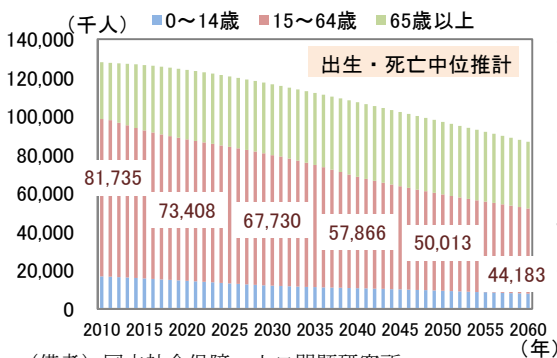


ワーク・ライフ・バランスの実現による労働力確保・生産性の向上に向けて

1. 労働力の減少とワーク・ライフ・バランス (WLB) の重要性

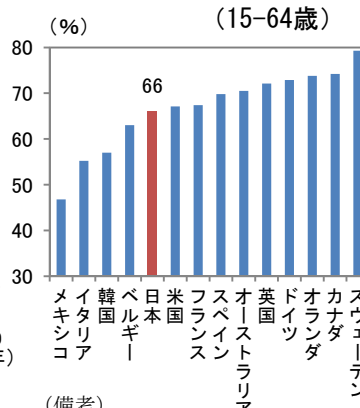
- 日本の生産年齢人口は、2020年代後半に7千万人を切り、その後2050年には約5千万人と、終戦直後の水準まで落ち込むことが推計されている(図表1-1)。その急速な減少は、国力の低下や経済成長を押し下げる要因となることが懸念されており、労働力確保・生産性向上に向けた対策が急がれている。
- 労働力の減少を食い止めるには、①現在就業していない女性や高齢者等の労働参加を促すことで、「量」の減少を可能な限り防いでいく取り組みが求められ、第二次安倍政権以降の成長戦略でもその重要性が指摘されている。しかし、特にその中核として位置づけられている女性の労働力率は、共働き世帯が多数派となった現在でも、OECD主要各国の中では比較的低水準となっている(図表1-2)。
- また、働き手が減少するなかでも持続的な経済成長を維持するためには、②労働者の労働生産性(労働者一人当たり・単位労働時間当たり)に生み出す付加価値)を向上させ、「質」としての労働力を高めていくことも有効な方策であると考えられる。しかし日本の現状は、多くの労働者が長時間労働に従事し(図表1-3)、時間当たりの労働生産性は先進7カ国中最も低くなっている(図表1-4)。
- そこで本稿では、労働力の確保・生産性向上をととも可能とする方策として、「ワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)」に着目する(図表1-5)。WLBとは、一般に「仕事と生活の調和」と訳され、これが実現した社会においては、多様な働き方が選択でき、豊かな生活のための時間も確保できる等とされている(図表1-6)。今回は、長時間労働を前提としたこれまでの働き方を見直し、働く時間や場所等の柔軟性・多様性を促進するようなWLB制度を導入することが、どのように①女性をはじめとした潜在的労働力の活用や②生産性向上を実現し得るのか、次頁以降で考察していく。

図表1-1 生産年齢人口の将来予測



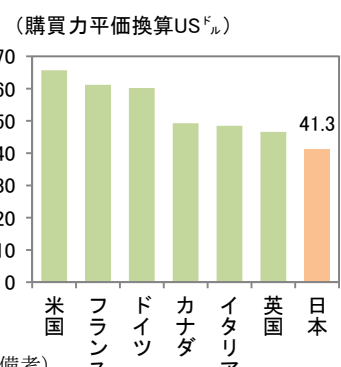
(備考) 国立社会保障・人口問題研究所 「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」

図表1-2 主要国の女性労働力率 (15-64歳)



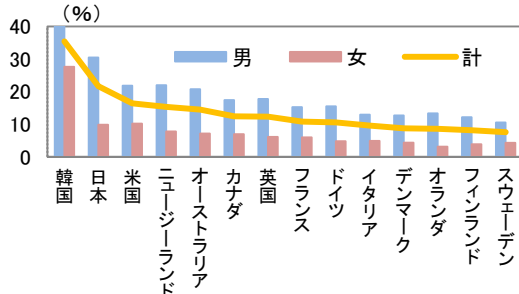
(備考) 1. OECD Stat Extracts
2. 2014年値

図表1-4 G7の時間当たり生産性 (購買力平価換算US\$)



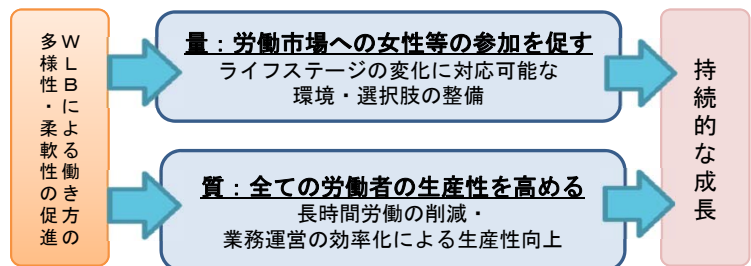
(備考) 1. 公益財団法人 日本生産性本部 「日本の生産性の動向2014年版」
2. 2013年値
3. GDPを、就業者数×一人当たり平均年間総実労働時間で除したもの

図表1-3 週49時間以上労働者の割合 (%)



(備考) 1. 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 「データブック国際労働比較2015」
2. 2013年値(米国・韓国のみ2012年値)

図表1-5 WLBの効果



(備考) 日本政策投資銀行作成

図表1-6 目指される「WLB社会」の姿

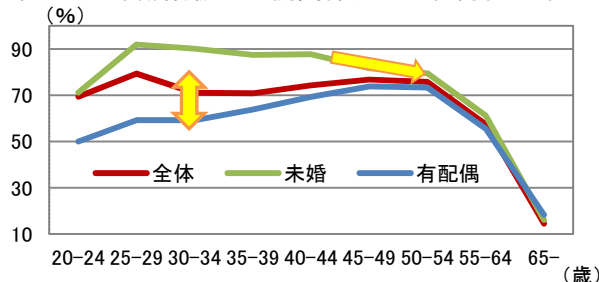
- 就労による経済的自立が可能な社会 ⇒ 結婚や子育てに関する希望の実現等に向け、生活の経済的基盤が確保できる
- 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会 ⇒ 家族・友人との時間、自己啓発や地域活動への参加時間等を持てる
- 多様な働き方・生き方が選択できる社会 ⇒ 公正な処遇のもと、個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択できる

(備考) 内閣府資料により作成

2. 「量」としての労働力 —WLBと労働力—

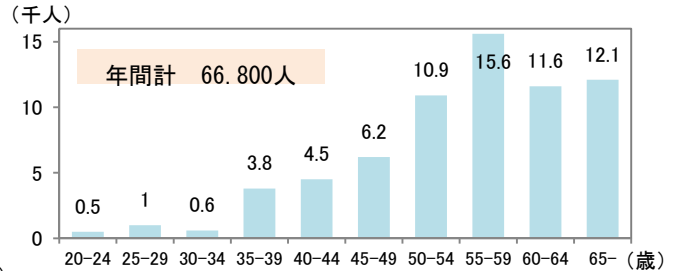
- 日本の女性の労働力率は、30歳代に一旦低下する、いわゆる「M字カーブ」を描くが、これは20～40歳代の有配偶者で、出産・育児を機に一旦離職し、非労働力化するケースが多いことを意味する（図表2-1）。第1子出産後の離職割合は、正規職員全体の47%、パート・派遣の82%にのぼり（国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」、子の出生年2005～2009年）、わが国における女性の継続就業の難しさを表している。また、介護・看護を理由に離職する女性も増加傾向にあると指摘されており、その数は年間7万人近くにのぼる（図表2-2）。「量」としての労働力確保に向けては、こうした子育てや介護といったケア責任を抱える労働者の退職を防ぐ取り組み、および早期に就労復帰させる取り組みの重要性が指摘される。
- 何らかの理由で離職し非労働力化した女性のうち、（職探しをしていないものの）就労を希望する「就業希望者」の数は、2014年時点で303万人となっている。このうち、20～40歳代を中心とする118万人が、就労復帰しない理由として「出産・育児」および「介護・看護」を挙げ、また全世代にまたがる88万人が、「適当な仕事がありそうにない」を理由に挙げている（図表2-3）。
- 主要国において女性の労働力率は、働き方の柔軟性が高いほど、押し上げられる傾向を持つ（図表2-4）。フレックスタイムや在宅勤務制度等、働く時間や場所等に柔軟性をもたせるWLB制度の導入等により、仮に（「健康」および「その他」の理由を除いた）就業希望者計206万人の就労が進んだとすると、女性の労働力率は7.3%増え、労働力人口は男性と同じ3千万人台に達する計算となる。
- 日本における女性労働力の活用については、これまでも国内外からその効果が試算され、重要性が指摘されている（図表2-5）。女性の就労を後押しする取り組みは、労働力減少の歯止めになることはもちろん、世帯収入の増加による経済活性化や少子化対策への効果も期待される。

