



国際労働機関

仕事における母性・父性

大きな成果を達成するための一歩としての出産



多くの企業が依然として、母親・父親であることと仕事を、相容れない活動とみなしています。母親であることをめぐる時代遅れの社会認識と文化的な期待により、仕事における女性の貢献が制限されれば、家族、企業、経済は悪影響を受けます。同様に、男らしさに凝り固まった固定観念への抵抗感を克服しても、父性に対する男性の変わりゆく認識と矛盾する可能性があります。母性休暇を取得する従業員は極めて重要な人材プールを形成し、この有能な人材を維持することは、企業が女性リーダーの限られたパイプラインを強化する上で不可欠です。近年、父親休暇は、家庭に優しい環境を促進し、今日のビジネス環境の中で父親の役割を認める前向きな制度とみなされるようになりつつあります。親になったばかりの母親や父親は、新たな知見をもって職場に復帰します。親になることは、ビジネス環境において重要な優先順位の付け方や共感力など、重要スキルを高める貴重な人生経験なのです。

勢いを維持するために、ビジネスはより多くの女性が経営上の役割を担うための支援を行い、母親の職場復帰を助けることにより、有能な人材パイプラインの構築に継続的に取り組まなければなりません。¹

カーチャ・ホール
CBI 事務局次長

国際労働機関 (ILO) と母性保護

母性保護に関する国際労働機関 (ILO) の指針は、母子の健康を確保し、女性が生殖的な役割と生産的 (経済的) な役割をうまく組み合わせることを可能にし、生殖的な役割を理由に職場で不平等な待遇を受けることを禁止し、男女間の機会及び待遇の均等原則を推進するためのものです。

ILO の母性保護条約 (2000 年、第 183 号) は、出産前後の女性に最低 14 週間の休暇を義務付けており、これに付随する勧告 (第 191 号) では、最適な母性休暇として最低 18 週間を提案しています。

母性保護は、以下を含みます。

- 出産前後の母性休暇
- 妊娠中及び授乳中の女性に対する職場での健康の保護
- 現金及び医療給付
- 雇用保護及び差別の禁止
- 仕事復帰後の授乳の支援

妊娠・出産に適切に対処することのメリット

出産後に仕事に復帰する女性は、企業にとって重要な資産です。こうした女性たちは、新入社員よりその企業の優先事項を理解し、企業文化にうまく適合し、業務に固有のスキルを既に身に付けているからです。妊娠・出産に適切に対処することにより、企業は女性たちに対し、出産後に仕事に復帰するよう奨励できます。これは**有能な女性の人材パイプラインの水漏れを塞ぐ**上で役立ちます。さらに、女性従業員を定着させ育成することで、企業はこれまで以上に**女性リーダーを雇用し、登用**することができるようになります。

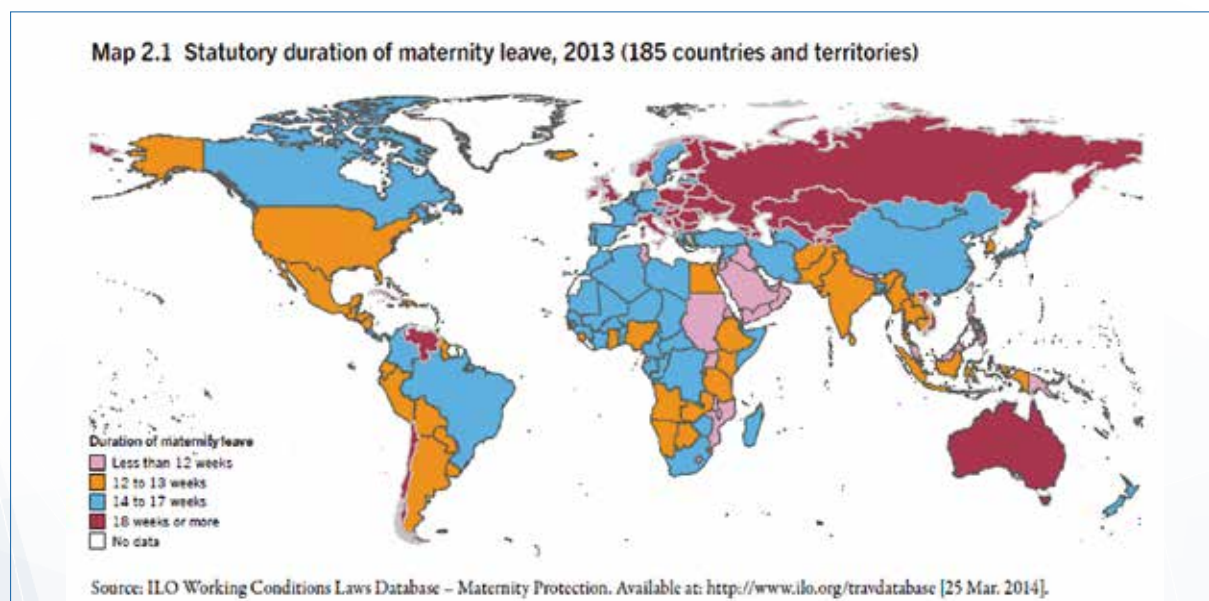
女性には（職場に）復帰する確固たる言い分があります。女性たちは訓練を受けており、組織を熟知し、まさにその組織の文化になじんでいるのです。²

