

欧米諸国における
ワーク・ライフ・バランスへの取組

1.1 米国におけるワーク・ライフ・バランスへの取組

1.1.1 はじめに

米国におけるワーク・ライフ・バランスの取組は、政府の福祉政策ないし労働政策としてではなく、民間における自発的な企業努力として進められてきた。米国は基本的に、個人の生活や私的な領域への政府の介入を好まない社会であり、ワーク・ライフ・バランスの問題もまさに、仕事と生活のバランスを図りたい労働者と、そのような労働者を雇用して営利活動を行う民間企業の、私的領域における問題だったのである。また、主要先進諸国の中で唯一米国では合計特殊出生率が 2 を超えており¹、わが国のように少子化対策という経済社会問題の文脈からワーク・ライフ・バランスを議論する契機がないということも、ワーク・ライフ・バランスが専ら民間で取り組まれてきたことの一つの背景ではあろう²。

こうした特徴をもつ米国のワーク・ライフ・バランスの取組は、社会と政府の関係性を異にするわが国にとっても、実は示唆的であると思われる。わが国でも、ワーク・ライフ・バランス施策を推進していくには、民間企業が積極的に取り組むことが不可欠である。そのためには、政府介入も少子化問題もない米国でなぜ民間企業が自発的にワーク・ライフ・バランスに取り組んでいったのか、そこにあった筈の企業経営上の理由は何であったのかを知ることが、極めて有効と考えられるのである。

以下では、米国においてワーク・ライフ・バランスが取り組まれてきた経緯と、実際のワーク・ライフ・バランス施策の状況を概観する。

1.1.2 米国におけるワーク・ライフ・バランス取組の経緯

(1) 発端となったワーキング・マザー雇用策 「ワーク・ファミリー・バランス」³

米国企業が今日のワーク・ライフ・バランスにつながる取組を始めたのは 1980 年代後半であり、他の諸国と比べ早かったとされる。最先進国である米国においては当時、高くなった生活水準の維持に必要な収入を得るために子育て中の女性の職場進出が進み、一方で、急速な技術革新がもたらした産業構造の変化に対応するため企業は優秀な人材を求めていた。

ここに労働者（ワーキング・マザー）側と企業側のニーズが一致し、企業は、子育て中だが優秀な女性を雇用できるような施策を行うようになった。すなわち、ワーキング・マザーが仕事と家庭責任とを両立することを支援する施策である。こうした施策は、その意図するところ

¹ 2003 年で 2.04。1977 年の 1.77 を底に回復している。一方のわが国は 2004 年の 1.29 が史上最低値である。国立社会保障・人口問題研究所の少子化情報ホームページを参照。

² 町田・横田（2005）「ワーク・ライフ・バランス先進国の現状」60 頁。

³ 以下（4）まではパク『会社人間が会社をつぶす』（2002）65-87 頁による。

を反映して「ワーク・ファミリー・バランス」と呼ばれた。その内容は専ら「保育支援」であり、より具体的には「保育に関する情報の提供」が中心であった。

(2) 施策対象者の普遍化 「ワーク・ファミリー」から「ワーク・ライフ」へ

このような専らワーキング・マザーを対象とした「ワーク・ファミリー・バランス」施策は、その後、独身の従業員、子どものない従業員、そして男性従業員から、施策の対象を拡大・普遍化してほしいという圧力に直面する。

これを受けて企業側は、従来の保育支援のみならず、介護支援、従業員の私的な悩みに対処するカウンセリング、従業員の心身の健康に寄与するフィットネスセンター、生涯学習などの支援などの施策を整備し、ワーキング・マザー以外の従業員も広く利用できるようなものとした。そして呼称も、ワーキング・マザーの仕事と家庭責任との両立を意味する「ワーク・ファミリー・バランス」から、従業員一般の仕事と私生活との両立を意味する「ワーク・ライフ・バランス」に変えられた。

(3) 施策利用の停滞、ワーク・ライフ・バランスの後退

こうして 1990 年代中頃までにワーク・ライフ・バランスの施策メニューは一通り出揃ったが、一方、実際の利用は必ずしも進んでいないことが明らかになってきた。その理由は、従業員がワーク・ライフ・バランス施策を、仕事と私生活との両立に困難を抱えている従業員に対する「福祉的」な取組であると受け取り、それを利用すると会社に負担をかけるので心情的に使いにくいと考えたことにある。また企業の側も、同じくワーク・ライフ・バランス施策を従業員に対する「福祉的」施策と捉えていたため、そのような「コスト」はできれば圧縮したいと考えた。

つまり、「ワーク・ライフ・バランス施策は困っている従業員をただ助けるものであり、会社にとっては負担でしかない」という捉え方が従業員の側にも会社の側にもあったため、従業員の利用は停滞し、会社側の取組も後退していったのである。

(4) ワーク・ライフ・バランスの改革 「仕事の再設計」という発想の導入

このように停滞・後退していたワーク・ライフ・バランス施策に新たな方向性を示したのが、1993 年から 3 年間行われたフォード財団の研究であった。これが革新的であったのは、ワーク・ライフ・バランス施策そのものを論じるのではなく、ワーク・ライフ・バランスが可能となるような「仕事のやり方」を考える必要性を論じた点にある。仕事を再設計して生産性を上げれば、会社が掲げる業務目標を達成しながら、従業員にも私生活を充実させるだけの時間の余裕をもたらすことができる。そこでは会社と従業員が WIN-WIN の関係となるので、施策の利用や推進を妨げる要素はなくなる。そして、こうした取組によりワーク・ライフ・バランス施策

は、会社側がコストを負担して従業員に提供する「福祉的」施策ではなく、会社が業績を伸ばすための経営戦略の一部となるのである。

このように「仕事の再設計」が着目された背景としては、また、1990年代初期の不況時に企業が断行したリストラと、一方で進んだ技術進歩によって、従業員1人あたりの負荷が増え、ストレスの増加やモラルの低下が大きな問題となっていたこともあったとされる。

フォード財団の研究は、「仕事の再設計」というトレーニング・プログラムを生んだ。それは、チーム、個人、管理職、経営トップが一丸となって次の3段階を実行することにより、既成概念や古い仕事のやり方を見直して業績を上げ、かつ従業員のワーク・ライフ・バランスを実現しようというものである。

仕事と理想的な従業員像についての既存の価値観・規範を見直す。

習慣的な仕事のやり方を見直す。

仕事の効率と効果を向上させ、同時に仕事と私生活の共存をサポートするための変革を行う。

(5) ワーク・ライフ・バランスに関する政府のキャンペーン⁴

以上のように、米国におけるワーク・ライフ・バランスの取組は、1980年代後半より民間において自発的に行われてきたが、2003年、米国では政府(議会)によるアクションがとられた。同年9月に上院が全会一致で、仕事と家庭生活の摩擦(conflict between work and family life)を減らすことは国の優先課題(national priority)の一つであり、毎年10月を「全国仕事家庭月間」(National Work and Family Month)と定めるべきことを決議したのである⁵。決議は、次の11項目の認識に依拠していた。

仕事の質の向上と職場の支援は、労働生産性、仕事への満足度、雇用主への忠誠心、そして優秀な人材の維持をもたらす鍵である。

仕事と家庭の調和策と欠勤率の低下との間には、明らかな関係がある。

働き過ぎの労働者ほど、失敗が多く、経営者や同僚に不満や怒りを感じ、新しい仕事を探す傾向が強い。

働き過ぎの労働者は、配偶者や子ども、友人との関係がうまくいかず、悲観的になり、健康的でなく、ストレスが多いと感じる傾向が強い。

⁴ 決議文は米国議会図書館サイトのTHOMASシステム(<http://thomas.loc.gov>)で検索。他に厚生労働省(2004)「米国におけるワーク・ライフ・バランスへの取組について」、町田・横田(2005)「ワーク・ライフ・バランス先進国の現状」66-67頁による。

⁵ Senate Resolution 210. 決議の正式名称は、Resolution expressing the sense of the Senate that supporting a balance between work and personal life is in the best interest of national worker productivity, and that the President should issue a proclamation designating October of 2003 as 'National Work and Family Month'.

