

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)

オランダ編



Recruit  
Works  
Institute

## フレキシブル・ワークを奨励する政策

オランダは、ワーク・ライフ・バランス国として挙げられることが多く、2016年のOECD（経済協力開発機構）レポートでも、最もワーク・ライフ・バランスがとれている国として世界第1位にランクされている。広範囲にわたって法制度が整備され、多くの場合、それらよりも労使間の団体労働協約（CAO）が有利な条件が盛り込んでおり、補完されていることから、他国よりも水準の高い労働条件が提示されている。

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間のバランスをとることを目指している。1999年に、柔軟性と保障法（Wet Flexibiliteit en Zekerheid）が議会を通過し、その後整備された法制度も、同法と同じように労働の柔軟性と保障という基本原則の準拠を意図したものとなっている。

2000年以降、様々な形の労働時間調整法（Wet Aanpassing Arbeidsduur）を多数制定している。まず、2000年の労働時間調整法では、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になった。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には、勤務する曜日を記載し承認を得る仕組みで、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である。使用者側は中期的に労働投入の調整ができ、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や、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。

直近の法令であるフレキシブル・ワーク法（Wet Flexibel Werken）は、2015年7月に議会を通過し、2016年1月に発効した。これにより、従業員は労働時間数の変更だけでなく、勤務時間帯と勤務場所の変更を申請できるようになり、労働時間数および在宅勤務において従業員の働き方の柔軟性が高まった。また、多くの企業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%、育児・介護義務など従業員の個人的環境が勤務スケジュールを組む際に考慮されることを保証する規定が盛り込まれていたCAOは4%に過ぎなかったが、そうした状況を大きく進化させた。

ちなみに、2000年の労働時間調整法以降の主な法制度は以下である。

### 2001年「就労および育児・介護法」(Wet Arbeid en Zorg)発効。

有給勤務と育児・介護の両立に励む従業員への支援を目的とした多種多様な休暇制度が導入された。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、養子縁組み休暇、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」が盛り込まれる一方、「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。

オランダの保育制度は、現在、基本的に民間の自主性に任されている。保育法 (2010年以降は保育施設における保育と質的要件を定める法律 < Wet Kinderopvang en Kwaliteitseisen Peuterspeelzalen > と呼称) は数回改正され、児童手当支給条件を定める一方で、保育とその施設に関して一定の質を保証している。ただし、保育費については、保護者がまず自己負担する必要があり、その後、保護者の資金力、労働時間数、子供の人数、保育時間数、および1時間当たりの保育費など様々な条件によって保育費の補助が決まるため、保護者にとっては保育費の負担感が高めになっている。

このような労働時間調整法の有効性を、雇用主502社を対象にした調査レポートが、2008年に公表された。

レポートでは、過去2年間で従業員による労働時間調整申請に対処したことがある雇用主は9割にのぼり、そのうち、却下した申請は4分の1。一方、従業員側は、申請が悪影響を招く可能性を懸念しておらず、また申請が却下されても提訴した例は滅多になかった。一般に、雇用主、従業員とも、労働時間数は交渉の余地があると考えている。さらに、申請が却下された従業員の病欠は増加せず、働く意欲の低下もなかったなど、懸念事項はあまりなかったと報告している。ただし、このレポートでは、労働時間調整法の内容およびそれを活用できる可能性を熟知している従業員が少ない点を指摘している。そのため同法の効果は、大半の雇用主が調整申請を真剣に検討する必要があることを認識している、という主に間接的な効果にとどまっている。

# ING

会社概要 ● アムステルダムに本社を置く多国籍銀行。欧州、アジア、米州に40を超える拠点を置き、国際的なネットワークを構築している。2015年にはオランダ政府の「ハウス・バンク」に指定され、2016年5月1日より、ほぼすべての省庁、政府機関の支払取引を担当している。2015年のING Groupの従業員総数は世界全体で5万4,000人を超えている。

## 「New Approach to Working」で ワーク・ライフ・バランスを推進

多国籍銀行であるINGでは、各国の国内労働法の基準が甘い場合は、国際労働機関（ILO）条約に基づく独自の人権方針に従った労働条件を策定し、ワーク・ライフ・バランスを推進している。

特に、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」が実施されている。

「New Approach to Working」プログラムは、「Connect & Het Nieuwe Werken」（リモートワーク）という名称で2012年にスタートした。当初は、オランダの本社スタッフ約1,500人を対象にリモートワークが認められた。その後、2013年に「Top Employer」といういくつかの制度が導入され拡大し、5,000人を超える従業員が利用できるようになった。それによって、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べるようになった他、パートタイム勤務、サバティカル、「Energy@ING」プログラムなど、様々な施策によって、ストレスとうまく付き合いながら在宅勤務や支援策を受けることができるようになっている。「New Approach to Working」プログラムの目標は、オランダのING Bank本社従業員の大多数が、2018年までにこの新しい勤務形態に移行できるようにすることであった。

