



岐阜 を考える

2002
No. **114**

特集: ワークシェアリング



岐阜を考える 2002 No.114

特集 ワークシェアリング

巻頭論文	ワークシェアリングと日本的雇用システム / 吉田良生	1
座談会	緊迫する雇用状況とワークシェアリング 吉田良生 / 木下孝二 / 高橋武司 / 井端敏之 / 鈴木正己 / 杉田伸樹	7
特集論文	日本におけるワークシェアリングの可能性 / 太田聡一	26
	欧州に見るワークシェアリング：その光と影と、さらなる進化へ / 根本孝	32
	企業におけるワークシェアリング / 紀陸孝	39
	日本型ワークシェアリングへの挑戦 / 山口登守	44

編集後記

表紙の絵 「未来の空飛ぶ自転車」
山本 実 (高山市立山王小学校)
- 2001年 岐阜県発明くふう展 絵画の部 出品作品 -
(岐阜県市町村教育委員会 連合会長賞)

ワークシェアリングと日本的雇用システム



吉田良生

(朝日大学経営学部教授)

1. 失業に苦しむ国と失業を克服した国

日本経済は未曾有の雇用不安にあえいでいる。失業者をめぐるマスコミ報道がかまびすしく取り上げられても、それはマスコミの目を通じた「失業問題」であって、これが実感として失業の影が目に見えるかたちで迫ってくるような事態が訪れようとは夢にも思わなかった、これが多くの日本人の実感であろう。

しかし、バブル経済の後遺症を克服するのは容易ではなさそうだ。相当な犠牲を覚悟しなければならないかもしれない。この厳しい不況を克服するには日本経済の構造を根本から変革する必要があり、その構造的変革が賃金制度や雇用制度の見直しを伴うものであることは、それが具体的にどんなものであるのかは分からないとしても、かなり思い切ったものになるだろう、という予感を共有する人が増えている。

失業率は果たして改善するだろうか。いわば、完全雇用の時代は再び訪れるのだろうか。表1をごらんいただきたい。ここには1975年から1999年までのOECD諸国の失業率の推移が「失業率が悪化している国」と「失業率が下がっている国」という2つのグループに分類して載せてある。1999年時点における失業率の水準を比較してみる

と、失業率が上昇しているかあるいは高水準に止まっている国では、スウェーデンは7.2%、ドイツは8.7%、そしてフランスは11.3%である。日本は失業率が上昇しているとはいえ、4%台に止まっている。しかし、失業率はその後も上昇を続けており、最近では5.4%に達している。

一方、最近失業率が低下している国であるが、アメリカ、イギリス、およびオランダはいずれも1980年代に入って急速な失業率の上昇を経験している。しかし、これらの国は厳しい失業を経験しながらも、そのなかから立ち上がってきたのである。また、アイルランドはもともと高失業国であったが、最近急速に低下させている。これらの国は、多くの先進諸国が失業に苦しむなかで、繁栄を謳歌しているようにみえるが、このような低失業、完全雇用を実現したのは決して偶然ではない。アメリカやアイルランドは情報通信産業の育成に成功したし、イギリスは民営化を強力に推し進めてきたし、そしてオランダは、後にみるように、雇用システムを大きく変えることによって失業を克服した。

このように国によって失業率の水準は一様ではないし、その水準は異なっている。この違いがどこからくるのか。それぞれの国がそれぞれに努力しているのであり、加えて失業対策あるいは雇用

表1 OECD加盟の主要諸国の失業率の推移

年次	失業率が悪化している国				失業率が低下している国			
	日本	スウェーデン	ドイツ	フランス	アメリカ	イギリス	オランダ	アイルランド
1975	1.9	1.6	4.0	4.1	8.3	3.2	5.2	7.3
1976	2.0	1.6	4.0	4.6	7.7	4.9	5.6	9.1
1977	2.0	1.8	3.9	5.2	7.1	5.2	5.5	8.8
1978	2.2	2.2	3.7	5.4	6.1	5.2	5.4	8.3
1979	2.1	2.1	3.2	6.1	5.8	4.7	5.5	6.8
1980	2.0	2.0	3.2	6.5	7.1	5.7	6.2	7.4
1981	2.2	2.5	4.6	7.6	7.6	9.1	8.6	10.5
1982	2.4	3.1	6.5	8.3	9.7	10.5	11.6	11.6
1983	2.6	3.4	8.0	8.6	9.6	11.4	12	14.0
1984	2.7	3.1	7.2	10.0	7.5	11.9	12.2	15.6
1985	2.6	2.8	7.3	10.5	7.2	11.3	11.1	16.7
1986	2.8	2.7	6.6	10.6	7.0	10.8	10.5	17.1
1987	2.8	1.9	6.3	10.7	6.2	10.8	9.7	17.0
1988	2.5	1.6	6.3	10.2	5.5	8.8	9.3	16.4
1989	2.3	1.3	5.6	9.6	5.3	7.2	8.4	15.2
1990	2.1	1.6	4.8	9.1	5.6	6.9	7.6	13.0
1991	2.1	2.9	5.6	9.6	6.8	8.4	7.1	14.8
1992	2.2	5.2	6.7	10.5	7.5	9.7	6.8	15.2
1993	2.5	8.1	8.0	11.9	6.9	10.4	6.2	15.8
1994	2.9	7.8	8.5	12.5	6.1	9.7	6.9	14.8
1995	3.2	7.6	8.2	11.8	5.6	8.7	7.1	12.2
1996	3.4	7.9	8.9	12.5	5.4	8.2	6.5	11.9
1997	3.4	7.8	9.9	12.7	4.9	7.1	5.5	10.4
1998	4.1	8.5	9.3	12.0	4.5	6.2	4.4	7.8
1999	4.7	7.2	8.7	11.3	4.2	6.0	3.6	5.8

OECD, Labour Force Statistics, OECD

政策も国ごとに多様である。失業率が上昇している国にあっても雇用対策は講じられているが、その効果が現れない。有効な手段を見つけて実効を出すことができないのである。日本も早急に有効な雇用対策を打たなくては失業率がさらに悪化することは避けられないであろう。

この論文では、失業対策のひとつとして最近とみに注目されているワークシェアリングの問題を取り上げる。このワークシェアリングは決して万能の雇用対策ではない。しかし、成功した国がある。オランダである。それゆえに、この政策は「オランダ・モデル」の名の下に多くの国が注目している。とりわけ、高い失業率に苦悩する国が関心を寄せている。ここではワークシェアリングが成功するための条件はなにか、そして日本の雇

用システムのもとで果たして成立しうるのかどうかについて論じたい。

2 ワークシェアリング：3つのタイプ

ワークシェアリングとは一種の労働時間短縮のことであるといつてよい。しかし、労働時間を短縮する目的は時代によって異なるので、ワークシェアリングといつても時代によってその意味は異なる。歴史的には3つのタイプのワークシェアリングが議論され、政策として実行されてきた。

第1に指摘するのは労働時間を短縮して雇用機会をより多くの労働者に供給しようという失業対策のためのワークシェアリングである。次のような簡単な数値例によって説明すれば、理解が簡単

になる。

いま、100人の労働者が1日に10時間働いて100単位の製品を作っているとしよう。ここで労働者数に1人当たり労働時間を掛けた値は「マンパワー」あるいは「人・時」と呼ばれる。この例では、

$$100(\text{人}) \times 10(\text{時間}) = 1,000(\text{人} \cdot \text{時})$$

である。この会社では1,000人・時を投入しなければ、100単位を生産できないとするとしよう。ここで労働時間を10時間から8時間に減らしてなおかつ100単位を生産するには、労働者を25人増やさなければならない。なぜなら、

$$125(\text{人}) \times 8(\text{時間}) = 1,000(\text{人} \cdot \text{時})$$

となるからである。もし労働者数と労働時間と生産量との間にこのような関係が成り立つなら、労働時間を短縮すれば、確かに雇用を増やすことができる。

第2に、労働生産性上昇の成果の一部を労働時間の短縮に回すためのワークシェアリングである。これは労働生産性の上昇による利益の増大を賃金と利潤に分配し尽くすのではなく生産性上昇の一部を労働時間の短縮という形で労働社に還元する政策である。なお、この労働時間の短縮を実行する際には様々な経営の仕組みを変えることになるので、この過程でさらに労働生産性が上昇するという研究結果もある。¹⁾

第3に、貿易摩擦を解消することを目的として行われるワークシェアリングがある。これは労働時間を短縮することによってこの輸出圧力を減らすために行われるワークシェアリングである。

これら3つのタイプのなかで、最近話題になっているのは失業対策としてのワークシェアリングである。これは緊急対策型ワークシェアリングと呼ばれている。日本企業は不況期にあってもできるだけ解雇は避けて雇用を守ると言われてきた。

²⁾しかし、日本経済新聞社の調査によれば、³⁾終身雇用制度を堅持してきたわが国を代表する企業でも「将来も堅持」と回答した企業の割合は

19.5%にすぎない。「積極的に見直す」26.2%と「流動化を前提にした制度導入」18.0%を合計すると半数近い企業が終身雇用制度を維持できないと考えているようである。そして、ワークシェアリングを導入するかどうかに関する質問では、「全部で導入を検討」と回答した企業は0.9%にすぎないし、「一部で導入を検討」している企業にしても4.3%にすぎない。ちなみに、岐阜県内の企業の調査でワークシェアリングを導入している企業の割合は2.9%、そして「今後、実施あるいは導入を検討」する企業のそれは14.3%である（岐阜県経営者協会調査、平成14年3月1日）。

すでに説明したように、もし労働者数と労働時間と生産量との関係が正しいとすれば、雇用を維持することはできるはずである。それにもかかわらず、こうした制度を導入しないのはどうしてだろうか。実は、失業対策としてのワークシェアリングの導入に関してはいくつかの困難を克服しなければならない問題がある。この点については次の節で説明する。

3. 緊急避難型ワークシェアリングの問題点⁴⁾

労働時間は、経済理論によれば、労使の交渉の中で両者が共に満足するところで決まる。しかし、現実には労働時間は簡単には変えられない。労働時間の決定は雇用システムの性格に大きく依存している。

たとえば、アメリカでは勤続年数が長い人の雇用を優先的に確保するという先任権制度が雇用システムの中に組み込まれている。この制度の下では労働者1人当たりの労働時間は固定的であり、景気の調整過程、特に不況過程では余剰になった労働者をレイオフする。したがって、労働時間数は景気変動全体を通じて安定している。一方、日本的雇用システムの下では長期雇用が一般的である。終身雇用制度と呼ばれている制度である。こ

の制度の下で労働者を長期雇用したとき、企業は景気変動にどのように対処するのか。労働者の頭数を一定にして労働時間で調整する。これが原則である。実際には、外注を内製化したり、非正規社員を解雇したりするなどの調整をも同時に行う。このシステムの下では労働時間は景気変動に敏感に反応して変動する。したがって、日本的雇用システムの下ではもともと一種のワークシェアリングが行われていたのである。

それにも関わらず、これまでの時間短縮による雇用確保をワークシェアリングと呼ばずに昨今の時間短縮による雇用確保をワークシェアリングと呼んで特別に議論するのはどうしてか。理由は簡単である。従来の労働時間短縮は時間外すなわち残業時間の調整に限定されてきたが、今回は所定内労働時間を短縮するものだからである。しかし、残業時間の短縮には躊躇しない企業が所定内労働時間の短縮に反対するのはどうしてだろうか。ここでは次の4点を指摘しておきたい。

第1に指摘すべきはワークシェアリングと賃金交渉との関係である。残業時間の短縮は最初から時間短縮すると残業手当を削減することがあらかじめ労使の間で取り決められているので、労働時間の短縮によって自動的に賃金額を削減することになる。しかし、所定内労働時間の短縮の場合には、労働時間の取り決め交渉と同時に改めて賃金交渉をしなければならない。

第2に、ワークシェアリングと労働生産性との関係である。労働時間を短縮して新たに労働者を雇い入れるとする。熟練した生産性の高い労働者を強制的に休ませて生産性の低いいわば「素人」を雇い入れることになれば生産効率は落ちるので、会社にとってはメリットがない。

第3に、ワークシェアリングと賃金との関係を指摘したい。労働時間を短縮するとして、賃金の支払いが時間給の場合には労働時間に比例して賃金コストも低下するが、月給制の場合には労働時間とは無関係に一定額が支払われるので、ワーク

シェアリングをすれば、賃金コストが上昇する。したがって、だれにでも適用できるという制度ではない。加えて、時間給の人の賃金は月給制の人に比べて相対的に賃金が低いことが多いので、会社内部での賃金格差が広がる。

最後に、ワークシェアリングと雇用創出との関係である。緊急避難型ワークシェアリングは失業者を救済することを目的として実施されるのであるから、一種の福祉政策である。しかし、民間企業は利潤を追求するのであるから、不況期にあえて失業者を雇い入れることはしないであろう。せいぜい現在の従業員を解雇しないようにするに止まるので、失業者の雇用創出にはつながらないであろう。

4. ワークスタイルとワークシェアリング⁵⁾

前節では緊急失業対策としてのワークシェアリングについて説明したが、最近注目されているのはオランダ・モデルと言われているものである。その概要についてみておこう。

ワークシェアリングの目的は失業率を引き下げること为目标にした雇用創出政策である。具体的な手段としては、労使協調の下に賃金を抑制しながら労働市場のパートタイム化を推進するためにパートタイムの処遇を積極的に改善し、労働者の権利保護を法的に確保する方策を国家レベルで推進する。こうした取り組みが始まったのは1982年のワッセナーで労使がこの雇用政策の推進に合意したときである。その結果、次のような効果が現れてきた。

- (1) パートタイム労働者が大幅に増加した。しかも、積極的にこのワークスタイルを選択している。
- (2) 家庭と仕事の両立を目指す人が増えてきた。
- (3) この取り組みを開始して以降の経済成長率は他のヨーロッパ諸国の平均をかなり上回っている。

(4) 失業率は、すでに第1節でみたように、大きく改善した。

この成功が世界的に注目されている理由である。

では、なぜオランダ・モデルは成功したのであろうか。2つの理由が考えられる。第1の理由は、家族観が性別役割分担型から夫婦協業型あるいは日本的には男女共同参画型に移行したことである。性による役割分担を基準にして家族観を分類すると、つぎのような4つのタイプに分けることができる。

(1) タイプ1：性による役割分担意識の強い社会であり、「男は仕事、女は家庭」という価値観が行き渡っている。ここでは、(ア)労働時間の配分(賃金労働)は男性中心であり、家庭は妻の職場である。(イ)賃金は典型的には一家4人(夫婦と子供2人)が生活できるように決定される。このような賃金は生活保障賃金とか大黒柱賃金と呼ばれる。

(2) タイプ2：性による役割分担を残したままの共稼ぎ社会であり、夫は正社員のフルタイマー、妻はパートタイマーで働く。(ア)労働時間の配分は男女間で大きく違っている。(イ)賃金は男性の正規社員は大黒柱賃金、女性のパートタイマーは賃金水準の低い補助的賃金である。

(3) タイプ3：職場では性による役割分担が残るが家庭では性別役割分担がない共稼ぎ社会であり、男性も女性もフルタイムの正社員である。

(ア)労働時間の配分は男女間での差はない。(イ)賃金は原則として大黒柱賃金であり、一家の収入はタイプ1のほぼ2倍である。

(4) タイプ4：性による役割分担がない社会であり、共稼ぎ社会である。男女共同参画型の社会を目指す社会である。(ア)労働時間の配分は家庭内でも、職場でもほぼ同じである。(イ)賃金は夫婦で一家を支える男女平等な賃金である。いわば、夫婦2人の収入を合算した金額がタイプ1の賃金に等しくなる。あるいは、職種別の時間給が等しくなるような賃金体系である。

オランダ・モデルはタイプ1からタイプ4への移行に成功した。このライフスタイルの変化が現代の価値観と一致しており、このことが社会的な合意を可能にし、労働意欲を高めて労働生産性を向上させ、高い経済成長率の実現につながった。

第2に指摘するのは経済的なインセンティブである。表2を参照されたい。ここには家計収入のタイプ別(上記のタイプ1から4に対応している)の家計収入と家計労働時間とが示されている。収入金額ベースでみると、ダブルインカム、1.5稼ぎ、半分稼ぎ(3と4)、そして稼ぎ手ひとり(1と2)の順に高い。しかし、所得を労働時間で割った時間当たりの所得でみると、ダブルインカムは0.83ギルダー、1.5稼ぎの3が0.97と4が1.01ギルダー、半分稼ぎが1.23ギルダー、そして稼ぎ手ひとりの1が1.45と2が1.20ギルダーとな

表2 世帯別平均可処分所得と週労働時間

	所得	労働時間
	(1,000ギルダー)	(時間)
1 稼ぎ手ひとり(女性)	41.1	28.4
2 稼ぎ手ひとり(男性)	47.7	39.6
3 1.5稼ぎ(妻が主/夫が従)	61.9	63.9
4 1.5稼ぎ(夫が主/妻が従)	60.9	60.3
5 半分稼ぎ	58.2	47.5
6 ダブルインカム	66.6	80.3

出所)前田信彦『仕事と家庭生活の調和；日本・オランダ・アメリカの国際比較』日本労働研究機構、2000年、84頁より作成した。

り、パートタイマーの方が有利になるような構造になっている。このような経済的インセンティブがなければ、パートタイマーを中心とするワークシェアリングの導入がここまで普及することはなかったであろう。

5 まとめ

ワークシェアリングの意味と効果について理論的に分析してきた。最後に、この制度の日本への導入の可能性についてまとめておこう。

(1) 緊急避難型ワークシェアリングの主たる目的である雇用創出効果は、従業員の労働時間を短縮して失業者を新たに雇い入れるような施策は、従業員の同意を得られないであろうから、民間企業に期待することはできないだろう。行政部門で残業時間分を削減して臨時の雇用者増加に振り向けるというのが現実的な効果である。

(2) オランダ型ワークシェアリングの導入には、労使の協調や法制度の見直しを含めて大幅なシステムの再構築が必要である。この制度の導入を日本に導入する可能性はあるのか。オランダの場合、人口および経済規模が小さいが故に転換が比較的容易であったと考えられる。人口では1999年では日本の1億2,669万人に対してオランダは1,581万人であり、約10分の1の規模である。経済規模でもほぼ同じ割合である。雇用制度の見直しには国民的な合意が必要であるが、人口規模が大きくなればなるほど合意形成にいたるまでの期間は長くなるであろうし、合意が成立する可能性も小さくなる。

(3) オランダ型ワークシェアリングの導入についてもう一点追加しておきたい。このモデルが雇用創出だけでなく労働者の家庭生活と仕事の両立を推進したことも強調しておきたい。男女共同参画社会が叫ばれるが、効果的な方策がなかなか見つからない中でオランダの成功は注目される。オランダでの成功の条件は、労働者が労働時間を

