


研究レポート

No.131 April 2002

日本におけるワークシェアリング導入に関する調査研究

研究員 相澤 洋次郎

富士通総研（FRI）経済研究所

【 要 旨 】

1. ワークシェアリング実施の根拠となる経済状況を整理してみると、戦後最悪の完全失業率や、不良債権処理に伴う失業者の大量発生への懸念、雇用不安による個人消費の低迷、さらには生産のグローバル化による構造的職不足などが挙げられる。デフレ経済下で企業は材料費や商品価格は下げられても、日本の下方硬直的な賃金は下げられない現実がある。人件費の圧縮ができないために企業は人員削減に踏み切り、失業者を増加させ、それが個人消費を冷やして、デフレスパイラルに拍車をかける構造になっている。一気に失業者が増えてしまう前に、妥協点としてワークシェアリングの可能性を検討する価値がある。
2. 企業へのアンケート調査をした結果では、政労使が旗振り役でワークシェアリングを推進してもそれだけで従うという企業は1割しかなく、コンセンサスの形成の難しさが明らかになった。また、7割以上の企業が現在導入の予定はないと答え、導入時の障害となる多くの点が明示された。問題点を整理してみると、社会的コンセンサスの形成、日本経済の産業構造転換、新規事業創出が遅れる、企業の生産性の低下(緊急避難・雇用維持型の場合)、正社員とパート労働者の賃金格差、社員のモラル(士気)の低下(政府主導の雇用創出型の場合)、賃金低下の悪影響、などが挙げられる。根本的な問題は、緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングの場合、本来、機械化やIT化をして生産性を上げられるところを、あえて人を多く雇用して効率化を放棄するものなので、競争力向上の機会を失うことにある。一時的には失業率上昇が止まり、安定雇用による消費拡大が考えられる。しかし日本全体でこのタイプのワークシェアリングを行えば、日本企業の産業競争力の低下や、産業構造の転換、起業の創出を遅らせることになる。
3. 一方、ワークシェアリングに賛成する理由・メリットを聞いたところ、「雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスである」という答えが1番多かった。これは多様就業型のワークシェアリングを想定した意見である。企業には、現在の日本型の雇用制度が時代に合わず、ワークシェアリング導入を機会に大きく変えられるのではないかという期待感がある。ワークシェアリングはその性質上、大企業も中小企業も問わず、日本の全企業を対象とする。これは、時代に合わなくなった日本の雇用システム全体を、今回のワークシェアリングを機に一度に変えられる千載一遇のチャンスと考えられる。
4. 日本で実際にワークシェアリングを導入する際は、現在の失業率上昇を食い止める緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングも重要だが、今後の産業構造の転換、労働市場の流動化、少子高齢化など、マクロ経済に有益な多様就業型のワークシェアリングという2段階で実施するのが効果的と思われる。
5. 多様就業型のワークシェアリングを行うことは、すなわち日本型の終身雇用、年功賃金に基づく人事・雇用システムの見直しを行うことにつながる。先ず欧米型のジョブ・ディスクリプションを行い、時間給の概念の導入、短時間正社員制度、テレワーク制度、社員のスペシャリスト化、

成果主義賃金、年金のポータブル化など、芋づる式に関連する多数の制度変更が必要である。しかしこれらの実施には企業側の負担が大きく、ノウハウも必要である。業績向上に直接影響しないと思われる人事制度改革は大手企業でも投資インセンティブが低く、中小企業では「ワークシェアリング・ガイドライン」という冊子をただ渡すだけではできるはずもない。政府による単なる補助金等による支援だけでなく、1つのアイデアとして、政府による“無償の人事制度改革のコンサルティング”の実施を提案する。労働者の8割が就業している中小企業を中心に、ワークシェアリング導入時に、政府が無償で最も先進的な人事改革コンサルティングを行い、日本全体で雇用システムを変革し、人的資本の質の底上げを狙う。その際ITを活用した遠隔教育システムで行い、低予算での実施と、経営のIT化を一緒に進めることが大切で、日本でのワークシェアリング導入の成功につながるものと思われる。

目 次

1	ワークシェアリングに関わる経済状況	1
1-1	ワークシェアリングに関わる経済状況	1
1-2	ワークシェアリングの選択肢	3
2	ワークシェアリング調査の結果	5
2-1	調査の目的と概要	5
2-2	調査結果の内容	6
3	日本におけるワークシェアリング実施の課題・問題点	19
3-1	調査結果から見える課題・問題点	19
3-2	主な課題・問題点と対策	21
4	ワークシェアリング実施のシナリオ	28
4-1	ワークシェアリングに関する理論的フレームワーク	28
4-2	ワークシェアリング実施に対する企業の対応	31
4-3	ワークシェアリング実施のロードマップ	32
4-2-1	政府または政労使共同の対応	
4-2-2	企業側の対応	
4-2-3	労働者側の対応	
5	今後の展望	40
5-1	産業構造の転換	40
5-2	少子高齢化	40
5-3	日本人の働き方の見直し	41

別添資料 アンケート調査質問票雛形

参考資料

1 ワークシェアリングに関わる経済状況

1-1 ワークシェアリングに関わる経済状況

日本経済は戦後最悪の不況からいまだに抜け出せない状況にあり、昨年より完全失業率が過去最悪を更新し続けている。そうした中で、雇用の維持および創出のために、昨年末以降ワークシェアリングに関する議論が急速に活発化している。日経連と連合のワークシェアリングについての検討会が発足し、政府もこれを後押しして、政労使あわせた検討会議が行われている。

ワークシェアリング実施の根拠となる経済状況を整理してみると、図表 1-1 のようなものが挙げられる。

図表 1-1 ワークシェアリング実施の根拠となる主な経済状況

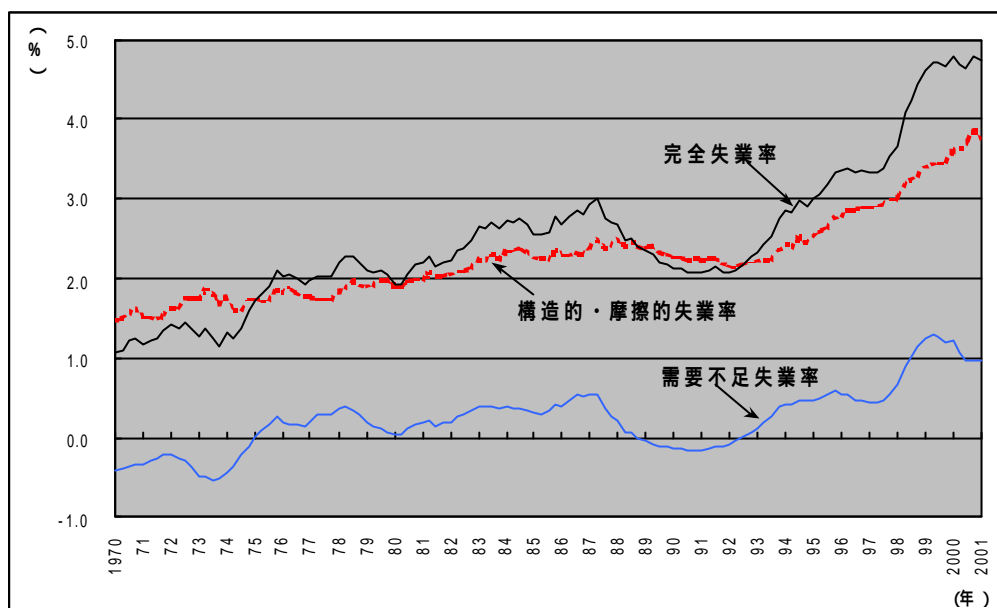
<p><マクロ面></p> <ul style="list-style-type: none">● 戦後最悪の完全失業率● 不良債権処理による大量失業発生の可能性● グローバル化による構造的失業と、産業構造の転換● デフレ状況下における下方硬直的な賃金による失業の発生● 流動性の低い労働市場● 少子化● 高齢化 <p><企業></p> <ul style="list-style-type: none">● 雇用に対する社会的責任● 景気回復時までの人材維持策● 日本的雇用慣行の行き詰まり <p><労働者></p> <ul style="list-style-type: none">● 大量解雇時の士気の低下● 雇用不安による個人消費の低迷● 正社員のパートタイマー化による賃金格差● 働き方の見直し
--

ワークシェアリング実施の第一の根拠となっているのは、戦後最悪を更新している完全失業率である。総務省が発表した 2001 年 12 月の完全失業率（季節調整値）は 5.6%と前月より 0.1 ポイント上昇し、4 カ月連続で過去最悪を更新した。2001 年平均も前年比 0.3 ポイント上昇の 5.0%と過去最悪である。12 月の完全失業者数は 337 万人と 9 カ月連続で増え、倒産や解雇で失業を余儀なくされた非自発的失業者が 5 カ月連続で増加している。

今後、金融機関の不良債権処理が急がれる中、市場から退場せざるを得ない企業が増加することが予測される。その際には新たな失業者が増加することになる。日本の構造改革を推進する上でもワークシェアリングの効果が注目されている。

労働者に関わる問題としては、過去最悪の完全失業率に加えて、その失業の中身にも変化があることである。現在の失業状況は、不況からの需要不足による一時的な失業というよりも、需要があっても求職者のミスマッチから来る失業が多い。図表 1-2 の構造的・摩擦的失業率、需要不足失業率の推移では、構造的・摩擦的失業率の方が、需要不足失業率を大きく上回っている。一つの理由はグローバル化により、日本の製造業が空洞化し、残された日本ではより高度な知識を活用す

図表 1-2 構造的・摩擦的失業率、需要不足失業率の推移



(出典: 厚生労働省「平成 13 年版労働経済の分析」2002. 1)

用する知識経済化が進んでいるのに対し、求職者の能力不足あるいは人材流動性の制度不備の問題で、雇用のミスマッチが起きていることである。

経済産業省とリクルートワークス研究所が共同で行った「雇用のミスマッチの実態分析」¹では、「質」の面でのミスマッチが、全体に大きな影響を与えていることを指摘している。

しかし、たとえミスマッチが解消されても、産業の空洞化、産業構造の転換などでは職そのものが減る傾向にあり、構造的な高失業率時代を迎えている。減った仕事を全体で分かち合うのがワークシェアリングだが、医療・福祉などの経済のサービス化に伴う新産業の創出、新産業に対応する人材開発なども包括して施策を立てなければならない状況にある。

現在のデフレ経済においては、企業はモノやサービスが売れないために、あらゆる原材料費や間接コストを削減して、商品価格を低く設定し、売上の向上を目指している。しかし削減できないコストがあり、それは日本の下方硬直的な賃金である。人件費の圧縮ができないために企業は人員削減に踏み切る。それが失業者を増加させ、さらに個人消費を冷やし、デフレスパイラルに拍車をかけてしまう。

物価のスライドに応じて賃上げを要求していた労働組合は、物価が下落するデフレの時代には賃下げに応じるなど柔軟な対応をしないと、企業は人員削減に踏み切り、一気に失業者が増えてしまう状況である。

技術革新やイノベーションにより生産性を向上させるか、労働資源の効率的な再配分を行うことで、収益低下および賃金低下は解決できるが、それは短期的には不可能である。こうした状況下、その妥協点として、ワークシェアリングの可能性を検討する必要がでてくる。

¹ 経済産業省・リクルートワークス研究所「雇用のミスマッチの実態分析」2001.7

1-2 ワークシェアリングの選択肢

ワークシェアリングとは、厚生労働省の「ワークシェアリングに関する調査研究報告」²によれば、「雇用機会、労働時間、賃金の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」とされる。

図表 1-3 ワークシェアリングの類型

効果	目的からみた分類	背景	誰と誰のシェアリングか	仕事の分ち合い手法	賃金の変化	(アンケート結果)
短期	緊急避難型・雇用維持型 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人あたりの労働時間を短縮し、社内でも多くの雇用を維持する。	・企業業績の低迷	・現在雇用されている従業員間全体	・所定内労働時間短縮 ・休暇の増加	・減少 ・維持(生産性上昇等によりカバー)	33%
	雇用創出型 失業者に新たな雇用機会を提供することを目指して、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。	・高失業率の慢性化	・労働者と失業者	・法定労働時間短縮	・政府の援助により維持される場合が多い(フランス)	9%
中長期	多様就業対応型 正社員について、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。	・女性・高齢者の働きやすい環境作り ・育児・介護と仕事の両立 ・余暇-所得選択の多様化 ・労働者の自己実現意識 ・企業にとっての有能人材確保	・現在の労働者と潜在的な労働者	・勤務時間や日数の弾力化 ・ジョブシェアリング:1人分の仕事を2人で分担 ・フルタイムのパートタイム化	・働き方に応じた賃金	25%
短期	中高年雇用維持型 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人あたりの労働時間を短縮し、社内でも多くの雇用を維持する。	・中高年を中心とした余剰人員の発生 ・60歳台前半の雇用延長	・高齢者など特定の階層内 ・60歳未満の世代から60歳以上の世代	・所定内労働時間短縮 ・休暇の増加	・減少 ・維持(生産性上昇等によりカバー)	14%
	高齢者早期退職型 退職間際の高齢労働者が退職するか労働時間を減らし、それを失業者や社内労働者に割り当てる。	・若年層の高失業率	・労働者(高齢者)と失業者(若年層)	・高齢者の時短、若年層の採用	・減少	5%
中長期	長期休暇者の代替雇用型 育児・介護、長期旅行、自己啓発訓練、企業内教育などの理由で、有給、無給の長期休暇を取る者の代わりに失業者を雇用するもの。	・慢性的な長時間労働 ・少子高齢化への対策	・労働者と失業者	・所定内労働時間短縮 ・休暇の増加	・休暇者には政府から社会保障などの補助	14%

(出典: 厚生労働省「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」2001.4に加筆)

² 厚生労働省「ワークシェアリングに関する調査研究報告」2001.4

ワークシェアリングの目的は、図表 1-1 のワークシェアリング実施の根拠となる経済状況に対応するためのものであるが、さらに長期的には日本人の働き方の変革、日本社会の豊かさを求めるものである。

ワークシェアリングにはいくつかの類型があり、日本が実施する際にはそれぞれの特徴や効果を考えて選択しなければならない。図表 1-3 に 6 つの類型を示した。一番右の項目には今回のアンケート調査で得られた、ワークシェアリングを実施するとした場合の望ましいタイプの回答比率を示してある。

実際にワークシェアリングを実施する際は、短期的に効果を出すものと、中長期的に効果を出すものの 2 つに分けられる。短期的なタイプは、緊急避難・雇用維持型、雇用創出型、中高年雇用維持型、高齢者早期退職型が当てはまる。中長期的なタイプは、多様就業対応型、長期休職者の代替雇用型が該当する。

2 ワークシェアリング調査の結果

2-1 調査の目的と概要

本調査は、企業のワークシェアリング実施に対する意見、課題・問題点、解決への提言、政府への期待などについて、郵送により実施したものである。それをもとに、実際のワークシェアリング実施の課題・問題点の整理、導入時の対応策作りを検討した。(質問票雛形は別添資料を参照)

質問票 1 では、現在採用している人事制度、およびワークシェアリング実施に必要なと思われる人事制度に答えてもらい、そこから先進的人事制度採用企業と企業業績の相関分析、知識創造型労働への転換の具体的施策の分析、ワークシェアリング実施に必要な人事制度などを分析した。

質問票 2 では、男性社員、女性社員、外国人社員それぞれの、正社員・非正社員別の年収 - 社員数分布を調査した。そこから正社員と非正社員の労働移動、正社員と非正社員の賃金格差、同一価値労働・同一賃金の可能性、少子高齢化時代における女性、外国人労働の変化を分析した。

質問票 3 では、ワークシェアリングに直接関係する課題を調査・分析した。

本稿は時間の関係もあり、現在緊急に求められる日本のワークシェアリングに関する分析を中心にまとめた。アンケート調査は、詳細な人事制度や社員数分布図の作成をお願いしたため、サンプル数が少なくなった。また、アンケート調査には毎日新聞社のご協力をいただいた。

(調査内容)

・調査対象: 上場企業・店頭公開企業 3545 社

・調査方法: 質問紙郵送法

・調査期間: 2002 年 1 月 11 日 ~ 2 月 1 日

・有効回答企業: 80 社

・有効回答率: 2.3%

・従業員数別

従業員 1000 人以上: 26 社(33%)

従業員 1000 人未満: 51 社(64%)

不明: 3 社(4%)

・業種別

製造業: 36 社(45%)

非製造業 41 社(51%)

不明 3 社(4%)

・質問内容

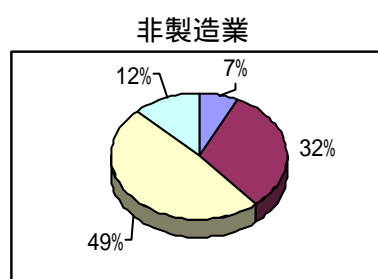
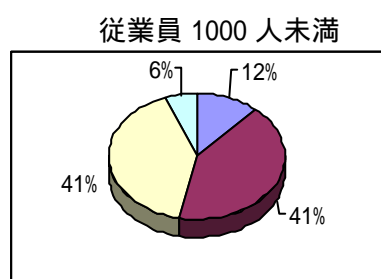
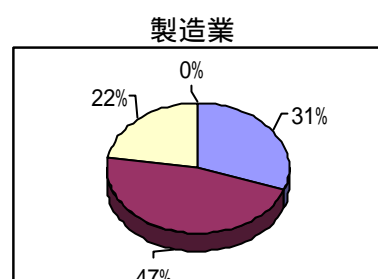
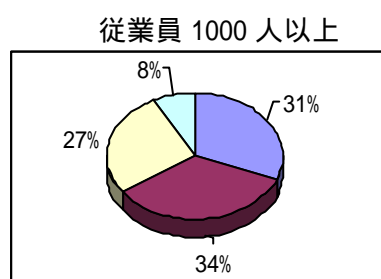
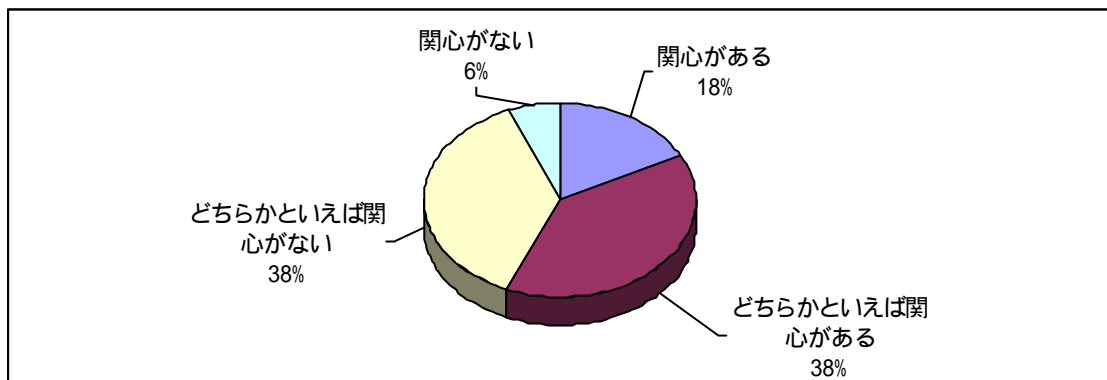
質問票 1・・・現在採用している人事制度、およびワークシェアリング実施に必要なと思われる人事制度

