

経営Q&A

回答者

Be Ambitious社会保険労務士法人

代表社員 飯野 正明

働き方改革のポイントと助成金の活用

～女性の活躍推進と誰もが働きやすい職場環境整備～

Question

【相談者：小売業D社 代表取締役Y氏】

当社は、40名ほどの従業員で小売店を経営しています。ここ数年、募集しても人が集まりづらくなっているため、多様で柔軟な働き方ができる職場環境を整えることで、フルタイム勤務の正社員だけでなく、新たな社員が集まらないかと模索しているところです。

現在、女性社員も多く在籍しており、彼女たちにもできるだけ長く働いてもらいたいと考えています。これから職場環境を整えるにあたってのポイントがあれば教えてください。

Answer

多様で柔軟な働き方ができる職場環境を整えるためには、「労働に対する考え方」や「就業ニーズ」は多様であることに対応し、公正な「働きぶりをしっかり見てあげられる仕組み」、「期待する労働力を明確にする仕組み」を整備することが必要となります。

今までの「正規」か「非正規」かの概念に捉われず、「勤務地条件付雇用契約」「職務条件付雇用契約」など、労働条件が限定される範囲を明確にして、雇用契約を締結することが望ましいと考えます。労働条件を限定して雇用することによって、「期待する労働力」が明確となり、労働者のモチベーションUPにつながることを期待できます。

1 人口の減少は始まっているのに…

我が国の人口の減少はすでに始まっています。2010年10月1日現在の日本の人口は、1億2,805万人となっていました。2018年12月1日現在（概算値）では、1億2,642万人となっており、この間163万人も減少しています（総務省統計局人口統計）。

この間の人口は減少しているのにも関わらず、就業者数は増加傾向にあります。2018年11月の就業者数は6,709万人で、71か月連続の増加となっています（総務省統計局労働力調査2018年11月分）。

前年同月と比較して157万人も就業者は増加しているのですが、その内訳（図表1）を見ると、①「男性」よりも「女性」の就業者数の方が多く増加していること、②「15歳から64歳」と比較して「65歳以上」の男性の就業率が大きく上昇していることが分かります。この点から、就業者数増加のポイントは「女性」と「65歳以上」であると考えられ、そのような方々にとって就労しやすい環境を整える必要があります。

図表1 就業者数と就業率の内訳

2018年 11月		実数			対前年同月増減		
		男女計	男	女	男女計	男	女
就 業 者	総数	6,709	3,742	2,967	157	76	82
	15～ 64歳	5,829	3,222	2,607	82	35	47
	65歳 以上	880	520	360	75	41	34
就 業 率	総数	60.4	69.8	51.7	1.4	1.5	1.5
	15～ 64歳	77.3	84.4	70.0	1.6	1.4	1.8
	65歳 以上	24.7	33.6	17.9	1.8	2.3	1.5

※ 就業者数の単位は万人、就業率の単位は%

（出所：総務省統計局労働力調査2018年11月分速報）

2 女性の活躍推進に向けて

（1）仕事と育児の両立

職場における女性の活躍推進をお話するうえで、重要なこととして「仕事と育児の両立」が挙げられます。近年、「イクメン」といった言葉もあるように男性の育児への関与も増えてきているものの、まだまだ女性が中心となって育児を行っているケースが多いのではないのでしょうか。つまり、女性が仕事と育児を両立しやすい環境を整える必要があるということです。現在、育児休業に関する法律は、大企業と

中小企業の区別なく適用されています。

主な法律の内容は、以下のとおりです。

① 育児休業

原則：子どもが1歳に達するまで（誕生日の前日）

例外：保育園に入れられない等の要件を満たす場合、最長子どもが2歳に達するまで

② 育児短時間勤務

子どもが3歳に達するまでの時短勤務措置の義務付け

③ 子の看護休暇

小学校就学前の子を養育する場合、5日間（子が2人以上の場合は10日間）

④ 時間外勤務、深夜労働の制限

小学校就学前の子を養育する社員の請求による

(2) 少人数でもできた、育児休業の実例

実は、私の事務所は水天宮からも近いこともあるのか、子宝に恵まれた事務所となっています。この5年間に3人で5回の育児休業が発生しました。人数が少ない中でのやりくりについて、少しお話しいたします。

