

フレキシブル・ワーク 臨機応変・伸縮自在な働き方

ファミリー・フレンドリー、あるいはワーク・ライフ・バランス。前者がアメリカ、後者がイギリス発の言葉だが、要は、「9時から5時まで働いて足りない分は残業、それを週日繰り返すという硬直的な働き方をやめよう」というメッセージだ。お説ごもつとも。では何をすればよいのか。「フレキシブル・ワーク」が答えである。場所や時間にとらわれない、柔軟な働き方のことだ。育児や介護目的だけではなく、大学で学び直すための短時間勤務も、骨休みのための長期休暇も含まれる。福利厚生の一環というよりは、優秀な人材の確保と生産性の向上という人事施策なのである。海外の事例も含め、各地で進行中の「勤務革命」の様子を追ってみた。



子育て・学習・自己啓発を包含した 「柔軟な働き方」を

村田弘美（ワークス研究所主任研究員）

フレキシブル・ワークとは何か、ワーク・ライフ・バランスとはどんな関係があるのか、企業への導入にあたって留意すべきことは何か、諸外国の事情も含め、報告する。

パートタイムの 人事マネジャー求む！

「短時間勤務で働く優秀な上級レベルのロールモデルが数多く世の中に出ない限り、短時間労働に対する偏見を払拭するのは難しい」。イギリスのフレキシブル・ワークに関するコンサルティング会社フレグゼクティブ（※1）は、中級以上のレベルの短時間勤務や専門職、管理職の有期雇用などを扱う求人サイトを開設した。「企業に優秀な人材を提供し、労働者が引け目を感じずにフレキシブルに働けるようサポートする」と、同社のキャロル・サヴェッジ社長は語る。貿易産業省、BT、セントリカ、ブルデンシヤルなどが同社に賛同を表し、週4日勤務のプロジェクトマネジャー、2週間9日勤務の部長など、フレックスでエグゼクティブな求人市場ができつ

つある。

通信技術が発達した現在、週5日の9時～5時勤務に固定化されない仕事は、企業の中に多数存在する。同社は、フレキシブル・ワーク導入によるビジネスの利点を企業の取締役会に賛同させ、フレキシブル・ワーカー特有のマネジメント手法を管理職に浸透させる。導入後は、従業員のコミットメントが向上し、「働きたい企業」に仲間入りする、というわけだ。

時代の趨勢は フレキシブル・ワークへ

「フレキシブル・ワーク」は、その呼称通り、個々の労働者の職務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ともいえる。実際の制度としては、

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、複数人でひとりの仕事を分担するジョブシェアリング、在宅で仕事をするテレワークなどが挙げられる。図表1はイギリスで実施されているフレキシブル・ワークの一覧だ。子供が就学中の時間帯に合わせて働き、逆に休暇時には働かない「学期間労働時間制」など、さまざまな工夫が見られ、日本は大きく出遅れていることがよくわかる。

歴史を振り返ってみよう。まずアメリカでは、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（家族に配慮する）」施策が各企業で導入された。最も早かった企業のひとつがIBMで、今から50年前の1956年のことだった。出産、育児、介護などのライフイベントに配慮する同様の施策がヨーロッパに浸透したのは1980年代以降であ



むらた・ひろみ
ワークス研究所主任研究員
1983年リクルート入社。1999年から現職。次世代社会に向けた労働市場の構築など、民間視点からの提案活動に取り組む。法政大学社会学部非常勤講師。専門は国内外の外部労働市場、非正規雇用



【図表1】イギリスの多彩なフレキシブル・ワーク

<p>働く時間にフォーカスした制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ワークシェアリング/ジョブシェアリング ●学期間労働時間制度 ●(時間)代休 ●フレックスタイム制度 ●年間労働時間制度 ●シフト労働制度 ●シフトスワッピング制度 ●自己管理勤務制度 ●時間差勤務制度(交代制) ●段階的定年(退職)制度 ●圧縮労働時間制度 ●一定期間の時間短縮制度 <p>働く場所にフォーカスした制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ホームワーキング ●テレワーキング <p>休暇(ブレイク)にフォーカスした制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サバティカル/キャリアブレイク ●スタディ休暇 ●育児休暇 ●産前産後休暇、父親産休、養子休暇 	<p>通常1人で行う業務をシェアして2人で行う。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 子供の学校の時間帯や休暇期間(夏休みなど)に合わせて、無給休暇をとる 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取れる 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 年間の労働時間で契約し、事業の繁閑に合わせて個別に労働時間を設定する 24時間体制で社員が異なったシフトで働く 必要に応じて、従業員間でシフトを変更できる 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 各社員が異なった始業時間、終業時間、休憩時間で働き、全体の業務時間を延長する 定年が近づいた段階で労働時間を削減したり、パートタイムに転換する 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4日に変更し、1日の労働時間を延ばす) 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</p> <p>オフィス勤務を基本とし、必要に応じて在宅勤務ができる。フルタイムの在宅就労も可能 電話やコンピュータを使ってオフィス外で勤務する</p> <p>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 仕事関連の学習に参加するための休暇 幼児期の子供の世話をするための休暇 出産および出産前後の休暇。養子を迎えるための休暇</p>
---	--

