

第2章 ワーク・ライフ・バランス先進国の現状 - イギリス、アメリカ及びドイツを例に -

2-1 イギリス、アメリカ及びドイツに注目した理由

「少子化」問題を考える上でワーク・ライフ・バランスの視点が重要であることを、序章及び第1章で述べた。本章ではワーク・ライフ・バランスの支援に取り組む欧米の先進国として、イギリス、アメリカ及びドイツの取り組みをとりあげる。3つの国に注目した趣旨は以下のとおりである。

第1章でみたとおり、先進諸国は長期的な合計特殊出生率の動向によって「少子化国」と「超少子化国」とに大別される。「少子化国」の中でもアメリカ、イギリスでは、仕事と家庭の両立支援というファミリーフレンドリー施策から発展した、より広い概念であるワーク・ライフ・バランス施策の充実に企業が取り組んできている。これらの2つの国の労働市場には、いくつかの共通の特徴がある。例えば女性の社会進出を背景に、職場や家庭での男女均等レベルが相対的に高いこと（職場での男女機会均等の浸透、男性の家庭参加度の高さ）、労働市場が柔軟であること等である（バク）¹。こうした特徴はワーク・ライフ・バランスの取り組みと無縁ではない。ワーク・ライフ・バランス施策の中核となっているのはフレキシブル・ワーク、すなわち柔軟な働き方の導入である。長時間労働を背景に、男性を含む正社員の働き方の見直しが行われてきており、わが国にとって大いに関心があるところだ。本章ではまず先進的な「少子化国」として、イギリス、アメリカにおけるワーク・ライフ・バランスの取り組みをみる。

そのうち特に注目した国はイギリスである。イギリスでは一部の大企業を中心として進められてきたワーク・ライフ・バランス支援を広く普及させるべく、政府が法制度及び周知啓発の両面から支援策を講じている。労働政策に資するという本研究の目的から、その動向を詳細に把握するべきと考えたためである。

本章で取りあげるもう一つの国は、わが国と同じ「超少子化国」たるドイツである。ドイツに注目する理由は、この国では「少子化」や出生率の動向という要因を意識しつつ、ワーク・ライフ・バランスに取り組み始めたことによる。しかも「超少子化国」に分類されているとはいえ、近年のドイツの出生率は上昇傾向にある。出生率が低下の一途をたどるわが国としては、共通の関心をもつドイツの取り組みは注目すべきである。

¹ 本研究のために行われたブリーフィングより。

2-2 イギリスにおけるワーク・ライフ・バランス支援の展開

2-2-1 序

近年のイギリスでは、ワーク・ライフ・バランスという概念が企業の雇用制度及び政策の双方において、相当の重要性を占めるようになってきている。雇用主は労働需給の逼迫等の要因から、従業員の採用・定着のためにより働きやすい雇用制度の提供を迫られるようになった。政府は従来のファミリーフレンドリー施策ないし仕事と子育ての両立支援を、ワーク・ライフ・バランスというより幅広い施策の中に位置づけるようになった。

少子化問題との関連でいえば、イギリスではワーク・ライフ・バランス政策の直接的な政策目標として出生率の上昇を掲げているわけではない。しかし、イギリスでも長期的には人口の高齢化が進んでおり、生産年齢人口の伸びが低下している。そのために潜在的な労働力をフルに活用する必要があることはわが国と同様である。また、女性就業率の高まり、共稼ぎ夫婦の増加、育児・介護責任を抱える労働者の増加、男性の長時間労働など、わが国と共通の背景がある。そうした中で、貴重な労働力をフルに活用するために働きやすい環境を整備するというイギリスの取り組みは、まさにわが国の少子化問題を考える上での重要な視点に立って行われている。

以下では、ワーク・ライフ・バランスの支援に関する政策と雇用主の取り組みの現状を把握したうえで、わが国が何を学べるかを考えることとする。

2-2-2 ワーク・ライフ・バランスが官民の関心を集める理由

1 イギリスにおけるワーク・ライフ・バランスの定義

イギリスではワーク・ライフ・バランスという概念が、雇用主、政策担当者をはじめマスコミや研究者、専門家たちの高い関心を呼んでいる。それにも関わらず統一的な定義は存在しない。DTI（貿易産業省）によれば次のように定義される²。

「年齢、人種、性別にかかわらず、誰もが仕事とそれ以外の責任・欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、働き方を調整すること。」

この定義によれば、ワーク・ライフ・バランスは全ての労働者に与えられるべきものである。仕事以外の責任（例えば育児、介護）を果たすためだけでなく、個人的な希望をかなえるため、あるいは単に労働時間を減らしたいという労働者にも与えられるべきものだともみなされている。

² DTI ホームページより。

2 ワーク・ライフ・バランスへの関心がどのように高まっていったか

(1) 雇用主の関心は「人材確保のための魅力的な環境づくり」

イギリスの社会においてワーク・ライフ・バランスの概念がどのように広まっていったか。その経緯を把握することは容易ではないが、Nelsonら（2004）³によれば、ワーク・ライフ・バランスへの関心の高まりは、まず経営上の理由という雇用主の視点から始まったようである。イギリスは欧州一労働時間が長いにも関わらず、生産性のレベルは近隣の欧州主要国に比べて低い。労働時間と生産性が相関せず、むしろ労働者の心身の健康が損なわれるというマイナスの影響がある。従って、労働者に対して柔軟な雇用制度を提供することは経営上の合理的な理由がある。そうした主張を立証するための研究が、1990年代の後半には行われるようになった。

様々な状況の変化によって、ワーク・ライフ・バランスへの雇用主の関心はより高められた。雇用情勢が改善し、様々な分野で人材不足が生じたため、雇用主にとって人材の採用、定着は大きな課題となった。共働き家庭や出産後に仕事に復帰する女性は増加を続けており（これらについては次項で詳しく述べる）、人材確保のためにはもっと魅力的な雇用環境を提供する必要があると多くの雇用主が考えるようになった。現在労働市場に参入していない潜在的な労働力（例えば片親家庭や育児中の母親）を活用していくためにも、労働者のワーク・ライフ・バランスを支援する必要性を雇用主は少なからず認識するようになった。

2000年に入ってからIndustrial SocietyやCIPD(Chartered Institute for Personnel and Development)のような研究所や専門機関から、ワーク・ライフ・バランス支援に関する雇用主向けのマニュアルが発行された。大企業を中心にワーク・ライフ・バランス支援の導入が進み、多くの雇用主が法律の規定を上回る権利を親たちに与え、柔軟な雇用制度を提供した。しかし中小企業では必要性は認識されながらも、施策を導入するよりは問題が発生した時点で個別に対応する傾向があった⁴。

(2) ワーク・ライフ・バランスに関する国際動向と政府のスタンスの変化

イギリス政府は、ワーク・ライフ・バランスに関してどのようなスタンスをとってきたのか。

1997年にブレア首相率いる労働党政権が誕生する以前は、政府はワーク・ライフ・バランス政策にあまり力を入れてこなかった。それはワーク・ライフ・バランスの問題が労使間の自主的な決定に委ねられるべき事柄であり、政府が介入するべきではないという伝統的な考

³ Nelson et al. The evaluation of the Work-life balance Challenge Fund, 2004.

⁴ DTI, Work and Parents: competitiveness and choice, 2000 より。

え方が根強かったこと、また、ワーク・ライフ・バランス支援の結果として優秀な人材の獲得や従業員の定着というメリットを受けるのは雇用主なのだから、その対策を打ち出し費用を捻出するのも企業であるべきという、受益者負担の考え方がとられてきたためであることが指摘されている（藤森、2004）⁵。

育児休業制度が導入されるまでの経緯にも、そうしたスタンスが現れている。佐藤及び武石（2004）⁶によれば、従来イギリスでは女性だけを対象とした出産休暇制度が実質的に育児休業を代替する形になっており、育児の負担が女性に偏っていた。EUでは「育児休業に関する指令」の案が1983年という早い段階で提出されていたが、政府はそれに対して拒否の姿勢を貫いてきた。当時の保守党政権下では、育児休業の法制化は企業の負担が大きいとの反対があり、制度導入に伴う雇用への悪影響も懸念されたため、制度は労使協議に委ねるのが適当というのが政府の主張であった。

1996年にイギリスが同意したため、ようやくEU指令は採択された。それを受けてイギリス国内で育児休業に関する法整備が行われたが、それは現労働党政権への交代後の1999年であり、EU加盟国の中では最も遅れていた。

現政権が1997年に発足して以降は、ファミリーフレンドリー施策が重視されるようになった。

2000年にはワーク・ライフ・バランス・キャンペーンが開始された。2002年には父親休暇が法律により規定され、男性の育児への関与を高める姿勢が打ち出された。

2003年1月、ワーク・ライフ・バランスに関する政府の戦略を示した文書が公表された。HM Treasury（財務省）及びDTIによる“Balancing work and Family life: enhancing choice and support for parents”である。それによれば、政府は仕事と生活を両立させるための柔軟な働き方を可能にすることが、いまや社会的、経済的、経営上の中心的課題と位置づけている。

3 政策が講じられた背景

仕事と生活の両立を政策によって支援することが必要な理由として、政府は次のような要因をあげている。

家庭における働き方の編成が変化していること。特に、夫婦の働き方が片稼ぎから共稼ぎへと変化していること。また一人親の就業率が継続的に増加していること

育児・介護責任を有する労働者の割合が劇的に高まっていること。

競争的なビジネス環境と現在の労働市場背景が組み合わさり、労使双方に新たな試練をもたらしていること。

⁵ 藤森克彦「英国の「仕事と生活の調和策」から学ぶこと」（2004）

⁶ 佐藤博樹、武石恵美子「男性の育児休業」第4章（2004）

以下ではこれらに即して、ワーク・ライフ・バランスの重要性が高まり、政策が講じられるに至った背景を整理する。

なお、以下で引用したデータは注釈により出所を示した場合を除き、前出の“Balancing work and Family life”に基づいている。

(1) 夫婦の働き方の変化：女性就業率の高まりと共稼ぎ世帯の増加

多くの先進国と同様に、イギリスでも女性の労働参加が進み、労働市場における相対的な地位は向上しつつある。2002年の女性の労働力率は69.4%⁷で、欧州の中ではデンマーク、スウェーデンに次いで高い。特に育児世代の女性では労働力率が高まっており、女性の年齢層別労働力率における30歳代での落ち込み、いわゆるM字カーブは現在みられなくなっている（第1章図1-7参照）。管理職や専門職に就く女性も増えており、管理的職業従事者に占める女性の割合は31.4%（2002年）⁸である。なお、日本でこれに相当する割合は9.6%⁹である。

こうした女性の労働参加と一体となって、夫婦の働き方も大きく変化してきた。片稼ぎ夫婦（男性稼ぎ手モデル）の割合の減少及び共稼ぎ夫婦の増加は、政府によれば過去20年間の労働市場における最大の変化である。なお、イギリスでは専業主婦世帯（片稼ぎ世帯）はヴィクトリア時代に定着し、1840年頃から第1次大戦までの間に労働者層にも拡大、一般化した。しかし、その後は既婚女性の労働力参加が進み、共稼ぎ世帯が優位を占めるようになった（今田、2004）⁹。

現在片稼ぎをしている夫婦でも、それが希望通りの働き方とは限らない。イギリスを含む欧州諸国の多くに共通の傾向として、小さな子供を持つ夫婦でも希望どおりの働き方が実現するなら、片稼ぎ夫婦の多くが共稼ぎへとシフトする（OECD, 2001）¹⁰。イギリスでは表2-2-2に示すように、片稼ぎモデル（夫フルタイム、妻無職）が1998年時点で3割を占めているが、その中には妻がパートタイムで働きたいと希望しつつ実現していない夫婦が含まれている。彼らの希望が実現すれば、片稼ぎモデルの発生率は半分以下になる。

⁷ OECD調査（労働政策研究・研修機構「データブック国際比較2005」より。）

⁸ ILO調査（労働政策研究・研修機構「データブック国際比較2005」より。）

⁹ 今田幸子「共働きと育児の調和を求めて」『Business Labor Trend』2004年1月号

¹⁰ OECD, Employment Outlook, 2001

表 2-2-1 6才未満児をもつ夫婦の働き方の変化

	(%)	
	1984年	1999年
共稼ぎ（夫婦ともにフルタイム）	7.3	19.5
共稼ぎ（夫フルタイム、妻パートタイム）	22.5	38.4
片稼ぎ（夫フルタイム、妻無職）	54.8	29.4
どちらも無職	13.1	7

