

【第2弾】

エコネットワークスと考える、サステナブルな働き方

フレキシビリティ（柔軟性）のある働き方をデザインする

2009年7月18日  
有限会社エコネットワークス

【サマリー】

- 今自分がやりたいことに最大限エネルギーを注ぐことができるように、働き方をデザインすることが大切です。
- 「働き方」を考えると、文化や伝統、企業風土に根ざしたのものもありますが、個人として「考え方」をどう持つかも重要なポイントです。
- そのキーワードは「働き方の前提」「個の確立」「仕組みの充実」です。

【1.はじめに】

第1弾のレポートで、私たちは「サステナブルな働き方」について、ENWの仮説をご紹介しました。

- 一人ひとりの生活には、「プロフェッショナル（職業）」「プライベート（個人・家族）」「ソーシャル（地域・社会）」な存在としての側面がある。
- どれかを犠牲にするのではなく、このすべての側面を調和させ、相乗的に高めていく働き方、生き方がこれから当たり前になっていく。

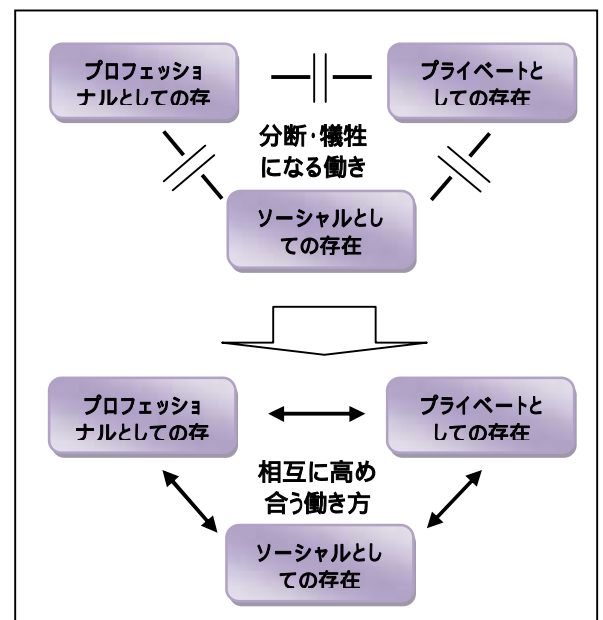
これをご覧になった方から、「人生のある時期においては3つすべてが調和していなくとも、本人が『今は、自分は仕事に生きる！』と決意し、それで幸せを感じるのであれば、それでいいのでは」とフィードバックをいただきました。

私たちも共感します。自分にとって一番大事なことは、ライフステージに合わせて、変わっていきます。

- ・家庭を持つ、家族が増える
- ・体調を崩し、いったん仕事から離れる
- ・今の仕事とは別に、新たに仕事として取り組みたいことが見つかる
- ・子育てが一段落し、再び仕事を増やす
- ・社内で別の部署へ異動となる
- ・親の介護が必要になる
- ・仕事以外で、本当にやりたいことが見つかる

その都度、今自分がやりたいことに最大限エネルギーを注ぐことができるように、働き方をデザインできることこそが、重要だと考えます。そのような働き方を可能にするキーワードは「フレキシビリティ（flexibility：柔軟性）」。

「働き方」を考えると、文化や伝統、企業風土などに根ざしたものが多く、自分ではどうにもならないものと考えがちです。今回のレポートでは、フレキシビリティを可能にするための、個人の「考え方」について、欧州の状況から考えてみました。



【図1】働き方のENWモデル

## 【2. 欧州の状況】

日本よりも「フレキシビリティ」があると考えられる欧州社会では、「働き方」はどのようになっているのでしょうか。内閣府経済社会総合研究所の調査と、欧州在住の2名のレポート購読者からのヒアリングから考えてみました。

調査レポート	個別ヒアリング	
<b>【レポート名】</b> 『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「第2章 欧米諸国との働き方の違いに関する調査」』 <b>【対象】</b> 海外に拠点をもつ有力企業の人事担当者または欧米駐在経験者 10 名 <b>【内容】</b> 欧米と日本の働き方の違いについてヒアリング	<b>【対象】</b> スウェーデン在住日本人女性 <b>【経歴】</b> 2006 年に移住、翻訳家。スウェーデン人の夫との二人暮らし。共働き。 <b>【内容】</b> ENW モデルに関する先行事例や考え方	<b>【対象】</b> ベルギー在住日本人女性 <b>【経歴】</b> 欧州に 16 年在住、ベルギーは 10 年目。日系自動車企業の現地会社に勤務。 <b>【内容】</b> ENW モデルに関する先行事例や考え方

