

『学習院大学 経済論集』第55巻 第1号 (2018年4月)

# 英国におけるワーク・ライフ・バランス再論

脇坂 明

本稿は脇坂(2006)で論じた英国におけるワーク・ライフ・バランス(WLB)について、その後の法改正や調査を踏まえて、雇用システムの観点から考察するものである。また我が国との比較に関する素晴らしい武石氏らの研究から、我が国の課題を考えたい。

## 第1節 歴史

前の論文との繰り返しになるところもあるが、最初に最小限の経緯を述べたい。

ブレア労働党政権が1997年に発足して以降は、英国でWLBに関する重要性が認識され、2000年にはワーク・ライフ・バランス・キャンペーンが開始される。2002年には父親休暇が法律により規定され、男性の育児への関与を高める姿勢が打ち出された。そして2003年1月にはワーク・ライフ・バランスに関する政府の戦略を示した文書が公表され、「仕事と生活を両立させるための柔軟な働き方を可能にすることが、いまや社会的、経済的、経営上の中心的課題」となった。英国通商産業省(DTI)の定義によると、「年齢、人種、性別に関わらず、誰もが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、就業形態を調整すること」と位置づけている。

ブレア政権が二期目をめざす選挙(2001年)の直前の2000年に「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」を開始するだけでなく、最初の網羅的調査(WLB1)をおこなう。その後、3回の調査が行われている。本稿で扱うのは主に第4回調査(WLB4)である。

EUの変化により大陸ヨーロッパ諸国も英国(そして米国)の影響をうけるようになってきた。労働市場における規制緩和などで、国家が規制するのではなく、民間企業によるWLB充実の推進をベースにおくようになってきていた。

## 第2節 英国のWLB制度

英国のWLBに関する法整備は、世紀の変わり目ごろから、日本なみになってきた。脇坂(2006)にしたがって、箇条書きにして、まとめる。

- 1) 2002年雇用関係法の施行により、母親(産後)休暇(maternity leave)の充実(産後休暇といってもわが国の女性の育児休業と実質的に同じ)。

有給が18週から26週へ、無給が11週から26週へ；計29週から52週へ。

2005年総選挙公約により、2007年4月より有給が39週に延長。

2) 2003年に2週間の有給父親休暇 (Paternity Leave) の導入。2011年追加的父親休暇, 2015年両親共有休暇の導入。

3) 2002年における柔軟な働き方を要求できる権利が雇用関係法に新設。

2003年4月以降, 「6才未満の子供又は18才未満の障害をもつ子供の親」に対して, 柔軟な働き方を申請する権利を付与。

「柔軟な働き方」: 年間労働時間契約, 圧縮労働時間制, ジョブ・シェア, 学期間勤務, 期間限定時間短縮 (V-time), パートタイム勤務, 在宅勤務。

その後, 適用対象の労働者が拡大され, 2007年に「すべての介護・看護者」に, 2009年に「17才未満の子供の親」に拡大。

そして2014年に「子どもと家族に関する法」において, 「すべての労働者」すべての労働者に理由を問わず「柔軟な働き方」への権利の拡充がはかられた。

「柔軟な働き方」の申請に対しては, 雇用主はその申し出を真剣に検討する (serious consideration) 義務がある。雇用主は正当な業務上の理由ないかぎり拒否できない。TIGER (Tailored Interactive Guidance on Employment Rights), Duggan (2003) 17.9 (pp.202-) において, 以下の8つが例示されていた<sup>1)</sup>。

- 1) 追加費用の負担 (The burden of additional costs)
- 2) 顧客需要への対応能力に悪影響 (Detrimental effect on ability to meet customer demand)
- 3) 業務の質 (Quality) への悪影響
- 4) 業績 (Performance) への悪影響
- 5) 在籍従業員のあいだで仕事を再編成できない (Inability to re - organise work among existing staff)
- 6) 追加要員の採用 (Recruit additional staff) が困難
- 7) 申請された労働時間にあう仕事がない (Insufficiency of work during the periods the employee proposes to work)
- 8) 組織改変の予定 (Planned structural changes)

## 2-1 2003年法施行以前の実態

雇用関係法施行直前に行われた調査で, 追跡調査のベンチマークとする目的で行われたものに通商産業省による第2回 WLB 調査 (WLB 2) がある (Stevens et. al (2004))。事業所調査は5人以上事業所の長に1509名面接 (60%回答率) した。調査時期は2002年12月, 2003年4月である。従業員調査は2003名の面接 (29%回答率) で2003年1-2月調査である。

なお, この調査以降, 2007年 (WLB 3), 2013年 (WLB 4) と調査がなされている。WLB 4従業員調査は2011年に行われている。本稿では WLB 2の一部と WLB 4のポイントを紹介する。

注目される雇用形態の変更 (Changes in work status) について WLB 2の結果をみると, パートとフルの相互転換が実態として, 2003年以前から, かなり可能であった。とくに, 育児によらない短時間勤務への変更が注目される。フルからパートへの申請が過去12ヶ月あった事業所が24%で, ほとんどが認可されている。

---

1) なお2014年以降も, 正当な理由としてあげられている8つの理由は, 全く同じである (ACAS, Handling in reasonable manner requests for work flexibly. Code of Practise 5. June 2014) 英国政府 HP より。

表1 柔軟な働き方（Flexible working）

	短時間勤務	学期間労働	ジョブシェア	フレックス	年間労働時間契約	在宅勤務
事業所調査	74	16	14	24	8	15
従業員調査	57	32	41	48	20	20
フルタイム	57	27	38	47	20	22
パートタイム	0	45	54	48	19	12
男性	51	23	32	48	21	23
女性	67	42	52	47	19	17

出所) 脇坂 (2006)

表1は、柔軟な働き方ができるかどうかを、事業所調査と従業員調査から、まとめたものである。短時間勤務を除いて、従業員調査のほうが、事業所調査よりも多く「できる」と回答している。また学期間労働、ジョブ・シェア、在宅勤務などについては、半数に満たないが、法施行以前から、これほどまで利用可能であったことは、法を意識した制度導入、運用があったと推測される。

