

# シンガポールにおける ワーク・ライフ・バランスと 使用者団体の役割

シンガポール経営者連盟(SNEF)

2012年2月

# 1 シンガポールのワーク・ライフ・バランスの概要

## 1.1 はじめに

### シンガポール経済

シンガポール経済は 2011 年には前年の 14.5%から減速して約 5.0%で成長する見通しである<sup>1</sup>。

表 1：シンガポールの経済動向

	2008 年	2009 年	2010 年	2010 年 第 1 四半期	2010 年 第 2 四半期	2010 年 第 3 四半期	2010 年 第 4 四半期	2011 年 第 1 四半期	2011 年 第 2 四半期	2011 年 第 2 四半期
GDP 成長率 (%)	1.5	-0.8	14.5	16.4	19.4	10.5	12.0	9.4	1.0	6.1
消費者物価指数 (%)	6.6	0.6	2.8	0.9	3.1	3.4	4.0	5.2	4.7	5.5

出典：シンガポール通商産業省

2011 年第 3 四半期（7～9 月期）、経済は 6.1%成長した。製造業および金融サービス・セクターが全体的な成長に最も寄与した。シンガポールの通商産業省の予想によると、2012 年には 1～3%で成長する見通しである。

### 労働市場

シンガポールの 2011 年 1～9 月期の雇用者純増数は 85,400 人で、前年同期よりやや増加した。2011 年第 3 四半期の雇用増加はサービス・セクターが大半を占めた。

2011 年第 3 四半期の（居住者の）失業率は 2.0%、シンガポール市民の失業率はそれより高く 3.0%だった。

表 2：失業率

	2008 年	2009 年	2010 年	2010 年 3 月	2010 年 6 月	2010 年 9 月	2010 年 12 月	2011 年 3 月	2011 年 6 月	2011 年 9 月
失業率 (%)	2.2	3.0	2.2	2.2	2.2	2.1	2.2	1.9	2.1	2.0

出典：労働省

こうした結果、労働市場は需給が逼迫した。しかし活況な労働市場に居住者が惹きつけられ、人材は増加した。2011 年の居住者の雇用率は 2010 年の 77.1%を超え、過去最高の 78.0%に達した。特に女性と高齢者の居住者の雇用が持続的に改善した。

<sup>1</sup> Economic Survey of Singapore, Ministry of Trade and Industry

2011年の55～64歳の高齢者居住者の雇用率は前年の59.0%を上回る過去最高の61.2%に上昇した。この年齢層の雇用率は男性（75.0%から76.4%へ）、女性（43.4%から46.3%へ）ともに過去最高を記録した。主要労働年齢層（25～54歳）の女性の雇用率も2010年の71.7%から2011年には過去最高の73.0%に上昇した。

居住者の労働力（LFPR）は時間をかけて徐々に上昇傾向を辿った後、2011年には横ばいとなった。2011年は15歳以上の居住者人口の66.1%は就業中または積極的に求職活動を行っており、これは2010年の同66.2%に近い。過去10年間に居住者LFPRが上昇した背景には、高齢者の雇用可能性の強化および女性の教育向上を目指す取り組みが奏功し、高齢者と労働年齢層の女性の参加が拡大したことが大きな原動力となっている。55～64歳の高齢者居住者のLFPRは2001年の45.6%から2011年は63.4%に上昇した。また、25～64歳の女性のLFPRは同65.4%から75.7%に上昇している。

居住者の労働力は引き続き高齢化が続いている。これは高齢者層に入る戦後のベビーブーマーが年々増加しているためで、これにより労働市場に参加する高齢者居住者の比率が以前より高まっている。2011年の居住者労働人口の10人に3人（30%）は50歳以上である。これに対し2001年の同比率は10分の2以下（18%）であった。

### 生産性と賃金

生産性は2年連続で低下した後、2010年には10.7%の上昇に転じた。生産性の上昇には主に製造業、その他のサービス業、卸売業および小売業が寄与した。しかし2011年に入ると生産性は減速し、第2四半期に2.4%のマイナスに転じた後、第3四半期は2.3%となった。

表3：2006～2010年の生産性の伸び

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
生産性 (%)	2.0	0.1	-7.5	-3.4	10.7

表4：四半期ベースの生産性の伸び（前年比）

	2010年 第1四半期	2010年 第2四半期	2010年 第3四半期	2010年 第4四半期	2011年 第1四半期	2011年 第2四半期	2011年 第3四半期
生産性 (%)	13.9	15.3	6.2	7.8	5.6	-2.4	2.3

出典：シンガポール統計局

居住就業者の名目平均所得は2010年の2,500シンガポールドルから2011年には5.3%増加して2,633シンガポールドルとなった。この増加により所得水準は政府の目標に近づいた。シンガポール政府は平均所得を2020年までに3,800シンガポールドルにまで引き上げようとしている。

## 家族休暇福利厚生

多くの企業は弔事休暇、結婚休暇、父親の育児休暇などを設けている。労働省（MOM）の雇用に関する調査によると、法定休暇以外に、多くの企業は、従業員が家族とのイベントに対応できるよう様々な有給休暇を提供している。弔事休暇（87%）が最も一般的な法定休暇以外の休暇制度で、これに結婚休暇（69%）、父親の育児休暇（48%）が続いている。

子供の看護休暇および親の介護／親の看護休暇はそれほど一般的ではないが、2008年に比べると現在はこれらの休暇を提供している企業は増加している。2010年には約10分の2（19%）の企業が子供の看護休暇を提供している。これは2008年の8.3%から2倍以上の増加である。一方10分の1（11%）が親の介護／看護休暇を提供している（2008年は5.9%）。

## 柔軟な就労形態

就労形態の柔軟化傾向を反映して、居住者人材のうちパート労働者の数および比率が、2010年の176,700人（9.0%）から2011年には194,700人（9.7%）に上昇している。超過勤務する意思があり、それが可能なパート労働者（時間関連不完全就業）の比率は、2010年の49%から2011年には47%に低下している。しかし、その絶対数は2010年の86,600人（全居住就業者比4.4%）から2011年には91,200人（同4.6%）に上昇している。これはパート労働者が増加したためである。

### 1.2 シンガポールのワーク・ライフ・バランス

シンガポールは世界有数の低失業率国であり、労働市場の需給逼迫に直面している。出生率は低水準にあり、2010年の出生率も1.15人と世界最低水準にある。シンガポールのような小規模な都市国家で、ダブルインカムの家計構造が浸透している状況において持続可能な労働力を維持するためには、適切なワーク・ライフ戦略が不可欠である。

安定した予備労働力プールを維持するには、柔軟な就労形態（FWA）が重要なソリューションとなる。家庭を重視したこの就労形態ならば、家族の要求を満たしながら労働への責任も果たせるからである。FWAの実施を成功に導く前提条件は、労働力政策に対する国家の発言である。シンガポールでは政府が複数のフレックスワークのオプションを支持しており、ワーク・ライフの実現に向けて雇用主との連携を図りながら様々なスキームを支援している。政府はワーク・ライフ戦略の実施が労使双方をウィン・ウィン状況に導くカギであると考えている。ワーク・ライフ戦略が実現すれば、経営の面でも、例えば生産性の向上、人材採用および定着の改善、長期欠勤率の低下、顧客経験の改善、モチベーションや満足度が高く、公平な人材の確保といった様々な利点が得られる<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> Work Life Harmony, Ministry of Manpower

## ワーク・ライフ戦略

ワーク・ライフ戦略を実施することにより、生産性や株主価値が高まり、従業員の参画が活発化し、有能な人材を惹きつけ定着させる効果も実感された。長期欠勤や病気休暇の低下により保険関連の費用が削減されたケースもある。ワーク・ライフ戦略は人材のモチベーションや満足度も上げるため、顧客経験の改善にもつながっている。

ワーク・ライフ戦略は次の3つに大別できる<sup>3</sup>。1) 柔軟な就労形態、2) 休暇制度の充実、3) 従業員支援制度。次ページの表は企業が導入を奨励されているワーク・ライフ戦略の一部を示している。

### I) 柔軟な就労形態

1. テレワーク	6. 段階的退職制度	11. 休日の自由選択制
2. フレックスタイム	7. 段階的導入／廃止	12. クロストレーニング (他部署での現場研修)
3. パートタイム勤務	8. 季節労働	13. 早退
4. コンプレスト・ワークウィーク (通常より勤務日を減らし、 1日の勤務労働を増やす形態)	9. シフト交換勤務	14. タイム・バンク
5. ジョブ・シェアリング	10. 退職者による休暇中の社員の代用	15. 週末勤務

