



## 活力ある高齢社会

～「生涯にわたるワークライフバランス」の実現～

2006年10月 No. 2006-12

社団法人 経済同友会

## 目次

はじめに.....	1
<b>I. 日本と欧州の高齢社会.....</b>	<b>2</b>
1. 日本の現状.....	2
2. 欧州の現状.....	3
<b>II. 欧州の先進的事例.....</b>	<b>5</b>
1. フィンランド.....	5
2. イギリス.....	8
3. 欧州の事例が日本に示唆するもの.....	11
<b>III. 日本におけるワークライフバランスの現状.....</b>	<b>13</b>
1. 企業によるワークライフバランス導入の実態.....	13
2. 生涯を通じた社会参画事例.....	16
(1)「職縁」の延長.....	16
(2)「地縁」の延長.....	16
<b>IV. 活力ある高齢社会.....</b>	<b>18</b>
<b>V. 提言：生涯にわたるワークライフバランスの実現にむけて.....</b>	<b>21</b>
1. 生涯にわたるワークライフバランスを啓発すべきである.....	21
2. 生涯にわたるワークライフバランスの定着に向けた環境を整備すべきである.....	22
3. 生涯にわたるワークライフバランスを推進するための機能とネットワークを強化すべきである.....	22
4. 産官学の連携による継続的な改善と研究蓄積活用を進めるべきである.....	23
<b>むすび.....</b>	<b>23</b>

資料1：フレキシブルワーキングに関するアンケート調査（質問部の抜粋）

資料2：アンケート回答結果

資料3：アンケート自由記述回答（抜粋）

## 要旨

本欧州委員会では、高齢化先進国とも言うべき欧州の実例と、過去の提言にある「社会活性化のための多縁化」という概念を参考にしながら、「活力ある日本の高齢社会」について検討した。

### ●欧州の事例からの日本への示唆(フィンランド：高齢者雇用施策、英国：就労形態改革)

- ✓ 高齢者を含む労働者全体の多様性を踏まえ、長期的・継続的就労のための、多様かつ柔軟な働き方、多様なプログラムによる能力向上・体力維持など、**労働力の質的管理を重視**すること。
- ✓ 高齢者労働力の質的確保が、**労働力の適正な量的確保につながる好循環**をつくること。
- ✓ **長期的視野に立った研究**をベースとし、**行政管轄を超えた包括的対応**が企業・個人と協力して進められていること。
- ✓ 高齢者がその**知識と経験に対する誇り**を持ち続けることのできる工夫がなされていること。

### ●超高齢社会（老齢人口比率 21%）に近づく日本

- ✓ 高齢者の労働力率は欧州に比べて高いが、**高齢者を有力な戦力として活用できていない**。
- ✓ 柔軟な就労形態（フレキシブルワーキング）については、一部制度の導入が進むも、**ワークライフバランスの概念は充分には浸透していない**。
- ✓ **多縁にむけた社会参画の事例**には好例がある。
  - ・「**NPO 国際社会貢献センター**」：業界団体のサポートを得て、高齢者の専門知識（キャリアの特殊性）と労働への意欲（生きがい）を生かす仕組み。
  - ・「**世田谷区千歳烏山の地域通貨**」：高齢者を含む全ての人が地域社会に溶け込むことを促進させるとともに、構成者の専門的能力を、その能力を必要とする地域住民に提供する斡旋システムにつながる仕組み。

## 生涯にわたるワークライフバランスとは

「活力ある高齢社会」実現のためには、**生涯にわたるワークライフバランス**が重要である。

生涯にわたるワークライフバランスとは、**高齢者を含めたすべての人が、「職縁」「地縁」などに基づく様々な活動分野へ参画しつづけることで、仕事と自身の生活全般との良好なバランスを実現していくこと、また若年時からそうした生き方を作り上げていくこと**である。

少子化対策としての子育て支援に力点があった従来のワークライフバランスについての考え方の枠を超え、**「人生の充実」**を実現することが重要である。

導入には知恵と若干の一時投資は必要であるものの、原則として“**No work, No pay**”に基づく施策であること、また以下のメリットを生み出す源泉であること、そしてワークライフバランスは個人・企業・社会それぞれにメリットのある柔軟な選択肢を実現する理念であり手段であることを、企業は正しく理解すべきである。

### 個人にとってのメリット

- 「自己責任」時代に対応できる**自律的思考の養成**につながる。
- 仕事を生活の一部と捉える**バランスの取れた生活**が導かれる。
- 職業人生の長期化に向けて、自己の健康維持、能力向上を図る**成長のための時間確保**ができる。

### 企業にとってのメリット

- 多様な就労形態とそれを支える人事評価制度の確立は、**優秀な人材の採用・確保・定着**につながる

る。

- 業務配分方法の見直し、業務・情報の共有化により、**労働生産性が向上**する。
- 労働時間の適正化は**経年劣化しない労働力の確保**につながる。
- 多様な属性をもつ社員が社外の価値観を生かして多層なネットワークを形成することは、**新しい価値を伴う商品・サービス開発への布石（イノベーション）**につながる。
- 以上のメリットが**企業価値を向上**させることにつながる。

#### **社会にとってのメリット**

- 柔軟な雇用制度が生み出す職業選択制度は、**非雇用層を経済活動に積極的に取込む**事に繋がる。
- 社会参画層の広がりにより、**社会保障負担の軽減**が期待できる。
- 労働人口減少を緩和することで、**国際競争力の維持**につながる。
- 良い人間関係を豊富に維持し続けることは、幸福かつ魅力的な人生（**サクセスフル・エイジング**）を生み出し、若年層の未来への不安を払拭する。
- 仕事=男性、家庭=女性という固定的役割分担をなくすことから**少子化対策はスタート**する。

#### **提言** 生涯にわたるワークライフバランスの実現に向けて

生涯にわたるワークライフバランスが、社会システムとして定着することによって、活力ある高齢社会が構築される。我々企業経営者はこの実現のためにリーダーシップを発揮していきたい。

##### ●生涯にわたるワークライフバランスを啓発すべきである。

- 企業、国民を啓発する。従業員への啓発にむけて、**企業経営者が率先して長期休暇を取得し、様々な活動分野へ積極的に参画することなどを通じて、ワークライフバランスの実践に努める**べきである。
- **ワークライフバランスという概念、目的、メリットを正しく認識**する。
- **企業の社会的責任**の一環として位置づける。

##### ●生涯にわたるワークライフバランスの定着に向けた環境を整備すべきである。

- **多様な就労形態に対応した人事・評価制度**を導入して、職場意識を改革し生産性向上を図る。
- 企業施策をサポートする**柔軟な法整備**を行う。

##### ●生涯にわたるワークライフバランスを推進するための機能とネットワークを強化すべきである。

既存の公的（または補助事業団体による）就労サポート機関が、**民間のノウハウを導入・活用**して**以下の機能を強化しつつ、ネットワーク化を推進**していくことが必要である。

- 導入成功例などの情報提供やコンサルティング支援
- 高齢者活用プログラム、教育支援プログラムの提供
- 特に中小企業を対象にした人材プール制度
- 需給マッチング業務・就労カウンセリング業務の高品質化
- 自治体のボランティア活動、NPO活動へのコーディネート支援業務
- 施策に対する実業務・社会実勢に即したフォローアップの推進

##### ●産官学の連携による継続的な改善と研究結果の蓄積・活用を進めるべきである。

- **企業導入施策の社会還元**と**学術成果の積極的活用**が、生涯にわたるワークライフバランスの実現に有効である。

## はじめに

社会の高齢化は、多くの先進国にとって少子化問題とあいまって社会問題化している。我が国での出生率の低下は続き、現在の人口を維持するために必要といわれる出生率 2.07<sup>1</sup>を大きく下回る 1.25 という出生率を記録した 2005 年、ついに人口は減少しはじめた。同時に人口構成に占める高齢者の割合が 20.7%<sup>2</sup>となり、「超高齢社会」になろうとしている<sup>3</sup>。

このように急速に進行する少子高齢化問題に対して、政府はもとより経済界を含め各方面から様々な政策提言が発表されているが、それらの多くは少子化問題に焦点を当て、働く女性への支援策や育児支援策などが中心となっている。

本欧州委員会では、高齢社会の問題に焦点を当て<sup>4</sup>、高齢化先進国とも言うべき欧州の実例を参考にしながら、「活力ある日本の高齢社会」について検討することとした。

欧州各国の企業・行政体へのヒアリングや研究などを通じて多くのグッド・プラクティスに出会ったが、欧州における高齢者対策のみにとらわれることのない包括的アプローチと施策の多様性、とりわけ英国で実践されているワークライフバランスなどが我々にとって重要なヒントになった。

尚、経済同友会では、1996 年に『21 世紀の社会像を考える委員会』において、「多縁社会ニッポン」を提言している。我々は欧州の包括的アプローチに習い、老若男女、全ての個人が様々な時間と場所でネットワーク化することで高齢者が無理なく継続的に社会に関わることができることが理想であると考え、超高齢社会への対応として多縁化（マルチドメイン化）のための施策を検討すべきとの結論に至った。

そこで本委員会では、「活力ある高齢社会」が先の提言にある「多縁」により導かれるものと考え、その構築に必要なとされる「生涯にわたるワークライフバランス」の実現のための施策について、提言を取り纏めた。

---

<sup>1</sup> 合計特殊出生率。女性一人が生涯に生む平均的な子供数の推計値。将来に渡って人口を維持できる出生率（人口置換水準。先進国水準では約 2.1）との差が大きいほど、少子化が進むことになる。

<sup>2</sup> 総務省統計トピックスNo. 18 統計からみた我が国の高齢者（2006. 09. 17 発表）

<sup>3</sup> 「高齢化社会 Ageing society」「高齢社会 Aged society」「超高齢社会 Super-aged society」に明確な定義はないが、ここでは一般的な理解・表現に従い、便宜的に使用することにした。

<sup>4</sup> 欧州委員会 事業計画テーマ「日欧比較を通じた、活力ある高齢化社会の実現に向けた施策の検討」に基づく。

# I. 日本と欧州の高齢社会

## 1. 日本の現状

日本の人口構造は類を見ない速さで高齢化している。「高齢化社会」の基準とされる高齢人口比率<sup>5</sup> 7%が「高齢社会」基準の 14%に到達するまでの年数は、フランスでは 115 年、アメリカでは 73 年、イギリスでは 47 年であったが、日本では僅か 24 年であった<sup>6</sup>。

<表 1> 65 歳以上人口割合別の到達年次・倍化年数（推計値を含む）

国名	老年人口割合 到達年次〔年〕			倍化年数〔年間〕 7%→14%
	7%	14%	21%	
フランス	1864	1979	2021	115
スウェーデン	1887	1972	2018	85
アメリカ	1942	2015	2050 以降	73
オーストラリア	1939	2011	2032	72
イタリア	1927	1988	2010	61
イギリス	1929	1976	2029	47
オーストリア	1929	1970	2021	41
フィンランド	1958	1994	2017	36
中国	2001	2026	2038	25
日本	1970	1994	2008	24

出所：厚生省人口問題研究所「人口統計資料集」

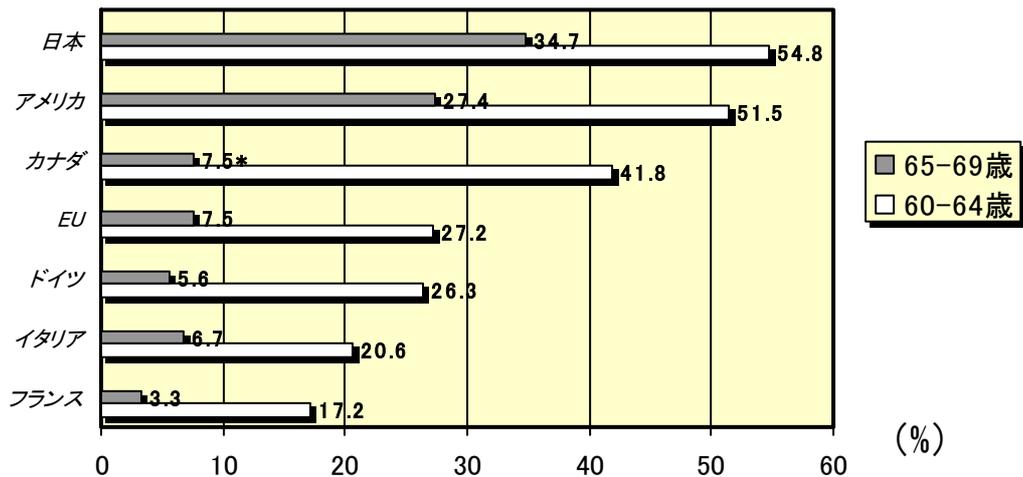
高齢社会に付随する問題として、所謂「2007 年問題」の一環で取り上げられるのが、団塊世代の大量退職による労働力不足と、急増する高齢者に対する扶養財源問題（年金・医療費）である。

日本では 1999 年以降、減少を続ける労働人口が、明確な定年ラインに守られた年功序列制度の硬直性、及び女性労働力率の低さとあいまって、大きな不安要素となっている。また、扶養財源問題については、公的年金の支給開始年齢の段階的引き上げに対応して、数度にわたって「高年齢者雇用安定法」が改正され継続雇用の仕組みが整えられつつあるが、これが大きな社会的混乱なしに努力目標として世論に受け入れられている背景には、日本における高齢者層の労働力率が欧米諸国に比べて高いことがあげられる。

<sup>5</sup> 総人口に占める 65 歳以上の人口比率。

<sup>6</sup> OECD FACTBOOK 2006 による。

＜図 1＞高齢者の労働力率比較 2003 年



出所：データブック国際労働比較 2006（労働政策研究・研修機構）\*：65歳以上のデータ

高齢者の労働力率<sup>7</sup>は、近年の就業者に占める自営業者の比率低下と連動してやや低下傾向にあるものの、欧州諸国に比較してまだ高く、仕事を「生きがい」としてポジティブに捉える指向は変わっていない。但し、もともと所得格差が大きい高齢者層では、統計<sup>8</sup>上「所得不安」に代表されるネガティブな意識が依然として高い割合を占めることと、この高い労働力率が今後維持できるかどうか不明である点には留意しておく必要がある。

2004 年の「高年齢者雇用安定法改正<sup>9</sup>」の下、殆どの企業で採用されている高齢者の退職・再雇用方式では、対象者が在職老齢年金と高齢者雇用継続給付を受け取れる制度上の利点もあるものの、再雇用後の賃金水準は平均して 60 歳時点の水準の 5 割程度まで下がる<sup>10</sup>とされている。対象者を年功序列の枠組みからはずすことで短期的な視点から支出を抑える方策が優先され、高齢者を有効な戦力として活用できる能力、あるいは素地がある企業がまだ少ないと考えられる。

## 2. 欧州の現状

1970 年代に「高齢社会」に到達した欧州諸国では、当時の石油危機を背景に、若年層対象の失業対策の一環として高齢者に対する早期退職奨励策が進められ、老齢年金の早期支給や特別失業給付が実施されてきたが、これらの施策は若年層の失業率低下に対して有効に機能しなかった。

<sup>7</sup> 人口に対する年齢階級別の労働人口（就業者＋失業者）比率。働く意欲を持つ人の比率といえる。

<sup>8</sup> 厚生労働省 平成 16 年高年齢者就業実態調査など。

<sup>9</sup> 内容：①60 歳以降 65 歳までの雇用延長（定年引上げ、定年撤廃、継続雇用）の義務化、②労使協定により継続雇用制度の一部除外、③基礎年金支給開始年齢までの雇用延長の義務化、④離職高齢者に対し、求職活動支援書の作成・交付、⑤募集・採用の上限年齢を設定するときにはその理由を明示。

