



## Work - Life Balance

仕事と生活の調和が実現した社会とは、

「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」です。

個人の仕事と生活の調和の実現には、働く場としての企業の理解や取組の促進が欠かせません。

このため、企業が仕事と生活の調和に取り組むメリットについて整理しました。

17社の企業インタビューで得られた企業の取組例と、一定の仮定を置いて試算した定量的なコスト情報等とを併せてご紹介します。

# 両立支援や柔軟な働き方の促進に取り組むと…

両立支援や柔軟な働き方の促進のための企業の制度等には、次のようなものがあります。

**休業制度** (育児休業や介護休業など)

**経済的支援** (保育料やシッター代等の補助など)

**事業所内保育所の設置**

**復職支援** (情報提供、学習支援など)

**フレックスタイム制、短時間勤務、時差出勤**

**在宅勤務、テレワーク、勤務地の限定**

**休暇制度** (介護休業など)

など

**企業の実践により、次のように多様なメリットがもたらされます。**

## ある企業の取組例

### A社【製造、従業員3,000～10,000人】

- ◎短時間勤務制度 (勤務時間を60%まで短縮できる)
- ◎在宅勤務制度 (勤務時間の50%まで在宅できる)
- ◎女性の離職率も管理職の人事評価項目に

### B社【製造、従業員10,000人以上】

- ◎従業員のニーズに応えたきめ細かな短時間制度 (1日1時間短縮や2時間短縮、半日勤務、週2日勤務や3日勤務等)

### C社【製造、従業員1,000～3,000人】

- ◎優秀な女性従業員の定着を図るため事業所内保育所を設置 (育児休業取得者の3～4割が利用)

### D社【製造、従業員300人以下】

- ◎取得理由を限定しない (例:育児や介護、病気、受験、家事都合など) 勤務時間選択制度 (短時間勤務制度)

## 企業担当者の声

- ◎高い女性社員比率 (全社員の62%、総合職の34%、課長相当職の25%、部長相当職の26%)

- ◎子どもを持つ女性管理職も多数
- ◎男性の育児休業取得者も増加

- ◎子どもを持つ女性従業員の定着率が向上
- ◎女性からなる商品開発チームによる、生活者としての視点をいかしたヒット商品の開発
- ◎短時間で効率よく働くよう心がけるため、従業員の時間管理能力が向上

- ◎保育先が確保されることにより、育児休業を早めに切り上げ復職する社員も
- ◎報道等による企業のPR効果を実感。企業イメージ向上による自社への誇りの促進という効果も

- ◎従業員の多様なニーズに幅広く応えられることによる、従業員の定着や満足度、仕事への意欲の向上等
- ◎従業員の多様な経験の蓄積による創造性の高まり等が業務に反映

