

男性育児休職取得社員から見たワークスタイル変革の理想形

Ideal Form of Work Style from Viewpoint of Male Employee taking Childcare Leave

柴 田 宏 一

要 約 近年、国内外において男性による子育て参加が広まりつつある。また、法制度の整備や企業内施策の観点からも、男性の子育て参加を支援する目的で、さまざまな取り組みがなされている。しかしながら、そうした動きの指標の一つとして「男性の育児休職取得者数」を見ると、国内では1990年代に比べて増加傾向にあるものの、欧米諸国と比較すると依然として少数にとどまっており、実際の職場のなかでも十分受け容れられていない状況にある。本稿ではこうした現状について背景を探るとともに、男性が「仕事と子育ての両立」を実現しやすい環境に向けて必要な要件を、筆者自身の育児休職体験をもとに考察している。なかでも「仕事と子育ての両立」に関わる「欲求充足」の観点から、在宅勤務およびテレワーク利用による理想的なワークスタイルのモデルを検討・提案している。

Abstract In late years, the childcare by male parents is spreading out in the country and overseas. In addition, in terms of the legal systems or the company measures, various actions have been underway for the purpose of supporting the child-raising by men. Although the number of male parents who took the childcare leave has been gradually increasing since 1990's in Japan, it is still smaller than the Western countries. And also, it is rather difficult for a man to gain a support of his superior or colleague in Japanese company at this stage. This paper looks the background of these situations and examines how to create the work style which enables the male parent to balance the career and child-raising in the light of the author's experience of taking the child-rearing leave. Among all, it is focusing on how to meet the inner need of male parents, and examines and proposes the ideal form of the work style based on the personnel systems and the telework solutions.

1. は じ め に

筆者は、2007年と2010年に、それぞれ2週間ずつの育児休職を取得した。育児休職の経験を通して、自らのなかに「子育て」という新たな価値観の軸が芽生えたとともに、以後、自身にとって、「仕事」と「子育て（私生活）」を調和していくということが、日々の生活における大きなテーマとなった。その意味で、育児休職取得はワーク・ライフ・バランスや働き方について考え、見つめ直していく大きな契機となった。

一方、休職から復帰した実生活のなかで「仕事と子育て（私生活）の両立」を追求しようとすればするほど、一日という限られた時間枠のなかで両者を同時に満たすことの難しさを実感する。自身の周囲や広く社会を見渡しても、先進国のなかで突出して労働時間の長い我が国で「両立」を実現するためには、「仕事の生産性向上」という方法論的な切り口だけでなく、こうした課題と向き合ううえでの“考え方”自体も整理し直していく必要があるように思われる。本稿ではそのような問題意識・視点から、自らの経験をもとに、「仕事と子育ての両立」について、より内面的・情緒的な要因も含めた“理想形”を探る。

2. 男性の子育て支援における国内外動向

2.1 欧米諸国での取り組み

近年、男性の子育て参加が一般的なものになりつつあるなか、「仕事と子育ての両立」を目的とした、男性の育児休業取得者数が徐々に増えてきている。この動きはとくに欧州において先行しており、充実した社会保障制度を背景に1970年代より社会全体での推進がなされている北欧諸国をはじめ、各国においても、1996年に「育児休業に関するEU指令」が採択されて以来、制度整備を中心とした男性の子育て支援が広がりを見せている^[1]。また、さまざまな休暇制度において、男性/女性が利用できる日数区分が明確になされているなど、男性の側にも利用を促すための工夫が、制度の仕組みとして確立されている。以下に代表的な国と制度を挙げる。

- ・ノルウェー：パパ・クォータ制度（子どもが1歳に達するまでに父親が4週間の育児休業を取得）
- ・スウェーデン：両親休暇制度（夫婦合計で480日分。休業中は両親手当給付）
- ・イギリス：父親のための出産時給休暇制度
- ・ドイツ：親時間制度（両親が同時に取得可能）

一方米国においては、従来から行政における子育て支援の位置づけが欧州とは異なることもあり、「父親の子育て」に特化した法制度は実施されていないものの、90年代半ば以降、企業社会において、生産性向上や人材確保の視点から「ワーク・ライフ・バランス」の一環として子育て支援に取り組む企業が増えている。その結果、米国企業においても、育児を理由に休暇制度を利用する男性の割合は1割を超えている。

2.2 国内における男性の子育て支援

国内の動向に目を転じると、2009年度における男性の育児休業取得率は1.72%であり（厚生労働省「雇用均等基本調査」^[2]）、依然として少ない割合ではあるものの、1996年度の0.12%に比べると、増加している傾向が見て取れる。

背景にはさまざまな要因が考えられるが、主なところでは、1997年を境に「共働き世帯」数が「妻が専業主婦世帯」数を上回り（総務省「労働力調査特別調査」^[3]）、1999年の男女雇用機会均等法の改正以降その割合が上昇し続けていること、共働き・子持ち世帯において、夫婦共同での育児参加が求められていることなどが挙げられる。また、2005年以降では、国内経済の停滞に歩調を合わせるように、仕事での成果のみならず、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉に象徴される、「仕事」と「私生活」の両立に重きを置く価値観が普及してきている。

このような意識・価値観の変化に加え、法制度面における主な動きとしては、2005年4月より、次世代育成支援対策推進法が施行されている。同法では、一定規模以上の企業に対して、子どもの出生時における父親の休暇取得や育児休業制度の実施等を含めた、次世代育成支援のための行動計画策定を義務づけている。

