

ZOOM UP 世界の働き方改革

世界では、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを経て、テレワーク導入を始めとした働き方改革の取り組みが行われており、日本においても働き方改革をより一層進める必要があるとされている。

コロナ禍以前に比べ働き方改革はある程度進んだとの見方がある一方、国際比較すると、日本の働き方改革には今だ課題があり、かつ組織に対する愛着心や結びつきを示すエンゲージメントは相対的に低い状況である。

そこで、今回の特集では、働き方改革に係る日本の自治体の現状や職員のエンゲージメントを高める重要性などにつき、一橋大学大学院法学研究科の辻先生、阿部先生に解説をいただく。また、働き方改革に係る海外の施策、自治体における取り組みおよび海外におけるエンゲージメント向上に資する自治体、民間企業の事例について紹介する。
〔(一財)自治体国際化協会総務部企画調査課〕

1

日本における働き方改革とエンゲージメントについて

(一財)自治体国際化協会総務部企画調査課

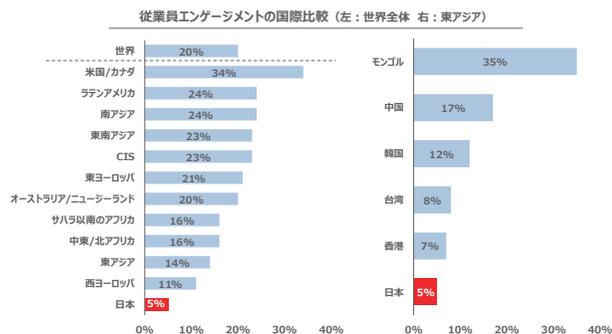
日本は、「生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しており、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題となっている。この課題解決に向け、「働き方改革」を通じ、働く方々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するためさまざまな取り組みが行われてきており、コロナ禍によりこれらの取り組みは一層浸透してきたところである。

このような中、2022年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2022」では、働く人のエンゲージメントと生産性向上のためにより一層働き方改革を進める必要があるとされた。

職員のエンゲージメントが高い職場、「働きがい」のある職場であるほど、組織としての生産性が向上するとされている。人材を定着させ、能力を十分に引き出し、組織力の向上につなげるためには、職員のエンゲージメントを高める「働き方改革」を行うことも重要なテーマとなる。

ここで、2022年5月、経済産業省が今後の人材政策などを検討するために公表した「未来人材ビジョン」に

掲載された図を紹介する。「エンゲージメント」という言葉には複数の概念・定義があり、調査方法や内容、文化的影響などによっても得られる結果や数字が異なるものの、日本の従業員エンゲージメントは世界全体で見て低い水準だ。



(注) 「エンゲージメント」は、人事領域においては、「個人と組織の成長の方向性が一致して、互いに貢献し合える関係」といった意味で用いられる。
(出典) GALLUP "State of the Global Workplace 2021"を基に経済産業省が作成。

従業員エンゲージメントの国際比較
出典：経済産業省「未来人材ビジョン」33頁

今回の特集では、日本のこの現状について解説するとともに、働き方改革に関する海外の知見・事例を紹介する。各自治体が「働き方改革」について今一度考え、取り組むきっかけとなれば幸いである。

2

日本の自治体におけるエンゲージメントを高めるために ～働き方改革の最前線～

一橋大学大学院法学研究科 辻 琢也、阿部 辰雄

2018年（平成30年）に成立した働き方改革関連法やデジタル庁の発足などを契機に、日本において働き方は、大きな転機を迎えている。テレワークの普及やデジタル技術を活用した柔軟な働き方が自治体にも求められ、民間企業の先行事例を参考にしながら、各自治体はさまざまな取り組みを始めている。

今日、働き方の柔軟さという点に関して、日本は決して先進国とはいえない。とりわけ、公務については、国家公務員・地方公務員を問わずに、「旧態依然とした職場」というイメージと、「ブラックな職場」というイメージが交錯する。しかし、これら2つのイメージは必ずしも正しいものではない。

たとえば、政令指定都市を除く市区町村のテレワーク

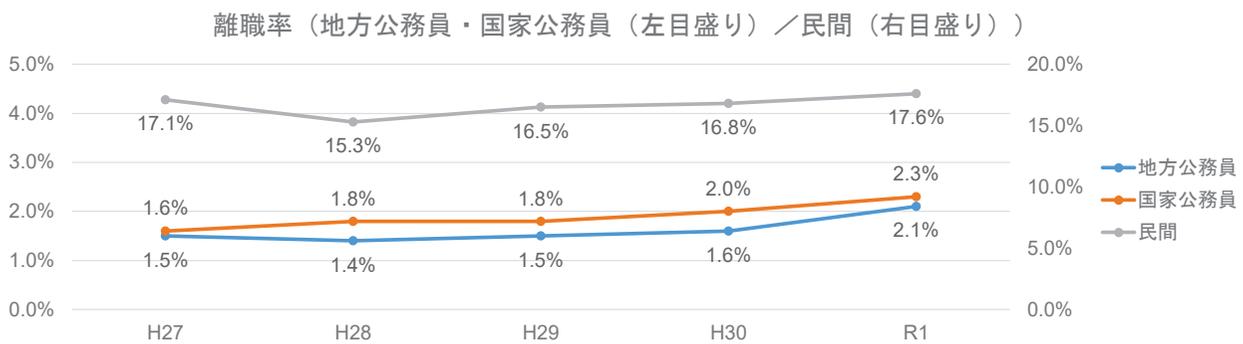
導入数は、2020年（令和2年）3月26日時点で51団体であったのが、2021年（令和3年）10月1日時点では、849団体までに増加している^(注1)。都道府県・政令指定都市については、2021年（令和3年）10月1日時点で100%の団体が導入済みである。また、男性の育休取得率についても2015年度（平成27年度）に2.4%であったのが、2020年度（令和2年度）には13.2%まで上昇している^(注2)。

実際、若手職員の離職率でも、一般に公務よりも民間のほうが離職率は高い。また、20代以下の若手公務員の離職率の推移を示した資料1によれば、上昇傾向にはあるものの、2019年（令和元年）の若手地方公務員の離職率2.1%は、若手国家公務員の離職率2.3%を

III. 離職者の状況

若手公務員の離職率増加

- ・ 民間企業の水準よりは低いものの、地方公務員・国家公務員ともに、20代以下の若手職員の離職率は近年増加。



$$\text{地方公務員の離職率} = \frac{\text{20代以下の一般行政職の普通退職者数} \times \text{出典: 総務省「地方公務員の退職状況等調査」}}{\text{20代以下の一般行政職の職員数} \times \text{出典: 総務省「地方公務員給与実態調査」}}$$