### II) 休暇制度の充実

1. 産休の延長	7. 無記録休暇	13. 登校初日休暇
2. 父親の育児休暇	8. 学習／試験休暇	14. ボランティア休暇
3. 個人休暇	9. 結婚休暇	15. 緊急休暇
4. 弔事休暇	10. 育児休暇／介護・看護休暇	16. 長期休暇 (長期勤務者に適用)
5. 忌引休暇	11. 強制休暇	17. キャリア・ブレイク休暇
6. 無給休暇	12. 研修休暇／キャリア・ブレイク休暇	18. 誕生日休暇

<sup>3</sup> “Can we have it all?”, published by the Employer Alliance, 2010

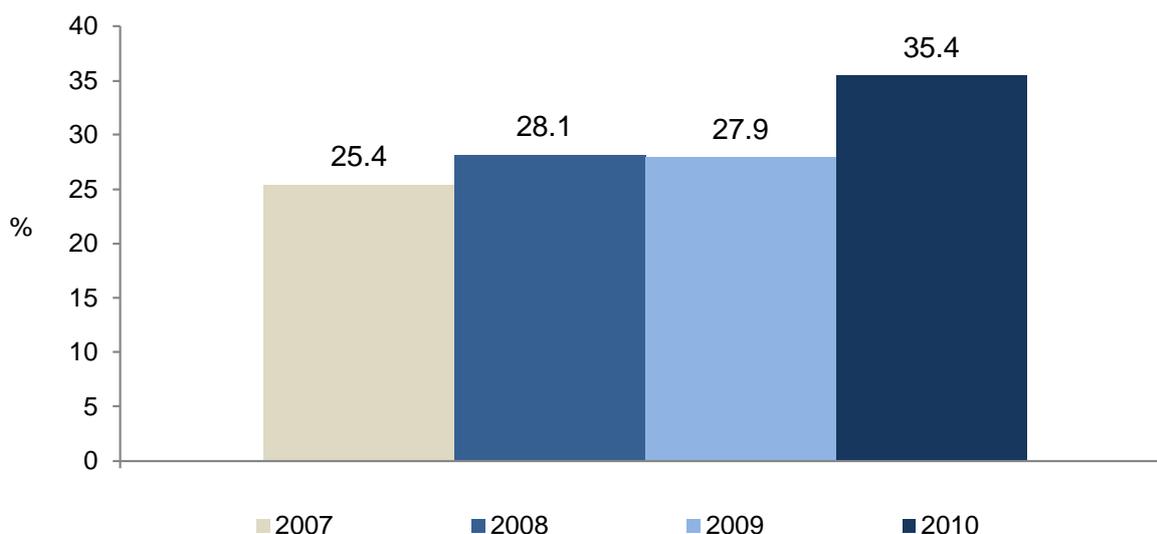
### III) 従業員支援制度

1. ファミリー・デイ	12. 健康保険	23. 家族と食事をする日
2. 職場参観日	13. 奨学金制度	24. フルーツ・デイ
3. 育児制度	14. (大学用) 奨学金制度	25. スタッフサポート
4. 老人介護制度	15. 資金援助	26. チーム/会社の祝賀会
5. 育児/介護補助金	16. コンシェルジュ・サービス /従業員給付および割引/ドライ クリーニング/料理の持ち帰 りサービス	27. ブルー・スカイ・デイ (定 時帰宅日)
6. カウンセリング・サービス/ 従業員支援ホットライン	17. 出産/結婚/入院/誕生日 /祝事用記念品	28. ミーティング・ブラックア ウト・ウィンドウ (遮蔽窓)
7. 家族のための情報・照会サー ビス	18. フレキシブル給付	29. 休暇補助金
8. ファミリー・ルーム/社員ラ ウンジ	19. 独身者用交流活動	30. ジムその他のレクリエー ション施設の法人会員権
9. 授乳ルーム	20. ワーク・ライフ・バランス /家族に関する講演およびワー クショップ	31. フレックス・ランチタイム
10. 集団検診/プログラム	21. ファミリー・ライフ・アン バサダー・プログラム/ワー ク・ライフ委員会	32. ランチタイムの交換
11. 家族の転勤支援制度	22. 家族育児ネットワーク	

2010年に労働省が3,410社を対象に調査を実施したところ、調査対象企業の35%が何らかのワーク・ライフ・バランス（個人的な用事を処理するための臨時的休暇を除く）を従業員に提供していた。ちなみに2007年は同25%であった。調査対象の約4社に1社（24%）は個人的な用事を処理するための臨時的休暇も認めている。これを含めて何らかのワーク・ライフ・バランスを1つ以上導入している企業は2010年には47%に増加している。

パート労働は最も一般的で、2010年ではほぼ10社に3社（29%）がこの雇用形態を提供している。これほど一般化していないオプションとして、時差出勤（6.5%）、フレックスタイム（6.3%）、テレワーク（2.8%）、在宅勤務（1.9%）、ジョブ・シェアリング（0.6%）などが挙げられる。

図 1：ワーク・ライフ・バランスを提供している企業の比率（2007～2010 年）



### ワーク・ライフ・バランス：求職者へのインセンティブ

ワーク・ライフ・バランスは求職者に対する望ましいインセンティブである。2010 年に SNEF とストラテジコム・スタディーが共同で行った調査によると、MBA の学生、学部生、専門職従事者からなる 150 名の回答者の間で、ワーク・ライフ・バランスは人材を惹きつけ定着させる重要な要因のトップ 5 に入っている。これはワーク・ライフ・バランス、労働環境および従業員に対する様々な取り組みをさらに重視するよう企業に呼びかける根拠になろう。

## 2 政府の役割およびワーク・ライフ・バランスに関する法律

### 2.1 政府の役割

フレックスワークは既婚女性を採用するため MOM が 1995 年に初めて導入した。それ以降、政府は、企業に対してワーク・ライフを積極的に推し進めている。政府は、従業員が仕事と生活の調和のとれた生活を送り、雇用主に対して最高のパフォーマンスを発揮して業務に従事できるよう、すべての雇用主企業に対しワーク・ライフ戦略を導入するよう継続的に奨励している。

### チャンピオンズ・グループ

2001 年、地方自治開発庁<sup>4</sup>傘下の国家家族評議会は、雇用主の連合を形成して家族に優しい業務方法を推進するよう提言した。連合の事務局は SNEF とした。SNEF は、シンガポール・ファミリー・フレンドリー雇用主賞を創設し、受賞企業に連合の先導役を担わせた。受賞企業は多数の企業に接触し、ワーク・ライフ戦略の重要性を浸透させていった。

<sup>4</sup> Now known as the Ministry of Community Development, Youth and Sport (MCYS)

さらに牽引力を高めるため、ワーク・ライフ・バランスの取り組みはビジネス戦略として提案され、管轄が MOM に移された。MOM は 2004 年 10 月に「チャンピオンズ・グループ」を創設し、1 年間において、セクター別にシンガポールにおけるワーク・ライフ・ハーモニーの推進を図った。具体的には次の事項に取り組んだ。1) シンガポールで事業を運営する企業を対象に適切なワーク・ライフ・プログラムの一覧を文書化し、これを推奨する。2) セクター固有のワーク・ライフ・プログラムを開発する。3) ワーク・ライフ・プログラムの恩恵を受けるとされる他のセクターや職業グループを特定する。チャンピオンズ・グループは、ワーク・ライフ・ハーモニーの最良慣行の採用・実施を促進し、広く浸透させるため、実績や経験を文書化している。2005 年には「ワーク・ライフ・ハーモニー・レポート：ワーク・ライフ戦略を使って業績を最適化する方法についての調査結果と雇用主への推奨」と題する報告書を発行している。この報告書はワーク・ライフ戦略が組織に与える利益、および様々な業種において戦略を実施する実践的な方法について取り上げている。中小企業（SME）についても、SME におけるワーク・ライフ戦略の問題点、および SME が自社で戦略を実施する実践的な方法について、丸々1 章分を割いて掘り下げている。

## WoW!基金

MOM は単発の助成金であるワーク・ライフ・ワークス！（WoW!）基金を管理し、雇用主に職場におけるワーク・ライフ戦略の導入を奨励している。WoW!基金はワーク・ライフ対策を導入した組織が負担した費用に充てられる。企業は、ワーク・ライフ戦略を促進し、実施する HR マネージャーおよびライン監督者の研修費、柔軟な就労形態の開発を促進するインフラ構築、および従業員支援スキーム（ESS）を支援するインフラおよびプログラム設計に発生した費用の資金を調達できる。企業はまた、この WoW!基金を使って、ワーク・ライフ問題への助言と支援を提供するコンサルタントを雇用することもできる。プロジェクトが承認されれば、20,000 シンガポールドルを上限として費用の最高 80%までを調達することができる。

