

企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット

男女共同参画会議

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会

平成 20 年 4 月 9 日

1 はじめに

仕事と生活の調和の実現には、時代の変化に対応するように現在の働き方を変えることが必要であり、働く場としての企業の理解や取組の促進が欠かせない。仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会では、平成 19 年 7 月に「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向報告」を取りまとめた。この中で、企業にとって仕事と生活の調和の取組は将来の成長・発展につながる「明日への投資」であり、経営戦略の重要な柱であると位置付けている。仕事と生活の調和に向けた企業の取組を一層推進し、従業員のモチベーションや企業の活力向上につなげるべく、企業が仕事と生活の調和に取り組むメリットについて、今般、改めて整理して情報提供する。

2 企業の仕事と生活の調和への取組

仕事と生活の両立支援や柔軟な働き方の促進、効率的な働き方の促進による長時間労働の是正など、企業が仕事と生活の調和に関して行う取組によるメリット、取組の推進方法について整理する。今般、仕事と生活の調和に取り組んでいる企業へのインタビューを行い、企業の取組に関する情報や、既存の統計や調査結果等を基に分析した定量的なコスト情報も併せて紹介することとし、企業が仕事と生活の調和に取り組むことを単なるコストでなく労使双方にメリットと捉えられるよう具体的な情報を提供する。

(1) 両立支援の促進

○ 両立支援のための施策

両立支援のための企業の制度等には次のようなものがある。

- ・ 休業制度；育児休業（法定上、原則として子が 1 歳に達するまで、保育所の入所待ち等一定要件を満たせば 1 歳 6 か月まで休業できる制度）、介護休業（法定上、対象家族が要介護状態に至る毎に 1 回、通算 9 3 日まで休業できる制度）
- ・ 看護休暇制度：法定上、未就学児の看護のため 1 年に 5 日まで休暇取得できる制度
- ・ 事業所内保育所の設置：従業員の子等のための保育所を（複数）企業で設置
- ・ 経済的支援：保育料や延長保育料、ベビーシッター代の補助等
- ・ 復職支援：社内報や社内イントラネット等による情報提供、学習支援ツールの活用等

○ 先進企業の取組にみる効果

—女性の登用【P&G】—

【取組】全ての個人を尊重するという企業理念の下、多様な人材が個性をいかして貢献できるよう、ダイバーシティ（多様性）の推進を経営戦略の一環としている。男女の区別なく多様な社員の多様なニーズに対して支援できるよう、制度の確立と利用しやすい企業風土の醸成に尽力している。柔軟な働き方が選択できるよう、週3日勤務や1日当たりの勤務時間を40%削減する等、全体で勤務時間を60%までにできる短時間勤務制度、勤務時間の50%まで（週2日）を認める在宅勤務などの制度がある。なお、制度の推進を図る一環として、男女間で離職率に格差が出ないように管理職の人事評価項目に女性の離職率も含めている。

⇒【効果】採用・配属・研修・昇進などすべて男女を問わず平等な機会が与えられるため、知識や経験を継続していかし、実力を発揮する女性も増えている。女性社員の割合は全社員の62%、総合職の34%、課長相当職の25%、部長相当職の26%と他社と比較しても高く、子どもを持つ女性管理職も多い。一方で、男性の育児休業取得者も増加している。

—充実した育児・介護休業制度等【平和堂】—

【取組】「意欲ある従業員がその意欲・能力を発揮できる職場環境を整えることが働きがい（従業員満足度）の向上につながる」という考え方の下に、ワークライフバランス推進チーム等で女性の登用や両立支援を進め、法律で定められた期間を超える育児休業制度（子どもが2歳の誕生日に属する月末まで利用可能）や介護休業制度（通算1年までの分割取得が可能）、短時間勤務制度（所定労働時間を5,6,7時間から選択でき、子どもが小学校入学後5月15日まで利用できる）等を設けている。

⇒【効果】退職者が大幅に減少し、今までいなかった女性管理職も出てきた。モデル店舗における業務効率化の試みで、売り上げの上昇がみられる。また、従業員の満足度や仕事への意欲、モチベーションも高まっている。