85%の労働者が、仕事以外に、毎日の差し迫った家庭責任を有している。

46%の労働者が、少なくとも半日は一緒に生活をする18歳以下の子どもをもつ親である。

仕事の柔軟性が増せば、働く親はより子どもとの関係を強めることができ、親との関係が強まれば、子どもの言葉や算数の理解向上、行動の改善、学習の持続性の向上、ドロップアウトする確率の低下が達成される。

親の仕事の柔軟性が不足していると、子どもの診察に同行できず、十分な初期治療を受けることができなくなり、ひいては子どもの健康に悪影響を与える。

国民のおよそ4人に1人(4,500万人を超える米国民)が、昨年、家族や友人の看護の世話をしている。

働く親のほとんどは、自分の家族と過ごす時間をもっとほしいと思っている。

ベビーブーマーが引退年齢に差し掛かりつつあり、ますます多くの国民が親の介護の必要性に迫られている状況にある。

この決議を受け、同年に「ナショナル・ワーク・ライフ・イニシアティブ」(National Work-Life Initiative: NWLI)も始められた。NWLIは、仕事と生活の問題は組織と個人の双方の成功にとって重要であることを、人々に気付かせ、企業に注目させようとする全国的な教育キャンペーンである。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(American Business Collaboration: ABC)の構成企業が担っている。

このように、近年になってワーク・ライフ・バランスの推進に米国政府が乗り出してきたのは、それが単なる企業と労働者間の私的な雇用関係における問題にとどまらず、上記の決議にあるように、国の労働生産性、国民の家庭の安寧、子どもの教育や健康、高齢者などの介護といった国家社会的な問題に関わるものであるという認識が高まったからであろう。また、町田・横田(2005: 68)が言うように、全ての企業が自発的にワーク・ライフ・バランス施策に取り組んでいるわけではないということの反映とも思われる。

1.3 米国におけるワーク・ライフ・バランス取組の状況

以上のように発展してきた米国のワーク・ライフ・バランス施策は、パク(2002)によれば、図表 - 1のように整理分類される⁶。

⁶ 以下の整理はパク(2002)『会社人間が会社をつぶす』92-125頁による。

図表 - 1 米国におけるワーク・ライフ・バランス施策のバリエーション

分野	施策	
フレックスワーク	フレックスワーク	
家庭のためのサポート	保育サポート 養子縁組サポート	介護サポート 転勤サポート
健康のためのサポート	従業員援助プログラム（EAP） フレキシブル保険制度	ヘルス&ウェルネス 休暇制度
その他のサポート	教育サポート	コンビニエンス・サービス

（資料）パク（2002: 92-125）をもとにみずほ情報総研作成。

（1）フレックスワーク

フレックスワークは時間や場所について柔軟な働き方のことで、米国のワーク・ライフ・バランス施策の中核である。パクによれば、フレックスワークは、図表 - 2の六つのバリエーションに分けられる。

図表 - 2 フレックスワークのバリエーション

名称	内容	導入率1	導入率2
フレックスタイム	1日の労働時間を、特定の時間帯（コアタイム）を含むことを条件に、自由に設定できる制度。	58%	99%
裁量労働制	1日の労働時間を、まったく自由に設定できる制度。	-	70%
集中労働日 （compressed workweek）	週あたりの労働時間を、平日に均等に消化するのではなく、限られた日に長く働くことで休日を増やすという働き方。	31%	89%
時短勤務（短時間勤務）	1日の労働時間を、一定期間のみ、基準より短縮する制度。	-	-
ジョブ・シェアリング	一つの仕事を2人で担当する制度。	-	72%
テレコミュート （テレワーク）	情報技術を活用して自宅やサテライトオフィスで勤務するという働き方。	37%	87%

（注）導入率1は人事管理協会（SHRM）の2000年調査。導入率2は『フォーチュン』誌の「働きやすい会社ベスト100」に選ばれた会社についての2000年調査。-は不詳。

（資料）パク（2002: 94-101）をもとにみずほ情報総研作成。

フレックスタイムは、わが国でもかなり普及している制度であるが、パク氏へのインタビューによれば、わが国のフレックスタイム利用者は勤務時間を後にずらす（朝遅く出勤して夜遅くまで働く）ことが多いのに対し、米国ではほとんどの利用者が前にずらす（朝早く出勤して夕方早くに帰る）という。

集中労働日（直訳的に「短縮労働週」とも呼ばれる）は、わが国ではあまり馴染みのない制度であるが、米国では、月曜から木曜までの労働時間を少しずつ延ばして金曜を半日（午前中）勤務にするというパターンが多い。

時短勤務（短時間勤務）は、わが国と同じく米国でも、子どもが幼い間などに限定して適用される。ただ、子どもが夏休みの期間も利用できるというのは、わが国ではほとんどみられな

いケースである。

ジョブ・シェアリングは、大陸欧州で見られるワーク・シェアリングとは異なるものである。後者は、雇用を確保するために労働者が仕事を「分かち合う」という色彩が濃いのに対し、前者は、一つの職務を共有する2人が互いに能力を補完し合って高いパフォーマンスを示そうという戦略的なものである。なお、日本女子大学の沢田教授へのインタビューによれば、住居や教育にお金がかかる米国では、夫婦がともにパートで働くというオランダ型のワーク・シェアリングは受け入れられないだろうとのことであった。

テレコミュート(テレワーク)は、「オルタナティブ・ワークプレイス」(alternative workplace)イニシアティブとも呼ばれる。3.3でみた日本IBMの「オンデマンド・ワークスタイル」もテレワークであるが、米国でもこの分野の最先端企業はIBM、そしてAT&Tやアメリカン・エクスプレスである。今日、テレワーカーないし在宅勤務者は、全米で3,000~4,000万人いるとみられる⁷。

(2) 家庭のためのサポート

これに分類されるのは、前掲の 保育サポート、 介護サポート、 養子縁組サポート、 転勤サポートである。

保育サポートや介護サポートといえは、わが国では育児・介護休業制度が連想されるが、米国では保育や介護に関する情報提供が主である⁸。その他、税金控除手続きの支援や事業所内保育施設の設置といった施策もみられる。

養子縁組は、米国では日常的な制度で、そのサポートとは、養子縁組にかかる費用の一部負担や、情報提供、セミナー開催、法律面での助言サービスなどである。

転勤サポートは、従業員の転勤に伴ってその家族が転居・転職せざるを得ない場合、その職探しや保育所・学校探いを支援するといった取組である。

(3) 健康のためのサポート

これに分類されるのは、前掲の 従業員援助プログラム (employee assistance program: EAP)、ヘルス&ウェルネス、フレキシブル保険制度、休暇制度である。

EAPは企業内カウンセリング制度であり主に心の健康維持を、ヘルス&ウェルネスは健康診断や運動施設などによって主に身体健康維持を、それぞれ図るものである。米国では特に、従業員の心の健康が大きな問題になっており、ワーク・ライフ・バランス施策の重要な対象の一つになっているとされる。

フレキシブル保険制度とは、会社が多種多様な保険を用意し、従業員が各自のニーズに合わ

⁷ Apgar (1998) "The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work".

⁸ 米国の法定育児休業制度は年間12週の無給休業に過ぎず、これも比較的最近に法定化された制度である。

せて選択できる制度である。

休暇制度については、休暇理由を特に問わないという条件緩和や、育児や介護のための長期休暇（無給）の付与といった充実が図られている。

（４）その他のサポート

前掲の教育サポートは、社内での学習機会の提供、また社外での学習に要する費用の補助などの取組である。わが国では、教育への支援をワーク・ライフ・バランス施策の一つとみることは一般的でないが、米国的な考えでは、学習によって自己研鑽に努めることは、仕事と調和させるべき「私的生活」の重要な一要素なのである。ワーク・ライフ・バランスという仕事と「育児」「介護」との調和ばかりがイメージされがちなのが国にとって、こうした米国の幅広いワーク・ライフ・バランスの考え方から学ぶべきところは多いといえる。

のコンビニエンス・サービスは、事業所内の売店、ATM、クリーニング店の設置といったものから、多忙な従業員の私的雑用を代行する「コンシェルジュ・サービス」⁹までを指す。もっとも、パク氏はインタビューで、コンシェルジュ・サービスは贅沢な施策であり、費用対効果の観点からワーク・ライフ・バランス施策を整理・取捨選択する必要がある場合はまず廃止されやすいと語った。

1.4 おわりに

米国におけるワーク・ライフ・バランスの取組が世界に先駆けて 1980 年代後半に始まったことは、米国経済が同様にいち早く「産業資本主義」から「ポスト産業資本主義」に移行していったことと重ね合わせると、また興味深い¹⁰。

産業資本主義とは、産業革命によってもたらされた機械制工場における労働生産性の高さ、農村から都市に供給される過剰労働力の低賃金との差異を、利潤の源泉とする仕組みであった。これに対し、農村の過剰人口が枯渇して工場労働者の賃金が上昇したことによって現れたポスト産業資本主義は、その別名が「知識化社会」であることから分かるように、人間の知恵によって他社商品との差異を絶えず作り出すことで利潤を生み出す仕組みである。

米国における産業資本主義からポスト産業資本主義への移行は、1970 年代初頭に始まり、1990 年代に入って一段落したとされる。つまり、米国のワーク・ライフ・バランス施策は、ポスト産業資本主義への移行期の終わりに登場したのである。そしてそれは、人間の独創性や創意工夫によって利潤を生み出さなければならない新たな時代に整合的な要素をもっているの

⁹ 「コンシェルジュ」は、ホテルで宿泊客のために劇場の切符や旅行の手配をするサービス係のこと。

¹⁰ 産業資本主義、ポスト産業資本主義に関する以下の考察は、岩井（2003）『会社はこれからどうなるのか』による。ワーク・ライフ・バランス施策とポスト産業資本主義については、でも後述する。

ではないかと考えられる。

わが国は、欧米よりもずっと遅く、1980年代まで産業資本主義的な繁栄が続けられたのであるが、その後、ポスト産業資本主義への移行に苦しみ、経済的に低迷し続けてきた。ようやく明かりの見てきた経済を本格的に立て直し、安定成長の軌道に乗せるには、人間の知恵だけが利潤を生むポスト産業資本主義に適合した働き方に変えていく必要がある。その観点からも、いち早くポスト産業資本主義への移行を果たした米国におけるワーク・ライフ・バランスの取組からは、学ぶところが多いと思われる。

