

附 ヒアリングノート

1 東京都

調査日	2011年7月19日
インタビュー対象者	東京都産業労働局 担当者
インタビュアー	中村良二（JILPT 主任研究員）
記録	酒井計史（JILPT アシスタントフェロー）

1. 東京都のワーク・ライフ・バランス事業の概要

- ・平成 20 年度よりワーク・ライフ・バランス事業を展開。それ以前は、次世代法施行をきっかけに平成 18 年度に「とうきょう次世代育成サポート企業」登録制度を開始。登録後の取り組みにつなげるため、平成 19 年度中途から（平成 20 年度から本格実施）「東京都中小企業両立支援推進助成金」事業を開始。
- ・「少子化」は大きな問題であるので、まず「両立支援事業」を先行させ、続いて「多様な働き方」、「仕事と生活の調和」といった部分に着手。
- ・主な事業
 - ①東京ワーク・ライフ・バランス認定企業
 - ②とうきょうと次世代育成サポート企業登録
 - ③東京都中小企業両立支援推進助成金
 - ④ワーク・ライフ・バランス・フェスタ東京（年 1 回開催 2 月）
 - ⑤東京しごとの日（年 1 回・8 月 5 日）
 - ⑥働き方の改革「東京モデル」事業

2. 都内の中小企業のワーク・ライフ・バランスへの取り組み状況

- ・都内の企業の 99%が中小企業だが、全体として取り組みが進んできているという実感はない。
- ・「ワーク・ライフ・バランス」という言葉も知らない中小企業も多い。聞いたことがあっても福利厚生の一環という認識である。産業労働局としては、中小企業に取り組みをしてもらいながら理解してもらいたいと考えている。
- ・「東京ワーク・ライフ・バランス認定企業」への応募はあまり多くない。決して関心がないわけではなく、必要性は認識しているが、経営課題の中では優先順位は低い。
- ・平成 21～22 年度にかけては経営環境も厳しく、ワーク・ライフ・バランスの重要性は認識していても、それどころでないという企業も多い。その一方で、中小企業でも先進的で個性的な取り組みをしている企業も見られる。
- ・災害対策を機に「働き方の見直し」に対する関心が高まっている。今後はそちらからもアプローチしていくことも可能ではないかと考えている。

3. 「東京ワーク・ライフ・バランス認定企業」事業等について

- ・「東京ワーク・ライフ・バランス認定企業」は 4 部門（長時間労働削減部門、休暇取得促進部門、育児・介護休業制度部門、多様な勤務形態導入部門）で募集している。
- ・今までの認定企業の例では、育児との両立支援から入るケースが多く、企業にとっても、特に女性比率が高い企業にとっては、ニーズが大きく、そこから手をつけなければいけないという状況にある。
- ・認定企業は一般的に、制度面だけでなく運用や実績においても優れているところが多い。
- ・認定企業になるメリットは女性社員の定着率、新規採用に効果がある、と考えている認定企業が多い。
- ・認定企業の取り組みを紹介した動画を作成し配布している。それを採用活動や企業 PR に利用している企業もある。採用活動や企業 PR にワーク・ライフ・バランスという切り口が有効だと考えられている。
- ・認定企業は、業種では情報・通信業が多い。昨年度、製造業は 1 社と少ない。都の企業調査の結果では、ワーク・ライフ・バランスの取り組みは、不動産業、金融・保険、情報通信で取り組んでいるという回答が多く、卸・小売、製造業、建設業で取り組んでいないという回答が多い。
- ・業種別に働きかけはしていないが、今年の 6 月から、認定企業には都の入札ポイントに 1 ポイント加算するようになった。建設や工事に携わる企業には、取り組みのインセンティブになるかもしれない。
- ・関心があるが取り組みをしていない中小企業へのアプローチとしては、毎年 2 月に開催している「ワーク・ライフ・バランス・フェスタ」といったイベントを通して、取り組みを学ぶ機会、取り組みのきっかけとなる機会を提供している。
- ・「フェスタ」の広報は、電車の中吊り、人事・総務向け雑誌、若者雑誌、無料コピーの裏面（学生向け）など、ターゲットを定めていろいろな媒体で行っている。参加者は 4000 人程度。「東京しごとの日」（8 月）でもワーク・ライフ・バランスのイベントを実施している。こちらはファミリー向けで、よりくだけた内容となっている。
- ・課題としては、「ワーク・ライフ・バランス」概念の説明の難しさがあるので、両立支援など具体的な取り組みを挙げて説明するなど工夫が必要である。

4. 東京都中小企業両立支援推進助成金について

- ・平成 19 年度中途から始めて、平成 20 年度から本格実施。
- ・一般事業主行動計画を策定、提出し（厚労省東京労働局雇用均等室）、「とうきょう次世代育成サポート企業」へ登録した企業が対象。300 人以下の中小企業で、40 歳未満の常時雇用する社員を 2 人以上、かつ 6 ヶ月以上継続雇用していることなどが条件。
- ・「とうきょう次世代育成サポート企業」への登録した企業は、①両立支援推進助成金の交付

対象となるほか、②ホームページ「東京ワーク・ライフ・バランス推進企業ナビ」（愛称：チャオ）に取り組みが掲載される、③商工中金「東京いきいき職場応援ローン」を利用することができる。

- ・両立支援推進助成金は4つのStepと5つの助成金から成る（下記の表参照）。他の団体の助成金とは異なり、Stepを踏んでもらうという点に特徴がある。
- ・Step1のハードルは低くしているが、これをきっかけにワーク・ライフ・バランスや両立支援、次世代行動計画について知ったという企業も多い。Step1に滞りがちではあるが、なるべくStep2・3に移行できるよう個別に相談に応じている。

Step	助成金	助成金額等	対象取組の例	対象期間
1	両立支援推進責任者 設置助成金	定額 40 万円	人事労務担当部門の 管理職等を責任者とし て選任、都の両立支 援研修会受講	責任者を届け出た日 （責任者を都に届け出 た日が全ての助成金 の起算日）
	意識啓発助成金	助成率:1/2 限度額:10 万円	両立支援に関する管 理職研修、周知活動 など	責任者届出日から 2年以内の取組が 対象
3	社内ルールづくり助成金	助成率:1/2 限度額:50 万円	両立支援に関するル ールの策定、就業規 則の整備など	責任者届出日から 2年以内の取組が 対象
4	育児休業応援助成金	助成率:1/2 限度額:150 万円 (一人当たり) 1社3人まで	育児休業を取得し、復 帰した社員に関する代 替要員の雇用など	責任者届出日から 3年以内の取組が 対象
	育児短時間勤務制度 利用促進助成金	定額 30 万円 (一人当たり) 1社3人まで	就業規則等に規定が ある育児に関する短 時間勤務制度の利用	責任者届出日から 3年以内の取組が 対象

（東京都産業労働局発行「とうきょう次世代育成サポート企業募集」パンフレットより作成）

- ・他の助成金との併用はできない。
- ・定額以外の助成金については助成率が1/2など制限があるので、助成額の算定のためにも実施報告が必要となる。
- ・Step1には500社（既に枠がいっぱいで年度末を待たずに締め切り）、Step4には50社程度だが、「育児休業応援助成金」（代替雇用助成など）はまだ実績がない。

5. 介護との両立について

- ・東京都には、仕事と介護との両立を支援する制度はない。
- ・東京ワーク・ライフ・バランス認定企業の具体的な取り組みを見ても、介護のための有給休暇制度の導入くらいしかない。
- ・企業が社員の介護の状況については把握していないという現実がある。都の企業調査では介護が必要な社員がいるかどうかの質問に「不明」が4割を占めた。介護のための休暇は、年次有給休暇を利用している例がほとんどで、人事担当が知らないケースが多い。よって、人事担当者が介護に携わっていて支援が必要な社員がいるかどうかを知ることが必要である。
- ・介護は、介護休業のような長期の休業よりも、短時間勤務制度などの働きながら介護をすることを可能にするような支援策に重点をおいていく必要があるかもしれない。

