

ワーク・ライフ・バランスのための働き方改革

第1回：欧州企業における働き方とワーク・ライフ・バランス

はじめに

東京大学社会科学研究所に設置されたワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクトでは、日本企業の直面するワーク・ライフ・バランス（以下 WLB）推進の課題に対し、先行研究や具体的事例を調査、分析、公開することで、日本における WLB 推進拠点を形成することを目指す取り組みを開始した（注1）。現在、民間企業6社と共同研究を行っている。プロジェクトの活動の一環として、2010年1月に欧州において、WLB 推進の取り組みに関して企業ヒアリングを著者が行った（注2）。訪問国は、イギリス、フランス、ベルギー、ドイツ、オランダの5カ国である。本稿はその結果を、統計データ等を補足しながら紹介し、日本における WLB 推進のための参考とすることを目的としている。具体的には、長期持続型の WLB 支援の取り組み方法、企業経営・人材活用への効果・影響などに関して情報や事例を収集している。

本稿の構成は下記の通りである。まず、欧州諸国と日本の働き方について概観した後、ヒアリングの結果をご紹介する。

（注1） 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトウェブサイト
(<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/>)

（注2） 訪問先の企業は、日本企業の欧州法人もしくは日本にも法人のある米国企業欧州法人の



朝井 友紀子（あさい ゆきこ）

（東京大学 社会科学研究所 特任研究員）

略歴

- | | |
|---------|--------------------------------|
| 2007年 | 慶應義塾大学大学院経済学研究科修士課程修了 |
| 2007年 | 日本学術振興会特別研究員 |
| 2010年 | 慶應義塾大学大学院経済学研究科修士課程単位修得満了 |
| 2010年4月 | 東京大学社会科学研究所特任研究員
神奈川大学非常勤講師 |

専門

人口統計、家族と労働

合計4社であり、ヒアリング相手は、主に現地の人事担当者である。5カ国、合計30名にインタビューをした。

I 欧州と日本の働き方の違い

ここでは、欧州と日本の働き方の違いについて労働時間と休暇の側面から概観する。

1 労働時間

欧州と日本の働き方の大きな違いは、労働時間の長さの有給休暇の取得にある。多くの欧州諸国では、労働法や欧州連合（EU）の法律で、労働時間や休暇に関する上限や最低日数を設定している。EU 労働時間指令では、48 時間が上限とされているが、多くの欧州諸国では、それより少ない 40 時間に設定し、弾力的労働時間制度をとっている（図表 1）。これは、一定の期間内に平均ベースで法定上限を守れば、ある週に労働時間が上限を超えてもよいという制度である（注 3）。

図表 2（注 4）は労働者の労働時間の国別分布を見たものである。2005 年の日本において、週 50 時間以上働いている男性は 40%以上である。これに対し今回ヒアリングを行った欧州の 5 カ国では、その割合は、イギリス（25%）、フランス（19%）、ベルギー（14%）、ドイツ（14%）、オランダ（9%）である。

女性の労働時間は、欧州諸国と同様日本でも男性より短い。週に 50 時間以上働いている日本の女性は 15%とその割合は他国よりも多くなっている。加えて日本では 60 時間以上働く者も相当な割合であり、「労働力調査」（注 5）によると、2009 年における週労働時間が 60 時間以上の男女計での労働者の割合は 9.3%、特に子育て世代に当たる 30 歳代男性では 20%程度になる。国際的に見ても日本の労働時間は長く、とりわけ子育て期に当たる男性に長時間労働者の割合が多いということが見て取れよう。日本では週 60 時間以上働いている長時間労働者の場合、1 日当たり 12 時間の労働をしていることになる。これに、休憩時間や通勤時間を含めると仕事に関する拘束時間は 15 時間を超えてしまうため、平日の帰宅後は、寝る時間しか残らないことが想定できる。「NHK 国民生活時

図表 1 各国の法律、労働協約に定められた週労働時間（2005 年、単位：時間）

	法定上限	通常	労働協約 (平均)
ベルギー	38.0	38.0	38.0
フランス	48.0	35.0	35.0
ドイツ	48.0	-	37.7
オランダ	48.0	-	37.0
イギリス	-	-	37.2
日本	-	40.0	39.4

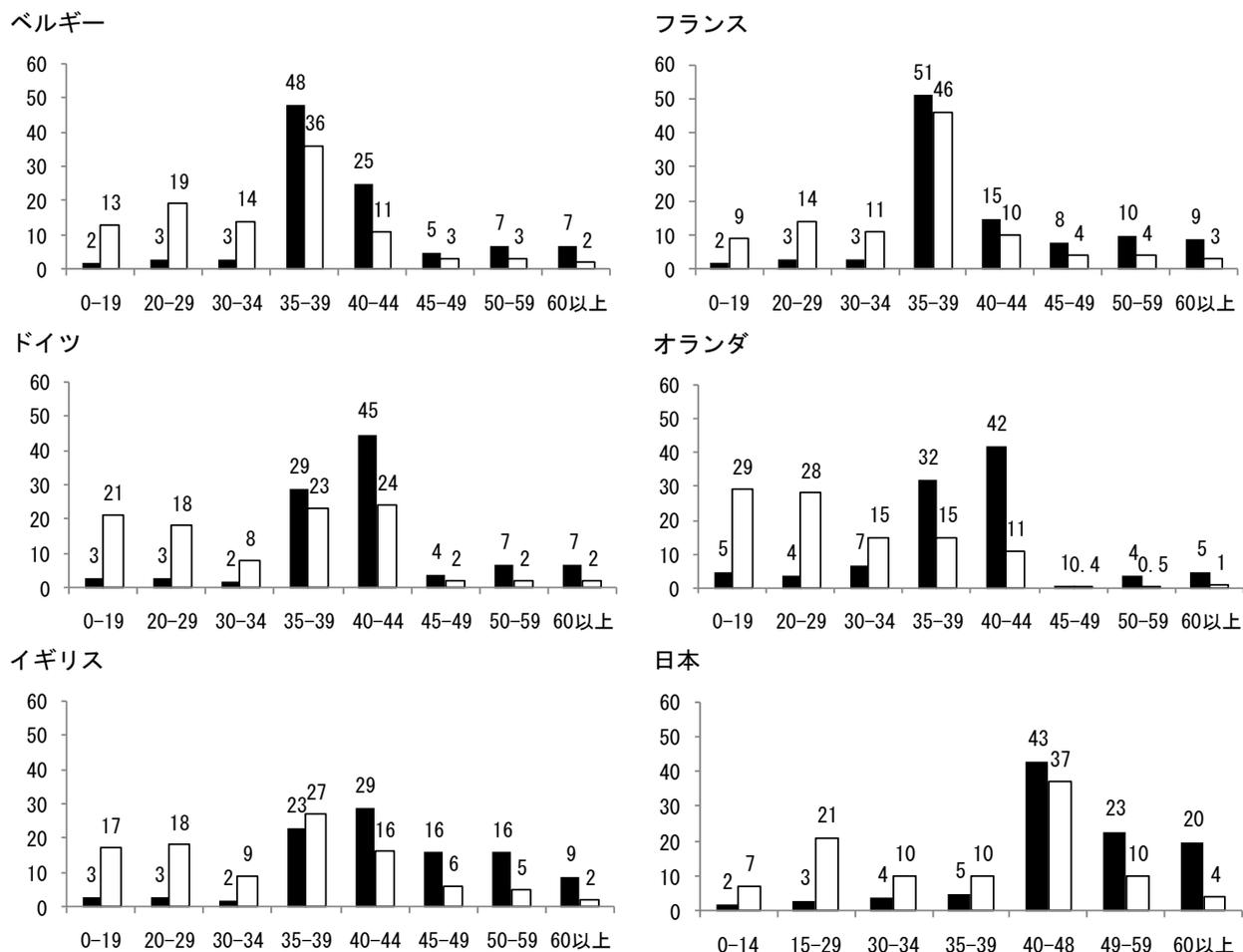
注：「法定上限」とは、労働法で定められている労働時間の上限である。「通常」とは、これ以上の労働は所定外労働とみなし、手当を支払わなければならないという境界を示している。

