

# ドイツ企業の働き方改革 —労働時間柔軟化の新段階—

筑波大学人文社会系名誉教授

田 中 洋 子

## 要 旨

ドイツでは、日本と同じように、少子化と労働力不足、デジタル化や脱炭素化への対応が求められている。その中でドイツ企業が人材の採用や定着、従業員による貢献に関する課題のために導入を進めているのが、時間を柔軟化した、一人ひとりに合わせた働き方である。個人が置かれている状況に合わせて、労働時間を柔軟に設定し、男女が育児で長期に職場を離れることを織り込んだ上で、仕事の配分や業務のプロセス、スケジュールを再構築するという、新しい段階の働き方改革が進行中なのである。

以前から日独両国では、育児休業制度や仕事と家族の両立、ワーク・ライフ・バランス政策を進めてきた。しかし、これらの制度は実質的に子どもをもった女性を対象としたものであった。両国では、20歳代から40歳代前半にかけての働き盛りの従業員のうち、子どもをもった女性だけが育児のために職場を抜けることを実質的にサポートされ、男性は従来どおり、あるいは家族を支えるためにさらに長く働くという状況があった。

これに対して2020年代のドイツで進んでいるのは、従来とは別次元の動きである。男性も女性と同じように、子どものために仕事から抜け、長く休み、短く働くためのサポートを受けるという、これまでにみられなかった働き方が広がっているのである。働き盛りの男性が対象となったことは、企業における働き方に立ち入った変更を意味しており、労働時間や人事管理、業務分担、仕事のプロセスの根本的な見直しを促している。これは、19世紀の工業化以来の企業経営の歴史の中で、初めての変化であると考えられる。

本稿ではこうしたドイツ企業の働き方改革の新段階がどのような形で進んでいるのかについて、1990年代から2010年代の歴史的経緯を踏まえて、2020年代の新しい動きを企業の事例からみていく。個人に合わせた労働時間の展開、男性による育児のための企業変革という二つのテーマをめぐるドイツ企業の取り組みを明らかにする中で、それがどのような歴史的意義をもっているかについて論じる。

## 1 新しい段階に進むドイツの働き方改革

### (1) 働き方改革の新しい段階とは

ドイツでは日本と同じように少子高齢化が進み、長期的な労働力不足という問題を抱えている。他方でデジタル化の進行や、脱炭素化、地球環境変化への対応が求められる中で、産業構造の転換を迫られている。そうした中で企業は、いかに優れた人材を採用し、定着させ、意欲をもって貢献してもらおうかという課題に、切迫感をもって直面している。

そのためにドイツが取り組んでいるのが、一人ひとりに合わせた働き方の導入である。個人が置かれている家族の状況に合わせて、労働時間を柔軟に設定し、男女が育児で長期間、職場を離れることを織り込んだ上で、仕事の配分や業務のプロセス、スケジュールを再構築するといった、新しい段階の働き方改革である。

すでに2000年代から日独両国で仕事と家族の両立のために、ワーク・ライフ・バランス政策や育児休業、育児手当の導入が進んできた。しかし、2020年代のドイツで進んでいるのは、それまでとは別の次元の動きである。というのも、現在のドイツでは男性と女性とが同じように、それも名目的ではなく実質的に、政策の対象とされるようになってきているからである。

ドイツでも日本でも、2000年代までは、女性は子どもをもったら専業主婦になるかパートで働くかが当たり前であった (Tanaka, 2019; 田中, 2020a)。育児休業制度ができた後も、それを取得しながら働き続けるのはほぼ女性に限られており、人数も多くはなかった。子どもができた男性は、むしろ以前よりも長く働くようになり、家族を支えるために残業をしながら稼ぎを得る傾向が日独で共通してみられた。育児休業後の短時間勤務制

度も利用者は女性中心であった。

つまり、日独両国では、20歳代から40歳代前半にかけての働き盛りの従業員のうち、実質的に、子どもをもった女性だけが育児の関係で職場を抜けることがサポートされ、逆に子どもをもった男性は従来どおりの働き方、あるいは家族を支えるためにさらに頑張って長く働くという働き方をしてきたといえるのである。

このことは、職場の中の男性の働き方自体は、さまざまな制度改革の進展にもかかわらず、従来どおりの形で維持されていたことを意味している。未婚や独身、既婚で子どもがいない女性も含めて、男性の働き方がデフォルトであり続けてきた。そして子どもをもった女性だけに支援の枠組みが用意され、利用されてきたということになる。

このように、育児をする女性だけを特別に扱い、男性は今までどおり働いて当たり前というフレームワークそのものに挑戦しているのが、最近のドイツである。現在ドイツで広がっているのは、男性も女性と同じように、家族、子どものために仕事から抜け、長く休み、短く働くためにサポートを受けるといふ、これまでにみられなかった働き方である。

男女や管理職であるかないかにかかわらず、子どもをもつ家族の構成員はみな家族に対する配慮を受ける仕組みが発展しつつある。それは、子どもをもたない人にとっても、その人の置かれた状況や希望により、同じように配慮を受けられる仕組みでもある。つまり、個人の事情や希望に合わせて、男女関係なく、柔軟な働き方を可能にする方法が各企業で展開されているのである。

2010年代後半から2020年代にかけてのドイツ企業のこうした動きは、従来の実質的に女性だけを対象とした制度からの変化という次元を超えている。なぜなら企業での働き方そのものに立ち入っており、労働時間の面でも、人事管理の面でも、業務分担や仕事のプロセスの面でも、根本的

な見直しを促しているからである。

工業化の歴史の中で形成されてきた、男性フルタイム労働者を中心とした企業における働き方は、100年以上たった今、前提を見直し、女性だけでなく男性も同じように、家族や子どもに配慮した働き方に変わろうとしている。ドイツの働き方改革は、新しい段階に入っているとみることができるのである。

## (2) ドイツ企業の取り組み

この転換は、いかなる背景から必要とされ、どのように進められているのか、最初に簡単にみておこう。ドイツでは政府をはじめ、企業や経営者団体、労働組合も人口構造の転換や少子化に伴う労働者不足、デジタル化や脱炭素化に伴う産業構造の転換に対して、きわめて大きな危機感をもっている。その中で、より優れた労働力を採用し、育て、定着させていくためには、人事管理の考え方を根本的に見直す戦略が不可欠だと考えている。内容は大きく三つにまとめられる。

- ① 個人個人に合わせた労働時間を職場で柔軟に実現すること
- ② 男性による長期の育児休業取得や短時間勤務を、例外としてではなく、前提として業務を再構築すること
- ③ 企業の管理職が自らこれらを実践し、社内慣行や考え方を変革すること

いずれの点も確かに2000年代からいわれてきたワーク・ライフ・バランス政策の延長上にある。しかし、当時は政策のターゲットが実質、女性の出産や育児へのサポートに限られていた。対して、2020年代の政策の対象は、男性と女性の全従業員であり、20歳代から40歳代の男性の仕事と育児の両立も当然サポートするという形に変わりつつある。これは、単に対象が広がった、人数が増え

たという問題ではない。男性を含むことになったからこそ、男性を念頭に置いた働き方の常識や長年の慣行を打破するような、根本的な業務改革が求められるようになってきているのである。

本稿では、ドイツ企業における働き方の改革が2020年前後から新しい段階に入りつつあることに注目し、それがどのようなものか明らかにすることを目的とする。ドイツ企業がいかにして改革に取り組もうとしているのか。企業にとってどのような効果や意義をもつと考えられているのか。働いている人は改革をどう受け止めているのか。こうした問いに答えるため、日独比較を念頭に置きながら、ドイツの近年の働き方改革が企業にどのような変化をもたらしているのかについて、具体的な事例をあげながら考察していく。

## (3) 本稿の構成と資料

本稿の構成を示す。まず第2節では、日本とドイツには1990年代まで共通点が多かったにもかかわらず、なぜその後、両国における働き方が異なる方向に発展したのか、2000年代から2010年代までの歴史をたどる。

第3節と第4節では、ドイツの2020年前後からの働き方の変化を具体的に検討する。特に第3節では、個人に合わせた労働時間の実践がどのように行われてきたかについて、企業事例からみる。第4節では、現在進行形で進む、子どもをもつ男性と企業との関係を具体的に検討し、それがどのような新しい働き方につながるかをみていく。

企業事例については、主に連邦家族省と経営者団体、労働組合等がつくるプラットフォーム、成功要因としての家族 (Erfolgsfaktor Familie) が行ったインタビュー調査を中心に使う。そのほか、筆者が行ったドイツ鉄道 (Deutsche Bahn) でのインタビュー調査も使用する。

最後に第5節で、ドイツの企業が現在進んでい

る方向とその意味を総括し、日本が目指すべき方向について論じる。

## 2 ドイツの働き方はどう変わってきたのか —1990年代から2010年代

### (1) 1990年代までの日独の共通性

はじめに、2000年以前の日本とドイツには共通点が多かったことを確認しておこう。日本とドイツは戦後から2000年代まで、長くアメリカに次ぐ経済大国であり、ヨーロッパでは（西）ドイツ、アジアでは日本が稼ぎ頭という時代が続いた。なお、2023年には、人口が日本の7割程度であるドイツが、GDP（ドル建て名目国内総生産）で日本を追い抜いており、ドイツは日本より効率良く稼ぐ国となっている。

日本とドイツは歴史的にみても、19世紀後半での近代国家の統一とその後の工業化という点で共通している。19世紀末から20世紀に日独両国では、鉄鋼や機械、電機、化学、そして自動車といった重工業中心の発展をとげ、それぞれの分野で国際競争力をもつ大企業を生み出した。自動車であれば日本にはトヨタや日産、ホンダがある一方、ドイツにはメルセデス・ベンツやフォルクスワーゲン、アウディ、BMWがある。第2次世界大戦で両国とも敗れ、多くの都市が瓦礫の山、焼け野原になり、その後奇跡の経済復興をとげ、高度成長を経験した点、それを重化学工業が牽引した点でもよく似ている。