資料出所:「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」(DTI)を基に作成

出生数の減少と高齢化の進展により、日本も近い将来、労働人口の減少を免れない。生産性の向上はもとより、有能

フレキシブル・ワークの導入にあたって

その後、90年代に入り、それまでの家庭から、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」がイギリスを中心に各国に広まった。それを実現するための施策が「フレキシブル・ワーク」であり、育児や介護と仕事の両立に加え、自己啓発、加齢に応じた働き方の変更、引退準備なども視野に入れている。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である。

労働に対する価値観は国によって異なる。日本では、就業意欲の高い労働者も多数存在する。働く価値観が多様化した今、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。例えば前者にとつては、保育施設や学校が休みの日に急な出張や残業が生じた場合、育児や介護の代行サービスを行ってくれるバックアップ・ケア・サービス(※3)の存在が心強い。

(※2)。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があつた。

その後、90年代に入り、それまでの家庭から、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」がイギリスを中心に各国に広まった。それを実現するための施策が「フレキシブル・ワーク」であり、育児や介護と仕事の両立に加え、自己啓発、加齢に応じた働き方の変更、引退準備なども視野に入れている。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である。

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だ。

税や法律、社会保険制度の改定も視野に入れよ

導入にあたっては、既に諸外国にノウハウがある。例えば、①フレキシブル・ワーク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作る、④該当人材を選ぶ、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。

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

フレキシブル・ワーク制度の導入にあたっては、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を駆使することで解決できるだろう。もちろん、フレキシブル・ワークを選択する労働者を特別視しない、差別しない配慮が不可欠であるといううまでもない。

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。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は、労働者の働き方の選択に大きく影響する。フレキシブル・ワークと一元化させた制度設計が大切である。例えば、労働時間や日数を5分の1から5分の5までの5段階に分け、それに連動した税制や社会保険制度を構築するなど、週1日から週5日勤務のいずれにも対応しやすい、わかりやすい仕組みを作ってはどうかだろう。

「働く」「育てる」「学ぶ」「遊ぶ」をうまく接続し、柔軟な働き方が可能な社会の構築を一刻も早く望みたい。

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、ベルギーのタイムクレジット制度のように、中長期的に自分の働き方を設計できる制度も必要だ。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。

「働く」「育てる」「学ぶ」「遊ぶ」をうまく接続し、柔軟な働き方が可能な社会の構築を一刻も早く望みたい。

※1 www.flexactive.co.uk 求人サイト以外にジョブ・シェアリングのマッチングも行う。

※2 ワークス・ユニバーシティ第13回講義「ジェンダー・ファミリー・フレンドリー」www.works-t.com/how/mr/university13_4.html

※3 代表的なバックアップ・ケア・サービスはBright Horizons Family Solutions Inc.、Children First Inc.、La Petite Academy/jc など、法人向けに年中無休24時間対応の保育・介護などの接続サービスを提供している。自社で施設を持ちサービスを行う企業もあり、米マイクロソフトなど大手企業を中心に福利厚生の一環として利用している。

育児支援からテレワーク、長期休暇まで、 先進企業の取り組み

荻野進介（本誌）

フレキシブル・ワークを大胆に推進している企業4社取材した。外資を含め日本企業3社、英国企業1社である。イギリスほか各国の施策・制度の現状も紹介する。

CASE1

東京海上日動あんしん生命保険

勤務条件すべて半分、人事戦略としての制度

東京海上日動あんしん生命は、2002年4月から、就学前の子供を対象にした育児と、介護を行う社員のために、労働時間、仕事、賃金、賞与すべてが正社員の半分という「ライフバランス社員制度」を導入した。