かなり伸縮的に選択できる、という点である。その背景には労働者が自らのライフスタイルを持っていることとそれを容認する社会的な合意とがなければならない。日本的な雇用システムの下では雇用を保障する代わりに労働時間や職場の配置換えなどを企業側に委任するというのが前提となっており、このシステムを維持することを前提にしたオランダ・モデルの導入はできないであろう。しかし、すでに紹介したように日本型の雇用システムは崩壊の兆しを見せている。わが国の雇用不安の原因のひとつが、これまでのシステムが崩れた先にどんなシステムが来るのかが不透明で、今後の人生設計を立てることができないことにあると考えられる。オランダ・モデルは緊急の雇用創出のモデルとしてではなく新たな日本型の雇用システムを再構築するための参考とするのがより適切である。

1) 『労働時間短縮が生産性向上等に及ぼす影響に関する調査研究報告書』(株)日本能率協会総合研究所の第2章、平成2年と辻村江太郎『労働時間と生産性』(労働時間資料NO.1)労働省労働基準局、昭和47年を参照されたい。

2) 雇用システムの国際比較については榊原英資『日米欧の経済・社会システム』東洋経済新報社、1995年の第4章を参照されたい。ここでは日本の雇用システムの特徴を表すデータが紹介されている。

3) 『日本経済新聞』平成14年2月26日を参照した。

4) 中村二郎「ワーク・シェアリング」高梨・花見監修『辞典・労働の世界』日本労働研究機構、2000年、235 - 239頁。

5) オランダ・モデルについては次の文献を参照されたい。Wolinetz, S.B., "Modell Netherland: Social Partnership and Competitive Corporatism In The Netherland", in (ed.) N. Bermeo, *Unemployment in the New Europe*, Cambridge University Press, 2001, pp.245-267と前田信彦『仕事と家庭生活の調和；日本・オランダ・アメリカの国際比較』日本労働研究機構、2000年。

緊迫する雇用状況とワークシェアリング

<参加者>

吉田良生氏 (朝日大学経営学部教授)
木下孝二氏 (社)岐阜県経営者協会専務理事)
高橋武司氏 (日本耐酸壇工業(株)常務取締役)
井端敏之氏 (連合岐阜事務局長)
鈴木正己氏 (電機連合岐阜地方協議会議長)

<司会>

杉田伸樹 (財)岐阜県産業経済振興センター理事長) (財)岐阜県産業経済振興センター理事長)



杉田伸樹

【杉田】 本日は、大変お忙しい中、当座談会「緊迫する雇用状況とワークシェアリング」にご出席いただきましてありがとうございます。本日のテーマはワークシェアリングとなっておりますが、現在、景気が悪化している中で雇用についても状況が悪くなっています。新規採用や中途採用を圧縮するというのももちろんですが、事業再編、工場閉鎖、海外移転といったリストラ策、それに打ち続く企業倒産による失業の増大で、労働者にとってはかつてない雇用不安に襲われていると思います。

そういう中で、雇用の維持と新規雇用の創出ということから、ワークシェアリングというものに関する議論が盛んになってきているのではないかと思います。社会経済生産本部や関西経営者協会等の提言ですとか、兵庫県の雇用対策三者会議によるガイドラインの合意というのが発表されています。それから、国レベルでは政府と日経連、連合のトップで構成する検討会議がことしの3月の合意に向けて作業が進んでいると聞いております。更に、シャープや三洋電機などの大手の製造業では、雇用維持という観点からいわゆる緊急避難型のワークシェアリングを導入することで労使が合意するところも出てきています。

本日は、今紹介いたしました三洋電機のワーク

シェアリングについて、同社の労組ご出身で当事者でもあられる電機連合岐阜地方協議会の鈴木議長さんに合意の経緯や企業労使の見解、具体的な内容等についてお話しいただき、これを一つの事例として皆さんのご意見を伺いたいと思います。

もう一つは、ワークシェアリングの先進地域である西洋において、いろんな形のワークシェアリングが行われてきた歴史があります。今日本で具体化しつつある緊急避難型という、現状の雇用維持を主な目的とする個別的、限定的なものを超えるような望ましいワークシェアリングがどのようなものであるのか、ワークシェアリングの一つの成功事例と言われていますオランダ型について、日本の目標になるのかどうかということを考えてみたいと思います。その際に、社会的合意ですとか、導入の条件整備ということについて、何が必要なのかについてご議論いただきたいと思います。

それでは、最初に自己紹介をお願いいたします。

【吉田】 朝日大学の吉田と申します。専門的には、労働経済という分野を研究しております。最近は少し労働経済からはみ出す分野の研究もしております。その一つが起業家です。新しい事業を起こすという産業分野がないと、新規の雇用が

創出できないので、そここの条件が必要です。もう一つは、NPOです。新しい働き方や、システムを考えていかないと、また雇用の創出ができないということから、少し新しい分野にも踏み込んでいくところですよ。

【木下】 岐阜県経営者協会の木下です。当会は日経連の下部組織として昭和23年に創設され、経営者の立場から労務問題を主体として取り扱ってきました。本年5月には、日経連は経団連と統合し「日本経済団体連合会」となりますが、新総合経済団体のもとで引き続き労務問題に軸をおき取扱っていく方針です。よろしくお願いします。

【高橋】 高橋です。大垣にあります日本耐酸壺株式会社という、ガラス瓶をつくり続けて70年を超えた会社です。会社設立以来、ガラス瓶を専門にしてきた会社ですが、私もこの3月が来ますとちょうど40年、今の会社にお世話になって来ました。いずれにしても本日は重要な課題が出ていますので、企業の実態の側面からお話しできればと思います。よろしくお願いします。

【井端】 連合岐阜の井端です。私ども連合は、結成して13年目に入ったところですが、この本日のテーマでありますワークシェアリングという言葉自体は、連合の結成以前から使っておりました。当時は、まだ今の法定週40時間労働になる前であり、諸外国と比べて長い日本の労働時間を短縮するために、ワークシェアリングにより一人あたりの労働時間を短縮するというような観点で取り組んできたところですよ。本日は、さまざまな立場の皆さんから意見をいただけるということで、ぜひご指導をお願いしたいと思います。

【鈴木】 連合岐阜で副会長を務めています鈴木です。県内では電機連合岐阜地方協議会の議長としても努めています。今の所属は三洋電機労働組合の岐阜支部で委員長をしています。たまたまワークシェアリングに関しましては、今、私どもの所属する上部団体である電機連合でも、この春の闘争期間中にそれぞれ労使で協定化していこうと

いう動きをしています。それに先立ちまして、私どもの三洋電機労働組合と三洋電機株式会社との間で、2月14日に正式に労使合意ができ、一応協定化が調ったという段階です。詳細については、また後ほどお話しさせていただきますが、一応そういったワークシェアリングについてのルールが確立できたという状況になっているということをご報告しておきたいと思っております。よろしくお願いします。

【杉田】 どうもありがとうございました。それでは、早速座談会に入りたいと思っております。

この2月8日に三洋電機のワークシェアリングが決まったと新聞報道がありましたが、これについての合意の経緯ですとか、企業、労使のご見解、それから具体的な内容といったものについて、電機連合の鈴木様からご説明をお願いします。



鈴木正己氏
(電機連合岐阜地方協議会議長)

【鈴木】 それでは、当社におけるワークシェアリングについてお話しさせていただきます。まず経過からお話しいたしますと、昨年の8月30日に、労使によりまず雇用システム革新プロジェクトを発足させました。これを設置するに当たりましては、昨年来、電機業界全体でリストラ策が非常ににぎやかに取り上げられました。それでは三洋電機労使では何をしていくんだということになったときに、私ども労働組合の立場からは組合員の雇用を守るというのが第一義であろうということで、安易なリストラは許さないという前提のもと、会社と雇用を守るため雇用システムの改善をして

いこうと、雇用システム革新プロジェクトがスタートしました。その中の検討テーマの一つとしてワークシェアリングも上がっていたということです。

ほかにどのようなことを検討してきたかといいますと、一つには、昨年末から今年の初めにかけて実施してきた一時休業のルールをつくろうとか、あるいはそれまでは社内に限定していた製造の応援を社外、三洋電機以外の会社に対する応援制度についても検討しまして、これは既に昨年末に労使合意して協定化をしています。したがって、社外応援制度というシステムもできており、既にこの2月から群馬の市光工業(株)という日産系の自動車ランプをつくる会社へ10数名製造応援に行っております。

このように、トータル的に色々な手法を用いて、それぞれの地域、事業所の実情に応じた雇用を守る策を講じていくという、その一つの手段としてワークシェアリングがあっただろうと検討がスタートいたしました。

それからこの後に会社から、電機の一部の会社でも既に実施しています、勤務地限定社員制度も導入したいと言っています。これについては、会社は一律に基本給を20%カットしたいと言っていますので、容易には労働組合として受け入れがたい問題であり、まだこれは継続協議中です。

ワークシェアリングは、そうした中の一つ的手法であり、一時休業もある意味ではワークシェアリングの一部だと考えられます。こういったときに使い分けをするのか考えますと、例えば半導体事業のような、シリコンサイクルと呼ばれる景気の変動がある事業では、このような場合にはワークシェアリングというよりも一時休業で1ヵ月ないし3ヵ月ぐらいの範囲で休業し、何とか景気の回復を待った上で新たな事業展開を図ることができるでしょう。短期で回復が見込める事業については一時休業が適当でしょうし、それが中・長期的(6ヵ月以上)にわたり生産の落ち込みが継続

するような場合は、やむを得ずワークシェアリングということも考慮に入れたいということです。したがって、それは当該事業所の労使で検討して、最適な手法を適用していこうという取り決めになっています。

それでは、具体的な内容について、お話ししたいと思います。

私どものワークシェアリング導入につきましては、これは既に世の中で分類されていますように、四つのワークシェアリングのパターンの中の、いわゆる緊急避難型、雇用維持型のワークシェアリングに今回は限定して制度化をしているということです。すなわち、業績不振の企業が緊急避難措置として、従業員1人当たりの労働時間を短縮する方法で何とか雇用を維持していくことが基本になっています。

それ以外の中高年対策としての雇用維持型とか、雇用創出型、フランスの方式とか、あるいは多様就業対応型、いわゆるオランダモデルのものについては、どちらかという当社単独ではなかなか実現できない部分でもあり、これは政・労・使を巻き込んだところでの話し合いが必要になってくるかと思います。今回は、緊急避難型の雇用維持型に限定しているのです。

適用基準に対しては、ワークシェアリングを安易に導入されては困るというのが労働組合のスタンスですので、いろいろ制限をつけていくことにしています。

その適用に当たっては、四つの条件を満たさないと適用できないことになっています。一つは、外部就労者の削減を含む要員再配置の努力をしてきたかがまず大きなポイントです。原則として同一地区の同カンパニー内における外部就労者を可能な限り削減したことです。今、どのカンパニーの事業所でも、外部就労者が請負や派遣という形でたくさん入っています。それを極力削減して、社員に置きかえる努力をしたかがまず一つの視点になるということです。可能な限り

というのは、極力ゼロに近い形で削減したかどうかの一つの目安になります。

それから2点目としては、次のいずれかの条件を満たす要員再配置努力をしたことです。まず、最近6ヵ月平均の対前年比で、当該部署の在籍人員が10%減になっていることです。それから、実施時点における当該部署の在籍人員数が検討開始時点と比較して10%減となっていることです。例えば、今月実施するのであれば、そのワークシェアリングを検討し始めた時点と比べて10%人員が減っていることです。減っていれば、一つの要件を満たすということです。

それから3点目は、要員再配置後も要員数と仕事量に乖離が生じていることです。これも実際にそういった要員数と仕事量を一覧表にして、会社から資料を提出することになっています。その中身を見て、今ある仕事量に対して、さらに人員が10%以上多い状況が続いていることを確認する必要がありますということです。

それから4点目は、中・長期にわたり生産回復の見込みがないことで、最低でも6ヵ月以上生産の回復が見込まれないということです。

この四つの条件を満たしたときに、初めてワークシェアリングを導入するかどうかの検討の俎上に上がるとらえていただきたいと思います。

適用部署についてもいろいろ議論があり、最終的には部単位ということになりました。事業所単位とか、あるいは課単位という議論もありましたが、基本的には製造部門を中心とした部単位にして、詳細についてはそれぞれの支部・事業所間で協議をするということです。

基本的には、製造部門で実施していくことなのですが、その関連する部門、いわゆる間接部門も一部それに付随してワークシェアリングに入る可能性があります。それについては支部・事業所間で協議して決めていくことになっています。

実施の形態については、二通りありまして、1日当たりの労働時間を短縮する場合と、月当たり

の労働日数を削減する場合のどちらかで行くことになっています。1日当たりの労働時間を短縮する場合は、短縮する時間は実施期間を通して一定とします。例えば、今私どもの1日の労働時間は7時間40分が標準時間となっていますが、それを7時間にするとか6時間にすると決めたら、その一定の時間でその期間中は通すことになります。

二つ目の労働日数を削減する場合は、月単位で休日数を増減させてもいいことになっています。今月は3日休む、来月は2日休む、またその次は3日休むというように日数を増減しても構わないということです。

実施期間については、中・長期的に続く場合に限定するという事ですので、最低でも6ヵ月以上ということ想定しています。しかし、無期限に続けるのは組合員の生活不安が継続することになるので、一応最長は3年としています。3年以内に事業構造改革を図るなり、新規事業、あるいは要員再配置を改めて考えるという条件つきで、最長3年という形になっています。ただし、期間満了時の継続実施については、その都度労使で協議することになっていますので、どうしてもという場合には、再度実施するという事はあり得ます。

実施対象者については、その部署にいる社員、準社員、季節社員、シニアスタッフです。準社員というのは1年ごとの契約更新の社員ですし、季節社員というのは、一定の春、夏とか冬とか期間を限定して採用する社員ですが、実際こういった社員はほとんどおりません。シニアスタッフは60歳を過ぎて最大65歳まで雇用延長している社員の事です。したがって、そこにいる従業員全員、働いている人全員ということになります。

賃金の扱いは、組合員にとって一番深刻な問題です。現在の生活レベルをどこまで水準ダウンしても生活が可能か、生活を維持できるかという観点から検討しまして、マックスでも20%カットまでだろうということから、基本給の80%を最小と

しています。

実施期間中の取り扱いですが、最大基本給の20%カットということですので、それに見合う部分は、1日当たりの時間短縮でいきますと最大115分まで、月当たりの休日増加数ですと1ヵ月当たり5日までが限度になります。これを一覧表にしていますが、この数値を用いますと、結果として時間当たりの賃金は保障されていることとなります。多少時間当たりの賃率が上がるような方式にしていますので、最低でも時間当たりの賃金は守って、それを多少上乘せしています。この結果、基本給が年齢別の最低賃金を下回る場合は、当然年齢別の最低賃金を保障することにしています。

諸手当などで、基本給にリンクした手当がありますが、ワークシェアリング実施期間中は基本給が減額されますので、その減額された基本給に基づいて算出することになっています。

昇給については、変更前の基本給をベースに昇給させることとしています。それは計算上の話ですので、一応昇給は通常どおり実施しますが、昇給後、また新たにワークシェアリングで下げる分の賃金を適用していくということになるかと思えます。一時金については、定率部分と定額部分と二通り持っていますが、定率部分を変更後の基本給で算出し、定額部分については固定して変更しないことにしています。ただ、一時金は半年ごとの算定期間に分かれますので、その途中でワークシェアリングを適用開始または適用終了した場合は、当然定率部分にかかる分を案分して計算して算出することになっています。

退職金、退職年金については従来どおりで変更はありません。

時間外労働については、ワークシェアリングをしていて時間外労働はないだろうと、基本的には時間外労働、休日出勤はさせないことにしています。ただし、どうしてもやむを得ず時間外労働が発生した分には、当然、時間外労働手当を支給しますし、一つ注目していただきたいのは、ワーク

シェアリングで時間を短縮した場合、短縮した時間を上回ればその時点で時間外労働になることです。すなわち、現行の労働時間は7時間40分なのですが、それを6時間に時間短縮した場合に、例えば7時間40分まで仕事をすれば、通常では所定内労働時間で時間外労働手当はつきませんが、6時間を超える分は時間外労働とみなすということです。それだけ会社にペナルティ要素を与えていることになっています。

要員の再配置については、仕事量と要員数との乖離縮小を図っていくため、ワークシェアリングの実施期間中もどこか要員を再配置できる場所があれば、そちらに要員再配置する努力を引き続き行うこととしています。

準社員、季間社員の取り扱いについても、社員に準じた扱いになっていますので同様な内容で協定をしています。雇用延長選択者・シニアスタッフの取り扱いについても社員、準社員に準じた形になっています。

期間途中の変更及び終了については、原則として1ヵ月前までに会社が切り上げたいと申し入れることになっています。しかし最近はなかなか3ヵ月とか半年先の事業展開が読めない、極端に言うと1ヵ月先の事業展開も読めないような状況が多々発生しており、急激に生産が回復することも実際にありますので、緊急やむを得ない場合には、事業が回復しているのであれば1ヵ月以内でも早期終了に応じることにしています。

以上が大まかな内容で、4月1日以降導入できるよう制度を確立してきたところです。

【杉田】 ありがとうございます。

1点だけご説明いただきたいのですが、このワークシェアリングを制度化するにあたって、労組内であった議論がどのようなものであったか、ご紹介いただけませんかでしょうか。もちろん賛成も反対も、色々な議論があったと思いますが、それについて簡単に、どの様な議論があったかご紹介いただけますでしょうか。

【鈴木】 かなり多くの意見が出されましたが、一番多かったのは、基本給最大何%までカットされるのかということです。今回20%をマックスとしています。20%でも多過ぎるという意見もありました。基本給のカットは、諸手当にも影響しますので、それまで含めると単純に20%の収入ダウンとはならずもっと大きなダウンになると、かなり反発がありました。

大きな問題としては、そういう制度導入を組合が容認するのかということがありました。しかし、導入についてはむしろ労働組合の方が会社より積極的でしたので、どちらかというこの制度の内容も組合の要望をかなり採り入れています。会社としては、積極的にやりたくないものもあるのです。

【杉田】 今、非常に丁寧にご説明いただきましたが、これについて皆さんからご意見をいただきたいと思います。最初に、この緊急避難型のワークシェアリングの意義と課題について、ほかのタイプとの比較を考えながら、吉田先生からご意見をいただきたいと思います。



吉田良生氏
(朝日大学経営学部教授)

【吉田】 ワークシェアリングの本来の目的は、ここでいう雇用創出型を目指すことが本来の目標だと思います。要するに全体として働いている人は労働時間を少なく我慢し、そのかわりに新しく人を雇い入れる。そうすれば、外部に滞留している失業者を少なくすることができるというのが本来のワークシェアリングの目的だと思います。先ほど、三洋電機の鈴木さんからご説明があったの