6. 連携（都庁の内部、外部団体）

- ・6月から、認定企業に都の入札ポイントに1ポイント加算するようになった。
- ・年に数回、経営者団体、労働団体と意見交換をする機会がある。そうした機会に事業を案内して各支部に伝えてもらうことをお願いしている。

7. 働き方の改革「東京モデル事業」について

- ・平成21年度に知事が打ち出した「少子化打破」というプロジェクトがあり、産業労働局でそれに対応した事業として、働き方の改革「東京モデル事業」というものがある。
- ・大企業が働き方の改革に関するプロジェクトを提案し、採択されたものに助成金を出すという事業だが、傘下のグループ企業を巻き込むということで中小企業でも取り組んでいる場合がある。現在6プロジェクトを採択中。
- ・助成額は提案内容にもよるが、1プロジェクトにつき、大企業だけだと1/2助成、企業グループで2/3助成となる。年間1億円が金額上限。

8. その他

- ・「東京都男女平等参画基本条例」（平成12年度）に基づく「雇用平等調査」を毎年実施。
- ・東京都生活文化局がワーク・ライフ・バランスに関する情報サイト「東京ワーク・ライフ・バランス」を運営している。[\(http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/index8files/t_wlb/\)](http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/index8files/t_wlb/)

以上

2 A区

調査日	2011年7月28日
インタビュー対象者	男女共同参画部署 担当者
インタビューアー	中村良二（JILPT 主任研究員）
記録	酒井計史（JILPT アシスタントフェロー）

1. 区のワーク・ライフ・バランスへの取り組み

- ・リーマンショック以降、小規模な企業ほど仕事がない、資金繰りが厳しいなどの声が聞かれる。具体的には、仕事があっても元請けからの支払いの遅延、その間に下請けには支払いをしなければいけないといった事例や、大きな設備投資をしてしまったがために、運転資金がなくて大きな仕事をとれないといった事例がある。この景気後退で倒産や廃業した企業も多くある。
- ・区内の事業所数は約1万6千弱（企業数としては5千程度）で、そのほとんどが300人未満の中小零細企業である（平成18年の東京都調査）。
- ・そのような状況の中で、区の男女共同参画事業は、企業や区民に対する「働き方の見直し」をきっかけにした、男女共同参画の意識啓発という意味合いが大きい。また、女性の子育ての負担感からの解放、女性の就労支援を目指して、保育所の整備に力を入れ、定員を増やしている。意識啓発と保育所などの環境整備との両方の側面から実施している。
- ・区の高齢化率は20%を超えており、区内の働き手が減っている。労働人口の減少という面でも女性の就労の重要性が増している。
- ・企業に対するワーク・ライフ・バランスの施策としては、助成金という形がわかりやすいが、助成金だけでは取り組みがその時・その場限りとなりがちである。区としては助成金を活用しながら、ワーク・ライフ・バランス施策によって、人材確保や労務管理の整備もできるという点を前面に出してアピールしていきたい。
- ・区で企業への男女共同参画に関する意識調査をしたが、回収率が低いこともあり、企業側のニーズを把握できていない。中小企業、特に零細な規模の企業にはアンケート調査は難しい。

2. 企業への支援：企業認定制度、専門家派遣制度

<企業認定制度・専門家派遣制度>

- ・社員数が300人以下の、区内に本社または主たる事業所を置く中小企業が対象。仕事と生活の両立や社員が働きやすい職場環境づくりに取り組む企業を認定し、その取り組みを支援。認定企業は、区が行っている中小企業融資制度の利用、認証企業の取り組みを区の情報誌やホームページで紹介、求人や企業PRのための広告費用の助成などの支援が3年間

受けられる。

- ・これとは別に、仕事と生活の両立に取り組もうとする企業や、取り組みをさらに向上させようとする企業には専門のアドバイザーを派遣する制度（専門家派遣制度）もある。
- ・企業認定制度の特徴は、求人・企業 PR のための広告費用を助成（15 万円）している点。昨年認定の 3 社のうち 1 社が求人広告に利用。地元の広告に出す費用、ホームページの作成の費用などに利用されている。また、認定企業のパネルを作って区内のイベントで展示している。
- ・認定企業の経営者によると、認定企業になったことは話題となるが、それ以上の反応はないとのこと。
- ・昨年認定の 3 社は、建設業・設備業で社員 100 人規模の企業。社員の定着率が高く、求人をすると大卒の人材も集まる。男女の社員の働き方が大きく異なっている（男性は正社員、女性は非正社員）。他区であれば、福祉・医療やサービス業の企業も認定企業に多く含まれている。男女共同参画も同時に進めるという点から、女性が活躍している企業にもっと応募してきてほしい。
- ・他区では、契約入札ポイント加算、認定企業の社員の保育園入園や特養老人ホーム入園ポイント加算などを行っているところもある。当区でもそうしたしくみを研究中。
- ・区の認定企業には、東京都の認証制度に応募するよう働きかけている。東京都の認証制度と重複している企業が 1 つだけある。また、区として東京都の認証企業に平成 26 年度までに区内の企業 80 社が認証されること目標としていて、現在ちょうど半分くらいが認証されている。区の認定企業を東京都の認証制度に推薦するといった流れができればよい。
- ・区内で「くるみん」を取得している事業所は 2 社あるが、いずれも 300 人以上の企業である。「かえるジャパン」への登録なども含めて、今後もっと積極的な企業が出てくればと考えている。そういう企業に対しては、必要であれば区の専門家派遣制度などを利用して支援できればと思う。

<中小企業へのアプローチ>

- ・区の認定企業への応募は少ない。PR 不足もあると思うが、役所のツールは限られている。チラシは、東京商工会議所の支部、法人会、産業連合会、青年会議所などにくまなく 4~5 千部配布しているのだが、脈がありそうな企業に個別に当たっていくしかない。
- ・区で企業から話を聞く機会もあるが、明文化していなくとも柔軟な取り組みをしているところもある。認定企業への応募もすすめてみたが、敢えて公表するようなものでないとか、制度化は大変だからそこまでやりたくないとか、制度化しなくても実質的に行っているから、といった意見が多かった。ワーク・ライフ・バランスのベースが出来ている企業なので、認定企業への応募をきっかけに取り組んでもらえればよいのだが、残念である。
- ・区の専門家派遣制度はあるが、他の団体、商工会議所、次世代育成対策支援センターなど

でも同じようなしくみがあり、専門家派遣事業は比較的支援環境は整っている。区の制度を使って両立支援制度を制度化しようという企業は少ない。

- ・区の専門家派遣制度に応募してきたある企業は、新しく設立する企業で、労働基準法関連制度の整備に非常に熱心だった。だが、事業を軌道に乗せるために今は忙しいので、ワーク・ライフ・バランスの認定企業への応募は断られた。長い目で見れば、こうしたしくみを使ってワーク・ライフ・バランスへの取り組む企業を育てていくということが重要だと思う。
- ・求人が比較的多い福祉や IT 業界などでは、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みについて、若い人が安心して働けるといいう点で、採用や定着にメリットがあることを前面に出していけばよい企業もある。こうした企業に区の制度を活用してもらえないかと考えている。
- ・中小企業は社長の考え方ですべてが決まるような側面がある。区内の中小企業の社長さんたちの間で、口コミで広がっていくのが理想。
- ・平成 21・22 年に行ったワーク・ライフ・バランスの研修会には 20 社程度参加があったので興味がないわけでない。ただ、参加企業は法人会の役員クラスの企業で、最近の動向はひとまず押さえておくという考えで参加しているようだ。
- ・働き方が変わった、ビジネスモデルとして成功したといったモデル企業出てくれば、区としても事業展開をしやすいが、まだそういう段階でない。
- ・他区と比べると、企業数が圧倒的に少なく、若い経営者が少ないことも大きい。
- ・せめて「ワーク・ライフ・バランス」という言葉だけでも広げていかないといけない。意識啓発をしつつ、少しずつやっていくしかない。