出所：OECD(2009)「国際比較：仕事と家族生活の両立OECDペーパー&ボス総合報告書」明石書店

間調査」(注6)により、長時間労働者の生活時間を見てみると、テレビやレジャーなどの自由時間はほとんどなく、睡眠時間や食事をする時間も短い。平日に仕事しかしていない長時間労働者は、平日の睡眠、家事をまとめて休日に行う必要があり、休日の充実した過ごし方という面でも、長時間労働はマイナスの影響を及ぼしている。日本の労働時間はここ10年の間に減少したとされているが、これは非正規で働く者の増加によるもので、一般労働者の労働時間は過去10年間ほとんど改善していない(注7)。「労働力調査」に

よると、非正規で働く者の割合は、2009年には33.7%となっており、10年前と比較して約10%増加している。また、健康状態を見ても、労働時間が長くなるに従い、疲労を感じる割合や、精神的ストレスを感じる割合が増加するという(注8)。特に、週平均労働時間が50時間を超えた者に関しては、4分の1が体力的に疲労を感じ、3分の2以上が精神的にストレスを感じ、60時間以上の者では、45.2%が疲労を感じ、71.4%が精神的にストレスを感じている。(独)労働政策研究・研修機構「労働時間の実態と意識に関するアン

図表2 労働者の労働時間の分布(縦軸は%、横軸は労働時間、■男性□女性)



注：日本の労働時間の区分は他の5カ国と異なる
出所：OECD database on Usual weekly Hours of Work

ケート調査」(2004)によると、50時間以上働く者の34.4%がこの調子で仕事を続けた場合、健康を害すると不安に思っているという結果が示された。欧州の調査(注9)でも、

(注3) OECD (2009)「国際比較：仕事と家族生活の両立 OECD ベイビー&ボス総合報告書」明石書店

(注4) OECD database on Usual hours worked by weekly hour bands 25～54歳の労働者における週労働時間 (<http://stats.oecd.org/>)

(注5) 総務省統計局(2009)「労働力調査」

(注6) NHK 放送文化研究所(2006)「日本人の生活時間 2005 NHK 国民生活時間調査」日本放送出版協会

(注7) 厚生労働省(2009)「毎月勤労統計調査」。一般労働者の総実労働時間は月当たり約160-170時間と10年前と比較してほとんど変化がない。

週に49時間以上働く者は48時間以下の者に比べて健康を不安に思う割合が高いことがわかっている。

(注8) 厚生労働省(2005)「平成17年版 労働経済の分析」((独)労働政策研究・研修機構(2004)「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(従業員調査)」を厚生労働省労働政策担当参事官室が特別集計)

(注9) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) Fourth European Working Conditions Survey, Dublin.

2 休暇

欧州の労働者は、有給休暇として年あたり法定で20日間の権利が与えられている(図表3)。1年間の休暇日数を国際比較した図表4をみると、日本は祝祭日が多いことにその特徴がある。しかしながら、有給休暇の取得率は50%程度で有給休暇の半数が未消化(注10)に終わっていることから、年間

休日日数は、イギリスでは約137日、ドイツ約145日、フランス約140日と比較して、日本は約127日と少なくなる。これに対し、欧州諸国では、有給休暇がほぼ100%消化されている。日本では、6カ月の勤続後に、10日間の休暇を取得できる権利が法律により定められており、勤続年数とともにこの日数

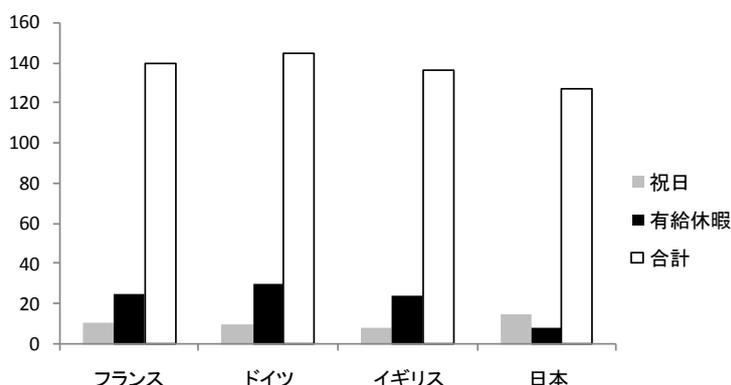
図表3 各国の法律、労働協約で定められた年次有給休暇日数

	法定最低	労働協約(平均)	祝祭日
ベルギー	20	-	8
フランス	25	25	11
ドイツ	20	30	9
オランダ	20	25.6	8
イギリス	20	24.6	8
日本	10~20	-	15