—社員の多様なニーズに応えた短時間勤務制度【松下電器】—

社員のニーズに応えたきめ細かな短時間勤務制度として「ワーク&ライフサポート勤務」制度を設けている。1日1時間短縮や2時間短縮、半日勤務、週2日勤務や3日勤務等柔軟に選択でき、育児理由では子が9歳の3月末まで、介護理由では要介護家族1人につき介護休業期間と合わせて通算1年利用できる。育児のため1、2時間短縮勤務をする従業員が多い。

⇒【効果】子どもを持つ女性社員の定着率が向上した。また、女性から成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も開発されている。短時間で効率よく働くよう心がけるため時間管理能力も向上する。人事異動時に男性社員をとこだわる声も聞かれなくなった。

—事業所内保育所の設置【サタケ】—

【取組】 少子化社会における企業の社会的責任（CSR）の観点からも、従業員の意見を取り入れながら様々な両立支援策を講じており、きめ細やかな運営を行っている。女性総合職の採用、育成が進んできたこともあり、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した。施設の年間運用コストは約 700 万円。派遣社員の利用も可能で、社員の希望があれば保育時間等も柔軟に対応しており、育児休業取得者の 3～4 割が利用している。

⇒【効果】 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が出ている（06年1名、07年1名）。また、事業所内保育所の設置が報道等で取り上げられるなど企業の PR 効果を実感しており、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みられる。

○ コスト情報（女性従業員 1 人当たりの出産時退職（A）と就業継続（B）のコスト比較）

従業員が出産を機に退職し人員を補充する（A）より、育児休業を取得し短時間勤務を行う（B）の方が、企業にとってコストがかからない。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る。

- ・（A）では女性従業員（29 歳、大卒）が退職し、3 か月後に中途採用者を補充。補充までは同僚従業員が退職者の業務を残業で補う。
- ・（B-1）では従業員が就業を継続。育児休業を取得し、その後短時間勤務（1 日 2 時間短縮）を行う。育児休業期間（1 年 6 週間）及び短時間勤務期間（3 年間）は有期雇用者（例えば企業OG等を活用しすぐに採用できると仮定。）が業務を補う。有期雇用者は、育児休業期間はフルタイム勤務を、短時間勤務期間は短時間勤務者の勤務時間短縮分を補う短時間勤務を行う。
- ・（B-2）では（B-1）と同様、従業員が就業を継続。育児休業を取得し、その後短時間勤務を行う。育児休業期間及び短時間勤務期間は同僚従業員が休業・短時間勤務者の業務を残業で補う。但し、この場合、長時間労働が恒常化しておらず同僚従業員が業務を補える環境にあること、また、複数の同僚従業員で業務を補えるだけの組織規模があることが前提となる。

（注 1）本コスト情報は、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が必要である。

（注 2）（B-2）では、職場全体での業務効率化等の工夫により残業を削減し、同僚従業員が所定労働時間内に育児休業取得・短時間勤務者の業務を補うことが本来望ましいが、今回は、企業が負担するコストを多く見積もっても（A）よりコストがかからないことを示すため、あえて同僚従業員が残業で業務を補うこととして試算している。

【従業員 1,000 人以上の企業の場合】

(A)	単位: 万円
<投入コスト>	437
欠員補充までの同僚の業務代替費	140
中途採用者採用、研修関係経費	80
中途採用者給与	201
その他	16
<節約コスト>	
退職者に支払うはずだった給与等	335
<純コスト>	102

(B-1)	単位: 万円
<投入コスト>	1,084
休業期間中の有期雇用者給与等	602
休業期間中の同僚による業務補充費	42
短時間勤務期間中の有期雇用者給与等	419
その他	20
<節約コスト>	1,004
休業期間中の給与等	602
短時間勤務期間中の給与等	402
※助成金(代替要員確保コース)	※10~50
<純コスト>	80 (※30~70)