## 2-2 法施行直後のDTIによる従業員調査

改正雇用関係法施行後に英国通商産業省により2つの従業員調査が行われている（詳細は、脇坂（2006））。そのなかで、注目される柔軟な働き方に対する労働者の申請の状況をみよう（Holt = Grainger 2005）。

申請率計は14%だが、末子6歳未満をもつ親では22%（男性6歳未満子あり 12%，女性6歳未満子あり 36%），末子16歳未満19%，扶養子なし10%である。小さい子をもつ親の男女で差があるとはいえ、父親でも12%が柔軟な勤務を申請したことは、興味深い。

申請の種類としては、「短時間勤務」25%（女性30%）や「フレックス勤務」（23%；男性28%）が多い。ほかにVタイム（16%；女性19%），労働週削減（7%；女性5%）である。申請者の特徴は、労働時間が短い者ほど申請している。ふだんの週労働時間40時間未満では18%，40時間以上では9%である。長時間労働者が申請しているのではなく、もともと短いものが申請する傾向がある。

申請の仕方をみると「書式（Form）」6%、「手紙・メール」10%で文書にして申請したものは16%と少なく、「話し合い（discussion）」が79%を占める。いわゆる非公式（informal）な形で申請されていることが多い。

申請理由をみると、育児理由が女性で多い。しかし、男性でも22%が育児理由、そして、自由時間や教育学習のために申請している者が1割もいることが注目される。申請のうち11%（女性10%）が拒否されている。許可割合は末子の年齢に関係ないが、扶養子なしはやや低い（74%）。労働時間が40時間以上の労働者になると完全許可が58%と低くなる。

また文書による申請より口頭による申請のほうが許可割合は高い（それぞれ完全許可68%と73%）。

柔軟な勤務の利用により生じた職場の問題 (Main disadvantages) をみると「問題がなかった」は28%にすぎない。多くの問題を生じさせている具体的な問題としては、企業全体の共通問題よりも個々の職場の特定の問題が多い。ただひとつ共通の問題として多いのは、「残された職場の要員の少なさ (Section left short staffed)」の22%であり、代替要員をはじめとする、運用が重要であることがうかがえる。従業員調査にも関わらず、代替要員の問題をあげる割合が多いことは、英国でも重要な問題になっていることがうかがえる。

代替要員については、1年以上続く働き方の変更の申請のときに考慮する要因をみても、第二位にあがっている。ちなみに多い要因は、事業への影響 (32%)、代替要員 Availability of cover (24%)、申請の背景 Circumstances behind request (23%)、仕事の性格 Type of job (16%) である。

労働時間短縮以外の WLB 施策利用がキャリアに悪影響を及ぼさないかどうかについての回答をみると、総じて半々に分かれる。子供・扶養者のための休暇取得を除き、男性のほうが女性より悪影響を気にかけている。管理職・専門職は、短時間勤務を除いて、平均なみの回答であり、柔軟な勤務がとりわけキャリアに悪影響を及ぼすと考えていない。

ほかの調査として、柔軟な勤務についての企業調査が2004年10-11月に行われている。585組織の人事専門職への郵送・電子調査である (CIPD (2005))。表2は柔軟性を高めるために職場でどのような工夫をしているかを示している。これをみると、英国の職場でも幅広い訓練やジョブ・ローテーションなどが定着しつつあるかもしれないことが伺える。WLB 定着のためには、とくに生産性を落とさない (win-win) ことが前提のもとでは、機能的柔軟性そして従業員の能力向上は必須条件である。英国は、「ジョブ」を変えるような雇用管理は無理だという思い込みがあるが、必ずしもそうではないことがこの調査でもわかる。

表2 機能的柔軟性に関連する工夫

	計	民間 製造業	民間 サービス	規模 50人以下	5001人以上
他の仕事をカバーするための訓練	46	59	43	46	46
多種の仕事を行うよう要請	42	53	34	38	43
仕事質向上グループ/品質サークル	23	38	16	16	32
ジョブ・ローテーション	21	25	18	11	41
上記のものなし	34	19	40	35	27

N=562

出所) 脇坂 (2006)

### 2-3 近年 (2011~2013年) の状況

2013年に行われた第4回 WLB 調査 (WLB 4) は、政府の担当部局が企業、イノベーション、技能省 (Department Business Innovation & Skills) である。英国は度々、省庁再編があり、最初の WLB キャンペーンなどが通商産業省 (DTI) で行われたことが懐かしい。なお現在 (2017年) の WLB 担当の機関は、企業・エネルギー産業戦略省である。第4回事業所調査は、面接調査

で、2011名の事業所の長に対して平均39分の時間をかけている。2014年に、すべての労働者に柔軟な勤務の申請する権利が与えられる2014年法が施行される直前の調査である<sup>2)</sup>。

従業員調査もほぼ同時に（2011年2－3月）行われており、2767名の電話インタビューによる調査である。表3は、事業所調査による柔軟な勤務の導入割合と従業員調査による当該勤務が利用可能と考えている者の割合を比較したものである。WLB 2（表1）のときと比べると、当該割合は上昇している<sup>3)</sup>。

表3 利用できると認識している「柔軟な勤務」

	企業調査 (%)	従業員調査 (%)
短時間勤務	97	80
一定期間労働時間短縮	88	56
フレックスタイム	64	48
ジョブシェア	72	43
圧縮労働時間制	58	39
学期間労働	52	34
在宅勤務	43	30
年間労働時間制	36	17
N	2011	2767

