

育休後社員が活躍できる組織づくり

育休後コンサルタント **山口理栄**



第4回

管理職による 育休復職者の支援

今回のフレーズ

「5年後 10 年後に向けての育成計画を立て本人と共有することが大切です。」

管 理職の役割としての人材育成

部下を人材として育成することが管理職の役割の一つであることには異論がないことと思います。しかし、実際には管理職の多くが「指導」を「育成」と勘違いしています。仕事のやり方や背後にあるものの考え方を教えることは指導であって、育成としては十分ではありません。育成は人材を見極め、中長期的にその人をどのように育て活かしていくかを考え、計画を立てて経

験を積み重ねて可能性を広げるような取り組みです。

これから子育てしながら働く部下について働き方に制限があるという面だけをとらえるのではなく、5年後10年後に向けての育成計画を立て本人と共有することが大切です。

過 剰な対応

育休が明けて新たな気持ちで職場に戻ってくる社員をがっかりさせるのが「腫れ物にさわらないような」管理職の態度です。お子さんがまだ小さいあなたのためを思っているんですよ、という大義名分の下に本人に確認することなく自分の独断で次のような対応をしてしまいます。

- ・業務に必要な情報を提供しない
- ・会議に参加させない
- ・権限を縮小する
- ・教育、研修の対象外とする
- ・国内・海外出張に行かせない

上司がこのタイプの場合、部下は仕事の負荷が軽くなるので最初は少し楽な気持ちになるかもしれませんが、それも束の間、自分の能力や努力が必要とされていないという無力感、かやの外に置かれているという疎外感に襲われます。これを放置すれば、期待の範囲内で仕事すればいい、という消極的な態度に陥り、「ぶら下がり社員」「フリーライダー」と言われるような状態になりかねません。

無 頓着な対応

これとは反対に、子育て中であることを全く配慮しない管理職もいます。例えば、

- ・仕事の量を全く調整しない

- ・子どもの病気で休む連絡をすると露骨に嫌みを言う
- ・当人が参加できない時刻に会議を開催する

——といった対応をとる人です。管理職がこういうタイプの場合、無理をして子どもとの時間を削ってでも期待に応えようとするか、あきらめて仕事を辞めてしまうかという極端な結果になりがちで、仕事への意欲は下がってしまうでしょう。

望 ましい対応

管理職は育休復職者の状態を正しく認識して臨機応変に接することが必要です。これを機に復職者だけでなくすべての部下の状況を把握し、モチベーション低下対策やメンタル疾患の早期発見を心がけましょう。

子育て中の社員に特有な管理項目として就業環境を正しく把握しておく必要があります。具体的には下記の項目について本人に確認し、期ごとの面談で更新していきます。

- ・勤務時間（定時／短時間／フレックス）
- ・短時間勤務制度利用の有無
⇒「有」の場合、理由と期間
- ・（生後1年未満の場合）育児時間の有無
- ・保育園の名前、場所、保育時間
- ・保育園の送り迎え体制、家族の協力状況
- ・帰宅時の電車、バスに間に合うための離席時刻
- ・残業や定時以降の拘束（会食など）が必要な場合何日前までに伝えれば調整可能か
- ・休業中の職場環境の変化などについて知らなくて困っていることがないかどうか
- ・仕事を再開するにあたっての意気込み
- ・仕事の内容、役割分担への要望事項

最 も重要なこと

子育て中の社員にとって、保育園のお迎え時間を守ることと子どもの病気で休むことは自分の意思では動かせない制限事項です。これらについて無理をさせることは仕事を続ける意欲をそぐほどの精神的負担を与えかねません。特に子どもの病気で休むという連絡が入ったときに「またですか」という態度をとることは百害あって一利なしです。自分の経験でも、そんなときに心から「お大事に」とねぎらってくれる上司には信頼と恩義を感じ、この人のためならがんばって働こうという気持ちになったことを思い出します。

時間制限のある働き方は過去に例が少なく難易度が高いものです。段取りの不備や責任感の欠如、周囲の理解不足などにより問題がおきた場合は、本人の気持ちに余裕がある日時を選んでじっくり話し合うことで解決を図ります。常日頃から部下の働き方を最大限に尊重することで築かれた信頼関係が、問題解決をよりスムーズにしてくれることでしょう。

やまぐちりえ／大学卒業後、大手電機メーカーにてソフトウェアの設計開発、製品企画に従事。2006年から2年間ダイバーシティ・マネジメント推進プロジェクトでリーダーを務める。コンサルティングファームを経て2010年6月より育休後コンサルタントとして独立。
<http://1995consultant.com>