



**中小企業における次世代育成支援・
両立支援の先進事例集**

普及版

中小企業庁
平成19年3月

目次

Contents

本書は、「なぜ取り組むべきなのか?」「何をしたらいいのか?」、「どのように進めたらいいのか?」という問題意識に応じて、III部構成となっております。

はじめに	i
本書の活用方法	ii

I. 中小企業が取り組む意義 1

なぜ、取り組むべきなのか?

1. 企業における「次世代支援」・「両立支援」とは	2
2. これまでの両立支援をめぐる「誤解」と「正しい理解」	5
3. 両立支援の効果・効用	6
4. 中小企業の強みを活かす	17

II. 先進企業の取り組み事例 25

何をしたらいいのか?

1. 先進企業の取り組み事例の分類	26
2. 保育サービスの提供	28
3. 子育てをする時間等の確保	31
4. 経済的支援	33
5. 地域との連携	34
6. 業務体制の見直し	36
7. その他	37

III. 両立しやすい職場づくり 39

どのように進めたらいいのか?

1. 企業規模に応じた成功するポイント	40
2. 取り組み前の準備	41
3. 具体的な取り組みの進め方	47

参考資料	56
------	----

はじめに

急速に進行する少子化は、日本の社会経済に深刻な影響をもたらします。このため、政府や地方自治体、企業などの次世代育成支援対策は、喫緊の課題となっています。特に、女性の社会進出が進む中で、ワークライフバランス（仕事と家庭生活の調和）を可能とする就労環境づくり（以下、「両立支援」）は、次世代育成支援対策として、非常に有効と考えられます。

そこで政府は、「次世代育成支援対策推進法」（2006年4月施行）に基づき、仕事と育児の両立に向けた雇用環境を整備するため、301人以上を雇用する事業主に行動計画の策定を義務付けました。

しかし、我が国企業の大半を占める300人以下の中小企業に対しては、努力義務にとどまります。その結果、2007年3月時点で行動計画の策定を届け出ている中小企業数は479社にとどまり、中小企業全体のわずか0.01%に過ぎません。

一方で、実は中小企業では、両立支援に関して柔軟に対応しているというデータもあります（「2006年版 中小企業白書」第3部 第3章）。実際に、先進的な取り組みを実施している中小企業は少なくありません。

これまで先進的な取り組みとして紹介される企業は大企業の事例が多く、中小企業の事例はあまり紹介されませんでした。しかし、これからは中小企業の取り組み事例こそ求められています。

第一に、「何をしたらいいのかかわからない」一般の中小企業に対して、情報を提供する意義は極めて大きいからです。

第二に、大企業も事業所単位で見れば、従業員規模は中小企業と変わりありません。大企業の中には、本社から地方の事業所に画一的な制度を押し付けるという中央集権的な方法をやめて、各事業所長へ大幅に権限委譲し、各事業所が知恵を絞って両立しやすい環境をつくるといった取り組みも徐々に増えています。その際に、中小企業の先進事例は大企業にとっても参考になると考えられます。

このようなさまざまな企業ニーズにこたえるために、本書「中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集-普及版」を作成いたしました。

本書の活用方法

本書は、これから次世代育成支援、両立支援に取り組もうと考えている企業（特に中小企業）、あるいは既に取り組みを始めたものの、運用がうまくいっていない企業の経営者、人事部門、総務部門などの担当者の方々にご覧いただくことを念頭に作成しています。

本書は、**最初から順に読んでいただくことも可能ですし、必要な時に必要な項目だけを読んでいただくこともできるように作成いたしました。**

中小企業が次世代育成支援・両立支援を実施するにあたっては、経営トップの理解と指導力がきわめて重要です。そこで、経営者に対して説明や説得をする際に、ご活用いただけるように「Ⅰ. 中小企業が取組む意義」では「なぜ、取り組むべきなのか？」をについて詳述しました。

経営者の方々には、両立支援に関して正しく理解していただくことが重要ですので、Ⅰ部からご覧いただくといいでしょう。特に、「Ⅰ-3 両立支援の効果・効用」では、実際に取り組んでいる企業の生の声を多く集めました。

日本に先んじて、両立支援で大きな成果を挙げているイギリスでは、「**経営者の心を動かすのは、実際に取組んだ経営者の生の声だ**」と言われています（ロンドン大学教授シャーリー・デックス氏）。これまで両立支援に取り組んでこなかった企業の経営トップには、ぜひこれを機に**取り組みを開始しようという気持ちになっていただきたい**と思います。

また、一口に中小企業といっても従業員規模、業種によっても、大きく異なります。例えば、企業を取り巻く地域社会における子育てサポートの状況によって企業の取り組み内容は大きく異なります。そこで、「Ⅱ. 先進企業の取り組み事例」では**企業の所在地である都道府県名、業種、企業規模を公表した上で**「何をしたらいいのか？」について詳述しました。

しかし、企業名は公表しておりません。これは、昨今、メディアなどの注目が高まる中で、先進的な取り組みを行なっている企業名が公開された途端に、その企業に問い合わせが殺到する傾向があり、本業に支障が生じてしまう懸念があるからです。企業名を挙げなくても取り組み内容自体の情報で十分に役立つと考えられますが、各企業の取り組みの詳細について、さらにお知りになりたい方は、お手数ですが下記の委託先機関まで、お問い合わせください。

さらに、「Ⅲ. 両立しやすい職場づくり」では社内で次世代育成支援・両立支援を推進する立場の方々、あるいは施策を導入するプロジェクトチームに参加するメンバーの方々向けに、「どのように進めたいのか？」を詳述しました。ご参考にしていただければ幸いです。

【お問い合わせ先（事業委託事務局）】
（株）富士通総研 経済研究所
電話：03-5401-8392（直通）
FAX：03-5401-8438（直通）

Ⅰ. 中小企業が取組む意義

1. 企業における「次世代支援」・「両立支援」とは
2. これまでの両立支援をめぐる「誤解」と「正しい理解」
3. 両立支援の効果・効用
4. 中小企業の強みを活かす

1. 企業における「次世代育成支援」・「両立支援」とは

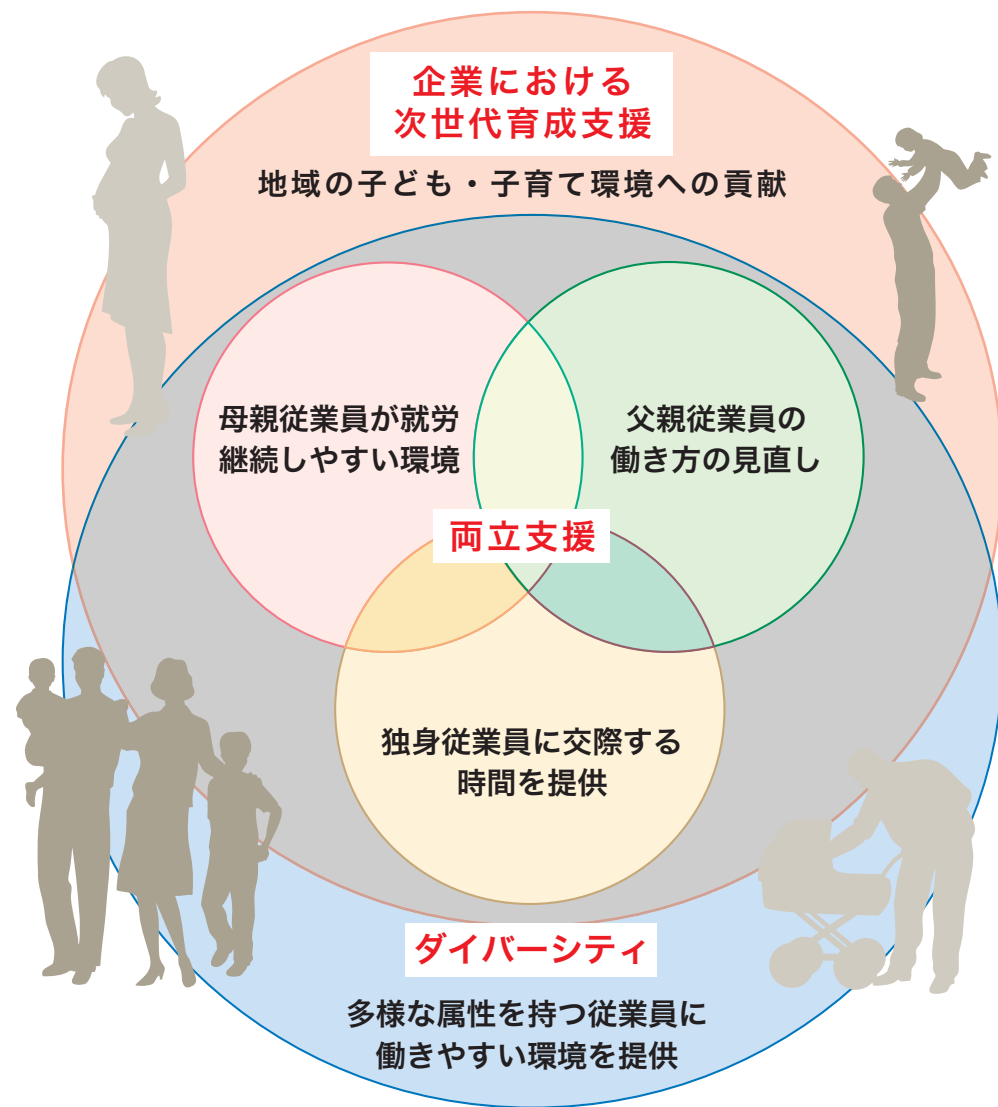
本書では、主に企業における「次世代育成支援」「両立支援」の取組みを紹介するとともに、地域の子ども・子育て環境への貢献事例、ダイバーシティの取組み事例についても、ご紹介します。

(1) 「次世代育成支援」と「両立支援」

「次世代育成支援」とは、次世代を担う子どもたちを育む社会環境を整備することです。

企業における「次世代育成支援」の現状をみると、主に子育てをしている従業員、これから子育てをしようとしている従業員を対象に取組む企業が多いようです。

ただし、一部の企業では、従業員の子どものみならず、地域の子どもや子育て環境を対象に取組んでいます。「次世代育成支援」は地域の子ども・子育て環境への貢献も包含している点で、「両立支援」よりも広い概念です。



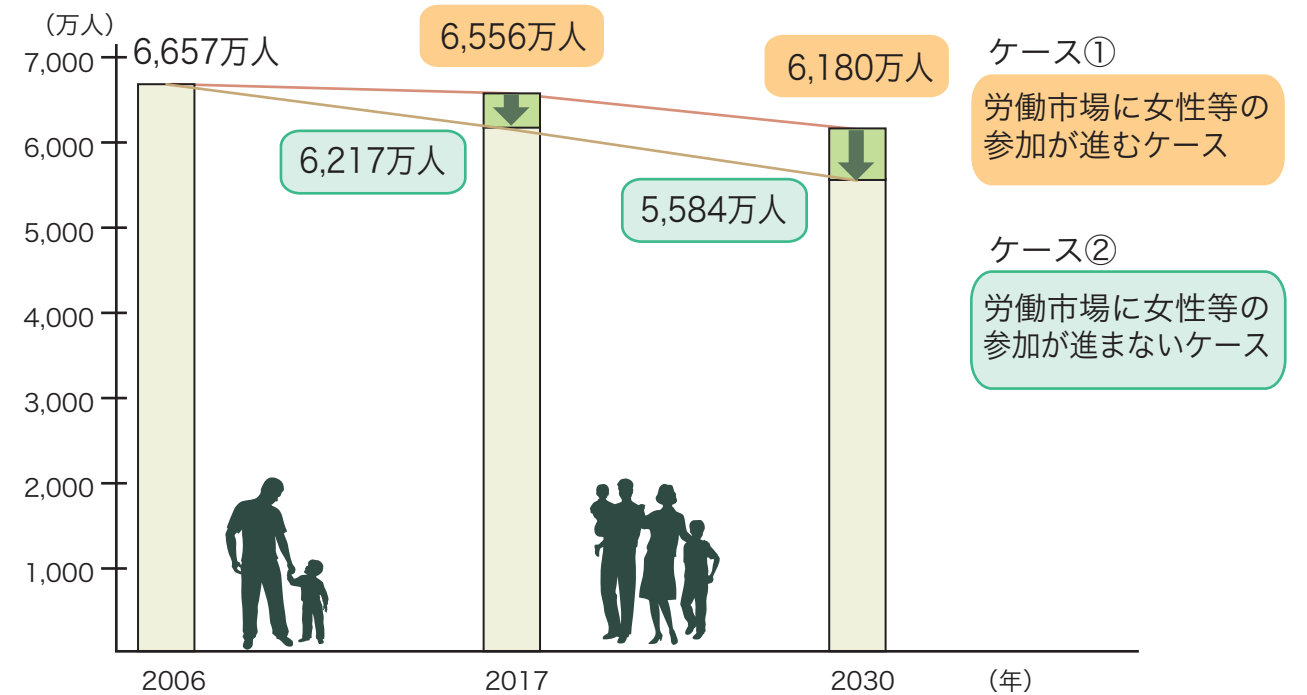
(2) 「次世代育成支援」と「両立支援」はなぜ必要か

少子化は労働力人口を減少させます。今後、仮に女性や高齢者などの参加が進まなかった場合に労働力人口は、
6,657万人（2006年） ⇒ 6,217万人（2017年） ⇒ 5,584万人（2030年）
と減少していきます。

この他にも少子化は、国内消費市場や需要の縮小などをもたらし、日本経済に深刻な打撃を与えかねません。

両立支援に取組むことは、こういった労働力人口の減少や国内消費市場の縮小に歯止めをかける効果もあります。単なる労働力不足解消への貢献だけでなく、「産みやすく育てやすい社会」の実現を通じて、将来を担う子どもたちを支援する「次世代育成支援」は、日本の経済界全体にとっても大きな経済効果が期待できるのです。

今後のわが国の労働力人口の展望



(資料) 厚生労働省「労働人口の見通し」雇用政策研究会報告書(2007年)

1. 企業における「次世代育成支援」・「両立支援」とは

(3) 「両立支援」と「ダイバーシティ」

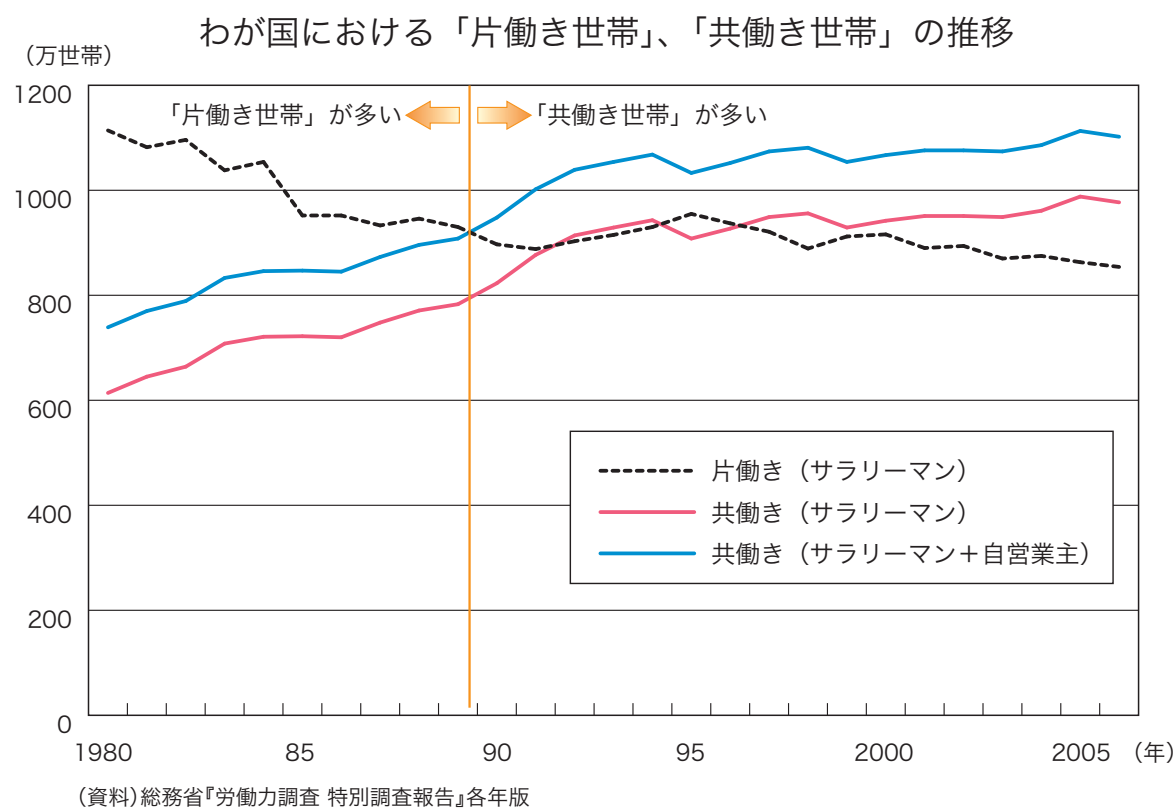
しばしば誤解されますが、両立支援は決して女性のためだけに実践するわけではありません。むしろ、「男性の働き方の見直し」が喫緊の課題と言えます。というのも、社会構造の大きな変化として、「共働き世帯」が一貫して増加傾向にあるからです。

本来ならば、共働き世帯が増加してきた20年ぐらい前から徐々に、企業は対応すべきでした。しかし、バブル崩壊後、厳しい経営環境が続いたため、対応が遅れてしまった面があります。

かつて、片働き世帯が主流だった頃は、「夫がワーク、妻はライフ」と分業して、夫婦合わせてワークライフバランスということも可能でした。しかし、共働き世帯ではそういうわけにはいきません。夫妻ともにワークライフバランスする必要があります。

仮に、夫の長時間労働が変わらなければ、妻の負担は過重になってしまいますし、夫婦ともに長時間労働であれば、子どもの受け皿がなくなってしまいます。まさに今、社会構造の変化に応じた対応が求められているのです。

また、後で詳しく述べるように、「両立支援」の対象は、必ずしも子育てしている従業員、これから子育てしようとしている従業員だけではありません。あらゆる従業員に対して働きやすい就労環境作り（ダイバーシティ、多様性）に取り組む企業が増えています。



2. これまでの両立支援をめぐる「誤解」と「正しい理解」

× 第一の誤解：子育てしていない従業員には、メリットがない



○ 正しい理解：両立支援は、あらゆる従業員にメリットがある

両立支援とは、必ずしも「子育て従業員」だけを支援するわけではありません。両立支援とは、年齢や属性など多様な背景を持つ、すべての従業員にとって「働きやすい環境」を作ることです。実際に、「育児休業」が取得しやすい企業では、「介護休業」も取得しやすい、独身従業員の定着率も高い、障害者雇用率や外国人従業員割合が高い、という特徴があります。

× 第二の誤解：両立支援は、コストがかかって企業にメリットが少ない



○ 正しい理解：両立支援は、ハイリターンが約束されている投資

「両立支援」に取り組む企業では、中長期的に売上高や経常利益が伸びています。富士通総研が3000社の企業データを財務分析した結果、「失われた10年」と言われた期間、一般企業では2割弱、企業業績が落ち込んだのに対して、「両立支援」に取り組んでいる企業では、3割以上の伸びを示しています。⇒6頁グラフ

× 第三の誤解：両立支援は、中小企業だと導入しにくい



○ 正しい理解：両立支援は、中小企業の方が柔軟に対応できる面もある

両立支援制度を導入している大企業がメディアに登場する機会が多いため、中小企業の実績はあまり目立ちません。しかし、実は中小企業の従業員の方が「仕事と家庭生活を両立しやすい」と感じています。⇒17頁グラフ

中小企業は、経営者の考え方ひとつで柔軟に対応できるという「機動性」と「柔軟性」を兼ね備えています。大企業では「制度はあっても使いにくい」というところが少なくありません。この点、中小企業は、むしろ両立支援の取組みを進めやすい面もあります。

3. 両立支援の効果・効用

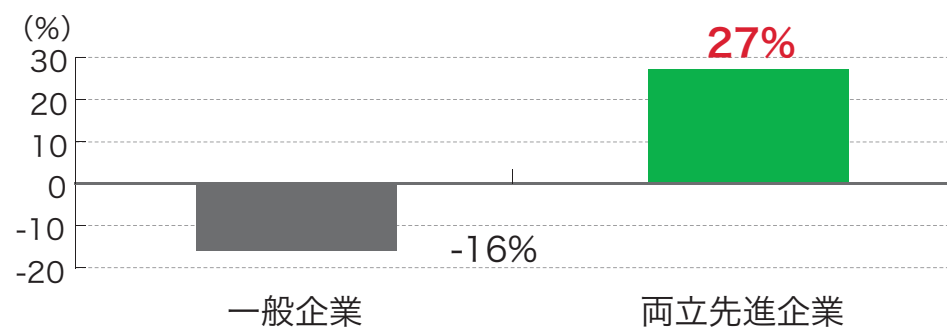
(1) 両立支援の三効果

両立支援への取組みが本格化した1990年代から2000年代初頭における売上高の変化をみると、一般企業では1企業あたりの売上高が減少しているのに対して、**両立先進企業ではむしろ売上高が増大**しています。これは、なぜでしょうか。詳細に分析すると、両立支援に取組むようになると数年後に企業業務にプラスの効果をもたらします。

