

Works
Report

2018

フレキシブル・ワーク

欧米8カ国の働き方改革(政策・事例)

デンマーク編



Recruit
Works
Institute

デンマークのワーク・ライフ・バランス事情

OECDの「より良い暮らし指標」において、デンマークのワーク・ライフ・バランスに関する得点は10点満点中9.1とオランダに次いで2位である。

ワーク・ライフ・バランスの重要な点は、どのくらいの時間を仕事に費やしているかである。週に50時間以上働く人の割合は、OECD全体でさほど高くない。デンマークでは、かなりの超長時間労働者は全体の2%と、OECD加盟（平均13%）の中で低い国の1つに数えられる。男女別では総じて、男性の方が女性よりも超長時間労働者が多く、デンマークでは男性の3%が超長時間労働者であるのに対し、女性では1%である。

余暇の時間と質は、ワーク・ライフ・バランスを測るもう1つの重要な指標である。デンマークでは、男女とも1日の約16時間を私生活と余暇に費やしている。

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、OECDの平均である15時間を上回る。ただ、女性の方が賃金労働時間は少ないものの、必ずしも余暇が多いという結果ではなかった。

職業上の衛生安全に関する法令や休息时间、週最大労働時間、夜間勤務などに関する幅広い基準として、デンマークは、EU労働時間指令を導入している。

フレキシブル・ワークを奨励する政策

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る。社会的パートナー、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。

代わりに、政府は失業者のための社会的セーフティネットと積極的な雇用の取り組みを保証する。政府と社会的パートナーの責任分担は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、社会的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。したがって、社会的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探し出せると考えられている。デンマークの労働市場は、争議よりも協力で特徴づけられる。それが、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（柔軟的失業者保障政策）」として知られている。

●労働時間

デンマークの法律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ルール」および「48時間ルール」という3つの明白なルールを盛り込んでいる。

「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。また労働環境法に従い、従業員は週に 1 昼夜の休暇を取得する権利を持つ。

EU 労働時間指令を導入したデンマークの労働時間法の規定により、7 日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。同法の施行以来、デンマークの裁判所はデンマーク労働時間法セクション 4 の違反に関する複数の訴訟に判決を下している。2011 年、4 カ月間の週労働時間の平均が 48 時間を超えた労働者が関わった訴訟で、東部最高裁判所は労働者への 2 万デンマーククローネの報酬支払いを命じた（約 29 万円）。

加えて、デンマーク労働時間法では、夜間労働者は 4 カ月の参照期間で平均した 1 日当たり労働時間が 8 時間を超えてはならないとし、労働環境法に従い、18 歳未満の労働者の労働時間は同一セクターで勤労する成人の通常の労働時間を超えてはならず、労働時間は 24 時間当たり 8 時間を超えないものと定めている。

同法はさらに、15 歳未満、または義務教育課程にある若年者の 1 日の労働時間が登校日に 2 時間を超えず、登校日以外に 7 時間を超えないものと定めている。しかし、15 歳以上だが、なお義務教育課程にある若年者は、登校日以外に 8 時間労働できる。15 歳未満だが義務教育課程にはない若年者は、1 日に 7 時間を超えて労働してはならないと定めている。

●パートタイム勤務

パートタイム労働は、労働者の職場における通常の労働時間よりも短い勤務と定義される。基本的に、デンマークの労働時間は週 37 時間に定められている。雇用者・賃金労働者法におけるパートタイムとして認められるには、通常の労働者の労働時間が週 8 時間を超えていなければならない。通常、賃金は短縮労働時間に対する比率で算出される。例えば、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

前述の通り、デンマーク労働時間法では、労働時間の上限は時間外労働を含め 48 時間と定められ、期間 4 カ月の平均が算出される。時間外労働の定義は、労働協約の定めにより左右される。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見なすと定めた労働協約もあれば、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。

時間外労働の給与は 150 ～ 200%に固定される。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。

●労働時間の柔軟性（フレックスタイム）

デンマークでは、何らかの形でフレックスタイムを導入している企業の比率が高い。柔軟な取り決めを行っている企業の比率は約 97%である（図表 1）。こうした取り決めは、労働協定の目的となる（図表2）。デンマークの実勢的な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、フレックス労働時間は非常に一般的である。