大企業が発展する一方で、家族企業を中心とする中小企業の数也非常に多い点でも日独は共通している。中小企業の中には、ハーマン・サイモンの言う「隠れたチャンピオン企業」(Simon, 2009)も少なからず含まれる。つまり、日独ともにニッチな市場において世界でトップ3を争うような中小企業が、大企業と並んで存在している。両国と

も比較的長寿企業が多く、近年に至るまでアメリカでみられるようなM&Aが少なかった歴史でも共通している。

このように、産業構造が似ていた日独では、結果として社会や家族構造もよく似たものとなった。製造業企業における肉体労働者やホワイトカラーはほとんどが男性であったため、男性雇用労働者が家族を養うという社会領域が拡大していった。農業や自営業において家族で働く人々は減少していき、いわゆる「男性稼ぎ主モデル」が1970年代までに確立したのである。

このモデルでは、男性のフルタイム正社員が家族の大黒柱となり、安定的に家族を養う。男性は企業の中で右肩上がりの昇給や社会保険、福利厚生を享受し、それは労働組合によっても守られた。一方で女性は主婦として、内助の功を發揮して夫や子どもを支える。子どもが小さいときは女性が面倒をみるべきであるという考え方も両国で定着し、子どもが大きくなってから女性が働くときは、あくまで少しだけ働く家計補助的な主婦パートでよいという考え方が広がった。この点でも、日独は共通していた。

### (2) 主婦モデルから仕事と家族の両立へ

#### —1990年代から2000年代

1990年以前の西ドイツでは、実際に出産、育児を機に仕事を辞めて主婦になる女性が多く、その後も仕事に復帰しないまま家庭にとどまる人が多かった。日本のように、子どもが大きくなってから主婦が働き始めるM字カーブにすらならなかった (Tanaka, 2019; 田中, 2020a)。

女性が主婦として家にいることが前提となっていたため、西ドイツでは保育園がごくわずかしかなかった。幼稚園への通園は1970年代になってもなお4～5割程度にとどまった。小学校や中学校の授業は、昼には終わる半日制となっていた。子どもが家に帰って昼食を取ったので、母親がフ



ルタイムの仕事をするのはほぼ不可能だった。妻が働くときには夫に認めてもらうことが必要で、働く場合も多くは午前中だけのパートとして働き、昼食時には家にいた。フルタイムで働き続けたい少数派の女性は、子どもの面倒をみてもらう人を探す必要があり、保育ママにお金を支払った。保守的な西ドイツ社会では仕事と育児の男女分業は強固で、働く母親を支える制度の必要性は長く認識されなかったといえる。

他方で、女性の教育水準は上昇を続けた。大学・短期専門大学の進学者数の男女差は1980年代に縮小し、ついに1994～1995年には男女逆転が起きた。女子の大学進学者が男子を上回り、それは現在まで続いている。高学歴の女性が働かないで子育てのために主婦となって家にいるという社会的・経済的矛盾は拡大していった。

西ドイツにおいて、数で専業主婦世帯を共働き世帯が上回ったのは1980年代半ばのことである。こうした変化を背景に、西ドイツでは初めて1985年に働く父母のための育児休業制度ができた(田中、2024)。具体的には、連邦育児手当・育児休業法により、働く両親は子どもの誕生後10カ月、1992年以降には最長3年間、職を失うことなく育児休暇(Erziehungsurlaub)を取れることになった。これに対し、育児手当(Erziehungsgeld)として連邦(国)から月300ユーロが出産後の24カ月間、または月450ユーロが1年間支給された。これらはその後、日本の育児休業制度にもつながっていった。

さらに、2000年代に入ると、仕事と家族を両立するための企業内施策、すなわちワーク・ライフ・バランス政策が企業改革のキーワードとなった。ワーク・ライフ・バランスは、ドイツでは家族と仕事の調和(Vereinbarkeit von Familie und Beruf)と呼ばれ、日本同様、2000年代には大きな社会的課題として認識された。

連邦政府は2003年に、商工会議所をはじめと

する経済界、労働組合、財団、学識者などから代表者を集め、ベルテルスマン財団との協力のもと、家族のための連合(Allianz für Familie)という組織を立ち上げた。企業レベルで家族と労働世界とのより良いバランスを求める運動である。そこでは家族の中で過ごす時間(Zeit in der Familie)や家族のための時間(Zeit für die Familie)について、議論が行われた。労働時間や労働組織のあり方、人材養成、キャリア形成の仕組み、男性の家族と育児のための時間を取り上げ、家族を支援するサービス、それらを醸成する企業文化が提起された。2005年には家族に優しい企業の顕彰が始まり、2007年にはこの企業顕彰を継続的に行う組織として、家族に優しい政策を促進するためのネットワーク、成功要因としての家族(Erfolgsfaktor Familie)が設立された。地域レベルでも連邦家族省の提起により、2004年に家族のための地域同盟(Lokale Bündnisse für Familie)が発足され、さまざまな地域活動を活性化するプログラムもつくられている。

つまり、1990年代から2000年代に入る段階において、これまで主婦になると考えられてきた女性の就業が増えるという社会的変化を受けて、ドイツは女性が子どもをもっても働き続けられる企業環境をつくっていくという改革に着手したといえる。働きやすい、働き続けられる労働環境を企業が整備していくことが、さまざまな形で促されていった。この時期に提起された仕事と家族の調和政策の基本原則は、現在まで継続している。

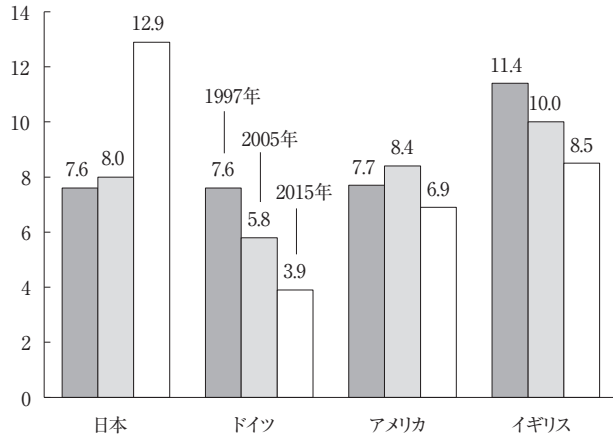
### (3) 働きやすいドイツと

働きづらい日本への分岐

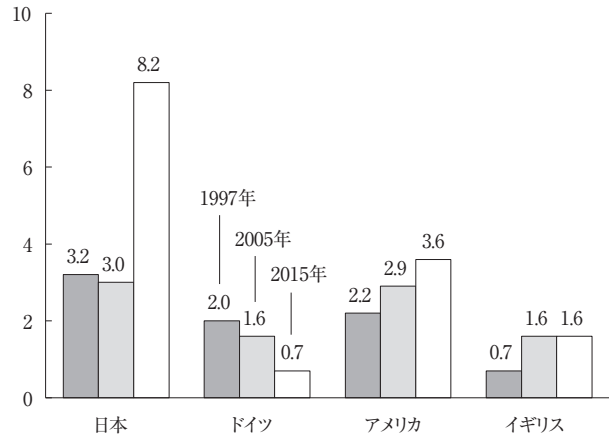
2000年代半ばには、日本でもドイツと同様、ワーク・ライフ・バランス政策が大きく盛り上がった。2007年には内閣府からワーク・ライフ・バランス憲章が出され、なじみのなかったこの言葉はそれ以降、少しずつだが社会に浸透していく

図-1 会社および同僚との関係性 (1997年、2005年、2015年)

(1) 会社との関係が「かなり悪い」「とても悪い」割合 (%)



(2) 同僚との関係が「かなり悪い」「とても悪い」割合 (%)



資料: International Social Survey Programme (ISSP), "Work Orientation." (表も同じ)

ことになる。

ワーク・ライフ・バランス憲章では、多様で柔軟な働き方の実現が謳われていた。「性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力をもってさまざまな働き方や生き方に挑戦できる機会が提供され」「子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている」状況を日本は実現していくとした。

つまり、日独両政府は、2000年代に共通して仕事と家族の調和政策を社会的課題として掲げ、家族の事情があっても無理なく働き続けられるような多様で柔軟な働き方の実現へと動いたといえよう。

ところが、こうした素晴らしいワーク・ライフ・バランス憲章の理念にもかかわらず、日本では2020年代に至るまでほとんど実現されておらず、現在もなお多くの所で理念にとどまっている。よく実現している企業もあるが、一部に限定され、かつ部分的であることが多い。

むしろワーク・ライフ・バランス政策が提起された2000年代から2010年代にかけて日本で進んだのは、真逆の変化であった(田中、2018、2024; Tanaka, 2023)。この時期の日本では長時間労働や

サービス残業が蔓延し、ハラスメントの増加が大きな問題となった。その中で鬱病など精神疾患にかかる人が増加した。過労死や過労自殺、ブラック企業、若者の使い捨てが疑われる企業が、政府や社会で大きく問題視されるようになった時期であった。

筆者は毎年日本とドイツを行き来する生活を続けてきたが、特に2000年代以降、両国で働き方が年々大きく分岐したことを肌で感じてきた。一言で言うと、ドイツでは働きやすさが増していったのに対し、日本は働きづらさが増していった。ドイツでは笑顔で余裕をもって働いている人が増えたのに対し、日本では笑顔であっても、睡眠不足やストレス、不安で疲れており、心身の限界に近いのではないかと感じる人も増えた。

このことは、個人的印象にとどまらず、2018年の国際比較調査からも明確にみてとることができる。図-1は、日本、ドイツ、アメリカ、イギリスの4カ国の、会社および同僚との関係について、1997年、2005年、2015年という20年弱の変化をみている。会社との関係が「かなり悪い」「とても悪い」という人の割合は、日本でのみ顕著に増えた(図-1(1))。特に2015年には4カ国の中で最