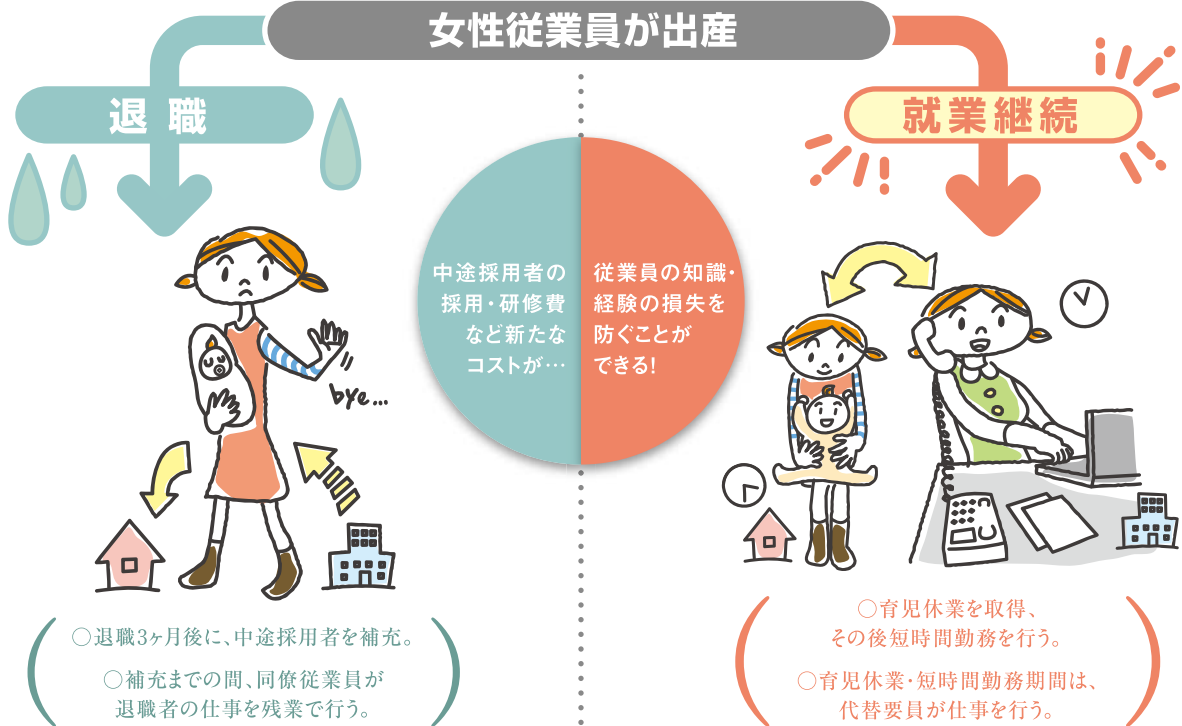
# ！ 出産後も継続就業する場合

## ケースA

仕事と生活の調和が**実現しない場合**(出産時退職)

## ケースB

仕事と生活の調和が**実現した場合**(継続就業)



### 支払うことになる費用

- ◎ 中途採用者の採用や研修関係経費
- ◎ 中途採用者の給与
- ◎ 欠員補充まで同僚が仕事を代わる費用
- ◎ 中途採用者が仕事に慣れるまで同僚が仕事を手伝う費用 等

### 支払わないことになる費用

- ◎ 退職者に支払うはずだった給与 等

### 支払うことになる費用

- ◎ 休業または短時間勤務期間中の代替要員の給与
- ◎ 代替要員が仕事に慣れるまで同僚が仕事を手伝う費用 等

### 支払わないことになる費用

- ◎ 女性従業員へ支払うはずだった給与(休業期間中、短時間勤務期間中) 等
- ※ 代替要員を確保すると助成金を申請できる場合もあります。

企業の負担  
大 小

## コスト比較

NARUHODO...



## 【Point!】

従業員が出産を機に退職し人員を補充すると、中途採用者の採用・研修経費等がかかるため(ケースA)、同じ従業員が就業を継続し、育児休業を取得・短時間勤務を行う方(ケースB)が、企業にとってコストがかかりません。それに加え、**それまで培われた従業員の知識や経験の損失を防ぐことができます。**

### コストについて

(注1) このコスト情報は、(注2)のような仮定の下に定量的なコスト面での比較を行ったものです。状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意する必要があります。

(注2) ケースBにおける女性従業員の育児休業期間は子が1歳になるまで、短時間勤務は3年間の1日2時間勤務短縮、代替要員はその企業に以前勤めていたOGなどの有期雇用を想定しています。

# 業務の効率化や長時間労働の是正が実現すると…

長時間労働を是正するには、業務の効率化が不可欠です。企業の業務の効率化や長時間労働の是正に対する取組には、次のようなものがあります。

業務や業務分担の見直し

休暇の取得促進

(家族の記念日などに合わせた休暇や連続した休暇取得の促進)

残業の削減促進

(定時退庁日の設定や残業時間制限の促進)

多能工(何種類もの仕事ができる従業員) 育成

など

企業の取組により、次のように多様なメリットがもたらされます。

## ある企業の業務効率化に関する取組例

### E社【製造、従業員300人以下】

- ◎お互い業務を代替できるように従業員を多能工に育成
- ◎業務の棚卸し  
(従業員の休業等は他の従業員の業務を見直すよい機会と捉え、当該従業員の業務を総覧して省略できる業務は止め、残りの業務は周囲の従業員の業務の見直しも行った上でそれぞれ割り振る)
- ◎業務の無駄取り  
(書類のチェック体制見直しや書類作成の単純化等)

## 企業担当者の声

- ◎周囲の従業員の業務の見直しや若手の育成の推進
- ◎業務代替による“お互い様”意識が醸成、職場のチームワークの高まり
- ◎長く働きたいと考える優秀な人材の採用