企業においても、社員の子育て支援策が自主的な取り組みとして実施されているほか、子育て支援を目的としたNPO法人も幅広く活動を展開させているなど、さまざまな方面からの積極的な推進がなされている（表1）。

表 1 国内における男性による子育て支援の関連事例

法制度	・ 2005 年 4 月～：次世代育成支援対策推進法施行 ・ 厚生労働省による「くるみんマーク」認定（男性社員による育児休業取得等が条件）
企業	・ 株式会社ベネッセコーポレーション：男女区別なく、育児・介護の両立を支援するための施策や、スーパーフレックス制度・在宅勤務制度等の時間や場所の柔軟性を高める施策を推進（2008 年度 均等・両立推進企業表彰厚生労働大臣最優良賞を受賞）
NPO	・ ファザーリングジャパン（父親の育児支援を目的に、「子育てパパ力検定」や父親向け絵本読み聞かせ講座等を主催）

3. 育児休職取得の体験

筆者は、前所属である日本ユニシス CSR 推進部の在籍時に、2007 年と 2010 年の二度にわたり育児休職制度を利用している。2007 年は長男の出産時、2010 年は長女の出産時であり、いずれも出産退院日から 2 週間の育児休職であった。本章では、その体験について報告する。

3.1 一度目の育児休職

一度目の育児休職を最初に考えるようになったのは、2007 年 1 月の長男出産の半年ほど前、妻が妊娠中期に差し掛かった頃のことである。妊娠が判明した当初から、第 1 子を迎えるにあたり、積極的に育児に関わりたいという思いを漠然と抱いていたが、当時（2006 年 9 月）会社の育児休職制度が改訂され、配偶者が養育中の場合でも取得可能になるなど、より利用がしやすくなったことがきっかけで、具体的に取得を検討するようになった。また、自身より先に男性で育児休職を経験している社員から体験談を聞く機会があり、具体的なイメージを持ちやすかったことも理由として挙げられる。具体的な取得時期を検討するにあたっては、周囲の子育て経験社員の話から、出産後 1 ヶ月頃までの慣れないうちが何かと大変であることがわかったため、産後の妻の介護目的と併せ、この時期に制度利用することを前提に上司との相談を進めていった。そして最終的には、「出産・退院後の 2 週間」の育児休職を申請・取得した。

期間中は、ミルクの調乳・授乳やオムツ替え、昼寝時の寝付かせなど新生児の世話に加え、それらの合間の家事・買い物などに追われるうちに一日が終わってしまうことの繰り返して



図 1 第 1 子出産後の育児休職

あったが、後半になると少しずつ要領を得られるようになっていった。

2週間子どもと一緒に一日中過ごすことで、父親としての意識・自覚が自然と生まれていった。同時に、育児の一日のサイクルを2週間反復することで、新生児の子育てに対してある程度の自信が持てるようになった（図1）。

3.2 二度目の育児休職

2010年の長女出産後にも同様に、2週間の育児休職を取得した。取得の理由としては、長男の出産から約3年の歳月が経っていたため改めて新生児の子育てに慣れることに加え、妻が新生児の世話に掛かりきりになることが想定されたため、父親の自分が上の子の側にいることで精神的なフォローになればという思いもあった。

実際に取得してみて、2週間の期間を経て第2子の子育てについても順調なスタートを切ることができた。また、始めはいわゆる“赤ちゃん返り”が見られた長男が、徐々に下の子の面倒を見てくれるようになるなど、精神的な成長過程に立ち会えたことも貴重な体験であった。

3.3 業務面の調整

育児休職を取得した当時、筆者が所属部署（CSR推進部）で主に担当していた業務は以下のとおりである。

- ・社員モチベーション調査
- ・顧客満足度調査
- ・CSRコミュニケーション業務（CSR報告書製作、Web情報発信等）

いずれの業務も調整は社内関連部署内で完結するものであり、2週間という比較的短い期間であったことから、基本的にスムーズに調整を進めることができた。具体的な調整の段取りとしては、当該期間における業務の棚卸し・優先順位づけを行った後、各案件の納期や会議日程は、なるべく休職明けの期間にするよう調整した。急ぎの案件については、同じ部署のメンバーに引き継ぎを実施した。

一方、取得期間中は、2週間という短期間であるとは言え、職場を離れることへの漠然とした不安感もあった。そこで、2日に1回程度、日本ユニシスで社員全員に配布されているUSB型キー認証デバイスによる「SASTIK[®] サービス」を利用してイントラネットや社内メールにアクセスし、会社の状況を大まかに把握しておくよう努めた。

また、1週間に1～2回程度は、子育ての状況も含めたメールによる経過報告を上司・同僚に送っていた。上司・同僚から励ましを込めた返信メールがきたことで、休職期間中もある程度、職場と“つながっている”感覚を維持することができた（表2）。

復帰後は、初日に同僚から状況を共有してもらい、基本的にはスムーズに支障なく業務を再開したが、育児休職中の“子育てに専念”できた状態から、“子育てをしながら働く”という生活リズムに慣れるまでに、一定の期間を要した。

また、取得前から復帰後までの全体を通しては、同じ部署で在宅勤務を利用している同僚がおり（週に1～2日出社）、在宅勤務日と出社日における業務連携の仕方についてある程度慣れていたため、そうした事例を参考にしながら、自身のケースにおいてもスムーズに移行することができたと考えている。

