

IV 先進事例調査

1. 調査の概要

ここまでアンケートやヒアリング調査結果に加え、特に参考になると考えられる道外事例などを抽出し、先進事例調査を実施しました。

市内中小企業などにおいても参考になる事例、実情が把握できる事例などを検討した結果、埼玉県さいたま市の(株)太陽商工、(株)毎日興業の2社と、首都圏においてワーク・ライフ・バランスの指導的立場にある東京商工会議所の3社に対してヒアリング調査を行いました。

次節では、個別の事例を整理しました。

2. 先進事例調査結果

2.1 (株)太陽商工 (代表取締役 池田 由紀子 氏 ほか)

URL <http://taiyo-syoko.jp/>

①会社概要

昭和42年に埼玉県さいたま市にて設立された給排水設備工事業者で、空調工事や戸建て、集合住宅の建築なども手掛ける。年商はおよそ20億円強で、従業員数は53名である。

②取組の背景

建設業者は一時期「3K」と呼ばれるなど、バブル期には就職人気が低く人材不足が顕著な職種であったが、先代社長が創業当初よりイメージや待遇などの改善を目指して様々な取組を行った。

例えば業務の効率化を目指した職人養成機関の「太陽義塾」を設立し、3年間（1年座学+2年OJT）の教育研修を実施したほか、早い段階からCADを導入して工場におけるプレハブ化の促進、待遇面では業界内では導入が遅れていた週休2日制をいち早く実施するなど就業規則も改定を重ね、平成4年には「ゆとり創造企業」の認定も受けた。

あわせて業容も拡大していくが、折からの不況により金銭的な待遇改善にも限界を生じ始め、経費見直しのほか、更なる業務の効率化に迫られた。しかしながら、これらの取組から「お互いに助け合う」といった企業風土の醸成もあり、社員重視の経営が進められた。

③取組の経緯

平成6年に現社長（先代社長夫人）が就任したが、当時は建設不況も激しく、「太陽義塾」の休止のほか、業容の縮小も余儀なくされたが、労使が密着しての対応が図られる。同社はほとんどが民間受注となっているが、例えばそれまであまり一般的でなかったシームレス配管やヘッダ配管など同社の技術力、企画力を活かした提案営業で受注を下支えしたほか、効率改善を狙った全社員へのPC導入、中国での図面作成などに加え、内部では女性職員の活用が図られた。

一般的に建設業は「男性の職場」といったイメージが強いが、現社長が現場監督を行っていたなど古くから女性が登用されていた経緯もあり、男女の性別ではなく、「個人」の能力を

重視していった結果、女性であっても充分能力を発揮できる職場であることから、その土台作りをさらに進めていくこととなる。

④推進体制

建設業界では、結婚や出産、男性に比べ非力といった既成観念から建設業の職場、特に現場管理などにおいては女性が不向きとされてきたが、同社では、むしろ現場管理などにおいても女性のセンスを生かした管理ができるのではないかと考えている。

このような考え方から、同社では国の男女平等参画に関する取組みより前に、既に女性社員の力を発揮するような制度を採用していたが、現在では各種女性の育児支援制度があり、就業規則の中に明記されている。これら女性支援策を含む就業規則は先代社長の時に案ができて、現在の社長がそれを発展させた。

具体的には会社と社員代表の間に協議の上で「協定」を結び、協定の内容を就業規則に反映させ、これを毎年3月末に切り替え、4月の社員全体会議にて周知させており、近時では育児のほか介護などもテーマに取上げている。

また、各種育児支援制度を含め、特に女性を意識した制度ではなく、男性にも適用している制度が多い。

⑤現在の採用、就業状況

現在も女性社員を中心に積極的に中途採用を行なっている。中途採用で採用した女性社員は40歳台前後の女性が多く、多くは年齢などの理由で就職の道が少ない上、介護などの家庭事情を抱えている人が多いが、同社では「個」の資質を重視している。

また、昨今の経営環境により、場合によっては賃下げなども考慮しなければならない時期もあったが、「早帰り」の徹底など直接的な福利厚生の面や、退職者の再雇用など社員の帰属意識を間接的に高める取組なども行っている。

あわせて、社員の働く意欲や会社の必要性に応じて、社長裁量の下で社員の退職年齢を柔軟に規定しており、60歳の定年を内規により65歳に変更したほか、今後も社員の希望を重視して以降も週4日出社などの柔軟な対応を検討しているなど、男女問わず、優秀でやる気のある人に対してはなるべく長く勤務してもらいたいと考えている。