は、失業予防のためのワークシェアリングです。失業予防のための労働時間短縮は、従来も行われており、時間外勤務や残業をカットする、あるいは休日を増やすのがほとんどです。今回のワークシェアリングは、所定内労働時間まで食い込んで労働時間を短縮することが、最大の問題になった点かと思います。これを思い切ってやるところまで雇用が追い込まれているのかという感じがいたします。

こういうワークシェアリングをするときに問題になることが二つあります。一つはワークシェアリングは別名インカムシェアリングといって、時間短縮をやるから賃金をカットする。これは、組合として非常に柔軟な態勢です。通常は、賃金はカットしたくない、しかし労働時間だけは短縮、カットする。その分だけ仕事ができなくなります。ここに新たに人を雇い入れるのでは経営側に非常に負担がかかってしまう。このような仕組みのもとでは、通常は経営側が非常に嫌がる場所が多分にありました。

それからもう一つは、こういう労働時間短縮ができる部門とできない部門とがある。ここでもはっきり認めておられますが、ホワイトカラーの仕事については、ワークシェアリングはやらない、ブルーカラーの人だけに限定してワークシェアリングを行うということです。会社の内部でホワイトカラーとブルーカラーの人にある種の不満といいますか、不公平が生じるのではないかと思います。こうした格差が拡大するということに対して、組合員の方の中に不満が起こらないのかどうかです。

これに関連するもう一つの問題として、こういうやりかたのワークシェアリングでは、パートやアルバイトや契約社員等の雇用が失われるので、社会全体としては雇用の創出につながらないところが多分にあります。それをどうしていくのが非常に大きな問題であると思いました。

【杉田】 ありがとうございます。

今、吉田先生が話されたとおり、このタイプでのワークシェアリングに対しても、色々な議論があるのではないかと思います。

この件に関しまして、ほかの方々からもご意見をいただきたいと思います。



井端敏之氏
(連合岐阜事務局長)

【井端】 先ほど、吉田先生からワークシェアリングのタイプについてお話がありましたが、大きく分けると、現状の雇用を維持するためのワークシェアリングと、新たに雇用機会を創出するワークシェアリングとの二つに分類されると思います。

特に昨今は、一時的な経営危機を回避するための緊急避難型のワークシェアリングだけが大きく取り上げられていると思っておりますが、本来のワークシェアリングとは、雇用と賃金と労働時間の適正配分によって、中・長期的に良質な雇用を創出していくことを意味するものであると思います。

しかし、先ほど電機連合の鈴木議長から三洋電機におけるワークシェアリング導入の経緯と内容についてお話がありましたように、現下の経済情勢のもとでは雇用を維持するのに精いっぱいという企業の実態もわかりますし、連合の関係でも幾つかのところで緊急避難的なワークシェアリングに踏み込んだところ、あるいは方針を打ち出したところがあります。

ただし、私は前提条件を守っていただきたいと思っております。労使協議の中で企業業績の見通

しや労使配分の状況、それから生産性の向上やむだな経費の削減など、まず労使が精いっぱいの知恵を出し合うことが必要であると思っております。

その上で、三洋電機のように、緊急避難型のワークシェアリングが避けられないところは理解をしますが、そうした労使協議を踏まずに安易にワークシェアリングを導入すべきではないと思います。導入するのであれば、三洋電機のようなしっかりとした協定化が必要になってくるだろうと思います。当然のことながら、方法論も様々であると思いますし、すべての企業が一斉に導入するというべき課題ではないと思っております。

【杉田】 ありがとうございます。

高橋さんはいかがでしょう。

【高橋】 三洋電機の事例の中に二つほど、少し気になったところがありました。ワークシェアリングの対象者が社員、準社員、季節社員、それからシニアの人たちも全員が対象になっていることです。普通、労働組合サイドは、まず組合員を第一優先にして、この人たちの雇用を守るのですが、非常に幅広く実施対象者を広げていることです。

もう一つは、会社の中では、その方しかできない仕事があると思いますので、それを二つに分けてやるというようなことは、仕事としては継続性ができません。通常の定型業務以外のような仕事ならともかく、どうしてもその人の技術なり、その人の能力なり、その人の出番がないとできないような仕事が絶対あると思います。その辺の調整をどうしているのか。このように時間短縮をして別な方にやってもらうことは、経営側にとっては非常に問題があるように思われますが、この経営側から見た問題点と労働組合サイドから見た問題点と二つが気になりましたので、ご説明いただけますでしょうか。

【鈴木】 まず1点目の外部社員の関係ですが、これはワークシェアリングを導入する前提として、外部の就労者を可能な限り削減したという状態を想定していますので、外部就労者はほとんど

いないことが前提となっています。ただ、これも労働組合で最近厳しく言っているのですが、製造にかかわる技術の継承がなかなかできていないといいますが、外部にどんどん出しているものから、社内でできる人がいなくなってしまうような部署もあるのです。実際、そういう仕事まで切ってしまうと、今度はライン全体が動かないことになってしまうので、どうしても切れないところもあります。そうした社外の人も一部残っていることを想定して、そういう人も時間短縮が進んでいけば、同じ時間短縮してもらうことになっています。

【高橋】 労働組合員だけを確保するだけではなく、対象者を広げたことはうまく乗っていったのでしょうか。

【鈴木】 ですから、組合員を守るという大前提がありますので、その前に社外の人を減らしてくれと……。

【高橋】 準社員と季間社員も組合員なのですか。

【鈴木】 準社員もシニアスタッフも組合員です。季間社員は組合員ではありませんが、実際にはおりません。

【高橋】 そうですか。それならわかりました。

【鈴木】 もう一つのご質問は新規雇用の問題ですね。雇用創出型ですとそうなるのですが、今いる人の中で時間を短縮していくということですので、それはちょっと当てはまらないのです。

【高橋】 要するにその仕事の中身は、メンバーの誰でもできる、新たに固有技術がなければできないことではないのですね。

【鈴木】 というよりも、仕事量が減っているから、人はそのまま仕事だけ減らして、就業時間を少なくするのであって、今やっている仕事を2人、3人に分けるという発想ではないのです。

【高橋】 全体がシュリンクしているからいいということですが、仕事によっては、A君でなければいけないという仕事はないのですか。

【鈴木】 ですから、それを突き詰めていくと、

時間短縮したにもかかわらず一部時間外労働が発生することになってしまいます。それは好ましくないとは言っていますが、どうしてもという場合はやむを得ないということです。

【杉田】 実際にまだ始まっていないので、実際に始まると、少し問題が出てくるかもしれませんね。

【木下】 適用部署を決められた場合、決められた部署と適用されなかった部署との格差が何らかの形で出てきますが、その辺の調整はどうされたのですか。

【鈴木】 それは一時休業の場合でも同じ問題が既に発生してしまっていて、同じ事業部内でも休業しているところと休業していないところがあるのです。当然収入に差が出てしまっていますので、組合員感情からすると好ましくない状態が既に発生しています。ですから、労働組合としては、そういう苦勞を分かち合うのであれば、できるだけ範囲を広げたいという思いも一部にはあるのですが、それはある意味では割り切らざるを得ないところだと思っています。

【木下】 それは今までの実績で何か出てきていることですか。

【鈴木】 例えば、特に技術開発部門ですと、今が調子悪いから余計そうした部分に力を入れて、新規開発、技術開発を急がなくてはならず、むしろ休業よりも残業したいということになります。いわゆるワークシェアリングをするには、危機的な状況を早く脱したいがためにも、その部門はもうちょっとしっかりやらしてもらわなければいけない。組合員感情として、僕らは今仕事がないけれども、おまえたちが頑張っって新しいものを開発してくれれば、また新しい仕事があるから頑張ってくれというように内部的には持っていきたいのですが、賃金カットされることに対する感情的な部分はどうしても残ると思います。

【杉田】 ありがとうございます。

次に、政府と日経連、それから連合のトップで

構成する検討会議が本年3月の合意に向けて作業が進んでいるようですが、これにつきまして、井端様からご紹介をお願いします。

【井端】 今の政・労・使による社会的合意を目指す検討会議で具体的な検討に入っておりますが、特に緊急避難型のワークシェアリングについては、依然として労使の主張にミゾがあると受けとめております。

連合は、緊急避難型につきましては、本来のワークシェアリングと区別しながらも、労働時間の短縮により雇用維持につながるという場合、つまり「経営者は雇用の維持を約束する。それから、労働者は時短に伴う一定の収入減を容認する。」という労使合意があった場合ですが、これを前提にして、政府が労働者の収入減の一部を補てんする支援策を求めています。日経連ではご承知のとおり「ノーワーク・ノーペイ原則」により政府の関与には消極的なスタンスを示しております。

この政・労・使による検討会議の動向につきましては、厳しい経済環境、それから雇用情勢の中で、すべての国民が今注視をしているところでありますので、政府も具体的な対応が迫られるのではないかと受けとめております。

ただし、当初は3月に一定の合意ということで議論を進めてきたわけですが、若干難しいような話も聞いています。

【杉田】 なかなか、難しい問題であると思います。経営者側からということで、木下さんからご意見をお願いします。



木下孝二氏
((社)岐阜県経営者協会専務理事)

【木下】 今、井端さんの説明もありましたが、これまでの経緯をお話ししてみます。日経連と連合の合意の基に、昨年10月発表された「雇用に関する社会合意」推進宣言を受けて、労使の合意形成づくりのための検討会「多様な働き方・ワークシェアリング問題研究会」が10月末に発足しました。そして、この2月までに5回の実務担当者の会議が開かれ、また、その間に政・労・使の検討会議も発足し、2回ほど検討会が開かれ、2本立てで進んでいます。

私ども日経連の考え方としては、当面は雇用の維持・確保と総額人件費の抑制を両立するための緊急避難的なワークシェアリングと、中長期的な環境変化や労使双方のニーズの変化に対応するための雇用形態の多様化を通じた柔軟なワークシェアリング、すなわち、多様な雇用形態・就労形態の提供による生産性の向上と雇用コストの軽減を提案しております。

一方、連合としては雇用や生活にまたがるアンバランスを解消していく取り組みの一つとして、社会合意を通じ労働時間や仕事の分かち合いによって失業の減少を図る政策です。こうした基本的な考え方についてずれがあり、先ほど井端さんが言われましたように、3月の初めの合意はどうもむずかしいようです。

私どもとしましては、緊急対応的な当面の取り組みの枠組を早急に示していただきたいと考えております。そして、少子高齢化等労働不足の問題を考え、政・労・使において中長期的なワークシェアリングの方向性を示して欲しいわけです。

また、これらのことを検討する中で、今の日本の高コスト体質の是正を合わせて考える必要があると思います。

【杉田】 ワークシェアリングというものをどの様に考えるか、四つの類型の中で、どこを重点的にやるのかが、まず問題になっていると思います。その点に関して、何かありますでしょうか。

【鈴木】 先ほどワークシェアリングを議論した

ときに、組合員からどんな意見が出たのかと質問をされましたが、一つ大事なことを言い忘れておりました。先ほど井端事務局長が言われたように、収入ダウンに伴う副業、アルバイトを認めてくれという声が圧倒的に出ています。これは電機連合全体でも出ていますし、連合でもそういう議論になっていますし、当然支部レベルでもそういう話が出てきています。ただ、これは収入の面からは認めるべきであろうとは思いますが、いろいろ附帯する問題が出てまいります。特に安全面とか、労災の扱いをどうするのかという部分で詰めていかなければならない問題があると思っていますが、労使とも大筋でやむを得ないということで認めていく方向になると思っているところです。

【木下】 経営サイドとしても、それは認める方向でという考えが出てきているようです。

【杉田】 それは、ある意味では雇用の多様化という問題にもつながる面を持っているということかもしれませんね。

【吉田】 今の話を聞いて思ったのは、労働時間というものがどうやって決まるのかということです。本来は労働者の方が働きたいという時間がこれだけで、企業側がこれぐらいの時間を1日働いてもらいたいという時間が一致する。これが一番いいわけです。しかし最近では、副業といいますがマルチジョブ希望が非常に増えている。一方で、今もっと働きたいのに働けないという労働者に、無理やり労働時間のカットをしているのが現状ではないかと思えます。労働者の方も雇用は守られるが、不満はかなり募っているのではないかと思います。そうすると、こういう不満がどれくらい我慢できるのか。そう長くは続かないのではないのでしょうか。

こういう労働時間短縮は、高コスト体質の是正であるということですが、労働時間短縮をやると本来は労働生産性が上がるはずですが。この労働生産性を上げるようなワークシェアリングをやらなければいけないのですが、今のように、本当は働

きたいのに働く時間がないから副業をやるとなれば生産性は上がらないはずですが。こういうやり方を続けていると、効率的なシステムではないから、やがて経済自体がある意味で活力を失ってしまうという危険性がある。そこが非常に怖いという感じがいたします。

その意味では、労働時間数の決定のメカニズムというのでしょうか、それをもう一度考え直してみる必要があると、今聞きながら感じました。

【杉田】 その辺りも、これまでの労働慣行との関係で考えなければいけないかと思えます。

それでは少し話を交えて、四つのワークシェアリングの類型の話がありましたが、少し将来の話として、望ましいワークシェアリングというものがどのようなものなのか。一つの成功事例と言われているオランダ型が日本の目標となるのかどうか。そのための社会的合意ですとか、導入の条件整備には何が必要かについて、話を進めたいと思います。

まず吉田先生から、オランダ型のワークシェアリングについてご説明をお願いしたいと思います。

【吉田】 それでは、オランダモデルがどのようなものであるかという概略をお話したいと思います。

ヨーロッパの場合、労働時間短縮といいますが、ワークシェアリングを議論する素材として三つのファクターがあります。一つは労働生産性の上昇の一部を労働時間の短縮という形で労働者に還元しようというものです。これが本来のワークシェアリングのあり方だと思います。それから、もう一つは失業対策としてのワークシェアリングです。これは今議論されていることです。それからもう一つは、国際的な貿易摩擦を回避するため。特に日米構造協議のときに現れたように、日本が働き過ぎているから、貯蓄の部分が余り過ぎて、それを輸出しているのだという批判がありました。ヨーロッパにもこういう議論があるわけです。

この三つのタイプの中で、このワークシェアリングの中で一番いいのは、1番目の労働生産性の再配分ということですが、オランダモデルが注目された一つの大きな理由というのは、この労働生産性の上昇と失業対策とをうまく結びつけたところ

です。オランダというのは、70年代ごろまでは天然ガスを売って非常に潤っていたのですが、天然ガスがなくなってしまいました。60年代には失業率が大体1%台を維持していたのですが、80年代に入りまして12%まで上がりました。それ以降、失業対策をさまざまやるわけですが、なかなかうまく行かない。それで、ポルダーモデルと言われていますが、労使が集まりまして、お互いにワークシェアリングをやっていこうということになりました。そのワークシェアリングの基本的な目的は雇用政策であり、その雇用政策がオランダの場合は非常にうまくいっています。

その理由の一つは、労使協調体制ができ上がっているということです。日本の場合は、労使協調体制というのはかなり長い歴史を持っているわけですが、オランダではワッセナー会議というのがありまして、ここで労使協定を結んだのですが、これ以前は実は非常に敵対的な労使交渉でした。福祉のカットは絶対認められない、賃金カットは絶対認めないという労働組合側の要求があって、なかなか雇用政策が協調的な体制の中では進められていかなかったのが、このワッセナー会議以降、協調体制ができました。これが一つの大きなエポックです。日本の場合には、これがもう最初からありますので、進みやすいという感じがいたします。

それから、雇用政策というか、ワークシェアリングとしての雇用政策は、目的が失業率を低下させるということです。12%と非常に高い率になった失業率を下げる手段が何かあるかということ、賃金の上昇を抑制することと労働時間を短縮することです。後者がワークシェアリングです。そのた

めにどうしていくかということ、雇用の形態を多様化させていくことです。その中で一番ウエイトを置いているのが、パートタイマーの存在を労使で認めるわけです。その意味で、オランダモデルというのはパートタイムモデルと言っても過言ではありません。

オランダはワークシェアリングの中でパートタイマー化を進めていくわけですが、パートタイマー化によって幾つかの非常に重要な特徴があるのは、パートタイムというのは不利な働き方ではないということを労使が合意して、さまざまな法律とか保護とか権利を与えているのです。

今ここに一つのデータがあるのですが、パートタイマー化というのは夫婦共稼ぎを原則とするライフスタイルを形成することだと言ってもよいのですが、その中でも夫婦共稼ぎ型には幾つかのタイプがあります。第1は、伝統的に行われている、「夫が主たる収入源で、妻はパートタイマーで補助的な収入源」というタイプです。それからもう一つは「夫も妻もともにフルタイマー」という働き方です。最後の一つは「夫も妻もパートタイマー」というタイプです。これがオランダモデルの特徴でありまして、夫が主で妻が補助という収入よりも、夫も妻もパートタイマーにした方が収入は高くなるようになっていきます。そういうふうに賃金を設定してあるわけです。

ここが重要なポイントで、2人で稼ぐことをダブルインカムといいます。フルタイマー+フルタイマーだと2になりますけれども、パートタイマー+パートタイマーは1.5にしよう。フルタイマー+補助というのを1.0としていこう。だから、要するにパートタイマー+パートタイマーがいい方向に働くわけです。その様なシステムをつくり上げてきたのがオランダモデルの特徴です。

それがうまくいっている一つの大きな理由は、恐らく社会的な背景もあるのですが、オランダはキリスト教の影響が非常に強いと言われてます。仕事をするよりも家庭を大事にするとか、

地域社会を大事にするとか、そういう社会的背景があるので、労働時間を短縮するというのに対してあまり抵抗を感じない。むしろそれを歓迎している側面があるのです。そして、パートタイマー化が進んだことによって何が変わったかという、夫の行動が変わった。かれらの育児や家事のための時間が大幅に増えている。これが非常に大きな変化でした。こういう宗教的な背景もあって、その結果が比較的うまくいったのがオランダモデルの成功した大きな理由だと思えます。

実際に、その隣のベルギーという国は、同じくらいの人口規模で、経済規模はちょっと違いますが、相変わらず失業率が10%前後で推移しています。ここはフルタイマー+補助という伝統的なタイプを維持している。典型的な国が二つ並んでいるものですから、どうしてもオランダモデルが目立っているのです。

そういう意味で、一つのモデルにはなり得るけれども、果たして実現が可能なのかどうかということになりますと疑問符がつく。オランダは小さな国です。オランダというとたしか岐阜県と愛知県とを合わせたぐらいです。いわば岐阜県と愛知県の知事さんがやろうと言ったらできるという国の規模ですから、日本のように世界のGDPの18%を生産しているような世界第2位の経済国家にはそのままではまらない。それに、日本は人口規模が1億3,000万人という巨大な人口を抱え、6,700万人いる労働者たちをみんな満足させることができるのかというと、非常に難しい。ですから、単純には適用はできないだろうと思えます。

いずれにしても、もし日本でこういうものをやるということになれば、どうしても経済的なインセンティブを与えなければならない。これが一番重要なのではないか。オランダモデルでも、パートタイマー+パートタイマーという組み合わせが1.5モデルというように、パートタイムについては時間単価で言うと決してフルタイマーよりも安くしないということが前提です。これをやってい