<sup>10</sup> 主要企業 126 社への聞き取りによる日本経済新聞社調査（2006 年 7 月 3 日朝刊）。

更に高齢化が進んだ 1990 年代になると、高齢者の早期退職を支える財政的ゆとりを失い、高齢者も社会保障の拠出者となることが期待されるようになったため、EU加盟国を中心に「活力ある高齢者 Active Ageing<sup>11</sup>」が掲げられ、2010 年を目処にした高齢者雇用奨励政策<sup>12</sup>が採られ始めている。

こうした流れを受けて、①雇用維持・創出のための事業者または個人へのインセンティブ付与、②生涯教育を視野に入れた能力開発プログラム、③充実した公的職業紹介サービスを基盤とした需給調整、といった施策が各国の実情に応じて実施され、EU 全体の高齢者雇用率は徐々に上昇している。

現在、欧州諸国では、退職年齢の引き上げを目指す施策を経て、「フル就業 full employment」、つまり高齢者、女性、社会的弱者など非労働力化している人々を労働市場に参入させるために「雇用における差別の是正<sup>13</sup>」という理念に向かっている。

なおOECD資料<sup>14</sup>によると、EU15 カ国の高齢者層（55 歳～64 歳）の雇用率（2004 年）は、41.8%であり、2010 年の到達目標 50%にはまだ約 8 ポイントの開きがある。特にドイツ・フランス等の一部欧州諸国ではこの 30 年間弱、つまり出生の 1 サイクルの間に早期退職が仕事に対する共通認識として定着してしまい、高齢者就業率は思うように向上していないのが実態である。2004 年以降の新規 EU 加入国まで含めると高齢者就業率は更に低い数値となるため、失業率の全体的底上げとあわせて、高齢者をどのように活用していくか、模索は続いている。

<表 2> 人口・失業率・就業率の比較（2004 年）

	EU-15	米国	日本	OECD total
人口（億人）	3.83	2.94	1.28	11.60
失業率（%）	8.1	5.5	4.7	6.9
就業率（%）	64.6	72.7	68.7	65.1
女性	56.7	65.4	57.4	55.6
高齢者（55-65 歳）	42.3	59.9	63.0	50.9

出所：OECD FACTBOOK 2006, ILO LABORSTA

<sup>11</sup> EU理事会「2005～2008 年の雇用ガイドライン」（2005 年 7 月）のガイドライン 18「仕事に関するライフサイクル・アプローチを推進する」で、本施策が掲げられている。

<sup>12</sup> ・2000 年 欧州理事会「リスボン戦略」：雇用率を 70%に引上げ。  
 ・2000 年「一般雇用機会均等指令」：市場原理と機会均等に則り雇用障壁を是正。  
 ・2001 年 ストックホルム理事会：高齢者層（55～64 歳）雇用率を 50%まで引上げ。  
 ・2002 年 パルセロナ理事会：退職平均年齢を 5 歳引き上げ（60→65 歳）。  
 ・2004 年「高齢者雇用の促進と退職平均年齢の引き上げ」。

<sup>13</sup> EU理事会「雇用及び職業における均等取扱いのための一般的枠組みの設立に関する理事会指令」（2000 年 11 月）により、2003 年 12 月（3 年延長可能）までに年等による雇用差別を禁止する法制定ないし全国レベルの労働協定の締結を求めている。

<sup>14</sup> Annual edition of OECD / Labor Force Statistics.

## II. 欧州の先進的事例

OECD諸国の中でもフィンランドの高齢者雇用施策とイギリスの就労意識改革は、総合的な高齢社会対策を行っている点で評価が高い<sup>15</sup>ことから、活力ある高齢社会を目指す日本への示唆としてその施策を調査すべく、本欧州委員会では両国を含む欧州3カ国を視察（2005年12月）した。

### 1. フィンランド

フィンランドと日本は、急速に高齢社会へ進行したという事実と、その移民政策において硬直的であるという点で類似している。

フィンランドでは、高齢化の進展により、就業者ひとりに対する年金受給者の比率が現在の0.3人から2030年には0.6人となる。従って雇用主にとっては、どのように労働力を確保するか、国際競争力にダメージを与えることなく福祉国家としてのシステムをいかに守れるかが課題となっている。2005年の大規模年金改革では、63歳以降の就労者に対して退職後の年金に大幅なインセンティブを加えたことにより、高齢者就業率向上という目標を達成しつつある<sup>16</sup>。

年金改革と平行して進められたのが、欧州でのグッド・プラクティスと評価の高い「高齢者雇用全国プログラムFINPAW<sup>17</sup>」である。1998年から2002年にかけて実施されたこの5カ年計画は、時代や年齢構成による労働生産性の変化を「雇用全体の労働力の多様化」として捉え、これまでより長い間働くことになる労働者の生産性改善と質的管理を目指した。その重点項目は、①意識の変化とエイジズム、②「ワークアビリティ」の維持、③生涯教育と高齢者の教育、④高齢者雇用、⑤退職年齢引き上げ、である。

1970年代以降、フィンランド国立労働衛生研究所（FIOH<sup>18</sup>）は、加齢による労働能力への影響や能力向上・低下の要因についての研究を進めてきた。この研究結果に基づき、フィンランドは労働者の能力・意欲など資質に関する要素と、労働環境や仕事が要求する労力などの周辺要素から導き出されるアウトプットを包括的に捉える「ワークアビリティ」を重視し、その実践的アプローチとして、1992年に「ワークアビリティの維持 MWA - Maintenance of Work Ability プログラム」を導入した。

---

<sup>15</sup> 労働政策研究・研修機構 岩田克彦客員研究員によるフィリップ・テラー ケンブリッジ上級研究員報告（2002年3月「第9回日本・EU労働シンポジウム」）のレポートより。

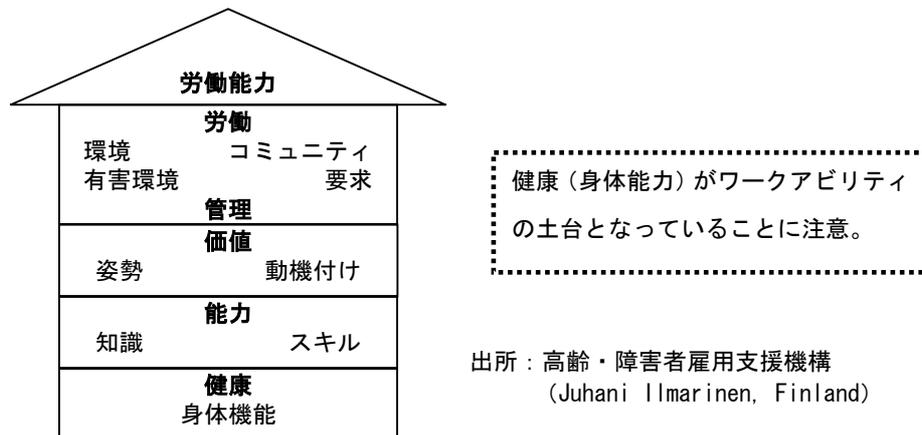
<sup>16</sup> Vesa Rantahalvariフィンランド産業雇用者連盟シニアアドバイザーによる（2005年12月面談）。

<sup>17</sup> National Programme on Aging Workers.

<sup>18</sup> FIOH : Finnish Institute of Occupational Health.

MWA プログラムには、①身体能力の観点からは適切な運動の奨励、②技能・知識の観点からは高齢者に適した学習環境・手法の整備、③労働条件の観点からは柔軟な雇用形態と高齢者に適した業務レベルの導入、④これらを稼働させるための人事・労務管理プログラム、が含まれており、企業が其々の状況や優先度に応じて取り入れた。

<図2>ワークアビリティの構成要素を視覚化したハウスモデル



この概念は、1991年の国内法改正で企業の義務とされて以降、企業理念への浸透が進んできたが、更に1998年からの「高齢者雇用全国プログラムFINPAW」と結びつくことで、省庁横断的な体制下で高齢者就労問題を包括的に取り組むことができるようになった。

FINPAWの主目的は、ageing worker(45-54歳)、aged worker(55歳以上)の労働者の地位を向上させ不要な早期退職を防ぐことであり、そこでの柱となっているのが、上述のワークアビリティと、エンプロイアビリティである。一般的にいうエンプロイアビリティは、「スキルや健康など、雇用されうる労働者の能力」を指すが、FINPAWでは雇用・年金法制、行政のサポート制度、或いは年齢差別撤廃など、「社会全体の責務としての基盤整備」を指す点で異なっており、高齢者が職場レベルでエンプロイアビリティを獲得するための前提条件が、ワークアビリティであるという考え方である。両者には明確な切り分けはなく一連のプロセスとして捉えることもできる。

<図3> ワークアビリティ=エンプロイアビリティ=雇用の関係図



FINPAWでは各企業が自主的に職場レベルの加齢問題に取り組むことが重視されたが、企業や職業安定所を含む行政サービス担当者への高齢者雇用プログ

ラムの地道な教育や、社会全体の意識改革に向けた「経験は国家の資産である」というスローガンによる政府広報・啓発活動も、ワークアビリティ向上を後押しするものであった。

FINPAWの「生涯教育と高齢者の教育」分野の数多の取り組みのなかで最大のものが1999年からの「年齢管理プロジェクト(Age management)」であり、加齢に伴う強みと弱みに配慮した人事・雇用管理ツール普及を目指し、雇用主や行政サービス担当者に幅広くアプローチしていくものであった。以下に述べる「エイジマスター」システムは、企業におけるその導入例である。

「エイジマスター(Age Master)」は、世界中に150社、約3万人の従業員を抱える錠前会社グループ、Assa Abloy社が導入した高齢者管理プログラムである。当時の同社は若年層と高齢層の二極化した従業員構成になっていたが、殆どの従業員は早期退職を指向しており、短期間に発生する膨大な年金コストと技術伝承の危うさが問題になっていた。また金属産業が若者に人気がないことも将来への不安材料となっていた。

同社は上記問題の解決への糸口とすべく、エイジマスター・システムを在フィンランドの55歳以上の高齢従業員(1500人中、約200人)を対象に導入した結果、退職年齢の引き上げに成功した上に、病欠も減少した。また望ましい労働モデルを示したことで企業イメージが向上し、新規雇用にも明確な効果があった<sup>19</sup>。

同社のエイジマスター・システムには、高齢者に対するリーダーシップトレーニングの実施、健康管理のためのセミナーやスポーツイベントの開催、シニアクラブ(部活動)の創設、ヘルスクラブの費用負担、高齢者休暇制度の整備などが含まれる。高齢者休暇は58歳以上のフルタイム従業員に追加的にリフレッシュ休暇を与えるもので、健康診断を受けなければこの休暇を取得することはできない。

また「エイジマスター」は対象者の知識と経験への敬称とされ、高齢者が自尊心をもって働ける工夫がなされている。「エイジマスター」のロゴ入りTシャツを着て働くことが、高齢労働者自身の働く誇りとなっており、スキル・知識の向上とその若年層への移転にも効果をあげている。エイジマスター・システム導入時の経験をもとに、企業として若年・壮年労働者の望ましいライフプランを構築していくための礎にしようとしている。

なお、FINPAW終了後、2003年に「フル就業」施策の一環として「VETOプログ

---

<sup>19</sup> Jouni Pitko 人事部長(2005年12月面談)。平均退職年齢は導入前59歳、2004年64歳。

ラム<sup>20</sup>」が開始された。ここでは後述するワークライフバランスのエッセンスを取り入れ、多様化する労働者ニーズにあわせた就労機会均等を目指している。

これらの施策が成功した背景には、長期的視野に立った研究成果をもとに、高齢者雇用を社会全体の問題として包括的にとらえるものであったことと、その共通理念に則り関係省庁や労使が密に連携したことにある。

日本とフィンランドでは人口規模、賃金体系だけでなく政策決定プロセスも異なるため、こうした施策をそのまま適用することはできない。しかし全ての年齢層を巻き込んで活力ある社会を生み出しつつあるこれらの施策は、社会格差問題が取りざたされる我が国においても、世代間・労働者間で労働力を柔軟に相互補完するための基盤として、注目に値するであろう。

## 2. イギリス

「ワークライフバランス」の原点は、1980年代に女性の職場進出が顕著になった米国の「ファミリーフレンドリー」概念に、性別・人種・年齢に対する差別感や結婚の有無といった環境差などの考え方を排除する広義のダイバーシティ概念が溶け込むことで徐々に形成されてきたのではないかと考えられる。そのためワークライフバランスに一律の定義はないが、英国通商産業省（DTI）によると、以下のように定義<sup>21</sup>されている。

「年齢、人種、性別に関わらず、誰もがその仕事とそれ以外の責任・欲求とをうまく調和させられるような生活リズムを見つけられるように、働き方を調整すること」

イギリスは労働生産性<sup>22</sup>が近隣欧州諸国よりも低い反面、欧州一の長時間労働国であるという実態があり、「フル就業」での高齢者失業対策や年齢差別禁止の立法化にあわせて、長時間労働により労働者の健康が損なわれるという指摘が増えてきた。一方、企業でも、低失業率による労働力逼迫のなか、育児中の母親など潜在的な労働力や優秀な人材を確保するという量的・質的観点から、魅力的な雇用環境を提示する必要に迫られていた<sup>23</sup>。

---

<sup>20</sup> National action programme on extending working life.

<sup>21</sup> DTI : Department of Trade and Industry. 'Adjusting working patterns so that everyone can find the rhythm they need to combine work with their other responsibilities and aspirations'.

<sup>22</sup> 購買力平価で米ドルに換算した年間国内総生産(GDP)を就業者数で除して算出。

<sup>23</sup> 新リスボン戦略(2005.2月 EU欧州委員会提言 "Working together for growth and jobs - A new start for the Lisbon Strategy")では、2007年までの優先実施事項として、グローバル化と高齢化に対応した「労働市場改革」が挙げられ、そのなかでflexicurity-雇用の弾力性と安定性のバランスをコンセンサスとした「ワークライフバランスの促進」が謳われている。

<表3> GDP 労働生産性、実労働時間の比較

年度	GDP 労働生産性			実労働時間（年間）		
	1995	2003	伸び率	1990	2004	変化率
OECD 平均	42,047	56,504	134%	—	—	—
フランス	55,618	70,732	127%	1610	1441	89%
イタリア	58,894	69,981	118%	1656	1585	95%
ドイツ	49,922	63,458	127%	1541	1443	93%
イギリス	44,320	62,075	140%	1704	1646	96%
日本	43,854	56,608	129%	2031	1789	88% ※

出所：総務省統計局「世界の統計 2006」及び OECD データに基づく。

※実労働時間はパート、アルバイトなど非正規就業者を含むものであることに注意。「平成 14 年就業構造基本調査」（総務省が 5 年に一度実施）によると、女性では非正規就業者の割合が 5 割を超えたことに関連して、男性では長時間就業者（週 49 時間以上）の割合が上昇し、女性では短時間就業者（週 35 時間未満）の割合が顕著に上昇していることから、正規就業者、特に約 85% が正規就業者である男性の実労働時間は寧ろ増大していると考えられる。

まず、官民一体の啓発策として、2000 年より「ワークライフバランス・キャンペーン」が手掛けられた。このキャンペーンでは、導入に先進的な 22 の企業により構成される雇用主団体 Employers for Work-Life Balance<sup>24</sup> が政府と協調して雇用主に対して経営上のメリット<sup>25</sup>を示すとともに、成功事例・要因を具体的数値とともに提供した。また導入のためのコンサルティング費用を政府が負担<sup>26</sup>するなど、企業が柔軟な働き方を導入するための行政支援に加え、導入促進のための法整備、保育所などのインフラ整備も行われている。

ワークライフバランスの推進には、雇用主と労働者間のニーズの均衡を図ることが重要とされた。企業に対しては、人材活用などボトムライン・インプルーブメント（最低限の向上）を行うことにより収益にプラスになると説明し、一方、従業員には、自己啓発による満足感、それがよりよい給付につながるということの説明するなど、各方面との対話を重視している<sup>27</sup>。

企業の主体的な取り組みを政府がサポートする方式をとった本政策は、国民や組合に支持されるだけでなく、最大の事業主団体 CBI（英国産業連盟）も雇用面や生産性でプラスになると結論付け、総論的に賛成している。労働者側も、ワークライフバランスをイギリス労働組合会議<sup>28</sup>の活動要綱のひとつと位置づけるとともに、“Changing times” をキーワードにこれを浸透させようとしている。長時間勤務という就労慣行のため、ワークライフバランスの浸透までは決

<sup>24</sup> 現在は Employers and Work-Life Balance として、NPO “The Work Foundation” が主催している。

<sup>25</sup> ①労働力の最大限の活用、②社員のモラルアップ・ストレス軽減、③高齢者/育児/介護の担い手を含めた広い人材の採用可能性、④常習欠勤の減少、生産性向上、⑤優秀な職員の確保、を挙げている。

<sup>26</sup> Work-Life Challenge Fund。公募で 400 を超える雇用主が利用。支援額は 1100 万ポンド以上に達した。

<sup>27</sup> Gerry Sutcliffe 英国貿易産業省・雇用関係担当政務次官による（2005 年 12 月面談）。

<sup>28</sup> TUC: Trades Union Congress.

