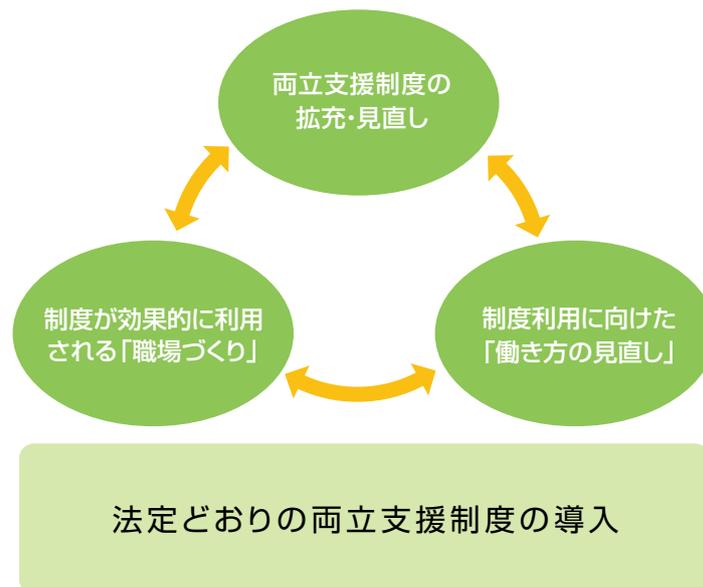


2

両立支援の取組状況別 取組のポイント

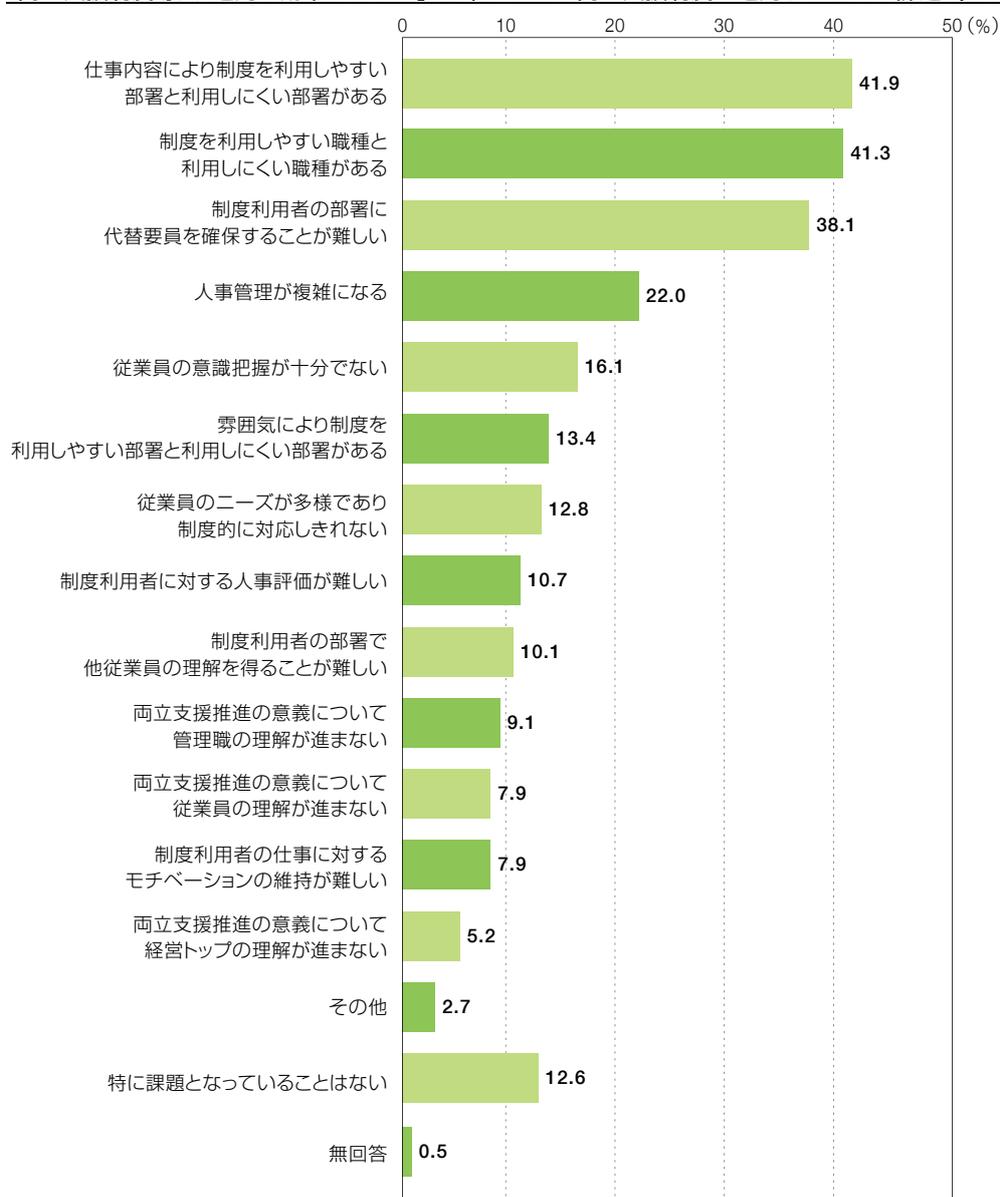
両立支援の取組として、まずは法律で定められた両立支援制度を整備することが必要です。しかし、単に制度を導入すれば効果が現れるということではなく、いかに運用していくかが鍵になります。そのためには、自社の両立支援の取組の進捗状況に合わせた、両立支援制度の拡充・見直し、制度利用に向けた働き方の見直し、制度が効果的に利用される職場づくり、といった取組を総合的に行うことが重要です。中小企業では、既に法定どおりの制度を導入しているのでこれ以上の取組の必要はない、という認識の企業も少なくありません。制度の効果的な運用ができて初めて、両立支援の取組の具体的な効果が現れてきます。自社の取組の進捗状況を把握し、自社の状況に合った取組から進めていくことが大切です。

【取組事例】で紹介しているように、それぞれの取組のハードルは決して高くありません。また、ほとんどの取組がコストのかからないものです。両立支援の取組は人材が豊富で経済的な余裕もある大企業にしかできない、ということではなく、むしろ、経営層と従業員の距離が近い中小企業こそ、個々の従業員の実情に応じた取組を進めやすいとも言えます。



一方で、両立支援制度を運用する上での課題として、「仕事内容により制度を利用しやすい部署と利用しにくい部署がある」、「制度を利用しやすい職種と利用しにくい職種がある」、「制度利用者の部署に代替要員を確保することが難しい」といった点が挙げられています。取組を進める際には、こうした点に留意することで、取組の効果を上げていくことが重要です。取組の具体的な内容は、「(3) 制度利用に向けた『働き方の見直し』」(P.17)や「(4) 制度が効果的に利用される『職場づくり』」(P.23)をご覧ください。

