



RIETI Discussion Paper Series 11-J-040

スウェーデンのワーク・ライフ・バランス － 柔軟性と自律性のある働き方の実践 －

高橋 美恵子
大阪大学



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/>

スウェーデンのワーク・ライフ・バランス¹ － 柔軟性と自律性のある働き方の実践 －

高橋美恵子（大阪大学）

要 旨

本稿の目的は、ワーク・ライフ・バランス(WLB)の実現度が高い国とされるスウェーデンの WLB を支える仕組みと両立支援のあり方を同国の企業における実践をもとに考察することにある。まず国レベルでの WLB 施策や議論の動向を概観した上で、5カ国の企業調査のデータ分析から、スウェーデンの WLB 施策が男女の機会均等の理念に基づき展開されているという特徴を明らかにしている。次に現地企業へのヒアリング調査で得られた知見より、WLB の実現に向けた職場レベルでの取り組みと実践について検討を行った。子育て世代の従業員に焦点を当てて、自己の WLB に向けた選択行動を潜在能力として捉え、同国における働き方の特徴を導出している。

スウェーデンでは、社会と企業いずれのレベルでも「男女共同参画」が実践され、性別にかかわらず家庭との両立を想定した働き方が一つの標準と位置付けられているため、働き方の「多様性」と「柔軟性」を可能とする基盤が形成され、個人の WLB の実現度が高いことがわかる。同国の経験は、柔軟な働き方が選択できる環境において、個人の潜在能力が高まり、自己の WLB の達成を促すというメカニズムの存在を示唆している。さらに企業へのヒアリング調査の結果から、スウェーデンの職場レベルでの働き方やマネジメントにおける特徴として、「責任の下での自律」と「信頼関係」という二つのキーワードが導き出された。

キーワード：スウェーデン、ワーク・ライフ・バランス、両立支援、男女
の機会均等

JEL classification: J16, J18, J22, J81

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。

本稿は、経済産業研究所 (RIETI) の研究プロジェクト「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」の研究成果の一部である。本稿の作成に当たっては、同研究会代表、武石恵美子氏 (法政大学) をはじめとする研究会のメンバー、ならびに山口一男氏 (シカゴ大学) から大変有益なコメントを頂戴した。ここに深謝申し上げたい。

1. はじめに

先進福祉諸国においても、ワーク・ライフ・バランス（WLB）が進んだ国として知られるスウェーデンが両立支援型の社会を構築した背景には、1970年代に入り、従来の性別役割分業を基盤とする社会保障システムから夫妻共働き型へとシフトさせた経緯がある。「男性も女性も、仕事、家庭、社会における活動に関して、平等の権利と義務および可能性をもつ」という平等理念に基づき、男女とも配偶・子どもの有無にかかわらず、家庭と仕事が両立できるよう、労働環境が整備されてきた。女性の労働市場への参画と男性のケアワークへの参加というレトリックは、約40年にわたり、同国の家族政策と平等政策の基軸となっている（Klinth 2005）。1974年に育児休業法（Föräldradighetslagen:親休業法）を男性に適用させ、世界に先駆けて父親が育児休業（父親休業）を取得できる制度を導入した。社会保険機構（Försäkringskassan）の調査によると、1995年－1996年生まれの子どもをもつ親のうち、子どもが8歳に達するまで（休業対象期間）に育児休業を取得したことがある者は父親全体の89%、母親の97%を占めている（SOU 2005:73）。

本稿では、我が国のワーク・ライフ・バランス憲章が目指す3つの柱－①就労による経済的自立が可能な社会、②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、③多様な働き方、生き方が選択できる社会－（内閣府 2010）を体現しているモデル社会としてみたスウェーデンのWLBのあり方を検討していく。国際比較の見地から緻密な実証研究に基づき日本のWLBへの示唆を論じている山口(2009)は、WLBの実現に向けて重要な概念として、「多様性」、「柔軟性」、「時間の質」を提起している。我が国の現状では、働き方や生活の仕方が性別役割分業を基準とするなどの枠組みで固定されており、多様な働き方が可能ではなく、ライフステージの中で、ペナルティーを受けずに働き方を柔軟に選択できるシステムも構築されていない。長時間労働に起因するタイムプアや、家庭での共有時間のアンバランスも解消する必要がある、という（山口 2009）。スウェーデンは、まさにこれらの概念を実践していると考えられる。

本稿の第2章では、スウェーデン型WLB社会の仕組みを概観し、国レベルの施策や議論、ならびにWLB研究の動向について、現地の関係諸機関を対象に実施したヒアリング調査(後述)で得られた知見も参考としながら整理していく。

第3章において、スウェーデンのWLBは、男女の機会均等の理念に基づいて実践されている、という観点から、5カ国（日本、スウェーデン、イギリス、オランダ、ドイツ）の企業を対象としたアンケート調査²（5カ国比較研究）のデータを用いて、スウェーデン企業の特徴を明らかにする。

² 経済産業研究所の研究プロジェクト「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」が2009年－2010年に日本、イギリス、オランダ、スウェーデンの企業を対象として実施したアンケート調査と内閣府経済社会総合研究所がドイツの企業を対象に実施したアンケート調査を意味する。調査の詳細については、武石（2010）を参照されたい。

第4章では、現地の企業へのヒアリング調査で得られた知見を基に、WLBの実現に向けて、職場レベルでどのような取組みが行われ、実践されているのかを考察する。子育て世代の男女の働き方と、自己のWLBに向けた選択行動を「潜在能力」という視点から捉え、従業員へのヒアリング調査結果を基に、スウェーデンの職場におけるWLBの特徴を導出する。最後は考察として、スウェーデンのWLBへの取組みから得られる示唆について論じる。尚、「ワーク・ライフ・バランス施策の国際比較と日本企業における課題の検討」の主眼が、ホワイトカラー正社員のWLBであることから、本稿でもこのグループに焦点を当てている。

2. スウェーデン型ワーク・ライフ・バランス社会の仕組み

2-1 国際比較でみるスウェーデンの位置づけ

国際比較研究においては、女性の就労率と出生率には正の相関関係があるとの指摘がなされてきた（Socialdepartementet 2001, OECD 2007）。女性の視点に立つと、仕事と子育てを両立できる環境が整備されているからこそ、子どもを産み育てたいという希望を実現させることができるのではないだろうか。また子どものいる家族への社会保障費レベルでは、OECD諸国中、スウェーデンが首位である（OECD 2007）。

Esping-Andersen (1990) が、労働者の「脱商品化」レベルの高低を主軸として行った福祉国家の類型化—①社会民主主義的福祉国家レジーム、②自由主義的福祉国家レジーム、③保守主義的福祉国家—と、ジェンダーの視点より男性稼得者イデオロギーの強弱を軸に類型化したジェンダー・レジームを基にして双方を照応させたチャン(2007)による分類を参考として、スウェーデンと各国の位置づけをみてみよう。表1にあるように、スウェーデンは社民主義レジームで男性の稼得者イデオロギーが弱いレジームを、日本は自由主義レジームで男性稼得者イデオロギーが強いレジームを代表している。オランダとイギリス、ドイツは保守主義レジームに属するが、それぞれ別のジェンダー・レジームに分類される。

表1 福祉国家レジームとジェンダー・レジームによる各国の位置づけ

	社民主義・普遍主義	保守主義・組合主義	自由主義・市場指向
男性稼得者イデオロギー: 弱い	スウェーデン、デンマーク	オランダ	アメリカ
男性稼得者イデオロギー: 中庸	ノルウェー	イギリス、フランス	韓国
男性稼得者イデオロギー: 強い	—	ドイツ	日本

(出所: チャン(2007)の分類に基づき、Lewis & Ostner (1994)に準拠し、筆者が一部加筆・修正して作成)

次に就労状況を比較すると(表2)、スウェーデンの年間労働時間はイギリスより若干少ないものの、オランダやドイツに比べると多い。過去10年間の労働時間の変化をみると、オランダ以外の4カ国では減少傾向にある。勤務時間の柔軟性は幼い子ども

のいる女性の就労率に関連しているかのように思われる。裁量労働制あるいはフレックスタイトムが適用される就労者の割合が高いスウェーデン（64.1%）とオランダ（59.8%）で、3歳未満の子どもの母親の就労率が高い（それぞれ71.9%、75.0%）。勤務時間の柔軟性については、ヨーロッパの調査によるもののため、日本の数値は示されていないが、若い子どもをもつ日本の母親の就労率は相対的に低い。またスウェーデンでは、超過勤務時間（残業分）を有給休暇に置き換えることが可能な就労者の割合が他3カ国に比べて高い。同国の労働組合の組織率が高いことは長く注目されてきたが、近年、低下傾向にあるといわれている。それでも組合加入率は70.8%と、5カ国では突出して高い。組合組織率は全5カ国において、近年、微減傾向にある（OECD database）。

最後に、生活への満足度の平均値は、一見するところ、上述の勤務時間の柔軟性と若い子どもがいる母親の就労率の高さと連動するような数値で、相対的にスウェーデンとオランダが高く、日本が低い。

表2 5カ国の就労状況と生活満足度

	日本	スウェーデン	イギリス	オランダ	ドイツ
就労者一人当たりの年間平均労働時間（2009年）	1714 時間	1610 時間	1646 時間	1378 時間	1390 時間
1999年の平均労働時間との差	-96 時間	-55 時間	-40 時間	+17 時間	-102 時間
3歳未満の子どものいる女性の就労率（2008年）	29.8%	71.9%	54.0%	75.0%	55.20%
勤務時間の柔軟性（裁量労働制かフレックスタイトムの適用者：コアタイム有り・無しのいずれも）*	-	64.1%	49.9%	59.8%	39.10%
超過勤務時間の有給休暇への置換えが可能な者（1日単位かそれ以上の日数）**	-	46.0%	21.0%	23.0%	39.0%
組合組織率（2007年）	18.3%	70.8%	28.0%	19.8%	19.9%
失業率（2010年11月）***	5.1%	7.8%	7.8%*	4.4%	6.7%
生活への満足度の平均値（0-10のスケールで、高いほど満足）	5.9	7.5	6.8	7.6	6.5