※ 21世紀職業財団の助成金で1人当たり10~50万円
助成の申請ができる場合がある。(6頁参照)

(B-2)	単位: 万円
<投入コスト>	1,087
休業期間中の同僚による業務代替費	629
短時間勤務期間中の同僚による業務代替費等	426
その他	32
<節約コスト>	1,004
休業期間中の給与等	602
短時間勤務期間中の給与等	402
<純コスト>	83

【従業員 100~999 人の企業の場合】

(A)	単位: 万円
<投入コスト>	400
欠員補充までの業務代替費	126
中途採用者採用、研修関係経費	73
中途採用者給与	187
その他	14
<節約コスト>	
退職者に支払うはずだった給与等	312
<純コスト>	88

(B-1)	単位: 万円
<投入コスト>	1,008
休業期間中の有期雇用者給与等	562
休業期間中の同僚による業務補充費	38
短時間勤務期間中の有期雇用者給与等	391
その他	17
<節約コスト>	936
休業期間中の給与等	562
短時間勤務期間中の給与等	374
※助成金(代替要員確保コース)	※10~50
<純コスト>	72 (※22~62)

※ 21世紀職業財団の助成金で1人当たり10~50万円
助成の申請ができる場合がある。(6頁参照)

(B-2)	単位: 万円
<投入コスト>	982
休業期間中の同僚による業務代替費	569
短時間勤務期間中の同僚による業務代替費等	385
その他	28
<節約コスト>	936
休業期間中の給与等	562
短時間勤務期間中の給与等	374
<純コスト>	46

＜参考：A社（大企業、製造業）の例＞ 従業員1人の採用、育成に必要なコスト

- ・ A社の場合、従業員を1人採用、育成に必要なコストは998万円。（従業員が一人前になるまでの期間を3年間と捉えており、その間にかかるコストを計上）

（コスト項目）

採用費	300万円
研修費	170万円
人件費等	528万円
合計	998万円

（注）研修費には、新人研修等の経費とOJTを行う従業員の人件費を計上している。

人件費等には、福利厚生費等の経費に加え、新人の採用初年度の給与のうち一部をコストと捉えて計上している。

○ コスト情報（事業所内保育施設の設置・運営費用）

利用者数20人規模の事業所内保育施設の開設・運営費用

① 開設費用（補助金を除く、設置者負担費用）

費目	金額（万円）	備考
新築費用（新築の場合）	5,500	土地取得及び建設費用 ※21世紀職業財団の助成金で1/2～2/3（限度額2,300万円）助成の申請ができる場合がある。
改装費用（改築の場合）	1,750	※21世紀職業財団の助成金で1/2～2/3（限度額2,300万円）助成の申請ができる場合がある。
家具・備品・什器費用	420	

② 年間運営費用

費目	金額（万円）	備考
年間運営費	1,900	21世紀職業財団の助成金で1/2～2/3（限度額あり）助成の申請ができる場合がある。
内：人件費	1,450	
消耗品費	130	遊具・備品等
その他	320	保険料、水道光熱費等

（資料）第一生命経済研究所「事業所内保育施設に関するアンケート調査」（2004年）

注：このモデルは、自社所有地に設立され、フロア面積230平米（70坪）の施設。利用者数の年齢構成は0歳児3人、1～2歳児8人、3歳以上児が9人であり、保育士が4人配置されている。費用は補助金を除く事業者負担金額であり、消費税込みの金額。