図表2-1 年齢階級・配偶関係別の女性労働力率



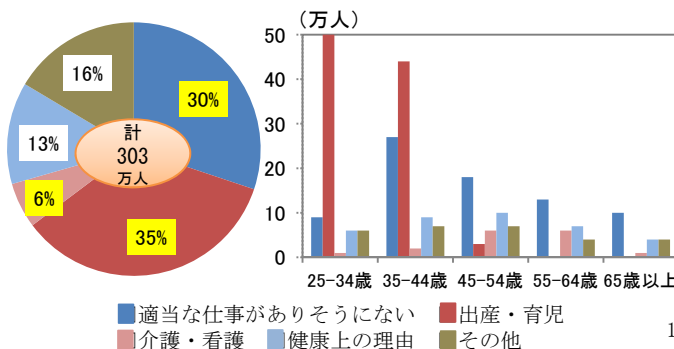
(備考) 1. 総務省「労働力調査」、内閣府「男女共同参画白書」
2. 2014年値

図表2-2 介護等を理由に離職し非就業者となった女性



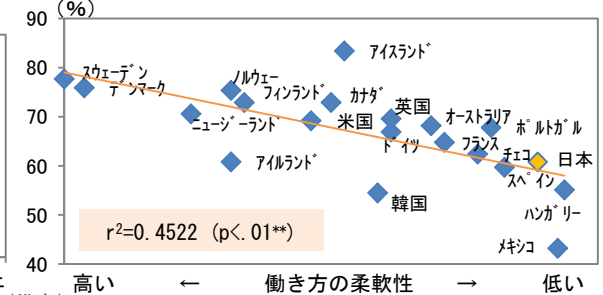
(備考) 1. 総務省「就業構造基本調査」
2. 平成23年10月～24年9月までの離職者

図表2-3 女性就業希望者の非求職理由



(備考) 総務省「労働力調査」（平成26年平均）

図表2-4 働き方の柔軟性と女性労働力率（2005年）



(備考)

- 筒井淳也（2014）「女性の労働参加と性別分業」、OECD Stat Extracts により作成
- 働き方の柔軟性（硬直性）は、International Social Survey Programmeの調査で得られた、仕事の開始・終了、段取り、休業時間の自律性・柔軟性についての回答をもとに、筒井が推定

図表2-5 日本の女性労働促進に伴う効果

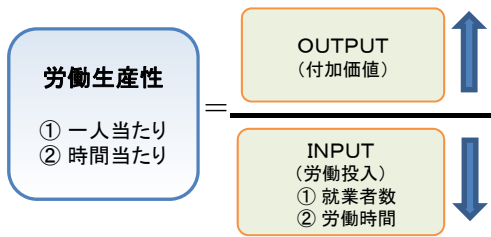
機関	仮定	効果
OECD (2012)	女性の就業率が男性と同等になる (2030年までに2010年の男性参加率に到達する)	⇒ 労働力人口の減少は5%にとどまる (横ばいの場合と比べ) GDPは20%近く増加
男女共同参画会議 基本問題・影響調査 専門調査会 (2012)	女性就業希望者の就労が進む	⇒ 雇用者報酬約7兆円 (GDP比1.5%) の創出
IMF (2012)	女性労働力率がG7並み (2013年に70%) となる	⇒ 一人当たりGDPは4%上昇 (北欧並みでは8%上昇)

(備考) 各報告資料により作成

3. 「質」としての労働力 —WLBと労働生産性—

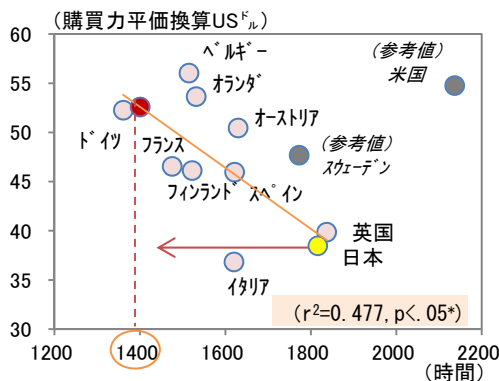
- 日本の労働生産性（図表3-1）については、「長時間労働にもかかわらず低い」ことが特徴として指摘される。この特徴について、OECD加盟34カ国における傾向を分析したところ、就業者一人当たりの年間総労働時間と就業1時間当たりGDPとの間には、負の相関が認められ、労働時間が短い国ほど、その生産性が高くなる（図表3-2）ことがわかった。生産性水準を向上させ、労働の「質」を主要国並みに高めていくために、労働時間の削減が一つのアプローチとなり得ることが推察される。
 - 年間総労働時間を、仮に日本がドイツやオランダ並みの1,400時間に減らすためには、1日当たりの労働時間を1.34時間減らすことが必要である（年間労働日数を250日と仮定）。このときの労働生産性（就業1時間当たりGDP）を上記の労働時間との関係を用いて試算すると、平均66.28ドル（60.5%増）となり、経済全体では労働時間の減少分を補って1兆3,342.7億ドル（29.5%）分GDPが増える計算となった（図表3-4）。
- (※) なお製造業についても、2009年のデータで同様の試算を行っている。それによれば、1日当たり1.66時間ずつ労働時間を削減することで、時間あたりの生産性（ここではデータの制約によりGVA(粗付加価値)を利用)は52.60ドル（36.7%増）となり、その経済効果は製造業全体で384.2億ドル（5.4%）増加する（図表3-3、3-4）。
- 生産性水準の違いは、経済の発展度合いや産業構造の違い等にもよるものと考えられ、以上で示した数値はあくまで単純な試算にすぎないが、諸外国の例に学べば、労働時間の削減と経済成長は両立し得ると考えられる。わが国においては、「非効率的に長く」働くのではなく、「効率的に短く」働く方向を目指すことが求められる。

図表3-1 <参考> 労働生産性の算出方法



(備考) 日本政策投資銀行作成

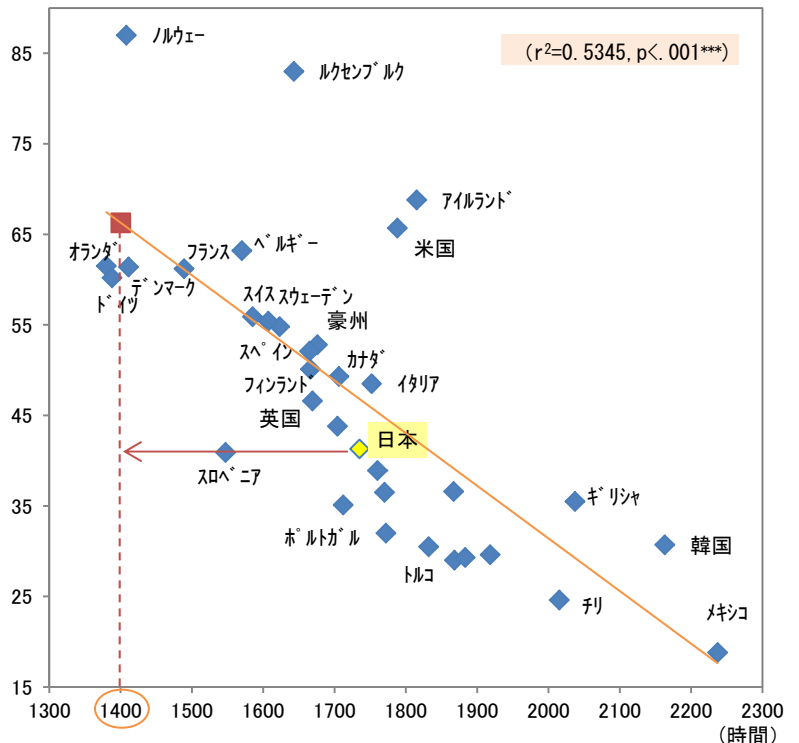
図表3-3 【参考・製造業】 労働時間と時間当たり生産性 (GVA)



(備考)

- EU KLEMS、OECD Stat Extracts により作成
- データは2009年値、国際標準産業分類第4版に準拠（米国・スウェーデンは2007年値、北米産業分類・国際標準産業分類第3版にそれぞれ準拠）
- GVA + 税 - 補助金 = GDP

図表3-2 【全産業】 年間総労働時間と時間当たり生産性 (購買力平価換算USドル)



- (備考)
- 公財 日本生産性本部「日本の生産性の動向2014年版」、OECD Stat Extracts、総務省「労働力調査」により作成
 - データは2013年値

