

1 チャレンジ基金の概要

他企業の参考となるように、この制度を通じて具体的な事例を集め、その取組みを分析し公表してきた。同制度は、個別企業を支援するだけでなく、ワークライフバランスを他企業に普及させる役割も果たしてきた。ところで日本でも、長時間労働や柔軟性に乏しい就業環境を見直してワークライフバランスを推進する動きが高まっている。言うまでもないが、働き方を変えるには、企業の積極的な関与が不可欠である。そして企業の協力を得るためには、働き方の変更にともなうプラスになることが重要であろう。

この点、チャレンジ基金は、外部の専門家の支援を得ながら企業にもプラスになるワークライフバランス施策を目指すものなので、日本でも有効な政策だと思われる。また、具体的な事例から取組内容やその成果を示すことは、ワークライフバランス施策に関して試行錯誤を繰り返す事業主などの参考にもなるだろう。

そこで本稿では、チャレンジ基金の内容や実態を概観すると共に、参加企業による同制度への評価も考察する。そして最後に、日本への示唆を指摘する。

はじめに

英国では近年、従業員のワークライフバランス（仕事と生活の調和）を重視して、多様な就業形態を導入する企業が増加している。これまで長時間労働で男女の役割意識も根深いとみられてきた英国が、変わりつつある。90年代半ばから続く長期の景気拡大があげられる。多くの企業が人手不足に悩み、従業員の確保・定着に向けた対策を迫られてきた。他方で労働者側は、共働き世帯や一人親世帯の増加によって、時間や場所に縛られない働き方を求めている。そこで企業は、人材確保のために働

き方の選択肢を増やしていったのである。

しかし、多様な働き方によって人材を確保できても、企業業績が悪化したのでは企業の取り組みは長続きしない。そこで英国政府は、2000年から2003年にかけて、多様な働き方の導入などを検討する企業に対して、専門家から無料のコンサルティンングを受けられる「ワークライフバランス・チャレンジ基金」（以下、チャレンジ基金）という制度を設けた。外部のコンサルタントは最長1年間当該企業に関わり、従業員の希望する働き方とビジネス上のニーズを調和させて、両者にプラスになるワークライフバランス施策の導入を支援していく。

また英国政府は、ワークライフバランスに関心をもつ柱として2000年から2003年にかけて実施された。チャレンジ基金の目的の一つは、ワークライフバランス施策の導入を目指す個別企業を支援することである。各企業が外部の専門家の力を借りることにより、従業員の生活の質の向上のみならず、企業にとってもプラスになるワークライフバランス施策を導入できるようにしていく。

もう一つの目的は、ワークライフバランスへの取り組みを多くの企業に広げていくことである。そのために、同制度に参加した企業の実例を報告書にして、他企業が参考に行けるように公表している。しかも、後述する通り、ワークライフバランス施策が企業に与えた効果を出すべく、より多くの事業主にワークライフバランスの効果を具体的に認識してもらい、その普及につなげようとしたものと推測される。

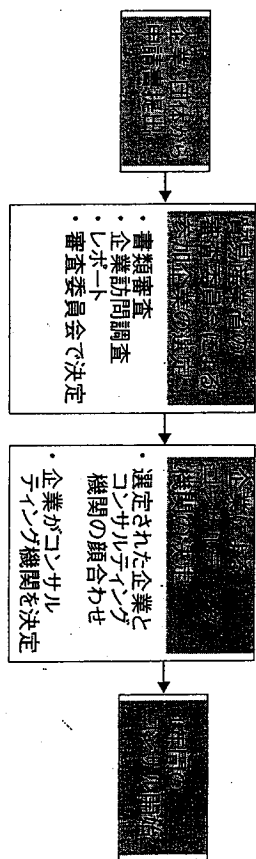
チャレンジ基金のプロセスは、「貿易産業省（現ビジネス・企業・規制改革省）による参加企業の選定」「参加企業によるコンサルティンング機関の選定」「1年間のコンサルティンングによるコンサルティンング機関の選定」「1年間のコンサルティンングによるコンサルティンング機関の選定」

