

【コラム 男性の育児休業】

「男性の育児参加を後押しする」旭化成グループの取組

旭化成株式会社 人財・労務部

旭化成グループの育児休業制度導入は昭和49年で、その歴史は35年以上になる。

当初は、女性社員が子が満一歳になるまで取得することができる休業制度であったが、平成4年に男性社員に対象を拡大すると同時に育児短時間制度を導入した。平成11年には、育児休業・育児短時間制度共に、子が3歳到達後の4月1日まで適用期間を延長。その後、短時間制度については子が小学校3年生終了まで利用できるようになっている。これらの制度改訂で女性社員の育児休業取得者数は飛躍的に伸び、出産・育児を理由とした退職者も激減した。しかし男性社員の取得は、休業・短時間共に数名にとどまっていた。なぜ男性社員は取得しないのか？

平成17年6月、若手男性社員8名による「ニューパパプロジェクト」をスタートさせ、この「なぜ？」への答えを探った。プロジェクトが2ヶ月後に出した答えは、1) 男性社員は配偶者が専業主婦であったり、育児休業を取得していれば自分が育児休業を取らなくても仕事を継続できる場合が多い。2) 無給での育児休業は、長期にわたると生計にも支障がでてくる。3) 男性の育児休業取得は「特別」なことであると思われており、周囲の理解が得にくい。上司に申請するのも心理的なハードルが高い。昇進に影響がでるのではないかと心配もある。以上3点が、男性の育児休業取得の阻害要因になっている。というものだった。

しかし、男性社員であっても、育児にもっと参画したいと考えている人は多いであろうし、また会社としても、社員が子育てに積極的に関わることは何ら否定するものではない。

むしろ一社会人として、次世代を育てることは非常に大切なことである。そうであれば、会社からもっと強く、社員の育児参加を積極的に支援するメッセージを発信し、男性社員の躊躇を取り払い、彼らの背中を押す施策を検討することが必要であろう。そういった視点に立ち、労使での議論を経て、平成18年1月に育児休業の改訂を実施した。

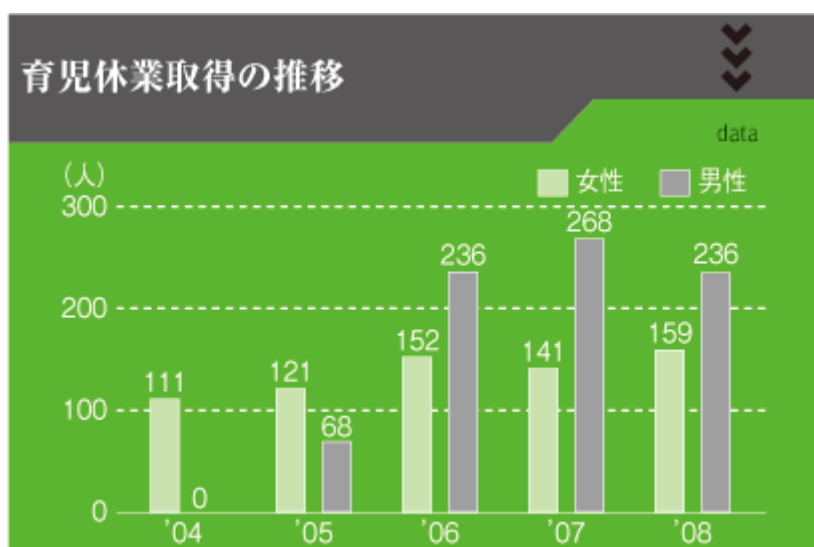
改訂の主なポイントは、(1) 育児休業の5日間有給化。(2) 配偶者条件の撤廃。(配偶者が専業主婦でも取得できる。)(3) 休業の複数回取得可能に。(4) 短期であれば上司への口頭申請で取得可とする手続きの抜本的簡素化。以上4点になる。

要は、「これなら誰でもとれるでしょ」と要件を緩和し心理的ハードルを低くすることにより、男性社員の育児休業取得が当たり前の風土醸成をめざしたわけである。また、この改訂を実のあるものとするため、取得者には自社製品を利用したオムツなどをプレゼントする「育児休業取得促進キャンペーン」を展開している。さらに子どもが生まれて8ヶ月

コラム 男性の育児休業

時点で育児休業を取得していない社員には上司経由で取得を促すメールを人財・労務部より発信するなど、定着のためにきめ細かいフォローを行っている。

制度改訂より満4年、累計で約1,000名の男性社員がこの育児休業制度を利用。取得率は配偶者が出産した男性の4～5割となっている。取得平均日数は約7日と短期だが長期（3ヶ月）取得者も出始めた。多くのケースを積み重ねると、休業取得のためには、周囲の理解はもちろんのこと、上司が、対象となる社員の仕事をいかに理解しているかということが重要なポイントになることもわかってきた。男性の育児休業は、はからずも、マネジメントや仕事の仕方を見直すという、本質的な問題への問いかけともなっている。男女ともに子育てに参加しやすい企業風土をさらに確固たるものにするためにも、今後もこの問題に正面から取り組んでいきたいと考えている。



09年度 男性 250名、女性 157名

文京区長の育児休業

以下では、育児のために休暇を取得した文京区長の成澤廣修氏から伺った話を紹介しません。

公務員には一般職と特別職とがあり、成澤区長は、選挙で選ばれる「特別職の公務員」であるため、休暇制度も、勤務時間ありません。そこで、成澤区長は、「なんちゃって育児」といって宣言をしました。

〔「なんちゃって育児宣言」をした理由〕

区長が育児を取得した最大の理由は、せっかく生まれた子どもに力一杯、精いっぱい愛情を注ぎたいということでした。また、区長の妻の両親は既に亡くなっているため、そのサポートを妻が受けることもできず、私の両親と私と妻の姉が手伝ってくれました。私も母体のケアが必要とされる産後 8 週以内にできるだけ近い時期に育児をとってみようかな、と思ったそうです。

そして、文京区ではこれまで男性職員の育児休暇の取得者がゼロ、これは 23 区でも文京区だけだったこともあり、育児取得の後押しをしたいということも、育児の理由でした。

〔「区長自らリーダーシップを発揮」せよ！〕

文京区の男女平等参画推進会議から受けた平成 19 年度事業への評価の中で、「区長自らリーダーシップを発揮」しろと指摘されたことがあり、これは、もちろん雇用主として職場環境づくりに努力をなささいという趣旨だと受け止めているものの、この「区長自らのリーダーシップを発揮」という評価がずっと引っかかかっていて、結果として、今回の行動につながったそうです。

〔賛否両論〕

成澤区長の育児休業には、賛否両論がありました。「賛」の方では、さまざまな方からお褒めをいただき、ひいてはベストマザー賞もいただいたこと。

一方で、反対の意見もありました。以下、4 つを紹介します。

まず、一つ目は、「子どもの育児のために仕事を休むなぞ、女々しい」とお叱りのお手紙をいただいたこと。これに対して、成澤区長は、ワーク・ライフ・バランスは育児のためだけではなく、育児、介護についても必要になるときがあるのでは、と言います。例えば、仮に自分が介護を受ける側だとして、自分の介護のために帰ってきた息子に、「おまえは

コラム 男性の育児休業

女々しいから仕事に帰れ」と言うのだろうか、と。

二つ目は、危機管理の問題でした。しかし、区役所と成澤区長の家とは徒歩で10分の距離であり、災害用の携帯電話も常に持ち歩くようにして、いざ大地震等があれば、すぐに公務に復帰できるようにし、危機管理上の問題は、実際にはほとんどないようにしていたそうです。

三つ目は、待機児童対策を優先しろというものでした。これについては、非常に心が痛んだそうです。

最後は、公務員や大企業だから取得できるけれども、中小・零細企業では育休といっても誰が取れるのだ、というものでした。

厚生労働省の「雇用均等基本調査」によると、今、一番新しい数字では、事業所別の男性の育児休業取得率について、30～99人が0.84%となっているものの、5～29人では逆に大規模企業よりも取得率が高くなっています。

この現状について、区長は次のように言います。一つには、大企業は同期入社が多くて横並び意識が強い一方、中小・零細企業は、毎年の採用数も限られるため、同期の横並び意識も少ない上、家庭的・家族的企業が多くて、社長が「よし、わかった。取れ。家族のためにおまえが1週間、1カ月休むのは許す」と言えば、休みを取ってしまう企業が多いのではないかと。さらに、区長はこの現状をみて、大企業だからこそ、社会的責任を果たすためにも男性社員が育児休業を取得できるようにしていかなければいけないのではないかと、とも考えています。

【図表男女別・事業所規模別育児休業取得率】(%)

事業所規模	女性		男性	
	平成21年度	平成20年度	平成19年度	平成18年度
500人以上	91.3	1.01	1.12	1.56
100～499人	90.9	1.30	1.36	0.66
30～99人	91.4	0.84	1.11	0.57
5～29人	72.8	3.30	1.25	2.43

1 出産した女性労働者に対する育児休業取得者の割合

2 配偶者が出産した男性労働者に対する育児休業取得者の割合

厚生労働省「雇用均等基本調査」より作成。

〔母は偉大だ。パパの出番だ！〕

最後に、区長から皆さんに。

- 母親は偉大だなというのが実感。授乳や寝かしつけは、パパがどんなに頑張っても、やはりお母さんのほうが上手です。

それでも育児と家事でパパができることはたくさんあります。例えば、私は、朝、1時間

コラム 男性の育児休業

早く起きて、子どもをお風呂に入れていきます。

最も大事なものは、力を入れずに、そして、外で仕事をしている男が、家族のために、妻のために、休んできてやっているのだぞ、という恩着せがましい意識を見せないこと、自然体でやるということだと思います。

文責 内閣府

『管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査』報告書

東京大学社会科学研究所のワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトは、働く人々の WLB の実現には管理職の職場のマネジメントが重要であるが、他方で 管理職自身が多忙で、自分の WLB を実現できていないことから（2008 年度の個人調査の結果による。詳しい内容は <http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/> を参照）、管理職自身の働き方の現状と部下の WLB を実現する職場マネジメントの特徴を明らかにするために、管理職を対象とした WEB アンケート調査¹を実施した（全文は同上ホームページから入手可能）。以下では、調査結果に基づいた提言と調査結果の一部を紹介する。