「両立支援制度導入・運用の効果があつた」企業における両立支援制度を運用する上での課題 (n=596)



(資料)三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と子育ての両立支援に関するアンケート(企業調査)」(平成24年3月)

1 法定どおりの両立支援制度の整備

1. 両立支援制度の概要

まずは自社の両立支援制度について、就業規則などで明文化されているかどうか確認しましょう。下記の育児・介護のための両立支援制度は、育児・介護休業法で定められている制度です。（※は、常時100人以下の労働者を雇用する事業主については平成24年6月30日まで適用が猶予されます。）

法を遵守することが最低限必要です。各制度の詳細については厚生労働省のホームページをご覧ください。都道府県労働局雇用均等室にお問い合わせください。（詳しくは裏表紙をご覧ください。）

育児のための両立支援制度	
育児休業	育児のために仕事を休める制度
短時間勤務制度*	短時間勤務(1日6時間)ができる制度
所定外労働の免除*	残業が免除される制度
子の看護休暇	子どもの病気の看護などのために仕事を休める制度
法定時間外労働の制限	残業時間に一定の制限を設ける制度
深夜業の制限	深夜(午後10時から午前5時)の就労を制限する制度
転勤の配慮	育児期の従業員の転勤に一定の配慮を求める制度

介護のための両立支援制度	
介護休業	介護のために仕事を休める制度
短時間勤務制度等の措置	短時間勤務などができる制度
介護休暇*	介護などの必要がある日について仕事を休める制度
法定時間外労働の制限	残業時間に一定の制限を設ける制度
深夜業の制限	深夜(午後10時から午前5時)の就労を制限する制度
転勤の配慮	家族の介護をする従業員の転勤に一定の配慮を求める制度

取組事例

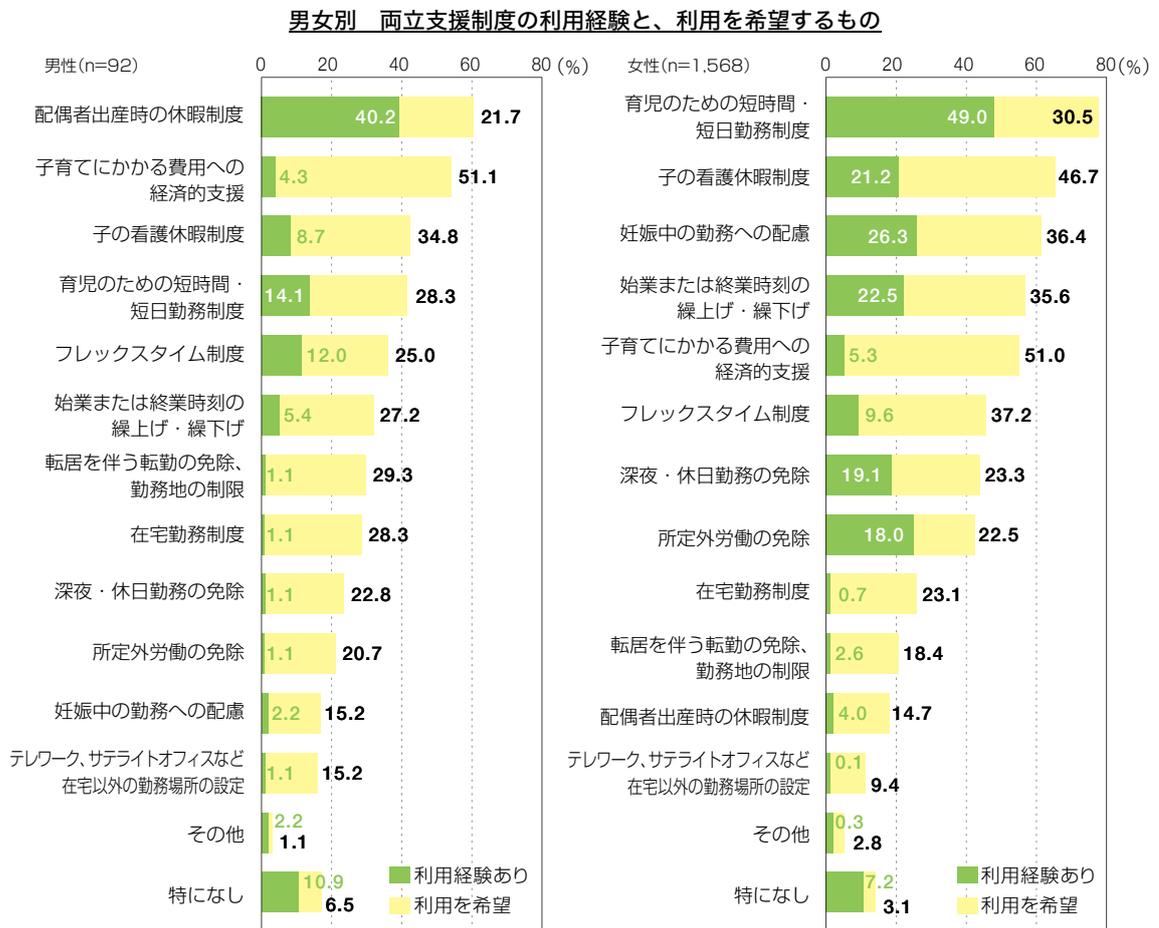
法令遵守のための制度整備

法律で両立支援制度の整備が必要になったことが取組のきっかけ。経営層にとって両立支援制度の取組はコンプライアンス遵守の面が強い。(愛知県、鉄鋼業、従業員301~1,000人)

2 両立支援制度の拡充・見直し

1. 自社に合った両立支援制度とは

法定どおりの制度を整備するのはもちろんのこと、従業員からのニーズの多い支援については、自社の状況を見ながら必要に応じて制度拡充を図ることも検討しましょう。従業員がこれまでに利用したことのあるものと、利用を希望するものとして、下記のような制度が挙げられています。コストがかからない制度がほとんどですので、両立支援の取組を実質的な効果につなげるためにも、自社の状況に合った制度の拡充を検討してみましょう。



(資料)三菱UFJリサーチ & コンサルティング「仕事と子育ての両立支援に関するアンケート(従業員調査)」(平成24年3月)

2. 「両立支援制度の拡充・見直し」 5つのポイント

ポイント① しっかりと明文化を

中小企業においてよくあるケースが、制度としては設けていないものの、従業員の要望に応じて勤務時間を変更したりするなど、職場で臨機応変に運用上の対応をしているケースです。柔軟な対応はとても重要なことですが、明文化されていない対応方法では、制度があることを知らずに退職してしまう、人によって運用が変わってしまい従業員の間で不公平感が生じる、といったデメリットもあります。逆に、制度化することで、従業員の安心感につながったり、対外的にPRすることで、企業イメージの向上や採用応募者数の増加につながるといったメリットがあります。