当時、私とAの2人で事務所の業務をこなしていましたが、忙しくなってきたのでBを採用することにしました。Bの入社日は、3月下旬です。ところが、3か月ほど経ったある日に妊娠したとの報告がありました。法律上、育児休業は入社日から1年未満の場合は認めなくても良いことになっています。Bの出産予定日は、2月初旬でした。しかし、女性の場合の育児休業は、出産後56日経過後となっています。つまり、育児休業の取得日には、1年を経過していることとなります。

正直色々な思いはありましたが、社労士事務所である以上、法律上取得できるのであれば、喜んで取得させようということになりました。

そして、その間の補てんでC、D2名の女性職員を雇用しました。それがなんと、Cが入社3か月足らずで妊娠の告白、そして、Dもその4か月经過後に妊娠…。1年足らずの間に3名の職員が妊娠・出産・育児休業、そして時短勤務といった流れに入ってしまったのでした。

おめでたい話ではあるのですが、彼女らの育児休業を「支えている側」には相当な負担がかかります。担当する仕事は増えるし、新しい職員に教えなければならぬし、臨時の職員もいるし…といった感じでした。

少ない人数の事務所ですから、人が減った分の仕事をフォローする人数も当然少ないので、かなりの負担となっていました。また、情報共有がうまくできずにミスも増え、お客様からお叱りを受けることもあり、担当していた職員もかなりのストレスを抱えているようでした。この間、私は「支えている側」の職員と多くのコミュニケーションを取りました。「彼女たちが戻ってくるまでは、自分たちが頑張るしかないこと」は頭では理解しているのですが、次から次と休みに入るのを目の前で見てみると、「不満の声を挙げたくなる!」といった感じでした。

「話を聞いてあげること」、「不満を持っていることを理解すること」、ときには「お酒を飲みながらコミュニケーションを取ること」で、納得してもらえるように心掛けました。

もちろん、話を聞いただけではありません。この間、新たな雇用もしましたし、情報共有の仕組みを整えました。時短勤務や突然の休みで担当者が不在であっても、誰もが分かるように業務の見える化にも着手しました。そういったこともあって、みんなで協力して何とか乗り切ることができました。

育児休業からみんなが復帰してきて落ち着いたある日、Aが「あの時は大変だったけど、みんなが協力して乗り越えられて今があるんだね。今は、チームワークもいいし、いい事務所になったよ。」と言ってくれました。不適切な言い方かもしれませんが、「雨降って地固まる」といった感じで、みんなで助け合って難局を乗り越えたおかげで、チームワークのよい事務所になったと私も自負しています。

いかがでしょうか？仕事と育児の両立を支えることは、確かに中小企業にとって負担も大きいことでしょう。しかし、そこを乗り越えることでチームワークが堅固となった実例もあるのです。

3 シニア層の活用

シニア層の働くことに対する意欲や体力は個人差も多く、活用を考えた場合には、フルタイム勤務だけでなく、短時間勤務や週3日、4日の勤務など柔軟な雇用形態を提供できるようにすることが不可欠です。

また、雇用機会を多く確保するためには、「同じ業務を日によって異なる人が担当する」といったワークシェアリングを図ることになります。ワークシェアリングをする場合には、どこまで業務が終わっているのか、どこから始めたらいいのか、何が足りなくて仕事が滞っているのかといった情報を担当者間で伝達・共有する仕組みが必要となります。