質問票 2・・・男性社員、女性社員、外国人社員それぞれの、正社員・非正社員別の年収 - 社員数分布

質問票 3・・・ワークシェアリング全般の質問

2-2 調査結果の内容

Q1. ワークシェアリングに対して関心をお持ちですか？

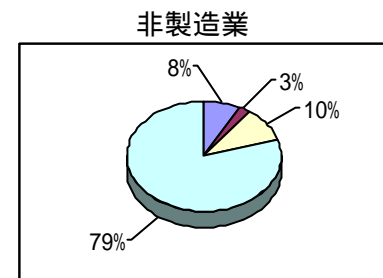
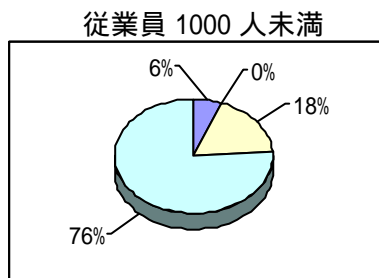
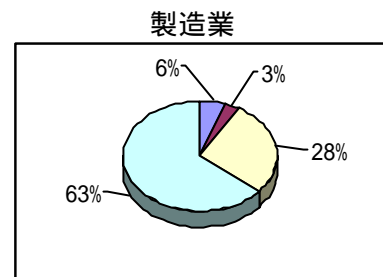
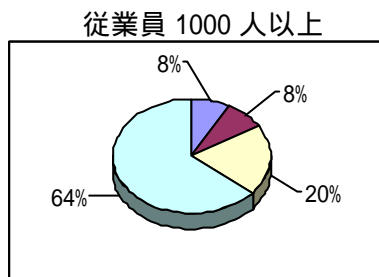
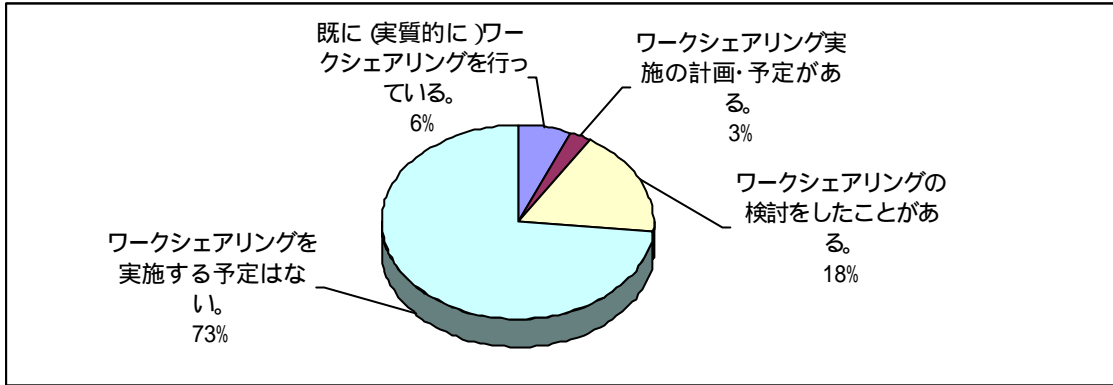


最初に、ワークシェアリングへの関心について聞いた。「どちらかといえば関心がない」「どちらかといえば関心がある」が同じ 38%であるが、「関心がある」「どちらかといえば関心がある」の両方を加えると 56%であり、関心がある、ないで分けると関心のある方がやや多い。ただし、アンケートには関心のある企業が多く回答している場合があるので注意が必要である。

業種別で分けてみた場合は大きな開きがあり、製造業の約 8 割が関心を持っている。これに対して非製造業は、逆に約 6 割が関心がないと回答している。これは製造業のライン作業での導入を想定した場合、ワークシェアリングが行いやすいと考えたためと思われる。対して非製造業では、多様な業務を兼任していることがあるため、役割分担が難しいことなどを判断していると思われる。

なおワークシェアリングでは実際にどのようなことをするのかまだ不明な点が多く、ワークシェアリングに対して認知が深まれば、態度が変化する可能性がある。

Q2. 御社のワークシェアリングの対応状況は？



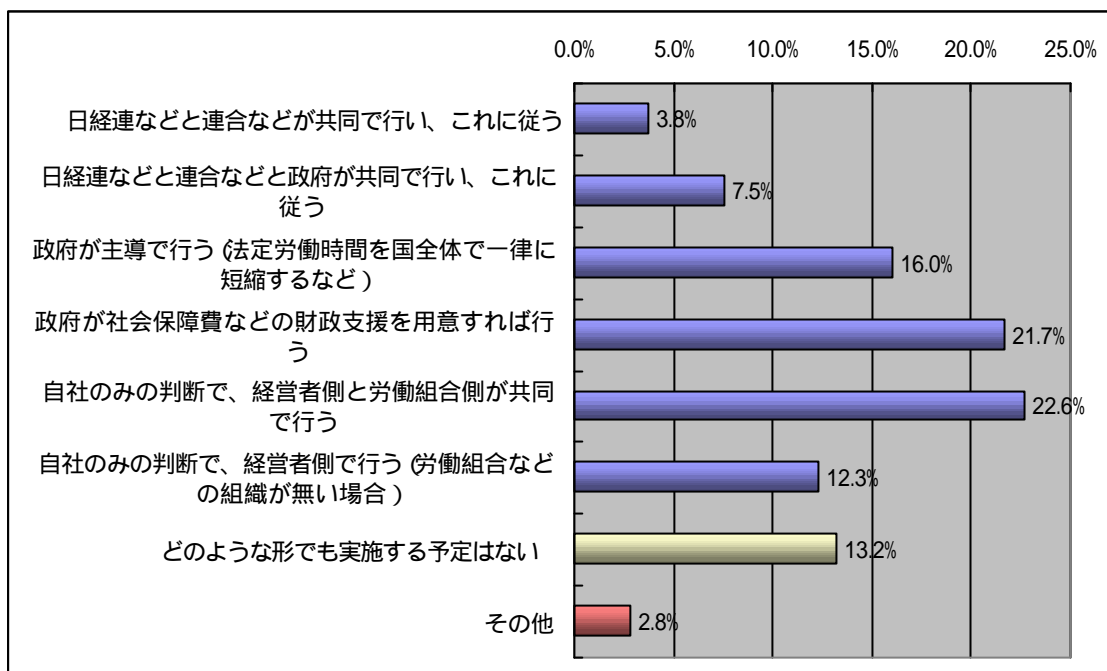
現在の企業のワークシェアリングに対する状況を、「既に(実質的に)ワークシェアリングを行っている」、「ワークシェアリング実施の計画・予定がある」、「ワークシェアリングの検討をしたことがある」、「ワークシェアリングを実施する予定はない」の4つで聞いた。

多くの企業は「ワークシェアリングを実施する予定はない」と回答している。しかしながら既に1/4以上の企業はワークシェアリングを社内で検討し、さらに6%の企業は既にワークシェアリングを実施している。

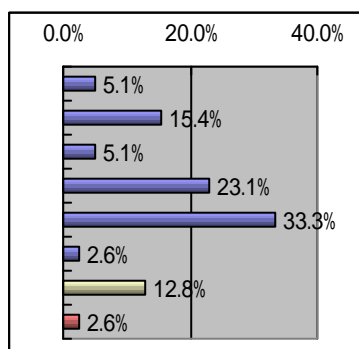
業種別で見ると、製造業では「検討をしたことがある」という企業が多い。しかし「既に行っている」という企業は、製造業よりも非製造業の方がやや多いので、実際のワークシェアリングの導入は、業種別でそれほど障害や問題の違いはないのではないかと考えられる。

従業員数別でも、「既に行っている」企業の数ほぼ同じであるので、企業規模の大小でもあまり障害の違いはない可能性があると思われる。

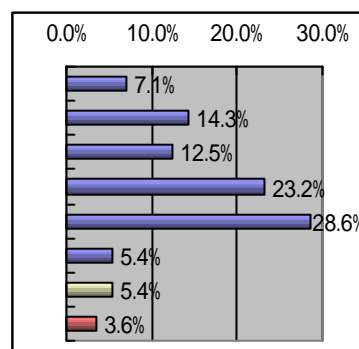
Q3. 御社はどのような条件であれば、ワークシェアリングを実施しますか？(複数回答)



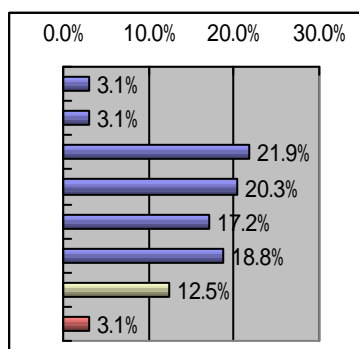
従業員 1000 人以上



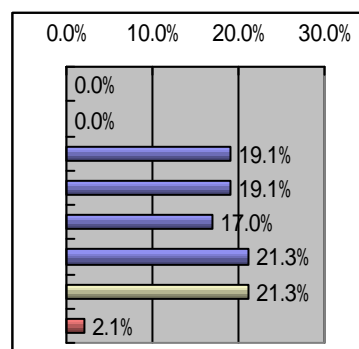
製造業



従業員 1000 人未満



非製造業



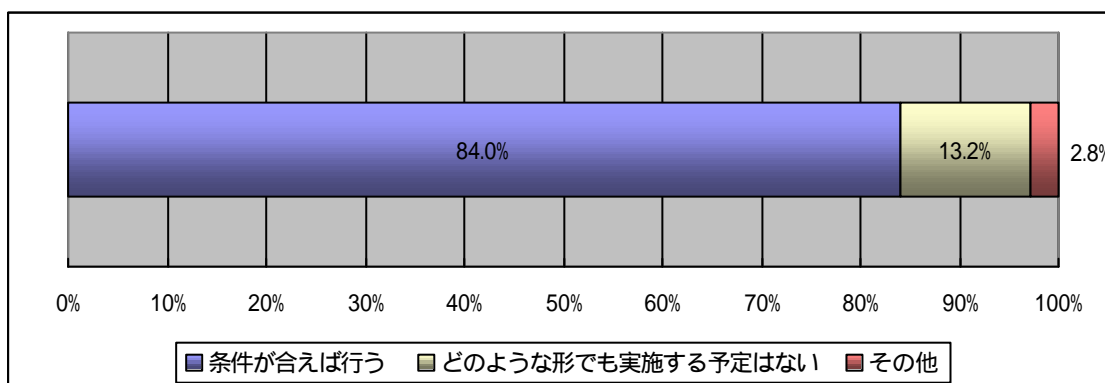
本調査では企業に対して、自社でワークシェアリングを導入すべきかどうかという点は聞かなかった。今後の政府や日経連、連合などの対応次第によって大きく変化すると考えたからである。またワークシェアリングの内容の認知も低い。そこでQ2.の現時点での対応を聞いたあと、Q3.ではど

はどういう条件であれば、ワークシェアリングを実施するか複数回答で聞いた。

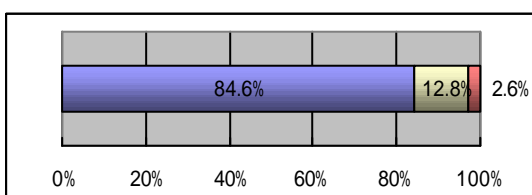
「自社のみの判断で、経営者側と労働組合側が共同で行う」という意見がもっとも多かった。また、「自社のみの判断で行う」とする意見を、「経営者側と労働組合側が共同で行う」ものと、「経営者側で行う」ものの両方を合わせると、34.9%あり、他の条件を大きく離して高くなる。これからみて、企業は政労使等の外部意見にすぐに従うということではなく、自社で十分検討した上で行うという姿勢が捉えられる。

従業員数別では、1000人未満の企業で、「政府が主導で行う（法定労働時間を国全体で一律に短縮するなど）」、「政府が社会保障費などの財政支援を用意すれば行う」という意見が多かった。中堅、中小企業では、日経連や連合よりも、政府主導のワークシェアリング実施を考えていると思われる。

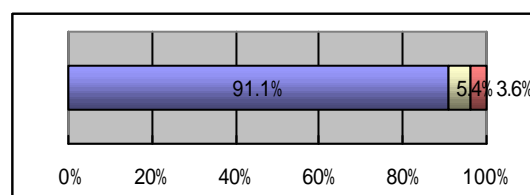
条件が合えば行う企業の割合



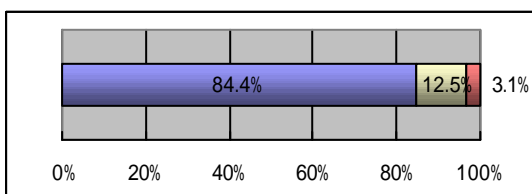
従業員 1000 人以上



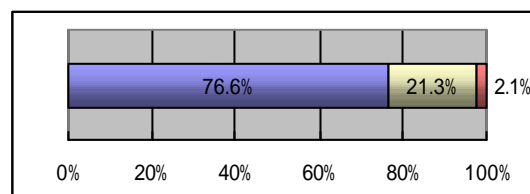
製造業



従業員 1000 人未満

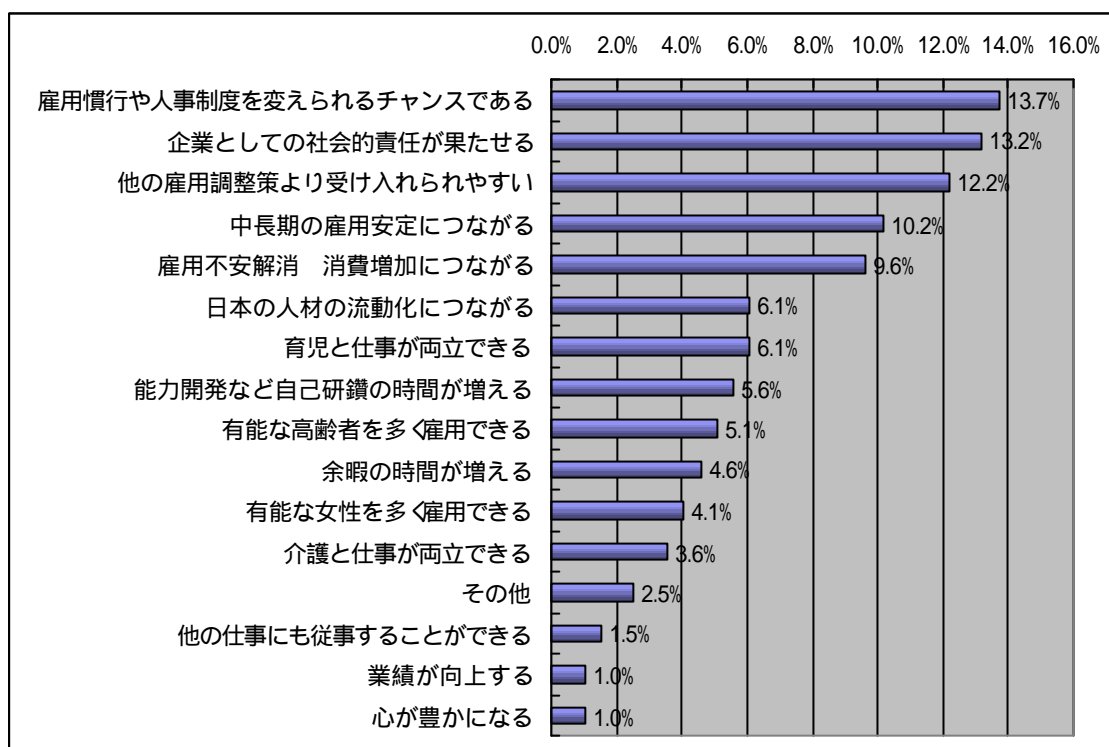


非製造業



質問項目を大きく、「条件が合えば行う」と、「どのような形でも実施する予定はない」と、「その他」の3つに分けた。「どのような形でも実施する予定はない」と答えた企業は13.2%と低く、8割強の多くの企業は、条件次第でワークシェアリングを実施してもよいと考えている。特に製造業では、約9割が条件次第により実施してよいと考えている。

Q4 . ワークシェアリング実施に賛成する理由(メリット) 反対する理由(デメリット)は何ですか?
賛成・メリット(複数回答)