して平坦な道のりではなかった。このキャンペーンは、ブレア首相による「文化を変える」試みであったと評価されている<sup>29</sup>。

キャンペーンは成功した導入事例をケーススタディとして積み重ねていくことで、企業自身がゆとりある就労文化を醸成していくことが基本方針とされ、政府は企業や労組との調整の下支えなどサポート役<sup>30</sup>に徹していた。なお、法整備面<sup>31</sup>で政府主導色が近年強まってきており、企業主導で充実してきた現行制度を更に法的に強化していくことについて、CBIは経済への悪影響を及ぼす懸念を表明している。

British Telecommunications plc (以下、BT) は、1980年初頭よりフレキシブルワーキングへの取り組みをはじめ、1986年にホームワーカー制度、1998年にFreedom to Work Policy (個人が自分の勤務スタイルを自由にデザインできる制度)を導入していたが、上記キャンペーンを受けて2001年にBT New start (フレキシブル・キャリアプランニング)を導入した。導入の主な理由は次の2点である。

✓ 優秀な人材確保

仕事とそれ以外の生活、其々の価値を大事にできる会社に優秀な人材が集まるようになったこと、またそうした人材に継続的に就労してもらうため。

✓ 企業の社会的責任 (CSR) への対応

投資・人材雇用においてCSRが重視されるようになり、ISOガイドライン策定も進められている。ワークライフバランス実現のための手段であるフレキシブルワーキングがその対象として考えられるようになった。

BTで導入されているフレキシブルワーキング形態<sup>32</sup>は多岐に渡っており、子供の有無等にかかわらず全社員が対象とされている。実施にあたっては、個人の申請に基づき、本人とラインマネージャーが「どうすればうまくいくのか」を十分に話し合うことから始まる。特徴的なのは「仕事ありき」ではなく、まず「フレキシブルワーキングありき」であることで、ラインマネージャーには企業、従業員双方のニーズをマッチングさせる権限と責務が明確に指示されている。その運営においては、部下を信じて仕事を任せるだけではなく、上手に

<sup>29</sup> Alexandra Jones, the Work Foundationアシスタントディレクターによる (2005年12月面談)。

<sup>30</sup> 今後、2002年雇用法、2007年からの仕事と家庭法 (Work & Family Bill) 等による政府主導型の施策がとられようとしており、既に充実しているイギリスの現行制度を更に強化することに関して、CBIはそれがイギリス経済へ悪影響を及ぼす懸念を表明している。

<sup>31</sup> 「2002年雇用法」～出産休暇：女性-有給26週、無給26週 (EU指令では14週)、男性-有給2週、無給8週。6歳未満の子供、18歳未満の障害児を持つ親が、雇用主に対して柔軟な労働形態を要求できる権利を規定。「仕事と家庭法」～有給出産休暇・介護 母親-9ヶ月、父親-6ヶ月に其々拡大。

<sup>32</sup> 次の主要なグループ毎に多様な制度が設けられている。Wind Down：パートタイムとジョブシェアリング、Step Down：低位の仕事への移行、Time Out：各種の長期休暇、Helping Hands：NGOなど他の機関への時限出向、Ease Down：時間と責任の段階的軽減、等。

マネジメントを行い、その結果を適切に評価することが大切で、実際にそれを行う中間管理職を会社組織がいかにサポートするかが鍵<sup>33</sup>となっている。

結果として、ホームワーカー制度によるコストメリットだけではなく、生産性の向上、退職率・欠勤率の減少、また出産で退職した女性の復帰支援制度のお陰もあって容易に職場復帰できるため、新規雇用および新人教育コストの節減にもつながっている。

BT は、自業の IT 基盤を活かしたホームワーキング制度を手始めにして、更に多様な就労形態へと徐々に拡大導入して成功した。現在では「ワークライフバランス」を経営哲学としてブランド化するまでに至っている。

### 3. 欧州の先進的事例が日本に示唆するもの

欧州における施策は、年齢差別是正や高齢者が継続就労するためのベースの拡充に重点が置かれているものが比較的多く、高齢者の雇用継続や知識・経験活用を重視する日本とは若干意味合いが異なる。

しかしその中でも高齢社会政策への評価が高いイギリス、フィンランドにおける理念のなかでは、以下の点が日本への示唆となると考える。

- ✓ 高齢者を含めた労働者全体の多様性を踏まえた上で、長期的、継続的な就労が可能となるよう、多様かつ柔軟な働き方、働き方に応じた能力向上、体力維持などの労働力の質的管理が重要視されている。
- ✓ 高齢者労働力の質的確保が、労働力の適正な量的確保につながるという好循環が期待されている。
- ✓ 長期的視野に立った研究をベースとし、行政管轄を超えた包括的な対応を企業・個人と協力して進めることで、少子高齢化に伴う諸課題も解決してゆくことが期待されている。
- ✓ 高齢者がその知識と経験に対する誇りを持ち続けることのできる工夫をしている。

フィンランドの FINPAW をはじめとする施策は、長年にわたる研究結果をもとに、社会全てがあらゆる政策を総動員して労働者のワークアビリティの維持・向上を目指し、体力・技能などの個人的資質と労働条件・職場環境の実態を把

---

<sup>33</sup> Dave Wilson ブリティッシュ・テレコム雇用哲学マネージャーによる（2005年12月面談）。

握し、バランスをとろうとしていることがポイントといえる。

他方、イギリスのワークライフバランス施策は、企業が従業員に柔軟な働き方を提供することにより、従業員にとっては生活の質の向上、また企業にとっては、従業員が職場において十分な力を発揮することにより競争力を高め、業績向上を実現させることを目的としている。

高齢者自身にとっても、勤務時間に柔軟性があり、総労働時間をコントロールできるようになれば、労働市場から徐々に離れていくことが可能となるため、急激な就労環境の変化も、結果的に緩和されることが期待されている。

### Ⅲ. 日本におけるワークライフバランスの現状

前章で見たように、欧州では非労働力化している高齢者や退職者に広く仕事の機会を与え労働市場に参入させることで、社会の活力を生み出そうとしている。本章ではアンケート調査から日本の現状を考察するとともに、提言に通じる例を紹介する。

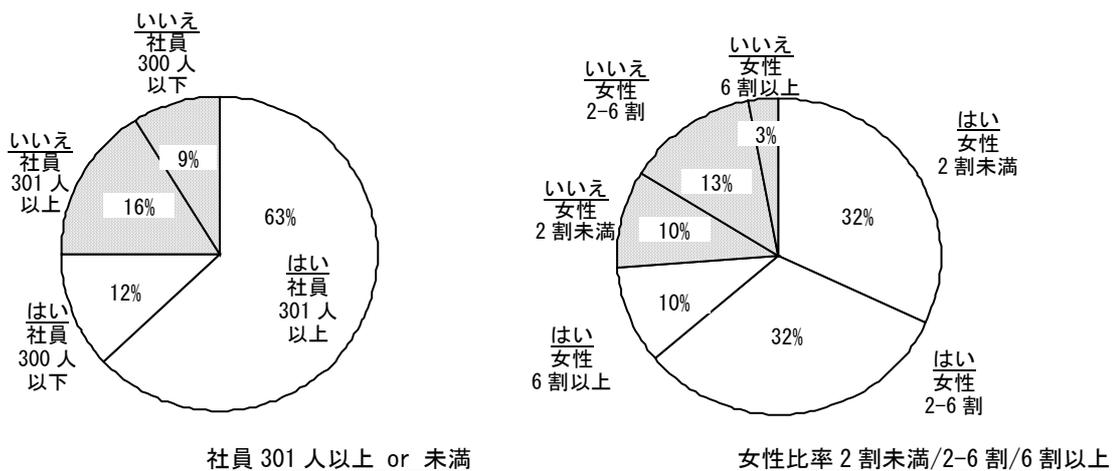
#### 1. 企業によるフレキシブルワーキング導入の実態

経済同友会では、欧州で官民をあげて推進されつつあるワークライフバランスが日本企業でどの程度認知されているか、またその条件のひとつとなるフレキシブルワーキングがどの程度導入されているかについて、2006年6月に会員企業へのアンケート調査を実施し、156社から回答を得た。

##### (1) 十分に浸透していないワークライフバランスの概念

ワークライフバランスという概念は、各種提言やマスコミ報道などを通じて多く論じられているが、アンケート対象が企業の人事・労務担当者であったにもかかわらず、約1/4がその概念を知らなかった。またワークライフバランスは少子化問題とあわせて論じられることが多いが、女性比率が高いとワークライフバランスに対する認識度も高いというような有意な相関性はなかった。

<図4> 質問：「ワークライフバランスという概念を知っていますか」に対する回答  
(回答実数によるパーセンテージ計算)



##### (2) 殆どない、会社規模・男女比率による差異

個々のフレキシブルワーキング制度について、会社の規模、或いは従業員の男女比率による導入状況に差異は認められなかった。男性比率が少ない会

社でも父親産休を認めている会社がある半面、「女性が少ないから導入のメリットなし」と回答した企業もあり、人事担当者の考え方に導入が左右される面もあると考えられる。

### (3) 導入されている制度

多様なフレキシブルワーキング制度の中で、特に導入率が高かったのは、「フレックスタイム制度」である。6割近くの企業で導入済み、計画していることから、柔軟な就労形態として定着しつつあると考えられる。しかし「職場環境にあっていない」「生産性が落ちる」などといった理由から制度を廃止した企業もあった（6社）。

また、ライン部門運営上の必要条件でもある「シフト労働制度」、「時間差勤務（交代制）制度」を除けば、「変形労働時間制度」「一定期間の時間短縮制度」「法定分を超える育児休暇」「父親産休」について、3～4割の企業が導入していることが判った。しかし「父親産休」などの利用率は低い数値に留まった。

### (4) 導入時期

導入企業数が比較的多い制度のなかで、「一定期間の時間短縮制度」「時間単位の有給休暇制度」「法定分を超える育児休暇」「父親産休」については、次世代育成支援対策推進法の行動計画策定を機に2割の企業が導入しているが、残り8割の導入企業はそれとは無関係に導入していることがわかった。

### (5) 導入理由

上記(3)で挙げられた制度を中心に、導入理由（複数回答）をみると、「顧客管理・生産管理上の必要性」「生産性向上」という企業サイドのニーズから導入された「シフト労働制度」「変形労働時間」「テレワーキング」グループと、「従業員モチベーション向上」「従業員ニーズ」により導入された「一定期間の時間短縮制度」「法定分を超える育児休暇」「時間単位の有給休暇制度」グループに分かれる。女性・高齢者が多いことを導入理由として挙げた企業は、殆どの制度において2割未満に留まった。

### (6) 実際に導入して明らかになったメリット

制度導入後に導入前に期待された効果があったかどうかについては、平均して対象となる企業の8割程度が効果ありと考えている。より明確な効果を出すために業務実態に合わせた改善など導入後のフォローアップは必要である。また「自己管理勤務制度」導入による「従業員のモラルアップ」につ

いては、導入前の期待値に比べて導入後の数値は10ポイント近く高いことから、導入に際して予想された以上の効果があったとも読み取れる。

## (7) 人員構成の変化について

「ワークシェアリング、ジョブシェアリング」など、シフト勤務に準じる制度を除き、既存の人員配置数は変更されていないケースが多い。

## (8) 導入しない理由

多くのフレキシブルワーキング制度の導入について、「コストがかかる」と回答した企業が複数みられた。制度導入・運用に若干のコストを要するものもあるが、本来は労働時間を短くして生産性をあげることが目的であり、短縮した労働時間には賃金を払う必要はないという原理についての正しい理解が求められる。

サバティカル・キャリアブレイクやスタディ休暇について、この制度の性格と職場環境（就労環境）とが必ずしも相反するとは限らないが、回答した企業のうち約4割が「職場環境（就業形態）にあっていない」ことを理由としてあげている。「コストがかかる」と回答した企業もあったが、これらは無給休暇であるため、派遣社員を含めた代替要員についてのコストを指しているものと考えられる。

## (9) 今後導入が促進される可能性がある制度

BTの生産性向上につながった「テレワーキング」と「ホームワーキング」については、件数こそ多くはないが、「導入済」とほぼ同数の企業が「導入計画がある」としているため、一部の企業においてはカスタマーサービス部門を中心に導入が促進される可能性があると思われる。反面、約8割の企業は「導入予定なし」としている。情報流出や個人情報保護法施行によるセキュリティの問題がある、とコメントした企業も複数あり、情報管理の観点から導入に慎重になっている企業の姿がうかがえる。

他に「時間単位の有給休暇制度」も同様の傾向をみせているが、「業務量増大」「労働時間管理が困難」として導入後に廃止した企業も2社あった。

## (10) その他

自由記述欄の内容は参考（資料-3）として巻末に添付されているので、参照されたい。『法整備が必要』『託児所などの育児サポートが必要』というコメントと並んで、『職場意識や評価方法を改善することで、より効果的

な施策となる』といったコメントが多く見られた。

## 2. 生涯を通じた社会参画事例

日本においては、先の企業に対するアンケート結果にも見られるように、ワークライフバランスという概念の浸透が遅れている。しかし、一方で人々の企業（ワーク）の外での活動が全く見られないわけではない。ここでは1996年の提言にある「多縁社会（マルチドメイン・ソサエティ）」がどのような形で実現しているか、その例をとりあげる。

### （1）「職縁」の延長

個人の多様な縁を閉ざす一因でもある「職縁」の特殊性を生かして、企業活動の範囲外に新たな縁を求めることもできる。

国際社会貢献センター<sup>34</sup>（以下ABIC）は、貿易商社を中心とした業界団体である社団法人日本貿易会が設立したNPO法人である。商社退職者を中心とした1600人を超える活動会員が、貿易立国を支えてきたその語学能力や経験を生かし、JICAなど政府関係機関、地方自治体、民間企業、教育機関などを対象に国際協力活動を行っている。彼らは、下記のような動機から、NPOを通じた社会貢献活動に参画しているのである。

- 体力的にも自信があり、経験、知識、人脈を生かして、国際交流、経済協力、経済活性化、教育分野といった面で社会貢献を果たしたい。
- 自分が希望する時間帯で社会との接点を保ちたい。
- 組織の上下関係ではなく、自発的に業務を選択し能力を生かしたい。

ABICの活動は、NPOという柔軟な組織形態で会員たちの専門性や多様性を上手に活かし、彼らの社会参画の意欲にも応えているものである。業界団体の全面的サポートを通じた社会貢献と捉えることもできるし、また業界の縁、即ち「職縁」を有効に利用して個々人が社会参画という自己実現を果たしている好例であるとも言えよう。