く必要があるだろうと思えます。

ただ、これについて、どこで折り合いをつけるかは、パートタイマーの賃金をフルタイマーの額まで上げていくのが組合側としては一番望ましいと考えられるでしょうし、経営側としてはフルタイマーの賃金をパートタイマーに限りなく近づける方法が一番望ましいのだろうと思えます。その間で、どこで折り合いがつけられるのか、つけることができるのかどうかということにもかかってくると思えます。

もう一つは、時間給でフルタイマーの賃金率が決まるということと、もう一つは労働時間を決める方法を日本も考える必要がある。労働時間をもう少し短縮するという形で時間選択を労働者が積極的につくり上げていくという仕組みというか、社会風土をつくっていかない限りたとえパートタイマー化を進めても、ワークシェアリングによって、雇用の創出にはなかなかつながらないのではないかと思います。そういう意味では、ライフスタイル自体を日本人が変えていく必要がある。それが変わるのかどうかです。

長期の休暇をとる仕組みも必要でしょうし、自分自身のキャリア形成というか、どういう人生設計をしていくのかを自分自身で考える必要があります。今まではほとんど会社の方に100%お任せしていた。人事や総務の方がしっかりしているから、任せておけば年金の問題も心配要らないし、子供の学費の問題も心配要らないという状態でしたが、これからは自分で考えていかなければいけない。そういう生き方ができるのかどうかということが重要なポイントではないかと思います。

それから、少子化対策を考えると、どうしてもライフスタイルの変更は避けて通れないと思えます。夫と妻がともに子育てをしていくという形に持っていこうとすれば、夫婦の協働型といいますが、一緒に働いていくという家族単位の人生設計がごくポピュラーにならない限りは、なかなか日本で労働時間短縮は進まない。労働時間短縮

が進まない限り、恐らくこのワークシェアリングが正しい方向には進んではいかないのではないかと、思います。その意味では、オランダモデルは長期的な目標として考える価値があるのかもしれませんが。

そのために変えなければいけないものはたくさんあります。企業の方も変わらなければいけない。例えば、生え抜きを大事にするとか、子飼いを大事にするとか、そういう慣行をやめていかなければならないでしょう。労働者の方も、企業から少し離れて、労働時間を短くして、自分のレジャータイムを大事にする。そして、何よりも自分の能力を自分で開発していく、そのためにお金も時間もかけなければいけないという仕組みや先行投資を好むような生き方が必要です。

また、そのように働く人々が社会に出てからも勉強したいときに、そういうチャンスを提供できるような社会のシステムをつくっていく必要があります。労働者の方が教育を受けたいときに、国や県が相当補助を出さないとできないと思います。労働者個人に教育のコストを全額負担しなさいといっても、これは非常に難しいので、能力を開発するための補助金は今よりももっと出すべきでしょう。それも現在の教育への補助金のように雇用保険を5年以上掛けた人という条件を外して、働いている人には全員にそういうチャンスを与える。そういう補助金の制度を整えなければいけないでしょう。

【杉田】 ありがとうございます。

単に労働だけの話ではなくて、ある意味ではライフスタイル、あるいは生活に対する考え方という、非常に根本的な問題にまでつながる可能性があると思います。そういう中で、日本について見れば、例えば少子・高齢化といったような問題も絡んできているのではないかと思います。

先ほど先生から、企業にとっても変わらなければいけないところがあるというお話がございましたが、高橋さんから、そこをどのように考えたら

いいのかということについてお話しいただけますでしょうか。



高橋 武司 氏
(日本耐酸塩工業(株)常務取締役)

【高橋】 大変難しい問題ですが、ご存じのように、今の企業の置かれている立場というのは想像を絶する大変厳しい状況にあります。そういう背景の中で考えるわけですから、ワークシェアリングのとらえ方も、今をどう乗り越えるかという視点に立って物を考えざるを得ないと思います。だから、一番大切なのは企業の利益確保が最優先であり、会社が利益を上げることができないようなワークシェアリングであってはいけない。もっとはっきり申し上げるなら、総体人件費をどのように抑えていけばよいのかが、この雇用の問題を考える前に、非常に大事な視点だと思っています。ですから、総体人件費をどう抑えることができるかということをしっかり押さえてから、この問題を論議すべきだろうと思っています。

そのために、人の活用の仕方を変える必要があると思います。これからは人もレンタルできる、そういう時代が来ているのではないのでしょうか。そのために企業としては人の採用の形態が随分変わってきたと思います。例えば、1日契約社員に始まって、俗に言う契約社員や、パート社員の雇用、外国人労働力の問題等々、それを乗り越えるために、必要なときに必要な人を採用していく、そうせざるを得ない時代が今来ているのではないかと、このように私は思っています。

ですから、今、吉田先生がおっしゃったようなオランダ型の将来のワークシェアリング、つまり

パートタイマー化という話ですが、その前に企業の中で解決をしていかなければいけない問題が幾つかあります。特にその中でも重要なのは、企業内の失業者、これが今、一番頭の痛い問題だと思っています。仕事は減ってくるのに、解雇は出来ない。とすれば、まずこれをどのように解決すればいいかということです。

それから、これを実施するためには、賃金が下がるわけですが、本当に労働組合の了解がとれるのかどうかという問題もあると思います。さらに、生産システムを変えていかなければいけない。従来型のやり方ではとてもついていけないという状況があるのではないかと思います。

それぞれ幾つか色々な課題があると思いますが、そのような問題をきちんと片づけなければ、ここまで踏み込むことはなかなかできないと思っています。将来のオランダ型といいますが、日本の場合は、まだ男性中心型の社会だと思っています。だから、これを同じレベルまで女性も男性も上げてゆくことは、まだまだ時間がかかるのではないかと思います。雇用拡大を考えれば、女性の労働力も男性の労働力もある意味ではこのオランダ型に少しずつ近づけていくという程度しか、今は言えないのではないのでしょうか。当面は企業が生き残り、勝ち残っていかなければ、ここまで踏み込んだことは出来ないと思います。

ただ、今すぐやれとおっしゃるなら、通常の流れの仕事ではなくて定型外の仕事ならば、明日でもとは言いませんが、ワークシェアリングができるのではないかと思います。そのためには今の山を越えなければいけないと思いますが、一つの仕事の流れの中で仕事を分かち合うことは、今の状態ではなかなか難しいと思います。

【杉田】 まだまだ今の厳しい状況の中では、先の方まで考えるのは少し難しいということかもしれませんが、組合側の方ではどのように考えておられますでしょうか。

【井端】 パート労働者が増えてくることによる

多様な働き方と雇用機会の拡大につきましては、今すぐは無理だと思いますが、将来的な検討課題であろうと思っています。

ただし、日本がこれまで積み上げてきた労働に対する意識とか価値観は、オランダとは全く違いますし、日本では年功序列型の賃金体系の問題とか、正社員と非正社員の賃金格差の問題など、同一労働が同一賃金になっていないという問題もありますので、これを解消するためには、かなり時間もかかると思いますし、労働者の意識改革もしていかなければならないと思います。さらに、このことは一定の法的なルールを整備することが必要であると思いますので、今すぐに議論はスタートすべきだとは思いますが、社会的な合意形成など時間のかかる問題であろうと思っています。

【杉田】 少し先の話になるので、なかなか難しいというのがそれぞれのご意見ですが、幾つか具体的に解決しなければいけない問題点として、例えば正社員とパートの格差の問題があります。これは恐らく賃金のほかに休暇の制度ですとか、税制、年金、社会保険といったものまで含むような話だと思います。それから、労働の質と時間当たり賃金との関係です。先ほど定型の仕事と定型外の仕事という話がありましたが、そういった仕事の内容によって変えることができるのかどうか。男女の労働者の問題ということでは、育児、介護の休暇ですとか、あるいは職業訓練の休暇、あるいは長期の休暇をどのように組み合わせていくのかということもあるかと思います。

もっと言えば、日本全体が高齢化する中で高齢者の雇用、あるいは高齢者の活用をどのように考えるのか。女性の労働力をどのように活用するのか。さらに障害者の雇用といったことまで考えていかなければいけないと思います。

そうはいても、企業としては、今はまず生き残ることが一番であり、それをどのように解決するかということとの兼ね合いは、非常に難しいところではないかと思います。もちろん現在の非常

に厳しい状況をどのように生き延びていくかということと、遠くの目標とは必ずしも全く相反するものでもないかと思っております。これは言ってみれば、三洋電機のように、実際に緊急避難型というある意味実験的な取り組みをやっていくことによって、それを積み重ねるということがこれから将来に向かっての一つのトライアルになるということではないかと思えます。その観点から、もう少しこの問題を議論していただけたらと思えます。

【木下】 雇用維持については過去にも検討がされています。これまでの不況の都度、労使は企業の実情に応じて一時帰休など様々な雇用調整措置を講じ、雇用の安定を図ってきておりますが、今盛んにワークシェアリングが持ち上がってきたということは、今の経済情勢、企業の雇用過剰から雇用維持の難しさにあるのではないのでしょうか。このことに焦点を合わせてきているのですから、「当面の対策」を優先させるべきと考えます。

そして、これは労働組合も了解している事ですが、雇用を回復させるには、企業が体力をつけ、収益をあげることが必要です。使用者側としてはこれ以上失業者を発生させないという責任がありますから、緊急避難型のワークシェアリングを早急に考えていく必要があるのではないかと思います。

【吉田】 いわゆる緊急避難型ではなくて、オランダモデルというか本来の雇用創出型のワークシェアリングをやろうと思ったら、長期的な目標になると思えます。だから、企業も生き延びようと思ったら、本当にリストラをやらざるを得ないと思えます。今、賃金の決め方も随分変わったし、それから労働時間の決め方もこのワークシェアリングで変えようとしているわけです。さらには雇用の形態もかなり変えようとしている。これが、今どういう方向に向かおうとしているのかが日本社会全体で見えないところに非常に不安があります。正規社員、すなわちフルタイムの場合でも、

この雇用を今逃したら、もうどこにも働くところがない、自分の能力を生かす場所がないという恐怖感が日本人にはあって、それが縮みといいますか、積極的になり切れないところがあると思えます。だから、そういう意味では、今構造的な改革をやらなければいけない。そのときに、どういう方向を目指すのかという一つの着地点みたいなものをどこかで持っておく必要がある。その一つの方法がオランダモデルではないでしょうか。例えば日本では、基本的に賃金というものは生活保障給です。一家のなかに世帯主がいて、平均的には配偶者と子供2人を養っている。要するに1人の労働力で4人分の生活費を保障するという事です。企業にとってこのコストはもう耐えられなくなっているのではないか。これをもう少しやりやすくするためには、家族の中に2人の労働力を置く。少なくとも今の生活水準を維持するためには、共稼ぎに持って行く以外にはないのではないかと。

そこで必要なことは、現在のパートタイマーは補助的な収入源になっていますが、これをもっと一人前の賃金に近づけることです。ここで言うと2人で1.5だと0.75ぐらいでも生きていけるようにパートタイマーの賃金を上げていくという方向が出れば、夫の方も労働時間を短縮しても、それなら2人でやっていこうかということになります。

ただ、率直に言って、これまで20年間も25年間もずっと働いてきて、技能があってスキルがある熟練工と、それに対して、パートタイマーで2年か3年前に来た人が、同じ能力を発揮することはできません。だから、どうしてもパートタイマーであれ、フルタイムであれ、能力を育成するとか、能力を養う場所と、チャンスすべての人に与えられるような、そういう仕組みをつくらない限り、オランダ型モデルの実現性というのは不可能だと思います。

パートタイマーの能力開発をどうするか。そこまでまだ十分に研究していませんが、パートタイマーにも同じ賃金を出すということは、かなり能

力がない限り企業はつぶれるはずです。ところが、オランダの経済成長率というのは、ヨーロッパの平均よりも、少しですが高いのです。生産性は上がっている。だから、ワークシェアリングをすることで生産性が下がるということはない。むしろ、ワークシェアリングをすることによって生産性を上げるような仕組みを考えていかなければいけない。そうすると、今までのように能力を開発するのは専ら会社の中しかなく、会社の外には能力を開発したり、自分の能力を育成していく仕組みがないのはちょっと怖いと感じています。だから、どうしても一旦会社の外に出してしまうと、もうどうしようもなくなるという怖さがある。そこを考えると考えなければいけないのではないかと思います。

【木下】 夫が時短した仕事を技能のないパートの奥さんが働くということは、非常に難しいことです。パートで奥さんが働ける部分は、正社員の時短した部分を除けば新たに雇用を創出するところではないでしょうか。早急には非常に難しいところですよ。

【高橋】 実際どうなのでしょう。企業の中で夫が働いている給料をある程度下げてでも、奥さんにその分稼げと、簡単に言えばそういうことですが、現実問題それでうまくいくのでしょうか。例えば企業の中で労使交渉をしましても、自分の給料は守る、嫁さんの給料は嫁さんの給料だと、こういう発想が出るわけです。同じ会社の中で分かち合うわけではなく、奥さんは別のところに働きに行くわけですから。そうすると、男性の正社員の給料を下げて、その分は女性を入れるということは、実際問題としては、いろんな問題が出てくるように思います。果たしてそういう体系でうまくいくのでしょうか。特に現在も奥さんも働いている人が多いわけですから、果たして「はい分かりました。」という答えが組合から来るのかどうか。

【吉田】 今言われたことは、多分ノーだと思

います。私は不可能だと内心は思っています。なぜ不可能かということ、経済の規模が大き過ぎて労使でやれる話ではないからです。組合も800万人といわれていますが、労働者が6,700万人ですから、残りの5,900万人の労働者に対しては、組合が関与できないわけです。これに対して経団連と日経連の方も全部それで面倒見られるのかということ、とてもじゃないが影響力を及ぼすような力がなく、事実上非常に難しいと思います。

だから、私がむしろ申し上げているのは、パートタイマーの多くは女性ですが、パートタイマーだからといって、決して全部の賃金が低いわけはありません。レジをやっているとか、掃除をしているとか、単純労働の人の賃金はどうしても低いです。例えばパートタイマーで英語の通訳をやって、サイマルなどで働いている方は、とても高額の賃金を取られます。要するに能力があれば、パートタイマーであろうが正規の社員であろうが高い給料が出されるはずですよ。だから、パートタイマーに非常にすぐれた人材がいるということが必要なのです。パートタイマーは、途中から会社に入るからでしょうが、会社の方でもパートタイマーにあまり能力開発のチャンスは与えていません。自宅にいて能力を開発できるかということ、なかなかそのチャンスがない。だから、パートタイマーにも能力開発をするチャンスがあれば、その意味では資格と言ってもいいのかもしれませんが、企業の外や家庭にいても能力開発ができるような仕組みを考えなければいけない。

ヨーロッパの場合、職務給のシステムをとっていますので、外部である程度資格を取ってから入社しても、かなりの給料がもらえます。日本の場合は、どうしてもローテーションとか、企業の内部で全部仕事を抱え、みんなで回していくから事実上不可能です。だから、雇用システム自体を全部変えない限りは無理だと思います。

それでも、今ではパートタイマーでも派遣でも、男性特に若い人が随分増えていますので、この人

たちに教育訓練のチャンスを与える意味でも、外部に教育訓練施設とか、あるいはインターンシップのようなチャンスを与える仕組みを考えないといけないのではないのでしょうか。

【杉田】 雇用単位についてはいかがですか。教育訓練とか、あるいは人材育成といった面に関してはいかがでしょうか。

【鈴木】 それは社内でも、企業の内部でも盛んに言われていることです。俗に言うスキルアップです。いわゆる雇用のミスマッチもそこにありまして、生産現場では人が余っているけれども、実際の技術開発分野、いわゆるソフトウェア開発する人、システム設計をする人、そういった技術者、エンジニアは非常に少ない。そこで製造現場からそちらの方へスキル転換し、スキルアップして再配置していくという大方針が社内では出ているのですが、なかなかそう簡単にはいかない。長く製造現場にいた方が、明日から急にパソコンをフルに使いこなせるかという問題もあります。そういう教育訓練の機会は与えていますが、なかなかうまく転換できないのが実態です。特に40過ぎた人にやれといってもなかなか難しい。まだ20代であれば何とか転用がきいているというのが実態です。

ですから、相変わらずそういったことではミスマッチが続いています。そのような製造での余力人員をどうしていくかという手法の一つとして、ワークシェアリングも検討せざるを得ないというのが実態です。

【杉田】 企業の側から見て、教育訓練などの面に関してはどのように考えたらよいのでしょうか。

【高橋】 企業で必要な能力、技術というのは企業独自のものが中心ですので、その企業で養成せざるを得ないし、企業が育てなければいけないのが基本原則だと思います。そういう点の教育は実施しますが、余分なお金は使わないものですから、どうしても直接的な教育訓練しかないと思います。

【杉田】 反対に、外部にそういう機会があれば、外で教育訓練を受け、スキルアップをした人をうまく活用するやり方は、これから考えられるのでしょうか。

【高橋】 考えられますが、限定されるでしょう。能力、技術というのは、恐らくどこの企業でも既にいろいろな技術をレベルアップしてきていると思います。ですから、あえて特別な技術が要るからこういう人が欲しいといっても、なかなか実態とは合わないですね。そういう人と仕事の組み合わせが、うまく合わないと思います。それまでもう企業の中では育っていますから、新たな技術を持っていても、絶対雇用が確保されるという保証は実際には難しいのではないのでしょうか。

今さら、そういう技術を持ってこなければその企業が成り立たないというようなことは普通考えられません。その前に、自分のところで必要な技術は自分のところで育てています。しかし、特別な新しい事業でも始めればまた別ですが。

【杉田】 大体議論をまとめさせていただきたいと思いますが、本日は大きく分けて二つについて議論されたと思います。一つは、三洋電機が実施しているような、緊急避難的なワークシェアリングについてです。これは現況の厳しい経済状況や雇用環境の中で、どのように対処していくかについて議論いたしました。私が個人的に思いますのは、このように様々な難しい問題がある中で、労使で議論をして合意をされたということは、今の厳しい状況を乗り切るために何らかの一步を踏み出したということで、非常にご苦労も多かったと思いますが、ある意味で非常に重要なことなのではないかと思いました。このような方式のものが他の所でも出てくるのかどうかに関しては、これから見ていかなければいけないと思います。この厳しい経済状況、雇用環境というのは、そうすぐに好転するということはないと思われます。そういう中で、解決策の一つとしてこうしたことを考えることの有効性があるかと思います。ただ、そ

の中でも特に重要なのは、労使においてきちんと合意がなされることです。そして、それがきちんとルール化されるということが重要ではないかと思えます。

今回のワークシェアリングでも、それぞれ企業と労働者とが痛みを分かち合うことだと思いますので、それに関してはそれぞれが納得できるような形の議論をすることが非常に重要であると思えます。これが緊急避難型ワークシェアリングについての大まかなまとめです。

