサイトでは企業規模、業種、取組内容などから事例を検索することができるので、自社と同規模・同業種の企業がどのような取り組みをしているかを調べることが

できます。

<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/practice/search>

また、両立支援や女性の活躍推進に取り組む事業主を支援する「両立支援等助成金」を活用することもできます。助成金の要件に合致すれば、制度導入に伴って発生するコストを軽減することができるかもしれません。詳細は、都道府県労働局の助成金担当窓口に相談するか、もしくは最新の手引き等をご確認ください。

ご参考までに、2021年10月末時点での両立支援等助成金には次のコースが用意されています。

- ・出生時両立支援コース（子育てパパ支援助成金）
- ・介護離職防止支援コース（中小企業のみ対象）
- ・育児休業等支援コース（二部中小企業のみ対象）

両立社員を「戦力」として積極的に活躍を後押しするために、他社のベストプラクティスや国の助成金制度も活用してみてはいかがでしょうか。

職業生活と家庭生活の両立支援や女性の活躍推進に取り組む事業主を支援する制度です。優秀な人材を確保・定着させるために、ぜひこの助成金をご活用ください。

## 両立支援等助成金

### 支給申請の手引き (2021年度版)

職業生活と家庭生活の両立支援や女性の活躍推進に取り組む事業主を支援する制度です。優秀な人材を確保・定着させるために、ぜひこの助成金をご活用ください。

| 本手引きの掲載内容       | 1 出生時両立支援コース（子育てパパ支援助成金） | 2 介護離職防止支援コース | 3 育児休業等支援コース |
|-----------------|--------------------------|---------------|--------------|
| 男性の育児休業取得を促進！   | 出生時両立支援コース（子育てパパ支援助成金）   | 介護離職防止支援コース   | 育児休業等支援コース   |
| 仕事と介護の両立支援！     |                          |               |              |
| 仕事と育児の両立支援！     |                          |               |              |
| 女性の活躍を推進！       |                          |               |              |
| 事業所内に保育施設を！     |                          |               |              |
| 新型コロナウイルス感染症対策！ |                          |               |              |
| 仕事と不妊治療の両立支援！   |                          |               |              |

●「事業所内保育施設コース」は、平成28年4月から新規計画の認定申請受付を停止しています。新たに事業所内保育施設の設置等を行う場合は、企業主導型保育事業（内閣府）による助成制度の活用をご検討ください。

●女性活躍推進コース、新型コロナウイルス感染症に関する労務支援コース、不妊治療両立支援コースについては厚生労働省ホームページをご覧ください。

厚生労働省・都道府県労働局

厚生労働省 両立支援等助成金「支給申請の手引き（2021年度版）」表紙を抜粋

## ■著者プロフィール

本田香織（ほんだかおり）

本田社会保険労務士事務所代表／社会保険労務士／共永総合法律グループ所属

株式会社 Appdate 取締役

同志社女子大学短期大学部英米語科を卒業後、大手化学メーカーに勤務。

結婚後は二児の子育てをしながら約5年間を英国ロンドンで過ごす。

帰国後は大手生命保険会社の営業職を経て、2011年、社会保険労務士試験合格、翌年に社会保険労務士登録。

現在、東京都千代田区で社会保険労務士事務所の代表であるとともに産業保健分野のスタートアップ企業で取締役を務める。

主に、顧問企業へ人事労務に関する相談対応のほか、企業研修（ハラスメント研修、メンタルヘルス研修など）の講師として首都圏で活動している。

慶應義塾大学法学部通信課程在学中。

共著・・・『社長、本当にぼくが法務ですか？マンガで身につく企業法務』（清文社）