表2 育児休職取得に際しての業務調整

取得前	・ 上司への申請／同僚への報告 ・ 業務棚卸し ・ スケジュール調整 ・ 一部業務の同僚への引き継ぎ
取得中	・ 会社状況の把握（2日に1回程度，SASTIK サービス利用によるイントラネット・メールチェック） ・ 育児休職状況について，上司・同僚へのメール報告（1週間に1～2回）

4. 育児休職経験を振り返って

4.1 育児休職取得の効果

二度の育児休職を振り返って，育児休職取得の主な効果として挙げられる点は以下のとおりである．

- ・ 子どもとのスキンシップを通じて父親としての自覚が芽生えるとともに，勤労意欲が高まった
- ・ 日々の子育てにおいて，妻任せではなく夫婦で一緒に向き合うという基本スタンスが確立された
- ・ ワーク・ライフ・バランスの実践
- ・ 子どもの側にいる安心感（具合が悪くてもすぐに対応できる）
- ・ 新生児の世話について，一通りこなせるようになった

また上記以外では，夫婦で子育てを分担することで，妻の早期の復職をサポートできたこと（第1子・第2子ともに出産から半年後に復帰）や，子どもを持つ親としての目線を仕事のアイデアや新しいビジネス企画に活かすなど，仕事においてもプラスに働く要素になったことが挙げられる．

4.2 長期間の休職取得の難しさ

上記のような効果を実感する一方で，実際の育児休職期間としては1ヵ月以上の期間にわたる取得は難しいというのが正直な感想であった．具体的には，

- ・ 長期間職場を離れることによる，主に評価面でのマイナス影響への不安
- ・ 職場や社会との接点が極めて少ない日々における疎外感
- ・ 収入面でのハードルの高さ（休職期間中は無給）

等による心理的な障壁は休職前に想像していた以上に大きく，今後再び育児休職の機会があったとしても，2～3週間程度が限度というのが実感である．

表3は，「父親の育児に関する調査研究」^[4]のうち，「男性社員または女性社員が育児休業を取得する場合の職場の雰囲気」に関するアンケート結果である．

表 3 職場における育児休業の取得しやすさ

	n	取得しやすい雰囲気がある (%)					
		まったくそう 思う	どちらかと 言う そう思う	どちらとも 言えない	どちらかと 言う とそう 思わない	まったくそう 思わない	無回答
男性社員の 育児休業	1049	6.0	12.4	30.2	25.8	23.0	2.6
女性社員の 育児休業	1049	43.2	40.3	12.3	3.1	0.6	0.6

※ 回答者は、1 カ月以上の育児休業を取得した部下を持つ（または持った経験がある）企業管理職（課長相当以上）1049 名

※ 1049 名の内訳は、男性：272 名／女性：777 名

男性社員が育児休業を取得する場合は、職場の雰囲気における取得のしやすさについて「どちらとも言えない」～「まったくそう思わない」が約 8 割を占める一方、女性社員の育児休業の場合では、「まったくそう思う」～「どちらかと言うとそう思う」が 8 割以上に達している。育児休業という制度の内容自体は変わりないにもかかわらず、職場における“受け容れ側”の意識には大きな隔たりがあることがわかる。

4.3 キャリア理論の観点から見た「仕事と子育ての両立」

本稿の冒頭では国内における男性の育児休職の広まりに触れたが、4.2 節の調査結果からは、実際の職場レベルでの浸透は、欧米諸国に比べて依然“過渡期”であることがわかる。このような環境下において、仕事と子育ての両立を希望する男性にとって考えやすいのは、育児休職を取るか取らないか、という“イチかゼロか”の選択ではなく、会社と家庭の両方に軸足を置きながら、柔軟に両立を図っていくことではないだろうか。

図 2 は、米国のキャリア研究者であるドナルド・E・スーパ（Donald E Super）が提唱す

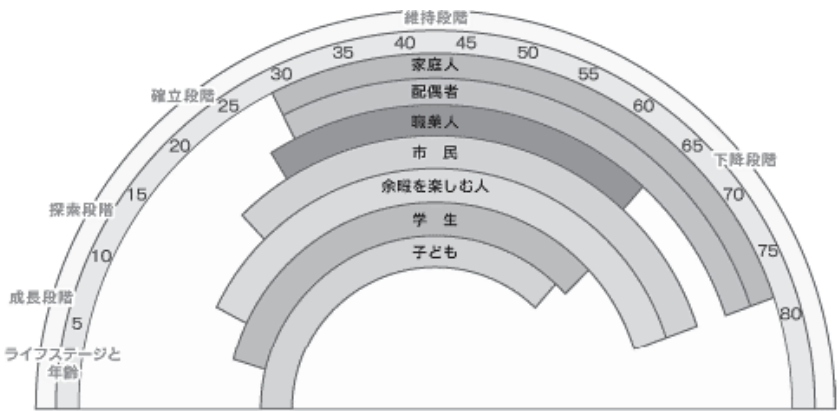


図 2 ライフ・キャリア・レインボー

※引用元：「@ IT 自分戦略研究所」<http://jibun.atmarkit.co.jp/>
※Donald E., Ph.D. Super, Branimir Sverko, Charles M. Super 編『Life Roles, Values, and Career International Findings of the Work Importance Study』（Jossey-Bass Publishers 刊）の 24 ページの図を基に簡易化し、日本語で表記

