

欧州におけるフレキシブル・ワーク ——臨機応変・伸縮自在な働きかたの推進——

村田 弘美 リクルート ワークス研究所・主任研究員

ワーク・ライフ・バランスへの企業の関心が高まり、フレキシブル・ワークを導入する企業も増えつつある。本レポートでは、欧州の事例をもとに、各所で導入されているフレキシブル・ワーク施策に焦点を当て、働く時間、働く場所、休暇の自由度合いの3つのフェーズにおける萌芽事例を紹介するとともに、フレキシブル・ワークの就労支援、職場への復帰・復職や求職を支援する制度など、導入や推進のエンジンとなる要素に着目した。

キーワード：働き方の多様化、フレキシブル・ワーク、ワーク・ライフ・バランス

目次

- I. はじめに
- II. 歴史
- III. ワーク・ライフ・バランスの政策イニシアチブ
- IV. フレキシブル・ワークの公的支援・制度
 - IV-1. 英国の事例
 - IV-2. オランダの事例
 - IV-3. フランスの事例
 - IV-4. ベルギーの事例
- V. 日本への示唆

I. はじめに

「フレキシブル・ワーク」はその呼称のとおり個々の労働者の特性やライフキャリアに合わせた自由度の高いワークスタイルのことであり、「働く時間」「働く場所」「休暇」の自由度を高めた働き方の改革ともいえる。

実際の制度では、始業や終了時間を個人の裁量で設定するフレックスタイム制、複数人でひとり分の仕事を分担するジョブシェアリング、ホットデスク、ワークシェアリング、時間外労働をした代替としての代休制度、子供の学事日程に合わせて無給休暇を取得する学期間労働、在宅で仕事をするテレワークなどが挙げられる。法律で義務

化しているものから、企業が独自で導入する制度まで多種多様な形態のフレキシブル・ワークが存在する。

ワーク・ライフ・バランスのコンセプトは社会の変化により一般化されてきた。その理由はさまざまであるが、労働組合の組織率の低下や非典型労働者の増加、少子高齢化による労働力人口の減少により、女性や高齢者などを活用して労働投入量の増加をするなど対応に迫られている。また、個人の権利意識の高まりもあって政府も対応を余儀なくされた。欧州におけるワーク・ライフ・バランスやフレキシブル・ワークに関する政策はEU指令によるものだが、英国のように雇用法に組み込まれ、法令によってすべての企業が導入を義務づけられている国もある。中でも、最も先進的な取り組みをしているのは英国のブリティッシュ・テレコム社(以下BT)であるといわれるが、他の多くの企業も試行錯誤しながらも、積極的に取り組んでおり、英国内では浸透しつつある。

日本でも、ワーク・ライフ・バランスを掲げ、グローバル企業や大手企業を中心に、さまざまなフレキシブル・ワークを導入しはじめたところである。当初は育児や介護を中心とした取り組みから始める企業がほとんどであったが、松下電器産業のe-Workの導入による1,000名の在宅

勤務の試行（2006年）、全社3万人を対象とした在宅勤務やモバイル勤務の導入（2007年）を筆頭に、情報セキュリティの高度化もあいまって、一部の対象者に限らず、対象者を拡大して積極的に導入する企業も増えつつある。

本レポートでは、欧州各国におけるワーク・ライフ・バランスの政策イニシアチブの3つのタイプの中から、各所で導入されているフレキシブル・ワーク施策に焦点を当て、萌芽事例を紹介する。フレキシブル・ワークの就労支援、職場への復帰・復職や求職を支援する制度など、導入や推進のエンジンとなる要素にも着目した。

II. 歴史

米国では、優秀な従業員を辞めさせない、過重労働を防ぐといった観点から「ファミリー・フレンドリー（家庭に配慮する）」施策が各企業で導入された。米IBMでは52年前の1956年にワーク・ライフ・プログラムを導入している。従業員の家族的責任、出産、育児、介護などのライフイベントに配慮するという考え方の「ファミリー・フレンドリー」が欧米に浸透したのは1980年代以降である。その背景には、女性の職場進出、家族形態の変化、労働者の意識の変化、社会の少子・高齢化、長時間労働の弊害が叫ばれたことなどにあった。その後、90年代に入り、それまでの家庭軸から、個人のライフスタイルに基づいた働き方という広義の概念の「ワーク・ライフ・バランス」が英国を中心に各国に広まった。そのきっかけは90年代からの長期の景気拡大による人手不足で、企業は従業員の確保やリテンションの向上の必要性、労働者側は共働きや一人親の増加などで、企業と個人の両者のニーズが合致したことから、フレキシブル・ワークへの関心が高まった。後に、大手企業を中心とした導入企業の業績向上や生産性向上という成功事例の共有化により、徐々に拡大していった。

当初は育児や介護との両立が中心であったが、キャリアアップのために教育を受けるなどの自己

啓発、加齢に応じた働き方の変更、引退準備など、目的や対象が拡大している。現在では、独身者や高齢者も含めた、すべての労働者に関連する概念となっている。

国や企業が導入するワーク・ライフ・バランスのプログラムは多種多様である。大きくは、①出産・育児・保育支援、②介護の支援、③家事サポート、④教育・自己啓発支援、⑤健康管理などである。ワーク・ライフ・バランスを実現するための取り組みの中核となるのが「フレキシブル・ワーク」である。

フレキシブル・ワークは企業に雇用されながら、職業キャリアを継続させるために、特には、「働く時間」「働く場所」「休暇」の3つの自由度を高めた働き方をすることを指す。

20世紀の労働者の多くは、全員が定められた時間、同じ場所、同じ休暇制度のうえで、同じ働き方を強いられてきた。しかし、21世紀に入り個人化が加速し、さらに個別化している。仕事にコミットし寝食忘れてフルで働きたい労働者（Hot Worker）もいれば、自分の生活時間を大切にしたい労働者（Cool Worker）もいる。国や企業の支援も一方の支援に偏らず、20世紀には制度の対象外であったサイレントマジョリティにも配慮するなど、適正な格差を前提にマルチプルな対応が求められている。

III. ワーク・ライフ・バランスの政策イニシアチブ

カナダのHRSDC¹によると、欧米各国におけるワーク・ライフ・バランスやフレキシブル・ワークへの政策イニシアチブは3種のアプローチに分類される。

①推進活動や自発的な協力を中心に明確な政策目標として積極的に支持するアプローチ (英国・ニュージーランド・オーストラリア)