※普通退職: 離職者のうち、他の離職事由(定年退職、早期退職募集制度による退職、勸退退職、分限免職、懲戒免職、失職、死亡退職)に該当しない自己都合等による退職

$$\text{国家公務員の離職率} = \frac{\text{20代以下の自己都合退職手当受給者数(行政職俸給表(一)適用者) \times \text{出典: 内閣人事局「退職手当の支給状況」}}{\text{20代以下の行政職俸給表(一)適用者} \times \text{出典: 人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」}}$$

$$\text{民間離職率} = \frac{\text{20代以下の一般労働者(短時間労働者を除くが正社員以外を含む)の離職者数} \times \text{出典: 厚生労働省「雇用動向調査」(サンプル抽出した約15,000事業所を調査)}}{\text{各年6月末日現在の20代以下の一般労働者数}}$$

資料1 若手公務員の離職率

出典: 「第2回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 資料」

下回り、ともに民間企業よりも低い水準にある。

若年層の離職率は、職場が柔軟で「働きやすい」ばかりではなく、働きがいのある仕事内容であることもまた、重要である。

資料2は、民間正社員の若年正社員の仕事に対する満足度(表2)と、満足度ごとの転職希望率(表3)を調査したものである。「仕事の内容・やりがい」の満足度は50.9で、「賃金」の-3.8、「労働時間・休日等の労働条件」の29.2ポイントより高く、より不満を感じているのは「賃金」などだと分かる。しかし、満足度ごとの転職希望率に目をやると、「仕事内容・やりがい」に不満を持つもののうち、53.7%が転職を希望しており、これは「賃金」(34.8%)、「労働時間・休日等」(35.8%)を大きく上回っている。「賃金」「労働時間・休日等」などは若年層の不満にはなるものの、より深刻に、転職までの決意をさせるのは「仕事内容・やりがい」の影響が大きい。

つまり、若年層が働き続けられる環境づくりという点においては、働く魅力を十分に創造し、職員の「エン

ゲージメント」(注3)を高めていくことが求められているのであり、若手地方公務員の離職率が低いことは、やりがいという点に関して、引き続き地方公務員は一定の優位を持っていることを示している。

ただし、**資料3**のとおり、国・地方ともに公務員志願者数が減少してきているのも事実である。直近の2020年の数値でも、新型コロナウイルス感染症の影響によって、飲食業・旅行業をはじめ地域経済は深刻な打撃を受けたにもかかわらず、地方公務員の志願者数は微増にとどまっている(注4)。

実際、筆者周辺の学生動向をみても、従来ならば、公務員を志望したであろう学生が、コンサルティング会社等へ就職してしまうことが散見される。ここに、若年層を引き付けるヒントが隠されているのではないだろうか。

近年、急速に進展するデジタル化の主役は、そのシステム開発・運用を担う民間企業にある。公共サービス提供の主役は、行政の専売特許ではなくなってきているのであり、社会の役に立ちたいという若年層の希望は官民

IV. 若手職員の意識 (参考資料) 若年離職志望者とその理由 (民間正社員)

○民間では、若年(15~34歳)正社員の転職希望者は25%程度。うち7割は30代までの転職を希望。

○主な理由は「賃金・労働条件」「仕事内容」など。

- ・「仕事の内容・やりがい」については、満足している社員が多いが(表2)、不満を持った場合には転職希望に直結しやすい(表3)。
- ・逆に、「賃金・労働条件」について不満のグループの転職希望率は他の不満層に比べてそれほど高くないが(表3)、不満と答えた社員が比較的多い(表2)。

表1 若年正社員の転職希望率(単位:%)

調査年	H25	H30
定年前に転職しようと思っている若年正社員計	27.6	25.7
うち、希望する転職年齢層		
29歳以下	38.6	30.6
30~39歳	38.5	38.7
40~49歳	2.2	3.9
50歳以上	0.2	1.2
未定	8.9	8.9
不明	11.7	16.8
うち、転職しようと思う理由(複数回答)		
賃金の条件がよい会社にかわりたい	56.4	44.6
労働時間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい	46.1	40.4
仕事が自分に合った会社にかわりたい	41.6	36.4
自分の技能・能力が活かせる会社にかわりたい	35.5	36.8
将来性のある会社にかわりたい	34.4	29.5
人間関係のよい会社にかわりたい	29.9	23.4
健康上の理由、家庭の事情、結婚等で会社をかわりたい	19.8	24.6
独立して事業を始めたい	11.2	14.6
ノルマや責任が重すぎるからかわりたい	13.5	10.5
1つの会社で長く勤務する気はない	12.5	10.8
経営状態が悪そうだから又は解雇されそうだから	7.2	7.2
責任のある仕事を任せたいからかわりたい	6.3	6.7
家業をつく又は手伝いたい	3.3	3.5

表2 若年正社員の仕事に対する満足度(H30調査、単位:%)

項目	満足	やや満足	どちらでもない	やや不満	不満	不明	満足度
雇用の安定性	34.9	34.4	22.6	5.7	2	0.3	61.5
仕事の内容・やりがい	21.3	41.9	24.2	8.6	3.7	0.3	50.9
職場の人間関係、コミュニケーション	23.8	40	21.4	10.2	4.3	0.4	49.3
福利厚生	25.8	33.1	26.5	10	4.3	0.3	44.5
職場の環境(照明、空調、騒音等)	24.9	31.9	26.3	12.2	4.2	0.4	40.4
職業生活全体	12.5	38.9	30.2	13.6	3.5	1.2	34.2
労働時間・休日等の労働条件	25.2	28.2	22	16.3	7.9	0.4	29.2
人事評価・処遇のあり方	14.7	30.7	33	14.4	6.8	0.3	24.2
教育訓練・能力開発のあり方	12.5	24.1	40.2	15.6	7.1	0.4	13.8
賃金	10.5	24.7	25.5	25.4	13.5	0.4	-3.8

※「満足度」は「満足」「やや満足」の合計から「不満」「やや不満」の合計を差し引いたもの。

表3 満足度ごとの転職希望率(H30調査、単位:%)

項目	男性		女性			
	非在学正社員計 %	N	非在学正社員計 %	N		
仕事内容・やりがい	不満層	53.7	1,120	不満層	66.7	645
	満足層	13.4	5,038	満足層	21.2	3,360
人事評価・処遇	不満層	42.4	1,716	不満層	53.1	1,104
	満足層	11.5	3,665	満足層	18.0	2,499
人間関係、コミュニケーション	不満層	43.2	1,098	不満層	58.3	803
	満足層	16.3	5,334	満足層	29.9	3,354
賃金	不満層	34.8	2,964	不満層	45.3	2,078
	満足層	12.4	3,046	満足層	26.0	1,903
労働時間・休日等	不満層	35.8	1,785	不満層	49.4	1,153
	満足層	15.3	4,627	満足層	22.9	3,163
職場の環境	不満層	33.0	1,393	不満層	42.0	691
	満足層	17.6	4,672	満足層	25.0	1,181
雇用の安定性	不満層	45.9	545	不満層	63.7	284
	満足層	17.7	5,879	満足層	25.4	4,045
福利厚生	不満層	40.0	1,025	不満層	51.7	580
	満足層	16.0	5,051	満足層	23.9	3,500
教育訓練・能力開発	不満層	39.5	1,861	不満層	51.2	1,104
	満足層	12.3	3,150	満足層	18.4	2,089
計	21.9	8,149	計	30.2	5,314	

