〈論　文〉

母子家庭を応援する先進企業：加賀屋の母子寮“カンガルーハウス”

大　塩　まゆみ

1. 加賀屋カンガルーハウス調査研究の目的

(1) 母子世帯と母子家庭支援策の現状

2013年の「国民生活基礎調査」によると，17歳以下の子どもの貧困率（OECDの作成基準による算出）は16.3%で，1985年の調査開始以降，悪化が続いている。相対的貧困率（貧困線に満たない世帯の割合）は16.1%で，大人が二人以上の現役世帯では12.4%であるが，大人が一人のひとり親世帯では54.6%と過半数が貧困である。

ひとり親世帯の大多数が母子世帯であり，暮らし向きが「苦しい」と感じている母子世帯が84.8%と大半が生活苦を感じている。子どものいない世帯も含めた全世帯では59.9%が，児童のいる世帯全体では65.9%が「苦しい」と感じているが，母子世帯では特に厳しい生活を送っている。

母子世帯では平均稼働所得が179万円であり，平均49.3万円の社会保障給付が総所得の20.2%を占める。社会保障給付や仕送り等その他の所得を合わせて，ようやく平均総所得が243.4万円である。児童のいる世帯の平均総所得673.2万円の約3分の1の金額で子どもと暮らしていることになる(1)。

母子家庭の貧困は戦前から続いており，そのために「母子及び寡婦福祉法」や児童扶養手当，他の各種の施策等が実施されてきた。にもかかわらず，母子家庭の貧困が改善されているとはいえない。これらの母子家庭に対する法制度では，母親の就労支援や経済的補填，資金貸付，日常生活支援，子育て支援等が行われてきた。

このうち，母子家庭の母の就労支援に関しては，「母子家庭等就業・自立支援センター事業」や「高等技能訓練促進費等事業」「自立支援教育訓練給付金事業」「ひとり親家庭等の在宅就業支援事業」等が行なわれている。2012年9月には「母子家庭の母及び父子家庭の父の就業の支援に関する特別措置法」が成立し，2013年3月1日に施行された(2)。しかし，母子世帯の8割以上が就労しているにもかかわらず，十分な収入が得られず，児童扶養手当が重要な所得保障となっている。

住宅については，公営住宅への優先入居，また母子生活支援施設や婦人保護施設がある。しかし，公営住宅は数が少なく入居が難しく，仕事と子育ての両立に不便な場所に立地していることが多い等の課題がある。

子育て支援については，保育所・学童保育の優先利用や母子家庭等日常生活支援事等がある。しかし，病児・病後児保育，ショートステイ（短期入所生活援助）やトワイライトステイ（夜間養護等）の数が少なく，利用しにくい等の課題がある。

認可保育所や学童保育の数が不足している現状では，事業所内保育施設が次善の策としての役割を果たしている。事業所内保育施設は，認可保育所の最低基準や指導監督とは異なった基準で行政指導が行われており，保育の質や保育料について問題がある施設もある。また，事業所への通勤時間が長い場合には，子どもにも通勤の負担がかかり，さらに地域の子ども達との交流が少なくなる等の懸念もある。その一方で，公的保育にはない柔軟なサービスを行い利用者のニーズに即応している面もある。

それぞれ課題があるものの，これまでの各種の

調査研究から，母子世帯の貧困の改善や経済的自立には，①子育てできる水準の収入が得られる母親の就労，②子育てできる住宅，③子育て支援サービス（保育所・学童保育等）が最低限必要である。②の住居については，自宅に暮らし続けられる母子や実家を頼る場合等では心配がないケースもある。しかし，昨今増えている離別母子家庭の多くは，上記①～③がすべて必要である。

①＋②の両方を満たせる形態は，住み込みの仕事となるが，子連れでの住み込みができる仕事は稀である。また，②＋③に近いのが，母子生活支援施設といえるが，後述するように通常母子生活支援施設では，保育所を併設していない。

男女役割分業観念が強く，職場での男女差別待遇が根強い日本では，母子家庭の母親が一人で仕事をしながら子育てをするには，非常に厳しい社会環境がある。そのような中で，母子家庭に最低限必要な収入，住居，子育て支援のすべて（上記①＋②＋③）を満たす企業がある。それは，事業所内保育施設と社員寮を合体させた母子寮カンガルーハウスを福利厚生として実施している温泉旅館「加賀屋」である。

厚生労働省は，2006年から母子家庭の母の就業の促進を図る優良企業等に「はたらく母子家庭応援企業表彰」を実施しているが，表彰された企業でもこのような福利厚生施設をもっている事業所はない。日本では，ワーキングマザーが働きやすい雇用環境がきわめて乏しく，特に母子家庭の母親が安心して働き続けられる職場は，とても少ない。

そこで，この加賀屋のカンガルーハウスを研究することにより，母子家庭の自立や子育て支援のあり方，また企業の福利厚生や社会貢献についての示唆が得られるのではないかと考え訪問調査を行った。

