

Research Paper Series

No.168

男性の育児休業取得と企業活動に関する研究ノート  
株式会社丸井グループの活動

水越康介<sup>†</sup>

2016年7月

---

<sup>†</sup> 192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1  
首都大学東京大学院 社会科学研究科 経営学専攻  
mizukoshi-kosuke@tmu.ac.jp

男性の育児休業取得と企業活動に関する研究ノート  
株式会社丸井グループの活動

水越康介  
首都大学東京

1.本稿の目的.....	1
2.イクメンの流行と男性の育児休業.....	1
3.丸井グループの活動.....	2
3-1.背景と背景.....	2
3-2.男性の育児休業の取得促進.....	3
3-3.今後の方針.....	4
4.帰結.....	5
謝辞.....	5
参考文献.....	5

## 1.本稿の目的

本稿では、育児に携わる父親を取り巻く社会環境に注目し、特に職場において、どのような支援が進められているのかを確認する。考察にあたっては、イクメン企業アワード受賞企業を取り上げ、その先進的な活動を探索的なヒアリングを通じて明らかにする。この試みは、男性の育児休業の実態と、その背景となる企業の取組を明らかにする事になるとともに、これらの活動が企業にとってどのような価値をもたらしているのか、あるいは新たな課題を生み出しているのかを明らかにすることになる。

以下では、育児に携わる男性に関する現状を確認した上で、株式会社丸井グループの事例を取り上げ、その活動を紹介する。最後に、これらの活動の意義について考察することにした。

## 2.イクメンの流行と男性の育児休業

近年、いわゆるイクメンの流行もあり、日本でも、男性の育児参加が進みつつある(石井クンツ, 2013)。育児に携わることは当たり前であるという認識自体も、社会的に広まっている(Mizukoshi et al, 2016)。その実態についての研究も増えつつある(工藤・西川・山田編, 2016)。とはいえ、内閣府の資料でも示されるように、他国と比較した場合に育児に関わる時間は依然として少ない(内閣府、夫の協力<sup>1</sup>)。石井クンツは、2010年頃から特にイクメン／育メンに関するブームが広まってきたとしつつ、これからますます父親が育児や子育てに関わることのできる現実を作り出していくことが重要であるとする。

イクメンという言葉自体は、もともと広告代理店が考案したといわれる(石井クンツ 2013, 36 頁)。それほど一般的な言葉ではなかったようだが、2010年、時の厚生労働大臣だった長妻昭氏が「イクメン、カジメンという言葉をはやらせたい」と国会で発言したこ

<sup>1</sup> <http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/data/ottonokyouryoku.html>。2016年6月28日閲覧。

とを一つのきっかけとして、その頃から急速に広まっていく(参議院予算委員会 2号、平成22年01月27日議事録)。大臣の発言を受けて、同年6月には厚労省を中心にして「イクメン・プロジェクト」が立ち上がり、いよいよ人口に膾炙するようになった。2012年6月には、超党派イクメン議連が結成されている。

厚生労働省を中心としたイクメン・プロジェクトは、同時期の2010年に開始された。イクメン・プロジェクトでは、イクメンの啓発だけではなく、育児に携わる父親を取り巻く社会環境にも注目し、企業への働きかけやイクボスの育成などにも関わっている。

その中で、2013年度より「イクメン企業アワード」が行われている。この背景には、パンフレットの冒頭にもあるように、仕事も子育ても同じくらいがんばりたいという男性が増えている一方で、現実には育児休業をはじめとする両立支援制度を利用しにくくさせている職場の雰囲気改善がある。この改善を目指し、先駆企業の取組事例がアワードとして表彰される。

2015年時点での男性の育児休業率は、2.3% (女性は86.6%)にとどまる。さらに、これらの限られた取得者においても、1ヶ月未満の取得が75.5%にのぼり、全体として男性の育児休業の取得が進んでいないことがわかる。一方で、育児休業を取得したいと考えている男性は、約30%いるという。育児休業をとりたいたいの、現実にはとることができないというわけである。

育児休業の取得を妨げる職場の雰囲気とは、要するに男性は育児よりも仕事をするのが当たり前であるという一種の常識である。そこで、イクメン企業アワードでは、両立支援制度の利用が企業にも大きく5つのメリットをもたらすことが強調される。「会社が従業員を大切にしているというメッセージになる」「社員の帰属意識とモチベーションが向上する」「協力し合える職場風土になる」「業務の見える化が進む」「柔軟な対応のできるリーダー・管理職の養成ができる」である。