注：「法定最低」とは、労働法で定められている年次有給休暇日数の最低基準である。

出所：OECD(2009)「国際比較：仕事と家族生活の両立 OECD ベイビー&ボス総合報告書」明石書店

図表4 年間休日数の比較（合計は週休日＋祝日＋有給休暇）



注：欧州の年次有給休暇は付与日数、日本は取得日数で推計。
 出所：(独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2009」
 厚生労働省(2008)「平成20年就労条件総合調査」、EU及び各国
 資料より厚生労働省労働基準局勤労者生活部企画課推計

は増加し、法定で最大20日間付与される。しかしながら、休暇を取得しないことが、会社や上司への忠誠を示すとの職場風土や、業務多忙などから、その消化をためらう労働者が多いと考えられている。有給休暇を多く取得する社員は、しばしば仕事意欲が低く仕事に対して熱心でないこととみなされることさえある。さらに、多くの欧州諸国では、2週間以上の連続休暇の取得が法律もしくは実態として保障されている。他方、日本の労働基準法にはそのような規定がなく、ほとんどの労働者が、冠婚葬祭や病気などの際に1日単位の細切れの取得が一般化しており、欧州との大きな違いである。

欧州では、労働法や欧州連合(EU)の法律が、休暇のルールを定め、守らない企業に対して、社員は訴えることで休暇取得を要求できる。また、欧州諸国では、原則的には、有給休暇は当該年度内に取得するものとされて、繰り越しが認められない国や未消化分を繰り越しできる国、さらに貯蓄分を現金化できる国などもあるが、企業は定期的に毎年

取得することを奨励する傾向にある(注11)。また、オランダでは、休暇を5年間にわたって貯蓄することができる制度もある(注12)。他方、日本では、未消化の有給休暇を次年度まで繰り越しすることができるが、消化しない日数が多く、有給休暇の権利を放棄している者も少なくない(注13)。

2008年度OECD統計(注14)によると、労働単位時間当たりGDPは、ベルギー54.0ドル、フランス53.2ドル、ドイツ50.5ドル、オランダ55.5ドル、イギリス44.9ドルであるのに対し、日本は38.3ドルであった。また、2008年の購買力平価で評価した日本のGDP労働生産性はOECD加盟30カ国中第20位であるという(注15)。やや単純化した例でいうと新幹線とフランスの高速鉄道TGVがあげられるが、日本と欧州で同じような質の製品を生産しているにもかかわらず、なぜ仕事への投入時間がこれほどまでに異なるのだろうか。より短い労働時間で同じ質の仕事をするためにはどうしたらよいのか。本稿では、これを解明したいと思う。

(注 10) 厚生労働省 (2009) 「就労条件総合調査」によると、1人当たりの年間休日総数は、労働者1人あたり平均 112.6 日。有給休暇に関しては、付与日数の平均が 18.0 日だったのに対し、取得日数は 8.5 日で、取得率は 47.4%。

(注 11) 欧州の会社は会計基準上、有給休暇引当金を毎期の経営諸表に反映しなければならないことになっている (国際会計基準審議会 (IASB) の定める国際財務報告基準 (IFRS) の IAS19 号を参照)。有給休暇の権利が生じた段階で、これを費用と認識するた

め、未取得や先送りした場合にも計上される。こういった基準も、社員の休暇取得を奨励するインセンティブとなっている。

(注 12) OECD (2009) 前掲書

(注 13) 日本では、近年、時効となった有給休暇を積み立てて、病気休暇や自己啓発休暇等として利用できる制度を導入する企業が増えつつある。

(注 14) OECD database on Productivity

(注 15) 財団法人 日本生産性本部 (2009) 「労働生産性の国際比較 2009 年版」

II 日本の WLB 推進の現状とそのニーズ

1 なぜ日本で WLB 推進が難しいのか？

従来、日本の正規社員は、定年までの長期継続雇用の保障が提供される代わりに、仕事への配置や転勤、さらには労働時間などに関して企業による強い人事権を受容してきた。言い換えれば、正規社員における頻繁な転勤や恒常的な長時間労働は、雇用保障の代償と見ることもできる。他方で、こうした働き方を受容できない者は、非正規などの他の働き方を選択せざるを得ないことにもなる。また、

恒常的な残業が存在したり、労働時間に歯止めがなくなり優秀な社員に仕事が偏るなど、仕事配分の不均等も発生することになる。同僚に協力を依頼することをせず、一人で仕事を抱え込む者が多くおり、情報共有が不十分でお互いのバックアップ体制がないことも多く、こうしたことが、より帰りにくい、休みにくい状況を生み出している。

2 増加する WLB のニーズ

「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書」(注 16) が指摘するところによると、近年、日本で、従来型の雇用制度や処遇制度も変わりつつあり、他方で、WLB が実現できる働き方をしたいと希望する労働者が増えている。また、男性の間にも子育てと仕事の両立を求める者や管理職の中に介護等により今まで通り働けなくなってきた

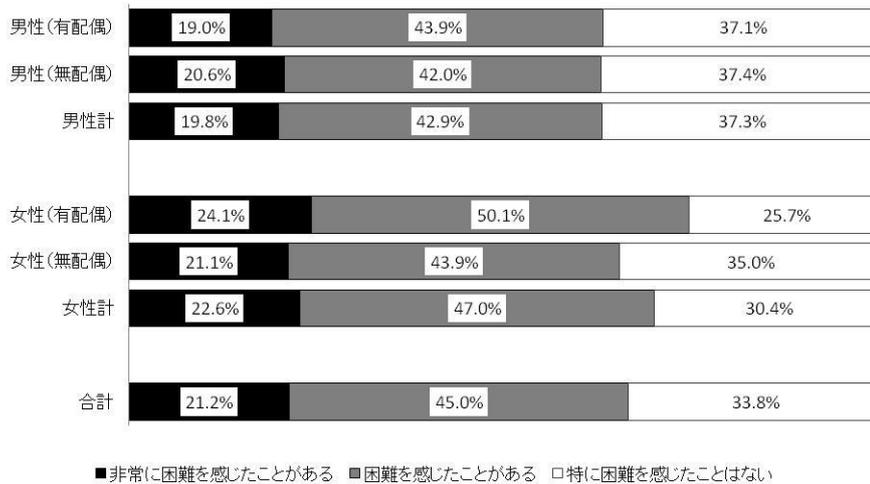
者も出てきている。本プロジェクトで行った「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」(2009) (図表 5) を見てみると 6 割以上が仕事と生活の調和を図れず困難を感じたことがあると回答している。ここからもやはり日本において WLB 推進に取り組み、ワークライフコンフリクト (仕事と生活の両立困難) を解消することは急務である

