

## 第2章 自治体と企業へのヒアリング調査から

### 1. はじめに

本章では、限定的な範囲内ではあるが、これまで実施することができた聞き取り調査結果の骨子をまとめておく。本書の冒頭でも述べているように、今回の聞き取り調査は、これまでわれわれが実施したアンケート調査結果を補足するために実施したものである。全国の中小・中堅規模企業1万社を対象としたアンケート調査から、さまざまな知見が明らかになってきたが、そうした結果を踏まえた上で、今後研究を進めていくとすれば、さらにどういった視点を中心にして掘り下げることが、有効となるのであろうか。中小企業が抱える問題を解決する、あるいは、参考としてもらえるような一助となるのか否かは、その掘り下げの度合いにかかっていると思われる。そうした点を一度現場たる企業で聞き取りを行うことから方向性を検討することにしたい。

これから紹介する事例は、調査の実施期間という時間的な制約条件も一因ではあるが、実際に聞き取りを行えた事例数としては、決して多いものではない。中小・中堅企業を対象とした聞き取り調査は、その実施が容易ではない。中小・中堅企業の状況を考えればある意味では当然のことであるが、大規模企業とは異なり、人事や総務担当がより専門的に機能を果たしていれば、それで十分という訳ではない。少数の限られた人員で、果たすべき業務内容は、実に幅広い。そうした中であって、ワーク・ライフ・バランスや男女共同参画といった点について、一定の時間を割いていただくことは、控えめに考えても、当該部門の従業員の方々にとっては負担を強いるものである。そうした状況を考えれば、あらためて、調査を引き受けてくださった企業に心からの謝意を表したい。

そうした状況を鑑み、聞き取り調査をお願いした企業は、実はそれほど少なくはない。ただ、昨今の経済状況からも容易に予想されるように、ほとんどが断りなり拒絶という結果であった。われわれも、ただ闇雲に依頼をしたという訳ではなく、自治体がなんらかの形で認定していたり、優良企業として表彰した実績のある企業に対して、調査の依頼をしてきた。そうした、より先進的・積極的に取り組んできた企業であっても、少なくとも現在は、話しを伺える企業はごく少数であった。その意味で、これらは、支援の実績が確実に積み重ねられ、しかもそうした点について聞き取りに応じてくださった、全体の中では非常に数少ない企業の事例である。よって、以下に報告することは、こうした事例をもって、中小企業全体の状況を俯瞰している訳ではなく、今後の検討をより有効にするための探索の一環である。

#### (1) 目的・視角

上でも述べたように、本調査は、これまでに実施したアンケート調査結果を踏まえた上で、さらに今後の方向性を探るために実施している。中小企業に限る訳ではないが、企業を取り

巻く環境は、景況はもとより、法的施策も含めて、常に変化し続けている。より適切な施策・政策を考えるために、変化を跡づけることは重要であり、それらを可能な限り継続的に仔細に実施していく必要がある。

そのためには、実に様々なアプローチが考えられるが、今回は、行政関係者と企業の実務担当の方々に対して、聞き取りを行った。まず、中小企業を念頭におけば、より密接に関わるのは、市区町村の行政官であろう。周辺地域との関連性が高い中小企業のあり方を考えれば、接触機会が相対的に多いと思われる行政官から見た場合、企業はどういった状況にあり、問題点はどこにあると捉えられているのか、そして、行政側としては、現状をどのように考え、今後の方策としてどのような道筋が考えられるのか、そうしたデータを収集する必要があるだろう。事例数が多いわけではなく、あくまでも、今後を考えるための架橋という意味合いが強いことは承知の上であるが、東京都の産業労働局をはじめ、2つの区の担当者から、聞き取りを行った。以下がその骨子である。

## (2) 行政関連

### ①実施していること

まずは、実際に現在、行政の担当者がどういった取り組みをしているのかを、簡単にまとめておく。

詳細については、後の記録に記しているとおりであり、当該担当部署の管轄範囲の広さにもよるが、主たる業務は、「補助金を中心とした支援、および、それらの認知普及活動」である。「東京都中小企業両立支援助成金」に代表されるように、助成金受給のために、一定の取り組み（たとえば、人事労務担当部門の管理職などを責任者として選任した上で、都が実施する研修会に参加・受講することなど）を実施すれば、一定の補助金を支給する仕組みである。

それに加えて、「ワーク・ライフ・バランス・フェスタ」といった催し物を開催し、労働時間短縮など、いくつかの観点から、優良企業を表彰することも含め、よりワーク・ライフ・バランスの普及や認知に向けた取り組みも進められている。

