

# Works Report 2025

社員の人生と企業の成長をつなぐ経営  
～育児・介護中もその周囲も 社員が輝ける職場づくり～

「家族」と「働く」のこれからを考えるプロジェクト

プロジェクトリーダー

大嶋寧子(主任研究員)

プロジェクトメンバー

石川ルチア(研究員)

武藤久美子(研究員／リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所 主任研究員)

山口泰史(研究員／アナリスト)

孫亜文(主任研究員／主任アナリスト)

阪口祐子(アソシエイト)

柳沼知代子(アソシエイト)

執筆／有馬知子(P10-11、P20-25)、三浦一紀(P18-19)

デザイン／スマイルボタン

校正／ディクション

印刷／北斗社

2025年8月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

Works  
Report  
2025

社員の人生と  
企業の成長を  
つなぐ経営  
育児・介護中もその周囲も  
社員が輝ける職場づくり

# 出発点

今職場では、ライフイベントをきっかけに

育児・介護中の社員、その周囲の社員の双方で

意欲を手放しやすい状況が生まれている。

でも、ここから変えていけることがある。

（育児・介護中の社員とよく一緒に働く社員）

同僚が働き方を調整していることで生じた変化

（育児・介護中の社員）  
育児・介護を担う前と比べた変化

仕事の量が増えた

69.9%

専門性を必要としない  
業務が増えた

26.8%

会社への不満が高まった

49.2%

今後のキャリアへの  
不安が増えた

41.6%

今の職場を辞めたいと  
思うことが増えた

36.2%

昇進やキャリアアップへの  
意欲が低下した

42.9%

本データは、①育児・介護中の正社員および②育児・介護中の社員と日常的に一緒に働く正社員の回答に基づき作成。①に対しては育児・介護開始前と比較した仕事の量・質、仕事に対する意識・行動の変化について、②に対しては育児・介護中の同僚が働き方を調整していることによって生じた自身の仕事の量・質、仕事に対する意識・行動の変化について、ポジティブからネガティブまで5段階の選択肢で回答を得たもの（①と②の質問項目は共通）。本ページのデータは、P.3～4・P.5～6と同一の設問への回答を用いているが、本ページではそのうちネガティブな方向の変化を選択した回答者の割合を抜粋して掲載している。

（出所）リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

# Contents 目次

|                                                  |      |
|--------------------------------------------------|------|
| はじめに                                             | P 01 |
| 第1章 社員のライフイベントをきっかけに、<br>本人と周囲の社員に起きている問題        | P 02 |
| ライフイベント後に変化する、本人と周囲の仕事意識と行動                      |      |
| 育児・介護中の社員、周囲の社員の「声」に見るそれぞれの思い                    |      |
| なぜ本人も周囲も、仕事への意識や行動が低下しやすいのか                      |      |
| 本人・周囲が仕事への意欲を持続けるための「4つの取り組み領域」                  |      |
| 社員の人生と企業の成長をつなぐ経営で、企業はどう変わるのか<br>－富士水質管理の取り組みから－ |      |
| 第2章 企業の実践に見る、<br>社員の人生と企業の成長のつなぎ方                | P 12 |
| 4つのアプローチ                                         |      |
| ビジネスプロセス変革型アプローチ                                 |      |
| 育成環境充実型アプローチ                                     |      |
| 働き方拡張型アプローチ                                      |      |
| 社外役割尊重型アプローチ                                     |      |
| CASE STUDY                                       |      |
| ・ラポールヘア・グループ                                     |      |
| ・KMユナイテッド                                        |      |
| ・ふくや                                             |      |
| ・友安製作所                                           |      |
| 第3章 社員の人生と企業の成長をつなぐ「問い」                          | P 26 |
| おわりに                                             | P 30 |

## はじめに

共働き世帯の増加、社員の平均年齢の上昇、人々の意識の変化により、育児や介護といった家族の役割を担いながら働く社員が、男女問わず職場のなかで当たり前の存在となりつつあります。

こうした変化に応じて、多くの経営者や人事担当者は、社員が育児や介護などの状況下でも働き続けられるよう、様々な施策を重ねてきています。

しかしそうした施策は本当に、企業が期待する効果――すべての社員が安心して働き続け、高い意欲を持って組織への貢献を持続できる環境――を実現できているのでしょうか。

企業や人事担当者からは、以下のような悩みも聞こえてきます。

「育児・介護中の社員が、キャリアへの意欲を失っているように見える」

「他の社員の負荷が高まり、チームの雰囲気が悪くなっている」

育児や介護などを担いながら働く人が今後も増えることが予想されるなか、それらの人が長く働ける職場づくりは間違いなく重要な課題です。しかしそのための支援が、時に本人の意欲の低下や、周囲の社員の不公平感や不満につながってしまう。こうした板挟みのなかで、悩みを抱える企業や人事担当者は少なくありません。

本報告書では、育児・介護といったライフイベント中の社員、その周囲の社員に起きている問題を、彼ら彼女らのリアルな声や定量調査の分析を踏まえて明らかにしていきます。その上で、なぜそのような問題が生じているのか、どのような企業の取り組みがライフイベント中の社員も、その周囲の社員も展望を持って働ける職場の実現に寄与するのかを検証します。そして、こうした課題を解消し、企業の成長の機会に変えるためのアプローチを、先行する企業の実践的な取り組みとともに紹介していきます。

# 第1章 CHAPTER 01

## 社員のライフイベントをきっかけに、 本人と周囲の社員に起きている問題

リクルートワークス研究所が行った調査(31ページ参照)によれば、社員のライフイベントをきっかけとして、本人と周囲の双方に、望まぬ仕事の量的・質的变化や、仕事に対する意識や行動のネガティブな変容が生じる傾向にあります。

本章では、育児・介護中の社員とその周囲の社員双方のリアルな声やデータに基づき、その実態と背景、影響を緩和することに関わる組織的な取り組みを検証していきます。

## ライフイベント後に変化する、 本人と周囲の仕事意識と行動

社員のライフイベントをめぐって、本人や周囲の社員に何が起きているのでしょうか。これを把握するために、以下の2つのグループの社員を対象に、ライフイベント発生後に仕事の量・質、仕事に対する態度(意識や行動)がどのように変化したのかを尋ねる調査を行いました。

**本人グループ** 12歳以下の子どもを育てている、  
または家族の介護をしている正社員

**周囲グループ** 育児・介護を担う社員と日常的に  
一緒に働いている正社員

### キャリア形成意欲が低下する本人グループ

調査の結果、本人グループでは、育児や介護が始まる前と比べて、長期的に組織内でキャリアを築こうとする意欲が低下する傾向が見られました。

図表1-1は、本人グループの仕事に対する態度変容を、「ポジティブな方向に変化した人の割合(%)」から「ネガティブな方向に変化した人の割合(%)」を

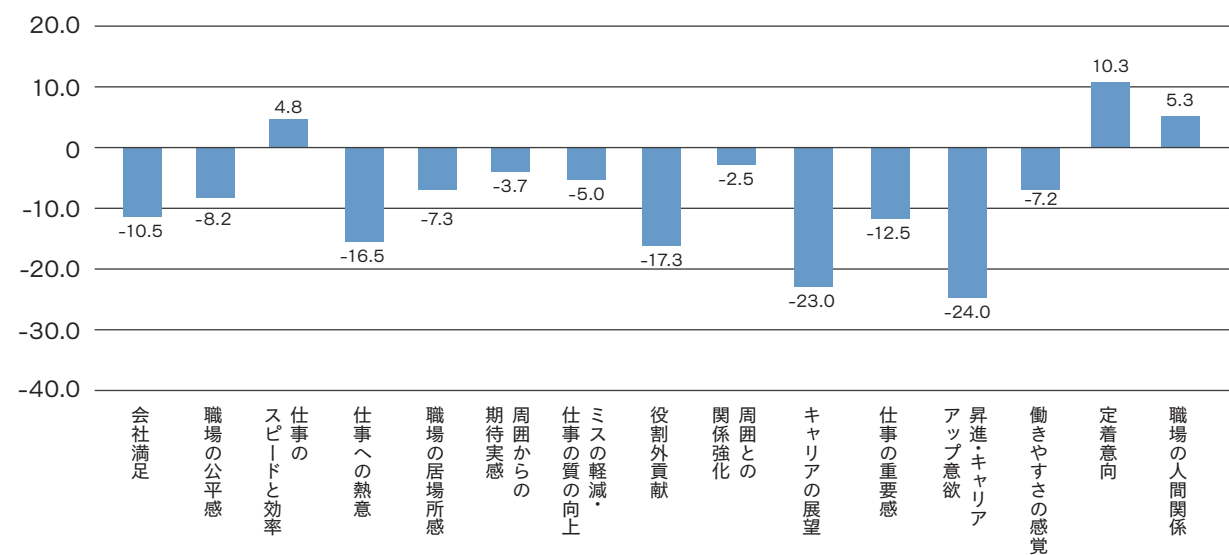
差し引いたDI(Diffusion Index)で示しています。各項目において「悪くなった」と感じる人が多いほど、数値はマイナスとなります。

グラフから、多くの項目がマイナス方向に振れていることが見て取れます。なかでもDIが低かったのは、「昇進・キャリアアップ意欲(-24.0)」「キャリアの展望(-23.0)」で、育児・介護中の社員が組織内でキャリアを築くことへの希望を持ちにくくなっている様子が窺えます。「役割外貢献(-17.3)」「仕事への熱意(-16.5)」のDIも低く、日々の業務へのエンゲージメントが低下しやすい状況も示唆されています。

一方で「定着意向(10.3)」と「職場の人間関係(5.3)」「仕事のスピードと効率(4.8)」はDIがプラス、つまり向上する傾向にありました。

これらの結果から見てくるのは、本人グループは今の職場で働き続けたいという思いを持ち、周囲に感謝して効率的に働こうとする傾向にある半面、将来の展望を持ちにくく、力を発揮しづらい状況に置かれやすいという問題です。

図表1-1 育児や介護開始前と比べた、仕事に対する態度変容 **本人グループ、DI**



(注)N=1737。育児や介護が始まる前と比べた、仕事に対する態度(意識や行動)の変化について、原則として【A】ポジティブな変化、【B】ネガティブな変化を示し、5件法で尋ねた(1.【A】に近い/2.どちらかといえば【A】に近い/3.どちらともいえない/4.どちらかといえば【B】に近い/5.【B】に近い)。調査では回答の信頼性を高める目的から一部、ポジティブとネガティブの変化を逆転させる項目を設けたが、DI作成時は方向性を揃え、ポジティブな変化を挙げた人の割合(原則として1と2の合計割合、%)から、ネガティブな変化を挙げた人の割合(原則として4と5の合計割合、%)の差分として計算した。

(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

## 会社への不満が高まる、周囲グループ

次に、周囲グループの社員について見てみましょう。図表1-2は、育児・介護中の同僚が働き方の調整をしていることにより、自分の仕事への態度がどう変化したかについて周囲グループの社員に尋ねた結果を、同じくDIで示したものです。

その結果、周囲グループでは、本人グループ以上にDIが低く、仕事に対する意識や行動がより変化しやすい状況にあることが明らかになりました。

なかでも目立つのは「会社満足(-39.0)」「職場の公平感(-35.0)」「働きやすさの感覚(-34.4)」のDIの低さで、育児・介護中の同僚に対してではなく、勤務先への不信感や働き方への不満が高まっていることが特徴です。