3. その他

<介護>

- ・介護の分野は、今後重要性が増していくが、まだ目立った取り組みはない。
- ・女性が仕事を辞めて介護に専念し、介護が落ち着いたら再就職するというパターンが多いと認識している。再就職先もすぐ見つければよいが、そうでないと経済的に自立できず、不安定な生活を強いられる。そのことが、高齢者虐待や年金詐取などの様々な問題に繋がる可能性がある。そうした人たちに直接支援することも重要だが、そうなる以前に、介護サービスの社会的基盤の整備や仕事と介護の両立支援策の整備など、できることがある。

<区民へのアプローチ>

- ・「イクメン」講座に 150 人程度の応募があった。若い人のワーク・ライフ・バランスへの関心は高い。中小企業の経営者の世代と若い世代との家族に対する考え方のギャップも少ないので、そうした点を中小企業の経営者にうまく伝えられたらよい。
- ・区民に対して、必要な人に有用な情報をどのように届けるかが今後の課題である。

<相談窓口>

- ・男女共同参画部署では、DV 相談や女性のための法律相談を運営している。労働相談は都の担当で区には労働問題を扱うところがない。労働相談は労働基準監督署、労働情報センター、ハローワークなどであるが、区民が気軽に相談できる場所が区役所の中に必要だと思う。
- ・区ではハローワークとの連携で、「仕事コーナー」という形で、ハローワークと同様に、パソコンによる求人情報の検索、職業に関する相談・紹介を行っている。週 1 回、キャリアカウンセリングを行っている。
- ・経営者に対しては、経営相談という枠組みで、中小企業診断士や社労士などの専門家に相談できる窓口がある。その中で多くはないが、賃金の問題で相談にくる担当者や経営者もおり、そこで経営の問題として幅広く受け付けてはいる。
- ・区民の一番身近な区役所に、区民の抱えている問題の仕分けのできるような相談窓口が必要であると感じる。特に、女性の相談については総合的な相談窓口の必要性を感じる。

以上

3 B区

調査日	2011年8月9日
インタビュー対象者	男女共同参画部署 担当者
インタビューアー	中村良二（JILPT 主任研究員）
記録	酒井計史（JILPT アシスタントフェロー）

1. 区のワーク・ライフ・バランスへの取り組み

- ・ワーク・ライフ・バランスは雇用分野の男女共同参画と捉えている。
- ・区民にはワーク・ライフ・バランスという言葉、企業には社員の福利厚生でなく経営改革の手法であることを知らせたいとの方針で事業展開してきた。
- ・今年度は、区の審議会（B区男女共同参画推進委員会）からPRに工夫をという指摘を受けて、「ワーク・ライフ・バランス週間」を設け、講演会の開催や啓発グッズの配布を行った。
- ・ワーク・ライフ・バランスで特に重視しているのは、男性の働き方改革（男性の家事・育児参加ができる働き方）と女性の継続就労支援の2点。
- ・ワーク・ライフ・バランス川柳、携帯でのイクメンとしての父子の写メ募集なども実施している。「携帯でイクメン」には参加が多い（79件）。
- ・昨年度は、5つのパパ講座合わせて250人参加。参加しやすい配慮があれば参加者は増える。
- ・区内の劇団と協力して男性が育児休業をとるという演劇を作って、年配者が集まる会で上演しておりなかなか好評であったが、高齢者の参加者が多かった。今後は、区内の学校のPTAの集まりで上演することも検討中。男性の育児休業取得の啓発活動としては有効な手段の一つ。

2. 中小企業への支援：企業認定制度、専門家派遣事業

<企業認定制度>

- ・ワーク・ライフ・バランス認定企業の認定基準は次の4点。①経営者と社員が協働して経営の効率化と社員の生活の充実に努めている（経営者だけの取り組みではだめ）。②社員の意見や要望が反映できる体制をすすめている（就業規則の制定等）、③両立支援策の内容・制度等が社内に周知されている（次世代行動計画の作成、内容等）、④両立支援策の利用実績がある。
- ・上記の認定基準以外に、法的な違反をしていないか、労働基準監督署にアドバイスをもらって作成したA4・1枚程度のチェックシートを実地調査の際に用いている。
- ・様々な取り組みは現場で書面を確認してチェックしている。加点方式で得点付けして、70

点以上で認定企業とする。

- ・認定企業に対する支援策は、財政事情によって認定企業数が制限されることを避けることを念頭に、区として現状の枠組みで企業や社員に対してできる事業を集めるよう努めた。
- ・認定企業となると、認定企業の社員に対して、①お子さんが保育所・学童保育に入所申請した際、入所審査基準指数を加点（1点）、②親族を特養ホームに入所申請した際、評価基準に加点（1点）。区内の中小企業に勤める社員の半数が区民であるということから可能となっている。現在のところ、②特養ホームの加点はまだ利用実績がない。
- ・企業へのサポートとして、①区のアっせん融資を利用した場合の信用保証料を全額補助、これはリーマンショックの際の緊急支援などによく用いられる手法で、もともと区にある制度を利用。②一部、区契約における業者選定等の評価指標にワーク・ライフ・バランスを追加、これは総合評価を取り入れている契約、再開発や大きな施設の建設、金額が一定額を超える事業だけでそれほど件数は多くない。③また、提案型契約も対象としていて、施設管理の指定管理者は適用となる。④産業センターの交流室の無料貸出（年5回まで）、地域学習センターの使用料の5割減額（年5回まで）、⑤企業のイメージアップのため、広報、パンフレット、ケーブルテレビで取り組みを紹介。⑥社内研修等のサポートサービス。
- ・認定企業の審査は、スタッフで手分けして集めた実績資料を元に外部審査委員も含めた5名で、審査は厳格に行っている。認定企業が受けられる支援策は、特別なものと捉えてほしい。
- ・事業者は公的機関の契約に入れるかどうかには敏感である。認定企業を区の契約で優遇する策は同業他社を刺激するという点で有効である。
- ・認定企業の認定式と経営改革セミナーを同時開催している。今年度は定員200名のところほぼ満員となった。関心は高いようだ。

<公共施設の指定管理者の認定>

- ・区の公共施設の指定管理者となっている企業、あるいは指定管理者に応募する企業にワーク・ライフ・バランス認定企業に認定されていることを義務付けるようにしたらどうかと言う声がある。いわゆる「官製ワーキングプワー」と呼ばれる低賃金の労働の問題がある。パート・アルバイトを含めた職員の雇用環境をしっかりと整備してもらいたい。人件費の見積もり金額上がってもよいから、そうした格差を生まないような賃金体系を確立してもらって、入札に臨むようにしてもらわないといけない。
- ・現在、区の公共施設の指定管理者となっている企業1社は認定企業となっている。

<専門家派遣事業>

- ・平成20年度から、ワーク・ライフ・バランス経営コンサルタント派遣事業、社労士派遣

事業の 2 つを実施している。認定企業制度は、翌年平成 21 年度からで、当初から経営コンサルタント派遣事業をした企業をモデル認定企業とする意図があり、認定企業制度と連動して実施している。

- ・経営コンサルタント派遣事業は、経営者・社員を対象に 7 ヶ月にわたり、業務効率化のための手法の提案・助言をして、労働生産性の向上を図り、残業時関等を削減することで経営の安定化をめざすもので、費用は無料（区が負担）。社労士派遣事業は、経営者を対象に就業規則の整備等の助言等で費用は無料（区が負担）。
- ・推進専門家派遣事業は、現状のところ、区の担当から業種の違う企業にアプローチし、モデル事業所となりそうな企業に派遣している。
- ・派遣するワーク・ライフ・バランス経営コンサルタントは経営コンサルタント会社をお願いし、内容も派遣先企業の業種・事業内容にあった手法をとっている。
- ・10 人未満の企業は対象としていない。