ジータ・ダン
タレント・アドバイザー・サービス (インド) 取締役

企業が出産後の女性の定着を図るもう一つの動機は、**人材の補充と再教育に多額のコストがかかる**ためです。企業は一般的に、ある従業員を代替人材に置き換える場合、退職する従業員又は新入社員に対して支払う賃金のレベルにかかわらず、当該従業員の年間給与の約5分の1の費用をかけます。³ また、新入社員を再教育するコストや教育期間中の生産性の損失は、母性休暇のために要する欠勤コストと比べて、相対的に高くなる可能性があります。他にも、不十分な母性保護の結果として、企業に即時に生じるコストもあります。イギリスでは、**差別的な解雇**又は強制的な退職に**起因して**生じるコストは、年間1億8,300万ポンドに上ると推定されています。⁴

母性に関連する問題は、企業が女性を定着させ育成する上で、依然として極めて重要な課題です。企業は、仕事における母性・父性に関連する問題に対処せずに、上級管理職に占める女性の割合を増加させることは難しいでしょう。

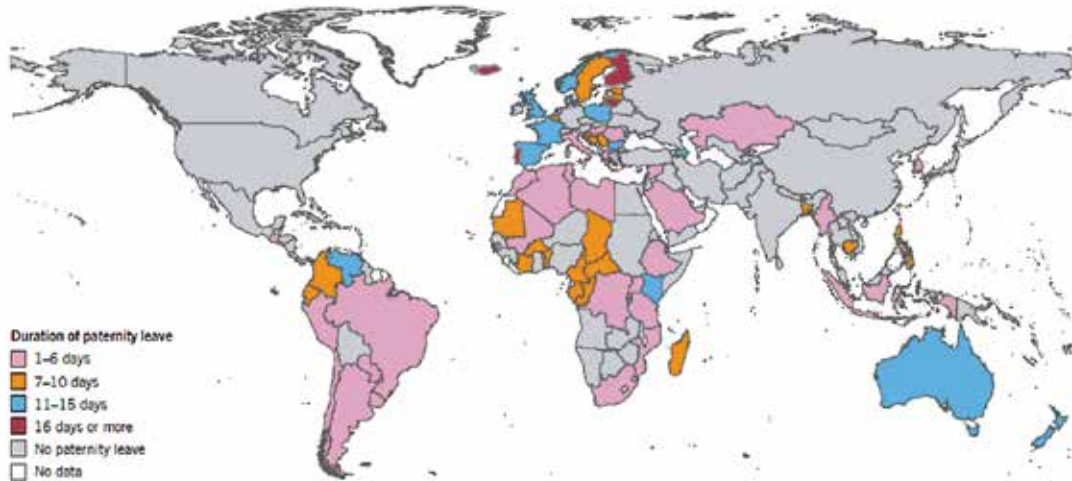
世界の母親・父親休暇の現状



主な事実と数字⁵

- 98カ国が、最低14週間の母性休暇というILOの基準を満たしています。
- 107カ国が、社会保障制度を通じて母性休暇中の現金給付を提供しています。
- 74カ国が、最低14週間中の所得の少なくとも3分の2にあたる現金給付を提供しています。
- 121カ国が、母性休暇後の毎日の授乳休憩を規定しています。
- 父親休暇に対する法定上の権利は、78カ国で存在します。うち70カ国において、休暇は有給であり、このことが出産に対する父親の関与の拡大傾向を支えています。
- すべての先進経済諸国のうち、男性に2週間以上の育児休暇を与えているのは5カ国（フィンランド、アイスランド、リトアニア、ポルトガル、スロベニア）だけです。

