



RIETI Discussion Paper Series 11-J-039

**英国における WLB**  
**～国・企業の取組の現状と課題、日本への示唆～**

矢島 洋子

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

## 英国における WLB ～国・企業の取組の現状と課題、日本への示唆～

矢島洋子（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社）

### 要 旨

本稿では、英国におけるワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」という。）政策の現状と課題、企業の取組と労働者からみた職場環境を把握し、我が国の取組状況との比較分析を行っている。なお、本稿の分析は、英国における現地ヒアリング調査と文献調査、日本と英国における労働者アンケート調査の結果に基づいて取りまとめたものである。

英国は、働き方の柔軟化を促す WLB 取組をスタートさせた背景として、長時間労働の問題や、男女の固定的役割分担意識に基づく就労格差を抱えている点において、我が国に類似している。また、取組の手法として、一部、労働者の「柔軟な働き方 (Flexible Working)」を選択する権利を強める法律を導入しているものの、基本的には、企業に対して WLB 取組のメリットを示し、自主的な取組を促すことに重点を置いている点も共通している。2007 年から取組をスタートさせた我が国に対して、英国は 2000 年からのスタートであり、WLB 取組に対して、国、企業、労働者団体等の立場から、一定の成果と課題が指摘されている。こうした関係機関の認識と統計データにみる社会環境の変化を踏まえ、英国における取組の現状、成果、課題を整理し、我が国の取組への示唆を提示している。さらに、労働者アンケートの分析から、子どものいる男女の働き方の選択における日英の共通性と違いを示す。特に、「柔軟な働き方」の選択肢の中でも、男女の家庭内の固定的な役割分担を背景として、女性の利用割合の高い「短時間勤務」という働き方に対する日英の捉え方の違いや、女性のキャリアに与える影響の違い等に着目した分析を行っている。

キーワード：ワーク・ライフ・バランス、男女共同参画、両立支援、短時間勤務、女性のキャリア

JEL classification: J16、J18、J28、J31

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、(独) 経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

## 1. はじめに

日本におけるワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」という。）の推進は、2007年に内閣府で策定された「仕事と生活の調和に関する憲章（以下、「WLB憲章」という。）を契機としてスタートしている。WLBの取組としては、従来から推進されてきていた育児休業や育児期の働き方の選択肢としての短時間勤務制度等の「両立支援策」と、育児や介護等の両立目的に限らないフレックスタイム制度や短時間勤務制度など「柔軟な働き方の導入」、長時間残業の削減や有給休暇の取得促進、効率的な働き方の導入など「基本的な働き方の見直し策」などが含まれる。さらには、若者の就業機会の確保策として、失業対策や非正規問題の対応策なども含まれている。このようにWLB施策として推進されている取組を個々にみると、従来から推進されている施策であり、こうした施策を合わせて強力に推進することで、日本のWLB憲章は、働く人の「仕事と生活の調和」や「多様なライフスタイル選択」を可能とすることを目指している。

WLB先進国として紹介される北欧諸国やフランス、オランダなどは、こうした取組を個々に進めてきた結果、「WLBをはかることが可能な社会」となっており、あえて「WLB」というパッケージで施策を推進してきたわけではない。日本は、こうしたWLB先進国と比べて個々の取組が進まない中で、低水準の既婚女性の就業率や合計特殊出生率といった問題が改善せず<sup>1</sup>、特に長時間労働等「基本的な働き方の見直し」の必要性が強調された結果、WLBという目的を掲げた施策をパッケージとして推進するという選択が行われている。先進各国を見渡したときに、日本に近い経緯で取組を推進しているのが英国である。英国も、長時間労働という課題を抱え、子育てや介護における家庭の役割・女性の役割が強調されてきた国であったことなどを背景として、男女雇用機会の均等を主眼とし、「柔軟な働き方」を可能とするWLB施策が日本に先立つ2000年から推進されてきた。10年間の取組を通じて、どのような成果が得られ、またどのような課題が残されているのだろうか。

本稿では、英国のWLB施策を概括し、国の取組と企業の取組の視点からその特徴と課題を整理する。さらに、施策推進の結果、国民の働き方や職場環境にどのような変化がもたらされているのかを把握するため、日英において行った個人調査のデータを用いて、日英の働き方や職場環境の特徴、「柔軟な働き方」を可能とする職場環境について分析を行う。これらの分析結果を踏まえ、日本のWLB施策推進における国と企業の取組課題を提示する。

## 2. 英国におけるWLB施策

英国では、1997年のブレア政権発足時から「個人が仕事と育児や介護の責任を両立できる労働慣行の確立」を重視するという方針が打ち出され、2000年から「WLB向上キャンペーン」を中心としたWLB政策が推進されている。WLBが可能な社会を目指すという方針は、1997年にスタートした欧州雇用戦略と2000年の欧州理事会で採択されたリスボン戦略において女性の就業率向上を長

---

<sup>1</sup> 個々の施策推進が女性の就業率や合計特殊出生率の改善に結びつかなかった背景や、男女共同参画や少子化対策における基本的な働き方の見直しの重要性は、男女共同参画会議少子化と男女共同参画に関する専門調査会【2005】および同【2006】において示されている。また、少子化対策の決定要因および男女の賃金格差の要因については、山口【2009】に詳しい。

期目標に掲げたEUにおいて、加盟国共通の課題である<sup>2</sup>。スウェーデンやフランスなど、これまで「仕事と家庭生活の両立（ワーク・ファミリー・バランス）」を積極的に進めてきた国でも、子育てや介護などの家族責任と仕事との両立に限らず、すべての人が様々な個人の生活と仕事とのバランスをはかることを目指すという意味で、用いられている言葉でもある。仕事と生活のバランスのとり方は、人によって様々であり、決まった両立の形があるわけではない。また、同じ人であっても、ライフステージに応じて希望するバランスは変化する。ただし、WLBと言う場合でも、具体的な施策や法的対応の中心は、やはり、「仕事と子育ての両立」や子どもを持つ親にターゲットを絞ったものであることは欧州各国で共通のように見受けられる。

本稿で、英国の取組に着目する理由は、先に述べたように欧州諸国の中では、英国が長時間労働の国であり、子育てや介護における家庭の役割・女性の役割が強調されてきた国だったことなどから、なかなか「両立支援」が進まない中でWLBに活路を見いだした点で、日本と置かれている状況が似ていることにある。また、企業に対するアプローチの点からも、法的規制を一部導入しながらも、企業の自主的な取組を促すことに主眼を置くという手法に日本との共通性がある。

英国のWLB施策は、ライフステージが変化する中でも、柔軟に就業継続や再就業、管理職へのチャレンジ等ができるよう「女性のスキルアップ」を行うという視点から、教育技能省（DFES）において取組がスタートした。出産・子育てを理由に女性が離職し、その後再就職する際に、元のスキルを生かせないことが、男女間の賃金ギャップの大きさの背景にあるとみられ、これを是正する一つの方策がWLBと位置づけられている。この目的については、その後も変わらないものの、2001年からは貿易産業省（DTI）<sup>3</sup>に移管され、企業への支援策に重点がシフトした。様々な生活ニーズを持った人々がそれぞれにWLBを実現するためには、企業が「柔軟な働き方（Flexible Working）」を可能とする雇用環境を整備することが重要である判断されたためである。「柔軟な働き方」は、企業、労働者、そして労働者の家族など、あらゆる人々にとってメリットがあるという視点に立ち、その具体的なメリットを提示することに重点を置いている。

## 2-1. 国による取組：ヒアリング調査<sup>4</sup>より

国による主な取組は、下表の通りである。特に、WLB施策として特徴的な取組は、2000年の「WLB向上キャンペーン（以下、「WLB-CP」という。）」と、2002年雇用法で定められ2003年に施行され

---

<sup>2</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions【2003】は、欧州雇用戦略やリスボン戦略の背景にあるEU各国の男女の労働時間の実態と選好のギャップと政策課題等を示している。

<sup>3</sup>WLB政策は、組織再編により、貿易産業省(DTI: Department of Trade and Industry)から2007年にビジネス・企業・規制改革省(BERR: Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform)に、2009年にビジネス・イノベーション・技能省(BIS: Department for Business, Innovation and Skills)に引き継がれている。

<sup>4</sup> 英国の国の施策については、2004年12月と2010年9月に筆者らが実施したDIS(2004年)、BIS(2010年)、TUC、NPO団体Working Familiesに対するインタビュー調査の結果とDIS・BIS等の公表資料に基づく。2004年12月の調査は、男女共同参画会議少子化と男女共同参画に関する専門調査会における調査の一環として実施されたものであり、その成果は、会議資料および同調査会報告書【2003】において公表されている。<http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/syosika/siryosy05-4.pdf>

た「フレキシブル・ワーキング法（以下、「FW-Act」という。）」、FW-Act の対象層等を拡大させた「仕事と家族法（以下、「WF-Act」という。）」である。

表 1 英国における主な WLB 関連施策

1997 年	「個人が仕事と育児や介護の責任を両立できる労働慣行の確立」重視方針
1998 年	労働時間規制導入 雇用審判所の設置
1999 年	Sure Start Program（就学前の子育て環境整備）開始 就業家族タックスクレジット導入 育児休暇制度、介護休暇制度導入
2000 年	パートタイム労働者の不利益取扱いの防止に関する規則 制定 ワーク・ライフ・バランス向上キャンペーン（WLB-CP）開始 ※チャレンジ基金
2002 年	父親休暇の創設。出産休暇手当の引き上げ。追加的出産休暇の導入。
2003 年	フレキシブル・ワーキング（Flexible Working）法施行
2004 年	子育て支援 10 ヶ年計画策定
2007 年	仕事と家族法（Work and Families Act 2006）施行 <sup>5</sup>

英国の WLB 施策推進の基本的な方針は、先に述べたように「企業の自主的な取組を促すこと」である。そのため、企業の先進事例の開発と企業のメリットの提示を目的とし、WLB-CP が実施された。チャレンジ基金を創設し、企業においてモデルコンサルティングを実施し、コンサルティングで開発した事例とその効果を公表している。このように企業の自主的な取組を促すことに主眼を置く一方で、労働者への権利付与として、2003 年の FW-Act 施行により、6 歳未満の幼児または 18 歳未満の障がい児を養育する雇用者に対し、雇用主に「柔軟な働き方」を請求する権利を認めた。「柔軟な働き方」には、下表のような働き方の選択肢の例がある。

表 2 英国における「柔軟な働き方」の例

◆短時間勤務	:フルタイムよりも短い時間で働く。1日の所定労働時間を短くする場合と、週あたり就業日数を短くする場合、両者の組み合わせなどがある。
◆年平均労働時間	:年単位での労働時間に基づく勤務時間帯の調整。
◆集約勤務	:所定労働日数よりも短い期間に集中して働く。週4日など。（賃金はフルタイムと同じだが、1日の所定労働時間を超えても時間外手当が支払われない。）
◆フレックスタイム	:核となる時間帯を中心に始業・終業時間を選択できる。
◆在宅勤務	:会社と自宅の双方で働くことを可能とする。フルタイムの場合も短時間の

<sup>5</sup> これらの取組以前に、70年代から、男女雇用機会の均等に関する施策等が推進されている。主な取組は、以下のとおり。1970年「同一賃金法」（1982年改正）、1975年「性差別禁止法」、「雇用保護法」、1989年「児童法制定」（子どものいる家庭支援サービスという考え方を打ち出し、保育サービスの提供に関する規制を実施。）、1993年「母性保護規定改正」（ECの妊娠労働者指令（92/85EEC）に基づき改正（出産休暇、休暇、手当））、1997年「ハラスメント防止法」、1997年「行動準則の策定」（機会均等委員会（EOC）による賃金における男女差をなくすための実務的なガイダンス策定。）

場合もある。

- ◆ジョブシェアリング：1人分のフルタイムの仕事を短時間勤務の2人で担う。
- ◆時差勤務：始業・終業時間をずらすことができる。小売業等で有効。
- ◆学期間勤務：学校の休暇期間中に無給休暇を取ることができる。
- ◆交代制：1日8時間という1日あたりの通常の業務時間よりも長い営業時間等に対して、複数の労働者が交代で働く。柔軟な勤務体制の導入が合意された場合、交代制手当が不必要になる場合もある。

雇用主は従業員の要求を受け入れる義務はないが、検討した上で文書で回答する義務がある。貿易産業省（DTI）によれば、導入当初1年間で100万人（対象者の1/4）が要求し、80-90万人が利用したといわれ、うちおよそ1割程度が男性とみられる。2006年のFW-Actにより、対象が成人の介護責任を負う雇用者にも拡大された。2007年4月の貿易産業省（DTI）のプレスリリースによれば、新たに260万人の介護者が権利を得て、以前の対象者とあわせて、600万人以上が権利を得たとされる。

英国で主にWLB施策として説明されているのは、WL-CPやFW-Actだが、先の表にあげた長時間労働の是正や働き方の柔軟性を高めるためには、様々な関連する法や制度の整備も重要である。1997年以降の法・制度で関連すると考えられるものは、1998年の労働時間規制、雇用審判所の設置（創設は1984年。この年に改正。）、1999年の育児休暇制度・介護休暇制度導入（いずれも無給）、最低賃金制度導入、2000年のパートタイム労働者の不利益取り扱いの防止に関する規則制定、2002年雇用法での父親休暇の創設、出産休暇手当の引き上げなどがある。また、2004年の「子育て支援10か年計画<sup>6</sup>」も関連が深い。この計画は、教育技能省を核として推進されているが、教育技能省のみならず貿易産業省（DTI）や雇用年金省（DWP）が連名で策定されており、WLB施策の一環であるという説明がなされている。方針としては、「すべての子どもに、乳幼児期からできる限り最善の環境を与える」、「雇用パターンの変化に対応し、両親、特に母親が、確実に職に就き、キャリアを積むことができるようにする」、「仕事と家庭生活の両立を図る上で、家族自身はその選択を行いたいという希望を尊重する」があげられている。この「子育て支援10か年計画」に先立ち、1997年以降2004年までに保育関係の予算を約3倍に増やし、保育サービスの大幅な量的拡大をはかったが、大規模な政策評価を実施した結果、「保育サービスの柔軟性がなく、コーディネートもできていない」、「障がいのある子どもや少数民族の子どものサービスが不足している」、「保育の質が低い（法で規制し、監査体制は厳しいが、働く人たちが低賃金であり、資格や資質に課題がある）」、「保育サービスの価格が高すぎる」などの課題が指摘され、新しい計画につながっている。「仕事と家族法」では、有給の出産休暇期間の延長や父親休暇の有給化などが実現したが、これらも、この10か年計画に示されたロードマップを反映しているとみられる。

