



## フレキシブル・ワークを奨励する政策

ドイツでは、フレキシブル・ワークが拡大し、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いる。特に、在職期間が6カ月を超える従業員はすべて、労働時間を短縮できる権利を有している（※1）。しかも、フルタイム労働者と比較して労働条件が劣ることに対処するため、パートタイム労働者を保護する明確な法令上の規定がある。

また、1974年に旧ドイツ連邦は、最低限の法定休日数を18日と定めたが、現在は24日に引き上げられている。現在ほとんどの団体賃金協約では、6週間以上の休日を定めており、大部分の雇用主が休日賃金を支給している。

多彩なフレキシブル・ワーク制度の取り組み、EUの労働時間指令（英国、マルタを除く各加盟国で適用）では、週労働時間の上限を48時間としているが、ドイツでは、週平均労働時間は40時間とそれを大きく下回っている。

### ※1 労働時間の短縮が受けられる前提条件

- ・ 在職期間が6カ月を超える。
- ・ 短縮を希望する時期の3カ月前までに申請する。
- ・ 過去2年以内に労働時間の短縮を申請したことがない。
- ・ 従業員数が15名を超えている。
- ・ 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。

### 多彩なフレキシブル・ワークの法定モデル

パートタイムや交替勤務、フレックスタイム、ジョブシェアリングなど、一般的に多く見られるモデルのほか、様々なモデルが法律により定められており、企業は適切なモデルを活用して柔軟化を図っている。

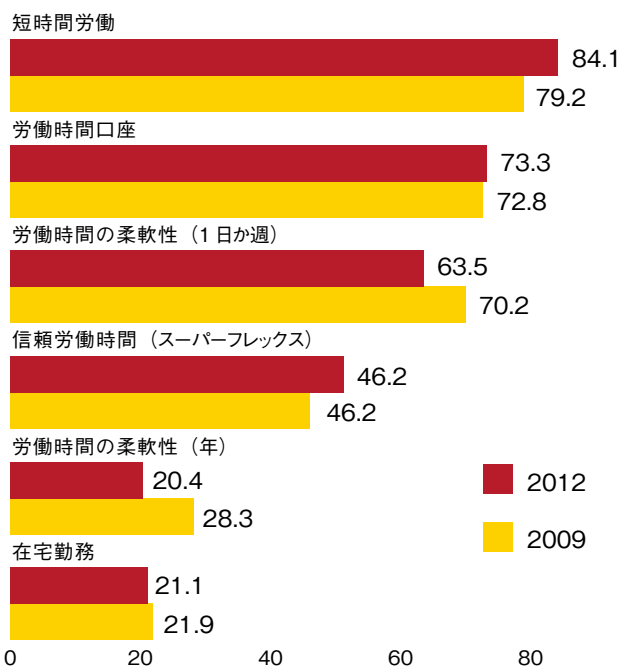
これらの法律によってモデル化されているフレキシブル・ワークではあるが、現在、在宅勤務については定められておらず、従業員と雇用主との間での合意によって実現されている。

ワークライフ・バランスが最も優れている雇用主に、年1回贈られる賞として、Arbeitgeber Awardsを設けている。また、A Great Place to Workなど、その他の組織も、同様の目標を持って、従業員に優しい制度を設けた企業、ベストプラクティスについて助言している企業を紹介している。

図表 1：ドイツのフレキシブル・ワークの例

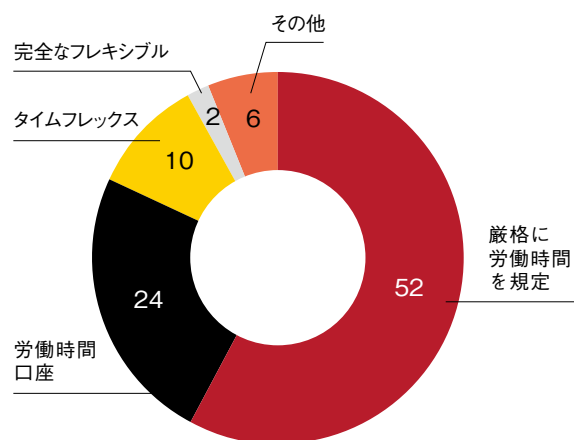
短期交代労働 (KAPOVAZ)	ある期間中の、あらかじめ定められた一定の時間数勤務する。
部分退職	定年退職への準備期間として、個人の労働時間を段階的、定期的に短縮する。
無定形労働、 可変フレックスタイム	労働時間数は定められているが、従業員は場所と期間を自由に選択することができる。
信頼労働時間制度	無定形労働とは異なり、労働量は定められているが、従業員は会社と調整して労働時間の長さ、場所、期間を決めることができる。
自律的労働	在宅勤務などで、あらかじめ定められた労働量で労働時間は個別に決めることができる。在宅勤務法に従う。
労働時間口座	労働者が個人の口座に残業時間などの労働時間を貯蓄し、休暇などに利用できる。
期間幅モデル	一定期間の中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	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。
フレキシブルな無給特別休暇 (「フルタイム・セレクト」モデル)	監督者の承認により付与する年間 20 日までの無給追加休暇。