出所：OECD database（* 参考資料：Fourth European Survey on Working Conditions（2005）、**参考資料：

Establishment Survey on Working Time, 2004-2005、*** イギリスは2010年9月の数値）

2-2 ワーク・ライフ・バランス社会への布石

スウェーデンは、早くから平等と連帯の理念に基づき、労働者の権利保障と労働環

境の整備を進めてきた。その基盤は同国に福祉国家の礎が築かれた 1930 年代終わりの、労使間の協議による「サルトシュバーデンの労使協定」（1938 年）の締結にみることができる。³ 政府は 1944 年、「国民の家」構想に沿ったプログラムを発表し、「完全雇用の実現」、「資源の公平な分配と生活水準の向上」、「生産性の向上とデモクラシーの強化」の三点を目標に据えた。ただし 1940 年代と 50 年代は、既婚女性の大半が専業主婦であり、労働政策に関する議論は男性を主眼に置くものであった。1950 年代後半、労働組合が中心となり男女の賃金格差を問題として取り上げ、同時期には女性解放の観点からも、女性の就労機会や社会進出についての議論が起こる。1959 年に「家庭と仕事」会議が開催され、男女とも家庭と仕事を両立できる環境作りを重要課題として位置づけた。その背景には、50 年代の高度経済成長による労働力不足への懸念があったことも指摘できる。60 年代は、女性解放・男女平等に関する論調が高まり、先述したように、70 年代に入り社会保障システムを転換した。後の研究によると、女性の労働市場参画を促進した要因は、①税制改革（所得税の課税方式を夫婦合算制から個人単位へ）、②労働環境の整備（育児休業制度、労働時間短縮制度、一時看護休業制度の導入）、③公的保育の整備と拡充、であったと指摘されている（高橋 2007）。⁴

本稿では、子育て世代の働き方と WLB のあり方を念頭に入れ、上記の「②労働環境の整備」に向けた施策として、特に育児休業制度への対応と実践に注目していく。スウェーデンが両立支援型の社会へと移行し、WLB を推進していくプロセスに、性別に中立な育児休業制度（1974 年施行の親保険制度）の導入とその後の変遷が大きく関わっていると考えるからである（cf. SOU 2005:73）。

2-3 ワーク・ライフ・バランスをめぐる議論と動向

2-3-1 両立支援に向けた国レベルの取組みと動向

先述の通り、スウェーデンでは、国際的な枠組みでワーク・ライフ・バランスという概念が提唱される前から、男女の機会均等という理念に基づく「家庭と仕事の両立」というビジョンが打ち立てられていた。スウェーデンの父親役割の変遷を、「父親政策

³ その後、連帯的労使協定により、中央集権的な団体交渉が行われるようになるが、そのシステムもやがて変貌を遂げることになる。スウェーデンの労使関係の変遷については、久米・Thelen (2004) が論じている。

⁴ 同国で WLB をめぐる男女平等が完全に達成されている訳ではない点に留意する必要がある。1970 年代以降の女性の労働市場への進出は、公共セクターへの参入が中心であり、女性は男性への依存から、国家に依存する存在へと移行したにすぎない、との見方もされてきた。国際比較で見ると、社会全般における男女の格差は極めて小さいが（2010 年の「ジェンダー格差指数」は世界第 4 位。World Economic Forum 2010）、それでもなお、労働市場における性別職務分離（水平一職種・業種、垂直一組織内の地位、双方の次元での）をはじめとする経済活動における男女格差や、ケアワークの男女不均衡がいまだ解消されていないとの指摘がなされ、スウェーデン政府は、継続的に男女平等目標の見直しを図っている。完全雇用をさらに強化する視点から、生涯賃金の男女格差を解消するためには、女性の労働時間を今より増やす（短時間労働者を減らす）ことが有効である、とラインフェルト首相は述べている。またジェンダーの視点からみたワーク・ライフ・コンフリクトや、非正規労働者の WLB についても課題として掲げられている点は指摘しておく（Regeringskansliet HP）。

(Pappapolitik)」という視点から捉えた Klinth (2005)は、1960年代の性別役割論争については、女性の解放としてだけではなく、男性の解放としても捉えるべきであると、同国の男女平等の出発点は、両性の解放であったとの見解を示している (Klinth 2005)。女性の解放が、仕事の権利と経済的自立によりなされるのに対し、男性の解放は、積極的で公平な親としての家庭参画であった。男性の解放なしには、女性の解放は成しえなかった、とする。育児休業制度における父親への割当制度、いわゆる「父親の月」の導入が、男女双方にとっての「二重の解放」であった。つまり女性はケアの担い手であると同時に働き手となることができ、男性は働き手であると同時にケアの担い手にもなることができたからである (Klinth 2005, Ahlberg *et al.* 2008)。

同国での WLB の実現に向けた労働環境は、労働者が性別や家族状況(配偶の有無、子どもの有無)に関わらず、人として尊厳ある生活ができるよう整備されていることがその基盤にある。労働者の基本的権利を定める労働時間法 (Arbetsstidslagen : 所定労働時間は週 40 時間以下) や有給休暇法 (Semesterlagen : 年間最低 5 週間、国家公務員は 6 週間) は遵守され、徹底化されている。その前提があればこそ、国の両立支援策の基軸を成している親休業法 (育児休業法 : Föräldraledighetslagen。子ども一人につき 480 日、うち 390 日は所得の 80% 保障。⁵ 父母への割当期間<各 60 日>以外は、原則として父母で 2 分割するものという考え方が基本) が遵守されるのだといえる。また育児休業が取得できる職場環境・風土が培われているゆえに、子育て世代の柔軟な働き方を支援する制度—労働時間短縮制度 (子どもが 8 歳に達するまで、フルタイムの 75% まで短縮可能) や一時看護休業制度 (12 歳未満の子ども一人当たり、通常は年間 60 日まで) —の利用が可能となっている。育休休業取得者は、当初、大半が女性で、ジェンダーによる偏りはあったにせよ、女性が 1 年以上の育休後、当然のように職場復帰するのが可能な職場環境が整えられということ、また育休制度の柔軟性に絡めて時間短縮の権利が付与されたことから、「柔軟性」がキー概念になっていったと考えら。つまり、育休制度の整備・拡充とそれに対応した職場環境作りが、働き方の柔軟性を高める上での基盤となっていったと思われる。

今日のスウェーデンが掲げる WLB 施策の基本軸の一つは、子育て環境のさらなる改善を目指した両立支援である。働く親の視点からだけではなく、子どもの権利の視点から親の WLB を考えるというもので、2009 年上半期に EU の議長国を務めた際も、子どもの視点に立ち WLB を議論する場を設けるなど先駆的な取り組みを行った。⁶

WLB を男女平等の視点からだけではなく、子どもの視点からも捉えるべき、という問題意識は、同国で育児休業制度を父親に適用するという 1970 年代の議論において、

⁵ 但し上限があり、日額 910 クローナまで保障 (Försäkringskassan 2010)。

⁶ 2010 年 9 月 16 日、雇用省 (Arbetsmarknadsdepartementet) にて実施した、雇用省、男女平等・統合省 (Integrations- och jämställdhetsdepartementet)、社会福祉省 (Socialdepartementet) の政策エキスパートへのヒアリング調査より。尚、2011 年 1 月、男女平等・統合省は、法務省 (Justitiedepartementet)、教育省 (Utbildningsdepartementet)、雇用省に再編統合された。

既に提起されていた。つまり、子どもの視点は、男女平等の視点と併存していた、といえよう (cf. SOU 2005:66, SOU 2005:73)。1995年に1ヶ月の育児休業を父親に割当てる、いわゆる「父親の月」が導入された際も、子どもの視点は重要な位置を占めていた。また前政権時の2005年には、「子どもの最善」を主眼として、育児休業の父親への割当期間を2カ月(2002年に改正)から5カ月に引き上げる改正案が提出されていた。⁷ 2006年9月の総選挙で政権が交代したことから、割当期間の引き上げには至らなかったものの、同年、親休業法を一部改正し、育児休業取得に対する職場でのいかなる差別も禁止した。2006年10月以降政権の座にある中道右派4党連合は、育児休業の父母での分割が均等であるほど、手当を加算する「平等ボーナス制度」(子ども一人当たりの年間最高額13,500クローナ)と、就労せず家庭で子育てをする親を対象に、月額3000クローナ(税抜き)支給する「養育手当制度」を導入している。これら2つの施策は、理念上相反するように見えるが、政府は、家族の選択の自由度を高めるのが第一の目的であると指摘している。

スウェーデンでは、法律の策定にあたり、関係諸機関や民間団体に法案を送付し、意見を聴取して集約する「レミス (Remiss)」制度の体系が社会に定着しており、公的機関と民間団体との連携協力関係が構築されている。立場や意見を異にするアクターが、状況改善という共通の目的を叶えるべく建設的な議論を交わし、コンセンサスを見出すよう努める。WLBに向けた両立支援施策に関する議論もその例外ではない。

労働市場における男女の機会・処遇の均等や、父親の育児休業取得を目指す動きへの牽引力となった組織として、TCO(ホワイトカラー専門職労働組合連盟)が挙げられる。2000年代以降、子育て世代のWLBを同国では、「ライフ・パズル (Livspussel)」という概念で捉えるようになってきた (cf. Enokson 2010)。同概念を政策の議論で最初に用いたのがTCOである。TCOは、2002年9月の総選挙前の政策論議において、就労者のWLBの向上を呼び掛ける「仕事・心・家族 (Jobb hjärta familj)」というキャンペーンを行い、政治家にWLBの重要性を訴えた。TCOの政策エキスパート Roger Mörtvik とそのチームは、独自の調査から、当時、働く中年層がさまざまなストレスを抱えているという問題点を見出し、育児休業取得における男女差を解消することで一つの改善策が得られるのではないかと、という考えから、父親の育児休業推進の必要性も呼び掛けた。⁸ その際、用いられたのが “work-life squeeze” という概念にヒント