資料：OECD, Employment Outlook (2001)

表 2-2-2 6才未満児をもつ夫婦の働き方の選好と現状(1998年)

	(%)	
	現状	選好
共稼ぎ（夫婦ともにフルタイム）	24.9	21.3
共稼ぎ（夫フルタイム、妻パートタイム）	31.9	41.8
片稼ぎ（夫フルタイム、妻無職）	32.8	13.3

資料：OECD, Employment Outlook (2001)

このほか、片親世帯（母親又は父親と子供）の親の就業率も上昇している。2002年では54%だが、政府は2010年までにこれを70%にするという目標を掲げている。

(2) 育児・介護責任を抱えながら働く労働者の増加

女性の就業率が高まり共稼ぎ夫婦が増加するとともに、育児や親の介護など、家庭責任を抱えながら働く労働者は増えつつある。世話が必要な子供をもつ労働者は全体の36%を占め、女性のパートタイム労働者では56%である。

育児の主たる担い手は、イギリスでもやはり女性である。OECD¹¹のデータにより4才以下の子供をもつ男女が1日の中で育児に費やす時間をみると、女性は専業主婦（3時間22分）、パートタイム労働者（3時間13分）とも、男性（1時間30分）の2倍以上である（1999年）。ただし、男性の育児参加は長期的には進みつつある。男性の育児時間は1983・87年時点では44分であったものが、10年余りで倍増している。

なお日本の状況についてみると、5才以下の子供をもつ男性の場合、1日にわずか25分しか子育てに関わっていない（平成13年）¹²。

先述のように、小さな子供をもつ女性はパートタイムという働き方を最も好む。出産休暇前にフルタイムで働いていた女性の多く（1996年には42%）がパートタイムで復帰し

¹¹ OECD, Employment Outlook, 2001

¹² 総務省「平成13年社会生活基本調査」

ている。女性労働者全体に占めるパートタイム比率は44.4%¹³で、これは欧州で2番目に高い比率である。このパートタイム比率は、一つには労働者の選好の反映である。欧州統計局の2000年の調査によれば、パートタイム女性の73%はフルタイムでは働きたくないという回答した。また、再就業を考えている女性の7割から8割はパートタイムを好んでいるという調査結果もある(2001年)。

しかし、イギリスにおける一般的なパートタイム労働のイメージは、低収入で、研修や昇進の機会も制限されているというものである。そうだとすれば、パートタイム比率の高さは単なる労働者の選好だけでなく、フルタイムで働きながら家庭責任との両立ができるような柔軟な雇用制度の選択肢がないという、制約された状況の反映でもあると考えられる。

なお、育児や家庭責任を抱えながら働く女性がいる一方、働くことをあきらめてしまう者もいる。世話が必要な子供がいる女性の労働力率は、そうした子供がいない女性に比べて一貫して低い状況が続いている。2002年の労働力調査によれば、5才以下の子供の母親120万人が家庭責任のために非労働力化しているという。

以上のように、近年のイギリスの労働市場においては女性就業率の高まりとともに共稼ぎ夫婦の増加、育児・介護責任を抱える労働者の増加といった変化がみられた。現状ではそうした家庭責任は、主に女性がパートタイム労働に就くことで担っている。しかし、パートタイム労働も含め、様々な働き方を労働者が選ぶことができれば、育児や家庭責任を夫婦が分かちあうことができ、一人親が子育てをしながら働くことが容易になり、非労働力化した母親の就業促進につながる。こうした考え方がワーク・ライフ・バランス政策の背景にある。

(3) 企業にとっては人材確保・定着が課題に

イギリスの失業率は1993年には10%を超えるほど高かったが、2003年には5.0%¹⁴まで低下し、現在も過去20年来の最低水準で推移している。この「歴史的に逼迫した」労働市場のため、多くの分野でスキルをもつ人材の不足が生じており、企業にとって優秀な人材を採用し定着させることは格別の課題となった。ある調査(2001年)によれば、雇用主の半数が従業員の定着に関して困難を報告した。また、採用コストの増加にもつながった。2002年の調査では、平均的な採用コストは1人当たり3,462ポンド(約70万円)に及んだ。

¹³ 労働力調査によれば2000年秋時点で女性550万人、男性130万人がパートタイム労働に就いている。

¹⁴ 労働力調査16才以上、季節調整済み。

中長期的にみても人口の高齢化が進み、生産年齢人口の成長率は近年鈍化しつつある¹⁵。育児・介護責任を抱える労働者や高齢労働力などの活用は、経営上の重要課題となっている。雇用主はより魅力的な雇用環境を提供する必要に迫られたことは、さきにもたとおりである。

(4) 「働き方を変えたい」という労働者の欲求の高まり

イギリスの労働市場の大きな特長の一つとして、「長時間労働」がしばしばあげられる。すでに述べたようにフルタイム労働者の週労働時間は欧州（EU15か国）で最も長く、43.5時間である（2001年）。製造業の生産労働者について年間総実労働時間（2002年）をみると1888時間で、日本（1954時間）やアメリカ（1952時間）よりは少ないが、ドイツ、フランスの1500時間台を大幅に上回っている¹⁶。

イギリスでは「EU労働時間指令」を受けて1998年に初めて労働時間規制が整備され、週労働時間の上限は週48時間と規定されている。ただし例外規定として、労働者は個別に合意すれば週48時間を超えて働くことができる（オプト・アウト）。しかし労働力調査（2002年）によれば、フルタイム男性労働者の26%が週48時間を超えて働いている。CIPDの2003年の調査¹⁷では、週48時間超の労働者はやはり26%で、しかも1998年の10%から大幅に増加した。また同年の別の調査¹⁸によれば、週48時間超労働者の7割がオプト・アウトの契約を結んでいなかった。

週60時間を超える長時間労働者も約1割に上ることが、いくつかの調査から示されている。Hogarth（2001）¹⁹によればフルタイム労働者の11%であり、父親では14%と高い。またマネージャー・管理職、専門職は労働時間が長く、無給で超過勤務をする傾向がある。

労働時間規制が導入された1998年以降、フルタイム労働者の週労働時間はわずかながら減少傾向にある²⁰。しかし多くの労働者は長時間労働に不満を抱き、もっと多くの時間を家庭や個人生活に費やしたいと考えている。2004年のDTIの調査²¹によれば、労働者の28%が「労働時間が長すぎるために、私生活を犠牲にしている」と答えた。また、38%が仕事と生活との両立のために、実際に労働時間を変更していた。

イギリスの労働組合のナショナル・センターである労働組合会議（TUC）は、ワーク・ライフ・バランスが全ての労働者に提供されることを求めて、従来から運動を展開して

15 National Statisticsによれば、経済活動人口（16～64歳（男性）～59歳（女性））の成長率は2001年以降低下している。

16 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2005」より。

17 CIPD, Living to work?, 2003

18 MORI, The second Work-life Balance study: Results from the Employees' Survey, 2004

19 Hogarth et al. Work-life Balance2000:Baseline study of work-life balance practices in Great Britain, 2001.

20 CIPD, Working hours in the UK, 2004

21 DTI, "Britain's workers crave more time with friends in 2004," Jan. 2004

いる。2003年9月には長時間労働文化に対抗するために「そろそろ時間だ (Its' about time)」キャンペーンを展開した²²。

先にみたように、男性が育児に関わる時間は女性よりも大幅に短い、それでも長期的には時間数を伸ばしている。ワーク・ライフ・バランスのために働き方を変えたいという労働者の欲求が、雇用主にプレッシャーを与えるとともに、政策の動機付けとなっている。

4 ワーク・ライフ・バランス政策の貢献：出生率上昇の要因となる可能性

イギリスの合計特殊出生率は、先進諸国の中で相対的に高いグループに属する。1964年の2.95をピークとして長らく低下傾向が続いたが、2001年の1.63を底として上昇に転じ、2003年には前年より0.6%高い1.71となった²³。

出生率の低下が続いた時期にも、「少子化」あるいは将来の労働者不足の問題は、わが国のように深刻な議論を呼ばなかった。それは、将来の人口の減少が日本ほど急激ではないと予想されていること²⁴や、英国に移住する外国人数が増加しており²⁵、EU拡大の影響により今後も増加が見込まれることなどが背景にあると思われる。

すでに述べたように、ワーク・ライフ・バランス政策を講じる理由として、少子化対策あるいは出生率を上昇させることが直接的に位置づけられているわけではない。しかし2003年の出生率の上昇に関し、国立統計局は「ここ数年子供をもつことを控えていた女性が遅れを取り戻した (catching up)」可能性を指摘している²⁶。近年の政府のワーク・ライフ・バランス支援策が、その要因として貢献している可能性もあろう。

2-2-3 ワーク・ライフ・バランスの政策展開

1 ワーク・ライフ・バランスの条件整備のための政策

ワーク・ライフ・バランスを下支えする政策には、労働時間規制から出産・育児休暇、育児の経済的支援、保育所整備など幅広い範囲が含まれる。

以下ではこれらの政策を概観する。なお、ここにあげたほかにも、例えば働く親を支援す

²² European industrial relations on-line, "Unions launch new campaign against long working hours", Oct. 2003

²³ National Statistics on line, 13 May 2004

²⁴ 国連の推計 (World population to 2300, 2004) によれば、2000～2050年にかけて日本の人口は平均年率0.29%で減少するのに対し、イギリスは年率0.24%で増加する。しかしイギリスも2050～2100年にかけては年率0.05%で減少すると予想されている。

²⁵ イギリスの人口増加の要因は、1990年代後半以降は自然増 (出生数が死亡数を回ることによる) よりも国外から移住する外国人数の増加が大きな要因となっている (National Statistics on line, 24 June 2004)。

²⁶ The Guardian, May 14, 2004

る制度として勤労者世帯税額控除（Working Families Tax Credit：低・中所得家庭に対する経済的援助を目的とする）、片親のためのニューディール（New Deal for Lone Parents：夫のいない母親を社会福祉制度から分離し仕事に復帰させることを目的とする）、シュア・スタート・プログラム（Sure Start Program：貧困とされる地域の4歳以下の子供がいる家庭に対して支援を行う）などの関連政策がある。

(1) 労働規制

労働時間に関する規制（Working Time Directive）

労働時間規制は、EUの「労働時間指令」によって加盟国の国内法の整備が要請されていることを受け、1998年に初めて整備された。労働時間の上限を週48時間とすること、労働時間6時間当たりの休憩時間の設定、最低4週間の年次有給休暇の付与、夜間労働時間の上限を8時間とすることなどが規定されている。ただし例外規定として、労働者は個別に合意すれば、週48時間を超えて働くことができる（オプト・アウト）。

パートタイム労働に関する規制（Part-Time Workers Regulations 2000）

EUの「パートタイム労働に関する指令」を受けて定められた同規則は、パートタイム労働者が労働契約条件において、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ことを保障するものである。

(2) 仕事と家庭生活の両立支援に関する法制度

2003年4月から施行されている2002年雇用法（Employment Act 2002）では、父親休暇が新設されたのをはじめ、ワーク・ライフ・バランスの支援に関する重要な規定が盛り込まれた。次の～に示すもののほか、養子休暇の新設、16才未満子供がいる家庭への経済的支援として児童税控除の新設などが行われた。

父親休暇の導入

2003年4月以降に生まれた子供の父親は、連続する1週又は2週の有給休暇が取得できる。ただし休暇の最終日が子供の誕生から8週以内でなくてはならない。休暇中は法定父親給付（SPP）が雇用主から支給される。これは法定出産給付（SMP）と同水準、すなわち週100ポンド（今回の法改正で引き上げられた。）又は平均週給の90%のいずれか低い方である。

雇用主に対してはやはりSMPと同様に、労働者に支払ったSPPの92%（中小企業は100%）が国民保険制度（National Insurance）から支弁される。また労働者への支払いに先立ち、

必要な雇用主は内国歳入庁 (Inland Revenue) から財政援助を受けることができる。

なお、EUでは2002年に「男女均等待遇指令」の内容が拡充され、その中に父親休暇取得の権利承認の項目が設けられている。

柔軟な働き方 (flexible working) を要求する権利の新設

6才未満の子供又は18才未満の障害をもつ子供の親は、柔軟な働き方を要求する権利がある。請求日までに26週以上連続して働いていることが条件である。

柔軟な働き方とは労働時間の変更、勤務時間帯の変更、在宅勤務のいずれかである。雇用主はその申し出を真剣に検討する義務がある。要求を断ることができるのは、業務上の理由があると認められる場合のみである。すなわち 追加費用の負担、顧客需要への対応能力に不利益な影響、現在のスタッフの間で職務を組み直すことができない、

