

子育てで行職員を抱えるチームは こうマネジメントしよう

株式会社ワーク・ライフバランス
ワーク・ライフバランスコンサルタント

横山真衣

ここでは、子育てで休業する行職員や産休後に復帰する行職員を抱えるチームに求められるマネジメントのポイントを解説する。



数

年前までは「出産・育児を理由に退職すること」をいかに防ぐかが、当社への相談の多くを占めていた。

しかし、最近では「復職すること」を前提として休業に入るといふ意識が、働く側にも会社側にもある。子育て世代の20歳代後半から30歳代は、経験もスキルも十分であり、現場で活躍してもらいたい層。一人抜けたダメージは大きいことだろう。

とはいえ、休業は約1年ほど。タイミングよく保育園に入れた場合は1年経たずに復帰する場合もあるかもしれない。休業に入った

人の仕事を一人抜けた状態のまま残りのメンバーに振り分け、彼女の復帰まで何とかしのごうとする、どのようなことが職場に起こるだろうか。

慢性的な人手不足で現場は疲労困憊。「人は増えないのに仕事量は増えていく。自分もこのままでは倒れてしまうのでは」「彼女が休んだせいで、自分たちが忙しくなっている」と、不安から仕事の押し付け合いが始まり、モチベーションは下がる一方だ。

出産というおめでたいことにも喜べなくなり、むしろ矛先が休業

取得者へ向かってしまいかねない。休業中にそのような職場を作り上げてしまうと、復帰した女性もモチベーションが下がり、本来の能力を発揮できなくなるというチームにとって負のスパイラルに陥ってしまう。

働き方を見直すことなく、単に休業取得者の仕事を残ったメンバーに振り分けただけでは、このような結果を引き起こしてしまう。そこから抜け出すには、発想を転換させることが大切である。

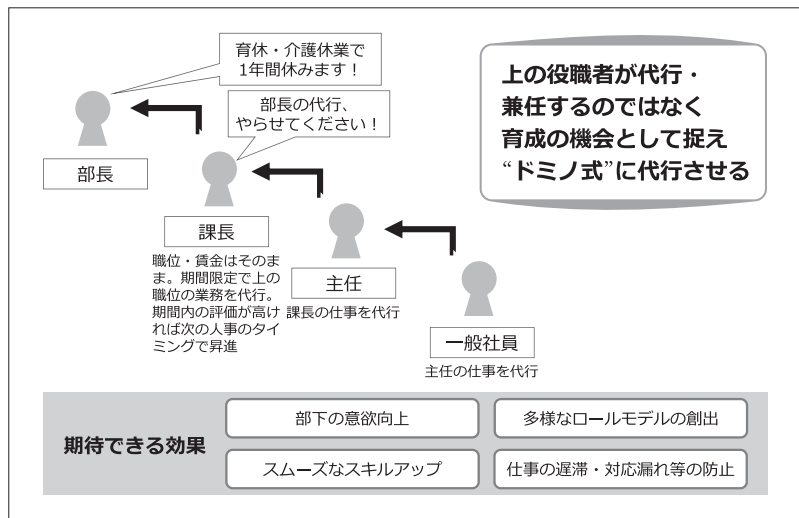
減員態勢時の 営業店はこう マネジメントする



ドミノ人事の活用により
スキル向上の機会をつくる

当社では、誰かが休業するときこそ成長のチャンスと捉えていく。「地位が人をつくる」という言葉が昔からあるように、人はポ

図表1 ドミノ人事制度の仕組み



ジションと役割を与えることによつて、驚くほど成長する。では、どのようにポジションと役割を生み出せばよいのか。それには、「ドミノ人事」の活用をおすすめしたい(図表1)。

ドミノ人事とは、アメリカのア

ウトドアアメリカ・パタゴニア社が実施していたもので、休業等で空いたポジションに下の職位からチャレンジすることができ(ただし、下の職位と同じ給料のままなどの条件があるため、会社側の新たな負担はない)という制度。例えばグループ長が長期休業する場合にこれを活用すれば、その下の職位から能力ある希望者を選び、現状の待遇のまま上

の職位の仕事を担当させることができる。

さらに、上の職位にチャレンジしたメンバーの仕事とその下の職位のメンバーが担当するというように、一つ下の職位の人を上に抜擢し、ドミノ倒しのようにポストを上げていくことで、職場全体の活性化につなげる仕組みだ。

日本では、グループ長級の人が休業した場合、別の部署のグループ長級の人が兼務することが一般的だ。しかし、これでは兼務する人の負担が増えてしまい、不公平感が生まれ、「休業取得者が出る」と周りの人に迷惑がかかる」という雰囲気職場に広がってしまった。

ドミノ人事を活用すれば、休業取得者が出たとしても、ほかのメンバーは「自分がキャリアアップするチャンス」と捉えることができるようになる。実績を残すことができれば、次の人事考課のタイミングで昇給や昇進・昇格の対象にもなるので、やりがいも増えるだろう。

がある場合は、当社でも実施している「ミニドミノ人事」がおすすだ。ミニドミノ人事は、職位ではなく年次をベースにしている。例えば入社10年目のメンバーが育児休業を取得する場合、その仕事を入社5年目のメンバーが引き継ぎ、入社2年目のメンバーが引き継ぐ、といったように、先輩の仕事の後輩がその期間挑戦する。

ドミノの一番下は引き継ぐ人がいないので、その仕事を職場全体で見直す作業が生じる。しかし、見直すことによって、「その仕事は優先順位を下げよう」「外部委託するほうが費用対効果の面からも得策」といった判断ができるようになる。

いまの社会状況では、欠員を補充することは困難だろう。職場の限られた人員で、120%の仕事をしていく必要があるはずだ。そのためにもドミノ人事・ミニドミノ人事を活用することで、いまいるメンバーの成長を促進させ、チーム全体のレベルアップを図っていきたい。