対象は、「仕事の半減」という考え方が成り立ちやすい事務処理業務を担当一般職（約250人）。総合職が制度の適用を受ける場合は、身分を一般職に変えなければならない。勤務は午前10時から午後3時までの昼休みを除く4時間。通常社員の場合は7時間勤務だから、月に数日、「指定休日」を設け、ちょうど半分になるよう労働時間を調整

している。現在の適用者は育児を理由にした30代の女性1人だが、申請を考えている社員が6人いる。いずれも育児休業中や妊娠中の社員だ。個人情報保護の観点から、膨大な個人情報扱うこの手の業務は在宅勤務に馴染まない。だからこそ、考えられた制度でもある。

0.5+0.5=1 福祉施策でなく人事戦略

同社人事総務部人事グループ課長代理の二村紀久江氏は話す。「通常の短時間勤務制度は、残業がある職場で、いつも本人だけが早帰りするわけですか

ら、非常に肩身が狭いものなのです。その点、これは、仕事が半減、給料も半減というわかりやすい制度なので、後ろめたさが生じにくい。仕事は減りますが、給料分はきっちり働いてもらう制度です」。しかも通常、短時間勤務に移行する社員がいると、上司は代替要員に頭を悩ませる。ひどい場合は現有勢力での業務量の調整を余儀なくされる。その点、

東京海上日動 あんしん生命保険

- 事業内容：生命保険の販売
- 本社所在地：東京都中央区
- 設立年：1996年
- 従業員数：1517名（2005年7月1日現在）
- 保有契約高（個人保険と個人年金保険と団体保険の合計）：14兆8438億200万円（2005年3月期）



Parkと名づけられたフロア。芝生を模したカーペットが敷かれ、樹木を囲むベンチが点在する

CASE2 日本テレコム 企業ビジョンとリンクした働き方革命



東京海上日動あんしん生命保険
人事総務部/人事グループ
課長代理
二村紀久江氏

この制度は、該当者が生じた部署に人が人員を補充する仕組みだ。ではなぜ「2分の1」なのか。「母性保護や介護のための福祉施策に終わらせたくなかったのです。つまり、ハーフサイズ社員が2人いれば、通常の社員ひとり分に戦力換算できます。人の手当てがしやすいわけです。60%社員、70%社員だとうはいかず、それらが混在しているとなおさらです。保険業務は年末

や月末に集中します。このやり方だと繁忙期により多くの短時間社員を業務につかせるよう調整できます。つまり人事戦略の一環でもあるのです」(二村氏)
社員と同じく査定があり、短時間勤務による点数の目減りはない。しかし、それを昇給にそのまま反映させると、仕事量が半分なのに昇給ステップは同じという不公平感が生じる。そこで、昇給テーブルの数を増やし、通常の2倍にし

て解決した。昇給も半分というわけだ。この制度は二村氏が独力で企画し作り上げた。実現を最も後押ししてくれたのは、一般職250人を束ねる部署の部長だった。かけがえのない貴重な人材が、育児や介護従事のために、退職したり、肩身の狭い思いで勤務したりすることを憂慮したのだろう。同社志望の女子学生の間でもライバルンス社員は好評を博している。

エレベーターホールから間接照明で彩られたほの暗い回廊が続く。まるでホテルか美術館のようだ。明るい場所に出たと思ったら、そこがオフィスだった。東京・汐留にある日本テレコムの本社。仕切りを取り払い、全体が一望できる職場には4人掛けテーブルがいくつも置かれ、窓際には、バーのようなカウンター式の座席もある。
ここには社員の固定席がない。出社するどこでも好きな場所に座り、ノートパソコンをセットする。無線LANが整備されているため、床にはケーブル類も見当たらない。本やファイル類といった紙の資料もほとんどない。職場という

よりは巨大なカフェを思わせる光景だ。
このオフィスは、同社の倉重英樹社長が打ち出した「21世紀のネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使い、その実現を推進します」というビジョンと密接に関連している。
社員の業務効率を上げるとともに、後述する「テレワーク制度」とあわせて、セキュリティ管理から必要な機器の選定まで、働く場所にとらわれない「柔軟な働き方」のノウハウを、新しいビジネスにつなげていく考えた。同社人事部長マネジャーの小池和子氏は語る。「新しく

