

# 企業 スケッチ

## 株式会社コスモスモア

### 「子育て休業応援手当」をはじめ 部門横断チームによる柔軟な発想で 様々な施策を導入



株式会社コスモスモア  
管理部総務課課長  
まつ い のぶ しろ  
**松井 伸城 氏**

一級建築施工管理技士、認定ファシリティマネジャー。  
人材派遣企業を経て、2011年コスモスモアに入社。主にアウトソーシング  
関連業務を担当した後、2019年より管理部総務人事課課長。2023年より  
現部署 総務課課長に就任。プライベートでは二児の父。



建物のリノベーションをはじめとする建築事業やオフィス構築事業、総務アウトソーシング事業などを展開する  
株式会社コスモスモア。管理部総務課課長の松井伸城氏に、女性だけでなく男性も育児休業を当たり前とする職場  
風土を目指して新たに導入した施策等を中心にお話を伺いました。

#### 部門横断のプロジェクト主導で 男性の育休取得を促進

一御社では、女性活躍推進に向けた一般事業主行動計画として、年休消化率 70%、男性の育休取得率 50% を掲げられ、  
昨年 10 月には「子育て休業応援手当」をはじめとする各種施策を導入されていますね。

**松井氏:** 昨年 10 月から男性の育休促進を目的とした 3 つの施策を開始しました。1 つめが育児休業（以下、「育休」）取得者の業務を引き継ぐ従業員に最大で月額 10 万円の手当を支給する「子育て休業応援手当」の創設、2 つめが「出産前後特別休暇」の期間拡大、そして 3 つめが全従業員を対象にした「育休に関する e ラーニング研修」の実施です。

一これらの 3 つの施策はプロジェクトチームが主体となって進められたとのことです。

**松井氏:** この 3 つの施策だけに限らず、当社管理部では課を横断して複数のプロジェクトチームが様々な課題に取り組んでいます。今回の施策に関しては、昨年 4 月に男性の育休促進を目的

としてプロジェクトチームを組成し、進めてきました。この男性育休促進プロジェクトの責任者は私で、メンバーは労務担当 2 名とシステム担当、経理担当の男女 4 名です。複数のプロジェクトが同時進行しているので、全員が他のプロジェクトと兼任しながら進めました。

一男性の育休促進に取り組まれた背景についてお聞かせください。

**松井氏:** 昨年 10 月の育児介護休業法改正に伴い、男性の育休取得促進に関する制度が盛り込まれたことが大きな理由ですが、加えて、当社の新卒採用においても、最近は男女問わずワーク・ライフ・バランスのとれた働き方に关心が高まっていると感じています。企業の取組み次第で、採用や就業継続への影響にも関わる重要な課題だと認識しています。

当社の年間の育休取得者は毎年 10 ~ 12 名で、全従業員の約 5% に相当します。男性の取得者は過去 5 年で 6 名、そのうちの半数は 6 カ月間の取得実績があります。ただ、取得率でいうと、女性は 10 年以上前から 100% で推移していますが、男性は 30% に留まっていたので、何か施策を打てないかといったところで検討が始まりました。プロジェクトでは、男性の育休取得率 50% という目標を掲げ、男性が躊躇なく育休を取れる環境を

醸成していくことで、女性も男性も育休を取得することが当たり前の風土にしていくことを目指しました。

そのために、まず、なぜ男性は育休を取得しないのか現状を把握するために、社内アンケートとヒアリングを実施しました。その結果、意外だったのが「職場に迷惑をかけたくないため」との理由が一番多かったことです。評価に影響するのではという懸念が大方の理由ではないかと考えていたのですが、そうではなかったことがわかりました。次いで多かった理由が「収入が減少してしまうため」、「育児休業制度の詳細を知らなかった」でした。これらの課題に向けて施策を打っていくこととしました。

プロジェクトには未婚のメンバーもいて、自身が引継ぎ業務を担ってきた経験から、残された側への配慮も必要ではないかという議論になりました。育休取得者本人に対する手当や、育休の取りやすさについては、当社でもこれまで取り組んできましたが、育休者の業務を引き継ぐ従業員への支援策ではなく、それが育休者にとっても「職場に迷惑をかけたくない」という意識につながっていたのではないかということから、「子育て休業応援手当」の制度化に向けて進めていきました。