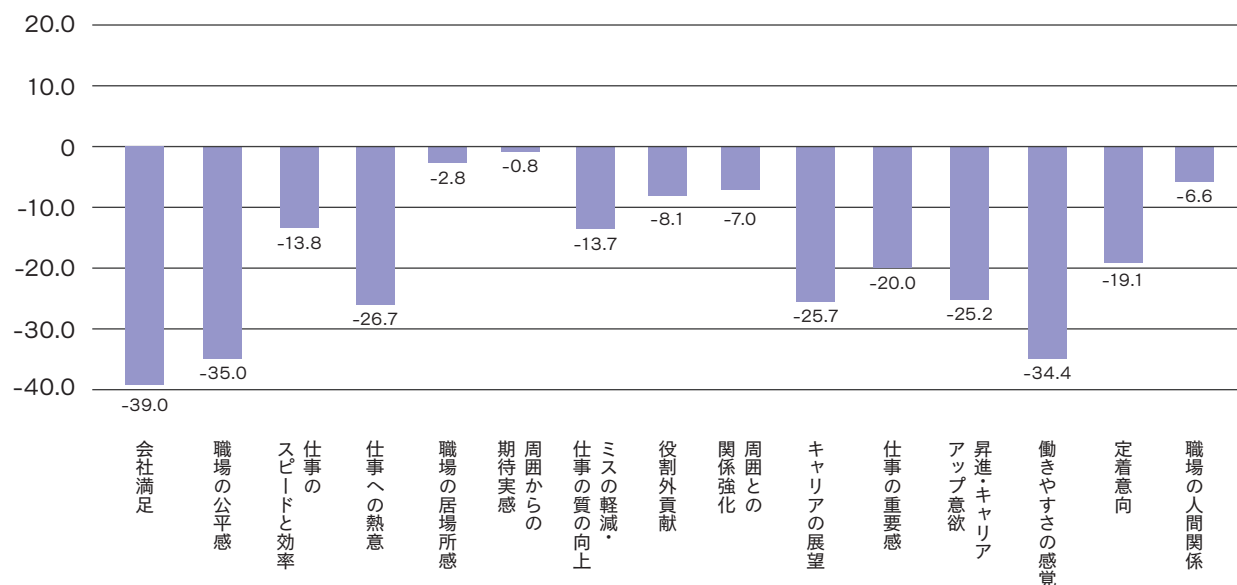
加えて、周囲グループについては、仕事への向き合い方にも影響が出ています。具体的には、「仕事へ

の熱意(-26.7)」「キャリアの展望(-25.7)」「昇進・キャリアアップ意欲(-25.2)」などでDIが低く、パフォーマンス発揮が阻害されかねない状況にあります。

さらに会社にとって問題なのは、本人グループでDIがプラスだった「定着意向」「仕事のスピードと効率」について、周囲グループではそれぞれ-19.1、-13.8とマイナスになっていることです。つまり、本人グループの定着意向や生産性向上努力と対照的に、周囲グループでは離職を考えたり、生産性が低下したりといったことが起きやすいということになります。周囲グループの社員は、組織が考える以上に現状に悩みを抱えている可能性があります。

総じてデータからは、企業が育児・介護中の社員についても、一緒に働く周囲の社員についても、仕事に熱意を持ちながら力を発揮できる環境を作れていない傾向が浮かびあがります。

図表1-2 同僚が働き方を調整していることによる、仕事に対する態度変容 周囲グループ、DI



(注)N=1353。よく一緒に働く育児・介護中の同僚が働き方を調整していることによる、自分自身の仕事に対する態度(意識や行動)の変化について、原則として【A】ポジティブな変化、【B】ネガティブな変化を示し、5件法で尋ねた(1.【A】に近い2.どちらかといえば【A】に近い3.どちらともいえない4.どちらかといえば【B】に近い5.【B】に近い)。調査では回答の信頼性を高める目的から一部、ポジティブとネガティブの変化を逆転させる項目を設けたが、DI作成時は方向性を揃え、ポジティブな変化を挙げた人の割合(原則として1と2の合計割合、%)から、ネガティブな変化を挙げた人の割合(原則として4と5の合計割合、%)の差分として計算した。

(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

## 育児・介護中の社員、周囲の社員の「声」に見るそれぞれの思い



## なぜ本人も周囲も、 仕事への意識や行動が低下しやすいのか

なぜ育児・介護中の社員、一緒に働く周囲の社員の双方で、仕事に対する態度(意識や行動)がネガティブな方向に変化しやすいのでしょうか。変化がより大きい周囲の社員から先に、状況を見ていきます。

### 仕事量の増加が不満につながる 「周囲グループ」

周囲グループの社員に、同僚が育児・介護のために働き方を調整していることにより、自分の仕事の量はどう変化したかを尋ねると、約7割が「仕事の量が増えた」と回答し、約4割が「残業や休日出勤が増えた」と答えています(図表1-3)。仕事の量だけでなく、負荷の高い時間帯の勤務が増えやすい状況が窺えます。

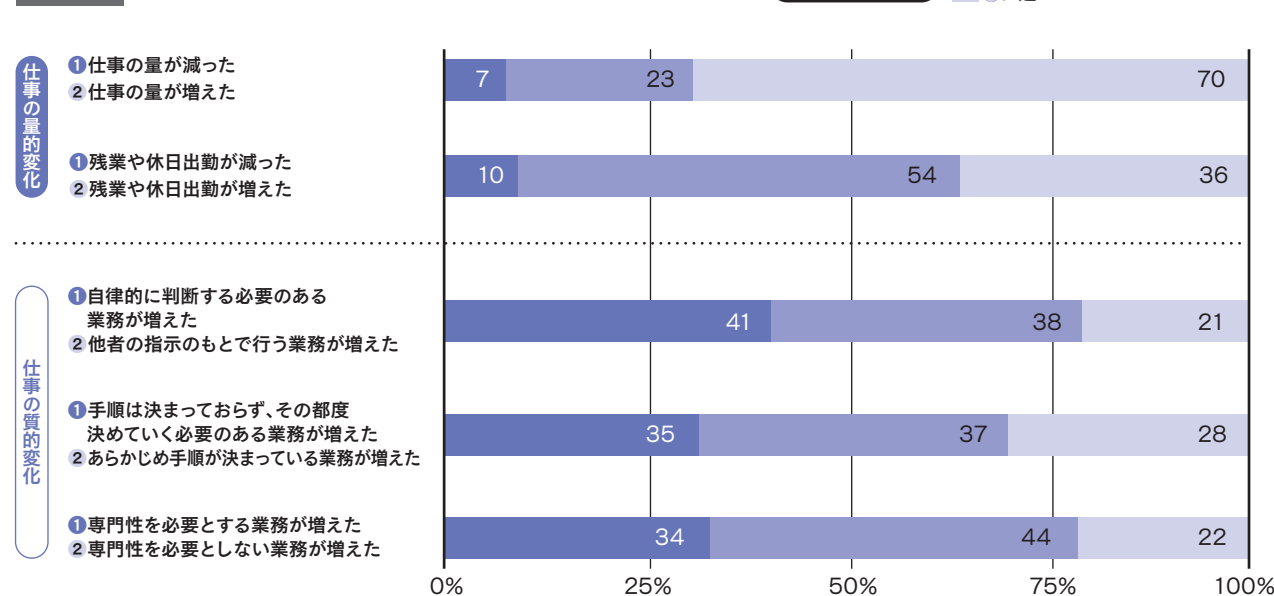
一方、仕事の質的变化に関しては、「自律的に判断する必要のある業務が増えた」「手順は決まっておらず、その都度決めていく必要のある業務が増えた」「専門性を必要とする業務が増えた」など、より高度

で責任がある仕事への変化を指摘する人がそれぞれ約3～4割を占めました。

一方、「他者の指示のもとで行う業務が増えた」「あらかじめ手順が決まっている業務が増えた」「専門性を必要としない業務が増えた」と回答した人も約2～3割を占め、知識や経験を活かしにくい仕事が増える人もいます。

仕事量の増加や残業・休日勤務の増加は、周囲グループの意識や行動の変化と関係がありました。図表は割愛しますが、同僚が働き方を調整していることにより、「今の職場を辞めたいと思うことが増えた」人の割合は、「仕事の量が増えた」社員で43%、それ以外の社員で21%と大きな差があります。

図表1-3 同僚が働き方を調整していることによる、自分の仕事の変化 周囲グループ



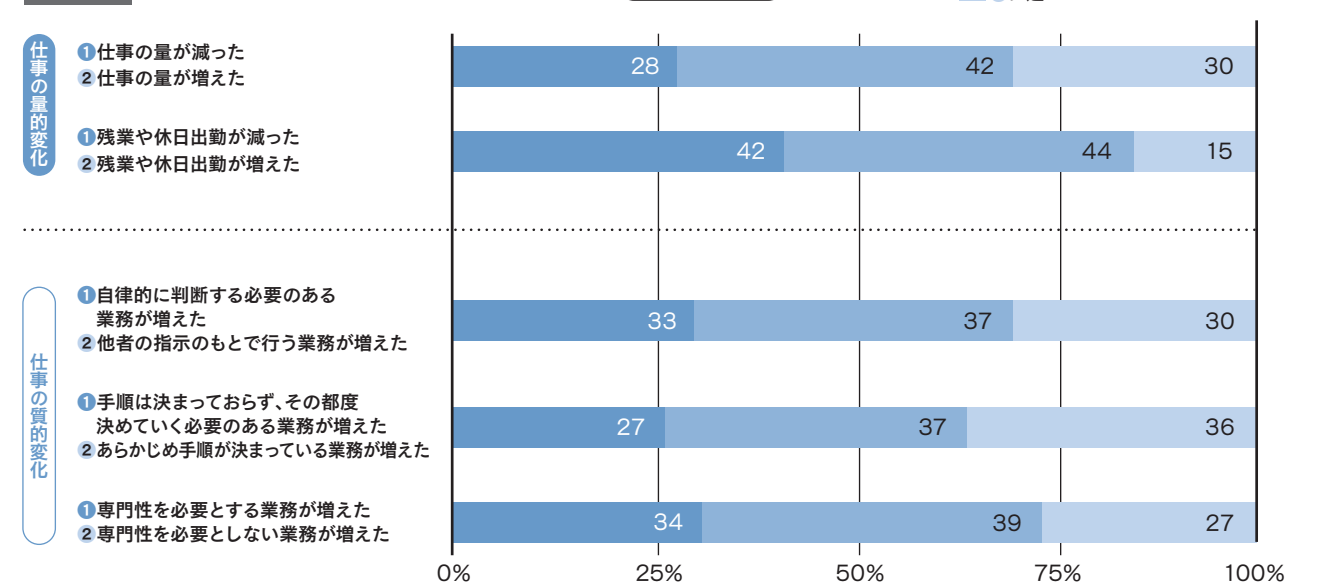
(注)N=1353。よく一緒に働く同僚が育児・介護のために働き方を調整していることによる、自分自身の仕事内容の変化を尋ねた結果を集計したもの。  
(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

### 望まぬ仕事変化が展望を損なう「本人グループ」

育児・介護をしながら働く本人グループの社員も、別の形で課題を抱えています。周囲グループの社員の業務量が増えやすい状況は、5ページの「社員の声」で見たように、育児・介護中の社員のうしろめたさを生み、自分の役割に自信を持ちにくくしています。