1 従業員規模 50 人以上の民間企業に正社員・正職員として勤務し、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の 1 都 3 県に居住し、人事考課をする部下がいる管理職を対象とした調査。回答者数 3,296 人（課長:2,093 人、部長:1,203 人）。

職場のワーク・ライフ・バランス（WLB）実現に向けた提言

- 部下の WLB と職場生産性向上の両者を実現させるためには、管理職が部下の業務遂行状況を把握し支援する能力（「適正な部下管理」）を高めることが重要である。
- 部下の WLB と職場生産性向上の両者を実現させるためには、管理職自身がメリハリをつけた働き方を実践するとともに所定労働時間内で仕事を終えることを推奨する意識を持つ（「WLB 管理職」）ことが重要である。
- 労働時間・休憩・休日に関する労働基準法上の規定の適用から除外されている管理職に対しても労働時間や働き方をモニタリングし、管理職が長時間労働になることを抑止して「適正な部下管理」を実行できる時間を確保することが重要である。
- 会社による WLB 支援への取組や労働時間管理の改善に向けた取組は「管理職のマネジメント」力を高めることから、企業は組織的にこれらに取組むことが重要である

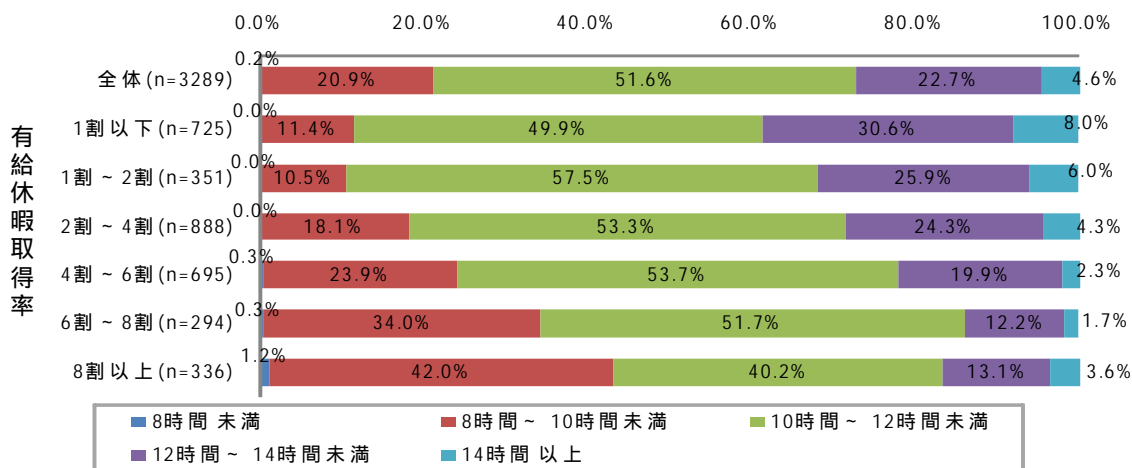
1. 在社時間が長い管理職ほど有給休暇取得率が低い

管理職の平均的な出勤日の在社時間（退社時間 - 出社時間）は、「10 時間以上 12 時間未満」が全体の半数を占め、在社時間が「12 時間以上」も 27.3%（課長クラス:29.8%、部長クラス:22.9%）ある。在社時間の長さ²と年次有給休暇の取得率²の関係をみると、在社時間が 12 時間以上の管理職の有休取得率は「1 割以下」が 38.6%、「1 割～2 割以下」が 31.9% となっており、在社時間が長い管理職ほど有給休暇の取得率が低い。

2 2008 年または 2008 年度の、取得した有給休暇日数を付与された有給休暇日数で除したもの

図表 1 管理職の在社時間と有給休暇取得率

コラム 管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査



2. 部下の WLB 満足度が高く、かつ職場生産性も高い職場では、管理職の部下管理能力と WLB に対する意識が高い

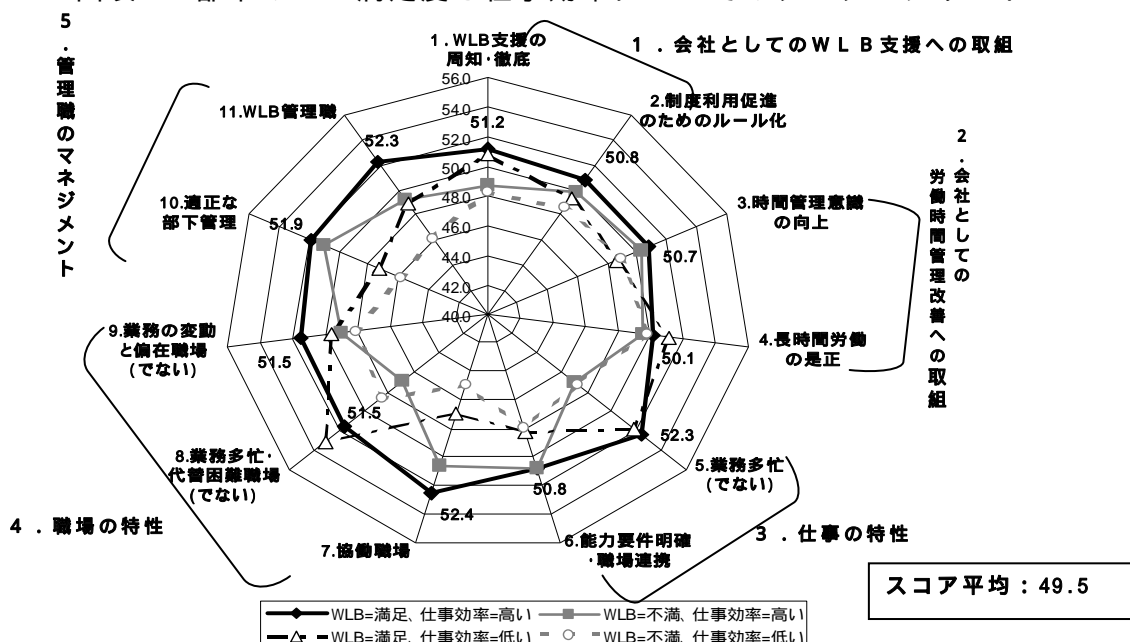
部下の WLB 満足度が高くかつ仕事の効率性が高い職場では、管理職が部下を適正に管理する能力(「適正な部下管理」³⁾)が高く、かつ管理職自身が仕事の進め方にメリハリをつけ、所定労働時間内で仕事を終わるといった WLB 意識(「WLB 管理職」⁴⁾)が高い⁵⁾(図表 2)。さらに、勤務先も WLB 支援への取組や労働時間管理の改善に向けた取組に積極的である。この傾向は、部下の WLB 満足度が高く、仕事に対する意欲の高い職場や、業績貢献意識の高い職場でも確認されている。つまり、部下の WLB 満足度に加えて職場生産性が高い職場では、管理職の部下管理能力と WLB に対する意識が高く、会社としても WLB 支援に関する様々な取組を積極的に展開していると言える。また、育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場でも同様の特徴が当てはまり、特に男性社員が育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気がある職場でこの関係はより明瞭になっている。

3 「適正な部下管理」とは、「業務が特定の部下に偏らないように配慮している」など全 10 項目から構成した指標。

4 「WLB 管理職」とは、「あなた自身がメリハリをつけた仕事をしている」など全 3 項目から構成した指標。

5 調査では 5 分野 11 項目を指標として設定し、さらに各指標をスコア化してどの指標が職場の WLB 実現と職場の生産性に影響するかを分析した。なお、「業務多忙」などマイナスの内容は、指標を逆転し指標が大きい方をプラスとしている。

図表 2 部下の WLB 満足度と仕事効率についてのレーダーチャート



3. 会社による WLB 支援への取組や労働時間管理の改善に向けた取組は「管理職のマネジメント」力を高め、職場の WLB 実現や生産性向上に寄与する

部下の WLB 満足度と職場生産性の向上や育児・介護休業制度を利用しやすい雰囲気醸成に寄与する『管理職のマネジメント』（「適正な部下管理」、「WLB 管理職」）を高める要因を分析した結果（図表 3）を見ると、『会社としての労働時間管理改善への取組』および『会社としての WLB 支援への取組』を進めることが、『管理職のマネジメント』を高めることにつながる可能性を示している。こうした取組を企業が組織的な取組として進めることが職場の WLB 実現や生産性向上のために重要と言えよう。

図表 3 『管理職のマネジメント』と「会社としての取組」指標との相関係数

	会社としての労働時間管理改善への取組		会社としての WLB 支援への取組	
	時間管理意識向上の取組	長時間労働の是正	WLB 支援の周知・徹底	制度利用促進のためのルール化
** : 1% 水準で有意				
適正な部下管理	.224**	.144**	.191**	.135**
WLB 管理職	.126**	.030	.109**	.098**

勤務間の休息時間を確保する取組

～情報労連・通建連合による“勤務間インターバル規制”の協定化～

我が国では、法律で週労働時間を 40 時間と定め、それを超えて労働させる場合には、労使協定の締結を条件としたうえで、40 時間を超える部分については割増賃金の支払いを義務づけ、それによって長時間労働の抑制を図っています。

一方、EUでは、「労働時間指令」(1993 年制定、2000 年一部改正)により、24 時間について最低連続 11 時間の休息付与、7 日ごとに最低連続 24 時間の休息日付与を義務付ける「休息時間 (= インターバル) 規制」が導入されており、近年、我が国でも関心が高まっています。

ここでは、「勤務間インターバル規制」の導入に積極的に取り組んでいる情報労連の縄倉繁政策局長と、情報労連の傘下で、14 の労働組合がインターバル規制の協定化を実現した通建連合の藤井淳事務局長からうかがった内容を、Q & A 形式で紹介します。

▶ 「勤務間インターバル規制の導入に取り組んだきっかけは。」

情報労連では、ソフトワーカーの恒常的な長時間労働の実態や、長時間労働に起因するメンタルヘルスの症例の増加を深刻な問題として受け止めており、平成 18 年に決定した「情報労連 21 世紀デザイン」の中で、労働時間と家庭や地域での生活時間の配分についての労働者の主体性を確立する「時間主権の確立」を提起した。