<中小企業へのアプローチ>

- ・両事業を開始したとき、企業にアプローチする方法がわからなかったのが、区の産業経済部署に尋ねたが、産業経済部署は連合会等の団体支援が主で、社員の働き方に関する支援は扱っていなかった。
- ・区の法人会にチラシを持っていったり、東京商工会議所の役員会に出て説明したりしたが反応が少なかった。若い経営者にアピールしようと区の青年会議所を行ったが、まだ会社の実権を握っていない人が多いためか積極的な反応がなかった。
- ・中小企業団体の支部に行き、経営改革に熱心なところを紹介してもらったり、中小企業団体の月 1 回の勉強会に出席して知り合いの社長さんを増やしたり、信用金庫の理事長や営業部長と知り合いになって経営改革に熱心な企業はないかなど、区内の企業の情報収集に努めている。
- ・企業団体相手に仕事にするのではなく、区のほうから企業に積極的アプローチしていかないといけない。区内の企業 100 社に電話するよりも、20 社歩いてまわって中小企業の現状を把握し、やる気はあるが体力的に難しい企業を探したほうがよい。そうした企業を支援することが事業の本来の目的である。
- ・課題のない中小企業はない。経営コンサルタントを入れてまで経営改革する余裕がある企業は少ないので、経営コンサルタントの派遣が断られることはほとんどない。こちらから話をもっていくと、区のモデルとなるような企業に自分たちになれるというのには躊躇する場合もあるが、アプローチ次第である。
- ・一般にワーク・ライフ・バランスに熱心なのは 40~50 代の 2・3 代目の社長さんが多いので、そうした中小企業にアプローチするのが有効である。
- ・中小企業の社長さん達は同業他社の動向に敏感なので、同業他社が区の認定企業になった

とか、区が経営コンサルタントを派遣してモデル事業所に設定しようとしているとか、それで業績が上がったとか、そういうことが口コミで伝わると、認定企業や専門家派遣事業への応募が増える。そうした点でも、区のモデル事業所のような企業を育てて PR していくことで好循環が生まれ、事業が軌道に乗っていくと思う。

3. その他

<中小企業の課題>

- ・全般的に、中小企業における人材確保は、難しいようである。採用できた場合でも、その偏差は大きく、それが中小企業の大きな課題だと感じる。また、人材を育成や研修体制も十分とは言い難い。
- ・ワーク・ライフ・バランス経営コンサルタント派遣事業は、社員と一緒に企業を経営を考えてもらうので、社長にとっても社員にとっては一種の研修となっている。今後も中小企業の人材育成支援ということも意識して推進していきたい。

<男女共同参画と働き方の改革>

- ・女性相談事業で相談にくる女性たちは、経済力がないが故に経済的に誰かに依存しなければならない場合が多い。ふつうに働き続けて収入が得られるように、女性が継続就労している仕組みにしなければいけない。
- ・従来までは、女性が働くには男性に負けないで働かないといけないという考え方があったが、男性の働き方をモデルにすること自体が問われ始めている。家族生活や自分のプライベートを犠牲にするような働き方で本当に良いのか、果たして男性がそれで幸せであったらどうか。
- ・ワーク・ライフ・バランスは、経営の改革、社員の働き方の改革、それによって企業の生産性を上げていくことである。従来の男性の働き方を変えていくことによって、女性の継続就労にもつながってくる。
- ・企業に「男女共同参画」、「ポジティブアクション」といってもだめなので、「ワーク・ライフ・バランスは経営改革だ」といってアプローチしたほうが、結果的に、男女共同参画もポジティブアクションも前進するのではないかと思っている。

以上

4 C社

調査日 2011年11月17日
インタビュー対象者 代表取締役 社長
インタビューアー 中村良二 (JILPT 主任研究員)
記録 酒井計史 (JILPT アシスタントフェロー)

1. 対象企業の概況

- (1)業種：建設業
(2)事業所所在地：埼玉県・東京都
(3)創業年代：1960年代
(4)社員数とその構成

	計	男性	女性
正社員数	52名	42名	10名
平均勤続年数	18.1年	19.2年	13.9年
平均年齢	47.9歳	48.0歳	47.0歳
派遣社員	2名	0名	2名

(5)主な取り組み

- ①一般事業主行動計画の策定
- ②時短、週休2日制の取り組み
- ③女性の継続就業支援、男女共同参画への取り組み
- ④仕事と育児の両立支援制度の整備
- ⑤社員のニーズ把握から支援策を実施

2. 取り組みの経緯：中小企業の経営者として

- ・バブル期に社員の仕事量がかかなり多くなり、会社でざこ寝したり、疲れたまま運転する社員がいた。それを見た先代の社長がこのままではいけないと、時短に取り組みはじめ、平成4年に週休2日制を実現した。
- ・先代の社長は、建設業界でも多くの女性が活躍する時代から来ると予見し、女性が働けるような環境を作る必要があると考えていた。そうした先代の方針を引き継ぎ、小さくても働きやすい会社を目指し、現社長のもとで、仕事と育児との両立支援を中心に取り組んできた。
- ・経営者として、「働かされている」のか「働いている」のか社員がどちらの認識を持ってい

るかをとということを常に考えている。「働かされている」と感じている社員にとっては、あらゆることが不満となる。「働いている」という自分を中心にものごとを考える社員が増えれば、企業は非常にやりやすいし、社員と一緒に考え、いろいろな施策ができる企業風土ができる。そういう社員をできるだけ多く育てることを目標としている。

- ・この企業で働いていて良かったと思ってもらえるようにするには、適材適所、その社員の個性を理解することが重要となる。それは顔の見える中小企業だと、比較的容易にできると思う。それが中小企業の最大の強みとなる。
- ・社長が決断すれば、特に中小企業は社員との距離が近いので、ある程度のことはできる。

3. 育児との両立支援

- ・現在は子育ての終わった女性社員か、まだ結婚してない社員が多いので、育児との両立支援の対象者となる人は当面いない。かつては、小さい子どものいる女性社員が多くいたので、会社の事務所でよくその子どもたちが遊んでいた。
- ・子どもをもつ従業員に在宅勤務を認める制度（現在まで利用者4人）や、育児休業（3人）をはじめとして、短時間勤務（2人）、子の看護休暇（2人）などのメニューも準備している。
- ・子どものことに関する休み、遅刻・早退に関しては、上司が認めればそれで良いことにしている。休んだ分は自主的に埋め合わせをするのが暗黙の了解となっている。仕事は時間管理ではなく成果であるという考えが浸透している。例えば、学校の行事で休むなどの場合は上司に報告すればよく、届け出をしなくてよい。男性社員でも子どもの具合が悪い社員がいれば早く帰るべきであり、その分の仕事は課長がやるなど、部門長の采配でうまく調整している。
- ・かつて、配偶者出産休暇を設けたことがあったが、それは配偶者が難病で大変だという男性社員がいたので、配偶者出産休暇を設けて5日にすれば、土日を含めて1週間連続で休めるという考えで制度化した。具体的には、配偶者出産休暇を慶弔休暇に入れ込む形にした。現在までのところ利用者は2人でそれぞれ4日、5日取得している。
- ・そうした取り組みは就業規則としてきちんと整備している。就業規則はファイリングして社員がいつでも見られるよう各職場においてある。また、労働局へ届出のことを考えると、規則化したほうがやりやすい。
- ・基本的に制度化しているのは、事例があったときのソリューションの積み重ねに結果に過ぎない。中小企業におけるワーク・ライフ・バランスへの取り組みにはそうしたアプローチが有効であると思う。
- ・制度の利用者の代替業務する社員の不満はないと思う。全くない訳ではないかもしれないが、そこはお互いさま精神で、部門長の采配で柔軟に取り組んでいくしかない。
- ・子どもが病気になったら、誰かに預けるのではなく、休む、早く帰るということが子どもに