英国におけるワークライフバランスに向けたコンサルティンング制度

「ワークライフバランス・チャレンジ基金」の図表と評価

各ページ情報提供 主席研究員 藤森 克彦

(図表1) チャレンジ基金のプロセス



(資料) The Tavistock Institute, The evaluation of Work Life Balance Challenge Fund, DTI Employment Relations Research Series No.32, 2004.に、より筆者作成。

ルティンク」という三段階に整理できるので、以下では各段階に分けて、制度の枠組みを概観する(図表1)。

(1) 貿易産業省による参加企業の選定

チャレンジ基金は、民間企業だけでなく、公的機関がランティンク団体も活用できる制度である。ただし、同制度の対象となる企業(団体も含む。以下同じ)は公募され、事業主は貿易産業省に申請書を提出して、同省の審査を通らなくてはならない。

貿易産業省では、審査のために、同省スタッフ、民間コンサルティンク機関であるフライスウオーターハウス・クーパーズ(PricewaterhouseCoopers、以下PWC)のスタッフ、独立委員からなる審査委員会が形成された。PWCのスタッフが審査に關与するのは、PWCが同制度の初期段階から關与し、制度運営や管理のプロセスを實質的に設定してきたためである。

審査委員会では、まず参加を希望する企業から提出された申請書を審査する。そして、書類審査を通過した企業を対象に、PWCが訪問調査を行なう。例えば、事業主や従業員などへインタビューを行って、当該企業が抱える課題がワークライフバランス施策によって解決できるかどうかといった点を確認する。こうした調査を参考に、最終的には審査委員会で参加企業を選定する。

貿易産業省の選定基準としては、①業績を向上させようとしている業務領域、②コンサルティンクから便益を受ける方法、③企業がこの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、④プロジェクトから得られる測定可能な効果の量、などがあげられている。各プロジェクトが多くの企業の参考になるように、参加企業の業種、企業規模、コンサルティンクの内容などの点で多様であることが求められている。

なお、選ばれた企業は、無料でコンサルティンク機関から支援を受けられるが、その代わりにコンサルティンク機関に全般的に協力をしなくてはならない。例えば、毎週進捗状況を確認する時間を確保することなどを義務付けられている。また、事業主は、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。

(2) 参加企業によるコンサルティンク機関の選定

参加企業が決定すると、次に、コンサルティンク機関の選定が行なわれる。チャレンジ基金の下でコンサルティンクを行える機関は、事前に貿易産業省によって複数選定された。選定は入札によって行われ、70のコンサルティンク機関が興味を示し、専門領域、スタッフのレベル、資金面などから、最終的には25社が「認定コンサルティンク機関」となった。コンサルティンク機関の形態

をみると、株式会社やNPO法人など様々である。そして参加企業は、認定コンサルティンク機関の中から、自分たちに合った機関を選んでいく。選定は、「チャレンジ基金フェア」と呼ばれる参加企業とコンサルティンク機関の顔合わせの場で行われる。フェアに参加しているコンサルティンク機関の情報や参加企業へのべる。また、コンサルティンク機関の情報や参加企業の情報は、フェアの前に双方に送られるようになっている。

(3) 1年間のコンサルティンク概要

コンサルティンク機関が決定すると、参加企業に対する1年間のコンサルティンクが開始される。以下では、節目となる1ヶ月目、6ヶ月目、12ヶ月目におけるコンサルティンクの内容をみていく。

なお、コンサルティンク期間中、貿易産業省とPWCはチャレンジ基金の本部機能を担い、各コンサルティンク機関へ助言などを行って継続的に支援する。こうした支援は、コンサルティンク機関から高く評価されている。

