

政策編 United States of America

フレキシブル・ワークの現状

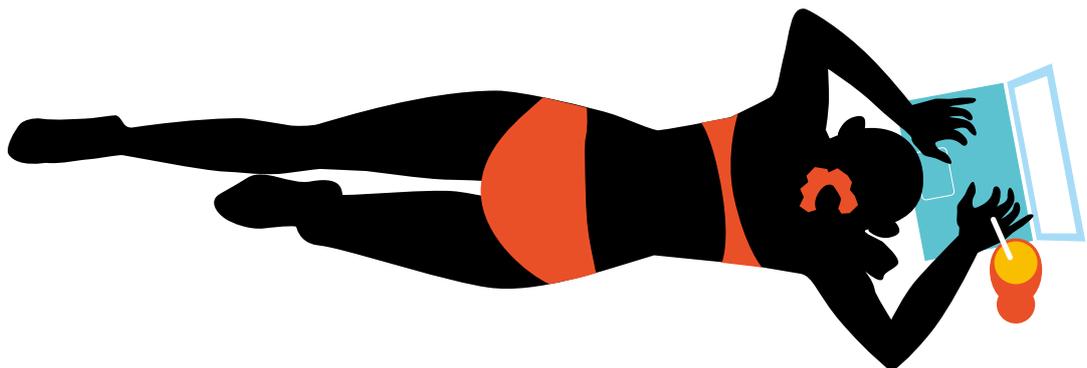
米国には、国としてフレキシブルな勤務形態に対応する制度はない。米労働省によると、公正労働基準法（FLSA：Fair Labor Standards Act）には、フレキシブルな勤務形態に関する規定もない。したがって、フレックスタイム制など従来とは異なる勤務形態は、それぞれの企業や事業体ごとに、雇用主と従業員との契約として考えられている。

大統領経済諮問委員会が発表したレポート（Work-Life Balance And The Economics Of Workplace Flexibility Report 2014）によると、4分の3を超える雇用主が、一部の従業員に始業・終業時間の定期的な変更を認めているが、大部分の従業員に認めている雇用主はわずか4分の1程度である。フルタイム労働者の66%が、何らかの形でフレキシブル・ワークを認められているものの、パートタイム労働者ではこの割合は53%にとどまる。

	Flexibility in the Scheduling of Hours	Flexibility in Day Worked	Flexibility in the Place of Work	Any Flexibility
フルタイム	56%	59%	19%	66%
パートタイム	47%	35%	23%	53%

出所：https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/updated_workplace_flex_report_final_0.pdf

また、世界的にフレキシブル・ワークの取り組みは広がっており、それは米国も同様なのではあるが、最近、一部のグローバルカンパニーのいくつかは、在宅勤務制度を廃止している。



連邦政府の取り組み

2010年3月、オバマ大統領は「職場の柔軟性に関するホワイトハウス・フォーラム」を主催し、フレキシブル・ワークについて国民的な議論の口火を切った。これを受けて、米労働省女性局が「職場の柔軟性に関する国民との対話」を主催し、全米の一連のフォーラムで実施された。2011年度の大統領予算では、高齢の親族や障害を持つ家族を介護している人を支援し、また質の高い保育サービスを利用できるようにする取り組みが導入された。

●共働き・一人親家庭に関するホワイトハウス・サミット

2014年6月、女性・少女に関する大統領府評議会、労働省（DOL）、アメリカ進歩センター（CAP）が主催する「共働き・一人親家庭に関するホワイトハウス・サミット」が開催された。企業、エコノミスト、政府高官、NGO、一般市民が一堂に会して、共働き・一人親家庭の生活向上のための政策的解決策について議論した。会場に集まったのは1,500人、ネット上では数千もの人が参加した。サミットでは米大統領が、妊娠中の働く女性を保護し、女性の見習い制度を拡充、共働き・一人親家庭が保育サービスをより手軽に利用できるようにするための一連の施策を発表した。その1つは、連邦政府機関に、職場の制度を見直し、報復を心配することなくフレキシブルな勤務形態を「求める権利」を連邦職員に付与するよう求めることであった。