加えて、育児・介護開始以降の仕事の変化による影響もあります。本人グループの社員に、育児・介護が始まって以後の仕事の量的変化を尋ねると、「増えた」人が30%、「減った」人が28%と明確な方向性は確認できませんでした。ただし「残業や休日出勤が減った」人が42%を占めるなど、負荷の高い時間帯の勤務が減った人は多く、その時間帯の仕事は周囲に配分されていると考えられます(図表1-4)。

図表1-4 育児・介護が始まる前と比べた、仕事の変化 本人グループ



(注)N=1737。育児や介護が始まる前と比べた、自分自身の仕事内容の変化を尋ねた結果を集計したもの。四捨五入の関係で合計が100にならない場合がある。  
(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

### 本人も周囲も意欲を持って 働き続けられる会社へ

育児・介護だけでなく、自分や家族の治療なども視野に入れば、「将来ずっと仕事中心で働ける」と断言できる人は少数でしょう。それにもかかわらず、育児や介護中の社員、その周囲の社員の双方で問題が生じがちな背景には、社員の育児や介護による仕

仕事の質的变化に関しては、「他者の指示のもとで行う業務」や「あらかじめ手順が決まっている業務」「専門性を必要としない業務」など、知識や経験を活かしにくい業務が増加した人がそれぞれ約3～4割にのびります。一方、より高度で責任のある仕事が増えた人もそれぞれ約3割おり、変化の方向にはやはりばらつきがあります。

とはいえ、これまでに培ったものを発揮しづらい業務が増えた人では、将来への意欲を持ちにくくなる傾向が見られます。ここの図表は割愛しますが、育児・介護を始めてから「昇進やキャリアアップへの意欲が低下した」人の割合は、「他者の指示のもとで行う業務が増えた」人では55%、それ以外の人で38%と明らかな違いがありました。

事への影響を、表面的な対応で乗り切ろうとする職場が少なくないことを示していると考えられます。

こうした課題に正面から向き合い、育児・介護中の社員、その周囲の社員の双方が意欲的に働き続ける職場環境を整えることは、単なる福祉的配慮ではありません。それは、人材の活躍と職場の活性化を通じて、企業が持続的な成長を実現していくために欠かせない戦略でもあるのです。

# 本人・周囲が仕事への意欲を持ち続けるための「4つの取り組み領域」

## 企業の実践に見られる4つの取り組み領域

育児・介護中の社員、その周囲の社員の双方が意欲的に働き続けるために、企業のどのような取り組みが有効でしょうか。模索を始めている企業に聞き取り調査を行った結果、右の4つの領域で取り組みが行われていることが分かりました。

具体的な企業の実践は主に第2章で紹介しますが、ここではこの4つの領域での取り組みが、社員のライフイベント発生後、本人や周囲の仕事内容や仕事に対する態度の変容とどう関わるのかを検証します。

### 企業による4つの取り組み領域

- 1 業務プロセスの効率化
- 2 組織的な人材・キャリア開発
- 3 幅広い社員が利用できる柔軟な働き方
- 4 社員の仕事以外の人生を尊重・応援する風土形成（育児・介護/育児・介護以外）

## 「望まない仕事の変化」を防ぐのはどの取り組みか

4つの取り組み領域は、①本人・周囲の「望まぬ仕事の変化」を防ぐことを通じて間接的に、あるいは②直接的に、本人・周囲の仕事に対する態度に影響すると考えられます。これら2つのルートを考慮して、本人と周囲のデータをそれぞれ分析した結果、いくつかの取り組みが、社員の「望まぬ仕事の変化」を抑制する関係にあることが分かりました。

### 周囲グループ

- 職場で「業務プロセスの効率化」「柔軟な働き方の利用」「仕事以外の人生（育児・介護以外）を応援する職場風土」があることは、社員のライフイベントが生じた後、周囲の社員の仕事を増えにくくする

### 本人グループ

- 職場で「組織的な人材・キャリア開発」「柔軟な働き方の利用」「仕事以外の人生（育児・介護）を応援する職場風土」があることは、本人グループで知識・経験を生かしくい仕事を増えにくくする

これらの取り組みは、職場全体の労働時間の削減、仕事と仕事以外の役割を組み合わせやすい働き方、そのような働き方を是とする職場風土などを通じて、周囲へのしわ寄せを防いだり、ライフイベント中の社員がそれまでの仕事を維持しやすくしていると考えられます。

## 仕事態度の悪化を防ぐのは、どの取り組みか

### 周囲グループ

4つの領域での企業の取り組みが、周囲グループのネガティブな態度変容に直接もたらす影響を分析した結果が図表1-5です。「業務プロセスの効率化」「組織的な人材・キャリア開発」「社員の仕事以外の人生（育児・介護/育児・介護以外）を応援する風土」は、「会社満足度の低下」を始めとする態度変容を生じにくくしていました。

なお「柔軟な働き方」は「定着意向の低下」を促す関係も見られました。8ページで見たように「柔軟な働き方」は「仕事の量の増加」を防ぐ効果もあるため、全体で大きなマイナスとは言えません。一方、お互いの状況が見えにくくなることで心理的負担が高まる可能性もあり、場所や時間の自由が増すからこそ、情報共有や協働の機会も大切にすることが重要でしょう。

図表1-5 企業の4つの取り組み領域と、仕事意識の低下への影響 周囲グループ

| 4つの取り組み領域 | 会社満足度の低下          |        |        |        | 働きやすさの感覚の低下   |        |       |        | 定着意向の低下              |        |        |        |
|-----------|-------------------|--------|--------|--------|---------------|--------|-------|--------|----------------------|--------|--------|--------|
|           | 業務プロセスの効率化        |        |        |        | 組織的な人材・キャリア開発 |        |       |        | 柔軟な働き方               |        |        |        |
|           | 社員の仕事以外の人生を応援する風土 |        |        |        | 育児・介護を応援する風土  |        |       |        | 育児・介護以外の役割・活動を応援する風土 |        |        |        |
|           | 育兒・介護を応援する風土      |        |        |        | 育兒・介護を応援する風土  |        |       |        | 育兒・介護以外の役割・活動を応援する風土 |        |        |        |
|           | 育兒・介護を応援する風土      |        |        |        | 育兒・介護を応援する風土  |        |       |        | 育兒・介護以外の役割・活動を応援する風土 |        |        |        |
|           | -0.170            | -0.120 | -0.109 | -0.106 | -0.090        | -0.110 | 0.070 | -0.125 | -0.157               | -0.104 | -0.102 | -0.081 |

(注) 4つの取り組み領域が、直接または仕事の量的な変化(仕事の量の増加、残業や休日勤務の増加)を経由して、周囲グループで顕著に見られる仕事意識の変化(会社満足度の低下、働きやすさの感覚の低下、定着意向の低下)に及ぶ影響をモデル化した共分散構造分析の結果をもとに、該当パスの係数を整理したもの。数字は標準化係数で統計的に意味のある関係が確認されたもののみ表示(5%有意水準)。分析モデルの適合度を示す指標はRMSEA=0.070、CFI=0.896、TLI=0.853、SRMR=0.087。  
(出所) リクルートワークス研究所「育兒・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

### 本人グループ

次に、本人グループのデータを分析したところ(図表1-6)、「業務プロセスの効率化」「組織的な人材・キャリア開発」「社員の仕事以外の人生（育児・介護/育児・介護以外）を応援する風土」が、役割外行動の減少を始めとするネガティブな態度変容を生じにくくしていました。

なお、「柔軟な働き方」は、これらの態度変容に直接関係していなかったものの、8ページで見た仕事の質の変化を防ぐ効果を通じて、間接的にマイナス方向への態度変容を生じにくくしていると考えられます。

図表1-6 企業の4つの取り組み領域と、仕事意識の低下への影響 本人グループ

| 4つの取り組み領域 | 役割外行動の減少          |        |        |        | 昇進・キャリアアップ意欲の低下 |        |        |        | キャリア展望の低下            |        |        |        |
|-----------|-------------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|
|           | 業務プロセスの効率化        |        |        |        | 組織的な人材・キャリア開発   |        |        |        | 柔軟な働き方               |        |        |        |
|           | 社員の仕事以外の人生を応援する風土 |        |        |        | 育児・介護を応援する風土    |        |        |        | 育児・介護以外の役割・活動を応援する風土 |        |        |        |
|           | 育兒・介護を応援する風土      |        |        |        | 育兒・介護を応援する風土    |        |        |        | 育兒・介護以外の役割・活動を応援する風土 |        |        |        |
|           | 育兒・介護を応援する風土      |        |        |        | 育兒・介護を応援する風土    |        |        |        | 育兒・介護以外の役割・活動を応援する風土 |        |        |        |
|           | -0.141            | -0.137 | -0.147 | -0.057 | -0.142          | -0.132 | -0.119 | -0.142 | -0.132               | -0.119 | -0.069 | -0.119 |

(注) 4つの取り組み領域が、直接または仕事の質的な変化(他律的な仕事の増加、定型的な仕事の増加、専門性を必要としない仕事の増加)を経由して、本人グループで顕著に見られる仕事意識の変化(役割外行動の減少、昇進・キャリアアップ意欲の低下、キャリア展望の低下)に及ぶ影響をモデル化した共分散構造分析の結果をもとに、仕事の質の変化および4つの取り組み領域からネガティブな態度変容に及ぶルートの係数を表にしたもの。数字は標準化係数で統計的に意味のある関係が確認されたもののみ表示(5%有意水準)。分析モデルの適合度を示す指標はRMSEA=0.045、CFI=0.941、TLI=0.919、SRMR=0.058。  
(出所) リクルートワークス研究所「育兒・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

## 社員の仕事以外の人生と企業の成長はつなぐことができる

4つの領域での企業の取り組みは、社員のライフイベント後に、本人や周囲が仕事にネガティブな意識を持つことを、直接または間接的に防ぐ役割を果たしていました。これらは中長期的な企業成長にも資するものであり、ライフイベントを一つの転機と捉えて取り組みを推進することが、社員の人生の充実と企業の持続的成長の双方に寄与すると考えられます。

## 社員の人生と企業の成長をつなぐ経営で、 企業はどう変わるのか ー富士水質管理の取り組みからー

給排水設備の保守管理を担う富士水質管理(東京都)は、人材不足への危機感を背景にDX(デジタルトランスフォーメーション)を通じた業務プロセスの改善と柔軟な働き方の導入、人材開発・評価の仕組みの見直しを並行して進めてきました。その結果、1人あたりの生産性の大幅な向上や幅広い担い手の確保と、社員それぞれが自分の仕事以外の生活を大切にできる環境の双方を実現しています。

### 人手不足への危機感が、 本格的なDXへの背中を押す

取り組みの発端は、労働力人口が減少するなかで「このままでは十分な人手を確保できなくなる」という危機意識でした。

「当社の業務は設備の異臭、異音などを五感で察知する必要があり、ロボットや人工知能では代替できません。将来的に市場価値が高い職種にもかかわらず3Kのイメージが強く、求人を出してもなかなか人が集まりませんでした」と、専務取締役の白山達也氏は説明します。

このため白山氏らは4年前、まずDXを通じた業務効率化に着手。成果を出しやすく、生産性を高めると同時に、社員が早く帰れる環境を作ることが目的でした。建設業界は他産業に比べてデジタルツールの導入が遅れ、同社も業務の

