

第2章 イギリスにおける柔軟な働き方の普及

仕事と家庭の両立は、1997年の労働党政権成立以降の10年で大きく変貌を遂げた政策領域といえる。政府は、雇用政策と福祉・厚生政策を架橋する一連の政策の柱のひとつとしてこの課題を掲げ、子供を持つ親に対して、自らの働く時間を柔軟に選択させるための法整備や、就労を促すための税制の改正など、各種の支援策を実施してきた。政府による推進策や労使の協力により、柔軟な働き方を提供する制度は企業の間で普及し、これを利用する労働者も増加傾向にある。

働く親の権利を法制度によって拡大していくこういった変化は、北欧諸国など大陸ヨーロッパでの前例が参照項になったとはいえ、イギリスの労働者や企業には比較的新しい流れとして受け止められたと考えられる。彼らは、どのようにこの新しい状況に適応しているのか。以下では、柔軟な働き方が普及しつつある近年のイギリスの状況について、政府の調査などからその現状を俯瞰するとともに、企業における運用実態について、既存の事例調査から紹介を試みる。

1. 柔軟な働き方が普及した背景

(1) イギリスにおける「柔軟性」の意味

「柔軟な働き方」(flexible working)あるいは「柔軟性」(flexibility)¹は、イギリスの労働市場や雇用政策を概観する上で、欠かすことのできない要素となっている。イギリスでは80年代に、主に企業側の関心から柔軟性が注目され始めたといわれる。McRae (1989)はその背景として、新技術の導入や経済の変化などから、それまでフルタイム労働者が従事していた仕事の一部が、フルタイム向けの仕事ではなくなったことを挙げている²。企業は、投入する労働力・労働時間の調節による生産・業務の繁閑への柔軟な対応や、従業員のモチベーションやモラルの向上、欠勤・離職の防止などを通じて、コスト削減や生産性向上の効果を期待したという。

政府が現在、自国経済の強みとして位置付けている労働市場の柔軟性も、基本的にはこの考え方を引き継ぎつつ、雇用機会の確保や就業促進を併せて考えるものといえる³。イギリスでは80年代半ば以降、パートタイム労働者の増加が続いており、労働党政権成立以降も、

1 Gibson ほか (2004) は、労働者に関連した柔軟性を、①契約上の柔軟性 (例: 請負契約、有期雇用契約など)、②労働時間の柔軟性 (例: パート労働、ジョブ・シェアリングなど)、③働く場所の柔軟性 (例: 在宅就業、遠隔地就業など) に大別している。

2 以下は、主に Strelitz ほか (2005) による。

3 EU で近年いわれる「フレキシキュリティ」(労働市場の柔軟化と雇用の確保)における「柔軟性」には、この方向をより明確にみることができる。すなわち、労働市場の柔軟性(雇用契約に関する柔軟性)と、企業内の作業組織(work organisation)の柔軟性(従業員の労働時間や職務、配置等に関する柔軟性)を同一の用語によって表裏一体のものとして捉え、多様な柔軟性を関連付けつつ、技能形成などでこれを補完することによって、競争力の維持・向上をはかるというものだ。

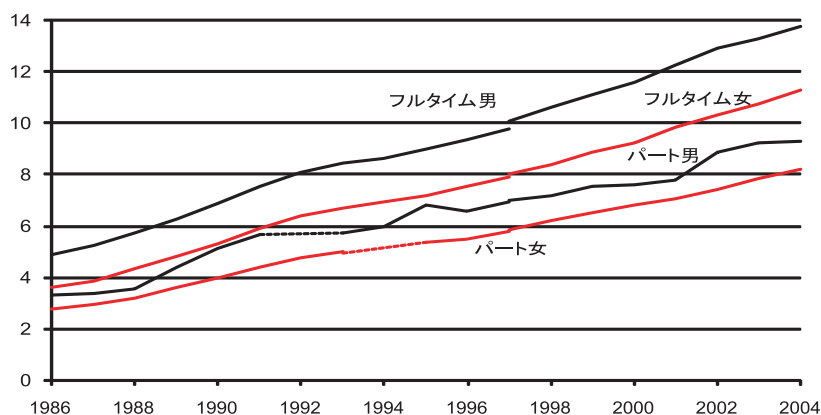
この層が主に労働市場の柔軟性を担ってきた⁴。この間、男性労働者ではフルタイムの雇用が減少、より低賃金のパートタイムの雇用が大幅に増加し、また時間外労働やシフト労働など、主に男性が担ってきた領域が縮小した。一方、女性については、低賃金部門を中心とするフルタイム・パートタイムの雇用機会が顕著に増加した。

図表 2 - 1 従業上の地位別・男女別経済活動人口 (単位：百万人)

	1989			2004		
	男	女	計	男	女	計
経済活動人口	16.3	12.4	28.7	16.2	13.6	29.8
就業者	15.1	11.5	26.6	15.4	13.0	28.4
フルタイム	11.6	6.0	17.5	11.4	6.8	18.1
パートタイム	0.5	4.5	5.0	1.2	5.2	6.4
自営業者	2.7	0.8	3.5	2.7	1.0	3.6
その他	0.3	0.2	0.5	0.1	0.1	0.2
失業者	1.2	0.9	2.1	0.8	0.6	1.4
非経済活動人口	5.2	10.8	16.0	6.7	10.8	17.5

出典： Labour Force Survey, Office for National Statistics (ONS)

図表 2 - 2 男女別・就業形態別時間当たり賃金の推移 (単位：ポンド)



出典： New Earnings Survey (-1997), Annual Survey of Hours and Earnings (1997-2004), ONS

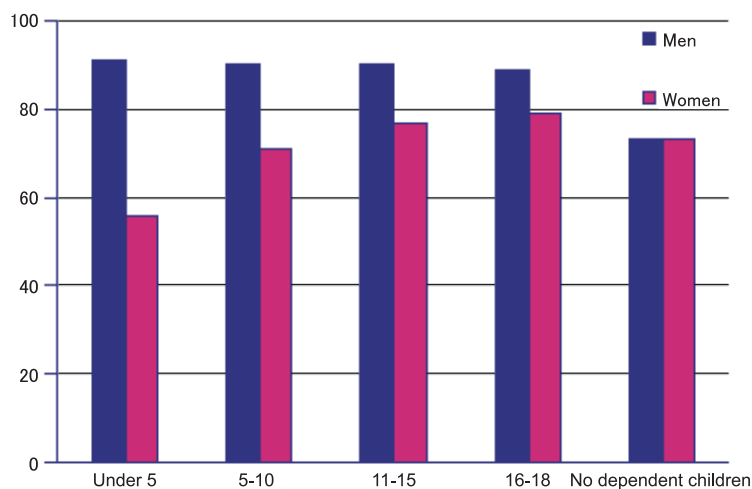
(2) WLB 政策導入の背景

このような中で、柔軟な働き方の普及を通じて労働者の仕事と家庭生活の両立をはかる、いわゆる「ワーク・ライフ・バランス」(以下、WLB)の推進が、政府の方針として打ち出された。政府に WLB 政策の導入を促した諸要因については、労働政策研究・研修機構(2005)に詳しいためここでは詳細を省くが、イギリスにおいて柔軟な働き方が普及する受け皿となった要因としては、経済のサービス化や教育水準の上昇などの影響から、女性の労働市場へ

⁴ イギリスの労働市場の柔軟性には、派遣労働者も重要な要素となっているが、ここでは割愛する。

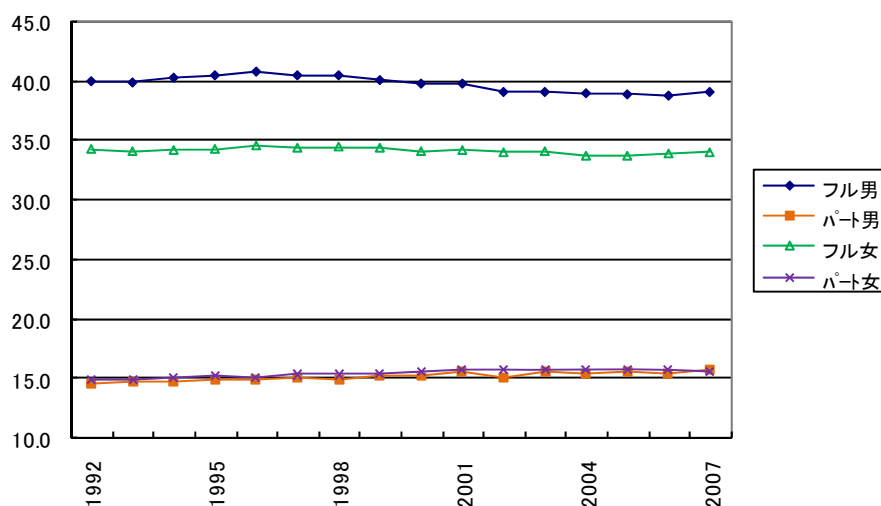
の参入が進み、これに伴って育児などの義務を負った労働者が増えたことがある。また、職業生活から家庭生活へと労働者の志向性が変化し、欧州諸国に比して顕著といわれる長時間労働の文化⁵を見直す気運が高まっていたこともその一因だ。さらに企業の側でも、景気が上向くに従って専門職などの人材不足に直面したために、とりわけ人材の獲得とその定着に向けて魅力的な職場環境を整える必要から、労働者に働く時間帯や長さに関する選択肢を与えるような労働時間制度を受容する雰囲気が生まれていたといわれる。

図表 2-3 子供の年齢別親の就業率



出典：ONS ウェブサイト (Labour Force Survey 2005)

図表 2-4 男女別・就業形態別週当たり労働時間の推移



出典：Labour Force Survey (ONS)

⁵ Sisson (1997) はその原因として、肉体労働者などの賃金水準が欧州諸国に比して低いことを挙げている。
(<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1997/02/feature/uk9702103f.htm>)

一方、政府も、今後の少子高齢化に伴う労働力不足や福祉コストの増加への対応策として、女性の就業率の向上を重視していた。イギリスは、他の EU 加盟国に比して女性の就業率が高いが、その多くを短時間・低賃金・低熟練の雇用が占めており、その大きな要因は育児・家事負担からくる労働時間の制約だ。このため、家庭責任と仕事とのマッチングによってこの衝突を緩和し、女性により就業しやすい環境と望ましい雇用を生み出すことが、大きな目的となった。保守党政権下のイギリスでは、WLB は労使間の自主的な決定に委ねられるべき事柄であるとの考え方がとられてきたといわれ⁶、また企業側も、育児休暇などの法制化に強く反対していたが、労働党政権による WLB 政策の導入は、いわばこれまで企業側のニーズから専ら論じられ、定着してきた柔軟性に、労働者側のニーズが明確な形で導入されたものと位置付けることができる。

