

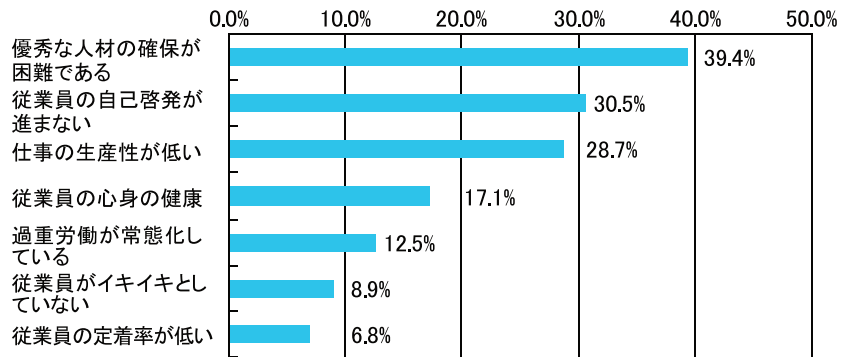
# 1 成長し続けるための“人財”活用 ～ワーク・ライフ・バランス～

## 1 「仕事を続けて欲しい」「効率の向上により残業を減らしたい」といった人材への悩み

中小企業には「優秀な人材の確保が困難」「仕事の生産性が低い」といった経営課題を抱える経営者が多く、奈良県においても「優秀な人材が結婚・出産後、また就職後早期に辞めてしまう」「効率・生産性が上がらず、残業が多い」という声が聞かれる等、人材の確保や育成の重要性を感じている企業があります。一方で、「残業や休日出勤が続き、疲弊している。家族との時間がない」という悩みを抱える従業員もいます。また、育児や介護等の様々な理由により多様な働き方を従業員は求めています。

これらの状況はなぜ起こるのでしょうか。経済・社会環境の変化から見てみましょう。

### 中小企業における経営課題

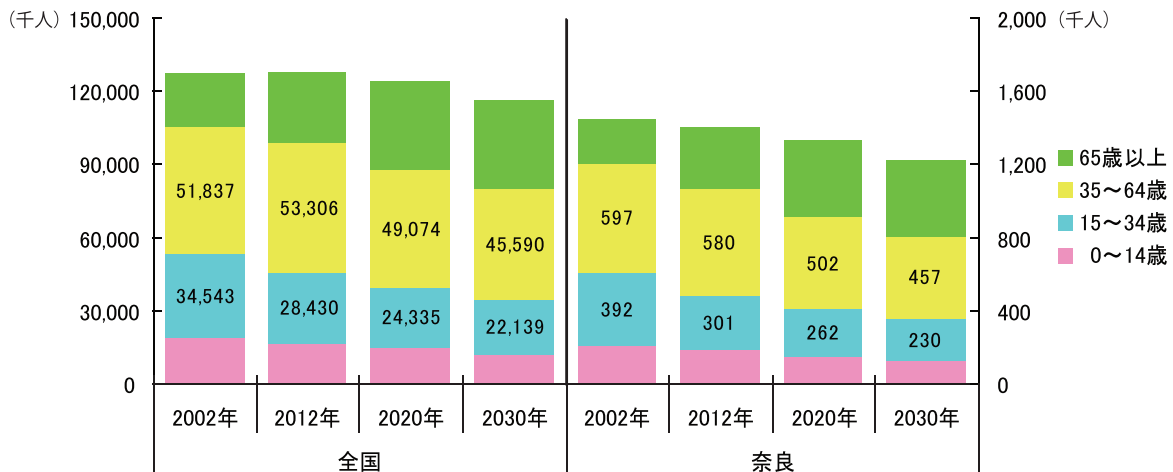


中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査（平成21年 中小企業庁）

近年、全国の企業を取り巻く状況は厳しく、企業間の競争は激しさを増し、特に中小企業の売上高はマイナスの幅は縮小しているものの、減収が続いています。

また、少子化の影響により、生産年齢（15歳から64歳まで）人口は減少を続け、特に新たな労働力として期待される若者（15歳から34歳まで）の人口は、奈良県では2002年から2012年の10年間で9万1千人減少しました。今後においても、若者を含めた生産年齢人口は奈良県では全国よりも速いスピードで減少を続けるとされています。