2 英国におけるワーク・ライフ・バランスへの取組

2.1 はじめに

ブレア政権は、2000年に「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」を開始した。その特徴は、ワーク・ライフ・バランスの推進は、企業で働く従業員の生活の質を高めるだけでなく、企業にとっても競争力を高めて業績向上につながるという見方がされている点である。

もっとも、それまで英国は、ワーク・ライフ・バランスという点では欧州の中で遅れた国とみられてきた。これは、ワーク・ライフ・バランスは労使間で解決すべき私的領域の問題であり、国家は介入すべきではないといった考え方がとられていたためだ。この結果、母親の就業を公的に支援する体制が大幅に遅れてきた。また、英国のフルタイム労働者の労働時間は、欧州連合（EU）諸国の中でも長時間労働となっている。

ところが、近年、官民を挙げてワーク・ライフ・バランスに力を入れ始めている。大企業は1990年代半ば頃から、働く時間や場所に縛られない「柔軟な働き方」を導入し、ワーク・ライフ・バランス環境を整え始めた。他方、政府は2000年に「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」を始めて、ワーク・ライフ・バランスが企業にとっても有益であることを企業経営者に示して、企業の自主的な取組を促している。また、政府は、フルタイム労働とパートタイム労働との間での同一労働・同一賃金の義務付けを法制化するなど、ワーク・ライフ・バランス推進の前提となる条件整備も行ってきた。

以下では、英国における柔軟な就業形態の実態と導入の背景、ワーク・ライフ・バランス施策が企業業績に与えた影響、政府の取組といった点を考察していく。

2.2 英国のワーク・ライフ・バランスの実態

(1) 柔軟な就業形態の種類

先述の通り、英国では主に柔軟な働き方の導入によって、ワーク・ライフ・バランスを実現しようとしている。「柔軟な働き方」は、労働時間を短縮する「時短型」就業形態や、労働時間は変わらないものの勤務時間や働く場所（勤務地）について従業員に裁量を与える「裁量型」就業形態に分けられる。パートタイムやフレックスタイムのほかに、学校の学期期間中のみ働く「学期期間労働」や、年間の総労働時間を事業主と契約して勤務時間は従業員自身が調整する「年間労働時間契約制」など、わが国ではなじみの薄い形態もある（図表 - 3）。

図表 - 3 英国で見られる柔軟な就業形態の例

		名 称	内 容
時 短 型	労働時間 の短縮化	パートタイム(part-time)	週 30 時間未満の労働
		学期期間労働 (term-time working)	学校の学期期間中のみ労働する就業形態
		期間限定時短制度 (reduced hours for a limited period of time)	一定期間のみ労働時間を短縮して、その後通常の 労働時間に回復していく就業形態
		ジョブ・シェアリング (job sharing)	フルタイム労働を複数人で分けて労働時間を分割 する就業形態
裁 量 型	勤務時間 の柔軟化	フレックスタイム(flexitime)	週あたりの総労働時間は定められているが、始業 時間と終業時間を従業員が自由に設定できる就業 形態
		集中労働日制 (compressed working week)	週あたりの総労働時間を減少させずに 1 日あたり の労働時間を増加させて出勤日数を減らす就業形 態
		年間労働時間契約制 (annualized hours)	年間の総労働時間を予め使用者と契約して、従業 員は好きな時間に仕事ができる就業形態
	勤務地 の柔軟化	在宅勤務 (homeworking)	従業員が労働時間の全部または一部を自宅で行う 就業形態

(資料) NatCen (2003: 14-15) をもとにみずほ情報総研作成。

(2) 柔軟な就業形態を提供する企業

では企業は、柔軟な就業形態をどの程度提供しているのだろうか。英国貿易産業省から委託を受けた社会調査全国センター (National Centre for Social Research: NatCen) の事業主調査によれば、「パートタイム」を提供する事業主の割合は 7 割強と高いものの、それ以外の就業形態を提供する事業主の割合は 1~2 割程度である (図表 - 4)。パートタイムを除けば、各就業形態を提供している事業主の割合はそれほど高くはない。

しかし、事業所の従業員規模別にみると、大きな事業所ほど柔軟な就業形態を導入している。特に、従業員数 500 名以上の事業所では、「年間労働時間契約制」を除いて、5 割以上の事業所が各就業形態を提供している。柔軟な就業形態は、大企業を中心に導入されていることが窺える。

図表 - 4 従業員規模別にみた柔軟な就業形態を提供する事業所の割合

(単位：%)

		全体	従業員規模(人)						
			5-9	10-24	25-49	50-99	100-249	250-499	500~
時短型	パートタイム	74	66	75	83	76	85	95	98
	学期期間労働	16	8	14	29	19	27	25	55
	期間限定時短制度	15	8	14	19	23	29	41	66
	ジョブ・シェアリング	14	7	11	21	17	25	58	78
裁量型	フレックスタイム	24	18	24	28	26	33	53	72
	集中労働日制	7	2	7	10	14	12	21	56
	年間労働時間契約制	8	5	8	10	12	16	13	24
	在宅勤務	15	9	16	18	14	32	39	50

(注) 1. 各企業で日常的に人事に携わる部長クラスに対する電話によるヒアリング調査。2,536 事業所を調査対象とし、有効回答企業数は 1,509 事業所(従業員 5 人以上)。調査期間は 2002 年 12 月～2003 年 4 月。

2. 網掛け部分は、全体の平均値よりも高い割合を示す。

(資料) NatCen (2003) をもとにみずほ情報総研作成。

(3) 従業員の利用状況

他方で、従業員は企業が提供する柔軟な就業形態を、どの程度利用しているのだろうか。

フルタイム労働者、パートタイム労働者に分けて、柔軟な就業形態の利用割合をみると、フルタイム労働者であっても、2 割程度の従業員が柔軟な就業形態を利用している(図表 - 5)。また、性別をみると、フルタイムで働く女性の 27%、同男性の 18%が、柔軟な就業形態を活用している。

図表 - 5 柔軟な就業形態を利用する従業員の割合 (2003 年)

(単位：%)

<フルタイム>	男性	女性	全体	<パートタイム>	男性	女性	全体
柔軟な就業形態の利用者 (1999 年)	18.0 (15.5)	26.7 (23.5)	21.1 (18.3)	柔軟な就業形態の利用者 (1999 年)	16.9 (15.1)	26.7 (24.2)	24.8 (22.6)
フレックスタイム	9.7	14.9	11.6	フレックスタイム	6.6	8.4	8.0
年間労働時間契約制	4.9	5.1	5.0	年間労働時間契約制	3.4	4.2	4.0
週 4 日半労働	1.8	1.1	1.5	学期期間労働	3.9	11.2	9.8
学期期間労働	1.2	5.8	2.9	ジョブ・シェアリング	1.2	3.5	3.1
2 週間内 9 日勤務労働	0.4	0.3	0.3				

(注) 「柔軟な就業形態の利用者」には、内訳に示された就業形態以外の利用者も含む。

(資料) Office for National Statistics (2000, 2004)。

次に、事業所において「柔軟な就業形態を利用できる」と回答した従業員を対象に、子どもの有無、職種に分けて実際の利用率をみると、子どもをもつ従業員は全体の平均よりも利用率が高い(図表 - 6)。また、管理職・専門職であっても「裁量型」を中心に一定程度利用している。

図表 - 6 属性別にみた柔軟な就業形態を利用する従業員の割合
下記の就業形態を利用可能と回答した従業員を対象にした調査

(単位：%)

		全体	子どもの有無		職種			
			子ども有り	子ども無し	管理職/専門職	事務職/熟練	サービス/販売	その他/未熟練
時短型	パートタイム(注4)	11	12	10	8	12	19	13
	学期期間労働(注5)	46	46	0	49	39	57	29
	期間限定時短制度	20	19	21	15	19	30	28
	ジョブ・シェアリング	15	16	14	10	15	22	27
裁量型	フレックスタイム	55	57	53	60	53	52	38
	集中労働日制	36	38	34	38	29	34	38
	年間労働時間契約制	32	33	31	33	22	36	33
	在宅勤務	54	60	49	57	45	32	24

- (注) 1. 16～65歳までの5人以上の事業所の従業員2,003名に対する電話によるヒヤリング調査。自営業者、失業者、事業主は調査対象から除く。調査期間2003年1月～2月。
 2. 網掛け部分は、全体の平均値よりも高い割合を示す。
 3. 各就業形態について「利用可能」と回答した従業員の中で、過去1年間にその就業形態で働いた者の割合を示す。但し、「パートタイム」「学期期間労働」の調査対象者は、注4、注5に示すように利用可能と回答した全従業員を対象としていない。
 4. 「パートタイム」は、同就業形態が「利用可能」であって、しかも現在フルタイムで働く者を対象に、「過去1年間にパートタイム労働をした者」の割合を示す。現在パートタイム労働で働く者を対象としていない。
 5. 「学期期間労働」は、同就業形態を「利用可能」と回答した者のうち、19歳以下の子どもをもつ親を対象にした調査。