も高くなっている。反対に、ドイツをみると、この割合は年々低下しており、2015年には4カ国の中で最も低くなっている。

同僚との関係が「かなり悪い」「とても悪い」という人の割合をみても、日本は4カ国の中で非常に高い水準にあり、特に2015年には大きく増えている（図-1(2)）。反対に、ドイツでは低く、年々減っていて、2015年にはほとんどゼロに近い。

上司と部下との関係について聞いた質問でも、同様の傾向がみられる。日本は4カ国の中で「とても良い」「まあ良い」と答えた人が男女とも最も低かった（表）。これに対して、ドイツでは、男女とも85%、88%と高い。9割近くの人が上司との良好な関係を築いていたことになり、この割合は4カ国の中でも最も高かった。

このことはつまり、ドイツ人のほとんどは同僚と仲が良く、上司との関係も良い、快適な職場で働いており、会社との関係も良いというストレスの少ない環境で働いていることを示している。逆に、日本の場合は、同僚との関係が、特に2005年から2015年にかけて急速に悪化しており、上司との関係もあまり良くなく、会社との関係も悪くなっているという、ストレスの多い環境で働くことになってしまったことをあらわしている。実際に働く人の意識の上で、ドイツは働きやすく、日本は働きづらくなったといえるのである。

同じように家族の状況に応じて柔軟に対応できる労働環境を目指した両国では、どうして働きやすさがここまで違ってきたのだろうか。日独の働き方が分岐した要因について、あらかじめ3点をあげて検討しておこう。

#### （4）労働時間—労働時間の短縮と柔軟化

まず、2000年代の日本とドイツで最も異なる展開がみられたのは労働時間である。これが日独の差異をつくりだした最大の要因の一つであると考えられる（田中、2018、2019）。

表 上司と部下の関係が「とても良い」「まあ良い」の割合（2015年）

（単位：％）

	男性	女性
日本	54	60
ドイツ	85	88
アメリカ	72	68
イギリス	74	76

#### ① 労働時間の短縮

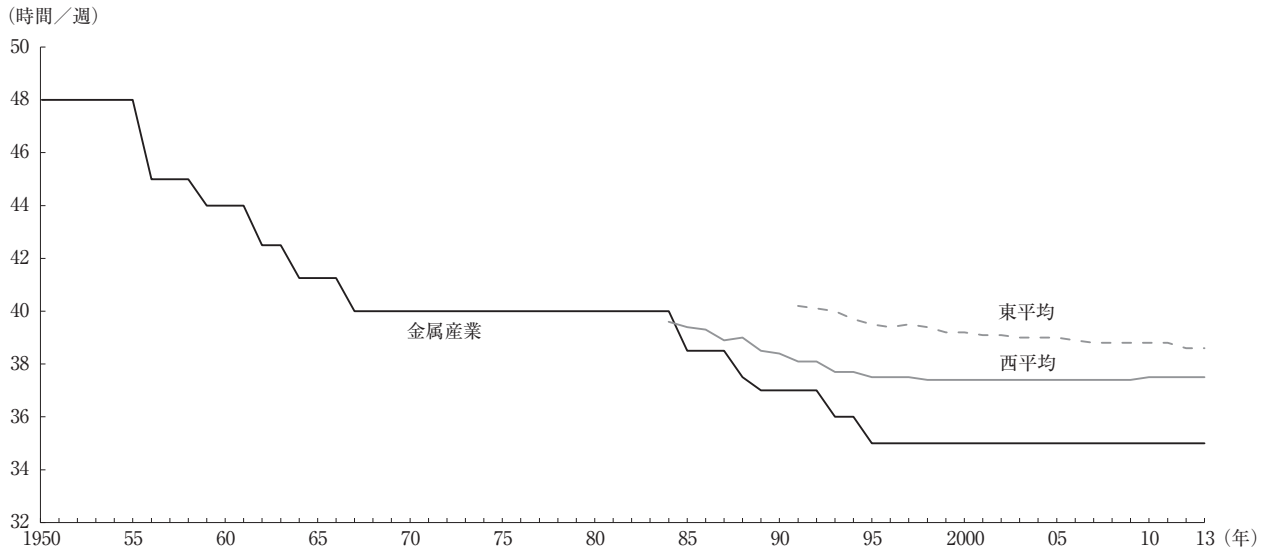
日本ではこの時期、2000年より前に確立していた日本的雇用慣行という昭和のシステムのもとで、多くの正社員はサービス残業を含む長時間残業や休日出勤による長時間労働を当たり前のこととして受け入れ続けていた。突然言い渡される転勤を受け入れることも当然とされた。バブル崩壊後の長期不況下では、歯止めのない長時間労働を行い、日常的に夜遅くまで、あるいは泊まり込みのサービス残業を行うことも珍しくなかった。残業時間の長さ、睡眠時間の短さをお互いに競い合うような風潮もあらわれ、こうした働き方に合わせて、24時間営業の店も増加した。

規制緩和や自由化が政策の前面に掲げられる中、労働時間に特に規制がかけられることはなかった。2008年にはワタミ過労自殺事件、2015年には電通過労自殺事件といった、痛ましい事件も発生した。確かにワーク・ライフ・バランス政策は企業内で進んだが、実質的に子どもをもつ女性を対象とした政策であり、残業削減の動きやノー残業デーの導入も、全体としてみると限定的であり、労働時間構造を根本的に変えるには至らなかった。

対してドイツでは、労働時間の短縮は、すでに1984年から1990年代にかけて大きく進んでおり、これを前提に労働時間の柔軟化が進んだ。まず、労働時間の短縮からみよう。

法定労働時間は、日本が週40時間、ドイツが週48時間（1日最長10時間）、とドイツの方が日本よりも長い。しかし、日本では36協定により、

図-2 ドイツにおける協約週労働時間の推移 (東西別平均および金属産業、1950~2013年)



資料: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI), "WSI-Tarifarchiv." およびIG Metall ホームページ (<https://www.igmetall.de/ueberuns/geschichte/die-tariferfolge-der-ig-metall>)

週40時間より長い労働時間で働くことを労使で交渉する制度設計になっている。そのため、労使協定により法定労働時間を大きく超える時間を設定することで、結果的に労働時間は青天井化した。

これに対し、ドイツでは労使協定で法定労働時間48時間を遵守する義務があった。この点が日本と決定的に異なる。

さらにドイツでは労使交渉により、労働時間を短縮する動きが進んだ。ドイツでは産業内および企業内の労使自治により労働条件を決定する仕組みになっている。産業別労働組合と経営者団体の間で地域別労働協約を結ぶときに、労働組合は労働時間の短縮を求めて、ストライキを伴って激しい交渉を行った。その結果、地域別労働協約において時間短縮が次々と実現することになった。

図-2は、ドイツにおける協約労働時間の推移を示す。最大産業である金属産業の協約労働時間も示しており、どのように労働時間短縮が進んだかがわかる。戦後週48時間だった労働時間は1960年代に40時間まで減り、さらに1984年から1995年までの間に週35時間へと短縮された。

このときの金属産業の労使交渉では、まず労働

組合側が1984年に6万人の労働者が参加する大規模なストライキをうった。これに対して、金属経営者連盟側はロックアウトにより、50万人を工場から締め出し、操業を止めた。激しい攻防が7週間続いたが、その後の労使交渉で35時間制への段階的移行で妥協が成立した。

## ② 労働時間の柔軟化

### 一労働時間口座と人生対応型労働時間

労働時間の短縮と同時に進んだのが、労働時間の柔軟化の一つである労働時間口座の広がりである。労働時間口座とは、働いた時間をポイントとして自分の時間口座に入れ、ためたり使ったりする制度である。忙しくて残業が多かった時期には、残業分を口座にポイントとしてためておく。忙しくない時期にポイントを使って、働く時間を短くすることができるし、まとめて休日を取ることもできる。用事があるとき早く帰るときはポイントを使って帰り、使ったポイントを残業により穴埋めすることもできる。1年間を締め切りの期間として、合計した労働時間のプラスマイナスの帳尻を合わせる仕組みである。



この制度には、会社が仕事の繁閑に労働力を合わせる面と、従業員が生活の都合に労働時間を合わせる面の二つのメリットがある。口座内の時間ポイントのプラスマイナス部分は残業とは見なされないため、残業割増はつかない。そうした経営的なメリットがあったため、各企業は率先してこの制度を導入していった。労働時間の柔軟化を実現する方法として、現在250~500人規模の企業では85%、500人以上規模では9割以上が労働時間口座を活用している。

労働時間口座を超えて、さらに一人ひとりの希望や都合に合わせた労働時間にしていこうとする動きも2000年代から2010年代にかけて広がっていった。これが人生対応型労働時間である。

ドイツでは1960~1970年代にフレックスタイムの導入がなされ、1980年代後半~1990年代に、組合の時短要求を認める代わりに、経営者側が協約労働時間の柔軟化を要求し、多くの企業に普及していった。2000年代のワーク・ライフ・バランス論の中ではさらに、人生のさまざまな段階に対応した人事政策（人生対応型人事政策）の必要性が認識されるようになった。つまり、人のライフサイクル、個人的な事情や都合に合わせて労働時間を調節する必要性の認識である。

この中で、一人ひとりに合わせてきわめて多様な形で調整する個人別労働時間モデルが設定されるようになった。「当社の労働時間モデルは数百あります」と人事担当者が語るほど、さまざまな従業員の置かれた環境条件に対応して、労働時間モデルがつくられるようになった。この流れは現在まで拡大を続けている。

このようにドイツでは、労働時間の週48時間の法的上限規定のもとで、労働時間口座やフレックスタイム、さまざまな労働時間モデルの設定を通じ、フルタイムであっても働く時間を個人レベルで融通、コントロールできる方向に向かっていった。ドイツではこれを時間主権と呼ぶ。

## (5) パートタイム

### —非正規か、自由な時間選択か

もう一つ、日本とドイツの働き方が決定的に異なる点がある。それはパートタイム労働の位置づけである（田中、2019、2020b、2023）。日本のパートタイム労働者は、正社員から区別された非正規雇用となる。それに対してドイツでは、このような非正規のパートタイム労働者が存在しない。ドイツのパートタイム労働者は、基本的に給与や処遇がフルタイム正社員と同じ、短時間正社員なのである。時短正社員と言い換えてもよい。