(2) 加賀屋調査のねらい

近年，福利厚生としての社員寮を整理している企業が多く，加賀屋のように保育施設付きの社員寮がある事業所は大変珍しい。そこで，全国的にも数の少ない保育施設付きの社員寮を加賀屋が，なぜ設置したのか，それは入所する母子家庭の母と子の生活にどのように役立っているのか等を明らかにすることを目的として加賀屋を訪問した。

石川県和倉温泉にある加賀屋を選んだ理由は，加賀屋が保育施設併設の社員寮であるカンガルーハウスを設置しているだけではなく，「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で，連続総合1位を34年間維持（2014年現在）するという並ならぬ経営努力をされているからでもある。

加賀屋については，経営的視点からの研究やマスメディアでは取り上げられているが，社会福祉的観点から取り上げられたことはない。そこで，加賀屋が母子寮を導入した背景や趣旨・経緯・現状について明らかにし，福利厚生としての保育施設付き社員寮をもつ企業の母子家庭への社会貢献の先進事例としてケーススタディをしたい。

(3) 加賀屋の概要

まず，加賀屋の概要を先行文献等により確認する。

図1　加賀屋のロケーション



（出所）加賀屋HP（http：//www.kagaya.co.jp/company/recruit/benefits/）（2013-1-26）.

写真 1　カンガルーハウス全景（低い建物が保育施設，その前が園庭，奥の高い建物が社員寮）



（出所）加賀屋 HP（http : //www.kagaya.co.jp/company/recruit/benefits/）（2013-1-26）.

1）創業と現状

加賀屋の創業は，1905（明治 39）年である。小田與吉郎氏が初代で，2 代目小田與之正氏のもとに，1939 年に孝さんが嫁ぎ女将になった。加賀屋のサービスの原点は，この女将孝さんに始まるといわれている。訪問調査時点では，3 代目小田禎彦氏が会長で，その妻・真弓さんが女将で，会長の実弟の小田孝信氏が代表取締役社長であった。2014 年 4 月には，小田孝信氏が会長になり，会長の長男の小田與之彦が取締役社長に就任した。

和倉温泉の年間利用客数は，約百万人。うち加賀屋の利用客数（日帰り，婚礼を含め）は 23 万 2903 人（2009 年 3 月期）で，加賀屋グループで和倉温泉の年間利用客の約 3 分の 1 を占める。加賀屋グループには，旅館 3 ヶ所（石川県），和食店 9 店舗（全国展開），ミュージアム＆カフェ 1 ヶ所（石川県）等がある[3]。

加賀屋の客室総数は 246 で，総宿泊定員は 1450 人である。1 日あたりの客数は，約 640 人。客室稼働率は，約 80% である[4]。宿泊料金は，1 泊 2 食で平均一人 27000 円である。

加賀屋が「プロが選ぶ日本のホテル・旅館 100 選」で初めて総合 1 位になったのは，1981（昭和 56）年である。1998 年 2 月には ISO 9002 を日本の旅館・ホテル業で初めて取得し，2001 年に ISO 9001 を国内の旅館・ホテル業で初取得した[5]。

2）母子寮建設の趣旨

加賀屋が保育施設併設の母子寮を建設したのは，切羽詰った事情から故郷を離れて働く女性達の暮らしと子育てを応援し，職場の労働環境を整え，憂いのない生活環境を提供するためという。「社員たちがお客様に喜んでいただける素晴らしい踊りをお見せするには，まず社員たちに光輝いてもらわなくてはなりません。その舞台づくりに心を尽くすのが私に与えられた仕事といってもいいでしょう」というのが小田元会長の考えである（細井 2010：271）。

加賀屋の最大の商品が訓練された客室係たちであり，人材こそが最大の資産であるという（細井 2010：275）。「小田真弓さんが，社員の家族の冠婚葬祭はもとより，子どもたちの入学，進学などのお祝いごとのたびに，プレゼントを贈ったり自ら弔問に出かけて慰めたりして，加賀屋のために働く人たちを大切に慈しんできた」（細井 2006：202）。「父親を持たない子どもたちに『決して寂しい思いはさせたくない』」（細井（2006：125）と，夏には，加賀屋の大型バスで母子共に海水浴に行き，冬はクリスマスパーティをし，お正月には，社長からのお年玉をカンガルーハウスの子ども達に届けているという。

2. 訪問調査概要

(1) 調査方法と日程

文献等から得られる情報を把握したうえで，さらに詳しく加賀屋を探究するために，次のような日程でインタビュー調査と現地視察を行った。

1）調査時期：2011 年 9 月 1～2 日

9 月 1 日　a. カンガルーハウス施設長 A 氏へのインタビュー
　　b. カンガルーハウス保育所・母子寮の視察
　　c. 加賀屋人事課長 B 氏へのインタビュー