## その他、業務効率化の工夫例

### 【情報・通信、従業員3,000～10,000人】

- ◎個々の従業員の業務の見える化を図った上で、作業を平準化

### 【製造、従業員300人以下】

- ◎業務を補い合うため、従業員の日々の業務日程に関する情報を周囲で共有化

### 【製業、従業員300～1,000人】

- ◎管轄する業務を全て洗い出して異なる部署の社員でも手伝える業務とそうでない業務を明確化し、日常的に他部署からの支援を受けられる体制を整備

### 【製業、従業員300～1,000人】

- ◎一部の部署において19時以降の社内間電話を禁止

## ある企業の長時間労働是正に関する取組例

### F社【製造、従業員300～1,000人】

- ◎時期的な繁忙に応じ3種類の所定労働時間(通常(7時間45分)に加え繁忙期(8時間45分)、閑散期(7時間)を設定。メリハリのある働き方を推進

## 企業担当者の声

- ◎超勤の4割削減という数値目標を達成

### G社【情報・通信、従業員3,000～10,000人】

- トラブルを起こすプロジェクトに長時間労働者が多い傾向がみられたことを契機に「21時ルール」(21時以降残業する場合には手続きを必要とする)を全社的に導入
- 部下が長時間労働とならないよう管理できたかを管理職の評価項目に

- 残業時間が2割**(1月平均35時間から28時間へ)削減
- 月100時間以上残業者の人数を8割削減**(効果を受けて、「20時ルール」への移行も検討中)

## ！ 残業時間が短くなる場合

残業時間が従業員1人当たり1日30分短くなることにより企業全体で1年間に削減されるコストは多額に上ります。

- 従業員 1,000人の企業：約3億70万円
- 従業員 500人の企業：約1億3,500万円
- 従業員 50人の企業：約1,180万円

業務目標を変えずに業務効率化に努め残業時間を短くすれば、生産性が向上することになります。

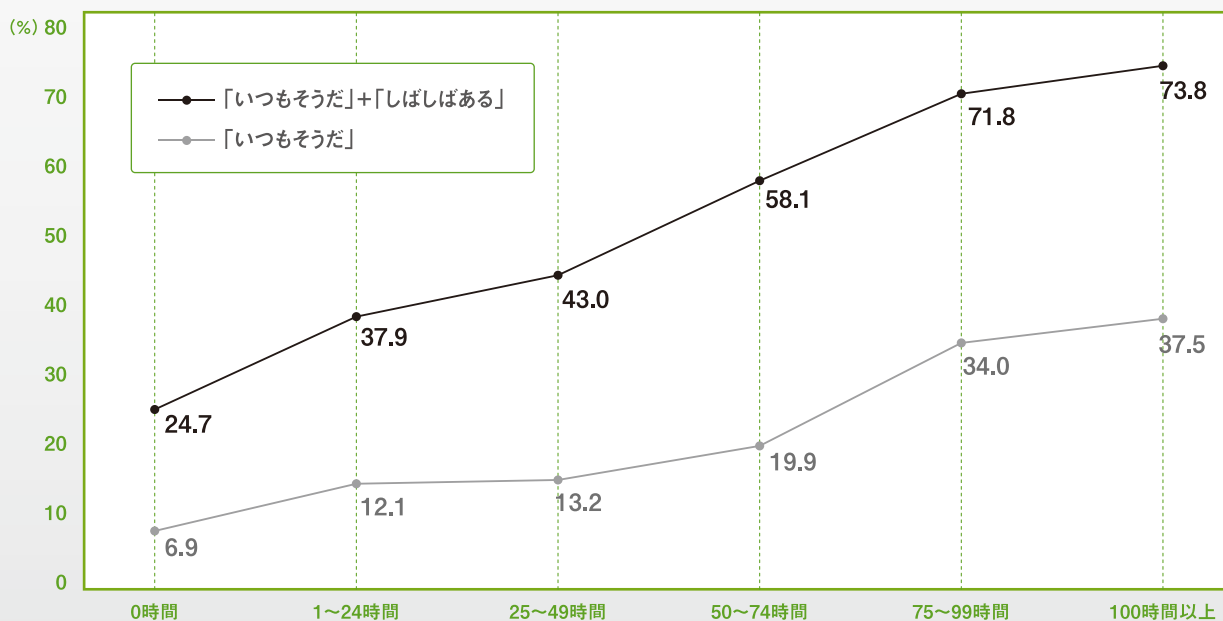
### コストについて

一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意する必要があります。

## 参考データ

月間の超過労働時間が50時間を超えると、「いつも」あるいは「しばしば」「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」とする人の割合が半数を超えます。

「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」人の割合(男女計)



〈資料〉労働政策研究・研修機構「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」(平成17年)

# 従業員の心身の健康保持に取り組むと…

心身の健康の保持は仕事をするのに欠かせない大前提であり企業の活力保持に不可欠です。特にメンタルヘルス面で問題を抱える従業員は増加傾向にあり、従業員の健康づくりに対する支援やカウンセリングの実施等の取組により、周囲の従業員に与える業務負荷や精神的な影響等、深刻なデメリットを防ぐことができます。