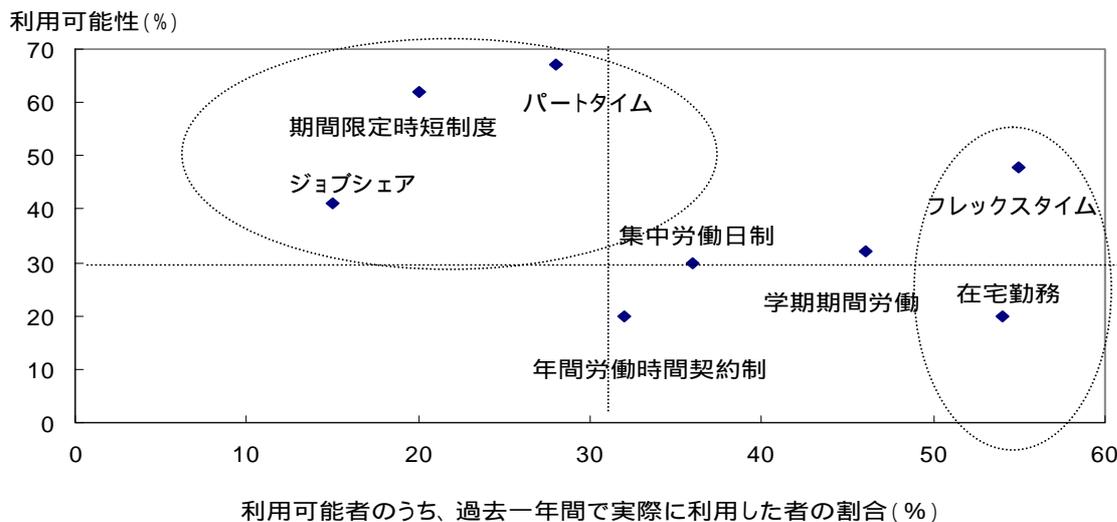
(資料) MORI (2004)。

さらに、企業の柔軟な就業形態の提供状況と従業員の利用状況を比較してみると、その間にミスマッチがみられる。図表 - 7は、従業員に対して各々の就業形態について「事業所での利用可能性」を尋ね(縦軸)、さらに利用可能と答えた従業員に「過去1年間で利用したか」(横軸)を質問したアンケート調査の結果である。パートタイム、期間限定時短制度、ジョブ・シェアリングといった「時短型」の就業形態は多くの事業所が提供しているものの、実際の従業員の利用率はそれほど高くない¹¹。他方、フレックスタイムや在宅勤務といった「裁量型」では、提供企業の割合は「時短型」よりも低い、利用率は高い。

¹¹ 例外は、学校の学期中のみ就業する「学期期間労働」である。しかし、学期期間労働の調査は、19歳以下の子どもをもつ親を対象に利用状況を尋ねたため利用者の割合が高くなったものと推察される。

人々が「時短型」をあまり利用しない背景としては、労働時間短縮によって収入が減少することを懸念したためと考えられる。また、「時短型」の就業形態は雇用保障やキャリア形成に悪影響になるとして、従業員が敬遠したことも考えられる。例えば、「労働時間短縮は雇用保障に悪影響を及ぼすか」という質問に対して、従業員の43%が肯定し、否定は38%にとどまる。同様に「労働時間短縮がキャリア形成に悪影響を与えると思うか」という問いに対して、51%が肯定し、38%が否定した。これに対して、「裁量型の就業形態がキャリア形成に悪影響を与えるか」という問いに対しては、肯定が30%、否定が46%となっている¹²。

図表 - 7 各就業形態の利用可能性と実際の利用状況



- (注) 1. 図表 - 6、注1 参照。
 2. 縦軸は「もしあなたが各就業形態を必要とした場合、あなたの事業所ではそれを利用できるか」という質問に対して、肯定した者の割合。
 3. 横軸は、上記の質問で「利用可能」と答えた者を対象に、「過去1年間、現在の事業主の下で、各就業形態を利用したか、あるいは現在も利用しているか」という質問に対する回答。
 4. 「学期期間労働」は、19歳以下の子どもをもつ親を対象にした調査。

(資料) MORI (2004: 60)

2.3 英国企業がワーク・ライフ・バランスを導入する背景

以上のように、英国では大企業を中心に柔軟な就業形態の導入が進められてきたが、なぜ大企業はこのような施策を講じてきたのだろうか。

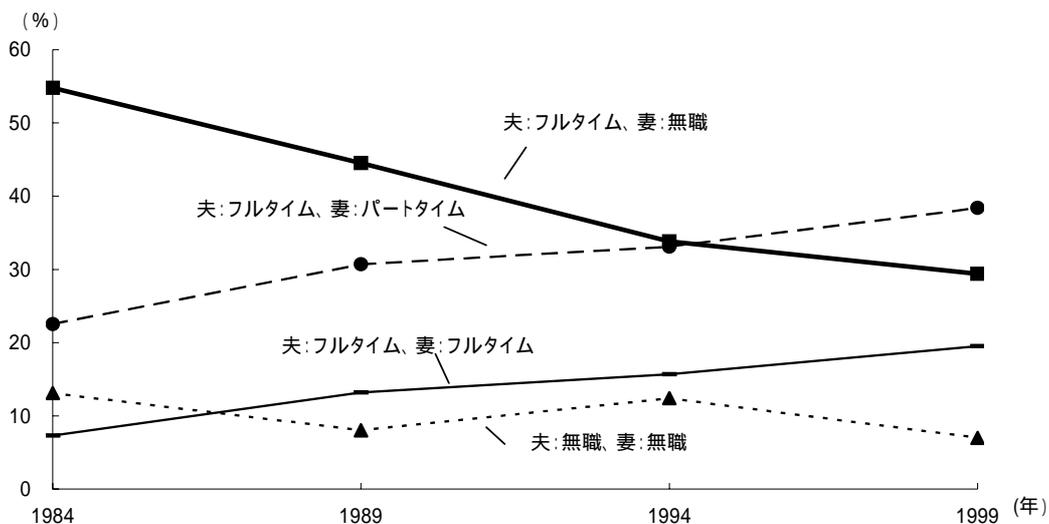
第一に、1990年代中頃から長期にわたって景気が拡大して労働需給が逼迫し、企業は優秀な労働者の採用や従業員の定着を目的に柔軟な就業形態を導入したことが挙げられる¹³。

¹² MORI (2004) “The Second Work-Life Balance Study: Result from the Employees’ Survey”, pp. 172-173.

¹³ 例えば好景気が続く2003年においても、就職希望者に提示する雇用条件の中に、新たに「柔軟な労働時間の導入」を取り入れた企業が18.1%、既に導入してその内容を向上させた企業は

他方、労働者の側でも、共働き世帯の増加によって育児・家事といった責任を担う労働者が増え、柔軟な就業形態へのニーズが高まってきた。例えば、6歳未満の子どもを有する夫婦の就業状況をみると、1984年から99年にかけて「片働き世帯」の割合が激減する一方で、「共働き世帯」の割合は倍増している（図表 - 8）。さらに、離婚の増加によってひとり親として働く労働者も増えている。6歳未満の子どもをもつひとり親の就業率をみると、1984年の19%から99年には34%に増加している¹⁴。

図表 - 8 6歳未満の子どもを有する夫婦の就業状況柔軟



（資料）OECD（2001: 135）をもとにみずほ情報総研作成。

第二に、消費者ニーズの変化から、土・日曜日営業や24時間サービス提供など、企業も通常の勤務時間帯以外にサービス提供を求められている。また、サービス・小売業にみられるように、業務量の繁閑が大きい業種も多い。このような企業側のニーズも、柔軟な就業形態を導入する要因となったと考えられる¹⁵。

なお英国では、少子化対策という側面からワーク・ライフ・バランスの必要性が語られることはあまりない。これは、英国の合計特殊出生率が1.71（2003年）と先進諸国の中で比較的高いことや、EU圏の拡大などによって今後移民労働者の増加が予想されるためと考えられる。

2.4 ワーク・ライフ・バランス施策の導入が企業に与える影響

(1) 企業からみたワーク・ライフ・バランス施策の導入

36.1%ある。また、従業員の定着を目的に、既存の従業員に対して労働時間の柔軟化を推進する企業は34.6%に上った（CIPD 2003: 26, 31）。

¹⁴ OECD（2001）*Employment Outlook*, p. 135。

¹⁵ Kodz, Harper and Dench（2002）*Work-Life Balance: Beyond the Rhetoric*, p. 11。

このように英国では大企業を中心にワーク・ライフ・バランス施策が導入されている。それでは、ワーク・ライフ・バランス施策の導入は企業にどのような影響を与えたのであろうか¹⁶。

ワーク・ライフ・バランス施策の導入が業績に与える影響を事業主に尋ねると、労使関係、従業員の労働意欲、従業員の定着、生産性といった項目で良い影響をもたらすと考える事業主が5割以上に上る¹⁷（図表 - 9）。

また、各事業主が導入したワーク・ライフ・バランス施策の個数別にその影響度をみると、導入した支援策数の多い事業主ほど、「支援策は良い影響を与える」と答える傾向が強い¹⁸。さらに業績との関係性をみると、支援策数の多い事業主ほど「平均よりも業績がよい」と回答している。

他方、ワーク・ライフ・バランス施策から生じるコストをみると、柔軟な就業形態や休暇制度については、それほど大きな費用はかからないと考えられている。例えば、過去3年以内にこれら施策を導入した事業主の76%は「導入に際してコストはかかっていない」と回答し、運営コストについても71%の事業主は「コストはかからない」としている¹⁹。但し、企業内の保育施設や、子どもをもつ従業員への経済的支援などは費用のかかるワーク・ライフ・バランス施策と捉えられている²⁰。