#### 育休者も業務引継ぎ者も 前向きな気持ちで働く雰囲気に

一「子育て休業応援手当」は、どのような制度なのでしょうか。

**松井氏:** 育休者の業務を引き継ぎ、業務が増加する従業員への対価として月額で最大 10 万円の手当を最長 6 カ月間支給する制度です。業務を引き継ぐ従業員（引継ぎ者）が複数人の場合は、合計で 10 万円を上限として業務に応じて分配します。長期取得の場合は、代替要員を採用するなどしますが、その場合であっても、後任が着任するまでの期間や、後任への引継ぎにフォローが必要であれば、その負担に応じて手当を支給します。

男性育休の促進を目的とした検討から実現した制度ですが、男性にのみ優遇するのではなく、女性にも適用しています。また、利用者はまだ出ていませんが、介護休業にも対応できる制度にしました。

一最初に期間や支給額を決めてから、業務が引き継がれるのですか。

**松井氏:** 基本的には、育休者が復帰するまでその業務を持続いますが、業務内容については負担割合の状況が変わることもあるため、毎月確認します。その場合は、支給額も変わります。また、引継ぎ者が 1 人の場合であっても、手当が 10 万円とは限りません。業務として一人（1 日当たりの 1 人の業務量）を下回る場合であれば、それに見合った支給額となります。

引継ぎ者への手当の支給にあたっては、誰にどう分配するか

をどのように決めるか、議論を重ねながらルールの明確化に努めています。管理部門では引継ぎによる業務負荷がどのくらいなのかを判断できないため、各部門には業務分担表を作成してもらい、業務の洗い出しをしてもらいました。育休を取得する従業員が出た場合、どの業務がどの従業員に何 % 引き継がれたかを所属部門の上長が判断して毎月書き出します。それによって手当の配分が決定します。

一昨年 10 月に制度を開始してから約半年が経ちましたが、利用状況などについてはいかがでしょうか。

**松井氏:** 制度開始以降、育休者は女性 3 名、男性 1 名で、後任者を採用した 1 名を除き、引継ぎ者が業務を担っています。1 名を引継ぎ者としている場合もありますが、3 月から育休に入った従業員には 4 名が引継ぎ者となっています。育休者からは「仕事を引き継ぐ同僚に手当が出るのは、気持ちが楽になる」という声のほか、「自分が取得したときにはこんな制度がなかったので、あればよかった」といった過去に育休を取得した従業員からの反応もありました。また、業務を引き継いだ従業員からも「業務が増えても頑張ろうと思えるようになる」、「気持ちよく仕事を引き受けができる」と、前向きに捉えている声が多かったです。

実際に運用したことを見てきた課題もあります。引継ぎ者の支給額と複数の引継ぎ者への配分については部門長の判断としてはいるが、業務は同一ではないので、その判断基準についてもう少し精査が必要だと考えています。管理部門でもいろいろと想定してルールを設定したのですが、見えづらい負担業務もある等、新たな気づきも出てきています。そうした課題をしっかりと捉えながら、ルールを見直していく必要があると思っています。自分は手当の対象ではないのに、やることが増えているようだと感じている人がいないか、不公平感となっていないか、といった部分にも配慮しながら、全員が前向きな気持ちで働くことができるような環境をつくっていきたいと思っています。

#### 男性の育休取得へのハードルを下げる ための施策も新たに導入

一2 つめの「出産前後特別休暇」の期間についてどのように改善されたのですか。

**松井氏:** アンケートでは収入の減少も育休を取らない大きな理由のひとつとして挙がっていました。育休を取得した場合、給付金として給与の約 7 割が支給されたり、社会保険料が免除されたりしますが、通常の勤務時よりは減額となり、支給されるまでに数カ月程度の時間を要します。育休を取得したい気持ちはあっても、収入が減ってしまうのであれば、家族のために働くという

選択をする人もいるようです。「出産前後特別休暇」はもともと配偶者の出産時に付き添いを想定した2日間の有給の特別休暇制度で、育休とは異なります。ですが、特別休暇は申請すれば、有休と同様の扱いで給与に反映されるので、育休者の経済的負担をカバーできるので、男性はこの特別休暇を利用する人が多いですね。

男性の育休者の中には、6カ月間の休業のうち最初の1カ月間はこの特別休暇を使った者もいます。最初の1カ月間で休業中の体制を整えてから、続けて5カ月間の育休を取得しました。そのような利用も可能なので、男性が育休取得する際のハードルを下げるにもつながっているのではないかと思っています。