Map 3.1 Countries providing paternity leave by duration, 2013 (167 countries)



Source: ILO Working Conditions Laws Database – Maternity Protection. Available at: <http://www.ilo.org/travdatabase> [25 Mar. 2014].

私たちが暮らす世界の現実



妊娠・出産に関わる女性への差別があらゆるレベルでまん延しています

- 英国の管理職500名を対象とした調査によると、母性休暇を避けるために、その40%が若い女性を採用しないようになっています。⁶
- ケニアでは、多くの企業が女性に対して、妊娠しないとする同意書に署名を求めています。⁷
- オーストラリアでは、妊娠に関わる差別に関する苦情が、他のあらゆる種類の差別に関する苦情より多くなっています。⁸
- ロシア連邦で最も一般的な2つの労働法違反は、妊娠した女性及び子どもがいる女性の解雇と、出産前後の社会保険の不払いです。⁹



多くの女性が十分な母性保護を受けていません

- 世界中で約8億3,000万人に相当する女性労働者の大多数は、妊娠した場合に、依然として十分な保護を受けていません。¹⁰
- こうした労働者の約80%は、アフリカやアジア諸国にいます。¹¹



家族的責任と仕事の責任を両立することは依然として難しい課題であるため、子どもがいる女性は仕事を辞めています

- アメリカでは、子どもがいる非常に有能な女性の43%が、キャリアを捨てるか、一時期「仕事から離れて」います。¹²
- 子どもがいて仕事を辞めた女性の数は、アジアで多いことが見込まれます。アジアでは、女性の役割に関する文化的な物の見方が根深いためです。¹³



女性は一時期仕事を離れることで深刻な不利益を被っています

- 調査によると、米国ではあらゆる業界において、女性が3年以上仕事を離れた場合、驚くべきことに収入力の37%を失っていることが明らかになりました。¹⁴
- 米国の調査によると、一時期仕事から離れた後に再就職を希望した女性のうち、希望を実現できたのはわずか74%、フルタイムの仕事に戻ることができた女性はわずか40%でした。¹⁵
- 韓国では、再就職を希望する母親は、適切な機会が不足していること、あるいは給与や手当が不十分なことから困難を感じています。¹⁶



男性も育児の責任に関わることで差別を受け、不利益を被っています

- 企業は、子どもがいる男性に対してより高い賃金を支払うことにより、父親であることに見返りを与えていることが調査によってわかります。¹⁷しかし調査からは、実際に男性が育児を理由に休みを取った場合、時給の引下げや降格などの形で不利益を被ることもわかっています。¹⁸

女性も男性も母親・父親になることに関連する困難な問題に直面することで、企業は有能な従業員を失うリスクにさらされています。

企業にできることは何か？

十分な休暇、経済的な補償、出産・育児中の移行支援は、妊娠・出産に関する効果的な制度にとって不可欠な要素です。以下の提言は、企業が妊娠・出産に適切に対処する上で役立つでしょう。

十分な母性休暇の提供

企業は、出産前後の従業員に対して必要な経済的及び組織的な支援を提供する母性休暇制度を実施することにより、有能で、熱意があり、生産性の高い女性従業員を定着させることができます。十分な母性休暇により、女性は乳児の世話をする時間をもつことができ、出産前後の経済的な安定性を確保し、準備を整え自信をもって仕事に復帰するよう後押しされます。企業は有給の母性休暇を与えることで、生産性を向上させ、従業員の士気を高め、離職率を低下させるプラスの効果を得ることができます。

有給の母性休暇は企業にとって有効です、とYouTubeのCEOであり5人の子どもの母親でもあるSusan Wojcickiは述べています。グーグル社が有給の母性休暇を18週間に拡大した際、出産した女性従業員の離職率は50%も低下しました。