（「出生率の回復とワークライフバランス」中央法規2007年より）

○ 各種助成制度

助成金名		概要
中小企業子育て支援助成金		常用労働者が100人以下であって、育児休業取得又は短時間勤務制度の適用者が初めて出た場合に助成金を支給。
両立支援レベルアップ助成金	代替要員確保コース	育児休業取得者が育児休業終了後、原職等に復帰する旨の取扱いを就業規則等に規定し、育児休業取得者の代替要員を確保し、かつ、育児休業取得者を原職等に復帰させた事業主に対して支給。支給対象労働者1人当たり10～50万円。最初の支給対象労働者がでた日の翌日から5年間、1事業所当たり1年度10人まで。 http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist1.html
	休業中能力アップコース	育児休業または介護休業取得者がスムーズに職場復帰できるよう、職場適応性や職業能力の維持・回復を図る措置(職場復帰プログラム)を実施した事業主・事業主団体に対して支給。
	子育て期の柔軟な働き方支援コース	労働者が利用できる次の①～⑤のいずれかの制度を就業規則等に規定し、3歳以上小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者が利用した場合に、事業主に対して支給。 ①育児休業に準じる制度、②短時間勤務制度、③フレックスタイム制、④始業または終業時刻の繰り上げ・繰り下げ、⑤所定外労働をさせない制度
	ベビーシッター費用補助コース	小学校就学前の子の養育または家族の介護を行う労働者に対し、①ベビーシッター、ホームヘルパー等育児・介護サービスを利用する際にその費用の全部または一部を補助した事業主、または、②ベビーシッター会社、シルバーサービス会社等と契約し、そのサービスを労働者に利用させた事業主に対して支給。
	職場風土改革コース	両立支援制度を利用しやすい職場環境の整備を計画的に行う事業主に対して支給。
	男性労働者育児参加促進コース	男性の育児休業取得を促進するなど、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組を行う事業主に対して支給。
	事業所内託児施設設置・運営コース	労働者のために企業内託児施設の設置、運営又は増築等を行う事業主・事業主団体に対して支給。設置費:1/2～2/3。限度額2,300万円。運営費:1/2～2/3。限度額運営形態に応じ3,792千円～10,146千円。5年間。 http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist4.html
事業所内保育施設助成等事業(こども未来財団)	事業所内保育施設の保育遊具の購入、休職・調理設置等の整備に要する経費の一部を助成する事業。 http://www.kodomomiraizaidan.or.jp/jigyoy/jigyoy19-2.html	
事業所内保育施設支援事業(東京都)	労働者のために企業内託児施設の設置、運営又は増築等を行う都内に所在する事業所の事業主・事業主団体に対して支給。設置費:1/2。限度額2,300万円。運営費:1/2。限度額運営形態に応じ3,792千円～11,796千円。3年間。 http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kodomo/hoiku/jigyousyonai/	

(2) 柔軟な働き方の促進

○ 柔軟な働き方促進策

場所や時間の観点から柔軟な働き方を促進するための企業の取組には次のようなものがある。

- ・ 場所の観点から柔軟な働き方：

在宅勤務（情報・通信技術を活用して、労働時間の一部又は全部を自宅で仕事に従事する勤務形態）、勤務地の限定（転勤の制限）、サテライト・オフィス（企業の本拠地から離れた所に設置されたオフィス）の設定 等
- ・ 時間の観点から柔軟な働き方：

時差出勤（就業時間の繰上げ・繰下げ）、フレックスタイム制（あらかじめ定めた総労働時間の枠内で始業及び終業の時刻を従業員が決めて働く制度）、短時間勤務（1日の勤務時間を短縮したり1週間の勤務日数を減少する勤務形態） 等

○ 先進企業の取組にみる効果

— 一場所の観点から柔軟な働き方（テレワーク）の推進【松下電器】 —

【取組】情報・通信技術を駆使したユビキタスで柔軟な働き方として e-Work を推進している。在宅勤務制度を導入、出張先での業務スペースとしてスポットオフィスを設置、Web での会議等を活用した業務等を進めている。IT インフラは先行して業務の効率化向上目的で進めていたため、大きな追加コストを要さず、e-Work の推進により働き方の選択肢が増加した。ただし、上司等とのコミュニケーションや業務管理方法への不安の声もある。

