

JILPT 資料シリーズ

No.59 2009年7月

ヨーロッパにおけるワークライフバランス 労働時間に関する制度の事例



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

ヨーロッパにおけるワークライフバランス

－ 労働時間に関する制度の事例 －

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

近年、ワークライフバランスに関する議論が盛んにおこなわれている。2007年の12月には、内閣府は「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を同時に策定し、ワークライフバランスの充実を促した。

労働政策研究・研修機構では、家庭と仕事の両立を支援するための方策を探るため、在宅勤務、フレックスタイムなどの雇用制度、あるいは育児休業制度や勤務時間短縮等の措置と女性の勤務継続の関係などについての調査研究に取り組み、研究成果の発表を行ってきた。2007年度から始まったプロジェクト研究において、多様な働き方やワークライフバランスの実現に向けた社会システム・雇用環境の整備に関する調査研究を行っており、その研究の一環として諸外国の両立支援にかかわる企業の労務管理についての紹介を行ってきた。本資料シリーズは、この研究の成果の一部である。

ヨーロッパでは、ヨーロッパ連合（European Union: EU）が中心となり EU 加盟国におけるワークライフバランス政策の推進を推し進めている。EU のワークライフバランス政策の特徴は、雇用の安定と労働者のキャリア・アップにつながるような柔軟な労働市場の確保を最優先の課題とし、その上でワークライフバランスを推進しようとしていることにある。

本資料シリーズでは、EU 加盟国における様々なワークライフバランス政策の中でも、労働時間に関する制度、施策に焦点を当て、いくつかの事例とともに EU 加盟国におけるワークライフバランスの現状を紹介している。

昨年公表した『ヨーロッパにおけるワークライフバランス（JILPT 資料シリーズ No.45）』とともに、本資料シリーズが、我が国におけるワークライフバランスに関する議論に少しでも資すれば幸いである。

2009年7月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

執筆担当者

氏名

所属

ひらた しょういち
平田 周一

労働政策研究・研修機構 主任研究員

目 次

1. はじめに	1
2. EU加盟国におけるワークライフバランス	2
3. EU加盟国における労働時間とワークライフバランス	6
4. 事例編	27
参考文献	44

1. はじめに

近年、ワークライフバランスについての議論が盛んにおこなわれている。2007年の12月に、内閣府は「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を同時に策定した。「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」では、ワークライフバランスを推し進めなければいけない背景として、「働き方の二極化」、「共働き世帯の増加と変わらない働き方・性別役割分担意識」などが挙げられている。しかし、日本において、ワークライフバランスについて議論されている最大の理由は、着実に進行する少子高齢化の問題だろう。仕事と生活の調和憲章の中にも、少子化についての言及が多くなされているし、2006年の3月に内閣府政策統括官が出したワークライフバランス施策の実態に関する報告書の表題は、「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究」となっていた。

少子高齢化による労働力不足を補うためには、女性の就業率の上昇が不可欠である。同時に、女性が安心して子供が産める社会を実現しなければいけない。この2つの課題を両立して成し遂げるためには、ワークライフバランスの実現が不可欠である。

ワークライフバランスについての議論は、欧米でも盛んにおこなわれているが、議論の背景が日本とは異なることがある。例えば、比較的高い出生率が維持されており、女性の就業率も日本と比べると高いアメリカでも、ワークライフバランスが盛んに議論されている。前に挙げたワークライフバランス施策の実態に関する報告書の巻末に、資料としてインタビューが掲載されている日本女子大学の沢真知子氏によると、アメリカでワークライフバランスが議論されるようになった背景として、長い労働時間と生産性の低さ、高い離転職率、特に女性の結婚・出産が理由ではない離職率の高さがあつたとされている。

ヨーロッパ連合（EU）加盟国でも、ワークライフバランスに関する議論が盛んに行われ、ワークライフバランス政策を積極的に進めている。1997年に発効したヨーロッパ雇用戦略のもと、女性と高齢者（55～64歳の者）の就業率を上げるべく努力がなされており、女性の就業率は、EU加盟国の中でばらつきがあるが、日本よりも高い国が多い。一方、EUにおいても出生率の低下は大きな問題となっている。EUにおけるワークライフバランスの背景に、女性や高齢者の就業率の上昇があることは確かだが、特に女性の就業率が上昇したことが、少子化をさらに進めることにならないためのワークライフバランス政策があるようだ。

本資料シリーズは、ヨーロッパにおけるワークライフバランス政策の動向を報告することを目的としているが、このように、国や地域によって議論の背景が異なっている点にも注意が必要だろう。本稿では、ヨーロッパ、特にEU加盟国におけるワークライフバランスの現状について報告したい。

2. EU加盟国におけるワークライフバランス

ヨーロッパ連合（EU）では、1997年にヨーロッパ雇用戦略（European Employment Strategy）と呼ばれる政策を批准し、この政策に即した法律の策定や政策の遂行をEU加盟国に義務付けている。ヨーロッパ雇用戦略が開始された背景として、当時、EU加盟国の多くで高かった失業率への懸念や経済のグローバル化が進行する中、EU加盟国の競争力を高めなければならないという問題を背景としていると考えられる。

ヨーロッパ雇用戦略では、労働者が自らのキャリアのために柔軟な職業生活を送ると同時に、安定した雇用を保障するような労働市場が実現されなければいけないという理念を持っている。この理念は、Flexibility（柔軟性）と Security（安全・安定）を合わせた造語の Flexicurity と呼ばれている。

このような理念の下、具体的には、2010年までに全体の就業率を70%、女性の就業率を60%、高齢者（55～64歳）の就業率を50%とすることを目標にしている。EUにおけるワークライフバランス政策も、ヨーロッパ雇用戦略に即するもの、あるいはこれらの目標を実現するために立案、施策が進められている。EUが2000年に採択した、通称、「リスボン戦略」では、女性と高齢者の雇用の促進が持続可能な経済成長、生産性の向上の鍵となるとされている。したがって、ワークライフバランスを図れば、高齢者や女性が働きやすくなり、就業率が向上すると考えられている。

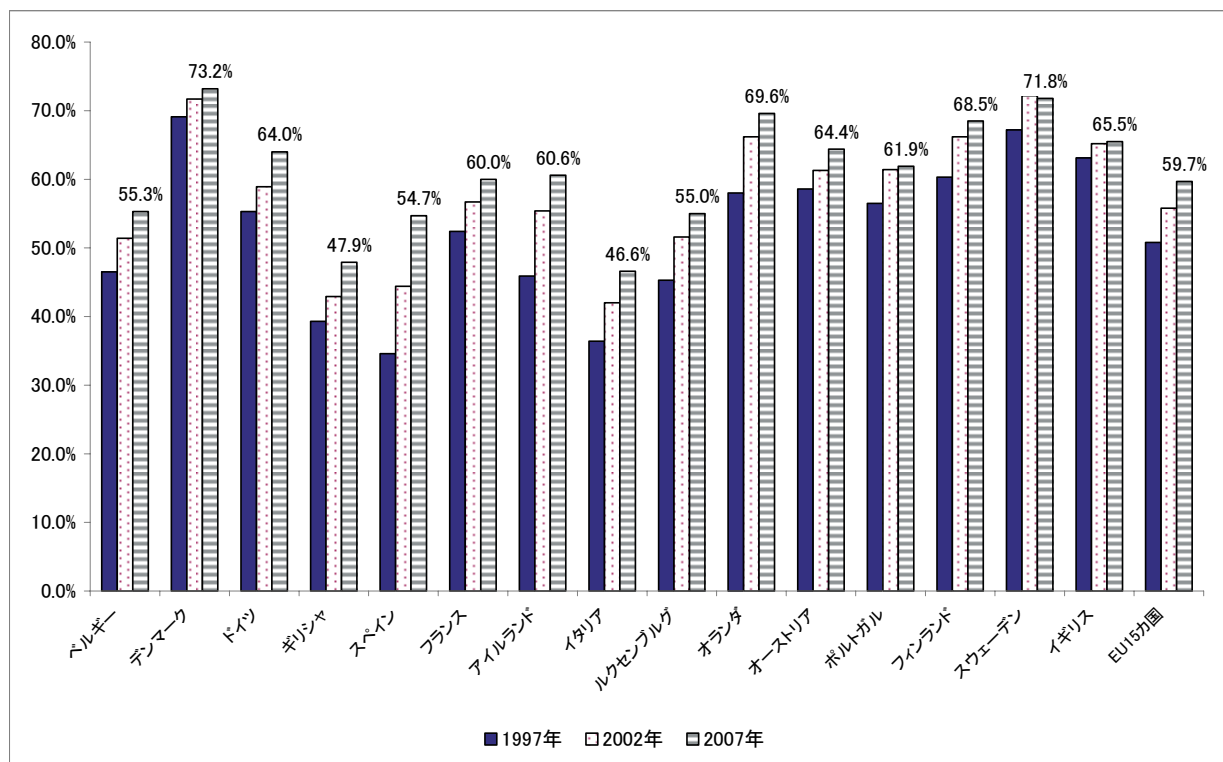
ヨーロッパ雇用戦略の中には、ワークライフバランスという言葉は出てこないが、リスボン戦略が2000年に発表されて以降、EUは加盟国のワークライフバランスをより一層推し進めようとしている。中でも、出産休暇や育児休暇の拡大と普及、育児施設の充実に関する政策の推進が目立っている。リスボン戦略以降、EUは加盟国に対し、女性が出産または乳幼児の養子をとった時には最低3カ月の育児休業を取ることを保障する法律を作ることを義務付けた。また、2002年の欧州理事会において、2010年までに3歳から学齢期に達するまでの間の子供の90%、3歳までの乳幼児の3分の1を受け入れることができる保育サービスがEU加盟国では提供されるという目標をたてた。

こうした政策の結果、EU加盟国の女性雇用者は出産休暇をとる権利が保障され、育児休業中に解雇されないことも保障されている。ただし、育児休暇中に給与を受け取れるか、及び給与の額はそれぞれの加盟国の判断に任されている。また、父親の出産休暇についても義務付けられていない。したがって、育児休暇、出産休暇制度についてEU加盟国内でもばらつきがある。最も恵まれているといわれるスウェーデンでは、子供の両親の双方に60日の育児休暇が認められるほか、当該の子供が8歳になるまでの間であれば、どちらかの親に対して360日の育児休暇が認められる。これらの育児休暇は、就業中の給与よりも低い額ではあるが有給である。一方、スペインやアイルランド、キプロスなどでは、育児休暇期間は3カ月までしか認められておらず、しかも無給である。

イギリスも、2006年までは育児休暇は3カ月、しかも無給という厳しい条件であった。しかし、2006年に Work and Family Act という法律が制定され（2007年施行）、育児休暇、出産休暇にかかわる条件は大きく変わった¹。それまで、奨励に過ぎなかった26週間の出産休暇を義務付け、さらに26週間の追加出産休暇を要求できる権利を女性雇用者に与えた。出産休暇中の給与は39週間にわたって保障される。ただし、最初の6週間は各企業が支払っている週給の平均の90%、残りの33週は112.75ポンドまたは女性全体の週給の平均の90%のいずれか低い額が支払われる。また、父親も出産予定日の15週までに26週間連続して同じ雇用主のもとで働いていれば、2週間の有給の父親休暇（paternity leave）をとる権利が与えられた。給与額については、女性の出産休暇と同様である。

出産休暇に関する制度の充実により、EU加盟国の女性の就業率は上昇しつつあるように見える。図1は、EU主要15カ国の女性の就業率の推移を見たものだが、主要15カ国の平均をみると、ヨーロッパ雇用戦略が批准された1997年には50.8%であったのが、10年後の2007年には59.7%にまで女性の就業率が上昇している。国別にみると、出産休暇制度等が充実しているといわれるスウェーデンやデンマークなどの北欧諸国における女性の就業率が高い。2006年に出産休暇制度の大幅な改善を行ったイギリスの女性の就業率は、相対的には高

図1 EU主要加盟国の女性の就業率の推移（出所：Employment in Europe 2008）



¹ イギリスの Work and Family Act については、イギリスの Department for Business Enterprise and Regulatory Reform のホームページから資料をダウンロードできる (http://www.opsi.gov.uk/acts/acts2006/pdf/ukpga_20060018_en.pdf)。また、Income Data Service (2007) にも詳しい解説がある。

い部類に入るが、過去 10 年間で大きく上昇したわけではない。まだ、制度改善の効果が出るまでには時間がかかるということだろうか。

2008 年のヨーロッパの雇用（Europe Union 2009）では、ワークライフバランスを含む労働条件について、EU 加盟国を次の 4 つのグループに分けている。

- i 北欧諸国、およびオランダ、イギリス：労働条件のいい国々
賃金が高く、労働環境もよい。達成学歴や職業訓練への参加率が高く、仕事への満足度も高い。
- ii 大陸の国々、およびアイルランド、キプロス、スロヴェニア
ほとんどの指標において、EU の平均値に近い。
- iii 南ヨーロッパ諸国
相対的に低賃金、達成学歴、職業訓練への参加率が低い。男女間の就業率に差がある。
- iv 新しい EU 加盟国
賃金が低く、労働環境も悪い。しかし、達成学歴は高く、就業率の男女間格差も少ない。

労働条件の良い最初のグループに含まれる北欧諸国とは、デンマーク、スウェーデン、フィンランドを指す。2 番目のグループの大陸の国々とは、ベルギー、ドイツ、オーストリア、ルクセンブルグ、フランスである。南ヨーロッパ諸国とは、スペイン、マルタ、イタリア、ポルトガル、ギリシャ、新しい EU 加盟国とは、チェコ、ポーランド、ルーマニア、ハンガリー、ブルガリア、スロバキア、ラトヴィア、エストニアである。

これらの区別は、ヨーロッパ雇用戦略で挙げられている女性や高齢者の就業率などの数値目標を基準としており、最初に挙げられている国々では、2008 年初頭時点で、これらの基準はすべて満たされている。

EU では、加盟国全体でワークライフバランスを推し進めているが、国によって重点を置く政策が、若干異なっている。少子化に関するワークライフバランス政策については、次のようなタイポロジーが可能になる（Crompton and Lyonette 2005）

1. 財政援助

子供が生まれたときに財政援助をする。スペインでは、2007 年に子供が生まれたときに 2500～3500 ユーロの財政援助をする法律が通過した。

2. 育児休暇政策（Maternity Policies）

育児休暇を取り易くするような政策。フランスで盛んにおこなわれており、フランスにおける出生率は 1.94 人に上昇した。しかし、この政策には女性の雇用に対してネガティブな影響を及ぼしている。フランスやベルギーでは、多くの場合、賃金が低く、教育程度も低い女性が育児休暇を取る傾向にあり、育児休暇が終了した後の再雇用が難しくなる。また、収入を伴わない育児休暇をとると、女性のブレッドウィナーに対する依存性

を高めるという指摘もある。

3. 労働時間の縮小、柔軟化

男女にかかわらず、子供が生まれた親の労働時間を縮小する、あるいは柔軟なものにする政策。この政策は、イギリスで重要視されている。ただし、伝統的にイギリスの労働時間は長く、一週当たりの所定労働時間も 48 時間である（ベルギーでは 38.5 時間、フランスでは 35 時間）。

4. 家事、育児における父親の役割を強化する

この政策は、スウェーデンで盛んにおこなわれており、最近、スペインでも導入が検討されている。この政策は、評価が難しいという難点がある。

5. 性別間の平等を推進する

EU が推進している政策。しかし、この政策によって、期待されているのとは逆の、不公平感が増すという報告がある。女性を優先的に雇用するという政策のために仕事に就けなかったという不満が男性側に、不必要に優遇されているという意識が女性側に生じるのである。

これらのタイポロジーは、EU 加盟各国の現状、それぞれの国に対する評価と関連をしている。フランスでは、出産休暇の充実の他に、育児手当を充実する政策をとっている。しかし、フランスの女性の就業率は、EU 主要国の中では比較的 low、2008 年にヨーロッパ雇用戦略が上げた数値目標によろやく達した。フランスでは、少子化に関する政策は充実しているが、女性の就業率を高め、現在働いている人のワークライフバランスを充実するような政策はあまりとられていない。多くの研究で、フランスのワークライフバランス制度が不十分であることが指摘されている。

