

海外のワーク・ライフ・バランス運動における広報啓発について

1. アメリカ

(1) 経緯及び概要

ワーク・ライフ・バランスの運動は、1980年代後半から民間企業の自発的な努力として進められ、その後、主にワーキングマザーの支援を対象とした「ワーク・ファミリー・バランス」から従業員一般を対象とした「ワーク・ライフ・バランス」への運動に移行した。

2003年には、上院議会でワーク・ライフ・バランスが国の優先課題であることの決議がなされ、これを受けて、企業団体やマスコミ、NPO等によるワーク・ライフ・バランスの全国的な啓発キャンペーンである「ナショナル・ワーク・ライフ・イニシアティブ(National Work-Life Initiative)」と呼ばれる運動が進められている。その実施は、ワーク・ライフ・バランス推進同盟(Alliance for Work/Life Progress: AWLP)、「フォーチュン誌」、及び全米ビジネス協会の構成企業が担っている。

(2) 「ナショナル・ワーク・ライフ・イニシアティブ(National Work-Life Initiative)」

この運動では、ワーク・ライフ・イフェクティブネス(Work-life effectiveness)という標語が使われている。重要な柱として、扶養者(家族)へのケア、心身の健康、職場の柔軟性、財政的支援、有給休暇や余暇、地域とのかかわり、意識改革運動の7項目を挙げており、それぞれについて既存の文献等から収集した情報やコスト情報も含んだ広報啓発物を作成している。先進企業事例もその中で紹介されている。

扶養者(家族)へのケア

- ・ 2社が共同で企業内託児所を設置した場合、コストは少なくとも15万ドル削減される。
- ・ 保育サービスが提供された場合、従業員1人当たりコストが300ドル軽減する。

心身の健康

- ・ 62%の雇用者が仕事を肯定的に捉えられるのは自分の健康状態によるところが大きいと感じている。

職場の柔軟性

- ・ 柔軟な働き方を支援する企業は、それ以外の企業より3.5%市場価値が高い。
- ・ 柔軟性を確保していると感じる雇用者は日に8時間以上働いてもワーク・ライフ・バランスが保たれていると感じている。

財政的支援

- ・ 財政的支援を選択することができる雇用者は、生産性が高く、忠誠心があり、

欠勤が少ない。

有給休暇や余暇

- ・ 20～30 歳代の男性労働者は仕事への挑戦や高収入よりも、家族との時間を多く持つことを重要と考えている。

地域とのかかわり

- ・ 社会や地域に貢献する企業はそれ以外の企業に比べ売上や収益が 10%以上高い。

意識啓発運動

- ・ 管理職（上司）に対して低い評価をする雇用者は、同じく高い評価をする雇用者より職場を去る確率が高い。

（３）その他

WorldatWork が会員企業に対して各種制度の普及状況と評価についてのアンケート調査を実施(“Attraction and Retention: The Impact and Prevalence of Work-Life & Benefit Program”(2007.10))

その結果、各種従業員の採用、定着に最も効果的と考えられている制度として、有給休暇、テレワークを挙げる企業が多く、また、緊急的な扶養者のケア、企業内保育所、長期休暇（サバティカル）を提供している企業は全体の３割に満たないことがわかった。

2. イギリス

(1) 経緯及び概要

イギリス政府は 2000 年からワーク・ライフ・バランス・キャンペーン (Work-Life Balance Campaign) を開始した。その一環として、ワーク・ライフ・バランス・チャレンジ基金を設置し、ワーク・ライフ・バランス施策の導入を検討する経営者に対して無料コンサルティングを実施している。また、基金を活用した企業から情報収集を行い、先進事例紹介等を行うことで、企業の自主的な取組の促進を図っている。

(2) ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン (Work-Life Balance Campaign)

Dept. of Trade and Industry が発行している普及啓発用のパンフレット (”Business Case for Diversity and Equality”) には、企業のコスト情報として以下の調査が紹介されている。

(一部)

- ・ 病欠による雇用コストは年間 100 億ポンドにのぼり、そのうちの 30% が仕事上のストレスに関係している可能性があるとされている。
- ・ イギリスの組織のシニア女性の 5 分の 1 以上は柔軟性のある職場に仕事を変えている。シニアの女性管理職を外部調達するには 5 万ポンドかかると見積もられる。
- ・ 出産後仕事に復帰する女性比率は 91.5% で、過去 10 年間で 30% 以上増加した。その結果、300 億ポンドが無駄にならなかったことになる。

(3) 先進事例

企業規模別のほか、女性の活用、世代の多様性、平等な職場な環境、企業の地域活動など幾つかの視点からとらえた企業の事例調査をウェブで紹介。

【BAE Systems】

1999 年以降、全従業員に対して平等な機会に関する情報の提供等を実施。雇用の平等と多様性プログラムによる意識改革は、モラルと生産性の向上と収益の増加に寄与したと考えている。2000 年に採用した新卒者の 22% は女性であったが、そのうちの 2 人が若いエンジニアに与えられる賞の第一位と二位を獲得した。