## ワーク・ライフ優秀賞

従業員が仕事とプライベートの調和を図ることができるよう支援する雇用主を表彰するため、政府はワーク・ライフ優秀賞を授与している。従業員のワーク・ライフのニーズに注意を払うことによりビジネス価値が高まることを認識し、上級経営陣、直接の監督者および従業員が長期的なワーク・ライフ戦略に取り組むことを保証し、効果的に自社のワーク・ライフ戦略を実施している雇用主に贈られる。ワーク・ライフ優秀賞には企業と個人の 2 部門がある。受賞した企業は、表彰日から 2 年間、採用や広報に当たり賞のロゴが使用できる。

## ワーク・ライフ戦略三者委員会

三者という言葉は、労働関連の課題に関して、SNEF に代表される雇用主、全国労働組合会議（NTUC）に代表される労働組合、および MOM に代表される政府との政労使関係を示すキー

ワードである。各労使パートナーは、共同責任に対する共有の価値観、共通理解、相互信頼と尊重、相互利益とリーダーシップを公約とし、その公約に向けて尽力し、実績を上げている。

三者間パートナーは 2000 年に作業グループであるワーク・ライフ戦略三者委員会（TriCom）を共同で設置し、シンガポールにおけるワーク・ライフの調和を推進している。同委員会への委任事項は次のとおりである。

- 官労使が連携してすべての産業セクターでワーク・ライフ戦略の導入を後押しし、推進する。会員組織がそれぞれの組織または管轄内で、委員会に特定されたワーク・ライフ活動の実施を推進・率先する。
- 民間組織におけるワーク・ライフ・ハーモニーの実践を拡大する、国家レベルのプログラムや活動を組織化する。
- ワーク・ライフの最良慣行についての三者ガイドライン<sup>5</sup>および家庭に優しい職場の慣行についての三者ガイドライン<sup>6</sup>が幅広く採用されるよう推進し、当該ガイドラインの導入進捗および効率性についてモニターする。
- シンガポールにおける国家的なワーク・ライフ戦略の進展およびその導入についてレビューし、また海外での進展状況を調査して戦略検討に役立てる。

現在、同委員会は、行動計画の基本方針に沿って、政府、労働組合、雇用主、従業員、および企業連合を代表する 10 以上の会員組織から構成されている。会員には中小企業連合（ASME）、雇用主連盟、地方自治開発庁（MCYS）、MOM、南洋理工大学（NTU）、NTUC、公共サービス局（PSD）、シンガポール人材研究所（SHRI）、SNEF、シンガポール人材開発協会などが含まれている。

TriCom はシンガポールでのワーク・ライフ・ハーモニーの推進を後押ししており、それらに関する情報（国際的な最良慣行、ワーク・ライフに関するイベントやフォーラムなど）を整理し、該当する地元の利害関係者に広めるのにふさわしい立場にある。TriCom は国内外の機関と協力して、シンガポール企業の利益に資するワーク・ライフ関連の調査研究を収集・指図し、調査結果の普及を推進する。

TriCom は在宅勤務に関する作業グループも立ち上げた。メンバーは MOM、iDA<sup>7</sup>、NTUC および SNEF である。シンガポールの情報コミュニケーション能力を活用した職種を特定し、それらを在宅勤務で対応できるよう様々な方策を提案している。

### 高齢労働者の雇用可能性に関する三者委員会

2005 年 3 月に高齢労働者の雇用可能性に関する三者委員会が設置された。同委員会では高齢労働者の雇用を促す手段を提案し、実質的な退職（定年）年齢を 62 歳以上に引き上げられるよう

<sup>5</sup> [http://www.mom.gov.sg/workgroup on homeshoring Documents/employment practices/Guidelines/2672\\_GuidelinesonBestWLPractices.pdf](http://www.mom.gov.sg/workgroup%20on%20homeshoring%20Documents/employment%20practices/Guidelines/2672_GuidelinesonBestWLPractices.pdf)

<sup>6</sup> [http://www.mom.gov.sg/Documents/employment-practices/Guidelines/3079\\_20040823\\_NTAP\\_Guidelines\\_Final.pdf](http://www.mom.gov.sg/Documents/employment-practices/Guidelines/3079_20040823_NTAP_Guidelines_Final.pdf)

<sup>7</sup> Information and Development Authority

雇用期間の延長を促している。また、高齢労働者の雇用を前向きに受け入れられるよう従業員および一般社会の認識や考え方にも働きかけている。同委員会の報告書は、高齢労働者の再雇用や雇用設計を通じて雇用の機会を拡大するよう提案している。社内の雇用形態の取り決めによりパートタイム就労の機会を増やすなど、高齢者に優しい人事の実践を行うよう雇用主に奨励している。最終報告書<sup>8</sup>は政府によって承認され、2012年1月1日に施行された「退職および再雇用法」に盛り込まれて法制化された。

### 女性の雇用選択の拡充に関する三者作業グループ

2007年に女性の雇用選択の拡充に関する三者作業グループが設置された。三者の作業グループの立ち上げは高齢労働者の雇用可能性に関する三者委員会の最終報告書に盛り込まれた提言の1つである。同作業グループはNTUCが指揮を執り、SNEF、労働組合、雇用主および政府の代表で構成されている。

TriComの委任事項は次のとおりである。

- 女性の就労継続を支援し、非就労女性の就労または職場復帰を促す方策を考案・提案する。
- 女性の雇用選択の拡充のためフレックス勤務やパートタイムその他の女性の就労を支援する雇用形態など、優良慣行を実験的に試みる。

同委員会は、女性の職場復帰を推進・奨励する三者パートナーの様々な取り組みを統合した「ウーマン・バック・ツー・ワーク」プログラムを推進している。

過去4年にわたり、女性の雇用選択の拡充に関する三者作業グループは、ジョブ・フェア、採用推進活動、雇用マッチング・サービスなどを通じて6,000人以上の女性の就労を実現してきた。

## 2.2 ワーク・ライフ・バランスに関する法制化

ワーク・ライフ・バランスの一層の強化を図り、家庭に支援的な労働環境を創出するため、以下の法制化が実施されている。

### 出産休暇の期間延長とフレキシブル休暇

雇用法と幼児育成援助法が2004年10月に改正され、シンガポール国籍を持つ子供を出産した場合に働く母親に認められる有給出産休暇が、改正前の8週間から12週間に延長された。第2子までは、12週間の賃金のうち8週間分は雇用主の負担、改正で延長された4週間は政府が負担する。第3子および第4子については、政府が12週間分をすべて負担する。延長分の4週間相当分の休暇は、出産後6カ月以内に限り、フレキシブルに取ることが可能である。

<sup>8</sup> [http://www.mom.gov.sg/Documents/employment-practices/tricom\\_on\\_employability\\_of\\_older\\_workers\\_final\\_report.zip](http://www.mom.gov.sg/Documents/employment-practices/tricom_on_employability_of_older_workers_final_report.zip)

2008年10月には、自営業者を含む働く母親が出産からの回復と新生児の育児により多くの時間を充てられるよう、出産休暇が12週間からさらに16週間に延長された。第2子までは、16週間の賃金のうち8週間分は雇用主が引き続き支払う。第3子および第4子については、政府が16週間分をすべて負担する。

出産休暇中の給与についての政府からの補償は、第2子までは4週間につき上限1万シンガポールドル、すなわち8週間で2万ドルを限度とする。第3子、第4子は4万シンガポールドルを限度とする。

雇用主と従業員の両者が合意した場合は、出産休暇の後半の8週間分(9~16週)は、出産日から12カ月以内に順次消化することができる。合意がない場合は、後半の8週間分は前半の8週間分が終了後、ただちにまとめて取得しなければならない(連続16週間)。フレキシブルな休暇オプションにより、労使双方がそれぞれのニーズを満たせる相互に有益な雇用形態を実現でき、営業成果や休暇取得者が産休中の職場での変化についていけなくなるなどの影響を軽減できる。

導入が困難な組織については、シンガポール経済団体連合会、SNEF、NTUC、MOMなどに協力を求めるよう呼びかけている。

### 育児休暇の延長

2004年10月に施行された雇用法の改正により、子供の数に関係なく、子供を持つ従業員には、7歳の誕生日を迎えるまで、1年間につき2日間の有給休暇が与えられるよう規定された。

親が子供とより多くの時間を過ごせるよう、MOM および MCYS により政府負担育児休暇(GPCL)制度が導入された。この制度は2008年10月に施行された。GPCL制度に基づき、該当する父親および母親は、子供が7歳になるまで毎年6日間の有給育児休暇を取ることができる。したがって、2008年10月31日以降生まれたシンガポール国籍の子供を持つ従業員が取得できる育児休暇の日数は、7年間で合計42日間となる。