ことが見てとれる。欧州でも、30-44歳の労働者のうち、週55時間以上働く者に、高いワークライフコンフリクトが観察される傾向にある（注17）。

（注16）内閣府政策統括官（共生社会政策担当）（2006）
「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書」

（注17）European Foundation for the Improvement of
Living and Working Conditions（2007）前掲書

図表5 仕事と生活の調和を図れず困難を感じたことがあるものの割合（日本）



3 ワークライフコンフリクト（仕事と生活の両立困難）がもたらすもの

”プレゼンティイズム（presenteeism）”の問題が近年、欧州において注目されている。これは、出勤しているものの、健康や精神状態が良くないために、仕事に注力できず、生産性が低く、ミスなども多い状態を指す（注18）。睡眠不足、うつ病、ワークライフコンフリクト、ストレス等理由は様々だが、出勤していても虚ろで仕事をしていない時間が増え、労働の質は低下し、担当できる業務量の減少、仕事の満足度の低下等の問題をもたらし、個人の生産性や企業の業績に悪影響を及ぼすことになる。働きやすい職場とは、怠けていることをよしとする職場ではなく、自分の能力を最大限に発揮できる環境が整っている職場のことをいう。プレゼンティイズムを防止するためにも、WLBの推進は欠か

せないものとなってきている。日本でも欧州にならって、社員が満足して、最大限の力を発揮できる職場環境を整える必要がある。

また、ストレスとバーンアウト（燃え尽き症候群）は、遅刻や欠勤、退社などの増加を生み企業に損失をもたらす。イギリスの調査（注19）によると、約50%の労働者が病欠欠勤の理由としてストレスを挙げている。欧州安全衛生機構の報告書（注20）でも、仕事関連のストレスが、欠勤の50~60%を生み出していると指摘されている。また、欧州の労働者の22%が仕事による強いストレスを感じている（注21）。欧州委員会の推計によると、2002年における、仕事関連のストレスによる欧州15カ国における経済的コストは、年間200億ユーロにもものぼるとい（注22）。

ワークライフコンフリクトやストレスは企業のコストを増すことから、WLB の推進により社員の満足度と生産性を上げ、これらのコストを削減する必要がある。

(注 18) European Agency for Safety and Health at Work (2005) European Risk Observatory Report: OSH in figures: stress at work – facts and figures. Luxembourg, 15 ページ。上司が先に帰らないため、残業する状態もプレゼンティイズムといわれる。

(注 19) Chartered Institute of Personnel and Development (2009) Annual survey report 2009: Absence management, London. 短期と長期の病欠欠勤の理由として多いものを 5 つ挙げさせる設問になっている。18-22 ページ。

4 なぜ欧州の働き方を参考にすべきなのか？

欧州主要 11 カ国の労働者の仕事満足度(注 23) を見てみると、80~90%が大いに満足、満足と回答している。これに対し、日本の「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査」(2009) (注 24) によると、大いに満足、満足と回答しているのは約 60%であり、欧州に比べて日本の仕事満足度は低い。米国の百貨店での調査によると、社員の会社と仕事に対する意識や満足度が 5 ポイント上昇すると、顧客満足度は 1.3 ポイント上昇し、これが収益成長率を 0.5%改善する(注 25) ことから、顧客満足度を上げる上でも、社員の満足度を高めることは重要であると考えられる。2005 年の欧州の調査(注 26) によると、今回の調査で訪問した 5 カ国のストレスレベルは欧州の中で低く、仕事によるストレスを感じている労働者の割合は、イギリス

(注 20) European Agency for Safety and Health at Work (2005) 前掲書 112 ページ(参照: Cox, T., Griffiths, A.J., & Rial-Gonzalez, E. (2000) Research on Work-related Stress. Report to the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg, 27-30 ページでストレスによる欠勤等のコストに関する研究が紹介されている)

(注 21) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) 前掲書 62 ページ。

(注 22) European Commission (2002) Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death?—Executive summary, Luxembourg.

で 12%、ドイツとオランダで 16%、フランスで 18%、ベルギーで 21%である。5 年前の 2000 年の同調査と比較すると、5 カ国すべてにおいて、ストレスを感じる労働者の割合は減少している。ストレスを回避し、満足度の高い労働環境を作るにはどうしたらよいのだろうか。ストレス度の低い職場を作り上げ、5 年間でストレスを感じる者の割合を減少させることに成功した欧州の 5 カ国では、どのような WLB の取り組みがなされているのかを以下で紹介する。

(注 23) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) 前掲書

(注 24) 東京大学社会科学研究所(2009)「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査報告書」

(注 25) Rucci, A.J., S.P. Kirn, and R.T. Quinn. (1998) "The Employee-Customer-Profit Chain at

Sears.” Harvard Business Review 76, no. 1 : 83-97. 10
の質問項目を開発し、社員の会社と仕事に対する意識や満
足度指標としている。

(注 26) European Foundation for the Improvement of
Living and Working Conditions (2007) 前掲書

Ⅲ 欧州ヒアリングの概要と結果

「制度の導入だけではなく、柔軟な働き方
や WLB 施策をどのように定着させたらよい
のか」これが日本企業の直面している課題で
ある。これまで幾度となく行われてきた取り
組みが失敗に終わったのも、定着させること
ができなかったことに原因があった。残業を
前提とした仕事の進め方を見直すためには、
WLB 推進に成功した事例の仕事の進め方や
割り振りなどを紹介することが有益である。
また、多くの仕事がチーム単位で行われてい
ることを考えると、職場のチームレベルにお
ける事例研究も必要であろう (注 27)。仕事
の質を下げずに、恒常的残業のない働き方や
短期・長期の休暇の取得を可能とする働き方
を定着させるにはどうしたらよいのか。欧州

の企業では、どのような仕事の配分をし、
WLB を実現させているのであろうか。日本
に WLB を定着させるためのヒントとなる欧
州の取り組みや事例をヒアリングした。下記
での欧州あるいは欧州の企業と記述してあ
るものでも、今回、調査で訪問したヒアリン
グ先に関するものであることに留意されたい。