この特徴は、国を挙げてワーク・ライフ・バラ

ンスを向上させるためのキャンペーンを展開している。共通して、ワーク・ライフ・バランスに特化したウェブサイトを開設し、法制度、支援策、ニュースレター、ケーススタディ、資料、他の関連情報のリンクなどの情報を開示している。また、優れた取り組みをする団体の表彰も行なっている。

②広範な立法や他の政策を導入するアプローチ (オランダ・デンマーク・スウェーデン)

この特徴は、伝統的に仕事と家庭の衝突を軽減するために、労働者の育児参加を支援する法政策を導入するなどしている。例えばオランダでは、労働時間調整に関する権利や、家族の育児や介護のための休暇を法制化し、また、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継続することができる政策がある。デンマーク・スウェーデンでは、相対的に寛容な育児休暇や家族休暇を含めた公共政策など柔軟な労働時間制を高める法律を導入している。デンマークには、パートタイム労働転換権を認める改正法もある。また、スウェーデンのサバティカル休暇は労働者が一時的に労働から離れて勉学や育児のために1年間の休暇を取得できる。使用者はサバティカル休暇を取得する労働者の代替要員として失業者を採用しなければならないなど、労働市場全体の効用と絡めた施策の導入となっている。

③ワーク・ライフ・バランスに特定せずに、特性に対応する個別的な立法政策を導入するアプローチ

(フランス・ベルギー・アイルランド・米国)

①、②と比較して③のアプローチは消極的な政策導入にとどまっている。しかし、既存の法制度の改革や補足、また個別の施策への対処によって全体最適へとつながるケースもある。例えば、フランスでは労働者全体に対する労働時間短縮や残業制度、労働時間貯蓄口座の創設などに取り組んでいる。この口座制度は残業時間を積み立ててお

き後に必要に応じて休暇として払い出すものだが、パートタイムへの切り替えや労働時間外の教育訓練費用に使用することもできる。加えて、経済対策の一環として口座から現金への交換もできることとなった。フランスでは他に転換権や、不安定雇用手当などにより、フルタイムからパートタイムへの移行、パートタイムからフルタイムへの移行、有期雇用から終身雇用への転換をサポートしている。ベルギーでも、労働者がより柔軟な労働時間で働くことが可能なタイムクレジット制度があり、中長期的な視点でフルタイムからパートタイムへの行き来が自由な制度設計となっている。また、アイルランドや米国では、「ワーク・ライフ・バランスの日」を設置し国レベルでの認知や喚起を図っている。

欧州の各国政府は、さまざまな政策プログラムを導入して解決を図っているが、万能な解決策はないようである。これは国の政策関与のレベルや社会的価値、既存の政策や法制度との兼ね合いによってイニシアチブが異なるためである。上記のアプローチタイプの中から、ワーク・ライフ・バランスの取り組みの中核となるフレキシブル・ワークを推進するエンジンやサポート機能などの萌芽事例を挙げる。

IV. フレキシブル・ワークの公的支援・制度

IV-1. 英国の事例

①ワーク・ライフ・バランス向上キャンペーンの実施

2000年3月、英国政府はワーク・ライフ・バランス向上キャンペーンを開始した。当初は教育技能省の所管で女性を中心とした取り組みを行っていたが、2001年には貿易産業省 (DTI) に移管し、企業への導入促進に重点を置いた。フレキシブル・ワークは、企業や労働者、その家族などあ

らゆる人々にとってメリットのある制度という考え方に基づき、主に3つの施策を取り入れた。DTIは、2007年の政権移譲によって改組され、現在はビジネス・企業・規制改革省（BERR）が所管している。

1 「ワーク・ライフ・バランス推奨企業」の設置

ワーク・ライフ・バランスを積極的に導入し、実行する企業として、BTをはじめとする大手企業22社による雇用主団体 Employers for Work-Life Balance を設立し、加盟企業の成功事例を広報することでワーク・ライフ・バランス施策の普及を図った。選定された企業は政府と連携して活動に取り組んだ。

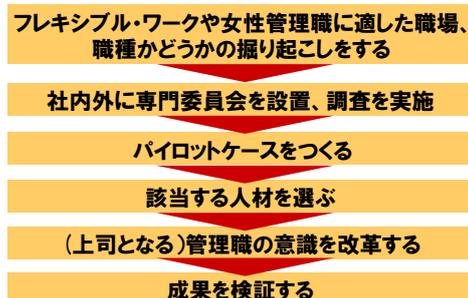
2 「チャレンジ基金」の創設

チャレンジ基金は、雇用主がフレキシブル・ワークの導入に際しての問題解決に取り組むためのコンサルティング費用を助成するなど、金銭的な支援を行った。雇用主は取り組みに関する計画書を提出し、成果に関する情報を提供することを条件として助成を受けることが可能となる。この制度は3年間の有期で実施された。内容は企業によって異なるが、DTIが選定したコンサルタントが、管理職に適したポストや、フレキシブル・ワークに適した職場の開発コンサルティングなどを行なう(図表1)。期間終了までに876組織に助成され、助成金総額は1,004万8,466ポンドであった²。

3 ウェブサイトの設置とパンフレットの発行

企業や労働者がいつでもどこでもワーク・ライフ・バランスについて理解するための情報提供を実施した。現在は、BERRが運営するウェブサイト「Flexible Working and Work-Life Balance」³や同省が作成したパンフレットなどで、詳細に取り組み事例や検証データを紹介し、企業が導入する方法について解説した。

図表 1 フレキシブル・ワーキングのコンサルティングの例



出典：DTI ワークライフバランスキャンペーン・企業向けパンフレット（2005）をもとに作成

②フレキシブル・ワーキング法の施行

英国におけるフレキシブル・ワークは働く時間にフォーカスした制度、働く場所にフォーカスした制度、休暇（ブレイク）にフォーカスした制度の3つを指す。図表2は英国で実施されているフレキシブル・ワークを一覧にしたものであるが、子供が就学中の時間帯や休暇期間を避けて働く学期間労働時間制など、さまざまな工夫が見られる。

2002年雇用法（2003年4月施行）では、出産休暇の拡充、6歳未満の子供または18歳未満の障害のある子供の親に対する柔軟な働き方を申請する権利の付与、最長2週間の有給の父親休暇といった施策が設けられた。企業は従業員の要求を受けざる義務はないが、検討して回答する義務が生じ、拒否する場合は文書でその理由を説明する必要がある。但し明確な理由が無い限り申請を却下されることはない。