育児休暇の最初の3日分は雇用主が負担し、残りの3日分は政府が負担する。政府の補償は年間3暦日、1日当たり500シンガポールドル(中央積立制度(CPF)の拠出金を含む)を限度とする。すなわち年間1従業員当たり1,500シンガポールドルを限度とする。休暇該当年度に消化されなかった休暇は没収され、翌年に繰り越しはできない。

### パートタイム雇用

雇用法はパートタイム従業員についても適用される(マネージャー、エグゼクティブ、家庭内労働者、船員は除外する)。雇用主との労働契約により1週当たりの勤務時間が35時間未満のパートタイム従業員には、本法が適用される。パートタイム従業員の賃金は市場動向により水準が設定され、雇用主と従業員との相互合意のもとに決定されなければならない。一般に、企業は、仕事量が増えたときにピーク時を設定するなど、柔軟な就労形態を実現するためパートタイム従業

員を雇用する。パートタイム雇用に関する法制度は出産休暇取得後にパートタイムで職場に復帰したい女性や、定年前に退職した後、定年までパートタイムで働きたい従業員に就労の機会を提供するよう雇用主に奨励している。

本法に基づき、1週間に最低5日間勤務するよう要求されているパートタイム従業員は、1週間につき1日の休みを取ることができる。パートタイム従業員が超過勤務を要求された場合、通常のパートタイムの勤務時間を超えているが、同様のフルタイム従業員の通常の勤務時間は超えていない時間帯の労働については、1時間当たり、またはその一部につきパートタイム従業員の基本時給換算の超過手当が支払われる。同様のフルタイム従業員の通常の勤務時間を超える労働については、同様のフルタイム従業員の通常の勤務時間まではパートタイム従業員の基本時給換算とし、それを超える労働についてはパートタイム従業員の基本時給の5割増しの超過手当を支払うものとする。パートタイム従業員には有給祝祭日が適用され、労働時間数に基づき按分確定された日数を取得することができる。

### 3 SNEF の役割および活動

SNEF はワーク・ライフ・バランスの推進における三者間の取り組みに積極的に従事している。前述したとおり、SNEF は、ワーク・ライフ戦略三者委員会、高齢労働者の雇用可能性に関する三者委員会および女性の雇用選択の拡充に関する三者作業グループの活動に関与している。SNEF は企業の柔軟な就労形態を支援する制度も管理している。

企業の家庭に優しい雇用慣行の導入を促すため、SNEF では企業の CEO および人事担当者向けにワーク・ライフ・セミナーを開催し、参考用にワーク・ライフ最良慣行に関する三者ガイドラインも特別に策定した。いつでも助言を提供できるようベテランのワーク・ライフ・コンサルタントも揃えている。

#### ファミリー・フレンドリー雇用主賞

1998年、MCYS および SNEF がワーク・ライフ運動の先頭に立ち、労働者の仕事と家庭の健全なバランスを支援する家庭に優しい企業を表彰する目的で、隔年で授与するファミリー・フレンドリー企業賞（その後「ファミリー・フレンドリー雇用主賞」に改称）を創設した。受賞企業11社を対象に2003年に行われた調査によると、ワーク・ライフ・プログラムに投じた1シンガポールの経費に対し、1.68シンガポールドルのリターンが得られることが明らかになった。ワーク・ライフ戦略三者委員会設置後、ファミリー・フレンドリー雇用主賞は健全なワーク・ライフの推進に向けた総合的な取り組みをより適切に反映できるよう「ワーク・ライフ優秀賞」に再度改称され、現在はMOMが管理運営している。

## 協議および法制へのフィードバック

雇用主の代表として SNEF は会員との協議から得たフィードバックを集め、それらの意見を政府の法制化に関する政策立案に盛り込んでいる。例えば、出産休暇手当の拡充の面で、SNEF は 4 週間分の休暇を連続して取得するのではなく、フレキシブルに取得できるよう提案した。これにより従業員は、1 週間の労働日数を減らしたり、半日出勤にするなど、延長分の休暇を柔軟な就労形態により消化でき、長期休暇による影響を最小限に抑えことができる。結果、このフィードバックを盛り込んだ法律が成立し、雇用主と従業員の双方に利している。

## 三者実施作業グループ

2012 年 1 月に再雇用法が施行されたのを受けて、TriCom の管轄下に SNEF が統率する三者実施作業グループ (TIWG) が設置された。これは実施に当たっての課題に焦点を当て、企業による再雇用の早期導入を支援することを目的とする。同作業グループは 2010 年 3 月に高齢従業員の再雇用に関する三者ガイドライン<sup>9</sup>を発行し、早期退職計画および再雇用の協議、再雇用に基づく職務の取り決め、再雇用の契約期間などの領域の優良慣行を特定している。これらの慣行は、企業による高齢労働者の再雇用導入を支援することを目指している。雇用主、従業員/組合、および政府との包括的な協議後、当該ガイドラインは新たに提起されたフィードバックや提案が盛り込まれて改訂され、MOM は法律に再雇用に関する新たな規定を盛り込んだ (改正) 定年退職法を起草した。

企業による再雇用導入をさらに支援するため、シンガポールの人材開発庁 (WDA) は中小企業協会 (ASME)、NTUC および SNEF と協力して、高齢化と高スキル労働力不足の問題に対処する ADVANTAGE! 制度を導入した。この制度により、熟練労働者の採用、維持、再雇用を直接的に促進する人事 (HR) 制度、労働環境の変更、および経営・業務プロセスの導入を促進するため、(1 企業につき) 最大 40 万シンガポールドルの助成金が支給されている。ADVANTAGE! 制度により、企業はより柔軟に熟練労働者の採用、維持、再雇用ができるようになり、長期的にコスト競争力の維持を実現している。170 社近くの企業は SNEF による ADVANTAGE! 制度による恩恵も受けている。

政労使三者パートナー (MOM、NTUC および SNEF) は、TIWG の提言を企業が実施できるよう支援する再雇用制度利用促進イニシアチブ (ACCELERETE) チームを結成した。チームは再雇用促進のため、企業に実地評価を実施させ、ガイドラインと照らし合わせて不十分な箇所を特定し、ガイドラインに沿った体制を整えられるよう具体的なアクション・プランを提言する。2011 年 3 月現在で、ACCELERETE チームは 400 社以上に参与し、この結果 62 歳以上の従業員 2,300 人余りの再雇用または 62 歳以降の雇用継続を実現している。

---

<sup>9</sup> <http://www.re-employment.sg/web/ImgCont/263/Updated%20Tripartite%20Guidelines%20on%20Re-employment%20of%20Older%20Employees%20with%20FAQs.pdf>

## FlexiWorks!

FlexiWorks!は、WDA が NTUC および SNEF と協力して 2008 年 1 月に開始した取り組みで、企業がパートタイムまたは柔軟な就労形態で新規従業員を雇用できるよう支援することを目的としている。柔軟な就労形態にはパートタイム労働、時差出勤、フレックスタイム、ジョブ・シェアリング、テレワーク、代替勤務スケジュールなどが含まれる。FlexiWorks!は、企業による柔軟な就労形態の導入を支援するため、1 企業当たり 10 万シンガポールドルの助成金を支給している。

助成金は 2 つの部分で構成されている。第 1 の部分は実際に発生した費用の 80%を基本とし、1 企業当たり 1 万シンガポールを上限とする。適用企業は MOM が承認したワーク・ライフ研修に HR のスタッフを派遣し、社内の HR 方針に柔軟な就労形態の規定を設け、その方針を社員に周知することが義務づけられている。助成金の第 2 部分は 9 万シンガポールドルを上限とし、パートタイムまたは柔軟な就労形態で適格な労働者を採用した企業が対象となる。適用企業は、採用する労働者の 60%は無就労の期間が最低 3 カ月以上あり、かつ 30 歳以上という条件を満たさなければならない。助成金は雇用の再設計、相談、採用、研修、不在者経費、および機器等に関連して発生した費用に充当したり、パートタイムまたは柔軟な就労形態の整備に充てることができる。しかし、リテンション・ボーナスや給与サポートの形態での利用は認められていない。

同プログラムを始動して以来、SNEF は、経済活動に参加していない人々に対して柔軟な就労形態による各種求人を通じて、2,600 件以上の雇用を企業内に確保してきた。