※出典：厚生労働省「若年者雇用実態調査」(事業所調査の対象の事業所において就業している若年労働者のうちから無作為抽出した若年労働者を調査) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「若年者のキャリアと企業による雇用管理の現状」(同調査を分析したもの)

資料2 若年離職志望者とその理由

出典：「第2回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 資料」

含めた幅広い職種に向かっている。逆に民間企業や民間団体を通してサービスを供給したり、政策企画することが自治体のなかでも常態となっており、成果を実感できていない職員、リスクに向き合わない職員が増え、これまでのような達成感ややりがいを感じられない職員も増えていると言われる。

こうしたなかで、パーパス経営の老舗である自治体が、職員のエンゲージメントを高めるために行うべき切り札こそが、「見える化」である。この見える化とは、①(各職場における)組織への貢献度の見える化、(人事担当部局における)②中長期的なキャリア形成イメージの見える化、③PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化の、「3つの“見える化”」からなる。

これによって、職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出し、これが重要なのである。「みんなのお役に立てる」という公務としてのやりがいや国公準拠の勤務条件、地方分権の看板に安住した人事政策では、限界となってきた。自治体としても、今一度、働き方改革を進めて、ふんどしを締め直すときである。

仕事の成果や組織への貢献度の見える化の最大のツールは、目標管理に基づく業績評価や能力評価だが、それだけがすべてではない。今日、転職は職員にとって敬遠されがちだが、一定期間、国内外の他の職場での仕事をしてみることは、これまでの自分の仕事ぶりを見つめ直し、見える化するための重要な契機となりうる。デジタル化が進み、久しく変わらなかった職場の仕事の仕方も大きく変わろうとしている。古いやり方に固執せずに、デジタル時代にやりがいを実感できる職場づくりに、「見える化」を通じて努めてほしい。少子高齢化が進行する人口減少社会において、今以上に自治体に対するエンゲージメントを高めていくことは、すべての自治体に求められている。

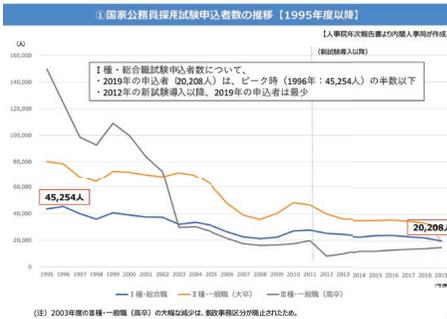
III. 離職者の状況

志願者の減少

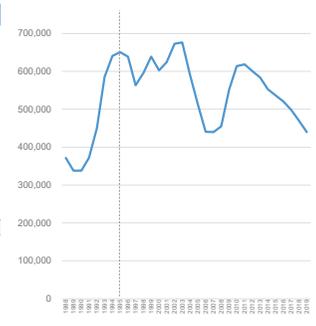
国家公務員採用試験の総合職の申込者数はピーク時の1996年に45,254人だったものが2019年は過去最低の20,208人と半数以下になりました。

※「危機に直面する震ヶ関」(衆議院議員 河野太郎公式サイト 2020.11.18投稿)

○国家公務員



○地方公務員



※女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会(第19回)資料

※都道府県・指定都市・市区町村における競争試験の「受験者数」。(「勤務条件等に関する調査」(総務省公務員部公務員課))

資料3 志願者数の推移

出典:「第2回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 資料」

地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策

(令和3年度人材育成研究会報告書)

■人材マネジメントを推進する上でのポイント

- 「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員的能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- 複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら、課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。

◎人材マネジメントの推進には、各職場と人事担当部局の連携と、トップマネジメント層のコミットメントが重要であり、人材マネジメントを行う上で必要なポイントは次のとおり。

- ① 人材育成や配置・処遇等の取組と組織目標を連動させることが必要
- ② 人材育成や配置・処遇等の取組による効果の分析・課題把握を行う視点が必要
- ③ 職場における職員の人材育成等は、管理職が中心となって推進することが必要

■3つの「見える化」を中心とした対応策 = “職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出す取組”

◆各職場で… ◆組織への貢献度の見える化

例えば、人事評価制度を活用し、業績評価の目標設定・評価において、

- 組織全体の目標からブレークダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標と「関係づけ」を行う
→ 職員が所属目標を踏まえた個人目標(案)を検討し、上司との面談等を経て個人目標を設定し、認識を共有する
その際、上司は、業務の重要性や意義を職員に理解させ(=意義づけ)、職員の役割や組織への貢献度を認識させる
- 上司は、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に「フィードバック」する(=見える化)

◆人事担当部局で… ◆中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアビジョンを描けるように、

- 採用から定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や主要な役職になるために必要な経験年数、職務遂行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修方針や研修内容等について、職員に「明示し、共有(見える化)」する

◆PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材育成等の取組効果の分析や課題を把握するために、

- 組織への共感度ややりがい、成長実感、職場環境等について、定期的にアンケート調査を行い、その結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討(※アンケート調査結果は各職場へフィードバック)
- その他、人事評価制度に基づく面談等を通して各職場が把握した人事施策の課題・要望等について集約し、改善策を検討

資料4 地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策

出典:総務省ウェブサイト

- (注1) 総務省自治行政局公務員部公務員課、女性活躍・人材活用推進室令和2年12月28日付事務連絡「地方公共団体におけるテレワークの取組状況について」、総務省「地方公共団体におけるテレワークの取組状況調査結果の概要(令和3年10月1日現在)」
- (注2) 令和3年12月24日、総行公第151号・総行女第51号「男性職員の育児休業等の取得促進に向けた取組の一層の推進について」
- (注3) 「エンゲージメント」とは、「働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを覚える中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念である」(「骨太の方針2021」令和3年6月18日閣議決定)
- (注4) 総務省「令和2年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」

米国においてエンゲージメントを重視した経営を行う世界的企業の例はいくつか思い浮かぶだろう。雇用の流動性が高く終身雇用が当たり前ではない社会において、各人は就職（転職）の機会に、あるいは仕事の節目節目において、なぜ自分はここで働くのか、ここで働くことで自分は社会に何を貢献できるのかを絶えず問われ続けることになる。企業の立場からみれば、これらの問いと企業としてのミッションをすり合わせることで、従業員の力を効果的に引き出すことができる。

このことは地方自治体にとっても同様である。公務のミッションは自明であるようであり、米国では役所の外にも公的な課題に携わる仕事は沢山あり、それだけでは役所に勤める理由にはならない。加えて新型コロナウイルス感染症は多様な米国社会をさらに複雑化した。公務への期待水準が高まっているように思われる中、自治体としてのミッションと個々の職員の世の中の役に立ちたいという思いをどう一つにし、力を引き出すかは、大きな課題となっている。