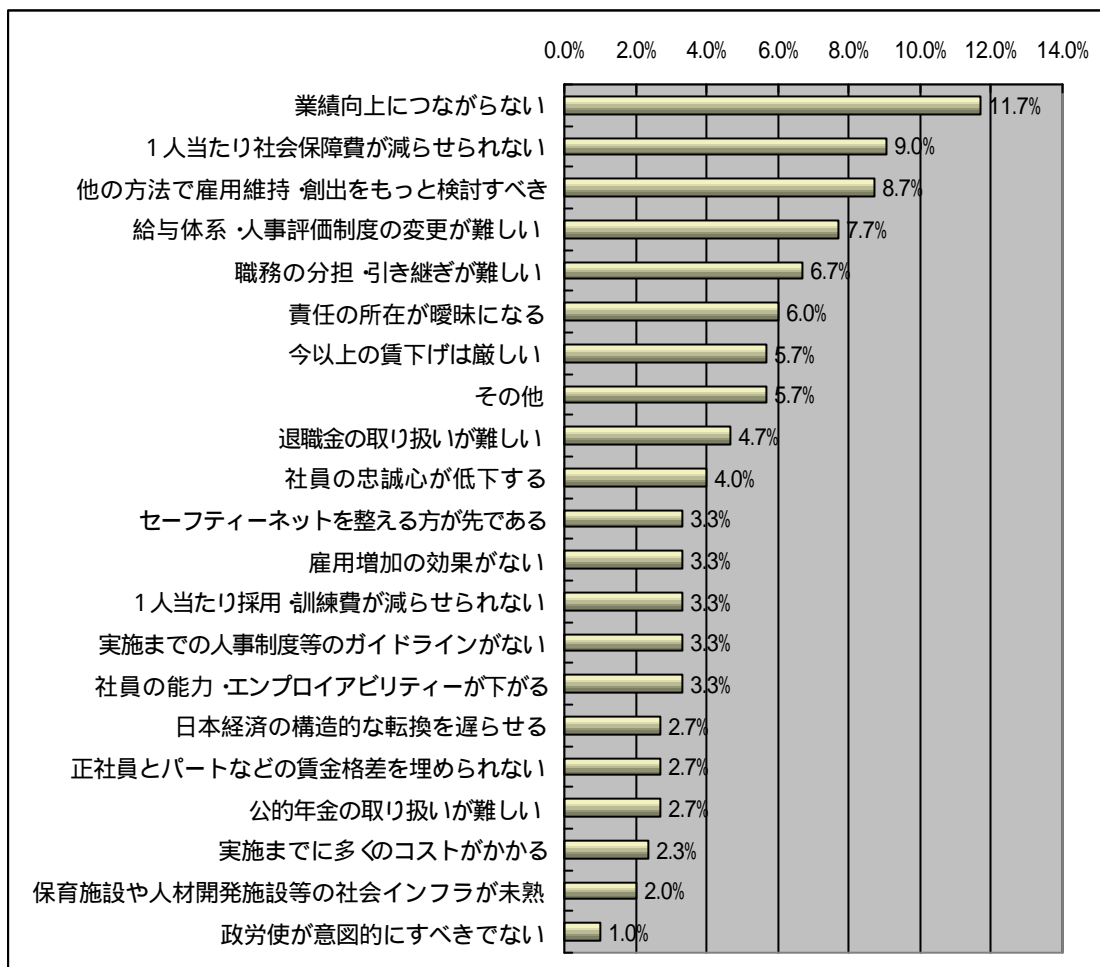


ワークシェアリング実施に賛成する理由およびそのメリット、反対する理由およびそのデメリットについて複数回答で答えてもらった。

ワークシェアリングに賛成する理由およびそのメリットとしては、「雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスである」という答えがもっとも多かった。自社、あるいは日本企業全体の雇用慣行や人事制度は問題が多いと認識している企業が多数あると考えられる。政労使が一体となって行おうとしているワークシェアリングを好機と捉え、時代に合わなくなった終身雇用や年功序列型賃金などを変更したいと考える企業が多いのではないかと思われる。

2番目以降の意見としては、「企業としての社会的責任が果たせられる」、「他の雇用調整策より受け入れやすい」といった、使用者側としての意見が続いた。

反対・デメリット(複数回答)



ワークシェアリングに反対する理由およびそのデメリットとしては、1番目の「業績向上につながらない」、あるいは2番目の「1人当たりの社会保障費が減らせられない」など、コスト面でのデメリットを懸念しているものが多い。

また、「他の方法で雇用維持・創出をもっと検討すべき」という意見が3番目に多く、ワークシェアリングそのものの議論や導入への動きに疑問を抱く意見も多い。ワークシェアリングが雇用維持・創出の安易な手段のように見えたり、政労使で協議している検討会の説明が不足していることも考えられる。

その他、「給与体系・人事評価制度の変更が難しい」、「職務の分担・引き継ぎが難しい」など、ワークシェアリング実施時のマネジメント上の問題点を挙げる意見が続く。複雑な給与体系や人事制度などをどうすべきか、何らかのガイドラインのようなものが必要であると考えられる。

Q5 . ワークシェアリングを実際に実施するとした(している)際、上記で挙げた反対理由や、その他の課題・問題点に対する解決法は何だと思いますか？

- 人事制度の改革 (5)
- 企業、行政、労働者の一致したコンセンサスが必要 (4)
- 規模、職種、期間など限定して実施する (3)
- 残業の多い職種で行う (3)
- ガイドラインの策定 (3)
- 労働生産性向上のための業務改革 (2)
- 有給の長期休暇制度を法制化する (1)
- 余暇を増やすことで、新ビジネスや雇用を創出する (1)
- 収入減に対する従業員の意識改革 (1)
- 労働者の生活様式の見直し (1)
- 多様就業対応型のワークシェアリングが雇用創出に有効的 (1)
- 同業団体、同業他社への出向等を通じた職務の分担 (1)
- 1つの職に3人が就いても負担が同じならよいと考える (1)
- 製造業を中心に行う (1)
- マネジメント教育 (1)
- 業績の安定化 (1)
- 景気回復と物価の安定 (1)

(カッコ内は件数)

ワークシェアリングの課題や問題点に対する施策としてもっとも多かったのは「人事制度の改革」であった。具体的に踏み込んだ意見として、「ジョブディスクリプションの構築と評価制度」「職種と労働時間を考慮した賃金や、人事制度の見直し」「時間当たりの賃金の確立が、業種(職種)によって難しい。世間に広く受け入れられて、市場価格が形成されるとよい。」といった意見がある。従来の年功序列型賃金と違った、評価基準、賃金の仕組みの確立が必要と考えている。

また「企業、行政、労働者の一致したコンセンサスが必要」という意見も多く、「政府がワークシェアリングの実施をモニターして徹底する」という意見もある。ワークシェアリングが余計なコスト支出と捉える企業には、社会全体での合意が必要と考えていると思われる。

Q6 . 政府へのワークシェアリングに関する期待は何ですか？

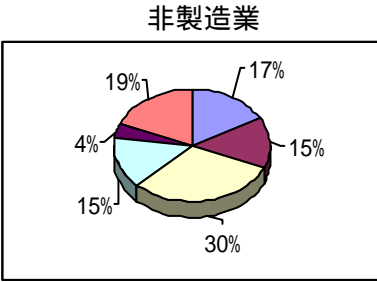
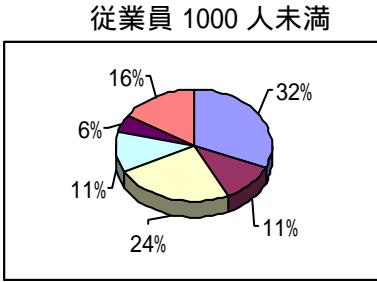
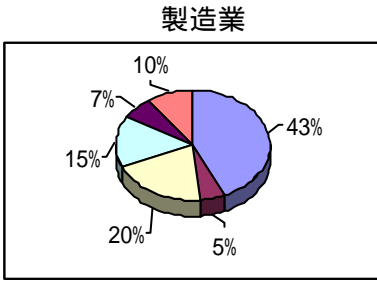
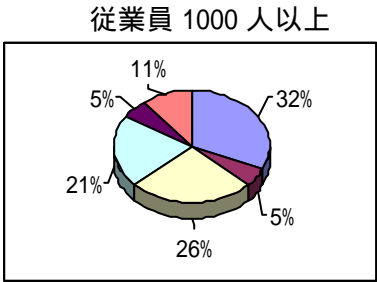
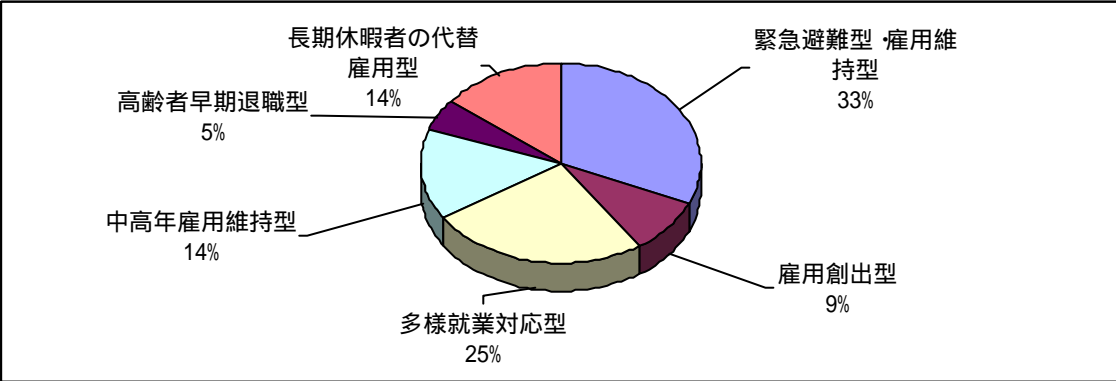
- 社会保障費等の奨励・助成金による財政支援 (12)
- 世帯当たり収入減を補う補助 (6)
- 規制緩和による雇用機会の拡大 (3)
- 労働に関する社会インフラの整備 (3)
- ワークシェアリングの明確な方針の提示 (2)
- 税制・社会保障・労働法規・民法などの整備 (2)
- セーフティーネットの早期実現 (1)
- 年金制度の改革 (1)
- 社員教育への支援 (1)
- 政府のワークシェアリングの支出は人材開発として位置付けるのがよい (1)
- ワークシェアリングがリストラの一手段、賃金削減手段とならないような法的制度の確立 (1)
- 雇用の創出 (1)

- 活気のある人生の送り方の提示 (1)
 - 起業をしやすいための政策 (1)
 - 裁量行政の是正 (1)
 - 現実的な効果を生み出すような内容をもっと研究すること (1)
 - 欧米の物まねであり、日本の雇用や勤務土壌を分析すべき (1)
 - ワークシェアリングで生じる賃下げの補填は、企業に甘えが生じるのですべきでない (1)
 - 今の失業者は贅沢失業者といわれているので、雇用に関する法律化をしないで欲しい (1)
 - 最初に公務員において実施し、失業者を公務へ携わらせる (1)
- (カッコ内は件数)

政府への期待は、企業への「社会保障費等の財政支援」、労働者への「収入減を補う補助金等の支給」という、財政面での期待が多かった。

Q4 . ワークシェアリング実施に反対する理由・デメリットの質問でも、「1人当たり社会保障費が減らせられない」という答えが2番目に多く、企業にとってはワークシェアリング実施に伴う資金的コストの増加分は、政府が補償してほしいという考えが強いと思われる。

Q7 . 御社がワークシェアリングを実施するとした(している)場合、どのタイプが望ましいとお考えですか？(複数回答)



ワークシェアリングを実施するシミュレーションとして、実際に導入するとした場合、6つのどのタイプのワークシェアリングが望ましいか回答してもらった。既に導入している企業には、そのタイプを答えてもらった。

「緊急避難・雇用維持型」が3割強でもっとも多く、次に2割強の「多様就業対応型」であった。従業員数別では大きな違いはないが、業種別では製造業で4割強が「緊急避難・雇用維持型」のワークシェアリングを選択した。逆に非製造業では「多様就業対応型」がもっとも多く、次に「長期休暇者の代替雇成型」が続き、「緊急避難・雇用維持型」は3番目だった。非製造業で多く選択された「多様就業対応型」「長期休暇者の代替雇成型」のワークシェアリングは、働き方に関わるタイプであり、また中長期でマクロ経済に効果のあるタイプである。

Q8. 御社でワークシェアリングを実施するとした(している)場合、しなかった場合と比べて、1年後には全社員の何%雇用が増える(削減しなくて済む)と予測されますか？

全社平均：7.6%

従業員 1000 人以上：3.7%
従業員 1000 人未満：7.9%

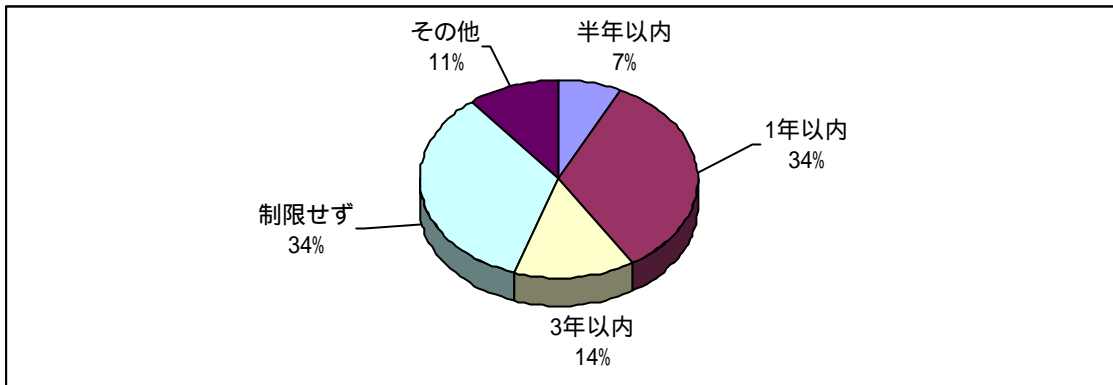
製造業：5.4%
非製造業：8.2%

ワークシェアリングを実施するとした場合、しなかった場合と比べて、1年後には全社員の何%雇用が増える(削減しなくて済む)と予測されるか、ワークシェアリングだけの効果を聞いたところ、全社平均して7.6%であった。従業員1000人以上と未満では大きな開きがあり、大手企業では雇用増加あるいは雇用維持の効果が少ないと考えている。製造業と非製造業でも開きがあり、常にコスト削減や効率化を迫られていると思われる製造業は、人を増やすことは困難ではないかと考えていると思われる。

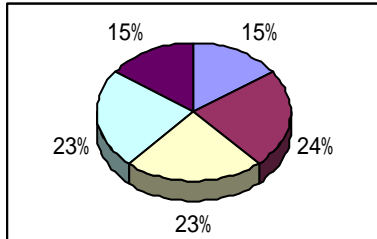
これらの試算は厳密に算出することは難しく、単純にワークシェアリング参加企業比率と、全就業者数に当てはめて雇用創出効果を推計することはできない。ワークシェアリングの効果に期待する面があるので数値は比較的高い値ではないと思われる。

Q9 . 実施する(している)とした場合、どのような形で実施しますか？

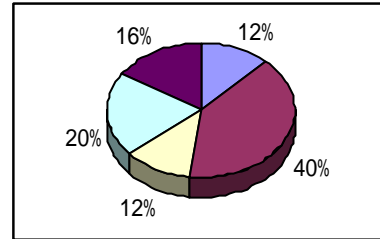
ワークシェアリングの期間



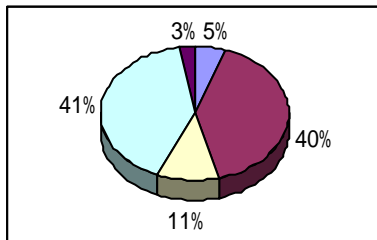
従業員 1000 人以上



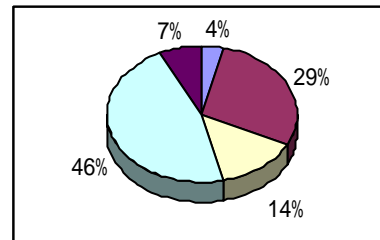
製造業



従業員 1000 人未満

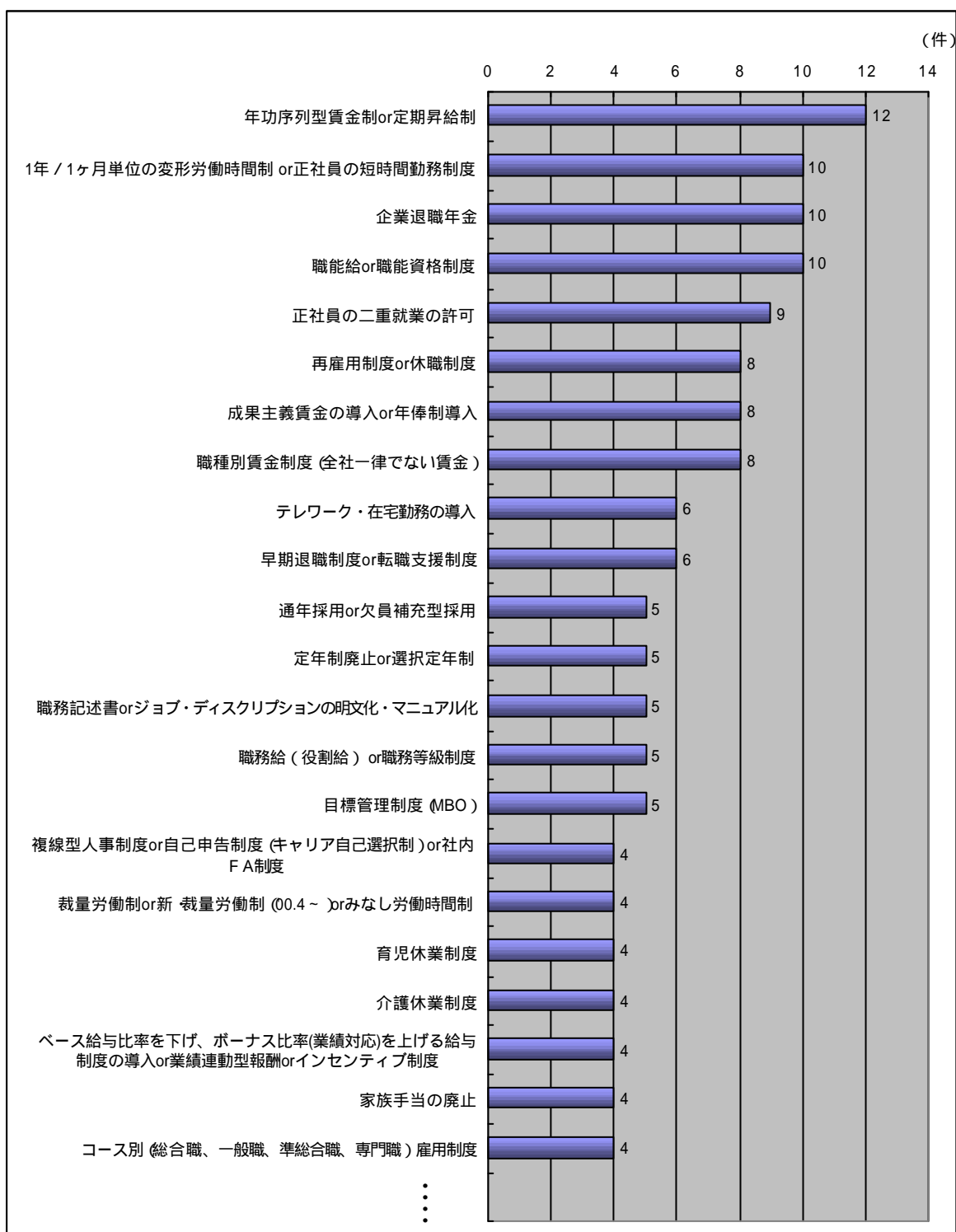


非製造業



実施するとした場合の期間を聞いたところ、「制限せず」とするものと「1年以内」とするものが同じ3割強で1番多かった。「3年以内」という長期の答えが少ないものの、「制限せず」と合わせた、1年以上の中期的な視点でワークシェアリングを捉えているものが多いといえる。

ワークシェアリングを実施する場合、御社で実施と同時に変更しなければならない(変更した)と考える人事制度は何ですか？



ワークシェアリングを実施する場合、実施と同時に変更しなければならないと考える社内の人事制度を、88 項目の人事制度の中から選んでもらった。なお項目によっては、その制度を変更する