作った働き方のコンセプトが、プロフェッショナル&コラボレーション。お客様に喜んでもらえる高い付加価値を提供できることが求められ、そのためには社内外を問わず、広範な協働関係が必要になる、という意味です。そのために新しいオフィスがあり、人事制度があり、教育システムがあるのです」
新オフィスでの勤務スタートは200

日本テレコム

- 事業内容：音声伝送、データ伝送などの固定通信事業
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1984年
- 従業員数：5134名(2005年5月1日現在)



日本テレコム
人事部 マネージャー
小池和子氏

4年1月。綿密な情報管理体制を構築した上での出発だった。それから1年あまり経過したが、以前に比べて立ち上がるプロジェクトの数が急増しているという。組織の壁を越えた人員交流がそれだけ盛んになったのだ。

テレワークも盛んに ブログによる日記公開も

こうした働き方の変革をオフィスの外まで広げたのがテレワーク制度だ。対象

フレキシブル・ワークを促進する各国の制度

村田弘美 (ワークス研究所主任研究員)

労働時間の柔軟化 ベルギー

2002年、キャリアアブレイク(働くことを一時、中断する)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、制度の活用理由を問わずに、企業の新従業員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回まで申請が可能)、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年間まで延長が可能)、③20年間勤務した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、というものだ。

長期休暇の取得 スウェーデン・フィンランド

スウェーデンでは、2002年に失業者

が代替要員として雇い入れられることを条件に、最高1年の休暇が取得できる「サバティカル休暇制度」を一部地域で導入し、現在は全国で実施されている。休暇中は国が失業手当の85%を支給する。育児目的以外に学習や開業準備にあてる人も多い。

フィンランドが1996年に導入した「ジョブローテーション」は、失業者を代替要員とし、90日から359日の範囲で休暇を取得できる制度で、休暇中は失業手当の70%が支給される。使途に制限はなく、趣味目的の活用も認められている。

労働時間を休暇に転用 オランダ・フランス

オランダやフランスの「休暇積立口座」は、残業時間などの貯蓄を可能としている。オランダでは年収または労働時間の1割を休暇として貯蓄できる。フランスでは、残業時間を休暇に振り替えることも有給休暇の積み立てが可能だ。日本でも、有給休

暇の時間単位の取得制度が検討されているが、両国の例はさらに一歩進んでいる。

休暇シエアリング アメリカ

アメリカにおける「休暇シエアリング」は、被災者支援や、病気や怪我により所得を喪失した従業員間での補填などを目的とした、いわば相互扶助の制度だ。

制度の運営は銀行型、基金型、譲渡型など複数あるが、2005年に米国人材マネジメント協会が実施した調査によると、会社員の16%がこの制度を導入していた。職場内でのやり取りのため、生産性に大きな支障は生じないと見られている。

参考文献 Improving Work-Life Balance What Are Other Countries doing? By Sheri Todd Labour Program Human Resources and Skills Development Canada
"Benefits Survey(2005/2004)", SHRM(Society for Human Resource Management).

は嘱託、契約を含め、会社と雇用契約がある全社員で、本人からの申請に上司が許可を与えれば実現する(新卒は、教育上、初年度の適用はない)。勤務時間は通常の勤務者と同じで、評価の方法も変わらない。同社では、全社員のコア勤務タイムが10時〜3時に設定されており、テレワークの適用は全日から1日数時間まで柔軟だ。必要なパソコン、携帯電話などは会社が貸与し、電気代や通信費などの名目で全社員に一律で月額2000円が支給されている。現在、この制度を利用した在宅勤務者が50人いる。そのうち3人が「仕事と生活の両立」をテーマに、勤務日記をブログで公開している。「在宅勤務はメンタルヘルスを含めた健康管理と時間管理の問題が大きい。どこでもオフィスは、いつでもオフィス」にもなりかねません。また、これまでのように四六時中、顔を合わせている中で行われるものとは明らかに異なるマネジメントが求められる。それぞれのマネジャーに任せていますが、1週間に1度は全員で顔を合わせるようにしている(小池氏)。

日本でもワーク・ライフ・バランスという言葉がしきりに唱えられてきたが、その意味は、「仕事の時間を減らして私生活を充実させよう」という単純なメッセージでしかなかったように思える。日本テレコムのやり方は、「ワーク」と「ライフ」双方の充実を目指し、「ワーク」のやり方を柔軟にしようという趣旨であり、そこに新しさを感ずる。