それから、それを踏まえた上で、少し長期的に見た日本の雇用のあり方という面からオランダ型、就業多様型のワークシェアリングの実現可能性について議論をいただきました。現在の非常に厳しい状況の中で、少し将来を踏まえて考えると、その実現のためには、さまざまな条件をクリアする必要があると思えます。これに関しては、特に勤務体系を多様化すること、具体的には勤務時間や勤務日数等を多様化することだと思います。これについては、雇用関係という非常に狭い枠組みだけではなく、もしかするとライフスタイルに対する考え方や家族に対する考え方についても大きく変わる必要があるのではないかと思います。

そういう大きな変革が必要だということを踏まえても、オランダにおいて失業率を低下させることができ、それが生産性の向上に貢献したということから、こういったものを考えてみることの重要性があるのではないかと考えています。

それでは、何か最後に一言ずつでもご感想をお願いします。

【井端】 感想ではありませんが、ワークシェアリングを導入する際の前提条件の一つでありますサービス残業の問題に触れておりませんでしたので、その点だけ一言申し上げたいと思います。

私たち労働組合としては、まずサービス残業をなくすところからワークシェアリングをスタートしなければならないと考えております。時間管理

の徹底によりサービス残業をなくしていく。それから恒常的な残業についても、労働協約の中で規制しながら削減をしていかなければならないと思えます。あるところの試算によりますと、サービス残業を無くせば90万人の雇用が新たに生まれ、残業そのものを無くすと170万人の雇用が生まれるという試算もあります。まずそうした時間外労働の問題から入っていく必要があると思っています。

【鈴木】 オランダ型のワークシェアリングは日本ではなかなか馴染めない、これから先もそうだろうと思えますが、それはひとえに正規社員とパート社員との労働条件の格差が大き過ぎるという実態があるからです。しかし、労働組合があるような大きな組織はまだいいのですが、いわゆる中小の労働組合もないようなところでは、非常に不可思議な現象が起こることがあります。

実例を挙げますと、正規社員であった人を、ちょっと景気が悪くなって仕事も減っているので、パートにかわってくれという指導がなされる。正規社員からパートに格下げみたいな形になって、賃金をある程度抑制している例を時々耳にします。ところが、全く逆のパターンがあると聞いて驚きました。それは、この不況下において、パートから正社員に登用する。本人は非常に喜ぶのですが、ふたを開けてみると、かえって収入が減るという非常に不可思議な現象になっている。これはなぜかということ、おそらく正社員にすることによって、月給制のような形にするのでしょうか。その中で何だかんだいって制限を加え、時間当たりの賃金を引き下げた格好でうまく適用している会社があるらしい。こういう部分については当該の使用者の責任だけではないと思えますので、国なり県なり、行政がもっとそういった面にも目を向けて、指導していくべきではないかと思えます。

【木下】 岐阜県経営者協会では「今季労使交渉に対する経営者の取り組み姿勢」の緊急アンケートを実施しました。そのアンケートの中にワーク

シェアリングについての項目があります。無作為に抽出した114社に対して昨日まで53%の回答率ですが、この中で今季の春闘でワークシェアリングを話題として取り上げるところが8.2%というデータが出ています。先週、愛知県も同様な調査をしておりましたが、1,000社に対して23%の回答率で、17.1%が議題として取り上げるという結果となっています。

今回の調査結果を見る限り、「ワークシェアリングを導入することによって、それが自社にとってどれだけの効果があるか」あるいは、「そもそもワークシェアリングの導入が自社にとって最適な方法なのか」という点に関しまして、現時点ではまだ明確とは言えない状況ですし、ワークシェアリングを導入している企業が少ないこともあり、時期尚早と考えている企業が多いという感じですか。これが8%という数字になっているのではないかと考えています。

【高橋】 まだそこまで頭が回らないのではないのでしょうか。今は、明日をどうやって生きるかが問題なのです。したがって今日の生産計画がなかなか組めないのです。そのくらい変動が大きいといえますが、背景が背景だけに対応がなかなか難しい問題が実際にはあります。確かにワークシェアリングはいいのですが、会社がつぶれてしまっただけではワークシェアリングも何もないわけですから、企業としては、何であっても会社を守らなければいけない。そうしなければ雇用もできないわけですから。そのために色々な施策を打っていますが限界に来ています。非常に弾力性を欠いてきていますので、この辺をどのように乗り切るかということですね。

【吉田】 本日お話を聞いていて、緊急避難型のワークシェアリングにしても、それから長期的なライフスタイルを変えるという意味でのワークシェアリングにしても、導入はなかなか難しいという感じがいたします。その一つの大きな理由は、現在の不況、そしてその中で日本の雇用制度が、

日本的経営制度の中で、できるだけ正社員を守るという姿勢がまだ貫かれている。その中で、かなりの部分が企業内失業という形になっている。また、組合側から見ると、サービス残業があるではないか、オーバertimeだってあるではないか、この辺を整理していくと、プラス・マイナスが、もしかするとゼロになってしまうのかもしれないということになります。いずれにしても、この不況を乗り越えるというのが大前提であり、労働問題、特に雇用問題というのは、雇用の量が確保されない限りは、なかなか思うようにできないというのが現状です。失業率が下がって人が足りないような状況になって、初めて賃金制度とか、雇用制度とか、望ましい形のワークシェアリングというような問題も検討の課題に入るだろうと思います。

ワークシェアリングを導入するとしても、労働生産性をうまく引き上げるような形でのワークシェアリングが必要です。何をすればよいかというと、ワークシェアリングをすることによって労働時間の短縮が進むと思いますが、この短縮された労働時間をどう使うのかが一つの解決策になるでしょう。それから労働時間が短くなると、通常、疲労も少なくなって頭脳がクリエイティブになり生産性は上がるはずですが、そのように生産性を上げるようなワークシェアリングの仕組みを考えていく必要があると思います。

【杉田】 本日はどうもありがとうございました。

最後に言いました生産性を上げるようなワークシェアリングという、これも言うは易く、なかなか難しいかもしれませんが、そういう目標に向かって、労使関係に関しても考えていかなければならない。そのために、雇用関係についても必要な見直しについては、これからも積極的に行っていくかなければならないと思います。

そろそろ時間になりましたので、本日の座談会はここまでにしたいと思います。どうもありがとうございました。(了)

日本におけるワークシェアリングの可能性



太 田 聰 一

(名古屋経済大学大学院経済学研究科助教授)

1. ワークシェアリングとは何か

雇用情勢はこのところ悪化の一途をたどっており、昨年12月の失業率はついに5.5%を記録した。今年1月の数値は5.3%と若干の低下を見せているが、それでも高い水準に違いはない。このような状況をうけて、最近高まっている議論がワークシェアリングの導入である。本稿では、日本におけるワークシェアリング導入に関する論点を整理するとともに、その可能性について詳しく検討したい。

ワークシェアリングとは、英語のwork(仕事)とsharing(分かち合い)の合成語であり、「仕事の分かち合い」という訳語が対応する。つまり、仕事を分かち合うことを通じて、雇用を維持もしくは創出しようという取り組みである。仕事を分かち合うためには、労働時間の短縮が必要となる。たとえば、10人が1日8時間で行っている仕事があるとしよう。そこで、労働時間を短縮して1日7時間にすれば、12人の人手が必要となるので、労働者2人分の仕事新たに生み出される。もちろん、後で述べるように、このように簡単にはいかない様々な理由があるが、基本的な発想は上のようなものである。

日本において、ワークシェアリングの導入が話題になったのはこれが初めてではない。1980年代に旧労働省や経済審議会がワークシェアリングの

可能性を追求したことがあるが、これは当時の貿易摩擦で米国等から批判されていた長時間労働の改善が主眼であった。他方、最近話題となっているワークシェアリングでは、「乏しい仕事を皆で分かち合う」という、不況下の雇用対策としての役割が期待されている。

とりわけ、昨年10月に日経連と連合が共同でワークシェアリングに関する研究会を発足させたことが、日本における導入論に拍車をかけた感がある。実際は、昨年春から労使団体の協議がはじまっていたが、ワークシェアリングの前提として賃下げによる人件費抑制が必要であると主張する日経連に対し、連合は時間外労働やサービス残業を減らした分で雇用を創出すべきだと訴え、協議は平行線をたどっていた。しかし、大手製造業の大規模な人員削減計画が相次いだことから、連合側が態度を軟化させ、「所定内労働時間が短縮した場合には、総額所得が減ることもやむをえない」との笹森会長の見解が示されたことで、導入の機運が一気に高まった。政府も、坂口厚生労働省が積極的に仲介役を担う決意を表明した。

実際に、大手企業もワークシェアリングに取り組み始めた。三洋電機は昨年12月、対象を限定しない形のワークシェアリングを制度化する予定であることを発表して、大きな話題となった。今年1月には、富士通が半導体を製造している工場従業員の5000人を対象に、ワークシェアリングの導

入を発表した。現在の「4班2交代」勤務を「6班3交代」に切り替えて、労働時間の短縮と雇用の確保を図るといふ。

このような動向を見れば、今後はワークシェアリングがわが国で広く行われるようになり、雇用が維持・創出されて、失業率が低下するのではないかという期待も生まれて当然である。しかしながら、ワークシェアリングが果たして雇用維持・創出の切り札となりえるかどうかについては、異論も多い。今求められているのは、ワークシェアリングを冷静に捉え直す視点である。

2. ワークシェアリングの類型とそのポイント

ワークシェアリングは、いくつかのタイプに分類することが可能である。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」は、4タイプへの類型化を提案している。

第1は「緊急避難型」で、業績が悪化した企業が、雇用維持のために一時的に所定内労働時間の短縮や賃金削減を行うタイプである。前節の三洋電機や富士通の例は、このタイプに分類される。また、このタイプは雇用維持が目的とされることから、「雇用維持型」の一形態としての「緊急避難型」とされる。

第2は、中高年に限って労働時間を減らし雇用を維持する「中高年対策型」である。実は、これはかなりの企業で実際に行われていることである。定年退職後の労働者を、定年前よりも週労働時間数と賃金を削減した形で雇用する「再雇用制度」は、すでに多くの企業で導入されている。この背景には、高度な技能やノウハウをもつ定年退職者を活用するという目的の他に、年金支給開始年齢の上昇に伴って定年年齢と年金支給開始年齢の間にギャップが生じた場合に、定年退職者の生活を保証するという意味合いがある。他方、定年退職前の中高年層を対象を限ったワークシェアリ

ングもある。日野自動車は、1999年6月から2000年3月の間、55歳以上の従業員のうち、管理職などを除く約250人の1日の勤務時間を1時間縮めて7時間とし、給与を1割余り減らした。このタイプも雇用維持が目的とされることから、「緊急避難型」同様、「雇用維持型」のうちの形態としての「中高年対策型」とされる。

第3は、国が中心となって一人当たりの労働時間を減らす「雇用創出型」である。海外の事例としては、フランスにおける35時間労働法制や、ドイツの金融産業の労働時間短縮などがある。他方、日本でも1987年の労働基準法改正によって、週48時間から週40時間への法定労働時間の短縮が段階的に行われた。また、休日などの増加もあって、以前と比べて労働時間は短縮傾向にある。しかしながら、このような労働時間の短縮が行われた背景は、海外からの「働きすぎ」批判であり、これが日本全体の雇用水準にどのような影響を与えたのかについては、必ずしも明らかではない。

第4は、パートタイム労働など多様な就業機会を提供する「多様就業対応型」である。端的に言えば、労働者の多くがパートタイマーになって労働時間が減少すれば、雇用人数は増えるという発想である。この典型的な例はオランダであるとされる。オランダでは、1982年のワッセナー合意によって正社員の賃金抑制が行われ、1996年にはパートタイム労働者の賃金や社会保障における時間比例的な均等待遇が図られた結果、マクロ的なワークシェアリングが実現した。「オランダモデル」としばしば呼ばれるのは、これである。日本でも、パートタイマーなどの非正規労働者の比率は傾向的に上昇しているが、オランダの現状にはほど遠い。

これら4タイプは、実施目的（雇用維持を中心とするか、雇用創出を中心とするか）、タイムスパン（一時的か長期か）、実施主体（国による法定労働時間の短縮を視野に入れるかどうか）、などについて性格を異にする。失業予防を重視すれ

ば、「緊急避難型」もしくは「中高年対策型」を一時的措置として導入し、政府がそれらを実施する企業に対して支援する形が考えられる。他方、「雇用創出型」もしくは「多様就業対応型」は、従来の働き方を変えるより長期の課題として位置づけることができる。その意味で、「雇用創出型」「多様就業対応型」については、「緊急避難型」「中高年対策型」よりも幅広い社会的合意形成が必要とされる。取り急ぎ、失業予防を重視して「緊急避難型」「中高年対策型」を導入し、その後じっくりと、「雇用創出型」「多様就業対応型」を検討することは、ひとつの考え方であろう。実際、筆者は昨年後半の段階でこのような方向性を主張した⁴。現在では、このような考え方はかなり浸透していると思われるが、以下で述べるように、これはあくまで一時的な措置であり、筆者としてもこれで雇用問題が解決するとは考えていない。

3. ワークシェアリングの効果と限界

まず、失業者がワークシェアリングによってどれだけ雇用されるのかについては、難しい問題がある。かりに、「雇用創出型」のワークシェアリングが導入されたとしよう。そうすれば、たしかに企業はより多くの人を雇用しようとするかもしれない。その際に問題になるのは、「誰がその仕事で採用されるか」ということである。たとえば、夫の収入減によって主婦がパートタイマーとしての就業を希望するようになると、求職者が増えて失業抑制効果が減殺される可能性がある。また、導入には賃金カットを伴うため、家計収入の下落が総需要を抑制する副作用も考慮に入れる必要がある。これらの効果は、実際に行われるであろう賃金カット率に大きく依存するであろう。

他にワークシェアリングの効果を減ずる要因として、労働者一人にかかる賃金以外の固定費部分の存在がある。主なものとしては、福利厚生費、社会保険料、募集・訓練費などがあげられる。こ

のポイントは重要なので、はっきりと理解しておく必要がある。まず、総額人件費は以下のように表される⁵。

$$\begin{aligned} \text{総額人件費} = \\ (\text{時給} \times \text{労働時間} \times \text{雇用人数}) + (\text{固定費} \times \text{雇用人数}) \end{aligned} \quad (1)$$

企業は、労働時間×雇用人数で表される延総労働時間を労働投入として認識するので、単位労働費用は、

$$\begin{aligned} \text{単位労働費用} = \frac{\text{総額人件費}}{\text{延総労働時間}} = \text{時間当たり賃金} + \frac{\text{固定費}}{\text{労働時間}} \end{aligned} \quad (2)$$

上式の第2の等号は、(1)を用いて導かれる。したがって、もしも固定費が存在しなければ、時給が変化しない限り単位労働費用は変化しない。つまり、10%労働時間を短縮して、労働者の月給を10%少なくすれば、単位労働費用は変わらないことになる。ところが、現実には固定費が存在する。そうすると、(2)から明らかなように、労働時間が減少するほど単位労働費用が上昇してしまう。これは、企業にとってはコスト上昇要因なので、労働者に対する需要をその分だけ減少させてしまう。しかも、ワークシェアリングを実行しようとするれば、仕事の引継ぎ時間が増えるというコストも発生する。したがって、かりに賃金カットを伴う労働時間の短縮が行われたとしても、雇用人数の増加は限定的なものとなるかもしれない。これらのケースでは、ワークシェアリング導入の前提として「時給カット」が重要な論点となる。しかしながら、「時給カット」は現在雇用されている労働者の厚生水準を大幅に悪化させる可能性も高く、労働組合側からの強い反発が予想される。

どの程度の時短と賃金カットの組み合わせが雇用創出にとって望ましいかは、理論的に片づく問

題ではなく、すぐれて実証的な課題となる。とりわけ、法定労働時間の短縮を視野にいれた「雇用創出型」のワークシェアリング導入に際しては、政策効果の分析プロセスが不可欠となる。

「雇用維持型」のワークシェアリングについても、その効果については明るい見通しばかりではない。最近、日本興業銀行調査部がワークシェアリングについての興味深い調査結果を発表しているiii。この調査は、産業別の単位賃金と限界生産性を比較した結果、製造業の主要業種や建設業、卸小売業では、未だ単位賃金が高く、リストラが必要な段階であることから、雇用を拡大する余地は小さいとの結論を得ている。他方、リストラがこれまでに充分に行われている運輸通信業や電気機械、さらには雇用が拡大しているサービス業ではワークシェアリングによる雇用の拡大余地は比較的であると判断されている。もちろん、建設業などでも、大幅な賃金カットが導入されればワークシェアリングが機能する余地は残されているが、それが実際に労使の合意で可能であるかについては明らかではない。このように、業種によってワークシェアリングの効果は異なり、それが総合的な判断を難しくしている。今後、一層精密な研究の登場が待たれる。

職種によっても、ワークシェアリングの導入可能性は異なるだろう。比較的単純な作業を中心とする、いわゆる「定型的業務」については、ワークシェアリングは容易である。そのような仕事では「人数×時間」で測られる延労働時間が重要であり、その中の人数と時間の組み合わせについては自由が利きやすいからである。先の富士通の例でも、ブルーカラー労働者に対してのみワークシェアリングの導入が検討されているが、この背景には生産労働者の方がワークシェアリングになじみやすいとの判断があると想像される。他方、高度な判断を問われる「非定型的業務」は、ワークシェアリングにはなじみにくい。

また、ワークシェアリングが導入される際には、

労働時間の短縮と収入減少がセットとなることから、両者の関係を明確にする必要があるとしばしば言われる。つまり、多くの仕事に「時給」概念を導入して、時給×労働時間で賃金を支払う形態にするということである。しかし、これも職種に依存する。時間管理には適合しない非定型的な仕事はあまりに多いが、これらをどうするかが難しい。そもそも、職務内容で時給を決めるならば、職務給の導入が前提となるし、その場合には人事ローテーションで時給、ひいては所得がアップダウンする可能性も出てくる。職務経験の幅を広くとってきたこれまでの人材形成のあり方が、大きく変わることも考えられる。したがって、すべての職種に時給を導入することは現実的ではない。そうであれば、ワークシェアリングの適用範囲は、一般に想像されているよりは狭いものにならざるを得ない。

ワークシェアリングには、より本質的で悩ましい問題がある。それは、ワークシェアリングの導入による日本経済のサプライサイドへの悪影響である。この点については、先に触れた日本興業銀行調査部の見解が良くまとまっているのでここで引用したい。「合理的な企業であれば、何人かの労働者をやむを得ず解雇しなければならない状況に直面した場合、より高い付加価値を生み出せる労働者を会社に残し、そうでない労働者を解雇するという行動を採るであろう。しかしながら、ワークシェアリングは『より高い付加価値を生み出せる労働者の労働時間を削減し、付加価値を生み出せない（と会社が判断している）労働者の雇用を確保する制度』に他ならない。長期的に見れば、相対的に優秀な労働者のモラルダウンや知識および技能の分散・希釈化といった悩ましい事象が発生することで、わが国経済のサプライサイドが損なわれることにもなりかねない」(p.10)。

