



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
経営リスクグループ
研究員 玉田 裕美

企業の発展のためのワーク・ライフ・バランス (第2部)

第1部では、「ワーク・ライフ・バランス」の概要と、その必要性を見てきた。第2部では、具体的に行政と企業におけるワーク・ライフ・バランスの支援や導入の一例、およびその効果を見ていながら、企業にとってのメリットを述べることにする。

1. 行政の支援と企業のワーク・ライフ・バランス

(1) 行政のワーク・ライフ・バランス支援

第1部の1. (2) でも触れたように、日本では、2007年12月に政府が主体となって、「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」が作成された。憲章では、仕事と生活の調和の必要性に触れた上で、企業と労働者、国民、地方公共団体、国の各関係者が果たすべき役割が示されており、「仕事と生活の調和が実現した社会」を実現するための施策方針を定めると共に、「第1子出産前後の女性の継続就業率」や「男女の育児休業取得率」等、5年後、10年後の数値目標が設定されている。

この中では、今後目指すべき社会の在り方として、具体的に以下のような事項が挙げられている。

- ・就労による経済的自立が可能な社会

経済的自立を必要とする者、とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現等に向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる。

- ・健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

働く人々の健康が保持され、家族・友人等との充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間等を持てる豊かな生活ができる。

- ・多様な働き方・生き方が選択できる社会

性や年齢等にかかわらず、誰もが意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期等個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。

これに伴い、政府や地方公共団体が主体となり、以下のような多種多様な支援策や助成金、補助金制度、認定制度等の取組が整備されてきている。

- 1) ワーク・ライフ・バランス推進企業に対する表彰・認定（くるみんマーク等）
- 2) これからの支援策導入を考えている企業に対する低利での融資や貸付
- 3) 奨励金・助成金・補助金等の支給
- 4) 自治体からの両立支援策に関する助言・サポートをするアドバイザー等の派遣
- 5) ワーク・ライフ・バランス啓発・情報提供の一環としての講座やセミナーの開催
- 6) 都道府県、市町村単位での独自のアンケート調査や事例調査

7) 男女共同参画推進員の設置

地方公共団体によって講じている支援策は異なるが、3) 奨励金・助成金・補助金等の支給の例としては、都道府県が派遣する両立支援経営アドバイザー等による企業内研修を実施した企業に対しては、男性従業員が10日以上の子育休を取得した場合、事業主には20万円、休業取得者には5万円の奨励金を支給することや、仕事と子育ての両立を支援するため、新たに事業所内に保育施設を設置する費用を補助する取組等がある。

また、上記の取組を総合的に実施している例として、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、さいたま市、千葉市、横浜市、川崎市の八都県市が地方公共団体の枠を超えて行っている、「八都県市仕事と家庭生活の調和推進キャンペーン」がある。このキャンペーンでは、男性の子育て参加を促進するために定時退社の呼びかけや八都県市共同で企業・事業所のワーク・ライフ・バランスの取組状況のアンケート調査を行ったり、取組企業の事例集の作成等を実施している。企業に対する表彰にも力を入れており、仕事と家庭の両立支援等に熱心に取り組んでいる企業や男女共同参画が可能な職場づくりを積極的に行っている事業所に対する助成金の支給や表彰も行っている。その他にも、企業内での環境整備に向けた支援策として、入札制度において、加算する等の優遇措置や制度融資も推進している。

以上のような行政の支援策を企業が利用することには多くの利点がある。まず、地域社会、企業、行政が一体となって支援する気運が醸成されることや、活動自体が地域社会へのアピールとなる、自力で実施するのに比べてコストがかからないこと等が挙げられる。

これから自社内におけるワーク・ライフ・バランスを導入していきたいという企業は、うまく地方公共団体と連携することもワーク・ライフ・バランスの導入をスムーズにする鍵であると言える。

(2) 企業のワーク・ライフ・バランス支援

本稿の第1部で見てきたように、働く人の意識やライフスタイルにおける変化のため、長時間労働の深刻化、女性の考え方の変化に伴う働く女性の増加に対応するために、いまワーク・ライフ・バランスに対する必要性が高まっている。

中には個人の仕事以外の生活については企業が支援するべきでないとする考えや、ワーク・ライフ・バランスはコストがかかるとの考えを持つ経営者もいるようである。しかし、現実には、企業が個人の仕事以外の生活を支援することにより企業が享受することのできるメリットも多く、またこの取組は必ずしも高い費用を伴うものではない。

ワーク・ライフ・バランス施策には、ノー残業デーや勤務時間の短縮、テレワーク制度の導入や法定以上の休暇の付与、自己啓発支援等様々なものがあるが、ここではいくつかの先進的な事例を紹介する。

a. 出産・育児支援

育児休業期間は、法定では、原則として子どもが1歳に達するまでとしており、保育所への入所を希望しているが入所できない等の一定の要件を満たした場合は1歳6ヶ月までの期間の利用が可能と定められている。これを法定以上の期間を認め、より手厚い支援を行う企業も見られる。