図表 1：デンマーク企業におけるフレックスタイムの主要 3 形態の比率

<p>1 日の始業と終業時間を変更できるが、累積時間による休暇は認められない</p> <p style="text-align: center;">76%</p>	<p>累積時間により休暇（全休または半休）を取得できるが、1 日の始業と終業時間を変更できない</p> <p style="text-align: center;">12%</p>	<p>累積時間により休暇（全休または半休）を取得でき、1 日の始業と終業時間を変更できる</p> <p style="text-align: center;">9%</p>
--	---	---

図表2：Aarhus University 職員に適用可能なフレックスタイムに関するガイドライン 2012 年版

<p>柔軟な労働時間（フレックスタイム）</p> <p>現在、フルタイム労働者の労働時間は週 37 時間である。これに従い、各部門、各部署および各従業員が 1 日の労働時間を計画する。一般的なフレックス制度は定められていない。労働時間は事業所管理者との協定で固定される。</p> <p>フレックスタイムの目的は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大学と従業員双方のために柔軟性を向上する ・ 従業員に余分な作業負担や特別な課題などを考慮して労働時間を個別に計画する自由を与えることで、より満足度の高い労働環境をつくる ・ 理想的なワーク・ライフ・バランスを実現し、従業員が家庭生活に参加できる機会を増やす ・ フレックスタイムは Aarhus University を魅力的な職場にし、管理者と従業員の双方の期待のバランスをとっている。 ・ フレックスタイム制度は管理者と従業員（組合代表を含む）との間で合意が得られた場合に設定できる。可能なフレックスタイム制度は連絡委員会で検討しなければならない。
--

Danske Bank

会社概要●コペンハーゲンに本社を置く、北欧のユニバーサル・バンク。デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランドを中心に15カ国（欧州以外では米国のみ）で業務を展開し、約300支店を有する。フルタイム勤務の従業員数は約1万9000人（2015年）。

フレックスタイム制やタイム・バンクなど一人ひとりが利用しやすい制度設定

Danske Bankでは、従業員のスキル、専門技能、会社への貢献が、企業にとっての最大の資産だという考えのもと、安全で健全な職場環境づくりに積極的に取り組んでいる。また、優秀な人材を確保する手段としても、フレキシブル・ワークを導入し、従業員の働きやすさを確保しようとしている。その代表的な制度・仕組みが以下である。

●勤務時間の選択制

フルタイム勤務の従業員の場合、始業時間は午前8時から10時の間とし、就業時間については（1）毎日午後5時（2）週4日は午後5時、1日は午後7時15分 のいずれかを選択することができる。

フレックスタイム制も、従事する仕事内容によって認められ、コアタイムの前後2時間までフレックスを設けることができる。また、コアタイムを利用できない場合は、勤務する時間の前後2時間までをフレックスにできることがある。

●育児支援

育児休暇に関しては、母親は30週間までの有給出産休暇、父親は16週間までの有給休暇を取ることができる。学生の場合、出産休暇中、給与の全額は支払われないが、デンマーク給与所得者法の規定の対象となる（14週間、給与の50%が支払われる）。

小さな子どもがいる従業員には、その世話や迎えに関わる時間配慮を、労働協約で定めている。さらに、12歳未満の子どもがいる場合、パートタイム勤務を選択することが可能で、その場合も満額年金が維持される。また、子供が病気になった場合2週間まで休暇をとることができ、5日間の看護休暇も定められている。

●タイム・バンク制度

従業員の給与額に応じて発生する勤務時間数や休暇の状況は、すべてタイム・バンクに登録されている。従業員は、この残高を現金で受け取るか、あるいは代休、勤務時間の短縮、休暇として利用するかを選ぶことができる（フレックスタイムは代休のみに利用）。残高を代休に利用する場合は年金を含む時間給で取得し、連続して3日まで取得することができる。この代休については、同社および従業員の要求を考慮に入れて、同社と合意する必要がある。