### 全国・奈良県の人口の推移

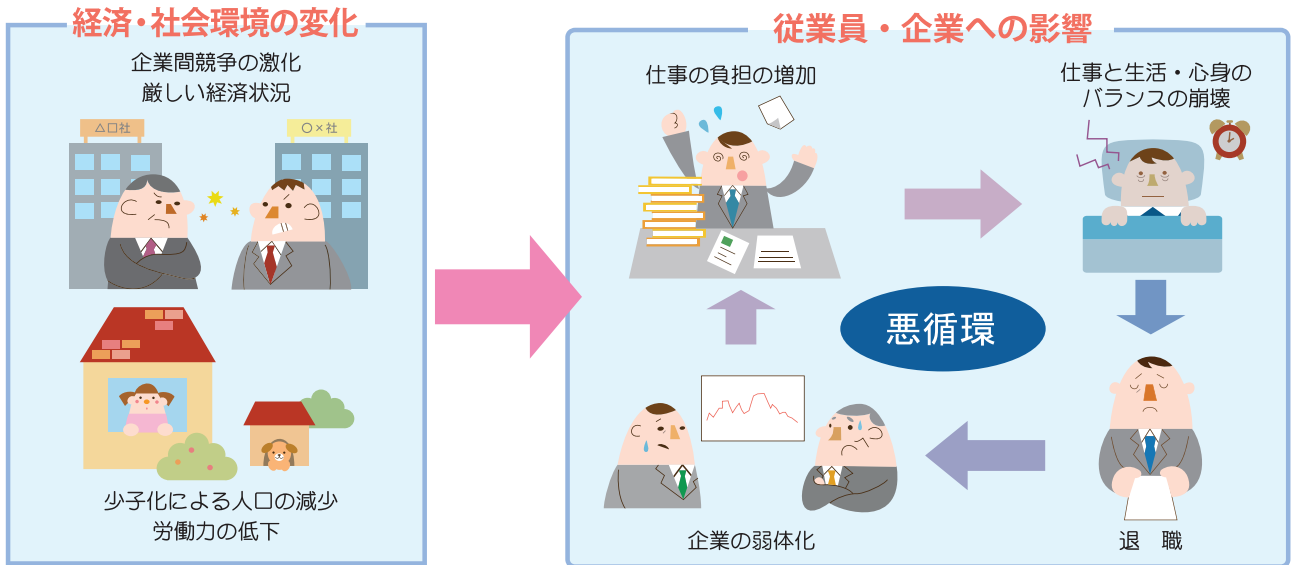


実績値：国勢調査（総務省統計局） 推計値：将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所）

これらの環境の変化は従業員と企業に危機をもたらします。他企業との競争に生き残るために従業員に過度な仕事量や責任が与えられることにより負担が掛かります。その結果、従業員の仕事と生活、心身のバランスが崩れ、仕事への意欲が低下し、効率が低下します。

また、それをきっかけに従業員が退職してしまうと、企業は優秀な人材を手放すことで、今までに蓄積された経験やノウハウを喪失するとともに、新たな人材を確保し、育成する必要が生じます。しかし、少子化による若者を中心とした人口減少で新たに十分な人材を確保することができない場合、業務に支障が生じます。

さらに、人材の不足は、周囲の従業員に一層の負担が掛かるという悪循環を引き起こし、さらなる企業の弱体化につながります。また、今後も少子化による人材不足が進行し続けると企業の弱体化が加速する可能性があります。



この危機を防ぐために、企業は従業員が働き続けることで得られる経験やノウハウを生産性の向上につなげ、競争力を高めなければなりません。そのため、従業員という“人材”を活用することにより、環境の変化に対応し、成長し続けることができる柔軟な組織づくりが必要となります。