<sup>6</sup> Department for Education and Skills 【2004】

表3 子育て支援10ヵ年計画における2010年の到達目標

- ・3歳児と4歳児全てに対し、年間を通じ平日午前8時から午後6時まで、早期教育に繋がる包括的な保育サービスの利用を可能にする。
- ・5歳～11歳児全てに対し、その所属学校、早期教育提供者等での保育サービスを、年間を通じ平日午前8時から午後6時まで利用可能とする。
- ・全ての中等学校は午前8時から午後6時まで延長保育サービスのため開校する。
- ・3,500の地域に児童センターを設置
- ・父親に引継ぎ可能な12ヶ月有給産休の実施目標

2004年時点での貿易産業省(DIS)へのインタビューでは、WLB施策の推進にはマネジメントコストはかかるが、他のコスト節約の効果が大きいことが指摘された。節約コストとしては、「従業員の定着が高まる」、「実施することで多くの人材を惹きつけることができ、従業員の幅が広がる」、「新規採用者のトレーニングコストが節約される」、「仕事の質が向上する(長時間労働は、仕事の質が低下する)」、「サービスの質が向上し、顧客満足度が上がる」ことなどがあげられる。また、「企業と従業員が、同じ目標に向かっていくという意識、文化の醸成ができた」、「短時間勤務の運用をめぐり、労使が協調して働き方を工夫した」ことも、施策導入の影響として指摘された。さらに、法律は子育てに重点が置かれているが、これは、WLBのプロセスを早期に推進するために必要なものであり、法律がきっかけとなって制度導入が容易であることがわかり、他の人も制度を要求し、子どものいない人にも制度が適用されていくことを狙っている。「WLBの具体的な取組の推進は、取り組んでみれば運用はそれほど難しくなかった」ということが、自らの組織においても施策を推進している貿易産業省の立場からの意見であった。

2010年のビジネス・イノベーション・技能省(BIS)に対するインタビューからは、近年の国の取組とその効果について、以下のような指摘があった。2003年に導入されたFW-Actは、徐々に対象となる子どもの年齢を上げており、2009年からは16歳までが対象となっている。成人の看護をする人たちにも適用されている。新政権は、この法律を拡大して、すべての雇用者に適用しようとしている。2010年の後半に、どのように導入するか検討を進める見込みである。「柔軟な働き方」は企業にうまく活用されているが、「柔軟な働き方」を選択するのは、子どものいる人、介護する人という偏見がある。権利はあっても偏見があるために使わない人もいる点が課題である。すべての人を対象とした施策を推進し、偏見を無くしていく。法律が導入されて年数が経過し、雇用主にも前向きに受け止められており、申請の90%は受け入れられている。法律の対象層以外にも「柔軟な働き方」が広がっている。雇用主が方策の拡大について気にしていることは、今後申請が多くなった場合、どのように優先順位をつけるのかという点であり、検討が必要である。

施策の効果については、2000年以降3回の調査<sup>7</sup>が実施されているが、Third Surveyが2006年に実施された後、更新されていない。ビジネス・イノベーション・技能省(BIS)としては、実施すべきと考えているが、財政的問題もあり今後の実施については決まっていない。調査をしていないため、法律により対象を拡大した影響や景気後退の影響などがわかっていない。2009年の雇用者連盟(CBI)の調査では、「景気後退期に、労使の話し合いにより、解雇よりも全体的に労働時間を減ら

<sup>7</sup> “Work-Life Balance Employees’ Survey”, “Work-Life Balance Employer Survey” 2000年から2006年までに3回実施された。

すという選択がとられている」との結果が出ている。実際に、短時間勤務者（正規雇用だが、フルタイムでない人）が増えており、失業率もそれほど上がってはいないと認識されている。雇用主が、現在のスタッフを減らすよりも、就業時間を減らして凌いだ方が、景気が回復したときに対応しやすいと考えているのではないかとみられる。これまで雇用主側が「柔軟な働き方」の導入を考えてなかった企業からも、景気が悪くなったので活用しようという動きが出てきた。雇用主側から、サバティカル休暇や短時間のオファーをしているケースもある。

近年の雇用主側のアンケート結果では、「従業員との関係がよくなった」、「モチベーションが上がった」、「採用がしやすくなった」などの回答が得られている。最も大々的に「柔軟な働き方」を導入している企業では、在宅、短時間、フレックス等様々な働き方を認めている。英国全体では、一般的に75%の女性が育休から復帰しているが、この会社では99%の女性が復帰している。また、在宅勤務を奨励することで、事務所のスペースコストを削減している。「柔軟な働き方」を推進する上での管理職の負担は職場による。どのようなシステムでカバーするか、育児休暇中の代替要員の対応なども様々である。ただし、雇用主は様々な働き方を選択肢として持つ方が職場のマネジメントをしやすい。2人の短時間勤務を入れた方が忙しい時間帯のみに人を入れられることや営業時間の延長ができるため、1人のフルタイムより事業にプラスである。中小企業からは、「柔軟な働き方」の導入は困難であるという声もあがっているが、実際には「柔軟な働き方」を実施しているのは中小企業であり、中小企業では自覚せずに活用しているとみられる。

ビジネス・イノベーション・技能省（BIS）によれば、先進的な企業の取組において、在宅勤務はコスト削減効果が指摘されている。企業においては、導入初期には「働いているところを見ていないと不安だ」という考え方があったが、職場の文化や人事管理の文化に大きな変化があった。今では自宅で働くことが当たり前になり、信頼も高まっている。自宅で働く方が効率もよいし通勤時間もない、よけいなおしゃべりもしない、という見方が強くなっている。人の管理においては、「目標を明確化し、結果を確認する」ことが重要で、そのために、「管理はするがすべてを目の前でみている必要はない」という見方が出てきた。先進的な企業では、ミーティングを定期的に行うようになっている。評価は、「何時間働いているかではなく、どのような成果があがっているかでみる」。ただし、職種・業界にもよっても困難さは異なり、自宅でできない仕事もたくさんある、ということがわかっている。

「柔軟な働き方」が女性のキャリアに与える影響については、以下のような指摘があった。Third Surveyの結果では、実際に「柔軟な働き方」を選択している人の大半は、マイナス面はないと答えているが、給料が低いなどマイナス面をあげる人もいる。育児休暇、「柔軟な働き方」の導入により、女性の労働市場への参加は増えている。男性の方が申請は少なく、男性の方が拒絶される可能性が高い。男性にもっと要求をするようにというキャンペーンを実施している。男性も育児にもっと参加すれば、女性だけが思うように働けないということが減る。現政権は、育児休暇の父母間でのシェアについて、検討が行われており、ラフアイデアとしては、妊娠中と出産直後は女性だけを対象とし、その後、長期的には、女性だけが取れる期間と男性だけが取れる期間、どちらかが取れるという時期を設けていくというようなことが考えられている。現在は9ヶ月の有給休暇が取れるが、これをどうシェアするかが課題であり、ノルウェーやスウェーデンの制度も見ながら検討が行われているが、クォータ制がよいのかどうかはまだわかっていない。雇用収入には、かなりの男女間格差の問題がある。短時間勤務とフルタイムでは時間当たり賃金は同じだが、女性に短時間勤務が多く、また短時間勤務



の多い仕事に女性が多いために年収が低くなる。育児休暇をとると1年以内なら同じ収入レベルの仕事に戻れるが、1年以上休むと以前より資格の低い仕事になってしまうという問題も指摘されている。

さらに、短時間勤務による所得ダウンについては、次のような指摘があった。労働者調査では、短時間勤務の労働者がやや増えており、短時間勤務だがフルタイムで働きたい人も少し増えている。以前は、残業代で収入が多かったケースもあるが、解雇よりは残業削減の方が良いという考えが強い。FW-Act では、「就業時間を変えることができる」となっているため、フルタイムから短時間勤務に変えることだけでなく、逆に短時間勤務からフルタイムに変えることも可能である。ただし、職場のニーズによるため、景気後退期には認められにくいとみられる。

一方、労働者団体である TUC からは、2004 年のヒアリング調査で以下のような指摘があった。柔軟に働くことを推進する法律の趣旨そのものはく、雇用主もこの取組のメリットを感じている。ただし、権利としては弱いことと、要求した後の手順に問題がある。要求することだけであれば、法律がなくてもできる。正式な要求が認められるには時間がかかる。さらに、一度認められると、その働き方から元に戻す保証がない。このような問題（手続きに時間がかかる、一度変更すると元に戻す保証がない）から、TUC では、フォーマルな手続きをするのではなく、インフォーマルな形で認めてもらうことを勧めている。要求する権利は、26 週間フルタイムで働いてからでないと認められず、リクエストの機会も年に1度であることから、これから新たに働きたいという女性は利用できないことも TUC としては問題と認識している。前政権も現政権も、シングル家庭の就労支援をうたっているが、シングル家庭の女性が「柔軟な働き方」を選択できる求人は、実際にはあまりない。この取組をうまく活用している企業は、法律以上のことを自主的に行っているためにうまくいっているのであり、法律通りのことに取り組みばうまくいく訳ではない。

さらに、2010 年の TUC へのインタビューでは、以下の指摘がある。女性への影響については、良い質の「柔軟な働き方」が可能な仕事が少ない。また、ライフコースアプローチで、生涯を連続して考えなければいけない。一時的に柔軟性を求めているのに、元の働き方に戻ることができないという問題がある。ずっと短時間で働いているとパートナーがいない場合、低い年金で生活困難に陥る。景気後退の影響としては、労働時間の短い契約が増えている。ただし、組合と雇用主の話し合いで、解雇せずにサバティカル休暇や短時間で対応しているので、良い面もある。しかし、フルタイムで働きたい人が働けていないのは問題である。公共部門の予算削減は、公共部門で働く女性の割合が高いことから、女性の就労に悪影響を与えている。公共部門では、人員削減がなされたため、「柔軟な働き方」を要求しても受け入れられないケースも出ている。長時間労働の問題も未だに残っている。日本では、夫が長時間働いている女性ほど短時間勤務利用ニーズが高い<sup>8</sup>という傾向がみられるが、英国では「柔軟な働き方」を推進しても、女性だけが短時間勤務を選択する結果、男性がさらに長時間になるという新たな課題も指摘されている。法律をもっと強力なものにして、男性も実際に選択できるようにする必要がある。男性の場合は、給与が減額されるという選択まで行かなくとも、フルタイムで出勤時間をずらすなど、もっと小さな柔軟性をはかるニーズがある。短時間勤務の運用としては、短時間勤務を選択しても実際には仕事量が減っておらず、28 時間の契約でも 35 時間働いているというケースも少なくない。また、短時間勤務で働く女性は、最重要な仕事だけにフォーカスしがちであり、おしゃべりをしたり、飲みみにかかない。さらに、ミーティングも一部しか出られないと、職

<sup>8</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング【2009】では、未就学の子を持つ男女を対象としたアンケート調査から、夫の就労時間別妻の就労に関する選好を分析している。

場で「見えない存在」になり、昇進にも差し障る可能性がある。

## 2-2. 企業による取組：ヒアリング調査<sup>9</sup>より

英国のWLB先進企業における基本的な考え方は、従業員の多様な就労ニーズを認めることで、多様なビジネスニーズに対応するというものである。雇用主は、従業員のリテンション・コミットメント・モチベーションを高める効果に期待している。また、法律は16歳以下の子ども（障がい児は18歳以下）を養育する雇用者、成人の看護をする雇用者の「柔軟な働き方」を認めているが、先進企業は、全従業員を対象に実施している点に特徴がある。正式な雇用契約の変更ではなく、職場でのインフォーマルな手続きによる取組も行われている。NPO 法人 Working Families による先進企業7社 3,580人の従業員調査によれば、約7割がインフォーマルでの利用となっている。

先進企業が取組において重視しているのは、「職場マネジメントの改革」である。「柔軟な働き方」に対応した職場マネジメントへの転換」ということである。具体的には、下表のような取組があげられる。

表4 英国の先進企業における職場マネジメント改革の取組例

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>◆管理職支援（意識改革・スキルアップ・好事例提供・評価）</li><li>◆キャリア形成支援※特に女性（能力開発研修、リーダー養成）</li><li>◆コミュニケーション支援（重要性のアピール、場の提供）</li><li>◆人事評価運用支援 ※公正な評価のための取組<br/>(アウトプットの計測方法の提示、評価結果のチェック、人事監督担当：PMLの設置)</li><li>◆職場風土改革（「ハードに働く」から「スマートに働く」へ、多様な人材・働き方に対する無意識の偏見の払拭、古いスタイルの管理方法の否定）</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2010年にインタビューを実施した英国において最も取組が進んでいるといわれる企業の取組事例を紹介する。

### <A社:通信事業の取組事例>

#### 【導入状況】

○2009年末現在

正社員：86,370人（うち、フルタイム：81,150人、短時間勤務・ジョブシェア：5,120人）  
フルタイムのうち、男性：66,674人、女性：14,476人（女性比率：17.8%）  
短時間勤務のうち 男性：781人、女性4439人（女性比率：86.7%）  
管理職：28,087人（うち、フルタイム：27,322人、短時間勤務：765人※ほとんどが女性）

#### 【導入している「柔軟な働き方」の内容】

○在宅勤務、短時間勤務、ジョブシェア、学期間勤務、年間勤務、圧縮勤務、モバイルワーク  
これ以外にも、インフォーマルに週に1日だけ自宅で働くなどは上司との相談で実施している。  
このインフォーマルな取組が非常にうまくいっている。

<sup>9</sup> 企業の取組については、2004年に2社、2010年に3社を対象に筆者らが行ったインタビュー調査と各企業作成の公表資料の内容に基づいている。2010年の調査では、人事担当者に加えて、制度利用者や管理職を対象とした従業員インタビューも実施している。

○すべての従業員が要求する権利を持つ。

**【「柔軟な働き方」推進に取り組む目的】**

○法律の施行前から取組、政府にも権利の対象を広くするよう働きかけている。「柔軟な働き方」を可能にすると組織へのエンゲージメント、生産性もあがり、ギブ&テイクの関係になる。障がい者や女性などにも、多様な才能を見つけることができる。

○顧客のニーズにあわせるために柔軟に働く。グローバル化する中で、対応可能性を広げなければならない。もともと、ビジネスの必要からスタートしている。

**【「柔軟な働き方」運用のポイント】**

○コミュニケーションが重要。取組の意味やどのように導入するかを社員によく説明する。経営トップがロールモデルとしてまず実践する。初期で実施した人が、ケーススタディとなって、イントラネットなどで体験を話す。信頼関係も重要であり、そのためチーム内のコミュニケーションをはかる必要がある。

○管理の仕方として管理職にはこれまでとは別の技能が必要。初期は、目の前で見ていないと不安という管理職がいたが、徐々に文化が変わった。管理職がこれまで以上の努力でコミュニケーションをはかり、目の前の仕事ではなく、成果を評価するようになった。

○ただし、顧客のニーズが第一義。顧客によって、できない場合もある。また、人によっては、自宅で働きたくない人もいる。本人がハッピーでないとダメ。選択肢があることにより、すべての人が何らかのよい働き方をみつけられる。