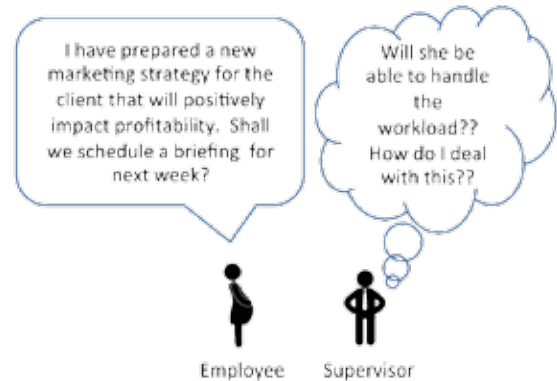
「母親は新たな知見をもって仕事に復帰します。母親になることで、より幅広い目的意識、思いやりの心、優先順位をつけて物事を効率よく進める力が身に付いたことが、自分の経験からわかります」と同氏は言います。¹⁹

企業にとって出産を無理のない負担に

多くの国では、出産給付を企業が全額負担する必要がないよう、国が全額又は一部を負担する社会保障制度に変更しつつあります。ILOの試算によると、社会保障を財源とする母性保護は、発展途上国にとっても無理なく実現可能であるばかりでなく、社会や経済の発展にもつながります。現在では、100か国以上が、社会保障又は公的財源を通して給付を提供しており、企業の経済的負担を減らしています。²⁰

雇用保護及び差別の禁止

妊娠期間中の雇用を保護し、効果的な差別禁止方針を定めることは、能力の高い女性従業員を定着させる上で重要であることを、多様性を支持する企業は理解しています。これは、自分のキャリアを伸ばす時間がなかった若い女性に特に当てはまります。企業は、従業員が母親・父親になることにより、雇用差別が生じないようにしなければなりません。「妊娠中の女性は能力が落ちる」又は「妊娠中のマネージャーは熱意がなくなる」など、出産に関する漠然とした思いこみは、排除しなければなりません。スタッフに対して意識教育を行い、採用、昇進、評価を含む日常業務の中で、差別禁止方針を常に適用しなければなりません。



職場での健康保護の提供

男女を問わず全従業員にとって、人生のあらゆるステージにおいて職場を安全なものとするのは、企業にとっての優先事項です。企業は、妊娠又は出産を根拠に女性を差別することなく、従業員とその胎児もしくは新生児の健康を保護するために、妊娠中の従業員に相応の便宜を図る必要があります。

授乳に関する規定は、母子の良好な健康を確保し、また企業に対しても、従業員の仕事への貢献度を高め、定着率を向上させることによりプラスの効果をもたらします。職場に授乳施設（冷蔵庫を備えた搾乳するための個室）などの母性支援があれば、女性は仕事に復帰しやすくなります。これは、効果的かつ安価な形の支援であり、世界中の企業で広く採用されています。例えば、フィリピン最大のツナとイワシの缶詰企業の1つであるパーメックス社は、同国で行われたILOプロジェクトを通じて、2011年に社内授乳ステーションを設置し、フィリピン保健省から表彰されました。

職場で授乳プログラムを実施した米国の企業は、1ドルの投資につき3ドルの利益を得たことが報告されています。職場に授乳支援を導入することにより、欠勤を減らし、生産性を向上させ、出産後の従業員の定着率を向上させることができました。²¹

再雇用プログラムの展開

出産後にキャリアを中断し、仕事への復帰に関心がある一方で、失ったスキルを再度学習するのは難しく、オファーされる給与が以前より低いと感じている有能な女性が大勢います。企業は、こうした有能で資質を備えた多くの女性を再雇用し、彼女たちに速成の再参入ルートを提供することにより、指導的立場につけるコースに送り出すことができます。JPモルガン、クレディ・スイス、モルガン・スタンレー、ゴールドマン・サックスなど米国の一流企業は、非常に優秀な人材を集め、未活用の潜在能力を生かすために、女性の再雇用プログラムを実施しています。

コーポレート・エグゼクティブ・ボード（CEB）のコーポレート・リーダーシップ・カウンスルによる事例研究では、出産後の女性の再雇用に関する好事例として、ある企業が実施している10週間の「リターンシップ」復帰プログラムが取り上げられています。このプログラムは、3～10年間キャリアを中断していた女性たちにスキル、自信、仕事への貢献度を強化する集中トレーニングを提供し、再教育した上で仕事に再参入させます。この再雇用プログラムは成功し、参加した女性の72%が指導的地位についています。²²