図表3-4 生産性向上による経済効果

(単位：購買力平価換算、US億ドル)

	日本現状	労働時間1400時間	差額
全産業(2013, GDP)	45,221.8	58,564.5	13,342.7 (29.5%増)
<参考>製造業(2009, GVA)	7,113.0	7,497.1	384.2 (5.4%増)

(備考) 上記により試算・作成

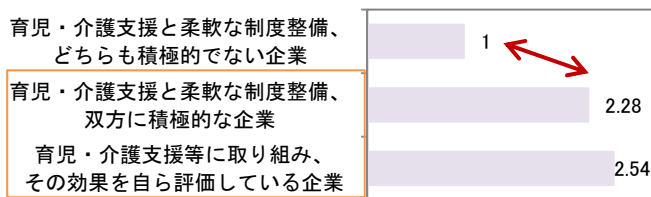
4. WLBによる企業業績の向上 —①労働生産性—

- 長時間労働を見直し、働き方の柔軟性を高めるWLBへの取り組みが、わが国の労働力確保・生産性向上につながると期待されるなか、企業においても、WLB制度の導入やその推進に向けた取り組みが従業員の生産性向上や業績向上につながるとする研究が蓄積されている（図表4-1）。
- 例えば、①従業員の育児・介護支援と、②在宅勤務・フレックスタイム勤務・短時間勤務といった柔軟に働ける職場づくりの双方に取り組む企業では、どちらにも取り組まない企業に比べ、従業員の労働生産性（就業1時間当たりの粗利益）が2倍以上であるとする研究結果がある（図表4-2）。
- また、WLB実現に向けた自社の方針を明確にしたり、推進組織を設置したりするなどの組織的な取り組みを行うことで、一定の期間を経た後にTFP（全要素生産性）が上昇するという因果関係を示した研究もある（図表4-3）。「業績が良い企業がWLBに取り組める」のではなく、取り組むことで業績が向上することを示すとともに、その効果が、従業員300人以上の企業、製造業、労働固定費の大きい企業、ITを活用する企業等において期待されることを明らかにした。その他、育児休業や短時間勤務といった制度を充実させることが、従業員のWLBや能力開発等を重視する企業で特に、長期間を経て、一人当たり経常利益の伸びにプラスの影響を与えるとする結果も報告されている（図表4-4）。
- WLB施策が生産性を高めるメカニズムとしては、①従業員の定着率の上昇や ②モチベーションの向上、③欠勤率の減少や④採用パフォーマンスの向上、等のチャネルを経るためではないかと指摘されている。例えば、就業・勤務形態に柔軟性を持たせるための取り組みが、従業員の働きがいや働きやすさにプラスの影響を与え、従業員の定着率を高めること等が確認されている（図表4-5）。
- これまでの研究によれば、WLBに向けた取り組みの効果は、全ての企業で一様に現れるものではなく、制度の運用のあり方等によっても、効果の出方や期間に差異が生じるとされる。しかし、多くの研究において、企業のWLB実現に向けた取り組みは、従業員の活力・生産性向上といった組織の活性化をもたらし、ひいては業績向上につながり得ることが指摘されている。

図表4-1 WLBと生産性に関する主な研究成果（各論文により作成）

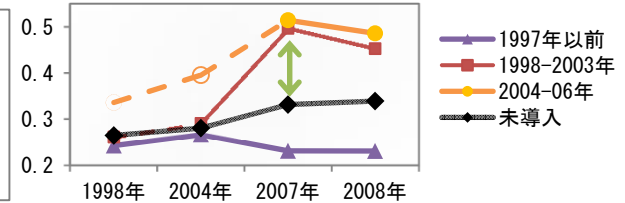
研究論文	効果
山口(2011)	育児・介護支援や、柔軟な職場環境の整備に取り組む企業は、何もしない企業に比べ、労働生産性(就業1時間当たりの粗利益)が2倍以上高い
山本、松浦(2011)	従業員300人以上の企業、製造業、労働固定費の大きい企業、男女均等の雇用制度をとる企業、ITを活用する企業等で、WLB施策推進後に、全要素生産性が中長期的に上昇する【取り組み後、生産性が向上】
阿部・黒澤(2006)	法を上回る育児休暇制度、短時間勤務制度等の充実は、長期的に企業業績にプラスの効果を与える その効果は、女性活用や両立支援、従業員の能力開発を重視している企業で大きい【取り組み後、業績伸び率に変化】
坂爪(2002)	就業・勤務形態の多様性や柔軟性の推進は、従業員の働きがい、働きやすさ、離職率にプラスの影響を与える

図表4-2 WLBの取り組み状況と時間当たり粗利益



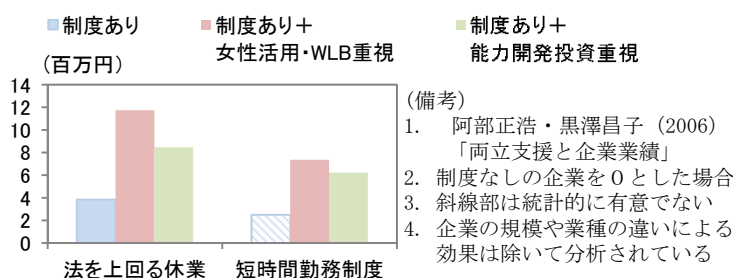
(備考) 1. 経済産業省資料等により作成 (山口一男、2011年RIETI BBL)
2. 従業員数300人以上 3. 積極的でない企業を1とした場合

図表4-3 WLBに向けた取り組みとTFPの推移

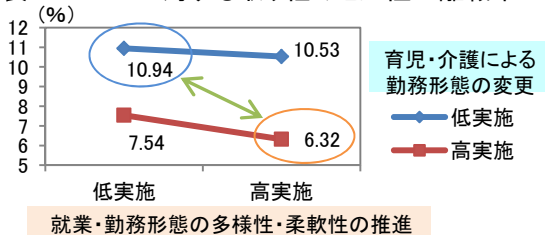


(備考) 1. 山本勲・松浦寿幸(2011)「ワークライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか? —企業パネルデータを用いたWLB施策とTFPの検証—」
2. TFPは、生産量を、労働・機械設備や原材料投入を含めた全生産要素投入量で除したもの

図表4-4 育児支援と一人当たり経常利益変化(90-04年度)



図表4-5 WLBに対する取り組みと女性の離職率

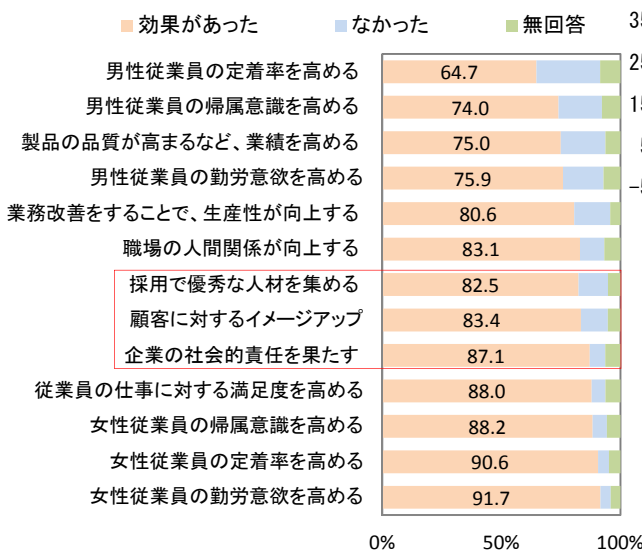


(備考) 坂爪洋美(2002)「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」

4. WLBによる企業業績の向上 —②市場評価—

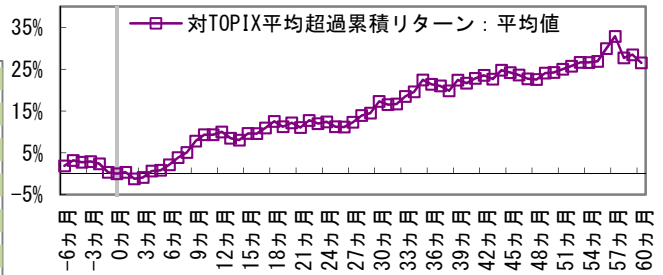
- WLB推進による生産性への直接的・間接的効果は、各種アンケート調査の結果等にも反映されている。例えば2006年に労働政策研究・研修機構（JILPT）が行った6千社対象の調査からは、男性を含めた従業員のモチベーション・定着率の向上等に対し、いずれも過半数を超える企業において、WLBの効果が実感されている（図表4-6）。
- さらにWLBに向けた取り組みが注目されるのは、「顧客に対するイメージアップ」や「採用で優秀な人材を集める」等、組織外の評価に対してもプラスの効果があるとされている点である。民間の調査では、多様かつ柔軟な働き方のできる環境・WLB制度整備に取り組み、厚生労働省から表彰された企業の株式パフォーマンス動向が、長期的に良好であることも示されている（図表4-7）。
- 企業の社会的責任（CSR）や、環境・社会・企業統治への取り組みが優れた企業に投資する「ESG投資」などへの関心の高まりを背景に、女性の積極登用やWLBに向けた取り組みを評価軸とする金融商品の広まり、優遇レートでの融資を行う金融機関の動き等も目立つ（図表4-8）。社会的関心の高まりを受け、企業がWLBに取り組むメリットは以前にも増して高まっており、その効果や意義は、女性の就労促進による労働力確保・生産性の向上をはじめ、多岐にわたるものと期待される（図表4-9）。