取組事例

従業員定着に向けて制度化

もともと女性が多い会社であり、両立支援の整備をしなければ従業員の定着率を向上することができなかった。6～7年前に社会保険労務士からの助言を受けて、従来行ってきた両立支援の取組を制度として整備するようになった。（東京都、専門サービス業、従業員100人以下）

不公平感をなくすための制度化

制度化などの話が出たら、企画会議を経て役員会にかける。制度の利用が「この人だけ」と不公平にならないよう、制度化してオープンにするようにしている。また、イントラネットで周知を行い、新しい内容については朝礼でも説明をしている。（大阪府、鉄鋼業、従業員101～300人）

制度化により利用しやすさを向上

以前から制度として運用していたが、内規が作成されていなかったため、産休取得希望者が現れたこと、病気を患った子どもを持つ従業員が入社してきたことがきっかけとなり、利用者が利用しやすいように内規を整備し直すことにした。（東京都、不動産賃貸業・管理業、従業員101～300人）

ポイント② 必要に応じて制度の見直しを

制度を導入したものの、従業員が制度を利用せずに退職してしまうようなことはないでしょうか。そのような場合、制度内容を見直してみることも一案です。まずは従業員のニーズを確認し、制度の使い勝手に問題がないかどうか、確認してみましょう。労働組合や従業員代表者委員、労使委員会などに協力を求めるのもいいでしょう。その上で、制度内容の拡充が従業員のニーズを満たしつつ、業務に支障が生じてしまうことがないかどうか、職場の管理職などにも確認を行い、自社にとって過大な負担にならないようであれば、実施することも有効です。

取組事例

法令遵守として支援制度を拡充

法令遵守のため、法改正の度に両立支援制度の拡充を実施している。ただ、従業員からの要望があり、育児休業期間を1歳6か月まで延長した。休業期間延長に伴うコスト増に対して、経営層からの意見や反発は特になかった。（神奈川県、金属製品製造業、従業員301～1,000人）

ニーズに合わせた柔軟な対応と制度化

個別事情に合わせた勤務時間の設定を先に行い、実際の運用実態に合わせて後から制度化するという形が一般的となっている。法定どおりでは各従業員のニーズに合わせた両立支援対応はできないため、各企業で従業員の個別事情に合わせた対応を検討し制度化することは意味があることだと思う。（東京都、専門サービス業、従業員100人以下）

経営層と従業員のコミュニケーションの場の設定

事業計画は社長自身が原案を作成し、従業員全員に確認をして決定しているが、年間事業計画の中で、従業員が中心となって働き方・就業規則の見直しをしてほしいと社長が提言したことがきっかけとなり、従業員の代表と経営層が話し合いを行う場である「働き方検討委員会」が開催されるようになった。（東京都、社会保険・社会福祉・介護事業、従業員101～300人）

男性の育児休業取得のために制度を見直し

一般事業主行動計画の数値目標として「男性従業員の育休取得率50%以上」を掲げている。一見すれば、男性従業員の育休取得率50%以上は無謀だと思われるかもしれないが、ここで言う育休は1日や2日程度の休みであっても積極的に取ってもらいたいという意味を込めたものであり、育休取得を推進するために、育休の最初の3日間は有給として制度内容を充実させている。（埼玉県、業務用機械器具製造業、従業員301～1,000人）

ボランティア休暇の導入

東日本大震災の復興支援を目的としたボランティア活動を会社として特別に支援した。30名の従業員が参加した。（東京都、機械器具卸売業、従業員101～300人）

ポイント③ 雇用均等室など外部の相談機関の活用も

中小企業では人事担当者が他の業務を兼務しているケースも多く、両立支援制度に関連する法律などを十分に理解するための時間的な余裕がないこともあるかもしれません。一部の企業では積極的に都道府県労働局雇用均等室などの行政機関に相談したり、労務に関するセミナーを受講するなどして、自社に必要な制度を効率的に整備しています。また都道府県によっては助成金の支給やアドバイザーの派遣を行っているところもあります。詳しくは都道府県労働局雇用均等室や都道府県の担当部署にご相談下さい。

取組事例

行政機関を活用し、取組を推進

行政機関に相談し、指導を受けながら取組を進めたところ、「両立指標」(※1)の点数が向上した。その後、「均等・両立推進企業表彰(ファミリーフレンドリー部門)」(※2)に応募する意向を示し、さらに取組を進めたことで、都道府県労働局長優良賞を受賞した。(長野県、社会保険・社会福祉・介護事業、従業員100人以下)

(※1)両立指標:企業自らが自社の仕事と家庭の両立支援の対策の進展度合いや不足している点を、63問の設問に答えることによって、自社の「仕事と家庭の両立のしやすさ」が客観的に評価できるよう構成されたものです。5つの分野に分類される企業の両立支援の取組の進展度合いを評価します(詳しくはP.45をご覧ください)。

(※2)均等・両立推進企業表彰:「女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取組」又は「仕事と育児・介護との両立支援のための取組」について、他の模範ともいべき取組を推進している企業を表彰するものです(詳しくはP.45をご覧ください)。

ポイント④ 次世代法に基づく行動計画の策定

次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、かつ育成される社会の形成に資するため、制定された次世代育成支援対策推進法（次世代法）に基づき、平成17年4月から、企業においても従業員の両立支援を図るための「一般事業主行動計画（行動計画）」を策定することが義務付けられています。平成23年4月から、義務化の対象が従業員数101人以上の企業に拡大（従業員数100人以下の企業は努力義務）されました。（詳しくはP.45をご覧ください。）

多くの中小企業で行動計画の策定をきっかけに両立支援の取組を始めています。単に義務だからといって行動計画を策定するのではなく、これを機に自社の雇用環境整備や多様な労働条件の整備を行い、より効果的な取組につなげましょう。

取組事例

行動計画を策定し、制度を再確認

制度があるにもかかわらず退職する人が多いため、行動計画の目標として制度の周知徹底を掲げた。また、制度の再確認という意味では策定したメリットがあった。（千葉県、道路貨物運送業、従業員101～300人）

採用効果に向けて認定取得の取組へ

両立支援のための取組のきっかけは、平成23年4月から次世代法に基づく行動計画の策定が義務付けられることとなり、計画策定に向けた取組を始めたことである。コールセンターという女性のイメージが強い業務を行っていく中で、くるみんマーク（※3）を取得することは、知名度の向上や会社のアピールポイントとなり、採用をはじめ、女性を含む自社の雇用促進に大きなメリットがあると考えている。（神奈川県、情報サービス業、従業員101～300人）