る「ライフ・キャリア・レインボー」^[5]である。この図では人が生涯を通じて各ライフステージで経験する役割を“虹”に例えて表現している。各人が置かれている状況のさまざまな変化が、このような個人における役割の積み重ねをもたらす。とくに、30歳前後から始まる「家庭人」の役割は、出産・子育てというイベントが、その後の生活や「ワーク・ライフ・バランス」に大きく影響し得るという意味で「転機」として位置付けられるであろう。筆者自身も、出産および夫婦共同での子育てを機に「家庭人」/「配偶者」の占める割合が大きくなったと同時に、「職業人」としても、子どもを養う立場としてそれまで以上に強い勤労意欲が芽生えるようになったと感じる。

一方、米国のキャリアカウンセリング研究者であるナンシー・K・シュロスバーグ (Nancy K Schlossberg) は、こうした転機を“その人の人生のさまざまな時期に発生する固有のできごと”であると位置づけ、「トランジション」と定義した^[6]。シュロスバーグは、キャリアの転機がもたらす「トランジション」に対して、四つのリソース (状況・自分自身・支援・戦略) をもとに対処していくことを提唱しているが、これを「仕事と子育ての両立」に当てはめて考えると、以下のように捉えることができる。

1. 状況 (Situation: 制度の活用等により、両立に向けた環境を整えていくこと)
2. 自分自身 (Self: 自分自身の特性・強み)
3. 支援 (Support: 職場における上司・同僚や家族の協力)
4. 戦略 (Strategies: 障害を克服するための工夫 (テレワークの活用など))

一般的に、ライフステージを経るごとに、個人が直面する「トランジション」は多様化・複雑化していくものであるが、このように身の周りのリソースを分類・整理することで、対応策をより検討し易くなっていく。

5. 内面的な欲求の充足のための環境整備

5.1 時間と場所のフレキシビリティ

「仕事と子育ての両立」をめざしていくうえで最も難しい点は、「場所」と「時間」に関わるリソースの確保である。そもそも通常の出社勤務形態では、一週間のうち5日間を占める平日を、オフィスという子どもと離れた場所で過ごしている。したがって、こうした仕事中心の日々のなかに「子育て」の要素を少しでも多く取り入れていくのであれば、まず「場所」と「時間」の固定された環境を、両者をフレキシブルに組み合わせていける環境に変えていかなくてはならない。

表4は、日本ユニシスの制度/仕組みのうち、場所と時間のフレキシビリティを実現するうえで関連してくる主なものである。「仕事と子育ての両立」をめざすには、まず社員がこうしたさまざまな制度を活用しながら、それぞれに合った「環境」づくりをしていくことが求められる。

表4に挙げた制度のなかでも、「在宅勤務」は、会社と家庭の双方におけるさまざまなリソースの柔軟な組み合わせ・活用を可能にするという意味で、育児休業以上にニーズが高まっていくのではないだろうか。そこで次節以降では、「仕事と子育ての両立」を実現する「環境」面での基盤として、「在宅勤務」に焦点を当てながら考察する。

表4 場所と時間のフレキシビリティを実現する主な制度/仕組み

	自宅	サテライトオフィス	会社
フレキシブルな労働場所	在宅勤務	(週1～2日出社)	
			フリーアドレス
		サテライトオフィス	
	モバイルワーク		
フレキシブルな労働時間	フレックスタイム (※在宅勤務の場合はみなし勤務も適用可)		
労働時間短縮	育児時間・短時間勤務		
	年次有給休暇・特別有給休暇		
	産前産後休職・育児休職・介護休職 (休暇)		
	ボランティア休職 (休暇)		

5.2 内面的な欲求の充足という視点

前章まで見てきたように、仕事と子育ての両立に向けて制度を利用する場合、物理的・時間的に両立が可能になるだけでなく、制度を利用する立場の内面的な欲求や感情が充足されることが必要不可欠である。従って、子育てを目的とした在宅勤務の有効活用を考える場合においても、この点をいかに満たしていくかがポイントとなる。

前章では、育児休職の効果と課題について考察するなかで、職場や家庭、子育てにおける、利用者視点から見たさまざまな内面的欲求が浮かび上がった。表5の1.～8.に示す。

米国の心理学者 アブラハム・マズロー (Abraham Maslow) は、自身が提唱した「欲求5段階説」において、人間の欲求を低次なものから順に「生理欲求」、「安全欲求」、「所属欲求」、「承認欲求」、「自己実現欲求」といった5段階の階層に分類し、人は低次な欲求が満たされることで、より高次な欲求の充足を段階的に追求していくものと定義している^[7]。表5では、前章で挙げられた欲求要因を、この「欲求5段階説」をもとに分類・整理すると同時に、育児休職/在宅勤務それぞれにおける“欲求充足度”を比較考察した。

表5 「仕事と子育ての両立」に関わる欲求についての考察

「仕事と子育ての両立」に関わる欲求	(「欲求5段階説」による分類)	育児休職	在宅勤務
1. 親(父親)としての役割を果たしたい	自己実現欲求	◎	○
2. 配偶者(夫)としての役割を果たしたい	自己実現欲求	○	○
3. ワーク・ライフ・バランスの充実を図りたい	自己実現欲求	—	◎
4. 職場の上司・同僚から評価されたい	承認欲求	—	△
5. 職場(／社会)とのつながりを保ちたい	所属欲求	—	△
6. 子どもを病気や事故から守りたい	安全欲求	◎	○
7. 経済的に安心して暮らしたい	安全欲求	—	○
8. 快適な環境で生活(仕事)したい	生理欲求	○	○

欲求充足度の区分(◎:十分に満たされる, ○:満たされる, △:環境・条件次第で満たされる, —:基本的に満たされにくい)