(3) EU 指令と労組の影響

こういった社会経済状況と並んで、政府による WLB 政策の導入を後押しした要因として、EU レベルでの議論という「外圧」と、国内の労働組合による「内圧」が挙げられる。

政府の WLB に関する政策対応の軸は、大きく以下の 3 点に集約することができる。すなわち、①労働時間の短縮、②育児・介護などの家庭責任を負った労働者に対する働き方（休暇取得、働く時間帯や長さ、場所）を選ぶ権利の付与、③短時間・非正規労働者の処遇の改善——だ⁷。そしてこれらの施策の導入は、大きくは EU における議論によって方向づけられ、それぞれに対応する EU 指令、つまり労働時間指令、育児休業指令およびパート労働指令によって具体的な形を与えられたといえる。これらはいずれも、保守党政権の反対により成立が滞ってきた指令だが⁸、労働党政権はこれらを受け入れて国内法制化を行うことにより、97 年の選挙公約にも掲げていた労働時間の短縮や家庭生活に配慮した働き方の制度化を実現した。

一方、内圧としての労組は、80 年代に至るまで、団体交渉を通じて所定労働時間の設定や時間外手当、有給休暇等の決定を担ってきたが⁹、所定外労働時間については、より高い収入を組合員に保障する手段であったこともあり、取り組みの姿勢は比較的緩やかだった。また、企業における出産休暇以外の育児休暇や父親休暇制度も、そのほとんどが労使協定によって設置されていたが、80 年代末までそういった事例自体が極めて稀だった¹⁰。このため法整備以前は、安全衛生の観点から女性に取得が義務付けられている 2 週間の出産休暇以外は、企業の裁量により、従業員の必要に応じて選択的に休暇取得を認めていたともいわれる。

6 藤森 (2004)

7 これらが同時に、高齢者や障害者の就業促進につながっていることを含め、就業促進と税制や社会保障制度との関連も、近年のイギリスでは重要な論点となっているが、ここでは措く。

8 欧州委員会は、EU レベルの労使による協約（いわゆる「枠組み合意」）を、通常の手続きを経ずに指令として成立させる新たな仕組みを導入、育児休業指令とパート労働指令はこの経路により成立した。（濱口 (2002)）

9 以下の内容は、主に Heery (2006) による。

10 Gilman (1998)

しかし、80年代から90年代半ばにかけて保守党政権が推し進めた規制緩和および反組合路線、また経済的環境の変化などにもより、一方で労働時間を含めた労働者保護法制が緩和されると同時に、労組の交渉力の弱体化と団体交渉の位置づけ自体の後退が生じた。このため、法規制を通じて労働者保護や労働条件の獲得を行う必要性が認識されるようになった。こういったことから、労組はEUや政府などへのロビー活動を強化するとともに、労使間のパートナーシップを通じて、労働時間削減の取り組みを推進するなどの展開を図ってきた¹¹。また、長時間労働の是正や、不払い残業の削減などに関するキャンペーンを継続的に実施している¹²。なおHeery (2006)によれば、労使交渉における要求事項についても、それまでメインとなってきた所定内労働時間の削減から、有給休暇の拡張や労働時間に関する裁量権の拡大など、WLBに関連する項目を要求に盛り込む方向へのシフトがみられる。

(4) 柔軟な働き方に関する施策の推進－WLB政策から柔軟な働き方へ

政府は、99年の出産休暇と育児休暇、2003年の柔軟な働き方を要求する権利、父親休暇の有給化、また2007年の介護休暇の法制化など、関連の権利を順次拡充している。また特に2004年あたりからは、WLBよりむしろその手段のひとつである柔軟な働き方を前面に押し出しており、これには、出産・育児などにかかわる権利の拡大を核にしつつ、柔軟な働き方をより広い範囲に定着させていく、という方向性がうかがえる¹³。

同時に、2004年に公表された「育児10カ年戦略」以降の政策方針には、貧困児童の根絶という目標が打ち出されるようになる。典型的には一人親家庭で世話の必要な子供を持つ親の就業の促進や（例えば、2007年に新たに示されたひとり親の就業促進施策）、雇用機会に恵まれない労働者に就業機会を提供する、あるいは短時間就業であった時間に職業訓練を受講してより高度な技能を習得し、より高い収入を得られる職を獲得させるなど、とりわけ就労を通じて、貧困の解消や所得水準の底上げを図る方向を、政府の施策にみることが出来る。このような意味からも、WLBが女性労働者の就業率を高める、労働力の確保を主眼とする施策であるとすれば、「柔軟な働き方」の推進は、より広い層の厚生を高めることを目的とした、一種の福祉政策の側面を含んでいるといえる。

この間、政府は法制の整備とあわせて、キャンペーンなどによって企業に対して柔軟な働き方あるいはWLBの利点をアピールしている。いわく、採用可能な人材の幅が広がる、従業員の定着率やモチベーションが高まる、ストレスが減って欠勤率や離職率が改善する、生産性が向上する、などの諸点である。

¹¹ イギリスのナショナル・センターである英国労組会議（TUC）は、こういった取り組みの事例をウェブサイト（<http://www.tuc.org.uk/changingtimes/casestudies.htm>）や出版物等で紹介している。

¹² TUCによれば、全国で500万人の労働者が、一人当たり年間5000ポンド相当の無給残業を行っている。

¹³ 仕事と家庭生活の両立に関する施策は、「ファミリー・フレンドリー」政策と呼ばれていたが、家庭を持たない労働者についてもこれを普及させる必要があるとの観点などから、「WLB」という用語が採用されたという（例えばStrelitz（前掲）、Glover（2006）など）。

WLBに関する法制度

○休暇制度

・出産休暇（および養子休暇）

通常出産休暇（**Ordinary Maternity Leave : OML**、うち産前2週間は取得義務あり）26週及び追加出産休暇（**Additional Maternity Leave : AML**）26週、合わせて最長1年。休暇期間のうち39週は法定出産給付（**Statutory Maternity Pay : SMP**）を受給できる。最初の6週は週給の90%、残りの33週は週112.75ポンドもしくは週給の90%のいずれか少ない方の額。資格要件として、週給額が国民保険（**National Insurance : NI**）の徴収下限額（2007年4月時点で87ポンド）を上回っていないなければならない。離職等でSMPの受給資格がない場合、一定の要件を満たせば出産手当（**Maternity Allowance : MA**）を受給できる。なお休暇期間中に10日までの就業が認められている（休暇日数には計上されない）。

また、養子を持つ（予定している）親もしくはこれに準ずる者についても、基本的に上記の条件が適用される（産前2週間の休暇取得義務を除く）。

・育児休暇

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）。

・父親休暇

2003年4月以降に生まれた子供の父親は、子供の誕生から8週以内に1週又は連続する2週の有給休暇を取得できる。休暇中はSMPと同水準の法定父親給付（**Statutory Paternity Pay : SPP**）を受給できる（週112.75ポンドもしくは週給の90%のいずれか少ない方の額）。出産休暇と同様、週給額が国民保険（NI）の徴収下限額を上回っていることが資格要件となる。

○柔軟な働き方（flexible working）の申請権

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（労働時間の変更、勤務時間帯の変更、在宅勤務のいずれか）を申請する権利がある。申請日までに26週以上連続して働いていることが要件。雇用主はその申し出を真剣に検討する義務がある。2007年からは、配偶者・パートナーもしくは同居人の介護者もしくはその予定者にも適用。

○保育サービス

1998年より「全国保育戦略」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。2004年末までに全国で52万5千カ所の保育所が新設され、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た。また2004年12月には、新たに「育児10カ年戦略」が公表され、保育サービスのさらなる拡充が打ち出された。

なお、政府は今後の制度改正として、以下の内容を検討している。

- 出産休暇の延長：39週から52週に延長。
- 父親休暇の拡充：出産から1年以内に26週の追加父親休暇（Additional Paternity Leave：APL）を取得する権利を付与。母親が仕事に復帰する場合、少なくとも部分的にSPPを支給する。（2009年の実施を予定）
- 育児休業の資格要件となる児童年齢の引き上げ：政府の当初案は、育児休業の権利を認める児童の年齢を、6歳未満から18歳未満に引き上げるというもの。実施されれば、450万人が新たに申請の権利を付与される。外部の専門家の諮問結果を待って、政府案がまとめられる予定だ¹⁴。

また、イギリスは現在、EU労働時間指令の適用除外を受けているが、これに対する他の加盟国からの批判が強く、その見直しに関する議論が2003年から続いている。結論の如何によっては、イギリス国内の労働時間の在り方に大きく影響を与える可能性がある。

（5）WLBの影響・効果に関する議論

政府によるWLB政策あるいは柔軟な働き方の促進策に関する議論は、企業に対する経済的な影響を論ずる視点と、より大きな枠組みから社会的な影響を論ずる視点に大別できる。

このうち、企業への影響に関する議論の焦点は、生産性あるいはパフォーマンスへの影響といえる。政府はWLB政策を企業に普及させるにあたって、①採用可能な人材の幅が広がる、②従業員の定着率やモチベーションが高まる、③ストレスが減って欠勤率や離職率が改善する、④生産性が向上する、などをその利点として挙げているが、このうち、従業員のモチベーションや定着率の改善等は、事例研究や実証分析によってその効果が認められるとの評価が定まってきている¹⁵。しかし、生産性への効果については、費用対効果の比較や収益

¹⁴ 経営者団体の多くは政府案に懸念を表明しているが、その度合いは様々だ。

(<http://www.personneltoday.com/articles/2008/02/11/44358/cbi-says-no-to-flexible-working-free-for-all.html>)

また政府の側でも、担当大臣自らが過度な権利の拡大をけん制する発言をするなど、混乱がみられる。

(<http://www.guardian.co.uk/society/2008/feb/20/children.labour>)

