

働き方を変えて「人が離れない」会社へ！ ～中小企業のための職場環境戦略～

株式会社ウェルスプラン	代表取締役
ウェルス労務管理事務所	代表
社会保険労務士／CFP®	佐藤麻衣子

プロフィール



佐藤 麻衣子 – Maiko Sato –

株式会社ウェルスプラン 代表取締役
ウェルス労務管理事務所 代表

社会保険労務士 ISO30414リードコンサルタント
CFP®／1級ファイナンシャル・プランニング技能士／企業年金管理士（確定拠出年金）

信託銀行勤務などを経て2015年に独立。仕事・生活設計と育児の両立に悩んだ経験から、「ライフステージに応じた職場づくりで、企業も人も豊かに」をコンセプトに、多様な働き方を実現するための人事労務コンサルティングと、働く人の将来設計をサポートする確定拠出年金導入支援、ライフプラン研修のサービスを提供している。

<執筆・講演>

- ・著者『30代のための年金とお金のことがすごくよくわかって不安がなくなる本』（日本実業出版社）
- ・共著『労務管理の基本的なところ全部教えちゃいます！』（ソシム）
- ・日本経済新聞、読売新聞、金融情報専門紙『日経ヴェリタス』、週刊誌『AERA』、雑誌『プレジデント』、月刊誌『日経WOMAN』、企業実務等に掲載
- ・厚生労働省所管特別民間法人「企業年金連合」、NPO法人「日本FP協会」、非営利団体「神奈川県生産性本部」、公益社団法人「経済同友会」、各種企業研修等に登壇

目次

- 1 多様な人材の活用が求められる背景
- 2 中小企業における職場改革の成功事例
- 3 柔軟な働き方の導入例とその効果
- 4 制度導入から運用改善のサイクルと定着のポイント
- 5 中長期で考える、職場改革の重要性

多様な人材の活用が求められる背景

職場環境の改善は「経営戦略」

- ✓ 採用のハードルが上がり、マッチする人材を採用することが難しくなっている



既存社員の定着や一人当たりの生産性向上をすることがより求められる時代へ

近年の労働関連法改正

2025年4月	✓ 出生後休業支援給付、育児時短就業給付の創設
2025年4月・10月 段階施行	✓ 仕事と育児の両立支援の拡充 ・ 所定外労働の制限（残業免除）の対象拡大 ・ 育児のためのテレワークの導入が努力義務化 ・ 子の看護休暇の見直し ・ 育児休業取得状況の公表義務が300人超の企業に拡大 ・ 介護離職防止のための個別の周知・意向確認、雇用環境整備等の措置義務化 ・ 育児休業取得等に関する状況把握・数値目標設定の義務化 以下、10月～ ・ 柔軟な働き方を実現するための措置等が事業主の義務に ・ 仕事と育児の両立に関する個別の意向聴取・配慮が事業主の義務に
2026年4月	✓ 男女間賃金差異・女性管理職比率の情報公表の拡大 ✓ 治療と就業の両立支援の努力義務化

+ **職場における女性の健康支援**が望ましい取り組みとされました
女性活躍推進法にをもとに「一般事業主行動計画」を作成する際に、職場における女性の健康支援につながる取組を盛り込む企業が増えることをめざして指針が改正されました

ライフステージの変化に対応できる職場へ



出産・育児

家族の介護



月経に関する不調

更年期障害

2026.4～企業の努力義務に

治療と就業の両立



20歳

30歳

40歳

50歳

60歳

70歳

中小企業における職場改革の成功事例

事例_社員の声から職場を毎年アップデート

年1回の「働きやすい職場づくり研修」で現場の声に応じた制度の見直しを継続
職員のキャリアアップと生産性の向上を実現

企業規模	社員数：18名
業種	専門職サービス業
導入している制度	時差出勤、在宅勤務、正社員登用制度、資格取得支援、特別休暇 法定を超える育児・介護両立支援、企業型DC
取り組み概要	✓ 社員の小さな要望に対応することから始まり、職員が増えてきたタイミングで「働きやすい職場づくり研修」に発展 →年1回、社労士による全員参加の集合研修＋制度の見直し支援 パートタイマーも含め社員のニーズや働きやすさにつながるアイデアを付箋ワークで話し合い、意見をもとに職場に合った制度の見直しを実施 ～継続をしていった結果～ ✓ パート職員の正社員化が3名 ✓ 社内の規律を守る評価＋業績に応じた評価で良好な社内風土を維持しながら社員の生産性と定着率の高さを維持 ✓ 地元で長く働き続けられる職場を目指して現在も取り組みを継続

