

### 第3章 まとめ

スウェーデン、ドイツの両国と日本とを比較した場合、ワークライフバランス政策に至る社会的背景、労働時間や休暇に対する考え方などに違いがあることから、日本で両国のやり方をそのまま取り入れ実践していくことは難しいだろう。労働時間の制限や有給休暇の取得が法律若しくは実態として保障されている両国に比べ、休暇を取得せず、長時間にわたり労働することが組織に対する忠誠心を示す企業組織風土が未だ残る日本では、ワークライフバランスの実践に向け、時間をかけて段階的に政策を実施する必要があるようだ。

しかしながら、スウェーデン企業における働き方や仕事の分担方法、ドイツにおけるワークライフバランスの普及・啓発方法など、参考にできる点も多くあったと感じている。

導入部でも述べたとおり、今、日本は大きな変革期を迎え、従来型の働き方を含めた生き方を、あらためて見つめ直す時期に来ている。我々が、そして日本社会全体が幸せで、心豊かであるためにどうすれば良いのか、その目指すべき姿の一つがワークライフバランスであり、今回のヒアリングを通じて得たものだったのでなかったかと思う。

以下、国ごとに所見を述べる。

#### 1 スウェーデン

ワークライフバランス先進国の名のとおり、スウェーデンでは、国民総意のもとで積極的な取り組みが行われており、ワークライフバランスの概念が、風土として人々の暮らしの中にごく自然と根付いていた。労働者が、「働く時間」と「暮らしの時間」との良いバランスを見出し、自分たちの権利として享受

ストックホルム市内のオープン保育所の様子



国民合意のもと豊かな保育環境を享受するスウェーデン

するという考え方が浸透しており、その暮らしぶりは豊かで充実したものであった。

なぜそのような社会が実現できているのであろうか。その要因は、LOでのヒアリングにもあるとおり、スウェーデン社会におけるワークライフバランスの歴史が、過酷な労働環境の改善に端を発した労働者の権利獲得の歴史であり、労使間協調のもと、選挙という手段を通じて国民が勝ち取ってきたという側面が大きい。ストックホルムカウンティでの調査の際、高い保育所の整備率について、「これだけ多く整備すると保育所が過剰となり、扶助費が増加して、結果として国民の負担増を招いてしまうのではないか。」と質問したところ、担当者から、「我々（スウェーデン国民）は希望する人がいつでも保育所を利用できるように税金を払っているのです。保育所が多くあることの何が問題なのでしょうか。」という言葉が返ってきた。政治に対する高い関心度と国民の理解のもとで、労働者が勝ち取ってきた権利としてのワークライフバランスが風土として存在し、進められていることを象徴する言葉であり、深く印象に残った。

その後、幸運にも数件の一般家庭にお邪魔させていただく機会があったが、どの家庭でも、ガーデニングや絵画、ボランティアやNPO活動など、「仕事」とは別の、自分たちの「暮らし」を持っていた。ワークライフバランスが人々の生活に根付き、豊かな暮らしへと導いてくれていることをうかがい知ることができた。

#### エリクソン社内にあるオープンなミーティングスペース



効率よく仕事を進めるための工夫が至る所にある

エリクソン社でのヒアリングでは、育児休業期間中の所得保障制度の充実ぶりや有給休暇の取得率の高さなど、さすがにスウェーデンを代表する企業であると感じる部分が多くあった。成果主義を重視した生産性の高い働き方や、休暇を取る際のお互い様の理論、互いの信頼関係などが社員一人ひとりに定着しており、休暇期間中の職場内における業務調整も、休暇

を取得する者の自己責任のもと、管理職やチームリーダーを中心にスムーズに行われていた。エリクソン社はスウェーデンを代表する企業であるが、その働き方の哲学は、まさにスウェーデンに根付いているワークライフバランスの風土により実現できるものであることを感じた。

しかし、育児休業制度や有給休暇の付与日数など、日本と大きな差が見られない部分もあった。また、長期休暇期間中のチーム内での業務調整も、決して特別なことを行っているのではなく、管理職等を中心とした仕事の振り分けや、常に業務を見直し、改善を行い、引き継ぎしやすい環境を作り上げておくなど、今の日本においても十分実践することができる事例も見受けられた。「無駄をできるだけ排除し、限られた時間内に、自己の責任のもと、最大限の成果を出すことに集中する」という本質を突き詰めた働き方や、お互い様の理論で、休む時はきちんと休むという意識は、大いに参考とすべき点である。

