

秋田県内の労働実態に関する 調査結果報告書 Ⅱ

[企業等ヒアリング調査]

平成 30 年 1 月

秋田いきいきワーク推進会議

はじめに

「秋田いきいきワーク推進会議」（秋田県内の労使団体、秋田県等の行政機関、学識経験者等により構成。会長：吉村昇 東北公益文科大学長、事務局：秋田労働局）は、平成28年8月に「秋田県内の労働実態に関する調査」（アンケート調査）を行いました。この調査では、事業主と労働者それぞれに対して、雇用・就業の形態、労働時間（超過勤務）、年次有給休暇、育児休業・介護休業等に関する実態・意識を聞くとともに、長時間労働削減、非正規労働者の正社員化、女性・高齢者の活躍推進等に関する取組状況・隘路・効果等を聞いています。また、事業主に対しては、募集・採用の状況・結果等に関する設問も加えています。

このアンケート調査は、結果について数値的な整理・分析を行うことを主な目的としたので、上記のような広範な内容に係る多数の質問項目について、それぞれ選択肢式の設問を設定して実施しました。事業主・労働者の皆様のご協力により、相当に高い回収率（※）を得ることができ、秋田県内の事業主・労働者の労働に関する実態・意識についてかなり意味のある数値が得られたと考えています。

※ 事業主調査は、秋田県内に本社機能を有する従業員31人以上規模の全企業に調査票を発送して1,117社から回答を得ており（回収率82.5%）、労働者調査についても連合秋田傘下の労働組合を經由して3,074人に調査票を配付して1,970人の労働者からの回答を得ています（回収率64.1%）。

しかしながら、個々の企業等における取組実態や課題・方向性等を深く掘り下げて把握するには、アンケート調査のみでは限界があります。

このため、平成29年度における「秋田いきいきワーク推進会議」の取組として、企業等に対するヒアリング調査を実施することにし、アンケート調査の回答企業で労働者数101人以上の企業（315社）の中から、業種・規模等に基づき選定した46社の企業にヒアリング調査の協力依頼を行ったところ、快く承諾いただき調査を実施することができました。

また、高齢者の活用に関して高齢者自身の意識・ニーズや高齢労働力に対する各種ニーズを把握するために県内シルバー人材センター（3箇所）に協力を依頼したところ、同様にご快諾をいただきました。

本報告書は、この企業等に対するヒアリング調査の結果をとりまとめたものであり、調査項目は28年度に実施したアンケート調査とほぼ同じになっています。また、本調査の結果は、アンケート調査の結果と同様、広く公表することにしております。

関係団体や行政機関のみでなく、事業主や労働者の皆様がこの結果を目にして、よりよい労働環境や働き方を実現していくための参考としていただければ幸いです。

ご多忙中にもかかわらず調査にご協力いただいた企業の人事労務担当者やシルバー人材センター担当者の皆様、本当にありがとうございました。

目次

はじめに	1
I 調査方法等	4
《参考》当会議が秋田県内の労働実態に関し平成 28 年度に行ったアンケート調査及び中間的など りまとめについて	7
II 調査結果の概要	9
1 人材のニーズと確保について	10
2 正社員以外の雇用と正社員転換について	10
3 正社員の多様化（多様な働き方の推進）について	11
4 超過勤務の発生原因と削減の取組について	11
5 年次有給休暇の取得促進について	12
6 育児休業・介護休業について	12
7 女性の活躍推進について	13
8 高齢者の活躍推進について	14
9 社員の能力の開発・向上について	15
III 調査結果の項目別まとめ	17
1 人材のニーズと確保について	18
(1) 人材ニーズと確保の現状	18
(2) 人手不足への対策・取組事例	22
(3) 人手不足から派生している問題点	26
(4) 人材の定着面の課題と対策	27
2 正社員以外の雇用と正社員転換について	29
(1) 正社員以外の雇用の状況について	29
(2) 正社員転換について	33
(3) 無期転換ルールへの対応について	41
3 正社員の多様化（多様な働き方の推進）について	43
(1) 正社員の多様化など多様な働き方を進めている企業	44
(2) 検討中の企業	45
(3) 進める予定はないとした企業	46
4 超過勤務の発生原因と削減の取組について	47
(1) 残業（超過勤務）の発生要因	48
(2) 残業削減のための取組	52
(3) 残業（超過勤務）の発生要因と取組の対応関係	57
5 年次有給休暇の取得促進について	59
(1) 現状	59
(2) 年休取得促進の課題	62
6 育児休業・介護休業について	63

(1) 育児休業.....	63
(2) 介護休業.....	66
7 女性の活躍推進について.....	69
(1) 女性の活用状況及び活躍推進に向けた取組内容について.....	70
(2) 女性の活躍推進の課題.....	73
(3) 女性の管理職登用について.....	74
(4) 女性の活躍推進のメリット.....	77
8 高齢者の活躍促進について.....	78
(1) 企業における状況.....	78
(2) シルバー人材センターの状況.....	85
9 社員の能力の開発・向上について.....	90
IV 個別のヒアリング記録.....	91
1 企業へのヒアリング.....	92
(1) 建設業（企業番号①～②）.....	92
(2) 製造業（企業番号③～⑮）.....	98
(3) 情報通信業（企業番号⑯～⑰）.....	137
(4) 運輸業、郵便業（企業番号⑱～⑳）.....	142
(5) 卸売業、小売業（企業番号㉑～㉓）.....	152
(6) 学術研究、専門技術サービス業（企業番号㉔）.....	176
(7) 宿泊業、飲食サービス業（企業番号㉕～㉖）.....	179
(8) 生活関連サービス業、娯楽業（企業番号㉗～㉙）.....	184
(9) 教育、学習支援業（企業番号㉚）.....	191
(10) 医療、福祉（企業番号㉛～㉜）.....	194
(11) 複合サービス業（企業番号㉝～㉞）.....	216
(12) サービス業（他に分類されないもの）（企業番号㉟～㊱）.....	221
2 シルバー人材センターへのヒアリング.....	227
(1) 秋田市シルバー人材センター.....	227
(2) 大館市シルバー人材センター.....	229
(3) 大仙市シルバー人材センター.....	231
資料.....	233
(1) 秋田いきいきワーク推進会議設置要綱.....	234
(2) 秋田いきいきワーク推進会議会員名簿（第3回まで）.....	235
(3) 秋田いきいきワーク推進会議検討部会開催要綱.....	236
(4) 秋田いきいきワーク推進会議検討部会名簿（平成29年度まで）.....	237

I 調査方法等

- 1 実施時期：平成 29 年 4 月～ 9 月
- 2 対象企業：当会議が平成 28 年度に実施した事業主に対するアンケート調査（「秋田県内の労働実態に関する調査」・・・次々ページ【参考】参照）の回答企業のうち労働者数 101 人以上の企業（315 社）の中から、選定・依頼し、ヒアリング実施に理解を得られた企業 46 社を対象とした。選定に際しては業種・規模、地域等に関してなるべく多様な企業を対象とするよう配慮したほか、アンケート調査の回答内容等から参考となる取組を行っていると考えられる企業も対象とするよう努めた。
また、高齢者の活用に関して高齢者自身の意識・ニーズや高齢労働力に対する各種ニーズを把握するために県内シルバー人材センター（3 箇所）を対象に加えた。

※ ヒアリング調査対象企業（46 社）とアンケート調査回答企業（労働者数 101 人以上の 315 社）の業種別・規模別内訳は次ページのとおり。
- 3 訪問担当者等：秋田労働局の雇用環境・均等室職員が 2 名一組で事業所を訪問してヒアリングを行った。
- 4 聴取項目：28 年度に行った事業主に対するアンケート調査の回答内容等から、当該対象企業が積極的・先進的な取組を行っている項目や特に課題を抱えていると考えられる項目を中心に、次の点を聴取した。
ア 当該項目に係る具体的な現状・課題（取組を行う背景となった事情・問題意識や、取組に至っていない原因（阻害要因）も含む。また、当該企業の属する業種・規模の特徴、企業固有の特徴、背景的な課題等との関連も含む。）
イ 取組の内容、取組実施に際しての問題点
ウ 取組の効果（実績、波及効果等）と今後に向けての検討内容
《聴取した主な項目》
 - ① 対象企業の概況
 - ② 人材のニーズと確保について
 - ③ 正社員以外の雇用と正社員転換について
 - ④ 正社員の多様化（多様な働き方の推進）について
 - ⑤ 超過勤務の発生原因と削減の取組について
 - ⑥ 年次有給休暇の取得促進について
 - ⑦ 育児休業・介護休業について
 - ⑧ 女性の活躍推進について
 - ⑨ 高齢者の活躍推進について
 - ⑩ 社員の能力の開発・向上について（ヒアリング実施期間の途中から項目に追加）
- 5 ヒアリング記録の作成等：訪問実施後は、速やかにヒアリング記録を作成し、対象企業に送付して確認していただいた。

ヒアリング実施企業・アンケート回答企業の業種・規模別内訳

ヒアリング
実施企業数

アンケート
回答企業数

業種 \ 規模	101~300人	301~500人	501~1000人	1001人以上	合計
1. 農林水産業	1	0	0	0	1
2. 鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0	0
3. 建設業	2 12	0	0	0	2 12
4. 製造業	9 43	3 10	1 5	1	13 59
(食料品製造業)	4				4
(繊維工業)	2				2
(金属製品製造業)	2				2
(電子部品製造業)	1	3	1		5
5. 電気・ガス・熱供給業・水道業	0	0	0	0	0
6. 情報通信業	2 7	0	0	0	2 7
7. 運輸業、郵便業	2 15	1 2	0	0	3 17
8. 卸売業、小売業	5 31	2 3	5	1 2	8 41
9. 金融業、保険業	2	0	0	2	4
10. 不動産業、物品賃貸業	3	0	0	0	3
11. 学術研究、専門技術サービス業	1 2	0	0	0	1 2
12. 宿泊業、飲食サービス業	1 11	2	0	1 1	2 14
13. 生活関連サービス業、娯楽業	2 7	2	1 1	0	3 10
14. 教育、学習支援業	1 6	2	0	1	1 9
15. 医療、福祉	6 73	16	5	1 2	7 96
16. 複合サービス業	2 12	2	3	0	2 17
17. サービス業(他に分類されないもの)	1 17	1 1	2	1 3	2 23
合計	33 242	7 40	2 21	4 12	46 315

《参考》当会議が秋田県内の労働実態に関し平成 28 年度に行ったアンケート調査及び中間的なとりまとめについて

当会議（秋田いきいきワーク推進会議）は、今回のヒアリング調査に先立ち、平成 28 年度に秋田県内の事業主及び労働者に対して次のアンケート調査を実施し、その結果を「秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月、秋田いきいきワーク推進会議）」にとりまとめた。

また、このアンケート調査結果を踏まえ、当会議における検討の中間的なとりまとめとして「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について（平成 29 年 2 月、秋田いきいきワーク推進会議）」をとりまとめた。

次の「Ⅱ 調査結果の概要」において、今回のヒアリング調査の結果の概要をまとめるに当たっては、これら先行調査結果や中間とりまとめ結果から適宜引用している。

【アンケート調査の概要】

(1) 調査の目的

秋田県内の事業主及び労働者に対し、雇用・就業形態、労働時間、休暇・休業等の「働き方」、女性・高齢者の活躍推進、人材確保等に関する実態・意向・隘路・効果等を聞くアンケート調査を実施し、その結果を分析することにより、秋田県内の「働き方」等に関する共通認識の形成や課題・対応方向等の検討の材料とするとともに、「秋田いきいきワーク推進会議」に参集した政労使の関係機関における取組推進の参考とする。

(2) 調査の方法・内容

ア 次のアンケート調査（2 種類）を行った。

- ・ 事業主調査：秋田県内に本社機能を有する「従業員 31 人以上規模企業」（具体的には、直接雇用する常用労働者数（1 年以上継続して雇用される者で 1 週の所定労働時間が 20 時間以上の者。正社員のほか、契約社員、パート労働者等も含む。）が 31 人以上の企業）として、当会議事務局が把握していたすべての企業（1,354 社）に対して事務局から調査票を直接郵送し、専用封筒で直接回収した。

《アンケート調査票の項目》

- ① 回答企業の属性
 - ② 募集・採用
 - ③ 雇用・就業の形態（正社員への転換）
 - ④ 女性の活躍推進
 - ⑤ 超過勤務（長時間労働）
 - ⑥ 年次有給休暇
 - ⑦ 高齢者の活躍推進
- ・ 労働者調査：連合秋田傘下組合（官公庁を除く）の中の一定規模以上の労働組合に

対し、組合員の中から、なるべく特定の職種・就業形態・年齢等に偏らないように配付するよう依頼（合計で3000人程度に配付するよう依頼）したところ、3,074人に配付され、専用封筒で直接回収した。

《アンケート調査票の項目》

- ① 回答労働者の属性と家族状況
- ② 回答労働者の現在の勤務先企業の属性
- ③ 勤務形態の現状と変更希望（正社員転換）
- ④ 職場に望むこと
- ⑤ 職場における女性の活躍推進の状況
- ⑥ 超過勤務（長時間労働）
- ⑦ 年次有給休暇
- ⑧ 育児休業と介護休業
- ⑨ 高齢者の活躍推進

イ 調査票の送付日と回答期限

- 送付日：平成28年8月第1週
- 回答の投函期限として設定した日：同年9月2日（金）

(3) 調査票の回収

アンケートの回収数（回収率）は次のとおり。

- ・ 事業主調査：1,117社（回収率：82.5%＝1117／1354）
- ・ 労働者調査：1,970人（回収率：64.1%＝1970／3074）

(4) 調査結果のとりまとめ

調査結果は、「秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成29年2月、秋田いきいきワーク推進会議）」にとりまとめた。これは秋田労働局ホームページ内の「秋田いきいきワーク推進会議」のページに掲載されている。

【中間的とりまとめの概要】

上記のアンケート調査結果を踏まえ、当会議における検討の中間的なとりまとめとして「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について（平成29年2月、秋田いきいきワーク推進会議）」をとりまとめた。秋田労働局ホームページ内の「秋田いきいきワーク推進会議」のページに掲載されている。

II 調査結果の概要

1 人材のニーズと確保について

今回のヒアリングの対象となった企業においては、業種にかかわらず人手不足感や採用困難感が広がっている状況が窺われたところであるが、その中でも業種ごと、会社ごとに種々の人材ニーズと人材確保の状況（困難さ）があることが把握された。

また、人手不足に対する具体的な対策について尋ねたところ、募集・採用方法の工夫（多様な供給源の活用）、募集条件の見直し、労働条件面の見直し、外部労働力や外国人の活用、機械化・省力化などに関する具体的事例が把握された。

このうち募集対象・方法の工夫（多様な供給源の活用）については、各業種の特性を踏まえつつ、高卒・大卒・専門学校の新卒、中途採用、Aターン（秋田県内へのU・I・Jターン）などのうち、できるだけ多様な方面から人材を確保しようとしている状況が把握された。新規学卒者等を採用するためのホームページを含む企業PRやインターンシップを進めている例もあった。

また、募集条件を緩和して未経験者の活用や年齢制限の撤廃を進めている例や正社員としての採用に転換している例、休日、勤務時間や賃金の見直し等の労働条件面の見直しを進めている例があった。さらに、派遣等の外部労働力の活用のほか、外国人の活用も検討・実施が進んでいる状況なども把握された。

今回ヒアリング対象となった企業では、採用した人材の定着面の課題についての声もあり、教育訓練、採用時のミスマッチ防止、先輩社員の相談・指導担当としての活用、上司面談や食事会等、種々の工夫を凝らして、採用した労働者の定着対策を講じている企業も見受けられた。

2 正社員以外の雇用と正社員転換について

今回のヒアリングの対象となった企業のすべて（46社）で、正社員以外の労働者（定年退職後の再雇用者以外）がいるとの回答だった。正社員以外の労働者を雇用している主な理由としては「勤務時間等に制約のある労働者からの希望に応じるため」といった労働者側の都合によるケースと、「時間的・時期（季）的な業務の繁閑への対応」といった企業側の都合によるケースに大別された。

また、対象となった46社のうち44社（95.7%）が正社員転換を実施していると答えており、そのうち正社員転換を制度化している企業も22社あった。国の助成制度（キャリアアップ助成金）を活用している企業もあった。

正社員転換を進める理由としては、業種にかかわらず『慢性的な人手不足状態が続いている』や『正社員が不足しているエリアがある』といった人材確保に関するもののほかに、『優秀な社員の定着のために』、『モチベーションの維持のために』などのように人材の定着や士気向上のために転換を進めている状況が窺えた。

また、正社員転換を進めるに当たっては、ほとんどの企業において『労働者本人の希望』を大前提としているが、面談時に積極的に『正社員転換の声掛けや働きかけ』を行ってい

る企業も多数見受けられた。

さらに、本人が正社員転換を希望した場合でも、面接、試験、人事考課や上長・上司の推薦など何らかの形で企業側による対象者の選定が行われている例が多かったが、最近の人手不足の中で、転換の条件が緩和されている例も見受けられた。

3 正社員の多様化（多様な働き方の推進）について

今回、ヒアリング調査を行った46社のうち、正社員の多様化（「職務限定正社員」、「勤務時間限定正社員」、「勤務地限定正社員」、「在宅勤務」、「テレワーク」、「フレックスタイム制」）を「進めている」と回答した企業は18社（39.1%）、「検討中」と回答した企業は6社（12.5%）、「進める予定がない」と回答した企業又は取組状況が不明の企業は22社（47.8%）だった。

- 職務限定正社員については、特定の職種・職務に限定して導入している例や職種・職務で異なる募集採用を行っている企業で導入している例が見られた。
- 勤務時間限定正社員については、子育てなどに対応している例や、時間に制約のある労働者のために設けている例が見られた。
- 勤務地限定正社員については、コースごとに異なる採用・配置等雇用管理を行っている企業で導入している例や、労働者本人の転勤や通勤等の希望やワーク・ライフ・バランスに配慮している例が見られた。
- 在宅勤務については、テスト導入を検討している例や本人の事情で通勤が困難な場合に行った例があった。テレワークについては把握されなかった。
- フレックスタイム制については、顧客の都合で柔軟な時間管理が必要な場合に導入している例があった。

4 超過勤務の発生原因と削減の取組について

今回のヒアリング調査で、業種や個々の企業によって様々な残業（超過勤務）の発生要因が把握された。大別すれば、季節的繁忙、人員不足等の人的要因、突発的なニーズ対応、その他の業務特有の理由などである。

また、残業の発生原因に応じて様々な取組が実施されている状況も把握された。大別すれば、応援体制の構築や「多能工化」による業務（繁忙）の平準化、変形労働時間制の導入、機械化・省力化、トップや上司等による労働者への呼びかけ・働きかけやチェックの強化などである。

残業（超過勤務）の発生要因と取組に関する記述の中から、同一企業において対応関係がある程度明確になっていると思われるものについて、対応関係を整理してみたところ、次のような傾向が窺えた。

- 「他部門からの応援と多能工化」は「季節的要因」や「人手不足、休暇取得者のカバー等の人的要因」、「大量発注、新規発注、品質に関する要求など社外的要因」との対応関係が強いこと

- 「変形労働時間制の導入」は、「季節的要因」や「トラブル対応等の突発的要因」との対応関係が強いこと
- 「機械化・OA化」や「トップ・上司による呼びかけ・働きかけ、チェックの強化」は種々の要因に対して幅広い対応関係があること
- 人手不足等の人的要因に対しては、「社員の能力開発、業務の見直し、人事考課の見直し」や「増員、派遣社員の活用」なども比較的多く取り組まれていること
- 業種特有の事情との関連が窺える要因も種々存在し、それぞれについて取組がなされていること

5 年次有給休暇の取得促進について

今回のヒアリング調査の対象とした企業のうち、上記のアンケート調査で年次有給休暇の取得促進のために何らかの取組を「している」と回答したのは25社（54.3%）であり、アンケート調査回答企業全体とほぼ同じ割合であった。

年次有給休暇の取得形態についてみると、時間単位や半日単位の「細切れ取得」の促進は、業種を問わず広く行われており、年休の取得促進効果が高く評価されていた。また、多くの製造業のように、操業計画に基づいて所定休日を一斉に取る傾向がある業種では、計画的付与や連続取得の促進が多く取り組まれていた。医療・福祉などの業種では、様々な連続休暇制度を設けている企業が見られた。また、「同じ仕事が複数の人にわかるようにしている」などの年休取得の基盤となる方策を講じているケースも見られた。

このように各業種の実情に応じた種々の工夫がなされているものの、業務繁忙・人手不足の影響等で、呼び掛けや取得を促すだけでは効果が十分にあがっておらず、年休の取得自体が十分に進んでいないとの回答が業種を通じてあった。

また、業種の特徴・状況に応じた課題があることも把握された。たとえば、労働者が勤務日のある程度決められる勤務シフト制を敷いている製造業や医療福祉など一部の企業では、労働者が休みたい日に、年休ではなく所定休日を充てるなどして、年休の取得が消極的になりやすい傾向が見られた。また、運輸業の現場では、人手不足や取引先との関係など社外的な要因からまとまった休みがとりにくいこと、計画的付与制度などの導入が難しいとの声があった。

6 育児休業・介護休業について

ア 育児休業について

今回ヒアリング調査の対象企業のほとんどにおいて、女性労働者については「お互い様」であるといった周囲の理解などにより職場内で育児休業しやすい雰囲気が醸成されており、高い割合で育児休業制度が利用されている状況が確認された。

一方で、男性労働者については、取得実績のある企業を中心に、積極的な周知活動や育児休業を取得しやすい雰囲気づくりに努めている企業があることが確認されたもの

の、全体としては収入面の不安などにより、制度を利用する者が少ないことも改めて確認された。

イ 介護休業について

介護休業については、取得実績があった企業はヒアリング対象企業の約4分の1にとどまっており、介護休業が取りづらい理由として、周囲に配慮しての気兼ねや職場内の取得をお互い様とする意識が弱い職場内の雰囲気、収入への不安に対する意見などが挙げられた。「制度そのものの周知不足」などの課題も確認された。

また、介護離職が約4分の1の企業で発生していた状況や、「面倒を見る人が自分しかいない」場合において「先の見えない不安」から離職したと見られるケースなども把握され、さらに、「私的なことに過度に立ち入ることの難しさ」から実際は介護離職であるにもかかわらず会社側がそれを把握できていない場合がある可能性も指摘された。

7 女性の活躍推進について

平成28年度に当会議が行った事業主に対するアンケート調査において、労働者に占める女性比率が特に少なかった主な業種は「建設業」（全労働者に占める女性比率が30%以上の企業割合：3.3%）、「運輸業」（同：0.0%）などであった。

これらの業種の企業に対し、今回のヒアリング調査において女性の活躍状況や活躍推進に向けた取組内容について聞いたところ、事務所における女性活用と現場・営業所における女性活用に格差がある状況であった。現場や営業所における女性の活用推進に向けた取組としては、女性専用の更衣室やトイレ、休憩室などのハード面での職場環境整備を進めているといった回答があった。また、積極的に女性ドライバー確保の取組を進めている企業もあった。他方で、企業側としてもこのようなインフラ整備の必要性は十分認識しているものの、「女性に限らず、乗務員になりたい人が増えるのであれば更に設備投資を行いたいところだが、経費の掛かることであり、これ以上の対応は難しい（タクシー業）」と回答した企業のように、経費面での企業負担が大きいことがネックになっている企業もあった。また、これらの業種以外を含め、女性の活躍推進に当たっては、性別による「向き・不向き」を踏まえているとの声がある一方で、女性に不向きなイメージなどから、就職前の教育訓練段階から女性に敬遠されがちな現状があることについての声もあった。

上記アンケート調査において、労働者に占める女性比率がもともと高かった業種である「各種サービス業」（全労働者数に占める女性の割合が50%以上の企業割合：「宿泊業、飲食サービス業」79.1%、「生活関連サービス業、娯楽業」71.4%、「教育、学習支援業」60.8%、）や、「医療、福祉」（同：98.4%）などの企業に対し、女性の活用推進に当たって取り組んでいる内容について聞いたところ、もともと女性が働きやすい職場づくりに取り組んでおり、人事上の配慮についても男女間で違いはないと回答する企業が多くあった。

労働者に占める女性比率が中間的な位置にある「製造業」、「卸売業、小売業」、「他に分類されないサービス業」などの企業に対し、女性の活用推進に当たって取り組んでいる内容について聞いたところ、女性の職域の具体的な拡大、性別にかかわらずない人事考課のア

ピール、女性の目線での必要な措置の検討、社内での意識改革などにより、女性の活用が進んでいる状況だった。

女性の管理職登用の状況について聞いたところ、女性の管理職への登用は比較的進んでいると回答した企業もあり、中でも特に医療や福祉分野では、女性の管理職登用が比較的高い傾向にあることが確認された。他方で、女性の管理職登用については、あまり進んでいない（進んでいると思っていない）と回答した企業もあった。

女性労働者の管理職登用が進まない理由について聞いたところ、女性労働者自身が、管理職への登用については消極的であり、その理由として職場における人間関係や責任の重さ、出産・育児・介護などの家庭の事情との両立困難などを挙げた企業もあった。

女性労働者の管理職登用への課題について聞いたところ、育成ノウハウや研修や教育制度の充実や環境整備が課題だと回答した企業や、夜間勤務の際の配慮について回答した企業があった。

女性を活用することによるメリットについて聞いたところ、女性ならではのきめ細やかさや丁寧さ、周囲への気配りの良さについての回答が多く挙げられた。

8 高齢者の活躍推進について

ア 企業の状況

今回ヒアリングを行った 46 社のうち、65 歳以上の労働者がいると回答した企業は 35 社（76.1%）であり、平成 28 年度のアンケート調査結果である 75.1%とほぼ同じ結果であった。また、人手不足の状況が厳しくなる中で、これまで働いてきた者には、意欲等があれば 65 歳以降まで引き続き働いてもらいたいと考える企業が増えていることや、高齢者がますます多様な仕事で活躍していることが窺われた。

高齢者を雇用することのメリットについて聞いたところ、今まで培ってきた豊富な知識や経験に関すること、豊富な人脈に関するなどが挙げられた。

また、高齢者が働き続けるために必要な条件等を聞いたところ、「健康・体力や意欲」、「仕事の専門知識・技能」があれば、年齢にこだわらずに雇用しているといった回答が多かった一方で、高齢者を雇用する際の制約については、視力、体力等に関する声があった。

また、高齢者を雇用する際に企業側が特に配慮している点について聞いたところ、体力や健康面に対する配慮のほか、自動車運転の危険性への配慮が挙げられた。

イ シルバー人材センターの状況

高齢者の活用に関して高齢者自身の意識・ニーズや高齢労働力に対する各種ニーズを把握するためには、企業に対するヒアリングのみでなく、高齢者側の状況・ニーズや活用する側のニーズ等の両方に接しているシルバー人材センター（以下「センター」という。）からもヒアリングを実施することが必要と考えた。このため、秋田県内の 22 センターの中から 3 センターにヒアリングを実施した。

① センター会員の状況について

センター会員の平均年齢は男女とも70代前半で、最高年齢は90代となっている。男性会員と女性会員の比率は7：3で男性会員の割合が高い。80代後半や90代の会員も現役で仕事をこなしている。

また、就業実人員一人当たりの平均収入は、月額3万円前後となっているが、一部のセンターが実施した各種アンケートでは、就業する日数や時間を増やして欲しいといったニーズも存在している。

会員の希望職種群としては、一般作業群（除草、清掃、屋内外軽作業等）が最も多く、管理群（施設管理、駐車場管理等）、技能群（大工、塗装、襖・障子張り、剪定等）の順であるが、事務群（筆耕、一般事務等）、サービス群（家事援助等）を希望する者は比較的少ない。

会員の入会動機としては、「健康維持増進」や「社会参加」といった理由が多いものの、これらを抑えて「経済的理由」が4割を超え入会理由のトップとなっているセンターもある。

② 受注状況等について

請負事業の発注者として、受注件数で個人・家庭が全体の5～8割を占めているが、受注金額では、センターによって違いはあるものの公共又は企業等が5～8割程度で個人・家庭は2～5割程度となっている。

派遣事業については、事業実績全体に占める受注件数、受注金額の割合は低いものの年々実績が増加している。子育て支援施設関連（学童・保育補助）、福祉施設関連（送迎運転、介護補助、調理、清掃）、スーパー・小売業（カート整理・ナイトマネージャー）、JAの育苗・収穫、工場内作業などの依頼があり、飲食業の調理部門、コンビニエンスストアの店員などでも派遣の依頼が増えてきているが、派遣登録をしている会員の希望職種や就業希望時間と合わず、発注者の依頼に応えられない現状となっている。

③ センターの課題・取組について

各センターとも、会員を増やして様々な発注者ニーズに応え、社会貢献につなげるといった基本方針のもとに、センターの自助努力による会員拡大や就業開拓に取り組んでいる。

会員の職種、就業希望時間帯などのニーズと発注者のニーズが合わずマッチング出来ないケースもあることから、センターの担当者の中には「発注者は人に仕事を合わせる工夫が必要である。」といった声もある。

9 社員の能力の開発・向上について

今回のヒアリング対象企業の一部に対して、労働者の生産性を高めて効率的な働き方ができるようにするための重要なポイントである「社員の能力の開発・向上」の取組に関する聴取も行ったところ、外部研修受講費用、各種資格試験受験費用及び旅費の負担

や各種資格手当等の支給など金銭面での援助を行っている例、外部講師による研修や認定職業訓練を実施している例、新規採用者研修を実施している例、職種別研修を実施している例が把握された。

また、研修等の実施に当たり、国の助成制度（人材開発支援助成金（旧キャリア形成促進支援助成金））を活用している例もあった。

Ⅲ 調査結果の項目別まとめ

1 人材のニーズと確保について

(1) 人材ニーズと確保の現状

今回のヒアリング調査に先行して、当会議が平成 28 年度に秋田県内の従業員 31 人以上規模の事業主に対して実施したアンケート調査の結果では、次のとおりとなっている。

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より》

（事業主に対するアンケート調査で）最近の募集・採用活動結果を《複数選択可（制限なし）》で聞いたところ、「必要な人材を十分確保できている」と回答した企業は、9.9%と 1 割に過ぎず、「必要な要件の幅を広げて募集するなどしてある程度採用出来ている」（39.8%）及び「必要な人材があまり採用できていない」（37.9%）を選択した企業が約 4 割ずつ、「必要な人材がほとんど採用できていない」（13.1%）も 1 割を超えており、採用の困難さを感じている企業が多いことが示された。

また、業種別に見ると、「運輸業、郵便業」、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」において「必要な人材がほとんど採用できていない」とする企業が 2 割程度に達していた。他方、「必要な人材を十分採用できている」とする企業割合は、前項で見た新規大卒を募集する企業割合が高い業種との関連が見られた。労働者規模別に見ると、中小規模において「必要な人材がほとんど採用できていない」企業の割合が高かった。

今回のヒアリングの対象となった企業においては、業種にかかわらず人手不足感や採用困難感が広がっている状況が窺われたところであるが、その中でも業種ごと、会社ごとに種々の人材ニーズと人材確保の状況（困難さ）があることが把握された。

人材ニーズ・確保に関する現状を業種別に整理すると、次のとおりである。

【建設業】

- 「社員の年齢構成がアンバランスで、20 代、30 代がとても少なく、40 代も少なめで、50 代と 60 代がそれぞれ 3 割程度と多い。長期的な経営と雇用の安定を図るため、事業の多角化を進めつつ、今後の大量退職に備えて技術の継承も含めた社員の若返りを徐々に図っていききたい(建設業①)¹」
- 「一般作業員は充足しているが、現場監督など現場を切り盛りできる土木施工管理技士の資格を持つ者が不足している（土木工事業②）」
- 「新卒の採用はない。昨年も一昨年も採用できなかった。4 年前は 6 人採用したこともあり、最近の採用状況の厳しさを感じる。中途採用は随時募集しているが、人の集まりは良い（土木工事業②）」

¹ 以下、本章（「Ⅲ 調査結果の項目別まとめ」）においては、次章（「Ⅳ 個別のヒアリング記録」）に掲げる個別企業等のヒアリング記録からの引用を行っているが、その際、引用文の末尾に当該ヒアリング対象企業の番号（次章における企業番号と同じもの）を付している。

【製造業】

- 「採用する正社員は、基本的に地元の人である。人材はハローワークを通じて募集している。秋田県の場合は、ハローワークに出せば応募はあるが、首都圏ではハローワークに募集をかけても正社員・パートともに集まらない状況であり、中途採用の希望者も来ない（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「新卒、中途採用含め今年の春に10名程採用しているので、人手不足感はなく、今のところ仕事は回せている状態である（食品製造業⑤）」
- 「新卒については、定年退職が毎年7～8名いるので、毎年10名程度の採用を続けて、退職者分を補充できればと思っている。昨年は5名の募集に4名しか応募がなく全員採用した。中途採用はハローワークを通して、年間5名程度採用している。社員の年齢構成として30～40代が少ないため、そこを埋める目的で採用している。直営ショップの販売員は5名全員が中途採用で入社した。物流には、妻が秋田県出身で、妻のAターンとともに入社した者がいる。前職が同じ業界というわけではなく、いろいろな業界出身者がいる。5～6年前は中途採用への応募が多かったが、最近では応募者が少ない。（紳士服製造・販売業⑧）」
- 「ここ数年は採用が特に難しくなっていると感じている。新卒の応募が少ないのは、当社の魅力を求職者本人に感じてもらえていないからだと考えている。仕事の内容、賃金等条件面など、高校生にとって魅力的でないのではと思う。中途採用については平成28年8月以降、10名程度採用している。取引先関係からの紹介が多く、半数以上を占める。他社からの紹介では、新卒等で採用したものの馴染まなかったから使ってくれないか、といったケースも多い。当社のことを知っている人達からは評判が良く、紹介が多い。中途採用とはいえ基本的に未経験者。メッキ業自体の経験者が少ない。経験者の採用は過去1～2名程度。開発力に弱さを感じているので、外部から人材を獲得する方向で動いている。（メッキ加工業他⑩）」
- 「新卒及び中途採用で募集している。中途採用について昨年はハローワークの紹介により、60名程面接し、40名近くを採用した。ほとんどが地元出身者だが、隣接する青森県の地域から通勤している者もいる。（自動車用LED基盤製造業⑪）」
- 「業務量に対して慢性的な人手不足感がある。会社の将来性などを考えると、人材確保は喫緊の課題。従業員の年齢構成もいびつになっており、平均年齢も40歳を超えている。企業戦略の一環として、当面人材確保の取組を進めていく予定（電子部品製造業⑬）」

【情報通信業、運輸業】

- 「人員が不足している。特に現場はまだまだ人手が必要な状況。本社の平均年齢は40代後半と上がっており、今後の入れ替えを含めて増員していきたい。採用に当たっては、総合職・事務職・乗務職・倉庫職と職種別に分けているが、新卒を集められないので新卒採用にはこだわっていない（一般道路貨物運送業⑱）」
- 「タクシードライバーには良いイメージが無いようで、入社を希望する人は少なく、乗務員の高齢化が進んでいる。若い人を採用していかないと事業継続が困難になると考えている。新卒は募集していない（2種免許取得要件があるため）。中途採用については、応募者が少なく年間2～3名の採用だが、退職者が年間10名程なので辞める人の方が多い（タクシー業他⑲）」
- 「バス運転手の確保が難しく、ほとんどが中途採用となっている。特に、運転手の高齢化が進ん

しており、慢性的な人手不足となっている（バス業⑳）」

【卸・小売業】

- 「新卒については、人数は何とか確保出来ているが、工業系の学校からの応募ではないことから即戦力にならず、危険物取扱の資格は入社してから教育して取得することになるため、人材育成に苦勞している。中途採用者については、ハローワークや民間就職サイトを利用し、SS（サービスステーション）・レンタカー・飲食店・営業など幅広く募集しているが、応募者が少なく人材が確保できていない（石油製品小売業他㉕）」
- 「社員の入れ替わりが多く、特に営業職の離職率が高い。営業職が常に足りない状況なので、随時中途採用を行っている（自動車販売業㉖）」
- 「新店舗オープンのためにアルバイトを募集しているがなかなか集まらず、募集が厳しいと感じている（小売業他㉗）」
- 「来春の新卒採用は、高卒で15～20名、大卒で30名を予定している。高卒については、県内各高校から小売業で県外就職する男子及び女子生徒を引き留めることが出来ればよいと考えている。大卒については、応募者が24～5名おり、半分が県外大学、残りは県内及び隣県の大学となっている。専門学校卒も募集は行っているが、今年度は応募者がいない。中途採用については、原則チャレンジ社員又は各店舗採用となるパートナー社員やアルバイト社員だが、中途採用での正社員も過去に数名（同業他社での正社員経験者）応募で実績も向上してきた。（スーパーマーケット㉘）」

【各種サービス業】

- 「学卒者は毎年募集しており、昨年は3名採用したが今年は採用に至らなかった。中途採用はハローワークを通じて募集しているが、土木施工管理技士や電気工事士など技術者の応募はない。社員を育成するために、余裕のある人員配置をしてOJTを行いたいが、ギリギリの配置になっているので社員の育成が出来ずに困っている。特殊業務なので学校で資格を取得しても、現場で覚えていかないと何も出来ない。できる人に張り付いて仕事の仕方を学んでもらったりと、人にもよるが育成に5年程かかるので、人材はもっと欲しい（建設コンサルタント業・測量設計業㉙）」
- 「人手が足りていないことが課題となっている。1年365日24時間稼働していることや葬祭業のイメージのせいか、応募者がほとんどいない。葬祭業という業種のため利用者は50～70代の方が多いことから、利用者に安心して任せってもらうためには、社員も人生経験が必要であるという考え方から新規学卒者の募集は行っていない（冠婚葬祭サービス業㉚）」
- 「正社員は足りているが、パート社員が不足している。旅館及びデイサービスともに、ハローワーク、求人情報誌、新聞等を活用して募集しているが、応募者が少なく採用できない（旅館業・通所介護事業㉛）」
- 「営業店舗では常に人員が不足している状態にある。正社員の離職が多く1年間で60～70名程度。採用も同程度なので退職者の補充は出来ているが、適正人員までは70名程度不足しているという所感。アルバイトは首都圏や学校、駅周辺では確保しやすいが、郊外の店舗などは採用が難しくなっている。採用が難しい地域では、地域トップクラスの時給を売りに人材確保を図っている（飲食店チェーン㉜）」
- 「20年ほど前から美容師になる人が減っており、今後も美容師人口の減少が予想されることから、

若い方を積極的に採用して育てていきたい。店舗配置人数を増やして売り上げを増やすための対策として、新卒採用や中途採用を行い人材確保に努めている（美容業・理容業③）」

- 「募集については、退職者の補充として採用を行っている。教員や保育士等の資格が必要なことから、新規大卒者（短大卒含む）の採用及び中途採用を行っている。生徒数の減少により、必要な教員数も減っているため、現在の必要数は足りており、募集に対する応募者もいることから、特に人材不足とは感じていない（教育、学習支援業⑤）」
- 「大卒の募集をしているが、今のところ（7月）内定者はいない。最近は売り手市場であり、学生は両天秤にかけて結局入社に至らないことが多い（農協④）」
- 「新卒及び中途採用で募集している。新卒の採用希望は5名程度だが、実績は1名と採用難を感じている。中途採用は通年で募集しているが、応募は少ない。清掃・介護・給食などいずれの部門でも必要な人員は不足している。退職者が相当数おり、その補充が十分できていない（ビルメンテナンス業他⑥）」

【医療・福祉業】

- 「病院運営のために最低限必要な有資格者は充足しているが、①医師、②薬剤師、③看護師は確保に苦慮している。特に、医師は半日勤務や週1日の非常勤嘱託などを活用して確保しているような状態。また、最近では看護補助職についても、応募者が少なく補充に時間がかかっている（病院⑥）」
- 「横浜の保育園では新卒が採用できないので、派遣会社を活用して保育士等を補充している。首都圏では、保育士が不足しており、新卒は労働条件の良い（給料が高い）東京都内の保育園に集まってしまう（保育園運営⑨）」
- 「医療技術職、看護師、医師など専門職は慢性的に人手が足りない状況である。看護師の補充は新卒で行う方針としているが、新卒は県外大学病院など規模の大きな病院へ応募することが多いので、地方の個人病院で新卒を採用するのは厳しいのが現実である。放射線技師、理学療法士、管理栄養士などの医療技術職も、新卒及び中途採用ともに応募が少なく、人手が不足している状態である（病院⑩）」
- 「中途採用者の募集は随時行っているが、なかなか応募者が集まらない。一般的に介護職が足りないと言われるが、看護師や調理師の募集をしても応募してこない状況にある。定年退職者の補充のため、介護職の中途採用の募集を行っているが、応募者がほとんどいない状況である（医療、福祉⑫）」
- 「採用活動の範囲を広げ、合同就職面接会や学内ガイダンスなどに積極的に参加しているが、病院同士が人の奪い合いをしている状況で、十分に確保できない。特に、医師、看護師が足りず、薬剤師、臨床工学技士は一定数採用出来ているが、採用計画に達せず、職種により慢性的に不足している（医療、福祉⑫）」

(2) 人手不足への対策・取組事例

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より》

（事業主に対するアンケート調査で）「必要な人材があまり採用できていない」又は○「必要な人材がほとんど採用できていない」と回答した企業に対し、採用不調への対応について《複数選択可（制限なし）》聞いたところ、○「応募者を増やし、退職者を減らすよう、労働条件・勤務形態の見直しや再雇用制度・休業制度の充実を図っている」という社内での人事労務管理面での対応を挙げた企業が 26.3%、○「機械化・省力化」を挙げた企業が 13.0%、○「人材派遣・アウトソーシング等の外部労働力の活用」を挙げた企業が 9.9%あった。

業種別に見ると、社内での人事労務管理面での対応を挙げた企業割合は、○「宿泊業、飲食サービス業」、○「医療、福祉」、○「卸売業、小売業」で高く、機械化・省力化を挙げた企業割合は○「建設業」、○「製造業」で高かった。人手不足が言われている「医療、福祉」については機械化・省力化を挙げた企業は 3.3%にとどまっていた。

今回のヒアリングで、人手不足に対する具体的な対策について尋ねたところ、次のような例が把握された。大別すれば、募集・採用方法の工夫（多様な供給源の活用）、募集条件の見直し、労働条件面の見直し、外部労働力や外国人の活用、機械化・OA化などである。

募集対象・方法の工夫（多様な供給源の活用）については、各業種の特性を踏まえつつ、高卒・大卒・専門学校の新卒、中途採用、Aターン（秋田県内へのU・I・Jターン）などのうち、できるだけ多様な方面から人材を確保しようとしている状況が把握された。新規学卒者等を採用するためのホームページを含む企業PRやインターンシップを進めている例もあった。

また、募集条件を緩和して未経験者の活用や年齢制限の撤廃を進めている例や正社員としての採用に転換している例、休日、勤務時間や賃金の見直し等の労働条件面の見直しを進めている例があった。さらに、派遣等の外部労働力の活用のほか、外国人の活用も検討・実施が進んでいる状況なども把握された。

ア 募集対象・方法の工夫（未経験者や中途採用者の活用、年齢制限の撤廃、新規学卒者の活用、ホームページ含む企業PRやインターンシップなど）

- 「学卒採用は、ここ十数年していなかったが、業界自体の人材難と当社社員の高齢化に伴い、社員の若返りを図る必要性から、3年前から学卒採用を開始した。中途採用も募集しており、車両系建設機械などの有資格者や経験者を優遇するが、現状は未経験者も応募可能としている（建設業①）」
- 「中途採用者は、ほぼ異業種からの転職者で未経験者だが、製造現場に配置後に本人の適性や能

- 力を見極めて配置転換なども実施している。(自動車用 LED 基盤製造業⑪)」
- 「新卒採用をしばらく行っていなかった(派遣社員で対応していたが、最近は派遣社員も集まらなくなっている)が、ここ2~3年新卒採用を再開している(電子部品製造業⑬)」
 - 「採用は原則新卒(高卒)で行っている。ただし、学卒で未充足となった場合はハローワークを通じて中途採用を行っている。新卒の応募者が少ないのが現状。中途採用者について、正社員は35歳までのキャリア形成を目的に若年者を募集していたが、今年からは年齢制限を撤廃した正社員の募集とした(電子部品製造業⑭)」
 - 「新卒は計画どおりに採用することが出来た。当社では『桃栗三年柿八年』策として、中学生に自社を知ってもらうため中学校へ出向いて会社説明や工場見学の勧誘などPRを行っている。この他にも高校生や大学生を対象にしたインターンシップも行っている。将来当社に入ってもらいたいと、長い目で取り組んできた効果があったと思っている(電子部品製造業⑮)」
 - 「高卒の採用については、7~8年前から社会人としての常識やスキルの育成など社内的に教育環境が整っておらず、離職率が高かったことから募集を行っていなかったが、今年から募集を再開する予定(スーパーマーケット⑳)」
 - 「営業職は中途採用者が多い。理由は拠点づくりを進める上で、新人を入れては間に合わないため。営業経験者なら分野は違っても最低限のマナーや話し方、ノウハウは身に付けており、介護の知識を指導すれば即戦力となる。中途採用者は、覚悟があるのですぐに辞めたりせず定着率も良い。今後の事業拡大にあわせてさらなる増員は必要であり、ハローワークを通じて実績のある中途採用者を積極的に採用していきたいと考えている(福祉介護用品販売・貸与業㉑)」
 - 「今年は採用が順調だった。事業の拡大を見越して早めに求人票を出したことで提示金額をアップしたのが功を奏した。求人を出すタイミングや条件が良ければ人は集まりやすい。本来、中途採用でバリバリ働く人を採用したかったが、ハローワークに求人を出してもなかなか来ないので、新卒を採用して育てていく方針に転換した(医療事務・情報システム・給食・小売業㉒)」
 - 「7~8年前の数年間には新卒採用を行っていたが、ここ数年は実施していない。・・・新卒は何も出来ない状態で入社してくるので、1年間はしっかり教育する必要があるが、教育のための人的余裕と時間的余裕がないため、現在は新卒採用をしていない。中途採用はホームページとハローワークを利用して通年で募集しており、昨年は3名を正社員で採用した(書店㉓)」
 - 「薬剤師は売り手市場のため、内定を出した後に断られることが多い。そのため、学生に会えたらすぐに面接をし、良ければ内定を出すようにしている。薬剤師はいればいるだけ、何人でも採用したい(薬局㉔)」
 - 「募集にあたっては、ホームページを充実させるなどの工夫をしている。募集の対象は短大卒か専門学校卒。高卒は養成していただくだけの余裕が会社に無いので行っていない。(小売業他㉕)」

イ 休日・勤務時間・賃金等の労働条件面の見直し・アピール、正社員募集への転換

- 「業界的には当社の週休2日制が珍しいようなので、年間休日数などをアピールして応募者を増やしていきたい(土木工事業㉖)」
- 「採用が難しい地域では、地域トップクラスの時給を売りに人員確保を図っている。近年はアル

- バイトの時給を上げており、それに伴って社員も昇給している（飲食店チェーン③⑩）」
- 「正社員が夜勤対応をしていたが、負担軽減を目的に夜勤スタッフの配置を行った（冠婚葬祭サービス業③⑩）」
 - 「これまでは1年更新の常勤の臨時職員やパート職員として採用し、正職員の退職など年度途中に欠員が生じた場合に長く働いている者から順に正職員に引き上げていた。近年の介護職員の人員不足や近郊に介護施設が新設・増床されたことで、施設間の人の取り合いや職員の引き抜きが生じるなど状況が変わった。民間企業では最初から正社員として採用するため、従来からの臨時社員として採用するやり方は、正職員を確保する上でも間に合わなくなっており、正社員として採用することに変更した。（社会福祉施設③⑩）」
 - 「人材確保のために、給与規定を改定し賃金の改善を行った。新卒は嘱託職員規定が適用されるため、同規定を見直し賞与を1か月から2か月分へ、通勤手当の月額も上乘せした。また、非常勤パートについても、時給のアップを図った（保育園運営③⑩）」
 - 「採用難に対する対策として、求人票の賃金（時給単価）の見直しを行い、徐々に上げていっている。新卒及び中途採用については、原則として3か月の有期契約の後、資質等に問題が無ければ正社員としている。しかし、昨今の採用難の状況を踏まえ、新卒については当初から正社員採用とすることを検討している（ビルメンテナンス業他④⑩）」

ウ Aターン（秋田県内へのU・I・Jターン）の活用

- 「中途採用は通年で行っており、毎年4、5名採用している。地元出身者が県外に就職しUターンした場合、会社見学会やインターンシップへ参加した対象者が当社の中途採用に応募してくるケースがあり、毎年1～2名採用している。40代から50代の者は、両親の高齢化により大手企業を退職してUターンするケースもある。賃金のギャップなど労働条件面で見劣りするが、本人たちも十分検討した上である程度妥協できる範囲で戻ってきているようだ。当社としては、今まで当社で取り組めなかった事業に、Uターン者の技術を活用していきたいと考えている。Uターン者を受け入れるため、県のAターン窓口やハローワークを利用している。また、お盆、正月、ゴールデンウィークなど帰省者が多くなる時期に求人広告を打っている（金属製品製造業他⑨）」
- 「最近では縁故者が首都圏からAターンしてきて、紹介により採用した。（メッキ加工業他⑩）」
- 「県のAターン制度を活用し、県外の面接会にも参加している。残念ながら昨年は採用（面接会の面談者）につながらなかったものの、今年度は8月に地元出身のUターン者を採用する予定である（自動車用LED基盤製造業⑩）」
- 「現在、人員が不足し、新店舗のオープンにも事欠く状況であるため、8月5日に東京で開催されるAターン就職フェアに初めて参加することになっている（小売業他⑩）」
- 「Aターン採用も随時行っており、東京の転職サイト2社を活用している。これを利用して採用した方も2名いる。県外のスーパー経験者など同業他社からの転職者も増えており、全く別の業種からの応募もある（スーパーマーケット⑩）」
- 「以前、横浜の園で秋田県出身者を採用し、Aターンした事例もある。（保育園運営⑩）」

エ 人材派遣・アウトソーシング等の活用

- 「人員不足に対し、当社としては下請けを使い、外注化を図っている（土木工事業②）」
- 「関東支社や関西支社ではマイナンバーへの対応や金融機関の合併などでSE・プログラマーの技術者が不足しており、社員として採用出来ないことから派遣社員約 100 名で対応している状況である（システム開発業他⑩）」
- ※ その他派遣社員の活用を上げているのは、自動車用 LED 基盤製造業製造業⑪、電子部品製造業⑬、電子部品製造業⑮、テレビ放送業⑰、自動車販売業⑲、保育園運営⑳、ビルメンテナンス業他㉔

オ 外国人労働力の活用

- 「ハローワークには常に募集をかけている状況だが、なかなか思うように人が集まらない。海外人材の活用を行うことにし、ベトナムから技能実習生 10 名を受け入れ予定（食料品製造業③）」
- 「新卒、中途採用とも行っているが、応募者がほとんどいない。今は求人難であり、採用するのが難しい。人材確保のため、中国とフィリピンから技能実習生 25 名を受け入れている（衣服その他繊維製品製造業⑦）」
- 「業績の急激な拡大に人材確保が追い付かない状況。今年からベトナム人の技能実習生を 10 名受け入れている（自動車用 LED 基盤製造業⑪）」

カ 機械化・OA化

- 「ドローンを利用して 1 級河川の維持管理を行ったり、圃場整備のために 1 台 1,850 万円の最新型ブルドーザー 2 台を購入したり、計測を行う際に手元作業員がいないオート機能付き測量機を導入して機械化・OA化を進めている（土木工事業②）」
- 「製造工程にはグループ会社が開発した産業用小型ロボット数百台を導入し、効率化を図っている（電子部品製造業⑮）」
- 「省力化の一つとして、従来の手書きによる書類作成から、パソコンを活用した書類作成を進めている。今後は、タブレット（携帯端末）を配布して各種連絡事項の伝達等に活用したいと考えている（保育園運営㉑）」

キ その他

- 「店舗は繁忙期と閑散期の来客者数のギャップが大きい。ゴールデンウィークやお盆など観光シーズンになると、厨房やホールが忙しくなるため退職者や学生アルバイトを 1～2 か月間一時的に採用したり、製造現場や事務員を借り出してどうにかやりくりする状況が続いている（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「早番、遅番の時間帯は仕事が薄くなるので人手は足りているが、日中に作業量が増える時間帯があるため、生産以外の部署（主に管理部門）が応援体制を組んで対応している（食品製造業⑤）」

(3) 人手不足から派生している問題点

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より》

（事業主に対するアンケート調査で）「必要な人材があまり採用できていない」又は「必要な人材がほとんど採用できていない」と回答した企業に対し、採用不調で生じている問題について《複数選択可（制限なし）》で聞いたところ、65.8%の企業が「退職者の補充が十分にできていない」と、33.2%の企業が「業務の拡大・転換・向上が問題になっている」と回答した。「事業の継続に支障がでている」と回答した企業も 12.3%と 1 割を超えていた。

業種別・規模別に見ると、「業務の拡大・転換・向上が困難になっている」と回答した企業割合は「建設業」、「情報通信業」、「生活関連サービス業、娯楽業」などで他業種に比べ高かった。「事業の継続が困難になっている」と回答した企業割合は「建設業」、「運輸業、郵便業」で他業種に比べて高く、労働者規模別には 31 人～300 人の規模に集中していた。

今回のヒアリング調査においても、次のような声が把握された。

ア 新規店舗の出店など事業拡大に支障が生じているとの声

- 「首都圏ではハローワークに募集をかけても正社員、パートともに集まらない状況であり、中途採用の希望者も来ない。パート・アルバイトの時給を上げたりしているがそれでも集まらない。今は人手が不足しており、店舗の新規オープン控え、既存の店舗に集中した方が良いと考えている（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「新規出店の計画はあるが、薬剤師の確保に頭を悩ませており、シフトを組むなどして対応する予定であるがなかなか難しい。薬剤師がいればいるだけ何人でも採用したい（薬局④）」
- 「飲食店（カフェ）やレンタカーの出店を進めてきたが、SS（サービスステーション）も含めサービス系の職種は離職者が多く、採用のために求人広告費用がかさみ、非正規社員にかなりの投資をしている状況である。当面、新規出店より既存店の収益確保が課題である（石油製品小売業他⑤）」
- 「人員が不足し、新店舗のオープンに事欠く状況である。近日オープン予定の店舗でアルバイトが足りず、本来年中無休のところ定休日を設けた（小売業他⑦）」

イ 技術・技能の継承や人材育成に支障が生じているとの声

- 「熟練者や技術を教える人の不足が課題。また、不良品の解析技術や生産性向上技術の開発力が弱いと感じており、外部から人材を確保しようと取り組んでいる（メッキ加工業他⑩）」
- 「社員を育成するために、余裕のある人員配置をしてOJTを行いたいが、ギリギリの配置になっているので社員の育成が出来ずに困っている（建設コンサルタント・測量設計業⑨）」

(4) 人材の定着面の課題と対策

ア 人材定着面の課題

今回ヒアリング対象となった企業では、上記(3)のように人手不足解消の対策や各種取組を進めていたが、採用した人材の定着面の課題について次のような声があった。

- 「新卒社員の定着率は良くない。アルバイトやアルバイトから正社員になった者の定着率は良く、出産などで一度退職しても子育てが終わった後に戻ってきてくれたりする（小売業他⑲）」
- 「正社員の平均勤続年数は約4年。退職理由としては、仕事がきつい、休みが合わない、昼の仕事がしたい、といったことが多くあげられる。アルバイトの離職も多く、中には1日も持たずに辞める者もいる（飲食店チェーン⑳）」
- 「正社員の定着率は悪くないが、アルバイトは入れ替わりが激しく、1年以内に700名の45%に当たる300名が辞めていく。辞める人は入ってすぐに辞めてしまう一方で、長く務める人もいる（アミューズメント施設運営㉑）」

イ 人材定着のための対策

上記アのような声がある中で、教育訓練、採用時のミスマッチ防止、先輩社員の相談・指導担当としての活用、上司面談や食事会等、様々な工夫を凝らして、採用した労働者の定着対策を講じている企業も見受けられた。

- 「新卒はここ3年間で計6名採用しているが、離職したのは1名のみ。離職しないように何かと気を使い、3年くらいの長期計画で気長に育成している。今後は、各団体の講習受講など体系的な教育訓練計画を策定するのが課題である（建設業㉒）」
- 「採用してみないとわからないところがあり、入ってすぐに仕事が合わないと辞めていく人も多い。離職率が上がるのを覚悟の上で、とりあえず採用はしている。面接の際は、勤務条件などを正直に伝え、ミスマッチにならないようにしている（食料品製造業㉓）」
- 「ここ10年で採用した新卒58名中、退職したのが17～18名。入社後3年以内の離職者は一人もおらず、70%以上は定着している。入社後1年間はOJT研修を行っている。部署ごとに担当を置き、3か月ごとに課題を変えて新人の評価とフィードバックを行っている（紳士服製造・販売業㉔）」
- 「新卒者の定着率は高い。先輩社員を相談に当たらせている。また、自己申告を年に1回実施し、部門長が社員と面談。その他フォローアップ研修も実施している。また、親睦会の活動が活発で、各種スポーツ大会、運動会、季節に合わせたイベントや社員旅行など開催している（金属製品製造業他㉕）」
- 「新卒者については、チームによる支援体制を整え、さらに年齢の近い社員を指導担当として様々な相談に対応させるなど、細かく気配りして定着に努めている（電子部品製造業㉖）」
- 「会社としては基本的に長く働いてほしいと考え、離職防止対策を重要視している。会社として何ができるか考えており、高卒者に対する社内コーチング制度（地区長や店長による面談やメンタルケアの実施）や大卒に対する研修プログラムの見直しを実施していく。また、パート社員に

- 対する仕事や仕事以外の相談ができる先輩社員の選任を実施している。(スーパーマーケット⑳)」
- 「採用後は2週間の試用期間経過後、個人面談を行って配置職種を決定し3か月のOJT研修を行っている。20代で入社すると、勤務が交替制のシフト勤務であるため土・日・祝祭日が休めないためと思われるが、離職する者が多い。40代以降で入社した方々の離職率は低い(冠婚葬祭サービス業㉑)」
 - 「新卒の定着率を高めるために、新人研修として「1年生会」を年に3回ほど実施している。内容は、店舗管理マネージャーが新人と一緒に昼食を食べながら、話し合いを行うものである。また、店舗ごとに技術に関する相談は誰それ、それ以外の相談は誰それというように相談担当者を決めて、細かい悩みに対応できるようにしている。一昔前までは「仕事は見て覚えろ」という状態だったが、今は昔と違って細かなことまで手取り足取り教えているような状態である(美容業・理容業㉒)」

2 正社員以外の雇用と正社員転換について

当会議が平成 28 年度に、アンケート調査結果等を踏まえて中間にとりまとめた「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について」においては、正社員以外の労働者の正社員転換と処遇改善に関し、下記の課題を提示していたところである。

≪「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について」（平成 29 年 2 月、秋田いきいきワーク推進会議）より≫

正社員以外の労働者の正社員転換と処遇改善について、今後も人口減少が継続し、人材確保が困難な状況が続くと見られる中で、各企業における正社員転換を進める動きはさらに広がりを見せると考えられる。その際にまず重要なことは、多くの企業が回答しているように、正社員以外の従業員との一層のコミュニケーションと個々人の希望の把握であると考えられるが、個々人に対するキャリア・コンサルティングを行っているケースを含めた具体的な取り組み状況・課題等については、企業に対するヒアリング調査で把握・整理する必要がある。

(1) 正社員以外の雇用の状況について

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より≫

（事業主に対するアンケート調査で）正社員以外を雇用している理由を≪複数選択可（4つまで）≫で聞いたところ、最も多い回答は「仕事の内容が正社員以外で対応できるため」という仕事の内容に関するもので、49.5%の企業が選択していた。次いで「勤務時間等に制約のある労働者からの希望に応じるため」という労働者側からの希望に関するものを 41.9%、「定年退職後に再雇用したため」を 35.7%の企業が選択しており、時間的・時期（季）的な業務の繁閑への対応（24.3%）や賃金抑制に関する回答（23.6%）が続いていた。

業種別に見ると、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」や「建設業」では時間的・時期（季）的な業務の繁閑への対応を挙げた企業割合が他業種より高く、「製造業」、「建設業」などでは「景気変動に応じて雇用量を調整するため」とする企業割合が他業種より高かった。また、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「卸売業、小売業」では、「長い営業（操業）時間に対応するため」とする企業割合が他業種より高く、「金融業、保険業」、「教育、学習支援業」、「情報通信業」では「正社員を重要業務に特化させるため」とする企業割合が他業種より高かった。「医療、福祉」では「勤務時間等に制約のある労働者からの希望に応じるため」とする企業割合が特に高く、「柔軟な雇用形態を望む有技能者や有資格者を確保するため」の割合も高かった。

労働者規模別に見ると、時間的・時期（季）的な業務の繁閑への対応や「長い営業（操業）時間に対応するため」、「賃金抑制のため」、「正社員を重要業務に特化させるため」とする企業割合は 301 人以上の規模で比較的高く、「勤務時間等に制約のある労働者からの希望に応じるため」とする企業割合は 31 人～300 人の規模で比較的高かった

今回のヒアリングの対象となった企業のすべて（46社）で、正社員以外の労働者（定年退職後の再雇用者以外）がいるとの回答だった。正社員以外の労働者を雇用している主な理由としては「勤務時間等に制約のある労働者からの希望に応じるため」といった労働者側の都合によるケースと、「時間的・時期（季）的な業務の繁忙への対応」といった企業側の都合によるケースに大別された。

なお、定年退職後の再雇用による正社員以外の労働者を雇用している企業も数多く見受けられたが、定年退職者を含む高齢者の活躍状況については後記「8 高齢者の活躍促進について」の項で紹介する。

ア 労働者側の都合等による正社員以外の雇用について

「扶養の範囲で働きたい」とか「育児や介護などの家庭の都合」など労働者側の希望に応じた正社員以外の働き方として、次のような例があった。

- 「半年更新のパートが12名いる。パートと正社員では仕事の内容が変わらないが、パートには残業が無く、土・日は勤務しないなど本人の希望を優先させている（食料品製造業③）」
- 「短時間パートは、飲食店の勤務や物流センターの梱包作業に従事している。中には、忙しい時だけピンポイントできてもらっている人もいるが、そういう働き方をしたい、勤務形態にしてもらいたいと望んでいる場合がほとんどである（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「短時間パートは9人。契約は1年更新。被扶養配偶者の範囲で働きたい、家庭の都合で土曜日は休みたいなど時間的な制約からパート勤務を望む人も少なくない（衣服その他繊維製品製造業⑦）」
- 「パート社員は女性10名で、時間的な制約があってフルタイムで働けないという理由の人をパート雇用している。パートは時給制で半年更新。各種社内行事も全員参加など正社員とパートで処遇に差はないが、パートには退職金が無い（紳士服製造・販売業⑧）」
- 「パート社員が2名。扶養の範囲で働きたいという要望があるため、所定労働時間が短くなっている（自動車用LED基盤製造業⑩）」
- 「パート社員（週30時間未満、1年更新）及び契約社員（1日8時間、1年更新）は、家庭の事情（103万円の壁、130万円の壁など）により本人たちが希望してそのような働き方となっている（システム開発業他⑬）」
- 「短時間パートには介護ヘルパーや配車係、工場勤務の者がいる。パートの契約は半年更新。パートの中には扶養との関係で長い勤務を望まず、正社員になることを希望しない人が多い（タクシー業他⑱）」
- 「無期雇用で時給制のアルバイトが53名。主婦が多いので、当人の希望に応じて勤務時間を決めているが、扶養の範囲を外れないギリギリの働き方を希望する人が多い（小売業他㉑）」
- 「パート社員は無期雇用だが、1日5時間程度で週の所定労働時間が30～40時間（各種保険加入）、30時間以内（雇用保険加入）、スポット勤務（保険未加入）と会社の都合や本人の希望による勤務日・日数となっている。スポット勤務は、浴場の清掃、宴会の片付け、仲居など（旅館業・通所介護事業⑳）」
- 「パート社員は時給制で社会保険未加入だが無期雇用。勤務日数、曜日、時間について本人の希

望をすべて受け入れている。我が社の働き方は、社員自身の選択であり会社の都合によるものではない（美容業・理容業③）」

- 「人材確保の観点から、一部専門職（医師、栄養士薬剤師、看護師など）は本人の希望に応じ、非常勤職員もいる。また、育児・介護など働き手の希望による短時間職員として、食器洗浄員や調理補助員（日中6時間、夜間3時間30分）がいる（病院③）」
- 「短時間パートには女性のヘルパーが13人いる。扶養の範囲で働きたいという人ばかりで、もともと準職員や正職員といったフルタイムの働き方を望んでいない人が多い。こちら（企業）としてはもっと働いてほしい（社会福祉施設③）」
- 「非常勤パートは短時間とフルタイム勤務がある。短時間パートは栄養士や調理師などだが、夫の扶養の範囲での就労を希望しているなど、本人の都合による働き方である。保育士はフルタイムパートもいるが、担任を持たないなど職責の違いがあり、こちらも本人が希望してそのような働き方になっている（保育園運営③）」
- 「雇用期間の定めのない時給制のパートタイム職員が約20名いる。職種は、看護師（助手含む）と事務・受付である。1日4、6、7、8時間など本人の希望に応じた勤務時間となっている（病院④）」
- 「有期契約職員（1年更新）の勤務はフルタイムと短時間があり、フルタイムの職員は子供の関係で土・日曜の休みや早番・遅番が無い者である。月160時間以上働く者は月給制、それ未満の短時間勤務者は時給制である（社会福祉施設④）」
- 「正社員以外にフルタイムのパート職員である『臨時職員』、短時間パート勤務である『パート職員』がおり、本人が望む勤務時間に応じていずれか選択できる（医療、福祉④）」
- 「パートは正社員に比べて労働時間が4分の3位で社会保険に加入序用労働者である。アルバイトはその時々に応じた有期契約で忙しい時だけ短時間で働いてもらう。パート・アルバイトは地域の家庭の主婦が扶養の範囲でちょっと働くということが多く、勤務時間も1日4から5時間、長くて6時間程度（その他のサービス業④）」

イ 企業側の都合による正社員以外の雇用について

時間的・時期（季節）的繁忙や仕事量の変動、長い営業時間への対応など、主に企業側の事情による正社員以外の働き方として、次のような例があった。

- 「ゴールデンウィーク、お盆、観光シーズンは厨房やホールが忙しくなる。退職者や学生アルバイトを1～2か月間一時的に雇用している（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「非正規社員のほとんどが2か月契約の期間臨時社員である。期間臨時は生産状況に応じて随時募集している。期間臨時は、正社員と同等の仕事をしたり、組み立てだけの加工等を行っている（電子部品製造業⑤）」
- 「正社員以外では、準社員（1年更新、日給月給制）、契約社員（3か月更新）、パート社員（2か月更新）がいる。理由としては、仕事量の変動することが多く、それに対応するためである（電子部品製造業⑤）」
- 「中途採用者を1年更新の契約社員として採用。中途採用については、人材不足の際の補充として即戦力を求めて随時行っている（テレビ放送業⑦）」

- 「パートは事務的な仕事と倉庫に配属している。倉庫の場合は、営業時間が長いため、正社員だけではこなすことが出来ず、パートを含めたシフト勤務にしている（一般道路貨物運送業⑱）」
- 「アルバイトは約 140 名だが、そのうち学生が 30 名程度で残りは主婦が多い。アルバイトは原則 5 時間勤務だが、面接時に本人の希望を確認し、1 日 3～7 時間かつ勤務日数も本人の希望どおり働いてもらっている。新卒を教育する余裕が無いことから、即戦力であるアルバイトの養成を重視している（書店㉓）」
- 「パートナー社員約 2,300 名（1 年更新、短時間職務限定）、アルバイト社員 650 名程度（月 80 時間以内）。パートナー社員は、1 日 4、6、7、7.5 時間勤務だが、6 時間勤務の社員が多く、本人の希望に合わせてシフトをくんでいる（スーパーマーケット㉔）」
- 「パート社員に常勤と非常勤があり、常勤パートはホール担当や営業担当及び夜勤担当で主に 1 日 5～6 時間（夜勤を除く）週 3～4 日勤務、非常勤パートはサービス担当（葬儀）で突発的に発生する葬儀の対応でスポット勤務している（冠婚葬祭サービス業㉕）」
- 「非正規が約 1,000 人で非正規の内訳は、学生アルバイトが 7～8 割、残りがフリーター、主婦、高齢者等のパートタイマーである。パート・アルバイトの雇用契約は 4 か月更新の有期契約である（飲食店チェーン㉖）」
- 「パート・アルバイトが 670 名。そのうち学生アルバイトは 150 名。店舗の営業時間が 9 時～22 時（又は 23 時）ということが多く、1 か月の変形労働時間制によるシフト勤務で対応している（アミューズメント施設運営㉗）」

ウ その他の理由による正社員以外の雇用について

上記ア、イ及び定年後の再雇用以外の理由として次のような障害者の雇用に関するものがあつた。

- 「正社員以外の者では、知的障害者、精神障害者を短時間、少日数で雇用している。長時間働くことが困難なため、本人の希望を優先してはじめは短時間で働いてもらい、慣れてきたら徐々に時間をのばしていつている（メッキ加工業他⑩）」
- 「正社員以外の雇用形態は、障害者を 5 名パート社員（半年更新、8 ; 30～15 ; 30 の 1 日 6 時間勤務、時給制）として生産以外の作業で雇用している（電子部品製造業⑭）」

(2) 正社員転換について

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より》

（事業主に対するアンケート調査で）正社員以外の労働者を雇用している企業に対し、正社員以外の勤務形態から正社員への転換を進めているかどうか聞いたところ、61.5%の企業が「進めている」と回答した。また、「進めていないが、今後進めることにしている」（10.3%）と合わせると約 7 割の企業が進めているか又は進める予定があることになる。

業種別に見ると、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「医療、福祉」、「複合サービス業」において正社員への転換を進めている企業割合が特に高くなっている。また、労働者規模別に見ると、規模が大きくなるに比例して「進めている」企業割合が高くなっている。

それらの企業に、正社員転換を進めている（今後進めることにしている）主な理由を《複数選択可（3 つまで）》で聞いたところ、「優秀な人材を確保するため」（71.6%）と「従業員の定着を図るため」（71.4%）という人材の確保・定着に関する理由を選択した企業がともに 7 割程度、「正社員以外のやる気を向上させるため」（33.0%）、「業務体制・生産体制の確保のため」（30.7%）がともに 3 割程度となり、「処遇に対する不公平感を軽減するため」（15.4%）が続いた。