事例_その他

業種	出版系事務職
取り組み概要	セキュリティを完備したおしゃれなリアルオフィスとリモートワークの併用、フレックスタイム制でライフステージに応じた働き方が可能 ✓ 優秀な人材が離れないよう評価に応じた処遇体系へ ✓ 詳細な労務リスクチェックを行い、就業規則・労使協定の見直しと運用体制の確認を実施。コンプライアンスを重視しつつ多様な働き方ができる環境へ
業種	宿泊・飲食サービス業
取り組み概要	シフト選択の幅が多様、中学校就学前までの時短勤務、シニア活躍推進のため短時間勤務の職種においては雇用上限年齢なく勤務可能 ✓ 地元の女性や高齢者など、年齢性別問わず広く職員を採用 ✓ 勤務時間の長短がある多様なシフト選択ができ、繋閑や家庭の事情に合わせ柔軟な勤務ができる環境を整備

柔軟な働き方の導入例とその効果

定着しやすい制度

短時間正社員

- ✓ 長期的な介護をしている社員、シニア社員などにマッチ
- ✓ 一定の職責を担いながら所定労働時間を短縮する
- ✓ 基幹社員の離職防止、優秀な人材の新規採用に効果的

在宅勤務

- ✓ 業種・職種がマッチすれば勤務時間の伸長につながる
- ✓ オンラインを活用した就業環境の整備も進む
- ✓ 育児・介護両立支援の選択肢としても活用できる

時差出勤

- ✓ フレックスタイムより規律を維持しやすい
- ✓ 労使協定が不要であり柔軟な設計がしやすい
- ✓ 社員にとってわかりやすく、労務管理のハードルも低い

短時間正社員_概要

“フルタイム正社員より1週間の所定労働時間が短く、期間の定めのない労働契約を締結していて、時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同種のフルタイム正社員と同等であるもの”

出典：厚生労働省「「短時間正社員制度」導入・運用支援マニュアル 第3版」令和2年3月作成
https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/tayou/tanjikan/download/pdf/sogo_manual_r02.pdf

ケース 1：所定労働日数を短縮

例)

月	8 時間	→	8 時間
火	8 時間		8 時間
水	8 時間		休
木	8 時間		8 時間
金	8 時間		8 時間
土	休		休
日	休		休

ケース 2：1日の所定労働時間を短縮

例)

月	8 時間	→	6 時間
火	8 時間		6 時間
水	8 時間		6 時間
木	8 時間		6 時間
金	8 時間		6 時間
土	休		休
日	休		休

短時間正社員_導入のポイント

- ✓ 導入の目的にそって条件やルールを設定する
適用対象者や適用事由を限定するか、適用期間を定めるか
- ✓ 仕事の範囲・処遇を整備する（算定方法等を正社員と同等に）
賃金（賞与・退職金含む）の算定方法、人事評価、教育訓練等
- ✓ 就業規則等を整備し、制度について周知する