ほぼすべてを紙ベースで行っていましたが、第一歩として販売関連のシステムを刷新して紙の作業をデジタル化。その結果「ミスが減って残業時間も短くなり、従業員1人が担当できる物件数も増えました」(白山氏)。総務・経理部部長の山村誠氏も「以前は人手不足で新規の大型案件を受けられないこともありましたが、従業員の生産性が高まったことで機会損失が減り、売上高も毎年5~6%増と、堅実な成長が続いています」と話します。

DXを始めた当初は、従業員が新しいシステムに不満を漏らすなど抵抗もあり、完全に定着するまでに3年ほどかかったといいます。「売上高などの数値がクリック一つで集計でき、かつ一目で把握できるようになったのを見て、少しずつ効果を実感する従業員が増え、現場に浸透していきました」(白山氏)



DXにより成果を出しやすく、生産性の高い業務プロセスを実現



### 徹底的なリスクの洗い出しや 就業環境の改善が、担い手の可能性を広げる

デジタル化によって業務効率が向上し、情報共有の仕組みも整ったことから、在宅勤務など子育てと仕事を両立しやすい仕組みを導入し、女性用更衣室も整備しました。従来は典型的な「男性職場」でしたが、一連の取り組みの結果、技術者に占める女性の割合が8%と、業界平均の2%台を大きく上回るようになりました。

同社の業務の中には、重いマンホールのふたを持ち上げるといった重労働や深夜作業など、女性社員やシニア社員を派遣するにはハードルの高い仕事もあります。しかし、その状況に甘んじるのではなく、徹底的に現場のリスクアセスメントも行いました。その結果、危険な場所はかなり絞り込まれることも明らかに。「きめ細かいリスクの洗い出しや、照明や手すりの設置による安全確保、さらに将来的にはパワーアシストを導入し肉体的負担を軽減することなどによって、多様な人材が現場で活躍できる余地は、まだまだ広がっていけると思います」(山村氏)



専務取締役の白山達也氏

### 評価・育成機会の充実で、 働き手の意欲や能力を引き出す

次に取り組んだのは、女性やシニアを含む働き手の意欲や能力を引き出す、人材育成や評価の仕組みの見直しです。評価基準を明確にし、目標を設定する仕組みを導入。さらに1on1を導入し、目標設定やフィードバックなどに関するコミュニケーションの機会も充実させました。実は白山氏も山村氏も大企業での勤務経験があり、そのような取り組みが当たり前に行われているのを見てきました。その経験を今の環境

にどう当てはめ直せるのかを、ひたすら模索したと言います。

2023年からは、組織への貢献度が最も高い社員を従業員の投票で選び、表彰する制度も設けました。高い営業成績を達成した人だけでなく、業務改善策や優れたアイデアを創出した人なども対象としたことで、総務や人事といったバックオフィス部門の従業員のモチベーションも向上しました。

### 「ことさらの応援」ではない。 生産性の追求と働きやすさが 社員の生活を豊かにする

同社は、従業員の仕事以外の人生をことさら「応援」してきたわけではない、といいます。むしろDXによる業務効率化を進めてきたことに加え、現場の点検を行う人には点検用車両と自宅近くの駐車場の借り上げを会社費用で行い、直行直帰を可能にするなど、社員全員の生産性や働きやすさを追求してきた結果、仕事以外の人生に関わる事情をことごとくに会社に相談しなくても、社員それぞれが自分でやりくりできる状況を作っているのです。

一方でここまでの改革によって、多様な価値観やバックグラウンドを持つ社員が増えたことから、会社としての視野も変化しています。「これからは、家庭生活も含めた従業員の考え方を把握した上で『チーム』を構築し、事業成長に活かす必要があります」と、山村氏は指摘します。「高齢化と人口減少の中、私も含めて働き手一人ひとりに『どのような人生を生きるべきか』を考えることが求められています。それに伴い会社側も、従業員の考え方や価値観を理解することが、事業運営の上で重要になっていると思います」(山村氏)



総務・経理部部長の山村誠氏

## 第2章 CHAPTER 02

### 企業の実践に見る、 社員の人生と企業の成長のつながり方

社員の人生の充実と企業の成長を戦略的に結びつけ、発展を遂げている企業があります。本章では、企業への聞き取り調査の結果に基づき、社員のライフイベントが本人や周囲の仕事への意欲を低下させるのではなく、むしろ本人および企業の成長を促す契機となるようにするための4つのアプローチを、具体的な事例とともに紹介します。

## 4つのアプローチ

第1章では、企業の生産性向上や人材育成に関わる組織的な取り組み、ならびに社員の仕事以外の人生を尊重し支援する風土や働き方が、育児や介護といったライフイベントに起因する、本人や周囲のネガティブな態度変容を抑制し得ることを、働く人々のデータを通じて明らかにしました。

本章では、企業の実践事例をもとに、第1章で検証した取り組み領域に対応する4つのアプローチを掘り下げていきます。あわせて、社員の人生の充実と企業の成長の両立を実現する上で、企業が実践面で留意すべきポイントについて検討します。

### 社員の人生と企業の成長をつなぐ、4つのアプローチ

- ① **ビジネスプロセス変革型**: 新たなビジネスモデルの開拓やデジタル活用などによる業務プロセスの抜本的な見直しを推進することで、全員がより効率的に顧客価値を生み出せる体制を作る
- ② **育成環境充実型**: 人材育成機会の充実や成果に基づく評価の推進により、社員の成長実感と公平な職場感、個別の事情にかかわらず会社に必要なスキル形成を可能にする
- ③ **働き方拡張型**: 育児や介護などに理由を限定せず、幅広い社員が柔軟に働ける環境を作ること、すべての人材が意欲を持って働き続けられる環境を実現する
- ④ **社外役割尊重型**: 仕事以外の役割や活動を尊重する風土を形成することで、社員が人生の多様な側面を充実させながら、仕事への意欲やパフォーマンスを発揮できることを目指す

企業の実践から浮かび上がったのは、4つのアプローチすべてに一度に取り組む企業は少なく、多くの場合、いずれか1つ、あるいは複数の取り組みから段階的に着手しているという点です。

そうした取り組みによって、ライフイベントの最中であっても、社員がキャリアへの意欲を維持しやすくなっています。さらに、周囲の社員の負担が過度に増えず、公平感を持って働き、仕事以外の人生を大切にしやすい環境が生まれています。

どの領域に注力するかは企業ごとに異なり、「これを最初に行うのが正解」といった定型は存在しません。各企業が自社にとって取り組みやすい分野から始めることは有効ですし、すでに他の目的で実施している施策に「社員の仕事以外の人生の充実」という視点を加えることも、実践への有力な第一歩となるでしょう。



## ビジネスプロセス変革型アプローチ

# 01

このアプローチは、新たなビジネスモデルの開発や業務プロセスの抜本的な見直しにより、ライフイベント期にある社員も、その周囲の社員も、意欲を持って効率的に働き続けられる環境の実現を目指します。

具体的な取り組みとしては、突発的な休みにも対応できる体制の整備(多能工化、業務マニュアルの整備など)、職場単位での業務の棚卸しと非効率作業の削減、IT・デジタル技術を活用した業務効率化の推進、業務に必要

な情報に一元的にアクセスできる環境の整備や、場所・時間を問わず情報が入手できる仕組みの構築などが含まれます。

第1章で示したように、このアプローチは、ライフイベント中の社員がキャリアの展望を維持することや、周囲の社員が会社満足や働きやすさの感覚を持ち続けることにかかわります。企業にとって生産性と効率の向上、人手不足による影響の最小化、意思決定の迅速化などの効果も期待できます。

### 企業への聞き取り調査から抽出した「ビジネスプロセス変革型アプローチ」の実践ポイント

- ① 幅広い人材が価値創造に貢献し続けられる業務プロセスを作る
- ② 顧客との関係見直しを視野に入れる

1つ目の実践ポイントは、「幅広い人材が価値創造に貢献し続けられる業務プロセスを作る」です。このアプローチに該当する企業は、ITやデジタル技術を積極的に活用しながら、これまで当たり前と思われていた前提を見直し、企業と社員双方にとっての効率性や、より幅広い人材による業務参加の可能性を追求しています。

たとえば、富士水質管理(東京都)はデジタルデバイスを活用した情報共有や直行直帰の制度、自宅近隣での駐車場借り上げなどにより、育児・介護中でも顧客接点系の業務に就きやすくしているほか、徹底した現場のリスクアセスメントやそれに対応した安全確保策・機械導入を行い、従来は体力的に男性向けとされていた業務を、女性やシニア人材が担えるようにすることにも挑んでいます(10ページ参照)。

2つ目の実践ポイントは、「顧客との関係見直しを視野に入れる」です。これが難しいことは事実ですが、顧客との関係を見直すことで事業の

継続性と運営の安定性を高められる場合もあります。

たとえば、ラポールヘア・グループ(宮城県)は運営する美容院で原則予約を受け付けない仕組みを導入し、お客様が気軽に訪れやすくと同時に、突発的な事情で出社が難しくなっても、顧客への迷惑や働く人自身の負担が生じにくくしています(18ページ参照)。

近年、企業や個人もデジタルでのコミュニケーションに慣れつつあるほか、AIの高度化によって多くの問い合わせ業務がAIでも自然にできるようになるなど、環境も大きく変化しています。

顧客との関係性は絶対に変えられないと思わずに、顧客・働く人双方にメリットをもたらす全く新しい方法があるのではないかとという観点で、自社の業務を見直すことができると良いでしょう。

## 育成環境充実型アプローチ

# 02

このアプローチは、人材育成機会の充実や分かりやすい評価の推進により、社員の成長実感と公平な職場感の醸成、個別の事情にかかわらない社員のスキル形成を可能にし、幅広い人材が意欲を持って会社に貢献し続けられる環境を作るものです。具体的には、1on1などによる自律的なキャリア形成支援の提供や会社が求めるスキルの明示、スキルや資格の取得に対する支援(研修、資格取得費用の補助など)、どのような行動がどのように評価

されるのかの明確化、評価理由や課題についてフィードバックを受ける機会の提供、などが含まれます。第1章で示したように、こうした取り組みは、ライフイベント中の社員が知識や経験を活かせる仕事を維持し、キャリアの展望や役割を超えた貢献姿勢を持ち続けやすくすることに関わります。また、周囲の社員の会社満足や定着意向を維持しやすくすることも期待されます。

### 企業への聞き取り調査から抽出した「育成環境充実型アプローチ」の実践ポイント

- ① 自社における活躍像を分かりやすく定義・提示する
- ② 働く時間や時間帯に制約があるかどうかにかかわらず、成長を継続できる人材育成環境を整える

1つ目の実践ポイントは、「自社における活躍像を分かりやすく定義し、提示する」です。このアプローチを取る企業では、「会社が求めるスキル」や「期待される役割・行動」を明示し、それを評価と結びつけることで、社員の自律的な行動を促しています。

たとえば、CKサンエツ(富山県)では、社員が1年ごとに4種類の働き方から選択できる制度を導入し、それぞれに応じた賃金体系を設けています。さらに、「欠員をカバーしたら何点」「残業を引き受けたら何点」といった評価項目を明示し、賞与に反映させる仕組みも整えています。これにより、社員は自身の状況に合った役割を担いながら、処遇への納得感を得ると同時に、会社の期待に応じた行動を選びやすくなっています。なお評価軸の提示にあたり、常に会社中心の生活を求めるような役割像や行動指針を示すことは、それが難しい社員の意欲を奪う懸念があるという点で、避けるべきでしょう。