なお、ワーク・ライフ・バランス施策の費用対効果を全体的に捉えて「施策は費用対効果に優れている」と評価する事業主は66%に上る²¹。例えば、労働市場が逼迫する中、1人あたり採用コストは平均3,462ポンド（約66万円程度）もかかると指摘されており、支援策によって従業員の定着率が高まれば、こうしたコストを削減できる²²。

¹⁶ なお、英国企業の提供する「ワーク・ライフ・バランス」は柔軟な就業形態にとどまらない。例えば、法定以上の出産休暇（全企業に対する提供企業の割合：27%）、法定以上の出産休暇手当（22%）、父親休暇（35%）、保育施設の提供（8%）などとなっている（NatCen 2003）。

¹⁷ 同調査では、就業形態の多様化のみならず、法定を上回る出産・育児休暇の提供、保育施設の整備なども含めて、ワーク・ライフ・バランス全般が企業業績に与える影響を尋ねている。

¹⁸ NatCen（2003）“The Second Work-Life Balance Study: Result from the Employer Survey - Main Report”, p. 263。

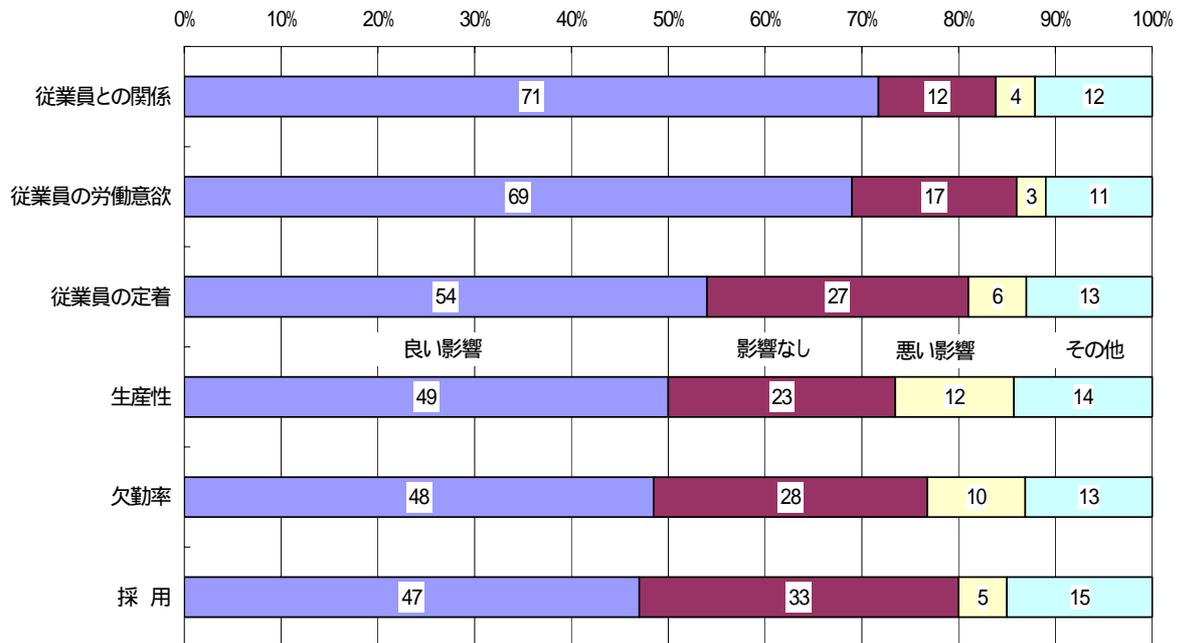
¹⁹ 他方で、「コストがかかる」と回答した事業主が指摘するコストの内容をみると（複数回答可）導入時には、事務コスト（54%）、管理/人事の時間的コスト（33%）、追加的人件費（23%）、リーガルコスト（17%）が挙げられている。また、運営コストとしては、追加的人件費（42%）、事務コスト（28%）、残業代（28%）、採用コスト（27%）、訓練コスト（24%）が指摘されている（NatCen 2003: 250-251）。

²⁰ Dex and Smith（2002）*The Nature and Pattern of Family-Friendly Employment Policy in Britain*, pp. 33-34。

²¹ 実際にワーク・ライフ・バランス施策を導入した事業主を対象にした調査（NatCen 2003: 251）。

²² HM Treasury & DTI（2003）*Balancing work and family life*, p. 10。

図表 - 9 ワーク・ライフ・バランスの影響 (2003 年)



(注) 1. 図表 - 4 の注 1 参照。

2. 数値は、小数点以下を四捨五入しているため、合計が 100% にならない場合がある。

(資料) NatCen (2003)。

(2) ワーク・ライフ・バランスを導入した企業の事例

上記結果のみから「ワーク・ライフ・バランス施策が企業業績を高める」と判断することは難しい。なぜなら、業績の良い企業だからワーク・ライフ・バランス施策を導入できるという「逆の因果関係」を否定できないためである。以下では、ワーク・ライフ・バランスが企業にも好影響を与えた事例をみることで、ワーク・ライフ・バランスが企業にもたらす影響をみていく²³。

大手電信電話会社の事例

英国の大手電信電話会社は、従業員数 87,000 名のうち、女性従業員の比率が 22% となっている (2005 年 3 月現在)。同社では、技術力だけでは競争上の優位を保つことが難しくなってきたので、従業員の質を向上させること、顧客への対応や従業員のモチベーションの向上が市場で差別化を図る唯一の方法と考えた。

そこで、IT 化によって、従業員が業務上必要な情報を、オフィスにいなくともオンラインで入手できるシステムを構築した。そして管理職には、従業員からの柔軟な働き方の要望に応じることが促され、従業員に対する評価も成果に基づくものになっていった。

²³ Employers and work-life balance HPなどを参考にした。

この結果、現在、全従業員の1割にあたる約9,000名が在宅勤務となった。また、500名がジョブ・シェアリングを利用し、5,000名がパートタイム労働者となっている。

企業にとっての柔軟な就業形態のメリットとして、求職者側でワーク・ライフ・バランスを重視するようになってきたために、幅広い層から優秀な人材を採用できるようになったことが指摘されている。また、柔軟な働き方によって1,000人の従業員の就業継続を支援でき、離職率が3%まで低下し²⁴、出産休暇後に職場復帰する女性の割合が98%となったという。この結果、募集採用コストが500万ポンド（約10億円）節約できたという。

さらに、24時間対応や土日営業などにも対応でき、昨年、顧客の不満が22%も低下した。

そして、在宅勤務利用者の生産性は15~31%向上したという。在宅でコールセンター業務を行っている者は、オフィスで同じ業務を行っている者より、20%以上も取り扱い件数が多い。

育児をしながら同社で就業継続する従業員の事例も紹介されている。15年間顧客サービスエンジニアとして勤務した女性従業員が3歳と1歳の子どもをもつに至り、フルタイム勤務からパートタイム勤務に変更した。当初は、木曜日と金曜日が勤務日となっていたが、保育費用を軽減するために木曜日勤務を夫が休日となる土曜日に変更した。末子が小学校に上がるようになれば、再びフルタイムとして勤務する計画である。

大手金融機関の事例

英国の大手金融機関で、全世界で76,000名の従業員をもち、そのうち64%は女性従業員となっている。労働市場が逼迫する中で優秀な人材を獲得し定着させていくことや、24時間バンキングへの対応といった課題を抱えていた。

そこで、全従業員に対して、就業形態の変更を申請できる権利を付与した。具体的には、パートタイム労働、集中労働日制、学期期間労働、在宅勤務などの就業形態を選んで申請することができる。

従業員から申請がなされると、現場の上司などが就業形態の変更によってもたらされるビジネスへの影響を検討する。悪影響がなければ承認されていく。

現在、社内で柔軟な就業形態を利用する者は、同社従業員（英国内）の32%に上る。応募者の16%は男性であり、18%は部長クラスであった。申請件数に占める承認件数の割合は86%である。

この結果、残業時間の減少、仕事の繁閑に合わせた従業員の調整、定着率の向上が行われ、コスト削減につながったという。また、同制度の利用者の8割は、柔軟な就業形態によって生産性が上がり、会社への帰属意識も向上したと感じている。

但し、中間管理職の支援がないと承認が難しい部署もあり、部署によって利用度にばらつ

²⁴ 英国産業連盟（Confederation of British Industry: CBI）の調査によれば、2002年の英国企業における平均離職率は16%となっている（CBI 2003: 23）。

きがあること、交代要員がみつからないためにジョブ・シェアリングはほとんど利用されていないことなどの課題が指摘されている。

具体的な利用例として、ビジネスシステム部の部長が、情報システムの修士号の取得と家族との共有時間の質を高めることを目的に、2年半「集中労働日制」の利用を続けている。全体の労働時間を変更せずに、1日あたりの労働時間を延長することで、2週間に一度金曜日を休日としている。

大手生活用品メーカーの事例

12,000名の従業員を抱える大手生活用品メーカーでは、全従業員に、パートタイム労働、在宅勤務、ジョブ・シェアリング、フレックス制など、柔軟な就業形態を申請する権利を与えている。また、法の基準を超えて、40週以上の勤務実績がある女性に対して、出産時に40週間の給与の全額が支給される有給休暇が付与されている²⁵。また、配偶者が出産した男性も2週間の有給休暇を取得できるようになった。