5.3 育児休職と在宅勤務の比較

表5の分類では、「仕事と子育ての両立」に関わる欲求は欲求5段階説のすべての段階にわたっており、幅広い要因が絡み合っていることがわかる。

一方、これら欲求要因についての充足度を見た場合、育児休職を利用した場合は生活のすべてを子育て・家庭に専念できるため、父親としての「自己実現欲求」や子どもを安心して育てたいという「安全欲求」は十分に満たされる。反面、休職期間中は仕事を通じた職場との関わりがなくなるため、職場における「承認欲求」および「所属欲求」は基本的に満たされ得ない。また、休職期間中は給与収入が無くなることから、経済的な意味での安心感を得ることは（休職が長期にわたるほど）難しくなる。

同様の観点から在宅勤務利用のケースを見ていくと、自宅で子どもと身近にしながら勤務できるという環境のもと、子育て・仕事いずれの領域においても、おしなべて欲求が満たされ得るものと言える。また、最も基本的な欲求である「生理的欲求」についても、通勤による負担から解放され、自宅でリラックスして過ごしていけるという意味で、高い充足度が得られるものと考えられよう。

その反面、職場における「承認欲求」や「所属欲求」に関しては、“自宅で働く”という前提条件に加えて何らかの“プラスアルファ”が必要になってくる。通常の出社勤務と異なり、職場との接点が「対面」ではなく“バーチャル”な関わり合いになるからである。

5.4 ハード/ソフト両面からの環境整備

「承認欲求」や「所属欲求」を高めていくためには、どのようなプラス要因が求められるのであろうか。米国の臨床心理学者であるフレデリック・ハーズバーグ (Frederick Herzberg) は、仕事や職場における欲求充足を「職務満足」という観点から理論付けし、「満足」に関わる要因を「動機づけ要因」、「不満足」を引き起こす要因を「衛生要因」とであると定義した^[8]。前節で挙げた「仕事と子育ての両立」に関するさまざまな欲求をハーズバーグの理論に照らし合わせると、「生理欲求」や「安全欲求」は“あって当然（無ければ不満につながる）”という解釈から、「衛生要因」とであると位置づけられる。一方、より高位の欲求である「所属の欲求」「承認の欲求」は、決して不可欠な要素ではないものの、満たされるほどに“やる気”や“充足感”をもたらすものであることから、「動機づけ要因」として捉えることができる。

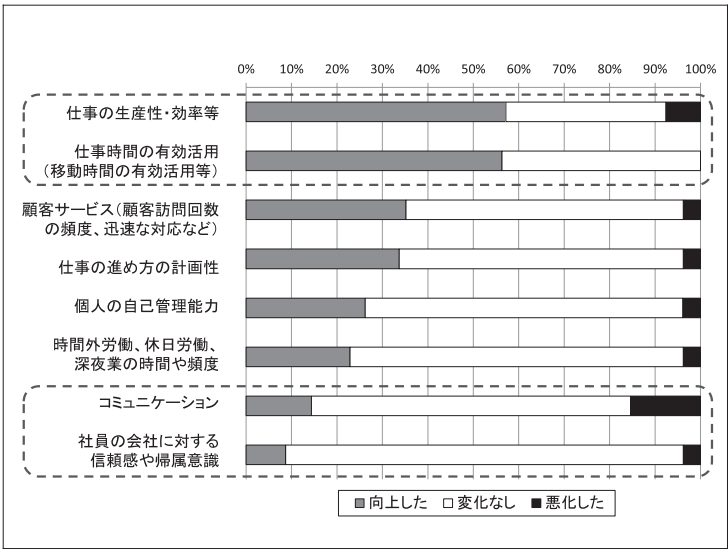
さらに、衛生要因は主として「個人が置かれている環境」（例えば、自宅で仕事をする）に起因するものであるのに対して、動機づけ要因のうち外発的な要因は「人からの働きかけ」や「人と人との関わり合い」によってもたらされるものである。すなわち、在宅勤務の利用者から見た「所属の欲求」や「承認の欲求」を充足していくためには、環境・インフラ整備といったハード面のみならず、「チームとしての働き方」やそれを支える「テレワーク」機能などの“ソフト面”にも目を向ける必要がある。

5.5 テレワークに求められる役割

一般にテレワークは、在宅勤務やモバイル勤務等を含む「雇用型」と「自営型」に大別される。国土交通省「テレワーク人口実態調査」^[9]によると、我が国における雇用型テレワークの普及率は2010年時点で15.9%と、2002年の5.7%と比較して3倍近くにもなっており、数字の上では浸透してきていることがわかる。

しかし、その実状に目を移すと、従来のテレワークは「生産性向上」や「時間短縮」といった業務効果が重視され、利用者の内面的な側面においては効果的な役割を果たせていなかったのではないだろうか。表6は、総務省が実施したテレワークの実証実験に伴うアンケート調査の結果^[10]である。

表6 テレワークによる仕事面の効果



※ アンケート回答者（実証実験参加者）：公募により決定した全国の企業・地方公共団体等（108 団体 507 名）

テレワークの導入効果として、「向上した」ことが業務生産性において顕著に表れている（仕事の生産性：57.1%，仕事時間の有効活用：56.3%）のに対して、コミュニケーション（14.4%）、会社への信頼感・帰属意識（8.7%）ではほとんど効果が現れていない。とくにコミュニケーション面については、「悪化した（15.7%）」が「向上した」を上回ってしまっている。