A 1ヶ月目

最初の1ヶ月間で、1年間のコンサルティンクの方針を決めていく。具体的には、「契約条件(Terms of Engagement)」と「目標設定ガイド(Target Setting

Guide)が作られる。「契約条件」は、コンサルタン、事業主、貿易産業省の間で決められ、12ヶ月間の活動計画が記される。他方、「目標設定ガイド」は、コンサルタンと事業主から構成されるプロジェクトチームによって作られる。活動計画が目指すべき計測可能な目標を設定する基礎となる文書である。

数値目標には、「標準的な目標」と「それ以外の個別事例ごとに設置される目標」の二種類がある。標準的な数値目標としては、欠勤の減少、従業員の定着の向上、募集・採用や残業などに関するコスト削減などがあげられている。

それ以外の目標としては、柔軟な就業形態の利用割合の向上、従業員の就業意欲の向上などがある。これらの指標によって、ワークライフバランスが企業にもたらす効果を客観的に把握できる。

数値目標や活動計画を作成する上で留意すべき点には、ワークライフバランスに関係しない課題をその対象外とすることである。例えば、従業員の採用・定着に課題があつたとしても、その主たる理由が低賃金であれば当プロジェクトの範囲外となる。

なお、実際のコンサルテーションが始まる前に、コンサルタンは従業員へのアンケート調査やグループ面談などを独自に行う。働き方の改善には、従業員の

C 12ヶ月目

最終月の12ヶ月目になると、事業主とコンサルタンには、最終報告書の作成が義務付けられている。最終報告書によって、このプロジェクトによるビジネス上のメリットや目標の達成状況を概観できる。

最終報告書では、具体的な活動の詳細を記す必要がある。また、従業員の定着、無断欠勤、関連費用の削減などの程度改善したのかを数量的に示すことも求められている。さらに、チャレンジ基金プロジェクトによつてもたらされた成果なのか否かについて、記述することなども要請されている。

2 チャレンジ基金の活用状況

チャレンジ基金には、2000年〜2003年にかけて1、150万ポンド(約27億円)が投入された。この間、448企業が参加し、120万人の従業員が影響を受けた。単純平均すると、英国政府は1企業当たり2.6万ポンド(約590万円)を拠出したことになる。

以下では、貿易産業省が2004年に発表した『ワークライフバランス・チャレンジ基金の評価(Evaluation of the Work-Life Balance Challenge Fund)』という報告書に基づいて、チャレンジ基金の活用状況を概観していく。

「働き方のニーズ」とビジネス上の「働かせ方のニーズ」を丁寧に関わりあわせることが鍵と考えられているので、こうした社内調査は重要である。

数値目標や活動内容が合意された上で、具体的なコンサルテーション活動が始まる。コンサルテーションの主な内容としては、①在宅勤務など柔軟な就業形態の導入支援、②ワークライフバランスに対する従業員の意識啓発、③休暇制度や職場復帰プログラムなど面立支援制度の充実、などがあげられている。またコンサルタンは、管理職や人事担当者から構成されるプロジェクトチームを作り、そこがワークライフバランスの推進母体となるように助言・指導を行なう。

B 6ヶ月目

6ヶ月目を迎えると、事業主とコンサルタンは、中間報告書を作成して貿易産業省に提出することが義務付けられている。中間報告書では、①プロジェクトの目的と設計についての概観 ②重要な取り組み内容、③同プロジェクトによる効用と結果(予期せぬ成果を含む)、④プロジェクトに関する今後の課題、といった4点を示すことが求められる。また、中間報告書によつて、進捗状況を確認していく。

なお同報告書は、105の参加企業が提出した最終報告書の分析と、13企業に対するヒヤリング調査の結果をまとめたものである。105企業の内訳をみると、従業員規模別では250名以上の大企業67%、50〜250名の中企業18%、49名以下の小企業13%となっている。また産業別では、民間セクター34%、地方自治体23%、チャリティ団体15%、学校・大学・研究機関10%、病院8%、その他10%である。さらに参加企業におけるコンサルテーションの対象となった事業所をみると、国内の単一事業所62%、国内の複数事業所29%、海外を含む複数事業所10%となっている。