このような取組によって、出産後の女性の職場復帰率が90%以上になった。また、パートタイム労働を選んだ部長クラスの60%は「柔軟な就業形態を利用できなければ退職しただろう」と回答している。

同社では、さらに「母親の履歴書(Mom's CV)計画」を打ち出し、出産後の女性の復職を促している。生活用品メーカーとして、子育てをする母親の体験を自社製品に活かそうという狙いだが、「母親業ほど時間の有効利用を学べる機会はない」と育児を肯定的に捉え、仕事に活かすことができる点を強調している。

(3) 企業事例から指摘されていること

こうした事例研究から指摘されているのは、企業にも良い影響を与えるワーク・ライフ・バランス施策の導入には、従業員からの要望と企業からの要望を一つひとつ丁寧に組み合わせる作業が重要になるという点である。従業員と企業のニーズを調和させる過程を重視することによって、従業員と企業の双方にメリットのあるワーク・ライフ・バランス施策を導入することができる²⁶。また、英国の労働組合会議(Trade Union Congress:TUC)の報告書には、企業が最適なワーク・ライフ・バランス施策を見出していく過程は「ジグソーパズルを行うのと同様である」との指摘があった²⁷。

²⁵ 英国の法定母親出産休暇(有給)は26週間となっている(2005年6月現在)。この間支給される法定出産給付は、通常事業主が支給し、最初の6週間は週給の90%、その後の20週間は週給100ポンドか、週給90%の少ない方となっている。また、子どもの誕生に伴う法定父親休暇(有給)は2週間認められており、給付水準は母親出産給付と同様である(DTI HP:<http://www2.dti.gov.uk/er/individual/matrights-pl958.pdf>)

²⁶ Jones(2004) *The Labour Hours*, p. 7.

²⁷ Trade Union Congress(2001) *Changing Times-A TUC guide to work-life balance*, p. 3.

2.5 ワーク・ライフ・バランスに向けた英国政府の取組

以上のように、英国では大企業が中心になって、柔軟な就業形態を導入してきた。そして近年、英国政府もワーク・ライフ・バランスに力を入れ始めている。以下では、英国政府がワーク・ライフ・バランス施策に積極的に取り組み始めた背景と、具体的な政策の内容について考察する。

(1) ブレア政権がワーク・ライフ・バランスに力を入れる背景

ブレア政権は 2000 年より「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」を推進している。しかし、それ以前の英国政府は、ワーク・ライフ・バランスにあまり力を入れてこなかった。

これまで英国政府の取組が弱かったのは、ワーク・ライフ・バランスは、労使間の自主的な決定に委ねるべき私的領域の事柄であって、政府が介入すべきではないという伝統的な考え方が根強かったことが挙げられる。また、優秀な人材の獲得や従業員の定着からメリットを受けるのは企業なのだから、ワーク・ライフ・バランスについて対策を打ち出し、その費用を捻出するのも企業であるべきだという受益者負担の考え方も採られてきた。

しかしブレア政権では、ワーク・ライフ・バランスは、ひとり親の就業が可能になるなど「福祉から就業へ」(welfare to work) という政府の基本方針に合致すること、親が就業することで子どもの貧困問題の解決にもつながること、柔軟な就業形態は生産性向上にも資することといった効果を期待できるとして積極的に関与を始めている²⁸。

また、後述するように、労働時間規制やパートタイム労働規制などは、EU 指令によって国内法の整備を要請されたものである。EU との関係からワーク・ライフ・バランスが要請されたという側面もある。

ブレア政権の取組としては、企業に自発的な取組を促すことを目的にした「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」と、ワーク・ライフ・バランスを下支えするための条件整備といった 2 点に整理することができる。以下、各々について考察していく。

(2) ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン

2000 年 3 月に始まった「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」の目的は、従業員にも企業にもメリットのあるワーク・ライフ・バランス施策を広めることにある。ワーク・ライフ・バランスには、長時間労働などの「英国の労働文化」(working culture) の変更が必要と考えて

²⁸ HM Treasury & DTI (2003) *Balancing work and family life*, pp. 21-22。ブレア政権の基本方針については、藤森(2002)『構造改革ブレア流』を参照。

おり、経営者の意識変革を求めている²⁹。そこで、具体的な企業の取組からワーク・ライフ・バランス施策がビジネスにも有益であることを示そうとしている。ワーク・ライフ・バランス施策は企業にも有益であるという認識が広がれば、企業は自主的に取り組むようになる。この好循環が働き方を変えていくと考えている。

同キャンペーンの中核にあたるのは、「チャレンジ基金 (The Challenge Fund) プログラム」である。これは、ワーク・ライフ・バランス施策の導入を検討する事業主に対して、無料コンサルティングの機会を与える制度である。企業は、専門家の力を借りることによって、個別企業の実情に合った最適なワーク・ライフ・バランス施策の導入を期待できる。

無料コンサルティングを希望する事業主は、申請書を貿易産業省に提出して審査を受ける。企業規模に関係なく、公的機関、ボランティアセクターであっても申請できる。

貿易産業省では、申請書をみて支援対象企業を決定する。選定基準としては、業績向上させようとしている業務領域、コンサルタントからの便益を受ける方法、企業がプロジェクトに充てられる人材や時間とそこから把握できる事業主の意欲、プロジェクトから得られる測定可能な効果などが挙げられている³⁰。このような基準が設けられたのは、政府が支援企業から情報収集を行って、成功要因などを他企業などに伝えていくためである。このため、対象企業の業種、企業規模、プロジェクトの内容などが多様であることが要請されている。

選ばれた企業は、無料でコンサルティング機関から支援を受けられるが、その代わりにコンサルタントに全面協力をして、進展状況を確認する時間を毎週確保することなどが求められる。また、一度開始されたプロジェクトの継続に責任をもたなくてはならない。なお、コンサルティング機関は、政府によって2002年までに24機関が選定された³¹。

「チャレンジ基金」には、2000年から2003年にかけて1,150万ポンド(約22億円)が投入された。同期間内に448企業が支援を受け、120万人の従業員が影響を受けた³²。

(3) ワーク・ライフ・バランスを支える条件整備

ワーク・ライフ・バランスを下支えするための条件整備も行われた。具体的には、労働規制の制定、出産・育児休暇などの法改正、経済的支援の引き上げ、保育所整備といった点があげられる(図表 - 10)。労働規制から保育所整備まで、総合的な対策が導入されてきた点が特徴である。以下では、労働規制を採り上げて、その内容を概観していく。

労働時間規制

²⁹ HM Treasury & DTI (2003) *Balancing work and family life*, p. 37.

³⁰ DTI (2002) *Challenge Fund-2002*, p.8

³¹ DTI (2002) *Challenge Fund-2002*, p.5

³² DTI HP (http://164.36.164.20/work-lifebalance/funding_challenge.html)。なお、同ファンドへの受付は2003年7月に終了し、現在は「貿易産業省ビジネス・サポート・ソリューション」に引き継がれている(DTI 2004a: 5)。

「EU 労働時間指令」を受けて、1998 年に国内で初めて労働時間規制が整備された。具体的には、週 48 時間労働時間制限、労働時間 6 時間あたりの休憩時間の設定、最低 4 週間の年次有給休暇付与、夜間労働時間 8 時間制限などが制定された。但し例外規定として、従業員は個別に同意すれば週 48 時間を超えて働くことができる。

図表 - 10 プレア政権で導入されたワーク・ライフ・バランスに関連する施策

		内 容
労働規制	労働時間規制(1998年)	<ul style="list-style-type: none"> ・週 48 時間労働規制など ・但し例外規定あり
	パートタイム労働規制(2000年)	<ul style="list-style-type: none"> ・パートタイムは比較可能なフルタイム労働者よりも不利な扱いを受けない(「時間比例」という観点から均衡処遇)
	柔軟な働き方への申請権(2002年雇用法)	<ul style="list-style-type: none"> ・6歳以下の子どもか、あるいは18歳以下の障害者をもつ親は、柔軟な雇用形態で働くことを申請する権利をもつ ・但し、事業主が申請拒否できる理由を広範に容認
出産・育児に伴う休暇	出産休暇手当の引き上げ(2002年雇用法)	<ul style="list-style-type: none"> ・出産を理由に就労継続できない女性に対して、事業主は「法定出産給付」を支給する。法定出産給付は、2003年4月から週75ポンドから同100ポンドに引き上げられた。
	追加的出産休暇(無給)(2002年雇用法)	<ul style="list-style-type: none"> ・26週間の「有給出産休暇」に加えて、「無給出産休暇」を26週間とする。これにより、母親の法定出産休暇は最長1年間となる。
	父親休暇の創設(2002年雇用法)	<ul style="list-style-type: none"> ・2003年4月より、子ども誕生にあたり、父親にも2週間の「法定父親休暇」を定め、法定出産給付と同額の給与が支払われる。但し父親が同休暇を取得できるのは、子どもの誕生から8週間以内に限る。
	男女を対象にした育児休暇の創設(1999年雇用法)	<ul style="list-style-type: none"> ・1年以上勤続する男女労働者は、子どもが5歳になるまでに合計で13週間の育児休暇(無給)を取得できる。 ・障害児をもつ親の場合、子どもが18歳になるまでに18週間(無給)取得できる。
経済的支援	「児童給付」の引き上げ	<ul style="list-style-type: none"> ・16歳未満の子どものいる全ての家族が対象。所得制限はない。 <2005年度の支給額> 第一子：週17.00ポンド(約3,300円程度) 第二子以降：1人当たり週11.40ポンド(約2,200円程度)
	「児童税控除」の新設	<ul style="list-style-type: none"> ・2003年4月より「児童税控除」を設定。 ・16歳未満の子どもがいる世帯が対象。所得制限あり。
	「チャイルド・トラスト・ファンド」(CFT)の導入(2005年)	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもの経済的自立を支援するために、2002年9月以降に生まれた全ての子どもを対象に、子ども名義の口座に250ポンド(低所得世帯の子どもは500ポンド)を支給。家族が運用。 ・利子などの非課税枠あり。子どもは18歳になれば引き出し可。
保育所整備		<ul style="list-style-type: none"> ・2005年度までに保育予算を15億ポンドまで増加させる。 ・2004年4月までにイングランドで160万人分の保育所を創出。 ・4歳以下の児童を抱える低所得家庭を援助するための「シユア・スタート」プログラムの実施。

