

Works  
Report

2018



# フレキシブル・ワーク

欧米の「新しい働き方」を支える政策・制度





# フレキシブル・ワーク

## 欧米の「新しい働き方」を支える政策・制度

「フレキシブル・ワーク」は、働く時間、働く場所、休暇の自由度を高めた働き方のこと。近年はICTの急速な発展、女性の社会進出や高齢化の進展などにより、“9時から17時まで”といった一律固定的な働き方が見直され、個人の職務特性やライフキャリアに合った働き方へと進化しつつあります。フレキシブル・ワーク先進国の英国、フランス、ドイツ、ベルギー、オランダ、スウェーデン、デンマーク、米国の8カ国を中心に、新しい働き方を支援する政策と、先進的な企業の制度について紹介します。

リクルートワークス研究所がフレキシブル・ワーク（柔軟な働き方）の研究に取り組み始めた10年前には、IT基盤が整っている大手通信会社がフィジビリティスタディ（実現可能性調査）で取り組むとか、育児や介護をしている女性従業員に限って在宅勤務を導入する、といった企業がいくつかあった程度である。しかしこの2～3年は、企業トップの本気度も高くなり、改革のスピードは倍速となり、次々に日本流の「新しい働き方」を生み出している。

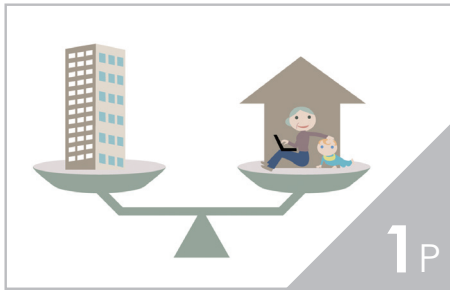
働き方改革の目的の1つとして掲げられることが多いのは、労働生産性の向上。企業が主に取り組んでいるのは、長時間労働の是正をはじめとした、「労働時間」「休暇制度」「働く場所」などの制度の見直しと、「テクノロジーの導入」である。

多くの企業がまず着手するのは「労働時間」の柔軟化だ。日本では、導入しやすい制度として「フレックスタイム制」を取り入れている企業が多い。これは欧米諸国でも同様で、デンマークでは企業の97%が導入している。

また、法定労働時間を見ると、フランスは週35時間と短い、ベルギーは週38時間、日本・米国・オランダ・スウェーデンは週40時間と、欧米では40時間前後を定めている国が多い。また、労働時間を法律で一律に定めずに労使間で協議して決定することを認める国もある。これも柔軟化の1つの方法だろう。

実際、フレキシブル・ワークの進展度合いを見ると、これらの国では、各職場における労働時間の変更申請や、長期休暇の取得申請を簡略化するなど、フレキシブル・ワークを後押しする労働法改正は進んでおり、さらに自由化が高まっている。

# CONTENTS



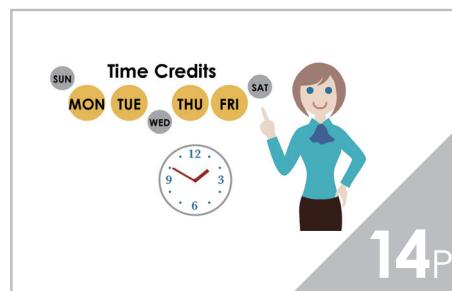
英国のフレキシブル・ワーク



フランスのフレキシブル・ワーク



ドイツのフレキシブル・ワーク



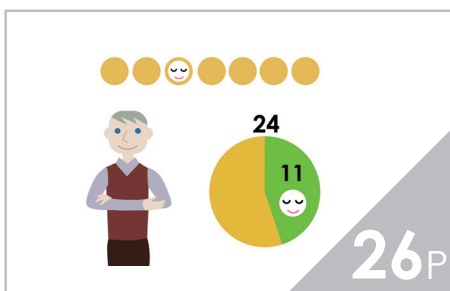
ベルギーのフレキシブル・ワーク



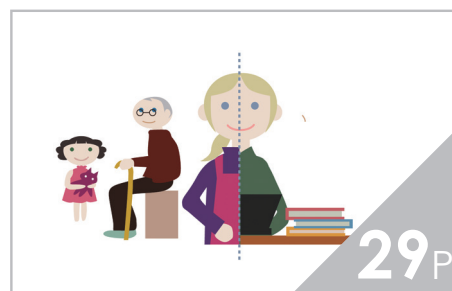
オランダのフレキシブル・ワーク



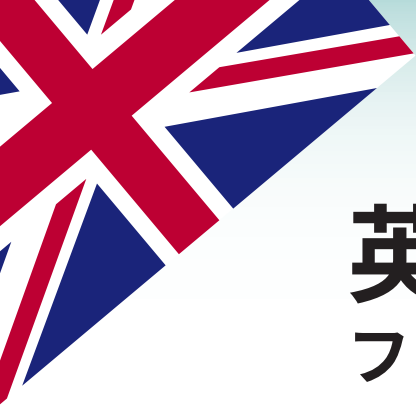
スウェーデンのフレキシブル・ワーク



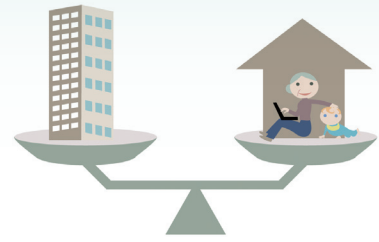
デンマークのフレキシブル・ワーク



米国のフレキシブル・ワーク



# 英国の フレキシブル・ワーク



“学期間労働時間制”や“孫のための休暇”も

## WLBキャンペーンの実施

1998年、EU労働時間指令（EU Working Time Directive）を受け、英国で労働時間規則（Working Time Regulations）が導入された。労働時間を週48時間に制限し、一般的に職場の労働時間を短縮することを奨励している。

英国政府は“就労者の仕事と生活の調和をはかる”ことを目的として、2000年にワーク・ライフ・バランス（WLB）キャンペーンを実施した。WLBの推進に取り組む大手企業22社と独立団体Employers for Work-Life Balanceを設立。望ましい雇用主像の設定や、150万ポンドを投じたチャレンジ基金の設立や、専門サイトの立ち上げ、WLB調査を計4回（2000年、2003年、2007年、2013年）実施するなど（図表2）、「フレキシブル・ワーク」を国全体に浸透させるための取り組みを行った。

## フレキシブル・ワークを奨励する政府政策

「2002年雇用法<sup>(※1)</sup>」を機に、英国ではWLB関連の法制度は急速に整備が進んだ。「2006年就業家族法<sup>(※2)</sup>」「2010年フレキシブル・ワーキング規制<sup>(※3)</sup>」「2013年育児休暇規制<sup>(※4)</sup>」などを次々に施行。女性の出産休暇、父親休暇の拡充、出産給付の導入、フレキシブル・ワーク制度利用権の対象範囲は介護者にも拡大された。以降も2014年の「子ども家族法案<sup>(※5)</sup>」では、従業員に理由を問わず「フレキシブル・ワーク」への変更ができる権利の拡充、2015年には養子縁組み休暇、出産前立ち合い診断のための休暇など、次々に新しい制度を導入している。さらに、2017年に発効が見込まれている保育法案（Childcare Bill）では、低所得世帯向けではあるが、女性が職場復帰する際、無料保育時間を週30時間に延長するという。

また、2009年4月には、法定年次有給休暇日数もそれまでの20日から28日へと増加している。

図表 1 柔軟な働き方の種類

柔軟な働き方	概要
ジョブシェアリング	フルタイムの業務を通常 2 人で分担する。それぞれ異なる時間帯に勤務し、賃金、有給休暇、福利厚生をシェアする
学期間労働時間制	子どもの学校がある期間のみ勤務する
年間労働時間制	年間の労働時間で契約し、事業の繁忙に応じて個別に労働時間を設定する (例：週 40 時間ではなく、年 1,900 時間)
圧縮労働時間制	1 日あたりの労働時間を長くして、週の労働日数を減らす (例：週 4 日で 40 時間勤務、2 週間で 9 日勤務)
一定期間の労働時間短縮	一定期間のみ労働時間を短縮し、その後、通常の時間に戻して働く

出典 英国の労働政策と人材ビジネス 2014 (リクルートワークス研究所)