**【短時間勤務のニーズについて】**

○伝統的に家事や子育てを女性がしてきたいるために、女性に短時間のニーズがある。もっと男女の比が近くなるとよいが、社会的にそういう背景があるので、企業としてはこうした社会のニーズに対応した職場をつくる。管理職の中に短時間勤務者もおり、この比率も増やしていく。

○短時間については、比較的長い期間継続を希望する人がいる。60歳以上になると徐々に時間を減らしていったら、定年に備えるという働き方も人気がある。

**【短時間勤務利用者のキャリアについて】**

○短時間勤務のキャリア見通しや昇進については課題がある。機会均衡を図る必要がある。すべての職に短時間勤務が可能かどうかをみていく必要がある。短時間勤務の人が、昇進を申し出られるよう奨励もしている。短時間勤務の人がフルタイムに戻るには、フルタイムでもフレキシブルな働き方が必要である。実際のケースとして、子どもがいるために短時間で退社するが、夜の間に在宅勤務で埋め合わせることでフルタイム勤務ができている女性もいる。

○短時間勤務者の昇進スピードがフルタイムと異なるかどうかは、実際に昇進した職の要求事項による。1人の人がフルタイムでやらなければならない仕事なのか、短時間勤務でもジョブシェアできる仕事か吟味する。フルタイムでしかできない仕事でも、フレキシブルに働けるよう考慮もする。働ける時間よりも、その職に適したタレント（才能）であるかどうかを重視している。

**【ジョブシェアの方法について】**

○成功するのがもっとも難しい。2人の関係がよく、気が合う人でないとうまくいかない。今は、ジョブシェアするなら、自分で相手を探すよう勧めている。以前は会社が探したがうまくいかなかった。仕事の内容によって難しさが異なる。2人とも3日ずつでてきて、1日は相談をする時間がとれて、誰が何をやるかはっきりさせられればうまくいく。2人のうち1人が辞めた、病気になった、夏休みが重なるなど、色々な課題がある。

- 単純な仕事の方がジョブシユアしやすい。プロフェッショナルな仕事でも、弁護士や内部監査、会計・経理など、バックオフィスの仕事の方がシンプルでやりやすい。

#### 【職場マネジメントに対する人事からのサポート】

- 管理職の研修をしている。管理職全体が対象。昨年も、新たにイントラネットのトレーニングを始めた。しかし、すでに長年取り組んでいるため、管理職はよく理解している。職場単位のよい取組をグッドプラクティスとして紹介している。例えば、「月に1回はチーム全員でミーティングをする」、「インフォーマルにチームで社会的な活動をする」、「回数を減らしても質のよい会合の工夫をする」、「管理職からコミュニケーション機会を積極的につくる」など。
- ベストボスアワードという賞も設けている。部下が投票し、本社で表彰を行う。
- 管理職の特性としては、コミュニケーション能力が重要である。これは、「柔軟な働き方」の導入だろうとそうでなかろうと共通である。インターパーソナルスキル（人間関係）が高く、信頼を築き上げられる。目標を明確に打ち出せる。仕事の配分や評価が公正とみられている。モチベーションをうまく持たせることができる。
- うまくできない管理職は「古いタイプ (old fashioned manager)」で、目の前で全員をコントロールせざるにいられない。当社の文化はそうではないので、こういう管理職がいないようにしている。文化を変える必要があるが、マネジメントの文化を変えるには時間がかかり、一朝一夕にはいかない。常に会社に来ていなければいけないのではなく、結果さえ出せばよい。その経路は自由とする。日本が文化を変えるために最重要なのは、経営トップのイニシアチブだろう。トップの方針が浸透し広がると良い事例が出てきて、結果が数値的に出てくる。

#### 【公正な評価のための取組】

- パフォーマンスマネジメントフレームワーク  
アウトプットの計測をどのようにするのかを規定している。役割ごとにジョブスタンダードと目標、計測方法を全社でオープンにしている。四半期ごとにアセスメントを出している。評価をして、年単位のパフォーマンスレビューで、賞与が決まる。HR 部門が評価についてチーム全体の結果をみて、監督をしている。ダイバーシティに配慮して、マイノリティが職と関係ないところで、不当な評価を得ないようにチェックをしている。

#### 【中小企業への示唆】

- 規模が小さい企業で、導入したがないという例は英国にもある。独立した人事部がないとか、法的対応が困難、マネジャーのトレーニングをすることが社内でできないなどの課題がある。どの企業でも同じようにできるというものでもない。しかし、それぞれの会社に合ったやり方を開発していくことが今後の課題であり、そこに新たなマーケットの可能性もある。

#### 【景気後退の影響】

- あまり景気とは関係がなく拡大してきた。当社では、経済状態が悪くなったとき、ビルを手放すなど合理化をはかった。従業員のセグメントも行った。ホットデスク、モバイルワーキングなどを使って、オフィスのスペースを縮め、財務状態はよくなった。以前は、本社ビルに 1500 人働いていた。オープンプランにして、レストラン、カフェなど作り、オープンスペースの机は予約するようになった。今では1日に 6000 人の人がビルを使っている。アセットからのリターンは前よりよくなっている。

### 3. 施策の効果と課題

ここでは、先に紹介した国と企業の取組の効果と課題を整理する。また、それらの取組により社会全体ではどのような効果がみられるのかを統計データを用いて整理する。

#### 3-1. 国の取組の効果と課題

国の主な取組について、どのような効果や課題がみられるかを整理する。先進事例の開発と企業のメリット提示を主眼とした「WLP-CP」等の取組については、大企業を中心に「柔軟な働き方」の重要性・メリットが周知され、DTI では一定の効果が認められたとの判断から取組は3年で終了した。その後、NPO 等による調査・表彰や企業独自のアピール等の形に取組が引き継がれており、国の取組は民間の取組の呼び水の役割を果たしたといえよう。課題としては、中小企業の取組意欲が低いことが指摘される。ただし、日本でも同じことが指摘されるが、制度化されているものは少なくとも、中小企業の方が実質的には柔軟に対応している、という見方があり、英国においても、国や先進企業において同様の見方が示されている。また、英国は、取組がスタートした時期は、日本と異なり好調な景気を背景としていたが、景気後退期に入り、取組に対する評価が2極化している面もある。景気後退が「柔軟な働き方」推進の抑制につながってしまっている企業等への対応が課題である。

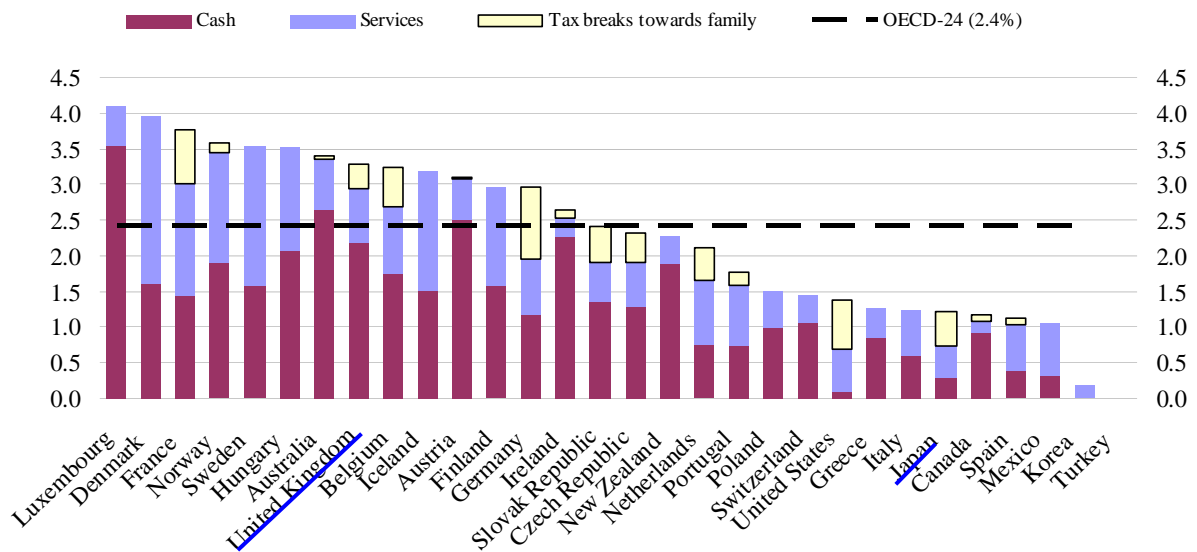
FW-Act、WF-Act による労働者への権利付与については、取組のトリガーとして効果があるということが、国・組合・企業共通の認識として示されている。課題としては、権利として弱いという点である。あくまでも、申請する権利であり、利用する権利ではない点があげられる。この点は、2009年の改正育児・介護休業法で、短時間勤務の「利用を可能とすること」が義務付けられた日本の方が権利としては強いといえよう。また、日本と同様、法律の適用対象が限定されている点も、組合やNPO 等から課題として指摘されている。育児・介護目的から、全労働者を対象とする法律への転換が求められており、ビジネス・イノベーション・技能省（BIS）によれば国もこの点について検討しているとされる。さらに「柔軟な働き方」を請求して認められた後、通常の働き方に戻る権利の保証がないこと<sup>10</sup>、手続きが複雑で時間がかかることなどが問題として指摘されている。

英国の取組として、子育て支援環境の整備と同時進行で進んでいる点については、保育サービスについて不足感はあるものの、無償の幼児教育の保証や保育の質の向上に取り組まれている。10 ヶ年計画の開始前の時点でも、英国の家族向け社会保障給付費の対 GNP 比は、日本や OECD24 か国平均と比較しても高く、このレベルからさらに充実をはかっている。

---

<sup>10</sup> ただし、NPO 法人 Working Families によれば、法律が施行されてまだ数年であることや、子どもを持つ女性が長期にわたる短時間勤務利用を希望していることなどから、実際には、「短時間からフルタイムに戻りたいが戻れなかった」という事例は、まだあまり報告されていない。

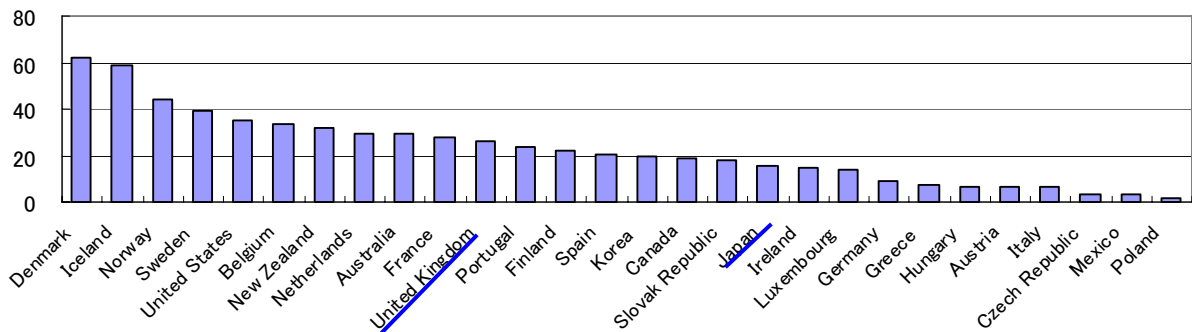
図1 家族へのサービス<sup>11</sup>に関する社会保障給付費(対 GNP 比) 2003 年



(出所) OECD “Babies and Bosses - Reconciling Work and Family Life (Vol. 5)”

また、保育サービスについても、10 年計画スタート時点のデータではあるが、OECD 各国の中では、中程度の整備率であり、日本と比較すると約 10%整備率が高い。このレベルからさらに量・質ともに充実に取り組んでいる。

図2 3歳未満児の人数に占める公的な保育サービス割合 2004 年



(出所) OECD “Babies and Bosses - Reconciling Work and Family Life (Vol. 5)”

政策の評価については、先に紹介した Third Survey のみならず WLB-CP や WF-Act についての政策評価が実施され<sup>12</sup>、取組の進捗状況・効果を確認し、WLB 関連の様々な広報資料等に用いられ、企業への取組を促す一定の効果があったとみられる。WLB 施策のみならず、子育て支援についても、「子育て支援 10 年計画」が策定される前に、以前の取組に関して大規模な調査を実施

<sup>11</sup> サービスには、子どもを対象とした「手当て・給付」、「産休・育休手当て」、「保育サービス」が含まれる。

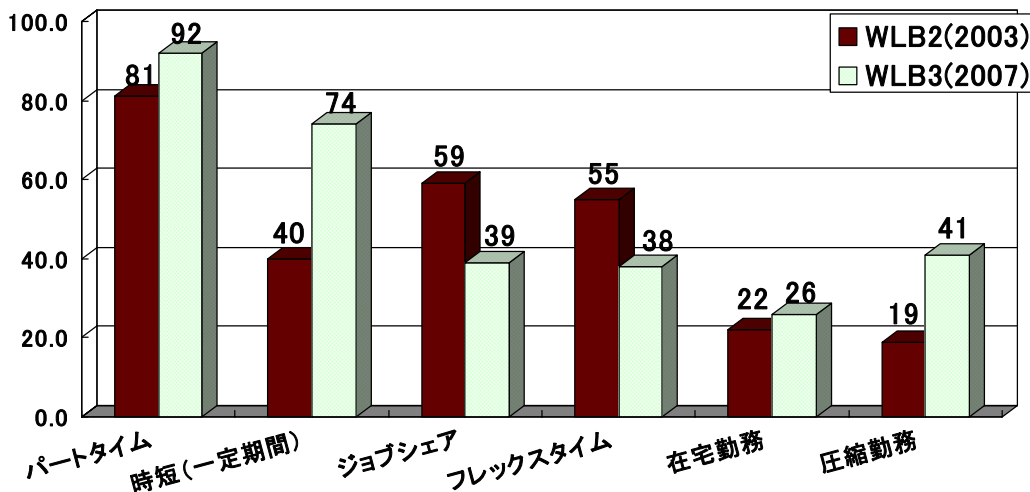
<sup>12</sup> Department of Trade and Industry (DTI) 【2004】 “The evaluation of the Work-Life Balance Challenge Fund”, Department for Business Innovation & Skills (BIS) 【2010】 “WORK AND FAMILIES ACT 2006 EVALUATION REPORT”

し、その後も継続的に効果を検証している。評価の視点としては、「プログラムの理解度が高まっているか」、「親の就業可能性の拡大につながっているか」、「子どもの発達にいい影響を与えたか」などがあげられる。このように、実施した施策を長期的な視点で評価しつつ進化させていくことが重要であろう。ただし、先にも述べたように、英国でも現実には、WLB 調査が 2007 年の 3 期調査 (Third Survey) まででストップしており、法的権利拡大や景気後退期の影響などが、確認されていない点が課題としてあげられている。

