



Title	ワークシェアリングと従業員の能力開発
Author(s)	亀野, 淳
Citation	公教育システム研究, 2, 173-186
Issue Date	2002-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/22066
Type	departmental bulletin paper
File Information	2_P173-186.pdf



ワークシェアリングと従業員の能力開発

亀野 淳

目次

はじめに

第1章 ワークシェアリングについての考え方

第2章 北海道におけるワークシェアリングに関する調査結果

第3章 ワークシェアリングを従業員の職業能力開発の向上に結びつけるための方策

おわりに

《参考資料》

1. 企業に対するアンケート調査票
2. 労働組合に対するアンケート調査票

はじめに

現下の厳しい雇用情勢に対応するため、ワークシェアリングによる雇用機会の創出がクローズアップされている。しかしながら、このワークシェアリングを、一時的な労働力需要の減少に対処するための短期的な視点だけではなく、今後の経済社会構造の変化に対応するための人材育成、特に、社会人の再教育の観点からのより前向きなワークシェアリングについて検討すべきであると考える。

そこで、本報告では、これまでのワークシェアリングの考え方を整理するとともに、北海道内の企業や労働組合を対象に実施したアンケート調査（以下「北海道調査」という）等の結果を紹介する。これまで、ワークシェアリングの考え方を述べたもの（脇坂(2000, 2002a)など）や海外の制度・事例を紹介したもの（根本(2002)、長坂(2000)、日本労働研究機構(2002)など）はいくつかあるものの、実施状況や意向についての調査は、本調査が初めてである¹。この結果をもとに、より前向きなワークシェアリングを実現するための方策について検討を行うこととする。さらには、今後の経済社会構造の変化に対応するための労働者の能力開発といった課題をワークシェアリングによる雇用創出という視点でみることとする。

第1章 ワークシェアリングについての考え方

ワークシェアリングについては、様々な定義があるものの、一般的には「限られた雇用機会を多くの労働者で分かち合う」という意味で理解されている。最も早くワークシェアリングを提唱したのはECであるが、これによると、「就業を希望するすべての者に対する雇用機会を増加させるために経済における総雇用量を再配分すること」と定義されている²。また、ILOでは「一時的であると考えられる人員過剰問題に直面した場合に、人員削減を回避するために・・・労働時間を短縮することによって現存する人員に仕事を分担させること」と定義されている³。前者が比較的広い定義であるのに対し、後者は、「人員削減を回避するために」とかなり限定的である。ま

た、最近では、厚生労働省(2001)は、「雇用機会、労働時間、賃金という3つの要素の組み合わせを変化させることを通じて、一定の雇用量を、より多くの労働者の間で分かち合うこと」と定義している。ここでは、賃金を明示的にしているのが特徴である。もちろん、これまでもワークシェアリングを実施する場合は、賃金の変化をどうするのかということが大きな論点であったが、今回は、実施に当たって賃金のあり方について労使の意見が対立したことにより論点をより明確にするために盛り込まれたものであろう。さらに、地方レベルにおいても、兵庫県ワークシェアリング検討委員会(2000)、関西経営者協会(2000)などにより提言がなされている。これらを見ると、その概念も緊急避難的なものに限定しているILOの定義からより広い範囲まで含めた兵庫県などの定義までである。

実施事例については、国内では、日野自動車⁴、兵庫県庁などの地方自治体⁵、海外では、フランスの35時間制⁶、オランダのパートタイム労働の雇用促進⁷、ドイツ・フォルクスワーゲン社の事例⁸が代表的である。また、欧州諸国を中心にさまざまな施策が実施されている⁹。

第2章 北海道におけるワークシェアリングに関する調査結果

1. 調査の概要

ここで紹介する北海道調査は、北海道内に本社を持つ従業員50人以上の企業を無作為に約2,000社抽出し、原則としてその経営層と労働組合(労働組合がない場合は従業員代表等)を対象に平成12年7月に実施した。有効回答数は企業582(回答率25.1%)、労働組合419(回答率21.0%)であった。以下では、より前向きなワークシェアリングを中心にその結果をみることにする¹⁰。

2. ワークシェアリングの類型

アンケート調査を実施するに当たっては、回答者の認識をできるだけ同一にする必要があることから、北海道調査では、第1表の9つのケースを想定し¹¹、その実施状況・意向を質問した。

第1表 ワークシェアリングの9つのケース

ケース(1)：業務量が一時的に減少した時に、 <u>所定外労働時間</u> を一律に削減し、雇用者数を維持する
ケース(2)：現行の <u>恒常的な所定外労働時間</u> を短縮し、その分、雇用者数を増加させる
ケース(3)：現行の <u>所定内労働時間</u> を一律に短縮し、その減少分に応じて従業員の新規採用を行う
ケース(4)：定年後の高齢者について、各々の労働時間を削減し、高齢者の雇用機会を創り出す
ケース(5)：フルタイムの労働者をパートタイマーとし、その労働時間の短縮分、新たに従業員を採用する
ケース(6)：従業員が能力開発や育児・介護のため、1年以上の長期休暇を取得するときに、その代わりに新たに従業員を採用する
ケース(7)：S O H O (Small Office Home Office) 型ワークシェアリング(フルタイムで1人を社内で勤務するかわりに在宅勤務等で2人分の仕事をってもらう)
ケース(8)：年次有給休暇の取得促進を図ったり、付与日数を増加させることにより、その分だけ従業員数を増加させる
ケース(9)：一時的に過剰になった従業員を出向などにより、従業員が不足している企業等に出向させることにより、地域や業界全体で雇用の分かち合いを行う。
①送り出し側、②受け入れ側