⑥現在の就業状況

■休業・休暇

- ・(法定通りの対応) 産前・産後休業、育児休業、子どもの看護休暇
- ・有給休暇は単年度最長20日、翌年度繰越最長20日
- ・小学生以下の子どもを持つ社員には、有給休暇以外に年5日間の有給休暇を付与
- ・生理休暇は本人の申し入れがあった場合に付与

※育児休業対象者が取得する割合は今のところ100%である。

■関連する手当等

- ・家族手当、出産手当（3万円支給）

※私病などで会社を休む場合、通常の社会保険給付の6割支給以外、直近3ヶ月分の平均賃金を出して、残りの4割を補填する制度あり。

■就業体制

- ・変形労働時間制

※1歳未満の子どもを持つ女性社員に対しては本人の申請があった場合、9時～16時の勤務が可能（通常の勤務時間は8時間）。なお育児時間は法定通り認められている。

※妊娠中の女性社員から申し出があった場合、勤務時間の短縮が可能。

※残業時間は子どもが小学校に入るまでの間は月24時間を越えてはならない（同制度は育児だけでなく介護にも適用）。

※就業規則の中、社員の1ヶ月間の勤務時間、残業時間の上限についての規定あり（建設業界では残業の上限が決められている事例は少ない）。

⑦現在の先進的な取組

■「テレワーク」について

結婚・出産を機に会社を辞めた女性社員を対象に、「請負制」「出来高制」で在宅勤務を実施している。この在宅勤務者は、会社支給のパソコンを使い、積算などのコンピュータ関連の仕事や現場調査などを行っているが、月に1度は会社のミーティングに出席するために出社する。

■「安心コールシステム」について

建設業においては、現場が多数あり、これらの出入り管理などが煩雑となるが、同社ではNTTとの共同により、現場毎のQRコードを使って携帯電話での管理を行うシステムを開発した。これにより現場管理が厳格かつ容易になり、業務効率化に役立てている。

⑧今後に向けて（同社の考え方）

行政に対しては、入所待機期間の短縮といった保育所の問題や、育児休業期間の延長に伴う補助制度といったものがあるが、とりわけ中小企業においては経営者の考え方によく左右される。

例えば就業規則などがしっかりと整備されていたとしても、「休みづらい」「帰りづらい」環境であれば、働きやすい職場にはならない。このため、経営者が率先して声をかけるなり、お互いに助け合えるような企業風土を醸成する必要があるし、このような考え方方が結果的に優秀な社員の雇用をもたらし、経営効率の改善にもつながる。

特に建設業界に女性は向かないといった風評もあるが、女性が向いている職種も設計や現場管理など決して少なくなく、活用の余地は大きい。同時に、例えば建築学科を卒業した女性がなかなか就職できなかったり、就職できたとしても結婚や出産を機に退職する女性を再び活用していくことは、今後予想される労働力不足の局面において、社会的にも大きな意味を持つ。このような状況下においては、女性に限らず、経営者が「いてほしい」と考える人材をいかにサポートしていくかにかかっている。

大企業であれば、各種制度の充実といったコストの伴う取組もある程度は可能であるが、

こと中小企業においてはこれらに投入できる原資も限られており、また人材不足なども大企業に比べ顕著に表れてくるはずである。このため、「両立支援にはお金がかかる」とあきらめずに、両立支援によってもたらされる業務の効率化や優秀な社員確保といったメリットを、さらに大きくできるよう方策を考えていくことが、中小企業には求められているように思われる。

2.2 (株)毎日興業(常務取締役 男澤 望 氏 ほか)

URL <http://www.mainichikogyo.co.jp/>

①会社概要

昭和48年に埼玉県さいたま市にて設立された、ビルやマンションなどの建物管理業者で、公共施設の指定管理者事業なども行う。年商は48億円弱で継続しております、現在の従業員数(正社員)は約180名である。

②取組の背景

同社の経営方針として「品質の重視」が挙げられるが、品質の追求は顧客満足をもたらし、結果として従業員満足にもつながるとの思いから、社員向けの取組も数多く行ってきた。例えば12月に行われる「クリスマスパーティ」には社員の家族も呼んで、社長がサンタに扮して子ども達にプレゼントなどでもてなすなどしております、例年100名を超える家族が参加している。このほか、若い社員のみを対象としたものや現在は1,000名程度いるパート社員や協力会社社員などを対象にしたパーティを3回に分けて実施するなどしているが、これらはやはり社員の家族の協力や理解が必要であるとの思いから出発したものである。

