



オランダが「世界一子どもが幸せな国」になれたわけ

© 2020 公益財団法人 1 more baby 応援団

なぜオランダを選んだのか？

オランダは世界一子どもが幸せな国



総合 順位	国名	平均 順位	第1の分野 物質的豊かさ 順位	第2の分野 健康と安全 順位	第3の分野 教育 順位	第4の分野 日常生活上の リスク 順位	第5の分野 住居と環境 順位
1	オランダ	3.2	2	5	2	3	4
2	フィンランド	5.0	1	3	5	10	6
2	アイスランド	5.0	4	1	10	5	5
4	ノルウェー	5.4	3	8	7	6	3
5	スウェーデン	6.0	5	2	12	2	9
6	日本	9.8	21	16	1	1	10
7	ドイツ	10.4	10	13	4	11	14
8	スイス	11.0	11	12	17	13	2
9	ルクセンブルク	11.4	6	4	24	16	7
10	ベルギー	11.6	15	11	3	17	12

出典：unicef 2013 『イノチェンティ レポートカード11

先進国における子どもの幸福度—日本との比較 特別編集版』

ユニセフ報告書「レポートカード16」 先進国の子どもの幸福度をランキング 2020年

「子どもの幸福度」の総合順位この総合順位

○精神的幸福度： 生活満足度が高い子どもの割合、自殺率

○身体的健康： 子どもの死亡率、過体重・肥満の子どもの割合

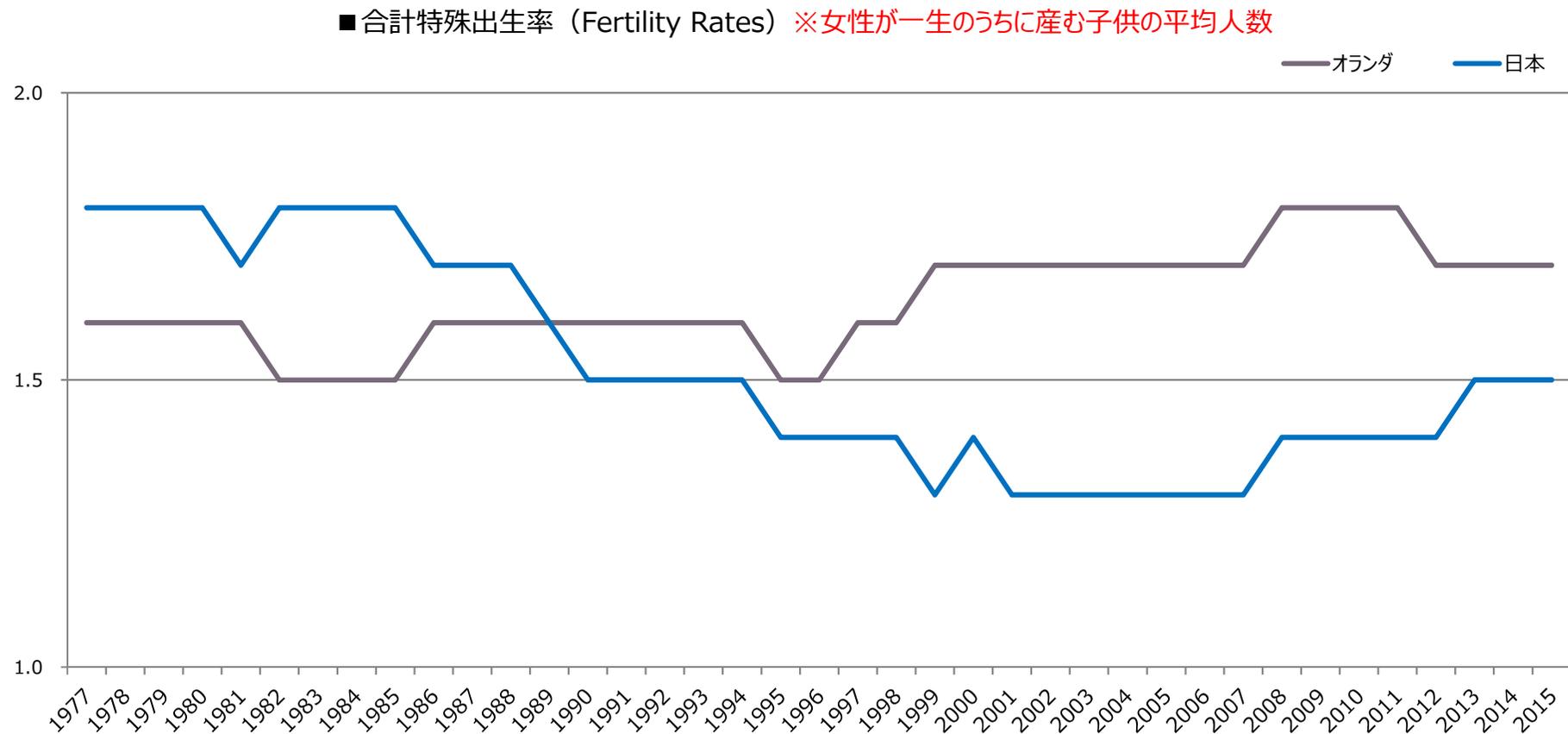
○スキル： 読解力・数学分野の学力、社会的スキル

総合順位	国	精神的幸福度	身体的健康	スキル
1	オランダ	1	9	3
2	デンマーク	5	4	7
3	ノルウェー	11	8	1
4	スイス	13	3	12
5	フィンランド	12	6	9
6	スペイン	3	23	4
7	フランス	7	18	5
8	ベルギー	17	7	8
9	スロベニア	23	11	2
10	スウェーデン	22	5	14