「2006年就業家族法（Work and Families Act）」の施行により、2007年4月より、有給出産休暇が6カ月間から9カ月間に延長され、柔軟な働き方を申請する権利が介護者にも拡大された。将来的には、有給出産休暇は12カ月に延長され、これに合わせて、新たな父親休暇（母親が法定出産休暇期間終了前に職場復帰する場合、代わりに父親が休暇・給付を取得できる）の導入がされている。

DTIの調査では、2002年雇用法施行前後での

フレキシブル・ワークの申請結果が比較されている。法律が施行される直前に行なわれた同調査では77%がフレキシブル・ワークの申請が認められていたが、法施行後では、約10%の増加が認められていることから、法律の効果が大きいとしている。

図表2 英国のフレキシブル・ワーキング

働く時間にフォーカスした制度

ワークシェアリング/ ジョブシェアリング	通常1人が行う業務をシェアして2人で行なう。2人がパートタイムで働き、賃金、有給休暇、福利厚生をシェアする
学期間労働時間制度	子供の学校の時間帯や休暇期間(夏休みなど)にあわせて、労働時間を短縮する、無給休暇をとる
(時間)代休	通常の就業時間を超えて仕事をした場合、その時間単位で休暇をとれる
フレックスタイム制度	就業時間(始業時間、終業時間)を選択できる。必ず出社しなくてはならないコアタイムが設定される場合もある
年間労働時間制度	年間の労働時間で契約し、事業の繁忙にあわせて個別に労働時間を設定する
シフト労働制度	24時間体制で社員が異なったシフトで働く
シフトスワッピング制度	必要に応じて従業員間でシフトを変更できる
自己管理勤務	日々必要なスタッフとスキルを会社が決め、個々の労働者が働きたい時間を提案できる
時間差勤務制(交代制)	社員が異なった始業時間、終業時間、休憩時間で働き、営業時間を延長する
段階的定年(退職)制	定年が近づいた段階で労働時間を削減する、パートタイムに転換できる
圧縮労働時間制	一労働週の労働日数を短縮し、一日の労働時間を長くする(例:週5日勤務から週4日に変更し労働時間を延ばす)
一定期間の時間短縮	一定期間のみ労働時間を短縮し、その後、通常の時間に戻す

働く場所にフォーカスした制度

ホームワーキング	フルタイムの在宅就労。基本的にオフィス勤務で、必要に応じて在宅勤務ができる
テレワーキング	電話やコンピュータを使ってオフィス外で勤務する

休暇(ブレイク)にフォーカスした制度

サバティカル/キャリアブレイク	新しい能力や技術を身につけるために学校に通う、研修を受ける、リフレッシュ旅行に行くことを目的とした長期休暇
スタディ休暇	仕事関連の学習コースに参加するための休暇
育児休暇	幼児期の子供の世話をするための休暇
産前産後休暇、 父親産休、 養子休暇	出産及びその前後の休暇。養子を迎えるための休暇

出典：DTI ワークライフバランスキャンペーン・企業向けパンフレット(2005)をもとに作成

③フレキシブル・ワークの導入と利用

実際にどのようなフレキシブル・ワークを企業が導入し、従業員が何を利用しているか。DTIの2003年の調査によると、第1回調査時(2000年)以降、様々なタイプのフレキシブル・ワークを導入する企業が増加した。なかでも、パートタイム(67%)、一定期間の時短(62%)、フレックスタイム制(48%)の導入率が高い。他の利用率はジョブシェアリング(41%)、学期間労働時間制(32%)、圧縮労働時間制(30%)、年間労働時間制(20%)、恒常的な在宅勤務(20%)という結果であった。同様に、フレキシブル・ワークを利用する従業員の割合も高まった。フレキシブル・ワークを適用している企業に勤務する労働者の中で、過去1年間で利用率が高かったのは、フレックスタイム制(55%)、在宅勤務(54%)、学期間労働時間制(46%)であった。他の利用率では、圧縮労働時間制(36%)、年間労働時間制(32%)、パートタイム(28%)、一定期間の時短(20%)、ジョブシェアリング(15%)という結果であった(図表3)。

需要が高い勤務形態はフレックスタイム制(29%)、圧縮労働時間制(27%)、恒常的な在宅勤務(21%)、一定期間の労働時間短縮(21%)だった(図表5)。しかし、学期間労働時間制以外の柔軟な勤務形態はいずれも、前回調査に比べて、従業員の潜在的需要が低下している。各調査の結果から、多彩なフレキシブル・ワークのうち、企業と労働者ともに高くニーズが合致しているのは、フレックスタイム制であるといえる。また、圧縮労働時間制や在宅勤務の導入は次の課題となっていこう。

また、フレキシブルな勤務形態を提供していない企業で働く者の間でも、フレキシブルな勤務形態に対する需要は高く、最も需要が高いのはフレックスタイム制(49%)であった(図表4)。

DTIの2006年の調査では、第1回目の調査時と比較して、回答者の労働時間はわずかに減

少した。しかし、労働時間の変更に関する質問では、現在の労働時間よりも長く働いて多くの賃金を得るほうがよいと回答した者が 30%おり、賃金は減っても労働時間を短くしたいと回答した者は 14%であった。このように全ての労働者がフレキシブル・ワークを利用して恒常的に労働時間を短縮したいと考えているわけではなく、自分のライフスタイルに合わせて、必要に応じて取り入れているようだ。

また、勤務形態の変更を申請した者のうち、77%は申請を許諾されているが、20%は拒否されている。この可否については、事業主の規模、職種、勤続年数、子供の有無にはほとんど相関が無いとされている。