このような視点は、昨今の「構造改革」の議論とも密接な関連をもっている。昨年の『経済財政白書』（内閣府）は、不良債権の処理が急がれる理

由のひとつとして、不採算部門に資金が滞留して、成長部門へのカネの流れが停滞していることが、日本経済の再生を阻害している点を挙げている。もしも、このような認識が正しいとするならば、ワークシェアリングは不採算部門に人の滞留を促す方策であることから、政府がその導入を積極的にバックアップするのは論理的に矛盾しかねない。政府自身が、はっきりと一時的な対症療法であることを認識しなければ、今後の日本経済の運営に重大な支障を来たすことになる。

4. 今後の課題と展望

このように、困難な問題が数多くあることから、ワークシェアリングさえ行えば雇用問題が解決すると考えるのは早計である。実際、ワークシェアリングは労働市場の機能強化には必ずしも直結しない。現在、中高年の雇用不安が非常に高まっている背景には、失職がすぐに長期失業に結びつく現状がある。これまでの雇用対策は、就業者の失業プールへの流入（インフロー）を抑止することに重点が置かれていた。その点で、「雇用維持型」のワークシェアリングも例外ではない。たしかに、以前ならば不況期であっても一時的に企業が雇用維持を行えば、近い将来の景気回復に望みをつなぐことができた。しかしながら、今後は低成長下で産業構造の改革が進んでいくことが予想される。この場合には、一時的なインフロー抑止策では持続的な効果は期待できない。やはり、今後は失業プールから就業への移行（アウトフロー）を促進するような政策が重視されるべきだろう。具体的には、雇用保険制度の改革、労働者の再訓練、職業紹介の効率化、そして新産業の育成などの政策である。よって、インフローを抑えるワークシェアリングと同時に、アウトフローを促進する労働市場の機能強化策や産業政策を推し進めなければ、長期的に効果的な雇用対策とはならないだろう。

ここで、「多様就業対応型」のワークシェアリングについて触れておく。このタイプの提唱者は、オランダの成功に注目することが多いが、オランダとて「ワッセナー合意」が結ばれたのは1982年であり、効果を表すのに大変な時間を要した。しかも、オランダでは、景気の著しい回復や失業給付受給要件の厳格化も、90年代における失業率低下に影響を与えているものと推察される。さらに、オランダと日本では、仕事に対する考え方がかなり違う。夫婦がパートタイム労働者として週3～4日ずつ働き、1.5人分の所得を得るオランダの方式を「1.5モデル」というが、そのような形態が普及した背景には、仕事以外の自分の時間を大切にしたいというオランダの労働者の願いがあったからだと筆者は想像している。日本の男性労働者は、フルタイムにこだわる傾向が強いと思われるので、労働者の自発的パート選択を通じたワークシェアリングは、やや長期的に検討を要する課題となる。

以上のように、利潤を追求する民間部門でのワークシェアリングは多くの困難な問題を抱えているが、昨今の公的部門によるワークシェアリングは注目に値する。そもそも、公的部門では競争力の悪化を懸念する必要はないので、民間部門よりもワークシェアリングに親和的であるとも考えられる。また、実際に公的サービスで不足しているものも数多い。医療、福祉、環境、教育、警察、徴税、職業紹介などがその好例である。少子化にも関わらず存在する40人学級を解消したり、暴走族や駐車違反の取り締まりを強化するためには、「公務員」の数を増やす必要がある。

実際、公務員のワークシェアリングは急速に広まりつつある。中部地方でいうと、愛知県高浜市のワークシェアリングの取り組みが最近脚光を浴びた。これは、高浜市が市三役の給料および全職員を対象とした調整手当のカット分で、小学校の少人数指導に対応する非常勤講師ら10人を雇用するというものである。全国では、16の道県がワー

クシェアリングに取り組むために総額338億円の予算を計上している（読売新聞、2月27日）。このような自治体によるワークシェアリングは、純粋に雇用人数が増えることから、雇用創出によるアウトフロー強化も期待できる。よって、より多くの自治体がこのような取り組みを始めることが期待される。

最後にまとめておこう。繰り返し述べたように、筆者は民間による「緊急避難型」のワークシェアリングの導入は、一時的なやむを得ざる対策として認識している。しかし、それで雇用問題の抜本的な解決になるとは考えていない。労働市場の機能強化による「円滑な労働移動の促進」と新規成長産業の開発を主軸とする「雇用創出の促進」こそが、雇用対策の本道である。ワークシェアリングに過度の期待をかけることを慎みつつ、これらの諸政策を着実に実施することが肝要であろう。

i 関西社会経済システム研究所ニューズレター「ヌベール・エボック」No.5に掲載された。

ii ここでは単純化のために所定外労働時間や割増手当については考慮しない。

iii 日本興業銀行調査部「ワークシェアリングの効果と限界」(IBJ Review、2002.2.6)

欧州に見るワークシェアリング： その光と影と、さらなる進化へ



根本 孝

(明治大学経営学部教授)

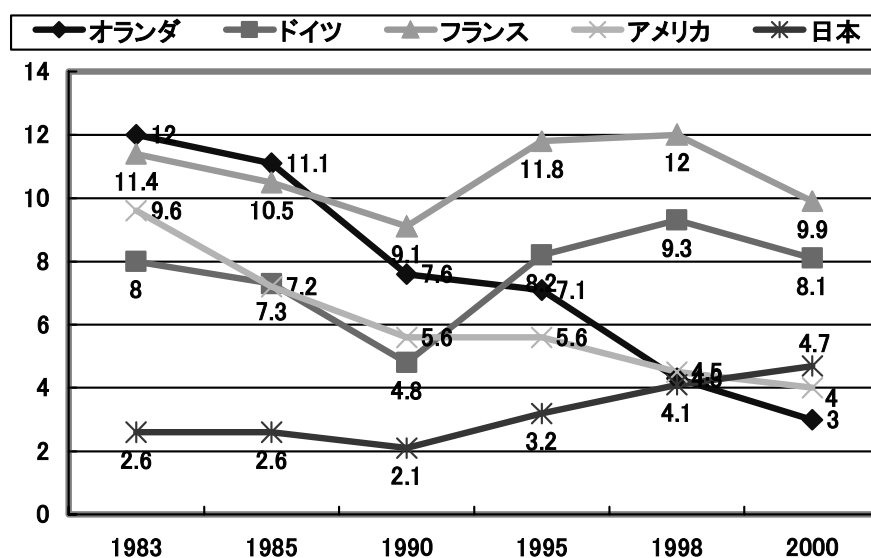
1. はじめに

ヨーロッパ諸国でワークシェアリングがとりわけ注目されたのは、1970年代から1980年代にかけてである。石油ショックに伴う経済不況、とりわけヨーロッパの伝統的かつ中核産業である鉄鋼、造船、重化学工業を中心に倒産、縮小を余儀なくされ、80年代初頭のヨーロッパ全体の失業者は1000万人を超え、「欧州の暗黒状態」とまでいわれたのである。図表のとおり1983年時点ではオラ

ンダ、フランス両国の失業率は10%を大きく上回っていた。そうした背景の中で労働時間短縮による仕事の分かち合いであるワークシェアリングが各国で導入されていったのである。

その成果は各国異なっているが、80年代後半からの景気回復の中で、各国とも90年には大幅な失業率の改善が見られた。しかし90年代初頭の世界的不況の中で図表 - 1 のとおりフランス、ドイツは再び失業率が悪化し、改めてワークシェアリング策の強化がなされ、2000年には両国とも改善が

図表 - 1 欧・米・日の失業率の推移



資料) OECD、Economic Outlook,2000, Employment Outlook ,2001 等より作成 (標準化値)

見られる。それと対照的に米国は一貫して80年代以降の長期的好況の中で失業率は若干の波はあったものの低下し続けてきている。またオランダはパートタイム労働の拡充によるワークシェアリングの成功により「オランダ病からオランダの奇跡」を達成し、米国以上の失業率の継続的低下を達成し、今日では人手不足の状況を呈している。一方わが国は世界的に見れば失業率は低いものの、90年以降上昇がつついており、すでにアメリカ、オランダの失業率を上回り、今日のワークシェアリングへの注目となっているのである。そこで、小稿では欧州のワークシェアリングの類型化を試み、主要国のワークシェアリングの特徴を明らかにし、オランダのワークシェアリングの光と影の両面を考察し、1990年代後半以降のさらなるワークシェアリングの進化の動向をさぐることにしたい。

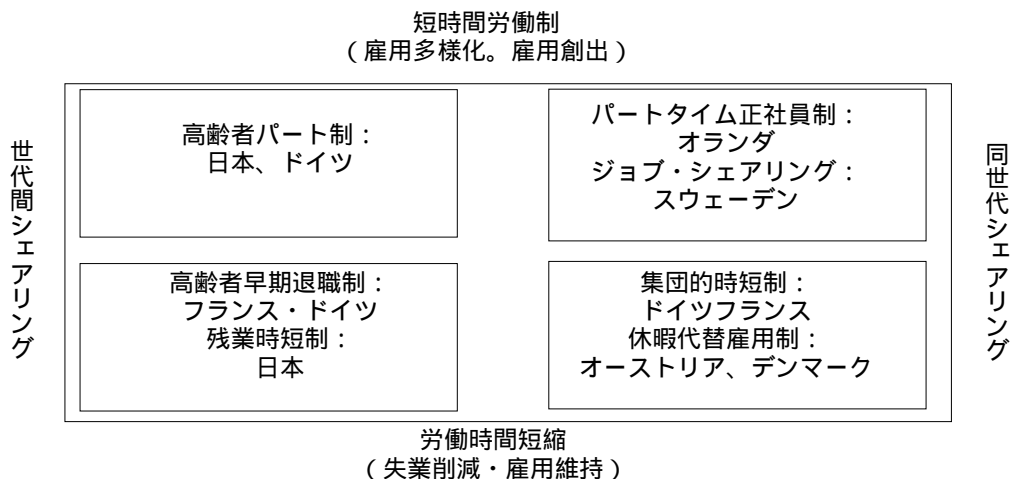
2. ヨーロッパのワークシェアリングの類型

ワークシェアリングの類型化は、その視点によって異なることはいうまでもない。ここではワークシェアリングをどのような方法で実現するかの具体的な施策、制度に着目して分類を試みたい。それは「誰と誰の仕事の分け合いなのか」すなわち高齢者と若者といった世代間か、現役労働者同士といった同世代間のシェアリングかによる軸

と、現状の労働時間を短縮する方法と、多様なパートタイム労働時間を設定する、いわゆる短時間労働制の導入によるかの軸で区分したい。それはワークシェアリングの導入目的とも密接に関連しており、一般的には労働時間の短縮は雇用の維持ないしは失業率の低下といった、いわゆる緊急避難的な対策として導入される場合が多い。一方短時間労働制は雇用の多様化による雇用創出をめざすケースが中心である。

図表 2 は、この2軸によるワークシェアリングの4類型である。多様な短時間労働制によって同世代のシェアリングを進めるのが、オランダ型として知られるパートタイム正社員制である。同世代のシェアリングで労働時間短縮によるものが集团的時短制であり、ドイツの個々の労使協定によって所定労働時間の時短を決め、雇用維持をすすめている事例や、長期休暇によって、ワークシェアリングをおこなうキャリア・ブレイクなどの「休暇代替雇用制」がある。フランスのような法律によって所定労働時間の時短による雇用維持、失業率低下を目指すケースもある。また高齢者の早期退職という生涯の労働時間短縮により、若年者の雇用促進を目指す「高齢者早期退職制」はフランスやドイツをはじめ、オランダなどヨーロッパの多くの国々で採用されている。また日本の自治体で導入が拡大している、いわゆる残業時間の短縮により、新卒若年者を新規雇用

図表-2 ワークシェアリングの4類型



するのは「残業時短制」であり、日本独自の制度といえよう。

さらに多様なパートタイム労働時間制の採用によって高齢者の雇用創出をめざす再雇用制度は「高齢者パート制」として図のとおり位置付けることができる。こうした制度はドイツでも一部採用されているが、日本型ワークシェアリングの代表的類型といえよう。各国はこれらの制度を組み合わせ導入していることは言うまでもないが、その国の主要な制度が目され、ここでは各制度導入の代表的な国として国名を付している。

パートタイム正社員制（オランダ、スウェーデン）

新たな雇用形態としてのフレキシブルな短時間労働の職務を創出し、雇用増大をめざしているのものである。しかも、20年間かけてパートタイムとフルタイムの労働条件の均等化を実現し、さらに本人の申請によりフルタイムとパートタイムの間の変更、すなわち労働時間の調整が生活ステージに合わせて可能となり、まさに「パートタイム正社員制」なのである。これはサービス経済化等の進展の中で、フレキシブルで短時間雇用の職務が増大する一方、労働者も短時間就労の雇用機会を望み、そうした需要と供給の結合、しかもそうした短時間就労を夫婦間で組み合わせることによって家庭と労働の両立をねらい、オランダ政府は“コンビネーション・シナリオ”と称している。この様にパートタイム労働は単なる雇用の創出に留まらず、家庭生活と仕事の調和、両立をめざす新たなワークスタイルとして定着しつつある。また2人で一つの仕事を分担するジョブ・シェアリングを導入する企業が増加してきている。これも「パートタイム正社員制」の一つと言えよう。アメリカ経済の80年代後半以降の急速な経済回復、好況の持続する中で優秀な人材の定着策として導入されてきている。またスウェーデンでも労働市場が逼迫し労働者が不足した1970年代にこうしたジョブ・シェアリングがブルーカラーにも採

用されたが、今日でも少数ではあるが小学校教師や政府職員などの公共サービス部門で活用されている（日本労働研究機構1999）。

集団的時短制（ドイツ、フランス）

所定労働時間を短縮して、時短によって生産量の縮小に対応するリストラをせず雇用維持を図ったり、失業者を優先的に雇用してワークシェアリングを推進するシステムである。ドイツの代表されるように、個々の労使協定によって時短を進める方法と、フランスに代表されるように政府主導で法制化によって時短の実現をめざす方法に2分されよう。

またこの類型には半年から1年間の長期教育休暇や育児休暇、介護休暇などに手当が支給され、その取得を促進すると共に、そのキャリア・ブレイクの期間中の代替要員として失業者を中心に雇用をする「休暇代替雇用制」とも名づけられる制度もポジショニングできる。オーストリアやデンマーク、オランダ等でも採用されている。またドイツでは二人が1年おきの交代で勤務するといった制度も見られる。

高齢者早期引退制（フランス、オランダなど）

高齢者の労働時間を短縮したり、また年金・保険あるいは奨励金を支給し早期退職を促進し、失業者の優先的雇用を促進する制度である。フランスでは1992年から高齢者の労働時間を短縮し、その減収分を政府が一部補填し、失業者の雇用を促進し、さらに1995年からは年金保険に40年以上の加入者が60歳以前に退職する場合は所得の一部を保障し、26歳以下の若年失業者の雇用を促進する制度を導入している。類似な制度はオランダなど他のヨーロッパ諸国の多くで採用されている。

また再起に日本における自治体を中心に導入が拡大している「残業時短制」とも名づけられる制度のこの類型に入れることができる。すなわち残業の短縮によって生じた経費で、就職が決まらな

い新卒者を中心とする若年労働者の雇用を促進するものである。後に詳しく論じるが、多くは1-2年の臨時職員、契約職員として採用される。極めて多い残業時間削減と新卒者の就業促進を狙う、日本独自の制度といえよう。

高齢者パート制（日本、ドイツ）

高齢者の継続雇用や再雇用を促進するために、一定年齢後はパート社員として就業し、賃金切り下げ分は年金あるいは失業保険などで補填する仕組みであり、日本型ワークシェアリングとして80年代から提示され、大企業を中心に採用されてきているシステムである。しかし必ずしもワークシェアリングの一方策として認識していないケースも少なくない。ドイツでも1996年の「高齢者パートタイム法」によって導入されてきており、高齢者と若年者のワークシェアリング、さらには高齢者の年金受給の削減も意図されている。また日本では現実には異世代間のワークシェアリングというよりも多くの高齢者の継続雇用や再雇用を拡大する高齢者世代間のワークシェアリングの色彩も

持っている。

3. オランダのワークシェアリングの光と影

オランダでは「パートタイム経済のチャンピオン」といわれ、パートタイム労働による多様な雇用形態の導入によるワークシェアリングがオランダ型として一般には知られている。注目すべき点は政労使の合意として有名になった1982年の「ワッセナー合意」を起点とする継続的な政労使の合意にもとづく雇用改革の推進である。すなわち「社会経済審議会」と「労働協議会」による継続的な社会的対話に基づくコンセンサス・アプローチである。さらにパートタイム労働はフルタイム労働との労働条件の均等化がなされてきていること、さらにはフルタイムからパートタイムへの転換、すなわち労働者の生活ニーズに応じて労働時間の調整・変更が可能であり、それも法制化されていることも見逃せない。すなわちパートタイム労働は臨時的で不安定な雇用ではなく、補助的周縁的役割でもない、フルタイムと同等な均等待遇

図表-3 均等待遇の主要な内容

賃金	労働時間にかかわらず同一の時間給（最低賃金も同一に適用）
休日	労働時間に比例してフルタイム労働者と同一の休日
試用期間	労働時間にかかわらず2か月
解雇規制	同一権利
特別休暇	原則として同一休暇付与
育児休暇	週20時間以上、勤続1年以上の労働者は無給の休暇
年金	使用者は企業年金からパートタイム労働者も排除できない。 被保険者の条件に賃金水準の規程がある場合はパートタイム労働者の水準をフルタイム労働者の水準に引上げる パートタイム労働者は就労時間に比例して受給
社会保障	失業保険、障害保険は労働時間にかかわらず適用 保険料は賃金に一定料率を掛けて決定し労働時間によって負担は変わらない
健康保険	収入要件の上限以下の労働者は全て強制加入の健康保険に加入 限度額を超えると個人保険に加入 賃金に対し同率の保険料支払い
労働条件	同一の安全基準や労働手段の付与
労働時間	労働者の育児、介護の責任を考慮して労働時間を決定
税金	課税は個人であり、基礎控除がる（収入が少ない場合は世帯内の多いものに基礎控除を移転可能）

資料) 労働大臣官房『平成11年版：海外労働白書』1998、pp.356-358より作成

の、単純に労働時間が短いパートタイム正社員なのである。

さらにオランダのパートタイム労働は自ら積極的に選択しており、仕事と家庭生活の両立をめざす夫婦で「1.5稼ぎ」と言われる、夫婦が忙しくフルタイムで働く、「2.0稼ぎ」のダブル・インカムを目指すのではないライフスタイルを確立しつつあることも重要である。すなわち夫婦で家事や介護（ケア）も分担し、家庭生活を楽しむいわば「ケア・シェアリング」もめざしているのである。こうした点が、すでに多くが紹介しているオランダのパートタイム労働、ワークシェアリングの光の部分であり、我が国で導入が進められている緊急避難的ワークシェアリングのみならず、働き方革命や生活革命に多くの示唆を与えてくれる。しかし、あまり伝えられていないオランダのワークシェアリングの影をここでは紹介することにしよう。