ちなみに、2013年にスタートした「Energy@ING」プログラムは、もともとプロ・スポーツの世界で始まったプログラムを、従業員のために活用したもの。身体や精神、感情面などで健康な生活づくりに取り組むためのパーソナル・コーチやアプリ、特別なポータルサイトなどの利用を可能にしている。プログラムスタート時から4,000人を超える従業員が登録し、積極的に活用されている。フレキシブル・ワークによってオフィス外でも働けるということは、総合的な健康生活を推進することでもあるのだ。

現在は、世界中のINGグループ各オフィスでも、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けてそれぞれの状況を踏まえた戦略を実行している。

## 生産性向上など、好意的な評価

2012年には、「Connect & Het Nieuwe Werken」プログラムによりフレキシブル・ワークが可能であった従業員1,500人のうち、89%から好意的な評価があった。彼らは、生産性が向上し、よりよいワーク・ライフ・バランスを維持することができたと感じていた。

「New Approach to Working」のもう1つのプラスの影響は、営業費もCO2排出量も削減されることである。これは、テレビ会議、電話会議への移行により、直接会うミーティングに出席するために移動する従業員が減少するためである。

2016年2月、Top Employers Instituteは欧州のすべてのING GroupをTop Employersにランク付けした。この評価は、INGの人材、サービスのあらゆる分野を検証した上でなされたものである。Top Employers Instituteは、「INGは単なる銀行ではない。共通の目標を持ってともに働き、生活する大きな家族のようなものだ」とコメントしている。また、2014年からのオランダの理想的な雇用主上位50社では18位にランクされ、2015年のIntermediar Image Surveyにおける高学歴の専門家を対象とした好きな雇用主の調査でも7位に入るなど、高い評価を得ている。



# Philips

会社概要 ● 医療システム、パーソナルケア、照明ソリューションなどの分野を中心として電子機器会社。アムステルダムにグローバル本社を置き、製造拠点は 25 カ国 95 カ所、販売・サービスの拠点は約 100 カ国にある(2015 年現在)。世界全体の従業員数は 10 万 4,000 人を超え、西ヨーロッパは 2 万 8,000 人以上である。

## クラウド・サービスを活用する 「Connect Suite」

Philips では、2005 年から職場の革新、時間と場所の制約を受けないリモートワークなど、フレキシブル・ワークへの積極的な取り組みを実施している。

そのために、「Connect Suite」という名称で、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、様々なクラウド・サービスが導入され、IT、HR および不動産の各部門が、新しい働き方への取り組みの実現に向けて協働している。また、ナレッジ・シェアリングのためのフォーラム「Yellow Pages」を設け、社内の誰もが質問を投げかけ、回答を互いに行うなど、情報の共有がより活発に行われている。

生産業務に従事する従業員は工場で仕事をしなければならないという点で制限を受けるが、オフィス部門では、2008 年以降職場革新とデスク・シェアリングが始まり、従業員はどこでも仕事ができるようになった。

## 時間を換金することができる 「Philips à la Carte」

柔軟な取り組みの一つとして、「Philips à la Carte」がある。これは、従業員が会社から受け取る給付を、様々な形で選択できるというもの。

例えば、給与月額額の 25% を上限に、・休日購入・後日使用に備え個人予算に積立て・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・通勤費などに変えて受け取ることを選べるようになっている。

また、時間を換金することも可能で、・法定最低休暇日数を上回る年末時点の未消化休暇・残業に対する休業時間の付与（「時間に対して時間で支給」）・未取得蓄積休暇・一斉休日の代休などを、それぞれ換金することもできる。

これらの取り組みを積極的に行っている Philips は、2015 年には Randstad からオランダで最も魅力的な雇用主に選定された。また、Intermediar Image Survey における高学歴の専門家を対象とした好きな雇用主の調査では 3 位にランクされ、Universum が実施するオランダの理想的な雇用主上位 50 社では 14 位にランクされた(2014 年)。

# Schiphol Group

会社概要 ● アムステルダムスキポール空港を始め、ロッテルダム、ハーグ、レリスタットの各空港を所有し、運営する空港会社。アインホーフェン空港の過半数の株式を保有する他、国外でもニューヨーク、ブリスベン、アルバの各空港への経営参加も行っている。オランダのグループ全体の従業員数は、フルタイム勤務換算で2,000人（2015年）。