追加スタッフを雇用することができない、業務の質への不利益な影響、業績への不利益な影響、申請した労働者が希望する就労期間では十分に職務を果たせない、組織の構造的な改編の予定がある、のいずれかである。

手続きの流れについては、まず従業員が希望する柔軟な働き方、働き方の変更を開始する期日、世話をする子供との関係などを明らかにした文書を提出し、提出後28日以内に雇用主と従業員との間で希望する勤務体制について話し合いがなされる。話し合いから14日以内に、雇用主は要求の許諾について従業員に文書で通知することになっている。

柔軟な働き方の具体例

柔軟な働き方の具体的な例としては、パートタイム労働のほか次のような勤務形態がある²⁷。

- ・ 年間労働時間契約制 Annualised hours
年間の総労働時間数を契約し、それに基づいて週の労働時間を決定する。
- ・ 圧縮労働時間制 Compressed hours
通常よりも短い期間内での総労働時間数を契約する。例えば週5日ではなく4日勤務で、総労働時間は同じ5日分とするなど。
- ・ フレックス・タイム Flexitime
勤務時間を労働者が決定する。通常は合意された一定のコアタイムを含む。働いた時間分の賃金が支給される。

²⁷ DTI, Flexible working: The right to request and the duty to consider: A guide for employers and employees, 2003 ほか。

- ・ 在宅勤務 Homeworking
フルタイム契約である必要はなく、労働時間を職場と自宅とに分割してもよい。
- ・ ジョブ・シェアリング Job-sharing
パートタイム契約を結んだ2人の労働者が一つのフルタイムの仕事を分担する。
- ・ シフト労働 Shift working
営業時間が1日8時間よりも長い雇用主向け。あらかじめ契約すれば割り増し賃金を払う必要はない。
- ・ 時差出勤・終業 Staggered hours
業務の開始・終業時間を人によって変える。時間帯によって必要な人員数が変動する小売業などでは都合がよい。
- ・ 学期間労働 Term-time working
子供の学校の休暇中は無給休暇をとることができる。
- ・ 期間限定労働時間短縮 Reduced hours for a limited period
連続した一定の期間（例えば6か月）労働時間を短縮し、その後通常の時間に戻す。

出産休暇の拡充

出産休暇は通常出産休暇（有給）26週及び追加出産休暇（無給）26週、合わせて最長1年とされた。（同法の施行前は、有給休暇18週、追加休暇（無給）29週であった。）また、法定出産給付（SMP）の上限額が週75ポンドから100ポンドに引き上げられた。

育児休暇

育児休暇についてはEUの「育児休業に関する指令」を受け、1999年雇用関係法（Employment Relations Act 1999）に基づき、出産・育児休業等に関する規則（Maternity and Parental Leave etc. Regulations 1999）により規定されている。

1年以上勤続する労働者は、1週単位で1年間に4週まで、子供が5才になるまでに合計13週の育児休暇（無給）を取得できる（障害をもつ子供の親は子供が18才になるまでに18週）。

(3) 保育サービス

1998年より全国保育戦略（the National Childcare Strategy）に基づき、14歳までの子供を対象とした保育サービスが地方自治体、企業、ボランティア団体との連携のもとに提供されている。同戦略に基づき、2004年末までに全国で52万5千か所の保育所が新設された。また、初期教育プログラムとして3～4歳児に対して週12.5時間の初期教育が無料で提供

されている。また2004年12月には、新たに「育児10か年戦略」が公表された²⁸。

2 ワーク・ライフ・バランスの普及促進のためのキャンペーンの展開

2000年3月、「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」の展開がブレア首相から発表された。その目的は、ワーク・ライフ・バランス施策を導入することによって次のような経営上のメリットが得られることを雇用主に示し、取り組みを促すことにあった。

労働力を最大限に活用できる

社員のモラルアップ、ストレス軽減

高齢者や育児、介護などのケアリングの担い手を含む、広範な人材の採用可能性

常習欠勤の減少、生産性の向上

優秀な社員の定着

キャンペーンは5年を期間として、長時間労働という文化の改善に取り組むこと、導入が遅れている分野に集中的に働きかけることとされた。雇用主の取り組みが自発的にかつ事業目標を達成しながら行われるよう、次のような枠組みのもとに展開された。

(1) チャレンジ基金：雇用主の取り組みに対する経済的支援

キャンペーンの中核として設置されたのが「チャレンジ基金（Work-life challenge fund）」である。これはワーク・ライフ・バランス施策の導入のために専門のコンサルタント機関を利用する雇用主に対して、資金援助を行うことを目的とするものであった。雇用主への援助は、以下のようなしくみで行われた²⁹。

資金援助の対象となる雇用主は、それぞれがワーク・ライフ・バランス施策の導入プロジェクト（最長12か月）を作成し、コンサルティング機関の支援を受けながらそれを実行する。プロジェクトでは経費の節約、常習欠勤の減少、従業員の定着レベル、従業員によるワーク・ライフ・バランス制度の利用状況を把握する。それぞれの取り組みの内容はDTIにより分析され、他企業への情報として公表された。

支援対象となる雇用主・プロジェクトの決定には、綿密な手続きがとられた。支援対象

²⁸ 保育サービスに関しては次のような目標を掲げている： 2008年までに、地方政府に対して地域住民世帯のニーズを満たす保育所の設置を義務づける法案を策定すること。 2008年までに、地域の家庭に対して情報提供などのサービスを行う保育センターを2500か所設置すること。 全ての3～4歳児に対して週20時間のハイレベルの保育を38週分無料で提供すること。まず第1歩として2010年までに、週15時間、38週分を提供すること。 2010年までに、全ての3～14歳児が学校以外の保育所を平日の8時から18時まで利用できるようにすること。このほか、有給出産休暇の期間を2007年4月までに9か月とすること、有給出産休暇の一部を父親に委譲する権利を法制化することも目標とされている。

²⁹ Nelson et al. The evaluation of the Work-life balance Challenge Fund, 2004

となる雇用主（企業に限らず、公的機関、ボランティア団体も含まれる）は公募され、選考のために委員団（DTI、コンサルティング機関のPricewaterhouseCoopers及び中立委員）が組織された。支援対象は他企業への情報提供の観点から、業種、規模、プロジェクトの内容に関して多様であることが求められた³⁰。

委員団が候補者を絞った後、選考委員であるPricewaterhouseCoopersのコンサルタントが各雇用主を訪問してインタビューをしたうえ、最終的な支援対象雇用主が決定された。

各雇用主の支援を行うために政府により選定されたコンサルティング機関は、2002年までに24を数えた³¹。まず委員団が各プロジェクトの内容に応じて最適と思われる機関をリストアップし、その後の説明会で支援対象雇用主とともに一堂に集め、雇用主に希望のコンサルタント機関と接触する機会を与えた。最終的には雇用主の希望によりコンサルタント機関が決定された。

2003年7月に第5期（最終）の応募が締め切れ、少なくとも400を超える雇用主が支援を受けた。支援総額は1,130万ポンド（約22億円）に上っている。

(2) 「ワーク・ライフ・バランスのための雇用主連盟」との連携

ワーク・ライフ・バランス・キャンペーンのいま一つの柱は、「ワーク・ライフ・バランスのための雇用主連盟」(Employers for work-life balance : EfWLB) の設立であった。これは自らワーク・ライフ・バランス施策を導入してそのメリットを享受している先進的な雇用主が、ワーク・ライフ・バランスの普及促進に取り組むために結成したものである。発足当初から参加していた大手銀行のLloyds TSBやHSBC、通信大手のBTを含む22の雇用主から構成された。(EfWLBは2003年3月に解散したが事業はThe Work Foundationに引き継がれ、ホームページも継続している。)

キャンペーンはDTIとEfWLBとの連携のもとに展開された。DTIはEfWLBを通じて最適な支援策の情報を収集・分析し、その結果をホームページで提供している。またEfWLBのホームページでは、法制、用語解説、困ったときの解決策、一問一答、自社がどれだけ進んで（又は遅れて）いるかを評価するためのベンチマーキング・ツール、多様な業種・規模の事例など幅広い情報を提供している。

³⁰ 各プロジェクトは次のような基準に基づき評価された： 雇用主が改善したい事業上の分野 コンサルティングを受けることにどういうメリットを期待しているか ワーク・ライフ・バランス向上に関するトップ層の関与の程度（それに費やされる人員と時間のレベルが指標） プロジェクトにおけるトップ層の役割が目標として明示されているか プロジェクトの測定可能な利益。

³¹ 藤森克彦「英国の「仕事と生活の調和策」から学ぶこと」(2004)

2-2-4 ワーク・ライフ・バランス施策の導入・利用状況

1 雇用主及び労働者に対する調査結果

政府（DfEE：教育雇用省）は2000年、職場におけるワーク・ライフ・バランス施策の導入状況を把握するために、事業所2500及び労働者7500人を対象とする広範な調査（The Work-life Balance Baseline Study）を行った。その結果、多くの雇用主がワーク・ライフ・バランスを支持していることがわかった。ワーク・ライフ・バランスの支援は雇用主、労働者双方にメリットをもたらすことが確認された。雇用主の取り組みを支援する政策の導入が期待された。

この調査から3年後の2003年、政府（DTI）は2度目の広範な調査（The second Work-life Balance Study）³²を実施した。雇用主1500、労働者2000人を対象として2002年雇用法の施行（2003年4月）直前に行われたこの調査は、新法の施行状況、特に柔軟な働き方の要求権と父親休暇の導入状況を評価する際の比較基準をつくることを目的としたものである³³。ここではその一部を紹介する。

(1) 柔軟な勤務形態（flexible working arrangement）の導入・利用

「パートタイム」以外の制度の導入率は1～2割

事業所において導入されている柔軟な勤務形態（過去1年において最低1名の利用があったもの）としては「パートタイム」が圧倒的に多く、74%の事業所が導入している。それ以外の制度を導入している事業所の割合は1割未満ないし1～2割にとどまっている。

一方、労働者が職場で利用できることと答えた柔軟な雇用制度をみると、「パートタイム」、「期間限定時間短縮」、「フレックス・タイム」が多く、過半数ないし半数近くの労働者が利用可能である。それに対し、「年間労働時間契約制」や「在宅勤務」、「学期間労働」が利用できる労働者は、2割ないし3割と少ない（表2-2-3）。

制度の利用率が高い「フレックス・タイム」、「在宅勤務」、「学期間労働」

利用可能な制度が実際に利用されているとは限らない。柔軟な雇用制度を利用できると答えた労働者に対して実際に利用したかどうか（過去1年間）を質問したところ、「パー

³² National Center for Social Research(NCSR),The Second Work-life Balance Study: Results from the Employer Survey, 2003 及びMORI, The second Work-life Balance study: Results from the Employees' Survey, 2004

³³ 調査内容はワーク・ライフ・バランスに関する意識から労働時間、各種休暇制度、託児施設の設置などを含む広範なものである。2005年4月現在で、これに相当する3回目の調査は行われていない。

トタイム」、「期間限定時間短縮」、「ジョブ・シェアリング」は利用可能な労働者の割合が高いにもかかわらず、実際の利用は少ない（ただし、パートタイムについては調査時点でフルタイム労働者であった者のみの回答がベースとなっている）。それに対して「在宅勤務」、「学期間労働」は、利用可能性はそれほど高くないが、利用率は比較的高い。利用可能性が高く、かつ実際の利用も進んでいるのは「フレックス・タイム」である（表2-2-3及び図2-2-1）。