(資料) HM Treasury & DTI (2003)、HM Treasury (2003) などをもとにみずほ情報総研作成。

なお、英国は欧州で長時間労働の国であるが、1998年以降、労働時間の減少がみられる。例えば、週48時間以上働く人の割合は、1998年にはフルタイム労働者の23%であったが、2003

年には 20%に減少している³³。

パートタイム労働規制

1997年の「EUパートタイム労働指令」では、「パートタイム労働であることを唯一の理由として、客観的な根拠によって正当化されない限り、比較可能なフルタイムの労働者よりも不利な扱いを受けない」と定めている。

これを受けて英国では「2000年パートタイム労働規制」が定められ、パートタイム労働者であっても比較可能なフルタイム労働者と均衡処遇を受けられることとなった。すなわち、時間当たり賃金、企業年金へのアクセス、職業訓練やキャリア形成、年次有給休暇、キャリアブレイク・病気休暇・出産育児休暇及びその手当、昇格・異動・リストラを行う場合の選抜基準、について、時間比例という観点からフルタイム労働者と均衡処遇を義務付けている。

なお、パートタイム労働者が不平等な扱いを受けた場合、労働裁判所に不服申し立てを起すことができる。その際、パートタイム労働者側が「同一の雇用主の下でほぼ同一業務を行っているフルタイム労働者と比較して、パートタイム労働者が劣位な扱いを受けていること」を証明しなくてはならない³⁴。

柔軟な働き方への申請権の付与

「2002年雇用法」では、一定の労働者に柔軟な雇用形態で働くことを事業主に申請する権利を与えている。すなわち、「6歳以下の子どもをもつか、あるいは18歳以下の障害者をもつ親は、柔軟な雇用形態で働くことを申請する権利をもつ」として、労働時間の変更、勤務時間帯の変更、在宅勤務への変更を申請できるようにした。

申請を受けた事業主は「申請に対して真剣に考慮する義務」を負う。もし事業主が申請に対して適正な手続きをとらず、または誤った事実に基づいて拒否した場合、従業員は労働裁判所に訴えることができる。

但し、事業主には、申請を拒否できる理由が広範に認められている。例えば、追加的な費用負担が必要になること、顧客対応能力への悪影響、既存の従業員間での仕事の調整ができないこと、増員ができないこと、品質を維持できないこと、業績への悪影響 などである³⁵。このような広範な拒否理由が認められては「申請権の意味がない」と批判されてきた。しかし2003年4月以降に労働者が行った申請のうち86%は、事業主によってその全部または一部

³³ DTI (2004b) *Working Time-Widening the debate*, p. 14.

³⁴ しかしながら、パートタイム労働者の場合、比較可能なフルタイム労働者が社内に存在しない場合も多く、均等処遇に違反していることの証明が難しい、という批判がある。労働組合会議は、このような場合に備えて、仮定の比較対象者の設定を求めている (Trade Union Congress HP)。

³⁵ DTI (2003) *Flexible Working- The right to request and duty to consider*, p. 24.

が受け容れられている³⁶。

2.6 わが国への示唆

以上のように、英国では 1990 年代中頃から大企業が中心になってワーク・ライフ・バランス施策を導入してきた。この背景には、長期に続く好景気によって労働需給が逼迫したこと、共働き世帯やひとり親世帯が増加して、柔軟な働き方を求める労働者が増加してきたことなどが挙げられる。

翻ってわが国をみると、今後労働力人口が減少していくので、労働需給が逼迫する可能性がある。また、既に共働き世帯数は専業主婦世帯数を上回っている。したがって、英国と同様の状況が起こりつつある。

しかし、わが国には英国と同列に論じられない点もある。それは、日本的雇用慣行である。これまでわが国の企業は、景気循環に対して、主として残業時間の調整や配置転換などによって生産量を調整してきた。不況期に余剰人員を解雇して生産量を調整する英米流のやり方とは異なる。つまりわが国の正規従業員は、長期雇用や安定的な賃金などを保障される代わりに、残業、配置転換、転勤などについては企業による強いコントロールを受けてきた。

ワーク・ライフ・バランスには、労働時間などを従業員の事情に応じて調整することが求められる。しかし、「企業による強いコントロール」と「長期雇用などの保障」がセットで提供されてきたことを考えると、こうした調整は保障の低下を招く恐れがある。

しかも、企業によるコントロールは強いが雇用保障のある「正規従業員」と、企業のコントロールは弱いものの雇用が不安定な「非正規従業員」といった対極にある二つの働き方が一般的になっている。働き方の選択肢が乏しい現状では、従業員と企業の間で労働時間などの調整は難しく、ワーク・ライフ・バランスを妨げる要因になる。

しかし、近年、日本的雇用慣行も変わりつつある。また、労働時間ではなく仕事の成果で処遇する「成果主義」も普及してきた。さらに、ある程度処遇面を低下させてもよいから柔軟に働きたいという労働者も増えている。

こうした中で求められるのは、英国でみられた「ワーク・ライフ・バランスは、企業業績にもプラスになる」という視点と、具体的な成功事例の積み重ねであろう。ビジネスに良い影響をもたらす事例が増えれば、企業の取組は積極化する。この好循環が働き方を多様にしていくと思われる。

³⁶ Palmer (2004) “Requests of the first flexible working employee survey”, p. 9.

. 3 ドイツにおけるワーク・ライフ・バランスへの取組

. 3.1 はじめに

近年、ドイツにおいても「ファミリー・フレンドリー」という言葉ではなく「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が使われるようになってきた。しかしながら、使われているのはごく一部であり、行政を含む一般では依然として「ファミリー・フレンドリー」という言葉が主流である。これは、ドイツでこのテーマを扱っている行政機関が、労働系の省庁ではなく家族問題を担当する連邦家族・高齢者・女性・青少年省であることを反映している。

なお、ドイツでワーク・ライフ・バランスやファミリー・フレンドリーが語られる背景には、少子高齢化に対する強い危惧がある。政府の広報用パンフレットの中にも、「ドイツの出生率は EU の中でも最低ランクであり、世界 202 ヶ国の中でも 185 位である。若者は平均 2 人の子どもを望んでいるが、実際生まれてくる子どもは 1.3 人でしかない」と触れ、ファミリー・フレンドリーが「ドイツの将来性にとってはもっとも重要な要素」と記されていることにも、それは表れている。また、政府はファミリー・フレンドリーの企業文化を勧める 10 の理由を掲げているが、その中でも少子化対策という側面は色濃い。

図表 - 11 ファミリー・フレンドリーの企業文化を勧める 10 の理由

大半の人が熟練労働と幸せな家庭生活を結び付けたいと思っているため。
より多くの子どもは社会にとってより多くの成長と富を意味するため。
ドイツ経済は男女の知識を最も重要な資源として捉えているため。
企業において満足度の高い親は、モチベーション、生産性、集中力が高いため。
家族における母親・父親は、仕事のために重要な組織的社会的能力を身につけているため。
ファミリー・フレンドリーによって企業は、良い労働者を確保し、維持することができるため。
企業はファミリー・フレンドリー施策によって経済的に得をし、創造性を増すことができるため。
ファミリー・フレンドリーな企業はより魅力的で責任感の強い雇用主として捉えられるため。
子どもによる刺激こそ進歩の源泉であるため。
子どもは誰にとっても将来への最善の投資であるため。

3.2 財界との連携によるワーク・ライフ・バランスへの取組

以下では、ドイツにおけるファミリー・フレンドリーが中心となったワーク・ライフ・バランスの取組についてみていく。

ドイツのファミリー・フレンドリーの取組は、自らが認める通り他の国よりも一足遅いものであったが、2003年以降は積極的な取組が進められている。取組を効果的に進めるにあたってドイツ政府は、財界、労働組合などと、2003年夏に「家族のための同盟」(Allianz für Familie)を結成し、政府だけではなく各方面が連携して取組を推進していくことをアピールした。

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。

一つ目のベスト・プラクティスの分析と紹介では、先進企業における好事例が紹介されるだけでなく、より多くの人に訴えかけるためにコスト・ベネフィット分析を行い、ファミリー・フレンドリー施策は企業にとって利益になるということを示している。具体的には、ファミリー・フレンドリー施策を実施することにより節約できるコスト、またファミリー・フレンドリー施策を実施する際のコストとして図表 - 12のようなコストを10の協力企業からデータを集め、それらをもとに「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ている。