行動計画を従業員へのアピールに活用

行動計画は提出義務化の対象企業ではないが、助成金を貰えることなどから社労士のアドバイスを受け作成・提出した。行動計画の提出には、企業として両立支援制度の取組を行っているということを従業員にアピールをする目的もあった。（東京都、情報サービス業、従業員100人以下）



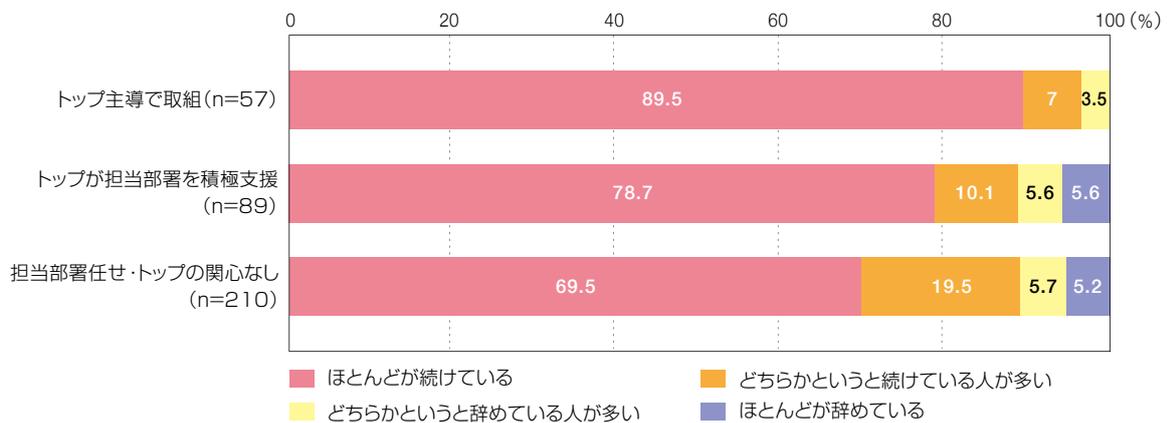
（※3）くるみんマーク：行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の基準を満たした場合、申請を行うことにより、「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けることができます。認定を受けた事業主は、次世代認定マーク「くるみん」を自社商品や広告などに使用することができ、子育てをサポートしている企業であることを対外的にアピールすることができます（詳しくはP.45をご覧ください）。

ポイント⑤ トップと一体となった取組

両立支援制度を整備する際、経営層が人事・労務担当を兼務していれば問題ないですが、企業によっては両立支援の取組に理解・関心を示さない経営層を巻き込むことが必要となるかもしれません。中小企業を取り巻く環境や法律の内容など、外部から得た情報を提供したり、義務化されている行動計画の策定について説明し、両立支援の取組への協力を求めていきましょう。両立支援に係る助成金などの情報も、経営層を説得する際には有効です。もちろん、最低限、法を遵守することは企業の責任であり、経営層の義務でもあります。

実際、経営層を巻き込むことで、両立支援の取組の効果に違いもあるようです。両立支援の取組に経営トップが関与する企業の方が、職場マネジメントの改革の取組が進んでおり、また、出産後も仕事を続ける従業員が多くなっています。

会社に両立支援の取組の推進体制がある企業において、経営トップの関与別
年間に妊娠した従業員（正社員）のうち、出産後も仕事を続けている人



(資料)三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と子育ての両立支援に関するアンケート(企業調査)」(平成24年3月)

取組事例

助成金を活用し制度を拡充

東京都の助成金への申請をきっかけとしてワーク・ライフ・バランスへの取組が特に活発になった。助成金申請のためのハードルが思ったほど高くなかったことも、申請をするきっかけであった。その後、厚生労働省の助成金についても申請し、各種助成金を利用しながら少しずつ両立支援制度を拡充していった。両立支援制度の利用促進に向けて、経営層が適宜従業員のニーズを考えた両立支援策を検討する形を取っている。中小企業であり経営層と従業員との距離が近いからこそ、現在のような支援体制がうまくいっているのかもしれない。（東京都、専門サービス業、従業員101～300人）

経営層に進言する際の工夫

代替要員の確保には助成金が支給されるため、担当者としては、経営層に両立支援の取組を推進することを進言しやすかった。（東京都、不動産賃貸業・管理業、従業員101～300人）

経営層の積極的な協力

社内に設置している、従業員がメンバーとして参加している男女共同参画に関する委員会の委員長から、経営層への協力依頼も行っている。委員会の取組については、経営層も協力してくれており、社長からの新たな男女共同参画社会実現のための検討課題の提示なども行われている。経営層の協力がなければ従業員だけの取組では、幅広い両立支援制度整備の推進や、従業員への制度周知は難しいと思う。今年目標としては、女性管理職の割合を35%以上にする、ということを経営層から言われている。（埼玉県、食料品製造業、従業員101～300人）

従業員が出産したのを機に行動計画を策定。有能な人材に辞めてもらっては困る、ということがあった。助成金を受給しようとしたところ、東京都の担当から行動計画を提出するよう言われたということもある。行動計画は常務が策定。従業員にヒアリングしながら、今後のことを踏まえて目標を決めた。（東京都、洗濯業、従業員101～300人）

経営層の具体的な協力を獲得

経営サイドは、両立支援の取組が従業員にプラスの効果があるものとなるよう、何らかの手助けをしたいという思いを持っており、両立支援を推進する委員会の開催などに関して具体的な支援を行っている。また、経営計画には、くみんの取得を目指すことが盛り込まれている。（神奈川県、情報サービス業、従業員101～300人）

3 制度利用に向けた「働き方の見直し」

1. 制度利用に向けた「働き方の見直し」の方法

多くの企業では、残業を前提とした働き方が慣例化しており、恒常的に長時間労働となっている職場もあります。そもそもすべての従業員が時間の制約なしに働けることを前提としてしまうと、制度を利用する従業員が出た場合に、業務に支障をきたしてしまいます。いつ制度利用者が出ても業務が円滑に行われるよう、日頃の働き方を見直しておくことはとても重要です。これは両立支援に限ったことではなく、従業員が急に休んだ場合などにも対応が必要な取組であり、限られた人員で業務運営を行っている中小企業にとって、業務を効率化することは経営上も重要なテーマとなります。

また両立支援制度を運用する上での課題として挙げられたように（P.8参照）、制度が利用しにくい部署・職種がある場合、働き方の見直しを行うことで解決できる問題もたくさんあります。