企業内の働き方を変えていこうとすると、ドイツではフルタイムとパートタイムを含むすべての従業員の労働時間を変える方策を追求する。しかし日本では、労働時間の柔軟化やワーク・ライフ・バランス政策が対象として想定しているのは、あくまでもフルタイム正社員に限られる。というのも、パートタイム労働者はワーク・ライフ・バランスをとるために自ら短時間働く方法を選んでいるのだから、会社が何かする必要はない、というわけである。

確かに、家族の事情などにより短い時間だけ勤務したいという希望において、日本のパートタイム労働者もドイツのパートタイム労働者も変わらない。しかし、その労働条件、処遇において、日本とドイツでは決定的な差異が生まれている。

日本のパートタイム労働者の場合、賃金は時給で支払われ、水準は地域の最低賃金+ $a$ となっている。フルタイム正社員と同じ時間働いたとしても、年収200万円に届くかどうかで、経済的自立は難しい。多くのパートタイム労働者は有期契約で、半年、1年ごとに契約を更新するため、先の見通しがまま不安を抱きながら働く。昇進がなく、あっても基準があいまいで、大きな権限や責任ある仕事を任された場合でも、時給は10円~数十円上がる程度にとどまる。賞与や研修、福利厚生もないか、あっても少なく、正社員と大き

な処遇差がつけられている。

これに比べてドイツのパートタイム労働者の場合、同じ仕事で働くフルタイム正社員と全く同じレベルの給与を得る。一つの共通した給与表にもとづき、働いた時間の割合、つまり40時間中30時間働いたら、4分の3で75%が支払われる。パートタイム労働者であっても正社員なので、当然無期雇用であり、賞与や研修、福利厚生もフルタイムと全く同様に受けられる。

ドイツでは、2001年のパートタイム労働・有期労働法（パート法）により、誰でも希望すれば、フルタイムからパートタイムに移動できる権利が規定された。経営者はこれを拒否することができない。また、パートタイム労働者になるときは理由を問われないので、育児や介護、自分や家族の体調、教育などだけでなく、自分の趣味が理由でもかまわない。

ドイツでは自分の働き方を割合で話すことが一般的である。「自分は今70%で働いているけれど、今度85%に増やそうと思う」「最近親の体調が悪くなったので、100%を75%にする」「子どもが15歳になったので、80%だったのを100%に戻す」といった会話が企業内で行われている。採用面接でも「フルタイムがよいですか、パートタイムがよいですか」と聞かれ、自分で選ぶことができる。管理職や高度専門職の人たちも、パートタイム労働者になれる。

このようにドイツでは、パート法をきっかけに、パートという言葉がもつ意味が大きく変化していった。つまり、パートとは、個人の都合や希望に対応するための柔軟な働き方の実現方法であり、誰もが選択できる積極的な働き方になったのである。ドイツは、あらゆる人が正社員のまま、人生の必要に応じてパートタイム勤務になれるような社会に転換し始めた。こうした短時間正社員としてのパートタイムが、ドイツの働き方の改革の一つの基盤となっている。

## (6) 男性の育児休業

### ードイツにおける親手当プラス制度の効果

三つ目の違いである育児休業制度は、近年、企業の働き方に与える影響の重要度が増している。育児休業制度自体は、日本もドイツと前後して、同じような制度を発展させてきた。日本では、ドイツの1985年の連邦育児手当・育児休業法から7年後の1992年に育児休業法が施行され、1995年には給付率25%の育児休業給付金もつくられた。その後も、1999年に男女共同参画社会基本法ができ、2007年の男女雇用機会均等法改正では、妊娠・出産を理由とする不利益取扱が禁止された。

他方で2003年に少子化社会対策基本法、次世代育成支援対策推進法が制定され、仕事と家庭を両立できる行動計画の策定が進められていった。2007年からは育児休業給付金の支給率も50%に上がった。2002年には短時間勤務措置の対象年齢が1歳未満から3歳未満に引き上げられ、短時間勤務、フレックスタイム、始業・終業時刻の変更等から一つが企業に求められるようになり、2005年には保育所に入れないときの育児休業が1歳6カ月まで、その後2歳まで延長された。2014年には育児休業給付金の支給率は、休業開始から180日の間、67%に上がった。

このように日本では、女性が子育てと仕事を両立できるようにするための制度整備が進んだが、男性の育児休業取得は2~3%となかなか増えなかった。育児休業制度は女性が利用するもので、男性はむしろ子どもができたなら、より長く働いて稼ぐという状況が続いていった。

ドイツでは、2007年に親手当（Elterngeld）、いわゆる育児休業手当が大きく改革された。2005年から2009年まで連邦家族大臣をつとめたフォン・デア・ライエン（現・欧州委員会委員長）の主導下で、それまで定額制だった育児手当は、子どもの出生前1年間の平均月額所得の67%を補填するレ

ベルにまで引き上げられた。

親時間、いわゆる育児休業の取得についても、日本よりもはるかに柔軟に、各家族の都合に合わせる形で設定できる制度が設計された。子どもが3歳になるまで3年間の親時間を要求できるが、両親が同時に取る、交代して取る、四つの時期に分けて各々取る、子どもが3歳から8歳の間に1年分移動させて取る、などさまざまなバリエーションが可能となった。育児時間の男女の分担が、各自の仕事との関係で決められるようになったのである。

とはいえ、ドイツでも日本と同様に、親時間は女性が取得するものと長く認識されていた。男性の取得率は2～3%程度で、日本と同じ低水準に長くとどまっていた。この状況を変えたのが、親手当のパートナー月（Partnermonate）制度、そして親手当プラス（ElterngeldPlus）制度である。

親手当のパートナー月制度は、父親ボーナスとも呼ばれ、親時間を取得していないもう一方の親（父親を想定）が少なくとも2カ月間親時間を取得した場合、親手当が2カ月間プラスされて支払われる制度である。その結果、それまで約3%だった父親の親手当取得率は、2年後の2009年には24%、2020年には44%にまで大きく増大した。親時間を取得した父親のほとんどがこの制度を利用して2カ月間以上の親時間を取得するようになった。

さらに、2015年の親手当プラス制度は、長い親時間取得を父親に促した。父親が親時間の期間中にパートとして短時間仕事をした場合、親手当の支給期間を2倍にするという制度である。例えば週に数日だけや、午前中だけ働いた場合、親手当が倍の期間支給され、少しずつ仕事に戻ることができる。2022年には父親の2割近くが利用しており、ベルリンでは3.8カ月、ブレーメンでは4カ月の親時間を父親が取得している。若い男性の育児生活はすでに日常化するレベルまできているので

ある。

以上、ドイツでは日本と異なる三つの制度を発展させてきたことをみた。これらの違いが、従来共通点が多かった両国社会の中に働きやすさの差異をもたらしてきた。労働時間を短縮した上で、個人のライフサイクルに合わせた形で働く時間を柔軟化していこうとする動き、パートをフルタイムと区別せず、同じ給与体系や処遇の上で、柔軟な働き方に利用していく動き、子どもが生まれたら男性もまた育児にかかわることを支える制度、これらがあいまって、ドイツにおける働きやすさの基盤が生み出されてきたと考えられる。

では、こうした動きは現在2020年代に入った段階で、どのように展開しているのだろうか。

以下では、最新のレポートやインタビュー調査から、ドイツで進んでいる企業・職場内での新しい変化や改革について、具体的にみていくことにしよう。

### 3 2020年代の動き（1）

#### —一個人に合わせた労働時間の展開

##### （1）成功要因としての家族ネットワーク

企業内での具体的な改革の事例について、ここでは主に2007年に設立された成功要因としての家族という企業ネットワークによるインタビュー調査からみていく。

成功要因としての家族とは、連邦家族省がドイツ経済の主要団体や労働組合と協力して、家族に優しい労働環境の実現に取り組む、政労使のネットワーク組織を指す。名称は、家族を配慮して経営することこそが、企業が成果を出し、成功する要因である、だから企業はもっと家族に優しい戦略を進めなければならない、ということの意味している。企業が家族を意識した人事政策を導入するのを支援し、家族への優しさをドイツ経済のト



リードマークにすることを目的にしている。家族に優しい企業をつくることは、政治と企業の共同の責任であるとされ、政労使の共同イニシアチブとして展開されている。

現在8,200社以上の会員をもち、仕事と家族の両立に取り組む雇用主のための全国規模の最大のプラットフォームとなっているこのネットワークでは、知識、トピック、連絡先を結び、企業からの経験レポートを提供し、特に中小企業向けに両立実現政策をアドバイスしている。つまり、成功要因としての家族は、中小企業を中心とした経営者に対し、家族を意識した人事政策の導入を無料でサポートする、いわば公的コンサルタントといえる。

ネットワークでの考え方をみてみよう。家族を意識した企業環境づくりは、何より、変化の激しい経済環境の中で優れた人材を得るための人事戦略であると位置づけられている。社会的、人口動態的、デジタル的構造変化、ドイツ経済がさらされている厳しい競争と、深刻化する専門労働力不足への対応が強く意識されている。

長期的少子化の中での労働力獲得競争において、家族志向の人事業務はますます重要性を増している、というのが基本的認識である。刻々と変化している家族生活の現実、希望、ニーズに応えるため、企業は今日のうちに明日の準備をしなければならないとする。家族に合わせる企業文化を構築することができれば、雇用主としての魅力を高め、企業のブランド力を強化し、従業員に強い忠誠効果をもたらす。それにより優れた労働者の確保・定着が実現され、企業として成功する要因となる。だから成功要因としての家族になるという論理である。

家族を重視した政策によって、すぐに五つの効果が出るともいう。「会社の魅力が高まり、優れた労働者の採用が容易になる」「従業員の離職率が低下し、採用や新人教育のコストが削減される」