また、北海道調査の後まとめられた厚生労働省(2001)の類型は、その後の我が国のワークシェアリングの議論を進める上で、しばしば用いられているので、紹介すると第2表のとおりである。

第2表 厚生労働省(2001)におけるワークシェアリングの類型

類 型	内 容
①雇用維持型 (緊急避難型)	一時的な景況の悪化を乗り越えるため、緊急避難措置として、従業員1人あたりの所定内労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持する。
②雇用維持型 (中高年対策型)	中高年層の雇用を確保するために、中高年層の従業員を対象に、当該従業員1人あたりの所定内労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持する。
③雇用創出型	失業者に新たな就業機会を提供することを目的として、国または企業単位で労働時間を短縮し、より多くの労働者に雇用機会を与える。
④多様就業対応型	正社員について、短時間勤務を導入するなど勤務の仕方を多様化し、女性や高齢者をはじめとして、より多くの労働者に雇用機会を与える。

なお、北海道調査で設定した上記の9つのケースとこの厚生労働省の4つの類型の関係を明示すると、第3表のとおりである。

第3表 北海道調査の9つのケースと厚生労働省の4つの類型の関係

北海道調査 のケース	厚生労働省の類型	備 考
ケース(1)	雇用維持型(緊急避難型)	ケース(1)は所定外労働時間の削減であるのに対し、雇用維持型(緊急避難型)は所定内労働の削減であるという相違がある。
ケース(2)	雇用創出型	ケース(2)は所定外労働時間の削減であるのに対し、雇用創出型は所定内労働の削減を想定している。
ケース(3)	雇用創出型	
ケース(4)	雇用維持型(中高年対策型)	
ケース(5)	多様就業対応型	
ケース(6)	多様就業対応型	
ケース(7)	多様就業対応型	ケース(7)はSOHOによるものであるが、多様就業対応型ではSOHOを明示的に取り上げていない。しかし、概念上は多様就業対応型に含まれると思われる。
ケース(8)	該当なし	
ケース(9)	該当なし	

3. ワークシェアリングの実施状況及び意向

北海道調査のアンケート調査票では、上記の9つのケースごとに実施状況・意向を質問した。企業に対しては、「既に実施している」、「実施していないが検討している」、「条件次第で実施できる」、「実施は難しい」の4つの選択肢から1つを、労働組合に対しては、「既に実施している」、「条件次第で実施すべきである」、「実施に反対である」、「わからない」の4つの選択肢から1つを回答してもらった。これらの回答状況をみると(第4表)、企業、労働組合とも実施割合は1割にも満たないが、ケース(1)は景気低迷時において、これまで我が国企業、特に製造業を中心にしばしば実施されてきた方法であり、その実施割合はやや高くなっている。また、実施割合は低いものの、ケース(4)、ケース(6)では、「条件次第で実施できる」(企業)、「条件次第で実施すべきである」(労働組合)という回答割合がやや高くなっている。つまり、ケース(1)などのいわゆる緊急避難的なワークシェアリングはやや実施割合が高い。一方、少子・高齢化への対応や従業員の能力開発を目的とするより前向きないわゆる多様就業対応型のワークシェアリングについては、現時点では実施割合は低いものの、実施に対する姿勢は労使とも決して低いものではない。つま

り、労使双方が考えている「条件次第」の条件が満たされればこうしたワークシェアリングも実施可能であるといえる。

第4表 ワークシェアリングの実施状況・意向（％）

	企業				労働組合			
	既に実施している	実施はしていないが検討している	条件次第で実施できる	実施は難しい	既に実施している	条件次第で実施できる	実施に反対である	わからない
ケース(1)	18.2	13.3	18.6	49.8	15.1	32.4	20.7	31.7
ケース(2)	6.3	9.8	10.2	73.8	5.3	25.2	32.0	37.5
ケース(3)	3.6	6.8	5.3	84.3	2.5	18.7	38.7	40.1
ケース(4)	6.4	8.9	16.9	67.7	3.5	29.1	27.4	40.0
ケース(5)	5.7	8.7	9.6	76.0	3.2	11.7	44.0	41.0
ケース(6)	4.4	10.6	23.6	61.4	2.5	36.6	22.0	38.9
ケース(7)	0.2	5.2	6.2	88.4	0.0	12.7	34.7	52.6
ケース(8)	2.3	4.8	7.1	85.7	2.7	25.4	32.3	39.5
ケース(9)①	13.9	5.5	23.5	57.1	14.4	22.9	15.5	47.2
ケース(9)②	16.5	4.0	23.6	55.9	15.6	18.9	18.3	47.2

なお、ケース(4)やケース(6)は、少子・高齢化が進展する中で、高齢者雇用、育児や介護、あるいは、産業構造の変化や構造改革が進められる中で労働者の能力開発といった、我が国が抱える構造的な重要課題と密接に関連しているといえる。なお、高齢者雇用とワークシェアリングとの関係を扱ったものとしては三谷(2002)、育児や介護などファミリーフレンドリーな対応とワークシェアリングを扱ったものとしては脇坂(2002a)が詳しい。以下では、本稿のテーマと関連が深いケース(6)について詳述することとする。

4. ワークシェアリングの実施ができる条件及び実施が困難な理由

北海道調査においては、企業では、上記の設問で「条件次第で実施できる」と回答した企業に対してその条件を、「実施は難しい」と回答した企業には、実施が難しい理由を聞いている。また、労働組合では、「条件次第で実施すべきである」と回答した労働組合に対してはその条件を、「実施に反対である」と回答した労働組合に対しては、実施に反対する理由を聞いている。