スペインは、女性の就業率が低く、出生率も低い国の一つであることはよく知られている。2007 年に成立した、子供が生まれた場合の財政援助は、出生率を上げる効果を持つかもしれないが、女性の就業率を上げる手助けになるとは考えられない。家事、育児における父親役割の強化の導入が検討されているというが、上に指摘されているように、どのような効果があるかは疑問である。

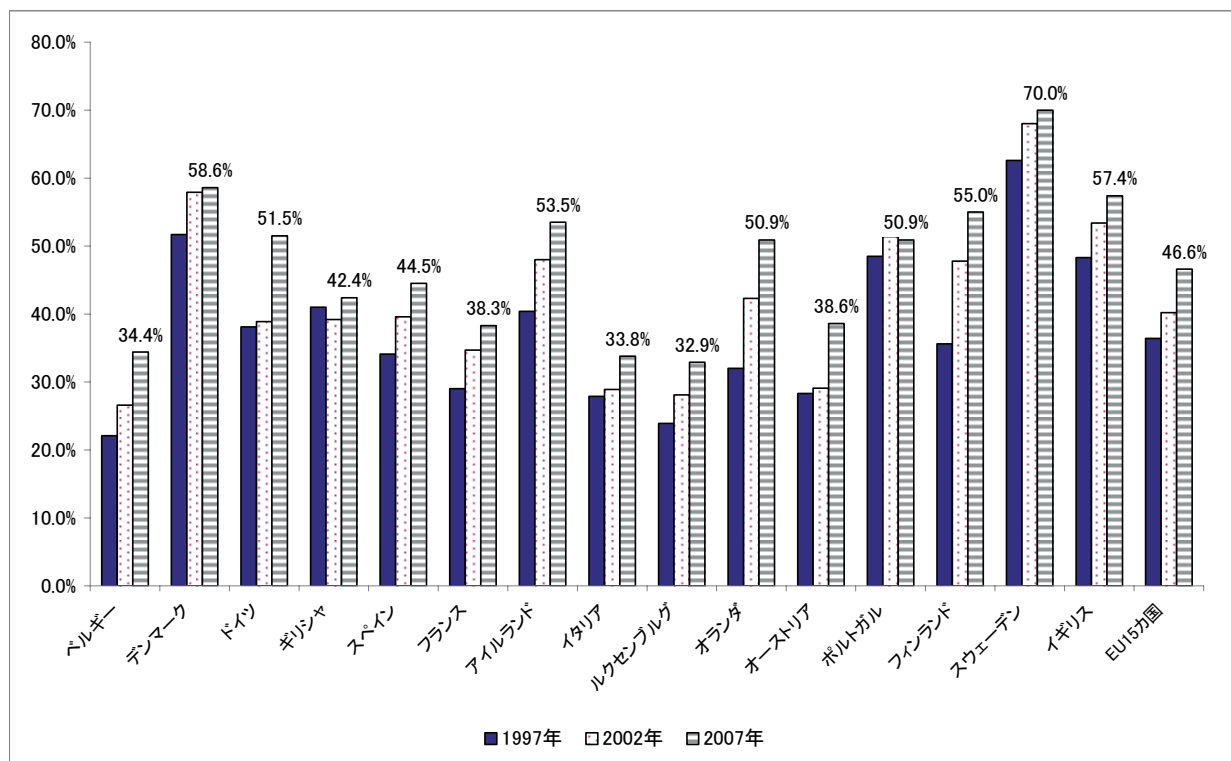
イギリスは、元来長時間労働の国として有名であったが、2006 年に *Work & Family Act* が策定された前後から、長時間労働の是正を含むワークライフバランスに関する政策の拡充が行われている。その成果もあつてか、労働条件について最も評価の高いグループに選ばれた。

一般に、南ヨーロッパ諸国と呼ばれている、スペイン、イタリア、ギリシャなどの国々では、女性、高齢者の就業率が数値目標を下回っているのに加え、後でみるように平均労働時間も長い。また、出生率も低い。労働時間の問題を含めたワークライフバランス政策が、女性の就業率や出生率と強く関連していると考えられる（山口 2005）。そこで、本資料シリーズは労働時間に関する制度に重点を置いてヨーロッパのワークライフバランスについて紹介する。

3. EU 加盟国における労働時間とワークライフバランス。

女性の就業率の上昇のほかに、ヨーロッパ雇用戦略が掲げている数値目標に高齢者の就業率の上昇がある。再び EU 主要 15 ヶ国の高齢者の就業率の推移をみると（図 3-1）、ここでもスウェーデンにおける値がずば抜けて高い。2007 年現在で EU15 カ国平均が 46.6%なのに対し、スウェーデンでは 70%に達している。その他の国では、デンマーク（58.6%）、イギリス（57.4%）、フィンランド（55.0%）における高齢者の就業比率が高い。一方、女性の就業率が比較的高いオランダでは、EU15 カ国の平均を上回ってはいるものの、高齢者の就業率は相対的に高いわけではない。

図 2 EU 主要加盟国の高齢者の就業率の推移（出所：Employment in Europe 2008）

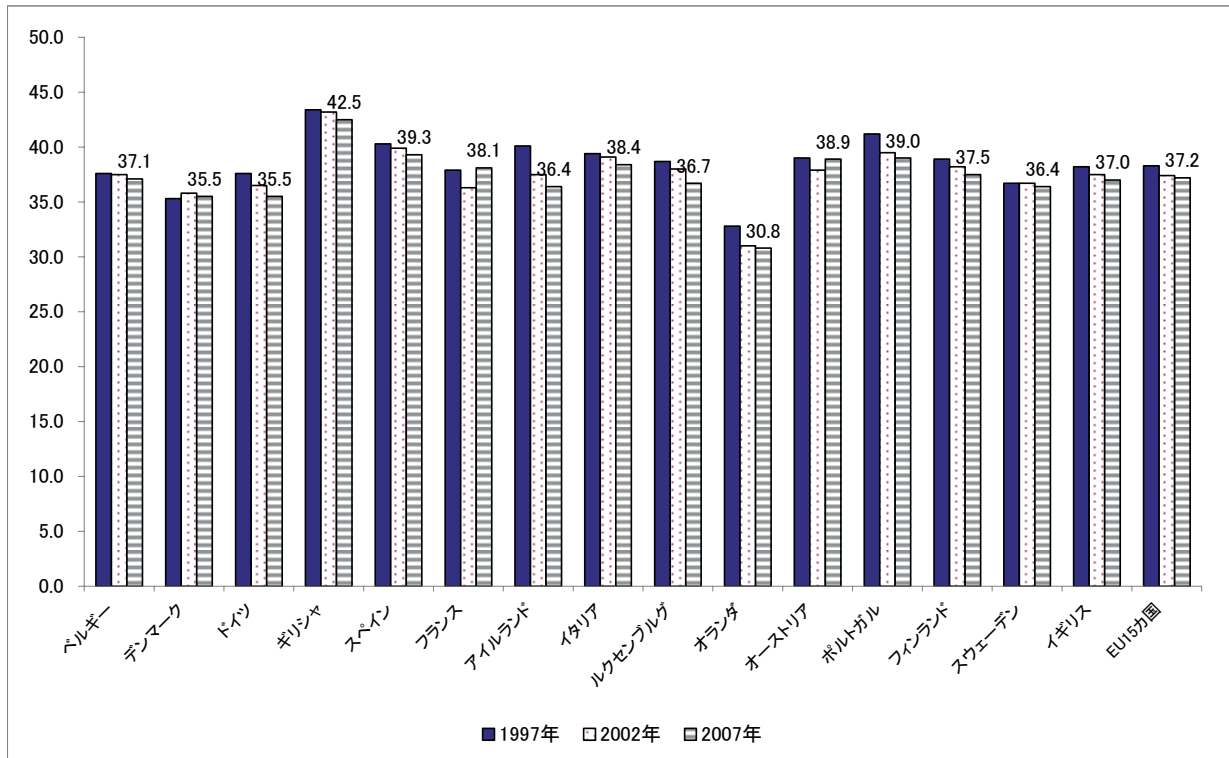


ワークライフバランス政策との関連を考えると、前に述べた出産休暇等に関する政策と高齢者の就業率はあまり関連がないと考えられる。そこで、労働時間と高齢者の就業率の関係を見てみよう。EU 主要 15 カ国の労働時間の推移をみると（図 3）、わずかながら、高齢者の就業率との関連を見ることができ²。例えば、高齢者の就業率の高いスウェーデン、デンマーク、アイルランドなどの国々では労働時間が少ない。EU15 カ国平均労働時間は 1 週間当たり 37.2 時間だが、スウェーデンでは 36.4 時間、デンマークでは 35.5 時間、アイルランド

² 対象は、全雇用者。この労働時間の中には、実際に発生した残業なども含まれる。

では 36.4 時間で、いずれも 15 カ国平均より短い。イギリスも、従来は労働時間の長い国だと言われたが、2007 年時点で EU の平均をわずかに下回っている (37.0 時間)。週労働時間だけをみると、オランダにおける値がずば抜けて低いが、これは、オランダにおけるワークシェアリング政策の結果だろう。

図 3 EU 主要加盟国の労働時間の推移 (出所: Eurostat)



逆に、高齢者雇用率の低い国々、ギリシャ、スペイン、イタリア、フランスなどをみると、それぞれ、労働時間は 15 カ国平均を上回っている。ギリシャは 42.5 時間で、15 カ国中最も労働時間が長い。スペインは 39.3 時間、イタリアは 38.4 時間、フランスは 38.1 時間といずれも 15 カ国平均を上回っている。ただし、ベルギーのように高齢者の就業率は低いが労働時間は比較的短い国、あるいは、ポルトガルのように高齢者の就業率は高いが、労働時間は長い国もある。

ここで、前に述べた女性の就業率を見てみると、労働時間との関連はより強い相関を示していることが分かる。2007 年時点で女性の就業率が主要 15 カ国中で最も高いのはデンマークだが (73.2%)、週当たりの労働時間は 35.5 時間で、オランダに次いで短い。スウェーデンの女性の就業率は 70% を超えているが、労働時間はオランダ、デンマーク、ドイツに次いで短い (36.4 時間)。最も週労働時間が短いオランダにおける女性の就業率も高い (69.6%)。逆に、女性の就業率が低いギリシャ、スペイン、イタリアなどの国々の労働時間は長い。

労働時間と女性の就業率の関係は、女性の多くがパートタイム労働についていることによ

って説明できる。欧州生活労働条件改善財団（European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition）の報告書によると、「パートタイム労働者の比率は、過去 15 年の間にほとんどの EU 加盟国において急増している（Anxo et.al. 2007）。」

図 4 EU 主要 15 ヶ国のパートタイム労働者比率（出所：Eurostat）

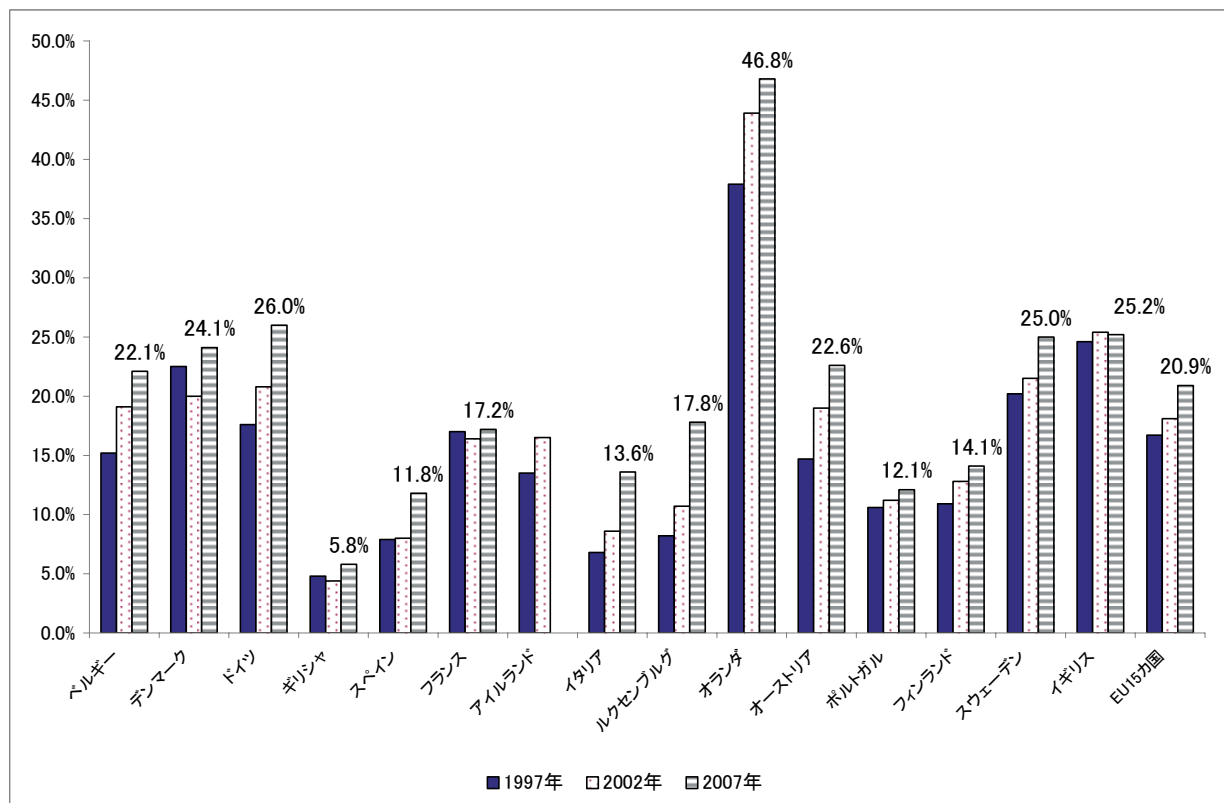


図 4 は、Eurostat のデータを用いて、1997 年から 10 年間のパートタイム労働者が労働力の中に占める比率の推移を示している。ここで、パートタイム労働者とは、調査対象者がパートタイム労働者であると回答したものである。主要 15 ヶ国平均では、パートタイム労働者の比率は、1997 年では 16.7%であったのが、2007 年には 20.9%に増加している。2007 年時点で、パートタイム労働者の比率がもっとも高い国は、ワークシェアリングの普及しているオランダだが、ドイツ（26.0%）、イギリス（25.2%）、スウェーデン（25.0%）がこれに続く。これらの国は、女性の就業率が高い国でもある。一方パートタイム労働者に比率が最も低い国は、ギリシャの 5.8%で、スペイン（11.8%）、イタリア（13.6%）と続く。先に示したように、これらの国では、女性の就業率が低い。

ここで、男女別にパートタイム労働者の比率を見てみよう。図の 5 と 6 に男女別のパートタイム労働者の比率を示した。先に、男性についてみると、2007 年時点でパートタイム労働者の比率が最も高いのは、やはりオランダだが、その比率は 4 分の 1 より低いものとなっている。イギリス（10.8%）、ドイツ（11.8%）、スウェーデン（11.8%）の男性パートタイム比