¹⁵ Harrisほか（2005）では、小規模企業62社に対してWLB施策の効果をきいているが、従業員の定着に役立っているとの回答が多数を占める一方、採用については効果が感じられないとする企業が多かったとしている。なお、こういった企業の多くは、柔軟な働き方や子供を持つ親に対する休暇制度を正式な形で設けておらず、個々の従業員の必要に柔軟に対応するという形を取っている。法制度についても必ずしも十全な知識はなく、手続きの進め方に関する実際的な情報へのニーズが高い。

や企業規模などとの因果関係の整理が難しいこともあり、評価は様々だ¹⁶。次節の政府調査の結果にもみられる通り、様々な柔軟な働き方に関する制度を導入している企業は年々増加しており、企業がこういった制度の導入に一定の合理性を認めていることも明らかだが、やはり柔軟な働き方に関する規制やその強化は、企業にとってのコスト増として捉えられているところが大きい¹⁷。

一方、社会的・制度的な観点からの議論では、政策自体の是非よりも、女性の就労や家庭における責任の現状の是非をめぐって批判の声が大きい。政府は、女性の就業率を向上させるための一連の施策と併せて、父親休暇の制度化・拡充も行ってきており、片稼ぎ・長時間労働文化の是正による生産性の改善や、メンタルヘルスの問題の緩和などの観点からも、男性の働き方を変えることの重要性を視野に入れている。多くの論者は、政策の進展の遅さやその不徹底には不満を表明しつつも¹⁸、女性の就労支援を中心にこれらの課題に取り組む政府の方針については、これを支持しているとみられる。

ただし、現実問題として、家事や育児・介護の主な担い手は依然として女性であり、また政府が積極的な就業支援を目指している一人親家庭の親も、その9割以上が女性である。WLB政策にとりわけ批判的な意見は、一連の政策が結局のところ女性に家事や育児、介護の責任を負わせることを暗黙のうちに前提としており、性差別を助長もしくは容認しているとするものだ。事実、女性は育児などの負担から柔軟な働き方を選ばざるを得ないため、結果として低賃金職種に追いやられることが多く¹⁹、また昇進も別コースになりやすい²⁰。

こういった現状から、WLB政策が長時間労働文化の是正に十分な貢献をしていないとの批判や、均等処遇の徹底を求める声は強い。その一環として、子供を持つ親だけでなく全ての労働者に柔軟な働き方の権利を認めるべき、との主張が多くの論者によってなされている²¹。これには、より幅広い労働者のニーズへの対応を通じて労働時間短縮などを求める側面と同時に、短時間労働を「非典型」という位置付けから脱却させ、通常の働き方としての認知を広めようとの意図も含まれている。例えば、「全ての求人者をパートタイム、ジョブ・シェアリ

16 Whitehouseほか(2007)は、近年の研究成果を概観しているが、やはり制度の導入と生産性等の間の因果関係については留保を置いている。Bloomほか(2006)では、企業700社の分析から、企業におけるWLB施策は生産性にとって中立的であるとの結論を導いており、むしろ「良好な経営」(効率的な事業運営、明確な目標管理、的確な労務管理)とWLB施策の相関を示唆している。またBassanini and Venn(2007)は、既存の研究における調査規模の小ささの問題を指摘している。

17 政府がWLBキャンペーンの一環として実施したチャレンジ基金は、企業における柔軟な働き方に関する制度の導入を助成するもので、400を超える企業に対して合計で1000万ポンド以上の支援が行われた(詳細はJILPT(2005)前掲参照)。DTIの公表するところでは、助成を受けた企業の81%が何らかの財政的節約効果があったとしているほか、68%が離職率の低下を、またそれぞれ50%ずつが、欠勤率の低下や生産性の向上を報告しているが(DTI(2005))、これについても、「節約」の内容は単に従業員をフルタイムからパートタイムに転換したことに伴うコスト低減ではないか、との皮肉な見方もある(Glover and Kirton(2006))。

18 現在与えられている柔軟な働き方に関する権利が「申請」までで、その承認は経営側に一任されていることや、出産休暇取得中の所得補償が不十分であることなど、実質的な内容に欠けるとの批判が多い。

19 ケンブリッジ大学の調査(<http://www.admin.cam.ac.uk/news/press/dpp/2007120401>)。

20 Equal Opportunities Commission(2007)

21 例えば、EOCやInstitute for Public Policy Research、CIPD、TUCなど。研究者の間にも同様の意見が多い。

ングもしくはフレックス労働とすべき」といった提案は、こういった意図の表れだ²²。

全ての労働者に柔軟な働き方を選択する権利を、という考え方は、政府が WLB の定義として掲げる、「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」という内容と親和的だが、政府は今のところ、柔軟な働き方の権利の大幅な拡大には慎重な姿勢を見せている。

2. 柔軟な働き方の普及状況

こういった政策の導入や環境の変化は、労働者の働き方や企業の意識にどのような影響を与えているのか。政府が3年に1回行っている「WLB 調査」から、その概略を把握することができる。直近では、第3回にあたる2006年の雇用者調査と企業調査の結果が、2007年にそれぞれ公表されている。以下では、同調査を中心に、企業における柔軟な働き方の普及とその影響について、概観することにした。

(1) 労働時間の現状

まず雇用者調査の結果から週の労働時間をみると、男性が平均41.3時間、女性が31.8時間となっている。女性では30時間以下の43%、男性では36～40時間の38%が、それぞれ比率が高い。また男性の22%、女性の8%は、法定労働時間にあたる48時間を超えて働いている。長時間労働の傾向が強い層は、男性、管理職・専門職、収入が多い層（年4万ポンド超）、建設業や運輸通信業の雇用者、パートタイム労働以外の柔軟な働き方の制度を利用している層など。逆に30時間以下の層は女性、若年層、収入の低い層（年1万5千ポンド未満）、サービス・販売職、流通・小売・ホテル・レストラン業の雇用者に集中している。また世話の必要な子供を持つ雇用者では、全雇用者の平均と比べて短時間・長時間層の比率が相対的に高く、男女の差がより一層明確になっていることが理由と考えられる。

²² ヒューズ児童担当大臣（当時）による。（http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/6352673.stm）

図表 2 - 5 属性別・労働時間数別雇用者数比率（単位：％）

		30時間未満	31-35	36-40	40-48	48超
計		26	8	33	18	15
性別	男	12	6	38	23	22
	女	43	10	29	11	8
年齢別	16-24	40	7	31	12	10
	25-34	22	9	37	18	15
	35-44	23	8	30	20	19
	45-54	21	8	36	17	18
	55-	29	7	34	19	12
家計収入(年)	15000ポンド未満	44	9	30	10	8
	15000～24999ポンド	18	10	42	17	12
	25000～39999ポンド	20	6	32	25	18
	40000ポンド～	13	5	31	23	28
子供の有無等	6歳未満の子供	34	-	26	15	20
	6歳以上の子供	32	9	28	14	18
	子供なし	24	8	35	19	15
職種	非熟練職種	29	6	36	16	14
	サービス・販売職	51	10	28	8	-
	事務・技能職	28	10	38	16	9
	管理・専門	14	7	31	23	25
業種	製造	7	5	43	27	18
	建設	-	-	43	-	31
	流通・小売・宿泊・飲食	47	7	24	11	11
	運輸・通信	14	-	40	15	25
	銀行・保険・金融	17	12	30	23	17
	公共・教育・保健	33	10	30	16	12
	その他	23	-	40	18	11

出典：The Third Work-Life Balance Employee Survey, Department of Trade and Industry (2007)

なお、雇用者全体の69％は、現在の労働時間に満足しており、26％は現在よりも短時間で働きたいと回答している。

（2）柔軟な働き方の利用状況とその影響

柔軟な働き方は、これまでどのように普及してきたのか。労働力調査は、代表的な柔軟な働き方の制度として6種類を取り上げ、これらを利用している労働者を調べている（図表2-6）。これによれば、柔軟な働き方を利用している労働者は、99年から2001年の間に急激に比率が増加した後、2000年代に入ってから緩やかな増加傾向にある。また、特にパート労働者の親の間では、フレックス労働と学期間労働による就業の傾向が強い。

図表 2-6 柔軟な働き方の形態別労働者の雇用者に占める比率（単位：％）

	1999	2001	2003	2005	性別		
					男	女	子供を持つ親
フルタイム労働者							
フレックス労働	8.4	10.7	11.6	12.5	10.2	16.1	12.5
年間労働時間契約制	2.9	4.9	5.0	5.0	4.9	5.1	4.8
週4日半労働	2.5	1.7	1.5	1.2	1.4	0.9	1.1
学期間労働	1.0	2.5	2.9	3.0	1.2	5.9	3.9
2週9日労働	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
計	15.5	20.1	21.1	22.1	18.2	28.5	22.7
パート労働者							
フレックス労働	5.9	7.8	8.0	8.9	6.8	9.3	11.8
年間労働時間契約制	1.4	3.8	4.0	3.9	3.0	4.1	4.7
学期間労働	4.8	9.2	9.8	9.6	4.2	10.9	13.8
ジョブ・シェアリング	-	2.3	3.1	1.9	0.8	2.2	2.5
計	15.1	23.3	24.8	25.0	15.8	27.3	33.2

出典：Labour Force Survey, Office for National Statistics

注：雇用者全体のうち、柔軟な働き方に関する制度の有無を回答したもののみを分母にした比率。パート労働者については、単に短時間の労働者ではなく、これらの制度によって働く時間帯や日数、期間などを選択できる労働者の比率。また、「子供を持つ親」は、18歳までの未婚の学生を子供に持つ親を指す。

企業における利用状況はどうか。WLB 調査は、過去二年の間に働き方の変更について申請を行ったかどうかを雇用者に尋ねている。これによれば、全体の17%（男性14%、女性22%）で、2003年調査から変わっていない。申請を行った者のうち、60%は申請内容どおり承認され、18%が部分的に承認、17%（男性23%、女性13%）が却下されている。

また、職場で利用可能な制度を尋ねた設問では、パートタイム労働（69%）、期間限定労働時間短縮（54%）、フレックス労働（53%）、ジョブ・シェアリング（47%）などで比率が高い。ただし、それぞれについて利用可能と回答した雇用者のうち実際に利用した比率が高かったのは、フレックス労働が49%、在宅勤務が44%（利用可能と回答した比率は23%）、パートタイム労働が38%、学期間労働が36%（同37%）などで、制度が整備されている比率と利用されやすさは必ずしも一致していない。