のか、その制度へ変更するのか、注意して見る必要がある。

結果は、「年功序列型賃金制 or 定期昇給制」がもっとも多かった。これは、ワークシェアリングに賛成する理由またはメリットで 1 番多かった「雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスである」という答えと符合している。企業側のワークシェアリングを機に変更したいと考える人事制度が、この一覧から必要度の順序でみることができる。

Q10. その他

たとえ収入が減っても、ワークシェアリングが、日本社会の豊かさにつながると思いませんか？

全社回答比率：12.5%

〔従業員 1000 人以上：7.7%
従業員 1000 人未満：15.7%

〔製造業：19.2%
非製造業：9.8%

日本人の働き方を変えるのに、ワークシェアリングの実施が有効だと思いますか？

全社回答比率：30.0%

〔従業員 1000 人以上：34.6%
従業員 1000 人未満：29.4%

〔製造業：53.8%
非製造業：19.6%

その他の質問として、ワークシェアリングの最終的な目的といえる、日本社会の豊かさや日本人の働き方への効果について聞いた。たとえ収入が減っても日本社会の豊かさにつながるかという質問は、ワークシェアリング実施で発生する収入の減少を前提条件として聞いているためか、結果は 12.5%と低い回答比率であった。収入の減少は、現在の経済状況ではやはり厳しいと思われる。

しかし日本人の働き方への効果については、3 割の企業が肯定的な意見を出している。特に業種別で見た場合、製造業の 5 割以上が日本人の働き方を変えるのに有効だと考えている。「日本人の働き方」というのは漠然とした内容だが、具体的には時間的なゆとりがあり、自己実現につながる生き生きとした働き方を想定したものと考えられる。質問Q9.でのワークシェアリング実施と同時に変更しなければならないと考える人事制度で「年功序列型賃金制」が 1 番多かったのと、質問Q4.でワークシェアリング実施に賛成する理由・メリットで「雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスである」という答えが 1 番多かったことを考え合わせると、従来の人事制度を変更して、働き方を変える契機にしたいという企業側の意識が見える。

その他ワークシェアリング導入へのご意見

- 雇用創出型ワークシェアリングは、現在の非流動的な労働市場においては、労働力の移動が期待できず機能しない。企業にとっても短期的に生産性低下が予測され、導入に至る企業はご

く少数になると思われる。

- 緊急避難・雇用維持型以外の方式では、企業にとってボランティア的要素が大きく、実施は困難。
- 企業は、人件費抑制や、安易な雇用維持策として導入しても失敗する。
- やる気や能力のない社員の救済策に他ならず、優秀な社員のモラル低下は避けられず、企業および日本の活性化・発展に結びつくとは考えられない。なれ合い文化を増長するだけであり、無責任な方策と考える。競争原理を貫くべき。
- 日本人にとっての働き方をもっと議論すべき。
- 人生やりたいことがたくさんあり、週5,6日会社で過ごすのは非合理的。恒常的な収入源としての労働提供は数日にとどめ、複数の収入源を持つライフスタイルに変えるためワークシェアリングを導入するのがよい。
- 労働者は、ライフスタイルの変革を求められることを理解することが重要。単なる雇用維持手段として捉えたと、失望する結果となる。
- ワークシェアリングでなく、多様性と余暇創出という視点で、人が適正に働けるだけのビジネスを生み出すべきではないか。
- 今ある仕事を分け合うよりも、新たな産業を創出する方が豊かさにつながる。
- 社会構造の変革が必要。
- 失業者の声も聞かせて欲しい。
- 大手企業・金融機関・公務員と、中小企業とは賃金格差があるので、対応が異なる。
- 雇用確保、労働形態を見直す手段として有効。
- ホームレスの人が雇用機会を得られる体制を整備すれば、ワークシェアリングにつながる。
- 無駄を省こうとしている企業にワークシェアリングはできない。国全体で考えるべきで、政府主導による実施を切望する。
- 公務員、官僚の天下りを廃止すべき。

(各1件)

最後に、その他のワークシェアリング導入に対する意見を、自由に記入してもらった。多くの意見は突然出てきたワークシェアリング導入の議論に対して、強制的に行われるようなイメージがあるせいか、批判的な意見が多かった。アンケートの意見を見て、時間をかけて全企業が意見を言えるような、コンセンサス作りの場が必要であると考えられる。

3 日本におけるワークシェアリング実施の課題・問題点

3-1 調査結果から見える課題・問題点

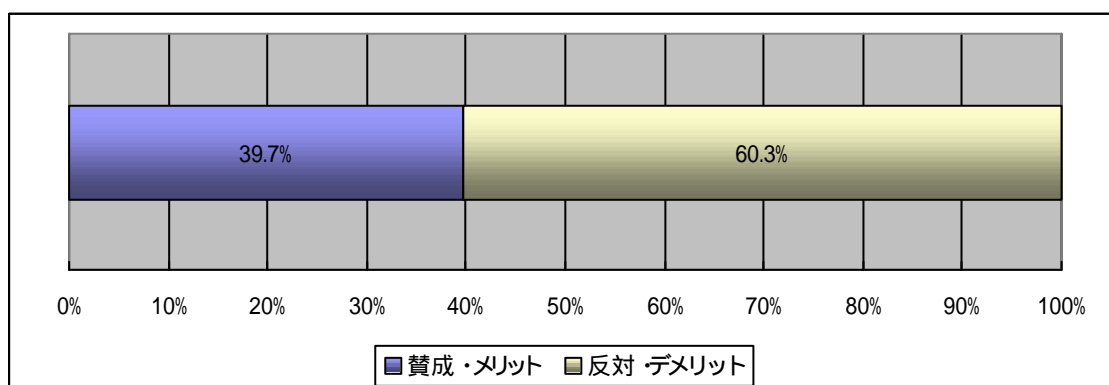
ワークシェアリングの実施には、多くの課題や問題点が存在する。アンケート調査でもその課題・問題点が明らかになった。この章ではこれらの主な課題・問題点を整理して、対策を検討してみる。

アンケート調査では、「Q4. ワークシェアリング実施に賛成する理由(メリット) 反対する理由(デメリット)は何ですか?」という質問で、上位5つ位まで賛成理由、反対理由の両方に答えてもらった。これを賛成理由、反対理由のどちらを多く答えてもらったか比較してみると、約4:6で反対理由への記入が多かった。ここでもそのデメリットの多さを、企業が懸念していることがわかる。

Q10.の自由記入欄では、「企業にとってボランティア的要素が大きい」といった意見や、「優秀な社員のモラル低下になる」という意見がある。具体的な課題や問題点を、Q4.の反対・デメリットや、その他自由に記入してもらった内容などから整理してみると、図表3-1のようなものが挙げられる。

これらの課題や問題点が存在することが理由で、ワークシェアリングを実施しない企業が多いと考えられる。ワークシェアリング実施の障害となる課題、問題点を一つ一つ解消することが、日本でのワークシェアリング実施の成功につながる。以下具体的に、図表3-1の網掛けをした部分の主な課題・問題点について分析して、その対策を検討してみる。さらに、実際のワークシェアリング導入におけるマネジメントを、第4章のワークシェアリング実施のシナリオに沿って述べる。

Q4. ワークシェアリング実施の賛成・メリット、反対・デメリットの回答比率



図表 3-1 ワークシェアリング実施の課題・問題点

〔マクロ面〕

1. 社会的コンセンサスの形成
2. 成長産業への人材流動化の遅れ
3. 日本経済の産業構造転換、新規事業創出の遅れ
4. 雇用のセーフティーネットを整える方が先という疑問
5. 保育施設や人材育成施設等の社会インフラが未熟
6. 雇用増加の効果への疑問

〔企業の立場〕

(コスト面)

7. 1人当たり社会保障費が減らせられない
8. 1人当たり採用・訓練費が減らせられない
9. 時短に伴う労働コストの上昇
10. 企業の生産性の低下(緊急避難・雇用維持型の場合)
11. 機械化、IT化による省人化のチャンスの延期、喪失
12. 実施までに多くのコストがかかる

(賃金面)

13. 退職金の取り扱いが困難
14. 公的年金の取り扱いが困難
15. 正社員とパート労働者の賃金格差

(運用面)

16. 適用できる職種が限られる
17. 給与体系・人事評価制度の変更が困難
18. 実施までの人事制度等のガイドラインがない
19. 職務の分担・引き継ぎが難しい

(人材活用面)

20. 社員のモラル(士気)の低下(雇用創出型の場合)
21. 社員の能力・エンプロイアビリティの低下
22. 責任の所在が曖昧になる

〔労働者の立場〕

23. 賃金低下の影響
24. 残業手当の減少

3-2 主な課題・問題点と対策

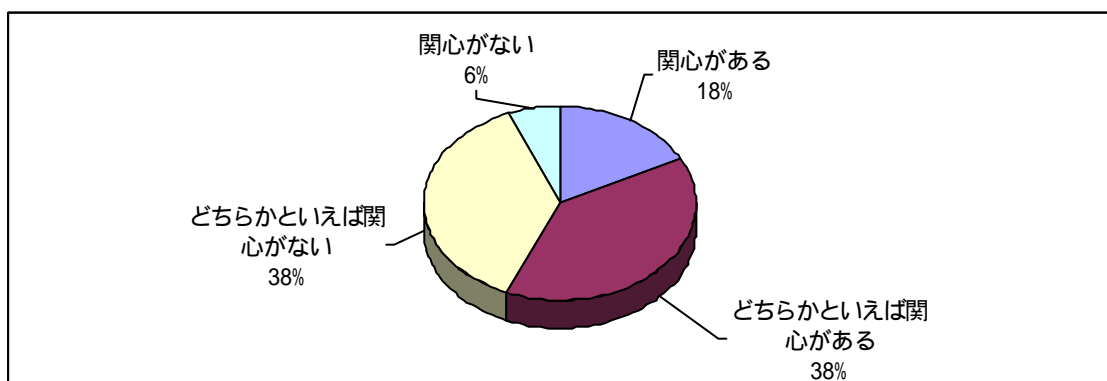
ワークシェアリングを実施することは経済、社会的なメリットがあると同時に、ある程度のデメリットも併せ持つことは避けられない。ワークシェアリング実施による課題・問題点について、最善の策を講じて対処する必要がある。以下に、主な課題・問題点とその対策を検討した。

(1) 社会的コンセンサスの形成

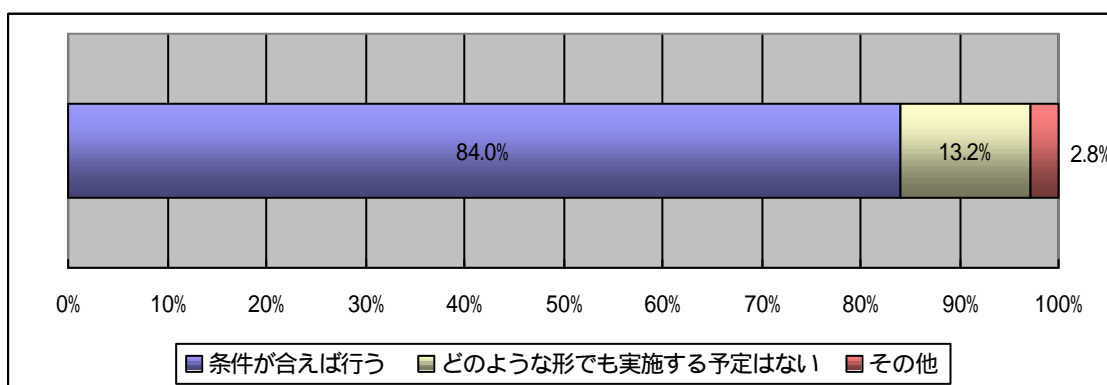
【課題】

アンケート結果ではワークシェアリングというものについて、企業がどのような態度で受けとめているか聞いている。質問の「Q1. ワークシェアリングに対して関心をお持ちですか?」「Q3. 御社はどういう条件であれば、ワークシェアリングを実施しますか?」に対しては、以下のような結果となっている。

Q1. ワークシェアリングに対して関心をお持ちですか?



Q3. 御社はどういう条件であれば、ワークシェアリングを実施しますか?



「関心がある」と「どちらかといえば関心がある」を加えると過半数が関心を持っているといえる。さらに政府の財政的支援や政労使の合意など、何らかの条件が合えば行うとする意見が8割を超え、「どんな形でも実施する予定はない」という企業は少数であった。関心のある企業がアンケートに答えている点もあるが、これを見るとワークシェアリングに対して前向きな企業が多いように思える。

える。

またアンケート調査では、「Q4. ワークシェアリング実施に反対する理由・デメリットは何ですか?」という質問をしている。その中でワークシェアリングそのものの実施に反対する意見である「他の方法で雇用維持・創出をもっと検討すべき」、「セーフティーネットを整える方が先である」、「雇用増加の効果がない」、「日本経済の構造的な転換を遅らせる」、「政労使が意図的にすべきでない」といった意見は、反対・デメリットの中の約2割であった。その他、「業界内のコンセンサスが必要」、「社会への浸透度が上がること」、「企業、行政、労働者の一致した努力が必要」という意見がある。

【対策】

誰かがワークシェアリングを実施し、誰かが実施しないという状況が出てくれば、不公平感が強いものとなるので、社会的コンセンサスの形成は非常に重要である。「政府がワークシェアリングの実施をモニターして徹底すべき」といった意見もあった。基本的に企業は機械化したりして人員を減らし、生産性を追及しなければならないが、ワークシェアリングをすることによってそれが中断されてしまう。ワークシェアリングをしない企業と比べると競争力は落ち、不利益が発生することを企業は強く認識している。

そのためには、最初は業界単位(産業別労働組合単位)のワークシェアリング実施が対応策として考えられる。しかし参加率が低い場合には、政府主導によるフランス型の法定労働時間短縮によるワークシェアリングなども検討しなければならない。

Q10.の自由に記入してもらった欄では、突然出てきたワークシェアリング導入議論に対して、強制されるようなイメージもあり、批判的な意見が多かった。ワークシェアリングは企業あるいは社会全体で職を分け合うのだから、誰でも意見を言う権利がある。政労使の検討会が、まだワークシェアリングに対する明確な方針を打ち出していないこともあるが、時間をかけて全ての企業が意見を言えるような場を提供し、十分なコンセンサスの形成が必要だと思われる。

(2) 日本経済の産業構造転換、新規事業創出の遅れ

【課題】

今回のアンケート結果には、ワークシェアリングを実施することによって、日本の構造改革を遅らせてしまうのではないかという意見が少なからずあった。アンケート調査では構造改革について定義をしていないが、回答者が考える構造改革とは、日本的な雇用慣行や硬直化した労働市場、産業構造の転換、起業の少なさなどの全般的な改革を述べているものと思われる。

緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングの場合は、現在の時代に合わなくなった終身雇用や年功序列賃金などの雇用システムをそのまま維持することになる。本来なら解雇された労働者が、競争力のない産業から競争力のある産業へ移動したり、自らスキルや知識を身に付けたり、起業して新産業を興して新たな雇用者を雇うことなどによって、日本経済の構造的な変革が起こる。しかし雇用を維持すればそのような動きが停滞してしまい、今後の構造改革が遅れてしまう。さらに、労働者が自らのスキルアップや自己投資をするインセンティブがなくなるため、労働者の能力・エン

力・エンプロイアビリティの低下が起こる。そうすると日本全体で人的資本の質が劣化するおそれがある。

国民生活金融公庫の2001年の新規開業実態調査では、起業のきっかけが「勤務先の倒産や人員整理」とする割合は13%と、「勤務先に対する不満」(20%)「以前から進めていた開業準備が完了した」(16%)に次ぎ3番目に多かった。日本的な終身雇用に近い経営をしていた米IBMが、90年代初めに経営危機から大幅なレイオフを行ったが、その際に優秀な人材が移動し、知識のスピルオーバー、技術移転が起こり、ネットベンチャーが多数生まれた経緯がある。失業が発生することは、必ずしもマクロ的視点から見れば悪いことばかりではない。

【対策】

日本では米国のように人材流動化に対する社会インフラおよび企業内制度が十分でないため、短期的には雇用を維持するための緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングを検討しなければならないと思われるが、その後のことを常に考えなければならない。緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングでは、その数年の実施期間中に不良債権処理などの思い切った施策を打たなければ、単に構造転換を先延ばしするだけに終わる。緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングの実施期間中に何をすべきか更なる検討が必要である。

第一義的には、新しい産業の創出による新しい雇用の創出を考えなければならない。緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングを実施している間は、常に競争力のある産業への労働移動、新産業の創出のための施策を継続して取り組まなければならない。政府においては雇用を維持するよりも、人材の流動化を促す各種制度や人材育成、起業を支援する制度整備に力点を置く必要があると思われる。

(3) 企業の生産性の低下(緊急避難・雇用維持型の場合)

【課題】

マクロ的には、上記の日本経済の産業構造転換、新規事業創出の遅れが問題とされるが、ミクロ的には個別企業の生産性、競争力の低下につながる問題がある。

企業というものは本来、生産性を高め、人件費を削減して利益を追求するものである。緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングは、機械化やIT化して省力化、効率化できるところを、わざわざ人を多く雇って効率化の推進を放棄するものなので、競争力を高めるチャンスを失っているという根本的な問題がある。人員削減などで生産性を高めることができたのを否定してしまうことから、その間はワークシェアリングをしていない他社、海外企業より競争力が落ちる。

【対策】

緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングは、生産性を上げないと競争力が失われるので、1年程度の短い期間で終了することを念頭におかななければならない。その間に、生産性を高め、労働者が他の競争力のある産業へ移動できる制度を設けるなどしなければならない。

第4章で詳説しているが、デメリットの多い緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングよりも、多様就業対応型のワークシェアリングを行う方が、ミクロ・マクロ両面で多くのメリットがある。