⁷ スウェーデンは、「子どもの最善の利益」という概念を法制度でおそらく世界で最初に導入した国であると思われる。同国では早くから幼保一元化が図られ、公的保育は「就学前学校」に一元化されており、公教育を受けるのは子どもの権利と位置付けられている。全てのコミューン(基礎自治体)に、1歳半以上の子どもの公的保育の保障が義務付けられている。但し対象年齢は1歳以上のため、0歳児を対象とした公的保育は提供されていない。子どもが1歳に達するまでは、育児休業制度を利用して、父母が協同で家庭にて子育てを担うことが社会規範となっている。同国の子育て支援からみたワーク・ライフ・バランスのあり方については拙論(高橋2007)参照。

⁸ 2010年9月15日、TCOで実施したヒアリング調査より。

を得た「ライフ・パズル」である。⁹ 同国では、就労上の地位が安定するまで、男女とも子どもをもつという選択行動を抑える傾向があり、子育てと仕事の両立を実践するのは、30代から40代とされる。その年代の人々の生活は、仕事、子育て、余暇、家族・親族との関係（親の高齢化など）といったいくつもの次元から成ると考え、WLBよりも広義の概念として、ライフ・パズルを提唱した、と Mörtrvik は述べている。女性が主に育児休業を取得することで、男女の生涯賃金と年金額の格差が生じていると指摘された。また事業主側にとって女性はキャリアの途上で仕事を離れるリスクがあるため、男性に比べると非生産的であると捉えられる可能性がある点も拭き切れていない、とみる。男性も女性と同等に育児に参画することが規範となると、社会構造は変わるだろう考えたのである。TCOは2005年に上梓した調査報告書にて、「社会は子どもを受容しておらず、職場は親にやさしくない」との問題を提起し、家庭での男女の役割が平等となっても、就労環境が変わらないと男女の平等は実現しないと主張している（TCO 2005, p.3）。TCOは、ライフ・パズルを表す一つの指標として、育児休業の配分状況をみる「父親指標（Pappaindex）」を提唱している。全国に290ある基礎自治体（コミューン）における育児休業の父母の分担状況を社会保険庁のデータから割り出し（平等に分担されていれば、指標は100となる）毎年発表して、男性のさらなる育児休業取得を促している。2009年の父親指標全国平均値は39で、前年比プラス1.2である。1999年のデータから換算した父親指標は16.7であるため、過去10年での上昇は著しいが、TCOは平等にはまだ程遠い、という批判的な見方をしている（TCO 2010）。育児休業の全取得日数に占める父親の取得日数の割合は、2010年では23.1%である（Försäkringskassan Statistik）。父親指標の存在は今や広く社会で認知されるようになっており、啓発活動としての意義も大きいものと思われる。

1990年代に平等大臣の下で政策担当を務めた経歴をもつ Mörtrvik は、国際比較の視点からも、国の経済発展と男女平等の達成度に着目してきた（Mörtrvik & Spånt 2005）。今後の展望については、次のように述べている；「男女平等の確立は国の経済発展の鍵である。グローバル化が進む中、今後、平等理念に基づき、ワーク・ライフ・バランスが実現できる就労環境を提供する企業だけが、優秀な人材を確保でき、更なる発展を遂げることができるだろう」。¹⁰

⁹ 子どものいる家庭で父母が仕事と子育ての時間を調整する様子を、「ジグソーパズル」に準えて「時間のパズル」として論じたものに Lundén & Näsman (1989) の研究がある。

¹⁰ Mörtrvik は、一般的に用いられてきた「フレキシキュリティ（Flexicurity）」に代わる概念として、「モビキュリティ（Mobicurity）」を提唱している。フレキシキュリティは元来、ブルーカラー労働者の働き方の膠着性を問題の所在として提起された概念であると指摘する。モビキュリティは、“mobility”と“security”を合わせたもので、生活保障に基づく流動性という概念が基礎となる。失業手当等の諸制度が整備され、雇用者の生活が保障されると、安定性は低くても生産性のある仕事を求める傾向が高まる、との考えに由る。その基盤として、「フレキシベーション（Flexivation）」（flexible + education：教育により柔軟性が高まる）の実現も重要である、と指摘している。

2-3-2 WLB 研究の動向

EU 諸国のワーク・ライフ・バランス研究において、女性の仕事とケアワーク（家事・育児・介護）の両立と男性の育児参加が重要課題として掲げられてきた。働き方の柔軟性やディセントワークという視点も政策論議に採り入れられている。その一方、経済のグローバル化に伴い市場競争が激化し生産性や効率性が求められており、労働条件の改悪化や就労者個人が受けるストレスの増加といった問題が生じるのではないかと、という懸念の声もあがっている（Hobson *et al.* 2010）。¹¹

これまでスウェーデンにおける仕事と家庭の両立を主題とする研究は、女性の社会進出を促した要因、あるいは抑制している要因、労働市場における男女不均衡や、男女の賃金格差、役割分担における男女の不平等を問題として設定するものが主流となってきた。「なぜいまだ平等が達成されないのか」、「それを阻害する要因は何か」といったジェンダーと権力の視点からの問題意識に立つものであった（SOU 1998:6, Nyberg 1997, Ahrne & Roman 1997, Takahashi 2003）。

育児休業取得に関する男女不均衡や、休業取得がその後のキャリアに与える影響に関する研究、また企業や管理者の意識に関する研究は数多く、知見は豊富に蓄積されている。政府の報告書によると、育児休業制度が整備されて久しいため、企業レベルでの意識は概して高く、大半の管理者（男性 84%、女性 90%）は「父親も育児休業を取得すべき」と考えているが、意識が行動に必ずしも結びつかないことも指摘している（SOU 2005:73）。また育児休業取得で受けるマイナスの影響は女性より男性に大きいとの指摘もある（Stafford & Sundström 1996, Albrecht *et al.* 1999）。

Bekkengen(1996)は、1990年代に行った質的調査で、女性よりも男性の方が、育児休業取得に際し職場でネガティブな対応を受けたという結果を明らかにし、その状況は、男性にまだ「育児休業を取得しない」という選択肢が残されていることに原因がある、と捉えている。つまり、男性は育児休業取得を「選択をする」のに対して、女性はただ「取得する」という。

Hobson *et al.* (2010) は、就労者の権利とその権利を行使する能力の間に乖離がある

¹¹ 同国では、労働環境庁と中央統計局により、1989年以來定期的に、「労働環境調査 (Arbetsmiljöundersökning)」が実施されてきた。対象は、従業員と企業の労働環境管理責任者、ならびに企業の労働環境対策委員会の関係者である。2009年に行われた最新調査項目は以下の通り。対象者全員 (11,000人強)：職場の規模、上司・管理者の性別、仕事の将来性、労働時間、在宅勤務・残業の有無、仕事の量と質および健康への影響、職場における労働環境施策の有無。職場の労働環境対策委員会関係者：ガイドライン策定の有無、産業医・健康管理状況、パソコン使用状況、週日の睡眠時間、労働状況 (肉体的負担、騒音等の影響)、労働時間、ストレス状況、周囲のサポートと職場の人間関係、キャリア・能力開発の可能性、人間関係におけるリスク (対立、いじめ、暴力、ハラスメント)、仕事の質と量に関する評価。労働環境の管理責任者：ガイドライン策定の有無 (Arbetsmiljöverket 2010)。

政府は2002年、病気による休業の激増を減らすため、アクションプランを作成した。女性に休業が多いことから、アクションプランの目的は、女性の職場と職場環境、就労状況とされた。同国のワーク・ライフ・コンフリクトに関しては、雇用省管轄の FAS(Swedish Council for Working Life and Social Research)の助成により数多くの研究が行われている (<http://www.fas.se/sv/>)。

との視点から、WLBの国際比較研究における新たな枠組みを提示している。男女とも稼ぎ手とケアラー（家事・育児の担い手）という二つの役割を担うことへの社会的期待が高まり、個人が自身のWLB達成を阻害している要因の矛盾をどのように認識しているか、という視座に立ち、その矛盾をいかに克服できるかについて、個人の「潜在能力 (capability)」¹²との関係から導出しようとし、EUのコンテキストでのWLB研究への応用を試みている。これまでのヨーロッパ先進福祉諸国におけるWLB研究が、政策レベルの議論もしくは個人のエージェンシーや能力レベルの議論のいずれかを主眼としたものであったとし、国際比較の観点からマクロ-ミクロレベルを統合する新たなアプローチを提起している。¹³

3. スウェーデンの職場環境の特徴～企業調査データからみる取組み

スウェーデンの基本的な労働条件は先述した関連法規で定められおり、賃金や労働時間をはじめとする雇用条件の細則については、産業別の団体協定に基づき規定されている。現在、国内の雇用者のうち91%は、約600ある団体協定のいずれかを締結している企業・団体で働いている (Kollega 2011-02-15)。社会保険による育児休業中の所得保障は80%だが、日額910クローナが上限額として設定されているため、高所得者にとっては、損失が大きい。マイナス分を少しでも補うため、団体協定により所得補填の取り決めもなされている。民間企業のホワイトカラー雇用者を対象とする団体協定は数多くあり、条件に多少の違いはあるが（上述の約600種の団体協定の大半は民間企業・団体が対象）、所得補填として給与の10%に相当する手当を90日間支給する、あるいは国の親保険制度から支給される額と合算して給与の90%に達するまで、その差額を支給する、といった条件が一般的とされる。育児休業開始時に1年以上雇用されていたことが受給条件となっている (SOU 2005:73)。

本章では、スウェーデンのWLBは、男女の機会均等の理念に基づいて実践されている、という見地から、国際比較調査（企業調査）のデータを用いて、スウェーデン企業の取組の特徴を捉えていく。