### 3-2. 企業の取組の効果と課題

企業の取組の効果としては、BERR【2007】において、制度の利用状況や企業による評価などが紹介されている。この調査によれば、制度の導入状況としては、もっとも多く導入されているのは短時間勤務 (パートタイム) であり、92%の企業で導入されている。一定の期間に限定した短時間勤務の導入も 2003 年から 2007 年にかけて増えている。また、BIS【2010】など近年の調査では、「フレックスタイム制度が、短時間勤務に並んで導入が進んでいる」という結果も紹介されており、調査によっては、「フレックスタイム制度の方が導入が進んでいる」という結果も出されている。

図 3 「柔軟な働き方」の導入率



(出所)BERR “The Third Work-Life Balance Employer Survey: Main findings”Dec.2007

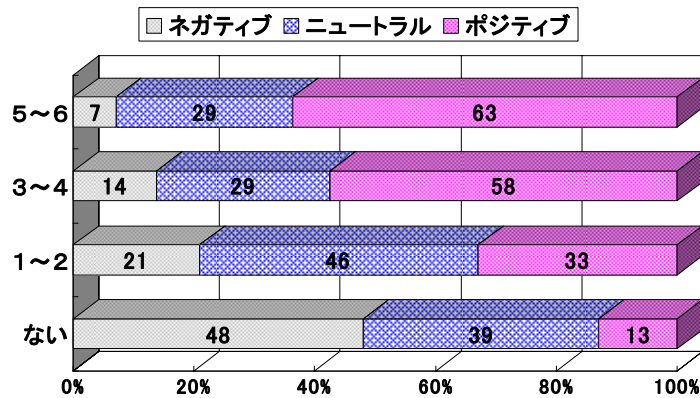
(注)・従業員5人以上の事業所の人事担当者を対象とした調査。

・Second Work-Life Balance Employment Survey は 2003 年に実施。

・回答数は、WLB2:1,509 件、WLB3:1,462 件。

さらに、BERR【2007】においては、導入している取組の多い企業ほど、WLB 施策に関して、ポジティブな評価をしていることが指摘されている。

図4 制度の導入状況とWLBに対する総合的評価



(出所)BERR “The Third Work-Life Balance Employer Survey: Main findings”Dec.2007

(注)・従業員5人以上の事業所の人事担当者を対象とした調査。

・回答数 1,462 件のうち、「わからない」、「無回答」を除く 1,455 件を対象として集計。

企業に対するヒアリングからは、「柔軟な働き方」のメリットとして、「顧客の多様なニーズへの対応」や「多様な人材の確保・維持」が確認できたとされる。具体的には、「多様性があるほど企業のパフォーマンスが向上する」、「顧客のニーズに対応するために柔軟に働く。グローバル化の中で、対応可能性を広げなければならない」などが指摘されている。さらに、在宅勤務導入によるスペースコストの削減、短時間勤務によるワークシェアリングの効果などが指摘された。

また、「柔軟な働き方」に対応した企業文化の形成も企業経営において大きな効果であり、「常に会社に来ていなければならないのではなく、結果さえ出せばよい。その経路は従業員の裁量に任せる。目の前で全員をコントロールしなければならないのは古いタイプの管理職である」と指摘される。「従業員がハッピーであることが、企業にとって重要」という認識は、複数の先進企業に共通したものであった。

企業の取組における課題としては、効果的な職場マネジメントの追求について、さらに好事例を開発し普及をする必要があることである。職場マネジメントについては、現場の管理職に委ねられている部分が多く、管理職のパフォーマンスによってレベルがマチマチとなりがちである。こうした個々の現場の取組を全社的な取組への広げ、全体のレベルを上げることが課題となる。具体的な対応テーマとしては、「コミュニケーションの充実」、「運用の難しい業務・職種での工夫」、「公正な評価の徹底」などがあげられる。先進的に取り組む企業からは、「柔軟な働き方を導入するなら、実際に従業員がそれでうまく働けるようにしなければ、逆にマイナスに受け止められてしまう」という指摘もある。

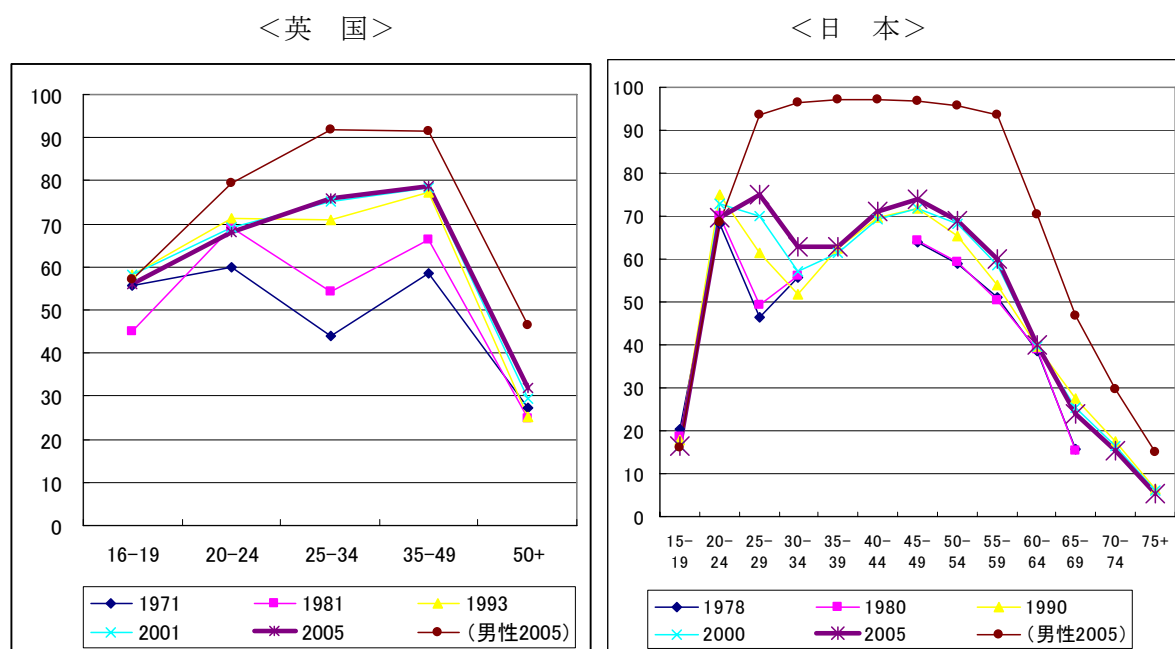
男女間の格差については、女性に利用が偏りがちである点があげられる。特に短時間勤務が顕著である。「女性中心にならないよう取り組んでいる」、「柔軟な働き方＝短時間勤務ではない」という指摘が企業からあった。また、長時間労働の人・部署が残っていることも課題としてあげられ、こうした課題についても、人事が職場支援を行うことで対応を進める必要が指摘された。



### 3-3. 社会全体の効果と課題

では、こうした国や企業の取組の効果は、社会全体への効果として目に見える形であらわれているのだろうか。女性の就労率の上昇があげられる。就労率そのものは、WLB 施策推進以前から上昇傾向にあり、M 字カーブは解消されていた。

図 5 英国・日本の年齢階級別女性労働力率の推移



出所：ILO LABORSTA 1A。

注：英国 1971 年、1981 年の「16-19 歳」は、「15-19 歳」。

BIS【2010】の WF-Act の政策評価レポートにおいては、子どもの年齢別の就労率の変化を示し、3 歳未満の子どもを持つ女性の就労率が上昇していることが指摘されている。

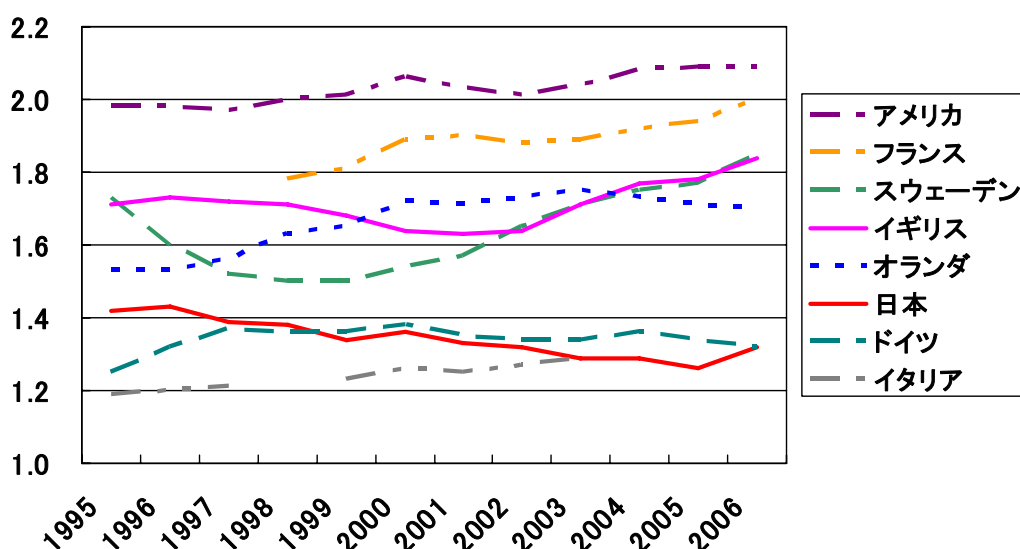
表 5 末子の年齢別女性の就労率の推移

Age of youngest child	2003	2006	2009
	% in employment	% in employment	% in employment
Less than 1 year	48.8%	53.9%	55.8%
1 to under 2 years	48.7%	50.0%	51.8%
2 to under 3 years	51.3%	54.6%	54.1%
3 to under 5 years	56.5%	58.1%	56.8%
5 to 10 years	68.0%	67.6%	66.9%
11 to 15 years	72.0%	71.0%	70.7%
16 to 18 years	66.9%	65.1%	62.5%
No dependent children	75.7%	76.3%	76.1%
All women	69.6%	70.0%	69.4%

(出所)BIS“Work and Families Act 2006 Evaluation Report” March 2010

また、英国では、WLB を少子化対策とは位置づけていないが、2000 年以降合計特殊出生率の上昇も確認されている。

図6 主要先進国における合計特殊出生率の推移



出所: Eurostat (Online) Site3-TGM table <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/> 2008.08,

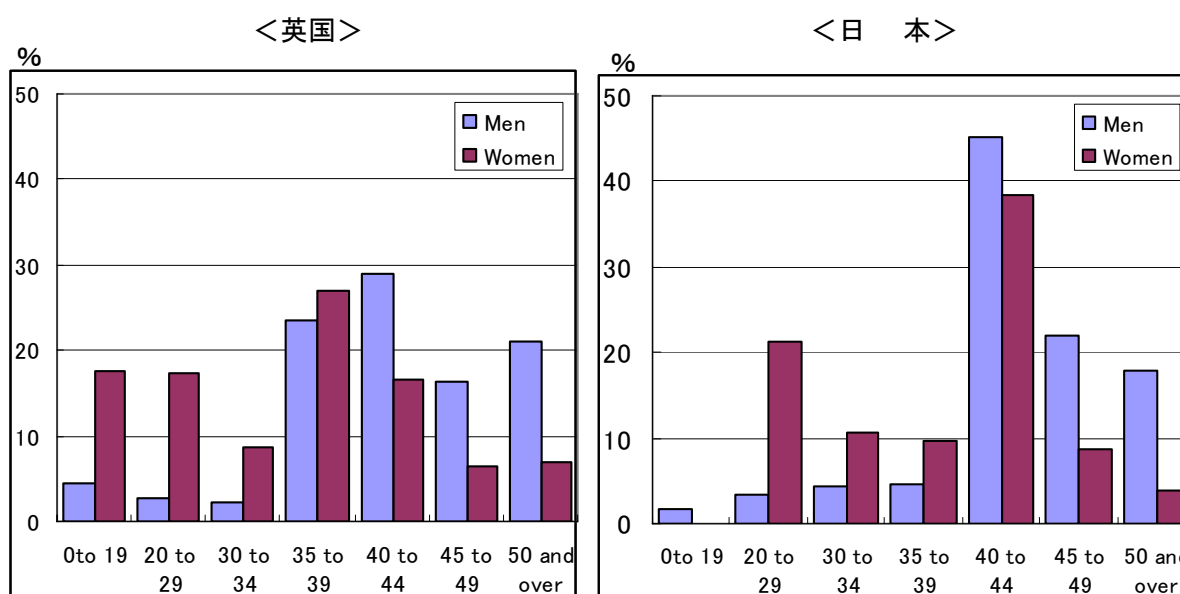
アメリカ: NCHS “National Center for Health Statistics” (Online) (1995-2003 年),

CIA “The World Factbook” <https://www.cia.gov/library/index.html> (2004-2006 年) 2008.08

日本: 平成 20 年版少子化白書

課題としては、インタビューで指摘されていた長時間労働の問題が残っている。男女別の労働時間の分布状況を日本と比較すると、日本ほどは極端ではないが、女性で短時間の割合が高く、男性では40時間を越える人の割合が高い。こうした長時間労働の問題と、男女の賃金格差・役割分業が残っていることとの間に密接な関係があるとみられる。

図7 英国と日本の就労時間分布(男女別) 2007年



(出所) OECD Family Database [www.oecd.org/els/social/family/database](http://www.oecd.org/els/social/family/database)

OECD-Social Policy Division-Directorate of Employment, Labour and Social Affairs

#### 4. 日本と英国における男女の働き方と施策の影響：個人アンケート調査より

国や企業のインタビュー調査からも WLB 施策の推進には、法や制度の導入のみならず、職場での運用上の工夫が重要であることが示された。日本においても、佐藤・武石【2010】は WLB 関連制度が職場で円滑に利用されるために働き方の効率化が不可欠で、職場マネジメントが重要であることを指摘している。

ここでは、経済産業研究所の研究プロジェクトで実施した国際比較アンケート調査（以下「アンケート調査」<sup>13</sup>という）の日英の個人調査を用いて、日英の働き方と職場環境の違いをみていく。特に、日英で共通して、「柔軟な働き方」を選択する権利に関する法律<sup>14</sup>が設定されている「子どものいる男女」の働き方や制度利用状況に着目する。

##### 4-1. 日本と英国における子どものいる男女の働き方

###### (1) 労働時間

日英の労働時間分布をみると、英国では「35 時間未満」の割合が高く、特に、性別で見ると、「女性の割合」で高く、さらに言えば、「子どものいる女性」の割合が高い。同じく英国は、「35-41 時間」の割合も高く、男性でも「41 時間まで」で 6 割弱を占める。一方日本の男性の「41 時間まで」の割合は 3 割弱と英国の半分程度の割合となっており、「60 時間以上」の割合も子どもの有無に関わらず約 1 割を占めており、英国男性の 2 倍以上の割合となっている。一方女性は、「35-41 時間」に集中しており、子どもの有無に関わらず 5 割以上を占める。ただし、英国女性と異なり、日本の女性は「35 時間未満」の割合は低い。