(注 27) 事例研究の重要性は下記の論文等で多く指摘
されている。たとえば、Susan Lewis, Julia Brannen and
Ann Nilsen (2009) Work, Families and Organizations in
Transition European Perspectives, London.では、事例
を一般化することは難しいが、WLB 実現の成功例と
して企業が参考にできるという意味で非常に重要で
あると指摘している。

1 ヒアリング項目

ヒアリング項目はつぎのようになる。

労働時間について：

- －業務量や業務発生のタイミングが予測
しにくい職場での残業削減方法
- －労働時間が短くなることによるコミュ
ニケーション機会の減少とその促進方
法
- －効率的なミーティングを行う工夫
(ミーティング原則等)

－職種ごとの違い

(例：営業は日中外出している、窓口は日
中お客様対応)

休暇について：

- －長期休暇取得のための工夫
- －休業・休暇取得者が出た場合のノウハウ
- －生産性への影響

組織構成について：

- －チーム編成、仕事の共有方法
- －業務の平準化

定時後の活動について：

－何をしているのか

インフラ整備：

－ブラックベリー、リモートアクセス

2 日本の働き方の問題点

WLB 推進を難しくする日本の働き方の問題点として、主に下記の5つを挙げることができる。

(1) 一人ひとりの仕事の範囲が明確でない

海外で数年働いた経験のある日本人の社員は、欧州と日本の働き方の違いを生み出している要因として下記を指摘することが多い。日本では、仕事ができる人に仕事が集まってくるという傾向がある。よって、仕事をすればするほど、仕事は追加され、優秀な社員ほど仕事量が多いという仕事配分の不均等が生まれる。

一方、欧州の場合は、担当職務ごとに個々人の役割が明確にされており、仕事の範囲が決められているため、担当する仕事が終われば、早く帰ることができる。仕事を助けあうというのは、仕事の運営上重要ではあるが、日本のように仕事ができる人に他のメンバーの仕事を肩代わりさせ、業務量を増やすことは、優秀な社員のストレスを増加させるだけでなく、バーンアウトを引き起こす原因ともなる。また、仕事の範囲が明確でないことによって、同じチームにいても担当者がわからず情報の共有が行われず、同じような作業を複数人が行ってしまふ、等の状況が発生し、これが仕事の無駄を生んでしまっている現状がある。仕事の重複による業務量の増加により、フィードバックをする時間を十分

に確保できないことから、経験や失敗が生かされることなく、同じ間違いを繰り返してしまうことにもなる。日本の職場に WLB を浸透させるためには、まず、個々人の業務量と仕事の範囲を明確にし、お互いの業務や仕事に関する情報共有も行うことが重要となる（注 28）。

(2) 資料の見栄えの過度の追求

日本では資料の細部や見栄えに非常にこだわるため、一つの資料作成にかかる時間が長いという点が特徴的である。ある欧州の社員は、日本の社員の資料に関して、図表の美しさには目を見張ると語っていた。しかし、日本の職場では、作成する資料に可能な限りの情報を限界まで詰め込む傾向にあり、情報の消化ができていないことが問題として挙げられる。これに関して、欧州では、資料を作成する際には、常に何人がこの資料を読むのか、本当に必要かを考え、必要最低限の労力と時間を投入して資料を作成するという。資料の見栄えの過度な追求を避ける手段としては、資料作成を専門に行う部署の設置、フォーマットの作成、もしくは、外注をするといったことが効果的であろう。

(3) プレゼンティズムの存在

数年前に、長時間労働をしていたと語るある欧州の社員は、長時間労働をしていると非生産的になると指摘する。睡眠不足や疲れ等

によりストレスが溜まると、1時間でできる仕事に2時間かかり、ミスも増える。これは先に指摘したプレゼンティズムの問題であり、効率性を高めるためには、生産性が逡減する前に休息をとることが重要となるのである。不景気になると業務量が減るため、欧州の多くの企業の労働時間は減少し、1時間程度退社時間が早くなる。しかし、日本の社員の場合には、不景気でも好景気であっても10時に退社するというスタイルを変えようとしらないという。ここから、業務量が過多であるために恒常的な残業をしているのではなく、仕事の進め方やプレゼンティズムが放置されていることにその原因があると考えられる。

(4) ミーティングの数が多く、その規模が大きい

欧州のヒアリング先企業では、週のミーティング回数が2-3回という者が少なくなく、そのミーティング規模も5人以下と小規模である。これに対し、日本では、1日に数件もミーティングのある社員が多いことから、デスクに向かって落ち着いて仕事ができるのは夕方となってしまう。さらにミーティングの開始時間や終了時間は守られないことも多く、特にミーティングの参加者数が多いほど、また、そのミーティングの数が増えるごとに仕事の効率性は低下していく。日本では、WLB 推進では、ミーティングの効率的な運営手法やツール等に注目を当てがちであるが、より重要なのはいかに不要なミーティングを減らすかである。また、チームの全員が出席すべきミーティングなのかを考

えることも必要である。代表者や担当者のみが出席し、情報を持ちかえてチームで共有することができれば、ミーティングに割く時間が減る。節約した時間を他の仕事にまわすことで生産性も向上できる。

また、日本と欧州では、各社員への決定権限の持たせ方が違うこともミーティングの数の違いを生み出している要因でもある。日本は皆で決定するコンセンサスの形成が重視されるが、欧州では担当者に決定権限を委ねている。よって、ひとつの物事を決定する前段階として、情報共有や確認のために多くのミーティングをし、意見をすり合わせる必要はないのである。その代わり、担当者は決断に責任を持つことになる。このように権限の委譲を含めて仕事を任せることで、社員の成長にもつながる。ある欧州のヒアリング先が作成した資料によると、日本の会社の典型的な決定プロセスでは、ある物事の決定に至るまでに、商談、情報収集、根回し、たたき台作成、予備会議、本会議、稟議書など約10ものプロセスが必要であると説明されている。一つの事項に関して、これほどのプロセスが必要であれば、それに応じてミーティングの数も増えることは容易に想像できよう。決定プロセスが多段階で慎重な進め方であるがゆえに、対象事項は精査され、確実な決断がなされることが多いかもしれない。しかし、それにかけた莫大な時間を考慮すると、企業としてのフットワークは重くなり、労働の時間当たりの付加価値は低下し、企業の生産性や業績にもマイナスであると言わざるを得ないのではないかと。また、知識データ