### （2）「地縁」の延長

人間の生活は空間・滞在時間に大きく左右される。人が退職すると場所や時間などの生活基盤が一変し、「地縁」が新たな生活基盤候補として浮上する。

---

<sup>34</sup> 特定非営利活動法人 国際社会貢献センター NPO Action for a Better International Community (ABIC)

近隣に新宿などの大商業圏が多い烏山駅前通り商店街（東京都世田谷区）では、商店街活性化のために40年間に渡り運営してきた地域通貨を、官民一体となった市民互助活動に生かそうとしている。2003年に区の清掃予算の一部を原資としてクーポンを発行し、街のゴミ拾いや放置自転車整理等のボランティア参加者に配布した。このイベントを機に地域清掃活動を推進する市民グループが形成され、持続的な地域活動へと発展した。このように成功した理由として、地域通貨の特性から参加者にとって自分の善意の行動が可視化され、しかも商店街での買い物時に使用できるという合理性・利便性、また活動にあたっては敢えてユニフォームのようなものを作らず「誰でも自由に参加できる」カラーを前面に打ち出している点が挙げられる。

地域住人の参加を前提とするこのシステムは、会社生活から地域生活にシフトする退職者の地域活動を促し、地域活性化の原動力を担ってもらう為の仕組みとして期待できる。世田谷区役所にも専門部署が設立され、大量退職する団塊世代の取り込みについて、商店街との協議も進んでいるところである。また、同商店街では退職者のスキルをデータベース化し、商店街に設けたよろず相談所、そしてクーポンを通じた地域への還元が検討されている。これらの施策は、地域活動・NPO活動に欠けがちである組織活動のノウハウをフィードバックさせることにも役立つと考えられる。

一方、イタリアの「時間銀行<sup>35</sup>」に類似した時間預託制度によるボランティア活動を行っているNPO法人（NALC/ニッポン・アクティブライフ・クラブ）がある。介護・福祉による地域貢献を生きがいとする2万人の中高齢者によって構成された、全国115の市町村で活動する大規模なNPO法人である。まだまだ元気な前期高齢者時に介護活動を行うことで時間クレジットを預託し、後期高齢者になった際に、預託クレジットによる介護依頼という形で生活資金を補完することができる。NALCのような活動においては、労働力が不足している高齢者介護というジャンルへの前期高齢者の参入による高福祉社会への成長が期待できる。

こうした「有るものを融通しあう」NPOの活動理念と、年齢・職種など参加に関わるハードルが殆どない地域通貨の特性は融合性が高く、「多縁化」を促すツールとしての可能性を秘めている。イタリアの時間銀行も、都市圏を中心に薄れつつある「地縁」に替わるシステムとして広まっていると解することもできよう。

---

<sup>35</sup> ローマ市の「時間銀行」システムでは、働く女性が、仕事、家庭、個人時間のやりくりで互いの時間を共同で貸し借り（例えば皆の子供を一緒にプールに連れて行く）すれば、時間がセーブ出来るという発想が基礎となっている。1996年には市役所が時間銀行の運営支援・広報に乗り出し活動規模は次第に拡大、現在はNPO団体が事務局運営を担当している。重要なコンセプトは、交換する「時間」だけが単位として考えられ、活動内容そのものは価値として考慮されない点である。

## IV. 活力ある高齢社会

ここまで紹介してきた欧州と日本の事例から、活力ある高齢社会について考えてみたい。

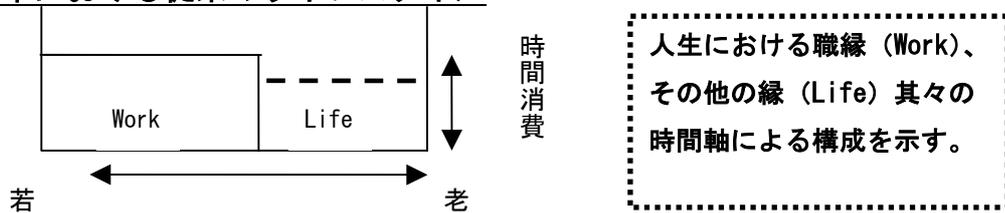
既に超高齢社会となった日本において、活力ある社会とは高齢者が活力をもたらすことのできる社会である。しかし多くの場合、高齢者が退職後に活動の場を失ったままになっていることが、社会活性化を妨げる一因となっている。

高齢者が活動の場を失う原因を探るには、若年・壮年時のライフスタイルにも目を向ける必要がある。長時間仕事に追われる労働者、出産とともに退職し再就職しない（できない）女性<sup>36</sup>、これら単縁的ライフスタイルが現代日本社会のステレオタイプとなっており、そうした傾向と少子高齢化による労働人口減少が将来への不安を増幅させている。

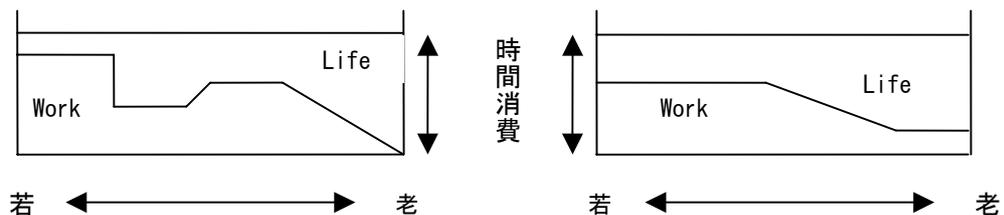
この不安を払拭し、活力ある高齢社会を実現する手段として、我々は「生涯にわたるワークライフバランス」の導入を提唱する。

<図5> 生涯にわたるワークライフバランス概念図

### 日本における従来のライフスタイル



### 生涯にわたるワークライフバランスの一例



**「生涯にわたるワークライフバランス」とは、高齢者を含めたすべての人が、「職縁」「地縁」などに基づく様々な活動分野へ参画しつづけることで、仕事と自身の生活全般の良好なバランスを実現していくこと、また若年時からそうした生き方を作り上げていくこと**である。

それは少子化対策としての子育て支援に力点があった従来のワークライフバ

<sup>36</sup> 「2006年男女共同参画白書」によれば、第1子の出生1年前に仕事に就いていた女性が出生1年半後まで仕事を継続する割合は23%、一時離職して再就職した人は13%で、残りの約65%が第1子出産を機に仕事を離れている。

ランスについての考え方の枠を超え、「人生の充実」を実現することに他ならない。その実現は、個人・企業・社会のそれぞれに、近江商人のいう「三方よし<sup>37)</sup>」の如く<表4>のようなメリットをもたらす。我々のアンケートに見られたような表面的なコスト増を懸念して施策導入をためらう企業は、ワークライフバランス導入には知恵と若干の一時投資は必要であるものの、原則として“*No work, No pay*”に基づく施策であること、同時に優秀な人材確保、生産性向上、イノベーションを導くものであること、また個人・企業・社会それぞれにメリットのある柔軟な選択肢を実現する手段であり理念でもあることを、認識すべきである。

<表4>生涯にわたるワークライフバランスのメリット例

個人にとってのメリット	
自律的思考	自分が真に何を求めて生きているのか、あるいは自己実現のためにどう生涯設計をすべきかを考えることが、ワークライフバランスの入り口であり、全ての人々が「自己責任」時代に対応できる自律的思考を養うことにつながる。
バランスの取れた生活	仕事を生活の一部ととらえる成熟した生き方が見えてくる。また育児・家事や社外コミュニティへの参加は、心身のリフレッシュに繋がるのは勿論、仕事に通じるマネジメント能力やリスク管理能力の養成にも通じる。
成長のための時間確保	職業人生の長期化により、健康・職業能力の維持が課題となるが、ワークライフバランスが実現すれば、健康維持のための運動、能力維持のための自己啓発の時間確保が可能となる。
企業にとってのメリット	
優秀な人材の採用・確保・定着	多様な働き方とそれを支える人事評価制度の確立は、優秀な人材の採用・確保・定着を可能とする。コスト面でも新規募集・人材教育に係る投資の削減につながる。
労働生産性の向上	社員が自律的にメリハリのついた働き方を指向すれば、業務配分方法の見直し、業務や情報の共有化など、チームとしての仕事の進め方を見直しにつながる。残業など時間ストックに頼らないワークスタイルにより、工程内の問題を表に出すことが業務改善につながる <sup>38)</sup> 。 また優秀な労働力のもとでイノベーションが生まれやすい環境への変貌が期待できるとともに、間接的な効果として、時間外労働手当、健康保険負担といった労働コストの削減にも帰結する。
経年劣化しない労働力の確保	働き方を含めた生き方に対する意識を変え、残業の削減、年休の取得促進を手始めに、業務削減、業務プロセス見直しにより労働時間を適切に管理していくことは、労働品質の維持・向上につながり、長期的に見て経年劣化しない労働力の

<sup>37)</sup> 近江商人の間で広く伝えられてきた規範。1754年に書かれた中村治兵衛宗岸の遺言状が有名。「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方に配慮した精神。

<sup>38)</sup> 東京大学社会科学研究所 佐藤博樹氏の講演（2006年4月7日 経済同友会）。

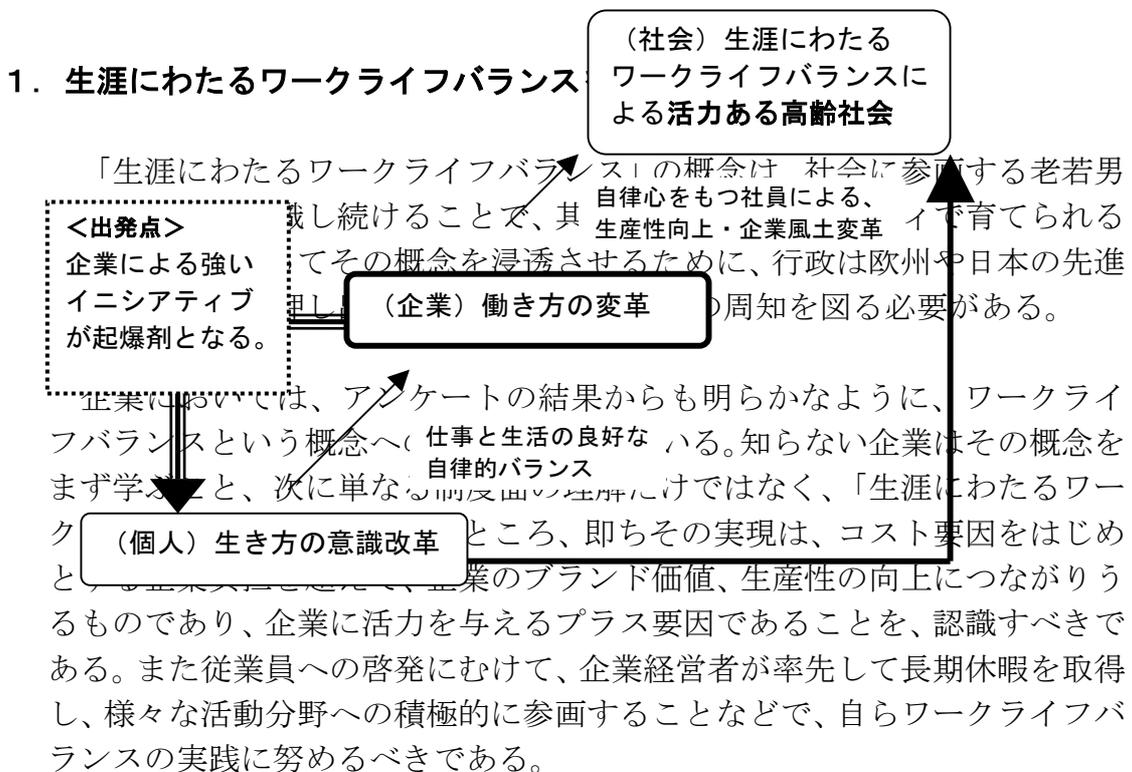
	確保につながる。
<b>新しい価値を伴う商品・サービス開発への布石（イノベーション）</b>	高齢者・女性が活躍できる場所をはじめから制限することは、企業が活動範囲を自ら狭めてしまうようなものである。多様化した市場を理解するためには、多様な属性を持つ社員が、企業の外にある価値観を生かして多層なネットワークを形成する必要がある。そしてそのことが、高度経済成長という成功体験で硬直化した社会構造と均質な社会がもたらした閉鎖性 <sup>39</sup> の排除を導き、企業におけるイノベーションにつながる。
<b>企業価値の向上</b>	上に述べた数々のメリットは、CSR 評価の向上や企業の持続的発展に繋がり、企業イメージ、企業価値が向上する。
<b>社会にとってのメリット</b>	
<b>柔軟な職業選択による、非雇用層の積極的取り込み</b>	ワークライフバランスと柔軟な雇用・勤務制度の拡充は表裏一体だが、それは自ずと高齢者、退職した女性、フリーターなど、非雇用層・非正規雇用層をより高レベルの経済活動に取り込むことにつながり、労働人口減少下での社会活力の維持に少なからず寄与する。
<b>社会保障負担の軽減</b>	あらゆる層が社会活動に参画できることにより、新たに雇用された層には社会保障費の担い手としての役割が付与できる。またワークライフバランスを考えるにあたっては健康でありつづけることが必要になるため、健康保険負担の軽減にも有効である。 また高齢者介護など、NPO、ボランティア団体による社会貢献活動の増加は、社会保障費用の軽減にもつながりうる。 このことで、未来に向けた信用制度である公的年金・健康保険制度への信頼感も取り戻す一助となる。
<b>国際競争力の維持</b>	柔軟な人事・雇用形態と労働力流動化への対応を行えば、高齢者失業率、若年層失業率が低下するとともに、女性就業率の M 字カーブも他の先進国並に緩和され、労働人口の量的維持が可能となり、国際競争力の維持につながる。
<b>サクセスフル・エイジング</b>	良い人間関係を豊富に維持しつづけることは、幸福感に密接に結びつく。生涯にわたるワークライフバランスは若年層から多縁化を促進する活力となり、高齢者であっても健康でありつづけることを可能ならしめる。健康で活力ある高齢者生活は、魅力的であるが故に、若年層の未来への不安を払拭する大きな力となる。
<b>少子化対策への効果</b>	現在の子育て世代は、仕事＝男性、家庭＝女性といった固定的な役割分担の中で育てられてきたからこそ、多様化した時代とのジレンマを超えられないでいる側面がある。また子育て世代の男性が長時間労働をしているという現実が、配偶者の家事負担増大や、再就労・継続就労の困難さにつながっており、育児という共同作業に対する意欲を低下させる原因となっている。この負の循環を断ち切るためには、経済的サポート以上に、当事者、企業、政府、つまり関係者全体による出産・育児へのバックアップが重要である。これを推進するのもまたワークライフバランスである。

<sup>39</sup> 経済同友会提言「日本のイノベーション戦略」2006年6月。

## V. 提言：生涯にわたるワークライフバランスの実現に向けて

活力ある高齢社会には、生涯にわたるワークライフバランスが社会システムとして定着していることが必要であると考えます。そのためには、社会全体の意識変革と平行して、企業、行政の主導による多くの施策が不可欠であるが、その中でも特に重要と考えられる項目について、以下に提言する。

### <図6> 活力維持に向けた変革プロセス



かつてコスト面で不利と考えられていた環境への投資が現在は当然のこととして受け入れられているように、CSRの一環<sup>40</sup>として企業はワークライフ

<sup>40</sup> 経済同友会 第15回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営』(2003年3月)第5部 資料編②『「企

フバランス施策の導入に積極的に取り組むべきである。

## 2. 生涯にわたるワークライフバランスの定着に向けた環境を整備すべきである。

企業は、まず多様な就労形態に対応した人事制度をつくり、それに対応した評価制度の整備を行うべきである。その上で長時間労働を是正すべきである。それが社員に多様な生き方を受容させるような職場意識の改善や生産性向上に直結する仕事意識への改革につながる。

