

誰もがいきいきと働

葛飾区は平成29年9月7日に、東京商工会議所葛飾支部と共催し、「誰もがいきいきと働ける職場の仕組みづくり」をテーマに、企業向けセミナーを開催しました。東京都の「ライフ・ワーク・バランス認定企業」として、初めて3部門認定（「職場における女性の活躍促進（平成28年度認定）」、「多様な勤務形態導入（平成25年度認定）」、「育児・介護休業制度充実（平成21年度認定）」）を受けた、(株)トーリツ代表取締役社長の鈴木恵里子さんの講演要旨をご紹介します。

地域密着で事業を展開

当社は昭和60年創業、昭和62年に法人化、平成12年に居宅介護支援、訪問介護の事業所を開設しました。

「この地域の人々を大切に」、「やさしさと温かさをあなたに」、「会社は一人ひとりの従業員を大事に考え、従業員は一人ひとりのお客様を大事に考えます」を経営理念に掲げ、葛飾区、江戸川区をエリアとして地域密着の事業を展開しています。

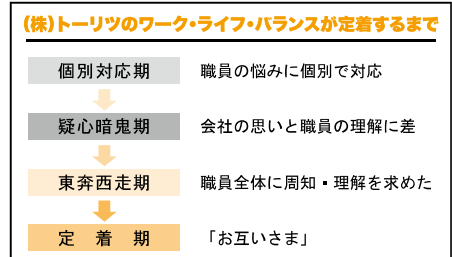
職員数は平成29年9月現在で272人（男性15%、女性85%）です。正社員の他、契約社員、パート社員、マスター社員（定年後の職員を再雇用）、登録ヘルパー等雇用形態はさまざまですが、365日24時間のサービス提供が可能なシフトを組んでいます。通勤は徒歩・自転車等が85%と職住近接の職員が多くいます。職員の平均年齢は約53歳です。4人に1人が小学生以下の子育て世代ですが、定年退職後の元気な高齢者も積極的に採用し、65歳以上が28%を占めています。一方で、健康状態等による退職もある中、若年層の確保、子育て中の女性や高齢者等、時間・身体的な負担等の制約はあっても労働意欲のある人をどう活用していくか、安定した事業継続に、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みは重要です。

経営理念を形に

当社のワーク・ライフ・バランスの取り組みは、職員の「子どもの熱」がきっかけでした。平成12年介護保険制度が施行され、職員が10人程から3倍に増えた時期で、「子どもに少し熱があって保育園に預けられない。どうしても自分が行かなければならない利用者様がいるのにどうしよう……」という看護師の悩みに「では、会社に連れて来れば」と個別に対応したのが始まりでした（個別対応期）。その後、取り扱いサービスと拠点の拡大により職員

も70人と大幅に増加し、「どうして看護師だけ優遇されるの?」、「子どもがいなくても大変」と個別対応の有無から誤解が生まれました（疑心暗鬼期）。会社の思いと職員の理解の差を埋めるために経営層が各事業所に出向き、会社の思いに理解を求めるとともに、プライバシーに配慮しながら対応例を伝え、みんなが利用しやすいようにしました。また、100人程に増えた職員一人ひとりの声に耳を傾け、その声によってさまざまな仕組みや制度が誕生しました（東奔西走期）。

そして、平成19年以降、制度を利用する職員が増加し、利用した人が次に利用する人をサポートするようになり、お互いのワークだけではなく、ライフにも目を向けるようになったのです（定着期）。まさに、経営理念が形になってきました。



職員の声からさまざまな制度が誕生

①子連れ出勤制度

保育園に預けられない時や夕方の会議等のやむを得ない事情がある時は、子連れ出勤を許可、職員の高齢化にもない平成29年より孫連れ出勤も可能。

②社内保育制度

1歳児から6歳児までを対象に保育。時間外の研修等でも利用、研修の出席率の向上に貢献。

③中抜け制度

仕事に出たいが学校の保護者会等、短時間の私用で外出したいというニーズに対応。15分単位で最大2時間の利用が可能。中抜けした分の労働時間は、勤務時間の前後に振り替えられる。