業種別に見ると、「優秀な人材を確保するため」の回答割合は、「建設業」、「情報通信業」、「複合サービス業」において特に高くなっている。前 2 者の業種は、正社員転換を進めている企業割合自体が平均より低いですが、その中で人材確保の必要性を強く感じている企業が進めている傾向があるといえる。また、「複合サービス業」は正社員転換を進めている企業割合が特に高い業種である。同様に正社員転換を進めている割合が特に高い業種である「宿泊業、飲食サービス業」については、その理由として「サービスや製品の品質保持のため」や「業務体制・生産体制の確保のため」を挙げている割合が他業種より高い。同様に「進めている」割合が特に高い「生活関連サービス業、娯楽業」と「医療、福祉」については、「従業員の定着を図るため」とする割合が特に高い。

規模別に見ると、31 人～50 人の規模では、「優秀な人材を確保するため」よりも「従業員の定着を図るため」の理由を挙げる企業割合の方が高いが、規模が大きくなるにつれてこの割合が逆転している。

また、正社員への転換を「進める予定はない」と答えた企業に対し、その理由を《複数選択可（3 つまで）》で聞いたところ、「正社員への転換を望む人が少ないから」と労働者側の希望要因を挙げた企業が 37.6%、「人件費を抑制したいから」と財務上の都合を挙げた企業が 21.5%、「正社員は、新規学卒者などの採用で確保したいから」、「現在の正社員の年齢、経験年数とバランスが取れなくなるから」と人事労務管理上の都合を挙げた企業がそれぞれ 19.3%、15.0%となっていた。

さらに、正社員転換を進めるために必要なことについて《複数選択可（3 つまで）》で聞いたところ、「正社員以外の従業員本人の意識・意欲を高める工夫」（65.7%）と「正社員以外の従業員一人ひとりの状況・希望の把握」（64.1%）が群を抜いて高い回答率となっていた。このことから多くの企業がまず正社員以外の従業員の意識を高めた上で、その希望を把握して個別対応を行うことの必要を感じていることがうかがえる。その他に、「経費等の財源の確保」（22.5%）、「能力開発のための教育訓練の充実」（21.4%）、「事業の中長期の見通しを立てる」（18.9%）などの財源・制度・経営見通しなどに関する回答が続いている。

今回のヒアリングでは、対象となった46社のうち44社(95.7%)が正社員転換を実施していると答えており、そのうち正社員転換を制度化している企業も22社あった。

正社員転換を進める理由としては、業種にかかわらず『慢性的な人手不足状態が続いている』や『正社員が不足しているエリアがある』といった人材確保に関するもののほかに、『優秀な社員の定着のために』、『モチベーションの維持のため』などのように人材の定着や士気向上のために転換を推進している状況が窺えた。

また、正社員転換を進めるに当たっては、ほとんどの企業において『労働者本人の希望』が大前提であることから、本人の希望を把握するために『全社員と支店長の面談』、『年1回又は不定期での面談』などを実施しているが、面談時に積極的に『正社員転換の声掛けや働きかけ』を行っている企業も多数見受けられた。

さらに、本人が正社員転換を希望した場合でも、面接、試験、人事考課や上長・上司の推薦など何らかの形で企業側による対象者の選定が行われている例が多かったが、最近の人手不足の中で転換の条件が緩和されている例も見受けられた。

業種別の具体的な取組状況・課題等は次のとおり。

【建設業】

- 「優秀な社員の定着のために、日給制の作業員から日給月給制の準社員への登用を進めており、昨年は1名の実績がある。特別な試験などはなく、部課長の推薦によって登用している。給与も安定し、賞与も上がるため、部課長から本人へ打診して断られたことはない。ただし、準社員から正社員への転換制度・実績はない(建設業①)」

【製造業】

労働者本人の制約でパート勤務等をしている者に対して、本人の状況変化をまって正社員転換を進めているケースがある。また、本人の正社員転換希望だけでなく、会社として必要な人員体制を見極めたうえで、面接試験などを実施したり、人事考課を基準として正社員転換を進めている例が多いものの、最近の人手不足の中で転換の基準が低くなっている例も見受けられた。

- 「本人が希望すれば、パートから正社員に転換することは可能だが、正社員の場合は土・日曜が休みに当たるとは限らないことから、パートは勤務時間に制約のある人が多いため、希望者が無い状況(食料品製造業③)」
- 「パートから正社員に引き上げた人は何人かいる。子供に手がかからなくなったなど家庭が落ち着いたことが理由だが、『正社員で働いてみないか』と、こちらから働きかけをしたことにもよると思う。普段からパートで仕事ができる人には、所属長が『できるだけ正社員になれ』と声掛けをしている。パートから正社員に引き上げた人には、キャリアアップ助成金を活用している(食料品製造・販売・飲食サービス業④)」
- 「従来ルール化されていなかったパート社員の正社員転換に係る規定(案)を策定したところである。ただし、以前から運用上正社員転換の取組は進めており、今年の7月1日にも正社員に登用した者が1名いる。選考方法は、上長の推薦による場合とハローワークに求人を出した際に社内公募する二通りがあり、総務部・役員の間接を行って最終判断している。正社員としての適性を客観的に把握する方法がなく、その判断が難しいと感じている(食品製造業⑤)」
- 「契約社員(3か月更新、フルタイム日給制)のうち、本人が希望し、上長の推薦が得られた者に

については準社員（1年更新、月給制）にしている。準社員から正社員になることができる。昨年は2名登用した。今年も2名選抜し、契約社員から準社員にしたので、1年後には正社員にする予定である。以前は契約社員から正社員にしていたが、いきなり正社員では不安な面があるせいか正社員化が進まなかったので、準社員の中に正社員としての心構えや責任感を養ってもらう意味合いがある。準社員への選抜に当たっては、総務課が本人に意思確認を行い、総務部長が面談を行っている（酒類製造販売業⑥）

- 「パート社員が10名。会社としては正社員雇用を基本としており、できるだけ正社員になってほしいと思っているが、それぞれの個別事情があるので仕方がない。本人がフルタイム可能になった時点で正社員に転換していきたい。登用の際に、試験や面接ではなく、希望があれば正社員にするが、今まで正社員に登用した実績はない（紳士服製造・販売業⑧）」
- 「中途採用の雇用形態として、臨時社員（採用後3か月の試用期間）から準社員（1年更新）を経て正社員となる。正社員への転換方法として、年度が切り替わる2月末に翌年度の体制を検討し正社員へ登用している。ただし、慢性的な人手不足状態が続いているので、ほとんどが臨時社員からすぐに正社員に切り替わっている（金属製品製造業他⑨）」
- 「基本的には本人の事情で短い時間しか働けない者（障害者）を除いて正社員として雇用している。短時間の者が正社員へ転換を希望した場合は、適性や能力を判断して転換するが、よほど素行が悪いなどの事情が無い限り転換している（メッキ加工業他⑩）」
- 「正社員転換制度については、3年前に導入。導入初年度に、契約社員60名程を正社員一般職として転換した。正社員転換の要件は、年齢60歳未満で、契約社員として1年以上勤務し、出勤率が90%以上の者で、かつ、『技能』、『情意』のそれぞれ10項目ある人事考課がどちらも50%以上で合格となる。なお、正社員転換制度に申し込みできる要件を満たしているが、本人の希望により契約社員のまま働いている社員や、あえて時給の高い夜勤を望んで働いている契約社員もいる。正社員転換制度導入のメリットとして、社員の士気向上や離職防止につながったと感じている（自動車用LED基板製造業⑪）」
- 「社内の製造、品質管理、製造管理でパートや期間臨時から、今年は2名、昨年も2名正社員にした実績がある。正社員登用については制度化されている。登用に当たっていくつかの条件があり、まず、テーブルに上がるためには、目標管理や人事考課等の査定基準に合格するなど何年も続けて評価が良いこと、所属部署の推薦が得られていること、また、何よりも本人が正社員を望んでいることである。それらをクリアし、筆記、面接による登用試験を経て正社員になることができる。今後は、期間臨時（150名程）の若い人をいかに正社員にするかが課題だと思っている（電子部品製造業⑫）」
- 「準社員から正社員への登用制度有り。試験は年2回実施。毎年3~4名程正社員へ登用している。受験対象者は45歳位まででリーダーとなる素質を有し、上司の推薦があった者としている。キャリアアップ助成金を活用。派遣社員については、準社員として毎年5名前後採用している（電子部品製造業⑬）」
- 「正社員登用規定がある。年に2回3月と9月に試験を実施している。試験内容は、筆記試験と面接及び人事評価となっている。受験資格については、本人の希望のみとなっているが、勤続年数にかかわらず2回失敗すると正社員になれない（受験資格がなくなる）ので、過去に正社員以

外で採用された従業員は受験するタイミングを見計らって受験しているようだ（電子部品製造業⑭）」

- 「正社員以外では、準社員、契約社員、パートがいる。今年、準社員や契約社員から正社員へ登用した者は13名。契約社員や準社員の定着を図るため、また、頑張れば給料が上がり、生活が守れるというモチベーション維持のためにも登用制度は必要と考えている（電子部品製造業⑮）」

【情報通信業】

- 「正社員転換制度は就業規則に明記している。対象者の基準は、本人の働き方の希望により機会を与えている。社員のライフサイクル（家庭の都合）により、正社員からパート社員（契約社員）への転換、さらにパート社員（契約社員）から正社員への転換ができるようになっている（システム開発業他⑯）」
- 「正社員転換は、契約社員から正社員転換が基本。制度は規定されていないが、10月、4月の年2回程度行っている。正社員転換の流れとしては、1～2年勤務した契約社員の希望を聞いたうえで、日常業務の内容や仕事ぶりを判断し、上司の推薦があった者に採用試験を実施して決定している。明確な登用基準はないが、対象となるのは若い方が多い。今年の4月に2名正社員へ登用している。専門職（技術系）派遣社員については、直接雇用への切り替えも行っている（テレビ放送業⑰）」

【運輸業】

- 「パートから正社員への転換は制度化していないが、パートから正社員になった者が2名いる。元々個人の能力も高く、子育てが一区切りついて長い時間働けるといので正社員にした（一般道路貨物運送業⑱）」
- 「短時間パートには看護ヘルパーや配車係、工場勤務の者がいる。慣れてきた人には契約更新の都度『正社員はどうか？』と働きかけて、本人の意向を確認している。できるだけ正社員（フルタイム）で働いて欲しいが、パートの中には、扶養との関係で長い勤務時間を望まず、正社員になることを希望しない人が多い。過去には正社員に転換した者もいたが、ここ1年間は実績が無い（タクシー業他⑲）」
- 「採用に当たり、まずは1年契約の嘱託として採用し、その間に職務の適性を見ながら、年4回行う試験で正社員登用を決めている。運転手については嘱託の7～8割が1年以内に正社員になれる。中には5年目に入る嘱託社員がいるなど、仕事が向かないのではと思える人もいる（バス業⑳）」

【卸・小売業】

卸・小売業はアルバイトやパートなど正社員以外の割合が比較的高い業種²であり、会社側で本人の適性や能力等の判断を行うことを前提に、『能力と意欲がある人』や『勤務態度や成績の良い人』に働きかけを行い、正社員転換を進めている企業が多い状況が窺えた。

- 「これまで男女2名ずつを契約社員から正社員にした実績があり、正社員転換制度はあるが、積極的に進めるつもりはない。緊急に正社員化しなければならないときのみ、拠点長の判断や本人

² 平成28年度に当会議が行った事業主へのアンケート調査結果（Iの《参考》参照）では、卸売業・小売業は○「全労働者に占める『正社員以外』比率が50%以上の企業割合」が28.5%だった。

の適性を見ながら判断している（福祉介護用品販売・貸与業㉑）」

- 「医療事務、ウェルネス事業でパートから正社員に転換した事例がある。パートでも能力と意欲があれば、正社員に引き上げたいと考えている。契約更新の1か月前に面談を行い、契約更新の有無を確認しているが、能力のある人には、面談の席で『正社員になる気はないか』と声掛けし、意思確認している。能力の有無については、上司からの情報をもとに判断しており、本人が希望しても能力が見合わなければ正社員にしないこともある（医療事務・情報システム・給食・小売業㉒）」
- 「アルバイトの中でやる気のある人を、アルバイトリーダーや社員に引き上げたいと考えており、従業員に呼びかけている。また、1か月毎に店長がアルバイト全員と面談を行い、シフト等の個別状況を把握しつつ、能力のある人には『アルバイトリーダーや社員にならないか』と声掛けをし、意思確認しているが、負う責任の重さや異動が生じることなどから敬遠する者も多い。適性や能力の有無については、一番近くで見ている店長の情報をもとに判断し、本人が昇進を希望した場合は社長と総務課長と店長で面接を行い、社長が最終決定している（書店㉓）」
- 「パート社員を正社員として雇用することは問題ない。事務などのパート社員は、本人が育児などのために希望してなっていることが多く、本人が正社員を希望すればいつでも正社員になれる。転換希望の有無などについては、社長が年2回、全従業員と個人面談を行い、確認している（薬局㉔）」
- 「時給制社員（フルタイム及びパートタイム）から準社員や正社員、又は準社員から正社員への転換を行っている。年間で5～7名の実績がある。正社員転換の仕組みとして、年間2回の人事考課で、自己申告による本人希望があれば評価者による審議を行っている。本人の就労意欲を高め、人材確保のために正社員転換は必要だと認識している（石油製品小売業他㉕）」
- 「接客事務のパートから正社員に転換した例は過去5年間で3人いる。元々正社員とパートの仕事内容にあまり差はない。社内に正社員転換制度はあるが、本人から申し出ることは少なく、こちらから『どうですか？』と働きかけ、『ならば』と応じることが多い。声をかける基準は会社側の都合による。定期的に面接して正社員転換の希望を把握するようなことは行っておらず、正社員が退職するなど欠員が生じたタイミングで声掛けをしている（自動車販売業㉖）」
- 「アルバイト（無期契約、時給制）から正社員への転換は随時行っており、勤務態度や成績に良いアルバイトには『正社員にならないか』と声をかけている。しかし、子育て中を理由に断られることが多い（小売業他㉗）」
- 「正社員への転換方法としては、チャレンジ社員（1年更新最長4年間）経験の間に、社員本人と会社の双方で適性を判断している。チャレンジ社員は毎月店長と面談を実施している。チャレンジ社員への選考は随時行っている。適性試験、面接、グループディスカッションにより判定している。対象者は、他社正社員経験者及び自社のパートナー社員（1年更新、短時間職務限定）経験1年以上の者である。パートナー社員からの応募については、本人の希望により（店長の推薦も不要）社内で受け付けている。4月以降の転換者についてはキャリアアップ助成金を利用できる予定（スーパーマーケット㉘）」

【各種サービス業³】

各種のサービス業は正社員以外の労働者の比率が特に高い業種であり、平成28年度に当会議が行った事業主へのアンケート調査結果では、「全労働者に占める『正社員以外』の者の比率が50%以上の企業割合」が高い業種のほとんどを各種のサービス業が占めていた。

これらの業種では正社員転換にあたり、『本人の希望を尊重』、『本人に意欲があれば』、『本人の都合が解消されれば』などのように本人の正社員を希望する意志を前提としているものの、これとあわせて、会社の側での本人の適性や能力等の判断を行うことを前提に、上長による推薦や会社側からの本人への声掛けを通して正社員転換を行うこととしている企業が多いことが窺えた。

- 「支店長の推薦を受けた人を対象に、適性や能力、人間性をもとに役員会で検討した上で、契約社員の正社員化を進めている。役員会での検討は原則1年に1回だが、正社員に一步及ばずという判断になった者については、再検討して正社員にする場合もある。支店長以下の全社員に対して、1年に1回の支店長面談を実施している。『正社員になりたい』というキャリアプランや異動希望などはその面談で聞いて、支店長以上参加の役員会で共有している（建設コンサルタント・測量設計業²⁹）」
- 「正社員転換は行っている。正社員への転換方法としては、特に試験などは行わずに正社員へ登用している。本人の希望を尊重したうえで、パートで勤務していた経験を踏まえ、本人の適性を会社で判断して決定している（冠婚葬祭サービス業³⁰）」
- 「正社員転換の制度はないが、パート社員から正社員への転換実績は4～5年間で2名位。対象者は、本人の希望（勤務時間が長くても良い）を尊重しつつ、会社側で働き具合を判断し、声をかけている。ただ、パートは突発的に休めるが、正社員になると休みの融通が利かないと勘違いしている人もいて、転換実績は伸びていない。若い（30～40代）パートさんも正社員を希望する人は少なく、本人の意欲を高める必要があると感じている（旅館業・通所介護事業³¹）」
- 「正社員が不足しているエリアがあること、今後営業時間が長い店舗を増やしていきたい経営方針などから、会社としては正社員への転換を進めたいと考えている。しかし、正社員は全国転勤が前提だったことや、パートタイマー自身が社会保険への加入を嫌うこと、数あるアルバイト先の一つと捉えていることなどを理由に転換は進んでおらず、年に10名いない程度である。有望な者には店長等から積極的に声掛けをし、社員への転換を勧奨している。本人が転換を希望し、店長の推薦を得て、マネージャーと面接を経て担当役員からの決裁があれば、随時正社員となれる（飲食店チェーン³⁰）」
- 「パート社員の扶養の範囲でといった家庭の事情など本人の都合が解消されれば、会社としてはいつでも正社員として受け入れ可能である。我が社の働き方は、社員自身の選択であり、会社の都合によるものではない。そこは社員にも常に伝えている（美容業・理容業³³）」
- 「非正規の正社員転換は社内制度として定着しており、これまで新規出店や退職者の補充が必要になった等のタイミングで、パート・アルバイトから正社員にした者が数名いる。パートから正社員に上がる条件として、転勤が可能であることが挙げられる。本人の希望だけでなく、スキルがあつて、会社が認めた者であることが必要である。能力審査にあたっては、適性試験を実施し

³ 「宿泊・飲食サービス業」(60.5%)、「サービス業(他に分類されない)」(53.3%)、「生活関連サービス業、娯楽業」(51.4%)など。

て、引き上げを行っている。キャリアアップ助成金を利用している（アミューズメント施設運営③④）」

- 「新規採用者は、学校側で本人の適性を見るためと、労働者本人が職場や職種が合っているのかを自身で見極めるために、原則として1年の有期労働契約で採用、更新し、3年前後で正社員へ転換するようにしている。正社員への転換にあたっては、学校側で正社員としての適性を判断したうえで、声をかける場合が多い。正社員への転換実績は、新卒者ではほぼ100%に近い（教育、学習支援業③⑤）」
- 「パート・臨時職員とは、年1回程度面接を行っており、その際に正職員の希望を取っている。本人の希望と所属長の推薦があれば、ほぼ100%正職員になることは可能であり、本人の意向を優先している。パートから臨時職員、さらに嘱託という道もある。正職員化に関する制度は整備しているが、正職員になる以上は異動が伴うことになる（農協④⑥）」
- 「パートから正社員への希望を把握する機会は設けていないが、本人が積極的で企画提案のできる人であれば、現場の責任者など見ている人は見ているので、そうした人からの推薦により、正社員どころか、管理者に抜擢することもあり得る。パートでも意欲があればドンドン正社員にしていきたい。ただし、近在の人は子育てや子供のクラブ活動に参加したいとの理由で正社員を希望しないことが多い。正社員になれば夜の仕事があるし、土・日曜も休みでなくなるなどきつくなるからである（劇場・温泉施設等経営④⑦）」
- 「就業規則に正社員転換制度を明記しており、従業員にも広く周知している。具体的な転換手続きとして、フルタイム契約社員（1年更新）については、更新の際に面談を行っているが、その際に正社員への転換を促すことがある。しかし、家庭事情により本人が非正規での勤務を望む場合も多い。会社としては正社員化を進めたい方針で、本人に意欲があれば転換したいと考えている。ただし、転換対象者の選定について明確な基準はなく、本人の希望を尊重している（ビルメンテナンス業他④⑧）」

【医療】

- 「正社員転換制度については、就業規則や定款で定めている。専門職の非常勤職員については、本人の希望に応じ、上司の推薦を受けた上で本人の意欲や能力を評価して正社員へ登用。本人の希望については、職域の長が所属職員と定期的に面談して把握している。短時間職員は、本人の希望により正職員と短時間職員を臨機応変に切り替えている（病院③⑥）」
- 「正社員転換制度はないが、パートタイム職員から正社員転換の希望があれば随時選考を行っている。ただし、希望する者が少なく転換実績もあまりない。選考方法としては、各部署の長の推薦から、医療、事務、看護各部長、さらに院長面談を行い、最終的に人事委員会を開催し当院で実施している人事考課（5段階評価）を基に、本人の能力・適性を判断し決定している（病院④⑩）」
- 「昨年度看護補助の臨時職員4名を正社員にした。看護補助者は募集しても集まりにくいこともあり、内部の優秀な人材を正職員に登用している。登用や昇給にあたっては考課表による採点を行い決定している（医療、福祉④⑨）」

【福祉】

労働者本人の希望があれば積極的に正社員転換を進めている法人が多く見受けられ、人手不足の中で正社員として長く働いてもらいたい意向が強いことが窺えた。

- 「職員は 1 年更新の常勤の臨時職員やパート職員として採用し、正職員が退職するなど年度途中に欠員が生じた場合は、長く働いている者から順に正職員に引き上げ補っていた。正職員の採用にあたっては、これまで面接のみであったが、今年度から試験を行うことにした。内部から引き上げる際も人事考課や成績表などを考慮しつつ、試験を受けてもらうなど、外部・内部の分け隔てなく採用することになっている。今いる人に正社員として長く働いてもらうことでモチベーションも高まると考えている（社会福祉施設⑳）」
- 「パートから正社員への転換制度があるが、これまでパートからフルタイム勤務を希望した 1 名を準職員に登用した実績がある。パートから正社員への転換実績が少ないのは、パートの人たちが『パートだから働いている』というように、もともと責任が伴う立場で働くことを望んでないからだと思っている（社会福祉施設㉑）」
- 「正社員転換制度は、嘱託職員（新卒含む）からの転換となっている。本人の希望により、1 年経過後に試験（面接と実技）を実施している。実態としては、2～3 年経過すると、希望者は全員正社員にしている。正職員として長く勤務してもらうことで、経験や知識が深まり、ひいては園のサービスの質の向上につながると考えている（保育園運営㉒）」
- 「有期契約職員は、年 1 回昇格試験を行い、正職員に登用しており、年間 3～5 人がコンスタントに正職員になっている。受験資格は、原則として勤続 2 年以上だが、特に必要があると認める場合はその限りではないと規定しており、前歴等を考慮して、施設長の推薦があれば勤続 2 年に達していなくても受験が可能である。以前は正職員になるためには、介護福祉士の資格要件や夜勤に就くことなどの厳しい条件を付けていたが、今はヘルパー 2 級を有し、早番・遅番や土・日曜日に勤務できれば良いなど必要な条件を緩和している（社会福祉施設㉓）」

(3) 無期転換ルールへの対応について

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より》

（事業主に対するアンケート調査で）無期転換ルールにより 5 年以上継続勤務している有期契約労働者から無期転換の申込があった場合にどのように対応する予定かを《複数選択可（2 つまで）》で聞いたところ、「現在検討中又はこれから検討する」とした企業が 52.8%と過半数を占めていた。それ以外では、「無期雇用契約にはするが、正社員にはしない」が 23.0%、「無期転換となった時点で正社員とする」が 11.8%、『多様な正社員』への転換を図る」が 6.8%となっていた。

また、「パート等正社員以外の従業員は雇用していない」と回答した企業も 15.3%あった。

「無期雇用契約にはするが、正社員にはしない」と回答した企業の割合と「無期転換となった時点で正社員とする」と回答した企業の割合を業種別に比較すると、「無期雇用契約にはするが、正社員にはしない」割合の方が高いのは「製造業」、「情報通信業」、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「教育、学習支援業」、労働者派遣事業を含む「複合サービス業」などであり、とりわけ「宿泊業、飲食サービス業」と「複合サービス業」では「無期転換となった時点で正社員とする」と回答した企業はなかった。他方で、「無期転換となった時点で正社員とする」割合の方が高かったのは、「建設業」、「運輸業、郵便業」だった。

今回のヒアリング調査の対象となった 46 社に対して、平成 30 年 4 月から対象者が発生する有期雇用労働者の「無期転換ルール」⁴への対応について聞いたところ、「無期契約に転換する」が 20 社（43.5%）、「正社員に転換する」が 5 社（10.9%）、「検討中」が 14 社（30.4%）であった。また、「有期契約労働者がいない」と回答した企業が 7 社（15.2%）あった。それぞれの回答企業の具体的な状況は次のとおり。

ア 無期雇用に転換する（正社員にはしない）と回答した企業

無期雇用に転換する（正社員にはしない）と回答した企業においては、「無期雇用にするが、正職員にはしないことにしている。正職員になるには登用試験を受けてもらう（社会福祉施設①）」、「パートや臨時職員は、有期契約と言っても扱いは無期と同じであり、無期にするのは会社としてありがたいと思っている。申出があれば身分はそのまま無期にしたい（農協③）」など、他の条件はそのまま無期契約に転換する方向の企業が多く見受けられた。

また、無期転換後に正社員にはしないものの「法律を上回る制度、例えば 5 年経過前での無期転換などを検討している（スーパーマーケット②）」や「職務限定正社員などの準社員のような制度を導入するかについて検討中である（医療、福祉④）」などの検討をしている企業もあった。

こうした中で「無期雇用に転換することで定年まで勤務を強制されること（本人が辞

⁴ 有期労働契約が反復更新されて 5 年を超えたとき、労働者の申込により、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルール

めたいときに辞められなくなることなど)を懸念している者もいるようである(食品製造業⑤)」といった声もあった。

イ 正社員(雇用形態の変更含む)にすると回答した企業

正社員にすると回答した企業においては、「準社員やパート社員は本人の希望に合わせた勤務日、時間で働いており、本人から正社員になりたいとの申出があれば、申出があった時点で正社員にする(薬局④)」としている企業もある他、「パートは正社員と給料が変わらないなら(有期契約の)パートのままで良いと思っている人が多いようであるが、申出があって無期転換にするなら正社員にしたい(衣服その他繊維製品製造業⑦)」、「正社員に転換することになると思われる。ただし、パート社員や契約社員は本人の希望による働き方なので、現状維持となることが予想される(システム開発業他⑬)」、「園としては正職員への転換で労働者に説明しているが、本人の希望で短時間勤務を希望する職員がいるので、無期雇用へ転換することになると思われる(保育園運営⑳)」などのように会社としては正社員への転換を進めている(予定である)ものの、労働者本人が正社員以外での働き方を望んでいることがうかがえる回答もあった。

ウ 検討中と回答した企業

検討中と回答した企業においては、次のような状況だった。

- 「無期雇用に問題はないが、無期転換と同時に正社員への登用など雇用形態の変更も検討しているが、パートから正社員への登用は今まで実績が無いので、本人の希望も聞きながら社内で検討したい(建設業①)」
- 「パートに5年以上勤務している者がいるので、本人と話し合っって無期転換するかどうかを検討したい。会社として無期転換にするのは可能である(紳士服製造・販売業⑧)」
- 「無期転換申し込みがあった場合の対応については、一般正社員への転換制度の活用を含め今後検討していく(自動車用LED基盤製造業⑪)」
- 「今後検討することにしてはいるが、本人の能力が高く、やる気がある時は正社員にするし、そうした基準に満たなければ、現状維持のまま正社員にはしないことを考えている(一般道路貨物運送業⑱)」
- 「対応は検討中だが、短時間パート契約は本人の希望によるものなので、『正社員になりたければいつでもいい』と言っている(タクシー業他⑲)」
- 「短時間職員が半年更新の有期雇用であることから、社会保険労務士に就業規則の見直しについて相談している(病院㉑)」

エ 有期契約労働者がいないと回答した企業

有期契約者がいないと回答した企業の中にも、「原則有期雇用者がいない。ただし、定年(65歳)後の再雇用者が2名嘱託で勤務しており、対応が必要と考えている(冠婚葬祭サービス業㉒)」のように定年退職者等に対し何らかの対応が必要と考えているケースがある。

3 正社員の多様化（多様な働き方の推進）について

正社員の多様化とは、従来の「正社員」とは異なる働き方の正社員制度を導入することで、いわゆる正社員と非正規雇用の労働者との働き方の二元化を緩和し、労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランスと、企業による優秀な人材の確保・定着を同時に実現しようとするものである。担当する職務内容や仕事の範囲が限定されている「職務限定正社員」や、勤務時間がフルタイムではなく、時間の短い「勤務時間限定正社員」、転居を伴う転勤がないなど勤務地が限定されている「勤務地限定正社員」などがある。また、情報通信機器を活用して自宅で勤務する「在宅勤務・テレワーク」、始業・終業時刻を労働者の裁量で決めることができる「フレックスタイム制」なども正社員の働き方を多様化する方法として位置づけることができる。

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より》

（事業主に対するアンケート調査で）限定正社員の導入などの「正社員の多様化」を進めているかどうか聞いたところ、「進めている」と回答した企業は 10.1%、「進めていないが、今後進めることにしている」と回答した企業が 9.7%と、あわせて約 2 割の企業が「進めている」又は「今後進めることにしている」と回答し、「進める予定はない」と回答した企業は約 8 割だった。

他業種に比べて「進めている」と回答した企業割合が高い業種は、「情報通信業」、「金融業、保険業」、「学研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」であった。規模別に見ると、規模が小さくなるほど「進める予定はない」とする企業の割合が高く、1001 人以上の規模では 50%の企業が「進めている」、25%が「今後進めることにしている」と答えている。

「正社員の多様化」を「進めている」又は「今後進めることにしている」と回答した企業に対し、どのようなタイプの「正社員の多様化」を進めているか《複数選択可（制限なし）》で聞いたところ、「職務限定正社員」（43.1%）と「短時間正社員」（39.4%）が約 4 割、「勤務地限定正社員」（32.9%）、「フレックスタイム制」（10.6%）が約 1 割で、「在宅勤務・テレワーク」については 2.3%に過ぎなかった。

業種別に見てみると、「宿泊業、飲食サービス業」で「短時間正社員」の割合が高いこと、「生活関連サービス業、娯楽業」で「職務限定正社員」の割合が高いこと、「情報通信業」で「フレックスタイム制」の割合が他業種と比較して高いことがわかる。

今回、ヒアリング調査を行った 46 社のうち、正社員の多様化を「進めている」と回答した企業は 18 社（39.1%）、「検討中」と回答した企業は 6 社（12.5%）、「進める予定がない」と回答した企業又は取組状況が不明の企業は 22 社（47.8%）だった。具体的な事例は次のとおりである。

(1) 正社員の多様化など多様な働き方を進めている企業

ア 職務限定正社員

特定の職種・職務に限定して導入している例や職種・職務で異なる募集採用を行っている企業で導入している例が見られた。

- 「受託している空港内のカウンター受付業務は、昨年まで1年契約の嘱託だったが、労働組合との協議を経て、今年4月から無期契約の『職域限定正社員』にした（バス業⑳）」
- 「職務限定正社員のみ導入している。本人の適性或能力を判断し、会員営業職限定で採用した社員が4名いる（冠婚葬祭サービス業㉑）」
- 「職種・職務ごとに募集・採用を行っており、基本的に他の職種への転換はない（本人の希望により電話交換業務から介護業務へ転換した正社員はいる）ため、実質的には職務限定正社員となっている（ビルメンテナンス業他㉒）」

イ 勤務時間限定正社員

子育てなどに対応している例や、時間に制約のある労働者のために設けている例が見られた。

- 「『勤務時間帯限定正社員』として、1日8時～19時勤務の日勤乗務員と、1日5～6時間の夜勤だけに就いている乗務員が数人いる（タクシー業他㉓）」
- 「短時間正社員は制度化しており、短時間正社員となっている女性が、本部の事務に1名いる。子育てのために一時的に転換したが、子育てが落ち着けば元の正社員に戻ることにしている。働き方はフルタイム勤務で、土日曜・祝日が休日（自動車販売業㉔）」
- 「短時間正職員制度を設け、就業規則に明記している。短時間正職員制度の利用事由として、育児、介護、自己啓発、地域活動、ボランティア活動、健康上の理由、その他の特別な事情まで幅広く認めることにしているが、これまで育児以外での取得実績は無い（社会福祉施設㉕）」

ウ 勤務地限定正社員

コースごとに異なる採用・配置等雇用管理を行っている企業で導入している例や、労働者本人の転勤や通勤等の希望やワーク・ライフ・バランスに配慮している例が見られた。

- 「『勤務地限定正社員』『職務限定正社員』は、平成24年から導入している。当社では採用の際に、本人の希望を聞いて「総合職」「一般職」「専任職」のコースを選択させている。「総合職」は将来の幹部候補であり、全県にある事業所を回ったりするもので、色々な経験を積むために関連会社のビルメンなどの業務に就くこともある（医療事務・情報システム・給食・小売業㉖）」
- 「正社員の多様化については、昨年から正社員の区分を総合職と一般職に分けている。総合職は全国転勤が条件であり、複数の店舗（エリア）を統括するマネージャー職を目指すことができる。一般職は転勤がなく、最終キャリアは店長となる。すべての正社員と面談の結果、約3割が総合職、約7割が一般職となった（飲食店チェーン㉗）」
- 「採用時に勤務エリアの希望を聞いたうえで自宅から自家用車で30分以内の通勤可能店舗に配置し

ている。原則店舗間の異動はないが、新店舗出店の際に通勤可能範囲の者に異動してもらうことはある。・・・中央エリアに所属する男鹿店の社員は、秋田市内店舗への通勤が難しく、店舗限定社員となっている（美容業・理容業③）」

- 「勤務地限定正社員については、就業規則に明示しており育児中の社員などが希望し、現在2名が対象になっている。社員よりも給与ランクが低くなるが異動をせずに勤務ができ、状況が変わった場合には限定条件なしの社員に変更することもできる（書店③）」
- 「エリア限定正社員制度を導入している。自宅からの通勤可能範囲（35km圏内）の店舗勤務。新卒採用者は、入社、数年後に、エリア限定正社員への転換申請権の行使を可能としている（スーパーマーケット⑧）」
- 「震災復興事業に従事する10トン大型ダンプの運転手は勤務地限定正社員（土木工事業②）」

エ 在宅勤務・テレワーク

在宅勤務について、次のような事例があった。テレワークについては把握されなかった。

- 「この秋からグループ会社全体で在宅勤務制度をテスト導入することになっている。職種や年齢、性別を限定せず、製造現場以外の内勤や営業にも試してみることにしており、どれだけ手が上がるかは分からないが、グループ会社で横断的に取り組むことにしている（酒類製造販売業⑥）」
- 「本人の事情により通勤が困難な者が、過去に在宅勤務を行っていたことがある。使用済みの電極を磨いて再使用できるようにする仕事であったが、電極を自宅に運ぶことができれば会社に出勤する必要がない。内職的な仕事ではあるが、内職として発注するのではなく、自社の業務としてやってもらっていた（メッキ加工業他⑩）」

オ フレックスタイム制

以下のような例があった。

- 「正社員の多様化に関して、フレックスタイム制を導入している。対象者は支所の共済渉外担当のLA（ライフアドバイザー）10名と共済事故担当の3名。所定の勤務時間は8時30分～17時30分だが、渉外担当の場合は勤務時間と組合員の在宅時間とが合わず、事故担当も事故対応業務がいつもある訳ではないので、当人にとって都合が良い時間帯に勤務できるフレックスタイム制としたもの。現在、日報を提出させ、勤務時間を管理しているが、あくまで自主申告なので正確な時間管理は難しいと感じている。残業抑制のため、フレックスタイム制の適用を広げる可能性はあるが、具体的な検討は進めていない（農協④）」

(2) 検討中の企業

ア 職務限定正社員

- 「職務限定正社員や短時間正社員制度については導入を検討しているものの、具体的には取り組んでいない（一般道路貨物運送業⑩）」

イ 勤務時間限定正社員

- 「勤務時間の短い職員の活用（短時間正社員）を検討しているが、具体的には進んでいない。（保育園運営⑳）」
- 「看護師で日曜・祝祭日休み、夜勤なしの正職員（パートタイム職員より職責が重い）がおり、パートタイム職員の方が給与の手取り額が多いケースもあることから、給与以外の条件にこだわる労働者のために短時間正職員の導入を検討課題としている（病院㉑）」

ウ 勤務地限定正社員

- 「正職員は定期異動があり、異動を避けるために正職員にならず臨時職員を選択する者もいて、地域限定正社員の導入を検討している（医療・福祉㉒）」
- 「来年 3 月に就業規則を変えようと役員会で検討している。現在は、正社員も契約社員も県内全域の異動があるが、今後は地元採用者で地元の業務を回していければという思いもあり、地域限定社員などを考えている。ただし、親の介護のために地元に戻りたいという社員には異動の際に配慮している（建設コンサルタント・測量設計業㉓）」
- 「契約社員を勤務地限定正社員にしたいと考えているが、現在、検討中であり、制度化はしていない（アミューズメント施設運営㉔）」
- 「無期転換ルールへの対応を検討するなかで、「地域限定正社員」が一時期盛り上がり、課題として上がったが、その後落ち着いてしまい、進んでいない（電子部品製造業㉕）」

(3) 進める予定はないとした企業

定期的な異動は行っていないので導入の必要性を感じられないとする例や他の施策で充分なので必要はないとの理由で取り組んでいない例がみられる。

- 「転勤もなく、また、初めから縫製、検査など職種限定で採用され、異動もないことから、短時間勤務などの多様な正社員を進める予定はない（衣服その他繊維製品製造業㉖）」
- 「店舗間の定期異動は無く、育児短時間勤務なども導入しており、正社員の多様化を進める予定はない。（薬局㉗）」
- 「定期異動が無いので、正社員の多様化を導入する必要性は感じない（電子部品製造業㉘）」
- 「本人の事情に極力配慮しているため、転居を伴う異動はない。職員からも要望はなく、ノウハウ等もないため、現在は多様な正社員については特に考えていない。今後、良い方法があったり、職員からの要望がでたりすれば検討したい（森林組合㉙）」

4 超過勤務の発生原因と削減の取組について

≪「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について」（平成29年2月、秋田いきいきワーク推進会議）より≫

今回の事業主調査・労働者調査の結果でも示されているように、超過勤務については種々の発生原因があり、各企業において各部署の残業発生原因に応じた取組を推進することがまず重要であると考えられる。

超過勤務の種々の発生原因の中で、次のような社内的・労務管理的な要因については、比較的社内での取組が進めやすいと考えられる。

- 特定の部署・労働者への業務集中や短い周期での時季的な繁忙に対する人員の再配置や工程・シフト・分担等の見直し
- 残業をすることが当たり前という雰囲気に対する経営トップからの呼びかけ、上司からの指導・チェック

他方で、季節的な繁忙、突発的なトラブルやニーズへの対応、取引先等の要求のような社外的な要因については、臨時的な増員や仕事内容の共有化（複数の人に対応できるようにする）等の対応の余地はあるものの、社内的な努力のみでは限界を迎える場合もあると考えられる。

また、今後も人口減少傾向が続く中で恒常的な人手不足要因が拡大する恐れがあり、機械化・OA化等を含む労働生産性向上の方向での対応の必要性も増大すると考えられる。

これらの点については、今後のヒアリング調査等により、企業における超過勤務の発生要因や実施中・検討中の対処方法について具体的な状況を把握し、原因・状況に応じた効果的な予防・対処方法についてさらに整理・検討する必要があると考えられる。

(1) 残業（超過勤務）の発生要因

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より≫

（事業主に対するアンケート調査で）「残業はほとんどない」と回答した企業を除き、残業が発生する原因について≪複数選択可（3つまで）≫で聞いたところ、「季節的繁忙」と回答した企業が 43.3%、続いて「仕事量に対して人手が足りない」（33.2%）、「突発的なトラブルやニーズへの対応」（28.7%）、「取引先の要求（品質・仕様の高度化、納期の短期化）」（25.8%）、「特定の人に業務が集中する傾向があるから」（21.4%）が多かった。また、労働者側から指摘されることが比較的多い「残業することが当たり前という雰囲気がある」は 6.2%、「残業手当が生活費の一部になっているから」は 5.1%だった。

業種別に見ると、季節的繁忙についての回答割合が特に高いのが「建設業」、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」など、取引先の要求についての回答割合が特に高いのが「建設業」、「製造業」、「情報通信業」など、突発的なトラブルやニーズ対応についての回答割合が特に高いのが「情報通信業」と「医療、福祉」、特定の人への業務集中についての回答割合が他業種より高いのが「卸売業、小売業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」などとなっていた。また、規模別には、労働者規模が小さい企業において「取引先の要求」を挙げる企業の割合が比較的高くなっていた。

上記アンケート調査結果と同様、今回のヒアリング調査においても、業種や個々の企業によって様々な残業（超過勤務）の発生要因が把握された。大別すれば、季節的繁忙、人員不足等の人的要因、突発的なニーズ対応、その他の業務特有の理由などである。

【建設業】

（気象条件と工期の関係）

- 「圃場整備などの屋外作業は天候次第のところがあり、梅雨の時季など長雨が続くと工期との関係で残業して帳尻を合わせることがある。（土木工事業②）」

（発注者に提出する書類作成等）

- 「国交省や発注者への提出書類が複雑になり、業務量は増えているためなかなか残業が減らない。（建設業①）」
- 「国交省からの仕事は作成する書類の数も多く、作成に当たってパソコンを使用するが、年配者はパソコンを使いこなせないため、どうしても若い現場代理人に業務が集中する傾向にある。（土木工事業②）」

【製造業】

（季節的要因）

- 「お中元、お歳暮の時季は注文や物流センターの梱包作業が増え、残業が多くなる。注文などはその時季になってみないと分からないなど予測が付かず・・・人を増やすというより、他部門からの応援や残業で対応せざるを得ない。（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「残業の発生原因として、季節的繁忙がある。年末には通常月より売り上げが 5 割アップするため、11、12 月は忙しさがピークになる（食品製造業⑤）」

○「季節による繁閑があり、冬期間は受注が減り、春先から徐々に受注が増えて忙しくなるサイクルとなっている。(電子部品製造業⑬)」

(人手不足、休暇取得者のカバー等の人的要因)

- 「急に人が休んだりすると残業で対処せざるを得ないところがある。(食料品製造業③)」
- 「数名の有休取得が重なった時に、それをカバーするために残業が発生している(紳士服製造・販売業⑧)」
- 「人材不足の影響もあり、残業が多いと感じている(金属製品製造業他⑨)」
- 「人手不足の他、納期を守るため、残業が多くなっている。(自動車用 LED 基板製造業⑪)」
- 「残業は多くなっている。…(中略) 入れ替わりが激しい契約社員や派遣社員に、その都度、一から教えなければいけないため。(電子部品製造業⑮)」

(大量発注、新規発注、品質要求などの社外的な要因)

- 「岩手工場の生産が追い付かない時や材料が良くない時、店舗からの要求があれば、秋田工場でもチルド製品を出荷することがあり、それにより残業が生じる場合がある。(食料品製造業③)」
- 「少しずつではあるが残業時間が増えている。その理由として得意先から品質に関して求められる厳しさが増しており、それに伴いチェック項目が増えていることがあげられる。(酒類製造販売業⑥)」
- 「昨年の残業時間数が最長で月 30 時間超～45 時間と回答したが、これはまるっきり新しい仕事が入ってきたからで、最初は仕事に慣れず残業になってしまったが、今は標準化され、仕事も落ち着いたので減少した。(電子部品製造業⑫)」
- 「得意先からの大量発注など顧客ニーズに対応した残業(食品製造業⑤)」

(トラブル対応等の突発的要因)

- 「機械の故障などトラブルの発生(食品製造業⑤)」
- 「トラブル発生時や納期の関係で、まれに残業が行われる程度(電子部品製造業⑭)」

【情報通信業】

(特定人への業務集中等)

- 「特にいいものを作りたいというこだわりや仕事が好きと言う能力が高い人に仕事が集中する傾向があるようだ(テレビ放送業⑰)」

(業界特有の一時的事情)

- 「昨年度はマイナンバーへの対応により残業が大幅に増えたことから、精神的な負荷なども含め社員に相当無理させてしまった(システム開発業他⑯)」

【運輸業】

(配送ルート・積み下ろし等の事情)

- 「月 100 時間を超える残業を行ったのは、県内を配送するドライバーで…(中略)…担当エリアが県北、中央、県南と分かれているため、配送ルートが広く、運転時間が長いことによる。コンビニ配送などの仕事は、店舗間を移動しては降ろすことを繰り返している(一般道路貨物運送業⑱)」

(特定の人への業務集中等)

- 「突発的な事故や病欠、故障に対応するため、常に 2 人が予備人員として各営業所に待機する必要があることや貸切を専属に行うドライバーに業務が集中してしまうこと(バス業⑳)」
- 「事務系職員は給料計算のため、給料締日の翌日が忙しく、残業が生じる。(タクシー業他㉑)」

【卸小売業】

（季節的要因）

- 「インフルエンザなど患者が増える時期があるため（薬局②④）」
- 「毎年7月にセールを行っている。その準備のために、7月は残業が多くなる（小売業他②⑦）」

（人手不足、休暇取得者のカバー等の人的要因）

- 「シフト制を導入して残業削減に取り組んでいる。しかし、全体的に人手が足りず、繁忙期などアルバイトが突然休みシフトが乱れると、どうしても残業となってしまふ。（石油製品小売業他②⑤）」
- 「人手が不足している影響で、残業の発生が増えている。仕事ができないと自主的に残る傾向がある。（スーパーマーケット②⑧）」

（新人教育のため）

- 「残業が生じる理由は、新規採用者に対する新人教育のためである。業務に不慣れな新人が入ってくれば、その分、教える立場の人の労働時間が増え、それによって残業時間も増えることになる。（医療事務・情報システム・給食・小売業②⑨）」

（発注者等に提出する書類作成）

- 「県などから個別の援助計画などの申請や提出を求められたりするが、重複する書類が多く、無駄が多いと感じる。書類も実際、在宅に行った者でないと作れないものであるため、人の代替や補充がきかない。（福祉介護用品販売・貸与業②⑩）」

（その他）

- 「店舗の管理職や整備長が店舗の施錠、開錠を行うためである（自動車小売業②⑥）」

【各種サービス業】

（季節的要因）

- 「入札業務が集中する1月から2月はとても忙しい。年度末工期の工事も多いため、3月までは繁忙期が続く。（建設コンサルタント・測量設計業②⑨）」
- 「季節的繁忙期やトラブルの発生で、まれに残業が行われる程度。（旅館業・通所介護事業③⑩）」
- 「残業が発生するのは季節的な要因による。農産物の販売が7～9月に、米の集配、出荷が9、10月と、特定の時季に業務が集中するため、その間は人手が足りず、アルバイトを雇用しても間に合わない状況となり、どうしても職員に残業が生じてしまう。（農協④⑩）」

（利用者のニーズ等に合わせる必要があるため）

- 「繁忙期であっても月の残業時間が45時間を超えることはない。しかし店舗営業ではお客様を帰すことになるため、残業削減に取り組むことは難しい。繁忙期は、年末年始、ゴールデンウィーク、夏休み、歓送迎会シーズン。（飲食店チェーン③⑩）」
- 「遺体搬送や葬儀日程の依頼が勤務時間外になる場合があり、どうしても利用者の都合により突発的に発生する。（冠婚葬祭サービス業③⑩）」
- 「電線に触れてしまう樹木の枝打ち業務を受けており、一般職2名と技能職4名が専任で対応している。強風時など緊急性が高い場合は昼夜を問わず要請があり、また樹木の所有者との交渉も行うため、日中に所有者がいない時などは夕方に交渉を行う関係で所定外労働が発生しやすい。（森林組合④⑩）」

（人手不足、休暇取得者のカバー等の人的要因）

- 「基本的に残業は少ない。ただし人手不足の影響により余裕のある人員配置ができておらず、突発的な要因の際は本社から交代要員を派遣して対応している。(ビルメンテナンス業他④⑥)」
- 「残業時間が月 80～100 時間となっているが、これは宿泊施設のことである。昨年あたりから人手不足が顕著になっており、特に宿泊施設の人手不足に悩まされている。ハローワークには募集を出し続けているが、サービス業の有効求人倍率が 1.92 と報道されたように、なかなか人が集まらない。(劇場・温泉施設等経営④⑤)」

【医療】

(急患や入院患者への対応)

- 「急患や患者の容体急変への対応で突発的に残業が生じることがほとんどで、残業時間は少ない。(病院③⑥)」
- 「入院患者が多いと看護師の残業が長くなる傾向にある。(医療・福祉④②)」

(人手不足、休暇取得者のカバー等の人的要因)

- 「看護職、医療技術職は人手が足りないことにより残業が発生している。看護職では育児休業取得者の発生、患者対応(手術など)で、医療技術職では夜間対応や休日呼出対応などにより残業となることが多い。(病院④⑩)」

(その他)

- 「医療事務の場合はレセプト請求のため、締日から請求日までの間は残業が多くなる(医療事務・情報システム・給食・小売業②②)」

【福祉】

(利用者の容態急変)

- 「利用者が夕飯どきや、夜、トイレに起きたときなどに容態が急変するようなことも頻繁ではないが、ある。(社会福祉施設③③)」
- 「容態が急変し、亡くなった場合の看取りまで行っているので、看護師や生活相談員が残業を行うことがある。(社会福祉施設④①)」

(通常の業務時間外の会議等)

- 「時間外勤務は、毎月一回定期に開く会議や緊急搬送などの際に行うことはあるが、緊急搬送は月 1 回あるかないかである。(社会福祉施設③⑦)」
- 「全職員で情報共有を図るための会議を、毎月 1 回、2 時間程度行っているが、全職員が集まるのは終業後になってしまうため、それが時間外となっている。(社会福祉施設③③)」
- 「生活相談や対外業務を担う者は夕方以降の業務が多く、残業している。また、日中の人手不足や法改正による介護報酬上の加算などの処理が複雑になったことで残業が生じている。(社会福祉施設④①)」

(2) 残業削減のための取組

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より》

（事業主に対するアンケート調査で）残業の削減に取り組んでいるかどうかを聞いたところ、「削減に取り組んでいる」企業が 83.2%と大半の企業に取り組んでいる状況となっていた。ただし、業種別に見ると、「建設業」や「教育、学習支援業」、「医療、福祉」において「取り組んでいない」割合が比較的高かった。規模別に見ると、小規模な企業ほど「取り組んでいない」割合が高くなっている。

平成 28 年 6 月の最も長かった者の残業時間別に見てみると、同月に 100 時間超の者がいた企業においては、「取り組んでいる」割合が特に高くなっているが、80 時間超～100 時間の企業においては平均的な取組割合と大差ない状況になっている。また、残業時間の増減（26 年度と 27 年度の対比）別の状況を見ると、残業が「少なくなった」とする企業において「取り組んでいる」割合が最も高く、意識的な努力の成果が表れていることが窺える。

残業の「削減に取り組んでいる」と回答した企業に対し、取り組んでいる内容を《複数選択可（制限なし）》で聞いたところ、「作業工程やシフト・分担の見直しによる効率化や負担の平準化を行った」という作業やシフト・分担に関する取組を挙げた企業の割合が 41.9%と最も高く、「残業の事前承認・チェックを強化した」（38.7%）、「残業が長い者やその上司に対して指導した」（37.3%）という管理・指導的な取組がほぼ同じ割合で続いていた。「人員を増やした（臨時的な増員を含む。）」も 31.3%となっており、「機械化・省力化・IT化を行った」も 25.1%あった。

業種別・規模別に見ると、作業やシフト・分担の見直しを挙げた割合は「製造業」、「情報通信業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「教育、学習支援業」において特に高かった。管理・指導的な取組を挙げた割合は「情報通信業」、「金融業、保険業」、「不動産、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」において特に高かったが、規模別に見ると大規模な企業ほどこの割合が高い傾向が見られた。人員増の取組は「農林漁業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「医療、福祉」、「複合サービス業」において他の業種より高く、機械化・省力化・IT化については「建設業」、「製造業」、「生活関連サービス業、娯楽業」で他業種より高かった。また、「変形労働時間制を導入した」割合が他業種より高かったのは「運輸業、郵便業」、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス業」などだった。「取引先との受注方法や作業スケジュールを見直し、業務繁閑の平準化を行った」の回答割合が他業種より高かったのは「製造業」、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「学術研究、専門・技術サービス業」などで、規模別には 300 人以下の規模での割合が高かった。

上記アンケート調査結果と同様、今回のヒアリング調査においても、残業の発生原因に応じて様々な取組が実施されている状況が把握された。大別すれば、応援体制の構築や「多能工化」による業務（繁忙）の平準化、機械化・OA化、発注元との調整、トップや上司等による労働者への呼びかけ・働きかけやチェックの強化、変形労働時間制の導入などである。

【建設業】

(機械化・O A化)

- 「土木における測量、設計・施工計画、施工、検査の全工程で ICT を導入し、例えばドローンによる空中写真測量などの 3次元データを一貫して使用することにより生産性の向上を進めている。(建設業①)」
- 「最新機械(※ドローンを利用して1級河川の維持管理を行ったり、圃場整備のために1台1850万円の最新型ブルドーザー2台を購入したり、計測を行う際に手元作業員が要らないオート機能付き測量機)の導入を図るなどの取組を行っている。(土木工事業②)」

【製造業】

(他部門からの応援と多能工化)

- 「注文などはその時季になってみないと分からないなど予測が付かず、・・・人を増やすというより、他部門からの応援や残業で対応せざるを得ない。(食料品製造・販売・飲食サービス業④ー再掲)」
- 「対策として、残業が増えている部署に他部署から人を回すなどの応援体制をとって負担を減らすようにしたりと内部でやりくりをしている。(酒類製造販売業⑥)」
- 「突発的な残業には、人の配置の見直し(管理部門が生産の手伝い)で対応している(食品製造業⑤)」
- 「1人ひとりが複数の業務をこなせるよう多能工化を図った(酒類製造販売業⑥)」

(機械化・O A化)

- 「製造工程の自動化を進める部署を立ち上げて、人に頼らない工夫を進めている。これからの人手不足を見据えて、生産性を向上させるために必要不可欠と考えている。(電子部品製造業⑬)」
- 「人手に頼らないよう、機械化を図る『自動化』に取り組んでいるが、大幅な残業削減までには至っていない。(中略)・・・工場内の製品運搬などの自動化(ロボット活用)を積極的に進めている。(自動車用 LED 基板製造業⑪)」
- 「残業削減のために、ハローワークを通じて期間臨時を増やしたり、最新型機械を導入し、効率アップを図っている。(電子部品製造業⑫)」
- 「若い人の技能が不足していることもあり、自動ミシンや CAD の導入などにより作業の機械化・O A化を進めている。実際、ボタン付けなどの工程の効率がアップしている。(衣服その他繊維製品製造業⑦)」

(発注者との調整)

- 「発注者とのスケジュール調整や、毎月の残業状況を各部署(社員個人)へフィードバックして見える化の取組を行っている。(金属製品製造業他⑨)」

(労働者への働きかけ、チェックの強化)

- 「毎週水曜日をノー残業デーとし、早めの帰宅を促したりしている。(酒類製造販売業⑥)」
- 「2か月前から残業時間の上限を各人ごとに設定した。これまで月60時間残業している者を50時間で、50時間の者を35時間で終業させるようにしたところ、問題なく納期を達成できた。(メッキ加工業他⑩)」
- 「就業時間管理システムを採用し、上司が部下の残業時間数が見られるようになっており、残業時間が月45時間近くになるとアラームが鳴るよう設定している。(電子部品製造業⑮)」

(変形労働時間制の導入等)

- 「1年間の変形労働時間制を導入している。ピークの11、12月に時間数を増やし、ゴールデンウィ

ーク、お盆、正月に休みを振り分けている。(食品製造業⑤)」

- 「1年の変形労働時間制を導入しており、交替製の製造ラインの業務量を平準化している。(電子部品製造業⑭)」

【情報通信業】

(トップ・上司による呼びかけ・規制等)

- 「社長から全社員に対してメールによるメッセージを毎週月曜日に送っている。(システム開発業他⑯)」
- 「平日・土曜日は22時以降、日曜日は終日、サーバーへの接続遮断 (システム開発業他⑯)」
- 「毎週水曜日のノー残業デーの実施 (テレビ放送業⑰)」

(上司の意識改革等のためのセミナー)

- 「上司の意識改革を目的に、過重労働防止セミナーを本社及び関東、関西支社で開催した。セミナーの内容は、拠点担当の産業医から長時間労働のリスクを説明するとともに、参加した社員で残業の原因に関しグループワークを実施 (システム開発業他⑯)」
- 「部長相当職を対象に『残業削減の呼びかけの実施』や『休日出勤に係る振替休日の取得徹底』など説明会を開催 (テレビ放送業⑰)」

(発注者との調整、現状分析と組織体制の変更等)

- 「(1) 発注者との納期調整、(2) 派遣社員(SE)の増員、(3) SE部門の組織体制変更などを行っている。(3)の組織体制変更は、今年4月に残業の多い部署の分析を行い、残業が多かったSE部門の統合を行い、お互いが助け合えるように組織の見直しを行った。(システム開発業他⑯)」

【運輸業】

(人員増や荷主との調整、業務の外注、事務処理ソフトの導入、機械化)

- 「荷主のニーズを考えれば、1日単位ではこれ以上、詰め切れないので、人数を増やし、勤務日数を減らすことによって労働時間、ひいては残業時間を減らすことをした。…(中略)…お客さんと調整したり、時間管理できるソフトやデジタルタコグラフを導入したり、リフトを使って棚卸をしたりと機械で管理できるものは機械化するなどしている。(一般道路貨物運送業⑱)」
- 「事務処理ソフトを新たに作り直したり…(中略)…未収金管理については、外部に頼んで請求書を出させるなどしたことで効率化・省力化ができ、今は月10時間まで残業が減っている。(タクシー業他⑲)」

(業務の平準化)

- 「残業が生ずる原因として、突発的な事故や病欠、故障に対応するため、常に2人が予備人員として各営業所に待機する必要があることや貸切を専属で行うドライバーに業務が集中してしまうことが挙げられる。そのため、勤務の平準を図ったり、また、付き合い残業をしていないか、抜き打ちで、勤務時間終了後に各営業所を回ることをしている。(バス業⑳)」

【卸小売業】

(現状把握や情報交換に基づく応援体制の構築)

- 「毎週、個人別に残業実態を把握している。特に多い人の部署には、応援体制を整え、労働者個人の負担軽減を図っている。店長の負担軽減としてナイトマネージャーを配置しており、店長は18:30

前後で退社できるようにしている。(スーパーマーケット⑳)」

- 「各店舗で翌月のシフトを早めに組み立てているが、組んだ段階でディレクターを通じて情報のやり取りをしてもらい、人員が足りない日がある場合は店舗間でヘルプができるよう調整している。(小売業他㉑)」

(変形労働時間制の導入とシフト勤務表の作成等を通じた勤務時間の調整・チェック)

- 「今年4月から、1か月単位の変形労働時間制により、法定労働時間内に収まるよう、本人が勤務時間帯や年休日を決めて勤務表に入力するというやり方になっている。1か月ごとに勤務表を作成することで、本人が労働時間の長くなりそうな日にあらかじめ長めの時間設定をし、時間調整することができる。…(中略)…最近では小児科で日曜日に営業するところが多くなっており、シフトの平準化を図るため、勤務表を本部でチェックしている。(薬局㉒)」
- 「もともと各店舗に防犯のためビデオカメラを設置していたが、それに加えてタイムカードの場所にもビデオカメラを設置し、各店舗で残業していないかどうかを本部で確認できるようにし、社長から『残業をしない』というメッセージを強く発信している。(書店㉓)」

(残業削減に取り組んだものの効果をあげられていない例)

- 「4年前に月1回、水曜日をエコデーとして早期退社を促したことがあったが、頓挫した(福祉介護用品販売・貸与業㉔)」
- 「医療事務やウェルネス事業には、定員人数よりも1、2名多めにおくことで対処しているが、現状は退職者が多く、病欠者も多いため、人手が足りず、その効果は上がっていない。結果的に残業時間が減らない状況となっている。(医療事務・情報システム・給食・小売業㉕)」

【各種サービス業】

(繁忙時期や突発的ニーズ発生時に応援体制等で対処)

- 「繁忙時は支店同士でフォローし合っている(建設コンサルタント・測量設計業㉖)」
- 「一部職務(仲居)で人手不足だが、一人に対する負担や時間が増えないよう他の職場から手伝ってもらうようにしている。(旅館業・通所介護事業㉗)」
- 「店舗営業ではお客様を帰すことになるため、残業削減に取り組むことは難しい。繁忙期は、年末年始、ゴールデンウィーク、夏休み、歓送迎会シーズン。…(中略)…労働時間の長い社員(店長)に対してマネージャーがフォローするなど、ある程度の平準化は行っている。(飲食店チェーン㉘)」
- 「ヘルプ制度として、予約等により忙しい店舗が事前に把握(本部で各店舗のシフトや予約状況は把握している)できれば、エリア内の店舗間で従業員同士手伝いに行く制度を作っている。(美容業・理容業㉙)」
- 「基本的に残業は少ない。ただし人手不足の影響により余裕のある人員配置ができておらず、突発的な要因の際は本社から交代要員を派遣して対応している。(ビルメンテナンス業他㉚)」

(変形労働時間制の導入)

- 「季節的繁忙対策として1か月単位の変形労働時間制を導入している。(旅館業・通所介護事業㉛)」

(人手不足の中で社員の能力開発、業務・人事考課の見直し等の取組)

- 「社内で『働き方改革委員会』というものを立ち上げ、…(中略)…立ち上げるきっかけは、人手不足が慢性化し、人が集まらない中で、今いる人を大切に売り上げを減らすことなく経営を維持していくために、社員の能力開発や無駄な仕事の整理、人事考課の見直しが必要と考えたからで

ある（劇場・温泉施設等経営④⑤）」

【医療】

（増員で対応）

○「新卒の採用を継続して看護師を増員する方針である（病院④⑥）」

（残業の多い職員の原因分析、業務分担・配分等の見直し）

○「毎月、1か月の残業時間が30時間超えの職員をリストアップし、原因分析を行い、対策を講じている。ほかにも業務分担の見直しや入院時間の繰り上げ、上司が事前に業務進捗状況を確認し、必要があれば業務分配を行うなど、特定の職員に業務が集中しないよう声掛けして残業削減に取り組んでいる。リハビリテーション病院では紙カルテを電子化し、省力化を図っている。（医療・福祉④⑦）」

【福祉】

（チェック体制の強化）

○「時間外の削減のため、上司が日頃からチェックを行い、サービス残業など無いようにしている。（社会福祉施設④⑧）」

○「残業は承認制で、上長が事前に許可した必要最低限のものだけとしている。福祉の現場は仕事に終わりがなく、帰らずにいつまでも残ってしまうことになりがちで、それが働きにくさや離職にもつながるので、定時退社を励行している（社会福祉施設④⑨）」

（職員の意識付け、業務の見直しなど）

○「『残業はするな』ということ各園長が職員に徹底している。残業をしない体制づくりに努めている。例えば、会議なども子供たちの昼寝の時間を活用（訪問した時も、保護者会の開催中でした。）や勤務時間も保育時間である7:00～20:00をシフト制にするなどしている。残業は、行事の際の準備などどうしてもやむを得ない場合のみで年間10時間程度である。（保育園運営④⑩）」

（増員、業務委託）

○「業務委託のパートを増やして内部掃除に当たらせ、職員は介護に特化させるようにしている。また、朝と夕方の人員を厚くしたい時間帯にそれぞれ4時間の分割勤務を施設から近い職員に協力をお願いし、利用者の歯磨きや就寝介助を行わせて負担の平準化を図っている。（社会福祉施設④⑪）」

(3) 残業（超過勤務）の発生要因と取組の対応関係

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より≫

【残業が発生する主な原因ごとの「取り組んでいる内容」の構成比（事業主調査の結果より）】

	n=	人員増(臨時的なもの含む。)	機械化・省力化・IT化	作業工程やシフト・分担の見直し	受注方法、作業スケジュール見直し等	変形労働時間制を導入	残業の事前承認・チェックを強化	残業が長い者やその上司に対して指導	経営トップからの呼びかけ、ノー残業デー・ワークなど	合計
残業することが当たり前という雰囲気	148	9.5	8.1	10.1	6.1	10.1	<u>18.2</u>	<u>20.3</u>	17.5	100.0
仕事量に対し人手が足りない	699	<u>15.9</u>	9.2	<u>15.9</u>	3.9	8.2	<u>16.2</u>	<u>16.2</u>	12.8	100.0
業務の複雑化	263	13.7	11.8	<u>17.9</u>	1.5	7.6	<u>15.6</u>	12.5	<u>18.6</u>	100.0
取引先の要求(品質・仕様、納期)	599	13.0	11.7	<u>17.7</u>	8.5	5.5	14.4	14.7	13.6	100.0
季節的繁忙	878	10.9	9.8	<u>18.0</u>	4.7	8.0	<u>16.5</u>	<u>16.6</u>	14.6	100.0
突発的なトラブルやニーズへの対応	634	11.5	10.1	<u>20.5</u>	3.5	7.1	<u>15.9</u>	<u>15.0</u>	<u>15.5</u>	100.0
特定の人に業務が集中する傾向	493	12.4	9.9	<u>17.0</u>	3.9	6.3	<u>17.4</u>	<u>18.9</u>	13.0	100.0
合計	4235	12.6	10.3	<u>17.3</u>	4.6	7.5	<u>16.3</u>	<u>16.1</u>	14.2	100.0

※ 下線：15%以上、二重下線：20%以上

平成 28 年度の事業主に対するアンケート調査の結果で、残業が発生する主な原因ごとの「取り組んでいる内容」の構成比を見ると、たとえば「残業することが当たり前という雰囲気がある」と回答した企業では「残業が長い者やその上司に対して指導」している割合が、「突発的なトラブルやニーズへの対応」と回答した企業では「業務効率化や負担の平準化(作業工程やシフト・分担の見直し)」をしている企業の割合が高いというように、原因と取組の間に一定の傾向が認められた。(上表参照)。

同様に、企業へのヒアリング調査で把握した残業(超過勤務)の発生要因と取組(上記(1)、(2)の記述)の中から、同一企業において因果関係がある程度明確になっていると思われるものについて対応関係を整理し、次ページの整理表にまとめてみた。

ここから、次のような傾向が窺える。

- 「他部門からの応援と多能工化」は「季節的要因」や「人手不足、休暇取得者のカバー等の人的要因」、「大量発注、新規発注、品質に関する要求など社外的要因」との対応関係が強い。
- 「変形労働時間制の導入」は、「季節的要因」や「トラブル対応等の突発的要因」との対応関係が強い。
- 「機械化・OA化」や「トップ・上司による呼び掛け、チェック体制の強化」は種々の要因に対して幅広い対応関係がある。
- 人手不足等の人的要因に対しては、「社員の能力開発、業務の見直し、人事考課の見直し」や「増員、派遣社員の活用」なども比較的多く取り組まれている。
- 業種特有の事情との関連が窺える要因も種々存在し、それぞれに対し取組がなされている。

残業（超過勤務）の発生要因と取組の対応関係整理表

要因		取組	業種
季節的要因		他部門等からの応援と多能工化	5 食料品製造販売、飲食 食料品製造業 小売業ほか 建設コンサルタント等 旅館業・通所介護事業
		変形労働時間制の導入	3 食料品製造業 薬局 旅館業・通所介護事業
		シフト勤務表の作成等を通じた勤務時間の調整・チェック	2 薬局 小売業ほか
		機械化・OA化	1 電子部品製造業
人手不足、休暇取得者のカバー等の人的要因		他部門等からの応援と多能工化	2 スーパーマーケット ビルメンテナンス
		業務の平準化(残業が多い職員の原因分析、業務分担・配分等の見直し)	1 紳士服製造販売
		社員の能力開発、業務の見直し、人事考課の見直し	1 劇場・温泉施設等経営
		増員、派遣社員の活用	1 病院
		機械化・OA化	1 自動車用 LED 基板製造
		発注者との調整	1 金属製品製造等
		トップ・上司による呼びかけ・働きかけ、チェック強化	1 電子部品製造業
大量発注、新規発注、品質に関する要求など社外的な要因		他部門等からの応援と多能工化	2 食料品製造業 酒類製造販売業
		機械化・OA化	1 電子部品製造業
		トップ・上司による呼びかけ・働きかけ、チェック強化	1 酒類製造販売業
		変形労働時間制の導入	1 食料品製造業
特定の人への業務集中等		業務の平準化(残業が多い職員の原因分析、業務分担・配分等の見直し)	1 バス業
		業務の外注(外部委託)、機械化・OA化	1 タクシー業
		トップ・上司による呼びかけ・働きかけ、チェック強化、上司の意識改革等のためのセミナー	1 テレビ放送業
トラブル対応等の突発的要因		変形労働時間制の導入	2 食料品製造業 電子部品製造業
		他部門等からの応援と多能工化	1 食料品製造業
		業務の平準化(残業が多い職員の原因分析、業務分担・配分等の見直し)	1 電子部品製造業
利用者のニーズ等に合わせる必要		他部門等からの応援と多能工化	2 飲食店チェーン 冠婚葬祭サービス業
業種特有の事情に関連するもの	・通常の業務時間外の業務(会議、相談等) ・利用者の容態急変	トップ・上司による呼びかけ・働きかけ、チェック強化	2
		業務の外注(外部委託)	1
		増員、派遣社員の活用	1
	・急患や入院患者等への対応 ・発注者等に提出する書類作成 ・気象条件と工期の関係 ・配送ルート・積み卸し等の事情	業務の平準化(残業が多い職員の原因分析、業務分担・配分等の見直し)	1
		機械化・OA化	2
			1
人員増、荷主との調整、機械化・OA化等	1		

(注)ヒアリング記録から、発生要因と取組との間の対応関係がある程度明確なもののみをカウントした。

5 年次有給休暇の取得促進について

≪「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について」（平成 29 年 2 月、秋田いきいきワーク推進会議）より≫

今回の事業主調査では、年次有給休暇の取得促進の取組をしている企業は 5 割を超えていた。取得方法に係る取組については半日単位や時間単位での「細切れ取得」の他、「連続取得」、「計画的取得」の促進があり、取得促進の基盤づくりの方法としては仕事内容の共有化やトップからの呼びかけ、雰囲気醸成などがある。

