

**「働き方改革」を存分に利用し**

**会社にいながら**

**★自分のライフスタイル★を**

**自由に設計しよう！**

**◆Vol.7◆**

**気になる海外の働き方改革**

**【ヨーロッパの場合】**



**落合理**

## ■ 推奨環境 ■

このレポート上に書かれている URL はクリックできます。できない場合は最新の AdobeReader を無料でダウンロードしてください。

<http://www.adobe.co.jp/products/acrobat/readstep2.html>

## ■ 著作権について ■

このレポートは著作権法で保護されている著作物です。

下記の点にご注意戴きご利用下さい。

このレポートの著作権は落合理に属します。著作権者の許可なく、このレポートの全部又は一部をいかなる手段においても複製、転載、流用、転売等することを禁じます。このレポートの開封をもって下記の事項に同意したものとみなします。

このレポートは秘匿性が高いものであるため、著作権者の許可なく、この商材の全部又は一部をいかなる手段においても複製、転載、流用、転売等することを禁じます。 著作権等違反の行為を行った時、その他不法行為に該当する行為を行った時は、関係法規に基づき損害賠償請求を行う等、民事・刑事を問わず法的手段による解決を行う場合があります。このレポートに書かれた情報は、作成時点での著者の見解等です。著者は事前許可を得ずに誤りの訂正、情報の最新化、見解の変更等を行う権利を有します。このレポートの作成には万全を期しておりますが、万一誤り、不正確な情報等がありましても、著者・パートナー等の業務提携者は、一切の責任を負わないことをご了承願います。このレポートのご利用は自己責任でお願いします。このレポートの利用することにより生じたいかなる結果につきましても、著者・パートナー等の業務提携者は、一切の責任を負わないことをご了承願います。

この度は私のレポートをダウンロードいただきましてありがとうございます。  
ございます。

政府肝入りの改革事業の一つである「働き方改革」

皆さんうまく使って自分のライフスタイルを改善していますか？

フレックス、テレワーク、副業解禁、等々、魅力のある制度改革が進められています。

この改革に乗り遅れたら損です。

存分に使って自分のライフスタイルを改善していきましょう。

このメルマガでは、働き方改革で改善される制度をご紹介します。

皆さんが利用するためのきっかけとなればと思います。

今回は、「気になる海外の働き方改革【ヨーロッパの場合】」についてご紹介したいと思います。

# 過去のレポート集

■ 「働き方改革」を存分に利用し会社にしながら★自分のライフスタイル★を自由に設計しよう！

■ 「働き方改革」を存分に利用し会社にしながら★自分のライフスタイル★を自由に設計しよう！ ◆Vol.1◆会社のビジョンの共有

■ 「働き方改革」を存分に利用し会社にしながら★自分のライフスタイル★を自由に設計しよう！ ◆Vol.2◆3つの勤務時間制度を活用しよう

■ 「働き方改革」を存分に利用し会社にしながら★自分のライフスタイル★を自由に設計しよう！ ◆Vol.3◆有給休暇は自分と家族のために！

■ 「働き方改革」を存分に利用し会社にしながら★自分のライフスタイル★を自由に設計しよう！ ◆Vol.4◆テレワークをはじめよう！

■ 「働き方改革」を存分に利用し会社にしながら★自分のライフスタイル★を自由に設計しよう！ ◆Vol.5◆日々の仕事に対する意識改革！

■ 「働き方改革」を存分に利用し会社にいながら★自分のライフスタイル★を自由に設計しよう！◆Vol.6◆気になる海外の働き方改革【アメリカの場合】

## 1. ヨーロッパ諸国の場合

今回は気になる海外の働き方改革ということで、アメリカの働き方とその改革現状を紹介しました。

今回ご紹介する欧州ヨーロッパもアメリカほどのダイナミックさはないかもしれませんが、それでも日本よりは働き方のベースと改革は進んでいるようです。早速、いくつか見ていきましょう。