男性への育児休暇の提供

ブラジル、チリ、クオアチアインド、メキシコの5か国を対象とした調査の結果によると、圧倒的多数の男性は「自分が子どもの生活に一定の役割を果たすことは重要」と考えており、男性の20～65%が直近の子どもが産まれた際に休暇を取得したと回答したことがわかっています。これは、家族的責任において男性が果たす役割が拡大しつつあることを示しています。²³



育児休暇を取得することによって、父親は赤ちゃんと親密な絆を結ぶ重要な機会を得るとともに、家庭への関与を深めることができます。子どもが生まれて間もない頃に父親が関与すると、子どもの発達と健康にプラスの影響をもたらすことが証明されています。²⁴ さらに、家庭活動への男性の参加が増えることにより、女性は仕事に関する優先事項のバランスをうまく調整することができるようになり、恩恵を受けます。

父親休暇の提供は、企業にとっても効果的です。それにより、企業は家庭に優しい企業へと変革を遂げ、男女間の機会を均等にし、妊娠・出産に関わる差別を減らすことにより、男女賃金格差を縮めることができます。

今日、世界中のますます多くの企業が、父親休暇制度を導入しています。しかし、男性による育児休暇の利用には大きなマイナスのイメージが伴い、休暇の取得率は低いのが現状です。職場で差別されるのではないかという懸念と、「男性は一家の稼ぎ手で、育児は女性がするべきだ」など、ジェンダーの役割分業に関する固定観念が、父親休暇の取得を妨げています。父親休暇の取得率を上げるために、企業はそれを支援する職場文化を醸成し、男性が育児に関する活動を担うことで差別されないよう徹底することにより、男性が育児のために休みを取ることを積極的に奨励することができます。

「現在では、当社の男性従業員に育児休暇を取得する権利が与えられているだけでなく、そのことが同僚や組織の中で受け入れられつつあります。人々は、育児責任は分担することができ、家で子どもを育てることは女性だけの仕事ではないと考えています。」²⁵

マイケル・ゴルシェウスキ
オーストラリア リオ・テイント鉄鉱石
ピルバラ鉱山 業務執行取締役

男性従業員に育児休暇の利用を奨励するため、ドイツは2007年に父親休暇制度を改定し、「権利未利用の場合の喪失」方針を採用しました。この方針において、家族休暇の一定部分は男性に限り利用することができます。2年以内に、父親休暇の取得率は、3%から20%を超えるまでに急上昇しました。¹⁸ 育児休暇を取得する男性が増えることで、企業は女性と男性を平等に扱うようになり、家庭に優しい職場が実現します。²⁶

柔軟な勤務形態と育児への支援

柔軟な勤務形態の選択肢と育児活動への支援を提供することにより、子どもが生まれた従業員に、親としての責任を果たしながら引き続き積極的に仕事に関わることを奨励することができます。柔軟な勤務時間、圧縮労働時間制、部分就業（パートタイム勤務）、在宅勤務などのオプションを適宜提供することで、企業は女性従業員を定着させ、妊娠・出産に伴う離職を減らすことができます。さらに、企業は、社内保育施設、育児サービスの紹介及び育児補助金などの育児支援を提供して、新たに親になった従業員が仕事を続けながら育児責任を担うことを支援できます。柔軟な勤務形態や育児支援に関するさらに詳細な情報は、「仕事と家庭」に関するILO説明資料を参照してください。

グローバル通信会社であるボーダフォン・グループは、2015年3月に、16週間の有給出産休暇の提供と、出産から復帰後、最初の6か月間は週30時間勤務で給与を全額支払うという新しい母性休暇制度を発表しました。勤務時間の短縮制度は、出産後の女性が仕事にスムーズに復帰できるようにするためのものです。この制度の目的は、有能な女性社員の定着率を向上させ、上級管理職に占める女性の割合を徐々に増加させることです。²⁷

母性・父性に関するコーチングの提供

企業は、母性・父性に関するコーチング・プログラムを提供することにより、子どもが生まれた後の移行期にいる男女従業員を支援し、妊娠・出産に伴う離職を減らすことができます。このプログラムは、仕事上の期待のコントロールや出産前後の仕事上の変化への対処について、男女両方に対して1対1又はグループで指導します。

