

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)

ベルギー編



Recruit
Works
Institute

政策編 BELGIUM

ベルギーの労働事情

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・バランスが好ましい上位 5 カ国の 1 つに数えられる。「より良い暮らし指標」は、OECD が不可欠と見なす 11 のテーマに基づき、物質的な生活環境と生活の質の分野における裕福度を国ごとに比較するもので、ベルギーはオランダ、デンマーク、フランス、スペイン、に次ぐ第 5 位となっている。

ベルギーでは労働者の 5% が超長時間勤務であり、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、女性のわずか 2% と比べると高い。ベルギーはまた EU 加盟国で唯一、週労働時間の上限を 38 時間に定めている（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、ベルギーはワーク・ライフ・バランスの分野でなお問題を抱えている。ワーク・ライフ・バランスを改善するために、以下の 2 つの問題が中心に議論されている。

<p>1. 通勤時間の短縮により（例えばテレワーキングを通じて）いかに余暇を増やせるか（ベルギー労働者の通勤時間は欧州で最も長い）。</p>	<p>2. 特に家族との生活と仕事とのバランスの改善を通じて、職場における男女の不平等にどう対処するか。</p>
--	--

この上記 2 つの問題に対処する政府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

EU は、労働時間規則（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、ベルギー政府の政策は概ねこれと一致している。

前述の通り、ベルギーの週労働時間の上限は 38 時間に定められている。計 20 日の国民の休日に加え、大半のベルギーのフルタイム労働者は年 20 日の有給休暇を取得できる。さらに、ベルギーの有給休暇制度は 11 の特別形式からなる複雑な制度である。ここには育児休暇（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。労働者は、労働協約第 77Bis（2001 年）で最初に導入され、労働協約第 103（2014 年）で改訂されたタイムクレジット制度の下で、雇用契約にその他の変更を加えることなく、キャリアの中断労働時間の短縮を申請できる（つまり、労働者は失職のリスクを負わない）。

これらの基本的方針のほかに、ワーク・ライフ・バランスに関する目下の議論の中心は、テレワーキングと、職場と家庭のバランス改善により職場の男女平等を実現することにある。

(1) テレワーキング

ベルギーは欧州で最も交通渋滞がひどい国の1つであるため、労働者は平均して1日に53.2分を通勤に費やしている。長時間の厳しい通勤は、労働者のストレス水準を高め、余暇に悪影響を及ぼすため、テレワーキングは可能な1つの解決策となっている。

2005年11月9日、オランダの全国雇用審議会（Nationale Arbeidsraad：NAR）はテレワーキング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キングの法的根拠となっている。この協約はテレワーキングを、「企業支給のIT設備を利用して、勤務地外（例えば、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。テレワーキング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、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。だが、労働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、テレワーキングの労働者は例えば時間外労働の報酬を請求できない。

(2) 男女平等とワーク・ライフ・バランス

この分野の主な政策目標は、女性の労働参加率を15～64歳の労働力人口に占める女性の比率に匹敵する水準に押し上げることである。ここ数年は仕事と家庭生活のより好ましい組み合わせに注目が集まっている。そのために、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という2つの方向から政策対応がとられている。

●家庭のニーズに合わせた労働時間の柔軟性向上

労働時間の柔軟性向上はパートタイム契約によりある程度達成されているが、柔軟な労働時間と(前述の)タイムクレジット制度もベルギーの政策取り組みの一部となっている。

テレワーキングやタイムクレジットとは異なり、ベルギーには現在、フレキシブルな労働時間の法的根拠が存在しない。雇用者または被雇用者は可変的な労働時間制度を利用でき、標準的な9時～17時からは外れるものの超過勤務にならない日程を提示できる。週労働時間の柔軟性の法的根拠となる労働協約は2013年以降も策定中である。

●有給休暇制度の強化

ベルギーの子供を持つ労働者が利用可能な有給休暇には、女性の産休、男性の産休および育児休暇という、主に3つの種類がある。加えて、養父母や授乳期の母親を対象とした特定の支給もある。最後に、子供を持つ労働者にますます人気となっているのが前述のタイムクレジットで、これはキャリアの中断や労働時間の短縮を認める制度である。

●その他の措置と政策

テレワーキング、法定の育児休暇およびタイムクレジットに関する政策に加え、

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の家庭内のサービスの支払いに利用される。これらは、サービス業の失業とブラックな市場慣行の両方に対処するものだが、効果は広範にわたり、労働者は労働外のより多くの時間を家事よりも余暇に費やせるようになる。