●テレワーク

13 週間の勤務時間で 50%を超えない範囲で、テレワークを選択できる。

●シニア向け支援

従業員が 60 歳を超えた場合、勤務時間の削減などのメリットがある専用のシニア向けプログラムに参加することができるようになり、満額年金も維持される。

●健康チェック・支援

Danica Pension（年金提供者、Danske Bank Group の完全保有子会社）が実施する健康チェックにより、全従業員は自身の健康状態を確認し、心理学者、理学療法士、栄養士、医師に助言を求めることもできる。さらに目標設定を手助けしてもらうことができ、その後はこの目標の追求を促すメールを毎月受け取る仕組みとなっている。

従業員の満足度など意識調査を毎年実施

Danske Bank Group では、従業員の満足度、モチベーション、ロイヤリティについての意識調査を毎年実施している。ちなみに、2015 年にはすべてのカテゴリーが 100 点満点中 76 点以上であった。半分のカテゴリーで 2014 年の得点を上回り、他のカテゴリーでも同程度の水準となり、従業員の満足度、モチベーションを示す表でも、高得点である。

また、ワーク・ライフ・バランスに関しても、ワーク・ライフ・バランスを認識している従業員は 80%で、高い水準を保っている。

図表 1: 意識調査

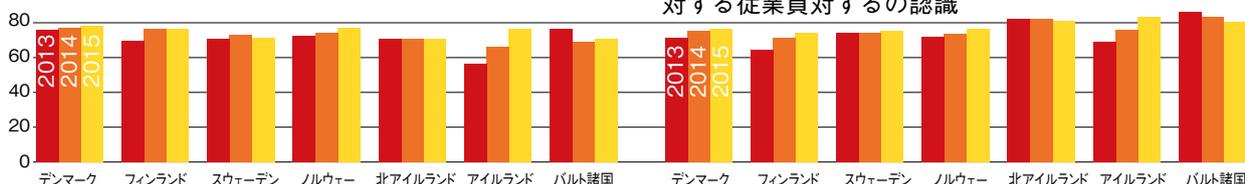
毎年 Danske Bank Group は、従業員の満足度、モチベーション、ロイヤリティに関する調査を実施している。この調査は欧州従業員インデックスと呼ばれる欧州のモデルに基づいているが、その目的は、今度数年間の特定の分野に焦点を当てた人事業務に対するニーズを特定することである。調査結果はグループ全体の従業員からの回答に基づいている。従業員ロイヤリティ・インデックスは、従業員調査における 7 つの質問（3 つがロイヤリティ、3 つがコミットメント、1 つが社会資本に関するもの）に対する回答に基づいている。

従業員調査 (0 ~ 100 点)	2013	2014	2015
従業員の満足度およびモチベーション	74	76	76
従業員のロイヤリティ	80	81	82
グループの社会的関与および社会的責任に対する従業員の認識	72	75	75
社会資本	80	82	82
一般的な雰囲気	80	81	82
物理的な職場環境	72	73	73

グループの社会的関与および社会的責任に対する従業員の認識は、2012 年および 2013 年の初めにグループに関するマイナスの評判を反映して低下したが、2014 年、2015 年には上昇した。

従業員の満足度およびモチベーション

グループの社会的関与および社会的責任に対する従業員対するの認識



Lego

会社概要 ● 世界最大規模の玩具メーカー。デンマーク（本社）、英国、米国、シンガポール、中国に主要なオフィスを置き、140カ国以上で業務を展開している。主力商品である Lego ブロックを中心に、オンラインゲーム、ビデオゲーム、アプリ、テレビシリーズ、映画などのデジタル商品などに広がる。2015年現在、70カ国以上に17,294人の従業員を有する。

週4日勤務や労働時間の最適化で 従業員満足度をあげる

The Lego Group は、2003年に玩具業界で初めて国連グローバル・コンパクトに署名した。人権、労働基準、腐敗防止、環境に対する同社の長年にわたる活動が実を結んだといえる。そんな同社の「The Lego Group Way」では、充実した仕事環境や魅力的で健全な職場づくりを進めていくことが明記されている。ワーク・ライフ・バランスに関する措置のいくつかが以下である。

● 業務ベースの勤務

2013年、国外に多数の主要拠点を拡大、設置することを発表し、グローバル化の取り組みを強化した。本社はデンマークに残るが、さらに多様でグローバルな従業員を集めるために、現在拠点がある米国コネティカット州エンフィールドに加えて、ロンドン、シンガポール、上海での事業展開に力を注いでいる。