また、雇用者全体に対する利用者の比率は、ほぼ前回調査と同様の水準にある。ただし、過去12カ月で制度を利用した雇用者の比率は、前回調査の51%から56%に増加している。

図表 2-7 柔軟な働き方を利用している雇用者の比率

	WLB2003	WLB2006
パート労働	28	27
フレックス労働	26	27
期限付き労働時間短縮	13	12
在宅勤務	11	10
圧縮労働時間制	11	9
年間労働時間	6	8
ジョブ・シェアリング	6	6
学期間労働	15	13
過去12か月の間に制度を利用した	51	56

出典：The Third Work-Life Balance Employee Survey, Department of Trade and Industry (2007)

図表 2-8 は、労働者調査の結果から、柔軟な働き方をする理由をみたものだ。仕事の性質や効率性など、仕事との関連の回答がもっとも多く、次いで育児や自由時間、家族と過ごす時間など家庭に関する要因が挙げられている。この設問は複数回答だが、報告書によれば、たとえば仕事の性質などに関係するメリットと家庭生活のメリットの両方を選択した回答はほとんどなかったという。つまり、家庭の事情から柔軟な働き方を選択した雇用者は、仕事の性質にはさほど影響を受けておらず、また同時に、職種が柔軟な働き方に合っている雇用者は、育児等を前提せずとも柔軟に働くことを選択している、と解釈できる。ちなみに前回 2003 年調査からの変化としては、「自由時間」、それから「家族と過ごすため」という回答がいずれも前回より 7%、ほぼ倍に増えている。また、この調査は柔軟な働き方を選択したことの欠点についてもきいているが、過半数が特になかったと回答している以外では、2割程度が収入の減少をあげている。

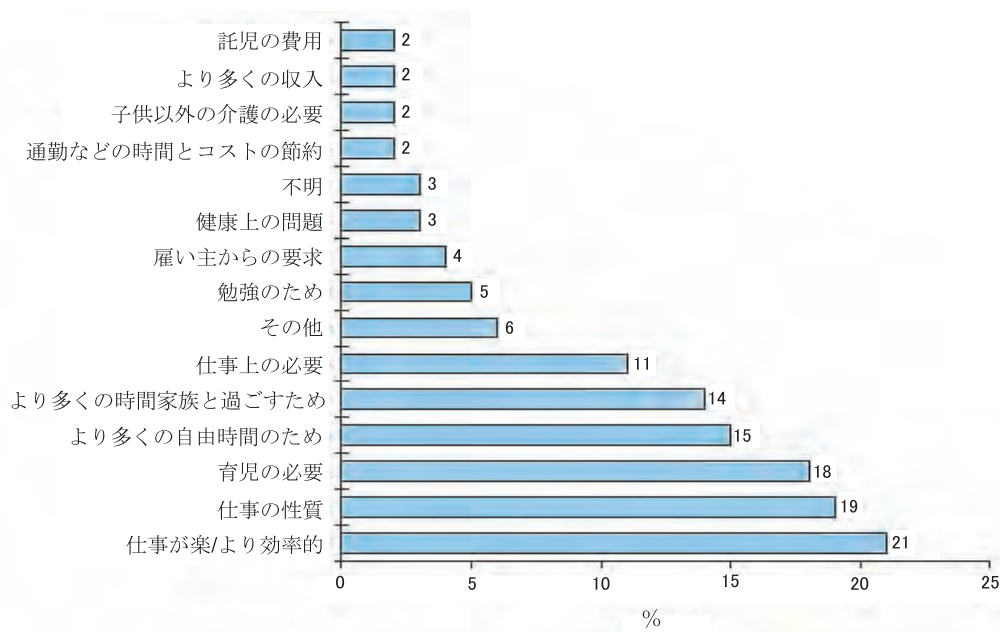
なお、柔軟な働き方を利用した雇用者の 89% が、柔軟な働き方の利用によって良い影響があったと回答しており、多くは自由時間や家族と過ごす時間の増加を理由として挙げている。その反面、悪影響があったとする雇用者も 44% にのぼり、賃金の低下を主な理由に挙げている²³。

一方、柔軟な働き方を利用しなかった雇用者にその理由を尋ねた設問に対しては、58% が現在の働き方に満足しているためと回答しており、仕事の性質を理由に挙げた雇用者は 10% にとどまっている。

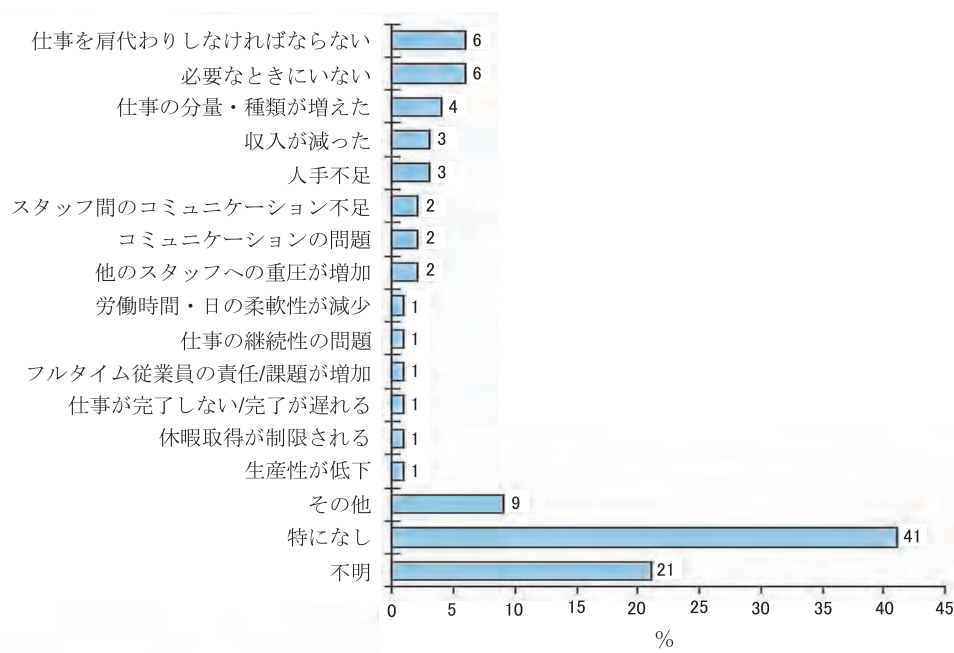
また、柔軟な働き方を利用した同僚を持つ雇用者も、54% がなんらかの良い影響を挙げている一方で、悪影響があったとする雇用者も 38% おり、仕事を肩代わりしなければならなかった、必要なときに同僚がいなかった（いずれも 6%）、などを理由としている（図表 2-9）。

²³ 前回調査では、「キャリア形成への悪影響」について尋ねる設問があったが、これには賃金の低下とならんで将来の昇進等への不安を挙げる回答が多かった。今回調査では、対象を限定せずに影響を尋ねているが、これに対して昇進等を挙げる雇用者はごく少数との結果が出ている。

図表 2-8 柔軟な働き方を選択する理由



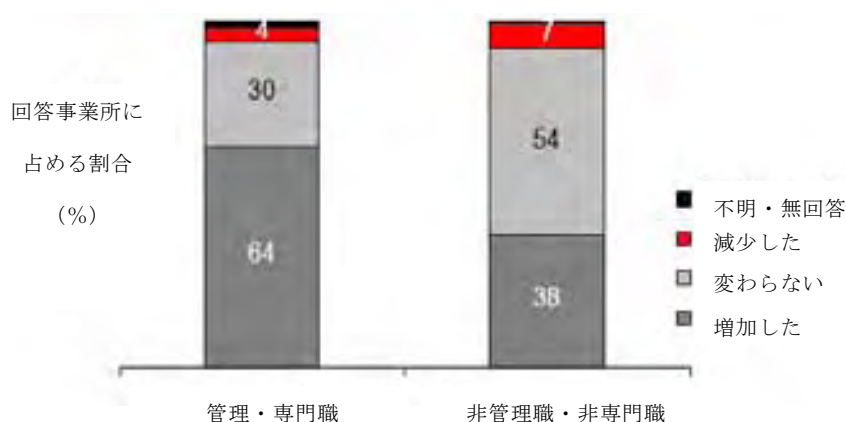
図表 2-9 同僚が柔軟な働き方を利用したことによる悪影響はあったか



出典：The Third Work-Life Balance Employee Survey, Department of Trade and Industry (2007)

一方、事業所調査の結果によれば、6割以上の事業所で管理職や専門職の仕事が増えたと感じていると回答している（図表 2-10）。一般に、管理職には柔軟な働き方を認めていない企業も多いといわれることや、仕事上の責任などを考え合わせると、これらの層は必ずしも柔軟な働き方の恩恵を受けておらず、むしろその負荷は高まっている可能性がある。

図表 2-10 管理職・非管理職の仕事量は3年前からどう変化したか



出典：The Third Work-Life Balance Employer Survey, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (2007)

図表 2-11 は、99年と2005年の2時点間で48時間以上働いている人を職種別に比べてみたものだ。48時間以上働いている層は、やはり男性や管理職・専門職層で比率が高い。ただし、変化という点では、男性では比率が低下している職種が多いのに対して、女性専門職層ではむしろ大幅な増加がみられる。このことから、女性の管理職・専門職層には、ここ暫くの柔軟な働き方の普及や制度改正の効果が届いていないことが推測される。

図表 2-11 男女・職種別48時間以上働く雇用者の割合

2005年	男 女		1999年	%	
	男	女		男	女
Managers and senior officials	36	18	Legislators and managers	40	15
Professional	26	28	Professionals	25	17
Associate professional and technical	18	7	Technicians and associated professionals	22	6
Administrative and secretarial	8	2	Clerical workers	13	2
Skilled trades	19	7	Craft and related	24	5
Personal service	13	7	Skilled agriculture	11	0
Sales and customer service	11	3	Service workers	17	3
Process, plant and machine operatives	28	8	Plant and machine operatives	28	6
Elementary	18	8	Elementary	16	3
All occupations	23	11	All	25	6

出典：(2005年) Labour Force Survey, ONS、(1999年) European LFS 1999, data by Eurostat, in Fagan (2000)

(3) 企業における柔軟な働き方の制度の整備状況

次に、企業にはどのような変化が生じているのか。政府の職場雇用関係調査 (Workplace Employment Relations Survey) の98年調査と2004年調査によれば、柔軟な働き方を