ベースや通信システムなど情報共有の仕組みが発達した現代では、情報共有のためにミーティングを開かなくてもそれが可能であるという点も指摘しておきたい。

時間管理という面では、ミーティングの運営手法や工夫ももちろん重要であり、欧州では、多くの社員は、ミーティングの時間の効率化を常に気にかけている。たとえばアシスタントに、ミーティング終了時間に呼びに来させるという工夫もしている。また、ミーティングの議題は何か、スケジュールはどのようになっているのか、そして何を決定しなければならぬかを常に考えているのである。こういった時間管理を積み重ねることで、ミーティングの時間は守らなければいけないこと、議題を整理し、限られた時間で有効に議論することなど、効率的なミーティングを運営するコツが身についていくのである。ある企業では、ミーティングのフレームワーク提供や手法改善のために、時間管理のコンサルタントを活用し、定期的に研修の機会を提供している。

(5) 頻繁すぎる組織変更

日本の企業では、欧州と比べて、組織変更や人事異動が頻繁にあることが特徴的である。新しい職場に異動させることで、仕事の幅を広げることによる人材育成や企業内の情報共有、さらには働くモチベーションを高

めたり、仕事のマンネリ化を避けたりするための措置であるが、時には生産的でないところに時間と労力を使いストレスを増加させていることにもなる。転居を伴う転勤や異動をきっかけとしてうつ病になってしまう者もいる。たとえば、日本の企業でも、組織変更ではなく、同じ部やチームで人の役割をローテーションさせて対応している事例もある。多くの欧州諸国では、転居を伴う転勤や異動は少ない（注 29）。社員のストレス軽減のためにも頻繁な組織変更や異動は減らしていく努力が日本の企業にも求められる。

(注 28) (財)社会経済生産性本部 (現日本生産性本部)

(2005)『産業人メンタルヘルス白書 2005』は、仕事の範囲・責任を明確化しないまま残業抑制政策を行うことの弊害を指摘している。仕事を時間内に終わらせることのできない社員に、過度に個人責任を追及することで、体の負担は減るが心の負担は増加し、結果として本人の意欲をそいでしまうなど、メンタルヘルスにとって好ましくない状況となってしまう可能性があるという。他方、仕事の範囲・責任が明確な職場ほどメンタルヘルス不調者や残業時間が少ない傾向にある。

(注 29) 欧州特にイギリスでは、昇進における転勤要件を、「職業上の責任と家族的責任との間に抵触が生ずることなく職業に従事する権利を行使することができるようにする (ILO156 条約)」義務を怠っていないとして、間接差別に当たると考えている。

3 欧州の管理職の部下マネジメントと評価方法

管理職の部下マネジメントや評価の仕方にも日本と欧州で下記のような違いが見られた。

(1) 管理職の役割

欧州の管理職たちは、「我々の仕事は第一に仕事を管理監督し、第二に部下のモチベー

ションを上げることである」と語る。彼らはチームの仕事を管理し、問題や突発事項が発生した場合の対応をする。加えて、部下のサポート・助言、仕事の時間配分や進捗のチェック、そして目標を達成できていない部下がいれば話し合う等、常に部下を「見ること、指導すること」が管理職の仕事として理解されている。部下のモチベーションを上げる上でも、WLB 推進が非常に重要であり、休暇の取得を奨励し、個々人の生活の満足度を高めることで、仕事や上司への満足度も同時に高め、生産性を上げようと努力している。部下の WLB に配慮せず、無駄な仕事をさせるような管理職は、管理職としての責任を果たしていないとみなされることになる。ドイツでは、部下に長時間労働を強いる管理職は法律により罰せられることになっている（注 30）。このような法律面でのサポートも部下の WLB に気を配るモチベーションとなっているのである。

（２）仕事の評価方法

欧州の企業では、仕事の評価にあたり、インプット時間を確認し、単位時間にどれほどの価値を生み出したかどうかを重視する。同じ仕事を、短い時間で完成させることができれば、その社員は多くの付加価値を生み出したことになる。この考え方が、オフィスに長時間いることは成果の付加価値を下げることになるとして、多くの社員が 19 時頃までには退社するモチベーションとなっているのである。欧州の時間外手当が割高であることも、管理職が部下の不必要な残業を抑制するインセンティブとなっている（注 31）。ま

た、時間の価値を考える管理職は、95%の完成度の締め切りを過ぎて提出された資料よりも、80%の完成度で締め切りに間に合った資料を高く評価するという。資料の完璧さを追求するあまり、締め切りを過ぎ、そのために完成を待っていた同僚の時間を奪うよりは、ある程度の完成度で時間コストを節約した方が経営上は良いと考えているのである。

日本は欧州と比較してプロジェクトを行う際に、事前の計画に時間をかけすぎる傾向にあることが指摘される。予算や資料を作成し、種まきの段階を綿密に行う傾向にある。どれくらいの成果があるか、収穫はどれくらいかという見積もりを慎重に作成する。しかし、欧州の企業では、四半期毎に簡単に計画を立てるため、フットワークが軽く、業務の変動にも対応しやすい体制となっている。日本のように年度末の成果を見るのではなく、その時点の成果を見ることから、ひとつの仕事にかけた時間がより見えやすいのである。

（注 30）Hours of Work Act、Section 22&23, Germany に記載（詳細は International Labour Organization NATLEX database より見ることができる）

（注 31）日本でも労働基準法の改正により、1 カ月 60 時間を超える時間外労働について、割増賃金率を 50%以上に引き上げることとなった（2010 年 4 月施行）。