9 月 2 日　d. カンガルーハウス利用の客室係

女性2名のインタビュー

e. カンガルーハウス保育所保育士1名のインタビュー

2) インタビュー方法：半構造化インタビュー

3) 倫理的配慮と調査方法

インタビュー調査にあたっては，研究概要と倫理的配慮事項を記した調査依頼書と同意書を事前に送付して協力を依頼し，当日，同意のサインを得た。また客室係に対するインタビューについては，事前に，質問紙への記入を依頼し，当日，回収した。また，インタビュー結果の報告についても，カンガルーハウス利用の客室係については，個人が特定されないようプライバシーに配慮した形でまとめた。

今回は，加賀屋のカンガルーハウスの運営に的を絞るので，上記のインタビューのうち，a. カンガルーハウス施設長A氏とc. 加賀屋人事課長B氏，e. カンガルーハウス保育所保育士1名へのインタビュー，及び，b. カンガルーハウスの視察をまとめて報告し，カンガルーハウス利用の客室係女性2名のインタビューについては省略する。

(2) 加賀屋のカンガルーハウスの概要

ここでは，カンガルーハウス施設長Aさん（入社9年目，36歳。教職免許と保育士資格有。最年少だが両親も加賀屋で働いていたこともあり，加賀屋に詳しい）へのインタビューと視察からカンガルーハウスの概要を紹介する。

1) カンガルーハウスの沿革

1977（昭和52）年に，県外からも広く子育て経験のある人材を集められるよう「白鳥の家」を開設した。1981（昭和56）年は，に旧旅館を改造し「弁天寮」として保育を継続した。

1986（昭和60）年10月16日に，創立80周年を記念しカンガルーハウスを設立した。当時の30人くらいの子どもがおり「弁天寮」では手狭になり，拡大した。また，加賀屋では，創設以来，次々と旅館を拡大しており，客室係も増員してきた。

現在，鉄筋8階建てのカンガルーハウスの1階が保育所・学習室で，2～7階が母子寮である（写真1参照）。

2) 保育士

計8名で，女性7名，男性1名（施設長）で全員正社員である。最年長の保育士は49歳で初期より勤務している。保育士の勤続年数は，最長27年，平均19年である。ローテーションをしているので実際に保育士全員の8名が毎日保育をしているのではない。

シフト制で，6シフト(6時～14時，6時半～15時，10時半～19時，12時半～21時，13時半～22時，15時～23時20分）に分かれている。

3) 利用世帯

訪問調査時点では，保育施設を利用しているのは19世帯で，母子家庭15世帯（うち12世帯が母子寮在住，3世帯は母子寮ではなく他のアパートに住んでいる母子家庭)。4世帯は父親がいる世帯の利用である。

4) 園児

子ども23人で，うち幼児9人，小学生14人である。小学生が含まれているのは，学童保育も行っているからであり，しかも小学生6年生まで利用可能である。内訳は，次のとおりで，園児23名中，13～14人と過半数が，県外から来た子どもたちである。

a. 幼児9人：1歳児；3人，2歳児2人，3歳児；1人，4歳児；3人，5歳児；0，（9人中，男子4人，女子5人）

b. 小学生14人：1年生；1人，3年生；2人，4年生；3人，5年生；4人，6年生；4人，2年生；0（男子9人，女子5人）

c. 一時預かり：3人（2世帯）

5) 保育時間

通常は，6時～23時20分だが，従業員（母親）の都合で朝5時半より開園する日もある。年中無休で365日休みなしである。ただし，お客様の入りにより一斉休暇の日もある。

スケジュールは，朝10時頃にいったん子どもたちは降園する。その後，母親と過ごし，14時頃より再び登園する。これは，母親の勤務時間にあわせるためで，母と子が共に過ごせるのは，この昼間の時間のみになる。

食事は加賀屋の従業員食堂に委託している。17時半頃に入浴をし，20時に保育園で就寝し，寝ている子どもを母親が連れて帰る。

6）利用料

a. 保育

・保育料：0～5歳は月額34000円，小学生は27200円，二人目からは半額。

・一時預かり：社員は，保育時間に関係なく1日300円
食費：1食600円，2食1000円，3食1500円。

・休日預かり：30分200円，一食150円。

・病児保育あり，出勤前に会社に保育所から部署に連絡し，その日の勤務形態について柔軟に対応。

b. 母子寮

・料金：1 DK；13000円，2 DK；18500円，駐車料金：2000円

・母子寮は50世帯分あり，母子世帯か夫婦世帯が入居可。加賀屋には他にも社宅がある。

・子どもが小学校卒業まで利用できる。

・場所は，加賀屋旅館から徒歩で約5分で，自転車で通勤する母親もいる。

7）子育てへの配慮

保育時間中に子どもが病気の時，以前は母親に連絡していたが，母親が職場で申し出にくいので保育所から客室係の配属先に連絡することにした。会社との連絡を密にしている。

会社側が配慮してくれ，子どもの看病には寛大である。

授業参観や学校の行事は，前月の勤務表にて配慮されており，たいていは出席している。年に1回，保護者の集まりあり。

8）保育園への助成

事業所内保育に対しては，石川県労働局の事業所内保育への助成を受けている。これは，子どもの数，保育士数等により算定される。その他，21世紀職業財団，子ども未来財団からは遊具を5年に一度助成されている。