20	日本	37	1	27
----	----	----	---	----

オランダの出生率の変遷

最低時 1.46 → 1.7 へ
30年かけて徐々に出生率を伸ばしてきた



出典：Euromonitor社

二人目の壁が存在する と回答した人の割合



*1more Baby応援団「夫婦の出産意識調査2016」より

二人目の壁を感じる要因

	日本	オランダ
経済的な理由	86%	22%
心理的な理由	37%	13%
仕事上の理由	34%	9%
社会制度上の理由	31%	2%
医学的な理由	-	41%

*1more Baby応援団「夫婦の出産意識調査2016」「オランダ調査結果2016より

オランダ現地調査へ出発

2 NOV 9:39

定刻 TIME	変更時刻 WILL DEP.	行先/経由地 TO / VIA	航空会社 AIRLINE	便名 FLIGHT NO.	航空会社 AIRLINE
9:10		SEOUL	KOREAN AIR	KE706	JAL
9:10		SEOUL	AEROMEXICO	AM6761	AIR FRANCE
9:30		DALIAN	CHINA SOUTH	CZ4866	
9:30		DALIAN	VIETNAM	VN301	
9:35		HOCHIMINH CITY	CHINA SOUTH	CZ4869	ANA
10:00		SHANGHAI	VIETNAM	VN311	ANA
10:25		HANOI	DELTA	DL298	AIR FRANCE
10:30		SAIPAN	DELTA	DL608	
10:35		GUAM	KOREAN AIR	KE5714	
10:45		BUSAN	KOREAN AIR	KE716	
10:45		JEJU	KOREAN AIR	KE716	
11:00	10:50	DENPASAR	GARUDA	GA881	
11:00	10:50	DENPASAR	AEROFLOT	SU4469	
11:00		SEOUL	Jin Air	LJ202	
11:25	11:15	AMSTERDAM	KLM	KL862	
11:45	11:35	PARIS	AIR FRANCE	AF275	
12:15		NOUMEA	AIRCALIN	SB801	
12:45		BUSAN	KOREAN AIR	KE716	
12:50		HARBIN	CHINA SOUTH	CZ6866	
12:50		SEOUL	KOREAN AIR	KE702	
13:10		PARIS/MOSCOW	AEROFLOT	SU261	
13:15		DALIAN	CHINA SOUTH	CZ630	
13:30		MILAN	ALITALIA	AZ787	
13:55		SEOUL	KOREAN AIR	KE704	
14:00		SHANGHAI	CHINA SOUTH	CZ4861	
14:10		ROME	ALITALIA	AZ785	



SAP HANA HELPS UNDER ARMOUR RUN SIMPLE.
SAP HANAはアンダーアーマーのRUN SIMPLEをサポートしています。

オランダ概要

1 面積

41,864平方キロメートル(九州とほぼ同じ)

2 人口

1,708.5万人(2016年12月 オランダ中央統計局)

3 首都

アムステルダム

4 言語

オランダ語

外務省オランダ基礎データより











行政機関 3 / 企業 7 / 教育機関 2 / 病院助産院 3 /
 保育施設 2 / 学者 1 / その他 9 合計 27カ所
 60名以上



	属性	訪問先名	備考				
1	行政機関	Ministry of Health, Welfare and Sport	健康・福祉・スポーツ省	16	保育園	Kinderdagverblijf de Oase	親参加型保育
2	行政機関	Ministry of Social Affairs and Employment	社会雇用省	17	保育園	Peuterspeelzaal mariendaal	プレスクール
3	行政機関	ユトレヒト市役所	地方自治体	18	学者	Plantenga教授	ユトレヒト大学
4	企業	ABN AMRO Bank	銀行	19	その他	一般家庭	夫婦共に会社員/子ども二人
5	企業	KLMオランダ空港	航空会社	20	その他	一般家庭	夫が経営者・妻は会社員 子ども二人
6	企業	Prorail	旧国鉄	21	その他	一般家庭	夫が研究員・妻は公務員 子ども三人
7	企業	Nutricia	食品関係	22	その他	一般家庭	夫婦共に会社員/子ども三人
8	企業	Rabobank	銀行	23	その他	藤田 俊哉氏	元サッカー日本代表
9	企業	Houthoff Buruma	法律事務所	24	その他	Voetbalvereniging	サッカークラブ
10	企業	Randstand	人材派遣会社	25	その他	Nieuw rootsood	デイケア的施設のある公園
11	教育機関	s	小学校(イエナプラン教育)	26	その他	Grift Park	公園
12	教育機関	Spelenwijsutrecht	学校運営会社	27	その他	年配のご夫婦	オランダの働き方の歴史を知るご夫婦
13	病院	University Medical Center Utrecht	総合病院				
14	助産院	Verloskundigenpraktijk Westerkade					
15	助産院	Verloskundigenpraktijk Breedstraat					

オランダの 取り組み

18時に 帰る

「世界一子どもが
幸せな国」オランダ
の家族から学ぶ
幸せになる働き方



働き方改革のきっかけ

資源エネルギーブームの終焉



賃金の高止まり・高い失業率・インフレ率の急騰
(1970年代～1980年代初頭)

オランダ病

政府、労働者団体、企業の三者による

ワッセナー合意

1982年

政府： 社会保障改革と雇用改革へ取り組む
企業： 雇用確保のための労働時間の短縮を行う
労働者団体： 賃金の削減を認める

オランダ社会における 労働力と収入に関する考え方の変化

$$1 + 0 = 1$$



$$0.75 + 0.75 = 1.5$$

働き方改革として世界から注目を集める

オランダモデル

(ポルダーモデル)

のはじまり

労働時間差別禁止法 (1996年)

パートタイムとフルタイム勤務の待遇格差を禁止。
雇用主と労働者間の労働協約にパートタイム労働者も加入できる
ように。



同一労働同一条件

パートタイムが急増し、労働力の確保に成功

日本の雇用形態

正社員

契約社員

パート・アルバイト

派遣社員

オランダの雇用形態

フルタイム/パートタイム
(日本でいう正社員)

フレキシブル
(派遣社員・契約社員・
個人事業主など)