他方、労働者調査では 36%が年次有給休暇が「とりづらい」と回答しており、その理由としては、自分が休むことでの周囲の負担増に対する配慮や、自らの仕事・評価への跳ね返りの心配、取得手続き上のハードル、職場内の雰囲気・慣行などが挙げられている。業種によっても「とりづらい」と回答した者の割合は異なっており、職場内でのコミュニケーションの円滑化を基盤とした取得しやすい雰囲気醸成や慣行の見直し、仕事内容の共有化などの他、業種や業務の実情にあった取得促進の工夫が必要といえる。

(1) 現状

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より≫

（事業主に対するアンケート調査で）年次有給休暇の取得率を向上させるための取組の有無について聞いたところ、取組を「している」が 53.7%と過半数だった。

これを業種別に見ると「情報通信業」、「金融業、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「学習、教育支援業」、医療、福祉、「複合サービス業」で特に取り組んでいる割合が高く、その他の業種では、「していない」割合が「している」割合を上回るか同程度だった。また、規模が大きくなるほど取り組んでいる割合が高まっている。

年次有給休暇取得促進の取組を「している」と回答している企業に、取組の内容を≪複数選択可（制限なし）≫で聞いたところ、取得形態に関する選択肢の中では「半日単位や時間単位での年次有給休暇取得制度を導入した」という細切れ取得を可能にする方向での回答割合が 64.1%と最も高く、「ゴールデンウィークや夏季休暇にあわせて連続休暇をとることを奨励している」という連続休暇の奨励が 25.4%、「年次有給休暇の計画的付与制度（事前に取得時期を指定する制度）の利用を促進している」という計画的付与の推進が 20.2%となっていた。また、取得しやすい職場環境に整備については「年次有給休暇が取りやすいよう、同じ仕事が複数の人にわかるようにしている」が 32.2%と高い割合となっており、「経営トップからの呼びかけなど取得しやすい雰囲気を醸成している」も 29.0%となっていた。

業種別に見ると、取得形態については、細切れ取得についての回答割合が特に高いのは「建設業」、「情報通信業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」であり、連続休暇の奨励の割合が高いのは「建設業」、「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「教育、学習支援業」、

計画的付与の割合が高いのは「製造業」、「教育、学習支援業」などであった。取得しやすい職場環境整備については、「同じ仕事が複数の人にわかるようにしている」割合が他業種に比べて高いのは「製造業」、「運輸業、郵便業」、「生活関連サービス業、娯楽業」などであり、「経営トップからの呼びかけなど」は「金融業、保険業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「医療、福祉」で他業種より高かった。

今回のヒアリング調査の対象とした企業のうち、上記のアンケート調査で年次有給休暇の取得促進のために何らかの取組を「している」と回答したのは25社（54.3%）であり、アンケート調査回答企業全体の結果とほぼ同じ割合であった。

年次有給休暇の取得形態についてみると、時間単位や半日単位の「細切れ取得」の促進は、業種を問わず広く行われており、年休の取得促進効果が高く評価されていた。また、多くの製造業のように、操業計画に基づいて所定休日を一斉に取る傾向がある業種では、計画的付与や連続取得の促進が多く取り組まれていた。医療・福祉などの業種では、様々な連続休暇制度を設けている企業が見られた。また、「同じ仕事が複数の人にわかるようにしている」などの年休取得の基盤となる方策を講じているケースも見られた。

ア 時間単位や半日単位などの「細切れ取得」

「細切れ取得」は、製造業、運輸業、卸小売業、各種サービス業、医療福祉など業種を問わず広く行われており、「細切れ取得」ができることで年休が取りやすくなっているとした企業も多かった。

- 「年休のうち、7日分は半日ずつ14回取得できるようにしており、ほとんどの人が取得している。そのため、半日休暇の日数を増やしても良いかと考えている（酒類製造販売業⑥）」
- 「時間単位での取得も可能であることから、比較的取得している傾向にある（メッキ加工業他⑩）」
- 「年休は以前から半日単位で取得できるが、半日年休を取り入れてから取得率が上がった（電子部品製造業⑫）」
- 「年休取得は平均9日程度で、時間単位で取得できる年休は利用が多い（建設コンサルタント・測量設計業⑲）」
- 「年休は半日単位、時間単位での取得も認めている。年休の取得日数は現場や事務局で、また、人によってばらつきはあるが、多い人で年に20日取っているなど、取りやすい雰囲気にはあると思う（社会福祉施設⑳）」
- 「職員一人当たり2ケタは取得しているようである。半日単位の休暇制度があり、トップから取得を促している（保育園運営㉑）」

また、細切れ取得を利用して勤務シフトに年休をあらかじめ組み込むことで取得促進の効果をあげている企業や、「細切れ取得」が可能な独自の制度を設けている企業もあった。

- 「今年4月以降は、勤務表を作る際に年休を組み込む人が増え、取得率が上がっている。年休は半日（4時間）単位から取れるようにしている（薬局㉒）」
- 「『早帰り制度』があり、1年間で24時間分（有給）早く帰れる制度を導入している。（美容業・理容業㉓）」

イ 計画的付与

計画的付与は、主に建設業と製造業などで行われており、お盆や正月の長期休暇にあわせて付与し、連続休暇としている例も見られる。

- 「お盆と正月は計画的付与をし、1週間ずつ休むようにしている（建設業①）」
- 「年次有給休暇は、計画的付与により、年4日一斉に与えている（自動車用LED基板製造業⑩）」
- 「労働組合を協議を行い、各自が持つ年休5日を超える部分のうちの5日をシフトに組み込み消化させている（電子部品製造業⑫）」
- 「年間休日が122日あるが、さらに3日の年次休暇をゴールデンウィーク、お盆、正月にあわせて計画的に付与している（電子部品製造業⑭）」
- 「上半期、下半期にそれぞれ1日ずつ取得することとした計画的付与制度を設けている（電子部品製造業⑮）」

ウ 連続休暇制度（年休以外の制度を含む。）

以下のような様々な休暇制度を設けている例が見られた。

- 「6月から9月の都合のいい時に特別休暇である3日連続の夏季休暇の取得を勧めている（建設コンサルタント・測量設計業⑲）」
- 「勤続10年から5年刻みでリフレッシュ休暇として、年休を連続して5日取得する制度を設けており、該当する社員は利用している（電子部品製造業⑬）」
- 「年休とは別に特別休暇として、リフレッシュ休暇があり、10年目以降5年刻みで3日に1日ずつ加えられ、40年勤務すると10日付与される。さらに、リフレッシュ休暇にあわせ報奨金も支給される（病院⑳）」
- 「バースディ休暇、夏季休暇（原則連続する3日）、半日単位休暇制度を設けている。さらに、育児休業取得者には、時間単位での年休取得も認めている。年次休暇とは別に、永年勤続者に対して勤続5年以降5年ごとに連続休暇を付与している。具体的には、勤続5年で3日、以降10年、15年で各5日、20年、25年、30年で各10日となっている。また、勤続10年及び20年の場合は、連続休暇の代わりに海外研修も可能である。因みに10年時はハワイ、20年時はオーストラリアとなっている。さらに、勤続30年の時には、金一封（20万円）も支給している（病院㉑）」

エ 取得形態によらない年休取得促進の取組

a) 同じ仕事が複数の人にわかるようにしている

サービス業や小売業において、社員の仕事の共有化を図ることで年休を取得しやすい環境の整備に取り組んでいる企業が把握された。

- 「複数の人が同じ仕事ができるようにして、取りやすい環境づくりに努めている。（医療事務・情報システム・給食・小売業㉒）」
- 「同じ仕事を複数の社員がわかるように、社員間のコミュニケーションを良くして、年休を取りやすい職場づくりに取り組んでいる。（石油製品小売業他㉓）」
- 「業務の属人化解消も、まだまだではあるが、進めていっている。（飲食店チェーン㉔）」

b) コールセンターの設置

- 「SEは顧客から問い合わせが多くなかなか休めなかったため、本社にコールセンター部門を設置し、利用者（地方自治体が主）からの一般的な問い合わせを一括処理するようにしてから休めるようになった。コールセンターでは過去からの質疑応答が蓄積され、FAQが作られている。（システム開発業他⑩）」

c) その他

- 「本部においては、偶数月・奇数月で年休を取得するチーム分けを行い、取得の促進を行った。ある程度効果が見られ、現在は自主的に休んでいる（飲食店チェーン⑩）」

(2) 年休取得促進の課題

上記のように各業種の実情に応じた種々の工夫がなされているものの、業務繁忙・人手不足の影響等で、呼び掛けや取得を促すだけでは効果が十分にあがっておらず、年休の取得自体が十分に進んでいないとの回答が業種を通じてあった。

- 「取りづらい雰囲気はないが、仕事量が多く取得できないというのが実態である（メッキ加工業他⑩）」
- 「年間の平均で3日。福利厚生の中で、1年の間に4連続休暇（年次休暇の活用）を取得するよう呼びかけているが、正社員はほとんど取れていない（スーパーマーケット⑩）」
- 「年休を2日以上取るよう勧奨しているが、裏を返せば2日も取れない社員がいるということ（自動車販売業⑩）」
- 「年休取得は促しているが、人手不足の影響等もあり、従業員の希望どおりには取れていないかもしれない（石油製品小売業他⑩）」
- 「営業店舗では、年休はほとんど取得できていない。年休とは別に、月2～3日の休暇を付与している。月ごとの休暇日数を通知し、シフトに組み込ませているが、社員が少ない店舗では休むのが難しい状況にある（飲食店チェーン⑩）」

また、業種の特徴・状況に応じた課題があることも把握された。たとえば、労働者が勤務日のある程度決められるシフト制を敷いている製造業や医療福祉などの企業では、労働者が休みたい日に、年休ではなく所定休日を充てるなどして、年休の取得が消極的になりやすい傾向が見られた。

- 「公休日を自分の休みたい日に当てて、休まない人もいる（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「シフト制の部署ではシフトを組む時に、あらかじめ休みたい日を公休にあててしまうため、年休の取得が進まない事情がある。所定休日が年間120日前後あり、それ以上に休むよう勧めるのは難しいところがある（社会福祉施設⑩）」

また、運輸業の現場では、人手不足や取引先との関係など社外的な要因からまとまった休みがとりづらいため、計画的付与制度などの導入が難しいとの声があった。

- 「年休は半日単位で使えるようにしており、今年から本社の事務員は月一回、土曜日を年休扱いとした。この取組を現場にも広げていきたいところだが、現場の人数が足りないのと、輸送現場は取引相手が外部なので、土曜日年休というわけにはいかず社内の合意が得られない（一般道路貨物運送業⑩）」

6 育児休業・介護休業について

≪「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について」（平成29年2月、秋田いきいきワーク推進会議）より≫

今回の労働者調査で育児休業・介護休業の「とりやすさ」について聞いたところ、いずれの休業についても「わからない」が6割以上を占めていた。また、育児休業については「とりやすい」との回答が「とりづらい」を上回っており、特に女性の場合は5割以上が「とりやすい」と回答していたが、介護休業についてはこれらがほぼ拮抗していた。いずれの休業でも「とりづらい」理由としては自分が休むことでの周囲の負担増に対する配慮や職場内の雰囲気・慣行、自らの仕事への跳ね返りの心配、評価・収入への不安などが挙げられている。

男性の育児休業も含めこれらの休業は、すべての労働者が常時意識する制度ではないことが大きな特徴であり、このことが「とりやすさ」について「わからない」との回答が多くなっている原因と思われる。しかしながら、このような全体としての意識の薄さや理解の不足が、当事者になった場合の周囲への気兼ねなどの原因にもなっていると考えられる。

したがって、各企業ではまず、これら休業についてどのような制度内容・手続きになっており、いざ当事者になった時にどうすればよいか、周囲はどのように対応すべきかを従業員全員によく周知することが重要であり、こうした日常の取組が自ら当事者になった場合の円滑な取得や取得希望者に対する周囲の理解・協力の基盤になると考えられる。

(1) 育児休業

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成29年2月 秋田いきいきワーク推進会議）より≫

（労働者に対するアンケート調査で）現在の勤務先企業における育児休業の取りやすさについて聞いたところ、「わからない」が最も多く57.1%であり、「取りやすい」が26.2%、「取りづらい」が16.7%だった。

性・年齢別に見ると、男性の場合「わからない」が6割を超えており「取りやすい」と「取りづらい」がほぼ拮抗しているのに対し、女性の場合「取りやすい」が5割を超えている。男性について年齢別に見ると、比較的当事者になりやすい20代～30代で「取りづらい」が「取りやすい」を上回っている。女性についても、30代で「取りづらい」が他の年齢よりも高くなっている。

業種別に見て「取りやすい」の回答率が比較的高かったのは「情報通信業」、「卸売業、小売業」、「金融業、保険業」だった。

また、3歳未満の同居人の人数別に見てみると、0人の場合には「わからない」が約6割を占めるが、1人以上いる場合には「取りやすい」、「取りづらい」、「わからない」がいずれも3割台であり、「取りやすい」より「取りにくい」が若干上回っている。

育児休業が「取りづらい」と回答した者に対し、その理由を《複数選択可（3つまで）》で尋ねたところ、「休むと同僚に負担がかかるから」と周囲への配慮に関する理由を回答した者の割合が60.2%と最も高く、「上司や同僚が取らないから」という職場の慣行・雰囲気に関する理由が44.0%、「休むと自分の評価にかかわると思うから」や「休むと自分の仕事がこなせなくなるから」、「収入が減るから」という自分や家庭への跳ね返りに関する理由がそれぞれ3割弱を占めていた。また、「申請しても承認されにくいから」も17.8%あった。

性別に見ると、男性の場合に「上司や同僚が取らないから」や「休むと自分の仕事がこなせなくなるから」の回答率が女性より相当高かった。

今回ヒアリング調査の対象企業のほとんどにおいて、女性労働者については「お互い様」であるといった周囲の理解などにより職場内で育児休業しやすい雰囲気が醸成されており、高い割合で育児休業制度が利用されている状況が確認された。

一方で、男性労働者については、取得実績のある企業を中心に、積極的な周知活動や育児休業しやすい雰囲気づくりに努めていることが窺われたものの、収入面の不安などにより、制度を利用する者は少ないことが改めて確認された。

ア 女性労働者の取得状況

女性労働者の育児休業の取得実績については、業種や企業規模に関わらず、今回のヒアリング対象企業のほぼすべてにおいて取得実績があった。また、次のような回答からも、女性労働者については、育児休業の取得が社内で当然のことと意識され、高い割合で育児休業制度が利用されていて、制度として定着しているケースが多いとみられる。

- 「期間はまちまちだが、ほぼ100%に近く利用している（スーパーマーケット⑳）」
- 「経済的理由により産休のみの社員もいるが、それ以外はほぼ100%取得している（美容業、理容業㉑）」
- 「女性社員の意識が、結婚、出産後も働きたいという風になってきている（石油製品小売業他㉒）」
- 「女性社員には、育児休業制度は定着している（食品製造業㉓）」

また、次のような回答から、女性労働者の多い職場では、育児休業取得者をお互い様という意識でまわりがカバーしている状況も窺われた。

- 「製造部門の平均年齢は35歳であるため、過去に育休を取得した人も多く、みんな経験していることなので、取得する者には理解を示してあげて、大変だが、みんなでカバーしあっている（食料品製造・販売・飲食サービス業㉔）」
- 「育児休業を取るのが当たり前という状態であり、まわりもお互い様という雰囲気である（病院㉕）」

イ 女性労働者の育児休業終了後の職場への復帰状況と復帰促進の取組

育児休業終了後の職場への復帰について、育児休業中の対応としては、「休業後の復帰については、本人が総務と話し合いの場を持つために会社にちよくちよく顔を出していることから、特に問題なく復職している。他の社員には『法律の基準はあくまで法律であり、

それぞれの事情を一律に当てはめてはならない』『子供が第一』という会社の方針を日頃から伝えていることもあり、復職しにくい雰囲気はない（メッキ加工業他⑩）」や「育児休業終了後復帰してもらうために、休業中の社員とも定期的に連絡を取り合っている（美容業、理容業③）」という回答があった。

育児休業後の対応としては、「休業明けは、まず事務で体を慣らしてもらい、その後に復帰した（建設業①）」、「育児休業後の復帰は、休業前と同じ部署への復帰とし、時短勤務も認めている（紳士服製造・販売業⑧）」といった回答があった。

また、育児休業取得後に復帰しやすい環境を整備するため、社内託児施設を設置している企業や、設置について検討している企業もあった。

- 「最近、出産した女性は1年間の育児休業を取得した。社内には24時間保育の託児施設があるので、出産後、施設に預けて仕事をしている人もいる。（劇場・温泉施設等経営④）」
- 「現在、10人以上の女性から成る女性委員会を発足させ、女性の目線で『気付き』や待遇改善を検討する取組を始めたところである。具体的に話し合ってもらうのは、『社内託児施設が必要かどうか』、『育児・介護休業に関して不足しているものはないか』などである。託児施設については、親会社やグループ会社でも設置しておらず、近郊の業者に委託することも選択肢の一つとして考えているが、女性委員会の意見を踏まえたいと思っている。（電子部品製造業⑮）」

ウ 男性労働者の取得状況

一方で、男性労働者の取得実績については、今回ヒアリングを行った46社のうち、製造業の1社（電子部品製造業⑬）、卸・小売業の1社（薬局⑭）、医療、福祉の2社（病院⑯、⑰）で取得実績があるという回答があった以外は、業種や企業規模に関わらず、取得実績がないという回答だった。

男性労働者が育児休業を取りづらいとする理由について聞いたところ、「収入がなくなり経済的に苦しくなるため取得しないと思われる（システム開発業他⑱）」や「収入の関係もあり、長期に休むことはない（小売業他⑲）」といった収入への不安に対する理由や、「仕事に対する責任感が強いことが取らない傾向にあると思われる（スーパーマーケット⑳）」といった理由が挙げられた。

さらに、「取る、取らないは意識の問題なので、男性の意識を変えていく必要があると思う（社会福祉施設㉑）」といった男性労働者の意識に対する意見もあった。

また、「有休が取りやすいので、有休の範囲で対応している（システム開発業他⑱）」、「育児のため、1、2日のレベルで年休を取得している人はいる（農協㉒）」、「看護休暇を取得するなどして育児にかかわっている者はいるようだが、育児休業の取得者はいない（テレビ放送業㉓）」、「配偶者出産に係る特別休暇（1日）は、ほとんど取得している（金属製品製造業他⑨）」、「配偶者の出産に係る特別休暇制度があり、2～3日利用している（冠婚葬祭サービス業㉔）」などといったように育児休業ではなく、年次有給休暇や特別休暇制度等で対応している労働者や、そもそも「配偶者が育児休業を取得しているため、休みを取る必要がない（教育、学習支援業㉕）」という労働者もいるという回答もあった。

その他に、「女性社員が産休や育休を取得しており、女性だけが優遇されて羨ましいと

いう声を男性社員から聞くが、男性社員にも育休の情報は伝えている。アルバイトリーダーは細やかな気が効く女性が多いが、店長は男性が多いため、男性は育休が取りにくいかもしれない（書店②③）」といったように役職者になると取りづらい状況にあることも挙げられていた。

エ 男性労働者の取得促進の取組

男性労働者の取得実績があると回答した4社のうち、医療、福祉の2社では、「育児休業のチラシを作って配布するなど、育児休業をしやすい雰囲気づくりに努めている。産休や育休をテーマに勉強会も開催している（病院③⑥）」ことや、「就業規則を周知したり、該当者に上長から伝えたりと、女性だけでなく男性も取得しやすい環境づくりに努めている（医療、福祉④②）」というように積極的な周知活動により、男女に関わらず対象者が取得しやすい職場環境づくりに努めていることが窺えた。

(2) 介護休業

介護休業については、取得実績があった企業はヒアリング対象企業の約4分の1にとどまっており、介護休業が取りづらい理由として、周囲に配慮しての気兼ねや職場内の取得をお互い様とする意識が弱い職場内の雰囲気、収入への不安に対する意見などが挙げられた。「制度そのものの周知不足」などの課題も確認された。

また、介護離職が約4分の1の企業で発生していた状況や、「面倒を見る人が自分しかいない」場合において「先の見えない不安」から離職したと見られるケースなども把握され、さらに、「私的なことに過度に立ち入ることの難しさ」から実際は介護離職であるにもかかわらず会社側がそれを把握できていない場合がある可能性も指摘された。

ア 取得状況について

＜秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成29年2月 秋田いきいきワーク推進会議）より＞

（労働者に対するアンケート調査で）現在の勤務先企業における介護休業の取りやすさについて聞いたところ、「わからない」が最も多く72.2%であり、「取りづらい」が15.4%「取りやすい」が12.4%だった。

業種別に見ると○「取りやすい」の回答率が比較的高かったのは「情報通信業」だった。

性・年齢別に見ると、男性の場合は40代で、女性の場合は50代で○「取りづらい」の割合が高くなっているのが特徴的である。

今回ヒアリングを行った46社のうち、介護休業の取得実績があったとの回答があった企業は10社（①⑦②④③⑥③⑦④④①④②④⑤④⑥）であり、その他の企業では取得実績がないという回答であった。

なお、取得実績があったと回答した10社のうちの5社は医療、福祉であり、医療、福

社においては、ヒアリングを行った7社のうちの5社に取得実績があったことから、他の業種に比べると取得率が高い状況が窺える。

イ 周知状況について

今回ヒアリングを行った企業において、介護休業についての制度内容や手続きに関する周知状況を聞いたところ、社員に対して積極的に周知を行っているとした企業は、46社のうち、わずか3社のみであった。この3社の内容をみると、「制度の改正に合わせて社内で説明会を開催し周知している（食品製造業⑤）」、「会議の場で全職員に周知（社会福祉施設③⑧）」、「育児休業と一緒にチラシを作成し、配付している（病院③⑥）」といった内容であった。

介護休業については、まず、制度内容・手続き等について、各企業内での積極的な周知が不十分であり、これを改善することが大きな課題であることが確認された。

ウ 介護休業を取りづらい理由について

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成29年2月 秋田いきいきワーク推進会議）より≫

（労働者に対するアンケート調査で）介護休業が「取りづらい」と回答した者に対し、その理由を≪複数選択可（3つまで）≫で聞いたところ「休むと同僚に負担がかかるから」と回答した者の割合が60.8%と最も高く、「上司や同僚が取らないから」が38.5%、「休むと自分の評価にかかわると思うから」や「休むと自分の仕事がこなせなくなるから」、「収入が減るから」がそれぞれ35~25%程度を占めていた。また、「申請しても承認されにくいから」も14.3%あった。

性別に見ると、男性の場合に「上司や同僚が取らないから」の回答率が女性より相当高かった。

今回のヒアリング結果においても、介護休業が取りづらい理由として、周囲に配慮しての気兼ねや職場内の取得をお互い様とする意識が弱い職場内の雰囲気、収入への不安に対する意見などが挙げられた。

- 「休むとみんなに迷惑がかかるという意識が強いのではないかな。いつかはお互い様という意識が定着していないと思う（衣服その他繊維製品製造業⑦）」
- 「介護の問題が発生した社員は過去に数名いたが、全員が自ら退職している。介護と仕事を両立できない、という意識があるのだと思う。『欠けても大丈夫、休んでも迷惑ではない』という雰囲気作りがまだ弱いと感じる（メッキ加工業他⑩）」
- 「会社に迷惑をかけたくないので取らないという従業員もいるようだ（旅館業、通所介護事業⑪）」
- 「休業中の間の給料が出ないので、最近は短い期間であれば年休を取得しているようである（社会福祉施設⑫）」
- 「介護が必要な場合には、年休を2,3日取得し、対応しているようである（農協⑬）」

また、「介護休業の取得者については、法改正に併せてアナウンスしているが、現在のところ、男女とも取得者はいない。恐らく、介護休業を取得しない理由の一つとして、特

に制度化はしていないものの、以前からの慣行で理由とか対象者を限定せずに、職場長の許可があれば、1日に2時間程度の有給での外出を認めているからであると思われる（教育・学習支援業③）」といった回答もあった。

エ 介護離職の状況について

今回ヒアリングを行った46社のうち、介護のために退職を申し出る介護離職者がいたと回答した企業は12社（①④⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲）であり、具体的な離職例として次のようなものがあった。

- 「家族の介護のために辞めると申し出た男性従業員に、従業員同士皆で協力するからと引き留めたが、本人の意志が固く辞めてしまった（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「介護を理由に、途中退職する者が多くなっている。毎年何人かいて、今年に入っても1名退職しており、『面倒を見る人が自分しかないから』との事であった。介護休業は3か月できるというもの、先の見えない不安から退職に至ったようである（衣服その他繊維製品製造業⑦）」
- 「介護のために退職するという社員に介護休業の利用を勧めて引きとめたが、結局利用せずに退職した（書店③）」
- 「定年に近い職員が介護のために定年を待たずに退職するなどして、年1～2名の介護離職が出ている（医療、福祉④）」

企業側としても「休業申請時に理由を尋ねて、介護という言葉が出た時には介護休業について説明し、離職に繋がらないようにしている（建設業①）」企業や「本人から介護離職の相談があった際は上司から介護休業制度について説明を行っている（医療、福祉④）」企業など制度の利用を勧めている企業もあったが、上記のような例から、いったん離職を申し出るに至った場合、決意が固いケースが多いことが窺える。

また、「もしかしたら『家庭の事情』で辞めていく人の中には、『介護』を理由とした人がいるかもしれない。『介護』で辞めるという人には、その都度、介護休業制度の説明を行っているが、『家庭の事情』で辞めたいといわれると、それ以上のことは聞けないところがある（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」といったように、「私的なことに過度に立ち入ることの難しさ」から実際は介護離職であるにもかかわらず会社側がそれを把握できていない場合がある可能性も指摘された。

7 女性の活躍推進について

≪「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について」（平成 29 年 2 月、秋田いきいきワーク推進会議）より≫

今回の事業主調査・労働者調査結果から、労働者に占める女性比率は業種によって大きく異なっており、女性活躍の推進の積極性も業種による特徴がある。また、規模的には小規模な企業ほど女性活躍推進に消極的な割合が高くなる傾向がある。

男女の区別ない採用・キャリアという視点も重要であるが、今後も県内の人口減少傾向が続くと見込まれる中で、現に女性活躍が進んでおらず、かつ、消極的な企業においては、ますます人材確保が困難になることが懸念される。また、女性活躍推進に取り組んでいる企業は、女性の能力発揮による組織強化や生産性向上以外に、男女とも職務遂行能力で評価されるという意識の高まりや職場全体としてのモラル（やる気）の向上等種々のメリットを感じている。

これらを踏まえ、女性活躍推進に消極的な業種・規模の企業については、今後のヒアリング調査等により女性活躍推進に消極的となる要因を具体的に明確にし、その要因に応じた方策についての検討を行う必要がある。

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より≫

（事業主に対するアンケート調査で）会社として人事・労務管理や人材の育成・登用等において女性の活躍推進に取り組んでいるかどうか聞いたところ、「取り組んでいる」と回答した企業は 56.2%を過半数を占め、「取り組んでいないが、今後取り組む予定としている」企業の 15.3%と合わせると 7 割以上の企業が取り組んでいる又は取り組む予定であると回答した。

業種別に見ると、「取り組んでいる」と回答した割合が特に高かったのは「金融業、保険業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「医療、福祉」、「複合サービス業」であり、労働者中の女性比率の特に高い業種との対応関係が見られた。また、「今のところ取り組む予定はない」とする割合が高い業種は「建設業」、「運輸業、郵便業」などであった。また、労働者規模別に見ると、規模が大きい企業ほど「取り組んでいる」とする割合が明らかに高かった。

女性活躍推進に「取り組んでいる」と回答した企業等に対し、「現在取り組んでいること」を≪複数選択可（制限なし）≫で尋ねたところ、「管理職などの役職に意欲・能力のある女性を積極的に登用」を選択した企業が 63.5%と最も多く、次いで「仕事と家庭との両立のための制度を整備し、制度の活用を促進」が 43.0%、「出産や育児等による休業等が昇進・昇格等のハンディとならない人事管理制度（教育訓練を含む）の導入」が 41.8%、「もともと女性が少ない職務に意欲・能力のある女性を積極的に採用」が 32.0%、「職場環境・風土の改善（男女の役割分担意識に基づく慣行の見直し等）」が 25.8%、「働きやすい職場環境を整備（体力面での個人差を補う器具、設備等を設置する等）」が 22.5%と続いている。

業種別に見ると、女性の管理職等への「登用」について回答した企業割合が特に高かったのは「金融業、保険業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「複合サービス業」であり、女性の「採用」について回答割合が高かったのは、「建設業」、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」などだった。また、仕事と家庭との両立のための制度についての回答割合が高かったのは「情報通信業」、「金融業、保険業」などであり、出産や育児等による休業等がハンディにならない人事管理制度についての回答割合が他業種に比べて高かったのは「情報通信業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス業」だった。また、ハード面での働きやすい職場環境整備が他業種に比べて高かったのは、「医療、福祉」と「製造業」であり、意識・慣行面での職場環境・風土の改善については、「情報通信業」と「金融業、保険業」における回答割合が他業種に比べて高かった。

労働者規模別には、管理職等への「登用」や、仕事と家庭の両立、出産・育児等による休業等がハンディにならないための「制度」や人事管理の「制度」に関する取組について、規模が大きくなるほど取り組まれている傾向が見られた。

(1) 女性の活用状況及び活躍推進に向けた取組内容について

ア 労働者に占める女性比率がもともと低い業種の現状と取組

平成 28 年度に当会議が行った事業主に対するアンケート調査において、労働者に占める女性比率が特に少なかった主な業種は「建設業」（全労働者に占める女性比率が 30%以上の企業割合：3.3%）「運輸業」（同：0.0%）などであった。

これらの業種の企業に対し、今回のヒアリング調査において女性の活躍状況や活躍推進に向けた取組内容について聞いたところ、事務所における女性活用と現場における女性活用に格差がある状況であった。現場や営業所における女性の活用推進に向けた取組として、女性専用の更衣室・トイレ・休憩室などのハード面での職場環境整備を進めているといった回答があった。また、積極的に女性ドライバー確保の取組を進めている企業もあった。

○「正社員の中で本店の総務 10 名、現場の代理人 2 名、フルタイムパート社員の 2 名が女性。現場の休憩室やトイレは女性専用のもを整備するなど、女性にとって働きやすい環境づくりをしている（建設業①）」

○「在籍する女性 9 人の内訳は事務が 4 人、現場の軽作業員が 3 人、ダンプ運転手が 2 人（土木工事業②）」

○「現場は元々男性だけだったこともあり、更衣室や女性用トイレがなく、改築して整備を行った。現場で女性を受け入れる下地はできている。現在、本社の総務経理、現場の営業事務、倉庫のピッキング（仕分け）作業に女性をつけている。このうち正社員は事務系だけである。女性ドライバーは現在いないが、前にいた時もあった。10 数年前とは違い、時代は変わっており、本人にやる気さえあれば、受け入れる用意はある（一般道路貨物運送業⑬）」

○「女性乗務員は 64 歳と 60 歳。60 歳の女性は、64 歳の女性の紹介で入社した。64 歳は夜勤を含む通常勤務をしており、60 歳の方は日勤勤務をしている。女性を多く採用したいと思っているので、社員には『知り合いを連れて来て下さい』とお願いしている。紹介してくれた従業員に報奨金を支

払う制度を設けていることもあり、女性をいろいろ連れてきてくれる。乗務員募集のテレビCMを流す場合は、内容を男性向けではなく、女性が興味を持って触わりやすいようなソフトなイメージになるよう専門家にお願いしている（タクシー業他⑱）」

- 「女性ドライバーは4名だが、意欲があればどんどん採用したいと思っている。情報誌に女性活躍の取組を掲載してもらったことがあり、元バスガイドや28歳の女性などが応募してきた。女性の方が運転がこまやかという印象であり、実際、サービスの部分でも上がってきている。企業イメージもアップしていると思っている。女性ドライバーのため、営業所の更衣室、待機室を別にするなどの改修は済ませている。また、『遠隔地にある回轉地（折り返しバスの待機所）にお手洗いを設けて欲しい』との要望に対してもほとんどの場所に設置し終えた。1人いる20代の女性ドライバーが、子育てすることになっても『短時間正社員』制度を利用するなどして、継続勤務することには何ら支障ないと思う。当社には運転手養成制度があり、免許取得費用約40万円を貸し付けることを行っている（20万円は会社負担、20万円は3、5年目の賞与に加算）。オートマ限定しか持っていない場合は、免許を取り直すしかないが、そうした養成制度があるので、比較的、女性でも取りやすいものになっている。（バス業⑳）」

また、比較的女性比率が低かった情報通信業（全労働者に占める女性比率が30%以上の企業割合：17.7%）の企業では、女性労働者に限らず男女ともに働きやすい職場環境づくりに努めているといった回答もあった。

- 「特に男女別雇用管理は実施していないが、以前は女性社員が結婚等により退職したり、IT企業ということで女性の応募が少ないなどにより、女性社員の割合が低い。現在は男女ともに働きやすい環境づくりに努めている。例えば、家庭の事情に配慮して出張を減らしたり、過重労働の削減に取り組んでいる（システム開発業他㉑）」

イ 労働者に占める女性比率がもともと高い業種における現状と取組

平成28年度に当会議が行った事業主に対するアンケート調査において、労働者に占める女性比率がもともと高かった業種である「各種サービス業」（全労働者数に占める女性の割合が50%以上の企業割合：「宿泊業、飲食サービス業」79.1%、「生活関連サービス業、娯楽業」71.4%、「教育、学習支援業」60.8%）や、「医療、福祉」（98.4%）などの企業に対し、今回のヒアリング調査で女性の活用推進に当たって取り組んでいる内容について聞いたところ、もともと女性が働きやすい職場づくりに取り組んでおり、人事上の配慮についても男女間で違いはないと回答する企業が多くあった。

【各種サービス業】

- 「会議室の設定など重量物の搬入・搬出がある作業は男性中心で行っているが、従業員の比率が男女半々なので、女性を特別扱いはしていないし、男女の役割分担もしていない（旅館業、通所介護事業㉒）」
- 「採用・人事に関して、男性・女性という区別は特にしていない（飲食店チェーン㉓）」
- 「女性の活躍推進というが、女性だからと特段意識せずに働いてもらっている（農協㉔）」

【医療、福祉】

- 「女性職員の割合が多いので、もともと女性の働きやすい職場づくりに取り組んでいる。男女の違いで昇進等に影響はない。職場内でお互いが助け合うという風土が出来ていると考えている（保育園運営⑳）」
- 「女性の比率が高いことから、女性活躍のために特別なことはしていない（病院㉑）」
- 「男女間で特別なことはしていないし、昇格等にも大きな差はない（社会福祉施設㉒）」
- 「男性だけという職種はなく、どの部署にも女性が配置されている（医療、福祉㉓）」

ウ 中間的な業種における現状と取組

上記アとイの中間に位置する「製造業」（全労働者数に占める女性の割合が50%以上の企業割合：41.5%）、「卸売業、小売業」（同：41.7%）、「他に分類されないサービス業」（同：43.5%）などの企業に対し、今回のヒアリング調査で女性の活用推進に当たって取り組んでいる内容について聞いたところ、次のように、女性の職域の具体的な拡大、別にかかわりない人事考課のアピール、女性の目線での必要な措置の検討、社内での意識改革などにより、女性の活用が進んでいる状況だった。

【製造業】

- 「酒造りは男性社会といわれるが昔ほどではなくなっており、女性が携わることも少しずつ増えてきている。グループ会社では酒造りの最前線に立ち会っている女性も数多くいる。社員の採用に当たって性別は意識していないが、女性の方が優秀との印象があり、そのせいか最近では女性採用の割合が高くなっている傾向にある。グループ会社では女性登用に取り組んでいるが、当社ではまだ具体化していない。グループ会社の中には女性限定で女性活躍のためのセミナーを開催し、意識改革を行っているところもある（酒類製造販売業㉔）」
- 「女性の採用、職域拡大を進めている。高卒で採用した女性も、本来は事務系の職種を希望していたが、作業現場を見せて詳しく説明したところ、本人も納得して旋盤等加工機械のオペレーターやCADの操作など現場に配属している。配置転換を行い、様々な職務を経験させて育てていきたいと考えている（金属製品製造業他㉕）」
- 「今年は女性の応募が増えたが、その要因を、性別にかかわらず人事考課で評価すると、学生に伝えたからだと分析している（電子部品製造業㉖）」
- 「新卒採用者のうち、2年続けて4名ずつ女性を採用している。新卒者の採用は女性の割合が高い（電子部品製造業㉗）」
- 「現在、10人以上の女性から成る女性委員会を発足させ、女性の目線で『気付き』や待遇改善を検討する取組を始めたところである。具体的に話し合ってもらうのは、『社内託児施設が必要かどうか』、『育児・介護休業に関して不足しているものはないか』などである。託児施設については、親会社やグループ会社でも設置しておらず、近郊の業者に委託することも選択肢の一つとして考えているが、女性委員会の意見を踏まえたいと思っている（電子部品製造業㉘）」

【卸売業、小売業】

- 「今まで女性の採用（応募も含め）が少なかったことから、女性社員の割合が低い。近年は、飲食

店やレンタカー事業を展開しているの、女性社員の割合が増えてきている。(中略) 女性の採用が増えてきていることから、社内でも女性を雇用するという意識改革が進んできていると感じている(石油製品小売業他②)」

(2) 女性の活躍推進の課題

女性の活躍推進に向けた課題について聞いたところ、もともと女性比率の低い建設業、運輸業などにおいては、女性が働きやすい職場環境づくりが既に課題となっている状況があり、そのために、ハード面での整備等が必要であるなどの回答があった。

しかし、企業側としてもこのようなインフラ整備の必要性は十分認識しているものの、「女性に限らず、乗務員になりたい人が増えるのであれば更に設備投資を行いたいところだが、経費の掛かることであり、これ以上の対応は難しい(タクシー業他⑬)」と回答した企業のように、経費面での企業負担が大きいことがネックになっている状況があった。

- 「業界団体や発注者(国や県)からの要請としても3K(きつい、汚い、危険)のイメージを払拭するための取組や、機械化による省力化や女性の活躍推進などの要請は強い。公共工事の入札者資格においても、『女性活躍のための取組』が加点事由にあるなど、働きやすい環境づくりが求められている。(建設業①)」
- 「同業他社の女性ドライバーを見かけることが増えたが、出先での受け入れ態勢など運用面がまだまだ整っていないと感じる(一般道路貨物運送業⑧)」
- 「今後、女性専用の休憩室を設けることを考えている(タクシー業他⑬)」

また、女性の活躍推進に当たって、性別による「向き・不向き」を踏まえているとの声がある一方で、女性に不向きなイメージなどから、就職前の教育訓練段階を含め、女性に敬遠されがちな現状についての声もあった。

- 「ただ、女性活躍推進をしたくとも、現状では高校の土木科に女生徒はほとんどいなく、女性が応募してくること自体が少ない。最近、増えているといわれる『ドボジョ(土木業に携わる女性のこと)』は公務員や大手企業に就職してしまうようである。またCADを操作できる女性も積極的に採用したいと考えているが、該当するような方がいない(建設業①)」
- 「会社名が鉄工所で重量物の取り扱いや溶接など現場イメージがあり、女性の応募は少ない(金属製品製造業他⑨)」
- 「仕事には性差による向き不向きがあると考えている。性差別ということではなく、適性の違いということである。筋力・体力を要する業務は男性の方が向いているが、外観検査やマスクングなどの業務は女性が向いている。代表就任当初、マスクングの業務を自身で行ってみたが、ほとんど仕事にならなかった。他の男性社員にやらせてみても、女性社員が行う場合と比べると明らかに成果が上がらなかった(データの集計も行った結果)。こうした経験から女性の採用を増やし、就任当初は社員30数名中5名程度だった女性社員が、現在は全社員の3割程度に増加している(メッキ加工業他⑩)」
- 「営業職はほとんどが男性で、(中略)営業は居宅介護支援事業所を回って、ケアマネージャーから介護プランを貰ったり、在宅介護している個人宅にベッドを納品したりする業務がある。ベッドは

重く、重い物を運ぶのは男性でないと大変な仕事であり、女性の職域を拡大していくのは難しいと思う（福祉介護用品販売・貸与業㉑）」

- 「当社の場合は、勤続年数の長い女性が少ない。入社して3年目で辞める、辞めないという話がまずあり、それを乗り越えても、結婚を機に辞めていくことが多い。短時間勤務制度があるという以前に会社に残ってくれない。その一方で、育児のために短時間パートに切り替えながら働き続ける女性があり、この仕事が好きで長く働き続けてもらえたら、能力を発揮していただけたらと思っている（自動車販売業㉒）」
- 「これから女性の採用を増やすためにも、時給制社員（フルタイム、パートタイム）の労務管理をしっかりと行うことが課題である（石油製品小売業他㉓）」
- 「各職種に採用も含め、女性の活用を進めたいと考えているが、家庭環境（子供が学生でシフトに対応できない）などからなかなか進んでいない（冠婚葬祭サービス業㉔）」

(3) 女性の管理職登用について

ア 女性の管理職登用の状況について

女性の管理職登用の状況について聞いたところ、次のとおり、女性の管理職への登用は比較的進んでいると回答した企業があった。

- 「管理職ポストは課長10名、次長2名、部長2名となっている。そのうち女性は課長6名、次長2名が就いている。次長2名は製造部門の部長同等として工場の管理業務をしている（紳士服製造・販売業㉕）」
- 「女性の多い職場なので、女性の管理職登用は進んでいる（美容業、理容業㉖）」
- 「現在、理事8名のうち3人は女性、高校では、管理職（校長、教頭、主幹）3人のうち1人は女性、短大では、学長が女性、認定こども園では、園長・副園長とも女性である。今後も、意欲・能力のある女性を管理職に積極的に登用したいと考えている（教育、学習支援業㉗）」

中でも特に、医療や福祉分野では、女性の管理職登用が比較的高い傾向にあることが確認された。

- 「管理職として女性の取締役が1名と、店舗の管理者である管理薬剤師の多くが女性で占められている。女性の管理薬剤師は秋田の27店舗中10人、神奈川の10店舗中7人である（薬局㉘）」
- 「課長以下、各施設の管理者（責任者）までを管理職としているが、管理職の7割以上が女性となっている。（中略）管理職登用は、その者の年齢や経験などをもとに判断している。民間に比べて女性の管理職の割合が高いのは、平成12年に介護制度が始まった当初から、女性も男性と一緒の扱いにして、女性の採用が多かったことが挙げられるかもしれない。介護の現場であるため、女性が多いという背景はあるが、民間はどちらかというと男性職員が多いと思う（社会福祉施設㉙）」
- 「女性の管理職登用については、課・室長相当職以上（ただし医師を除く）15ポストのうち女性が10名となっている（病院㉚）」
- 「女性の管理職登用は以前から普通に行っており、現在、課長以上（施設長含む）の管理職の8名中6名が女性である（社会福祉施設㉛）」

- 「男性だけという職種はなく、どの部署にも女性が配置されている。管理職である看護部長、看護副部長、看護師長のいずれにも女性が就いている。管理職は法人全体で130名程おり、男女比は約6：4の割合（医療、福祉④）」

しかしながら、次のとおり、女性の管理職登用については、あまり進んでいない（進んでいると思っていない）と回答した企業もあった。

- 「役職については、班長（男性9名、女性4名）→係長（男性6名、女性2名）→課長（男性7名）→次長（男性2名）で、管理職は課長以上であり女性の管理職登用は進んでいない（食品製造業⑤）」
- 「女性の正社員は4名いるが、管理職の者はいない（酒類製造販売業⑥）」
- 「課長クラス以上を管理職としているが、その8名中3名が女性である。（中略）女性が268名在籍している中の3名なので、多いとは思っていない（医療事務・情報システム・給食・小売業②）」

イ 女性労働者の管理職登用が進まない理由について

女性労働者の管理職登用が進まない理由について聞いたところ、女性労働者自身が消極的であり、次のような理由で本人が希望しない傾向があるといった意見が挙げられた。

（職場内の人間関係や責任の重さに関する理由）

- 「女性の場合は、『主任にするから』と言っても『結構です』と断られることが多い（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「過去に登用を促した者がいるが、責任が重くなるなどを理由に本人が辞退するということがあった（食品製造業⑤）」
- 「管理職は課長職以上（リーダー→係長→統括係長→課長・・・）だが、現在リーダーに女性が1名いるのみ。過去には3名配置されていたが、本人たちが辞退した（電子部品製造業⑭）」
- 「女性の管理職登用では、主任以上で10人いるうち2名が女性（売店担当、デイサービス部長）。主任になるとシフト管理など部署の責任者となることから、以前フロント主任も女性がいたが、自分から主任職を辞退して継続勤務をしている。また、料飲部にも2名の女性主任がいたが、1名はパート社員へ転換し、もう1名は人間関係を理由に退職した（旅館業、通所介護事業⑳）」
- 「男女間の意識格差の問題として、女性は役職に応じた責任の重さや人間関係（回りと仲良くやっていきたい）を理由に、昇進に自ら手を上げないと感じている（食品製造業⑤）」
- 「女性は、結婚や出産など家庭の事情によって働き方を調整するが（単純に勤続年数が長くても昇進を望まない）、男性は仕事中心に生活を送っているため、昇進に対する意欲も高いと感じている（美容業、理容業㉓）」

（出産や育児、介護などの家庭の事情との両立に関する理由）

- 「総合職になると全県異動があるので、子供が大きくなっていけば別だが、家庭を持っている女性になるのは厳しいと思う。今いる総合職の女性は、独身で若くてバリバリ活躍している人（医療事務・情報システム・給食・小売業②）」
- 「管理職は本部では課長、店舗ではマネージャー、店長となっており、（中略）以前は女性店長もいたが、育児中のため夜勤がある店長職は外れた（書店㉔）」
- 「昇格に関し、店長まで男女差はないが、それ以降の本社、本部の管理側のポストにも限りがある。

女性も平等に採用しているというものの、結婚、出産などのライフステージを迎えることを踏まえると、男女半々で採用することは考えないといけないと思っている。勤続年数も会社全体で8.3年のところ、女性が3.9年とかなり開きがある。女性には長く働いてもらいたいと考えているが、働く場所が店舗となると転勤もあり、難しい。今後、転勤のない限定正社員を設けるなど配慮することで、うまく正社員とすみ分けられないかと思っている（アミューズメント施設運営⑳）」

- 「今は退職したが、以前は女性の施設長もいた。教育訓練などはどこへでも行かせるし、行って欲しいと思っているが、子供の関係や親の介護など家庭の事情があるとして二の足を踏む職員が多く、スキルアップの足かせになっている（社会福祉施設㉑）」

ウ 女性労働者の管理職登用への課題について

女性労働者の管理職登用への課題について聞いたところ、次のように育成ノウハウや研修や教育制度の充実や環境整備が課題だと回答した企業があった。

- 「女性管理職育成のノウハウがないことも要因と考えている。現在、係長職対象研修として男女を問わず経営や労務管理、安全衛生、食品衛生などについて1日当たり1時間程度を複数回行っている（中略）が、継続的な実施体制の確保や研修内容の見直しが課題である。ちなみに、課長職は毎日連絡会を開催しているが、その中でテーマを定めテキストを活用して少しずつ勉強会を行うこともある（食品製造業㉒）」
- 「当社でも一時期、女性を積極的に登用したことはあったが、『役職を降りたい』と申し出た人がたくさんいたそうである。上げるには上げたが、男性と同等の話が出来なかったことが降りたい理由であった。女性の登用を増やしていくためには単に女性に一定数の役職を割り当てるのではなく、教育制度の充実や環境整備を行い、女性本人の負担を軽減する仕組みを整えていくことが課題になる（電子部品製造業㉓）」
- 「女性の管理職登用のために研修や意識啓発は行っていない。ただし、女将や自分が女性社員を対象にマナーを身に付けさせるため、他の飲食店やホテルなどで食事会を行っている。いろいろなところのサービスを勉強させている（旅館業、通所介護事業㉔）」

また、女性の管理職登用に当たって、夜間勤務の際の配慮について回答した企業もあった。

- 「女性の管理職（店長、バイヤー、スーパーバイザー）登用については、60前後あるポストのうち6～7名が女性。昨年女性店長2名を登用した。（中略）店舗での夜間勤務はナイトマネージャーを配置し、店長は18:30前後で帰宅できるようにしており、女性が配置されても夜遅くならないよう配慮している（スーパーマーケット㉕）」

(4) 女性の活躍推進のメリット

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より》

（事業主に対するアンケート調査で）女性活躍推進に「取り組んでいる」と回答した企業に対し、女性の活躍推進に取り組んだことによるメリットを《複数選択可（3 つまで）》で尋ねたところ、「女性の能力が有効に発揮され、組織強化や生産性の向上につながった」と回答した企業が 48.2%、「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識が高まった」とする企業が 41.2%、「労働者の職業意識や価値観の多様化に対応できた」とする企業が 27.5%だった。これに、「職場全体としてのモラール（やる気）が向上した」（17.8%）、「企業イメージの向上が図られた」（17.3%）、「顧客ニーズに対応できた」（14.7%）が続いていた。「働きやすく公平に評価される企業として応募者が増えた」は 8.3%だった。

業種別に見ると、「運輸業、郵便業」において「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識が高まった」とする企業割合が特に高いこと、「飲食業、宿泊サービス業」と「教育、学習支援業」において、「職場全体のモラール（やる気）が向上した」とする企業割合が他業種より高いこと、「建設業」、「情報通信業」、「金融業、保険業」において「企業イメージの向上が図られた」とする割合が高いこと、「生活関連サービス業、娯楽業」と「複合サービス業」において「顧客ニーズに対応できた」とする割合が他業種より高いことなどが特徴的である。

女性を活用することによるメリットについて聞いたところ、次のように女性ならではのきめ細やかさや丁寧さ、周囲への気配りの良さについての回答が多く挙げられた。

- 「男性の現場代理人からは、目地詰めや暗渠のもみ殻詰めなどの作業は女性の方が丁寧なので、現場に回して欲しいとの要望があったりする（土木工事業②）」
- 「筋力・体力を要する業務は男性の方が向いているが、外観検査やマスキングなどの業務は女性が向いている。他の男性社員にやらせてみても、女性社員が行う場合と比べると明らかに成果が上がらなかった（データの集計も行った結果）。こうした経験から女性の採用を増やし、就任当初は社員 30 数名中 5 名程度だった女性社員が、現在は全社員の 3 割程度に増加している（メッキ加工業他⑩）」
- 「消毒の仕事に女性 4 人が就いているが、女性特有のきめ細やかな感性で取り組んでもらっている。女性が就いたことで作業の流れが良くなったと感じている（福祉介護用品の販売、貸与⑪）」
- 「アルバイトリーダーには女性が多い。アルバイトリーダーは大勢のアルバイトをまとめる役なので、責任感が強く、信頼される人でなくてはいけない。女性は、よく気が付くのでトラブルにも対応が早く、細やかな気遣いもあり、高く評価している（書店⑬）」
- 「女性は、周囲への気配り、心配りが優れている（スーパーマーケット⑮）」
- 「女性の方が運転がこまやかという印象であり、実際、サービスの部分でも上がってきている。企業イメージもアップしていると思っている（バス業⑯）」
- 「当社は来店型販売のため、接客に女性の視点を取り入れたことで、男性客がまた来店したくなるような店舗になっている（自動車販売業⑰）」

8 高齢者の活躍促進について

≪「秋田県内の『働き方』に関する論点・課題について」（平成 29 年 2 月、秋田いきいきワーク推進会議）より≫

秋田県は人口の高齢化率も 70 歳以上まで働ける企業割合も全国 1 位であるが、今回の事業主調査で 65 歳以上の高齢者の活用を進めている企業は 5 割を超えた程度だった。また、秋田県における高齢者の有業率は全国と比べて必ずしも高くない。しかしながら、人口減少や人口構成の高齢化が急速に進む中で、多くの企業が就業可能な高齢者を再雇用等の形で可能な限りつなぎとめている状況が既にあることは、雇用保険被保険者の年齢構成の変化等からも明らかである。今後とも人口の減少・高齢化がさらに進むと見込まれる中、高齢者活用の必要性はますます高まると考えられる。

今回の労働者調査で 60 歳以上の労働者の希望を見ると、「65 歳くらいまで働きたい」が約 5 割、「70 歳くらいまで働きたい」が約 3 割、「年齢にこだわらずに働きたい」が約 1 割と高い就労意欲を示している。ただし、多くの高齢者が体力の制約等に配慮した働き方を求めているので、各企業ではこれらの点を踏まえて、労働者の希望に沿った多様な雇用形態の導入や作業環境の整備など工夫を凝らした高齢者活用を進めることが求められる。また、シルバー人材センター等に対するヒアリング調査を通じて、県内の就業希望高齢者をとりまく状況をより多角的に明らかにし、それに応じた対策を検討することも重要と考えられる。

(1) 企業における状況

ア 65 歳以上の労働者がいる企業について

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書（平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議）より≫

（事業主を対象としたアンケート調査において）65 歳以上の労働者がいるかどうか尋ねたところ、75.1%の企業が「いる」と回答した。

業種別に見ると、「いない」と回答した企業の割合が半数を超えていたのは「情報通信業」と「金融業、保険業」だったが、「製造業」、「不動産業、物品賃貸業」、「複合サービス業」においても「いない」企業の割合が他業種より高かった。「いる」と回答した企業の割合が特に高かったのは「建設業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊、飲食サービス業」、「医療、福祉」などだった。規模別には、小規模なほど「いない」企業の割合が高い傾向があった。

次に 65 歳以上の労働者の活用を進めているかどうかを尋ねたところ、55.6%と過半数の企業が○「進めている」と答えた。業種別に見ると、「建設業」、「運輸業、郵便業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」において「進めている」企業の割合が特に高い。

今回ヒアリングを行った 46 社のうち、65 歳以上の労働者がいると回答した企業は 35 社 (76.1%) であり、上記のアンケート調査結果である 75.1% とほぼ同じ結果であった。また、この 35 社のうち、さらに 70 歳以上の労働者がいる (過去にいた場合も含む) と回答した企業は 16 社 (34.8%) であった。

上記アンケート調査で 65 歳以上の労働者がいると回答した企業は「建設業」、「宿泊、飲食サービス業」、「医療、福祉」において特に高い割合となっていたが、今回のヒアリングにおいても、建設業が 100%、各種サービス業が 90.9%、医療・福祉業が 100% と他の業種に比べると特に高い状況が窺えた。

また、人手不足の状況が厳しくなる中で、高齢者がますます多様な仕事で活躍していることや、これまで働いてきた者には、意欲等があれば 65 歳以降まで引き続き働いてもらいたいと考える企業が増えていることが窺われた。

イ 高齢者が活躍している状況 (仕事内容等) について

≪秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書 (平成 29 年 2 月 秋田いきいきワーク推進会議) より≫

(事業主を対象としたアンケート調査で) 65 歳以上の労働者の活用を進めて「いる」と回答した企業に対し、その方法を≪複数選択可 (制限なし) ≫で聞いたところ、「再雇用 (短時間を含む)」と回答した企業が 82.7% とほとんどを占め、「定年延長」は 13.4%、「定年制の廃止」は 3.7% だった。また「新たに採用する」とした企業も 12.9% あった【図 25】。

業種別に見ると、「定年延長」と回答した企業は他業種よりも「農林水産業」や「建設業」などで多かった。また、「新たに採用する」と回答した企業は「宿泊業、飲食サービス業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」などにおいて他業種より多かった。規模別に見ると、小規模な企業において「定年制の廃止」や「定年延長」を選択している割合が比較的高い傾向が見られた。

今回のヒアリング調査で、高齢者が活躍している状況 (仕事内容等) について聞いたところ、以下のとおり多様な仕事内容で活躍していることが把握された。

【建設の仕事】

- 「現場は経験がものをいうところもあり、新卒社員にとって危ない場所も多いことから、そのようなところは熟練の社員に指導してもらうなど、若手の育成にもかかせない (建設業①)」
- 「最高齢は 69 歳だが、健康な方であり、作業員としてバリバリ働いている。永年働いてきた人は知識や経験が豊富であり、その点は若い人は勝てないし、粗末に出来ない。(土木工事業②)」
- 「本人の就労意欲にあわせ、定年前に従事していた業務に経験を活かして短時間勤務として配置。高齢者は健康が第一なので、勤務時間や出勤日数などを調整し、本人の体に負担がかからないよう配慮している。職種は塗装や建設。忙しいと高齢者の技術力を頼ってしまい、何歳まででも頑張ってもらいたいと思ってしまいが、これからのことを考えると、若い社員への 60 代の労働者の技能の継承が課題と考えている。(金属製品製造業他③)」
- 「65 歳以上の方 (68 歳、75 歳) が、旅館などの施設を管理する大工として 2 名働いている (旅館業・通所介護事業④)」

- 「65歳以上の者は1名おり、大工として地域のゴミステーションや工事看板などの木製品等の製作を主に行っている。こうした特殊な技能を要する仕事以外では65歳以上の雇用は考えていない。（森林組合④）」

【製造の仕事】

- 「製造部門で人手が集まらない場合は、65歳以上であっても意欲と技術があれば、短時間でもいいので働いてもらいたいと思っている。（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「現在も、生産担当に66歳、出荷担当に67歳の労働者がいる。1日8時間、月22日のフル稼働をしている（食品製造業⑤）」
- 「現在、65歳を過ぎた人が9人、70歳過ぎの人が1人いて、近々もう1人増える。内職仕事を外部に委託しているが、内職直しの針仕事などは、針を持ったことがない若い人にはできないため、高齢者はそういう意味でも欠かせない存在となっている。（衣服その他繊維製品製造⑦）」
- 「定年を迎えると、再雇用規定に基づき、役職を解いて基本給を見直し、フルタイムの正社員として再雇用している。契約更新は1年毎だが、いつまで働くかは本人に任せている。今のところ、社員全員が再雇用を望んでおり、当社の貴重な戦力となっている。最高齢は79歳の男性で、テラーで培った知識と経験を活かし、現場で採寸技術などを指導している（紳士服製造・販売業⑧）」
- 「60歳以上の者は10名、内4名が65歳以上。定年後の契約期間、条件は本人との話し合いの下で個別に合意している。高齢者には、営業職ではないが人脈の広さを期待している面もある。例えば工場長はメッキ技術では県内屈指の人物であり、その信頼が受注に繋がっている。（メッキ加工業他⑩）」
- 「現在の社員の最高年齢は68歳。その社員は、特殊な技術を持っている方で、他の会社を定年退職後に64歳から採用され、技術職（嘱託社員）として働いていただいている（自動車用LED基板製造業⑪）」
- 「63歳になる方が2名おり機械関連の仕事をしている（電子部品製造業⑭）」

【営業・事務の仕事】

- 「70代の社員は営業で官公庁を担当しており、その人が築いてきた人間関係が受注に繋がっているところもあるので、引き継ぎのために若手を下につけているが、まだしばらくは頑張ってもらわないといけない（建設業①）」
- 「65歳以上の高齢者の活用として、各地方自治体の入札参加登録が12～2月に集中することから、その時期が繁忙期となる。その3か月間のみ、入札参加業者登録の書類作成をするため、会社のOB2名（67歳、68歳）に声をかけて手伝ってもらっている（システム開発業他⑯）」

【情報通信の職業】

- 「再雇用の社員も7名おり、定年前に経験した職域で引き続き働いている（テレビ放送業⑰）」

【運転の仕事】

- 「65歳以降も体力的に衰えが無いなどの条件に合えば、更に継続して雇用している。実際、67歳のドライバーが1名おり、そのドライバーは県内輸送の日勤勤務についている（一般道路貨物運送業⑱）」
- 「62歳で定年を迎えた後は嘱託として再雇用しているが、ドライバーの3割近く（65名）が60

代であり、そのうち 62 歳以上の嘱託が 50 名弱となっている。65 歳以上が 10 数名と、ドライバー不足に対しては年齢を引き上げて対応している。ドライバーには運転適性診断を 3 年に 1 回、定期に実施しており、65 歳以上については毎年行い、適性を見極めている。本人が健康で希望すれば 70 歳までは継続雇用する（バス業⑳）」

【販売の仕事】

- 「ガソリンスタンドスタッフやLPガス保安スタッフ（ガスの充てん作業）は資格が必要なので、有資格の高齢者を活用している。さらに、24 時間のサービスステーションでは深夜勤務もあることから、週 2 日勤務などで高齢者を活用している（石油製品小売業他㉔）」
- 「制度上は 65 歳までの雇用だが、もう少し働きたいとして 65 歳を超えて働いている者が 1 名いる。勤務時間は 1 日 6 時間で、営業の補助や洗車をしている（自動車販売業㉕）」
- 「本人に就労意欲があれば 70 歳まで 1 年更新のアルバイト社員として継続勤務することが可能である。現在 65 歳以上のアルバイト社員は 12～3 名いる。仕事内容は、商品の品出しや試食販売などである（スーパーマーケット㉖）」

【サービスの仕事】

- 「現在、66、7 歳の方が 1 人、飲食店で勤務している。東京の店舗では 70 歳近い人も働いている。（食料品製造・販売・飲食サービス業㉗）」
- 「（公物管理業務で）交替勤務の社員が休む時、シフトにスポットで入ってもらふ社員は 7 名いる。7 名全員が自社の定年退職者で、65 歳以上。1 か月に 0 回から 5 回の勤務で応援をしてもらって、社員が休みを取りやすい体制を作っている。（建設コンサルタント・測量設計業㉘）」
- 「年齢にこだわらず、本人の意欲と体力（健康）次第で採用している。調理経験者など、技術と経験を持っている者も多い。定年は 60 歳であり、定年後の再雇用者も若干名いる。先日週 20 時間未満の 70 歳の労働者から勤務時間を増やしたいという意向があり、面談の結果 6 月より週 20 時間以上の契約を締結することになっている。正社員としての雇用は、体力面や労働条件、受け入れ側の体制的にまだまだ検討していかなければならないが、短時間でも戦力として働いてもらえるのであれば年齢にはこだわらない。（飲食店チェーン㉙）」
- 「現在、65 歳以上の方が 1 名いる。2 年前（63 歳）までは、定年前と同じ条件で働いていたが、今は勤務時間を減らし、さらに日曜日にも休みで働いている。会社として、本人の健康・体力と技術的に新しいことを覚えていく意欲があれば、働いてもらいたいと考えている。（美容業・理容業㉚）」
- 「65 歳以上は、デイサービスの送迎運転手が 1 日 2～3 時間勤務で 5 人、浴場清掃、部屋掃除、調理場洗い物など 5 人ほどいる。高齢者を雇用するに当たっては、本人の体力に合った仕事に配置し無理をさせないようにしている。（旅館業、通所介護事業㉛）」
- 「現在も 65 歳以上の職員 1 名が、調理のパートとして働いている（社会福祉施設㉜）」
- 「アルバイトは高齢者が多く、中には 70 歳くらいの、ベテランと呼べるような人が毎年来てくれる。ただし、雇用期間は、農繁期の 1～2 か月だけである。（農協㉝）」
- 「定年は 65 歳だが、定年後も引き続き働いている人が多い。現在、65 歳から 70 歳までの人が男性 13 人、女性 17 人の計 30 人いる。内訳は営業の女性 3 人やホテル勤務の人が多く、役者もいる。また、70 歳以上も 5 名いる。そうした人々の働き方は様々であり、休日を増やしたり、働く時間

を減らすなど労働条件を見直す人もいるが、本人の希望により、定年前と同じようにフル回転している人がある。公演営業部には77歳の、「死ぬまで現役」を標榜している人がある。(劇場・温泉施設等経営④)

- 「65歳以上の労働者については、本人が希望する場合は働いてもらっている。65～69歳 255人、70～74歳 82人、75歳以上 18人。職務内容は清掃員が主だが、介護員や給食調理員なども若干名含まれている。介護員で70歳以上の者もあり、夜勤も担当している(ビルメンテナンス業他④)」

【医療・福祉の仕事】

- 「65歳以上の職員も10名いる。最高齢は75歳の看護師。65歳以上の雇用について、特段の規定はない。本人の希望に応じ、個別に面談をして判断している。短時間勤務や夜勤免除など個々の状態合わせて、働き方を工夫している。(病院⑥)」
- 「高齢者は、利用者の送迎を専門に行う60歳以上の人や65歳以上の看護師のパートなどがある。勤務時間は1日4時間から6時間までの週3回勤務などであり、本人の希望を入れたもの。(社会福祉施設⑦)」
- 「65歳以上では、事務、管理栄養士(70歳を超えて中途採用)、看護師、保育士など5人ほどいる。65歳以上については、積極的に活用を進めているわけではない。ただし、本人が希望すれば働く時間や日数の調整をして、経験した職務で再雇用している。(保育園運営⑨)」
- 「65歳以降も本人の希望により勤務延長が可能である。ただし、高齢者だからということで特別な配慮はしていない。65歳以降の者は、医師が65歳と73歳の2名、看護補助(日勤、夜勤対応)で67歳が1名となっている。(病院⑩)」
- 「現在も65歳以上の職員1名が、調理のパートとして働いている。働くのに年齢は関係ないと思っている。あくまで本人次第で、例えば①交代勤務から日勤②看護師から待機(夜間)を外す③勤務日数を減らすなど働く本人の希望に沿った働き方を企業側が工夫すればよい。定年後の継続雇用だけでなく、健康で、気力が充実していれば、60歳以上でも新規採用はOKである。(社会福祉施設⑪)」

ウ 高齢者を雇用するメリットについて

高齢者を雇用することのメリットについて聞いたところ、次の点が挙げられた。

(今まで培ってきた豊富な知識や経験に関すること)

- 「現場は経験がものをいうところもあり、新卒社員にとって危ない場所も多いことから、そのようなところは熟練の社員に指導してもらうなど、若手の育成にもかかせない(建設業①)」
- 「永年働いてきた人は知識や経験が豊富であり、その点は若い人は勝てないし、粗末に出来ない(土木事業②)」
- 「内職仕事を外部に委託しているが、内職直しの針仕事などは針を持ったことがない若い人にはできないため、高齢者はそういう意味でも欠かせない存在となっている(衣服その他繊維製品製造業⑦)」
- 「テーラーで培った知識と経験を活かし、現場で採寸技術などを指導している(紳士服製造・販売業⑧)」

(豊富な人脈に関すること)

- 「70代の社員は営業で官公庁を担当しており、その人が築いてきた人間関係が受注に繋がっている(建設業①)」
- 「高齢者には、営業職ではないが人脈の広さを期待している面もある。例えば工場長はメッキ技術では県内屈指の人物であり、その信頼が受注に繋がっている(メッキ加工業他⑩)」

(資格に関すること)

- 「ガソリンスタンドスタッフやLPガス保安スタッフ(ガスの充てん作業)は資格が必要なので、有資格の高齢者を活用している(石油製品小売業他⑮)」

(女性活躍に関すること)

- 「今年、60歳定年を迎える女性の部長がおり、持病はあるけれども定年後も引き続き働きたいというので、雇用することにしている。部長はキャリア十分で安心感のある人だが、周りの女性社員はその方に自分の将来を見ており、いてくれれば励みになると思っている(小売業他⑳)」

(コストや組織の活性化)

- 「コストや組織の活性化の観点から、高齢者の活用は今後の課題である(システム開発業他㉑)」

エ 高齢者が働き続けるために必要な条件及び課題について

《秋田県内の労働実態に関する調査結果報告書(平成29年2月 秋田いきいきワーク推進会議)より》

(事業主を対象としたアンケート調査において)65歳以上の労働者の活用を進めて○「いる」と回答した企業に対し、自企業において65歳を過ぎても働くために必要なことについて《複数選択可(制限なし)》で聞いたところ、○「本人の健康・体力」と回答した割合が94.5%と最も高く、次いで「仕事への取り組む意欲」が79.1%と、健康・体力又は意欲に関する要因を重視する企業が最も多いことが示された。次いで「仕事の専門知識・技能」が73.1%と多く、○「考え方の柔軟性・協調性」は38.3%、高齢者の○「幅広い人脈、知り合いの多さ」に期待する企業は14.8%となっていた。

業種別に見ると、仕事の専門知識・技能を他業種より重視しているのが○「建設業」、○「製造業」、○「教育、学習支援業」などであり、考え方の柔軟性・協調性を重視しているのが○「卸売業、小売業」、○「学術研究、専門・技術サービス業」、○「宿泊業、飲食サービス業」、○「生活関連サービス業、娯楽業」、○「医療、福祉」などである。また、他業種よりも幅広い人脈・知り合いの多さを求めているのは「建設業」、○「不動産業、物品賃貸業」などであった。また、規模別には500人以下の規模において仕事の専門知識・技能を求める割合が比較的高かった。

今回ヒアリング対象となった企業において、高齢者が働き続けるために必要な条件等を聞いたところ、上記のアンケート調査と同様に「健康・体力や意欲」、「仕事の専門知識・技能」があれば、年齢にこだわらずに雇用しているといった回答が多かった。人手不足が厳しくなる中で、「新しい人を雇うよりは、仕事に慣れているのであれば、65歳以上でも関係なく、引き続き働いてもらいたいと思っている(食料品製造業③)」と考える企業が増加していることが窺われる。

- 「65歳以上であっても意欲と技術があれば、短時間でもいいので働いてもらいたいと思っている（食料品製造・販売・飲食サービス業④）」
- 「現場は、細かい作業、立ち作業が主体なので、高齢者雇用は本人の健康や体力が課題である（自動車用LED基板製造業⑪）」
- 「65歳以降も体力的に衰えが無いなどの条件に合えば、更に継続して雇用している（一般道路貨物運送業⑱）」
- 「個人的には、健康で意欲があれば、65歳以上でも営業職として活躍できると思っている（福祉介護用品販売・貸与業⑳）」
- 「年齢にこだわらず、本人の意欲と体力（健康）次第で採用している（飲食店チェーン㉑）」
- 「会社として、本人の健康・体力と技術的に新しいことを覚えていく意欲があれば、働いてもらいたいと考えている（美容業、理容業㉓）」
- 「定年後の継続雇用だけでなく、健康で、気力が充実していれば、60歳以上でも新規採用はOKである（社会福祉施設㉔）」

オ 高齢者を雇用する際の制約と配慮している点について

高齢者を雇用する際の制約については、視力、体力等に関して、次のような声があった。

- 「製造ラインは立ち仕事で夜勤もあるため、視力、体力の低下等に個人差があり、職域の工夫は必要だと思っている（電子部品製造業⑭）」
- 「製造部門では取り扱う物が小さく、60歳以上だと物の表面を見ようと視線を動かしたときに『眼が付いていかない』ことになる。また、眼以外にもスピード感が大事だが、高齢になると体がついていかず、体力的にきつい（電子部品製造業⑮）」
- 「ヘルパーなど的高齢者が車を運転して介護先を訪問したり、特別養護老人ホームの夜勤に就いたりするのは、体力的に難しいところがある。職員は施設間の定期異動があるため、65歳以上の職員だけを夜勤のない事業所に固定したり、夜勤のないシフトにすることは、他の職員の異動が制限されてしまうことになり、不都合が生じる（社会福祉施設㉞）」