6. 在宅勤務の想定ケース考察

本章では、在宅勤務制度およびテレワークの利用により「仕事と子育ての両立」に関わる欲求充足を図るための方向性を探るために、筆者自身が「仕事と子育ての両立」を目的としてテレワークを活用した在宅勤務をする場合を想定し、モデル事例を考察した。

6.1 前提要件

在宅勤務のモデル事例をより具体的に見ていくために、筆者の現在の所属である人事部人材育成センターでの業務を在宅勤務で実行するケースを想定した。前提要件は以下のとおりである。

- 〈前提要件〉
(在宅勤務制度の利用)
- ・「仕事と育児の両立」を目的とした週 3-4 日の在宅勤務（1-2 日出社）
 - ・現所属（人事部人材育成センター）における社内研修企画・運営を中心とした業務を実施

(在宅勤務日の担当業務)

- ・人材育成および研修企画資料の作成/資料についての同僚との擦り合わせ
- ・研修 PM としての運營業務 (受講者への案内・登録, 研修後の実施評価等)

(在宅勤務日の子育て)

- ・業務時間中に, 幼稚園児 (4 歳)・保育園児 (1 歳) の送り迎え
- ・保護者会の出席等による外出

(テレワーク環境)

- ・ハードウェア: PC (シンククライアント)
- ・ソフトウェア: Microsoft® Office
- ・VPN の利用によるイントラネット・社内メールアクセス
- ・Web 会議システム

6.2 在宅勤務日のモデルスケジュール

具体的に想定する在宅勤務日のモデルスケジュールは表7のとおりである. ここでは, 同僚との連携業務についても考えるために, 在宅勤務本人と同僚 A のスケジュールを併記している.

表7 在宅勤務日のモデルスケジュール

時間	本人	同僚 A	
		連携業務	その他
7:30 ～8:30	・子どもの登園準備・見送り	—	—
8:30 ～9:00	(始業)	—	—
9:00 ～12:00	企画資料作成 1) 研修運營業務 2)	(始業) ・企画資料作成	・ミーティング等
(昼休み) 12:00 ～13:00	・昼食および外出 3)	—	・昼食
13:00 ～14:30	・企画資料 Web 会議 4)	・Web 会議	—
14:30 ～15:30	・研修運營業務	—	・資料作成 ・ミーティング等
15:30 ～16:00	・子どものお迎え		
16:00 ～17:30 (勤務終了)	・資料更新・アップ 5)		
17:30 ～	・子育て・プライベート 6)	—	—

6.3 在宅勤務において求められる機能要件

表7の想定ケースの各場面において「チームとしての連携」に必要な機能要件を、主としてテレワークの観点から具体的に抽出し、要求5段階説と関連づけて検討した。以下の1)から7)に挙げる。

1) 同僚との連携作業による企画資料作成

リモート環境において並行で作業を進めるため、お互いのステータスをリアルタイムで把握できる必要がある。また、複数のコミュニケーション手段から、ステータスに応じて最適なものを選択できるようにすることで連携を高め、より一体感を持って取り組めることが重要である。相手との一体感を持てることが【所属欲求】の充足につながる。

- ・お互いのステータス（プレゼンス）のリアルタイム確認
- ・複数のコミュニケーション手段（チャット、TV 電話、デスクトップ共有等）から、ステータスに応じた選択が可能
- ・作業上の重複・齟齬が生じないようにするためのバージョン管理徹底

2) 研修PMとしての運營業務（主に、メールおよび電話での連絡や研修関連データの管理）

一定以上の時間、個人作業に集中するうえで、快適に作業を進められることが【生理欲求】の観点からも重要である。

- ・オフィスと同様のレベルのコラボレーション環境が望ましい
- ・社内システムへのアクセシビリティ向上

3) 外出先での緊急連絡（問合せ）対応

子どもの病気時や学校行事など、外出するケースにおいて、業務上の緊急連絡が発生した際、いつでも対応できるようにしておくことが安心感につながる（【安全欲求】）。

- ・スマートフォンやタブレット端末でのコミュニケーション、ファイル閲覧、システム連携

4) 企画資料についての Web 会議

対面での会議に比べて“ニュアンス”を伝えるににくい点を補完できるよう、コラボレーション機能の充実が求められる。お互いのニュアンスや思いがより伝わることで、共感が得られ、チームワークが高まる（【所属欲求】）。

- ・コラボレーション機能の充実（音声・動画の活用、デスクトップ画面の共有、タッチペンでの書き込みによる意思の疎通 等）

5) 資料更新・アップ

成果物に対する進捗管理および上司からのフィードバックが明確になされることが重要。また、それらの履歴管理により日々の作業蓄積が「可視化」されるとともに、ナレッジ共有にて「活用」されていくことで達成感が得られる（【承認欲求】）。

- ・成果物管理および上司フィードバックの明確化
- ・履歴管理、ナレッジ共有

6) 子育て・プライベート（業務後）

社内ソーシャル・ネットワークなどを通じて、子育て・私生活を含めて自分の状況を発信できる場があることで、上司・同僚との相互理解が深まるとともに、【自己実現欲求】の充足にもつながる。また、自宅に居ながらもPCやスマートフォンを用いたeラーニングの活用により、業務に関連した自己啓発学習ができる（【自己実現欲求】）。

- ・社内ソーシャル・ネットワークなどを通じて、自分の状況を発信できる
- ・eラーニング（PC・スマートフォン）による自己啓発学習^{*1}

また、これら機能の利用に際しては、運用・マネジメントのプロセスが浸透しているとともに、オフィス側のメンバーも日頃から操作に慣れておくことで、スムーズな連携を実現できることが前提要件として求められる。