## 2 変化に対応する柔軟な“人材”活用策「ワーク・ライフ・バランス」

“人材”活用の一つとして、企業が成長し続けることができる柔軟な組織づくりのために近年多くの企業で取り組まれている経営戦略が「ワーク・ライフ・バランス」の推進です。

ワーク・ライフ・バランスとは、仕事と仕事以外の生活の調和が図られ、相互に良い影響を及ぼし合う状態をいいます。

ワーク・ライフ・バランスは女性や子育て・介護等で時間的制約のある従業員だけのものではありません。企業においてワーク・ライフ・バランスを推進することにより、全ての従業員が仕事上の責任を果たし、短時間で成果をあげることが可能にし、家族、自己啓発、趣味といった仕事以外の活動を充実できます。そのことで広がる視野や価値観が、仕事に高い付加価値を提供し、成果を上げる、といった好循環を生み出します。

また、中小企業においては、「ワーク・ライフ・バランスの推進はコストの増加に繋がるのでは？」といった懸念も聞かれますが、一方で、経営者の意識と工夫によりワーク・ライフ・バランスを推進する企業は増えています。

### 3 ワーク・ライフ・バランス推進のメリット

#### ■ 従業員の定着

これまで結婚や育児等により辞めていた従業員が働き続けるようになることで、企業に蓄積された経験・ノウハウが失われることがなくなり、業務に支障が生じるリスクが減るとともに、新たに従業員を採用し、育成する場合に掛かるコストを削減することができます。また、従業員は経験やノウハウを活用し、能力を発揮して働くことができます。

#### ■ 働くことへの意欲・効率の向上

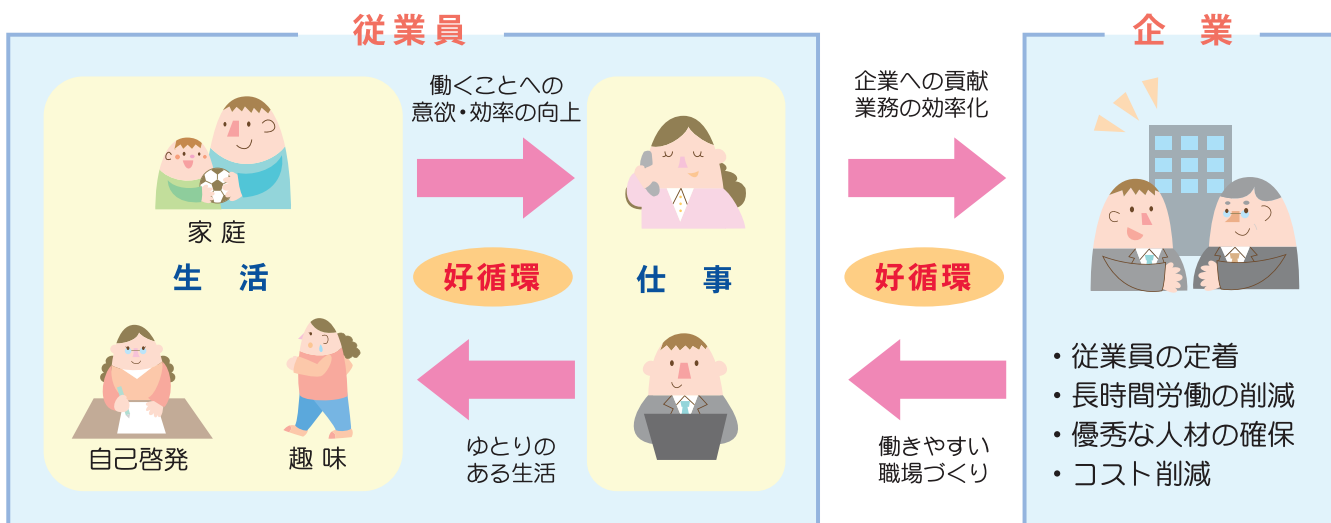
ワーク・ライフ・バランスの実現度が高いと、従業員は目的意識を持って積極的に仕事に取り組む傾向があります。子どもと過ごす、趣味に打ち込む、自己啓発に取り組む等の仕事以外の生活が上手くいくことで、仕事への意欲が向上するとともに、従業員が時間管理意識を持って効率的に働くといった好循環が生まれます。