日本アイ・ピー・エム
労務・ウェルビーイング・
サービス 労務
木村記子氏



日本アイ・ピー・エム
労務・ウェルビーイング・
サービス 労務担当
小玉道雄氏

【図表2】日本アイ・ピー・エムの短時間勤務制度

勤務時間	賃金
週5日、1日当たり4時間33分(通常の6割)	通常の5割
週5日、1日当たり6時間4分(通常の8割)	通常の7割
週3日、1日当たり7時間36分(通常通り)	通常の5割
週4日、1日当たり7時間36分(通常通り)	通常の7割

CASE3

日本アイ・ピー・エム

勤務の柔軟性は全社の課題。在宅勤務は当り前

業務の効率化と優秀な人材を確保するため、日本IBMは80年代後半から柔軟な勤務形態の実現に取り組んできた。その流れの中で実現した同社の「短時間勤務制度」「在宅勤務（eワーク）制度」を紹介したい。

まず前者だが、制度のスタートは2004年1月である。対象者は、育児、介護、身体の障害などで短時間勤務を自ら希望する社員で、所属長の承認が必要だ。週5日勤務で1日当たりの時間が通常の8割、週5日で同6割、週3日で1日の時間が通常通り、週4日で同通常通り、という4つの選択肢が用意されている。賃金もそれに応じて減少する（図表2）。残業は基本的にない。勤務時間の減少に比べて目減り額が大きくなっているが、住宅費補助などの福利厚生は通常社員と同じなので、1人当たり人件費全体で見るとこれが適正だという。評価も通常と変わらない。同社では目標管理制度が取られており、短時間社員の場合、勤務時間に比例して目標が6割や8割に下がるだけだ。短時間勤務は原則3カ月以上の期間で適用される。業務量や時間数の削減にあたってはそれなりの調整が必要で、所属

長の負担が大きくなるためだ。利用者数は年間約50人で、圧倒的に女性、それも育児目的での利用が多い。自身の身体障害が10人、介護が3人、弁理士などの資格取得が3人。週5日で8割勤務が大勢を占める。同社労務担当員の木村記子氏はこう話す。「育児休暇からの復帰にあたって、この制度を利用した女性社員が『これがなければ会社を辞めていた』と喜んでくれています。職種でいえば、自分の裁量で働ける研究・開発職が多い。顧客を持つている営業職は移行がなかなか難しい。この制度は時間で仕事を管理するものなので、裁量労働制とは両立しません。SEやソフトの開発者は裁量勤務を解いてからこれに移行する仕組みです」

全従業員の1割以上が部分的な在宅勤務者

現在は前述のように目的を限定しているが、将来的には別の運用も考えられるという。同社労務担当の小玉道雄氏は話す。「将来のキャリアを考え勉強したい人や、定年を間近に控え、文字通り仕事を減らしたい人のニーズに応えることも検討したいと考えていますが、社会の流れを見て判断します」

次の「eワーク制度」だが、これは、2000年にスタートした「仕事と生活の両立」を目指した在宅勤務制度だ。対象は「勤続1年以上の副主任以上」で、自宅勤務が可能な仕事に従事する社員。自己申請で所属長の承認が必要だ。処遇は通常の社員と同一、自宅を使うパソコンなどの事務機器は社員負担で、電話通信費のみ会社負担となる。当初は育児・介護の義務がある社員に限定していたが、目的の限定を取り払ったところ利用者が急増、現在は2000人にのぼる。すべてが完全在宅勤務ではなく、1日の一部、あるいは1週間のうち数日のみ、という人も含まれる。

同社は事業部主体で「モバイル・オフィス」や「オンデマンド・ワークスタイル」といった「勤務場所を問わない働き方」の実現にも取り組んでおり、現在、日本における、フレキシブル・ワーク実現に最も熱心な会社のひとつだろう。

日本アイ・ピー・エム

- 事業内容: ビジネス/ITコンサルティングサービスおよびコンピュータシステムの構築・運用・保守サービス
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立年: 1937年
- 従業員数: 1万9145名 (2004年12月31日現在)
- 売上高: 1兆4609億2100万円 (2004年12月期)

フレキシブル・ワークは社会問題も解決する

BT（ブリティッシュ・テレコミュニケーション・グループ）はイギリスにおける日本のNTTのような存在の通信会社だ。日本にも1985年に進出し、BTジャパンがある。ワーク・ライフ・バランスという概念は元々イギリスが本家だが、その本家本元で、ワーク・ライフ・バランスを実現するためのフレキシブル・ワークが広汎に可能な企業として有名なBTだ。