図表 - 12 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) をもとにみずほ情報総研作成。

その結果、ファミリー・フレンドリー施策を実施した場合は実施しない場合より人事関連コストは約 379,000 ユーロ圧縮され、一方ファミリー・フレンドリー施策を実施することにかかるコストは約 304,000 ユーロであるので、ファミリー・フレンドリー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 - 13)。

図表 - 13 「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 ³⁷ :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。

³⁷ ドイツの育児休業は法律上36ヶ月まで認められている。

また、これ以外にも中小企業向けに、実際の企業名を出しコストとベネフィットの実例を示したり³⁸、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(Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen) を用意したりしている。

二つ目の大きな取組は、企業単位でのコスト・ベネフィットではなく、社会全体への影響の試算である。これは、2004年3月に立ち上げられた「経済発展と社会的安定の原動力としてのワーク・ライフ・バランス」という官産共同プロジェクトの中で実施されたものであるが、結果として、ワーク・ライフ・バランスを実践することには図表 - 14 に示すような効果があり、成長の原動力になると結論付けている。

図表 - 14 ワーク・ライフ・バランスが経済全体に与える影響

<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済成長の強化と GDP の上昇 2006～2020年の間にワーク・ライフ・バランス施策の拡大により GDP が 2,480 億ユーロ上昇することが見込まれる。 ・ 競争力の強化 労働時間あたりの生産性が 1.6% 上昇し、国際競争力が高まる。 ・ 出生数の増加 女性の出生率が 1.56 に上昇することにより 986,000 人の出生が今後 15 年間で見込まれる。これにより 2020 年まで人口規模は維持される。 ・ 国内需要の喚起 就業率上昇と人口増加により個人消費が喚起され、1,910 億ユーロの個人消費増が見込まれる。 ・ 雇用の増加 ワーク・ライフ・バランスの追加的効果は雇用の可能性の強化であり、これにより 2020 年には 221,000 人の雇用が創出されると見込まれる。 ・ 社会保険の強化による賃金付帯コストの削減 雇用主は社会保険料を 1,140 億ユーロ節約することが可能である。また健康保険についても 1,520 億ユーロ削減可能である。
--

(資料) Prognos (2005) よりみずほ情報総研作成

三つ目の取組は、「成功要因家族 2005」(Erfolgsfaktor Familie 2005) という企業コンクールである。連邦政府は、2004年9月15日から同年12月15日までを応募期間として、ファミリー・フレンドリー施策に積極的に取り組んでいる企業のコンクールを行った。このコンクールには 336 社が応募したが、そのうち小企業、中企業、大企業 1 社ずつが賞金 1 万ユーロの最優秀賞として選出されたほか、上位 30 社には、無料で「仕事と家族」(berufundfamilie) という鑑査³⁹を受ける権利が与えられた。

最後に挙げられるのは、「家族のための地域連携」(Lokale Bündnisse für Familien) の促進である。2003 年より連邦政府は、EU の資金援助も受け、自治体レベルで財界、行政、福祉団体、

³⁸ BMFSFJ (2004) *Familienfreundliche Massnahmen im Handwerk*.

³⁹ 本鑑査は、Hertie-Stiftung が連邦政府と連携し、民間企業によって実施しているものである。審査委員が企業内の施策などをチェックし、初めて受審をした年には基礎認定を与え、その 3 年後に再受審した際に本認定が与えられる。受審にあたっては、企業規模に応じて費用がかかるが、その費用については公的機関などからの助成金も出されている。

市民団体などが集結・連携してファミリー・フレンドリー施策を始め、家族のための課題解決に取り組んでいくことを奨励し、地域の中にファミリー・フレンドリーに取り組むという意識を根付かせようとしてきた。

地域連携は、まず関係者を集め、地域での家族に関わる課題について議論することから始められる。議論が進んでいる地域では、保育サービスの拡充や情報提供など、具体的な解決策への取組も進めている。具体的な例は図表 - 15 の通りである。

図表 - 15 地域連携の実例

<p>< ヴィースバーデン：Wiesbaden > 地域内の一企業が、現在育児休業を取っている 80 名の従業員のために事業所内保育施設を用意することを検討。この内容をヴィースバーデンの地域連携に説明し、連携と一緒にモデル保育所を設置することに。</p> <p>< ヴォルフスブルク：Wolfsburg > 企業側から育児休業中の従業員の教育や復帰者の支援が課題との声が上がリ、これに対し、地域連携がある教育機関で育児休業中の従業員に対する継続教育の機会や復帰者へのセミナーやイベントを提供。地域内の複数の中小の企業の従業員が参加できるように。</p>
--

(資料) Prognos (2006)、BMFSFJ (2005) をもとにみずほ情報総研作成。

連邦政府は、上記のような地域の連携を促進するために、サービスオフィスを開設し、地域連携の立ち上げの進め方に関するコンサルティングを無料で実施したり、インターネット上で地域連携のためのハンドブックを公開して地域連携の好事例を紹介したりしてきた。連邦政府の積極的な後押しの結果、地域連携は一般市民の間でも重要性が認識されるようになり⁴⁰、2005 年末時点で 260 の地域連携ができています。

以上が、ドイツ連邦政府がワーク・ライフ・バランスやファミリー・フレンドリーを進めるために行ってきた主な取組である。これら以外でも、ドイツ政府は企業への働きかけとは別途、ワーク・ライフ・バランスを促進するための基盤として、保育所の整備や育児休業制度の改正も行っている。このファミリー・フレンドリー促進の流れは、社民党と緑の党の連立からキリスト教民主・社会同盟と社民党の連立へと政権が交代した現在でも継承されている。地域連携の一層の促進が謳われていたり、「成功要因家族」(Erfolgsfaktor Familie) が新たな企業向けプロジェクトとして立ち上げられ 2006 年末までに 1,000 の企業でファミリー・フレンドリーに関する憲章を作成させようという試みでいたりするように、今後も注目すべき取組が進められるようである。

3.3 具体的な企業での取組

⁴⁰ 民間調査機関のアンケートによると 79%の人が地域連携を「とても重要」もしくは「重要」と捉えている。

政府中心になって進められているワーク・ライフ・バランスであるが、それに呼応する形で個々の企業でのワーク・ライフ・バランスの取組も進んでいる。以下にいくつか具体的企業の事例を紹介する⁴¹。

中小の不動産会社の例

従業員 45 名の不動産会社で、設立当初より家族を意識した人事施策を実施している。実践した施策は以下の通りである。

- フレキシブルな労働時間の設定：1 日の労働時間を 6:00～23:00 の間で自由に選択可能。週の稼働日は個々の部署・チームで自由に設定可。
- 家族の緊急事態には仕事の中断が可能。子どもの学校の休みなどには休暇申請の際に最優先で配慮。
- 育児短時間勤務や介護短時間勤務の実施。パソコンやインターネットを活用した在宅勤務の実施。
- 事業所に隣接した保育所での子どもの預かり。緊急の場合は 24 時間・週末の対応も可。緊急時には保育士が子どもの送り迎えも担当。病児保育も可。会社は保育コストの 50% を負担。
- 従業員の子どもの職業訓練の機会を提供。
- 結婚、子どもの結婚、転居、出産に伴い特別有給休暇を付与。
- 企業年金の経済的支援。

施策を実施した結果、従業員のモチベーションが向上し、傷病休暇が急減し 1% 以下となった。従業員は出産後比較的早く復帰するようになり、そのため代替要員を募集、雇用、教育する必要がなくなった。さらに、従業員の定着率が高まったことにより、配置転換や新たな職場への適応にかかるコストが削減でき、満足度の高い従業員の仕事の質は高まった。企業イメージが向上することにより、より高い質の従業員を確保することを容易になった。

これらの施策については従業員からも満足の声が聞かれている。育児休業取得者は、短時間勤務や在宅勤務を利用することによって、平均 10 ヶ月程度で職場復帰するようになっている。家族を意識した施策により、従業員も企業も利益を得ている。

なお、この企業では今後、介護のために老人ホームの定員を確保したり、健康管理を強化したりすることなどを予定している。

大規模エネルギー会社の例

⁴¹ ファミリー・フレンドリーを促進するための中小企業向けのサイト(<http://www.mittelstand-und-familie.de/>) や企業向けの PR サイト (<http://www.erfolgskfaktor-familie.de/default.asp>) をもとに作成。

従業員数 6,449 名のエネルギー会社であり、以下のファミリー・フレンドリー施策を実施している。

- 企業の支援による保育サービス（0～3歳対象）。
- 市が提供するベビーシッターの仲介。
- フレキシブルな労働時間モデル。
- 外部コンサルタントを活用しての保育相談。
- 育児期間中の従業員への両親プログラム。
- 緊急用の親子ルームの設置。
- 市スポーツ協会が提供する子どもの長期休業中の保育の紹介。
- イン트라ネットによる情報提供。

上記施策の実施により、ノウハウを蓄積した従業員や専門性の高い従業員を定着させることができ、プロジェクトや顧客関係を維持することができている。また、従業員への投資の積極化、代替要員を入れることによるコストの圧縮も図ることができた。さらに、保育理由による欠勤を削減でき、早期復帰ができることにより、キャリアの中断を避けることもできるようになり、総じて従業員の満足度は向上した。