導入した企業は全般的に増加しており、総じて企業における整備は進んでいるといえる（図表2-12）。なかでも、フルタイムからパートへの転換を認める制度、在宅勤務などで顕著な増加がみられる。また、WLB調査の2003年調査と2006年調査の間では、ジョブ・シェアリングや圧縮労働時間制、フレックス労働が顕著に増加している。ただし、すでに見たとおり、これらの制度はたとえばフレックス労働などと比べて、整備されている比率ほど実際の利用は進んでいない。

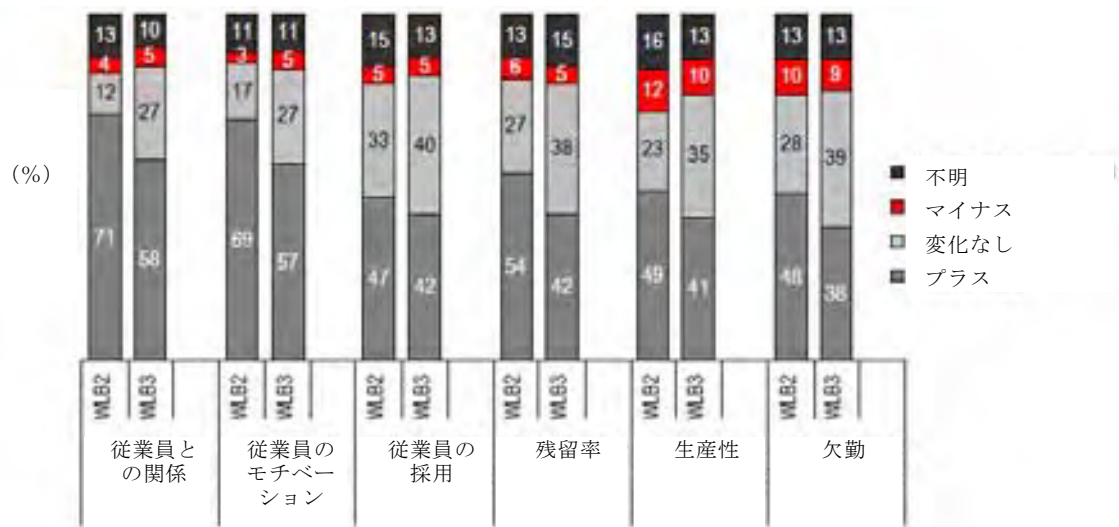
図表2-12 企業における柔軟な働き方の制度の整備状況（単位：％）

	(10人以上規模)		(5人以上規模)		
	WERS1998	WERS2004	WERS2004	WLB2003	WLB2006
フルからパートに転換	46	70	63	74	92
パートからフルに転換	-	57	51	-	-
時間帯の変更	-	45	40	-	-
フレックス労働	27	35	35	24	55
ジョブ・シェアリング	28	31	26	14	59
在宅勤務	13	26	25	22	26
学期間労働	16	20	14	16	-
圧縮労働時間制	-	16	11	7	41
制度なし	-	15	11	-	-

出典: "Work-life policies in Great Britain: What works, where and how?", Nadeem et.al.(2007)より作成

WLB調査の事業所調査結果によれば、制度の導入による影響をたずねた設問には、良い影響が感じられたと回答した事業所が多く、従業員関係（employee relations）で58％、従業員のモチベーションで57％、採用・定着率の双方について42％、生産性について41％などとなっており、過半数の事業所は、こういった制度の導入について何らかのメリットを感じている。ただし、いずれの項目についても前回調査（2003年）に比べてその比率は5～10ポイント減少しており、その分、影響はなかったとする事業所の比率が増加している。特に、従業員関係や従業員のモチベーション、従業員の定着などの項目で顕著な下落がみられる。調査報告書は、これに関するひとつの解釈として、こういった制度が企業にも労働者にも次第に定着してきた結果、企業が特別なメリットを感じにくくなっているのではないかと、としている。

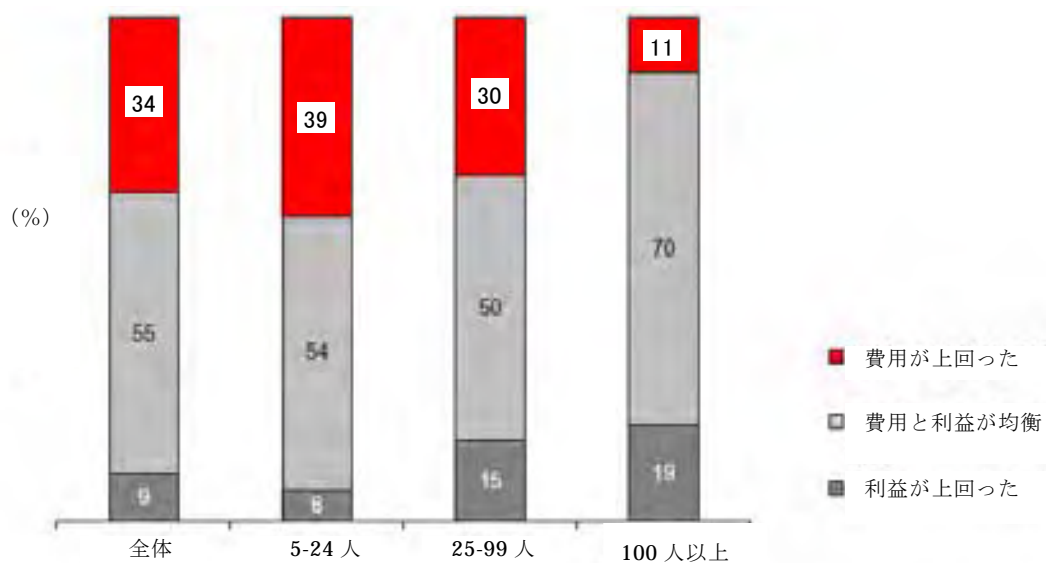
図表 2-1-3 柔軟な働き方・休暇制度の実施によって感じられる効果



注：WLB2=第2回WLB調査(2003年実施)、WLB3=第3回WLB調査(2006年実施)
 出典：The Third Work-Life Balance Employer Survey, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (2007)

図表 2-1-4 は、これを費用対効果の観点からみたものだ。2003年の制度改正（柔軟な働き方を要求する権利の法制化など）について、3割以上の事業所がコスト増になったと回答しており、特に小規模企業でこの傾向が強い。一方、利益がコストを上回ったとの回答は全体で1割弱にとどまっている。特に小規模企業を中心として、少なくない企業が柔軟な働き方の拡大をコスト増として受け止めていることが窺える。

図表 2-1-4 企業規模別 2003年の制度改正による費用と利益のバランス



出典：同上

(4) 企業・従業員の意識

両調査では、設問が提示するステートメントへの賛否により、柔軟な働き方に関する意識についてたずねている。これによれば、事業所の92%と雇用者の94%が「従業員は仕事と生活のバランスが取れている時に最もよく働く」という考え方に同意しており、WLBの重要性は大半の企業・雇用者に認識されているといえる。しかし、事業所の73%は「従業員は業務に支障が出る場合、働き方を変えられると期待すべきではない」に、また67%は「様々な働き方の従業員に対応するのは簡単ではない」にも同意しており、企業の複雑な立場がうかがえる。ただし、雇用者調査では全体の7割強が、「雇用主は柔軟な働き方の提供と普及に十分取り組んでいる」、と評価している。

現在の職（仕事内容、労働時間、雇用の保障、賃金）について、雇用者全体の87%は満足していると回答しており、この比率は上昇傾向にある。特に女性は、男性と比べて「非常に満足している」と回答する比率が高い（女性34%、男性23%）。同様の傾向は、パートタイムとフルタイム（それぞれ37%と27%）、柔軟な働き方を利用している雇用者と利用していない雇用者の間にもみられる（33%と22%）。

(5) まとめ

一連の調査からは、①柔軟な働き方は企業にも労働者にも定着してきている、②子供を持つ親だけでなく、職務上そういった働き方が適した労働者にも普及しつつある、③ただし企業の間では、政府が当初喧伝していた生産性や欠勤率などのメリットに対する疑問が拡がりつつある、④また一方、とりわけ長時間労働が顕著な層（例えば女性管理職・専門職など）は、必ずしもこういった制度の恩恵を被っていない、といった状況が窺える。ただ、一方で⑤雇用者の多くは現在の働き方に満足しているとの結果も出ている。

3. 柔軟な働き方に関する制度を導入した企業事例の紹介（Income Data Service社の2006年調査より）

本節では、イギリスの調査会社であるIDS（Income Data Service）が2006年に実施した、企業における柔軟な働き方制度に関する調査を紹介する。同調査は、41社に対するアンケート調査と、5社に対するより詳細な事例調査からなるが、以下では、まずアンケート調査結果の概略から全般的な導入状況をみた後、企業事例のうち4社について、①制度導入の理由、②導入した制度の種類、適用範囲と利用状況、③運用方法（申請のプロセスや制度利用者の管理など）、④効果／課題——の4つのポイントからまとめる。

(1) 柔軟な働き方の導入状況

IDSのアンケート調査では、回答企業の8割が何らかの柔軟な働き方に関する制度を有していた。この結果は、前節で紹介したWLB調査や、他の調査（たとえば、CIPD（2005）、

IRS（2007）、CBI（2007）などの結果とも整合しており、多くの企業では何らかの形でこういった制度が整備されていると考えられる。

（制度導入の理由）

- | | |
|----------------------|---------------------|
| ・ 従業員の定着 | ・ 時期に応じて必要となる人員の確保・ |
| ・ 「望ましい雇い主」との評価を得るため | 市場での競争力の維持 |
| ・ 従業員からの要望 | ・ 生産性の向上 |
| ・ 法制度への対応 | ・ 病欠の削減／長期疾病者の復職支援 |
| ・ 従業員のWLBの向上 | ・ 超過勤務手当の削減 |
| ・ 従業員のモラルの向上 | ・ 環境問題への対応 |
| ・ 求職者を惹き付けるため | ・ 不動産コストの削減 |
| ・ 営業時間の延長に伴う人員確保 | |