図表 2：家族のための労働時間制度を提供する企業



出所 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/227164/umfrage/arbeitszeitmodelle-deutscher-unternehmen/>

図表 3：フレキシブルな労働時間制度



出所 [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/QualitaetDerArbeit\\_112012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/QualitaetDerArbeit_112012.pdf?__blob=publicationFile)

## Siemens

会社概要 ●ベルリンとミュンヘンに本社を置く欧州最大のエンジニアリング会社である。産業、エネルギー、ヘルスケア、インフラおよび都市開発などが主な事業領域で、特に医療診断装置の代表的なメーカーである。全国 200 を超える国・地域で、約 34 万 8,000 人の従業員が働く。

### サバティカル休暇など先進的な取り組み

Siemens では、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けたフレキシブルな勤務形態に全力で取り組んでいる。主な支援策は、「フレックスタイム制」「パートタイムおよびその他のフレキシブルな勤務形態」「在宅勤務」「サバティカル休暇」「育児休暇および職場復帰プログラム」「育児・介護支援」「レジャー活動支援」などである。

すでに、在宅勤務などは多くの拠点で標準的な勤務形態として浸透し、フレックスタイムやパートタイム勤務、部分退職など、ワーク・ライフ・バランスを考慮した多様な働き方が導入されている。また、使用目的を制限しない長期のサバティカル休暇の導入も、同社の特徴の一つ。さらに、職務の選択、近代的な IT、様々なタイプの雇用スタイルの自由な選択など、ワーク・ライフ・バランスの向上に向け、今後数年にわたって「Siemens のオフィスでの新たな働き方」という新しいコンセプトを導入する予定である。

### 保育所の運営や身体的・精神的健康への支援も

Siemens では、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けたフレキシブルな勤務形態に全力で取り組んでいる。主な支援策は、「フレックスタイム制」「パートタイムおよびその他のフレキシブルな勤務形態」「在宅勤務」「サバティカル休暇」「育児休暇および職場復帰プログラム」「育児・介護支援」「レジャー活動支援」などである。

すでに、在宅勤務などは多くの拠点で標準的な勤務形態として浸透し、フレックスタイムやパートタイム勤務、部分退職など、ワーク・ライフ・バランスを考慮した多様な働き方が導入されている。また、使用目的を制限しない長期のサバティカル休暇の導入も、同社の特徴の一つ。さらに、職務の選択、近代的な IT、様々なタイプの雇用スタイルの自由な選択など、ワーク・ライフ・バランスの向上に向け、今後数年にわたって「Siemens のオフィスでの新たな働き方」という新しいコンセプトを導入する予定である。

Siemens ●受賞歴

2015 年  
ワーク・ライフ・バランスに優れた  
ドイツ企業上位 10 社  
Trendence の  
若手専門家を対象とする、  
ドイツの雇用主上位  
100 社の調査で 12 位

# Henkel

会社概要 ● デュッセルドルフに本社を置く多国籍企業。ランドリー & ホームケア、ビューティーケア、アドヒーズ・テクノロジーズ（接着剤）の大きく3つの事業部門からなり、Persil、Faなどのブランドで知られている。約5万人の従業員を抱え、その80%がドイツ国外で勤務するグローバル企業である。

## フレキシブル・ワークの徹底に向け 「仕事と生活の柔軟性に関する憲章」をスタート

Henkelでは、以前より働く時間、働く場所、スケジュールをフレキシブルに決めることができる個々人の勤務形態に関する選択肢を提供してきた。しかし、すべての国や地域で利用されてはならず、全従業員やマネージャーなどの理解や受け入れにも差があった。そこで、2012年に「仕事と生活の柔軟性に関する憲章」(Charter of Work-Life Flexibility)に経営委員会とトップ・マネジメントが署名し、フレキシブル・ワークに全力で取り組むことを表明した。

最初は、イントラネットで個々に魅力を伝えるビデオを配信し、人事担当エグゼクティブ・バイス・プレジデントのKathrin Menges氏が全管理職に同憲章への署名を呼び掛けた。そして、地域のアンバサダーとして選ばれた従業員が、地域での施策づくりに積極的に関与し、プログラムの進捗状況をチェックするモニターも選出している。