特に現場清掃は体力的にも辛く、朝早い時間帯が多いなどハードな仕事であることから、業界全体では定着率も決して高くはないが、これらの取組から家族の協力はもちろんのこと、社員、パート間のコミュニケーション活性化や帰属意識の向上などにも役立っており、結果として同社の定着率は向上している。

③取組の経緯

同社の社員、パートの約1／3が女性であり、男性とも分け隔てなく活躍してほしいとは考えているが、実際問題として深夜や宿泊の伴う現場では難しいなど、状況に応じて対処していく必要がある。

また、これは私見ではあるが、子どもはなるべく母親のそばにいるべきとの思いもあることから、極力個別の問題に対処できるような制度の検討や導入を行ってきた。

④現在の採用、就業状況

定着率が業界内では高いとはいえ、ハードな職場も多いことから、常時採用を行っていく必要があり、そのコストは月百万円近くに達している。またパート社員の年齢層も高くなっていることから、例えば若い既婚女性などの採用を進めていきたいとの思いもある。このため、後述する社内託児所の開設なども検討しているほか、イメージアップだけではないが、児童虐待防止を目的とする支援団体の事務局運営や夫婦別姓選択制度の実施、電子メールによるセクハラ相談の受付なども行っている。

また、今後は新卒者の採用も積極的に行っていきたいが、東京方面との競合が激しく集まりづらい状況にある。このため、定着率が高いことや企業環境がいいことなどもアピールポイントになっている。なお、社内で結婚し家族になれば定着率などにも寄与することから、男女のバランスについても配慮した採用活動を行いたいとも考えている。

⑤現在の就業状況

■休業・休暇

- ・(法定通りの対応) 育児休業など
- ・就学前の子どもを持つ社員に対して年5日の看護休暇を付与し、半日単位の取得も可

■関連する手当等

- ・子そだて支援手当として、3人目の子どもから二十歳になるまで毎月3万円を支給

■就業体制

※勤務時間は原則として朝9時～夕方6時までだが、保育園等の送迎がある場合には夕方5時までの短時間勤務を認めている。

※その他就業規則等には明記していないが、状況に応じて遅刻、早退等弾力的に認めている。

⑥現在の先進的な取組

社員向けイベントに関しては年々規模が拡大しているほか、短時間勤務や子育て支援手当受給者も多い。

⑦今後に向けて（同社の考え方）

これらの取組は、基本的に品質の向上から顧客満足へ、顧客満足から従業員満足へといった考え方方に根付いている。このため、単に制度だけでなく、イベントなどのソフト的なものも重視しており、一定の効果をあげている。

今後は各種制度の充実も図りたいと考えているが、一旦制度を作ると後戻りできないため、慎重に考えて行かざるを得ない。ただし、制度としてはないにしても、個人の希望や実情に沿った運用を行えばかなりの部分対応可能であるし、実際にかなり「融通」は効かせているつもりであり、結果的に定着率の向上などに結びついている。

これから課題としては、まず育児休業後の復職があるが、実際問題として代替要員を補充してしまっているため、そのまま以前の職場に戻すことはかなり難しい。このため、休業後の待遇や配属先に関しては、充分な配慮が必要になる。

また、今後は若年層の採用強化も図りたいことから、特に子育て中の既婚女性に力を入れたいと考えている。現在は保育園自体に入りづらくなっていることから、社内託児所の開設が喫緊の課題となっており、各種助成などを念頭に置きながら実現化したい。

2.3 東京商工会議所（企画調査部 課長 森まり子 氏 ほか）

①都内におけるワーク・ライフ・バランス（WL B）の現状について

関東圏や中部圏では労働力不足が深刻化しており、WL Bの推進に関しては理解を得られやすい状況にある。

ただし、その対応に関しては、女性社員の多い少ないに大きく左右される側面もあり、一律的な制度よりも運用面に依存しているケースが多い。例えば、1日8時間から6時間へと労働時間を短縮した場合、時間当たりの賃金をどう取り扱うべきなのか、単純に8時間勤務と同じにするのか、それとも6時間で1日分の業務をこなすのか、評価を伴うことから一律的な基準を適用するのは難しい。