【図表3】BTのフレキシブル・ワーキング・システム

● Wind Down (ウィンド・ダウン)	パートタイムジョブとジョブシェア
● Step Down (ステップ・ダウン)	低位の仕事への移行
● Time Out (タイム・アウト)	長期休暇
● Helping Hands (ヘルピング・ハンズ)	他の機関への出向など
● Ease Down (イーズ・ダウン)	勤務時間と責任の段階的な軽減
● Compressed Time (コンプレスト・タイム)	年間の総時間数は変えず、勤務時間を自由に決める
● Time-Banking (タイム・バンキング)	勤務時間を貯蓄し他の目的に使う
● Limited Working (リミテッド・ワーキング)	限られた勤務時間で働く



BTジャパン
シニア・アドバイザー
北里光司郎氏

BTのフレキシブル・ワーク施策は2つに大別される。ひとつは情報技術を活用したテレワーク施策だ。およそ10万人いる従業員のうち、在宅勤務者が1万人に及び、7万人以上が部分的に在宅勤務を取り入れている。最初の在宅勤務制度が発足したのは1986年。1998年には、「問われるのは、就業時間や就業形態ではなく仕事の成果だ」という趣旨で、自分の勤務体系を自由に決められる「フリーダム・トゥ・ワーク」施策が導入された。2002年からは全社的に通信のプロードバンド化が進み、これも在宅勤務の増加に拍車をかけた。BTジャパンの元・会長で、現在は同社シニア・アドバイザーの職にある北里光司郎氏はこう話す。「在宅勤務社員は営業が多いですね。全社的にテレワーク施策を奨励しているのは事実で

すが、最後に決めるのは本人の意思です。イギリスは住宅事情がよくて、郊外に広大な邸宅を持つ人がざらにいます。在宅勤務が盛んなのは、一家の大黒柱の書斎すら満足に持てない日本の住宅事情との違いもあるのです」

2年間の長期休暇とボランテニア活動への出向

もうひとつの施策は、文字通り、フレキシブル・ワーキング・システムと呼ばれるものである（図表3）。パートタイムで働く人は5000人、数人で同じ仕事を分担するジョブシェア人材は500人いる。

ここでは、いずれも利用者が多いタイム・アウトとヘルピング・ハンズについて詳しく説明しよう。

タイム・アウトとは、合計2年を限度に、最大4回まで取得できる長期休暇制度だ。充電の機会を与えることで、有能な人材を確保する狙いがある。取得を希望する本人が申請し、上司が本人のキャリアプランや人生設計、自部署の業務の繁閑具合、休暇中の代替人材の確保などを考慮し、期間中は有給か、無給かを含めて、決定する。専門分野の勉強や資格取得、育児や介護、ボラ

ンテニア、裁判での陪審員、軍務、政治活動、スポーツ、長期の海外旅行など、さまざまな目的で活用されている。

もう一方のヘルピング・ハンズは、キャリアパスの一環として、ボランテニア組織やNGO、政府機関などへの出向が最大2年間まで認められる制度だ。これも有給、無給のどちらもあり得る。BTにとっては、社の社会奉仕活動の一環という位置づけだ。「これを使い、2年間、チャールズ皇太子の秘書を務めたマネジャーがいます。会社に戻ってきた後は、元・秘書という肩書きはいろいろな場所で評判となり、本人、会社双方に大きなプラスでした」（北里氏）

コスト削減など多大な経済効果

興味深いのは、これらの施策で、どんな経済効果が実現できたのかを数値で検証している点だ。BTでは、パソコンや携帯電話、スキャナー、プリンター、ネットワーク機器など一式を在宅勤務

BT

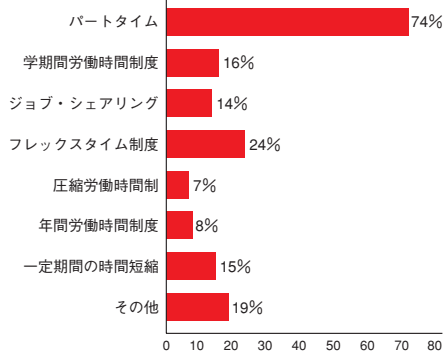
- 事業内容：市内通信、長距離電話、国際通信、移動通信、インターネットサービス、ブロードバンドサービス、ITおよびグローバルソリューションズ
- 本社所在地：ロンドン
- 設立年：1896年
- 従業員数：9万9600名（2005年度平均）
- 売上高：186億2300万ポンド（2005年3月期）