率は、相対的には高いが、いずれも 10%前後の水準である。

図 5 EU15 カ国の男性のパートタイム労働者比率（出所：Eurostat）

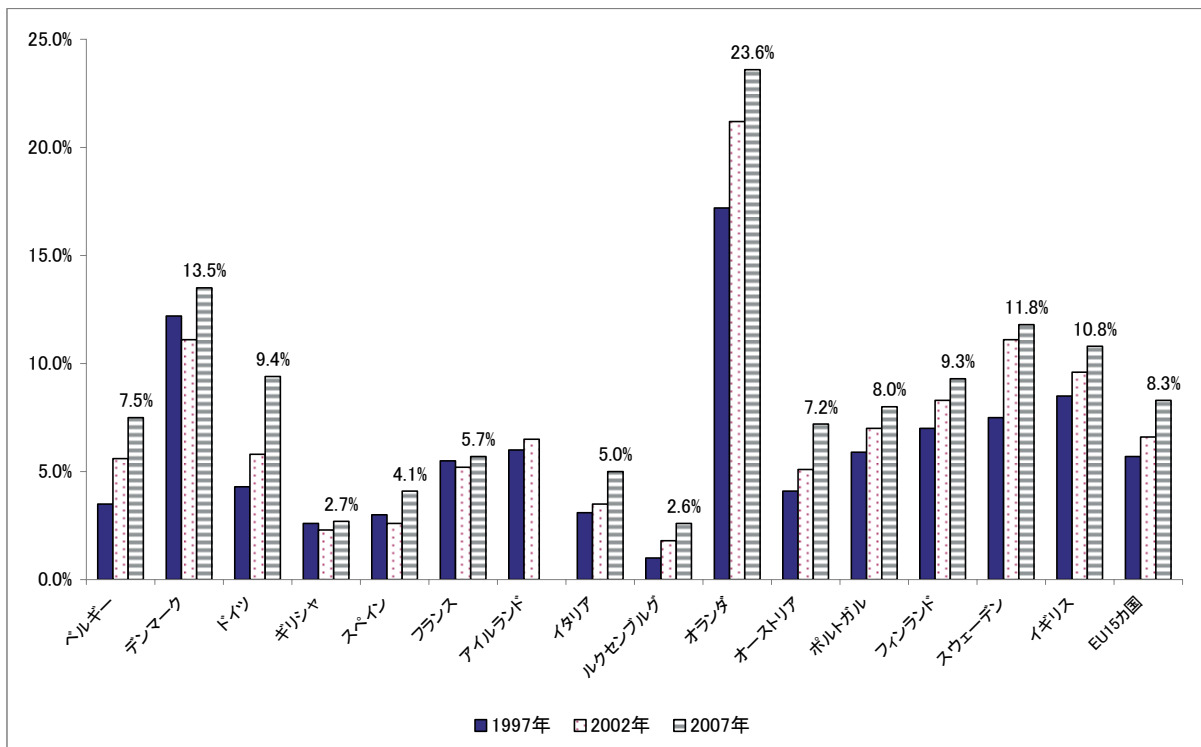
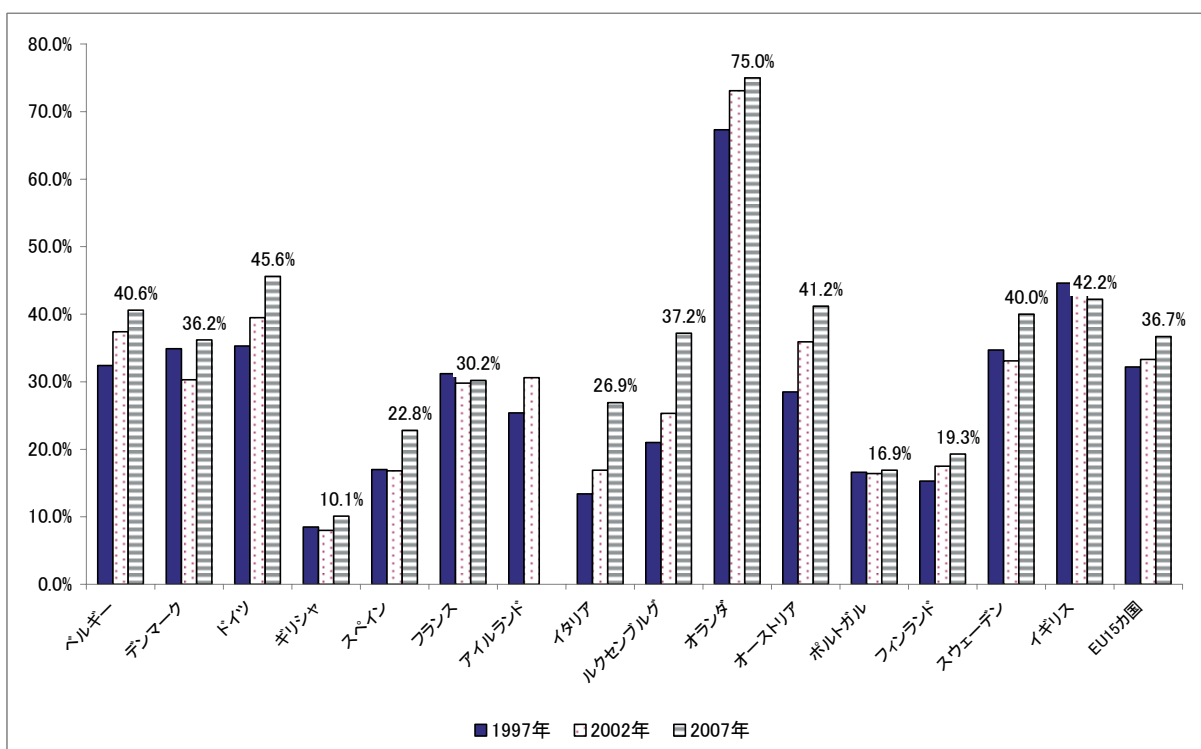


図 6 EU15 カ国の女性のパートタイム労働者比率（出所：Eurostat）

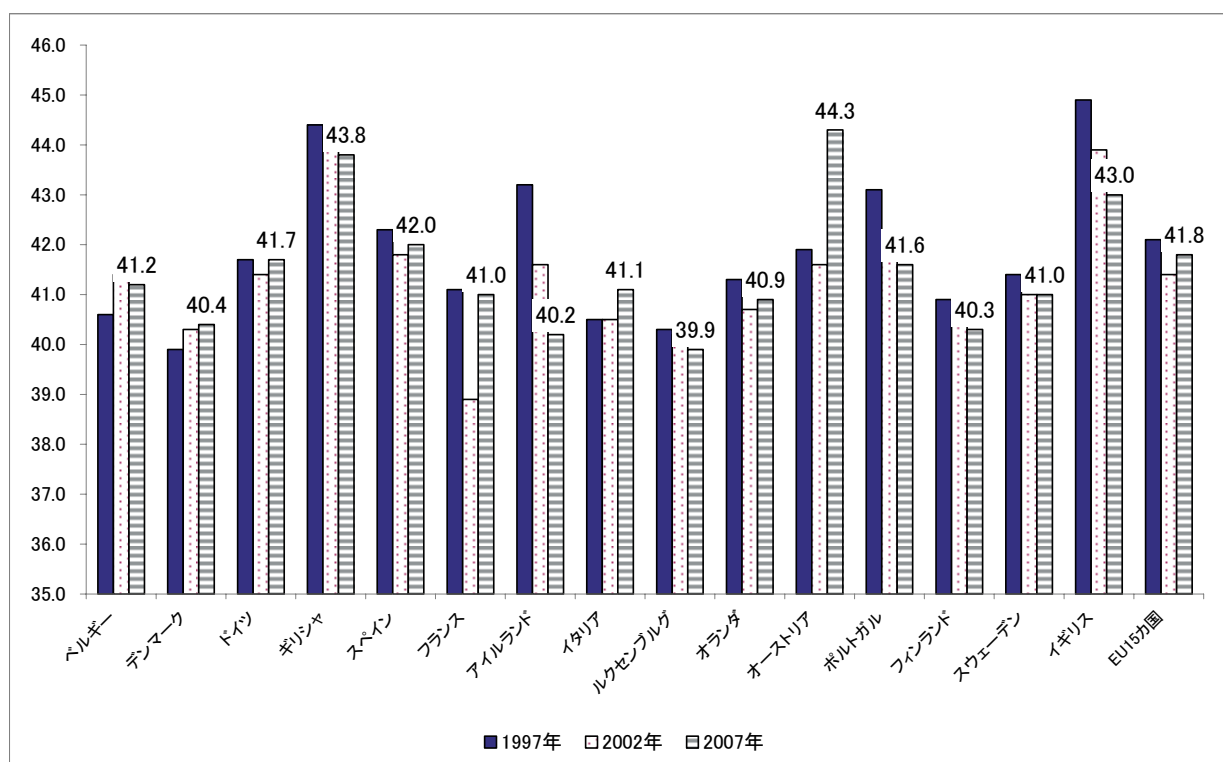


次に女性についてパートタイム労働者比率をみると（図 7）、多くの国で男性の 2 倍から 3 倍の水準となっている。ワークシェアリングの国であるオランダでは女性労働者の 75%がパートタイムで働いている。ドイツでは女性労働者の半数近く、45.6%がパートタイム労働者である。イギリスの女性のパート比率は 42.2%、スウェーデンでは 40%と、いずれも高い水準を示している。また、ほとんどの国女性のパート比率は増加する傾向にあり、全体のパート比率、女性の就業率が低いスペインやイタリアでも、特に 2007 年になって女性のパート比率は急増している。したがって、過去 10 年の EU 諸国における女性の就業率の増加は、女性パートタイム労働者の増加に支えられているといえるだろう。

また、女性の就業率が高い国では、その分パートタイム労働者も多いので労働時間も短いということになる。すなわち、EU 諸国における労働時間短縮の傾向は、女性パートタイム労働者の増加によって多くを説明できることになる。事実、フルタイム労働者に限って労働時間を見てみると（図 7）、2007 年時点でも多くの国が 40 時間を超える³。EU 主要 15 カ国平均をみると、前のような労働時間の減少傾向が消え、2007 年のフルタイム労働者の労働時間は 2002 年より長くなっている。

パートタイム労働は労働時間が短い分、仕事以外の領域に割くことのできる時間が増えるので、パートタイム労働者の増加は、全体的なワークライフバランスに貢献しているといえ

図 7 EU15 カ国のフルタイム労働者の平均週労働時間（出所：Eurostat）

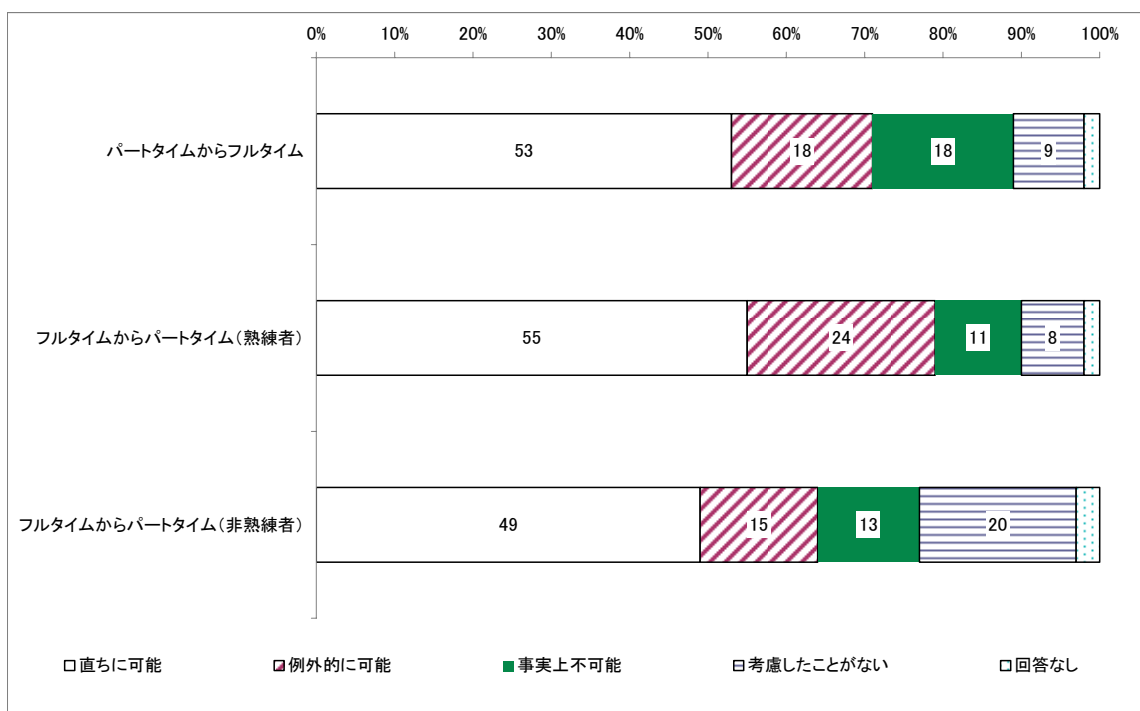


³ 労働時間の規制については、EU 加盟国間でも様々であるが、2008 年に決定した EU の労働時間規定によると、1 週間当たりの労働時間の上限を 48 時間としている。

るだろう。ただし、今見てきたように、EU 諸国においても、パートタイム労働者の中心は女性である。

前述のとおり、EU 加盟国に義務付けられた女性の出産休暇に関する法律では、出産休暇中に解雇されることはないが、同時に、多くの場合、復職後にフルタイムからパートタイムの仕事に移ることができることが保障されている。このことも、女性のパートタイム労働者の増加の大きな要因となっているといえる。日本においてもパートタイム労働者の多くは女性で占められているが、ここで留意したいのは、日本ではパートタイム労働はすなわち非正規労働者であるが、EU 諸国ではそうではないということだ。例えば、女性が出産休暇を終えて復職する際にフルタイムからパートタイムに移行しても、EU 諸国の多くでは、正規労働者から非正規労働者になるのではない。2006 年の Work & Life Act という法律によって、出産休暇に関する条件が大幅に拡張されたイギリスでは、2003 年以来、出産ばかりでなく、幼い子供がいる雇用者は雇用主に対し、パートタイムあるいはフレックス制度で働くことを要求できるようになった。その際、給与以外の労働条件等は、フルタイム労働者と異なってはいけないことが法律に明記されている。また、イギリスの BERR が 2007 年に行ったワークライフバランス調査によると、イギリスの企業の多くが、フルタイムからパートタイム、またその逆の移動が可能だと回答している（図 8）。この点は、日本のパートタイム労働者と大きな違いだといえるだろう。

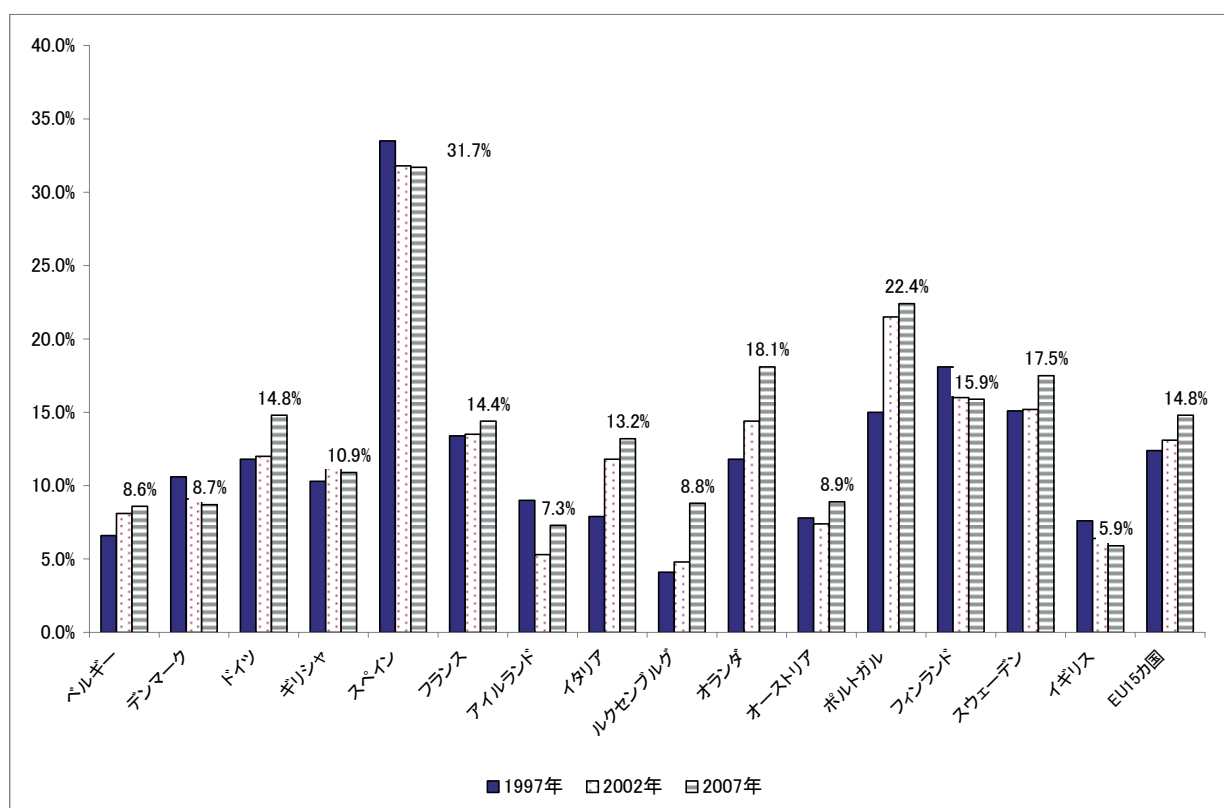
図 8 パートタイムとフルタイムの間の移動可能性（出所：2007 年イギリスワークライフバランス調査）