表2-2-3 柔軟な勤務形態の導入率、利用可能性及び利用率

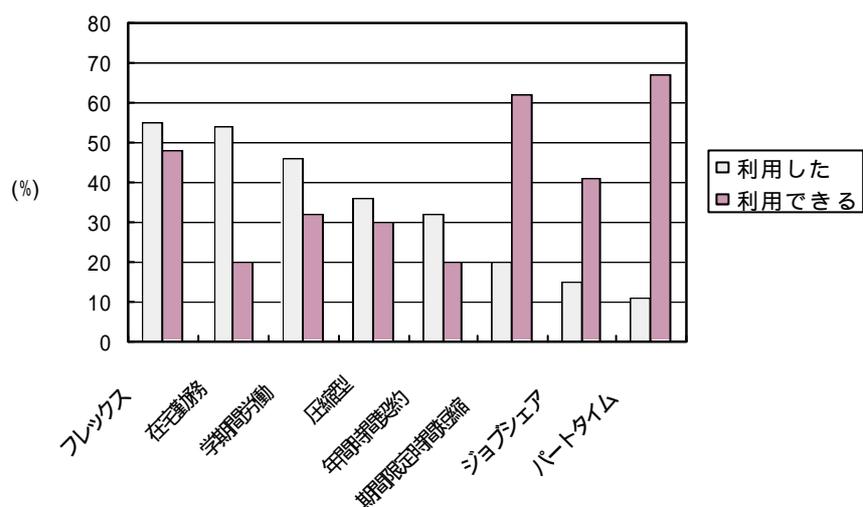
	パート タイム	学期間 労働	ジョブ シェア	フレッ クス	圧縮型	年間時間 契約	期間限定 時間短縮	在宅勤務
制度導入事業所の 割合	74	16	14	24	7	8	15	15
利用できると答え た労働者の割合	67	32	41	48	30	20	62	20
実際に利用した者 の割合	11	46	15	55	36	32	20	54

(注)「パートタイムを利用した」者の割合は、調査時点でフルタイムで働く者のみの回答割合。調査時点でパートタイムである者は含まれていない。

「学期間労働を利用した」者の割合は、19才以下の子供を持つ親のみの回答割合。

資料出所：The second Work-life Balance study: employer survey (2003), employees' survey (2004) をもとに作成。

図2-2-1 柔軟な勤務形態の利用可能性及び利用率



(注) 表2-2-3に同じ

資料出所：The second Work-life Balance study: employees' survey (2004) をもとに作成。

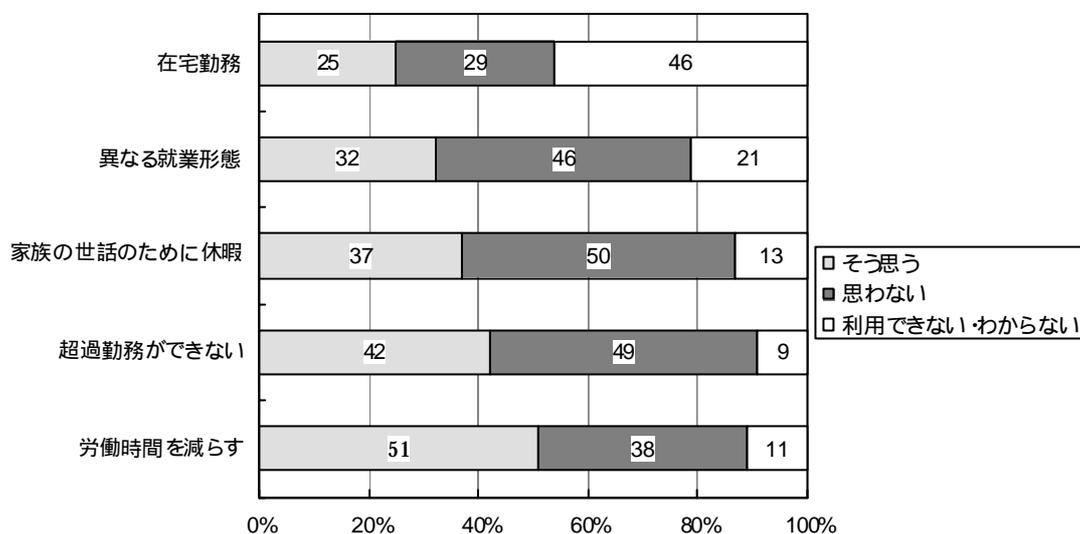
労働時間を減らすことのダメージを懸念

さきにみたとおり利用率が低かった「パートタイム」、「期間限定時間短縮」、「ジョブ・シェアリング」は、いずれも労働時間が短くなる「時短型」の働き方である。これに関して藤森(2004)³⁴は、雇用保障やキャリア形成へのダメージの懸念が「時短型」を敬遠させている可能性がある」と指摘している。次のような設問への回答結果が、それを裏付けていると思われる。

すなわち、労働者に対して働き方がキャリア形成に及ぼす影響についての考え方を質問したところ、「労働時間を減らす働き方は雇用の保障に悪影響を与える」と考える労働者は43%に上っている。また、過半数の労働者が「労働時間を減らすことはキャリア形成に悪影響を与える」と考えている(図2-2-2)。こうした懸念が、労働時間を減らす働き方の利用が進まない背景にあると考えられる。

図2-2-2 キャリア形成への影響についての考え方

「次のことを日常的に行うことは、自分のキャリア形成に悪影響を及ぼすと思うか。」という問への回答



資料出所：The second Work-life Balance study: employees' survey (2004)

³⁴ 藤森克彦「英国の「仕事と生活の調和策」から学ぶこと」(2004)

(2) ワーク・ライフ・バランス施策の導入のメリットとデメリット

要員確保が最大の課題

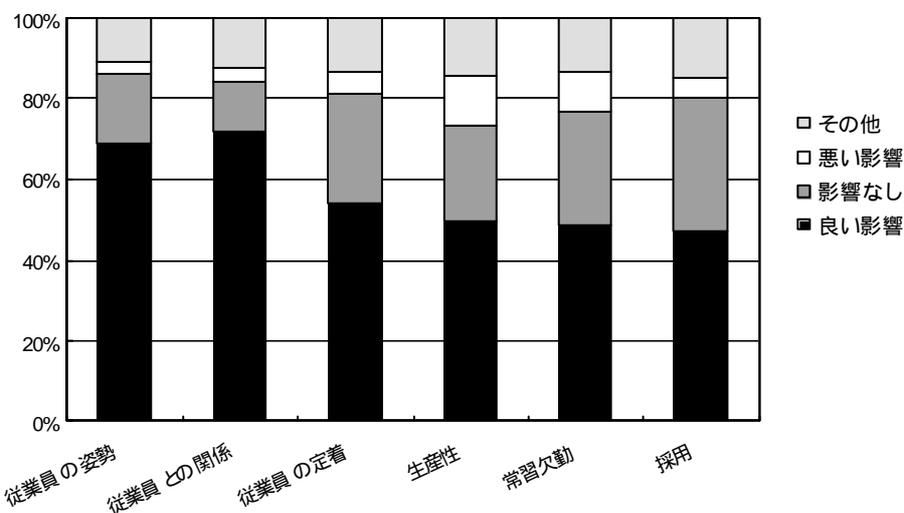
ワーク・ライフ・バランス施策の導入により生じるデメリット又は問題点としては、「人員不足の部署が生じること」が圧倒的に多かった（22%）。それ以外のデメリットはいずれも4%前後の低率であった。

社員のモラルや事業所の業績に好影響

ワーク・ライフ・バランス施策の導入は、労使関係や社員の仕事への姿勢、定着率、生産性等に関して良い影響を与えていることが報告された（図2-2-3、参考資料）。

また、導入しているワーク・ライフ・バランス制度の数が多いほど、業種の平均と比較して事業所の経營業績に関する自己評価が高いという傾向がみられた（参考資料）。

図2-2-3 ワーク・ライフ・バランス制度が事業所の業績に与える影響



注) マネージャーからの回答。

資料出所：The second Work-life Balance study (2003)

2 企業の実践事例

企業によるワーク・ライフ・バランスの具体的な実践事例は、DTIをはじめEfWLB、TUC、その他様々な機関から提供されている。それらは多様な業種・規模にわたっている。またワーク・ライフ・バランスを実践したことによる経営上のメリットとして、採用コストの削

減、離職率の低下などの具体的な数値を示しているものも多い。ここではある小規模企業の事例として、ラベル製造メーカーのMTM Products Ltdの取り組みを紹介する³⁵。地方部でラベル製造工場を営む社員30人余の企業が、ワーク・ライフ・バランスのメリットを享受している例である。同社は2001年にParents at work（現在はWorking Families）からSmall Employer of the Yearとして表彰されている。

MTM Products Ltd（ラベル製造業）

イングランド東中部にあるMTM社は、30年以上にわたりラベルやネームプレートを製造してきた。1996年まで数年間、経営上の損失が続き、一時は壊滅寸前の状態にあった。事業を好転させるためには抜本的な対策が必要であった。

同社はフレキシブルな働き方が社員と会社の双方にメリットを与えるという認識に基づき、柔軟な勤務形態を中心とするワーク・ライフ・バランス施策を導入した。社員31名の就業パターンは個別に交渉・決定され、今日25通りに及ぶ。子供の学校の休暇に応じた就業時間の変更、学期間労働、パートタイム、在宅勤務などの選択肢から選ぶことができる。なお同社ではパートタイム労働者も、研修や昇進の面でフルタイム労働者と同様に処遇している。

こうした柔軟な雇用制度に加えて、社員研修への投資、売り場と直結した生産コントロール、マネージャーに対する重点的な研修が行われた。その結果、社員の高い定着率、長期欠勤の減少、モチベーションの向上及び利益率の改善という成果が得られた。社員一人当たりの売り上げは5年間で倍増し（2001年時点）、同社の業績は業界の上位四分の一に入っている。社員の離職率は極めて低く、欠勤率は平均で年2日にまで低下した。

近年行われた2回のストレス調査では、仕事と生活の問題に関して不満を訴える社員はいなかった。社員も会社も、ともに以前よりも幸せになっている。

2-2-5 結びにかえて

現在、EUでは、イギリスの労働時間に大きく影響する「労働時間に関するEU指令」の見直しが進められている。2004年9月に欧州委員会が示した指令の改正案は、満たすべき基準として労働者の健康と安全の保護に最大限配慮すること、労働時間に柔軟性を与えること、仕事と家庭生活との両立を可能にすること等を掲げるなど、ワーク・ライフ・バランスの視

³⁵ DTI, Work and Parents: competitiveness and choice, 2000 及び Working Families のホームページより。

点を反映したものとなっている。

柔軟な働き方すなわち、フレキシブル・ワークは、イギリスのワーク・ライフ・バランスの支援の中核である。調査結果によれば親の要求権を規定した法律が施行される前でも、相当割合の雇用主が様々な勤務形態を導入していた。しかし、制度の導入率（利用可能性）と実際の利用率の高さは必ずしも一致していなかった。今後どのように収斂していくのか。また、ワーク・ライフ・バランスを支援する上で最大の課題とされた人員不足の部署の問題に、雇用主はどう対応していくのか。今後の動向が注目される。

<参考文献（イギリス関係）>

伊藤さゆり「欧州の人口減少と労働市場改革」『ニッセイ基礎研究所REPORT』（2003年2月号）

今田幸子「共働きと育児の調和を求めて」『Business Labor Trend』（2004年1月号）

佐藤博樹、武石恵美子「男性の育児休業」（2004）

藤森克彦「英国の「仕事と生活の調和策」から学ぶこと」『みずほ情報総研研究レポート』（2004年10月）

CIPD, Living to work?, 2003

CIPD, Working hours in the UK, 2004

DTI, Work and Parents: competitiveness and choice, 2000

DTI, Flexible working: The right to request and the duty to consider: A guide for employers and employees, 2003

European Parliament, Report on the organization of working time (Amendment of Directive 93/104/EC) (2003/2165(INI))

HM Treasury & DTI, Balancing work and Family life: enhancing choice and support for parents, 2004

HM Treasury ,department for education and skills, department for Work and pensions & DTI, Choice for parents, the best start for children: a ten year strategy for childcare, 2004

Hogarth et al. Work-life Balance2000:Baseline study of work-life balance practices in Great Britain, 2001

Lore Arthur, Work-life Balance: Britain and Germany Compared, 2002

MORI, The second Work-life Balance study: Results from the Employees' Survey, 2004

National Center for Social Research, The Second Work-life Balance Study: Results from the Employer Survey,2003

National Statistics,Labour market trends,Dec.2004

Nelson et al. The evaluation of the Work-life balance Challenge Fund, 2004

OECD, Employment Outlook,2001

United Nations, World population to 2300,2004

DTIのHP (www.dti.gov.uk/bestpractice/people/flexible-working.htm)

Employers for Work-life BalanceのHP(www.employersforwork-lifebalance.org.uk)