労働時間調整法 (2000年)

最低 1 年間同一勤務先で勤務した労働者が労働時間の増減を雇用主に要請できるよう保障。
雇用主は経営問題等の深刻な事情を証明できない限り、これを拒否できない。

**女性労働者人口における出産後の退職者の割合が、
1997 年には25%であったものが、
2005 年には 11%まで減少**

就労と育児に関する法律

育児休暇として 13 週間の休暇を取得することができるよう保障。

また、8 歳以下の子どもを持つ従業員のうち、1 年間の連続勤務等の一定の条件を満たす者に対し、最大 6 ヶ月間にわたり週の就業時間の半分相当の無給休暇を付与するものである。

育児法

政府・雇用主・被雇用者（子の両親）の三者が、育児施設利用の費用を 3 分の 1 ずつ負担することを定めた。

女性の教育レベルの向上と共に就業率アップ パートタイム勤務から入った歴史

1950～1980年代

オランダは、ヨーロッパの中で
最も女性の社会進出が遅れた国
(結婚したら家に入る慣習)

32～37%



2016年

OECD加盟国の中で8番目
パートタイム勤務の割合はトップ

オランダ
70.0%

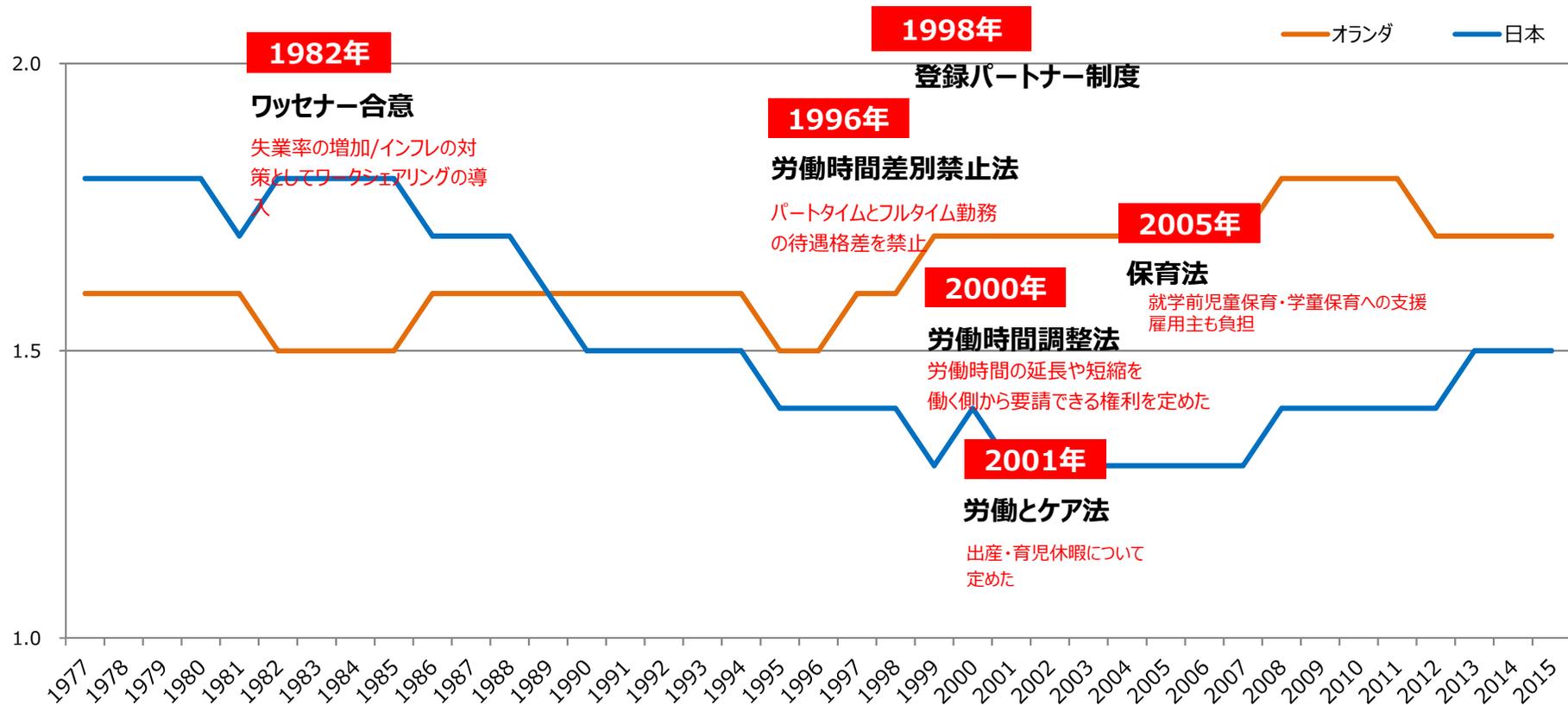
日本
66.1%



出典: Employment Outlook 2016

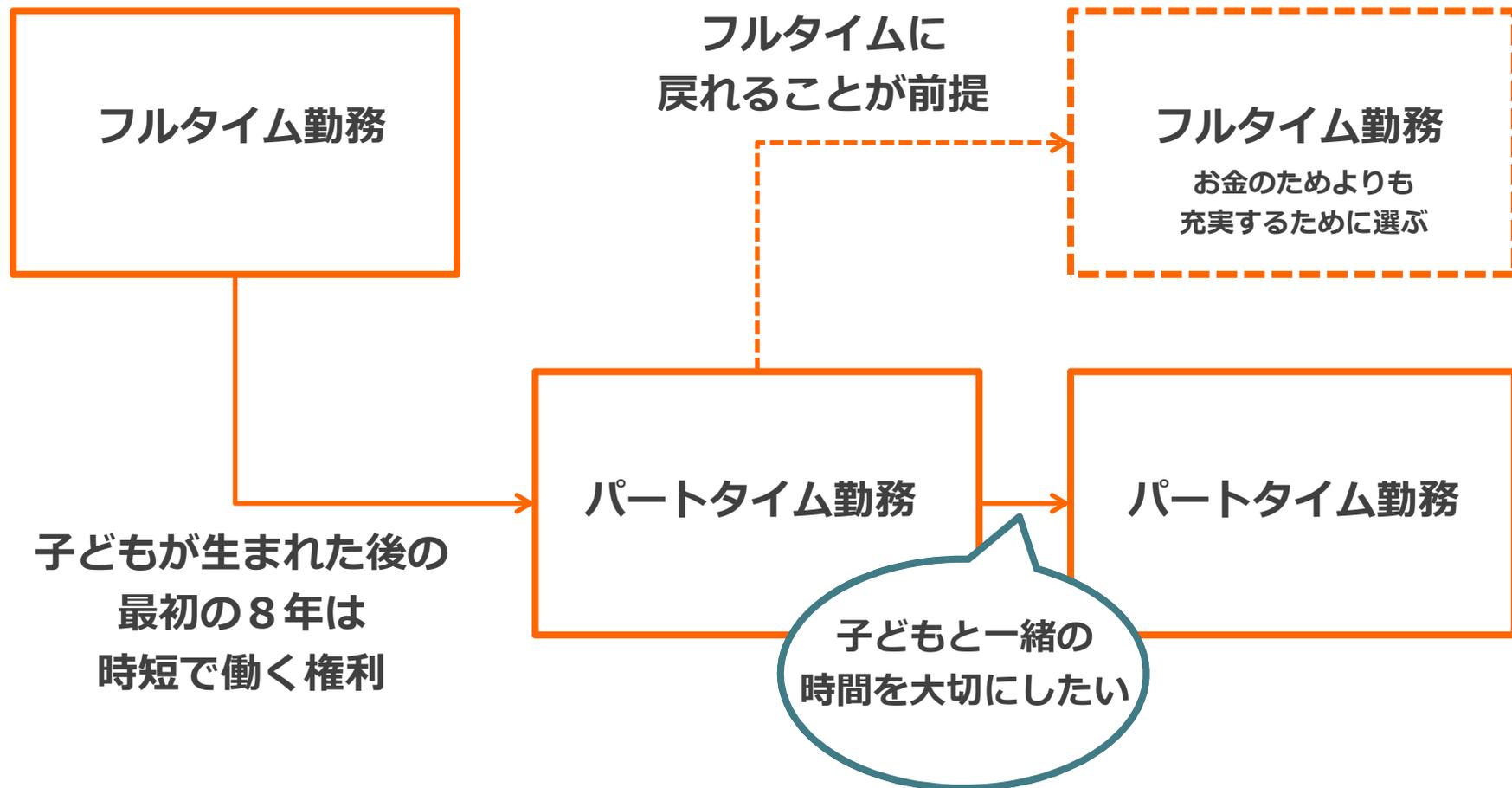
オランダの働き方の変遷

1982年のワッセナー合意から始まった 市民と企業と行政の掛け合いが、働き方を変えた



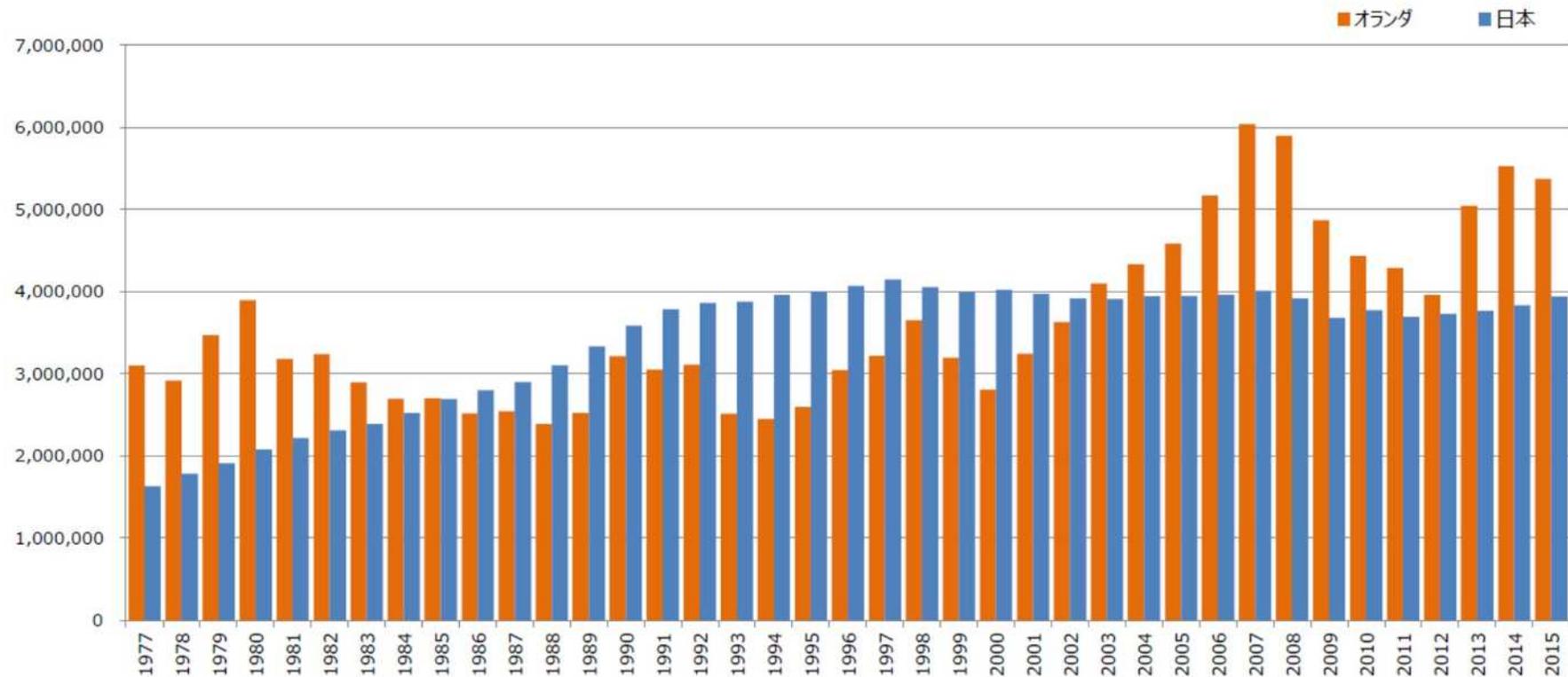
出典：Euromonitor社

子どもが大きくなってもフルタイムに戻らず キャリア志向が停滞している一面も



一人あたりのGDPは、 2003年からオランダに逆転される

■一人あたりGDP (GDP Per Capita) ※単位：円



出典：Euromonitor社

政府・自治体の取り組み