それとともに、会社組織のフラット化を図り、管理職の部屋もないフリーアドレスでのオフィスづくりが進められている。それによって、組織の柔軟性を高め、従業員が「エンド・ツー・エンド」で互いに協力し合う風土を目指している。すでに2015年の時点で、ロンドン・シンガポールの主要オフィスで実施され、従業員の満足度も高くなっている。

● 交代勤務・週4日勤務

2013年、ビルン工場の従業員は、従来の1日3交代制勤務から2交代制・週4日勤務に変わった。これにより、1日の勤務時間は、従来の7時間から工場の機械、仕事量、生産プロセスに合わせて9時間15分に延長されたが、1週間では総勤務時間数が短くなった。さらに、1日3交代から2交代になったことで、日々のミーティングやシフト交代の時間も短縮した。これらはすべて従業員との合意で実施され、従業員の高い満足度につながっている。

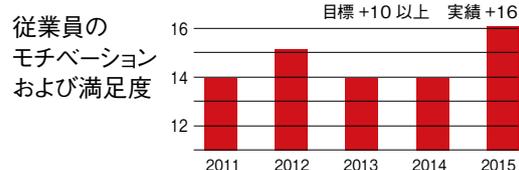
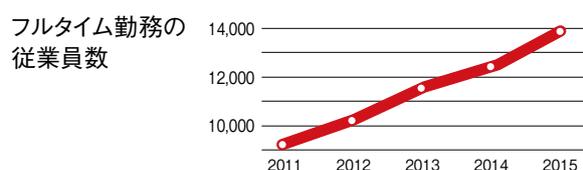
● 国外工場における生産プロセスの最適化

従業員の過剰な勤務時間を減らすために、工場レベルでの効率性の向上、生産プロセスの最適化に向けた減量経営を実施している。さらに、生産工学の利用を目的として、自動化装置を利用するための工場の改良に向けた施策をとった。そし

て、従業員の週労働時間に関する報告を毎月実施し、現状をより理解し必要に応じてガイダンスやサポートを提供するため、年1回、サプライヤーの主要な経営幹部と直接顔を合わせるミーティングを実施している。

●ワークショップ開催

心の健康や自己認識への意識向上を図るため、米国とデンマークにおいて6回にわたるワークショップを実施した。このワークショップでは、従業員にストレス、不安、気持ちの落ち込みへの対処や、仕事量の管理に役立つことを提供する。ワークショップの当初の反応は良く、2016年には世界全体で実施された。



出所：http://cache.lego.com/r/www/r/aboutus/-/media/about%20us/media%20assets%20library/progress%20report/lego_group_responsibility_report_2015.pdf?l.r2=1488729572

Legoでは、この4年間で従業員数が3000人以上増えている。そのような中で、これまでの取り組みから2015年の従業員のモチベーションや満足度は非常に高まった。同社の年次従業員調査(回答率95%)によると、従業員は直属のマネジャーを評価しており、LEGO Groupの使命の推進に関連した仕事において、高水準のエンゲージメントを示した。また従業員は、LEGO Groupを雇用主として高く評価し、全体の数値は国際的なベンチマークを大幅に上回っている(図表2を参照)。

	2013年実績	2014年実績	2015年実績	2015年目標
モチベーションおよび満足度	+14	+14	+16	>+10
ワーク・ライフ・バランス	+6	+6	+6	>0
欠勤を伴う負傷率	1.7	1.7	1.4	<1.6
病気休暇	2.0%	2.1%	2.0%	<2.2%
負傷による欠勤率	0.14	0.23	0.15	<0.16
女性の指名、採用	37%	43%	43%	>40%
仕事に対する誠実性に係るトレーニング	100%	100%	99%	100%
LEGOの拠点における不適合の解決率(EHS、CoC、質)	100%	100%	100%	100%
LEGOの主要拠点で実施された監査件数	12	24	19	
従業員数(人)	13,869	14,762	17,294	
女性	46.5%	46.4%	45.4%	
男性	53.5%	53.6%	54.6%	
正規従業員数合計	12,695	13,594	16,074	
フルタイム勤務の平均従業員数	11,755	12,582	13,974	
従業員の離職率	8.8	9.0	9.5	
新規採用および再雇用の割合	20	14	25	
欠勤を伴う負傷者数	36	41	38	
腐敗防止の研修を受けた定額給従業員	N.A.	N.A.	85%	