(4) 正社員とパート労働者の賃金格差

【課題】

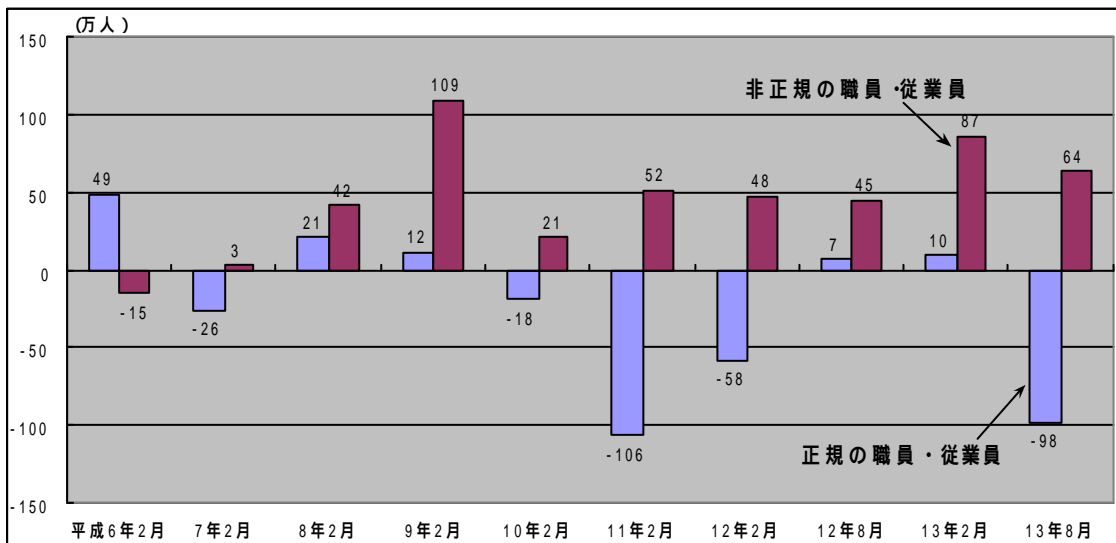
現状の正社員とパート労働者(週35時間未満雇用者)の賃金格差を残したままでは、ワークシェアリングによる雇用の創出という面で問題がある。

企業側としては正社員よりも、社会保障費やその他固定費の安いパート労働者に置き換える方が人件費を圧縮できる。役割も責任も正社員と変わらないパート労働者へのシフトを行う企業は、百貨店やスーパーなど既に多数ある。図表3-2の総務省の労働力調査では週35時間以上の人は737万人減少しているのに対し、週35時間未満の短時間就業の人が前年同月を649万人増加した。厚生労働省のパートタイム労働研究会が発表した報告書「パート労働の課題と対応の方向性(中間とりまとめ)」³では、コスト削減要請の下で正社員からパート等への代替が加速していると指摘しており、また正社員雇用の入口が狭まり、若年者雇用問題等にも波及していることも報告している。

ワークシェアリングによる雇用の創出というのは正社員同士の仕事のシェアであるが、一方で正社員とパート労働者の賃金格差の問題を放置しては、ワークシェアリングによる短時間正社員と週35時間未満のパート契約によるパート労働とで、仕事も労働時間も同じながら賃金が違うという矛盾が生じる。業務内容の違い、勤続年数、職業能力、企業貢献度など、合理的理由に基づく賃金格差でなくなる可能性がある。

国民経済から見た場合、正社員からパート労働者へのシフトが継続すれば、労働者の可処分所得は減る。それは日本の労働環境を不安定化させ、有効需要は拡大せず、現在の消費不況を逆に強めることになる。もっと日本全体の均衡した賃金制度を考えなければならない。

図表3-2 「正規の職員・従業員」及び「非正規の職員・従業員」の対前年同月増減数



(出典: 総務省「労働力調査特別調査」2001. 8)

³ 厚生労働省「パート労働の課題と対応の方向性(パートタイム労働研究会の中間とりまとめ)」2002. 2

【対策】

厚生労働省のパートタイム労働研究会では、正社員、パートに関わらず、「働きに見合った処遇」とすることへの労使の合意形成が必要なことや、短時間正社員制度の導入によってパートと正社員の行き来が促進される雇用システムづくりなどを提言している。

同一価値労働・同一賃金の原則とは、同一の労働、または、労働の内容は異なるが価値において同一であるならば、同一の賃金が支払われるべきであるという意味である。ILO条約(100号)国際人権規約Aなど、国際条約においては、すでに確立された原則である。日本の労働基準法では第4条で、男女間についてこの原則を定めたものと解されている。しかし男女間の賃金格差に限らず一般にこの原則を確認した規定はない⁴。ワークシェアリングは男女で労働者を区別するものではないので、オランダのワークシェアリングのように新たな規定の検討が必要となる。

これらを実現するためには、いままで曖昧だった職務の明確化=ジョブ・ディスクリプションを行い、職務に対応した賃金に設計し直す必要がある。これにより同一価値労働・同一賃金の入口となる。さらに時間給の概念が取り入れやすいので、短時間正社員が実現する。(詳細は第4章)

実際にこれらを行い賃金格差が縮小されれば、日本の下方硬直的だった正社員の賃金が低下する可能性がある。そこで賃金低下を受け入れて多様な働き方や、豊かな日本社会の実現を望むかどうかアンケート調査のQ10.で聞いているが、回答者比率は12.5%とあまり高くない。日本全体の賃金体系や働き方について議論を行い、社会的な合意が必要とされる。

Q10.たとえ収入が減っても、ワークシェアリングが、日本社会の豊かさにつながると思えますか？

全社回答比率：12.5%

(5) 社員のモラル(士気)低下(雇用創出型の場合)

【課題】

現在雇用されている社員のモラルの低下を防ぐ目的で、人員削減をするよりも緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングによって雇用維持をする企業は既に多くある。しかし雇用創出型のワークシェアリングの場合、法定労働時間、あるいは企業単位での所定労働時間を短縮して、現在の失業者に新たな就業機会を提供する。チーム型労働を行う多くの日本企業では、ワークシェアリングによって新規に入社してきた社員は、異質な存在として見られる可能性がある。アンケート調査でも「やる気や能力のない社員の救済策」「競争原理を貫くべき」といった意見があり、社員のモラル低下を懸念する意見がある。

構造改革を遅らせるのではないかと懸念と同じ問題があり、自助努力や能力開発をすることなく入社してきた社員に対しては、他の社員から反発や、社員の士気の低下が起きる可能性がある

⁴ 法政大学講師・駒沢大学講師 野間賢 東京都労働経済局1999.3

る。さらに、社員のスキル向上意欲の減退や、エンプロイアビリティの低下にも影響する。

多くの企業が年功型から、成果主義型に賃金体系を変えることで、社員のやる気を引き出し生産性の向上を目指そうとしている。社員のモラルは、企業の活力や業績に大きく影響する。雇用創出型のワークシェアリングの場合、モラルへの影響は看過できない問題と思われる。このようなワークシェアリングのマイナス要素に気付く経営者は、ワークシェアリング実施に参加をためらうのではないかと考えられる。

【対策】

この問題に対しては、新規雇用者に対して給与に一定期間差を付けるなどして、社員の理解を得る必要があるだろう。

問題なのは、優秀であるにもかかわらず、企業の倒産や経営合理化によって失業を余儀なくされた離職者がすぐに職に就けないことである。これらの離職者が雇用創出型のワークシェアリングにより、新しい職場に入ることには問題がないと思われる。その際重要なのは、人材能力評価の透明性である。求職する人材がどのようなスキルや能力を持っているか、業種を横断した労働市場の中で、公正に評価される仕組みが必要であろう。そのためには、第4章で示すスキル・スタンダードの構築が1つの有効策だと思われる。また政府の失業者への人材能力開発も重要である。

アンケート調査では、Q4.でワークシェアリング実施に反対する理由・デメリットを聞いており、「社員の忠誠心が低下する」、「社員の能力・エンプロイアビリティが下がる」という意見は、全体の7.3%と低い。しかし、この問題が大きく企業側の同意を得られない場合には、雇用創出型のワークシェアリングを選択できないだろう。

(6) 賃金の低下

【課題】

アンケート調査では、Q4.でワークシェアリング実施に反対する理由・デメリットを聞いており、「今以上の賃下げは厳しい」といった意見は比較的多い。また、Q6.政府へのワークシェアリングに関する期待を聞いた質問では、企業への「1人当たりの社会保障費の増加に対する財政支援」の次に、労働者への「世帯当たり収入減を補う財政的補助」に期待する意見が多かった。

賃金の減少に焦点を当ててみると、緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングをした場合、実際に労働者が賃金カットされる部分は、短縮された労働時間分だけではないこともある。新規に労働者を雇用した場合、その労働者への採用費、教育訓練費、福利厚生費、社会保障費が発生する。これらのコストを、企業が支払うのか、政府が補助するのか、労働者が負担するのか決めなければならない。労働者が負担するとなると、さらに賃金から差し引かなければならないので、時短分の賃金のカットされるだけでない。

労働者個人個人にとっては、住宅ローンや教育費といった、毎月の支出が大きく、ぎりぎりの生活をしている場合がある。今以上の賃下げが起きた場合、日常の生活が困難になる労働者が出る可能性がある。内閣府が発表した2001年12月消費動向調査では、「雇用」や「収入の増え方」など4項目に対する意識が過去最低を更新している。

【対策】

1 つは、ワークシェアリングに参加する企業の基準として、最低賃金を設定をしなければならないだろう。緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングの場合は、平均年収が 万円以下の(中小)企業はワークシェアリング実施の対象にせず、それ以上の企業がすべて実施するというような、ある基準が必要かもしれない。

2 つ目として、アンケート調査のQ6 . 政府への期待の質問で、労働者への「収入減を補う補助金等の支給」が多かったように、教育訓練費や社会保障費などワークシェアリングをすることによって増加する固定コストに対して、これも企業が支払う場合は補助金などを出すのか、労働者が負担した場合は、直接労働者に補助するのか、他の部分で減税措置を行うのか、細かく検討していかなければならないだろう。

賃金の減少は、GDPの6割を占める個人消費にも大きく影響する。ワークシェアリング実施を検討する上で、賃金減少に対する問題は十分な検討が必要である。

3 つ目として、労働義務の時間が減った場合、他の職場でも働けるような正社員の二重就業を企業が許可することが求められる。多くの日本企業が労働協約で禁止している兼業(副業)の自由を労使で協議する必要がある。

4 ワークシェアリング実施のシナリオ

4-1 ワークシェアリングに関する理論的フレームワーク

ワークシェアリングの最終的な目的は、雇用の創出、日本人の働き方の見直し、豊かな社会の実現である。ワークシェアリングを実施することにより、主にマクロ経済にどのような影響が起こるか、理論的フレームワークを考えてみる。

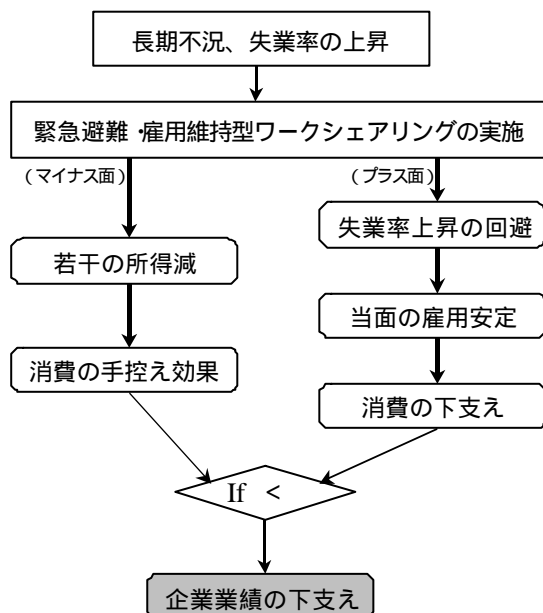
ワークシェアリングは大きく2つに分かれる。短期的な緊急避難・雇用維持型のものと、中長期的な多様就業対応型である。それぞれのマクロ経済への影響の仕方は大きく異なるので、(1) 短期、(2) 中長期に分けて考えてみる。

(1) 短期 = 緊急避難・雇用維持型、雇用創出型、中高年雇用維持型、高齢者早期退職型

短期的に行うワークシェアリングは、緊急避難・雇用維持型、雇用創出型、中高年雇用維持型、高齢者早期退職型の4つが当てはまるとされる。

本来なら、企業は人員を解雇し、それによって企業の競争力は増し、解雇された人員は成長産業へ移動できれば、ワークシェアリングは必要ない。しかし今の日本の労働市場は、人材が流動化しやすい制度が不足しているなどのために、緊急避難的なワークシェアリングの実施が検討される。

図表 4-1 マクロ経済への影響に関する理論的フレームワーク（短期）



(出典: 日本労働機構 労働政策フォーラム)

図表 4-1 に緊急避難・雇用維持型ワークシェアリングのマクロ経済への影響を示した。プラス面としては、雇用が維持されることによって失業不安が減少する。安定した収入が今後も維持されると、個人消費が増えるというプラス効果が起こると考えられる。

しかし同時にマイナス面としては、現在雇用されている従業員同士が、所定内労働時間を短縮したり休暇を増やしたりして、仕事を分かち合う。そのため削減された時間当たりの賃金が減少してしまう。労働者の可処分所得の減少は、消費にも影響し、個人消費の減少というマイナス効果が起きると考えられる。

プラス効果が大きい場合には、企業業績の下支えにつながると考えられている。しかしプラス効果とマイナス効果のどちらが大きいかは、政府の助成金投入など諸条件により変化し、消費心理が左右するため不明な点が多い。

緊急避難・雇用維持型の短期のワークシェアリングでは、主に雇用維持に力点が置かれており、新たな雇用の創出は困難であると考えられる。また、国が法定労働時間を短縮して失業者に新たな就業機会を提供する雇用創出型のワークシェアリングは、不況が続く今の企業環境から考えると新規雇用の効果が出にくく、現在抱える余剰人員を維持する効果しかないと考えられる。また、サービス残業の取り締まりが弱い現状では、時短のみを行うことで、サービス残業のさらなる発生・増加が懸念される。

(2) 中長期 = 多様就業対応型、長期休職者の代替雇用型

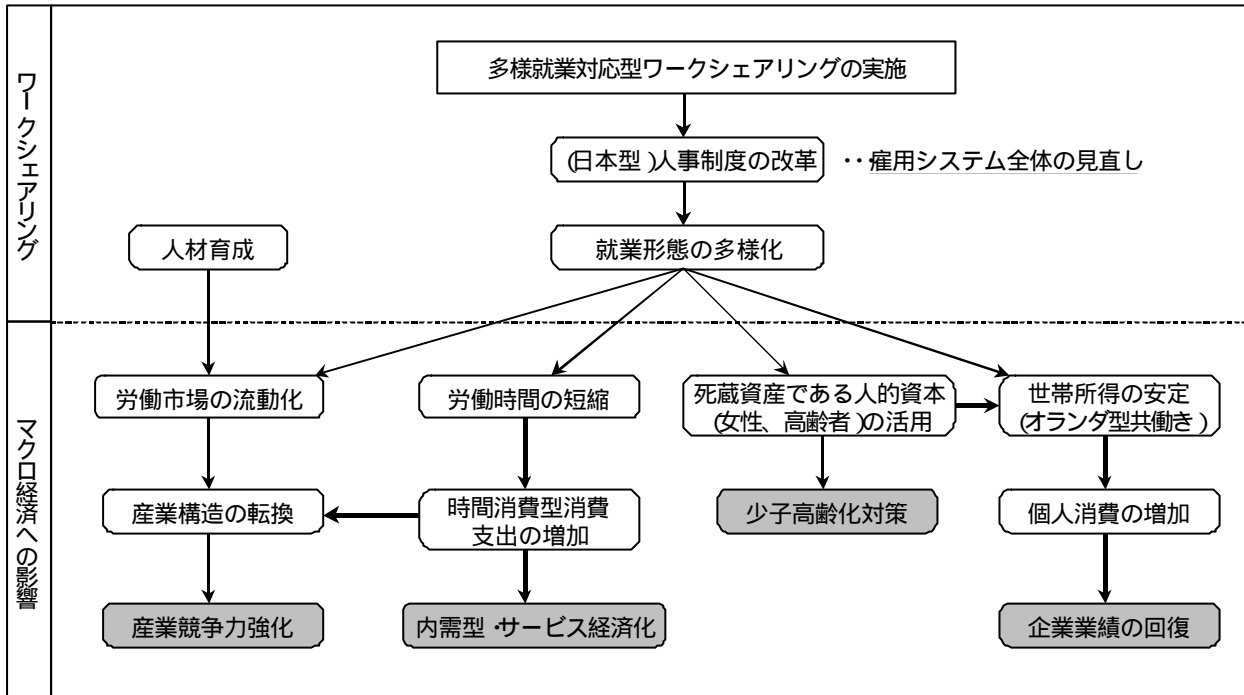
中長期に行うワークシェアリングは、多様就業対応型、長期休職者の代替雇用型の2つが当てはまると思われる。

多様就業対応型のワークシェアリングは、勤務体系を多様化するもので、長らく変わらなかった日本的な雇用慣行や人事制度をいかに変えられるかがカギとなる。図表 4-2 により、マクロ経済への影響を左から見てみる。

多様就業対応型のワークシェアリングを実施した場合、1つには人材の流動化が起こる。人事制度改革を経て、勤務時間や日数を弾力的に扱うことで、短時間正社員が増え、賃金は働いた分だけを受け取ることになる。労働義務が発生しない時間が増えると別の収入先を探す必要があるため、正社員の二重就業も必要となる場合もある。年金のポータブル化等も必要となる。また、政府援助や労働者自身の自己投資により、大学に再入学するなど能力開発も求められる。特に結婚や出産を機に退職し再就職をあきらめていた女性労働者、体力的に1日8時間労働が困難な高齢者などが労働市場に参加する。これら日本型の人事制度が多様就業対応型に変革されることによって、給与の高い産業や成長産業に人材が移動しやすくなり、日本全体の産業構造の転換と、産業競争力強化につながると考えられる。

2つ目は、労働義務の時間が減少することで余暇が増え、時間消費型の支出が増えることが考えられる。それはサービス産業の市場を大きくし、産業構造の転換を促進して、日本が内需型、サービス経済化の経済構造へ進むことになる。

図表 4-2 マクロ経済への影響に関する理論的フレームワーク（中長期）



3つ目は、短時間正社員の制度やフルタイム労働とパートタイム労働の賃金格差の是正などにより、今まで育児や介護で正社員をやめていた女性が、就業の継続や再就職をしやすくなる。それは保育施設などの社会インフラの整備も手伝うことにより少子化、労働力減少への歯止めにつながる。高齢者も半日だけの労働などにより、勤労意欲を満たしたり、今後65歳まで支給開始が閉ざされる公的年金への対応策にもなる。今まで日本は女性の労働参加率が低く、日本全体の人的資本として捉えた場合、有効に活用されない死蔵資産になっていた。日本の製造業が中国などの台頭で知識集約型の経営に変身せざるを得なくなり、肉体的な労働よりも知的な労働が求められるようになり、これら女性および高齢者の知識労働が期待される。一方で医療や福祉などサービス経済化による新しい産業には、労働集約的な業務が増え、労働人口の減少に対応する女性の労働参加が期待される。