多様な働き方を支える政府・自治体のサポート①

法律の整備

多様な働き方を支える政府・自治体のサポート②

子どもの預入先の整備と補助金

保育費は、政府・企業・利用者で負担し合う

保育園	4歳まで	8:30～18:30
学童保育	4～12歳	学校終了～18:30 夏休みも利用可能
プレスクール	4歳まで	日数・時間は個別に対応
市民参加型保育園	4歳まで	施設によって異なる
Gastouderopvang (保育ママ)	4歳まで	子供の面倒を家で見てくれる

オランダの働き方

曜日	パパ (フルタイム) 週36時間勤務 1日9時間労働	ママ (パートタイム) 週24時間勤務 1日8時間労働	子ども (保育園)
月曜日	テレワーク + 家事育児	仕事	保育園 パパの送り迎え
火曜日	仕事	休み 家事育児	ママと一緒に
水曜日	休み 家事育児	仕事	パパと一緒に
木曜日	仕事	テレワーク + 家事育児	保育園 ママの送り迎え
金曜日	仕事	休み 家事育児	ママと一緒に
土曜日	休み 家事育児	休み 家事育児	家族で過ごす
日曜日	社会全体 が休み	休み 家事育児	家族で過ごす

多様な働き方を支える政府・自治体のサポート③

子育て“家族”を支えるサポート

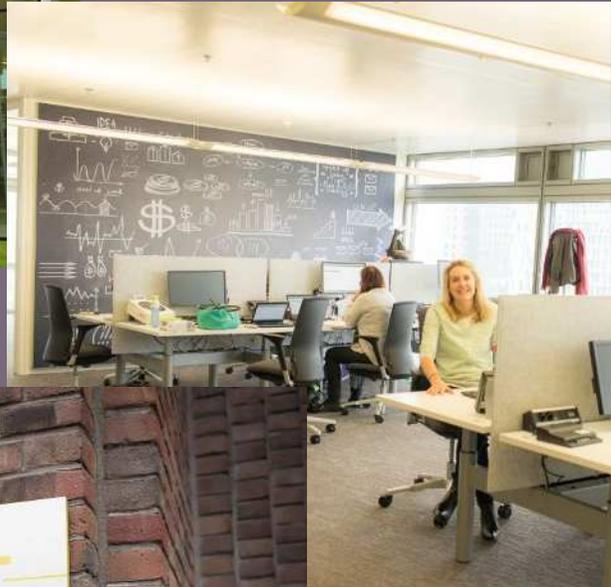
保健所	予防接種・子どもに関する相談が無料。 子どもが19歳になるまで対応
Groeigids (日本の母子手帳)	子育てのステージに応じた情報などを提供
e-health, e-talk	インターネットやオンラインでの相談できる。
かかりつけ医師	保険料でカバーされ無料 虐待などの兆候も見極め
Kraamverzorgster 出産後の産婦につく看護師	出産の後、すぐに自宅に帰るママを 8日間 サポート (家事から来客へのお茶出しまで)

企業の取り組み

Nutricia



ABN AMRO



Rabobank



Prorail



KLM



オランダの働き方の特徴①

働く時間や日数、場所を柔軟に
変えることが可能