出所：http://cache.lego.com/r/www/r/aboutus/-/media/about%20us/media%20assets%20library/progress%20report/lego_group_responsibility_report_2015.pdf?l.r2=1488729572

デンマークの革新的な企業一覧

社名 / 受賞・特徴など

フレキシブル・ワークの概況

Aarhus University

デンマーク最大で権威あるランキングで世界最高峰の大学に選ばれた

現在、フルタイム労働者の労働時間は週 37 時間である。これに従い、各部門、各部署および各従業員が 1 日の労働時間を計画する。

フレックスタイム制度は管理者と従業員（組合代表を含む）との間で

合意が得られた場合に設定できる。

Rambøll

Universum Global の世界の就職人気企業ランキング 2015 でデンマーク上位企業
働く親に最も優しく均等な職場として 2014 年金賞を受賞

働く親に優しい企業となるための数々の措置を導入した。例として、「幼児を持つ従業員は残業しない」「プレスクールの送り迎えと重なる

時間には会議を実施できない」「育児休暇の取得は当然のことで、従業員のキャリアを傷つけない」などがある。

Novozymes

Universum Global の世界の就職人気企業ランキング 2015 でデンマーク上位企業

従業員の大半に柔軟な労働時間制を提供し、自宅で働けるよう設備（携帯電話、ADSL 接続）にも投資している。特別休暇では、法定の 5

週間に加え、年 7 日の有給休暇、結婚休暇、銀婚式記念休暇も提供している。育児休暇として、母親に 36 週の有給休暇と父親に 25 週の

有給休暇があるが、両親とも従業員である場合、完全有給休暇を 53 週間まで共有できる。

Dansk Supermarked

デンマーク最大の小売業で、「多様性」を重視

可能な限り多様な人材を採用するために柔軟性を生かした雇用制度を行っている。「すべての人に機会を」と題するプログラムの下で提供される制度で、「身体または精神的問題によって労働能力が低下した従業員

には、柔軟な職務の機会が提供される」「慢性疾患（片頭痛やてんかんなど）を持つ従業員には特別契約が提供され、年 10 日（通常の有給傷病休暇の上限）を超える傷病休暇を取らざるを得なくても、職を持ち

続けることができる」「第一言語がデンマーク語ではない従業員は、午前中に店舗で勤務し、午後には同じく店舗で語学のレッスンを受けられる」などがある。

Comwell Hotels

2013 年にデンマークのベスト・ワーキング・プレイス第 4 位

ホテル、スパ、カンファレンス・センターを組み合わせた事業展開のため、

様々な人材に合わせて柔軟な労働時間を提供できる。その強みを生か

し、ワーク・ライフ・バランスに対する「柔軟性」を強くアピールしている。

Anklage-myndigheden

(検察庁)

Universum Global の就職人気企業ランキング 2015 でデンマーク上位企業

通常の労働時間は週 37 時間だが、職務によって超過勤務が必要な場合、四半期に最長 20 時間までと限られている。また、家庭やそ

他の問題に対処するため、短期または長期にわたり労働時間の短縮を選択できる。

Lærernes Central-organisation

(ヴァイレの教員団体)

独自の職場環境におけるフレックスタイム

ヴァイレ（ユトランド島中央）では、地方当局と教員団体がフレキシブル・ワーキングについて合意した。教職はフレックスタイムの導入が難しいことで有名だが、デンマークの多くの学校はこれを導入しようと努め

ている。ヴァイレ合意はとりわけ以下の内容を規定している。
・学校の効率的運営を考慮しながら、午前 6 時から午後 5 時までの間でフレックスタイムを実施する。
・10 時間以上のフレックス・ワーキ

ングが必要で、1 年間で規定労働時間を満たすこと。
・制度運用の際は、特定個人のニーズを考慮する。

Works Report 2018

発行 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
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/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