⇒【効果】通勤、移動の削減による時間創出と疲労軽減、業務の見直しや効率化の促進効果もみられる。また、働きやすさの向上は社員のモチベーション向上にも寄与する。

— 一時間の観点から柔軟な働き方（取得理由を限定しない短時間勤務制度）の推進【ジーエムジャパン】 —

【取組】法定を超える育児休業制度を設けるよりも育児以外の多様な理由で活用できる制度を設けた方がよいと考え、取得理由を限定しない勤務時間選択制度（短時間勤務制度）を導入している。本人の申告が認められれば、育児や介護、病気、受験、家事都合などと多様な理由で勤務時間が選択できる。

⇒【効果】育児だけでなくより多様な理由で活用できるため、高齢化の進展で今後増えることが予測される介護ニーズや、自己啓発、地域活動という従業員の多様なニーズにも幅広く応えられる。このことが、従業員の定着や満足度、仕事への意欲の向上等につながり、また、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いかされる。

（3）業務の効率化や長時間労働の是正

○ 業務効率化や長時間労働是正の取組

業務の効率化や長時間労働の是正のための企業の取組には次のようなものがある。

- ・ 業務の見直し（棚卸し）、業務分担の見直し
- ・ 残業削減（業務の効率化や生産性の向上等で削減）、休暇取得の促進（アニバーサリー休暇等目的を明示することによる取得促進、連続した取得の促進等） 等

○ 先進企業の取組にみる効果

— 多能工の育成や無駄取りの実施【カミテ】 —

【取組】従業員を何種類もの仕事ができる多能工に育成して、お互い業務を代替できるようにしている。例えば従業員の休業は、他の従業員の分担を柔軟に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、残りの業務はまず社内での代替を検討し、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（「業務の棚卸し」）。また、日常的に業務の「無駄取り」も行っており、書類のチェック体制の見直

しや書類作成の単純化等に取り組んでいる。カミテを参考に仕事と生活の調和への取組を検討する企業もみられ、他企業の取組への波及にも貢献している。

⇒【効果】他の従業員の業務の見直しや若手の育成が進んだ。育児や介護、家族のイベント等従業員の様々なニーズに応じて互いに業務代替することにより“お互い様”意識が醸成され、職場の管理職や従業員の意識改革につながるとともに、職場のチームワークが高まった。また、長く働きたいと考える優秀な人材も採用できている。

—残業削減—

長時間労働を是正するには、業務の効率化が不可欠である。残業が減ればその分のコスト削減につながり、業務目標を変えずに取り組めば生産性が向上することになる。生活時間に余裕が生まれるため、心身の健康を害するリスクも減り、従業員の満足度も向上する。

【日立ソフトウェアエンジニアリングの取組】

トラブルプロジェクトと長時間残業の相関が高いことから、「活気ある職場作り」の一環として残業削減に取り組んだ。ある本部で21時以降残業する場合には手続きを必要とする「21時ルール」を始めたことをきっかけに、21時一斉消灯を全社的に導入した。また、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要素としている。個々人の業務の見える化を図った上で作業を平準化するなど、業務効率化にも並行して取り組んでいる。

⇒【効果】いわゆるつきあい残業などが減少した結果、残業時間が2割（月34.9時間から27.8時間へ）削減され、月100時間以上残業者の人数も8割減少した。現在、21時まで残業する人は1割程度であり、今後は、「20時ルール」への移行も検討している。

【福島印刷の取組】

時期的な繁閑に応じて、通常（7時間45分）に加え繁忙期（8時間45分）、閑散期（7時間）と3種類の所定労働時間を設定して、メリハリのある働き方を推進した。一部の部署において、社内間で残業して業務調整等を行うことを当たり前と感ぜないよう、19時以降の社内間電話を禁止する等の工夫を行っている。また、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え、かつ、業務応援を金銭に換算することで、従業員の生産性意識の向上を図っている。