一方、生涯にわたるワークライフバランスの実現のためには、政府の果たすべき役割も大きい。労働時間管理を中心とした関係法規の整備が必要である。また特に個人・中小企業に配慮しつつ、様々な企業業態・職種にマッチした適切かつ柔軟な施策が求められる。

なお、ワークライフバランスに関わる施策が社会の格差拡大に直結することはないが、自律的社会の進展に伴い、弱者のためのセーフティネットの重要性について改めて認識することも必要である。

## 3. 生涯にわたるワークライフバランスを推進するための機能とネットワークを強化すべきである。

生涯にわたるワークライフバランスの実現のためには、社会的サポートの充実が必要である。そのサポート組織として、マザーズ・ハローワーク<sup>41</sup>やジョブカフェを含むハローワークなどの公的機関、シルバー人材センターなどの補助事業団体が、民間のノウハウを導入・活用して、以下の機能を強化しつつ、ネットワーク化を推進していくことが必要である。

- 導入成功例などの情報提供やコンサルティング支援
- 高齢者活用プログラム、教育支援プログラムの提供
- 特に中小企業を対象にした人材プール制度
- 需給マッチング業務・就労カウンセリング業務の高品質化
- 自治体のボランティア活動、NPO活動へのコーディネート支援業務
- 施策に対する実業務・社会実勢に即したフォローアップの推進

またこうした機関が、労働力の流動性を維持しつつ、活力の源泉でありつづけるために、企業からは、求人開拓、インターンシップなどによる若年層就労支援などの積極的協力が必要になるが、最終的にそれらは地道な企業ブランド構築や地域貢献に結びつくであろう。

---

業の社会的責任」に関するアンケート調査」P177、資料編③企業評価基準[評価シート]P213を参照。

<sup>41</sup> 就職と育児に関する情報を一元提供し、子連れでも利用しやすい施設を目指し厚生労働省が2006年4月に導入。担当者制による継続した職業カウンセリングも取り入れている（日経新聞2006/07/10）。

#### 4. 産官学の連携による継続的な改善と研究結果の蓄積・活用を進めるべきである。

企業は、導入した施策について、業務変革、社会実勢（従業員ニーズ）の変化に基づいて、制度を改善するとともに、社会への還元として産官学が連携してよりよい社会システムを指向できるよう、フォローアップに努めなければならない。

特にフィンランドでの施策成功が長年の研究を経て生まれたように、将来に向けた科学的研究とその蓄積は非常に重要である。ワークライフバランス施策についての研究のみならず、導入後の労働生産性向上などの調査・検証、またジェロントロジー（老齡学・老年学）をはじめとする学術的成果を、企業施策や社会制度改善に積極的に活用していくことも、生涯にわたるワークライフバランスの実現に有効である。

### むすび

生涯にわたるワークライフバランスは、仕事とそれ以外の自己実現活動を両立させるものであり、高齢者を含むすべての人々に責務の対価としての誇りと喜びを、企業にはその社会的価値の向上をもたらし、社会には幅広い活力と明るい未来への展望を与えるものである。

多くの社会構成員がそれを「集団にふさわしい行動規範」と捉えれば、越えなくてはならないハードルは低くなるに違いない。だからこそ、我々は生涯にわたるワークライフバランスを、社会全体のシステムとして浸透させていくべきである。その実現により、少子高齢化に起因する、社会保障負担、国際競争力の低下といった現代社会における諸問題も改善することができる。

そして生涯にわたるワークライフバランスを通じて、高齢者を含む全ての社会構成員が活力をもたらす社会こそ、社会の高齡化のなかで、日本から世界に向けて発信していくべき先行モデルとなるであろう。

生涯にわたるワークライフバランスが、社会システムとして定着することによって、活力ある高齡社会が構築される。我々企業経営者はこの実現のためにリーダーシップを発揮していきたい。

**資料 1** フレキシブルワーキングに関するアンケート調査（質問部の抜粋）



**経済同友会 欧州研究会 アンケート調査**

貴社で採用している従業員の労働形態に関する以下の質問につきまして、別紙の回答書（4枚）にてご回答くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

- Q1. 貴社の業種につき、ご回答下さい。
- Q2. 貴社の全従業員の数規模につき、ご回答下さい。
- Q3. 貴社の従業員の凡その男女比率をお知らせ下さい。
- Q4. あなたはワークライフバランス(WLB)という概念をご存知でいらっしゃいますか？
1. はい 2. いいえ

Q5以降は別紙1にあるすべてのフレキシブル・ワーキング制度について、貴社での導入・検討状況を回答用紙②～④に記入してください。

Q5 貴社では、このフレキシブル・ワーキング制度を導入していますか？

1. 導入している 2. 導入計画がある 3. 過去に導入したが廃止した 4. 導入していないし計画も無い

1～3を選択した方は Q5-1 へ、4を選択した方は Q5-9, Q5-10 へ進んでください。

Q5で1～3を回答した方への質問

Q5-1 どの部門を対象に導入しましたか？（複数回答可）

1. 管理部門 2. 生産部門（工場など） 3. カスタマーサービス部門（顧客対応など） 4. 全社
5. その他（具体的に）

Q5-2 導入した（または導入計画している）時期はいつですか？

1. 次世代育成支援対策推進法の行動計画策定を契機に。
2. 改正高齢者雇用安定法の行動計画策定を契機に。
3. それら以前、あるいはそれとは無関係に 4. その他（具体的に）

Q5-3 導入した（または導入計画している）理由をお答えください。（複数回答可）

1. 顧客サービス、生産管理上の必要から（24時間対応など） 2. 従業員モチベーション向上のため
3. 生産性向上のため 4. CSR上の必要性から 5. 採用上、有利になるから

6. 同業他社が採用したから
7. 従業員からのニーズが大きいから
8. 女性の多い職場だから
9. 高齢者の多い職場だから
10. 行動計画策定の材料とするため
11. その他（具体的に）

Q5-4 導入後の利用率はどのくらいでしょうか？（導入計画の場合は予測で結構です）

1. 数名程度
2. ～3割程度
3. ～5割程度
4. ～8割程度
5. ～（ほぼ）全員

Q5-5 利用率についてどう思いますか？

1. 想定より低く意外であった
2. 想定より低いが適当
3. 想定どおりで適当
4. 想定以上だが適当
5. 想定以上で意外であった

Q5-6 導入前の（または導入計画上の）期待される効果をお答えください（複数回答可）

1. コスト削減
2. 職場環境の改善
3. 従業員のモラルアップ
4. 顧客ニーズへの対応
5. 生産性向上
6. 宣伝効果
7. 採用促進
8. CSR上の効果
9. 社会貢献
10. その他（具体的に）

Q5-7 導入してどのようなメリットがありましたか？（複数回答可）

1. コスト削減
2. 職場環境の改善
3. 従業員のモラルアップ
4. 顧客ニーズへの対応
5. 生産性向上
6. 宣伝効果
7. 採用促進
8. CSR上の効果
9. 社会貢献
10. その他（具体的に）

Q5-8 導入した後の問題点（または廃止した理由）をお答えください。（複数回答可）

1. 職場環境（業務形態）に合っていない
2. 職場環境（業務量など業務形態以外の事由）に合っていない
3. 採用・宣伝における企業イメージ向上効果が期待できない
4. 株主などステークホルダーへの説明が難しい
5. 従業員のニーズに必ずしも合っていない
6. コストがかかる
7. 顧客のニーズに合っていない
8. 生産性が落ちる
9. 同業他社がやっていない
10. その他（具体的に）

Q5-9 導入に伴い職場の変化（人員構成など）はありましたか？

1. 新規採用を増やした
2. 既存の人員配置数を変更していない
3. 当該業務をアウトソース化した
4. 他の設備投資（OA化促進など）を実施した
5. 退職者を再雇用した
6. 雇用延長した
7. その他（具体的に）

Q5で4を回答した方への質問

Q5-10 導入しない理由をお答えください。(複数回答可)

1. 職場環境(業務形態)に合っていない
2. 職場環境(業務量など業務形態以外の事由)に合っていない
3. 採用・宣伝における企業イメージ向上効果が期待できない
4. 株主などステークホルダーへの説明が難しい
5. 従業員のニーズに必ずしも合っていない
6. コストがかかる
7. 顧客のニーズに合っていない
8. 生産性が落ちる
9. 同業他社がやっていない
10. その他 (具体的に)

Q5-11 あなたは人事ご担当者として総合的に勘案して、あなたの会社に何らかのフレキシブル・ワーキング施策が必要と思いますか？

1. 必要と思う
2. 必要と思わない
3. どちらでもない(その理由もご回答ください)

.....  
以下の質問には全ての方が対象となります。  
.....

Q6 あなたは、このフレキシブル・ワーキング制度をどのように変えたら(更に)良い制度になると思いますか？

ご意見をお聞かせください。(自由記述)

Q7 これらの他に貴社で導入(または導入計画)している勤務時間にフォーカスした制度があれば、お聞かせください。

(自由記述)

Q8. 従業員が働きやすい職場環境を今後構築する上で、あなたはどのような改善が望ましいとお考えになりますか。フ

レキシブル・ワーキングの前提条件でもかまいません。ご自由にお答え下さい。

ご協力いただきまして、誠にありがとうございます

フレキシブル・ワーキング制度リスト

●働く時間にフォーカスした制度

- A ワークシェアリング／ジョブシェアリング（通常 1 人で行う業務をシェアして 2 人で行う。2 人がパートタイムで働き、賃金、有給休暇、福利厚生をシェアする）
- B 学期間労働時間制度（子供の学校の時間帯や休暇制度（夏休みなど）に合わせて、無給休暇をとる）
- C（時間）代休（通常の就業時間を超えて仕事をした場合、その時間単位で休暇を取れる）
- D フレックスタイム制度（就労時間（始業時間、終業時間）を選択できる。必ず出社しなくてはならないコアタイムが設定される場合もある）
- E 変形労働時間制度（年間・月間の労働時間で契約し、事業の繁閑に合わせて個別に労働時間を設定する）
- F シフト労働制度（24 時間体制、或いは早朝から深夜にかけて、出社員が異なったシフトで働く）
- G シフトスワッピング制度（必要に応じて、従業員間でシフトを変更できる）
- H 自己管理勤務制度（日々必要なスタッフとスキルを会社が決め、個々の労働者が働きたい時間を提案できる）
- I 時間差勤務（交代制）制度（各社員が異なった始業／終業／休憩時間で働き、全体の勤務時間を延長する）
- J 段階的定年（退職）制度（定年が近づいた段階で労働時間を削減、またはパートタイムに転換する）
- K 圧縮労働時間制度（一労働週の労働日数を短縮し、一日の労働時間を長くする。例：週 5 日勤務から 4 日に変更し、1 日の労働時間を延ばす）
- L 一定期間の時間短縮制度（一定期間のみ労働時間を短縮し、その後、通常の時間に戻す）
- M 時間単位の有給休暇制度（1 時間単位での有給休暇取得ができる）

●働く場所にフォーカスした制度

- N ホームワーキング（オフィス勤務を基本とし、必要に応じて在宅勤務ができる。フルタイムの在宅就労も可能）
- O テレワーキング（電話やコンピュータを使ってオフィス外で勤務する）

●休暇（ブレイク）にフォーカスした制度

- P サバティカル／キャリアブレイク（新しい能力や技術を身につけるために学校に通う、研修を受ける、リフレッシュを目的とした長期休暇）
- Q スタディ休暇（仕事関連の学習に参加するための休暇）
- R（法定分を超える）育児休暇（幼児期の子供を世話するための休暇）
- S 父親産休（出産および出産前後の休暇）
- T 養子休暇（養子養護について有責となる日以降に取得できる、育児休暇に準じた休暇）

**資料2 アンケート回答結果(%)**

Q1 貴社の業種につき、ご回答下さい。

	総数	IT・通信	建設	製造	商社・卸売	小売	金融	不動産	医療	出版・マスコミ・ 広告	サービス	食品・飲料
全体	156	6.4	9.0	29.5	3.8	0.6	14.7	1.3	1.3	0.6	14.1	7.1
	総数	公務・団体	教育	運輸・交通	農林・水産	自営	その他	製造業小計	非製造業小計			
全体	156	1.3	3.2	4.5	0.0	0.0	2.6	36.5	63.5			

Q2 貴社の全従業員の人数規模につき、ご回答ください。

	総数	1～300人	301人以上
全体	156	20.5	79.5

Q3 貴社の従業員の凡その男女比率をお知らせください。(数表は女性比率を表示)

総数	2割未満	2割以上4割未満	4割以上6割未満	6割以上8割未満	8割以上	無回答・不明	女性 平均
156	41.7	32.1	12.2	7.1	5.8	1.3	28.3

Q4 あなたはワークライフバランス(WLB)という概念をご存知でいらっしゃいますか？

	総数	はい	いいえ
全体	156	75.6	24.4

Q5 貴社では、このフレキシブル・ワーキング制度を導入していますか？

	総数	導入している	導入計画がある	過去に導入したが廃止した	導入していないし計画も無い	無回答・不明	導入経験小計	導入+計画小計
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	156	4.5	1.9	0.6	86.5	6.4	5.1	7.1
B 学期間労働時間制度	156	0.6	0.6	0.0	91.7	7.1	0.6	1.3
C (時間)代休	156	23.7	0.0	1.3	68.6	6.4	25.0	25.0
D フレックスタイム制度	156	52.6	3.2	3.8	36.5	3.8	56.4	59.6
E 変形労働時間制度	156	41.7	3.2	1.3	48.1	5.8	42.9	46.2
F シフト労働制度	156	42.9	0.6	1.3	49.4	5.8	44.2	44.9
G シフトスワッピング制度	156	7.1	0.0	0.0	85.3	7.7	7.1	7.1
H 自己管理勤務制度	156	5.1	1.3	0.6	87.2	5.8	5.8	7.1
I 時間差勤務(交代制)制度	156	44.2	0.0	0.6	48.7	6.4	44.9	44.9
J 段階的定年(退職)制度	156	5.1	0.6	0.6	86.5	7.1	5.8	6.4
K 圧縮労働時間制度	156	1.3	0.6	0.0	89.1	9.0	1.3	1.9
L 一定期間の時間短縮制度	156	30.8	3.8	0.0	58.3	7.1	30.8	34.6
M 時間単位の有給休暇制度	156	6.4	5.1	1.3	80.1	7.1	7.7	12.8
N ホームワーキング	156	9.6	5.1	0.0	78.8	6.4	9.6	14.7
O テレワーキング	156	5.1	5.8	0.0	82.7	6.4	5.1	10.9
P サバティカル・キャリアブレイク	156	21.2	1.9	0.0	69.2	7.7	21.2	23.1
Q スタディ休暇	156	14.1	3.8	0.0	75.0	7.1	14.1	17.9
R 育児休暇(法定分を超える)	156	47.4	5.1	0.6	40.4	6.4	48.1	53.2
S 父親産休	156	41.0	3.8	0.0	48.1	7.1	41.0	44.9
T 養子休暇	156	8.3	0.0	0.0	84.0	7.7	8.3	8.3

Q5 - 1 【Q5で1～3を回答した方への質問】どの部門を対象に導入しましたか？(複数回答可)