また、高齢者を雇用する際に企業側が特に配慮している点について聞いたところ、体力や健康面に対する配慮のほか、自動車運転の危険性への配慮が挙げられた。

- 「高齢者は健康が第一なので、勤務時間や出勤日数などを調整し、本人の体に負担がかからないよう配慮している。（金属製品製造業他⑨）」
- 「再雇用した社員には、健康管理や残業が増えないよう時間管理に気をつけている（建設コンサルタント・測量設計業㉙）」
- 「高齢者を雇用するに当たっては、本人の体力に合った仕事に配置し無理をさせないようにしている（旅館業、通所介護事業㉚）」
- 「訪問介護の場合は車を運転して利用者宅を訪問するため、高齢の介護職が運転するのは危険なことが多く、事故率も上がるので、冬季は特に控えさせたいと考えている（社会福祉施設㉛）」

(2) シルバー人材センターの状況

シルバー人材センター（以下「センター」という。）は、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」に定められた、市町村単位ごとに設置された公益法人であり、臨時的・短期的・軽易な業務⁵を主に請負・委任及び労働者派遣事業の形態で行うことを主な事業とする公益法人である。会員（60歳以上）に働く機会を提供することを通じて、会員の生きがいの充実や生活の安定、地域社会の発展や現役世代の下支えなどを推進することを目的としている。平成21年4月から請負と同じ目安の日数、時間で派遣事業も始めている。

今回のヒアリング実施に当たっては、高齢者の活用に関して高齢者自身の意識・ニーズや高齢労働力に対する各種ニーズを把握するためには、企業に対するヒアリングのみでなく、高齢者側の状況・ニーズや活用する側のニーズ等の両方に接しているシルバー人材センターからもヒアリングを実施することが必要と考えた。

このため、秋田県内の22センター⁶の中から秋田市、大館市、大仙市の3センターにヒアリングを実施した。

ア 会員の状況について

センター会員の平均年齢は男女とも70代前半で、最高年齢は90代となっている。男性会員と女性会員の比率は7：3で男性会員の割合が高い。80代後半や90代の会員も現役で仕事をこなしている。

また、就業実人員一人あたりの平均収入は、月額3万円前後となっているが、一部のセンターが実施した各種アンケートでは、就業する日数や時間を増やして欲しいといったニーズも存在している。

会員の希望職種群としては、一般作業群（除草、清掃、屋内外軽作業等）が最も多く、管理群（施設管理、駐車場管理等）、技能群（大工、塗装、襖・障子張り、剪定等）の順であるが、事務群（筆耕、一般事務等）、サービス群（家事援助等）を希望する者は比較的少ない。

会員の入会動機としては、「健康維持増進」や「社会参加」といった理由が多いものの、これらを抑えて「経済的理由」が4割を超え入会理由のトップとなっているセンターもある。

⁵ 「臨時的かつ短期的または軽易な業務」の日数、時間の上限としておおむね月10日程度以内、おおむね週20時間を超えないことを目安とされている。

⁶ 秋田県内のシルバー人材センターは次のとおり。
（公社）大館市シルバー人材センター、（公社）鹿角地域シルバー人材センター（鹿角市、小坂町）、（公社）能代市シルバー人材センター、（一社）北秋田地域シルバー人材センター（北秋田市、上小阿仁村）、八峰町シルバー人材センター、三種町シルバー人材センター、（一社）秋田市シルバー人材センター、（公社）由利本荘市シルバー人材センター、（公社）男鹿市シルバー人材センター、潟上市シルバー人材センター、大潟村シルバー人材センター、八郎潟町シルバー人材センター、五城目町シルバー人材センター、にかほ市シルバー人材センター、井川町シルバー人材センター、（公社）大仙市シルバー人材センター、（公社）横手市シルバー人材センター、（公社）湯沢市シルバー人材センター、（公社）仙北市シルバー人材センター、（公社）三郷町シルバー人材センター、東成瀬村シルバー人材センター、羽後町シルバー人材センター

① 会員の登録状況

高齢者の雇用確保措置の義務化に伴い企業において定年延長・再雇用制度が導入された影響などから会員の登録状況は伸び悩んでいたものの、近年高齢者の就業意識の高まりやセンターの加入拡大の積極的な取組などにより一部のセンターで会員数の増加に転じている。

また、会員の3分の2が男性、残りの3分の1が女性となっており、女性会員の割合が低い。

② 年齢別会員数

年齢別会員数は、「65～69歳」及び「70～74歳」がほぼ同じ割合で全体の6割程度を占めている。次に多いのが「75～80歳」で2割程度となっている。

60代前半の会員割合が低いことから、会員の平均年齢は男女とも70代前半であるが、80代後半や90代でも現役で仕事をしている会員もいる。

③ 会員の収入

1か月の収入は、最も多い会員で5～6万円程度になるが、就労実人員一人あたりの平均は月額3万円前後となる。大仙市のセンターで実施したアンケートの就業内容の満足度では、「やや不満、不満」と答えた会員の具体的な不満内容として、「賃金(配分金)が安い」、「働く日数(時間)が少ない」といった理由が圧倒的に多いという結果がある。

また、大館市のセンターが実施した「働き方拡大のアンケート」でも、「月10日程度、週20時間以内」の就労制限の枠を超えた就労を希望している会員が60%を超えているという結果もある。

④ 会員の入・退会動機

会員の入会動機としては、「健康維持増進」や「社会参加」で5～7割を占めているものの、「経済的理由」が入会動機の4割を占めているセンターもある。

あるセンターの担当者から、「仕事は望まないがセンターの会員同士による手芸や山の会といったサークル活動を通じ仲間との交流を楽しみ、生きがいや社会貢献活動を行うことを主な目的にしている会員もいる。」といった話もあった。

退会動機としては、「本人の病気」、「加齢」、「家庭の事情(介護等)」など本人が働けなくなった事情による理由が全体の6～7割程度を占めているが、「希望就業無し」、「就職」、「就業機会無し」などセンターの就業機会だけでは満足できない理由により退会していく会員も各センターで1割程度存在している。

⑤ 会員の経歴

現役当時の職歴別会員数では、会社員だった者が約8割で、以下公務員、自営業、無職の順となっている。

⑥ 会員の希望職群

会員の希望職群としては、一般作業群が4～5割程度、管理群が2割程度、技能群が1割程度となっており、この3つで全体の7～8割程度を占めており、残りが事務群や

サービス群などとなっている。

イ 受注状況及び事業実績等について

① 請負事業

請負事業の受注先として、受注件数で個人・家庭が全体の 5～8 割を占めているが、受注金額では、センターによって違いはあるものの公共又は企業等が 5～8 割程度で個人・家庭は 2～5 割程度となっている。受注件数や受注金額は、年度により増減がみられる。

職群別では、一般作業群（除草・清掃・屋内外軽作業等）や管理群（施設管理、駐車場管理）の受注割合が高く、具体的な作業として個人・家庭からの除草、草取り、庭木剪定や農繁期の田植え、摘果、葉摘み、企業・公共のスポーツ施設等管理、老人ホームの管理及び公共の清掃業務などである。また、地方自治体からの委託により 65 歳以上又は 70 歳以上のみの登録された高齢者世帯（1 人暮らし含む）から直接発注が入り、軽度な家事援助や雪寄せなどを行っている。

② 派遣事業

派遣事業は、事業実績全体に占める受注件数、受注金額の割合は低いものの年々実績が増加している。子育て支援施設関連（学童・保育補助）、福祉施設関連（送迎運転、介護補助、調理、清掃）、スーパー・小売業（カート整理・ナイトマネージャー）、JA の育苗・収穫、工場内作業などの依頼があり、飲食業の調理部門、コンビニエンスストアの店員（17：00～22：00）などでも派遣の依頼が増えてきているが、派遣登録をしている会員の希望職種や就業希望時間と合わず、発注者の依頼に応えられないのが現状となっている。また、派遣就業も月 10 日以内、週 20 時間以内の就労制限があることから、「もっと働きたい」という会員のニーズに応えられない現状もある。

急速に進展している高齢化と人手不足の中で、地域の事業主がセンター登録の高齢者を貴重な労働力として認識し、広範な職種でセンターの派遣事業に期待するようになっていく状況が窺えることから、今後はセンターとしても、多様な職種における派遣事業の重要性が益々高まることが予想される。

③ 職業紹介事業

今回ヒアリングを実施したセンターでは、職業紹介事業の実績は無かった。

④ 発注者側の希望

「仕事を依頼する方は、若い人とか経験者を希望するケースが多いが、実際に利用するとやる気があって、真面目で、接遇がしっかりしている会員が好まれる。」「作業能力（作業の仕上がり具合）、マナー（あいさつ、言葉遣い）、作業態度（笑顔）などによって、委託先からは特定の会員を指名した作業依頼を受けることも多い。」との声があった。

ウ マッチングの状況等について

一部センターでは、センター用のシステムを導入しており、会員の登録（希望職種、就業地域、主な履歴、資格、免許）や受注内容をデータベース化し、マッチング作業もこのシステムを活用して行っている。その際は居住地の近くで働きたいという希望の会員が多いため、管轄地域を5ブロック26地域に分割してマッチングを行うようにしている。他にも就業に関する希望に個人差があることから、会員に対して希望職種や地域にこだわりすぎると仕事が回せなくなるという説明もしている。

一方で、システムを導入せずに、登録した会員を希望職種で振り分けて、依頼を受けた仕事を順番に回しているセンターもある。ある程度希望職種に対応した仕事を回しているものの、本人の希望に沿わない仕事だと辞めてしまう会員もいるが、1年以上続けると依頼される仕事内容もわかってくるので辞める会員はほとんどいなくなるとのことである。

また、「会員の希望や能力に合わせて受注契約を取るようにしている。」というセンターや、「発注者は『経験者をお願いしたい』という要望が多いことから、現役時代の経験や資格を活かせるとよいが、特定の会員に仕事を配分することは出来ないので、受注の多い作業に役立つ技能を付与するため各種講習会（カルマー刃による機械刈り除草、剪定作業、雪囲い、宛名筆耕など）を行っている。」というセンターもあった。

エ センターにおける課題・取組

各センターとも、会員を増やして様々な発注者ニーズに応え、社会貢献につなげるといった基本方針のもとに、センターの自助努力による会員拡大や就業開拓に取り組んでいる。

会員の職種、就業希望時間帯などといったニーズと発注者のニーズが合わずマッチング出来ないケースもあることから、センターの担当者の中には「発注者は人に仕事を合わせる工夫が必要である。」といった声もある。

① 会員拡大

各センターでは、会員が少ないと仕事を受けることが出来ないことから、会員の拡大を重要課題ととらえており、様々な工夫を凝らしながら会員の加入勧奨に取り組んでいる。特に、各地域のハローワークやコミュニティセンターなどと連携した入会説明会や相談会を定期的開催しているが、参加者そのものが少ないという現状を抱えている。ただし、秋田市では60歳以上の人口に占めるセンターの入会率が0.7%というデータもある。

また、サービス職群の学童・保育補助や家事援助など女性会員に対する発注者側のニーズは高いが、登録会員に占める女性会員の割合が低いことから、特に女性会員の拡大が課題となっている。

② マッチングの課題

発注者からは「頼まれたことは完璧にやって当たり前」とか「頼んだこと以上の過剰なサービス」を求められることもある中で、シルバーの中には「高齢者ができる仕事を作るとか人に仕事を合わせる工夫など考え方を変えてもらうことも必要である。例えば、高齢者でもできる仕事を作るとか、今ある仕事をワークシェアリングするとか人に仕事を合わ

せる工夫が必要である。」との声もある。

女性会員については、「孫の世話や親の世話（老・老介護）などで、日中の9:00～15:00までの勤務を希望する人が多い。」との声もあり、この点もマッチングの課題となっている。

地域の高齢化が進んでいることから、「認知症気味の独り暮らしの高齢者や高齢世帯の仕事を行うとクレームにつながり、家族やケアマネージャーに間に入ってもらい事務局が対応する。」という声もある。

9 社員の能力の開発・向上について

今回のヒアリングでは、対象企業の一部に対して、労働者の生産性を高めて効率的な働き方ができるようにするために重要なポイントである「社員の能力の開発・向上」に関する企業の取組に関する聴取を行ったが、その中で次のような例が把握された。

ア 外部研修受講費用、各種資格試験受験費用及び旅費の負担や各種資格手当等の支給など金銭面での援助を行っている例

- 「入社後の資格取得や安全委衛生法上必要な講習にかかる費用は全額当社が負担するだけでなく、資格取得のための講習会には会社命令で出席させる（建設業①）」
- 「講習会受講費用、資格試験受験費用は病院負担である。スクーリングが必要な場合も全額負担（交通費や宿泊費含め）している（病院④）」
- 「1級土木施工管理技士は3,000円、2級は1,000円など資格手当と毎月支給しており、社員の半数が何らかの資格を取得している（建設業①）」
- 「各種資格取得後は、資格手当を支給しており、手当の対象となる資格が12種類以上ある（テレビ放送業⑰）」。

イ 外部講師による研修や認定訓練を実施している例

- 「リーダー職以上に対しては、外部コンサルタントによる研修を年7~8回行っている（メッキ加工業他⑩）」
- 「海外拠点で活躍するために必要な英語など語学力を身に付けさせるため、10名程度を選抜し、週1回外部講師を迎え勉強会を行っている（電子部品製造業⑮）」
- 「社内キャリアパス制度を導入し、情報処理に係る最新技術、プラットフォームの習得のため、外部講師による約1か月の社内研修を実施（システム開発業他⑯）」
- 「県の認定訓練校を併設しており、自社の社員を対象に資格取得後も継続的にスタイリストとして必要な新しい技術を習得できるよう定期的に研修を実施している（美容業・理容業⑳）」

ウ 新規採用者研修を実施している例

新規採用者を対象として、職場定着を高めるために研修を実施している企業もあった。

- 「新人研修は、採用後1週間の集合研修の後、3か月、6か月、1年経過時点で各1日ずつテーマを決めて行っている。なお、集合研修を除いては、食事会を行い様々な意見交換を行っている（食料品製造業⑤）」
- 「新人研修として、『1年生会』を年に3回ほど開催している。内容は、店舗管理マネージャーが新人と一緒に昼食を食べながら話し合いを行うものである（美容業・理容業㉑）」
- 「有期契約社員は、入社して1年以内に辞めていく者が多いが、そのハードルを越えてもらうため入社3~6か月間は、マンツーマンのチューター制により研修を実施している（社会福祉施設㉒）」

エ 職種別研修を実施している例

- 「営業職に対し集合研修を行っている（食料品製造業⑥）」
- 「医療職、事務職について、スキルアップのために各種研修を受講させている（病院④）」

IV 個別のヒアリング記録

1 企業へのヒアリング

(1) 建設業（企業番号①～②）

① A社（建設業、労働者規模 101 人～300 人）

○企業概要

明治 38 年（1905）創業、本店及び支店の他関連会社が 2 社。小学校や木橋など県北地域の公共工事を多く手掛けてきた。現在は、土木、建築、不動産、ゴルフ場、運送の各事業を行っている。土木と建築は、公共事業から一般土木まで多岐に渡り、両事業あわせて収益の約 8 割を占めている。不動産事業はアパート建設から賃貸まで、賃貸住宅仲介業者の募集力も活用しながら行っている。運送事業は牧場が生産した食肉の輸送部分を担っている。自社所有の車両、ドライバーにより輸送を行っている。

現在の正社員数は 117 名。正社員であっても職種によって雇用形態が異なっており、本店の総務・経理、営業、積算工務、現場の施工管理、設計等の技術者は月給制の「正社員」、重機の運転手等は日給月給制の「準社員」、現場の作業員は日給制の「日給者」と呼んでいる。いずれも無期雇用の正社員という扱いで、それぞれの人員割合は 5 : 3 : 2 である。

秋田支店には事務員 1 名が常駐しており、ビルの上には宿泊ができる部屋もあるため、不動産管理の担当者や現場担当者が出張の際、利用している。本店には総務・経理 6 名、営業 2 名、積算工務・配車 4 名がおり、その他の社員は現場を担当している。

社員の年齢構成がアンバランスで、20 代 30 代がととも少なく、40 代少々、50 代 30 名程度、60 代 30 名程度と多い。長期的な経営と雇用の安定を図るため、事業の多角化を進めつつ、今後の大量退職に備えて技術の継承も含めた社員の若返りを徐々に図っていきたいと考えている。

○採用の状況について

今年 4 月に採用した学卒は 2 名で、高校の土木科出身である。学卒者はすべて正社員として採用し、3 年くらいの長期計画で気長に育成している。

学卒採用は、ここ十数年していなかったが、業界自体の人材難と当社社員の高齢化に伴い、社員の若返りを図る必要性から、3 年前から学卒採用を再開した。この 3 年間で合計 6 名採用し、その中には女性が 1 名いる。

ハローワークや労働局主催の就職面接会へ参加したり、土木科のある高校などを訪問し募集している。北秋田市出身で市外の工業高校や農業高校に進学し、就職で地元に戻ってきたいという生徒もいる。若い人は何人でも採用したいと思っているが、なかなか応募者がいないので、応募者は全員採用する方針でいる。業界的には当社の週休 2 日制が珍しいようなので、年間休日数などをアピールして応募者を増やしていきたい。

学卒とは別に中途採用も募集しており、昨年は 2～3 名を採用した。当社のホームページとハローワークで募集しているが、ハローワーク経由での応募は少なく、縁故採用者が多い。中途採用者は、車両系

建設機械などの有資格者や経験者を優遇するが、現状は未経験者も応募可能としている。

○定着状況について

新卒はここ3年間で合計6名採用しているが、離職したのは1名のみ。離職しないように何かと気をつけている。今後は各団体の講習受講など、体系的な教育訓練計画を策定するのが課題である。

○正社員以外の雇用形態、正社員転換の状況

定年退職後に再雇用した嘱託社員が29名、現場事務をしているフルタイムパート社員が2名おり、どちらも1年更新である。

優秀な社員の定着のために、日給制の作業員から日給月給制の準社員への登用を進めており、去年は1名の実績がある。特別な試験などはなく、部課長の推薦によって登用している。給与も安定し、賞与も上がるため、部課長から本人へ打診をして断られたことはない。ただし、準社員から正社員への転換制度・実績はない。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

勤務地限定正社員については考えていない。当社ではニーズがないのではないかと考えている。社内で結婚した社員が、夫婦で同じ現場にしてほしい、という要望がある時は個別に対応している。

フルタイムパート社員のうち1名が来年勤続5年目を迎える。無期雇用に問題はないが、無期転換と同時に正社員への登用など雇用形態の変更も検討しているが、パートから正社員への登用は今まで実績がないので、本人の希望も聞きながら社内で検討していきたい。

○社員の育成について

新卒社員には、建設業界が開催している新卒者研修を受講させている。

入社後の資格取得や安全衛生法上必要な講習にかかる費用は全額当社が負担するだけでなく、資格取得のための講習会には会社命令で出席させるなど、手厚い支援をしている。一番近い試験地が仙台市の場合などは、出張扱いで受験させており、社員からも好評である。

労働者にとって、1級土木施工管理技士は3,000円、2級は1,000円など、資格取得することで資格手当も毎月支給されるようになる。会社としても入札資格に資格取得者数が関係するので、取得してくれることはありがたい。社員の半数が何らかの資格を取得している。

各種講習の受講に当たり、国のキャリア形成助成金（※平成29年4月から「人材開発支援助成金」に名称変更）も活用しており、とても助かっている。

○女性の活躍推進について

正社員の中で本店の総務10名、現場の代理人2名、フルタイムパート社員の2名が女性。現場の休憩室やトイレは女性専用のものを整備するなど、女性にとって働きやすい環境づくりをしている。

業界団体や発注者（国や県）からの要請としても3K（きつい、汚い、危険）のイメージを払拭するための取組や、機械化による省力化や女性の活躍推進などの要請は強い。公共工事の入札者資格においても、「女性活躍のための取組」が加点事由にあるなど、働きやすい環境づくりが求められている。

ただ、女性活躍推進をしたくとも、現状では高校の土木科に女生徒はほとんどいなく、女性が応募してくること自体が少ない。最近、増えているといわれる「ドボジョ（土木業に携わる女性のこと）」は公務員や大手企業に就職してしまうようである。また CAD を操作できる女性も積極的に採用したいと考えているが、該当するような方がいない。

○育児・介護休業の取得状況について

昨年、産休と育児休業 1 年を取得した女性社員が 1 名いる。休業明けは、まず事務で体を慣らしてもらい、その後に復帰した。育児休業は取りやすい雰囲気であると思う。近年の実績としては 1 名だが、たまたま出産年齢の社員が少ないという事情による。今後は増えてくると思う。男性の取得実績はない。

介護休業は取得した社員が 2 名いる。1 名は 50 代男性で、妻の介護のために 160 日間取得した。結果として自身の体調も思わしくなく、介護休業後に退職した。もう 1 名は 60 代男性で、妻の介護のために 91 日間取得した。妻の状態が回復したため復職し、現在も在職している。

介護のために離職した社員は、定年後再雇用中の 60 代男性が 1 名いた。

休業申請時に理由を尋ねて、介護という言葉が出た時には介護休業について説明し、離職に繋がらないようにしている。就業規則としても整備している。

○長時間労働の発生原因、削減の取組について

国交省や発注者への提出書類が複雑になり、業務量は増えているため、なかなか残業が減らない。残業削減の対策として、現場での図面を図面作製専門のフリーランスに外注している。

他には、残業や休日出勤は事前届出を徹底し、上司が部下の残業量を把握するようにしている。

また、土木における測量、設計・施工計画、施工、検査の全工程で ICT を導入し、例えばドローンによる空中写真測量などの 3 次元データを一貫して使用することにより生産性の向上を進めている。

○年休の取得状況について

内勤者は年 5 日程度取得している。外勤者はほとんど取得できていない。お盆と正月は計画的付与をし、1 週間ずつ休むようにしている。数年前から週休 2 日制にして、年間休日を増やした。

○定年、定年後の実態や課題について

定年が 60 歳であり、その後は嘱託として 1 年更新で再雇用をしている。60 歳からは年金がもらえないということもあり、ほぼ全員が再雇用を望んでくれる。現場は経験がものをいうところもあり、新卒社員にとって危ない場所も多いことから、そのようなところは熟練の社員に指導してもらうなど、若手の育成にもかかせない。

60 歳以上は 20~30 名、65 歳以上は 3 名、70 歳以上もいる。定年後の上限は設けておらず、本人と面談して決めている。70 代の社員は営業で官公庁を担当しており、その人が築いてきた人間関係が受注に繋がっているところもあるので、引き継ぎのために若手を下につけているが、まだしばらくは頑張ってもらわないといけない。

② B社（土木工事業、労働者規模 101 人～300 人）

○企業概要

一般土木工事業。河川改修工事や圃場整備を主に施工している。

現場には元請よりも下請として入る比率が高い。

社員数は 120 名（男性 111 名、女性 9 名）。この中には、会社所有のダンプ 14 台で土砂運搬等を行う運輸部所属の 12 名やガソリンスタンドで勤務する石油部所属の 4 名が含まれる。また、本社近くに代表取締役が同じで、別法人が経営するグループホームがある。

現在、東日本大震災復興事業のため、作業員 30 名が 3, 4 班に分かれ、釜石市、宮古市、大槌町、南相馬市などの現場に長期出張している。

○採用の状況について

今年度、新卒の採用は無い。昨年、一昨年も採用できなかった。その前の年（26 年度）は 6 人採用したこともあったので、最近の採用状況の厳しさを感じる。募集は毎年 3～5 人掛けているが、昨年はタイミングが遅れ、ハローワークに求人票を出すことが出来なかった。今年はその反省を踏まえ、早めに出した。

本格的に採用活動に入るのはお盆明けからだが、今年は大卒 2 名に加え、大卒も 1 名募集を掛けようかと考えている。26 年度に 6 人採用したうち 2 人しか残っていないので、採れるときに採っておきたい。

受入先の高校は地元の工業高校、普通高校、農業高校など。ハローワークの職員から高校に直接、足を運んで依頼するようアドバイスされたので、今年から実行したいと思っている。

中途採用は随時募集しているが、人の集まりは良い。7 月 13 日に 1 人、6 月にも 1 人採用した。募集を掛ければすぐに来る。そうした一般作業員は充足しているが、現場監督など現場を切り盛りできる、土木施工管理技士の資格を持つ者が不足している。現在、1 級土木施工管理技士が 20 名、2 級と併せると 40 名いるものの、現場代理人は現場の掛け持ちができず、施工する現場の数だけ必要なことや震災復興事業など県外の工事への対応に引っ張られ、県内の人員が足りていないので、いくらでも欲しい。

震災復興事業に従事する人を現地で採用できれば、宿舎の心配などしなくて良いのだが、現地の人はなかなか長続きしない。他の会社の労働条件が良くて目移りしたり、引き抜かれたりすることもあるようである。

人員不足に対し、当社としては「人材派遣・アウトソーシングなど外部労働力を活用している」と回答したように、下請を使い、外注化を図っている。

ほかにもドローンを利用して 1 級河川の維持管理を行ったり、圃場整備のために 1 台 1850 万円の最新型ブルドーザー 2 台を購入したり、計測を行う際に手元作業員が要らないオート機能付き測量機を導入して機械化・OA化を進めている。

○非正規職員の正職員化について

非正規職員は月 16 日稼働する 70 歳過ぎの人などだが、いずれも雇用期間の定めのない、通年雇用である。給料だけは時給制と違いはあるものの、それ以外の待遇は正社員と変わらないので、正社員へ転換することは考えていない。

冬場でも町やホームセンターから委託された除雪作業や圃場整備、河川改修工事などの現場があり、年間通じて仕事が途切れることがないため、全員を通年雇用としている。

社内には1人だけパートと呼んでいる9時～16時の短時間勤務の事務員がいるが、この者は育休が終わって子育てに入る際に、パートに切り替わったもので、元々正社員であり、いずれ子育てが落ち着いたら正社員に戻ることにしている。

○多様な正社員化について

震災復興事業に従事する10トン大型ダンプの運転手として採用した女性1名が現地採用であり、「勤務地限定正社員」に当たる。

○無期転換ルールへの対応について

有期契約者はいないので、対応は考えていない。

○女性の活躍について

在籍する女性9人の内訳は事務が4人、現場の軽作業員が3人、ダンプ運転手が2人であり、このうち（本ヒアリングの）対応者が総務課長の役職に就いているが、女性の役職者は他にいない。

職制は、代表取締役以下、部長（2名）－課長[現場代理人クラス]（10名）－主任[各種資格を持つ者]である。

他社で女性を現場代理人にした話は聞くが、当社ではこれまで事務員以外の仕事に女性が応募してきたことが無い。

県の入札格付けには、男女共同参画との関係で、主任、課長に女性を登用しているか尋ねる項目はあるものの、現場に限ったことではなく、事務職でも良いことになっている。女性を現場代理人に登用すると加点の対象になるのであれば検討するが、女性からの応募がない現状では、女性を現場代理人に登用することは考えていない。

女性から働きやすい職場に関する意見は上がってこない。現場のトイレや休憩所は男女共用であるが、特に不満の声は聞かない。男性の現場代理人からは、目地詰めや暗渠のもみ殻詰めなどの作業は女性の方が丁寧なので、現場に回して欲しいとの要望があったりする。

○育児・介護休業の取得状況について

一昨年、事務のパートが育休を取得し、昨年6月に復帰している。それに続く適齢の女性は1人いるが、独身である。男性で育児休業を取得した者はいない。介護休業を取得した者はいないが、親を介護施設に入所させたり、自分で介護しているという話は聞こえてくる。介護休業制度は就業規則に規定し、見やすい場所に下げているものの、制度のことは社員も分かっていないと思う。

○長時間労働削減の取組

圃場整備などの屋外作業は天候次第のところがあり、梅雨の雨季など長雨が続くと工期との関係で残業して帳尻を合わせることがある。それでも月10～20時間程度である。

残業が長いのは現場代理人で、国交省からの仕事は作成する書類の数も多く、作成に当たってパソコ

ンを使用するが、年配者はパソコンを使いこなせないので、どうしても若い現場代理人に業務が集中する傾向にある。

残業削減の対策として、作業員を増やしたり、先ほど言ったような最新機械の導入を図るなどの取組を行っている。

○年休の取得状況について

通院や兼業農家の人は農繁期に年休で休んでいるようだが、取る人はだいたい決まっており、中には取得届を全く出さない人もいる。

余所の会社では、工事終了後、次の現場が始まるまでの間にまとめて年休を取ることもあるようだが、工事を切らさないよう会長と社長が営業や入札に奔走しているので、まとめて取る機会がない。

○高齢者の活用について

60歳以上の社員が26人、65歳以上の社員が6人いる。

最高齢は69歳だが、健康な方であり、作業員としてバリバリ働いている。永年働いてきた人は知識や経験が豊富であり、その点は若い人は勝てないし、粗末に出来ない。

就業規則では60歳で定年を迎えた後、希望すれば65歳まで雇用するとしている一方、会長は65歳が定年と言っており、本人が希望しさえすれば、年齢に関係なく、長く雇用したいと考えている。

(2) 製造業（企業番号③～⑮）

ア 食料品製造業

③ C社（食料品製造業（食肉処理）、労働者規模：101～300人）

○企業概要

焼き鳥や鳥惣菜、もも焼き（ローストレッグ）を製造し、東日本を中心に 280 店舗に卸している。店舗販売は別の関連会社が行っている。

扱う鶏肉の 90%は、青森、岩手、秋田などで飼育された国産品である。

工場は、直接製造の「刺し」部門と、原材料入荷・カット・配膳・出荷を行う「間接」部門、その他に品質管理、総務経理があり、直接製造で 8 割、間接、その他で 2 割の人員配置となっている。

「刺し」では、串に鶏肉を刺す「串打ち」を手作業で行っており、肉をカットして串に刺し、形を整え、グラムを量り、完成した製品をトレーに載せるまでの一連の工程を、流れ作業ではなく、作業員一人ひとりが行っている。

重量、形状等の規格があり、それに合わない物は不具合品となる。

仕事を覚えるまでに時間が掛かる。串打ちには技術を必要とするため、人によって仕上がりにばらつきやスピードの差がある。

刺しの本数が規定数以上であれば、給料に反映させ、昇給賞与にも反映させている。

設立から 3 年が経過したばかりで、社員の平均年齢が 30 代前半である。

○採用状況について

3 か月の研修期間を経て、正社員として採用している。

従業員数は昨年 8 月の 112 名から現在 107 名まで減っており、昨年 6 月以降に採用した人はほぼ全員が辞めた。工場の適正人員は 120 名。立ちっぱなしの仕事であるため、本人に慣れややる気が必要だが、弱電関係から移ってきた人などはなかなか続かない。給料も良くないので、同じ工業団地にある自動車関係の工場に移っていったりしている。

採用してみないとわからないところがあり、入ってすぐに仕事が合わないと辞めていく人も多い。離職率が上がるのを覚悟の上で、とりあえず採用はしている。面接の際は、勤務条件などを正直に伝え、ミスマッチにならないようにしている。社員教育に関して、入社日に座学と工場見学を行い、2 日目以降 3 か月間は OJT で研修を行っている。

ハローワークには常に募集を掛けている状況だが、なかなか思うように人が集まらない。一昨年、秋田県立の技術専門校から 1 名採用した。今年から地元の高校を回ろうかと考えている。

今年 9 月から、海外人材の活用を行うことにし、ベトナムから技能実習生 10 名を受け入れる予定にしている。

すでに関連会社の岩手工場では受け入れをしており、そちらの情報では最初の 1 週間だけ通訳が同行するとの事。技能実習生は来日前に日常会話ができるぐらいに勉強しているというが、結構、言葉が通じないことが多いらしく、不安に思っている。受け入れは、東京千代田区にある監理団体を通じて行っ

た。その団体は過去にも受け入れ実績があり、当社のグループ会社が紹介を受けて手を上げたもの。問題は技能実習生の宿舎先で、現在探しているところである。関連会社の岩手工場はアパートを2棟借り上げ、それぞれ6名と4名を入居させている。

○非正規社員の正社員転換、無期転換ルールへの対応について

半年更新のパートが12名いる。パートと正社員で仕事の内容は変わらないが、パートには残業がなく、土日は勤務しないなど本人の希望を優先させている。

そのため、小さい子がいるなど家庭の事情により、正社員やフルタイム勤務できない人がパートになっていることが多い。

通常の勤務は8時30分から17時30分、月8日休みのシフト勤務であり、正社員の場合は、土・日曜が休みにあたるとは限らない。

本人が希望すれば、パートから正社員に転換することは可能だが、パートは勤務時間に制約のある人が多いため、希望者がいない状況。

関連会社の岩手工場はパートが集まりやすく、全社員の2、3割をパートが占めている。秋田の当社工場、関連会社の岩手工場ともパートの方が、残業が無く、決まった時間だけ働くせいか、正社員よりも作業能率が良い。

秋田の当社工場はほとんどが正社員であるため、人件費的に負担になっている。給料はパートには最低賃金を適用し、正社員には月額13万円を保証している。

パートの無期転換については、申出があった時点で対応を検討することにしており、具体的には決めていない。

○女性の活躍推進について

秋田の当社工場の職制は、工場長一課長(2名)一主任(2名)一班長(6名)であるが、「刺し」で班長になっている女性が2名いる。「間接」は、重量物を扱う仕事が多いため、男性を多く入れている。

能力のある人を男性、女性に関係なく、上に引き上げる教育制度の仕組みが、秋田の当社工場は出来て3年目ということもあり、無い。

○時間外労働の削減の取組について

今年から関連会社の岩手工場との分担関係が変わり、秋田の当社工場は関連会社の他県の工場ほど繁忙期に業務量が左右されなくなっている。

それでも、関連会社の岩手工場の生産が追い付かない時や材料が良くない時、店舗からの要求があれば、秋田の当社工場でも残業が生じる場合がある。また、毎日の製造本数が決められているので、急に人が休んだりすると残業で対処せざるを得ないところがある。残業削減の取組は、特に行っていない。

秋田の当社工場では、配膳や梱包の部分をオートコンベアー化するなど「間接」で機械化が進んでいる。しかし、串刺しの機械化は難しい。というのも肩肉などは形が不定で、カットの仕方が難しく、機械だと廃棄の部分が多くなることや、串刺しする際は脂と肉がおいしく見えるバランスを考慮しなければならないが、機械には判断ができないことが挙げられる。レバーなどの内臓系は柔らかく、機械では扱うことができない。

秋田の当社工場では、鮮度が要求される「ねぎま」は扱っていないが、代わりに他の串刺しより 1.5 倍手間のかかる「皮串」を扱っている。

○年休の取得状況について

取得日数は人によってバラバラ。特に数字は拾っていないが、取るのに抵抗がない人がいる一方で、休みたくないとの意識がある人は低調になっている。

特段、年休取得促進の取組は行っていない。

○育児・介護休業の取得状況について

今年 4 月 15 日に出産した女性がいますが、産休後に復帰する予定であり、育児休業は取得しない模様である。男性の育休取得実績はない。

介護休業の取得者は出していない。就業規則には休業制度を掲載しているが、特段アナウンスはしていない。

○高齢者の活用について

定年は 65 歳だが、現在 65 歳以上の職員はいない。新しい人を雇うよりは、仕事に慣れているのであれば、65 歳以上でも関係なく、引き続き働いてもらいたいと思っている。

④ D社（食料品製造・販売・飲食サービス業、労働者規模：101～300人）

○企業概要

稲庭うどんの乾麺製造・販売と飲食店の経営をしている。

本社事務所のほか、製造工場が本社工場と別工場の2棟、物流センターが1か所ある。

飲食店は秋田県内7店舗のほか、東京、福岡などあわせて12店舗を構える。県内には商品販売のみを行う店舗もある。

秋田県内の従業員数は200人。全体では約290人。その内訳は、製造部門65人、飲食店170人、販売事務25人、物流部門30人である。

職種は製造、飲食（厨房・ホール）、事務職、営業職、発送梱包業務など。

秋田県内にいる従業員の90%が正社員であり、短時間パートは、飲食店の勤務や物流センターで梱包作業に従事する女性のみと、人数が少ない。逆に東京など県外の店舗は正社員が少なく、パート・学生アルバイトが多い。

パート・アルバイトは、雇用期間の定めはないが、正社員と同じように試用期間6か月を設けている。

移動厨房車を2台所有しており、担当者（営業・製造・物流兼務）が運転してイベントへの参加や福祉施設の慰問に行っている。先日は、稲庭うどん業界を代表して北海道上川町での催しに行った。

関連会社の東京販社では、当社の商品を、百貨店などを中心に営業活動を行っている。

○職種区分に応じた採用状況及びその対応について

今年4月は高卒3人、大卒1人の計4人を採用した。当初、募集したのは製造職5人であったが、誰からも応募が無く、結局、事務職1人と飲食2人の女性3人と、男性1人を採用した。最近では女性しか採れず、男性はまれである。4人は研修の一環として、本人の同意を得た上で、現在、製造部門に配属している。

今まで製造職でしか募集したことがなく、飲食に興味があって、将来こんなことをしてみたいとの本人希望があれば、飲食に配属していた。

今年採用した学生は優秀で、スキルがあり、作文を書かせても今までと出来が違った。製造以外で募集した方が器用にうどん作りをしており、来年も同じように募集を掛けたいと思っている。

これまで製造部門にパートを配置したことはなかったが、人が採用できない場合はパートをおくことを検討している。製造にはパートでもできる仕事があるので、パートを2、3人雇い、その代りに正社員に別の仕事をさせることを考えている。

採用する正社員は、基本的に地元の人である。人材はハローワークを通じて募集している。秋田県内の場合は、ハローワークに出せば応募はあるが、首都圏ではハローワークに募集を掛けても正社員、パートともに集まらない状況であり、中途採用の希望者も来ない。パート・アルバイトの時給をあげたりしているがそれでも集まらない。

店舗の新規オープン是一段落の状況で、控えている。いい物件が出てくればその限りではないが、今は人手が不足しており、積極的に拡大、展開する段階ではない。既存の店舗に集中した方がいいと考えている。

「機械化・OA化を進めている」と回答したのは、物流サービスの梱包作業のことで、既にある程度

省力化している。製造工程の機械化は考えていないが、現在、7、8人の女性で半日かけて行っている選別作業、細い、太い、曲がっているなどの規格外のものを選別する作業だが、これについて合理化できないか検討中である。

店舗は、繁忙期と閑散期の来客者数のギャップが大きい。

総本店の来客者は、普段は1日100人程度だが、ゴールデンウィーク、お盆、観光シーズンになると1,000人が訪れるので、厨房やホールが忙しくなる。そのため、退職者や学生アルバイトを1、2か月、一時的に雇用したり、製造現場や事務員を借り出して、どうにかやりくりする状況が何年も前から続いている。そのために現在の複合施設を建設し、応援態勢を取っている。

注文や梱包の仕事も年々増えており、お中元、お歳暮の時季には発送等の対応のため、普段の3、4倍に業務量が増える。その業務量の増加には社員が残業して対処する一方、機械システムを変えるなどして省力化を図っている。少しだけ改善されているが、後手に回っている状況であり、今後は、雇用を確保しつつ、省力化、効率化を図りたい。そうすれば、現在3人で仕事をしているものを2人ですることが出来、余剰となった1人分を別の色々な仕事に回せて、人手不足の解消にもなる。

製造量は、毎年、僅かずつだが増えている。だが、店舗などに人が急きょ引き抜かれては生産量が落ちたり、人が休んだりしてフル稼働ができない。

年間を通じて一定の量の製品は確保しなければいけないので、他部門にいる製造経験者も製造している。また、自社内で製造ができる社員を養成している。

○非正規社員の正社員転換について

秋田県内でパート勤務している人は、忙しい時だけピンポイントで来てもらっている人であり、そういう働き方をしたい、勤務形態にしてもらいたいと望んでいる場合がほとんどである。当社としては、そうしたパートには社員並みの時間帯にし、時給制ながらも社会保険をつけている。

パートから正社員に引き上げた人は何人かいる。子供に手がかかからなくなったなど家庭が落ち着いたことが理由だが、「正社員で働いてみないか」と、こちらから働きかけしたことにもよると思う。

普段から、パートで、仕事ができる人には、所属長が「できるだけ正社員になれ」と声掛けをしている。

正社員になれば時給から月給になるし、責任も出てくるため待遇も違ってくる。逆に、子供の面倒があるなど家庭の事情で正社員からパートになる人もいる。先のパートから正社員に引きあげた人には、キャリアアップ助成金を活用している。

○正社員の多様化について

基本的に定期異動は行っていない。ただ、新店舗がオープンした時には、その都度、「とにかく1年だけ行ってくれ」と、強制的に行ってもらうことはあるが、限定的なもので、あくまで異動は本人の希望を優先している。

若い人で「東京に行って飲食の仕事をしてみたい」という希望があったときには、現地での採用が難しいこともあって「少し勉強に行って来い」と送り出すことはある。今も、料理人4人（男性）とホール係の2人（女性）に行ってもらっている。3年いると戻ってこなくなるため、1~2年の期間としている。

当社の場合、ほとんどが地元の高卒採用ということもあり、よほどの強い希望がない限り、本人の事前了解も無く、通えないような所に辞令一つで転勤させるようなことはしていない。特に女性の場合は家庭を持っており、高齢者を抱えていれば尚更だと思う。

そういう意味では、勤務地限定正社員は普通に行っている。

会社を背負って立つ人がいれば別だが、特に総合職などは置いていないので、基本的に、従業員には、入社したら色々な経験を積んでもらうことにしている。

事務所に在籍している社員は、会社全体の動きを把握する必要があり、また、知識を広げるためにも、事務所の仕事だけでなく、物流や製造などの現場もやらせて全体の仕事の流れを覚えさせている。

従業員に事務職を勧める声掛けをしても「ものづくりの現場が良いです」と応じない人も多い。事務職はオールマイティーに何でもやらないといけないので、大変だ、というイメージを持っているようである。

事実、事務職で元現場にいた人は、現場の手伝いをさせるケースが多々ある。

○無期転換ルールへの対応について

「無期雇用契約にはするが、正社員にはしない」、「『多様な正社員』への転換を図る」と回答したが、有期労働契約者はいないので、対応は考えていない。

○女性の活躍推進について

管理職について、対外的には一般的な企業と同じように、係長、課長、マネージャーなどの役職のついた女性はいるが、いずれを管理職とするかの線引きが難しい。

当社のような小さな会社は、役職が無くとも経験年数が長いことが評価に値することだってある。女性は役職の有無を気にするので、経験年数が少ないのに上位の役職に就けることで、かえって女性同士、同年代だと特に、関係がギクシャクしてしまうことがある。

そのため、女性の役職登用など現状を変えることは考えていない。

ただし、飲食店には、主任（店舗責任者）の役職に就けている女性がいます。

総本店と福岡県内の店舗のホールスタッフは女性のみで運営している。総本店の場合は、忙しい時だけ事務所から男女問わず手伝いに行っている。女性の場合は、「主任にするから」と言っても「結構です」と断られることが多い。

製造現場では男性1に対し、女性2の割合で配置するバランスを考慮している。1:2なのは、男性が60キロの小麦粉を仕込み、その後、手廻いをそれぞれ20キロずつ手分けして行うのが、効率が良いとされているため。これからはもっと女性の比率を高めたいと思っている。

女性は選別作業に向いており、男性はその間、延ばしたり、乾燥させたりと作業を分担させている。3時間程度のパートでもよいので、できるだけ女性パートを入れていきたい。

○育児・介護休業の取得状況について

産休と育休は抵抗なく取れている。

製造部門の平均年齢は35歳であるため、過去に育休を取得した人も多く、みんな経験していることなので、取得する者には理解を示してあげて、大変だが、みんなでカバーしあっている。

介護休業を取得した実績はないが、先日、家族の介護のために辞めると申し出た 62 歳の男性従業員がいた。従業員同士、皆で協力するからと引き留めたが、本人の意志が固く、辞めてしまった。

この人に限らず、介護休業制度があることは口コミで伝わって分かっていると思っているが、もしかしたら「家庭の事情」で辞めていく人の中には、「介護」を理由とした人がいるかもしれない。「介護」で辞めるといふ人には、その都度、介護休業制度の説明を行っているが、「家庭の事情」で辞めたいといわれると、それ以上のことは聞けないところがある。

○長時間労働削減の取組

1 年単位の变形労働時間制を採用し、毎日曜日の所定休日を含む勤務シフトを敷いているが、子供のスポーツ少年団や部活動、PTA などがあれば、希望する休みが集中してしまい、人のやりくりが大変で、残業となってしまうことがある。

また、お中元、お歳暮の時季は注文や物流センターの梱包作業が増え、残業が多くなる。注文などはその時季になってみないと分からないなど予測が付き、飲食もお客さんの入り具合が読めないため、人を増やすというより、他部門からの応援や残業で対応せざるを得ない。

残業はなるべく減らすようにといても、繁忙期間中は何ともならないので、それ以外の普段の平日など、暇なときは残業せず、基本、定時に帰るよう指導している。

○年休の取得状況について

取得率は集計していないが、年休の取得促進は、人員に余裕が無いとできないと思う。それでも、ここ 1、2 年で年休を取る人が目立って増えてきている。

その一方で、公休日を自分の休みたい日に当てて、休まない人もいる。

○高齢者の活用について

現在、66、7 歳の方が 1 人、飲食店で勤務している。東京の店舗では 70 歳近い人も働いている。定年の 60 歳になったら本人の希望を聞き、パートにして、65 歳まで契約更新することになっている。

製造部門で人手が集まらない場合は、65 歳以上であっても意欲と技術があれば、短時間でもいいので働いてもらいたいと思っている。

⑤ E社（食品製造業、労働者規模：101～300人）

○企業概要

米菓（あられ、せんべい等）の製造、販売。生産工程ラインには交代勤務による深夜勤務もあり。販売は、関係会社（親会社）の販売ルート及び問屋ルートのほか、工場併設の直売所及び通信販売である。従業員は189名の約8割が生産工程を担当しており、残りが営業・販売、資材、事務となっている。男女比はほぼ半々だが、女性の比率が若干高い。そのうち正社員の男女比は6：4で男性の割合が多いが、正社員以外の男女比は2：8と女性の割合が圧倒的に多い。

従業員の雇用形態は、約6割が正社員でその他に定年後の再雇用である嘱託社員（1年更新）が9名、時給制のパート（短時間）社員（半年更新）が約70名いる。正社員の所定労働時間は週40時間だが、パート社員の勤務時間は1日6時間、7時間、7.5時間、8時間で本人の希望により8：00～又は9：00～の勤務となっている。

○採用状況等について

平成29年4月に高卒を6名採用（男性2名、女性4名）。昨年は採用できなかったが、27年4月は7名（男性4名、女性3名）を採用している。新卒は3年以内に離職する割合が高いと感じている。辞める理由は、他にやりたい仕事があるといった転職が多い。新入研修は採用後1週間の集合研修の後、3か月、6か月、1年経過時点で各1日ずつテーマを決めて行っている。なお、集合研修を除いては食事会を行い、様々な意見交換も行っている。

新卒者の採用以外にも、ハローワークや求人情報誌を活用して中途採用を行っている。今年3～4月に4名採用した。全員県内出身者で直近にAターンした者はいない。

今年の春に10名程採用しているので人手不足感はなく、今のところ仕事は回せている状態である。ただし、早番、遅番の時間帯は仕事が薄くなるので人手は足りているが、日中に作業量が増えるコアな時間帯があるため、生産以外の部署（主に管理部門）が応援体制を組んで対応している。

○正社員転換について

従来ルール化されていなかったパート社員の正社員転換に係る規定（案）を策定したところである。ただし、以前から運用上正社員転換の取組は進めており、今年の7月1日に正社員に登用した者が1名いる。

選考方法は、上長の推薦による場合とハローワークに求人を出した際に社内公募する場合の2通りがあり、総務部・役員の面接を行って最終判断している。正社員としての適性を客観的に把握する方法がなく、その判断が難しいと感じている。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

現在は多様化の取組に至っていない。

無期転換ルールへの対応としては、現在も有期契約社員は雇止めをせずに自動更新としていることから、雇用形態を変えずに無期雇用に転換することとしている。労働者本人は、更新について不安を抱えているかもしれないが、逆に無期雇用に転換することで定年まで勤務を強制させること（本人が辞めた

いときに辞められなくなることなど)を懸念している者もいるようである。

○女性の活躍について

役職については、班長(男性9名、女性4名)→係長(男性6名、女性2名)→課長(男性7名)→次長(男性2名)で、管理職は課長以上であり女性の管理職登用は進んでいない。過去に登用を促した者がいるが、責任が重くなるなどを理由に本人が辞退するということがあった。また、特に勤続年数の長い女性社員がおり、役員会で管理職への登用について検討したが、登用に至らなかった。女性管理職育成のノウハウがないことも要因と考えている。現在、係長職対象研修として男女を問わず経営や労務管理、安全衛生、食品衛生などについて1日当たり1時間程度を複数回行っている(ここ1年対象者がおらず実施していない)が、継続的な実施体制の確保や研修内容の見直しが課題である。ちなみに、課長職は毎日連絡会を開催しているが、その中でテーマを定めテキストを活用して少しずつ勉強会を行うこともある。

さらに、男女間の意識格差の問題として、女性は役職に応じた責任の重さや人間関係(周りとは仲良くやっていきたい)を理由に、昇進に自ら手を上げないと感じている。

労働者が働きやすい職場環境・設備改善として、①オープン周りの暑さ対策(排気設備など)、②手作業から機械化(無人化)などを自社の設備担当で実施している。

育児休業については、5名が取得中である。休業期間は1年が多く、休業期間終了後は現職に復帰している。女性社員には、育児休業制度は定着している。男性の育児休業取得実績はない。

介護休業については、実績がない。介護休暇制度もあるが、こちらも利用はない。育児・介護休業については、制度の改正に合わせて社内で説明会を開催し周知している。

○残業削減について

残業の発生原因として、季節的繁忙がある。年末は、通常月より売上げが5割アップするため、11、12月は忙しさがピークになる。また、機械の故障などトラブルの発生や得意先からの大量発注など顧客ニーズに対応した残業が発生する。

削減のための取組として、1年間の変形労働時間制を導入している。ピークの11、12月に時間数を増やし、ゴールデンウィーク、お盆、正月に休みを振り分けている。また、突発的な残業には、人の配置の見直し(管理部門が生産の手伝い)で対応している。

○年次有給休暇の取得促進について

比較的自由に取得しているようである。取得率は40%程度はいつている。取得促進のために特別な取組はしていない。ベテラン社員の中には仕事優先の意識があるため、取得しづらい雰囲気があるかもしれない。

○高齢者の活用について

定年は60歳で、定年後は1年契約で65歳までの再雇用制度となっている。ただし、運用上本人の意志と能力に応じ勤務を継続している。現在も、生産担当に66歳、出荷担当に67歳の労働者がいる。1日8時間、月22日のフル稼働をしている。

⑥ F社（酒類製造販売業、労働者規模 51人～100人）

○企業概要

焼酎、日本酒などの酒類製造及び販売を行っている。

社員数は80名程だが、全国にあるグループ会社を合わせると全体で1,000名ほどになる。正社員が45名（男性41名、女性4名）、それ以外が非正規社員で男女比は半々である。親会社を含むグループ会社との人事交流が盛んであり、社長、部長、セールスの3人を出向者として受け入れ、セールスと研究職（秋田出身）2人が県外に在籍出向している。6月に2名程退職したが、秋には臨時で人が入ってくる予定であり、人員数に変化はない。

○採用の状況について

今年の春に採用した者はおらず、募集も行わなかった。昨年は2名を採用し、うち1名は障害者だった（障害者は半年で退職）。その前に5年以上採用していない時期がある。ここ数年は高卒者ばかりだが、過去には大卒の研究職を採用したこともあった。来年も採用は考えていないが、再来年は高卒者を採用して製造の現場か、外回りの営業に就けたいと考えている。

中途採用は欠員が出たら考えるが、実際に中途採用したのはかなり前の事になる。現在業績が芳しくなく、人員に余剰感があり、かりに2人辞めたとしても余裕がある。新卒の採用もそのために見送った経緯がある。

○非正規社員の勤務形態及び正社員転換について

3か月契約の契約社員がいる。契約はフルタイムで日給制。3か月ごとに更新の判断を行っており、ほとんどの契約社員が長期の雇用を続けている。

契約社員のうち、本人が希望し、上長の推薦が得られた者については、1年契約の準社員にしている。準社員は月給制で、近い将来、更に正社員になることができる。昨年は2名を準社員から正社員にした。今年も2名選抜して契約社員から準社員にしたので、1年後には正社員にする予定である。

以前は、契約社員から正社員にしていたが、正社員化が進まなかったため、ワンステップ設けることにした。いきなり正社員では不安な面があると思うので、準社員の間に正社員としての心構えや責任感を養ってもらい意味合いがある。ただし、契約社員の中には正社員になって会社に縛られるより、自分の意思で働きたいという者もいるので、総務課が本人に意思確認を行っている。正社員化は毎年2名程度行っているが、古くからいる人は既に選抜されて正社員になっており、契約社員のまま残っている人は少ない。選抜に当たっては総務部長が面談を行っている。

季節的な仕事の繁忙があるため、契約社員や準社員以外に、冬の仕込みなどで忙しい11月から4月までの時期に、地元の蔵人7、8名に来てもらっており、いずれもフルタイム勤務である。本人から短時間勤務の希望があれば、柔軟に対応するが、当社から短時間勤務をお願いしたりはしていない。

○正社員の多様化について

この秋からグループ会社全体で在宅勤務制度をテスト導入することになっている。職種や年齢、性別を

限定せず、製造現場以外の内勤や営業にも試してみることにしており、どれだけ手が上がるかは分からないが、グループ会社で横断的に取り組むことにしている。

これまで就業規則をグループ会社で一本化せず、現行の在籍型出向などは地域性や独自の文化があることを踏まえて対処してきたが、現在、グループ会社の就業規則の統一化を図っているところであり、それに伴い、今後は「勤務地限定正社員」の導入を検討している。というのも、全国転勤することに馴染まない者や了解して入社した訳ではないと言う人が出る可能性もあり、また、今後はそのために採用が難しくなることも予想されるからである。

○無期転換ルールへの対応について

申出があった場合は無期契約に転換することになっている。

○人材育成について

2, 3年目の社員を対象にグループ全体でフォローアップ研修を実施している。

また、中堅社員、主任、リーダーを対象に役職に就く前と就いた後の研修を行い、管理職になって3～5年目には外部講師を招き、泊まり込みの研修を実施している。他にも営業職に対し集合研修を行っている。

○女性の活躍について

女性の正社員は4名いるが、管理職の者はいない。

4名のうち1名は定年後にシニア社員として勤務しており、2名は20、30年近く事務職に就いている。もう1名は分析業務に20年以上従事しているなど、正社員は勤続年数が長く事務職に就いている者が多い。一方、契約社員の女性は製造ラインで勤務している。酒造りは男性社会といわれるが昔ほどではなくなっており、女性が携わることも少しずつ増えてきている。グループ会社では酒造りの最前線に立ち会っている女性も数多くいる。

社員の採用に当たって性別は意識していないが、女性の方が優秀との印象があり、そのせいか最近では女性採用の割合が高くなっている傾向にある。

グループ会社では女性登用に取り組んでいるが、当社ではまだ具体化していない。グループ会社の中には女性限定で女性活躍のためのセミナーを開催し、意識改革を行っているところもある。

○育児・介護休業の取得状況について

育児休業を取得した女性が契約社員のなかに1名いる。男性はいないが、グループ会社には男性の育休取得者もいる。

介護休業を取得している者はいない。過去にもいなかった。グループ会社全体でも1名くらいだと思う。介護の相談も受けたりしていない。

介護休業を取らない理由が、必要性が無いからなのか、使いづらからなのかについて社員からヒアリングすることを検討している。

○長時間労働削減の取組

月に 20～30 時間残業を行っており、少しずつではあるが残業時間が増えている。その理由として得意先から品質に関して求められる厳しさが増しており、それに伴いチェック項目が増えていることがあげられる。また、他社で問題が発生するとそれに関する問い合わせがあるため、チェック項目を多くするしかないところがある。その対策として、残業が増えている部署に他部署から人を回すなどの応援体制をとって負担を減らすようしたりと内部でやりくりをしている。ほかにも残業削減のために、1 人ひとりが複数の業務をこなせるよう多能工化を図ったり、毎週水曜日をノー残業デーとし、早めの帰宅を促したりしている。

○年休の取得状況について

年休の取得率は 6 割を超えており、今年は 7 割取得を目標にしている。

年休のうち、7 日分は半日ずつ 14 回取得できるようにしており、ほとんどの人が取得している。そのため、半日休暇の日数を増やしても良いかと考えている。また、年 2 回、計画的付与により一斉に年休を取らせており、1 日分は 5 月 1 日のメーデーに、もう 1 日は夏休みとして公休日以外の連続休暇に合せて付与している。

管理職は年休の取得日数を管理目標にしており、部下の取得日数の多寡が評価に直結する仕組みになっている。また、取りにくい部署がないよう取得率が低い部署から不定期にヒアリングを実施し、少ないところは増やすよう働きかけを行い、人手が足りないという部署には人を回すようにしている。

それでも管理職の対応などから休みづらいと感じる人もおり、管理職の意識を変えていくことが大事だと考えている。

○高齢者の活用について

正社員の定年は 60 歳だが、シニア職員に関して今年は 63 歳まで雇用延長を行っており、段階的に 65 歳まで引き上げることにしている。契約社員に定年はないが、定年を設ける必要があると考えており、正社員の定年引き上げに合わせて導入しようかと考えているところである。

現在、60 歳以上の者が正社員に 1 名、契約社員に 2 名いる。契約社員の中には現在 63 歳で、今年中に 64 歳を迎える者が 1 名いる。

○その他

飲酒人口が減っている。若い人の中でたくさんの量が飲める人や長い時間飲む人が少なくなっており、高齢者についてもリタイア後は飲む量が減っている。

特に日本酒の消費が減っている。乙類焼酎の売上は 10 年ほど前がピークで、それ以降はどんどん下がっているが、それでもブームの前と比べると一定の需要はあり、当社の売り上げの半分は焼酎が占めている。

若い人は焼酎の炭酸割くらいしか知らないことから、今後は新しい飲み方を提案するなど飲む機会を増やす取組をしていきたいと考えている。

イ 繊維工業

⑦ G社（衣服その他繊維製品製造業、労働者規模：101～300人）

○企業概要

高級紳士、婦人コートなどの外衣縫製加工業。

本社は東京都にあるが、金融機関との関係で、東京に本社を置かないといけないためであり、実質、本社機能は県内の工場にある。

昔は東京の本社に30名程が在籍し、営業活動を行い、受注していた。今は業界の形態も変わり、生産拠点が海外に移行し、海外製品ばかりとなっている。

工場も以前は県内他地域や岩手県にもあり、社員が全社で650名ほどいたが、規模縮小により現在は130名まで減っている。

繁忙期は、2、3、11月。短サイクルが進み、4月に市場に出回るものを2、3月に作っている状況である。

国内向けの製品は小ロットなど、即納品を求められるものが多く、割に合わない。国内で生き残って、やっていくには海外製品との差別化を図るしかないと考えている。

○採用の状況について

社員約130名のうち、総務、経理の事務職が2名、間接事務部門が4名（うちパート1名）であり、残りは製造に従事している。事務員はいずれも女性である。高卒者の募集は毎年行っているが、応募が無い。今年も、希望した職種に就けなかったとのことで新規に採用できた高卒女子が1名いたが、昨年、一昨年と採用できなかった。5年前に3名程採用できたこともあったが、今は求人難であり、採用するのが難しい。

中途採用は随時募集しているが、応募者はほとんどない。縫製ではなく、検査業務で募集すると3、4名の応募があり、1名を採用した。

縫製は「経験がないとできない」とのイメージがあるようで、応募してくるのは、以前会社にいた、いわゆる「出戻り」の人ばかりである。

人材確保のため、中国とフィリピンから技能実習生25名（中国人6名、フィリピン人19名）を受け入れている。契約社員扱いにしており、3年で帰国してしまうが、彼女たち実習生に頼らないと立ち行かない状況がある。

受け入れは14、5年前から行っているが、これまでトラブルは起きていない。

何年前かに実習生が自転車を運転中に転んで怪我する事故があった程度。

社員の中に中国とフィリピンから日本に嫁いだ人がいるので、通訳してもらい、コミュニケーションは不自由なく取れている。住まいは、工場のそばに昔、若い人が住んでいた古い寮があり、そこに入っている。警察や消防から定期的に講習してもらい、交通事故や火の元に注意してもらっている。

○非正規社員の正社員転換について

中途採用者を含め、3か月の試用期間を経て正社員となるが、8時～17時で勤務することができなかつ

たり、家庭の都合で土曜日は休みたいなど、時間的な制約から、最初からパート勤務を望む人も少なくない。

そうした短時間パートは9人。ほかに定年後の短時間再雇用者が20人いる。

パートの契約は1年更新。短時間パートについてはフルタイムで働けて、会社スケジュールで働けるのであれば正社員に転換したいが、被扶養配偶者の範囲で働きたい、今のままで良いといった本人の希望によるところが大きい。

過去に1人だけ正社員転換を行った者がいたが、現在は退職している。

正社員とパートでは労働時間が違うほかは、仕事の中身に変わりはなく、給料にも大きな差はない。他に社会保険の加入の有無や賞与が若干違う程度。

退職金制度は10年前に廃止しており、現在、制度としては会社に無い。

○無期転換ルールへの対応について

無期転換のことは、商工会からキャリアアップ助成金の説明を受けた時に、初めて知った。パートは、正社員と給料が変わらないなら、(有期契約の)パートのままで良いと思っている人が多いようであるが、かりに申出があつて無期転換にするなら正社員にしたいと考えている。

○正社員の多様化について

工場が県内1か所にしかないことから転勤もなく、また、初めから縫製、検査など職種限定で採用され、異動もないことから、短時間勤務などの多様な正社員を進める予定はない。

○女性の活躍推進について

役職者は、取締役工場長以下、次長(2名)、課長(1名)、係長(2名)、班長(3名)となっている。このうち、係長2名中1名が女性、班長は3人全員が女性である。昇格に男女差は設けていない。班長のうちの1人はまだ30代であり、課長になるのではと期待している。

女性活躍に取り組んだ結果、「男女ともに職務遂行能力によって評価される意識が高まった」というのは技能検定に関してのことである。指導員の資格を得るための技能検定を希望する者には、性別に関係なく、会社として支援を行っており、資格取得者には手当を付けている。

○育児・介護休業の取得状況について

育児休業者は、1年に1人いるかいないかではあるが、産休から育休を取得する流れは定着しており、1年間は取れなくても半年など、期間の長短はあつても該当者は100%取っている。男性職員で育休取得者はいない。近年は独身者や子育て終了世代が多く、対象者自体がいないということも影響していると思う。

介護を理由に、途中退職する者が多くなっている。毎年何人かいて、今年に入っても1名が退職した。その人は50代で、「面倒を見る人が自分しかいないから」との事であった。介護休業は3か月できるというものの、先の見えない不安から退職に至ったようである。実際、過去に介護休業を取得したのは、夫が癌になった60歳の女性だけ。

介護休業のことは就業規則に掲載、周知しており、今年、介護のために退職を申し出た人には介護休

業が取得できる話をしている。(本ヒアリングの) 対応者自身、介護離職をした経験があり、制度の周知には心がけている。

個人的に思うのは、育休・介護休業について、休むとみんなに迷惑がかかるという意識が強いのではないか。いつかはお互い様という意識が定着していないと思う。

○時間外労働の削減

全体的に残業は少なくなってきた。工程には前工程と後工程があり、後工程に従事している者は、前工程が遅れるとそのしわ寄せから、残業の頻度が高くなりがちであるが、管理者が納期の関係等を踏まえて出荷できるか、やるとすれば何時くらいになるかを予測して、できないのであれば翌日に回すなどして残業が少なくなるよう配慮している。残業の実施に関して、当日の15時くらいには班長が判断して、次長が決裁することになっている。

若い人の技能が不足していることもあり、自動マシンやCADの導入などにより作業の機械化・OA化を進めている。実際、ボタン付けなどの工程の効率がアップしている。

パソコン化によってある程度の効率化は図られたが、もういいところまで行った感がある。今後は更なる新しい自動機械を入れ替えた場合に、どれほど効率化を進めることができるかということだと思う。

○年休取得促進の取得について

年休を取る、取らないは個人によりけりで、取る人は取っており、個人次第だと思う。取得促進のための取組は行っていないが、職場によってとりづらいなどの不公平感はないと思っている。

○高齢者の活用について

社員の平均年齢は、技能実習生を含めて40代後半となっている。

若い技能実習生を含めてこの年齢なので、年齢層は相当高い。

これから定年退職者が増えていく状況にある。

定年は60歳。65歳まで継続雇用しているが、現在、65歳を過ぎた人が9人、70歳過ぎの人が1人いて、近々もう1人増える。内職仕事を外部に委託しているが、内職直しの針仕事などは、針を持ったことがない若い人にはできないため、高齢者はそういう意味でも欠かせない存在となっている。

ただし、65歳以上は継続雇用制度の対象外のため、1か月ごとに雇用契約書を交わしている。

⑧ H社（紳士服製造・販売業、労働者規模 101～300 人）

○企業概要

昭和 53 年創立。紳士物の礼服を製造している。

当初は誘致企業の下請けとして、百貨店で販売する礼服を作り問屋に納めていた。平成 10 年に誘致企業が撤退し、それ以降は「大手紳士服チェーン店（本社神奈川県）」へ問屋を通さずに直接納めている。最近ではオーダーメイドスーツを製造・販売している。また、物流センターでは、大手紳士服チェーン店の製品の在庫管理も行い、同社から保管手数料を徴収している。

縫製業界は、多品種少量生産が基本だが、礼服は定番商品なので、生産ライン、材料、生産ノウハウなど長期間活用できる。また、賃加工（1 着 1 枚作っていくら）が主流の業界で、当社は材料の仕入れから製品の在庫管理まで一貫して行っており、計画生産が行えている。

大手紳士服チェーン店は、若者向け「オーダースーツ」の店舗展開を図るなど、消費者のニーズに合わせた業態転換を進めており、当社商品を扱う紳士服販売店舗数もピーク時より半減（400 店から 200 店）して出荷量も右肩下がりとなっている。

ただし、当社の生産量は日産 140 着、年間 3 万 5 千着程度で、今の店舗数（200 店舗）に見合った供給量、供給体制となっている。さらに取引先と連携して商品開発も行っている。

事業場は本社、工場 2 か所、物流センター 5 か所、店舗 1 か所がある。

本社では総務・経理、本社工場ではズボン製造、大曲工場では上着製造をしており、第 1 物流センターでは当社所有商品の在庫管理、第 2 物流センターでは紳士服チェーン店系列スーツセレクト店の在庫管理、第 3 物流センターでは紳士服チェーン店商品の在庫管理、第 4 物流センターではインターネット商品の在庫管理、第 5 物流センターは、廃校を活用し Y シャツの在庫管理をしている。その他に、自社ブランド商品を販売する店舗がある。

社員数は 166 名、そのうち女性が 126 名、男性が 40 名と、縫製を担う女性が社員の大半を占めている。配属は本社 5 名、販売 5 名、物流 30 名、製造 125 名（本社工場 37 名、大曲工場 87 名、パタンナー 1 名）である。

○採用の状況について

今年 4 月に採用した社員は 4 名。全員が地元高校の卒業生である。この 10 年間で 58 名の高校生を採用した。定年退職者が毎年 7～8 名いるので、毎年 5 名程度の採用を続けて、退職分を補充できればと思っている。昨年も 5 名採用したかったが集まらず、応募してきた 4 名全員を採用した。

大仙市には、医療用白衣に特化した大きな縫製会社など同業が何社かあるため、縫製したい、ものづくりをしたい、という生徒が地元で育っているようだ。

工場見学はいつでも受け入れており、同市の小学生は授業の一環として保護者と一緒に見学に来る。中高生には工場から物流センターを経て店舗の販売まで一連の流れを見学してもらい、好評である。プロバスケットボールチームのスーツサプライヤー（オフィシャルスーツの提供）を当社がしていることを紹介すると、生徒たちの反応がよく、縫製という仕事や当社を身近に感じてくれるようだ。

中途採用はハローワークを通して、年間 5 名程度採用している。社員の年齢構成として 30～40 代が少ないため、そこを埋める目的で採用している。直営ショップの販売員は 5 名全員が中途採用で入社した。

物流には、妻が秋田県出身で、妻のAターンとともに入社した者がいる。前職が同じ業界というわけではなく、いろいろな業界出身者がいる。5~6年前は中途採用への応募が多かったが、最近では応募者が少ない。

○定着状況について

現在は売り手市場だが、平成24年は就職出来ずに困っている生徒がたくさんいて、高校からの依頼を受けて2次募集も行い、12名の応募があった。「応募してきたということは、当社に縁があるのだから全員採用しよう」というのが社長の方針で、最終的に全員採用した。だが、入社3か月後に3名辞め、6か月後に1名辞め…と、結局7名辞めた。「想像と違った」「希望業界ではなかった」という理由が多く、就職先がなくて当社を選んだ生徒が多かったようだ。その年だけ離職者が多い。ここ10年で採用してきた新卒58名のうち17~18名が退職したが、入社後3年以内の離職者はひとりもおらず、70%以上が定着している。

社員全体での離職は年間4~5名程度。仕事内容がイメージと違った、ということが退職理由であるようだ。

新卒社員の場合、入社後1年間はOJT研修を行っている。部署ごとに指導担当を置き、3か月毎に課題を変えて、新人の評価とフィードバックを行っている。研修は1年間だが、一人前になるには2~3年かかる。

○正社員以外の雇用形態、正社員転換の状況

正社員以外では、パートとアルバイトがいる。パートは社員166名のうち女性10名で、時間的な制約があってフルタイムで働けないという理由の人をパート雇用している。正社員は日給制、パートは時給制で半年更新。社内行事（新人歓迎会、社員旅行、夏祭り、忘年会）には全員参加など、正社員とパートで処遇に差はないが、パートには退職金がない。

会社としては正社員雇用を基本としており、会社に貢献してくれた分の退職金も受け取ってほしいので、できるだけ正社員になってほしいと思っているが、7時間45分の所定時間のうち、45分だけ勤務が難しいといって7時間勤務しているパートもいる。そういう人ほど、当社にとっては貴重な戦力であるので、できればフルタイムの正社員になってほしいが、それぞれの個別事情があるので仕方がない。本人がフルタイム可能になった時点で正社員に転換していきたい。登用の際に、試験や面接ではなく、希望があれば正社員にする。今まで正社員に登用した実績はない。