両立支援には、大きく3つの効果があると考えられます。

- ①いい人を惹きつける効果：優秀な従業員の採用が容易になり、従業員がやめなくなる
- ②がんばる気持ちになる効果：従業員の就労意欲が向上する
- ③効率的な組織になる効果：従業員の空きを組織・業務体制の見直しの好機とする

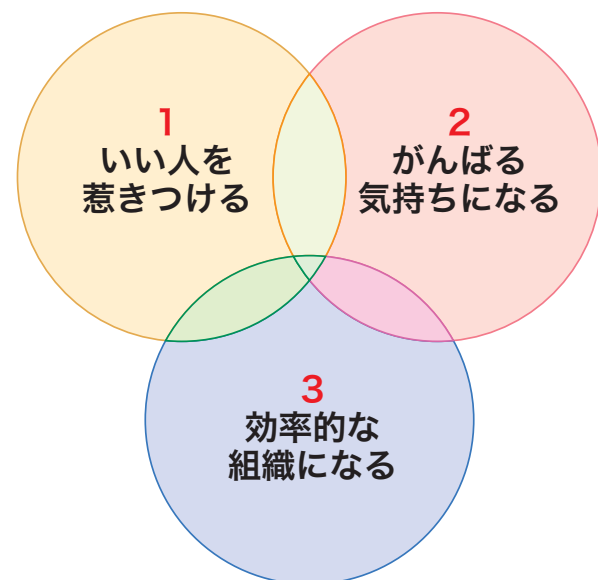
1992-2002年売上高の伸び



※「両立先進企業」とは、次世代育成支援・両立支援に関する50項目に及ぶ企業データをもとに、合計ポイントが多い企業トップ120。

(資料) 経済産業省『企業活動基本調査』各年版、有価証券報告書等を基に、富士通総研が作成。

両立支援の3効果



第一に、企業の成長に、「人材」は不可欠です。両立支援に取組む企業は、**必要な人材を確保するための投資**と考えているところが多いようです。実際に、両立支援に取組む企業では従業員の確保が容易になり、良い人材を獲ることができるようになります。

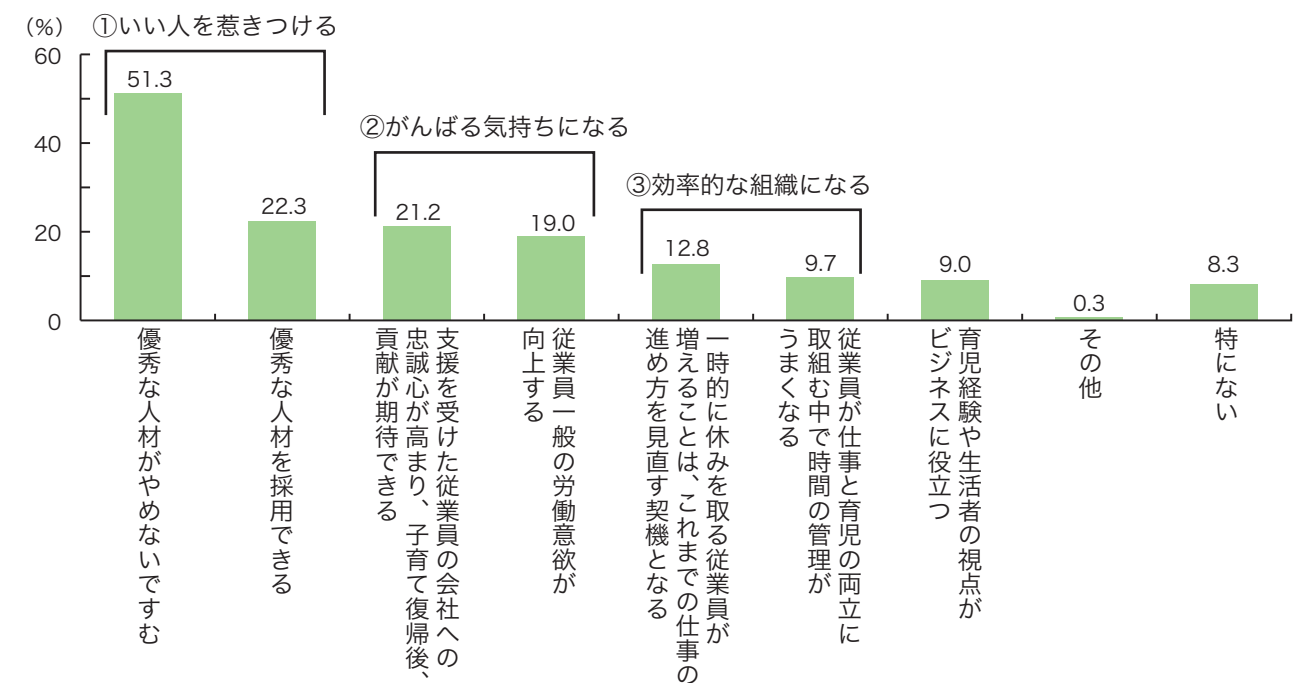
第二に、両立支援の取組みは、従業員のやる気を引き出します。**ライフステージに応じて変化する従業員ニーズにきめ細かく配慮することで、従業員の就労意欲を高める**ことができます。逆に、従業員ニーズを無視して、画一的な働き方を押しつける企業では、従業員の就労意欲は徐々に損なわれかねません。「やる気」はなかなか目に見えない分、その差はどんどん広がっていきます。

第三に、両立支援の取組みは、従業員の「時間当たりの生産性の向上」のみならず、組織全体の「業務効率の向上」を促します。すなわち、**両立支援をきっかけに組織・業務体制を見直すことで、組織効率も向上します**。これからの日本経済の持続的な成長には「生産性の向上」が不可欠です。

今後、人口減少社会に向かう中で、企業にとっては多くの逆境を克服し、**成長を持続させる方策の一つの鍵となるのが「両立支援」**だと考えられます。

実際に、企業アンケートの結果をみると両立支援策は、「人材定着」、「人材確保」、「従業員の忠誠心の向上」などを通じて企業業績の改善に貢献すると考えられています。

両立支援が、企業業績に与えるプラス面



(資料) 富士通総研『中小企業の両立支援に関する企業調査』(2006年)

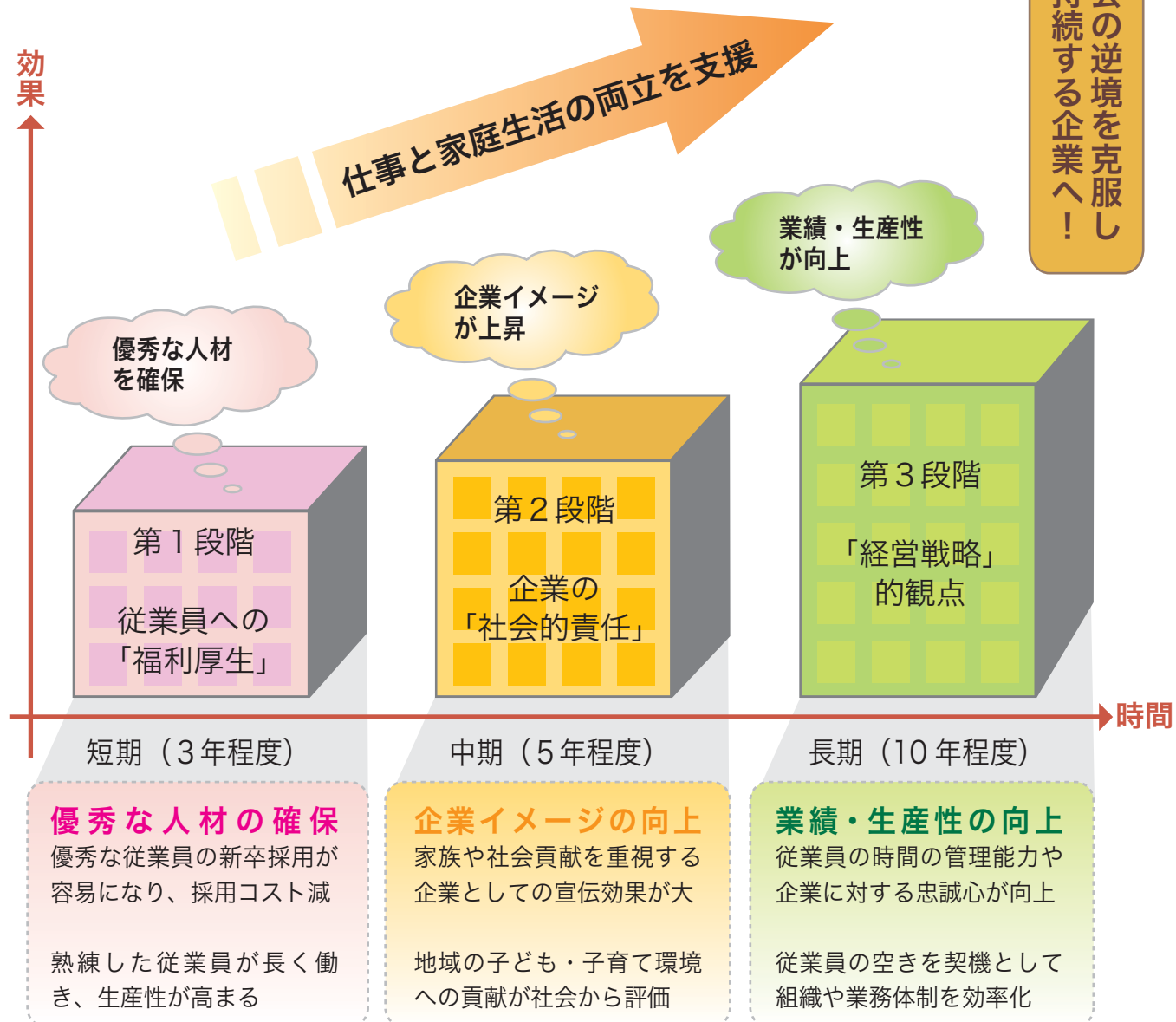
3. 両立支援の効果・効用

(2) 発展三段階

富士通総研が国内外の両立先進企業400社強をヒアリングした結果、両立支援の取組みが企業業績を向上させる要因には、大きく3つの時間軸があることがわかりました。

最初は、従業員、特に女性従業員への福利厚生として取り組んでいた企業が徐々に「社会的責任」を重視する観点から取り組むようになり、やがては経営戦略の観点から全社を挙げて取り組むようになるケースが多く見受けられます。

第1段階、第2段階、第3段階と段階が進むにつれて、企業業績の向上に大きく寄与します。



(資料) 富士通総研が作成

①両立支援の短期的効果—優秀な人材の確保・引き留め

まず、短期（2～3）的な効果としては、「優秀な従業員」が集まるようになります。

例えば最近、女子学生の間では、育児休業取得者数や女性従業員の管理職比率などが掲載されている『就職四季報〈女子学生版〉』（東洋経済新報社）が就職時のバイブルとなっています。女子学生のみならず、男子学生も男子学生版ではなく、わざわざ女子学生版を購入し、「働きやすい企業」を探す目安として読んでいるという話も聞きます。

今の若い世代は、企業選びをする際に給与水準もさることながら「仕事以外で自由になる時間」がどれくらいあるのかを重視する傾向があります。両立先進企業は、若い世代にとって大きな魅力となっています。

また、今いる「従業員の引き留め」効果もあります。最近では、せっかく採用した従業員がすぐにやめてしまうという問題で悩む企業も少なくありません。せっかくそれまで教育訓練をしてきた人材が辞めてしまうのは、企業にとって大きな損失です。逆に、両立支援に取り組むことで、他社を働きづらいついて辞めた優秀な人材を中途採用できれば、他社で教育訓練された即戦力を獲得したことになります。両立支援に取り組む企業では「人材採用コストがかからなくなった」「教育訓練コストが無駄にならなくなった」という声を多く聞きます。

A社 所在地：福岡県
業種：食品の製造・販売
企業規模：301人以上

●採用コストがゼロに

- ・ 数十年前に取り組むようになるまでは年間数百万円かけて人材を募集しても、なかなか良い人材は採用できなかった。
- ・ しかし、両立しやすい環境作りを進めた結果、地元の女子学生の応募が急増し、人材募集のためのコストはゼロになった。また、多人数から選抜するので優秀な人を新卒採用できるようになった。

B社 所在地：三重県
業種：ガラス製造・販売
企業規模：0～20人

●大企業から管理職が転職

- ・ 社長が率先して、地域の子どもたち・子育て環境のために尽力しており、新聞等でも取り上げられている。
- ・ 同社からみて同業他社に当たる大企業の管理職だった男性社員が同社に転職してきて、「子どもをお風呂に入れる時間ができたのがうれしい」と語っているという。

3. 両立支援の効果・効用

②両立支援の中期的効果—企業イメージ、従業員の質の向上

次に、両立支援の中期（5～6年）的な効果としては、**社会的責任（CSR）を果たしている企業**として認知されるようになります。両立支援に取り組むと数年後に株価が上昇したり、消費者の好感度が上がるといった宣伝効果があります。

また、「生活者・消費者の視点で自社の製品を見直すことができる」という点もメーカーなどにとっては大きな効果です。両立に取り組んでいる従業員は、**一人の生活者・消費者として自社の製品を見直すチャンス**を得るのです。

さらに、子育てをしながら働くということはある意味でハンディを負う面があります。一部の企業では、子育てをしながら働こうとする人たちが冷ややかな仕打ちを受けて、就労意欲を失い、辞めてしまう。あるいは「企業にぶら下がってしまえ」というように著しく就労意欲が低下しているところさえあるようです。

これに対して、両立先進企業では**周囲から支えられたり、会社から温情的な取り計らいを受けることで、企業に対する忠誠心が高まる**ことにもなります。

C社 所在地：東京都
業種：水まわり製品メーカー
企業規模：301人以上

●改善レポートが大ヒット商品に

- ・ 育児休業中にレポートを書くことを任意に認めている。そして、**育児休業中の女性従業員が消費者としての観点から自社製品の改良点をレポートに書いたところ、その指摘を受けて改善された新製品が爆発的なヒット商品**となった。
- ・ これにより企業は潤うとともに、その女性従業員は育休明けに製品開発部門の中核メンバーとして迎えられたという。

D社 所在地：東京都
業種：クリーニング業
企業規模：101～300人

●シングルマザー支援で売上トップ店舗に

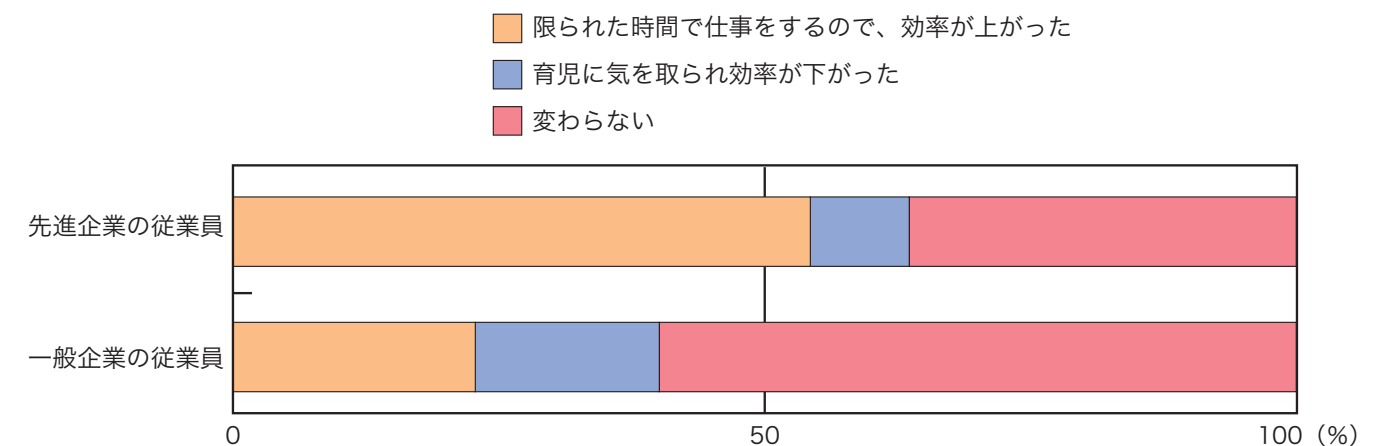
- ・ シングルマザー支援の「店舗オーナー（店長）制度」をとり、**シングルマザーの店長の子どもがいられるように店舗を改装して、安心して働ける環境**を作った。
- ・ 数年後、その店舗は**200近い全店舗の中で、売上高増加率トップ**となった。
- ・ 成功要因は、①会社の温情に応えようとしたオーナーの頑張り、②地域に根を張るお母さんネットワーク、③オーナー自身が主婦の経験を踏まえて顧客と同じ目線で提供しているきめ細やかなサービスが顧客に好評を博したためと考えられる。

③両立支援の長期的効果—企業文化の変容、組織・業務体制の見直し

両立支援に取り組むと、企業文化が変容します。例えば、両立支援に取り組む企業では、「育児経験を経た従業員は、労働の質が高まる」と考えられることが多いようです。育児を経験した従業員がみな口をそろえて言うのは、「子育てをしながら働くことは常に時間との闘いだから、かつての自分とは比べものにならないくらい時間管理能力が高まった」という点です。**従業員の「時間当たりの生産性」の向上は大きなメリット**です。

実際に、**両立先進企業の従業員は一般企業の従業員と比べて、両立体験を経て、「業務効率」が改善した人が多くなっています。**

両立体験前後における業務効率の変化



(資料) 富士通総研『両立先進企業の従業員調査』(2006年) など

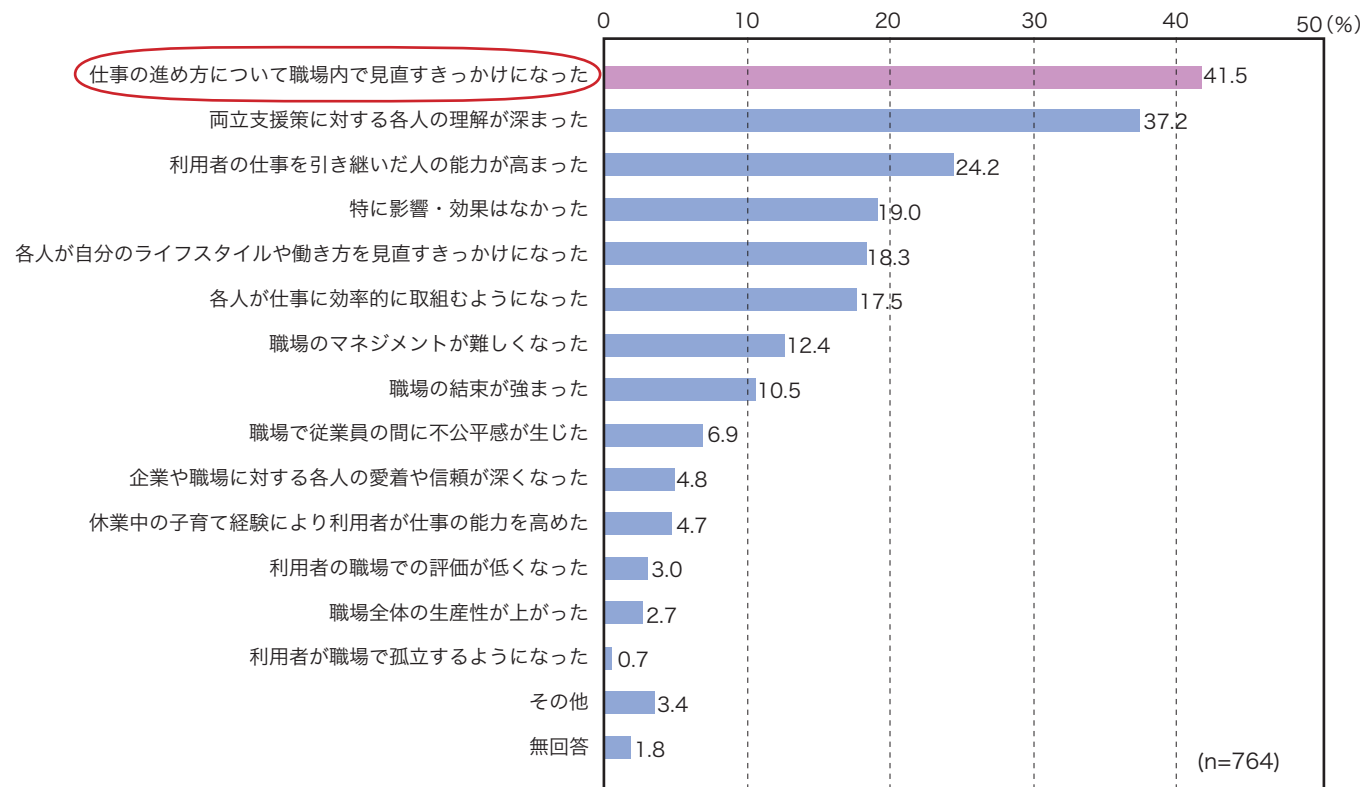
この他にも育児を経験すると、**同時に複数の仕事をこなす能力が高まったり、リスク管理能力も高まる**という声も耳にします。というのも、よちよち歩きの赤ん坊は「リスクの塊」であり、見守っている大人は常に「次に何が起こるか」を予想しながら、リスク回避のために頭をめぐらすよい訓練を受けていることとなります。こうして培われた能力は、ビジネスでも十分に応用できることでしょう。