また、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、ワーク・ライフ・バランス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・ワークへの意識状況

いくつかの研究と調査によれば、「フレキシブル・ワーキング」の概念について、テレワーキングと柔軟な労働時間のいずれに関するものであれ、オランダ、英国およびドイツなどの近隣諸国よりも強い抵抗感がある。例えば、ベルギーで2013年に柔軟な労働時間を導入している組織は全体のわずか38%で、オランダの47%、ドイツの57%、および英国の64%と比べて低い。

だが、特にテレワーキングに関しての態度や慣行が変化しつつある兆候が見られる。2015年の調査では、テレワーキングがますます人気になっており、ベルギーの管理職の10人に4人が週労働時間の半分以上を勤務地外で働いていることが明らかになった。

しかしながら、労働時間に対するベルギー人の態度は総じて保守的である。年に1度「最優秀企業」に贈られる業界賞のRandstad AwardおよびGreat Place to Work Awardのうち、前者だけが雇用者の人気に寄与する要因（17基準のうち）として労働の柔軟性を挙げている。これは、ベルギーでは非標準的な労働時間で働く労働者数の平均が欧州平均よりも低いことを反映している。

さらに、パートタイム労働者の比率は女性（2013年に42.5%）の方が男性（2013年に8.7%）よりも格段に高く、このことは女性にとって、柔軟な労働時間ではなく、労働時間の短縮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可能性がある。とはいえ、これらの数字は、雇用者とタイムクレジット契約を結んでいる、または単にパートタイム契約を結んでいるという理由でどれほど多くの女性がパートタイム勤務をしているかを示すものではない。

ワーク・ライフ・バランスとフレキシブル・ワーキングに関するNGO活動はあまり活発ではないものの、New World of Work (NWOW) Coalitionと、職場の平等を主に推進するInstitute for the Equality of Women and Menという2つの機関がある。NWOWは官民7組織の連合であり、現代的かつ新しい働き方を導入することを目指している。

Accent Jobs

会社概要 ● 「テンポラリーからパーマネントへ」を標榜し、求職者と、無期雇用契約につながるような職とのマッチングに特化したビジネスを展開している。1995年に設立され、現在はベルギーで約200の拠点、800人を超える従業員を擁し、オランダにも進出している。

主に働く母親を対象とした5つの支援制度

Accent Jobs では、意欲的な目標を掲げる活力のある会社であることを自認し、従業員に高いレベルの仕事を求めている。そのため、ワーク・ライフ・バランスの実現に力を注ぎ、以下の5つの制度を設けている。従業員のかなりの割合が働く（出産後間もない）母親であることから、特にこれらの制度は、そのような従業員のニーズを考慮したものとなっている。

1 自宅に近いオフィス ベルギーでは交通渋滞による長時間通勤は特に深刻な問題となっており、労働者のWLBにマイナスの影響を及ぼしている。同社は広範なオフィス・ネットワークを活用し、従業員ができる限り自宅に近い場所で働けるようにすることで、この問題の解消、（あるいは少なくとも）軽減を目指している。

2 Home Maid Accent Jobs は、姉妹会社である Home Maid のスタッフを従業員の自宅に派遣して、家事をサポートしている。

3 「リカバリー」デイ 従業員は、通常の休日に加えて、月2回、半休を取得でき、例えば一般的に学校が半日で終了する水曜日の午後に子供と一緒に過ごしたり、金曜日に早めに退社し週末を楽しんだりできる。

4 Mama Accent Kit 同社は、出産した母親に「Mama Accent Kit」を配布している。これは、子供をもつことで必要になる管理的な作業などについて記した一種のガイドブックである。このKitと併せて「Mama Accent Day」を設けており、この日には将来の母親や出産後の母親が集まって、仕事と家事のやりくりについて情報交換ができる。同社はさらに、従来から新学年が始まる日となっている9月1日にフレキシブル・アワーの制度を設け、親が子供の学校の送迎ができるようにしている。

5 健康なライフスタイル 全社的に、よく運動し、よく食べる「健全なライフスタイル」に取り組んでいる。従業員は企業向けコーチング会社の Springbok から指導を受けている。また同社は、健康的な心と身体を保つよう他の従業員に働きかける「ライフスタイル大使」を従業員の中から指名している。

Accent Jobs ●受賞歴

2015年 European Great Places to Work 3位
2016年 Great Place to Work Belgium
従業員500人以上部門 2位
※ Vlerick Managements School が毎年実施している Great Place to Work Awards で常に上位にランクされている。