アルバイトは年間2回、衣替えで物流センターが忙しくなる季節的繁忙期に男女5~6名を2か月程度雇用している。恒例のことなので、毎年来てくれる人もいる。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

正社員の多様化としては、スペシャリストの養成を進めている。

無期転換については、パートの10名には5年以上の人もいるので、本人と話し合っただけで無期転換するかどうかを検討したい。会社として無期転換にするのは可能である。

○女性の活躍推進について

管理職ポストは課長 10 名、次長 2 名、部長 2 名となっている。そのうち女性は課長 6 名、次長 2 名が就いている。次長 2 名は製造部門の部長同等として工場の管理業務をしている。

○育児・介護休業の取得状況について

育児休業は毎年 3～4 名が 1 年間取得している。育児休業後の復帰は、休業前と同じ部署への復帰とし、時短勤務も認めている。10～20 代の社員が多いので、育児休業の対象者は今後増えるだろう。

男性の育休取得者はまだいない。30～40 代の社員が少なく、今までは該当者がいなかった、という事情による。

介護休業の実績はない。介護を理由に離職した社員は数名いる。

○長時間労働の発生原因、削減の取組について

数名の有休取得が重なった時に、それをカバーするために残業が発生している。毎週月曜に社長と管理職が幹部会をしており、そこで残業の調整をしている。現場の判断だけで残業をする、ということはない。女性が多い職場なので、定時で帰宅し、家事の時間を確保してほしい、という思いから、できるだけ計画生産するようにし、残業をなくす方向で取り組んでいる。

1 カ月の稼働日が 6 日も違う月があり、収入も日給 7000 円だとすると 4 万円も違う。できるだけ計画生産をし、繁忙をならしながらやっている。

○年休の取得状況について

繁忙期があるため、変形労働制をとっている。製造は日曜が休みだが、物流と販売は土日を含めた 8:15～17:00 のシフトを組んでいる。

年休の平均付与日数が年間 14 日程度で、取得平均は年間 5～6 日となっており、半日単位、時間単位の取得も認めている。取得率は 3 割程度である。

兼業農家をしている社員が多く、田植えの時期に有休を取得する者が多い。

○定年、定年後の実態や課題について

定年は 60 歳。定年を迎えると、再雇用規定に基づき、役職を解いて基本給を見直し、フルタイムの正社員として再雇用している。契約更新は 1 年毎だが、いつまで働くかは本人に任せている。今のところ、社員全員が再雇用を望んでおり、当社の貴重な戦力となっている。最高齢は 79 歳の男性で、テラーで培った知識と経験を活かし、現場で採寸技術などを指導している。

ウ 金属製品製造業

⑨ I 社（金属製品製造業他、労働者規模：101～300人）

○企業概要

地域の活性化のために会社としてできることをしていくことを基本姿勢としている。新しい業種の開拓やドローンの活用（UAV事業部）とともに、社員の高齢化に対応するため作業の単純化などを進めている。

当社としては、従業員の確保、特に新規学卒の採用が最も重要と考えている。

各事業部（13部署、1営業所）の取り扱い業務がバラバラ（独立採算に近い）で、従業員の配置もほとんど固定化されている。県外営業所の従業員も、地元採用であり転勤等はない。会社の形態として、持株会社を設立、管理部において、人事・労務関係業務などを集中処理している状況。

当社の労働条件面での具体的な問題点として、年間の休日日数が少ないと思っている。昨年までは101日、今年から2日増やして103日としている。

○職種区分等に応じた採用・定着状況及び配置等について

新卒及び中途採用で募集している。新卒は、高卒（技能職）、大卒・短大卒（技術、営業職）で採用。平成29年4月卒は高卒2名（男女各1名）、大卒等4名の採用。平成28年4月卒は、高卒4名（男1名、女3名）の採用。女子の高卒は、機械オペレーターや積算業務に従事している。高卒については、5から6名の採用希望があるが、地元の高校は県外企業とのパイプが強く、自社の応募に至らない。

事業部ごとに仕事の内容や規模（10名程度から60名程度まで）などが全く違うため、必要とする人材も違ってくる。ただし、高卒は、採用後に経験を積ませ、各種資格を取得させるなど育成していることから、2から3年サイクルで計画的に採用をし、各事業部へ配置したいが採用数が少なく、思うように進んでいない。

学生（求職者）に対する企業PRの難しさを感じている。学生に企業選択の基準として給与だけでなく、休日など福利厚生面が重視されてきている気がしている。会社見学やインターンシップで学生は受け入れている。会社見学では、小・中学生も受け入れ。インターンシップは、高校や職業能力開発短大の学生・生徒を受け入れているが、採用にはつながっていない。

中途採用は通年で行っており、毎年4、5名採用している。地元出身者が県外に就職しUターンした場合、会社見学会やインターンシップへ参加した対象者が当社の中途採用に応募してくるケースがあり、毎年1～2名採用している。40代から50代の者は、両親の高齢化により大手企業を退職してUターンするケースもある。賃金のギャップなど労働条件面で見劣りするが、本人たちも十分検討した上である程度妥協できる範囲で戻ってきているようだ。当社としては、今まで当社で取り組めなかった事業に、Uターン者の技術を活用していきたいと考えている。Uターン者を受け入れるため、県のAターン窓口やハローワークを利用している。また、お盆、正月、ゴールデンウィークなど帰省者が多くなる時期に求人広告を打っている。

地元の中途採用も行っている。性別や年齢にはこだわらないが、有資格者や経験者を即戦力として採用している。ただし、若い方は未経験者でも採用している。

新卒者の定着率は高い。先輩社員を相談に当たらせている。また、自己申告を年に1回実施し、部門長が社員と面談。その他フォロー研修も実施している。

労働組合は無いが、親睦会の活動が活発である。各種スポーツ大会や運動会、季節に合わせたイベント、社員旅行など数多く開催している。

○正社員転換について

中途採用者の雇用形態としては、臨時社員（採用後3か月の試用期間）から準社員（1年更新）を経て正社員となる。正社員への転換方法として、年度が切り替わる2月末に翌年度の体制を検討し、正社員へ登用している。ただし、慢性的な人手不足状態が続いているので、ほとんどが臨時社員からすぐに正社員に切り替わっている。したがって、正社員以外では、60歳定年後の再雇用者（1年更新）、機械組立・加工作業の短時間労働者（1年更新）が多い。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

働く側の希望に応じた非正職員であることから、改めて正社員の多様化は考えていない。

無期転換ルールへの対応については、定年後の再雇用者などが多いが、今後具体的に検討していく。

○女性の活躍について

女性の採用、職域拡大を進めている。会社名が鉄工所で重量物の取り扱いや溶接など現場イメージがあり、女性の応募は少ない。高卒で採用した女性も、本来は事務系の職種を希望していたが、作業現場を見せて詳しく説明したところ、本人も納得して旋盤等加工機械のオペレーターやCADの操作など現場に配属している。配置転換を行い、様々な職務を経験させて育てていきたいと考えている。

女性の管理職登用も、3年前から取り組んでいる。各事業部門の部門長の下に補佐職（課長相当職）を設けて、現在6名の女性を配置している。補佐職の職務として、各部門の事務だけでなく、社内全体のスケジュールを踏まえた管理業務などを担当してもらい、部門長を支えている。

○残業削減について

人材不足の影響もあり、残業が多いと感じている。特に、公共事業など特定の時期に受注が集中したり、特定の部署に業務が集中する傾向。削減のための取組として、発注者とのスケジュール調整や、毎月の残業状況を各部署（社員個人）へフィードバックして見える化の取組を行っている。

○年次有給休暇の取得促進について

年休の取得は、平均すると二桁は取得している感じである。

育児休業については、子供が1歳になるまで女性の取得はほぼ100%。男性の取得者はいない。配偶者出産に係る特別休暇（1日）は、ほとんど取得している。

介護休業は、男女とも取得者がいない。昨年、介護を理由に退職したものが1名いた。

年休取得や育児・介護休業の積極的な周知は行っていない。まずは、会社の休日日数を増やすことが先決だと考えている。

○高齢者の配属先や活用の課題について

65歳以上の労働者は、3～4名。本人の就労意欲にあわせ、定年前に従事していた業務に経験を活かして短時間勤務として配置。高齢者は健康が第一なので、勤務時間や出勤日数などを調整し、本人の体に負担がかからないよう配慮している。職種は塗装や建設。忙しいと高齢者の技術力を頼ってしまい、何歳まででも頑張してほしいと思ってしまうが、これからのことを考えると、若い社員への60代の労働者の技能の継承が課題と考えている。

⑩ J社（メッキ加工業他、労働者規模：101～300人）

○企業概要

昭和60年創業。各種金属のメッキ処理加工とSUS電解研磨を主に取り扱っている。本社工場の他、1工場、1営業所を拠点として設けている。

○職種区分に応じた採用状況及びその対応

基本的に正社員を採用。60歳定年後再雇用の者もいるが、本人との話し合いを経て個別に労働条件を決めており、短時間・有期契約であっても特にパートタイマーという形での区別はしていない。

新卒は高卒、高専卒を募集している。過去には大卒採用を行っていたが、結果として採用できなかったため、現在は行っていない。過去3年、1名は採用しているが、本来は3人程度採用したい。12、3年前には9名採用（うち4名は現在は退職）したこともあったが、ここ数年は採用が特に難しくなっていると感じている。新卒の応募が少ないのは、当社の魅力を求職者本人に感じてもらえていないからだと考えている。仕事の内容、賃金等条件面など、高校生にとって魅力的でないのではと思う。

中途採用については平成28年8月以降、10名程度採用している。取引先関係からの紹介が多く、半数以上を占める。他社からの紹介では、新卒等で採用したものの馴染まなかったから使ってくれないか、といったケースも多い。当社のことを知っている人達からは評判が良く、紹介が多い。最近では縁故者が首都圏からAターンしてきて、紹介により採用した。

中途採用とはいえ基本的に未経験者。メッキ業自体の経験者が少ない。経験者の採用は過去1～2名程度。開発力に弱さを感じているので、外部から人材を獲得する方向で動いている。

新卒・中途を併せて年間十数名を採用しているが、工場の一部閉鎖に伴う異動、定年退職者が向こう数年いないことなどから、今後は採用数を減らす見通し。

薬品使用による臭い、湿度・気温の高い工場など肉体的につらい職場環境であることから、合わない人は辞めていくが、離職者はそれほど多くない。

○正社員転換の現状と課題

基本的には本人の事情で短い時間しか働けない者（後述）を除いて正社員として雇用している。短時間勤務の者が正社員への転換を希望した場合は、適正や能力を判定して転換するが、よほど素行が悪いなどの事情がない限り転換している。

○正社員の多様化

本人の事情により通勤が困難な者が、過去に在宅勤務を行っていたことがある。使用済みの電極を磨いて再使用できるようにする仕事であったが、電極を自宅に運ぶことができれば会社に出勤する必要がない。内職的な仕事ではあるが、内職として発注するのではなく、自社の業務としてやってもらっていた。内職は単価が低く十分な報酬が得られないものと思っている。自社の社員として賃金を支払うことで、ある程度の収入を確保してもらいたいと考えている。

こうした業務では利益が出なくても良いと考えており、ハンディキャップを持つ人にも仕事・職場を用意することが企業としての責任と考えている。今後また機会があればこうした在宅勤務を可能にした

い。

○無期転換ルールへの対応

基本的に全員無期契約だが、60歳定年後は1年または2年の有期契約としている。無期転換の対応としては、正社員として無期転換する方針。

○女性の活躍推進について

管理職は課長以上としており、現在4名いるうちの1名が女性（総務・経理担当）。その下の職制としてリーダーを置いており、5名中1名が女性（品質・保証担当）。安全衛生委員会にはリーダー職以上が全員参加しており、中心となって運営しているのもリーダー職である。5～6年前から世代交代を進めており、業務遂行の中心はリーダー職が担い、課長職は主にマネジメントを担当している。

仕事には性差による向き不向きがあると考えている。性差別ということではなく、適正の違いということである。筋力・体力を要する業務は男性の方が向いているが、外観検査やマスクングなどの業務は女性が向いている。代表就任当初、マスクングの業務を自身で行ってみたが、ほとんど仕事にならなかった。他の男性社員にやらせてみても、女性社員が行う場合と比べると明らかに成果が上がらなかった（データの集計も行った結果）。こうした経験から女性の採用を増やし、就任当初は社員30数名中5名程度だった女性社員が、現在は全社員の3割程度に増加している。

○育児休業、介護休業の取得状況

育児休業は取得可能な期間に上限を設けておらず、本人の希望があれば何年でも取得できる。産前も、本人の希望するタイミングで休暇を取ることができ、現在も妊娠判明直後、出産予定日の半年前から休業している者がいる。これまでは最長で3年近く休暇を取った者がいる。

休業後の復帰については、本人が総務と話し合いの場を持つために会社にちょくちょく顔を出していることから、特に問題なく復職している。他の社員には「法律の基準はあくまで法律であり、それぞれの事情を一律に当てはめてはならない」「子供が第一」という会社の方針を日頃から伝えていることもあり、復職しにくい雰囲気はない。一方で男性の育児休業については、未だ申請がない。

介護の問題が発生した社員は過去に数名いたが、全員が自ら退職している。介護と仕事を両立できない、という意識があるのだと思う。「欠けても大丈夫、休んでも迷惑ではない」という雰囲気作りがまだ弱いと感じる。

○残業削減の取組と課題

残業は増加傾向にある。全社員平均は月40～50時間程度だが、全く残業のない社員もおり、月によって80～100時間程度残業する者は20名近くいる。受注が多い部門は残業が多い。電解研磨部門は2年先まで仕事が入っている。また、無電解ニッケル部門は1回12時間の2交代制で対応している。

削減の取組として、2か月前から残業時間の上限を各人ごとに設定した。これまで月60時間残業している者を50時間で、50時間の者を35時間で終業させるようにしたところ、問題なく納期を達成できた。今後も継続して更なる削減に取り組みたい。

その他、単品の受注が多い部門でも極力「標準」を作るようにすることで効率化を図るなどの取組を

行っている。

残業が減ると社員の収入減少につながるが、人件費が減った分および不良品の減少によりコストが削減された分は賞与や品質手当（ロスが一定基準以下の場合に支給）として社員に還元する方針としている。

○年次有給休暇の取得状況

代表から年次有給休暇の取得を呼び掛けることはしているが、全体の取得率は低い。子育て世代は、入学式や卒業式などの行事に合わせて取得する。また時間単位での取得も可能であることから、比較的取得している傾向にある。趣味の時間にあてたいと取得する若年者や、年休が希望どおり取得できることを条件として入社してきた者は取得している傾向にあるが、取らない者はほとんど取らない。取得申請は基本的に承認しており、取りづらい雰囲気はないが、仕事量が多く取得できないというのが実態である。

1日の所定労働時間は7時間20分。週休2日制の実施で年間休日は120日以上確保している。祝・祭日が連続している場合は工場の稼働を止めて連休にしている。

○従業員の定年、定年後の実態や課題

定年年齢は60歳。60歳以上の者は10名、うち4名が65歳以上。定年後の契約期間、条件は本人との話し合いの下で個別に合意している。高齢者には、営業職ではないが人脈の広さを期待している面もある。例えば工場長はメッキ技術では県内屈指の人物であり、その信頼が受注に繋がっている。

○社員教育等

社員教育としては月1回、全社員を対象に座学で実務的な内容の研修を行っている。講師は自社社員が勤めている。

リーダー職以上に対しては外部コンサルタントによる研修を年7~8回行っている。テーマは毎回様々で、代表の指示によって設定されている。

熟練者や技術を教える人の不足が課題。また、不良品の解析技術や生産性向上技術の開発力が弱いと感じており、外部から人材を確保しようとしている。

○その他

正社員以外の者では、知的障害者、精神障害者を短時間、少日数で雇用している。長時間働くことが困難なため、本人の希望を優先してはじめは短時間で働いてもらい、慣れてきたら徐々に時間を延ばしていった。最近「うつ」で短時間勤務だった男性が正社員へ転換した。コミュニケーションが苦手なため、ひとりで行える業務に就いている。知的障害の男性は当初から時間が延び、現在は1日6時間働いている。「うつ」の女性を1人採用し、当初は1日2時間だったが、現在は3時間に延びている。

今年度も特別支援学校からの実習を受け入れ、来春には何名か入社するものと思われる。地域社会に対する責任として、企業が障害等のハンディキャップを持つ人へ働く場所・機会を提供するべきだと考えている。

エ 電子部品製造業

⑪ K社（自動車用LED基板製造業、労働者規模：101～300人）

○企業概要

自動車用の前照灯（ヘッドライト）をはじめ、ストップランプやサイドターンランプなど各種標識灯と呼ばれる外装用LEDランプ基板を生産している（生産している製品を展示しており、完成品での説明あり）。

製品のおもな納品先は、自動車用照明機器メーカーの静岡工場であるため、静岡にも事務所を設置し営業社員を配置している。

東日本大震災後に受注が増加。28年度の売上が対前年度比30%増を達成し、過去最高となる見込みである。業績の急激な拡大に人材確保が追いつかない状況。また、受注の増加に伴い、工場も手狭になったことから、敷地内の遊休地に増築した。日本のモノづくりの海外拠点化が進んでいるが、エコカー、電気自動車、ハイブリッド車の内装（電装）はまだ国内の需要があると思う。

人事・労務管理面については、3年前に正社員転換制度を導入し、契約社員60名程を正社員一般職として転換した。転換前は、契約社員80名に対し正社員が30名程度という割合であったが、現在は正社員が111名（男54名、女57名）、正社員以外の契約社員、パートが25名（男14名、女11名）となり、正社員が社員の大部分を占めるようになった。また、正社員転換を図ったことにより、社員のモチベーションも高まり、離職者も減った。なお、転換にあたっては、キャリアアップ助成金を活用している。

○募集・採用活動の状況について

新卒及び中途採用で募集している。中途採用について昨年はハローワークの紹介により、60名程面接し、40名近くを採用した。ほとんどが地元出身者だが、隣接する青森県の地域から通勤している者もある。また、県のAターン制度を活用し、県外の面接会にも参加している。残念ながら昨年は採用（面接会の面談者）につながらなかったものの、今年度は8月に地元出身のUターン者を採用する予定である。中途採用者は、ほぼ異業種からの転職者で未経験者だが、製造現場に配置後に本人の適性や能力を見極めて配置転換なども実施している。

今年4月の新卒採用者は6名。内訳は、工大卒が1名、高専卒が2名、職業能力開発短大卒が1名、高卒が2名であり、高専卒の2名が秋田市出身である他は地元出身者である。

秋田市出身者は、アパートを借りているが、住宅補助制度を作り、3年間、毎月3万円支給している。従来、新卒者の採用は1~2名だったが、今春は6名と大幅に増えた。増えた要因としては、学校訪問を行ったことが挙げられる。特に売上が大幅に伸びて、大学・高校等へ自信をもって会社PRをした影響ではないかと思っている。

来春の新卒も県内大学の2名と面談を進めている。

また、今年5月9日から、ベトナム人研修生を10名受け入れている。外国人研修生の受け入れについては2年前から検討しており、今年5月に受け入れるに至った。受け入れに当たっては、東京に本部がある組合を通じて紹介を受け、昨年秋にベトナムへ行き面接を行い採用した。研修生の宿舎については、

会社近くのアパートを借り上げている。今年の11月からは、技能実習生の受入れ期間が2年延長されるとの情報もあり、制度を活用し、最大5年の受入れをする予定。

派遣社員については、現在16、7名。うち、半数は青森県から来ている。仕事については、製造現場で2交代制の設備オペレーターを担当してもらっている。

○正社員以外の従業員および正社員転換について

正社員以外の従業員は、契約社員が30名程度、パート社員が2名。契約社員はフルタイムで働いている。一方、パート社員については、扶養の範囲内で働きたいという要望があるため、所定労働時間は契約社員より短くなっている。

正社員転換制度については、3年前に導入。導入初年度に、契約社員60名程を正社員一般職として転換した。正社員転換の要件は、年齢60歳未満で、契約社員として1年以上勤務し、出勤率が90%以上の者で、かつ、「技能」「情意」のそれぞれ10項目ある人事考課がどちらも50%以上で合格となる。

なお、正社員転換制度に申し込みできる要件を満たしているが、本人の希望により、契約社員のまま働いている社員や、あえて時給の高い夜勤を望んで働いている契約社員もいる。

正社員転換制度導入のメリットとして、社員の士気向上や離職防止につながったと感じている。

中途採用社員は、原則、契約社員として採用し、採用後6か月後に時給を見直し、さらに6か月後に正社員転換の資格を与えている。

○正社員の区分について

正社員は一般職と総合職に分けている。正社員転換制度導入前から正社員だった約30名が総合職となっている。一般職と総合職の違いは、責任の持たせ方の他に、賞与と退職金で違いがある。なお、新卒求人は、一般職、総合職どちらも出しており、今年の新卒採用者のうち、高卒採用の1名のみが一般職採用である。

○無期転換ルールへの対応について

採用後、1年以上勤務すると正社員転換制度への申し込みが可能であるため、無期雇用を希望する社員は、正社員転換制度へ申し込む。そのため、契約社員のまま5年を超えて、無期転換申込権を行使する社員は少ないと思われる。

無期転換申込みがあった場合の対応については、一般職正社員への転換制度の活用を含め、今後検討していく。

○女性の活躍推進について

女性を多く採用したいと考えているが、地元の高校に求人を出しても、地元には大きな製造業があるため、そちらに流れてしまう。学校の先生から、製造業を希望する女性がいまいと言われる。高校生が都会へのあこがれから県外に出ていかないように、職種にこだわらず地元に残ってほしいと考えている。

○残業削減について

人員不足の他、納期を守るため、残業が多くなっている。会社としては、人手に頼らないよう、機械

化を図る「自働化」に取り組んでいるが、大幅な残業削減までには至っていない。また、人材紹介会社を通じて、北海道出身の技術職を採用し、工場内の製品運搬などの自動化（ロボット活用）を積極的に進めている。

○育児休業、介護休業の取得状況について

女性社員で育児休業を取得する者は、年間で1名程度である。男性社員の育児休業取得者は現在いない。過去に取得した社員もいない。

介護休業については、必要な場合に年次有給休暇を取得し、介護を行っているようである。これまでに、介護休業を取得した社員はいない。会社としても、介護休業の取得促進は行っていない。

○年次有給休暇の取得促進について

年次有給休暇は、計画的付与により、年4日一斉に与えている。

また、1年単位の変形労働時間制を採用しているが、卒業式や入学式等の学校行事が重なる3月～4月にかけては、一斉に年次有給休暇を取得されると製造ラインが止まってしまうため、会社休日については、市の教育委員会へ学校行事等について事前に問い合わせを入れている。

なお、年間休日は計画的付与による休みを含めて、117日である。

○65歳以上の労働者の活用について

定年は60歳であり、定年後、65歳までの継続雇用制度を採用している。現在、60歳から65歳までの社員は3～4名であり、全員契約社員である。

現在の社員の最高年齢は68歳。その社員は、特殊な技術を持っている方で、他の会社を定年退職後に64歳から採用され、技術職（嘱託社員）として働いていただいている。

当社の現場は、細かい作業、立ち作業が主体なので、高齢者雇用は本人の健康や体力が課題である。ただし、従業員の平均年齢は41歳と新卒の採用等で少し下がっており、高齢者の活用は差し迫ってはいないが、いずれ人員不足は更に深刻化する可能性があり、今後検討が必要と考えている。

⑫ L社（電子部品製造業、労働者規模：301～500人）

○企業概要

通信機器等のパーツを主に製造するほか、汎用性部品のMEMS（メムス）の開発も行っている。

社員438名のうち、正社員は230名（男性175名、女性55名）、非正規社員は208名（男性125名、女性83名）である。

一部の部署では昼夜2交代制を採っている。

○採用の状況について

今年度は大卒3名を採用する計画だったが、思うように採用できず、枠を広げて高卒5名（男性4名、女性1名）を採用した。いずれも製造の現場で働いている。前年の反省から、リクナビや就活情報サイトの「Kocchake!（こっちゃけ）」を利用し、合同就職説明会にも参加するなど積極的に採用活動を行ったが、売り手市場が影響したのか、うまくいかなかった。

昨年度に採用したのは高卒2名と技術職の大卒3名（四大卒2名、高専卒1名）。現時点で来年度の採用が内定しているのは1名である。採用試験はこれからで、枠は大卒6名分を用意したが、集まらないようであれば高卒に切り替える事になっている。高卒の採用は9月からであり、就職説明会に参加する予定である。中途採用は欠員があれば行うこともあるが、基本的に行っていない。

○非正規社員の正社員化について

正社員以外にパートと期間臨時、定年後の再雇用者である嘱託や用務員がいる。パートが6名、嘱託が10人なので、非正規のほとんどが期間臨時である。期間臨時は生産状況に応じて随時募集している。増産状況にあるときは数回に分け、年間数十人を追加採用することもあるが、現在は募集していない。随時募集した際の応募状況については、集まり具合はそれなりに良かった。

期間臨時は、正社員と一緒に仕事をしたり、組み立てだけの加工等を行っている。社内にある技術、製造、総務・経理、購買、品質管理、生産管理の各部署のうち、製造、品質管理、生産管理で期間臨時から正社員にした実績があり、今年は2名、昨年も2名正社員に引き上げた。正社員登用については制度化されている。登用にあっていくつかの条件があり、まず、テーブルに上がるためには、人事考課等の査定基準に合致するなど何年も続けて評価が良いこと、所属部署の推薦が得られていること、また、何よりも本人が正社員を望んでいることである。それをクリアし、筆記、面接による登用試験を経て正社員になることができる。

今後は、期間臨時の若い人をいかに正社員にするかが課題だと思っている。

○人材育成について

社員の自己啓発のため、通信教育の経費補助制度を設けている。課程を修了すれば費用の半分を当社が負担するというもので、社員で利用している者は多い。パートも利用可能だが、利用者は少ない。

○多様な正社員化について

無期転換ルールへの対応を検討するなかで、「地域限定正社員」が一時期盛り上がり、課題として上が

ったが、その後落ち着いてしまい、進んでいない。グループ内の異動は頻繁に行われており、業務が移管されれば人が一緒に付いてきたり、セクションごとに行われたりしている。また、グループ会社の国内工場があり、最長5年、もしくは2、3年の刻みで出向することがある。地域限定正社員を導入する際のルール改定は、自社だけではできず、グループ会社の核になる会社が行うことになる。

地域限定正社員の導入は他社や大企業の動向を見ながら、今後、導入するかも含めて考えたい。

○無期転換ルールへの対応について

申出があれば無期契約にするが、定年後の再雇用者はしない方向である。

○女性の活躍について

現在、当社では組織上の女性ライン職者は不在。今後の課題は能力がある女性をいかに自ら望む形で役職を引き上げ、活躍してもらうかである。

結婚して辞めていく女性は少ない。女性の平均年齢が37歳と若いので、役職への登用はこれからだと思っている。

今年は女性の応募が増えたが、その要因を、性別にかかわらず人事考課で評価すると、学生に伝えたからだと分析している。

○育児・介護休業の取得状況について

現在、育休取得者は3、4人で、1年間取得している者もいる。取得期間は時季にもより、育休終了時期が4月であれば子供を預ける施設があるので、お試して預けてから出勤している者もいる。男性の育休取得者はいない。

介護休業の取得者はいない。介護休業制度については社内のイントラネットで確認ができ、食堂にも就業規則を吊るして制度があることの周知は行っている。出怠勤が悪い人はいないので、かりに介護している人がいたとしても、うまくやっているのではないかと。

○長時間労働削減の取組

昨年の残業時間数が最長で月30時間超～45時間と回答したが、これはまるっきり新しい仕事が入ってきたからで、最初は仕事に慣れず残業になってしまったが、今は標準化され、仕事も落ち着いたので減少した。

残業削減のために、ハローワークを通じて期間臨時を増やしたり、最新型機械を導入し、効率アップを図っている。

他にリーダーがいなくても夜勤ができるようにしたり、週1回、部長が集まる会議の席で、残業時間が多い部署を示して注意喚起している。

○年休の取得状況について

年休は以前から半日単位で取得できるが、半日年休を取り入れてから取得率が上がった。取得日数は人にもよるが、病院に行っても良いし、事後請求も受け付けている。社内はアットホームな雰囲気があり、年休の取りやすい環境にあると思っている。

また、労働組合と協議を行い、各自が持つ年休の5日を超える部分のうちの5日をシフトに組み込み、消化させている。

○高齢者の活用について

60歳で定年を迎えた後は嘱託として1年更新で最長65歳まで再雇用する前提となっている。今後も定年後の仕事の有り方や勤務体系を検討しつつ、制度を活用していきたい。

○その他

子供の送り迎えが必要な場合には時差出勤させるなど柔軟に運用している。

通常勤務 8:30～17:15

食堂の一室を仕切り、ソファやテレビを設置し、リフレッシュできるような空間を設けている。

⑬ M社（電子部品製造業、労働者規模：301~500人）

○企業概要

会社の将来性などを考えると、人材確保は喫緊の課題。従業員の年齢構成もいびつになっており、平均年齢も40歳を超えている。企業戦略の一環として、当面人材確保の取組を進めていく予定。

○職種区分等に応じた採用状況について

ここ数年は、業務量に対して慢性的な人手不足感がある。企業規模は、派遣社員（約250名）を含めると700名程度。新卒採用をしばらく行っていなかった。

（派遣社員で対応していたが、最近は派遣社員も集まらなくなっている）が、ここ2~3年新卒採用を再開している。実績としては、技術系正社員で、大卒が1~2名、高卒で昨年7名、今年6名。技術系社員は、中途採用も行っており、昨年もAターンで1名正社員採用した。

正社員以外の区分で「準社員」があり、6か月の有期雇用で対象社員は160名程。短時間社員はほとんどいない（過去にはパート社員も活用していたが、今は育児休業後の短時間勤務社員など数名程度）。

○定着状況について

派遣社員は離職する者も多く、社員と比較して離職率が高い。ただし、準社員も含め正社員はほとんど退職する者はいない。特に、新卒者については、チームによる支援体制を整え、さらに年齢の近い社員を指導担当として様々な相談に対応させるなど、細かく気配りをして定着に努めている。

○正社員転換について

準社員から正社員への登用制度有り。試験は年2回実施。毎年3~4名程正社員へ登用している。キャリアアップ助成金を活用。受験対象者は、45歳位まででリーダーとなる素質を有し、上司の推薦があった者としている。

派遣社員については、準社員として毎年5名前後採用している。対象者は、会社に対する貢献度が高く、周囲から評価されている方々である。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

職務限定正社員や短時間正社員について知ってはいるが、会社として進める予定はない。

無期転換ルールへの対応については、準社員の身分のまま有期雇用から無期雇用へ切り替える予定である。

○女性の活躍について

新卒採用者のうち、2年続けて4名ずつ女性を採用している。新卒者の採用は女性の割合が高い。

管理職への登用（係長より上の役職者）については、現在1名のみ。採用、登用は継続して進めていく。

育児・介護休業については、育児休業終了後の短時間勤務やフレックス勤務の利用可能者を法定以上

の子供が小学3年生までを対象としている。女性社員は育児休業はほぼ利用しており、短時間勤務制度も割と活用されている。男性社員の利用は少なく、昨年度1名育児休業取得者が発生した。「くるみん認定」を申請する予定である。

○残業削減について

残業時間は、社員一人当たり年間の平均で23時間とそれほど多くない。季節による繁忙があり、冬期間は受注が減り、春先から徐々に受注が増えて忙しくなるサイクルとなっている。

削減のための具体的な取組として、製造工程の自動化を進める部署を立ち上げて、人に頼らない工夫を進めている。これからの人手不足を見据えて、生産性を向上させるために必要不可欠と考えている。

また、社員の健康管理のために、グループ全体で「健康経営」という取組を行っている。具体的には、社員一人ひとりに歩数計を持たせ、勤務終了後も含めて歩行状況を計測している。自分の歩行状況や健康診断の結果が社内イントラで管理されており、いつでも本人が確認できるようになっている。イベントも開催され、期間を定めて歩行数の多い社員に景品を渡している。

○年次有給休暇の取得促進について

年休の取得率は63%。平均で12日取得。年休は取りやすいと思われる。また、勤続10年から5年刻みでリフレッシュ休暇として、年休を連続して5日取得する制度を設けており、該当する社員は利用している。

○高齢者の活用について

60歳以上の継続雇用者は3名。60歳以上でも十分戦力となっている。創業当時に採用した方々が、次々に定年を迎える。作業工程や勤務時間の配慮なども含め、これから10年くらいは高齢者の活用が課題になる。

⑭ N社（電子部品製造業、労働者規模：301～500人）

○企業概要

本社工場を含め、4工場で電子部品製造を主体に操業している。2工場では金属加工やセラミック加工を行っている。

2工場では2交替制（日勤が8：30～17：30、夜勤が19：00～4：00）、2工場では3勤3休制度（1回の勤務11時間）のシフト制となっている。

社員の平均年齢は48.5歳と高めである。勤続年数も平均26年となっている。

○職種区分等に応じた採用状況及び配置等について

退職者の補充も含め、採用は原則新卒（高卒）で行っている。ただし、学卒で未充足となった場合はハローワークを利用して中途採用も行っている。今春の採用は男性1名、28年4月採用は0名。工場周辺2市の各高校から毎年3名ずつ採用したいと考えているが、応募者が少ないのが現状。

中途採用者は、平成28年に男性1名、今年に入ってから男性2名、女性1名を採用した（新卒の採用が出来なかったため）。20～30代の地元出身者。中途採用について、正社員は35歳までのキャリア形成を目的に募集していたが、今年からは年齢制限を撤廃した正社員の募集とした。

秋田県のAターン制度にも登録し、各種情報はチェックしているが、求職者からの反応もなく、面談会等に参加しておらず採用実績はない。

人材確保のため、福利厚生面で、年間休日を122日としており、労使協議により年間計画を策定している。同業他社並みだとは思っている。

また、高卒の応募者を増やすために、1昨年までは臨時採用の半年後に正社員登用試験を行っていたが、昨年の募集から正社員採用としている。

さらに、初任給の引き上げを2年続けて実施した。

ただし、電子部品製造の検査工程は、目視検査から機械による検査となり、機械化・自動化が進んでおり、慢性的な人手不足というわけではない。

○短時間社員等について

正社員以外の雇用形態は、パート社員（半年更新、8：30～15：30の1日6時間勤務、時給制）を生産以外の作業で雇用している。一部運転及び環境整備担当社員が1日8時間のフルタイムパート社員となっている。また、定年後の嘱託社員（1年更新）が10名（男性4名、女性6名）となっている。

障害者5名がパート社員となっているが、職域開発の難しさを感じている。

○正社員転換について

正社員登用規定がある。年に2回、3月と9月に試験を実施している。試験内容は、筆記試験と面接及び人事評価となっている。受験資格については、本人の希望のみとなっているが、勤続年数にかかわらず2回失敗すると正社員になれない（受験資格がなくなる）ので、過去に正社員以外で採用された従業員は受験するタイミングを見計らって受験しているようだ。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

正社員の多様化について検討はしていない。4工場を有しており、工場間の異動は会社の都合により実施しているが、最も離れている工場間でも自動車で25分程度なので、4工場とも通勤圏内となっている。異動については、定期で実施しているわけではなく、受注状況により工場間の稼働状況に違いが生じることから、不定期に必要な人数の配置転換を行っている状況。ただし、本人の家庭環境（育児、介護など）に配慮して、異動対象者を決めている。

無期転換については、本人の希望により無期契約に切り替える。60歳以上の高齢者について、現状は年金支給開始までの継続雇用制度となっており、今後65歳までの雇用制度をどうするか検討中である。

○女性の活躍について

女性の管理職登用は進んでいない。管理職は課長職以上（リーダー→係長→統括係長→課長・・・）だが、現在リーダーに女性が1名いるのみ。過去には3名配置されていたが、本人たちが辞退した。リーダーの役割として明確なものはないが、早めに出勤しての作業準備（段取り）や就業後の後片付けなどが慣例として行われている。昇進基準の明確な規定はない。従来から上長の推薦があった者について役員で検討して昇進させている。評価制度が確立していないことも課題であると認識している。昇給制度についても、定期昇給ではなく、会社の業績に応じて不定期に昇給が行われる。ただし、年齢給は導入されており、1年勤続ごとに500円ずつ基本給が上がる仕組みとなっている。

育児休業は、現在取得中が1名。該当者はほぼ100%取得しているが、男性社員の取得実績はない。介護休業については、取得実績もないし、介護を理由に退職した者もない。育児・介護休業とも、会社として積極的な周知は行っていない。

○残業削減について

トラブル発生時や納期の関係で、まれに残業が行われる程度。昨年の平均で一人当たり1か月4.4時間、最も多い11月で6.8時間。また、主任や係長クラスの残業が多い職域でも最大で月20時間以内である。残業削減のために、1年の変形労働時間制を導入しており、交替製の製造ラインの業務量を平準化している。

○年次有給休暇の取得促進について

社員一人当たり年間平均11.8日取得している。取得率は57%。年休は取得しやすいと思っている。ただし、シフトは1か月ローテーションで組んでおり、計画的取得はしやすいが、突発的は取得は難しい。

年間休日が122日あるが、さらに3日の年次休暇をゴールデンウィーク、お盆、正月にあわせて計画的に付与している。

○高齢者の活用について

定年は60歳だが、62歳までは希望者全員、さらに本人の就労意欲があればそれ以降も働いてほしいと考えている。63歳になる方が2名おり機械関連の仕事をしている。社員の平均年齢（48.5歳）も高いことから、会社として高齢者の活用の必要性は感じており、少なくとも65歳までの継続雇用制度整備を検討している。ただし、製造ラインは立ち仕事で夜勤もあるため、視力、体力の低下等に個人差があり、

職域の工夫は必要だと思っている。

2011年からアグリ事業推進室を立ち上げ、アケビの栽培、加工（アケビ油）を行っている。現在、常勤は2名だが、収穫等の繁忙期はアルバイトを採用したり、間接部門で働いている障害者に手伝ってもらっている。この事業で高齢者を活用できるのではないかとと思っている。

⑮ ○社（電子部品製造業、501～1000人）

○企業概要

インクジェットプリンターのヘッド部分の製造・組立のほか、腕時計の心臓部に当たるムーブメントや脈拍などが計測できる腕時計型製品等のウェアラブル機器の製造を行っている。

今年4月に県内にあったグループ会社を吸収合併して2事業所となり、社員数が130名ほど増え、総員で1,000名を超えた。

各事業所とも製造部門と総務・経理などのアドミ部門に分かれている。

現在の正社員数は約690名。正社員以外に最長1年更新で日給月給制の「準社員」と、3か月更新の「契約社員」が併せて230名ほどいる。また、数は多くないが2か月更新の「パート」がいる。その他に派遣会社を通じて200名規模の派遣社員を受け入れている。

製造工程にはグループ会社が開発した産業用小型ロボット数百台を導入し、効率化を図っている。

インクジェットプリンターの製造ラインはほぼ24時間稼働であり、腕時計関連の製造部門は日勤勤務など4勤2休の体制である。

○採用の状況について

今年4月に採用した正社員は38名。このうち、新卒者が25名、準社員や契約社員から登用した職員が13名となっている。

新卒者の内訳は、高専を含む大卒者が3名、高卒者が22名で、計画どおりに採用することができた。高卒者は多めに応募があり、全員を採用した。

当社では以前から“桃栗三年柿八年”策をとっており、中学生に広く当社のことを知ってもらうため、中学校へ出向いて会社説明や工場見学を勧誘するなどのPRを行っている。

最近も事業所周辺の中学校で会社説明を行った。また、市が主催した中学生向けの企業説明会では他社の倍のブースを設けてもらい、積極的にアピールすることができた。この他にも高校生や大学生を対象にしたインターンシップを行っており、最近採用した学生の中には2年前にインターンシップに参加したことがきっかけで応募したという人がいた。また、本社内に展示室を設け、当社が製造する製品を常時展示している。

将来当社に入ってもらいたいと、長い目で見て取り組んできた効果があったと思っている。

来年度は人数を増やし、大卒5名、高卒者25名を採用する予定にしている。

高卒については進路指導の先生方より受けたい学生がいると言われており、大卒については1次試験が終わり、残念ながら5名には達せず、これから2次、3次試験を行う予定だが、ある教授からは「生徒を推薦したいので、ぜひよろしく願います」との話を頂いている。

学卒とは別に中途採用枠を設けており、今年度の計画では8名を採用する予定である。当社では製造用工作機械を自社で設計、製作するため、他社で働いていた設計やITに精通する技術者を即戦力の正社員（技術系職員）として毎年受け入れている。

正社員は計画どおりに採用できているが、非正規の採用が思うようにできていない。損益目標を達成するには100パーセント正社員ばかりという訳にもいかず、非正規の採用目標を立てて活動しているが、

非正規のうち契約社員の採用には苦戦しており、派遣社員は集まらない状況にある。

企業は良い時期ばかりではなく、浮き沈みがあり、正社員だけではいざというときに余剰人員となってしまうと身動きが取れなくなる。企業防衛やリスク管理のためには一定数の非正規を確保しておく必要があるが、派遣社員が取れない状況にあっては、正規を増やすなどの方針の転換期に来ていると思っている。

○定着状況について

正社員の定着率は良く、新卒の離職者は年に1名出る程度なので、気にするレベルでは無い。

○正社員以外の雇用形態、正社員転換の状況

正社員以外では準社員、契約社員、パートがいる。準社員は元々本社にはいなかったが、合併したグループ会社にいた関係で、合併後はそれに合わせた。

パートなどを使用している理由は、仕事量の変動することが多く、それに対応するためであり、どちらかというと「景気変動に応じて雇用量を調整するため」が相応しいと思う。

非正規から正社員への登用状況は先に話したとおりであるが、契約社員や準社員の定着を図るため、また、頑張れば給料が上がり、生活が守れるというモチベーション維持のためにも登用制度は必要と考えている。

契約社員から正社員に登用する制度は以前からあり、規定を作成しているが、準社員から正社員への登用に関しても今年度に入ってから規定を整備した。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

定期異動が無いので、正社員の多様化を導入する必要性は感じない。

無期転換については現在、検討中であるが、もし、申出があった場合には、現状では無期社員にしようと思っている。

ただし、無期になるということは教育を受ける機会が増えるということであり、勉強するのが面倒だという理由で、無期を希望しない非正規もいる。

勿論、非正規にも教育は行っているが、正社員になれば自己紹介をはじめ、人前で喋る機会が増え、グループ討議ではコミュニケーション能力が問われるなど、よりレベルアップした内容となる。しかし、会社からスキルアップを求められることに負担を感じる人もおり、メンタルになることも考えられるので、正社員にする場合は、あくまでも本人の希望を尊重するなど慎重に行っている。

○社員の育成について

前社長の方針が“海外に出向できる人材を育成すること”であり、人材育成には力を入れている。特に海外拠点で活躍するためには英語などの語学力が必要不可欠であることから、将来、英語を使う可能性のある人材10名程度を社内で選抜し、週1回、外部講師を迎え、勉強会を行っている。

社内教育は人事部が中心に組んだプログラムが主だが、外部研修もできるようになっており、中にはライセンスを取った者もいる。

ただし、社内プランが多く、社員の負担も大きいことから見直さないといけないとは思っている。

○女性の活躍推進について

現在、10人以上の女性から成る女性委員会を発足させ、女性の目線で「気付き」や待遇改善を検討する取組を始めたところである。具体的に話し合ってもらうのは、「社内託児施設が必要かどうか」、「育児・介護休業に関して不足しているものはないか」などである。

託児施設については、親会社やグループ会社でも設置しておらず、近郊の業者に委託することも選択肢の一つとして考えているが、女性委員会の意見を踏まえたいと思っている。

当社の職制は、部長、課長、係長、主任であり、課長以上が管理職となっているが、現在、女性で管理職に就いている者はおらず、係長が3名いるだけである。親会社には女性部長や課長職に就いている者はたくさんいる。

当社でも一時期、女性を積極的に登用したことはあったが、「役職を降りたい」と申し出た人がたくさんいたそうである。上げるには上げたが、男性と同等の話が出来なかったことが降りたい理由であった。女性の登用を増やしていくためには単に女性に一定数の役職を割り当てるのではなく、教育制度の充実や環境整備を行い、女性本人の負担を軽減する仕組みを整えていくことが課題になる。先の女性委員会でも女性を育成するためのプログラムについて議論してもらうことにしている。始めから重い議論をするのではなく、最初はざっくりと話し合ってもらおうと思っている。

○育児・介護休業の取得状況について

現在、産前産後休暇中の者が1名いるが、育児休業を取得している者はいない。男性で育児休業を取得している者はいない。

介護休業している者はいない。イントラで就業規則がみられるようになっており、見られない環境にある人についても総務に確認すれば見られるよう周知している。

○長時間労働の発生原因、削減の取組について

残業は多くなっている。事業主アンケートの調査票ではその理由を、「新規採用や人事異動により不慣れな人が配置されたから」としていたが、新規採用は一昨年からはじめたばかりであり、「新規採用や人事異動により不慣れな人が配置されたから」というのは、正社員のことではなく、入れ替わりが激しい契約社員や派遣社員に、その都度、一から教えなければいけないため。

当社では就業時間管理システムを採用し、上司が部下の残業時間数を見られるようになっており、残業時間が月45時間近くになるとアラームが鳴るよう設定している。

残業時間が月45時間、1日5時間を超えそうな事情が生じた場合には、事前に労働組合に書面を提出し、労働組合、管理者、総務課長の三者で協議を行っている。また、協議を経た後、経営トップから承認を貰うことになっている。そうしたことにより長時間労働の抑制を図っている。

○年休の取得状況について

時間単位や半日単位でも取得できるようにしている。

取得率は一般的なレベルで48%なので、20日付与されていたとして年に10日くらいは取っている。

それでも中には年休を取らない人もいるので、そういった人へのアピールとして、上半期、下半期に

それぞれ1日ずつ取得することとした計画的付与制度を設けている。

○定年、定年後の実態や課題について

定年が60歳であり、定年後は1年契約の嘱託として、65歳までの雇用を保障している。社員からは56歳の時点で60歳以降も働きたいかどうかの希望を取っているが、継続勤務を望む者は少なく、定年後も会社に残る人は僅かである。

希望者が少ない理由として、嘱託になると給料が定年前の3分の1から4分の1となり、契約社員よりも下がることあげられる。また、会社がフルタイム稼働して欲しいと頼む人を除き、それまでの3分の2しか出勤できなくなる。

それを補う企業年金制度などは特に設けていない。

二つ目として、アドミ部門や技術者が行うパソコン作業であれば別だが、製造部門では取り扱う物が小さく、60歳以上だと物の表面を見ようと視線を動かしたときに「眼が付いていかない」ことになる。

また、眼以外にもスピード感が大事だが、高齢になると体がついていかず、体力的にきつい。製造部門は夜勤を含む4勤2休の交替制等があり、日勤と夜勤を交互に繰り返す形態のため、生活のリズムを取るのが難しいことや立ち仕事であることも影響しているのではないかと考えており、(本ヒアリングの)対応者の今年度計画に「継続制度のレビューの見直し」として課題にあげているところである。

(3) 情報通信業 (企業番号①⑥～①⑦)

①⑥ P社 (システム開発業他、労働者規模：101～300人)

○企業概要

福祉総合システム (生活保護システム、障害者福祉システム) の開発、システムサポート体制及びネットワーク構築・保守を主体に、全国 47 都道府県の約 540 の地方自治体 (県・市町村) からの受注が 99%。生活保護システムでは全国シェアの 6 割を占めている。本社の他東北、関東、関西に各支社及び札幌、福岡に営業所がある。職種は、事務、営業、SE (システムエンジニア) の 3 つ。雇用形態は、ほとんどが正社員だが、正社員以外ではパート社員 (週 30 時間未満の 1 年更新) 女性 4 名、嘱託社員 (60 歳定年後継続の 1 年更新) 男性 4 名及び契約社員 (1 日 8 時間、1 年更新) として男性 1 名となっている。

○職種区分等に応じた採用状況及び配置等について

社員の採用は、基本的に新卒で行っている。今年 4 月は 10 名の募集に対し、9 名 (大卒 8 名、専門学校卒 1 名) を採用、そのうち男性 5 名、女性 4 名で、配属は秋田本社に SE 6 名、東北支社にインストラクター 1 名、関東支社に営業 2 名となっている。さらに、秋田県出身者が 6 名、その他は札幌、仙台、大阪出身である。本社で一括採用後、配属先を決めている。

中途採用は原則行っていないが、常務が必要と判断した際に民間ナビサイトや転職支援会社を活用して実施している。営業職等の経験者 (同業種に限らず) をキャリア採用とし、正社員として採用している。実績としては、2016 年に関東支社へ営業職 1 名、2015 年に本社へ SE 2 名及び関東支社へ営業職 1 名採用している。ただし、関東支社や関西支社ではマイナンバーへの対応や金融機関の合併などで SE・プログラマーの技術者が不足しており、社員として採用出来ないことから派遣社員約 100 名で対応している状況である。

昨年、営業職で結婚後夫の都合により引っ越しが必要となり寿退社となった社員が 3 名いるが、新卒で 2 名しか補充できなかったことから、来春の新卒採用で営業職を増やしたいと考えている。

○正社員転換について

正社員転換制度は就業規則に明記している。対象者の基準は、本人の働き方の希望により機会を与えている。社員のライフサイクル (家庭の都合) により、正社員からパート社員 (契約社員) への転換、さらにパート社員 (契約社員) から正社員への転換ができるようになっている。ちなみに最近の正社員転換の実績としては、2015 年 8 月に 1 名、2014 年 4 月に 1 名、2013 年 10 月に 1 名、2012 年 7 月に 1 名となっている。

パート社員と嘱託社員は、家庭の事情 (103 万円の壁、130 万円の壁など) により本人達が希望してそのような働き方となっている。特に、契約社員の札幌営業所営業職 (60 歳、課長待遇) 社員は、55 歳での転職者だが、売り上げは当社でもトップクラスである。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

正社員の多様化については、秋田県出身者が 8 割を占めていることから、勤務地限定正社員など必要

性は感じているが、具体的に進んでいない。

正社員については転勤がある。採用前に全国異動があることを前提に入社している。異動については、本人の希望（勤務地、職務）と会社の都合により行われる。会社の都合としては、取引先が地方自治体中心なのでシステム改修など翌年の仕事のめどが立ちやすいことから、拠点の忙しさを考慮して人員の配置を行っている。ただし、社員の家庭の事情に配慮して異動対象者を決めている。また、関東、関西の仕事の難易度が高いことから経験を積ませるために異動させる場合もある。

無期転換ルールへの対応として、現状を踏まえると正社員へ転換することになると思われる。ただし、パート社員や契約社員は本人の希望による働き方なので、現状維持となることが予想される。

○女性の活躍について

特に男女別雇用管理は実施していないが、以前は女性社員が結婚等により退職したり、IT企業ということで女性の応募が少ないなどにより、女性社員の割合が低い。現在は、男女ともに働きやすい環境づくりに努めている。例えば、家庭の事情に配慮して出張を減らしたり、過重労働の削減に取り組んでいる。

ちなみに、女性の管理職登用については、課長代理以上の管理職ポスト約 50 に対して 2 名の配置、割合にすると 5%程度である。女性の主任や係長が少しずつ増えてきている。

育児休業については、27 年 4 月から 2 年間に女性社員 5 名取得。現在も 1 名休業中。男性の取得実績はない。収入がなくなり経済的に苦しくなるため取得しないと思われる。有給休暇が取りやすいので、有休の範囲で対応している。

介護休業の取得実績はない。

○残業削減について

昨年度はマイナンバーへの対応により残業が大幅に増えたことから、精神的な負荷などを含め社員へ相当無理させてしまった。

今年に入り、働き方改革の取組を進めるため、社長から全社員に対してメールによるメッセージを毎週月曜日に送っている。

メッセージによる具体的な取組として、①毎週水曜日の定時退社、②日曜日の出社禁止、③残業月 45 時間以内の徹底、④平日・土曜日は 22 時以降、日曜日は終日、サーバー（サイボウズ）への接続遮断となっている。これらは、3 月から取り組み始め、3、4 月は試行期間として 5 月から本格的に実施されている。最近では、平日も 19 時までには帰るようになり、それぞれ自分の自由時間を確保しているようである。真面目な社員の意識改革につながっている。

また、昨年 11 月には、上司の意識改革を目的に、過重労働防止セミナーを本社及び関東、関西支社で開催した。セミナーの内容は、拠点担当の産業医から長時間労働のリスクを説明するとともに、参加した社員で残業の原因に関しグループワークを実施した。

このほかに残業削減のために、①発注者との納期調整、②派遣社員（SE）の増員、③SE部門の組織体制変更などを行っている。③の組織体制変更は、今年 4 月に残業の多い部署の分析を行い、残業が多かったSE部門の統合を行い、お互いが助け合えるように組織の見直しを行ったものである。

女性が活躍するためには、男女にかかわらず働きやすい職場環境が重要であるという認識で取り組

んでいる。

○年次有給休暇の取得促進について

年休の取得実績は、2016年が平均12日（新採を除くと13日）、2015年が11.9日なのでわずかだが増えている。社員が休みたいときに休みを取れる職場の雰囲気である。会社では仕事をチームで取り組むことが伝統となっており、一人が休んでもみんなでカバーできるようになっている。

SEは顧客から問い合わせが多くなかなか休めなかったもので、本社にコールセンター部門を設置し、利用者（地方自治体が主）からの一般的な問い合わせを一括処理するようにしてから、休めるようになった。コールセンターでは、過去からの質疑応答が蓄積され、FAQが作られている。

長期休暇制度として、1週間の連続休暇が取れるようにしている。具体的には、3日分の特別休暇（有給）に2日の年休を加えて、本人の自由な時期に取得できるようにしている。社員の9割が取得している。

仕事と休みのバランス（働くときは一生懸命働いて、休む時はしっかり休む）が取れていると感じている。

○高齢者の活用について

現在社員の最高齢は、63歳のSE。特別な方で生活保護システムの開発者である。以前は65歳でパートの事務職もいたが、昨年12月に本人都合で退職した。

65歳以上の高齢者の活用として、各地方自治体の入札参加登録が12～2月に集中することから、その時期が繁忙期となる。その3か月間のみ、入札参加業者登録の書類作成をするため、会社のOB2名（67歳、68歳）に声をかけて手伝ってもらっている。本人たちも、その時期はスケジュールを開けて、声がかかるのを待っているようである。

コストや組織の活性化の観点から、高齢者の活用は今後の課題である。

○社員の能力開発について

新規採用者に対して、プログラミング、WEB技術、データベースに係る2か月の集中教育を外部機関に委託して行っている。

また、昨年から人材育成のために、社内キャリアパス制度を導入。その一環で、情報処理に係る最新技術、プラットフォームの習得のため、11、2名の社員を対象に外部講師による約1か月間の社内研修を実施した。

どちらも1人当たり約70万円ほど研修費用が掛かっているが、労働局のキャリア形成助成金（※平成29年4月から「人材開発支援助成金」に名称変更）を利用している。

⑰ Q社（テレビ放送業、労働者規模：101～300人）

○企業概要

本社（秋田市）の他、県北総局、県南総局、1支局の3支局と東京、大阪、仙台に支社がある。本社の主な職種としては、技術担当としてマスター（モニターの監視業務等）、各種放送機械操作、カメラマンなど、事務系で総務、経理、営業、編成業務など、他に報道、制作、編集、アナウンサー（取材）などがある。各支局、支社は支局長（支社長）のほか、2,3名体制だが、東京支社のみ10名体制である。支局及び支社の業務は、営業がメインだが報道駐在の役割もある。東京支社では番組編成業務も行っている。各支社の男性社員は秋田県出身者だが、電話対応や窓口担当の女性事務員は人材派遣を活用している。

従業員の構成は、約120名の従業員（男性90名、女性30名）のうち、約90名（男性70名、女性20名）が正社員で、残りが契約社員となっている。また、派遣社員も活用しており、本社受付業務、マスター業務、編成業務及び支社の受付・窓口業務で10名程度受け入れている。

○募集・採用状況等について

社員の募集は、新卒及び中途採用の両方行っている。

新卒については、平成29年4月採用が2名（技術職の男性1名、アナウンサーの女性1名）で県内出身者である。新卒は職種を限定せずに広く募集を行い、アナウンサーを除き20～30名の応募がある。アナウンサー希望者は女性を主体に全国から応募者がある。ただし、過去に県外出身者を採用したが、教育・養成してもある程度のスキルを身に付けると同業界内に転職してしまい定着率が低いため、県内出身者を採用するようにしている。

中途採用者は、29年4月に報道・記者として女性1名、29年6月にアナウンサーとして男性1名を採用した。中途採用については、人材不足の際の補充として即戦力を求めて随時行っている。中途採用に係る応募状況は、職種によってばらつきがあるものの、面接を行うのは1ヶ台である。

募集に関しては、TVコマーシャルや自社ホームページを活用している。

○正社員転換について

正社員以外の雇用形態は、1年更新の契約社員である。新卒は正社員採用が多いが、中途採用と定年後の再雇用は契約社員となる。正社員・契約社員とも人事異動の対象となるが、契約社員はマスターや編成業務、制作などに多く配属されている。

正社員転換は、契約社員から正社員転換が基本だが、専門職（技術系）派遣社員については直接雇用への切り替えも行っている。制度は規定されていないが、10月、4月の年2回程度行っている。

正社員転換の流れとしては、1～2年勤務した契約社員の希望を聞いたうえで、日常業務の内容や仕事ぶりを判断し、上司の推薦があった者に採用試験を実施して決定している。明確な登用基準はないが、対象となるのは若い方が多い。29年4月に2名（両名とも20代）正社員へ登用している。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

正社員は、異動サイクルが人によって違うものの不定期で人事異動がある。人事異動により勤務地や

職務内容が変わるが、技術系社員は本社で同じ仕事を長く続けている人もいる。そのため、勤務地限定正社員や職務限定正社員の必要性は感じているが、マルチ人間（なんでもできる社員）も必要なことから、具体的な検討が進まない状況である。

無期転換ルールへの対応については、無期雇用契約にする予定である。

○女性の活躍について

女性だからとか、男性だけといった性別による特別な取り扱いはしていない。

女性の管理職登用については、局長が1名のほか、今年から部長に1名が昇進している。ちなみに、当社の管理職の職名は統一されていないが、一般的な部長相当ポストが17ポスト、局長相当（東京支社長1含む）が7ポストとなっている。

育児休業は、現在1名取得中。女性社員は独身の割合が高いが、結婚や出産を理由に退職する社員はほとんどいない。男性社員については、看護休暇を取得するなどして育児にかかわっている者はいるようだが、育児休業の取得者はいない。

介護休業については、取得実績はない。

○残業削減について

夏場や年末・年始のイベント（各種行事）が増えると自主番組を制作することから、制作部の残業が増える。特に、「いいものを作りたい」というこだわりや仕事が好きという能力の高い人に仕事が集中する傾向があるようだ。

会社として残業を削減するために、①部長相当職を対象に「残業削減の呼びかけの実施」や「休日出勤に係る振替休日の取得徹底」など説明会を開催、②毎週水曜日のノー残業デーの実施、③最新設備（フルスペックの機械など）の導入を行っている。

メンタルチェックを今年度2回実施しているが、結果を見ると、上手に気分転換を図りストレスが発散されているようだ。

○年次有給休暇の取得促進について

年休の取得状況は、個々の社員によって違いがあるが、総じて取得実績は少ないと感じている。年休取得促進のために特別な取組は行っておらず、まずは振替休日の完全消化を徹底させたいと考えている。

○高齢者の活用について

定年は60歳で、定年後は1年契約で65歳までの再雇用制度となっている。再雇用の社員も7名おり、定年前に経験した職域で引き続き働いている。社員の平均年齢も40歳位であり、高齢者の活用を積極的に進めてはいない。

○能力開発について

新規採用者には、金融機関主催のマナー研修などを受講させている。また、放送事業者として必要な資格の取得に関しては、受験のための旅費や受験料など会社で一部負担し積極的に取り組んでいる。

各種資格取得後は、資格手当を支給しているが、手当の対象となる資格が12種類以上あることから、本当に業務に必要な資格のみ対象とする見直しが必要だと考えている。

(4) 運輸業、郵便業 (企業番号⑱～㉓)

⑱ R社 (一般道路貨物運送業、労働者規模：101～300人)

○企業概要

主に道路貨物運送業と倉庫業を行っている。他に物流コンサルティング業や派遣業も行っているが、物流コンサルティングを行った実績はこれまで1件。

旧特定派遣は、農繁期に倉庫業務に従事する人員をJAに派遣するもの。

従業員数は140名。本社管理業務に12名、倉庫業務に30名、秋田県内3カ所、宮城県内1カ所の輸送拠点(営業所、現場ともいう)に90名が在籍している。

現場にはあわせて約80名のドライバーがおり、そのうち、県内及びその隣県に配送する日勤勤務のドライバーが50名程、関東方面に配送する長距離ドライバーが27名である。

倉庫には冷凍、冷蔵、定温、定湿の設備があり、外部業者から委託されたアイスクリームなどの冷菓・冷食や米を保管している。

夏場はアイスの入荷で忙しいなど、季節的な繁忙がある。

通常の勤務時間は8時～16時30分だが、倉庫の営業時間が8時～20時で、冷凍倉庫は土・日曜も営業するため、倉庫はシフト勤務で対応している。

○採用の状況について

人員が不足している。特に現場はまだまだ人手が必要な状況である。本社の平均年齢は40代後半と上がっており、今後の入れ替えを含め増員していきたい。

今年は、新卒で事務系2名と現場3名の5名を採用する予定だが、タイミングが遅く、出遅れた感がある。というのも、他社では就職協定を守らずに3月の時点で内々定を出しているためである。去年は、大学新卒求人5人に対し、秋口になって2人をようやく採用できた。ただし、早めに内々定を出しても学生のモチベーションが就職するまで維持できるかという懸念はある。

採用に当たっては、総合職、事務職、乗務職、倉庫職と職種別に分けているが、新卒を集められないので、新卒採用にはこだわっていない。新卒で学生時代に物流を勉強していたという人はほとんど無く、その点は高卒者も同じなので、学歴は関係ないと思っている。

配属先は本人の希望や会社の事情を踏まえてということになる。事務職であれば、現場を知らなくても支障はないが、いずれ管理職になって欲しいとの思いがあり、現場を知らないと統率ができないことから、どこかのタイミングで乗務職(ドライバー)を経験させるなど、すべての仕事を知っておくことは必要だと思う。ただし、何年経験させるかといった社内的な慣行や取り決めはない。

物流の業界は、長時間労働といった良くないイメージがあり、学校の先生から、「(生徒に)トラックドライバーは勧めていないよ」と言われたことがある。そうした理由もあるせいか、ドライバーは9割9分が中途採用となっている。

中途採用者はともかく、学生は書いているもので判断するしかないなので、求人票には、なるべく会社の具体的な業務の中身がイメージできるよう、荷はこんなものを扱っているとか、機械で降ろすとか、自社のホームページで紹介するなど、分かりやすく、工夫するようにしている。

しかし、実際に入社した若い人の定着率が良くないのが課題である。

これは、入った後に友人などから他社の給料額を聞き、「他人の芝は青く見える」ではないが、転職していくケースが多いからだと思っている。

給料も大事だと思うが、若い人は将来、子育てができる環境がどういうものかイメージできていない。将来のイメージが描けないからこそ、先立つものはお金ということになっている。例えば30代の男性や女性が一般的な生活水準を送るにはこれくらいの給料が必要といったモデル年収を提示してもらえたら、若い人にとってもいいことだし、企業にとってもそれならば何人採用できるとか、いくら給料を払わないといけないか分かってありがたいと思う。

本社には学卒で採用し、長く勤務している人は（本ヒアリングの）対応者（部長）1人しかいない。中途採用者ばかりで、年配者が多いため、入社してから結婚して、家を建てたという人が少ない。若い人の採用を増やしていくためにも、長く勤務すると、このような生活設計ができるという実例、実績を作っていくしかないと思っている。

○非正規職員の正職員化について

パートは事務的な仕事と倉庫に配属している。いずれもパート・アルバイトで募集、採用したもの。倉庫の場合は、営業時間が長いため、正社員だけではこなすことができず、パートを含めたシフト勤務にしている。

ほかに、「契約社員」と呼ぶ、60歳の定年を迎えた後に継続雇用している短時間勤務の者がいる。パート・契約社員の契約は1年更新。

パートから正社員への転換は制度化してないが、パートから正社員になった者が2名いる。パートは、元々パートとして採用したが、元々個人の能力も高く、子育てが一区切りついて長い時間働けるというので正社員にした。

逆に正社員を辞めたいという人がいて、継続勤務させたかったので、パートでの勤務を進めたが、結局辞めてしまった。

過去に社員のライフプランに合わせて正社員からパートへの転換を検討したことがある。対応者としては、今後も、パート本人の実情に合った働き方を勧めていけるよう、さまざまな制度の導入を図りたいと思っている。

なお、パートから正社員に転換すると、キャリアアップ助成金を利用できることを知っていたが、事前に計画を届出するなどの手続きが必要なことが分からず、先の2名には利用が出来なかった。

○多様な正社員化について

職務限定正社員や短時間正社員制度については導入を検討しているものの、具体的には取り組んでいない。

○無期転換ルールへの対応について

今後、検討することにしてはいるが、かりに申出があって、本人の能力が高く、やる気があるときは正社員にするし、そうした基準に満たなければ、現状維持のまま、正社員にはしないことを考えている。

○女性の活躍について

市場の中にある運送部門の営業所で事務仕事をしている勤続 30 年の女性 1 名を、主任に就けている。主任は最も低い役職。女性の役職者はその者だけである。ただし、現在の男性が採用できない状況下では、女性を積極的に役職者に登用していく必要はあると思っている。

女性活躍推進のために取り組んでいる「職場環境・風土の改善」とは何かというと、本社社屋は平成 13 年に建てたので、男女が共存できるようになっているが、現場は元々男性だけだったこともあり、更衣室や女性用トイレがなく、改築して整備を行ったということ。現場で女性を受け入れる下地はできている。

現在、本社の総務経理、現場の営業事務、倉庫のピッキング（仕分け）作業に女性を就けている。このうち正社員は事務系だけである。

女性ドライバーは現在いないが、前にいた時もあった。10 数年前とは違い、時代は変わっており、本人にやる気さえあれば、受け入れる用意はある。

同業他社の女性ドライバーを見かけることが増えたが、出先での受け入れ態勢など運用面がまだまだ整っていないと感じる。

○育児・介護休業の取得状況について

育児休業については、4 年前に取得した人が 1 人いたが、2 人目を出産するタイミングで辞めてしまった。

過去に出産したパート、この人は後に正社員転換した人だが、この人とは当時、産休・育休を取得するのではなく、パート契約を交わさずに 1 年間休ませることで対処した。

男性で育児休業を取得した人はいない。介護休業については、社内に法律に則った形での制度はあるが、まだ運用自体はない。

○長時間労働削減の取組

月 100 時間を超える残業を行ったのは、県内を配送するドライバーである。

一般に言われる荷降ろし待ちなどの手待ち時間が長いからではなく、担当エリアが県北、中央、県南と分かれているため、配送ルートが広く、運転時間が長いことによる。

コンビニ配送などの仕事は、店舗間を移動しては降ろすことを繰り返している。

荷主のニーズを考えれば、1 日単位ではこれ以上、詰め切れないので、人数を増やし、勤務日数を減らすことによって労働時間、ひいては残業時間を減らすことをした。

月 100 時間の残業というのは長いかもしれないが、ドライバーという職業が好きで、長時間の労働も負担に感じない人もいる。健康なのでもっと働きたい、頑張らせてくれという人もいる。個人的には、時間数で過重労働かを判断するのではなく、ドライバー本人がストレスに感じるかどうかで判断してもらいたい。

残業は、荷主対応やお客さんの都合で、どうしても発生してしまうものであり、極度の規制は経営を危ぶませる。また、回りまわって消費者に負担が行くことになるのではないかと。

そうはいつても、残業削減のため、お客さんと調整したり、時間管理できるソフトやデジタルタコグラフを導入したり、リフトを使って棚卸をしたりと機械で管理できるものは機械化するなどしている。

○年休の取得状況について

働いて稼ぎたい人は年休を使わないし、休みたい人は使うような感じで、不公平感はあると思うが、取る・取らないは、本人の自由である。

年休の取得率が低いのは、年休を取得した日は残業代が目減りしてしまうからではないか。ドライバーの場合は、基本給を低く抑えており、残業代が基本給と同額かそれ以上となっている。そのため、年休を取得してしまうとその日は残業が出来ず、給料が減ることになる。

年休は半日単位で使えるようにしており、今年から本社の事務員は月一回、土曜日を年休扱いとした。この取組を現場にも広げていきたいところだが、如何せん現場の人数が足りないのと、輸送現場は取引相手が外部なので、土曜日年休というわけにはいかず、社内の合意が得られない。また、ドライバーは24時間点呼が義務付けられているため、土日に関係なく、誰かが出社して管理しなければいけない。実際、点呼は宿日直で対応している。

○高齢者の活用について

定年は60歳。契約社員は、60歳以後、希望すれば65歳まで雇用するが、65歳以降も体力的に衰えが無いなどの条件に合えば、更に継続して雇用している。

実際、67歳のドライバーが1人おり、そのドライバーは県内輸送の日勤勤務についている。

社内にはその者を含め65歳以上が6人いる。

⑱ S社（タクシー業他、労働者規模：101～300人）

○企業概要

本社事務所と本社営業所のほか、秋田市内に訪問介護事業所がある。

訪問介護事業所には身体介護を行うヘルパーがパートを含めて10人おり、介助を必要とする利用者が、介護車両や福祉車両に乗車して通院する際に自宅玄関から病院受付まで付き添う「乗降介助」を行っている。

事業所全体で従業員が148人おり、うち乗務員が111人、配車係が20人弱、介護職が10人。乗務員には派遣業の許可を得て、県内企業に運転手として派遣されている5人を含む。ほかに工場で車両の修理やメンテナンスを行う者が3人いる。