また両立支援に取り組む企業では、両立支援をマイナスやコストととらえるのではなく、ある意味のチャンスととらえるところが多いようです。このように、**プラスに転ずる「発想の転換」が両立先進企業に共通してみられる特徴**です。では実際に、育児休業制度などの利用が職場にどのような影響を与えているのでしょうか。現場の声で最も多かったのは「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」でした。⇒12頁グラフ

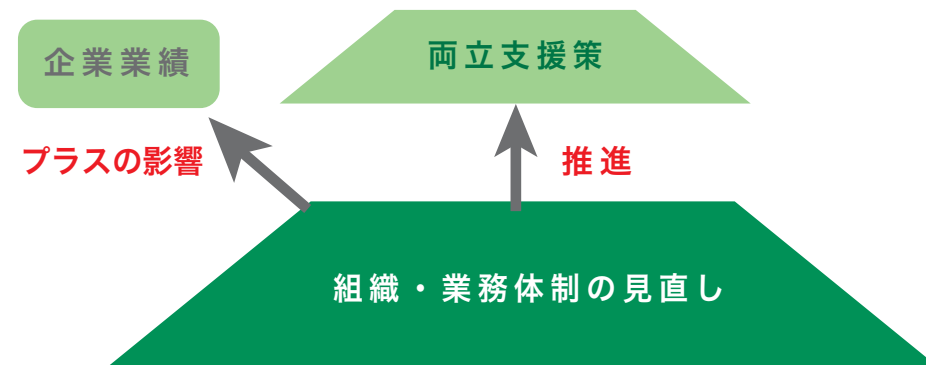
すなわち、**両立支援を契機として、「組織・業務体制」の見直しに着手している**のです。

3. 両立支援の効果・効用

「育児休業制度」「短時間勤務制度」の利用による職場への影響（複数回答 n=764）



(資料) 内閣府男女共同参画会議 少子化と男女共同参画に関する専門調査会『両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書』（2006年）



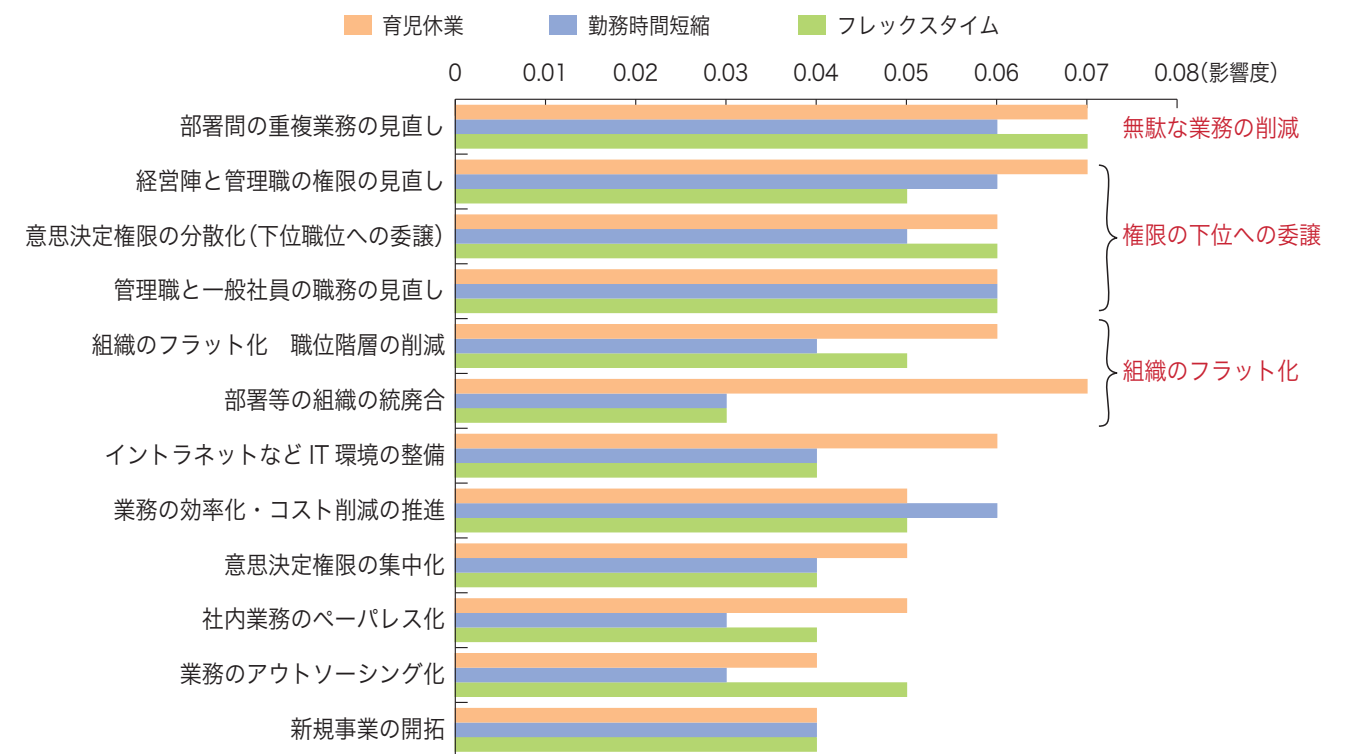
(資料) 富士通総研が作成

さまざまな組織・業務の見直しをした場合、それがどれくらい両立支援策の利用につながるか、あるいは組織・業務体制の見直しを凶っている企業と凶っていない企業の間では、売上高の上昇・下落にどのような相関関係があるかを分析しました。

その結果、部署間の重複業務など、**社内の無駄な業務をなくし、労務管理権限などを下位の役職に委譲**することで、両立しやすい職場作りとともに、企業業績を上げているところが多い結果となりました。

このように、**組織・業務体制の見直しを並行して行うことで「両立支援」と「企業業績の向上」という一石二鳥の効果がある**のです。

企業組織・業務体制の見直しと両立支援策の利用度の関係
～無駄な業務の削減、権限の下位への委譲、組織のフラット化が両立支援策の利用を促進する～



(注) 「影響度」とは、ある企業組織・業務の見直しを実施することが、社内における両立支援策の利用をどれくらい促進させるのかを表すものである。

(資料) 富士通総研『中小企業の両立支援に関する企業調査』（2006年）

3. 両立支援の効果・効用

● 業務の効率化で、生産性向上

E社 所在地：大阪府
業 種：フィルムの製造・販売
企業規模：21～50人

- ・ 同社のエース研究者は女性であった。彼女が育児休業を取得すると非常に困ってしまう状況だったが、その仕事を難易度でランクづけして、容易な仕事は非正規社員が代替し、**難しい仕事は同僚**ができるように引き継いだ。
- ・ こうして育休中を乗り切り、職場復帰した後も、容易な仕事は他の人が代替して、難しい仕事だけに専念できるようにした。
- ・ その結果、エース研究者自身の生産性が上がるとともに、そういう働き方を同社の業務全般に広めるなかで、企業全体の業績も向上した。

● 業務の効率化で、コストダウン

F社 所在地：千葉県
業 種：金属製品製造業
企業規模：51～100人

- ・ 両立支援は、やり方によってはコストアップになりかねないが、工夫をすればかえってコストダウンになることを経験した。
- ・ 両立支援の制度利用を一つのきっかけとして、**利用者はこれまで何をやっていたのか、業務プロセスのどこに無駄があったのかを見つめ直す良い機会となった。**

● 業務の効率化で、不良品発生率が低下

G社 所在地：秋田県
業 種：金属製品製造業
企業規模：21～50人

- ・ 育休取得者が出ると全社一斉に業務の棚卸をやる。**要員を補充する代わりに、業務の無駄をなくす改善運動によって空きを埋めている。**
- ・ こうした地道な取組みの結果、同社は不良品の発生率をコンマ三桁落とした。

(3) リスク回避策としても有効

現在企業にとって、メンタルヘルス対策は最重要課題といっても過言ではありません。2006年度、過労うつが原因で自殺（未遂を含む）と労災認定を受けた人は、過去最悪の66人で、前年度と比べて約6割も増加しました。

年齢別に、過労自殺を含む精神障害の認定者数をみると、30歳代が40%を占めています。

子育て世代に当たる30歳代は、「受難の世代」となっています。

万が一、従業員がうつになった場合、企業は高額な賠償金を支払う「訴訟リスク」のみならず、「社会的信用を喪失してしまうリスク」もあり、著しい打撃を被ることになります。

メンタルヘルス対策に頭を悩ませている経営者にとっては、「**リスク回避策**」として両立支援に取り組むメリットも非常に大きいのです。



● メンタルヘルスが改善

H社 所在地：新潟県
業 種：金物製造
企業規模：301人以上

- ・ 従業員のストレス診断で、工場の若手従業員が1日全く周囲と話をせず帰る、という孤立状況にあるとわかった。これをきっかけに、「**メンター**」（年長者）と「**メンティ**」（若年者）でペアを組んで、1対1でじっくり交流する「**メンター制度**」を導入した。
- ・ 制度導入後は、**従業員の抑うつ度は約2割下がった**。同制度は従業員の孤立化を防ぎ、うつ病の予防にもなると考えられている。

(4) 多様な属性の従業員が切磋琢磨し、支えあう

両立支援に取り組んでいる企業は多くの場合、「女性活用」からスタートし、「男性従業員や独身従業員を含む両立支援」へと進み、さらには「ダイバーシティ」へと取組み内容を深めていく傾向にあります。

ダイバーシティとは、民族、宗教、障害など、多様な属性を持った従業員が切磋琢磨し、職場環境を改善していく方策です。各人の持つ能力を最大限発揮させるためには、人材の多様性だけでなく働き方の多様性も容認し、**すべての従業員にとって「働きやすい環境」を作**

3. 両立支援の効果・効用

ることが重要

実際に、富士通総研が収集している3000社データベースによると、**両立支援に取り組む先進企業では、男性の育児休業取得率、介護休業取得率、独身従業員の定着率、障害者雇用率、外国人従業員割合いずれも高い**、という結果となりました。そして、両立支援の効果・効用はダイバーシティでさらに高まっていくことになります。

例えば、障害者雇用に注力している両立先進企業では、障害者雇用を契機としていっそうの業務の効率化を図ることができたと言っています。

今一般企業では育児休業に頭を悩ます程度で済んでいるかもしれませんが、**近い将来に「介護休業取得ラッシュ」が待ち受けている**ことを忘れてはいけません。

定年延長が進んでいけば「管理職の親が田舎で急に倒れた」というような形で、いわゆる「老老介護」が企業にとって切実な問題となっていきます。将来、幹部従業員が介護休業を取りたいと申請してきたらどのように対応するか、そのときになって、あわてて考えるようでは遅いのです。

「いつから休むか」「いつ復帰するか」の見通しが立てやすい**育児休業への対応でこつこつと練習しておくことが、企業の危機管理として介護休業への備えにもつながる**のです。

また、これまで日本の企業では、従業員が休みを取らないのが当たり前の風潮でした。厚生労働省の「就労条件総合調査」（2004年度）をみると、有給休暇の取得率でさえ5割を切っている状況です。

今後は休業者が増加し、職場の「**人的稼働率**」が下がっていくことを前提に、**知恵を絞って対応策を講じる企業が勝ち残ります**。

30年前からの両立先進企業は今、介護対策にシフト

I社 所在地：三重県
業種：電機部品の製造・販売
企業規模：1-20人

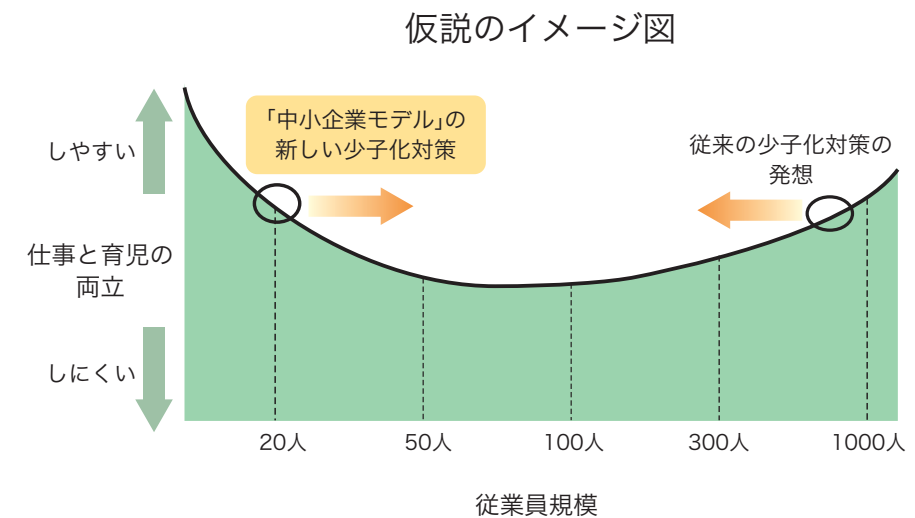
- ・ 同社は30年前に、山間部で暮らす専業主婦に対して冬の働き場所を提供したいという創業者の意向で設立された。
- ・ 従業員の大半が子育て中の女性だったため、育児休業法がない頃から両立支援に取り組んできた。
- ・ いま女性従業員の大半が親を介護する立場になり、**社長自ら介護送迎用の特別仕様車を購入し、従業員に貸したり、自ら運転して送迎している**。

4. 中小企業の強みを活かす

しばしば「中小企業は両立支援の取組みが遅れている」といわれることがあります。

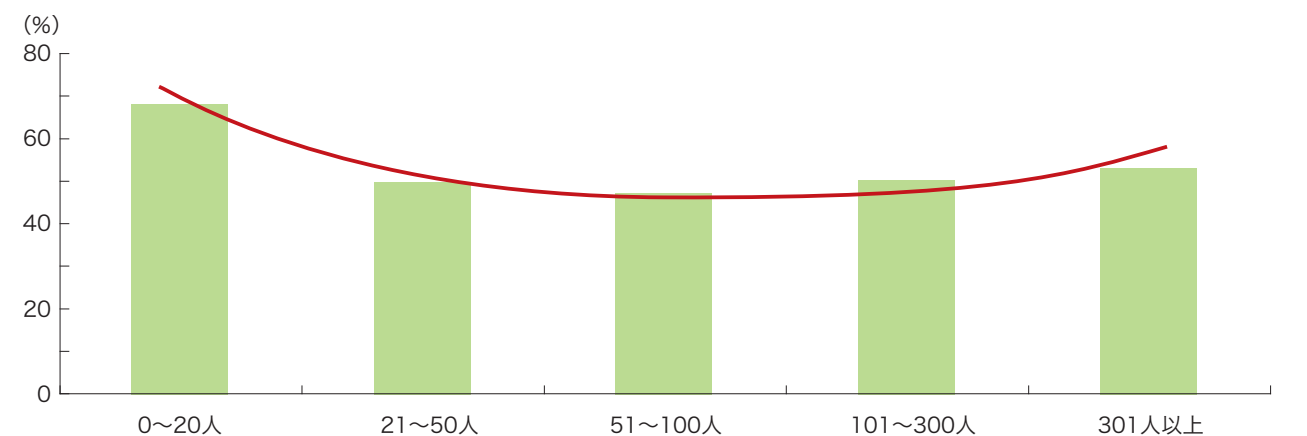
たしかに、育児休業制度などの導入状況をみると、中小企業は大企業と比べて進んでいません。

しかし、中小企業は両立しにくい職場環境と結論づけるのは早計です。**中小企業だからこそ両立しやすい面もあります**。実際に、小規模の企業の従業員は大企業よりも、「両立しやすい」と意識しています（下の図）。これからは従来の大企業型の少子化対策ではない、「**中小企業モデルの新しい少子化対策**」が必要です。



(1) 中小企業の従業員意識は、「両立しやすい」

企業規模別に「両立しやすい」と回答する従業員の割合をみると、「仮説のイメージ図」とほぼ同じ曲線（下に凸の曲線）が描けます。

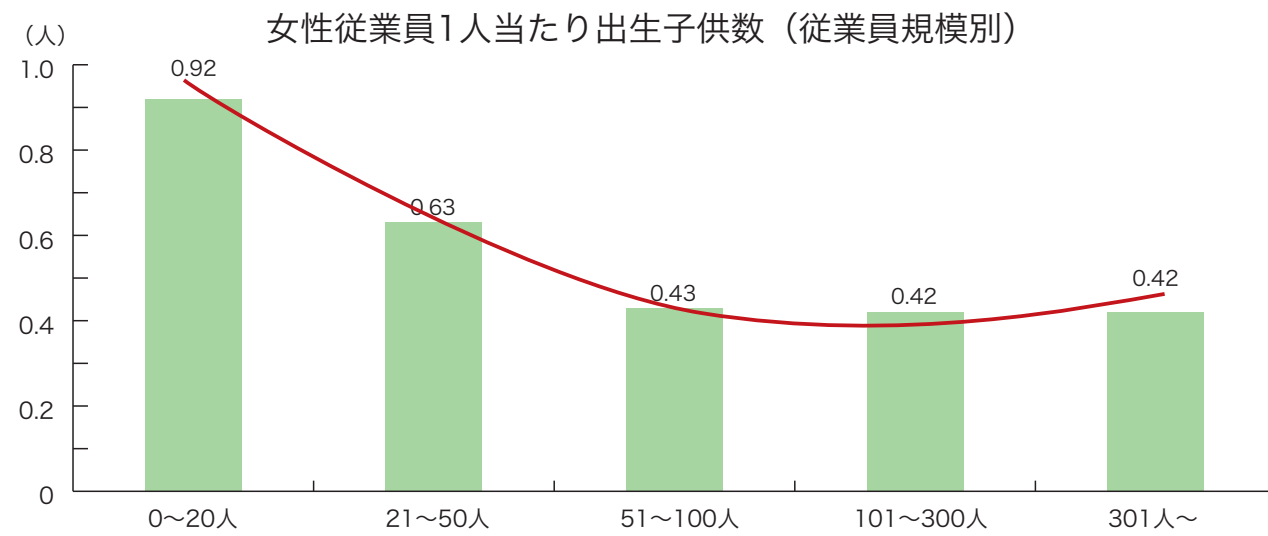


(注)「全体として御社では、仕事と育児を両立しやすい環境ですか」という設問に対して「しやすい」、「ややしやすい」と回答した人を合計した割合。
(資料)富士通総研『中小企業の仕事と育児の両立に関する調査』(2005年)

4. 中小企業の強みを活かす

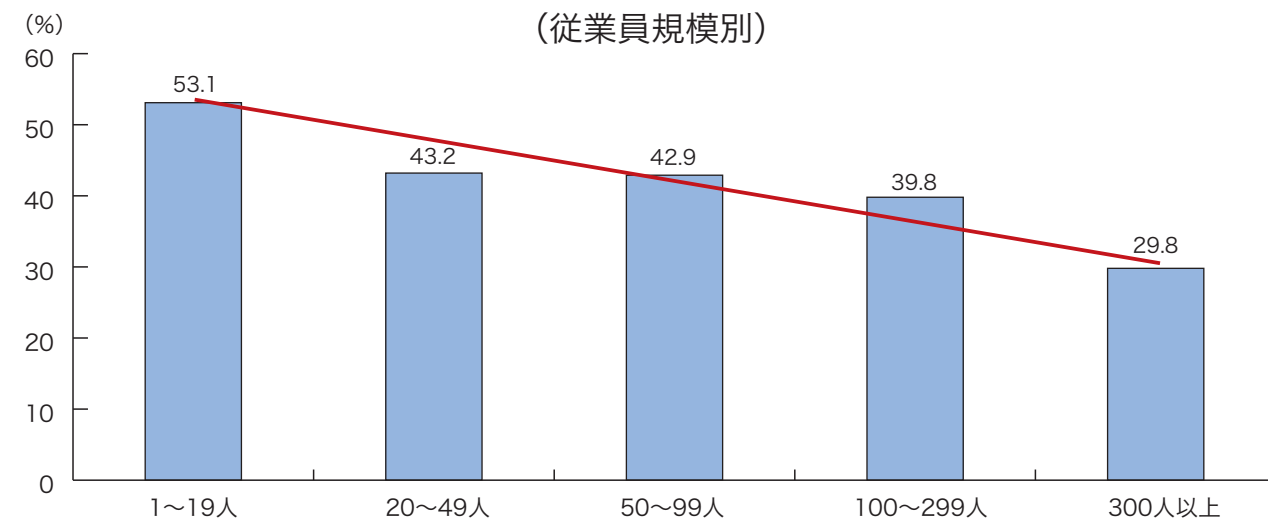
(2) 従業員1人当たりの子ども数が多い中小企業

女性従業員の1人当たり子ども数を見ると、中小企業になるほど多くなっています。
この理由の1つは、従業員規模が小さい企業ほど、女性従業員の中で乳幼児期を過ぎた子どもを育てている世代（40歳代以上）の比率が高いためです。