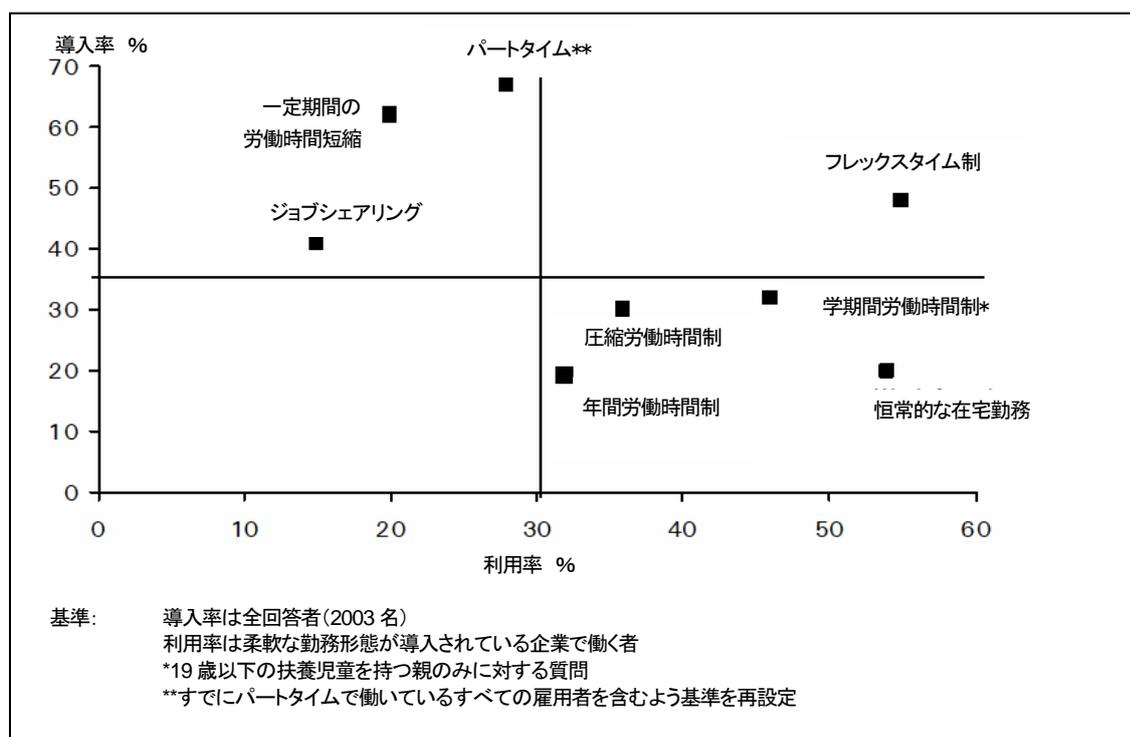
④フレキシブル・ワークの評価

政府と使用者側の評価は、2007年10月に担当者にヒアリング調査⁴を行った。BERRのフレキシブル・ワーク導入の評価は、人材を惹きつけることができる。従業員のリテンションが高

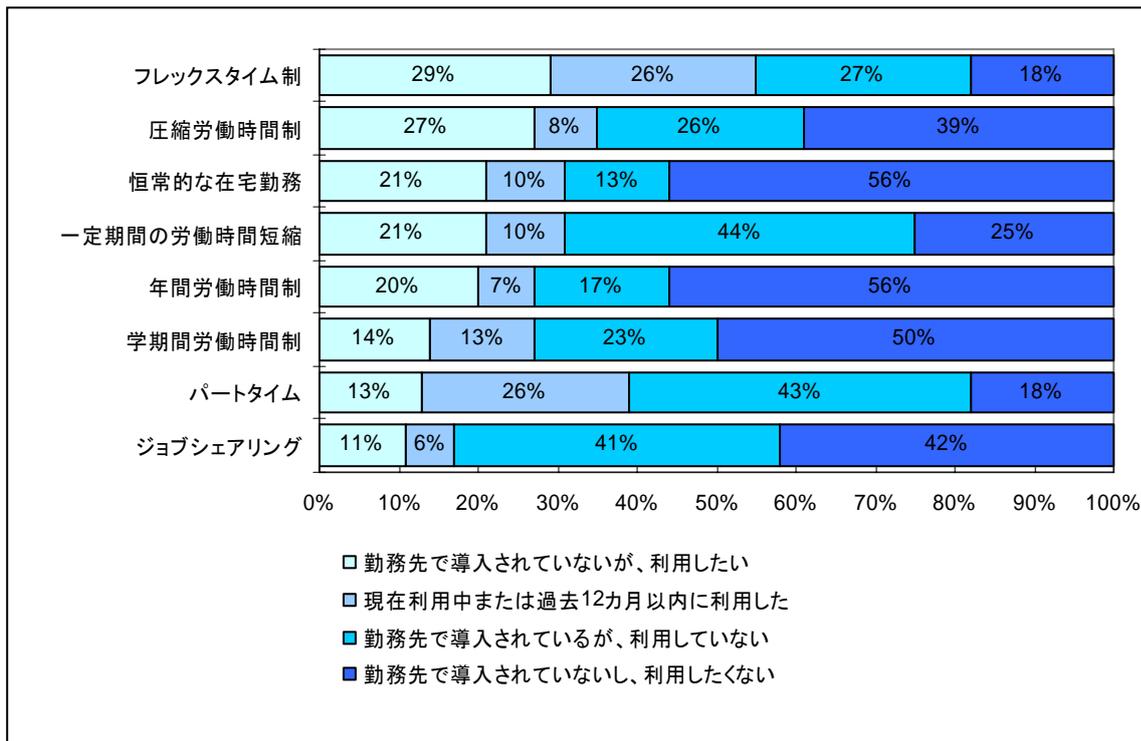
まる。よって採用費や新規に採用する従業員のトレーニングコストが節約される。また、仕事の質が向上する。というものである。ブラウン現首相も今後のさまざまな政策にはフレキシビリティを意識して導入していくという。政府でも、政策導入の評価などの調査を継続して行なっていくという。

一方、使用者側であるイギリス産業連盟(CBI)は、導入は成功であると評価している。特にフレキシブル・ワーキング法ではフレキシブル・ワークをする権利ではなく、申請であるという点で、最終的には対話の結果、雇用主がノーといえる余地が残されていることである。加えて制度の導入にあたり、一斉ではなく段階的に対象を広げたことも挙げられるという。しかし、時間の経過とともにプラスとマイナスの面が明らかになっており、良い面では、労使関係の向上や人員の採用保持がスムーズであること、悪い点はコスト高である、カスタマーサービスが充分に行えないということである。