一方、全国での社内認知キャンペーンの実施や、フレキシブル・ワーク制度の各国別のガイドライン提供などによっても、プロジェクトの浸透を図っている。

さらに、従業員が、どのようなフレキシブルな勤務形態ができるか、その勤務形態が自身の業務やチームメンバーにどのような影響を及ぼすかなどを明確にする自己評価プログラムもあり、それによって働き方の変更も促進している。同時に、優れた実践例を示すロール・モデルがデータベースに掲載され、フレキシブル・ワークへの理解促進に貢献している。

結果として、2012年の同憲章スタートから1年を経ずして、世界全体の管理職の20%以上が憲章に署名し、うち3分の1が同社のイントラネットで個人的にも意見を表明。多くの国でフレキシブルな勤務形態が新たに合意される中、全社レベルで、よりフレキシブルな勤務パターンが実施に移されている。多くの国で、新たな労働慣行制度が成長・定着し、仕事と生活の柔軟性に関する積極的な議論が経営陣の会議の議題として取り上げられている。

## 親のネットワークでワーク・ライフ・バランスを支援

デュッセルドルフの本社では、3カ所の託児所（定員 240 人）の託児所を設け、ジョブ・シェアリングの選択肢、フレックスタイム、在宅勤務、ノート PC の貸与などにより、フレキシブルな労働環境が整えられている。

一方、従業員による積極的な活動も展開されている。2010 年代に入ると、働く親とその子どものニーズに対処するため親のネットワーク (eltern@henkel) が立ち上げられた。2012 年にこの親のネットワークは、デュッセルドルフの拠点に近い学校と協力し、放課後、午後 5 時まで子どもの面倒をみるなどの様々なプロジェクトを開始した。またこのネットワーク内には新たなワークグループ「Väter@Henkel」が立ち上げられた。このフォーラムは、すでに育児休暇を取得したか、その予定がある父親が経験を分かち合う場として活用されている。

Henkel ●受賞歴

2016 年  
Top Employer、Trendence  
Europe's Top 100、  
2015 年  
Universum Top 100  
2015 年  
Top Arbeitgeber Deutschland  
など多数



## ドイツ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

### Bosch

Arbeitgeber Award

フレックスタイム、在宅勤務、パートタイム勤務、フルタイム勤務、無

料保育、育児休暇など、フレキシブル・ワーキングに熱心に取り組ん

でいる。

### Vodafone

Arbeitgeber Award

前向きな職場風土を保ち、労働時間、在宅勤務、有給休暇、その

他のスポーツ・娯楽のための給付など、様々な柔軟性、独立性を実

現している。

### Goodgame Studios

ワークライフ・バランスに関する優良企業

職場でのスポーツやゲームなどの娯楽給付、労働時間や働く場所の柔

軟性、手厚い育児休暇など、幅広く提供している。

### Daimler

ワークライフ・バランスに関する優良企業

フレキシブル・ワーキング・モデル、ファミリー・フレンドリーな労働時間、在宅勤務、有給育児休暇、介護

者給付。さらにフレックスタイム制、ジョブ・シェアリング、パートタイム勤務、フルタイム勤務、サバティカ

ル休暇（長期有給休暇）などを導入している。

### Telekom

ベスト・エンployヤー、ワークライフ・バランスに関するいくつかの賞

様々な給付を提供しており、特に両親や母親向けのフレキシブルな勤務形態を設けようとしている。フレック

スタイム制、パートタイム勤務、在宅勤務、育児休暇、有給休暇の他に、様々な事由による特別休暇

を設けている。

### Continental

ベスト・エンployヤーを受賞

保険・育児休暇、健康増進およびスポーツに関するプログラムを提供

している。娯楽、スポーツ、共通の趣味のグループなど、従業員の

生活を豊かにするためのプログラムに重点を置いている。

### IBM

受賞、メディアで取り上げられている。

育児休暇、フレキシブル・ワーキングなど親を対象とするソリューションや選択肢について詳しく示してい

る。フレックスタイム制、パートタイム勤務、その他時間や働く場所が自由なワーキング・モデルに重点を

置いている。職場復帰や仕事と家庭の両立に関して、母親、父親向けのコーチングを実施している。

### Auswärtigen Amts (外務省)

家族に優しい雇用主として認定されている。ダイバーシティを向上させ、

様々なニーズに応えるため、フレキシブルなキャリアのチャンス、能力

開発、プログラムを幅広く提供している。

# 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.