この考え方に基づき、勤務間のインターバル規制について、2009 年春闘方針では「可能な組合においてはインターバル規制について労使間論議を行なう」と明示し、2010 年春闘方針ではさらに踏み込んで「インターバル規制についてすべての加盟組合で労使間論議を行い、可能な組合においては協定化を図る」として取組を前進させてきた。

情報労連傘下の通建連合は、情報通信設備の建設や情報システム・情報サービス等に従事する労働者を組合員とする 49 組合 (82 社) が加盟しているが、昨今の情報通信の高度化・多様化により、「店舗や事務所が営業をしていない夜間の時間帯で社内 LAN の改修工事を完了してほしい」「光通信の配線工事を平日の帰宅後や土日にやってほしい」といった顧客のニーズにどう対応するかという課題を抱えている。

こうした中で、長時間労働に歯止めをかけて健康と安全を確保するためには、残業の上限規制と最低限の休息時間を確保するための規制が必要だと考え、上

部団体である情報労連の後押しも受けて、インターバル規制を導入する労使協定の締結促進に取り組むようになった。

▶ 「インターバル規制の導入状況と導入の効果は。」

2009年には12社、2010年には2社（いずれも通建連合傘下の組合）で、協定が締結された。このほか、情報労連傘下ではKDDI労組も同様の協定を結んでおり、合計15社において協定を締結している。

インターバル規制を導入した効果としては、前夜の勤務終了が遅くなったときでも、勤務終了から一定時間の休息時間をとることができ、それによって始業に間に合わなくともその部分は勤務したものとみなされるため、組合員から休息時間が確保しやすくなったと評価されている。

また、企業側では、インターバル規制に対応するため、交代要員の確保や複数の業務をこなせる多能工化などの取組が行なわれている。

▶ 「インターバル規制の内容は。」

通建連合では、次の3つの条件すべてを満たすものを「インターバル規制」と呼んでいる。

1日における時間外労働の最長時間を7時間以内とする。

時間外労働終了時から翌勤務開始時まで最低でも8時間の休息時間を付与する。

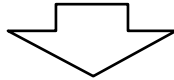
休息時間が勤務時間に食い込んだ場合は勤務したものとみなす。（図参照）

以上の条件を満たした「インターバル規制」を協定化したのが14労働組合（14社）。協定は職種を問わず全組合員に適用される。また、この3条件の水準はこれ以上下回ることはできない最低限のラインであることから、規制適用の例外は設けていない。

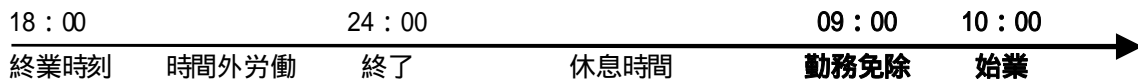
なお、この条件は満たさない（例えば、最低休息時間が7時間）ものの何らかの規制を労使協定で定めている労働組合もある。

【図】インターバル規制の適用による変化

* インターバル規制適用前



* インターバル規制適用後



▶ 「インターバル規制の導入を実現できたのはなぜか。」

1965年から1974年(昭和40年代)の家庭用電話設置工事の積滞(バックオーダー)や交換機の自動化に向けた工事繁忙の中で、長時間労働をいかに防止するかの取組について労使間での協議が行われてきた。そうした取組の経験を土台として、情報労連による方向づけがあって、インターバル規制の協定化が可能になった。

▶ 今後の取組の方針は。

2009年と2010年の春闘の取組を通じて、協定締結数は15社にとどまったものの、傘下のほとんどの加盟組合で労使間論議が行なわれた。また、協定締結には到っていないものの、春闘後も引き続き協議を行なっているところもある。情報労連では、今後も、中小も含めた加盟組合に対して労使間論議の促進を図るなど、継続的な取組を進めていくこととしている。

また、通建連合は、インターバル規制の導入促進に引き続き取り組むとともに、“土曜日はぜひ休みたい”という労働者の強い希望を踏まえ、他の建設業の労働組合とともに、年2日の土曜閉所(一斉安全休工日)の実現に力を入れていく。

「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究」報告書から
(内閣府経済社会総合研究所、平成22年8月)

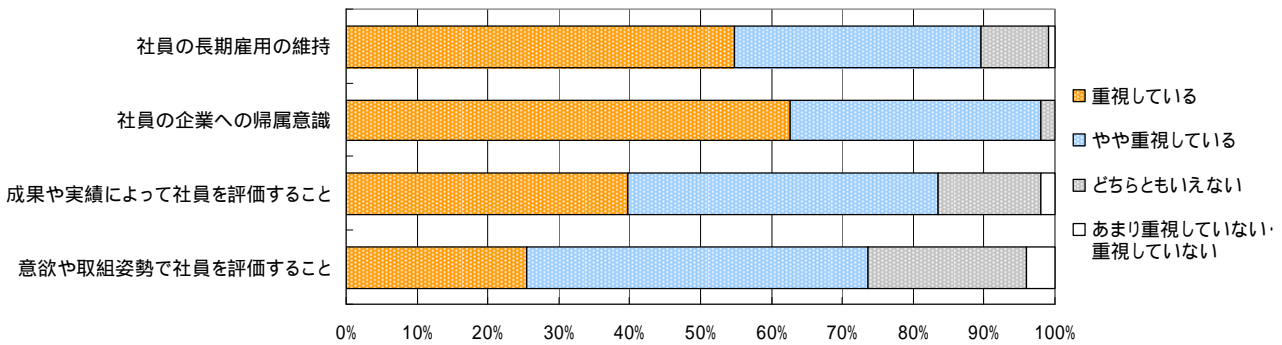
(1) 仕事のさせ方や仕事の仕方に関する欧州(ドイツ)アンケート調査

(ドイツに本社を置き、従業員数250名以上の企業から201社に対して平成22年1月～3月に電話調査を実施し、単純集計結果を整理した。)

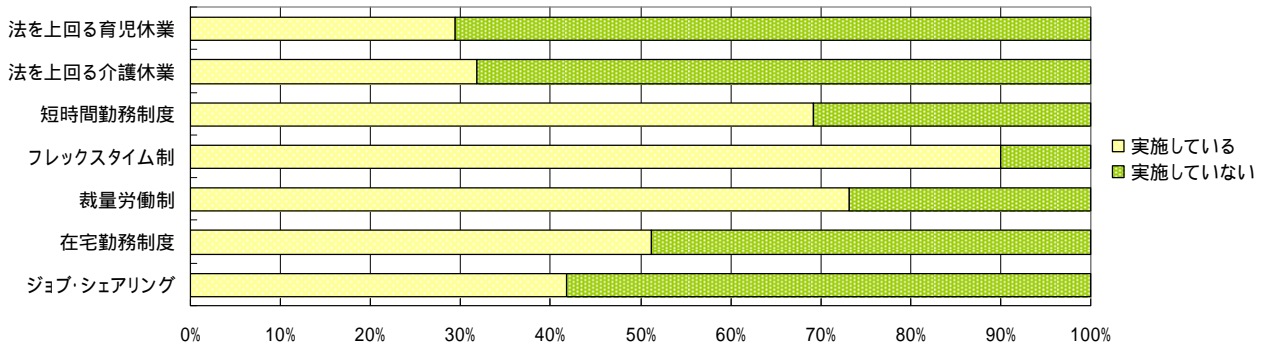
社員に対して、長期雇用の維持や企業への帰属意識を重視している企業の割合が高い(図表1)。フレックスタイム制度など柔軟な勤務時間制度を導入している企業の割合が高い(図表2)。柔軟な勤務時間制度や法を上回る休業制度等を実施している企業において、職場の生産性にプラスの影響と回答する企業の割合が高い(図表3)。

<http://www.esri.go.jp/jp/archive/hou/hou050/hou050.html>

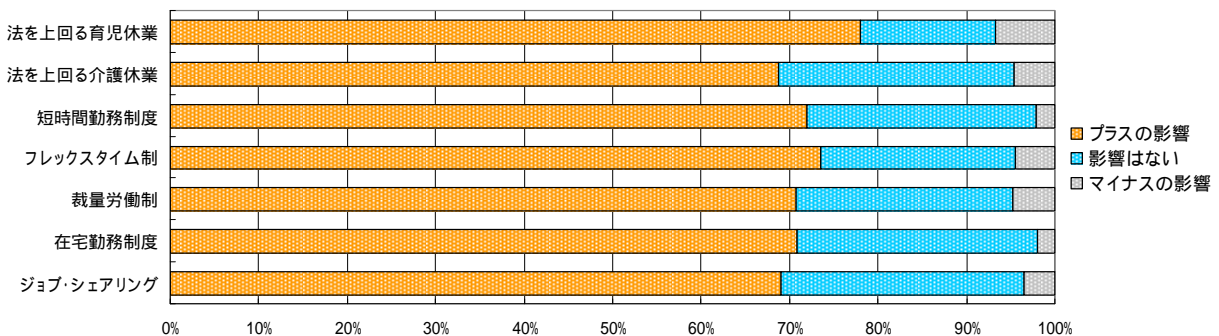
【図表1 人事労務における同業他社との比較】



【図表2 人事労務制度や取り組みの実施状況】



【図表3 人事労務制度や取り組みの生産性への影響(実施企業)】



(2) 日本の正規雇用者と欧州のフルタイム雇用者の、平日の勤務日の1日の生活時間を比較

(資料:日本の社会生活基本調査と欧州の統一生活時間調査の公表データ)