出所：企業調査 2013WLB 4，従業員調査 2011WLB 4

また表1と違って、すべての勤務において、従業員調査の方が低くなっている。さすがに短時間勤務は8割ができているが、あとの勤務は3～4割しか利用できていると思っていない。事業所調査とのギャップは半分近くある。したがって、外国の、少なくとも英国の両立支援制度やWLB制度の普及については、制度の導入割合だけでなく、その制度を労働者がどのように認識しているかも念頭におかねばならない。法施行の前後における調査である、WLB 2とWLB 4において、そのギャップの方向が逆になっていることにも注意したい。

これだけのギャップが生じる理由は様々であろうが、職場レベルにおける上司－部下との関係がうまくいっていない可能性が大きい。企業レベルと職場レベルの分析は区別すべきだが、こういった事例が、洋の東西を問わず、しばしば見られるからである。事業所調査によると、WLBを推進する柔軟な勤務の制度のある企業は2003年（WLB 2）から2007年は増加したが、WLB 4の2013年にかけては、ほとんど横ばいである。

事業所調査によると、従業員からの申請に対しては、91%の事業所が、すべての申請を許可している。ほとんど認められているといってよい。9%が拒否したことがある事業所であるが、拒否した事例はほとんど1つのケースある。従業員調査では、許可の割合は79%である。拒否した理由のなかで、もっとも多いのは、申請された柔軟な勤務を行うと、「作業が混乱する

2) これが法施行のためのベンチマークのための調査かどうかについて、筆者は未確認である。

3) 以下の記述は、企業調査が、BIS (2014)、従業員調査がTipping et al (2012) による。



(Disruption it would cause)」（58%）が断然、多い。以下、「追加要員の採用が困難」（21%）、「顧客需要への対応能力に悪影響」（20%）、「業務の質、業績への悪影響」（19%）、「在籍従業員のあいだで仕事を再編成できない」（12%）などである。

さてWLB4調査では、2011年従業員調査の結果に興味深いものが多い。

まず柔軟な勤務全般について申請する権利があることを知っているのは75%である。フルタイムで働く女性、60歳以上、子どものいる親、高学歴、管理・監督職、公共部門、大規模事業所の労働者に多い。とくに短時間勤務以外の柔軟な勤務で働く労働者がよく知っている（87%）。表3でみたように、短時間勤務が断然、利用できると思っている。一方、全体の17%が「できない」と思い、3%が「わからない」としている。法律で規定されていても、職場の状況で2割近くが「できない」と思っている。

利用できる割合は産業による差が大きい。小売、ホテル、飲食店（88%）、公共組織、教育、健康（89%）、銀行、保険、専門サポートサービス（85%）で多く、建設業（53%）と製造業（55%）で少ない。この違いは各産業の男女構成の違いを反映している。つまり、女性の多い職場は短時間勤務が多く、この権利を利用して短時間勤務をしている者が多いと考えられる。

短時間勤務以外の柔軟な勤務は、もっと利用「できない」とする割合が多くなる。とくに在宅勤務（68%）、年間労働時間制（64%）に多い。「ジョブ・シェア」では利用「できる」（43%）と「できない」（44%）が拮抗しているが、日本人的感觉からすれば半分近く利用できると感じているところが驚きである。「ジョブ・シェア」は、一つの仕事を複数の労働者（通常二人）で分け合う、職場レベルの「ワークシェアリング」である。「フレックスタイム勤務」も、「できる」（48%）、「できない」（47%）と拮抗している。これについては、わが国でも制度を導入している企業や事実上フレックスタイムで働いている労働者も多いと考えられ、それほど驚くべき数値ではない。注目される「ジョブ・シェア」を利用できると思っているのは、まず女性（53%）に多い。しかしながら男性でも34%が「できる」と思っている。年齢層では、40歳台（48%）と50歳台（47%）が多い。高学歴や労働組合員に多い。短時間勤務者（48%）が、フルタイム勤務者（42%）に比べ多いが、それでもフルタイム勤務者の4割以上が「ジョブ・シェア」を利用できると思っている。

管理責任のある従業員に多く（49%）、管理職・専門職に多い（52%）。長勤続者ほど多く（10年以上で50%）規模の大きい事業所ほど多い。短時間勤務以外の柔軟な勤務をしている者に多い。女性がほとんどである職場に多く（53%）、男性がほとんどの職場では27%と少ない。職場レベルの「ワークシェアリング」である「ジョブ・シェア」がわが国でもすすめば、多様な働き方の中心になるかもしれない。

在宅勤務は30%と、わが国よりも多いと思われるが、そのほかの柔軟な勤務に比べ少ない。性別にみると、男性（33%）の方が女性（27%）より多いのが興味深い。高学歴者、高所得者に多い。45,000ポンド以上の年間所得の従業員の50%が「できる」と思っている。

利用可能と認識している従業員に、現在利用あるいは過去1年以内に利用した経験があるかどうかを尋ねた結果が表4である。フレックスタイム勤務が49%と半分近くあり、在宅勤務（44%）、短時間勤務（40%）とつづく。ジョブ・シェアは、利用可能率は43%あるが、利用率は9%と少ない。

表4 利用可能率と利用率 (%)

	利用可能率 (A)	利用率 (B)
短時間勤務	80	40
一定期間労働時間短縮	56	14
フレックスタイム	48	49
ジョブシェア	43	9
圧縮労働時間制	39	26
学期間労働	34	29
在宅勤務	30	44
年間労働時間制	17	30

注) (B) は過去1年以内に利用。「利用できる」と回答した従業員=100  
出所) 2011WLB4, Tipping et al (2012) p.59

柔軟な勤務の全従業員ベースの利用率の推移が表5である。4度にわたるの調査 WLB 1 から WLB 4 の推移が掲載されている。2000年の WLB 1 から2011年の WLB 4 まで、この10年間にどう変化したのかがわかる。最下行に少なくとも1つの柔軟な勤務の過去1年以内の利用率があるが、2011年の60%へと確実に上昇している。個別の勤務をみると、短時間勤務の増加が目立つ。とくに2006年からの増加が大きい。在宅勤務の10%から13%への増加が目立つ。この2つの勤務以外は横ばいである。英国における多様で柔軟な働き方の進展を過大評価してはいけない。とくに法律の効果が職場に与えた影響は限定的で、パートと在宅勤務は例外と考えてよい。

表5 全従業員ベースの利用率の推移

	WLB 1	WLB 2	WLB 3	WLB 4
調査実施年	2000	2003	2006	2011
短時間勤務	24	28	26	32
一定期間労働時間短縮	NA	13	10	8
フレックスタイム	24	26	26	23
ジョブシェア	4	6	6	4
圧縮労働時間制	2	6	6	5
学期間労働	14	15	13	10
在宅勤務		11	10	13
年間労働時間制	6	11	8	10
過去1年以内に利用なし		49	44	40
過去1年以内に利用あり		51	56	60
N	7561	2003	2081	1874

注) サンプルサイズNはウエイトづけなし。  
出所: Tipping et al (2012) p.68.