④代休貯金制度

休日出勤を貯金して、別の日に使用できる制度。休日手当は別途支給。

ける職場の仕組みづくり

⑤スライド出勤制度

始業・終業時間の変更。9時～18時勤務の後20時までの研修がある場合は、就業時間を11時～20時に変更する等、残業時間の削減にも効果。

⑥期間限定シフト制度

一定期間、職員が希望したシフトで勤務や休日の特定ができる。子育て・介護による離職の防止に効果。

⑦雇用形態転換制度

正社員、契約社員、パート社員、登録ヘルパーの各雇用形態間の転換を行える。「子どもの入院が長引くので、治るまではパートで勤務したい」等の希望に対応、職員それぞれのライフステージに応じたワーク・ライフ・バランスに配慮。ストレスを減らし長く働いてもらうことを期待。

⑧妊娠中の職種転換

妊娠中の女性職員が希望した場合は、身体負担の少ない職種等に転換、産休直前まで働いてもらうことで産後復帰を促す。

以上8つの制度を運用しています。中抜け制度や代休貯金制度の利用は給与計算、雇用形態の変更にもなる労働条件通知書の交付手続き等は、その都度対応しています。

事務的な管理は増加していますが、職員の働きやすさを考えた環境づくりに取り組んでいます。

労働環境の継続的な整備

職員が安心して誇りとやりがいをもって働き続けるには労働環境の整備が不可欠で、社内の情報共有と職員ニーズの把握で風通しの良い組織づくりを進めています。一つは、役員会の他に職員の状況や人間関係の把握と、必要に応じた対応を図る事業部ごとの管理者会議、一般従業員が出席して意見や課題を出し合う事業所ごとの定例会等毎月5つの会議の開催と、社内アンケートの継続的な実施で職員の本音とニーズを吸い上げています。

二つは、会社の法律、会社と職員の契約書ともいえる就業規則を見直し、ワーク・ライフ・バランスの諸制度の明文化や定年後の高齢者の雇用に向けたマスター社員の創設を盛り込みました。また、人事評価はできることを評価する制度に改定、キャリアマップやキャリアパス要件・賃金テーブルの見直しを進め、事業所ごと、階層ごとの研修やMVP表彰等も実施しています。

鈴木恵里子さん

株式会社トーリツ
代表取締役社長



大手企業で総務、役員秘書等を経験。その後、地域の高齢者を元気にしたいとの思いから葛飾区、江戸川区で地域に密着した介護サービスを展開する(株)トーリツに入社。現場経験を経て平成23年8月代表取締役役に就任。自らも子育てと仕事を両立させながら、職員が動きやすい環境づくりに取り組んでいる。また、地域福祉の向上にも取り組んでおり、多世代が集う地域のコミュニティサロン「かいこの駅」を運営している。

その結果、正社員の離職率は緩やかですが減少傾向にあります。加えて、応募者数は増加傾向にあります。平成29年度は採用10人に92人の応募がありました。また、育休明けの復帰率は平成16年以降100%の実績です。女性の管理職は現在5人、管理職候補者は15人です。正社員の7割が女性のため、もっと増やしていきたいと思えます。さらに、男性の育児休暇の取得率の向上や「くるみん」(※)の取得、育孫休暇の制度化等も検討しています。

みなさんの会社でも始めてみませんか

今回ご紹介した取り組みは、社内保育制度以外は、目に見える出費はありません。小さく始めて大きくしたり、種類を増やしたりと状況に応じた取り組みは中小企業に合っていると思います。

東京都の「ライフ・ワーク・バランス3部門」に認定され実感していることは、①自社に合った取り組みでなければ効果はなく、絵に描いた餅では職員の反感を買うことになります。②目立った効果はすぐにはなく、登山のように地道に一歩一歩進んでいくことです。③一つの取り組みから得られる効果がさらなる取り組みを生み出します。

子育て中の母親が働き続けられるようにとの思いから整備を進めてきましたが、女性に限らずさまざまな状況の人にも動きやすい職場づくりにつながったと感じております。

みなさんの会社において、何かの取り組みのきっかけとなれば幸いです。

(※「くるみん」とは、子育てサポート企業として厚生労働省の認定を受けること)