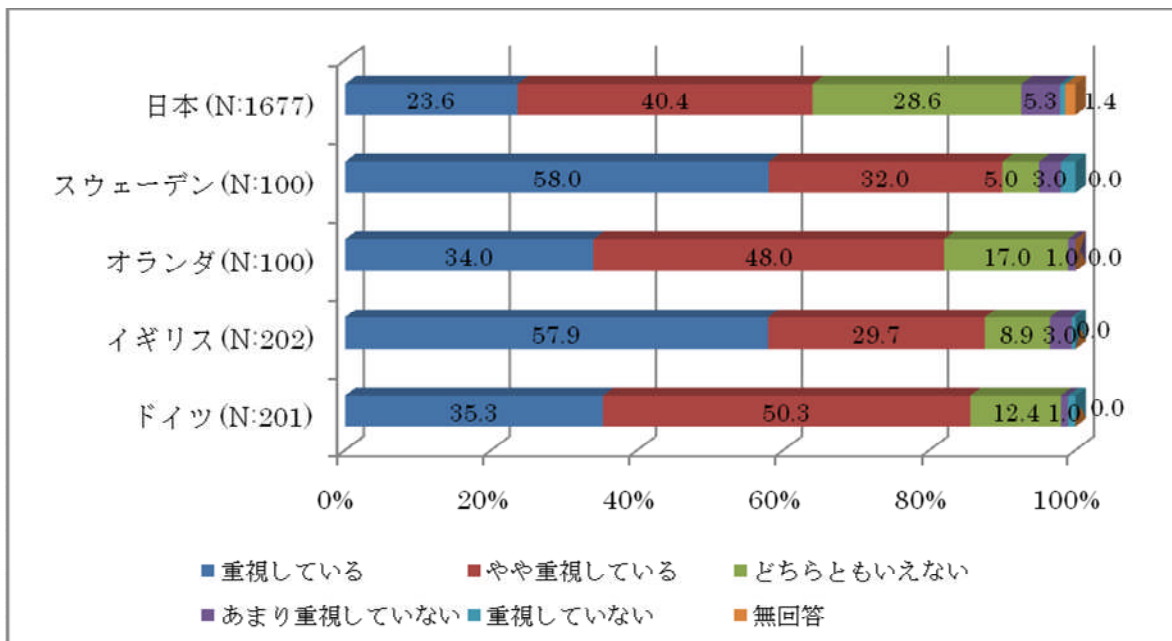
まず企業内の男女均等処遇に関する5カ国の状況をみていこう。図1に示した通り、

¹² 潜在能力はアマルティア・セン(2006)が提唱した概念で、「福祉」と「福祉を追求する自由」を「潜在能力」の視点から捉えたものである。個人の福祉を、生活の良さといった「生活の質」からみると、生活とは相互に関連した「機能(functioning)」の集合からなっているとみなすことができる、とする。そこで個人が達成していることは、その人の機能のベクトルとして表現される。個人が行うことができるさまざまな機能の組合せが「潜在能力」であり、それは「様々なタイプの生活を送る」という個人の自由を反映した機能のベクトルの集合として表される(セン 2006, pp.59-61)。

¹³ Hobson *et al.* の提示した枠組みでは、エージェンシーを中核の次元として、個々の親がWLBについて要求する能力 (the ability to make claims) と彼らの基本財ならびに能力の自己認識 (sense of entitlements) という次元を捉えている (Hobson *et al.* 2010:7)。尚、Barbara Hobson (ストックホルム大学社会学部教授)が率いる上記の研究チームと筆者が代表を務める研究プロジェクトは連携協力関係にある。

「貴社では性別にかかわらず社員の能力発揮を推進することを同業他社に比べてどの程度重視していますか」という設問に対し、「重視している」と回答した企業の割合は高い順に、スウェーデン 58.0%、イギリス 57.9%、ドイツ 35.3%、オランダ 34.0%、日本 23.6%であった。そこに「やや重視している」と回答した企業も加えた「重視派」の割合についても、スウェーデンで最も高く（90%）、日本が最下位である（64%）。社会や職場における男女平等に関する意識や実践状況が、対象国間で異なる点には留意すべきであろう。しかしながら、ここで注目したいのは、それぞれの企業が置かれた状況（社会）で、自社の男女均等処遇をどのように相対化し、評価しているのか、という点である。

図1 「貴社ではく性別にかかわらず社員の能力発揮を推進すること」を同業他社に比べてどの程度重視していますか」への回答（%）



次に企業における企業における両立支援策の導入状況と、ワーク・ライフ・バランスをめぐる意識と取組み、さらに人事管理面の取組み状況をみたくて、企業レベルの「男女均等処遇」とどのように関連しているのか明らかにしていく。

まず、両立支援施策として、「法を上回る育児休業制度」と「フレックスタイム制度」、さらに「在宅勤務制度」が「有る」と回答した企業の割合を比較すると、スウェーデンの数は総じて高いことがわかる（表3）。とりわけ注目すべきは、国の育児休業制度が他国と比べて充実していると思われる同国で、「法を上回る育児休業制度」を整備している企業が56%にも及ぶ点である。先述した団体協定に基づき、休業中の所得を補填する制度等を導入しているものと考えられる。これら3項目と職場の「男女均等処遇」の重視度との相関性をみると、スウェーデンでは全ての項目との相関性が有意

で、また同様の結果が得られた日本に比べても係数が高い。スウェーデンと日本においては他3カ国以上に、女性も男性と同様に能力発揮できる環境を整えている企業は、両立支援施策の整備にも注力している、と解釈できるだろう。

表3 両立支援策の導入状況—導入「有り」と回答した企業の割合(%)と「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進すること」の重視度との相関性(Spearman 係数)

	日本 N:1677	スウェーデン N:100	オランダ N:100	イギリス N:202	ドイツ N:201
法を上回る育児休業制度 男女均等処遇の重視度との相関性	27.2 0.15***	56.0 0.348***	31.0 0.07	50.0 0.147*	29.4 0.187**
フレックスタイム制度 男女均等処遇の重視度との相関性	24.4 0.054*	88.0 0.263**	69.0 0.154	48.5 0.038	90.1 0.121
在宅勤務制度 男女均等処遇の重視度との相関性	4.3 0.085***	71.0 0.31**	52.0 0.146	67.3 0.113	51.2 0.004

*pr<0.05, **pr<0.01, ***pr<0.001

上記の両立支援施策を導入している企業のうち、その制度や取組があることで職場の生産性に「マイナスの影響がある」、と回答した企業の割合は、いずれの施策においてもスウェーデンで最も低く、「育児休業制度」については、そのように回答した企業はみられない(0%)。さらに「フレックスタイム制度」と「在宅勤務制度」については、「プラスの影響がある」と回答した企業の割合がスウェーデンで最も高く、それぞれ86.4%、81.7%である。¹⁴

ワーク・ライフ・バランスについての考え方のスコアの平均値(0~10点で、スコアが高いほど、配慮・取組みをしている)をみたところ、「社員の生活への配慮」と「ワーク・ライフ・バランスへの積極的な取組み」に関する5カ国の差はそれほど顕著ではない(表4)。注目すべきは、オランダの結果である。他4カ国で、これら2つの項目と男女均等処遇の重視度に有意な相関性がみられたのに対し、オランダでは相関性はみられない。先述の両立支援施策の導入状況との相関性もみられなかったことから、

¹⁴ 導入している各施策が職場の生産性に与える影響についての回答は以下の通り；「法を上回る育児休業制度」<プラスの影響> 日本 12.5%、スウェーデン 69.6%、オランダ 32.3%、イギリス 49.5%、ドイツ 78.0%、<マイナスの影響> 日本 28.5%、スウェーデン 0%、オランダ 3.2%、イギリス 6.9%、ドイツ 6.8%。「フレックスタイム制度」<プラスの影響> 日本 33.9%、スウェーデン 86.4%、オランダ 69.6%、イギリス 72.5%、ドイツ 73.5%、<マイナスの影響> 日本 7.1%、スウェーデン 1.1%、オランダ 2.9%、イギリス 7.1%、ドイツ 4.4%。「在宅勤務制度」<プラスの影響> 日本 21.4%、スウェーデン 81.7%、オランダ 61.5%、イギリス 39.0%、ドイツ 70.9%、<マイナスの影響> 日本 7.1%、スウェーデン 1.4%、オランダ 1.9%、イギリス 3.7%、ドイツ 4.9% (尚、プラス、マイナスいずれでもなく「生産性に影響はない」と回答した企業もある)。

同国のワーク・ライフ・バランス施策は、職場レベルの男女平等とは必ずしも連動していない、ということが分かる。またイギリスの数値が総じて高く、男女均等処遇との相関性も高い点は、同国で、近年、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた議論が高まっていることの表れであると思われる。

表4 ワーク・ライフ・バランスについての考え方(スコア0~10、スコアが高いほど、配慮・取り組みをしている)の平均値と「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進すること」の重視度との相関性(Spearman係数)

	日本 N:1677	スウェーデン N:100	オランダ N:100	イギリス N:202	ドイツ N:201
貴社ではどの程度、社員の生活に配慮すべきと考えていますかー平均値	6.95	6.89	6.92	6.90	6.02
男女均等処遇の重視度との相関性	0.26***	0.35***	0.156	0.435***	0.281***
貴社は同業他社に比べ社員のワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組んでいますかー平均値	5.80	6.30	6.41	6.81	6.11
男女均等処遇の重視度との相関性	0.312***	0.277**	0.058	0.412***	0.276***

*pr<0.05, **pr<0.01, ***pr<0.001

表5 人事管理で重視すること—同業他社に比べてどの程度重視していますか「重視している」と回答した企業の割合(カッコ内「やや重視している」と回答した企業を加算した割合)(%)、および「性別にかかわらず社員の能力発揮を推進すること」の重視度との相関性(Spearman 係数)

	日本 N:1677	スウェーデン N:100	オランダ N:100	イギリス N:202	ドイツ N:201
社員の能力開発	41.0 (82.3)	43.0 (86.0)	36.0 (84.0)	46.0 (78.2)	32.3 (84.4)
男女均等処遇の重視度との相関性	0.49***	0.453***	0.249*	0.565***	0.406***
社員の企業への帰属意識	26.1 (69.3)	71.0 (94.0)	44.0 (93.0)	49.0 (85.1)	62.7 (98.0)
男女均等処遇の重視度との相関性	0.392***	0.537***	0.186	0.436***	0.294***
社員に社内でのキャリアを考えさせること	15.9 (55.0)	22.0 (69.0)	15.0 (66.0)	29.2 (70.8)	13.4 (61.2)
男女均等処遇の重視度との相関性	0.508***	0.62***	0.381***	0.53***	0.445***
社員に社外でも通用するキャリアを形成すること	9.4 (36.9)	20.0 (70.0)	15.0 (57.0)	22.8 (64.2)	21.4 (73.1)
男女均等処遇の重視度との相関性	0.455***	0.54***	0.343***	0.391***	0.3***
意欲や取組姿勢で社員を評価すること	26.9 (81.2)	38.0 (86.0)	24.0 (82.0)	40.1 (76.7)	25.4 (73.7)
男女均等処遇の重視度との相関性	0.404***	0.578***	0.387***	0.416***	0.174*
成果や実績によって社員を評価すること	34.3 (85.0)	45.0 (88.0)	31.0 (75.0)	55.4 (86.1)	39.8 (83.6)
男女均等処遇の重視度との相関性	0.424***	0.38***	0.19	0.388***	0.26***