⇒【効果】超勤の4割削減という数値目標を達成した。

—「ノー残業デー」の設定—

【コクヨの取組】水曜日をノー残業とし、巡視隊が見回り、本社では19時消灯を実施している。

【ジーエムジャパンの取組】残業をせず時間内に業務を終えるという意識を高めるため、給与は変えずに所定労働時間を7時間半とし、繁忙期の始期である1月をあえて「残業

ゼロ」月間に行っている。

—連続した年次有給休暇取得の促進【妙徳】—

【取組】年次有給休暇はまとめて取る方が消化しやすいと考え、少なくとも年間20日の取得を目指し、四半期に1回、5日間の連続休暇の取得を社員全員に推奨している。従業員の休暇予定は社内で全て公開して周囲の従業員の意識も促し、計画的に業務調整して休暇を取得できるよう工夫している。また、従業員の日々の業務日程に関する情報を周囲で共有化することで、上司と部下、同僚間において業務を補いあう取組を行っている。

⇒【効果】年次有給休暇の取得が促進された。休暇取得中は上司や部下が休暇取得者の業務を代替するため、役職に縛られない複眼的な視点で業務に取り組めるようになる。さらに、休暇取得で従業員の多様なニーズに幅広く応えられことが従業員の多様な経験の蓄積につながり、創造性の高まり等が業務にいかされる。

○ コスト情報（業務効率化等の残業削減取組による企業全体での削減コスト）

- ・ 残業削減には、管理職や個々の従業員が、業務の見直しやいわゆるつきあい残業をなくすなど業務運営の工夫を行い、それぞれ業務効率化に努めることが前提となる。
- ・ 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を企業規模別に試算する。

	従業員1000人	従業員500人	従業員50人 (単位:万円)
<削減コスト>	30,814	13,588	1,253
人件費(残業時間削減分)	29,831	13,097	1,204
光熱費(残業時間削減分)	983	491	49
<投入コスト>			
残業削減推進担当者の人件費	91	80	73
<純削減コスト>	30.723	13.508	1.180

(注) 本コスト情報は、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が必要である。

(4) 従業員の心身の健康保持

○ 従業員の心身の健康保持策（メンタルヘルス対策を含む）

心身の健康の保持は、仕事を始めどの活動を行うにも欠かせない大前提となる。特にメンタル面で問題を抱える従業員は増加傾向にあり、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るなど、心身の健康の保持は企業の活力保持に不可欠である。従業員の心身の健康保持のための企業の取組には次のようなものがある。

- ・ 産業医によるカウンセリング機会の設定

- ・ 従業員の健康づくりに対する支援
- ・ 予防措置、治療等への支援
- ・ 管理職への研修や従業員への講話の機会の設定 等

○ 先進企業の取組にみる効果

—就業制限による罹患率減少【日立ソフトウェアエンジニアリング】—

【取組】「脳・心疾患リスク回避のための就業制限措置」を導入し、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行っている。入院や治療・服薬を開始すると就業制限は解除されるが、3か月毎に本人の状況をみて改めて就業制限を行う場合もある。また、産業医から講話を行い、健康管理意識の向上を図っている。

⇒【効果】半年前と比べ罹患患者数が3割減少した。

—EAPの導入【日本イーライリリー】—

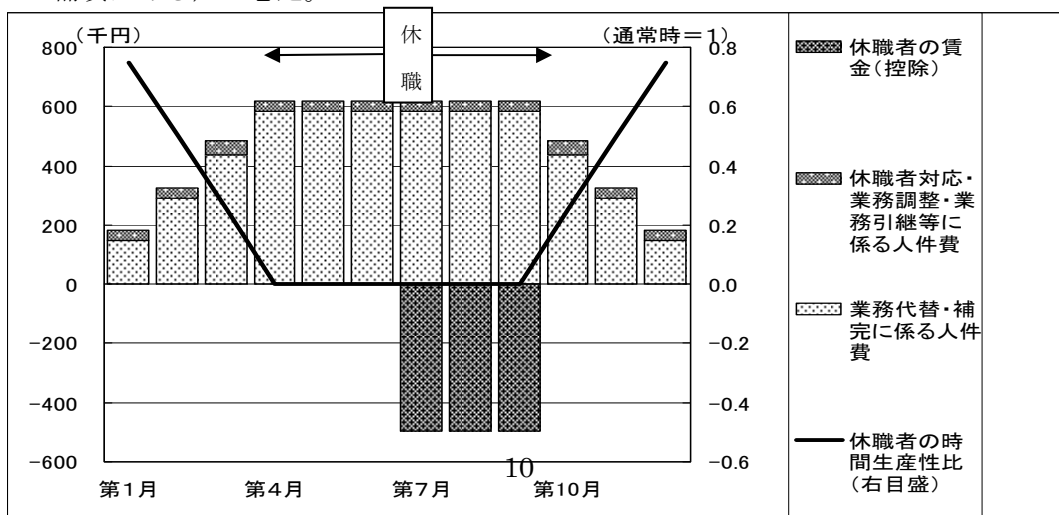
【取組】ストレスによる健康面の変化をより早期に把握できるよう、またメンタルヘルスにおけるセルフケアをサポートするためにEAP（Employee Assistance Program）を導入し、従業員の心身の健康保持を図っている。年間60件程度利用されている。具体的には、本人や家族が常時利用できるコールセンターの設置をし、完全守秘による相談のしやすさに配慮しながら専門的なアドバイスをするようにしている。

