

男性育休推進 で再考する

労働者の自律的な

キャリア形成

（育休等と育児目的休暇の取得率）と管理職に占める女性の割合が18・7％、三越伊勢丹は同じく97・4％と27・0％、三菱UFJ銀行は90・0％と25・2％、鹿島建設は64・2％（総合職）と9・4％、日立製作所は56・8％と7・4％、三菱重工は31・0％（正規雇用労働者）と2・7％、といった具合にある。業種間や企業間の差異は相当に大きい。

簡単に改められない。男性の育休に対処するため、性別役割分業意識を見直し、職場の業務処理をめぐる既存慣行を手を付けたいといけないなど説教されても、おそれと従う気にはならない。ましてや、職場における育休中の欠員補充はなまじ、業務ノルマもそのままだというの

が経営層の意向だと伝わって来れば、現場としては休業取得を控えさせ、取らせても最短期間に留め、休業前後には十分に残業してでも本来のノルマをこなせというのが上司・同僚の本音でないかと、育休取得希望者は「空気を読んでも」その状態が定常化し固着した組織は、経営環境の変化に弱くなる。現状維持の仕事優先で何がいけないのかと考えば、20、30歳世代の育児、さらには仕事と家庭の調整をめぐる意識の変化におよそ無頓着なせいも、望むような人材の採用と保持には苦戦すること

だろう。少子化による社会の人手不足傾向は、個別企業での採用難と離職傾向に拍車をかける。一歩も二歩も遅れながら最低限の法的規制に対処するばかりの姿勢だと、人材確保だけでなく、事業活動の活性化や進歩において、他国や他企業が実現してきたジエスター平等の必要性や意義に積極的に向き合えない結果、そのメリットを享受できるようなビジネスモデルの変革へと歩んでいくことはできない。

この流れとともに展開してゆく個人のキャリアは、ある時点で過去から現在までの知識、経験、技術技能、人脈などを反映し、絶えず更新し、絶えず変化する。自分の二度とない人生の意味、働くことの意味、家庭生活や個人生活の充実の意味などを問い直し、これらの間の調整を可能とする「キャリア自律」を真剣に模索するようになる。個人と組織の持続的な関係が問い直されていく。多様性と包括（D&I）が単なるスローガンではなく、個別的・個性的なキャリア設計を踏まえて個人

を得のいく共同歩調がとれる。ギクシヤクすれば、経営も雇用も円滑に進まず、衰退の一途を辿るリスクがある。男性の育休取得は、そうした流れのなかで他の現象から孤立した課題ではない。次代に向かう企業戦略におけるカナメの1つである。それは以下のような論理となる。

▼▼変革モデルの実践へ

① 男性の育休取得率向上と長期化が着実に進んでゆく

② 男女ともに業務から離れる時期があることを常態として想定できるようになる

③ これを前提にした業務体制に現場と企業が変わる

④ 就労中断を挟みながらのキャリア形成と現場対応の体制が真剣に工夫される

⑤ 変化が進むことで徐々に組織慣行として定着していく

⑥ 育休や介護ばかりでなく、疾病、学び直し、ボランティアなどの就労中断も織り込んだ組織文化が育っていく

⑦ 変革を進めるうえで現場の相互信頼と創意工夫力を高める心理的安全性の要請が進む

⑧ 数年後には組織文化の再編が遂げられる

そうした過程では働く個人も変わる。自分の二度とない人生の意味、働くことの意味、家庭生活や個人生活の充実の意味などを問い直し、これらの間の調整を可能とする「キャリア自律」を真剣に模索するようになる。個人と組織の持続的な関係が問い直されていく。多様性と包括（D&I）が単なるスローガンではなく、個別的・個性的なキャリア設計を踏まえて個人

を束ね、成果を出していくのが組織の実践姿勢とならざるを得なくなる。そうなること、人権問題に鈍感な傾向があると指摘されがちな日本企業でも、憲法の諸規定をキャリアの視点から体系化した個人の「キャリア権」（意欲、能力、適性に応じて希望する仕事を準備、選択、展開し、職業生活を通じて幸福を追求する権利）の存在は無視できないこととなる。

これは夢物語ではない。北欧諸国やオランダなどで社会実験的に進められ、相当の成果を上げてきた変革モデルである。確かに文化的差異は大きい、国の規模も違う。当然、過渡期の現場は楽でない。けれども、少子高齢化社会の最先頭にある日本で、蔓延する閉塞感を打ち破り、社会経済を再生させるうえで考えられる有力な戦略的解決方向の1つだと考えられる。

そこで、長期の育休から復職した女性管理職の処遇をめぐる裁判例の検討から始まった連載の過程では、法の規定が先端的でも、社会規範の強固さや慣行となつていく業務処理方式から、職場が期待する戦力人材の業務中断への抵抗感が強いという実情を検討してきた。

だがリーマン・ショック、コロナ禍などを経て、若い世代の意識は変化してきている。基底にある性別役割分業意識と仕事優先主義に対し、もっと柔軟でより人々の願いに応じた、持続可能な仕事と生活のあり方に寄り添った発想と行動が取れないかと問う。希望を持って先に進むか、絶望を抱えて立ち止まり続けるかは、日本社会の将来を決めていく。男性の育休取得率は決して軽視できない変革へのバロメーターなのである。

有価証券報告書に、男性の育休休業取得率や管理職に占める女性の割合などが記載され始めた。改正育児法や人的資本重視の流れを受けたものだ。主要大企業における雇用状況の一端が「見える化」されつつある。

たとえば、丸井グループは男性の育休取得率が110・3％とすする企業も、増えていくに違いない。

とはいえ、事態が一直線に進むとは予想し難い。育休に限らず、介護休業や教育訓練休業で、一定期間の仕事中断は、当の本人にとって決心を要するイベントであるばかりでなく、働く周囲の人々にも影響を与えるからである。当人はもちろんのこと、周囲も慣れた対処の仕方を見直し、新たな態勢を取る必要に迫られる。

人間は慣れ親しんだ考え方を

▼▼人的資本開示が主流に

有価証券報告書に、男性の育休休業取得率や管理職に占める女性の割合などが記載され始めた。改正育児法や人的資本重視の流れを受けたものだ。主要大企業における雇用状況の一端が「見える化」されつつある。

たとえば、丸井グループは男性の育休取得率が110・3％とすする企業も、増えていくに違いない。

とはいえ、事態が一直線に進むとは予想し難い。育休に限らず、介護休業や教育訓練休業で、一定期間の仕事中断は、当の本人にとって決心を要するイベントであるばかりでなく、働く周囲の人々にも影響を与えるからである。当人はもちろんのこと、周囲も慣れた対処の仕方を見直し、新たな態勢を取る必要に迫られる。

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を

法政大学 名誉教授
認定NPO法人
キャリアネットワーク
理事

諏訪 康雄



最終回 社会経済再生の一手

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を

人間は慣れ親しんだ考え方を