European industrial relations observatory on- lineのHP(www.eiro.eurofound.eu)

National Statistics on lineのHP(www.statistics.gov.uk)

TUCのHP(www.tuc.org.uk)

Working Families のHP (www.workingfamilies.org.uk)

参 考 資 料

（「イギリスにおけるワーク・ライフ・バランス支援の展開」関係）

1 雇用主及び労働者に対する調査（The second Work-life Balance Study）より

①ワーク・ライフ・バランスに対する雇用主の態度

多くの雇用主がワーク・ライフ・バランスを肯定的に考えている。例えば「誰もが好みのやり方で仕事と家庭生活を両立できるべきだ」というコメントには、雇用主の 65%が賛成した。「人々が最もよく働くのは仕事とそれ以外の生活とがうまく両立できたときだ」には 94%が賛成し、「大いに賛成する」も 39%であった（2年前の調査では 31%）。

②柔軟な勤務形態の導入状況：業種別

ホテル・飲食店、金融などの第3次産業では、柔軟な勤務形態の導入が比較的進んでいる。また、行政・防衛、教育、医療・社会福祉など、公的部門の雇用主が多いと思われる業種でも制度の提供割合は比較的高い。これに対して農業・漁業・鉱業、製造業、建設業など、第1次産業や第2次産業では柔軟な勤務形態の導入が遅れている

表 参-1 柔軟な勤務形態の導入状況（業種別）

産業	(%)							
	パート タイム	学期間 労働	ジョブ シェア	フレックス	圧縮型	年間時間 契約	期間限定 時短	在宅 勤務
農業・漁業・鉱業	67	8	5	15	6	11	11	11
製造業	60	4	5	15	4	6	12	18
電気・ガス・水道	52	5	10	12	5		10	32
建設	38	1	4	12	2	4	5	12
卸・小売業	78	11	3	17	4	6	13	9
ホテル・飲食店	90	23	10	31	11	11	33	2
運輸・倉庫・通信	68	3	4	16	8	4	14	13
金融	87	10	10	24	18	8	21	21
不動産・賃貸・ ビジネスサービス	66	5	17	28	10	5	14	32
行政・防衛	84	21	50	71	11	7	28	15
教育	87	81	45	21	4	24	10	15
医療・社会福祉	82	13	15	35	12	5	19	18
その他	84	8	20	30	7	13	10	17
産業計	74	16	14	24	7	8	15	15

資料出所：The second Work-life Balance study: employer survey(2003)

③柔軟な勤務形態の導入状況：従業員規模別

柔軟な勤務形態の導入状況を事業所の従業員規模別にみると、概ね規模が大きくなるほど制度を導入している事業所の割合が高い。特に500人以上の規模についてみると、「年間時間契約制」を除く全ての制度を過半数以上の事業所が導入している。

表 参-2 柔軟な勤務形態の導入状況（従業員規模別）

(%)

	パート タイム	学期間労働	ジョブシェア	フレックス	圧縮型	年間時間 契約	期間限定 時間短縮	在宅勤務
全体	74	16	14	24	7	8	15	15
5～9人	66	8	7	18	2	5	8	9
10～24	75	14	11	24	7	8	14	16
25～49	83	29	21	28	10	10	19	18
50～99	76	19	17	26	14	12	23	14
100～249	85	27	25	33	12	16	29	32
250～499	95	25	58	53	21	13	41	39
500～	98	55	78	72	56	24	66	50

資料出所：The second Work-life Balance study: employer survey(2003)

④柔軟な勤務形態の利用状況：属性別

男女の利用率の差が比較的大きいのは、労働時間が短くなる「時短型」の働き方である。すなわち「パートタイム」、「ジョブ・シェアリング」、「期間限定時間短縮」、「学期間労働」で、いずれも女性の方が高い。それ以外の働き方は男女とも3割から6割と比較的高い利用率である。特に「フレックス・タイム」と「在宅勤務」は男女を問わず5割ないし6割が利用している。

子どもの有無による利用率の差はそれほど大きくない（ただし「学期間労働」を除く。）。しかし職種別にはかなり差がある。特に、長時間労働といわれる専門・管理職では「フレックス・タイム」、「在宅勤務」、「学期間労働」の利用率が高い。一方「パートタイム」、「ジョブ・シェアリング」、「期間限定労働時間短縮」などの「時短型」の働き方は、専門・管理職ではあまり利用されていない。制度の利用にはそれぞれの職種の特性やキャリア形成がどれくらい重視されるか等の要因が関係していると思われる。

表 参-3 柔軟な勤務形態の利用（属性別）

(%)

	パート タイム	学期間 労働	ジョブシェア	フレックス	圧縮型	年間時間 契約	期間限定 時間短縮	在宅勤務
全体	11※	46	15	55	36	32	20	54
男性	9	24	12	53	37	33	18	58
女性	13	59	17	56	34	31	23	47
子供あり	12	46	16	57	38	33	19	60
子供なし	10	0	14	53	34	31	21	49
管理・専門職	8	49	10	60	38	33	15	57
事務職・熟練	12	39	15	53	29	22	19	45
サービス・販売	19	57	22	52	34	36	30	32
製造・非熟練	13	29	27	38	38	33	28	24
フルタイム	11	34	9	54	33	31	15	54
パートタイム	0	65	29	57	44	37	35	51

(注) 「パートタイムを利用した」者の割合は、調査時点でフルタイムで働く者のみの回答割合。調査時点でパートタイムである者は含まれていない。

「学期間労働を利用した」者の割合は、19才以下の子供を持つ親のみの回答割合。

資料出所：The second Work-life Balance study: employees' survey(2004)

⑤ワーク・ライフ・バランス施策が事業所の業績に与える影響

ワーク・ライフ・バランス施策の導入は、労使関係や社員の仕事への姿勢、定着率、生産性等に関して良い影響を与えている。また、導入しているワーク・ライフ・バランス制度の数が多ほど、業種の平均と比較して事業所の経營業績に関する自己評価が高いという傾向がみられた。

表 参-4 ワーク・ライフ・バランス制度が事業所の業績に与える影響

(%)

	良い影響	影響なし	悪い影響	その他
従業員の姿勢	69	17	3	11
従業員との関係	71	12	4	24
従業員の定着	54	27	6	13
生産性	49	23	12	14
常習欠勤	48	28	10	13
採用	47	33	5	15

注) マネージャーからの回答。

資料出所：The second Work-life Balance study(2003)

表 参-5 ワーク・ライフ・バランス制度の数と経営業績の自己評価との関係

(%)

制度の数	平均よりずっと上	平均より上	業種の平均	平均より下	比較できない	不明・無回答
0 か 1	4	26	41	4	15	10
2 か 3	8	27	43	3	11	9
4 以上	10	29	36	4	12	9

注) マネージャーからの回答。

資料出所：The second Work-life Balance study(2003)

⑥父親休暇の導入・利用

法律上の規定がない時点でも、三分の一以上の事業所が父親休暇の制度を設けている。「子供の誕生に伴う父親の休暇取得」を「文書により規定している」事業所は 35%である。従業員規模が大きいほどそうした事業所の割合は高い。ただし従業員規模 9 人以下の事業所（民間部門）でも 24%が文書上の規定を設けている。従業員規模 250 人以上ではその割合は 9 割から 100%に近い。

文書による規定がある場合、休暇日数は 10 日という事業所が最も多く(28%)、有給（全額）とする事業所が 73%である。

また、父親休暇の文書上の規定はないが「任意の休暇（年休以外）」を与えるという事業所も 27%を占めている。

一方、労働者（16 才以下の子供を持つ父親）に対して子供の誕生時に利用できる制度を質問したところ、「父親休暇」（19%）、「文書により規定された特定日数の休暇」（7%）をあわせて 26%の労働者が制度上の休暇取得が可能である。また「上司の裁量による休暇」を 10%があげている。

過去 1 年間に父親休暇を取得したと答えた者は 10%である。（ただし回答数が 36 人と少なく、また一部の回答者が父親休暇の定義を正確に理解していない可能性があるという注釈つきである。）その取得平均日数は 6 日、77%が有給（全額）である。

2 大手企業の実践事例：MSN UK 社

MSN は、ソフトウェアの超大手 Microsoft 社が運営するインターネットサイトである。グローバルに事業展開を行う多国籍企業の、イギリスにおける事業本部が MSN UK 社である。同社のワーク・ライフ・バランスに関する次のような取り組みが評価され、2004 年には Working Families から Innovation Employer of the Year として表彰されている。

MSN UK 社の取り組み

長時間労働、離職率の高さ、若手スタッフの「燃え尽き症候群」などで、ソフトウェア業界の風土は悪名高い。MSN UK 社でも事業の急成長とは裏腹に、社員の意識調査の結果から、いわゆる「出勤主義」がモラルの低下に結びついていることが判明した。これに取り組むために風土改善プロジェクトが 2002 年に立ち上げられ、ワーク・ライフ・バランスが事業目的の一つとなった。

過剰な長時間労働を解消する戦略の一つとして、全社員に対して働き方の広範な選択肢が示された。例えば在宅勤務、就業場所選択制度、フレックス・タイム、圧縮型労働、長期休暇などである。それらの実施状況は月次調査、半年ごとの仕事・生活評価、年次調査及び検討委員会によって、継続的にモニタリングされている。

各部署の社員のワーク・ライフ・バランス制度を統括する責任者がマネージャーである。マネージャーたちには研修や一对一のトレーニングの受講が義務づけられる。毎週のプロジェクトにおいて、マネージャーは部署内の問題に速やかに対処しているか、コミュニケーションがとれているか、全体にうまくいっているかを報告することになっている。

成果：社員の意識のポジティブな変化、業績の向上

風土改善プロジェクトのおかげで、社員とマネージャーが働き方や仕事・生活の問題について自由に意見交換できるようになった。プロジェクト導入前の意識調査では、社員の 64% が退社を考えていた。しかし、最近の調査結果は次のように、社員の意識がポジティブに変化したことを示すものであった。

- ・フレックスに働けるなら勤務を継続する 89%
- ・フレックス・ワークのおかげで仕事の生産性と能率が向上した 78%
- ・会社の取り組みは顧客から「うらやましい」と思われている 71%
- ・自宅でのストレスが軽くなった 84%

- ・通勤が楽になった 64%
- ・より効率的な働き方がわかった 61%
- ・長時間労働は「高い成果」と同義ではない 64%

現在では社員の85%がフレックスに働いており、その49%は男性である。新たな風土へと生まれ変わる間に全社員がめざましく働いたおかげで、事業は66%の成長を示した。プロジェクトの成功は英国内のみならず、米 Microsoft 本社にも影響を与えるほどの大きな意味があったといえる。

プログラム・マネージャー M氏のケース

M氏は7時半から15時半まで働き、帰宅後は妻を助けて子育てをしている。唯一の問題は仕事が終わったあとのつきあいができないためにネットワークを失ってしまうことで、それを避けるためにミーティングをセットするようにしている。しかしM氏はつきあいを犠牲にしても育児ができることを喜んでおり、「コースの向き不向きは人それぞれ」だと語っている。

当初は、早く帰宅すると昇進にマイナスなのではないかと心配だったが、マネージャーに相談したところ自分の業績にはなんの問題もなく、またフレキシブルに働くことは会社での評価や将来のキャリアに何ら悪影響を及ぼさないということであった。

2-3 アメリカにおけるワーク・ライフ・バランスへの取り組み

2-3-1 序

アメリカでもイギリスと同様に、雇用主にとって社員のワーク・ライフ・バランスの支援は、人的資源管理施策の一環である。当初の保育サポートを中心とするワーク・ファミリー・バランス（仕事と家庭の両立）から、「働き方の見直し」へと支援の視点は変容してきた。近年の取り組みの中核となっているのは、イギリスと同様にフレキシブル・ワーク、すなわち柔軟な勤務形態に関するプログラムである。

アメリカのワーク・ライフ・バランスの取り組みは様々な点で、イギリスよりも進んでいると言えるかもしれない。雇用主がワーク・ライフ・バランスの支援に取り組み始めた時期は1980年代後半から1990年とされており、それはイギリスよりも少し早かったようだ。柔軟な勤務形態の導入率も、一部の調査結果をみる限り、イギリスより高い。しかも政策の力を借りず、雇用主や民間団体が自主的に取り組んできている。