育児休業は男性も取得できるものであるが、厚生労働省の調査によると、2007年の育児休業の取得率は女性の89.7%に対し、男性は1.56%にとどまっている。男性の育児休業取得率は依然として非常に低く、男性が会社で働き、女性が家事や育児をこなすという縮図は依然として根強いことが窺える。このような状況を受け、男性の育児休暇取得を必須とする企業も少しずつ増え始めている。

企業の中には、経済的な支援を行っている企業も徐々に増えており、多くの企業で実施している出産祝い金の支給に加え、保育料の補助等、子どもの成長に合わせたサポートを行う先進的な企業もある。

b. 介護支援

介護休業制度に関しては、法定では、同一の事業主に引き続き雇用された期間が1年以上の従業員が取得できるという条件があるが、入社1年に満たない従業員も申請できるようにしている企業や、対象

家族 1 人当たりの取得日数の上限である 93 日以上の取得を可能にしたり、対象とする要介護者の範囲を法定以上の同居・扶養していない祖父母を対象に含める企業もある。その他、介護ヘルパー・介護機器費用を負担する取組も見られる。

休業中の所得保障については、育児休業・介護休業ともに、原則として支給しない場合が多いが、それでは生活が苦しくなり休業制度が利用できないという従業員の声に応じて、雇用保険からの休業給付金に上乗せしたり、家族手当等を組み替えて経済的補填に充てている企業もある。

また、休業中の従業員に対して、社内の状況に関する資料の送付、インターネットを活用したコミュニケーション、自宅から社内イントラネットへのアクセス、学習支援等を行うことにより、休業中の従業員が安心して休業と復職ができるような取組を実施する企業もある。

c. 勤務時間・勤務形態に関する支援

勤務時間・勤務形態に係る制度には、短時間勤務、時差勤務、フレックスタイム制等が挙げられる。これらの支援策のメリットとして、子どもの送迎ができる、学校行事に積極的に参加できる、女性従業員のキャリアを結婚、出産、育児で中断しない、趣味や自己啓発の時間を確保できること等が挙げられ、従業員にとって魅力的な環境整備が可能となる。

従業員が出産や育児に伴い、退職もしくは長期休業に入る場合、代替要員が必要となってくるため、企業によっては、コストがかかってしまうが、幅広い勤務時間や勤務形態の選択肢があることにより、従業員にとっては、働きやすい環境となり、企業側にとっても代替要員の配置は必要にならないので、これに係るコストが抑えられる。このような制度は企業内で浸透していない場合、周りに対して遠慮しがちになってしまうが、従業員に取得を促し利用者が増えることによって、取得しやすい雰囲気となっていく。

d. 自己啓発支援

自己啓発には、資格の取得やボランティア活動、英語を習う等の生涯学習から、大学や大学院への社会人入学等が含まれる。こうした自己啓発によってキャリア開発につながられることから、業務の一層の効率化を図るために支援を行っている企業は多い。

企業においては、通信講座や資格取得試験の補助や大学への社会人入学のための補助金制度等を実施し、これに伴う勤務時間の短縮や長期間の休業を認めている企業もある。最近では、企業が地域社会との連携を図るために、企業全体で地域に密着したボランティア活動を奨励したり、地域への参画が少なくなりがちである男性の地域への積極的な参画の促進を図る自己啓発支援も少なくない。このような支援策は、従業員のキャリア開発につながり、企業に還元されるものも多いことから、先行投資と考えられる。

民間企業による「女性が働きやすい会社」や「働きたい会社」ランキングにおいては、調査項目の中に「ワーク・ライフ・バランス度」の項目があるが、上記のような出産・育児・介護支援、有給休暇の取得率、勤務時間や自己啓発支援等を問うものである。

これらの制度を実施していく上では、組織のトップがワーク・ライフ・バランスを重要な戦略と位置づけ、強いリーダーシップで推進していくことが重要である。ランキングの上位に位置するような企業には、トップの強いリーダーシップが示されているという共通点がある。

企業が実際にワーク・ライフ・バランスを推進していく時には、まず自社内の問題点を把握し、どうしたらいいか計画を立てる（Plan）ことが基本である。その後、実際にワーク・ライフ・バランスの推進を図り（Do）、推進状況を確認したり、課題はないか見直したりして（Check）、改善をした上で、従業員の実態に即した施策につなげていく（Action）という PDCA サイクルに基づいた実践がよい。