今回は、ヨーロッパの中でも主要国であるイギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スイスの5か国を見ていきたいと思います。

## 2. イギリス

日本とイギリスは共に島国であり、長い歴史があり、王政を持っているなど似ているところがたくさんあります。

イギリスでは、従業員が柔軟な、働き方の権利を主張できる「フレキシブル・ワーキング法」が整備されています。また、2000年のワーク・ライフ・バランス向上キャンペーンを皮切りに、雇用法、就業家族法、フレキシブル・ワーキング法、育児休暇規制等が次々に施行されました。

イギリス人は真面目に働きますが、家族や友人と楽しく過ごす

プライベートな時間をより大切にします。働き方も自分の状況に応じて変えることが普通に行われるのです。

労働者は労働時間、勤務時間帯、勤務場所の変更について雇用主に申し出る権利が保障されているのです。

イギリスの企業等で行われているフレキシブル・ワークのシステムは非常に多いです。以下、代表的なものをご紹介します。

### ジョブシェアリング

フルタイムの1人用の業務を、パートタイム労働者が2人などで分担して行います。お互いが異なる時間帯に出勤し、賃金や有給休暇、福利厚生なども共有します。

### 学期間労働時間制

子供が登校する時間帯や休暇期間に合わせて、労働時間を短縮したり無給休暇を取ったりすることができます。

### フレックスタイム制度

始業時間、終業時間を個人単位で自由に設定できます。なおコアタイムが規定される場合もあります。

### 年間労働時間制度

年間の労働時間を雇用契約の中で取決め、就業時間は個人が自由に決定します。

### **シフト労働制度**

24 時間体制を取り、その間個人がそれぞれ別々のシフトに基づいて働きます。

### **シフトスワッピング制度**

個人間で就業するシフトの交換と変更ができます。

### **自己管理勤務**

必要な人材と能力を企業側がその都度決定し、一方個人は希望する時間を申請できます。

### **時間差勤務制**

個人が別々の始業時間、終業時間、休憩時間に基づき働き、企業は営業時間を延長します。

### **段階的定年制**

定年が近づくにつれ労働時間を削減する、パートタイム制にするなどして、就業形態を漸次的に変更していきます。

### **圧縮労働時間制**

1日の労働時間を長くすることで出勤日数を削減します。

### **一定期間での労働時間の短縮**

ある期間のみ労働時間を縮小し、期間後は通常の労働時間体制に戻します。

### **ホームワーキング**

フルタイムでの在宅勤務が可能になります。また必要に応じてオフィス勤務を在宅勤務に変更するなどのことも可能です。

### **テレワーキング**

電話やパソコンを用いてオフィス外での勤務を可能にします。

### **サバティカルブレイク、キャリアブレイク**

新しい能力を学ぶための通学や研修、リフレッシュを目的とした旅行などのために長期休暇が与えられます。

### **スタディ休暇**

仕事に関連する学習やコースのために休暇を取ることができます。

### **育児休暇、産前産後休暇、父親産休**

上述の法制度に基づいて休暇の申請ができます。

## 養子休暇

養子を迎えるに際して休暇を申請できます。

このように多種多様な、日本よりも圧倒的に多いシステムには驚かされますね。全体的に見てみると、制度のコンセプトが仕事中心よりも家族や個人のライフスタイルを中心に行っていることがよくわかります。

日本は未だどうしても、「仕事> ライフ」ですが、イギリスは仕事も一生懸命ですが、それ以上に「仕事< ライフ」なのが根底にあるために、個々のライフスタイルに合わせた多様な制度が受け入れられやすい文化なのでしょう。

日本は、来年度からようやく「残業規制」と「休暇取得義務化」が主に始まります。これはイギリスと比べるとライフスタイルを中心に考えられていると言えるか疑問に感じます。字面だけみても、「会社中心」の制度であることを感じるのは私だけでしょうか？