9）困っている事・気をつけている事・望む事等

施設長としては，子ども達に学習支援をもっとしてあげたい。学習面ではカンガルーハウスを出た後のことを考えて，できるだけ自分で調べたりして，自分でする力を重視している。また，母親がひとりで悩みを抱えないようにしたい。

事業所内保育にもっと経済的支援を政策的にしてほしい。

10）その他

母子家庭の母親は子どもの教育に熱心で，塾や家庭教師を利用したり，ピアノを習っている子もいる。保育園では，そろばん教室を始めた。

また，カンガルーハウスを出て，自分で家を建てた客室係が何人もいる。おもてなし上手の客室係の先輩の中には，講演をする人もいる。若い客室係の女性には，そのような先輩をモデルとして頑張っている人もいる。他方，やめようと思っている人も現在，いるようだ。

(3) 加賀屋の経営・人事等について

次に，加賀屋人事課長B氏へのインタビューから，特に，福利厚生や労働条件・労務管理等についてまとめる。

1）従業員数・雇用形態等

株式会社加賀屋の従業員数は300名，加賀屋サービスで200名，その他グループを合わせ計900名である。うち，客室係は，178人（2009年4月現在）は全員正規雇用である。全員正規雇用にしているのは，安心して働いてもらうためだという。

定年は65歳で，70歳まで再雇用可である。

昨年31名の新人を採用し，うち新採用の客室係は5名であった。残りの26人は中途採用である。

会社の都合で従業員を募集したりしなかったりしているので，園児数もそれに応じて増減している。

試用期間は3ヶ月で，その間に研修をしている。

2）採用に関して

面接重視で，物腰や気配り，言葉遣い等をみる。不採用になる人もいる。人を判断するのは難しく，隠れた部分はわからない。いいと思って採用しても今の新しい人達は，結構，鬱病になる人がいる。

3）社員教育（客室係について）

全体研修は，通常，年2回。その他部門別研修がある。休みが多い時は統合研修をやる場合もある。

一番難しいのは，お客様への心づかい。気配りがよすぎても，よくないことがある。

客室係という仕事が初めての人が多く，入社後，座学をし，人事課・役員が会社の理念や企業概要を教える。

裏方の仕事を3日（掃除・料理の配膳・料理の種類・部屋番号等）し，客室係の教育担当者が立ち振る舞いや着物の着方についてOJTで教える。着物の着付けは，すぐに自分でできるようになる。

定着するために，上司が声（言葉）かけをし，コミュニケーションをとるようにしいる。

ホテルと違ってお客様に対して，マニュアルどおりとはしていない。会話的なものは重要だが，臨機応変にし，方言でも誠意があり，心が通じることが大事である。求めていることは，お客様の「歓迎されたい」という気持ちや，ここに来た目的にこたえることである。言葉遣いとか態度から，「自分たちのために一生懸命やってくれているんだな」ということが伝われば，多少のミスをしてもお客様も許してくれる。

「みやび総合研究所」というコンサルティング研究所で研修カリキュラムを作っており，全国展開を考えている。

和倉温泉にある旅館3店舗は同じやり方ではなく，3店舗ごとにサービス形態やターゲットを変えている。「あえの風」はファミリー向け。「虹と海」は，サービスを極力控え，若者やグループ旅行向きに，加賀屋は，企業とか個人客向けである。

4）労働条件等

客室係の給料は，初任給が月22万円，本採用までの試用期間3か月は額面19万円，ボーナス有。有給休暇は，平均年20日（勤務年数により異なるが，労基法どおり）である。昇給システムもある。

客室係をコーディネートする担当の部署があり，客室係の個性にあわせて，お客様をマッチングさせる（たとえば，お酒好きなお客様には，飲める客室係を割り付けると，お酒の注ぎ方がスムーズに行く）。売上とかアンケート等の資料も参考にして割り付ける。

5）保育所・母子寮という福利厚生に力を入れる理由

日本一のサービスを維持するためのプレッシャーがある。それは，すべて客室係のおもてなしサービスにかかっている。加賀屋ではお客様に合わせたサービス，場面・場面でのサービスや心遣いが大事だ。顧客満足度を上げるには，従業員の満足度を上げることが重要である。従業員が笑顔でサービスできるためには，安心して働ける環境が必要だ。そのためには，子どもをもつ親が，子育ての不安を感じない事が重要である。

託児所という方法もあるかもしれないが，客室係というのは朝早い仕事なので，子どもを預ける場所が少ないし，長い時間預けると，それだけの費用がかかる。客室係が不足した時期もあり，熱心な従業員を確保するために，母子寮・保育所を福利厚生として充実させた。多い時は，80人くらいの子どもがいた。