	総数	管理部門	生産部門(工場など)	カスタマーサービス部門(顧客対応など)	全社	その他	無回答・不明 左記導入3部門小計	
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	9.1	27.3	18.2	27.3	9.1	18.2	54.5
B 学期間労働時間制度	2	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0
C (時間)代休	39	2.6	2.6	2.6	89.7	0.0	2.6	7.7
D フレックスタイム制度	93	28.0	2.2	7.5	34.4	33.3	4.3	61.3
E 変形労働時間制度	72	5.6	30.6	4.2	44.4	12.5	5.6	50.0
F シフト労働制度	70	5.7	47.1	22.9	21.4	12.9	2.9	75.7
G シフトスワッピング制度	11	9.1	36.4	27.3	18.2	9.1	0.0	81.8
H 自己管理勤務制度	11	9.1	18.2	0.0	36.4	18.2	18.2	45.5
I 時間差勤務(交代制)制度	70	10.0	38.6	20.0	31.4	14.3	1.4	67.1
J 段階的定年(退職)制度	10	10.0	0.0	0.0	90.0	0.0	0.0	10.0
K 圧縮労働時間制度	3	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3	33.3
L 一定期間の時間短縮制度	54	1.9	0.0	0.0	87.0	5.6	5.6	7.4
M 時間単位の有給休暇制度	20	10.0	10.0	5.0	55.0	5.0	25.0	20.0
N ホームワーキング	23	0.0	4.3	8.7	26.1	47.8	13.0	60.9
O テレワーキング	17	0.0	0.0	23.5	17.6	29.4	29.4	52.9
P サバティカル・キャリアブレイク	36	0.0	0.0	2.8	88.9	8.3	0.0	11.1
Q スタディ休暇	28	3.6	0.0	3.6	78.6	3.6	10.7	10.7
R 育児休暇(法定分を超える)	83	1.2	1.2	0.0	91.6	1.2	4.8	3.6
S 父親産休	70	1.4	0.0	0.0	94.3	0.0	4.3	1.4
T 養子休暇	13	0.0	0.0	0.0	92.3	7.7	0.0	7.7

Q5 - 2 【Q5で1～3を回答した方への質問】導入した(または導入計画している)時期はいつですか？

	総数	次世代育成支援対策推進法の行動計画策定を契機に	改正高齢者雇用安定法の行動計画策定を契機に	それら以前、あるいはそれとは無関係に	その他	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	0.0	18.2	54.5	18.2	9.1
B 学期間労働時間制度	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0
C (時間)代休	39	0.0	0.0	92.3	2.6	5.1
D フレックスタイム制度	93	2.2	0.0	90.3	2.2	5.4
E 変形労働時間制度	72	2.8	0.0	90.3	2.8	4.2
F シフト労働制度	70	2.9	0.0	92.9	0.0	4.3
G シフトスワッピング制度	11	9.1	0.0	90.9	0.0	0.0
H 自己管理勤務制度	11	0.0	0.0	63.6	9.1	27.3
I 時間差勤務(交代制)制度	70	1.4	0.0	92.9	1.4	4.3
J 段階的定年(退職)制度	10	0.0	0.0	90.0	0.0	10.0
K 圧縮労働時間制度	3	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3
L 一定期間の時間短縮制度	54	16.7	0.0	77.8	1.9	3.7
M 時間単位の有給休暇制度	20	20.0	0.0	60.0	10.0	10.0
N ホームワーキング	23	13.0	0.0	65.2	8.7	13.0
O テレワーキング	17	5.9	0.0	52.9	5.9	35.3
P サバティカル・キャリアブレイク	36	2.8	0.0	91.7	0.0	5.6
Q スタディ休暇	28	7.1	0.0	75.0	0.0	17.9
R 育児休暇(法定分を超える)	83	20.5	1.2	65.1	6.0	7.2
S 父親産休	70	17.1	0.0	71.4	4.3	7.1
T 養子休暇	13	7.7	0.0	92.3	0.0	0.0

Q5 - 3 【Q5で1～3を回答した方への質問】導入した(または導入計画している)理由をお答え下さい。(複数回答可)

	総数	顧客サービス、生産管理上の必要から(24時間対応など)	従業員モチベーション向上のため	生産性向上のため	CSR上の必要性から	採用上、有利になるから	同業他社が採用したから	従業員からのニーズが大きいから	女性の多い職場だから	高齢者の多い職場だから	行動計画策定の材料とするため	その他	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	18.2	36.4	54.5	9.1	18.2	0.0	27.3	9.1	18.2	0.0	27.3	0.0
B 学期間労働時間制度	2	0.0	100.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0
C (時間)代休	39	2.6	46.2	43.6	12.8	0.0	0.0	30.8	5.1	0.0	0.0	15.4	2.6
D フレックスタイム制度	93	19.4	53.8	78.5	4.3	9.7	1.1	40.9	2.2	0.0	1.1	10.8	4.3
E 変形労働時間制度	72	45.8	20.8	72.2	1.4	0.0	0.0	9.7	1.4	0.0	2.8	9.7	4.2
F シフト労働制度	70	77.1	10.0	61.4	1.4	0.0	0.0	7.1	1.4	0.0	0.0	7.1	5.7
G シフトスワッピング制度	11	81.8	45.5	45.5	9.1	0.0	0.0	18.2	9.1	0.0	0.0	9.1	9.1
H 自己管理勤務制度	11	18.2	36.4	36.4	0.0	9.1	0.0	18.2	18.2	0.0	9.1	0.0	18.2
I 時間差勤務(交代制)制度	70	55.7	10.0	74.3	1.4	1.4	0.0	14.3	2.9	0.0	1.4	8.6	2.9
J 段階的定年(退職)制度	10	0.0	40.0	10.0	10.0	0.0	0.0	30.0	10.0	10.0	10.0	20.0	0.0
K 圧縮労働時間制度	3	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3
L 一定期間の時間短縮制度	54	0.0	53.7	7.4	16.7	3.7	1.9	64.8	16.7	0.0	9.3	22.2	3.7
M 時間単位の有給休暇制度	20	5.0	60.0	45.0	15.0	5.0	0.0	40.0	5.0	0.0	10.0	5.0	15.0
N ホームワーキング	23	17.4	47.8	56.5	17.4	4.3	0.0	39.1	17.4	0.0	4.3	8.7	8.7
O テレワーキング	17	47.1	17.6	58.8	11.8	0.0	0.0	29.4	0.0	0.0	0.0	5.9	17.6
P サバティカル・キャリアブレイク	36	0.0	75.0	16.7	11.1	13.9	0.0	27.8	0.0	0.0	2.8	16.7	2.8
Q スタディ休暇	28	0.0	78.6	14.3	10.7	7.1	0.0	21.4	0.0	0.0	7.1	10.7	10.7
R 育児休暇(法定分を超える)	83	2.4	69.9	2.4	30.1	12.0	1.2	57.8	15.7	0.0	9.6	8.4	3.6
S 父親産休	70	1.4	52.9	4.3	22.9	8.6	0.0	31.4	1.4	0.0	8.6	8.6	10.0
T 養子休暇	13	7.7	61.5	0.0	15.4	0.0	7.7	30.8	7.7	0.0	7.7	30.8	0.0

Q5 - 4 【Q5で1～3を回答した方への質問】導入後の利用率はどのくらいでしょうか？(導入計画の場合は予測で結構です)

	総数	数名程度	～3割程度	～5割程度	～8割程度	～(ほぼ)全員	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	18.2	54.5	9.1	0.0	0.0	18.2
B 学期間労働時間制度	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
C (時間)代休	39	5.1	23.1	12.8	15.4	28.2	15.4
D フレックスタイム制度	93	4.3	21.5	12.9	16.1	38.7	6.5
E 変形労働時間制度	72	9.7	26.4	11.1	4.2	36.1	12.5
F シフト労働制度	70	12.9	27.1	12.9	8.6	28.6	10.0
G シフトスワッピング制度	11	9.1	9.1	18.2	0.0	36.4	27.3
H 自己管理勤務制度	11	9.1	9.1	18.2	9.1	36.4	18.2
I 時間差勤務(交代制)制度	70	20.0	30.0	8.6	11.4	22.9	7.1
J 段階的定年(退職)制度	10	50.0	10.0	0.0	0.0	40.0	0.0
K 圧縮労働時間制度	3	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0
L 一定期間の時間短縮制度	54	22.2	44.4	11.1	7.4	3.7	11.1
M 時間単位の有給休暇制度	20	0.0	25.0	10.0	25.0	15.0	25.0
N ホームワーキング	23	69.6	8.7	4.3	0.0	0.0	17.4
O テレワーキング	17	47.1	5.9	5.9	11.8	0.0	29.4
P サバティカル・キャリアブレイク	36	50.0	2.8	0.0	25.0	13.9	8.3
Q スタディ休暇	28	60.7	17.9	3.6	3.6	0.0	14.3
R 育児休暇(法定分を超える)	83	30.1	28.9	7.2	9.6	14.5	9.6
S 父親産休	70	31.4	14.3	12.9	5.7	18.6	17.1
T 養子休暇	13	46.2	7.7	0.0	0.0	0.0	46.2

Q5 - 5 【Q5で1～3を回答した方への質問】利用率についてどう思いますか？

	総数	想定より低く 外であった	想定より低い が 適当	想定どおりで 適当	想定以上だが 適当	想定以上で意 外であった	無回答・不明	想定より低い 小計	想定以上小計	意外小計	適当小計
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	0.0	27.3	36.4	0.0	0.0	36.4	27.3	0.0	0.0	63.6
B 学期間労働時間制度	2	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
C (時間)代休	39	2.6	12.8	69.2	2.6	0.0	12.8	15.4	2.6	2.6	84.6
D フレックスタイム制度	93	2.2	11.8	75.3	0.0	1.1	9.7	14.0	1.1	3.2	87.1
E 変形労働時間制度	72	1.4	6.9	75.0	0.0	0.0	16.7	8.3	0.0	1.4	81.9
F シフト労働制度	70	1.4	2.9	84.3	0.0	0.0	11.4	4.3	0.0	1.4	87.1
G シフトスワッピング制度	11	0.0	0.0	72.7	0.0	0.0	27.3	0.0	0.0	0.0	72.7
H 自己管理勤務制度	11	9.1	0.0	72.7	0.0	0.0	18.2	9.1	0.0	9.1	72.7
I 時間差勤務(交代制)制度	70	1.4	4.3	85.7	0.0	0.0	8.6	5.7	0.0	1.4	90.0
J 段階的定年(退職)制度	10	20.0	10.0	60.0	10.0	0.0	0.0	30.0	10.0	20.0	80.0
K 圧縮労働時間制度	3	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	66.7
L 一定期間の時間短縮制度	54	0.0	1.9	74.1	3.7	0.0	20.4	1.9	3.7	0.0	79.6
M 時間単位の有給休暇制度	20	0.0	5.0	50.0	0.0	0.0	45.0	5.0	0.0	0.0	55.0
N ホームワーキング	23	4.3	8.7	52.2	0.0	0.0	34.8	13.0	0.0	4.3	60.9
O テレワーキング	17	11.8	0.0	41.2	0.0	0.0	47.1	11.8	0.0	11.8	41.2
P サバティカル・キャリアブレイク	36	11.1	11.1	66.7	0.0	0.0	11.1	22.2	0.0	11.1	77.8
Q スタディ休暇	28	7.1	28.6	42.9	0.0	0.0	21.4	35.7	0.0	7.1	71.4
R 育児休暇(法定分を超える)	83	6.0	3.6	73.5	2.4	0.0	14.5	9.6	2.4	6.0	79.5
S 父親産休	70	4.3	12.9	61.4	1.4	1.4	18.6	17.1	2.9	5.7	75.7
T 養子休暇	13	7.7	7.7	38.5	0.0	0.0	46.2	15.4	0.0	7.7	46.2

Q5 - 6 【Q5で1～3を回答した方への質問】導入前の(または導入計画上の)期待される効果をお答え下さい。(複数回答可)

	総数	コスト削減	職場環境の改善	従業員のモラルアップ	顧客ニーズへの対応	生産性向上	宣伝効果	採用促進	CSR上の効果	社会貢献	その他	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	45.5	18.2	18.2	0.0	27.3	9.1	27.3	9.1	0.0	18.2	18.2
B 学期間労働時間制度	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
C (時間)代休	39	25.6	30.8	35.9	5.1	38.5	0.0	2.6	12.8	0.0	10.3	15.4
D フレックスタイム制度	93	25.8	36.6	59.1	10.8	73.1	0.0	12.9	4.3	1.1	2.2	7.5
E 変形労働時間制度	72	41.7	19.4	16.7	37.5	72.2	0.0	1.4	2.8	0.0	5.6	11.1
F シフト労働制度	70	25.7	11.4	8.6	47.1	68.6	1.4	1.4	4.3	0.0	2.9	8.6
G シフトスワッピング制度	11	18.2	9.1	18.2	54.5	72.7	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	18.2
H 自己管理勤務制度	11	0.0	9.1	54.5	0.0	27.3	0.0	9.1	9.1	0.0	0.0	27.3
I 時間差勤務(交代制)制度	70	28.6	22.9	15.7	40.0	72.9	1.4	2.9	4.3	0.0	0.0	7.1
J 段階的定年(退職)制度	10	20.0	10.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	10.0	10.0	10.0
K 圧縮労働時間制度	3	100.0	33.3	66.7	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
L 一定期間の時間短縮制度	54	3.7	35.2	64.8	0.0	7.4	5.6	16.7	33.3	11.1	9.3	11.1
M 時間単位の有給休暇制度	20	0.0	20.0	40.0	5.0	35.0	0.0	0.0	15.0	0.0	10.0	35.0
N ホームワーキング	23	4.3	30.4	39.1	8.7	47.8	8.7	8.7	17.4	13.0	0.0	17.4
O テレワーキング	17	17.6	35.3	17.6	23.5	52.9	0.0	0.0	11.8	0.0	0.0	23.5
P サバティカル・キャリアブレイク	36	2.8	13.9	75.0	0.0	19.4	2.8	11.1	16.7	11.1	5.6	8.3
Q スタディ休暇	28	0.0	7.1	78.6	0.0	17.9	0.0	7.1	17.9	3.6	3.6	10.7
R 育児休暇(法定分を超える)	83	0.0	20.5	67.5	0.0	2.4	7.2	20.5	42.2	18.1	4.8	10.8
S 父親産休	70	0.0	21.4	64.3	1.4	4.3	1.4	10.0	31.4	12.9	7.1	14.3
T 養子休暇	13	0.0	15.4	69.2	0.0	0.0	0.0	15.4	15.4	15.4	7.7	7.7

Q5 - 7 【Q5で1～3を回答した方への質問】導入してどのようなメリットがありましたか？(複数回答可)

	総数	コスト削減	職場環境の改善	従業員のモラルアップ	顧客ニーズへの対応	生産性向上	宣伝効果	採用促進	CSR上の効果	社会貢献	その他	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	27.3	18.2	9.1	0.0	18.2	9.1	18.2	9.1	9.1	27.3	27.3
B 学期間労働時間制度	2	50.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
C (時間)代休	39	25.6	35.9	30.8	2.6	30.8	0.0	0.0	7.7	0.0	7.7	17.9
D フレックスタイム制度	93	22.6	31.2	53.8	10.8	55.9	2.2	8.6	6.5	1.1	3.2	10.8
E 変形労働時間制度	72	34.7	16.7	15.3	30.6	62.5	0.0	0.0	2.8	0.0	11.1	12.5
F シフト労働制度	70	25.7	12.9	7.1	45.7	67.1	0.0	0.0	2.9	0.0	7.1	5.7
G シフトスワッピング制度	11	18.2	9.1	18.2	45.5	63.6	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	18.2
H 自己管理勤務制度	11	0.0	9.1	63.6	0.0	18.2	0.0	0.0	9.1	0.0	9.1	18.2
I 時間差勤務(交代制)制度	70	27.1	22.9	18.6	37.1	74.3	0.0	2.9	4.3	0.0	2.9	4.3
J 段階的定年(退職)制度	10	0.0	30.0	40.0	0.0	0.0	10.0	0.0	20.0	10.0	10.0	0.0
K 圧縮労働時間制度	3	66.7	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3
L 一定期間の時間短縮制度	54	1.9	31.5	59.3	0.0	5.6	5.6	18.5	31.5	11.1	13.0	16.7
M 時間単位の有給休暇制度	20	0.0	20.0	30.0	0.0	30.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	50.0
N ホームワーキング	23	4.3	30.4	30.4	8.7	34.8	0.0	0.0	8.7	4.3	0.0	39.1
O テレワーキング	17	11.8	41.2	11.8	29.4	41.2	0.0	0.0	5.9	0.0	0.0	35.3
P サバティカル・キャリアブレイク	36	0.0	11.1	75.0	0.0	16.7	2.8	8.3	16.7	13.9	5.6	11.1
Q スタディ休暇	28	0.0	7.1	64.3	0.0	14.3	3.6	10.7	7.1	3.6	10.7	21.4
R 育児休暇(法定分を超える)	83	0.0	21.7	68.7	0.0	0.0	7.2	20.5	37.3	12.0	10.8	10.8
S 父親産休	70	0.0	20.0	64.3	1.4	2.9	5.7	8.6	28.6	10.0	5.7	14.3
T 養子休暇	13	0.0	7.7	61.5	0.0	0.0	0.0	7.7	15.4	15.4	7.7	15.4

