

(1) 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス

企業におけるワーク・ライフ・バランスに関する取組を推進するためには、経営者の理解・取組姿勢を明確に示すことが不可欠である。特に中小企業においては、経営者の取組姿勢が大きな影響を及ぼす。

しかしながら、経営者によっては、ワーク・ライフ・バランスを子育てや介護を抱える一部従業員への福利厚生的な施策と受け止め、企業の生産性向上に役立つ経営戦略であることを十分に認識していないために、積極的な取組にまで至っていないことがある。

そのため、ワーク・ライフ・バランスが企業に与えるメリットや影響について具体的に明らかにし、経営戦略としてのワーク・ライフ・バランスについての理解を深めていくことが、企業の取組を促進する上で効果的である。

ア ワーク・ライフ・バランスは従業員の意欲向上に役立つ

核家族化の進行や共働き世帯の増加、さらに男女の働き方や家庭生活等への関わり方についての意識変化などを背景に、子育てや介護などに時間を割く必要のある従業員の数が増えてきている。また、従業員は、家庭生活以外にも自己啓発や社会貢献活動など、様々な生活上の希望や責任を持っている。

「ワーク・ライフ・バランス実現度と仕事への意欲」についての調査結果を見ると、既婚・独身、男女を問わずワーク・ライフ・バランスが図られていると感じている人の方が仕事への意欲が高い。

ワーク・ライフ・バランスが実現できないと、従業員の生活の質が低下するのみならず、従業員の仕事のモチベーションの低下を招くことになる。

従業員が意欲的に仕事に取り組み、その能力を十分に発揮して働ける環境を整備するため、「仕事専念型」の従業員を前提とした働き方を見直し、画一的でなく多様で柔軟な働き方を選択できるようにしていくことが必要である。

実効性のあるワーク・ライフ・バランス施策を推進するためには、施策の利用者や現場のニーズを把握することが不可欠である。そのため、アンケート調査やヒアリング等により従業員の要望を把握し、自社にあったワーク・ライフ・バランス施策を構築することが必要になる。中小企業では、経営者と従業員の直接対話により、効果を上げているところもある。

事例

従業員の意識調査を毎年行っている。継続的に行うことで効果や問題点の分析もできる。
(食品加工業)

世界中のグループ全体で年に1回、従業員満足度調査を実施し、徹底的に回収する。このように徹底した進捗状況の確認とさらなる機会の発見を行うからこそ、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランス施策が形式的なものとならず、従業員が最大限の能力を発揮できる環境づくりのために実質的な効果のある施策となる。

(製造業/301人以上)

社長が従業員の誕生日に面談をしているいろいろな要望をきいている。面談の際に出た要望を人事部門で検討し、制度に反映させたり職場の改善に向けた取組を行っている。

(情報サービス業)

週に1回の朝礼で社長が全従業員と直接対話し、各従業員と社長の面談も年に2~3回ある。このような機会を通じて、ワーク・ライフ・バランス施策に関する会社の意図は従業員に十分伝わっており、また従業員からの要望も取り入れられる。

(製造業/50人以下)

イ 人材確保等の企業メリットにつながる

少子・高齢化に伴う人口減少は加速度的に進み、このことは企業経営にも大きな影響を与える。今後は、労働需要が逼迫し、企業は人材確保のための対応を迫られることが予想される。

また、国際競争の激化により、従来よりも短期的な技術革新、付加価値

事例の引用は以下の文献による。

東京商工会議所 人口問題委員会「実践 中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進」
内閣府政策統括官(共生社会政策担当)「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究」
社団法人情報サービス産業協会「情報サービス産業の多様就業型ワークシェアリング」
財団法人21世紀職業財団「男性の育児参加応援サイト」
経済産業省商務情報政策局サービス政策課「仕事と育児が両立できる職場環境作りに係る民間企業の先導的取組み」
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「『ワーク・ライフ・バランス』推進の基本的方向報告」
武石恵美子「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」
厚生労働省「平成18年度厚生労働白書」
内閣府政策統括官(共生社会政策担当)「企業における子育て支援とその導入効果に関する調査研究報告書」
財団法人21世紀職業財団「パートタイム労働者雇用管理事例」
特定非営利活動法人 女性医師のキャリア形成・維持・向上をめざす会「Hospirate 働きやすい病院評価事業 - すべての医療従事者の両立支援をめざして -」

競争が求められるなか、人材の獲得競争も激しくなっている。

これからは、働き方のニーズの変化に対応してワーク・ライフ・バランスを推進することが、賃金やキャリア・アップとともに、働く人を惹きつける新たな労働条件として重要になってくる。

しかしながら、ワーク・ライフ・バランスの必要性は理解しつつも、「コストがかかるわりにリターンが少ないから、現在の経営環境では取り組む余裕がない」と考える経営者が少なくない。