新型コロナウイルス感染症が自治体の人材に与えた影響

まずは米国の州や地方自治体の現場における人材の動向についてみておきたい。ミッションスクエア研究所が行った調査によると、職員数は2020年2月との比較で、コロナ禍の最中の同年5月の大きな落ち込み（州▲4.4%、地方自治体▲8.5%）から次第に回復しつつあるものの、2022年4月時点で依然州政府▲1.9%、地方自治体▲4.1%となっている。この間、新型コロナウイルス感染症の影響で提供できなくなっていた行政サービスに係る職員の一時帰休・解雇などが行われた例もあるが、そのような一時的な対応を除いて本質的に必要な職員数が大きく減少したとは考えにくく、欠員が生じている可能性が高い。実際、米国労働統計によると、2020年3月と2022年3月の雇用数の比較において、全業種は▲0.25%であるところ、政府関係は▲3.48%、中でも地方自治体は▲4.48%と著しい差がみられ、人



2020年2月を基準とした職員数の推移（青:州、緑:自治体）
材確保に苦慮している状況がうかがえる。

この要因について、ミッションスクエア研究所の調査によると、2021年は前年と比較して転職やリタイアをする職員が増えており、その要因として、売り手有利の雇用情勢により条件の良い職へと移る動きが加速していること、また、リタイアを前倒しする動きが一般的にみられること（注：米国に定年制度はなく、リタイアの年齢は任意である）の影響があるとみられる。特に後者について、政府職員の年齢構成は民間企業より高めであることも踏まえると、今後数年にわたって職員の円滑なターンオーバーは大きな課題となることが想定される。

これに対し、多くの政府は後述のようなさまざまな対応により人材確保を図っているが、それでも募集人員を応募数が下回るのが常態化している。このように離職が増加し採用が容易でない状況下で、組織に残る職員の負担は増加しており、だからこそ職員のエンゲージメントをいかに高めるかが重要になっているのである。

このような状況の下、地方自治関係者の間で、人材確保、職員のエンゲージメント強化については最も関心の高いトピックの1つとなっている。2022年11月に開催された全米都市連盟（National League of Cities; NLC）の年次総会においては、Rebuilding Your City's Municipal Workforce（自治体の人材をどう建て直すか）というセッションに多くの参加者が集まった。以下、このセッションの議論のポイントを3点紹介する。

① 多様な人材の確保と新採・若手職員の育成

人材難は新たに公務で職を得ようとする者、特に職務経験の少ない若者にとってはチャンスとなる。また、人

事政策の観点では、これまで人口構成に比して相対的に職員に占める比率が少ないマイノリティ層からの採用を増やす契機ともなる。マサチューセッツ州自治体連盟のジェフリー・ベックウィズ事務局長からは、同連盟の新たな取り組みとして、地域のコミュニティカレッジ（公立の2年制高等教育機関）との連携によるインターンシッププログラムの紹介があった。採用の裾野を広げることが狙いである。

採用した職員をどのように育成するかも重要である。ノースカロライナ州グリーンズボロ市のキャサリン・クロフト氏によると、新採職員にアンケートを取ると、入庁当初は新しい仕事への期待からエンゲージメントが概して高い一方、半年も経つと大幅に下がる様子が見受けられる。そのため、新採・若手職員に対し、組織のミッションやそこで働く意味を理解してもらうための仕掛けを作る必要と具体的な取り組みについて紹介があった。例えばG-Schoolという研修では、他部局の職員へのインタビューや、市長や議員との対話などを行っている。庁内全体の業務内容を理解するとともに、少し上の職員の立場に身をおき、より広い視野を身につけるという意味でも効果的であり、参加者からの評価も非常に高いとのことである。また、Be Inspiredというスピーチやコミュニケーション能力向上に関する研修は部局・クラスを問わず職員誰でも参加可能であり、参加者に向けて「心を動かす話」を順番に行うものである。いずれも具体的なスキル・能力の向上に加え、庁内の縦横のつながりを強化する仕掛けが組み込まれているのが興味深い。

② 在宅勤務とマネジメント

コロナ禍を経て最も大きく変わったのが、在宅勤務が広く認められるようになったことである。自治体のような地元密着型の業務で遠隔地への居住や完全在宅勤務が認められるかどうかについては議論のあるところであるが、在宅と出勤を組み合わせたハイブリッドワークは、特に子育て・介護などを抱えた職員には有益であり、公務が否かを問わず一般的なものとなっている。

パネリストからは、在宅勤務におけるマネジメントの難しさ、その対応として管理職に対する研修などの必要性についての指摘が相次いだ。前項でも述べたとおり、新採・若手職員に組織のミッションやそこで働く意味についての理解を得ることはエンゲージメント強化のポイントであるが、同僚との関係構築を含め、それをリモー

トベースで行うのは容易でない。カンザスシティ市シティマネジャーのブライアン・プラット氏は、リモートにこだわらず、必要なときには出勤を求め、対面で行う必要性を強調した。また、クロフト氏からはグリーンズボロ市で実施しているさまざまな管理職研修（理論、スキル、実践）の紹介があったが、在宅勤務との関連では、管理職が適切なマイクロマネジメントをいかに行えるようにするかがポイントである旨の指摘があったところである。

③ やっぱりお金は大事

米国の雇用情勢は、2021年冬以降4%を下回る失業率が続き、ここ数十年で最も低い水準で推移している。これに加えて、2021年夏より物価上昇率が高水準で推移しており、特に2022年の夏以降は歴史的な高水準のインフレが続いている。これらの影響により、給与や福利厚生についても大幅な上昇傾向にある。

プラット氏は、職員にやる気を持って働いてもらうためには、まずは給与が大事だと述べている。職員は民間企業や他自治体の同種の業務の給与動向を注視しており、加えて最低賃金の上昇などもあって、結果的にカンザスシティ市職員4,000人のほぼ全員が昇給した。それでもなお、職員から毎日のように昇給を求めるメールが届くとのことである。

結びに

米国の自治体の人材をめぐる動向は日本以上に厳しい状況にあるといえるが、さまざまな工夫をこらしながら職員の意欲を高め、能力を引き出し、定着を図っている。その鍵となるのは、特に新採・若手職員に対する組織のミッションなどの共有と庁内のネットワークづくり、管理職のマネジメントスキル向上、そして仕事の成果を適切に評価し、目に見える形でフィードバックすることである。日米の自治体で人事に関する仕組みは大きく異なるが、これらの鍵となるポイントについてはかなりの程度共通するものと考えられる。



■ NLC 総会におけるセッションの様子

デンマークにおける働き方改革とその進展

もともと働き方改革を積極的かつ継続的に行ってきたデンマーク。新型コロナウイルス禍を経てさらに進化を遂げている。

2022年8月、労働環境に関する大規模調査の結果が発表された。それによると、デンマーク人が仕事を選ぶ上で重視しているのは、エンゲージメント、人との関わり、そしてウェルビーイングの3つ。そして、10人中6人が非常に高い、もしくは高い仕事への自信と満足度を感じていると回答している。