#### ■ 長時間労働の削減

ワーク・ライフ・バランスの推進は、従業員が時間を明確に意識して働き、短時間に成果を上げることを可能にするものです。必然的に業務の見直しが図られるため、業務は効率的になり、業務時間が削減されます。その結果、企業に残業代や光熱水費等の削減といった効果をもたらすとともに、従業員の心身の健康増進が図られます。

#### ■ 優秀な人材の確保

「思うような人材を確保できない」といった課題を抱える企業が、特に中小企業において多く見受けられます。就職活動において若者が企業を選ぶ目は年々厳しくなっており、ワーク・ライフ・バランスを推進している企業としてアピールすることは優秀な人材を採用するための良い材料となります。



#### ワーク・ライフ・バランスを実現するための取組例

- ① 育児・介護休業、看護・配偶者出産・子供の行事等の休暇の充実
- ② 働き方の見直し（定時退社日の設定、短時間勤務制度、フレックスタイム制度等）
- ③ 経済的支援等（保育サービスの費用補助、事業所内保育施設の設置等）等

## 先進企業事例 1 共同精版印刷株式会社

### 職場風土改革への取り組み

～女性社員の活躍に向けた意識改革と働き方の見直し～

総務部長 東 静司さん



#### ワーク・ライフ・バランス導入のきっかけ

中国を中心に事業を海外展開していく中で、現地の女性社員の活躍を見た社長（現会長）は、今後日本でも女性社員の活躍が必要だと感じ、平成4年から女性を営業職に配置するようになりました。その結果、男性営業職ばかりでは気がつかない視点も加わり、営業成績が向上するようになったため、会社として女性社員に長く働いてもらいたいという考え方が強くなり、本格的にワーク・ライフ・バランスを推進することになりました。

#### トップダウンの改革と管理職への教育

女性社員の活用・休暇の拡充等はすべて社長のトップダウンで実行しました。社長の強いメッセージがあり、推進の際に大きな障害を感じることはありませんでしたが、短時間勤務で復職した女性社員を営業職に配置したとき、担当部長から「16時で帰られるのは困る」という意見が出たことがありました。その時、社長は「これからは働く女性が増えるのだから、そうしたメンバーを上手くマネジメントするのが部長の仕事」と返答し、管理職への教育に力を入れることを決めました。具体的には毎月の管理職会議の時に、職場づくりのガイドブックを読みあわせをする時間を取り、時間制約のある人を特別視しない雰囲気づくりや課題への対応策等を学び合いました。管理職は職場の体制を整える上でキーパーソンです。ワーク・ライフ・バランス推進の上で、キーパーソンとなる管理職への教育は重要なポイントだと実感しています。

#### 具体的取組 1 「職場風土改革推進事業 検討委員会」の設置と社員への周知

営業から1名、現場から1名、管理職から1名の計3名で検討委員会を設置し、次の取組を始めました。

- 本社総務部に相談窓口を設置：社員が育児や介護について疑問に思っていることや悩んでいることを相談できます。
- 育休取得に関するQ&Aの冊子を作成し社員に配布：意外と知らない制度や利用方法等を知っていただくため、25問の質問に答えながら理解を深めました。
- 社内報・社外報の活用：出産後も継続して働いている社内ロールモデルを紹介することで、他の社員にも、継続して働くことができることを周知しています。

また、ポスターや冊子で紹介するだけでなく、朝礼等の機会があるたびに、会社の方針や取組を紹介しながら風土を醸成しています。このように社内に発信することで、社員は会社の本気の姿勢を感じています。