当然のことながら、助成金を筆頭に、こうした取り組みには、少くない予算が必要となる。東京都のように、相対的に潤沢な予算を組むことができる自治体は、それを基にしたさまざまな取り組みが可能となるが、A区やB区のように、市区町村のレベルとなれば予算規模は決して大きくはない。そうした場合には、自ずから独自の助成金の仕組みなどは構想し難く、取り組み内容も、選択の余地は広くはなっていない。

こうした取り組みの中では、企業側のメリットに直結する助成金による支援が、もっとも企業の関心を引くことは想像に難くない。先ほど述べた「東京都中小企業両立支援助成金」では、ステップ1から4に段階を分け、より容易な取り組みで少額の助成を受け取る仕組みから、徐々にハードルを上げて、それを達成した場合に、多額の助成金を支給する仕組みと

なっている。この「ステップを踏みながら、より難しい、あるいは困難な取り組みへ誘導する」のが、この助成システムの特徴ともなっている。後ほど、企業からの聞き取り調査についてまとめを行うが、他県ではあるものの、行政に対する要望として、このような「簡単な取り組みから、徐々に高度な取り組みへ、ステップを踏みながら進んでいく仕組みが望ましい」との要望がある企業から示されていた。ワーク・ライフ・バランス施策にあまり馴染みのない企業であっても、まずは、あまりハードルが高くない取り組みから開始してもらうという発想は重要であろう。

いずれにせよ、この「東京都中小企業両立支援助成金」の場合には、最初のステップ1では、基準をクリアできれば、一律40万円の助成を受けることができるが、徐々に基準が高くなり、もっとも高いステップ4では、「育児休業助成金」として、限度額が150万円まで引き上げられている。このためには、「育児休業を取得した従業員がいること、そして、復帰した従業員に関する代替要員を雇用すること」など、いくつかの要件が課されている。担当者によれば、ステップ1には、助成枠限度の500社への支給がすでに決まっており、応募は締め切りとなっているが、次のステップ2、3へと移行する企業は、決して多くはないということであった。

そして、助成金ほど直接的、かつ、明確なメリットとはならないかもしれないが、取り組みへと導く方策として、行政関連の入札資格優遇といった手法も採られている。一定の取り組みで認定された企業に対しては、都が行う入札の際、1ポイント加算するという仕組みである。こうした取り組み・手法は、B区でも実施されている（A区においては、現在、検討が進められている）。行政関連の入札が、事業継続にとって重要なポイントとなる企業・業種にとっては、ある程度有効な仕組みとなろう。

## ②悩みとそれへの対処

ただ、こうした取り組みによって、中小企業におけるワーク・ライフ・バランス施策が順調に進んでいる訳ではないのは、周知のとおりである。そうした現状は、いわば、企業側が重い腰をなかなか上げてくれないということに集約されると思われるが、行政側担当者としては、さらにその上で、どういった点から働きかけを行うのかが問題となる。

制度として整備されている助成金や入札ポイントの加算といった仕組みを提示しても、企業がワーク・ライフ・バランスに関する取り組みを加速的に進めてきた訳ではなかった。企業側からすれば決して、関心がまったくない訳ではないが、昨今の経済情勢を考えれば、資金の調達など、より根本的な経営課題にまずは取り組むという姿勢が、ある意味では当然のことである。その意味では、行政として、ワーク・ライフ・バランス施策をさらに普及してゆくために、もっとも重要な土台・経済状況という点で、施策を推進することに対しては、非常に大きな阻害状況が横たわっている。

それでもなお、それぞれの区の担当者は共通して、行政側からの働きかけのさらなる重要

性を認識している。そうした働きかけをする手段やツールが、どちらかといえば補助金などのいくつかの選択肢に限られることを承知の上で、企業からの問い合わせを待つのではなく、行政側からこそ働きかけてはじめて、さまざまな改善に結びつくのではないかという点では、今回聞き取りが可能となった2つの区の担当者は、共に共通している。

ただそれでも、その自治体管轄区域間で差異が見られるのは、ひとつには、その働きかけの姿勢や取り組み内容が担当者により、相当程度異なっているからである。A区では、商工会議所、法人会、産業連合会といったチャンネルを通じて、チラシを配布したり、機会あるごとにさまざまな取り組みに関して、広報している。一方でB区においては、そうしたオフィシャルなルートはむしろのこと、さらに、個人的なネットワークも駆使して、幅広い経路から、より直接的に企業にアプローチしていることが印象的である。たとえば、同友会などの月例勉強会に参加してネットワークを拡げることや、特に中小企業を顧客とする金融機関からも情報收拾するなどである。B区担当者の、『こちらから打って出て行かなければならない』（二重括弧は、聞き取り調査における担当者の発言である。以下同様）、『100社に電話するよりも、20社歩いて回ったほうが早い』という発言が、そうした状況を端的に表している。そして、現在進行中の一つの方法としては、コンサルタント派遣を積極的に活用している。『課題のない中小企業はない』のだから、コンサルタントの派遣を持ちかけることによって、企業が積極的な取り組みに向かうためのアシストをするというのが、基本的な取り組みの姿勢である。