7. 「ワーク・ライフ・インテグレーション」の実現

7.1 欲求5段階説とテレワーク要件

前章で挙げたテレワークの要件を5.2節（表5）で取り上げた「欲求5段階説」上に整理すると、図3のように対応づけることができる。

「仕事と子育ての両立」に関わる欲求	「欲求5段階説」	テレワーク要件
1. 親(父親)としての役割を果たしたい 2. 配偶者(夫)としての役割を果たしたい 3. ワーク・ライフ・バランスの充実に図りたい	自己実現欲求	・ ソーシャル・ネットワークによる情報発信 ・ eラーニング(自己啓発)
4. 職場の上司・同僚から評価されたい	承認欲求	・ 成果物管理 ・ 上司からのフィードバック ・ ナレッジ共有
5. 職場(／社会)とのつながりを保ちたい	所属欲求	・ コラボレーション機能の充実
6. 子どもを病気や事故から守りたい 7. 経済的に安心して暮らしたい	安全欲求	・ スマートフォン等の活用(急な業務用件にいつでも対応可能)
8. 快適な環境で生活(仕事)したい	生理欲求	・ コラボレーション機能の充実

図3 「仕事と子育ての両立」に関わる欲求とテレワーク要件

これらの要件は、「機能」的な側面においては、在宅勤務を含むテレワーク環境において既に実装されているケースが多いが、上記のような「欲求充足」の観点から見た場合は不十分であることが多かったのではないだろうか。5.5節の表6で取り上げた総務省によるテレワーク効果についての調査からも読み取れるとおり、従来のテレワークは主としてリモート環境にお

ける「効率性」や「生産性」向上を第一義としてめざしてきたため、それらを実現するインフラとしては一定の成果を上げていながら、コミュニケーションや動機づけ、人と人の関わりといった“ソフト面”においては効果を実感できるまで至っていないものとする。

今後在宅勤務におけるテレワークの利用効果を、生産性向上にとどまらず、内面的な領域まで踏み込んでめざるのであれば、まずは利用者本人と上司・同僚がともにそうした目的意識を持てていることが前提となる。つまり、テレワークを導入するにあたり、単に業務や業務の役割分担を棚卸しするだけでなく、本人に内在する「欲求」や、それらを充足するために必要な周りからのサポートについても、日頃のコミュニケーションを通じて“棚卸し”し、共通認識を持てていることが大切である。

7.2 「ワーク・ライフ・バランス」から「ワーク・ライフ・インテグレーション」へ

前節（図3）でまとめた内容において重要な点は、仕事と子育ての欲求が一つのピラミッド上に共存している点である。

従来の「ワーク・ライフ・バランス」においては、「ワーク」と「ライフ」を別のものとして捉え、「ワーク」の効率性向上・時間短縮を図ることにより、両者のバランスを保つことが理想形とされてきた。しかし、このような考え方は、時間という「資源」をいかに配分するか、という資源配分論に陥りがちである。出産・子育てを機に役割が多様化していくなかで、各役割を別のものとして「時間配分」していくというのは限界がある。例えば、「10」ある時間を半分ずつバランスよく配分したとしても、それぞれが「5」しか満たされ得ないことになってしまう。

一方、時間ではなく「欲求」を軸に据えて考えるとすれば、前節まで見てきたとおり、同じ時間で双方を共存（インテグレーション）することが可能になる（図4）。

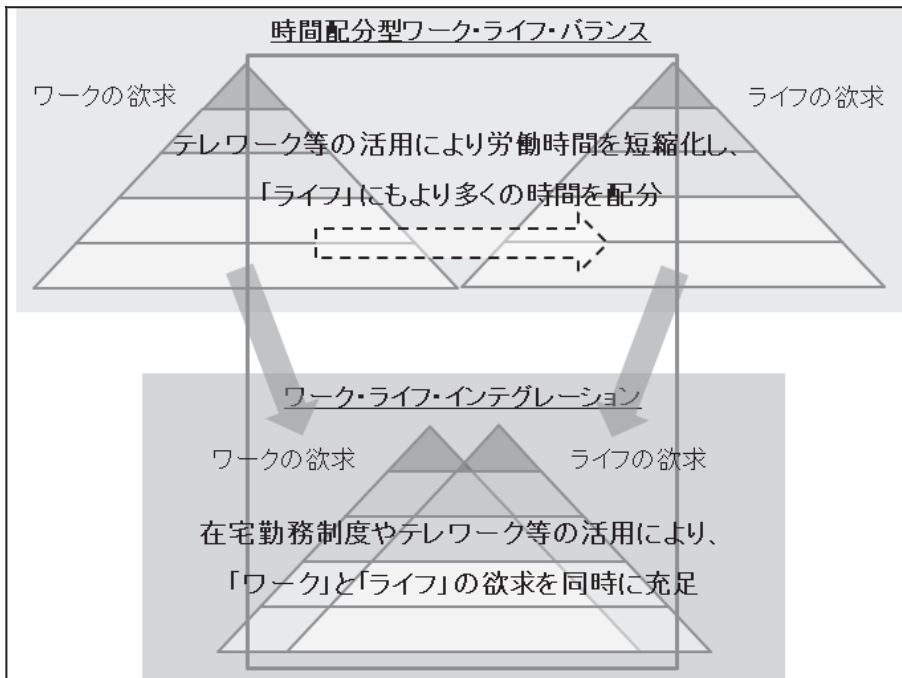


図4 「ワーク・ライフ・バランス」から「ワーク・ライフ・インテグレーション」へ

具体的には、例えば自宅で子どもの側にいながら仕事で成果を上げていくことにより、「子育て」の安心感と「仕事」の承認欲求を同時に満たすことができる。また、在宅勤務以外の場面でも、休日に子どもとレジャーに出かけた際に「子どもを持つ一消費者」として得た気づきを、新しいビジネスの企画に活かすなども「ワーク・ライフ・インテグレーション」と位置づけることができるであろう。