## 雇用主連盟

2001 年、MCYS と SNEF は、雇用主にワーク・ライフ戦略を認知・導入させることを目的に、「労働と家族に関する雇用主連盟 (EA)」(のちに「ワーク・ライフに関する雇用主連盟」に改称)を立ち上げた。EA はワーク・ライフ・バランスを強化する労働環境の創出を目指す企業のネットワークである。その使命は企業がワーク・ライフ戦略を認知し、実施するよう働きかけることである。

EA はワーク・ライフ戦略の実施に関する有益な情報や成功事例など、ワーク・ライフ戦略のツールキットを開発した。このツールキットはオンラインで入手できる。企業はパソコンキーを叩くだけで様々な独創的な柔軟な就労形態や従業員の支援制度・休暇手当などを、それぞれの企業の予算に応じて参考にすることができる。組織のワーク・ライフの取り組みを率先した担当者の事例も定期的に特集され、取り組みを鼓舞している。

製造業、小売業、サービス業、金融業、接客業など様々な業種の 1,000 社以上の企業が EA の会員に登録している。会員登録は無料で、登録すると EA のリソースが利用でき、ワーク・ライフに関するフォーラムやイベントにも参加できるなど様々な特典が用意されている。また定期的に各企業の最高経営責任者 (CEO) をエグゼクティブ・フォーラムに招き、ワーク・ライフ・バラ

ンスに関する最新の実践方法を伝えるとともに、詳細な情報交換により新しい発想の習得や創出にも資している。

## 4 ワーク・ライフ・バランスの推進に当たり優良慣行を実践している 企業のケース・スタディー

### 4.1 ケース・スタディー1

企業名：シンガポール PUB（公益事業庁）<sup>10</sup>

受賞年度：2010年ワーク・ライフ達成賞

業種：公益

従業員：3,095人

PUB はシンガポールの取水、浄水、配水、再生処理の事業を一元して行う政府機関である。健全な経営、効率的な浄水処理、および研究開発への継続的な投資により、シンガポールは過去40年にわたり上質な水資源を利用している。シンガポールの水道水は世界保健機関（WHO）の飲料水の指針に十分適合しており、さらなる濾過の必要なく飲料に適している。

PUB はパートタイム雇用やテレワークなど、幅広い柔軟な就労形態の選択肢を従業員に提供している。PUB の従業員は家族の看護のため年間3日の有給休暇が与えられている。法定退職年齢の62歳に近づいた従業員に対しては、個別に早期退職相談期間が設けられており、可能な場合はいつでも再雇用される。PUB の骨の健康に関するワークショップでは、高齢労働者に対する個別の健康診断やワーク・ライフ・バランス・アンバサダー・プログラムなどが用意されている。

**柔軟な就労形態：**PUB はすべての職員にパートタイム労働を提供している。職員は、家族に対する責任を果たせるよう、上司とともに勤務スケジュールを調整・作成することができる。

PUB はまた勤務時間についても柔軟に対応している。職員は午前7時～9時までの好きな時間に出社することができ、それに応じて退社することができる。こうした柔軟な勤務時間は、特に、若年労働者よりも早朝に勤務を開始することを好む傾向にある高齢労働者にとって有益である。一部の職員にはテレワークも認められている。

従業員を惹きつけ、意欲を促すため複数の形態の有給休暇も用意されている。休暇を消化した従業員は、配偶者や親の看護のため年間3日まで追加の休暇を取得することができる。また試験休暇として勤務日を3日まで使用することができ、PUB に直接的に有益な場合には12日まで認められる。従業員は誕生日休暇も1日与えられる。

---

<sup>10</sup> Case study of PUB Singapore is adopted from Employer Alliance and AARP International Innovative Employer Award stories

**健康増進および保護：**PUB は従業員 1 人ひとりの全体的な幸福を構成する 4 つの要素に取り組んでいる。この 4 つとは社会的幸福、身体的健康、経済的幸福、精神的健康である。これらの要素に取り組むため、PUB ではスタッフ幸福委員会（SWBC）を設置している。SWBC は PUB の従業員組合およびレクリエーション・クラブからの意見をもとに、すべてのプラン、プログラムおよび活動について年 1 回見直しを行っている。PUB はまた 2008 年にワーク・ライフ・アンバサダーを指名し、全スタッフのワーク・ライフ・バランスの調査に当たらせている。骨の健康や閉経に関する相談会など、特に高齢労働者を対象にした複数のプログラムも用意されている。

PUB は健康上のリスクや健康レベルをチェックするため、年 1 回、健康診断やフィットネス・テストを実施しており、必要がある場合は、個別に診察計画を立てる。高齢従業員および危険な環境で作業している従業員に対しては、特殊な検査および集団検診を提供している。

1975 年以来、PUB は社内にレクリエーション・クラブを運営している。これはスタッフ向けにレクリエーションや福利厚生活動を推進することを目的としている。PUB の最も大きな拠点にはフィットネス・センターも設けられている。フィットネス・センターが敷地内にない場合は、ジムの会費やスポーツ器具、検診、および健康増進のために要した休暇費用などの補償も PUB に請求できる。

経済的な幸福については、全面的な保険付保を確保できるよう全従業員に対して公務員／三者保険制度への加入を奨励している。三者保険制度は補助付き保険プランで、従業員は保険料の 3 分の 1 の負担で済む。労働組合員の約 75% が既にこの保険プランに加入している。

予想外の疾病による経済的な負担を軽減するため、PUB では就業期間 1 年につき 1 カ月分の給与を継続支給する。

PUB は健康増進および保護に関する取り組みや安全な職場環境づくりに対して数々の賞を受賞している。PUB は労働省の労働安全賞やシンガポール HEALTH 賞、年間安全衛生優秀実績賞を連続して受賞している。

**多様性の促進：**PUB の採用における主要な人材調達源の 1 つは、法定退職年齢の 62 歳に達した従業員を再雇用することである。再雇用された従業員は退職前に就いていた職種を継続する場合と、別の職種に新たに配属される場合がある。2009 年には高齢労働者の雇用を監督する新しい委員会も設置している。PUB の退職労働者の再雇用は非常に成功している。PUB は年間平均 118 名の職員を再雇用しており、平均再雇用率は 65.3% に達している。高齢労働者の雇用可能性については非常に前向きな取り組みを示している。PUB は高齢者に優しい職場であり続けるために、職能の調整や再構成を図れるよう常に様々な方策を模索している。

**募集・採用：**PUB の採用戦略はスキルと個人の資質に重点を置いている。年齢に関係なく、仕事の遂行能力が主要な採用基準となる。PUB の職員の約 45% は 50 歳以上である。中には 30 代で PUB での仕事を始めた者もいる。

2007年、PUBは公正な雇用慣行のための5つの主要原則を約束した雇用主誓約に署名した。この誓約に基づきPUBは次の各項目を約束している。年齢、人種、性別、宗教または家族の状況に関係なく、長所に基づいて従業員を募集し、選抜すること。公正かつ敬意をもって従業員を処遇すること。従業員には、その研修と成長のための平等な機会を与えること。従業員には、その能力および業績に基づいて、公正に報酬を与えること。公正雇用慣行を促進する三者ガイドラインを導入することである。

## 4.2 ケース・スタディー2

企業名：フェイ・ユエ・ファミリー・サービス・センター<sup>11</sup>

受賞年度：2010年ワーク・ライフ優秀賞

業種：社会福祉サービス

従業員：105名

フェイ・ユエ・ファミリー・サービス・センターは、家族サービス、学生のケア、および退職者に対するセンターを監督する、非営利ボランティア福祉組織である。子供、若者、親、そして高齢者を対象にカウンセリング・サービスの提供や教育・非行防止プログラムなどの運営を行っている。

フェイ・ユエはシンガポール全土に10箇所のサービス・センターを展開し、特殊なニーズを抱えた家族、退職者、若者、子供へのケアを行っている。フェイ・ユエには105名のフルタイムおよびパートタイム職員と、340名のボランティアが働いている。センターの職員とボランティアはフェイ・ユエにとって重要な存在であり、多数のワーク・ライフ戦略を整備している。これらの戦略は従業員調査で5段階中4.4の評定が付けられている。フェイ・ユエは従業員の満足度率と従業員の離職率を追跡することで、スタッフの反応を定量的に測定する体制を整えている。また顧客満足度など経営指標も追跡している。フェイ・ユエでは、柔軟な就労形態と熟練スタッフの定着および新規人材の獲得との間に強い相関関係があると考えている。

この業界の離職率は高いものの、同センターの離職率は低水準を維持している。大半の職員の勤務年数は4年を超えている。一旦退職した従業員の多くがフェイ・ユエにフルタイムで復職している。これによりセンターは熟練スタッフを維持することができ、施設運営に関する知識の承継・保持も可能である。