「育児休業からの復帰が早まり、代替人員や再統合のコストが削減される」「職場の雰囲気が良くなり、従業員のモチベーションとコミットメントが高まる」「病気による欠勤率が低下する」と指摘されている。

こうした人事戦略は人事政策の全範囲をカバーしなければならないとされる。人生のさまざまな段階にいる男性と女性に、仕事と生活を組織する際により多くの選択肢を提供できるよう、労働組織を変えていくことが重要だとする。男女というだけでなく、ひとり親や別居親、家族や親戚の世話や介護をする人など、家族生活の多様な現実には直面するすべての人を対象にすることが必要だとされた。

特に産業・地域構造として不利な地域の企業は、専門的労働者の流出に悩まされている。そうした企業は、家族を意識した人事政策を進めることで、より魅力的な会社としてのポジションを得ることができると強調している。

こうした考え方のもとで、実際に企業ではどのような取り組みがなされているのだろうか。まず個人に合わせて労働時間を柔軟化させてきた過程をインタビュー調査からみていこう。

#### ① ボールゼン製粉—交代制勤務の融通

ボールゼン製粉 (Bohlsener Mühle) は、穀物を製粉、加工してスナック、クランチ、ミューズリーなどの製品をつくり、ドイツ人の朝食を支える会社である。1979年から100%オーガニックな有機 (BIO) 穀物を使って持続可能で革新的な食品を提供している。

工場は3交代制で操業しており、通常、労働時間の柔軟化は困難であると考えられる。しかし、会社は従業員とのコミュニケーションを重ね、家族に優しい労働時間モデルを個人向けに提供するようになり、現在はこの点を会社の誇りとしている。3交代勤務のシフトスケジュールを設



計する際に、従業員をサポートする解決策をみつけている。

人事部長のカトリン・アウアー博士はこう話す。「当社はシフト交代制で働く製造企業です。一般的に言って、家族にとってこの働き方は負担が大きいです。そこで私たちは労働時間を個人個人に適應させることに取り組んでいます。経営者として私たちは、職場で働く人を十分に確保することを目標としているので、各人にぴったりの方法を探そう努力しています」。

男性の倉庫作業員であるブルメスター氏は、子育てのために朝勤に変わった。「仕事はとても楽しいです。柔軟な働き方ができるので、特に息子のレオにとってはとても良いです。朝勤だと保育園に息子を送っていき、仕事帰りに迎えに行くことができるので、自分にとって非常に重要です。この柔軟な時間設定のおかげで、息子と毎日一緒に遊んで、一緒に料理をして、楽しい時間を過ごすことができます。私にとってこのことはとても、とても重要です」。

女性の食品技術専門スタッフのシュフト氏も同様である。「私は食品技術の専門教育の職業実習を始めたときに妊娠しました。出産して半年間、親時間を取得しました。その後今度は私のパートナーが半年間、親時間を取ったので、その間に私は無事職業実習を終え、食品技術の資格を取ることができました。本当は、実習が終わったら3交代制で働かなければならなかったのですが、朝勤だけで勤められないか、上司と相談しました。というのも、まだ小さな子どもを午後には保育園に迎えに行かなければならず、その後子どもとの時間を過ごしたかったためです。そうしたら、非常にすんなりとそうになりました」。

製造補助労働者のトルコ人女性のトゥンチュ氏は、息子の学校での問題に、労働時間の変更で対処できた。「夕勤が続くと、息子とは全く顔を合わせなくなってしまいます。そんなときに学校の

先生から連絡があり、もっと息子を支えてあげるようにと話がありました。そこで私はチーム長に、子どもと顔を合わせられない夕勤をはずしてもらいたいと伝えました。彼女はこの希望をすぐに承諾してくれました。そのおかげで、今、息子の学校生活は落ち着いてきています。私は前より長く息子と時間を過ごし、話ができるようになりました。本当に良かったと思います」。

また、アウアー人事部長自身も働く時間を柔軟に融通している。「管理職の私にとっても、家族と仕事の両立は重要です。私が母親だからです。管理職の地位でパートタイム、というのは全く当たり前というわけではありませんが、この会社では可能です。例えば、私は来週木曜日に息子の学校の行事に出席しなければならないのですが、ここではそういうことも無理なくできます」。

以上の発言からわかるように、この製粉工場の場合、管理職から専門スタッフ、現場作業員に至るまで、働く者全員が、自分の個人的な家族の事情にもとづいて働く時間帯を調整することができている。これにより、仕事と家族の両立に支障が出ない働き方が実現されており、各人の会社への満足度も高まっている。

## ② 家具販売組立メーベル・フィッシャー

—会社を人に合わせる

ドイツの南部、バイエルン州のヘルツォーゲンアウラハに本社を置くメーベル・フィッシャー(Möbel Fischer GmbH)は、家具やキッチンなどの販売、配送、組み立てを行う、従業員70人の会社である。4代続く家族企業でもある。家具やキッチンの設置・組立工の95%は男性、管理部門の95%は短時間勤務を含む女性で占められている。

4代目社長であるフィッシャー氏は、会社経営の原則を次のように考えている。「私たちは人に会社を適應させなければなりません。会社に人を適應させるではありません。私たち経営者が柔

軟になればなるほど、より多くの見返りを得ることが出来ます」。

可能なところではどこでも、最大限の時間的・空間的柔軟性を提供することをポリシーとし、すでに28種類の個人別労働時間モデルが存在しているという。会社を人に合わせることで従業員は明らかに前より企業に結びついており、転職する人もほとんどいなくなった。

労働時間モデルの一つは、若い父親で家具販売店の責任者である従業員が、息子ともっと一緒に過ごしたいという相談に応じてつくったものである。「子どもがまだ小さい男性従業員は、家具の販売店舗で管理職としてフルタイムで働いていました。ただ、店の営業時間が午前10時から午後7時までのため、仕事を終えて帰宅したときには、いつも息子が寝ている状態でした。それを苦しめた彼は私に提案してきました。勤務日数を週5日から週6日に増やす代わりに、週3日、夕方4時に家に帰れるようにできないか。そうしたら小さな息子との時間を過ごせるようになるから、と。もちろん私たちは彼が希望した新しい労働時間モデルをつくりました」。

フィッシャー氏の経験によれば、家族はいつも、誰がどの子どもをいつ送り迎えに行くのか、家族の誰といつ約束があるのかなど、多くの細かいことを常に話し合い、調整しなければならない。つまり家族は多くのプレッシャーにさらされている。こうした状況で大きく助けてくれるのが、時間の柔軟性であり、時間主権の拡大のメリットは誰にとっても明らかだとする。その条件もそろってきている。「デジタル化が着実に進んだおかげで、私たちはほぼペーパーレスで仕事ができます。子どもを保育園に迎えに行くとき、どの書類を持って帰らなければならないか、誰も考える必要がなくなりました」。

彼女の見解によると、何時間働いているかも、たいした意味をもたないという。「私にとって重

要なのは品質と知識です。週40時間働いているかどうかは関係ありません」。

つまりフルタイムでも短時間パートでも、工作上同じチャンスがあるということであり、こうした考え方を経営者がもっていることで、時間の圧力が減って、働く時間をより調整しやすくなる。

以上の話からは、従業員70人の中小企業において、従業員と経営者が時間の調整についてよくコミュニケーションをとっていることがわかる。育児にもっとかかわりたい家具販売店の男性責任者に対し、どういう時間帯に働くのであれば彼が満足できるのかを調整し、実現した。こうしたプロセスを繰り返した結果、28の個人別の労働時間モデルが生まれたというわけである。業務と時間の配分について社内ですましく調整することができれば、個人に合わせた労働時間は比較的簡単に実現することがわかる。

### ③ e-コリス

—オーダーメイドの労働時間と週4日制

e-コリス (e-koris GmbH) はフリートベルクにある従業員14人の電気工事会社である。さまざまな種類の基本的な電気設備工事を担っており、特に学校などの公共施設の工事を多く請け負っている。同社では、従業員のニーズに合わせて労働時間を調整しながらオーダーメイドの労働時間を増やしていった。その中で、2023~2024年にドイツで大きな議論になっている週4日制を導入することになった。仕事、家族、プライベート生活を組み合わせつつ金曜日はみんなで休む形で仕事を組織している。

e-コリスは家族企業で、夫婦で社長と取締役を務めている。e-コリスのブランドシュテッター社長は次のように話す。「これまでもずっと、家庭生活と職業生活のバランスをとるために支援策を行ってきました。しかし、コロナ期間中に状況が大きく変わり、会社の労働時間を従業員の生活の

方に合わせる努力を始めました。その結果生まれたのが、週4日制という勤務形態です。当社では、月曜日から木曜日まで、午前7時から午後5時30分まで、つまり従業員は1日9時間半働きます。4日間働くと、週38時間勤務となります<sup>1</sup>。そのため、金曜日はいつも空くようになりました」。

週4日制を経験中の従業員は、この制度を高く評価している。「私はエネルギー関係の建築技術の電気技師です。電気工事の建設指導を行う上級管理者として、建設管理全般に責任をもっています。週4日制は素晴らしいです。生活と仕事のバランスがとて良くなりました。前に比べると、毎日1時間多く働くようになりましたが、その分金曜日が完全にフリーになったので、全く問題ありません。週4日しか働かなくてよくなったおかげで、私は、地域の若者釣りクラブの指導者として、少年少女に釣りを教えるための時間を多くとれるようになりました。この時間は私にとってとても大切なものです」。

このように独身の技師は、地域での趣味の活動に十分な時間をかけられるようになったことを高く評価している。子どもをもつ技師の満足度も高い。「週4日制になって、本当に良かったと思います。家族のため、またいろいろな用事をするために十分な時間をもてるからです。妻は金曜日にも仕事に行きますが、私はその間、まだ小さな子どもの世話をできます。子どもは2人いますが、長男が小さいときにはまだ週4日制はありませんでした。今、小さな娘とはより深い絆を結んでいる気がします。週4日制になったおかげで、子どもにしっかりと時間をかけて向き合うことができるようになったからです」。