従業員の入れ替わりが多く、昨年8月当時に比べ、従業員数が3人少なくなった。15年前は従業員が350人いたが、漸次減少している。

タクシードライバーには良いイメージが無いようで、入社を希望する人は少なく、乗務員の高齢化が進んでいる。現在、乗務員の平均年齢は63歳である。

高齢者ではなく、若い人を採用していかないと事業継続が困難になると考えている。

国から減車命令が出たこともあり、当社もこの1年から1年半の間で、台数を20台減らした。

秋田空港から市内や観光地を結ぶ乗合タクシーを運行し、集客に努めている。

過半数に満たない従業員で組織された労働組合がある。

○採用の状況について

新卒は募集していない。乗務員の場合は2種免許を取得するのに3年の運転歴が必要になるため、結果的に中途採用とならざるを得ない。

中途採用者についてはハローワークで募集したり、テレビCMを流したりしているが応募者は少なく、昨年は2、3人しか入ってこなかった。退職者が1年に10人ほどいるので、今は辞める人の方が多い。

辞める理由として、65歳定年であったり、交替制があるため、夜勤務で体調を崩したり、年2回の定期健康診断で視力などが引っかかり、再検査の結果、運転できないと診断された人もいた。

○パートの雇用状況及び正社員化について

短時間パートには介護ヘルパーや配車係、工場勤務の者がいる。パートの契約は半年更新。

介護は人が足りず、ヘルパーには事務を含めて内部の仕事をやらせてもらっていることもあり、慣れてきた人には契約更新の都度、「正社員はどうか？」と働きかけて、本人の意向を確認している。

できるだけ正社員（フルタイム）で働いて欲しいが、パートの中には、扶養との関係で、長い勤務時間を望まず、正社員になることを希望しない人が多い。

パートの介護ヘルパーの中には、他の仕事と掛け持ちで時間の制約を受けたりと、こちらが仕事のメインでない人もいる。過去には正社員に転換した者もいたが、ここ1年は実績がない。

介護事業は15年前から行っているが、介護資格を持つ事務員の入れ替わりが激しく、昨年もヘルパーをどういう方向で使っていこうかと考えていた矢先、核となる人が辞めてしまい、計画が頓挫してしまった。今は現状の維持だけで大変な状況である。介護認定が厳しくなっており、乗降介助を必要とする

要介護1から2の利用者も少なくなっている。

○正社員の多様化について

「勤務時間帯限定正社員」として、1日8時～19時勤務の日勤乗務員と、1日5～6時間の夜勤だけに就いている乗務員が数人いる。

限定正社員の日勤乗務員が、一般の乗務員と同様、稼働分に水揚げに応じて加算がされる給与形態であるのに対し、夜勤の限定正社員は固定分が無く、水揚げの何パーセントだけを支払うやり方になっている。

限定正社員を希望するかは乗務員次第だが、例えば夜勤だけだと日中車両が空くことになり、会社としてあまり好ましい状況ではない。

○無期転換ルールの対応について

現在、対応は検討中だが、短時間パート契約は本人の希望によるものなので、そういった人には「正社員になりたければいつでもいいよ」と言っている。

○女性の活躍推進について

女性は、配車係に4人（うちパートが1人）、介護に9人（うちパートが6人）、事務員が1人、乗務員が2人の16人である。このうち、配車の女性2人が課長代理と主任の役職についている。

課長代理の人は、女性初の管理職である。会社全体で管理職は10人おり、その中の1人。能力が高く、彼女が中心になって配車を動かしている。

（本ヒアリングの）対応者が課長代理に推薦したが、周囲は、課長代理になって当たり前という雰囲気、反発や不平は出なかった。

女性乗務員は64歳と60歳。60歳の女性は、64歳の女性の紹介で入社した。

64歳の方は夜勤を含む通常勤務をしており、60歳の方は日勤勤務をしている。

女性を多く採用したいと思っているので、社員には「知り合いを連れて来て下さい」とお願いしている。紹介してくれた従業員に報奨金を支払う制度を設けていることもあり、女性をいろいろ連れてきてくれる。

乗務員募集のテレビCMを流す場合は、内容を男性向けではなく、女性が興味を持って触わりやすいようなソフトなイメージになるよう専門家にお願いしている。

また、今後、女性専用の休憩室を設けることを考えている。

女性に限らず、乗務員になりたい人が増えるのであれば更に設備投資を行いたいところだが、経費の掛かることであり、これ以上の対応は難しい。

○時間外労働削減の取組について

介護を管理していた人が退職したことにより、昨今の今時期は介護事業所が忙しかったが、新たに管理職を配置したことで、現在は落ち着き、残業はほとんど無い。

事務系職員は給与計算のため、給料締日の翌日が忙しく、残業が生じる。

以前は対応者が徹夜明けで給与を出したこともあったが、今は、事務や介護事業所に新しく機械を入れたり、対応者が事務処理ソフトを新たに作り直したりして改善を図ったことで時間が随分短くなった。

また、未収金管理については、外部に頼んで請求書を出させるなどしたこと効率化・省力化ができ、今は月 10 時間まで残業が減っている。

乗務員は、シフトに時間外勤務が含まれるなど残業手当込みの給料になっていることもあり、初めから「残業ありき」でやっている人はいる。

なお、乗務員は日勤のみの者もいるが、通常の交替制勤務の場合は、7～21 時や 24 時間勤務など 5 つの勤務を組み合わせ、月平均実働時間が 189 時間となるようシフトを組んでいる。1 回の平均勤務時間は 13 時間、1 か月の勤務回数は 13～15 回となっている。

1 回 24 時間勤務の「泊まり勤務」は、月 4, 5 回ほど割り当てられる。

○年休の取得状況、育児・介護休業の取得状況について

平均取得日数は 10 日なので、決して少なくないと思っている。

育児休業取得者はなく、介護休業取得者もない。従業員のなかで親の介護をしているという話は耳に入っていない。介護休業は就業規則に規定しており、いつでも見られる状態にしているので、制度があることは当たり前知っていると思う。しかし、自分の関心が無い箇所は見ないので、介護休業制度を知らない人はいるかもしれない。

○高齢者の活躍促進

乗務員の中には 65 歳定年を迎えた後に嘱託として再雇用された者が 40 人ほどいて、70 歳代の乗務員も 8 人いる。今年 1 月に退職した人で 78 歳の、最高齢がいた。

年々、乗務員の人数は減っていくばかりで、平均年齢も上がっていくばかりである。

○その他

以前はちょっとした接触事故など多発していたが、「無事故手当」を導入してから事故が減少した。この手当は、乗務員をグループ分けして一定期間競わせ、事故が無かった場合は、グループの乗務員全員に報奨金として支給するというもの。これにより互いに声を掛け合うようになり、安全に対する意識付けができたと考えている。

また、乗務員の安全対策として、車内も映せるドライブレコーダーを全車に標準装備しているほか、後部座席との間に仕切り板を設置している。

⑳ T社（バス業、労働者規模：301～500人）

○企業概要

乗合、貸切、高速バスを運行するもの。バス運転手は基本的に兼務だが、貸切バスには専属で就いている者もいる。

○職種

職員370名中、運転手が250名（男性246名、女性4名）、整備士等整備部門が20名（いずれも男性）であり、残りが事務職となっている。女性ドライバーは3年前に1名増えた。

整備部門には大型バスのタイヤ交換など体力のいる仕事があり、女性の応募は無い。事務職には航空会社からの受託業務である空港カウンターでの受付に従事する25名が含まれる。

○職種区分に応じた採用及び定着状況

今年度は職員8名を新規採用し、うち2名が高卒、2名が第2新卒、残り4名が大卒であった。高卒2名は空港に配属している。

高卒者の離職率が高いことから10年程、高卒者の採用は中断していたが、昨年からは空港でのインターンシップの実施や職場見学を行うなどして、採用を再開させた。高卒者については空港の受付業務に従事させるための採用であったが、応募者が全体的に不足している。

また、バス運転手の確保が難しく、ほとんどが中途採用となっている。

特に運転手の高年齢化が進んでおり、慢性的な人手不足となっている。バスを運転するには普通免許取得後3年を要するため、新卒者などは充てられず、中途採用者による補充とならざるを得ない。実際、新卒者で運転手になったのは過去5年で1人しかいない。

○正社員以外の雇用形態

始めから正社員で採用することはなく、1年契約の嘱託としてまず採用し、その間に職務の適性を見ながら、年4回行う試験で正社員登用を決めている。

運転手については嘱託の7、8割が1年以内に正社員になれる。しかし、交通事故を起こしたり、アルコール検査に引っかかるなどした場合には、上長や労働組合の推薦が得られず、受験できないこともある。

○正社員の多様化について

航空会社から受託している空港内にあるカウンター受付業務は、昨年まで1年契約の嘱託だったが、労働組合との協議を経て、今年4月から無期契約の「職域限定正社員」にした。

職域限定正社員を導入したきっかけは、委託元である航空会社との取り決めによる。カウンター受付業務は女性が多い職場であり、職員は非組合員である。

本社職員に比べて、給料は低めだが賞与が2倍と高い。しかし、37、8歳で本社職員と賃金がクロスし、以降、年収が逆転する賃金設計としている。

他に清掃業務などに従事するパート・アルバイトがいるが、人数は少ない。

乗合バスの運転手の中には運行路線を限定したり、勤務時間を 9～17 時までとするなどの「短時間正社員」がそれぞれ 1 名いる。短時間正社員については、会社の制度として認めている。

また、本社の事務で、育児を契機に正社員からパートになったが、子育てが一段落したとして嘱託になった者がいた。また、パートでも週 30 時間以上働けば嘱託にしている。

○女性採用のための取組

女性ドライバーは 4 名だが、意欲があればどんどん採用したいと思っている。

情報誌に女性活躍の取組を掲載してもらったことがあり、元バスガイドや 28 歳の女性などが応募してきた。28 歳の若い女性が応募したときはびっくりした。

女性の方が運転がこまやかという印象であり、実際、サービスの部分でも上がってきている。企業イメージもアップしていると思っている。

女性ドライバーのため、営業所の更衣室、待機室を別にするなどの改修は済ませている。また、「遠隔地にある回轉地（折り返しバスの待機所）にお手洗いを設けて欲しい」との要望に対してもほとんどの場所に設置し終えた。ただし、一部、用地の貸主から「建てないで欲しい」と言われて設置できていないところがあり、今後の課題となっている。

1 人いる 20 代の女性ドライバーが、子育てすることになっても「短時間正社員」制度を利用するなどして、継続勤務することには何ら支障ないと思う。

当社には運転手養成制度があり、免許取得費用約 40 万円を貸し付けることを行っている（20 万円は会社負担、20 万円は 3、5 年目の賞与に加算）。オートマ限定しか持っていない場合は、免許を取り直すしかないが、そうした養成制度があるので、比較的、女性でも取りやすいものになっている。

○女性の管理職登用状況について

空港での業務について、昨年 10 月に女性のアシスタントマネージャーを配置した。社内的には課長補佐の地位にあたる。

現在の職階は、一般職 1・2 級、中堅職 1・2 級、管理職 1・2 級となっているが、それぞれ等級に 3 級を設ける予定である。ただし、ドライバーについては、一般職 1・2 級のみが適用され、班長〔係長クラス〕10 名が最上位となっているなど管理職の職階が存在しないなどの課題があり、今後は教育係として管理職制度を設けることを検討している。

○残業の削減の取組

乗合バスの勤務は 5 勤 1 休を繰り返すもので、通常の勤務時間は 1 日 6 時間 40 分。10 年ほど前までは勤務時間を 1 日 7 時間 40 分とし、毎日 40 分を残業扱いとしていた。長い時間、働きたいと思うドライバーがいる一方で、あまり働きたがらないドライバーもおり、特に年齢層が高いほどその傾向が強い。また、残業が長いほど離職率が高くなるととらえている。

残業が生ずる原因として、突発的な事故や病欠、故障に対応するため、常に 2 人が予備人員として各営業所に待機する必要があることや貸切を専属で行うドライバーに業務が集中してしまうことが挙げられる。

そのため、勤務の平準化を図ったり、また、付き合い残業をしていないか、抜き打ちで、勤務時間終了後に各営業所を回ることをしている。

○年休の取得促進について

年休とは別に年間 10 日の特別休暇を設けて、取得を奨励している。

○高齢者の活躍促進について

62 歳で定年を迎えた後は嘱託として再雇用しているが、ドライバーの 3 割近く（65 名）が 60 代であり、そのうち 62 歳以上の嘱託が 50 名弱となっている。

65 歳以上が 10 数名と、ドライバー不足に対しては年齢を引き上げて対応している。

ドライバーには運転適性診断を 3 年に 1 回、定期に実施しており、65 歳以上については毎年行い、適性を見極めている。

本人が健康で希望すれば 70 歳までは継続雇用するが、70 歳以降は更新を行っていない。

(5) 卸売業、小売業（企業番号⑳～㉘）

㉑ U社（福祉介護用品販売・貸与業、労働者規模）101～300人）

○企業概要

福祉介護用品の販売・卸や貸与、福祉施設向け会計処理ソフトの販売を行っている。

介護用品の販売・卸よりも、介護ベッドのレンタルが事業の柱となっている。レンタル先は個人宅が9割を占める。施設に入居する個人と直接レンタル契約を交わすことも多い。

支店は東北、関東を中心に13か所ある。

設立から30年経つが、平成12年に介護保険法が施行されてからは業績が右肩上がり、低迷したことは1度もない。

現在、社員数は133名。更に増やしたいと考えている。

職種は大多数が営業、事務職。ケアマネージャーの資格を持つ者はいるが、県内の2支店にそれぞれ2名ずつと他に1名の計5名がいるだけ。ケアマネージャーのほかに介護関係の資格を持つ者はいない。営業職には専門相談員の講習を受けさせているが、講習機関は一定の受講者が集まらないと行わないので、希望する時期に受講できないのが悩み。

社員の平均年齢は、男性が36.2歳、女性が36.7歳。トータルで36.4歳。

平均勤続年数は、男性が5年3か月、女性が5年8か月。トータルで5年4か月。

離職率は28年度で9.9%。平成21年から28年で正規社員の離職率は5.5%、非正規で6.4%であり、他企業と比べてもそんなに高くないと思う。

○採用の状況について

営業職は中途採用が多い。理由は拠点作りを進める上で、新人を入れては間に合わないため。営業経験者なら分野は違えども最低限のマナーや話し方、ノウハウは身に付けており、介護の知識を指導すれば即戦力となる。中途採用者は覚悟があるので、すぐに辞めたりせず、定着率も良い。

これから益々高齢化が進み、企業として一時的には恩恵を被るかもしれないが、将来の人口減を考えると、人がたくさん暮らしていくところに拠点を構えていきたい。今後の事業拡大にあわせて更なる増員は必要であり、ハローワークを通じて実績のある中途者を積極的に採用していきたいと考えている。

その一方で、今後は大卒者を増やしていく予定であり、昨年度は既卒者1名を採用した。一昨年も新卒者を1名採用している。

出身校は、東北の福祉コースのある大学などで、隣県の大学からは毎年、学生をリストアップして送ってきてくれる。

採用に当たって、総合職や一般職などのコース分けはしていない。

人員不足に対応する機械化・OA化としては、OA機器の活用による集約・効率化。各自が1台ずつ所持するパソコンをネットワーク化して、メールでのやり取りを可能にしたり、自宅などどこからでも見られるようにしている。また、2年前から拠点を結ぶテレビ会議システムを取り入れ、効率化を図っている。

○正社員以外の雇用形態

正社員採用が基本であり、非正規は、レンタル用品利用者の自宅を年 2 回訪問し、不具合が無いかモニタリング調査を行ったり、レンタル用品のアフターフォローを行ったりする者が 8 名と、障害者が 2 名いる。

また、各支店には女性事務員（正社員）が 1, 2 名いるが、業務量が多いことから、それを事務補助するためにフルタイム、または短時間のパートを置いている。

その他、利用者が亡くなり返却されてきたベッドなどを回収・消毒する者が男性 7 名、女性 2 名いる。

非正規は契約社員と呼んでおり、いずれもフルタイムで採用したいが、本人の希望により短時間パートとしていることが多い。契約は 1 年更新。

契約社員には就業規則上、嘱託規定を適用させている。

○非正規社員の正社員転換について

これまで男女 2 名ずつを契約社員から正社員にした実績があり、正社員転換制度はあるが、積極的に進めるつもりはない。消毒の仕事から営業職に転換したのは本人の希望による。

緊急に正社員化しなければならないときのみ、拠点長の推薦や本人の適性を見ながら判断している。

○多様な正社員について

支店間の定期異動は行っていない。拠点が新たにできたり、欠員が生じたりした場合に、他の支店から人選を行い、本人了解の上で異動させることはある。その際は社宅を用意するなど本人の負担を減らすよう配慮している。

転勤は昇進の条件になっていないが、具体的なルール作りなどいずれ考えていかないといけないと思っている。各拠点配置の職員は基本的に現地で採用している。

職種を変更した社員はいないので、職務限定正社員の導入は具体的に進めていない。

○女性の活躍推進の状況について

管理職は部長、次長、課長職以上で 21 名となっているが、女性の課長が 2 名いる。管理部の総務課長とネットワーク課システムサポート課の課長である。

管理職登用の基準は、経験やスキルがあり、リーダーとしての資質がある人。

支店長クラスに女性はいない。支店の営業職はほとんどが男性で、女性の営業職は山形に 2 名。営業は居宅介護支援事業所を回って、ケアマネージャーから介護プランを貰ったり、在宅介護している個人宅にベッドを納品したりする業務がある。ベッドは重く、重い物を運ぶのは男性でないと大変な仕事であり、女性の職域を拡大していくのは難しいと思う。

逆に、男性で事務職に就いている者が関東と県内支店に 2 名いる。行っている仕事は女性と同じである。

消毒の仕事に女性 4 人が就いているが、女性特有のきめ細やかな感性で取り組んでもらっている。女性が就いたことで作業の流れが良くなったと感じている。

内勤（事務職）と外勤（営業職）で、昇給・昇格に差をつけることはしてない。営業に歩合制は敷いていない。

当社では昇進、昇給、賞与の査定に当たり、社員に個人目標を設定させ、年3回、4カ月ごとに取り組んだ結果を基に自己申告・評価を行い、上司及び部門長が能力評価するシステムとしている。

○時間外削減のための取組

4年前に月1回、水曜日をエコデーとして早期退社を促したことがあったが、頓挫した。今は「ザ・ストップ あなたも私も21」のスローガンを掲げて、21時以降は残業しないよう呼びかけている。営業という仕事柄、料金回収業務などもあり、ケアマネージャーや在宅介護の家族などが集まりやすい、遅い時間帯に活動せざるを得ないところがある。

県などから個別の援助計画などの申請や提出を求められたりするが、重複する書類が多く、無駄が多いと感じる。書類も実際、在宅に行った者でないと作れないものであるため、人の代替や補充がきかない。行政間で調整して、書類の統廃合や簡素化などできないかと思う。

○年次有給休暇の取得状況について

年休の取得日数は平均で年4.7日。取得日数は少ないが、会社で歯止めをかけている訳ではない。個人的な感想として、仕事を優先する意識が強く、よほどの理由がないと年休を取らない傾向があると感じている。年休取得計画表を作成しており、各自が自由に記載できるようにしている。

○高齢者の活用について

正社員は60歳で定年を迎えた後、1年更新の嘱託として65歳まで雇用することにしており、定年を迎えた者が1名いる。ほかに嘱託以外で60歳から65歳の者が3名いる。

個人的には、健康で意欲があれば、65歳以上でも営業職として活躍できると思っている。重い物は若い者に持たせればいいし、将来的に定年延長することを考えている。

○育児・介護休業の取得状況について

過去に育児休業を取得した実績が3名ある。育児を理由に退職した人はいないが、結婚相手が県外にいるなどの理由で寿退社した女性が2名いた。男性で育児休業した人はいない。

介護休業の実績はない。7、8年前に親の介護が必要だとして介護離職した男性が1名いた。その者は当社でソフト開発に従事しており、在宅でもできるということで辞めた経緯がある。

② V社（医療事務・情報システム・給食・小売業、労働者規模：301～500人）

○企業概要

事業所は、ビル管理会社のトイレトペーパーなどの資材を扱う物販部門が独立して、昭和60年代に設立された会社がもとであり、その後も同ビル管理会社から切り離されたサービス提供部門を統合し、平成17年から現在の社名になった。

事業は医療事務、情報システム、ウェルネス事業（給食受託）、ショップの4部門からなる。

労働者は男性38人、女性268人の306人。内訳は医療事務が116人、情報システムが18人、ウェルネス事業が50人、ショップが60人となっている。

正社員は男性が35人、女性が181人。80人近いパートの女性がいる。

医療事務は5つの病院から、一つの部門ごと、丸々委託を受けて行っている。

情報システムは、医療システムの保守管理を行うもので、基本的に医療事務を受託している5病院を含む9つの病院に1名ずつ職員を常駐させている。ウェルネス事業は、2つの病院から給食業務の委託を受け、現地で行っている。ショップは、病院内のローソンなどコンビニエンスストアやスポーツショップ、土産専門店の経営である。

○職種区分に応じた採用状況及びその対応

今年4月に採用したのは、医療事務専門学校の卒業生8名と短大の卒業生4名の12名。短大の卒業生は栄養士として採用した。全員女性である。

昨年の採用者数は3名。今年は採用が順調に行ったが、事業の拡大を見越して、8月ころに早めに求人票を出したのと、提示金額をアップしたのが功を奏した。求人を出すタイミングや条件が良ければ人が集まりやすいということ。

専門学校生の場合は、地元出身者が多く、就職も地元志向が強い。

中途採用の、バリバリ働く人を採用したかったが、ハローワークに求人を出してもなかなか来ないので、新卒を採用して育てていく方針に転換した。

ただし、昨年入社した3人のうち、1人が既に辞めてしまっている。

医療事務は業界全般的に人員が不足しており、中途で入ったとしても入れ替わりや循環が激しく、条件のいい方に流れていってしまう。

資格を持った経験者が欲しいというのはどこの会社も同じだと思う。

○正社員以外の雇用形態

医療事務やショップ、ウェルネス事業の食器洗いに短時間パートを配置している。短時間パートの契約は1年更新である。

○正社員転換の現状と課題

今年4月に医療事務でパートから正社員に転換した人がいるが、医療事務の資格があっても経験がない場合は、一度、パートで採用し、様子を見た後で正社員に転換するか、試用期間付きの正社員として採用し、試用期間が終了した時点で、正社員に切り替えている。このような正社員転換については制度

化している。

ウェルネス事業でも経費抑制のため、パートで採用したものの、人手が集まらないので正社員化した事例が昨年度中にあった。特に調理部門は人が集まらず、人手が足りないと感じている。

なお、正社員転換のキャリアアップ助成金については、制度は知っているものの、利用したことはない。

○正社員の多様化と正社員の形態

パートでも能力と意欲があれば、正社員に引き上げたいと考えている。

契約更新の1か月前に面談を行い、契約更新の有無を確認しているが、能力のある人には、面談の席で「正社員になる気はないか」と声掛けし、意思確認している。能力の有無については、上司からの情報をもとに判断しており、本人が希望しても能力が見合わなければ正社員にしないこともある。

定期異動は行っていないので、人を募集してもどうしても集まらない場合などは、ビル管理会社から転籍させることがある。

「勤務地限定正社員」「職務限定正社員」は、平成24年から導入している。

当社では採用の際に、本人の希望を聞いて「総合職」「一般職」「専任職」のコースを選択させている。「総合職」は将来の幹部候補であり、全県にある事業所を回ったりするもので、色々な経験を積むためにビル管理会社のビルメンテナンスなどの業務に就くこともある。

「一般職」は、勤務地か職種のいずれか制約のある働き方をする者、「専任職」はそこだけといった、限定された勤務地・職種で働く者である。

当社の「一般職」と「専任職」が、勤務地限定正社員、職務限定正社員に当たると思う。本人のやる気次第では、途中で「一般職」・「専任職」から「総合職」に変更することも可能である。

○無期転換ルールへの対応

無期転換の対応に当たっては、正社員にせず、パートの無期契約とすることを考えている。

○女性の活躍推進の課題、育児・介護休業の取得・周知状況

課長クラス以上を管理職としているが、その8名中3名が女性である。

そもそも管理職を社内で「課長」などとは呼んではいないが、女性が268名在籍している中の3名なので、多いとは思っていない。

管理職は、本社に籍があるが、現場回りや現地にぴったりと付いているのが仕事。医療事務やウェルネス事業に従事する女性は多く、役職など付いていないものの、責任者の立場の女性はいるので、将来的に意欲のある女性を管理職に登用していきたいと思っている。

「総合職」は、現在、男性20名に対し、女性は1名。総合職になると全県異動があるので、子供が大きくなっていけば別だが、家庭を持っている女性になるのは厳しいと思う。今いる総合職の女性は、独身で若くてバリバリ活躍している人で、現在、病院のウェルネス事業に行ってもらっている。

産休、育休に入る人は多い。特に医療事務は若い人が多いため、その傾向がある。現在、産休中の女性職員は3名で、これから産休に入る人も3名いる。

育休取得者は1名。産休後に育休を取得する人がほとんどで、大抵1歳になるまで取得しており、子供を見てくれる人がいる場合は早めに復帰している人もいる。男性の育休取得者はいない。

介護休業取得者はいない。過去に取得した人はなく、現在、介護しているとの話も聞かない。
社員の平均年齢が 30 歳弱なため、介護休業より育休の方が多い。

○残業の発生原因、削減の取組

残業が生じる理由は、新規採用者に対する新人教育のためである。

業務に不慣れな新人が入ってくれば、その分、教える立場の人の労働時間が増え、それによって残業時間も増えることになる。

そのため、医療事務やウェルネス事業には、定員人数よりも 1, 2 名多めにおくことで対処しているが、現状は退職者が多く、病欠者も多いため、人手が足りず、その効果は上がっていない。結果的に残業時間が減らない状況となっている。また、人をすぐに補充できるかという現状は難しい。

給料額など募集条件を上げてしまうと、現在働いている人との間で逆転現象が起きてしまう。

ほかに、残業の発生原因として、医療事務の場合はレセプト請求のため、締日から請求日までの間は残業が多くなる。そのせいか、新人の中には退職する者もいる。

○年休取得の状況

女性の職場であるため、子供の具合が悪いときや PTA や部活を理由に年休を取得する人は多い。特に休みが集中するなどの理由で、トラブルになっている話などは聞かない。

年休の取得については、本社の経営トップから現場の責任者を通じて、「休んでいいからね」と伝えており、責任者から従業員に対してもその取得を促しているはずである。なので、取りづらい雰囲気にはないと思っている。

また、複数の人が同じ仕事ができるようにして、取りやすい環境づくりに努めている。

○従業員の定年、定年後の実態や課題

65 歳以上の従業員が販売 1 人、ウェルネス事業 2 人の 3 人いる。いずれも身分は嘱託である。契約は 1 年更新。60 歳を過ぎてから雇用した人もいる。

必要な人材で、体力的に働いていただけるのなら、年齢にかかわらず雇用し続けたいと思っている。

②③ W社（書店、労働者規模：101～300人）

○企業概要

書籍・CD・ゲーム等の販売およびレンタルを業とし、本部は潟上市に置き、秋田市に4店舗、横手市に1店舗、湯沢市に1店舗を展開している。当面は県内他地区に店舗を拡大する予定はない。

社員数は21名（男性17名、女性4名）、他にアルバイトが138名（男性38名、女性100名）いる。

本部には社長と総務課長、営業2名、入社3か月目の新人が1名いて、全体の総務や経理、中古品の加工や返品を集荷、商品のチェックを行っている。各店舗には社員の店長1名、社員2名、アルバイトリーダー1～2名、アルバイト18～35名が配置されている。店舗の社員は完全2交替制で（9：00～18：00、18：00～25：00）、アルバイトは原則5時間勤務だが、個別事情で3～7時間勤務も認めている。店長がアルバイト全員の希望を聞き取り、月毎にシフトを組んでいる。

社長は誰よりも早く入社し、一番遅くに退社しており、入社間もない社員からは「社長のパワーが凄い」という驚きの声が出る。各店舗からの返品すべてに目を通し、使用できるものが混ざっていないかを確認したり、各店舗に出向いて、売れ筋等の商品リストをもとに指示を出したり、セキュリティーや業務手順が守られているかという現場の確認等も社長が一手に行っている。

○職種区分に応じた採用状況及びその対応

7～8年前の数年間には新卒採用を行っていたが、ここ数年は実施していない。当初は大卒のみを募集していたが、すべてを教育しなければならないのは大卒も高卒も同じだろうという思いから、翌年から高卒まで募集範囲を広げた。大卒の応募者は80名以上も集まり、本部事務所では対応が難しかったので、ホテルに会場を移して面接等の採用試験を行ったこともある。最後に新卒として採用した7名のうち6名が退職したが、残る1名は重要な戦力となり店舗を支えている。

新卒は何も出来ない状態で入社してくるので、1年間はしっかり教育する必要があるが、教育のための人的余裕と時間的余裕がないため、現在は新卒採用をしていない。

中途採用はホームページとハローワークを利用して通年で募集しており、昨年は3名を正社員で採用した。入社1年目で店長をしている者もいる。人員に余裕があるわけではないので、店長候補として良い人材がいれば採用したい。中途採用者については、本人に業務内容を理解してもらうとともに会社も適性を判断するために、入社後に3か月の試用期間を経てから、お互いに納得した上で正社員として採用する方針にしている。

社員の採用は社長と本部が対応し、アルバイトの採用は店長に任せている。アルバイトはハローワークのほかにフリーペーパーや自社のホームページ上で募集している。例えば秋田市内のある店には10年前はアルバイトが50名位いたが、今は35名で同じ業務を回している。業務量は減っていないので、一人ひとりの勤務日数や時間は多くなっているが、アルバイトからは「長時間の勤務をして稼ぎたい」という声が多く、少ない人数で回している。

○正社員以外の雇用形態

アルバイトは高卒以上の学生が30名位で、他は主婦が多い。アルバイトの面接時に本人の希望を確認し、1日3～7時間かつ勤務日数も本人の希望どおり働いてもらっている。

アルバイトの中には勤続20年という人もいますが、1年間に50名程の入替がある。学生は学校の卒業と同時に辞めたり、主婦は旦那の転勤で辞めたりと様々な事情による。

アルバイトリーダーというポジションを設けて、店舗やレジの鍵管理、本部からの指示を受けての来客対応など、社員の補助的業務を行わせている。アルバイトリーダーは、社員が休みやすい環境を整備し、店舗を支えている大部分の戦力となっているアルバイトをまとめる、という役割を担っている。

店舗配置の社員には、アルバイトとコミュニケーションをとることが求められるが、新卒を採用してもアルバイトの輪に入っていけない。新卒を教育する余裕がないことから、即戦力であるアルバイトの養成を重視している。

○正社員転換の現状と課題

アルバイトの中でやる気のある人を、アルバイトリーダーや社員に引き上げたいと考えており、アルバイトリーダー募集のポスターを休憩室兼事務室に貼って従業員に呼び掛けている。また、1か月毎に店長がアルバイト全員と面談を行い、シフト等の個別状況を把握しつつ、能力のある人には、「アルバイトリーダーや社員にならないか」と声掛けをし、意思確認しているが、負う責任の重さや異動が生じることなどから、敬遠する者も多い。適性や能力の有無については、一番近くで見ている店長の情報をもとに判断し、本人が昇進を希望した場合は社長と総務課長と店長で面接を行い、社長が最終決定している。アルバイトリーダーが社員になるための条件というわけではなく、リーダーを経ずに社員になる人もいる。本人が希望しても能力が見合わなければ社員にしない場合もある。

アルバイトから正社員になった人は去年は居なかった。アルバイトからアルバイトリーダーになったのは昨年2名、一昨年2名いる。

なお、正社員転換のキャリアアップ助成金については、制度は知っているものの、利用したことはない。

○正社員の多様化

社員の定期異動は通常であれば年1回だが、店舗で問題が起きた時など、緊急事態が生じた場合は、その都度、異動を行い対応している。

「勤務地限定正社員」については、就業規則に明示しており育児中の社員などが希望し、現在2名が対象になっている。社員よりも給与ランクが低くなるが異動をせずに勤務ができ、状況が変わった場合には限定条件なしの社員に変更することもできる。

社員の定着は割と良く、半数が10年以上勤務している。

○無期転換ルールへの対応

無期転換の対応としては、社員にはせず、半年更新のアルバイトを無期契約とすることを考えている。

○女性の活躍推進の課題

管理職は本部では課長、店舗ではマネージャー、店長となっており、計8名の枠がある。以前は女性店長もいたが、育児中のため夜勤がある店長職は外れたので、現在は本部の総務課長だけが女性の管理職となる。管理職への昇進は現管理職メンバーとの面談を経て、社長が最終決定する。

アルバイトリーダーには女性が多い。アルバイトリーダーは大勢のアルバイトをまとめる役なので、

責任感が強く、信頼される人でなくてはならない。女性は、よく気が付くのでトラブルにも対応が早く、細やかな気遣いもあり、高く評価している。

社長が新しいシステム等を他社に率先して導入するため、効率化は進んでいると思う。

○育児休業、介護休業の取得状況

女性社員が産休や育休を取得しており、女性だけが優遇されて羨ましいという声を男性社員から聞くが、男性社員にも育休の情報は伝えている。アルバイトリーダーは細やかな気が利く女性が多いが、店長は男性が多いため、男性は育休が取りにくいかもしれない。現在、アルバイトで育休をとっているのが1名、産休が2名いる。男性の取得実績はない。

介護休業は、介護のために退職するという社員に、利用を勧めて引きとめたが、結局利用せずに退職した。休憩所兼事務所に就業規則や利用できる制度をファイリングし、いつでも閲覧できるように置いてある。

○年休の取得状況について

半日単位で取得できるようにしている。取得は人によってバラバラ。取らない人は取らないが、1か月とった人もいた。

○残業の発生原因、削減の取組

アルバイトに年2回アンケートを取っており、そのアンケート内で「ダラダラ残業している人がいる」という声があり、削減に取り組んできた。もともと各店舗に防犯のためビデオカメラを設置していたが、それに加えてタイムカードの場所にもビデオカメラを設置し、各店舗で残業していないかどうかを本部で確認できるようにし、社長から「残業をしない」というメッセージを強く発信している。

○従業員の定年、定年後の実態や課題

60歳の定年を迎えたアルバイトが1名おり、本人が引き続き働きたいと希望したので再雇用した。弊社にとって貴重な戦力である。現在、60歳以上はその1名だけだが、これから社員の高齢化も進むので定年引き上げなども検討している。「元気な人であれば、70歳までも働いてほしい」と社長は言っている。

求人は定年年齢の60歳まで応募可能、という条件で出しているため高齢の応募者もいる。その場合は、「本など重いものを運ぶので、体力的にきついです」と面接前に伝えている。

②④ X社（薬局、労働者規模：101～300人）

○企業概要

調剤薬局の経営を行っている。創業が江戸時代という老舗。

県内にはグループ会社が経営する薬局を含め 27 店舗がある。県外は神奈川県に 10 店舗、東京都に 1 店舗。法人は違うが、系列店が岩手県に 6 店舗、仙台に 1 店舗、京都に 2 店舗ある。神奈川と東京の店舗は M&A によって引き受けた。

秋田県内の従業員は約 200 人、神奈川県に約 50 人いる。

薬剤師の資格を持つ者は全体で 128 人。他に医療事務や販売スタッフがいる。

薬剤師は転職するたびに給料が上がる職業と言われており、ドラッグストア、薬局、病院といくごとに給料のランクが上がり、ドラッグストアで月の手取りが 35～36 万円程度になることから、一般的に薬剤師の転職率は高いが、当社では転職率が低い。

薬剤師以外では、管理栄養士が国家資格であり、患者等に対し生活習慣病予防のための食事アドバイスを行うなど、栄養士より高度な知識を有する。

国家資格ではないが、一般用医療薬を販売するための登録販売者の資格を有する販売スタッフを本店と他の 1 店舗に配置しているほか、各薬局に登録販売者の資格を持つ医療事務スタッフが数多くいる。

店舗は薬剤師 3 人、販売事務 3 人の 6 人規模から、16 人が在籍しているところまである。

○採用状況について

5 年前から新卒の採用を始め、平成 29 年度は薬剤師 3 名（男性 2、女性 1）を採用した。

いずれも県内出身者である。内定の段階では 5 名だったが、2 名に断られた。本当なら 10 人は取りたかった。薬剤師は売り手市場のため、内定を出した後に断られることが多い。そのため、学生に会えたらすぐに面接し、良ければ内定を出すようにしている。大手製薬会社では 50 人に内定を出して、採用が 10 人ということもあったように聞いている。

なお、当社では内定を出しても毎年 2 月に行われる薬剤師の国家試験に合格しないと本採用には至らない。今年、採用したうちの 1 人は 3 年目でようやく合格し、採用になった。その者は合格するまでの間、4 月から半年間は当薬局でアルバイトをし、半年間は予備校のゼミに通っていた。

来年度の採用予定者 5 人に内定を出しているが、うち 2 人は合格が厳しいそうである。学力に自信がない学生の中には、合格が決まった後の 2 月から就職活動する者もいる。

秋田県以外の東北各県にある薬科大学や関東の薬科大学の研究室を訪問して採用活動を行っている。北海道にある薬科大学にも秋田出身者が多く進学しており、過去には採用実績があったが、札幌市内や道内に薬局が多く出来て採用することが無くなった。

県外に進学した学生はなかなか地元に戻ってこない。田舎はいやだという気持ちがあるようだ。

薬学部の学生に来てもらうために奨励金返済支援制度を始めた。

今年と来年、1 店舗ずつ開設する計画がある。薬局だけがどんどん増えている状況なので、薬剤師の確保に頭を悩ませている。シフトを組むなどして対応しているが、なかなか厳しい。

薬局の開設が増えるのは、秋田の場合は個人医師の開業率が高いためであり、付き合いのある医師から要請を受けると断れないところがある。

なお、民間の職業紹介会社からの紹介で、7月に薬剤師を4人中途採用することになっている。3人が正社員、1人が旦那さんの転勤で秋田に来た、パートとしてである。

薬剤師はいればいるだけ、何人でも採用したい。薬局には処方箋の枚数に応じた薬剤師の配置基準があるが、いずれの店舗も基準より余裕を持った配置としている。

○正職員以外の雇用形態、非正規雇用者の正社員登用について

正社員の他に週40時間勤務の「準社員」と、それ以下の週20時間などで働く「パート社員」がいる。

準社員とパート社員は6か月の「契約社員」であり、6か月が終わった時点で問題が無ければそのまま継続雇用になる。

これまで契約更新されずに期間満了で辞めてもらったのは1人だけある。

なので、パート社員を正社員として雇用することは問題ない。

事務などのパート社員は、本人が育児のために希望してなっていることが多く、本人が正社員を希望すればいつでも正社員になれる。

こちらとしては正社員でやって欲しいので、「育短にすれば？（※正社員としての育児短時間勤務）」と声掛けしても「パートでいいです」と言われる。正社員から育児を理由に短時間パートになることも多く、実際、ある店舗はパートが多いが、その全員が元正社員である。

パートから正社員になるのも、正社員からパートになるのも、本人の希望次第であり、転換希望の有無などについては、社長が年2回、全従業員と個人面談を行い、確認している。

なお、正社員で現在、育児短時間勤務についている者が秋田県内に5人、神奈川に3人いる。

医療事務を採用するにあたっては、正社員ではなく契約社員としてハローワークを利用し、募集を行っている。以前は医療事務であれば応募があったが、今は医療事務でも契約社員だと応募者が集まらない。

○正社員の多様化について

店舗間の定期異動は無く、育児短時間勤務なども導入しており、正社員の多様化を進める予定はない。

○無期転換ルールへの対応について

有期契約は申出が無い限り、6か月经過すれば自動更新される。準社員やパート社員は本人の希望に合わせた勤務日、時間で働いており、本人から正社員になりたいとの申出があれば、申出があった時点で正社員にする（薬剤師）。

ちなみに正社員になるということは、フルタイムになるということである。

○女性活躍推進の課題

管理職として女性の取締役が1名と、店舗の管理者である管理薬剤師の多くが女性で占められている。女性の管理薬剤師は秋田の27店舗中10人、神奈川の10店舗中7人である。最近では男性の採用が結果的に多くなっているが、薬学部在籍学生の男女割合は3:7であり、まだ4:6まで行かず、依然女性の方が多。

○離職率について

働きやすい環境づくりに努めており、当社の離職率は10パーセントにも満たない。辞めるのは旦那さんの転勤で仕方なくという場合が多い。

薬剤師は一般的に離職率が高く、転職が当たり前である。転職するたびに給料が上がるとされているが、当社の場合は10、15年と長く勤めている者が多い。

その理由として社員に悩みなどがあればダイレクトに社長に言うことができ風通しが良い。社長は薬剤師の資格を持っていないので、薬剤師でない視点で見ることができるのも良いと思う。

また、店舗間の人事異動がないことも働きやすい点にあげられると思うが、どうしても職場の人間関係が合わないときは、本人が社長に直接申し出て異動させるなど配慮している。

○育児休業の取得

現在、産休中の社員が4人いる。産休を終えた後にほとんどの者が1年間、育児休業を取得している。男性で育児休暇を取得した者が8年前におり、当初、半年休む予定であったが、奥さんに復職を促され、1か月で戻ってきた。それ以降取得者はいない。

現在、介護休業している者はいないが、過去に2名いた。そのうちの1名は1年程休んだ後、介護していた方が亡くなり、復帰した。復帰後は短時間正社員として勤務している。当社には介護短時間勤務制度があり、その制度を利用して16時30分で終業している者が2名いる。

現在、社員の平均年齢は40歳いくかいかないかであり、これから年齢が高くなるにつれて介護に就く者が多くなるかもしれない。介護休業を取った人に聞くと、制度があることは分かっていたとしており、また、全社員に貸与しているiPadにも社内規定や、毎月、定期的に社内情報を更新、配信し、周知を行っている。

なお、iPadは患者に説明するためのツールとして活用しているが、全国的に導入している企業はない。

○残業の発生原因、削減の取組について

医療事務はレセプト請求以外ではほぼ残業しておらず、月8時間程度である。

今年4月から、1か月単位の変形労働時間制により、法定労働時間内に収まるよう、本人が勤務時間帯や年休日を決めて勤務表に入力するというやり方にしている。1か月ごとに勤務表を作成することで、本人が労働時間の長くなりそうな日にあらかじめ長めの時間設定をし、時間調整することができる。

ほかに残業が生じる原因として「季節の繁忙」があるが、これはインフルエンザなど患者が増える時期があるためで、小児科は「戦争」状態になる。

そうした場合は、仕方がないので、毎日1、2時間は残業してもらっている。

なお、最近は小児科で日曜日に営業するところが多くなっており、シフトの平準化を図るため、勤務表を本部でチェックしている。

薬剤師には事務もできるようお願いしている。薬を集めてくるのは薬剤師でなくても良いことになっているので、事務員が処方箋に沿って集める役を行い、薬剤師がそれをチェックするなどの分業制にして、効率化、平準化を図っている。また、投薬時に別の薬剤師がチェックすることで、インシデントを防ぐトリプルチェックにもなっている。

○年次有給休暇の取得

年休の取得率は高くないが、今年 4 月以降は、勤務表を作る際に年休を組み込む人が増え、取得率が伸びている。年休は半日（4 時間）単位から取れるようにしている。

年休取得促進のため、休暇が取れていない社員には副社長が iPad に配信を行い、「15 日以上取るように」とのアナウンスをしている。

ほかにリフレッシュ休暇制度を設けており、10 年勤務で 3 日、15 年勤務で 4 日と、勤務年数が 5 年増えるごとに 1 日ずつ増やした休暇を付与している。

○職員の定年、定年後の再雇用について

60 歳で定年を迎えた後、本人から申出が無い限りは 65 歳まで嘱託社員として 1 年単位で継続更新している。現在、60～65 歳の薬剤師が秋田に 8 人、神奈川に 1 人いる。薬剤師には 60 歳以降も、給与のほか賞与も条件を変える形で支給している。中には年俸制を取っている者もいる。

65 歳以上の社員は今のところいないが、こちらでお願いしてやってもらえるなら、継続雇用したいと考えている。

㊦ Y社（石油製品小売業他、労働者規模：301～500人）

○企業概要

カーライフ事業（SS（サービスステーション）、レンタカーなど）、ホームライフ事業（LPガス、住宅リフォームなど）、エネルギー事業（新エネルギー、リサイクルシステムなど）の3事業制となっており、基本的には事業部ごとに採用、異動を行っている。

従業員は、331名で男性230名（うち正社員138名）、女性101名（うち正社員24名）となり、昨年8月から増えている。

従業員の雇用形態は、正社員のほか、時給制のフルタイム及びパートタイム社員並びに月給制の準社員がいる。時給制の非正規社員は、1年間の有期雇用契約（ただし、3月15日が事業年度の締日なので採用初年度は事業年度までの採用期間となっており、人によって契約期間が違っている。）であり、各事業部、各職務に在籍している。正社員は営業職に多く、非正規社員はSS（県内11店舗、県外5店舗）、飲食店（県内1店舗、県外3店舗）、レンタカー事務所（県内8か所）に多い。

○募集・採用状況等について

社員の募集は、新卒及び中途採用の両方行っている。

新卒については、29年4月採用が高卒7名（男性6名、女性1名）で、SSに配置している。募集予定は5～8名だったので、人数は何とか確保されている。ただし、工業系の学校からの応募ではないため即戦力にならず、危険物取扱の資格は入社してから、教育して取得することになるため、人材育成に苦勞している。9月の選考開始前に学校訪問を実施しているが、SS勤務希望者は少なく、会社が希望する人材は確保できていない。

大卒も民間就職サイト（リクナビ）を活用して募集している。ちなみに、今年度4名に内定を出したが全員辞退され、来春採用内定も3名に出しているが、すでに1名辞退されている。

中途採用者については、ハローワークや民間就職サイトを利用し、SS、レンタカー、飲食店、営業など幅広く募集しているが、特にSSやレンタカーは応募者が少なく、人材が確保できていない。

飲食店（カフェ）やレンタカーの出店を進めてきたが、SSも含めサービス系の職種は離職者が多く、採用のために求人広告費用がかさみ、非正規社員への雇用にかなりの投資をしている状況である。ただし、カフェ店舗は学生アルバイトも活用している。当面、新規出店より既存店の収益確保が課題である。

また、機械化・OA化として、各事業部のサービス職へAIの導入も検討している段階である。

○正社員転換について

時給制社員（フルタイム及びパートタイム）から準社員や正社員、又は準社員から正社員への転換を行っている。年間で5～7名の実績がある。

正社員転換の仕組みとして、年間2回の人事考課で、自己申告による本人希望があれば評価者による審議を行っている。本人の就労意欲を高め、人材確保のために正社員転換は必要だと認識している。

また、能力開発のための教育訓練として、危険物取扱の資格取得を進めており、メーカーから講師を派遣してもらい、社内において学校形式の講習を実施している。資格試験合格者のみ必要経費をメーカーに払う仕組みになっている。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

正社員は、各事業部に対応できるオールラウンダーになり、会社の中核を担えるようになることが理想と考えている。ただし、実態は各事業部専属のようになり、異動もほとんどない社員が多い。どうしても各種資格を取得するとそれらを活かすための職種に就くことから、同一部署の勤務が長く、専門的になってしまう。現状が職務限定正社員のようになっており、すでに人員配置が硬直的になっていると感じている。

無期転換ルールへの対応については、本人の希望により時給制の有期雇用で働いており、本人から申出があれば無期雇用契約に転換することに問題はない。ただし、対象者は少ないと思われる。

○女性の活躍について

今まで女性の採用（応募も含め）が少なかったことから、女性社員の割合が低い。近年は、飲食店やレンタカー事業を展開しているので、女性社員の割合が増えてきている。これから女性の採用を増やすためにも、時給制社員（フルタイム、パートタイム）の労務管理をしっかりと行うことが課題である。

女性の管理職登用についても、これから取り組むこととなるが、飲食店やレンタカー事務所は女性の割合が多く、副店長には既に女性を配置している。

女性の採用が増えていることから、社内でも女性を雇用するという意識改革が進んできていると感じている。

育児休業については、現在産休中の社員が2名おり、産休後に育児休業を取得予定である。女性社員の意識が、結婚、出産後も働き続けたいという風になってきている。男性の育児休業取得実績はない。

介護休業についても取得実績はない。10年ほど前に親の介護を理由に辞めた者がいたと記憶している。各種休暇や休業制度は、就業規則に定めており、社員に周知している。

○残業削減について

シフト制を導入して残業削減に取り組んでいる。しかし、全体的に人手が足りず、繁忙期などアルバイトが突然休みシフトが乱れると、どうしても残業となってしまう。また、24時間のセルフ型SSの7店舗中、3店舗で有資格者（危険物乙種4類）派遣スタッフを10名程度活用している。派遣スタッフは21:45～7:00（又は6:30）の夜間対応をしており、その店舗は派遣スタッフのみで夜間の対応をしている。将来的には直接雇用への切り替えも検討している。

○年次有給休暇の取得促進について

年休取得は促しているが、人手不足の影響等もあり、従業員の希望どおりには取れていないかもしれない。同じ仕事を複数の社員がわかるように、社員間のコミュニケーションを良くして、年休を取りやすい職場づくりに取り組んでいる。

○高齢者の活用について

定年は60歳で、定年後は1年契約で65歳までの再雇用制度となっている。65歳以上も契約社員（フルタイム及びパートタイム）として10名程度働いており、最高齢は70歳である。

また、60歳以上の者を中途採用しており、すでに65歳を超えている者も2名いる。SSスタッフやLPガス保安スタッフ（ガスの充てん作業）は資格が必要なので、有資格の高齢者を活用している。

さらに、24時間のSSでは深夜勤務もあることから、週2日勤務などで高齢者を活用している。

②⑥ Z社（自動車販売業、労働者規模：101～300人）

○企業概要

自動車の販売と車両整備、携帯電話の販売を行っている。

県内12か所に店舗がある。販売のほかにも損害保険（自動車）や生命保険を取扱う。

平成22年にグループ会社と統合し、その子会社になった。経理は別だが、労務管理は一緒に行っている。

正社員数は男性147名、女性33名の計180名。職種は営業と整備、事務、接客（携帯電話の販売含む）に大別され、人数はそれぞれ営業職60名（うち女性4名）、整備60名（男性のみ）と事務・接客が各店舗に3名程配属されている。

正社員以外に嘱託、パートの非正規がいる。嘱託の男性は、60歳定年後に若い営業職に業務を引継ぎつつ、そのお世話をするもの。1年ごと65歳までの契約であり、全員で12名いる。

女性の非正規は3名おり、1名が再雇用の嘱託、2名が接客を行う6か月契約の短時間パートである。土・日曜も営業日で、そうした条件で働いてくれる人がなかなか採れないため、派遣社員7名を受け入れ、事務仕事と接客に半々ずつ従事させている。

本社・店舗の定休日は月曜日と隔週火曜日。所定休日は1年変形労働時間制により、定休日以外ではゴールデンウィークや年末年始等にまとまった休みがある。休む際は交替制ではなく、整備なども含め店舗で一斉に休んでいる。

○採用の状況について

今年4月、大卒2名、高卒1名、専門学校卒5名の、計8名が配属された。

採用にあたっては親会社が窓口となって一括募集、採用を行った後、各店舗に配属しており、今年は全部で21名を採用した。30名は取りたかったが、だいぶ少なかった。採用はマイナビ・リクナビの民間就職情報サイトの活用や会社説明会を開催している。

大卒2名は営業職の女性。大卒については内定を出した後に辞退した人が何名かいた。高卒1名も女性であり、店舗で接客・事務を行わせている。

専門学校卒とは県立の技術専門学校や仙台にある自動車大学校等の自動車整備の卒業生のことで、採用者全員が地元出身の男性である。整備は整備士2級の国家資格を有することが入社条件だが、入学者の減少により資格者の確保が難しくなっている。

社員の入れ替わりが多く、特に営業職の離職率が高い。営業職の給料制度が年功序列ではなく、売上実績に応じたものなので、売上が上がらないと辞めていくことになる。「土・日曜日に休みが欲しい」として辞めていく人もおり、それらを見越して募集を行っている。

営業職が常に足りない状況なので、随時、中途採用を行っており、年に1、2名の採用実績がある。応募者の中には車の販売経験が無い人もいる。

○非正規社員の正社員化について

営業職は最初から正社員で採用しているので、接客事務のパートから正社員に転換した例は過去5年間で3人いる。元々正社員とパートの仕事内容にあまり差はない。社内に正社員転換制度はあるが、本

人から申し出ることは少なく、こちらから「どうですか？」と働きかけ、「ならば」と応じることが多い。声を掛ける基準は会社側の都合による。

定期的に面接して正社員転換の希望を把握するようなことは行っておらず、正社員が退職するなど欠員が生じたタイミングで声掛けをしている。

接客から営業職への異動も本人の意欲次第であり、実績もある。

○社員の能力向上に関する取組について

昨年、接客に関するマナー研修を実施した。また、社内には営業を対象にした育成プログラム研修があり、営業の大卒の新入社員は3年間、プログラムを受けることになっている。

○多様な正社員化について

短時間正社員は制度化しており、短時間正社員となっている女性が、本部の事務に1名いる。

子育てのために一時的に転換したが、子育てが落ち着けば元の正社員に戻ることにしている。働き方はフルタイム勤務で、土日曜・祝日が休日だが、1日の労働時間を短くする選択肢もあった。

就業規則にフレックスタイム制を謳っているが、実際に適用されている社員はいない。勤務時間は9時15分～18時であり、商談が長引いたりすることはあっても当社は来店型販売で訪問販売は行っていないので、フレックスタイムにする必要が無いと思っている。

在宅勤務は人手が足りないこともあり、実施に踏み切れない。

店舗間の異動は退職者が生じた場合などにも随時行っている。実施時期は4、10、11月。全県に店舗があり、通える範囲での異動なので引越はさせない。

○無期転換ルールへの対応について

対応については検討中である。

○女性の活躍について

管理職の職位は、部長－室長－店長、整備部門の長となっており、全管理職30名中、女性の管理職は2名（取締役管理部長、販売促進室長【課長級】）である。過去に女性店長がいたが、退職して今はいない。

能力がある人を管理職に就かせているので、特に女性の管理職を増やすという意識はない。当社の場合は、勤続年数の長い女性が少ない。入社して3年目で辞める、辞めないという話がまずあり、それを乗り越えても、結婚を機に辞めていくことが多い。短時間勤務制度があるという以前に会社に残ってくれない。その一方で、育児のために短時間パートに切り替えながら働き続ける女性がおおり、この仕事が好きで長く働き続けてもらえたら、能力を発揮していただけたらと思っている。

昨年は、女性活躍推進のための啓発指導の一環として、労働局に依頼し、各店舗の店長を対象にしたハラスメント講習を実施した。

女性活躍推進に取り組んだメリットとして、当社は来店型販売のため、接客に女性の視点を取り入れたことで、男性客がまた来店したくなるような店舗になっている。

○育児介護休業の取得状況について

育児休業は女性 2 名が取得中である。その代替要員を募集したが、短期だと集まらなかったため、派遣に頼っている。男性の育児休業取得者はいない。

介護休業についてもこれまで取得実績は無い。社員で介護しているという話は伝わってこない。規定は誰でも閲覧できるようにしており、特段周知は行っていない。

○長時間労働削減の取組

残業が生じるのは、店舗の管理職や整備長が店舗の施錠、開錠を行うためである。商談で営業時間ギリギリに飛び込んでくるお客がいるため、一般社員が残業することはあるが、今年はそのような場合でも 10 分、15 分で済ませよう取り組んでいる。また、来店予約を受ける際も営業時間内に収まるような時間設定とさせている。他にも開店前の掃除のやり方など働き方について考えるよう、管理部長から全社員に周知を行った。その結果、5 月の残業実績は月 3 時間以内となっている。

○年休の取得状況について

年休を 2 日以上取るよう勧奨しているが、裏を返せば 2 日も取れない社員がいるということ。取れていないのは独身者に多い。繁忙期が 1~3 月なので、12 月までに取るよう指導しており、6、7 月の時点でそれなりの数の取得届が上がってきている。

店舗の場合は他の社員との兼ね合いもあり、店舗ごとに店長やマネージャーが調整して計画的に取らせるようにしている。

○高齢者の活用について

嘱託職員の労働条件については、どの程度の収入が必要かなど本人の申出をもとに個別に対応しており、フルタイムでの勤務も可能である。

制度上は 65 歳までの雇用だが、もう少し働きたいとして 65 歳を超えて働いている者が 1 名いる。勤務時間は 1 日 6 時間で、営業の補助や洗車をしている。

労働条件を高くすることはできないが、本人が「家にいても」と言うので継続雇用した。

65 歳以上の高齢者を積極的に採用することはしないが、継続雇用者については、本人の体力面や店舗側の必要性を勘案して今後も進める予定である。

㊦ A A 社（小売業他、労働者規模：101～300人）

○企業概要

昭和57年に創業し、コーヒーの小売、喫茶、菓子製造、コーヒー製造及び病院内でのコンビニエンスストアを展開している。

大仙市の本社と、秋田支店、大館営業所があり、喫茶の店舗は県内に6か所ある。

従業員数は男性19名、女性91名の計110名。正社員が57名（男性14名、女性43名）。無期雇用で時給制のアルバイトが53名（男性5名、女性48名）。

創業以来、女性社員が多いことが特徴である。

配置は、小売に正社員10名、菓子製造に正社員5名、コーヒー製造に正社員2名とアルバイト4名、事務に正社員4名とアルバイト1名、喫茶店に84名となっている。

今年度内にも県内2店舗、隣県1店舗がオープンする予定となっている。

○採用の状況について

今年度は新卒者を募集しなかった。昨年は3人、一昨年は3人を採用した。

今年度中に結婚や出産を機に退職が決まっている者が3名いるので、来年度は3名の募集を掛けている。募集の締切や採用面接などはこれからである。

募集にあたっては、ホームページを充実させるなどの工夫をしている。

募集の対象は短大卒か専門学校卒。高卒は養成していただけた程度の余裕が会社には無いので行っていない。

現在、人員が不足し、新店舗のオープンにも事欠く状況であるため、8月5日に東京で開催されるAターン就職フェアに初めて参加することにしている。

7月オープン予定の新店舗は、中途採用の正社員2名までは決まっているが、アルバイトがもう2、3人必要なのに集まらず、未だに募集中である。

このままでは店舗を統括するディレクターを入れた3人で回すしかない状況となっている。そのため、店舗は年中無休のところ、この新店舗だけは木曜日を定休日とした。

昨年の8月の時点では、「必要な要件を広げて募集するなどしてある程度採用できている」と回答したように大丈夫であったが、新店舗のこともあり、募集が厳しいと感じている。来年3月に隣県に出店する際は、更に厳しさが増すのではないかと心配している。

○定着状況について

新卒社員の定着率は良くない。昨年採用した専門学校生のうち、2名が辞めた。

アルバイトやアルバイトから正社員になった者の定着率は良く、出産などで一度退職しても子育てが終わった後に戻ってきてくれたりしている。

○非正規社員の正社員化について

アルバイトは期間の定めのない無期契約で、時間給であり、主婦が多い。

当人の希望に応じて勤務時間を決めているが、扶養の範囲を外れないギリギリの働き方を希望する人が多い。アルバイトから正社員への転換は随時行っており、勤務態度や成績の良いアルバイトには正社

員にならないかと声を掛けています。しかし、子育て中を理由に断られることが多く、「いい時になったら言って」とは話している。

○社員の能力向上に関する取組及び正社員転換について

店舗のアルバイトがやっている仕事は正社員と変わらない。アルバイトでも正社員でも誰が淹れても同じ味が提供できなければならない。そのためアルバイトに対し当社の味に合うような抽出ができるかのテストを入社後数か月間行い、また定期的に実技試験を行うことで味覚を磨いてもらっている。

アルバイトとは年 1 回面談を行い、直属の上司が作成した勤務表に基づき昇給を行っており、技術が向上するに連れて、時給が上がるようになっている。

キャリアアップ助成金は 1 週間前に市役所から教えてもらったばかりだが、ぜひ使いたいと思っている。

○多様な正社員化について

秋田市内の店舗間を異動することはあるが、原則、異動は行っていない。いずれ隣の店舗がオープンしたら、既存店から店長を異動させることになるが、どのようにするかはまだ問題になっていないこともあり、今後の課題である。

勤務地限定正社員の導入など現時点では考えていない。

○無期転換ルールへの対応について

アルバイト全員が無期雇用なので、無期転換ルールの適用はない。

○女性の活躍について

当社はコーヒーの小売から始めた会社である。男性よりも女性がコーヒーを勧めたら受け入れてくれるだろうということで、創業当初は高卒の女性ばかり採用していた。その女性達が今の幹部社員となっている。

女性は出産や育児などの役割があるため、女性の雇用を守っていくには男性の力を借りなければいけないということで男性社員を採用してきた。男性の雇用はいわば後発である。現在、部長職 2 名のいずれも女性、店舗統括を行うディレクター 4 名のうち 3 名が女性、マネージャー職 2 名のうち 2 名が女性、店長 8 名のうち 6 名が女性となっている。

○育児・介護休業の取得状況について

現在、育児休業取得中の者は 1 名。毎年 2 名くらいが取得している。男性で育児休業を取得している者はいない。

男性の配偶者が出産することを「日が混じわる」といい、死と同じように忌むものとして祝い事などに出席しない地域の習わしがあり、対象となる男性社員には休むよう話して 1, 2 日間年休を取らせている。しかし、収入の関係もあり、長期に休むことはない。男性の育休が早く普及してくれたらよいと思っている。介護休業の取得実績や介護離職した社員はいないが、創業から 35 年が経ち、社員の平均年齢が 40 代後半なので、今後、親の介護などで増えてくるだろうと思っている。

○長時間労働削減の取組

当社の1号店が開店したのは平成8年7月1日だったので、毎年7月にセールを行っている。そのセールの準備のために、7月は残業が多くなる。7月を除くと、毎月の残業は2時間程度。月10時間残業する社員がいると多いと感じる。

本社は週休二日制、店舗は1か月単位の変形労働時間制をとっている。週休二日制は法が施行される前から取り入れている。

残業削減の取組として、各店舗で翌月のシフトを早めに組み立てているが、組んだ段階でディレクターを通じて情報のやり取りをしてもらい、人員が足りない日がある場合は店舗間でヘルプができるよう調整している。

○年休の取得状況について

子育て中の女性は子供の行事があると年休の取得日数が多くなる。店舗から上がってくるものはすべて受理している。水曜日は午後3時に上がれるような制度を今年10月にも実施できるよう検討を始めたと考えている。

○高齢者の活用について

今年、60歳定年を迎える女性の部長がおり、持病はあるけれども定年後も引き続き働きたいということで、雇用することになっている。

部長はキャリア十分で安心感のある人だが、周りの女性社員はその方に自分の将来を見ており、いてくれば励みになると思っている。

⑳ BB社（スーパーマーケット、労働者規模：1001人～）

○企業概要

社員の雇用形態は、①正社員（エリア限定正社員含む）445名、②チャレンジ社員（1年更新最大4年間）、③パートナー社員約2,300名（1年更新、短時間職務限定）、④アルバイト社員（月80時間以内）650名程度の4種類。

新卒が正社員採用、中途採用がチャレンジ社員又はパートナー社員採用。

会社としては基本的に長く働いてほしいと考え、離職防止対策を重要視している。会社として何ができるか考えており、社内コーチング制度やフレンド社員制度を実施している。社員の平均勤続年数は16～7年。辞められる方は3年以内に辞めていくが、3年勤務するとほとんど辞めない。

○職種区分等に応じた採用状況及び配置等について

学卒は正社員で採用。新卒は年間40名採用したいと考えているが、大卒等の採用実績として3年間の平均は24～5名。今春の大卒採用数は、19名（男性13名、女性6名）、平成28年4月は28名、27年4月は17名で男女比はほぼ半々。

高卒の採用については、7、8年前から社会人としての常識やスキルの育成など、社内的に教育環境が整っておらず、離職率が高かったことから行っていなかったが、今年から募集を再開する予定。大卒に対する研修プログラムを見直し、教育を充実させて離職率を抑えたいと考えている。大卒は、グループ内外研修を実施。その他にOJT研修として52週（1年間）のプログラムを策定している。高卒に対してはコーチング制度として、地区長や店長による面談やメンタルケアを実施していく。

来春の新卒採用は、高卒で15～20名、大卒で30名を予定している。高卒については、今後10年で200名の採用を計画。県内各高校から小売業で県外就職する男子及び女子生徒を引き留めることが出来ればよいと考えている。大卒については、応募者が24～5名おり、半分が県外大学、残りは県内及び隣県の大学となっている。専門学校卒も募集は行っているが、今年度は応募者がいない。

中途採用については、原則チャレンジ社員又は各店舗採用となるパートナー社員やアルバイト社員だが、中途採用での正社員も過去に数名（同業他社での正社員経験者）応募で実績も向上してきた。Aターン採用も随時行っており、東京の転職サイト2社を活用している。これを利用して採用した方も2名いる。県外のスーパー経験者など同業他社からの転職者も増えており、全く別の業種からの応募もある。

○短時間社員（パートナー社員）等の活用について

労働者本人が短時間勤務を希望する人も多い。会社として個人の働き方の選択肢を増やしてあげたいと考えている。パートナー社員は店舗契約で1年更新の有期雇用。1日4時間、6時間、7時間、7.5時間の短時間勤務。6時間勤務の社員が多く、社会保険にも加入している。本人の希望勤務時間に合わせてシフトを組んでいる。7時間以上の方には、役割給を支給している。職務限定で店舗間の異動もない。離職防止のために、フレンド社員制度があり、採用したパートナー社員に、先輩パートナー社員を1名選任し、仕事はもちろん仕事以外の細かいこと（会社のルール、各種提出書類の書き方など）を教えるようにしている。

アルバイト社員は、学生を主体に650名程度だが、ここ4～5年で1.5倍となっている。

○正社員転換について

正社員への転換方法としては、チャレンジ社員経験1年～4年の間に正社員本人と会社の双方で、適性を判断している。チャレンジ社員は毎月店長と面談を実施している。チャレンジ社員への選考は随時行っている。適性試験、面接、グループディスカッションにより判定している。対象者として、他社正社員経験者及び自社のパートナー社員経験1年以上の者である。

パートナー社員からの応募については、本人の希望により（店長の推薦も不要）社内で受け付けている。

キャリアアップ助成金については、以前は制度を知らず利用していなかったが、今年から計画認定を受けたので、4月以降の転換者は利用できる予定である。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

正社員の多様化については、エリア限定正社員制度を導入している。自宅からの通勤可能範囲（35km圏内）の店舗勤務。新卒採用者は、入社数年後に、エリア限定正社員への転換申請権の行使を可能としている。エリア限定社員は60名前後で、9割方は女性である。今後、本社業務を中心に在宅勤務が実施できないか模索している。

無期転換については、本人から申出があれば対応する。法律を上回る制度、例えば5年経過前での無期転換などを今後検討していきたい。

○女性の活躍について

女性の管理職（店長、バイヤー、スーパーバイザー）登用については、60前後あるポストのうち6～7名が女性。昨年女性店長2名を登用した。現在、パートナー社員の女性2名が、副店長（大規模店舗のみ6店舗）への任命を受けている。「私でいいんですか」という反応があるが、配置するといい仕事をしている。女性は、周囲への気配り、心配りが優れている。

また、店舗での夜間勤務はナイトマネージャーを配置し、店長は18:30前後で帰宅できるようにしており、女性が配置されても夜遅くならないよう配慮している。

○育児休業、介護休業の取得状況について

育児休業については、正社員、パートナー社員ともに本人が希望に応じ取得している。期間はまちまちだが、ほぼ100%に近く利用している。男性社員の取得実績はまだない。仕事に対する責任感が強いことが取らない傾向にあると思われる。

介護休業については、取得実績がない。正社員については、介護のために自宅近郊の店舗に異動希望が出れば、配慮している。そのため介護を理由にした正社員の退職者はいない。パートナー社員については、介護を理由に退職する方が若干名いる。

育児休業や介護休業について、積極的に周知は行っていないが、周知方法を含め今後の課題だと感じている。

○残業削減について

人手が不足している影響で、残業の発生が増えている。仕事ができないと自主的に残る傾向がある。パートナー社員は、契約時間が決まっているので、月 10 時間位で収まっているが、正社員の残業が特に多い。正社員については、36 協定で年間 420 時間まで残業が可能であるが、できれば 360 時間以内に収めることを目指している。本人の希望時間に合わせたシフト勤務とするために、1 か月単位の変形労働時間制を導入している。

毎週、個人別に残業実態を把握している。特に多い人の部署には、応援体制を整え、労働者個人の負担軽減を図っている。

店長の負担軽減としてナイトマネージャーを配置しており、店長は 18 : 30 前後で退社できるようにしている。

○年次有給休暇の取得促進について

正社員の年休の取得日数が少ないのが当社の課題。年間の平均で 3 日。福利厚生の中で、1 年の間に 4 連続休暇（年次休暇の活用）を取得するよう呼びかけているが、正社員はほとんど取れていない。

パートナー社員は、学校行事などの際に希望通り取得しているようだが、社内の勤怠管理システムを変更したことから、実態は把握していない。

年休の取得促進については、労働組合（正社員と 6 時間以上のパートナー社員は全員加入）とも協議している。

○高齢者の配属先や活用の課題について

定年は 60 歳（役職定年は 60 歳）だが、本人が希望する場合は 65 歳まで勤務できる再雇用制度を導入している。また、本人に就労意欲があれば 70 歳まで 1 年更新のアルバイト社員として継続勤務することが可能である。現在 65 歳以上のアルバイト社員は 12～3 名いる。仕事内容は、商品の品出しや試食販売などである。

(6) 学術研究、専門技術サービス業 (企業番号⑳)

⑳ CC社 (建設コンサルタント・測量設計業、労働者規模：101～300人)

○企業概要

平成3年に設立し、発注者支援業務、公物管理補助業務、測量設計業務を行っている。

発注者支援業務とは、公共事業の発注に付随する業務の一部を、発注者に代わって行うものであり、技術資料作成業務、積算技術業務、技術審査業務、工事監督支援業務がある。そのうちの工事監督支援業務について、具体的には、発注者である国交省側と受注者である工事現場の施工管理を行う業者側との橋渡しや調整役を担っている。社員は、発注者側に軸足を置き、みなし公務員の立場として関わるので高い倫理観が求められると同時に、現場を担う業者に横柄な態度をとったりすることは許されない等、業務遂行において求められることが多いため、丁寧な社員教育が欠かせない。

公物管理補助業務では、国交省からの委託を受け、2つのダムの管理補助業務や河川管理者の補助業務として河川巡視を行っている。現在建設中のダムは、建設中は発注者支援業務を行い、建設後は管理補助業務を行う、というように契約の内容次第では長期に関わることもある。