2つ目の実践ポイントは、「働く時間や時間帯に制約があるかどうかにかかわらず、成長を継続できる人材育成環境を整える」です。具体的には、時間や場所に縛られにくい研修の充実(オンライン研修や社内勉強会のアーカイブ化)、研修機会の幅広い付与、長期的なキャリアに関する1on1ミーティングなどが当てはまります。その際に重要なのは、企業にとって本当に必要なスキルを明確にし、それと直結した育成機会を提供することです。

たとえばKMユナイテッド(大阪府)は、研修素材の動画化・データベース化を行い、いつ・どこでも学べる環境を作ると同時に、業務分析に基づくスキルニーズの明確化や社員のスキルマップの作成を行い、個々の社員が今習得すべき内容を明確にしています。さらに自宅で業務として学習できるようにすることで、個別の事情にかかわらず、社員それぞれが戦力として貢献し続けられる環境を作っています(20ページ参照)。

## 働き方拡張型アプローチ

# 03

このアプローチは、育児や介護等に理由を限定せず、幅広い社員が柔軟に働ける環境を作ることで、ライフイベント中の社員もそれ以外の社員も意欲を持って就業を継続できるようにするものです。第1章で見たように、柔軟な働き方を利用できることは、ライフイベント中の社員が知識や経験を活かしにくい業務

にシフトすることを防いだり、周囲の社員における仕事量の増加を生じにくくすることが期待されます。

企業の実践においては、社員が柔軟な働き方を選択しても円滑な事業運営が妨げられないようにするための仕組みを、戦略的に導入するケースが目立ちます。

### 企業への聞き取り調査から抽出した「働き方拡張型アプローチ」の実践ポイント

- ① 幅広い社員が、柔軟な働き方を選択できるようにすること
- ② 事業における必要性和社員ニーズの両立を図ること

1つ目の実践ポイントは、「幅広い社員が、柔軟な働き方を選択できるようにすること」です。ここでいう柔軟な働き方には、始業・終業時間の変更、リモートワーク、フレックスタイム制度、直行直帰などの柔軟な働き方や、短時間正社員などの短縮された働き方の選択肢を用意することが含まれます。たとえば、育児や介護などの理由に限定してこれらの働き方を利用可能としている場合には、理由を問わず利用可能にすることが挙げられます。一度に制度の適用範囲を拡大しにくければ、通院、地域活動、ボランティア、学びなど利用できる理由を広げていくことも一考です。

こうした柔軟な働き方を支えるには、時間や成果に応じた公平な処遇と、通常の働き方にスムーズに戻れる仕組みも重要です。

たとえば、ふくや(福岡県)は、若者の定着を促し、働くニーズの変化に対応するために、副業や趣味などの理由でも利用できる残業なし勤務や週3日勤務などの働き方を整備しています(22ページ参照)。なお8ページの分析では、柔軟な働き方を実際に利用できることが、仕事

の質・量の変化を防ぐ関係にありました。つまり、柔軟な働き方の制度を設けるだけでなく、利用を促していくことも重要です。

2つ目の実践ポイントは、「事業における必要性和社員ニーズの両立を図ること」です。企業の実践では、柔軟な働き方の導入や適用範囲の拡大は、社員ニーズに応えるためだけでなく、将来のさらなる人材不足を見据えた人材流出防止策、女性や外国籍、シニア人材などの採用力強化といった経営課題解決の戦略として明確に位置づけられています。

「事業における必要性」には、「事業運営を妨げないようにする」という視点も含まれます。

たとえば広島電鉄(広島県)は、公平感の醸成や人材の流出防止のために、理由を問わず利用できる短時間勤務制度を整備しています。その際、短時間勤務を行う社員の勤務時間が日中に集中することを想定し、並行して朝に強いシニア社員の活躍を促す制度導入を行いました。これにより、電車やバスの安定した運行を実現しています。

## 社外役割尊重型アプローチ

# 04

このアプローチは社員の仕事以外の役割や活動を尊重する風土を形成することで、幅広い社員が仕事以外の人生を充実させながら、仕事で意欲やパフォーマンスを発揮できることを目指すものです。第1章で示したように、こうした風土は、育児・介護中の社員が昇進・キャリアアップ意欲を維持すること、その周囲の社員が会社満足や定着意向を維持することに関わります。

社員が仕事以外の生活を大切にしながら、職場でも高いパフォーマンスを発揮できるようにするためには、会社への貢献のあり方を社員が自ら考え、主体的に行動できる環境を整えることも重要です。このアプローチを取る企業のなかには、社員の自律的な行動を促す仕組みに力を入れるケースも目立ちます。

### 企業への聞き取り調査から抽出した「社外役割尊重型アプローチ」の実践ポイント

- ① 日常の様々な場面から、一貫したメッセージが感じられること
- ② 社員が自ら考え、会社に貢献するために自律的に動ける環境を作ること

1つ目の実践ポイントは、「日常の様々な場面から、一貫したメッセージが感じられること」です。このアプローチを取る企業の特徴として、一つの大きな施策に頼るのではなく、会議や社内イベントの設計、社内ルールや情報伝達の方法、経営者や管理職の発言・行動といった日常的な場面で、社員の仕事以外の役割や活動を尊重する姿勢が貫かれていることが挙げられます。

たとえば大橋運輸(愛知県)は、付加価値の高いビジネスモデルへの転換を進める一方で、社員のプライベートの充実が人間関係や学びの広がりを生み、それが仕事への活力向上や人材確保、属人的な働き方の見直しを通じて、企業の成長に長期的に寄与するという考え方を明確に打ち出しています。この方針のもと、経営者自らがメッセージを発信するほか、社員の趣味を金銭的に応援する制度や、職場の雰囲気や和らげる「ユーモア担当者」の配置など、ユニークな取り組みを実施しています。こうした取り組みによって、社員にとって一貫性のあるメッセージが日常的に伝わり、組織としての姿勢が浸透しやすくなっています。

2つ目の実践ポイントは、並行して「社員が自ら考え、会社に貢献するために自律的に動ける環境を作ること」です。経営者や人事部門のなかには「社員の社外の役割や活動を応援すると、仕事がおろそかになるのではないかと懸念する人もいるでしょう。仕事に余白や遊びを設けることに懐疑的な人もいるかもしれません。しかし企業の実践例では、決して社員を甘やかすのではなく、社員が自ら会社に貢献する方法を考え、自律的に動ける環境を並行して作ることで、企業と社員のニーズをつないでいます。

たとえば友安製作所(大阪府)は、社外での幅広い経験が社員の新しいアイデアや発想を生み、最終的に事業に貢献すると考え、社員のプライベートを尊重する働き方の整備や風土醸成を行っています。一方で、新入社員も含めて提案を奨励するほか、社内情報を社員に開示し、短い時間で生産性高く働くことを大切にするメッセージを発することや、評価基準を明確にすることで、社員が自分で考え課題解決に動けるようにしています(24ページ参照)。

## 企業事例①（ビジネスプロセス変革型アプローチ）

「雇用の創出」で地域社会へ貢献することを掲げる美容室グループのラポールヘア・グループ（宮城県）は、他とは異なる美容室運営のプロセスを構築し、誰もが長く働ける職場の創出と安定した事業運営を実現しています。

### 人材確保に苦労した経験が、新しい働き方を創造する契機に

「当社の社長は、かつて働いていた大手美容室グループで、人材獲得に苦労した経験があります。深夜までの勤務や土日勤務が当然の働き方を見直し、どんな家族構成、ライフステージであっても働ける環境を作ること、美容師の雇用を増やそうと提案しましたが、実現には至りませんでした。その後、地域貢献と誰もが長く働き続けられる職場を実現するために、当社を創業しました」と、取締役CIOの渡邊さやか氏は振り返ります。

このような経緯から、ラポールヘア・グループは、従業員が個々の希望に応じて選択できる5つの就業形態を設けています。このうち「業務委託A」は美容室のオープンから18時もしくは19時の閉店までの

シフト、「業務委託B」はオープンから閉店の1～2時間ほど前までの勤務で、中高生の子どもがいて夕ご飯までに帰宅したい人などを想定しています。この2つの働き方は土日を含む月23日以上の出勤が必要ですが、業務委託費には最低保障を設けています。

また、隙間時間で働きたい人や自ら美容室を経営しつつ同社でも働きたい人を想定した「業務委託C」は、土日出勤なし、月の出勤日数は10日以下で、最低保障はありません。このほか、小さい子どもがいて15時以降は自宅にいたい人や、夫の扶養の範囲内で働きたい人を想定した9時から15時までの「パート」や、業務委託Aとほぼ同様の働き方で、残業はほとんどないほか、希望しない転勤はない直接雇用の「社員」という選択肢もあります。これらの就業形態は理由を限定せずに選択可能であり、業務委託契約については1カ月で変更することも可能です。



選べる5つの働き方により、安定した人材確保を実現



### 持続可能な事業運営のための、常識外のビジネスプロセス

同社は美容院運営においても、業界の常識と異なる独特の運営を行っています。その一つが、店長制を設けていないこと。社長と取締役としての渡邊氏、業務推進本部の2名のパート、それ以外は店舗というフラットな組織形態が敷かれています。各店舗でシフトの希望を出す順番は、社員、業務委託A、業務委託B、パート、業務委託Cと決められており、絶対に休みたい日を順にシフト表に記入していきます。業務負担が重い人から優先的に記入していくため納得感があり、店舗で作成したシフトで問題が生じることはほとんどありません。

とはいえ、運動会などの事情があればそれを考慮したシフト調整も行われています。子育てが一段落した女性など、幅広い年齢層の美容師がいることで、土日のシフトもカバーしやすい状況です。つまり、様々な経験や年齢の人材が集まることで、自然とカバーしあえる職場を作っているのです。

さらに同社のユニークな仕組みとして、基本的に予約を受け付けていないことが挙げられます。予約制の場合、美容師が急に休まなければならない事情が生じたときには、顧客に迷惑をかけるだけでなく、働く本人にも無理が生じます。このような状況をなくし、人材が長く働き続けられる仕組みとして、予約を受け付けないという選択をしています。



取締役CIOの渡邊さやか氏

### 人手不足の業界でも、安定した人材確保を実現

日本では今、全国的に人材不足が深刻化しており、美容業界も例外ではありません。しかし、同社では新規店舗のオープン時などに人の確保に困ることはなく、離職率も非常に低い状況が続いています。「その理由は、長く働ける環境であることに尽きます。当社には、家の近くで働きたい、若い人向けの美容室で働きにくいという方が転職してくることが多く、長く働いています。70歳を超えて働く方もいらっしゃいます」と、渡邊氏は指摘します。

### 可能性の発揮を阻む役割意識 働く人がキャリアを築ける環境が課題

今後の課題について渡邊氏は、「いかにみんなが稼ぎたいと思ってくれるかが経営上の課題」だと指摘します。「単に社として利益を得たいのではなく、働く人の可能性が阻まれているという現状があるから」です。

地方在住の女性のなかには、自分はもっと働いて収入を得たいと思っていても、家族の都合で働き方を調整している人も少なくありません。同社でも同様の理由で、パートや業務委託Bで働いている人がいます。子どもが小さなうちは保育園や小学校から子どもが帰宅するときは家にいるべきという意識も根強いほか、地方では特に土日は習い事と部活に車で送迎しなければいけないことも多く、土日に働けないという理由で最低保障のない働き方を選択せざるを得ないケースが散見されるといいます。