B区における聞き取りに関して、詳しくは後述の記録を参照していただきたいが、B区における取り組みがユニークと思われるのは、コンサルタント派遣を斡旋して、単に当該企業を、より積極的な取り組みをする企業として、変わってもらうことだけを目指しているのではない点である。さらに、それが端緒となって波及効果をねらっているからこそ、こうした取り組みを実施していることが、印象的である。

すなわち、コンサルタント派遣事業は、企業側からの応募に応じて行っているのではない。あくまでも、『モデル事業所となりそうな』企業を見だし、その企業がなんらかの認定企業となった際、同業他社への波及効果をねらえるのではないかという見込みを持って、働きかけを行っている。そのため、一つの業種で1社だけに働きかけを行っている。『20社歩いて回ったほうが早い』というのが、当該担当者の発言であるが、それは一方では同時に、その会社をいかに見極められるのかという選別の確かさも問われているのである。

すべての自治体担当者が共通して、このB区担当者のように、継続的な働きかけや取り組みをすることが可能である訳ではなかろう。それでもなお、行政から働きかける方法・手段・チャンネルというものを、あらためて今一度検討することは、重要であろう。

### ③関係機関・部署との関連

今回、わずかではあるが聞き取りが可能となったのは、それぞれの自治体における男女共



同参画部門の担当者であった。ワーク・ライフ・バランスというテーマを考えれば、まず担当部署として浮かぶのは、この男女共同参画に関わる部門ということになるが、あらためて言うまでもなく、そこで検討されているのは、雇用管理・人事管理全体にかかわる内容である。そうした点を加味すれば、それぞれの担当者から、関連・関係部門との連携という話しがほとんど聞かれなかったのは、残念なことである。

むしろ、ここで言わんとしているのは、そうしたことが「ダメで、あってはならない」ということではまったくない。むしろ、男女共同参画部門をはじめとして、企業やその人事管理に関わる部署が、より連携を深めながら施策を進めたほうが、より効果的なのではないかという発想からである。B区担当者が、企業に対するアプローチを開始する直前に、関連部門に尋ねた結果、産業労働関連部門では、企業の上部団体・連合会などに対する支援が中心となっていて、個別企業、そして、そこで雇用されている従業員に対しては、少なくとも直接的にアプローチしていないことを『初めて知った』と述懐している。

こうした男女共同参画部門とハローワークや労働局といった組織が、どのように連携をとって施策を推進するのかを検討することも、今後の課題となろう。これまでの経緯をふまれば、それぞれに中心となる施策が異なることは当然のことであるが、連携が可能であったり、そうすることでより効率的で相乗効果が高まる可能性があるとすれば、こうした検討もムダではなからう。もっとも重要なのは、企業がより積極的な取り組みを目指すには、どういった施策が一番効果的であるのかという点であり、ひいてはそれが当該企業に勤める一人ひとりの従業員が、いきいきと働いて生活することにつながるのではないかと考えるからである。

### (3) 企業

次に、企業に対するヒアリング調査から、いくつかポイントを取りだして、まとめておくことにしたい。これらも、詳しくは、後述のヒアリング記録概要を参照されたい。

#### ①基本的な取り組み姿勢とその源泉

最初に取り上げるべきは、やはり、それぞれの企業が基本的にはどういった姿勢で取り組んできたのか、そして、そうした方針が可能となったのは、いかなる要因が考えられるのかである。

それはとりもなおさず、まずは、経営者本人の理念や考え方に依ると考えられよう。今回聞き取りを実施することができた中で、経営者本人に話しを伺うことができたのは、建設業のC社だけである。そこから浮かび上がってくるのは、こう言ってしまえば身も蓋もないが、両立支援を含め、さまざまな施策が実施可能か否かは基本的に、すべて経営者がそうした決断をするのか、できるのかという一点に絞られるように思われる。『中小企業の場合、社長が決断すれば、社員との距離は近いので、ある程度のことはできる』という発言に、そうし

た姿勢が込められているように思われる。

その際、もっとも重要なのは、経営者の基本的な従業員観・労働観であろう。C社社長によれば、経営側からすれば、従業員が「自ら働いている」という気持ちを持ってもらうことがより重要だという。その反対に、「働かされているだけ」と考える限り、プラスの展開が望めないのではないかというのが、その主張である。