(資料)富士通総研『中小企業の仕事と育児に関する調査』(2006年)

女性従業員に占める乳幼児期を過ぎた子どもを育てている世代の割合
(従業員規模別)



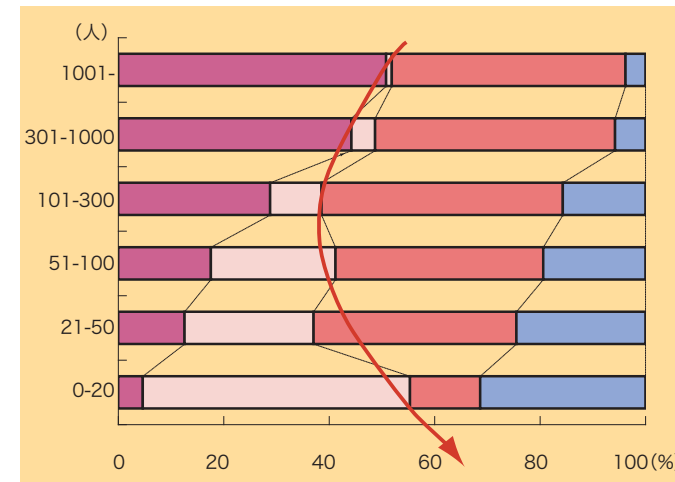
(注)ここでは、乳幼児期を過ぎた子どもを育てている世代とは、40歳代以上を指す。
(資料)総務省『就労構造基本調査』(2002年)

(3) 柔軟な対応をしている中小企業

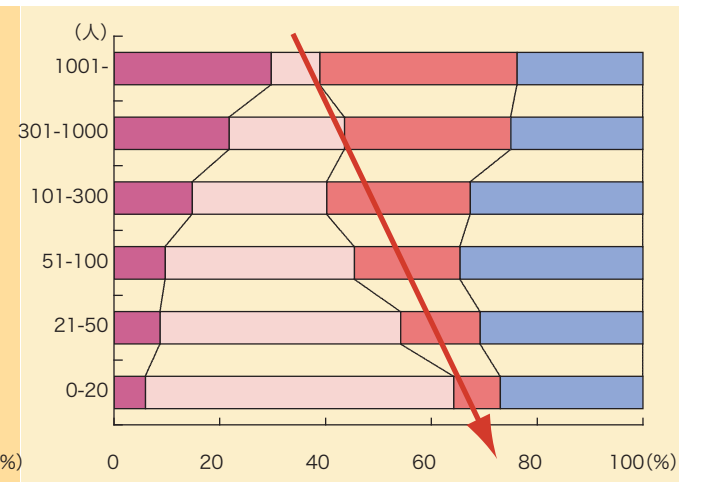
中小企業ほど、仕事と育児の両立支援に関して柔軟に対応している企業の割合が高くなっています。「制度は整っていないが、柔軟に対応している企業が多い」のが中小企業の特徴です。

■ 制度が整っており、実際に利用されている
■ 制度は整っていないが、柔軟に対応している
■ 制度は整っているが、あまり利用されていない
■ 制度も柔軟な対応もない

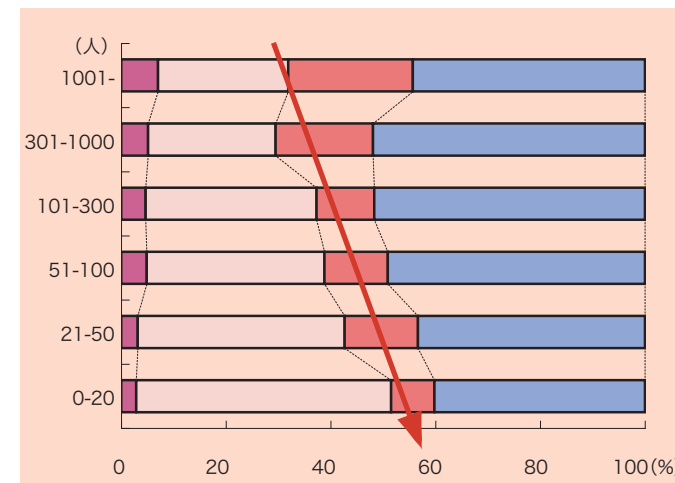
①育児休業休暇制度



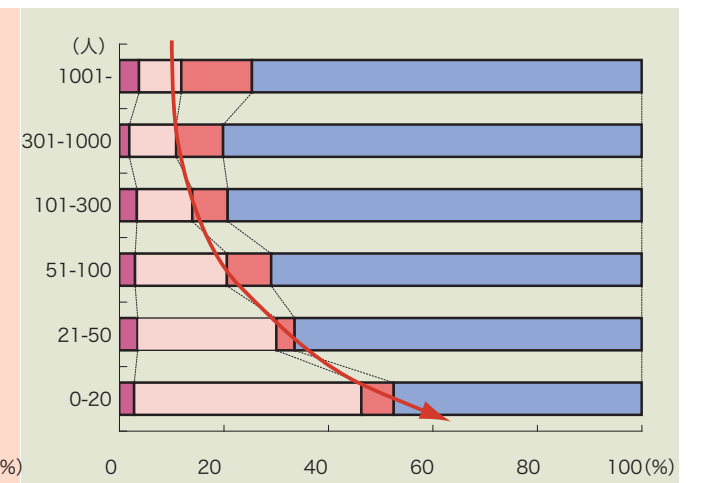
②フレックスタイムあるいは勤務時間の柔軟な設定



③出産を機に辞めた人の一定期間内の再雇用



④勤務先に子どもを連れてくること(企業内託児所を含む)



(資料)富士通総研『中小企業の仕事と育児に関する調査』(2006年)

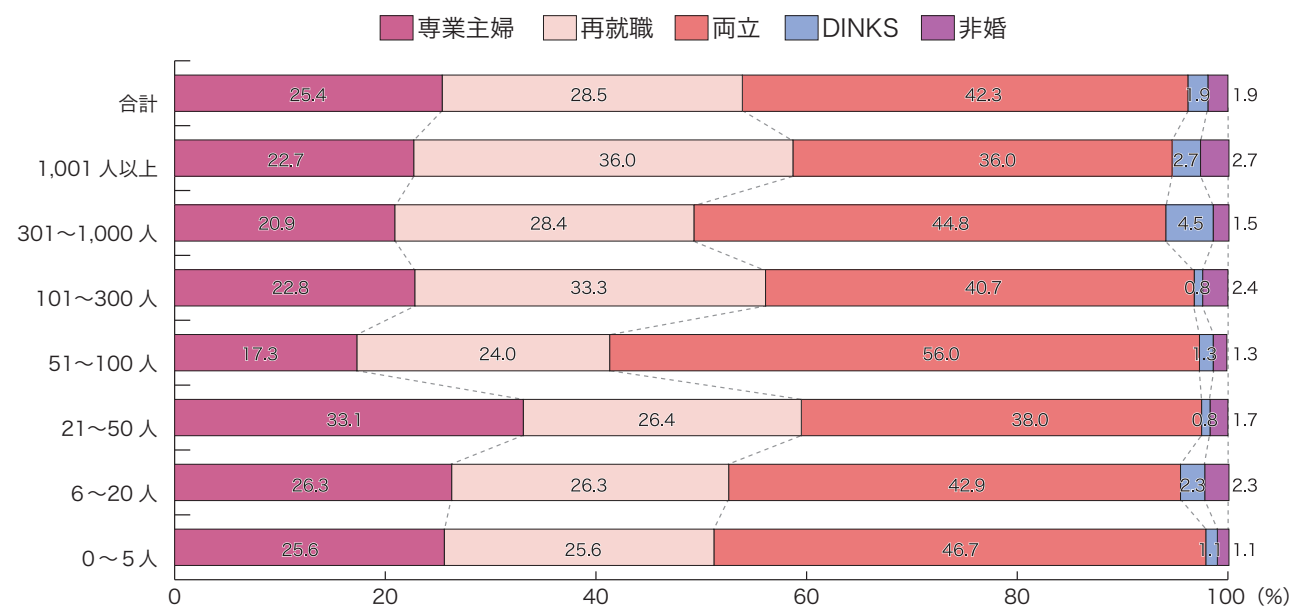
4. 中小企業の強みを活かす

(4) 女性の過半数は働き続けたい

しばしば言われるような、中小企業は大企業と比べて女性従業員が「働かざるを得ないために働いている」割合が多いという傾向は確認できません。

むしろ、従業員規模に関係なく、**女性の過半数は働き続けたいと希望**して働いています。

勤務先従業員規模別の理想のライフコース



(資料)富士通総研『中小企業の仕事と育児に関する調査』(2006年)

(5) 中小企業の強みは5つ

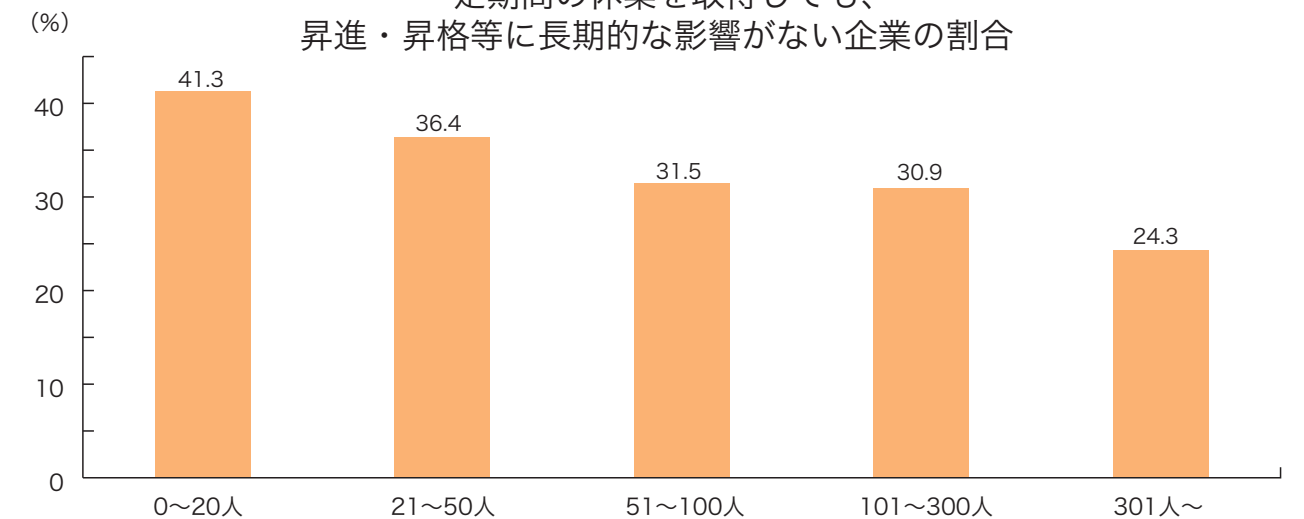
そもそも中小企業には、仕事と家庭生活を両立しやすい特性が大きく5つあります。

- ① 「能力」を評価し、キャリアロスが少ない
- ② 役職の階層がフラット
- ③ 職住（職育）近接の職場環境
- ④ 職場に子どもを連れてこられる環境
- ⑤ 女性活用をめぐる多様性

① 「能力」を評価し、キャリアロスが少ない

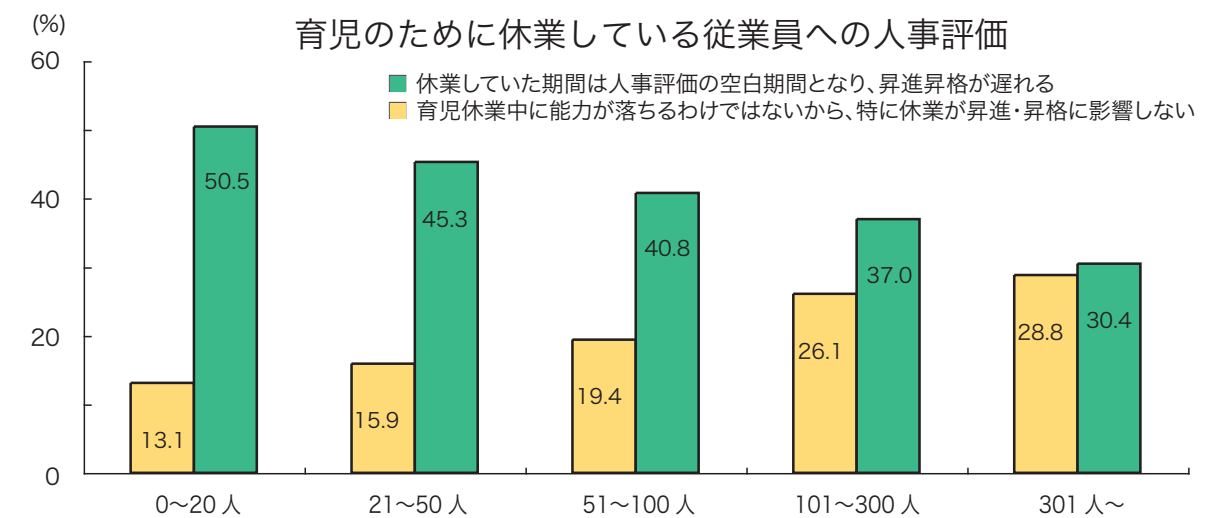
中小企業になるほど、一定期間休業しても昇進・昇格等に長期的な影響はありません。その理由の一つは、中小企業ほど「その人の本来持っている能力」に基づく評価をしているからだと考えられます。

一定期間の休業を取得しても、昇進・昇格等に長期的な影響がない企業の割合



(資料)富士通総研『中小企業の両立支援に関する企業調査』(2006年)

育児のために休業している従業員への人事評価



(注)今まで育児休業を取得した従業員がいる企業について集計
(資料)富士通総研『中小企業の仕事と育児に関する調査』(2006年)

4. 中小企業の強みを活かす

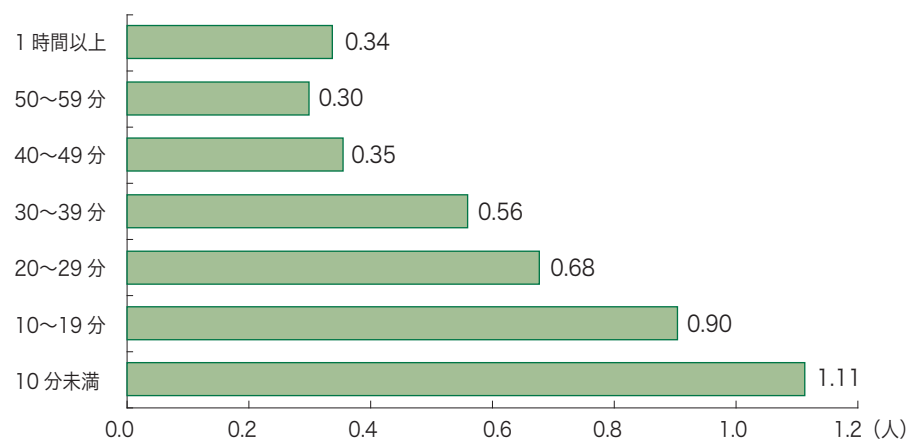
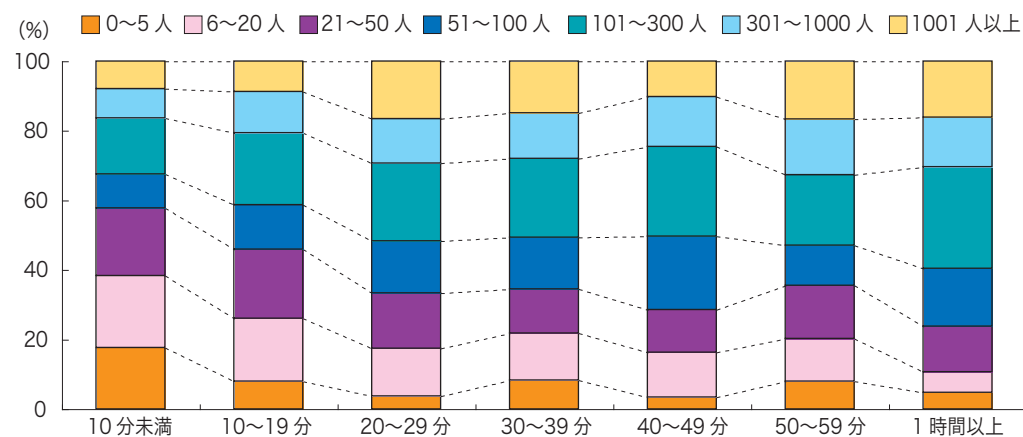
② 役職の階層がフラット

ピラミッド型の組織で役職がより細かく設定されている大企業とは異なり、**中小企業は概ね組織がフラットであり、休業による一時的なブランクはキャリアにさほど影響しません。**

また、中小企業では、経営者が従業員一人一人の事情に目配りをしやすく、部下が上司に物申しやすいという特徴もあります。

③ 職住（職育）近接の職場環境

中小企業の従業員は、通勤時間が短いという特徴があります。
また、通勤時間が短いほど女性従業員1人当たりの子ども数が多いです。



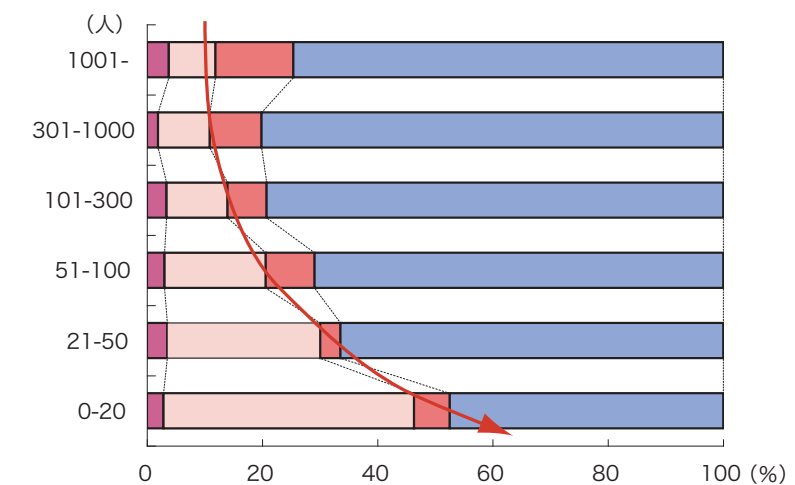
(資料)富士通総研『中小企業の仕事と育児に関する調査』(2006年)

④ 職場に子どもを連れてこられる環境

中小企業の方が大企業よりも職場に子どもを連れてくる環境があります。

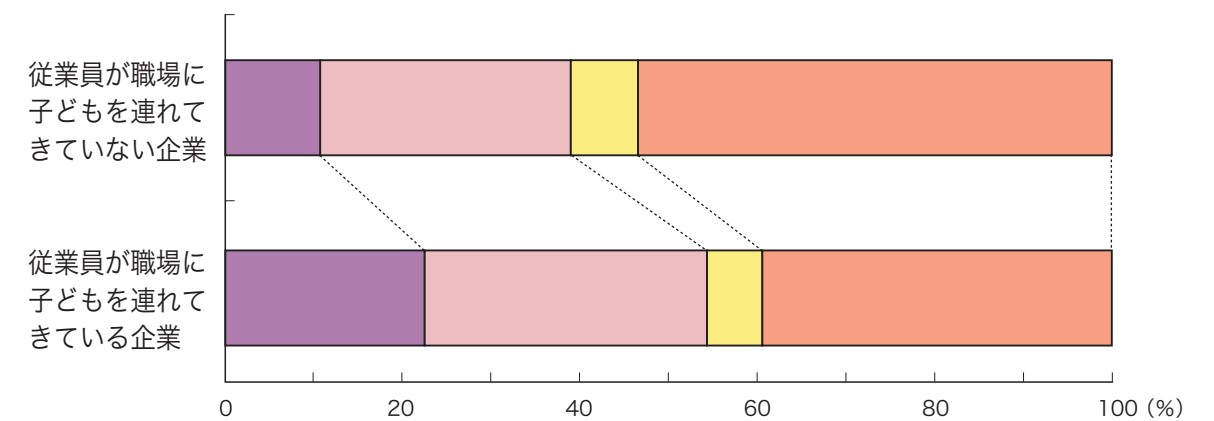
従業員が職場に子どもを連れてきている企業の方が、妊娠・出産後の女性正社員の復職率が高くなっています。

勤務先に子どもを連れてくること(企業内託児所を含む)