「美容師は資格が必要な仕事ということもあり、この仕事が好きで働いている人が多い職業です。ですから、自分の好きな仕事で、家族とも自分とも調整しながら、キャリアを築けるようになってほしい。それが会社が目指す地域への貢献にもつながると考えています」（渡邊氏）

## 企業事例 ②（育成環境充実型アプローチ）

塗装職人の育成会社としてスタートし、現在は建設現場のBPOサービスなどを手掛けるKMユナイテッド（大阪府）は、戦略的な人材育成と徹底した働きやすさの実現により、社員が抱える事情にかかわらず、一人ひとりが高い生産性を発揮して事業に貢献できる環境を作り出しています。

### 人材育成は福利厚生ではなく「投資」 事業ニーズと育成内容のすり合わせを徹底

KMユナイテッドは、人材育成は生産性向上と顧客価値の創出を実現するための投資と明確に位置づけ、そのための基盤整備に積極的に取り組んでいます。その一つが、社内の知識基盤の整備です。同社では顧客の機密情報保持の仕組みがあるため、各職場で生まれた知識やノウハウはそのままでは横展開されません。そこで顧客提案の勉強会を月1〜2回開催し、機密保持に抵触しない形で誰が何に取り組んでいるのかを共有しています。さらに各スキルの研修内容を動画にし、タグで検索可能とすることで、時間や場所を問わずに学べるようにしています。これにより誰もが、社内に蓄積された知識や技能を引き出して仕事に応用したり、必要であれば担当者に尋ねることもできます。さらに顧客に対して「納期を守る・守らない」など30ほどの項目を示して調査を行

い、顧客満足と相関関係の高い項目を割り出して評価基準に取り入れることで、顧客の声を人事評価に紐づけています。

どの社員が何を学ぶかも、事業ニーズに基づき決めています。まず徹底した業務分析により、職場に必要なスキルを明確にした上で、従業員一人ひとりのできること、できないことを示すスキルマップを作成。職場のリーダーは各従業員のスキルマップと職場のスキルニーズをつき合わせ、各従業員と3カ月に1度、次に何を習得すべきかを相談して決めます。「従業員は学ぶべきことが明確になり意欲が向上しますし、習得したスキルはそのまま顧客価値の向上につながります。生産性向上に直結するスキルだけを厳選して学んでもらっており、それによってはじめて組織が前に進むと考えています」と、代表取締役社長の竹延幸雄氏は指摘します。



誰もが高い生産性と顧客価値を創出できる環境づくり



### 求人への応募は18倍 技術と自信を育て、組織貢献を期待する

同社では半年間で、100人の求人に対し1800人の応募があったというほど、働きたい場所として注目を集めています。「若い世代は手に職をつけたいと考える傾向が強く、甘やかさずにきちんと成長させる方針に好感を抱くようです」（竹延氏）

女性や外国籍の社員のなかには、かつて非正規雇用で働き、数年おきに雇い止めされるループから抜け出せずにいた人もいます。同社は彼ら彼女らも積極的に採用し、入社1年で「こんなことができる」という自信を取り戻してもらうことを重視しています。従業員はすべて正規雇用とし、賃金も3年間で16%引き上げました。もちろん雇用を保障し、キャリア形成に必要な技術力と自信、収入を得てもらう分、着実に育って組織に貢献してもらうことを会社として期待しています。



リモート環境で職場に必要なスキルを習得

### 時間に制約のある人を「戦力外」にしない

同社には、理由を問わず選択できる短時間勤務の制度がありますが、これを利用する人と通常の勤務の人の貢献の差が過剰に開くことはありません。組織全体として「長時間働かない」という意識を持ち、8時間のなかで成果を出すことを徹底しているためです。また短時間勤務を取得することでキャリア形



代表取締役社長の竹延幸雄氏

成できなくなるのは不平等との考えから、午後4時に退社して子どもを迎えに行った後、リモートで仕事ができるような場合はフルタイム扱いにしています。ただしセキュリティ上、リモート環境では顧客情報を扱えないため、動画を通じたスキル習得などを行っています。習得するのは「職場で確実に必要なスキル」であり、これにより働く時間に制約があっても、職場にとって必要な貢献をし続けることが可能となります。この仕組みは男性にもメリットが大きく、育児と建設業での仕事、どちらも諦めたくないという優秀な人材が、大手建設会社から転職してきた例もあったといいます。

「様々な人材の知識や経験が融合することで、当社のような中小企業も知財という新たな『財』を生み出せるようになりました」と、竹延氏は指摘します。実際、外国籍の未経験者が急成長するのを見て、ミドル層が危機感を持って学びへの意欲を高めたケースや、業界では「当たり前」の仕事に外から来た人材が疑問の声を上げることで、生産性が向上したケース、社員の困りごとを聞いた外国籍の社員が、短期間で解決のためのツールを開発した事例なども生まれています。

日本は、シニアや女性や障害者が暮らす多様な社会でありながら、偏差値などの画一的な評価基準によって成長の機会を奪われ、活躍の場を得にくい人がいます。「努力や学びが正当に評価される環境を作ること、本人と当社、当社に関わる企業にWin-Winの関係を築きたいと考えています」（竹延氏）

## 企業事例 ③（働き方拡張型アプローチ）

明太子を製造・販売するふくや（福岡県）は、理由を問わず社員が利用できる柔軟な働き方の整備、地域活動に関わる手当の支給などを行い、社員が仕事以外の人生を大切にしながら働き、企業に貢献し続けられる環境づくりを行っています。

### 子育て女性の離職防止が原点 人材確保戦略としての柔軟な働き方

ふくやでは、育児や介護などの理由で土日祝を休日に固定できる制度のほかに、副業や趣味などの理由でも、残業なし、週3日勤務を選べる仕組みを導入しています。同社はバブル時代、多店舗展開のために人手を必要としていましたが、男子学生はなかなか採用できず、入社してくれたのが、地元で働きたい女子学生でした。しかし彼女たちが職場の中核に育った入社8～10年目で、結婚・出産で相次いで退職し始めたのです。そこで社長が女性たちから困りごとを聞き、残業なしや短時間勤務、保育園が閉まる土日祝日に休みを固定できる制度を作りました。「導入せざるを得なかった、というのが本音です」と、支援部人事課課長の山中崇彦氏は説明します。

さらに同社は、2022年度に従来の制度を発展的に見直し、休みの曜日を固定する制度以外の柔軟な

働き方については、副業や趣味などの理由でも選べるようにしました。柔軟な働き方を選んだ人には丁寧な悩みや困りごとを聞き、年度ごとに今の働き方を続けるかどうか意思確認しており、状況の変化に応じてフルタイムに戻るなど、働き方を変えることも可能としています。

制度見直しの背景には、若手の離職率が高まり、週3日でも会社に残って働いてもらった方が良いという判断がありました。副業などを行う人が増え、働き方を選びたいというニーズが出てきたことも一因です。さらに社長が長年、演劇と深い関わりを持ち、劇団員が公演や稽古のために正社員として働けない姿に胸を痛めてきたことも、背景となりました。「仕事以外の活動や役割がある人でも働きやすい環境を整えれば、優秀な人材に集まってもらえるのではないかと、やってみて行き詰まったらやめれば良いという社長の考えが、取り組みの起点となっています」（山中氏）



支援部人事課課長の山中崇彦氏



地域貢献の理念を持って1948年に創業

### 不公平感を生まないため コミュニケーションにも注力

同社にはかつて、社員200人のうち24人が時短や残業なしを選択した時期があり、このときはさすがに周囲から不満も出たといいます。そこで同社は、お互いの事情を理解しあうためのコミュニケーションやできる範囲での工夫を促すため、時短勤務や残業なしで働く人に「職場のみんなには感謝の気持ちをしっかりと伝えし、一生懸命働いて恩返しをしましょう」と伝える一方、周囲に対して「生活の基盤である家庭が安定してこそ仕事でも力を発揮することができる」と理解を求めてきました。

また、繁忙期の土日祝日に、ベビーシッターを招いて会議室で子どもを預かり、育児中の社員たちに出勤してもらったことや、育児中の女性社員との面談の際にパートナーの同席を呼びかけ、自社の制度を説明した上で「会社ができるのはここまで。この先はご協力をお願いします」と協力を求めたこともありました。こうしたコミュニケーションや工夫に加えて、希望者全員が働き方を選択できるようにしたことは、公平感や納得感のある「おたがいさま」の意識を醸成するのに役立ったといいます。



幅広い理由で利用できる柔軟な働き方



社員の地域活動を応援する制度も導入

### 社員の地域活動を応援。その成長に期待する

ふくやには、社員の地域活動を応援する風土や制度があります。「創業者は戦後、福岡の地に引き揚げた際、地域が温かく迎え入れてくれたおかげで生活できた経験を持っており、地域への恩返しをしたいと1948年に創業しました」（山中氏）。地域貢献の理念は、福岡県で生まれた子どもたちに明太子をプレゼントする施策や、町内会やPTA、スポーツ指導といった活動に取り組む社員に地域役員手当を支給する制度などにつながっています。

このように社員の仕事以外の人生を尊重する風土がある同社ですが、その経験が社員の働き手としての成長にもつながるという思いもあります。「子育てや介護を経験すると、当事者の苦勞が分かるようになって視野が広がりますし、限られた時間で成果を出す意識も高まります。地域活動では職場の肩書は全く通用せず、真の意味で人を動かすリーダーシップが培われます。将来的にはこうした社員の成長を、計画的に事業に取り込みたいと考えています」（山中氏）

## 企業事例 ④（社外役割尊重型アプローチ）

インテリア用品の製造・販売などを手掛ける友安製作所（大阪府）は、社員一人ひとりに新しいアイデアや発想を持って仕事を進めること、課題意識を持って変革を担うことを求めており、その源泉として仕事と人生それぞれに「あそび」の部分を持てること、人生の充実感を持てることを大切にしています。

社員の仕事・人生の双方に  
自分らしさと主体性を持ってほしい

友安製作所では、2004年に現社長の友安啓則氏が後継者として入社し、事業の柱をねじや線材加工などの製造から、インテリア用品の製造販売へとシフトさせてきました。現在は、「世界中の人々の人生に彩りを。」というヴィジョンを掲げ、従業員にも充実した人生を送ることで、仕事でもライフスタイルや価値観といった「彩り」を活かして活躍してもらおうとしています。コーポレートスローガンの「生きるをあそぶ」も、「単に遊ぶのではなく、人生と仕事の両方に自分らしさを入れ込む余地、主体性を持って動く余地としての『あそび』を持ってほしい、という思いが込められています」と、ブランドデザイン部ブランドコミュニケーション課の松本明莉氏は説明します。



ブランドデザイン部の松本明莉氏



パーティースタイルで行われる入社式

仕事も人生も楽しんでほしい  
メッセージや施策を積み重ねる

「当社は3代目である現経営者の『家族を大切にする』という考え方もあって、社員が育児・介護に限らず、仕事以外の人生を楽しむことを後押しできていると思います」（松本氏）。毎年、全従業員とその家族が交流するバーベキュー大会は、こうした現経営者の思いを体現する大切なイベントです。さらに社員が理由を問わず利用できるフレックス制を導入しており、保育園の送り迎えなどの事情により1時間前倒しで出社して早く帰宅したり、逆に遅く出社して、その