⇒【効果】EAP導入後、社員からは「成果・貢献を重視する一方で、社員の健康にも配慮しようとする姿勢が感じられた点にとっても好感を持った」旨の感想が寄せられた。社員 Engagement 強化に、一定の効果があった。

○ コスト情報（メンタル面等の理由での退職者1人あたりにかかるコスト）

退職者1人あたりかかるコストは422万円。

- ・ 従業員100～999人の企業において、従業員1人（30歳代後半、男性）がメンタルヘルス上の問題等が理由で6か月休職した後に復職。
- ・ 休職中と休職前後の3か月、周囲の従業員が業務を補う。休職期間中、計3か月は私傷病休暇、年次有給休暇等を取得し、残りの3か月は無給（但し別途健保組合等からの補填はある）と想定。



(注) 本コスト情報は、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が必要である。

3 企業が仕事と生活の調和に取り組むことによるメリット

企業が仕事と生活の調和に取り組むことによるメリットを改めて総括する。

- 従業員の定着（離職率の低下）
従業員にそれまで培われた知識や経験が失われることなく発揮され、新たな従業員を採用、育成するコスト等が不要となる。
- 優秀な人材の確保（採用）
学生は仕事と生活を両立させたいという就職観が多数派であり、優秀な人材の採用に貢献する。特に人材獲得をめぐる状況が厳しい中小企業にとって効果的と考えられる。
- 多様性に富む従業員の確保、定着
従業員の様々なニーズに応じて多様性に富む従業員が定着することにより、現代社会で企業に求められる顧客や市場の多様なニーズへの対応も可能となる。
- 従業員の満足度や仕事への意欲、企業へのロイヤリティの向上
従業員の抱える様々なニーズに応えることにより、従業員の満足度や仕事への意欲が高まる。また、企業に対するロイヤリティが向上する。
- 従業員の心身の健康の保持増進
メンタル面等で問題を抱える従業員は増加傾向にあり、周囲の従業員や業務進行にも深刻な影響を与える。従業員の心身の健康の保持は企業の活力向上に不可欠である。
- 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
従業員が子育てや介護、自己啓発、地域活動等多様な経験をすることにより、生活者としての視点や創造性、時間管理能力の向上が望める。
- 部下や同僚従業員の能力向上
業務分担の見直しや業務応援を行い、時には上の役職の業務を代替する経験等もすることにより、部下や同僚従業員の能力の向上が望める。
- コスト削減
従業員の離職や病気休職等を回避できることにより少なからぬコストが削減されるほか、長時間労働の是正により残業代や光熱費が、テレワークの推進によりオフィス賃料等が削減される。
- 生産性や売り上げの向上
業務目標を下げずに業務の効率化等を進めることにより生産性が向上する。また、売り上げの向上に結びつくこともある。
- 企業イメージや評価の向上
社会的責任を果たす企業として企業イメージや評価が向上する。報道等の機会が増え、企業の PR 効果が望める。