アメリカは欧米諸国の中で最も出生率が高い国であり、2002年の合計特殊出生率は2.01である。したがって「少子化問題」が議論され、ワーク・ライフ・バランスと関連づけて論じられるような社会情勢ではない。

しかし、アメリカのワーク・ライフ・バランス事情に詳しいパク・ジョアン・スックチャ¹は、少子化が進むわが国においては男性正社員の働き方の見直しが必要だと指摘した上、その実践例をアメリカ企業のワーク・ライフ・バランス支援の取り組みに求める。わが国において出生率の低下に歯止めがかからない背景には、育児や家庭責任が女性に偏っていた性別役割分業の実態がある。夫婦が経済的責任と育児・家庭責任をともに担っていくためには、特に男性の正社員の働き方を見直すことが必要であるとする。男性が仕事と家庭のバランスをとりながら、しかも仕事への支障が最低限に抑えられるような支援システムの導入、すなわち正社員の柔軟な勤務形態を導入することが必要だと提言している。

こうした観点から、以下で紹介するアメリカ企業のワーク・ライフ・バランスの取り組みは、わが国との様々な社会的背景の相違はあるにせよ、今後の働き方や雇用システムを考えるうえで大いに参考になるものと考えられる。

¹ 本研究のためのブリーフィングより。また、本研究テーマに関連して開催したフォーラム「少子化問題と働き方を考える」において、パクが報告を行った際の資料も参考にされたい。
http://www.jil.go.jp/event/ko_forum/sokuho/20050311.htm

2-3-2 アメリカにおけるワーク・ライフ・バランス支援の経緯

1 アメリカにおけるワーク・ライフ・バランスの定義

アメリカでは「ワーク・ライフ・バランス」という概念がどのように定義されているのか。イギリスと同様に統一的な定義が確立しているわけではないが、一つの例として、ワーク・ライフ・バランス促進協会 (the Alliance for Work/Life Progress: AWLP)²及びその他の団体が主体となって展開しているワーク・ライフ・バランスの普及促進キャンペーン (National Work-life Initiative) による定義をみる。

「ワーク・ライフとは、広義においては『企業において社員の仕事、家庭及び個人生活を効率的に管理することにより、彼らの幸福を満たすことを目的とするような企業方針、プログラム、サービス及び態度』である。」

これをイギリスのDTIによる定義と比較すると、企業が社員のワーク・ライフ・バランスに責任をもつという発想が、より明確であるように思われる。

また、このキャンペーンではワーク・ライフ・バランスのより具体的な定義を、表2-3-1のようにリストの形で示している。これらは定義であると同時に、いわばワーク・ライフ・バランスの効用でもある。

表2-3-1 ワーク・ライフ・バランスの具体的な定義の例

- ・ ワーク・ライフとは仕事、家庭及び個人生活を効率的に管理する能力である。
- ・ ワーク・ライフは労働者及びその職場の幸福と生産性に貢献する。
- ・ ワーク・ライフは仕事への満足度、雇用主への忠誠心及び定着率を向上させる。
- ・ ワーク・ライフは仕事のストレスを軽減し、そのため社員はより幸福感をもって熱心に仕事をすることができる。
- ・ ワーク・ライフは仕事のパフォーマンスを高める。
- ・ ワーク・ライフは社員の健康管理制度の利用を減らす。
- ・ ワーク・ライフは自尊心を高め、不満や怒りを減らす。
- ・ ワーク・ライフは家族の絆を強める。
- ・ ワーク・ライフは社員の仕事・家庭責任の管理を支援する。
- ・ ワーク・ライフは親が子どもの生活により関わることを可能にする。

資料出所：National Work-life Initiativeのホームページより。

² ワーク・ライフ・バランスの効果を広め、取り組みを促進するために設立された非営利団体。

2 支援の背景：労働市場はイギリスと類似、公的制度は手薄

アメリカにおける女性の労働力率は70.1%（2002年）³で、イギリスとほぼ同水準である。女性の要職への登用も進み、管理的職業の労働者に占める女性の割合は46%（2002年）⁴と約半数を占めている。共働き世帯も増加しており、特に夫婦ともにフルタイムという働き方が増えている。OECD⁵によれば6才未満の子どもがいる世帯のうち、「夫婦ともフルタイム」で働く世帯の割合は36.5%（1999年）と、三分の一を超えている。一方「夫がフルタイム、妻が専業主婦」という世帯も、減少傾向にあるとはいえほぼ同じ割合を占めており、いわば二極化した状況にある。

なお、「夫がフルタイム、妻がパートタイム」の世帯は18.6%である。イギリスではこの働き方が全体の約4割を占めていたが、同じ英語圏でも異なる特徴がある。

労働時間については、製造業の生産労働者のデータからみる限り、アメリカは日本と同水準の長労働時間の国である。なお週労働時間が50時間以上の労働者の割合は20%（2000年）で、西欧先進諸国の中では最も高くなっている⁶。

こうした労働市場の状況 - 女性の労働参加、共稼ぎ世帯の増加、長時間労働など - は、イギリスと類似点がある。また、「家庭は個人の領域」との考え方がやはり根強く、政府や自治体の家庭への介入度は小さいとされる。育児支援に関する法制度は、イギリスと較べてもあまり手厚いものではない。法定出産休暇、育児休暇はともに無給（それぞれ12週）で、児童手当制度もない。保育サービスも全般に不足気味とされ、公立の保育園は少なく公設・民営の保育サービスが中心である。

そうした中、夫婦間の育児の分担はどうか。OECDのデータにより4歳以下の子供をもつ男女の育児時間をみると、1995年の時点では、男性の平均は1日あたりわずか33分である。一方女性はフルタイム労働者でも62分と、男性の約2倍の時間を育児に費やしている。10年前の時点ではたとえフルタイムで働いていても、育児の主たる担い手は女性であった。

しかし、以下でみるように企業のワーク・ライフ・バランス施策が充実し、男性社員を含めた働き方の見直しが行われることにより、父親がより多く子育てに関与するようになってきている。

³ アメリカ商務省調査（労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2005」より。）

⁴ ILO調査（労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2005」より。）

⁵ OECD、Employment Outlook 2001

⁶ ILO調査。日本は28.1%、イギリスは15.5%である。（労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2005」より。）

3 ワーク・ライフ・バランスの支援がどのように行われてきたか

(1) 雇用主の関心は「人材確保」、その後「仕事のあり方」の見直しが必要に

アメリカの企業は、どのように社員のワーク・ライフ・バランスの支援に取り組んできたのか。その経緯はパク(2002)⁷に詳しい。

いわく、1980年代後半、技術革新による産業構造の変化を背景に企業では人材不足が生じ、優秀な女性の能力を活用する必要に迫られた。そのため企業は主に働く母親を対象として、子どもの保育に関する情報提供等の保育サポートを中心とする支援策を導入し始めた。その後1990年代に入ってから、独身者や子どものいない女性社員、男性社員からも、働きながら私生活とのバランスがとれるようにして欲しいとの要求がでるようになった。これにこたえて、保育サポート以外にも介護サポート、自己啓発学習のための学費補助、心身の健康維持の支援など、社員全体の私生活に配慮した制度が導入された。このように働く母親のためのワーク・ファミリー・バランスは、全社員の私生活と仕事との両立に配慮したワーク・ライフ・バランスへと変容していった。

しかし1990年代の中期になると、ワーク・ライフ・バランスの支援プログラムはある程度出そろったものの、有効に機能していないことがわかった。それは当初のワーク・ライフ・バランスの取り組みがいわゆる従業員福祉と位置づけられていたため、社員は制度の利用がキャリアにマイナスに働くことを懸念してそれを敬遠し、また経営者のほうもワーク・ライフ・バランスの福祉型のアプローチは企業のコストであると判断したためとされる。

一方、1990年代初期の不況時に企業は大がかりなリストラを行い、その結果として社員1人当たりの負荷が増え、ストレスの増大やモラルの低下などが問題となった。それをきっかけに従来の仕事のあり方が問題視されるようになり、ワーク・ライフ・バランスについても単なるプログラムの導入にとどまらず、仕事のあり方そのものを見直すアプローチがとられるようになった。1993年に開始されたフォード財団によるプロジェクトでは「どのように仕事のやり方を変えれば期待する成果を出し、同時に私生活を充実させることができるか」という発想からワーク・ライフ・バランスの研究を進め、その後の展開に大きな影響を与えた。

フォード財団が開発した「仕事の再設計」のトレーニング・プログラムは「既成概念の見直し」及び「仕事のやり方の見直し」の2段階から成っている。その特色は個人ではなくチームを核として改革を進めること、そのためにチーム及びチームリーダーをトレーニングの対象としたことにある。また、働き方の見直しには全社的な意識改革が必要であることから、管理職層の考え方や態度の柔軟性が重視され、管理職を対象としたトレーニングも行われている。このトレーニング・プログラムに基づきいくつかの革新的な企業がワーク・ライ

⁷ パク・ジョアン・スックチャ「会社人間が会社をつぶす」(2002)

フ・バランスに取り組んだ結果、様々な支援施策の導入が進んだ（以上はパク（2002）より要約）

(2) 柔軟な勤務形態の導入が中核的施策に

現在、ワーク・ライフ・バランスの支援施策は多岐にわたっている⁸。中でも仕事の柔軟性、すなわち勤務形態に柔軟性をもたせるプログラムは、ワーク・ライフ・バランス支援の中核的施策である。次に示すのは、具体的な勤務形態としてパク（2002）があげるものである。これらの多くは先にみたイギリスと共通である。

- ・ フレックス・タイム（一定時間のコアタイムを含んでいれば始業・就業時間を自由に設定できる。）
- ・ 裁量労働制（コアタイムもなく、好きな時間帯に働くことができる。ただし1日の最低時間数の制約がある場合や残業手当が支給されない場合がある。）
- ・ 週労働時間圧縮（compressed work week 週の総労働時間数は変えずに1日当たりの労働時間を増やして出勤日数を減らす。）
- ・ 時短勤務（1日の勤務時間を短くする。出産後の一定期間、又は段階的な変更など。）
- ・ テレコミュート（IT機器を利用した在宅勤務）
- ・ ジョブ・シェアリング（2人の労働者が一つのフルタイムの仕事を担当して行う。）

資料出所：パク・ジョアン・スックチャ「会社人間が会社をつぶす」(2002)より作成

2-3-3 ワーク・ライフ・バランス施策の導入・利用状況

アメリカではイギリスと異なり、中央ないし地方政府がワーク・ライフ・バランスの支援政策を講じている例はみられない。企業の支援状況についても、イギリスのような政府による網羅的な調査は行われているのかもしれないが、筆者には見つけることはできなかった。

⁸ 前出のAWLPによれば、ワーク・ライフ・バランス施策は次の7カテゴリに分類される： 勤務の柔軟性（workplace flexibility） 有給・無給休暇（paid/unpaid time off） 健康（health and well-being） 世話を要する者のケアリング（dependant caring） 経済援助（financial support） 社会貢献（community involvement） 風土改革の取り組み（culture change initiative）(AWLPのホームページより。)

1 「フォーチュン」誌の選出企業調査⁹

雑誌「フォーチュン」が毎年選出している「働きやすい企業ベスト100」の2000年版にランクインした企業では、次のように「柔軟な勤務形態」が普及している。「フレックス・タイム」はほとんど全ての企業が導入しており、「テレコミュート」、「週労働時間圧縮制」の導入率も9割近い。

・フレックス・タイム	99%
・テレコミュート	89%
・週労働時間圧縮制	87%
・ジョブ・シェアリング	72%
・裁量労働制	70%

しかし、一般の企業における導入率はこれより低いようだ。ある調査結果では「フレックス・タイム」の導入率が6割、「テレコミュート」、「週労働時間圧縮制」はともに3割台だという。働き方に柔軟性がある企業は、労働者にとってより働きやすいと評価されている。

2 サンフランシスコ・ベイ・エリアにおける雇用主・労働者調査

カリフォルニア州サンフランシスコ・ベイ・エリアの雇用主団体One Small Stepは、サンタ・クララ郡との協力のもと、会員企業、サンタ・クララ郡の企業及び労働者を対象としてワーク・ライフ・バランス施策の導入・利用状況を調査した(2001年)¹⁰。高名なシリコン・バレーを含むこのベイ・エリアは人口7百万人、国内第5位の大都市圏である。同調査からは次のような結果が得られたという。