の目的

(1)企業がチャレンジ基金に申請した背景とプロジェクトの目的

企業がチャレンジ基金に申請した主たる背景としては、従業員の採用・定着が困難という事情を抱えていたことがあげられる。具体的には、参加企業の49%が「従業員の採用・定着が困難であること」をあげており、「従業員の就業意欲が低いこと(36%)」、「無断欠勤・病欠が多いこと(33%)」が続いている。なお、従業員の採用や定着が困難となった背景には、英国では90年代半ばから長期に景気が拡大したために、企業が人手不足の状況に陥つたことがあげられる。

(1) 総合的な評価
チャレンジ基金の全体的な印象について、参加企業の35%が「大変良かった」、57%が「良かった」と回答し

3 チャレンジ基金に対する参加企業の評価
次に、前章で用いた貿易産業省の報告書に基づいて、チャレンジ基金に対する参加企業の評価を考察していく。

(3) チャレンジ基金がもたらした効果
チャレンジ基金がもたらした効果を見ると、最も多くのプロジェクトが指摘する項目は、「柔軟な労働時間の利用割合の向上」であった(図表3)。また、「生産性の向上」「残業や長時間労働を減少させるために従業員のレベル向上」「より効率的で効果的な働き方」といった項目もあげられている。単に労働時間が減少するだけでなく、生産性を高めるなど企業にとってもプラスの影響をもたらしたことが指摘されている。

また、チャレンジ基金に費やした時間については、事業主やコンサルタントの多くが予想よりも時間を費やしたと感じている。ただし、多くの報告書で、プロジェクトにもっと時間をかけたかたという声も聞かれている。

表2) (2) コンサルタントの活動内容
まずコンサルタントは、企業に対する内部調査を独自に行なう、課題抽出と対策を検討した上で、数値目標や活動計画を作成していく。各プロジェクトで用いられた企業調査の方法をみると、「従業員に対するアンケート調査(34%)」「グループインタビュー(29%)」「インタビュー(16%)」「グループインタビュー(13%)」となっている。

数値目標や活動計画が策定されると、コンサルタントは具体的な活動に移っていく。その内容をみると、①柔軟な就業形態の導入、②ワークライフバランスへの意識啓発、③育児休暇やフレキシブルな働き方などの面立支援策に関連した制度面の充実、といった三つの領域が中心になっている(図表2)。

こうした背景は、そのままチャレンジ基金の目的となつて直接影響を与えている。プロジェクトに掲げられた目的をみると、最も多かったのが「従業員の採用・定着の向上」である。この他、「ビジネス上のニーズを満たしながら柔軟な就業形態を展開すること」「既存のワークライフバランス施策を制度化し、発展させること」といった目的が上位にあげられている。

(図表2) チャレンジ基金で行われた主たる活動内容

活動内容	各活動を行ったプロジェクトの割合
<柔軟な就業形態の導入> ・柔軟な労働時間の導入 -在宅勤務/テレワーク -短時間労働 -ジョブ・シェアリング	52% 19% 6% 4% 81%
合計	
<ワークライフバランスへの意識啓発> ・ワークライフバランスに対する意識啓発 -ワークライフバランスに対する情報提供 -対話と従業員の関与の改善 -従業員の健康への自覚	27% 18% 25% 7% 76%
合計	
<両立支援策に関連した制度面の充実> ・両立支援策の導入 ・休暇制度の導入 ・フレキシブルな働き方施策の導入 ・無断欠勤の管理 ・キャリア中断と配置転換に関する制度の導入	37% 11% 7% 6% 4% 65%
合計	

(注) 調査対象となった105個のプロジェクトのうち、各活動を行ったプロジェクトの割合。
(資料) The Tavistock Institute, The evaluation of Work Life Balance Challenge Fund, DTI Employment Relations Research Series No.32, 2004.