社長は以下のように述べる。「当社は家族企業

で、私と夫が経営者ですが、経営者にも娘がいます。夫も金曜日の朝は家において、家族と一緒に朝食を取れるようになりました。間違いなく家族にとって大きなプラスです。私たちは成功要因としての家族の一員として、地域で家族と仕事の両立をうまく進められる良い事例になりたいし、それを外に向かっても示そうと努めています。個人的には将来に向けてより良い労働者を呼び込む鍵になると思っています。それだけでなく、こうした働き方に多くの企業が続くことにより、社会を本当に変えることができると考えています」。

このようにe-コリスでは、コロナ禍をきっかけに、従業員の希望に合わせて仕事時間を組む働き方が一般化しただけでなく、ドイツの中でも先進的な週4日制をいち早く取り入れた。月曜から木曜までの労働時間を少し延ばして金曜を完全に休みにしたことで、14人の従業員は、より長く自分や家族のための時間をもてるようになった。趣味や育児に時間を使えるようになった従業員は、働き方への満足を表明し、会社への帰属意識を高めている。

#### ④ヴェーデル市—市役所での週4日制採用

ドイツではこうした週4日制の拡大について、現在も多くの議論が進行している。これについても一つ、BPW (Business and Professional Women)<sup>2</sup>が行ったインタビューによる事例をあげておこう。

ドイツの北西部シュレスヴィツヒ・ホルシュタイン州のヴェーデル市では、2023年6月から、週4日制を正式に導入した。ここでは443人が働いており、全職員に対して、週4日制が提供されて

<sup>1</sup> 週38時間は同社のフルタイム勤務時間である。

<sup>2</sup> BPW (Business and Professional Women) は、世界で最大規模の女性経営者と働く女性のネットワーク組織である。100カ国以上に3万人以上の会員がおり、すべての階層レベルや分野の女性の職業的な潜在能力を発展させるための支援を目的とした組織である。ドイツ国内各地域に28の団体がおり、職業や経済、政治、社会での機会均等のために活動している (<https://www.bpw-germany.de>)。



いる。

アメルング氏はヴェーデル市の総務サービスの専門責任者であり、人員配置計画・人材育成の責任者である。彼は2022年の10月にたまたま週4日制を導入した企業の話聞き、インスピレーションを得た。この話をすぐに続く会議で共有し、従業員と職場とのつながりを強め、新しい職員を獲得するために利用しようと話し合った。その結果、2023年6月からこの市で働く職員は、週4日制を自由に選べるようになった。

労働時間を短くするのではなく、労働時間の配分を変えるものである。仕事の遂行が可能で、従業員が望んでいる場合、週の労働時間を変えずに週4日に分けることができる。パート勤務の職員の場合は週3日にまとめられる。

働く日にちと時間は、職場のチーム内で調整し、約束する。いわゆるコア時間は存在せず、仕事は朝6時から夜9時までの時間帯に行く。現在、9人の職員が実際に週4日制で働いている。アメルング氏は次のように話す。「労働時間モデルは、個人的な必要性を配慮し、人々が気持ち良く働けるように、柔軟につくられる必要があります。週4日制は、性別にかかわらずすべての人にメリットをもたらす働き方の柔軟化の基礎の一つです。私たちは、変化に次々適応していくアジャイルな雇用主だと自覚しています。先駆的なロールモデルとして、メディアからも大きな注目をされており、他の地方自治体とも活発に情報交換をしています。このことはさらに多くのイニシアチブにつながっていくでしょう。まだ成果について結論を出すのは早いです。しかしすでに市のホームページで週4日制と知って、職員に応募し、採用された同僚もいます」。

このように、地方自治体が正式に週4日制を導入したことで、ドイツでは週4日制の導入をめぐる議論がさらに活発になっている。週4日制が今後どこまで拡大するかは未知である。しかし少な

くとも、すでに導入された企業においては、仕事のスケジュールリングを職場のチームの中で調整、約束することにより、特に問題なく進んでいるようである。ドイツで行われてきた労働時間の形の一つとして、今後も従業員の選択肢であり続ける可能性は大きいと考えられよう。

#### ⑤ ドイツ鉄道の場合

—大企業における組織化された調整

最後に、ドイツ鉄道という大企業の事例をみておこう。ドイツ鉄道本社の人事責任者と、ドイツ鉄道貨物の管理職に対して筆者が実施したインタビューによるものである。

ドイツ鉄道は鉄道を中核とする総合運輸企業である。連邦国家が所有する株式会社であり、33万人以上の従業員で約7.4兆円を売り上げる、ヨーロッパ最大の鉄道ネットワークとなっている。大きな全国組織であるドイツ鉄道では、中小企業の個人間のコミュニケーションとは異なる、よりシステム化され、制度化された形でシフトが調整されている。

ドイツ鉄道では、大卒ホワイトカラーは従業員全体の1割程度にとどまり、残りの9割は現場で働く専門労働者となっている。ホワイトカラーは柔軟な働き方や在宅勤務が可能であるが、専門労働者の仕事はシフト勤務の現場や顧客対応が圧倒的に多い。運転士は機関車に乗らなければならない、切符の販売では必ずカウンターに人がいる必要がある、在宅勤務は不可能である。

そうした中で労働時間をより柔軟にすることは、シフトをどのように計画するかという課題を意味している。調整は簡単ではない。というのも、子どもが小さい若年層を日勤に回していくと、子どもが大きくなった中高年の労働者から「私たちはいつも夜や週末に働くのか。損な役回りだ」と苦情が出て、世代間の対立になることもあるからだという。しかしその一方で、週末や夜のシフトは



割増金がつくため、わざわざ土日や夜の勤務を希望する人たちも一定割合存在する。さまざまな従業員の希望を踏まえたシフト調整のメカニズムが必要になってくる。

こうした課題の解決に関して、ドイツ鉄道では労働組合が大きな役割を担っている。家族に優しいシフトをどのように計画するのか、という問題に対し、例えば、他の人が休んでいる時期の勤務により多くのお金が支払われるという仕組みの導入を労働組合が会社と交渉する。それによって、夜勤を含むシフトの柔軟化について、できる限り個人にとって良い条件を提示できるようにすることが重要になるという。

働き方の柔軟化を実現するために、ドイツ鉄道の各地の拠点を移動しながらシフト調整会議が行われる。ドイツ鉄道本社の管理職や全従業員代表委員会メンバーらが、ドイツ中を鉄道で旅しながら、各地域、現場に合った労働時間の柔軟化について会議を開くのである。

会議には、地域で働く労働者が招待される。管理職やマネジャー、全従業員代表委員会の人たち、労働者が、大きなテーブルを囲んで集まる。そこで、全員が満足できるようにシフト計画を改善するには、どのような方法をとったらよいか話し合うのである。

誰が何を望んでいるのか、どのような妥協ができるか、従業員の要望を同じ屋根の下でできるだけ多く実現するにはどうしたらよいのか、もっと稼ぎたいから夜に働きたい人、週末だけ働きたい人、本当は日中しか働きたくないと思っている人、できるだけ長く働きたい人、夜は絶対家で過ごしたい人など、さまざまな希望をもっている人々のために、シフトをどのように計画するのか。こうした比較的複雑なプロセスに対し、より良く対応するため、ドイツ鉄道では、全国各地を移動しな

がら開くシフト調整会議を通じて、各地域や現場の個人に合わせた労働時間の調整に向けて努力を重ねている。

ドイツ鉄道は労働時間の柔軟化に対する基本的な考え方は中小企業と変わりはないものの、大組織であるため、個人への希望への対応ができるように制度化を進めている。中小企業における現場での直接のコミュニケーションに代えて、本社や現場の管理職のほか、全従業員代表委員会や従業員が参加して各地域で行われる会議があるといえよう。さまざまな従業員のニーズを認識した上で、どのようにシフト計画に反映させていくか、その方法は現在も交渉と妥協の中で模索されているといえるだろう。

以上でみてきたように、個人に合わせた労働時間の展開は2020年代に、中小企業でも大企業でも、当然のように進んでいると考えられよう。企業や職場レベルでのコミュニケーションを重視し、できれば直接的に従業員の声や希望に耳をかたむけ、それにできる限りそった形で、個人個人に合わせた労働時間を実現しようとしていると考えられる。

特に、子どもをもつ父親から、子どもと一緒に過ごすために労働時間の組み方を変えてほしいという要望が多くみられた。こうしたドイツ人男性の意識の変化は、次節の男性の親時間取得にもあらわれている。

#### 4 2020年代の動き（2）

##### —男性育児のための企業変革

個人に合わせた労働時間の調整と並び、ドイツ企業に最近大きな変化をもたらしている、男性の親時間をめぐる事例を連邦家族省によるウェブページ「Erfolgsfaktor Familie」をもとにみてみよう<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktor-familie/vereinbarkeitsthemen>

① ヘイズ

一父親ネットワークを通じた仕事の変革  
ヘイズ (Hays AG) は、全世界に展開する大手人事コンサルティング会社である。世界で11,000人、ドイツではベルリンに約280人が働いている。会社では、仕事と家族を両立させる方策が、個々のマネジャーの考え方や判断に依存するようなやり方をあらため、父親たちのネットワーク化を通じて、仕事のプロセスを父親視点から改革する方向へと動いている。

インゴ・ザウアー氏はヘイズの上級部門マネジャーであり、4歳の娘と8歳の息子の父親でもある。妻は2人の子どもそれぞれに3年間、合計6年間の育児休業を取得し、現在はパートで働いている。一見したところ、よくある古典的な男女の役割分担のようにみえるが、ここに至るまでには新しいタイプの紆余曲折があった。

というのも、ザウアー氏は子どもたちともっと多くの時間を過ごしたいという希望をもっていたからである。まず、息子の誕生後、彼は最初に2カ月間の親時間を取った。そのときは、「私がいなくてもチームがやっていけるよう、長い時間をかけて調整してきました」と彼は話す。息子が生後8カ月になったとき、彼は仕事の段取りを再度調整して、さらに3カ月にわたる親時間を取得した。