以下では、イクメン企業アワードを受賞した企業を取り上げ、その活動の経緯を確認していくことにする。事例の選定にあたっては、イクメンプロジェクト事務局の協力の下、イクメン企業アワードの受賞企業へのヒアリングを行った。

### 3.丸井グループの活動

#### 3-1.背景と背景

株式会社丸井グループは、2014年度のイクメン企業アワードで特別奨励賞を受賞している。丸井グループは、マルイ店舗を運営する丸井を中心とした小売事業、カードを核とするフィンテック事業など、全11社からなり、人事制度などの仕組みが共通化されている。社員数は、当時で5,918人、男女比率は、おおよそほぼ1:1である。

丸井グループで働き方の見直しが始まったのは、2005年ごろからである。ちょうどトップの交代があり、残業時間の削減やダイバーシティの推進などが重要であると考えられるようになった。

そこで、所定外労働の削減目標を設定し、所定外労働が多い部署に対するヒアリングの実施を行うとともに、削減傾向にある部署の取組の共有などを進めるようにした。結果、2009年度ごろには1人当たり年間平均40.0時間にまで減少し、さらに、2013年度には38.8時間へと削減された。

育児への配慮という点についても、小売業としての難しさがあつた。例えば、子供の運動会に参加しようとするれば、繁忙日である土日に休みを取らなくてはならない。しかも、運動会の時期はどこの学校でも大体同じであり、一人が希望すれば同店舗で他の社員も希望し始めて業務に支障が出る可能性もある。そのため、希望はあっても簡単にはいえない雰囲気があつた。一日の業務という点でも、特に女性に関して、育児のための時短勤務者に対応しようとするれば、通常業務の社員を夕方以降に配置するなどする必要がある。だが、一般的に小売業では夕方以降の方が忙しさは増す。結果として、通常業務の社員の負担が大きくなり、時短勤務の利用者と非利用者の間に軋轢が生まれるような場合もあつたという。

こうした問題に対しても、店舗での勤務者をうまく割り振り、特定の店舗にだけ時短勤務者が集中しないように配置転換が行われている。例えば、店舗でカードの募集や受付をしてきた女性であれば、時短勤務の際にはカード事業のお客様センターに異動させることで、時間の融通が利くようになることはもちろん、カードの募集や受付に対する顧客からの反応を直接聞くことができる。その反応は、店舗の現場の行動と顧客満足のつながりを再認識させることになるとともに、その後の自身のキャリア形成にとっても重要な知見となる。

女性の育児休業の取得率はすでにほぼ**100%**であり、その後の復帰についても、**2015年度**には約**92%**である。**2015年**には、さらなる復帰率の向上のためにも、時間帯限定フルタイム制度を導入している。この制度では、勤務時間を**19時20分**までとして、始業時間を設定できる。この制度導入の背景には、子供が小学三年生までは適用される時短勤務が終了後、フルタイムに戻ることの難しさから離職してしまう女性の存在があつたという。

### 3-2. 男性の育児休業の取得促進

男性の育児休業の取得促進も、こうした一連の活動の中で進められるようになった。**2012年度**には、短期育児休職制度が導入され、**1年未満**の子を養育する場合には、**7日間**までは有給の取り扱いになった。

短期育児休業制度が導入された翌年の**2013年**には、多様性推進委員会も設置された。この委員会では、ダイバーシティの受容のため、組織横断的な委員会が編成され、様々な調査とKPIの設定による多様性推進が始められた。この時に実施された幹部会では、幹部に対して短期育児休業制度が紹介され、その時点での認知率が半分程度であつたことが判明した。同時に、この幹部会を通して、制度の認知と理解が広まり、この結果、**2013年度**には**11名**で該当者の約**13%**の取得率だったが、**2014年度**には約**54%**、さらに**2015年度**には約**66%**にまで上昇した。

男性が育児休業をとりたいという場合、やはり職場の雰囲気がその結果を左右する。その際には、上司の理解や配慮が必要になる。丸井グループでは、例えばショップ長が育児休業を取得するかどうかを迷う状況もあつた。長として、仕事を休んでいいのかというわけである。これに対しては、むしろ長としては逆に考えるべきであり、長だからこそ、積極的に育児休業を取得し、それが会社として当然の配慮であることを部下にも示すことが重要になる。