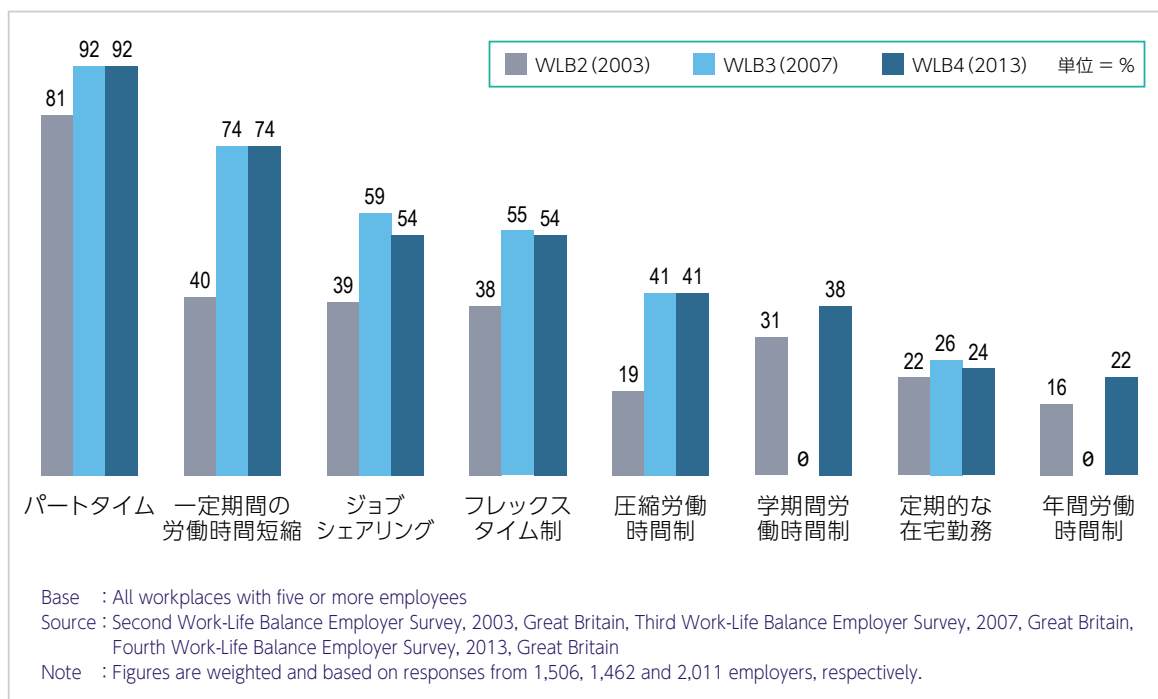
## 97%の職場でフレキシブル・ワークを実施(WLB調査)

英国政府は、過去 4 回、雇用主を対象とした WLB 調査<sup>(※6)</sup>を実施している。調査によると、フレキシブル・ワーク制度の「提供率」および「利用率」は 2007 年まで増加傾向にあったが、それ以降は「利用率」、「提供率」ともそれほど増加していない。その一因は、現在ではフレキシブル・ワーク制度が確立されており、既にほぼすべて (97%) の職場で 1 形態以上のフレキシブル・ワーク制度を実施しているからだという。

2013 年の調査<sup>(※7)</sup>では、最も普及しているフレキシブル・ワーク制度の形態は「一定期間の労働時間短縮」で、74%の職場で「利用できる」という。次いで「ジョブシェアリング (54%)」「フレックスタイム制 (54%)」、「圧縮労働時間制 (41%)」「学期間労働時間制 (38%)」という結果であった。ジョブシェアリングを導入している職場は減少したものの、学期間労働時間制は増加するなど、全体的に 10 年前に比べてフレキシブル・ワーク制度を導入している職場は増えている。特に、公的部門ではフレックスタイム制の導入が増加している。

2013年の調査では、WLBや「フレキシブル・ワーク」に対する雇用主の姿勢は依然として前向きであることを示していた。56%の雇用主が、「フレキシブル・ワーク」は「非常に好ましい」、または「好ましい影響をもたらしている」と回答したのに対して、「悪影響を及ぼしている」という回答はわずか9%であった。

図表2 職場のフレキシブル・ワーク制度導入率（2003年、2007年、2013年）



出典 The Fourth Work-Life Balance Employer Survey (2013) ,BIS

## フレキシブル・ワークを牽引するBT社の取り組み

英国では2000年以降、多くの企業が率先して新しいフレキシブル・ワーク制度を導入している。例えば、BT社では、テクノロジーを駆使して従業員が自由な場所で働ける「アジャイル・ワーキング」の活用や、ポータルサイト「Family and You」を開発、女性従業員の出産後の職場復帰率は97%超という。

また、2011年10月以降、英国では従業員が65歳に達した時点で雇用主が従業員に退職を強いることは、認められていない。2013年時点で、「60歳以上の従業員の割合が増えた」と回答した雇用主は、約17%と高齢の従業員への対応も必要に迫られているが、BT社では、さらに高齢の従業員がスムーズに退職できるよう5つの制度を提供している。「ウィンド・ダウン（パートタイム・ジョブシェアリング）」「ステップ・ダウン（職階の引き下げ）」「タイム・アウト（段階的サバティカル休暇）」「ヘルピング・ハンズ（フルタイム・パートタイムへの移行）」「イース・ダウン（就労時間、担当業務の段階的縮小）」などで、同社は高齢化社会における企業の在り方や、多様な社員が共存する制度を示している。

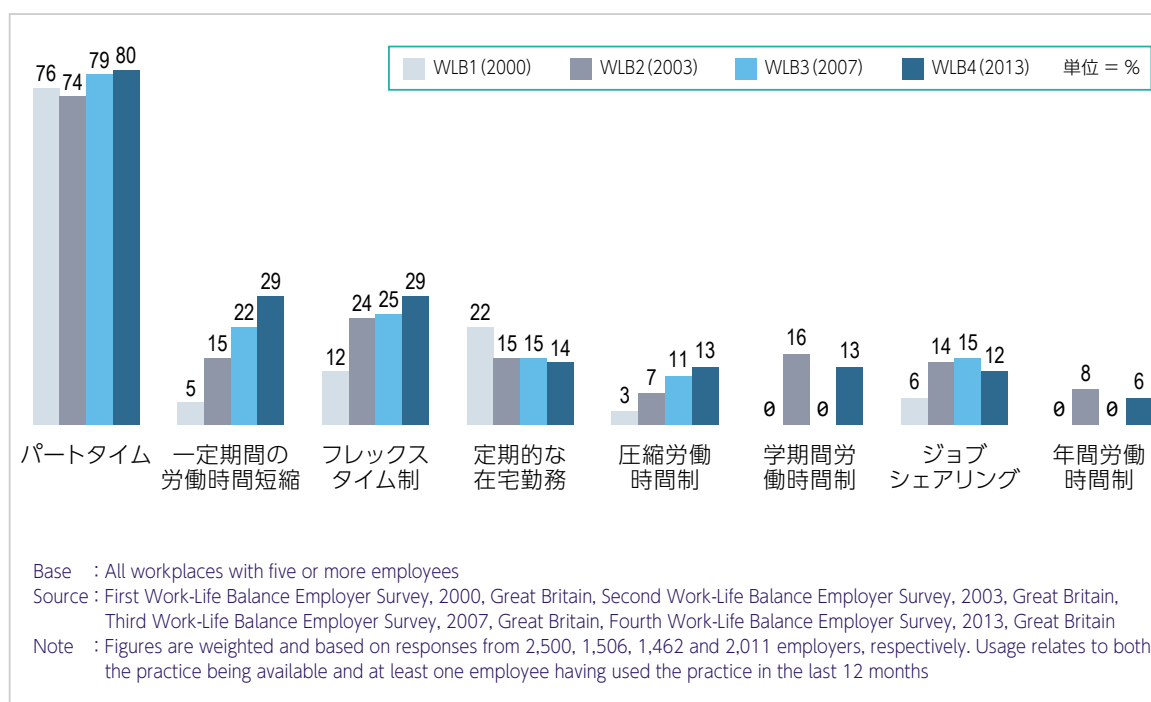
他にも働く時間、場所、休暇制度の自由度を高める取り組みは多い。EY社では、25種類のロールモデルを設定し、「フレキシブル・ワーク」専用の社内ポータルサイトで紹介している。労働時間では、Agent Marketing社では、欧州の大手企業でも増えつつある「1日6時間勤務制」を導入。働く場所では、American Express社が、場所を問わずに自由に働ける「BlueWork」を導入。同社はサバティカル制度やサマータイムの延長も可能とした。休暇制度では、Deloitte社が、勤務年数1年超の従業員に4週間の休暇の付与と手当を支給する「Time Out制度」を導入。iCrossing UK社でも、年次有給休暇とは別に、介護・育児のために1日2時間仕事を離れることを認め、職場復帰の際に相談相手となる「iFamily」制度も提供、管理職は「フレキシブル・ワーク」を職場で実践するための研修も受講する。London School of Economicsでは、退職後の段階的な復帰を支援し、教鞭や事務管理を免除する。外務省では、パートナー転勤への同行や通学のために5年間の休職を認めている。

当初は、育児・介護のための休暇や復職のサポートなどが多かったものの、先進企業は、すべての従業員を対象とした「フレキシブル・ワーク」へとさらにステップを上げているようである。

## 従業員サイドから見た「フレキシブル・ワーク」はまだ不十分

一方、従業員によるフレキシブル・ワーク制度の利用率は、パートタイム勤務を除くと、各制度とも利用率は30%に満たない。「一定期間の労働時間短縮（29%）」や「フレックスタイム制（29%）」など、個人が自分で調整できる範囲にとどまる最も一般的なフレキシブル・ワーク制度の導入となっている。2007年から2013年までの期間において、「圧縮労働時間制」の利用率も増加している反面、「ジョブシェアリング」を含む他の種類のフレキシブル・ワーク制度の利用率は低下している。雇用主側が制度をつくってはいるが、実際にはあまり利用されていない。対象者が未だに限定的であること、代替者の確保、対象者全員が一度に休暇をとれる体制になっていないなど、残された課題は多いようだ。

図表3 フレキシブル・ワーク制度利用率（2000年、2003年、2007年、2013年）



出典 The Fourth Work-Life Balance Employer Survey (2013) ,BIS



## モバイル・ワークの実施は3分の1、今後も増加する見込み

英国労働組合会議（TUC）によれば、恒常的な在宅勤務者は400万人を超えており、時々在宅勤務をする者も多数存在する。

英国のNPOであるWork Foundationが実施した調査によると、2014年の回答者の3分の1以上の従業員・職場でモバイル・ワーク（従業員が労働時間全般または一部を社外で勤務する形態）を実施していた。さらに、半数以上の管理職または組織が「2017年までにモバイル・ワークを採用する予定」と回答しており、管理職と組織双方によるモバイル・ワーク採用率の累計は「2020年までに70%を超える見込み」であることも示した。

