

Chapter

5

育児休業中の引継ぎ、 代替要員について

男性従業員が長期の育児休業に入る
ときは、業務の引継ぎと代替要員の
手配等、休んでいる間の業務の体制づく
りが重要になります。この章では、代
替要員の確保と業務分担等について説
明いたします。



育児休業の取得計画を立てる

育児休業の取得を希望する従業員は、早い段階から上司に希望する取得時期を伝え、業務の状況を確認しながら、実際の取得予定を話し合っ決めていきましょう。

その際、従業員は下記のような「育児休業取得計画書」を作成すると便利です。育児休業取得計画書は、社内書式として育児休業申出書（P85 参照）に変えて利用しても良いですし、育児休業申出書を提出する前段階の資料として利用しても良いでしょう。育児休業取得計画書には、上司や人事に知らせておきたい家族の状況（パートナーの意向、里帰りの有無、子どもの兄弟姉妹状況、親族サポート状況、第三者支援サービス活用の有無など）、取得プラン（産後 8 週間以内に活用予定の制度の種類、8 週間超から 1 年程度で活用予定の制度、取得日数など）を記入します。

育児休業取得計画書(記入例)

以下の通り、育児休業の取得を計画します。

氏名	育休 太郎	部門名	第一営業部	職種	営業職
子の生年月日	2022年11月1日(□出生日/■予定日)			続柄	長女(第一子)
上長名	快諾 華子				

(取得パターンを選択し、期間、利用する休暇・休業名を記入)

連続取得

<input type="checkbox"/> 産後8週間以内	年 月 日 ~ 年 月 日	<ul style="list-style-type: none"> ・配偶者出産休暇 日 ・積立休暇 日 ・育児休業 日
<input type="checkbox"/> 上記以外	年 月 日 ~ 年 月 日	<ul style="list-style-type: none"> ・配偶者出産休暇 日 ・積立休暇 日 ・育児休業 日

分割

1回目	2022年11月 7日 ~ 2022年11月15日	<ul style="list-style-type: none"> ・配偶者出産休暇 2日 ・積立休暇 5日 ・育児休業 日
2回目	2022年12月12日 ~ 2023年 1月 4日	<ul style="list-style-type: none"> ・配偶者出産休暇 日 ・積立休暇 日 ・育児休業 24日
3回目	年 月 日 ~ 年 月 日	<ul style="list-style-type: none"> ・配偶者出産休暇 日 ・積立休暇 日 ・育児休業 日
4回目	年 月 日 ~ 年 月 日	<ul style="list-style-type: none"> ・配偶者出産休暇 日 ・積立休暇 日 ・育児休業 日

【家族の状況等】

実家は近距離だが、両親が働いているため多くのサポートは望めない。退院後からすぐ妻の産後サポートを1週間ほどしたい。一度、職場に復帰して引継ぎ状況を再度確認したら、年始にかけて再取得したい。

業務体制と引継ぎ

育児休業取得計画書と一緒に、業務遂行計画書も作成し、職場内外での調整を早い段階からすすめていきましょう。

業務遂行計画書では、現在の業務（業務の概要、担当業務、組織の体制など）業務遂行上の基本対応方針（代替要員の有無、現メンバーのみでの対応、業務優先順位や人員配置変更など）休業中の個別業務における具体的な対応（各業務内容、マニュアル化、引継ぎ者、引継ぎ時期・期間、試行期間、連絡先など）を検討し、部署を超えた連携、人事部への人員要請なども早めに行っていくと対応策の選択肢も広がります。

業務遂行計画書（記入例）

以下の通り、育児休業の取得を計画します。

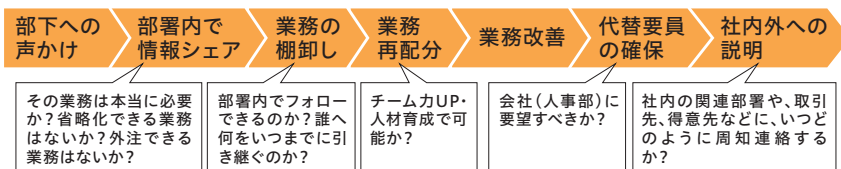
氏名	育休 太郎	部門名	第一営業部	職種	営業職
上長名	快諾 華子	育児休業取得期間	2022年12月12日 ~ 2023年1月4日		

