

企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット(概要版)

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
20年4月9日

1. 趣旨

働く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ない。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、17社の企業インタビューで得られた企業の取組情報や定量的なコスト情報等と併せて提供する。

2. 企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット

(1) 両立支援や柔軟な働き方の促進とメリット

<両立支援や柔軟な働き方に関する企業の取組情報>

企業の取組	取組の効果(メリット)
【製造、従業員10,000人以上】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、従業員のニーズに応えたきめ細かな短時間制度を設けている。育児のため1、2時間短縮勤務をする従業員が多い。	子どもを持つ女性従業員の定着率が向上した。また、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。
【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した。派遣社員の利用も可能で、育児休業取得者の3～4割が利用している。	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。また、報道等による企業の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。
【製造、従業員300人以下】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、家事都合など多様な理由で勤務時間が選択できる。	従業員の多様なニーズに幅広く応えられることが、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。

<コスト情報>

ポイント:従業員が出産を機に退職し人員を補充する(ケースA)と、中途採用者の採用・研修経費等がかかるため、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。

(ケースA) 中規模の企業(従業員100～999人)で、女性従業員(29歳・大卒)が出産を機に退職し、3か月後に中途採用者を補充する場合、中途採用者の採用、研修や、補充までの間の同僚の業務代替等の費用がかかり、退職者に支払うはずだった給与を差し引くと、1人当たり88万円のコストとなる。

(ケースB) 同じ女性従業員が就業を継続し、育児休業を取得(1年6週間)、その後短時間勤務を行う(3年間、1日2時間短縮)場合、その期間の業務を代替する有期雇用者(企業OG等を活用しすぐに採用できると仮定)の給与等の費用がかかり、女性従業員への支払いを節約できる給与を差し引くと、1人当たり72万円のコストとなる。(この他に、代替要員を確保すると助成金を申請できる場合がある。)

したがって、(ケースA)より(ケースB)の方が企業にとってコストがかからない。

(ケースA:退職、中途採用者補充)	単位:万円	(ケースB:育休取得・短時間勤務、有期雇用者採用)	単位:万円
<投入コスト>	400	<投入コスト>	1,008
欠員補充までの業務代替費	(126)	休業期間中の有期雇用者給与等	(600)
中途採用者給与、採用、研修関係経費	(260)	短時間勤務期間中の有期雇用者給与等	(391)
その他	(14)	その他	(17)
<節約コスト>	312	<節約コスト>	936
退職者に支払うはずだった給与等	(312)	休業期間中・短時間勤務期間中の給与等	(936)
<純コスト>	88	<純コスト>	72

(注)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る。

(2) 業務の効率化や長時間労働の是正

<業務効率化に関する企業の取組情報 ※>

企業の取組	取組の効果(メリット)
【製造、従業員300人以下】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。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(「業務の棚卸し」)。また、書類のチェック体制の見直しや書類作成の単純化等、日常的に 業務の無駄取り を行っている。	周囲の従業員の業務の見直しや若手の育成が進んだ。業務代替により“お互い様”意識が醸成され、職場の チームワークが高まった 。 長く働きたいと考える優秀な人材も採用できている。

<長時間労働是正に関する企業の取組情報>

企業の取組	取組の効果(メリット)
【製造、従業員300～1,000人】時期的な繁忙に応じて、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 。	超勤の4割削減 という数値目標を達成した。
【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ため、残業削減に取り組んだ。ある本部で21時に一斉消灯を始めたことをきっかけに、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。	いわゆるつきあい残業等が減少し 残業時間が2割(1月平均35時間から28時間へ)削減され、月100時間以上残業者の人数も8割削減された 。

<コスト情報>

ポイント: **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下の表のとおり多額に上る。**

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>	91	80	73
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)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、状況に応じて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。

※その他、業務効率化の工夫例

- ・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する。【情報・通信、従業員3,000～10,000人】
- ・残業での社内間業務調整等を当たり前と感じないように、一部の部署において19時以降の社内間電話を禁止している。【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えている。【製業、従業員300～1,000人】
- ・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合う取組を行っている。【製造、従業員300人以下】

(3) 従業員の心身の健康保持

<従業員の心身の健康保持に関する企業の取組情報>

企業の取組	取組の効果(メリット)
【情報・通信、従業員3,000～10,000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行っている。治療を開始すると就業制限は解除されるが、3か月後に本人の状況を改めてみて再検討する。	半年前と比べ罹患者数が3割減少した。

<コスト情報>

ポイント: メンタル面等の理由で退職者ができることは企業にとってコストとなる。(退職者1人当たりのコストは422万円)

中規模の企業(従業員100～999人)で、従業員(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する(休職前後の各3か月も労働生産性が低下する)場合、休職中の6か月と休職前後の3か月に同僚が業務代替を行う費用等がかかり、退職者への支払いを節約できる給与を差し引くと、退職者1人当たり 422万円のコストとなる。

(注1)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る。

(注2)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)と仮定する。

3. 推進の方法

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

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る。

・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、全社を挙げての強力な推進を内外に明らかにする。

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

計画的な発注、納期の促進等を図り関係者の理解を促す。

・企業間ネットワークの構築

情報交換等のネットワークを構築し、互いに取組を促進しあう。

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

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。

・管理職の意識改革・マネジメント能力の向上

管理職の理解を促進し、様々な事情を抱えた部下の業務調整や進行管理等のマネジメントを行う。

・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、チームで業務運営の工夫を行う。

・適正な人員・時間管理、公平感のある人事評価の実施

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。