図表4-6 WLB推進により実感された効果



(備考) 1. JILPT「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」(2007)
 2. 従業員数300人以上
 3. 回答数は各効果により異なる

図表4-7 「均等・両立推進表彰企業」の株式パフォーマンス



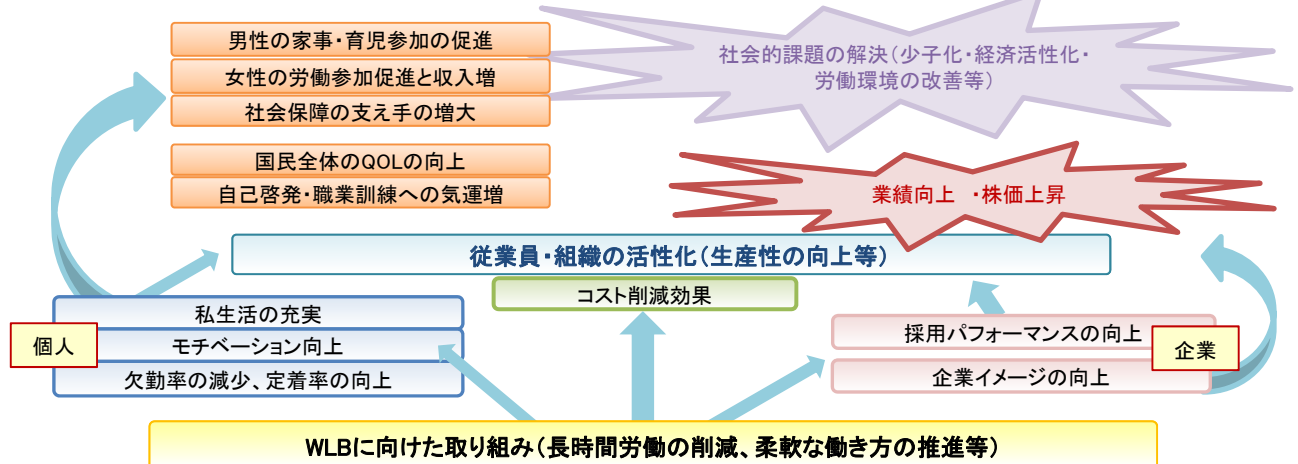
(備考) 1. 大和証券(株)クオンツチーム提供(2014年8月更新値)
 2. 厚生労働省「均等・両立推進企業表彰(うちファミリー・フレンドリー企業部門)」の受賞企業

図表4-8 女性の活用・WLBに注目した主な評価軸

株・投信	<ul style="list-style-type: none"> 仕事と生活を両立でき、多様で柔軟な働き方を選択できる 男女の差別がなく、女性の活用を積極的に行う 企業、女性向け商品・サービスを展開している 女性の活躍によって間接的に恩恵を受ける
融資制度	<ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方の推進・整備に取り組んでいる 女性経営者や女性起業家が営む 女性の雇用・キャリア促進に積極的に取り組んでいる 女性管理職や女性従業員の比率について数値目標がある 女性活躍支援に関し自治体から認証を受けている

(備考) 各社資料・報道により作成

図表4-9 WLB推進により期待される効果(まとめ)

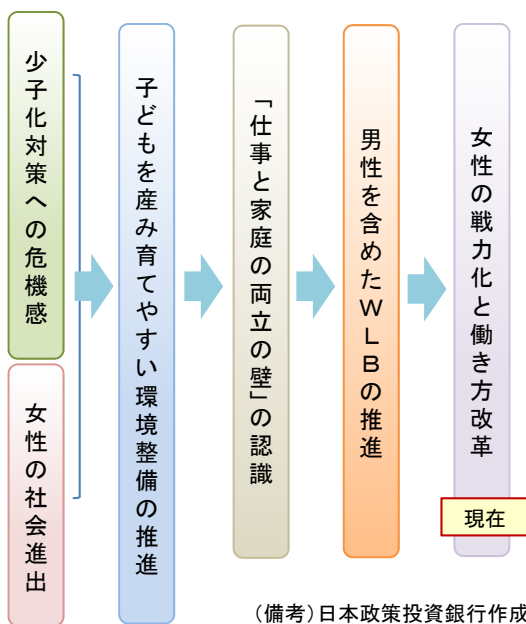


(備考) 日本政策投資銀行作成

5. 日本のWLB —①政策と企業の取り組み—

- 日本のWLBは、1986年の男女雇用機会均等法施行や1990年の出生率「1.57ショック」以降、主に少子化対策の観点から政策が打ち出されてきた。1992年の育児休業法施行を皮切りとし、時短促進法、育児介護休業法といった法整備が進められるとともに、政府指針等において、度々「仕事と家庭の両立困難」が指摘され、次第に男性も含めた雇用環境・働き方改革へと、舵を切ってきた経緯がある（図表5-1）。
- 特に大きな政策的契機は、企業に対しWLB支援推進のための行動計画策定と従業員への周知を義務づけた、いわゆる次世代法と、続いて2007年に策定された「仕事と生活の調和（WLB）憲章」である。憲章とあわせて策定された行動指針においては、2020年をターゲットとし、国を挙げたWLB推進のための具体的な数値目標が明示されたが、目標中間年を過ぎた現在においても、多くの項目であまり進捗がみられていない（図表5-2）。例えば有給休暇については、労働時間の削減や余暇消費の創出が期待される（図表5-3）として、かねてよりその取得推進が奨励されているが、現状ではその取得率は5割に満たず、政府目標の7割までは道半ばである。
- また企業においても、法的に導入が義務づけられている育児・介護休業制度と、短時間勤務制度については高い割合で導入が進んでいるが、フレックスタイムや在宅勤務制度をはじめとするその他の制度については、あまり導入・利用が進んでいない（図表5-4）。WLB実現に向け、まず政府においては、企業の取り組みを促す一層のリーダーシップが求められる。

図表5-1 日本のWLBを巡る主な視点の広がり

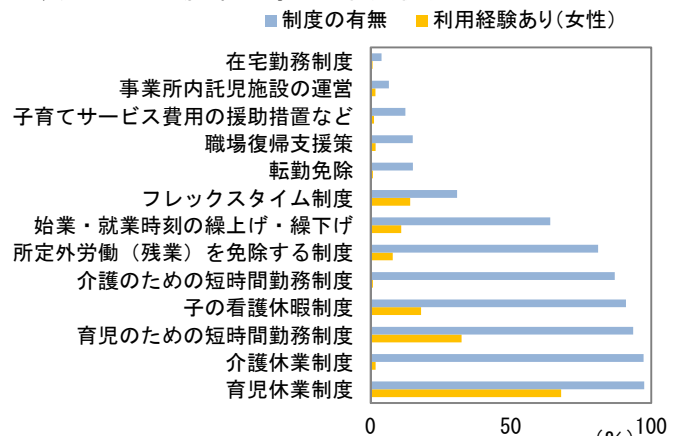


図表5-2 WLBに関する主な数値目標と進捗状況（2020年目標）

対象	政府目標	現状値	進捗率
就業率(25~44歳・女性)	73%	70.8%	73%
時間当たり労働生産性の伸び率(過去10年平均)	2%以上	1.2%	-167%
週労働時間60時間以上の雇用者の割合	5%	8.6%	38%
年次有給休暇取得率	70%	48.8%	9%
在宅型テレワーカー数	700万人	550万人	58%
<参考>雇用型在宅型テレワーカー(週1日以上)	10%以上	3.9%	—
短時間勤務導入事業所の割合(短時間正社員等)	29%	14.8%	30%
男性の育児休業取得率	13%	2.3%	14%
6歳未満の子をもつ夫の育児・家事関連時間	150分	67分	8%

- (備考) 1. 各種統計、内閣府資料により作成
 2. いずれも2015年8月時点で得られた最新の統計値を現状値として、目標策定時(原則2007年)からの進捗率を算出
 3. 在宅型テレワーカー数については、2015年までの目標値(尚参考として、「世界最先端IT国家創造宣言」のKPIも記載した)

図表5-4 WLB施策の導入・利用状況



- (備考) 1. JILPT「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」結果(2013)