4つ目は、男性の労働義務の時間が減少することで、収入の確保のため女性も仕事に出るようになる。オランダのワークシェアリングの成功事例では、従来男性だけの世帯収入を1とすると、ワークシェアリングにより男性のみの収入は減少するものの、夫婦共働きで世帯所得は1.5と逆に増えるようになっている。同一価値労働・同一賃金などの多くの制度変更が必要であるが、それらを実現すれば、世帯収入は安定し、個人消費の拡大、企業業績の回復につながると考えられる。

以上のようにマクロ経済から捉えると、多様就業対応型のワークシェアリングの実施は、緊急避難・雇用維持型などのワークシェアリングよりも多くのメリットがある。

4-2 ワークシェアリング実施に対する企業の対応

ワークシェアリングは雇用慣行や人事制度を変えられるチャンス

アンケートのQ4 . ワークシェアリング実施に賛成する理由・ メリットを複数回答で聞いた答えでは、「雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスである」という答えがもっとも多かった。多くの企業がこれを機会に時代に合わなくなった自社の雇用慣行や人事制度を積極的に改革しようと意識していることが読み取れる。主に多様就業対応型を想定したワークシェアリングの実施は、雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスといえる。

短期(緊急避難・ 雇用維持型等) と中長期(多様就業対応型等) のワークシェアリングのメリットとデメリット

実際に企業がワークシェアリングを実施する場合、まず最初にどのタイプのワークシェアリングを導入すべきか吟味する必要がある。ワークシェアリングを短期=緊急避難・雇用維持型、雇用創出型、中高年雇用維持型、高齢者早期退職型と、中期 = 多様就業対応型、長期休職者の代替雇用型の 2 つに分類して考えてみる。

アンケート調査の結果でもこの 2 つに大きく分かれており、自社がワークシェアリングを実施する場合、どのタイプが望ましいかアンケート調査のQ7 . で答えてもらった結果、緊急避難・雇用維持型による実施が 1 番多く、次に多様就業対応型のワークシェアリングが多かった。また、短期の類型を選択した企業を足し合わせると約 6 割であり、中長期の類型を選択した企業の合計は約 4 割である。

図表 4-3 短期(緊急避難・ 雇用維持型等) と中長期(多様就業対応型等) のワークシェアリングのメリットとデメリット

	短期 = 緊急避難・ 雇用維持型、雇用創出型、中高年雇用維持型、高齢者早期退職型	中長期 = 多様就業対応型、長期休職者の代替雇用型
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 失業率上昇の歯止め 企業としての社会的責任の遂行 雇用安定 消費下支え 	<ul style="list-style-type: none"> 雇用慣行、人事制度改革のチャンス 正社員とパート労働の賃金格差是正促進 多様な働き方による女性・高齢者の労働市場への参加 少子高齢化策 労働市場の流動化促進 産業構造転換 余暇の増加 内需型・サービス経済化
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 機械化やIT化による生産性向上のチャンスの喪失 企業競争力の低下 日本の産業構造転換、新規事業創出の遅れ 労働者の能力・エンプロイアビリティの低下 シェアをした分の賃金低下 新たな雇用の創出が起きない 	<ul style="list-style-type: none"> 失業率低下への即効性がない 雇用慣行、人事制度の大幅な改革による作業コストの発生 正社員とパート労働の賃金格差解消が困難 当面の雇用不安 消費の低下

またその実施期間をアンケートのQ9.において聞いたところでは、1年以内という短期の答えと、制限せずという1年以上の中長期の答えがそれぞれ同じ割合だった。

ワークシェアリング導入にあたって、短期(緊急避難・雇用維持型等)と中長期(多様就業対応型等)のワークシェアリングのメリットとデメリットを比較してみると、図表4-3のようになる。

短期のワークシェアリングは、基本的に現在雇用されている従業員全体で、所定内労働時間の短縮などにより雇用を維持するものである。そのため失業率の上昇を食い止めることができる。雇用不安の解消は消費を下支えし、企業業績の回復につながる可能性がある。

しかし、企業は本来、生産性を高め、人件費を削減して利益を追求するものである。短期のワークシェアリングは、機械化やIT化して本来効率化できるところを、人を多く雇って、競争力を高めるチャンスを失っているという点や、成長産業への労働の移動が起これないため、産業構造の転換を遅らせる点などがある。また、ベンチャー企業などに優秀な人材が流れないため、新産業創出が妨げられる点や、労働者の能力・エンployアビリティの低下が起こる点がある。

中長期のワークシェアリングは、デメリットとしては失業率低下に即効性がなく、人事制度の変革作業にコストがかかったり、正社員とパート労働の賃金格差を解消することが困難であったりする。

しかしこれらの作業を克服すれば、時間給の概念が取り入れられたり、女性、高齢者の労働市場への参加が進んだり、内需型・サービス経済化が促進されるため、中長期的にはマクロ面から多くのメリットをもたらすものと思われる。

4-3 ワークシェアリング実施のロードマップ

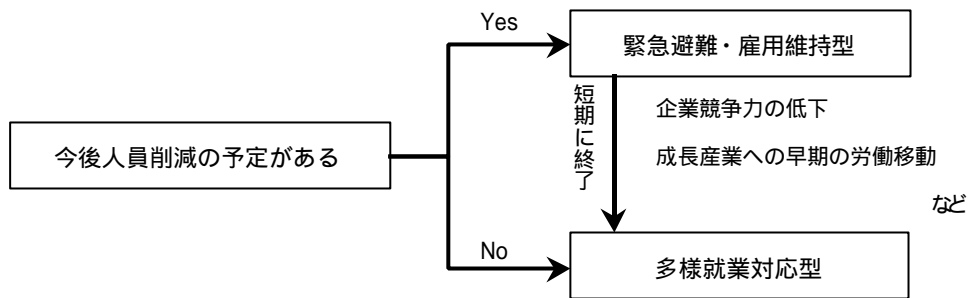
生産のグローバル化に伴う製造業の知識経営化、医療、福祉などのサービス経済化など、日本経済には構造的な変化が起きている。この変化に対応するため労働面から捉えれば、一過性の雇用対策として緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングを行うだけではなく、将来の産業構造の変化、労働人口減少などを視野に入れた中長期型のワークシェアリングという2段階で実施するのが効果的と思われる。

最初に、今後人員削減の予定のある企業は、緊急避難・雇用維持型などの短期のワークシェアリングを行うことになる。しかしこれは企業競争力を低下させるので、一時的なものとして捉え、この間に成長産業への人員の移動、生産性向上に取り組み、中長期に効果のある多様就業対応型のワークシェアリングに移行するのが望ましいと考えられる。

緊急避難・雇用維持型のワークシェアリングを実施する企業も多様就業対応型に移行することから、ワークシェアリングの施策内容は、多様就業対応型ワークシェアリングと一本化することができる。

ワークシェアリングは短期、中長期のどの類型も基本的に、企業にとってコストが多くかかり、即時的なメリットが少ない。業績に直接影響しないと思われる人事制度改革は、大手企業でもあま

図表 4-4 ワークシェアリングの類型の選択



まに行われてこなかった。原価低減といった目に見えるコスト削減には熱心に取り組むが、人事制度においては事業の業績に直結する部分でないため、改革を行う投資インセンティブが低い。本来ならワークシェアリング実施に伴う多くの制度改革がその企業にとってメリットがあるが、効果の出るのが遅いものが多いため、業績低迷の続く現在は容易にできるものではない。

また、企業が自分自身の組織を変えることは、難しいものである。人事制度改革にはノウハウが必要で、そのため大手企業は外部のコンサルティング会社に依頼して、組織改革をすることが多い。経営意識の高い企業は先進的な人的資源戦略を取り入れるが、その他の多くの企業は、創業以来変わらない人事制度が行われている。労働者の8割が就業している中小企業ではこのような人事制度改革をする余裕はなく、永遠に変わらない状況である。

ワークシェアリング実施には、政府が財政的支援を行うだけでなく、政府が従来の中小企業支援策の一環として、中小企業を中心に、人事制度改革のための経営指導を行うことが必要ではないだろうか。

図表 4-5 にワークシェアリング実施のためのロードマップと、その主な施策を示した。以下に、このロードマップにしたがって、ワークシェアリング実施における主な施策のポイントを説明してみる。

4-2-1 政府または政労使共同の対応

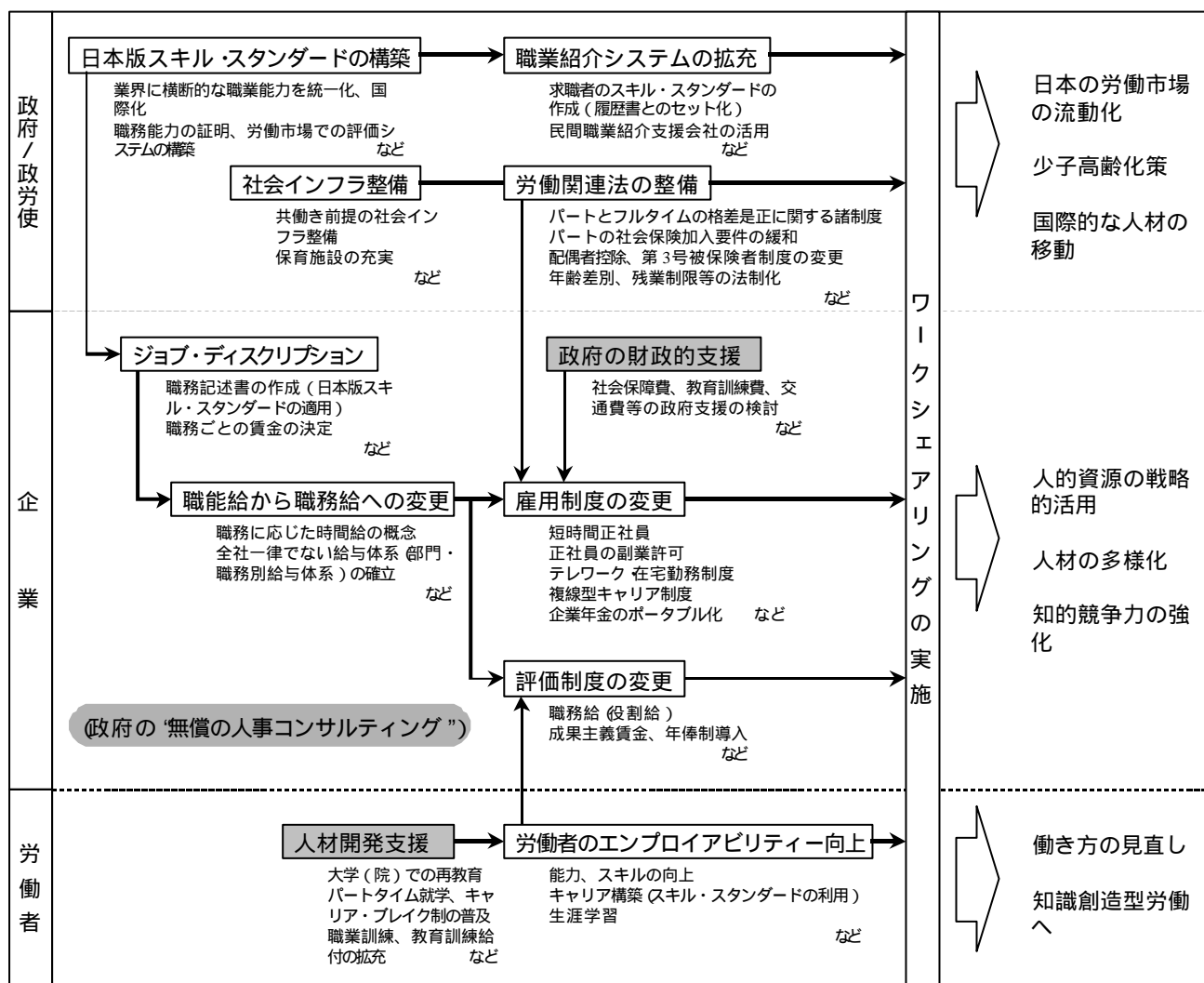
ワークシェアリングの実現のためには、日本型の人事制度を変更する必要がある。人事制度はそれぞれがばらばらに出来たものではなく、芋づる式のように、それぞれが関係し合って作られてきた経緯がある。新しい人事制度の構築も同じであって、芋づる式のように各制度を見直していく必要がある。そのもっとも根元にあるものが、ジョブ・ディスクリプションである。雇用システム全体の見直しの中で、この作業がポイントとなる。

ジョブ・ディスクリプションは仕事を明確に分けることを意味し、職務やスキルを明文化して、その役割に応じた給与を設定する。その職務の重要度×時間により賃金が決まる。欧米の企業の多くはこのような給与決定方法であり、職務に対する給与が決められる。日本のように全社一律の給与体系だったり、いくら重要な職務であっても年齢が優先して給与が決定されることはない。職務が

が明確であるため、労働者も自己の専門スキルを伸ばしキャリアを積むことができ、プロフェッショナル化していく。

ジョブ・ディスクリプションを行うことによって、職務に応じた賃金と、時間給の概念が取り入れられる。具体的制度は職能給から職務給へ変更され、部門や職種によって重要度や貢献度が異なり、全社全部門で一律ではない給与体系が組み上がる。年齢が同じ世代はみな賃金がほぼ同じということにはならず、職務対応の成果で賃金が決まる。職務が明確になり、時間給の概念が取り入れられることで、短時間就業の正社員を雇用でき、半日だけの女性や高齢者の雇用も可能になる。短時間正社員制度については(財)21世紀職業財団の調査結果⁵で、事業所の2割が導入中、または導入を検討している状況である。ワークシェアリング導入時にはこの制度の導入を検討すべきだろう。

図表 4-5 ロードマップと主な施策



⁵ (財)21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」2002.2

人事評価制度は、明文化された職務の目標を設定する目標評価制度(MBO)などの採用により、成果主義、実力主義の賃金へ変わってゆける。そして職務が明確になるため他社への労働移動も容易となり、日本の労働市場の流動化が可能となる。ジョブ・ディスクリプションを行うことを手始めに、芋づる式のように日本の従来の雇用慣行や人事制度を変更でき、ワークシェアリングの目的である働き方の見直しや、新産業への労働移動、産業構造の転換などが可能となる。

日本版スキル・スタンダードの構築

欧米では職務に対する要件は各社共通しており、秘書であれば何の仕事であるかだいたい決まっている。しかし日本で共通するスキルはせいぜい経理や法務くらいで、多くは他社では通用しないスキルとなっている。企業側も労働者に求めるスキルを、きちんと定義していない。

同じ業界、あるいは他業界でも共通するように、職務の標準化が必要である。そのため政府、あるいは政労使が共同で、日本版のスキル・スタンダードを構築し、主に中小企業での普及、統一をはかることで、日本の労働の流動性を高めるのが望ましい。(財)日本労働研究機構研究所が1999年11月に行った「職業能力評価および資格の役割に関する調査」の結果では、国と業界団体の連携による職業能力評価制度の再構築へのニーズは高いという結果になった。今後、職業能力の業界標準が必要になると、回答者の6割弱が見ている。

海外では、人材流動率が高いこともあり、労働者の能力認定システムが発達している。フランスではCCE、英国ではNVQ、米国ではNSSB、デンマークではskilled worker certificateという能力認定制度がある⁶。また、IT技術者の職種に限っていえば、米マイクロソフトや、独SAP、米オラクルのERP資格などが世界で普及しており、日本のIT企業の社員の名刺にその認定マークが印刷されている。昨年の12月には、政府が日韓両国で、IT関連の資格試験に関し相互に同等の水準であることを認め合う「IT技術者試験の相互認証」を合意しており、既に国際標準といえる能力評価システムが出来つつある。こうした積み重ねを組み入れ、日本版スキル・スタンダードを普及させて、労働者が世界中で移動しやすく、また共通の労働市場で人事評価がしやすい制度を作るのがよいと思われる。

スキル・スタンダード作成のポイントとしては、国際標準のスキル、業界標準のスキル、企業固有のスキルの3つに分け、それぞれ共通する職務を明文化する。その際は、企業、業界団体、有識者などでこれを作成する。自動車産業ならこの企業、流通産業ならこの企業と、グローバルにベンチマーキングを行い、もっとも先進的な業務ノウハウやベスト・プラクティスをスキル・スタンダード化して、これを中小企業に提供し、日本全体の人的資本を強化、底上げするのがよいと思われる。

スキル・スタンダードの運用としては、各企業がスキル・スタンダードに準拠した目標を設定し、目標評価制度等による社内の人事評価に利用する。人事評価の際には、社内での相対的な評価で

⁶ リクルート ワークス研究所「人的資本の豊かな社会を目指して」2001.7

でなく、社外の労働市場と比較した評価となることがポイントである。アンケート調査のある製薬会社の意見によると、「時間当たりの賃金の確立が、業種(職種)によって難しい。世間に広く受け入れられて、市場価格が形成されるとよい。」と述べている。このような意見や時代変化を鑑み、政府や政労使が中心となってスキル・スタンダードを構築するのがよいと思われる。

また、転職時は、離職票や雇用保険被保険者証などと一緒にスキル・スタンダード評価票を本人に手渡す。スキル・スタンダード評価票は、履歴書とペアにして次の求職活動に利用する。労働市場で評価されたものなので、他社に在職していた人材でもどのようなスキルがあるかわかり、労働市場での人材流動化に効果がある。

職業紹介システムの拡充

昨年政府が作成した「総合雇用対策」および「改革先行プログラム」では、2001年度補正予算、2002年度予算を通じて、セーフティーネットの整備が進められている(図表4-6)

この中で、一連のワークシェアリング実施のロードマップに従えば、職業紹介システムの拡充の政策において、失業者に対してスキル・スタンダードを作成して、履歴書とのセット化により求職活動に役立てるのがよいと思われる。スキル・スタンダードには多数の評価項目が記載され、労働市場でのスキル評価が行われ、あいまいな評価が無くなることで、既存の「しごと情報ネット」などの求職ネットワークにも載りやすくなり、早期の労働移動が可能になる。また、民間の職業紹介支援会社にもスキル・スタンダードの普及を促すのがよい。