契約期間を定めた契約社員の増加

ワークライフバランス政策とは直接関係がないかもしれないが、労働条件や非典型雇用者に関する議論で、議論が盛んにおこなわれるようになったものに、契約社員（Contracted Worker）がある。契約社員とは、契約期間の明記、業務の限定、一時的に求職しているものの代替要員である場合などの理由で定められた契約期間に雇用主と雇用者が合意している（雇用契約書に明記されている）時、これを一時契約社員と呼ぶ。このような契約社員の増加は、EU 諸国における労働者福利厚生に新たな課題を投げかけている。

図 9 EU15 各国の契約社員の推移（出所：Eurostat）



柔軟な労働時間制度と年間労働時間

イギリスが 2006 年に制定した Work & Life Act には労働時間に関する直接の言及はない。もちろん、子供が生まれたり養子を迎えたりした雇用者は Work & Life Act の対象となり休暇が増えるので、年間の労働時間が減る。労働時間が少なくなった分だけ、個人の生活に振り分けられる時間が増えるのは確実だ。フルタイムからパートタイムへの積極的移行がこれに当たる。しかし、日本よりも時給制度が広く普及しているイギリスでは、労働時間の減少は収入の低下を招く。フルタイムからパートタイムへの移行も、個々の労働者が収入の減少を納得した上で行われているはずだ。しかし、これでは収入を犠牲にワークライフバランスをとるということになってしまう。前にみたように、EU 諸国においても、男性は多くの場合

フルタイムで働いており、パートタイム労働者の多くは女性だという事実は、EU 諸国でも、男性がブレッドウィナーであり、女性は家事や育児を担当するという構図が根強く残っていることの表れであろう⁴。

収入を減らさずに、言い換えれば、労働時間を減らさずにワークライフバランスを図る方策として柔軟な労働時間制度と年間労働時間制度（Annual Hours）がある。本資料シリーズでは、これらの制度について紹介する。

EU における、労働条件、ワークライフバランスに関する調査は、EU の専門機関の一つである「欧州生活労働条件改善財団（European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions）」によって行われている。同財団では、1990 年から 5 年おきに“European Survey on Working Condition”という労働条件全般に関する調査を行っているほか、ワークライフバランスに関する調査（European Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance：以下 ESWT と略称することがある）を、これまでに三回行っている。労働条件に関する調査の対象は労働者であるが、ワークライフバランス調査の対象は企業・事業所である。

第三回ワークライフバランス企業調査は 2004 年から 2005 年にかけて行われ、EU 主要 15 カ国と 2004 年に新たに EU に加盟した 6 カ国、併せて 21 の国における 10 人以上の従業員がいる事業所、約 2,675,000 の事業所を対象としている（Riedman et.al. 2006）。

まず、柔軟な労働時間に関する制度についてみてみると、第三回ワークライフバランス調査に回答した企業の約 95 パーセントが柔軟な労働時間を提供するための何らかの施策をとっている。10 人以上の従業員がいる企業のおよそ半分（48%）は何らかの形で従業時間の柔軟化を図る対策を取っている。ただし、ESWT では、従業時間の柔軟化について 4 段階のカテゴリーを設けている。柔軟性の低いほうから順に、以下のようなカテゴリーが設けられている。

- ① 就業開始時間及び終業時間の変更が可能。ただし、累積就業時間の変更できない。
- ② 累積就業時間の変更が可能。ただし、代休はない。
- ③ 累積就業時間の変更が可能。振替休日がある。
- ④ 累積就業時間の変更が可能。長期の休暇に振替が可能。

これらのうち、いずれかの措置を取っている企業がおよそ半分以上を占めるのであり、カテゴリー別にみると、①が 16%、②が 7%、③が 12%、④が 13%を占める。

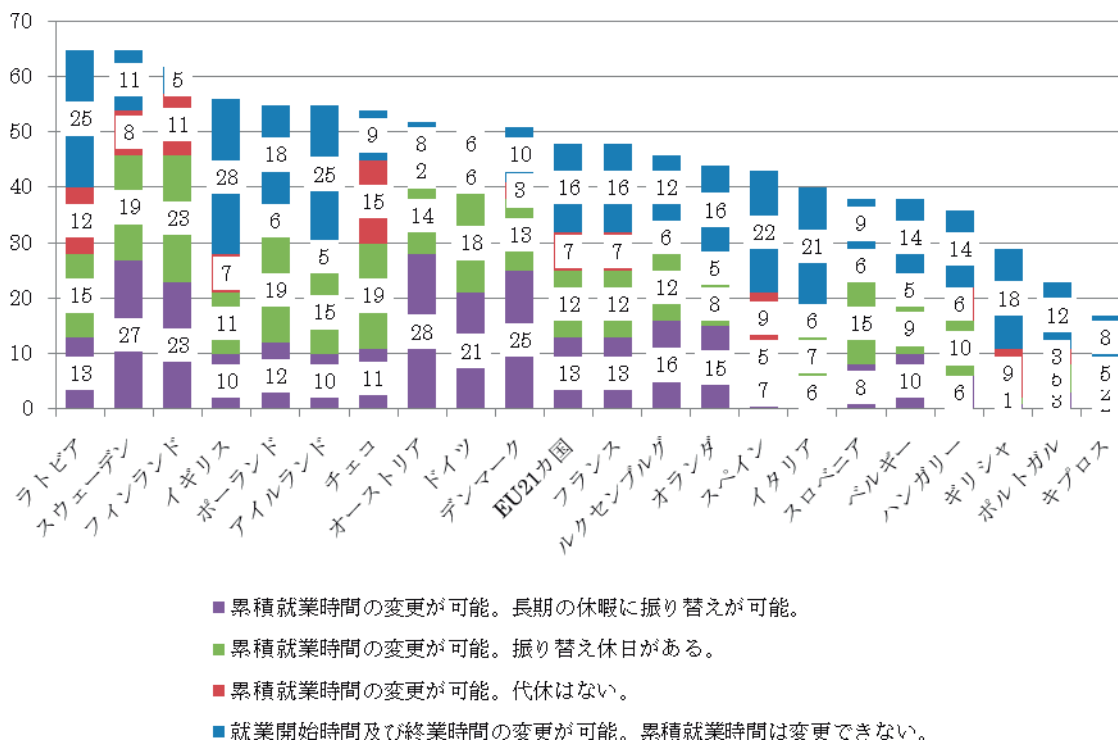
国別にみると、4 つのカテゴリーを累積するとラトビアの実績率が最も高く、次いでスウ

⁴ Crompton と Lyonette（2006）は、2002 年に行われた International Social Survey Programme (ISSP) のデータを用いて英国、フランス、フィンランド、ノルウェー、ポルトガルの 5 カ国についてワークライフバランスの普及状況に関する比較を行っているが、性別役割とワークライフバランスの関係について述べている。特に、フランスでは、家庭内における役割分業が伝統的な形で維持されており、このことが、仕事と生活の間の高いコンフリクトにつながっていると考えられる。

ェーデン、フィンランド、イギリスが続いている（図 10 参照）。もっとも柔軟性の高い制度を施行している企業の比率が最も高い国はオーストリアであり、スウェーデン、デンマーク、フィンランド、ドイツが続いている。

逆に、実績率の低い国は、下から、キプロス、ポーランド、ギリシャ、ハンガリー、ベルギーであり、これらの国の多くは、2008 年のヨーロッパの雇用で雇用目標の達成率が低いとされた。これらの国々では、もっとも柔軟性が高い④の制度をとっている企業の比率も低い（ただし、ベルギーは 10%を超えている）。調査対象となっている 21 カ国の平均より累積実績率が低い国の中には、南ヨーロッパ、東欧の国が多く、パートタイム労働者の少ない国と共通している点が興味深い。

図 10 EU21 カ国における就業時間制度（出所：第 3 回 ESWT）



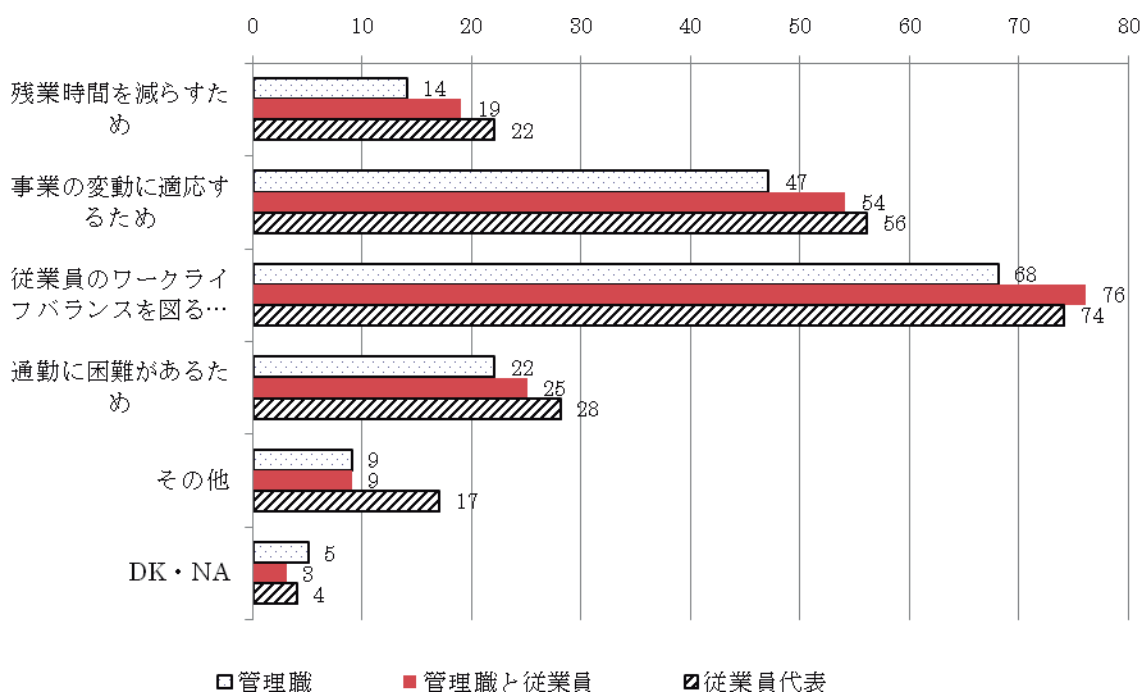
産業別にみると、建設業を含む製造業での実績率は 43%であるのに対して、販売・サービス業では 50%の実績率がある。最も実績率が高いのは不動産・賃貸業の事業所の 65%、逆に最も実績率が低いのは建設業の 36%であった。また、事業所規模別にみると従業員数が多い事業所ほど実績率が高い傾向にある

柔軟な労働時間制度の導入理由とその効果について述べる。ESWT では、調査対象者として、事業所の管理職全員、個々の管理職員と管理下にある従業員の代表、従業員全体の代表を選んで、それぞれ、個別にインタビューを行っている。それぞれのインタビューで柔軟な労働時間制度を導入した理由についての回答の結果が図 11 に示されている。なお、回答は複

数回答である。

最も回答数の多かった理由は、「従業員のワークライフバランス」を図るためというもので、管理職全員の68%、管理職と従業員のインタビューで76%、従業員代表で74%がこの理由をあげている。次に、多く回答された理由は「事業の変動に対応するため」であり、前と同じ順番で、それぞれ、47%、54%、56%となっている。事業の変動は、販売・サービス業で多いと考えられるが、グローバル化の進展により、それ以外の産業においても、国外における需要の変化、経済の変動に瞬時に対応する必要が高まっており、こうした理由から労働時間を柔軟に運営する必要は、様々な産業で、今後増大すると考えられる。

図 11 柔軟な労働時間制度の導入理由（出所：第3回ESWT）



柔軟な労働時間制度を導入したことによって、どのような効果があったのか。第三回ワークライフバランス調査での回答を、導入理由についてと同様にインタビューの種類別にまとめられたものが図12に示されている。これも、複数回答となっている。

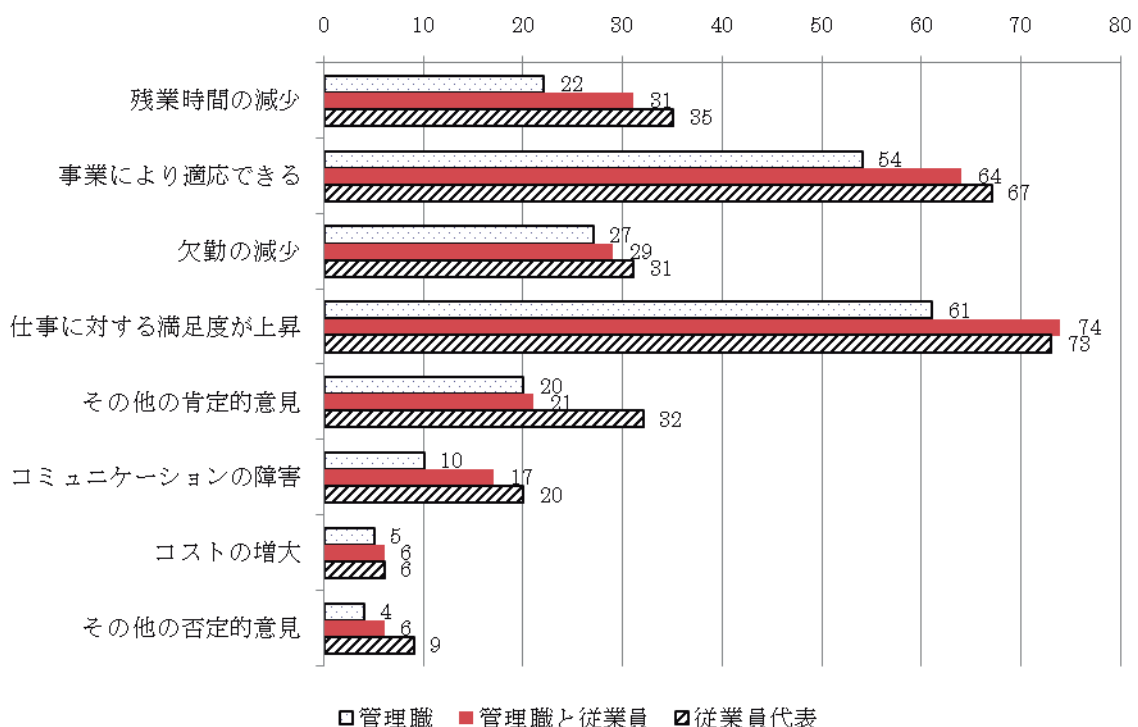
最も多く挙げられている効果は、「従業員の満足度の上昇」で、管理職全員の61%、管理職と部下で74%、従業員代表で73%がこの効果を上げている。次に多く挙げられたのが「事業に対応できるようになった」であり、さらに、「残業時間の減少」が続く。数は少ないが、否定的な効果もあげられている。最も多い否定的な意見は「コミュニケーションの障害」であった。また、わずかだが、「コストが増加した」とする意見もあった。

どのような事業所が柔軟な労働時間制度を導入しているのだろうか。まず、恒常的に事業に変動があるとする事業所で制度を導入している傾向がある。事業に変動があるとする事業

所では、50%が柔軟な労働時間制度を導入しているのに対して、事業が安定していると答えた事業所で柔軟な労働時間制度を導入しているのは43%にとどまっている。

一般に公共部門に属する事業所では、柔軟な労働時間制度を導入しているところが多い。しかし、国によって違いがある。ベルギー、フィンランド、アイルランド、イタリア、ラトビア、スウェーデンでは公共部門に属する事業所での柔軟な労働時間制度が進んでいるが、デンマーク、フランス、ギリシャ、ハンガリーなどでは公共部門の事業所より民間の事業所の方がフレックスタイム制度の導入が進んでいる。