デンマークでは、労働環境の改善に長い年月をかけて向き合い続けている。例えば、労働時間や休暇に関しても、時代の変化とともに、労使がともに話し合い改善を続けている。1900年は週7日60時間の労働だったが、1919年に週休1日になり、1920年に週48時間に、その後の変化には少し年月を要したが、1958年から3年連続で労働時間を1時間ずつ減らしたのを皮切りに、60、70、80年代で順調に労働時間削減を推進し、1990年にデンマークの現在の週の労働時間である37時間となった。年次有給休暇も1952年には2週間だったが、現在は5～6週間である。

業務の効率性向上に向けた政府・自治体の取り組み

2021年のOECDのデータによると、デンマークにおける年間総労働時間は、労働者一人あたり1,363時間であり、OECD加盟国中で2番目の短さとなっている。このような労働時間の削減を可能にしたのが、人々の意識の変化と、業務の効率性向上である。特に行政におけるデジタル化による業務の効率性向上については、近年のデンマーク政府が電子政府戦略を着実に推進してきたところである。例えば2011年8月に政府が発表した「電子政府戦略2011-2015」では、行政手続きにおける紙による申請や郵送などを廃止し、全面的にペーパー

レス化することなどが目標に掲げられた。これにより、2015年までに公的な諸手続きはセルフサービスで電子的に行うことが原則とされ、窓口での対面サービスは主にデジタル化への対応が困難な国民に対してのみ提供されることとなった。筆者の住むロラン市でも、パスポートの申請・受領、運転免許証の再発行・受領、NemIDおよびMitID（どちらもデンマークの国民番号（CPR番号）を持つ15歳以上の国民のためのインターネットIDで、行政サービスや医療サービスを利用する際のログイン時に使用する）の発行のほか、転出・転入の手続き、登録かかりつけ医の変更、老齢年金の申請などといった市民サービスは全てオンラインで手続きし、必要であれば訪問時間を予約することとなっている（なお、オンラインでの申込みが難しい場合には、電話での申込みも可能である）。さらに、パスポート申請においては、NemIDあるいはMitIDを保有している場合、事前にパスポート申請書に電子記入することができるため、さらなる手続きの簡素化、発行までのスピードアップ化が

ロラン市市民サービスのオンライン予約サイト画面と、大人用パスポート申請時の訪問時間予約画面（ロラン市市民サービスホームページ）

図れるようになっていく。

それでは、実際の就業者の働き方はどのように変わってきているのだろうか。

デンマークでは、2022年2月1日に Covid-19 関連の規制が全て撤廃された。コロナ禍では自宅でのリモートワークが推奨されたが、ポストコロナの現在でも、ホームオフィスで働くことを続ける職場や人がある一定数いる。デンマーク統計局の調査によれば、2022年の第2四半期では、「頻繁に」ホームオフィスで仕事をしている人は10.9%、「時折」と答えた人を合わせると、35%ほどになる。デンマークでは、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年でも、約30%の人が「頻繁に」または「時折」ホームオフィスでの仕事を選択していた。2021年の第1四半期がホームオフィスでのリモートワークのピークで41%だったが、現在も、ホームオフィスで働くことを選ぶ人は新型コロナウイルス感染症拡大前の水準よりも増えていることになる。

エンゲージメント向上に資する 民間企業の取り組み

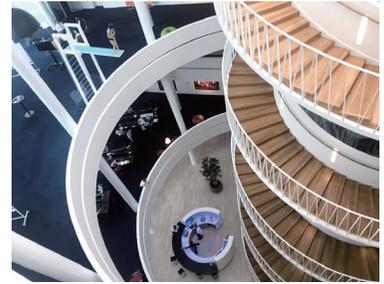
筆者の友人の Kensuke Lohse-Kimura さんもホームオフィスで仕事を行うひとり。Key Core という会社で IT コンサルタントをしている彼は、自分の労働環境や仕事にとても満足しているという。例えば、2020年12月にデンマークがロックダウンに入った時、Kensuke さんも同僚もホームオフィスでの仕事を余儀なくされたが、家での労働環境を整えるために、自分の使いやすいデスク、椅子、ランプを購入するよう、一人あたり最大2万デンマーク・クローネ（約39万円）の予算が割り振られた。こうした必要な備品は、会社のウェブサイトから購入できるようになっており、会社の備品として2年間使用した後は、個人所有物として備品を買い取ることも可能だ。また、モニターは、会社から支給され、辞める時に返却するシステムになっている。こうして始まった家からのリモートワークは、



Kensuke さんのホームオフィス。会社からの予算も潤沢で、働きやすい環境をつくることができる

ス感染症後の現在、月曜と金曜の週に2日は家で、2～3日はクライアントのサポートで先方の会社に出向く、というスタイルに落ち着いた。月火木は進捗を報告する15分の会議を上司やチームとするが、15分以上に延びることはまずないそうだ。

ホームオフィスで働くことを選ぶ人が新型コロナウイルス感染症拡大前の水準よりも増えたからといって、オフィスの労働環境の整備をないがしろにしているわけではない。ホー



投資銀行 SAXO BANK のオフィス。インスピレーションを湧かせるようなデザインとなっている

ムオフィスと同様、週に何日か過ごすオフィスの労働環境がインスピレーションにあふれ快適なことも、デンマーク人にとっては重要な要素となっている。

また、他の福利厚生として、年間2万デンマーク・クローネの教育費（自己啓発費）を利用でき、本を買ったり、セミナーやカンファレンスに参加したりするための費用に充てられる。その上、教育費の利用についての上司や会社の承認はいらないのだそうだ。セミナーやカンファレンスの費用は高額なことも多く、自費での参加ならついこの足を踏んでしまうところだが、このような仕組みなら自分の能力開発を積極的に行うことができる。加えて、こうした経験をまた仕事で活かせば職能給も上がる。プラスのスパイラルである。

以上を踏まえると、企業のこのような職員への福利厚生の取り組みが職員の仕事へのモチベーションを高め、ひいては職員のエンゲージメントの向上につながっているのではないかと推察する。

日本では、週の労働時間は40時間だが、残業の上限が週に15時間含まれ55時間の労働時間となっている。これは、デンマークの1915年の労働時間とほぼ同じである。その一方で、日本の一人あたりの名目 GDP は2001年の5位から2021年には27位と大きく後退している。

国力をつけるためには、国民に学ぶ意欲と心身における健康が必要で、これを育む重要性を置き去りにしてきたことが、今の日本の労働環境と経済に反映されているのではないかと推察する。根本を見直す時は、とうに来ている。

ワークライフバランス

ニュージーランド政府によると、ワークライフバランス (Work-life balance) は「仕事と仕事以外の大切な活動を効率的にやり繰りすること」であり、また「家族との時間や地域活動への参加、ボランティア活動、自己啓発、余暇や娯楽など人々にとって重要な時間を仕事が奪ってしまわないようにすること」とされており、時にワーキングフレキシブリー (Working flexibly) とも呼ばれている。