都内中小企業向け
令和8年度
東京都働きやすい職場環境づくり
推進奨励金のご案内

次の実施対象事業から実施するコース・事業を選択し、取組を実施した場合、合計 100 万円の範囲内で奨励金の支給を受けることができます。

コース・事業名および概要	交付額
A 育児と仕事の両立推進コース	
① 育児と仕事の両立推進事業 育児と仕事の両立支援のための制度や子育て支援制度等を新たに整備	40万円
② 男性の育児参加推進事業 男性の育児参加を推進するための目標や取組内容を設定	20万円
B 介護と仕事の両立推進コース	
① 介護と仕事の両立推進事業 介護と仕事の両立に関する取組計画を策定し、社内外に発信	40万円
② 介護離職防止のための制度整備事業 介護中の従業員が自らの状況に応じて柔軟な働き方ができるよう、法を上回る介護休業制度や介護サービス利用支援制度等を新たに整備	40万円
追加取組 経営者・管理職への体験型研修の実施 A①、A②、B①、B②のいずれかに加えて体験型研修を実施し、制度として整備するとともに 20 万円加算されます。（加算額を含め上限額は 100 万円） ※複数のコース・事業で制度整備した場合も加算額は 20 万円です。	20万円
C 病気治療と仕事の両立推進コース	
病気治療と仕事の両立に関する相談窓口を社内・社外に設置し、病気治療と仕事の両立に係る基本方針、社内ルール等の策定、休暇制度や多様な勤務形態制度等を新たに整備	40万円
追加取組 ショッピングカードの整備 A①、B①、Cのいずれかに加えて、ショッピングカードを整備するとともに 20 万円加算されます。（加算額を含め上限額は 100 万円） ※複数のコース・事業で制度整備した場合も加算額は 20 万円です。	20万円

出典：厚生労働省「「短時間正社員制度」導入・運用支援マニュアル 第3版」
令和2年3月作成
https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/tayou/tanjikan/download/pdf/sogo_manual_r02.pdf

出典：都内中小企業向け令和8年度東京都働きやすい職場環境づくり推進奨励金のご案内
https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/kaizen/koyoukankyo/R8tirasi_1.pdf

助成金を活用した進め方の例

今いる社員に短時間正社員制度があったら働きやすいと思うか（ニーズがあるか）聞いてみる

導入のニーズがある

ニーズが育児・介護・病気治療との両立にある場合は、法を上回る措置に該当し、助成金が活用できる可能性がある
→支給要件を確認

支給要件を満たせる

エントリー後、申請の手引きを確認しながら制度整備を行う

短時間正社員_導入例

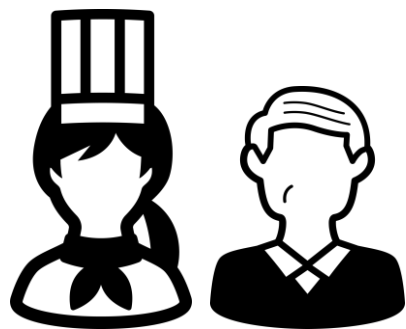
- ✓ 社員からの提案により短時間正社員制度の導入を検討、社員アンケートの結果を踏まえて適用期間を決定
- ✓ 社員を対象としたアンケート調査を実施し、短時間正社員の勤務パターンを決定
- ✓ 適用期間中であっても、労働時間の変更を認める
- ✓ 短時間正社員にもフルタイム正社員と同様の方法で人事評価を実施
- ✓ 本人のライフスタイルに応じた労働時間を設定できるよう、短時間正社員とフルタイム正社員間の転換を何度でも可能に

短時間正社員_期待される効果



継続的に介護等を担っている社員の離職防止

法定の介護短時間勤務は対象家族 1 人につき、
利用開始の日から連続する 3 年以上の期間で 2 回以上という制限がある
→対象家族に該当しないケースや長引くケースでも働き続けられるように
介護が終わったら再度正社員に戻るキャリアパスも描きやすい



採用の裾野が広がる・活躍の幅が広がる

「専門スキルはあるが、家の事情でフルタイム勤務ができず採用されない」
「業界の人脈や経験はあるけれど緩やかに働きたいので求人がヒットしない」
など、能力はあるけれど補助的な仕事や低い処遇では対応できない人材に
アプローチすることができる

在宅勤務_概要

離れた場所からオンラインで社内情報にアクセスするしくみ、チャットツール、ウェブ会議システムなどを利用して行う事業場外勤務（テレワーク）のうち自宅で勤務するもの



- ✓ 就業形態によって「雇用型テレワーク」と「自営型テレワーク」がある
- ✓ 在宅勤務の頻度は毎日～週数日など企業によって多様
- ✓ 1日の一部を在宅勤務で行う「部分在宅勤務（部分利用）」を導入する企業もある