## 勤務時間や休暇などを自由に選べる 「New Approach to Working」

Schiphol Groupでは、従業員のワーク・ライフ・バランスのために、「New Approach to Working」を提唱し、実施している。

この取り組みによって、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ようになった。休暇制度においても、毎年、所定外の休暇時間104時間を購入できたり、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。また、Amsterdam Airport Schipholにはジム、フィットネスセンターや従業員が利用できる託児施設なども設けている。

## 24時間体制のICTサービスによって 働き方の自由度を高める

Schiphol Groupの自由な働き方を支えているのは、徹底したICTサービスの導入である。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）など様々な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時間体制でのバックオフィス及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。

あるアカウント・マネージャーは週1回、在宅勤務を行って仕事と家庭の両立を図っていたり、別のマネージャーは、週36時間労働と自由に選べる在宅勤務の日との組み合わせによって、子どもとの時間を増やすことが可能になっている。それらによって、従業員の満足度があがることはもちろん、フレキシブルなワーキング・エリアによるオフィス・スペースにかかるコストの削減や、CO2排出量の削減を促すことにも効果をあげている。

2015年には、Schiphol Groupは、オランダの最優秀雇用主1000社で8位にランクされ、Universumからは、オランダの魅力的な雇用主にも選ばれた。

## オランダ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

### Rabobank

Randstad.nl より最優秀雇用主に選定

通常の就労時間は、従業員と上司の間で定期的に協議して決める。タイム・ブロック（コアタイム）を設けることができるが、従業員はフレ

キシブル・ワーク法に基づいて、勤務時間帯の変更を申請できる。また法定休暇の他に、自身の裁量で従業員給付予算から追加休暇時間

を買い付けることができる。その他、13週を上限とする長期休暇（サバティカル休暇）の取得が5年ごとに認められる。

### Novo Nordisk

2015年に大企業・多国籍企業部門のGreat Places to Work 賞で最優秀企業に選定

柔軟性が高い労働時間、定期休暇取得資格（年29日の休暇と勤務スケジュールに則った4週ごとに1日の休暇）、仕事とプライベート

の生活のバランスおよび健康な食生活を奨励する保健プログラム、ならびに「Take Action!」運動参加制度（個人の時間を割くのではな

く、勤務時間の一部を充てて、慈善活動に参加することを認める制度）などを導入している。

### Achmea

Randstad.nl より最優秀雇用主に選定

勤務時間帯、勤務場所、週当たり労働時間を自ら選択して、働く喜びを増すよう奨励し、生産性を高めている。「Achmea Select」という個々

の状況に合わせた報奨制度も運用。その一例が、従業員の未消化休暇が多すぎる、または少なすぎる場合は、休暇を「売買」できることである。

週当たりの労働時間も、個人の状況に合うように年1回変更できる。

### Creatforti

Flexibelwerken が実施したフレキシブル・ワーク成功例の事例研究に採用

全職員にラップトップ・パソコンとスマートフォンが支給され、各自が希望する時間帯と場所で勤務できる。勤務場所が決まっているのは受付

係だけで、勤務時間帯が決まっているのは受付係とメンテナンス担当者だけである。この制度を機能させるために、主にソーシャル・メディアを

通じたミーティングで個別のコミュニケーションを図っている。

### Tata Consultancy Services

(TCS)

2014年と2016年に、Top Employer Institute より最優秀雇用主に選定

Top Employer Institute Awards の表彰において、福利厚生制度、労働条件、研修・育成、キャリア育成、企業文化の管理など、

人事面の実務における実績が認められた。

### Google Nederland

2014年にUniversumより

オランダの理想的な雇用主上位50社で1位に選定

在宅勤務も認められているが、アイデアが浮かびやすいよう出社が奨励され、座席数は従業員数の2倍の数が用意されている他、柔軟性に富む勤務場所が多数設けられている。

可能な限り心地よく勤務できるよう、社員食堂では様々な無料の昼食を提供している他、各職場の近辺には健康的な食品や飲料を取り揃えた「スナック・ステーション」を配置し

ている。健康的な食事、明るい配色、休憩所などを揃えて、リラックスして働ける場所として設計されている。

### Rijksoverheid (オランダ政府)

UniversumよりAttractive Employerに選定

パートタイム勤務、圧縮労働時間制、休暇（出産休暇、育児休暇、サバティカル休暇など）などに加えて、従業員が社会生活、家族、お

よびボランティア作業に十分な時間を費やせる権利を与えている。長時間労働（年100時間が上限）の代わりに休暇の延長（80時間

が上限）を選択できるなど、労働条件自由選択制度（IKAP）も提供している。



# 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/](http://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.