自らが働いてるのなら、一つひとつの仕事に対して、自主性や主体性をもって対処することができるようになり、かつ、それを通じて、企業側への提言も可能となる。そうした従業員であれば、企業側も一緒に考えながら、施策を考案・検討していくこともできる。まさに、そうした『社員をできるだけ多く育てることが重要』というのが、C社の基本的な考え方であった。

そうした方針は、将来に向かう展望に裏打ちされている。従業員を大切にするという方針は、先代の社長の時代から続けていることであり、その先代社長が、『建設業界でも多くの女性が活躍する時代が来ると予見し（その頃から一カッコ内は、引用者補足箇所。以下、同じ）、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いだ』と、現社長は語っている。自治体から何度となく表彰を受けている企業であっても、社長からすれば『ワーク・ライフ・バランスをやっている意識はない。（従業員に）気持ちよく働いてもらえればよい』という。そうした一つひとつの取り組みは、決して、最初から一足飛びに制度を導入するということではなく、何か問題や解決すべき状況が起こった時の『ソリューションの積み重ね』である。逆に、必要なところ、できるところから、一つずつ積み重ねていくという手法を採ったからこそ、そうした集積が今日の状況に結びついているといえよう。そうした「何かひとつ新しいこと」をやってみようと思うか否か、そして、それらをどの程度積み重ねていけるのかが、時間の経過と共に、取り組みの大きな差となって現れてくる。『社長がだめだと思ったら無理。ひとつから始めてみる。その一つは会社によってそれぞれ違う。・・・それでよいのではないか』、程度の差こそあれ、まずは経営者がこうした見方を持てるか否か、それがきわめて重要であろう。

従業員側からみた場合にも、やはり、経営者の方針はきわめて重要である。E社におけるヒアリングでも、両立支援を推進するもっとも根本的な原動力は、経営者の方針・モットーであるという。社長自身が、「企業は人がすべて」が基本ポリシーであり同社では、採用形態も新卒採用を行っている。また社長は「仕事は効率よく」がモットーであり、定時退社をすることで時短を推進しようとしてきたことや、自らの子供が小さい頃には、6時半には帰宅できるようにしていたなど、この事例でも、ワーク・ライフ・バランス施策を進めるためにさまざまな取り組みを開始したということではなく、より効率的な働き方を目指す経営者が、自らの考え方を実践してきた積み重ねが、今日のE社のワーク・ライフ・バランス施策に結実している。

経営側がこうした基本的な方針を持ちつつ、さらに、従業員側からなるべく頻繁にニーズ

把握をすることによって、効果的なワーク・ライフ・バランス施策が可能となろう。C社では、常に社長室を開放していることや、さまざまな社内クラブ活動、そして、クリスマスなどのイベントを通じて、従業員の考えを聞く機会を設けている。D社の場合でも、特段、制度的な仕組みは用意されていないものの、何か困ったことがあれば、従業員が直接、総務に言えるような雰囲気が既に作られており、意見を取り入れてさまざまな仕組みを改良・改善してきた経緯がある。また、F社においては、比較的若い年齢層の従業員が多いということもあって、なんらかの要求があれば、総務に直接言うことが常態化し、そして、総務もその意見を取り入れることが多い。それに加えて、人事考課の際に、今後の要望を書くことができるように用紙を同封しており、完全密封という点からも、直裁な要求を聞き取ることができるようになっている。

このように、今回聞き取りをすることができた各社では、基本的な方針の上に、さらに従業員ニーズをできるだけ速やかに把握する仕組みや体制が整えられていることが、重要であるように思われる。

では、中小企業において、ワーク・ライフ・バランス施策をより普及させてゆくために、経営者に対してなんらかの働きかけをすれば、それで事態が改善されるかといえば、そう単純な話しではない。むしろ、上で取り上げた各社の取り組みがなぜ取り上げられるかを考えれば、多くの経営者が、こうした施策にあまり積極的ではない、あるいは、ほとんど関心を持っていないという状況が容易に想定されよう。それは決して、行政を含めたさまざまな働きかけが奏功していないなどということではなく、中小企業の経営者が、資金繰りをはじめとする、もっとも根本的な経営課題に取り組んで、こうした施策にまでは十分に目配りできなかったと解するほうが、妥当であろう。一代で会社を築き上げた創業社長であれば、よりこうした傾向が強まると考えるのは、あまり不思議なことではない。