分退社時間を遅らせたりすることに寛容な空気も醸成されています。

また社内SNS上で毎日全員が日報を共有し、互いの仕事を見えるようにしているため、忙しい部署に他の部署の人が自然と手伝いに入ることも珍しくありません。休みについても、突発的な事態を除いて事前に日程を共有するようにした結果、育児や介護のしわ寄せを受けたという話もあり聞こえないといいます。

徹底した効率化があるから、  
趣味や社外活動を享受できる

社員が仕事も人生も充実させられる理由の一つとして、徹底した効率化が進められていることもあります。同社では、「働く時は働く、それ以外は休む」という意識が徹底されているほか、社内のシステムは全て内製化されているため、デジタル化による効率化、自動化が進めやすい環境にあります。

「残業が少なく、有給休暇を取得しやすい職場が実現している結果、趣味や社外活動を大切にしている社員が非常に多い状況です。そのなかで同じ趣味を持つ人同士で集まることも多く、社員同士もお互いの趣味や社外活動を認め合う空気があります」（松本氏）。会社としても社員の人生を応援することで、そこから得られる様々な経験が新しいアイデアや発想につながり、事業にポジティブな影響を与えることを期待しているといいます。



TOMOYASU WAY OF LIFEの10項目

社員の効率・主体性を引き出す  
コミュニケーションの設計

とはいえ裁量が大きすぎると、社員と会社が違う方向を向いたり、経験の浅い社員が何をしていいかわからなくなったりというリスクがあります。そのため同社では、採用した社員の会社への理解度に応じて段階的に「あそび」を持たせ、会社と社員の目線を揃えています。また「社員全員デザイナー宣言」を打ち出し、自分から課題と解決策を見つけて主体的に行動するよう社員に求めています。たとえば新入社員には、半年かけて会社に対して何らかの提案を考えるという課題を出しています。提案は経営陣に発表され、組織に必要なだと判断されれば実現もします。目指すのは、「声を上げれば組織は変わる」という意識の育成です。

さらに同社では、全社員が守るべき行動規範として10項目からなる「TOMOYASU WAY OF LIFE」を定め、採用や人事評価に活用しています。ただこれも「Be PRODUCTIVE スピード感を持って生産性の向上を」と「Be CREATIVE 他にはない唯一無二な商品・サービスを」など、一見相反する項目をあえて並べ、どう解釈して何に重きを置くかをある程度、本人に委ねています。

仕事も人生も大切にできる風土やそれを支えあうコミュニケーション、社員が自律的・能動的に動くための仕組みは、人材獲得の面でも功を奏しています。3年ほど前に始めた新卒採用では、数人の募集に毎回、約50人の応募があり、内定辞退者も新卒採用者の離職も今のところありません。特別な仕組みを設けて社員の社外活動を応援するのではなく、経営者のメッセージを伝え、コミュニケーションの積み重ねで、社員が仕事も人生も充実できると感じ、それを通じて人が集まる環境を作り上げているといえるでしょう。

# 第3章 CHAPTER 03

## 社員の人生と企業の成長をつなぐ「問い」

ここまでの章では、ライフイベント中の社員も、その周囲の社員も疲弊せず、意欲を持って働くことに関わる取り組みを、企業の実践とともに4つのアプローチとして解説してきました。

本章では、これらのアプローチを推進しようとする経営者や人事担当者が、実務のなかで向き合うであろう疑問に対し、Q&A形式でお答えします。

「業務を引き受けた社員に手当を支給すればいいのではないか?」「社員の裁量を大きくすればよいのか?」といった問いに、調査データに基づいてヒントを示していきます。

Q1.

育児や介護中の社員の業務を引き受けた社員に手当を支給したり、その社員を高く評価したりする制度を検討しています。実際に効果があるのでしょうか?

A1.

そうした制度には一定の効果が期待できるものの、それだけでは十分とは言えません。

同僚の業務を引き受けた場合に、金銭や評価で報いたり代替要員の補充を行う制度がある場合、育児・介護中の社員の周囲で働く社員が、仕事に満足する割合は高まる傾向にあります(図表4-1)。

一方、金銭や評価で報いるだけでは、周囲の負荷感を全て解消することは難しそうです。実際、「金銭面で報いる制度がある」と回答した周囲の社員の約3割は、同僚の育児・介護開始後に「会社への不満が高まった」と回答しています。

では、企業は何を行うと良いのでしょうか。図表4-2は、周囲の社員の仕事満足度が育児・介護中の社員と比べてどの程度低くなるかを、3つのパターンで分析した結果です。

パターン①

企業の制度を考慮せず、年齢や性別など属性だけを統制

パターン②

①のほか、金銭や評価で報いる制度や人員補充の影響を統制

パターン③

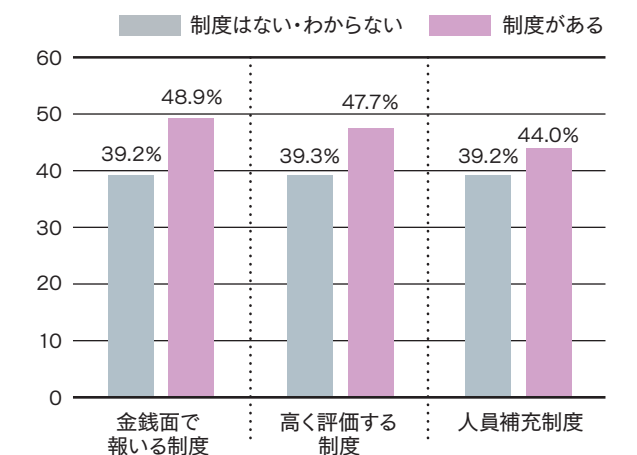
②のほか、労働時間や有給・柔軟な働き方の状況、業務プロセス改善、組織的な人材・キャリア開発、開かれた職場風土の影響を統制

①で周囲の社員の仕事満足度は育児・介護中の社員より11.3%低かったのに対し、その差は②で10.5%に、③で5.8%まで縮小しました。企業がより広範な取り組みを行う場合に、両者の仕事満足度の差が縮小することが示唆されます。

特に③で影響が大きかったのは、業務プロセスの見直しや開かれた・柔軟な職場風土でした。業務を引き受けた社員に手当等で対応すれば安心ではなく、業務の進め方や職場風土の見直しを行った上で、残された負担に報いる制度を設けることが、職場全体の納得感の向上につながると考えられます。

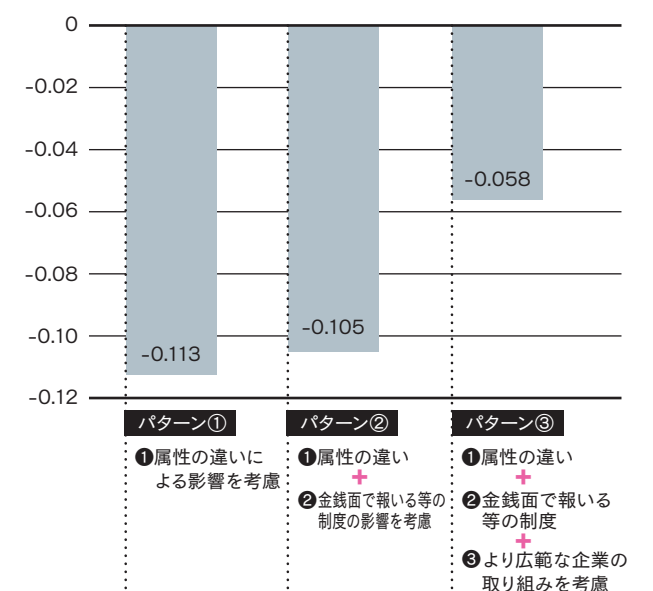
図表4-1 仕事に満足している人の割合

(周囲グループの社員、制度の有無別に見た割合)



(注)育児・介護を担う社員と日常的に一緒に働いている正社員のデータ(N=1353)。「育児や介護をしている人の業務を肩代わりした場合に、金銭面で報いる制度」「育児や介護をしている人の業務を肩代わりした人を、高く評価する制度」「育児や介護をしている人の業務を肩代わりするための、人員補充(パート社員やシニア社員など)」の制度の有無別に、「仕事そのものに満足している」にあてはまる人の割合を示したもの。(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

図表4-2 本人グループと比べた周囲グループの仕事満足度



(注)「仕事そのものに満足している」(1.全くそうではない～7.全くそうだ)の回答を目的変数、周囲グループ特定変数(該当/非該当)、金銭面で報いる等の制度(業務を肩代わりした場合に、金銭面で報いる制度の有無/同場合に、高く評価する制度の有無/同場合に、人員補充の有無)、労働時間、有給取得率50%以上(該当/非該当)、柔軟な働き方の利用(利用あり/なし)、業務プロセス改善への取り組みスコア、人材育成環境の充実スコア、開かれた・柔軟な職場風土スコアを説明変数として回帰分析を行った結果に基づく。グラフの数値は、周囲グループ特定変数の標準化係数であり、介護・育児等を担う社員と比較した周囲の社員の満足度の差(比率)を示している。負の値は周囲グループの満足度が本人グループよりも低いことを意味する。(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

**Q2.** 当社では社員に仕事の進め方などについて裁量を与えています。それぞれがうまく調整しており、誰かに業務が集中するようなことは起きにくいのではないのでしょうか？

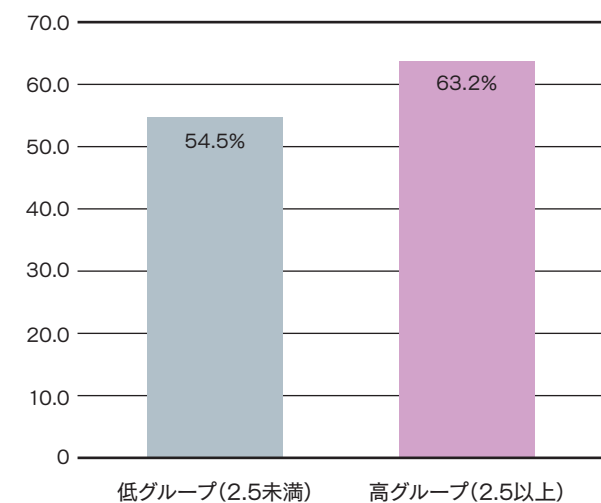
**A2.** 仕事の進め方に裁量がある社員ほど、業務を引き受けている傾向があります。仕事のやりくりができる人に業務が集中する傾向がないか、把握する必要があります。

仕事の進め方に裁量を与えることで、社員は自分のペースで業務を調整しやすくなります。しかし、育児・介護中の社員と一緒に働く周囲の社員のデータからは、裁量の大きい社員ほど、他の社員の業務を引き受けている傾向も確認されます。

実際、仕事における裁量の大きさをスコア化し、その高低別に「家族の事情で休みが必要な同僚の業務を引き受けた経験があるか」を見ると、裁量が少ない社員で55%、裁量が大きい社員で63%となりました(図表4-3)。裁量がある＝業務を「やりくりできる」と見なされ、他の社員の業務を頼まれやすくなっている可能性があるのです。

こうした状況を防ぐためには、経営者やマネージャーが職場に任せきりにせず、誰にどれほどの負荷がかかっているのかを把握し、必要に応じて業務配分に介入する姿勢が求められます。

