

2009年9月9日

「ワーク・ライフ・バランス」カンファレンス講演

中小企業における実現可能を意識した ワークライフバランス支援策

上原 真弓

社会保険労務士

株式会社インデックス 労務チームリーダー

【略歴】

2004年（株）インデックスに入社。

労務部門に配属され、主にグループ企業の社会保険の各種手続きや給与計算等を行いながら、労務管理・労務相談の業務に従事。育児・介護休業手続等の実務を行う中で、中小企業で不足していると感じた両立支援に関する理解と情報についての啓発活動に力を注ぐ。行政の支援制度を利用しながら、工夫を凝らした無理のない両立支援策の構築に着手。

2008年「東京都ワークライフバランス認定企業（育児・介護休業制度充実部門）」に選出される。

本日は弊社で取り組んでおります、両立支援策についてお話させていただきます。タイトルにある「実現可能を意識したワークライフバランス支援策」とありますように、弊社では実現していない不可能な取り組みはおこなっておりません。お話させていただきます大きな流れとしましては、①取り組み始めたきっかけ、②ワークライフバランス支援策の概要、運用方法、③進めていく過程で発生した課題。以上のような流れでお話しさせていただきたいと思います。限られたお時間ではありますが、最後までお付き合いのほどよろしく願いいたします。

はじめに

弊社は中小企業の経理や総務、労務、システムなどのバックオフィスサービスを中心として管理系事務を請け負う従業員22名の会社です。従業員の半数以上が女性で未婚や結婚直後の女性が多いことも特徴の一つになっています。これまで育児休業取得者は延べ4名おり、現在の制度ができる以前は育児介護休業規程にある休業制度が存在していただけでした。この規定で定められている事項は主に休業制度の適用範囲、休業の申し出、撤回に関する事項です。この規定を会社の従業員が十分に理解し、適用要件に該当した従業員が申し出た場合に安心して利用できる雇用環境があればそれだけでも十分な施策であると言えます。

当初の育児・介護休業制度

幸い弊社では法定の制度である育児休業制度を従業員がしっかりと利用し休業できている職場環境でありました。仕事柄他社の労務実務を行う機会がたびたびあるのですが、法定で定められている制度であっても利用できていない会社は未だ多いです。

また、会社も従業員も社内に存在している育児介護休業制度の内容を知らないケースも多々見られます。そのような状況だけが原因ではないと思いますが、本人に働く意志や意欲があるにも関わらず法定の制度さえも利用できずに退職にいたってしまうという残念なケースに遭遇することがたびたびありました。

そのような現状を抱えている会社のために私たちに出来ることは何かないか、そんな思いが次第に大きくなって行きました。ちょうどそんなころ、妊娠した女性従業員が体調不良のため出社できなくなってしまうというケースが生じました。妊娠直後から休職になり、その後安定期に入り復帰しましたが通勤ラッシュを避けるため、出社時刻をずらすなどして本人の希望に合わせて対応していました。

その後、育児休業を取得し現在は復職していますが、最初にご紹介したように弊社は若い女性従業員が多いので今後もこのようなケースが生じる可能性はゼロではありません。そういった事態に遭遇したときにも迅速に対応できるような仕組みや制度があったほうが会社も従業員も安心して働く事ができる雇用環境をお互い築いていけるのではないかと考え、まずは対応できる取り組みについて検討しようと考えるようになりました。

両立支援制度ができるまで

いざ制度づくりと言っても何から取り組めばいいのかわからず、まずは情報収集を行う事から始めました。当時、漠然と制度を作って継続していかなければ意味がないと思っていたので、弊社のような小さな会社であっても取り組み可能であり持続可能で継続していける施策は一体どんなものがあるのかを常に意識して検討していきました。

積極的に情報収集を行うなかで出会ったのが行政の支援制度である助成金でした。これまで弊社で申請を行ってきた助成金は二つあります。一つ目は東京都中小企業両立支援助成金、もうひとつは中小企業子育て支援助成金です。支給要件に該当していることはすでに確認できていたので、制度作りはひとまず置いておいて、まずは助成金を申請することから始めました。優先して助成金の申請を行っておりましたので、交付が確定され入金が間近となった時にこのまま何の施

策も講じないままでいれば、この助成金は単なる会社の利益につながるということになってしまっただけである。申請を行ってきた担当者として、従業員に直接的にかかわれる形でプラスとなる施策を作ることはできないだろうか。この助成金を有効利用できる何か施策のようなもの、方法を考えなければいけないと思うようになりました。