●在宅勤務推進法

オバマ政権は2010年に在宅勤務推進法案を可決し、在宅勤務が連邦政府機関の重点課題となった。2009年に在宅勤務の選択が可能な職員のうち、日常的に在宅勤務を実施しているのは10%であったが、2011年9月には21%となり、この政策の成功が証明された。

●障害のあるアメリカ人法

1990年、障害のあるアメリカ人法（ADA）は、従業員の障害に対して適切な便宜をはかるため、雇用主に在宅勤務、あるいは類似のフレキシブルな勤務形態を認めるよう義務付けている。

●育児介護休業法

1993年、育児介護休業法（FMLA）は、深刻な健康状態にある場合など、従業員に勤務のスケジュール調整を受ける権利を認めている。ただし、その際に有給であることは求めている。

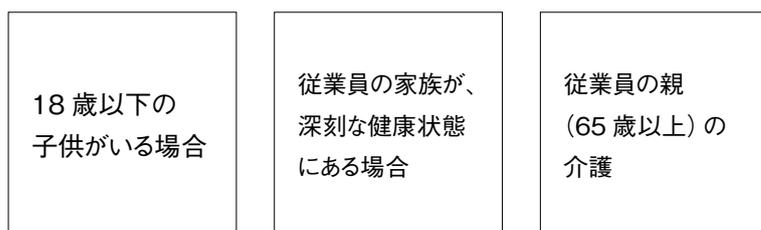
州および都市レベルの取り組み

一部の州、都市では、介護する立場にあることや病状に基づいた差別を禁止し、従業員が、より柔軟性の高い勤務形態を要求できる法律や施策が可決されている。

●サンフランシスコ市の例

サンフランシスコ市は雇用関係を規制する政令制定に関して先駆者と考えられている。2002年11月5日、市職員を対象とする有給の育児休暇を認める市憲章の修正を承認し、2006年には親としての責任を有する公務員に、テレビ会議など、テレカンファレンスでの会議出席を認めた。さらに、2013年10月8日にファミリー・フレンドリーな職場に関する条例（Family Friendly Workplace Ordinance）が可決され、2014年1月1日に発効した。この動きは、働く親や介護者に対する雇用差別の事例が増加していることに対応したものである。また人口構成の変化も一因で、2010年国勢調査の時点で、サンフランシスコ市は全米主要都市の中で子供の占める割合が最も低く、わずか13.5%であった。この国勢調査では、前回調査と比べて家庭数が大幅に減少したことも明らかになった。

ファミリー・フレンドリーな職場に関する条例では、20人以上の従業員を抱える雇用主に対し、育児や介護を支援するために、現在の雇用主による雇用期間が6カ月以上で、通常の週労働時間が8時間以上のサンフランシスコ市で雇用されている従業員が、柔軟な、あるいは予測可能な勤務形態を要求することを認めるよう求めている。以下を対象とする育児、介護のために支援を要求することができる。



雇用主には、この要求について従業員と協議するために21日、要求に回答するためにさらに21日が与えられる。

●バーモント州の例

バーモント州では、2014年に、従業員のフレキシブルな勤務形態についての要求を認めるサンフランシスコ市と同様の措置が導入された。ここでは「フレキシブルな勤務形態」を「勤務日数や勤務時間の変更、始業・終業時間の変更、在宅勤務、ジョブシェアリングなど、従業員の通常の勤務形態の中期的または長期的な変更」と規定している。

●カリフォルニア州の例

2002年9月23日、カリフォルニア州は、有給家族休暇（PFL）制度を導入し、2004年7月1日に発効した。これは、有資格の労働者が子供、親、義父母、祖父母、孫、兄弟姉妹、配偶者、登録ドメスティック・パートナーの世話をするために仕事を休む場合、最長6週間まで賃金の一部を支給する制度である。この制度では、従業員の週当たり通常賃金の55%をカバーする。この制度の原資は、従業員が負担する給与税で賄われ、雇用主が費用を直接負担することはない。