上長面談前記入		上長面談後記入	
引継ぎ業務内容	フォロー担当者	具体的なフォロー計画	
担当営業先Aの引継ぎ	引受 次郎	育休2週間前から営業先Aに引受次郎を同伴させる。直近3か月の先方の商品・サービス内容と受注推移を整理し文書化。11月の受注手続きと12月の提案書作成から引受次郎が行う。	
開拓営業先Bの引継ぎ	埼玉 了	育休1か月前から開拓先Bに埼玉了を同伴させ先方の信頼を得る。2週間前から埼玉にニーズの聞き取りをさせ、育休太郎はフォローに回る。企画提案作成は育休直前まで二人で行うが、提案は埼玉が行うこと。	
イベント企画Cの引継ぎ	埼玉 了	すぐにイベント主催会社Cに挨拶に伺い、イベント企画のメンバーに埼玉を加入。イベント協力会社8社に埼玉を紹介。週1回のイベント会議に同伴。出産が予定日より前になる場合に備え、1か月前から埼玉をメイン担当にし、育休太郎はフォローに回る。	

部下の育児休業取得時に管理職が行うマネジメントフロー

今いるメンバーでチーム力の底上げを図り、多能工的な業務遂行ができるよう人材育成、スキルアップだけでなく、働き方改革で業務そのものを見直し、業務量や手続きフローにもメスを入れることも検討していきましょう。

フローは次のようになります。



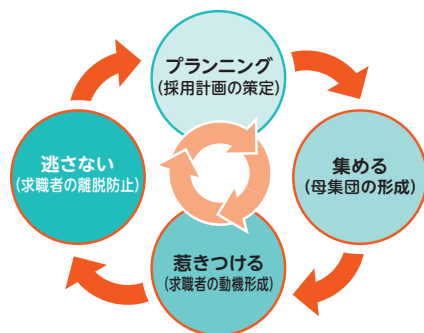
代替要員の確保（人材の採用）

育児休業の取得促進において壁となる“人員不足で代替要員の確保が難しい”、“人員配置や業務分担が難しい”といった課題は、経営者・人事担当者のみならず、取得しようと考えている男性従業員が実際に感じている課題でもあるため、事前に対策を行うことによって育児休業の取得促進につながります。

しかし、中小企業における人員不足は少子高齢化社会が進み労働人口が減少する中で大きな課題です。ここでは人員不足を解消する人材の採用および人材の定着に関するポイントをご紹介します。

採用における応募者の獲得

「採用」の目的達成には、プロセスとタスクを的確に設定し、サイクルとして回していくことが重要です。



■ 応募者を集め、惹きつけて応募につなげるための各ポイント

- ① 求職者を惹きつける「自社の魅力」を見つけ、求職者へ発信するために、従業員へのアンケートをお勧めします。

〔従業員向けアンケート〕

新しい人材の採用に向けて、この会社の魅力を求職者へ発信したいと思いますので、以下アンケートへのご協力をお願いします。

入社を決めた理由について教えてください。

この会社の魅力はどんなところにあると思いますか。

仕事の面白さ、やりがい（こんなところが好き）はどんなところですか。
入社して良かったと思えることはどんなことがありますか。
この会社の強みはどんなところですか。

自社の魅力を整理したら求人票（ハローワーク）の「仕事内容」「会社の特徴」「求人に関する特記事項」等へ記載しましょう。また自社 HP の求人ページへの掲載も有効です。

②ハローワーク求人票記載におけるポイント

求職者が条件検索後に出てくる1ページ30件の求人一覧の段階で「仕事内容」欄は、上から3行限定でしか見られません。よって「仕事内容」欄の上から3行に、求職者への訴求効果がある内容を記載しましょう。

③「働き方改革」や「ワーク・ライフ・バランス」の推進

「働き方改革」や「ワーク・ライフ・バランス」の推進は、求職者が採用活動において最も重視する会社選びの視点となっています。

- ・産休、育休、介護休等の法令以上の制度制定
- ・女性や高齢者が出来る業務の切り出しによる、募集職種の細分化
- ・短時間勤務制度、フレックスタイム、在宅勤務、テレワーク等の導入による、多様な働き方が出来る環境の構築
- ・キャリアパスの制定による将来の見える化 等

④求人票の記載例（ハローワーク求人票）

項目	内容
仕事内容	採用したい対象者が仕事内容についてイメージできる内容であるかが一番重要である。経験者と未経験者で記載内容が変わる。簡潔な短い文書の羅列が望ましい。その方に何を期待しているのか、何が出来るのかを記載する。マイナスイメージがある職種は払しょくする一文も入れる。（残業が多いが有給休暇は取得しやすい等）
職種	採用したい人物像が経験者の場合は専門的なワードを使っても問題無いが、未経験者を採用したい場合はよりわかりやすいワードへ変更をする。