ケース(6)については、企業の条件としては、「新たに採用する従業員は休暇期間中のみの採用でよいのであれば実施できる」、「休暇取得者と同程度の能力を持った人材が容易に採用できるのであれば実施できる」、「休暇期間中、休暇取得者に対して賃金を支払わなくてもよいのであれば実施できる」などが多くなっている（第5表）。また、実施が困難な理由をみると、「長期間、貴重な従業員が休暇をとることは業務の遂行上不可能である」、「休暇を取得する従業員が持っている能力と同程度の者を採用するのは困難」、「休暇期間が終わった後、新たに採用した者を解雇することができない」などが多くなっている（第6表）。つまり、実施できる条件、実施が困難な理由とも、新規採用者の期間限定、代替要員確保、休暇期間中の賃金負担などが多くなっている。一方、労働組合の条件としては、「職場復帰に際して不利益な待遇がないのであれば実施に賛成」、「休暇期間中、休暇取得者に対する賃金を何らかの形で助成してくれれば実施に賛成」が多くなっている（第5表）。また、実施に反対する理由をみると、「休暇中の賃金が支給されないのであれば、このような休暇を希望する者はいない」、「職場復帰に際して不利益な待遇が生じるおそれがある」、「新たに人を採用しても、すぐには業務をこなすことができないので、結果として現従

業員の業務負担が大きくなってしまふ」などが多くなっている（第6表）。つまり、実施できる条件、実施に反対する理由とも、職場復帰に際しての不利益待遇、休暇期間中の賃金問題、業務負担の取り扱いなどが多くなっている。

第5表 ケース(6)実施できる条件

企 業		労 働 組 合	
	%		%
1 休暇期間中、休暇取得者に対して賃金を支払わなくてもよいのであれば実施できる	50.7	1 休暇期間中も休暇取得者に対して賃金を支払うのであれば実施に賛成	20.9
2 休暇期間中、休暇取得者に対する賃金を何らかの形で助成してくれれば実施できる	39.6	2 休暇期間中、休暇取得者に対する賃金を何らかの形で助成してくれれば実施に賛成	52.0
3 能力開発に対する金銭的な助成があれば実施できる	19.4	3 能力開発に対する金銭的な助成があれば実施に賛成	22.3
4 新規採用者に対して支払う賃金の一部を助成してくれるのであれば実施できる	29.9		
		5 職場復帰に際して不利益な待遇がないのであれば実施に賛成	64.9
5 休暇取得者と同程度の能力を持った人材が容易に採用できるのであれば実施できる	53.0	6 当該措置の対象となる期間や労働時間、賃金等労働条件についての事前の合意	33.8
6 希望する者すべてではなく、当該制度の対象者を企業側で選択できるのであれば実施できる	16.4	4 希望する者すべてが当該制度の対象となるのであれば実施に賛成	18.9
7 新たに採用する従業員は休暇期間中のみの採用でよいのであれば実施できる	61.9		
8 従業員や労働組合が了承してくれれば実施できる	10.4		
9 当社だけではなく、業界や地域全体でこのような対応ができるのであれば可能	5.2	7 当社だけではなく、業界や地域全体でこのような対応をするのであれば実施に賛成である	8.1
10 その他	1.5	8 その他	0.7
11 何もなくても可能	0.7	9 特に条件はない	2.0

(注)表の選択肢は、企業と労働組合の関係を明確にするため、同じ内容のものを並べており、調査票の順序とは異なっている（第6表も同様）。

以上のように、労使双方の回答をあわせてみると、労働組合があげている不利益な待遇に関しては事前にルールづくりを行えば対処できる課題である。また、賃金についても、休暇取得者に対する金銭的な何らかの助成措置があれば労使とも合意ができそうである。しかし、企業としては、休暇期間中、休暇取得者と同程度の能力を持った人をその期間中のみ採用するというのが解決しなければならない大きな課題である。金銭的な助成措置については、現時点においてもさまざまな施策が講じられているが¹²、休暇取得者の代替要員の確保については、休暇取得希望者が能力の高い従業員であるほど、その代替要員の確保が困難であるというのが現実である。

代替要員の確保については、中村(2002)が米国パタゴニア社のドミノ方式と呼ばれる人員補充の方法を紹介している。これによると、休暇等により欠員が発生した場合に分担して欠員分の補うのではなく、人員補充を他部署からの短期間限定での異動により行っている。補われるポストは次位ポストの人員によって補充され、またその空いた人員ポストは順のポストから補うという方法で、複数部署からドミノ倒しのように次々と欠員を補充していき、最終的に最も低ランクのポストの欠員をパートタイム社員や派遣社員で補うという方式である、この方式であれば、仮に

管理職が休暇を取る場合であっても補充はその人員よりはかなり低賃金で抑えることができる。また、脇坂(2002b)は、この方式を「順送り方式」と呼び、より高い技能を要する仕事に挑戦できる機会を後任者が持つことができ、従業員の技能形成にメリットがあるとしている¹⁸。いずれもこの方式は、ファミリーフレンドリーな企業の事例として紹介されているが、この考え方は、従業員の能力開発のためにその間の仕事をどうするのかという考え方にも応用できる。

第6表 ケース(6)実施が難しい理由(企業)、実施に反対する理由(労働組合)