図表5-3 年次有給休暇完全取得による効果

機関	試算内容
国土交通省・経済産業省等(2002)	余暇消費支出(直接需要)の発生が関連産業全体に生産誘発効果をもたらす ⇒ 生産誘発額11.8兆円、新規雇用創出148万人が創出される
観光地域経営フォーラム(事務局:日本生産性本部)(2009)	余暇活動増加・雇用創出による消費支出が見込まれる ⇒ 15兆6,300億円の経済波及効果、187.5万人の雇用が創出される

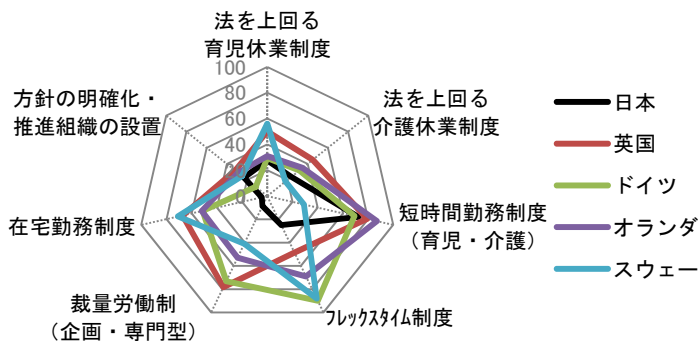
- (備考) 1. 各報告資料により作成
 2. 効果は試算時点

2. 調査は2012年
 3. 従業員数300人以上の企業における制度導入有無と、子を持つ女性一般従業員(お母さん、主任・係長以下)の制度利用経験

5. 日本のWLB —②国際比較—

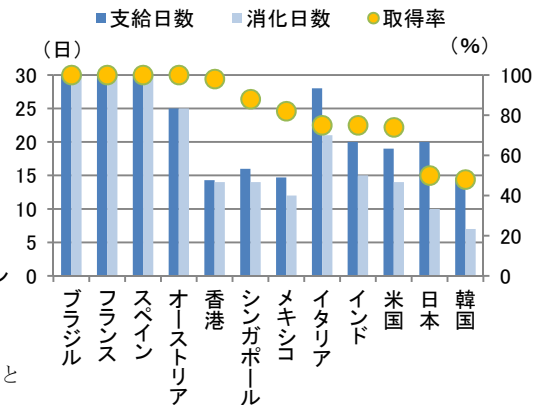
- WLB施策・制度の実施・導入状況について、英国やドイツといった主要国との比較でみると、日本の労働者が実際に利用できるWLB制度のバリエーションは少ない傾向にあり（図表5-5）、またその利用も進んでいない。前出の年次有給休暇についても、主要国に比べ、その取得率は低水準である（図表5-6）。
- 労働者の現在の就業形態を比較すると、ドイツ・オランダではフレックスタイム勤務や裁量労働制等が普及しているのに対し、日本では労働者の9割以上がフルタイム勤務となっており、働き方が画一的であることがわかる（図表5-7）。
- 加えて、制度の運用のあり方についても、両国との間には差異がみられる。特にドイツでは、部長以上の職位にある従業員の制度利用率の高さが目立つ一方、日本において柔軟な働き方をしている従業員の割合は、裁量労働制を除いて、部長職以上で輪をかけて低くなっている。国により、それぞれ利用する制度に違いはみられるものの、性別や職位にとらわれない働き方の柔軟性が、特に日本で不足しているものと推察される。
- 制度の導入・運用を個々の企業努力に頼るのみでは、WLBの実現度合いに差異が生じてしまう。一層の利活用を進め、多様な働き方のできる社会を実現するためには、国の政策と企業の取り組みが、両輪となって進められる必要がある。

図表5-5 WLB施策・制度導入状況の国際比較



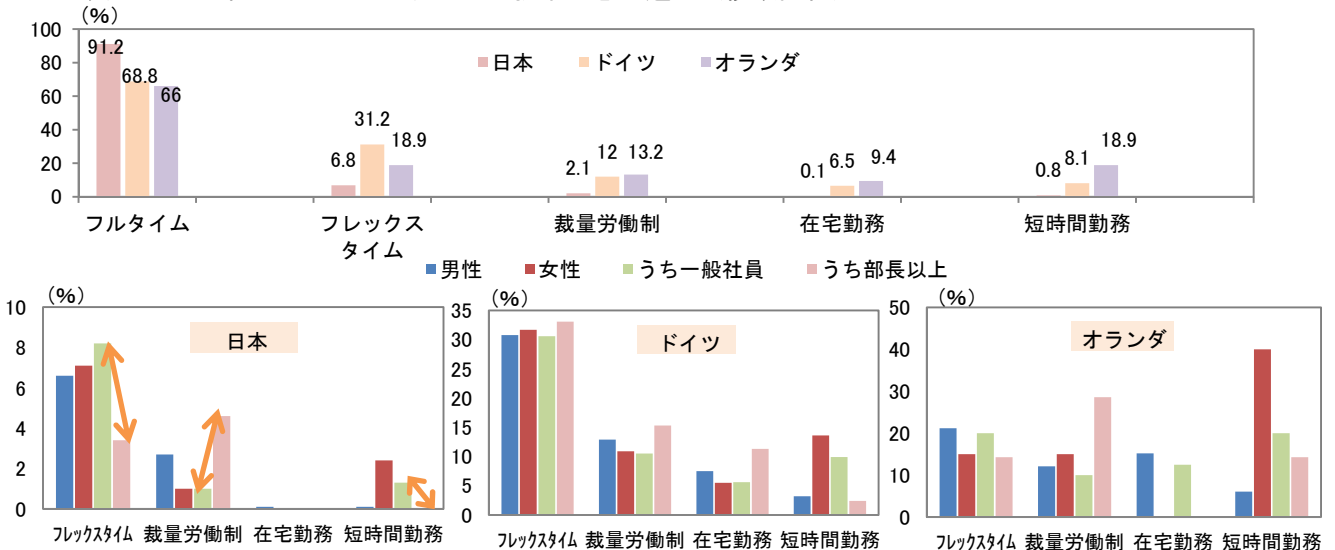
(備考) 1. 内閣府経済社会総合研究所「平成22年度 ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究」報告書により作成
 2. 調査は2009～2010年
 3. 「制度が有る」と回答した割合、集計企業数は制度により異なる

図表5-6 <参考>年次有給休暇の取得率



(備考) Expedia「有給休暇国際比較調査 2014」

図表5-7 日本とドイツ・オランダの就業形態の違い（複数回答）

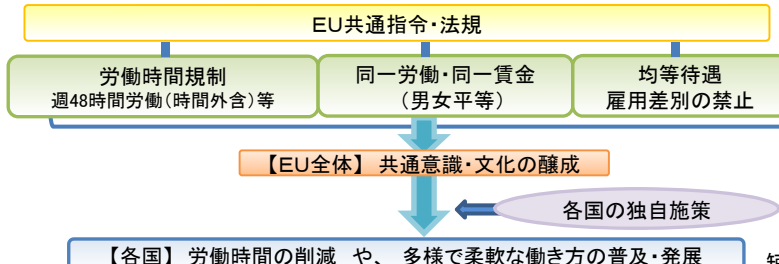


(備考) 1. 松原光代・脇坂明 (2015)「ドイツ・オランダにおける柔軟な働き方」により作成
 2. 「仕事と生活の調査に関する国際比較調査 (2009～10年実施)」において得られた現在の勤務形態に関する回答データをもとに、松原・脇坂等が集計したもの
 3. 回答数は各国・各就業形態により異なる (いずれも複数回答)