従業員が職場に子どもを連れてきている企業と連れてきていない企業で比較した過去5年間に妊娠・出産した女性正社員が出産後、復職した割合

■ 出産後、育児休業を取得せずに復職 ■ 出産後、育児休業を取得してから復職
■ 出産後、育児休業を取得して退職 ■ 妊娠、出産を機に育児休業を取得せずに退職

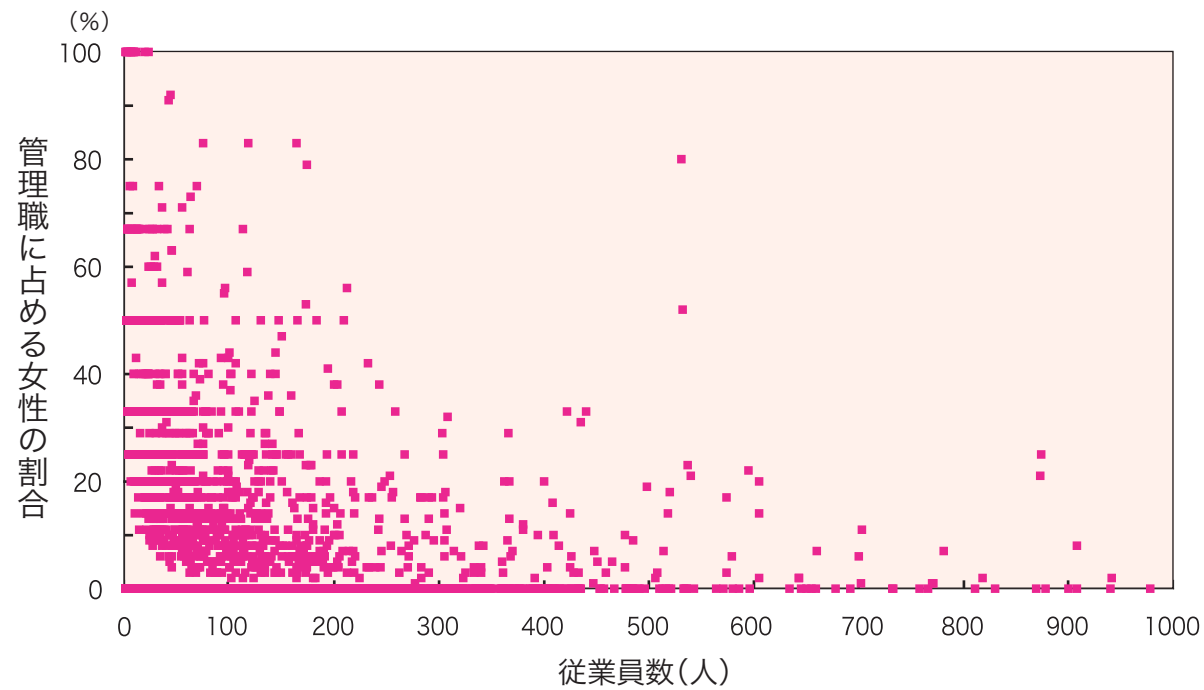


(資料)富士通総研『中小企業の仕事と育児に関する調査』(2006年)

4. 中小企業の強みを活かす

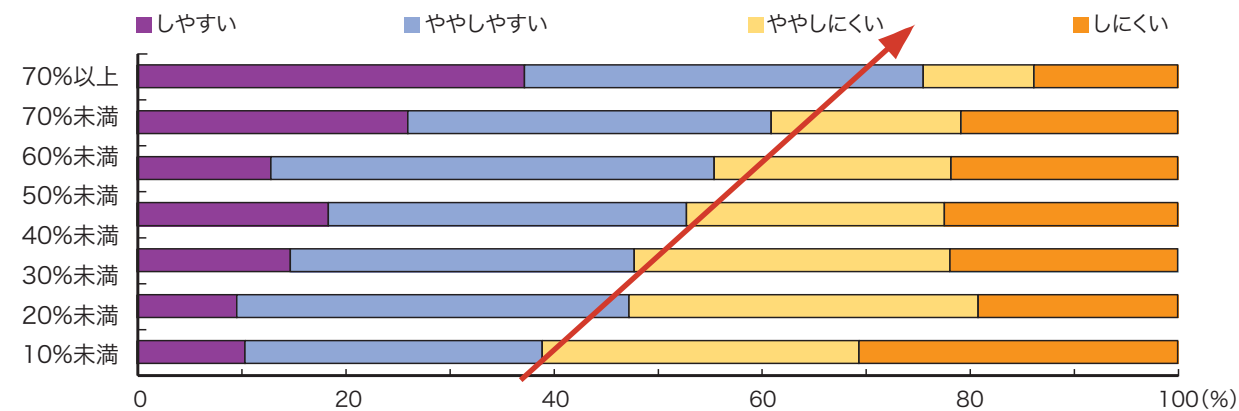
⑤ 女性活用をめぐる多様性

「管理職に占める女性の割合」の分布を従業員規模別にみると、中小企業では男性社会そのものといった企業もある一方で、経営陣がすべて女性という企業もあるといったように、女性活用の面では多様性に富んでいます。



(資料)中小企業庁『中小企業における人材活用及び育児環境に対する実態調査』(2006年)

また、管理職に占める女性の割合が高い企業ほど、仕事と育児を両立しやすい職場環境となっています。すなわち、女性従業員の基幹従業員化が進んでいる企業では、「仕事と育児を両立しやすい職場環境」が形成されていると考えられます。



(資料)富士通総研『中小企業の両立支援に関する調査』(2006年)

II. 先進企業の取組み事例

1. 先進企業の取組み事例の分類
2. 保育サービスの提供
3. 子育てをする時間等の確保
4. 経済的支援
5. 地域との連携
6. 業務体制の見直し
7. その他

1. 先進企業の取組み事例の分類

- 第II部では次世代育成支援・両立支援に関する「先進企業の取組み事例」をみてみましょう。
- 自社を取り巻く環境や従業員ニーズに合った施策を選ぶきっかけとして参考にしてください。
- 以下では、企業の所在地である都道府県名、業種、企業規模については、公表しましたが、企業名を公表しておりません。なお、企業規模は、0-20人、21-50人、51-100人、101-200人、201-300人、301人以上で区分しています。

基本となる制度

保育サービスの提供

- ・事業所内保育施設
- ・事業所内学童保育
- ・子連れ出勤

子育てをする時間等の確保

- ・育児・介護休業
- ・妊婦特別休暇（つわり休暇）
- ・配偶者出産休暇
- ・看護休暇
- ・短時間勤務
- ・フレックスタイム
- ・始業・終業時間の繰上げ、繰下げ
- ・時間外勤務の免除
- ・ノー残業デー
- ・有給の半日・時間取得
- ・ストック年休制
- ・リフレッシュ休暇
- ・授業参観・学校行事休暇

経済的支援

- ・結婚祝金
- ・出生祝金
- ・有給の育児休業
- ・教育手当
- ・ベビーシッターチケットの配布や保育費用の援助

その他

- ・在宅勤務
- ・勤務地限定制度
- ・両立支援に関する管理職研修
- ・休業が不利にならない人事評価
- ・育休取得者への情報提供（定期的な連絡や社内イントラネットの閲覧等）
- ・職場復帰プログラム（上司との面談等）
- ・子ども（家族）参観日
- ・配偶者同行制度（配偶者の転勤地に自社の転勤地がある場合、本人の同じ地域に異動させる制度）
- ・従業員家族が参加できる親睦会
- ・再雇用制度
- ・非正規社員の正社員登用
- ・キャリアカウンセリング
- ・女性の管理職への積極登用
- ・相談窓口

- 各企業の取組みの詳細について、お知りになりたい方は、お手数ですが本業務の委託先機関まで、お問い合わせください。

【お問い合わせ先（事業委託事務局）】

（株）富士通総研 経済研究所

電話：03-5401-8392（直通）

先進企業の取組み事例

保育サービスの提供

- ・ビルぐるみで事業所内保育所を共同運営
- ・従業員に無料で事業所内保育所を開放
- ・事業所内保育所のパート利用や祖父母が孫連れ出勤可能
- ・事業所内保育所が学童保育にも対応
- ・自社運営の保育所を派遣スタッフが利用
- ・子育て中・妊娠中従業員の休憩室を設置
- ・子連れ出勤の容認・ベビーシッターインターン

子育てをする時間等の確保

- ・残業ゼロ・年間休日140日
- ・変型労働時間制の導入
- ・従業員ニーズに応じて在宅で働く「嘱託社員」に
- ・残業ストラップ制度により、残業時間を削減

経済的支援

- ・従業員と顧客に経済的支援
- ・妊婦特別有給休暇・配偶者特別有給休暇
- ・第3子以降に手厚い家族手当

地域との連携

- ・事業所内保育所を地域に開放
- ・学童保育を地域に開放
- ・地域の子育て情報のHP掲載
- ・子どもに関する地域貢献活動を実施
- ・地域の子どもへの出前授業

業務体制の見直し

- ・就労時間内の業務目標管理
- ・短時間勤務利用者の洗い出しとマニュアルの作成

その他

- ・多様な施策で多様な人材を活用
- ・テレワークで働く半数が障害者・母子家庭
- ・育休取得者の定期的な職場訪問
- ・育休中のコミュニケーションで職場復帰しやすい職場作り

2. 保育サービスの提供

●ビルぐるみで事業所内保育所を共同運営

J社 所在地：大阪府
業種：不動産賃貸業
企業規模：21～50人

- ・ 2007年から、ビル運営管理会社とテナント企業が共同で、ビル内で働く人の子どもたちを預かる保育所を運営している。
- ・ 同オフィスビルには、繊維・アパレル関連の中小企業が多く入居しており、従業員合計約3000人のうち約4割が女性。これまでは育児支援が不十分なため、出産を機に退社する従業員が多く、企業にとっても痛手だった。開設前のアンケート調査で約50人が「ビル内の保育所に（現在または将来）子どもを預けたい」と回答した。
- ・ ビル4階に開設されている保育所は、テナント従業員の子どもの（0～5歳）を預かる。
- ・ 広さ17平方メートルで、定員数は5人。保育士3人が交代で勤務する。
- ・ 保育料は0～3歳児で月4万円、4～5歳児で3万円。
- ・ 運営管理会社が場所を無料提供したほか、改装や遊具設置などの初期費用約1000万円を負担した。
- ・ テナント約130社でつくる「親睦団体」が年間100万円、子どもを預ける従業員を抱えるテナントが同30～50万円を負担している。
- ・ 事業所内保育所の開設準備を通じて、親睦団体は子どもを持つ女性従業員らの時差出勤や短時間勤務を容認してくれるようテナント企業に要求し、育児と仕事が両立できる体制づくりの機運が高まっている。

●従業員に無料で事業所内保育所を開放

K社 所在地：秋田県
業種：製造業
企業規模：21～50人

- ・ 2000年に、21世紀職業財団の助成金を利用して事業所内保育所を設立。
- ・ 定員数は10名、保育士2名が常勤。
- ・ 8時～19時まで。残業時には、自己負担なしで延長保育が可能。
- ・ 従業員は無料で利用できる。その結果、保育所の利用状況は、対象児童数12名のうち利用児童数は9名で、利用率は75%という高率にのぼっている。
- ・ 昼休みには親子で一緒に遊ぶなど身近に子どもを感じられる。安心して仕事に集中できる点が最大のメリットという。

●事業所内保育所のパート利用や祖父母が孫連れ出勤可能

L社 所在地：富山県
業種：卸売・小売業
企業規模：101～300人

- ・ 1993年から、事業所内保育所を運営している。
- ・ 保育士3名（同社の社員）で7名の乳幼児を保育している。
- ・ 産後（8週）の0歳児から3歳児まで（3歳を超えると、公立の保育所等へ入所）
- ・ 工場の敷地内に併設されているので、具合の悪い時や緊急時にもすぐに連絡がとれる。
- ・ 子どもの保育料は無料。
- ・ 出産した従業員のほぼ全員が、事業所内託児所に子どもを預けて復帰している。
- ・ 公立保育所の閉所日や土曜日などのみの利用、あるいは農繁期などの単発的な利用も可能。急な申し込みでも随時受け入れている。
- ・ 正社員の他に、パート社員も利用できる。また、従業員の孫を預けることも可能（実際に、祖母が孫を託したケースあり）。

●事業所内保育所が学童保育にも対応

M社 所在地：岡山県
業種：製造業
企業規模：101～300人

- ・ 事業所内保育所の定員は19名で、専任の保育士は3名。
- ・ パート、アルバイトを含む全従業員が対象。
- ・ 保育時間は原則として午前8時から午後5時まで。
- ・ 一時保育や学童保育にも対応。その結果、本部工場で子育て中の社員のうち90%が利用。
- ・ 利用料は、月額7000円、2人目以上6000円。一時預かり1日320円、半日160円。

●自社運営の保育所を派遣スタッフが利用

N社 所在地：三重県
業種：人材派遣
企業規模：21～50人

- ・ 2006年から、同社が派遣しているスタッフのために保育所を運営。
- ・ 派遣スタッフは一時的に預ける場所に困ることが多いので喜ばれている。
- ・ 現在、入所している23人のうち5人が派遣スタッフの子どもたちとなっている。
- ・ 同社は保育所運営のために年間数百万を負担している。

2. 保育サービスの提供

● 子育て中・妊娠中従業員の休憩室を設置

O社 所在地：島根県
業 種：建設業
企業規模：21-50人

- ・ 2006年に、同社は社屋を増改築し、子育て中・妊娠中の女性従業員に対して、休憩室を設置した。その際に、横になって休むことができる長椅子、マッサージチェア、空気清浄機を購入した。
- ・ また、認可・無認可保育所に関わらず、従業員が保育所に支払った金額の3分の1に相当する額を年間上限300日で助成している。
- ・ 同社社長によると、「うちは典型的な3K『(仕事が) 辛い・汚い・危険』企業。取り組みを進める前は2つの問題で悩んでいた。1つは、優秀な技能士の高齢化・定年問題。もう1つは、塗装技能士の受験資格取得までには長い年数が必須であるのに、入社しては短期間で辞めていく若年者の問題だ。
- ・ こうした問題を解決するために、優秀な技能を受け継いでくれる若い従業員にとって働きやすい環境をつくり、辞めたくない企業にする、子育てしながら働く人がかっこいいと思われる企業にすることを目指した。
- ・ 制度が整う前と比べて、18-30歳代の従業員数は6人から12人に倍増し、子育て中(18歳未満の子供がいる)の従業員は0人から10人になり、2年間で6人が結婚した。また、退職する人はいなくなり、資格者も確実に増えつつある、という。

● 子連れ出勤の容認
ベビーシッターインターン

P社 所在地：東京都
業 種：コンサルティング
企業規模：0-20人

- ・ 代表取締役自身が子連れ出勤をしている。そして、子どもの世話をする条件で大学生をインターンとして受け入れている。
- ・ 「育児の楽しさや素晴らしさ」を大学生という早い時期に体感することで、いずれ子どもを欲しいと思うようになるだろうと考えている。
- ・ また、男子学生に対しては「子どもを持つことの大変さ」を理解して、一緒に育児をする姿勢を確立させてから社会に送り出したいという点も、目標の一つである。

3. 子育てをする時間等の確保

● 残業ゼロ・年間休日140日

Q社 所在地：岐阜県
業 種：電設資材の製造・販売
企業規模：301人以上

- ・ 同社では、タイムカードがない。総務部では、自己申告の勤怠表で勤務管理を行なっている。残業は基本的にしない。
- ・ 残業ゼロには企業にとってもメリットがある。第一に、自分の時間を持つことで人間の幅が広がり、仕事のうえでも新たな効果を生む。第二に、仕事の進め方を見直し、効率的に仕事を行なうにはどうすればいいかを考えさせることができる。第三に、定時の勤務時間内にテキパキと働くことで、職場の雰囲気が良くなる。
- ・ また、年末年始の19連休を含め、年間休日は140日。社員旅行は会社負担で毎年行なわれ、5年に一度は海外へ行く。
- ・ 「従業員は指示待ちではなく、常に自分で考えて自主的に行動できるようになってもらいたい。そのためには、まず社員の働く意欲を高める必要がある。労働時間がやたらと長くて従業員を縛る企業は、従業員の働く意欲が下がってしまう。」というのが同社の考え方だ。

● 変型労働時間制の導入

R社 所在地：神奈川県
業 種：データ入力・加工、アウトソーシング
企業規模：51-100人

- ・ 同社は、1998年に1事業所において定時退社による残業の廃止を試みた。当初は、「残業なしでの処理は不可能」「手取り収入が低下する」などの理由から反発する従業員もいたが、増員および本社の応援によるワークシェアリングにより、残業を無くした。その結果、従業員の疲労が軽減され、入力ミスが著しく減少するなど生産性が向上した。
- ・ そこで、本社でも増員によるワークシェアリングで残業を無くし、2002年より月間労働時間の上限を168時間とする「変型労働時間制」を導入した。
- ・ また、出勤管理は1ヶ月前に出勤予定表を提出させることで調整を行なっており、従業員の都合により出勤日・時間を自由に変更できる。
- ・ 制度導入後、定時退社のため光熱水費などの管理費を節減でき、管理者の時間的負担も軽減された。また、IT技術を駆使して全従業員が情報を共有化するシステムを構築しており、従業員の入替わりの頻繁な勤務形態の下、引継ぎロスも解消されている。
- ・ 結果的に約40名の雇用を創出することができ、「仕事は好きだけれども、フルタイムは無理という人も、ここなら働ける」という声も上がっている。

3. 子育てをする時間等の確保

● 従業員ニーズに応じて在宅で働く「嘱託社員」に

S社 所在地：東京都
業種：育児雑誌の刊行、書籍の企画・刊行
企業規模：21～50人

- ・ 2001年から、同社では法定の育児休業を越えた期間を自分で決めて、勤務時間を短縮したり在宅業務を行なうなど、出来る範囲で働くことができるようになった。
- ・ このような勤務は「嘱託社員」となり、それに応じた給与を得られる。なお、当人の希望により直ちに社員に復帰することも可能である。
- ・ 嘱託社員として給与を得る場合、育児休業中の雇用保険からの給付は得られなくなる。しかし実際のケースでは、部分的に働くことでむしろ収入増になっていた。
- ・ これまで実際に制度を利用したのは1人で、その人は完全な復職まで24ヵ月取得した。

● 「残業ストラップ制度」により、残業時間を削減

T社 所在地：富山県
業種：ソフトウェア製造・販売
企業規模：301人以上

- ・ 同社では、残業時間削減の方策として、毎日従業員と上司が話し合っ「残業ストラップ」が渡されないとその日は残業できない制度を採っている。仮に、残業ストラップをつけずに、残っている従業員がいたら、「ストラップが渡されていないのだから、残業できないはずだ。早く家に帰るように」という指導を上司や経営陣から受けることになる。
- ・ 同制度のポイントは、3つ。第一に、残業に関して、従業員と管理職が話し合うきっかけを作り、本当に必要な残業かどうかを吟味される。従業員自身が残業を織り込んで業務を計画するのではなく、就業時間内に業務を終わらせるために工夫するようにインセンティブをつけている。
第二に、管理職は部下に対して、「業務効率化」のためにどうしたらいいか助言しなければならない。一般企業の中には、長時間残業をして頑張る部下を高く評価したり、頑張る部下を多く持つ上司を高く評価するケースもあるが、同社ではむしろ残業しなくても済むように、助言する役割を管理職に求めている。
第三に、現場で業務の効率化を進めた上で、それでもなお恒常的に残業が生じてしまうならば、人員体制が不足しているからであり、人員補充を行なうというように、経営者のやるべきことも明確にしている。
- ・ すなわち同制度には、従業員、管理職、経営者それぞれの責任を明確にするという特徴がある。この制度を導入してから、同社の残業時間は著しく減少したという。

4. 経済的支援

● 従業員と顧客に経済的支援

U社 所在地：東京都
業種：不動産業
企業規模：201～300人

- ・ 同社は、「少子化対策推進企業宣言」を行ない、2006年から子どもを多く持つ従業員ほど給付が増えるように「家族手当」制度を拡充した。例えば、子どもが小学校に入学するまで一人月額5万円「お母さん手当」を給付している。
- ・ 男性従業員から育児休業取得の申請があった場合、上司は承認することを義務づけられている。
- ・ また、顧客向けの「子育て応援プラン」も導入しており、顧客に子どもが生まれた場合に出産祝い金10万円と同社ヨーロッパアンテイストのマンションにちなみ、出生年のヨーロッパ産ワインを進呈している。

● 妊婦特別有給休暇・配偶者特別有給休暇

V社 所在地：秋田県
業種：製造業
企業規模：21～50人

- ・ 同社には、妊産婦の通院時間に対して、5日間（40時間）の出産時、2日の有給休暇に加え、妊娠中有給休暇を与える「妊婦特別有給休暇制度」がある。
- ・ また、配偶者が出産する男性従業員に対して、子ども1人につき、5日（40時間）の有給休暇を与える「配偶者特別有給休暇制度」もある。
- ・ そして、高校卒業前までの子に利用可能な「看護休暇制度」、および休業期間を子の3歳の誕生日の前日までとする「育児休業制度」がある。
- ・ さらに、休業期間は93日であるが取得回数の制限がない「介護休業制度」もある。