日本の働き方改革が、始まったばかりにも関わらず、もう少し個々の労働者の立場に立った制度設計にならないものか？という風に感じてしまうのはどうしようもありませんね。

しかし、もしも、あなたの会社にイギリス式のやり方を取り入れる余地があるのであれば、是非検討してみてください。

私は、今自分の会社において労働組合に入っているので、是非とも検討したいと思います。

このイギリスの多種多様な制度は非常に参考になります。例えば、スタディ休暇なんて取り入れたくないですか？自分の仕事に役立つのもさることながら、自分の理想のライフスタイルに生かすためにぜひとも上質な教育プログラムを取りたいものです。

あるいは、サバティカル休暇も魅力的です。長期に貢献した会社が提供してくれる数か月から 1 年間の休暇ですが、この休暇は新しい知識や経験を積むための期間とすることが多いのですが、是非ともこういう制度は日本に取り入れたらいいと思います。なぜかというと、この制度を取り入れることによって、少しでも会社依存型の体質から抜け出ることが出来ると思うからです。

一度、私も自分の会社の労働組合で議論してみたいと思います。どういう反応が出るか楽しみです。

### 3. フランス

フランスは伝統的に無期限労働契約（CDI）が大半です。未だ終身雇用の考えが大半であり、安定性と手厚い保護を得る代わりにキャリアの発展性などは一部のエリート層などを除いて期待はできないのです。

また、新規雇用に関してはショートターム労働の雇用が増えています。2000～2012 年の間で有期限労働契約（CDD）による雇用は 75%も増えて、2015 年の新規雇用の 87%は CCD でした。

しかし、最近フランスでは、以前に失業問題が深刻化した原因の 1 つとして労働市場の硬直性が指摘されました。その対策として、デンマークなどで効果を上げた「フレキシキュリティ」の考え方を取り入れています。

「フレキシキュリティ」とは、就労者が失業した際に手厚い失業手当を保障し、積極的な再就職支援を行いながら、雇用者側に解雇規制の緩和を行い、労働市場の流動性を高めようとする政策です。

2008 年に「協議による労働契約解消」が導入され、規制の厳

しい解雇の手続きを経ずに正規雇用契約を解消できるようになりました。

これと並行して、転職や複数の雇用などによる断続的で多様なキャリア展開の広がりに対応するための「就労活動個別口座（CPA : Compte Personnel d'Activité）」というものが 2017 年 1 月から導入されました。

CPA は労働者側のフレキシビリティを、企業側が積極活用できるという仕組みであり斬新です。労働者が獲得する社会保険や権利をポイント化して自分のアカウントである CPA 上に貯蓄し、より柔軟に活用できるようにします。

CPA は、キャリアの断続にかかわらず継続する権利の「ポータビリティ」となり、オンラインで自分の CPA アカウントを一貫して管理（ポイント数、取得理由、ポイント利用の選択肢、さまざまなシミュレーション・アドバイス・支援ツールへのアクセス）できます。

貯蓄したポイントは、職業訓練、起業支援、転職支援、育児・転居支援、サバティカル休暇、家族関連の休暇（子供の病気、親の介護など）、社会活動休暇、パートタイム移行時の減収分補填、年金などに活用できます。

転職・職業訓練・失業などによるキャリアの中断、新たな就労形態の登場、雇用と自営の境界線上に位置する雇用形態の普及など、就労形態が多様化してモビリティを拡大し、直線的で連続的なキャリアから、断続的で多元的なキャリアが増加しています。

一方で、キャリアの断続によって社会保障などの権利が失われることがないように、新たな制度を整えることが必要になっています。

フランスでは個人の多重労働契約は合法で自由です。資格を持つ個人とその能力を必要とする企業とのマッチングを組織化したもの、また、企業側が個別に労働契約を結ばなくてすむための仕組みとして、2005年に「シェアタイム就労管理企業」という専門企業概念を導入しました。

また、専門能力を持つ個人によるフリーランスの契約を肩代わりし、個人に給与所得者としての地位を保障する「ポルタージュ・サラリアル」の利用も増加し、2008年に明確な法的規定が導入されました。