キャリアを積んだ従業員が出産・育児でやめてしまった場合の、新たに従業員を採用するコストや新人の研修教育コスト、顧客との信頼関係の再構築にかかる時間的コストなどを考えると、職場復帰できる環境を整備するコストの方が軽いという理由で、積極的にワーク・ライフ・バランスを推進している企業も多い。ワーク・ライフ・バランスに取り組んだ結果、入社希望者が増え、人材を確保できるようになった例も数多くある。

「両立支援と企業業績に関する調査」では、仕事と生活との両立支援策を充実させることは、企業の人材確保に効果があり、人材育成に積極的に取り組むこととの相乗効果で企業業績へのプラスの影響がみられている。

事例

優秀な従業員が出産・育児で辞めてしまうことに伴う採用コストや研修教育コスト、顧客との信頼関係の再構築にかかる時間的コストを考えると経営にとって極めて大きな損失である。この点を考慮すれば両立支援にかかるコストは十分意味がある。

(金融業/301人以上)

(ワーク・ライフ・バランスの推進により)入社希望者が増え、質・量ともに満足のいく人材を確保できるようになった。

(製造業/301人以上)

(ワーク・ライフ・バランスの推進により)会社説明会への学生の参加状況が変わってきた。かつては1回あたり40~50人しか集まらないこともあったが、近年は150~200人集まるようになってきている。また学生からの質問内容も変わってきており、なぜISOを取得しているのかといった理念に関する質問も出てきている。女性だけでなく、男性応募者の質も向上していると感じられる。

(製造業/301人以上)

従業員の97%を占める技術職は、入社後すぐに1人で仕事ができるわけではない。その育成には、長い時間と、初年度だけでも300~400万円というコストがかかる。また、顧客との付き合いは10年以上にわたることもあり、担当が短期的に入れ替わるのは好ましくない。

女性従業員が結婚、妊娠、出産を迎えるのは大体30歳前後であるが、8年近くキャリアを積んできた人材に辞められてしまうのは会社にとって損失である。休業や

短時間勤務といった労働時間の制約があっても、キャリアを積んだ人材は新人よりもはるかに生産性が高く、その雇用を継続する方がよい。

(情報サービス業/101人~200人)

平成 17 年より休暇制度を大幅に改定。産前・産後休暇、育児休業、出産休暇、子育て支援休暇を有給にし、パートタイマー職員に関しても有給保障の休暇制度を利用できるように変更した。病院の人手不足は深刻な問題。少しでも長く働いてもらうには、出産、育児を理由に仕事を辞めてしまう女性を減らし、働きやすい環境を整えることが大事だと考えている。看護師などの専門職は常に求人があるため、育児休業を利用せずに辞めてしまう女性も多い中、女性の育児休業取得率が 100%。女性医師の両立支援にも力を入れており、現在 8 名が短時間勤務や育児休業を利用している。

(医療業/301人以上)

ウ 長時間労働はリスクであり、生産性を高めない

東京の労働者の年間実労働時間は、平成 18 年で 1,824 時間となっている。特に、正社員等の労働時間は依然として増加傾向にあり、東京の年間所定外労働時間は 184 時間と平成 5 年以降で最多の状態となっている。また、フルタイムで働く男性のうち、週 60 時間以上働いている男性の割合は東京で最も高い(32.95%)。

長時間労働は、生活との両立や、女性や高齢者の社会進出を阻害する要因となる。また過度の継続的な長時間労働は、従業員の心身に悪影響を及ぼす。長時間労働の解消は、ワーク・ライフ・バランスを実現するための前提であるといえる。

長時間労働等に起因する脳血管疾患及び虚血性心疾患等(「過労死」等事案)による労災補償の請求件数は、平成 16 年 816 件、平成 17 年 869 件、平成 18 年 938 件と増加傾向にある。

「メンタルヘルスの取組」に関する企業調査では、最近 3 年間の「心の病」の増減傾向について、6 割以上の企業が「増加傾向」と回答しており、年齢別にみると「30 歳代」に集中する傾向がより鮮明になっている。

また、長時間労働は、短期的にはともかく、中・長期的には、従業員の生産性を低下させる可能性が高い。労働時間と生産性の関係についての研究では、時間当たりの生産性(平均効率)が最大となる月間労働時間は 161.45 時間と推計され、実労働時間(178 時間)がこれを上回ることにより 4 分の 1 程度生産性が下がっているとの結果が出ている。

加えて、従業員のモチベーションの低下、従業員にキャリア・アップのための自己啓発等をする時間的余裕がないこと等も、企業の生産性を下げることにつながる。また、介護や医療などの分野では、働く人々の心身の状態がサービスの質に大きく影響を与える。

長時間労働や残業は、人件費等のコストや従業員の健康を害するリスクを生じるものであるため削減すべきであるとの認識を経営者がもつことが重要である。その上で、その認識を、管理職をはじめとした従業員に浸透させ、残業を当然視する組織風土や、生産性の低さを労働時間で補おうという働き方を変えていくことで、改善を図っていくことが不可欠である。