娘が生まれた後も、彼は2カ月間の親時間を取り、家族のもとにとどまった。娘が1歳の誕生日を迎えたとき、ザウアー氏はさらに1カ月間の親時間をとった。1カ月の親時間が終わった後3カ月間は、半日だけ働き、午後は家に帰るパートタイム勤務となった。ザウアー氏は毎朝子どもたちを送り出し、午後迎えに行き、夜に2時間自宅で仕事をした。このように子育てにかかわってきたため、2人の子どもたちとは深い絆で結ばれている。こうした経験は、現在の彼を形づくっている。

ザウアー氏は現在、上級管理職となっているが、会議や打ち合わせの時間などについて、パートタイム勤務をしている同僚に細やかに配慮している。仕事が早く終わることが尊重される働き方になるようにしている。彼は自分自身がロールモデルとして重要であることも認識している。「私の上司はとても厳しい戦いを戦い抜きました」と彼は話す。ザウアー氏に子どもができたとき、彼の上司は彼を全面的に擁護し、周囲の反対意見をはねのけ、親時間を取得できるように励ました。

現在、ザウアー氏は社内の父親ネットワークを立ち上げている。取締役会からのスポンサーシップも勝ち取ることができた。ザウアー氏は、会社が今、仕事と家庭の調整の点で変革期を迎えていると考えている。社内にはすでに父親ネットワークやプライド (性的マイノリティ) ネットワーク、女性キャリアのネットワークがある。他方でライフステージを見据えた人事業務は、まだ十分に定着していない。そこで、父親たちのネットワークは、その確立を使命としている。

ザウアー氏は次のように話す。「私たちは父親としての経験を取り入れています、父親だけでなく、すべての人にとってより良い両立を実現したいと考えています。例えば、父親の親時間取得は不可能であると職場のマネジャーや管理職が考えている場合、私たちは積極的に関与していきます。また、ひとり親やパート勤務の同僚にとっても不利な状況がないか、いつも目を光らせています」。彼は父親と仕事の両立を、会社の中心的な課題としてとらえ、会社の業務プロセスの中にしっかり定着させていきたいと話す。

このように、ヘイズにおける父親ネットワークの形成は、家族との生活を大切にしたいという父親の希望を前提として、会社での働き方を変える方向に進んでいる。管理職の男性が月単位の親時間を何度かに分けて取得したり、子どもが小さい間はパートタイム勤務に転換したりするためには、

仕事の事前調整や分担の段取りを、周囲とよく相談した上で決めておく必要がある。こうした経験をもつ上級管理職の男性が、取締役の合意も得て父親ネットワークを主導していることは、強力な変革要因であると考えられる。今後、より多くの父親にとって、親時間の取得やパートタイム勤務への転換が容易になり、利用が拡大していくだろう。父親としての経験の積み重ねは、企業での働き方を、家族を意識したものに大きく変えていくことが予想される。

## ② サノフィー社内父親ネットワークの効果

社内の父親ネットワークの事例をもう一つあげておこう。サノフィー（Sanofi）は、世界有数のヘルスケア企業である。110カ国以上でグローバルに事業を展開し、ドイツ、オーストリア、スイスの3カ国で8,000人以上の従業員を擁する。

サノフィーの人事責任者のケーネンベルク氏は、次のように話す。「私たちは家族への優しさというテーマに力を入れています。それにより労働市場に非常にポジティブなシグナルを送り、競合他社との差別化を図れると確信しているからです。家族への優しさを、従業員と企業双方のニーズの調整だと考えています。私たちはこれを労働時間と、さまざまな人生の段階にいる従業員へのサポートの提供という二つのテーマからとらえています。サポートの一つとして、2年前に私たちが設立した父親ネットワークがあります。私たちは、社会の中で大きく変わりつつある父親の役割を積極的に引き受けたいと思ったのです。そして、ネットワークから会社の首脳部やマネジメント層、企業経営にインパクトを与えたいと考えました。父親ネットワークづくりの動きは、従業員の中から出てきました。私たちはこれまで多くの両立支援のサポートを提供してきましたが、それは古典的テーマとしての女性や母親、家族を意味していました。しかし、時間が経過し、現在は父親像を

さらに発展させるべきときがきています。男性従業員の中から、シンプルにプラットフォームをつくって、父親というテーマを意識的に前面に出そうということになりました。これは自主的なネットワークです。父親たちはラウンドテーブル（Stammtisch）で定期的に会います。私たちはメンバーを招待し、情報のプラットフォームを提供します。そしてネットワークからのフィードバックや意見に対応し、企業を変える政策に発展させることができます」。

こうした父親ネットワークに積極的に参加し、運営しているのがイマーホフ氏である。彼は、すべての階層の従業員が参加できるようにしたいと考えている。「私はサノフィーの管理職で、パッケージング・プロセスグループの責任者です。2年前に同僚が父親ネットワークの設立について連絡をくれました。私自身、双子の父親だったので、さっそく参加してみました。このネットワークで私がすごいなと思ったのは、サノフィーで働く父親が120人近く入っていて、みんなが定期的に会っているということでした。これは父親ネットワークが成功している証拠です。父親をめぐる具体的な問題への対応が、すでにみんなの支持を得ているということです。私たちはすでに多くのことを達成しています。午後5時以降は、打ち合わせや会議を行わないことを、会社と正式に決めました。私もマネジャーとして部下と話すとき、お互いに無理のない解決策を得たいと思っています」。

父親ネットワークでは、父親が子どもと一緒に参加できる予定の年間の取り組みをまとめたチラシも用意しているという。「サノフィーはすでに大きな転換をなしとげてきたと思います。それは日々実感できます。家族と仕事の両立は、10年前とは明らかに異なる、活気のある実践となっています。父親ネットワークの影響力を考えると、転換を一緒に実行していけることに、とてもわか



わくします」。

このように、ヘイズやサノフィにおいては、社内に大きな父親ネットワークが形成された。どちらも上級管理職の男性職員が立ち上げにかかわっていることもあり、会社の首脳部にインパクトを与えたいとはっきりと意識している点に特徴がある。

共通して重要なことは、父親の役割がドイツ社会の中で大きく変わりつつあること、家族に優しい企業であるためには父親の働き方の見直しが必要であること、そのために自分たちが組織化して発言権をもつことが大切であると父親が認識していることである。父親である男性職員による企業改革運動として、父親ネットワークが位置づけられているといえる。

一人ひとりの父親が、まだ職場内でさまざまな問題に直面しているからこそ、父親ネットワークに多くの父親が積極的に参加し、ネットワークの力で会社や職場を変えようとしている。こうした動きは今後も進んでいくと思われ、企業の意識や慣行に大きな変化をもたらしていくだろう。

### ③ コンソル—1年間の父親時間を取得

コンソル (ConSol GmbH) は、ミュンヘン、デュッセルドルフに拠点を置くIT企業であり、従業員数は約200人である。ここでは、父親志向の職場を追求してきた結果、1年間の親時間を取得する父親が増えている。

コンソルの財務・人事担当マネージングディレクターであるシュテルヴァーグ氏は、会社の歴史を振り返って話す。「会社の設立当時、私たちは大学を卒業したばかりの若者でした。その後、次々と結婚して家族をつくる人が増えてきて、ニーズは変化しました。大半が男性だったので、私たちは父親にも親時間が必要だと思いました。職場には男女同等に働いているカップルがたくさんいました。例えば、パートナーが大手銀行で

働いていたり、裁判官だったりします。だから私たちは、双方にとって良い解決策をみつけなければなりませんでした」。

コンソルを立ち上げた4人の役員全員に子どもがおり、全員のワーク・ライフ・バランスに配慮した企業文化を大切にしているという。「親時間の取得は、当社では父親、母親双方にとって当然のことです。父親も次々と1年間親時間を取っています。役に立つ二つの要因があります。私たちの仕事のプロセスは、プロジェクトベースです。そのため、いつも案件の終了とスタートがあります。プロジェクトの終了とスタートを利用して、区切り良く、問題なく親時間を取得できます。月単位の親時間取得にも準備ができています。メンバーを計画に組み込む、はずすと調整することは、大きな問題にはなりません」。

このような仕事と家族との区切りは、仕事にも重要だという。「私たちにとって、勤務時間中は誰もが頭を完全にクリアにしている必要があります。私たちは仕事のために最大限の集中力を必要とします」。

だからこそ、仕事に集中できる時間をしっかりと調整することが必須になる。働く仲間のワーク・ライフ・バランスに配慮した企業文化により、1990年代の創業期からの同僚が今も多く在籍しているという。シュテルヴァーグ氏は、これを家族志向が成功している証拠だとみている。「競争の激しいIT市場では、若い人材をしっかりとれるかどうか、多くの企業が不安を抱えています。その中で若い人たちに支持される施策を行えば、大いに役立ちます。私たちは、長く一貫して従業員および家族志向をもつことで、会社としての魅力を実現しています。役員や管理職は、常に自らがロールモデルとなって、家族志向の模範を実践していきます」。

会社では、IT企業という特質もあり、仕事プロジェクトベースになっていることが、案件の開



始と終了という区切りを利用した親時間の取得に役立っていた。プロジェクトチームのメンバーの再編成も大きな問題にはならないことがわかった。こうした方法は示唆的であるといえよう。また、仕事の時間は集中し、仕事を切り上げて子どものために時間を使う、というめりはりの効いた働き方も、生産性向上と、仕事と家族の両立の双方を実現する手段として重要だと考えられる。

#### ④ シュティール—ロールモデルとしての父親

シュティール(STIHL Vertriebszentrale AG & Co. KG) は、チェーンソー、芝刈り機などの世界的メーカーとしてよく知られている。160カ国以上に展開し、従業員は2万人を超える。家族経営の企業でもあるシュティールは、コロナ禍以前から、従業員が仕事と家庭を両立できるような対策として、社内託児所や柔軟な労働時間モデル、在宅勤務を導入していた。