● 第3子以降に手厚い家族手当

W社 所在地：東京都
業種：玩具の製造・販売
企業規模：51～100人

- ・ 同社は、家族手当の中の児童手当を第3子からは、第1子・2子の倍を水準としている。従業員の扶養に入っている限り20歳まで給付する。
- ・ 同社では、消費者（主な購入者は母親）の視点に立った商品づくりを心がけている。そこで、幼児用の玩具の企画開発は女性、特に母親の意見が重視されている。
- ・ 従業員の権利として休暇の取得は当然という認識が全社的にある。

5. 地域との連携

● 事業所内保育所を地域に開放

X社 所在地：宮城県
業 種：旅館業
企業規模：301人以上

- ・ 旅館業は土日が忙しく時間が不規則な勤務であり女性従業員が働き続けることが困難なため、1995年に女子従業員寮と併設して事業所内保育所を開設した。
- ・ 0歳児から5歳児までの従業員の子女に加え、**一般の地域住民の子どもも入所している（現在では3分の1を占めている）。**
- ・ 保育時間は午後7時までで年中無休。保育士4人とパート1人の計5人で10名前後の乳幼児を保育している。
- ・ 同時期に託児所を設けるホテルが県内でも増えたが、現在は同社だけ。所長を兼務する女将は「スタッフには安心、便利と喜ばれている。よい人材を確保し、子どもの成長を手助けすることはやりがいがある。運営は楽でないが、**企業としての社会貢献の意味も含めて頑張りたい**」と所長を兼務する女将は語る。

● 学童保育を地域に開放

Y社 所在地：千葉県
業 種：不動産業
企業規模：21-50人

- ・ 同社は、「スタッフひとり一貢献」を標語に掲げ、「社会的責任のある企業」として地域貢献するという方針のもとに、現在45種類の地域貢献活動を行なっている。
- ・ その中で13年前に最初に取り組んだのが、「学童保育」である。実費分は親御さんたちに出してもらって、スタッフはボランティアで運営している。
- ・ 現在は、**平日の学童保育に約10人、土曜日には約30人、夏休みには約60人の子どもたちが同社の中で過ごしている。**
- ・ 同社の学童保育は卒業がないため、大きな子は高校生までいる。彼らは、小さな子どもたちの面倒を見る役割を果たしている。
- ・ 学年の大きい子が小さい子の面倒を世話をする中で、子ども達同士で成長し合っていく姿を見る事ができ、大人にとっても「良い刺激となっている」という。
- ・ 従業員は特段、この子どもたちのために何かをしているわけではないが、女性が多い企業なので、子どもたちに声をかけられながらやっている。**夏休みには従業員たちと一緒に朝礼をしたり、業務の合い間の時間を利用して子どもたちと遊んでいる。**
- ・ 「卒業生のうち2人が、昨年4月に入社した」という副次的な効果もあった。

● 地域の子育て情報のHP掲載

Z社 所在地：宮城県
業 種：旅館業
企業規模：301人以上

- ・ 2005年12月に、**地元NPO法人との交流を始め、子育て支援ホームページのコンテンツ作成、管理職者向けの現代子育て事情講座、育児相談事業などに取り組んでいる。**
- ・ 例えば、育児に関する情報・意見交換が可能なホームページ「おかあさんといっしょおとうさんといっしょ」では、子育て支援施設の紹介、医師の情報、ブログによる交流の場などを設けている。
- ・ また、2006年から、男性にとっての子育てを考え直してもらうことを目的に男性従業員を対象とした育児支援に関する講座を開講し、全6回に渡って実施した。

● 子どもに関する地域貢献活動を実施

a社 所在地：静岡県
業 種：自動車整備業
企業規模：0-20人

- ・ 障害者の外出を応援（**養護学校の校外活動のための移送業務等**）する企業内ボランティアサークルを社内に組織し、従業員への積極的な参加を促進している。

● 地域の子どもへ出前授業

b社 所在地：三重県
業 種：ガラス製造・販売業
企業規模：0-20人

- ・ **児童にガラスの省エネ効果や危険性について知ってもらおうと、社長自ら地域の「学童保育」に出向いて、課外授業を行なっている。**
- ・ 授業では、加工していないガラスが地震の際に割れやすいことや、太陽の光や熱を通しにくいガラスがあることを実演して紹介した。
- ・ 今後も地元周辺の小学校などからの要請に応じて、出前授業を続ける予定。

6. 業務体制の見直し

● 就労時間内の業務目標管理

c社 所在地：富山県
業 種：ソフトウェア開発・販売
企業規模：51-100人

- ・ 残業を減らすため、従業員に時間の意識をもって仕事をするを意識づけている。
- ・ 社内生産性を30%上げることを毎年の目標にしており、**時間当たりの生産性を高めることにより、顧客満足度を上げ、製品の精度を高めることに成功している。**
- ・ 社内のデータベースを利用して、全従業員がお互いのスケジュールが確認できる。顧客からの問い合わせがあったときにも、瞬時に対応できるようになっている。
- ・ **毎日仕事を始める前に、1日の予定として午後5時30分の終業時間までにやりきる業務目標を細かく立てさせている。**例えば、変更仕様書を5本作成するという目標を立てた場合、50%を越したら残業せずに帰宅すると自分で決めて働く従業員もいる。目標の達成は強制ではなく、あくまでも従業員の自主性にまかせている。
- ・ 目標は上司が確認する。達成できなかった場合には、その日のうちに片付けられる見込みがあれば、**その作業に必要な時間数を書き込んで、上司の許可を得て残業することになる。**

● 短時間勤務利用者のノウハウの洗い出しとマニュアルの作成

d社 所在地：神奈川県
業 種：ソフトウェア開発・販売
企業規模：101-300人

- ・ 同社では、1992年より育児・介護を目的とする「短時間勤務制度」を導入している。
- ・ 制度利用者、利用者の同僚や管理者に対してヒアリング調査を行なったところ、制度利用者の**作業集中度が従業員全体のモラルアップを促し、生産性や効率性にプラスの影響が確認された。**
- ・ 他方で、課題も浮き彫りになった。第一に、従業員間に制度に対する理解に差があった。第二に、中間管理職によって指導内容に差があった。第三に、ノウハウが個人に蓄積されるにとどまり、組織全体のノウハウとして共有されていなかった。
- ・ そこで、制度利用者と円滑にプロジェクトを遂行するための**ノウハウを組織全体で共有化すること、制度の一層の利用促進を図ること等を目的として、制度周知用のガイドブックやノウハウを提供するためのマニュアルを作成した。**
- ・ こうした取り組みに対する評価は高く、就職を希望してくる優秀な学生も増加してきているという。

7. その他

● 多様な施策で、多様な人材を活用

e社 所在地：東京都
業 種：サーバー管理
企業規模：21-50人

- ・ 同社は採用時に人種などの差別をしない結果、**全従業員の約4割が外国籍となっており、日本でも有数のダイバーシティ企業となっている。**
 - ・ 多様な属性を持った従業員ニーズを反映して、以下のような施策を展開している。
- ①ビフォア・アフターサポート
 - ・ 産前休業・育児休業2ヶ月前より社内業務移行の準備を徐々に開始し、休業終了1ヶ月前より社内受け入れ態勢を徐々に整える。
 - ・ 従業員の状況に合わせて、保育園、幼稚園、ファミリーサポートセンターなどを紹介する。
 - ②イージーハロー・サポート
 - ・ 育児休業中の従業員と会社のコミュニケーションの希薄化を防ぐ為、**2ヶ月に1回程度、育児中の従業員を別の従業員が訪問し、その子育て状況取材し、社内WEBにアップしている。**
 - ③パートナー・サポート
 - ・ 産休中、育児中の従業員に社内パートナーをつける。月に1度、パートナーは社内状況の報告を兼ねて休業者とコミュニケーションを取り、休業者の精神的ケアを図る。先輩がサポートするよりも、後輩がサポートするほうが、休業者がいると聞きやすく、休業取得者のメンタルヘルス上良いという。
 - ④ホームオフィス・サポート
 - ・ **重要な会議に休業者がTV電話形式で参加でき、月に1度上司ともTV電話形式で対面コミュニケーションを取れるようにする。**
 - ⑤イーラーニング・サポート
 - ・ 育児休業中の従業員にパソコンを支給し、月額6,000円までのイーラーニングをブラッシュアップのために使用できる。
 - ⑥ハローベイビー・サポート
 - ・ 子どもの出産が近い男性従業員に対し、上司から育児休業の希望取得日数（2日以上は義務で有給となる）を尋ね、その従業員が不在時の体制を整える。日にちを固定せずに申請できる。
 - ・ 育児休暇を最長1年間、翌年4月まで延長できる。
 - ⑦看護休業制度
 - ・ 10日間の看護休業が取得可能。どうしても看護休業を取ることができない場合は、会社がベビーシッター利用料の8割を負担する。
 - ⑧短時間勤務制度
 - ・ 子どもが小学校1年次の7月まで、勤務時間を2時間まで短縮できる（通常の勤務時間は8時間）。業務が忙しく、短時間勤務ができない場合は、会社がベビーシッター料金を5割補助する。
 - ⑨パパママシフト
 - ・ 各家庭の事情を配慮し、子育て中の従業員を対象に、既存シフトの幅を超えたシフトで勤務することができる。実際に利用されている例として、9時30分～18時30分（子どもを送っている場合）、8時～17時（子どもを迎えに行っている場合）などがある。
 - ⑩ハッピーオフィスML制度
 - ・ 労働環境や育児に関する疑問や意見を全従業員参加型ML（メーリングリスト）に投稿できる。疑問については必ず返答がある。

● テレワークで働く半数が障害者・母子家庭

f社 所在地：大阪府
業 種：ソフトウェアの開発、販売
企業規模：301人以上

- ・ 同社で働くテレワークスタッフは、約100名であるが、そのうち**通勤困難なチャレンジド（障害者）と母子家庭の方々が、それぞれ4分の1ずつ占めている。**
- ・ テレワークスタッフの業務は委託契約による。テレワークを行なうための設備（端末と回線）は、当社からテレワークスタッフへ貸与し、費用は当社が負担している。テレワークスタッフの負担は、場所の提供と電気代だけである。

6. その他

- ・ 徹底したセキュリティ機能を使用することによって、広域のテレワーク環境を実現している。
- ・ 最初に1度集合研修を行ない、その後は、地図センターにいるスーパーバイザーの指導によるOJTの教育・作業支援もテレワーク形態で行なわれる。このようなOJTにより、5ヵ月程度で業務に必要な技能に習熟することができる。
- ・ 今後は、テレフォンショッピングの受け付けを、テレワーク形態で受け付けることも検討していく方針だ。このようにテレワークの適用業務を増加させれば、オペレータの数を増加させ、より多くの母子家庭の方々が就労することが可能になると考えている。
- ・ 同社は、今後こうしたビジネスモデル自体を、自治体や他企業に広めていくことで育児と仕事の両立支援につながるような拡がりを持たせたいと考えている。

g社 所在地：福岡県
業種：病院
企業規模：301人以上

● 育休取得者の定期的な職場訪問

- ・ 育児休業中の疎外感や不安を取り除く為に、定期的に職場に子どもを連れて行けるよう自然に促している。このことから、企業全体が子育てを応援する雰囲気にある。
- ・ 病院という特性から、制度が個人の事情に合わせて取りやすいように考慮した柔軟性のある勤務制度となっている。
- ・ 育児休業後の従業員の就業継続は、企業成長を支える重要な役割を果たしているという理念のもと、育児支援制度への従業員ニーズなどを汲み取って実際の制度に反映させるなど、子育てしやすい職場環境づくりの整備に積極的に取り組んでいる。

● 育休中のコミュニケーションで職場復帰しやすい環境作り

h社 所在地：富山県
業種：情報通信業
企業規模：21-50人

- ・ 育児休業は最大2年間取得できる。
- ・ 女性従業員の育児休暇取得率は100%、職場復帰率も100%。
- ・ 育児休業中にも「会社の様子や業務の状況の連絡」や「親睦会行事等への参加」により、職場復帰しやすい環境作りに努めている。
- ・ 育児休業など、子育ての取組みを社長・役員・管理職が顧客に理解してもらえるよう働きかけている。
- ・ 従業員全員がフレックスタイム制度で勤務している。例えば、男性従業員の中には、子どもを医者に連れて行ってから出社でき、両立支援に利用している。

III. 両立しやすい職場づくり

1. 企業規模に応じた成功するポイント

2. 取組み前の準備

3. 具体的な取組みの進め方

1. 企業規模に応じた成功するポイント

これまで、両立支援の取組みに関してさまざまな先進企業の事例を見てきました。そこで、第III部では、実際に企業が取組む上での課題について述べたいと思います。

まず、以下のように企業規模に応じて、取組みの進め方を工夫する必要があります。

小規模企業	経営トップの強力なリーダーシップのもとで、従業員ニーズに柔軟な対応をしていけば何とかなる部分が多い。したがって、「 経営者の意識改革 」が 重要課題 となる。
中堅企業	経営トップのリーダーシップだけでは取組みはなかなか進まない。組織編成を図るとともに、 両立支援の目的や効果、実施方法などをきちんと明文化して、従業員に周知徹底することが重要課題 となる。
大企業	組織改革、制度作りに慣れている一方で、現場、特に管理職の理解が追いつかないと「 実際には利用しづらい 」という問題が残る。したがって、「 管理職・従業員の意識改革が重要課題 」となる。

中小企業のメリットを生かした成功するポイント

従業員との距離が近いのが中小企業の強み

↓
従業員とともに課題解決を

機動性、柔軟性に富んでいるのが中小企業の強み

↓
「トライ・アンド・エラー」を恐れずに

(1) 企業の方針を表明する

従業員が「両立支援策を利用しない理由」をみると、「**利用を躊躇してしまうような雰囲気があるため**」という回答が最も多くなっています。

では、両立支援策の利用により、周囲は迷惑を蒙っているのかというと、必ずしもそうとはいえません。自分の利用は「**迷惑をかける**」と考える人が多い一方で、周囲の人の利用は「**どちらともいえない**」と回答しています。

すなわち、両立の困難さは、「**遠慮**」と「**曖昧さ**」に起因するのではないかと考えられます。

両立支援に取り組んでいる企業に対して、両立しやすい環境へ変化した契機をたずねたところ、「**トップダウン**」が**最多**となっています。

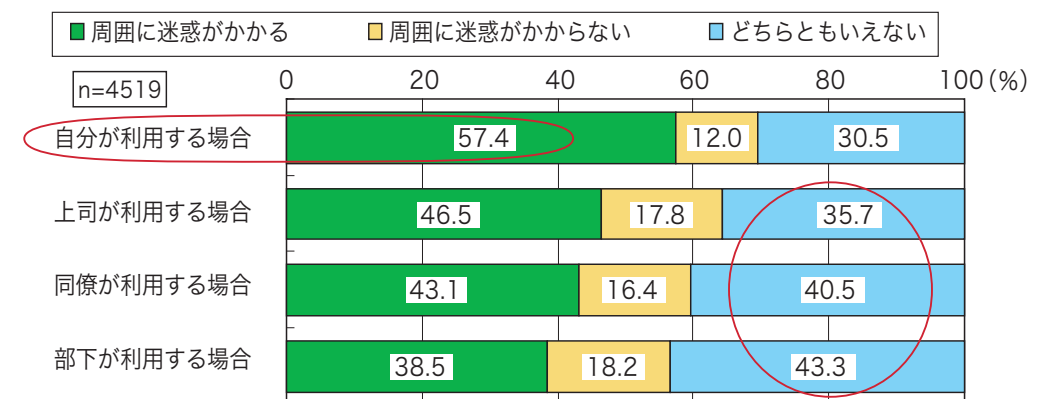
すなわち、両立しやすい環境作りには、**経営トップの鶴の一声で、「遠慮」と「曖昧さ」を払拭することが重要**だと考えられます。

2. 取組み前の準備

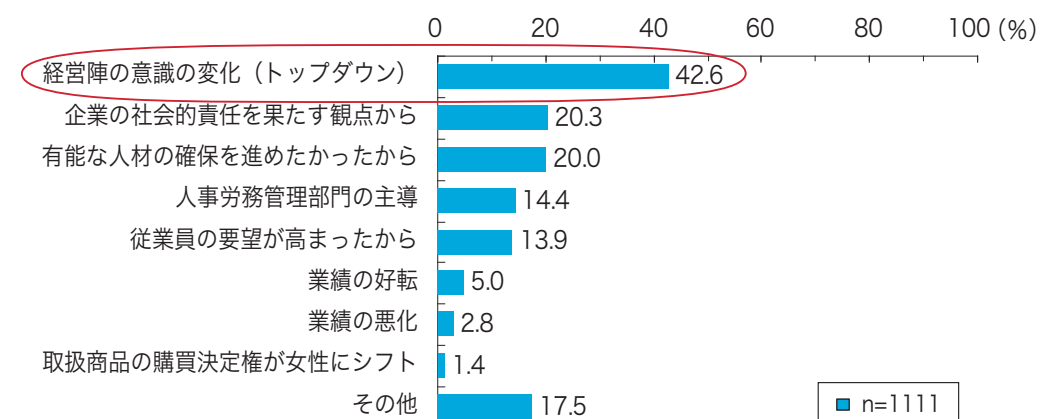
具体的には、重点的に両立支援の取組みを推進していく意向を**社内報などの媒体に掲載したり、新年会や朝礼などの場で経営トップが表明**することが重要です。

	調査数 n	従業員が利用を躊躇してしまうような雰囲気があるため	子育て中の従業員があまりいないため	制度が従業員によく知られていないため	従業員が仕事を優先し、利用を望まないため	合っていないから	制度設計が従業員ニーズに	その他
TOTAL	1,745	58.2	32.0	23.9	20.3	14.4	4.5	
性・年代								
男性(計)	1,115	61.2	25.6	24.1	25.0	14.9	3.9	
男性~20代	201	64.2	30.8	32.8	14.4	12.4	1.0	
男性30代	498	60.6	25.3	23.9	26.1	14.5	4.4	
男性40代~	416	60.3	23.3	20.2	28.8	16.6	4.6	
女性(計)	630	53.0	43.5	23.5	12.1	13.7	5.6	
女性~20代	236	51.7	51.3	30.9	11.0	9.3	5.5	
女性30代	269	57.2	37.2	21.2	12.6	16.4	5.6	
女性40代~	125	46.4	42.4	14.4	12.8	16.0	5.6	

(資料) 富士通総研『中小企業の両立支援に関する企業調査』(2006年)



(資料) 富士通総研『中小企業の両立支援に関する企業調査』(2006年)



(資料) 富士通総研『中小企業の両立支援に関する企業調査』(2006年)

2. 取組み前の準備

(2) 克服すべき課題を整理する

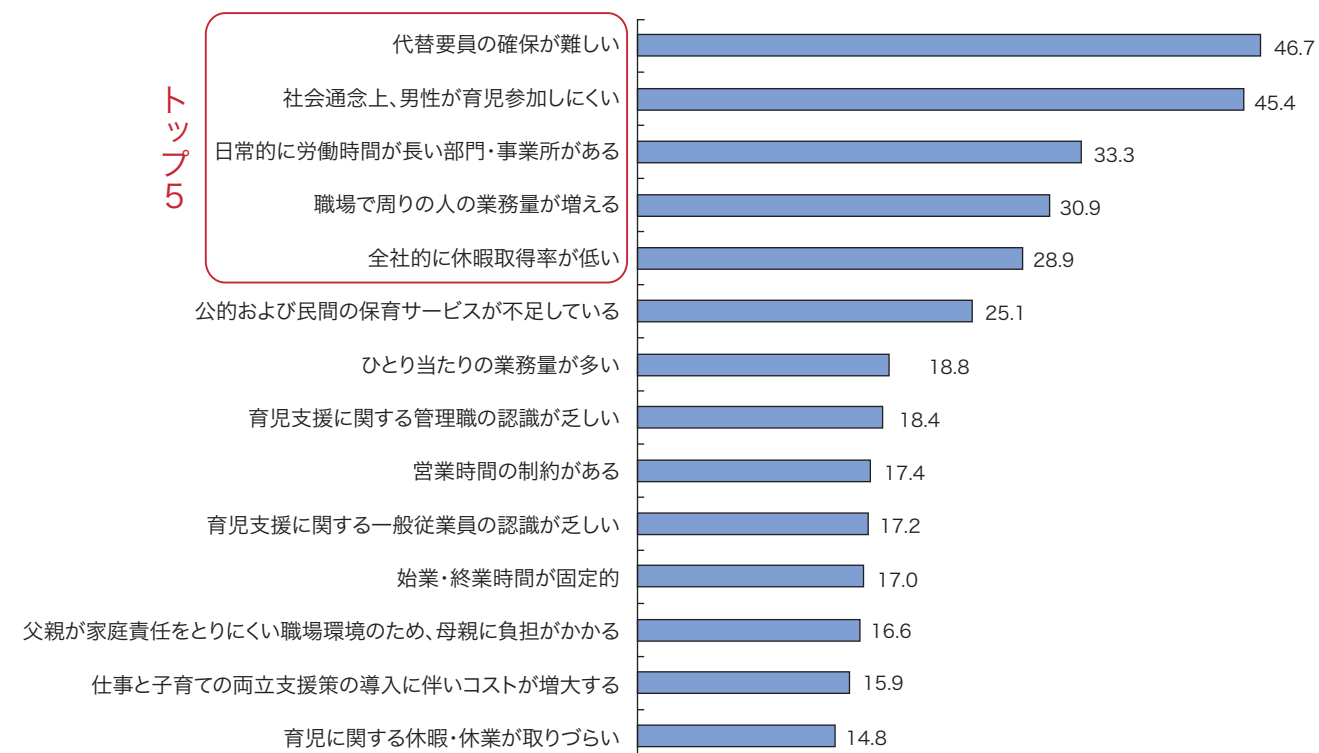
経営トップが、両立支援策の利用を促進する上での問題として最も多く挙げているのは「代替要員の確保が難しい」。次いで「社会通念上、男性が育児参加しにくい」、「日常的に労働時間が長い部門、事業所がある」、「職場で周りの人の業務量が増える」となっています。