出典：厚生労働省・総務省 テレワーク総合ポータルサイト
<https://telework.mhlw.go.jp/>

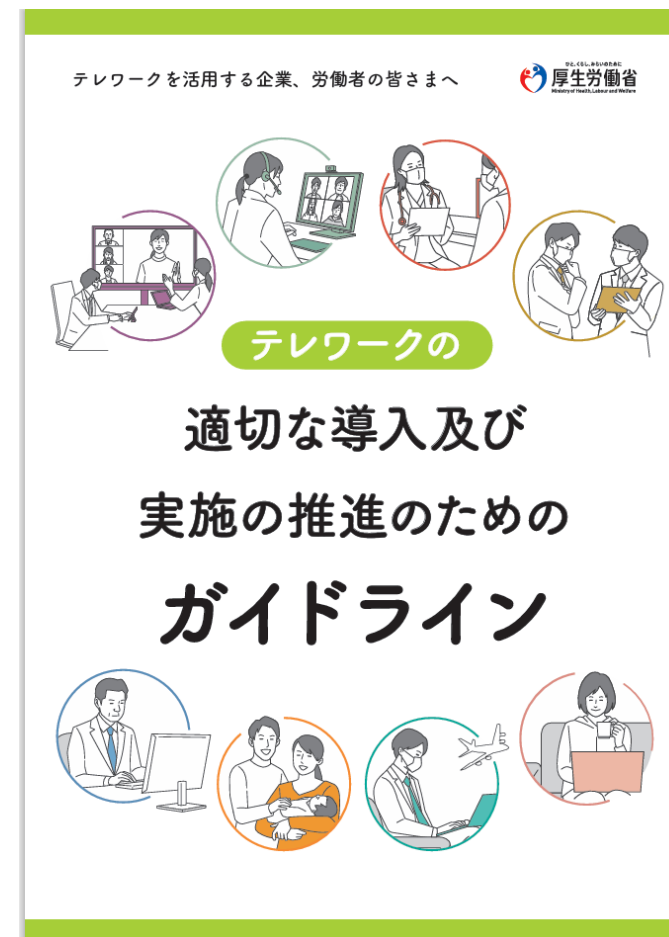
✓ 育児や介護のためのテレワークの導入は努力義務とされており、両立支援策としても有効

在宅勤務_導入のポイント

- ✓ 導入の目的にそって条件やルールを設定する
適用対象者や適用事由を限定するか、適用日数を限定するか
- ✓ 仕事の見える化、業務の流れの整理、システム活用の検討など
オンラインでの業務環境、マニュアル等の整備
- ✓ 在宅勤務規程や申請の流れを整備し、制度について周知する

労務管理において検討する主な事項

- ☐ 労働時間の管理方法
労働基準法上の全ての労働時間制度でテレワークの実施が可能
勤怠管理の方法、中抜けを認めるかなどを検討
- ☐ 費用負担のとりきめ、テレワーク手当の有無
就業規則への記載事項、自宅の光熱費や通信費等の扱いを中心に検討
また、日数に応じて通勤手当の取扱いについても検討
- ☐ 安全衛生を確保するための措置
就業環境の確認、健康確保対策（メンタルヘルス、長時間労働への対策）



出典：厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」令和6年度版
https://www.mhlw.go.jp/content/tw_guideline.pdf

在宅勤務_導入例

DX化により生産性向上 & 多様な人材からの応募増を実現
様々なデータが蓄積されていくことにより、将来的なAI活用の土壌も整う
富士水質管理株式会社（東京都・電気/ガス/熱供給/水道業・社員数約80名）

精神・発達障がいの社員が能力を最大限発揮するための合理的配慮を目的として導入
その結果、勤怠率や稼働工数の向上が見られた
グリービジネスオペレーションズ株式会社（神奈川県・情報通信業・社員数約60名）

出典：厚生労働省・総務省「テレワーク総合ポータルサイト」企業の取り組み事例
<https://telework.mhlw.go.jp/example/company/>