## 2 ドイツ

日本とほぼ同時期にスタートしたドイツのワークライフバランス政策ではあるが、育児休業中の所得保障制度である「両親手当」に「パートナー月」期間を導入したことや、連邦政府が経済界を巻き込み、戦略的にワークライフバランス政策に取り組んだことなどにより、一定の成果を得ていることが確認できた。

ベルリン市のヒアリングでは、「パートナー月」の導入により男性の育児休業取得率の向上に大きな成果があった一方で、未就学児童に対する保育施設が不足していること、近年まで小・中学校の開所時間が午前中のみであったことにより、放課後における学童の受け入れ施設が不足しているなど、社会的な構造が立ち遅れている現状を知ることと

旧東ドイツ側からみたベルリンの壁



ワークライフバランスの分野でも東西の差は依然存在した

なった。女性の社会進出が進む一方で、女性の労働環境の整備が不十分である部分は、日本も直面している課題である。特に、女性の就業を担保するために必要な保育所については、女性も働くことが一般的であった旧東ドイツ側では十分に確保されている一方、旧西ドイツ側ではかなり遅れている状況であり、多額の財政負担を伴うことから、大きな課題となっているようである。今回訪問したヨーロッパ中央銀行の企業内保育所のように、企業が運営する保育所にも公的資金を注入して、急ピッチで整備が進められていた。

ドイツ商工会議所連盟のヒアリングでは、少子化による影響を分析し、ドイツにおける企業と労働者の現状やトレンドを認識した上で、労・使がともに WIN - WIN の関係で働くことができる職場環境づくりのための提案を行い、かつ職場での具体的な取り組み事例を紹介することで、企業のワークライフバランスへの自発的な取り組みを促していた。ドイツ国内には依然として、「男性は仕事、女性は家事・育児」といった旧来の意見も多くあるが、そのような意見に対しても、多くの説明資料と取り組み事例をもとに、時には政治的影響力のある組織を巻き込みながら、戦略的に取り組んでいた。このように、企業の内発的動機を促し、企業風土の中に、そして社会全体に、ワークライフバランスを根付かせていこうとする取り組みは、ともすれば行政主導の押し付けになりがちな施策を、企業の自発的な行動へつなげていくという意味で、大変参考になるものだった。