客室係には，子育て経験のある人のほうが気配り，気遣いができ適している。人生経験を経た人のほうが「もてなし上手」で「おもてなしサービス」に適しているという経営者の発想があり，客室係を確保するために福利厚生としての母子寮を設けた。

6）離職率について

入って間もない人がやめる率は多い。3年以上たてば，やめる人が少なくなり，3年が山場だ。

労働時間は，お客様にあわせるので，午後のチェックインから午前のチェックアウトまでが1日の勤務になる。休みが間に入っても毎日，会社に出てこないといけない形になったり，時間が不規則なので，長くなったり，短くなったりすることになる。

「あえの風」は場面，場面に応じてのサービス，加賀屋はお客さま担当のような形でつくので，朝11時にチェックアウトとしても，お客さまに「11時に帰ってくれ」といえない。11時に部屋を出てコーヒーを飲んで帰るとなれば，その時間帯が

延びるので，次の勤務時間までが短くなる。慣れが必要だ。

7）人件費率

年により全体の収入が異なるので，人件費率も異なるが，売上の比率で3割以下にしたい。しかし，雇用形態を変えて，客室係をパートとういわけにいかないので3割を超えている。

福利厚生も人件費に含まれるが，カンガルーハウスだけの比率を出していない。

＊尚，他の文献によると，加賀屋の人件費率は，売上の33%。一般的な再生旅館（本物の旅館のような接客サービスをしない旅館）の場合は，人件費は17% ほど。また儲けは，売上の30～40%。しかし老舗旅館の儲けは10% を割り込んでいるという（細井2010：257)。また，通常の旅館業界は，「花番制度」という雇用形態で，収入は奉仕料制で，出勤して初めてその日，受け持つ客があるかどうかがわかり，客室係の生活は不安定になる。加賀屋は固定給制度を利用している数少ない旅館である（細井2010：176)。

8）苦情対応

客室係→フロント→人事課→注意・改善のプロセスで苦情対応している。

苦情を伝えてくれるお客様を大事にしている。お客様の求めているものを，いかに満足に引き出すか，指摘事項をいかに適切に対応するかが肝心である。「こうされるな」と思っている以上のことをしてあげれば満足していただける。加賀屋への期待があるから苦情を言ってくれるので，改善したことを理解していただくと，リピーターになってもらえる。クレームを出したことによって，普通に泊まるよりインパクトがあり，印象が強くなる。

従業員からの不満は，労働条件や人間関係がある。定刻に終わらない仕事で，不規則な点が不評である。

9）母子家庭の母について

母子家庭の母親のほうが，勤労のモチベーションは高い。生活がかかっているので，簡単にはやめず，我慢強い。現在，勤続している人は約70人である。

3. 考　　察

以上のようなインタビュー調査結果をもとに，加賀屋のカンガルーハウスの特徴をさらに明らかにするために，母子生活支援施設や保育所と比較し考察する。

(1) 母子生活支援施設との比較

カンガルーハウスの母子寮は，社員寮である

表1　母子生活支援施設と加賀屋カンガルーハウスとの比較

比較項目	母子生活支援施設の最低基準	加賀屋カンガルーハウス
施設長	1人（医師，社会福祉士，母子生活支援施設職員経験3年以上，児童福祉司・社会福祉主事等3年以上等）	1人（保育士・教諭資格有）
職員	母子生活支援員　10世帯未満1名，20世帯未満2名，20世帯以上3名（保育士・社会福祉士・精神保健福祉士等），少年指導職員：20世帯未満1名，20世帯以上で2名，嘱託医，必要な場合は心理療法担当職員等	現在，子ども23人（幼児9人，小学生14人）に対して保育士7名
保育	付近に保育所がない場合は，保育所に準ずる設備を設ける。その場合の保育士は，乳幼児30：1以上	
母子室の面積	現在は，30 m² 以上。 古い施設は1人3.3 m²	1 DK（8畳＋ダイニングキッチン等）・・・約39 m² 2 DK（8畳＋6畳＋ダイニングキッチン等）・・・約56 m² 共に，ベランダあり。
母子室設備	現在は，調理設備・浴室・便所を設けるとなっているが，古い施設は，母子室に浴室なし	浴室なく，近くの従業員用浴場で入浴する
入所児童の年齢制限	原則的に，18歳未満の子どもを養育している母子家庭，特別な事情がある場合は，例外的に子どもが満20歳になるまで利用可	子どもが小学校卒業まで

が，特徴的なのは，保育施設を併設している点である。このような母子家庭の住居と子育てへの社会的支援は，社会福祉施設の母子生活支援施設の機能と共通する。そこで，表1のように，母子生活支援施設と加賀屋のカンガルーハウスを比較した。すると，次のような違いが浮かび上がる。