それでもなお、行政側からなんらかの働きかけを継続して行うとすれば、一つのきっかけ・ポイントとなりそうなのは、創業社長から経営を受け継いだ若手の二代目・三代目の経営者かもしれない。創業期を終えて、今後に向け、事業を継続しようとする際、優秀な人員の確保とその定着は必須となるが、そのためにどういった施策が必要なのかと考えた時、選択肢の一つとなるのが、ワーク・ライフ・バランス施策なのではないだろうか。実際に、B区担当者は、「（その上の世代に比して）40代、50代の、二代目・三代目」の経営者が、こうした施策に熱心であると述べている。

こうした点に関する聞き取り結果を総合すれば、中小企業において、ワーク・ライフ・バランス施策が普及するか否かは、根本的には相当程度、経営者がどういった方針や考え方を持つかに依拠している。むしろ、それが欠如していれば、施策の充実は容易ではないと考えた方がよさそうである。そして、先進的な取り組み企業と位置づけられる企業であっても、ある日突如としてさまざまな施策を制度として開始した訳ではない。むしろ、当該企業が必要で、実施できることから、一つひとつ積み重ねていったその集積が、今日の仕組みに結実

している。そうした姿勢が、もっとも重要なのではないだろうか。

## ②実際の取り組み

では次に、中小における優良・先進的な企業では、実際にどういった取り組みをしてきたのかを検討することにしたい。結論を少々先取りして言うならば、表彰されるような企業であるため、育児休業をはじめとするさまざまな実績がみられるが、それらは決して量的に多い訳ではない。逆にいえば、そうした実績であっても、中小企業において実際に実施し、取り組むことはたやすい訳ではないということであろう。

今回聞き取り調査を引き受けていただいた企業4社の中でも、その取り組みは、一様ではない。C社における育児との両立支援の仕組みとしては、男性の出産休暇制度が上げられる。元々、配偶者が出産した際、男性が出産休暇を2日取れる仕組みを持っていたが、2人目の出産となれば、上の子供の面倒をみなくてはならないなど、2日では復帰することが難しい場合もある。そうした状況を考え、配偶者の出産の際、男性が取得できる休暇を、2日から5日に増やしている。これまでの実績としては、こうした休暇を取得した男性従業員は2人であり、それぞれ4日、5日を取得している。

また、両立支援につながる仕組みとして、さまざまな就業形態を用意している。子供をもつ従業員を対象として、在宅勤務を認めている。そして、育児休業や介護休業の他、看護休暇、1歳未満の子を持つ女性従業員の時短勤務などのメニューも準備されている。これまでの取得実績としては、在宅勤務が4人、育児休業が3人、子の看護休暇・時短勤務が2人となっている。

さらには、こうした働き方を支える土台として、1992年と早くから週休二日制の導入に取り組んだことが挙げられよう。より大規模企業では、相当程度普及している制度ではあるが、より小規模企業で、かつ、建設業の中では、実に稀少な例である。こうした取り組みも、経営者が、従業員がより働きやすく、優秀な人材を確保するためには、どのようにすればいいのかを考えた上での決断である。ただ、顧客との細かなすり合わせを行いつつ、業務を遂行していかなければならない業種でもあるため、顧客対応には、よりきめ細かな対応が必要となる。その点については、後述する。

次に、D社の取り組みも、多岐にわたっている。メニューの概略は、育児短時間勤務制度（子供が3歳になるまで、勤務時間を1日あたり最大2時間短縮が可能）、勤務時間の繰上げ繰下げ（小学校就学期までの子供を持つ場合、1日の労働時間を変えずに、勤務時間帯の調整をすることが可能）、週2日のノー残業デーの設置（その他の曜日でも、残業は21時まで）、そして、出産や子育てでいったん退職した従業員を再雇用することや、結婚記念日など、従業員それぞれが設定できる特定の日を休暇とできる仕組みや、従業員家族を職場に招く企画なども行っている。

こうした取り組みは、2004年に育児休業取得者が出たのが最初である。育児休業取得の実



績では、以降、2008年に1人、2009年に1人、2010年に2人（うち、1人は男性）である。

同社がより積極的に取り組みを始めたのは、2007年頃からであるが、それ以降、義務づけられていない段階で「一般事業主行動計画」を作成するなど、積極的な取り組み姿勢がみられる。そして、時差出勤制度などを開始し、そうした取り組みによって、自治体から表彰されたことが、さらなる取り組みのきっかけとなったという。

この2～3年の動向としては、これまでの取り組みに加えて、管理職を対象としたセミナーや討論の機会を設けたり、配偶者が出産した際の休暇日数を増やすと共に、取得期限を従来の1週間以内から1年以内に延長している。