シニア層を活用している事例をいくつかご紹介します。ある飲食店では早朝の勤務に対してシニア層を就けることで、正社員の勤務時間の短縮を図ることに成功しています。また、小売店においても、早朝の時間帯における店長といった形で活用している事例があります。製造業においては、技術や経験の伝承のためにシニア層を活用しています。それぞれの企業にあったやり方で働き続けたいシニア層を活用することが可能であると考えます。

いずれにしろ、シニア層の活用には健康面に配慮しつつ働くことができ、働き方も柔軟に選べるようにすることが必要となります。

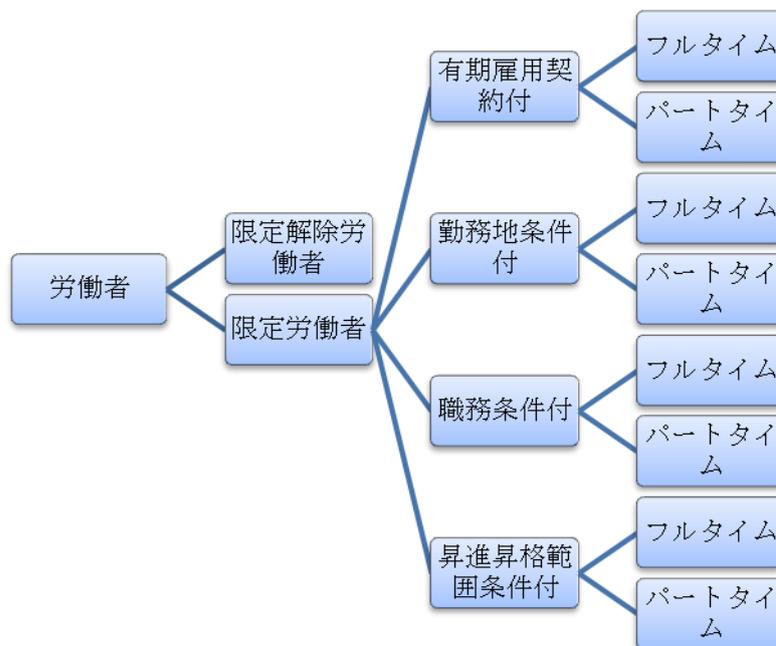
その際に気になるのは給与水準です。先日、「国家公務員の定年を60歳から65歳に引き上げたうえで、60歳以上の給与水準を60歳以前の7割程度とする。」といった報道がされていました。参考となる水準であるといえるのではないのでしょうか。

4 まとめ

ここまで、女性の活躍推進、シニア層の活用について、事例を挙げながらお話をしてきました。加えて、新たな在留資格の創設が検討されている外国人の活用等、これまで以上に、多様で柔軟な働き方を提供できる仕組み作りは重要なことと考えます。この場合に、「労働に対する考え方」や「就業ニーズ」は多様であることに対応し、公正な「働きぶりをしっかり見てあげられる仕組み」、「期待する労働力を明確にする仕組み」を整備することが今後の課題として挙げられます。

今までの「正規」か「非正規」かの概念に捉われず、「勤務地条件付雇用契約」「職務条件付雇用契約」など、労働条件が限定される範囲を明確にして、雇用契約を締結することが望ましいと考えます(図表 2 参照)。この労働条件を限定して雇用することによって、「期待する労働力」が明確となり、労働者のモチベーションUPにつながることを期待できます。

図表 2



《執筆者紹介》

Be Ambitious 社会保険労務士法人 代表社員 飯野正明

社会人歴 27 年は社労士業界一筋。現在は、東京都中央区日本橋にて Be Ambitious 社労士法人代表として、8名の職員とともに中小企業の労務管理を支援している。これまで、社長とその母親の 2 名の印刷業から、1 万名超規模の不動産業、その業種は、オフィス製品の製造販売、建設業、警備業、小売業、金融業、飲食業、IT 関連企業や外資系企業など多種多様な企業の労務管理に携わる（関与先企業数 600 社以上）。

ホームページ： <http://www.sr-iino.com/>

メールアドレス： office@sr-iino.com