⁹ パク(2002)による。

¹⁰ One Small Step and the County of Santa Clara, The Bay Area Work/Life Inventory, 2001

様々なワーク・ライフ・バランス施策の中で、雇用主が「最もうまくいった」と考えている施策は「柔軟な勤務形態」であった。

導入率が高い勤務形態は次のとおりであった。

- ・フレックス・タイム 会員企業の92%が導入
- ・週労働時間圧縮制 会員企業の72%が導入
- ・ジョブ・シェアリング 会員企業の60%が導入
- ・正社員のパートタイム雇用 会員企業の60%が導入

柔軟な勤務形態の導入状況を業種別にみると、金融サービス、専門サービス企業で特に普及していた。

労働者が「最も有益である」と考えているワーク・ライフ・バランス施策は、「フレックス・タイム」であった。それは、この制度を現在利用できるかどうかに関わらず共通していた。

そのほか、労働者が「有益である」と考える施策としては「週労働時間圧縮制」、「テレコムミュート」が上位に入っていた。

以上のように、相当割合の企業がワーク・ライフ・バランス施策として柔軟な勤務形態のプログラムを導入している。なかでも「フレックス・タイム」が最も普及し、かつ人気があるようだ。

2-3-4 最近の動き

1 ワーク・ライフ・バランスに関する上院決議とキャンペーンの展開

アメリカ上院議会で2003年9月、ワーク・ライフ・バランスに関する決議（Senate Resolution 210）が満場一致で成立した。この決議によれば、アメリカの労働者は11の大きな課題¹¹に直面しており、ワーク・ライフ・バランスはそれらに対処する方策である。また、ワーク・ライフ・バランス施策は仕事の生産性、満足感、雇用主への忠誠、定着率を規定するものである。こうした考え方に立ち、同決議では次のように宣言を行った。

- ・ 仕事と生活の対立を減らすことは国の重要課題である。
- ・ 毎年10月を「仕事と家庭の国民月間（National Work and Family Month）」と定めるべきである。

また同決議では、この「月間」について、大統領が国民に「適切な式典と活動をもってこ

¹¹ 例えば「賃金労働者の85%が、仕事以外に日々の差し迫った家庭責任を抱えている。」「賃金労働者の46%が、18才未満で少なくとも半日は生活をともにする子どもの親である。」「ほぼ4人に1人、4千5百万人超のアメリカ人が、昨年家族又は友人の介護をしたか、その手配をしたことがある。」「退職年齢を迎えるベビーブーム世代の増加とともに、ますます多くの者が高齢の親の介護という試練に直面している。」といった課題があげられている。（National Work-Life Initiativeキャンペーンのホームページより。）

の月間を実行する」ことを求める布告を出すよう要請している。

この上院決議を受けて開始されたキャンペーンが、ナショナル・ワーク・ライフ・イニシアチブ（National Work-Life Initiative）である。その目的は雇用主に対する意識啓発であり、実施主体はAWLP、フォーチュン・マガジン社及びアメリカ経営者連盟（American Business Collaboration）の選出企業9社である。キャンペーンの初年度には「月間」に関する上院決議の実現のための広報活動のほか、記念式典の開催、フォーチュン誌におけるワーク・ライフ・バランスの特集記事の掲載などが行われた。このキャンペーンは複数年にわたって展開することになっており、今後も活動は続くと思われる。

2 経営上のメリットの分析と周知

ワーク・ライフ・バランスの支援を普及させる上で重要なポイントは、それが労働者のみならず雇用主にとってもメリットを与えるという点である。人材の確保・定着に有効である、社員のモラルや生産性が向上するといったメリットは、イギリスとアメリカに共通のものである。次表はAWLPが雇用主向けにホームページで提供している啓発資料¹²の一部であり、「職場の柔軟性」に関する施策がもたらす経営上のメリットを、事例やデータで示している例である。

第2-3-1表 「職場の柔軟性」がもたらす経営上の効果

<p>ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス及び政策研究所による研究結果 労働者のストレスと定着率を決定するのは、仕事の自律性である。労働者が仕事にどれだけプレッシャーやストレス、あるいは動機付けや楽しさを感じるかということは、実際の労働時間の長さよりも、むしろ労働時間をどれだけ自己管理しているかという意識に影響される。</p> <p>IBM社の社員調査の結果 ブリガム・ヤング大学が2001年に行った調査によれば、自分の働き方に柔軟性があると考えている労働者は、週労働時間が8時間増えてもワーク・ライフ・バランスを保っていると考えている。</p> <p>カリフォルニア州コントラ・コスタ郡の事例 在宅勤務をしている郡職員の生産性が、6か月間で平均21%アップした。</p>
--

資料出所：AWLP

こうした事例にとどまらず、ワーク・ライフ・バランス施策の導入と企業業績との関係を検証するために、数多くの研究が行われている。この問題についての関心の高さが伺える。

¹² AWLP, The Categories of Work-Life Effectiveness (AWLPのホームページより)。

2-3-5 結びにかえて

これまでみてきたように、アメリカでは過去10余年の間にワーク・ライフ・バランスに取り組む企業が増え、それに伴い施策も充実してきた。とはいえ、全ての企業がワーク・ライフ・バランス支援に取り組んでいるわけではない。毎年10月を「仕事と家庭月間」とするという上院決議やキャンペーンの展開は、そうした啓発活動を必要とする現状の反映ともいえる。

今後、アメリカ企業のワーク・ライフ・バランスの支援はどのような展開をみせるのか。それを考える上でのひとつの参考となると思われるのが、フォーチュン誌がAWLPと共同で編集した、ワーク・ライフ・バランスに関する特集記事である。前出のキャンペーン活動の一環として企画されたもので、これまでに2003年、2004年の2回発行された。2004年の特集では、タイム・ワーナー社、インテル社など大手企業数社からワーク・ライフ・バランス支援の担当者を集めて座談会を開催し、その模様を紹介している。

「職場を見つめ直す」と題されたその座談会では、担当者（企業・団体の管理職や重役、全員が女性。）が現状をどう評価するか、今後の課題はなにかなどを実際の体験を通じて語っており、興味深い。例えば、「ワーク・ライフ・バランスの取り組みを始めるうえで、又は充実させるうえで最大の障害はなにか」というフォーチュン誌からの問いに対して、彼女らは次のように答えている。

- ・(IT関連メーカーのワーク・ライフ・バランス担当マネージャー)ワーク・ライフ・バランス施策を導入するときは、現実的になることがとても重要で、過大な約束をするべきではない。つまり、プログラムに過度な期待を持たせたり、柔軟な勤務形態が全社員の悩みを解決する万能策であるかのように宣伝するべきではない。マネージャーの質が低かったり仕事にやりがいがあれば、柔軟な勤務形態を導入しても意味はないのだから。そうした誇大広告をすると、ワーク・ライフ・バランスの議論そのものに対して上層幹部が不信感を抱いてしまう。
- ・(生命保険会社の重役)ワーク・ライフ・バランスに関する誤った認識が、しばしば大きな障害となる。1人の労働者の不適當なふるまいがプログラム全体をだめにしかねない。また、マネージャーの中には労働者の柔軟な勤務形態を管理することに不安を抱く者もいる。しかし、まずやってみることを勧める。適切なコントロールと目標設定があればうまくいくし、そうでなければ別の解決方法を考える必要があるということだ。
- ・(AWLP幹部)確実にいえることは、コストの問題は障害とはならない。ワーク・ライフ・バランス施策のコストは人的資源管理費全体の1～2%にすぎない。

こうしたコメントからは、それぞれの企業でワーク・ライフ・バランスの支援を進めるために彼女らが重ねてきたなプロセス - 経営幹部層の説得と折衝、マネージャーの研修と意識

改革、労働者との話し合いと調整、プログラムの失敗と見直しなど - の一端が伺える。

すでに述べたように、組織においてすでに確立されている「働き方」を再構築することは、労使双方の意識改革を必要とする。それはいわば企業文化の改革であり、決して平坦な道ではない。アメリカの企業も挑戦と試行錯誤を重ねてきた。その取り組みから学ぶことは多いだろう。

<参考文献 (アメリカ関係)>

パク・ジョアン・スックチャ「会社人間が会社をつぶす」(2002)

One small Step and the County of Santa Clara, The Bay Area Work/Life Inventory, 2001

AWLP-Fortune Magazine, Special Advertising Section “Work-Life”, 2004

The National Work-life Initiative のホームページ (<http://www.awlp.org/nwli/homepage.jsp>)

2-4 ドイツにおけるワーク・ライフ・バランスへの取組み

2-4-1 はじめに - なぜ、ワーク・ライフ・バランスなのか -

ドイツでは、従来、高い失業率¹への対策として、労働時間や働き方の見直しが進められてきた。すなわち、雇用創出を目的として、ジョブシェアリングやパートタイム労働が推進されており、企業における柔軟な働き方の導入・取組みはかなり進んでいる²。しかし、最近では「国力を高める」という視点から、「仕事と生活のバランス」ワーク・ライフ・バランスを必須とする見解を各省庁が示している。

その背景にあるのが、「少子高齢化」の進展である。日本やイタリアと同様に「超少子化国」とされるドイツでは、第二次世界大戦後のベビーブームを経て、1966年から1973年にかけて、合計特殊出生率が著しく低下した。出生率の低下傾向は続き、1995年には1.25まで落ち込んだ。その後、やや回復をみせるものの（2000年：1.36、2002年：1.34）、出生率は常に、人口置換水準（約2.1）を大幅に下回る低い水準で推移している。若年者（15歳以下）の人口割合をみても、1970年には2割を超えていたが、2002年には15.4%となっており、連邦政府も「少子高齢化」の進展を深刻な問題と捉えている³。

少子化の要因のひとつに、しばしば「女性の社会進出の進展」が挙げられるが、ドイツでも女性（15～64歳）の労働力率は、1982年に52.1%、1992年に60.8%、2002年に64.4%と、次第に上昇している。こうしたなか、「仕事と子育ての両立支援」への取組みも進められたが、それは「出産・育児休暇の充実、保育サービスの立ち遅れ」という特徴をもつ。その背景には、「子育ては、母親が自宅で行うべきもの」という根強い社会規範が存在し、両立支援策も「女性のため」と位置付けられる傾向が強かった。こうした考えが、育児・家事負担の女性への偏りを強めてしまっていることは否めない⁴。

¹ 2003年に、就業者数が記録的に後退。2004年9月末現在の失業率は、10.3%で、失業者数は425万人（連邦雇用機関発表。ただし、2004年1月より集計方法が変更されたため、昨年との単純比較は出来ない）。さらに、2005年1月には、失業者数が500万人台に達した。同年2月には、失業者数521万6000人、失業率は12.6%を記録。失業率は増加傾向にあり、雇用情勢は悪化している。

² ドイツ経済研究所の調査によれば、企業における柔軟な働き方の導入状況は、日・月・年単位での柔軟な労働時間58.0%、一時的なパートタイム労働制40.4%、長期間（1年以上）の柔軟な労働時間制18.3%、ジョブシェアリング9.1%、在宅勤務7.8%、サバティカル休暇4.1%等となっている。（厚生労働省、2004）

³ 少子化が生じた要因としては、子供をもつことの意味の変化等、他の先進国と同様の要因によるもの以外に、東西統一後の社会不安の増大なども挙げられる。また、ドイツでは「家庭の事柄に対して国家は介入すべきではない」という考えが広く国民に浸透しているうえ、「国家政策が直接に出生率の上昇につながることはない」との認識が一般的である。さらに、ナチス時代における差別的な人口政策に対する反省から、出生促進策には消極的であったという経緯がある。しかし、近年は、家族政策に対する政策的優先度が高まりをみせる傾向にある（厚生労働省、2004）

⁴ 例えば、「育児手当法（1985年成立）」により、1986年1月1日から「育児手当・育児休暇制度」が導入されているが、育児休暇取得者のほとんどが女性であり、男性の取得者はわずか1.5%であった（厚生労働省、2004）。

しかし、近年、政府は「男女に中立的な制度」の普及に取り組んでいる⁵。そこには、「ドイツの国力強化のためには、家族に優しい環境が必須である」という政府の考えが存在する。「家族に優しい環境」とは、「女性・男性共に、生活と仕事の両立が可能な環境」であり、この「ワーク・ライフ・バランス」の実現は、国全体の力を強める可能性をもつというのが、政府の見解である。