イギリスのワーク・ライフ・バランス事情

長岡久美子 (ワークス研究所)

【図表4】イギリス企業のフレキシブル・ワーク導入率(複数回答) ※2



イギリス政府は2000年3月にワーク・ライフ・バランス・キャンペーンを開始した。目的は、柔軟な働き方の導入で、生産性が向上し競争力が高まることである。その要がワーク・ライフ・バランス・チャレンジ基金であった。企業に対して施策導入のためのコンサルティング費用を助成するもので、約400社に1130万ポンド(約22億円)が拠出された。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も設立さ

れ、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。

並行して関連する法改正も進んでいる。2002年雇用法では、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し、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。

また、昨年10月には「就業家族法案(Work and Families Bill)」が発表され、2007年4月から、現行6カ月間の有給出産休暇を9カ月間に延長(最終的には1年間に延長)、新たな父親休暇の導入(母親が出産休暇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)、柔軟な働き方を申請する権利を介護者にも拡大するなど、流れは強まるばかりだ。

根底にあるのは私生活を重んじる国民性

貿易産業省の調査によれば、企業での導入率が高いのは、パートタイム(74%)、フレックスタイム制度(24%)、学期間労働時間制度(16%)であり、従業員の利用率が高いのは、フレックスタイム制度(55%)、在宅勤務(54%)、学期間労働時間制度(46%) ※1であった。また、導入による効果としては、従業員との関係が改善(71%)、従業員の勤労意欲の向上(68%)、

離職率の低下(54%)が挙げられる(※2・※3)。

イギリスでワーク・ライフ・バランスの概念が浸透した背景にはさまざまな要因がある。EU主要国と比べて就業時間が長いが生産性が低く、ストレスや健康上の問題を訴える者が少なくないこと、好景気に伴う人材不足が続くなか、企業は優秀な人材を確保するために柔軟な就業形態を導入する必要があったこと、共稼ぎ・ひとり親世帯の増加や24時間型社会の進行により、週休2日の9時〜5時勤務といった従来の労働時間枠では労働者や顧客のニーズに対応しきれなくなったことなどが挙げられる。また、ITの進歩によりオフィス以外の場所でも仕事が可能になったことも一因だ。

しかし、根底にあるのは、仕事だけでなく家族と過ごす時間やボランティア活動、自分の趣味の時間といった私生活を大切にしているイギリス人の国民性だ。夫が第4子を出産する際、子供となるべく一緒にいられるよう、ブレア首相が執務量を減らすと宣言したのが象徴的だ。

※1 扶養児童を持つ従業員のみを対象とした質問
 ※2 出所: "The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employer Survey" (貿易産業省2003年)
 ※3 出所: "The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employees' Survey" (貿易産業省2004年)

者に支給している。1セット約40万円かかる。しかし、その金額を差し引いても、テレワークの推進により、オフィスや通勤、営業用車に使うガソリン代の削減などで、会社全体で年間100億円のコスト削減を実現した。また、それまでは出産と育児を理由に退職を余儀なくされていた女性たちの職場復帰率が98%になり、新たな社員の採用や教育に関わる費用が年間6億円節減された。さらに、欠勤率の低下、生産性の向上、ストレス症の減少、従業員および顧客満足度の向上、オフィス統合による資金削減効果など、多大な経済効果が実現している。「在宅勤務の唯一の欠点は、1対1のコミュニケーションが激減することです。それを補うために、定期的な会議の場を設け、その夜は盛大にパーティを開く部署が多い。そうした費用は惜しみません」(北里氏)

こうした施策を進めた同社人事担当取締役のジョン・ステイル氏は2002年にこう述べている。「労働者の大半がフレキシブルに働くことができれば、すべての人に雇用機会が与えられ、人材不足が緩和される。通勤ラッシュも緩和され、大気汚染の改善や経費の削減につながる。さらに平日でもベッドタウンが活気に満ち、犯罪が減少する。地域の活動やボランティアに参加する人も増え、健康も増進する。ワーク・ライフ・バランスはすべてにメリットをもたらす」。日本にも大いに当てはまることではないだろうか。