企業・実施が難しい理由	%	労働組合・実施に反対する理由	%
2 従業員を新たに採用する費用がかかる	35.0	2 職場復帰に際して不利益な待遇が生じるおそれがある	46.1
3 休暇を取得する従業員が持っている能力と同程度の者を採用するのは困難	42.2	3 新たに人を採用しても、すぐには業務をこなすことができないので、結果として現従業員の業務負担が大きくなってしまう	50.6
5 休暇中の賃金が支給されないのであれば、このような休暇を希望する者はいない	25.4	1 休暇中の賃金が支給されないのであれば、このような休暇を希望する者はいない	56.2
1 長期間、貴重な従業員が休暇をとることは業務の遂行上不可能である	62.1		
4 新たに採用する従業員を教育する余裕がない	15.3		
6 休暇中も当該従業員に対して賃金(の一部)を支払うのであれば大幅なコストアップになる	26.3		
7 休暇期間が終わった後、新たに採用した者を解雇することができない	38.4		
8 現行の雇用・賃金制度を大幅に改訂しなければならない	6.9		
9 取引企業、関係会社や顧客の理解を得るのが難しい	1.2	4 取引企業、関係会社や顧客の理解を得るのが難しい	3.4
10 その他	1.4	5 その他	6.7

第3章 ワークシェアリングを職業能力開発の向上に結びつけるための方策

1. 短時間勤務によるワークシェアリングと能力開発の意向

北海道調査においては、ケース(6)は、「能力開発や育児、介護等」で「1年以上の長期休暇」というケースを想定している。この調査には、ワークシェアリングと能力開発の関係を議論するうえで、2つの大きな問題点がある。一つは、能力開発と育児、介護を同じケースの中に入れていたという点である。もう一つは、1年以上の長期休暇に限定している点である。つまり、前者は、能力開発と育児、介護とは、企業や労働者の意識も大きく異なる可能性がある。また、育児休業や介護休業は法律により制度化されているものであることから企業の取組みにも大きな差異がみられることが予想される。また、後者の「1年以上の長期休暇」という点では、育児や介護については、法律により1年間の休暇制度が認められているが、能力開発については、1年以上の長期休暇というケースは非常に稀であると思われる。つまり、能力開発については、長期休暇のみならず、短時間勤務など様々なワークシェアリングの形態が想定される。

したがって、このケース(6)の結果のみで能力開発についての意向を判断するのはやや乱暴である。短時間勤務なども十分考慮すべきであろう。そこで、厚生労働省(2001)により、短時間勤務

に対する個別の労働者の意向をみてみよう（第7表）¹⁴。育児や介護を理由とした短時間勤務に対するニーズは30～40歳代の既婚女性を中心に高いということはある程度推測される。しかしながら、働き盛りの労働者が、労働時間が短くなったからといって、自己啓発に対してどの程度ニーズがあるかは議論の余地がある。しかしながら、調査結果によると、短時間勤務の長所としてあげているのは、女性においては、40歳未満、40歳以上とも「育児と仕事が両立できる」という回答が多くなっているが、男性についてみると、「余暇」が最も多いものの、「自己研鑽」が40歳未満、40歳以上とも40%を超えており、潜在的な自己啓発ニーズはかなり高いといえよう。

第7表 短時間勤務形態の長所

（単位：％）

	男 性		女 性	
	40歳以上	40歳未満	40歳以上	40歳未満
余暇活動のための時間が増える	50.2	51.1	38.6	37.2
能力開発など自己研鑽の時間が増える	43.4	40.4	26.5	18.6
育児と仕事が両立できる	19.5	31.1	61.4	74.4
介護と仕事が両立できる	20.0	15.6	32.5	10.5
他の仕事にも従事することができる	6.8	9.3	2.4	3.5
疲れないう程度に働ける	15.6	8.4	14.5	17.4
配偶者も職につける	14.6	12.4	4.8	22.1
特にない	2.9	5.3	2.4	1.2

（注）上位2つまでの複数回答

2. 多様就業対応型ワークシェアリングと自己啓発

多様就業対応型のワークシェアリングについても、ファミリーフレンドリーな対策と結び付けて考えるべきであるとの主張も数多く見られる（脇坂(2002a)など）。この点についても職業生活と家庭生活の両立という観点からみれば大変重要な視点であり、一層の進展が期待される場所であるが、これからの経済社会構造の変化に対応した人材育成の重要性を鑑みれば、従業員の能力開発は忘れてはならない視点である。特に、経済社会環境の変化が激しい中で、企業が主体的に能力開発の内容を設定し、従業員に強制的に受講させるよりも、ある程度、従業員の意思により、より自己啓発を推進するような支援のあり方を検討する方がより効率的である（石倉など(2001)）。企業や労働者の意識も企業側から押し付けるのではなく、自己啓発を中心した考え方に変化しつつあるといえる¹⁵。そういう意味では、ワークシェアリングを、能力開発、特に自己啓発と結び付けていくということは非常に注目すべき考え方であろう。

また、地方自治体のワークシェアリングの事例としては、兵庫県庁や北海道庁などで実施されているが、内容をみると、職員の所定外労働時間の削減に伴う新規雇用の拡大という視点のみであり、これを一步踏み込んで、能力開発を行う職員の一部代替という観点からワークシェアリングを実施することも必要であろう。職員の能力向上は、地方分権が進展する中で喫緊の課題であるので、ワークシェアリングの手法を用いて、職員の能力開発を行うということである。具体的には、庁内において、自己啓発に意欲的な職員に対して、短時間勤務の導入を図るとともに、その職員の所属する部署に対して代替労働者を配置させるという方法である。