- ・ ライフステージに応じて都度変更
- ・ 男性も女性も利用
- ・ 全ての社員が理由に関わらず利用可能
- ・ 働けず退職すると会社の損失という考え

オランダの働き方の特徴②

企業には法律以上の細かな就業規則
が少ない

- ・ 細かなルールは上司と部下の間で話あって決める。
- ・ 人事は介入しない。
- ・ 信頼関係が全てのベース

オランダの働き方の特徴③

アウトプット重視の評価制度

- ・ 労働時間よりもアウトプットが大切
- ・ 事前に上司・チームとの間でゴールを明確に設定
- ・ 達成できなければゴール設定が間違っていたという考え方

オランダの働き方の特徴④

テレワークは管理しない

- ・ タイムログはとっていない
- ・ Webカメラも使用しない
- ・ アウトプットが適切であれば労働時間は問わない
- ・ むしろ働きすぎることが心配
- ・ 社員の数分の席がない。
- ・ スペース・設備費が節約できる。
- ・ 主な利用者は通勤が長い人

オランダの働き方の特徴⑤

チーム主義

- ・ 仕事はチームで進めるもの
- ・ ゴールが未達であれば、それはチームの責任
- ・ プライベートの情報も積極的に共有

A man with short brown hair and glasses, wearing a light blue button-down shirt, is seated at a table and speaking. He is gesturing with his hands. In front of him are two clear plastic water bottles. The background is a bright, out-of-focus indoor setting with large windows. A large, semi-transparent white circle is overlaid on the right side of the image, containing the text.