上で述べたように、2010年では男性従業員が育児休業を取得している。その男性は、海外向け営業部であったが、その基本的な職務は、部署内で先輩にあたる従業員が引き受け、それに付随する事務作業に関しては、総務部から1日あたり1時間、人員を派遣して業務を支援するという体制を作り、それが1年4ヶ月（育児休業期間4ヶ月と短時間勤務1年間）続いた。こうした対応によって、支援の仕方によっては、他部署から人員を派遣することによっても、業務の継続が可能であることがあきらかとなったという。総務部からの派遣については、総務部長からの業務命令という形をとっているが、その際、部長から担当者に対して、総務という部署は他の部署の業務内容を知らなければいけない立場にあり、社内研修の一環として考えるようにと言われ、派遣されている。こうした試行や経験の積み重ねが、さらなる施策の充実に結びついているように思われる。

E社における取り組みとしては、子育て中の従業員には、勤務時間をなるべく短縮し、時間外労働には就けない制度を設けている。育児休業取得後も円滑な職場復帰を支援するため、そのための事前打ち合わせを、本人や管理職を含め、数回ほど行うといった取り組みも実施されている。さらには、週一日ノー残業デーを設けることや、両立支援の取り組みに限らず、同社の経営方針などをまとめた小冊子を作成し、従業員がその冊子を携帯して、常にみることができるようになっている。

育児休業取得実績としては、2009年に製造部門の主任である女性が取得の希望を提出し、実際に取得したのが最初である。それ以前の段階で、制度は用意されていたものの、実際の取得はなかった。これを機会として、社会保険労務士と相談をしながら、実際に取り組んでいったという。

同社の製造部門は、計20名の配属となっているが、そのうち、女性従業員は10名である。取得者は、2人いる製造主任の一人である。育児休業期間は1年であった。

製造主任という立場や、業務内容、仕事の進め方が刻々と変わる中で、取得者自身は、7ヶ月の育児休業で復帰することを希望したが、育児を優先してもらおうという方針から、1年間となっている。その間、会社側とは随時連絡を取れるようにしていたが、よりスムーズに職場復帰を促すために、復帰前2～3ヶ月の間に、本人の都合がよい時に、本人が子供を連れて職場を訪れ、製造のラインナップや工程を実際にみて、変更点などを確認するという機

会を設けている。こうした職場復帰のプログラムも、支援の一環である。

F 社の場合には、介護を中心とした福祉関連業務であるため、職員の約 8 割が女性であり、実際に業務に携わる女性従業員が働きやすい職場でなければならないというのが、基本認識にあるという。

現在、育児休業取得中の職員が数名いる。そのことは、確実に他の職員にとっては負担となる部分があるが、従業員のシフトを工夫することを中心として、対応している。F 社は、養護老人ホームをはじめ、介護サービスセンターや、ケアハウス、ホームヘルパー事務所などを、経営している。その意味では、人員配置ややりくりという点で、やや稀少な例とはなるが、たとえば、育児休業取得者の業務代替として、他の従業員の夜勤回数が 1 回増える場合には、老人ホームの職員の夜勤回数だけで調整するのではなく、昼間勤務のホームヘルパーの手が空いている場合、夜の食事介助だけ手伝ってもらおうようにするなど、人手や時間帯をこのグループ全体の中で調整しながら、休業取得者の業務を代替している。

他の女性職員たちは、将来、自らが育児休業を取得する予備軍でもあり、先輩職員が出産して復帰してくる姿が、いわば経験の先取りといった意味合いを持つようである。そのため、多少は職務負担が増えた場合でも、それがすぐさま不満につながるという事態にはなっていないという。

職場復帰の後には、短時間勤務制度を利用できるようにしている。また、2010 年からは、時間単位の有給休暇制度を導入している。

このように、各社では、さまざまな取り組みを実際に行っているが、そうした取り組みが機能しているのは、育児休業取得をはじめとして、実際に職場を一定期間離れている従業員の数、絶対数としては少数であることは、基本となろう。そうであるからこそ、まずは、職場の部門内外で、なんとか譲り合い、調整をしながら、業務を継続している。

C 社社長は、従業員間で「お互いさまの精神」がなければならないというポリシーであり、また、E 社における取り組みでも、初めての育児休業取得ということで、職場全体でなんとか調整しながら応援するという雰囲気があったからこそこのことであつたが、それぞれ、その時の状況に応じて、とにかく、どのように「譲り合えば、なんとかなるのか」を積極的に検討した結果であろう。いずれにせよ、中小規模企業においては、制度整備云々以前に、こうした、いわば「土台」のようなものがなければ、従業員が安心して一定期間職場を離れることはできないであろう。それらがどのように形作られていくのかは、さらなる検討が必要であるが、それらも一足飛びに出来上がる、作ることができるものではなく、日々の取り組みの集積という部分が大きいであろう。