図 12 柔軟な労働時間制度導入の効果

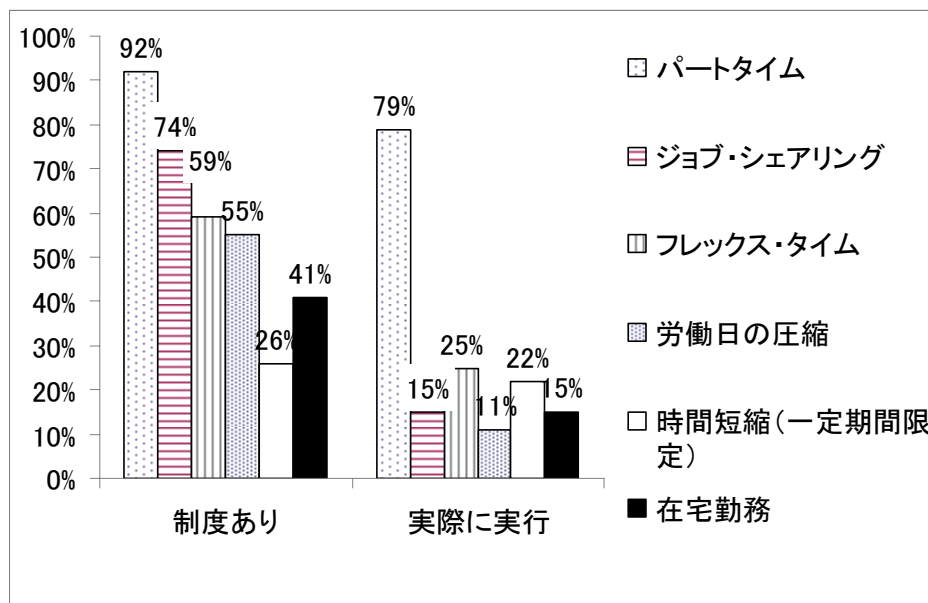


イギリスは、これまで労働時間が長い国とされてきたが、EU がワークライフバランスを強力に推し進めていることから、ワークライフバランスに積極的に取り組むようになった。イギリスでも、企業を対象にしたワークライフバランス調査が行われている。

2005年に行われたワークライフバランス調査によると、多くの企業で柔軟な労働時間に関連した制度が導入されている（図 13）。最も多くの回答があったのがパートタイム制度の導入で、92%の企業がすでに制度を導入しており、79%の企業がすでに制度を実行に移している。次に多くの回答があったのがジョブシェアリングだが、74%の企業が制度があると答えているのに対し、すでに実行していると答えた企業は15%に過ぎず、制度導入と制度の実効の間に乖離があるようだ。フレックスタイム制度は55%の企業が制度導入済み、25%の企業で実際に実行されている。「労働日の圧縮」についても、55%の企業がすでに制度を導入して

いると答えているが、これは、例えば、1日8時間労働で週5日働いていたものを、1日10時間労働で週4日勤務に切り替えるというように、一日の労働量を圧縮する制度を意味する。このようにすることによって、企業側は、通常の業務時間外にも顧客に対応できるようになり、従業員側には、休日の数がより多くなるというメリットがある。

図 13 イギリスの企業の柔軟な労働時間に対する対応（出所：BERR2008）



ヨーロッパ連合でも、出産休暇などの拡充ばかりでなく、労働時間を短縮するための議論が盛んにおこなわれていることも事実である。しかし、イギリスに限らず、ヨーロッパ諸国の多くでは、労働時間の長短と給与が密接に結びついており、労働時間の減少は直接給与の減少に結びつく。前述のとおり、EU 加盟国では労働時間の長短にかかわらず、健康保険や有給休暇をとる権利などの条件を変えてはならないと法律で定めることが義務となっているが、家庭の事情でフルタイムからパートタイムに移行すれば給与は低くなってしまう。こうした中、柔軟な労働時間制度とともに注目されているのが「年間労働時間制度（Annual Working Hours）」である。

年間労働時間制度とは、簡単にいえば、1年間に働かなければいけない労働時間の総量をあらかじめ決めておいて、その労働時間をどのように消化するかは労使の話し合いで決めるという制度である。特に、季節変動が激しいような企業の場合、比較的仕事量が少ない時の無駄や業務が多い時期の残業などを減らすことができる。また、労働者にとっても労働時間の割り振りを計画的に行えることによって、仕事以外の活動の計画を立てやすい。この制度は、従来生産工程に携わるブルーカラー労働者に適用されてきたが、ホワイトカラー労働者への適用も進んでいる。

ドイツの年間労働時間について、JILPT のホームページで詳しく紹介されているので、以

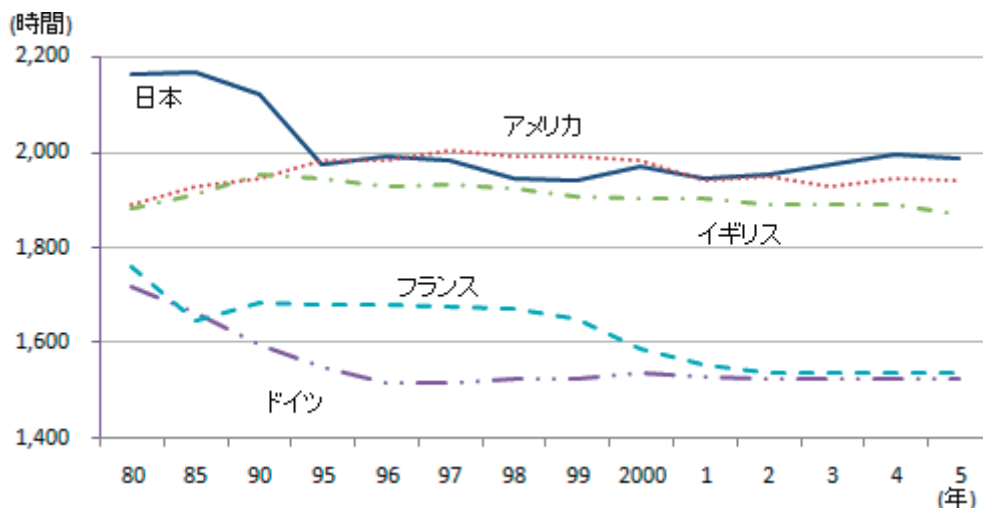
下に引用する（www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2008_7/german_01.htm）。

懸案の一つとなっていた EU の労働時間制が決着した。労働時間の上限や労働者の同意があれば長くできる例外規定（オプトアウト）などをめぐり議論が繰り返されてきたが、原則週 48 時間を上限とし、オプトアウトの適用条件も厳しくすることで一応の合意がなされた。欧州レベルの労働時間をめぐる議論は加盟各国の利害も絡み単純ではない。また近年の労働時間をめぐる議論は労働条件といった側面だけでなく、ワークライフバランスといった労働者およびその家族の生活全体の問題として捉えられている。労働形態の多様化に伴い、労働時間にも多様な選択が求められているのが特徴だ。ドイツにおいても労働時間のパターンは、過去 20 年の間に劇的な変化をとげた。本稿ではドイツの労働時間制をめぐるプロセスをたどり、現在導入されている新しい労働時間モデルの一つ「労働時間貯蓄制度」について紹介する。

「より短く」から「より柔軟」へ

ドイツの労働時間が、先進国の中でも最も低い水準にあることは周知の事実であろう。95 年に導入された金属産業の「週 35 時間労働」はドイツ労働時間短縮の象徴であった。2005 年の年間総実労働時間（生産労働者）は 1525 時間。他方、1987 年改正労働基準法の施行以来着実に労働時間を減らしてきた日本は 1988 時間。比較すると依然 450 時間以上の格差がある（図 14 参照）。

図 14 生産労働者の年間実労働時間（製造業、時系列）



出所：JILPT データブック国際労働比較 2008

このように、より短くより効率的であることを目指してきたドイツの労働時間であるが、労働時間の長さは近年、二極化する傾向にある。背景にあるのはパートタイム労働者の増加

だ。雇用労働者に占めるパートタイム労働者の比率は、1991年には14%に過ぎなかったが2005年には24.5%まで上昇し、女性就業者の44%強がパートタイム労働に従事している。さらにハルツ法により導入されたミニジョブ・ミディジョブが僅少労働の拡大を促進している。こうした層の労働時間は短縮傾向にあるが、一方でフルタイム労働者は再び長く働くようになってきている。フルタイム労働者の労働時間は、2002年から週0.3時間増え2006年（第2四半期）には週41.7時間となった。またフルタイムの男性就業者は42.4時間で女性より2時間長くなっている。

そしてさらに重要なことは、時間の長短だけを目安とする従来の均一な労働時間モデルが過去のものになりつつあるということだ。労働時間は従来の硬直的で「より短い」モデルから「より柔軟な」モデルを目指して転換しつつある。

「柔軟化」へのプロセス

ドイツの労働時間制は、固定的な性格の強い時間制が長期に渡り支配的なモデルであった。ドイツにおける戦後の労働時間短縮のプロセスは1950年代半ばから本格的に始まる。その推進力としてももちろん労働組合の努力を抜きにして論じることができないが、その間の順調な経済発展が幸いしたことも無視できない。70年代前半のオイルショックにより労働時間短縮は一時的な停滞を見せるが、84年の金属産業における労働時間短縮協約の締結によりこの状況は打破された。この協約により、ドイツの金属産業労働者はそれまで40時間だった週所定労働時間を38.5時間に短縮することを勝ち取る。ところでこの組合側の勝利には、時間短縮だけでなくその後の協約交渉に影響を与える重要なテーマが含まれていた。「柔軟化」というテーマである。ポイントは二つあった。一つは、事業所において個別労働者あるいはグループごとに労働時間を37時間～40時間に幅の中で設定し、その平均で協約所定の労働時間を維持すればよいという「労働時間の個別化」であり、もう一つは、一定期間内で労働時間を調整する「変形労働時間制」である。これ以降、ドイツの労働時間協約交渉は常にこの「柔軟化」の拡大を主要な争点として争われてきた。

新しい労働時間モデル導入の契機—固定から変動へ—

産業構造の変化、あるいは近年の急速なグローバル化による国際競争の激化は、ドイツの労使に新たなモデルの導入を促した。すでに世界最高水準まで進んでいた時短がドイツ経済の足枷になっているとの認識が産業界の間にじりじりと広がっていた。このような状況の中、労働側が時短にこれ以上の成果を期待できるはずもない。雇用確保や懸念される職場移転を考えると、労働側は譲歩せざるを得ない場面が増えていった。

労働時間貯蓄制度モデルの原型は、労働側がまだ時短を交渉の旗印に掲げている中、契約労働時間の削減を契機に登場したと言われる。このとき多くの企業は、契約労働時間を削減しつつ、日々の実労働時間には手を付けなかった。この結果、契約上の労働時間と実労働時

間との間に乖離が生じ始める。ここで登場したのが、労働時間をあたかも銀行預金のように口座に積み立て、労働者は後日休暇等のためにこれを利用できるとしたモデルだった。

つまり、ドイツにおける最近の労働時間制度の変化は、1980年代の金属産業におけるストライキに見られたような激しい労使対立の末、労働側が勝ち取った成果によるものではなく、また労働者の時間に対する希望や必要性が全面的に取り入れられたことに由来するものでもない。それは、国際競争の激化および低経済成長により強まった経営側の時間延長圧力と、リストラの回避・縮小など雇用確保を優先したい労働側の妥協との狭間で生まれた産物という理解の方が妥当かもしれない。

制度の特徴

「労働時間貯蓄制度」とは、労働者が口座に労働時間を貯蓄しておき、休暇等の目的で好きな時にこれを使えるという仕組みである。従来の均等配分時間原則とは大きく異なり、通常の労働時間を変動的に配分することを可能にする。一日の労働時間、週の労働時間は一定期間の幅で変動させることが可能である。この変動が認められる期間の幅はセクターごと、企業ごと、または事業部ごとに異なって規制される。原則として、延長または短縮いずれの方向への変動も、一定期間の間に平均化し、労働協約または個別企業レベルで同意された平均労働時間と等しくすることが求められている。以下、「労働時間貯蓄制度」の特徴を述べる。

(1) 時間源

口座に貯蓄される労働時間の最も一般的な時間源は残業時間である。休暇期間やシフト労働および夜勤に伴う追加的な労働時間など、その他の時間ソースはあまり大きな役割を果たしていない。

(2) 清算期間

「口座の3分の2は、最長でも1年以内に残高を清算しなければいけない」とした規定がある。これは、基本的に短い清算期間を規定することの多い残業やフレックスタイムが時間源の大半を占めることによる。

(3) 貯蓄上限時間

口座の多く（全口座の5分の4）が貯蓄可能な上限時間を規制している。利用時間の上限を規定している比率はそれよりも少し高い。平均貯蓄上限時間は90時間を超える一方で、平均利用上限時間は60時間を下回っている。

(4) 口座の利用方法

短期間の休暇以外の利用方法として、特定の理由のない長期的な休暇に使われることが多い（労働時間口座のある企業の63%）。教育時間口座の導入は件数が少なく（企業の15%）、導入されていても主に例外的なオプションとして位置づけられている。また、ある種の賃金要素（特別手当やボーナス）なども貯蓄時間として利用されることもある。企業（労働

時間口座と事業所委員会の双方がある)の14%では、従業員は労働時間を貯蓄して、早期引退をすることが可能。

(5) 規制方法

事業所委員会の設置されている企業において、労働時間口座からの時間の引き出しが従業員と上司との間の合意に基づいて行われるのが67%、同僚の同意に基づいて行われるのは30%である。

(6) 有効期間

労働時間口座のすべてで、口座に貯蓄された実労働時間が金銭的な形や強制的な自由時間として利用できることを保障されているわけではない。民間部門企業の5社に1社(21%)において、清算期間を超過した貯蓄時間は効力を失う規定になっている。

(7) 倒産に対する保障措置

倒産時に労働時間口座を保護する規定のある企業はわずか4社に1社である。長期口座を導入している企業では、この比率が44%にまで上昇する。

普及状況

さて、こうした制度は現在どのくらいの割合で普及しているのだろうか。同制度の普及状況は、企業規模、産業セクター間で大きく異なる。最も普及しているセクターは金融部門(85%)であり、他方、卸売部門では普及が遅れており50%を下回っている。現在企業全体の約3分の2が、何らかの形で「労働時間貯蓄制度」を導入しているようだ。同制度を利用できる労働者が全労働力人口に占める比率はこの数字よりも若干低いと推測されるが、おそらく50%を超えていると考えられる⁵。

労働時間口座はさまざまな目的のために利用されている。短期口座は、残高を一年以内に清算する仕組みであり、現在最も普及している制度である。他方、7%の企業は長期口座を導入している。長期口座を導入している企業は全労働人口の18%を雇用しているが、雇用されている従業員のすべてが長期口座を利用できるわけではない⁶。先行する化学業界に続き、鉄鋼業界が長期口座を容認したため、将来的には長期口座の普及が見込まれている。

制度導入のメリット

新しいモデルの導入により、企業と従業員は通常の労働時間の強い拘束から解放された。従業員は時間を積み立て、職場外での活動に自由に使うことが可能となった。他方、企業は

⁵ 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。

⁶ 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)。

労働需要の短期的な変動に対応する自由度が高まり、残業に必要な手続きや追加的な手当の支払いなどの制約を受けなくてすむようになった。また、人材活用の柔軟度が向上し、内部柔軟性の幅が拡大した。労働需要が変動しても、企業は投入する労働力の調整を、従業員数ではなく労働時間の調整によって実現することが可能となったのである。つまり「労働時間貯蓄制度」は労使双方に利点を提供する制度だと言える。以下、メリットを列挙してみる。