新型コロナをきっかけに助成金を活用してテレワークを導入
終息後も週2回まで在宅勤務を可能とし、社員の定着と生産性向上に寄与している
A社（千葉県・専門職サービス業・社員数約20名）

フルリモート勤務＋フルフレックス制度で従業員は遠方からも採用
業務マニュアルを体系的に整備、定期的に社員の声をヒアリングするなど
オンライン環境でも良好なコミュニケーションができる体制に配慮している
I社（神奈川県・情報サービス業・社員数約20名）

※上記事例は、講師の支援先企業における実績をもとに構成したものです。

在宅勤務_期待される効果



育児・介護・病気療養と仕事の両立がしやすくなる

- ・育児・介護休業法においてテレワークは努力義務となっている
- ・通勤がなくなる／少なくなることで時間的・体力的なゆとりができる
→勤務時間の伸長、生産性の向上につながる



勤務地の制約が下がり、採用の裾野が広がる

- ・フルリモートワークが可能であれば求人の裾野を全国に広げることができる
- ・週に数日でもテレワークが可能であれば「テレワーク可」の企業となり
採用におけるメリットが高まる



その他の効果

- ・災害・感染症発生時におけるBCP対策にもなる→雇用の維持にもつながる
- ・オンラインでの業務環境の整備が進む、社員のITリテラシーが高まる

時差出勤_概要

企業が定めた範囲で、通常の始業・終業時刻とは異なる時間帯に出勤・退勤することを認める制度

- ✓ 1日の所定労働時間は変わらず、一定の範囲で始業・終業時刻をずらすことができる



～ご参考～ フレックスタイム制：コアタイムは出社必須、始業・終業時刻は従業員の裁量で決定できる
清算期間内で総労働時間（所定労働時間）勤務すればよい



時差出勤_導入のポイント



導入の目的にそって条件やルールを設定する

適用対象者や適用事由を限定するか、始業・終業時刻の変更の範囲
適用期間（一定期間同じ時間帯か、日ごとに選択可能かなど）



就業規則・申請の流れ等を整備し、制度について周知する

就業規則 規定例①

第〇条

労働者（※対象範囲は会社が定める）は、「時差出勤申請書」を提出し、申し出ることにより、就業規則に定める始業及び終業の時刻について、1時間（※始業・終業時刻は別に定める）の範囲内で、始業及び終業の時刻を繰り上げ又は繰り下げる措置を受けることができる。ただし、会社は業務上の都合等により、時差出勤制度の申出を許可しない場合がある。

2 申出をしようとする者は、時差出勤を開始しようとする日と終了しようとする日を明らかにして、原則として、開始予定日の1週間前までに、「時差出勤申請書」により所属長に申し出るものとする。
なお、時差出勤の期間は毎月〇日を起算日とする1か月単位とする。

出典：厚生労働省「不妊治療と仕事との両立のための就業規則 規程例」令和7年4月公開
<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001127218.pdf>

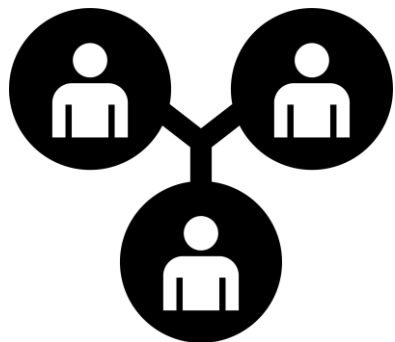
就業規則 規定例②

（時差出勤制度）

第〇条 第〇条（始業・終業時刻等）にかかわらず、前日までに所属上長に申し出をし、許可を得ることにより、下記の時間帯の中から指定した時間に勤務をすることができる。但し、申し出をする際は業務に支障が出ることのないよう配慮するものとする。

始業	休憩	終業
8:00	休憩時間は労働時間の途中に1時間とする。 但し、基本的には12:00～13:00とする。	17:00
8:30		17:30
9:00		18:00
9:30		18:30
10:00		19:00