まず，母子生活支援施設には，各種専門スタッフが配置されているが，加賀屋は保育士中心である。母子生活支援施設ではDV被害から命からがら逃げてきた母子や離婚等により心身不調に陥り生活面・精神面等での支援が必要な母親が多い。心身の健康がすぐれないので仕事につけない母親や生活保護を受給している世帯もある。そのために，母子生活支援施設では，多角的なサポートを行う専門スタッフが配置されている。一方，加賀屋では母親全員が正社員として就労し経済的に自立している。

次に，母子生活支援施設の保育機能は，母子生活支援施設利用者で，保育所を利用していない子どもの保育や早朝・夜間・休日の保育が中心になる。また子どもの傷病時や母親の体調不良時等に保育支援を行なうこともある[6]。それに対して，カンガルーハウスは，従業員の子どもを，併設する事業所内保育施設で，年中無休で常時，長時間保育している。

また，母子生活支援施設は，収入に応じて利用料を支払うしくみになっているが，加賀屋のカンガルーハウスは，母子室は部屋のタイプ・面積により，保育料は年齢等により定額である。

(2) 認可保育所との比較

次に，表2のように，加賀屋の事業所内保育施設を認可保育所と比較する。

前述のように，カンガルーハウスでは，公的保育にはない柔軟な保育が行なわれている。年中無休で祝祭日保育や延長保育（早朝・夜間）・病児保育があり，学童保育も6年生まで利用できる。通常の学童保育は低学年に限定されているのに比べ，期間も長く，保育時間も長い。

また，カンガルーハウスの保育施設は，勤続年数の長い正規雇用のベテランの保育士による家庭的な環境で，あたたかい雰囲気で保育が行なわれている。子育ての相談もでき，安心して子どもを預けられる。

特に，カンガルーハウスでは病児保育も行なっている点が，認可保育所との大きな違いである。

保育料については，認可保育所は所得スライド制であるが，加賀屋の場合は，定額である。

(3) まとめ

ここで，研究目的にそって，加賀屋のカンガルーハウスの特徴を総括する。

1）カンガルーハウス設置の目的

加賀屋がこのような全国的に稀有な社員寮を創設したのは，客室係が不足した時期もあり，熱心な従業員を確保するためであった。保育施設付きの母子寮を福利厚生として充実させ，それによりサービスの質向上をめざそうとした。人生経験を経た人のほうが「もてなし上手」で「おもてなし

表2 認可保育所と加賀屋カンガルーハウスとの比較

比較項目	認可保育所の最低基準	加賀屋カンガルーハウス
実施主体	市町村	事業主
保育時間	1日8時間が原則	1日8時間以上
開園時間	原則9～5時で，延長保育，祝祭日保育等がある保育所もあるが，夜間保育は少ない	6時～23時20分，年中無休（365日休みなし）
保育士数	乳児3：1，1～3歳未満6：1，3～4歳未満20：1，認定こども園では，1日8時間程度利用の幼児20：1，4歳以上は30：1	子ども23人（幼児9人，小学生14人）に対して保育士7名
子ども病気の時	保育不可，病児・病後児保育所は極めて少ない	病児への配慮あり
保育料	保護者の前年度所得による，自治体格差あり	定額：0～5歳は月額34000円，小学生は27200円，二人目からは半額
設備運営基準	児童福祉施設の設備及び運営に関する基準を遵守	認可外保育施設指導監督基準，事業所内保育施設指導実施要綱に従う

サービス」に適しているという経営者の発想があり，そのために福利厚生に費用をかけたのである[7]。顧客満足度をあげるには，従業員の満足度を上げることが重要で，従業員が笑顔でサービスできるためには，安心して働ける環境が必要だという考えからであった。母子家庭の母は，一家を支える大黒柱であるからこそ，仕事をやめられず，勤勉に働くので，サービスの質も良くなる，ということを加賀屋の経営陣は実感していた。

要するに，質の良い従業員を確保するには，生活がかかっている母子家庭の母が安心して働ける場を創ることが必要であった。

2）カンガルーハウスは母子家庭の母と子の生活にどのように役立っているか

このような加賀屋の福利厚生は，母子家庭の母子にどのような効果を及ぼしているのか。

まず，加賀屋では，客室係も保育士も全員正規雇用で固定給制度をとっている。これにより従業員は安心して働け，収入も安定し，母子家庭の生活が安定する。保育士も非正規雇用がなく，保育の質も安定している。近年は，認可保育所であっても公的機関であっても非正規雇用の女性が多く，全員正規雇用という企業は珍しい。通常，労働者を非正規で雇うのは，人件費を切り詰め収益を上げるためである。しかし，加賀屋は，全員正規雇用であるにもかかわらず，収益を上げ経営が安定し，事業が発展している。