*pr<0.05, **pr<0.01, ***pr<0.001

人事管理・考課のあり方において、同業他社と比べて重視度についての回答と男女均等処遇の重視度の相関性を表したのが表5である。各項目のカッコ内は「やや重視している」も加えた数値である。ここでみられる特徴は、社員の能力開発やキャリア形成を重視し、社員の評価基準を明確化していると思われる企業で、男女均等処遇を重視していることが各国共通してみられる点である。ただ、その傾向はオランダでは若干弱く、また同国では「社員の企業への帰属意識」の重視との相関性はみられない。スウェーデンの特徴は、「社員の企業への帰属意識」を重視していると回答した企業の割合が極めて高い(71%)点である。長きに渡り終身雇用制度が慣行であった日本の結果(26.1%)はまさにその対極であるといえる。欧米諸国では、キャリアアップのための転

職は一般的になされており、スウェーデンもその例外ではないが、勤務している間は、概してその職場の一員としての帰属意識を抱いているのではないだろうか。また上司や同僚との信頼関係が重視される職場の風土があることから（後述の事例研究を参照）、企業への帰属意識が生まれるものと考えられる。

4. 事例研究－民間企業4社の取組みと実践

本章では、現地の企業へのヒアリングで得られた知見を基に、WLBの実現に向けて、職場レベルでどのような取組みが行われ、実践されているのかについて考察する。子育て世代の従業員のWLBに向けた選択行動を「潜在能力」のアプローチから捉え、従業員へのヒアリング調査結果を基に、スウェーデンの職場における働き方の特徴を明らかにしていく。男性の育児休業の取得状況にも注目する。

4-1 スウェーデン調査の概要

本研究では、2010年9月にスウェーデンの首都ストックホルム市に本社をおく大手企業4社を訪問し、人事部門の管理者と一般従業員へのヒアリングを行った。対象企業の概要は表6に示した通りである。本研究では、子育て世代の働き方に焦点を当てているため、一般従業員へのヒアリングは、子どもがいる者を対象とした。

表6 スウェーデン調査対象企業

企業の概要	ヒアリング対象者－人事部門の管理職 および一般従業員（*は男性）
A社 （銀行） スウェーデンの事業母体は旧公社。北欧4カ国の銀行の経営統合により2001年設立。従業員数約34000人（国内約9000人）	① 人事部門ビジネスサービス課主任・人事部門スペシャリストの2名 ② 人事部門一般従業員*
B社 （情報通信業） 旧公社、1993年国営会社、2003年フィンランドの企業と経営統合。国内従業員数約11000人	③ 人事部門（ビジネス）マネジャー*・人事部門一般従業員2名の計3名
C社 （通信機器メーカー） 国内最大手企業、1876年設立、従業員約85000人（国内約18000人）	④ 人事部門（福利厚生担当）マネジャー・人事部門労働法務スペシャリスト*の2名
D社 （人材派遣業） 米国系企業、スウェーデンで1953年現地法人化。国内従業員数約11000人、内勤者約580名以外は派遣コンサルタントとして雇用	⑤ 人事部門ディレクター（役員） ⑥ 人事部門コンサルタント（一般従業員） ⑦ 人事部門コーディネーター（一般従業員） ⑧ 人事部門スペシャリスト（一般従業員）*

注： 同一番号の調査では共同インタビューの形式を採った。

本稿で既に論じた通り、スウェーデンでは国レベルの WLB 施策が充実しており、男女とも家庭と仕事を両立させる、という意識が社会全体に浸透していると想定した上で、本調査では、特に下記の内容について探ることを目的とした。

<人事部門管理者>

- ・企業としての WLB への取組みと国の制度を超えた施策、人事戦略における WLB の位置づけ
- ・WLB 関連制度の運用におけるマネジメントのあり方、男女差（処遇、育児休業、労働時間など）
- ・WLB 推進の意義、仕事の生産性・効率性との関連

<人事部門管理者・一般社員共通>

- ・働き方と WLB の実状
- ・職場のマネジメントの特徴
- ・両立支援諸制度利用状況と仕事・キャリアへの影響、男女差
- ・働き方の柔軟性と多様性（男性の育児休業取得状況）

4-2 事例研究

本節では以下、スウェーデンの職場レベルで柔軟性と多様性のある働き方を支えている仕組みを探るべく、ヒアリング調査で得られた知見を整理していく。子育て世代の従業員のワーク・ライフ・バランスのあり方を検討する上で、重要と思われる特徴を明らかにする。項目や内容は整理しているが、記述に際しては、できるだけ解釈を加えず、回答者の語りに忠実に表現するよう試みた。

4-2-1 A 社（銀行）

概要

A 社はバルト海沿岸諸国をはじめとする EU 諸国とアメリカ、東南アジアにも支社をもち、特に雇用条件・福利厚生については、事業を展開する周辺 9 カ国の常に把握し、各国の事情に沿った施策を講じている。国内に 9000 人いる社員（うち有期雇用户約 1 割）の男女比はおよそ 6 対 4 で、役員には女性もいる。スウェーデンでは社員の健康促進を重視している企業が多く、A 社でも年間一人につき 800 クローナ（2011 年 2 月現在 1kr=約 13 円）のトレーニング費補助を支給している。また社内 2 カ所にもスポーツジムを設置している。

独自の WLB 施策

子どもが1歳6カ月に達するまでの育児休業中、合計360日間は給与の10%に相当する親手当を支給、あるいは給与額が国で定める上限額を超える者に対して、給与の80%までの差額分を支給する。

労働時間と働き方に関する意識

所定労働時間は週38.5時間で、フレックスタイム制度を導入し、コアタイムは10時～15時（出勤7時～10時、退社15時～18時）である。在宅勤務制度適用の如何は部署によって異なり、例えば、IT部門や財務部門では導入しているが、人事部門のように雇用契約書等の機密書類作成に関わる部署では、セキュリティの関係上、導入していない。

WLBを支えるマネジメントの特徴

人事部門は23名のスタッフから成り（マネジャーは女性）で、ヒアリング対象者（女性）が主任を務めるビジネスサービス課には13名（うち女性が9名）が配属されている。同部署で社員が育児休業を取得する際、基本的には代替要員を確保する。育児休業から復職後は、通常は元の業務に戻る。最近、育児休業から復帰した女性社員は労働時間を短縮して勤務しているため、同じ部署の同僚が業務を分担している。それ以外で誰かが病気欠勤の場合、あるいは有給休暇を取得する際も同僚が仕事をカバーするなど、普段からバックアップ体制を整えている。円滑な対応のため、グループ主任が部下のメールをチェックできるシステムをとっている。社員は2人1組のチームで仕事をしており、バックアップ時に必要な際は、お互いのメールへのアクセスが可能となるようにしている。

隔週水曜日に部門会議（23人）とグループ会議（13人）をもち、またそれ以外にも定期的にスタッフとの打ち合わせ等を行い、情報を共有し合っている。上司は部下の業務内容を常に把握しており、必要に応じてサポートできるように心がけている。

スウェーデンでは、有給休暇は6月～8月に交替で取るのが慣例であるため、A社では毎年4月中旬頃までには、全員が休暇希望を提出し、シフトを組んでいる。2011年の夏季休暇希望の提出期日は2011年4月15日である。それ例外、社員のWLBへの配慮において、会社内で特に大きな問題はないが、多少なりとも困難な状況になった場合は、職場での話し合いにより、ベストな解決策を見出すような体制をとっている。

育児休業について

同部署で社員が育児休業を取得する際、基本的には代替要員を確保する。育児休業

から復職後は、通常は元の業務に戻る。最近、育児休業から復帰した女性社員は労働時間を短縮して勤務しているため、同じ部署の同僚が業務を分担している。それ以外で誰かが病気欠勤の場合、あるいは有給休暇を取得する際も同僚が仕事をカバーするなど、普段からバックアップ体制を整えている。

男性が育児休業を取ることはごく普通になってきているが、取得期間はまだ女性よりも短い。ただし、子どもの保育所への送迎のために勤務時間を調整する者は男性にもいる。

その他：非正規社員の処遇など

窓口業務などで社員と同様な業務に携わっており、社内の福利厚生についてもほぼ全て適用される。社員への特別融資制度も、勤務期間が半年以上の場合は対象となる。人事権は、それぞれの部門長が有しており、採用業務も各部門が必要に応じて行う。非正規の採用についていえば、公募よりも、社内のコンタクトを介して行うか、人材派遣会社を通して行う。非正規採用され、その後社員として登用されるケースも多い。人事部門のスタッフの学歴は高校卒もしくは大学卒で、採用時には大半の者が実務経験を有す。専門職については、社内で実務経験を積んでいる者を採用することが多い。

【A社の一般従業員：30代男性、A社には3年半勤務、妻と5歳、8歳の娘の4人家族】

職務内容は社内各部署の人事・総務に関わる補助業務が中心で、日常的に2人のチームで仕事にあたるため、自分ができない場合は、チームメイトに頼むことが可能である。日常業務は、メールと電話でのやり取りが大半を占めるが、仲間で仕事を助け合うのは当然のことで、お互い必要な際は柔軟に対応している。実務経験のない新卒者がこの職務で即戦力になるには半年ほどかかる（システム知識の習得に数週間、契約書等の書類作成に6カ月）。フレックスタイムで規定されている時間の枠外で、出勤・退勤する際は上司に報告しなければならないが、その枠内であれば勤務時間は自由で、週に合計38.5時間勤務すればよいシステムである。通常朝8時に出社し、16時半に退社する。毎朝7時15分に自宅を出て、次女を保育所に送ってから出社し、帰宅後は夕食の準備をするなど、家族と過ごす。