男女とも日本の方が欧州に比べて労働時間が長い(図表4)。

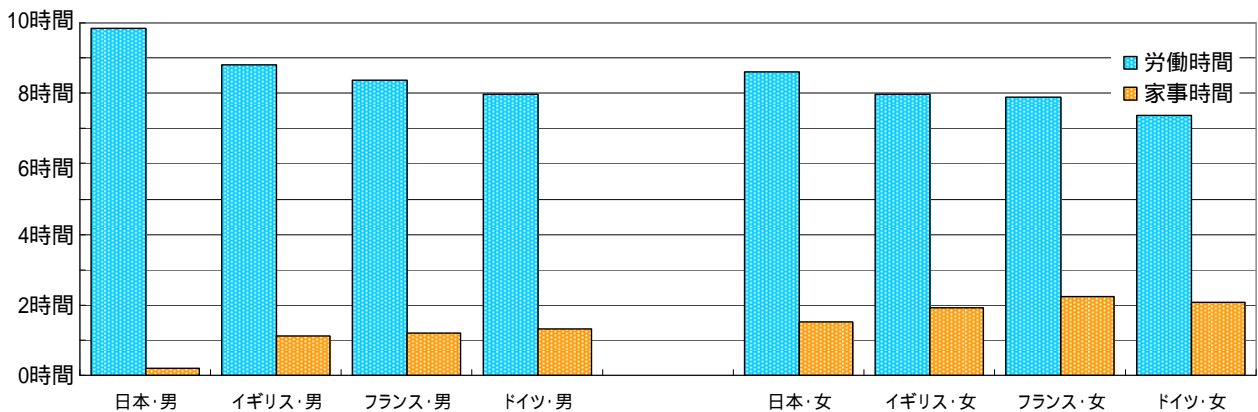
日本の男性の家事時間は極めて短い(図表4)。

欧州の管理職は、フルタイム雇用者全体と比べて労働時間が長い(図表5)。

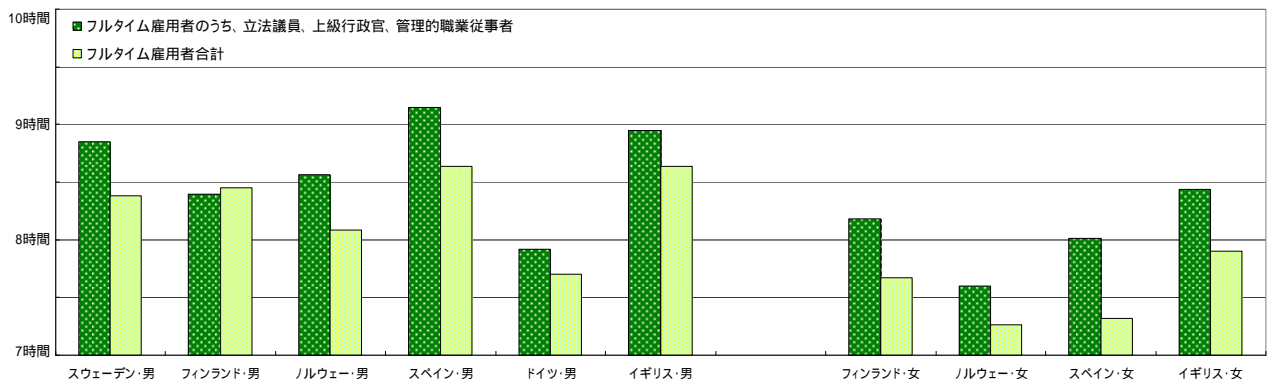
既婚者についてみると、欧州においても、女性に比べて男性の家事時間はおおむね1時間以上短い(図表6)。

【図表4 フルタイム雇用者の労働時間と家事時間(平日、勤務日の1日の平均時間)】

日本は正規雇用者

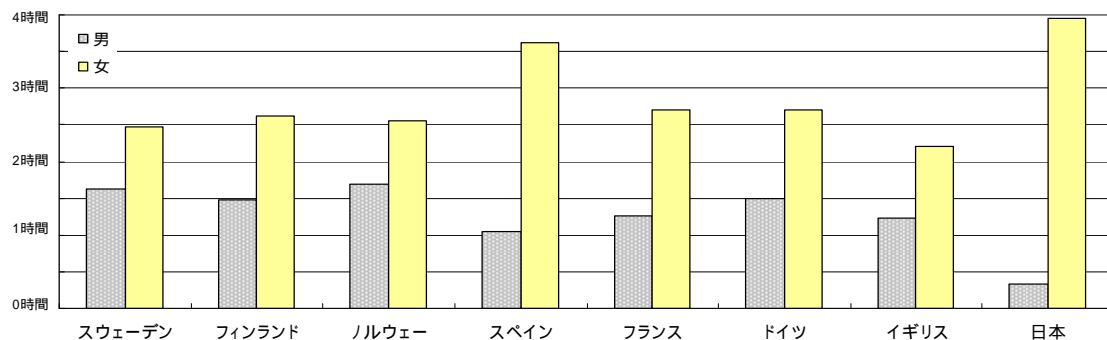


【図表5 職種別労働時間(フルタイム雇用者・平日・勤務日(1日平均))】



【図表6 既婚者の家事時間(フルタイム雇用者・平日・勤務日(1日平均))】

日本は、有業者・平日の平均時間



英国のワークライフバランス¹

みずほ情報総研 主席研究員 藤森克彦

「英国政府は、経営者と一緒になって、ワークライフバランスを進めていく。これは、企業にとっては競争力を高めて業績向上につながり、従業員にとっては生活の質を高めることになる」 2000年3月に英国のブレア首相（当時）はこのように語って、「ワークライフバランス・キャンペーン」を始めました。

97年に政権を樹立したブレア労働党政権は、英国でワークライフバランスに取り組んだ最初の政権といわれています。言い換えれば、それまでの英国政府は、ワークライフバランスに積極的ではありませんでした。この背景には、ワークライフバランスは、労使間の自主的な決定に委ねるべき私的領域の事柄であって、政府が介入するのは適当でないという考え方が根強かったことがあげられます。

また、ワークライフバランスによって人材確保などのメリットを享受するのは企業なのだから、その対策を打ち出し、費用を捻出するのも企業であるべきだという考え方もありました。このため公的部門は一般保育所の設立に積極的ではなく、英国の保育所は民間が中心になっています。

そして民間保育所の保育料は高額で、仮に週30時間保育所に子供を預けた場合、月額で391～581ポンド（約6～9万円、1ポンド＝150円で換算、以下同じ）もかかります²。これでは、低所得世帯を中心に就労インセンティブが低下してしまいます。

1. 英国はなぜワークライフバランスに力を入れるようになったのか

（1）ブレア政権の目的

では、なぜブレア政権ではワークライフバランスに力を入れるようになったのでしょうか。この狙いとしては、以下の4点が考えられます。

第一に、仕事と生活の両立によって、親が家庭での責任を果たせるようにしたことです。英国は、欧州の中で長時間労働の国として知られています。例えば、男性被用者において「週49時間以上働く人の割合」（2003～05年）を主要先進国間で比較すると、日本（39.2%）、英国（33.5%）、米国（23.5%）、フランス（11.9%）、ノルウェー（5.4%）、オランダ（2.2%）となっていて、英国は日本に次いで高い比率です³。

ただし、英国と日本では大きな違いもあります。例えば、英国の労働者は、年次有給休

¹ 本コラムには、（財）こども未来財団の依頼を受けて、2010年1月に筆者が「英国のワークライフバランス」をテーマに現地調査を行った内容を含む。

² Goddard, Kate & Knights, Emma, *Quality costs: paying for Early Childhood Education and Care: Final Report*, Daycare Trust, 2009, p.20 を参考に筆者試算。

³ ILO, *Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*, 2007.

暇をほぼ 100%取得しています。また、男性による育児休暇の取得率をみると、英国は 8%程度となっていて⁴、日本の 1.23%（2008 年度）よりも高い水準にあります。

第二に、就労促進による貧困の克服です。ブレア政権では、「働くことが何よりも生活防衛になる」という考え方のもと、福祉手当受給者を労働者に変えていく「福祉から就労へプログラム」を進めました。具体的には、就職活動支援と職業能力開発の強化、最低賃金の引き上げや勤労税額控除など賃金を魅力的にする施策、働く環境の整備、といった内容です。このうち、ワークライフバランスは、「働く環境の整備」の中の重要な施策に位置づけられていました。具体的には、柔軟な就業形態の導入や保育所整備などが進められてきました。

第三に、労働面における「男女平等の確保」です。例えば、直近のデータで女性の就業率（2009 年）を主要先進国間で国際比較をすると、英国女性の就業率は 65.6%と、オランダ、スウェーデンに次いで高い水準にあります（**図表 1**）。一方、女性労働者に占めるパートタイマー（週 30 時間未満の労働者）の割合をみると 38.8%となっていて、オランダに次いで高い水準です。

さらに、男女の賃金格差をみると、英国は、日本、ドイツに次いで格差の大きな国です。パート労働には低賃金労働が多く、女性の方が男性よりもパート労働に従事する人の割合が高いことが一因です。以前は男女の格差が一層大きかったので、ワークライフバランスの実現によって、キャリア形成や賃金の格差などの縮小が求められていました。

第四に、労働生産性の向上です。英国の労働生産性は、長年、米国やドイツやフランスといった主要先進国よりも劣位にあり、労働生産性の向上が英国政府の課題となっていました。ブレア政権では、ワークライフバランスは、時間当たりの労働生産性の向上を通じて、企業業績にもプラスになるという見方がされていました。

なお、英国政府がワークライフバランスに取り組むのは、少子化対策とはほとんど関係がありません。英国の 09 年の合計特殊出生率は 1.94 と高水準を維持しています⁵。

（2）英国企業がワークライフバランスに取り組む背景

ところで英国企業をみると、大企業を中心に 90 年代半ばより「柔軟な就業形態」を導入していました。つまり、企業が、政府よりも先にワークライフバランスに取り組んでいたのです。

この背景には、英国では 90 年代中頃から 2000 年代半ばにかけて長期に景気が拡大して労働需給が逼迫していたことがあげられます。企業は労働者の採用や既存の従業員の定着を目的に、柔軟な就業形態を導入していきました。他方、労働者側も、共働き世帯や一人親世帯の増加によって、柔軟な就業形態へのニーズを高めていたのです。労使のニーズが

⁴ BIS (Department for Business Innovation & Skill) 2009, International Review of Leave Policies and Related Research 2009, *Employment Relations Research Series* No.102, Sep. 2009, p.344.

⁵ Office for National Statistics, *Fertility: UK fertility remains high*, 24th June 2010.