柔軟な勤務の申請の仕方は、「手紙または書式」16%、「eメール」9%、「ミーティング/話し合い」(face-to-face meeting or discussion) 85%、電話4%で、「非公式」(informal)な申請が76%もあることは、変わっていない<sup>4)</sup>。

柔軟な勤務をしたことによる良い結果については、「なかった」が5%にすぎず、ほとんど良かったと感じている。主な多い理由をみると、「自由時間増加」(24%)、「家族との時間増加」(18%)、「WLB向上」(17%)、「育児」(12%)である。逆に、悪い影響については、「なかった」が48%であり、半数以上は悪い影響があった。多いものをあげると、「給与収入減」(18%)、「長時間労働で疲れた」(8%)、「同僚との接触減」(4%)などである。柔軟な勤務がいろいろあるので、理由も様々である。

「同僚が柔軟な勤務を利用」したときの影響も尋ねている。良い結果については、「なかった」が55%で、半数近くがほとんど感じている。主な多い理由をみると、「職場の雰囲気が良くなった」(14%)、「柔軟な勤務が認められた」(7%)、あとそれぞれ3%だが、「同僚が仕事満足あるいはよく働くようになった」「自分も柔軟な勤務が認められた」「ビジネスの柔軟性が認められた」である。一方、悪い結果としては、「なかった」が57%で、半数近くがある。「労働者のあいだの接触減」(9%)「同僚がいないこと」(8%)「労働負荷が増大」(8%)、「同僚の仕事をカバー」(4%)「カバーする要員の不足」(3%)である。

我が国の職場でもよくみられる課題やメリットである。とくに課題については、しばしば英国では職務給ゆえ仕事範囲がしっかりしており、柔軟な勤務をしても問題ないというような、スタンスで英国を紹介するものがみられるが、決してそんなことはない。どこの国の職場でも、同じような苦勞をする。

ちなみに我が国の長時間労働の関係で、年次有給休暇消化率の問題を論じるときに、欧州ではほぼ全員100%取得しているという前提のもとに、我が国がと比較する論者もいる。外国の有給消化率のデータは、なかなか入手できない。このWLB4調査では、それがわかる。平均でフルタイム労働者が年27日、パート労働者21日の付与日数である。付与日数すべてを取得している労働者は76%である。WLB2では71%、WLB3では74%だから上昇している。これでも我が国より多いことは確かであるが、4分の1は完全取得していない。何パーセント取得しているかについての記述は見出せなかったが、完全取得しなかった理由を尋ねている。その結果は、「忙しすぎる、プレッシャー、認められない」(34%)「取得する余裕がない」(26%)「休暇を蓄積する」(21%)などである。我が国でよくみられる理由である。

ついでに残業についてみよう。英国は、少なくとも欧州のなかでは「長時間労働」の国である。残業手当が支払われたケースのみ(paid only)の労働者は、36%、「不払い残業(unpaid overtime)のみ」15%、「両方」が49%である。言うまでもなく、英国の不払い残業には、代替休暇などが含まれるので、すべて「搾取」されているわけではない。

さて残業の理由であるが、もっとも多いのが「納期遵守/仕事を完成させるため」の27%である。「残業代(お金)のため」(19%)、「仕事・役割の性格」(19%)、「過重労働」(15%)、「要員不足」(7%)である。残業手当目当てを除き、我が国でも上位にくる理由である。

さいごに、2011年WLB従業員調査で、筆者がもっとも面白いと思った質問項目とその結果

4) この記述について報告書では、公式と非公式の数値が逆になっている。Tipping et al (2012) p.69. 担当者に問い合わせたところ、何度かのやりとりのあと、ほぼ間違いを認めたので、修正したものを掲げた。



を紹介しよう。柔軟な勤務をした時の影響に関するもので、「同僚（others）の仕事を増やす」と「昇進の可能性を減らす（less likely）」ことについての2つの質問である。強く同意、同意、反対、強く反対の4件法で回答させている。

まず「同僚の仕事を増やす」ことに同意した割合は、柔軟な勤務をしていないフルタイム従業員で61%、パート勤務で62%、パートかつ柔軟な勤務61%、そしてフルタイムで柔軟な勤務の従業員が76%である。どの勤務形態であれ、6～7割は同僚の仕事を増やす、あるいは実際に増やしているのである。日本の育児短時間勤務あるいは短時間正社員の調査で「同僚の仕事を増やす」あるいは「同僚に迷惑をかける」ことの解釈として、日本特有の職務のあいまいさを職務分担の不明確さをあげるものがあるが、英国でも同僚に負担をかけている。

柔軟な勤務が昇進に不利に働く可能性についても、6～7割が同意しており、とくにフルタイムで柔軟な勤務をしている従業員は75%と4分の3が同意している。上述したように、2014年から、すべての労働者に理由を問わず柔軟な働き方への変更を申請する法的権利が付与された。今後、この節で詳しく見た職場マネジメントが現在以上に重要になるであろう。