(図表3) チャレンジ基金がもたらした影響 (上位10項目)

影響	各効果を指摘したプロジェクトの割合
柔軟な労働時間の利用割合向上	26%
従業員の前向きな反応、就業意欲の改善、従業員の満足度向上	21%
無断欠勤や病欠の減少	20%
ジョブシェア/キャリア・シェア/短時間労働/集中労働日制/在宅勤務	13%
ワークライフバランスに対する認識向上	13%
離職率の低下	11%
生産性の向上	10%
残業や長時間労働を減少させるための従業員のレベル向上	10%
より効率的で効果的な働き方	10%
職場環境の向上	9%

(注) 調査対象となった105個のプロジェクトのうち、上記項目をチャレンジ基金の効果と指摘したプロジェクトの割合。
プロジェクトあたり0～5個の項目を指摘したもの。
(資料) The Tavistock Institute, The evaluation of Work Life Balance Challenge Fund, DTI Employment Relations Research Series No.32, 2004.

ている。全体的には評判の良い制度といえよう。

また、チャレンジ基金がもたらした認識でできる主たる成果としては、①幅広い企業に、ワークライフバランスのコンセプトやその効果について認識させたこと、②参加企業に、幅広く多様なワークライフバランスの文化を回復して置したこと、③ワークライフバランスの文化を回復して説明をし、ワークライフバランスを持続的に展開していく強固な基盤を設置したこと、④記録管理、子育て支援策、継続雇用に向けた従業員へのカウンセリングなど、制度や手続きの更なる発展という点で副次的な効果があったこと、といった点があげられている。

さらに、事業主は、外部のコンサルタントによる支援を高く評価している。専門コンサルタントの存在によって、プロジェクトに信頼感と称賛が与えられ、施策の導入を容易にしたという。逆に、いくつかのプロジェクトでは、事業主がコンサルタントと良い関係を築けなかったために、成果が乏しく、プロジェクトの進捗が遅れた。

(2) プロジェクトを成功に導く要因

参加した企業に、プロジェクトの成功要因を三つあげてもらうと、その上位には、①上級管理者の全面的な参画、②コンサルタントと良い関係を築くこと、③一般従業員の関与、があげられている(図表4)。

成功要因のトップに、「上級管理者の全面的な参画」があげられているのは、ワークライフバランス施策の運用が管理職に委ねられるケースが多いためであろう。管理職は、組織におけるワークライフバランスの「門番」の役割を果たし、従業員の働き方に大きな影響を与えていく。このために、いくつかのプロジェクトでは、ワークライフバランスに関する管理手法の研修を含め、管理職の管理能力や意識を高めることに重点を置いている。

(3) プロジェクトの阻害要因

他方、阻害要因としては、「業務上の競争」「既存の組織文化」「管理職の懐疑心」「時間の制約」があげられている(図表4)。

ワークライフバランスを推進する上で重要なのは、チャレンジ基金の目的について、コンサルタントや管理職が従業員とよく話し合うことである。しかし特に大企業では、中間管理職や従業員と話し合っその意図を伝えるには、膨大な努力を要する。

(4) 改善すべき点

チャレンジ基金の改善すべき点としては、「数値目標が適当でない」「時間が足りず、現実的でない」といった点があげられている。

(図表4) チャレンジ基金の成功要因と阻害要因

成功要因	(%)	阻害要因	(%)
上級管理者の全面的な参画	60%	業務上の競争	33%
コンサルタントとの良い関係	56%	既存の組織文化	32%
一般従業員の関与	34%	上級職の懐疑心	22%
人事部の積極的参加	19%	時間的な制約	21%
一般従業員の積極的参加	16%	複数施策の競合	18%
既存制度の変更の必要性についての認識	16%	大企業での部門を跨っての調整	17%

(注) 調査対象となった105個のプロジェクトのうち、上記項目をプロジェクトの成功要因/阻害要因と指摘するプロジェクトの割合。

(資料) The Tavistock Institute, The evaluation of Work Life Balance Challenge Fund, DTI Employment Relations Research Series No.32, 2004.

