

出産前後&幼児期の子育て時におけるパフォーマンス低下問題



日本マネジメント総合研究所（同）理事長
経営管理学修士（MBA） 戸村 智憲

1. はじめに

さて、今回は米国での最高裁において同性婚を認めないことを違憲とする判決が出たことで、更に注目度が高まったセクシャル・マイノリティー（LGBT）についてまとめてみた。

今回は、筆者の妻の出産後および息子の幼児期における育児・家事・仕事に忙殺される際に直面した、仕事のパフォーマンス低下についての問題と、日本でも最高裁判決で違法として話題となったマタハラの問題を重ね合わせて見つめてみようと思う。

2. マタハラをする側される側にもそれぞれの思いがある

筆者自身、これまでに述べてみたように、ダイバーシティ経営やワークライフバランスなどを指導する身として、実際に、妻の出産前後で併せて1年間の育児休暇を取得（といっても、執筆などは多少なりとも継続していたが…）し、その後も子育てにも積極的に参画してきた身として、最高裁における判決などで示されたマタハラや育児期における職場でのハラスメントは、わが身のこととして感じられるものである。

産休や育休を取得している方々は、決して、仕事はどうしてもよいから自分の家庭さえよければいい、という方々ばかりではないであろうし、筆者も、仕事をないがしろにしようと思ったことはない。（中には、もしかすると、権利だけを主張してわがままな

対応や協調性なき対応に終始される方がいるかもしれないが…）

晩婚となる前の仕事一辺倒であった頃の筆者は、本稿のような寄稿は締切よりも必ず早めに執筆し、基調講演などの出講時には、1時間～2時間前には必ず会場周辺でスタンバイし、あらゆる仕事をできるだけ早めに対応するようにしてきたものであった。

しかし、本稿でも本誌編集担当者を3日ほど待たせしてしまうなど、一般的な職場に置き換えれば、家庭にも振り分ける心身の力の都合上、仕事のパフォーマンスや対応が低下し、周囲にこれまでなかったようなご迷惑をおかけすることも生じさせてしまっていることに、非常に心苦しくプロとして情けないと思うこともある。

このような際に、締め切りを待つ編集者の身になって自ら考えてみると、筆者に嫌味言ったり、きつく当たったりするような対応のひとつでもしたくなるのが、ある意味で、心・感情を持つ人間らしい当然の反応かもしれないと思ってみたりする（幸いにも、本誌編集担当者は、マタハラ訴訟などで示された違法性あるハラスメント的な対応もなく、非常に紳士な対応で温かく支えて頂いているおかげで、筆者としては大変助かっている次第である）。

マタハラ訴訟などでは、出産前後における役職員のパフォーマンス低下は、本人の悪意による問題ではなければ、仕方のないものとして職場でハラスメントの対象として悪く扱われるべきものでもないことが明確に示されている。

マタハラの最高裁判決は、職場の3大ハラスメン



図1

トといえそうな、①セクハラ、②パワハラに次ぐ、ダイバーシティ経営を阻害し少子化対策を退行させかねない③マタハラに対し、社会的に警鐘を鳴らすものとして、子育て期の真っ只中にいる筆者はまっとうな判決だったと思っている。

一方で、ダイバーシティ経営における各種施策を活用する側の方々をサポートする側の方々にとってみれば、産前産後や子育て期の女性の1人分、または、改正育児介護休業法におけるパパママ・プラス制度においては、男性（夫）がその施策を活用した場合には、夫婦そろって2人分の穴やパフォーマンス低下に対して、限られた人材の中で、職場の仕事を回していかなければならない影響が、心理的に産前産後・育休中・幼児期の子育て中の役職員に対するハラスメントに駆り立てられてよからぬ対応を行いがちになることも、同情の余地があるかもしれないと筆者は思ったりする。

職場での高評価や出世の道を選んで家庭崩壊の危機を取るか、それとも、家庭の安寧や少子化対策に資する対応を選んで出世の道や職場での高評価を捨てるかという、半ば二者択一の画一化された選択肢を強いる経営や職場環境は、ダイバーシティ経営からほど遠いものであろう。