フェイ・ユエはウィークデイの夜や週末など、通常の勤務時間外にもコミュニティーに対して様々なプログラムを運営している。このためテレワークやフレックス勤務時間、パートタイム労働など、柔軟な就労形態を取り入れた方が合理的である。柔軟な就労形態は、従業員との双方向フィードバックやニーズ評価調査などをもとに取り決めが行われている。

---

<sup>11</sup> Case study of Fei Yue Family Service Centre is adopted from Employer Alliance success stories

**柔軟な就労形態** — **テレワーク**：フェイ・ユエでは、従業員および施設のニーズを正確に把握するため、ワーク・ライフ・ニーズ評価が行われた。この結果、フレックス勤務時間、パートタイム、およびテレワークの3種類の柔軟な就労形態が導入された。ワーク・ライフが円滑かつ効率的に運営されるよう、ワーク・ライフ委員会により指針となる原則と制度の管理方法が策定されている。

柔軟な就労形態が導入されて以来、16名の従業員がテレワークを利用している。テレワークでは、1週当たり最大5日間を在宅勤務に切り替えることができる。ある従業員は、この取り組みにより10代の息子の世話を在宅で効率的にみることができるようになったと、非常に感謝している。このテレワーク制度がなければ、彼女は仕事を辞めなければならなかったかもしれない。だが今は以前よりも仕事に集中でき、生産性も向上している。

また17名の従業員がパートタイムを利用し、その恩恵を受けている。家族の面倒をみなければならぬ者もいれば、勉強に一層励みたい者もいる。パートタイム従業員の1人は、仕事と勉強の2つの欲求を叶えることができたと言っている。

フェイ・ユエは事務所で費やした時間よりも達成された成果を重要視している。経営陣は、柔軟な就労形態で就労する職員が効率的に任務を遂行できると認識している。

柔軟な就労形態を導入した場合の社内コミュニケーションの不備を回避するため、フェイ・ユエは従業員のスケジュールを念頭に置きながらミーティングのスケジュールを組むよう配慮している。監督者もミーティングに出席できなかった従業員には最新の情報を提供している。

**従業員支援スキーム** — **健康および福利厚生プログラム**：フェイ・ユエは集団検診や健康に関する講演、健康にすぐれた調理の実演、スポーツ活動など様々なプログラムを用意しており、職員の大部分が積極的に参加している。職員からはこれらのプログラムが有益であるとのフィードバックが得られている。

フェイ・ユエ・ファミリー・サービス・センターは、2008年ワーク・ライフ達成賞および2010年ワーク・ライフ優秀賞を受賞している。

## 参考資料

### ストレイツ・タイムズ

2011年8月26日付より

#### 在宅勤務の導入を促される企業

シンガポールの高性能な情報通信ネットワークにより実現可能に：ハワジ・ダイピ氏

アマンダ・タン

ニック・スン氏が仕事を辞め、学位取得のため大学に通う決心したとき、それまでの貯金と親からの小遣いで何とか学業に専念できる見通しだった。だが、27歳の彼は結局、貯金や親の金を使う必要がなかった。コンピューター・サイエンスの学位取得を目指す間、勤務先である SP サービスズ社がパートタイムのコール・オペレーターとして在宅勤務を提案してくれたのだ。

「最初、この勤務形態がよくわからなかったもので、会社を辞めようと思った」とスン氏は言う。だが彼は今では在宅ベースで働くグループの1人だ。雇用主からラップトップ・パソコンと携帯電話を支給され、現在5日間でのべ21時間勤務している。

ハワジ・ダイピ上級政務次官（人材開発担当）は昨日、この働き方はシンガポールでは「比較的新しい」形態だと語った。しかし、今後より多くの雇用主に、特に人材不足に直面している雇用主には、ぜひ検討してほしいと述べた。

ハワジ氏は、シンガポールは「情報通信技術のインフラが非常によく整備されているため、在宅勤務には適している」と語った。在宅ワーカーが会社や同僚、顧客とつながっているためには高速ブロードバンドなどの様々な技術が欠かせないため、こうした高性能のインフラは非常に重要である。

柔軟な就労形態はシンガポールの企業にとって目新しいものではない。労働省が昨年行った調査によると、何らかの柔軟な就労形態を提供している企業は35%にのぼり、2007年の25%から増加している。柔軟な就労形態には在宅勤務のほか、パートタイムやコンプレスト・ワークウィーク（フルタイムと同じ労働時間を、少ない就業日数に集中させる勤務形態）等も含まれる。ハワジ氏は、サンテック・シンガポール国際会議展示場でのワーク・ライフ年次会議の席上で「ワーク・ライフ戦略の整備は人材の確保および定着にとってカギとなる要因である。従業員はキャリアアップと個人生活のニーズの双方を満たしたいと考えている」と語った。

スン氏の勤務する SP サービスズは、2009年から在宅勤務を取り入れ始めたという。シンガポールの電力会社に顧客サポートを提供する同社では、現在20名の社員がこの制度を利用している。

同社のマネージング・ディレクター、ジーン・チェン氏は次のように語っている。「生産性が向上し、顧客満足度も改善した。賃貸料その他の諸経費等の運営コストが削減できた。在宅勤務は、伝染病の発生やオフィスへの通勤が不能となった場合に、営業継続の拠点ともなる。」

別の事例では、IBM が、「通勤の時間がなくなり、個人生活と仕事とのバランスを確保できるようになった結果」、在宅勤務者の時間管理が改善したと述べている。

しかし、このような勤務形態にも課題がある、とスン氏は指摘する。パソコンのチャットを使ってスン氏のチーム・リーダーと話をする場合、オフィスでじかに話すよりも時間を要する。しかし、スン氏は「自分の会社への貢献が評価されている気がする」と、この働き方に満足している。

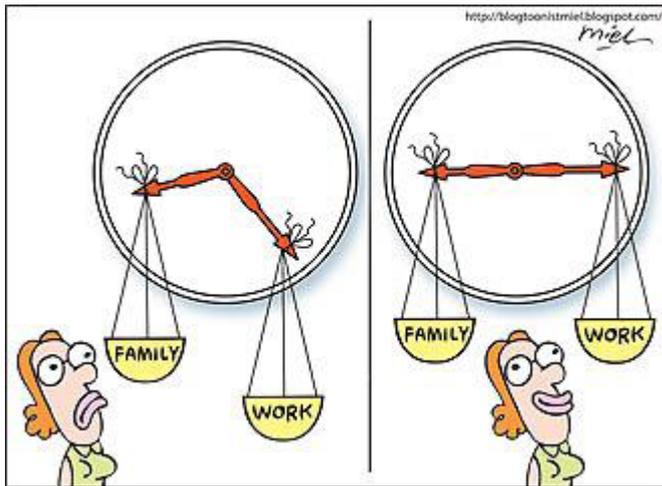
ハワジ氏は昨日のイベントで、ワーク・ライフ戦略三者委員会が編集したガイドブックを発表した。『Work@Home』と題する本書には、在宅勤務に関する情報や、この選択肢をさらに検討してみたい雇用主への助言などが記載されている。

2011年3月8日付より

## 柔軟な就労形態は女性だけでなく、誰にでもメリットがある

このような家庭に優しい慣行は生産性の向上にも効果がある。

カサンドラ・チュウ著



シンガポールの一般の若い女性にとっては想像しがたいだろうが、わずか 50 年前には一夫多妻制は合法的であるだけでなく、ごく当たり前に行われていた。10 年前でさえ、シンガポールの医学部は女性差別が当たり前のように行われ、女性の入学者は3分の1に制限されていた。

国際女性デー（3月8日）の記事を書くに当たって著名な女性活動家数名に取材した私は、女性問題に関してシンガポールがどれだけ進歩したかを痛感した。印象に残った1つは、昔の女性が闘った問題と、現代の女性が直面している課題とがいかに違うかという点である。

かつての女性は一夫多妻制やあからさまな女性差別に反対し、撤廃運動を展開し、成功した。これらは提唱者にとって勝ち取るべき目標が明確な問題であった。すなわち過去の適さない慣行と規則の廃止である。そしてその成否を評価する正確な基準もある。

このため 1961 年に女性憲章が可決されたとき、そして医学部の男女別定数が 2003 年に廃止されたとき、全国の女性が歓喜した。昨今では、女性の教育水準や職業上の達成度は男性とほぼ同等に近づいている。しかし、公平な評価に対する闘いは、形こそ違うものの、今もなお続いている。今日、女性活動家の憤怒を掻き立てるのは、今や、社会の「ハードウェア」ではなく、考え方といった「ソフトウェア」に関する問題なのだ。