産業界および NGO の取り組み

“1 Million for Work Flexibility” は、職場の柔軟性をサポートするための集合的な意見を形成するための初の全米規模の取り組みで、求人サイト FlexJobs が、企業やフレキシブル・ワークの提唱者、NGO、学術機関と協力して、2013年に立ち上げた。現在、NGO の Working Mother、MomsRising.org、Mental Health America など、60を超える団体が参加し、以下の目標の達成に向けて活動している。

意識高揚	100万人の人々に、声をあげ、声を届けるこの取り組みに参加するよう呼び掛ける。
啓発	ニュースレター、オンラインセミナー、ブログ、フェイスブックやツイッターなどのソーシャル・メディアを通じて、フレキシブル・ワークに関連するニュースや動きに関する重要な情報を共有する。
先導	人々の生活の中で働き方の柔軟性を高めるための現実的な方法を明らかにする。
参加促進	地元や全国規模のイベント、立法、請願、フレキシブル・ワークという選択肢の推進を支えるその他の取り組みへの参加を容易にする。
サポート	公共および民間セクターの主要な専門家や組織と協力して、相補的な取り組みの推進をサポートする。

また、Working Mother などの NGO が、「ナショナル・フレックス・デー」を毎年10月第3火曜日に実施。これは、柔軟な働き方、フレキシブル・ワークの実現に向けて、雇用主と従業員を後押しするために設けられたイベントである。

さらに、Working Mother は、フレキシブルな勤務形態などファミリー・フレンドリーな施策を推進している優れた雇用主を選ぶ、「働く母親ベスト100企業」を発表している。

Mckinsey & Co.

会社概要 ● 米国最大級のコンサルティング会社。民間、公的機関、社会セクターの組織にサービスを提供し、顧客は欧州 40%、米州 35%、アジア太平洋 15%、中東 10% およびアフリカにまたがる。現在、61 カ国 109 か所にオフィスを構え、2,000 人を超えるコンサルタント、リサーチおよび情報の専門家が働くグローバル企業である。

個々のプロジェクトの間にまとめて休暇を取得する「Take time」

現在、従業員の 9 割がリモートワークが可能になっているなど、McKinsey ではフレキシブル・ワークがワークカルチャーとして定着している。そのような中で、大きな柱となっているのが「Take time」と「Pace Programme」である。

● 「Take time」

2012 年に「Take Time」プログラムが導入された。これによってコンサルタントは、個々のプロジェクトの間に年間 5 ～ 10 週間の休暇を取得できる。この時間は、旅行、勉強、友達や家族と過ごすなど、様々な活動に使用できる。このプログラムは英国やインドなど米国以外の国でも利用されている。

● 「Pace Programme」

従業員が享受できるもう 1 つのフレキシブルな選択肢は「Pace Programme」である。これは、コンサルタント自身によるキャリア開発のコントロールをさらに推進するもので、これによって従業員は自身に適したキャリア開発のペースを選択することができる。

さらに、結婚や育児のために退職した元従業員の職場復帰を目指す施策や、産休の延長など、女性従業員の活用に向けた積極的な改善策なども打ち出している。

また、仕事量をフルタイム勤務の 60 ～ 80% に抑え週 3、4 日勤務するパートタイム勤務を選べたり、最長 1 年の休暇取得などによって、ワーク・ライフ・バランスを図る。

フレキシブル・ワークをサポートする体制

よりよいワーク・ライフ・バランスの実現をサポートするため、McKinsey では、組織的なプリンシパルを数名置いている。プリンシパルのもと、各クライアント・プロジェクトがスタートする前に、チーム内で当該プロジェクトと各メンバーの家族やライフスタイルに関する責務との関連・調整について話し合い、ガイドライン（「Team Norms」）を設定する。このガイドラインは、チームが各メンバーのワーク・ライフ・バランスに関する要求をどのように受け入れ、それに対応するかを律するものである。