---

<sup>13</sup> アンケート調査の概要は以下のとおりである。

① 日本：個人調査

対象：従業員 100 人以上の企業約 10000 社を対象に人事部門から、各社 10 名程度のホワイトカラー職の正社員に調査協力を依頼してもらい実施。

方法：企業に対して、調査票を郵送し、回答者個人から直接郵送により返送。

有効回答：10,069 人 調査実施時期：2009 年 12 月-2010 年 1 月

② 英国：個人調査

対象：Toluna 社のモニターのうち、規模 250 人以上の民間企業に勤務するホワイトカラー正社員（permanent worker）。

方法：web 調査。 有効回答：979 人 調査実施時期：2010 年 7 月。

なお、本研究会では、本稿で用いた日英の個人調査以外にも、日本・英国・オランダ・スウェーデンの企業調査を実施している。

<sup>14</sup> 日本は「育児・介護休業法」により、子が 1 歳になるまでの休業と 3 歳までの短時間勤務、所定外労働免除等の働き方を利用できる権利が認められている。英国は、先に述べた Work and Families Act 2006 を指す。対象となる子の年齢や権利の強さ等は日英で異なる。

表 6 正社員の週当たり平均労働時間

	35時間未満	35-41時間	42-48時間	49-59時間	60時間以上	n
日本全体	4.8%	33.5%	31.7%	22.3%	7.7%	9485
男性	5.1%	24.2%	32.6%	27.7%	10.3%	6409
女性	4.2%	53.0%	30.0%	10.8%	2.0%	3002
子・配偶者有り	4.8%	28.3%	31.4%	26.0%	9.5%	4652
男性	4.6%	22.2%	32.5%	29.6%	11.1%	3880
女性	5.6%	59.0%	26.3%	7.7%	1.4%	771
イギリス全体	21.7%	49.8%	17.0%	7.8%	3.8%	979
男性	13.7%	47.8%	22.8%	11.4%	4.2%	473
女性	29.1%	51.8%	11.5%	4.3%	3.4%	506
子・配偶者有り	23.3%	44.9%	22.4%	7.1%	2.3%	437
男性	10.2%	43.9%	32.1%	10.6%	3.3%	246
女性	40.3%	46.1%	9.9%	2.6%	1.0%	191

出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

では、現在の労働時間について、日英それぞれの男女は、どのように考えているのだろうか。「現在の賃金を前提とした場合、労働時間を変えたいか」を聞いたところ、男女ともに、英国と比べて日本の方が「減らす」と答えた割合が高い。英国では男女ともに子どもの有無に関わらず「変えない」との回答が6割弱を占めており、比較的現在の労働時間を支持している割合が高いとみられる。「減らす」との答えは、日英とも「子どものいる女性」で回答割合が高い。

表7 現在の賃金を前提とした労働時間の選好

	増やす	変えない	減らす	わからない	無回答	n
日本全体	7.9%	49.0%	24.7%	17.7%	0.7%	10069
男性	8.6%	49.2%	24.1%	17.8%	0.4%	6708
女性	6.5%	49.2%	26.0%	17.6%	0.6%	3258
子・配偶者有り	7.4%	49.8%	26.1%	16.4%	0.3%	4869
男性	7.9%	49.8%	25.0%	17.0%	0.2%	4031
女性	4.8%	49.8%	31.4%	13.5%	0.5%	837
イギリス全体	11.5%	58.1%	15.7%	14.6%	—	979
男性	11.0%	59.2%	13.1%	16.7%	—	473
女性	12.1%	57.1%	18.2%	12.6%	—	506
子・配偶者有り	8.2%	57.0%	19.2%	15.6%	—	437
男性	8.1%	57.7%	15.0%	19.1%	—	246
女性	8.4%	56.0%	24.6%	11.0%	—	191

出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

さらに、現在の労働時間のカテゴリ別に働き方の変更希望を聞くと、日本では「35時間～48時間」働いている人は、子どもの有無に関わらず「変えない」との答えが5割以上を占める。英国でもこの「35時間から48時間」の間で働いている人は、「変えない」という回答が多い。しかし、「35時間未満」と「49時間以上」働いている人では、日英の回答傾向に違いがみられる。日本では、「35時間未満」と「49時間以上」働いている人は、共に「減らす」との回答割合が高くなっている。一方、英国では「49時間以上」と長く働いている人は時間を「減らす」ことを希望する割合が高いが、「35時間未満」と早く働いている人は「増やす」とことを希望する割合が高い。つまり、本来働き

たい時間よりも短く働いている人がいるということである。日本の場合は、何らかの事由で正社員としては比較的短い「35時間未満」という働き方をしている人が、実はさらに短く働くことを望んでいることがわかる。

表8 労働時間別 現在の賃金を前提とした労働時間の選好

	増やす	変えない	減らす	わからない	無回答	n
日本全体	8.0%	49.2%	24.8%	17.7%	0.2%	9411
35時間未満	7.5%	39.5%	33.6%	19.5%	0.0%	456
35-41時間	9.4%	54.6%	18.3%	17.3%	0.3%	3145
42-48時間	8.2%	54.5%	19.0%	18.1%	0.2%	2989
49時間以上	6.2%	39.3%	36.8%	17.5%	0.2%	2821
子・配偶者有り	7.4%	49.9%	26.2%	16.4%	0.1%	4651
35時間未満	6.3%	40.3%	38.5%	14.9%	0.0%	221
35-41時間	9.1%	55.8%	20.4%	14.5%	0.2%	1316
42-48時間	8.3%	55.9%	18.5%	17.2%	0.1%	1463
49時間以上	5.4%	41.2%	35.9%	17.5%	0.0%	1651
イギリス全体	11.5%	58.1%	15.7%	14.6%	—	979
35時間未満	23.6%	56.1%	7.5%	12.7%	—	212
35-41時間	9.0%	63.1%	13.5%	14.3%	—	488
42-48時間	6.6%	58.4%	18.7%	16.3%	—	166
49時間以上	7.1%	39.8%	36.3%	16.8%	—	113
子・配偶者有り	8.2%	57.0%	19.2%	15.6%	—	437
35時間未満	19.6%	61.8%	10.8%	7.8%	—	102
35-41時間	5.6%	56.6%	21.9%	15.8%	—	196
42-48時間	4.1%	61.2%	17.3%	17.3%	—	98
49時間以上	2.4%	36.6%	31.7%	29.3%	—	41

出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

では、仕事と生活の時間のバランス（WLB）に関する満足度にはどのような分布がみられるだろうか。日英を比較すると、男女や子どもの有無に関わらず、全般に英国の満足度が高い。日本は、「どちらともいえない」、「どちらかといえば不満」、「不満」などのネガティブな回答の割合が高い。日英ともに男女で比較すると、労働時間には差があるものの、WLBの満足度にはあまり差がみられない。

表9 仕事と生活の時間のバランスに関する満足度

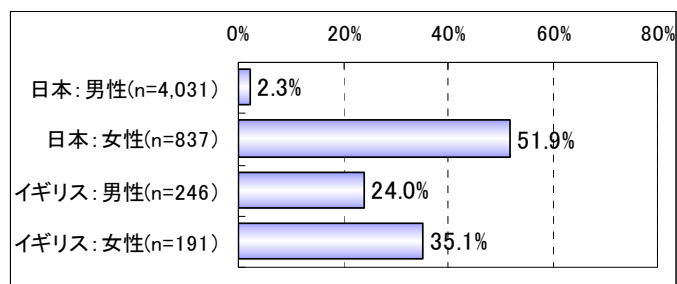
	満足している	どちらかとい えば満足して いる	どちらともい えない	どちらかとい えば不満	不満	無回答	n
日本全体	8.0%	28.0%	31.9%	20.7%	10.0%	1.4%	10069
男性	7.4%	27.7%	33.2%	20.9%	10.4%	0.3%	6708
女性	9.5%	29.2%	29.9%	20.9%	9.4%	1.0%	3258
子・配偶者有り	7.4%	26.7%	32.3%	22.2%	11.0%	0.5%	4869
男性	7.0%	27.3%	32.9%	21.6%	10.8%	0.3%	4031
女性	9.0%	23.7%	29.3%	25.0%	11.8%	1.3%	837
イギリス全体	21.0%	39.4%	14.6%	17.5%	7.5%	—	979
男性	19.9%	38.3%	16.5%	18.0%	7.4%	—	473
女性	22.1%	40.5%	12.8%	17.0%	7.5%	—	506
子・配偶者有り	19.5%	40.0%	15.3%	17.2%	8.0%	—	437
男性	17.1%	40.7%	15.9%	17.1%	9.3%	—	246
女性	22.5%	39.3%	14.7%	17.3%	6.3%	—	191

出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

## (2) 制度の利用状況

次に、WLBをはかるための制度の利用状況をみていく。子どもと配偶者のいる男女について、現在の企業での育児休業の利用経験を聞いた結果、日本は英国に比べて、男女の利用率に極端な差がある。女性の利用経験は多いが、男性の利用経験者が2.3%と少ない。英国は、男性24%、女性35.1%とあまり大きな差がみられない。

図8 子どものいる男女の育児休業制度利用経験



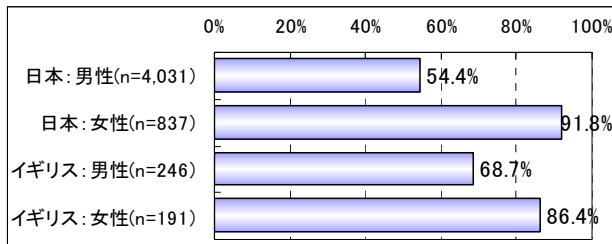
出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

この育児休業取得率の男女差の背景として、それぞれの配偶者の就業率と正社員比率をみると、日本の男性は、配偶者の就業率が英国の男性と比較して低く、正社員比率は約3割と英国との差がさらに大きくなっていることがわかる<sup>15</sup>。

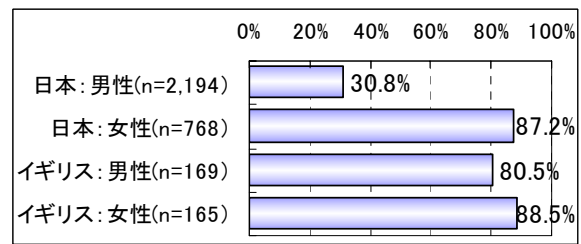
<sup>15</sup> 日本の育児休業法が施行されたのは1992年であり、英国の制度導入は1999年。

図9 【子ども・配偶者のいる男女】配偶者の働き方

<配偶者の就業率>



<配偶者の正社員比率>



注) 就業している人を100とする。

出所: 経済産業研究所「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する国際比較調査」(2010年実施)

日本においても、共働き世帯は増加している<sup>16</sup>ものの、英国と比較するとまだ就業割合が低く、特に結婚した女性が「正社員」として働く割合が低い。こうした状況から、日本では、夫婦で揃って育児休業を取得するというスタイルが定着していないことがみてとれる<sup>17</sup>。

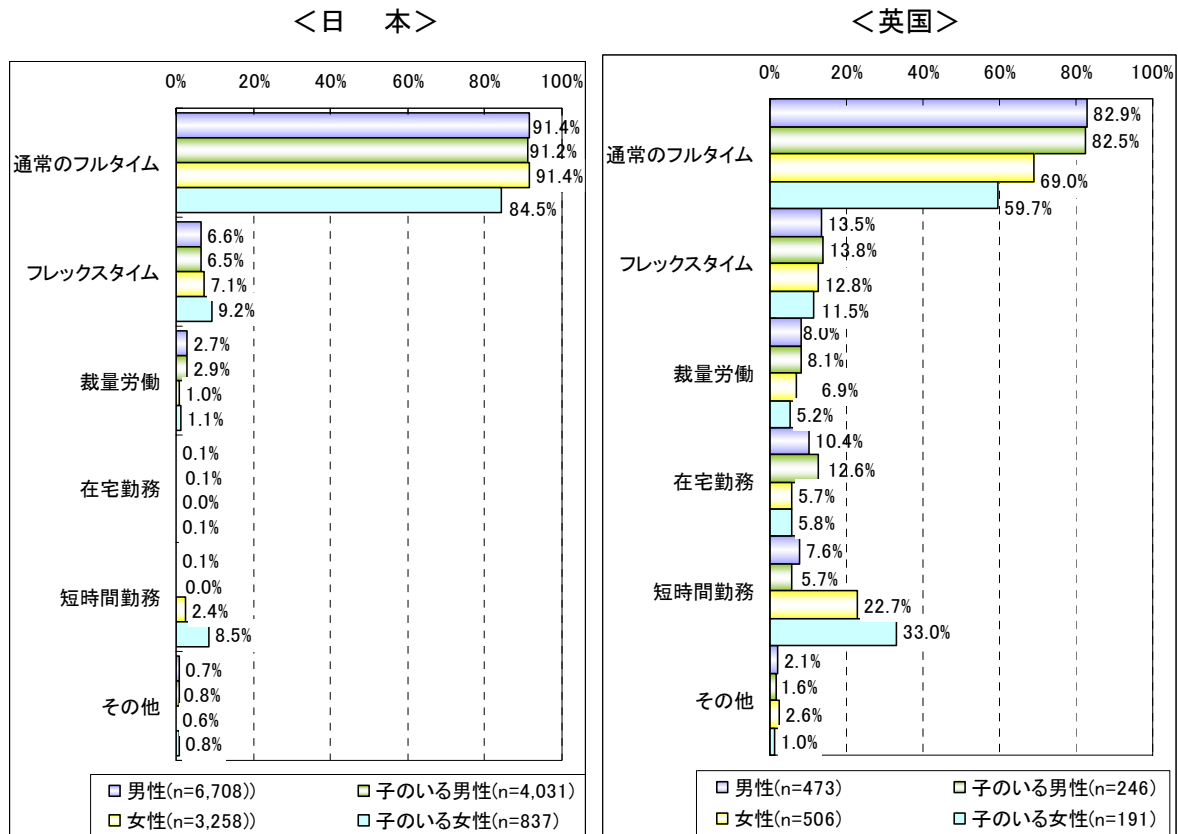
次に、現在どのような働き方をしているかを、通常のフルタイムと、それ以外の「柔軟な働き方」の選択肢について聞いたところ、日本では、男女ともに約9割が「通常のフルタイム」で働いている。この男性のうち、「子どものいる男性」についても9割が「通常のフルタイム」勤務をしており、「子どものいる女性」でも8割以上が「通常のフルタイム」勤務である。他の働き方としては、フレックスタイムが6%~9%で男女ともにわずかながら選択をしている。短時間勤務は、ほとんどが子どものいる女性であり、子どものいる正社員の女性の8.5%が短時間勤務を利用している。他の働き方については、ほとんど利用されていない状況で、全般にみると、ほとんどが「通常のフルタイム」という硬直的な働き方に留まっていることがわかる。一方、英国をみると、男性は子どもの有無に関わらず「通常の働き方」が8割強と高い割合だが、女性は7割程度、そのうちの「子どものいる女性」は6割と、「通常のフルタイム」の割合がやや低くなっている。「子どものいる女性」では、「通常のフルタイム」以外の働き方としては「短時間勤務」の利用割合が高く、3割を超えている。男性の「柔軟な働き方」の選択肢としては、フレックスタイムと在宅勤務が共に1割を超えている。在宅勤務は、女性の利用割合が低いが、フレックスタイムの利用は男女にあまり差がない。