丸井グループでは、男性が育児休業を取得することは、新しい知見を手に入れる機会でもあると考えられている。例えば、育児に参加することを通じて、仕事よりも育児の方が大変であると感じた男性もいるという。また、二人目以降の出産の場合には、一人目の子供を保育園や幼稚園に連れて行くことにもなる。比較的簡単であるようにみえるが、雨が降れば途端に大変な手間がかかる。こうしたことも、実際にやってみてわかることがある。

丸井といえばファッションが強く、若者を対象とした小売店という印象もあるが、近年では、ライフスタイル型として子供を連れた夫婦もターゲットとして捉えるようになってきている。このとき、育児を経験している男性や女性社員の存在は、自分たちと似たニーズや課題を持っている顧客を理解する上で重要になる。

店舗運営で新しいテナントの誘致を担当していた男性は、育児に携わる中で、地元の写真屋が自分たちの撮りたい写真を提供できていないことに気づいた。そこで、より自然で自分たちが撮りたい写真を提供できる企業を探し、自分の担当する店舗への誘致を行うことになったという。

もちろん、こうした影響は、男性の育児休業というよりは、女性社員のライフステージの変化によってもたらされる。丸井の店舗の顧客の多くは女性であり、彼女たちのニーズや課題を理解する上で、出産を経験し、育児に携わる女性社員の視点は重要になる。家族向けイベントや広告媒体の選定、さらには、店舗内のランチやディナーの設計においても、その知見が求められているという。

### 3-3. 今後の方針

仕事時間の見直しはもちろん、男性の育児休業の取得も含め、その実現には当事者だけではなく上司を中心とした職場の理解が必要になる。そのため、社内での啓発セミナーや社内報による告知はもちろん、**2016年度**からは、上司に対して育休対象者を知らせる連絡を行う予定であるという。これは、昨年度にも計画されていたものの、人によっては出産を上司や職場にあまり知られたくないと考えているかもしれないことに配慮して、延期になっていた。しかし、男性の育児休業の取得率も増加し一般化しつつある状況を踏まえ、取得率の一層の向上が期待されている。

丸井をはじめとした小売業では、もともと、先にみたように有給の取得率が低い傾向があった。小売業は、土日祝日が勤務日となるとともに、一日のシフトも複雑であり、午後から夜にかけての勤務ということもありえる。それゆえ、決まって土日が休日となるわけではなく、必要に応じて休日を割り当てることや、実質的な半休を設定することもできた。この特徴は、これまでは、わざわざ有休を取る必要がない課題にも結びついてきた。

そこで丸井グループでは、例えば**2008年**からワークライフバランスデー（計画的年次有給休暇取得連休）を実施し、年内計画に基づき半期毎**3日間**の年次有給休暇を設定するなど、有給休暇を計画的に取得できる仕組みづくりを進めている。土日祝日の勤務や、多様なシフトの存在は、一方で育児や有給取得の妨げにもなるが、一方では、柔軟な仕事時間の設定を可能にする基盤にもなるといえる。これまでは、その柔軟性の範囲で、女性はもとより、男性の育児に関わる時間が確保されてきたといえる。しかし、時代は変わった。より公式的な制度の下で、ワークライフバランスの向上が求められるようになってきている。

#### 4. 帰結

本稿では、特に職場において、男性に対する育児支援がどのように進められてきたのかについて、イクメン企業アワードの受賞企業である株式会社丸井グループの活動を確認した。男性の育児休業の取得に向けては、残業時間の削減や有給の取得促進が進められる中、経路依存的に発展してきたことがわかる。小売業としての特徴も、その発展に影響を与えていたといえるだろう。また、ビジネス上の知見を得る上でも、男性の育児休業の取得は、重要な経験として認識されつつあるように見える。

#### 謝辞

本稿の作成にあたりまして、株式会社丸井グループ 人事部 多様性推進課、廣松あゆみ様に多大なご協力を頂きました。この場を借りてお礼申し上げます。もちろん、本稿におけるありうべき誤謬は、すべて著者の責に帰するものです。

#### 参考文献

- 石井クンツ昌子(2013)『「育メン」現象の社会学』ミネルヴァ書房。
- 工藤保則・西川知亨・山田容編著(2016)『〈オトコの育児〉の社会学:家族をめぐる喜びととまどい』ミネルヴァ書房。
- Mizukoshi, K., Kohlbacher, F., and C. Schimkowsky (2016), "Japan's ikumen discourse: macro and micro perspectives on modern fatherhood," *Japan Forum*, 28(2), 212-232.