6. EU諸国のWLB政策 —①英国—

- では、先に比較した英国やドイツ・オランダのように、日本よりもWLB制度が普及している国々では、これまでどのような政策が進められてきたのだろうか。背景となったのは、週最大労働時間の制限(48時間)や、フルタイム・パートタイム間の均等処遇を定めた、EUの雇用戦略・指令である。
- 特に1997年の「パートタイム労働指令」では、雇用形態を理由とする差別が禁止され、業務内容等が同じ場合には労働条件を均衡にすることが義務化されており、短時間労働等の多様な勤務形態が普及する、大きな後ろ盾となったとされる。
- EU諸国では、こうした共通原則のもとで打ち出された政策により、「フルタイム以外の働き方を選択することは、従業員の当然の権利である」とする考えが普及し、対象を女性に限定しない、雇用環境全体の柔軟化・多様化が進められた(図表6-1)。
- **【英国】**このうち英国では、ブレア政権の下2000年より大規模なWLBキャンペーンが行われ、以下にみられるような積極施策が展開された。
 - 官民一体となった意識啓発運動：大手企業等が互いに資金を持ち寄り結成した雇用者団体が、政府のバックアップと参加を得て、WLBに関する好事例の収集・調査や情報提供を推進した。具体的な企業の取り組みをベースに、WLB施策がビジネスに有益であることを集中的にPRし、企業の意識啓発に成果を上げた。
 - 経済的支援とコンサルティング機会の提供：「チャレンジ基金」と称したファンドを政府が設置し、WLB制度の導入等を検討する事業主に対して、専門コンサルティング費用の助成を行った。実効性のある経済支援を実行することで、企業の実情にあった制度導入を直接的に後押しした。
 - 国内法の整備：WLBを支援するための法制度は、出産・育児休暇や労働時間関連法等、幅広い範囲にわたるが、なかでも特徴的なのは、2003年に施行された「フレキシブル・ワーキング法」である。労働者が「働く時間や場所等について雇用者に変更を申請できる権利」が法的に明示され、企業は従業員が申請する労働時間や勤務場所の変更要求に対して真剣に考慮し、然るべき理由とともに回答・対処する義務が生じることとなった。このことが、男性を含めた柔軟な働き方の普及・理解促進に大きな役割を果たしたとされる。
- 取り組みの結果、英国における企業のWLB制度導入率は順調に向上し(図表6-2)、多くの企業において、生産性等に対し直接的・間接的効果が得られている(図表6-3)。また、出産後に転職する母親の割合について、2002年には41%であったものが2007年には14%に激減(労働年金省)する等、女性従業員の定着率が向上した。このほか、出生率改善にもつながったとされる(図表6-4)。

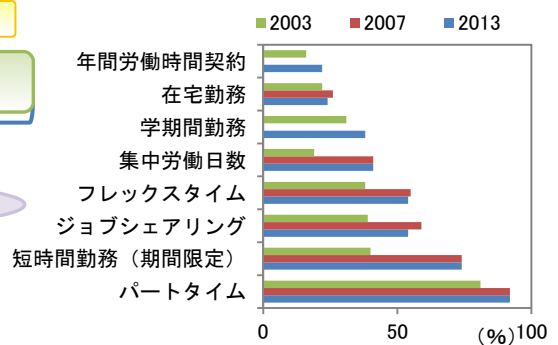
図表6-1 EU諸国における労働施策の背景



例：在宅勤務、シフト労働、パートタイム、ジョブ・シェアリング、フレックスタイム、学期間労働、期間限定時間短縮勤務、集中労働日制、年間労働時間契約制等

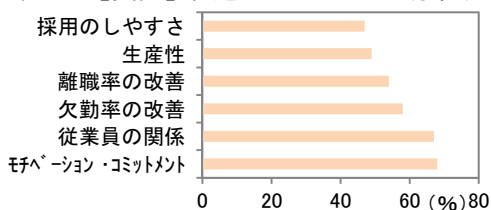
(備考) 日本政策投資銀行作成

図表6-2 【英国】柔軟な勤務形態の導入率



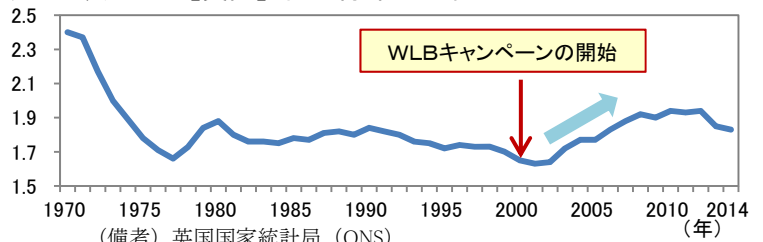
(備考) 英国ビジネス・イノベーション・技能省 (BIS)

図表6-3 【英国】実感されたWLBの効果(2013)



(備考) 英国ビジネス・イノベーション・技能省 (BIS)

図表6-4 【英国】合計特殊出生率



(備考) 英国国家統計局 (ONS)

6. EU諸国のWLB政策 —②オランダ・ドイツ—

• **【オランダ】** オランダでは1982年の「ワッセナー合意」以降、段階的に国を挙げてのワークシェアリング政策に取りかかり、就業時間の選択肢を拡大してきた。具体的には、時間当たりの賃金水準は変えずに短く働く、いわゆるパートタイム労働を一般的な働き方の一つに位置づけ、女性だけでなく男性にも普及させた。

I. パートタイム労働の保護：パートタイム労働の普及に向けては、フルタイム労働者との均衡処遇を法制化した。1996年には、労働時間差別禁止法により、いわゆる「同一労働・同一賃金」の原則の下、労働時間の相違による、全ての労働条件（賃金・手当・福利厚生・職場訓練等）での差別を禁止した。

II. フルタイムとの相互転換：また2000年には、一定期間雇用された労働者等に対し、フルタイムとパートタイムの間を自由に相互転換できる権利を法的に明示した。労働者が時間当たりの賃金水準を変えずに、ライフステージ等に応じて、自由に労働時間を選択できる下地を整えた。

• パートタイム労働の奨励により、オランダにおける女性の労働参加は右肩上がりに高まり（図表6-5）、生産性を維持・向上させながらの労働時間削減に成功している（図表6-6）。現在も、男性労働者の約3割、女性労働者の約8割がパートタイムとして働いており（オランダ中央統計局、2013年値）、子どもを持つ母親も多様な労働時間を選びながら、高い割合で就業を続けている（図表6-7）。

• **【ドイツ】** ドイツも、シュレーダー政権下の2003年頃より、政府・財界・労働組合等を挙げたWLB推進を本格化させた。オランダと同様、パートタイム労働の活用による女性の就労促進が図られたほか、男性の育児休暇取得推進やWLB制度の充実により、生産性向上等に成果を上げた（図表6-5、6-6再）。

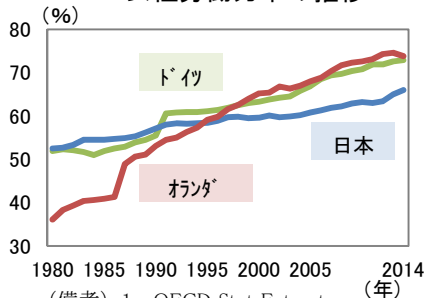
I. 育児休暇中の所得補償の拡充：育児休暇については、日本と同様、休暇中の所得減少への懸念から稼ぎ手である男性の取得が進んでいなかったが、2007年より、高い賃金補償（「両親手当」、出生前所得の67%）を政府の全額負担で開始。夫婦揃って取得する場合には、2ヵ月間支給期間を延長する取り組みも一助となり、男性の取得率は導入前後で8倍程度上昇した（図表6-8）。

II. 地域・政労使連携による意識啓発と経済効果の明示：自治体レベルで行政・財界・市民団体等が集結・連携する取り組みを推進しながら、企業表彰やコスト・ベネフィットの例示、GDPや生産性・国内需要への影響試算などを実施（図表6-9）し、WLB施策の具体的効果を徹底して示した。

III. 「労働時間貯蓄制度」：ドイツ発祥の特徴的なWLB施策として、残業時間を「労働時間口座」に貯蓄し休暇等の目的で好きな時に使う「労働時間貯蓄制度」がある。2004年時点で約4割（男性38.2%・女性42.5%、Eurostat）の労働者が利用し、今や大半の企業に普及しているとされる。

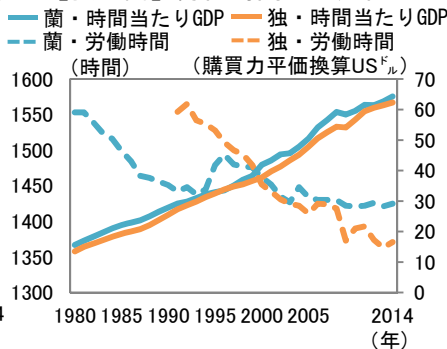
図表6-5【日・蘭・独】

女性労働力率の推移



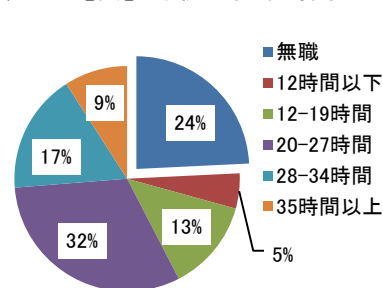
(備考) 1. OECD Stat Extracts
2. 15-64歳の労働力率

図表6-6【独・蘭】労働時間と生産性



(備考) OECD Stat Extracts

図表6-7【蘭】母親の就業時間 (週)