## フレキシブル・ワークを推進する活動

英国では、WLBへの施策や制度化が進んではいるが、従業員の意識はまだ高いとはいえないため、多くの組織による啓蒙活動が積極的に行われている。最も重視されているのは、母親支援策だけを強調するのではなく、家族を重視した方針への進化である。これらには、高齢者を介護する従業員が抱える問題、休暇明けの母親や男性従業員向けの職場復帰の奨励、緊急休暇の必要性、予定外の家族の健康状態への支援を認識した方針が含まれる。さらに、組織が「フレキシブル・ワーク」を試み、そのメリットを数値化（病欠日数の減少、生産性の向上、在職率の上昇など）しようという動きも高まっている。

また、英国では孫の育児のために勤務時間を短縮するか、有給休暇を取得するという労働者が推定190万人にのぼることがグランドペアレンツ・プラスやセーブ・ザ・チルドレンなどの共同調査で明らかとなっている。日本でも同様であるが、英国でも育児サポートを祖父母に依頼する親が増えているという。定年制がなく三世代が共存する職場では、孫のために休暇をとって育児に参加するのは当たり前のことで、段階的、自発的な定年制とともに、「フレキシブル・ワーク」の1つとして拡大していこう。

- (※1) Employment Act 2002
- (※2) Work and Families Act 2006
- (※3) The Flexible Working (Eligibility, Complaints and Remedies) (Amendment) Regulations 2010
- (※4) The Parental Leave (EU Directive) Regulations 2013
- (※5) Children and Families Act
- (※6) The Fourth Work-Life Balance Employer Survey (2013), BIS
- (※7) パートタイム勤務を含まない

# フランスの フレキシブル・ワーク



“就労活動特別講座”を導入 大企業は“QWL 施策”に対応も

## フレキシブル・ワークを奨励する政策

フランスでは、失業問題が深刻化した背景の1つとして労働市場の硬直性が指摘され、近年ではその対策として、デンマークなどで効果を上げた「フレキシキュリティ」の考え方を取り入れている。また、1998年に導入した週35時間制は、大手企業が有給休暇の日数を増やすなどして、ワーク・ライフ・バランス（以下WLB）の意識を高めた。2017年8月の労働法改正では、テレワークで働くことを従業の権利とした。インターネットやモバイルの発展もあって、テレワークやコワークといったフレキシブルな新しい働き方が市場に浸透し始め、政府もこのような流れを受け、デジタル技術を活用した新しい仕事のあり方に対応できる法的枠組みを整備している。

## 週35時間制の効果

週35時間制は失業対策としての効果はなく、その後の相次ぐ法改正で骨抜きになり、さらにフランスの国際的競争力を弱めて雇用の疎外要因となったとの批判もある。しかし、週35時間制を導入したオブリ第1法が、各企業の労使交渉に委ねる方針を採用したことにより、企業単位の労使交渉・合意が急増し、現在の「企業内交渉を通じたフレキシビリティ拡大」という流れのきっかけをつくった。同法は、法定労働時間短縮を通じて、雇用主側の労働時間管理など、大きなフレキシビリティへとつながった。

## フランス型「フレキシキュリティ」

「フレキシキュリティ」は、就労者が失業した際のセキュリティ（手厚い失業手当）を保障し、積極的な再就職支援を行いつつ、雇用者側にとってのフレキシビリティ（解雇規制の緩和）を高めて労働市場の流動性を高めようとする政策である。

フランスでは、2008年に「協議による労働契約解消（rupture conventionnelle）」が導入され、規制の厳しい解雇の手続きを経ずに正規雇用契約を解消できるようになった。また、「労働法典改正法案」では、明確な理由なく解雇されたケースについて労働裁判所の申し渡す補償金額に一定の歯止めをかけることを目的とする措置が盛り込まれた。

## 就労活動個別口座の導入

これと並行して、転職や複数の雇用などによる断続的で多面的なキャリア展開の広がりに対応するための「就労活動個別口座（以下CPA：Compte Personnel d'Activité）」を2017年1月から導入した。労働者側からの能動的なフレキシビリティを、企業側が積極活用できるという仕組みへと進展している。転職・職業訓練・失業などによるキャリアの中断、新たな就労形態の登場、雇用と自営の境界線上に位置する雇用形態の普及など、就労形態が多様化してモビリティが拡大し、過去のような直線的で連続的なキャリアに代わり、断続的で多面的なキャリアが増加している。同時に、キャリアの断続によって社会保障などの権利が失われることがないように新たな制度を整えることが必要になった。

## ポータビリティを重視したCPAの仕組み

労働者が獲得する社会保険や権利をポイント化して自分のアカウントであるCPA上に貯蓄し、より柔軟に活用できるようにする。基本原則は、キャリアの断続にかかわらず継続する権利の「ポータビリティ」である。初職段階でCPAが開設され、以降はずっと同じCPAを保有する。

オンラインで自分のCPAアカウントを一貫して管理（ポイント数、取得理由、ポイント利用の選択肢、さまざまなシミュレーション・アドバイス・支援ツールへのアクセス）できるのが特徴である。一部の権利については「ポータビリティ」がすでに認められて専用アカウント（職業訓練個人口座、重労働予防個人口座）が稼働している。CPAではこうしたアカウントやその他の権利を一本化して共通ポイントとして管理する（図表）。

貯蓄したポイントは、職業訓練、起業支援、転職支援、育児・転居支援、サバティカル休暇、家族関連の休暇（子供の病気、親の介護など）、社会活動休暇、パートタイム移行時の減収分補填、年金などに活用できる。

図表 専用アカウントの例

就労活動個別口座	労働者が獲得する社会保険や権利をポイントとして貯蓄
職業訓練個人口座	職業教育の権利を貯蓄・管理
重労働予防個人口座	重労働に付与され「重労働でない仕事へ転職のための職業教育」「パート移行時の収入補償」「繰り上げ退職」に使用
労働時間貯蓄口座	未消化の休暇を貯蓄。転職時に移行可能

## キャリア転換制度

キャリアを断続的、多角的に展開していく権利の保障として、「就労者イニシアチブによるキャリア転換の安全化（mobilité volontaire sécurisée）」制度が、雇用の安定化に関する2013年6月14日の法律で導入された。従業員300人以上の企業で、勤続2年以上の労働者は、転職・研修・各種活動を目的とした、労働契約の一時中断、終了後に企業に復帰するか、あるいは最終的に退社するかを決める権利を認められる。復帰の場合は、労働契約中断前と同じまたは同等の地位・報酬を保障される。雇用主が就労者の求めを2回拒否した場合は、就労者は職業訓練個人休暇（CIF：Congé Individuel de Formation）を利用できる。

## 副業・マルチプルジョブへの対応と「個人事業主」制度

フランスでは個人の多重労働契約は合法であり、自由である。2000年代以降は「個人が複数の雇用者の下で就労する」ための法的整備が進められた。資格を持つ個人とその能力を必要とする企業とのマッチングを組織化したもの、また、企業側が個別に労働契約を結ばなくてすむための仕組みとして、2005年に「シェアタイム就労管理企業<sup>(※)</sup>」という専門企業概念を導入した。また、専門能力を持つ個人によるフリーランスの契約を肩代わりし、個人に給与所得者としての地位を保障する「ポルタージュ・サラリアル」の利用も増加し、2008年に明確な法的規定が導入された。

## 「労働生活の質と職業上の平等の向上」へ向けた労使間合意

「労働生活の質（以下QWL：Quality of Working Life）と職業上の平等の向上」に関する業界間全国労使合意が2013年に調印された。3年間の試験的合意であったが、業界や企業単位での労使間交渉を通じて具体的措置の導入を目指す足がかりとなった。「一人の人間としての労働者に対して真に配慮する」「（企業内の）建設的な関係」が明記され、WLBや男女平等の重要性にも明確に言及し、現代的視点からのQWL向上を打ち出している。すでにラ・ポスト（郵便）、アレバ（原子力）、タレス（防衛）などの大企業がQWL合意を締結しているが、「仕事の環境、組織、作業場所の整備といったQWLの一環をなす側面について、従業員に真の意見表明の場が与えられたことに大きな意義が認められる」（タレスの労働組合CFDT代表）という。具体的には、従業員の意見を活かす形で、オープンスペース内の就労人数の制限、テレワークをしている従業員に対するインターネット接続を切る権利の保障、ストレスを検知するための観測システムの設置といった措置が導入された。しかし、同合意は、精神的・社会的なリスクの予防や、託児所、スポーツスペースの設置といった措置を盛り込むだけに終わり、雇用の質や仕事における充足感にまではまだ踏み込めていない場合が多いという声もある。しかし、近年は国を挙げてテレワーク導入を促進するなど、徐々に改善は進んでいるといえる。

（※）シェアタイム就労管理企業（ETTP：Entreprise de Travail à Temps Partagé）

中小企業のための2005年8月2日の法律により導入。高資格の就労者を、こうした就労者を常時雇用する体力のない企業向けに出向させる（フルタイムまたはパートタイム）。就労者はETTPとの間で正規労働契約を結び、出向先企業内で社員と同等の給与や便宜を保障される。