Q5 - 8 【Q5で1～3を回答した方への質問】導入した後の問題点(または廃止した理由)をお答え下さい。(複数回答可)

	総数	職場環境(業務形態)に合っていない	職場環境(業務量など業務形態以外の事由)に合っていない	採用・宣伝における企業イメージ向上効果が期待できない	株主などステークホルダーへの説明が難しい	従業員のニーズに必ずしも合っていない	コストがかかる	顧客のニーズに合っていない	生産性が落ちる	同業他社がやっていない	その他	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	9.1	0.0	27.3	54.5
B 学期間労働時間制度	2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
C (時間)代休	39	2.6	0.0	0.0	0.0	5.1	0.0	0.0	5.1	0.0	33.3	53.8
D フレックスタイム制度	93	8.6	12.9	0.0	0.0	6.5	1.1	6.5	8.6	0.0	37.6	33.3
E 変形労働時間制度	72	2.8	1.4	1.4	0.0	12.5	1.4	1.4	1.4	1.4	33.3	48.6
F シフト労働制度	70	0.0	0.0	0.0	0.0	8.6	2.9	1.4	0.0	0.0	34.3	52.9
G シフトスワッピング制度	11	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.2	81.8
H 自己管理勤務制度	11	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	27.3	63.6
I 時間差勤務(交代制)制度	70	0.0	1.4	1.4	0.0	4.3	7.1	4.3	0.0	2.9	40.0	45.7
J 段階的定年(退職)制度	10	10.0	0.0	0.0	0.0	10.0	30.0	0.0	0.0	0.0	10.0	50.0
K 圧縮労働時間制度	3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	66.7
L 一定期間の時間短縮制度	54	5.6	3.7	0.0	0.0	3.7	1.9	0.0	5.6	0.0	33.3	53.7
M 時間単位の有給休暇制度	20	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	5.0	0.0	30.0	65.0
N ホームワーキング	23	0.0	0.0	0.0	0.0	4.3	0.0	4.3	0.0	0.0	26.1	65.2
O テレワーキング	17	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	23.5	70.6
P サバティカル・キャリアブレイク	36	8.3	2.8	0.0	0.0	8.3	2.8	0.0	8.3	0.0	36.1	44.4
Q スタディ休暇	28	3.6	3.6	0.0	0.0	17.9	3.6	0.0	0.0	0.0	25.0	53.6
R 育児休暇(法定分を超える)	83	0.0	0.0	0.0	0.0	1.2	3.6	0.0	7.2	0.0	31.3	57.8
S 父親産休	70	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	5.7	0.0	35.7	58.6
T 養子休暇	13	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0	15.4	76.9

Q5 - 9 [Q5で1～3を回答した方への質問] 導入に伴い職場の変化(人員構成など)はありましたか？

	総数	新規採用を増やした	既存の人員配置数を変更していない	当該業務をアウトソース化した	他の設備投資(OA化促進など)を実施した	退職者を再雇用した	雇用延長した	その他	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	27.3	0.0	9.1	0.0	9.1	0.0	18.2	45.5
B 学期間労働時間制度	2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
C (時間) 代休	39	0.0	41.0	0.0	0.0	0.0	0.0	17.9	41.0
D フレックスタイム制度	93	0.0	46.2	2.2	1.1	0.0	0.0	20.4	30.1
E 変形労働時間制度	72	1.4	54.2	0.0	0.0	0.0	0.0	18.1	26.4
F シフト労働制度	70	10.0	35.7	4.3	1.4	0.0	0.0	17.1	32.9
G シフトスワッピング制度	11	18.2	27.3	9.1	0.0	0.0	0.0	9.1	36.4
H 自己管理勤務制度	11	0.0	18.2	0.0	0.0	0.0	9.1	9.1	63.6
I 時間差勤務(交代制)制度	70	4.3	52.9	2.9	0.0	0.0	0.0	11.4	28.6
J 段階的定年(退職)制度	10	10.0	30.0	10.0	0.0	10.0	30.0	10.0	10.0
K 圧縮労働時間制度	3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	66.7
L 一定期間の時間短縮制度	54	1.9	37.0	3.7	0.0	1.9	1.9	20.4	37.0
M 時間単位の有給休暇制度	20	5.0	15.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	70.0
N ホームワーキング	23	0.0	21.7	4.3	4.3	0.0	0.0	8.7	60.9
O テレワーキング	17	0.0	17.6	0.0	5.9	0.0	0.0	5.9	70.6
P サバティカル・キャリアブレイク	36	0.0	47.2	2.8	0.0	0.0	0.0	27.8	22.2
Q スタディ休暇	28	0.0	39.3	0.0	0.0	0.0	0.0	28.6	32.1
R 育児休暇(法定分を超える)	83	3.6	32.5	2.4	1.2	2.4	1.2	27.7	34.9
S 父親産休	70	0.0	44.3	0.0	0.0	0.0	0.0	18.6	37.1
T 養子休暇	13	0.0	53.8	0.0	0.0	0.0	0.0	15.4	30.8

Q5 - 10 [Q5で4を回答した方への質問] 導入しない理由をお答え下さい。(複数回答可)

	総数	職場環境(業務形態)に合っていない	職場環境(業務量など業務形態以外の事由)に合っていない	採用・宣伝における企業イメージ向上効果が期待できない	株主などステークホルダーへの説明が難しい	従業員のニーズに必ずしも合っていない	コストがかかる	顧客のニーズに合っていない	生産性が落ちる	同業他社がやっていない	その他	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	63.7	27.4	0.7	0.0	28.9	13.3	12.6	17.8	1.5	4.4	11.9
B 学期間労働時間制度	2	53.8	21.7	0.7	0.7	24.5	6.3	7.7	16.8	2.1	10.5	11.9
C (時間) 代休	39	43.0	15.9	1.9	0.0	22.4	8.4	6.5	9.3	2.8	15.9	10.3
D フレックスタイム制度	93	61.4	15.8	1.8	0.0	7.0	3.5	17.5	8.8	0.0	10.5	12.3
E 変形労働時間制度	72	62.7	25.3	2.7	1.3	16.0	2.7	13.3	5.3	1.3	12.0	9.3
F シフト労働制度	70	74.0	16.9	1.3	1.3	16.9	5.2	11.7	2.6	0.0	7.8	10.4
G シフトスワッピング制度	11	68.4	18.0	1.5	0.8	21.1	3.0	9.8	9.0	0.0	9.8	10.5
H 自己管理勤務制度	11	68.4	27.2	0.7	0.0	15.4	2.9	10.3	6.6	2.2	10.3	12.5
I 時間差勤務(交代制)制度	70	69.7	22.4	2.6	1.3	15.8	3.9	15.8	7.9	1.3	10.5	7.9
J 段階的定年(退職)制度	10	38.5	16.3	2.2	0.7	43.7	1.5	5.2	8.9	0.7	10.4	13.3
K 圧縮労働時間制度	3	59.0	23.0	0.7	0.0	21.6	1.4	11.5	7.2	1.4	10.8	14.4
L 一定期間の時間短縮制度	54	58.2	19.8	1.1	0.0	16.5	1.1	11.0	6.6	2.2	9.9	16.5
M 時間単位の有給休暇制度	20	47.2	18.4	0.8	0.0	15.2	5.6	8.0	14.4	1.6	17.6	14.4
N ホームワーキング	23	69.1	18.7	0.8	0.0	8.1	6.5	8.9	4.1	0.8	13.8	13.8
O テレワーキング	17	67.4	19.4	1.6	0.8	7.8	7.0	7.8	4.7	0.8	12.4	14.7
P サバティカル・キャリアブレイク	36	41.7	13.9	0.9	0.0	21.3	15.7	9.3	13.0	1.9	9.3	15.7
Q スタディ休暇	28	33.3	17.1	0.9	0.0	15.4	16.2	6.8	12.0	0.9	17.1	13.7
R 育児休暇(法定分を超える)	83	27.0	17.5	3.2	0.0	7.9	19.0	11.1	14.3	3.2	22.2	19.0
S 父親産休	70	28.0	17.3	2.7	1.3	30.7	9.3	6.7	9.3	4.0	12.0	16.0
T 養子休暇	13	22.1	9.9	2.3	0.0	38.9	6.9	6.1	7.6	4.6	13.7	18.3

Q5 - 11 【Q5で4を回答した方への質問】あなたは人事ご担当者として総合的に勘案して、あなたの会社に何らかのフレキシブル・ワーキング施策が必要と思いますか？

	総数	必要と思う	必要と思わない	どちらでもない	無回答・不明
A ワークシェアリング ジョブシェアリング	11	26.7	45.2	12.6	15.6
B 学期間労働時間制度	2	12.6	60.8	9.1	17.5
C (時間)代休	39	13.1	58.9	12.1	15.9
D フレックスタイム制度	93	31.6	31.6	17.5	19.3
E 変形労働時間制度	72	26.7	44.0	8.0	21.3
F シフト労働制度	70	15.6	59.7	7.8	16.9
G シフトスワッピング制度	11	12.0	63.9	7.5	16.5
H 自己管理勤務制度	11	14.0	61.0	8.1	16.9
I 時間差勤務(交代制)制度	70	18.4	60.5	6.6	14.5
J 段階的定年(退職)制度	10	20.0	55.6	8.1	16.3
K 圧縮労働時間制度	3	15.8	56.1	10.1	18.0
L 一定期間の時間短縮制度	54	16.5	53.8	9.9	19.8
M 時間単位の有給休暇制度	20	19.2	54.4	9.6	16.8
N ホームワーキング	23	25.2	48.0	11.4	15.4
O テレワーキング	17	21.7	54.3	9.3	14.7
P サバティカル・キャリアブレイク	36	24.1	47.2	13.0	15.7
Q スタディ休暇	28	25.6	48.7	10.3	15.4
R 育児休暇(法定分を超える)	83	30.2	31.7	15.9	22.2
S 父親産休	70	25.3	36.0	14.7	24.0
T 養子休暇	13	16.8	51.9	11.5	19.8

### 資料3 アンケート自由記述回答（抜粋）

Q6：あなたは、このフレキシブル・ワーキング制度をどのように変えたら（更に）良い制度になると思いますか？

- ・ 制度自体は早い時期に導入済みであり、種類も活用実績も豊富である。例えばテーマ休暇（ボランティア休職など）や育児時短勤務などのフレキシブルワーキング制度は制度自体の設計よりも職場のマネジメント層の理解、社員相互の理解を含む職場の支持体制（利用しやすい風土形成）確立が重要。（製造業）
- ・ 「ワーク&ライフバランス推進委員会」を労使で立ち上げ、仕事と家庭（育児学）の両立を総合的な視点で進めていくための施策を検討中。（製造業）
- ・ 少子高齢社会において、更に活力ある組織を実現し、また企業価値の向上につなげるためには今後充実した個人生活と就業の両立をサポートするという考えに立ち、多面的かつ複数の就業形態をもって、効率的な事業運営を図ることが重要と考える。個人生活においては、生活態様や家族の状況等により、従業員が求める価値基準が其々異なるため、従来型の画一的な制度では従業員のやる気、働き甲斐、企業への貢献意欲の向上にはつながらない。個人のパフォーマンスが最大限に発揮される仕組みこそが、真の「フレキシブルワーキング制度」であると考え。（製造業）
- ・ 「健康・家庭・仕事・やりがい」を高次元でバランスよく保つことを前提に、各施策の導入、運用に積極的に取り組んできたが、今後社会的要請の高まり、グローバル基準などが求められる状況にあると理解し、社会動向、各社対応などを含め研究し、自社に適した施策の展開をはかることが必要と考える。（製造業）
- ・ 生活と収入のバランスが取れる制度でなければ従業員にとって利用できない。多様なライフスタイル・価値観を容認する社会環境となりつつある中で、企業にとっては業務形態に対応した制度にすることが必要である。また導入によるコスト削減メリットが出るような政策のバックアップがあればよい。（非製造業）
- ・ 21世紀の競争力向上のキーワードは「多様性の実現」である。多様性溢れる人材集団が多様な働き方でやりがい、働き甲斐を持ちながら、生き活きと働く環境・風土構築が重要であり、その視点から多種多様な働き方を実現する制度面の整備と職場理解の促進が不可欠である。（製造業）
- ・ 全従業員がワークライフバランス概念を踏まえ、自己分析と自己実現のコンサルティングを人事で行えるようにする。同時に復職後のフォローアップ体制。（非製造業）
- ・ 各社が自社の業態業種、社員構成、組織風土等を考慮しながら、自社なりのカスタマイズを行い、制度を検討・導入していくことが大切である。（非製造業）
- ・ 現行の労働法制下、フレキシブルワーキング制度の運用には自ずと限界がある。企業の報酬体系がpay for performanceにシフトしている中で、労働法は依然としてpay for timeである。例えばホームワーキング、テレワーキングを導入したとしても、労働時間管理では法制度上、様々な問題が発生する。よって労働法制が企業実態にマッチしたものになれば、〇〇休暇やx x制度というものの自体が不要となり、ワークライフバランスの様々な課題の大部分は解決されるものと思われる。小手先の制度に力をいれるよりも行政の働きかけに注力するほうが課題解決への近道である。（製造業）
- ・ 労使双方の意識改革が必要だが、それを通して生産性向上や自律した個人の育成、信頼感の醸成に取り組むことが働き方の変革、ひいては企業（組織）文化の変革につながる。しかし企業が個別に取り組むには日本の労働法令は制限が多いのが現状。（非製造業）
- ・ 各企業によってニーズが異なるため、企業・従業員の自主性にゆだねて制度設計ができる法整備が望まれる。（製造業）
- ・ 流行として導入を検討するのではなく、各企業にあった制度として確立されるべきであり、導入に向けた確かなコンサルティング制度の拡充と労働者側の受け入れに向けたインフラ整備が不可欠。（非製造業）
- ・ 一般認識として制度の認識度が低いため理解度も低い。啓発活動が必要と思う。まずはなぜ必要なのか企業が真剣に考え従業員に伝える。そうでないと運用されない制度になってしまう。（非製造業）