そして、ワークライフバランスを保つことで、労働者は、家庭や職場、コミュニティにおいてバランスの取れた生活を送ることができ、働きながら家庭などにおける責任を果たすことが容易になるというメリットを享受できる。雇用主は、労働者の健康や仕事への満足度・意欲が向上し、仕事により熱心・柔軟・迅速に取り組んでもらえ、また、労働者の離職を防ぎ、労働市場における競争力が高まるというメリットを享受できると捉えている。

柔軟な働き方の必要性

育児に参加する男性の増加、ひとり親家庭 (4分の3が母子家庭) の増加、共働き夫婦の増加などによる、仕事と家庭生活のバランスを効率的にとる必要性の高まりや、経済的な事情により働き続ける高齢者の増加、働き続けることを選択する一方で柔軟な働き方を求める高齢者の増加などのさまざまな要因があり、どの業界においても、仕事と生活をバランスよく両立させようとする労働者にとって、働き方の柔軟性は重要な考慮事項となっている。

実際、ニュージーランド政府による労働者を対象とした職場での多様性に関する調査において、回答者の53.8%が「柔軟な働き方」を所属する組織にとって最も重要なことの1つとして挙げている。

そして一方では、正規雇用の労働者のうち50%以上が、何らかの柔軟な働き方を利用していることもわかっている。

これは、労働者にフレキシブルワーク (flexible work)

の申請手続きを行う権利を与える法律 (雇用関係改正法2014のフレキシブル条項) が存在しているため、このことが、柔軟な働き方を利用している労働者の割合に影響を与えている要因の1つと考えることができる。この法律は、労働者には正社員であるか否かに関わらず勤務形態 (時間、場所) を柔軟に変更するよう雇用主へ要求する権利を認め、雇用主には、勤務形態の変更を要求できることを従業員に対して明示すること、並びに従業員から勤務形態の変更要求を受けた場合には、必ずその可否を検討し文書で検討結果を回答することを義務づけており、この方法が新型コロナウイルス感染症のパンデミック前から整備されていた。

さまざまな勤務形態

労働者の勤務形態に関する選択肢は幅広く示されており、そのうちのいくつかを紹介する。

① Working from home (在宅勤務)

最も頻繁に申請される勤務形態で、労働者が自宅で仕事をすることを可能にするもの。先に紹介した調査では、回答者の88.3%が、所属する組織が提供する主な柔軟な働き方の形態として回答している。

② Flexi-time (フレックス制)

労働者が週または2週間ごとに決められた時間数を働くことを可能にする形態。在宅勤務と同様に、先の調査では83.3%が所属する組織が提供する主なフレックス制として回答している。

③ Part-time (パートタイム)

労働者が個人の事情に応じて、毎月一定の日数または時間働くことができるようにする形態。

④ Condensed hours (スーパーフレックス制)

例えば、週37.5時間の労働時間を1日平均9.38時間の4日間勤務にするなど、1日あたりの就業時間を長くすることで、就業日数を少なくする形態。

⑤ Job share (ワークシェアリング)

1人のフルタイム職員の職務を、2人以上の従業員がパートタイムで分担する形態。

これら以外にも、週単位の柔軟な勤務形態として1

週間から数週間連続で働いた後に1週間から数週間の休暇を取る Weeks on/Weeks off や、年単位の柔軟な勤務形態として子どもの学校の学期中に働き、学校が休業中は有給または無給の休暇を取得する Term-time working などがあるほか、退職日までに労働時間を段階的に短縮する Phased retirement、育児休暇からの復帰の際などに労働時間を段階的に増加させる Phased return/Gradual return などさまざまな選択肢が示されている。

パーマストンノース市役所の取り組み

本稿の執筆にあたり、ニュージーランドの北島にあるパーマストンノース市役所の柔軟な働き方に関する取り組みを取材したので、紹介する。

ここでは、戦略企画部門の職員を対象にしたハイブリッドワーク (Hybrid working) が2022年5月から7月までの間、試験的に実施された。これは、月曜日 (9:30~10:00) をチームミーティング、水曜日 (実施される場合のみ) を議会や委員会、木曜日 (9:30~10:00 および 10:30~11:30) をチーム (ユニット) ミーティングの対面実施日と定め、これらの日には原則出勤することとするが、それ以外の日は職場以外での勤務を認めるものである。また、マネージャーと相談し勤務時間や出社日を変更することも認められている。

新型コロナウイルス感染症のパンデミック前は全ての職員が職場でフルタイムの勤務をしていたが、感染拡大を防ぐために在宅勤務およびフレックス制が導入された。これらは感染拡大を防ぐための取り組みではあったが、在宅勤務の導入によって職員が快適な環境で仕事をすることを可能にしたことで、職員の集中力を高め、生産性の向上につながった。そして、フレックス制の導入によって、柔軟な勤務時間を可能にしたことで、職員のストレス軽減や幸福感の獲得という効果をもたらした。

しかしその一方で、対面での取り組みの方が効率的なものがあることも明らかになり、対面で仕事をする状況を作り出す必要性があったため、それぞれの勤務形態のメリットを最大限活かせるよう、ハイブリッドワークを試行した。

また、本市役所には、いかに優秀な人材を集め、既存の人材を引き留めるかという課題もある。そのため、ハイブリッドワークには、新型コロナウイルス感染症対策で在宅勤務をする者が増える中、オンラインではなく対

面と一緒に働く機会を最大化するという狙いだけでなく、柔軟な勤務形態を認め、優秀な人材を獲得・維持するという狙いも含まれている。各職員に求められるのは職場で働く時間数ではなく仕事の成果であり、職場以外の快適な環境で仕事を行うことで効率が上がり高い成果が出せるのであれば、例えば、自宅やカフェで仕事することも認められている。

多様な生き方の選択と実現に向けて

「なぜもう営業を終えるのかって？だって、あなたは今から家族の待つ家へ帰るのでしょうか？それは私も同じよ」これは、取材する中で教えてもらったエピソードである。その方は17時頃に仕事を終えて帰宅する途中に立ち寄ったスーパーが営業を終了しようとしていたため、「なぜもう営業を終えるのか」と尋ねた際に、上記の言葉を店員から受けたい。また、その方は「ニュージーランドでは、家族と過ごす時間を大切にするので、夜遅くまで仕事をしない人が多い。だからお店のほとんどが閉店する時刻は早い」とも言っていた。実際、酒類を提供する飲食店でも21時までに営業を終了することが珍しくなく、私がパーマストンノース市を訪れた際には21時以降に飲食できる店を見つけられず苦勞したことがあった。仕事と、仕事以外の重要な時間のバランス、この捉え方は人によってさまざまであるが、政府が示すとおり、「重要な時間を仕事に奪われない」ための働き方を見聞きすることができた。

前述したとおり、ニュージーランドでは、「重要な時間を仕事に奪われない」ための働き方を実現できるよう、さまざまな勤務形態が認められている。パーマストンノース市役所のように、より柔軟な働き方を認め、そうすることで、職場としての魅力を高め、優秀な人材を確保しようとする公務現場の動きもある。