一致して柔軟な就業形態が広がりました。

また消費者ニーズの変化から、企業は、土・日営業や 24 時間営業などを求められるようになりました。この点も、柔軟な就業形態を導入する要因と考えられます。

2. 労働党政権におけるワークライフバランスに向けた取り組み

では労働党政権では、ワークライフバランスの推進に向けてどのような取り組みをしてきたのでしょうか。主な取り組みとしては、ワークライフバランスに向けた企業への無料のコンサルティング、ワークライフバランスに向けた労働規制の拡充、子供をもつ就労世帯への保育費用の助成や出産・育児休暇の拡充、などがあげられます。以下では、各内容を概観していきたいと思います。

(1) ワークライフバランスに向けた企業への無料のコンサルティング

第一に、冒頭で述べた「ワークライフバランス・キャンペーン」の一環として、ワークライフバランスを検討する企業に、政府が無料のコンサルティングの機会を与える「チャレンジ基金プログラム」(2000～03年)が創設されました⁶。同プログラムへの参加を希望する企業には、政府による一定の審査を経た後に、ワークライフバランスに向けたコンサルティングを最長1年間受けられます。また、英国政府は、同プログラムの参加企業から有効な取り組みを分析して、他企業に伝える役割も果たしました。

主なコンサルティングの内容としては、在宅勤務など柔軟な就業形態の導入支援、ワークライフバランスに対する社員の意識啓発、休暇制度や職場復帰プログラムなど制度面の充実、管理職に対する研修、などがあげられます。コンサルティングを担うのは、政府から認定を受けた民間のコンサルティング会社などです。

このプロジェクトの特徴としては、企業の求めるワークライフバランスの効果について、数値目標を掲げて達成度を検証する点があげられます。標準的な数値目標としては、募集・採用コスト削減や社員の定着率、欠勤率などです。この他、社員の就業意欲の向上、柔軟な就業形態の利用度なども数値目標となっています。数値で客観的に示すことで、事業主にワークライフバランスの効果を伝えようとした。

同プログラムには、2000年～03年にかけて1,150万ポンド(約17億円)が投入されました。そして448企業が参加し、120万人の社員が影響を受けました。参加企業の92%が「同プログラムは役に立った」と評価しています。ただし、コンサルティングの期間が1年間と短いことや、ワークライフバランスには数値で測れない効果もあることなどが課題

⁶ 「チャレンジ基金プログラム」の内容については、拙稿「英国におけるワークライフバランスに向けたコンサルティング制度 「ワークライフバランス・チャレンジ基金」の内容と評価」(『共済新報』社団法人共済組合連盟発行、2007年11月号)に詳しい。

としてあげられていました⁷。

(2) 労働規制の拡充

第二に、ワークライフバランスの推進に向けた労働規制の拡充です。以下、主な規制のポイントを紹介したいと思います。

<労働時間規制>

まず、98年に「労働時間規制」が導入されました。具体的には、週48時間労働時間制限、労働時間6時間あたりの休憩時間の設定、最低4週間の年次有給休暇付与、などが制定されました。このうち週48時間労働時間規制については例外規定が設けられていて、従業員が個別に同意すれば週48時間を超えて働くことができるようになっています。

<パートタイム労働規制>

2000年には「パートタイム労働規制」が定められ、パートタイム労働者であっても比較可能なフルタイム労働者と均衡処遇を受けられるようになりました。すなわち、時間当たり賃金、企業年金へのアクセス、職業訓練やキャリア形成、年次有給休暇、キャリアブレイク・病気休暇・出産育児休暇及びその手当、昇格・異動・リストラを行う場合の選抜基準、といった点について、時間比例という観点からフルタイム労働者と均衡処遇を義務付けています。いわゆる「同一価値労働・同一賃金」を含んでいます。

この規制に対して、労働組合などからは、パートタイム労働者には比較可能なフルタイム労働者が社内にはいないことも多いため「実効性に乏しい」という批判が出されています。

一方、ワークライフバランスを所管するビジネス・イノベーション・技能省の担当者によれば、同一事業主の下で、同一職種内でフルタイムからパートタイムに転換した場合には、均衡処遇の確保が可能であるとの指摘がありました⁸。というのも、フルタイムで勤務をしていたときの賃金（成果給を含む）を労働時間で割り返して時間当たり賃金を算出すれば、均衡処遇に基づくパートタイム労働者の時間当たり賃金の根拠となります。この方法で、均衡処遇は担保されるという指摘がありました。

<柔軟な働き方への申請権>

「2002年雇用法」では、一定の労働者に柔軟な雇用形態で働くことを事業主に申請する権利を与えました。すなわち、「6歳以下の子供か、あるいは18歳以下の障害者をもつ親は、柔軟な雇用形態で働くことを申請する権利をもつ」として、短時間労働や勤務時間帯の変更、在宅勤務への変更を申請できるようにしました。そして2007年からは、「17歳

⁷ The Tavistock Institute, The evaluation of Work Life Balance Challenge Fund, *DTI Employment Relations Research Series* No.32, 2004.

⁸ ビジネス・イノベーション・技術省の担当者へのヒアリング調査（2010年1月26日）。

未満の子供をもつ親」まで申請権の対象者が広がりました。また、育児だけでなく、家族等の介護・看護を担う被用者も対象となっています。

申請を受けた事業主は「申請に対して真剣に考慮する義務」を負います。もし事業主が申請に対して適正な手続きをとらず、または誤った事実に基づいて拒否した場合、従業員は労働裁判所に訴えることができます。

ただし、事業主側には、申請を拒否できる理由が広範に認められています。例えば、追加的な費用負担が必要になること、顧客対応能力への悪影響、既存の従業員間での仕事の調整ができないこと、業績への悪影響、などです。

このような広範な拒否理由が認められているため、当初は「申請権の実効性は乏しい」との批判がありました。しかし2003年の施行以来、申請の9割前後が受け入れられています。また、英国産業連盟(Confederation of British Industry)の2009年調査をみても、親からの申請の93%が受け入れられていました⁹。

(3) 保育費の助成制度

第三に、子供をもつ就労世帯に対する保育費の助成です。冒頭で指摘した通り、英国の民間保育所の保育料は高額です。これでは就労インセンティブが低下してしまいます。

そこで保育費を助成する制度として、2003年に低所得の就労世帯を対象に「勤労税額控除」が設けられました。一方、中・高所得者層には、「育児パウチャー」を利用することで、所得税と国民保険料を控除できる制度を設置しました。

さらに、出産・育児休暇及びその関連手当の拡充があげられます。具体的には、出産休暇の延長と同手当の引き上げ、育児休暇や父親休暇の創設などが行われました。

3. 英国における柔軟な就業形態の実態

このように様々な施策が導入されましたが、英国の「ワークライフバランス」の大きな特徴は、柔軟な就業形態の活用にあります。それでは、英国企業はどのような就業形態を提供し、従業員はそれをどの程度活用しているのでしょうか。以下では、主な柔軟な就業形態の内容をみた後に、企業の提供状況と従業員の利用状況を概観していきましょう。

(1) 柔軟な就業形態の内容

柔軟な就業形態は、働く時間を短くする「時短型」と、労働時間は変わらないものの勤務時間や働く場所について従業員に裁量を与える「裁量型」に分けることができます。

「時短型」をみると、英国には「パートタイム労働」の他に様々な就業形態があります。例えば、子供の学期中のみ出勤し、子供が夏休みになれば親も休暇をとる「学期間労働」

⁹ CBI (Confederation of British Industry), *Easing up? CBI/Harvey Nash employment: Trends Survey 2009*, p.29

子供が小学校にあがるまでの一定期間労働時間を短縮して、その後通常の労働時間に回復していく「期間限定時短制度」、管理職などが一つの仕事を二人以上で分け合う「ジョブシェア」などがあります。

一方「裁量型」とは、総労働時間は変えないものの、働く時間帯や場所を従業員の裁量に委ねるものです。労働者が始業時間と終業時間を自由に設定できる「フレックスタイム」の他、週5日勤務のところを週4日勤務として一日あたりの労働時間を増やす「集中労働日制」、年間の総労働時間を事業主と契約して勤務時間は被用者自身が調整する「年間労働時間契約制」、などがあります。また、「在宅勤務」は、被用者が労働時間の全部または一部を自宅で行うものです。

（２）企業による柔軟な就業形態の提供状況

それでは、英国内の企業は、柔軟な就業形態をどの程度提供しているのでしょうか。07年に実施した企業経営者に対するヒアリング調査によれば、「パートタイム」を提供する事業所は全事業所の9割強、「期間限定時短制度」は7割強と高い水準になっています。一方、それ以外の就業形態の提供状況は3割弱～6割程度にとどまります（図表2）。

ただし、事業所の従業員規模別に導入状況を見ると、大きな事業所ほど柔軟な就業形態を導入していることがわかります。特に、従業員数500名以上の事業所では、7割以上の事業所が各就業形態を提供しています。

（３）被用者による柔軟な就業形態の利用状況

それでは、被用者はこうした柔軟な就業形態を、どの程度利用しているのでしょうか。図表3は、「柔軟な就業形態を提供している企業の割合」を横軸にとり、「柔軟な就業形態を提供する企業のうち、過去1年に利用者がいたと回答した企業の割合」を縦軸にとったものです。

パートタイムは提供企業の割合も、利用率も共に高い水準にあります。一方、ジョブシェアや期間限定時短制度といった「時短型」の就業形態は、多くの事業所が提供しているものの実際の利用率はそれほど高くありません。これに対して、在宅勤務やフレックスなどの「裁量型」の就業形態は、提供企業の割合は上記の「時短型」よりも低いけれど、利用率は高くなっています。

人々がジョブシェアや期間限定時短制度などの「時短型」をあまり利用しない背景としては、労働時間短縮によって収入の減少を懸念していることが考えられます。フレックスタイムや在宅勤務は、総労働時間を減少させないので、収入減を回避できます。また、「時短型」は雇用保障やキャリア形成に悪影響になるとして、被用者が敬遠しがちになるとも言われています。

４．ワークライフバランスがもたらした影響

このように英国では、柔軟な就業形態を中心にワークライフバランス施策が導入されてきました。それでは、これら施策に対して、従業員及び事業主はどのような見方をしているのでしょうか。