3. ワークシェアリングを活用した社会人大学院による従業員教育

最近、大学院への入学（希望）者が大幅に増加しており、また、政府の方針としても、社会人大学院生の大幅な増加を目指している。実際、職業能力を向上させる機関としての大学院の位置づけが大きくなっている。しかしながら、その環境は十分であるとはいえない。社会人大学院生

に関するアンケート調査結果をまとめた笹井(2001)¹⁶によると、学業を進める上での課題では、「職業生活との両立」、「学費などの経済面」、「多忙のため気持ちにゆとりがなくなる」といった回答が多くなっている(第8表)。また、学業を継続させる上で工夫している点では、「体調の維持」、「仕事の効率化」といった回答が多くなっている(第9表)。つまり、金銭的な課題と同様に時間に対する課題も高くなっていることがわかる。金銭的な面については、本人の努力や支援措置¹⁷を利用することも可能であるが、時間については、本人の努力だけでは対応できない面が大きく、企業側の協力とともに、行政における支援も必要である。したがって、これまでとられている時短対策はもちろん必要ではあるが、現在実施されている金銭的な対応だけでは不十分であり、代替要員の確保のための紹介機能の充実や人事労務管理上の好事例の紹介などの政策も必要である。もちろん、大学院側が、高度専門職業人の養成に対応した教育制度・内容、カリキュラムの充実を図ることはいうまでもない。つまり、ワークシェアリングを労働者の能力開発、特に、社会人を対象とした大学院教育と結び付けていくという考え方を活用すべきである。このような対策が、雇用機会の拡大と労働者の能力向上につながり、経済社会構造の変化に対応できるものになろう。

第8表 大学院において学業を進める上での課題

職業生活との両立	66.3%
家庭生活との両立	37.3%
学費などの経済面	49.0%
体力・健康維持	35.4%
授業やゼミの内容を理解する	15.4%
他の学生との人間関係	7.8%
教員との人間関係	12.5%
社会一般との生活リズムのズレ	18.2%
多忙のため気持ちにゆとりがなくなる	42.4%
その他	4.6%

(注) 複数回答

第9表 大学院において学業を継続する上で工夫している点

仕事の効率化	58.3%
職場の理解を得る	36.3%
同僚に業務分担してもらおう	9.4%
家事の効率化	17.9%
家族の理解を得る	41.4%
家事分担してもらおう	11.5%
学費確保のための節約	40.8%
体調の維持	59.8%
予習・復習	17.7%
学友との人間関係	16.2%
指導教員との人間関係	19.7%
勉強時間の確保	40.8%
生活時間の効率化	27.6%
その他	3.0%

(注) 複数回答

おわりに

我が国においては所定外労働時間による業務量の調整などワークシェアリング的な手法は、景気後退期においてはこれまでもとられていた。また、ここ数年、雇用情勢が厳しい中、緊急避難的なワークシェアリングについては、いくつかの企業にも実施事例がみられ、また、様々な議論が進められている。こうした考え方を再確認することは重要であるが、ワークシェアリングの考え方をこうした狭い概念にとどめてしまうのは残念である。また、緊急避難的なワークシェアリングは現行のデフレ経済下においては、経済の縮小均衡に陥るおそれがあることにも留意する必要がある。こうしたことから、最近では、緊急避難的なワークシェアリングだけではなく、多様就業対応型のワークシェアリングへの関心も高まってきている。特に、ファミリーフレンドリーな対策と結び付けて考えるべきであるとの主張も数多く見られる。この点については職業生活と家庭生活の両立という観点からみれば大変重要な視点であり、一層の進展が期待されるところ

である。さらに求められているのは、働くもの一人一人が自らの能力を向上させ、その人的資源を効率的にマネジメントできる組織を如何に構築するかということである。そうした意味では、ワークシェアリングを能力開発、特に、大学院における自己啓発と結び付けていくという考え方も重要である。これが企業や地域、国レベルにおける競争力強化につながるものと期待される。したがって、ワークシェアリングを単に現下の厳しい雇用情勢に対処するための雇用対策としてではなく、ワークシェアリングを通じて労働者が働きやすい環境を整備すること、労働者の能力向上を図ることを目指すべきである。これは、即効性のある短期的な視点での雇用対策ではないが、より中長期的な構造的な変化に対応できる雇用対策ではないだろうか。