測量設計業務では、秋田県から受託した地区海岸の測量を行っている。

これら大きく3つの業務があり、売上の9割は国交省からの受注となっている。

社員数は約110名(正社員：男性51名、女性7名、契約社員：男性41名位、女性11名)で、全県の支店と現場に技術者やダムの管理者等を配置している。(本社5名、支店A15名うち事務員2名、支店B15名うち事務員2名、支店C15名うち事務員1名、ダムD7名、ダムE8名、河川巡視は支店A4名・支店B5名、ダムF4名など)

発注者支援業務を行う企業で県内に本社を置いているのは当社のみである。由利本荘市に本社を置き、支店は国交省の地方整備局の事務所がある3市にある。支店とは別に、地方整備局の事務所の一室に受託業者の執務室があり、そこにも社員を常駐させている。

本社には、社長を含めて5人の社員が常駐し、社会保険や契約書の押印など、会社全体の総務的役割を担っている。

また、社員2名を秋田県の建設・工業技術センターに派遣している。特定派遣業の届出をしていたが、労働者派遣法の改正があったので、改めて許可申請をしなければいけない。

○採用状況について

学卒者は毎年募集しており、昨年は3名を採用したが(県内の農業高校2名、工業高校1名)今年も採用に至らなかった。社員の平均年齢が47歳となり、20代の社員は数名しかおらず、社会保険労務士からは「10年後、20年後を考えると大変ですよ」との指摘を受けている。事業を継続するために定期的に採用していきたいと思っているが、大卒技術者はなかなか応募してこない。県内の大学・高専、県外の大学などで土木科があるところに求人票を送っている。

国交省の担当者には若い人も多いため、当社の担当者が年配社員だと言いたいことが言いにくいのか「若い人を配置してほしい」と依頼されるが、若くても仕事が出来ないと「仕事のできる人に変えてほしい」と言われるので、結局は若さよりも仕事ができるかどうかの方が大事である。

中途採用は1月からハローワークで募集しているが、土木施工管理技士や電気工事士など技術者の応募はない。社員に「知り合いで該当者はいないか？」と声掛けをして、社員からの紹介で採用している。

社員を育成するために、余裕のある人員配置をしてOJTを行いたいが、ギリギリの配置になっているので社員の育成が出来ず困っている。特殊業務なので、学校で資格を取得しても、現場で覚えていかないと何も出来ない。できる人に張り付いて、仕事の仕方を学んでもらったりと、人にもよるが育成に5年程かかるので、人材はもっと欲しい。

東日本大震災の復興支援に多くの秋田出身者が行っているため、復興が一段落した平成32年頃、Uターンをしたいという技術者を受け入れることも視野に入れている。

○給与・勤務形態の状況

給与形態は、週休二日の社員は月給制、ダムの管理等で夜勤がある社員は、夜勤手当等の手当をつけて、働いた分が明確に賃金としてもらえるように日給制にしている。夜勤がある社員は週30時間で回すようにしているため、2日働いて5日休みというシフトになる。2交替12時間勤務は大変だろうから、増員して3交替8時間勤務にしようか、と提案しても年配の社員は賛同するが、若い社員は給料が減ってしまうので今のままでいい、と言う。

○正社員以外の雇用形態、正社員転換の状況

現状の取組では、支店長の推薦を受けた人を対象に、適性や能力、人間性をもとに役員会で検討した上で、契約社員の正社員化を進めている。役員会での検討は原則1年に1回だが、正社員に一步及ばずという判断になった者については、7月に再検討して正社員にする場合もある。

支店長以下の全社員に対して、1年に1回の支店長面談を実施している。正社員になりたい、というキャリアプランや異動希望などはその面談で聞いて、支店長以上参加の役員会で共有している。

○無期転換ルールへの対応について

発注者支援業務は平成24年頃まで公益法人が大部分を担っていたが、公益法人改革により民間へ譲渡されることになり、平成24年12月と平成25年12月にその公益法人から仕事と人材の譲渡を受けた。その結果、社員が80名増え、急速に会社が大きくなった。現在1年更新の有期雇用者が50名位（60歳以上が20名程度）契約社員として働いているので、その人達が無期転換の対象となる。現在の契約は1年更新だが、雇用期間が5年経過した人は無期雇用にしようと思っている。

○正社員の多様化

来年3月に就業規則を変えようと役員会で検討している。現在は、正社員も契約社員も県内全域の異動があるが、今後は地元採用者で地元の業務を回していければという思いもあり、地域限定社員などを考えている。ただし、親の介護のために地元に戻りたいという社員には異動の際に配慮している。

業務内容で社員を異動させなくてもいいように、社員の多能工化を進めたいところもあるが、結果的に仕事ができる人ほどあちこちの現場から求められて、異動が多くなり不公平を招くのでは、という危惧もある。

○女性活躍推進の課題

国交省がインターネットで受付している北東北 3 県の特殊車両申請窓口が秋田事務所になっており、その許可業務を受託している。5 人配置で受託したが、5 人ではとても対応しきれず、当社の持ち出しで 3 人追加して 8 人で対応している。この業務は女性社員を配置している。その他、中途採用で業務補助 5 名、事務補助 3 名の女性を採用しており、勤続 3~5 年で正社員へ登用した。そのうち 40 代の女性 2 名が主任となっている。ちなみに管理職は課長以上（10 名）だが、その下が課長代理→係長→主任となっており、管理職登用は進んでいない。

育児休暇取得の実績はあるが、介護休暇の取得実績はない。休暇など規定の情報は、イントラネット上に掲示して常に閲覧できる環境だが、なかなか閲覧する社員は多くない。

○残業の発生原因、削減の取組

入札業務が集中する 1 月から 2 月はとても忙しい。年度末工期の工事も多いため、3 月までは繁忙期が続く。国交省に出入りしている業者の会があり、その会から国交省に発注の平準化を要望したが、改善はなされていない。公共事業は記者発表をして工期を住民に周知しているため、工期厳守で進めなければならないことから残業削減は難しい。発注者支援業務及び公物管理補助業務は 2 年単位のものも多く、落札できなければ次回は 2 年後、ということもある。その間、会社を持続させていかなければならないので、会社に体力が必要。実際に落札できずに倒産した同業もある。残業削減のために社員をたくさん抱えたいが、落札出来なかった場合を考えると厳しい。

整備局の事務所内で仕事をする社員、そこから支店に仕事を持ち帰る社員、支店内で設計をする社員、現場で施工管理や巡視を行う社員など、社員は様々な仕事に従事しており、繁忙時は支店同士でフォローし合っている

昨年、労働基準監督署から残業削減の指導を受け、社員を増やして残業を減らした経緯がある。誰でもできる仕事ではないので、派遣を雇うという選択肢はなく、短期での残業削減は難しい。また、パソコンを 1 人 1 台配備し、イントラネットにより情報伝達を行っているが、勤怠管理についてはパソコンをつけている時間や現場に居る時間を、そのまま勤務時間と認めることはできないので難しい。

年休取得は平均 9 日程度で、時間単位で取得できる年休は利用が多い。また、6 月から 9 月の都合のいい時に特別休暇である 3 日連続の夏季休暇の取得を勧めている。

○従業員の定年、定年後の実態

定年は 60 歳だが、それ以降も保険証はもらえるがフルタイムよりも負担が軽い、という勤務形態にして再雇用をしている。再雇用した社員には、健康管理や残業が増えないよう時間管理に気をつけている。60 歳以上 65 歳以下の社員は 20 名程いる。

交替勤務の社員が休む時、シフトにスポットで入ってもらう社員は 7 名いる。7 名全員が自社の定年退職者で、65 歳以上。1 か月に 0 回から 5 回の勤務で応援をしてもらって、社員が休みを取りやすい体制を作っている。

(7) 宿泊業、飲食サービス業（企業番号③⑩～③⑪）

③⑩ DD社（飲食店チェーン、労働者規模：1001人～）

○企業概要

居酒屋、カフェ、郷土料理等の飲食店チェーン。北は北海道から南は九州まで全国 96 店舗を展開している。組織としては本部（本社）の他に営業本部があり、本部では総務・人事・経理・店舗サポート・バイヤー・店舗開発を統括。営業本部では各店舗の営業を地域別・業態別に統括している。本部の人員は 25 名程度。営業本部はマネージャー職 20 名と店舗担当 170 名程度が在籍している。

2017 年 3 月時点の社員数は正社員 211 名（男性 178 名、女性 33 名）、非正規が約 1,000 名（男：女＝4：6）。非正規の内訳は学生アルバイトが 7～8 割、残りはフリーター、主婦、高齢者（再雇用者含む）等のパートタイマー。学生アルバイトが卒業に伴い退職していく関係で 2～3 月に人員が大きく減少し、ゴールデンウィーク明け頃までに新たな学生アルバイトを確保することで 1,500 名弱の従業員数、というのが例年の流れとなっている。

○募集・採用活動の状況について

新卒採用は学歴を問わず行っており、最終学歴別で初任給を格付けしている他、条件面での学歴による差はない。例年 20 名程度の採用枠を予定しているが、今年度は 7 名（うち女性 5 名）、昨年度は 5 名（すべて女性）の採用に留まっている。女性はカフェ業態へ魅力を感じて応募してくる人が多い。店舗勤務としての採用であり、本社勤務での新卒採用はこれまで無いが、今後は検討していきたい。

今年度採用の 7 名のうち 4 名は元々アルバイトの出身。アルバイトは店舗ごとの採用であり、その業態しか経験できないが、社員になると他の業態の店舗も経験できる点は魅力だと思う。

中途採用は随時募集しており、性別・年齢を問わず採用している。条件は経験や本人の希望（勤務日数等）に応じて個別に決定している。

営業店舗では常に人員が不足している状態にある。正社員の離職が多く、1 年間で約 60～70 名程度。採用も同数程度で退職者の補充はできてはいるが、適正人員までは 70 名程度不足しているという所感。正社員の平均勤続年数は約 4 年。平均年齢は男性が 38 歳、女性が 31 歳。退職理由としては、仕事がきつい、休みが合わない、昼の仕事をしたい、といったことが多く挙げられる。

アルバイトは首都圏や学校周辺、駅周辺では確保しやすいが、郊外の店舗などは採用が難しくなっている。採用が難しい地域では、地域トップクラスの時給を売りに人員確保を図っている。近年は時給を上げており、伴って社員も昇給している。アルバイトの離職も多く、中には 1 日持たずに辞める者もいる。

採用広告媒体は、ハローワーク求人その他、有料の求人広告、自社 web サイトを使っている。web サイト経由で応募してくるアルバイトはそれなりにいる。学校への営業等は行っていない。

○正社員転換、正社員の多様化について

正社員が不足しているエリアがあること、今後営業時間が長い店舗を増やしていきたい経営方針などから、会社としては正社員への転換を進めたいと考えている。しかし正社員は全国転勤が前提だったこ

とや、パートタイマー自身が社会保険への加入を嫌うこと、数あるアルバイト先の一つと捉えていることなどを理由にそれほど転換は進んでおらず、年に 10 名いない程度である。有望な者には店長等社員から積極的に声掛けをし、社員への転換を勧奨している。本人が転換を希望し、店長の推薦を得、マネージャーと面接を経て担当役員からの決裁があれば、随時正社員となれる。

正社員の多様化については、昨年から正社員の区分を総合職と一般職に分けている。総合職は全国転勤が条件であり、複数の店舗（エリア）を統括するマネージャー職を目指すことができる。一般職は転勤がなく、最終キャリアは店長となる。すべての正社員と面談の結果、約 3 割が総合職、約 7 割が一般職となった。

また、社員の休日は月 5 回、年 60 日であるが、短時間正社員として週休 2 日など休日数の多い社員も存在し、一般職で、現在は 4 名程度。現在店長職の者はいないが、休日以外での労働条件面で不利（不合理）な点はなく、他の一般職と同様店長になることはできる。

○無期転換ルールへの対応について

パート・アルバイトの雇用契約は 4 か月更新の有期契約だが、5 年を超えて勤務しているような人には、その間に正社員への転換を打診しているだろうと思う。実際、半年程度勤務して有望と思われる者には正社員への転換を勧奨している。無期転換権の行使があった場合には、条件を変えずに無期転換することで構わないと思っている。

○女性の活躍推進、育児休業・介護休業の取得状況について

採用・人事に関して、男性・女性という区別は特にしていない。管理職は部長職以上としており、営業本部ではマネージャー職が部長職に相当する。本部では部長職が 6 名おり、うち 1 名が女性でコンプライアンスを担当している。マネージャー職約 20 名はすべて男性である。

育児休業は対象者がおらず、取得されていない。女性は結婚を機に、職場までの距離が遠くなるなどの理由で退職することが多い。男性でも育休取得者はいない。

介護休業もこれまで取得した者はいない。家族を介護する必要がある場合は、夜の仕事はできないと思うので、当社の業態を希望しないだろう。

○残業削減について

本部では限られた人員の中で業務を行うべく、効率化を図っている。ノー残業デー、22 時以降の残業禁止などに取り組んでおり、繁忙期であっても月の残業時間が 45 時間を超えることはない。しかし店舗営業ではお客様を帰すことになるため、残業削減に取り組むことは難しい。繁忙期は、年末年始、ゴールデンウィーク、夏休み、歓送迎会シーズン。特別条項付 36 協定（80 時間／月）で対応している。労働時間の長い社員（店長）に対してマネージャーがフォローするなど、ある程度の平準化は行っている。

機械（IT）化としては、勤怠管理は静脈認証で行っており、本部に直接勤怠データが送られてくる。シフト管理・労働時間の把握などは営業店舗で行っているが、本部へのデータ送信はシステムで自動化しているため、営業店舗では営業に集中できる。営業中、静脈認証のパソコンを置く場所が店舗に確保しづらいことで打刻漏れが起きるなど、まだまだ改善する余地はある。

正社員は店長を含め各店舗に 2 名以上いることが理想だが、実際は店長 1 名のみの店舗があり、そう

した店舗では社員の負担が大きい。アルバイトの中でも経験が長い者などはPAリーダー（パートアルバイトリーダー）という職制に就き、ある程度権限を委譲することで社員の負担軽減を図っている。社員がいない店舗もあり、マネージャーが店長業務を兼務して対応している。

○年次有給休暇の取得促進について

会社全体に「休む＝悪」という風潮が以前はあり、本部でも年休取得は進んでいなかった。そこで本部においては、偶数月・奇数月で年休を取得するチーム分けを行い、取得の促進を行った。ある程度効果が見られ、現在は自主的に休んでいる。業務の属人化解消も、まだまだではあるが、進めていっている。

営業店舗では、年休はほとんど取得できていない。年休とは別に、月2～3日の休暇を付与している。月ごとの休暇日数を通知し、シフトに組み込ませているが、社員が少ない店舗では休むのが難しい状況にある。

○65歳以上の労働者の活用について

年齢にこだわらず、本人の意欲と体力（健康）次第で採用している。調理経験者など、技術と経験を持っている者も多い。定年は60歳であり、定年後の再雇用者も若干名いる。先日週20時間未満の70歳の労働者から勤務時間を増やしたいという意向があり、面談の結果6月より週20時間以上の契約を締結することになっている。正社員としての雇用は、体力面や労働条件、受け入れ側の体制的にまだまだ検討していかなければならないが、短時間でも戦力として働いてもらえるのであれば年齢にはこだわらない。

㊦ EE社（旅館業・通所介護事業、労働者規模：101～300人）

○企業概要

旅館及びデイサービスともに、ハローワーク、求人情報誌、新聞等を活用して募集しているが、応募者が少なく採用できない。以前辞めた方に直接声をかけて再就職した方もいたが、結局、家庭の事情（夫の転勤、出産、介護など）で離職してしまった。ちなみに、デイサービスは資格を必要とする職種がほとんどなので中途採用のみ実施している。

○職種区分等に応じた採用状況及び配置等について

正社員の採用は、原則新規学卒者で高卒により実施している。毎年2～3名募集しているが、29年4月入社はゼロ。支援学校から知的障害者を1名採用し、清掃（館内、浴場等）作業に従事している。来春も2～3名募集を予定している。例年県内各高校から応募しているが、通勤が難しい人のために女子寮を準備しており、現在3名入居している。欠員が生じた場合、中途採用で正社員を募集することもある。

正社員の職務としては、フロント、予約、経理、総務、売店、温泉施設受付、仲居、営業、調理など。勤務時間は、早番、中番、遅番の3交代シフトである。ほぼ職務は固定されている。4月に入ってから、仲居が3名退職し、現在正社員及びパート社員の両方で募集しているが、補充に至っていない。仲居が忙しい土・日など営業スタッフが手伝って対応している。

正社員の他にパート社員がいる。パート社員は無期雇用だが、1日5時間程度で週の所定労働時間が30～40時間（各種保険加入）、30時間以内（雇用保険加入）、スポット勤務（保険未加入）と会社の都合や本人の希望による勤務日・時間数となっている。スポット勤務は、浴場の清掃、宴会の片付け、仲居などで、特に忙しい金、土、祝・祭日の前日だけ働いている者もいる。

正社員は足りているが、パート社員が不足している状況である。

デイサービスを2施設（利用者約70名）運営している。こちらは、正社員（看護師、介護士、生活相談員など）23名、パート社員（運転手、看護師、介護職）7名である。デイサービスは中途採用のみだが、新しい施設で労働条件（給与）の良いところへ転職する者が多く、離職率が高い。

旅館は季節的な繁閑が激しく、1年の中で1月後半から5月までは閑散期となり、6月から各種スポーツ大会などで学生や生徒の利用者が増え忙しくなる。勤務日数は、1か月単位でシフトを組んでいる。

○正社員転換について

正社員転換の制度はないが、パート社員から正社員への転換実績は4、5年間で2名位。対象者は、本人の希望（勤務時間が多くても良い）を尊重しつつ、会社側で働き具合を判断し、声をかけている。60代以上のパート社員が多いが、50代以下に声をかけている。ただ、パートは突発的に休めるが、正社員になると休みの融通が利かないと勘違いしている人もいて、転換実績は伸びていない。若い（30～40代）パートも正社員を希望する人は少なく、本人の意欲を高める必要があると感じている。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

制度として導入はしていない。ただし、実態は採用された職務限定で仕事をしている社員が多く、職務間の異動はほとんどない。一部本人の適性を判断して、職務の配置転換（電話予約担当から仲居へ）を実施したことはある。

無期転換については、正社員の定年60歳を超えた方が65歳まで1年更新の継続雇用となっている。

パート社員は就業規則がなく、定年もないし、無期雇用である。

○女性の活躍について

女性の管理職登用では、主任以上で10人いるうち2名が女性（売店担当、デイサービス部長）。主任になるとシフト管理など部署の責任者となることから、以前フロント主任も女性がいたが、自分から主任職を辞退して継続勤務をしている。また、料飲部にも2名の女性主任がいたが、1名はパート社員へ転換し、もう1名は人間関係を理由に退職した。女性の管理職登用のために研修や意識啓発は行っていない。ただし、女将や（本ヒアリングの）対応者が女性社員を対象にマナーを身に付けさせるため、他の飲食店やホテルなどで食事会を行っている。いろいろなところのサービスを勉強させている。

会議室の設定など重量物の搬入・搬出がある作業は男性中心で行っているが、従業員の比率が男女半々なので、女性を特別扱いはしていないし、男女の役割分担もしていない。

育児休業については、妊娠・出産対象者に説明しているが、過去（4年ほど前）に取得した人や退職した人などいる。男性の取得実績はない。最近職場結婚をした社員が2組あるが、妊娠まで至っておらず、今後男性の育児休業もあるかもしれないと思っている。介護休業については、取得実績がない。会社に迷惑をかけたくないので取らないという従業員もいるようだ。

○残業削減について

季節的繁忙期やトラブルの発生で、まれに残業が行われる程度。一部職務（仲居）で人手不足だが、一人に対する負担や時間が増えないよう他の職場から手伝ってもらおうようにしている。また、季節的繁忙対策として1か月単位の変形労働時間制を導入している。

○年次有給休暇の取得促進について

事務職は取得しているが、仲居は取らないなど職務によってばらつきがあるが、労働者からの不満は出ていない。

退職前にまとめて取得されると大変なので、閑散期である2月から4月に、計画的に付与する年休の消化促進を検討したが、直前に宿泊の予約が入ると配置人員に余裕がないなど営業に支障をきたすことが予想され、なかなか進まないのが現実である。

○高齢者の活用について

定年は60歳だが、65歳まで継続雇用。60歳以上の正社員（定年後1年更新、身分は正社員）も4人いる。65歳以上の方（68歳、75歳）が、旅館などの施設を管理する大工として2名働いている。他にも65歳以上は、デイサービスの送迎運転手が1日2～3時間勤務で5人、浴場清掃、部屋掃除、調理場洗い物など5人ほどいる。高齢者を雇用するに当たっては、本人の体力に合った仕事に配置し無理をさせないようにしている。原則として、60歳以上の高齢者はパート社員として年齢の制限なく、働いてもらっている。本人の勤務時間に応じ、社会保険や雇用保険の加入状況が違っている。保険に一切入らない短時間勤務の高齢者が30～40人程度となっている。

(8) 生活関連サービス業、娯楽業（企業番号③②～③④）

③② F F 社（冠婚葬祭サービス業、労働者規模 101～300 人）

○企業概要

人手が足りていないことが課題となっている。現在、すべての職種（営業、サービス、内勤、夜勤）、雇用形態（正社員、パート社員）でハローワークに求人を申し込んでいる。ただ、1年365日24時間稼働していること（土、日、祝日も稼働でシフト勤務）や葬祭業のイメージのせい、応募者がほとんどいない。事務職の正社員求人にも応募がない状況。

葬祭業という業種であり、利用者は50～70代の方が多いことから、利用者に安心して任せてもらうためには、社員も人生経験が必要であるという考え方から新規学卒の募集は行っていない。

○職種区分等に応じた採用状況及び配置等について

採用は中途採用のみで面接により適性や能力を判断している。新卒での募集は行っていないが、7～8年前に、縁故で高卒女子を事務職として採用し、その方は結婚、出産を経て現在も在職中。

新卒採用を行わない理由として、利用者の年代に近い社員で、利用者の心情に寄り添うサービスを展開するためである。

雇用形態としては、正社員、パート社員。職種はどちらも①会員営業、②サービス担当（葬儀全般）、③内勤（企画、総務）、④夜勤（電話当番、遺体搬送）の4職種。さらに、パート社員に常勤と非常勤があり。常勤パートはホール担当や営業担当及び夜勤担当で主に1日5～6時間（夜勤を除く）週3～4日勤務、非常勤パートはサービス担当（葬儀）で日中の葬儀（突発的に発生）がある時のみスポットで勤務してもらっている。

各職種における男女別の配置状況は、会員営業では男性が正社員、女性はパート社員が多く、サービス担当はほとんど男性で内勤はほとんど女性、夜勤も男性正社員1名と男性夜勤専任パート2名の3名体制となっている。

採用後は、2週間の試用期間経過後個人面談を行って、配置職種を決定し3か月のOJT研修を行っている。20代で入社すると、勤務が交替制のシフト勤務であり土・日・祝日が休めないからだと思われるが、離職する者が多い。40代以降で入社した方々の離職率は低い。

○正社員転換について

正社員転換は行っている。正社員への転換方法としては、特に試験などは行わずに正社員へ登用している。本人の希望を尊重したうえで、パートで勤務していた経験を踏まえ、本人の適性を会社で判断して決定している。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

正社員の多様化については、職務限定正社員のみ導入している。本人の適性や能力を判断し、会員営業職限定で採用した社員が4名いる。50代からの中途採用で、前職は地方自治体、金融機関出身である。

また、勤務地は限定されており、原則本社に出勤してから各ホールで勤務しており、転勤はない。秋田市以外も地元からの採用で、自宅から通勤している。

無期転換ルールへの対応については、原則有期雇用者がいない。ただし、定年（65歳）後の再雇用者が2名嘱託で勤務しており、対応が必要と考えている。

○女性の活躍について

各職種に採用も含め、女性の活用を進めたいと考えているが、家庭環境（子供が学生でシフトに対応できない）などからなかなか進んでいない。

女性の管理職（課長以上）登用については、5つのポストのうち4~5年前に1名課長に登用しているが、経験不足（勤務年数が短い）からこちらも進んでいない。

女性社員は、産休、育休を取得しており、妊娠や出産による退職者はいない。男性の育休取得者はいない。配偶者の出産に係る特別休暇制度があり、2~3日利用している。

介護休業の取得者はいないが、介護により離職した者もない。介護休業制度について特段の周知は行っていない。介護の必要な社員については、日常会話の中で家庭状況の変化を把握はできると考えているが、今までそのような状況の社員はいなかった。

○残業削減について

遺体搬送や葬儀日程の依頼が勤務時間外になる場合があり、どうしても利用者の都合により突発的に発生する。会社としてはどうにもならない課題である。

7、8年前から夜勤専門スタッフを配置して、夜間の搬送業務等を対応している。従来、正社員が夜勤の対応をしていたが、負担軽減を目的に夜勤スタッフの配置を始めた。

○年次有給休暇の取得促進について

年休の取得率は低いと思われる。女性社員は、家庭の都合により比較的取得しているが、全体的には取得されていない。

年休の取得率を上げることは、会社として課題であると考えているが、具体的な取組は行っていない。

○高齢者の配属先や活用の課題について

定年は65歳だが、65歳以上の労働者の活用については、職種・経験によりその採用に取組んでおり、役職者で65歳を超えて継続勤務している者が2名いる。社員の高齢化に伴い、定年の引き上げや再雇用制度等について、しっかり検討する必要がある。

③③ G G社（美容業・理容業、労働者規模：101～300人）

○企業概要

県内に美容室を主体に20店舗（うち理容室1店舗）。県内を3つのエリアに区分しており、中央地区（男鹿含む）、横手地区（湯沢含む）、大曲地区となっている。各店舗の規模に応じて3～15人配置している。本部は7人で総務、経理、人材育成等を担当している。

従業員のうち、理容師が4名で残りはほとんど美容師である。ただし各店舗にレセプション担当として受付、電話予約、会計担当の無資格者（見習い社員）を配置しており、現在13名いる。社員の平均年齢は30代（以前は28歳くらい）になっていると思う。勤続年数も長くなっている。

20年ほど前から美容師になる人が減っており、今後も美容師人口の減少が予想されることから、若い方を積極的に採用して育てていきたい。

県の認定訓練校を併設しており、自社の社員を対象に資格取得後も継続的に、スタイリストとして必要な新しい技術を習得できるよう定期的に研修を実施している。

昨年は新規出店が無かったことから、今年は1店舗出したいと考えている。ただ、新規出店を積極的に進めているわけではなく（自社に営業や企画担当はいない）、設備関係の工事業者から良い物件（土地、建物）を紹介されたときに社内で検討をしている。

○職種区分等に応じた採用状況及び定着等について

新卒の採用状況については、29年4月16名（うち男性1名）で専門学校卒（美容）9名、高卒7名である。高卒は資格がないので、店舗のレセプション担当として勤務しながら、通信制により美容師の資格取得目指している。専門学校は、秋田、盛岡、仙台の学校から採用しているが、ほとんど県内出身者である。5年に1人くらいは県外出身者を採用している。ちなみに28年4月は15名（うち男性5名）採用している。各店舗に1名ずつ配置するためには20名必要となることから、もう少し採用したい。

新卒採用者は1年以内に2、3人辞めてしまう。理由としては、美容師というイメージと入社後の仕事内容のギャップによるものが多いようだ。

新卒の定着率を高めるために、新人研修として「1年生会」を年に3回ほど実施している。内容は、店舗管理マネージャーが新人と一緒に昼食を食べながら、話し合いを行うものである。また、店舗ごとに技術に関する相談は誰それ、それ以外の相談は誰それというように相談担当を決めて、細かい悩みに対応できるようにしている。一昔前まで仕事は見て覚えろという状態だったが、今は昔と違って細かいことまで手取り足取り教えているような状態である。

中途採用は、ハローワークを通じて常時募集しており、年間3～5名採用している。そのほとんどが、県外に進学・就職したものの、経済的に生活が苦しくてUターンした方々である。有資格者なので、即戦力となっている。店長スタッフの3分の1はUターン者となっている。

店舗配置人数を増やして売り上げを増やすための対策として、新卒採用や中途採用を行い人材確保に努めている。

○正社員転換について

社員の雇用形態として、正社員とパート社員の2種類。正社員は月給制で社会保険加入、パート社員

は時給制で社会保険未加入だが無期雇用となっている。10年ほど前までは、土、日曜休みを希望する人は採用していなかったが、今は勤務日数、曜日、時間について本人の希望をすべて受け入れている。

したがって、パート社員の扶養の範囲でといった家庭の事情など本人の都合が解消されれば、会社としてはいつでも正社員として受け入れ可能である。

我が社の働き方は、社員自身の選択であり会社の都合によるものではない。そこは社員にも常に伝えている。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

正社員に、フルタイム正社員とパートタイム正社員がいる。どちらも月給制で社会保険も加入している。パートタイム正社員は約30名。本人のライフスタイルに合わせて、勤務時間を調整している。フルタイムとパートタイムでは、給料に差があるだけである。結婚、出産などによる離職を防ぐためにパートタイム正社員として人材をつなぎとめている。

採用時に勤務エリアの希望を聞いたうえで、自宅から自家用車で30分以内の通勤可能店舗に配置している。原則店舗間の異動はないが、新店舗出店の際に通勤可能範囲の者に異動してもらうことはある。また、ヘルプ制度として、予約等により忙しい店舗が事前に把握（本部で各店舗のシフトや予約状況は把握している）できれば、エリア内の店舗間で従業員同士手伝いに行く制度を作っている。ただし、中央エリアに所属する男鹿店の社員は、秋田市内店舗への通勤が難しく、店舗限定社員となっている。

無期転換ルールへの対応については、現在有期雇用の社員がいないことから、特段の対応は予定していない。

○女性の活躍について

女性の多い職場なので、女性の管理職登用は進んでいる。具体的には、部長1名（女性）、その下に管理職マネージャー2名（女性）で、残りのマネージャー（5名）と店長（20名）は管理職とはなっていない。

男性社員の38名中、管理職以外のマネージャー（店舗管理担当）のうち2名、店長10名が男性であり、徐々に割合が増えている。女性は、結婚や出産など家庭の事情によって働き方を調整するが（単純に勤続年数が長くても昇進を望まない）、男性は仕事中心に生活を送っているので、昇進に対する意欲も高いと感じている。

育児休業は、経済的理由により産休のみの社員もいるが、それ以外はほぼ100%取得している。常時3～4人は育児休業を取得している状態である。育児休業終了後復帰してもらうために、休業中の社員とも定期的に連絡を取り合っている。

介護休業については、相談を受けたこともないし、取得実績もない。

○残業削減について

営業時間内に終わるように、受付時間を設定しているので、残業が発生することはほとんどない。担当を指名する方は35%程度で他はフリーで対応できるので、予約受付時に特定の社員に集中しないよう振り分けをしている（特定の社員の売り上げが多くても個人に対する報償は行わず、協力して会社として売り上げが上がると報償する仕組み）。完全予約制ではないので、閉店間際にお客さんが飛び込んでく

ると突発的に残業となることはある。ただし、各店舗の予約状況は本部で逐次把握しているので、夕方に忙しくなっている店舗には、ヘルプ制度により近隣の店舗から手伝いに行ってもらい残業にならないようにしている。

季節的繁忙があり、卒業式・入学式シーズンの3~4月上旬が最も忙しく、その次がお盆（帰省客が多い時期の同級会など）の8月、暮れの12月と続くが、売り上げを維持できるようスタッフを配置している。

○年次有給休暇の取得促進について

年休の取得実績は出していない。ただ、人材確保のために個人のライフスタイルに合わせた休みの取り方を進めている。例えば、「早帰り制度」があり、1年間で24時間分（有給）早く帰れる制度を導入している。各店舗で本人の希望する日に取れるよう調整している。

○高齢者の活用について

定年は60歳で、継続雇用は65歳までとなっている。定年後の労働条件も変更はしない。現在、65歳以上の方が1名いる。2年前（63歳）までは、定年前と同じ条件で働いていたが、今は勤務時間を減らし、さらに日曜日も休みで働いている。会社として、本人の健康・体力と技術的に新しいことを覚えていく意欲があれば、働いてもらいたいと考えている。

③④ HH社（アミューズメント施設運営、労働者規模：501～1000人）

○企業概要

アミューズメント施設の運営。ショッピングセンターを中心に开店しており、九州地区を除く全国に50店舗を展開している。正社員が159名、契約社員が11名、パート・アルバイトが670名いる。

本社が秋田。東京に本部、大阪に支社がある。本社の従業員は約60名で、40名の正社員と20名のパートがいる。

本社の組織は、総務、人事、経理、法務、営業（機械、商品及び店舗支援）に分かれており、東京本部に新規出店等を担当する開発部門がある。

本社パートは伝票処理や発注作業などの事務処理、労務、経理など、正社員の補完業務を行っている。

東京本部が関東圏を、本社と支社が東日本、西日本をカバーして店舗支援などを行っている。

全正社員の平均年齢は30歳である。

パート・アルバイト670名のうち、学生アルバイトは150名。学生よりもフリーターや主婦など雇用保険に加入する者の方が多い。

パート・アルバイトは1年更新としており、転勤はない。

店舗の規模は様々で、正社員の店長1名に、パート・アルバイトが7、8名の10名に満たないところから、30数名が在籍しているところまである。各店には店長と、規模によって副店長を置いているが、店長を置かず、アルバイトだけ数名置いているようなところもある。

店舗の営業時間はショッピングセンターの営業時間に合わせて9時～22時、23時ということが多く、1か月単位の変形労働時間制によるシフト勤務で対応している。

○採用の状況について

正社員は、新卒の就活に合わせ、リクルートナビを活用して一括採用している。今年度は男性11名、女性4名の15名を採用し、予定数は確保した。

昨年度も16名（男性8名・女性8名）採用できた。新卒者のほかに、毎年、経験者を正社員として採用する枠も数名分ある。

○定着状況について

正社員の定着率は悪くないが、アルバイトは入れ替わりが激しく、1年以内に700名の45%に当たる300名が辞めていくので、総じて勤続年数は短い。

長く勤める人がいる一方で、辞める人は入ってすぐに辞めてしまう。

それでも他のサービス業や飲食店に比べたら良い方で、他社は人の回転がもっと早い。

○非正規職員の正職員化について

非正規の正社員転換は社内制度として定着しており、これまで新規出店や退職者の補充が必要になった等のタイミングで、パート・アルバイトから正社員にした者が数名いる。先ごろも2名、キャリアアップ助成金の対象になった者がおり、また、期間の問題で対象とならなかった者もこの1年以内に数名程いる。

パートから正社員に上がる条件として、転勤が可能であることが挙げられる。

本人の希望だけでなく、スキルがあって、会社が認めた者であることが必要になる。能力審査にあたっては、適性試験を実施して、引き上げを行っている。

他に、パートから契約社員にした者や契約社員から正社員にした者がいる。「契約社員」とは、地元の社員を現地社員として採用したもので、1年契約。

職階はパート－契約社員－正社員。契約社員は、全国に11名いる。

○正社員の多様化

契約社員を勤務地限定正社員にしたいと考えているが、現在、検討中であり、制度化はしていない。

○無期転換ルールへの対応について

無期転換ルールの導入に併せて、契約社員などを無期にすることは抵抗がない。17名程度いる障害者は始めから無期雇用でスタートしていることもあり、影響は出ないと思っている。

○女性の活躍について

昇格に関し、店長まで男女差はないが、それ以降の本社、本部の管理側のポストにも限りがある。女性も平等に採用しているというものの、結婚、出産などのライフステージを迎えることを踏まえると、男女半々で採用することは考えないといけないと思っている。勤続年数も会社全体で8.3年のところ、女性が3.9年とかなり開きがある。

女性には長く働いてもらいたいと考えているが、働く場所が店舗となると転勤もあり、難しい。今後、転勤のない限定正社員を設けるなど配慮することで、うまく正社員とすみ分けられないかと思っている。

○育児・介護休業の取得状況について

現在、正社員で育休を取得している女性が3名いる。

パート・アルバイトでは産休・育休取得者が5、6名いる。いずれも役職者ではないため、自由に休めて職場復帰が可能である。

介護休業の取得者はいない。

○長時間労働削減の取組

現在の時間外は月20～30時間と、だいぶ抑制して短くなっている。

○年休の取得状況について

総じて取得率は良くない。特に社員は低く、50%も取得できていない。

パート・アルバイトの場合は退職時に一括で取って辞めてしまうので、取得率は100%に近い。

○高齢者の活用について

60歳以上の労働者はアルバイトが数名と、定年を迎えて再雇用した者が1名いる。

(9) 教育、学習支援業 (企業番号③⑤)

③⑤ I I 法人 (教育、学習支援業、労働者規模 101~300 人)

○法人概要

秋田市内で短期大学 (1 校)、高等学校 (1 校)、認定こども園 (1 校) を経営している学校法人である。

明治 41 年に幼稚園を開園したのを始まりとし、その後、中学校、高等学校を設置。昭和 26 年には学校法人の認可を得ている。昭和 29 年の短期大学設置とともに、附属高等学校、附属中学校と改称。

近年の少子化により、生徒数は年々減少。高等学校では、現在、1 学年は 6 クラス (1 クラスは 30 人) となっている。それに伴い、必要な教員の数も減っている。

なお、平成 25 年 4 月から中学校の生徒募集を停止している。

職員 (教員、事務員) 数については、平成 28 年 8 月 1 日現在で 130 人 (男性 49 人、女性 81 人) である。施設別の職員配置状況は、高校が半数、さらにこども園と短大で半々程度である。

○募集・採用活動の状況について

募集については、退職者の補充として採用を行っている。教員や保育士等の資格が必要なことから、新規大卒者 (短大を含む) の採用および中途採用を行っている。

生徒数の減少により、必要な教員数も減っているため、現在の必要数は足りており、また、募集に対する応募者もいるため、特に人材不足とは感じていない。

なお、今春 (平成 29 年 4 月) の新卒採用者は、認定こども園で 3 名 (全員女性、県内の短大卒業生) であり、高校・短大の方の新卒採用者はゼロであった。

高校の方は、生徒の数に応じて教員数の基準があるが、認定こども園の方は、園児の世話が必要であるため、必要な教員の数プラス α の人数を確保している。そのため、採用数が多くなっている。

認定こども園の内容、質が保護者から評価される時代であるため、教員数を増やして対応している。そのため、この 2 年で、認定こども園の教員数が 4 倍になった。

最近の新卒者のほとんどは、幼稚園教諭、保育士の両方の資格を有しているため、幼稚園、保育園どちらにも対応できる。

ただ、新卒者は、5 人に 1 人は 1 年未満で辞めてしまう。理由は、父兄と合わないことに起因する体調不良等である。ただ、1 年を超えると定着する傾向にある。

採用は、新卒者の他に経験者も採用している。採用経路は、ハローワークの他、縁故での採用も行っている。なお、新卒者は、秋田県内の学校を卒業しており、出身も秋田県内である。

○正職員以外の従業員および正職員転換について

正職員以外の従業員については、平成 28 年 8 月 1 日現在で 43 人 (男性 17 人、女性 26 人) である。

新規採用者は、学校側で本人の適性を見るためと、本人が職場や職種が合っているのかを自身で見

極めるために、原則として1年の有期労働契約で採用、更新し、3年前後で正職員へ転換するようにしている。有期労働契約期間中の労働条件、待遇は、労働契約期間以外は正職員と同じである。契約更新ごとに退職金も支給している。

正社員への転換にあたっては、学校側で正社員としての適性を判断した上で、声をかける場合が多い。なお、人事考課制度は多くの労力を必要とするため、設けていない。

正社員への転換実績は、新卒者ではほぼ100%に近く、毎年2～3人ずつは転換している。

その他、認定こども園で、教諭、調理補助、バス運転手を本人希望に応じた短時間のパート職員として、人材確保のため採用している。

○職員の能力開発について

高校及び認定こども園の職員は、初任者研修や外部機関が行う各種セミナーを受講、短大の教授や准教授、講師は論文発表を聞きに行くなどして能力開発を行っている。研修にかかる費用は全額、学園で負担しており、個人負担はない。なお、理事も私学経営研究会が行う研修に参加している。

○無期転換ルールへの対応について

対応については検討中であるが、現在、正職員として採用する前の有期契約労働者については、労働契約期間以外正職員と労働条件、待遇とも同じであるため、無期転換した場合は、正職員と変わらなくなる。なお、正社員の多様化については必要性を感じていない。

○女性の活躍推進について

「女性だから」ということで特別扱いはしていない。現在、理事8名のうち3人は女性、高校では、管理職（校長、教頭、主幹）3人のうち1人は女性、短大では、学長が女性、認定こども園では、園長・副園長とも女性である。

なお、認定こども園では、バス運転手を除き、職員全員が女性である。

今後も、意欲・能力のある女性を管理職に積極的に登用したいと考えている。

○残業削減について

高校については、部活動を午後6時までとしているため、残業はほとんどない。一方、認定こども園では、平成27年から0～2歳児の長時間保育を行っている。

そのため、11時間の開園が必要であり、保育士が体調不良等で休んだ場合に、他の保育士が残業をして対応することもあることから、残業時間が多くなってしまう。

○育児休業、介護休業の取得状況について

女性職員の育児休業取得率は、100%となっている。子供が1歳に達するまで取得する者が多い。また、現在、育児休業取得中の職員もいる。一方、男性職員にも、育児休業の取得を勧めてはいるが、取得した者はいない。理由は、配偶者が育児休業を取得しているため、休みを取る必要がないからということである。

育児休業期間中の代替職員は、臨時職員として募集。現在は、職員の確保はできているが、今後は

代替要員の確保が課題だと考えている。

介護休業の取得者については、法改正に併せてアナウンスしているが、現在のところ、男女とも取得者はいない。恐らく、介護休業を取得しない理由の一つとして、特に制度化はしていないものの、以前からの慣行で理由とか対象者を限定せずに、職場長の許可があれば、1日に2時間程度の有給での外出を認めているからであると思われる。

○年次有給休暇の取得促進について

1年単位の変形労働時間制を採用している。その所定休日とは別に、年間13日～14日、学校の夏休み、冬休み、春休み、お盆の各期間に充てて、年次有給休暇の計画的付与を行っているため、取得率は7割程度となっている。

半日の年次有給休暇も認めている他、時間単位の年次有給休暇制度も導入している。

○65歳以上の労働者の活用について

65歳以上の労働者は、高校で1人（常勤）、短大で6～7人（常勤）雇用している。非常勤で65歳以上の労働者はいない。常勤と非常勤は、常勤は授業以外の仕事も行うのに対し、非常勤は、授業のみ行う点で違いがある。

現在のところ、65歳以上の労働者の積極的な活用は考えていない。理由は、生徒との年齢が離れすぎているためである。

なお、60歳以上の職員は、認定こども園のバス運転手（パート）2人である。

(10) 医療、福祉（企業番号③⑥～④②）

③⑥ JJ 法人（病院、労働者規模：101～300人）

○法人概要

働きやすい環境づくりが重要と考えている。働く人が気持ちよく働いてもらわないと患者さんに優しく接することが出来ないと考えている。

ただ、働いている側が「精神科だから・・・」といったようなマイナスの意識を持っている方が多いと感じている。「くるみん認定」など働きやすい職場を整備して、対外的なPRはもちろん働く側のモチベーション向上にもつなげていきたい。

訓練施設やグループホームも運営しているが、採算が取れないのが現状。

○職種区分等に応じた採用・定着状況及び配置等について

病院運営のために最低限必要な有資格者は充足しているが、①医師、②薬剤師、③看護師は確保に苦慮している。特に、医師は半日勤務や週1日の非常勤嘱託などを活用して確保しているような状態。また、最近では看護補助職についても、応募者が少なく補充に時間がかかっている。精神科というマイナスイメージを持たれる傾向があるが、実際に働くと患者の病状が安定しているなど他の病院と違い働きやすいと感じているようである。

グループホームや訓練施設も運営しており、指導員と称して管理栄養士、准看護師、精神保健福祉士など各種専門職の方々が働いている。

専門職は離職者が少なく、定着率は高い。病院とそれ以外の施設の人事交流も行っている。毎年20～30名退職者もおり、補充している。

正職員での採用が基本。特に、看護師は患者対応の申し送りなど勤務に継続性が必要なことから、原則正職員である。ただし、人材確保の観点から一部専門職（医師、栄養士、薬剤師、看護師など）本人の希望に応じ、非常勤職員もいる。

また、育児・介護など働き手の希望による短時間勤務職員として、食器洗浄員や調理補助員（日中6時間、夜間3.5時間）がいる。

今春の採用者は、中途採用も含め13名。その内新卒者（専門学校卒）は7、8名。

○正社員転換について

正社員転換制度については、就業規則や定款で定めている。専門職の非常勤職員については、本人の希望に応じ、上司の推薦を受けた上で本人の意欲や能力を評価して正職員へ登用。本人の希望については、職域の長が所属職員と定期的に面談して把握している。

短時間職員は、本人の希望により正職員と短時間職員を臨機応変に切り替えている。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

働く側の希望に応じた非正職員であることから、改めて正社員の多様化は考えていない。

無期転換ルールへの対応については、短時間職員が半年更新の有期雇用であることから、社会保険労

務士に就業規則の見直しについて相談している。

○女性の活躍について

精神科は、男女別で病棟が区分されており、病棟スタッフも男女それぞれ配置している。他の病院と違って病院スタッフの7割を占める看護師の男性の割合は高い（通常の病院だと女性9：男性1位）。看護学校の卒業生は、8：2位で女性の割合が多いので、男性看護師の確保が難しい。看護師養成のために、奨学金制度があり、看護補助で高卒を採用して育成している（利用者少ない）。

女性の管理職登用は、今後積極的に進めていく。現状は、看護師長7名中2名、看護副部長2名中1名、部長1名中0名が女性。

○残業削減について

急患や患者の容体急変への対応で、突発的に残業が生じることがほとんどで、残業時間は少ない。精神科病棟は、患者の容体が比較的安定している。

○年次有給休暇の取得促進について

年休の取得率は50%程度。必要な時に、取得できる体制であり、取りやすい風土だと思っている。看護職のシフト作成に当たり、事前に休みの予定があれば、それに配慮したシフトを組んでいる。

年休とは別に特別休暇として、リフレッシュ休暇があり、10年目以降5年刻みで3日に1日ずつ加えられ、40年勤務すると10日付与される。さらに、リフレッシュ休暇にあわせ報奨金も支給される。

育児休業については、女性の取得は100%。男性も3名取得済み。初産の女性は1年、2、3人目の出産時は半年程度など家庭の事情に合わせて活用されている。育児休業のチラシを作って配布するなど、育児休業しやすい雰囲気づくりに努めている。産休や育休をテーマに勉強会も開催している。

介護休業については、29年4月から約2か月間、母親の介護のために取得した職員がいる。母親が亡くなり、復職している。介護休業についても育児休業と一緒にチラシを作成し、配付している。

○高齢者の配属先や活用の課題について

定年は60歳、希望者は65歳まで継続雇用。65歳以上の職員も10名いる。最高齢は75歳の看護師。65歳以上の雇用について、特段の規定はない。本人の希望に応じ、個別に面談をして判断している。短時間勤務や夜勤免除など個々の状態に合わせて、働き方を工夫している。

③⑦ KK法人（社会福祉施設、労働者規模：101～300人）

○法人概要

能代市等で、養護老人ホーム、居宅介護支援事業所、訪問介護事業所、デイサービスセンター4か所、グループホームを運営している。

このうち、自前で運営しているのはデイサービスセンターのうちの1か所、居宅介護支援事業所、訪問介護事業所だけで、他の施設は市の指定管理となっている。

職員は介護福祉士、介護支援専門員（ケアマネージャー）の各資格を持つ者が多い。母子支援施設には保育士がいる。各施設の管理者は社会福祉主事の資格が必要となる。看護師は配置基準では8人のところ、正職員は2人だけで、残りは臨時やパート。医師はいない（不要）。

夜間の勤務があるのは、グループホームと養護老人ホーム。

母子支援施設では、夜間は業者に業務委託をしており、業者から派遣された宿直専門に行う者がいる。

それ以外の施設の勤務時間は8時～18時であり、早番・遅番で対応している。

○介護職員の採用状況・正社員転換について

これまで職員は1年更新の、常勤の臨時職員やパート職員として採用し、正職員が退職するなど、年度途中で欠員が生じた場合は、長く働いている者から順に正職員に引き上げ、補っていた。

ところが、近年の介護職員の人員不足や今年、市内近郊に介護施設（サービス付き高齢者住宅、地域密着型軽費老人ホーム）が新たに設立、増床されたことで、施設間の人の取り合いや職員の引抜きが生じるなど状況が変わってきた。これまでは雇ってみなければ適性等が分からないなどとして臨時職員で採用していたが、民間企業では最初から正社員として採用するため、従来からの臨時社員として採用するやり方は、正職員を確保する上でも間に合わなくなっており、正社員として採用することに変更した。

また、人材を引き留めるには無期雇用の正職員として勤めてもらうのが一番と考え、これまでのシステムを改め、30人程度だった正職員を、段階的に増やしていくことにし、第一段階として昨年度（28年度）、60人まで増やした。

今年度は10年先までの退職者を見越し、また予算的な定数を踏まえ、68人にする予定である。

今いる人に正職員として長く働いてもらうことでモチベーションも高まると考えている。

正職員の採用にあたってはこれまで面接のみであったが、今年度から試験を行うことにした。内部から引き上げる際も人事考課や成績表などを考慮しつつ、試験を受けてもらうなど、外部・内部の分け隔てなく採用することになっている。

人材確保に関しては、ハローワークに募集を掛けても応募が無いため、専門学校とのパイプは無いものの、近場の学校から訪問して当たってみることにしている。

勤続年数が皆長いこともあり、年齢層は40、50代であるなどバランスが悪い。それらの年齢の者が辞めた後で、40、50代を入れても施設が回らなくなるので、なるべく若い人の正職員化を図りたいと考えている。

正職員になれば定期異動がある。無理に異動はさせないが、正職員はどこでも異動するというのが前提のため、パートの中には異動したくないので、正社員になりたくないという者はいる。

限定正社員の導入は検討したことがない。平成 30 年 4 月からの無期転換ルールの導入に伴う無期雇用の臨時職員を今後、活用していこうと考えている。

○無期転換ルールへの対応について

臨時職員の労働条件など処遇はそのままに無期に転換することにしており、現在、その名称変更を含めて検討中である。

ただし、市からの受託事業がほとんどであり、事業が無くなった場合はそうした者から解雇せざるを得ないと思っている。

○女性の活躍について

課長以下、各施設の管理者（責任者）までを管理職としているが、管理職の 7 割以上が女性となっている。会長の下で事務局長は嘱託であり、その下の現場のトップである地域福祉課、総合福祉センター、介護福祉課の各課長ポストのうち、センター長と介護福祉課長が女性である。

管理職登用は、その者の年齢や経験などをもとに判断している。

民間に比べて女性の管理職の割合が高いのは、平成 12 年に介護制度が始まった当初から、女性も男性と一緒に扱いにして、女性の採用が多かったことが挙げられるかもしれない。介護の現場であるため、女性が多いという背景はあるが、民間はどちらかというとも男性職員が多いと思う。

○時間外発生の要因と削減状況について

時間外勤務は、毎月一回定期に開く会議や緊急搬送などの際に行うことはあるが、緊急搬送は月 1 回あるかないかである。時間外の削減のため、上司が日頃からチェックを行い、サービス残業など無いようにしている。

サービス残業が離職につながると認識しており、特に母子家庭の職員が多いため、労働時間には配慮している。

○年次有給休暇の取得状況について

年休は半日単位、時間単位での取得も認めている。介護の現場なので一斉に休むことはできないが、ゴールデンウィークや夏季など時期をずらして取得している。年休の取得日数は現場や事務局で、また、人によってばらつきはあるが、多い人で年に 20 日取っているなど、取りやすい雰囲気にはあると思う。

○定年後の再雇用状況について

介護士など資格を持つ者が 60 歳で定年を迎えた後、再雇用されたのは 1 名のみ。その者も管理者のポストが空いていたためであり、大抵は資格を生かして民間の嘱託などに移っている。管理者などで終えた後に施設に残って、また一介護員として勤務するのは難しいと思っているからではないか。

高齢者は、利用者の送迎を専門に行う 60 歳以上の人や 65 歳以上の看護師のパートなどがいる。勤務時間は 1 日 4 時間から 6 時間までの週 3 回勤務などであり、本人の希望を入れたもの。

○育児休業、介護休業の取得状況について

育児休業を取得している者が1名おり、現在産休中の者が1名、夏ぐらいに産休に入る者が1名いる。産休の後、育休を取るのが流れになっている。正社員には産休中の給料を満額保証しているが、パート・臨時職員は保証されていない。男性で育児休業した者はいない。

過去に介護休業を取得した者はいたが、その間の給料が出ないので、最近は短い期間であれば年休を取得しているようである。

介護休業は就業規則に規定しており、職員にも周知している。

○その他

介護職については、定期的に利用者を抱き上げる行為が生じるが、リフトの導入は入浴場だけで、日頃の介助に関して機械化は進んでいない。周囲の施設でも機械は普及していないようである。

㊸ LL 法人（社会福祉施設、労働者規模：101～300 人）

○法人概要

昭和 53 年に開設の社会福祉施設。

秋田市内にある本部のほか、4 つの地域・場所で、高齢者施設（特別養護老人ホーム、ショートステイセンター、デイサービスセンター）7 か所、障害者施設 1 か所、訪問介護事業所 1 か所、地域包括支援センター 1 か所、居宅介護支援事業所 3 か所を経営している。

他に、秋田県からの委託を受けて刑務所を出所した 65 歳以上の者などの生活定着支援事業を行っている。

それぞれの施設に介護福祉士、ケアマネージャー、社会福祉士、保健師、社会福祉主事、看護師を配置している。医師は常勤ではなく嘱託医が 1 名。

介護士などの必要な資格は、ほとんどの職員が持っている。

特別養護老人ホームでは夜勤がある。

○採用状況について

昨年度、新卒求人 5 名に対し、採用できたのは 1 名だった。残り 4 名は中途採用を行って補充した。

ハローワークに求人を出すのが遅く、10 月ころとなっている。求人受付が開始される 6 月に出したいが、その時点では翌年 3 月で辞める人の数が把握しきれない。というのも、例年 3 名程度が退職するので、その補充のために採用を行っているが、今年 3 月は 6 名の女性職員が結婚などを理由に退職するなど、先の読めないところがあるからである。

しかし、他の施設の求人活動がどんどん早くなっており、良い人材確保のためにも求人票は早く出したいと思っている。

以前は資格の有無にかかわらず、全員が准職員からスタートし、経験を積んだ後に、面接や筆記試験を経て、正職員に内部登用していた。

しかし、学生の保護者などから「福祉の専門学校に入り、資格を取って卒業したのに准職員扱いなのか」という声が聞こえたため、4 年前から新卒、中途問わず、資格があれば正職員として採用することにしている。

最近では、専門学校が児童保育課程を入れるなど形態が変わり、看護大学では定員割れが起きるなど、市内の学校だけでは人材を確保することが困難になってきている。

これまで看護学校から教育実習に来た生徒で、意欲のある人を採用するなどして就職に結びつけてきたが、今年 4、5 月は実習を希望する生徒がいなかった。

本部の所在地は市内中心部から外れており、車が無いと通えない立地も影響したかもしれないが、選ばれなかったのはショックだった。

募集にあたっては、依頼してきた東北の介護系学校 16 校に求人票を送り、福祉系コースがある県内の高校には、採用担当者が直接訪問して求人票を渡している。福祉系コースのある高校からは数年続けて採用した実績がある。

しかし、秋田県社会福祉協議会主催の就職面接会である「福祉のお仕事フェア」に年 2 回参加しても、最近では好景気を反映して、他業界に人が流れるのか、人が集まらない状況が続いている。今は求職者よ

りも求人事業所のほうが多い。

看護師についても規定数をおかないと減算されてしまうので、確保に取り組んでいるが、病院も給料などの待遇面を良くしてきており、確保が難しくなっている。そのため、仙台や東京にある人材紹介会社に登録している秋田在住の人の中から採用したりしている。

登録者にとっては 30%の手数料は取られるものの、就職支度金が出るのが良いところで、また、勤務条件が違うとか、就職先に苦情があるといっちは雇い主ではなく、直接、紹介会社に申し立てしている。そうした人は総じて長続きしない。当法人にこれまで紹介された 4 人のうち、3 人が 3 か月で辞めた。紹介された人が 3 か月以内に辞めると紹介料が一部返還されるが、3 か月目で辞めるとそれがない。しかし、加算を取らなければならない以上は、そうしたところはどうしても頼らざるを得ない。

ハローワークの悪口ではないが、実績を上げたいのか、介護職など適正に難がある人を「そちらで断って下さい」といって、紹介してくることがある。

以前は初任者研修など職業訓練を受けた人を採用していた時期もあったが、最近はない。経験がなくても、訓練を受けたやる気のある人であれば採用したいと思っている。

パートは、ハローワークを介してもなかなか応募者が集まらないので、勤務しているパート職員から知人を紹介してもらって採用に繋げている。ただし、パート職員は平均 50 代なので、紹介される人も同じくらいの年齢が多い。

○非正規社員の正社員転換について

資格があれば正社員として採用するが、資格がなくても、やる気さえあれば准職員で採用している。准職員の契約期間は 1 年更新である。

当法人では、資格取得の助成など「教育」に力を入れており、例えば、通信教育で社会福祉主事の資格取得には模擬試験や教材に年間 10 万円程度かかるので、その費用を助成している。

それにより介護士などの資格が取れば正職員に切り替えている。資格はほとんどの職員が取得しており、他の施設と比べても取得率は高いと思う。

正職員になれば 4.95 か月の賞与を支払っており、准職員にも賞与を 1 年目が 1.5 か月、2 年目で 2.5 か月支給している。他にも今年 4 月から手当の前借り制度を設けるなど、正職員に限らず、非正規も厚遇している方だと思っている。しかし、それでも人は集まらない。

短時間パートには女性のヘルパーが 13 人いる。

ヘルパーのパートについては、扶養の範囲内で働きたいという人ばかりで、もともと准職員や正職員といったフルタイムでの働き方を望んでいない人が多い。

こちらとしては、もっと働いて欲しいが、「扶養の範囲内で」となると勤務時間との調整が難しく、計算していないと 103 万円や 130 万円の壁との関係で、11 月ころには、これ以上働けないという人が出てくることになりかねない。

介護職員を対象とした処遇改善交付金（毎月 7,500 円）の支給等により、給料が月額で 1 万円アップしており、さらに人材集めのためにと、時給単価を上げてしまうと、年収が増え、逆に働ける勤務時間が減ってしまうなど、痛し痒しの、ジレンマの状況になっている。

パートから正社員への転換制度があり、これまでパートからフルタイム勤務を希望した 1 名を准職員に登用した実績がある。また、正職員から子育てを機にパートへ転換した人もいるなど、職員のライフ

スタイルに合わせて柔軟に対応している。

パートから正社員への転換実績が少ないのは、パートの人たちが、「パートだから働いている」と言うように、もともと責任が伴う立場で働くことを望んでないからだと思っている。

キャリアアップ助成金は利用したことがないが、秋田市が行っているアンダー35 正社員化促進事業補助金を利用している。昨年3人、今年は2人に利用した。法人としての障害者雇用が2名分不足しているので、年間72万円納めなければならない、そうした助成金制度はありがたい。

○無期転換ルールへの対応について

どうように対応するかは、社会保険労務士と相談しているところである。

○女性活躍推進の取組について

管理的立場のポストには施設長－課長（6人）－主任（13人）があり、その中の主任7人が女性。その7人は事業所の管理者（責任者）も兼務している。

管理職は課長以上であり、現在は女性がいないが、今後は年齢と能力に応じて女性も課長に登用していくと思う。将来、主任をしている女性7人が成長して課長になってほしいと期待している。以前は女性の課長がいたが、定年退職した。

女性活躍推進のため、「働きやすい職場環境の整備」に今後取り組むことにしていると回答したが、これは、昨年度初めに管理職級の職員が集まり、年度計画を検討した際に、理事長から「働きやすい職場にしなさい」との指示があったためだが、何をしたら働きやすい職場になるのか、どのような職場が働きやすいのかは手探りの状態で、まだ具体的な話になっていない。

○育児休業、介護休業の取得状況

産休を1人、育児休業を2人取得中であり、女性職員は抵抗なく取れているが、男性で取得した者はいない。介護休業している者はいない。

昨年、子供の病気介護（看護休暇）のため、と申し出た者がいて手続きを取ったが、結局退職してしまった。

介護に関する規定があり、会議の場で全職員に周知したり、各事業所に規定を置くなどしているが実績はない。

現在、介護をしている職員がいるとは聞いていない。

○時間外労働の削減について

全職員で情報共有を図るための会議を、毎月1回、2時間程度行っているが、全職員が集まれるのは終業後になってしまうため、それが時間外となっている。

見直しを検討したが、現場の職員から「会議は月1回集まれる貴重な場だから、終業後でもよい」との意見があり、職員同士のコミュニケーションを取る上でも良いことではないかと思い、引き続き実施している。

利用者が夕飯どきや、夜、トイレに起きたときなどに容態が急変するようなことも頻繁ではないが、ある。常勤の医師はいないので、救急車を呼んだり、病院に看護師が付き添ったりしている。

看護師は特別養護老人ホームに3名所属しており、夜間、1週間交替で自宅待機し、オンコールがあれば、施設や病院に駆けつけている。1日1,000円の待機手当と、時間外が発生すればその分の時間外手当が付く。

待機日は1人当たり月10日程度。1回1,000円で拘束されるよりは、病院などで夜勤した方が良いと言われたりして、募集の時のネックとなっている。

時間外が発生するのは、それを含めて月10~20時間である。

残業は承認制で、上長が事前に許可した必要最低限のものだけとしている。

福祉の現場は仕事に終わりがなく、帰らずにいつまでも残ってしまうことになりがちで、それが働きにくさや離職にもつながるので、定時退社を励行している。

ハード面では、パソコンに介護記録入力ソフトを導入し、介護職員の軽減化、効率化を図っている。介護記録入力ソフトは、介護福祉用として一般に市販されているもので、手書き入力するより処理スピードがアップした。

また、腰痛対策や職員の負担軽減のため、一般浴を、車いすのまま入れるチェアー・イン・バスの特浴に改装したが、施設は昭和53年の設置基準に基づいて建てられた多床室なので、各部屋のスペースが狭く、リフトなどは導入ができない。なので、浴室以外の省力化、機械化は進んでいない。施設の建て替えも厳しい。

○年休取得

年休の取得状況は部署により異なっている。

比較的取りやすいと思うが、取る人、取らない人の差が激しい。シフト制の部署ではシフトを組む時に、あらかじめ休みたい日を公休にあててしまうため、年休の取得が進まない事情がある。所定休日が年間120日前後あり、それ以上に休むよう勧めるのは難しいところがある。

年休の計画的取得については検討中である。

○定年後の再雇用

定年は60歳で、再雇用は65歳までだが、本人が望めば継続雇用している。71歳のヘルパーが最高齢。65歳のフルタイムで働く看護師が1名、60代のパートが2名いる。

しかし、今後、高齢者を活用する場合は、これまでの勤務形態を変えないといけないと思っている。

というのも、ヘルパーなどの高齢者が車を運転して介護先を訪問したり、特別養護老人ホームの夜勤に就いたりするのは、体力的に難しいところがある。

職員は施設間の定期異動があるため、65歳以上の職員だけを夜勤のない事業所に固定したり、夜勤のないシフトにすることは、他の職員の異動が制限されてしまうことになり、不都合が生じるからである。

③⑨ MM法人（保育園運営、労働者規模：101～300人）

○法人概要

秋田市（2施設）と横浜市（3施設）で保育園を運営。各施設の職員数は、保育園A55名、保育園B25名、保育園C40名、保育園D10名、保育園E24名となっている。横浜で保育園を運営しているのは、先々代の理事長が秋田では人口が減少し子供の数が減ることを予想し、他県での保育園運営を検討していた時期に、横浜市で公立保育園の民間委託を進めており、たまたまその流れにのっただけである。

主な職種は、保育士、看護師、栄養士、事務などだが、保育士の数が多いので女性の割合が多い。男性保育士が3名（秋田）いる。

雇用形態としては、正職員、パート職員（1年更新、時給制、フルタイム又は短時間）、嘱託職員（1年更新）。

理事長の方針として、「人を育てないと事業が続かない」といわれ、人を育てるために各種研修機会を付与している。例えば、本人の希望に応じ、横浜を含めた5施設で人事交流も実施している。横浜と秋田では賃金の格差があるので、地域手当を支給して格差を解消している。

以前、横浜の保育園で秋田県出身者を採用し、Aターンした事例もある。

○職種区分等に応じた採用状況及び配置等について

平成29年4月採用の新卒は、7名（短大卒：5名うち男性保育士1名含む、専門学校卒：1名、四大卒1名）。全員県内の学校を卒業し、地元就職。人数的にはほぼ予定通り採用できたと考えている。昨年度は、新卒で4名採用したが、退職者が発生したので人手が足りなかったため、今年度は多めに採用している。横浜の保育園は、新卒が採用できないので、派遣会社を活用して保育士等補充している。首都圏では保育士が不足しており、新卒は労働条件の良い（給料が高い）東京都内の保育園に集まってしまう。

新卒については定期的に採用（来年度の採用数は未定）して育てていきたいと考えており、特に、地元の短大などからコンスタントに採用し、あの先輩がいるから入りたいといった学生のつながりなども活用したいと考えている。

新卒は、嘱託職員として採用し、6か月の試用期間で互いにミスマッチが無いか判断し、1年後に正社員に転換している。

欠員が発生した場合は中途採用を行っている。中途採用者は、過去の職歴により経験の有無などを判断して、正社員又は嘱託職員として採用している。

人材確保のために、給与規定を改定し賃金の改善を行った。新卒は、嘱託職員規定が適用されるため、同規定を見直し賞与を年1か月分から2か月分へ、通勤手当の月額を上乗せした。また、非常勤パートについても、時給のアップを図った。

さらに、省力化の一つとして、従来の手書きによる書類作成から、パソコンを活用した書類作成を進めている。今後は、タブレット（携帯端末）を個人に配布して、各種連絡事項の伝達等に活用したいと考えている。

○正社員転換について

非常勤パートは、短時間とフルタイム勤務があるが、夫の扶養の範囲での就労を希望しているなど、本人の都合（家庭の事情）による働き方である。ほとんどが栄養士や調理師など短時間パートだが、保育士のフルタイムパートもいる。パートの保育士は担任を持たないなど職責の違いがあり、こちらも本人が希望してそのような働き方となっている。

正社員転換制度は、嘱託職員（新卒含む）からの転換となっている。本人の希望により、1年経過後に試験（面接と実技）を実施している。実態としては、2～3年経過すると、希望者は全員正社員にしている。ただし、本人の家庭事情により嘱託のまま勤務している看護師が1名だけいる。

正職員として長く勤務してもらうことで、経験や知識が深まり、ひいては園のサービスの質の向上につながると思っている。

法人として独自の営利事業が出来ないことから財源の確保が一番の課題であるが、様々な助成金を活用しており、両立支援助成金も利用している。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

働き方改革として、勤務時間の短い職員の活用（短時間正社員）を検討しているが、具体的には進んでいない。

無期転換ルールへの対応として、園としては正職員への転換で労働者に説明をしているが、本人の希望で短時間勤務を希望する職員がいるので、無期雇用へ転換することになると思う。従来から有期のパート労働者については、自動更新となっており園の都合で辞めてもらうことはない。

○女性の活躍について

女性職員の割合が多いので、もともと女性の働きやすい職場づくりに取り組んでいる。男女の違いで昇進等に影響はない。職場内でお互いが助け合うという風土が出来ていると考えている。

管理職としては、各施設ごとに施設長（園長）、主任（部長クラス）、副主任が5名ずついて、そのうち男性の副主任が1名である。男性保育士は、秋田のみで3名しかおらず、男性の採用・活躍促進が課題。

産休・育休については、資料を作成して周知している。女性の取得率はほぼ100%だが、男性の取得実績はない。（本ヒアリングの）対応者がパパサークル活動やイクメン講演、イクボス研修の講師なども行っていることから、男性職員にも育児休業を取得してほしいと思っている。

介護休業については、規定を整備しているが、取得実績はない。

○残業削減について

法人としての方針である「残業はするな」ということを各園長が職員に徹底している。給料が安いので、これに残業も多くなると職員を採用できない。残業をしない体制づくりに努めている。例えば、会議なども子供たちの昼寝の時間を活用したり、勤務時間も保育時間である7:00～20:00をシフト制にするなどしている。残業は、行事の際の準備などどうしてもやむを得ない場合のみで年間10時間程度である。

○年次有給休暇の取得促進について

実態を把握しているわけではないが、年休の取得率が高いと思われる。職員一人当たり2ケタは取得しているようである。半日単位の休暇制度があり、トップから取得を促している。

○高齢者の活用について

定年は規定上60歳だが、65歳まで継続雇用。65歳以上では、事務、管理栄養士（70歳を超えて中途採用）、看護師、保育士など5人ほどいる。65歳以上については、積極的に活用を進めているわけではない。ただし、本人が希望すれば働く時間や日数の調整をして、経験した職務で再雇用している。

④ NN法人（病院、労働者規模：101～300人）

○法人概要

病床数140床の一般病院で、従業員210名程度。従業員の職種として、医療技術職（各種検査技師、栄養士、リハビリ関連、薬剤師等）40名、看護師（准看護師、助手含む）140名、医師10名（非常勤登録20人を除く）、事務職20名となっている。医療技術職、看護師、医師など専門職は慢性的に人手が足りない状況である。

210名の従業員はほとんどが正職員だが、正職員以外の雇用形態で、雇用期間の定めのない時給制のパートタイム職員が約20名いる。パートタイム職員の職種は、看護師（助手含む）と事務・受付である。

○採用状況等について

看護師の補充は新卒で行う方針としている。中途採用をしても応募が少なく、紹介会社を利用するとマージンが高いうえに、離職する割合も多いためである。今年3、4月に紹介会社を通じて3名採用したが、すでに2名が退職している。

新卒については、29年4月専門学校卒3名を採用。県内及び県外の看護学校から採用しているが、全員県内出身者である。今年は、新卒を採用することが出来たが、新卒は県外大学病院など規模の大きな病院へ応募することが多いので、地方の個人病院で新卒を採用するのは厳しいのが現実である。今まで利用していなかったが、今年から民間就職サイト（マイナビ）を利用している。サイトが主催する各種セミナーに参加した学生から会社案内の資料請求があるなど、いつものリクルート活動より学生からの反応を感じている。ただし、採用に結びつくのか結果はわからない。