制度利用に向けた働き方の見直しの方法として、下記のような取組があります。自社で特に問題となっている部署や業務から、働き方の見直しを行いましょう。

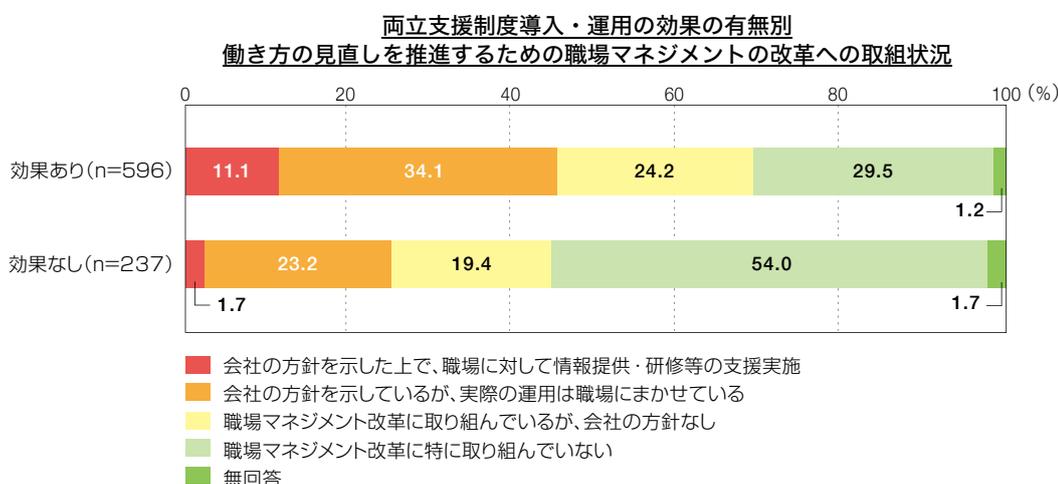
職場環境の見直し	
仕事管理・時間管理の適正化	業務スケジュールを作成し、タイムマネジメントを行う
仕事に集中できる環境づくり	1日の特定の時間帯を、業務に集中する時間に設定する
会議や研修の時間設定への配慮	短時間勤務の従業員が参加できる開催時間とする
コミュニケーション機会の設定	上司・部下や同僚間で定期的に話し合う機会を設ける

業務の見直し	
業務の棚卸	現在の業務を整理し、必要性の低い業務をやめる
業務の効率化	非効率な業務の進め方を見直し、マニュアル化を進める
業務分担の見直し	特定の従業員に業務が偏らないように見直す
業務の平準化	特定の時期や時間帯に業務が偏らない工夫を行う

業務支援体制の見直し	
役割分担の見直し	管理職からの権限委譲や、パートの積極的活用を進める
多能工化	1人で複数の仕事ができるように教育・訓練をする
仕事の見える化	業務の進捗状況などを見えるようにして情報共有する

2. 効果のある職場マネジメントの取組

働き方の見直しは、具体的な取組は職場単位で行われることが多いようですが、実際に両立支援制度の導入・運用の効果があつた企業では、業務の効率化や仕事の見える化などの職場マネジメント改革に関する会社の方針を示したり、職場マネジメント改革に関する情報提供や研修などを支援しているケースが多いようです。



(資料)三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と子育ての両立支援に関するアンケート(企業調査)」(平成24年3月)

取組事例

トップダウンとボトムアップの取組

ワーク・ライフ・バランスの推進は経営トップの考え方に合致しているものであり、経営方針の一つとして取り組んでいる。特に、業務マニュアル作成による業務効率化については、社長が先頭に立って推進しており、今では特別な業務を行った後には常に業務マニュアルをつくるという風土が定着している。

従業員からの意見を吸い上げるための制度として、社内提案制度を設置している。従業員から提案された施策については、「即実行」や「内容を再検討」といったようにランク分けをし、取組を進めている。効果的な提案や、多くの提案をしてくれた従業員に対しては会社から表彰も行っている。(東京都、情報サービス業、従業員101~300人)

3.「働き方の見直し」5つのポイント

ポイント① しっかりと時間外管理を

多くの企業において、残業時間の削減が課題となっています。残業削減のためには、まずはどれくらいの残業が発生しているのか、またどういう理由で発生しているのかを把握することが重要です。きちんと残業の実態を把握することで、削減に向けた対策を立て、残業が多い職場や従業員に対して指導を行うことができます。また、残業削減の取組は、効果が現れるまで地道に継続していくことが重要です。

取組事例

残業を申請させることで無駄な残業を削減

残業を行う場合には上司の許可を取得しなければならないとする、残業申請制を導入した。これにより、残業するほどの緊急度・重要度が高い仕事かを取捨選択する意識が各従業員に浸透するようになり、無駄な残業が減った。（埼玉県、食料品製造業、従業員101～300人）

従業員の残業時間の平準化

事業所ごとに担当の建物の種類が異なるため（デパート中心、マンション中心など）、デパートなどの夜の作業が多く時間外労働が多い事業所に、マンションなどの夜の仕事の少ない事業所から応援に行かせることで、事業所間の所定外労働時間の平準化を図っている。メンテナンスの計画は1か月前にはできあがるため、事業所間で業務の分散を図り、従業員の予定を組むことが、比較的容易である。（神奈川県、その他の事業サービス業、従業員101～300人）

タイムマネジメントの工夫

タイムマネジメントの一環として、タイマーを使用した会議時間の管理、原稿を取り扱う部署における、原稿ダブルチェックの時間帯には電話を取り次がないルール（つなぐタイム）、集中して業務を行う時間の設定（集中タイム）、ミーティング時間の工夫（午前中や18時までの開催）などにより、業務の効率化を図っている。（東京都、専門サービス業、従業員101～300人）

ポイント② 有休取得は計画的に

大企業と比べて、中小企業では有給休暇の取得率が低い傾向にあります。従業員にしっかりと休みを取らせることで、心身ともにリフレッシュし、意欲をもって働く方が、結果として効率的に業務を進めることができるでしょう。限られた人員の中で、業務に支障をきたすことなく有休を取得するためには、計画的に有休の取得を予定し、事前に引継ぎを行うなどの準備をしておくことが、有効です。

取組事例

有休取得計画表の作成

行動計画では有休取得日数の前年度比10%向上を目標に掲げており、各従業員が毎月1回は有給休暇が取得できるようにするため、部門別に有休取得計画表を作成させている。（愛知県、鉄鋼業、従業員301～1,000人）

有給休暇奨励日の設定

連休の合間の平日などを有給休暇奨励日として設定し、会社のカレンダーに記載している。また、プロジェクト休暇として移動できる夏休みを設定、仕事の切れ目などに自由に有休と一緒に使うことにより長期休暇が可能になった。これらの取組によって、従業員は気兼ねなく有休を取得できる環境になり有休消化の促進にもつながったようである。（東京都、情報サービス業、従業員101～300人）