罹患者数が減少し、心身の健康を害した従業員にかかるコストもその分少なくて済みます。

## ある企業の従業員の心身の健康維持に関する取組例

### G社【情報・通信、従業員3,000人～10,000人】

- ◎健康診断結果に基づき残業制限、深夜勤務禁止、就業禁止等の就業制限を実施。  
(治療を開始すると就業制限は解除。3ヶ月後に本人の状況を改めてみて再検討。)

## 企業担当者の声

- ◎半年前と比べ罹患者数が3割減少

## ！従業員1人(30代後半、年収約600万円 男性)が休職する場合

- (注)従業員100～999人の中規模企業を想定しています。

### 〈休職前の3カ月〉

- ◎周囲の従業員が業務を残業で手伝う。(約99万円)

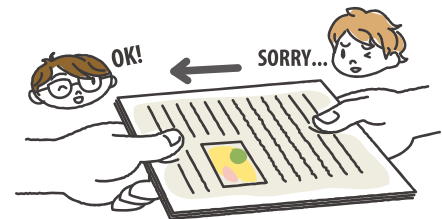
### STEP.1



### 〈休職期間(6カ月)〉

- ◎周囲の従業員が業務を残業で行う。(約224万円)  
(注)最初の3カ月は私傷病休暇、年次有給休暇等を取得し、後半の3カ月は無給(但し別途健保組合等からの補填はある)と想定。

### STEP.2



### 〈休職後の3カ月〉

- ◎周囲の従業員が業務を残業で手伝う。(約99万円)

### STEP.3



## 【Point!】

メンタル面等の理由での休職者1人当たり追加的にかかるコストは422万円に上ります。

### コストについて

一定の仮定を置いて定量的なコスト面での試算を行ったものであり、状況に応じ個別企業の実際のコストは異なってくる点に留意する必要があります。

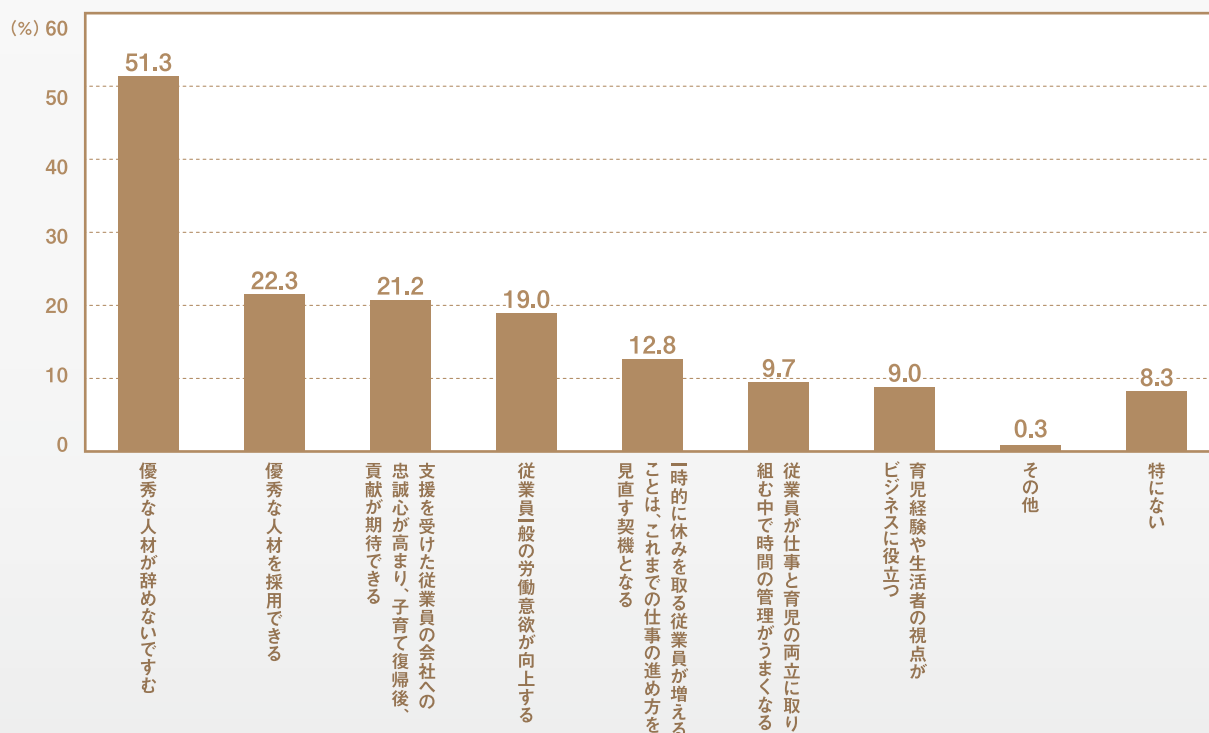
企業が仕事と生活の調和に取り組むと、  
以下のように多様なメリットがもたらされることが分かりました。