図2

一方、ダイバーシティ施策を活用して家庭の安寧と少子化対策に資する対応を選んだ方々をサポートする側の方々としては、業務量が多くなり残業も増え心理的にも追い詰められやすくなり、その方々の家庭の崩壊も招きかねないことに思いをはせると、現行の各企業のダイバーシティ施策だけでは、なかなかうまく仕事を回しきれない面もあれば、ダイバーシティ経営の副作用として職場内不和やハラスメントの発生や不公平感が生じてくる面もあるも、ある意味で当然なのかもしれない。

本来、ダイバーシティ経営や働き方の多様化を通じてなし得るワークライフバランスなどによる経営強化は、画一的な人事制度や各種施策の中で役職員にのみ多様性を発揮させるべきものではなく、企業として多様な選択肢を役職員に提供することで成立するものである。

しかし、依然として少なくない日本企業において、画一的経営が、ダイバーシティ施策を活用する側とサポートする側とをそれぞれに孤軍奮闘させあう職場内環境を余儀なくさせているように筆者には思えるのである。

日本企業においては、ダイバーシティ経営の副作用を、労使間の乗り越えるべき課題としてというよりも、労労間におけるいざこざに対立構造をすり替えて経営陣の怠慢を許しているような状況すらあるのではないかと筆者は思わされたりするのである。

3. 出産前後や幼児期の 子育て時の仕事と家庭の事情

筆者の妻も筆者自身も、産前はつわりのひどかった妻のサポートで仕事上の時間や気力を奪われ、産後は24時間いつともなく泣きぐずる息子の子育てに奮闘し、夜中に息子の体調悪化で小児救急病院に車で連れて行けるよう、365日酒を飲まずに緊急事態に備えてスタンバイし、母乳で育児を進めている妻も夜中もひっきりなしに授乳をしなければならない状態で、夫婦ともに疲労困憊な時期がおおよそ1年間続いたのであった。

もっとも子育てで大変な時期に、筆者の妻は、傷病者の意識の有無を確認する救命救急措置と同様の方法で、肩をたたいて妻の名を呼んでも、妻がぐったりとして起きないほどに、疲労困憊・意識もうろうとしていたこともあった。

そういう筆者も、何度もふらふらとして意識を失いそうになったり、泣きぐずる息子をあやして落ち着いた後にふと椅子に腰かけた瞬間から記憶がなく寝て、また息子が泣く声でふと目を覚ましたりすることも何度もあった。

夜中の3時ごろに息子の様子に異常がありそうだったり発熱があったりした際には、これまではまったくお世話になったことのなかった小児救急病院まで、真っ暗な慣れない道を不安いっぱい思いで車を走らせては、病院で不安そうな息子を一生懸命あやし、受診後にほっとしつつ朝6時ごろに帰宅して寝かしつけるなどといったことも、何度かあったものである。

そういった中でも、炊事・洗濯・掃除や仕事以外にも日々こなさなければならない物事は、夫婦や息子の睡眠時間や気力・体力に関係なくやってくる。

産後にホルモンバランスが乱れがちになって、妻から母になったプレッシャーに押しつぶされそうな妻のストレス発散のために、いろんな愚痴を聞いたり不安や不満のはけ口としてサンドバック状態で妻の思いを受け止めたりしながら、心理的にも夫としての筆者も疲弊してぐったりとしてしまうこともあ

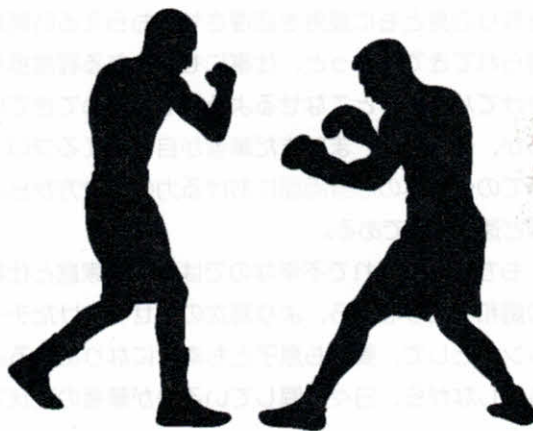


図3

った。

育児休暇を1年間取得してみて、変な見方をすれば、「育児休暇なんて取らずにいた方が楽だったかもしれない」とさえ思えるほど、育児は真剣に妻と息子に向き合った分だけ非常に過酷であった。