# ドイツの フレキシブル・ワーク



## 多彩なフレキシブル・ワーク制度の活用

### フレキシブル・ワークを奨励する政策

ドイツには、フレキシブルな働き方を提供するための政府の特別なプログラムはないが、数多くのフレキシブル・ワークの法定モデルが提示されており、フレキシブル・ワークの導入は進んでいる。

標準的な契約では、働く場所や時間を規定している。欧州連合の労働時間指令は週の労働時間の上限を48時間としており、英国とマルタを除く各加盟国ではそれを適用する。

それに準じて、ドイツの法定労働時間は1日8時間、上限は10時間としているが（労働時間法 Arbeitszeitgesetz）、実態は、産業別組合と使用者団体によって、週単位の労働時間を決め、労働協約を結んで実行する慣行がある。法定休日は24日で、日曜日および法定祝日は就業させてはならない。また、労働時間終了後に連続して休息时间（Ruhezeit）を11時間以上与えなくてはならない。超過勤務は基本的にはないが、残業をした場合には「労働時間口座」に残業時間を貯めて、後日まとまった休暇の取得などに利用できる制度を持つ企業が多い。

### 労働時間を短縮できる権利

ドイツでは、6カ月以上在職している従業員には、労働時間を短縮できる権利があり、下記の条件を満たすと短時間労働者への転換ができる（図表1）。フルタイム労働者と比較して短時間労働者の労働条件が著しく劣ることがないように、パートタイム労働者を保護する明確な法令上の規定を設けている。

図表 1 労働時間の短縮が受けられる前提条件

従業員数が 15 名超の企業である
当該事案について、短縮の申請を拒否する業務運営上の理由(会社の組織運営に対する重大な支障、業務の流れや操業上の安全性、雇用主にとって不当に高いコスト負担など)がない
在職期間が 6 カ月を超える
過去 2 年以内に労働時間の短縮を申請したことがない
短縮を希望する時期の 3 カ月前までに申請する

出典 [www.globalworkplaceinsider.com](http://www.globalworkplaceinsider.com)

## ワークシェアリングから次のステップへ

ドイツといえば、ワークシェアリング。ドイツの時短への取り組みが、欧州をはじめ、世界にワークシェアリングとして知れ渡ることになったのは、1993年の不況期にフォルクスワーゲン社が導入したモデルケースである。賃金を10%カットする代わりに労働時間を週35時間から28.5時間へと短縮し解雇を回避する。ドイツの企業は一時的な経済不況をカバーするための制度として、多くの時短モデルを導入した。結果、解雇の回避はできたが、高齢者など熟練労働者の労働時間が減ることで生産性の低下や、国際労働力の低下にもつながり、一律的な時短については結果として本来の目的を果たせなかった。しかし、ここで得た労使間協議の経験は、次の段階へと活かすことができ、不況を脱出した現在の多彩な制度の創出へとつながっている。

## 多彩なフレキシブル・ワークの法定モデル

ドイツの企業は、労働時間の短縮のほか、短期交代労働、フレックスタイム、ジョブシェアリング、部分退職（段階的定年退職）、無定形労働（個人は働く場所、期間を自由に選択する）、信頼労働時間制度（労働量は一定で、個人は労働時間、場所、期間を設定する）、自律的労働、労働時間口座、期間幅モデル、モジュラー制度、生産時間制、サバティカル、フルタイム・セレクト休暇などが法律によって定められており、企業は適切なモデルを活用し柔軟化を図っている（図表2）。在宅勤務についての定めはなく、従業員と雇用主との間での合意によって実現されている。



図表2 ドイツのフレキシブル・ワークの例

短期交代労働 (KAPOVAZ)	ある期間中は、あらかじめ定められた一定の時間数勤務する
部分退職	定年退職への準備期間として、個人の労働時間を段階的、定期的に短縮する
無定形労働 フレックスタイム	労働時間数は定められているが、従業員は働く場所と期間を自由に選択できる
信頼労働時間制度	(無定形労働とは異なり)労働量は定められており、従業員は会社と調整して労働時間の長さ、場所、期間を決めることができる
自律的労働	在宅勤務などで、あらかじめ定められた労働量で労働時間は個別に決めることができる。在宅勤務法に従う
労働時間口座	労働者が個人の口座に残業時間などの労働時間を貯蓄し、休暇などに利用できる
期間幅モデル	一定の期間の中で(労働時間法の範囲内で)労働時間を延長または短縮できる
モジュラー制度	従業員ごと、またはグループごとに個別に時間モデルを選ぶことができる。日次、週次、月次、年次のモデルがある
生産時間制	グループの仕事や目標で用いられる管理指標で、実際の時間に対する目標時間の割合として定められている
サバティカル(長期有給休暇)	時間残高や無給休暇などを補償するため、業務に関連する通常長期の余暇休暇付与の目的で設計されている
フルタイム・セレクト休暇	フレキシブルな無給特別休暇。監督者の承認により年間20日までの無給追加休暇を付与する

## フレキシブル・ワークを導入した企業への表彰制度

このような制度を利用して、ワーク・ライフ・バランスを充実させた企業に対しての表彰制度も設けられた。たとえば、“Arbeitgeber Awards”では、フレックスタイム、在宅勤務、パートタイム・フルタイム労働、無料保育、育児休暇などに取り組む企業に対して表彰し、Bosch、Vodafone、Siemensなどが受賞している。また、“ワーク・ライフ・バランスに優れたドイツ企業(上位10社)”や、“ベスト・エンployヤー”といった表彰制度でも大手企業が受賞している。

## 日本ではどのような制度が有効か

ドイツの多彩な制度は、働き方改革への取り組みが始まったばかりの日本において、非常に興味深いものが多い。例えば、高齢化の進む日本においても、段階的な定年退職制度などは、最も活用しやすい制度であろう。加齢に伴う心身の変化に関しては個人差も大きく、個人の状況に合った引退制度は理にかなうものであるし、サバティカル休暇制度は、人生100年時代を生き抜くために、キャリアに向き合い、足りない知識やスキルを強化する時間としても有効に活用できるだろう。



# ベルギーの フレキシブル・ワーク

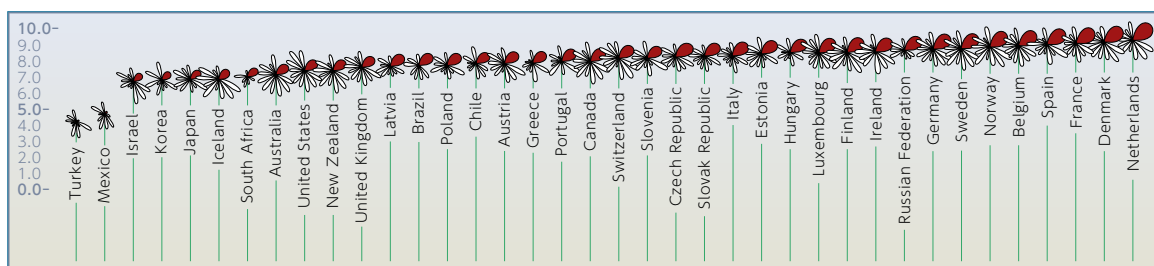


有給休暇制度は11種類“週4日勤務制”にもチャレンジ

## WLB指標5位のベルギー、課題は通勤時間の短縮化

経済協力開発機構（OECD）の調査によれば、ベルギーはワーク・ライフ・バランス（以下WLB）の評価が高い上位5カ国の1つ。38カ国を対象とした2016年の「より良い暮らし指標（Better Life Index；BLI）」調査では、OECDが不可欠と見なす11分野（住居、所得、雇用、コミュニティ、教育、環境、市民参加、健康、生活満足度、安全性、WLB）について測定している。ベルギーはオランダ（9.4）、デンマーク（9.1）、フランス（9.0）、スペイン（8.8）に次いで8.7と高いスコアを出している（※1）。

図表 OECD より良い暮らし指標（BLI）WLB



出典：<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

ベルギーでは労働者の5%が超長時間勤務で、この比率はOECDの平均13%を大幅に下回る。超長時間労働の男性は7%で、女性の2%と比べると高い。また、ベルギーはEU加盟国で唯一、週間労働時間の上限を38時間に定めている（週40時間が最も一般的である）。フルタイム雇用の男性と女性はいずれも1日の65%、つまり15.7時間を私生活に費やしており、OECDの平均15時間をやや上回る。

とはいえ、全く問題がないわけではなく、ベルギーではWLBの分野で2つの問題が主に議論されている。1つは欧州で最も長いといわれる通勤時間、2つ目は職場における男女の不平等で、前者はテレワークなど、後者は職場と家庭とのバランスの改善を通じてどのように改善するかがテーマである。

ここでは、この2つの問題に対処する政府の政策と業界の傾向について概説する。

## フレキシブル・ワークを奨励する政策・制度

EUは、労働時間指令（2003/88/EC）により労働時間に関する基本的な法的枠組みを提示しており、ベルギーの政策や制度もこれに準ずる。前述のとおり労働時間は週38時間。休日休暇は、計10日の祝日とこれに祝日に準じた休日、地域の休日加わる。また、大半のフルタイム労働者は年20日の有給休暇を取得できる。ベルギーの有給休暇制度は11の形式からなる複雑な制度で、これには育児休暇（詳細は後述）と介護休暇、「タイムクレジット制度」などが含まれる。