様々な特別有給休暇の導入

「勉強休暇」を利用して、顧客先の店舗で就業体験をした従業員がいる。実際に業務を経験することで顧客への理解が深まったり、顧客から関心を持ってもらえたりした。その他、カンボジアに赴き現地の子どもに教育をした従業員もいる。（東京都、専門サービス業、従業員101～300人）

率先垂範による高い有給休暇取得率

従業員の有休取得への意識は以前から高く、特別有給休暇制度の取得のほか、通常休暇の取得も多い。営業職は訪問件数や売上数字の基準をクリアしていれば、有休の取得を積極的に推奨しており、有休を取得してもほかの従業員の業務に支障は出ない体制になっている。管理職が従業員に有給休暇に対する考え方を明示し、率先垂範することで、有給休暇の取得がしやすい環境ができていると思われる。（東京都、情報サービス業、従業員101～300人）

【上記企業における制度利用者の声】

もともと長く仕事を続けたいという考えであったため、有給休暇や夏季休暇、育児休業制度などの福利厚生面や明るい社風に魅力を感じて入社した。会社の制度としてきちんと整備されているため、制度を利用すること自体に負い目を感じる事がなく、評価にも影響がないので、精神的には楽だったと感じている。

ポイント③ 多能工化の取組も有効

多能工化とは、1人で複数の仕事ができるように教育・訓練をする取組です。多能工化を進めることで、特定の人に残業が集中しないようにしたり、誰もが有休を気兼ねなく取得することができるようになります。また、両立支援制度を利用する従業員が出た場合、周囲の同僚が制度利用者をサポートすることも容易になります。

取組事例

多能工人材の拡充

有休取得率の低かった生産部門では、有休取得を推進するための制度として「リリーフマン」と呼ばれる、欠員が生じた業務のカバーをする多能工人材の認定制度を整備した。今までリリーフマン的な役回りをする人は数名いたが、認定基準を整備し、有休取得率60%を前提とした認定者数目標を設定したことで、結果的には当初の2.5倍のリリーフマンの育成が達成された。（埼玉県、業務用機械器具製造業、従業員301～1,000人）

技術を承継するためにも多能工化を推進

従業員に欠員が生じてしまっても対応できるよう、従業員の多能工化のための取組を進めている。事業部内の従業員に対し部署をまたいだローテーションを実施させることで、1人の従業員が事業部内の複数の工程を担えるようにしている。有休を取ってもらうためにも、高度な機械操作ができる代替要員の確保が必要であり、研修などを実施することで対応していきたいと考えている。（埼玉県、生産用機械器具製造業、従業員101～300人）

業務の属人化を回避

外国人労働者はビザの申請などで休みを取得しないといけないケースも多く、各人の業務に属人的な偏りが出ないようにしており、多能工化を進めている。そのため、作業手順書も多言語で作成している。多能工人材は急な退職が少なく、外国人労働者でスキルアップしてスタッフやリーダーに昇格する従業員も多い。（愛知県、電気機械器具製造業、従業員101～300人）

定期的なローテーション

営業職種であっても5年に1度程度でジョブローテーションを行い、担当者が偏らない措置をとっており、休業者が生じても前任者が対応することができるようにしている。（東京都、機械器具卸売業、従業員101～300人）

限られた人数でのフォロー体制の構築

代替要員を増やさない方針であり、もともと、他の人が休んでもフォローする意識・体制がある。毎日、1日の初めに、チーム単位で当日の業務内容について情報共有している。（東京都、情報サービス業、従業員100人以下）

ポイント④ 業務の平準化も忘れずに

そもそも業務の繁閑差が大きすぎると、従業員がお互いにサポートし合うことが難しい状況となります。従業員の両立支援の取組の一つとして、業務を計画的に前倒しして行うなど、業務の繁閑差を少なくするための取組も効果的です。

取組事例

繁忙期の業務を前倒しし、業務を平準化

会計部門では12月～翌年5月、人事労務部門では4～7月に業務が集中する。年初時点でプロジェクト計画書によりスケジュール管理を行い、業務を前倒しすることで業務負荷が偏らないように工夫している。（東京都、専門サービス業、従業員101～300人）

残業削減に向けた業務負荷の平準化

毎週水曜日と木曜日を定時退社デーとしている。その日は残業をとらないよう、営業担当者の訪問ルートを少なくするようにしている。併せて、他の曜日にしわ寄せが生じることのないよう、業務の見直しを行った。集金業務の見直しや会議の効率化などに取り組んだ。（東京都、洗濯業、従業員101～300人）

ポイント⑤ 情報を「見える化」しましょう

育児休業や短時間勤務、また子の看護休暇といった両立支援制度を利用する従業員がいると、周囲の同僚が業務のサポートをする必要が生じることも多くなります。サポートするためには、どのような業務を抱えているのか、どのような進捗状況なのか、といった情報が不可欠です。日頃から情報を「見える化」し、いつでもサポートし合える体制をつくっておくことが重要です。これは両立支援に限らず、従業員が体調不良などで突発的に休みをとった場合にも有効な取組です。

取組事例

計画的な休暇を従業員に公開

各自の来年1年分の休暇予定が全従業員に配布されている手帳に印字されており、全員の休みを皆で確認できる仕組みとなっている。あらかじめ休暇日を把握できるため、各人の休暇を加味した業務依頼を各人がするようになった。（埼玉県、食料品製造業、従業員101～300人）

従業員の就労条件を「見える化」

従業員の配置表に、従業員情報が記載されているバッジを作成しており、それを見れば、従業員の氏名・顔写真だけでなく、残業可否や勤務可能時間帯といった情報がすぐに分かるようになっており、無理な就労をお願いすることもない。（茨城県、食料品製造業、従業員101～300人）

4 制度が効果的に利用される「職場づくり」

1. 制度が効果的に利用される「職場づくり」の方法

せっかく両立支援制度を整えても、これまでに利用実績がない場合などには、従業員が利用を躊躇することや、制度を利用することにより周囲の従業員に業務のしわ寄せが生じ、利用者が肩身の狭い思いをするなど、期待したような活躍ができなくなるなどがよく見受けられます。両立支援制度が利用されるだけでなく、制度を利用することで従業員が長く活躍できる環境を整備することで初めて、両立支援の取組が企業・従業員双方に本当の意味でのメリットをもたらします。

また両立支援制度を運用する上での課題として挙げられたように（P.8参照）、制度が利用しにくい部署・職種がある場合や代替要員を確保することが難しい場合、両立支援制度を利用しやすい職場づくりの取組を行うことで解決できる問題もたくさんあります。

具体的な方法として、下記のような取組があります。まだ自社で実施していない取組があれば、自社の状況に合った取組を行い、制度が効果的に利用されるための職場づくりを行いましょう。