- ¹ その後、厚生労働省(2001)が実施。また、都道府県レベルでは、兵庫県や青森県などが実施。なお、青森県の調査実施に当たっては、筆者が調査の企画に参画した。調査結果は(財)青森地域社会研究所(2002)を参照。
- ² EC「ワークシェアリングに関するEC委員会提案」(1978)
- ³ ILO「先進諸国における雇用調整と労働者の保護」(1982)
- ⁴ 日野自動車は、1999年6月から翌年3月までの期間限定で、55歳以上の間接部門の非管理職(約260名)を対象に、労働時間を短縮(1日当たり8時間を7時間に)するとともに、賃金を10%削減した。
- ⁵ 兵庫県庁では、2000年より、県庁職員の超過勤務の縮減を図るとともに、雇用情勢の厳しい新規学卒者等若年層を非常勤嘱託職員として採用。勤務は週4日、30時間。これにより新たに採用した非常勤嘱託職員の給与は、県庁職員の所定外労働手当の削減分に対応した。また、北海道庁では、2001年度より、行政実務研修生として、学卒未就職者を対象に実施している。
- ⁶ 2000年1月1日より法定労働時間を週39時間から35時間に短縮した。同時に、政府は、労働時間を10%以上短縮し、35時間未満にし、かつ、6%以上の新規雇用もしくは雇用維持を約束した企業に対して財政的援助として社会保障負担の軽減を行った。多くの企業は、年収ベースでは賃金は減少したものの、生産性の向上と財政的援助により月収は維持した。
- ⁷ 1982年の政労使トップによるワッセナー合意をもとに、フルタイム労働とパートタイム労働との機会均等原則、フルタイム労働とパートタイム労働との相互転換の保障や労使合意による賃金抑制がなされ、パートタイム就労者の増加、失業率の低下、インフレの抑制、経済成長率の向上という結果をもたらしている。
- ⁸ 1993年12月に合意された雇用保障協約により次の3つのモデルによるワークシェアリングが実施された。①「全体モデル」: 週35時間労働への移行を前倒しにするとともに、雇用維持のために緊急避難的に2年間だけ週28.8時間とする。労働時間は2割減少するものの、手当・社会保険制度を活用して年間給与は1割減。②「ブロック(団塊)モデル」: 4万人の若年独身者を対象。1年のうち、3~6ヶ月仕事から離れ、新たに作った「教育訓練会社」で教育を受け、資格取得を目指す。この期間は給与の支給なし。雇用促進法などによる教育手当の支給や会社による上乗せはあるが手取収入は減少。③「リレーモデル」: 高齢労働者の労働時間短縮分を若年者に振り分ける方式。高齢者の労働時間は55~63歳の間に徐々に短縮され、若年労働者の労働時間は勤続年数1~4年目の間に徐々に増加。
- ⁹ *European Industrial Review*(1999)に詳細な説明がなされている。
- ¹⁰ 調査結果の詳細は北海道(2000)参照。
- ¹¹ 9つのケースを設定するに当たっては、兵庫県ワークシェアリング検討委員会(2000)を参考にした。これでは、1. 雇用の創出と就労の多様性を実現するワークシェアリング、2. 雇用の維持を図る緊急避難措置としてのワークシェアリングの2つに大きく分けている。さらに、1. については、①労働時間短縮によるワークシェアリング、②自発的なパートタイム労働(パートとフルの交換)によるワークシェアリング、③高齢者雇用促進型のワークシェアリング、④SOHOなど在宅勤務の導入によるワークシェアリングの4つに分類している。
- ¹² 雇用する労働者を対象として、目標が明確化された職業訓練の実施、職業能力開発休暇の付与、長期教育訓練休暇制度の導入、職業能力評価の実施又はキャリア・コンサルティングの機会の確保を行う事業主に対して助成するキャリア形成促進助成金などがある。
- ¹³ ただし、脇坂(2002b)は、後任者が、休業する人の仕事のある程度理解できる程度のキャリアの差でなけ

- ればこの方式は機能しないとも言及している。
- 14 全上場・店頭公開企業 3,375 社のうち、無作為に 200 社を抽出し、1 社に対して 20 通の勤労者調査票を同封し、配布してもらい、勤労者から個別に回収。回答数は 607 人（回収率 15.2%）
 - 15 「平成 13 年度能力開発基本調査」（厚生労働省）によると、企業は、今後の能力開発責任主体は「企業の責任」とする回答が 69.4%と「従業員個人の責任」の 26.6%を大きく上回っているが、これまでと比較すると、「従業員個人の責任」が大きく増加している。
 - 16 全国の大学院に在籍している社会人大学院生を対象に 2000 年 1 月に実施したアンケート調査。2,364 件の回答をまとめたもの。
 - 17 近年、一部の金融機関では、社会人の自己啓発のための教育資金融資制度を設けている。従来の教育融資制度はその親を対象としたものが中心であった。また、5 年以上の雇用保険被保険期間がある労働者に対しては、要件を満たしている能力開発機関で自己啓発を行うと、その費用の 80%（上限 30 万円）が支給される教育訓練給付制度がある。一部の大学院の社会人コースもこの制度の対象となっている。さらに、北海学園大学大学院では、社会人特別選抜で入学した大学院生の授業料を通常の半額に設定している。

参考文献

- (財)青森地域社会研究所(2002)『ワークシェアリング実態調査報告書』
北海道(2000)『ワークシェアリング等実態調査報告書』
兵庫県ワークシェアリング検討委員会(2000)『ワークシェアリングガイドラインー雇用の確保と多様な働き方を可能とするためにー』
石倉洋子・大久保幸夫・斎藤博明・高橋俊介・高木晴夫・八代尚宏(2001)「個人主導の人的資源開発」『一橋ビジネスレビュー』48 巻 4 号, pp30-45
関西経営者協会(2000)『ワークシェアリングのあり方』
厚生労働省(2001)『ワークシェアリングに関する調査研究報告書』
三谷直紀(2002)「高齢者雇用とワークシェアリングー高齢雇用者の短時間就業についてー」『国民経済雑誌』185 巻 1 号, pp83-103
長坂寿久(2000)『オランダモデル』日本経済新聞社
中村艶子(2002)「ファミリー・フレンドリー企業ーアメリカの企業変遷に見るー」『日本労務学会誌』第 4 巻第 1 号, pp64-73
根本孝(2002)『ワークシェアリングーオランダウェイに学ぶ日本型雇用革命』ビジネス社
日本労働研究機構(2002)『欧州のワークシェアリングーフランス、ドイツ、オランダー』
笹井宏益(2001)「社会人学生の実像」鬼頭尚子『職業人再教育志向型大学院の構造分析とその展望に関する研究』国立教育政策研究所, pp3-33
脇坂明(2000)「ワークシェアリング議論で重要なこと」『産政研フォーラム』2000.Autumn, pp10-14
脇坂明(2002a)『日本型ワークシェアリング』PHP 研究所
脇坂明(2002b)「育児休業の代替要員問題」社会政策学会編『グローバリゼーションと社会政策』法律文化社, pp178-193
“Worksharing in Europe”, *European Industrial Review*, Vol300,301,303,1999