#### 具体的取組 2 様々なパターンの短時間勤務制度、働き方の見直し

柔軟に対応できるのは中小企業だからこそ。育児中の社員の短時間勤務制度は、9時～16時、9時30分～16時30分、10時～17時等の勤務時間のパターンがあり、利用者のニーズに柔軟に対応しています。短時間勤務の女性は労働に対するモチベーションが上がり、6時間で8時間分の働きをしているように感じています。限られた時間の中で集中して効率よく働いてくれるので会社としては負担感よりメリットを感じています。またこのような制度や利用状況が、会社のイメージアップにつながり、営業活動や採用活動にも良い影響を与えていると感じています。

働き方の見直しについては、現場ごとにどうしたらノー残業にできるかを考え、進めています。自分たちで決めることが大事。18時になったら電気を消す、10日～20日の間に早帰り日を設定する等、現場で工夫しながら進めています。

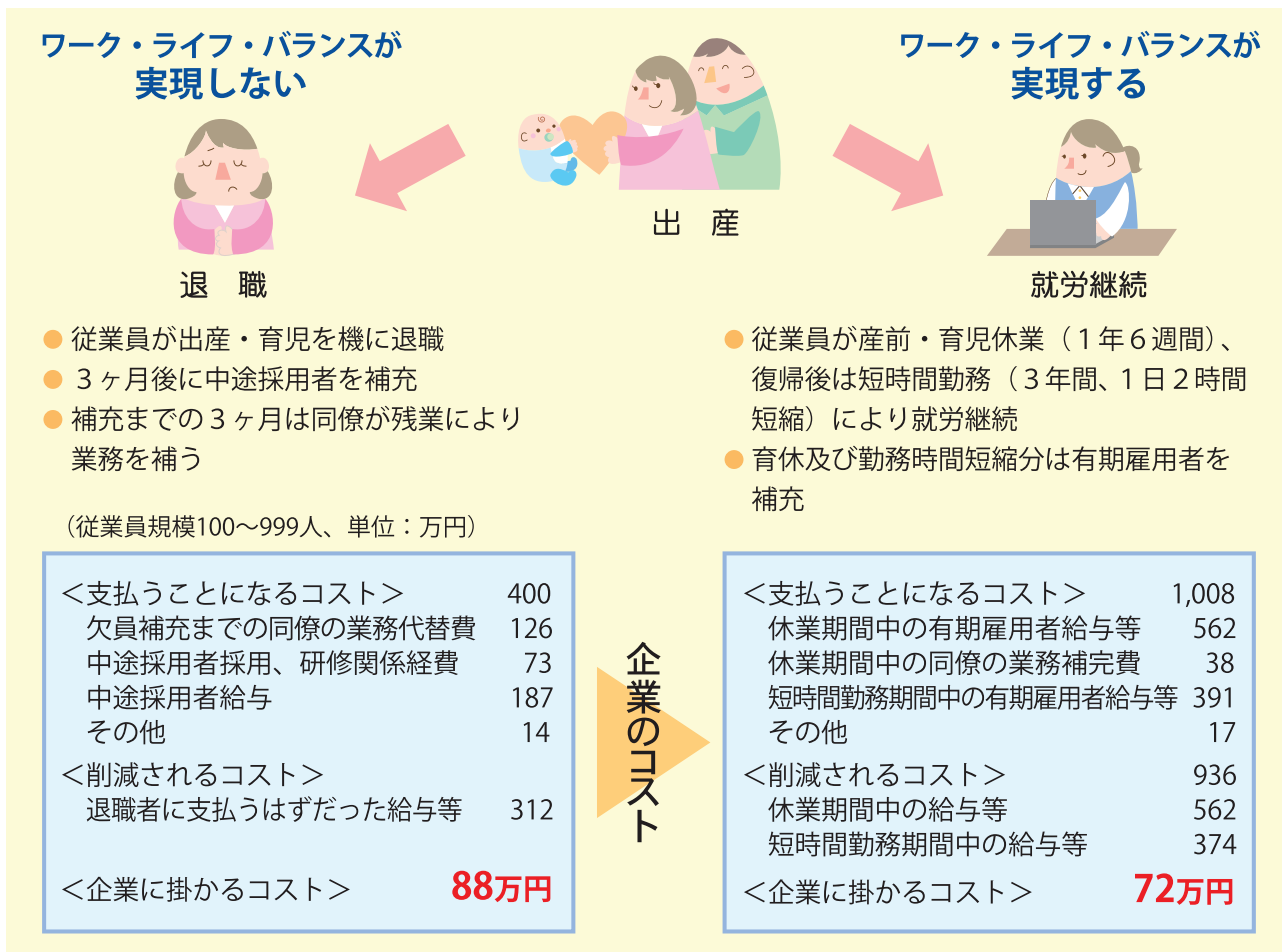
また、時には外部の力を借りることも有効です。利用できる支援や他社の事例の情報は大きな力になります。取組にあたり、参考になりそうな他社の事例を集め、社内で閲覧しながら学び、自分たちに取り入れられるものを考えながら進めています。他社の成功事例や県・商工会議所のセミナー、冊子等で得た情報を紹介しながら、現場が今の働き方を見直し、よりよい改善策を考える場を創っていくことが私の役目だと感じ、日々情報収集に努めています。