また、テレワークやコワークも市場に浸透し始め、政府もこの

ような流れを受け、デジタル技術を活用した新しい仕事のあり方に対応できる法的枠組みを整備しています。

さらに、フランスは、子供の養育・疾病看護など、「仕事と家庭生活の調和」を目的とした「フルタイムからパートタイムへの転換」も認められています。

例えば産前産後休暇（養子を迎えた場合も同様）の終了後、いつでもパートタイムへの転換が可能となります。パートタイムへの転換期間終了後は、転換前の雇用あるいは同等の報酬を伴う雇用が保障されます。

さらに、パートタイムの雇用契約であっても就労の実態がフルタイムに近い場合は、フルタイムの雇用契約に自動的に転換される仕組みが定められており、パートタイムからフルタイムへの転換も可能となっています。

フランスは、非常に斬新で日本ではかなり敷居の高そうな、フレキシビリティの高い制度を次々と導入していますね。

特に、CPA は斬新だし、副業（多重労働）は当たり前になっているようです。日本では、最近大学などで派遣や雇用切りをする問題が発生しています。ある大手の研究機関でも起こってい

おり社会問題に発展しています。

こうした雇用問題って、生活に密着しているので、問題が発生すると深刻化しやすいので、中々こうした海外の事例や経験などは参考にする暇がないと思われます。

しかし、先人である欧米の事例はやはり参考になりますし、問題解決の格好のネタになりますので、日本の課題である無期雇用問題にはこうしたフランスの事例を参考に出来ればと思いますね。

## 4. ドイツ

日本とドイツは勤勉である似た者同士という言われ方を良くされていますが、働き方についても同様なのでしょうか？

勤勉は似ているかもしれませんが、そのベースの思想は違っています。日本の労働は「和」を重視したものです。日本の企業では上下関係があり、組織単位の結びつきが強い傾向があるため、個々の人が会社単位、部署単位で自分の仕事を考えます。

一方、ドイツで重視されるのは「個」です。会社は組織ですが、会社に頼ることなく個人のスキルで生きていこうと考えている人が多いのです。会社への帰属意識は日本に比べて弱く、それ

ぞれが自身のスキルアップを考えています。

また、大きなドイツ式の働き方の特徴の一つとして、インターン制度の充実があります。

日本では、新卒で会社に入社するとまず企業研修が行われます。研修の期間や内容は会社によって様々ですが、ここで新人はその会社での働き方を学びます。

一方、ドイツにはこういった新人の企業研修はありません。新卒でも企業に入社したら即戦力として勤務を始めなければならないのです。

それでは、どのようにして仕事の基礎を学ぶのかというと、学生中に行うインターンで学ぶのです。

ドイツではインターンが盛んで、どの企業も学生向けにインターン制度を取り入れています。学生は、まずインターンで職務経験を積むのです。

インターンなので、一方的に仕事のやり方を教えてもらうというよりは、仕事をやりながら覚えるという OJT (On the Job Training) 方式となります。インターン中は、一般社員と同じ

仕事を行います。他の社員も、インターン生を同等に扱いますし、本人も「インターンだから」という気持ちで仕事はしません。

ミーティング中にはしっかり発言するし、意見があればそれを上司に提案したりもします。このようにして、学生はインターン中に仕事の基礎を学ぶのです。

その後、インターン中の会社でそのまま就職する人もいれば、インターンで職務経験を積んだ後、違う会社で就職をする人もいます。

インターンを通して個人のスキルを伸ばし、仕事を得ていくのがドイツ式なのです。

私も欧州にいた際に、何人かそういうドイツ人を知っています。私が知り合ったインターンは2人ほどいますが、そんじょそこらの日本の新人よりははるかにプロレベルでした。

インターン制度の他にも、仕事においては、量よりも質を重視することや、仕事とプライベートのメリハリをつけることや、日本は規律を重視しドイツは効率を重視するなど、ドイツと日本は似て非なる状況なのかもしれません。