《参考資料》

1. 企業に対するアンケート調査票（関連部分のみ抜粋）

ワークシェアリング

以下では「ワークシェアリング」についておうかがいいたします。「ワークシェアリング」とは「仕事の分かち合い」という意味で、一般的には、「限られた雇用機会をより多くの労働者で分かち合う」という意味で使われています。

問 25. 以下では、次の(1)～(9)までのワークシェアリングと考えられる形態を設定しました。それぞれについて貴社のお考えをお答え下さい。

(1) 業績の低迷等により業務量が一時的に減少した時に、所定外労働時間を一律に削減し、雇用者数を維持することについての考え方について（1つだけ○）

- | | | | | | | | |
|---|------------|---|------|---|------------------|---|------|
| 1 | すでに実施している | → | (2)へ | 2 | 実施はしていないが、検討している | → | (2)へ |
| 3 | 条件次第で実施できる | → | ①へ | 4 | 実施は難しい | → | ②へ |

(①および② 略)

(2) 現行の恒常的な所定外労働時間を短縮し、その分、雇用者数を増加させることについての考え方（1つだけ○）

- | | | | | | | | |
|---|------------|---|------|---|------------------|---|------|
| 1 | すでに実施している | → | (3)へ | 2 | 実施はしていないが、検討している | → | (3)へ |
| 3 | 条件次第で実施できる | → | ①へ | 4 | 実施は難しい | → | ②へ |

(①および② 略)

(3) 現行の所定内労働時間を一律に短縮し、その減少分に応じて従業員の新規採用を行うことについての考え方（1つだけ○）

- | | | | | | | | |
|---|------------|---|------|---|------------------|---|------|
| 1 | すでに実施している | → | (4)へ | 2 | 実施はしていないが、検討している | → | (4)へ |
| 3 | 条件次第で実施できる | → | ①へ | 4 | 実施は難しい | → | ②へ |

(①および② 略)

(4) 定年後の高齢者について、各々の労働時間を削減し、高齢者の雇用機会を創り出すことについての考え方（例えば、これまで1人がフルタイムで行っていた仕事を、出勤日数を半分にして、2人で業務を行う）（1つだけ○）

- | | | | | | | | |
|---|------------|---|------|---|------------------|---|------|
| 1 | すでに実施している | → | (5)へ | 2 | 実施はしていないが、検討している | → | (5)へ |
| 3 | 条件次第で実施できる | → | ①へ | 4 | 実施は難しい | → | ②へ |

(①および② 略)

(5) フルタイムの労働者をパートタイマーとし、その労働時間の短縮分、新たに従業員を採用することについての考え方（1つだけ○）

- | | | | | | | | |
|---|------------|---|------|---|------------------|---|------|
| 1 | すでに実施している | → | (6)へ | 2 | 実施はしていないが、検討している | → | (6)へ |
| 3 | 条件次第で実施できる | → | ①へ | 4 | 実施は難しい | → | ②へ |

(①および② 略)

(6)従業員が能力開発や育児・介護のため、1年以上の長期休暇を取得するとき、その代わりに新たに従業員を採用することについての考え方(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → (7)へ 2 実施はしていないが、検討している → (7)へ
3 条件次第で実施できる → ①へ 4 実施は難しい → ②へ

①実施できる条件は何ですか。当てはまるものすべてに○をつけて下さい。

- 1 休暇期間中、休暇取得者に対して賃金を支払わなくてもよいのであれば実施できる
2 休暇期間中、休暇取得者に対する賃金を何らかの形で助成してくれれば実施できる
3 能力開発に対する金銭的な助成があれば実施できる
4 新規採用者に対して支払う賃金の一部を助成してくれるのであれば実施できる
5 休暇取得者と同程度の能力を持った人材が容易に採用できるのであれば実施できる
6 希望する者すべてではなく、当該制度の対象者を企業側で選択できるのであれば実施できる
7 新たに採用する従業員は休暇期間中のみの採用でよいのであれば実施できる
8 従業員や労働組合が了承してくれれば実施できる
9 当社だけではなく、業界や地域全体でこのような対応ができるのであれば可能
10 その他 ()
11 何もなくても可能

②実施が難しい理由は何ですか。大きなものから3つまで○をつけて下さい。

- 1 長期間、貴重な従業員が休暇をとることは業務の遂行上不可能である
2 従業員を新たに採用する費用がかかる
3 休暇を取得する従業員が持っている能力と同程度の者を採用するのは困難
4 新たに採用する従業員を教育する余裕がない
5 休暇中の賃金が支給されないのであれば、このような休暇を希望する者はいない
6 休暇中も当該従業員に対して賃金(の一部)を支払うのであれば大幅なコストアップになる
7 休暇期間が終わった後、新たに採用した者を解雇することができない
8 現行の雇用・賃金制度を大幅に改訂しなければならない
9 取引企業、関係会社や顧客の理解を得るのが難しい
10 その他 ()