賃金	賃金は採用したい人物像を明確にした上で、その方に支払うべき金額を記載する（絞り込みを行う必要がある） 幅が広いと可能性を広げるメリットよりもイメージがしにくいといったデメリットの方が大きい。 採用したい人物像がそれぞれいる場合は、具体的な例を設ける。 例えば 20 万円～ 40 万円の場合は、20 万円もらえる方の経験やスキル、30 万円もらえる方の経験やスキル、40 万円もらえる方の経験やスキルを記載する。または人物像ごとに求人票を分けて複数掲載する。 資格等の手当ては明確に記載する。
求人に関する特記事項	各項目では記載しきれなかった内容を補足する文面を記載する。 ・自社の魅力 ・働き方改革やワーク・ライフ・バランスの取組内容等

■応募者を確実に採用につなげる面接

面接の手法について、コロナ禍以降オンラインによる面接が増えています。ここでは求人票をみて興味を持った応募者とのオンライン面接を成功させるポイントをご紹介します。

1 デバイスや環境	<p>■デバイス・環境の準備は下記をチェックして整えます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ★自宅環境（同居人の協力、訪問者への対応） ★オフィス外で利用する際には周辺に情報漏洩しないようイヤホンやヘッドセットを利用（セキュリティリスクの増大のため極力避ける） ★マイク付きイヤホン（ヘッドセット）は相手にこちらのタイピング音や雑音が聞こえにくくなり雑音対策としても有効 ★複数通信手段の確保（ネット+通話 / zoom 以外のツールの用意） ★ PC、アプリは最新のもの、バッテリーチャージの確認 ★ VPN 接続、ファイアーウォールの使用検討
2 会社からのメッセージ	<p>■会社の雰囲気、更に入社後の生活イメージが少しでも伝わる工夫をする</p> <ul style="list-style-type: none"> ★画像・視覚情報の活用 ・会社紹介資料を見直し、普段の社員の様子やオフィスの様子を写真に収め追加する ★動画の活用 ・バーチャルオフィスツアー、カメラ（PC）を持ったままオフィスを移動しオフィスツアーを疑似体験してもらい、更にこれをコンテンツ化する ★社内や人についてだけでなく、入社後の通勤事情や会社周辺の街の様子なども求職者へ伝えられるようにコンテンツ化する
3 資料準備	<p>■マニュアルや資料の準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ★候補者向け ・事前に web ツールの接続マニュアルを用意、候補者に日程調整と合わせて送付する事を徹底する ・接続できないなどトラブル時の連絡方法、代替手段の用意 ・接続できなかった場合や、ツールで画面共有できない場合に備えて事前の資料送付も検討 ★面接官向け→トラブル時の対処法、よくあるトラブル集を纏めて事前に周知する

4 面接	<p>■相手の反応が読みづらい、見極めの難度が上がるという難点を克服するために面接の工夫をする</p> <ul style="list-style-type: none"> ★面接官のスキル向上 <ul style="list-style-type: none"> ・会社に合う合わないを感覚で判断するのではなく、具体的事実に基づいて判断出来るようになる
5 面接時	<p>■面接時の注意・工夫をし、応募者個々人へ配慮する</p> <ul style="list-style-type: none"> ★本人確認は必ず行う ★通信品質の確認とトラブル時の対応について最初に確認しておく ★面接+不慣れなオンライン面接の為、求職者は余計に不安な場合があるので、アイスブレイクは丁寧に行う <ul style="list-style-type: none"> ・web 面接が不利にはならない事を伝える ・こちらのタイピング音など雑音類が相手に過度に届かないよう配慮する（ヘッドセット利用は効果的） ★カメラ位置は背を伸ばして真っすぐ前を見て目線の高さに配置する、カメラは固定、ぶれないように、近すぎないように <ul style="list-style-type: none"> ・目線はなるべくカメラを見る ・会話は通常より「テンションを上げる」ことを意識する、身振り手振り、リアクション（返事や頷き、感嘆など）はやや強めで良い ・質問は対面より多めを意識する ★意思疎通は対面よりは落ちるので「説明に判りにくい点はありませんか？」などの確認回数は意図的に増やす、対面より「丁寧さ」を意識する <ul style="list-style-type: none"> ・声の大きさ、間のとり方、はっきりと、特に早口にならないよう意識 ・確認の為のコミュニケーションを増やす
6 きめ細やかな管理	<p>■対面以上のきめ細やかな管理をし、会社の雰囲気・採用側の意気込みを伝える</p> <ul style="list-style-type: none"> ★面接前段階+面接+面接後 この中で面接前後の取組、特に面接前の取組がポイント ★候補者一人一人の細やかなフォローが必要 <ul style="list-style-type: none"> ・申し送りや連絡履歴など管理システムにしっかり残す ★テクノロジーの有効活用・画像、動画の有効活用 ★仮想背景の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・硬い雰囲気を出したい時：オフィスやビジネス街の背景、機械的なトーンの背景 ・柔らかな雰囲気を出したい時：リゾート風景、公園など自然の風景 ・歓迎ムードを出したい時：部署メンバー集合写真を背景にする ・共感ムードを出したい時：求職者との共通点に関する背景（履歴書の趣味に関するもの等） ★デジタル+アナログ的手法の共存による印象付け <ul style="list-style-type: none"> ・画面共有+白版利用 <p>※重要ポイントを1～3つ程度大書きした白版をカメラで映し、指差しすると視覚+動きの効果で印象に残りやすい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事前送付資料はファイル形式のみではなく、印刷した製本形式のものも検討する ・最後にエアークラスして別れる