事例

業務の効率化を図って残業を減らすために、労働時間管理を行い、残業時間を重要管理項目として取り扱うことを実施している。

労働時間管理を全社的にを行い、残業時間が多い従業員については「レッドカード」などとして把握されている。2003（平成15）年から、残業時間を重要管理項目の一つとして取り扱い、毎月の部署の報告項目に組み込んでいる。2003年の制度導入時から毎年、過重労働は管理職の責任であり、労務管理上のリスクであることを伝えるため新任管理職の研修に労務管理の講座を組み込み、管理職が率先して残業時間削減のための取組を進めるよう指導している。（製造業/301人以上）

「給料だけで満足させるには限界がある。工夫して労働時間を減らすのにはお金はかからない」という創業者の考えの下、労働時間の短縮を導入したら、従業員の満足度が高まり、やる気も最大限引き出せた。その結果、30年間、常に2桁の利益率を維持、赤字は一度も出していない。（製造業）

定時（18時）退社を原則としている。残業は必要最低限のものにとどめ、従業員は月の初めに個々の担当業務を見直し、月間の業務予定表を作成する。これらの作業を通して、各従業員は残業時間を予測することができる。この予定された残業時間の範囲内で業務を終了することとし、効率的な業務運営をめざしている。（製造業）

エ 社会的責任を果たす企業としてイメージが向上する

企業は、本業の商品・サービスの質、短期的な業績だけでなく、社会を構成する一員としての責任を、投資家、顧客、従業員等の利害関係者から問われるようになってきている。

女性が能力を発揮するための取組や、ワーク・ライフ・バランスの推進をCSRとして位置づけ、取り組む企業が増加している。誰もが心身ともに健

康で、仕事と生活を調和させて働くことができる職場環境をつくり、女性を含めた多様な人材を有効に活用していくことは企業の社会的責任である。

ワーク・ライフ・バランスを構築するためには、短期的な企業業績だけに捉われず、長期的な視点で企業が人材育成を行うことが不可欠である。「人」で成り立つ企業にとって、貴重な資源である人材の育成は重要である。

心身ともに充実した従業員は仕事への意欲や責任感が高まるとともに、長期的な人材育成によって生産性も向上する。また、従業員が育児や介護、自己啓発等により多彩な経験を積むことは、多様な視点や発想を持つこととなり、顧客の多様化するニーズに迅速に対応できる人材を育成することにつながる。

ワーク・ライフ・バランスの推進により、企業はCSRを果たしている企業としての認知度、企業イメージの向上を図ることができる。また、多様な価値観、発想を持った従業員によって構成される変化への対応力に優れた柔軟な組織をつくることが可能となる。

事例

アナリストや機関投資家は、ワーク・ライフ・バランス施策について、企業の潜在性を維持する取組であり、企業として戦略性があると評価してくれている。

(情報通信業/201人~300人)

2003年度に「選択と自己実現」、「ワーク・ライフ・バランスの促進」、「人・仕事・処遇のマッチング」という3つのコンセプトのもとで人事制度を見直し、「社会・環境報告書」というCSRレポートの中で、こうした取組により社員一人ひとりのパワーを上げ、企業ビジョンを実現していく方針を表明している。

(製造業)

CSRレポートの中で、男女共同参画活動を企業として推進していることを表明しており、2005~2006年度は「若手および女性の経営参画の加速」、「社員のワーク・ライフ・バランスの実現」の2つを目標として掲げている。

(製造業)

顧客・市場が多様化しており、そのニーズに応えていくためには多様な人材力が必要である。

(製造業/301人以上)

ワーク・ライフ・バランス施策に対する取引先からの賛同も得られ、対外的な企業のイメージ・価値の向上にも役立っている。

(建設業/51人~100人)

オ 顧客・取引先や消費者の理解を促進する

ワーク・ライフ・バランスが実現できない背景には、顧客・取引先などとの関係、さらに消費者が望むサービスの利便性の関係などがあり、企業・個

人の取組だけでは解決することが難しい問題がある。

これらの状況を改善するためには、顧客の理解を求めるとともに、企業間において計画的な発注、納期の促進等を図る工夫や、業界ごとの商慣習の見直しを行うことなども効果的である。また、消費者としての立場にある個人が、サービスを提供する側のワーク・ライフ・バランスについて配慮し、どこまでの利便性・サービス内容を求めるのかについて再検討することが期待される。

このような企業間の取組を促進し、消費者の理解を促進するためには、社会全体で「本当に豊かで持続可能な社会とは何か」について考え、ワーク・ライフ・バランスを推進していくための社会的機運の醸成を図っていくことが不可欠である。

事例

社員の仕事と家庭の両立を可能とするために、短時間正社員制度などを導入している。取引先との関係についても、現在のところ、担当者が短時間勤務であることにより、納期の若干の遅れや問い合わせの時間帯が限られることについて、取引先から理解を得られるケースが多く、特段の支障は生じていない。

(情報サービス業/101人～200人)