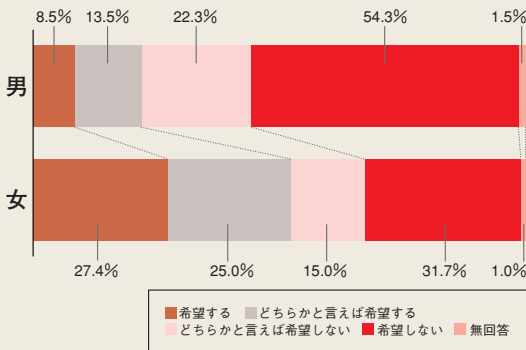
20世紀の働き方から脱却しよう

脇坂明氏（学習院大学経済学部教授）

数年前から、「多様就業型ワークシェアリング」という別称で、フレキシブル・ワークの重要性を訴えてきました。

当時、ワークシェアリングというと、全員が同じ時間だけ仕事を減らし、仲間の雇用を守るという緊急避難的な意味合いが強かったです。そうではなく、短時間であれ、在宅であれ、あるいは育児休暇であれ、働く個人が自分のニーズに合わせて、「週日9時から5時まで働き、足りない分は残業で補う」という硬直的な働き方を変えなければならぬ

【図表5】短時間正社員の希望率



出所：「多用就業型ワークシェアリング制度導入意識調査」(2003年10月実施、厚生労働省)より。対象は20代～50代の男女各1250人

い、と考えたのです。

一律の時間に縛られた働き方は、働く個人の問題だけでなく、オリジナリティや創造性が要求される仕事を否定し、企業の生産性を阻害します。ただ、勤務の柔軟性と企業業績の正の相関関係は証明できるのですが、柔軟性を高めたから業績が上がったのか、業績がよい企業だから柔軟性を増すことができたのかを正確に区別できないので、実証的なデータを取るのは難しいのが現実。しかし、先進国においては、フレキシブル・ワークが企業の生産性を高めることは常識から考えて当たり前だと思います。

過去の事例研究も含めて 職場での真摯な議論を

この問題は少子化対策とからめて考えられがちですが、それでは問題の本質が見えなくなります。育児休業の取得目標を一律に決めて、政府が上から押し付けると、「育休を取らずに短時間勤務や在宅で働きたい」という人のニーズに蓋をかぶせることになる。こんな馬鹿な話はありません。少子化対策から入る議論は百害あって一利なしです。

百貨店業界は育児による短時間勤務を20年前から実践してきました。私たちの調査では、ノウハウが共有されている職場、されていない職場と、大きく分かれています。後者の職場では、短時間勤務の人は管理職に不向きという短絡的な結論に陥ってしまう。これでは貴重な人材が埋もれてしまいます。

個々の企業に求められるのは、職場ごとに、どうしたらフレキシブル・ワークを導入できるかを真剣に話し合う場を設けることです。販売員を例にすると、勤務時間が減った人の売上げ目標をどう設定するか、時間に比例させればいいのか、給料はどうするか、職種転換は必要なのか、そういう話を地道に積み上げていけばよいのです。労働組合の役割が重要になるでしょう。

これは、企業の人材マネジメントにとって、生産性上がる実には「おいしい話」なのです。最も迷惑をこうむるのは、9時～5時勤務プラス残業で、仕事を割り振るのに慣れたマネージャーかもしれません。今後、マネージャーには、在宅勤務、短時間勤務、あるいは長期休暇の人まで、多様な勤務形態の社員をマネジメントする力が必須になるでしょう。

わきさか・あきら
学習院大学経済学部教授。労働経済学専攻。1953年生まれ。京都大学経済学部卒業。同大学院経済学研究科博士課程修了。岡山大学教授を経て現職。著書「職場類型と女性のキャリア形成」(御茶の水書房)、「日本型ワークシェアリング」(PHP新書)。2004年4月から1年間、英オックスフォード大学日産日本問題研究所客員研究員を務める



一方の個人も、会社任せではなく、自分のキャリアをしっかり考えることが必要です。育児や介護だけでなく、将来のキャリアアップのために仕事を減らして学習にあてるといった人も増える。しかも、「働いた時間や場所ではなく、仕事の成果で評価される」傾向が強まり、安閑とはしていきません。

通信環境の整備などもあり、フレキシブル・ワークが当たり前になり、その言葉自体が消滅するのが100年後の22世紀だと考えています。明らかなのは、この流れは止まらないということです。