育児休業を取得したのは、前職時（派遣会社の非正規社員として2年半勤務）で、長女の時は4カ月（5月～9月にかけて）、次女は約3カ月（5月～8月）取得した。周囲の男性でも6カ月以上休むのはまだ珍しく、4か月程度が一般的である。通常は女性の休業期間の方が長いが、それは男性の給料の方が高いことも影響していると思う。休業によるキャリアへの影響は、部署によって異なるかもしれないが、普通は問題ない。職場では子育て経験のある女性もおり、理解がある。育児休業は法

律上の権利でもあるので、取得すること自体に問題はない。

業務内容と職場環境のどちらにも満足している。現在の生活時間の配分は、「仕事 40%、家族 50%、自分の時間 10%」で、今のバランスで丁度よい。子ども達が小さい間は、家族での生活を大事にしたいと思っており、妻も同様な考えである。子ども達が大きくなったら、自分のための時間を増やしたいと思う。この先、まだあと 30 年働くわけなので、子ども達が 10~12 歳位になったら、自分のキャリアアップについて考えたい。A社内でキャリアアップが可能なので、その時には、できれば別のポジションを狙いたいと思っている。

4-2-2 B社 (情報通信業)

概要

1994年に民営化される前は国営企業だったため、従業員の健康管理や男女の機会均等への取組みは、一般の民間企業よりは進んでいたという認識がある。現取締役7名のうち1名は女性で、携帯電話部門の営業店舗85店には、女性の店長も多いが、技術系の部署での男女比は7対3に留まる。かつては、国営企業に入ると、定年まで勤め上げる者も多くいたが、現在では変化している。

企業独自の WLB 施策

国の法律にある「男女平等を実現するための施策」をより明確化し、ガイドラインを作成している。上層部が意識的に価値観を変革するよう働きかけてきた。上の者が率先して行うことで、手本となることも重要である。育児休業中、280日間は所得の90%まで保障するよう、差額分を補填する上乘せ制度を設けている。有給休暇(年間25日)中は、休暇手当として、給与の5%が上乘せされる。

労働時間と働き方についての意識

就労規則は部署により異なるが、人事部では裁量労働制をとっており、在宅勤務も行っている。営業店舗では週40時間で、祝日や夜間勤務もある。子どもが小さい社員は午後2時~3時頃に退社する者もいる。お互いのプライベートな時間を尊重することは大前提で、個人差もあるが、例えば、午後5時以降に送受信したメールは、翌日以降に対応される/するもの、という意識をもつようにしている。

WLBを支えるマネジメントの特徴

裁量労働制では、労働時間に規定があるわけではなく、上司や同僚との信頼関係が基礎で、連携の中で、効率の良い働き方を選択していくことができる。自己責任のもとで働く社員が自己管理できるよう、上司のリーダーシップが必要である。比較的規模の小さい部署の場合、同僚同士の情報交換や交流も重要である。働く者達が家族の

ことを中心に考え、勤務時間を早く切り上げて帰宅し、引き続き自宅で業務を行うという風に、働き方の自由度が高いのは、会社が社員に信頼感を抱いている証拠で、またそれを示すことは会社にとってプラスであって、マイナスではない。自由と責任を与えることで、社員のモチベーションも上がり、会社にとっても有益であり、win-winの関係となる。スウェーデン人の特質として、集団の目的を達成するために、個人の責任だけを考えるのではなく、共に働く人達のことを考えて集団として動くというところがあり、責任の所在も明確化させている。誰かにできない部分があれば、グループ全体でそれをどう分担し、対応していくかを考える。人間関係はフラットなので、上下関係という締め付けはない。

育児休業に入る場合（例えば、下記の例である上級管理職の男性）、代替要員となる者は、約1ヶ月前から引き継ぎとして日常業務を共に行う。関係各所には、その旨伝達し、部署内では、できる範囲で仕事の振り分けも行う。必要に応じて、育児休業中の者に問い合わせることができる体制も整えておく。メールなどへのアクセスを許可するかどうかは、部署によって決められるが、通常はシステム上で日程表を共有しておき、そこでお互いの予定を確認し合う。夏季休暇中でも、必ず連絡が取れるような体制を整えている。

育児休業について

育児休業を取得する際、遅くとも2カ月前には対応窓口である人事センターに問い合わせ、所定の手続きをとるよう指示する。休業予定者の職務と休業期間の長さにもよるが、通常は代替要員をまずは社内で公募する。人事部長の男性で、3人いる子ども全員、各6カ月の育児休業を取った者もいるが、休業中は、部下が代替要員となった。状況によっては、代替要員となる者にとっても経験と知識を得られる良い機会となる。それでも男性の育児休業期間が6カ月を超えることは少なく、時期も3月から9月にかけて取ることが多い。経済的理由から（所得損失が大きい）、男性が長く取れないという家庭もある。スウェーデンでは今や男性の育児休業取得はごく普通のことになっているが、上級管理職の男性が長期の休みを取るのはまだ一般的とはいえず、特に、外国の支社の社員には奇異に映るようである。

4-2-3 C社（通信機器メーカー）

概要

従業員数は約84000人で、国内では約18000人が雇用されている、スウェーデンを代表する企業で、ヒアリング先は、人事・総務（福利厚生）、団体協定等の法規について取り扱う部署で、45人のスタッフ（部門長は男性）から成る。技術系の従業員が多い企業なので、国内全体の男女比は7.5対2.5で、主任クラスでは女性が28%、取締役には女性2人がいる。人事部は女性が多い職場のため、80%が女性で、主任レベル

では 60%が女性である。

独自の WLB 施策・その位置づけ

元来男性的な職場ではあるが、WLB については、早くから意識改革を図る取組みを行うなど、民間企業の中では先駆的な立場をとり、意欲的に取り組んでいる。育児休業中の所得補填制度を「親手当」として規定し、150 日間は所得の 90%まで差額を保障、151 日目から 180 日までは所得の 80%まで差額を保障している。その目的も明文化している；

「親手当は、当社が職場として魅力ある企業であるとの知名度を上げることで、有能な人材を確保することを目的としている。親手当は男女の平等性を促進すること、また子育て世代の社員、なかでも特に幼い子どもをもつ男性が、子育てをする権利を行使できるよう支援することも目的としている」(C社で入手した社内規定より抜粋)。

WLB や男女平等を促進して企業が得るものはダイバーシティである。例えば男性が長期間育児休業を取得することで女性への偏見や差別が解消され、ひいては企業が求める子育て世代や多様な人材にとって魅力的な職場となる。全員が何かを得る、win-win が生まれる。

労働時間と働き方についての意識

ホワイトカラー社員の労働時間は団体協定に基づき、週 38.75 時間（1 日 7 時間 45 分勤務）で、通常の業務（シフト勤務でない職務）では、フレックスタイム制度を導入している。スウェーデンの WLB の流れとして、60 年代以降の社会におけるさまざまな変革が基盤となっており、制度が導入され、70 年代に社会に浸透していくというプロセスを辿った。制度が導入されるだけではなく、例えば男女平等についての議論がさらに高まることで世論形成につながり、労働者側の組織運営にも影響を与えた。

C社の働き方については、世間で、「働く時間が短く、休みが長い」というイメージをもたれるようだが、個人が責任をもち自律して柔軟に働いているということが基盤にある。職場で何時間働いているのかということが重要なのではない。

忙しい時期もあるが、夏の期間はテンポが落ちるため（スウェーデン全体で）、落ち着いて働くことができる。普段も週日はインテンシブに働くが、週末に働くようなことはまずない。職場だけではなくスウェーデンの社会の風潮として、子どもを午後 6 時までも保育所に預けるということは、まず考えられない（遅すぎる）。

WLB を支えるマネジメントの特徴

自律と責任が働き方における C社のキーワードで、自己責任があることが成功への

鍵である。与えられた仕事に柔軟な姿勢で対応していくという意味でも、効率的である。社員に柔軟性があることは企業の効率性につながる。チームで仕事をすることも多いため、自己の責任を考えるだけでなく、上司は、チームの中でそれぞれがどのように機能していくか、指導する役目を負う。スウェーデン人は責任感や義務感が強いとされるが、そこにも鍵がある。例えば他の国から文化背景が違う者が入って来ても、スウェーデンモデルに順応していく。

1年に3回、直属の上司がIPM（mål och kompetens- och utvecklingsplaner：目標・能力開発面談）という評価面談を行い（海外支社でも実施）、個々の目標や、長期的展望、評価基準が打ち出される。例えば、評価基準に達しない場合、改善策が講じられる。

育児休業について

（ヒアリング対象の労務スペシャリストの男性は）6ヶ月の父親休業を取得したが、男性が長期休暇を取ることに對しての抵抗感は、社会全体でもC社においてももはやない。「親業」を経験することは、人間として成長する、という意味でもプラスの経験として捉えられる傾向にある。今や企業の上級管理職の男性も育児休業を取ることで、男性の育休取得はむしろキャリアにおいて高く評価されるようになってきている。休業中は、社内で代替要員を確保することが多く、他の社員にとっても、別の仕事を体験できる良い機会となるため、うまく機能しているシステムであるといえる。

その他

求人については部門の長が取り仕切るが、先ず社内で公募する。人材派遣会社から休暇中に人材を雇い入れることもあるが、その人材がそのままC社の社員となることもある（労務スペシャリストは、C社で派遣社員から社員に転職した経歴をもつ）。流動的で柔軟な労働環境があるから、個人が能力やキャリアを高めることができる。企業にとって、待遇・処遇が悪いと、優秀な人材が転出してしまふかもしれない、というリスクがある。（ヒアリング対象の人事マネジャーは）2人の子どもの母親であるが、2度の育児休業後、いずれも転職した（2度目はC社にヘッドハンティングされた）。休業中に時間的余裕が出ることで、将来を考えることとなり、転職する決心をした。

C社では企業戦力として、国内の技術者不足を改善するための数々の取組みも行っている。その一つとして、女子学生に技術職への関心をもってもらおうよう、中学校で出張授業を行うといった啓発活動がある。