両立支援ミーティング

そこで急きょ社内ミーティングを開催しました。このミーティングを両立支援ミーティングとし、最終的には社内の両立支援策を推進する体制の枠組みとなりました。両立支援に関する施策等を決定する際に必要な検討事項はこの会議の中で確定するようにしていきました。メンバーは役員2名、子育て経験者2名、労務担当者4名で構成されています。役員が参加しての会議でしたので、決定にかかる時間を短縮する事が出来ました。

一回目のミーティングでは必ず助成金の活用方法について意見を聴取することにしました。思い切って突如行ったミーティングでしたが、思いのほかいろんな意見を聞く事ができました。特に子育て中の社員の声を直接役員に届けられたこのミーティングは大変有意義なものになったと思います。

二回目のミーティングでは、一回目のミーティングででたたくさんの意見の中から労務担当者である程度導入できそうな案を絞って具体的な意見を聞く会として進行していきました。様々な具体案は出されたのですが、会社の体力に見合う制度でないと継続していくことが難しくなってしまうのではないかと考え、これから始まる新しい施策ですので、まずは無理のない形のものを作っていこうと思っていました。

見送りとなった仕組みとミーティング効果

出された案の中で今回採用されず見送りになってしまったものがあります。従業員からの意見で子育て中の従業員が残業を行った場合、1時間当たりの追加保育料の方が残業代より高くなってしまい、働けば働くほどマイナスが生じてしまう、これでは残業する上でモチベーションも下がり働く意欲も阻害されるという内容でした。この意見に対して出された案としては、育児中の従業員に限っては残業代の割増率を高く設定するという案ができました。最終的には採用されなかったのですが、今後の検討事項として状況に応じて再度検討するような内容になったと思っています。残業することでマイナスが増えていくというこのような逆転現象がある事実は担当者である私も役員もミーティングを開かなければ知らない事実でした。これにより残業をなくす工夫と業務効率を上げる体制づくりも一緒に取り組んでいかなければいけないという、新たなテーマを共通の認識として持てたことにつながりました。

異なる立場である役員や従業員が一つのテーマについてミーティングを行う事で知る事実や知る情報はたくさんあるものだ。このミーティングを経て皆が感じた事です。今ではこのミーティングの場が管理職に向けた啓蒙啓発活動の場の一環となっています。また、役員を含めたミーティングを行う事で両立支援に関する問題は経営問題と密接に関わってくるということ会社と共通の認識として再確認することができ、今ではより理解を深める場となっています。

ミーティングなどをきっかけとして、その中から生まれる新しい認識も両立支援策を前進させ

るための必要な気づきとなりますし、皆で制度をつくっているという実感と一体感を得られるよりよい機会となりました。

決定した支援制度

助成金の活用方法として最終的に決定した弊社の制度は大きく分けて二つの柱で構成され、一つ目の両立支援制度の中には細かく七つの制度が存在しています。もうひとつの柱、自己啓発制度の柱の中には二つの制度が存在しています。

支援制度のもう二つの大きな特徴として、助成金を利用して制度を作ったということ、もう一つは限られた予算の中で社員全員が公正に利用できるように工夫を行ったことです。これによって持続可能な制度を構築できました。次に二つの柱の中にある九つの制度の詳細をここでご紹介させていただきたいと思います。

具体的な支援制度① ～ダブルありがとう金

別名「両立サポート支援金」と言います。育児や介護休業を取得した従業員が復帰してきてから六カ月を経過した日に「復帰した従業員」と「迎え入れた従業員」に対して、感謝の気持ちを込めてありがとうという気持ちでつくった制度です。支援金としては非常に少ない金額ですが、会社、全従業員がお祝するという共有した気持ちで迎え入れようという趣旨のもとにつくられました。

具体的な支援制度② ～ふっかつ休暇

別名「積立公休制度」と言います。失効した年次有給休暇について育児や介護を理由とする欠勤の場合に失効したものを復活させて、また利用できるようにした制度です。ただ現在弊社には年次有給休暇を失効させている社員がほとんどいません。一部の管理監督者や役員だけが消化できずに失効させてしまっているという現状をあえて考え、役員や管理監督者がいずれ介護による休業や、育児による休業といった事態に直面した時にこういった制度を利用してもらいたいと思いつくった制度です。