企業が個人の希望するワーク・ライフ・バランスを実現するために必要なことは、個人の生き方や人生のライフステージに応じて、多様な働き方の選択肢を提供することである。働く個人の意識が変化していても、組織としての意識や雰囲気が変わらないことには、何も変わらない。制度を作りつばなしにするのではなく、従業員のニーズを把握した上でこれに見合った制度や取組となっているのか、経年的

にチェックしていく必要がある。

2. ワーク・ライフ・バランスの効果

ワーク・ライフ・バランスの実現は、働く個人と企業の双方にとって多くの効果をもたらす。従業員に対する効果としてまず挙げられるのは、仕事以外の時間を確保することにより家族の絆が深まることや、趣味の充実、自己啓発による知識の向上等がある。これらを通じて、一人ひとりの生活の質の向上や人間的な成長が期待され、更に企業にも良い効果をもたらすとされている。

ワーク・ライフ・バランスが職場に与えた影響・効果について管理職を対象に尋ねた内閣府の調査（2005）によれば、育児休業制度や育児短時間勤務制度を利用したことによる職場全体への影響について、「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった」（41.5%）ことが最も多く挙げられており、次いで「両立支援策に対する各人の理解が深まった」（37.2%）、「利用者の仕事を引き継いだ人の能力が高まった」（24.2%）と続いている。

このようにワーク・ライフ・バランスの効果には様々なものがあるが、一般的には次のような効果があると言われている。

（1）労働時間短縮に伴う各種コストの削減

2008年に内閣府が発表した『企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット』では、従業員1人あたりの残業時間が1日30分短くなることによって、1年間に企業全体で削減されるコストを算出している。人件費では、従業員1,000人で2億9,831万円、従業員500人で1億3,097万円、従業員50人で1,204万円もの費用が削減されるという結果が出ている。このように、労働時間を削減することが企業にもたらすメリットは非常に大きなものであると言える。更にこのことは以下に述べる業務効率の向上や心身の健康向上へとつながる。

（2）業務効率の向上

短くなった労働時間で、業務の効率化を図るためには、企業はスキルや経験を有する従業員の確保、育成だけではなく、業務の必要性を絶えず検討し、簡略化、省略化が可能なものについては、見直しを図ることが重要である。同時に、残業削減、休暇取得の促進により従業員の仕事に対するモチベーションを高い水準に維持することが必要である。

今後、企業が持続的に発展するためには、常に新しい商品やサービスを提供していく必要がある。ひらめきやアイデアというのは、時間をかければ生まれるものではない。一人ひとりの従業員が得る情報や人的なネットワーク、価値観によってもたらされるものであり、仕事の場においてだけではなく、それ以外の生活の場面により培われる多様な経験の蓄積は、創造性を高め、業務効率を向上させることにつながる。

（3）人材の確保と離職率の低下

従業員が意欲を持って働くことのできる魅力ある企業とは、報酬のみではなく、従業員自身の成長につながる仕事や、人生のライフサイクルに応じたサポートをしてくれる企業と言い換えることができる。そういった企業は自ずと「働きたい会社」になり、働いている従業員には「働き続けたい会社」となっており、離職を低下させると考えられる。企業は、現在の働き方を根本から見直し、場合によっては企業文化、あるいは組織文化までも変革することが、企業の発展と従業員の生活の質を高めることにつながると考えられる。

（4）ブランドイメージの向上

先にも述べたように、民間企業による「女性が働きやすい会社」や「働きたい会社」ランキングにおいて、ワーク・ライフ・バランスを調査する項目は常に出てくることから、非常に注目されていること

が分かる。出産・育児・介護支援、有給休暇の取得率、勤務時間や自己啓発支援等に関するものを問うことが多いが、これらの施策が充実している企業は「働いてみたい企業」となり、「従業員を大切にする企業」というブランドイメージの向上へとつながることから、ワーク・ライフ・バランスの整備に取り組む企業は増加している。これは、先に述べた人材の獲得・確保や離職率の低下にもつながる。

（５）業績の向上

2006年に独立行政法人 労働政策研究・研修機構が実施した仕事と家庭の両立支援にかかわる調査では、男女雇用均等策やファミリー・フレンドリー促進策の普及度合いと業績との関係が調査・分析されている。男女雇用均等策とファミリー・フレンドリー促進策の双方に積極的な企業は、一人当たりの売上高と経常利益は非常に高いことが分かった。また、売上高よりも経常利益の方が、男女雇用均等策とファミリー・フレンドリー促進策との相関関係が強く、本格的にワーク・ライフ・バランスを企業内で推進すれば、利益改善の可能性が大きいことが示されている。

（６）従業員の心身の健康の向上

2008年に内閣府が発表した『企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット』によると、従業員が1,000人以下の規模の企業で、メンタルヘルス上の問題等が理由で6ヶ月休職した後に、従業員が復職する場合にかかるコストの算出結果は、休職者1人当たり422万円と見積もられている。従業員の心身の健康保持に係る取組には、産業医によるカウンセリングや、従業員の健康づくり支援、予防措置、治療の補助が挙げられる。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している場合、罹患者数を約3割減少することが可能であるとされている。未然にメンタルヘルスに係る予防を講じ、ワーク・ライフ・バランスに取り組むことにより、従業員の心身の健康の向上が見込まれる。