としては必要である。企業はそれを支援する社会的責任がある。子どもの視点に立った支援が重要であり、親でなく子どもの視点からみた両立支援をもっと考えるべきである。

4. その他取り組み

<時短、週休2日制>

- ・平成4年より週休2日制を導入した。建設業の中小企業で土日の週休2日は、かなり早い時期から取り組んだ。休日を取引先に周知するため、会社の休日を記載した名刺サイズのカレンダーを作成し、取引先に配布している。工事部など一部の社員については、水・土の変形労働（交代で、水・土の交代休日）としている。
- ・お客様に迷惑をかけないために、365日体制で受付の職員1人とメンテの職員2人は待機させている。当番制となっており、当番の人は代休をとる形にしている。
- ・建設業では土日に地縄（じなわ）が入ることが多い。そのときは休めないが、儀式は3時間くらいなのであまり負担にはならないし、その分は代休をとっている。
- ・担当者が休みだが、どうしても担当者でなければわからないことは、直接本人には連絡がいかないように、留守番の受付から連絡がいくようにしている。

<介護、保健・健康>

- ・社員も高齢化し、未婚の長男・長女も多いので、今後は社員の家族の介護の問題が出てくるだろう。
- ・最近、社員の父母が同時に2人倒れた男性社員の事例があった。介護付きの病院がなかなか見つからなかったため、社長の人的ネットワークを利用して病院を紹介して事なきをえた。もし病院が見つからなかったら、仕事に支障が出て、仕事と介護の両立の問題がもっと大きくなっただろう。中小企業の経営者として、社員に病院や介護施設を探して紹介するといった手伝いはできる場合もあるので、今後もそういう努力はしていきたい。
- ・産業医による月1度の健康診断を実施している。健康診断は、社員だけでなく社員の家族を対象となっている。
- ・産業医の医師は介護施設も運営しているので、もし社員の家族が介護施設に入らなければならない状況になったら、優先的に入れてもらえるようお願いしている。

<資格取得奨励制度>

- ・働くことは何かを考えたとき、第一は生活の糧を得ることだが、それと同時に、自分を高める何かがないといけない。当社は資格取得を奨励しており、資格取得に必要な受験費用を支援している。
- ・資格は個人のものであるため、当社を退職して同業他社に転職する社員もいるのだが、それはそれでよいと思う。業界の底辺が広がればよい、当社から出ていった人が良い仕事をして

くれればよい、とそのように考えている。

<社員のニーズ把握>

- ・社長室のドアはいつも開けてある。何でも相談に来てほしいと思い、社長という垣根をなくそうとしているが、社員はそうはいかないかもしれない。
- ・社員と仕事以外でも向き合うことが必要と考えており、社内イベントには社長自ら参加している。女性社員とは、社内イベントに向けて、業務時間内に2時間程度、ビーズ作りやお花作りの作業を一緒にしている。
- ・会社から助成金を出して社内クラブ活動を行っている。「陶芸部」「英語部」「写真部」「探検部」「釣り部」などがある。社長自らも「陶芸部」と「写真部」にメンバーとして加入し活動している。
- ・仕事以外の場での社員との交流においては、基本的に仕事の話はしないようにしている。ただ、そのときに社員の家族が置かれている状況がわかることが多いので、社員のニーズ把握の機会にはなっているが、それを意図して交流しているわけではない。
- ・社長というのは対外的に大変なこともあるのだが、社員とそうしたつきあい方をしていくと楽しく気分転換にもなる。社長と社員があまりに近過ぎるのは問題かもしれないが、それが中小企業の良いところではないだろうか。

5. 行政への要望

- ・現状を見て施策を考えてほしい。当社は長い時間をかけて取り組んできた。大企業であれば法的に枠をかけることは有効なのだが、中小企業は偏差がきわめて大きいという問題がある。法律で枠をかけても、法律が破られることが常態化するという意味がない。
- ・中小企業は、企業によってニーズが異なるので、何らかの基準でカテゴリー化して分けて、最低ラインの段階、次の段階のように、段階を踏んですすめていくような方策が望ましい。
- ・最初から起承転結は求めてはいけない。まずは「起」だけ始めてみるのが重要。子どもがいる社員がいるならば、早く帰れと言ってあげればよいと思う。それをきっかけに取り組んでいくようにするとよい。
- ・当社はワーク・ライフ・バランスをやっているという意識はない。社員が気持ちよく働いてもらうにはどうすればよいかを考えて試行錯誤してきた。中小企業においては、社長がだめだと思ったら無理なので、小さくてもひとつのことから始めてみる、その一つはその会社によってそれぞれ違う、何からとはいえないが、ちょっとこうしてみようとか、変えてみようとかそうした取り組みを支援することが、中小企業に対する支援で一番必要なことだ。
- ・ワーク・ライフ・バランスを進めるに当たって、仕事の成果は「時間でなく質である」ということを経営者が覚悟することが、中小企業においてワーク・ライフ・バランス施策を進めていく鍵なのかもしれない。

以上

5 D社

調査日 2011年11月21日
インタビュー対象者 総務部署担当者
インタビュアー 中村良二 (JILPT 主任研究員)
記録 酒井計史 (JILPT アシスタントフェロー)

1. 対象企業の概況

(1)業種：製造業（理化学機器）

(2)事業所所在地：埼玉県

(3)創業年代：1940年代

(4)社員数とその構成

	計	男性	女性
正社員数	57名	28名	29名
平均勤続年数	8年	—	—
平均年齢	40代	—	—

部門別

	計	男性	女性
事務系	7名	6名	1名
営業系	18名	7名	11名
技術・製造系	32名	15名	17名

(5)主な取り組み

- ①一般事業主行動計画の策定
- ②仕事と育児の両立支援制度の整備
- ③男性の育児休業取得
- ④「くるみん」認定企業
- ⑤社員のニーズ把握から支援策を実施

(6)採用

- ・ほとんど中途採用で、新卒採用はしていない。
- ・業種がかなり専門的な分野のため、まったく関係のない分野からの入社がほとんど。技術系社員でも電気や設計の専門が多く、学問としてこの分野（化学系）を学んだ人はいない。

2. 取り組みの経緯：「仕事と生活の調和」への取り組みから

<第Ⅰ期（2007～2009年）>

- ・取り組みを進める背景に、数年前から育児休業取得者が数は少ないが出て始めてきたことと、扱っている分野が特殊で専門的であるため、できるだけ女性社員に雇用継続をしてほしいという会社側の意向があった。
- ・2007年に義務ではなかったが「一般事業主行動計画」を作成し、仕事と生活の調和の推進を会社として心がけていくことになった。
- ・仕事と生活の調和の推進という方針を経営トップ自らが指示している。経営トップが推進していると管理職は同じ方向を向くので取り組みがしやすい。
- ・「家族参観日」を実施し、社員の配偶者とお子さんを職場に招いて、働くお父さん・お母さんを見てもらうという企画を実施した。
- ・県の子育ての賞を受賞し、取り組みにはずみがついた。
- ・時差出勤制度を導入。当時、利用者はいなかった（2011年度より利用者 後述）。