両立支援制度の周知	職場内での意識改革	制度利用の促進
文面による従業員への周知 (就業規則、パンフレット、イントラネットなど)	管理職や 従業員を対象とした研修	相談窓口の設置
口頭による従業員への周知 (説明会、上司から部下への説明など)	従業員向けのイベント開催 (「子ども参観日」「子育て勉強会」など)	代替要員や応援要員の 方針の明確化
労働組合などからの周知	子育ての社内研修会や 勉強会の開催	制度利用時の評価・ 処遇の明確化
		育児休業中の従業員に対する スキルアップなどの支援

2.「職場づくり」5つのポイント

ポイント① 説明は何度でも、また管理職がキーマンに

中小企業でよく見られるのが、両立支援制度を就業規則などに明文化しているにもかかわらず、従業員に制度などの周知を行っておらず、制度を利用する際に初めて説明する、といったケースです。自社にどのような制度が整備されているのか、あらかじめ従業員に周知することで、今後何かあっても安心して働き続けることができる会社であるという安心感を持ってもらうことができます。また、制度内容に加えて、両立支援に取り組む意義を説明することで、両立支援の取組に理解を示さない従業員の意識改革にもつながります。いろいろな方法で周知を行っている企業では、両立支援の取組の効果も上がっています。併せて、現場での制度運用のキーマンである管理職に対する意識啓発も重要です。

取組事例

労働組合からの周知

従業員への説明は、総務部から制度説明会を開催し従業員に説明するだけでなく、労働組合から組合員にも説明を実施した。（神奈川県、金属製品製造業、従業員301～1,000人）

制度利用に関する勉強会の開催

両立支援推進のための研修を社内で開催しており、制度の理解・浸透だけでなく、制度利用と関連した社内コミュニケーションについての勉強も行っている。例えば、育児のために定時退社を余儀なくされている人に対して、他の人はどのように感じているかを双方で理解するなど。制度利用者側は、「他の人達は、自分が早く帰ることに対して不満を感じているのではないか」という不安を持っているが、職場の人にとっては「お互いさまだから、仕方ない」という認識をしていた。このような意思疎通の不一致を解消することが両立支援制度の利用推進のためには必要だと思う。（東京都、専門サービス業、従業員100人以下）

女性の少ない職場における管理職教育の重要性

両立支援を推進するための一番の問題は、管理職の教育だと思っている。女性従業員の処遇、対応に関して戸惑っている管理職が多い。グループ全体でも管理職教育の必要性は感じているようであり、各種施策に取り組み始めている。（愛知県、道路貨物運送業、従業員301～1,000人）

ポイント② 相談窓口の設置

従業員が制度内容や利用方法を知らなかったり、理解できなかったりすることで、退職してしまうことのないよう、仕事と家庭の両立に課題を抱えている従業員が気軽に相談できる窓口を設置することも有効です。特に家族介護については、これまで制度利用の実績も少ないことから、相談先があることは従業員にとって大きな安心感につながります。

取組事例

女性従業員が相談しやすい相談窓口を設置

妊娠中や産休・育休復帰後の女性従業員のための相談窓口を設置している。通常、管理職や部門長は男性が多く、女性から相談しにくいという声が出ていた。また、従業員は顧客先に常駐する形態が中心であるため、本社管理部門との間に距離があり、妊娠中の女性従業員が困っていることや、休業復帰に際しての不安などを相談できる人が周りに少ないことから設置した。（神奈川県、情報サービス業、従業員101～300人）

製造現場にも相談窓口を設置

製造部に労務担当の女性があり、現場のパートの窓口となっている。男性では相談しづらい部分もあろうかと思い、女性の窓口担当者を配置している。この女性は、求人、採用面接から入社時のサポート（タイムカードの押し方、仕事の仕方など）までを担っており、残業が難しいといったような就労条件を採用面接時に聴取している関係で、現場のパートにとっては相談しやすい相手である。（茨城県、食料品製造業、従業員101～300人）

相談窓口の対応により離職防止に

各セクションには、相談窓口（主任クラス）と総務担当の2名があり、両立支援制度の利用についての窓口を担っている。相談窓口や総務の担当は年配の人が多く、制度の内容の説明だけでなく、育休復帰後の相談なども受け入れており、制度理解と利用促進のために重要な役割を担っている。実際に、入社直後に妊娠が分かり退職を考えていた従業員に対し、担当が相談に乗ったことで離職防止に成功したこともあった。（長野県、社会保険・社会福祉・介護事業、従業員100人以下）

ポイント③ 代替要員や応援要員の方針を明確に

大企業と違い中小企業においては、少ない人員の中で両立支援制度を利用する従業員が出ると、周囲の同僚だけではサポートが難しい場合もあるでしょう。制度利用者が出た場合、代替要員をどのように確保するのか、あらかじめ方針を決めておくと、制度を利用する側も安心して制度が利用でき、管理職や同僚の従業員も制度利用に理解を示してくれるでしょう。

取組事例

サポート体制があることで、有休取得率が向上

有給休暇取得者への対応としては、事業所ごとにチームワークを組んで、休暇中の従業員の仕事をサポートしている。当社では、例えば、ある従業員がエレベーターの修理ができなかった場合、他の従業員がフォローに行くといった、従業員の助け合いの風土がもともと醸成されている。こうした企業文化から、事業所内で休暇中の者の仕事をカバーし互いに助け合う、お互いさま意識が根づいている。（神奈川県、その他の事業サービス業、従業員101～300人）

