

男女共同参画シリーズ その4

ベテラン社員が働く子育て世代を応援する職場

The workplace where expert employees support the child-rearing generation

1 はじめに

私の職場、中国地下工業（株）には大きな保育園の園庭が隣接し、可愛い元気な子供たちの声がいつも聞こえている。当社は地質調査や解析、砂防や基礎構造物の設計などを得意とする地盤系建設コンサルタントである。女性6名を含む役職員数は24名であるが、地質調査部門の売上高ランキングは広島県第3位に位置している。

表題の「ベテラン社員」とは、当社のおじさん社員、おばさん社員のことであり、応援しているのは自身の子育て世代の子供たちのことで、ベテラン社員が未就学児などの孫の面倒を気軽に見ることで子育て世代を支援している。

育児休業や休暇、短時間勤務制度はどこの会社にもあるが、社員一人一人の勤務に自己責任と自由度を持たせることで、働きやすく、家族にも優しい職場を目指している。

2 ベテラン社員を大切にする

建設関連業は、新卒者の就職先としての人気度が低く、中堅規模の企業でも社員の確保に苦労している。当社のような小規模専門の会社では、必要な要員を新卒者だけでなく、他業種からの転職者の育成で賄うことになる。したがって、ベテラン社員は業務対応だけでなく指導者としてもとても貴重である。

当社では、1年おまけが付いて満61歳で定年をむかえると70歳まで再雇用する。さらに希望者は70歳を超えても勤務している。一方で、60代後半になっても週5日フルタイムの勤務は体力的に少し厳しい人も出てくる。そこで、健康保険の常用的雇用関係が維持できるまでの短時間勤務制度を設けている。

例えば、週4日勤務や1日の勤務時間の短縮も可能にしている。自分に合った勤務形態が選択で

き、定期的な勤務形態の変更も可能である。この短時間勤務制度は年齢に関係なく全ての社員を対象としており、育児や介護、自己啓発でも利用できる。自分のリズムに合ったいつまでも働き甲斐を持てる就労環境を目指している。

3 子育て世代を応援するベテラン社員

女性の大学・大学院への進学が増加し、専門性の高い職業に従事する女性が増加している。子育て世代は、子供を保育園などに預けて仕事を続けている。小さな子供には急な発熱などがよくあるが、早朝の発熱に病児保育の予約が取れない時、保育園に預けた子供が急に体調を崩し「お迎え」の呼び出しがあった時、多くが、近隣の祖父母に応援をお願いする。

ところが、頼りの祖父母が仕事に就いていると、応援を頼むこともできない。困った、どうしよう。結果、わが国の古い役割分担では祖母が離職を選択することになる。

このような時、当社では、仕事を中断して孫や子供への対応を優先する。これだけのことでベテラン社員や子育て世代の離職がなくなる。

では、仕事をどうすればよいのか。単純である。「今日中に」、「明日の午前中まで」、といった短工期の仕事は受けないようにすれば良い。「そんなことはできない」と、諦める前に努力して心掛けてみるとよい。計画的な業務処理とリスク管理の習慣が身に付く。数時間のスケジュールの遅れが影響するような仕事の仕方は、危うく、恐ろしい。それに、同僚に簡単に任すことのできるような仕事はないし、そんな無駄な仕事はしていない。

当社の実績では、子供や孫のために仕事が中断する事態は、冬場でも一月に一度か二度であり、年間を通して多くはない。それに、子供はすぐに祖父母を必要としない程に大きくなる。

「子育て世代を応援する職場」の表記でベテラ

ン社員が子育て世代の社員を支援する姿を想像した方もいたと思うが、気が置けない同僚でも他人の家族の面倒をみることはできない。社員みんなが家族を大切に作る雰囲気づくりが重要な点である。先輩を真似て、子育て世代も子供の成長や家族の事情に合った働き方が遠慮なく選択できる。

20年から30年の後、現在の子育て世代は、少子高齢化もあり、年金が当てにならず働き続けるようになる。今から備えた方がよいと思う。

4 成果計測方法の見直しの必要性

コロナ禍により、同業者でもテレワークが始まった。コロナ禍によるテレワークは通勤制限による産物だが、本来のテレワークは場所と時間にとらわれない柔軟な働き方のことである。

コンサルタント技術者は、受注時に提案書を書き、受注後に処理計画を立案、そして自ら業務を処理し納品する。チーム対応には若年者育成の目的もあるが、照査などを除き、業務処理は一人に対応した方が効率的な場合も多い。

技術サービス業はテレワーク導入の可能性が高く、業務成果を時間で計るべきではないが、わが国では法律の制約上、業務成果は時間で計り、時間に見合った対価の支払いを義務付けている。

業務成果の計測方法の見直しなくして、テレワークや様々な人材の活用は難しい。“保育園のお迎えがあるから毎日17時に退社する奴と休日出勤にも対応する俺のボーナスが同じなのはおかしい”ということが間違った考え方、との認識の浸透が必要である。

5 業務成果は実績で計測評価

当社で実施していること。まず、管理職層には自社の株式を保有してもらい経営者の視点で管理させている。そして、損益計算書や貸借対照表は当然で、毎月の受注・出来高管理表まで、パートタイマーを含む全員に公開している。年度初めに精度の高い管理目標を設定し、毎月の進捗状況の把握と管理目標との照合により、目標値を過剰に超える受注を回避することで時間外労働を抑制している。決算時には目標を超えた利益の半分を賞

与の割増分としてパートタイマーを含む全員に成果に応じて還元している。

時間外労働で繁忙や業務処理余力を把握していた悪しき時代には、休日出勤や深夜労働が多く発生していた。当然である。余裕がある素振りを少しでも見せると新しい仕事を押し付けられるし、時間外労働は社員にはお金になる。だから労働時間が増えても会社の利益は増えない。

現在、終業のチャイムとともに帰り支度が始まる。経営層と管理職層は、基本的に10~20分以内に会社を後にする。帰り辛い雰囲気など全くない。業務成果は実績で計測評価し、残業手当が減った以上に賞与が増えたので、会社に遅くまで残ることに意味がない。

6 まとめ

社内みんなの顔が見え、社員及びその家族各々の制約を受け入れる余裕と自由度を持たせることで自主性と一体性が育ち、業務成果の計測方法の見直しにより総労働時間が減るのに利益が上がり、仕事を楽しむことのできる会社を作ることができるような気がする。

私の思う働き方改革は、拘束時間に自由度を持たせることで労働密度を高めることである。働く技術者には時間で管理されるよりも厳しいことは承知している。これからの時代の流れだと思う。

男女共同参画推進委員会より

ベテランの孫育てに着目され、貴重な人材に継続して活躍いただいている点に感銘を受けました。また、パートタイマーも含めた業務成果の見える化と利益に応じた賞与配分など、思い切った取り組みが、残業抑制やWLBにつながるという好循環を生みだされています。今後も多様な従業員の強みを活かし持続的に発展されていくことでしょう。

藤原 哲宏 (ふじわら てつひろ)
技術士 (建設/総合技術監理部門)

博士 (工学)
中国本部 修習技術者支援委員
中国地下工業 (株) 代表取締役
(協) 広島県土質試験センター理事長
e-mail : tfujiwara@ccknet.co.jp