<第Ⅱ期（2009～2011年）>

- ・2009年度に、21世紀職業財団より職場風土改革実施事業主として指定を受けて（助成金交付）、そこからさらに2年間仕事と生活の調和に取り組んでいくことになった。
- ・2009年に初の短時間勤務制度（制度は2007年以前に制定）の利用者が出た。
- ・管理職を対象としたセミナーや討議を行った。
- ・就業規則を整備し、配偶者出産休暇1日増やし1週間以内に取得しなければいけなかったのを1年以内に延長した。3ヶ月検診、予防接種などの節目に配偶者の休みがあったほうがよいという声が社員からあり、それを取り入れた。
- ・2010年に初の男性社員の育児休業取得（4ヶ月）が出た。
- ・現在のところ、育児休業取得者は全員復職していて、復職後しばらくの間「9～16時」の短時間勤務を利用している。男性社員は本人の希望で、復職後「9～17時」の短時間勤務を利用している。
- ・2011年12月から初の時差出勤制度の利用予定者が出た。その利用者（女性）は、子どもが3歳になるまで短時間勤務を利用してきた。今度「9-18時」の8時間勤務の就業時間に戻すこととなるが、18時までというのは難しく、1時間早出1時間早退の「8-17時」で半年間試してみることになった。短時間勤務から通常勤務に移行するまでの準備期間としての利用となる。
- ・2011年、次世代育成支援認定企業「くるみん」認定。

3. 育児との両立支援

- ・2004年に初めて育児休業取得者が出る。2008年2人、2009年1人、2010年2人（うち男性1人）、今年取得者はおらず、今後も当分出ない見込み。

- ・育児休業の欠員を新規採用で補充できればそれでよいが、全社員 60 人程度の企業だとそれは難しい。残った社員でどう回していくか、生産性を落とさず業務をすすめて行く方法をその都度模索しており大きな課題。これまでは基本的には部署内での対応してきた。
- ・2010 年の海外営業部の男性の育児休業取得のとき、海外営業部の基本職務は部署内の先輩社員が引き受け、それに関わる事務作業に総務部から 1 日 1 時間人員を派遣して仕事を手伝うという体制で、1 年 4 ヶ月（育児休業期間 4 ヶ月と短時間勤務期間 1 年）やった。このときの対応で他部署の人間がやることも可能であることがわかった。
- ・このときは、総務部長から、総務は他の部署の仕事を知らなければいけないので社内研修の一環として考えるようにと、業務命令という形をとり派遣した。
- ・技術部と営業部、技術部と製造部など分野が重なる部分がある部署間で、短時間勤務の代替として（育児休業の代替としては難しいかもしれない）、人員のやり繰りを検討している。
- ・女性の技術者が育児休業を取得したとき、代替要員として男性社員 1 人を採用したことがある。復職後もそのまま勤務している。必要に応じて採用できればそれが一番よい。
- ・実際は、社員どうしの「持ちつ持たれつという関係」と「上からの指示」で何とかまわっている、まわしているという感じ。
- ・専門・技術的業務や基幹業務を担っている社員が休業したケースは今のところない。
- ・復職者のために職場復帰プログラムを用意。定期的に社内の情報を提供したり、復帰前に業務システムの説明などを行っている。
- ・支援制度の利用者とそれ以外の社員での不公平感は今のところまったく出ていない。

4. その他の取り組み

<時短、休暇制度>

- ・毎週水・金をノー残業デイとしている。その他の曜日も残業は 21 時までとしている。
- ・結婚記念日や配偶者との出会いの日など、自分の記念とする日を定め、毎年その日を休暇としている。

<介護>

- ・介護休業など、介護関連の制度の利用者はまだ出ていない。社員の年齢層が上がってくると出てくる可能性があるのでこれからの課題。介護休業は年配の社員が対象となるので、現段階ではその代替・補充は深刻な問題で、その対応は何も考えていない。
- ・介護休業の実績のある企業例など情報がないので、どう対応したらよいかわからない。
- ・介護の場合、企業として社員にどのようなサポートをすべきなのか、例えば近隣の施設を紹介するとか、適切な情報の提供等そのようなことしか思いつかない。
- ・介護休業期間の 93 日はあっという間に過ぎてしまうので、今後自分がどうするのか、働

き続けるのか、短時間勤務を利用すれば継続できるのか、パートに切り換えればできるのか、あるいは辞めるのか、を決める期間、見極めの期間だという話を聞いたことがある。

- ・介護は育児と違って情報も少ないし、助成金も少ない。社員にとっては生活の糧となる収入が途絶えるのは影響が大きいので、企業が雇用という形である程度支えるということならば、介護休業以外の何らかの施策で収入面でのバックアップは必要だと思う。

<社員のニーズ把握>

- ・規模が小さいので社員が直接、総務部に言いに来るような雰囲気がある。
- ・昼休みなど勤務時間外での情報や個別に相談に応じて、社員の意見を取り入れて対応してきた。
- ・配偶者出産休暇の延長はまさにそうした例である。社員から3ヶ月検診、予防接種などの節目に配偶者の休みがあったほうがよいという声を取り入れた。

5. 行政への要望

- ・男性の育児休業取得は家計に響く場合が多いので、これから男性の育児休業取得をすすめていくには、雇用保険の育児休業給付金のアップなどの収入面でのサポートが必要。中小企業が休業分の賃金を負担するのは難しい。
- ・企業にとっては「助成金」というのはわかりやすい形の施策。育児や介護の両立支援策は直接収益に関連するものではないので、腰が重くなりがちだが、助成金がつくと、それがきっかけになって進めていける。
- ・育児は助成金が充実している。介護は情報がなく、わからない。介護も助成金があると、それをきっかけに取り組みをすすめていくことができる。
- ・介護についての無料のセミナーや講習会を開いて欲しい。介護については聞きたい企業の担当者は多いと思う。国・県がどういう制度でサポートし、企業はどのようなサポートしたらよいか、具体的にイメージできるところまでの情報が欲しい。育児は労働局の雇用均等室に聞けばよいが、介護はどこに聞けばよいか頭に浮かばない。
- ・企業としては、助成金、ハンドブック、ケース別のチャート、ガイドブック、ポスター等、企業に制度を取り入れる際に参考となる具体的な資料や情報が欲しい。
- ・内閣府のワーク・ライフ・バランスのメルマガなどに、調査研究の報告書のリンクがあるが、あまりに頁数が膨大で、企業の担当者がそれを読む時間はないと思う。企業にとっては「1枚もの」(チャート、パンフレット、ポスター等)のほうがよい。
- ・厚生労働省もワーク・ライフ・バランスに関して、企業の総務・人事担当者向けに定期的「メルマガ」の発行をして、情報発信を充実したらどうかと思う。
- ・ワーク・ライフ・バランスに関するワン・ストップ・サービス(企業の担当者向け、社員向けの双方)などの充実が望まれる。

以上

6 E社

調査日	2011年12月1日
聞き取り対象者	総務部署担当者
インタビューアー	中村良二（JILPT 主任研究員）
記録	酒井計史（JILPT アシスタントフェロー）

1. 対象企業の概況

(1)業種：製造業（通信機器）

(2)事業所所在地：埼玉県・東京都

(3)創業年代：1910年代

(4)社員数とその構成

- ・社員 56 名（男性 39 名、女性 17 名）
- ・平均年齢 40 歳、平均勤続年数 12～13 年

(5)主な取り組み

- ①一般事業主行動計画の策定
- ②育児との両立支援制度の整備
- ③育児休業中の職場への復帰支援
- ④時短への取り組み
- ⑤社員パスポートの作成・配布

(6)採用

- ・「企業は人がすべて」という社長の方針で、新卒採用をして人を育てていくという方針。
- ・理系の大卒、工業高校の新卒を3年前まで定期採用していた。近年、景気が良くないので新卒採用ができていないが、今後は新卒採用をしていきたい。
- ・毎年定期的に地元の高校からインターンシップを受け入れ、実際に製造ラインに立って仕事を体験してもらっている。インターンシップから採用につながったケースはないが、地元の工業高校と接点が出来て、その高校から新卒採用したことはある。
- ・中途採用者は60歳で大手企業を定年になってからの採用が多い。現在は、営業や開発担当で若手を指導する立場にある。定年は60歳で、65歳まで雇用延長している。