(1) 従業員にもたらした影響

図表4は、柔軟な就業形態を一つ以上利用した従業員に対して、子供の有無、職位、柔軟な就業形態別に「肯定的な影響」と「否定的な影響」を尋ねた調査です。網掛け部分は、全体の平均値よりも高い値を示しています。

まず、全従業員の回答をみると、「時間の獲得」という回答が69%を占めるなど、肯定的な回答割合が高くなっています。一方、否定的な影響としては、「特に悪い影響はない」という回答が最も多く、58%を占めています。したがって、全体的には従業員は、柔軟な就業形態の活用を肯定的に捉えていると考えられます。

次に、子供の有無別に肯定的な影響をみると、6歳未満の子供のいる従業員では84%、6歳以上の子供のいる従業員では76%が「時間の獲得」と回答しています。全従業員の同割合が69%なので、子供のいる世帯では、柔軟な就業形態による「時間の獲得」への評価が高くなっています。

一方、子供のいる世帯における否定的な影響をみると、6歳未満の子供のいる世帯の37%が「経済的な損失」をあげており、全従業員の平均(29%)よりも高くなっています。これは、労働時間の減少に伴って、給与・所得が減少した影響ではないかと考えられます。

さらに職位別にみると、管理職も非管理職も肯定的な影響として「時間の獲得」をあげています。一方、否定的な影響をみると、管理職と非管理職では異なる見方が示されています。管理職では「ワークライフバランスの減退」と答える人が平均値よりも高いのに対して、非管理職では「経済的な損失」と回答する人の割合が高くなっています。これは、管理職では「裁量型」の就業形態を利用する傾向が高いのに対して、非管理職は「時短型」を利用する傾向が強いことの影響と考えられます。つまり、「時短型」では労働時間の短縮に伴って所得の低下を伴うことが考えられます。一方、管理職において「ワークライフバランスの減退」という回答が高いのは、仕事密度の高まりなどの影響と思われる。

最後に、就業形態別にみると、全体的には肯定的な評価が高くなっています。一方否定的な影響では、「時短型」の就業形態において「経済的な損失」という回答が高くなっているのに対して、在宅勤務、集中労働日制、年間労働時間契約制といった「裁量型」では、「ワークライフバランスの減退」という回答が高いです。これも、上記で指摘したとおり、「時短型」では労働時間の減少に伴う所得の低下が生じること、一方、「裁量型」では、仕事密度の高まりの影響が考えられます。

(2) 企業にもたらした影響

次に、柔軟な就業形態や休暇制度などのワークライフバランス関連施策がビジネスに与えた影響を事業主に尋ねると、2007年では労使関係、従業員の就業意欲で「良い影響があった」と考える事業主が5割以上います（**図表5**）。また、各項目とも、「悪い影響」と回答した事業主の割合は5～10%なので、「良い影響」と回答する事業主の割合が非常に高くなっています。

一方、03年と比較すると「良い影響があった」と応える事業主の割合が、各項目共に低下し、「影響なし」と回答する事業主の割合が増えています。ただし、「悪い影響」と回答した事業主の割合にはほとんど変化がありません。

この背景について同報告書では、柔軟な就業形態や休暇制度が各組織に根付いて、企業を運営していく上で特別なことと認識されなくなったことが指摘されています¹⁰。つまり、柔軟な就業形態が標準となったために、導入当初よりも「良い影響」が感じられなくなったのではないかと考えられます。

（3）不況下における企業のワークライフバランスの取り組み

ところで、2008年9月のリーマンショック以降、英国は深刻な不況に陥りました。そもそも英国企業がワークライフバランスに取り組み始めた背景には、長期の好景気による労働需給の逼迫がありました。この点からすれば、今回の不況で、企業によるワークライフバランスへの取り組みが減退することも考えられます。

しかし今回の不況下においても、柔軟な就業形態を拡大する企業が増えています。例えば、2009年の就業形態の変化として、「柔軟な就業形態を既に拡大した」と回答する企業が50%いて、「残業の削減」の54%に次いで高い項目となっています。また、「今後半年間でさらに柔軟な就業形態を拡大したい」と考えている企業が30%にのびります¹¹。

この背景には、「時短型」の就労形態を導入して人件費を軽減しようという企業の思惑があると思います。また、景気の動向に関わらず、企業は優秀な人材の採用・定着を目指しており、そのために柔軟な就業形態が必要になっていることもあります。

無論、今回の不況期ではリストラも盛んに行われました。しかし、以前の不況期と比べると、柔軟な就業形態の活用によって従業員の継続雇用を維持する企業が増えたと聞いています。リストラをするよりは、短時間勤務であっても雇用を維持した方が、従業員に投資した訓練費を無駄にせず、新たな募集採用コストを節約できると考える事業主が増加しているのです。

5．英国の課題と今後

¹⁰ BERR (Department for business enterprise & regulatory reform), The Third Work-life balance Employer Survey, *Employment Relations Research Series*, No.86, Dec.2007,p.66.

¹¹ CBI, *Easing Up? CBI/Harvey Nash employment trends survey 2009*, Nov. 2009, pp.16-17.

以上のように、英国では、90年代半ば以降、企業や政府が積極的にワークライフバランスに取り組んできました。しかし、課題も残されています。2009年に雇用年金省が設置した「ファミリー・フレンドリー・労働時間タスクフォース」は、パートタイム労働の多くは、高度な技能を必要としない低賃金労働や非管理業務に限定して提供されており、パートタイマーとして働く多くの女性が潜在的な能力を発揮できていないことを指摘しています¹²。

具体的には、単純労働に従事する女性の57%がパートタイマーとして働いており、管理職・専門職に従事する女性ではパートタイマーは24%しかいません。高度なスキルが求められる職種では、パートタイム労働の提供が乏しいことが窺えます。しかも、フルタイムからパートタイム労働に転換した女性の29%が降格を経験し、降格してパートタイマーとして働く女性の69%は「潜在的な能力を発揮できていない」と回答しています。

パートタイム労働は柔軟な就業形態の中で最も利用率が高いのですが、低賃金労働に限定されるなどの問題が指摘されています。これが、男女の賃金格差やキャリア形成の格差の大きな要因です。こうした障壁を取り除いて、低賃金労働に従事する女性が潜在的な能力を発揮できるようにすれば、英国のGDPを1.3~2.0%も引き上げられると推計されています¹³。

こうした状況を改善していくために、タスクフォースでは下記の三点を提言しています。第一に、事業主への支援です。具体的には、政府が中心になって、ビジネス界の代表者が労働市場におけるカルチャー変化に向けて話し合い、意識改革を図ることを提言しています。また、中小企業でもワークライフバランスを推進できるように、実践的でタイミングのよい助言をしていく「オンライン・フォーラム」などの設置も提言されています。

第二に、公的部門による先進事例の創出です。中央官庁などが管理職を雇う際には、「柔軟な就業形態」を検討すべきだと提言しています。また、採用募集広告は、柔軟な就業形態で働くことを希望する潜在的応募者を制限しないように留意する必要があることも指摘されています。

第三に、採用マーケットにおける潜在的ニーズの掘り起こしです。政府が、公的職業紹介所や民間の人材派遣会社と一緒に、高度なスキルをもちながら柔軟な就業形態で働くことを希望する人々の採用マーケットを拡大させていくことを検討すべきと提言しています。

2010年5月初旬の総選挙の結果を受けて、英国では保守党と自由民主党の連立政権が誕生しました。上記のタスクフォースの提言は、あくまで労働党政権下での提言なので、新しい政権がどのように考えていくかは未知数です。しかし、新政権においてもワークライフバランスへの取り組みは引き続き活発になるものと思います。

¹² The Family Friendly Working Hours Taskforce (2010), *Flexible Working: working for families, working for business*, 2010.

¹³ *Ibid.*, p.3. 原典は、Women & Work Commission(2006), *Shaping a Farer Future*, p.1

< 図 表 >

(図表1) 各国の就業率とパートタイマー比率 (2009年)

(単位: %)

	オランダ	英国	ドイツ	日本	フランス	スウェーデン	米国
(1) 男性の就業率	80.8	75.7	75.5	80.2	68.0	74.1	72.0
(2) 女性の就業率	70.6	65.6	65.2	59.8	59.8	70.2	63.4
(3) 全労働者に占めるパートタイマーの割合	36.7	23.9	21.9	20.3	13.3	14.6	14.1
(4) パートタイマーに占める女性の割合	75.0	75.8	80.4	69.9	79.8	64.2	66.5
(5) 男性労働者に占めるパートタイマーの割合	17.0	10.9	8.0	10.5	5.1	10.0	9.2
(6) 女性労働者に占めるパートタイマーの割合	59.9	38.8	38.1	33.8	22.4	19.8	19.2
(7) 男女の賃金格差 (08年、%)	17	21	25	31	12	15	20

(注) 1. 「パートタイム」とは、主たる業務において週労働時間が30時間未満の労働者。

2. 数字は、各項目の上位3位。

3. 就業率は、15~64歳人口に占める就業者の割合

(資料) OECD, *Employment Outlook 2010*

(図表2) 従業員規模別にみた柔軟な就業形態を提供する事業所の割合 (2007年)

(単位: %)