このうち、「社会通念」は企業単独での対応策は困難です。また、「労働時間の削減」はすでに「先進企業の取組み事例」で、具体的な取組みをみました。

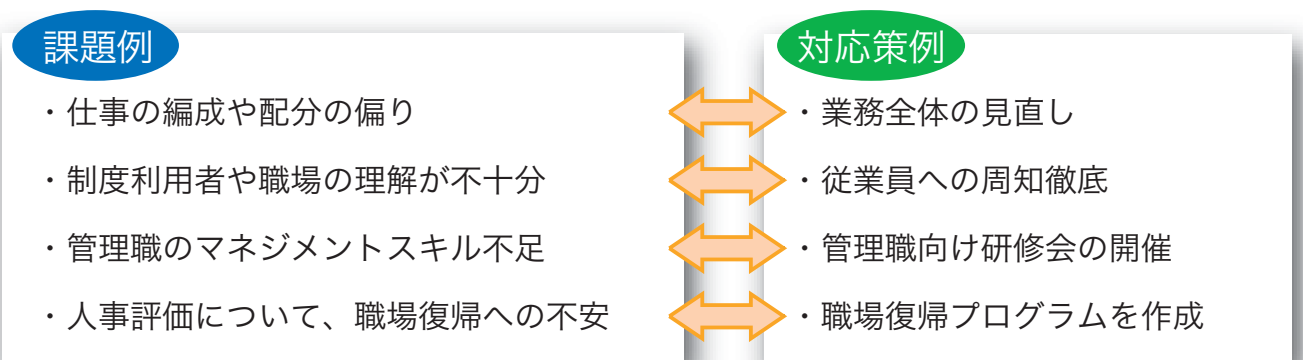
そこで以下では、「人員の空き」および「周囲の不公平感の是正」の克服策について述べます。実は、「人員の空き」および「周囲の不公平感の是正」の克服は、両立支援の取組みでは避けて通れません。

というのも両立支援を推進すると、人繰りがたいへんになり、人事労務管理が煩雑になるという側面があるからです。また、両立支援には子育てをしている従業員など、特定の属性を持つ従業員だけを優遇していると誤解されかねない面もあります。

両立支援策の利用を促進する上での問題（※複数回答）



(資料) 富士通総研『中小企業の両立支援に関する企業調査』(2006年)



① 「人員の空き」への対応

そもそも育児休業の取得、勤務時間短縮の取得などで、「人員の空き」が生じた場合の企業の対応は大きく3つの方法があります。

A 代替要員が確保できない場合 — 「多能工」と「多能職」

工場など生産の現場では、一人が急に休むとラインの生産性は格段に落ちてしまいます。そうした状況を避けるために、多くの現場では、あらゆるラインの作業をこなせる「多能工」の育成を図ってきました。

普段、多能工は一人ですべての作業をこなして生産を行っていますが、あるラインで人手が足りなくなると、そのラインのサポートに駆けつけます。こうして一人が急に休んだとしても、ラインの生産性は維持できます。

さらに、多能工として育成された人は、作業全体を俯瞰できるので、就労意欲がますます高まるというメリットもあります。

両立先進企業の中には、ホワイトカラー業務でも、「多能職」化により、欠員に対する補充を行なっている事例があります。

i社 所在地：千葉県
業種：住宅関連業
企業規模：101-200人

● 「多能職」化により、複数で対応

- ・ 人が抜けるというのは、中小企業にとって、とてもたいへんだ。そこで、いつか人が抜けるという前提に立ち、ひとりひとりがいるいるな仕事をできるように訓練している。
- ・ 「多能職」化の利点は、一人が抜けた時に、その人が担当していた職務を分解できること。仕事をいろいろな人に割り振って溶け込ませるといった分業がやりやすくなる。

2. 取組み前の準備

●「多能パート」により、リスクヘッジ

j社 所在地：宮城県
業種：酒造業
企業規模：101-200人

- ・パートには、普段から**専業ではなく、いろいろな部門を経験してもらって、不測の事態に備えている。**
- ・一時的に業務内容のレベルが下がることはありえるが、まったくの初心者がゼロから対応するよりはずっといい。

B 通常の人事ローテーションにより、人員補充を行なう場合

この方法は、引継ぎさえうまくできれば職場に大きなしわ寄せはないというメリットがある一方で、**休業取得者は原職復帰が難しくなるというデメリット**もあります。

C 非正規社員を補充する場合

「人員の空き」は一時的なものですので、非正規社員の登用で補う企業が多いようです。例えば、勤務時間短縮の取得者が出たために、**夕方以降、夜間にかけて人手不足になった企業では、派遣会社の時間指定サービスを活用している**ケースがあります。

非正規社員を補充する方法は、必要な時だけ人員補充できるというメリットがある一方で、休業取得者とのスキルギャップが大きい場合は、同僚の負担はあまり軽減されないというデメリットもあります。特に役職についている従業員が休業取得した場合などでは、スキルギャップはかなり大きく、非正規社員の補充は現実的ではありません。

●ドミノ方式により、部下の成長を促す

k社 所在地：東京都
業種：研究機関
企業規模：201-300人

- ・同社では、役職従業員が休業を取得した場合、一時的に休業者の部下を昇格させ、さらにその下の部下も一時的に昇格させる「ドミノ方式」を採っている。そして、空きが生じる平社員のポストに非正規社員を補充する。
- ・同社では、ドミノ方式を採ることになってから、「人員の空き」の埋め合わせが円滑に進むようになるとともに、**一時的な昇格により、部下は著しく成長した、**という。

●難易度別に、業務を洗い出す

l社 所在地：滋賀県
業種：製造業
企業規模：301人以上

- ・同社では、女性従業員7人のうち6人が育休を取得する事態に直面したが、難なく乗り切ることができた。
- ・その**秘訣は「業務の洗い出し、明文化」**にある。すなわち、休業取得予定の従業員の業務を事前に半年かけて洗い出し、「**効率的な進め方**」を徹底的に検討した。
- ・最終的には、**明文化したマニュアルを作成し、**補充した非正規社員はそのマニュアルを参照しながら引き継いだ業務をこなした。同社人事部長は「7人のうち6人休んだことは業務効率の改善を図る良いきっかけになった」と語っている。

②「周囲の不满」への対応

両立支援の利用には、利用しない同僚の不公平感、あるいは業務繰りがたいへんになる管理職の負担感など、**周囲に不満を抱かせてしまう側面もあります。**

そこで、両立先進企業の中には、「トップが直に話して、不公平感を安心に変える」という禍転じて福をなす発想や「みなで話し合う中で、合理的な提案を集める」というように、コミュニケーションを深めることで対応したり、休業取得者の賃金を企業が負担しなくなる分、周囲の賃金に上乘せすることにより、不公平感を軽減している事例があります。

また、両立支援を推進する際に**時間当たりの生産性という数字で「できる社員」と「できない社員」を可視化してしまうと「できない社員」の就労意欲を損う懸念**もあります。

このような場合、「ありがとうカード」が有効です。

●負担が増した周囲への「上乘せ給付」

m社 所在地：東京都
業種：IT
企業規模：51-100人

- ・育児休業取得中は雇用保険から従前所得の5割が給付されるものの、給与が支払われるわけではなく、育休取得者の給与の分企業の負担は軽減される。
- ・そこで、同社では育児休業の取得により、**同僚たちの負担が増大した場合、その人たちに給与を上乘せして給付している。**

2. 取組み前の準備

● トップが直に話して、安心させる

n社 所在地：千葉県
業種：住宅関連業
企業規模：101-200人

- ・ 同社では、負担を負っていると思われる人に対して、トップが直接出向いていき、「こういう理由で勤務時間が短くなっている」と説明し、了解を得ている。
- ・ 「不公平に感じるかもしれないけれど、**今度あなたがそうなったときに、こういう風にしてもらえるのはいいと思わない**」と話すことで、不公平感を安心感に変えている。

● 話し合う中で、合理的な提案を集める

o社 所在地：大阪府
業種：フィルム製造・販売
企業規模：101-200人

- ・ ひとりひとりが大事な時間を有効に活かせるよう、**相手の立場に立って考えることを習慣づけることを励行している。**
- ・ 従業員ひとりひとりが職場で自主的に考え、企業への提案が合理的なものであれば、経営者は前向きに受け止め改善していく。
- ・ そのような仕事の進め方、企業文化が根付いているかどうか重要である。

● 多様な属性をもった従業員への配慮

p社 所在地：東京都
業種：情報サービス業
企業規模：301人以上

- ・ 同社では、資格奨励制度など、**カフェテリアプランの選択肢を多様化し、独身や子どものいない従業員にも利用できる制度を充実させる**ことで、社員相互の不満感をなくすように努めている。

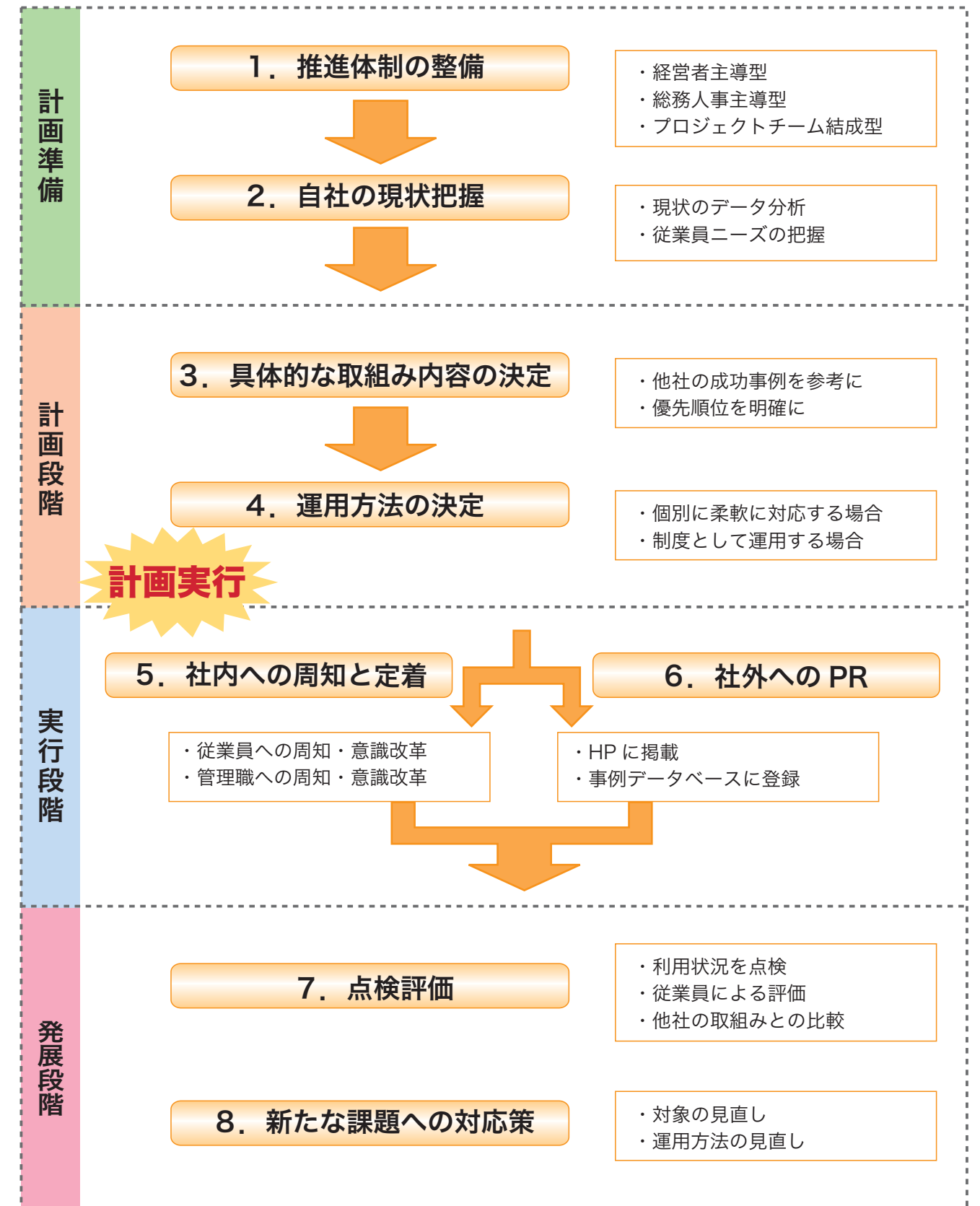
● 従業員同士で「ありがとうカード」を贈り合う

q社 所在地：三重県
業種：製造業
企業規模：51-100人

- ・ 同社では、**従業員同士がお互いに「ありがとうカード」を贈り合って経営者が報奨金を与えている。**
- ・ 例えば、「〇〇さんに、〇〇を手伝っていただきました。ありがとう。」といったような形で、数値では測れない職場への貢献を評価するように促している。

3. 具体的な取組みの進め方


以下のように、PDCAサイクルをまわします。



3. 具体的な取組みの進め方

(1) 推進体制の整備

ここでは、主な推進体制として、「経営者主導型」、「総務人事主導型」、「プロジェクトチーム結成型」の3つを取り上げました。そして、それぞれの推進体制に向いている企業規模、メリット、成功のポイントについて整理しています。


小

経営者主導型（向いている規模：小企業）

メリット

- 経営理念が浸透しやすい
- 迅速に進む
- 柔軟に対応できる

成功のポイント

- 従業員ニーズを的確に把握する
- 経営トップと従業員の意思疎通の橋渡し役を作る

先進事例

少子化問題を重視した経営トップが、自社でできることはないかと自ら先頭に立って取組みを進めた。

【不動産業】
対応策：出産祝金の拡充

経営トップの夫人である専務が従業員一人一人と面談し、従業員ニーズに即して取組みを進めた。

【印刷業】
対応策：自由に子どもを連れてくる

総務人事主導型（向いている規模：小～中小企業）

メリット

- 人事に関する情報が集積している
- 制度新設や改定の手続きに慣れている

成功のポイント

- 現場の協力が得られるようヒアリングや情報交換など連絡を密にとる

先進事例

従業員アンケートを人事部門で行ない、現場の部門長で具体策を検討した。

【情報サービス業】
対応策：短時間勤務制度の充実

社長の意向を受けて総務部門が原案を作成し、現場のヒアリングで修正した。

【製造業】
対応策：年次休暇取得促進

プロジェクトチーム結成型（向いている規模：中小～中堅企業）

メリット

- 当事者の声を横断的に集める
- 計画段階から全社的な取組みになる

成功のポイント

- 男性社員や理解のある管理職も巻き込む


先進事例

女性活用に関するプロジェクトチームを立ち上げて、当事者ニーズを反映した取組みを展開している。

【製鉄業】
対応策：女性および上司の管理職研修
保育所と介護施設の併設施設

「社内横断プロジェクトチームメンバーの自主性を引き出すために、事務局はあえて裏方に徹した。

【ソフトウェア業】
対応策：在宅勤務


大

(2) 自社の現状把握

自社の現状把握はとても重要です。仮に、現状のニーズを誤認してしまうと、あまり利用されない施策の導入へとミスリードしかねません。

①現状に関する数値データの分析

- 自社の両立支援関係施策にはどのようなものがあるのか、**これまでどのくらい利用されてきたのかを数値データで確認**してみましょう。
- 部署別・事業所別に集計した数値データをみると、かなり濃淡があるケースが少なくありません。
- その理由として、同一企業の中でも職種による相違なのか、部門長・所属長の意識に濃淡があるからなのか、など「仮説」を立てます。
- まず、**仮説を立てて、次に従業員ニーズの把握へと進むと、効率的に問題点にたどりつくことができます。**
- なお、同業他社、あるいは同程度の規模の企業と比べて、自社の支援策がどの程度のレベルにあるか、自社を客観的にみることも参考になるでしょう。

【数値データの例】

- 従業員構成
- 平均年齢、平均勤続年数
- 育児や介護等を理由に退職した従業員割合
- 育児休業取得率
- 残業時間数
- 有給休暇の取得率
- 各種施策の利用状況
- 従業員の平均寿命

＜WLB 企業診断指標＞を活用して自社の両立支援レベルを他社と比較する

同じ業種や地域、または同じ規模の企業と比べて自社の両立支援策がどの程度のレベルにあるかを把握するには、厚生労働省の外郭団体である「21世紀職業財団」が定めた「ワークライフバランス企業診断指標」や「両立指標」を活用するという方法もあります。

次のホームページにアクセスしてください。
グラフなどにより自社の両立支援レベルがわかります。

「ワーク・ライフ・バランス企業診断」
http://www.jiwe.or.jp/worklife/wlb_outline.html

②従業員ニーズの把握

- 従業員ニーズを把握する方法には、大きく分けて「**従業員を対象としたアンケート調査**」、「**ヒアリング調査（グループインタビューを含む）**」といった方法があります。
- いずれも実施する際には、実施目的（現状やニーズを把握したい等）を従業員に対して明確に伝える必要があります。従業員の家庭生活に関する質問は、**プライバシーの侵害**という誤解を招かないよう、**十分な配慮が必要**です。

3. 具体的な取組みの進め方

- ・従業員間の不公平感を増幅させないためには、基本的には従業員全員を対象にすべきです。一方で、育児休業取得者など当事者でなければ気づくことができない情報もありますので、その場合は一部の従業員に絞った方が有効です。
- ・アンケート調査には個人が特定できないゆえに本音を引き出しやすいという利点があり、ヒアリング調査には従業員一人一人のニーズをしっかりと把握できるという利点があります。それぞれの方法の特徴を知った上で、どちらの調査方法を採用のかを決めます。

先進企業事例

アンケート調査を活用

r社 所在地：茨城県
業種：電気工事業
企業規模：0-20人

従業員の意識調査を毎年、行なっている。
継続的に行なうことで効果や問題点の分析もできる。

s社 所在地：東京都
業種：医薬品の製造・販売
企業規模：301人以上

産休および育休取得者とその上司に対してアンケート調査を行ない、制度の運用上の課題を聞いて、利用しやすいものに改善している。

ヒアリング調査を活用

t社 所在地：福島県
業種：情報サービス業
企業規模：301人以上

社長自ら従業員の誕生日に面談をしている。その際に従業員から出された要望を人事部門に伝えている。そして、制度に反映させたり職場の改善に向けた取組みを行なっている。

u社 所在地：東京都
業種：研究機関
企業規模：201-300人

新入社員の頃から研修等を通じてどのような人生を送りたいかということについてヒアリングしている。会社としてできるだけ一人一人の人生観を尊重しながら、社内で活躍してもらう方法を考えるのに役立っている。

アンケート調査例

- あなたは働く上で、以下のようなことを感じますか？
 - 子育てや親の介護など、家庭生活のための時間が十分に確保できていない。
 - 長時間労働が続き体調がすぐれない。
 - 勉強や習い事など自己啓発の時間を確保したい。
- 1を改善する場合、どのような対応策を希望しますか？
 - 休業休暇制度の充実
 - 有給休暇の半日取得
 - 父親の育児休暇、配偶者の出産時休暇 など
 - 柔軟な働き方
 - 短時間勤務
 - ノー残業デーの設定 など
 - その他
 - 休暇が取りやすい環境作り
 - 休業が不利にならない人事評価 など

(3) 具体的な取組み内容の決定

まず自社の取組みの現状や従業員ニーズから課題を整理し、それをもとに考えられる施策を列挙しましょう。

その際に、ぜひ他社の成功事例を収集し、参考にすべきです。特に、「うちの業種や部署ではそのような施策の実施は難しい」と取組みに対して消極的あるいは抵抗する人たちに対して、同業他社の成功事例を提示するのは、きわめて効果的な方法です。