男性育児休業を推進する目的と理由

育児と仕事の両立に関する制度と保障を理解する

男性が育児を取りやすい職場づくり

男性従業員・上司・会社が働きやすい環境を醸成する

休業中の引継ぎ・代替委員

企業事例

規定集・参考書式

各種文書集

男性育児休業を可能とする業務分担

男性従業員が実施していた職務に、育児休業中も滞りなく対応するために、複数担当制（マルチタスク）を構築しておくことで育児休業取得者も安心して育児休業を取得できます。また育児休業に限らず、子の看護や急に発生する可能性が高い介護に備えるためにも複数担当制の構築は経営課題として取り組む必要があるでしょう。ここでは、職務ごとに実施可能要員を把握するための業務分担表（例）をご紹介します。

中項目	小項目
商品調達（仕入先開拓等）	①ニーズの把握と自社の現状把握
	②商品調達（仕入先開拓）
	③成果の確認及び次回へのフィードバック
P B商品の生産・企画・開発（委託を含む）	①ニーズの把握と自社の現状把握
	②P B商品の生産・企画・開発
	③成果の確認及び次回へのフィードバック

参照：

経済産業省：改善マニュアル No.6 多能工（マルチスキル）人材育成による人材の有効活用

<https://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/service/download/download.html>

厚生労働省：キャリアマップ、職業能力評価シート及び導入・活用マニュアルのダウンロード

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093584.html>

- レベル0：知識がない、または経験がない
- レベル1：業務知識の概要は理解できている
- レベル2：習得した知識を用いて、他者のサポートを得て実践できる
- レベル3：知識を活用して、業務を一人で実践できる
- レベル4：レベル3に加え、業務内容を他者に指導できる

PB商品の生産・企画・開発業務ではレベル3「知識を活用して、業務を一人で実践できる」従業員がいません。よってレベル4の井上さんが育児休業を取得したくても安心して任せられる代替要員がいませんので、レベル3の「知識を活用して、業務を一人で実践できる」要員を育成しておくことで代替要員の確保が可能となります。

担当別レベル	レベル				実施可能要員数				
	佐藤	田中	山田	井上	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
得意先小売業の本部及び売り場担当者のニーズを理解し、自社の商品調達に関する問題点や課題点を把握している。自社の提供できる業務内容や必要な資源（人材及びコストなど）を理解している。	1	2	3	4	0	1	1	1	1
社内に商品調達部門がある場合には、得意先小売業のニーズを伝え、連携を図りながらニーズに対応している。得意先小売業が望む商品調達計画を立案・提案している。	1	2	3	4	0	1	1	1	1
得意先小売業が要望する商品調達を適切に行えたかどうか、得意先小売業の担当者の意見を踏まえ、今後の課題や改善点などを整理している。	1	2	3	4	0	1	1	1	1
得意先小売業におけるPB商品の位置づけ及び役割を理解し、自社のPB商品の生産・企画・開発に関する問題点や課題点を把握している。自社の提供できる業務内容や必要な資源（人材及びコストなど）を理解している。	0	1	2	4	1	1	1	0	1
得意先小売業が望むPB商品を、上司と相談しながら企画・開発・提案している。	0	1	2	4	1	1	1	0	1
得意先小売業が要望するPB商品の生産・企画・開発が適切に行えたかどうか、得意先小売業の担当者の意見を踏まえ、今後の課題や改善点などを整理している。	0	1	2	4	1	1	1	0	1

各業務の小項目ごとに業務遂行基準を明確にしておきます。

業務を担当する従業員の現状レベルを把握します。

各業務について、実施可能要員が何人いるかを把握します。