まず第1の影の部分は、オランダが幾つかのワークシェアリング策の導入を試み、20年間の紆余曲折を経て、今日、世界が注目するパートタイム労働中心のワークシェアリングを確立してきたことであろう。

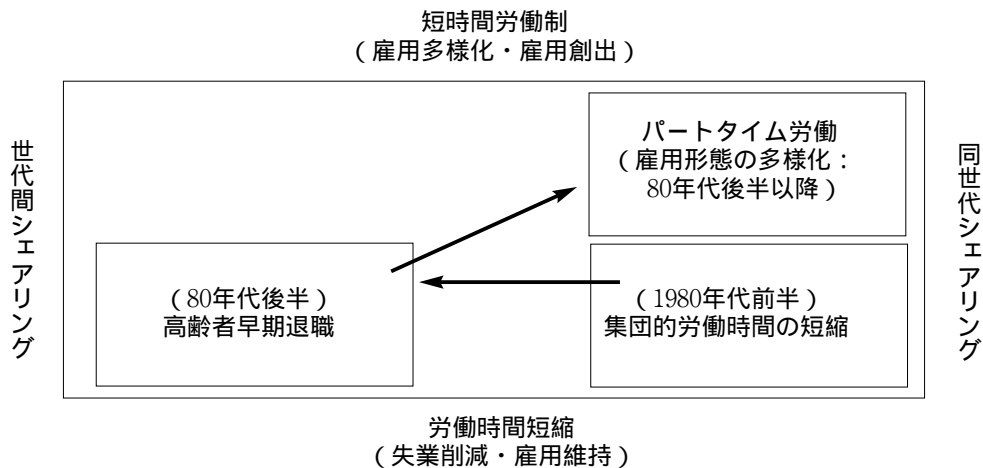
図表 4はオランダで採用された3種のワークシェアリング策を示したものであり、それはパートタイム労働の他、高齢者早期退職制による高齢

者と若年労働者のワークシェアリングを目指すものと、同世代の就業者と、失業者のワークシェアリングにより失業削減ないしは雇用維持をめざす集団的な労働時間短縮によるワークシェアリングの3つの類型が導入された代表的なものといえよう。その他1997年に、政府から手当が支給される2 - 6か月の長期教育休暇や介護休暇の「休暇代替雇用制」なども導入されている。

オランダのワークシェアリングも1970年代から80年代前半は特に集団的労働時間短縮を志向し、つづいて高齢者の早期退職による若年労働者との世代間のワークシェアリングが目指され、80年代後半からパートタイム労働を中心とするワークシェアリングへと重点移行がなされたのである。

集団的労働時間や高齢者の早期退職は当初の目的を達したといえないのである。すなわちパートタイム労働は80年代前半まで、特に労働組合は反対の意向さえ示していたのである。他の多くのヨーロッパ諸国と同様に集団的な労働時間短縮によるワークシェアリングの実現をめざしていたのである。しかしながら労働者の意識はフルタイム労働を志向するのではなく、「家庭生活と両立できるパートタイム労働」、「賃金よりも時間を重視」の意向を強め、またサービス経済化の進行の中で企業も多様な短時間労働制の導入が望まれ、それがパートタイム労働を中心とするワークシェアリ

図表-4 オランダにおけるワークシェアリングの重点移動



注) 矢印は重点施策の変化の方向

ングへ大きく舵をきっていったのである。

また高齢者の早期退職の促進による若年労働者との世代間のワークシェアリングは第3の影を生じさせる結果となったのである。すなわち57.5歳以上の高齢失業者を失業登録から除外し、58歳まで前職賃金の80%、65歳まで75%の失業手当を支給するいわゆる「57.5歳ルール」が84年に導入された。これは言い換えれば57.5歳以上の高齢者は就職活動を免除することであり、高齢者のこの時期からの退職促進であり、自動的に失業保険を受給できるようにしたのである。さらに大量解雇の場合は高齢者を選ぶことが認められた「高齢者ガイドライン」も示されたのである。

さらに高齢者の引退を促進させたのは受給審査の甘い労働障害保険である。労働者が疾病、障害の原因は業務上の原因かどうかにかかわらず疾病や障害により労働不能になった場合に、52週間は傷病給付がなされ、その後は障害保険制度(WAO)により保険金が支払われる。この制度は障害の認定が極めて緩やかだったことから受給者が急増し、79年にはすでに7.5%にのぼっていたといわれている。働く意欲が低下し失業保険を選択するか、あるいは仮病によって、この障害保険制度を受給するかのどちらかである。まさにアブセンティズムの元凶であり隠れ家となり、「隠れた失業者」を大量発生させたのである。高齢者の早期退職に際しても、この障害保険制度が活用されることになった。すなわち公的な一般老齢年金(AOW)が支給される65歳までの間の収入を保障するために、この障害保険制度によって賃金の50-70%を支給され、早期退職を側面的に支え、オランダのワークシェアリング策の最も大きな影の部分と言えよう。

この問題は「ワッセナー合意」後も大きな課題として取り上げられ、改革が着手された。まず85年には最高支給率は最終所得金額の80%から70%に削減され、86年には、受給資格や、審査の厳格化、支額や期間の制限が行われた。その後も

「隠れた失業者」の削減策は継続され90年代後半にはアリー・リタイアメント政策は大きく転換されたのである。それは15年ほど醸成された「早期退職文化」からの脱出に他ならない。「57.5歳ルール」もこの年齢以上の高齢者を解雇する場合は失業給付金の一部の企業負担が決められ、逆に50歳以上の高齢者の長期失業者を採用する場合は事業主に助成金が支給されるという高齢者雇用促進策へと転換してきているのである。また早期退職年金受給者は就労できなかったのを改め、年金受給しながらのパートタイム労働が可能になったことである。さらに退職時期と年金支給レベルを関連させたことである。

さらに傷害給付や障害保険についても虚偽申告への罰金、保険料の企業負担となり社会保険方式から民間保険会社への加入方式に大転換されたのである。

しかしながら現在でも「第3のオランダ病」といわれるほど大きな問題でありつづけており、「隠れた失業者」は170万-180万人との推計もある。現在、オランダでは45歳から54歳までの労働力率は70%であるが55歳から64歳になるとわが国では想像できない29%に極端に低下し、早期引退の実態を物語っている。平均的には男性の引退年齢は59歳であり、60歳時点の就業者は18%、早期引退の企業年金受給者が31.3%、一方労働障害年金受給も35.8%の高率である。こうした影の部分はオランダのみならずヨーロッパ諸国の共通課題の一つとなっている。

4. ワークシェアリングのさらなる進化

ヨーロッパ各国はEUの労働政策と連動しながら「フレキシキュリティ」をめざしている。すなわちより多様で柔軟な雇用就労であるフレキシビリティと安定・保障(セキュリティ)の両立である。そうした中で前述したワークシェアリングの種類のなかでも部分的に紹介したが、ワークシェ

アリングにおいてもより柔軟な雇用形態、より弾力的な労働時間運用を目指す新たなワークシェアリング策が導入強化されてきている。

企業が求める労働時間の弾力的運用としては、ドイツVW社等で導入された「労働時間口座制」、さらに、より長期的な教育訓練休暇や育児休業などの「長期労働口座制」が導入されている。

一方、労働者の就業形態の柔軟化をより促進するオーストラリアやデンマーク、オランダで採用されてきている「休暇代替雇用制」がある。半年から1年間の長期教育休暇や育児休暇、介護休暇などキャリア・ブレイク期間中は手当が支給され、その取得を促進すると共に、代替要員が採用される。またドイツでは二人が1年おきの交代で勤務するといった制度も見られる。

また一つの職務を二人で分担するという、いわゆるジョブ・シェアリングと呼ばれるワークシェアリングも見られる。とりわけ米国で導入が進んでいるが、パートナー間の肩書きは同じ、しかも異なる能力の相互補完によるシナジー効果も期待できることから“攻めのワークシェアリング”などとも呼ばれており、スウェーデンでも好況時の人手不足の中で導入が拡大した制度である。すなわちペアを組む二人で生活のニーズに応じて労働時間を調整しながら就労する短時間かつ柔軟な労働を可能にする。その意味ではオランダの労働時間調整の権利もそれとは異なるが、さらなる柔軟な労働を可能にするシステムに他ならない。

またドイツで1996年に導入された「高齢者パート法」は年金支給開始年齢の58歳を超えた時点で労働時間を50%に短縮しパートタイム労働につく者は50%賃金のほか失業保険で20%が5年間にわたって支給される制度が導入され、高齢者の就労促進が図られてきている。我が国の再雇用、継続雇用促進のために導入されてきている「高齢者パート制」をより柔軟にしたものでもあり、労働時間の削減は日、週単位でもあるいは5年間で2.5年に短縮することも可能な制度となっている。

我が国のワークシェアリングは緊急避難型といわれるように、賃金コスト減と雇用維持あるいは残業減と若年層の失業率の低下のみを志向する傾向が強い。一方ヨーロッパ諸国のワークシェアリングは光のみならず影の課題をかかえているものの、雇用の維持、創出に向けて、さらなる労働時間の運用の弾力化、そして一方では働き方の柔軟化の実現へ向けて新たなワークシェアリングの進化を進めており、その挑戦に大いに学ぶことは少なくない。

企業におけるワークシェアリング



紀 陸 孝

(日本経営者団体連盟 経済調査部長)

景気が一段と悪化し、雇用情勢は深刻な状況が続いている。

企業の雇用過剰感が強い中で、日経連はこれ以上の景気の停滞、雇用不安の蔓延を回避するために、ワークシェアリングの普及を短期・中長期の観点から提示している。

ここでは、平成14年版の労働問題研究委員会報告のポイントを紹介し、ワークシェアリング(以下WSと略記)導入の留意点等を整理したい。

1. 雇用のセーフティネットの充実を

WSについて論議する前に、まず、日経連の雇用問題への取り組みを述べよう。

われわれは、雇用問題については、短期・当面の対処と中長期の観点からの対応に分けて対策を講じる必要がある、と考える。

当面は、現下の深刻な雇用失業情勢に対する雇用対策が中心になるが、中長期的には、少子・高齢化の進行、勤労者の就労ニーズの多様化などを考慮に入れる必要がある。

雇用不安を解消するためには、雇用対策を体系的に整備したセーフティネット(安全網)をつくることが大事である。この整備・充実については、こうした当面と中長期の2つの対処・対応を盛り込むことが重要である。

雇用のセーフティネットについては、われわれ

は、雇用の維持・創出、勤労者の職業能力の向上、政府の雇用対策、雇用保険・社会保障などの充実という3つが柱と考えるが、政労使がそれぞれの役割分担を明確にして、これらの充実に協力する必要がある。

中でもっとも重要なのは雇用の維持・創出である。民間主導経済のもとで、これは基本的に民間企業・経営者の任務であるが、政府は、規制の撤廃などによって、民間が雇用の維持・創出を実現しやすいように環境条件を整えて欲しい。

勤労者の職業能力の向上については、企業と従業員の適切な取り組みが求められるが、勤労者の従来以上の自助努力と企業や政府・自治体の支援が必要である。

さらに、失業者の生活支援・社会保障制度の整備、緊急的な雇用対策は政府の仕事である。

日経連は昨年8月、こうした観点に立って、時限措置を含む緊急雇用対策プログラムを提示した。まず当面は、これ以上の失業の増加を抑制することに政労使が全力を集中し、若年労働力の供給減少への対応など、中長期的な課題については、並行して時間をかけて対策を講じるべきである。

当面の緊急措置としては、治安維持(警察官など)、環境保全(森林伐採など)、NPO(非営利団体)の経営運営指導など、地域が必要とする分野で中高年齢者や若者の時限雇用措置を更に推進するとともに、教育訓練と職業紹介機能の充実

(求人開拓員の増加など)をはかり、中長期的には規制改革の断行による雇用創出を実現することが重要である。

2. 柔軟なWSの実践 - 当面は緊急避難措置を

雇用セーフティネットの基本は、雇用の維持・創出にあるが、今後わが国で、これを実現するためには、雇用形態の多様化・柔軟なWSの導入を推進することが必要である。

当面は、これ以上の失業の増大を回避するため、雇用の維持・確保と総額人件費の抑制を両立するための緊急避難的なワークシェアリングが必要になる。中長期的には環境変化や労使双方のニーズの変化に対応するための雇用形態の多様化を通じた柔軟なWSが進展することとなる。

もともとWSはヨーロッパのいくつかの国々での施策であり、その施策の類型も多様であるために、その意義や評価についての見解も分かれている。一般にWSは、労働時間を減らし、雇用を維持する方法といわれるが、図表1のように、4つの類型に分類されよう(厚生労働省調査を参考に

した分類)。

は、一時的な景気悪化により緊急避難措置として、従業員1人当たりの所定労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持するタイプ。わが国では、時間短縮に応じた賃金縮減が一般的である。

は、特に中高年齢層の雇用確保のために、当該中高年齢者1人当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タイプ。わが国では、時間短縮に応じた賃金縮減が一般的であり、緊急避難措置に限らない。

は、法律、労働協約により、国または企業単位で法定・所定の労働時間を短縮し、新たな雇用機会の創出を意図するタイプ。恒久的な措置として導入し、国によるなんらかの支援を付与する場合もある(フランスの例など)。

は、正社員の短時間勤務制やパート・派遣活用など就労の仕方を一層多様化し、女性、高齢者など、より多くの労働者に雇用機会を与えることを意図するタイプ。短時間勤務者の時間給を正社員と均等とするオランダモデルもこのタイプの一例である。

このようにWSはいろいろな捉え方が可能であ

図表-1 ワークシェアリングの類型

	実施する時間軸 一時的⇔恒久的	手法	背景	賃金の変化
I 雇用維持型 (緊急避難型)	←→	一時的に、労働時間短縮と賃金削減を実施	・企業業績の低迷 (日野自動車、フォルクスワーゲン等)	多くは時間給一定、賃金は縮減
II 雇用維持型 (中高年対策型)	←→ ←→ ←→	中高年齢者の短時間勤務等による雇用確保	・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 (日本等)	
III 雇用創出型	←→	恒久的に法定労働時間の短縮等を実施	・高失業の慢性化 (フランス等)	政府の援助により維持される場合が多い (フランス)
IV 多様就業対応型	←→ ←→ ←→	正社員についても短時間勤務など導入し働き方を多様化	・有能な人材確保 ・就労ニーズの多様化 ・女性・高齢者の活用 ・仕事と家庭の両立 (オランダ等)	働き方に応じた賃金

資料:厚生労働省「ワークシェアリングに関する調査研究」(2001年4月)をベースに日経連作成

るが、われわれはこれを雇用形態多様化の一環として位置づけ、第1に緊急避難措置としての活用を考えると同時に、第2に中長期的な観点からの導入も検討すべきと考える。労働時間を短縮し、それに応じて賃金を縮減することによって、雇用の維持ないし新たな雇用機会の創出が期待できよう。

とりわけ当面は、過剰雇用と人件費負担に苦しむ企業においては、緊急避難措置として、労働時間を短縮して雇用を維持し、賃金・賞与など、総額人件費を縮減する方法が講じられるべきと考える。もちろんその適用範囲など（裁量労働者の取り扱い、賃金縮減の方法など）は個別企業の実情に応じ、労使の話し合いに委ねられる。

さらに今後、WSの導入・普及を進めるためには、時間当たり給与の考え方（賃金は時間当たりで支払うもの）を、改めて検討する必要がある。現在でも、育児時間や介護時間などで労働時間を短縮した場合は、ノーワーク・ノーペイの原則により、各人の賃金をその時間割りで減額している企業が大半であり、当面のWSの導入にあたっては、同様の考え方で賃金の減額を検討することができよう。

わが国企業労使は、これまで不況のつど、企業の実情に応じ、採用抑制、配転・出向、残業規制、一時休業など、さまざまな雇用調整措置を講じ、雇用安定を実現してきた。労使は、こうした経験を活かし、WSを柔軟に運用していくことが重要である。雇用・賃金・労働時間を多様かつ適切に配分することによって、中長期的に雇用の維持・創出が実現すると考える。

3. 雇用多様化の推進 - 雇用ポートフォリオの実践

さらに、上述のように、わが国においては今後、中長期的に、高齢少子化の進行、雇用ミスマッチの一段の顕在化、勤労者の働き方に対するニーズ

の多様化、ITなど、一層の技術革新の進展などの事態が生じることに留意すべきである。これからの労働のあり方、労働をめぐる環境はこれまでとは大きく変わるわけであり、同時に当然、企業の人件費負担の合理化も一層重要な課題となる。

企業が必要な人材を確保するには、勤労者のニーズに即した多様な雇用形態（派遣、パート、アルバイト、契約社員など）、あるいは就労形態（職種・勤務地の限定、期間限定のプロジェクト、SOHO・在宅勤務など）を用意し、勤労者の働き方の選択肢を増やす工夫が必要となる。もちろん経営効率の向上と雇用コストの軽減を同時に実現しなければならない。

これは、日経連が従来から提唱してきた「雇用ポートフォリオ」の考え方であり、すでに現実に各企業のさまざまな分野で、この実践がなされている。高年齢者層の増大と若年層の減少（図表2）、女性の職場進出が一層進行する中で、これからは、基幹的従業員の長期継続雇用を柱に、多様な雇用形態を組み合わせ、総額人件費の増加を防ぎながら生産性の向上をはかってこそ、雇用の維持・創出が実現できると考える。