(7)SOHO (Small Office Home Office)型ワークシェアリング(フルタイムで1人を社内で勤務するかわりに在宅勤務等で2人分の仕事をしてもらう)についての考え方(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → (8)へ 2 実施はしていないが、検討している → (8)へ
3 条件次第で実施できる → ①へ 4 実施は難しい → ②へ

(①および② 略)

(8)年次有給休暇の取得促進を図ったり、付与日数を増加させることにより、その分だけ従業員数を増加させることについての考え方(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → (9)へ 2 実施はしていないが、検討している → (9)へ
3 条件次第で実施できる → ①へ 4 実施は難しい → ②へ

(①および② 略)

(9)一時的に過剰になった従業員を出向などにより、従業員が不足している企業等に出向させることにより、地域や業界全体で雇用の分かち合いを行うことについての考え方(送り出し企業側、受け入れ企業側それぞれにご回答下さい)

○送り出し企業側(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → 「受け入れ企業側」へ
2 実施はしていないが、検討している → 「受け入れ企業側」へ
3 条件次第で実施できる → ①へ 4 実施は難しい → ②へ

(①および② 略)

○受け入れ企業側(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → 問26.へ 2 実施はしていないが、検討している → 問26.へ
3 条件次第で実施できる → ①へ 4 実施は難しい → ②へ

(①および② 略)

2. 労働組合に対するアンケート調査票（関連部分のみ抜粋）

ワークシェアリング

以下では「ワークシェアリング」についておうかがいいたします。「ワークシェアリング」とは「仕事の分かち合い」という意味で、一般的には、「限られた雇用機会をより多くの労働者で分かち合う」という意味で使われています。

問 24. 以下では、次の(1)～(9)までのワークシェアリングと考えられる形態を設定しました。それぞれについてのお考えをお答え下さい。

(1) 業績の低迷等により業務量が一時的に減少した時に、所定外労働時間を一律に削減し、雇用者数を維持することについての考え方（1つだけ○）

- 1 すでに実施している → (2)へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → (2)へ

(①および② 略)

(2) 現行の恒常的な所定外労働時間を短縮し、その分、雇用者数を増加させることについての考え方（1つだけ○）

- 1 すでに実施している → (3)へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → (3)へ

(①および② 略)

(3) 現行の所定内労働時間を一律に短縮し、その減少分に応じて従業員の新規採用を行うことについての考え方（1つだけ○）

- 1 すでに実施している → (4)へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → (4)へ

(①および② 略)

(4) 定年後の高齢者について、各々の労働時間を削減し、高齢者の雇用機会を創り出すことについての考え方（例えば、これまで1人がフルタイムで行っていた仕事を、出勤日数を半分にして、2人で業務を行う）（1つだけ○）

- 1 すでに実施している → (5)へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → (5)へ

(①および② 略)

(5) フルタイムの労働者をパートタイマーとし、その労働時間の短縮分、新たに従業員を採用することについての考え方（1つだけ○）

- 1 すでに実施している → (6)へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → (6)へ

(①および② 略)

(6)従業員が能力開発や育児・介護のため、1年以上の長期休暇を取得するときに、その代わりに新たに従業員を採用することについての考え方(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → (7)へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → (7)へ

①実施するに当たっての条件は何ですか。当てはまるものすべてに○をつけて下さい。

- 1 休暇期間中も休暇取得者に対して賃金を支払うのであれば実施に賛成
2 休暇期間中、休暇取得者に対する賃金を何らかの形で助成してくれれば実施に賛成
3 能力開発に対する金銭的な助成があれば実施に賛成
4 希望する者すべてが当該制度の対象となるのであれば実施に賛成
5 職場復帰に際して不利益な待遇がないのであれば実施に賛成
6 当該措置の対象となる期間や労働時間、賃金等労働条件についての事前の合意
7 当社だけではなく、業界や地域全体でこのような対応をするのであれば実施に賛成である
8 その他 ()
9 特に条件はない

②実施について反対する理由は何ですか。最も大きなもの2つまで○をつけて下さい。

- 1 休暇中の賃金が支給されないのであれば、このような休暇を希望する者はいない
2 職場復帰に際して不利益な待遇が生じるおそれがある
3 新たに人を採用しても、すぐには業務をこなすことができないので、結果として現従業員の業務負担が大きくなってしまふ
4 取引企業、関係会社や顧客の理解を得るのが難しい
5 その他 ()

(7)SOHO (Small Office Home Office) 型ワークシェアリング(フルタイムで1人を社内で勤務するかわりに在宅勤務等で2人分の仕事をしてもらう)についての考え方(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → (8)へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → (8)へ

(①および② 略)

(8)年次有給休暇の取得促進を図ったり、付与日数を増加させることにより、その分だけ従業員数を増加させることについての考え方(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → (9)へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → (9)へ

(①および② 略)

(9)一時的に過剰になった従業員を出向などにより、従業員が不足している企業等に出向させることにより、地域や業界全体で雇用の分かち合いを行うことについての考え方(送り出し側、受け入れ側それぞれにご回答下さい)

○送り出し側(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → 「受け入れ側」へ
2 条件次第で実施すべきである → ①へ 3 実施に反対である → ②へ
4 わからない → 「受け入れ側」へ

(①および② 略)

○受け入れ側(1つだけ○)

- 1 すでに実施している → 問25.へ 2 条件次第で実施すべきである → ①へ
3 実施に反対である → ②へ 4 わからない → 問25.へ

(①および② 略)