超過勤務は基本的にはなく、逆に残業をした場合には「労働時間口座」に残業時間を貯めて、後でまとまった休暇の取得などに利用できる制度を持つ企業が多いのです。これも日本とは違った思想と制度ですよ。

また、ドイツといえば、ワークシェアリングが有名です。ドイツは一時的な経済不況をカバーするための制度として、多くの会社が様々な時短モデルを導入しました。

有名な例として、不況の際にフォルクスワーゲン社が導入したモデルケースで、賃金を 10%カットする代わりに労働時間を週 35 時間から 28.5 時間へと短縮し解雇を回避するものがありました。

労働時間の短縮のほかにも、短期交代労働、フレックスタイム、ジョブシェアリング、部分退職（段階的定年退職）、無定形労働（個人は働く場所、期間を自由に選択する）、信頼労働時間制度（労働量は一定で、個人は労働時間、場所、期間を設定する）、自律的労働、労働時間口座、期間幅モデル、モジュラー制度、生産時間制、サバティカル、フルタイム・セレクト休暇などが法律によって定められており、会社はそれぞれの最適なシステムを取り入れる様にしています。

休暇については、ドイツでは 4 週間続けてバカンスを取るの  
は珍しくありません。ドイツでは、連邦休暇法で社員に対して最  
低 24 日間の年次有給休暇を義務づけています。しかし、多く  
の会社では連邦休暇法より 6 日多い年間 30 日に設定している  
のです。さらに、有給を取得する際は、日曜を挟むので、連続  
で休む日はさらに長くなります。

また、病欠は有給休暇とは別の休暇です。医師の診断書があれ  
ば、最長 6 週間までは病欠でき、その間は給料も支払われます。  
日本では病欠を有休カウントすることが多いのですが、ドイツ  
では病欠と有休をしっかり区分けしています。

ドイツの制度を見ていると効率化と質、そして短期集中型の働  
き方が徹底しているように思います。

私の仕事の知り合いのドイツ人が、日本の企業に出向になった  
ことがあるのですが、やはりと言いますか、日本のチームワー  
ク主体の仕事のやり方に、非常に驚いたと言っていました。そ  
れが悪いとは言っていないですが、若干揶揄するような感想だっ  
たので、ドイツには持ち帰らないだろう、と行ってしまいました。  
た。

## 5. イタリア

イタリアには働き方改革は必要なのでしょうか？昔から、イタリア人と仕事の関係を想像すると、自分の楽しみや幸せというものを人生の中心に置いていて、日本人の人生観とはかなり違う事が昔から言われていますね。

何のために働いているのかと聞かれて、お金のためと答える日本人が多いと思います。イタリア人に聞いたら人生を楽しむため、と即答するでしょう。真逆の思想であると同時に、うらやましい限りと思う人も多いと思います。

イタリアと日本には、いくつかの共通点があります。四季がはっきりとしている点や南北に細長い地形である点、そして少子高齢化が進んでいることもその一つです。国の実状や季節などが似ていても、人の気質や働き方は違ってくるのですね。

失業率の多いイタリアでは、それを深刻にとらえるよりも、人生寄り道も大切やなんとなく呑気な面があるのか、楽しみを求めて、ひたすら人としゃべったり、街を歩き回ったり、寄り道を繰り返す人たちも多いと思います。

こういう状況ですと、日本ですと危機意識ばかりが先にたって被告に探しが始まりますが、イタリア人は「なんとかなるさ」

という意識が高いのかもしれませんが。イタリア人はセンスを大切にすると良く言われますが、理想が高いばかりで実現しにくく息苦しい日々を送るよりも、小さなことの満足を積み重ねて生きていき、少しでも人生を楽しむという事ですね。こういうセンスは大切かもしれませんね。

雇用状況にも違いがあります。日本は就業者の8割超が会社などに雇われている所謂「雇用者」です。一方、イタリアでは「雇用者」は7割前後と他国に比べて低く、「自営業主」が2.5割前後と比較的大きなシェアを占めているのが特徴です。人生を少しでも楽しむ、自分の好きを仕事にする、というのを突き詰めているともいえるのではないかな？と思います。