IDS調査では、回答企業の四分の一が、こういった制度を整備した理由として政府による法制度を挙げており、2003年4月に柔軟な働き方が法制化されて以降、企業にとって関心を払うべき事柄となっていることがわかる。ただし、より多い三分の一強の企業が、従業員の定着を理由に挙げており、従業員のニーズに応えることが企業経営にとっても重要であるとの認識の広がりも窺える。

（導入されている制度の種類）

柔軟な働き方の制度を有する企業の割合を制度別・対象者別にみると、全従業員が利用可能な制度としては、「短時間勤務」（パートタイム）が8割超と多く、これに「始業・終業時間の柔軟化」の7割や、「ジョブ・シェアリング」の6割、「フレックス勤務」の5割などが続く。また一部従業員にのみ利用可能な制度としては、一時的在宅勤務（4割弱）や継続的在宅勤務（3割）の制度を有する企業の比率が高い。

一方、実際に制度を利用している従業員の割合（利用率）は、具体的な数字を得られた企業27社の三分の二で適用対象者の50%未満にとどまる（うち半数の企業では10%未満）。毎年の申請も、3分の2の企業で3%未満と少ない。また、従業員による柔軟な働き方の申請理由としては、最も多いのが育児の8割強、その他介護が4割、疾病休暇後の復職が3割などだ。

主な制度（パートタイム労働・在宅勤務を除く）

期間限定労働時間短縮	連続した一定の期間（例えば6カ月）労働時間を短縮し、その後通常の時間に戻す。
ジョブ・シェアリング	パートタイム契約を結んだ二人の労働者が一つのフルタイムの仕事を分担する。
フレックス労働	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。
圧縮労働時間制	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日勤務から4日勤務に変更し、総労働時間は同じ（5日分）とする。
学期間労働制	子供の学校の休暇中は無給休暇を取ることができる。
年間労働時間契約制	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。
キャリア・ブレイク	長期休暇。1年もしくはそれ以上に及ぶことも多い。一般的には無給。
サバティカル	長期勤続に対する報償として与えられることが多く、一般的には3カ月程度の休暇。しばしば有給。

（申請手順）

正式な申請手順がある企業では、政府のガイドラインを反映したものである場合が多い。制度を設けていない企業では、職長との協議を通じた非公式な取り決めによって柔軟な働き方を行っている可能性がある（制度があっても、従業員に法的な資格がない場合も同様）。

通常、正式な申請手順は、申請用紙の提出によって開始され、要求の理由や就業形態の希望に加えて、職場への影響やその対処方法などの記載が求められることが多い。また、書類による申請に先立って、職長との非公式な協議が奨励されている場合もある。回答のあった全ての企業で、職長は申請を検討する責任を与えられているが、職長の決定は、従業員に伝達される前に、人事部門や職長の上司などからの最終的な承認を得ている場合が多い。一方、申請を却下した理由で多くみられるのは、チームの同僚への影響、事業上の制約など。従業員に正式に却下を伝える文書では、ほとんどの企業が政府のガイドラインに沿った理由を用いている。多くの場合、従業員には不服申し立ての機会が与えられている。

なお、申請を承認した割合に関するデータを得られた企業の平均では、申請の三分の二が承認されている。

（効果の測定）

制度の効果の測定にあたっては、様々な要素が考慮に入れられるが、ほとんどの雇用者は、

制度の利用とこれらの要素（たとえば、欠勤の減少や定着率など）を明示的に関連付けるデータの作成には困難があるとしている。また多くの企業は、制度の導入によるコスト（IT機器の導入など）と、導入によって節約されるコスト（例えばオフィススペースの削減など）の間でバランスをとることを試みている。

効果の例

- | | |
|------------------|---------------|
| - 定着率の上昇 | - 顧客サービスの向上 |
| - 欠勤率の低下 | - コスト抑制 |
| - 従業員のモラル・満足度の向上 | - 業務効率の改善 |
| - ストレス低減 | - 広域な人材へのアクセス |
| - 時間利用の最適化 | |

（円滑な運用のために考慮すべき点）

柔軟な働き方に関する制度の運用にあたり考慮すべき点として、回答企業は以下のような事柄を挙げている。

- 従業員個人だけでなく、ビジネス上のニーズに合うような制度にする
- 明確な方針とシンプルなガイドラインを作成し、制度に関する従業員とのコミュニケーションを継続的に行う
- 法的問題、また人件費への影響などを念頭におく。差別的取り扱いの可能性を避けるため、必要に応じて専門家に助言をあおぐ
- 堅固かつ公正な申請プロセスを設定し、スケジュールに基づいて運用する
- 現実的な見込み／期待を確立する
- 申請者の要請に応えられない場合は、適した妥協点を探す
- 申請者との非公式な議論は、双方に望ましい運用方法を見いだすうえで重要
- ラインマネージャは重要な役割を果たすため、彼らが会社の方針や手続きを十全に理解していることを確認すべき
- 企業文化の変革のためには、経営層によるサポートが不可欠
- 申請を却下する場合は、吟味に耐え得る十分な理由を提示すること
- 他の従業員への影響に配慮し、休暇シーズンに休暇が取れないことのないようにする
- チーム内で十分補完が可能な体制であることを確認し、もし不足がある場合は、これを必要なコストとして考慮する
- 制度の一貫性を保つため、運用を監視する

（２）事例１－ロイズ TSB（金融業）

英国の主要な金融サービス・グループのひとつであるロイズ TSB は、2,000 支店を超

えるネットワークをもち、多様な事業体全体で約7万2,000人を雇用している。

ア．制度導入の理由

柔軟な働き方に関する制度導入の主眼は、質の良い労働力の確保と従業員の定着にある。こういった制度に対する新卒者や既存の従業員からの評価が高いことに加えて、今後の人口構成の変化により、子供の養育や老人介護が間もなく多くの従業員に共通の問題となるという想定から、柔軟な労働環境へのニーズに応えることによって組織が得られる競争優位に着目した。

イ．制度の種類、適用範囲と利用状況

ロイズ TSB の「ワーク・オプション」制度は、以下のようなメニューを設けている。

時間短縮型：週当たりの所定労働時間である35時間より少ない時間働く（5日・9時30分～15時30分勤務や、3日・21時間勤務など）。

時間変動型：①通常の勤務時間（午前9時～午後5時）とは異なる始業・終業時間を設定する。②事業ニーズに応じて、予め合意した周期で始業・終業時間を変更する。③予め合意したスケジュールに沿って、日々の始業・終業時間を変更する。

圧縮時間型：週35時間を5日未満で勤務する。一般的な取り決めは、週4日勤務、2週間9日勤務、週4日半勤務など。

学期間労働型：学期間中に年間労働時間を勤務する。

ジョブ・シェアリング：フルタイムの職務を2人で分担する。一般的な取り決めは、重複する1日を含めて各人が週3日勤務。

テレワークキング：配属されている事務所以外の、自宅もしくは他の事務所に勤務。

キャリアや申請理由の如何を問わず、すべての従業員に勤務形態・勤務時間の変更の申請を認めている。これまで、従業員の約三分の一が何らかの柔軟な働き方を経験したことがある。なお、短時間労働者の給与・手当については、所定労働時間との比率により案分で支給される。

ウ．運用の方法

(7) 申請手続き・承認基準

申請には正式な手続きが設けられている。申請者は会社側（人事担当部署）に対して、希望する勤務形態の説明と併せて、想定される影響の検討を求められる。具体的には、①代替・追加要員の必要性和、求められる技能・能力、②業績目標等の達成に関する自身の能力への影響、③勤務形態の変更後の勤務状況と自身が求められる役割との適合性（例え

ば、業務の繁忙との関連はどうか)——の3点。継続的な契約変更だけでなく、期限付きの変更を申請することもできる。

申請に対する承認の可否は職長 (line manager) に委ねられ、職長は申請の受理日から28日以内に申請者との面談を行う。面談に先立って、職長は利用可能なすべてのオプションを洗い出すため、関連情報 (必要な資源、業務量、顧客管理について) を収集する。

申請者には、契約変更に先立って試行期間を提案することが認められている (職長が提案する場合は申請を承認する旨を決定後)。両者はその結果を踏まえて、申請内容の是非や変更の可能性を協議する。合意が成立しない場合、職長は申請を却下するための正当な理由を説明する義務があり、また申請者はこれに対して不服申し立てを行うことができる。

職長には、明白な責任が設定されるとともに、制度の運用に関するガイドラインが示されている。

○職長に対するガイドライン

・適切な環境作り

従業員が、以下のような働き方のできる環境の整備を目指す。

- 希望するときに「ワーク・オプション」制度を利用できる
- 不安を伴うことなく労働時間や就業形態の変更を申請できる
- いかなる申請も公正な検討が行われると了解できる

・取り決めに基づく支援

以下のような方法で、従業員を支援するための具体的な行動をとる

- 取り決めた就業形態と実務上の対応について、チームに指示を与える
- 個人的な基準ではなく事業への影響に基づき、申請の受理または却下を説明する
- 顧客へのサービスに生じるいずれの変更についても顧客に通知し、安心を与える
- 通常の業績評価の一環として、取り決めにに関する改善点を明らかにする

・チーム全体を関与させる

現場管理者は、例えば次の方法により、通常と異なる勤務時間や事務所外での就業を行う従業員を他のチームメンバーと同様に参加させ、支援し、発展させることを保証する。

- 同僚に、当該従業員の週の勤務形態や時間・場所などの連絡方法を周知する
- 事務所から離れて就業する個人に常に連絡をとるよう促す (例えば、電話、Eメールまたはビデオ会議など)
- 他のメンバーと同様に、重要な決定、会議、社交行事に参加させる
- 当該従業員に影響する組織上の変化について漏れなく知らせる
- 他のメンバーと同等のキャリア・アップ等の機会を与える
- 当該従業員が、重要な情報を定期的に受けられるようにする (例えば、打合わせ、ニュースレター、回覧など)

(イ) 運用・推進策等

2005年フレキシブル労働規則の施行にあわせて、グループ全体の制度の見直しを行った際には、WLBの専門組織であるワーキング・ファミリーズ（Working Families）の協力のもと、従業員1万500人を対象とする調査と17組織に対する外部評価を実施。高い満足度を示す結果とともに、より広範な柔軟性を求める声が寄せられた。