（７）働く意欲の向上

人事管理においては、従業員の働く意欲を引き出す、動機付け要因を与える適切な管理が求められる。

(1) から (6) まで見てきたように、労働時間の短縮や働きやすい職場環境の提供は、従業員の個人の生活により多くの時間をもたらすことになる。プライベートを充実させることは、心身がリフレッシュし、働く意欲が高まり、仕事の生産性が向上することが期待される。先にも述べた、ワーク・ライフ・バランスが職場に与えた影響・効果を制度利用者の管理職にたずねた内閣府の調査にも見られるように、ワーク・ライフ・バランスは、従業員の働くモチベーションを高めることが分かっている。

企業は、従業員の多様なニーズに幅広く応えられることにより、従業員の定着や満足度、働く意欲の向上等につなげることができる。

以上のように、ワーク・ライフ・バランスの実現は従業員にとって働きやすい環境を作り出すとともに、人生に対する満足度と働くモチベーションを高め、それが企業の成長へとつなげる。また、企業を取り巻く、モチベーションや心身の健康の低下による人的リスク回避の観点からもワーク・ライフ・バランスは大変重要であると言える。加えて、人材の確保や離職率の低下、ブランドイメージと業績の向上をもたらすというのも企業にとっては大きなメリットである。

ワーク・ライフ・バランスの実現には経営者と従業員との円滑なコミュニケーションが不可欠である。まずは従業員の声を聞き、心を通わせた経営を行うことによりワーク・ライフ・バランスの導入を始めてみてはいかがだろうか。

まとめ - ワーク・ライフ・バランスのすすめ -

これまで第1部、2部で述べてきたように、ワーク・ライフ・バランスの導入は社会の要請として、いまや企業が無視できないものとなっている。加速する少子高齢化社会を企業が生き延びるためには、従業員の声を聞きながら、積極的にワーク・ライフ・バランスを推進していく必要がある。

内閣府が、2008年に実施した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する意識調査」によると、約70%の人が仕事、家庭、個人の生活等のバランスを取りながら生活したいと望んでいる一方で、約半数以上の人が実現できていないと回答している。このような現状を打破するため、企業は従業員の声を聞きながら、積極的にワーク・ライフ・バランスを推進する必要がある。

そのためには、まずは経営トップの意識改革からはじめ、最終的には社内のワーク・ライフ・バランス風土を作り上げていく必要がある。これにより、先に述べたような様々な効果が従業員にも企業にもたらされる。

少子化や能力や経験のある従業員の離職を食い止めるため、企業は奔走し始めている。企業は今、優秀な人材を幅広く獲得するために、ワーク・ライフ・バランスという考え方を広く採用して、今後の世代を育成する方向に舵取りをしていく必要があると考える。まずは従業員とのコミュニケーションの機会を大切にし、企業の特性に合ったワーク・ライフ・バランスのあり方を検討することをおすすめる。

以 上

【参考文献】

厚生労働省（2007）「平成19年度雇用均等基本調査」

<<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/08/h0808-1.html>> （2008年12月12日）

財団法人こども未来財団（2000）「子育てに関する意識調査」

<<http://www.i-kosodate.net/mirai/research/pdf/h12/1-2-3-a.pdf>> （2008年12月12日）

総務省（2006）「社会生活基本調査」

<<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2006/gaiyou.htm>> （2008年12月12日）

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2007）「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」

<<http://www.jil.go.jp/institute/research/2007/037.htm>> （2008年12月12日）

内閣府（2008）「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」

<<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/index-wlb200409.html>> （2008年12月12日）

内閣府（2007）「男女共同参画白書 平成19年版」日経印刷

内閣府（2006）「少子化社会対策に関する先進的取組事例集」

<<http://www8.cao.go.jp/shoushi/cyousa/cyousa18/sensin/list.html>> （2008年12月12日）

内閣府（2005）「管理者を対象とした両立支援策に関する意識調査」

<<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/syosika/g-tyousa.pdf>> （2008年12月12日）

内閣府（2007）「仕事と生活の調和推進のための行動指針」

<<http://www8.cao.go.jp/wlb/index.html>> （2008年12月12日）

内閣府（2008）仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する意識調査」

<<http://www8.cao.go.jp/wlb/research/pdf/wlb-net-svy.pdf>> （2008年12月12日）

日本労働研究・研修機構（2003）「育児や介護と仕事の両立に関する調査」

<<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/h1507/subindex.html>> （2008年12月12日）

（第229号 2009年1月発行）