このように、現在の働き方の分布をみると、英国の方が、日本よりも「通常のフルタイム」以外の働き方の選択肢が実際に利用されていることがわかる。

<sup>16</sup> 総務省「労働力調査」によれば、「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」と「雇用者の共働き世帯」の数は、平成9年調査以降、「共働き世帯」が多くなっており、その差はさらに広がる傾向にある。

<sup>17</sup> 育児・介護休業法では、かつては配偶者が専業主婦(夫)であるか、育児休業中であるなどの場合、労使協定により雇用主は「育児休業申請」を拒否できる内容となっていたが、平成21年の改正により、労使協定による除外は禁止となった。

図10 現在の働き方(複数回答)



出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

### (3) 働き方とキャリア意識

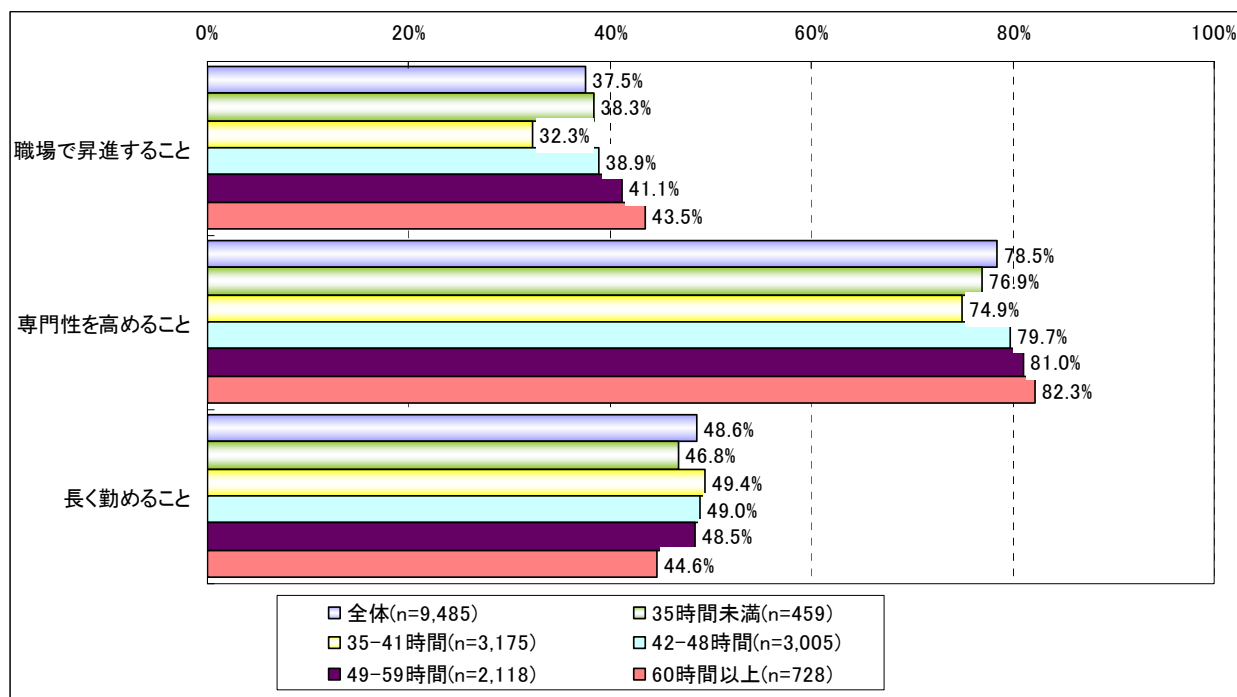
柔軟な働き方の選択肢の中でも、英国でもっとも多く利用されているのは、短時間勤務制度である。日本においても、育児・介護休業法の改正により、2010年6月から3歳未満の子を持つ労働者の短時間勤務制度利用を可能とすることが企業に義務づけられたことから、今後急速に利用が拡大することが見込まれる。一方で、短時間勤務の利用は、他の「柔軟な働き方」の選択肢であるフレックスタイムや在宅勤務制度と異なり、子育て期の女性にニーズが偏っており、利用率の男女差が比較的大きい。英国の企業や労働者組合へのインタビュー調査では、長期にわたり短時間で働く女性のモチベーションの低下や昇進・昇格の遅れ、ひいてはこの制度利用が男女賃金格差の解消につながらないことなどへの懸念が示された。日本企業においても、短時間勤務がこれまでのホワイトカラー正社員の働き方と大きく異なることから、期待役割に応じたレベルの仕事ができないことで、短時間勤務者の長期的なキャリアや仕事に対する意欲の低下が懸念されている<sup>18</sup>。

ここでは、キャリア形成に関わる3つの課題「昇進意欲（職場で昇進することについて）」、「専門性向上（仕事に関する専門性を高めること）」、「就業継続（今の職場に長く勤めること）」の重視度について、それぞれ現在の労働時間との関係をみている。

<sup>18</sup> 短時間勤務の職場での運用課題については、三菱UFJリサーチ&コンサルティング【2010】に詳しい。

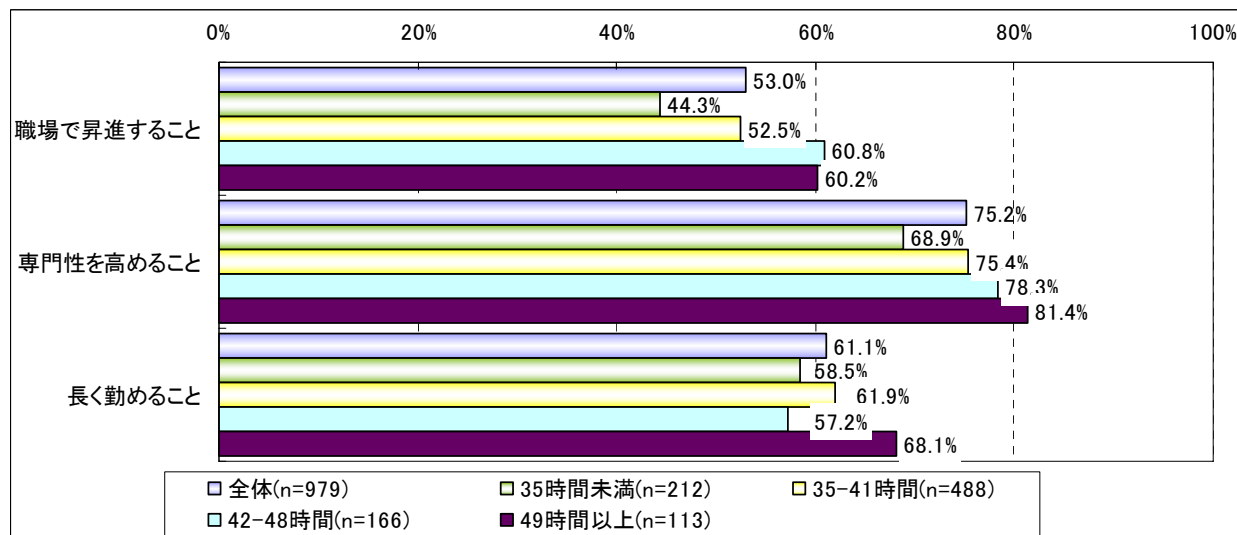


図11 労働時間別キャリア形成意識(昇進・専門性・就業継続):日本



出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

図12 労働時間別キャリア形成意識(昇進・専門性・就業継続の重視度):英国



出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

英国では、「職場で昇進すること」と「専門性を高めること」については、労働時間の長い人ほどキャリア形成課題の重視度も高くなっている。日本でも、35時間以上では、労働時間の長い人ほど重視度も高くなっている。また、日英とも「長く勤めること」については、労働時間との関係がみられない。しかし、労働時間とキャリア形成意識との関係は、昇進意識や専門性志向もともと低い人が長く働いているのか、従来の昇進モデルと異なる働き方を選択することで、能力発揮や効率的な業務遂行ができないために低くなってしまおうのかは定かでない。長く働くことを選択する理由についても、

育児期の短時間勤務のようにワークライフコンフリクトの解消のために一時的に短い働き方を選択せざるを得ない場合と、恒常的に短い働き方を選択する場合とは大きく異なると考えられる。本研究では、子どものいる女性短時間勤務者のキャリア形成意識と、個人属性や職場環境との関係について検討したが、特に日本において、まだ制度利用者が少ないことから、有意な結果は得られなかった。今後の検討課題としたい。

#### 4-2. 「柔軟な働き方」を可能とする職場環境

職場において、短時間勤務をはじめとする「柔軟な働き方」を可能とし、同時に職場の生産性を維持するためには、単に制度を導入するだけではなく、職場運営のための工夫が必要であることが指摘されている。東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト【2009】では、WLB 満足度を高めることが職場の生産性を上げる訳ではなく、「WLB 満足度を高める『業務裁量性』、『効率的な業務管理』、『女性活躍の風土<sup>19</sup>』さらに『上司との良好なコミュニケーション』の改善に取り組むことが、同時に、『仕事の生産性（自分自身に関する評価）』を高める可能性が高い」ことが指摘されている。

では、日本よりも多く「柔軟な働き方」が選択されている英国では、どのような職場環境が、「柔軟な働き方」と「職場の生産性」をWINWINの関係としているのであろうか。また、英国のWLB取組の先進企業へのインタビュー調査では、「柔軟な働き方」を定着させる中で、「企業のマネジメント文化が変わった」という指摘がなされていた。一方、日本の企業においては、制度導入が義務づけられた短時間勤務を中心に、「柔軟な働き方」の職場での運用は「難しい」という管理職の意見が多く聴かれる。しかしながら、日本においても、これまでのマネジメントの考え方のままで「問題なく運営できている」という管理職もいる。

本稿では、「短時間勤務の運用の容易さ」と「職場の生産性」に対して、どのような職場や上司がプラスに作用するのかを計量的に分析する。

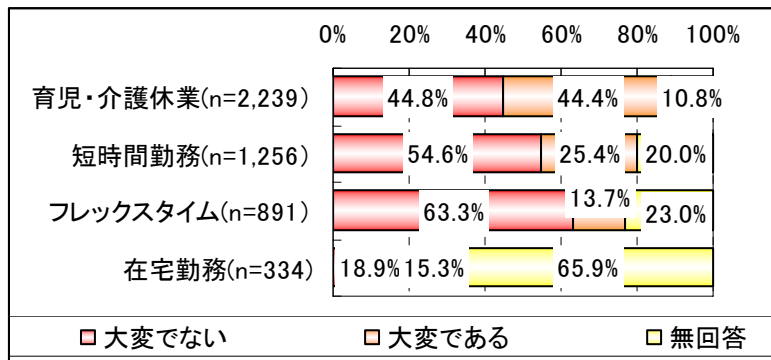
まず、「柔軟な働き方」の主な選択肢である「育児・介護休業」、「短時間勤務」、「フレックスタイム制度」、「在宅勤務」について、運用の大変さに対する回答傾向をみる。日本では、「育児・介護休業」がもっとも「大変である」という回答割合が高く、ついで「短時間勤務」で高い。ただし、この設問は、職場で制度を導入していると回答した人を対象としており、日本については、「育児・介護休業」とその他の制度の回答者数に大きな違いがあることに注意が必要である。「育児・介護休業」について答えている人の中には、職場で他の制度が導入されていないため、他の制度と比較しての回答ではない。また、逆に「短時間勤務」や「フレックスタイム制度」について回答している人の職場には、育児・介護休業制度に加えて、他の制度が導入されていることから、先進的な職場である可能性がある。在宅勤務については、「無回答」の割合が高く、制度は導入されているものの利用者や利用できる職場が限られるなど、一般の従業員からは運用状況がよくわからない状態である可能性がある。

---

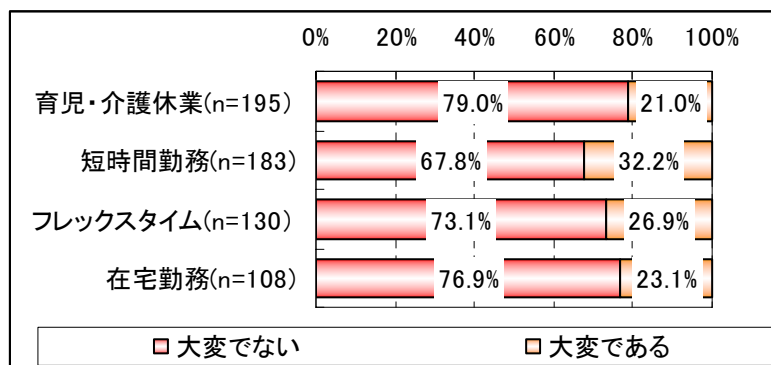
19 「女性活躍の風土」勤め先の女性活躍の程度に関して「女性が活躍する上での生涯は

図 13 「柔軟な働き方」別運用の大変さ

<日本>



<英国>



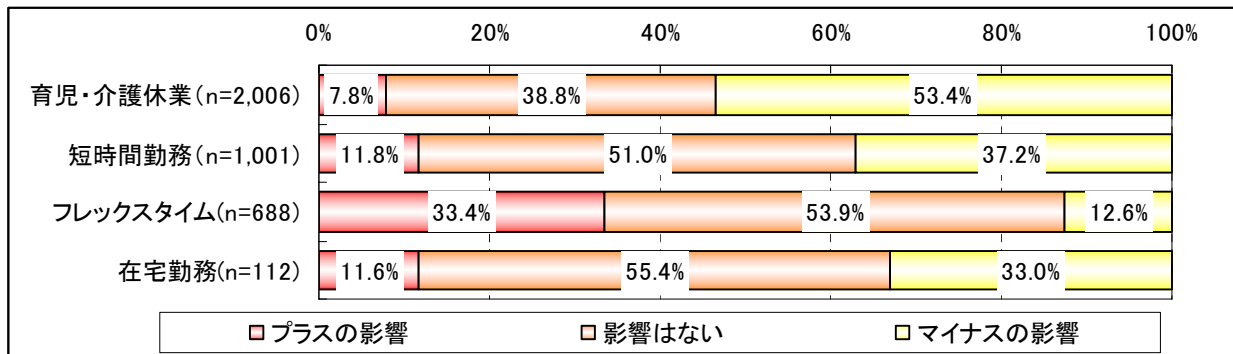
出所：経済産業研究所「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（2010年実施）