### 第3節 日本と英国の比較

実態に迫る国際比較は難しい。法律や制度についての国際比較は、それなりにできても、労働・雇用問題の領域では、当該国の歴史や制度そして慣行について、最低限の知識を有していないと、比較をしても大きくミスリードする危険性がある。この分野で通常なされてきた国際比較のパターンは、先進国、とりわけ米国、英国、ドイツなどにおいて入手できる数値データを基に、いかに日本が「遅れて」いるかを示すものであった。それは、戦前のマルクス経済学の基盤を形成したと思われる、山田盛太郎（『日本資本主義分析』）の「印度以下的賃金」にはじまり、現在まで形を変えて続いている。正反対の立場にいると思われる規制緩和推進論者の議論も、日本より良好なデータを示す国との比較を「遅れ」論に立って繰り返してなされてきた。それが事実に近いものであれば何の問題もないが、そうではない事実に対しての断定が多い。

研究のうえで最もよいのは、ある国の研究者（グループ）による、同じ問題設定のもとでの研究が必要で、とくに量的分析を行うときは、同種の対象者に同じ質問票のアンケート調査を行わねばならない。こういった研究は、自国の分はたやすく、外国の調査が困難なため、なかなか本格的な国際比較までいかない。

それを行ったWLBの国際比較調査が存在する。武石（2012）にまとめられている。どこが優れているかといえば、WLBに関して、職場での働き方や慣行まで調べている点にある。柔軟な働き方がどれほど普及、定着しているかを、法律や制度だけでなく、実態を把握できる調査を基にしている。職場の慣行の比較という困難な研究課題を、わが国の労働研究者は成し遂げてきた。代表的なものとして、小池和男氏（ヒアリング調査が中心であるが、量的調査としては1995年日本労働研究機構調査、JIL調査）や石田光男氏らのものがあげられる。

この調査は、5カ国の企業と従業員に配布したアンケート調査が中心である。編著者である武石恵美子氏が主査となり、経済産業研究所RIETIと内閣府経済社会総合研究所ESRIの共同により、2009-2010年にかけて行われた「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」である。

調査は日本、イギリス、ドイツ、オランダ、スウェーデンの5カ国を対象に実施された。日

本調査の有効回答は企業調査が1677社、従業員調査は10069人である。英国は202社、979人、ドイツは201社、1,012人からの回答を得ている。従業員調査はホワイトカラー正社員（permanent worker）を対象としている。調査項目は、日本の調査と海外の調査において重要な調査項目を同一にしている。

この著書については、書評をすでに行っているが（脇坂 2013）、調査結果のなかで、前節までの議論に関連するところを、日英比較にしばって行いたい。とくに第3章「ワーク・ライフ・バランス施策が効果的に機能する人事管理」（松原光代）と第5章「ワーク・ライフ・バランスを実現する職場マネジメント」（武石恵美子）の調査結果を中心に詳しく見る。なお、いずれも武石編著（2012）に所収されている。

### 3-1 効果的な人事管理の日英比較

WLBの制度の導入割合については、5か国の比較で、我が国がフレックスタイム勤務と在宅勤務が少ないことが目立つ。前者で日本24.4%、英国48.5%、後者で日本4.3%、英国67.3%である。とくに在宅勤務の差が大きい。英国のWLB 4調査事業所調査と比べると（前掲表3）、フレックスタイム制度は少ないくらいだが、在宅勤務の43%を大きく上回る。調査対象企業の違いから、このような差が生じることはよくあるが、それにしても、この数値は実態をあまりにも過大にみせている。WLB 4調査従業員調査で利用「できる」と認識しているのは、全体で30%、フルタイム労働者 34%、管理専門職でも49%である。英国のほうが、在宅勤務が定着していることに間違いはないが、数値を比較するときには慎重でなければならない。「数字は一人歩きする」。

この調査の素晴らしいのは、職場レベルへの影響を尋ねていることである。WLB施策のある企業に対して、「職場の生産性へ与えた影響」を聞いている。サンプル数の関係で、英国のみの結果はなく、海外4か国合計のものが集計されている。それでも十分であろう。フレックスタイムが「プラス」の影響を与えたものは、日本 42.8%、海外 75.2%、在宅勤務の「プラス」影響が、日本 38.1%、海外 73.8%である。「マイナスの影響」は、どの国もわずかだが、「影響なし」の割合の違いが大きい。つまり、この2つの制度については、制度導入している企業が我が国で少ないだけでなく、その制度導入企業が生産性に効果があったとするケースが相対的に少ない。この2つの制度を我が国で普及させることは、厳しいようにみえる。筆者は、この2つの制度の実態について、本格的に職場調査をしたことがない。たしかにヨーロッパ諸国で調査すると、在宅勤務などの利用者によく出会う。ただ、そのポイントはよくわからない。

筆者がかなり時間をかけて調査してきたものに、育児休業や育児短時間勤務をはじめとする短時間正社員がある。それに直接、間接に関係する、様々な具体的な職場のWLBに関係する運用や方法についての項目が、このアンケート調査にある。そのなかでも、育児休業に関連する代替要員問題への対処が興味深い。設問は「6か月以上の長期休業者が出た場合の対処方法」（重複回答）を、日英独の従業員調査で尋ねている。それもWLB関連制度が職場の生産性に「プラス」の影響のあったと回答した者に限って分析している。

結果をみると、我が国では、「既存の正規社員の労働時間で調整」が51.1%と最も多く（英 46.8%、独 59.1%）、英国では、「現在の人員を前提に業務量を見直す」が50.6%と最も多い（日24.6%、独 52.0%）。「現在の人員を前提に業務量を見直す」以外に、英国の職

場で多く（ドイツもほとんど同じ）、日本で少ない対応方法は、「既存の非正規社員の労働時間で調整」「他部門とのあいだで非正規社員を異動して調整」「正規社員数の増減で調整」である。