### ③影響、困っていること

では、こうした取り組みをみた上で、実際に支援を行った際、本人を含む職場、さらには企業全体になにか影響があつたのか、もしくは、なにか決定的に困難な状況に陥つたという

ことはあるのだろうか。

結論を少々先取りしていえば、少なくとも、今回みた事例から考える限り、マイナスの影響やこの点だけは困るといった事態は、聞かれなかった。その理由はいくつか考えられるが、まずは、休業取得者として職場を離れた従業員数が、やはり実数としてはかなり少数だったことがあげられよう。そのうえで、その従業員が担当していた業務を、なんとか補い合って継続したことで、決定的な支障が出ないようにしてきている。

むろん、細部に立ち入れれば人員のやりくりなど、さまざまな問題状況があり、そうした状況に対応するための工夫がなされてきたことは確かである。それでもなお、より重要であると思われるのは、支援したいを止めてしまうという方向性には向かわなかったことなのではないだろうか。

ある職務を担当していた従業員が一定期間とはいえ職場を離れ、その業務したいを誰かが代替し、軽重はともかくも、負担が増えた従業員が確実に存在する状態になっても、やはり、「こうした支援はプラスよりもマイナスのほうが大きい、周囲の負担が増えるのなら、このような支援はしないほうがいい」とはなっていない。その内実は、たとえば、F社の事例のように、一定程度の負担増を引き受ける従業員が、後々、今度は支援される側に回る可能性を考えながら、現在は支援するという場合も少なくないであろう。実際の支援体制が、どのような仕組みの下に、そして、従業員の考えの上で機能しているのか、今後もより詳細な検討が必要となる。

#### ④今後の課題

決定的に困った状況にはないとしても、今後、各企業は、どういった点が問題になってくると考えているのかについて、聞き取りを行った。

第一には、C社の例に典型的に表れているように、業務上、顧客との対応を密接に行わなければならない場合、もっとも重要なその対応を、いかになるべく支障がないように実施していくのかという点である。従業員がきちんと休みながら業務を行う体制を社内的に構築することはいいことに違いないが、それが全体として、顧客との対応に支障を来し、業績が低迷することにつながったのでは、なんの意味もない。

C社では、次のような工夫を施している。週休二日制を導入しているが、顧客からの連絡は、365日休みなく受け付けられるように、当番制で、受付業務に一人、メンテナンスに二人の人員を配置している。その休日業務を担当した従業員は代休を取ることで、全体のバランスをとっている。休日であっても、建設業であるが故にたとえば、「地縄（敷地に対して、建物が実際にはどのように建てられるのかを確認すること。施主、現場監督、施工工務店などが立ち会う場合が多い）」などが予定される場合もある。そうした場合、担当者が休むわけにはいかないが、「地縄」の場合であれば3時間ほどと、非常に長時間にわたる訳ではなく、過重な負担にはなっていない。

いずれにせよ、建設業界では元々、繁忙期と閑散期が比較的是っきりしているという状況があったり、きちんと休むということが拡がりつつあることや、さらには、特にC社では、年間の自社休日予定を小さなカレンダーにまとめて、関係各方面に配布してあることなどから、やむなく休日に業務をせざるを得ないということじたい、非常に少なくなってきたということであった。

いずれにせよ、より緊密な顧客対応が業務の非常に重要な位置を占める業種であれば、従業員がきちんと休みを取るということは、容易ではない。そうした根本的な課題を検討するためにも、こうした先進的な取り組みの事例は重要であろう。

そして、各社が揃って、未知・未曾有の課題としていたのは、介護への対応である。

ここであらためて繰り返すまでもなく、両立支援には育児との両立ばかりではなく、より対応が難しいのではないかとされる介護という問題が含まれている。一定期間を経れば確実に、その負担が軽減されるという予想が可能な育児関連とは異なり、介護の場合には、その期限に目途が立てにくいことが、より対応や支援を難しくしている。

今回聞き取りを行った限りでは、4社とも、介護のために従業員が職場を離れたというケースはみられなかった。しかしながら、状況のシビアさはさまざまであろうが、今後、確実に、より年齢の高い層の従業員で、企業内でより重要な職務を担当する従業員が、介護のために時間や労力を使うことが多くなるという事態が想定されよう。その際に、こういった対応が可能であるのかは、現時点では、未知数でしかない。