4 WLB を容易にする様々なシステム

ここでは、社員の WLB 支援をする際のヒントとなるシステムや工夫について紹介する。

(1) 福利厚生

訪問したイギリスのある企業では、「福利厚生の自由選択システム (Flexible Benefits Scheme)」(いわゆるカフェテリアプラン)を導入している。これは、自らのニーズに沿って福利厚生を選ぶことができるシステムで、年金、保険、休暇日数等を選択することができる(通常、外部のサービスを利用している)。また、社員の生活を様々な面からサポートする「コンビニエンスサービス」を導入している企業も多い。たとえばある企業では、クリスマス前に郵便局の出張サービスを頼み、郵便局に行く手間と時間を節約するサービスを提供している。また、ドライクリーニングやマッサージの出張サービスの導入、さらにジムの設置等、就業時間外にしなければならないことがランチの時間帯に済ませられるようにしている。これら小さな工夫ではあるが、社員の WLB にとって強い味方となるサービスでもある。社員の健康を考えるのも会社の役割であるという認識も強い。たとえば、栄養バランスのよい食事のデリバリーを月に数回頼み、食生活から生活のバランスを保つためのサービスも提供している。「コンビニエンスサービス」は社員の福利厚生の一環として人事が企画・実施しており、社員参加のマラソン大会等のイベントを考えるのも、彼らの仕事である。これらサービスやイベントは、社員の満足度を上げ、コミュニ

ケーションの促進を通じてチームワークを向上させることから、費用対効果が高いという。低コストで社員のモチベーションやストレスを改善し、生産性を高めるとなれば、まさに一石二鳥のシステムではないだろうか。

(2) 仕事の見直し、カウンセリング

訪問したある会社では、仕事のレビューを定期的実施している。仕事のレビューには、「あなたの WLB は実現されていますか?」という設問を設け、WLB に満足していないと回答する社員がいれば、管理職が話を聞き、WLB を実現するためにはどうしたらよいかということと一緒に考えるというシステムである。また、四半期毎に、仕事の量や不必要な仕事を減らすべきかどうか、時間の使い方には問題はないかどうかを見直す機会を設けている(注 32)。

カウンセリングサービス等の社員サポートプログラムも多くの企業で提供されている。各社が外部のカウンセラー会社と契約を結んでいるため、社員や社員の家族は会社側に一切知られることなく利用することができる。ストレスを早い段階で取り除き、社員が自分の能力を最大限に発揮できる環境を整えるために、あらゆるサービスが提供されているのである。

(注 32) 欧州のある会社では、喫煙所に行く回数に制限を設け、喫煙者の時間の無駄使いを抑制する努力をしている。喫煙所に行く回数が多かったり、滞在時間が長かったりすると、上司が注意をするようにしている。上司が部下をよく見ていなければ成せないことである。

5 所定労働時間内でコミュニケーション機会を増やす工夫

日本では、「所定労働時間外」に部下や同僚とコミュニケーションをとることが、良いチームワークを形成するために重要であると考えられている。このような理由から、部下や同僚と夕食を共にしたり、居酒屋等を利用した懇親会が頻繁に行われている。しかし、「所定労働時間内」でコミュニケーション機会を増やし、良好なチームワークを形成することもできる。以下では、欧州における「所定労働時間内」のコミュニケーション促進方法を紹介しよう。

(1) インフラの整備、親睦会の開催

多くの企業で導入されていたのが、無料でコーヒー、紅茶、ソフトドリンクを提供する自販機の設置である。無料であることが、休憩時間に飲み物を取りに行くインセンティブとなり、カフェテリアには多くの社員が集まりコミュニケーション機会が自然と形成される。簡単な打ち合わせであれば、その場で済ますことができ、ミーティング回数も減らすことができる。これら自販機の設置は、低コストであり、アシスタントにコーヒーを入れさせる等の労力も要らないため、社員のコミュニケーションを促進する効果的手段として多くの企業が導入している。

また、ミーティングルームを利用して、所定労働時間内に交流会が開催されている。オフィス内で2時間程度と時間を区切って開催することで、子育てなどで制約のある社員も気軽に参加し親睦を深めることができる。

(2) 一対一の会話

欧州企業でのヒアリングを通じて日本との大きな違いであると感じたのは、チームの管理職が部下と毎日数分間、一対一の会話を通じて、コミュニケーションをとっている点である。チームの管理職は入社時や空いた時間に、部下に話しかけ様子や仕事の進捗を聞くという。時間を決める必要はなく、ミーティングルームに行く必要もない。5分程度の短い会話を毎日続けることで、上司は部下の仕事を把握することができ、さらに顔色を見ることで、部下のWLBや健康状態にも気を配ることができるのである。同僚同士でも同様に、簡単な会話を日々欠かさずすることで情報の共有に努めている。日々のこのような努力が、所定労働時間内で最大限コミュニケーション機会を増やし、良いチームワークを作り上げる秘訣であるということができよう。

6 仕事のペースと時間の有効活用

今まで長い時間をかけていた仕事を短い時間で行おうとすると、ストレスが増加する可能性がある。しかし、ある程度のストレスは効率性を高める上で非常に効果的であると欧州のある社員は指摘した。適度なストレスは、成長を促すとして、ストレスマネジメント研修を行っている企業もある。欧州では、仕事には精一杯取り組むが、無駄なストレスを溜めないために、夜は帰宅し、仕事から離れ家族と過ごす。仕事はもちろん大事ではあるが、それ以外にも大事なものがあり、両方のニーズを満たすために、仕事では時間を決

めて効率的に仕事をし、オン・オフのメリハリをつけている。フランスで、労働時間の規定が変わり、より短い労働時間で仕事をする必要に迫られた際には、仕事のペースが速まり（注33）、加えてランチの平均時間も減ったという。残業の削減に伴い、ランチの時間にミーティングを設定するなど、所定労働時間内で時間の有効活用をすることで、日本の長時間労働を改善できる余地は十分にあるといえるのではないだろうか。

（注33） European Agency for Safety and Health at Work
（2005）前掲書 30-31 ページ

7 長期休暇取得がもたらすメリハリのとれた働き方

欧州では、長期休暇の取得の際は、数カ月前に申請をし、取得時期が他のチームのメンバーと重ならないように、人事が調整を行う。たとえばフランスでは、8月はビジネスがスローダウンする時期である。この時期には多くの社員が3週間程度の長期休暇を取得する。フランスのほぼ全社が活動をスローダウンさせるため、取引先との問題も発生しない。日本でも8月にお盆休みがあるが、お盆休みの長期版と考えていただければイメージしやすいのではないだろうか。

長期休暇を前提とした年間のスケジュールには非常にメリハリがある。休暇の直前には、若干の残業も含め業務量が増加するが、休暇中には他のチームメンバーの協力も得て、しっかりと休み、リフレッシュをする。ある会社を訪問した際に印象的だったのが、