(備考) 1. オランダ中央統計局 (CBS)
2. 2011-13年値
3. 末子の年齢が3歳の母親

図表6-8【独】「両親手当」の効果

両親手当の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・月300ユーロ→親の所得損失分の67%を補填 ・両親ともに取得する場合は12ヵ月→最大14ヵ月支給 ・支給額を減らすことにより期間の延長が可能 						
男性の育児取得率	<table border="1"> <tr> <td>導入前</td> <td>3.5% (2006年)</td> </tr> <tr> <td>導入後</td> <td>27.3% (2011年生まれの子に対する取得率)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>29.3% (2012年生まれの子に対する取得率)</td> </tr> </table>	導入前	3.5% (2006年)	導入後	27.3% (2011年生まれの子に対する取得率)		29.3% (2012年生まれの子に対する取得率)
導入前	3.5% (2006年)						
導入後	27.3% (2011年生まれの子に対する取得率)						
	29.3% (2012年生まれの子に対する取得率)						

(備考) ドイツ連邦統計局、JILPTホームページにより作成

図表6-9【独】示された経済効果の主な項目

- ・ WLB施策の拡大による経済成長の強化・GDP増
- ・ 時間当たりの生産性の上昇による国際競争力の向上
- ・ 出生数の増加による人口規模の維持
- ・ 就業率上昇と人口増による国内需要の喚起
- ・ 雇用創出
- ・ 社会保険の強化による賃金付帯コスト(保険料)の削減

(備考) 内閣府資料により作成

7. 「多様な働き方」をめぐる最近の動向 —①日本の政策—

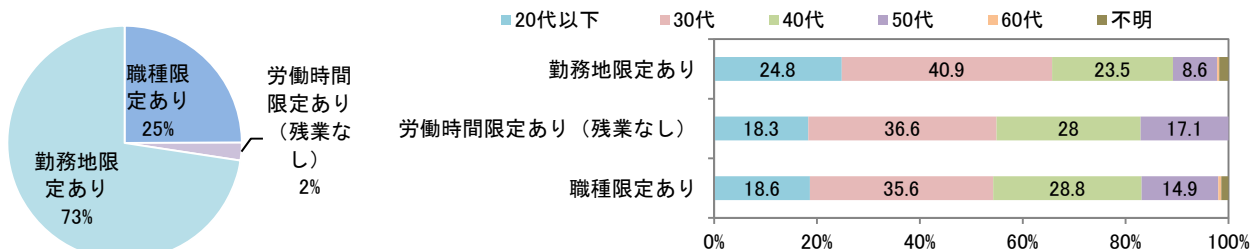
- こうしたなか、日本でも働き方の多様性・柔軟性を高めようと、政府が労働関連法制の見直し等に着手し始めた。特に2013年以降、成長戦略の中核に「女性の活躍推進」と「働き方改革」が位置づけられてからは、高度プロフェッショナル制度（ホワイトカラー・エグゼンプション）、裁量労働制度、限定正社員制度、テレワーク制度といった、時間・組織・場所等に縛られない「多様な働き方」の整備・普及に向け、政策が推進・検討されている（図表7-1）。
- いち早くこれらの「多様な働き方」を取り入れた先進企業もある。例えばイケア・ジャパン（小売、従業員約3,000人）は、従業員の働きがい向上を通じて、顧客サービスの向上やダイバーシティ推進につなげようと、2014年9月、2,000人以上と従業員の大半を占めていたパート労働者すべてについて、短時間勤務のいわゆる「限定正社員」に切り替える人事制度改革を実施した。一週間の所定労働時間を①12～24時間、②25～38時間、③39時間（フルタイム）の3パターンから選べるようにし、家庭や個人の予定、ライフイベントに合わせた働き方を、従業員が柔軟に選択できるようにした。「同一労働・同一賃金」の視点で、ポストや仕事の内容が同じ場合には、フルタイムと同じ時給換算の賃金を支給していることも、特徴的である。
- この他、DIC(旧 大日本インキ化学工業)や日本郵政グループといった企業においても、従業員の意欲や生産性の向上を図ろうと、勤務地や勤務時間、仕事内容を限定した正社員制度が導入されている。厚生労働省が実施したアンケート調査によれば、現在こうした限定区分付きの正社員として働く労働者の数は、勤務地限定社員、30代を中心に（図表7-2）、3割を超えると推計されている。

図表7-1 「働き方改革」をめぐる主な施策と政府方針（2015年7月末現在、※印は第189回国会で審議中）

施策	制度の概要とポイント	主な政府の取り組み
高度プロフェッショナル制度 (ホワイトカラー・エグゼンプション)	・時間ではなく成果に対して報酬を払う 「脱時間給」制度 ・長く働いても賃金は同一	高収入の専門職(ディーラー、アナリスト、コンサルタント、研究開発職等)向けに新設(※)
裁量労働制度	・「みなし労働時間」に対し給与を払う制度 ・「専門型」はデザイナーや弁護士等が、 「企画型」は企画・調査担当の事務職等が対象	「企画型」の対象職種について、提案営業職等にも拡大(※)
フレックスタイム制度	・就業者が始業・就業の時間を自由に選択できる制度(日本では、必ず就労しなければならない「コアタイム」時間を設けている場合が多い) ・予め定められた所定労働時間に合わせて、1日の労働時間を調整する	労働時間の帳尻を合わせるべき清算期間について、1ヵ月から3ヵ月単位へと延長(※)
朝型勤務制度 (「ゆう活」)	・業務開始時間や時間外勤務について、朝型へのシフトを促す(夜間の残業禁止等)	官民一体となった「朝型勤務」の国民運動化
限定正社員制度 (短時間正社員、地域限定正社員等)	・勤務地や仕事の内容、勤務時間等について、予め(契約により)限って働く正社員制度	「日本再興戦略」(平成25年6月閣議決定)以降、普及・拡大に向けた取り組みを推進中
テレワーク制度 (在宅勤務、モバイルワーク等)	・パソコンや携帯電話等のICT技術を活用し、オフィス以外で働くことを可能とする制度	IT戦略で掲げた具体的な数値目標(「2020年までに導入企業数を2012年度の3倍に高める」等)のもと、環境整備や啓発活動を推進中

(備考) 各報道等により作成

図表7-2 限定正社員制度の普及状況



(備考) 厚生労働省「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書(2011)

7. 「多様な働き方」をめぐる最近の政策 —②先進的な日本企業の例—

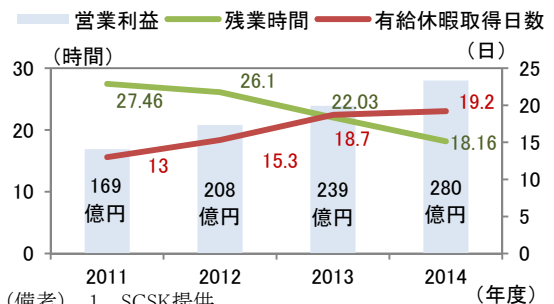
- 長時間労働そのものを見直し、職場全体として働きやすい環境を整備しようという動きも高まりをみせており、実際に生産性が向上したり、離職率が改善したりする等の成果が得られ始めている。
- 例えば伊藤忠商事（総合商社、従業員数4,364名）は、「残業ありき」の働き方を見直すことで、社員の働き方の効率化や女性の活躍支援等につなげようと、夜8時以降の残業を「原則」禁止・夜10時以降の残業を禁止とし、必要な場合には朝5～8時までの早朝勤務時間帯の利用を促す、「朝型勤務」の取り組みを始めた。インセンティブとして、①深夜勤務と同様の割り増し賃金を支給するほか、②朝食の無料提供を行う等の工夫も取り入れることで、従業員の残業時間の削減とコストカットに成功している（図表7-3）。これに続き、デンソーや、損保ジャパン日本興亜などといった企業も、期間限定で同様の取り組みを試験的にスタートさせており、政府も、中央省庁を巻き込んだ朝型勤務活用キャンペーンに乗り出すなど、取り組みを活性化させている。
- また、SCSK（情報サービス、従業員数7,328名）では、長時間労働により十分な休息・余暇時間が持たず、従業員の健康問題や、新しい技術・トレンドへのキャッチアップ等が課題になっていたところ、経営トップの強い方針のもとで、全社を挙げた「働き方改革」をスタートさせた。①削減した残業代を原資とし、労働時間の短縮に成功した部門の社員に、ボーナス等の形で還元（インセンティブ制度※）するなどの特徴的な取り組みに加え、②各課単位で、それぞれの業務特性にあわせた業務改善運動（図表7-4）を徹底して推奨・実践し、営業利益を維持・向上させながらも、労働時間の削減と、有給休暇取得率向上を達成した（図表7-5）。（※）なお2015年7月からは、残業の有無に拘わらずあらかじめ20時間または34時間分の固定残業代を支給する取り組みに移行している（超過分は別途支給）
- また同社ではあわせて、在宅勤務やフレックスタイム、裁量労働制といった、働き方の柔軟性を高める施策についても次々に導入・活用を進めている。働く時間や場所に制約を抱える社員のみならず、まずは全社を巻き込んだ働き方改革に取り組むことで、結果的に制度を利用しやすい環境醸成が進み、育児休暇や介護休暇等の取得者数は、概ね増加している（図表7-6）。また、女性を含む社員全体の離職率も、取り組み前から比べて大きく改善したという。