エ. 効果・課題

ロイズ TSB は社内調査の結果に基づき、サービスの質や従業員のモチベーションなど一般的な効果を通じて、生産性が向上していると述べている。

・課題

職長が一層の確信をもって柔軟な働き方に関する従業員への対応ができるよう、ガイドンスの見直しを検討中。これには、部署内の従業員間で相互に補い合うような勤務形態・時間帯等の調整が難しい場合や、事業上望ましくない申請を棄却する場合の対応などへのより詳細な対応に関する内容が盛り込まれる。また併せて、従業員に対して継続的に柔軟な働き方の利点を説明することも重視している。

(3) 事例2－Avaya社（IT企業）

Avaya社は、2000年10月、Lucent Technologies社から分離し、独立会社として発足した。同社は世界中に約2万人の従業員を擁し、中小企業から多国籍企業を含むさまざまなクライアントのために、コミュニケーションシステム、アプリケーション、およびネットワークの設計・構築・運営の仕事をしている。英国での従業員は730人。

ア. 制度導入の理由

Avaya社は、従来から従業員に対して様々なかたちで柔軟な働き方を提供していたが、いずれも非公式な取り決めに留まっていた。2003年に柔軟な働き方が法制化されたのを機に、これらの多くを制度として整備した。

イ. 制度の種類、適用範囲と利用状況

最も一般的に利用されている制度は、在宅勤務と職場外勤務。いずれも、全ての従業員を対象としている。

在宅勤務：在宅勤務者は、「契約上の勤務地を自宅とし、オフィスには、Avaya社内でのミーティングに出席するなど、わずかな機会のみ出社する必要のある従業員」と定義される。継続的在宅勤務と一時的在宅勤務に分かれる。約130人が利用。

職場外勤務：職場外勤務者は、『契約上の勤務地は基本的にオフィスとするが、その役割の性質上、1週間あたり2日から3日はオフィスを離れて仕事をするのが許可された従業員』と定義される。在宅勤務とほぼ同数の従業員が利用。

パートタイム労働：約50人の従業員が利用。

ジョブ・シェアリング：6名が利用。ジョブ・シェアリングを行う相手（パートナー）探しは、申請者が行う。

授業時間（school hours）に合わせた勤務：子供の学校への送迎のため、授業時間の間だけオフィスで勤務する働き方。仕事を通常より遅く始め、早く終わるため、オフィスでの勤務時間は短くなるが、子供が就寝してから残りの契約時間を自宅で補う。

サバティカル：有給・無給の2種類がある。有給のサバティカルが認められることは非常にまれだが、毎年、5～6名の従業員が無給のサバティカルを与えられている。

ウ．運用の方法

(7) 申請手続き、承認基準

従業員は、利用可能なオプションについて職長と協議することが奨励されている。始業・終業時間の変更など、就業形態を大幅に変えることのないオプションは、通常、従業員と職長の間で非公式に取り決めることができる。より実質的な変更、例えば労働時間の増減や在宅勤務への移行など、雇用契約の変更を伴うものについては、正式な申請手続きを要する。申請手続きはイントラネットを通じて行われ、内容は、従業員が今後希望する就業形態、想定される会社や職場（職長・同僚）への影響と、対処方法の提案。申請書は、職長と人事サービスセンターに提出される。

申請内容の承認の是非は、職長の判断に委ねられている。第一に検討されるのは業務内容で、申請者がオフィス外で職務を遂行するのは可能かという点。一般的に、在宅勤務や職場外勤務に妥当と考えられる業務は、①独立した作業に多くの時間を費やす必要がある業務、②作業期限と容易に評価できる目標がある業務、③PCや端末の使用時間が非常に長い業務。逆に、妥当でないと考えられる業務は、多くの設備や広範なスペースを要する業務、他のチームメンバーへの依存度が高い職務のほか、業務の性質上、不妥当と考えられるもの。このほか、当人の能力や以前の実績も考慮に入れられることがある。

申請を受理した後、職長は28日以内に申請者と面談し、希望の就業形態とその調整方法について話し合いを行う。申請者の最初の希望に応じることに何らかの問題があれば、代替案を協議することができる。面談から14日以内に、職長は従業員に対し、新しい就業形態への合意とその開始日を書面で伝える。却下する場合にはその明確な理由を書面で伝える。申請が却下された場合、従業員は14日以内に人事責任者に対して書面で申し立

てをすることができ、最終決定は、7日以内に書面で通知される。最終的に申請が却下された場合は、従業員は次の申請まで、最低でも1年間待たなければならない。

なお Avaya 社は、パートタイムおよびジョブ・シェアリング利用者に対してフルタイム従業員との均等待遇を言明している。

(i) 運用・推進策等

在宅勤務・職場外勤務の実施にあたっては、自宅事務所の立ち上げと運営の支援、効率的な業務遂行などのための管理が重視されている。

自宅事務所の準備：在宅勤務者と職場外勤務者の両者とも、自宅内に働く為の決められた部屋を持たなければならない。必ずしも専用のオフィススペースでなくともよいが、静かな環境で、また必要な設備を設置するための十分なスペースが求められる。Avaya 社は、従業員が自宅で効率的に働くために必要な設備として、ラップトップ、固定電話線、ブロードバンド接続、携帯電話、ソフトフォン（インターネット通話のソフト等）、ボイスメールソフト、PDA などを提供する。また、在宅勤務者には、デスクや椅子、作業用照明など小物の備品を含めて、安全衛生面の条件を満たすために必要な物品の購入費として300ポンドの予算が与えられる。

健康と安全の確認：在宅勤務者の自宅事務所全体の環境を確認するため、安全衛生担当者が派遣される（在宅勤務開始時および必要に応じて随時）。安全衛生担当者は、ガイドラインに沿って自宅事務所を評価する。例えば、煙探知器や救急箱、消火器の設置状況、家具などによって塞がれていない非常口など。

在宅勤務者の管理：従業員の遠隔的な管理のためには、信頼関係の構築、定期的なコミュニケーション、明確に定義された目標設定が必要となる。職長が在宅勤務者の業務遂行状況をチェックする方法としては、多くの場合、毎週打合せを行うという方法が選ばれる。従業員の自宅、オフィスまたは両者の中間地点のいずれかの場所で、週間目標の設定と業務の進捗状況の確認を行う。また、毎週または毎月の社内での部会に出席することが求められる。

エ. 効果／課題

コスト抑制：従業員の35～40パーセントに対して在宅勤務や職場外勤務を認めたことによって、事務所スペースを大幅に縮小することができた。事務所勤務の従業員に対するデスクの設置・保守には概算で年間4,000ポンドがかかるため、200近くのデスク削減は大きな費用の削減効果があった。

効率の改善：通勤にかかる時間を節約することで、業務にあてられる時間が増加した。同時に、PDA やラップトップなどを支給することで、通勤中の休止時間も減少させることができた。

広域な人材ストックへのアクセス：勤務場所を限定しないことによって、地理的な制約に縛られずに求人を行うことができるようになった。

従業員の満足度：毎年の従業員満足度調査で、柔軟な働き方の制度は好評を得ている。従業員の満足度を高めると同時に、人事部門の苦情対応業務の負荷を軽減するという効果もある。

・課題

職場外での就業を認めることの潜在的な問題は、彼らが過重な仕事を詰め込み、結果として過重な疲労やモラルの低下を招きかねないことだ。このため従業員に対しては、WLBの大切さを教育する取り組みを行っている。

(4) 事例3－英国 IBM 社 (IT 企業)

IBM社は世界各地で専門的なITソリューション・サービスを企業に提供している。英国では、約1万9,000人が雇用されている。

ア. 制度導入の理由

人材の獲得、従業員のモチベーションの向上とその定着を目的に、報酬や手当と並んで、柔軟な働き方の制度を提供している。従業員それぞれに合った方法で働かせることで、仕事と家庭の双方からの要請を調和することができる。柔軟な働き方の制度を利用する従業員の多くが、同社にとどまりたいと希望する際の大きな要素としてこの制度を挙げている。

イ. 制度の種類、適用範囲と利用状況

IBM社が整備している柔軟な働き方に関するオプションは以下のとおり。子供を持つ親や介護者ばかりでなく、すべての従業員が柔軟な働き方を申請することができる。従業員の約13パーセントが制度を利用している（うち3パーセントは恒常的な在宅勤務者）。2005～06年の申請数は650件前後で、その95%以上が承認されている。

短縮時間労働：週2～3日間勤務が最も一般的。

圧縮労働時間：4日間・33時間勤務

学期間労働

ジョブ・シェアリング

在宅勤務：フルタイムまたはパートタイム

サバティカル

ウ. 運用の方法

(7) 申請手続き・承認基準

制度に関する情報提供は、社内の専用ウェブサイトを通じて行われ、利用可能なオプションのほか、広範な役職・年齢層の実際の利用状況に関するケーススタディなどを含む。申請は、職長との非公式な協議から始まる。職長の合意が得られた場合、従業員はイントラネットから正式な申請を行い、承認から契約変更までのプロセスが専用システムで管理される。申請を却下する場合、職長には正当な理由を提示することが求められるが、これまで最も多い理由は、顧客ニーズに応える上で従業員の遂行能力に悪影響を及ぼすだろうというもの。このほか、事業に対する追加的費用の発生、サービスの質の低下、必要となる組織上の変更が難しいこと、従業員の提案するスケジュールと組織の要請が一致しないこと（需要がさほど見込まれない時期の長時間勤務の提案など）、といった理由が一般的。申請が職長によって却下された場合、従業員関係チーム（**employee relations team**）が却下理由の妥当性を調査し、必要に応じて介入する。また、従業員が決定を不服として申し立てを行った場合も同様。この場合、円満な解決策を見つけるため、チームからの専門家が双方に面接を行う。このプロセスを経た場合、職長が気づかなかった別のオプションが見つかることが多い。

2005年4月には、柔軟な働き方を利用する従業員のために「短期更改契約」（**rolling contracts**）の制度を導入した。これは、柔軟な働き方の取り決めに6カ月、9カ月、もしくは12カ月毎に見直して、契約内容を柔軟に調整できるようにするもの。また、3カ月の試行期間が設けられている。IBM社は、これによる手続きの簡素化、またこれまで制度の利用が不適切と考えられていた役員などに対して、必要に応じて期限付きの短時間就業を認めることができるようになったことなどを利点として挙げている。