ITアーキテクトであるロハス氏は、早朝に出勤して早く帰宅し、日中は娘と一緒に時間を過ごすようにしている。「フレックスタイムで勤務時間を自由に決められます。私は早起きなので、同僚よりも先にオフィスで働き始めるのが好きです。早朝にたくさんの仕事ができます。午後の早い時間に帰ります。フレックスタイムの範囲は午前6時から午後7時までです。従業員はその日の中で時間を変更することもでき、家族に対応する余裕ができます」。

在宅勤務の利用も多い。人事マーケティング責任者のヒュッター氏によると、在宅勤務日数は2022年に9倍に増加し、従業員の約7割が同僚や上司と相談した上で在宅勤務を行っている。多くの父親が仕事と家族を両立できる機会を求めていることは、父親のパートタイム勤務の需要の大きさからもわかるという。「父親がパートタイム勤務したいという意欲は、顕著に高まっています。間違いなく、今転換が起きていると感じていま

す」とヒュッター氏は言う。

シュティールではパートタイム勤務の男性従業員の数は2016年から2022年までに2倍に増加した。さらに今も増加傾向にある。親手当のパートナ一月の利用者も前年より14.5%増したという。

シュティールでは、父親になった従業員によるロールモデル機能が重要になっている。親時間を取得したり、労働時間を短縮してパートタイム労働者になったり、非常に柔軟な勤務時間を利用する従業員が、会社のロールモデルになるという。ロールモデルとなっているロハス氏は、娘が毎日育っていく様子を集中的に体験し、「毎日何か新しい変化が起こっていることを感じます。私が家で過ごさせているからこそ経験できることです」と制度の恩恵を感じている。

このように、シュティールでもまた、従業員は親時間を取得したり、フレックスタイムを利用して、朝早くから勤務して午後早く帰宅したり、パートタイム勤務に変わったりしながら、父親は家族とより多くの時間を過ごすようになっていく。彼らが社内のロールモデルになることにより、さらに次世代の新しい父親たちはこの方向に進んでいくことが予想される。父親になる男性の意識の変化に会社が柔軟な労働時間により対応していくことで、ドイツ企業の働き方の標準、デフォルトもまた、今後大きく変わっていく可能性がある。

## 5 結語—総括と示唆

### (1) 新しい段階の変化とは何か

以上、ドイツ企業の1990年代から2010年代までの変化と、2020年代に進みつつある新しい働き方の変革を具体的な事例を通じてみてきた。これらの検討からわかったことを総括しておこう。

まず、1990年代まで多くの点で共通していた日本とドイツの働き方は、2000年代、2010年代のド

イッでの働き方の改革の進展により、大きく分岐したことがわかった。日本では同じ時期に働き方が変化せず、むしろ2000年代には長時間労働、ハラスメントの増大など職場環境が悪化し、働きづらさが増していった。対してドイツでは、労働時間の上限規制や給与・処遇を変えない短時間勤務を前提に、労働時間を柔軟化し、個人に合わせた働き方を増加させる方向に進んでいったのである。これにより、フルタイムは長時間労働、パートタイムは低賃金、低処遇という日本の正規と非正規の二極化とは全く異なる展開が起きた。

育児休業制度においても、ドイツでは2カ月の父親ボーナス月制度にプラスして、パートで働くとその期間が2倍になる親手当プラス制度がつくられ、ドイツの父親の半数近くが2～4カ月の親時間を取るようになった。日本ではまだここまできていない。

こうした変化を受けて、ドイツでは2020年前後から、これまで女性を対象としてきた両立支援策が、ついに男性を含む全員を対象としたものへと発展した(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2023)。

企業の事例からわかることは、ドイツの若い父親の意識や経験が、それ以前の世代と大きく違ってきている点である。多くの企業では20歳代から30歳代の若い父親は、小さな子どもと一緒にいる時間を心から大切に考えており、そのために自分の働く時間を調整したいと強く希望している。その結果、夜勤を日勤にする、出勤日数を増やしても午後早く帰宅できるようにする、早朝にきて早く帰宅するなど、それぞれの職場の仕事内容や必要性和、家族や保育園の都合を調整しながら、また上司やチームと相談しながら、自分の希望する労働時間を実現していることがわかった。

他方、父親になった男性の半数近くが長い親時間を取得するようになったことを通じて、父親の家族との時間や育児時間が可視化され、業務プロ

セスにも影響を与えるようになっている。連邦家族省の委託によりドイツ経済研究所が行った「Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023」によると、男性管理職が親時間を取得した企業の割合は2015年から倍増し、2023年には34%となっている。男性管理職が親時間を取得することで、彼らはロールモデルとして男性従業員の親時間取得を促す効果をもつ。さらに彼らは社内で父親ネットワークを形成し、父親の視点から会社での働き方、社内規程の見直しを経営陣に迫るようになっていく。

このようにドイツでは、母親になった女性を配慮した政策は、現在、父親になった男性も対象に拡大しつつある。父親になった男性従業員は家族のためにもっと長く働くというこれまでの常識は、ドイツではすでに転換しつつある。同時に企業の経営者や管理者の意識も変わっている。この新しい段階に踏み出す中でドイツ企業は、家族や父親に合わせる政策を率先して行い、企業や職場での働き方の日常を改革することで、より良い人材を確保し、企業の価値を上げて成功するという方向に進んでいるといえるだろう。

## (2) ワーク・ライフ・バランス憲章の実現へ

こうしたドイツの事例をみてから日本を振り返る。2007年に内閣府はワーク・ライフ・バランス憲章を発表している。

その中では、「国民一人ひとりの仕事と生活を調和させたいという願いを実現するとともに、少子化の流れを変え、人口減少下でも多様な人材が仕事に就けるようにし、我が国の社会を持続可能で確かなものとする取組」が求められており、「働き方や生き方に関するこれまでの考え方や制度の改革に挑戦し、個々人の生き方や子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な働き方の選択を可能とする仕事と生活の調和を実現しなければならない」としている。そうした取り

組みは、「人口減少時代において、企業の活力や競争力の源泉である有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高めるものである。とりわけ現状でも人材確保が困難な中小企業において、その取組の利点は大きく、これを契機とした業務の見直し等により生産性向上につなげることも可能である。こうした取組は、企業にとって「コスト」としてではなく、「明日への投資」として積極的にとらえるべきである」と謳われている。

こうしてみると、日本は2007年の時点で、その後ドイツが実現してきた社会を日本でも進めていくと高らかに宣言していたことがわかる。しかし20年近くたつにもかかわらず、理念にとどまっている。働き方改革による長時間労働の法制制や、コロナ禍による在宅勤務やフレックス勤務の増加などにより、一部の企業や職場での働きやすさは進展してきたとはいえ、日本全国でみたときには、変化は途上である。

日本は本質的な課題として、フルタイムの長時間労働をきちんと規制し、より柔軟な労働時間の設定を可能にすると同時に、パートタイム労働者を、非正規雇用からフルタイム正社員と同等の待

遇を受ける短時間正社員へと移行させていく必要がある。柔軟な労働時間と短時間正社員としてのパートを拡大することで、日本も一人ひとりに合わせた働きやすい労働時間をより柔軟に、より公正に設定することができるようになるだろう。

ここ数年で大きく増えつつある男性の育児休業も、なお公務員が中心であり、日本の多くの企業では、ドイツでみられるような発想の転換はまだみられない。女性だけでなく男性も家族にかかわることを前提として、時間や業務を再構築していくことは、今後日本企業にとってきわめて重要な課題となっていくだろう。

労働力不足やデジタル化の急速な進展の中で、日本企業もまた、今後いかにして優れた労働力を確保するか、激変する経営環境に対して、いかに労働者に意欲をもって創造的に取り組んでもらえるかが問われている。日本でも今後若い世代から、家族や子育てと仕事とのバランスをとりたいと考える男性が増えていくだろう。こうした時代の大きな変化に対応するために、ドイツ企業における柔軟な働きやすさの模索は参考になるに違いない。

#### <参考文献>

- 田中洋子 (2018) 「なぜ日本の労働時間はドイツより長いのか」 社会政策学会『社会政策』10巻1号、pp.5-24
- (2019) 「雇用システムの動揺と転回」 藤澤利治・工藤章編著『ドイツ経済：EU経済の基軸』ミネルヴァ書房、pp.127-170
- (2020a) 「主婦モデルから就業－ケア共同モデルへ？—出産後の就業継続をめぐる日独の比較—」 社会政策学会『社会政策』12巻1号、pp.71-85
- (2020b) 「ドイツ企業の管理職における短時間パート勤務とジョブシェアリング：企業調査からみる働き方改革の実態」 筑波大学人文社会科学研究所国際地域研究専攻『筑波大学地域研究』41号、pp.9-29
- (2024) 「時間分配のジェンダー平等」 労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.766、pp.4-18
- 田中洋子編 (2023) 『エッセンシャルワーカー—社会に不可欠な仕事なのに、なぜ安く使われるのか』旬報社
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2023) *Väterreport 2023 Entwicklungen und Daten zur Vielfalt der Väter in Deutschland*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Simon, Hermann (2009) *Hidden Champions of the 21st Century—Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer. (ハーマン・サイモン著、上田隆穂監訳、渡部典子訳 (2015) 『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業—あの中堅企業はなぜ成功しているのか 新装版』中央経済社)

Tanaka, Yoko(2019) “End of the Housewife Paradigm? The Comparative Development of Work-Family Models in Germany and Japan.” in Uta Meier-Gräwe, Miyoko Motozawa, and Annette Schad-Seifert (Eds.), *Family Life in Japan and Germany: Challenges for a Gender-Sensitive Family Policy*, Springer, pp.219-265.

———— (2023) “Tumbling Down the Standard Life Course: The Ice Age Generation of the Turn of the Twentieth Century and the Origins of Polarisation in Japan.” in Josef Ehmer and Carola Lentz (Eds.), *Life Course, Work, and Labour in Global History*, De Gruyter Oldenbourg, pp.95-131.