図表7-3 伊藤忠商事の「朝型勤務」の効果

- 残業者の削減 … 22時以降の退館者はほぼゼロ（導入前約10%）
- 時間外勤務時間の削減（月/平均）… のべ計 約3,350時間減
総合職：49時間11分 → 45時間20分（約4時間減）
事務職：27時間3分 → 25時間5分（約2時間減）
- コストカット … 約4%減
時間外勤務手当の削減分7% - 朝食提供コスト = 4%

（備考） 1. 当社資料およびHP等により作成
2. トライアル期間（2013年10月～14年3月）を通じて得られた効果（当結果を踏まえ、2014年5月より本格導入）

図表7-5 SCSKの働き方改革の効果



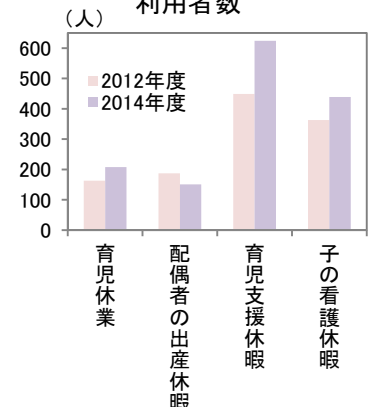
（備考） 1. SCSK提供
2. 2011年度の数値は、合併前母体であるSCSとCSK両社の平均値を各社員数により加重平均したもの

図表7-4 SCSKの「働き方改革」に向けた主な施策

2012	フレックスタイム制の全社適用、裁量労働制（業務経験10年以上対象）の導入 ⇒ 働き方改革に向けた環境整備のスタート 残業半減運動 ⇒ 各部署での「業務改善」をベースに、3カ月間の期間限定で、一部部署で試行実施（例：日次・週次での業務明確化、会議時間の上限設定、他部署からの人員応援等） ⇒ 削減の取組過程・成功を通じ、「やれば効率化できる」という自信・意識が浸透 有給休暇の9割取得推進 ⇒ 病欠時等不測の事態に備えた有休の「取り置き」を防ぐため、「バックアップ休暇」を導入
2013	「スマートワーク・チャレンジ20」と銘打った働き方改革の実施 ⇒ 有休取得20日、平均残業時間20時間/月以下等、「20」を意識したわかりやすい目標の掲示 ⇒ 達成インセンティブ（目標達成度に応じた特別賞与）の導入 ⇒ 各部署の工夫内容、経営層の狙いや「本気度」を、社内ポータルを通じ全社員に「見える化」 在宅勤務制度の拡充（入社1年目を除く全社員へ対象拡大）
2014	「スマートワーク・チャレンジ20」の継続実施 ⇒ 長時間労働者の勤怠管理を社長決裁とするなど、社員へのプレッシャーを強化
2015	インセンティブ制度から固定残業代支給へ、裁量労働者の拡大（7月～） ⇒ 更なる取組の推進・定着に向けた制度改革を実施

（備考） 当社ヒアリングにより作成

図表7-6 SCSKのWLB制度利用者数



（備考） SCSK提供資料により作成

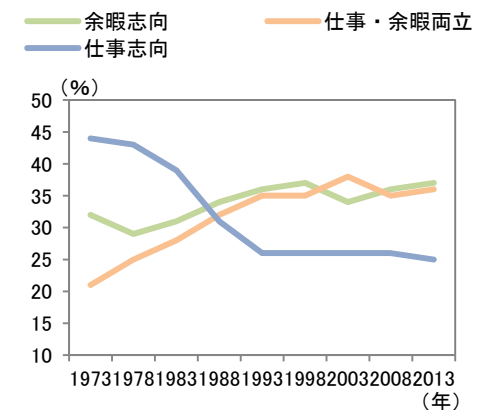
8. WLBの実現に向けて

- わが国では非製造業を中心に、すでに人手不足・高齢化が顕在化している。労働力の確保に向けては、①女性をはじめとした潜在的労働力を活用し労働力を確保すること、②労働者全体の生産性向上を図ることが求められ、これらに有効なWLBを実現することが、わが国の持続的な成長につながると思われる。
- 政府の取り組みにおいては、WLBを実現しやすい環境を整え、女性の就労支援や生産性向上につなげていくために、在宅勤務やフレックスタイム、労働時間貯蓄制度といった、働く時間や場所を柔軟にする制度がさらに奨励されるべきである。①企業に対する直接的な助成支援（英国）や、②「同一労働・同一賃金」原則の徹底をはじめとするパートタイム労働者の処遇改善によって、フルタイム以外の多様な働き方を後押しする取り組み（オランダ等）も、一案として参考になるだろう。国の一層の強いリーダーシップ、業界や労働組合をまたいだ民間連携も、EU諸国に学べる部分である。
- また企業においては、制度を導入するのみならず、従業員が利用しやすい運用・環境を整えることが必要となる。しかしわが国においては、「フルタイム勤務」で「残業・転勤が可能である」ことが働き方の典型となっており、このことが、WLB推進のうえでの障壁となってきた（図表8-1）。企業や有識者のヒアリングによれば、こうした前提のもとでは、フルタイム労働者とWLB制度利用者の働き方が「二極化」し、短時間勤務者等が効率的に働けない存在とみなされることで、使用者にとっては「扱いつらく」、利用者にとっては「働きにくい」等といった、不満や悪循環が生まれる要因ともなっている。解決に向けては、マネジメント層も含めた全従業員の働き方を改革し、多様な働き方へ向けた理解・環境醸成を促す取り組みが不可欠である。
- これからのWLB実現に向けては、官民一体で制度導入をさらに進めていくこと、男性や管理職も含めた職場全体の働き方を見直し、長時間労働の削減と業務効率の改善に取り組むことが求められる。先進企業に学ぶその際のポイントは、①トップの強い意志のもと、取り組みの狙いや方針等についてわかりやすく発信し続けること、②全従業員に対し「よく働き・よく休む」ことを是とする意識・環境を醸成すること、③無駄な仕事の削減・生産性向上に向けた現場の工夫を徹底させること、である（図表8-1再）。伊藤忠商事やSCSKのように、残業代に代わる手当・報酬を支給するなど、従業員に対するインセンティブを取り入れながら、経営側が従業員の取り組みを推進するの一手であろう。
- 昨今、仕事と同等、もしくはそれ以上に、余暇を重視する日本人が多くなっている（図表8-2）。働き方をめぐる価値観・ニーズが多様化するなか、人手不足に直面する企業がWLBに取り組むことの意義は、今後ますます大きくなるものと考えられる。多様な働き方の提示により、これまで埋もれていた人材を活用すること、現在働いている従業員の働き方を見直し、新しいアイデアや技術・活力が引き出されるような生産性の高い働き方に変えていくことこそが、これからの企業・日本経済が必要とする「経営戦略」であり、労働力確保・生産性向上を実現するための解決策ではないだろうか。

図表8-1 WLB実現に向けた課題と働き方改革のポイント

課題	● 情報や認識の不足 ⇒ 「WLBは子どものいる女性従業員のためのもの」といった誤った認識
	● 制度の形骸化 ⇒ 制度を利用しながら「活躍」できるための環境・人材活用策の不足
	● フルタイム労働者の「長時間労働」「転勤」等の常態化 ⇒ WLB制度利用者と働き方が「二極化」することで生じる軋轢や運用困難
取り組みのポイント	● 取り組みの狙いや方針・真剣度の共有 ポイント① 経営側の強い意志と現場の管理職の理解 ポイント② わかりやすい目標の掲示・周知徹底 ポイント③ 継続した取り組み
	● 制度利用者以外を含めた、組織全体での働き方改革 ポイント① 「よく働き・よく休む」ことを是とする意識・環境の醸成 ポイント② 「時間当たりの生産性」を評価する雇用管理策 ポイント③ インセンティブ制度等の活用
	● 限られた時間の中で成果を出すための現場での工夫の徹底 ポイント① 企業の特長・現場の業務実態にあわせた柔軟な制度運用 ポイント② 業務の明確化・共有化と指示・コミュニケーションの徹底 ポイント③ 必要でない仕事の見直し・見極めと効率化

図表8-2 日本人の意識の変化



(備考)

- NHK放送文化研究所編「現代日本人の意識構造[第八版]」
- 調査は2013年「日本人の意識調査(第9回)」

(備考) 有識者・企業へのヒアリングをもとに日本政策投資銀行作成

【産業調査部 小澤 彩子】

- ・本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。
- ・本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

お問い合わせ先 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部
Tel: 03-3244-1840
E-mail: report@dbj.jp