先ほど述べた周囲との負担調整という点でも、さらなる両立支援策の普及のためには、今後、より詳細に検討を進める必要があるだろう。介護にかかわる側面では、ことさらそうした点が重要となる。介護を理由に、相対的に長期にわたり従業員が職場を離れば、その代替のために、継続的・長期的に負担増を引き受ける従業員が出てくることとなる。その場合、その支援に回る従業員への対応もさることながら、休業を取得した従業員を含め、当該企業全体の人事管理をどのように整序していくのかは、今後のきわめて大きな課題である。

## ⑤行政への要望

企業側からすれば、行政施策について、こういった感想を持ち、要望するとすれば、こういった点についてであるのかについて、聞き取りをした。

こうした施策を検討するその前段として、ワーク・ライフ・バランス施策に関連して、企業側と行政とが、それぞれどこまで担当・負担するのかという「切り分け」を考える必要があるだろう。一言でいえば、企業側にどの程度の負担をしてもらえればいいのかという点である。育児や介護などについての公的なサービスがさらに充実を求められていることは周知のとおりであるが、各種の給付金や保育サービスなど、そうした社会的な基盤がより拡充・整備されていけば、程度の差こそあれ、企業負担は減ると考えてよかろう。そのように考えれば、サービスの充実を図ると共に、「この部分だけは、なんとか企業側で負担をしてほしい」と、



より明確なメッセージを伝えることで、こうした施策が推進されていくのではないだろうか。むしろ、さまざまな制約条件を考えれば、その具体的な「線引き」を検討することは、容易ではない。ただ、こうした検討はどうしても必要となる。

その上で、具体的な要望をみていくと第一に、C社社長がいう『まずは、現状を見てほしい』である。これは決して、行政が企業の実態をみていないということではなく、中小企業では偏差がきわめて大きいという意味である。極端に言えば、あたかも企業ごとに必要な施策が異なるというような状況の下で、統一的な施策や水準を設定されたとしても、企業側はたんに対応できないという状態になる。そうならないように、たとえば、『最低ライン（の整備をまず進めて、そして）、次のステップと進めるように、段階を踏んで進めていけるような方策を考えたいのではないか』がC社社長の見解である。

こうした点については、たとえば、東京都産業労働局が行っているような、ステップ1から4に徐々にハードルを上げていながら、対応を進める・深化させてもらうような仕組みを、より広範に整備していくことが考えられよう。偏差の大きな対象企業群に、あまり過剰な負担とならずに、ほんのわずかずつでも取り組んでもらえるような仕組み、そうした考え方が、今後、より重要となるように思われる。そのために、さらに言えば、業種や細分化した規模別の区分により、企業群をカテゴリー分けして、そのカテゴリーごとに取り組み内容や目標を考えるという方策も、選択肢の一つとしては考えられるのではないだろうか。

それに関連して、第二には、そうした対応が行政側できちんと「現在でも行われている」というアピールが必要となる。現時点での行政施策のメニューをみれば、現実には、企業を対象とした支援策が相当程度整備されているものの、たとえば、D社担当者が「参考となる資料や情報がほしい」というように、企業側に十分に届いていないと感じられていることは、問題であろう。行政支援策をいかに広報するのかについては、メールマガジンなどの媒体も考えられようが、その際、注意しなくてはならないのが、いかに正確な情報を伝達するためであっても、「よりコンパクトな情報量で、それを伝える」ことが必要になるという点である。ホームページで、膨大な報告書にリンクを貼ったとしても、それらが丸ごと1冊読まれることは、あまり多くはないであろう。このように考えていけば、発想じたいにかなり矛盾が含まれるものの、「あくまでも正確で、しかも、少ない情報量でそれが理解できる」ような仕組み、これが企業側からは切望されている。

即座にこうした要望に十全に答えることは困難であろうが、なんらかのワン・ストップサービスのような機関・仕組み・工夫が検討される余地はあろう。

最後には、両立支援の枠組みというよりは、支援内容そのものに関することである。E社担当者がいうところによれば、女性従業員が、近くに住む祖父を介護するために休みがちになることがあったという。そうした状況に、企業としてなんらかの援助・支援ができないのかと検討してみたものの、「世帯が別居の場合には、適用されない」ということが明らかとなった。今後、世帯は別になっているが、近くに住みながら、子や孫が介護や支援をしてい

く場合もますます増えてくるであろう。より現実に即した家族のパターンを踏まえた上で、現実性の高い支援策が考えられるよう、その内容は不断に見直しが必要となろう。これらは両立支援に限られることではむろんないが、さらに多くの人々が働きながら介護をするという状況に直面することは確実であり、その際に、従業員本人や企業に対して、さらにどういった支援がもっとも効率的で効果が大きい支援となるのかは、今後も継続的な検討が必要となるであろう。