図表3 フレキシブル・ワーク 企業の導入率と従業員の利用率

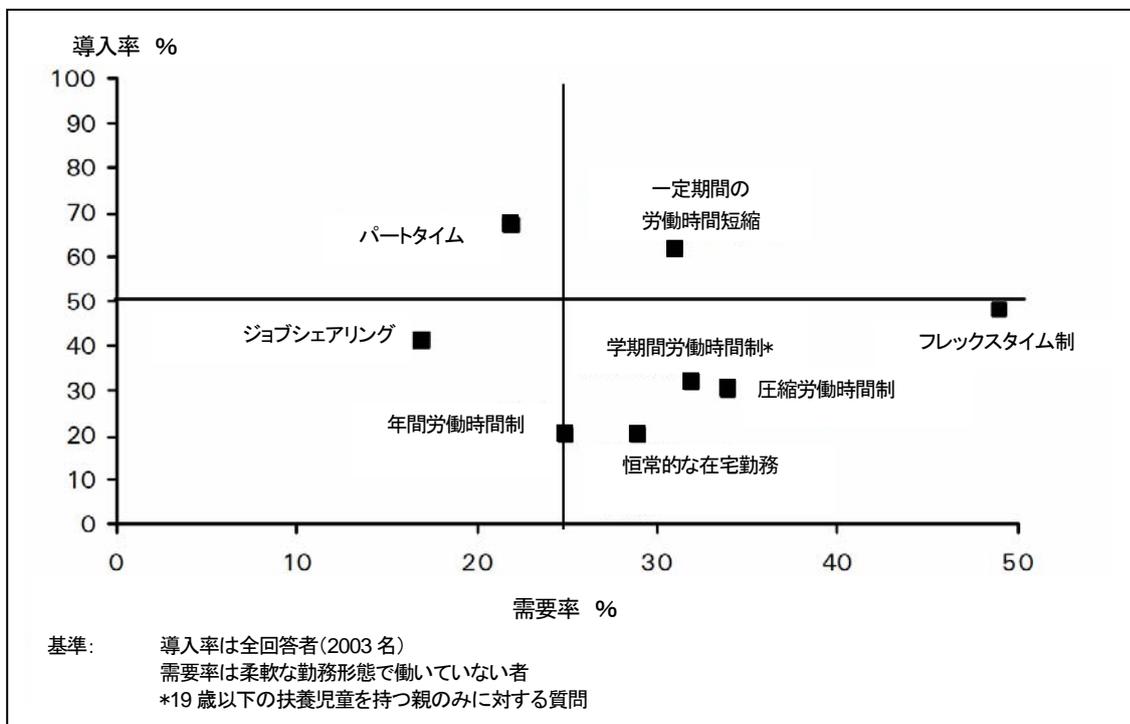


図表4 フレキシブル・ワーク 現状と需要



出所: "The Third Work-Life Balance Employee Survey: Main findings", DTI, 2007年3月

図表5 フレキシブル・ワーク 企業の導入率と需要率



出所: "The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employees' Survey", DTI, 2004年3月

⑤フレキシブル・ワークの側面支援

外部労働市場においてもフレキシブル・ワークを支援するサービスが活用されている。職業紹介会社 **Equals One & Encore Recruitment** では、フレキシブル・ワークとエイジダイバーシティに特化したサービスを行なっている。事業主に対するサービスでは、職業紹介（パートタイム、ジョブシェア、フルタイム）、暫定管理職の採用、フレキシブル・ワーク、ワーク・ライフ・バランス、エイジダイバーシティ施策に関するコンサルティング、人事コンサルティング、ジョブシェア・マッチングサービス、など。求職者に対するサービスでは、求職者データベース、求職活動サポート、キャリアアドバイス、ジョブシェアに関するアドバイス、ジョブシェア・マッチングサービス、などを提供している。従来の求人・求職サイトでも、フレキシブル・ワークを積極的に導入している企業を検索することもできなくはないが、働き方はより多様に複雑になっているため、きめ細かいサービスが必要となる。特に、ジョブシェアリングについては、代替要員の募集や組み合わせが非常に難しく働き続ける機会を損ねているため、こうしたサービスを利用することで個別の事情に合わせた複雑なマッチングも可能となるだろう。以下では同社の事例から2つのジョブシェアリングと週一日勤務を紹介する。

ケース1 ジョブシェアリング

出産休暇取得後、時短勤務を希望しているAさんの出産休暇中は、学齢期の子供を持つBさんが代替勤務し、Aさんの復職後、ふたりはジョブシェアリングで働く。Aさんを高く評価していた企業は優秀な人材を失わずに対応することができた。

ケース2 年単位のジョブシェアリング

学齢期の子供を持つ母親のCさんは学期間に働きたいと希望。Dさんは、子供はみな独立。旅行が趣味で料金が安く、混まないオフシーズンに旅

行したいため休暇シーズンに働きたいという。2人は年単位のジョブシェアリングで働く。

ケース3 週一日勤務

企業Eでは優秀な会計士を探していたが、フルタイムで雇用するゆとりはない。Fさんは会計コンサルティング会社の経営をしているが、安定収入を得るためにパートタイムの仕事を探していた。結果、週1日、企業Eで働くことになった。

英国では、キャンペーンを打ち出すことによって、官民を挙げてフレキシブル・ワークという新しい働き方の創造をしている。大手企業を巻き込み、好事例を他に周知させる仕掛けをするなど、政策としての初動は大変評価できる。政策の立案から導入方法、その評価までの情報が詳細に開示されており、新たに取り組む企業にも分かりやすく導入できるよう配慮されている。また、政策として育児や介護に限定せず多くの労働者を巻き込むことで社会的な取り組みとすることができた。また、コンサルタントや人材サービスなど民間の知恵をうまく取り込んでいる。英国のフレキシブル・ワークの取り組みは完成されたものだが、フレックスタイム制を除き、労働者のニーズと企業の提供する仕組みがかみ合っていない部分があるなど、今後も注視する必要があるだろう。

IV-2. オランダの事例

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、家族の育児・介護のための育児その他の休暇等、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ることができ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。2000年7月には労働時間調整法が制定された。この法律では、勤続年数が1年以上の従業員は使用者に文書で労働時間の延長や短縮の申請をすることが可能となる。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。例えば、週休3日制に変更したい場

合では、勤務する曜日を記載し承認を得る仕組みである。また、使用者側は、申請を常時受け付ける訳ではなく隔年となるため、中期的に労働投入量の調整ができるというものである。申請を拒否できる要件もある。例えば、労働時間を増やしたい場合にそれに相当する業務がない場合や、労働時間を削減することによって業務の安全性が損なわれる、また代替要員の確保が非常に困難な場合などである。また、この制度は一時的なものだけでなく、数年にわたり労働時間を短縮し、その後フルタイム勤務に戻ることも可能となる。この制度の基盤には、フルタイムとパートタイムの取扱いを均等にする同一労働同一賃金がある。