社員たちがお互いの役割と現在取り組んでいる案件を「他己紹介」してくれたことである。欧州では、先に指摘した担当役職ごとに個々人の役割が明確にされていることに加え、各自が不在の際に「誰が、誰の、どの仕事」をバックアップするかを決めている。バックアップのために、常に情報共有や意見のすりあわせをしているため一人で仕事を抱え込むというような状況は発生しない。こうすることで、何かの時に休みやすく、任せやすい体制を作り出している。さらに、長期休暇に備えたバックアップ体制を整えるための情報共有が、コミュニケーション機会を増し、良いチームワークを作り出している。お互いの仕事をバックアップすることで、新しいスキルを身につけることもでき、非効率な部分があればアドバイスし合い、より効率的

な仕事の進め方を見出すこともできる。

日本のチームワークはどちらかというと、仕事をこなせる人がこなせなかった人の分の仕事を肩代わりするという意味で活用されている。メンバーの業務量が不均等であるチームも多いのではないだろうか。仕事をこなせる人は、仕事の抱え込みをすることで、業務多忙となり自分の担当以外の仕事を知らず余裕がなくなってしまう。抱え込みが起きている職場では、同僚と意見のすりあわせをする必要も少ないため、コミュニケーション機会も少ない。日本でも、長期休暇取得の促進により、不在時に「誰が、誰の、どの仕事」をバックアップするのかを決めることで、仕事の抱え込みをなくす努力が WLB 推進のために必要である。

おわりに： 欧州の働き方が示唆すること

本稿では、日本と欧州の働き方の違いとして、日本企業における恒常的残業の存在と、有給休暇の取得率の低さに注目し、それを生み出す要因とその改善方法を欧州民間企業のヒアリングをもとに紹介した。日本では、有給休暇を取得せず、一日のほとんどを仕事に費やすことが、企業への忠誠心を表すとされる。しかし、恒常的に残業することや、休暇を取得せず年中働き続けることが、オン・オフのメリハリのない仕事スタイルと日常生活をもたらしてしまっている。もちろん欧州には、労働時間の規制や休暇取得に関する法律等 WLB をサポートする国内や欧州レベルの法律、協約があり、WLB の実現が容易

もちろん、欧州の社員は、休暇中に一切仕事をしないというわけではない。特に、管理職の場合は、休暇中もブラックベリーやリモートアクセス等を通じてメールをチェックし、必要とあれば電話の対応もする。オフィスに居ないと仕事ができないのは、一昔前の話であって、これら最近の通信システムの発展が WLB 推進に一役をかつている。ある欧州の社員は、「オフィスに居ることが重要ではない。必要なときに動けるか、対応できるかということが重要なのだ」と語る。休みなく年中、職場に居ることは、社員が個々の能力を最大限に発揮するための必須条件ではないはずである。日本の企業は欧州を参考に働き方を再考する必要があるのではないだろうか。

であるというのも事実である。日本は欧州に比べて法律や制度面でのサポートは弱い。しかし、日本でも WLB 実現のニーズが高まり、ストレスやプレゼンティイズムの問題による生産性の低下が顕著になる状況下で、何らかの改善策を施さない限り、企業の業績が悪化してしまう恐れもある。

日本で WLB を実現するためにはまず、長期の連続した有給休暇の取得などにより、メリハリをつけた働き方ができるようにすることであるといえる。また、チームメンバー同士の情報共有がきちんと行われていないことが仕事の重複や無駄な資料作成を生み出し、情報共有のための大規模なミーティン

グの数が多すぎることで業務量を増やしてしまっていることから、「所定労働時間内」で、管理職が部下との一対一の会話を日々行うことや、同僚とのコミュニケーション機会を増やすことが効果的であると考えられる。各人の不在時には、「誰が、誰の、どの仕事」をバックアップするのかを決め、いつでも対応できるような危機管理体制を整えることが、日本における WLB 実現のための第一歩となるはずである。現状のようなバックアップ体制の不備は、日本企業に大きな不利益を生み出すことになる。欧州のように、長期間の有給休暇の取得に備えて、同僚の仕事をバ

ックアップする訓練をすることは今後の日本企業にとって重要であろう。やや単純化した例をあげると消防の避難訓練があげられるが、日ごろ訓練をしないと、いざというときに大きな被害を生むことになる。

日本の国際競争力は、1990年には1位であったが、2009年には17位に下落しているという（注34）。日本の国際競争力を高めるためにも欧州の働き方から日本が学ぶべきことは多いのではないだろうか。

（注34）IMD World competitiveness center (2009) IMD World competitiveness yearbook 2009, Lausanne.

【参考文献】

- ・ OECD (2009) 「国際比較：仕事と家族生活の両立 OECD ベイビー&ボス総合報告書」 明石書店
- ・ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2009) 「データブック国際労働比較 2009」
- ・ 東京大学社会科学研究所 (2009) 「働き方とワーク・ライフ・バランスの現状に関する調査報告書」 (http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp/WLB_report_2009.pdf)
- ・ 厚生労働省 (2008) 「毎月勤労統計調査」
- ・ 厚生労働省 (2009) 「就労条件総合調査」
- ・ 総務省統計局 (2008) 「労働力調査」
- ・ 財団法人 日本生産性本部 (2008) 「労働生産性の国際比較 2009年版」
- ・ NHK 放送文化研究所 (2006) 「日本人の生活時間 2005 NHK 国民生活時間調査」 日本放送出版協会
- ・ 内閣府政策統括官 (共生社会政策担当) (2006) 「少子化社会対策に関する先進的取組事例研究報告書」
- ・ 厚生労働省 (2005) 「平成17年版 労働経済の分析」
- ・ 財団法人 社会経済生産性本部 (現日本生産性本部) (2005) 「産業人メンタルヘルス白書 2005」
- ・ IMD World competitiveness center (2009) IMD World competitiveness yearbook 2009, Lausanne.
- ・ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) Fourth European Working Conditions Survey, Dublin.
- ・ European Agency for Safety and Health at Work (2005) European Risk Observatory Report: OSH in figures: stress at work – facts and figures, Luxembourg.
- ・ Chartered Institute of Personnel and Development (2009) Annual survey report 2009: Absence management, London.
- ・ European Commission (2002) Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death? – Executive summary, Luxembourg.
- ・ Rucci, A.J., S.P. Kirn, and R.T. Quinn. (1998) "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears." Harvard Business Review 76, no. 1: 83-97