具体的な支援制度③ ～じっせん休暇

別名「育児体験・配偶者サポート休暇制度」となっておりますが、こちらは男性従業員しか使えない制度です。男性従業員の配偶者が出産した場合に出産日の翌日から連続して3営業日を休暇するように義務付けしている制度です。こちらは、休暇を義務化させることによって、育児の大変さを男性社員にも実感してもらい、研修制度の一環のような形でこういう両立支援の重要さを認識してもらいたいと考えて作りました。

具体的な支援制度④ ～ハッピー休暇

こちらは別名「孫誕生休暇制度」という制度ですが、従業員の子または子の配偶者の方が出産した場合、つまり孫が誕生された時に3営業日も特別有給休暇がとれる制度です。この制度をつくった背景には、近々該当するであろう従業員がいたので、全従業員を対象としてこの制度を利

用してもらいたい、みんなが関係するみんなが関わる制度にしたいと思い作りました。

具体的な支援制度⑤ ～いきいき休暇

別名「両立サポート休暇制度」。これは年次有給休暇の5日間分を時間に換算すると35時間分になるんですが、それを時間で取得できるようにつくった制度です。弊社では入社してから6カ月目には法定の年次有給休暇10日にプラスして5日、6か月目に15日の年次有給休暇が付与されるといった決まりになっておりますので、その法定の年次有給休暇を超えた5日間分を時間でとれるようにしています。これは今現在育児休暇から復帰してきている従業員2名が頻繁に利用しています。やはり、突然お子さんが発熱したり具合が悪くなったということで保育所などから連絡があり、4時や5時など中途半端な時間に急いで帰らなければいけないといった時にこの「いきいき休暇」があるおかげですごく助かっていますという声が聞こえています。

この制度ができる前まではこういった事態に遭遇した時は半休制度を利用していましたが、例えば、終業時刻が6時なのに、従業員が5時に帰らなくてはならなくなったときには半休を使うともったいないと感じていたようです。これを1時間単位で有給休暇を消化できることによって非常に便利になったという声が聞こえています。現在は育児や介護を理由とした場合に限り、「いきいき休暇」が利用できるのですが、他の従業員からも時間単位で有給休暇を使いたいという希望が殺到しておりまして自己啓発や、そういったものに使えるように適用範囲を広げられるように頑張っていきたいというふうに思っています。

具体的な支援制度⑥ ～両立ワークタイム

こちらは短時間・短日勤務：時差出勤制度です。制度導入の最初のきっかけとしてお話しさせていただきましたように、突然具合が悪くなってしまって時間をずらして出勤せざるを得なくなったといった妊娠した女性従業員が短時間・短日勤務：時差出勤をしていました。これを制度としてみんなが利用しやすいようにしようといったところで考えられた制度になっています。

具体的な支援制度⑦ ～思いやりスペース

こちらは制度ではないのですが、ミーティング中にちょうど妊娠7カ月の従業員がおりました。ミーティングの時に子育て経験がある従業員から、事務作業ということでずっと机、椅子に座って同じ姿勢で仕事をしていることが多い彼女を見ていて凄くつらそうなので、せっかく助成金が交付されるのであれば少しの時間でもいいから横になれるようなスペースをつくってあげたらどう？という意見がでました。それからこういうスペースが誕生しました。

具体的な支援制度⑧ ～パッと帰ろうデー

続きまして自己啓発制度の中にある二つの制度なんですけれども、こちらはノー残業デー施策です。毎月8日をノー残業デーとし、終業後30分以内に全員が退社するようにしましょうといった制度です。現在弊社では残業を行っている社員はほとんどいません。一部の管理監督者や、役員だけが遅くまで働いているという実情なので、役員たちも月に一日だけなんですけれども決めごととして早く帰ってもらうように、みんな早く帰ろうよといった主旨からつくった制度です。

具体的な支援制度⑨ ～年次有給休暇消化強化月間

こちらは有給休暇の消化率が悪い従業員に対して消化を促進する制度です。具体的には、毎年10月に消化が8日未満の従業員に11月から1月の間に3日間の消化を義務付ける制度です。ただし、現在有給休暇を失効させている社員がいないので、今は必要のない制度となっています。

ワークライフバランス規程の制定

以上のような制度を定めたのですが、制度を定めただけでは両立支援には繋がりません。実際に利用してもらわなければ意味がないからです。新たな制度を公正かつ利便性を高めて従業員にどのように浸透させたらよいか、そのためには公正に厳正な運用方法を定めたルールと周知活動が必要だと考えました。そこで、運用における仕組みの一つとしてワークライフバランス規程を作成しました。しっかりと目的や理念を明文化することで従業員に周知し、より深い理解を促進できるのではないかと考えました。