① 労働時間調整法

労働者に通常の労働時間を短縮したり、延長したりする権利を与え、使用者は合理的かつ重大な事業上の理由がないかぎり、そのような要求を認めなければならない。

②仕事と育児・介護に関する法

育児関連休暇のほか、予期せぬ緊急事態のための短期緊急休暇や病気の家族を看護・介護するための短期介護者休暇について条項を定める。

③長期介護休暇の導入

④休日貯蓄制度

労働者が最高で年収の10%または年労働時間の10%を金銭または時間で得ることができる。休暇を貯め、その方法で得た休暇を取得している間は賃金を受けることができる。

⑤ライフコース貯蓄政策

年金権の一部を早い年齢で休暇として取得し、職業生活を送っている間に仕事と休暇を新しい形で組み合わせ、高齢者が職業生活を延長できるように奨励する。年収の2年分を上限に貯蓄ことができ、かつ税額控除を受けることができる。

オランダではポルダーモデルの成功にあるとおり、既に1970年代後半から政労使による合意形成システムが下支えをしている。パートタイム労働の導入促進やワークシェアリングを中心とした構造改革に取り組んでいたため、後に導入された労働時間調整法についても比較的容易に受け入れられている。

IV-3. フランスの事例

フランスでは、週39時間から週35時間への労働時間短縮や長期休暇制度のサバティカル制度、職業休暇制度をはじめとして、ワーク・ライフ・バランス、フレキシブル・ワークに特定せずに、特性に対応する個別的な立法政策を導入するアプローチをいくつか導入している。多彩な制度の中から、代表的な取り組みとして、労働時間貯蓄口座を紹介する。次に、広義のフレキシブル・ワークとして、パートタイムとフルタイムとを接続し連携する支援制度である転換権、有期雇用を長期化させずに終身雇用へとチェンジさせる要因の1つとなる不安定雇用手当にも触れておく。

①労働時間貯蓄口座

労働時間貯蓄口座⁵の目的は有給休暇を取得する権利の貯蓄、未使用の休暇あるいは休日出勤の代償として報酬を受けることである。労使の合意に基づいて実行される制度で、2005年の時短緩和法により自由に制度設計できるよう改定された。労使間で、口座の貯蓄方法と限度、取得した権利の使用法、管理方法の規定を定め運用する。労働者は貯まったものを即座に現金化し報酬とすることが可能であるし(有給休暇を除く)、後にまとめて取得することやあるいは雇用契約終了後に現金化すること、年金に振り替えることなどができる。労働時間は、従業員の意思により年5週の有給休暇のうち4週間を超える休暇、超過労働による代替休および時短に伴い与えられた法定代休を貯蓄することができる。また、雇用主の意思に

より労働協約を上回る正当な理由のある労働時間も貯蓄できる。報酬の増額分利益分配金などの金銭の貯蓄もできる。貯蓄の制限は、労働法第143-11-8条、従業員債権保険が保証する6万6,552ユーロ（2008年時点）を超える貯蓄金額分は現金化され、従業員に支払われる。ただし、それ以上の額を保障し、かつ一定の条件⁶を満たす制度が労使間で導入されていれば、限度額は上げられる。

また、貯蓄された労働時間は、育児休暇、起業休暇、サバティカル休暇など用途を問わず、まとめて長期休暇として有給休暇を取得することや、無給期間中の収入として使用することができる。他に、就業時間外に受講する研修⁷、パートタイムへの移行期間、段階的な就労の停止期間の保証もする。以前は消化の有効期限が5年とされていたが、特に有効期限はない⁸。

②転換権

転換権は、EU指令に基づきイタリア、オランダ、スウェーデンなどでも導入されている制度である。フランスでは2000年より⁹パートタイムの平等な機会を制限すると考えられる障害を取り除くという目的において、自発的なパートタイムまたはフルタイムの転換を促進している。これは、パートタイムの労働延長が可能になったこと、労働時間削減に関する権利を規定する労働協約の中に、パートタイムからフルタイム、またはその逆への促進をする方策を導入する義務があるとしている。これは、フルタイムからパートタイムへ、パートタイムからフルタイムへと転換可能な転換権や、正社員の新規採用や欠員の補充時に、外部に一般公募する前に、パートタイムで同じ職務に就き一定基準を満たした従業員に求人情報を告知する、または優先的に採用する優先権を適用するというものである。企業は労働者からの就労形態の変更の申し出を拒否することはできない。

③不安定雇用手当

フランスにおける雇用契約は、原則、契約期限の規定されていない契約（CDI）であり、有期雇用（CDD）は特別な事情がある場合のみ許されている。事由の1つめは正規職員の欠員・充填、2つめは事業主や職員でない責任者の一時的な充填、3つめは一時的に事業における仕事が増加した場合、4つめは季節的に業務が発生する場合、5つめは政令として有期雇用で働くことが認められた場合（主に学校の教職員など）で、ルーティンワークに有期雇用は認められない。契約は書面によって交わされる。この条件が満たされない場合には自動的に当該契約は無期限の正規雇用とみなされる。また、期間内の解雇も法律によって禁じられている。こうした厳格な運用によって労働者の9割近くが正規雇用に就いている。また、有期雇用は不安定な雇用として認識されており、雇用主は労働者に対して、有期雇用が終了した時点で、不安定雇用の補償を支払わなければならない¹⁰。これは日本の退職金制度とは性質は異なる。この雇用契約終了手当¹¹は有期雇用契約時に支払った報酬の10%を支払わなければならない、使用者側の負担も大きい。手当は有期雇用のブレーキにもなっているという¹²。

社会保障・家族手当負担金徴収組合¹³によると、雇用契約終了手当は有期限雇用契約あるいは派遣労働契約の終了時に支払われ、労働者の不安定な収入を補う¹⁴。支払われる手当の額は、契約期間中に受け取ったすべての給与額（税金控除前）の10%である¹⁵。ただし、労使間交渉により同手当を10%以上にすることも、6%¹⁶にすることもできる。なお、契約終了までに消化しきれなかった有給休暇に対する手当は別に計算される。制度には適用除外もあり、無期限雇用契約で雇用されていた場合、無期限雇用契約への移行を拒否した場合、労働者の都合により契約を終了した場合は適用されないこともある。また、(a)無期限雇用契約で採用のできない労働者（例：季節労働）、(b)雇用政策に沿った雇用、(c)学校の休暇中に有期雇

用契約で採用した若年者の場合も、制度は適用されない。

IV-4. ベルギーの事例

タイムクレジット制度

2002年、キャリアブレイク（職業キャリアの中断制度）の大幅な改革が行われた。新制度は「タイムクレジット」と呼ばれ、政府と企業間の合意により、制度の取得理由は問われずに、企業の全従業員の5%に適用される。①在職中の1年間（最長5年間まで延長可能、生涯5回まで申請可能）、仕事を休止または半減できる、②労働時間を5分の4に短縮できる（最長5年間まで延長可能）、③20年間勤続した50歳以上の従業員は、以後の退職までの期間、労働時間を半減もしくは5分の4に削減することができる、というものである。2003年に政府が同制度に支出した予算は432万ユーロ、GDPの0.16%にあたる。2002年フランダース地区の取得者は9万3357名。5分の1削減者が最も多い。