放射線技師、理学療法士、管理栄養士などの医療技術職も、新卒及び中途採用ともに応募が少なく、人手が不足している状態である。

事務職は、欠員が生じた際に補充を行っている。今年の春に1名採用した。

看護職は離職率が高い。特に規模の大きい病院で勤務経験がある中途採用者は、経験してきた職務内容と実際に当院で行う職務内容の違い（例えば、入院患者は高齢者が多いので容体急変への対応や死亡時の対応など）にストレスを感じ、辞めていく者が多い。

○正社員転換について

パートタイム職員は、1日4時間、6時間、7時間、8時間など本人の希望に応じた勤務時間となっている。正社員転換制度はないが、パートタイム職員から正社員転換の希望があれば随時選考を行っている。ただし、希望する者が少なく転換実績もあまりない。

選考方法としては、各部署の長の推薦から、医療、事務、看護各部長、さらに院長面談を行い、最終的に人事委員会を開催し当院で実施している人事考課（5段階評価）を基に、本人の能力・適性を判断し決定している。待遇については、本人の経験年数に応じて決めている。パートタイム職員に賞与の支給は行っていない（寸志程度）。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

現在は正社員の多様化に取り組んでいない。ただし、看護師で日曜・祝日休み、夜勤なしの正職員（パ

ートタイム職員より職責が重い) があり、パートタイム職員の方が給与の手取り額が多いケースもあることから、給与以外の条件にこだわる労働者のために短時間正職員の導入を検討課題としている。

無期転換ルールへの対応として、現在有期契約の職員は定年 60 歳以後の継続雇用制度利用者 (1 年更新、65 歳まで) のみであることから、すでに有期特措法の第二種計画認定を受けている。

○女性の活躍について

女性の比率が高い (特に看護職は 140 名中男性 5~6 名) ことから、女性活躍のために特別なことはしていない。

女性の管理職登用については、課・室長相当職以上 (ただし医師を除く) 15 ポストのうち女性が 10 名となっている。

育児休業については、取得率は 100% である。育児休業を取るのが当たり前という状態であり、まわりもお互い様という雰囲気である。残念ながら、男性の育児休業取得実績はない。

介護休業については、ここ 10 年以内で 1 名取得した者がいたはずである。親の介護のために半年ほど取得し、亡くなってから復職している。

○残業削減について

部署によって残業の発生に差がある。事務職はほとんど残業がない。看護職、医療技術職は人手が足りないことにより残業が発生している。看護職では育児休業取得者の発生、患者対応 (手術など) で、医療技術職では夜間対応や休日呼出対応などにより残業となることが多い。

人手を確保することで残業を減らしたいと考えており、従来は紹介会社を利用して看護職の採用を行っていたが、離職者が多いため今年から依頼するのをやめて、新卒の採用を継続して看護師を増員する方針である。

○年次有給休暇の取得促進について

年休の取得日数は年々増えていると思う。直近の状況として看護職は 11.6 日、事務職は 12.6 日が取得実績となっている。

バースディ休暇、夏季休暇 (原則連続する 3 日)、半日単位休暇制度を設けている。さらに、育児休業取得者には、時間単位での年休取得も認めている。

年次有給休暇とは別に、永年勤続者に対して勤続 5 年以降 5 年ごとに連続休暇を付与している。具体的には、勤続 5 年で 3 日、以降 10 年、15 年で各 5 日、20 年、25 年、30 年で各 10 日となっている。また、勤続 10 年及び 20 年の場合は、連続休暇の代わりに海外研修も可能である。ちなみに 10 年時はハワイ、20 年時はオーストラリアとなっている。さらに、勤続 30 年の時には、金一封 (20 万円) も支給している。

○高齢者の活用について

定年は 60 歳で、定年後は 1 年契約で 65 歳までの再雇用制度となっている。65 歳以降も本人の希望により勤務延長が可能である。ただし、高齢者だからということで特別な配慮はしていない。65 歳以降の者は、医師が 65 歳と 73 歳の 2 名、看護補助 (日勤、夜勤対応) で 67 歳が 1 名となっている。

○人材育成について

医療職、事務職について、スキルアップのために各種研修を受講させている。講習会受講費用、資格試験受験費用は病院負担である。スクーリングが必要な場合も全額負担している。対象者は、病院で選定している。

准看護師から正看護師へのキャリアアップを希望する者に対して、通信制の専門学校の授業料を貸与している。仙台でのスクーリングもあるが、交通費や宿泊費も病院で負担している。実績としては、年間で1名いるかいないかである。

④1 ○○法人（社会福祉施設、労働者規模：101～300人）

○法人概要

社会福祉施設で、拠点は本部と特別養護老人ホーム2カ所、グループホーム1カ所、小規模多機能型居宅介護1カ所。

職員数は170人程。男女の内訳では男性が27人、女性が141人となっており、女性の比率が高いが、最近では男性の採用も増えてきている。

24時間・365日のサービスを行う特殊なサービス業態で、休みが交替制（土・日も交代勤務）であることから、子供の部活動など家庭との両立が厳しいと感じている。

正職員と有期契約職員がいる。有期契約職員は60歳以上の者が半年更新で、それ以外の者は1年更新である。

ヘルパー2級や介護福祉士などの有資格者が多くおり、ほかにも介護支援専門員（ケアマネージャー）が33名、看護師が18名、調理員が15名、管理栄養士が1名いる。医師は嘱託医である。特別養護老人ホームには夜勤があり、交替勤務職員の他に委託契約の宿直員を置いて施設の見回りや電話対応をさせ、職員の負担軽減を図っている。

当施設は自前で調理を行い、利用者に提供している。調理業務を委託した場合は経費が安上がりで労務管理も必要が無いため楽ではあるものの、食事が美味しいとの評価を得ていることから、現在のところ委託に切り替えることは考えていない。

○採用の状況について

新卒について、今年は高卒2名を介護職正職員として採用した。介護職の正職員には介護福祉士の資格要件を課しているが、地元高校に福祉科があり、在学中に介護福祉士の資格を取得してくるため問題はない。ただし、福祉科への入学者がここ数年20数名しかおらず定員割れしていることから、将来的に高卒の採用数を確保できるか不安がある。学校からの現場実習生は毎年受け入れており、そうした繋がりは大切にしていきたいと考えている。

専門学校卒は昨年まで募集していたが、今年は来ないことを見越して掛けなかった。大卒は相談員として採用することになるが、現場で求める介護職とマッチングしないので募集を行っていない。

中途採用者の募集は随時行っているが、なかなか応募者が集まらない。

一般的に介護職が足りないと言われるが、実際は募集しても看護師、調理師とも応募してこない状況にある。昨年のアンケートには「必要な人材を十分採用できている」と回答したが、その頃は産休者が復帰するなどして人員のやりくりは何とか出来ているという状況であった。しかし、現在の状況はかなり違って、来年3月に定年退職する4人の補充もあり中途採用の募集を行ったが、応募者がほとんどいない状況である。

○非正規職員の勤務形態等について

有期契約職員の勤務はフルタイムと短時間があり、フルタイム契約職員は子供の関係で土・日曜の休みや早番・遅番が無い者である。契約期間は1年で、それを過ぎたら自動更新している。また、月160時間以上働く者は月給制、それ未満の短時間勤務者は時給制としているが、時給制職員にも定期昇給を

行い、賞与を支払っている。

特別養護老人ホームでは夜勤を含め交替勤務が欠かせないが、子供が小さいなど本人の希望で日勤勤務だけをしている職員は多い。それを先行投資と考え、応じるようにしている。今は事情があつて夜勤などに就けなくても5年、10年後に家庭環境が変化して、その時には交替勤務できる正職員になつてもらえるだろうという考えからである。

○正職員転換について

有期契約職員は年1回、昇格試験を行い、正職員に登用しており、年に3~5人がコンスタントに正職員になっている。受験資格は原則として勤続2年以上だが、特に必要があると認める場合はその限りではないと規定しており、前歴等を考慮して、施設長の推薦があれば勤続2年に達していなくても受験が可能である。

以前は正職員になるためには介護福祉士の資格要件や夜勤に就くことなどの厳しい条件を付けていたが、今はヘルパー2級を有し、早番・遅番や土曜日・日曜日に勤務できれば良いなど必要な条件を緩和している。

当施設では正職員のために退職金制度を設けているが、正職員でありながら退職金制度がない企業もあるなど正職員の定義は何なのかと疑問に思っている。キャリアアップ助成金制度を利用しており、助かっている。

○人材育成について

外部で行われる研修について、有期契約職員や正職員に関係なく、希望があれば業務的なものは出張扱いとしており、研修を受け易くしている。

有期契約職員は入社して1年以内に辞めていく者が多いが、そのハードルを越えて落ち着けば長く居てくれる。そのため1、2年が勝負と思っており、入社3~6か月間はマンツーマンのチューター制により研修を実施している。

新卒者に対する研修は理念や感染症、人権に関することなど一週間掛けてマンツーマンで行っているが、中途採用者は入社時期が不定期で、担当者が掛け持ちとなることから行っておらず、今後の課題である。他の福祉施設で勤務経験がある者でも研修内容を業務にしっかりと落とし込んでいかないと、当施設の業務内容と経験してきた事との mismatch が起こり、退職してしまうことがある。

○多様な正職員について

短時間正職員制度を設け、就業規則に明記している。短時間正職員制度の利用事由として、育児、介護、自己啓発、地域活動、ボランティア活動、健康上の理由、その他の特別な事情まで幅広く認めることにしているが、これまで育児以外での取得実績は無い。

この制度の利用期限は設けていないが、長くても4、5年くらいで、長期的利用にはならないと考えている。現在、子供が3歳以上の職員1名のほか育児介護休業法に該当する3歳未満の職員1名の計2名が育児のために短時間制度を利用している。

施設間の人事異動は定期的に行っているが、一番遠い施設でも車で7、8分の距離なので、勤務地限定正職員の導入は考えていない。

○無期転換ルールへの対応について

無期雇用にするが、正職員にはしないことにしている。正職員になるには登用試験を受けてもらう。

○女性の活躍について

男女間で特別なことはしていないし、昇格等にも大きな差はない。

女性の管理職登用は以前から普通に行っており、現在、課長以上（施設長含む）の管理職の 8 名中 6 名が女性である。今は退職したが、以前は女性の施設長もいた。

教育訓練などはどこへでも行かせるし、行って欲しいと思っているが、子供の関係や親の介護など家庭の事情があるとして二の足を踏む職員が多く、スキルアップの足かせになっている。

体力不足等を補うための器具や設備（リフト）を使おうとしない職員が多い。

器具や設備の反応動作が遅いことから、2 人での介助など複数で対応した方が現場になじむと考えているようである。

○育児・介護休業の取得状況について

育児休業は現在、3、4 人が取得しており、普通に 1 年間の休業を取っている。

男性の育児取得者はいない。（本ヒアリングの）対応者自身は取らなかったが、個人的に取った方が良かったと思っている。取る、取らないは意識の問題なので、男性の意識を変えていく必要があると思う。

介護休業については、親の介護のため、約 3 か月間取得した者がいた。現在、家族介護している者が 2、3 人おり、介護休暇を取っている。介護休業制度について PR は行っていないものの、周りで取得しているのを見て、申し出や事前に相談をしてくれる。介護休業の期間も 10 年とかではないだろうし、離職されるよりは休業で対応し、状況が変わるのを待つ方がよいという方針でいる。

○長時間労働削減の取組

残業は少なくなっているが、生活相談や対外業務を担う者は夕方以降の業務が多く、残業している。また、日中の人手不足や法改正による介護報酬上の加算などの処理が複雑になったことで残業が生じている。

特別養護老人ホームでは夜間などに利用者の容態が急変し、亡くなった場合の看取りまでやっている。看護師や生活相談員が残業を行うことがある。当法人では一施設当たり年間 15、6 人の利用者が亡くなっている。

残業削減のために介護記録や介護報酬の計算など IT 化に取り組んでいるが、職員の平均年齢が 40 代であり、介護記録の IT 化は使いこなすまでに時間が掛かりそうなので、実現していない。

また、業務委託のパートを増やして内部掃除に当たらせ、職員は介護に特化させるようにしている。また、朝と夕方の人員を厚くしたい時間帯にそれぞれ 4 時間の分割勤務を施設から近い職員に協力をお願いし、利用者の歯磨きや就寝介助を行わせて負担の平準化を図っている。

○年休の取得状況について

取得率は繰り越し分を除くと 56%。時間単位での取得を認めており、これは利用が多い。シフト制に

よる勤務計画表を作成してこれを共有しており、休みたい日に勤務日変更で対応しているケースもある。

職員数が多いと取得率が上がるのは間違いなく、職員の多かった昨年 8 月頃は年休が取りやすかったようである。

○高齢者の活用について

60 歳定年後に再雇用される場合は、1 年ごとの契約となり、65 歳まで雇用している。人手不足のため、過去には 70 歳まで雇用したこともあった。現在も 65 歳以上の職員 1 名が、調理のパートとして働いている。

働くのに年齢は関係ないと思っている。あくまで本人次第で、例えば ①交代勤務から日勤 ②看護師から待機（夜間）を外す ③勤務日数を減らす など働く本人の希望に沿った働き方を企業側が工夫すればよい。

定年後の継続雇用だけでなく、健康で、気力が充実していれば、60 歳以上でも新規採用は OK である。調理や訪問介護のヘルパーで採用実績があるが、訪問介護の場合は車を運転して利用者宅を訪問するため、高齢の介護職が運転するのは危険なことが多く、事故率も上がるので、冬季は特に控えさせたいと考えている。

④ P P 法人（医療・福祉、労働者規模：1001人～）

○法人概要

昭和30年に診療所を開設して以来、総合病院として地域医療を担っている。平成21年には秋田県内初の社会医療法人の認定を受けた。

現在、秋田市と大仙市を中心に病院3か所、診療所1か所、歯科診療所2か所、健診を行うクリニック2か所、訪問看護ステーション2か所、介護事業所10か所、出張診療所4か所、看護学校1校を運営している。

法人のセンター病院であるA病院は、救急医療に力を入れており、救急車の受入れ件数は秋田市内で最も多い。

職員約1,600名のうち、正職員が1,150名、臨時職員が350名、パート職員が100名である。臨時職員、パート職員の契約期間は6か月更新である。

○採用の状況について

今年4月に正職員66名（医師を除く男23、女43）を採用したが、当初の採用計画では72名を予定していた。採用者の大部分は看護師であり、毎年の定年退職者等を見込んで採用計画を立てている。

付属看護学校は3年制で、1学年に約45名の学生が在籍している。法人独自の奨学金貸与制度があり、ほとんどの学生が利用している。卒業後、法人に就職し、在職期間が貸与を受けた期間に達すると、返還が免除される。

近年はゆっくり時間をかけて学びたいとして4年制の看護大学に進学する者が増えており、付属看護学校の受験者数が減っている。

そうした事情から、採用活動の範囲を広げ、合同就職説明会や学内ガイダンス等にも積極的に参加し、アピールしているが、都市部からも人材獲得の動きがあり、病院どうしが人の奪い合いをしている状況で、十分に確保できない状況になっている。

職員は、職種によっては慢性的に不足しており、特に医師、看護師が足りず、薬剤師、臨床工学技士は一定数採用できているが、採用計画に達していない。

看護補助者も随時募集しているが集まらない。求人票をハローワークに提出する以外にも法人のホームページに掲載している。看護補助者の募集は地元のフリーペーパーも活用している。看護師の中途採用は毎年3名程いる。

○正職員以外の雇用形態、正社員転換の状況について

正社員以外にフルタイムのパート職である「臨時職員」、短時間パート勤務である「パート職員」があり、本人が望む勤務時間に応じていずれか選択できる。

結婚を契機に退職し、子育てが一段落してからパート職員として復帰する職員もおり、助かっている。

看護補助者は募集してもなかなか集まりにくいこともあり、内部の優秀な人材を正職員に登用している。昨年度は看護補助の臨時職員4名を正職員にした。登用や昇給にあたっては考課表による採点を行い、決定している。正職員になると時給制から月給制になり、ボーナスが増える。正職員登用制度については求人票にも記載している。

非正規職員から正社員に転換した場合のキャリアアップ助成金は知っており、昨年度は秋田市の U-35 正社員化促進事業補助金制度を利用した。

○正社員の多様化について

正職員は定期異動があり、秋田市内の異動だけでなく、秋田市と大仙市間の異動もある。異動を避けるために、正職員にならず臨時職員を選択する者もいて、地域限定正社員の導入を検討している。

○無期転換ルールへの対応について

無期転換ルールに該当する臨時職員は無期雇用にするが、職務限定正社員などの準社員のような制度を導入するかどうかについては検討中である。

○女性の活躍推進について

男性だけという職種はなく、どの部署にも女性が配置されている。管理職である看護部長、看護副部長、看護師長のいずれにも女性が就いている。管理職は法人全体で 130 名程おり、男女比は約 6 : 4 の割合だが、事務職に関しては女性の管理職が少なく、今後の課題である。

事業主アンケート調査で、女性の活躍推進の取組として、今後、「女性が少ない『職務』・『役職』に女性に従事させるため、教育訓練を積極的に実施」すると回答したのは事務職のことである。

看護師を含む専門職の研修制度の仕組みは確立しており、看護補助者にも看護系の研修に積極的に参加させてスキルアップを図っているが、事務職には研修制度そのものが無いことから、今後、育成プログラムの作成に取り組むことにしている。

○育児・介護休業の取得状況について

女性職員は毎年 40 名程が取得しており、取得期間はほぼ 1 年間である。取得は看護師が多い。男性職員については、平成 26 年に医師が 10 日間の育休を初めて取得して以降、平成 27 年は看護師 1 名が 1 か月、平成 28 年は看護師 1 名が 1 か月、セラピスト 1 名が 10 日間取得した。就業規則を周知したり、該当者に上長から伝えたりと、女性だけでなく男性も取得しやすい環境づくりに努めている。また、子供が小さいうちは部署に関わらず適用される夜勤免除や時短勤務制度を利用している職員がいる。

介護休業は周知しており、取得実績もあるが、定年に近い職員が介護のために定年を待たずに退職するなどして、年 1~2 名の介護離職が出ている。

本人から介護離職の相談があった際は上司から介護休業制度について説明を行っている。

○残業の発生原因、削減の取組について

午後 3 時以降の入院患者が多いと看護師の残業が長くなる傾向にある。その理由として、夜シフトの看護師が少ないうえ、ルーチン業務があるため、入院手続きに際し、昼シフトの病棟看護師が対応せざるを得ない状況にあるためと考えている。また、救急処置への対応と入院患者の増加により、病棟の看護師に負担が掛かっていることも要因に挙げられる。

毎月、1 か月の残業時間が 30 時間超えの職員をリストアップし、原因分析を行い、対策を講じている。

ほかにも業務分担の見直しや入院時間の繰り上げ、上司が事前に業務進捗状況を確認し、必要があれば

ば業務分配を行うなど、特定の職員に業務が集中しないよう声掛けして残業削減に取り組んでいる。リハビリテーション病院では紙カルテを電子化し、省力化を図っている。

○年次有給休暇の取得状況について

年次有給休暇は時間単位での取得が可能である。

一昨年度の平均取得日数が7日、昨年度が8日と増えている。

○職員の定年、定年後の再雇用について

医師の定年は67歳で、本人が希望すれば嘱託職員として再雇用している。

医師以外は60歳定年と62歳定年の選択制で、本人の希望により65歳まで1年契約の臨時職員として勤務することが可能である。

現在、医師11名、医師以外22名が定年後も勤務している。

65歳以上の労働者の活用は進めていないが、過去には65歳以上の看護師が健診部門で働いていたことがある。今後、一層人口が減少し、人材確保が難しくなっていくようなら、65歳以降も働ける制度づくりが必要になると思っている。

○その他

看護部門におけるワーク・ライフ・バランス推進の取組が評価され、日本看護協会のワーク・ライフ・バランス（WLB）賞である「カンゴサウルス賞」を受賞した。

受賞理由は、子育て支援体制強化のための病棟・外来プール制（病棟と外来との臨機応変、柔軟な応援体制）の導入や、若手看護師の主体性を育てるために申し送りを廃止したことなどによる。

これまで看護職員は、外来配置でなければ外来業務が出来なかったが、病棟・外来プール制の導入により、妊娠中や育児休暇明けの看護職員が、病棟配属のまま外来業務を担える環境が整い、夜勤回数や超過勤務に配慮できるようになった。また、退院後の患者情報の共有がスムーズになり、継続看護の視点で連携しやすくなった。

また、申し送りの廃止と併せて、入院案内センター説明文書の見直しや看護記録の整備、看護ケア計画書の運用など、看護職員が患者ケアに集中できる環境の整備を行い、業務プロセスのスリム化と「かえるプロジェクト」の実践に取り組んだ。

(11) 複合サービス業（企業番号④③～④④）

④③ QQ組合（農協、労働者規模：101～300人）

○組合概要

農業協同組合。金融共済部、営農経済部、企画管理部の3つの部と、金融課、共済課、営業販売課、農業機械課、総務課など9つの課で構成、組織されている。地域には4つの支所があり、別に給油所（スタンド）、食材センターや組合員・地域向けの訪問介護事業所、醤油・味噌加工所などを経営している。

正職員は129名。そのほかに定年後の再雇用者を含む嘱託が8名、臨時職員が9名、パートが35名いる。

職員は基本的に正職員として募集。6か月の試用期間を設けている。

嘱託は1年契約だが、自動更新であり、実態はほとんど無期契約と同じ。

パートと臨時職員の契約期間は、それぞれ3か月、6か月となっているが、更新の際は書類を形式的に交わすだけであり、やはり無期に近い。

パートは介護事業所やスタンドに配属されている。スタンドは1、2名の正社員を除き、ほとんどがパートからなっている。本人の希望により1日6、7時間の「時短」勤務の者もいる。臨時職員は、主に醤油・味噌加工所や営業販売課に配属されている。他に農繁期だけ採用されるアルバイト、短期雇用者がいる。

○採用の状況について

今年4月に採用したのは、大卒1名、短大卒1名、高卒1名の合計3名。

来年度は大卒6名を採用する予定だが、今のところ内定者はいない。

昨年の今頃も1回目の募集締切は同じような状況であった。最近は売り手市場であり、学生は両天秤にかけて結局、入社に至らないことが多い。

採用活動は、ハローワークへの求人のほか、大学の先生に挨拶に行ったり、農業高校に足を運んだりしているが、農業高校の半数以上の生徒が進学するなど状況が変わってきている。個人的には高学歴でなくてもパソコンなどの通信機器を操作できる人が欲しいと思っている。高学歴の優秀な人の中には、当農協を踏み台にして、市の職員や学校の先生に転職していくことが間々ある。

○非正規職員の正職員化について

パート・臨時職員とは年1回程度、面接を行っており、その際に正職員の希望を取っている。本人の希望と所属長の推薦があれば、ほぼ100パーセント正職員になることは可能であり、本人の意向を優先している。パートから臨時職員、さらに嘱託という道もある。正職員化に関する制度は整備しているが、正職員になる以上は異動が伴うことになる。過去にパートから農業機械課の正社員にしようとしたが、○「総合的に考えて嫌だ」と断られたことがあった。

異動については、金融共済課であれば、県からの指導もあり、3年で動かしているが、農業機械課や営農指導課は一つところに長くいるなど、部署によって異なる。

営農販売課で勤務する臨時職員は、農繁期など時期的に採用している。

特に7～9月は収穫の最盛期を迎えるので、アルバイトや短期雇用者をシルバー人材センターなどから雇入れている。採用は営業販売課で直接行っており、詳細は把握していないが、いわゆる単純労務者であり、正社員化は考えていない。

○多様な正社員化について

正社員の多様化に関して、フレックスタイム制を導入している。

対象者は支所の共済渉外担当のLA（ライフアドバイザー）10名と共済事故担当の3名。所定の勤務時間は8時30分～17時30分だが、渉外担当の場合は勤務時間と組合員の在宅時間とが合わず、事故担当も事故対応業務がいつもある訳ではないので、当人にとって都合が良い時間帯に勤務できるフレックスタイム制としたもの。現在、日報を提出させ、勤務時間を管理しているが、あくまで自主申告なので正確な時間管理は難しいと感じている。残業抑制のため、フレックスタイム制の適用を広げる可能性はあるが、具体的な検討は進めていない。

○無期転換ルールへの対応について

パートや臨時職員は有期契約といっても扱いは無期と同じであり、これまでが「いらぬ更新」なので、逆に無期にするのはこちらとしてもありがたいと思っている。申出があれば身分はそのままだが無期にしたい。

○女性の活躍について

女性の活躍推進というが、女性だからと特段意識せずに働いてもらっている。

職制は、部長－課長－補佐（調査役、考査役）－副調査役であり、就業規則では副調査役以上、出先の所属長以上を管理職としている。ただし、カントリーの所長やスタンドの所長のように管理職でも残業手当を貰っている者はいる。

正職員の約3分の1が副調査役以上に就いているため、3分の1が管理職の扱いとなっている。

女性の管理職は副調査役以上が11名で、うち調査役以上は6名となっている。多分に年功序列的なものである。女性の管理職が少ないのは、一定の年齢になると結婚し退職するなどして勤務年数の長い人が少ないからである。そういう意味では女性の管理職は多くもないが、少なくともないと思っている。

現在、在職している女性も若い人が多い。

○人材育成について

高学歴の職員が多くなったが、高卒職員のために農協内部で行われる内部試験、認証試験を受けるよう若い人には推奨している。初級、中級、上級ランクがあり、合格すると一時金が支給される。試験に受ければ後々人事異動や昇進の際に生きてくると話している。

人事考課も以前は年功序列だったが、今は個人の能力に依るところが大きい。

なお、不慣れな部署に異動させられたなどの理由で、40歳代の男性職員が辞めていくケースが多くなっている。

○育児・介護休業の取得状況について

現在、育児休業中の女性が1名おり、つい7月3日に育児休業を終えて復帰した女性職員1名がいる。また、育児休業終了後に「時短勤務」に就いている女性が2名いる。男性で育児休業を取得した人はいないが、育児のため、1、2日のレベルで年休を取得している人はいる。

介護休業に関して規定を整備し、パソコンで閲覧できるほか、パソコン環境が整っていない部署も補佐以上に申し出れば見られるようにしている。これまで介護休業を取得した者はいないが、介護が必要な場合には、年休を2、3日取得し、対応しているようである。

○長時間労働削減の取組

残業が発生するのは季節的な要因による。

農産物の販売が7～9月に、米の集配、出荷が9、10月と、特定の時季に業務が集中するため、その間は人手が足りず、アルバイトを雇用しても間に合わない状況となり、どうしても職員に残業が生じてしまう。

職員はその期間、午前中は現場で作業を行い、午後3、4時くらいから事務所で事務整理を行っている。休日に出勤してもらうことがあり、休日出勤手当として日当を一律支払っていたが、時間給に換算すると最低賃金を下回る場合があるとの指摘を労働基準監督署から受け、今年から日当を時給制に改めた。

○年休の取得状況について

年休は半日単位での取得を認めている。

取得日数に個人差があるが、残業する人が年休を多く取る傾向にある。

数字がすぐに出てこないが、全体の取得日数はかなり多いはず。

8月中に3日間、年始の1月1日から1月20日までに2日間の連続休暇が取れるよう各課で調整しているほか、お盆の13日午後にも休みがあり、週休2日制であることを踏まえると1年間の休日数は更に多くなる。

○高齢者の活用について

60歳で定年を迎えた後は、1年契約の再雇用者として65歳までの更新が可能である。今年、定年を迎えた職員4名のうち、再雇用を申し出たのは2名だけで、後は継続雇用を望まなかった。希望しなかったのは元々農家の人なので、のんびりと農業して余生を過ごしたいということかもしれない。

アルバイトは高齢者が多く、中には70歳くらいの、ベテランと呼べるような人が毎年来てくれる。ただし、雇用期間は、農繁期の1～2か月だけである。

④ R R 組合（森林組合、労働者規模 101～300 人）

○組合概要

県内有数の規模の森林組合。平成 7 年に本荘市・由利郡の 8 組合が合併して発足した。森林の伐採・保育等の管理、木材の加工・流通などを行っている。

現在の正職員数は約 80 名。正職員以外に半年更新で日給制の「臨時職員」が約 20 名、1 年更新の「嘱託社員」が 1 名いる。正職員は事務等を担当する一般職と、現場を担当する技能職とに区分され、ちょうど半々の割合となっている。女性職員比率は約 2 割（約 20 名）で、2 名を除いて一般職であり、女性の技能職は、円柱・製材加工等を担当する者が正職員と臨時職員とで各 1 名である。

臨時職員はパートタイマーではなく、労働日数・時間に正職員との差はない。半年更新であるが、本人が希望する場合は原則として更新される。

1 日の所定労働時間は職種によって異なるが、7 時間強。一年単位の変形労働時間制を採用しており、第 2, 4 土曜日と日曜日、祝日が所定休日。第 1, 3, 5 土曜日は午前中のみ出勤、午後休みとなっている。

○採用の状況について

毎年 9 月に正職員の採用試験を行っており、合格者を翌年 4 月から採用する。状況に応じて 1 月にも採用試験を行う。新卒、既卒の区分はないが、高卒の採用解禁に合わせて 9 月に実施している。

昨年度は 9 月 20 名、1 月 10 名の応募があり、うち 9 名（一般職男性 2 名、一般職女性 4 名、技能職男性 3 名）を 4 月に採用している。技能職では林業大学校の卒業生を 1 名採用。即戦力とはいかないが、既に資格を持っているため、その分の育成コストがかからないことがありがたい。

中途採用は、各支所・部署の要望に応じて不足の人員を補充するかたちで行っており、毎年 2～3 名採用している。昭和 30 年代生まれの職員が多く、定年退職者が多い。

○正社員転換の状況

臨時職員から正職員への転換制度等は特になく、正職員を希望する場合は一般採用と同じく採用試験に合格する必要がある。臨時職員としての勤務経験が考慮されることなどはなく、あくまでも同じ条件で採用試験に合格することで正職員となることができる。実際に臨時職員で試験に合格し正職員となった者はいる。採用試験日程の案内などはするが、受験を勧奨する、というようなことは特になく。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

由利本荘市全域とにかほ市に支所があり、その範囲で異動がある。本人の事情に極力配慮しているため、転居を伴う異動はない。職員からも要望はなく、ノウハウ等もないため、現在は多様な正社員については特に考えていない。今後、良い方法があったり、職員からの要望がでたりすれば検討したい。

無期転換については現在検討中である。臨時職員は本人が希望する場合、原則として更新となるため無期転換権が発生すると思われるが、正職員となるためにはあくまで試験合格が条件。無期転換権を以て正職員転換はできない。期間の定めのみの変更の場合であっても、定款・就業規則等の変更が必要になる。

○社員の育成について

「緑の雇用」制度を利用し、2 年間は造林課に籍を置き、林災防などが行う講習に参加させるなどして資格取得を目指してもらおう。チェーンソーなどの資格取得後、適性を判断して林産販売課などへ配属。

現場での実務を通して育成している。

現在は林業も機械化が進んでおり、重機操作ができる資格は必須といえる。

○女性の活躍推進、介護休業等両立支援制度について

法定の両立支援制度がある。就業規則を周知しているが、それ以上に踏み込んだ制度の説明や案内は特段していない。

合併後 20 年以上経つが、育児休業の対象となる女性がほとんどいない。男性の対象者はいたとは思いますが、現在までに取得実績はない。

介護休業についても対象者はおらず、介護の話題が出ることも自体がない。

今後は育児休業、介護休業について対象者が出てくると思われるが、復帰後も休業取得がハンディとならないような評価、風土づくりを心掛けていきたい。両立支援のための特段の人事管理制度があるわけではない。

○長時間労働の発生原因、削減の取組について

電力会社から電線に触れてしまう樹木の枝打ち業務を受けており、一般職 2 名と技能職 4 名が専任で対応している。強風時など緊急性が高い場合は昼夜を問わず要請があり、また樹木の所有者との交渉も行うため、日中に所有者がいない時などは夕方に交渉を行う関係で所定外労働が発生しやすい。応援要請があり県外に出張することもある。

現場から増員の要請があり、それに応える形で一般職 1 名、技能職 2 名から現在の人員へ倍増した。しかし残業時間に変化は見られないため、単に人員が足りないということではなく、仕事のやり方の問題だと考えられる。もう少し様子を見て、今後の対策を検討していく。

それ以外の職種では残業は多くなく、現場の技能職はほとんど行わない。一般職は長くて月 20 時間程度だが、全くないということはない。県、国が補助金の不正受給防止の観点から以前より提出書類や確認事項などを増やしており、業務量が増えるとともに、書類作成が複雑になっている。効率よく仕事を進める必要を感じている。

○年休の取得状況について

一般職は平均して 10 日程度と思う。技能職は 8 割以上取得しており、100%に近い者もいる。休むためには、休んだときの周囲のフォローが必要であり、協力できる体制を整えている。今後ますます協力体制づくりを進めていきたい。

○定年、定年後の実態や課題について

臨時職員には定年後雇用延長の者が 7 名含まれる。男性一般職 1 名、女性一般職 2 名、男性技能職が 4 名。本人が希望すれば 65 歳までは更新できる。

65 歳以上の者は 1 名おり、大工として地域のゴミステーションや工事看板などの木製品等の製作を主に行っている。こうした特殊な技能を要する仕事以外では 65 歳以上の雇用は考えていない。世代交代のこともあり、一般職、技能職としての雇用の上限は 65 歳である。

(12) サービス業（他に分類されないもの）（企業番号④⑤～④⑥）

④⑤ S S 社（劇場・温泉施設等経営、労働者規模：301～500人）

○企業概要

仙北市において、劇団が公演する劇場や、温泉施設、地ビール製造所、レストラン、農園、工芸館、デジタルアート工房などのアミューズメント施設を経営している。ほかにホテルなどの宿泊施設が男鹿市と大仙市にある。

また、劇団の事務所が仙北、大阪、東京にあり、公演営業を行っている。

社員数は7月13日現在、195名（男86名、女109名）。ほかにパートが67名（男19、女48名）、アルバイトが55名（男12名、女43名）いる。

○採用の状況について

今年度は大卒7名を採用した。昨年度は高卒1名、大卒12名であった。

（2015年度は23人採用、うち9人が退職した。2014年度は10人採用、うち6人が退職した。今年度、営業職で採用した1名が既に病気で退職した。）

来年度は15人を募集している。現在、1次面接を終えた段階で、6名に内定を出し、内定者研修を行った。これから2次募集をどうしようかというところである。募集はリクナビを通じて、ずっと掛けている。

今年は募集を早く始め、内定も早くに出したが、2つの企業から内定を貰っている学生も多いようで、○「内定を辞退したい」という話が3、4人から来ている。

当社は普通の企業と違い、仕事が特殊であり、県外で公演を見て影響を受けたなど、この仕事に魅力を感じている人からの応募が多い。また、公立大学や専門学校などの卒業生で、舞台芸術を志したいとして来る人もいる。そうした人達は営業職などに比べ、離職率が低い。応募してくるのは女性が圧倒的に多く、男性が少ない。次年度の応募者も10人中男性は1人のみ。大道具、小道具などの裏方作業も女性が増えている。

事務所が東北・北海道（本社）、関東・中部（東京）、西日本（大阪）とエリア分けされ、それぞれの地域で仕事をする機会が多いため、採用者には京都、大阪出身者が多かったりする。会社説明会も東京、大阪、仙台で行い、2次面接では本社に来てもらい、舞台を体で感じてもらうようにしている。

○非正規職員の正職員化について

パートは正社員に比べて労働時間が4分の3ぐらいで、社会保険に加入する常用雇用者である。アルバイトはその時々に応じた有期契約で、忙しいときだけ短時間で働いてもらっている。

パート・アルバイトの多くが温泉施設で客室清掃に就いており、お客さんがチェックアウトした後から集中的に仕事に取り掛かるため、午前で終われる。

パート・アルバイトは、地域の家庭の主婦が扶養の範囲でちょっと働くということが多く、勤務時間も1日4～5時間、長くて6時間程度。温泉施設は1～4月が閑散期になるので、パートには、通年雇用

だが、その間の出勤日数が減ることを説明し、了解してもらっている。

○正社員転換の現状

現温泉施設の支配人は元パートで主婦だった人。先日、7月16日にもサービス部門を統括している女性のパートを責任者に抜擢した。この人は62歳で、以前当社に勤めていたが、外で働いてみたいととしていったん辞めて、1年前にパートで復帰していた。能力が高く、良く気が付き、積極的に発言する人である。

昇進は実力次第であり、パート、正社員などの身分に関係ない。

パートから正社員への希望を把握する機会は設けていないが、本人が積極的で、企画提案のできる人であれば、現場の責任者など見ている人はいるので、そうした人からの推薦により、正社員どころか、管理者に大抜擢することもあり得る。パートでも意欲があればドンドン正社員にしていきたい。

ただし、近在の人は子育てや子供のクラブ活動に参加したいとの理由で正社員を希望しない事が多い。正社員になれば夜の仕事があるし、土・日曜も休みで無くなるなどきつくなるからである。

なお、キャリアアップ助成金の制度は知っているが、条件が厳しいと聞いているので申請したことがない。

接客サービスが大事であることから、サービスに関する社内研修を、パートを含め実施している。また、観光協会や県が行うセミナーへの積極的な参加も呼び掛けている。

○多様な正社員化について

定期異動は行っていないが、欠員が出た時など4、9月ごろに10人規模で異動させることはある。例えば夫婦で男鹿の宿泊施設に異動させたり、東京で営業していた者を宿泊施設に異動させたりしている。夫婦については、住宅を手配した上で移動手当や住宅手当を支給し、営業だった独身者は寮に入居させた。対象者には事前に打診を行っており、紙切れ一枚で異動を命じるようなことしていない。また異動する部署も劇団員から営業に移ることはあるものの、基本的にホテル内や、事務所などもブロック内での異動であり、ホテル部門から専門職である営業に異動させるようなことはしていない。

なので、地域限定正社員のような限定正社員制度の導入は考えていない。

○無期転換ルールへの対応について

3月16日からが新年度であり、それに併せて毎年、契約更改をしているが、通年雇用であるパートは、期間の定めのない契約となっている。レアケースだが1年ごとのパート契約にして欲しいとの要望により、そうしている人がいるが、その本人がもし無期契約を望むのなら、無期にすることは構わない。

○女性の活躍について

当社の役職は支配人、副支配人、チームリーダー、所長、チーフなど様々な呼称があり、一般的な部長、課長職などとのあてはめがはっきりしないところがあるが、役職者60人の半数の30人が女性となっている。また、取締役7人中、女性が4人である。女性を意識して使っていた訳ではなく、男性、女性関係なく雇用してきて、結果的にこうなっただけである。雇用機会均等法が施行される前からそうだった、と付言しておきたい。

当社には家族の反対を押し切ってきた人もいるが、反面、自分のやりたい仕事をきちんと発見し、それをしさえすれば実現できる会社であり、やる気があれば、男性でも女性でも昇進できる。

○育児・介護休業の取得状況について

最近、出産した女性は1年間の育児休業を取得した。社内には24時間保育の託児施設があるので、出産後、施設に預けて仕事をしている人もいる。

男性で育児休業を取得した者はいない。

介護休業は、ここ数年取得実績は無いが、以前、九州にいる母の面倒が見たいとして取得した人がいた。育児休業、介護休業については就業規則に規定し、各職場に置いてあるので、社員は皆知っているはずである。

○長時間労働削減の取組

残業時間が月80～100時間となっているが、これは宿泊施設のことである。昨年あたりから人手不足が顕著になっており、特に宿泊施設の人手不足に悩まされている。ハローワークには募集を出し続けているが、サービス業の有効求人倍率が1.92と報道されたように、なかなか人が集まらない。

パートなどは入れ替わりが多い。中途採用でも良い人がいればとにかく欲しい。最近も50代の人を正社員の営業職として採用した。

特に料理人が採用できていないので、どうにか採用したいと考えている。

そうした状況を踏まえ、社内で「働き方改革委員会」というものを立ち上げ、明後日、責任者を招集して会合を開くことになっている。

立ち上げるきっかけは、人手不足が慢性化し、人が集まらない中で、今いる人を大切にして売り上げを減らすことなく経営を維持していくために、社員の能力開発や無駄な仕事の整理、人事考課の見直しが必要と考えたからである。

具体的には、いらない仕事をしていないかの細かい作業の見直しを行い、また、社員の多能工化を進めることにしている。

例えば、客室清掃の際に浴衣の帯を六角形に折っているが、それを太めの二つ折りすることで、作業の効率化や時間の節約をしたり、器の数を倍にすることで拭かなくても使えるようにしたり、掃除機の性能をアップすることで作業時間の短縮、引いては残業時間を減らすことが可能となる。これまで当たり前と思ってやってきたやり方に、もう一度見直しをかけるという取組を行っていくことにしている。また、残業削減対策として、劇団員が朝の1時間、宿泊施設の清掃業務を行っている。

○年休の取得状況について

年休を積極的に取得勧奨するようなことはしていない。

以前と比べたらパートも年休を取るようにはなったが、それでも全国平均の50パーセントより少ないと思っている。

○高齢者の活用について

定年は65歳だが、定年後も引き続き働いている人が多い。

現在、65歳から70歳までの人が男性13人、女性17人の計30人いる。

内訳は営業の女性3人やホテル勤務の人が多く、役者もいる。また、70歳以上も5名いる。

そうした人々の働き方は様々であり、休日を増やしたり、働く時間を減らすなど労働条件を見直す人もいるが、本人の希望により、定年前と同じようにフル回転している人がいる。公演営業部には77歳の、「死ぬまで現役」を標榜している人がいる。

○その他

劇団には研究生が11人いる。2年間、授業料と部屋代を支払い、演劇の勉強をしている。演劇による収入は無いので、ホテルで掃除等のアルバイトをしながら生活する。地元出身は1、2人で、ほとんどが全国から来ている。支払う授業料は高くなく、部屋代は1か月7,000円程である。

外部からワンステージ幾らの業務委託で劇団員を迎え入れることがあり、契約期間は1年間である。現在公演中の舞台の主役も仙台から来てもらっている。

他の劇団とは違い、その間にアルバイトする必要もなく、年間約130回のステージだけに集中できるのは魅力的だと思う。

④⑥ TT社（ビルメンテナンス業他、労働者規模：1001人～）

○企業概要

ビルメンテナンス等の清掃業の他、病院・学校等での給食事業、介護福祉施設を中心に、産廃収集・処理、警備・保安など多種多様な事業を行っている。女性非正規労働者の比率が高いが、設備管理業務などの資格を要する一部の業務を除いては、男女問わず採用している。

定年退職を含む離職者が相当数あり、人員の確保が課題となっているが、募集に対する応募が少なく、採用難を感じている。

企業PRとして、ハローワークで開催している会社説明会やミニ管理選考は積極的に参加し活用している。

○職種区分等に応じた採用・定着状況及び配置等について

主な職種としては、設備、清掃、介護、給食であり、清掃や介護、給食は女性社員の割合が多い。

新卒及び中途採用で募集している。新卒は、高卒、短大卒（栄養士）、専門学校卒を対象に募集してきたが、来年度からは大卒（総合職）への募集を検討している。平成29年3月卒は専門学校卒1名を採用。採用希望人数は5名程度であり、採用難を感じている。地元の高校・専門学校には採用営業を行う、合同就職説明会に参加するなどの採用活動を行っている。

中途採用は通年で常時募集しているが、応募は少ない。平成28年度は企業全体で5名の採用した（調理師補助職）が、清掃・介護・給食をはじめとするいずれの部門でも必要な人員は不足している。退職者が相当数あり、その補充が十分にできていない。

採用難に対する対策として、求人票の賃金（時給単価）の見直しを行い、徐々に上げていっている。既存の社員についても新規採用者とのバランスを考慮し、賃金を上げている。

新卒および中途採用については、原則として3か月間の有期契約の後、資質等に問題がなければ正社員とすることとしている。しかし昨今の採用難の状況を踏まえ、新卒については当初からの正社員採用とすることを検討している。

○正社員転換について

就業規則に正社員転換制度を明記しており、従業員にも広く周知している。具体的な転換手続きとして、フルタイム契約社員（1年更新）については、更新の際に面談を行っているが、その際に正社員への転換を促すことがある。しかし、家庭事情等により本人が非正規での勤務を望む場合も多い。会社としては正社員化を進めたい方針で、本人に意欲があれば転換したいと考えている。ただし、転換対象者の選定について明確な基準はなく、本人の希望を尊重している。

○正社員の多様化、無期転換ルールへの対応について

職種・職務ごとに募集・採用を行っており、基本的に他の職種への転換はない（本人の希望により電話交換業務から介護業務へ転換した正社員はいる）ため、実質的には職務限定正社員となっている。介護専門職については施設間の異動はあるが、職務を変えることはない。

清掃作業実施時間数のみ契約している清掃現場（ATM、コインランドリーなど）については、今後労

働者本人が働く時間帯を選択するフレックスタイムによる勤務を導入する余地があると思われる。

無期転換ルールへの対応については、無期雇用に切り替えることとし、平成 29 年 4 月 1 日付けで各種規程を整備した。

○女性の活躍について

女性の職域拡大については、これまで男性のみであった給食部門（病院食堂、老人ホーム、自社施設、空港レストラン、学校給食）の営業職に、昨年女性を 1 名中途採用した。この度本社総務部の総務課長に女性が就任し、女性管理職が誕生した（企業全体の課長職以上は 10 名以上）。福祉部門の施設管理者（課長職未満）にも女性が 2 名いる。今後は福祉部門、給食部門でも女性の管理職が増えてくるものと思われる。

育児休業については現在 3 名程度が取得中（期間：3 か月程度）。出産を理由とした退職者はいない。男性は対象者がいないが、対象者には取得させたい方針。

○介護休業について

以前取得した者がおり、職場復帰した。

就業規則の周知のみであり、積極的な周知などの特段の取組はしていない。

○残業削減について

基本的に残業は少ない。ただし人手不足の影響により余裕のある人員配置ができておらず、突発的な要因の際は本社から交代要員を派遣して対応している。

○年次有給休暇の取得促進について

年休取得の取組として、月 1 度の部所長会議（課長職以上）、半年に 1 度の全体会議（課長職以上＋福祉部門の施設管理者）において、経営トップから取得促進についてのメッセージを発信し、全体へ伝達するようにしている。しかし人員不足の状況の中、実際の取得は進んでいない。

○高齢者の配属先や活用の課題について

定年は 60 歳。定年後は 1 年更新の嘱託社員として、65 歳までの継続雇用制度がある。

65 歳以上の労働者については、本人が希望する場合は働いてもらっている。

高齢者の構成は次のとおりである。

60～64 歳 242 人

65～69 歳 255 人

70～74 歳 82 人

75 歳以上 18 人

職務内容は清掃員が主だが、介護員や給食調理員なども若干名含まれている。介護員で 70 歳以上の者もおり、夜勤も担当している。

2 シルバー人材センターへのヒアリング

(1) 秋田市シルバー人材センター

○事業の概況

会員の登録状況は、平成 28 年度末 944 名で 3 分の 2 が男性、残りが女性で女性会員の割合が少ない。会員数は、ここ 2 年ほど毎年 10% 近く増えており、平成 20 年度の 947 名に次ぐ会員数となっている。

事業実績としては、請負受注額が 3 億 1 千 4 百万円、派遣受注額が 4 千 4 百万円となり、請負と派遣を合わせた総受注額は過去最高となった。職業紹介の実績はゼロである。

受注額の増加により、就業延べ人員も 8 万 1 千人となり、過去最高となった。

こうした状況下で当センターでは、会員を増やして顧客ニーズに応え、社会貢献につなげるという基本方針のもとに進めているが、秋田市の 60 歳以上の入会率は 0.7% となっており、会員が少ないと仕事の受注を受けることが出来ないことから、会員の拡大は重要課題となっている。

事務局スタッフは、非常勤を含め 10 名体制となっている。業務受注及び会員手配は受注業務ごとに責任者と担当者を定め複数名で対応している。他に、就業先開拓や未収金回収など業務ごとに班編成を組んでいる。

○会員の属性等について

会員の入退会の状況は、昨年度 1 年間で 141 名が入会し、72 名が退会している。入会動機で最も多いのが、(年金だけでは暮らせないといった) 経済的理由(43.3%)でそれに健康維持(30.5%)、社会参加(22.7%)と続いている。収入額に個人差はあるが、就業実人員一人あたり平均月収 27,000 円位であり、もう少し働きたいという会員も多いように感じている。

また、現役当時の職業として最も多いのが、会社員等(75.9%)で、その他に公務員(13.7%)、自営業(10.0%)となっている。

退会動機別の状況は、①病気(本人)(40.3%)、②高齢により(16.7%)、③希望就業無し(9.7%)の順となっている。

年齢別会員数では、70～74 歳が 292 名と最も多く、65～69 歳が 287 名、75～79 歳が 204 名で会員数の 8 割を占めている。会員の平均年齢は、男性が 72.1 歳、女性が 71.1 歳で、最高年齢は男女ともに 91 歳である。90 歳になる会員も草取りや雪よせなど現役で頑張っている。

会員数 1,000 人を目標に、コミュニティセンター、スーパー等を活用した周知活動のほか、ハローワークで月 2 回の入会相談やセンターで月 2 回の入会説明会を開催している。特に会員数の少ない地域を訪問し出張説明会を開催する予定。

○受注状況等について

請負事業の受注状況については、受注件数 10,081 件のうち、公共事業が 239 件、民間事業が 1,431 件、一般家庭が 8,411 件と一般家庭が 8 割を占めるが、受注金額では、民間事業が 1 億 2 千 7 百万円(40.5%)、一般家庭が 1 億 4 千 3 百万円(45.5%)、残りが公共事業である。

職群別受注件数は、技能群(大工・塗装・襖障子・剪定等) 3,510 件、一般作業群(除草・清掃・屋内

外軽作業等) 3,154 件、サービス群 (高齢者軽度・家事援助) 2,414 件の順であり、年間受注件数の 9 割以上を占めている。年間の中では 6~8 月が繁忙期となり、特にお盆前の 10 日間は、草刈や庭木剪定など一般作業群の受注が多く会員の手配が大変である。冬期間 (12、1 月) は受注が減り、除雪作業のみに近い状態となる。

職群別受注額実績は、一般作業群 (同上) 1 億 1 千 7 百万円(37.2%)、管理群 (施設管理・駐車場管理等) 7 千万円(22.4%)、技能群 (同上) 6 千 8 百万円(21.5%)、サービス群 (同上) 4 千 5 百万円(14.2%) の順となっている。

サービス群の高齢者軽度とは、地方自治体から受託している高齢者軽度生活援助事業で、65 歳以上の独り暮らし、65 歳以上のみの世帯に対し、訪問ヘルパーが行わない軽度な家事援助や雪よせを行う事業である。

派遣事業は 4 千 5 百万円の受託額であり、主な事業としては①子育て支援施設関連 (学童・保育補助)、②介護施設関連 (送迎運転、介護補助)、③スーパー・小売業 (カート整理・ナイトマネージャー)、④その他でほぼ均等な受託額となっている。近年は飲食業の調理部門や介護補助などで派遣の依頼が増えてきているが、企業側では夜間就業の派遣を希望するものの、夜間就業を希望する会員が少なく顧客のニーズに応えるのが難しい。また、派遣就業の場合は週 20 時間、月 10 日の就業制限があり、複数の会員によりローテーションで対応しているのが現状である。

○マッチングの状況等について

当センターでは、大手メーカーが開発したシルバー人材センター用のシステムを導入しており、会員の登録 (希望職種、就業地域、主な履歴、資格、免許) や受注内容をデータベース化し、マッチング作業もこのシステムを活用して行っている。

職群別就業希望会員数の構成割合と職群別受託額の構成割合を比較すると、一般作業群で 37.8% : 37.2%、管理群で 18.1% : 22.4%、技能群 (大工等) で 14.9% : 21.5%など比較的均衡が取れている職群がある一方で、事務群 (筆耕・一般事務補助等) で 12.6% : 3.9%やサービス群で 8.1% : 14.2%などバラツキがある職種群もある。サービス群は年々受託額が増えており、学童・保育補助など女性会員のニーズは高く、それに対して女性会員が追い付いていない状況であることから、特に女性会員の拡大が課題となっている。

会員は居住地の近くで働きたいという希望が多いため、管轄地域を 5 ブロック 26 地域に分割してマッチングを行うようにしている。他にも登録会員は就業に関する希望に個人差があることから、会員に対しては希望職種や地域にこだわりすぎると仕事が回せなくなるという説明もしている。

○能力開発等について

受託先からは、「経験者をお願いしたい」という要望が多い。現役時代の経験や資格を活かせるが良いが、特定の会員に仕事を配分することは出来ないので、受注の多い作業に役立つ技能を付与するため各種講習会を行っている。具体的には、カルマー刃による機械刈り除草、剪定作業、雪囲い、宛名筆耕などである。

○その他

作業能力（作業の仕上がり具合）、マナー（あいさつ、言葉遣い）、作業態度（笑顔）などによって、委託先からは特定の会員を指名した作業依頼を受けることも多い。

安全・事故防止のため仕事の依頼を受けた段階で、事務局職員がシルバー人材センターの就業に適しているかどうかの現場確認を実施し、就業会員への注意事項の指示徹底を図るようにしている。

クレーム・トラブル対応については、事務局職員が就業会員に事情を聴取するとともに、相手方を訪問し状況を把握したうえで、対応を協議し円滑な処理に努めている。

(2) 大館市シルバー人材センター

○事業の概況等

会員数は、市町村合併のあった平成 17 年度末の 759 名をピークに減少を続け、平成 28 年度末は 579 名となっている。

高齢者雇用安定法の改正により企業で 65 歳までの雇用延長が進んでいることなどもあるせいも 60 代前半の会員が増えず、仕事の依頼はあるが会員不足で応えられない現状がある。

事業実績は、受託契約高が 2 億 1 千 5 百万円、派遣契約高が 2 千 7 百万円となり、対前年度比でそれぞれ 177 万円余り、1 千 1 百万円余り増えている。職業紹介事業実績はなかった。シルバー人材センターの派遣や請負に関して、会社からの相談も増えている。また、地域の企業の社長から（人手不足の影響もあるせいも）従業員には年齢にかかわらず働いてほしいといった話を聞くことがある。

事務局スタッフは非常勤を含め 7 名体制となっている。会員を地域班として 22 班編成で分けており、地域班正副班長会議及び地域班会議などを開催し、各種情報共有を図っている。

○会員の属性等について

会員の入退会の状況は、昨年度 1 年間で 73 名が入会したが、それを上回る 79 名が退会している。入会動機で最も多いのが、健康維持増進(40.9%)、その次が経済的理由(24.4%)となり、生きがい社会参加(15.7%)、時間的余裕(12.3%)と続いている。就業実人員一人あたりの月平均配分金は、31,977 円となっている。昨年度、会員に対して「働き方拡大のアンケート」を実施し、対象者 580 名に送付し、195 名から回答を得た（回収率 33.6%）。結果の概要については、現状の「月 10 日程度、週 20 時間以内」の枠を超えた就労を希望している会員が約 60%を占めていた。このとおり働く時間や日数を増やしたい会員が多いことから、無年金者や年金受給額が少ないなど経済的理由で入会した会員は上記の 24.4%より実際はもっと多いと思われる。

また、職歴別の会員数ではほとんどが会社員等(83.1%)で、その他に公務員(9.0%)、自営業(7.3%)となっている。

退会した会員の理由としては、①病気(38.0%)、②加齢(20.1%)、③就職(11.4%)の順となっている。

年齢別会員数では、70～74 歳が 190 名(32.8%)と最も多く、65～69 歳が 176 名(30.4%)で会員数の 6 割以上を占めており、75～79 歳が 116 名(20.0%)と続いている。会員の平均年齢は、男性が 72.0 歳、女性が 73.3 歳で、最高年齢は男女ともに 86 歳である。

会員不足の対策として、定期的に新聞広告を掲載したり、月 2 回の入会説明会や各地区での出張説明

会、さらに、ハローワークを活用した相談会を開催して、会員拡大に取り組んでいるものの、なかなか人が集まらないのが現状である。

○受託事業等について

請負事業については、受注件数では、公共が 205 件、企業等が 777 件、個人・家庭が 1,725 件と個人・家庭からの割合が全体の 6 割以上を占めているが、契約金額では、企業等が 1 億 3 千万円(59.5%)、公共と個人・家庭がそれぞれ 4 千万円程度となっており、件数では個人・家庭が多く、金額では企業の割合が多い。

分類別受託実績(件数)の主なものとしては、運搬・清掃・包装等の業務が 1,506 件(55.6%)、農林漁業の業務が 552 件(20.4%)、サービス業務が 149 件(5.5%)などとなっている。具体的な作業としては、個人・家庭からの除草、刈り払い、庭木剪定及び農繁期の育苗、田植え、摘果、葉摘みなどや企業等からのスポーツ施設や老人ホームの管理業務などである。公共からは、国や市からの清掃業務や公民館等の管理業務もある。

また、履行期間別契約件数は、10 日未満が 2,366 件と全体の 87.4%を占めており、数多くのスポット作業に応じている。

派遣事業は 2 千 7 百万円の受託額であり、主な事業としては J A の育苗や収穫（カントリーエレベーター含む）の作業、福祉施設の送迎運転手及び介護施設の介護補助業務などである。毎年派遣の要請は年々増えており、特に介護施設からは調理や清掃、コンビニエンスストアからは 17：00～22：00 勤務の店員などがある。派遣登録会員数は 155 名だが、就業実人員は 95 名となっており、会員の就業希望職種や時間帯と合わずに応えることが出来ていないのが現状である。

○マッチングの状況等について

当センターでは、会員の希望や能力に合わせて契約を取るようにしている。ちなみに会員の希望職群としては、一般作業群（除草、草刈、工場での軽作業など）273 人、管理群（宿日直、施設管理など）125 人、技能群（大工、剪定、塗装、襖・障子張りなど）71 人などとなっている。

高齢者の活用（シルバー人材センター含め）にあたって、企業（経営者）も考え方を変えていかないといけない。例えば、高齢者でもできる仕事を作るとか、今ある仕事をワークシェアリングするとか人に仕事を合わせる工夫が必要である。

また、利用者が「完璧にやって当たり前」といったことや過剰なサービスを求める傾向もあり、働く方も頼まれた仕事をするだけでなく、接遇マナーなどしっかりしないといけない。特に、仲間同士のトラブルはなかなか解決が難しく、事務局が大変苦労することがある

○その他

地域の高齢化が進んでおり、認知症気味の一人暮らしの高齢者や高齢者世帯からの仕事を行うとクレームにつながり、家族やケアマネージャーに間に入ってもらって事務局が対応することが増えてきた。

シルバーの会員同士で、手芸や山の会といったサークル活動を行っており、仕事は望まないが他の会員と同じく年会費 3 千円を納入して仲間との交流を楽しみ、生きがいや社会貢献活動を行うことを主な目的にしている会員もいる。

(3) 大仙市シルバー人材センター

○就業状況等

会員数は、平成 28 年度末現在で 795 名となっている。うち就業した会員は、661 人で就業率は 83.1% である。就業した会員数及び就業率ともに前年度を下回ったが、就業延日人員は、66,468 人/日と対前年比 301 人/日増加している。

また、年間就業日数は会員一人当たり 83.6 日、実際に就業した会員一人当たり 100.6 日となり、それぞれ対前年比わずかに増加している。

年間配分金は、総額で 2 億 3 千 6 百万円となり、前年度から 4 百万円余り減少したものの、会員一人当たりでは 297,385 円と前年度から 6,261 円増加しており、さらに、就業した会員一人当たりの配分金は 357,672 円で、前年度から 15,124 円増加した。また、派遣事業の実績としては受注件数が 283 件、契約金額は 1 千 4 百万円である。職業紹介事業の実績はなかった。

平成 26 年度に会員に対するアンケート調査を実施した。調査対象者数 779 名中 487 名から回答を得た（回収率 62.5%）。その中のセンターの就業業務内容の満足度に関する設問では、「やや不満、不満」と答えた会員が 13.4% を占め、具体的な不満理由として、「賃金（配分金）が安い」、「働く日数（時間）が少ない」といった理由が圧倒的に多かった。ちなみに都会のセンターでは、会員の平均収入が高く、地方の倍くらいとなっている。

○会員の属性等について

登録会員数については、2 年前までは毎年増加傾向だったが、1 昨年から 100 名減少した。ちなみに昨年 1 年間では入会者が 99 名、退会者が 130 名と約 30 名減少している。企業の 65 歳までの継続雇用制度影響などにより 65 歳未満の会員が伸び悩んでいる。また、昭和 21～24 年生まれのいわゆる団塊の世代の入会が少ないと感じている。入会動機で最も多いのが、健康維持・増進(54.5%)、その次が生きがい、社会参加(22.5%)、経済的理由(15.3%)と続いている。

前記アンケートで、希望する就業時間及び日数に関する設問の回答で最も多かったのが、(1)1 日あたりの時間としては、「6～8 時間」が 41.1%、(2)一週間あたりの日数では、「3～4 日程度」が 47%、さらに、(3)ひと月あたりの日数では「12～15 日程度」が 35%となっている。ひと月の収入は、最も多い会員で 5～6 万円程度になるが、「経済的に苦しい」会員にとっては、まだまだ足りないと思われる。

また、職歴別の会員数ではほとんどが会社員等(80.6%)で、その他に公務員(9.8%)、無職(5.1%)、自営業(4.5%)となっている。

今年度に入り退会した会員が 121 名いるが、その理由としては、①加齢(24.8%)、②就業機会なし、希望する仕事なし(23.1%)、③家庭の事情（介護等）(20.7%)の順となっている。退会理由としてはこのようになっているが、「思ったほど稼げない」といった理由で退会する人も多いと思う。

年齢別会員数では、65～69 歳が 257 名(32.3%)と最も多く、70～74 歳が 246 名(31.0%)で会員数の 6 割以上を占めており、75～79 歳が 156 名(19.6%)と続いている。会員の平均年齢は、男性が 71.8 歳、女性が 71.1 歳で、最高年齢は男性 89 歳、女性 83 歳である。88 歳になる男性会員（大工）は、障子貼りなどの製品の回収や配達も自分で車を運転して行っている（作業はセンター併設の作業場で実施）。

○受託事業実績等について

請負事業については、受注件数では、公共が 1,769 件(29.1%)、企業が 1,101(18.1%)件、家庭が 3,203 件(52.8%)となっているが、契約金額では、公共が 1 億 2 千 7 百万円(47.7%)、企業が 9 千 7 百万円(36.7%)、家庭が 4 千 1 百万円(15.6%)となっており、件数では家庭が多いものの、金額では公共や企業が多くなっている。

職群別事業実績(延人員)の主なものとしては、最も多いのが管理群(公共施設、福祉施設の管理等) 30,974 人(46.6%)で、次が一般作業群(除草、草刈、除雪等) 25,843 人(38.9%)となっており、全体の 9 割近くを占めている。特に、管理群の各種施設管理業務は配分金ベースでも全体の半分近くを占めており、業務を行う会員が不足気味となっている。当センターは、管理群の各種施設管理、一般作業群の除雪(高齢者世帯の道路に面した玄関前のみ)やサービス群の軽度生活援助(清掃や洗濯等)など市から委託を受けている作業が多い。また、近年は農家の高齢化や集約化が進み、トマトの栽培団地から収穫作業や個人農家から稲刈りの手伝いなども増えている。さらに、イベントの準備(会場の草刈)や後片付けなどのため毎年 100 人規模の依頼も入る。

昨年度の受託事業は平成 27 年度より減少したが、今年は増加傾向にあり、大雨による水害の後片付けが増えたことが要因である。

派遣事業は 1 千 3 百万円で年々増加傾向にあり、依頼の 8 割は福祉施設の送迎運転手や給食運搬運転手で 1 日 2 時間程度の就労である。この他に建設機械の洗浄作業、スーパーの店舗清掃、施設の介護補助、工場の段ボール組立・部品詰めなどである。介護施設からは、人手不足の影響で派遣事業に関する問い合わせがあり、今後依頼が増える見込みである。

○マッチングの状況等について

当センターでは、マッチングのためのデータベースシステムは活用していない。会員を希望の職群に振り分けて、依頼を受けた仕事を順番に回すようにしている。仕事の依頼を受けた場合は断らないようにしており、多少待ってもらっても対応するようにしている。退会理由にもなっているが、本人の希望に沿わない仕事をするので辞めてしまう会員もいる。1 年以上続けると、依頼される仕事もある程度分かってくるので、辞める人はいなくなる。

会員の登録地域は、市町村合併前の旧市内が 5 割近くを占めており、市内から離れた地域の作業は会員の負担が大きい。

また、女性会員は、孫の世話や親の世話(老・老介護)などで日中 9:00~15:00 までの勤務を希望する人が多い。

仕事を依頼する方は、若い人とか経験者を希望する人が多いが、実際に利用するとやる気があって、真面目で、接遇がしっかりしている会員が好まれる。

○その他

企業からの依頼は、社員の代替えや派遣の代わりに低価格で頼めるという思いがあるようである。業務内容については、OJT が主流であるが、研修期間を設けてもらおうと、経験したことのない作業でも対応できるため、会員も気楽にいくことができると思う。

資料

(1) 秋田いきいきワーク推進会議設置要綱

(目的)

第1 人口減少が進む中で、地域経済が持続的に発展していくためには、働く者一人一人の労働の質を高めていくことは勿論、女性の就労を促進していくことが有益となっている。

この実現のため、労働者の研鑽等により非正規から正社員転換を進め、子育てや介護の制約の中で、いきいきと働き続けられる環境づくりのため長時間労働の削減や年次有給休暇の取得促進など、働く者がやりがいをもって安心して働き続けられる雇用形態や職場環境の整備・改善が不可欠であることを踏まえ、労使や行政機関等が意見を述べ合い、包括的な課題解決のための共通認識を得ることを目的に、官民一体となった推進組織として、「秋田いきいきワーク推進会議」(以下「推進会議」という。)を設置する。

(構成)

第2 推進会議は、別紙に掲げる者を会員として構成する。

- 2 会長は、互選により定める。
- 3 会長は、推進会議の会務を総括し、推進会議を代表する。
- 4 会長が不在のときは、あらかじめ会長が指名した会員がその職務を代理する。
- 5 会長は、必要に応じ、議論に資すると思われる者を出席させることができる。

(協議事項)

第3 推進会議は、地域社会全体としての合意形成を図るため、「働き方改革」、「正社員転換・待遇改善」、「女性の活躍推進」等地域における効果的な取組等について協議する。

(会議)

第4 推進会議は、会長が必要に応じて招集し、会長が議長となる。

- 2 会員が出席できないときは、代理出席を認める。

(部会)

第5 推進会議を円滑に運営するため、構成団体の担当者等が参加する部会を設置することができる。

- 2 部会の開催に必要な事項は、会長が別に定める。

(庶務)

第6 推進会議に関する庶務は、秋田労働局雇用環境・均等室が行う。

(補則)

第7 この要綱に定めるもののほか必要な事項は、会長が別に定める。

(附 則)

この要綱は、平成28年1月1日から施行する。

(2) 秋田いきいきワーク推進会議会員名簿（第3回まで）

(敬称略)

	氏名	構成団体・役職名
有識者	◎ よしむらのぼる ※ 吉村昇	東北公益文科大学長
	○ いしざわまき 石沢真貴	秋田大学教育文化学部教授
	たけしたかおり 竹下香織	ヴィーナスクラブ・オルウィーヴ合同会社代表
産業界	みうらひろき 三浦廣巳	秋田県商工会議所連合会長
	むらおかよしお 村岡淑郎	秋田県商工会連合会長
	ふじさわまさよし 藤澤正義	秋田県中小企業団体中央会長
	ふじわらせいえつ 藤原清悦	一般社団法人秋田県経営者協会会長
労働界	しょうじきとる 東海林 悟 (第1回)	日本労働組合総連合会秋田県連合会長
	くろさきやすき 黒崎保樹 (第2回～)	
金融機関 (第2回 会議～)	みなとやたかお 湊屋隆夫 (第2回)	秋田銀行頭取
	あらやあきひろ 新谷明弘 (第3回)	
	さいとうえいきち 芥藤永吉 (第2回～)	北都銀行取締役頭取
秋田県	ほりいけいいち 堀井啓一	秋田県副知事
国	もりもとかずひろ 守本憲弘 (第1回)	東北経済産業局長
	たがわかずゆき 田川和幸 (第2回～)	
	こばやしやすき 小林泰樹 (第1回)	秋田労働局長
まつもとやすひこ 松本安彦 (第2回～)		

◎会長、○会長代理、※部会長

(3) 秋田いきいきワーク推進会議検討部会開催要綱

(目的)

第1 秋田いきいきワーク推進会議（以下「推進会議」という。）に設置する検討部会の開催に必要な事項について定める。

(構成)

第2 検討部会は、別紙に掲げる者を会員として構成する。

2 部会長は、推進会議の会長を充てる。

3 部会長は、検討部会の会務を総括する。

4 部会長は、必要に応じ、議論に必要と思われる者を出席させることができる。

(検討事項)

第3 検討部会では、推進会議を円滑に運営するため、必要な調査、情報収集を行うとともに、推進会議での協議事項等について、事前に検討する。

(会議)

第4 検討部会は、部会長が必要に応じて招集し、部会長が議長となる。

2 会員が出席できないときは、代理出席を認める。

(庶務)

第5 検討部会に関する庶務は、秋田労働局雇用環境・均等室が行う。

(補則)

第6 この要綱に定めるもののほか必要な事項は、部会長が別に定める。

(付 則)

この要綱は、平成28年8月2日から施行する。

(4) 秋田いきいきワーク推進会議検討部会名簿(平成 29 年度まで)

氏 名 (敬称略)	構成団体・役職名
よしむら のぼる 吉村 昇	東北公益文科大学長
いしざわ まき 石沢 真貴	秋田大学教育文化学部教授
たかの ちから 高野 力 (平成 28 年度) わき まさお 脇 正雄 (平成 29 年度)	秋田県経営者協会専務理事
ふじい しんご 藤井 真悟	日本労働組合総連合会秋田県連合会事務局長
いしかわ さとし 石川 聡 (平成 28 年度) たかはし ひろひで 高橋 博英 (平成 29 年度)	秋田県産業労働部雇用労働政策課長
まつもと やすひこ 松本 安彦	秋田労働局長

【事務局】

まつもと やすひこ 松本 安彦	秋田労働局長
とみつか 富塚 リエ (平成 28 年度) すずき まさゆき 鈴木 雅征 (平成 29 年度)	雇用環境・均等室長
まつおか はやと 松岡 勇人	雇用環境・均等室雇用環境改善・均等推進監理官
きたばやし ひろゆき 北 林 浩之	雇用環境・均等室室長補佐