英国については、4つの制度間の回答傾向に、日本ほどのばらつきはない。また、回答者数に大きな差がないことから、導入企業の割合にも大きな差のないことがうかがえる。全般に、日本と比較して「大変でない」との回答割合が高いが、短時間勤務については、わずかな差ではあるが「大変である」という回答が多くなっている。

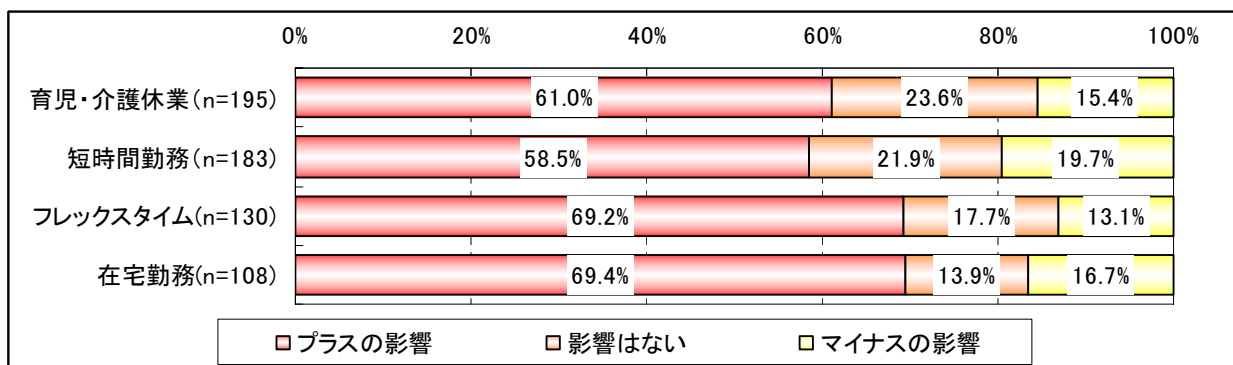
次に、生産性に与える影響について回答傾向をみると、「育児・介護休業」、「短時間勤務」、「フレックスタイム制度」について、職場に与える影響として「プラスの影響」という回答が少なく「マイナスの影響」という回答割合が高い。日本では、「フレックスタイム制度」については「プラスの影響」との回答割合が3割強とやや高い。一方、英国については、いずれの制度においても、「プラスの影響」との回答割合が6割前後となっており、日本と比較して高い。働き方の中では、「短時間勤務」がわずかではあるが、「プラスの影響」という回答割合が低く、「マイナスの影響」という回答割合が高い。

図 14 「柔軟な働き方」別生産性に与える影響

<日本>



<英国>



このように英国と日本を比較した時に、英国の方が「柔軟な働き方」について、「運用が容易」と考える人や職場の生産性に「プラスの影響」を与えると考える人が多い。先に紹介した BERR【2007】では、導入している取組の数が多い（取組に積極的）な企業ほど、取組にポジティブな評価を与えているとの結果からも、「柔軟な働き方」の利用が進んでいる英国の方が、取組にポジティブな評価をしている人が多い可能性がある。

中でも、短時間勤務は運用が大変であり生産性にマイナスの影響を与えると考える人が比較的多い制度であるが、どのような職場や上司が、この短時間勤務の運営を「容易」とし、「生産性にプラスの影響」を与えることに作用するのであろうか。

職場の特徴を示す目的で、アンケート調査の3間に設定された下表の31の項目を主成分分析により集約し、6つの分類軸を得た。①支援的上司（業務量や重要な業務が特定の部下に偏らない、部下の育成に熱心、部下のWLBに配慮等10項目）、②業務多忙・折衝有（締め切りや納期の余裕がない、仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる等6項目）、③代替可能・公正（同僚間のコミュニケーションは良好、仕事のノウハウを教えあう、性別に関わりなく能力を発揮できる等5項目）、④業務・能力明確（職務遂行に必要な能力が明確等3項目）、⑤付き合い多（周りの人が残っていると退社しにくい等2項目）、⑥裁量度低（仕事の手順を自分で決めることができない<sup>20</sup>、他と連携して行う仕事の2項目）である。

<sup>20</sup> 「仕事の手順を自分で決めることができる」はマイナス指標であったため、後で説明変数として2項目をまとめる際は、データの向きを反転させている。

表 10 職場環境についての主成分分析

	第 1 主成分	第 2 主成分	第 3 主成分	第 4 主成分	第 5 主成分	第 6 主成分
a) 仕事量が多い	.038	<b>.763</b>	-.076	.041	.003	.135
b) 締め切りや納期の余裕がない	.043	<b>.751</b>	.026	.175	-.034	.016
c) 担当業務の内容は明確化されている	.299	-.060	.114	<b>.752</b>	.087	.108
d) 仕事の手順を自分で決めることができる	.141	.334	.121	.204	.235	<b>-.628</b>
e) 職務遂行に必要な能力（知識・技能要件）が明確である	.191	.204	.149	<b>.770</b>	-.019	.017
f) 自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ	.016	.368	.183	<b>.538</b>	-.093	-.078
g) 自分の仕事は他と連携して行うものである	.090	.211	.170	.333	.106	<b>.550</b>
h) 他部署との折衝が必要な場合が多い	.060	<b>.665</b>	.056	.075	.114	-.143
i) 仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる	.022	<b>.593</b>	.001	.005	.317	-.167
j) 突発的な業務が生じることが頻繁にある	-.036	<b>.739</b>	.089	.002	.035	.054
a) 急な仕事に対応することが自分の評価につながる	.265	<b>.505</b>	.184	.088	.033	.154
b) 残業や休日出勤に応じる人が高く評価される	.489	.127	.132	-.072	.292	.104
(c) 上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している	<b>.814</b>	-.016	.172	.135	.107	-.002
(d) 上司は、部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解した上で、時間をかけて目標等を設定し業務を配分している	<b>.826</b>	.032	.150	.126	.135	-.026
(e) 上司は、業務の進捗を適切なタイミングで確認している	<b>.761</b>	.105	.069	.097	.105	.142
(f) 上司は、評価結果を納得がいくようにきちんとフィードバックしてくれる	<b>.843</b>	.047	.150	.088	.013	.026
(g) 上司は、部下の育成に熱心である	<b>.794</b>	.050	.170	.169	.051	.007
(h) 上司と部下のコミュニケーションはよくとれている	<b>.850</b>	.053	.202	.059	.006	-.016
(i) 上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している	<b>.806</b>	.041	.191	.095	.005	.019
(j) 上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている	<b>.831</b>	-.016	.138	.100	.072	-.012
(k) 上司は、部下の仕事以外の生活や家庭のことに配慮している	<b>.743</b>	.041	.281	.052	-.029	-.099
(l) 上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている	<b>.664</b>	.071	.323	.043	-.123	-.059
(a) 仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい	.032	.116	-.099	.016	<b>.818</b>	.048
(b) 効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる	-.083	.343	-.024	-.171	.486	.486
(c) 所定の労働時間内で仕事を終わようとする雰囲気がある	.139	-.003	.419	.151	.123	.354
(d) 職場の同僚間のコミュニケーションは良好である	.396	.045	<b>.703</b>	.056	.041	.028
(e) 日常的に仕事が終わってから職場の人と飲みに行くことが多い	.242	.049	.249	.052	<b>.636</b>	-.066
(f) 職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある	.367	.055	<b>.710</b>	.101	.058	.038
(g) 職場のメンバーの仕事を替わることができる人が職場にいる	.138	.007	<b>.556</b>	.199	.057	.386
(h) 性別にかかわらず能力を発揮できる	.361	.170	<b>.581</b>	.128	-.074	-.042
(i) 性別や役職に関係なく育児や介護など家庭の事情で仕事を休むことは当たり前という雰囲気がある	.379	.065	<b>.585</b>	.093	.029	-.247
固有値	7.462	3.293	2.803	1.891	1.689	1.438
寄与率	24.070	10.622	9.043	6.100	5.448	4.639
累積寄与率	24.070	34.692	43.735	49.835	55.282	59.921
因子抽出法: 主成分分析 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法						
注) 値は主成分負荷量。絶対値0.5以上のものを太字にした						

上記でまとめた職場環境と、「柔軟な働き方」に関する制度の導入状況、制度利用者の有無、自社のWLB取組に対する評価、労働時間を説明変数として、「短時間勤務の運用の容易さ」、「生産性へのプラスの影響」を支持する要因を分析する。なお、職場環境については、英国のデータで行った主成分分析で集約された項目を用いて、日本のデータでも同じく6つの分類軸を作成している<sup>21</sup>。

なお、制度の導入と利用については、関連の強い項目であるため、モデルを1と2に分け、モデル1では、短時間勤務以外の「柔軟な働き方」である「フレックスタイム制度」と「在宅勤務制度」の制度の有無を投入した。モデル2では、制度導入のかわりに、「育児・介護休業」を含む4つの制度の利用者が実際に職場にいるかどうかを変数として投入している。

<sup>21</sup> 日本のデータでも主成分分析を行った結果、3つの主成分に集約された。英国の結果の方が多様な側面を捉えられるため、英国の分類軸を用いて、日本の分析も行った。

表 11 短時間勤務の運用に関する職場の要因分析: 英国

イギリス	モデル1				モデル2			
	短時間運用容易さ 大変でない=1 大変である=0		短時間職場の生産 性への影響 プラスの影響=1 それ以外=0		短時間運用容易さ 大変でない=1 大変である=0		短時間職場の生産 性への影響 プラスの影響=1 それ以外=0	
<b>1. 職場環境</b>								
支援的上司	.064		.914 ***		-.003		.945 ***	
業務多忙・折衝有	-2.327 ***		-.252		-2.522 ***		-.374	
代替可能・公正	.506		-.393		.514		-.473	
業務・能力明瞭	1.067 ***		.469		1.224 ***		.672 **	
付き合い多	.255 **		.352 ***		.289 ***		.354 ***	
裁量度低	.047		.168		-.125		.046	
<b>2-1. 柔軟な働き方の制度</b>								
フレックスタイム制度ありD	.986 ***		.759 ***		—	—	—	—
在宅勤務制度ありD	.247 *		.058		—	—	—	—
<b>2-2. 柔軟な働き方の利用</b>								
育児介護休業利用ありD	—	—	—	—	-.029		.081	
短時間勤務制度利用ありD	—	—	—	—	.894 ***		1.025 ***	
フレックスタイム制度利用ありD	—	—	—	—	.940 ***		.758 ***	
在宅勤務制度利用ありD	—	—	—	—	-.124		.201	
<b>3. 会社のWLB取組</b>	.781 ***		.733 ***		.811 ***		.664 ***	
<b>4. 労働時間</b>	-.041 ***		-.022 ***		-.036 ***		-.016 ***	

注) コントロール変数として、企業属性（業種・規模）、個人属性（性別・年齢・子や配偶者の有無・役職）に関する変数を投入して推計している。

有意水準：\*\*\*P<.01, \*\*<.05, +<.10

表 11 が英国の結果であるが、短時間勤務運用の容易さについては、モデル1では、職場環境のうち、「業務多忙で折衝が必要である」ことがマイナスの影響を及ぼしている。また、「業務や必要な能力が明瞭」、「付き合いの多さ」についてはプラスとなっている。「柔軟な働き方」の制度としては、特に「フレックスタイム制度」があることがプラスとなっている。会社のWLB取組に対する評価（他社に比べて進んでいる）もプラスであり、労働時間の長さはマイナス要因となっている。モデル2でも、職場環境については、「業務多忙で折衝が必要である」ことがプラスであり、制度の利用については、「短時間勤務制度」と「フレックスタイム制度」の利用者が実際にいることがプラスとなっている。その他、会社のWLB取組や労働時間についても、モデル1と同様の結果となっている。

次に、日本についてみると、短時間勤務制運用の容易さについては、モデル1では、「業務多忙で折衝が多いこと」、「付き合いの多さ」、「裁量度の低さ」がいずれもマイナスとなっている。

表 12 短時間勤務の運用に関する職場の要因分析: 日本

日本	モデル1				モデル2			
	短時間運用容易さ 大変でない=1 大変である=0		短時間職場の生産 性への影響 プラスの影響=1 それ以外=0		短時間運用容易さ 大変でない=1 大変である=0		短時間職場の生産 性への影響 プラスの影響=1 それ以外=0	
<b>1. 職場環境</b>								
支援的上司	.010		.172 **		.363		-.411	
業務多忙・折衝有	-.260 ***		.020		-.620 **		-1.312 ***	
代替可能・公正	.122 **		.177 **		.232		1.052 ***	
業務・能力明瞭	.211 ***		-.137		.653 ***		.555	
付き合い多	-.494 ***		-.014		-1.257 ***		-1.254 *	
裁量度低	-.241 ***		.131		-.268		.757 **	
<b>2-1. 柔軟な働き方の制度</b>								
フレックスタイム制度ありD	.209 ***		.272 ***		— —		— —	
在宅勤務制度ありD	-.204 **		.359 ***		— —		— —	
<b>2-2. 柔軟な働き方の利用</b>								
育児介護休業利用ありD	— —		— —		-.358		-.295	
短時間勤務制度利用ありD	— —		— —		.251		.223	
フレックスタイム制度利用ありD	— —		— —		1.392 ***		-.057	
在宅勤務制度利用ありD	— —		— —		-.262		.313	
<b>3. 会社のWLB取組</b>								
	.332 ***		.160 *		-.115		-.145	
<b>4. 労働時間</b>								
	-.011 ***		-.006		-.002		.033 **	

注) コントロール変数として、企業属性（業種・規模）、個人属性（性別・年齢・子や配偶者の有無・役職）に関する変数を投入して推計している。

有意水準：\*\*\*P<.01, \*\*<.05, +<.10

英国では、「付き合いの多さ」はプラスの影響を及ぼしていた。自分の仕事が終わっても周りの人が残っていると帰りにくいといういわゆる「付き合い残業」は、日本においては、しばしば長時間残業の課題として指摘されているところであり、職場のメンバーと飲みに行くことが多いということも、男性を中心に帰宅時間が遅くなることや女性社員が情報から阻害される要因としても課題視されるテーマである。英国の分析で、「付き合いの多さ」がプラスの影響となったのは、職場のメンバーと飲みに行くことや、周りの人の帰宅を気にすることの「多さ」について、通常はどの程度こうしたことが職場で行われているか、というレベル感に日英の違いがあり、「職場の付き合い」に対するイメージが大きく異なるのではないかと考えられる。通常、職場のメンバーと付き合うことがなかったり、周りの人の残業を気にしない、ということが当たり前の社会では、そうしたことがある職場は、職場内の人間関係が良好であるという意味合いに捉えられる可能性がある。短時間勤務の運用においても、制度利用者のサポートや置かれている状況に理解のある職場である可能性がある。一方、こうしたことが頻繁にある社会では、飲みに行くことが少ない職場や周りの人の残業を気にせずに帰れることが、仕事の効率や各自の生活時間を確保することに有用である、ということになる。短時間勤務の運用においても、制度利用者に先に帰ることについて気兼ねがあったり、頻繁にある職場内の付き合いから阻害されることで、コミュニケーション不足に陥る可能性が高くなる。