これらを通じて見えてきたポイントが、いくつかありますが、主なものは以下の3点です。

### 1. 働き方の「前提」

働き方を考える上で、前提としていることが日本と欧州では異なります。

たとえば・・・

< 日本 >

- 残業することが前提
- チームで働くことが前提
- 見た目の細かな部分など、本質以外の部分に対するアウトプットも求められる

< 欧州 >

- 夕食は家族と食べることが前提
- バカンスをしっかりと取ることが前提
- 人生の中で働いていない時間があっても当然
- 常に長期休暇中の人がいることを前提にした運営体制を構築

日本でも、ワークシェアリングや「ノー残業デー」といった制度や取り組みは、かなり前から進められていますが、その考え方の前提となっている部分に関しては、まだまだ組織にも個人にも、定着していません。

### 2. プライベートとしての存在 - 「個」の確立

今回、欧州の状況について調べ、ヒアリングを行って、特に感じたのが一人ひとりの「個」が確立しているという点です。

たとえば・・・

- 患者さんが長時間待っていても、医師はコーヒープレイクをきちんと取る。待っている患者の前を「休憩時間なので」と通り過ぎる、患者もそういうものと受け止めている。(スウェーデン)
- 残業をしない。フレックスタイムにすると、どんどん早く来て、仕事を片付けて早く帰る。明るいうちに、プライベートでやりたいことをしたいというのが理由。(ドイツ)
- 定時で切り上げて、あとは自分の家庭、趣味、副業、ボランティア等に費やす。なかには自分で家を立てる人もいる。マネージャークラスの人は長く働くが、それでも2～3時間程度(もちろん、家に仕事を持ち帰っている人はいる)。(ベルギー)
- 学校の夏休みは、州ごとに毎年ローテーションで変わる\*。子どものいる人はこれにあわせて

会社を休む。逆に子どもがいない夫婦やカップルは、この時期の混雑を避けて休む。結局、1年中誰かしら休んでいる状態。(ドイツ)

\* 多くの人が長期休暇を効率よく取れるようにする方策として、学校の夏休みは州ごとに毎年ローテーションで変わり、国が10年後までの夏休みの予定を公表している。たとえば2009年の夏休みは、プレーメン州などは最も早く、6月25日から8月5日まで。一方、バイエルン州などは遅く、8月3日から9月14日までとなっている。時期をずらすことで、交通機関の渋滞を避け、観光産業の収益安定も図っている。

### 3. 「仕組み」の充実

国の政策や企業の方針など、さまざまなレベルで多様な仕組みがあります。プライベートの比重が大きくなる、出産・育児を見てみると、たとえば...

- 両親合わせて480日(16カ月、一人当たり240日)の育児休暇。そのうち60日は二人とも必ず取得しなければならない。(スウェーデン)
- プライベートな理由(育児・介護・教育)で休職もしくはパートタイムに切り替えた際、補助をもらえる「タイムクレジット制度」。最低1年同じ職場で働いた人が申し込むことができ、最高2年まで補助を受けることができる。(ベルギー)
- 個人が家政婦(掃除・洗濯)を雇う際に、国から補助金が出る。一時間20.8ユーロ(約2700円)に対し、7.5ユーロ(約1000円)を補助。繁忙期の数カ月だけでも頼むことで、仕事に集中でき、何より精神的にも助かる。(ベルギー)

#### 【コラム】スウェーデンの子育て事情

育児休暇の取得期間は、出産から8歳の誕生日までの間。両親合わせて480日まで取得可能で、それぞれ60日は義務として取得しなくてはなりません。一日単位でなくてもよく、たとえば半日など、とてもフレキシブルに取得できます。父親が数人、公園で子どもたちを見守りながら、ビールを飲んでいるのも日常的な光景。父親のための子育てサロンもあります。育児休暇手当・病気休暇手当は給与の80%で、社会保険事務所(Försäkringskassan)から支給されます。財源は税金のため、フリーランスであっても受け取ることができます。

#### 【コラム】ベルギーの「タイムクレジット制度」

労働時間が少なくなるに伴い、収入が減少し、生活の質が低下するのを防ぐ制度。育児や介護・教育などのプライベートな理由で休職、もしくはパートタイムに切り替えた際、プレミア(補助)がもらえます。最低1年同じ職場で働いた人が申し込め、最高2年プレミアを受けられます。育児休暇が終わった後、この制度を使って育児に2年ほど専念する人もいます。また、大学に戻る人、ボランティアに費やす人などもあります。  
例：75% 働く場合(週4日出勤：156.43ユーロのプレミアがもらえます)