【British Telecom】

BT の従業員のうち 13% が完全な在宅勤務、70% が部分的な在宅勤務を実施。その結果、生産性が 15～31% 上昇した。そのほか、顧客の不満度の減少、精神的疾患による退職者の減少 (80%)、イギリス平均を下回る欠勤率、出産休暇後の女性の高い復帰率 (98%)、通勤手当の削減 (年間 970 万ポンド)、社員の定着率改善による採用費用の節約 (年間 500 万ポンド) などの成果が得られている。

(女性エンジニアのためのキャリア開発コンファレンス資料 (2007.12.8) より作成)

3. ドイツ

(1) 経緯及び概要

2003年に、政府、財界、労働組合等による「家族のための同盟(Allianz für Familie)」が結成され、政府だけでなく各方面が連携して取組を推進していくことがアピールされた。主な取組としては、ベスト・プラクティスの分析とその紹介、社会的影響の試算、企業コンクールの実施、地域連携の促進、が挙げられる。

(2) ベスト・プラクティスの分析とその紹介

先進企業における好事例が紹介されるだけでなく、コスト・ベネフィット分析を行い、ファミリー・フレンドリー施策が企業にとって利益になることを示している。

具体的には、協力企業から施策実施により節約できるコストと施策を実施する際のコスト(図表1参照)に関するデータを集め、それらを基に「ファミリー有限会社」というモデルを作りシミュレーションを行った。その結果、施策への投資による利益額は約75,000ユーロ、利益率(利益額/投資額)は約25%となった。(図表2参照)また、中小企業向けにコストとベネフィットの実例を示したり、ファミリー・フレンドリー施策を実施するための企業向けチェックリストを用意したりしている。

図表1 コスト・ベネフィット分析に用いられたコスト

ファミリー・フレンドリー施策により 圧縮可能な人事関連コスト	ファミリー・フレンドリー施策の 実施に要するコスト
再雇用コスト (配置転換、新規採用コスト) 引継ぎコスト (育児休業中の引継ぎコスト) 再統合コスト (復帰者の再統合コスト)	相談・連絡コスト (親への相談提供、育児休業者への連絡、復帰支援プログラムにかかるコスト) フレキシブルな労働時間の調整コスト (短時間勤務、フレックスタイム制、裁量労働制によるコスト) 在宅勤務コスト 事業所内保育施設コスト

(資料) BMFSFJ(2003)よりみずほ情報総研作成。

図表 2 「ファミリー有限会社」の概要とファミリー・フレンドリー施策にかかるコスト

企業概要

従業員数:1,500 名（うち女性従業員：669 名）

女性比率:44.6%

短時間勤務者割合:14.7%（男性：3.9%、女性：28.1%）

平均勤務年数:10 年

賃金レベル別の従業員数割合

30,000 ユーロまで：43%（平均賃金：25,000 ユーロ）

55,000 ユーロまで：40%（平均賃金：40,000 ユーロ）

55,001 ユーロ以上：17%（平均賃金：65,000 ユーロ）

賃金付帯コスト:45%

ファミリー・フレンドリー施策対象者

人数:124 名

対象者の賃金レベル別分布

30,000 ユーロまで：48%（平均賃金：25,000 ユーロ）

55,000 ユーロまで：47%（平均賃金：40,000 ユーロ）

55,001 ユーロ以上：5%（平均賃金：65,000 ユーロ）

育児休業利用者:20 名

ファミリー・フレンドリー施策を実施しない場合

ファミリー・フレンドリー施策を実施する場合

育児休業平均利用期間：36 ヶ月

育児休業平均利用期間:25 ヶ月

育児休業からの復帰率:20%

育児休業からの復帰率:80%

復帰者の短時間勤務率:100%

復帰者の短時間勤務率:50%

シミュレーション結果

・ファミリー・フレンドリー施策の実施に要するコスト

相談・連絡コスト	81,250 ユーロ
フレキシブルな労働時間の調整	10,541 ユーロ
在宅勤務コスト	30,000 ユーロ
事業所内保育施設	182,322 ユーロ
小計	304,113 ユーロ

・ファミリー・フレンドリー施策の実施有無による人事関連コストの違い

	ファミリー・フレンドリー施策を実施しない場合（A）	ファミリー・フレンドリー施策を実施した場合（B）	施策実施によるコスト圧縮効果（A－B）
再雇用コスト	274,430 ユーロ	93,612 ユーロ	180,818 ユーロ
引継ぎコスト	354,550 ユーロ	178,242 ユーロ	176,308 ユーロ
再統合コスト	67,110 ユーロ	44,740 ユーロ	22,370 ユーロ
小計	696,090 ユーロ	316,594 ユーロ	379,496 ユーロ

・施策実施による利益

379,496（コスト圧縮効果）－304,113（施策実施コスト）

＝75,384 ユーロ（施策実施コストの 25%）

（資料）BMFSFJ（2003）よりみずほ情報総研作成。