1. 投下労働力量を変動する労働需要に合致させ、残業や残業手当の発生を回避し、在庫コストを引き下げ、休止時間を削減し、労働強度の改善を実現する。
2. 季節的・周期的な需要の変動に、コストの上昇（雇用コスト、解雇コスト）や生産性の悪化をもたらす従業員数（熟練労働者の維持と企業特有の人材育成）の増減なしに対応することが可能になる。
3. 従業員の視点からは、自らの時間主権を向上させ、ワークライフバランスの必要条件を改善することが可能となる。
4. 職場外の生活における突発的な出来事に対応する時間を提供する。
5. サバティカルのような長期休暇を可能にする。
6. 継続的訓練の期間を長期化できる。
7. 高齢労働者の早期引退を可能にする。

制度の評価、問題点

しかしながら一方で、この制度は職場のトラブルを引き起こす場合もある。制度利用者間に生じる不均衡からトラブルが発生するケース等である。さらに労働者自身も、制度メニューからの選択を要求される。例えば、貯蓄した時間を、短い自由時間に利用するか、職業訓練の継続に利用するか、サバティカルに利用するか、早期引退のために利用するか——などである。画一的な通常の労働時間と違い、職場外の活動の必要に応じて、日々の労働時間の長さやタイミングを自ら調整しなければならない。これは一見して自由度が広がる利点のように見えるが、時として労働者にストレスを与えることにもなり得る。他方、企業が投下労働力を市場の需要変動に適合させる目的で労働時間口座を利用する場合、従業員の自由度は小さくなる事態を招く。つまり「労働時間貯蓄制度」は、標準的な労働時間と比較すると時間編成の自由度が大きいいため、長所と短所を構造的に併せ持っている。この制度の導入は労働者に期待と不安の双方を生み出してしまったのだろうか。

この制度を利用している従業員を対象とした調査⁷によると、今のところ利用者の大多数はこの時間管理に関する潜在力をプラスと評価しているようだ。反対の評価をしているのはご

⁷ いわゆる少子化対策としてワークライフバランスを位置づけることについては、現時点では出生率の回復との因果関係の実証が困難であることから、これを是としない考え方もある。

く少数（19％）に過ぎない。また、事業所委員会委員を対象とした調査⁸においては、多くが労働時間口座の導入により通常の労働時間制度と比較して、個人の時間管理の自由度が拡大したと回答している（74％）。反対の意見を述べた事業所委員会委員はきわめて少ない（6％）⁹。

柔軟性と交渉の分権化

このような労働時間制度の変化は、手続き上の変化を促す。従来の標準的な労働時間は企業横断的な産業別の団体交渉によって定められていた。しかし、「労働時間貯蓄制度」のような柔軟な制度は、個別企業ごとの決定の自由度を必要とする。このため、労働時間の柔軟化は労使関係の分権化と並行して進行した。

ドイツの労使関係は二元的に構成されている。一つは、企業横断的に産業別に組織された労働組合と使用者の団体交渉による協約自治である。もう一つは、事業所レベルでの使用者と事業所代表委員会との共同決定制度による事業所自治である。この二元的労使関係では協約自治が優先される。

しかし、先に指摘したように、1984年の労働協約の際に、週平均38.5時間になることを条件に、個別ないし一部の労働者の労働時間を、一定の幅の中で定めることができた。これは本来、労働時間の長さは労働協約で決めることになっているにもかかわらず、一部労働者の週労働時間を事業所決定に委ねたことになる。

「労働時間貯蓄制度」の導入はさらに、企業の労働時間決定での柔軟性の幅を広げるとともに、団体交渉の分権化を促進した。

労働時間の長さは労働協約の専権事項と従来されてきた。したがって、このような柔軟な労働時間制度モデルの導入は労働時間が労働協約の規制から自由になったという印象を与えるかもしれない。しかし、その理解は表面的に過ぎるだろう。団体交渉によって規制された条件に適合した形で、企業レベルで実際に編成されるという点で、従来の枠組みは変わっていない。むしろ新たなモデルでは、従来の標準的な労働時間に比べ、団体交渉による規制の強度は強まっているという側面もある。この意味で、新たな労働時間モデルは「規制された柔軟性」と表現してもよいかもしれない。

しかし交渉の分権化は、労働時間管理に対する従業員の立場を弱体化する可能性をほらむ。つまり、労働者の時間主権を向上させるという側面とともに、企業の意思が時間管理を左右する大きな要素となる可能性も否定できない。以上のような両義性に留意すべきだろう。

⁸ 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）。

⁹ 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。

イギリスにおいても年間労働時間制度は普及しつつある。2007年の労働力調査によると、フルタイムの雇用者の約4.7%が年間労働時間制をとっている（Income Data Service 2008）。産業別にみると、教育産業における雇用者で年間労働時間制をとっている場合が多く、その比率は7.4%に達する。しかし、学校は夏期休暇など長期の休暇があったりする特殊ともいえる職場なので、他の産業と同等に考えるわけにはいかない。年間労働時間制をとっている雇用者の数で言うと、製造業企業の雇用者では約150,000人ともっとも多くなっている。しかし、医療・福祉の分野、電気・ガス・水道の供給業における年間労働時間制度で働いている雇用者も多い。これらの産業では、多くの場合マニュアルワーカーに年間労働時間制度が適用されている。

イギリスの場合、年間労働時間制度は、ワークライフバランスというより、生産性の向上、コストの削減を目的として導入する企業が多いようだ。後の事例に示されている WBB Minerals では、工業用の鉱物資源を採掘する現場作業員の労働時間に無駄が多くあることの改善策として年間労働時間制を導入し、生産性が大きく向上した。しかし、ドイツの例と同様の問題点があることも指摘されている。

イギリスにおけるワークライフバランス

前に述べたように、近年、イギリスではワークライフバランスに関する政策の整備が進められている。労働時間に関する政策も整備されつつあるが、出産に関連する休暇をとる権利が大幅に拡張された。

イギリスでは、2006年に Work and Families Act 2006 を制定し、2007年から施行を開始した。これは、(1) 出産および養子の受け入れの際の休暇及び給与の支払いに関する雇用者の権利に関するもの、(2) 雇用者が年次休暇をとる権利に関するものを規定している。

1. 出産休暇 (Maternity leave)

イギリスでは、1992年の Social Security Contributions and Benefits Act により、法定の出産休暇を26週間と定められていたが、2006年の Work and Families Act により、さらに26週間の延長が認められ、合計で52週間、すなわち1年間の出産休暇をとる権利が与えられた。養子をとった場合にも、同様の権利が与えられる。

2. 父親の出産休暇 (Paternity leave)

新しく子どもが生まれる父親には、父親休暇 (paternity leave) をとる権利が与えられる。ただし、出産予定日の15週間までに、26週間連続して同じ雇用主のもとで働いていなければならない。父親休暇の期間は、子供が生まれてから8週間以内に1~2週の連続した休暇をとることができる。女性の出産休暇と同様、112.75ポンドあるいは週給の90%のいずれか少ない額の給与を受給できる。

2006年の Work and Families Act により、6歳未満の子供または18歳未満の障害のある子供を持つものは、柔軟な労働時間で働くことを要求できるようになった。2008年には、民間の

スーパー・マーケット、コンビニエンス・ストアを展開する企業の J-Sainsbery の人的資源管理を担当する Imelda Walsh の提案を受け、柔軟な労働時間で働くことを要求できる資格を、16歳未満の子供を持つものにまで拡張することを検討している (Department for Business Enterprise & Regulatory Reform 2008)

ヨーロッパにおけるワークライフバランス政策の中で、出産休暇、育児休暇の取得は、少子化の問題と直接結び付いているといえる。一方、労働時間の短縮についても多くの議論が行われている。確かに労働時間が減少すれば、個々の労働者が家庭生活に割くための時間が増えることになる。

もとより、日本と比較すれば EU 加盟国における労働時間は短い、近年、さらに短くなる傾向にある。EuroStat によると、2007 年の EU 主要 15 ヶ国の残業などを含む平均週労働時間は 37.2 時間で、10 年前の 1997 年の 38.3 時間と比べて約 1 時間減少している。国別にみると、2007 年現在、最も平均週労働時間が長いのはギリシャの 42.5 時間、一方短いのはオランダの 30.8 時間である。

国別の労働時間の違いは、実はパートタイム労働者の占める比率と相関している。オランダは周知の通り、ワークシェアリング政策の下、パートタイム労働者に比率がたいへん高い。これも EuroStat によるものだが、2007 年時点、オランダの雇用者に占めるパートタイム労働者の比率は半数に近い 46.8% に上る、逆に平均週労働が最も長いギリシャのパートタイム労働者比率は 5.8% にすぎない。そこで、フルタイム労働者のみを対象に 2007 年の週労働時間をみると、EU 主要 15 カ国平均で 41.8 時間となり、パートタイム労働者を含んだ数字よりだいぶ長くなる。オランダでも約 10 時間も長い 40.9 時間となっている。それでも、日本と比較すれば EU 加盟国の週労働時間は短いかもしれないが、フルタイム労働者は、それなりに長い時間働いているといえる。ちなみに、日本における法定週労働時間は 40 時間だが、EU 加盟国の多くでは、最高 48 時間と定められている。

ヨーロッパにおける労働時間の短縮傾向の多くは、パートタイム労働者が増加していることに起因していると考えてよいと思う。2007 年現在、EU 主要 15 カ国におけるパートタイム労働者の比率は 20.9% で、10 年前の 1997 年では 16.7% であったので、約 4 ポイント上昇している。パートタイム労働者比率が最も高い国は前に述べたオランダだが、さらにドイツ (26.0%)、イギリス (25.2%)、スウェーデン (25.0%) と続く。ギリシャのパートタイム労働者比率は極端に低い、他にパート比率の低い国は、スペイン (11.8%)、ポルトガル (12.1%)、イタリア (13.6%) となっている。

これらのパートタイム労働者比率が低い国々は、実は、出生率、女性の就業率も低い国々である。それぞれに国で一時期よりも上昇しているが、2005 年現在の合計特殊出生率 (Total Fertility Rate) は、スペインが 1.35、ギリシャは 1.33、イタリアは 1.32 と非常に低い。一方、パートタイム労働者比率が高いオランダの合計特殊出生率は 1.70、ドイツは 1.34、イギリスは 1.78、スウェーデンは 1.77 であり、ドイツを除けば比較的高い。

EU 諸国においても、育児を主に担うのは女性であり、パートタイム労働という形態は、小さな子供がいる女性が仕事と育児を両立するために重要なものだと考えられているのだろう。このことは、男女別にパートタイム労働者率をみると、いっそう明らかになる。パートタイム労働者比率を男女別にみると、実は大きな差がある。EU 主要 15 ヶ国全体では、男性のパートタイム比率は 8.3%であるのに対し女性雇用者のパートタイム労働者比率は 36.7%で男性の 4 倍以上となっている。ワークシェアリングで有名で、パートタイム労働者比率が最も高いオランダでも、男性のパートタイム労働者比率は 23.6%であるのに対し女性では 75%である（いずれの数字も 2007 年時点、出所は EuroStat）。すなわち、ワークライフバランス政策において進んでいると考えられている EU 諸国でも、育児などは女性が主な負担をしており、出産休暇をとった後に、あるいは家事や介護などの家族の世話をするためにパートタイムという勤務形態を選択するのは女性が圧倒的に多いのである。

このような実情は、一見、日本の既婚女性と同じように見えるかもしれない。しかし、両者の間には大きな相違があると思われる。第一に、日本では、未婚の時にフルタイムの仕事に就いていた女性の多くは、結婚、出産に際して退職してしまう。パートタイムの仕事についている女性の多くは、出産後、育児が一段落した後で、労働市場の再参入した人たちだ。日本の女性の年齢別就業率カーブが、いまだに M 字型を示しているのがその証拠である。

EU 諸国では、女性の年齢別就業率カーブが M 字型を示している例は、ほとんど見られない。また、フルタイムで働いていたものが勤務形態をパートタイムに変更する場合でも、同じ勤め先で働き続けることが多い。EU 加盟国における出産休暇に関連した法律では、法定の出産休暇をとった女性には、復職後、休暇を取る前と同じ仕事、あるいは同様の仕事に就く権利が認められているが、同時に、フルタイムからパートタイム、あるいはフレックスタイムの勤務形態への移行を申し出る権利も認められている。フルタイムであろうとパートタイムであろうと正規の従業員であることに違いはないということも、日本と比べて重要な違いである。出産休暇制度とは別に、EU 加盟国では労働時間の長短にかかわらず、健康保険や有給休暇をとる権利などの条件を変えてはならないと法律で定めることが義務となっている。また、男性でも、パートタイムからフルタイム、フルタイムからパートタイムへの移動も比較的容易におこなわれている。

4. 事例編

本資料シリーズの後半では、労働時間にかかわるワークライフバランス制度の事例を紹介する。前述のように、労働時間にかかわる制度にはいくつかの種類がある。パートタイム労働、フレックス勤務制度、年間労働時間制度等である。

事例は、「柔軟な労働時間制度」と「年間労働時間制度」に大きく分けられている。前者は、パートタイム労働や在宅勤務制度を含んでいる。ただし、事例によっては両方の制度が活用されている場合もある。例えば、**Britania Group** の例では、柔軟な労働時間制度の中のオプションの一つとして年間労働時間制度がある。しかし、在宅勤務は事実上行われていない。オックスファム・イギリスでも、柔軟な労働時間制度の一つとして年間労働時間制度を施行している。

柔軟な労働時間制度の事例として挙げられている企業は、いずれも金融サービス、販売、非営利団体など第三次産業に属する企業である。一方、年間労働時間制度の事例にある企業の多くは製造業である。業種の違いにより、導入される制度が異なっている点に注目したい。

また、柔軟な労働時間制度を導入したことによる利点として、従業員の欠勤率や残業時間の減少の他に、退職率の減少や人材のリクルートがたやすくなった場合が多いことにも注目したい。

日本におけるワークライフバランス政策の狙いの一つに、子供を持つ女性の就業率を上げるというものがある。現状では、女性就業者の3分の2以上が結婚あるいは育児のために労働市場を離れる。いったん、労働市場を離れた女性の多くは、育児が一段落すると再就職するが、以前に働いていた職場に戻れるものは少ない。また、働く既婚女性の多くはパートタイム労働を行っている。前にみたように、EU 諸国でもパートタイム労働者の多くは女性であるが、日本と異なり、パートタイム労働者はすなわち非正規労働者であるという雇用区分はされていない。このことは、EU 諸国ではパートタイム労働は柔軟な働き方のオプションの一つであるが、日本ではそうではないということの意味する。

このような点に留意しながら、以下の事例を参考にさせていただきたい。なお、以下の事例は、**Income Data Service (2008a, 2008b)** によるものである。

柔軟な労働時間制度

<事例 1>

The Britania Group

不動産ローンなどを扱う、イギリスを代表する金融会社の一つ。全社で約 5000 人の従業員がいる。そのうち約 2000 人が西マサチューセツのリーク市にある本部で働いている。

Britania Group は、ワークライフバランスに関する優良企業として表彰された。

• 制度導入の経緯

2003 年以前、柔軟な労働時間制度（flexible working）は、時々、特別な場合に行われてはいたが、その適用は、管理者の非公式な裁量に任されていた。

2003 年、6 歳未満の子供（障害のある子供の場合 18 歳未満）を持つ雇用者はフレックス制度で働くことを要求できる法律が定められたことを契機として、雇用者に対する意識調査を行ったところ、従業員の半数がワークライフバランスについて満足していないという結果を得た。

新たな法律の施行、従業員調査の結果などを踏まえ、Britania Group は、同社の労働組合と協議に入った。その結果、子供がいるいないにかかわらず、すべての従業員がフレックス制度で働くことを要求できる公式な制度が 2004 年に開始された。

• 制度導入の狙い

柔軟な労働時間制度の導入の目的は、第一に、従業員の職務満足、労働意欲の向上を図ることであったことはもちろんだが、企業にとっても様々な利点があると考えられた。

① 従業員、特に年齢の高い従業員の採用を容易にする。

Britania Group の本社があるリーク市周辺では、会社から地理的に離れた場所に多くの潜在的な人材がいると考えられていた。フレックス勤務制度の導入は、これらの人材の採用を容易にすると考えられた。