松原（2012）は、「（ドイツ、イギリスは）正社員を中心に労働時間、異動、業務量の調整などによって対応を図りながらも、そのほかの方法も用いて柔軟に対応しているのに対し、日本はその方法に偏りがある」（p.96）。そこから次のように解釈する。「日本は人員の異動や増減について、人事部と職場が連携しあって対応する傾向があるにもかかわらず、WLB 関連制度の利用者が出た場合は、当該職場内で職場管理職のマネジメント力に大きく依存するとともに、主に直属の部下の正社員のみを対象として対応しており、部門を超えた対応や外部を活用した対応に消極的である」（p.97）。妥当な解釈ともいえるが、社員数の増減などの決定権を誰が持つかについての設問に対する回答（p.94）から、「海外4か国は、…基本的には人事部門が主体となって正社員および正社員以外の社員の異動、人数の増減に関する決定を行っており、日本と大きく異なる人事システムをもっているわけではない」（これも貴重な結果——引用者）（p.95）とする事実と整合的に解釈するには、一段と細かい違いの説明が必要となる。たとえば英国の職場管理職が、我が国にくらべ大所高所から判断する能力をもち、他部門や会社全体に強いネットワークがあることが前提となる。「早い選抜」でえられた管理職がそういった能力を持つか否か甚だ疑問であるが、そうなものかもしれない。

いずれにしろ、このような素晴らしい国際比較のデータと、それに対する丁寧な解釈こそ望まれる。

なお、この調査結果は、違いよりも共通点の目立つものが多い（表6）。たとえば一般社員の給与・決定要素の割合（よく、この設問に回答がそろったと驚かされる）をみると（p.93）、

表6 一般社員およびライン管理職の給与・賞与の決定要素の割合（平均値）

		年齢	勤続年数	個人業績	職務遂行能力	職務内容	組織の業績	個人の仕事への取組姿勢	その他
一般社員の給与	平均以上 (n=139)	19.2	10.7	16.6	22.5	9.9	7.3	11.5	2.5
	平均以下 (n=341)	23.7	12.8	16.6	18.8	9.0	6.1	10.8	2.2
	海外4ヶ国 (n=568)	5.3	8.8	18.7	18.7	17.6	11.8	16.0	3.3
一般社員の賞与	平均以上 (n=134)	10.6	7.6	27.7	15.1	8.6	14.9	12.0	3.4
	平均以下 (n=335)	14.0	8.6	26.8	14.8	7.0	13.3	11.3	4.1
	海外4ヶ国 (n=514)	5.6	6.8	21.7	16.8	14.0	19.1	14.4	1.6
管理職の給与	平均以上 (n=138)	12.9	8.2	22.0	19.9	13.2	12.5	9.0	2.3
	平均以下 (n=338)	16.3	8.7	18.3	20.1	11.5	13.5	8.9	2.7
	海外4ヶ国 (n=567)	5.5	7.8	18.0	18.7	17.1	14.1	16.3	2.5
管理職の賞与	平均以上 (n=132)	7.7	6.1	28.9	14.8	8.3	23.4	8.1	2.6
	平均以下 (n=330)	10.3	6.1	26.7	13.7	8.7	22.9	7.3	4.2
	海外4ヶ国 (n=531)	5.5	6.7	21.2	16.3	14.0	20.1	14.3	1.8

出所) 松原（2012）

「職務遂行能力」が我が国で22.5% (WLB 推進平均以上), 海外四か国18.7%, 「年齢」19.2%, 5.3%, 「勤続年数」10.7%, 8.8%, と相対的に多いことが強調され, 「職務内容」9.9%, 17.6%, 「組織の業績」7.3%, 11.8%と, 海外が職務, 業績が多いことが強調されている。しかしながら, 虚心坦懐にみれば, 大きな差がないことを示すデータにみえる。「職務内容」が2割をきるのので, 決して海外は「職務給」でなく, 業績要素を足しても3割に満たないので「業績給」でもない。日本の場合も, このデータでみるかぎり「職能給」とはいいがたい。国際的に統一された賃金の決め方に関する量的調査結果からは, ある意味, 皮肉ではあるが, 差がない結果になっている。

筆者は, 実態はもう少し差があるとみているが, 強調すべきは, どのような賃金の決め方をしようが, 柔軟な働き方やWLBの推進は図れるのではないかと, という点である。これを検証あるいは反駁するには, 今後とも多くの研究者の業績の積み重ねが必要である。

### 3-2 WLB 実現のための職場マネジメントの日英比較

WLB 実現の取り組みを理解するためには, 下記の3層構造で考えることが常識となりつつある。

1階: 「仕事管理や時間管理などの人材マネジメントと働き方の改革」

2階: 「WLB 支援のための制度導入と制度を利用できる職場作り」

3階: 「多様な価値観, 生き方, ライフスタイルを受容できる職場作り」

多くが指標として利用されるのは2階部分だが, 武石(2012)では1階部分をターゲットとしている。それも職場レベルにおいてである。分析手法であるが, 被説明変数は①労働時間の長さ ②過剰就業意識(現在の労働時間を減らしたいか否か) ③WLB 満足度 ④職場のパフォーマンス判断とする。そして, 説明変数を①企業のWLB 関連制度・施策の導入 ②仕事や職場の特徴として, ロジック分析を行っている。分析結果から明らかになったことは,

- 1) 日本では労働時間の長さが過剰就業意識を高め, WLB 満足度を低下させる。
- 2) わが国では特別な支援ではなく「労働時間削減のための取組」が効果的で, 英独と異なり, フレックスタイム制度や在宅勤務制度はネガティブな影響を与える。
- 3) 職務が明確で裁量のある仕事, 目配りある上司のマネジメント, 協力的な雰囲気がWLB 満足度を高め, 職場パフォーマンスを高める。

英国と日本の違いがよくわかる, 有益な情報である。

武石(2012)は, 分析結果から指摘できるインプリケーションとして, 制度や施策以上に, 職場マネジメントが重要で, 管理職が十分にマネジメントできるようモニタリングする必要性を主張している。しかるに, 日本の職場の現実をみると, キーパーソンである管理職が, プレイング・マネージャー化しており, 多忙を極め, その余裕がないので, 管理職の在り方じたいの変革の必要性が論じられている(177~179頁)。