2. 取り組みの経緯：初の育児休業取得者への対応から

- ・平成21年に製造部門の女性（製造主任）から始めての育児休業希望者が出た。会社には法と同じレベルの制度があった。これまで利用者がおらず、どのような問題があるか具体的にわからなかったため、このときを機に取り組みを始めた。はじめてのことだったので緊張感をもってやったことが良かったのかもしれない。

- ・社労士と打ち合わせをしながら具体的な運用を検討していった。社労士にアドバイスをしてもらったことは大変役に立った。
- ・取得者本人が育児休業中の賃金のことを心配していた。会社の担当者も雇用保険の給付金のことをよくわかっていなかったため、社労士に相談しながら、休業をとった場合の数年後までの賃金のシミュレーションを示すことができたのは、本人にとっても会社にとっても良かった。

3. 育児との両立支援

<育児休業中の職場の対応>

- ・育児休業は1年間取得。取得者は、製造主任で製造部門の女性社員10人のうちの1人。製造主任は2人いてそのうちの1人。
- ・製造部門の課長が直属上司だったが、その課長も大変協力的で周りのサポートが重要だと思った。
- ・育児休業期間中は一種の「ワークシェアリング」のような形で同じ部署の社員で分担しあってカバーした。
- ・製造計画は製造課長が計画・調整しているが、製造部門20人のなかで、1人主任が欠けたことで直接的に大きく影響はなかったと思う。現場では主任は指示をするが、指示をする人がいなくても社員が自分で判断して行うようになった。その副次的な効果として、一般社員の能力が上がったということがあった。管理職としての仕事は、もう一人の主任と課長でカバーした。
- ・社内結婚であったことと育児休業取得者が社内第1号だったこともあってか、同じ部署の社員たちは応援する雰囲気が強かった。製造部門の課長、主任、一般社員とも業務の分担について不満はなかったと思う。

<復職前の職場復帰支援>

- ・当初、本人は育児休業を1年間取得するのではなく7ヶ月位での復帰を希望していた。1年間で製造現場の仕事のやり方が変わるので、主任という立場もあってか、それについて心配していたようだった。結局、子どもの育児のことを優先して1年間となった。
- ・会社からの連絡事項等の連絡は随時行ったが、それ以外に、復帰時の不安を解消するために職場復帰支援をすることにした。製造の課長と相談しながら、現状の製造のラインナップ・工程等を、子どもを連れてきてもよいからと本人の都合のよい日に2~3時間会社に来てもらって、変わったところを説明するなど、職場復帰の2~3ヶ月前から実施した。
- ・本人は大変だったかもしれないが、1年間育児休業をしっかりと取れたので良かったと思っている。

<復職後>

- ・現在は復職している。会社に制度はあるが短時間勤務制度は利用していない。通勤時間が片道2時間と長いので短時間勤務はあまり意味がない。昨年度は有給休暇、子の看護休暇をすべて消化し、無給の休暇や欠勤をしなければならない状況だった。お子さんは保育園とお母さんに面倒をみてもらっているようだ。
- ・今後、出産しそうな年代の女性社員はいないので、育児休業取得者はしばらく出ないだろうと思う。

<両立支援制度の整備状況>

- ・育児休業制度、短時間勤務制度、子の看護休暇制度は法と同じ制度。賃金は無給。
- ・子の看護休暇は、賃金計算が5分単位なので5分単位で取得可能。
- ・子の看護休暇、介護休暇など法に合わせて制度は整えているが、基本的に、有給休暇で対応できない分は、無給の休暇や欠勤を認めることで対応している。

4. その他の取り組み

<時短、有給取得>

- ・「ノー残業デー」「定時退社」は10年以上前から取り組んできた。社長は「仕事は効率よく」というのがモットーで、社長自ら定時退社するなど時短を推進している。「早く帰ろう」と促される。
- ・祝日が入るとその週の土曜日は出勤していたが、3年前から完全週休2日制とした。
- ・有給・無給休暇とも、休暇を取りやすい会社である。
- ・有給休暇の取得率は、5年前で60数%だったが、現在72%まで上がった。

<介護>

- ・介護については、まだ本格的に問題に直面していない。
- ・別居の祖父の介護をしている女性社員がいて欠勤しがちとなったことがあった（今は落ち着いている）。自分のこと以外の理由で休まざるを得ない状況なので、何か法律的に制度はないのかと思い、社労士に相談したが、世帯が別の家族なので対象にならないとのことだった。（→参照：行政への要望）
- ・介護の問題は、50、60代の方でこれから出てくるのではないか。
- ・当社としては、経済的な支援はできないが、休業させなければいけないという法の制約がなくても、休みはとってもらおう方向で対応しているし、今後もそうしていくことになると思う。
- ・デイケアに親が通っている方もいるが、そういう方が休みをとらなければいけないときは有給休暇で対応しているようである。

<社員パスポート>

- ・社員が委員会を作り社員パスポートの冊子を手作りしている（B7版30頁程度）。当初の目的は、会社の理念と経営方針などを掲載し社員の意識の方向を合わせていくためのツールであったが、だんだん内容が盛り沢山になり、様々な会社の取り組みを載せるようになった。
- ・育児両立支援関連の制度のあらましの紹介、セクハラ、セクハラ相談担当者などを掲載するなど、働きやすい職場作りに一役買っていると思う。

5. 行政への要望

- ・行政から同じような内容のアンケートがたくさん来て返答するのが大変である。忙しいときは返送できないことがあるが、意見があれば率直にアンケートに記入している。
- ・雇用保険の給付金制度は、育児休業からの復帰を前提にした制度であることは理解できるが、「育児休業給付金」（30%）と「育児休業職場復帰者給付金」（20%）と分かれているのと思う。休業者にとっては、休業中に支給されないと意味がないのではないか。
- ・介護休業、介護休暇の取得要件で対象家族が祖父母の場合、「同居、扶養」の要件付されているが、同居、扶養していない者が主たる介護者となる場合もある。そうした場合、何らかの形で介護休業、介護休暇の対象となる介護者であるという「公的な証明」で取得できるように要件を改められないだろうか。

以上

7 F社

調査日 2010年6月21日
聞き取り対象者 総務部署担当者
インタビューアー 中村良二 (JILPT 主任研究員)
記録 酒井計史 (JILPT アシスタントフェロー)

1. 対象企業の概況

(1)業種：社会福祉（高齢者介護）

(2)事業所所在地：埼玉県

(3)創業年代：1990年代

(4)社員数とその構成

- ・約半数が市内と近隣4市出身者。近隣都内まで含めると約9割。地方出身者は1割。

	計	男性	女性
正社員数	75名	14名	61名
平均勤続年数	—	7年	7.5年
平均年齢	—	30歳	34歳
有期契約社員数	75名	8名	67名

(5)主な取り組み

- ①女性の継続雇用への取り組み
- ②両立支援制度の整備と利用実績
- ③余裕のある人員体制の確保
- ④人事考課を利用した社員のニーズ把握

(6)採用

- ・新卒採用しかしていない。求人はハローワークには出すが、口コミで学生や学校からの問い合わせに応じて随時採用試験をして採用しているのが実態。学校の先生や就職課が地元で通える範囲でよい施設ということで紹介してくれる場合がほとんど。
- ・新卒採用は基本的に欠員補充分しかやらないので、来年度は1名を予定。今年度は5名、昨年度は7名、一昨年度は1名、欠員補充より少し多めに採用している。
- ・10年前に比べれば圧倒的に介護事業所の数が増えている。大手の株式会社が参入し、巨額の宣伝広告費を使って介護職員を募集している。その影響もあって、県内とその近郊の学生だけでは学生が集まりにくくなっているため、近年は東北・九州の特定の県の学校にも求人票を送っている。
- ・男性介護士の採用ももっと進めなければいけないと思うが、女性の利用者は風呂・トイレは女性に介護してほしいという希望が高い。そうした点を考慮すると、どうしても女性の