② 従業員の働く動機づけと集中力を高める。

③ 業務の柔軟性の向上

金融業における顧客の中には、通常の 9 時から 5 時までの業務時間外のサービスに対するニーズが高い。フレックス勤務制度の導入によって、業務時間が柔軟になり、これらのニーズに対応できるようになる。

④ 欠勤、残業時間、退職者の軽減

⑤ 女性、特に年齢の高い女性従業員の確保

• フレックス勤務制度の実際の運営

同社における、フレックス勤務制度は、導入の狙いを見てもわかるように、経営側と従業

員の双方が利益を得ることをポリシーとしている。そのため、様々な方法を用いて、潤滑なコミュニケーションを図っている。

毎月、会社側のトップが、全従業員を対象としてフレックス勤務制度についての広報プレゼンテーションを行う。加えて、上級管理職のものが話し合い、率先してフレックス勤務時間制度で働いた。このことによって、フレックス制度で働くことが、キャリア・アップの妨げにはならないことが示された。

フレックス勤務制度に関する資料がすべての従業員に配布され、加えて、出産休暇中の従業員に郵送される。同様の資料は、イントラネットでも見ることができる。

• フレックス勤務制度の内容

同社の柔軟な労働時間制度には、いくつかのオプションが用意されている。

① フレックス勤務制度

従業員の要望によって、いくつかのフレックス勤務制度から一つを選ぶことができる。このオプションには、ジョブ・シェアリング、パートタイム、フレックス労働時間制度、労働時間の圧縮（compressed working）、年間労働時間制度が含まれる。

② 雇用の中断（employment breaks）

必要に応じて、6 カ月から 5 年の雇用の中断を申し入れることができる。この間、従業員は教育を受ける、旅行、家族の介護、育児等を行う。Britania Group では、中断期間が終わった後の雇用の再開については必ずしも保障されていないが、個々の従業員のニーズに応じて、休暇の運用等が検討される。

③ 短期間の休暇

通常のリバークに加えて、最高、一年あたり 70 時間までの休暇をとることができる。ただし、給与は支払われない。雇用の中断と異なり、休暇取得後の以前と同じ、あるいは類似した仕事に戻る権利が保障されている。

④ 家族休暇（family leave）

従業員の家族に緊急の事態が発生した場合、1 年あたり 5 日の有給の家族休暇をとることができる。緊急の事態の中には、家族成員の逝去なども含まれる。

家族休暇とは別に、従業員が出産休暇をとった場合、Britania Group では 12 週間の間、給与は全額支払われ、さらに 27 週間の間は法定の給与が支払われる。

⑤ 在宅勤務（home working）

特定の期間、在宅勤務が許されることがある。在宅勤務は公式の制度ではなく、特別な場合に、主に直近の管理者の裁量によって決定される。Britania Group のように、金融業の業務では、顧客との交渉が常に必要とされているので、在宅勤務は現実的なオプションではないと考えられている。

- 柔軟な労働時間制度への移行の手続き

柔軟な労働時間制度への移行を希望する従業員は、以降によって顧客、働いている部門、及び業務全体に対する影響に関するレポートの提出を求められる。また、同じチームで働いている同僚に、各時の移行希望について周知し、相談しなければならない。

要望を受けた管理者は、業務に対する影響、希望者の同僚の意見を考慮しながら是非の検討を行う。もし、業務上、要望を受け入れられないと判断される場合は、不採用理由を明記した文書で回答する。不採用理由としては、以下のようなものがある。

- ◆ 余分なコストがかかりすぎる。
- ◆ 顧客へのマイナスの影響がある。
- ◆ 現状の業務体制で対処できない。
- ◆ 代替要員を確保できない。
- ◆ 業務に支障をきたす。

もし、要求が却下された場合、要求を出し従業員と管理者は話し合いを行い、妥協点を探ることが許される。例えば、1日8時間週5日の業務を1日10時間週4に日てこなす圧縮労働時間制度は、現場の他の従業員、および管理者に対して大きな影響があるため、2週間で9日働くという形に変更するといった具合である。

時には、要望がかなえられるかが不確かな場合がある。そのような場合、試行期間を設け、他の従業員、顧客、業務全体への影響を確かめたうえで判断が下される。

- 制度導入の効果

制度の普及状況

2007年度終了時点で、Britania Groupの従業員の3分の1がパートタイム、年間労働時間、圧縮労働のいずれかの形態で働いている。これらの中には、在宅勤務のような特別なケースは含まれておらず、実際はより多くの従業員が柔軟な労働時間制度で働いていることになる。フレックス勤務制度と圧縮労働時間制度は最も一般的である一方、ジョブシェアリング制度は一般的なものではない。

従業員の満足度の向上

前述のとおり、制度導入以前の2003年における従業員調査によると、ワークライフバランスについて満足しているものの比率は50%であった。しかし、制度導入後の2004年の調査では84%が満足と答え、2007年の調査では93%が満足していると回答した。

女性管理職の増加

柔軟な労働時間制度の導入は、女性の管理職従事者の増加という効果をもたらした。上級レベルの管理職における女性の比率は、2003年では18%であったのが、2007年には26%に上昇した。中級レベルの管理職の女性比率も、2003年の47%から2006年には55%に上昇した。

業務への影響

柔軟な労働時間制度の導入により、従業員の退職、および欠勤が減少した。退職者の比率は、制度導入により、19.3%から13%に、欠勤の比率は3.5%から2.4%に減少している。また、出産休暇終了後の復職率も2003年では73%であったのが、80%にまで増加している。

顧客へのサービスの向上

労働時間の柔軟性が増したことにより、従来の業務時間とは異なった時間（例えば土曜日の午前中）でも、顧客に対応できるようになった。管理者も顧客の要望に応じて従業員を配置することが容易になり、業務時間管理を容易にしている。

• 外部の反応

これらの制度導入により **Britania Group** は、2007年度、雇用機会の増加に関して表彰を受けた。このことは、イギリスの企業の多くに、工夫次第で多くの女性従業員を活用することができることを印象付けた。

表彰を受けた際、**Britania Group** の代表は、制度導入により男女間の雇用差別を軽減しただけでなく、従業員全体、および顧客の満足の向上がもたらされたことを強調した。2008年3月のサンデータイムズの調査によると、**Britania Group** は、好感をもたれている企業の第2位となった。

<事例 2>

The Department for International Development

The Department for International Development（以下 DFID と略称）は、貧困な国や地域を援助するイギリス政府の管理下にある国際機関である。本部は首都ロンドンのヴィクトリア地区にあり、730 人が働いている。加えて、スコットランドにある支部で 500 人のものが働いており、小さな地方支部を合わせると、全体で約 1700 人がイギリス国内の DFID に勤務している。海外の途上国のオフィスで働いているものもある。

DFID の従業員は、国際援助事業に携わることに強く動機づけられた人々であり、退職比率は約 3% と非常に低い。しかしながら、従業員のワークライフバランスの向上について、DFID では議論が行われてきた。従業員のワークライフバランスが向上すれば、事業の生産性が向上し、有能な人材を様々なセクターから採用することができると考えられている。

• 導入への経緯

2004 年、DFID では従業員のストレスに関する調査を行った。その結果、特に専門職、特別職で働いている者の中でのストレスが高いことが明らかとなった。この調査結果を受けて、2007 年の 7 月に「よりよいバランス (Better Balance) キャンペーン」を開始した。これは、従業員の福利厚生に関する機能を一つの部署にまとめ、同時に新しい制度の導入を図るものであった。以下のような内容である。

- ◆ 上級スタッフを対象とした、組織心理学者を交えた、コンサルティングの実行。
- ◆ 「プレッシャーに対抗するワークライフバランス管理 (Managing work-life balance under pressure)」という、すべての従業員を対象としたワークショップを開く。このワークショップでは、業務上のストレス対策を含めた、ワークライフバランスに関する相談が行われる。
- ◆ イギリスの職員について、1 対 1 のストレスに関する相談。
- ◆ 海外で働く職員に対するカウンセリングサービス。
- ◆ リーダーシップをとるスタッフに対して、福利、健康、業績などに関する質問紙調査を行い、問題とその解決策を明らかにする。
- ◆ 管理者に対して、新しい「ストレス評価ツール」を配布する。このツールには、質問紙、チェック・リストなどが含まれており、各々の管理者は、自分の配下で働く者のストレスの兆候をチェックすることができる。
- ◆ 長い労働時間を減らす。

- 長時間労働

DFID では、ストレスと同時に、長時間労働をワークライフバランスのための重要な課題と位置付けた。長時間労働は組織へのコミットメントの表れではなく、業務の欠陥の兆候であるとした。

長時間労働に関する新しい方針が示された。それによると、

- ①労働時間法（Working Time Regulations）で定められた条件、週 48 時間労働が 17 週にわたって続くことがある場合、これを深刻な兆候とみなす。
- ②長時間労働は組織へのコミットメントの結果ではなく、昇進や配置転換のための人事上の材料とはならない。
- ③年間の有給休暇は必ず消化しなければならない。

- 柔軟な勤務制度

DFID では、古くから柔軟な勤務制度が設けられており、すべての職員に適用されている。その内容は以下の通り。

- ◆ パートタイム勤務
- ◆ 午前 10 時から午後 3 時 30 分をコアタイムとするフレックス勤務制度
- ◆ 圧縮労働時間：週 5 日 8 時間労働から、週 4 日 10 時間労働、または 2 週間で 9 日労働に切り替えることができる。
- ◆ ジョブシェアリング
- ◆ 特定期間労働：最近、柔軟な勤務制度のメニューに加えられた。
- ◆ 在宅勤務：在宅勤務を選んだものには、ブロードバンド接続をしたコンピュータ・セットが与えられ、必要に応じて他の事務機も与えられる。

柔軟な勤務制度で働く希望を持つ職員は、直近の管理者にこれを申し入れる。申し出を受けた管理者は、様々な条件を吟味する。もし、申し出が受け入れられない場合、管理者は、業務上の理由を文書で明確にしなければならない。申し出が受け入れられた場合、最長 6 カ月の試行期間を置く。

在宅勤務

ロンドンの事務所で働く職員に対して、在宅勤務が認められることがある。主な理由は、ロンドンの事務所の職員の多くは、通勤時間が長いことによる。在宅で適正な業務が行えると認められ、管理者がこれに同意した場合、週に 1,2 日の在宅勤務が認められる。

海外での勤務

DFID の職員の多くは海外で働くことを強く望んでいる。多くの職員は、非西欧諸国でのプロジェクトに直接かかわりたいと考えている。しかし、特に海外の貧しい国々で働くスタ

ップの職場環境は、イギリスで定められている健康基準を下回る場合が多い。加えて、これらの職員は、友人や家族の支援ネットワークもない。したがって、海外の職員の健康的なワークライフバランスを図ることは難しい。DFID では、これらの職員、およびその家族の健康や福利厚生について最大限の努力を図っている。

ローカル・スタッフ

DFID の海外支局では、イギリス人スタッフのほかに、地元でリクルートされたスタッフが多く働いている。これらのローカル・スタッフの勤務制度は支局ごとに管理され、国毎に異なっている。

多くの場合、ローカル・スタッフのワークライフバランスに関するニーズはイギリス人スタッフのそれと異なっている。特に、貧しい国々では、DFID で働くことは基準より高い収入を得ることを意味し、大人数の大家族の暮らしを支える職員が多くいる。DFID では、これらのローカル・スタッフに対し、各地の事情に応じたワークライフバランス施策を図っている。

特別休暇と子供の世話

このように、DFID では職員のワークライフバランスのための様々な施策をとっているが、それでも、満たされない問題が存在する。家族の介護や子供の世話のために仕事を休まなければならない場合がそれである。

DFID では、最長 5 年間の無給のキャリア・ブレイク制度が用意されている。この制度を利用して、法定の出産休暇を延長することができる。適用基準は、優秀な業務上の成果を出したものの、欠勤の少なさ等である。

また、イギリス政府が提案する育児ヴァウチャー制度も取り入れられている。職員の同意のもと、給与の一部を育児ヴァウチャーに転換する。これは、税金を払う前の給与から差し引かれるので、結果的に所得税額はすくなくなる。

• ワークライフバランス制度の成果

DFID では 2008 年も職員の福利やストレスに関する調査を行い。調査結果は現在集計中である。しかし、日常の観察から、新しいワークバランス制度は、大きな成果を上げていると考えられている。今後は、高齢の親の介護の必要に迫られている職員を援助するための制度の充実を図りたいとしている。

<事例 3>

オックスファム・イギリス (Oxfam GB)

オックスファムとは、世界 100 カ国以上で貧困と闘う国際支援団体。その名称は、第二次大戦中にギリシャ市民を支援していたイギリスのオックスフォードの市民による団体、「オックスフォード飢饉救済委員会 (Oxford Committee for Famine Relief)」に由来する。オックスファム・イギリスは、そのイギリスにある本部。イギリス国内には 1700 人が働いており、海外の開発途上国では、合わせて約 6000 人が働いている。イギリス国内、海外にかかわらず同様の人事制度の適用が試みられている。

組織の性格上、従業員のワークライフバランスの向上がもたらす組織の利益は、柔軟な労働時間制度の導入のモチベーションにはなっていない。しかしながら、国際的な専門業務をこなすための人材の確保、退職率の減少のためにワークライフバランスの向上は重要だと考えられている。

• 柔軟な労働時間制度の導入

オックスファム・イギリスでは、柔軟な労働時間制度を導入してから、すでに 5 年が経過している。制度はイギリス国内のすべての従業員に適用され、海外で働く従業員にも、ローカルな法律が許す限り、同様の制度が適用される（例外としては、例えばイエメンでは養子をとることが禁止されているため、養子休暇は適用されない）。

制度の導入に当たっては、従業員及び労働組合と相談が行われた。また、イントラネット、公開セミナー、チーム内でのミーティング、社内報などを通じて制度に関する周知を広く行った。

• 柔軟な労働時間制度の内容

オックスファム・イギリスにおける柔軟な労働時間制度には、パートタイム、在宅勤務、ジョブシェアリング、年間労働時間制度、圧縮労働時間制度等が含まれる。

パートタイム

イギリスでは、特に女性の間でパートタイム勤務は広く普及している。オックスファム・イギリスでも少数の女性上級職員がパートタイム、あるいはフレックス勤務を行っている。オックスファムはこれらの職員に対し、柔軟な労働時間制度で働くことが昇進などの妨げにならないことを周知させるようにしている。

在宅勤務

オックスファム・イギリスは 10 年前に在宅勤務制度を導入している。それ以前から、非公式な形で在宅勤務は行われていたが、主に福利厚生目的から在宅勤務制度を公式のものとした。

オックスファム・イギリスにおける在宅勤務制度は 3 つのタイプに分かれている。

◆ 適時在宅勤務制度

一月に3回まで、非定期的におこなわれる在宅勤務制度。特定の業務が在宅でも行うことができ、組織に余分なコストをもたらさないとされるときに認められる。

◆ 部分的在宅勤務制度

定期的におこなわれる在宅勤務制度。1週間のうち決まった日に在宅勤務を行う。通常、1週間当たり1ないし2日。

◆ 完全在宅勤務制度

主に、オックスファム・イギリスの地域マネジャーに適用されている制度。主に在宅で業務をこなす。自宅に事務機器とPC機器が提供される。この勤務形態に入る前に、自宅ないしはサテライトオフィスとなる場所の健康面、保安面の検査が行われる。

すべての職種で在宅勤務が有効なオプションであるとは考えられていない。在宅勤務を許可するのは、直近の管理者に委ねられている。在宅勤務の要望が出されると、管理者は要望を出した職員が働くチームに対する影響、顧客やサービスに対する影響について精査する。

オックスファム・イギリスでは、在宅勤務を職員の育児や介護のニーズを満たす解決策と考えているわけではない。在宅勤務は、通勤時間などを節約することによって育児等との両立を助けるものであって、在宅勤務の決定はあくまで仕事の生産性を基準としている。

オックスファム・イギリスでは、在宅勤務でかかる費用が支払われる。これは、給与でなく、主に光熱費などの実費が支払われる。

ジョブシェアリング

オックスファム・イギリスでは、ジョブシェアリングによって、機会均等が達成され、退職者を減らしながらオックスファムの業務の生産性を上げることができると考えられている。ジョブシェアリングによって、職員は、家族などの状況が変化しても、退職することなく速やかに対応できる。特に、出産休暇をとった女性が復職する際の手助けになるとも考えられている。