事実認識や提言は, まったくその通りだと思うが, どちらも分析結果から出てきているものではない。「プレイング・マネージャー化」の程度の国際比較が必要であるし, 何より, 経営陣と管理職との権限関係の国際比較など, 多くのことが明らかにならなければ, 実行可能な提言も出てこない。研究は深くなればなるほど, 難しくなっていく。



## 第4節 雇用システム論からの考察

初期の企業システムあるいは雇用システムの研究に、Kerr et al. (1960) がある。彼らは、産業社会は、同じような雇用システムをもつ市場経済（混合経済）に収れんしていくと展望した。ところが、実際に、それほど収れんは見られず、むしろ先進諸国における企業システムの違いが目立つようになってきた。さまざまな基準で、資本主義の多様性がみられることを強調する研究が現れた。例えば、Albert (1991), Amable (2003), Dore (2000)。

社会保障の充実の違いに着目した、Esping - Anderson (1990) も資本主義諸国をタイプ分けしている。また企業システムの多様性に関する研究も多く現れた (Locke et al. (1995), Katz and Derbishire (2000), and Hall and Soskice (2001))。一方、一部のアメリカの研究者を中心に、アメリカの企業システム、雇用システムへの収れんを主張する論者も根強く存在する。Katz, Harry and Owen Darbishire (2000) の著書「多様性への収れん (*Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems.*) というタイトルの名称が、議論の隆盛と迷走を象徴しているようにみえる。なお彼らは、米国、豪、独、伊、スウェーデン、英、日本の7か国の調査を行い、各国企業の雇用管理を7つの類型に分けた。労働組合のある企業とない企業に分けているのが特徴である。調査時点の1990年代後半において、米国企業の人材管理がステレオタイプ的なものでなく、とても幅広いものであることを示している。

こういった研究状況の流れの中で、制度学派の経済学者による研究が突破口を開いた。ともすれば、単なる資本主義のタイプについての分類学に終わる所説に対して、ミクロ理論から企業システムないし雇用システムを導いているからである。

その先駆者が青木昌彦氏による企業の理論研究である (Aoki 1988, 1994, 青木 1995)。ゲームの理論を用いて、A企業とJ企業が導出できることを証明した。前者が典型的なアメリカ企業、後者が典型的な日本企業である。とりあげた特徴は、前者が「情報構造の集中と人事管理の非集中」、後者が「情報構造の非集中と人事管理の集中」と様式化している。

この青木氏の研究に触発されて、なされた研究が英国のマースデンによる「雇用システム」論である (Marsden 1999)。彼は2つの軸により4つのタイプの雇用システムを導出した。表7のように、横軸が効率性（能力と職務の一致）の制約の分類から、生産アプローチと訓練アプローチに分け、縦軸が、履行可能性の制約から業務優先アプローチと機能手続き優先アプローチに分ける。このマトリクスから4つのタイプが生まれ、表7にあるように、先進諸国を分類した。多くの事例研究を文献渉猟し、日米だけでなく、英国、ドイツ、フランスが別の雇用システムに位置づけられている。日本は小池氏のブルーカラーの研究に依拠している。

表7 マースデンの雇用システム論

		効率性の制約	
		生産アプローチ	訓練アプローチ
履行可能性の制約	業務優先アプローチ	フランス・米国	英国
	機能・手続き優先アプローチ	日本	ドイツ



この表をみると、2つの軸・次元において、日本と英国は全く好対照な国に位置づけられている。

マースデンの研究は、ヨーロッパの研究者らしい議論だといえよう。雇用に関する現象として、どうしてもヨーロッパ諸国内での国による違いが目立つし、ましてや米国とは相当開きがある。現実には即した理論研究といえよう。日本の研究者は、ともすれば「欧米先進国」と一括する。さきの青木モデルの枠組みでは、A企業にすべて、ヨーロッパ諸国を入れがちだが、それはWLBにとどまらず雇用問題においては、相当の無理がある。「多様な資本主義」論があらわれたように、雇用システムにおいても、すくなくとも米国と欧州諸国は分ける必要がある。マースデンは、欧州の主要国の違いを雇用システムの違いとしたが、そこが、欧州において、いまだに影響のある理論のゆえである。

いずれにしろ、ある軸の観点からは、我が国と同じところに分類される欧州の国もあり、国際比較における日本の位置づけについて、より視野を広げる役割を果たした。4つのタイプをあらゆる様々な項目について、データによる国際比較の表がまとめられている（訳188-192頁）。勤続年数による賃金上昇、企業内での昇進可能性、ジョブ・ローテーションといった項目もあり、通常のステレオタイプな議論を排除するには十分なデータである。しかしただ、残念ながら、女性やWLBに関連する記述やデータは全くない。また取り上げられている4~5か国のあいだで、女性に関わる法律制度だけでなく、企業レベルの活用でも相当な差がある。女性労働者の働き方は、雇用システムの一部に組み込まれているはずなのに、雇用システム論の一部とはなっていない。

さて、青木、マースデンに影響を与えた、小池和男氏は、どういっているのでしょうか。『日本の雇用システム—その普遍性と強み』（1994）という書物があり、そこでの記述だけでなく、その後の研究をふまえて見ていこう。

小池氏の議論は、副題にあるように、我が国の強みを自己誤認から解放するために統計やエビデンスを駆使して、いわゆる通念をただしていく。職場調査を基盤にしているせいも、統計の吟味も非常に丁寧である。まず製造業でいえば、ブルーカラーとホワイトカラーで、かなり異なることが強調される。賃金の上がり方がブルーカラーで、他国に比べ断然大きく、その理由を「知的熟練」の形成に求める。そして、その知的熟練が形成される原因を、幅広い職務経験だとする。日米の工場における比較調査などから、こういった慣行は米国にはみられず、我が国の特徴だとする。それを可能にしている賃金の決め方も、「職能給」というスキル向上を反映させるものになっており、諸外国の「仕事給」においては、ブルーカラーにおける「知的熟練」形成は難しい、とする。