インタビュー事例
Nutricia

Nutricia

のインタビュー事例



従業員平均年齢は35、2歳。

80%近くがフルタイム、20%がパートタイム（このうち男性の割合はわからないが、女性の方が多いと思う。ここ最近男性も増えてきている。）

多くの人は金曜または水曜日には働かず休みをとる。これは典型的なパターンである。

有給は、皆100%消化します。カルチャー的に、管理職を含めほとんどの人が30日休暇を取る。これが普通のオプションであるが、**他にも休暇時間を買取することもできるし、反対のことも可能。**

Nutricia

のインタビュー事例



オランダでは伝統的に週40時間5日働いた人が昇進すると思われていたが、パートタイムでも昇進することがオープンになった。**週3-4日勤務でも昇進することが可能となった。**

誰かが週4日やパートタイムで働きたいと言っても誰も驚かないし否定的なリアクションもない。社員は会社に安心感を持っている。

社員が早く復帰できるようにサポートをしている。
例えば（母乳で育てる）**お母さんのために搾乳できる部屋を会社に設けているので、若いお母さんの労働市場参加率がとても高くなっている。**会社としては、**社内サポート、テクノロジーの発展、フレキシビリティ**—とこうした会社文化が大事だと思っている。

Nutricia のインタビュー事例



産休をとることを社員は理解している。我が社だけでなくオランダ全体で、**‘家族が優先、その後に仕事’**という共通認識がある。なので、誰も産休育休を取ることに文句を言わない。おそらくこれはカルチャー的な認識の違いだと思う。

結果が出ていれば、実際働く時間が30時間でも問題ない。働く時間は管理しない。

フレキシブルな仕事をする上で大事な要素は、社員との関わり、社員が会社から守られていると感じること、そうすることで社員は自分が仕事に繋がっていると感じる。

それが成り立てば現実的に詳細な規則を作る必要はない。

A middle-aged man with a receding hairline, wearing a dark blue suit jacket over a light-colored striped shirt, is shown from the chest up. He is looking slightly to his left and has his hands clasped together in front of him. A dark circular callout bubble with a white border is positioned to the left of his head, containing the text 'Pro Rail'. The background is a plain, light-colored wall with a green plant visible on the far left.

Pro Rail

Pro Railのインタビュー事例 労働時間について



4000人の社員

一年に2回、上司と部下が面接して、どういう問題があるのかを話して、人事に報告するというをしている。

働き方は毎週は変えないけれど、年に2回だけではなく、機会があれば話し合っ、働き方を変えることもある。

たとえば個人的な問題として、自分の両親の介護もあったりする。2、3カ月だけ期間限定で働き方を変えたいということもでてくる。そういうときには、個人に合わせた特別な対応もしています。****

会社としてはルールはあるけれど、上司と部下の間で、特別なアレンジメントはある。**でないと、優秀な人材が離れてしまいます。ですから、スペシャルアレンジメントで対応しているんです。多くの場合は上司と部下の間だけで取り決めをして、マネジメントしている。人事まであがってこない。あくまで人事はアドバイザーである。**

Pro Railのインタビュー事例 評価について



パートタイム、フルタイムという働き方で分けることはしていなくて、一律みなさん一緒。もちろんゴール設定は、働く時間が短い分少なくなりますけれど、**それでもそれを達成すれば、フルタイムもパートタイムもなんら違いはない。**

評価が終わった後に、労働者が将来的にどんなスキルを伸ばしていきたいのか、2年後、3年後にどうしていきたいのかということ話し合いで決めていく。そのために学校に行かなければいけないのであれば、アレンジする。大事なことは、社員が長くプロレイルというこの会社においてもらうこと。適切な場所、適切なことをできるようにマネジメントしているのが我々の仕事である。

もっとも重要な考え方は、どうやったら働くモチベーションを上げることができるかです。たとえば運転手であれば、ボーナスではなくて、信頼することや自己啓発を促すこと、自己探究してもらうことが重要で、お金ももちろんモチベーションにはつながると思うが、それは短期的なもので2 - 3カ月で終わってしまう。もっと長い目で見たモチベーションが大事だと思っている。