また、フレキシブルな勤務形態に関心をもつコンサルタントに対し、一対一でコーチングアドバイスするフレキシビリティ・カウンセラーのチームも置いている。

Mckinsey & Co. ● 受賞歴

2013 年
『Forbes』誌
Best company to work for

2015 年
米国のワーキングマザー向け
『Working Mother』誌
10 Best Companies
to Work for

2015 年
求人・キャリア情報サイト
『Glassdoor』
Employees' Choice Awards

IBM

会社概要 ● ニューヨーク州アーモンクに本社を置くITテクノロジーおよびコンサルティング会社。米国、欧州、中東、アフリカ、アジア太平洋など170カ国で事業を展開し、従業員数は38万人近くにのぼる。世界の研究開発の先頭に立ち、研究開発費は年間60億ドルを超え、ノーベル賞5名、アメリカ国家技術賞9名、アメリカ国家科学賞5名の受賞者を輩出している。

時代を先駆けたワーク・ライフ・バランス制度

IBMはワーク・ライフ・バランス制度の先駆者であり、ワーク・ライフ・バランス・イノベーションの世界的リーダーでもある。

1934年、米国で同一賃金法が成立する30年前に、同一労働に対して男性と同一の賃金を受ける初の女性従業員を採用した。1956年、育児介護法が成立する30年前に、出産後に育児をする女性を対象に3か月休暇プログラムを導入、その後これを徐々に延長して、1998年には3年とし、米国では最も手厚い育児休暇の1つになっている。IBMは、働く女性の増加という環境の変化と、忙しい家庭生活におけるフレキシブル・ワークの重要性を認識し、早くも1993年には、女性を対象に出産後一定期間、パートタイム勤務ができるフレキシブル・パートタイム勤務プログラムを導入した。

また、調査によって従業員の3分の1が外出、あるいは顧客のところなどIBMのオフィス外で仕事をしていたことがわかると、新規および既存のIBMワーク・ライフのプログラムと施策を包括する「Work-Life, Flexibility, and Mobility Project」を1980年に導入した。それによって、導入からわずか3年以内で、2,000人を超える従業員が在宅勤務をするようになり、2014年には、世界全体の従業員約38万人中10万人が遠隔地勤務を行うなど、リモートワークの先駆的企業となっている。

多様なフレキシブル・ワークと休暇の選択肢

個人生活を軸にして、働き方のスタイルを構築できるために、多様なフレキシブル・ワークと休暇の選択肢を提供している。

●フレキシブル・ワークの選択肢

- ・ 従業員の生活の状況に合わせた個別の勤務スケジュール（例えば、従業員は通常よりも早い時間に仕事を開始し、他の人よりも早く終了することができる）
- ・ 圧縮、またはフレキシブルな週労働時間（例えば、週の勤務日数を減らして、これを補うために1日の労働時間を長くすることができる）
- ・ パートタイム勤務
- ・ ジョブ・シェアリング
- ・ 在宅勤務