また、「裁量度の低さ」についても、日英で逆の結果となった。仕事の手順を自分で決めることができないことや、他と連携して行う仕事であることは、日本ではまさに仕事の進め方における裁量がなく、自分の仕事をマネジメントしにくい要因として課題視されるが、仕事の手順を自分で決められないということは、業務内容や手順が明確化されていることの裏返しとも捉えられ、そのように

捉えると、仕事を効率的に進めている職場というイメージになる。他と連携して行う仕事であることも、連携の意味の捉え方により、サポートしあえる職場というイメージで捉えられる可能性もある。業務や必要な能力が明瞭であることは、英国と同様日本でもプラスであり、業務や必要な能力が明確化された上で、どのような裁量が必要であるか、今後詳細な調査が必要であろう。「代替可能・公正（仕事の代替が可能で公正である・性別にかかわらず能力発揮機会がある）」ことは、英国では説明力がなかったが、日本では、プラスの影響となっている。これらについても、一般的にどの程度当たり前のことであるか、という認識が日英で異なっているためと考えられる。日本のホワイトカラーにおいては、仕事の代替可能性が低く、いまだに性別による能力発揮機会に大きな差があるため、こうした項目が効いてくるのではないかと。「柔軟な働き方」の制度については、フレックスタイム制度があることはプラスとなっているが、在宅勤務制度があることはマイナスとなっている。在宅勤務制度の導入割合や利用率は、日本ではまだ極めて少ないが、企業の取組事例としては、短時間勤務と在宅勤務との併用でうまく運用されている例もあることから、この結果については、今後、さらに検討が必要である。会社のWLB取組についてはプラスであり、労働時間の長さはマイナスである点は、英国の結果と同様である。

モデル2については、制度の有無ではなく、実際に制度の利用者がいるかということの説明変数に入れているが、日本の場合は、フレックスタイム制度の利用のみがプラスになっており、短時間勤務の利用については、関係がみられなかった。日本では、まだ短時間勤務制度の利用者が少ないことや、子育て期の女性に限られていることが影響しているのではないかと。制度の有無については、日本でも、制度を導入していることを従業員が知っている職場は先進的なレベルであるという意味で、効果がみられたのではないかと考えられる。制度の利用者の有無については、実際に日本よりは多くの利用者がいてすでに運用がうまくいっている職場のある英国と、実際の利用者が増えてきたことで運用課題が多く発見されるようになってきたところである日本との差が出ているとも考えられる。

職場の生産性への影響については、支援的な上司がいることと、代替可能で公正であることがプラスとなっている。短時間勤務を含めた「柔軟な働き方」の部下をマネジメントして生産性をあげるためには上司のマネジメント能力が重要であるとみられる。また、日頃から互いの仕事内容を把握していることや、技術的にも代替しあえる関係が作られている（多能工化）ことは、職場内のサポートに必要な取組として、日本においてもWLBに先進的に取り組む企業で行われていることである。制度導入については、フレックスタイム制度と在宅勤務制度の導入がいずれもプラスとなっている。英国の企業インタビュー調査では、しばしば、「柔軟な働き方」で生産性をあげる方策として在宅勤務の有用性が指摘されたが、日本においても、短時間勤務制度はどうしても一人あたりの生産性が落ちるというイメージだが、フルタイムで両立をはかる方策であるフレックスタイムや在宅勤務制度が導入されていることは、短時間勤務からフルタイムへの復帰を容易にすると考えられることから、職場の生産性向上に有用な取組とみなされる可能性がある。会社のWLB取組が進んでいるという評価も短時間勤務の職場の生産性への影響としてプラスとなっている。日本については、モデル2では、いずれの「柔軟な働き方」についても、実際に利用者がいることの効果が確認できなかった。ただし、このモデルを実際に制度の利用者がいるかどうかをコントロールした結果としてみると、職場環境について、モデル1よりも明確な傾向がみられる。業務が多忙で折衝があることはマイナスであり、代替可能で公正であることはプラスである。付き合いの多さはマイナスとなっている。裁量度の低さは、プラスとなっており、英国と同じ傾向がみられる。ただし、このモデルでは、労働時間の長さがプラスの影響となっており、この点は検討が必要である。



## 5. 日本への示唆

英国のWLB施策と日英の働き方や職場環境の違い、「柔軟な働き方」の運用課題等を見てきた。ここから、日本のWLB施策推進に対して、どのような示唆が読み取れるだろうか。

英国の国における施策については、まず、2000年の取組スタート意向の3回にわたる大規模の実態調査を踏まえた政策評価を実施している点が注目される。企業における取組の進捗状況の確認と共に、社会政策としてのWLBの効果についても検証が行われている。近年は、予算の関係で大規模な調査が行われていないため、法律の改正や景気後退の影響が把握されていないことが課題視されているが、こうした進捗確認や政策評価が日本においても必要であろう。日本では、近年、WLBの企業における生産性への影響に関心があつまりがちであるが、社会政策としての目的である男女共同参画社会の実現や、働くことと子どもを持つことなど多様な生き方を両立させることに有用な施策となっているかを検証していく必要がある。内閣府のWLB憲章や行動計画で示されている数値目標や、働くことと子どもを産み育てる環境の両立指標としての合計特殊出生率の推移にも引き続き注目する必要がある。先の述べたとおり、英国では、WLBは少子化対策と位置づけられてはいないが、2000年以降出生率が回復してきていることは認められている。

英国では、日本でいう少子化対策はないが、政策がスタートした当初から、子どもの育つ環境という視点からWLB施策が位置づけられている。日本においても、社会環境の変化を捉えるときに、単に出生率といった量的な変化にのみ注目するのではなく、子どもを含めた家族の質的な生活の変化にも着目すべきであろう。さらに、日本でも英国でも、保育等の子育て支援環境の整備とWLB施策を平行して進めてきた。ただし、日本では、保育の量的な整備がニーズの拡大に追いつかない状況が続いており、待機児問題が深刻化している。子育て支援環境整備に投じられる予算が伸びていないために、量的な拡大に引き換えて、保育の質的な環境の悪化も懸念されている。英国では、量的な拡大と同時に質の向上が目標とされており、質の向上については、民営化という手法に全面的に負うのではなく、保育従事者の教育や処遇改善を通じたレベルの向上や、環境整備への予算投入等が行われている。日本においては、企業の取組が進む中で、例えば、育児休業は取得できても、復帰時に保育所に入れないために復帰をあきらめたり、年度初めの入所に合わせて復帰時期を極端に早めたりするという問題が起こっている。働き方の改善という意味でのWLB施策と子育てや介護などの社会サービス環境の整備は、同時に進める必要がある。これまでは、長時間労働や育児休業がとりにくいといった企業のWLB取組の遅れが、他の欧米諸国には例をみない長時間保育や夜間保育、0歳児の施設保育などのニーズを生み出し、社会的にも大きなコストとなり、通常の保育所はあっても両立ができないといった問題を引き起こしてきた。今後、このまま保育不足状態が続けば、充実してきた企業の取組にもかかわらず、例えば、育児休業は1年取れるにも関わらず、子が1歳になると保育所に入れないために0歳児のうちに無理に復帰することや、復帰を断念するなど、企業の取組の効果を打ち消してしまう可能性がある。また、短時間勤務制度が普及してきても、短時間勤務では保育所入所の優先順位が低くなってしまうために、制度を利用せず無理にフルタイムで復帰して、両立が困難になる可能性もある。また、こうした状態は、企業のWLB取組の効果を低めるだけではなく、0歳児保育や長時間保育などのニーズとなって、子育て環境整備負担にもはねかえってくる。WLB施策と地域の子育て支援環境整備を車の両輪として、うまくかみ合うように進めていくことが必要である。今後は、介護についても企業のWLB施策が進められるとみられるが、地域における介護環境整備との

兼ね合いにも注目する必要がある。介護休業は、法定で93日間であり、制度利用者が自ら介護をするためには、十分な期間とはいえない。介護休業は、介護と仕事との両立のための環境整備の期間と捉え、地域や親族間で介護体制を整える必要があるが、この際、介護資源が乏しいと、休業からの復帰やその後の両立が困難となる。休業ではなく、短時間や短日勤務、フレックスタイム、在宅勤務等の「柔軟な働き方」を活用して、仕事と介護の両立をはかるために必要な介護支援環境整備についても検討される必要があろう。

また、英国のWLB施策は、日本と同様法的な対応は、子育てや介護ニーズに対応しているものの、企業の取組としては、事由を問わず、全従業員を対象とした取組に拡大されていた。英国で行われたWLBの政策評価においても、制度利用が子どものいる人や介護者に限らないことが指摘されている<sup>22</sup>。日本においても、WLB憲章等において、すべての人を対象とした取組であることの必要性が強調されてきたが、近年、法的な対応として、育児・介護休業法の改正が進み、子どもを持つ労働者の権利の強調や、企業の運用における罰則規定が強調されてきたことにより、再び、子育てや介護など特別な事由を持った人に限った対応に注目が集まってきている。対象層が限定されることは、不公平感が強調されるのみならず、短時間勤務の運用を容易にしたり、短時間勤務を職場の生産性に対してプラスに運用するための職場環境の見直し（業務・能力の明確化、多能工化や仕事の見える化による仕事の代替可能性の向上、上司のマネジメント力向上など）などの職場取組が後手にまわることにもつながる。

育児休業や短時間勤務の利用が企業に義務づけられる一方で、こうした職場環境が見直されないままであると、短時間勤務者が職場の中で効率的に働けない存在となり、職場環境そのものではなく、短時間勤務の制度利用者に問題があるかのように誤認されてしまうことにつながる。長時間残業が恒常化している職場や、契約社員やパートタイム・アルバイトなどいわゆる非正社員が正社員と同じ仕事を違う処遇で行っている職場、年功賃金が残っている職場などでも、短時間勤務制度は、評価・処遇を含めた合理的な運用が困難となる。こうした問題は、日本の企業内に依然として多く残っている。2010年の改正法施行以来、急速に短時間勤務の増えた職場では、短時間勤務の運用の困難さや生産性に与えるマイナスの影響、短時間勤務利用者のキャリア意識の低さなどが多く指摘されているが、個々の企業の事情をヒアリングしていくと、これらの課題は短時間勤務者や短時間勤務制度そのものにあるのではなく、仕事における役割や配分・目標設定と評価が合理的に結びついておらず、「柔軟な働き方」を受け入れにくい従来の日本の職場運営に課題があることがわかる。育児ニーズのある女性を中心とした制度利用者のみに着目するのではなく、職場全体で働き方や人事制度全般を見直すことが重要である。

さらに、短時間勤務だけでなく、フレックスタイムや在宅勤務など、フルタイムでも両立がはかれる選択肢を設けることで、長期にわたり短時間で働くというニーズを減らすことができる可能性がある。また、フレックスタイムや在宅勤務の運用には、目の前にいる部下しか管理できないという古いスタイルのマネジメントから脱却する必要があり、こうしたマネジメント文化の変革を行うことが、短時間勤務を含めた「柔軟な働き方」と職場の生産性をWIN-WINの関係にする上で重要であると考えられる。国の取組としては、社会全体で、こうした視点からWLB施策を推進することの重要性

<sup>22</sup>英国におけるWLBに関する法律（仕事と生活の調和法）の効果については、B I S【2010】に詳しい。

を今一度強く示していく必要がある。

企業の取組については、WLBや「柔軟な働き方」の目的を再度確認することが求められる。WLBの取組が経営戦略として位置づけられることの重要性がしばしば指摘されるが、多様な人材を生かしていくことの必要性が、各企業レベルで具体的に認識される必要がある。英国でも指摘されたことだが、景気後退期には、ワークシェアリングやコスト削減策としての「柔軟な働き方」の促進に関心が集まる。こうした目的においても、実質的な働き方の見直しが行われることについて、英国では前向きな評価が多く聞かれた。しかし、一方で、単に企業の生産性やコスト削減策としてみるのではなく、働く人のニーズや幸福感も重視されていた。働く人が幸福で、企業に対して強いコミットメント意識を持つことが、企業にもプラスであるという認識であり、WLB施策の個人の生活の質（QOL）に与える影響についても関心が払われている。日本においても、景気低迷期の残業削減策や生産性向上策としての側面が強調されがちであるが、従業員の視点からの評価も重要である。

さらに、女性の活躍推進について言えば、本来、これまで結婚・出産で退職してしまっていた層の女性の就業継続を目的として短時間勤務制度が必要とされており、こうした層の女性の働き方やキャリアに対する希望は、従来の男性ホワイトカラー層とは異なっている。実際に、育児休業や短時間勤務制度の利用が進むことで、両立可能な女性が増えてくると、企業としては、できるだけ早く男性ホワイトカラー層と同じキャリアコースに戻って欲しいと考えがちである。しかし、元々異なるWLB志向を持った層であることを踏まえ、働き方の選択肢を多様化して受け入れたのであれば、キャリアコースについても多様化を検討する必要がある。あわせて、制度利用層を対象としたキャリア形成支援も重要である。また、国の施策について述べたように、「柔軟な働き方」を効率的な職場運営に結びつけるためには、企業のマネジメント文化の変革が求められている。企業の自主的な取組としても、管理職のマネジメント意識の変革、マネジメント能力の向上、職場の業務内容や業務配分の見直し、制度利用者だけでなく従業員全体の評価制度や評価制度の運用の改革等が求められている。

#### <参考文献>

男女共同参画会議少子化と男女共同参画に関する専門調査会【2005】

「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書」

男女共同参画会議少子化と男女共同参画に関する専門調査会【2006】

「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国内分析報告書」

山口一男【2009】『ワークライフバランス 実証と政策提言』日本経済新聞出版社

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions【2003】

“Working-time preferences and work-life balance in the EU: some policy considerations for enhancing the quality of life”

Department for Education and Skills【2004】

“Choice for parents, the best start for children: A ten-year strategy for childcare”  
the Department for Business Enterprise and Regulatory Reform (BERR)【2007】

“The Third Work-Life Balance Employer Survey: Main findings”

Department of Trade and Industry (DTI)【2006】

“The Third Work-Life Balance Employees’ Survey: ExecutiveSummary”

Department of Trade and Industry (DTI) 【2004】

“The evaluation of the Work-Life Balance Challenge Fund”

Department for Business Innovation & Skills (BIS) 【2010】

“WORK AND FAMILIES ACT 2006 EVALUATION REPORT”

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング 【2009】

「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査(両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究)」(厚生労働省委託事業)

東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト 【2009】

「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」報告書

佐藤博樹・武石恵美子 【2010】『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング 【2010】

「短時間正社員制度導入の手引き」(厚生労働省委託事業)