国は違うが、価値観やライフスタイルが多様化している日本においても、時間や場所に捉われず柔軟な働き方ができる職場に魅力を感じる人は少なくないはずで、ニュージーランドにおける考え方や取り組みは、参考にできる部分があるのではないかと考える。本稿が、日本の地方自治の現場が、その魅力をさらに高めるとともに、そこで働く方々がやりがいを感じ、充実感を得ながら、多様な生き方を選択・実現できる職場になるための参考になれば幸いである。

ワークライフバランスとフレキシブルワーク

個々人が自分の時間を、仕事とそれ以外でどのような割合で分けているかを表現する「ワークライフバランス」という言葉は、1970年代から英国で使われてきたとされている。それが、労働時間だけでなく働く場所なども含めた柔軟性を表現するものとして、現在では「フレキシブルワーク」という言葉が使われている。

ここでは、英国においてフレキシブルワークが普及しつつある経緯と現状、自治体における取り組みを報告する。

フレキシブルワークの普及

英国において、従業員が雇用主に対して柔軟な働き方を要求する法的権利は、雇用法に基づき2002年に初めて導入された。この権利は、育児や介護中であることなどの要件を満たした従業員が、雇用主に対して勤務時間・時間帯・勤務地などの雇用条件の変更を申請することを保障するものであった。また、雇用主は、法律で定められた理由（顧客需要への対応能力に悪影響を与える場合や、既存の労働者では仕事を再編成することができない場合など）によってのみ、この要求を拒否できるとされた。

フレキシブルワークを通じて、従業員は仕事と私生活の両立、つまりワークライフバランスを追求することができる。また、雇用者にとっても、従業員採用時の待遇面のアピール、スタッフのモチベーション維持・定着率の向上といった利益があると考えられたことから、企業にも支持され、この権利が行使される機会が徐々に増えていったのである。

その後、2011年になって、柔軟な働き方を要求する権利をさらに拡大し、フレキシブルワークをより広く奨励することをめざし、「ビジネス・イノベーション」「内務・女性・平等」「障害者」の各分野を担当する3人の大臣が一堂に会して「現代の職場に関する協議」を開催し、その結果を合意文書として公開した。そこでは、フ

レキシブルワークの更なる普及を図ることで、より多くの労働者が社会貢献の機会を得るだけでなく、企業の視点においても生産性が向上するというメリットが挙げられていた。

加えて、パートタイム、フレックスタイムなどの日本でもよく知られている働き方に加え、下記のような勤務形態がフレキシブルワークの一例として例示された。

- ・コンプレッションタイム（1日当たりの勤務時間を延ばす代わりに、少ない労働日数で契約上の労働時間を満たすことを可能にするもの）
- ・計画的代休（繁忙期に長時間勤務し、閑散期に同等の時間の有給休暇を取得すること）
- ・ジョブシェアリング（複数のパートタイム労働者が、フルタイム労働者1人分の業務と責任を分担すること）

この合意文書を踏まえて、2014年に児童家庭法及び雇用権法が改正された。これにより、フレキシブルワークを申請する際の要件から育児や介護の必要性が撤廃され、26週間継続雇用されている全ての労働者に柔軟に働く権利が拡大されたのである。



英国政府庁舎と退勤する職員
Photo on image : OGL@gov.uk

今後の展望

コロナ禍において多くの労働者が在宅勤務などを経験し、フレキシブルワークに対してより一層の関心が集まることとなった。このような状況を踏まえ、政府はフレキシブルワークの更なる普及を目指し、2021年9月、

その申請について 26 週間の継続雇用という条件を撤廃し、勤務初日から申請可能とする提案を発表した。政府は、この提案について労働者と企業の双方の意見を求め、今後の対応を検討するとのことである。

ただ、フレキシブルワークが拡大しつつある一方で、一定のブレーキをかける動きも見られる。例えば、コロナ禍による在宅勤務の指示が解除されてからしばらく経った後で、内閣府担当大臣が、政府職員の机に「なるべく早く事務所で会えることを期待している」とメモを残すとともに、他の閣僚にもそれぞれの担当省庁職員にオフィスへの復帰を促すよう求めたことが報道され、話題になった。柔軟な働き方と、組織としてのパフォーマンスのバランスを考えることも、今後の重要な視点になるかもしれない。

自治体における取り組み

英国においては自治体でも、フレキシブルワークに関する取り組みが積極的に進められている。多くの自治体が在宅勤務を含むフレキシブルワークを導入しており、中には事務所への出勤頻度を完全に職員の自由としている自治体もある。

例えば、英国南西部のエクセター市では、2021 年に職員に対するアンケートを取ったところ、38%の職員から「勤務の大部分を在宅で行うことを望む」との回答があった。実際、現在では職員の事務所への出勤率は3割程度であり、これによって事務所に大きな余剰スペースが生じたため、2棟あった庁舎のうちの一つを他機関に貸し出しているとのことである。また、在宅勤務導入時には、職員全員にノートパソコンを供与し、必要に応じてデスク・椅子・モニターまで支給したとのことである。



窓口閉鎖時間であり、平日午後には誰もいない市民窓口

同市ではさらに、コロナ禍で実施されたロックダウンを契機として、行政サービスのオンライン化に取り組むとともに、行政窓口の開庁時間の短縮も進めている。コロナ禍以前は週5日、午前9時から午後5時まで開庁していたが、現在では火曜日は完全に閉鎖、それ以外の曜日でも午後4時までに短縮したとのことである。

フレキシブルワークの推進に伴う行政手続きのオンライン化および行政窓口の簡素化は、さまざまな自治体がそれぞれに取り組みを進めている。同じく英国南西部のティーンブリッジ郡においては、職員の50%が自宅、50%が庁舎で勤務することとしており、出勤人数が大幅に減少したため、その窓口は日本の自治体のそれとは大きく異なる様相を呈している。

コロナ禍以前は多くの市民が窓口を訪れていたことから、それらの方に対応するためのPCやスタッフを多数配置していた。しかし、コロナ禍を経てサービスのオンライン化と来庁者の事前予約制を推進した結果、現在では、庁舎の入口に受付のための端末が設置され、窓口は職員1人で運営されるようになってきている。私たちが訪問した際にも、1人の職員が端末を操作する2人の市民の間を行き来し、手続きの補助を行っているのみであった。