4-2-4 D社（人材派遣業）

概要

アメリカ系企業で、スウェーデンには 11000 人の従業員がおり、うち女性がおよそ 70%を占める。従業員のうち約半数が正規雇用で、全体の 80%強がフルタイムで働いている。国内で 580 人が内勤者（派遣要員：コンサルタントではない）で、マネージャークラスの 57%が女性で、8 人の取締役のうち 3 人が女性である。ヒアリング対象の人事部門管理者（女性）は 7 人の部下をもつ。

企業独自の WLB 施策

労働条件はスウェーデンの規定に合わせてあり、アメリカの本社とは条件は異なる。育児休業中の所得補填として、法律の規定より 1 ヶ月多く手当を支給している。

労働時間と働き方についての意識

週 39 時間労働で、職場でおよそ半数は、朝 7 時半から 8 時に出勤し、午後 5 時半には退社している。人材派遣業務のため、フレックスタイム制度は導入していない。

1990 年代に国内での事業が急成長し、当時社員の平均年齢も若く（27～8 歳）、家庭をもっていない者が多かったため、毎日午後 9 時頃まで働くようなことがあった。その後、社員が徐々に家庭をもつようになり、健康の観点からも働き方について話し合いがなされ、「エネルギーを取り戻すために、家に帰る」という認識をもつように意識改革を行った。家庭で過ごす時間、あるいは余暇時間をもつことで、仕事に対する新たなエネルギーが得られるというのは、今では会社としての共通認識となっている。国の法律で、子どもが 8 歳になるまでは労働時間を短縮できるため、家庭状況にあわせて、時短で働く者も多くおり、それが受け入れられる雰囲気となっている。

1990 年代、他人と競争するように長時間働いていた時は、楽しく働けない雰囲気ができてしまい、病欠が増え、悪循環であった。有能な人材の流出を抑えるためにも、意識改革が行われた。

WLB を支えるマネジメントの特徴

まず個々が与えられた仕事の結果を出すことが大事で、上司は部下を信頼している。人事部では大半が専門職のため、短期・中期の目標を立て、それに沿った業務計画を立てていく。人事部門が多種多様な事業の牽引力の役割を果たし、対外的にもさまざまな業務を行っているが、それを達成するかどうかは一人ひとりの責任にかかっている。管理者の仕事は、業務がスムーズに進むよう、内部だけではなく外部組織とのコンタクトを取り、結びつけていくことが主体のため、会議の数が多い。7 週毎に部下に個人面談を行い（Raksamtal）、働き方について話し合いをもち、業務の進展度についてもフォローしている。能力開発面談は 1 年に 1 度行う。上司が部下を信頼して任せ、細かいところに口をはさまない、というのはスウェーデン的なリーダーシップの取り方である。部下が相談をもちかければ、難しそうであれば、代替案を示す。信頼

して責任を与えると、それが結果となって返ってくる。上司としては常に部下全員の業務内容が頭に入っているという点で、完全に仕事から解放されることはないかもしれないが、休日にメールをチェックするようなことはしていない。今年の夏は5週間の休暇を取ったが、それは部下との間に信頼関係があるから可能である。休暇中は部下がバックアップの役割を果たし、多くを学ぶことができるという意味で、上司が休暇を取るのには、有益なことである。

仕事における生産性は午前中にはかなり高いかもしれないが、午後には徐々に下降する。時には長時間集中して働くことも可能かもしれないが、毎日持続できない。創造性のある発想は、仕事から離れて、休みを取っている時に湧いてくることもある。

育児休業について

D社では、女性が1年、男性が6カ月休業というのが一般的になってきた。休業の際は、通常は代替要員を雇うが、業績不振時にそれが叶わず、同僚チームで仕事を分担し合ったこともある（後述の男性従業員の育児休業時）。父親の子育てについては、昔と比べると随分変わってきた。キャリアへの影響に関しても、長い労働人生なので、1年位のブランクは大したことはない、という見方をするようになっている。

今の若い世代は、将来に対する見方がポジティブで、勇気もある。少し前の世代は、休業して家に入ることで、キャリアに傷がつくのではないかと心配したかもしれないが、若い世代は、仕事のために家族との大切な時間を放棄するという選択はしない。育児のために休業することは大切だという考えが社会に浸透している。職種によって違いはあるだろうけれど、父親が育児休業を取ることは肯定的に捉えられている。

【D社人事スペシャリスト、30代男性、大卒、勤務約3年、パートナー（非法律婚の妻）と1歳半の娘の3人家族、上述の人事部門管理者の部下。元システムエンジニアで、起業の経験をもつ。前職は別の人材派遣会社で人事コンサルタント（主任）として2年半勤務】

毎朝、8時前に娘を保育所に預けてから出社している。週に2日は自分が娘を迎えに行く。労働時間を週39時間という枠で捉えたことはない。費やした時間の長さの意味があるのではなく、出す結果が全てだと思っている。急ぎの報告書の作成などを自宅で行なうことはある。業務に沿って計画を立て、それを柔軟にやり遂げることが重要だ。この仕事の利点は、柔軟に働ける可能性が大きいことで、上司は細部にこだわらず、結果を評価してくれる。柔軟に働く上で重要なのは、個々が責任を持つこと。日常的な話し合いやメール通信を介して、上司は部下の業務内容を把握している。

育児休業は7カ月取得した。パートナーは11カ月休んだ。休暇を取る1年位前に父親休業の話を上司にはいたが、職場で準備を始めたのは、休業に入る3か月程前のこと。2009年（休業時）は景気が悪く、業績も芳しくなかったため、代替要員を雇

うことができず、同僚で仕事を振り分けた。入社時、同じ部署の男性が 2004 年に 8 カ月の育児休業を取ったと聞いていたため、前例もあり職場にそういう雰囲気もあるので、抵抗感はなく、キャリア上の不安感もなかった。職場にとっては困難かもしれないが、育児休業は働く者の権利なので、それを取るのとは当然と考える。上司が国の法律を重視せず、部下の意志も尊重しないのであれば、そのような職場には満足できないであろう。しかも人事の人間が法律を遵守しないのであれば、働く職場としてふさわしいかどうか、考えざるを得なくなる。休業することでキャリアに不都合が出るとしたら、それは企業側に問題がある筈で、もし否定的な対応をされたら、仕事を替えるだろう。生活時間の配分は、「仕事 60%、家族 30%、自分の時間 10%」で、もう少し自分の時間が確保できれば、とは思う。

【D 社ビジネスコンサルタント、40 代女性、高卒、夫と 15 歳の義理の息子の 3 人家族、勤務 11 年、前職は旅行会社に 10 年勤務】

チームで大型プロジェクトに取り組むというのが日常業務のため、綿密な計画を立てることと周囲との連携体制の構築が重要で、休暇時はお互いカバーし合う。夏季休暇期間でスタッフが少ない時は、パソコンや携帯電話を駆使し、デスクを離れても常に情報が伝達される体制を整える。会社は社員の能力を重視するので、育児休業を取ったことでキャリアに対する不安や限界を感じるという話を周囲で聞いたことはない。

約 10 年前にこの会社で働き始めた頃、午後 6 時過ぎにオフィスに残っていると、「こんな時間まで何をしているの」、と誰かが肩を叩きにきた。「5 時半になったら帰りなさい」、と言われる雰囲気があるから、仕事の後、家で英気を養い、職場に戻ってくるのが大切なのだと理解できるようになった。

現在の生活時間の配分は、「仕事 60%、家族 30%、自分の時間 10%」で、自分の時間が若干少ないかもしれない。

【D 社人事コーディネーター、40 代女性、大卒、3 歳と 8 歳の息子と 3 人暮らし、夫はイギリス人で母国勤務のため別居中、D 社には 1999 年入社】

長女の出産後 2002 年から約 1 年半育児休業を取得し、夫の暮らすイギリスに滞在し、帰国後は社内でいくつかの職務を経験した。次女の出産後は 13 カ月間の休業を取得した。現在は、フルタイムの 93%（時間短縮）労働で、8 時～15 時 40 分に勤務している。

日々の仕事の進め方は、個人に任されているが、毎週火曜に 1 時間の会議をもち、業務の進捗状況の報告を行い、必要に応じて業務を分配しサポートし合っている。仕事に関しては、責任もあるが、自律度が高い。他の人が自分の仕事をするわけではないが、送信したメールや報告内容を確認することで、周囲も仕事の進捗状況が把握で

きる。仕事を家に持ち帰り、在宅で仕事をするのは3週間のうち2日間ほど。その場合は、前日上司に伝えておく。今年の夏休みは6週間取ったが、休暇に入る前に、バックアップ要員と資料の場所や連絡方法など、綿密な打ち合わせを行った。現在の生活時間の配分は、「仕事70%、家族22%、自分の時間8%」、でやはり自分の時間が少ない。

4-3 事例研究の考察

ヒアリング対象企業は4社という限られた数で、人事部門のみを対象としたものであることは念頭に入れておく必要があるだろう。それでもスウェーデンのWLBを特徴づけると思われるキーワードを見出すことができた。その一つ目はまず、マネジメントにおける「個人の責任と自律性」で、社員一人一人が責任を果たし、仕事に柔軟に対応していく体制が整えられることで、企業にとってもプラスとなる、という考え方が共通してみられた。社員が義務感と責任感のもとで与えられた仕事の結果を出すという前提があればこそ、時間に制約されず、「柔軟」な働き方が可能となるのであろう。その「柔軟性」の軸となっているのは、全ての社員が家庭と仕事を両立させている、という意識の浸透であると思われる。つまり、性別にかかわらず、(一定の年齢層の)誰もが就労生活の途上で子どもの親となる可能性をもつとして、ライフステージのどこかの時点で、仕事にかける比重を減らすであろうことを想定している。個人と家族のニーズに応じた勤務条件が選択でき、また希望に応じてキャリアアップや軌道修正が図れる、といった多様な働き方の可能性は、人々が自己のWLBを実現するための「潜在能力」を高める要因となっているのではないだろうか。スウェーデンの企業では、日本企業のように年功序列による内部昇進制度なく、転職をすることでキャリアアップが可能となるシステムを採っている。それまでの経験と職歴は全て資源となるため、自身が希望する時点でキャリアの変更が可能となる。今回ヒアリングした企業はいずれも大企業のため、社内でキャリアアップを図れる可能性も大きいことが指摘された。