4 企業における仕事と生活の調和推進の方法

企業における仕事と生活の調和の推進については、管理職や周囲の従業員の負担や不公平感の増大や、働き方の柔軟化に伴う業務管理、人事評価の困難化等を理由に躊躇する声も聞かれるところである。企業が仕事と生活の調和への取組を円滑に進めるには、こうした懸念事項を払拭していくことが必要であり、仕事と生活の調和推進の方法について整理する。

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

両立支援や柔軟な働き方の促進など企業の仕事と生活の調和への取組推進には、経営トップの理解やリーダーシップの発揮が重要である。仕事と生活の調和の実現を企業の経営戦略に明確に位置付け、仕事と生活の調和に関する支援のための各種制度を設け、継続的に取組の必要性等を管理職や従業員に訴えることが重要である。特に中小企業においては経営トップのリーダーシップの発揮でできるところから始め加速的な取組が可能である。大企業においてはダイバーシティの推進や女性の登用等と併せて取り組むことも効果的である。

○ 推進機関やキーマン（CWO）による取組促進

企業全体で仕事と生活の調和に取り組むには、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）という名称で定めることにより、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効果的である。推進に当たっては、従業員対象のアンケートを実施するなどして従業員のニーズに応えた取組を進めることが実効性のある制度作りのため重要である。特に中小企業においては個々の従業員のニーズに柔軟に応えることにより即効性のある成果が望める。

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

企業における仕事と生活の調和の実現には従業員の心身の健康保持のためにも効率的な働き方が求められ、業務の見直し（棚卸し）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ない。時間を有限な経営資源と捉え、限られた時間資源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、それぞれ企業の現場の管理職、個々の従業員が業務マネジメントに取り組むことが、仕事と生活の調和実現の大前提となる。効率的な働き方の促進により時間的・コスト的な余裕が生まれることが、更なる取組の推進につながることになる。

○ 管理職の意識改革・マネジメント能力の向上

企業の働く現場において実際に仕事と生活の調和が実現するには、現場の管理職の理解と、様々なニーズを抱えた部下の業務調整や進行管理等のマネジメント能力が不可欠である。管理職研修等での講話や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ある。

○ 周囲の従業員の理解促進、能力の向上

全ての従業員が各々の生活上のニーズに応えるには、業務代替や業務分担の見直しは“お互い様”という意識を醸成し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、仕事と生活の調和に関する取組の実効性につながる。また、業務への柔軟な対応の必要性に応えることが、周囲の従業員の能力向上につながることもなる。

○ 適正な人員・時間管理、公平感のある人事評価の実施

従業員が自社の仕事と生活の調和に関する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・時間管理を行うとともに、制度の利用がキャリアに悪影響を及ぼさない公平感のある人事制度を構築し、利用後の評価や処遇について適切な説明や情報提供を行うことが重要である。また、休業等により業務を代替した周囲の従業員に対しても、その労力に見合った公正な評価を行うことが肝要である。

③ 企業の枠を超えた仕事と生活の調和への取組の促進

○ 顧客や取引相手等の理解の促進

企業が仕事と生活の調和に取り組むには、顧客や取引相手、特に系列企業等の理解促進が欠かせない。企業間で計画的な発注、納期の促進等を図る工夫や、担当者の離席時間等の情報提供など、関係者の理解を促進するための取組を並行して行うことが重要である。

○ 企業間ネットワークの構築

企業が仕事と生活の調和に関する取組を進めるに当たり、実際に効果を挙げている先進企業の取組を参考にすることは非常に有益である。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（参考）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望める。こうした取組が、他の企業や社会全体への仕事と生活の調和に関する取組推進に波及することにもなる。

（参考）ワーク・ライフ・バランス塾の取組

平成 16 年度からの 3 年間にわたり、複数の企業が連携し、情報共有・意見交換を実施、参加企業の取組事例の紹介や各種情報の共有、横断的・継続的な研究・実践、セミナー・シンポジウム等の開催などを行った。