母親の収入額も，子育てできる程度の額が得られ（客室係の給料は，初任給月22万円），住居と保育所が併設で，会社に隣接しているので，自己負担額があるが，割安とえる。

また，長時間保育や早朝・夜間保育も行なわれ，小学生の余暇活動や勉強もみてもらえる点は，母親が安心して働けるサービスであるといえる。

このように，母子家庭の母の生計の安定と精神的な安心を提供することで，母子家庭で育つ子どもの生活を安定させているといえる。

難点は，労働時間が長く，不規則勤務であることである。朝早く，夜遅く，拘束時間が長く，子どもと過ごす時間が短い。この点については，正規雇用の顔なじみの保育士が，母親がわりになって家庭的な環境で育てることや女将の心配り等でカバーしている。

また定年は65歳であるが，70歳まで再雇用が可能なので，子育て後の収入や年金を得られる。この点も，母親に将来への不安を感じさせず，精神的安定につながるといえる。

3）経営手法に関して

加賀屋は，グループ全体を合わせた従業員数は約900名であるが，株式会社加賀屋は300名であり，資本金は5000万円である[8]。加賀屋のみだと，中小企業法で定義する「中小企業」に該当する[9]。年商は，グループ全体で約140億円であり，レストランや物品販売等では全国展開をしている。また海外にも目を向け，台湾北投温泉でも旅館を営業している。「みやび総合研究所」というコンサルティング研究所をもち，研修カリキュラムを作り，若手を海外の先進地事例視察研修旅行にも連れて行く。

加賀屋のモットーは「笑顔で気働き」というもので，次のような品質方針がある。①お客様の期待に応える，②正確性を追求する，③おもてなしの心で接する（ホスピタリティ），④クレーム0（ゼロ）を目指す。このような経営理念を実践しているので，連続34年間，「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で，総合1位を獲得しているのであろう。

加賀屋が「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で初めて総合1位になったのは，1981（昭和56）年である。その5年後の1986（昭和60）年に，創立80周年を記念としてカンガルーハウスを設立した。つまり，「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」総合1位獲得後に新しい棟を建て事業を拡張すると同時に，客室係を増員した。その時に，サービスの質を落とさないように加賀屋の最大の売り物である客室係を大切に育てるために投資したのである。温泉旅館では，料理や居住空間のみではなく，おもてなしサービスがセールスポイントで，その要となるのが客室係である。人件費率3割を超えても，全職員を正規雇用で雇い，社員教育を徹底し成功しているのが加賀屋である。加賀屋の経営は家族主義で，経営者や女将は社員思いであるの。このような加賀屋の福利厚

生のあり方は，企業の社会貢献としても卓越しているといえるのではないか。

おわりに

今回の加賀屋調査の前後に，母子家庭にやさしい他企業を調べるために，商工会議所や労働局等へ問い合わせたり，ヒアリング調査に行った。しかし，「グローバル化した競争社会では，企業経営も厳しく，母子家庭のために特別扱いはできない」と，母子家庭への配慮以前に，女性が結婚して子どもを育てながら働くことすら難しい企業環境があることを再認識した。しかし，加賀屋は，母子家庭のための事業所内保育施設や社員寮という福利厚生に経費をかけ，全員正社員として雇い人件費にかなりの出費をしても，経営が傾くことなくトップの地位を維持している。海外進出も果たし，事業拡大にも成功している。それは，社員を大切にするという経営哲学が，社員に伝わり，客へのサービス向上につながり，それが好印象を与えていると考えられるのではないだろうか。そのような良い循環を築くことが成功への鍵ではないだろうか。

母子家庭の自立のためには，母親への就労支援や母親自身の勤労意欲や能力向上とそのための努力が重要である。しかし，一方では雇用する側の企業の体質が変わることが必要である。

「母子家庭の母及び父子家庭の父の就業の支援に関する特別措置法」の第5条では，国が，民間事業所に母子家庭の母・父子家庭の父の優先雇用や就業促進への協力を求めるよう努めるものとすることになっている。今後，国が民間事業者に協力を求める場合，加賀屋はそのモデルになるのではないだろうか。

＊この研究は，文部省科学研究費補助金（課題番号23330186，基盤研究（B），研究代表者：埋橋孝文・同志社大学社会学部教授）を受け，2011～2013年度の3年計画で実施した「貧困に対する子どものコンピテンシーをはぐくむ福祉・教育プログラム開発」の一部である。

注

(1) 厚生労働省（2013）「平成25年　国民生活基礎調査の概況」
http : //www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa13/（2014-8-4）.

(2) 内容は，国および地方公共団体の施策の充実や民間事業者への協力要請，母子福祉団体への受注の増大努力，地方公共団体の努力等である。第5条では，国が，民間事業所に母子家庭の母・父子家庭の父の優先雇用や就業促進への協力を求めるよう努めるものとすることになっている。それ以外にも，各種の制度があるが省略。

(3) 「加賀屋グループ・企業サイト・グループ企業」
http : //www.kagaya.co.jp/group/（2013-1-25）。

(4) 「加賀屋グループ・採用サイト・福利厚生」
http : //www.kagaya.co.jp/company/recruit/benefits/（2013-1-26）。