「タイムクレジット制度」（労働協約第77Bis 2001年、労働協約第103 2014年）は、キャリア中断制度ともいわれるが、基本的に勤続2年以上の労働者は、取得理由を問わずに労働時間を短縮することができる。期間は1年から最長5年までだが、労働者が利用しやすい制度である。また、既存の雇用契約を保持したまま取得できるので、労働者は職を失うといったリスクを負わずにすむ<sup>(※2)</sup>。

(※1) <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

(※2) [https://www.works-i.com/pdf/080601\\_WR03\\_18.pdf](https://www.works-i.com/pdf/080601_WR03_18.pdf)

## テレワークへの取り組み

ベルギーでは、交通渋滞による長時間通勤が深刻な問題となっている。労働者の通勤時間は平均53.2分で、長時間の渋滞は労働者のストレスを高め、余暇に悪影響を及ぼすという。通勤時間に関しては、日本の平均1時間19分（NHK放送文化研究所「2015年国民生活時間調査」）と比較すると短いものの、長時間通勤の生活への影響はどの国も同じであり、テレワークの導入は1つの解決策となっている。

2005年11月9日、全国雇用審議会（Nationale Arbeidsraad：NAR）はテレワークに関する労働協約を締結した。これがベルギーのテレワークの法的根拠となっている。この協約はテレワークを、「企業支給のIT設備を利用して、勤務地以外（たとえば、労働者の自宅）で定常的に職務を計画および（または）実行する方法」と定義している。

テレワークの具体例は、各労働者の雇用契約に組み込まれていなければならない。労働者の給与、成果および衛生に関しては、在宅勤務者が企業設備内で働く場合と同様の規則が適用される。しかし、協約には労働時間に関する規定が盛り込まれていないため、テレワーク労働者は時間外労働の報酬を請求することができない。

## 男女平等とWLB

ベルギーにおけるWLB分野の政策目標は、女性の労働参加率を高めることである。近年では、仕事と家庭生活の「組み合わせ」に注目が集まっている。家庭のニーズに合わせて「労働時間の柔軟性」を高めることと、女性と男性の産休および育児休暇を中心に「有給休暇制度を強化」することの2つの方向から政策が実行されている。

### ● 「労働時間の柔軟性」をさらに向上させる

労働時間の柔軟性の向上は、パートタイム契約の増加により、ある程度は達成されている。2013年時点のパートタイム労働者の比率は女性（42.5%）の方が男性（8.7%）よりも格段に高く、労働時間の柔軟性というよりも、労働時間の短縮そのものが、仕事と家庭を両立する唯一の方法であることを示しているという見方もある。労働時間の柔軟性を推し進めるテレワークやタイムクレジットの導入は進んでいるが、ベルギーには、フレキシブルな労働時間の法的根拠がまだ存在していない。労働時間の柔軟性の法的根拠となる労働協約などを策定しているところである。

### ● 有給休暇制度の強化

子供を持つ労働者が利用可能な有給休暇制度は、母親休暇、父親休暇以外にも、タイムクレジット・育児休暇がある。タイムクレジットは一般休暇以外に育児休暇があり、子供が12歳になるまで取得でき、手当もあるため人気が高い。また、養父母や授乳期の母親を対象とした特定の支給などもある。

### ● サービスバウチャー

ベルギー政府は、2004年に「サービスバウチャー」制度を導入した。これは企業または個人のいずれも購入可能で、政府の補助対象であり、掃除やガーデニングなど家庭内のサービスの支払いに利用できる。これらは、サービス業における失業とブラックな市場慣行の両方に対処するために導入されたが、効果は広範にわたり、労働者はより多くの時間を、家事よりも余暇に費やせるようになった。

### ● 週4日勤務（週休3日）の導入

経済省はブリュッセルの公共部門で、労働者に所得を減らすことなく伝統的な週5日勤務から週4日勤務に切り替える権利を与える「週4日勤務」を実験的に導入している。この措置は、高い技術を必要としない職業セクターの失業率の引き下げを目的とするものだが、WLBの改善という好ましい副作用を持つ。実験の結果はまだ公表されていない。

## フレキシブル・ワーク導入による意識の変化と企業の取り組み

ベルギーでは、もともと労働時間に対しては総じて保守的であるといわれるが、フレキシブル・ワークの導入で最も変化がみられたのは、テレワークである。テレワークへの意識や行動、慣行が変化しつつある兆候がみられるという。2015年の調査では、ベルギーの管理職の10人に4人が週間労働時間の半分以上を勤務地以外で労働（テレワーク）していることが明らかになった。

このような流れを受けて、各企業もフレキシブル・ワークを取り入れている。Randstad AwardおよびGreat Place to Work Awardなどをみると、優秀な取り組みをしている企業も多い。

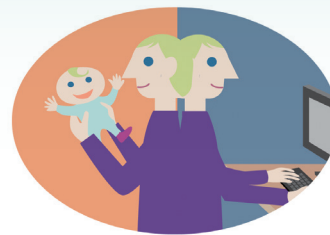
たとえば、受賞企業の1つであるAccent Jobs社では、主に働く母親を対象に5つの支援制度を提供している。自宅に近いワークスペースの提供、家事サポートスタッフの派遣、月2回の半休取得、9月1日（学校の新学期開始日）のフレキシブル・アワー、ライフスタイルのコーチングなど、他にもさまざまな制度を取り入れ、情報共有の仕組みづくりをするなど包括的に支援している。またProximus社では、フレキシブル・ワークを推進する「Smart Working」制度を導入し、フレックス・デスク（デスクシェアリング、ホット・デスクング、遠隔地勤務）、フレキシブル・リワード（賞与、給与体系、休日の柔軟的アプローチ）、デジタルワーク・プレイス（テクノロジーを駆使した仮想の勤務環境を整える）など、通信会社としてのITソリューションを最大限に活かすことで従業員の99%が満足しているという。

また、ブリュッセルに本部を置く欧州委員会（EC）でも職員にさまざまな支援策を提供している。WLBに関する制度では、転勤手当、育児手当、通勤手当など個人の状況に合わせた手当の支給や外国語などの研修の他に、1962年1月の欧州連合職員規則第31、2013年10月の規則723/2004でほぼ全員にフレキシブルな勤務形態を定め、2007年にはさらに遠隔地勤務、フレックスタイムを導入、ITを活用することで、職員は必ずしもオフィスにいる必要のない環境を整えている（一部の職種を除く）。また、2004年4月の規則723/2004では、職員が短時間勤務に転換する際の要件を定め、勤務時間が通常の50%を下回らないことを条件に1カ月から3年の短時間勤務を認めている。職員は短時間勤務の割合に見合った報酬を受け取ることができ、各種手当は適用されないものもある。

制度導入の効用は、WLBの向上、通勤費と通勤時間の削減、集中力と生産性の向上、ストレスの軽減、障害や健康上の問題の軽減、フルタイム勤務の継続、仕事環境の改善、服装の負担軽減、遠隔地勤務者の生活の充実につながるという。

タイムクレジットなど、誰もが容易にフレキシブル・ワークを取り入れられる制度の浸透は、ベルギー全体の働くことによる満足度を高めているようだ。

# オランダの フレキシブル・ワーク



フレキシキュリティ概念の浸透で労働時間、休暇も柔軟に

## 「オランダに学ぶ」といわれたポルダーモデルの成功

オランダでは、「オランダの奇跡」といわれたポルダーモデル（オランダモデル）の成功が広く知られている。オランダの経済は80年代前半まで長い低迷期にあったが、1982年のワッセナー合意以降、10数年かけて、経済の活性化や失業率の改善などに成功した。日本でも「オランダに学ぶ」という社会現象につながり、男性・女性の働き方の見直しや、ワークシェアリングの導入を検討する企業も多岐にわたった。オランダの政策アプローチには、労働時間調整に関する権利、パートタイム労働者の差別的取り扱いの解消、家族の育児・介護のための休暇、そして仕事と介護の両立を支援し、高齢労働者が可能な限り仕事を続けられる環境を整える政策イニシアチブが含まれており、さまざまな施策がとられている。

## フレキシブル・ワークを奨励する政府の政策

オランダの制度の重要な要素は「フレキシキュリティ」という概念で、これは柔軟性が高い労働力に対する雇用主側のニーズ（従業員数の変更など）と、安定した収入、社会保障、就労継続に対する労働者側のニーズのバランスをとることを目指している。

## 労働時間調整法とフレキシブル・ワーク法

1999年に、柔軟性と保障法（Wet Flexibiliteit en Zekerheid）が議会を通過した。その後整備された法規も、同法と同じく労働の柔軟性と保障という基本原則に準拠している。

2000年の労働時間調整法（Wet Aanpassing Arbeidsduur）では、勤続年数が1年以上の従業員は、労働時間の延長や短縮を申請することが可能とした。勤務先に提出する申請書には変更の開始日、時間の配分、合計の労働時間を記載する。たとえば、週休3日制に変更したい場合には、勤務する曜日を記載し承認を得る仕組みである。数年間、短時間勤務をして、その後フルタイム勤務に戻ることも可能である。雇用主側は、中期的に労働投入の調整ができない、また、労働時間を削減することで業務の安全性が損なわれる場合、また、代替要員の確保が非常に困難な場合などは、申請を拒否できる。

2016年1月に発効したフレキシブル・ワーク法（Wet Flexibel Werken）では、労働時間数の変更に加えて、勤務時間帯と勤務場所の変更についても従業員から申請できるようになった。これにより労働時間数と、在宅勤務をする従業員の柔軟性がさらに高まったという。