実は、イタリアの働き方改革はどんなものだろう？とインターネットで調べてみたのですが、ほとんど出てこないのです！

そもそもが人生を楽しめるライフスタイルと仕事のスタイルになっているので、働き方を改革する必要があまりないのかも！  
しれませんね！

## 6. スイス

今回の最後はスイスです。私はスイスのジュネーブで7年ほど国際機関にて働いていました。

スイスでも、他のヨーロッパの国と同じく、基本残業はしませんし、休暇はしっかりと取ります。様々な休暇やフレキシブルな制度も多いです。

あと、スイスに限ったことではありませんが、私のスイスでの上司は毎日一番遅くまで残っていましたね。責任者が一番働くというのがそもそもの事であり、日本では中々見ないなあ、と感じたところですよ。

スイスで働いていた時に、残業や休日出勤しにくいなあと感じていました。日本人気質の残っていた私は、残業も休日出勤もしていた時期がありました。しかしながら、ヨーロッパ諸国では同様ですが、スイスでは特にスーパーマーケットが夕方早くにしまってしまうんです。

これは早く帰らないと食料が買えない訳ですから、単身者にとっては死活問題ですし、休日も閉まってしまうので、必然的に早く帰ることになるし、休日は仕事に出てもしょうがないわけです。良く、平日の夕方には仕事帰りの会社員で混み合っていたのを思い出します。

日本は、24 時間コンビニが空いていて、いつでもどこでも食料が生活必需品が手に入ります。夜遅く残業しようが、休日に

出勤しようがこうした便利なシステムはウエルカムで迎えてくれます。

実は、コンビニって家族生活よりも会社生活向けって思いませんか？家族生活では、普通はスーパーマーケットに行きます。コンビニは行きませんよね？

スイスは非常に保守的な社会です。次々と新しい法律や制度が出来上がって、民衆を苦しみ惑わせる日本の法律とは違って、スイスは全て国民投票です。

そのため、中々法律自体が変わることが稀です。つまり社会が安定しているので、変革はよほどのことがない限りないのです。あるとすれば外圧による変化かもしれませんね。

こうした保守的な社会にも関わらず、スイスでは生産性やイノベーション創出の機会是世界でも屈指の会社が集います。

スイスのイノベーションを生む企業の社内の働き方については以前も紹介しましたが、生産性やイノベーション創出の機会をどうしたらあげることが出来るかを真剣に考えている会社が多いからです。

日本では、言葉ではいう会社が多いですが、おそらく本気で考えている会社は一握りではないでしょうか？働き方改革のブームに流されている会社はまだ多いと思います。

## 7. まとめ

今回はヨーロッパの働き方とその改革について、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スイスの例を見てきました。

どれも個性があって、とてもバラエティに富んでいるのですが、どの国も日本よりも進んでおり、日本は本当に働き方改革が始まったばかりなのだなあ？と痛感してしまいましたか？

政府主導の活動ですので、その進め方はゆっくりですし、会社側も独自のポリシーにより、その取り入れ方は様々だと思います。

改めて、個人の働き方改革に対する意識と行動が大事だと思いますね。待っているだけでは、欧州と同等のレベルの機会を得るにはあと10年はかかるでしょう。

40、50台の会社員はもう定年まで働き方改革の実験台にしなければならないかもしれません。

あなたはそうなりたくないでしょうし、私もどんどん行動を始めています。

皆さんもぜひ意識高く行動していきましょう！

最後までお読み頂きありがとうございます！

これからも宜しくお願いします。

■ 作者：落合理

■ メールアドレス：mail@samyuint.com

■ メルマガ名：働き方改革を上手に使うって自分の理想のライフスタイルをつかもう

■ メルマガ URL：

<https://1lejud.com/stepmail/kd.php?no=JqOansjEv>