ワークライフバランスを支援していくことを会社と従業員がともに理解し努力し、自ら働く環境を向上させ、労使双方にとってプラスになるとの認識を高めていく。そのことが、この施策を進めていく上で欠かせない要素であるため目的や理念に触れる機会を増やしていこうと考えました。また、適用範囲や定義について、あいまいな表現を避けることで躊躇することなく従業員がスムーズに利用できるようにと考えました。それは、同時にルール等が不明確であると、担当者に問い合わせがあったり確認事項で無駄な時間を費やすことにもつながりますので、そういう事態を避けたいというような思いもありました。

制度の周知と運用

ワークライフバランスの取り組みは、工夫も大きな特徴になっていますとお話させていただきましたが、規程も工夫の一つですが、周知及び運用方法などにおいても工夫をしております。

規程だけを読んで理解してもらうというのは非常に難しいと思いましたので、簡単に一目でその概要を理解できるように一枚のシートにまとめたリーフレットを作成しました。そこには概要だけでなく申請方法や承諾経路を記載しまして従業員に説明しました。そしてその制度を利用するときに使用する申請書も工夫を凝らしました。利用したい人、所属の上長、管理する労務等の利用に係る者が状況を一目で把握できるように工夫し作成しました。

このような書類ベースの仕組みにし、ニーズが増えればいずれオンライン化する必要性も出てくるかと思えます。そんなときでも、この運用方法自体は大きく変更することがないように想定して作っています。

問題が生じたケース

ここまでは制度を作り工夫を凝らしたワークライフバランス制度の施策の詳細をご説明しましたが、今現在、弊社で抱えている問題や見えてきた課題についても少し紹介いたします。

これまで延べ4人の育児休業取得者があり、現在は2名が復帰しております。最後に育児休業に入った従業員なのですが、このとき起きた周囲の反応というのは、それまでの3名の育児休業取得者のときとは若干違いました。この従業員は入社内定が決まった段階で妊娠しているという

ことがわかりました。妊娠している状況で入社をしてきたということ自体も、雰囲気としてはなかなかこころよく迎え入れてもらえている様子がありませんでした。その理由の一つとしては、同じ部署の人としてみれば育児休業にすぐにはいってしまうんじゃないか、というような気持ちがあったとあとから聞いています。そういう気持ちがあったのでなかなか快く迎え入れてもらえる雰囲気はなかったですけども、その4人目の育児休業取得者が育休に入り半年間の育児休業だったのですがもどってきました。その育児休業に入った時に、同じ部署の従業員の反発心があきらかになった状況について少しお話させていただきたいと思います。

考えられる原因① ～業務のフォロー体制の整備

もともと快く迎え入れてもらえなかったその上に、会社としてはこの従業員が育児休業に入った時に人員の補充は特にしていませんでした。それに対しての反発心というものが明らかになってきたんです。会社として人員を補充しなかった理由については、育児休業期間が半年という短い時間だったので補充をすることなく既存のメンバーでなんとかフォローができるんじゃないかという考えでした。業務量をみても今のメンバーで十分振り分けが可能だというのが会社の判断でした。しかし、そういう考えが既存のメンバーに十分に伝わっていなかったというのがありました。このような問題が生じた原因は休業を支えるメンバーへのケア不足というのが考えられると思います。

具体的には二つあります。一点目は業務フォローの体制です。この時会社とフォローする従業員たちが業務の分担について話し合う機会がほとんどありませんでした。本当に人員を補充する必要があるのか、もし人員を補充するのであればどういった人を補充するのか、アルバイトの人を補充するのか、派遣社員を補充するのか、そういったような話し合いが一つも行われていなかったのです。そしてこの問題に付随して他にも明らかになってきたことがありました。部署によってフォロー体制が整っている部署とそうでない部署があるということがわかってきたのです。この時になって、フォロー体制が整ってない部署の従業員たちがよくいう言い分は、自分が作業をしてきた内容が短期間他の人にフォローしてもらおう事で逆に混乱してしまうから分担するという作業を避けたいという内容のものでした。でも、これでは何か問題が生じたときに会社は高いリスクを抱えることになり、実際このような問題を現在も抱えている部署があります。