政府は、「家族に優しい環境づくりは、全ての人にとってプラスの効果をもたらす」としている。例えば、家族にとっては、優しい制度や支援策の提供により仕事と生活が両立しやすくなり、生活の満足度が高まる。また、企業にとっては、家族に優しい企業文化により、優秀な人材を確保することができ、人材政策の上でコスト削減に繋がる。さらに、社会や国全体をみると、家族に優しい環境が整備されれば、労働人口が増加し、税収増加や税金控除などが得られるだけでなく、新しいアイデアや創造性、刺激が生まれ、新たな産業や市場の創生が可能となる と、政府は大きく謳っている。

こうした「家族に優しい環境整備」の実現に向けて政府は、政府レベルの政策をただ打ち出すだけでなく、企業に対してどのように政策を進めていくかということにも真剣に取り組んでいる。

では、具体的にどのような取組みがなされているのか。次に、ドイツのワーク・ライフ・バランスへの取組みに対する姿勢と事例について紹介する。なお、以下は、本研究にご協力いただいた伊藤美保氏（ワーク・プレイス・コンサルタント）のブリーフィング内容をまとめたものである。

2-4-2 政府の支援策：『家族のためのアライアンス（“Allianz fuer die Familie”）』

2003年夏から、「家族・シニア・女性・青少年のための省（BMFSFJ）」が主体となって「企業における家族に優しい環境づくり」を推進するためのイニシアティブを展開している。財界、連盟や政界の協力を得ながら「家族の結束力を高める」というスローガンを掲げ、各種プロジェクトを実施しており、その活動の前提は、出生率が増加しなければドイツの国力は低下する、能力ある女性の労働力が不足している、早い時期から子供の教育と躰に取り組むことは国にとっても重要である という3点である。また、社会の意識改革、政策や取組みの意義、先進事例の情報公開、企業や自治体に対する活動支援 等を活動の目的としている。

⁵ 男性の育児休暇取得の促進を目的として、2000年7月に「育児手当法」が改正、2001年1月1日より施行された。これにより、「育児休暇」は、「両親が同時に休暇を取得することができる」という意味で、「両親休暇」という名称に変更された。しかしながら、利用状況に大きな変化はなく、父親の休暇取得率は未だ2%に過ぎない。現在、父親の取得促進のため、「両親休暇・育児手当制度」を再度改正するという議論もでている。

こうした目的のもと、企業文化の改革（家族に優しい組織、労働時間、人材育成）、女性の社会進出（特に管理職）、家族支援のためのサービス等が、主要テーマとして取上げられている。なかでも、「企業文化の改革」は特に重要視されている。企業の文化を変えていくには、まず「意識改革」が必要であるということから、「家族に優しい組織とはいかなるものか」ということに関する情報の提供、人事系役員向けの専門セミナーの開催、労働時間や人材育成に関する情報の提供等を積極的に行っている。また、専門的な支援を必要とする中小企業を対象としたセミナーや支援策もある。

「女性の社会進出」については、特に女性管理職を増やす必要性を強調しており、情報提供もかなり手厚く行っている。「家族支援のためのサービス」については、自治体や企業、団体の先進事例の調査分析を実施している。

このほかにも、「家族に優しい企業」を表彰するコンクール⁶の開催や、「地域連携の推進」に取り組んでいる。同コンクールの募集要項には、「家族に優しい企業であることが求められる10の理由」が掲げられており、企業に対して「なぜこのようなことに取り組む必要があるのか」ということを訴えている。ちなみに、10の項目の内容は、以下の通りである。

【家族に優しい企業であることが求められる10の理由】

多くの人が、やりがいのある仕事と幸せな家族生活の両立を望んでいるため

少子化の時代において、子供が増える環境をつくれれば国力と国民の生活の質が向上するため

ドイツ経済を動かす最重要資源は職場で共有される知識であり、それを形成する人の「幸せ」が知識の高低を左右するため

生活が満たされている従業員はモチベーションも生産性も高いため

既婚の従業員は、家庭において、職場でも役立つ組織的及び社会的能力を習得するため
家族に優しい企業の方が、優秀な人材を確保・維持できるため

企業は、家族に優しい対策を掲げることにより、他社優位性と革新性が高まるため

家族に優しい企業の方が、魅力的で責任感のある雇用者であると評価されるため（企業イメージの向上）

国の継続的な発展は、子供の世代の力に大きく依存するため

全ての国民にとって、子供は将来のための最も優れた投資対象であるため

地域連携の促進については、その背景に、地方分権化が進んでいるというドイツの特徴が存在する。地域レベルにおける産官学のネットワーク（政・官・民・社会施設、宗教団体、

⁶ 『成功要因 家族 2005 (Erfolgsfaktor Familie 2005)』。ドイツで最も家族に優しい企業を表彰するためのコンクールで、『家族のためのアライアンス』の中心的なプロジェクト。家族・シニア・女性・青少年のための省（BMFSFJ）及び経済労働省（BMWA）主催。366社が応募し、最終選考には、従業員50人未満の企業から、500人以上の大企業まで、規模も業種も多様な企業35社が残った（2005年3月現在）。

イニシアティブ等)の形成が進んでおり、「家族」についても、地域の様々な団体がひとつのネットワークを組んで、「家族に優しい環境づくり」の実現に取り組んでいる。こうした「家族のための地域連携 (Lokale Buendnisse fuer Familie)」の主要テーマには、「ワーク・ライフ・バランス」をはじめ、「育児」「住環境」「教育」「父親と母親の家庭における役割」「健康」等、家族にかかわる様々な課題が取上げられている。

同ネットワークは、自律性の高い組織であり、活動のガイドラインも自ら作成し、それぞれの地域で独自の活動を展開している。活動内容は、地域によって異なるが、主にネットワークを形成するためのフォーラムや討論会、ロビーイング活動、具体的な対策の推進活動等を行っている。各種活動への参加費用は基本的に無料である。こうした活動に対して、国は、無料相談所のためのスタッフや若干の資金援助を行っている。

具体的な事例としては、ドイツ北部に位置する Leer 地区の取組みが挙げられる。同地区では、財政状況の厳しいなか、地域の活性化を図ることを目的として、ファミリー支援サービス、公的な人材仲介ネットワーク、「女性と職業」をテーマにした各種プログラム(女性対象)の開催を柱として地域連携に取り組んでいる⁷。地域の自治体が中心となって、こうした活動に積極的に取り組んでおり、かなりの効果が認められている⁸。

2-4-4 企業のワーク・ライフ・バランス導入への取組みをどう促進するか

ドイツ政府は、「家族に優しい環境づくり」のための具体策とその経済的効果を明確に示すことにより、企業のワーク・ライフ・バランスへの取組みの促進を図っている。そこには、「ワーク・ライフ・バランスの推進は、あらゆる人にとってWin-Winの効果をもたらす」という政府の基本理念が存在する。

政府の示す具体策は、休暇取得者のための個別相談、休暇取得者のための相談窓口や復帰準備プログラムの開設等、多様な就業形態、休暇取得者向けのテレワーク制度、企業内託児所の設置、育児助成金の給付等である。また、こうした取組みを行うことによって得られる経済的効果として、休暇中の従業員の補充に係る費用の削減、休暇中の従業員に係る給与等の削減、休暇から復帰した従業員の受け入れ態勢の整備に係る費用の削減、復帰後、家庭の事情による遅刻・早退等の減少の4点を挙げ、この他にも、休暇取得後の復帰率の増加、休暇取得期間の短縮化という効果があるとしている。さらに政府は、モデルケースと試算を示すことでも、企業への取組み促進を図っている。

⁷ 各テーマの活動事例は次のようなものがある。託児所、家政婦などのサービスを地域レベルでネットワークを組んでサポートすることを目的とした登録システムの作成(95社が参加)、産休、育児休暇等の空きポストを登録し、仲介所から派遣されたパートやテレワークで人材補充するシステムを構築(120社が参加)、育児休暇中の女性を対象としたキャリアアップ研修等の実施。

⁸ ある市議会議員は、「地区の財政状況が悪いにもかかわらず、Leer地区が企業にとって魅力的な地域になるように、数年来、家族に優しい環境づくりへの将来投資を行ってきた。これは政府主導の連携プロジェクトの成果であり、地元の取組みの効果がさらに高まっている」とコメントしている。

例えば、家族・シニア・女性・青少年のための省（BMFSFJ）は、モデル企業（従業員数：1,500人、女性社員の比率：44.6%）を想定し、家族に優しい環境づくりに投資することによるコストメリットを算出している。仮に、この企業が、家族に優しい環境作りの一環として、テレワーク用のワークエリアを5人分設け、託児所（30人収容）や相談所の設置を行い、総額300,000ユーロ（約4,200万円）の投資を行ったとする。逆に、この企業がこうした投資を行わなかった場合のコストはどうかというと、育児休暇手当てや欠員分の人材募集・補充・研修費用などに係る費用として、375,000ユーロ（約5,250万円）かかることになる。結果的に、ワーク・ライフ・バランスを推進したことによって、75,000ユーロ（約1,050万円）のコスト削減ができたことになる。また、削減できるコストは、従業員の収入レベルが高くなるほど大きくなるとしている。

こうした政府の働きかけの影響もあり、ワーク・ライフ・バランスを導入し、その効果をあげている企業も出始めている。例えば、カッセル市にある石油会社⁹では、家族に優しい環境づくりに取り組み始めた2000年以降、育児休暇取得期間が大幅に短縮化している¹⁰。同社が行った取組みの内容は、以下のようなものである。

オルタナティブテレワーク制度の導入（対象者：5人）

- ・対象者の自宅にコンピュータを設置（SOHO用家具は提供しない）
- ・会社にテレワーク用ワークステーションを2席設置

社内託児所の設置

- ・2001年に、従業員の要望に応じて設置
- ・会社が所有している本社付近の施設を託児所に改装
- ・収容人数：60人
- ・開所時間：7：00～18：00（緊急時の対応も行う）
- ・運営：外部委託
- ・料金：公立の託児所と同等

育児休暇取得期間が短縮され、復帰率が高まれば、コスト効果はさらに大きくなる。このように効果が目に見えるかたちで現れることは、企業のワーク・ライフ・バランス導入に対する関心が高まるとともに、積極的に取り組む企業が増えてくると政府は考えている。

⁹ BASF社100%出資の石油会社。カッセル支社の従業員数789人。女性従業員の比率は34%。

¹⁰ 同社の1998年の育児休暇取得期間は、33ヶ月であったが、「家族に優しい環境づくり」に取り組み始めた2000年は、25ヶ月に短縮された。さらに、2001年は21ヶ月、2002年と2003年は19ヶ月と、年々短縮化されている。

2-4-5 結びにかえて

ドイツでは、「失業対策」という観点から、労働時間の柔軟な運用等、仕事と家庭生活の両立を図る上で重要な「働き方の柔軟化」が伝統的に進んでいる。しかしながら、その背景には、「育児は、母親が自宅で行うべきもの」という根強い社会規範があり、「多様な働き方」が実践されていながらも、子供をもつ女性の負担は減らないという状況にあった。

こうした状況のなか、「国の競争力向上のため」という視点から、「女性・男性共に、生活と仕事を両立させるための環境を整えることが必要」という方向性を明確に示したドイツ政府のワーク・ライフ・バランスへの取組みは注目に値する。そして、この取組みも、単に政府が政策を打ち出すだけでなく、積極的に企業や地域のイニシアティブを求めている。

ワーク・ライフ・バランスの導入と出生率の回復の因果関係については、実証することは困難である。しかし、制度を設けるだけでなく、実際の運用に繋げるために、「官民協同」で取り組む姿勢や、地域ネットワークの形成、企業に推進策をすすめる上で経済効果を訴える等、近年のドイツのワーク・ライフ・バランスへの取組みから得られる示唆は多いといえよう。

<参考文献>

伊藤美保(2004)「ワーク・ライフ・バランスを支援するワークプレイス：欧州の先進動向」

BPIセミナー「ワーク・ライフ・バランス～今、日本人に求められる『仕事とプライベートライフの調和』～」講演資料

(2005)「少子化時代における国家と企業の投資：ドイツにおけるワーク・ライフ・バランスの推進策」労働政策研究研修機構国際フォーラム「少子化問題と働き方を考える」講演資料

厚生労働省(2004)『世界の厚生労働2004海外情勢白書』TKC出版

Lore Arthur(2002) *Work-life Balance : Towards an Agenda for Policy Learning Between Britain and Germany*, Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society