**図表4-3 育児・介護中の同僚の仕事を引き受けた経験がある割合**  
(周囲グループの社員、仕事の裁量の高低別)



(注)仕事における裁量の度合いに関する3項目の設問(リカード尺度、5件法)の平均値により、「仕事の裁量スコア」を作成。その高低別に、同僚が家族の事情に対応できるよう「業務の肩代わり」をしたことがある周囲グループの社員の割合(%)をみたもの。(N=1353)。  
(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

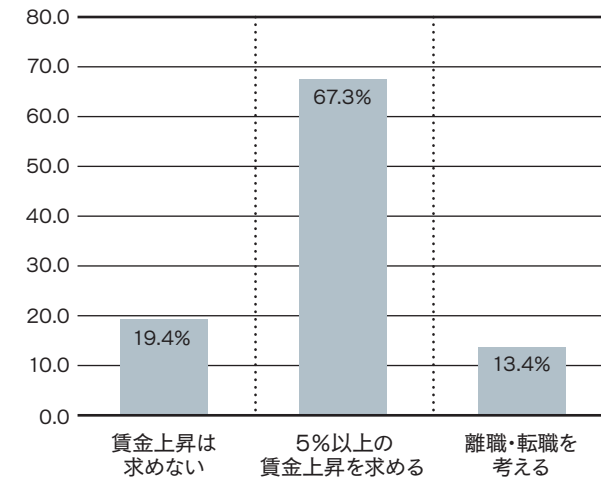
**Q3.** 家族の事情がある社員が柔軟な働き方を必要とすることは理解できますが、すべての社員にその選択肢を広げることに、会社としてのメリットはあるのでしょうか？

**A3.** 育児・家事をしていなくても、仕事以外で大切にしている活動や役割を持つ人はいます。柔軟な働き方を利用できる範囲を広げることは、社員が納得感を持って働く上で大切です。

近年、社員が仕事以外の人生で担う役割や活動は多様化し、育児や介護、治療、看護、地域活動、学びなど様々な領域にわたります。柔軟な働き方の適用範囲を広げることは、社員の流出防止や公平な職場感の醸成、社外の経験を通じた社員の視野拡大などの点で、会社にも十分メリットがあります。

柔軟な働き方は、労働条件への納得感や満足感を高める効果も期待されます。たとえば、本人グループ・周囲グループで裁量労働制やフレックスタイム制などを利用している社員の67.3%は、その制度が使えなくなる場合、最低でも「5%以上の賃金上昇を求める」、13.4%は「離職・転職を考える」としています(図表4-4)。これらの結果は、柔軟な働き方が「価値ある条件」として、社員に認識されていることを示しています。

**図表4-4 柔軟な労働時間制度を利用できなくなる場合の対応**(現在、柔軟な労働時間制度を利用している人)



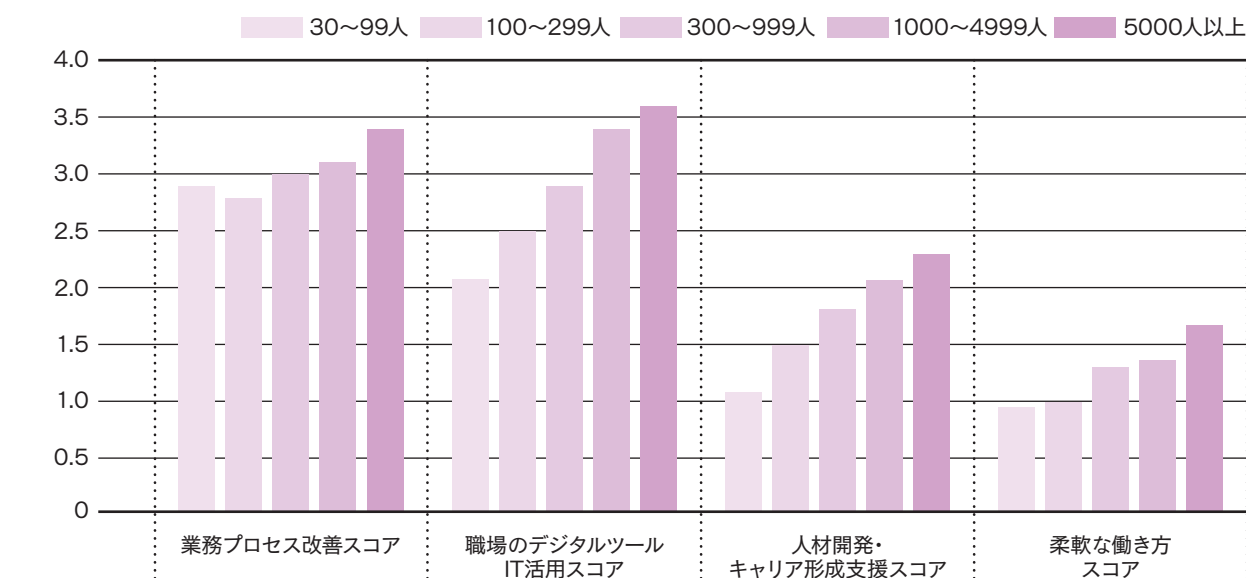
(注)本人グループ・周囲グループの社員のうち現在裁量労働制やフレックスタイム制度などを利用している人に、その働き方を利用できなくなる場合に求める対応を尋ねた設問の結果を集計したもの(N=284)。  
(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

**Q4.** 育児・介護中の社員とその周囲の社員の仕事への満足度を上げる上で、リソースが限られる中小企業が取り組みやすい施策はあるのでしょうか？

**A4.** 効果が期待される取り組みのなかには、多額の資金や時間をかけずに実現できるものがあります。

確かに大企業では、柔軟な働き方の活用や人材育成環境の整備などに関して、より充実した取り組みが行われる傾向があります。図表4-5は、育児・介護中の社員およびその周囲の社員が所属する企業の規模別に、勤務先における取り組み状況をスコア化したものです。スコアが高いほど、多様な取り組みが行われていることを示します。この図からは、企業規模が大きいほど、業務プロセスの改善、デジタルツールの活用などにおいて、幅広い取り組みが進められていることが分かります。

**図表4-5 勤務先規模別に見た、各施策の取り組み度合い**(本人グループ・周囲グループの職場の状況)



(注)勤務先の柔軟な働き方に関する取り組み(7項目)、人材開発・キャリア形成支援に関する取り組み(6項目)、業務プロセス改善に関する取り組み(7項目)、職場のIT-デジタルツール活用に関する取り組み(7項目)の該当数を各領域のスコアとし、本人グループ・周囲グループの勤務先の従業員規模別に、平均スコアを算出した結果(N=3011)。  
(出所)リクルートワークス研究所「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」2025年

一方で中小企業でも、育児・介護中の社員やその周囲の社員が仕事満足を感じやすい職場は存在します。従業員数30人以上299人以下の企業に限定して、育児・介護中の社員とその周囲の社員の仕事満足に影響を与える要因を分析したところ、以下が関係していることが明らかになりました。

- 業務プロセスの変革に関わる取り組みの充実度
- 個人の仕事における裁量の大きさ
- 人材育成環境の充実に関わる取り組みの充実度
- 育児や介護に肯定的な風土

これらの要素に関わる取り組みのなかには、多くの資金や時間をかけずに実現できるものが含まれます。たとえば、次のようなことがありえるでしょう。

- 月1回程度、チーム単位で「やめても支障がない業務」や「重複する業務」を棚卸し・共有する
- 導入コストが安価なツールの活用などにより、業務の進捗をチームで把握可能にする
- 社員の成長や今後の課題について、年に1~2回フィードバックする機会を設ける
- 働き方の裁量を増やす(中抜け制度、退勤時間選択の導入や利用範囲の拡大など)

中小企業には、経営者の言動が社員に届きやすい、迅速な意思決定が可能であるといった特有の強みがあります。こうした特徴を活かし、「できることから始める」ことが、誰もが納得感を持って働ける職場づくりにつながっていくのではないのでしょうか。

# 社員の人生と 企業の成長の 接続を目指して

## おわりに

本報告書の研究は、社員のライフイベントが職場の負担になるのではなく、より良い働き方に向けて職場が舵を切るきっかけにするために何が必要か、という問題意識から始まりました。

働く人のデータや声に向き合う中で浮かび上がってきたのは、現在の仕事の進め方や働き方に潜む構造的な課題に十分対処しないまま、一人ひとりの工夫や周囲の支援に頼って社員のライフイベントを乗り切ろうとする結果、育児・介護中の社員もその周囲の社員も日々の業務に意欲や展望を見いだしにくくなっている状況でした。

一方で、報告書で紹介してきた企業の実践事例やデータの分析からは、こうした現状を乗り越えるための手がかりも多く見えてきました。業務プロセスの抜本的な見直しにより効率性を高めること、人材育成や評価制度を見直すこと、育児や介護に限らず、仕事以外の人生を尊重し応援する職場の風土を築くこと。さらに、柔軟な働き方をより多くの社員が利用できるようにすること。これらの取り組みは、ライフイベント中の社員と周囲の社員の双方が、仕事以外の人生を大切にしながら、意欲や展望を持って働くことに関わっていました。それらは、企業の生産性の向上やスキルの蓄積、人材の安定的な確保・定着を促すことを通じて、長期的な組織の成長を支える力になると期待できます。

今、育児や介護にとどまらず、多くの働く人が仕事以外の人生で、家族や地域、個人としての役割を担うようになっています。だからこそ今、社員一人ひとりの人生と企業の発展とを結びつける、新たな経営のあり方が強く求められているのではないのでしょうか。本報告書が、そのような視点をもとに未来を見据える企業の皆さまにとって、次なる一步を考える手がかりとなれば幸いです。

## 調査概要

### 「社員の人生と企業の成長をつなぐ経営実践企業への聞き取り調査」

|       |                                            |
|-------|--------------------------------------------|
| 調査期間  | 2024年11月～2025年3月                           |
| 対象・目的 | 社員の仕事における価値創造と仕事外の人生の充実を共に実現する企業の取り組みを把握する |
| 調査方法  | インタビュー調査                                   |

### 「育児・介護をめぐる職場の実態調査（自由記述調査）」

|         |                                                                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査期間    | 2025年2月20～21日                                                                                                 |
| 目的      | 育児・介護中の社員とその周囲の社員が抱える課題について自由記述で聴取する                                                                          |
| 調査方法    | インターネットモニター調査                                                                                                 |
| 調査対象    | 正社員として雇用され、役職が係長以下の20～59歳の男女のうち、以下のいずれかに該当する人<br>・12歳以下の子どもを育てている、または家族の介護をしている人<br>・育児・介護を担う社員と日常的に一緒に働いている人 |
| サンプルサイズ | 618                                                                                                           |

### 「育児・介護中の社員および周囲の社員の仕事と意識調査」

|         |                                                                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査期間    | 2025年3月21～27日                                                                                                 |
| 目的      | 育児・介護中の社員とその周囲の社員が仕事および生活で抱える課題およびその解決に資する企業の取り組みや職場環境を明らかにする                                                 |
| 調査方法    | インターネットモニター調査                                                                                                 |
| 調査対象    | 正社員として雇用され、役職が係長以下の20～59歳の男女のうち、以下のいずれかに該当する人<br>・12歳以下の子どもを育てている、または家族の介護をしている人<br>・育児・介護を担う社員と日常的に一緒に働いている人 |
| サンプルサイズ | 3090                                                                                                          |