その一例が、多くの企業において従業員にワーク・ライフ・バランスを提供できるような実質的な変革に取り組む機運が見られないことだ。2008 年に 200 社の国際企業および中小企業を対象に行った調査によると、パートタイム労働などの柔軟な就労形態を提供している企業は約 3 分の 1 程度に過ぎなかった。

かたや現代ではトップの指導者層に女性が不足しているという問題がある。職場の女性の51%は専門職やマネージャーあるいは技術者であるが、上場企業の取締役役に占める女性の割合はわずかに6.8%である。一方、政治の世界では、全国会議員の約4分の1が女性で、これは、わずか10年前の12%に比べると大きく向上している。だが、21人の閣僚のうち女性大臣はリム・フィーホア氏ただ1人である。公務員の事務次官22人のうち女性は6人に過ぎない。

こうした取締役会や公共部門の幹部職に占める女性の比率は長い年月をかけて上昇してきたが、有能な女性労働力を活用するには、特に労働市場が引き続き逼迫している現状においては、なお一層の取り組みが可能である。

シンガポールの女性の教育水準は高く、大学卒業生の過半数は女性である。したがって技能不足は女性登用率の低さの説明にはならない。活動家や女性が指摘する主な理由は、多くの女性が子育てのために職場から離脱することにある。多くの女性が産後、職場復帰を希望し、あるいは家庭と仕事の両立を試みる。しかし職場の慣行は1950年代で止まっている。つまり、ほとんどの企業は、スタッフが午前9時から午後5時以降まで働くことを要求し、在宅勤務やフレックスタイム制といった家族に優しい慣行を実施している企業はわずかである。

かつては一家の大黒柱が働きに出て世帯全体を扶養し、妻が家庭で子供の面倒をみるという家族形態が機能していた。1957年当時、就労している女性は26.1%に過ぎなかったが、これで何ら問題はなかった。そして家庭を持つようになると、大半の女性は仕事を辞めた。

今日、女性の56.5%は働いている。つまり多くの女性が子育てと仕事を両立させている。多くの場合、職業を持つ女性は夫や親、兄弟姉妹など家族の助けを借りている。助けを提供する人々も働いている可能性があり、家庭に優しい慣行の恩恵を受けている場合がある。

言い換えれば、柔軟な就労形態は女性だけでなく、すべての労働者を支えると言える。こうした制度は夫婦やカップルに子供を産み増やすよう働きかける一助にもなっている。

先週、全国労働組合会議のリム・スイセイ事務総長が指摘したように、ノルウェーなどの国で雇用率や出生率が高く、幸福度も高いのは、女性参画の向上に取り組んでいるからである。

シンガポールの56.5%に比べてノルウェーでは女性の実に80%が働いている。出生率はシンガポールの1.16%に対して1.96%を維持している。

家族が自身の時間を使って仕事と家庭とのバランスを実現できない場合、職場から離脱するのは往々にして女性であると、労働組合幹部の国会議員、ハリマ・ヤコブ氏が述べている。「しかし、何らかのフレキシブルな対応が認められていれば、女性は働き続けることができたはずだ。こうした一旦離脱した女性を職場に復帰させることは難しい。したがって、柔軟な就労形態を認めて女性に就労を継続させる方がよい」と彼女は述べている。

企業は今こそ労働プロセスを見直し、柔軟な就労形態を実現する方策を見出し、家庭に優しい企業を目指すときである。なぜなら政府は企業に対し、人材の再構築による生産性の向上を推進しているからである。

不動産デベロッパー、シティー・ディベロップメントとコンシューマー・プロダクト会社のプロクター&ギャンブル（P&G）アジアの事例が、生産性向上の鍵は、家庭に優しい慣行にあることを実証している。

シティー・ディベロップメントでは、社員の 30%以上が経営陣の設定した限度内の勤務時間を選択している。

P&G アジアでは、男性も女性も、例えば週 5 日勤務を 4 日に減らし、応分の賃金を受け取るなどの短縮労働スケジュールを選択することができる。両社とも柔軟な就労形態の導入により、社員の満足度や健康が向上している。病欠日数が減り、社員の定着率も大幅に上昇した。

柔軟な就労形態を提供している企業は、出産後も仕事を継続したい有能な女性を惹きつけ、維持することができるだろう。

男女差別に対する闘いは法廷の場で行われ、女性は法の下での平等、特に何世紀にもわたって多くの社会で女性には与えられていなかった相続権や財産権といった重要な領域における平等を約束された。

そして今、女性活動家の公平な評価をめぐる闘いの場は職場へと移っている。そこで、柔軟な就労形態は女性だけでなく家庭にも優しい——しかも、生産性も向上する——ことを、雇用主に認識させなければならないのだ。

2011年11月3日付より

## ワーク・ライフ・バランスはマネージャーとともに始まる

板挟みの中間管理職にとって、柔軟な労働条件の設定は往々にして困難：調査結果

アマンダ・タン

ワーク・ライフ・バランスのさらなる充実を望んでいるのなら、マネージャーを説得する必要がある。柔軟な就労形態の導入が困難な主な理由として、中間管理職も一因に挙げられている。

雇用主連盟（ワーク・ライフ・バランスを推進する企業のネットワーク）が委託した調査によると、中間管理職は、短期的な生産性の目標と企業が定めた長期的なワーク・ライフ・ポリシーの板挟みになっている場合が少なくない。

その他の問題として硬直的な企業構造も挙げられる。上司が旧態依然とした「理想的な従業員」像を持ち、評価ツールも不十分である。

この研究は、国立シンガポール大学人文・社会学部の副部長で社会学者のポラン・テイ・ストローハン氏によって行われた。

雇用主連盟は8月、ストローハン博士にワーク・ライフ・バランスに関する国内外の研究をまとめるよう依頼した。研究に当たり50本以上の学術雑誌記事や書籍、調査レポートのレビューが行われた。ストローハン博士は昨日、雇用主連盟の年次会議の席上で、人事担当者や雇用主に対して調査結果を発表した。

専門家は、中間管理職が板挟みにあるため、柔軟な就労形態の導入が困難な場合があると述べた。

ヘッドハンティング会社ロバート・ウォルターズ社のディレクター、パン・ザイシェン氏はこう語る。「中間管理職はそれぞれ異なる経営課題を掲げる上司に仕えている。上司の指図を満たすと同時に、ワーク・ライフ・バランスの奨励といった人事ポリシーを重視する人の指示も満たさなければならない。」

「ワーク・ライフ・バランスの必要性を訴える人は、実績の指標を示すことが厳しい場合があり、そこで葛藤が生じる。」

小売店ベイビーベイビーのジェネラル・マネージャー、フレディー・ユ氏はこうした見方に同意見だ。「経営上層部は利益を上げ、経費を最小限に抑えることが優先だが、従業員はできるだけ快適な生活を送る方法を模索している」とユ氏は言う。

だが、彼は社員に対してこうした形態に関する情報の透明化を図ることで対処した。

彼は、家庭の事情で勤務日数を週 6 日ではなく 5 日してほしいと申し出た、ある社員のケースを引き合いに出した。「他の社員が不公平と感じるのではと懸念されたため、同僚に個人事情を明らかにできないか彼女に尋ねた……彼女は同意し、彼女がこの勤務形態を認められた理由を皆が理解した。」

マネージャーに参画させるだけでなく、企業は従来の理想的な従業員像が「誤り」であることも認めなければならない。

「現在、チームの一員として、あるいは熱心に取り組んでいると認められるため、社員は、いつも一定の時間までオフィスに居残るとか、残業をするといったように、周囲の期待に沿って行動しなければならない」とストローハン博士は言う。「そこで、経営陣は、従業員が他の勤務形態を選択しても劣等感を感じないで済むよう、新しい評価方法を検討する必要がある。」

そのためには、パートタイマーを研修に参加させたり、昇格の機会を与えるなどして、パートタイム労働も専門化しなければならないという。

昨日、ワーク・ライフ・バランスに関して他の刺激となるような体験談を持つ従業員に 3 つの賞が授与された。雇用主連盟が主催する「私のワーク・ライフ・ストーリー・コンテスト」は今年 2 年目を迎えた。50 作品の応募があり、KK ウイメンズ・アンド・チルドレンズ・ホスピタル、361 ディグリー・コンサルタンシー、メイバンクの従業員がそれぞれ受賞した。

ハワジ・ダイピ上級政務次官（人材開発担当）は、授賞式のスピーチで、昨年行われたシンガポール全国雇用者連盟とストラテジコム共同調査結果を引用した。同調査によると、ワーク・ライフ・バランスの重要性は人材の確保においては第 3 位、社員の維持定着においては第 5 位に位置づけられている。「将来的には、柔軟な就労形態の導入は『有益』ではなく『必須』になるだろう」とダイピ氏は述べた。