KLMオランダ航空

KLMのインタビュー事例

産休・育休の対応について



***産休、育休の穴埋めについては、新たに人を追加するのか、それともチームで補うのか、全てのオプションが可能。**

外部から雇う、チームがもっと働くなど、オフィス環境により（パイロットなど）どれが一番の最善策であるかを探る。

病気や産休や育休で仕事に穴が開くときは、部署内でお互いにどうするのが一番良いかを相談する。

まずは、パートタイムの人に労働時間を延ばせるか確認をする。

不可能であれば、外部からの補充を検討する。

ただし、**フルタイム勤務は勤務時間最大なので、これ以上働くことはない。**

KLMのインタビュー事例 評価について



いつどうやって仕事するかのプロセスは問わず、目標に達成すれば問題ない

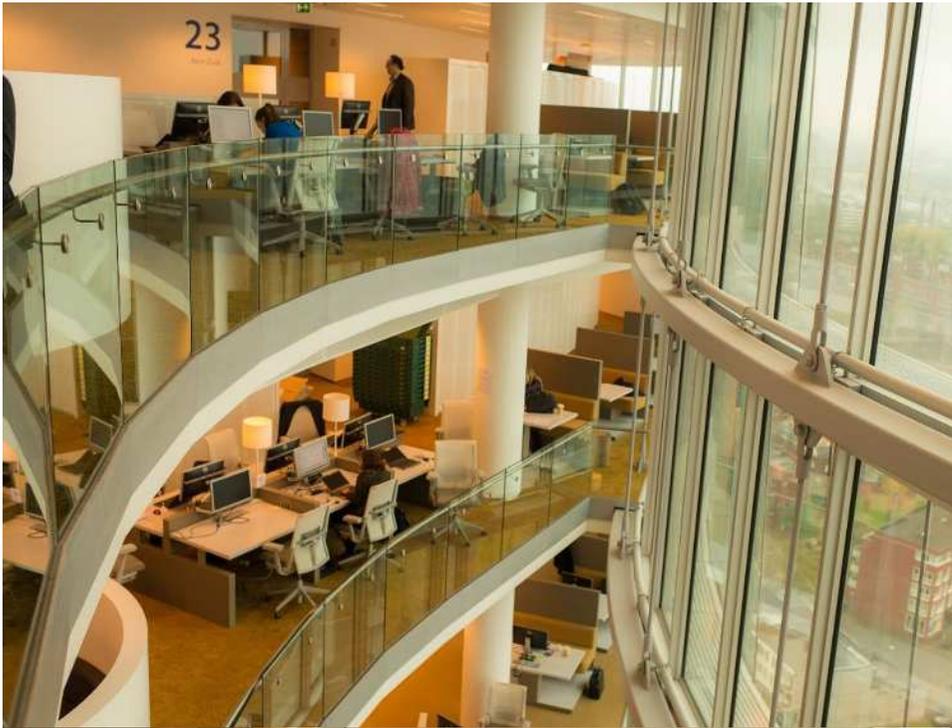
信頼に基づいて会社と社員が一緒に仕事の質を改善し高めようとしている。

社員にフレキシビリティを与え自分で選択できるようになると、仕事のフレームワークの中で目標達成に向けて最善の結果を出すと感じている。

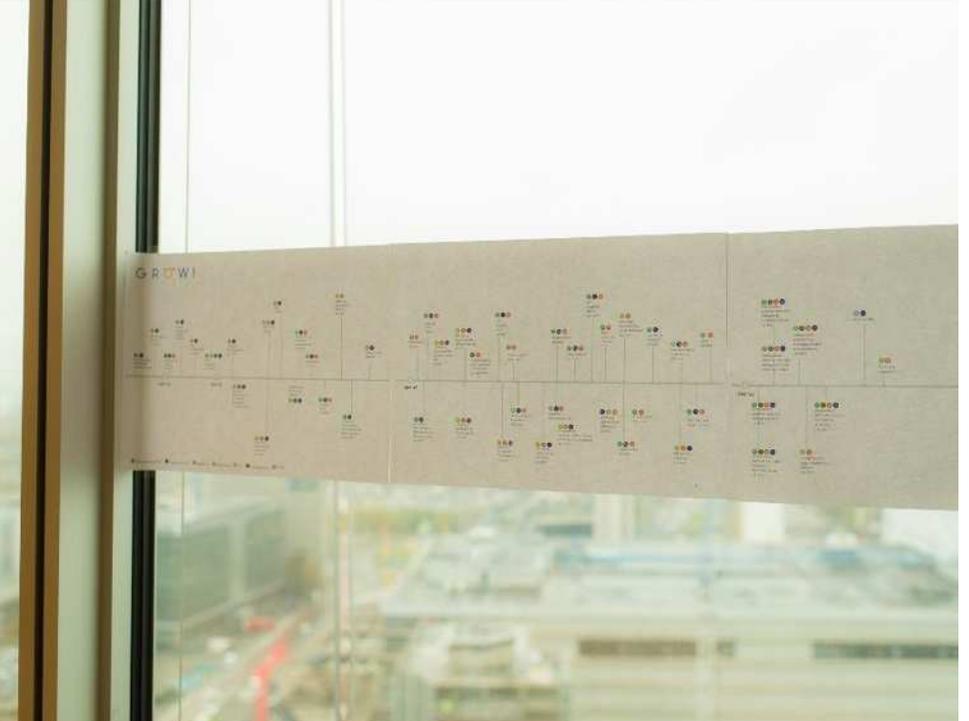
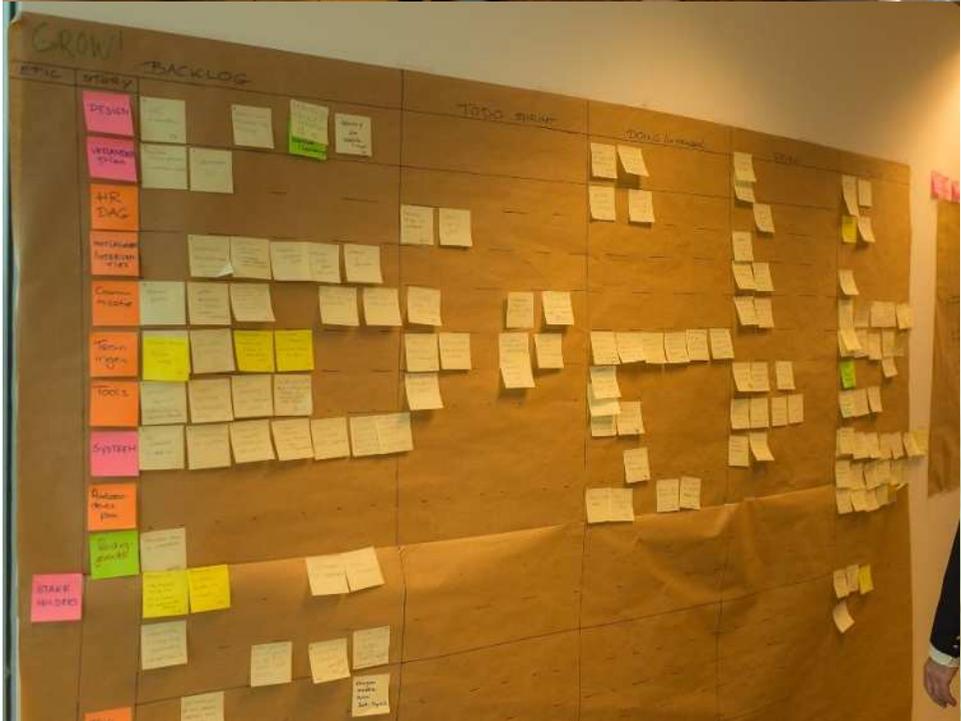