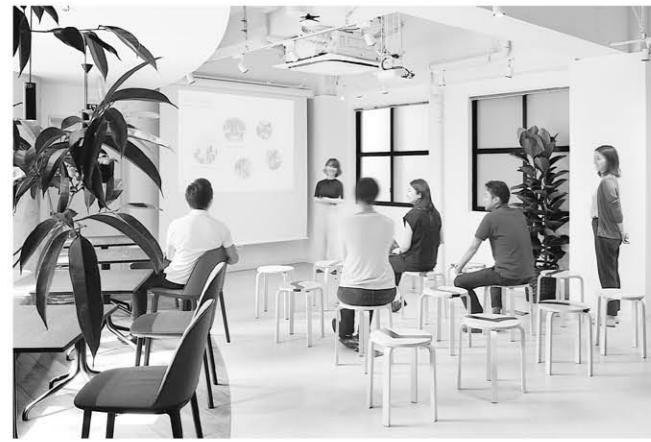
一育休に関するeラーニングは役員も含めて全従業員を対象にしたことですが。

**松井氏:** 取得対象者の中心である30代前半の従業員は、業務量も多く活躍しているので、育休を取得するというマインドになりづらい傾向があったと考えられます。アンケートでは「育児休業制度の詳細を知らなかった」という声が多く挙がったのですが、やはり育休を取得する本人の意識はもちろん、社内全体の風土醸成の必要があることから、eラーニングの実施は全従業員を対象にしました。

出産時に身体的にどのくらいダメージがあるか、その大変さについてのリアルな説明や周囲のサポートの必要性などについて学ぶことのできる約2時間のプログラムです。じつは、役員には制度導入のプレゼン時にこのeラーニングの抜粋版を見てもらい、役員自身にも納得感を持っていただいたことで提案がスムーズに通り、スピーディな導入に至りました。

eラーニングだけで風土醸成されるとは思っていませんが、お子さんが生まれたら育休を取ろうという最初のアクションが大事です。引継ぎが大変だという声もありますが、やはり出産を控えたパパ側の理解が大事だと思っています。まず、男性が取ろうという意識につなげる目的で実施しました。

上司側も育休を控える従業員に「取るか、取らないか」と聞く



社内風景

Photo by Keiko Chiba (Nacasa &amp; Partners)

のではなく、「いつ取得するか」と男女にかかわらず育休を取得することを前提として、業務を調整していくという前向きな声も聞かれるようになりました。

## 有休取得促進にも注力し、年間の総労働時間短縮につなげる

一御社では、この3つの施策以前から、様々な施策を導入されていますが、なかでも有休の取得促進に力を入れて取り組まれていますね。

**松井氏:** 当社は建物のリノベーションをはじめとする建築事業を手がけている会社なので、場合によっては土日に現場に出なければならないこともあります。その場合は必ず代休を取ることにしていますが、モノをつくっている以上、納期に向けて労働時間が長くなる傾向にありました。そこで、日々の残業時間削減にも取り組みつつ、有休の取得率向上にも注力して、年間の総労働時間の短縮につながるように努めています。

有休が取得しやすい風土にしていくための様々な施策も設けているのですが、そのひとつが「MORE ホリデー」です。3日間連続で有休を取得すると3万円の手当を支給する制度です。そのほかにも、自身の誕生日に1日有休を取得すると1万円の手当を支給する「メモリアル休暇」、それから、当社ではゴールデンウイークの合間の平日や年末年始などで飛び石連休になっている日などを「有休取得促進日」に指定していて、指定日のいずれか1日有休を取得すると1万円の手当を支給する制度があります。これらは以前から導入しているのですが、取得率としては60%弱で、当社の目標としている70%にはなかなか届かないという状況でした。

一有休である上に、手当を支給するという手厚い制度を取り入れているにもかかわらず目標まで届かないのは、やはり納期等の理由から休暇を取りづらい状況があるのでしょうか。

**松井氏:** そういった理由のほかに、当社ではつい最近まで月初の締め日の土曜日は出社日としていたことが考えられます。その土曜日に有休を使う従業員が多く、取得率は70%を超えていました。2021年度から完全週休2日となり、土曜日に有休を消化することがなくなったため、取得率が58%まで下がり、その後は60%前後で横ばいの状況が続いていました。フレックス制度や時間単位の特別休暇の利用により、有休を丸1日使って休む従業員が少なくなっていることも理由のひとつだと思います。