もちろん、妻とも息子とも、同じ修羅場を乗り切ってきた者同士の結束というか、相互理解や家庭のより高い次元での絆が深まったように思えることは、育児休暇を取得しなければ得られない今後の家庭と人生に対する「投資」のようなものだったのかもしれない。

ダイバーシティ施策上の名称としては、「育児休暇」という名称がつくのであるが、その実態は、「有給休暇」や「リフレッシュ休暇」などと同じ単語では表せないほど過酷な「休暇」という名の「育児戦闘期間」であったように思う。

筆者としては、周りの理解を得やすいよう、もはや、「産休」、「育休」として呼ばれる「休暇」の文字は改めるべきであると思っている。それは、「介護休暇」でも同様に、「この忙しい時に“休暇”なんかとってのんきだねえ」といった嫌味・ハラスメントを許容しえないダイバーシティ施策の名称に変更すべきだと思っている。

2歳を迎えた息子は、元気に走り回っていろいろお話しをし始める頃になって、やっと、息子は息子なりに生活のペースを作ってくれて親としても休息

を取り心身ともに疲労を回復させてもらえる時間が得られてきて、やっと、仕事にも力がある程度振り分けてバリバリとこなせるようになり始めてきているが、それでも、まだまだ筆者が自ら考えるプロとしての仕事への心身両面における力のかけ方からはほど遠い状態である。

もちろん、それで不幸なのではなく、家庭と仕事の調和をとりながら、より高次の幸せへ向けたチャレンジとして、妻とも息子とも幸せになりあえるようにしながら、日々奮闘しているのが筆者の現状である。



図4

4. 割り切れるかどうか 問われる仕事と家庭の調和

筆者はアメリカに在住していたこともあり、アメリカの一般家庭事情もある程度把握しつつ、日本企業が労働者に幻想を抱かせるかのように進めてきたようなフシのあるワークライフバランスに、一種の違和感を抱いていた。

よくワークライフバランスの推進において、欧米と日本のかなり単純化され文化的背景の考察などもなく比較されて「日本は遅れている」とされる議論がなされることもあるが、果たして、米国の例を取ってみた場合、ワークライフバランスはいかなる局面・生活シーンにおいても万能的に是とするものなのかについて、筆者は疑問を抱いている。

米国でのMBAクラスメイト（女性）に、大手企業に勤務しつつ、家事は妻のやることとして夕食の準備や食器の洗い物（といっても、アメリカでは食洗機がよく普及している）や洗濯・掃除などをこなしつつ、夜のMBAコースに出席していた方がいた。

その方のお話からは、必ずしも、日本と比してワークライフバランスが是とすべき生活シーンばかりではないということが筆者に伝わってきた。

筆者もアメリカのスーパーで買い物をする際に、冷凍食品売り場でよく目にしたのであったが、ワンプレート・ディナーとして冷凍の電子レンジで温めるだけで夕食が出来上がるものが売っていたり、各家庭にある大きなオープン（これもアメリカではよく普及して各家庭にある）で焼いて出来上がるの大きな冷凍ピザが売っていたりするなど、いわゆるファストフードのオンパレードであった。

ワークライフバランスを自ら実践していると自覚しそう述べていたMBAのクラスメイトは、要するに、夕食は毎日冷凍食品のワンプレート・ディナーやピザといったファストフードだけで済ませて夕食を作る時間を削減して学習の時間に充てていたのである。

この生活シーンをワークライフバランスにおいて日米比較した際、日本における食育や世界的に誇る「和食」文化といった、日本が大切にしてきた面を割り切って切り捨てることで、そのクラスメイトの女性と同じように仕事・家庭・MBA履修というワークライフバランスが成立するということになるのかもしれない。

その他にも、ベビーシッターやメイドサービスが



図5

一般的に普及している米国と、まだまだこれからの日本とで、単純化しすぎる日米比較からは漏れ落ちる観点や必要な対策が、ダイバーシティ経営やワークライフバランス推進において欠落してしまわないかと筆者は危惧している。