(4) 運用・推進策等

柔軟な働き方が根付くためには、従業員に利用可能なオプションを促進し、多様な労働の取り決めを選んだ従業員の支援が重要である。これには、モバイル機器の支給やオフィスの設計などの技術的な面と同時に、経営側からの支持が肝要だ。IBM社は、オフィスでの労働時間ではなく業績を重視すること、従って、柔軟な働き方を選択すること自体が昇進等に影響することはないという点を、従業員に対して明確に示すことに重点を置いている。

また特に在宅勤務者の管理については、従業員と職長に向けた詳細なガイダンスを作成した。これは、自宅事務所での安全衛生に関する従業員と職長の責任とともに、従業員が孤立しないような配慮（定期的な連絡、直接顔を合わせるミーティングを頻繁に開催するなど）を職長が行うべきことなどが盛り込まれている。

エ. 効果／課題

IBM社は、従業員のモラルの向上やこれを通じた従業員の定着、またオフィススペースの節約、通勤からの解放による顧客サービスの向上などを、柔軟な働き方制度導入の利点

として挙げている。

現在、柔軟な働き方を利用した「柔軟な退職」制度の段階的な導入が検討されている。2006年の税制改正により、企業年金の支給を受けるにあたって退職する必要がなくなったため、段階的に労働時間を短縮して、1～3年で徐々に引退することができるようにしたもの。同社は、高技能労働者の知識とスキルを伝達する余地が増すとともに、退職者の側でも突然生活が変わることのショックを緩和できるため、双方に利点があるとしている。

(5) 事例4ーロンドン・バーネット自治区（自治体）

バーネット自治区は、ロンドンで2番目に大きい自治区で、居住者は32万6,000人を数える。現在、約9,000人を雇用している（うち5,500人は教員）。

ア．制度導入の理由

バーネット自治区では、顧客の要望により敏感に対応すること、また効率的な設備利用を通じた多大なコスト削減などを主な目的として、柔軟な働き方の制度を拡充するための「働き方の近代化」プログラムを実施している。

イ．制度の種類、適用範囲と利用状況

柔軟な働き方の制度として、現在、モバイル（職場外）労働と在宅勤務を中心に、試験的な運用を行っている。

モバイル労働：職場外でサービスを提供する全250人のソーシャルワーカー。

在宅勤務：約20人が試験的運用に参加。

その他：期間限定労働時間短縮制度、年間労働時間、フレックス制、学期間労働制など。

以下では、新たに導入された在宅勤務を中心に紹介する。

ウ．運用の方法

(7) 申請手続き、承認基準

在宅勤務の申請は、①職務内容の適合性（必要とされるチームワークの度合など）、②職員の適性（職務実績に問題はないか）、③作業環境（自宅の職務環境としての適切さ及び安全衛生面の状況）、④費用対効果（代替要員の調達や在宅勤務のための設備の設置にかかるコスト等）の4点の基準で評価される。

申請が認められた場合、自宅で執務を行うための設備等が支給される。これには、椅子、デスク、施錠可能な戸棚のほか、2Mbのブロードバンドの電話線、データ処理能力のないPC、プリンタ、PC運搬用のリュックサックなどが含まれる。また、救急箱、煙探知器および消火器が併せて支給される。設備設置後に、改めて作業環境の評価が行われる。

(イ) 運用・推進策等

在宅勤務制度の設計は、他の自治体の導入事例を参考に行われ、これに基づいて従業員および職長向けのガイドラインが作成された。ガイドラインは、①在宅勤務の定義と制度概要、②適合性に関する評価基準、③運用に関する規定（在宅勤務の労働時間や設備の支給などを含む）、④費用負担の規定で構成される。また、在宅勤務者に対するより重要な支援として、定期的な接触を保つことが奨励されている。職長は、在宅勤務者がチーム会議等に参加できるようスケジュールを把握し、またパフォーマンスの管理・評価についても、事務所勤務の従業員と同様に行う。

特に、在宅勤務の業務への影響をはかるため、在宅勤務者と事務所勤務者の作業量と質の両面からの厳密な比較が試みられている。また、在宅勤務者とその職長には毎月、仕事と生活のバランスに関するアンケートの回答が義務付けられている。在宅勤務者に対しては、仕事の効率、満足度、職場の同僚とのコミュニケーションの状況などが、また職長に対しては、コミュニケーションの状況や管理面での影響などがそれぞれ尋ねられる。

エ. 効果／課題

バーネット自治区は、在宅勤務制度の導入による効果は未だ評価の最中であるとしつつも、職員の定着率の向上、通勤コストの節約、生産性の向上などの効果が観察されているとしている。また、コスト削減についても、在宅勤務・モバイル労働とも実質的な効果を見込んでいる。なお、事務所スペースの縮小を通じたさらなるコスト削減のため、モバイル労働を行う従業員の拡大と、部分的在宅勤務（在宅勤務と事務所勤務の併用）の導入が検討されている。

・課題

在宅勤務については、職場から離れて働くことの孤立感や、昇進への悪影響への懸念から、職員が申請を躊躇する傾向がみられ、制度の普及にはこういった懸念の払拭が不可欠。また、働き方の変化が組織文化に浸透するまでの間、制度の運用にあたる職長をはじめ、多くの職員の間で、変化への適応が課題になるとみられる。

4. まとめ

柔軟な働き方の普及は、労働者に新たな雇用を生み出し、またとりわけ女性に働きやすい環境を提供しているが、同時に短時間・低賃金労働者の増加を助長してきた側面もあり、柔軟な働き方を選択することには賃金の多寡に留まらない不利益も伴い得る。あるいは企業にとっても、労働力の柔軟かつ広範な調達の利便性や、従業員のモチベーションの向上などの利点の一方で、従業員側のニーズに対応して労働力の配置を調整しなければならないなどのコスト増にもつながっている。

働く側に生じる問題は、やはりパートタイム労働を典型とする柔軟な働き方が、特定の雇

用契約の在り方や職種などと結び付けられ、「特殊な」働き方とみなされている点にある。このため、柔軟な働き方を選択しても業務内容や昇進などで不利益な扱いをされないに従業員が感じる環境を作ることは、その普及にとって恐らく最も重要な課題である。短時間労働による相応の給与の減少は、自身の選択に付随する結果としてある程度受け止められているとみられることから、むしろ働く側の選択には文化的・制度的な要因が影響しているところが大きい。こういったことから、柔軟な働き方をより「通常の働き方」として定着させるための制度作りが議論されているといえる（例えば、柔軟な働き方の申請権を親以外にも拡大していく法改正の実施など）。

ただし、やはり企業の側でも不利益を被りにくい環境が望ましい。イギリスでの WLB に関する議論では、女性の家事負担に係るコストを企業が担うことの妥当性が論点の一つになったといわれるが、とりわけ生産性や収益への効果を期待できないと感じる企業にとっては、制度の導入は単なるコスト増と認識されるところが大きい。イギリスの柔軟な働き方に関する法制度は、従業員に「申請」の権利のみを認め、承認の是非の判断を企業に委ねることで、いわば市場において費用対効果のバランスを図る一方、例えば公的な保育サービスの拡大（あるいは勤労世帯への税控除）などにより、労働者の生活の側からの支援を通じて公的にコストを負担している。ただ、それでもロンドンなどの都市部では、託児費用が高いために就労による利益がこれに見合わないといった状況もいわれており、社会的コストとして公的に負担すべき範囲やそれに適した方法などが模索されている状況にあるといえる。

一方、企業に対するより直接的な支援の方法としては、イギリス政府が WLB 政策導入の初期に実施したような、事業効率等をモニターしつつ柔軟な働き方の制度導入を助成する方法が考えられる。しかし、例えば IDS のアンケート調査結果にも見られるとおり、柔軟な働き方とその効果は明確になりにくいとの意見は多く、また少なくとも「チャレンジ基金」の例では、WLB 重視という政府のメッセージを示す方策としてはともかく、支援の範囲は限定的で、その効果についても評価は難しい。やはり、柔軟な働き方の普及に向けた企業・労働者への支援と、事業効率や生産性を向上させるための支援は、基本的に分けて考えられる必要があるのではないか。

参考

- 濱口桂一郎（2002）「EU—深化と拡大の中の労使関係システム」『海外労働時報』No. 325
- 藤森克彦（2004）「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』
- 労働政策研究・研修機構（2005）『少子化問題の現状と政策課題—ワーク・ライフ・バランスの普及拡大に向けて—』資料シリーズ No.8
- Bassanini, A. and Venn, D. (2007) “Assessing the Impact of Labour Market Policies on

- Productivity : a Difference-in-Differences Approach”, OECD Social Employment and Migration Working Papers 54, OECD
- Bloom, N., Kretschmer, T., and Van Reenen, J. (2006) “Work-Life Balance, Management Practices and Productivity”, CEP Discussion Papers, Centre for Economic Performance, London School of Economics
- Department of Trade and Industry (2005) “Work and Families - Choice and Flexibility consultation document”
- Equal Opportunities Commission (2007) “Enter the Timelords: Transforming Work to Meet the Future”
- Gilman, M. (1998) “Provision for Parental Leave in the UK”, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
(<http://www.fr.eurofound.eu.int/eiro/1998/01/word/uk9712183s.doc>)
- Gibson, V. and Luck, R. (2004) “Flexible Working in Central Government: Leveraging the Benefits. Study of Central Civil Government Flexible Working Practice”, Office of Government Commerce
- Glover, J. and Kirton, G. (2006) “Women, Employment and Organizations”, Routledge
- Harris, L., Foster, C. (2005) “Small, flexible and family friendly - work practices in service sector businesses”, Employment Relations Research Series No.47, Department of Trade and Industry
- Heery, E. (2006) 'Bargaining for Balance: Union Policy on Work-Life Issues in the United Kingdom', in P. Blyton et. al. eds. “Work-Life Integration – International Perspective on Balancing of Multiple Roles”, Palgrave Macmillan
- Incomes Data Services (2006) “Flexible working”, IDS HR Studies Update No.834
- Nadeem, S. and H. Metcalf (2007) “Work-life policies in Great Britain: What works, where and how?”
- Strelitz, Z., Edwards, M. and Ben-Galim, M. (2005) “Family-friendly offices: the policy, practice and legislative context”, British Council for Offices
- Whitehouse, G., Haynes, M., Macdonald, F. and Arts, D. (2007) “Reassessing the ‘Family Friendly Workplace’: Trends and Influences in Britain, 1998-2004”, Employment Relations Research Series No.76, Department of Trade and Industry