採用が多くなってしまふ。

2. 取り組みの経緯：女性介護職員の継続雇用をめざして

- ・施設の職員は8割以上が女性。女性の多い職場なので、女性にやさしい職場でなければならない。そうでないとやっていけない、生き残っていけないという認識のもとで取り組んできた。他の施設よりも力を入れてきた。
- ・介護職員の離職率は、同業他社は非常に高いのだが、当社は10%未満である。以前は結婚・出産退職する職員が全くいなかった。近年、地方出身の職員で結婚・出産退職する職員が出てきている。施設の近隣出身者は子育てにあたって親の支援が得られるが、地方出身者は親や親族の支援が得られないことが大きいのではないかと考えている。
- ・育児休業制度は設立時から整備。今回の改正育児・介護休業法にも既に対応した。
- ・育児休業制度を作ったとき、年齢構成上の理由から利用者はいなかったのだが、ここ5～6年で一気に育児休業取得者が増えた。
- ・復職後の支援は短時間勤務制度による支援が中心。さらに今年度から時間単位の有給休暇制度（子の看護休暇も含む）を導入した。職員の要望が高かったので導入したが大変好評である。復職後のフォローがしっかりしたので、以前にも増して、職員が安心して働ける環境が整った。
- ・子どもを生んでも働き続けることができるというモデルが、職場に数多くの存在するようになった。若い女性職員の職場への安心感が増し、それが継続雇用につながっていくという好循環を生んでいる。取り組みは何ごとでも可視化すること、目に見えるようにすることが重要だ。そうしたモデルがたくさんある状態は、取り組みが可視化できているということだと思う。

3. 育児との両立支援：代替要員の問題

- ・育児休業取得者はほぼ100%復職している。過去に配偶者の転勤で復職できないケースがあったが、それは例外的である。
- ・保育園に入れず予定どおり復職できないというケースが少くないが、その場合は社内異動で対応するしかない。余裕のある部署から人を回す形になる。それでも1～2ヶ月では復職してくるので大きな問題となっていないが、度々あるので困ったことではある。
- ・育児休業中や短時間勤務の職員がいるときには、他の職員に負担が掛かる。例えば、育児休業だと夜勤の回数が1回増えるということがある。短時間勤務だと、シフト勤務なので早番の職員に遅くまで残ってもらう形で対応するなどやりくりする。基本的にそれらは残業という形になるので、残業手当を支払っている。
- ・残業といっても時間的にはそれほどあるわけではない。残業の届け出をみている限り月平均で1人当たり2～3時間。所定内労働時間は38時間なので、法定労働時間週40時間を超

えないか、少し超える範囲である。

- ・介護の現場の職員の平均年齢 28～30 歳と若く、子どもに関することで仕事が増えても全然嫌がらない。自分もいつかは子ども産む可能性が高いので、仕事量が多少増えてもそのフォローはしてもよいという雰囲気がある。
- ・育児休業や短時間勤務などの代替は外部の労働力が主である。日勤帯の業務は派遣労働者やパートタイマー等の非正規職員を活用している。
- ・同じ法人でホームヘルパーの事業所も経営しているので、空いているホームヘルパーに、夜の食事介助だけでも手伝ってみませんか等と声をかけて、人手が必要な時間帯を中心に補っている。
- ・職員が育児休業から復職したときのことを考えると、その代替としてフルタイムの非正規雇用者を新規採用することはできない。となると、短期間の派遣労働者に頼らざるを得ない。派遣労働者は現在いないが今年の 3 月まではいた。現在妊娠がわかった職員が何名かいるので、今秋にかけて派遣労働者を雇うことを検討している。
- ・派遣労働者の採用は、前もっていろいろな派遣会社に募集をして、よい人がいれば採用している。契約期間は 2～3 ヶ月単位の契約がほとんどで、長くて 1～2 年である。

4. その他の取り組み

<時短、業務の繁閑への対応>

- ・事務方には週 1 回のノー残業デイがある。施設長が周知徹底しているので、守られている。
- ・職員には、会社にある制度はどんどん使っていくという雰囲気があり、子の看護休暇を含めて有給休暇の消化率は高い。周りが使うから自分も積極的に使うという感じである。
- ・介護の現場では、利用者が重度化しているもので、今まで 1 名ついていたものが 2 名体制でなければいけないということが増えてきた。特に人手がいる食事の時間など、短時間に多量の業務が集中する時間帯が出来てしまっており、それが職員の大きなストレスになっている。対処としては、介護に効率性は求められないので、パートタイマーに声をかけて、介助はしなくても見守りだけでもする人手を確保するようにしている。それだけでも食事の片づけなどはだいぶ楽になるので、大きく違うと考えている。

<余裕のある人員体制>

- ・それでも他の施設に比べて余裕をもって採用しているので、欠員が生じてもうまくいっているほうである。法定人数よりも多く採用しているので、1～2 人が急に欠けても耐えられる体制作りをしている。
- ・その分人件費があがるのだが、他の事業所に比べて人員に余裕があるので職員が多忙すぎてすぐ辞めてしまうということはない。離職率が低くなるので、離職コストや採用コストが低く抑えられている。1 人採用に 50～60 万円はかかるので、そのことを考えるといか

に退職を抑えるかを考えるほうが、人件費にかかわるコストを低く抑えられると思う。

<職員のニーズ把握>

- ・組合がないので、職員の意見をうまく吸い上げる制度的な仕組みはない。
- ・その代わりに、職員は若いので比較的事物方へ何でも言うてくる。主任が 36 歳くらい、係長クラスが中途採用で 40 歳くらいなので、風通しはすごくよい。意見はわりとすぐに吸い上げられる雰囲気がある。
- ・また、人事考課で配布するアンケート用紙に今後の要望などを尋ねている。そこに率直な意見が書かれていることが多い。人事考課以外のことでも何でも書いてあり、たとえば、「歯医者には閉まるのが早いから、有給は短い時間単位でとれたほうがよい」とか、「子どもが発熱して、有給が半日単位では長すぎる」等。そうした意見を取り入れて時間単位の有給休暇制度を導入したので、人事考課のアンケートは有効なツールであろう。
- ・人事考課は透明性がないといけないので、人事考課結果を本人への開示をしている。情報開示と職員の意見の吸い上げは必須だと考えて取り組んでいる。
- ・人事考課については、1 年に 1 回、年代ごとに職員を集めて説明をする。年代ごとに話す内容も変わってくるが、若い年代では考課制度そのものが主で、ベテランの年代では人件費とか、経営上の問題を話している。その場で社員の不満・意見が表明される。結論や解決策が出るような性質の場でないが、話す場を設けて、担当者に意見をぶつけられるということはとても良いことだと前向きに考え、取り組んでいる。

5. 行政への要望

- ・さらなるワーク・ライフ・バランスへの取り組みは消極的にならざるを得ない。積極的になるにはお金がかかることもあり、やりたくてもできない。たとえば、男性の育児休業取得者を出したいが、給与補償をしなければ取得者が出ない。企業が給与補償するのは難しいので、例えば長期取得者については、雇用保険からの給付率を上げるなどの施策が有効だと思う。
- ・育児休業取得者が復職する際に、保育園に入れず予定どおり復職できないというケースが少くない。また、地方出身者で親や親族の支援が得られないで退職せざるを得ないケースも見られるようになってきた。こうした問題は企業だけでは対応できない。保育園などをはじめとする保育サービス等の社会的基盤整備をしっかりとすすめて欲しい。それが間接的ではあるが、有効な企業支援になるように思う。
- ・県から認定企業への登録を進められたが、書類がたくさんあってかなり大変だった。認定企業のハードルが高いのは理解できるのだが、当社のような取り組みをもっと積極的に評価してもらえるような認定制度や、認定への準備を支援してくれる制度があればありがたい。

以上

JILPT 調査シリーズ No. 98
中小企業と雇用管理に関する調査結果（3）

発行年月日 2012年3月30日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
印刷・製本 株式会社相模プリント

©2012 JILPT

* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)