### [3. 日常への取り込み]

これまで、欧州社会における考え方や実践をみてきました。では、日本でもフレキシビリティを可能にするためには、どう考えていけばいいのでしょうか。私たちなりの視点を挙げてみます。

#### 1. 働き方の「前提」、を変えてみる

##### <問題提起>

前提となっていることを変えることは、とても難しいことです。チームプレーや「和」の重視、暗黙の了解など、日本人の文化的価値観に根ざしたものである場合や、社風・企業文化に根ざしたものである場合は特に、です。

しかし、この前提をよく注意してみると、自分自身が前提と思い込んでいるものがあるのではないのでしょうか。互いの「思い込み」を見直すことで、普遍的と思われていた文化的・制度的な価値観も変えていけるかもしれません。

##### <ご提案> 「～ねばならない」を「～に越したことはない」に言い換える

たとえば、「子どもが小さいときは、母親がそばにいないといけない」を「そばにいるに越したことはない」と言うと、「時には安心して預けられる人をお願いし、自分の時間を作ろうかな」と考え



られませんか。「男は、家族を養わなければならない」を「養えるに越したことはない」と言うと、「妻が働きたがっている、それに才能もあるのなら、それを応援してみようか」となりませんか。この方法は、カウンセリング心理学者の国分康孝氏がすすめる方法の一つで、実際に声に出してみる、書き出してみるのが効果的です。

## 2、プライベートとしての存在 - 「個」の確立、を实践する

### <問題提起>

家庭での時間などを含む、一人の個人としての存在をどう確立させていくか。これは1の前提の話とも近いのですが、日本人がこれまであまり考えてこなかったテーマかもしれません。個の確立を促す風土がなく、「滅私奉公」という言葉に象徴される「プライベートを大切にすることは遊ぶことであり、それは働くことより劣る」といった価値観を、どこかでひきずっていないでしょうか。

### <ご提案>「働き方を考える上で、今の自分に大事なものを明確にする」

ライフステージの各段階において、働く上で大事なものは変化します。そのためには、プロフェッショナルの部分が常にど真ん中にくるのではなく、プライベートやソーシャルまでを含めた全体を視野に入れて考えていくべきです。「自分にとって大切なものは何か」「自分はどうなりたいのか」、自分の内なる声に耳を傾けます。

#### 【コラム】アル・ゴア氏の場合

アル・ゴア氏は、野球観戦の帰り道、彼の目の前で当時6歳の息子が自動車にはねられ瀕死の重傷を負う、という経験をします。「突然、私のスケジュールをいっぱいにしていて、かつては緊急なことに思っていたものが、本当は取るにたらないものだ突然わかった。...いったい、自分は本当はどのように自分の時間を使いたいのだろう？ 本当に重要なのは何だろう？ 私は自問した。」（『不都合な真実』より）そして、息子が奇跡的に回復する1年後には、家族を第一に考え、仕事では気候の危機を最も重要な課題とすることを誓うようになります。人はつらいことがあると、「なんで自分はこんな目に遭わなければならないんだ！」と怒り、嘆きます。しかし、「この試練は、いったい何のためにあるのか」と考えると、その何かが見つかるのかもしれない。

## 3、「仕組み」の充実、を作り出す

### <問題提起>

仕組みを充実させるといっても、国の政策や会社としての方針などをすぐに変えることはできません。一方で、自分の周りから仕組みを作っていくことは、すぐにできます。たとえば、働き方をデザインするために重要になってくる、個人としてのスキル。スキルを高めるための仕組みを自ら作り出すことはできないでしょうか。

### <ご提案>「自分の実践的学びの場を確保する」

欧州ではインターン制度や生涯教育制度が充実しており、やりたいことを実現するためのスキルを高める場が整備されています。一方、日本では、自分で学ぶ環境がまだ十分には整っていません。私たちはその実践的学びの場を、プライベートやソーシャルな場に求めることで、学びの好循環を生み出すことを提案します。プライベートやソーシャルな場で活動し、学んだことをプロフェッショナルの場で活かす。そこででの経験をまた、プライベートやソーシャルな場に持ち帰る。学びの場は、自ら作り出していくことができます。

## 【4. 私たちの実践】

私たちが実践している事例をご紹介します。

### > 働く上で大事にしたいことを言語化する

ENW では「個人の時間を大事にする」を前提としています。その上で、お互いが「働く上で大事にしたいこと」は何か。

メンバー内で徹底的に話し合い、9つのテーマを選定し、優先順位をつけ、「ENW 流」と名づけて共有しています。チームに新しい仲間が加わる際には、この ENW 流を前提として共有・共感してもらった上で、仕事をしています。ENW 流は定期的に見直されます。