時差出勤_期待される効果



職場の規律を保ちながら、一定程度の柔軟な勤務ができる

- ・フレックスタイム制までの裁量を与えることは難しいケース
- ・一定期間の適用、週〇日まで利用可、許可制など、職場の事情に合わせて柔軟な運用ができる



シンプルでわかりやすく活用されやすい=定着しやすい

- ・フレックスタイム制などに比べ制度がシンプルなため機能しやすい
- ・残業時間の計算などもわかりやすく労務管理もしやすい
→育児介護、通院、通勤時の混雑回避など多様なケースに対応可能であり働きやすさの向上につながる

制度導入から運用改善の サイクルと定着のポイント

Point①社員の声を聴く／対話の機会を持つ

- ✓ 面談、社内アンケート、対話研修、トライアル導入と検証などを実施して社員の声を反映した制度作りを大切にしている

テレワークはオンオフの切り替えができない
それよりも
時短勤務を小学校就学前までにしてほしい

子育てが落ち着いたら正社員になりたい
学び直しができる制度や
正社員へのキャリアパスを示してほしい



Point②その会社で運用可能な施策である

- ✓ 業種・職種、企業規模、顧客事情、職場の雰囲気・文化などを総合的に考えて時代に合った職場づくりに取り組む

フレックス
・時差出勤

評価制度

テレワーク

研修

短時間正社員

学び直し
支援

法定以上の
両立支援策

キャリア面談

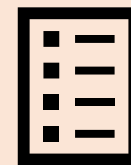
週休3日制

Point③無理なく継続できる制度設計をしている

- ✓ 日々の労務管理は会社と社員の信頼関係の土台となる



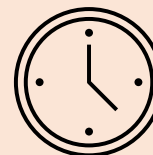
従業員の声に応えつつ
労務に詳しい担当がいなくても
無理のない運用ができる制度である