2011年11月3日付より

柔軟な就労形態：

## 高齢化が進む小国にとって導入は「必須」

今後、仕事を調整しながら高齢者の介護または育児も背負わなければならない人が増えることから、将来的に柔軟な就労形態は導入が必須となるだろう。

ハワジ・ダイピ上級政務次官（人材開発担当）（右）は昨日、雇用主連盟の年次会議の席上でこの点を指摘した。年次会議ではワーク・ライフ・バランスに関する新しい調査結果も発表された。



雇用主連盟が国立シンガポール大学人文・社会学部の副部長のポラン・テイ・ストローハン准教授に依頼したこの調査は、ワーク・ライフ・バランスの実現の障壁を特定した。

調査によると、フレックスワークに対する政府の後押しにもかかわらず、企業による導入率は低いという。

ストローハン博士は「これは企業側にフレキシビリティに関する十分な知識や理解がないからだ」と指摘している。

「主な懸念の1つは、直に見えない従業員を監視あるいは監督する方法を知らないという点だ。対面による仕事に取って代わる必要があるが、それが包括的な答えではない。」

ストローハン博士はさらに、ワーク・ライフ・バランスは生産性の向上にもつながると述べた。従業員が快適であれば生産性が高まるからだ。

調査からは、雇用主の理想的な従業員像も変える必要があることが明らかとなった。

例えば、パートタイム労働者はフルタイム労働者に比べて劣っているまたは立場が下であると見られがちである。

この考え方の変化についてハワジ氏は、雇用主の中に「従業員の個人的なニーズは自分には関係ないとみなす考え方がある」指摘する。

しかし、ハワジ氏は、ワーク・ライフの問題は「人によっては切実な問題だ」と強調する。

「カップルが持つ子供の数が減っており、人口の高齢化が進んでいる。」

「将来的には、柔軟な就労形態（FWA）の導入は『有益』ではなく『必須』になるだろう。仕事を調整しながら高齢者の介護や育児も背負わなければならない人が増えるからだ。」

ハワジ氏は「変動が激しく多様な」環境についても触れ、FWAを導入すれば企業はそうした環境における課題に「迅速に対応できる」と述べた。

2009年の景気後退局面を引き合いに出し、雇用主の中にはFWAを利用して人件費を削減したため、人員削減を回避できたところもあると述べている。熟練社員を維持し、景気が再度上向いた際には彼らの技能を活用することができた。

統計データ

表 5 : 居住者労働力の主な特徴 (2001~2011 年)

年央	労働参加率 (%)			労働参加率 (25~64 歳) (%)			雇用率 (15 歳以上) (%)			雇用率 (25~64 歳) (%)		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
2001	64.4	77.7	51.6	76.2	92.4	60.6	62.0	74.8	49.6	73.7	89.1	58.8
2002	63.6	77.2	50.6	75.9	92.4	60.0	60.0	72.9	47.7	72.1	87.3	57.3
2003	63.2	76.1	50.9	76.0	91.7	60.8	59.5	71.7	47.8	71.8	86.4	57.7
2004	63.3	75.7	51.3	76.4	91.6	61.6	59.6	71.5	48.1	72.3	86.5	58.5
2006	65.0	76.2	54.3	78.7	92.7	65.3	62.1	73.0	51.6	75.5	89.1	62.6
2007	65.1	76.5	54.3	79.2	93.0	66.0	62.6	73.7	51.9	76.5	89.9	63.6
2008	65.6	76.1	55.6	79.7	92.5	67.4	63.0	73.3	53.2	77.0	89.4	65.1
2009	65.4	76.3	55.2	79.9	92.9	67.6	61.6	72.2	51.6	75.8	88.3	63.9
2010	66.2	76.5	56.5	80.0	92.1	68.4	63.5	73.5	54.0	77.1	88.8	66.1
2011	66.1	75.6	57.0	80.7	92.1	69.9	63.5	72.9	54.5	78.0	89.1	67.4

出典：労働省

表 6 : 女性の労働参加率 (2001~2011 年)

パーセント

年齢 (歳)	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011
合計	51.6	50.6	50.9	51.3	54.3	54.2	55.6	55.2	56.5	57.0
15 - 19	14.3	10.8	10.2	11.8	12.1	11.8	11.6	10.4	13.1	9.8
20 - 24	68.2	62.8	65.9	65.1	70.0	65.6	67.0	61.8	65.3	62.5
25 - 29	82.9	82.4	84.1	83.8	84.5	86.9	84.5	85.5	85.7	86.7
30 - 34	71.4	72.2	74.4	74.6	77.7	78.6	80.5	79.9	81.3	81.0
35 - 39	62.6	62.2	65.5	67.4	70.4	71.7	74.4	75.5	75.2	77.6
40 - 44	61.9	62.1	62.7	63.9	67.7	69.1	69.9	71.3	72.7	73.9
45 - 49	60.8	59.8	58.9	61.7	66.2	65.7	68.7	67.9	68.9	71.5
50 - 54	51.2	51.8	54.1	52.9	59.5	60.5	62.0	63.0	64.9	66.1
55 - 59	37.7	38.8	36.2	40.1	44.7	46.9	48.0	49.5	51.7	55.1
60 - 64	18.6	19.0	18.9	18.4	26.2	29.2	33.1	33.0	35.4	38.4
65 - 69	9.5	8.0	9.6	9.7	15.6	15.6	16.6	17.7	19.1	23.9
70 以上	2.7	3.0	2.4	2.6	4.3	4.2	4.8	5.2	6.0	6.6

出典：労働省

表7：雇用形態および性別 15歳以上の居住就労者（2001～2010年）

単位：千人

性別／ 雇用形態	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
合計	<b>1,582.5</b>	<b>1,573.7</b>	<b>1,605.4</b>	<b>1,632.1</b>	<b>1,796.7</b>	<b>1,842.1</b>	<b>1,852.0</b>	<b>1,869.4</b>	<b>1,962.9</b>
フルタイム	1,500.6	1,495.7	1,506.4	1,538.2	1,684.3	1,727.3	1,725.3	1,713.2	1,786.2
パートタイム	81.9	78.0	99.0	94.0	112.3	114.7	126.8	156.2	176.7
男性	<b>938.4</b>	<b>937.7</b>	<b>948.7</b>	<b>960.8</b>	<b>1,036.5</b>	<b>1,059.5</b>	<b>1,053.6</b>	<b>1,066.2</b>	<b>1,106.6</b>
フルタイム	910.2	910.5	911.1	927.4	997.9	1,018.7	1,009.7	1,010.6	1,044.8
パートタイム	28.2	27.2	37.6	33.4	38.5	40.9	43.9	55.6	61.8
女性	<b>644.0</b>	<b>636.0</b>	<b>656.6</b>	<b>671.3</b>	<b>760.2</b>	<b>782.5</b>	<b>798.5</b>	<b>803.2</b>	<b>856.4</b>
フルタイム	590.4	585.3	595.3	610.7	686.4	708.7	715.6	702.5	741.4
パートタイム	53.7	50.8	61.4	60.6	73.8	73.9	82.9	100.6	114.9

出典：労働省

表8：雇用ステータスおよび性別 15歳以上の居住就労者（2001～2010年）

単位：千人

雇用ステー タス／性別	2001	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010
合計	<b>1,582.5</b>	<b>1,573.7</b>	<b>1,605.4</b>	<b>1,632.1</b>	<b>1,796.7</b>	<b>1,842.1</b>	<b>1,852.0</b>	<b>1,869.4</b>	<b>1,962.9</b>
男性	938.4	937.7	948.7	960.8	1,036.5	1,059.5	1,053.6	1,066.2	1,106.6
女性	644.0	636.0	656.6	671.3	760.2	782.5	798.5	803.2	856.4
自営業	<b>243.2</b>	<b>238.4</b>	<b>239.8</b>	<b>254</b>	<b>271.3</b>	<b>282.1</b>	<b>279.3</b>	<b>275.8</b>	<b>284.6</b>
男性	182.4	178.7	177.6	189.1	194.3	203.4	200	195.8	202.5
女性	60.8	59.7	62.3	64.7	76.9	78.7	79.3	80	82
従業員	<b>1,339.3</b>	<b>1,335.4</b>	<b>1,365.5</b>	<b>1,378.2</b>	<b>1,525.5</b>	<b>1,560.0</b>	<b>1,572.8</b>	<b>1,593.6</b>	<b>1,678.4</b>
男性	756.1	759.0	771.1	771.6	842.1	856.1	853.5	870.4	904.1
女性	583.3	576.4	594.3	606.6	683.3	703.8	719.2	723.2	774.3

出典：労働省

\*当情報の取得年月日：2012年2月