オランダのオフィス事例

—
Rabobank









学校（教育）の事例

イエナプラン
Jenaplanschoo
I wittevrouwen

将来的には子どもを私立の学校に通わせたいと思っている 1%

子どもには、他の子を犠牲にしても、学校で良い成績を取って欲しい 2%

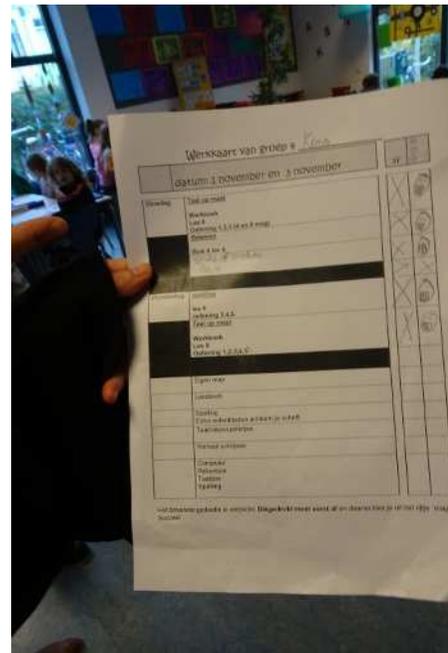
子どもには、たくさんの習い事をさせたい 9%

子どもには、お金や時間をかけてでも、芸術作品の良さが分かるようになって欲しい 70%





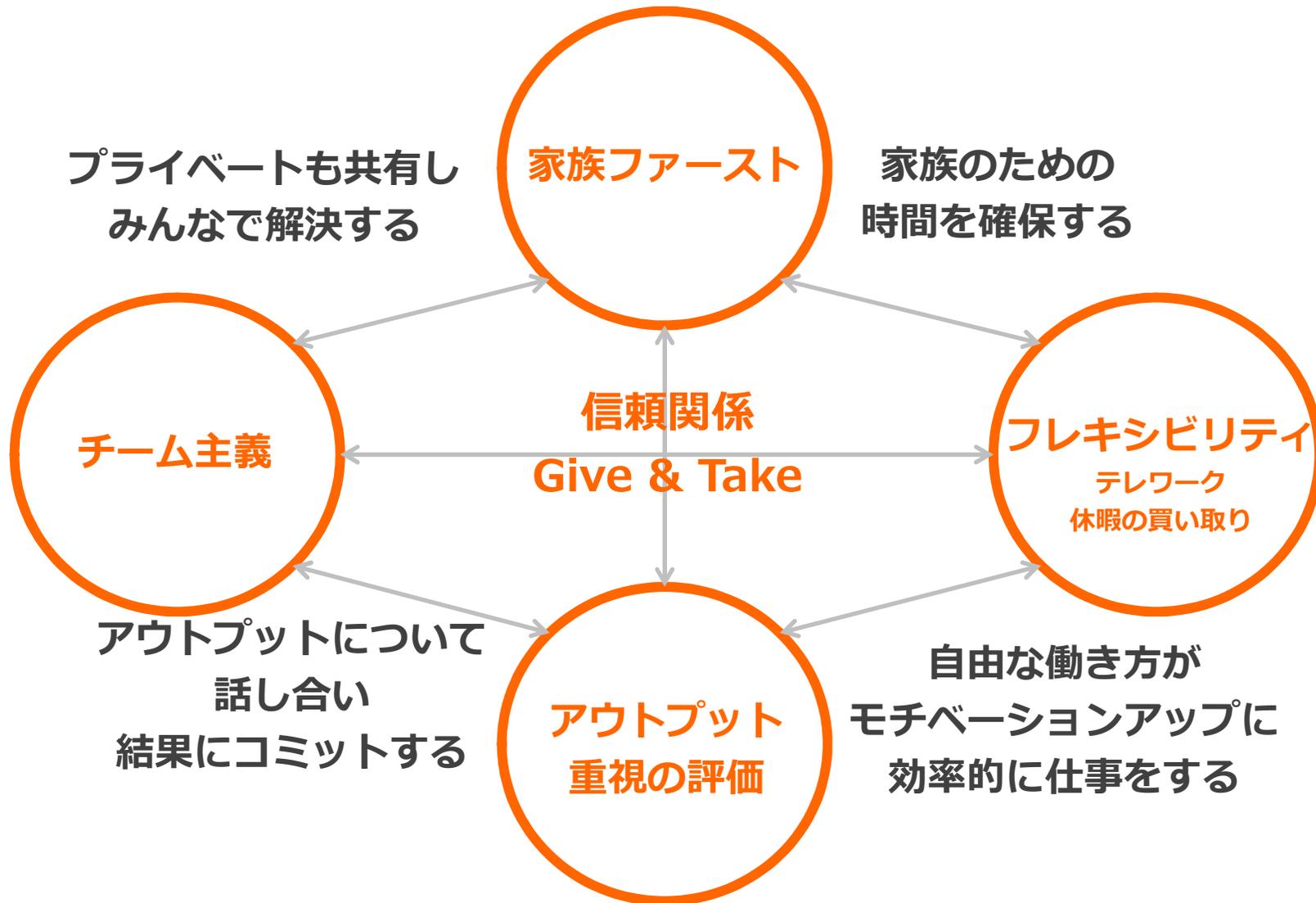
イエナプラン Jenaplanschool
wittevrouwen



話し合い

信頼関係

生産性の向上につながる4つのキーワード



今後、日本が目指すべきこと

個人の価値観や事情に合わせた選択が自由に出来る社会であるか、そして、それを実現できる社会であるか？

1. ライフステージに応じて、誰もが働き方を選択できる制度
2. ルールも重要だが、信頼関係をベースとして
日々の事情に応じてフレキシブルに対応できる仕組み
3. 「家族ファースト」という共通意識

**自分や家族の人生に幸せを感じる人が
増えたことによって、出生率が上がること**



18時に帰る

食事は家族で一緒にするようにしている

89%

*1more Baby応援団「オランダ調査結果2016より

ハードウェア
から
ソフトウェア
の時代へ

Dank u wel!!