就業規則・労使協定等が
適切に整備されている
※就業規則の作成義務は10名以上ですが、
制度の導入にあたっては作成を推奨いたします

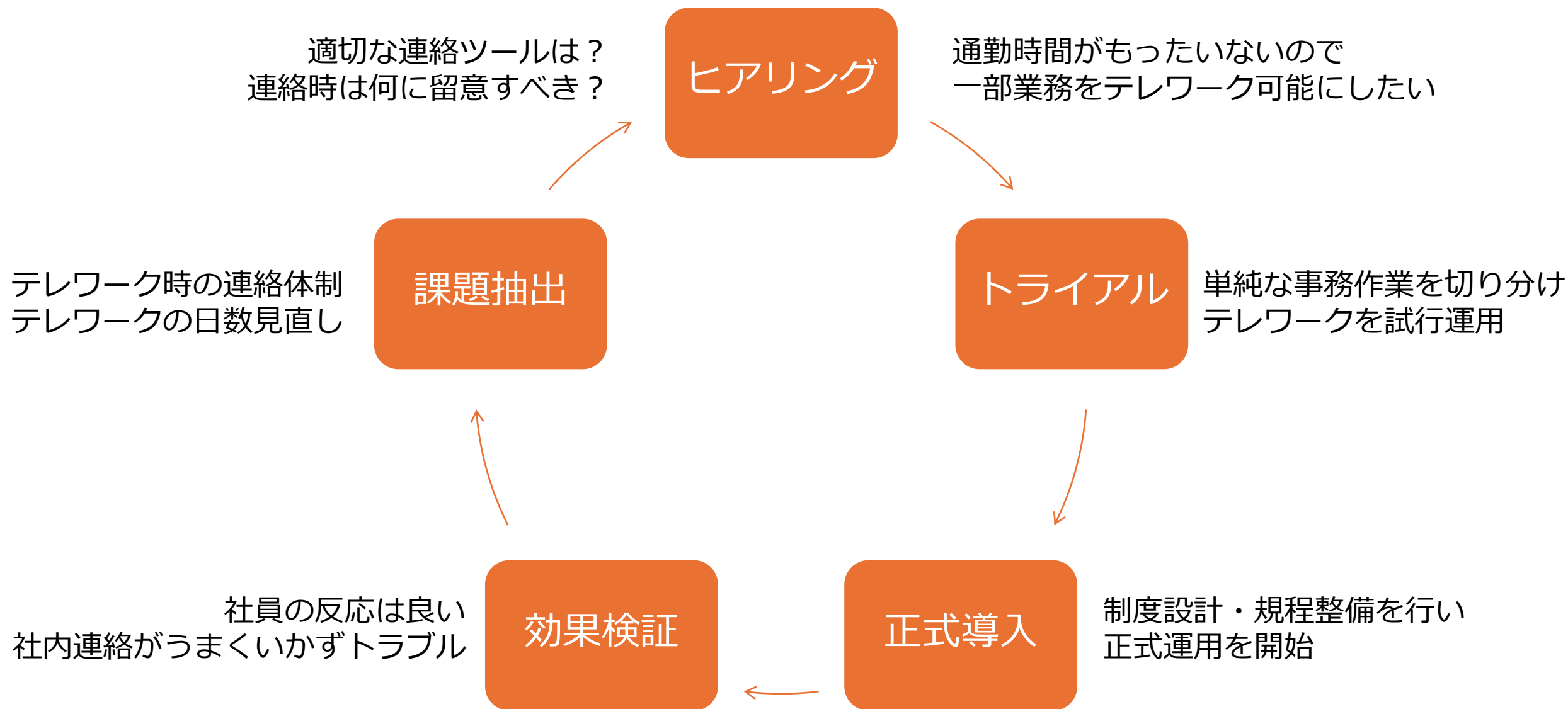


労務トラブルや不公平感が
生じにくいルールになっている

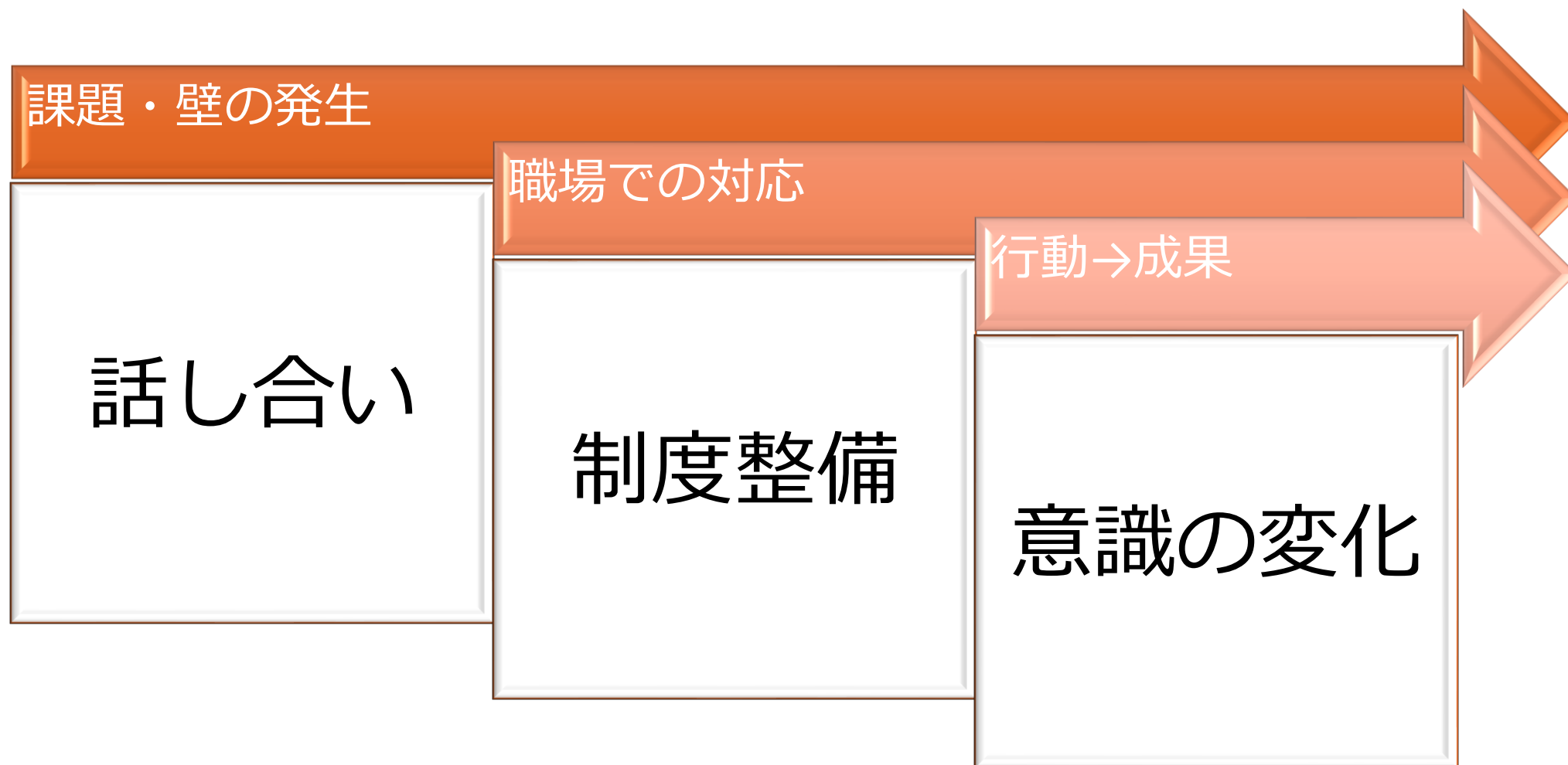


自社のシステムや担当者でも
労働時間管理・給与計算が
ミスなくできる

Point④変革後も検証・アップデートをしている



対応（行動）することで意識が変わっていく



成果が出ると「アンコンシャス・バイアス」にも気づく

「アンコンシャス・バイアス」＝無意識の偏見・思い込み

✓ 確証バイアス

自分に都合のよい情報だけを集めて信じ込み、異なる意見や新しい可能性を排除してしまう傾向
あなたの職場で「これが正しい」「これがうちのやり方だ」と思い込んでいることはありませんか？
自分の意見や仮説に合わない情報に出会ったとき、どのように扱っていますか？

✓ ジェンダーバイアス

「男性らしさ」「女性らしさ」といった固定観念から、役割や期待を決めつけてしまう傾向
「女性だから」「男性だから」と無意識に仕事の内容や責任を決めていませんか？
あなた自身、性別を理由に期待されたり制限されたと感じた経験はありますか？

✓ 慈悲バイアス

相手を思いやるつもりが強くなりすぎて、本人の成長機会や挑戦のチャンスを奪ってしまう傾向