Proximus

会社概要 ● 1994年、BelgacomとAirTouchのジョイント・ベンチャーとして設立されたベルギー最大の通信会社。ブリュッセルが本社で、オランダ、ルクセンブルクをはじめとした世界各地に展開。Proximus Group全体での従業員数は1万4,000人を超える。

ITソリューションを活用した柔軟な働き方

Proximusは、柔軟性、自主性、成果による評価に基づくHR制度の支持・実行を約束している企業のグループ「New World of Work Coalition (NWOW)」のメンバーである。Proximusはとりわけ、社内での成長の可能性、高いレベルの従業員の関与、そして仕事と私生活とのバランスが良好に保たれるよう従業員をサポートすることへのコミットメント、の3点を重要視している。

そのような観点から、2013年、HR制度を「Smart Working」に移行した。これは、競争力、顧客満足度、効率性、従業員エンゲージメントのレベルアップを図る、統合的な改革である。特に、良好なワーク・ライフ・バランスを確保するための柔軟性の向上が重視され、全従業員を対象に、以下の制度が導入された。

1

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、遠隔地勤務などを行う。

2

フレキシブル・リワード

賞与、給与体系、休日への柔軟なアプローチ

3

デジタル・ワークプレイス

仮想の勤務環境を可能にするITアプローチ

これらを実現できる背景には、通信会社としてのITソリューションを最大限に活用できる環境がある。従業員は、ノートPC、スマートフォン、インターネット接続、デジタルテレビなど同社のあらゆるテクノロジーを利用して、自宅、オフィスあるいはフレックス・デスクで勤務し、1日を最適な方法で管理している。

従業員の99%がフレキシブル・ワークに満足

同社では、従業員の99%が在宅勤務、遠隔地勤務の機会に満足しており、マネージャーの68%が部下の生産性の向上を認めている。さらに、チーム内での信頼感の高まりや連携の強化、従業員の気持ち明るくなり関わりが深まるなど、様々なメリットも認められている。事業としても、オフィススペースや各種経費の削減だけでなく、フレキシブル・ワークの導入を希望する他社に、包括的なHR研修、通信・データ・サービスのパッケージであるEngage Consultancyを提供するなど、メリットが認められている。

ベルギー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

Federal Public Service Social Security (FPS Social Security)

ベルギー連邦局で最も優れた企業に認定

「現代組織のロールモデル」として、従業員が自身の労働時間を決め、評価は労働時間よりも成果に基づき下される仕組みを作り上げて

いる。在宅勤務、「サテライト・オフィス」、固定されない労働時間、柔軟なチームの構成および評価方法などを実施している。

Microsoft Belgium

2015年 Randstad Award 「グローバル」部門を受賞

NWOW 連合に加盟し、働き方や時間、働く場所の決定権を従業員に与えるなど、現代的な取り組みを行っ

ている。また、例えば仮想チームの設定により遠隔地勤務を可能にするため、職場のデジタル化も進んでい

European Commission (EC / 欧州委員会)

2015年「ベルギー最優秀企業」部門 Randstad Award を受賞

ブリュッセルで最も著名な雇用者の1つである EC は、柔軟な労働時間、均等機会、および家族に優しい労

働環境を推進している。

KBC

Great Place to Work の 2015 年最優秀ワークプレイス賞第 5 位—ベルギーの賞

従業員にとって仕事と私生活がどちらも等しく重要であるという認識のもと、「9toLife」アプローチを立ち

上げている。在宅勤務やパートタイム、柔軟な日程で働く「フレックス・ワーキング」の利用を奨励する。ま

た従業員は、年間 30 日までの休暇を取得する権利を持つ。

KU Leuven

非営利団体部門で 2014 年最優秀企業の銅賞を受賞

ベルギー最大の雇用者の 1 つとして、託児、未就学児保育、多様な

休暇の取り決めなどにより、働く親をサポートしている。

UZ Leuven

社会的利益部門で 2014 年最優秀企業の金賞を受賞

パートタイムおよびフレックスの日程、多様な休暇パッケージおよび

託児支援を提供している。

ING

NWOW 連合と提携し、最優秀企業に認定

ING は 2011 年に新たな職務文化を導入し始めた。例えば、オフィスは「フレックス・デスク」を実現するため改装され、2012 年時点で、自宅

で仕事できる従業員の数は増えている。ING はまた、年次予算を給付に割り当てており、追加的休暇の申請もその 1 つである。最後に、ING

は Energy@ING プログラムを通じて従業員に健康の維持とより良いワーク・ライフ・バランスの実現を奨励することを目指している。

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.