一部署や職種によって取得率に差はあるのでしょうか。

**松井氏:** 部署ごとの有休消化状況についても分析したのですが、

差はほとんど見られませんでした。また、勤続年数ごとにも取得率を見ていき、特に管理職を含めて勤続年数が長い人のほうが、あまり有休を取得していないことがわかりました。

男性育休促進プロジェクトでは、この有休取得促進についても検討し、新たに「いつでも休暇」を制度化しました。これまでの休暇制度には理由や日程に一定のルールを設けていたのですが、「いつでも休暇」は本人が休みたい日にいつでも有休を取得すれば、理由や日程を問わず1日あたり1万円（年間2日まで）の手当を支給する制度となっています。「いつでも休暇」については昨年8月から施行を開始し、周知を行いました。従業員の反応も良く、夏休みに絡めて取得する従業員が増え、昨年度は有休取得率が68%にまで上昇しました。

もうひとつ、「Life Style Support 休暇」という休暇制度を設けています。もともとは親会社のコスモスイニシアで入社2年目の女性従業員が問題提起をして導入されていた制度で、いい制度はすぐに取り入れようということで、当社でも導入しました。以前からあった生理休暇を「Life Style Support 休暇」と名称を変え、利用対象を女性特有の症状による就業困難な場合のほか、妊娠や不妊治療に付随する通院も対象にして、男性も申請できる制度にしました。通常の有給休暇とは別に年間12日までを有給としています。時間休も可能にしましたので、例えば、午前中だけ病院へ行くといった場合にも利用しやすくなっています。基本的に申請があった場合、事由を問わず上長は承認しなければいけないというルールにしています。ただし、取得日数が多い場合は労務担当が状況のヒアリングを行っています。名称を変えてから取得率は上がったので、利用しやすくなっているようです。

## 各部門の従業員が意見を出し合い柔軟な発想で施策を生み出す

一その他の取組みについてお聞かせください。

**松井氏:** 全社的な方針の中で、管理部門が中心となって課題を洗い出すケースも多かったのですが、ここ数年は従業員から課題が上がってくることもあり、課題に応じてプロジェクトを立ち上げて取り組んでいます。

最近では、テレワークの推進についてもプロジェクトが主体となって取り組みました。現在、出社率は約3割で、時間帯によつては1割、2割のときもあります。基本は遠隔でも仕事ができるようになりました。また、経理部門においても電子化を進めて紙でのやりとりをなくし、月に1、2日の出社日を除きテレワークを可能にしました。一方で、テレワークが進んだことによりコミュニケーションが減っているのでは、という課題が出てきたので、コミュニケーション促進のためのプロジェクトも立ち上がりました。男性育休促進プロジェクトも昨年10月の施策導入をもって解散しましたが、「子育て休業支援手当」については、従業員が不公平感なく業務遂行できるようルールを再度見直す必要があることから、新たに課題検討のためのプロジェクトを立ち上げて取り組んでいます。

一様々な課題に対して、迅速にプロジェクトを組成して取り組まれているのですね。

**松井氏:** いずれも半年間の限定のプロジェクトとして目標を立て、検討から提案を行い、役員の承認を得られればすぐに実現できる仕組みです。様々な施策をスピード感を持って導入できるのは、大規模ではない組織のメリットかもしれません。プロジェクト主体の取組みも、少人数の担当部門だけで検討するよりも、各部門の従業員が意見を出し合いながら取り組んでいたほうが柔軟な発想で施策を進めやすいという利点があります。様々な課題に向き合い職場環境が改善されることで、当社で働きたいと思う人が増え、働き続けたいと思う従業員が増えれば、離職率が減る。さらには女性管理職の自然発生的な増加にもつながる。そういう好循環につなげていきたいと思っています。

## 株式会社コスモスモア

創業：1990年1月8日  
資本金：9,000万円  
本社所在地：東京都渋谷区東3-14-20 ニューホライズンエビス  
事業所数：2箇所（東京・大阪）  
事業内容：オフィス事業、建築事業、総務アウトソーシング事業  
従業員数：正社員231人（男性95人、女性136人）  
平均年齢：正社員35.3歳（男性37.4歳、女性33.7歳）  
平均勤続年数：正社員7.2年（男性8.4年、女性6.4年）  
管理職に占める女性割合：23.3%

※2023年3月31日現在