有能な人材を雇用し、定着させ、育成するためのパークレイズの取組みにおいて、母性コーチングは極めて重要な要素になっており、同社は英国、アジア及び米国で母性コーチングを実施しています。女性従業員とその直属の上司を対象とするコーチング・プログラムには、出産前、出産中、出産後のセッションがあります。子どもが生まれて間もない男性従業員向けのコーチング・セッションも提供されています。パークレイズのウェルス部門の最新の結果では、2013年に子どもが生まれた従業員の定着率は6.6%の増加を示しており、これは人員の自然削減に伴うコスト予測をもとに計算すると、328万ポンドのコスト節約に相当します。²⁸

十分な意思疎通、将来計画に加え、母性・父性・親であることが尊重され、支援される
職場文化こそ、企業がプラスの成果を生み出す上で重要なのです。

文献リスト

1. Hope, K. (2015). FTSE 100 firms appoint more women to their boards. BBC News. [online] Available at: <http://www.bbc.com/news/business-32038561> [Accessed 8 Apr. 2015].
2. Bhattacharya, S. (2012). Zero attrition among maternity-leave women; P&G retains 'returning' mothers with unique solutions. The Economic Times. [online] Available at: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2012-03-23/news/31230420_1_maternity-leave-talent-pool-expectant-mothers [Accessed 8 Apr. 2015].
3. Boushey, H. and Glynn, S. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. Center for American Progress. [online] Available at: <https://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/> [Accessed 8 Apr. 2015].
4. Equality and Human Rights Commission (EHRC), (2005). Greater Expectations, Summary Final Report. Manchester, United Kingdom.
5. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
6. The Guardian, (2014). 40% of managers avoid hiring younger women to get around maternity leave. [online] Available at: <http://www.theguardian.com/money/2014/aug/12/managers-avoid-hiring-younger-women-maternity-leave> [Accessed 8 Apr. 2015].
7. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
8. 同上
9. 同上
10. 同上
11. 同上
12. Hewlett, S. and Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success> [Accessed 8 Apr. 2015].
13. McKinsey & Company, (2012). Women Matter: An Asian Perspective.
14. Hewlett, S. and Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success> [Accessed 8 Apr. 2015].
15. 同上

16. Kim, E. and Lee, H. (2014). Mothers struggle to return to work. Korea JoongAng Daily. [online] Available at: <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2998190> [Accessed 8 Apr. 2015].
17. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
18. Cain Miller, C. (2014). Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dont-get-carried-away.html?abt=0002&abg=1> [Accessed 8 Apr. 2015].
19. Wojcicki, S. (2014). Paid Maternity Leave Is Good for Business. The Wall Street Journal. [online] Available at: <http://www.wsj.com/articles/susan-wojcicki-paid-maternity-leave-is-good-for-business-1418773756> [Accessed 8 Apr. 2015].
20. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
21. United States Breastfeeding Committee, (2010). Workplace Accommodations to Support and Protect Breastfeeding. Washington, D.C.
22. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions.
23. United Nations, (2011). Men in families and Family Policy in the Changing World. New York.
24. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
25. Gollschewski, M. (2014). Michael Gollschewski's view on Gender Balance. Quality of Life Observer. [online] Available at: <http://www.qualityoflifeobserver.com/content/gender-balance-michael-gollschewski> [Accessed 8 Apr. 2015].
26. H, S. (2015). Why Swedish men take so much paternity leave. The Economist. [online] Available at: <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/07/economist-explains-15> [Accessed 8 Apr. 2015].
27. McGregor, J. (2015). An unusual new policy for working mothers. The Washington Post. [online] Available at: <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2015/03/06/an-unusual-new-policy-for-working-mothers/> [Accessed 8 Apr. 2015].
28. Talking Talent, (n.d.). Case Study: Barclays. [online] Available at: <http://www.talking-talent.com/clients> [Accessed 8 Apr. 2015]



**ジェンダー・平等・ダイバーシティ部
労働条件・平等局**

国際労働機関 (ILO)
4, route des Morillons
1211 Geneva 22, Switzerland

電話: +41 22 799 6730
ged@ilo.org
www.ilo.org/ged