「忙しそうだから頼まないでおこう」「育児中だから負担になるだろう」と判断したことはありませんか？その“配慮”は本当に相手のためになっているのでしょうか？

中長期で考える 職場改革の重要性

家庭や職場を取り巻く環境の変化

共働き世帯の増加

男女ともに家計を担い、家庭内のケアも分担する流れになっている

未婚率・単身世帯の増加

一人で暮らす人が増え、心身の不調や家族の介護などで頼れる先が少ない

少子高齢化・人手不足

職場の人員にゆとりが持てず、欠員が出てもすぐに補充できない

誰もが働き続けられる安心感のある職場へ



ライフステージによらず働き続けられる職場は
支えあいの風土としくみによりつくられる

法改正や社員からの相談・対話をきっかけに
「お互い様」で誰もが支えあえる職場環境へ

まとめと振り返り

- ✓ 職場環境の改善は「経営戦略」
自社の課題に応じて働き方をアップデートすることが重要
- ✓ 制度導入の「目的」を明確にすることがポイント
業務フローを見直し、時間や場所の制約を減らすことで、
人が離れない職場へ
- ✓ 中小企業における定着のポイントは
「対話」「職場に合った制度設計」「運用できるしくみ」

ありがとうございました



＜免責事項＞本資料は多様な働き方における労務管理に関する情報提供をすることを目的に作成しております。本資料に含まれる内容は、信頼できるとされる情報源から得られた情報、およびデータに基づいて作成しておりますが、その信憑性や完全性について保証するものではありません。また、今後の法改正等により制度内容等に変更が生じる可能性がありますのでご注意ください。