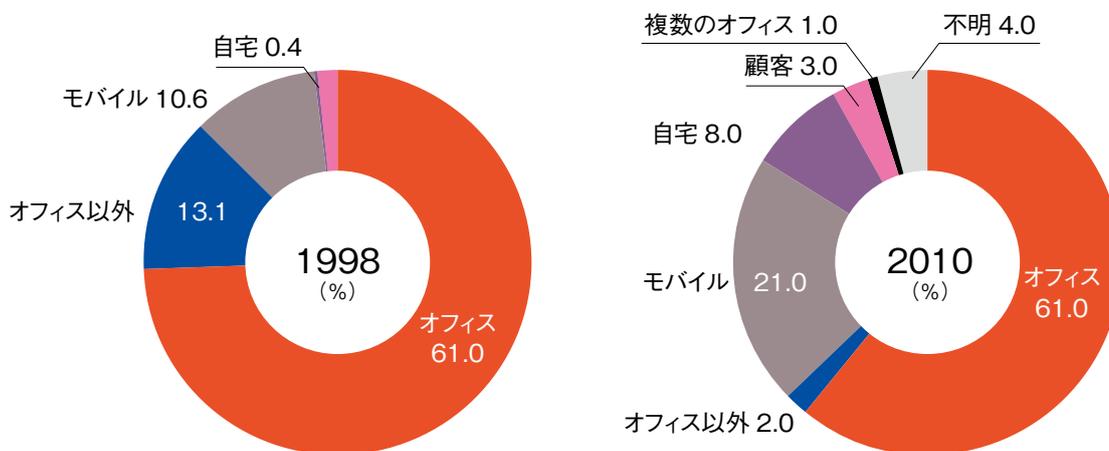
●フレキシブルな休暇

- ・ 有給育児休暇
- ・ 自己資金拠出休暇（従業員は1～4週間の規定外休暇を購入できる）
- ・ 永年勤続休暇
- ・ 個人の仕事と家庭のバランスを取るための休暇
- ・ スタディ休暇
- ・ 休職（無給休暇）
- ・ 宗教行事
- ・ 変動的な文化的休暇

さらに、主に扶養家族の世話に関わる制度（育児、介護）を中心に、従業員の仕事と家庭に関する様々な問題に対処するための世界的な基金を最初に設立した企業の1つである。

従業員満足だけでなく環境への高い貢献度

同社のグローバル・ワーク・ライフ・サーベイでは、従業員の80%が働く場所、働き方、働く時間をコントロールできていると感じていた。



出所：「Work/Life Integration at IBM」、IBM Corporation グロース・マーケット・ビジネス・ディベロップメント担当ディレクター、Lucy M. Chan によるプレゼンテーション、2011年5月7日 * 調査対象は、米国のみならず世界全体の従業員。

従業員にとってのワーク・ライフ・バランスのメリットに加えて、リモートワーク・プログラムは環境の観点からも高く評価されている。IBMによれば、2014年に米国のみでリモートワークにより燃料を約480万ガロン節減、CO2排出量を38,000メートルトン削減できた。またオフィススペースを合計7,800万平方フィート縮小したことで、1995年以降、賃料が大幅に低減している。米国での年間削減額は継続的に1億ドルにのぼっている。

米国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

JetBlue Airways

「2014年共働き・一人親家庭に関するホワイトハウス・サミット」で、革新的なフレキシブル・ワークの事例として選定された。「フォーブス」の「ベスト・エンployヤー」も受賞

2,000名を超える販売代理人が在宅勤務で、フレックスタイム制で働いている。これによって多額の経費を要するコールセンターが不要となり、

コストの削減につながっている。また効率性や従業員の定着率も向上している。本部との定常的なコミュニケーションやミーティングにより、従業員

はモチベーションを保ち、チームの一員であるとの意識を持つことができる。さらに、すべての販売代理人が出席するミーティングを毎月開催している。

P&G

全米女性経営者協会 (NAFE) の2013年「女性経営者にとっての優良企業」の上位10社、2011年「多文化的な女性にとっての優良企業」の上位5社、「Working Mother」誌の「多文化的な女性にとっての優良企業」の上位5社、DiversityIncの「障害のある人にとっての優良企業」の第3位

2012年にフレキシブル・ワークに関するflex@workプログラムを立ち上げた。管理職の半数と管理スタッフのほぼ半数が、時々在宅勤務をしている。在宅勤務の機会は、週労働時間が20時間以上のす

べての従業員に与えられ、働く場所と時間の柔軟性が高まっている。メンバーが様々な国に散在し、勤務時間帯が異なる少人数のチームで成り立つグローバル・ブランドの戦略ツールでもある。