タイムクレジットの利点は、労働時間の5分割の分かりやすさや、全従業員の5%と一定の割合への適用ということで、企業側でも人員計画がしやすい点と、企業・労働者ともに中長期的に計画が立てやすいという点にある。また、日本のように退職年齢が上がっていくことが見込まれる場合に、高齢となる労働者が就業規則で決められた労働時間や休暇制度で働くことが不可能になる可能性もあるだろう。この点においては、日本でも参考にしたい事例である。

V. 日本への示唆

2つの選択肢の必要性

米国のように基本的には個々の使用者に裁量を委ねる国から、英国のように国を挙げて明確な政

策目標として取り組む国々まで、その対応には幅がある。各施策にみるように、労働に対する価値観は国によって異なる。日本では、高齢者に代表されるように就業意欲の高い労働者も多い反面、意欲を持ちながらその機会に恵まれない人たちも多数存在する。働く価値観が多様化したいまでは、フルタイムで働き続けたい人とフレキシブルな働き方を選択しながら継続して働きたい人のための2つの支援策が必要になるだろう。

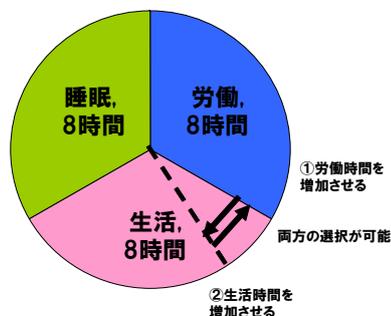
1日24時間は、人に平等に与えられた時間である。労働時間、睡眠時間、生活時間の3つに大きく分類し、単純に3等分すると（図表6）、例えば、在宅勤務によって通勤時間を無くすことで、通勤時間分の労働時間を増やすことも可能であるし、通勤時間分を生活時間に充てることもできる。このような2つの選択が可能となる。IVの事例では労働時間の短縮や振替などの制度を紹介したが、企業においては別の視点での取り組みもされている。

例えば、米グーグル社では、寝食忘れて仕事に没頭したいことを望む社員への制度として、24時間の食事や軽食、ランドリーサービス、車のメンテナンスサービスなどを提供し、会社の所在地がある地域のすべてや、通勤のシャトルバスの中の通信が可能である。家事サービスを企業が請け負うことで節約された生活時間も仕事に没頭できる環境を整えている。同じように大手企業では、フルで働き続けたい人のためにバックアップ・ケアサービス会社を福利厚生で提供し、急な残業や出張の際の代替案を4時間以内に提示するなどしている。

現在は、ワーク・ライフ・バランスからのフレキシブル・ワークの導入が多く、主に労働時間のやりくりに多くの企業が取り組んでいるが、労働者の志向も千差万別であり、日本では他国よりも労働意欲が高い労働者も多い。生活を重視したい“Cool Worker”だけではなく、仕事を最優先したい“Hot Worker”もいるのが現状であり、その選択肢を閉ざすべきではない。また、長い職業生活では、いくつかのライフイベントもあり、この2つの働

き方をいつでも選べ、行き来が容易となる制度が必要となる。

図表 6 在宅勤務による通勤時間の削減例



フレキシブル・ワークの可能性

出生数の減少と高齢化の進展により、日本も近い将来、労働人口の減少を余儀なくされる。生産性の向上はもとより、有能な労働者を確保すること、労働力率を上げることが、企業や国にとって避け得ない目標になることは間違いない。しかし一方で、育児休暇など、他国に引けをとらない充実した制度があるものの、日本企業におけるフレキシブル・ワークの導入は、まだ一部の大手企業にとどまっているのが現状である。

フレキシブル・ワークの導入にあたっては、IVにみるように、既に諸外国にもノウハウがある。例えば、英国の事例のように、①フレキシブル・ワークの導入が可能な職種や職場を掘り起こす、②専門委員会を作ったり、調査を実施したりして、従業員を巻き込む、③パイロットケースをつくる、④該当する人材を選ぶ、⑤マネジャーの意識を改革する、⑥ケースによる成果を検証する、という6つのステップによる導入方法である。定型的なマネジメントを受けた管理者がハイブリッド型の組織で人材の活用ができるかどうか鍵となるだろう。

また、労働の質や生産性が維持できるか、マネジメントやコミュニケーションに支障が生じないか、情報セキュリティの面で問題がないかなどを

懸念する企業が多いようだ。しかし、これらは、マネジメントの工夫や各種技術の進展で解決できるであろう。フレキシブル・ワークを選択する労働者を特別視しない、差別しない配慮と施策が不可欠である。

政府ではテレワーク就業人口を20%に増加させるという政策を打ち出しているが、具体策は明らかになっていない。アメリカやオランダなどの諸外国では既に20%を超えている国もあるが、加速を促すためには、①のようなテレワーク可能な職種や業種の掘り起こしは欠かせない。加えて、従業員の一定比率以上のテレワークを導入した企業に対する設備投資の税額控除や、それを実行する個人の設備投資への税額控除、個人の住居面積が狭く在宅勤務が不可能な者を対象とした住み替えの支援、公的な賃貸住居の設計の提案（テレワーク仕様）など、開拓の余地は多い。

税制・社会保険制度との一元化

また、政府の役割としては、フレキシブル・ワークを選択する労働者や企業の不利にならない、つまり労働時間や雇用形態に対して中立的になるよう、税制や社会保険制度を見直していく必要がある。

“Hot Worker”の理想の働きかたはスーパーフレックスや在宅勤務などの自由な労働形態だが、所得税や住民税の課税、社会保険の資格要件である所定労働時間や労働日数など、税制や社会保険制度の適用要件に影響を受ける。そのため、均等待遇や従業員の特性に合った働きかたを考慮することは勿論のこと、税制や社会保険制度と一元化したパイロット制度をつくることが重要である。それを推進するには、ベルギーのタイムクレジット制度のように、企業や働く個人にも分かりやすい設計をすること、誘導しやすい仕組みが必要である。ここで、日本版タイムクレジットを提案したい。例えば、働き方を労働日数（時間）の5モデル（5分の1から5分の5）に分け、段階に合った諸制度をつくる。例えば、大学院に通うので