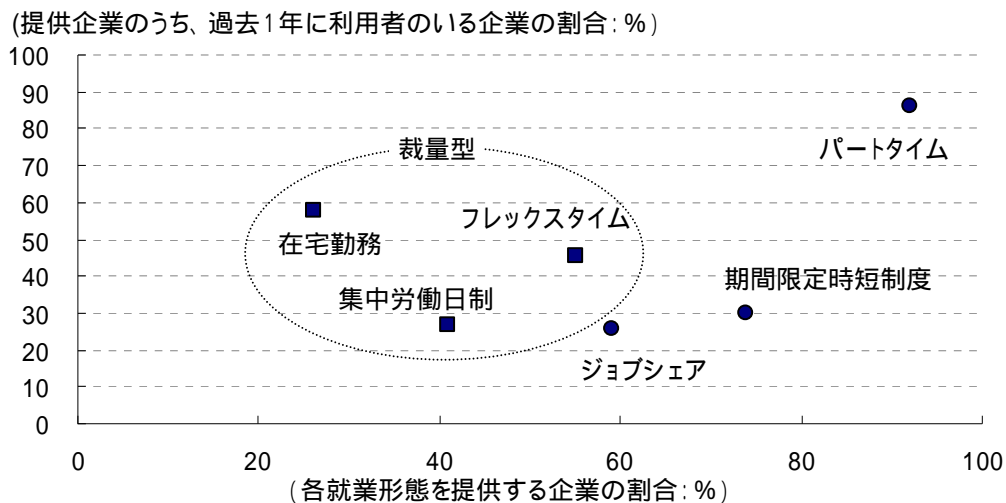
		全体	職場における従業員規模 (人)						
			5-9	10-24	25-49	50-99	100-249	250-499	500~
時短型	パートタイム	92	88	93	96	94	97	100	99
	期間限定時短制度	74	71	73	77	81	90	100	95
	ジョブシェア	59	51	62	71	63	76	84	94
裁量型	フレックスタイム	55	49	57	56	67	66	74	87
	集中労働日制	41	36	44	42	50	56	70	75
	在宅勤務	26	17	27	33	38	54	58	82

(注) 1. 各企業で日常的に人事に携わる部長クラスに対する電話による40分間のヒアリング調査。1,462事業所(従業員5人以上)を対象にヒアリングを実施。調査期間は2007年3月~2007年8月。

2. 網掛け部分は、平均値よりも高い割合を示す

(資料) BERR (Department for business enterprise & regulatory reform), *The Third Work-life balance Employer Survey, Employment Relations Research Series, No.86, Dec.2007, p.26, p.101* をもとに筆者作成。

(図表3) 提供企業の割合と、提供企業における過去1年間に利用者のいた企業の割合
2007年



(資料) BERR, The Third Work-life balance Employer Survey, *Employment Relations Research Series*, No.86, Dec.2007, p.27 をもとに筆者作成。

(図表4) 柔軟な就業形態を利用した従業員への影響 従業員調査 (2007年)

(単位: %)

		肯定的な影響(注2)				否定的な影響(注3)			
		時間の獲得	利便性	WLBが向上	特に良い影響はない	経済的損失	WLBが減退	特に悪影響はない	
全従業員		69	13	11	7	29	13	58	
子供の有無	6歳未満の子供あり	84	-	-	-	37	14	49	
	6歳以上の子供あり	76	11	8	6	27	12	61	
	子供はいない	65	15	12	8	28	13	59	
職位	管理職	64	13	15	8	21	15	64	
	非管理職	71	13	9	7	33	12	55	
働き方	時短型	パートタイム	76	10	9	5	44	9	47
		学期間労働	68	10	11	11	38	11	51
		期間限定時短制度	67	12	19	2	35	9	56
		ジョブシェア	70	12	16	2	35	10	55
	裁量型	フレックスタイム	73	14	10	3	18	13	69
		在宅勤務	59	22	14	5	10	19	71
		集中労働日制	70	13	13	5	23	24	53
		年間労働時間契約制	63	13	14	10	29	19	51

(注) 1. 網掛け部分は、全従業員の平均よりも高い部分。

2. 「時間の獲得」: 自由時間の増加、家族との時間増加など

「利便性」: 働きたいときに働ける、自分に合う、ラッシュアワーの回避など

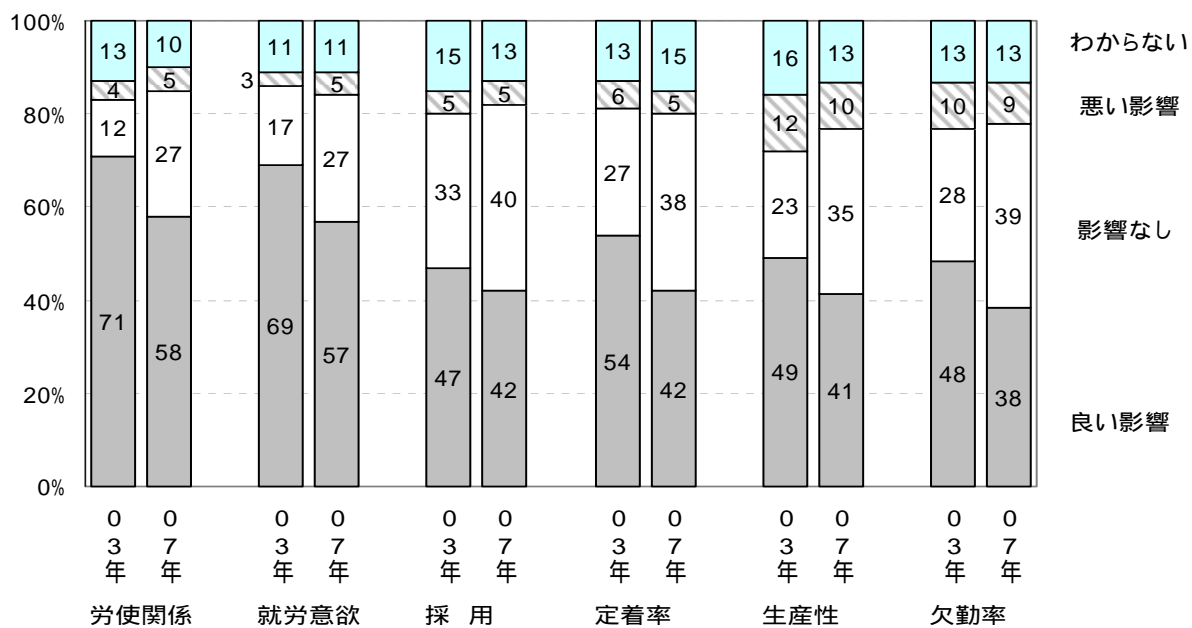
「WLBの向上」: 家族との関係向上、ストレス減退、健康の向上、WLBの向上

3. 「経済的損失」: 給与・所得の減少、休暇に費用がかかる、残業代の減少など。

「WLBの減退」: 仕事密度の高まり、キャリアへの悪影響、ストレス増加、上司との関係悪化、休暇の柔軟性低下、長時間労働で疲弊、家族との時間の喪失など

(資料) BERR, The Third Work-life balance Employee Survey, *Employment Relations Research Series*, No.58, Mar.2007, pp.73-76, pp.186-188 をもとに筆者作成。

(図表5) 柔軟な就業形態や休暇制度がもたらした影響



(資料) BERR, The Third Work-life balance Employer Survey, *Employment Relations Research Series*, No.86, Dec.2007, p.7 もとに筆者作成。

コラム 行政機関における仕事と生活の調和に向けた取組

コラム 行政機関における仕事と生活の調和に向けた取組

新しい「仕事と生活の調和推進のための行動指針」では、「行政機関においても、業務の効率化等により長時間労働の抑制を図るとともに、男性の育児休業の取得や介護のための両立支援制度の活用の促進など、率先して仕事と生活の調和に取り組む」こととされました。以下では、行政機関における仕事と生活の調和の取組について紹介します。

(1) 国における取組

それぞれの府省ごとに、業務等の実態に即しながら仕事と生活の調和に向けた取組を行っています。以下は、その取組の一例です。

超過勤務の縮減

- ・業務改善
 - 業務の実態に即した「仕事の生産性改善」に向けた取組（経済産業省）
 - 業務の効率化を通じたWLB実現に向けたトライアルの実施（内閣府）
 - 効率的な業務推進に向けた環境整備（データベース化の推進など）（経済産業省）
 - 効果的な取組事例を類型化し、省内に提供（内閣府、財務省、経済産業省）
- ・定時退庁日・定時退庁期間の設定と定時退庁日にメール・放送等で注意喚起
- ・課内消灯・施錠日等の設定、人事課職員等による巡回指導等の実施
- ・弾力的な勤務時間の設定（早出遅出勤務、テレワーク）
- ・管理職職員向けの自己診断チェックリストの配布、意識啓発
- ・管理職職員の人事評価に、超過勤務縮減の取組状況を評価要素とする
- ・数値目標の設定
 - 本省において在庁時間の10%削減を数値目標として設定（金融庁ほか）

育児休業、介護休暇等の取得促進、仕事と育児・介護とを両立しやすい環境づくり

- ・業務の合理化、部内の人員の再配置など、職場環境の整備促進
- ・育児休業を始めとする各種制度等の周知、男性職員の育児休業の取得促進
- ・育児にかかる負担を考慮した人事配置
- ・メンター制度、仕事と育児の両立に関する職員の体験記、育児休業等取得の参考例などの情報提供
 - 「育児に親しむ職員プログラム」による育児休業の取得促進（厚生労働省）
- ・託児施設の運営
 - （文部科学省「かすみがせき保育室」、国土交通省「かすみがせき保育園」、防衛省）
- ・共済組合が実施する外部委託保険事業（ベビーシッター等）の周知・利用促進
- ・子育て中の職員を対象としたテレワークの試行又はその検討、導入

コラム 行政機関における仕事と生活の調和に向けた取組

- ・職場見学ツアーの実施
 - 「こども役所参観日」の実施（内閣府）

（２）地方公共団体（都道府県）における取組

都道府県においても、仕事の見直しを通じた柔軟な働き方の実現や、両立支援、子育て支援など、多くの自治体で特色ある取組が行われています。以下では、事例を紹介します。

1) 『県庁改革「残業ゼロ革命」』（神奈川県）

「残業ゼロ革命」とは

県庁のこれまでの仕事のあり方や進め方を抜本的に改革し、原則として残業を生じさせない体制を確立することにより、県民ニーズの変化に機敏・的確な対応ができる県庁の実現を図るとともに、職員の仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の向上を図り、先進性あふれる政策を創造する県庁の実現をめざす取組みです。

各所属での取組み

「残業ゼロ革命」の取組みは、平成 21 年 12 月から平成 22 年 2 月までの間、8 所属で試行を実施した後、4 月から全所属において本格実施しています。

各所属の実効性ある取組みを進めるため、PDCA サイクルを導入し、残業ゼロに向けた四半期ごとの取組計画を策定の上、定期的に取り組状況を点検しています。

「19 時閉庁」の取組み

「残業ゼロ革命」の取組みの一環として、平成 22 年 5 月から、本庁舎及びその周辺の 3 庁舎を対象に「19 時閉庁」の取組みを実施しています。

実施日に原則として 19 時までに消灯を行うもので、職員一人ひとりが閉庁時間を意識し、積極的に自己の業務を見直すよう促すとともに、所属や部、局全体の仕事の見直しを促進することを目的としています。