来庁者が手続きを行うセルフサービスエリア



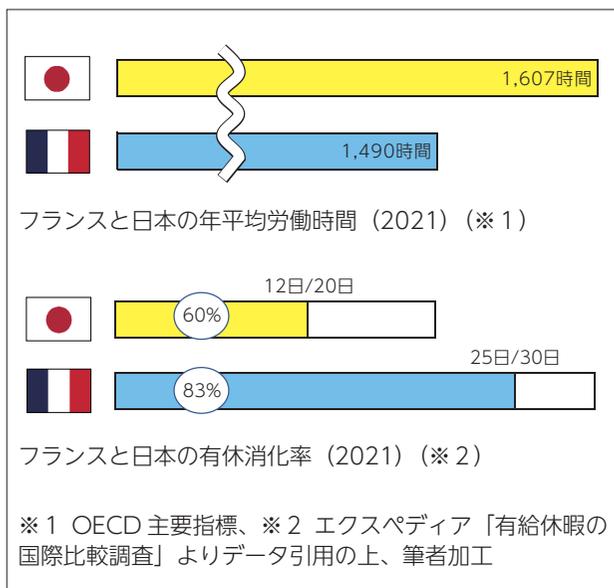
来庁者が来庁予約を入力する受付端末

いずれの自治体でも、必要に応じて事務所に出勤を求めることを可能にしているとのことだが、電話、メール、オンラインミーティングなどにより必要な意思疎通を確保することで、在宅勤務でも十分に業務目的が達成されているものと考えられている。このため、それぞれの職員がライフスタイルや家庭の状況に応じて、働き方の「選択肢」を柔軟に選び取ることが広く認められているのである。英国で進みつつあるフレキシブルワークが、英国発の「ワークライフバランス」という言葉と同様に世界に広がっていくのかを注視するとともに、その背景にある、制度を合理的に活用して改革を進める姿勢や考え方も学ばなければならないと感じた。

フランスにおける労働者の権利と働き方改革

フランスにおける労働時間は、1998年に制定された通称「オブリ法」と呼ばれる法律において週35時間と定められており、日本の法定労働時間である週40時間と比べて5時間も少ない。また、フランスで残業をすることはどうしても仕事が終わらない場合の最終手段ととらえられているため、日常的に残業を行っている人は少ないという。事実、年間で比較しても、フランスの労働時間は日本よりはるかに短い傾向にある。

加えて、法律により認められている最低5週間の有給休暇は、労働者の権利ではなく雇用者の義務であるという意識が社会に浸透しているため、日本のように「休暇が取りづらい」といった雰囲気は無いという。



また、コロナ禍以前の2017年、フランスでは労働法典の改革の一環で、テレワークが労働者の権利として位置づけられた。その後、新型コロナウイルス感染症対策としてテレワークを導入する企業が急増する中、テレワークに関する法整備が十分でないとする労働組合の主張を政府が後押しする形で、2020年にテレワークに関する労使合意が成立し、テレワークの実施は原則として

労使双方の合意に基づくことなどが確認された。

このように、フランスでは労働者にとって働きやすい文化と環境が根付いていることに加え、労働法典の改正などの働き方改革を通じて、職場における自由や権利が尊重されてきた。

フランス発「つながらない権利」とは

コロナ禍における急速なテレワークの普及は、自宅やコワーキングスペースなど、職場以外の場所で仕事ができるようになったという利点がある一方で、仕事とプライベートとの境界が曖昧になり、オンとオフの切り替えが難しくなったという側面もある。そこで近年注目を集めているのは、コロナ禍以前の2016年、フランスで成立した改正労働法に盛り込まれた「つながらない権利 (droit à la déconnexion)」である。

つながらない権利とは、業務時間外における会社からの電子メールなどでの連絡に対し、労働者がそれを遮断・拒否することができる権利である。「バカンス大国」と言われるように、フランス人は元来プライベートを重視しているため、仕事とプライベートを明確に区別する傾向にある。一方で、スマートフォンやビジネスコミュニケーションツールの普及により、バカンス中でも仕事の連絡が頻繁に入ってしまうことへの拒否感から、権利の法制化につながった背景がある。つながらない権利の法制化により、労働者は会社の権利侵害を理由に裁判を起こすことが容易に



「つながらない権利」キャンペーンポスター (フランス民主労働総同盟 (CFDT) ホームページより)

なった。

つながらない権利は、その後イタリアやスペイン、ポルトガルやベルギーなどの欧州諸国でも法制化されたほか、欧米からアジアへと広がりを見せつつある。

一方で、この権利を世界ではじめて認めたフランスにおいても、法律の中でつながらない権利を行使できる具体的な時間などを明記することは現実的ではないため、その制度の運用方法は各企業にゆだねられている。また、つながらない権利を認めることで、逆に働き方の柔軟性が損なわれるのではないかと指摘する声もある。

つながらない権利の 民間企業等による取り組み

フランスのソフトウェア会社「Talkspirit」が2021年3月にまとめた「つながらない権利—テレワーク・サバイバルガイド—」では、つながらない権利に関する取り組みとして、以下の事例が紹介されている。



① 電子メールの制限

フランス郵政公社「La Poste」では、月曜日から金曜日の午後8時から午前7時、および土曜日・日曜日にメールを送ろうとすると、送信者のパソコンの画面上にポップアップウィンドウが表示され、例外的な緊急事態（健康、商品と人の安全、La Posteのサービスの継続性に関すること）を除き、メールの送信を延期することが促されるようになっている。また、メールの署名には「この電子メールを勤務時間外や休日に受信した場合、特別に緊急な場合を除いて、すぐに返信する必要はありません」という文言が記載されている。

ドイツの自動車メーカー「ダイムラー」（現：メルセデス・ベンツグループ）では、社員が仕事に関するメールを気にせず休暇を過ごせるよう、「Mail on Holiday」というメールプログラムを導入している。このプログラムでは、社員は休暇中に自動的にメールが削除されるように設定することができる。そして、社員にメールを

Talkspirit が公表したガイドブック

送った人に対しては、メールが削除されること、緊急時には同僚にメールを送る選択肢があること、社員が職場に戻ったら再度メールを送ることができることを示す返信メールが送られるようになっている。

② つながらない時間の設定

フランスの通信会社「Orange」では、社員は1日2時間、デジタルコミュニケーションツールから切り離され、外部からの連絡などにより業務が妨げられないようにしている。また、会議中は集中力を高めるために、チャットルームの利用を控えるよう求めている。同様に、インテル・グループでは、毎週火曜日の朝はメールや携帯電話の電源を切る「クワイエット・タイム」を導入している。

また、ドイツの自動車メーカー「フォルクスワーゲン」では、平日と週末の午後6時15分から午前7時までサーバーへのアクセスを遮断するなど、従業員が時間外に勤務することができないような措置を講じている会社もある。

③ デジタルツールとの関連性の分析

フランスのタイヤメーカー「ミシュラン」では、夜間や週末に従業員のリモート接続を監視し、残業がないように配慮している。勤務時間外に月5回以上ログインすると、上司にメールが届き、上司は社員と面談しなければならない。一方で、このようなツールを乱用し、社員が常に「監視されている」と感じないように注意することが必要であるとの指摘もある。

日本におけるつながらない権利と 今後の展望

日本においても、企業が独自につながらない権利に関する取り組みを行っている事例があるものの、現時点では権利の法制化に向けた議論は活発化していない。もっとも、厚生労働省が2022年7月15日に公表した「これからの労働時間制度に関する検討会」の報告書では、「心身の休息の確保の観点、また、業務時間外や休暇中でも仕事と離れられず、仕事と私生活の区分があいまいになることを防ぐ観点から、（中略）『つながらない権利』を参考にして検討を深めていくことが考えられる」と述べられていることから、今後、諸外国の動きや企業独自の取り組みを注視していく必要がある。