➤ **プライベート・ソーシャルの場で学ぶ**

ENW のメンバーはそれぞれ、プライベート・ソーシャルの領域で実践的な学びの場を持っています。

<ENW 二口の場合> (金沢在住。夫と子ども二人)

「予備校の講師をしながら、個人で翻訳の仕事を受け、充実していた 2004 年。でも、一緒に暮らしていた義母の病気は進行していたので、「今のワークスタイルをこのままずっと続けるのは難しい」と感じていました。在宅でできて、自分が好きで得意、そして大事なことは...と考えたときに、翻訳の割合を増やしたい、という思いが強くなりました。そんなときに親友から Japan for Sustainability (JFS) の存在を聞き、英訳チームにボランティア翻訳者として参加。活動を通じて、自分にとって大事な英語力を養うことができた、感謝しています」

<ENW 野澤の場合> (ごみごみした都内から市川市へ引っ越したばかり。一人暮らし)

「高校時代にキャンプに参加した NGO ピースチャイルド東京に、大学時代から運営側として参画。大学3年のときは代表も務めるなど、NGO で組織や人を動かすという経験を積むことができました。現在のプロジェクトを進める上で、この時の経験はとても役に立っています」

**【5 . 終わりに】**

今回のレポートでは、欧州の事例をみながら、私たちが実践できることは何か、個人としての考え方を、みなさんと一緒に考えてきました。いかがでしたでしょうか。

ライフステージが変われば、自分が大事にしたいことも変化します。ビジネス、プライベート、ソーシャルの側面のバランスを柔軟に変化させながら、すべての側面を調和させ、相乗的に高め合う働き方。

ENW では、働き方をサステナブルに変えていくための、思考、対話、実践を続けていきます。

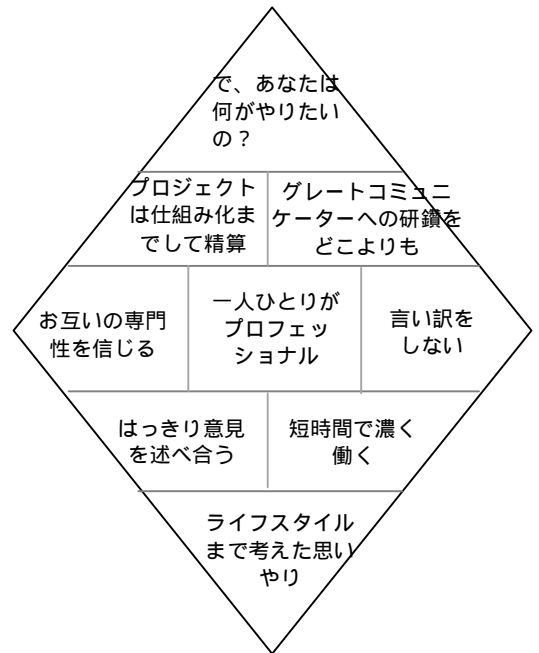
この想いに共感してくださる皆さま、是非ともご連絡をお待ちしています。「チーム・サステナビリティ」として、ご一緒できることを楽しみにしています。

=====

内容に関するお問い合わせ・より詳細な情報をお求めの方はご連絡ください。  
月に一度「サステナブルな働き方」のメールニュースをお届けいたします。  
ご不要の方は、お手数ですが下記までご一報ください。

有限会社エコネットワークス 担当：二口芳彗子、野澤健  
[info@econetworks.jp](mailto:info@econetworks.jp)

=====



【図2】9つの「ENW 流」

【参考資料】

「ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究」

第2章 欧米諸国との働き方の違いに関する調査

<http://www.esri.go.jp/jp/archive/hou/hou050/hou42-1-3.pdf>

社会保険事務所（Försäkringskassan）（スウェーデン）

<http://www.forsakringskassan.se/sprak/eng>

家政婦雇用補助（ベルギー）

[http://www.dienstencheques-rva.be/nl\\_intkort.asp](http://www.dienstencheques-rva.be/nl_intkort.asp)

教育費補助（ベルギー）

<http://www.vdab.be/opleidingscheques/werknemers.shtml>

学生への手当 / 学生ローンを出す、CSN という機関（スウェーデン）

<http://www.csn.se/en/2.135/2.624>

『「なりたい自分」になる心理学（知的生きかた文庫）』国分康孝、三笠書房、1998年

「不都合な真実」アル・ゴア（著）、枝廣 淳子（翻訳）、ランダムハウス講談社、2007年