- 多様な従業員の定着（離職率の低下）
- 優秀な人材の確保（採用）
- 従業員の満足度や仕事への意欲の向上
- 従業員の生活者としての視点や創造性、時間管理能力の向上
- コスト削減（残業代など）
- 生産性や売上げの向上
- 部下や同僚従業員の能力向上
- 企業イメージや評価の向上
- 従業員の心身の健康の保持増進

### 参考データ

仕事と育児の両立を支援する取組は、企業業績に様々なプラスをもたらします。

仕事と育児の両立を支援する取組が企業業績に与えるプラス面



〔注〕「Yahoo!リサーチモニター」から抽出し、2,543企業（従業員規模別では、0～20人が1,529社、21～50人が282社、51～100人が163社、101人～300人が233社、301人～1000人が154社、1001人以上が182社となっている。）中、仕事と育児両立支援取組実施の企業業績への影響について「企業の業績には関係しない」と回答した企業を除いた2,006企業が回答。

〔資料〕㈱富士通総研「中小企業の両立支援に関する企業調査」（「中小企業白書」（平成18年）に掲載）

## ①仕事と生活の調和に関する支援ができる職場作り

### ●トップの意識改革・リーダーシップ、経営戦略への位置付け

経営トップの理解やリーダーシップの発揮、経営戦略へ位置付けて推進することが重要です。中小企業ではトップのリーダーシップでの加速的な取組が、大企業では経営戦略としてダイバーシティの推進等と併せた取組がみられます。

### ●推進機関やキーマン(CWO)による取組推進

旗振り役の推進機関を構築したり、推進のキーマンを例えばCWO(Chief Work Life Balance Officer)と定めることにより、全社を挙げての強力な推進を内外に明らかにすることが重要です。

## ②従業員が抱える時間的制約等を理解した業務運営の実現

### ●効率的な働き方の促進

業務や業務分担の見直しといった業務効率化の取組が欠かせません。時間を有限な経営資源と捉え、限られた時間管理の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指し、企業の現場の管理職や個々の従業員が業務マネジメントに取り組むことが必要です。

### ●管理職の意識改革・マネジメント能力の向上

現場の管理職の理解と、様々な事情を抱えた部下の業務調整や進行管理等を行うマネジメント能力が不可欠です。研修等での講話や、部下の人事評価要素に部下の残業時間管理等を入れるなど管理職の意識を促す取組も効果的です。

### ●周囲の従業員の理解促進、能力の向上

業務代替や分担見直しは“お互い様”という意識を醸成して、チームで業務運営の工夫を行うなど、周囲の従業員の理解を促進することが取組の実効性につながります。業務への柔軟な対応が求められることから、周囲の従業員の能力向上にもつながります。

### ●適正な人員・時間管理、公平感のある人事評価の実施

従業員が自社の制度等を安心して利用できるためには、長時間労働を前提とせず業務を互いに代替できる適正な人員・時間管理、周囲の従業員も含めた公平感のある人事評価を実施することが重要です。

## ③企業の枠を超えた取組の促進

### ●顧客や取引相手等の理解の促進

企業が仕事と生活に取り組むには、顧客や取引相手の理解促進が欠かせません。企業間で計画的な発注、納期の促進等を図る工夫など、関係者の理解を促す取組を並行して行うことが重要です。

### ●企業間ネットワークの構築

個々の企業担当者の人的つながりで情報収集することに加え、企業間で情報交換等のネットワークを構築することにより、企業が互いに取組を促進しあう相乗効果がうまれます。

平成19年12月に、政労使の合意により「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定され、政府全体で仕事と生活の調和推進に取り組んでいます。

政府全体の仕事と生活の調和に関する情報は、

内閣府 仕事と生活の調和推進室HP (<http://www8.cao.go.jp/wlb/>)

をご覧ください。

内閣府では、仕事と生活の調和の推進にあたり、このシンボルマークやキャッチフレーズとともに、みなさまの思いをつなぐ輪を広げてゆきたいと考えています。

ひとつ「働き方」を変えてみよう!

カエル! ジャパン

Change! JPN 