(5) 「加賀屋グループ・企業サイト・加賀屋の歴史」
http : //www.kagaya.co.jp/omotenashi/history.php（2014-8-20）。尚，ISO 9002は，1994年版の品質マネジメント規格で2000年に9001に吸収された。

(6) 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長通知（2012-3-29）「母子生活支援施設運営指針」
http : //www.mhlw.go.jp/bunya/kodomo/pdf/tuuchi-55.pdf（2013-2-20）参照。

(7) 他の建築雑誌のインタビューに答えた社長の談話にも「労働条件が厳しいので独身の方は定着してくれない。おのずと母子家庭の方に頼らざるをえない状況であった」と答えている（西川 2000 : 38-39）。

(8) 「加賀屋グループ企業サイト・会社概要」
http : //www.kagaya.co.jp/company/outline/（2014-8-4）。

(9) 「資本金の額又は出資の総額が三億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が三百人以下の会社及び個人であって，製造業，建設業，運輸業その他の業種（次号から第四号までに掲げる業種を除く。）に属する事業を主たる事業として営むもの」を中小企業と定義している。

主な参考文献

A. 加賀屋に関するもの

・細井勝（2006）『加賀屋の流儀　極上のおもてなしとは』PHP研究所。

・細井勝（2010）『加賀屋のこころ　人間大事の経営とは』PHP研究所。

・石川裕之・戸谷桂子（2008）「日本を代表する旅館『加賀屋』（和倉温泉）」『同志社ビジネスケース』08-03，同志社大学ビジネススクール，http : //bs.doshisha.ac.jp/download/files/business_case1/08-03-dbCase-Ishikawa-Toya-Final.pdf（2011-6-23）.
・厚生労働省雇用均等・児童家庭局長通知（2012, 3, 29）「母子生活支援施設運営指針」http : //www.mhlw.go.jp/bunya/kodomo/pdf/tuuchi-55.pdf（2013-2-20）。
・内藤耕「『対応は個別に臨機応変，指揮命令系統は一元化』が加賀屋の強み」2010年8月16日（月）『日経ビジネス』バックナンバー，http : //business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20100809/215742/（2013-1-25）.
・西川祐子「カンガルーハウスのポケット」掲載『10+1』No.20（言説としての日本近代建築）2000年6月，pp.38-39, Ahttp : //db.10plus1.jp/backnumber/article/articleid/954/（2013-1-25）.

B. 母子家庭に関するもの

阿部彩（2010）「低所得世帯の被保護世帯の生活実態－消費パターンとウエル・ビーイング－」『季刊・社会保障研究』Vol.46, No.2。
角田芳伸（2007）「ひとり親家庭の自立支援策における諸課題について－母子家庭等就業・自立支援センターの機能と役割に関する考察－」『羽陽学園短期大学紀要』第8巻第1号。
金川めぐみ（2009）「和歌山県内における母子家庭等自立支援施策の現状と課題－和歌山県御坊市にける母子家庭等の聞き取り調査から－」『地域研究シリーズ』37。
金川めぐみ（2010）「母子自立支援の実施状況における自治体比較－6自治体におけるインタビュー調査を通じて－」『和歌山大学経済学会研究年報』第14号。
厚生労働省（2011）「平成23年度全国母子世帯等調査結果報告」http : //www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo_kosodate/boshi-katei/boshi-setai_h23/（2014-8-14）。
厚生労働省（2012）「ひとり親家庭の支援について」厚生労働省雇用均等・児童家庭局福祉課発行。
牧野文夫（2007）「所得格差と教育格差：『家計調査』を中心に」『東京学芸大学紀要人文社会学系Ⅱ』第59集。
増淵千保美（2003）「ひとり親家庭の生活保障と社会福祉の役割・課題－母子世帯の所得保障の側面から－」『佛教大学大学院紀要』第31号。
大里慶子（2010）「ひとり親家庭への支援策～児童扶養手当法の一部改正案～」『立法と踏査』No.303。
緒方桂子（2008）「母子世帯母親の就業と児童扶養手当削減の問題・覚書」『広島法科大学院論集』第4号。
関根美貴（2009）「母子世帯の家計の実態について」『愛知教育大学家政教育講座研究紀要』第39号。
竹村一夫（2007）「母子家庭施策の転換とシングルマザー」『大阪樟蔭女子大学人間科学研究紀要』No.6.
田中聡子（2011）「母子家庭への就業・自立支援について」『賃金と社会保障』No.1535。
田宮遊子・四方理人（2007）「母子世帯の仕事と育児－生活時間の国際比較から－」『季刊・社会保障研究』Vol.43, No.3。
都村聞人（2006）「子育て世帯の教育費負担：子ども数・故どもの教育段階・家計所得別の分析」『京都大学大学院教育学研究科紀要』第52巻。
鳥山まどか（2002）「母子世帯の家計に関する研究：動向と課題」『教育福祉研究』第8号。
和田謙一郎・吉中季子（2010）「母子家庭に対する就労支援にかかわる一考察」『四天王寺大学紀要』第50号。