考えられる原因② ～メリットの不明確さ

もう一点は休業を支える従業員のメリットや見返りが明らかにされていなかったのです。6か月という限定された休業期間であるのなら、その従業員の業務をフォローした従業員にきっちり見えるような形でメリットが提示されてもよかったのではないかというふうに担当者としては思いました。会社の社会保険料の負担、その間の育児休業取得者の人件費もなくなるということなので、フォローする従業員に見えるメリットをもう少し提示することで、迎え入れる側の気持ちにも余裕ができるのではないかというように感じました。こういった現状を会社に伝え、人事評価制度でメリットを与えるなどの施策に加えた会社全体の体制づくりとしての必要性を会社に伝えていかなければいけないと思っています。

ワークライフバランス制度の確立を考えた時に、制度の設計や運用というのはその制度を利用

する従業員のためのものでありますが、周囲の従業員に対しても業務のフォローや待遇の改善などのケアをすることで初めて制度が確立するのです。そして、この部分が弊社において、また中小企業においても、もっとも大きな課題かもしれないと思います。

ワークライフバランスは経営問題である。

最後になりますが以上のことから中小企業のワークライフバランス実現について会社の視点に立って話をまとめたいと思います。

まず一つ目は制度を設ける会社の視点ですが、これには二つあると思います。まずは両立支援の環境を整備できていない事が大きな経営問題であると、経営者に理解させることです。限られた人数で業務をおこなっている中小企業ではどうしても重要な業務の負担が一人に重くのしかかるケースが多いと思います。大企業では業務を数人で共有し業務が平準化されているため、休業者や退職者が出てきたときにでも対応に慌てることは少ないと思いますが、中小企業においてはこういった人員の流出は会社にとっておおきな損失を発生させる事につながりかねません。つまり、ワークライフバランス支援策は中小企業だからこそ有効に活用できる取り組みなのではないかと思っています。

継続可能な制度設計を

二つ目は体力の限られた中小企業にとって一番重要な事は、無理をせず継続を第一に考えて制度を設計することだと思います。それにはまず法定制度を安心して利用できるための環境作りにつきると思います。今回定めたワークライフバランス規程の中で、休暇制度などに関しまして、弊社は法定を上回るものを導入していますが、育児介護休業規程の内容を実務担当者がしっかり理解する事だけでもその会社のワークライフバランス度は格段に上がると思います。頻繁に改正されている法律の内容を正しく理解し、社会保険などの実務手続きを正確に行う事だけでも、休業に入っている従業員が安心して育児に専念できる環境をサポートしてあげられることになりすし、日々しっかりとした実務の対応を行う事で実務担当者として、会社や従業員からの信頼度もあがり取り組みの理解が生まれやすくなります。

冒頭でも申し上げましたが、会社が誤った認識を持っているために、本来であれば権利として行使できるはずの育児休業制度を利用できずに退職に至るケースも少なくありません。具体的なケースとしましては、籍を置いているけど労務を提供していない育児休業取得者を雇用し続けると、会社は何かしらの費用負担を強いられることになるのではないかとというように昔の法律のままの会社の誤った認識をただす機会がないために育児休業を取得し、復帰して働きたいと願っている従業員が退職に追い込まれてしまうことが実際にあります。大切なのは仕事・家庭、またそれ以外の時間との両立を可能にできる職場環境をつくることです。まずは法定制度を気兼ねなく利用できる雇用環境を作る。ここをしっかりと整備し、両立支援を推進できる土台づくりができてから、無理のないオリジナルのワークライフバランス支援策を構築していければと思っています。手当を拡充するよりも、全従業員が公正に利用でき、また会社に見合う支援制度を作ることの方が今の弊社にとって、大切な雇用環境整備だと思います。小さなことではありますが、勤怠管理台帳、申請書、そのようなものを工夫して作成することで制度構築にはげんでまいりました。

まだまだ、課題が山積している弊社の取りくみではありますが、法定制度そして新たに制定したワークライフバランス規程に定められている規程を会社の従業員に分かりやすく、利用に躊躇することのないような職場環境を形成していこう、そして、皆の理解を得られる取り組みを継続していこうと考えています。

今後の目標

最後になりますが、今後は弊社で培ってきた工夫やノウハウなどを他の中小企業に発信できるような活動をおこない、中小企業におけるワークライフバランスの更なる発展に寄与できることを今後の目標として締めくくりたいと思います。以上で中小企業における実現可能を意識したワークライフバランス支援策とさせていただきたいと思います。本日はご清聴ありがとうございました。