Bon Secours Health System

2006・2010・2011年、アルフレッド・P・スローン賞

従業員は、職務上の地位や給付の変更を伴うことなく、夏期の勤務時間を減らし、秋期に通常の勤務時間に戻すことができる。また、高齢

の従業員の再雇用や、年金を受給しながらパートタイム勤務を続けることができる制度がある。さらに、介護における力仕事などを担うベシヤ

ント・モビリティ・チームもある。様々な取り組みで職場の柔軟性が評価されている。

Ryan

2015年「働きがいのあるベスト・アンド・ブライテスト・カンパニー」、2014年、2015年「働く母親ベスト100」、ワーク・ライフ・バランス推進同盟 (AWLP) の2015年「フレキシビリティに関する優秀賞」、The Flex Pagesによる2014年「フレックス・フレンドリーな雇用主」、2014年「ペンシルベニア州の働きがいのある会社」

2008年にMyRyanと称するフレキシビリティ制度を導入した。この制度では、従業員は希望の場所・時間に仕事ができる。オフィスでの勤務に関して最低限の時間や要件を定めておらず、達成した成果で実

績を評価している。従業員はオンライン上で自身の実績を確認することができ、そこには会社全体の収益、リーダーシップ、コア・コンピテンシーの概況が示されている。主なフレキシブル・ワークの制度としては、フ

レキシブルな勤務時間設定・在宅勤務・パートタイム勤務・短縮された週労働日数・時間、有給出産休暇、父親の育児休暇、養子縁組み、医療休暇、家族休暇、兵役休暇など。

Northwest Portland Area Indian Health Board

職場の効率性・柔軟性の卓越を評価する
2012年アルフレッド・P・スローン賞

オレゴン州、ワシントン州、アイダホ州の43のインディアン保留地を対象とする部族関係機関。Families and Work Instituteによると、効果的に柔軟性のある職場を作り出

すための制度、方針、文化の点で、全米の雇用主の上位20%にランクしている。ラップトップ・コンピューター、携帯電話、電話によるテレカンファレンスや、子供・ベットの職

場に連れてくる権利、従業員が選択した健康増進活動のための毎日30分の有給休憩時間などがある。

RSM McGladrey

「Working Mother」誌の2009年、2010年、2013年「優秀企業100社」、2011年アルフレッド・P・スローン賞、フレックス・フレンドリーの2010年、2011年認定フレックス・フレンドリー企業

FlexYearでは、従業員は年間の一部を休暇にし、残りの期間をフルタイムあるいはパートタイムで勤務することができる。また、FlexCareerによって、従業員は

最長5年間の休暇をとることができる。休暇中は、従業員が最新の業界動向に後れを取らないように研修を受けることもできる。

Google

Great Place to Workの調査で「優れた従業員」第1位、「フォーブス誌」の2015年「ベスト・エンployヤー」

従業員は自由に勤務時間を決めることができる。「20%時間」ルールを設けており、各従業員は勤務時間の20%（毎週1日）を、他のプロジェクトの仕事や睡眠など、好

きなことに使うことができる。施設や瞑想用の施設、職場の医療専門家、フィットネスセンター、質の高いレストラン、無料の法律相談、無料のシャトルバス、キャリア開発

プログラムなどを様々な施設や制度も実施。ベットの職場に連れてくることやパジャマを着用する柔軟性など、他にも多くのことが認められている。

American Express

「働きがいのある会社ベスト100」、「世界で最も賞賛される企業」、「多様性の高い企業50社」

2006年、社内コンサルタントとして働く従業員によるプロジェクト・リソース・チームを発足させた。このチームは、ある期間フルタイム勤務から退く必要があるが会社を

辞めたくない従業員の小グループあるいは個人に代わって業務を行う。その他、子どもの学校への送迎に合わせた勤務形態や、金曜日の午後3時以降は会議を行わ

ないSunshine Fridaysという取り組み、従業員に遠隔勤務を認めるBlueWorkプログラムなどもある。

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.