また、子育てに抵抗のある男性もあることから、育児休暇の取得が進まなかつたり、現在では介護や自己啓発のための時間なども大きなテーマとなっていることから、子育てのみを切り取って休暇を与えていいのかといった指摘もある。このため、例えばIBMでは理由の如何に関わらず、申請があれば一定の条件下で休暇を認める企業もあるが、これは一部の大企業に限られている。

このほか、都内では保育所の待機児童数が5千人を超えるなど深刻な問題となっているが、社内託児所はコスト負担が大きいことに加え、運用上時差出勤とのセットが望ましいことから、ある程度の企業規模がないと運営は難しいであろう。

このように、大企業における先進的な取組はいくつかあるが、全体としての意識改革は進んでおらず、次のステップとしては個別ノウハウを蓄積して、ねばり強く推し進めていく段階にあるだろう。

②中小企業におけるWL Bの現状

中小企業においては、大企業などの取組のようなコストといったリスクを伴う制度ではなく、運用で対処すべきではないだろうか。例えば、旭化成では240名もの規模で男性が育児有給休暇を取得しているが、中小企業では手続き自体煩雑であることから、通常の有給休暇扱いとして、育児休暇部分は日数をプラスアルファにするといった運用方法もある。とはいえ、こうした運用は大前提として他の男性社員の理解が必要であり、特定社員に対するピンポイントの支援では軋轢を生んでしまう可能性もある。

③中小企業におけるWL Bの今後の方向性

育児休業に関して評価が高い取組としては、従業員数500名規模の製造・小売業A社で取り組まれている事例がある。

A社では、出産に際して男性であっても強制的に1ヶ月の休暇を与えている。期間は1ヶ月以上でも以下でもなく、最終的に育児レポートの提出を義務付けているのみで、期間中は育児に関わっても関わらなくても構わない。特に男性の場合は強制でないと取得しないことと、仮に育児を行わなくてもリフレッシュとしての効果が見込めるため、一律に与えられることから不公平感もない。もちろん取得の際は本来の目的である育児や、あるいは気分転換といった意味もあるが、同時に職場の女性をみる「眼」が変わるといった効果や、期間中

は人材補填を行わないことから「誰かが不在時には業務をカバーしよう」といった意識の醸成にも役立っている。このような取組であれば、中小企業においても導入が可能であろう。

また、外資系企業におけるクールな対応も見習うべき点がある。例えば社内でセクハラやパワハラが発生した場合、大抵は法務や総務部門が窓口となって対応するが、外資系企業であると直接担当弁護士につないでしまうケースがある。外部に任せられるものは任せてしまう対応であるが、相談先をはっきりさせることと、外部であることから社内評価にも直接には影響がないため、利用者にとっては安心できる制度である。このような対処は、規模的に小さい中小企業であっても転用可能ではないだろうか。

ただし、こうした事例もそのまま取り入れるだけでは失敗してしまう可能性が高い。制度だけでなく、特に運用に関して個別に検討していく必要があるが、最終的には経営者のリーダーシップ、所属長と担当者の熱意、情熱が不可欠なようである。

④中小企業における具体的な取組に向けて

中小企業にとっては、規模的な面から難しい取組もあるが、運用面で実現可能なものもまた多い。

例えば、就業規則上明記されていなくても、育児上の都合などで遅刻や早退を認めたり、出産などに際する一時金の支給などは、実際に行われている場合が多い。特に、経営者の考え方次第で即座に実現することが多く、企業毎に独自の取組、ノウハウが無意識のうちに蓄積されていることから、このような「下地」を活かした取組は個社別に抵抗なく行える可能性が高い。

WLBといえども、結果的には社員が「辞めない工夫」をしていくことが大切であり、新たな取組ばかりにこだわる必要はない。

⑤東京商工会議所の取組

中小企業にとっても参考となる具体的な事例紹介などをやっていきたいところであるが、先進的な取組は中々ないのが実情である。

とはいっても、労働力不足はより深刻になりつつあり、そのしづ寄せは大企業より先に中小企業に生じてきていることから、WLBの推進は重要な課題となっている。このため、東京商工会議所では主として以下のようないくつかの取組を行っている。

- 推進に向けたマニュアル、事例などの紹介
- 相談機能の充実と情報提供
- 具体的なニーズの掘り起こしと助成などのコンサルテーション
- 女性会（女性経営者）や支部などでのセミナー、講演会の開催
- 各区（品川区や新宿区、杉並区など）との連携