まず数値目標については、事業主からワークライフバランス施策との関連性について疑念がもたれている。つまり、チャレンジ基金自体によってどの程度数値が改善したのかは、明確になっていない。また、数値で測定できないものの中にも重要な目標があるが、それが目標になりにくいことも指摘されている。

また、時間不足については、事業主もコンサルタントも指摘している点である。例えば、「企業風土の変化」といった目標は、一年間では達成することは不可能である。さらに、事業主とコンサルタントの間で協働関係を作る時間が不足しているといった指摘もみられた。

4 日本への示唆

以上のように、英国のチャレンジ基金は課題を抱えている。概して参加企業から高い評価を得た政策と考えられる。そして、ワークライフバランスの推進が望まれる日本でも、下記の点から「チャレンジ基金」は有効な政策ではないかと考えられる。

第一に、日本においても、専門家による個別企業への支援の必要性は高いことだ。日本の企業は、労働力人口が減少する中で、今後一層人材の確保・定着が難しくなることを認識し始めている。しかし、厳しいビジネス環境の中で、従業員の「働き方のニーズ」とビジネス上の

「働き方改革の二一」をいかに調和させればよいのか、また企業業績を高めているのか、悩みを抱える事業主は少なくない。特に中小企業の事業主の悩みは深刻だ。企業ごとに状況は異なるので、知識と経験を有する専門家の支援は日本でも必要性は高いと考えられる。

ちなみに、日本においてワークライフバランスに積極的に取り組む企業の先進事例をみると、いくつかの共通点が見られる（内閣府『少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書』2006年3月）。まず、多様な就業形態の導入に際して、従業員の働き方の二一とビジネス上の二一を丁寧に調和させている点だ。具体的に、従業員へのアンケート調査や労働組合へのヒヤリングなどを実施する一方で、管理職の意向も丁寧に聴取されている。また、ワークライフバランスを推進する事業者の意向を、管理職や従業員に周知徹底している点もあげられる。ワークライフバランス施策を経営戦略に位置づけることや、社内推進チームの設置、定期的な管理職研修などが実施されている。さらに、成果に基づく人事評価を重視している点である。仮に勤務時間や勤続年数を評価基準にすると、短時間で成果をあげようという意欲が低下してしまう。

チャレンジ基金を導入すれば、多くの事例からこうしたノウハウを効率的に蓄積でき、専門家による企業支援

も一層有効になることが期待できる。

第二に、ワークライフバランス施策を多くの企業に普及させていく上で、具体的事例を分析して他企業に公表していくという手法は有効だと思われる。特に、チャレンジ基金では、ワークライフバランスの効果を数量的に計測している。計測方法には課題も指摘されているが、事業主へ効果的なモデルになると思われる。チャレンジ基金という制度なしに、一般企業で自主的にワークライフバランスの効果を確認することは行なわれにくい。個別企業の支援と共に、多くの企業への普及を狙う点で、チャレンジ基金は有効性の高い政策といえよう。

第三に、チャレンジ基金はワークライフバランスを専門とするコンサルtantを育てる点でも有効であろう。ワークライフバランスは比較的新しいテーマであるだけに、豊富な経験を有するコンサルtantはそれほど多くない。チャレンジ基金という制度を設けることで、コンサルtantを育成する機会にもなるだろう。その際、貿易産業省やPwCが各コンサルtant機関を支援したように、本部機能を充実させることも重要になるだろう。

日本でも英国の事例を参考にしながら、「日本版チャレンジ基金」を創設することが望まれる。

(一)