ドイツ政府がドイツ商工会議所連盟とともに行っている「成功の要因・家族」のPRポスター

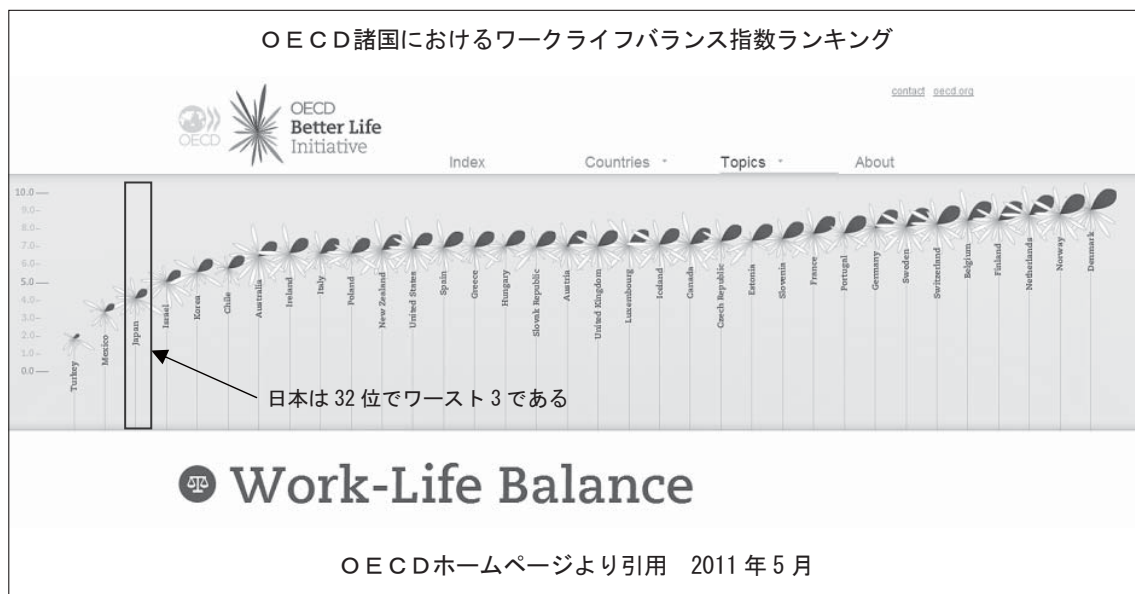


ドイツでは、企業もワークライフバランスにメリットがあることを認識しはじめている

また、ヨーロッパ中央銀行の企業内保育所の視察の際には、病児保育や病後児保育についても質問したが、予測が困難な病気等は何も子どもに限った問題ではない。高齢化社会に向けて今後更に表面化すると予想される介護と仕事の両立についても、早急な対応が求められていると感じた。

### 3 終わりに

本視察内容を踏まえ、我々はどのような取り組みを進めることができるだろうか。OECD（経済協力開発機構）が各国の幸福度を国際比較するための新指標として 2011 年 5 月に公表した「より良い暮らし指標(Your Better Life Index)」によると、日本のワークライフバランス指数は加盟 34 カ国中 32 位であり、日本人がいかに仕事（ワーク）を中心とした生活をしており、暮らし（ライフ）の時間が少ないかということが浮き彫りになっている。



この資料からもわかるように、我々が日本でワークライフバランスを進めていく場合には、未だ十分な熟度にまで達していない企業や国民の意識などを踏まえた上で、どのように対応していくかということが重要になるであろう。時間をかけて、個人や職場レベルから意識改革を行くことが必要なのではないだろうか。

まず、残業を削減することにより社員にはどのようなメリットがもたらされるのか、出産に伴い女性が休暇に入る時、もしくは父親が育児休暇を取得する時、

## ドイツの街角にて



### 心の豊かさとは何だろうか

素であると言えるだろう。

ワークライフバランスとは、会社が残業時間の削減を目的とするために進めていくものでもなければ、出産を控えた女性やその配偶者だけに、長期間の出産・育児休暇を許容するというものでもない。ましてや、女性だけに働きやすい環境を提供することでもない。これまで経済に豊かさを求めてきた日本人の価値観を振り返り、今求められている本当の豊かさとは何なのか、心の安定や充実感はどうしたら得られるのかということを実験的に考えた結果見えてくるのが、ワークライフバランスの実現された社会なのではないだろうか。それは、社会全体が幸せで、人々が心豊かに生きてゆくための目指すべき姿であるとも言えるだろう。ワークライフバランスに取り組む者すべてがその目的を共有し、自らも満たされた人生を送るために、希望する働き方を選択することができるようになれば、もはやワークライフバランスの取り組みは成功したものと言えよう。

本視察では、いずれの訪問先においても手厚いもてなしを受け、ご対応者をはじめとするスタッフの皆様のご配慮には感謝の念に堪えない中、無事に全日程を終了することができた。また、事前講演にお迎えした渥美由喜、本澤巳代子両氏

その組織には、そして共に働く同僚には、何がもたらされるのか、一人ひとりが、ワークライフバランスに取り組む意義を考え、職場での実践の中で、それが組織にとっても、社員一人ひとりにとってもメリットがあるということを実証していくことが大切である。とかく日本では制度を作り、一方的に押し付けてしまいがちであるが、それではまったく意味がない。ドイツの事例にあるとおり、ワークライフバランスは、個人、組織にとって効果のある WIN-WIN の関係となることで、働く職場の風土として根付いていくものである。制度の施行に躍起になることよりも、互いのメリットを受け入れることのできる風土を、職場における管理職のマネジメントや、働き方に関する取り組みの中で醸成していくことのほうが重要な要素

には、お忙しい中お時間を割いていただき、ご自身の体験や実践を交えながらの分かりやすい講義をいただいた。あらためて感謝するとともに、この報告書が両氏のご厚情に少しでも報いる形となれば幸いである。

さらに、本調査期間を通して、多くの研究機関、専門家をはじめ、先進自治体の担当者、さらにはメンバーの所属する自治体の各担当者からご指導をいただき、この場を借りて深く御礼申し上げる次第である。

最後に、このような貴重な機会を与えていただいた神奈川県市町村振興協会と、厳しいスケジュールの中で我々メンバーとともに行動していただいた事務局の諏訪部様、そして何より、日々の業務を調整し、長期間の視察に我々を送り出してくれた職場の上司、同僚に心からの感謝と敬意を表し、まとめの言葉とさせていただきます。