出産や子育てを機に役割が多様化していくなかで、各役割を別のものとして「時間配分」するのは物理的に限界がある。そうではなく、同じ一つの時間の枠組みのなかで両方を実現していくという発想が、今後のワーク・ライフ・バランス浸透に向けてブレークスルーになり得るのではないだろうか。そうした意味でテレワークの機能としても、「仕事」と「子育て」双方にまたがる利用者にとっての内面的欲求を効果的に満たしていく役割が求められてくると考える。

8. まとめ

これまで見てきたように、国内における男性の育児休業利用は、職場での理解・浸透の面においてまだ過渡期にあるが、在宅勤務制度やテレワーク活用を効果的に活用することにより、育児休業に見られる課題をクリアしていくことは可能である。また、このような働き方を実現していくプロセスは、組織マネジメントやチームとしての働き方を見直し、より内面的な意思疎通の側面を含め可視化していくきっかけにもなる。

もちろん、在宅勤務とテレワークが万能のソリューションという訳ではなく、勤務時間管理の難しさなどさまざまな課題を抱えている。したがって今後の浸透に向けては、実際に制度利用の希望者が出てきたときに、職場が積極的かつ寛容に受け入れ、実践を通じて改善を重ねていくことがポイントとなるであろう。

9. おわりに

本論執筆を通じて育児休業経験を振り返る機会を得たが、休業をスムーズに利用することができたのは、職場の上司・同僚、関連部署の方々の理解・協力があってのことで、改めて感謝している。育児休業で出産後の日々をともに過ごした長男・長女は、それぞれ4歳・1歳半になった。子どもの成長は早いもので、親として日々の成長を喜ばしく感じるとともに、生まれたばかりの頃を懐かしく感じることもある。「子育てを通じて親も成長する」と言われるが、仕事と子育てを両立する多くの人たちが、制度やテレワークを効果的に活用しながら、一度きりしかない“子どもの成長過程”を有意義に過ごされることを願ってやまない。

* 1 日本ユニシスでは2010年12月より、社員が時間・場所を問わずPC・スマートフォンで利用可能なIT・ビジネスの最新動向についてのストリーミング学習環境（「AirCamp（エアキャンプ）」）を、グループ会社社員向けに提供している。

- 参考文献** [1] 佐藤博樹、武石恵美子、「男性の育児休業」、中公新書、2004年3月
 [2] 「平成21年度雇用均等基本調査」、厚生労働省、2010年7月、
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-21.html>
 [3] 「労働力調査特別調査」、総務省統計局、2000年2月～2001年8月、
<http://www.stat.go.jp/data/routoku/index.htm>

- [4] 武石恵美子,「父親の育児に関する調査研究—育児休業取得について」,財団法人こども未来財団,2011年3月
- [5] 「エンジニアも知っておきたいキャリア理論入門 第2回 スーパー理論でキャリアの全体像を考えよう」,松尾順, @IT 自分戦略研究所,2008年3月,
<http://jibun.atmarkit.co.jp/ljibun01/rensai/career02/career01.html>
 (原典) Donald E., Ph.D. Super, Branimir Sverko, Charles M. Super “Life Roles, Values, and Career: International Findings of the Work Importance Study”, Jossey-Bass Publishers, October 1995
- [6] ナンシー・K・シュロスバーク, 武田圭太 (訳), 立野了嗣 (訳), 「「選職社会」転機を活かせ—自己分析手法と転機成功事例 33」, 日本マンパワー出版, 2000年4月
- [7] アブラハム・マズロー, 小口忠彦 (訳), 「人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ」, 産能大出版部, 1987年3月
- [8] 「新版 動機づけるカーモチベーションの理論と実践」, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部・編訳, ダイアモンド社, 2009年10月
- [9] 「平成22年度テレワーク人口実態調査 —調査結果の概要」, 国土交通省, 2011年2月,
http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/22telework_jinko_jittai_gaiyo.pdf
- [10] 「平成19年度テレワーク普及促進のための実証実験」, 総務省情報通信政策局, 2008年3月,
http://www.soumu.go.jp/main_content/000035642.pdf
- [11] 佐藤彰男, 「テレワーク—「未来型労働」の現実」, 岩波新書, 2008年5月
- [12] 木谷宏, 中島康之, 武田かおり, 新井栄三, 「在宅勤務—導入のポイントと企業事例」, 全国労働基準関係団体連合会, 2009年4月
- [13] 「働きがいのある職場づくり事例集—社員満足度を高める11社の仕組み」, 日本経団連出版・編, 2008年11月

※上記参考文献の URL は 2011 年 7 月 22 日時点での存在を確認。

執筆者紹介 柴田 宏一 (Kouichi Shibata)

1999 年日本ユニシス(株)入社。電力・エネルギー部門にて、新規ビジネス分野の営業・マーケティング業務に従事。2005 年 4 月より CSR 推進部 (2007 年 2 月と 2010 年 2 月に、それぞれ 2 週間の育児休職を取得)。2010 年 10 月より人事部人材育成センターに所属。