① 施策の洗い出し

従業員のニーズや自社で導入可能な事例を、できるだけ多く洗い出してみましょう。

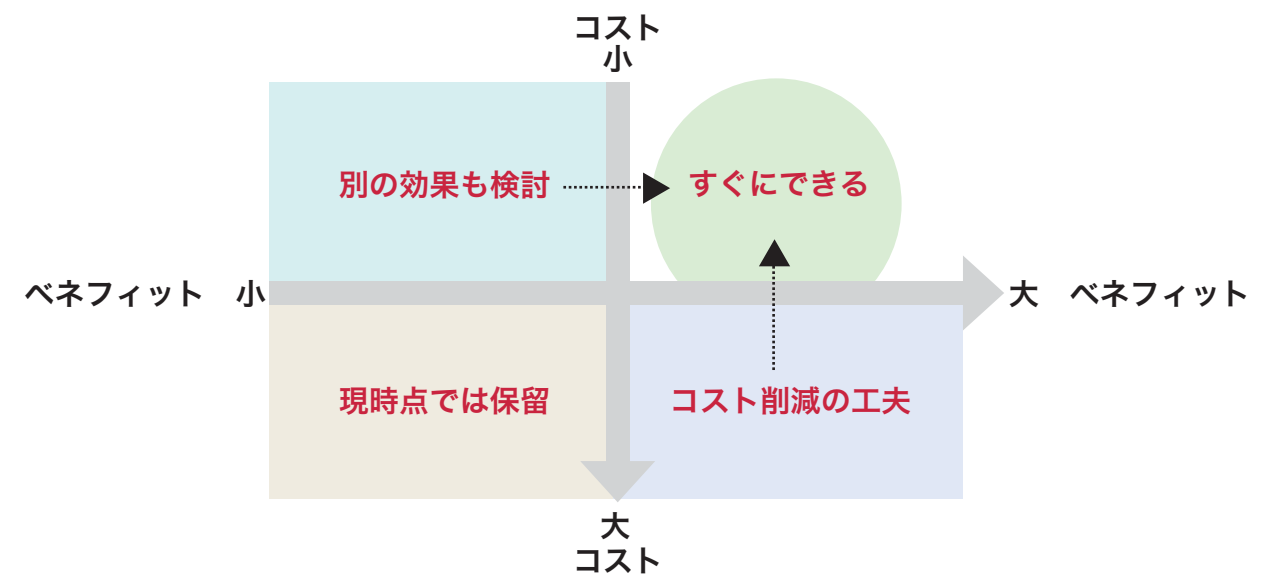
他社の成功事例を参考にしながら、自社独自の施策も考えましょう。

② すぐにできそうな施策から着手しましょう

①で洗い出したメニューを、「ベネフィット」と「コスト」という2つの視点から整理すると、自社においてただちに実行できそうなメニューは何かわかります。

縦軸は「コスト」の大小を示しています。コストが低いものは導入のハードルが低いと考えられます。逆にコストがかかるものは資金面の検討など、慎重に進める必要があります。

横軸は「ベネフィット」の大小を示しています。ベネフィットはさまざまですが、両立支援の取組みがもたらす効果が早く現れる順に並べると、「従業員満足度」→「顧客満足度」→「企業の売上高・利益率」の順となります。したがって、取組みを開始した当初は従業員満足度の高い施策から検討を始めるといいでしょう。



3. 具体的な取組みの進め方

③さまざまな角度からの検討

抜け落ちがないように5W2Hなどさまざまな角度から検討するといいでしょう。

ベネフィット：従業員とその家族を大切に考えているメッセージとなる

コスト：人件費3日分とあまり高くない

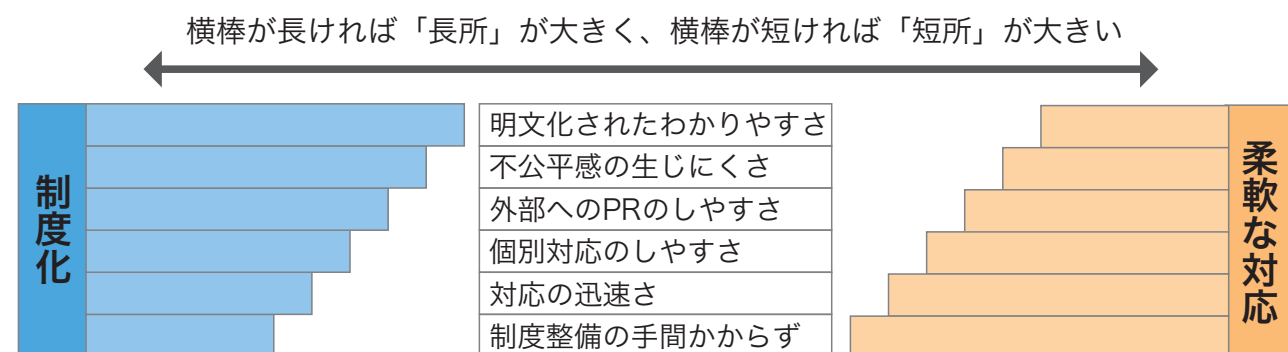
具体例 1

5 W	WHAT? (何を)	子どもの出生時に父親が取得できる休暇制度を導入
	WHY? (なぜ)	配偶者が現在妊娠中の従業員2名からの希望
	WHEN? (いつから)	200〇年 〇月から制度運用開始
	WHO? (誰を対象に)	男性従業員 (非正規を含む)
	WHERE? (どの部署で)	全部署
2 H	HOW TO? (どのように)	就業規則他社内規定変更 有給扱い、生後1ヶ月以内に3日、1日ずつの取得可
	HOW MUCH? (いくらで?)	人件費3日分

(4) 運用方法の決定

大企業では「制度」を導入する方法が一般的ですが、**中小企業では制度を明文化せずとも柔軟に対応することで円滑に運用しているケースが少なくありません。**

以下では、「制度として導入した場合」と「柔軟に対応した場合」それぞれの長所・短所を列挙しました。そういった特徴を知った上で、企業規模や取組み内容にふさわしい方法を選択する必要があります。なお、**制度を整備する際は就業規則の変更が必要な場合がありますので注意**しましょう。



(5) 社内への周知と定着

社内へ周知するとともに、従業員からの質問や相談へも**きちんと対応**し、両立支援策が「仏作って魂入れず」とならないように定着させる努力も重要です。5W2Hなどさまざまな角度から周知徹底するといいでしょう。

5 W	WHAT? (何を)	<ul style="list-style-type: none"> ○既存の制度、改定する制度、新設する制度 ○制度の背景にある経営理念 ○ケース別の対応策 ○柔軟に対応する項目 ○取組んだ従業員の体験段
	WHY? (なぜ)	<ul style="list-style-type: none"> ○認知度が著しく低いから ○利用を躊躇する雰囲気払拭したいから ○経営トップの意向だから ○トラブルが発生したから ○国・行政の方針だから
	WHEN? (いつから)	<ul style="list-style-type: none"> ○200〇年 〇月から ○定期的、不定期
	WHO? (誰を対象に)	<ul style="list-style-type: none"> ○全従業員(非正規を含む)、管理職のみ ○当事者、当事者になる予定者、上司など周囲
	WHERE? (どの部署で)	<ul style="list-style-type: none"> ○全部署、一部の部署
2 H	HOW TO? (どのように)	<ul style="list-style-type: none"> ○見せる (社内報、社内HP、ビデオ) ○伝える (朝礼、研修会) ○参加を募る (情報提供や相談を受け付けるワークライフバランス推進委員を選出、有志でワークライフバランス懇談会を開催) ○相談に乗る (相談窓口、メンター)
	HOW MUCH? (いくらで?)	<ul style="list-style-type: none"> ○外部講師への謝礼 ○資料作成費用、コンテンツ作成費用

3. 具体的な取組みの進め方

(6) 社外へのPR

ワークライフバランスがもたらす影響は、単に企業内にとどまりません。外部に積極的にPRすることにより、優秀な従業員の新卒採用を有利にしたり、企業の社会的責任を果たしている企業としての宣伝効果が期待できるなど、メリットもたくさんあります。

「これぐらいのことはPRする必要はない」などと思わず、自信をもって自社の取組みをPRなさってはいかがでしょうか。

v社 所在地：東京都
業種：サーバー管理
企業規模：21-50人

● 社外向けブログの公開

- ・ 優秀な人材の確保と維持を目的として、経営戦略的にワークライフバランスに取り組んでいる。ワークライフバランスは、時間当たりの生産性を高めるツールであり、従業員一人一人にとっても、会社の成長にとっても不可欠なものであると認識している。
- ・ 経営者と管理職、従業員のコミュニケーションが密になるように、社内のメーリングリスト、従業員総会などを活用している。
- ・ 仕事と生活の両立を図るワークライフバランスの取組みや制度を利用している従業員の奮闘記などを紹介するブログを会社のサイトとは別に設けて一般に公開している。

メディア（新聞など）へのプレスリリース

厚生労働省 「両立支援のひろば」 <http://www.ryouritsushien.jp/>

仕事と家庭の両立支援に取り組もうとする企業を支援する取組の一つとして、両立支援対策を積極的に進めている企業の取組みや次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画等を掲載したサイトです。企業の両立支援に関する取組等の閲覧・検索ができるほか、自社の両立支援に関する取組み等を掲載することができます。企業内で両立支援を進める上での参考として、またPRの場として、是非ご利用ください。

厚生労働省 ファミリー・フレンドリー企業表彰 <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/family/index.html>

厚生労働省では、ファミリー・フレンドリー企業に向けた取組みを積極的に行なっており、その成果があがっている企業等を、「ファミリー・フレンドリー企業」として、その取組みを讃え、広くこれを国民に周知して、家族的責任を有する労働者がその能力や経験を活かすことのできる環境の整備に資することを目的に、「ファミリー・フレンドリー企業表彰」を実施しています。

<表彰の種類>

- 厚生労働大臣優良賞
- 厚生労働大臣努力賞
- 都道府県労働局長賞

(7) 点検評価

成果を測る「指標」に基づいて点検評価を進めることが重要です。

例えば、継続的に、アンケートをとり、「従業員満足度」、「顧客満足度」、「事業所・部署単位の生産性、売り上げ、利益率」といった指標をもとに点検評価するという方法が考えられます。

3つの指標

- 従業員 指標：従業員満足度
- 企業 指標：生産性、売り上げ、利益率
- 顧客 指標：顧客満足度

● 「変形労働時間制」の導入により 企業・従業員・顧客の三方一両得に

w社 所在地：福岡県
業種：医薬品販売
企業規模：301人以上

- ・ 同社では、顧客の来店時間には繁閑があり、十分な顧客対応が出来ない状況が発生しやすい、という課題を解消するため、「変形労働時間制」を導入している。同制度は、週40時間の労働時間だけが決まっており、従業員の勤務シフトは従業員と店長の裁量で決めている。勤務シフトの組み合わせは数十通りにもなっている。
- ・ 現場は、顧客の来店時間などの情報に最も精通しているという観点から、店長と従業員に権限委譲をした点に特徴がある。その結果、企業にとっては無駄な時間外勤務を削減できるメリットが生まれた。また、従業員にとっても時間に融通を利かせることができるため、子育て中の従業員から好評を博している。さらに、一日の中でも、繁閑に応じた人員体制を組んだことから、顧客満足度も上がった。
- ・ 同制度は、企業・従業員・顧客の三者にとって、良い成果が上がっていることが確認されたので、同社は「変形労働時間制」の上限となる労働時間を緩和し、さらに柔軟な組み合わせが取れるように検討を進めている。



(8) 課題への対応策の検討

社内の検討委員会を定期的開催するとともに、必要に応じて外部の有識者からの助言を得ながら課題への対応策を検討していくといいでしょう。

課題が発生したら、できるだけ迅速に対応することが重要です。

また、時間の経過や経営環境の変化により、想定していなかった状況が乗じるケースは珍しくありません。状況に応じて柔軟に対応するという姿勢で臨みましょう。

(参考資料) 国の支援策

国の支援策 【マークの見方】  行動計画提出が要件  行動計画提出の場合増額

中小企業子育て支援助成金

育児休業取得者、短時間勤務制度の適用者が初めて出た中小企業主（常用労働者100人以下）に対して支給

助成金額	育児休業		短時間勤務	
	1人目	100万円	60、80、100万円（利用期間による）	
	2人目	60万円	20、40、60万円（利用期間による）	

両立支援レベルアップ助成金

事業所内託児施設設置・運営コース

育児をしながら働く従業員のために託児施設を設置、運営、増設、建替え又は事業所内託児施設の保育遊具等を購入した事業主・事業主団体に支給

※1事業主1施設限り

助成金額	設置費	2分の1（限度額2,300万円）、中小企業は3分の1（2010年3月まで）
	運営費	2分の1（限度額1,179万6千円）、中小企業は3分の1（2010年3月まで）
	増設費	2分の1（限度額1,150～2,300万円）
	保育遊具等購入費	自己負担金10万円を控除した額（限度額40万円）


男性労働者育児参加促進コース

男性の育児参加を促進する計画の策定・実施など、男性の育児参加を可能とするような職場づくりに向けたモデル的な取り組みを行う事業主を（財）21世紀職業財団地方事務所長が指定し、実際に取り組みを行った場合支給（2年間を限度）

助成金額	1事業主	50万円
------	------	------



ベビーシッター等費用補助コース

従業員が育児・介護のサービスの利用に支払った費用を補助した事業主に支給

助成金額	中小企業	事業主が負担した額の2分の1	※1人につき30万円、かつ1事業主当たり360万円
	大企業	事業主が負担した額の3分の1	
	新たにこの制度を設けた事業主で、最初の利用者が生じた場合		中小企業
		大企業	20万円（  30万円）



代替要員確保コース

育児休業取得者の代替要員を確保し、育児休業取得者を原職等に復帰させた事業主に支給。原職復帰について就業規則で規定することが要件

原職等復帰について平成12年4月1日以降、新たに就業規則等に規定した事業主の場合		
対象者が最初に生じた場合	中小企業	40万円（  50万円）
	大企業	30万円（  40万円）
2人目以降の対象者が生じた場合1人当たり	中小企業	15万円
	大企業	10万円

子育て期の柔軟な働き方支援コース

小学校就学までの子を養育する労働者が利用できる仕事と育児の両立を支援する内容の制度を新たに規定し、3歳以上小学校就学までの子を養育する労働者に利用させた事業主に支給

助成金額	中小企業	15～40万円（  20～50万円）
	大企業	10～30万円（  15～40万円）

休業中能力アップコース

育児休業、介護休業をした従業員が円滑に職場復帰できるよう「職場復帰プログラム」を実施する事業主に支給

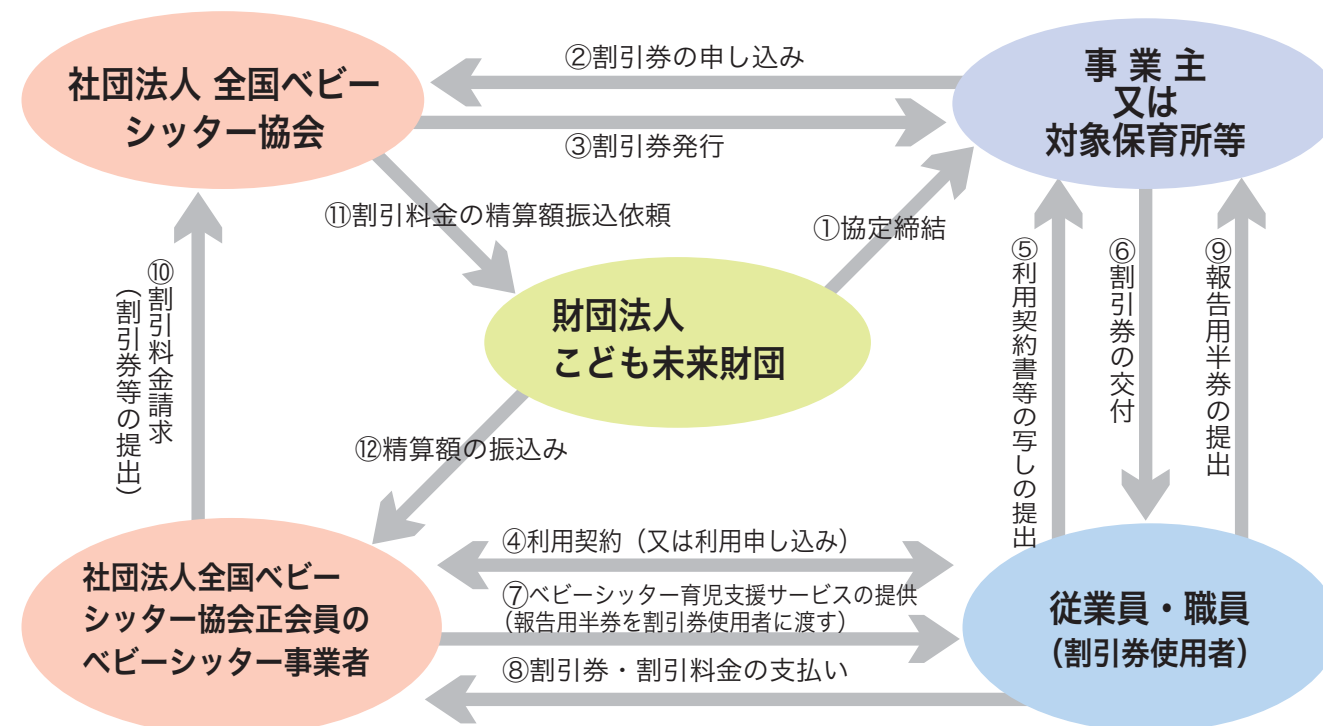
助成金額	中小企業	21万円
	大企業	16万円

連絡先：財団法人 21世紀職業財団 東京事務所 03-3868-9601 ホームページ：http://www.jiwe.or.jp/index.html

ベビーシッター育児支援事業

乳幼児または小学校3年生までの児童を対象に、就労時の家庭内での保育または保育所等への送迎のために育児支援サービスを利用した場合、その利用料金の一部が助成されます。

- ・1日につき1家庭1枚の割引券（仮に5,000円かかった場合1,500円分の割引）を利用できます。
- ・厚生年金等に加入している事業主が、割引券1枚につき150円の負担をしていただいた場合にその従業員が利用可能。



双生児家庭育児支援事業

義務教育就学前の双子や三つ子などを養育しているご両親などの育児の疲れを解消し、リフレッシュを図るため育児支援サービスを利用した場合、利用料の一部が助成されます。

助成金額	2人：9,000円、3人：18,000円（1日1枚、原則として年度内2回以内）
------	---

産前産後育児支援事業

産前産後の休業取得中に、妊産婦健診の受診や産褥期の体調不良などにより、義務教育就学前児童の育児のため育児支援サービスを利用した場合、利用料の一部が助成されます。

助成金額	1枚1,500円（1日1枚、年度内4回以内）
------	------------------------

連絡先：財団法人 ことども未来財団 事業振興部 03-6402-4824 ホームページ：http://www.kodomomiraizaidan.or.jp/

参考文献・WEBサイト一覧

- 富士通総研『中小企業の両立支援に関する企業調査』2006年
- 富士通総研『中小企業の両立支援に関する従業員調査』2006年
- 富士通総研『両立先進企業の従業員調査』2006年
- 中小企業庁『2006年版 中小企業白書』
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusyo/h18/index.html
第3部<テーマ分析[2]>少子高齢化・人口減少社会における中小企業
第3章 「子どもを産み育てやすい社会」に向けた中小企業の役割
【事業委託先：(株)富士通総研】
- 経済産業省『仕事と育児が両立できる職場環境作りに係る民間企業のテレワーク等の先導的取組みについて』の調査報告書』2005年
<http://www.meti.go.jp/press/20051006005/senndoutekijireichousa-set.pdf>
【事業委託先：(株)富士通総研】
- 東京商工会議所 人口問題委員会編『実践 中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進（仕事と家庭生活の両立）』2007年
- 厚生労働省・21世紀職業財団『両立支援のひろば』取組事例の検索
<http://www.ryouritsushien.jp/index.php>
- 内閣府『企業における子育て支援とその導入効果に関する調査研究報告書』2006年
http://www8.cao.go.jp/shoushi/cyousa/cyousa17/kosodate/index_pdf.html
- 茨城県、大阪府、神奈川県、埼玉県、静岡県、千葉県、東京都、富山県、兵庫県、福岡県、三重県、福岡市、横浜市など、地方自治体が発行している「先進企業の取組み事例集」

中小企業における次世代育成支援・ 両立支援の先進事例集一普及版 (中小企業少子化対応経営者普及事業)



〒100-8902 東京都千代田区霞が関一丁目3番1号
中小企業庁 経営支援部 経営支援課
電話：03-3501-1511 (代表)
Copyright2007, The Small and Medium Enterprise Agency
All Rights Reserved.

【お問い合わせ先（事業委託事務局）】
(株)富士通総研 経済研究所 担当：渥美由喜
電話：03-5401-8392 (直通)
FAX：03-5401-8438 (直通)