実施日については、取組みの状況を検証しながら順次拡大することとし、5 月・6 月は週に 1 回（水曜日）、7 月は週に 1 回に加え一週間単位（第 2 及び第 4 週の平日）、8 月は毎日（平日）実施しています（9 月以降はそれまでの取組結果を検証した上で検討する予定です）。

2) 「県庁版子育て三方よし」（滋賀県）

「お父さんの子育て促進プロジェクト」

男性職員がより一層主体的に子育てに取り組むきっかけとするとともに、仕事と子

育てを両立できる環境づくりを進めるため、男性職員がこれから1年間どのようなことに取り組んでいきたいか、その内容について具体的に「お父さんの子育てプラン」に記入し、上司や周囲の職員の協力を得ながら、子育てに関する休暇制度を積極的に活用するなどしてこれを実践していくものです。

『県庁版子育て三方よし』とは・・・

「職場よし」：「子育てを支え合う職場」づくりを通して、仕事がしやすい職場環境が実現します。

「家庭よし」：父親が子育てに主体的に関わることで、子ども自身もより健やかに成長し、また、母親の子育てへの負担も軽減されます。

「社会よし」：次世代育成支援に県庁全体が一事業主として率先して取り組むことで少子化対策など社会全体に貢献します。

男性職員が仕事と子育ての両立に主体的に取り組むことが、「職場」、「家庭」、「社会」の「三方」にとって「よい」という考えに基づいています。

「県庁子ども参観日～ちょっとカッコイイお父さんお母さんの発見～」

夏休みの期間中、職員の子どもが親の働く職場を訪問し、実際に働いている姿を見ることにより、親子の対話のきっかけを作るなど、子どもとふれあう機会の充実を図るとともに、子どもたち自身の職業観が養われることを期待するものです。

男女共同参画推進連携会議における取組

(1) 仕事と生活の調和の推進等に資するシンポジウムやセミナー等を開催

男女共同参画推進連携会議は、平成21年度に、2回の全体会議を開催しました。

7月の全体会議では、男女共同参画推進連携会議と10府県の地域版男女共同参画推進連携会議（以下「地域版連携会議」という。）により、「国・地方男女共同参画推進ネットワーク」を立ち上げるとともに、地域版連携会議の代表から、それぞれの地域版連携会議の活動や課題等が説明され、活発な情報・意見交換を行いました。

12月の全体会議では、男女共同参画関連施策に係わる最近の動きについて、内閣府が説明したのち、「国・地方連携会議ネットワークによる男女共同参画・子育て支援推進事業」を実施した団体議員が事業の報告を行いました。

仕事と生活の調和に関わる取組としては、既述の国・地方連携会議ネットワークによる男女共同参画・子育て支援推進事業において、内閣府や地域版連携会議との共催で、一般や関係団体の人々を対象に、仕事と生活の調和の推進、女性の参画拡大、子育て支援等に資するシンポジウムやセミナー等を開催しました。平成21年度は、地域版連携会議を含め12団体がそれぞれ開催しました。

(2) 仕事と生活の調和推進等に取り組む企業等をホームページに掲載

国や地方公共団体等で行われている女性の活用や仕事と生活の調和推進等の男女共同参画に関連する企業や団体等を対象とした表彰の一覧を、平成20年度に引き続き、内閣府男女共同参画局のホームページに掲載しました。

(参考) 男女共同参画推進連携会議

男女共同参画推進連携会議は、男女共同参画社会づくりに関し、広く各界各層との情報・意見交換その他の必要な連携を図り、国民的な取組を推進するため、平成8年に発足しました。

平成22年6月1日現在、有識者議員17人、団体からの推薦議員89人、計106人で構成されています。

毎年2回程度全体会議を開催するとともに、広範な国民各界各層との情報・意見交換のための会（「聞く会」）を機動的に開催し、男女共同参画社会の実現に向けた取組を積極的に推進しています。内閣官房長官決定に基づき設置されています。

東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトにおける取組

- (1) 日本におけるワーク・ライフ・バランス推進・研究拠点の形成
- (2) 企業に対するワーク・ライフ・バランスへの取組や企業経営・人材活用に関する情報提供及び取組支援(「モデル事業」の推進など)
- (3) 海外の研究機関及び普及促進機関との情報交換や連携
- (4) 研究成果を踏まえ、ワーク・ライフ・バランスを推進し、その理念を定着させるための政策提言

東京大学社会科学研究所では、民間企業と共同して「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」を2008年10月に発足させ、企業におけるワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)推進と働き方の関係などに関する調査研究を行っています。

「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」

詳細は <http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>

参加企業

アメリカンホーム保険会社
アリコジャパン(2008-2009年度)
株式会社 資生堂
株式会社 東芝
大成建設株式会社
株式会社 博報堂
株式会社みずほフィナンシャルグループ
オリックス株式会社(2008年度)

研究者メンバー

プロジェクト代表: 佐藤博樹(東京大学社会科学研究所 教授)

プロジェクトリーダー: 武石恵美子(法政大学キャリアデザイン学部 教授)

他6名

プロジェクトにおけるWLB支援の考え方

1. WLB支援を実現するためには「従来型」の男性フルタイム正社員を想定した「一律的な働き方」を見直し、多様な社員ニーズに即した「多様な働き方」の開発が必要。
2. 「働き方」の見直しには、「多様な働き方」の開発だけでなく、「働き方の改革」(職場レベルの人材活用、仕事管理・時間管理の見直し・効率化および多様な価値観を受け入れることができる職場作り)が重要。
3. 管理職の意識改革と人材マネジメントの改革が不可欠。

上記の考え方に基づいて、主に下記の4つの活動を行っています。

(1) 日本におけるWLB推進・研究拠点の形成 民間企業の従業員や管理職に対する意識調査を行い、その結果を分析

・「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」2008年12月

「管理職の働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」2009年10月

ホームページを通じた研究成果、参加企業の取組み等に関する情報発信

(2) 企業に対する WLB への取組や企業経営・人材活用に関する情報提供及び取組支援 (「モデル事業」の推進など)

参加企業を対象とした研究会の開催 (月例)

WLB 実現可能な職場作り「モデル事業」の実施
参加企業における「モデル事業」として下記の改革・開発支援を行っています。

- ・ 社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・時間管理を導入するための「働き方」や「人材マネジメント」の改革支援
- ・ WLB 支援に関わる両立支援制度 (休業制度、短時間勤務など) を活用できる職場の開発支援
- ・ WLB 支援の担い手である管理職の意識改革のための研修プログラムの開発支援
- ・ 仕事の自己管理やライフデザインを可能とする人材育成プログラムの開発支援等

(3) 海外の研究機関及び普及促進機関との情報交換や連携

2008 年度に米国の研究所や大学にて情報交換と交流、2009 年度に欧州の企業においてヒアリングを行い、日本に WLB を定着させるヒントとなる事例を収集しました。

関連論文

http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/books_j.html

(4) 研究成果を踏まえ、WLB を推進し、その理念を定着させるための政策提言

民間企業の人事担当者を対象としたセミナー、成果報告会の実施

- ・ プロジェクトキックオフセミナー「人を活かす企業が伸びる 新しい「報酬」としてのワーク・ライフ・バランス支援」(2009 年 1 月、人事担当者を中心に約 330 名の参加) : WLB 支援に関する

研究報告に加え、シンポジウム「わが社における WLB 支援」で 5 社によるパネルディスカッションが行われました。

- ・ 成果報告会「ワーク・ライフ・バランス実現のためのマネジメント」(2010 年 2 月、人事担当者特に WLB 推進担当者を中心に約 300 名の参加) : WLB を実現するために効果的なマネジメント手法を分科会とシンポジウムを通じて学ぶ機会としました。

意識調査報告書の作成、政策提言

- ・ 意識調査を分析し、それをもとに政策提言を行いました。

「働き方とワーク・ライフ・バランスに関する調査」に基づいた、「ワーク・ライフ・バランス推進に関する 5 つの提言」(2009 年 4 月 17 日)

- 1 . 「WLB 推進は生産性や組織コミットメントの向上につながる」
- 2 . 「WLB 推進はリスク低減に貢献する」
- 3 . 「WLB 推進には職場マネジメント改革が必要」
- 4 . 「WLB 支援に関わる施策はハードよりソフトが鍵」
- 5 . 「社会が一体となって取り組むことが WLB 推進の近道」

- ・ 「管理職の働き方や職場マネジメントに関する調査」に基づいた提言は本書のコラム参照

http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/survey_results_j.html

コラム 日本学術会議経済学委員会ワーク・ライフ・バランス研究分科会の活動

日本学術会議経済学委員会ワーク・ライフ・バランス研究分科会の活動

近年、日本の労働市場は二極化し、雇用が不安定で将来が見通せない非正規雇用が増加する一方、正規雇用は減少し、労働者1人当たりの仕事量と労働時間が増加しています。その結果、所得格差は拡大し、階層の固定化傾向が強くなっています。このような雇用・労働の変化はまた、結婚や出産・子育てといった家族・家庭生活に大きな影響を与えると考えられ、仕事と家庭のバランスを取ることが困難になってきています。

平成21年4月に日本学術会議経済学委員会の下に設けられた本分科会では、今後加速する少子高齢化社会において、こうした問題を解消し、「高質な労働市場」を築き、仕事と家庭の両立を容易にするにはどうしたらよいかについて、海外との比較分析や事例の検証等を通じ、労使による職場の見直し、夫婦関係や親子関係のゆくえ、政府や地方自治体の政策の在り方、さらには資本主義社会の在り方などについて検討しています。

平成22年度は、統計データに基づきワーク・ライフ・バランスに関わる分析を行い、シンポジウム「データからみたワーク・ライフ・バランス」を開催する予定です(12月頃開催予定)。

<http://www.scj.go.jp/index.html>