有給休暇を取得しやすい人員配置

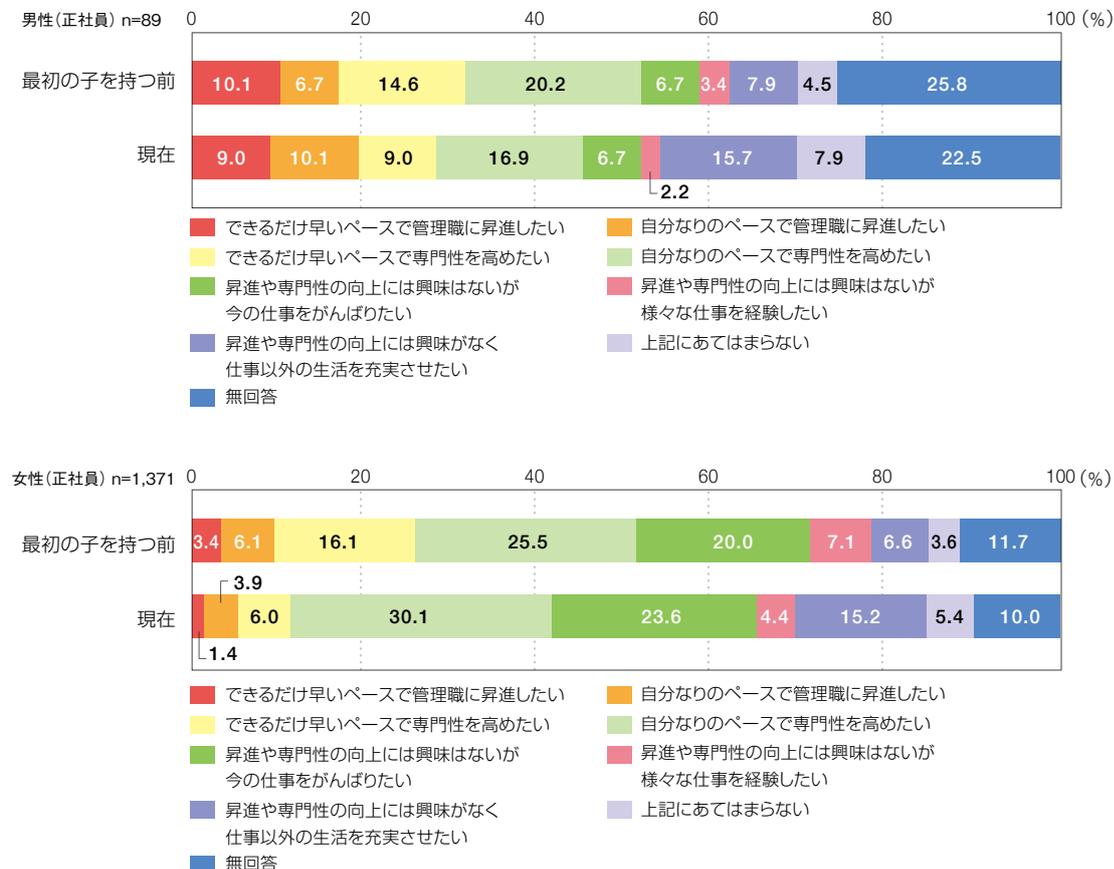
従業員の毎月の給料明細に、残りの有休日数を記載している。有休取得率の低い店舗があると、マネジャー会議などで理由を把握し、必要に応じて人員増の検討をしている。（埼玉県、その他の小売業、従業員101～300人）

ポイント④ 男女均等な取扱いが重要です

両立支援に取り組む目的は、従業員に単に長く勤めてもらうことではなく、長く活躍してもらうことです。そのためには、男性従業員と同じように女性従業員にもやりがいのある仕事を任せ、有能な従業員は男女にかかわらず管理職として登用していく視点も必要です。有能な女性従業員に長く活躍してもらう上で、両立支援と男女均等な取扱いは欠くことのできない車の両輪と言えます。

子どもを持つことでキャリア意識が変化する人は多いようです。キャリア意識を低下させないためには、制度を利用しながら活躍できる環境、あるいは制度利用後も活躍することのできる環境を整えるなど、両立支援の取組が効果的に行われていることが重要です。

男女別 出産前後での職業キャリア意識に対する考え方の変化



(資料)三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と子育ての両立支援に関するアンケート(従業員調査)」(平成24年3月)

取組事例

女性従業員の職域拡大

女性の仕事に対する能力を改めて見直し、これまでは男性ばかりであった製造部門にも女性を登用するようになった。少なからず抵抗があると予想されたが、実際に登用してみると、職場が明るくなったり、身だしなみや指導方法に気を付けたりするなど、男性従業員の対応にいい変化が生まれた。また、女性ならではの細やかな仕事の進め方など参考になることも多々あり、これまでにない部門内での協力体制が確立された。（千葉県、印刷・同関連業、従業員101～300人）

経営主導で女性従業員の登用を実現

マネジメントは、男女格差なく昇進・昇格させたいという運営方針である。マネジメント会社は常日頃からそうしたメッセージを発言している。ホテル運営の責任を担っている総支配人も昨年、グループの方向性を踏まえ、女性の登用を推進していこうというメッセージを発信している。実際に何名かの女性が昇格した。（兵庫県、宿泊業、従業員301～1,000人）

妊婦に対する配慮

女性が多い職場であることや年数を重ねないと保育士としてのスキルアップができないこと、子育て経験が業務上役に立つことなどを理由として、結婚・出産を理由とした退職を防ぐ必要性を感じ、両立支援制度の整備に取り組んできた。妊婦に対しても、短時間勤務制度や通院休暇、業務の軽減など、妊婦への配慮を行っている。（東京都、社会保険・社会福祉・介護事業、従業員101～300人）

女性の多い職場での事業所内託児施設の設置

看護師の定着率向上を目的として、院内保育園を設立した。（神奈川県、医療業、従業員101～300人）

【上記企業における制度利用者の声】

学ぶチャンスがあれば、様々なことにチャレンジしていきたいと思う。若い人達を見ても、子どもがいるから勉強会に出席しないといった人はいない。子どもさえ預かってもらえるのであれば、皆自身のスキルアップをしたいと考えていると思う。強制でない勉強会であっても、皆積極的に参加をしており、勉強する組織風土ができています。

ポイント⑤ 対外的なPRも有効

中小企業では、人材確保を課題としている企業も少なくありません。取組においてよい事例づくりができれば、社外にアピールすることで、採用面での効果も期待できます。また国や自治体などが実施している認定・表彰制度などに応募することで、社内の従業員に自社の取組の意義を再認識してもらったという企業もあります。

取組事例

ホームページで両立支援制度を紹介

会社ホームページに掲載している両立支援制度に関心を持って、就業を希望する人が増えた。採用コンサルティングという業務柄、顧客からも制度に関心を持ってもらえることが多い。両立支援制度の整備によって業務効率も上がり、会社に対する従業員の満足度も向上している。（東京都、専門サービス業、従業員101～300人）

自治体からの認定が従業員の意識改革に

東京都のワーク・ライフ・バランス認定企業となってから、仕事と家庭のバランスをもっと考えないといけないという意識が従業員の中に生まれた。また、自分たちのやっていることが社会に認められたという認識をもっており、認定されたことを好意的に受け止めている。（東京都、社会保険・社会福祉・介護事業、従業員101～300人）

社外からの評価が従業員の自信に

行政機関の表彰を受けたり、新聞などで当社の両立支援制度が取り上げられたりすることで、従業員の中で「自分たちは世間に評価される良いことをやっている」という気持ちが醸成されたことが、両立支援制度の推進ができた要因だと思う。（長野県、社会保険・社会福祉・介護事業、従業員100人以下）

【上記企業における制度利用者の声】

会社ぐるみで制度の整備を進めてくれたことで、仕事と育児の両立ができるようになった。制度を整備していく中での課題については、社長が要望を聞き入れてくれる姿勢を示してくれていたのが大変良かった。両立支援制度の利用実績が増えた現在は、育児と仕事との両立への理解者が増えてきていると感じ、制度利用のしやすい企業風土ができていると思う。