一方、ホワイトカラーにおいては、資格給、定期昇給、査定は共通だとする。賃金の上がり方も決めかたも、大きな差がないと考える。幅広い職務経験については、微妙だが、むしろ我が国ホワイトカラーは特定分野に特化して熟練形成していることを示す。しかし、これを我が国の特徴とせず、昇進についての違いを強調する。「将棋の駒型競争」という言葉にあらわされる「遅い選抜」である。中堅層に技能向上したホワイトカラーが多いのも、「遅い選抜」と関連している。このことは、雇用システムの一部を構成するといつてよいほどの特徴である。いわゆる「終身雇用」（長期雇用）、「年功賃金」（右上がり賃金）、「企業別労働組合」は、我が国固有の雇用システムを構成するものでなく、他国にもみられる現象である、とする。それまでの研究状況の常識を大きく覆した成果であった。

小池氏の雇用システムに関する議論の中心部には、残念ながら女性活用の議論はない。しかしながら、青木、マースデンに比べれば、小池氏は、ほかの研究で女性労働について、言及されている。それを参考にして女性活用の違いも含めた考えられうる雇用システムの議論をする準備を現在すすめている。本稿では、WLBの比較をするさいにも、このような視点が必要であることを指摘することにとどめる。

## 参考文献

- 青木昌彦（1995）『比較制度分析序説—経済システムの真か多元性』東洋経済新報社（英訳 *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Cambridge: MIT Press. 2001）,
- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房
- 小池和男（1977）『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較』東洋経済新報社
- 小池和男（1981）『日本の熟練—すぐれた人材形成システム』有斐閣
- 小池和男編（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 小池和男（1993）『アメリカのホワイトカラー—日米どちらが「実力主義」か』東洋経済新報社
- 小池和男（1994）『日本の雇用システム—その普遍性と強み』東洋経済新報社
- 小池和男（2005）『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社
- 小池和男（2009）『日本産業社会の「神話」—経済自虐史観をただす』日本経済新聞社
- 小池和男（2015）『なぜ日本企業は強みを捨てるのか—長期の競争 vs 短期の競争』日本経済新聞出版社
- 小池和男（2016）『「非正規労働」を考える』名古屋大学出版会
- 小池和男・猪木武徳編（2002）『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社
- 小池和男・中馬宏之・太田聡一（2001）『もの造りの技能—自動車産業の職場で』東洋経済新報社
- 武石恵美子編著（2012）『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房
- 日本労働研究機構（1998）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日，米，独の大企業（2）アンケート調査編』日本労働研究機構調査研究報告書 No.101
- 松原光代（2012）「ワーク・ライフ・バランス施策が効果的に機能する人事管理」武石恵美子編著（2012）『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房
- 脇坂明（2006）「英国におけるワーク・ライフ・バランス」『学習院大学経済論集』43巻3号
- 脇坂明（2013）「書評：武石恵美子編著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』」『日本労働研究雑誌』632号（111-114）
- 脇坂明（2014 a）「日本企業で女性が本当の意味で活躍することは可能か？」『生活経済政策』206号（6-13）
- 脇坂明（2014 b）『「遅い選抜」は女性に不利に働いているか—国際比較をめざした企業データと管理職データの分析』『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）—分析編』『JILPT 調査シリーズ』119号（187-217）
- 脇坂明（2014 c）「中小企業に人事制度は必要か」『日本労働研究雑誌』649号（73-81）
- 脇坂明（2017）「中小企業では女性活躍は難しいか？」『商工金融』5月号（5-21）

## （英文）

Albert, Michel (1991), *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris: Seuil.

- Amable, Bruno (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford: Oxford University Press. (『五つの資本主義—グローバル化時代における社会経済システムの多様性』藤原書店 2005年)
- Aoki, Masahiko (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press. (『日本経済の制度分析』筑摩書房 1992年)
- Aoki, Masahiko (1994), "The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda", in Aoki, M. and Dore, R. (eds.) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford: Oxford University Press.
- BIS (Department for Business Innovation & Skills) (2014), *The Fourth Work-Life Balance Employer Survey* (2013).
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) (2005), *Flexible Working: Impact and Implementation Survey Report February*
- Dore, Ronald (2000), *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Duggan (2003), *Family-Friendly Policies? A Handbook for Employer and Employee*.
- Esping-Andersen, Gosta (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge; Polity Press.
- Hall, Peter A. and David Soskice (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Holt, Heather and Heidi Grainger (2005), "Results of the Second Flexible Working e Employees' Survey". *DTI Employment Relation Series* No.39
- Katz, Harry and Owen Darbishire (2000), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca: Cornell University Press.
- Kerr, Clark, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison and Charles A. Myers (1960), *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth*, Cambridge: Harvard University Press.
- Koike, Kazuo (1988), *Understanding industrial relations in modern Japan*, Macmillan, Basingstoke.
- Locke, Richard M., Thomas A. Kochan and Michael J. Piore (1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge: MIT Press.
- Marsden, David (1999), *A theory of employment systems: micro-foundations of social diversity*, Oxford: Oxford University Press. (『雇用システムの理論』NTT出版 2007年)
- Prendergast, Canice, (1992) "Career Development and Specific Human Capital Collection", *Journal of The Japanese and International Economies*, Vol.6, Issue 3, pp.207-227.
- Rosenbaum, Jams (1984), *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, London; Academic Press.
- Stevens, James, Juliet Brown and Caroline Lee (2004), "The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employee Survey". *DTI Employment Relation Series* No.27.
- Tipping, Srah, Jenny Chanfreau, Jane Perry and Clare Tait (2012), "The Fourth Work-Life Balance Employee Survey". BIS (Department for Business Innovation & Skills) *Employment Relation Series* No.122.