職場レベルの男女の機会・処遇の均等というコンテキストで考えると、女性の積極的登用という理念が浸透し、実践されているスウェーデンの企業において、職場レベルの問題意識は今や男性のWLBにシフトしているという傾向が読み取れる。育児休業中の所得補填制度(上乘せ制度)を充実させ、それを明文化することで、父親休業を希望する男性社員を惹きつけるといった人事戦略を掲げるC社の取組みはそのことを端的に表している。

もう一つ重要なキーワードとして「信頼関係」が挙げられる。上司と部下、同僚間の日常的な連携とサポート体制において、お互いを信頼し必要な作業を委ねることができる風土がいずれの職場でも築かれている。信頼関係が構築されているからこそ、安心して長期の有給休暇や育児休業を取得することができるのであろう。上司が部下

の仕事の進捗状況を把握しているが、信頼して任せるといふ、適度な距離感が保たれている。また部下を信頼し、管理職の者が休暇を取るなどして、一定期間職場を離れることは、バックアップを任された部下にとって知識や経験を深める機会となり有益であると考えられる。¹⁵

今回ヒアリング調査の対象となった子育て中の従業員は皆、仕事との調整を図りながら、家族を優先させて日々を営んでいた。生活に対しては概ね満足しているが、自分自身の時間が少ない、という意見も共通して出ていたことは、今後の研究課題として注目できる。

5. おわりに

本稿で論じてきたことを通して、我が国への示唆は、二つの論点に集約できると考えられる。

一点目は、政策の次元から捉えるもので、社会と企業における「男女共同参画の実践」である。それがゆえに、働き方の「多様性」、「柔軟性」を可能とする基盤が形成され、個人の WLB（「時間の質」の確保）の実現に近づいているものと思われる。仕事に全面的な比重を置く、いわゆる男性的な働き方を標準とするシステムから、家庭との両立を想定した女性の働き方を標準とするシステムへの移行が進みつつある。先行しているスウェーデンの経験は、WLB の実現とは、社会と企業、そして家庭における男女双方の解放 — 「二重の解放」 — (Klinth 2005, Ahlberg *et al.* 2008) を成し得てこそ成る、という示唆に富むものである。ジェンダーによる拘束を受けない (Takahashi 2003)、柔軟で多様な働き方ができる環境は、例えば育児休業を取得する、ライフステージの一時期は家庭生活に比重を置く、といった選択行動への潜在能力を高め、自己の WLB の達成を促すものと思われる。

二点目は、前章で論じた職場レベルでの働き方やマネジメントの特徴から導出された二つのキーワード「責任の下での自律」と「信頼関係」である。これらは、上述した「男女共同参画の実践」のもと、柔軟で多様な働き方が可能な職場のあり方と勿論リンクしている。ただこちらは、国の政策レベルの改革をまたずとも、また企業内の

¹⁵ 同国で職場の人間関係が重視されていることは、人材派遣会社 Xtra Personal が実施した調査結果にも表れている。全国で 1025 人を対象に、最近 5 年間で転職したかどうか尋ねたところ、首都ストックホルムでは「転職した」と回答した者の割合は 43%であった。18 歳～39 歳の者では実に 6 割がこの間に転職していた。転職者のうち 4 分の 1 が転職理由として挙げたのは、「上司への不満」で、自身が管理職の者では、その数値は 43.1%であった (Svenska Dagbladet 2011-02-10)。

現行の制度を変えずとも、職場の日常レベルで実践できるものである。業種や職種によって状況に違いがあるとは思われるが、社員一人ひとりの業務と責任の所在を明確化し、自律性を高めるために、次のような実践が可能であろう；管理職にある者は部下を信頼し、仕事を任せ、自ら率先して長期の休暇を取る（有給休暇を消化する）。同僚同士のコミュニケーションを活性化し情報の共有化を図り、また信頼関係を高めるため、フレンドリーな職場環境づくりを心がける。会議の回数は必要最低限に抑え、時間も設定する。家族状況にかかわらず、全員が所定の労働時間内で勤務を終えることを前提として働く。

バランスが取れたゆとりのある生活において、人々は自己のもてる能力を発揮でき、ひいては、生産性の向上にもつながるのではないだろうか。グローバル化と多様化が進み、流動性が増しているスウェーデン社会の WLB について、今後さらに多角的に考察をすすめていくことが望まれる。

参考文献

- Ahlberg, Jenny, Christine Roman & Simon Duncan. 2008. "Actualizing the "Democratic Family"? Swedish Policy Rhetoric versus Family Practice", *Social Politics*, Vol.15, Spring 2008, pp.79-100.
- Ahrne, Göran & Christine Roman. 1997. *Hemmet, barnen och makten. Förhandlingar om arbete och pengar i familjen*. SOU 1997:139. Fritzes.
- Albrecht, James W., Per-Anders Edlin, Marianne Sundström & Susan B. Vroman. 1999. "Career interruptions and subsequent earnings: A re-examination using Swedish data", *Journal of Human Resources*. pp.294-321.
- Arbetsmiljöverket. 2010. *Arbetsmiljön 2009*.
- Bekkengen. 1996. *Mäns föräldraledighet en kunskapsöversikt*, Arbetsrapport 96:12, Högskolan i Karlstad.
- Enokson, Uffe. 2010. "Tidsekologi för framtidens välfärd", *FRAMTIDER* 2/2010. Institute för Framtidsstudier.
- Esping-Andersen, Gøsta. 1990. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press.
- Försäkringskassan 2010. "Faktablad: Föräldrapenning" 2010-12-02.
- Försäkringskassan Statistik.
- http://statistik.forsakringskassan.se/portal/page?_pageid=93,225857&_dad=portal&_schema=P
ORTAL (最終閲覧日 2011-02-22)

- Hobson, Barbara & Susanne Fahlén. 2009. "Competing Scenarios for European Fathers: Applying Sen's Capabilities and Agency Framework to Work Family Balance", *The ANNALS of the American Academy of Political Social Science* 624, July, pp.214-233.
- Hobson, Barbara, Susanne Fahlén & Judit Takács. 2010. "Tensions in Aspiration, Agency and Capabilities to Schieve a Work Family Balance: A comparison of Sweden and Hungary", Paper presented at EAPANET Conference.
- Klinth, Roger. 2005. "Pappaledighet sam jämställdhetsprojekt", SOU 2005:66. *Makt att forma samhället och sitt eget liv*. pp. 205-235. Fritzes.
- Kollega. 2011-02-15. <http://www.kollega.se/>
- Lewis, Jane & Ilonoa Ostner. 1994. "Gender and the Evolution of European Social Politics", ZeS-Arbeitspapier Nr.4/94. Center for Social Policy Research. University of Bremen.
- Lundén Jacoby, Ann & Elisabet Näsman. 1989. *Mamma, pappa, job*. Arbetslivscentrum.
- Mörtvik, Roger & Roland Spånt. 2005. "Does gender equality spur growth?", *OECD Observer*. No. 250. July.
- Nyberg, Anita. 1997, *Kvinnor, män och inkomster. Jämställdhet och oberoende*. SOU 1997:87. Fritzes.
- OECD. 2007. *Baby & Bosses – Reconciling Work and Family Life: A Synthesis of Findings for OECD Countries*.
- OECD database. <http://stats.oecd.org/Index.aspx> (最終閲覧日 2011-02-17)
- Socialdepartementet 2001, *Barnafödandet i fokus. Från Befolkningspolitik till ett barnvänligt samhälle*. Ds 2001:57. Fritzes.
- Regeringskansliet HP. <http://www.regeringen.se/sb/d/2593> (最終閲覧日 2011-02-14) .
- SOU 1998:6. *Ty makten är din. Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*. Fritzes.
- SOU 2005:66. *Makt att forma samhället och sitt eget liv*. Fritzes.
- SOU 2005:73. 2005. *Reformerad föräldraförsäkring – Kärlek, omvårdnad, trygghet*. Fritzes.
- Stafford, Frank, and Marianne Sundström. 1996. "Time Out for Childcare: Signaling and Earnings Rebound Effects for Men and Women." *Labour* 10 (3): 609–29.
- Svenska Dagbladet. 2011-02-10.
http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/smalanningar-mer-trogna-an-stockholmare_5931591.svd
- Takahashi, Mieko. 2003. *Gender Dimensions in Family Life. A comparative study of structural constraints and power in Sweden and Japan*. Almqvist & Wiksell International.
- TCO. 2005. Uppdrag Livspussel. TCO granskar.
- TCO. 2010. Pappaindex 2009. TCO granskar.
- World Economic Forum. 2010. *The Global Gender Gap Report 2010*.

- 久米郁男・KATHLEEN THELEN. 2004. 「政治的課題としてのコーディネーション；
調整型市場経済における労使関係の変化」 RIETI Discussion Paper Series 04-J-031.
- チャン・ジョン. 2007. 「韓国におけるジェンダー・レジームと仕事－家庭選択の現実」『第
7回日韓ワークショップ報告書 ワーク・ライフ・バランスの現実と課題：日韓比較』
JILPT 資料シリーズ No.32, 独立行政法人 労働政策研究・研修機構, pp.15-35.
- 高橋美恵子. 2007. 「スウェーデンの子育て支援－ワークライフ・バランスと子どもの権利
の実現－」, 『海外社会保障研究』第 160 号, pp.73-86.国立社会保障・人口問題研究所
編.
- 武石恵美子. 2010. 「ワーク・ライフ・バランス実現への課題 国際比較調査からの示唆」
RIETI Policy Discussion Paper Series 11-P-004.
- 内閣府. 2010. 『平成 22 年度版 子ども・子育て白書』
- アマルティア・セン. 2006. 『不平等の再検討 潜在能力と自由』 池本幸生・野上裕生・
佐藤仁（訳） 岩波書店.
- 山口一男. 2009. 『ワークライフバランス 実証と提言』 日本経済新聞出版社.