ジョブシェアリングの申し出があると、次のような点が考慮される。

- ① ジョブシェアリングを行う2人の職員の間でのコミュニケーションにかかるコストを最小にすること。
- ② ジョブシェアリングの対象となる業務はフルタイムの業務でなければならず、2人の職員でシェアされること。
- ③ ジョブシェアリングを行う職員の職域、責任を明確にすること。
- ④ ジョブシェアリングされた業務の業務量は、トータルすればフルタイムの業務のそれと同等になること。

特定季節業務 (Term-time working)

オックスファム・イギリスでの特定季節業務とは、(職員の子供の)学校がある間だけ働き、

学校が休みの間は休むという制度である。学校が休みの機関のほかに祝日、有給休暇など、1年に13週間の休暇が認められる。ただし、祝日などの休暇には給与は支払われない。

年間労働時間

業務の季節変動が大きい部門では、年間労働時間制がとられる場合がある。業務が繁忙である時は労働時間が長く、業務が少ない時は労働時間を短くする。給与は、年単位で決められ、毎月同じ額が支払われる。年間労働時間制は、1年毎に契約が行われ、毎回見直される。年間労働時間は最大1872時間とされ、1年を通した給与は、常に1週間当たり36時間働く通常の職員と同額である。

• その他のファミリー・フレンドリー制度

オックスファム・イギリスは、2005年に本部を移転した。その際、敷地内に保育施設を設けた。保育施設を利用する職員は、施設の人件費、維持費のため3歳未満の幼児の場合1月に746.2ポンド、3最上の子供の場合は698.32ポンドを支払う。

2006年にイギリス政府が出産休暇の拡張を法制化する以前から、オックスファム・イギリスでは豊かな出産休暇制度を設けていた。以前の法律では、出産休暇を26週と定められていたが、オックスファム・イギリスでは39週間の有給の出産休暇が認められていた。ただし、給与額は勤務期間の長さによって異なっている。

• ワークライフバランス制度の効果

一連のワークライフバランス制度の導入によって、様々な効果が表れている。柔軟な勤務体制の導入によって、職員の退職率が減少した。最近の調査によると、世界中のオックスファム職員の68%が、「自分は健康的なワークライフバランスを保っている」という意見に賛同している。

欠勤率も減少している。オックスファム・イギリスでの欠勤率は1年あたり約5.7日で、その多くは病気によるものである。これは、様々な制度により、職員のワークライフバランスに寄与しているためだと考えられている。

完全在宅勤務制度の導入により、地域支部において、施設費用が大きく削減された。地域支部のすべてに専用オフィスを設けていれば、多大に施設費用を支払わなければならない。また、従業員のモチベーションが向上したことによって、出資者や顧客の満足度も高くなったと考えられている。

<事例 3>

テスコ (Tesco)

テスコはイギリスの大手小売企業。世界でトップ・スリーに入る小売り企業の一つで、世界中で 2,711 店舗を運営しており、総従業員数は 366,000 人。イギリスの他、アイルランド、ハンガリー、チェコ共和国、スロバキア、トルコ、ポーランド (以上ヨーロッパ)、中国、日本、マレーシア、韓国およびタイ (以上アジア) の 11 ヶ国で事業を展開している (テスコジャパンのホームページ (www.tesco-japan.com) より)。イギリス国内では 1,500 の店舗を展開し、270,000 人の従業員が働いている。従業員の 3 分の 2 がパートタイム労働者である。

• 新たなワークライフバランス制度の導入

2007 年、イギリスのテスコは新しいワークライフバランス制度を導入した。この制度の中には、出産医療サポート、里親 (foster care) サポート、ライフ・スタイル休職、教育のための休職制度などが含まれる。

新しい制度の導入にあたって、テスコでは、イギリス国内のすべての店舗に、従業員のライフバランスに関する意見を申し立てるスタッフを選任した。これらのスタッフの意見は、各地域の委員会に送られ、最終的に本社に集約される。柔軟な労働時間制度、出産医療を受けているものへのサポート、里親になろうとする従業員へのサポート等は、以前は、非公式に特別な場合だけ行われていたが、2007 年以降、公式な制度となった。

このような制度が導入された背景には、従業員の退職率を低減し、従業員の定着を図るという大きなねらいがあった。また、欠勤率の低下を図るということも重要な動機の一つである。

• 柔軟な勤務制度

テスコが 2007 年から導入したワークライフバランス制度は、幾つかの内容を含んでいる。柔軟な勤務制度については、パートタイム労働の拡張、ジョブシェアリングが含まれる。また、非公式な形で、事務職および管理者の在宅勤務が行われている。

地域の配送専門の事業所では年間労働時間制度が行われている。また、これらの事業所ではフレックス契約労働者がいる。フレックス契約労働者は 1 週間当たり、10~16 時間働くという契約を結ぶ。ただし、労働時間は最長 32 時間まで延長されることがある。年間労働時間制度、フレックス契約労働者のいずれも配送専門の事業所では業務の繁閑の変動が大きいため導入された。

• 柔軟な休暇制度

2007 年にテスコが導入した制度は、パートタイム労働などの柔軟な勤務制度に加えて、幾つかの柔軟な休暇制度が含まれていることを特徴としている。

出産医療サポート

同社に1年以上勤務した経験を持つ女性従業員は、出産医療にかかわる検査を受けるために最高5日間の有給休暇をとることができる。実際の検査を受けるためばかりでなく、必要に応じて休養するためにこの休暇を利用してもよい。

この休暇は、女性従業員が妊娠する度にとることができる。ただし、トータルで3回までと定められている。5日間を超えて、出産医療のために休む場合は、無給の休暇となる。

男性従業員のパートナーが妊娠した場合、病院等の施設がパートナーの付き添いを求めている場合に限り、出産医療のための有給休暇は2日が認められている。病院等がパートナーの付き添いを求めている場合には、休暇は無給となる。

里親サポート

里親制度に登録したもの、あるいは里親になるための準備を進めているものに対しては、夫と妻の双方がTescoの従業員である場合に限り、里親休暇（foster care leave）が認められる。里親になるための準備のために、最高5日間の有給休暇が認められる。この制度は、里親になるための準備をする期間に対して適用されるもので、里親になったのちは、出産休暇と同様、法定の養子をとった親のための休暇制度（最低26週間の有給休暇）が適用される。

ライフスタイル休職

ライフスタイル休職とは、従業員が様々な「ライフスタイル」上の理由から休職することを意味する。この場合、無給となるが、年金や福利厚生上の権利は持続される。

ライフスタイル休職をとるに当たり、従業員は、特別な理由を申し立てる必要はない。ただし、社内内規にはライフスタイル休職の例として、「4週間以上の休暇をとる場合」、「ボランティア活動に参加する場合」、「従業員の故郷におけるイベントに参加する場合」、「宗教上の巡礼に出かける場合」などが挙げられている。

ライフスタイル休職の期間は、4週間から12週間と定められている。これをとることができるものは、1年以上継続して勤務していたものに限られる。また、2年に1回だけしかライフスタイル休職をとることはできない。あらかじめ定められた期日内に復職したものは、同じ職場の同じ仕事に戻ることができる。

教育訓練休職（Study leave）

教育訓練休職は、Tescoの従業員が国定の職業資格などをとる際に適用される休職制度。自動車の運転免許書の取得、趣味に関する資格、一般の学校に行くための場合は適用されない。教育訓練休職の期間は最大2週間で、無給である。さらに2週間の延長が許される場合がある。4週以上の期間が必要とされる場合は、他の制度、ライフスタイル休職などが併用される。

教育訓練休職を申請できるものは、最低3カ月以上の勤務期間があるものに限られる。

- 制度導入の効果

現在、テスコでは制度導入の効果についての調査を行っている最中である。しかし、すでにその効果は表れていると考えられている。新しい制度の従業員における周知は徹底しており、従業員の評判もよい。

制度導入後、欠勤率は徐々に低下しており、同制度の導入により従業員のワークライフバランスは確実に向上していると考えられている。

年間労働時間制度

<事例 1>

WBB Minerals

WBB Minerals は、世界中のセラミック産業、ガラス産業、鋳物産業などの企業に工業用鉱物資源を提供している。イギリス国内に 600 人の従業員がおり、海外にいる従業員を合わせると 1,700 人に及ぶ。現在、WBB Minerals にいる約 200 人の労務作業者の全ては、年間労働時間単位で契約している。

• 制度導入の経緯

2001 年、WBB Minerals は生産性の向上とコストの低減を目標として、コーンウッドと呼ばれる採掘現場での作業内容の見直しを始めた。

当時の作業手順は、1960 年代から変わらず続いていたごく一般的なものだった。基本労働時間は 1 週間当たり 37.5 時間で、超過労働が生じると、同じ時間だけ休みをとることができるというものだった。実際に調べてみると、超過労働時間分の休みを同じ時期にとるものが多く、結果として労働力不足に陥っていた。

生産現場を、より効率的なものにするため。年間労働時間制への移行を決定し、すでに年間労働時間制への移行が行われていた他の企業に対する調査を行うプロジェクト・チームを結成した。

最終的に、コーンウッドにおける作業体制についての試験的な変更が行われた。まず、1 週間当たりの作業日数を 7 日から 6 日に変更した。また、8 時間交代制を 12 時間交代制に変更し、労働時間貯蓄制度を導入した。作業体制の変更に当たって、労働組合をはじめとする労働者の代表との話し合いが行われた。

労働者代表の多くは、8 時間交代制から 12 時間交代制への変更に疑義を申し立てたが、使用者側は 12 時間交代制への移行は、労働者のワークライフバランスを向上させるものだと述べた。1 日の労働時間は長くなるが、年間労働時間は固定されているので、その分休日の数が増えるのである。

労働時間貯蓄制度については、当初、一律に 250 時間を口座に貯蓄し、必要に応じてこれを使うこととした。使われた時間は超過勤務とされて超過手当が支払われる。

その後、四半期毎に見直しが行われ、2002 年に最終的な合意に達した。

• 年間労働時間制の現状

現在、WBB Minerals の採掘現場では 8 通りの作業体制が敷かれている。

基本的には、年間のコア労働時間は 2,184 時間、1 年毎に 175 時間の時間の貯蓄がある。業務体制は 24 時間で、これを 12 時間交代制の 2 つのシフト（午前 7 時から午後 7 時までと

午後 7 時から午前 7 時まで) でまかなう。どちらのシフトも、4 日連続で勤務し、その後 4 日連続で休暇をとる。

WBB Minerals の従業員は全て同一に 25 日の有給休暇が与えられる。加えて、法定の祝日(通常 1 年に 8 日)に休むことができる(シフト終了後の休日は休暇に換算されない)。

結果的に、年間労働時間制で働く者労働時間は以下ようになる。

1,906.8 就業時間+277,2 時間 (25 日の有給休暇+8 日の祝日) +175 貯蓄時間=2,359 時間

労働時間貯蓄制度

同社のすべての従業員には、年間 175 時間が口座に割り当てられる。この貯蓄された時間はなるべく使用されないことが望ましいが、これを使用する場合は、管理者はできうる限り早めに注意を促す。貯蓄された労働時間の使用に関しては次のようなルールがある。

- ◆ 貯蓄された労働時間の使用は、業務の都合によって決定され、必要になる度にライン管理者によって許可されなければならない。
 - ◆ 貯蓄された労働時間は、使用された日が週日、土曜、日曜であるにかかわらず使用された実時間と同じ時間が使用される。
 - ◆ 業務の都合により、夜勤を強いられる場合は貯蓄された労働時間は使用されない。
 - ◆ 勤務日に出張あるいは訓練コースなどに参加するために、通常の勤務時間を超えた場合は、1 時間毎に貯蓄された労働時間が使用される。
 - ◆ 非番の日に出張あるいは訓練コースに参加した場合は、労働時間が使用される。
 - ◆ 労働時間の口座の有効期間は 1 月 1 日から 12 月 31 日までとする。前年で未使用の時間は繰り越されない。
 - ◆ 貯蓄された労働時間を使用して勤務した従業員は、相応の非番日が与えられる。
-
- 年間労働時間制の導入の効果
- 年間労働時間制の導入によって、生産性が上昇した。採掘がおこなわれている南デヴォンの採掘場での 1 時間当たりの採掘量は、2001 年には 90 トンであったのが 2007 年には 170 トンに上昇した。この生産性の向上は、年間労働時間制の導入による物理的な効果だけではないと考えられている。年間労働時間制の導入により、従業員が仕事以外で過ごせる時間が増え、従業員のモチベーションが上がったと考えられている。

<事例 2>

Arla Foods UK

乳製品の製造を中心とする製造業企業。本社は、デンマークにあり、もともとはスウェーデンとデンマークの会社が合併した。イギリス国内で約 3,000 人の従業員が働いている。その 4 分の 1 に当たる約 700 人に年間労働時間制が適用されている。

• 導入の経緯

年間労働時間制度は、1996 年に一部の事業所で最初に導入された。その後、制度は整備され、拡張された。導入の目的として、コストの安定、超過労働のコストを抑える、業務の柔軟性を高めて顧客のニーズにこたえる必要などがあげられる。制度導入にあたって TGWU (Transport and General Workers Union ; 運輸一般労組) などと協議を行った。

• 制度の内容

同社の従業員は、当初、週 40 時間の労働時間を条件に契約するが、必要に応じて週 48 時間労働を余儀なくされることがある。これを年間労働時間に換算すると 2087 時から 2504 時間になる。

使用者が、従業員に年間労働時間制への移行を要求する場合、①生産現場の職長が 28 日前年間労働時間制への移行を従業員に告知する。②個々の従業員に対する相談が、職長を交えて行われる。③従業員が不便や損失を被らないように、あらゆる措置が検討される。

年間の有給休暇は 26 日で、これに 8 日間の祝日が加わる。有給休暇に加えて、毎年、最大 52 日の“Red Day”と呼ばれるものを予約 (book) することができる。Red Day とは、働くことを要求されない日を意味するが、次のような条件を満たさなければならない。

- ◆ 直近の管理者の合意が必要である。
- ◆ 7 日以上連続して Red Day をとる場合は最低 7 日前に告知する必要がある。
- ◆ Red Day は、毎年、10 月 1 日から 9 月 30 日の間有効である。
- ◆ 連続してとることができる Red Day は最大 21 日である。

<参考文献>

- Anxo, Dominique, Colette Fagan, Mark Smith, and Corinne Perraudin 2007 Part-time work in European Companies European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Crompton, Rosemary and Lyonette, Clare 2006. "Work-Life Balance in Europe." *Acta Sociologica*, Vol. 49 Issue 4, P.379-93.
- Department for Business Enterprise & Regulatory Reform 2007 The Third Work-Life Balance Employer Survey: Main Findings Employment Relations Research Series No.86
- Department for Business Enterprise & Regulatory Reform, 2008. Consultation on Implementing the Recommendations of Imelda Walsh's Independent Review.
- Department for Trade and Industry, 2006. Work and Families Act 2006
http://www.opsi.gov.uk/acts/acts2006/pdf/ukpga_20060018_en.pdf
- European Commission, 2008, Employment in Europe 2008. Europe Commission
- Income Data services, 2008a Annual hours IDS HR Studies 861
- Income Data services, 2008b. Work-life Balance IDS HR Studies 873
- Riedman, Arnold, Harald Bielenski, Teresa Szczurowska and Alexandra Wagner 2006, Working Time and Work-Life Balance in European Companies: Establishment Survey on Working Time 2004-2005 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin Ireland.
- 山口一男 2005 「女性の労働力参加と出生率の真の関係について：OECD 諸国の分析」RIETI Discussion Paper Series 05-J-036 経済産業研究所

JILPT 資料シリーズ No.59

ヨーロッパにおけるワークライフバランス
労働時間に関する制度の事例

発行年月日 2009年7月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

研究調整部研究調整課 TEL: 03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2009 JILPT

* 資料シリーズの全文は本機構のホームページで提供しています。
(URL:<http://www.jil.go.jp/>)