2年間は夜間の講義に間に合うよう退社する(4/5の働き方)、数年後に出産をしたいので有給を貯め、出産後3年間は朝夕の労働時間を軽減して働く(3/5の働きかた)、加齢に合わせて週休4日で働く(2/5の働き方)育児休暇後の復帰のために週一日出社し、会議に出席し、徐々に慣らしていく(1/5の働き方)というように、引退前や学びなおし、キャリア探索・チャレンジの機会を含めて、中期的に自分のキャリアを設計しやすい制度や環境を創り出す事が望ましい。

出産や育児など、一時的なライフイベントに関するものではなく、中長期的に自分の働き方を設計できる制度も必要である。将来的には、働き方の転換が容易にできるよう、フレキシブル・ワーク契約法といった法律の導入も考えられる。

フレキシブル・ワークの就労支援

1. 探すしくみをつくる

諸外国の事例では、フレキシブル・ワークの希望があっても、受理できない理由として、代替要員の確保ができないことが挙げられている。多くの企業は導入トレーニングが最小限で済む、退職した元社員などを充てている。今後は英 **Equals One & Encore Recruitment** 社のように、隠れた労働市場からさまざまな形態に適応する人材ニーズを掘り起こし、求職者とのマッチングをすることは難易度が高いサービスが、必要になるだろう。この点については外部労働市場サービスに期待したい。

2. 戻るしくみをつくる

日本では、正社員から有期雇用の契約社員、パートタイムへの変更は容易に受け入れるが、逆の転換は非常に難しい。正社員がフレキシブル・ワークを利用した際にも同じことが想定できる。諸外国では転換権や優先権によって、働き方の接続を支援しており、日本においても検討する必要がある

あるだろう。また、フレキシブル・ワークによって、労働時間を削減した場合、別の労働力によって削減した部分を充填する必要があるが、逆に元のとおり労働時間を増やしたいと希望する場合に、既に充填されていた労働者の処遇をどのように対処すべきか、これは解雇ルールに関わる点でもあり慎重な対応が必要である。

働きかたの転換が容易になるよう、「働く、育てる、学ぶ」を接続し、柔軟な働きかたが可能となる社会の構築が切望される。

注

¹ カナダ人材技能開発 (HRSDC) 労働プログラム (2004) は、ワーク・ライフ・バランスに関する公共政策やそのプログラム、政策の実施のための研究機関。詳細は参考文献 (Sheri Todd, 2004) を参照。

² ワーク・ライフ・バランス・チャレンジ基金は既に終了しており、2004年4月からは、DTIの"Business Support Scheme"を通して、情報提供や金銭的支援が行われていた。

³ <http://www.berr.gov.uk/employment/workandfamilies/flexible-working/index.html>

⁴ 英国の事例については、2007年10月にロンドンで行なったヒアリング調査および収集した資料に基づく。政府側はビジネス・企業・規制改革省企業及び規制改革部雇用関係部長補佐のカレン・ウィルショウ氏、同省年金部国際課政策アドバイザーのポール・ラッセル氏。使用者側はイギリス産業連盟 (CBI) 人的資源政策部雇用・労使関係グループシニア政策アドバイザーのマリオン・セギュレット氏、同政策アドバイザーのリジ・ホルマン氏。

⁵ 2005年3月31日法2005-296号

⁶ 従業員が貯蓄した権利および社会保険や社会制度に対する支払い義務を6万6,552ユーロ以上負担できる制度であること。または、相互保証金融会社、保険会社、銀行などとの保証契約を結んでいる場合は限度額を上げることができる。

⁷ 2004年5月4日労働法第932-1条では、能力向上を目的とする研修を、就労時間以外で年間80時間まで受けることができる。

⁸ ジェトロ・バリセンター (2005) による。

⁹ 2000年1月19日法2000-37号、労働法典L212-4-9条

¹⁰ フランスの事例については、2007年10月にパリで行なった雇用社会団結住宅省産業時間賃金局労働時間賃金課長のステファニ・カンテグリ氏、同政府関係担当係ジュヌビエーブ・アマン氏、同国際欧州局国際欧州担当のベルジュ・ニコンス氏、同メジャー・タエリ氏へのヒアリング調査および収集した資料に基づく。

¹¹ 不安定雇用手当とも呼ばれる

¹² 2007年10月にフランスで行なったフランス経営者連盟 (MEDEF) 労使関係局長のエマニュエル・ジュリアン氏へのヒアリング調査による。

¹³ URSSAF (Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales)

¹⁴ 1990年7月12日法90-613号

¹⁵ 2002年1月17日法2002-73号

¹⁶ 職業訓練への移行を労働者に提示する企業に限る

参考文献

- Sheri Todd, 2004, Improving Work-Life Balance
– What Are Other Countries doing?
- BEER, Flexible Working and Work-Life Balance
(<http://www.berr.gov.uk/employment/workandfamilies/flexible-working/index.html>)
- DTI, 2003, "The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employer Survey",
- DTI, 2004, "The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employees' Survey",
- DTI, 2007, "The Third Work-Life Balance Employee Survey: Main findings",
- 前田信彦, 2005 「欧州における長期有給休暇制度ーワーク・ライフ・バランスの試み」, 『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構。
- Equals One & Encore Recruitment, 2008,
(<http://www.encorerecruitment.co.uk/home.cfm>)
- オランダ社会雇用省, 2006, (<http://internationalezaken.szw.nl/>)
- 長坂寿久, 2007, 「オランダの軌跡から・ポルダーモデルのその後」 「ワークシェアリング・働き方の変遷」, 『オランダを知るための60章』, 明石書店。
- Ministere des affaires. sociales, du travail et de la solidarite,
2008.1.15 <http://www.travail.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/conges-absences-du-salarie/compte-epargne-temps-cet-1045.html>
- 日本 ILO 協会, 2007.12, 「欧州における雇用形態の多様化と労働者保護」, 『世界の労働』。
- ジーン・リップマンブルーメン, ハロルド・J・レヴィット, 上田惇生編訳, 2007, 『最強集団ホットグループ奇跡の法則』, 東洋経済新報社。
- 村田弘美, 2006.2, 「フレキシブル・ワーク」, 『Works 74』
- 藤川恵子, ワークスユニバーシティ第14回講義ジェンダー&ワークライフバランス,
(http://www.works-i.com/flow/lm/university/university14_1.html)
- リクルート 雇用政策プロジェクト, 「正社員時代の終焉」, 2004, リクルート。