言ってみれば、ダイバーシティ経営やワークライフバランスを支える社会的インフラ・インフラ産業と、割り切って切り捨てていっても日本企業や日本の文化として世界的に魅力を失わないだけのものは何かを絞り込み、日本文化・社会構造・企業での職場環境や仕事における意識の総合的・統合的な再構築といったダイナミックな動きが、経営陣の覚悟とともに労使間の克服すべき課題として位置付けられた中で論じられなければ、ダイバーシティ経営もワークライフバランスも、労働者を経営陣・使用者が都合よく動かせるだけのツールになりかねず、労使ともに社会的にも幸せをもたらす少子高齢化対策として機能する施策としては存在しにくくなってしまわないかと、筆者は危惧しているのである。

労働環境の整備として、経営陣は、欧米のようにどれだけ課長級や部長級の方々に秘書を配属させて課長級や部長級の方々に生産性の高い仕事に集中させる対応をするだろうか。

出産や育児をする方々だけでなく、ダイバーシティが対象とする介護をされている方々や障害をお持ちの方々をはじめ、老若男女・異なる宗教・異なる国籍・異なる文化などのそれぞれの方々が、お互いに対話し課題克服しつつ日本企業内で日本文化に画一的に染まらせずに新たな文化という異なるものどうしが幸せに生き動きあう共通のプラットフォームとなるルールや了解事項などといったソフト・ロー的なものを構築し、それを経営陣も労働者も是としてハラスメントなく守りあえるだろうか。

ダイバーシティ経営は、言ってみればノン・ハラスメント経営として、人権を出発点として理解し、その一環としてワークライフバランスを論じられているだろうか。

産前産後や幼児期の子育て時における役職員のパフォーマンス低下に対して、どれだけ理解と実際の

サポートやリカバリー対策を違法性・ハラスメントなくスムーズに対応できているだろうか。

そういった疑問を抱きつつ、日本におけるダイバーシティ経営・ワークライフバランスをはじめ、社会全体がどう変革を進めていくべきかについて、社会を耕す視点から本稿をまとめてみた次第である。

以上につき、今回は、出産後および幼児期の育児時におけるパフォーマンス低下問題とマタハラ問題について、実際の体験などを交えてまとめてみた。

また、本稿を契機として、筆者の見識不足であれどうあれ、CSVに関する議論やその他各種課題についての議論活性化の呼び水となるようであれば、筆者としては幸いである。

【執筆者紹介】

戸村 智憲（とむら ともり）

早大卒。米国MBA修了。米国博士後期課程（Ph.D）中退。国連勤務にて内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連が進める世界的CSR運動である「国連グローバルコンパクト」広報・誘致業務担当。民間企業役員にて、監査統括、人事総務統括を担当。上場IT企業のJFEシステムズアドバイザーやJA長野中央会の顧問なども担当。日本マネジメント総合研究所合同会社の理事長として、産学共に活動中。岡山大学大学院非常勤講師など教鞭をとる立場にも身を置いてきた。

29冊の出版物をはじめ、NHK「クローズアップ現代」番組監修・TV出演、テレビ朝日「そうだったのか！池上彰の学べるニュース」番組監修、BS11報道番組「インサイドアウト」でのコメンテーター（トヨタのリコール問題とリスク管理）、NHK（Eテレ）「めざせ！会社の星」専門家ゲストTV出演・番組制作協力などの出演の他、各種メディアでの情報発信などにも意欲的に取組む。

代表的な書籍として、『企業統治の退廃と甦生』（戸村智憲 著、中央経済社）、『クリエイティブ監査への道』（戸村智憲 著、税務経理協会）、『しっかり取り組む「内部統制」：企業健全化プログラムと実践ノウハウ』（戸村智憲 著、実務教育出版）など。

流通 メーカー・卸・小売を結ぶ流通情報総合誌 ネットワーキング

9・10

2015
SEP・OCT
NO.291

特集

- ① ロジスティクスソリューション
フェア2015で交流する
- ② 拡大するラストワンマイル



変えるパッケージで、
効率が変わる。
倉庫が変わる。

ZIZAI A ジザイア

2つの効率を追求したWMS

<http://www.info-sense.co.jp>