フレキシブル・ワーク法の成立以降、多くの労使間の団体労働協約（CAO）において、フレキシブル・ワーク規定が盛り込まれるようになった。フレキシブル・ワーク法案が提起された当初は、フレキシブル・ワーク規定が盛り込まれたCAOは16%、勤務スケジュールを組む際に育児・介護義務など従業員の個人的環境が考慮されることを保障する規定を盛り込んだCAOは4%にすぎなかったが、法律を制定した影響は非常に大きい。

## フレキシブル・ワークを促進させた法制度、休暇制度

2000年の労働時間調整法以降の主な法制度には、下記のものがある。

### ▶ 2001年

「就労および育児・介護法」（Wet Arbeid en Zorg）では、有給の勤務と育児・介護の両立をする従業員への支援として、多種多様な休暇制度が導入された。それ以降、同法の規定範囲も拡大し、現在、出産休暇、父親休暇、育児休暇、養子縁組休暇、里子休暇、短期介護休暇、長期介護休暇、特別休暇、緊急休暇まで広がっている。さらにこの法令では、給与総額の一部を非課税で貯蓄するライフコース貯蓄制度（levensloopregeling）も規定している。

### ▶ 2005年

「長期介護休暇をとる法的権利」が盛り込まれ、さらに育児休暇に関する税額控除も認められた。

### ▶ 2009年

「育児休暇期間」が13週から26週に倍増された。

労働時間調整法の有効性について、2008年に社会保障・雇用省は、雇用主502社を対象にした調査レポート「EFFECTIVITEIT VAN DE WET AANPASSING ARBEIDSDUUR（労働時間調整法の有効性）」を発表した<sup>(※)</sup>。レポートでは、過去2年間に従業員からの労働時間調整申請に対処した雇用主は9割、そのうち、却下した申請は4分の1であった。申請が却下されても提訴した例はほとんどなく、雇用主、従業員とも、労働時間数については交渉の余地があると考えている。

2011年のOECD（経済協力開発機構）レポートでも、バランスがとれている国として世界第3位にランクされている。広範囲にわたって法規が整備され、多くの場合、それらよりも労働者にとって有利な条



件が盛り込まれている。労使間の団体労働協約（CAO）がこれを補完していることから、労働条件が向上しており、国全体での取り組みは浸透しているようだ。

(※) <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2008/07/17/eindrapport-effectiviteit-van-de-wet-aanpassing-arbeidsduur>

## ING、Philipsなど企業におけるフレキシブル・ワーク

国が定めるフレキシブル・ワークの法制度を受けて、企業側も高次の取り組みを行っている。

多国籍銀行のINGでは、勤務時間や場所を従業員が自ら決定できる制度として、「New Approach to Working」プログラムを取り入れている。2012年にスタートした制度だが、現在では5,000人超の従業員がリモートワークを利用できるようになった。従業員は取り組みたい仕事を選び、自宅でも、オフィスでも、それ以外のどこでもINGのネットワークに接続し、働く時間や場所を自由に選ぶことができる。また、短時間勤務、サバティカル、健康をサポートする「Energy@ING」プログラムなど、さまざまな施策によって、働き続けることができる。「New Approach to Working」の導入により、営業費も削減された。

Philipsは、世界で10万人超の従業員を抱える電子機器会社。2005年から、リモートワークなどフレキシブル・ワークに積極的に取り組んでいる。同社は「Connect Suite」というSaaS（サービス型ソフトウェア）、PaaS（サービス型プラットフォーム）、IaaS（サービス型インフラ）など、さまざまなクラウド・サービスを導入している。

代表的な「Philips à la Carte」制度では、報酬や制度を選択できる。たとえば、給与月額額の25%を上限に、休暇の購入、積立（後日使用可能）、株式、ライフコース貯蓄、自転車通勤補助制度、自転車付属品、在宅勤務、労働組合費、通勤費などに姿を変えて受け取ることができる。時間を換金することも可能である。未消化の休暇・残業に対する休業時間の付与、未取得蓄積休暇や休日の代休を換金することもできる。

## 勤務時間や休暇などを自由に選べる、「換金」も可能

他にも先進的な取り組みをする企業は多い。たとえば空港会社のSchiphol Groupの「New Approach to Working」では、従業員はフルタイム勤務の週労働時間を、36時間、38時間、40時間から選べ、さらに在宅勤務と自由に組み合わせることもできる。休暇制度においても、毎年、所定外の休暇時間を104時間まで購入でき、4年に1回使用できる最長4カ月のサバティカル休暇のために貯蓄するという選択肢もある。同社の自由な働き方を支えているのは、徹底したICTサービスである。VDI（仮想デスクトップ・インフラ）やSBC（サーバー・ベース・コンピューティング）などのテクノロジーを用いた新たなハイブリッド・ポータルを導入し、それらの構築を行ったICTサービス・プロバイダーが、24時間体制でバックオフィスおよびフロントデスクの管理やサービス・デスクのサポートを行っている。

オランダでは国を挙げてフレキシブル・ワークを推進しており、それに積極的に取り組む企業は、“理想的な雇用主”や“魅力的な雇用主”や“高学歴の専門家を対象とした好きな雇用主”などのアワードで上位にランキングしているなど、雇用ブランディングにも成功している。また、特徴として、未消化の休暇を「売買」できる制度が散見される。他にも、労働時間を個人の状況に合わせて1年単位で設定できるなど、個別契約化が進んでいる。



# スウェーデンの フレキシブル・ワーク



午後3時に退社できる権利。“1日6時間勤務制”の企業が増加

## フレキシブル・ワークを奨励する政府政策

スウェーデンは、育児休暇制度が高度化しているが、現在は労働時間の短縮が議論されている。労働時間は主に団体協約で定められており、フレキシブル・ワークは一般的で、既に週30時間労働の企業もある。

スウェーデン・モデルの基本ともいえる労働法は、他の加盟国の労働法と比較すれば限定的で、労働市場に関わる法律は全体的に「選択適用が可能」である。団体協約によって修正可能なのが、大きな特徴である。また、従業員の約70%が労働組合に加入し、労働組合が団体協約交渉を担う重要な機能を果たすことから、現場レベルでの「交渉による柔軟性」が高い。そのため、規制の枠組み（制定法）を、企業の生産面での制約や労働条件に関する労働者の選好・ニーズによって、より良く適合させることが可能になっている。

## 労働時間の自由度の鍵を握る ソーシャルパートナー(労使団体)の存在

相互関係が最もわかりやすいのは、労働時間の規制にある。スウェーデンの労働時間法（Arbetsstidslagen）は特に柔軟性が高く、1950年代後半から、業界全体での労働時間に関する契約を自由に交渉・策定できるようになっている。最近では1日6時間勤務に移行する企業も増えている。

業界レベル、工場レベルで、団体協約によって一部または全体を変更することができる。法律では週40時間労働が定められ、1カ月50時間・年間200時間までの時間外労働規制が設けられ、夜間勤務も禁止されているが、かなりの数の例外や改変により、さまざまな生産活動の多様性と固有の規制が許容されている。

そのような柔軟な交渉・策定ができるのは、法律で1日の労働時間の上限を規定していないことも関係している。

一般的に、ブルーカラー労働者の団体協約においては、交代制の仕事や特定の変則的な仕事、骨の折れる仕事については、法規よりも短い労働時間を規定し、賃金も規制している（交代勤務割増賃金）。

一方、ホワイトカラー労働者の団体協約は、通常、法律の規定に従うが、銀行や保険など一部の業界の

---

協約では、標準の週40時間を下回る時間で交渉されている（38時間程度）。公共セクターの事務職員についても、季節調整勤務時間制度があり、9月から4月までの契約労働時間は週40時間50分、5月から8月までは37.5時間である。近年は、週労働時間の短縮が議論されることが多く、ヨーテボリの介護施設の従業員70名が、2015年2月から週労働時間を30時間に減らした事例もある。

### ● 労働時間規制

スウェーデンの労働時間は、労働時間法および団体協約に定められている。法律によって基準が定められてはいるが、団体協約で、多くの場合、従業員の利益のために、法律から逸脱することも可能である。一部例外はあるが、法定の週労働時間の上限は40時間。2013年のフルタイム労働者の週平均労働時間は40.8時間であった。年次休暇法で定める法定年次有給休暇は最低25日である。

### ● 時間外労働規制

法律上、1カ月に50時間、年間200時間を超える時間外労働をすることはできない。しかし、雇用主は団体協約において法律を回避することができる。ただし、これらの取り決めもEU労働時間指令を遵守しなければならない。労働時間が4カ月間にわたって週48時間を超える契約は締結することができない。

### ● パートタイム勤務

パートタイム雇用とは、労働時間が週40時間未満の、フルタイム雇用に満たない雇用のことである。パートタイム雇用の労働時間は契約により定められる。2013年には被雇用者の26.2%がパートタイムで勤務しており、EU28カ国の平均である20.3%を上回っている。

### ● フレックスタイム制

2013年には企業の約半数が、8割以上の従業員にフレックスタイム制を導入している（欧州企業調査）。また、25～65歳の従業員では、約半数（48%）が公式あるいは非公式のフレックスタイム制を利用しているなど、かなり一般的な働き方となっている。