#### 企業データ

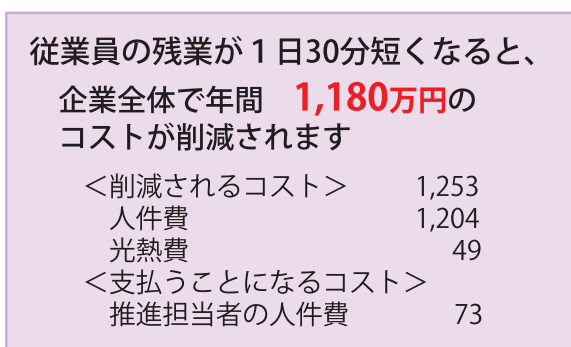
|  |        |                       |
|--|--------|-----------------------|
| 業 種：印刷業  | 平成14年度 | 均等推進企業表彰（奈良労働局長賞）     |
| 設 立：昭和17年  | 平成20年度 | 奈良県社員・シャイン職場づくり推進企業表彰 |
| 所 在 地：奈良市三条大路2丁目2-6  | 平成23年度 | 奈良市ならの子育てほっと企業表彰      |
| 従業員数：96名   |        |                       |
| URL： <a href="http://www.kspkk.co.jp/index.html">http://www.kspkk.co.jp/index.html</a> |        |                       |

## 4 ワーク・ライフ・バランス推進のコスト比較

従業員が出産・育児等により辞めてしまうと、欠員補充までの人件費や採用者の育成等のコストが掛かりますが、従業員が育児休業や短時間勤務等の取得によりワーク・ライフ・バランスを実現し、就業を継続すると、次の試算のように企業に掛かるコストを抑えることができます。



また、ワーク・ライフ・バランスが実現すると、長時間労働の削減により残業代等の様々なコストを削減することができます。



(従業員規模50人、単位：万円)

**従業員が心身の疲労により休職すると、  
従業員1人当たり **422万円**の  
コストが掛かります**

- 従業員が6ヶ月休職した後に復職
- 休職中と休職前後の3ヶ月、同僚が業務を補う
- 休職期間中、3ヶ月は私傷病休暇、有給休暇等を取得し、残り3ヶ月は無給

(従業員規模100～999人)

企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット（平成20年 男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会）  
この試算は一定の仮定により定量的なコスト面での試算を行ったものであり、個々の企業の状況により実際のコストは異なってきます。

また、様々な助成金の活用によりコストを削減することが可能になります。（28ページ参照）