図表4-6 政府の主な雇用セーフティーネット策

具体的対策メニュー	予算措置等
1. 地域のニーズを踏まえた雇用創出 <ul style="list-style-type: none"> • 新たな「緊急地域雇用特別交付金」を創設し、学校への教員補助者や警察支援要員、森林作業員等公的部門における臨時雇用を創出 	2001年度1次補正で3,500億円計上。
2. 就職支援特別対応パッケージの実施 <ul style="list-style-type: none"> • 雇い入れ助成の対象を民間職業紹介機関による紹介に拡大 • 建設業界内において同業他社から技術者等を雇い入れる事業主に対し助成 	2001年10月1日実施。2002年度予算で20億円計上。
3. 失業なき労働移動の強化 <ul style="list-style-type: none"> • 民間就職支援会社を活用して再就職支援を行う事業主に助成 • 「産業雇用安定センター」による出向・転籍支援事業を強化 	2002年度予算で14億円、30億円各々計上。
4. 失業者の生活の安定と就業の促進 <ul style="list-style-type: none"> • 訓練延長給付制度の拡充 • 自営業者や失業給付の期限切れとなった離職者に対し、一定の条件の下に生活資金を貸し付ける制度(離職者支援資金)の創設 • 未払賃金立て替え払い制度の充実 	2001年度1次補正で47億円、2002年度予算で247億円計上。 2001年度1次補正で761億円計上。 2002年度予算で247億円計上。

(毎日新聞社 エコノミスト 2002.1.29)

4-2-2 企業側の対応

企業側としてワークシェアリング実施については、人員削減をして、機械化、IT化などにより生産性を高めたいと考えるため、インセンティブを持ちにくい。アンケート調査の中には、コスト的な負担だけでなく、「成果主義の流れに反する」「能力の低い労働者を救済するものだ」といった意見や、組織内の士気の低下などを問題視する意見も少なからずあった。ワークシェアリング実施による避けられないデメリットについては、十分な検討が必要だろう。しかし中長期的な多様就業対応型のワークシェアリングでは、これらのデメリットの多くは回避されるのではないかと思われる。

政府による“無償の経営コンサルティング”の実施

ワークシェアリング実施は、企業の負担が大きく、ノウハウもなく、インセンティブも低い。業績に直接影響しないと思われる人事制度改革は、大手企業でもあまり行われてこなかった。労働者の8割が就業している中小企業ではそのような改革をする余裕はなく、永遠に変わらない状況である。これが日本的な雇用慣行が長らく変えられなかった一因である。政府の補助金等による支援だけでなく、中小企業を中心にした政府主導による、“無償の人事制度改革のコンサルティング”を行うのが有効策と考えられる。

雇用慣行や人事制度の変革という作業は、企業にとってはすぐ業績に結びつかないものであるが、マクロ経済から考えたとき、人材の流動化や新産業の創出、人的資本の強化など多くのメリットが期待できるので、政府がワークシェアリングを機に無償の経営コンサルティングを行うのは検討の余地があると思われる。図表 1-2 でみたように、雇用のミスマッチとされる構造的・摩擦的失業率を減少させたり、労働市場の流動化などにつながるとされる。

企業にとっても、ワークシェアリング実施に賛成する理由・メリットの質問の中で、「雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスである」という答えが1番多かった。日本の雇用慣行や人事制度に問題があると思う企業は多く、これを変革することが自社や日本経済全体に必要なだと考えていると思われる。

しかしそういった意識は高いにも関わらず、企業の人事制度というのは非常に変えにくいものである。企業が行うことは、コンピテンシー・マネジメント⁷を導入して社内の業務要件を明文化したり、職務ごとの賃金を決定することである。これには業界団体で作成した、先進的な職務基準であるスキル・スタンダードを適用することにより、同じ労働市場での人事評価を可能とする。また、短時間正社員、テレワーク・在宅勤務制度、年金のポータブル化といった雇用制度の変更が必要である。半日労働の正社員に、他社での副業の許可をするのかなど、労使の労働協約も検討しなければならない。さらに成果主義賃金や年俸制など、今まで経験したことのない人事評価制度の変更にも取り組まなければならない。

⁷期待される成果貢献を生み出すために必要となる要件を明確にし、経営戦略・組織設計に基づいた職務で定義される期待コンピテンシーと、社員個人がもつ保有コンピテンシーをマッチングさせ、適材適所の人材配置を行う戦略的人材マネジメント。

こうした多くの作業は、単に「ワークシェアリング導入ガイドライン」の冊子で渡して終わりというものではない。大手企業でさえ、人事制度改革は困難を極めており、外部の経営コンサルティング会社に依頼することが多い。まして中小企業にとっては、業績向上とは直接結びつかない人事制度改革は、コストも手間もかかるので、特別な理由がない限り変化することはない。コンサルタント会社の宣伝文句のように、どこまでも面倒を見るという姿勢でなければ、組織は変えることができない。

政府にとってはノウハウの指導であるので、物的な予算は必要としない。遠隔教育、eラーニングと同じように、インターネットを利用した方法がよいと思われる。一度に多数の企業を指導でき、ワークシェアリング実施企業の把握と、継続的なフォローアップも行い易い。また、中小企業のIT化を促進できる。さらにワークシェアリングに成功した企業事例を、参加企業と情報共有して施策に役立てるといふ、先進のIT経営と同じ方法で行うのがよいと思われる。

政府による財政的支援

アンケート調査では政府の財政的支援に対する意見が多く見られた。実際にワークシェアリングを行い新規の雇用を増やすと、労働者1人当たりの社会保障費、社員教育訓練費、交通費など固定費が増して、単に従業員同士が賃金を分け合うというものでは済まない。厳密には、本来人員整理をして雇用者を減らそうとした企業は、それを断念し継続して雇用するわけだから、新規雇用だけでなく、雇用維持をした企業にも同じような負担が生じる。企業の一方的な負担が増すばかりであり、ワークシェアリング実施に反対する主要な理由になっている。Q6. 政府へのワークシェアリングに関する期待を聞いた質問では、社会保障費などの財政支援を挙げる企業がもっとも多かった。何らかの政府の財政支援を行わなければ、ワークシェアリングに参加する企業は大きく減り、全体として失敗する可能性がある。

その他の施策

例えば、労働協約で禁止している兼業(副業)の自由化などは人事政策として難しい部分があり、各企業の方針として十分検討しなければならない問題がある。ワークシェアリングによる可処分所得の低下が起これば、労働者としては他の職場での収入を考えなくてはならない。またこれからの日本人の働き方も考えなくてはならない時代と思われるので、企業の利益と労働者の利益のバランスを労使で協議しなければならない。

評価制度の変更については、日本に今まで少なかった成果主義賃金や実力主義評価が行われることになると、米国で見られるような所得格差が拡大する可能性もある。ミクロ的には社内に複線型のキャリア制度を設けたり、マクロ的には大学での教育訓練等の社会インフラの整備が必要だろう。再教育、再挑戦できる仕組みが必要である。

また、サービス残業の廃止や、有給休暇の完全消化は、どの種類のワークシェアリングを実施するにしてもその前提となるものである。

4-2-3 労働者側の対応

労働者側としては何もしないわけではない。ワークシェアリングを実施しやすい人事制度は、職務とその能力に見合った時間給になるので、実力主義賃金が明確化してくる。日本的な年功序列賃金は崩壊し、より効率的な人材活用を企業側は求めてくる。さらに、出産などでやむなく辞めた女性や、1日8時間の長時間労働がネックで労働に参加しなかった経験豊かな高齢者が労働市場に参加してくるので、好ましい競争状態が起きる。

まず最初に自己のスキル・スタンダードを作成し、社外でも通用するスキルの整理と把握をしなければならない。国際的にも、他業界でも通用するスキル、現在いる業界で通用するスキル、自社内で通用するスキルの3つに分類して、自己評価をする必要がある。そして自己の将来のキャリアートを明確化しなければならない。

大量生産時代から、知識経済(Knowledge-Based Economy)へ時代が移行している。必要な知識は次々と変化し、大学を卒業したときには既に学んだコンピュータ言語が役立たないという例もある。生涯を通じた学習が必要で、社会人の大学や大学院での再教育が必要だろう。文部科学省「教育指標の国際比較 平成14年度版」⁸によれば、アメリカとイギリスではパートタイム就学の制度が発達しており、入学該当年齢人口に対する比率は、アメリカ11.3%、イギリス37.8%である。米国のコミュニティーカレッジのように、産学官の協同が必要である。また日本の大学も米国の大学のようにeラーニングなどの方法により、社会人も単位が取れる大学院等の高度な教育システムを拡充することが求められる。再挑戦、やり直しのきく社会的インフラとして大学・大学院の役割が期待される。また企業は、労働者の再教育のために長期の休職をするキャリア・ブレイク制度を積極的に取り入れるべきだろう。

政府は雇用のミスマッチの解消や、労働者のエンプロイアビリティの向上のために、職業訓練施設、教育訓練給付制度などの支援を行っている。しかし、民間企業による教育訓練は、仕事に役立たなかったり企業のニーズに結びついていない資格やスキルを宣伝していたりして、有効な教育訓練になっていないと思われる。そのためには、市場で求められる先進のニーズをスキル・スタンダードに盛り込み、労働者が自分に必要なスキルを明確化し、労働者のキャリアートを構築することが必要である。

⁸ 文部科学省「教育指標の国際比較 平成14年版」

5 今後の展望

5-1 産業構造の転換

日本の産業構造は、経済のソフト化、サービス経済化へ向かっている。総務省が発表した労働力調査では、2001年12月の製造業就業者は1254万人と前年同月比で73万人減少しており、2001年9月から毎月60万人を上回るペースで減少が続いている。ところが、労働者の移動先となるサービス業は、2001年12月の就業者数が1783万人と22カ月連続で増えたものの、増加幅は33万人と前月(41万人)を下回った。雇用の先行指標となる新規求人の動向では、サービス業が前年同月比5.8%減と31カ月ぶりに減少に転じている。

第1章で述べたように、構造的・摩擦的失業率の方が、需要不足失業率を大きく上回っており、その主な理由が雇用のミスマッチがあることは指摘した。しかしグローバル化や、近年の中国製造業の急速な台頭で、日本の製造業は空洞化を加速している。さらにIT化の進展によって生産現場の省力化、取り引き業務の中抜き、中間管理職などホワイトカラーの削減など、雇用数の減少が進んでいる。そのため職そのものの絶対数が構造的に減ってきている。

日本がすべきことは、サービス経済化に伴う産業構造の転換、新産業創出と、グローバル経済に対応する知識競争力の強化である。日本の製造業はより高い付加価値の財・サービスを創出できる産業へ変わらないと国際競争で生き残れない。

今回のワークシェアリング実施の底流にある1つの目的は、人的資本をコントロールする企業の人事制度を、より高度なアウトプットを生産する仕組み、制度に変えていくことではないだろうか。今後の日本には社員一人一人の個の得意能力を最大限引き出し、活用しなければならない。そのためには特許や経営アイデアなどに高い成功報酬を与える人事制度や、能力主義の人事評価制度に変えなければならない。

今求められるのは、一時的な緊急避難的な雇用維持政策だけでなく、日本の雇用システム全体を変革する総合的な政策である。

5-2 少子高齢化

日本の労働人口は既に1995年から減少しており、長期的には少子高齢化の時代を迎える。厚生労働省の附属機関である国立社会保障・人口問題研究所が2002年1月公表した「将来推計人口(平成平成14年1月推計)」によると、日本の総人口が2006年の1億2774万人をピークに減少に転じ、さらに超長期の参考推計では100年後に日本の人口がほぼ半減するとしている。出生率は、前回1997年推計時の1.61人を大きく下回る1.39人と試算しており、長期的には回復するとされた出生率が引き下げになったことが人口減少の大きな要因となっている。2050年の65歳以上の老年人口は、総人口の35.7%(現在17.4%)になると試算している。

年金や医療など社会保障制度は国民負担や制度そのものの見直しが必要で、政府はより実効

性のある少子化対策を行わなければならない。労働力減少を補う新たな生産性向上策を見つけない限り、確実に経済成長率を引き下げることになる。

現在は不況が続いているので問題化してないが、景気回復後は労働者の人手不足が起こることは必至である。そのために女性や高齢者の労働市場への参加促進を国家的課題として考えるべきである。日本は急速な少子高齢化のためいずれ移民を受け入れるだろうと海外研究機関が予測しており、外国人労働者についても、今後の方針を打ち立てる時期に来ているとよい。

日本には資源が人的資源しかないにも関わらず、女性や高齢者はいわば日本の死蔵資産となっている。優秀な女性が、結婚や介護を理由に退社し、働きたくても再就職が困難であったり、パート労働のような低賃金でしか働けなかったりして、労働を断念する状況がある。

高齢者も経験豊富な人材が、8時間週5日の労働が体力的に厳しく、職があっても仕事をあきらめている状況がある。年金給付年齢が65歳まで引き上げられることで、定年後、何らかの収入を得たいと考える高齢者が増えると予想される。

外国人労働の場合は、単にブルーカラー労働者のような量的に人材を受け入れるというだけでなく、ホワイトカラー労働者として文化や知識の違う外国人労働者と働くことで、グローバルな経営戦略を構築したり、新しいアイデアを生むことができる。人材の多様化が、ユニークで独創的な財・サービスを生み、日本がこれから必要とする知的経営を行うことができる。

女性、高齢者、外国人労働者といった、これまで日本が使ってこなかった人的資本の活用を、本格的に考える時期といえる。量的な労働者としての面と、質的な人的資源としての両面から、特に女性と高齢者を有効に活用する社会システムおよび企業の人事制度を整備することが必要である。具体的には育児施設の整備、短時間正社員、テレワーク・在宅勤務の導入、年金のポータブル化などであり、ワークシェアリング実施時に行うべき施策と多くが重なっている。今回のワークシェアリング実施を契機に、これらの制度変革を、政府、企業が一致して整備することが重要である。

5-3 日本人の働き方の見直し

小泉内閣総理大臣は2002年2月4日、就任後初の施政方針演説を行った。この中でワークシェアリングに言及し、「雇用を分かちあう観点から実施に向けて検討を行うとともに、より柔軟な働き方が選べるよう、雇用期間や労働時間に関する制度の見直しについて検討を進める」と述べている。そして、経済社会の主役である「人」が、能力と個性を發揮し、存分に活躍できる仕組みを備えた「努力が報われ、再挑戦できる社会」の実現を目指すと述べた。このことは企業も同じように考えている。「努力が報われ(=成果主義賃金など)再挑戦できる社会(=複線型人事制度、二重就業許可など)」の人事制度は、アンケート調査のQ9「ワークシェアリングを実施と同時に変更しなければならないと考える人事制度を聞いた結果にも表れている。

知識やイノベーションが次代の国の成長エンジンとなる中、人間の創造する知恵やアイデアが勝

勝敗を決定すると言っても過言ではない。製造業で知的創造的な労働を行う部門は、実力主義や成功報酬型の評価制度への変革により、最先端の技術を競い合わなければ新たな経営アイデアや特許が生まれにくい。成長が見込まれるサービス産業では、長期雇用によるメリットよりも、人材の個性を活かしたり、短期的な雇用の方がメリットが多い。

しかし製造業では、すべての部門でいわゆる欧米型の人事制度にすべきではないだろう。日本の長期雇用のもとで技能の蓄積や熟練労働が起きたり、企業への忠誠心などの面で労使一体となった経営ができるなど、日本的な雇用の良い面はたくさんあり、これらの制度は崩すべきでない。したがって、部門・事業部ごとに、日本型雇用の良い制度と、多くは欧米型の能力主義型の雇用制度との“ハイブリッド化”することが重要である。

質問Q10.のワークシェアリングの日本人の働き方への効果については、3割の企業が肯定的な意見を出している。特に業種別で見た場合、製造業の5割以上が日本人の働き方を変えるのに有効だと考えている。

Q10.日本人の働き方を変えるのに、ワークシェアリングの実施が有効だと思いますか？

製造業：53.8%

非製造業：19.6%

「日本人の働き方」というのは漠然とした内容だが、具体的には時間的なゆとりがあり、残業が少なく、自己実現につながる生き生きした働き方を想定したものと考えられる。質問Q9.でワークシェアリング実施と同時に変更しなければならないと考える人事制度の中で「年功序列型賃金制」が1番多かった。また質問Q4.でワークシェアリング実施に賛成する理由・メリットで「雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスである」という答えが1番多かった。両者を考え合わせると、従来の人事制度を変更して、働き方を変える契機にしたいという企業の意志がみえる。

ワークシェアリングは、日本の企業全体を対象とするところに意味がある。日本の企業全体の雇用慣行、日本人の働き方を変革する、これほど良い機会はないのではないだろうか。豊かな気持ちで働ける社会、多様化、個性の時代の社会へ向けて、日本型雇用システムを変革する絶好の機会と思われる。

【参考資料】

- 厚生労働省「平成 13 年版労働経済の分析」2002.1
- 厚生労働省「ワークシェアリングに関する調査研究報告」2001.4
- 厚生労働省「パート労働の課題と対応の方向性(パートタイム労働研究会の中間とりまとめ)」2002.2
- 経済産業省・リクルートワークス研究所「雇用のミスマッチの実態分析」2001.7
- 総務省「労働力調査特別調査」2001.8
- 法政大学講師・駒沢大学講師 野間賢 東京都労働経済局 1999.3
- 内閣府「消費動向調査」2001.12
- 日本労働機構 労働政策フォーラム「ワークシェアリングをめぐる論点整理」 2001.12
- 日本労働機構 労働政策フォーラム 慶應義塾大学 樋口美雄「ワークシェアリング実現のために」
2001.12
- 日本労働機構 小倉一哉「欧州におけるワークシェアリングの現状」2001.12
- 長坂寿久「オランダモデル 制度疲労なき成熟社会」2000.4
- (財)21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」2002.2
- (財)日本労働研究機構研究所「職業能力評価および資格の役割に関する調査」1999.11
- リクルートワークス研究所「人的資本の豊かな社会を目指して」2001.7
- 毎日新聞社「エコノミスト」2002.1.29
- 文部科学省「教育指標の国際比較 平成 14 年版」2002.1
- 国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」2002.1
- 内閣府 施政方針演説 2002.2
- (財)社会経済生産性本部 ワークシェアリング研究会編 「ワークシェアリング 雇用創出と働き方の変革をめざして」2001.9

質問票 1 (人事制度・・・具体的な制度からの分析)

下記の表には人事制度で取り得るほぼすべての制度が記載しております。この中で、御社が現在採用されている人事制度にチェック印(☑)をお入れ下さい。制度の名称が御社と異なる場合がございますが、同じ目的の制度や慣行があればこれをお選び下さるようお願いいたします。またここに記載されていない人事制度は、お手数ですが下段の「御社制度」の欄にご記入下さい。