## 手厚く、柔軟性のある育児休暇制度

スウェーデンの育児休暇制度は高度に進化しており、かつ柔軟性があるため、両親は子供と一緒に時間を過ごすことができる。両親合わせて、子供1人につき最長16カ月の有給休暇をとることができる。このうち、13カ月については直近の収入の80%（ただし、2014年には年間約44万4,000スウェーデンクローナ〈5万1,100ユーロ〉を上限とする）、残りの3カ月については一律で1日当たり180スウェーデンクローナが支払われるなど、手厚い制度となっている。

### ● 出産休暇

母親は産前7週間、産後7週間の休暇をとることができる。1994～2004年には、妊婦の約25%が平均38日の産前休暇を取得した。

### ● 育児休暇

育児休暇法に従い、両親には雇用の第1日目から480日の有給育児休暇が与えられる。2002年以降、120日は（配偶者に対しての）譲渡が不能となっており、パートナーそれぞれが60日について権利を有する。残りの360日は、両親で適切に分けることができるが、同時に休暇をとることはできない。390日については、給与の80%が支払われるが、年間44万4,000スウェーデンクローナを上限とする。残りの90日については、一律1日180スウェーデンクローナが支払われる。2008年以降、育児休暇を半分ずつとる両親は、年間1万3,500スウェーデンクローナの非課税の賞与を受け取っている。

### ● 父親の育児休暇

新生児または養子縁組をした新生児の父親は、10日間の休暇をとることができ、この間給与の80%が支払われる。2004年には父親の約80%が、使用可能な10日のうち平均9.7日の育児休暇を取得した。

### ● 労働時間の短縮

育児休暇法の規定によれば、8歳未満の子供を扶養する両親は1日の労働時間を、25%を上限として短縮する権利がある。ただし、その分の賃金は支払われない。

## 「1日6時間勤務」へのチャレンジ

2014年の労働時間法によって、従業員は午前7時から9時の間に始業し、午後3時から5時の間に退社できる権利を有しており、早朝勤務者も多い。また、Toyota Service Centre社、ABB社、Svartedalens社、Brath社など“1日6時間勤務制”に移行する企業が増えた。従業員の満足度や生産性の向上もあり、最近では欧州内の企業にも広がっている。

従業員数13万5,000人のエンジニアリング最大手ABB社では、1988年の創立以来、積極的にワーク・ライフ・バランスが図れるようフレックスタイム制度をはじめとしたさまざまな制度や支援策を導入した。たとえば、遠隔地勤務制度によって、1週間あるいは一定期間など合意した日数の在宅勤務を行える、サバティカル休暇（長期休職制度）や、パートタイム勤務を選択することもできる。また、一定期間、別の部門や国で働く機会も与えられ、スキルや能力の向上に役立てられている。

こうした支援によって、従業員調査や各ランキングにおいてワーク・ライフ・バランスが高く評価されている。

## IKEAは最も魅力ある企業の上位を独占

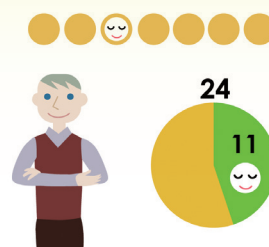
IKEAは、フレックスタイム制度、在宅勤務、フレックス休暇、ジョブシェアリングなど、スウェーデン政府が定めるあらゆるベネフィットを取り入れている。このベースには従業員への信頼があるという。サバティカル休暇や、手厚く柔軟性のある育児休暇などの導入は、従業員の可能性をさらに高める機会へとつなげ、また、将来のキャリアへの影響も少なく安心して働き続けることができる。この他にも、さまざまな支援制度を導入しており、従業員の満足度を高めている。こうした取り組みは、有能な人材を採用し定着させるだけでなく、企業イメージも高めており、国民から最も魅力的な企業としての認知も高く、ランキングの各項目で上位を独占しているという（図表）。

図表 最も魅力的な企業上位3社（理由別）

	1位	2位	3位
財務の健全性	IKEA	Systembolaget	Handelsbanken
優れた研修	AstraZeneca	IBM	PwC
長期雇用保障	IKEA	Systembolaget	Apoteket
キャリアアップの機会	IKEA	PwC	IBM
強力な経営陣	IKEA	H & M	Volvo Group
興味の持てる職務内容	Sveriges Television	Sveriges Radio	IKEA
快適な職場の雰囲気	IKEA	Sveriges Radio	Sveriges Television
給与、従業員給付	PwC	AstraZeneca	Ernst & Young
良好なワーク・ライフ・バランス	IKEA	Systembolaget	Volvo Group
環境や社会に対する意識(CSR)	IKEA	Lantmännen	Apoteket

出典 Randstad Award 2015

# デンマークの フレキシブル・ワーク



労働時間は基本法なし。“11時間”など3つのルールを運用

## ワーク・ライフ・バランス事情

経済協力開発機構（OECD）が調査したワーク・ライフ・バランスの評価が高い国ランキングでは、デンマークの得点は10点満点中9.1とオランダに次いで2位に位置している（※）。

ワーク・ライフ・バランスを測るもう1つの重要な指標は余暇時間とその質である。デンマークでは、フルタイム労働者は平均して1日の67%、つまり16.1時間を私生活（食事や睡眠など）と余暇（友人や家族との交流、趣味、ゲーム、コンピュータ、テレビなど）に費やしており、豊かな時間を過ごしていることが窺える（OECDの平均は15時間）。

（※） <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

## フレキシブル・ワークを奨励する政府政策

デンマークでは、職業上の衛生安全に関する法令や、休憩時間、労働時間、夜間勤務などに関する幅広い基準として、EU労働時間指令を導入している。

デンマークの賃金および労働環境は、基本的に労働組合と雇用者組織の間で締結された労働協約により確立されている。ソーシャルパートナー、すなわち賃金労働者と雇用者が合理的な方法で問題を解決できる限り、政府はなるべく賃金および労働環境の規則に介入しない。

政府の役割は、失業者のためのセーフティネットと積極的な雇用の取り組みを保障すること。政府とソーシャルパートナーの責任分担がデンマークの労働市場モデルの基盤となっている。

デンマークの労働市場モデルの背景にある哲学は、“ソーシャルパートナーが労働市場で生じる問題に最も優れた洞察を持つ” というものである。ソーシャルパートナーは、政府よりも迅速かつ容易に、目下の課題に見合う解決策を提示できる。デンマークの労働市場は、“争議よりも協力” が特徴で、経済成長と高水準の雇用および社会保障を組み合わせた柔軟な「フレキシキュリティ」政策は、積極的労働市場政

策を中心とする労働市場改革、解雇・退職自由原則（柔軟性）、充実した社会保障・失業給付制度（安定性）の3つのゴールデン・トライアングルがうまく機能し成功を収めたモデルとして広く知られるようになった。

### ● 労働時間

デンマークには、労働時間に関する基本法はない。労働時間は雇用契約によって決まり、それが場合によって労働協約や事業所協定の一部となっている。しかし、デンマークの法律では労働時間に関して、「11時間ルール」「週に1昼夜の休暇を取得する権利」および「48時間ルール」という3つの明確なルールを盛り込んでいる。

1つ目の「11時間ルール」は、労働環境法によって定められたもので、従業員が24時間内に11時間の休息をとる資格を持つことを規定している。2つ目のルールは、労働環境法に従い、従業員は「週に1昼夜の休暇を取得する権利」を持つ。また、3つ目の「48時間ルール」は、労働時間法の規定により、1週間の平均労働時間は期間4カ月で計算して48時間（時間外労働を含む）を超えてはならないとしている。加えて、労働時間法では、夜間労働者は期間4カ月で平均した1日当たり労働時間が8時間を超えてはならない、としている。労働環境法では、18歳未満の労働者の労働時間は同一セクターで働く労働者の通常の労働時間を超えてはならない、労働時間は24時間あたりに8時間を超えてはいけないと定めている。

### ● パートタイム勤務

基本的に、デンマークの労働時間は週37時間と定められている。雇用者・賃金労働者法上のパートタイム労働では、労働時間が週8時間を超えていなければならない。賃金は、短縮労働時間に対する比率で算出される。たとえば、週37時間の職務で労働時間が7時間短縮されている場合、1カ月の賃金は基本的に37分の30を掛けたものとなる。2014年の時点で、デンマークの労働力人口の24.6%がパートタイム労働者であった。

### ● 時間外労働規制

前述のとおり、デンマーク労働時間法の下で、労働時間の上限は時間外労働を含め48時間であり、期間4カ月の平均として算出される。時間外労働の定義は、労働協約の定めによって左右される。そのため、通常の週労働時間を超えた労働時間のみを時間外労働とみなすと定めた労働協約があれば、時間外労働に通常の1日当たり労働時間を超えた労働時間を含める労働協約もある。

デンマーク労働時間法の前述の規則以外に、夜間労働を禁止または制限する法令はない。日曜出勤は禁止されておらず、適用可能な唯一の規則は前述の条項で、従業員はこれに従い7日ごとに1日の休暇を認められなければならない。