- ・ 導入している企業の成功事例を広く公開し、各制度の社会的認知度を深める。（非製造業）
- ・ 今後、より多様な働き方のニーズが出てくるものと思われ、様々なフレキシブルワーキング制度が必要となる。しかしまだ制度の認知度が低いので広く紹介する必要がある。知られることにより、多く導入され、改善され、定着していくと思われる。（製造業）
- ・ 全社一律というよりもフレキシブルワーキング制度にふさわしい業務について導入し、その効果をよく評価することが必要。更に勤務制度だけでなく目標設定、評価制度、コミュニケーションなどの関連する諸制度の整備、及びマネージャーへの啓発活動等も重要な要素になる。（製造業）
- ・ 働く時間にフォーカスした制度について、人事労務サイド・現場サイドの両方の立場から考えて、管理面で煩雑な制度ほどどうしても長続きしにくい傾向があるため、運用が煩雑にならないような制度を設計すべき。（非製造業）
- ・ 休暇にフォーカスした制度について、休暇中の賃金がダウンするような制度の場合、制度を作ってもその休暇を利用せずに、毎年未消化分が残ることになる年次有給休暇を行使する方を選択してしまうので、年休の行使状況を考慮に入れた制度を設計すべき。また、資格取得等を目的とした休暇の場合は、金銭的な援助(資格取得費用の補助、取得時の祝金等)も併せて制度化した方が良い。（非製造業）
- ・ 各制度についての勤務内容、待遇、収入等のモデルケースを明示し、容易にシミュレーションできる環境を整えること。（非製造業）
- ・ フレキシブルワーキング制度導入にあたっては、その弊害となる職場での人員不足の発生による生産性低下を招かぬよう、業務内容・プロセスなどナレッジ化を進めることが前提となる。（製造業）
- ・ 直接雇用から派遣社員への移行。業務の特性や繁忙に応じた労働力の確保。幅広い就業形態から労働者が選択できること。（非製造業）
- ・ 長期休暇に関する制度については、休暇中でも会社と密にコミュニケーションがとれるようにし、職場の状況が把握できるようにする。また復職にあたってはスムーズに戻れるプログラムの策定も考えられる。これらにより休暇取得に対する不安や復職への不安が緩和され、利用しやすくなると思われる。（製造業）

**Q7：これらの他に貴社で導入（または導入計画）している勤務時間にフォーカスした制度があれば、お聞かせください。**

- ・ 介護短時間労働制度（6ヶ月まで取得可）（非製造業）
- ・ コアタイムを廃止することで、より柔軟なフレックス勤務制度とする。（非製造業）
- ・ 一定要件を満たした社会貢献活動に参加する場合、年間12日間の有給休暇を付与（製造業）
- ・ 所定就業時間以外に、（時間をずらした）複数パターンの就業時間を選択できる『フレキシブル勤務制度』（非製造業）
- ・ 社員全員が年1回、連続5日間の年次有給休暇を取得する運用を実施している。（非製造業）
- ・ 裁量労働の検討の前に現状の正しい把握をする為に、全社員にタイムレコーダーの打刻を義務付け勤務時間と勤務管理表との誤差を調整している。工場については独自の年間カレンダーの設定をし、効率化と休日取得のメリハリを目指した変形労働時間制度を導入している。休日勤務の代休制度も移行中。（製造業）
- ・ 女性が多い職場のため、「復帰制度」は当然のシステムとなっている。（非製造業）
- ・ 裁量労働はかつて行っており、現在も就業規則上継続はしているが、適用している従業員はいない。一部の社員で子育てのため週5日勤務の正社員が週3日の嘱託社員へ代わり勤務している。本人と現場ニーズにより個別対応。（非製造業）

Q8：従業員が働きやすい職場環境を今後構築する上で、あなたはどのような改善が望ましいとお考えになりますか。フレキシブル・ワーキングの前提条件でもかまいません。

- ・ フレキシブルワーキングの前提条件としては、自分が休んでも担当業務がストップせず、周りに気兼ねすることなく、制度を利用できるような体制づくりが必要であると考えます。具体的には、①普段から業務の可視化・マニュアル化を推進する。②情報の属人的管理を改めて、共有化（書類の業務別ファイリング、各人のPCデータ整備等）を図る。③ペア制で一つの業務を担当させる、④職場内のジョブ・ローテーションを定期的に行い、一人で複数の業務をこなせる多能工を育成していく、等が考えられます。また職場内でチームワークを発揮しながら、業務に支障を来たさずお互いが休みを取れるよう支援しあう企業文化を醸成して行くこと、そのことを会社として評価するというトップの明確な意思表示、上位者の率先垂範が必要であると考えます。（非製造業）
- ・ フレキシブルワーキングの選択者を柔軟に受け入れられる体制や職種を幅広く用意すること。①突発的な希望者があっても業務が滞らない弾力のある業務形態、②希望者を想定した職種の用意（その職種のローテーション）、更にそれらの取り組みを広く社内に明示すること。（非製造業）
- ・ 人口減少を踏まえると女性労働力の一層の活用が必要。そのためには、①企業に対する法的規制（育児を抱える若年世代への支援）、②働く夫婦の為の育児施設の拡充（公的財政負担を含む）が必要（非製造業）
- ・ 労働基準法を中心とする画一的な法制度の改革が必要。特に労働時間管理については、ホワイトカラーの時間管理を「裁量労働制」にとどまらず柔軟な対応を可能とする法整備が必要である。（非製造業）
- ・ 企業間の競争確保の観点から個別企業単位でのダイナミックな施策展開は困難であり、産業界全体に対する法整備等、バランスの取れた国の施策が必要である。（非製造業）
- ・ 企業労使の合意前提でも良いので、労働行政上の各種規制を緩和すること。（製造業）
- ・ 企業への帰属意識と裁量労働制の浸透度は反比例するため、経営者と従業員間に一体感を持たせる場が必要。（非製造業）
- ・ 有給休暇が取りやすい職場が大切。明るくわくわくする職場を実現していきたい。また過重労働を減らしていく取り組みが重要。長く会社にいる社員を評価しがちな文化を変えなければならない。（製造業）
- ・ フレキシブルワーキングをしやすい環境は企業だけで作れるものではない。個々の労働者の生活拠点側の周辺環境（保育所の設置、育児時間の延長など）にも力を入れて欲しい。（製造業）
- ・ 制度導入による改善ではなく、本人や周囲の意識を変化させることが重要。そのため当社では「働きやすい職場」作りの主役は従業員自身であり、職場環境の改善を推進する目標等を自ら考える運動を実施している。（非製造業）
- ・ 日本企業全体の傾向として、フレキシブルな勤務を望む場合には非正社員である傾向が多いと考える。但し非正社員は雇用に対する保障がない。一方で雇用保障はあるものの、転勤あるいは配置転換等については、個人ではなく企業に裁量があり、個人によるフレキシブルな勤務を選択できる余地は少ない。これは景気変動に対して極力雇用を確保するといった労使共通の考え方に基づいて構築されてきたシステムと考えるが、今後日本全体の労働人口減少などの状況において優秀な人材確保を行っていく上では、雇用をある程度確保してフレキシブルな勤務を個人の裁量に委ねられるシステムが求められるし、企業もそうした意識をもつ必要がある。（製造業）
- ・ 運用が徹底されない理由の追及（製造業）
- ・ 当社では次世代育成支援対策推進法に基づく一般行動計画において、「小学生未満の子を持つ社員を対象とする短時間勤務制度」と「父親産休」を導入する計画をたてた。少子高齢化を見据えて男女とも対象の両立支援策を積極的に進めるために、父親も育児休暇を取得できるように企業はその推進に努め、国もバックアップする体制を確立して欲しい。当社の場合、妊娠した女性社員の8割は1年間の育児休暇を取得し、家庭と仕事を両立していますが、男性の育児休暇は取得ゼロです。（非製造業）

- ・ 意欲と能力のある社員の機会を拡大し、社員の意欲を高めると共に企業全体として質の高い労働力を確保する点でフレキシブルワーキングの導入は前向きに検討する必要がある。しかし目標設定、評価などマネジメント面の課題解決が難しく、更なる導入の阻害因子となることから、人事施策全体として取り組む必要がある。（製造業）
- ・ 会社として子育て支援をすることは当然の事ながら、家族（特に両親）の介護問題に直面している社員も増加傾向にある。従業員が働きやすい職場環境は従業員が育児または介護と仕事を両立していける環境が理想ではないだろうか。（非製造業）
- ・ 製造部門など、フレキシブルワーキングの実行が難しい部署があるため、他の福利厚生制度と組み合わせたり（カフェテリア方式）、部門間の異動を容易にしたりすることで、公平性に配慮することが必要である。（製造業）
- ・ 年1回は2週間程度の長期休暇取得を義務付ける施策などにより、担当が不在であっても対応できる仕組みを構築することで、ワークライフバランスをとりやすい組織になると思われる。（製造業）
- ・ いわゆるダイバーシティマネージメントの手法を用いた検討により、人材の多様性を活かして競争優位性につなげる組織のあり方を整理することが必要。日本企業全体に浸透することで「右へ倣え」の企業が増加すると思われる。（非製造業）
- ・ 各制度の必要性は当事者でないといわづらぬものであるため、上司を含め職場の理解と取得しやすい雰囲気・風土の醸成が大前提である。またフレキシブルワーキングは業務のマネジメントと密接な関係があり、制度に見合った上司のマネジメントスキルの向上、及び本人の仕事のやり方の意識改革も必要と考える。（製造業）
- ・ 多様な「フレキシブルワーキング制度」の運営については、製造業として難しい側面もあるが、優秀な人材を確保し、従業員のモラルを高め、生産性向上につなげるため、また「企業の社会的責任」という観点から、同制度の充実を検討したいと考えている。（製造業）
- ・ 製造業は時間工程が重要であり、フレキシブルワークという概念にそぐわない（製造業）
- ・ 個々人の意識を改善していく人材育成プランを構築すること。既存制度を含めフレキシブルワーキング制度を利用するうえでの前提条件となる業務等の自己管理ができる人材を育てることが大切。（製造業）
- ・ 休暇取得を義務付ける。フレキシブルという考えには一見反するが、日本人の価値観の中で余暇を取得するにはこういうやり方も良い。（非製造業）
- ・ ①社員其々が自分のキャリアプランやライフプランを明確にする機会を（定期的）に設ける。②ニーズの高いもので社員のメリットや処遇格差が少ないものを制度として導入。③スタディ休暇など社員個人のメリットが高い制度は一定条件等を設けて個別対応。（製造業）
- ・ 様々な勤務形態を従業員が選択することができて、かつ業務が円滑に推進され企業活動が成立するには、従業員数が増えても単純にコスト増とならないような労働政策が必要である。労働関係法規による企業規模（従業員数）での義務、コスト負担の増加はワークシェアリングと相容れないものがある。（非製造業）
- ・ 学期間労働時間制度は無給休暇だが、有給休暇をこの趣旨でとりやすくする環境作りが大事である。（非製造業）
- ・ 業界特有の職場環境の影響を受ける部分大きい。一つの現場に他業種の会社、多数の人間が同時に作業しているため、1社の都合・制度で運用することは困難（工程管理、安全管理）。業界全体として取り組む必要がある。（非製造業）
- ・ このような制度を導入し適正に運用できれば、2007年問題、少子化問題を考える意味で有益であるが、現在社会では残業や休日出勤の「労働時間数」を基にその手当てとして給与に反映されている会社が多く、また「労働の質と量」の評価が賞与や昇進などに影響している。これらの制度を適切に運用していくためには導入への環境作りなどの準備が非常に大切になると考える。（非製造業）

その他の自由記述（一部の制度を抜粋）	
フレックスタイム制度	生産性向上と時間外手当の軽減を目的に導入（非製造業） 社内に多種多様な職種があるので導入が困難（非製造業） 変形労働時間で対応可能（非製造業） 時間管理意識の向上、労働時間短縮（製造業） 労務管理に手間がかかる（製造業）
一定期間の時間短縮制度	育児をする女性の離職率の低下が実現できた（製造業） 短期的派遣社員の採用で対応（非製造業） 出産後の社員が働ける環境を作るため（非製造業） 育児介護目的（製造業） 就労継続支援による人材確保（非製造業） ニーズもあり生産性向上のため導入。人材活用面でメリットあり（非製造業） 周囲の社員との公平感維持が問題点（非製造業）
（時間）代休	日本の労働法では対応できない（複数回答） メリットはゆとりの創造、総労働時間削減だが、利用率が低い（製造業） 労務管理が複雑になる（製造業） 休日勤務への対応、負荷軽減のため（製造業）
時間単位の有給休暇制度	半休で代用可能。（複数回答） 業務量増大、管理が困難のため廃止（製造業） 半日休暇で充分ニーズを満たしている（製造業） 生産部門を対象に導入。従業員のモラルアップにはつながったものの、コストがかかる、生産性が落ちるという点から廃止（製造業） 暦日単位（24時間）の付与と概念的に相容れない（製造業） 業務量増大、管理困難なため廃止（製造業）
サバティカル・キャリアブレイク	長期休暇までは必要ない（製造業） 留学等、指名での休職制度は必要（製造業） 業務都合で取得しづらい（非製造業） ボランティア休暇制度（製造業）
（法定分を超える）育児休暇	法定分で充分（非製造業） ホームワーキング、テレワーキングとの併用の上、検討の余地がある。（非製造業） 休暇を与えることが必ずしも従業員ニーズとは限らない（非製造業） 女性の定着率を高めるため（非製造業）
父親産休	有給休暇で対応可能（非製造業。複数回答） 対象層がない（製造業） 配偶者出産休暇。ほぼ全員が利用（複数回答） 3～5割程度（製造業） 問題点は取得しやすい職場の雰囲気（製造業）
養子休暇	実子・養子を区別する理由・必要がない（複数回答） 育児休暇制度の適用見直しで対応可能（製造業）

## 2006 年度 欧州委員会 委員一覧

(敬称略・2006年9月15日現在)

### 委員長

小 枝 至 (日産自動車株式会社 取締役共同会長)

### 副委員長

岩 田 喜美枝 (株式会社資生堂 取締役執行役員)

土 屋 文 男 (株式会社日本航空 常務取締役)

西 村 ・ 俊 (双日株式会社 特別顧問)

平 田 正 (協和発酵工業株式会社 相談役)

松 島 正 之 (クレディ・スイス証券株式会社 シニア エグゼクティブアドバイザー)

森 正 勝 (アクセンチュア株式会社 取締役会長)

### 委員

井 上 明 義 (株式会社三友システムアプライザル 代表取締役)

大 岡 哲 (リョービ株式会社 取締役)

大 島 文 雄 (株式会社電通 常任顧問)

岡 村 信 興 (富士ゼロックス株式会社 取締役専務執行役員)

鹿 毛 雄 二 (企業年金連合会 常務理事)

蟹 瀬 令 子 (ケイ・アソシエイツ 取締役社長)

鎌 田 勇 (ジェイビルサーキットジャパン株式会社 取締役会長)

河 村 元 雄 (株式会社住友倉庫 相談役)

河 野 栄 子 (株式会社リクルート 特別顧問)

小 林 昭 生 (デュポン株式会社 取締役社長)

渋 谷 貞 子 (CPM生活者マーケティング株式会社 代表取締役)

給 田 英 哉 (ピーシーエー生命保険株式会社 監査役)

高 橋 衛 (ドイツ証券株式会社 常勤監査役)

手 納 美 枝 (株式会社デルタ・イントernational 代表取締役)

遠 山 眞 人 (菊水化学工業株式会社 取締役社長)

永 山 妙 子 (カリヨン証券会社 副支店長)

外 立 憲 治 (外立総合法律事務所 代表弁護士)

前 原 金 一 (学校法人昭和女子大学 副理事長)

ジャン フランソワ・ミニエ (ドレクサー・クラインオート・ワッサー・スタイン証券会社 東京支店  
常務取締役 東京支店長)

ホルスト・メルヒャー (ドイツテレコム株式会社 取締役社長)

山 田 洋 暉 (興銀第一ライフ・アセットマネジメント株式会社 取締役副社長)

以上 28 名

## ワーキンググループ

### メンバー

- 葛西 健洋 (日産自動車株式会社 渉外部 担当部長)
- 川口 恵 (株式会社双日総合研究所 調査グループ 主任研究員)
- 喜多野 誠一 (協和発酵工業株式会社 バイオケミカル事業部門  
ヘルスケア営業部 マネージャー)
- 清水 新一郎 (日本航空 企画業務部 マネージャー)
- 猫田 之弘 (アクセンチュア株式会社 製造・流通本部 マネージャー)