	従来からの人事制度 古くて悪いというものではない	置き換えた制度 一部でも	新設・追加した制度 一部でも
雇 用	<input type="checkbox"/> 新卒重視採用 <input type="checkbox"/> コース別(総合職・一般職・準総合職・専門職)雇用併用制度 <input type="checkbox"/> 雇用コースの転換制度 <input type="checkbox"/> 教授推薦採用 <input type="checkbox"/> リクレーター制度 <input type="checkbox"/> リフレッシュ休暇制 <input type="checkbox"/> 終身雇用制 <input type="checkbox"/> 定年制	<input type="checkbox"/> 通年採用 or 欠員補充型採用 <input type="checkbox"/> スペシャリスト・コントラクト社員 ¹ の積極的採用 <input type="checkbox"/> オープンエントリー制 <input type="checkbox"/> 新卒の学歴不問採用 <input type="checkbox"/> 女性一般職不採用 or 廃止 <input type="checkbox"/> 裁量労働制 ² or 新・裁量労働制(00.4~) ³ or みなし労働時間制 ⁴ <input type="checkbox"/> 再雇用制度 or 休職制度 <input type="checkbox"/> 定年制廃止 or 選択定年制 <input type="checkbox"/> 海外現地社員の幹部登用(インターナショナル・スタッフ制度)	<input type="checkbox"/> 1年/1ヶ月単位の変形労働時間制 ⁵ or 正社員の短時間勤務制度 <input type="checkbox"/> 正社員の二重就業の許可 <input type="checkbox"/> テレワーク・在宅勤務の導入 <input type="checkbox"/> 学生インターンシップ制度 <input type="checkbox"/> 無転勤選択制度 or 社員群制度 ⁶ <input type="checkbox"/> 育児休業制度 <input type="checkbox"/> 介護休業制度 <input type="checkbox"/> ボランティア休暇制度 <input type="checkbox"/> ポジティブ・アクション(積極的差別是正措置) ⁷ への対応 <input type="checkbox"/> 早期退職制度 or 転職支援制度
給 与	<input type="checkbox"/> 年功序列型賃金制 or 定期昇給制 <input type="checkbox"/> 企業退職年金 <input type="checkbox"/> 従業員持ち株制度	<input type="checkbox"/> 成果主義賃金の導入 or 年俸制導入 <input type="checkbox"/> ベース給与比率を下げ、ボーナス比率(業績対応)を上げる給与制度の導入 or 業績連動型報酬 or インセンティブ制度 <input type="checkbox"/> 職種別賃金制度(全社一律でない賃金) <input type="checkbox"/> 退職金給与組入れ(前払い)制 or 廃止 <input type="checkbox"/> 家族手当の廃止	<input type="checkbox"/> チーム報酬制 ⁸ <input type="checkbox"/> フェロー制度 ⁹ (特別待遇の人事) <input type="checkbox"/> 特許・新商品・営業等への報奨金制度 <input type="checkbox"/> スtock・オプション ¹⁰ 導入 <input type="checkbox"/> 確定拠出年金(日本版 401k) ¹¹ 導入 or 導入の決定
評 価 ・ 昇 進	<input type="checkbox"/> 職能給 or 職能資格制度 ¹² <input type="checkbox"/> 昇格試験の実施 <input type="checkbox"/> 職務記述書 or ジョブ・ディスクリプション(個人・グループ単位の職責)の明文化・マニュアル化	<input type="checkbox"/> 職務給(役給) or 職務等級制度 ¹³ <input type="checkbox"/> 目標管理制度(MBO) ¹⁴ <input type="checkbox"/> 人事評価基準の社員への公開 <input type="checkbox"/> 人事制度の国際共通化(トランスナショナル型人事制度)	<input type="checkbox"/> 多面評価制度 or 360度評価 ¹⁵ <input type="checkbox"/> 社員のコンピテンシー ¹⁶ ・マネジメント <input type="checkbox"/> 人事考課者の訓練 <input type="checkbox"/> 人事評価結果の本人公開(フィードバック) <input type="checkbox"/> 他の社員の人事評価の閲覧 <input type="checkbox"/> 複線型人事制度 ¹⁷ or 自己申告制度(キャリア自己選択制) or 社内F A制度
人 的 投 資 ・ 教 育	<input type="checkbox"/> ジェネラリスト育成の積極性 <input type="checkbox"/> ジョブ・ローテーション制度 <input type="checkbox"/> OJT 制度 or 師弟制度 <input type="checkbox"/> 社内教育研修 or 社外 Off-JT <input type="checkbox"/> 郵送による通信教育 <input type="checkbox"/> 留学制度	<input type="checkbox"/> スペシャリスト育成、社員プロ化への積極化 <input type="checkbox"/> キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP) ¹⁸ の導入 <input type="checkbox"/> 自己啓発の積極的支援	<input type="checkbox"/> メンター制度 ¹⁹ (新人の継続的指導) or コーチング <input type="checkbox"/> 幹部選抜育成制度 or CEO 教育 <input type="checkbox"/> 企業内大学・学校 or 変身大学の設置 <input type="checkbox"/> e-ラーニング or WBT(Web Based Training)による研修教育の導入
知 識 共 有 ・ 人 材 活 用	<input type="checkbox"/> 社内報 <input type="checkbox"/> フォーマル情報交換の場 or 「わい かや ²⁰ 」のような場の設置の積極性 <input type="checkbox"/> インフォーマル情報交換(飲み会・二ヶ所など)の積極性	<input type="checkbox"/> 経営計画、財務情報、雇用計画等の社内経営情報の社員への積極的な公開 <input type="checkbox"/> 労使間会合 or 経営側と従業員側との経営方針に関する会議の積極性 <input type="checkbox"/> ナレッジ・マネジメント ²¹ のソフト or 概念の導入 <input type="checkbox"/> SFA ²² (営業マン用情報システム)導入 <input type="checkbox"/> 労務管理(休暇申請・出張精算等)のペーパーレス化 or 電子稟議システムの導入	<input type="checkbox"/> 社員情報登録(Who's Who) or 人材スキルバンクのデータベース化 <input type="checkbox"/> 社内公募制 or 社内転職制 or チャレンジ制度 <input type="checkbox"/> 部門を越えた事業アイデア提案制度 <input type="checkbox"/> 社内ベンチャー制度 or 起業支援制度 <input type="checkbox"/> 従業員満足度の計測 or 社員意見・態度調査 or モラル・サーベイの実施
組 織	<input type="checkbox"/> 労働組合の存在 <input type="checkbox"/> 業務改革(BPR)を実施	<input type="checkbox"/> 組織フラット化の積極的な推進 or グループマネージャー制 ²³ <input type="checkbox"/> 事業部制 or 社内カンパニー制 <input type="checkbox"/> 権限の積極的委譲 or コミットメント経営 ²⁴ or エンパワメント(権限委譲) <input type="checkbox"/> 福利厚生のカフェテリア・プラン ²⁵	<input type="checkbox"/> 具体的活動指標(KPI) ²⁶ による組織の業績評価 <input type="checkbox"/> 人事・総務部門の社外アウトソーシング(一部でも) <input type="checkbox"/> 従業員相談室 or カウンセラー設置
御 社 制 度			

多くの社員は年功序列型賃金でも、管理職のみ年俸制を導入されたというような場合は、「☑年功序列型賃金制」と「☑年俸制」の両方にチェック印(☑)をお入れ下さい。

似た制度が重複している場合がございます。また、脚注番号のある用語には、最終頁に用語説明を付載しています。

質問票 3 (ワークシェアリング)

御社のワークシェアリングへの対応をお伺い致します。あてはまる項目に、チェック印(☑)をお入れ下さい。

Q1. ワークシェアリングに対して関心をお持ちですか？

- | | |
|---------------|---------------|
| 関心がある | どちらかといえば関心がない |
| どちらかといえば関心がある | 関心がない |

Q2. 御社のワークシェアリングの対応状況は？

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| 既に(実質的に)ワークシェアリングを行っている。 | ワークシェアリングの検討をしたことがある。 |
| ワークシェアリング実施の計画・予定がある。 | ワークシェアリングを実施する予定はない。 |

Q3. 御社はどのような条件であれば、ワークシェアリングを実施しますか？(複数回答)

- 日経連などと連合などが共同で行い、これに従う
- 日経連などと連合などと政府が共同で行い、これに従う
- 政府が主導で行う(法定労働時間を国全体で一律に短縮するなど)
- 政府が社会保障費などの財政支援を用意すれば行う
- 自社のみの判断で、経営者側と労働組合側が共同で行う
- 自社のみの判断で、経営者側で行う(労働組合などの組織が無い場合)
- どのような形でも実施する予定はない。
- その他 ()

Q4. ワークシェアリング実施に賛成する理由(メリット)、反対する理由(デメリット)は何ですか？(両方の回答も可です)

● 賛成・メリット(理由: 上位5つ位まで)

- | | | |
|------------------------|-------------------|-----------|
| 企業としての社会的責任が果たせる | 有能な高齢者を多く雇用できる | 余暇の時間が増える |
| 他の雇用調整策より受け入れられやすい | 他の仕事にも従事することができる | 心が豊かになる |
| 雇用慣行や人事制度を変えられるチャンスである | 雇用不安解消 消費増加につながる | その他 () |
| 業績が向上する | 日本の人材の流動化につながる | |
| 有能な女性を多く雇用できる | 中長期の雇用安定につながる | |
| | 能力開発など自己研鑽の時間が増える | |
| | 育児と仕事が両立できる | |
| | 介護と仕事が両立できる | |

● 反対・デメリット(理由: 上位5つ位まで)

- | | | |
|------------------------|-----------------------|----------------------|
| 政労使が意図的にすべきでない | 実施までに多くのコストがかかる | 実施までの人事制度等のガイドラインがない |
| 日本経済の構造的な転換を遅らせる | 1人当たり社会保障費が減らせられない | 職務の分担・引き継ぎが難しい |
| 他の方法で雇用維持・創出をもっと検討すべき | 1人当たり採用・訓練費が減らせられない | 責任の所在が曖昧になる |
| セーフティーネットを整える方が先である | 今以上の賃下げは厳しい | 社員の能力・エンプロイアビリティが下がる |
| 保育施設や人材開発施設等の社会インフラが未熟 | 正社員とパートなどの賃金格差を埋められない | 社員の忠誠心が低下する |
| 業績向上につながらない | 給与体系・人事評価制度の変更が難しい | その他 () |
| 雇用増加の効果がない | 退職金の取り扱いが難しい | |
| | 公的年金の取り扱いが難しい | |

Q5. ワークシェアリングを実際に実施するとした(している)際、上記で挙げた反対理由や、その他の課題・問題点に対する解決法は何だと思いますか？

(解決法)

Q6. 政府へのワークシェアリングに関する期待は何ですか？

(以下、ワークシェアリング実施のシミュレーション)

Q7. 御社がワークシェアリングを実施するとした(している)場合、どのタイプが望ましいとお考えですか?(複数回答)

緊急避難型・雇用維持型 (ドイツのフォルクスワーゲンなどの事例。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、社員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もの。)

雇用創出型 (フランス政府が法定労働時間を短縮する事例。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もの。)

多様就業対応型 (オランダのパートタイム経済の事例。正社員の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もの。)

中高年雇用維持型 (中高年層の雇用を確保するために、中高年層の社員を対象に、当該社員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もの。)

高齢者早期退職型 (退職間際の高齢労働者が退職するか労働時間を減らし、それを失業者や社内労働者に割り当てる。)

長期休暇者の代替雇用型 (育児・介護、長期旅行、自己啓発訓練、企業内教育などの理由で、有給、無給の長期休暇を取る者の代わりに失業者を雇用するもの。休暇者には政府から社会保障などの補助が行われる。)

その他 ()

Q8. 御社でワークシェアリングを実施するとした(している)場合、しなかった場合と比べて、1年後には全社員の何%雇用が増える(削減しなくて済む)と予測されますか?(ワークシェアリングだけの効果)

()%

Q9. 実施する(している)とした場合、どのような形で実施しますか?

• ワークシェアリングの期間

半年以内 1年以内 3年以内 制限せず

その他 ()

• ワークシェアリングを実施する場合、御社で実施と同時に変更しなければならない(変更した)と考える人事制度は何ですか?

→ 質問票1の人事制度の各項目に、マルをお付け下さい。

その他の制度 ()

Q10. その他 (Yesにチェック)

たとえ収入が減っても、ワークシェアリングが、日本社会の豊かさにつながると感じますか?

日本人の働き方を変えるのに、ワークシェアリングの実施が有効だと思いますか?

• その他ワークシェアリング導入へのご意見

. ワークシェアリングのご意見の公表について

御社のワークシェアリングに対するご意見(Q5, 6, 10のみ)を、社名入りで公表してよい場合にはチェックをお入れ下さい。

御社名・調査結果の送付先

社名・部署:

御氏名:

メールアドレス(電子媒体でお送りします):

(通言欄)

お忙しいところ、誠にありがとうございました。

【用語説明】

〔雇用〕

1. スペシャリスト・コントラクト社員：弁護士・デザイナーなどの特別な資格・能力を有する人材で、一般社員と区別し年俸契約社員として採用。一年契約の年俸制で時間管理の自由度を高め、高い成果を求める。
2. 裁量労働制：働いた時間や時間ではなく、仕事の成果によって賃金を決める制度。
3. 新裁量労働制：労基法第38条の4項に定められたみなし労働時間制で、2000年4月1日より施行された裁量労働制。企画立案調査等を行なうホワイトカラーの業務を対象とするが、労使委員会を設置し全員の合意で決定することを条件としている。
4. みなし労働時間制：労働時間の算定が困難な業務に従事する労働者（営業マンなど）の労働時間について、労使協定を結ぶことにより「みなし」で算定できるようにする制度であり、効率的な時間活用や労働時間短縮を狙うもの。
5. 1年or1ヶ月単位の变形労働時間制：業務の繁閑や特殊性に応じて所定労働時間の配分等を工夫できる制度。
6. 社員群制度：勤務体制や勤務地を社員が選択できる制度。他の職種や役職には選択した社員群の制約がなく就くことが可能。
7. ポジティブ・アクション(積極的差別是正措置)：男女雇用機会均等法を強化・充実等を盛り込んだ改正均等法が1999年4月に施行され、女性が性により差別されないよう、企業が積極的に人事管理や雇用環境の整備の取り組み。取り組んでいる企業はまだ少数で、多くの企業では「啓発」のレベル。

〔給与〕

8. チーム報酬制：少数のチーム単位で業務を行い、その成果を評価してチーム各員の報酬に連動させる賃金制度。個人作業が多い米国において、日本的なチーム型作業が業務を効率化させることがわかり、これをさらに報酬にまで連動させて成功している。
9. フェロー制度：特定の分野で極めて高い能力を持った人材を対象に特別な待遇を与える人事制度。
10. ストック・オプション：会社が役員やその他の社員に対して、一定期間後にあらかじめ決められた価格で、自社株を購入できる権利を支給する制度。将来の業績と連動した長期インセンティブ制度。
11. 確定拠出年金(日本版401k)：米国の確定拠出型年金のモデルで、日本は2001年10月1日に施行。毎月決まった掛け金を個人の責任で運用する。転職の際、積立分をそのまま移行できたり、運用収益分が非課税扱いになるなどのメリットがある。

〔評価・昇進〕

12. 職能給 or 職能資格制度：社員の職務遂行能力を基準にして決まる賃金制度。従来から多くの日本企業で実施している。しかし上司が社員の「能力」の評価することが困難なため、結果として温情や集団主義、年功処遇になるケースが多い。
13. 職務給 or 職務等級制度：各職務(仕事)ごとにその困難度や重要度、責任の重さなどによって職務の価値を評価して、価値や格付けに応じて決まる賃金。しかしその役割に誰が就こうが、ほとんど処遇自体は変わらない問題もあるため、無事遂行した成果に対する賞与の割合を増やすケースが多い。
14. 目標管理制度(MBO=Management by Objectives)：担当者の仕事を上司が指示するのではなく、社員が自ら目標を設定し、その目標について上司との十分な対話と合意を取った後、目標達成に向けて社員が業務を進めるといったもの。
15. 多面評価制度 or 360°評価：従来上司だけが人事評価していたものに、他部門の上司、同僚、部下の評価を加えて人事評価するもの。顧客からの評価を加える場合もある。
16. コンピテンシー：仕事の遂行を通じて期待される成果貢献を生み出すために必要となる要素・要件を、個人の行動パターンや態度、能力面にまで落とし込み明確にしていく戦略的人材マネジメント。経営戦略・組織設計に基づいた職務で定義される期待コンピテンシーと、社員個人がもつ保有コンピテンシーをマッチングさせることによって適材適所の人材配置を行う。
17. 複線型人事制度：企業の中に複数のキャリアコースをつくり、技術者優遇、個人の価値観の多様化へ対応しながら、幹部昇進への道も開いておくもの。

〔人的投資・教育〕

18. キャリア・デベロップメント・プログラム：社員が自己の能力について、強み・弱みを分析し自己の活かせる能力を見極め、会社への貢献や、将来の長期的な行動計画をまとめるプログラム。資格の取得やキャリア開発、効果的なローテーションを計画的に行う。
19. メンター制度：先輩社員が後輩や新人に指導や支援を継続的に行う制度。日本では「仕事帰りの一杯」などを通じて仕事を学ぶことが多かったが、これをフォーマルに行うもの。OJTよりもマン・ツー・マン的な制度。「メンター」とは古代ギリシア伝説「人生経験豊かな人」の意。

〔知識共有・人材活用〕

20. わいがや：自動車会社ホンダの伝統的な会議の方法の一つで、会議の場では社内の上下関係は一切無視されて自由な発言が許される会議。フォーマルな情報交換の場であり、新規アイデアの創出、商品開発に役立った。
21. ナレッジ・マネジメント：社員や組織が持っている知的資源(ナレッジ)を、情報システム(グループウェア等)を利用して、蓄積・共有・再利用し、知的生産性の向上および新たなアイデア創出を支援するシステム。
22. SFA(=Sales Force Automation) 営業マンや販売担当者が、コンピュータにより商談履歴管理を行い、蓄積された顧客情報を活用・分析し、新たな顧客を獲得する営業支援システム。モバイル型コンピュータを使いプレゼンテーションなどをすることがある。

〔組織〕

23. グループマネージャー制：組織体制を従来型の課制からフラットな組織にして、意思決定を迅速に行い、仕事の内容に応じて柔軟なグループ編成を行って、各人の能力を最大限に発揮される最適な組み合わせを行う。
24. コミットメント経営：組織における指揮・命令系統の中で、上長と部下がコミットメント(約束 or 契約)することで意志決定を迅速化し、業務効率を上げる組織的マネジメント。また、分権化を促進する方法でもある。
25. カフェテリア・プラン：自分で好きな福利厚生制度のメニューを選べる企業福利厚生制度。
26. 具体的活動指標(KPI=Key Performance Indicator)：達成意欲を継続的に刺激するために、上位目標をブレイクダウンした具体的な指標(目標)部門・組織の種類と、結果たる金額目標をリンクさせる指標で、業績評価を具体的なアクション・結果に結び付ける。