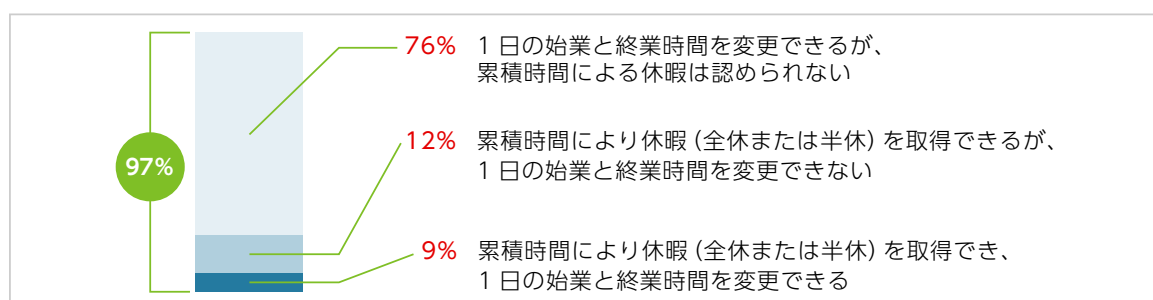
時間外労働の割増賃金については、通常の給与の150～200%の額を支給する。一部の労働協約では、従業員はこの給与を受け取るか、給与に代わって休暇を取得するかを選ぶことができる。



## フレックスタイムの導入は97%

デンマークは、フレックスタイムを導入している企業の比率が高い国の1つである。柔軟な取り決めを行っている企業の比率は97%（図表）であり、こうした取り決めは、労働協定の目的の1つとしても機能している。デンマークの労働文化と一致して、大半の雇用者は従業員が職務を遂行すると信頼しているため、フレックスタイムは極めて一般的に利用されている。

図表 デンマークの企業が導入するフレックスタイムの主要3形態とその比率



出所：Ibid

## デンマークのフレキシブル・ワークは企業が主導

上記のとおり、デンマークではソーシャルパートナーが主導してさまざまなフレキシブル・ワークが推進されている。中でもDanske Bank、LEGO、Siemens、Novozymes、Lærernes Centralorganisationなどの企業の先進的な取り組みは、アワードなどで高く評価されている。

たとえば、ユニバーサル・バンクのDanske Bankでは、従業員のスキル、専門技能、会社への貢献を最大の資産と考えて、フレキシブル・ワークを、教育水準が高く創造性に富んだ従業員を採用する機会と捉えている。詳細なガイドラインを作成し、労働時間の貯蓄制度（タイム・バンク）や、個別化への対応をすることでリテンションにも有効性が高いという。

また、LEGOでは、玩具業界で初めて、国連グローバル・コンパクトに署名し、人権、労働基準、腐敗防止、環境に対する支援をしている。同社は、情報技術を駆使したリモートワークをはじめ、圧縮労働時間制、週休3日制を職場に導入し従業員の満足度を高めている。

デンマークの企業の特徴としては、早朝勤務のシフトなど労働時間や休暇制度の改革だけでなく、企業としての意思や目標を明確にし、労働者が集中して仕事に取り組める働きやすい環境や、健康管理にも配慮している。結果、労働生産性の向上にもつながる。また、労働者側もこのような制度を活用することで、より多面的かつ自律的な働き方へとつながっているようだ。



# 米国の フレキシブル・ワーク



国の制度はなく州や企業が主導、“スーパーフリー”もあり

## フレキシブル・ワークの現状

米国には、フレキシブルな勤務形態に対応する国としての制度はない。米労働省（DOL）によると、公正労働基準法（FLSA）には、フレキシブルな勤務形態に関する規定がない。従って、フレックスタイム制など従来とは異なる勤務形態は、それぞれの企業や事業体ごとに、雇用主と従業員との契約として考えられている。

世界的にフレキシブル・ワークの取り組みは広がっており、大手グローバル企業を中心にフレキシブル・ワークを取り入れるのが一般的になってきたが、近年最も進んでいるのは、シリコンバレーなどのスタートアップ企業のエンジニアで、働き方はスーパーフリー（完全に自由）で、成果主義というものだ。一方、一部のグローバルカンパニーでは、在宅勤務制度を廃止している。

大統領経済諮問委員会の報告（Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility Report 2014）によると、4分の3を超える雇用主が、一部の従業員に始業・終業時間の定期的な変更を認めているが、大部分の従業員に認めている雇用主はわずか4分の1程度である。フルタイム労働者の66%が、何らかの形でフレキシブル・ワークを認められている。

## フレキシブル・ワークを奨励する政府政策

1993年、育児介護休業法（FMLA）は、深刻な健康状態にある場合など、従業員に勤務のスケジュール調整を受ける権利を認めたが、その際に有給であることは求めていなかった。

2010年3月、オバマ大統領は「職場の柔軟性に関するホワイトハウス・フォーラム」を主催し、フレキシブル・ワークについて国民的な議論の口火を切った。これを受けて、米労働省女性局が「職場の柔軟性に関する国民との対話」を主催し、全米の一連のフォーラムで実施された。2011年度の大統領予算では、高齢の親族や障害のある家族を介護している人を支援し、また質の高い保育サービスを利用できるようにする取り組みが導入された。



### ● 在宅勤務推進法

オバマ政権は2010年に在宅勤務推進法案を可決し、在宅勤務が連邦政府機関の重点課題となった。2009年には在宅勤務の選択が可能な職員のうち、日常的に在宅勤務を実施しているのは10%であったが、2011年9月には21%となり、この政策の成功が証明された。

### ● 共働き・一人親家庭に関するホワイトハウス・サミット

2014年6月、女性・少女に関する大統領府評議会、労働省、米国進歩センター（CAP）が主催する「共働き・一人親家庭に関するホワイトハウス・サミット」が開催され、一連の施策の中で、連邦政府機関に、職場の制度を見直し、ペナルティを心配することなくフレキシブルな勤務形態を「求める権利」を連邦職員に付与するよう求めた。

## 州および都市レベルの取り組み

一部の州、都市では、介護する立場にあることや病状に基づいた差別を禁止し、従業員が、より柔軟性の高い勤務形態を要求できる法律や施策が可決されている。

### ● サンフランシスコ市の例

サンフランシスコ市は雇用関係を規制する政令制定に関して先駆者と考えられている。2014年1月1日に発効された「ファミリー・フレンドリーな職場に関する条例」（Family Friendly Workplace Ordinance）では、20人以上の従業員を抱える雇用主に対し、育児（18歳以下の子供を持つ）や介護（65歳以上の親や深刻な病状の家族を持つ）を支援するために、勤続6カ月以上の従業員が、柔軟な勤務形態を要求することを認めるよう求めている。

### ● バーモント州の例

バーモント州でも、2014年にサンフランシスコ市と同様の措置が導入された。ここでは「フレキシブルな勤務形態」を「勤務日数や勤務時間の変更、始業・終業時間の変更、在宅勤務、ジョブシェアリングなど、従業員の通常の勤務形態の中期的または長期的な変更」と規定している。

### ● カリフォルニア州の例

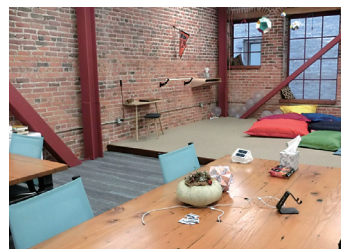
カリフォルニア州では、2002年9月23日に有給家族休暇（PFL）制度を導入し、2004年7月1日に発効した。有資格の労働者が家族の世話をするために仕事を休む場合、最長6週間まで賃金の一部（通常賃金の55%）を支給する。この制度の原資は、従業員が負担する給与税で賄われ、雇用主が費用を直接負担することはない。



オフィス犬も多い



自宅のようなオフィス



日本風のオフィス

## 産業界およびNGOの取り組み

「1 Million for Work Flexibility」は、職場の柔軟性をサポートするための全米規模の取り組みである。求人サイト「FlexJobs」がフレキシブル・ワークを提唱し、NGO、学術機関と協力して、2013年に立ち上げた。現在、NGOのWorking Mother、MomsRising.org、Mental Health Americaなど、60を超える団体が参加し、意識の向上や啓発、情報提供やイベント、参加促進などさまざまな活動を行っている。

また、Working MotherなどのNGOが、「ナショナル・フレックス・デー」を毎年10月第3火曜日に実施。フレキシブルな勤務形態などファミリー・フレンドリーな施策を推進している優れた雇用主を選ぶ、「働く母親ベスト100社」を発表している。

## スーパーフリーの働き方を選択したスタートアップ企業

米国で最も進歩している働き方は、シリコンバレーのIT企業やスタートアップ企業だろう。就業形態や、企業によってルールはそれぞれ異なるが、在宅勤務など働く場所や、労働時間も自由という働き方である。プロジェクトなどで多忙な時期には集中して働き、閑散期に、あるいは仕事量をうまくコントロールして長期休暇を取得する。企業には、無料の食堂やスポーツジム、運動場、ランドリー、ストレスを緩和するオフィス犬など、遊び心のある快適なオフィス空間を提供するため趣向を凝らしている。通勤の専用バス（Wi-Fi付き）もある。優秀なエンジニアに最適な労働環境を与えることは、リテンションにもつながる。一律のルールに全員が合わせるのではなく、個人ベースのフレキシブル・ワークができる。ただし、個人はそれに見合った高い成果を期待されるなど、米国流は真のバランス感覚を問われる。

## フレキシブル・ワーク

欧米の「新しい働き方」を支える政策・制度

### 発行

株式会社リクルートホールディングス

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17 リクルートGINZA8ビル

TEL: 03-6835-9200

URL: [www.works-i.com](http://www.works-i.com)

### 調査・監修

村田 弘美 (グローバルセンター長)

### デザイン／制作

mikako nakamura

木村 結

### 発行日

2018年3月30日

# Works Report 2018

## フレキシブル・ワーク

欧米の「新しい働き方」を支える政策・制度

### リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート GINZA8 ビル

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL [www.works-i.com](http://www.works-i.com)