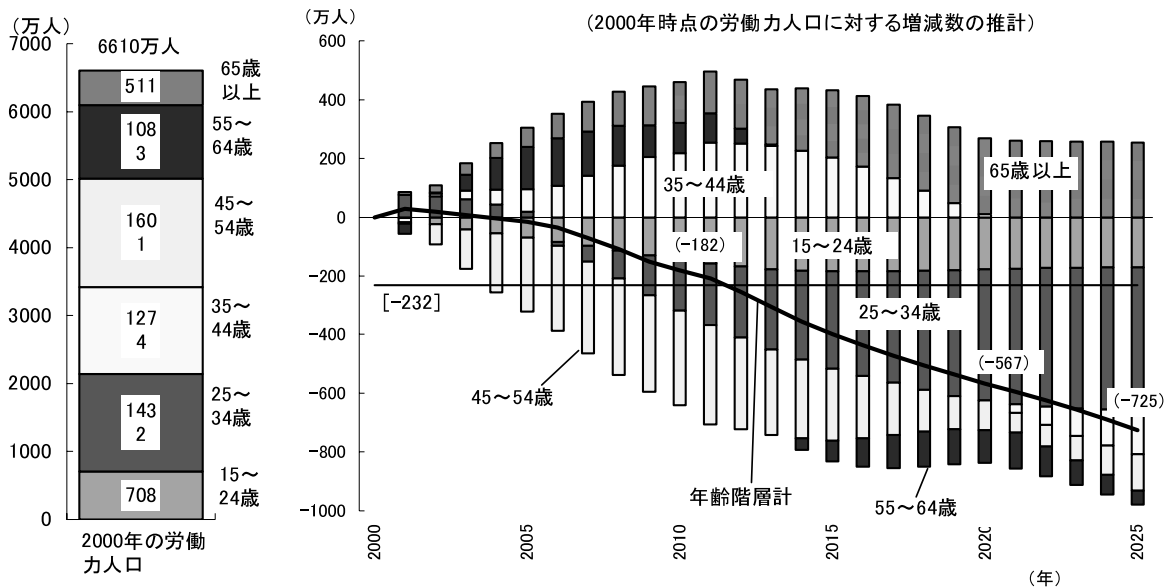
改めて繰り返すまでもないが、こうした取り組みが企業の競争力を低下させることがあってはならず、さまざまな施策は生産性向上の範囲内で行なわれなければならない。

たとえば、労働時間縮減に応じた賃金削減を緊急避難措置ないし恒常的施策として導入すること、パソコンや通信インフラを活用した在宅勤務の推進、高齢者や働く人の選択によるさまざまな短時間勤務形態の導入、長い生涯労働時間の中で個々人のニーズに応じた柔軟な労働時間の設定（生涯労働時間的発想）等々、多様な働き方が考えられる。

雇用多様化は、M字型に落ち込んでいるわが国の女性の就労改善、高齢者の再就職拡大の方策として有用であろう。

この雇用多様化・柔軟なWSを推進するため

図表-2 将来の労働人口増減の見通し



資料：総務省統計局「2000年国勢調査抽出速報集計結果」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(97年1月推計)」

- 注：1) 将来推計人口(中位推計)に2000年の労働力率を乗じて労働力人口を推計した
- 2) ()内の数字は2000年の労働力人口(6610万人)に対する2010年、2020年、2025年の減少数
- 3) []内の-232万人は直近最小の失業者数128万人(1990年3月)から直近最大の失業者数360万人(2001年10月)を差し引いた人数

に、昨年10月に日経連と連合は、「雇用に関する社会合意」推進を宣言し、あわせて政府の雇用施策の充実を求めた。政府もこの合意推進を支援する姿勢を示している。この労使合意は、日経連の雇用ポートフォリオの考え方を一層発展させることになる。

もちろん、日経連・連合の合意および政府支援を含めた社会合意を具体的に推進するには多くの課題がある。従来にない働き方を検討する姿勢が望まれることになり、こうした多様な雇用形態の導入にあたっては、その処遇や人事管理のあり方など(年功的な賃金・退職金制度、労働時間管理と賃金のあり方や税・社会保障のあり方など)を中心に、解決すべき問題は数多い。今後は、企業内外の労働市場において多様な労働力を新たな仕事に適應させ、育成していく「雇用適應能力」の高い社会をつくっていくことが大きな課題となろう。

4. 緊急避難措置・WS導入の留意点

WSを柔軟に運用することによって、短期および中長期の雇用情勢の変動に資すると思われるが、ここでは、当面の深刻な雇用情勢に対処するために、労働時間の短縮を中心とするWSを導入する際の労使の留意・検討事項を整理しよう。すでに、半導体不況に直面している電機関連企業労使および機械金属労組のJAMにおいて、WSの導入が検討されている。これらの事例を踏まえて、労使の話し合いの留意・検討のポイントを考えたい。

1) WS導入の意義/適用基準

WSは労働時間の削減・賃金の縮減を伴うので、その導入の意義、発動の条件・適用基準を明確に定めておく必要がある。

一般にWSは、仕事量と要員数に乖離が生じた場合に労働時間、労働日を減少させて雇用の維持をはかる制度であり、仕事量およびそれに必要な要員の変動を具体的な数値によって見通し、発動の始期・終期を明確化すべきである。

2) 適用対象

対象は、部門別ないし職種別に、業務量の減

少が大きい部門に限定するのが通常であろう。ただし、企業全体の総人件費コストの縮小をはかるために、例えば、管理部門の一定年齢層以上、あるいは管理職層の賃金・年収の削減という手法をとるケースもある。

さらに、一律の時間短縮が困難で成果を重視する営業、研究開発等の部門や裁量労働制の適用対象とされている要員を除外するのが一般であろう。もちろん、営業部門を除き、労使合意の上で、敢えて一律になんらかの時短・賃金縮減を実施することもあり得よう。

3) 労働時間の短縮

工場部門で24時間操業を実施している場合は交替制の組み替えにより、一人当りの労働時間を縮減する方法が考えられる。また、工場部門では年間稼働日を決めている例も多く、こうした場合には、1日当りの労働時間の縮減より週休日の増大等により、月度ないし年間の操業日数の短縮を選択するケースもある。その他、一時帰休制を組み合わせる手法の検討もあり得る。

さらに、WS実施中の緊急勤務、突発的時間外労働の扱いの検討も必要である。

4) 賃金等の取り扱い

労働時間短縮に伴い、どの範囲で賃金縮減を実施するかという問題が重要である。基本給、諸手当、賞与・一時金のいずれを時間短縮に伴って縮減するか、かつWS実施中の昇給・時間外手当・賞与・退職金について、それぞれその算定基礎を減額後とするか減額前のベースを用いるのかを明定しておくべきである。

基本給を減額する場合に、従来の時間当り賃金(賃率)を維持するか、さらなる引下げにまで踏み込むかの協議も必要となる。

なお、JAMは労基法26条を根拠として、労働時間を8時間から7時間に短縮した場合(12.5%の縮減)、賃金は6割を経営側が負担し(7.5%)、

4割は従業員が負担する(5%)という方針を提起している。しかし、平均賃金の60%を補償する旨の労基法26条は、使用者の責に帰すべき事由による休業についての定めである。所定労働時間を雇用確保のために短縮する場合にまで援用するのは筋がとらないといえよう。

5) WS実施中の協議、雇用調整

WS実施期間中に生産の回復等事情の変更が生じ得るし、配置転換が必要な場合もある。こうした事態に対処するための労使協議のルールを定めておくべきである。特に、労働側は、WS実施期間中は希望退職の募集、整理解雇を行なわない旨の協定化を求めよう。雇用維持・確保のためのWSであるから、整理解雇はともかく、全社に適用される早期退職優遇制度やWS適用部門・職種以外の希望退職の募集については、別途の労使協議による実施の余地を残しておくべきであろう。いずれにせよ、WSは従業員にとって労働条件の重要な変更にあたる。労働組合の有無にかかわらず、労使の十分な協議、話し合いが必要である。労使がそれぞれ痛みを分かち合い、緊急避難の間に、次なる企業成長につながる新事業の開発や従業員の職業能力の向上に注力することが望まれる。

以上

日本型ワークシェアリングへの挑戦



山口 登 守

(連合総合労働局 労働条件局長)

・ 深刻化する危機的な雇用情勢

1. 深刻化する雇用情勢は社会問題

わが国の雇用は、今年1月10ヶ月連続で失業者が対前年同期比で増加し、今なお下げ止まりの気配すら見えない。非自発的失業者は125万人を数え、世帯主の失業者も100万人を超え、若年者と中高年労働者の失業率は8%にも達している。また、連合が実施した「休職者アンケート」では4人に1人が1年以上、8人に1人が2年以上失業していて、「生活で困っている」と答えた人が、回答者の半数にも上っている。

一段の景気悪化とデフレの深刻化が懸念される今日、企業のいう余剰人員や求職活動を断念している離職者を考慮すれば、実質の失業率は10%を超えるレベルにあること等からすれば、失業率が6%を突破することもそう時間がかからないともいわれている。このように、今日の失業問題は、深刻な社会問題となっている。

2. ますます進む雇用リストラと労働条件の切り下げ

産労総研の2001年経営者アンケートによると、2001年に雇用調整を実施した企業は22%、人員不補充・自然減が48%となっている。しかも、企業規模の違い、業種の違い、企業収益の善し悪しに関わらず、すべての区分で雇用調整と人員不補充

合わせて60%を越え、雇用リストラがあらゆる企業・分野で進展していることを示している。

また、「2001年の人件費負担の増減傾向」の問いでは、「減少した」「やや減少した」の合計は54%であり、なかでも増収増益企業で33%、減収増益企業で60%が人件費を減らしている。マクロ指標をみても、99年、2000年は企業の経常利益が2年間連続増収であったにもかかわらず、総人件費は2年間マイナスとなっている。

2001年12月～2002年1月にかけて経団連が実施した「雇用の現状に関する緊急アンケート」によると、雇用調整が実施済み14%、削減中46%、計画中・検討中10%となっている。

3. 2極化する失業者と緊急的支援策の必要性

労使が交渉できる企業はまだしも、労働組合のない企業では、雇用調整への経営者の悪のりがみられる。加えて、連合の休職者アンケートでも、リストラを納得していないにもかかわらず自己都合退職とされている。また、退職時における企業からの補完処置も少なく、未払い賃金を抱えている人も少なくない。失業保険が切れたときの生活の糧からすると、まさに失業者も2極化している。ここに、政府の出番が求められており、雇用のセーフティーネットとしての緊急対策が急務となっている。

4. 働き方と暮らしにおける大きなアンバランス

このように、失業情勢が深刻化するなかで、雇用の量的・質的なアンバランスや暮らしと働き方のアンバランスが拡がりつつある。

第一に、これだけ数多くの失業者が存在する一方で、サービス残業を含む長時間労働の実態がまったく改善されていないことであり、マクロ的な雇用量のアンバランスがある。連合調査によると、残業手当が支払われないサービス残業時間や、週60時間を超える超長時間労働者の割合も近年増加傾向にある。つまり、「時短 雇用増」どころか「雇用減 時間増」という、いわば「逆ワークシェアリング」が進んでいる。

第二に、典型雇用労働者の減少と非典型雇用労働者の増加が加速しつつあり、両者の労働条件格差が広がるなかで、総体としての「チープレイバー化」が進んでいる。つまり、雇用の質的アンバランスであり、厚生労働省の「労働力特別調査」によると、この5年間で正規社員は218万人減少し、パート・派遣等非典型労働者は365万人増加している。短時間労働者が増えれば、マクロ的には「時短 雇用増」という数字になるが、これは「疑似ワークシェアリング」とでもいうべきものである。

第三は仕事と暮らしのアンバランスである。東京都の調査によると、働く女性の7割、男性の4割が仕事と家庭を両立させることの難しさを訴え、「両立が負担」と感じる女性の割合は、95年の59%から2001年には73%に拡大するなど、「仕事と家庭の両立」はむしろ後退している。

1. ワークシェアリングの基本的考え方

1. 雇用・賃金・労働時間の最適バランス

ワークシェアリングの意義と目的について、連合は2002春季生活闘争方針のなかで、「雇用と賃金と労働時間の最適配分により、中長期的に良質な雇用量を創出する施策」と提起している。この前

提として、2000年日経連労問研報告の「一般に就労時間を減らし、その分賃金を下げて雇用を維持する手法」に対応した「解雇の防止や雇用の創出のために、所定の労働日数や労働時間を削減し、従業員間で仕事を分かち合う措置」との2000年2月の連合中央闘争委員会確認がある。

マクロ的には「労働分配原資 = 雇用（雇用量）×賃金（時間当たり賃金）×労働時間（実労働時間）」で表せる。ここで、労働分配原資と賃金を一定とすると、労働時間を短縮することで雇用量を増やすことができる。経済が成長したり、生産性の向上により分配原資が増えれば、賃金を維持しながら時短と雇用増に配分することもできる。このことが、労働時間短縮によるワークシェアリングの基本である。

2. 緊急かつ包括的な経済・雇用対策の必要性

労働分配原資がマイナスに陥った場合、生産量が過剰な状況下に置いて雇用量を維持する場合、賃金を一定程度切り下げる必要が出てくる。つまり、労働条件を維持しながら雇用を維持・創出するとしたら、労働分配原資を増やすことが不可欠である。しかし、多くの受注産業や中小・地場企業では、個別労使の責任だけで労働分配原資を確保することが困難な状況にある。そのため、まず政府は、今日のデフレ経済を打開する政策転換と同時に、政府や自治体の責任による新たな雇用創出、雇用保険給付など雇用のセーフティネットの拡充、再就職に結びつく職業訓練・能力開発の拡充など、国の責任による緊急かつ包括的な雇用対策の実施が急務となっている。

3. ワークシェアリングの検討の視点

今日の失業問題を解決する手法として、確かに、ワークシェアリングは万能ではない。しかし、確実に有効な手だてが見いだせない現状では、ワークシェアリングをその対策の素材として活用する必要がある。

現実に、多くの経営者はワークシェアリングの名のもとに、単なる雇用調整を押し進めようとしている。これを阻止できず、各個撃破を許すと、賃下げのもと雇用も維持できない状況になるのは間違いない。そこで、連合は日経連との協議を含め、その前提条件の整備を進めているわけで、ワークシェアリングのシステム、ルール、ミニマムについて、政労使で基本的基準づくりの作業を進めているのである。

また、「職場における長時間労働」「チープレイバー化されたパート労働」「家庭における男女の固定的役割分業」という、社会的歪みを同時に解決していくという視点が重要である。その際には、職場における時間配分だけでなく、各人が「自分の時間」「家族との時間」「地域での時間」を確保する「新たな働き方」、つまり「新たなライフスタイル」を再構築していくとの視点が重要になってくる。

・ワークシェアリングの具体的取り組み

1. 所定労働時間の分かち合いによる雇用創出
ワークシェアリングというのは、第一義的には「仕事についている人と仕事につけない人が仕事を分かち合う」ことであり、具体的には、仕事量＝労働時間の分かち合い、つまり所定内労働時間の短縮を通じた雇用の創出である。

(1) サービス残業と恒常的残業の解消が取り組みの前提条件

日本の現状は、高失業率と長時間残業が併存しており、マクロ的には「働き過ぎの人と仕事につけない人との分かち合い」からスタートしなければならない。雇用・労働時間・賃金の適正化をはかるためには、そのベースとなる労働時間管理や要員管理があいまいでは不可能である。そもそも法違反であるサービス残業はもちろん、恒常的な時間外労働の解消がその前提であり、所定労働時間と実労働時間が適正になる要員配置が担保され

なければならない。

連合は、時間外労働のペナルティー要素である時間外割増率の引き上げや、有給休暇完全取得に向けた取り組みを強めていくとともに、サービス残業については、労働基準監督署による臨検・摘発の抜本的強化を求めていく。

(2) 所定内労働時間の分かち合いの具体的取り組み方向

所定内労働時間の短縮による雇用創出の施策としては、法定労働時間の短縮が考えられる。しかし、日本の現状を踏まえるならば、当面は、産業別や地域別の労使、個別企業の労使の自主的な取り組みを基礎に、それを促進し支援するような社会的な仕組み作りが望ましいと考えられる。

所定内労働時間の短縮による雇用創出の取り組みは、仕事量が変わらないことを前提に「雇用者数×労働時間」の組み合わせを変えることであるが、この場合、雇用者数の増加に伴う福利厚生費や間接費など経営側のコスト負担増や、労働時間短縮に伴う収入（所得）減が生じるケースも考えられる。このため、すでに実施されている時短促進法や新規雇い入れ助成などの制度を有効に組み合わせ、実効ある企業支援や労働者支援の施策について、政労使の場で検討を進めていく必要がある。

2. 均等待遇原則のルール化による多様な雇用創出

ワークシェアリングによって新たに生まれる雇用は、単なる「チープレイバー」の拡大や、経営側にとっての「使い勝手のいい選択肢」の拡大であってはならない。

(1) 働く側にとっての選択肢拡大による雇用

働き方の多様化が、真に働く者にとっての選択肢拡大となるためには、どの雇用・就労形態を選択しても、雇用安定や労働条件面で格差がないこと、ライフステージに合わせて、いつでも自由に雇用・就労形態を変更できること、企業内

や社会のなかで、雇用・就労形態による差別がないことが整備されることが不可欠である。

しかし、日本の雇用システムにおいては、欧米のような職務（ジョブ）概念が明確ではなく、また、典型雇用労働者の時間給概念も明確にはなっていない。

今後は、日本においても、職務採用・職務処遇という働き方が広がっていくと想定されるが、その場合の賃金決定については、「同一価値労働・同一賃金」を原則とした日本的な均等待遇原則を確立していく道筋が求められる。そのためには、6時間社員など、「短時間正社員」が当たり前になるような働き方を確立していく必要がある。

(2)雇用形態の違いによる差別的取り扱い禁止から具体化

均等待遇原則の確立と外部労働市場の整備は、日本の雇用システムそのものの見直しを含む課題であり、中長期的な取り組みとして進めていく必要がある。

連合は、均等待遇原則の確立に向け、短時間・有期契約労働者の差別的取扱いを禁止する法制定を求めるとともに、具体的事例解決の積み重ねを通じて、均等待遇の基準作りを行っていく。

その際、均等待遇のベースは、男女ともに仕事と家庭の両立が可能となるような働き方を基準とした検討を進める。多様な働き方を選択しても、公正な負担と給付が可能となる税制・社会保障制度の改善に取り組むこととしている。

上記の課題を具体化していくには、「社会合意」を通じた枠組み作りが不可欠であり、連合は、政労使の役割分担を明確にする取り組みを強化する。

3. 緊急避難的ワークシェアリングへの対応

今日の経営環境のなかでは、雇用を維持することが精一杯という企業も少なくない。つまり、雇用創出の前に、雇用維持の取り組みが必要とされる段階にある。

(1)緊急避難的ワークシェアリングの必要性

大手企業のリストラ計画は万人単位で報道されている。希望退職、出向、人員不補充など合わせて半数と仮定しても、大手企業のリストラは「ところてん方式」で地域・地場産業に大きな影響を与える。加えて、これ以上の失業者の増大は、社会的コストの増大をまねく。これらの影響を最小限にするため、企業内で一定期間雇用をキープするいろんな施策の展開にも大きな意味がある。

そこで、今日の危機的雇用情勢を乗り切るため、時限的施策として、政労使で緊急避難的ワークシェアリングの枠組みと、それに対する支援策が求められている。

(2)既存の雇用調整策への対応

ワークシェアリングに名を借りた、時短をとまなわれない賃金カットなど労働条件の一方的切り下げや不利益変更がまかり通るようなことがあってはならない。

所定労働時間の短縮をとまなわれない個別の雇用調整策については、これまで通り、産別構成組織と当該組合の責任による合理化対策として対応する。その場合、労使の協議をつくすことや、企業の都合で時短や一時休業を行う場合は休業補償が不可欠になることは当然のことである。

(3)緊急避難型ワークシェアリングへの対応

一時的な企業業績の落ち込み等に対応した、緊急避難的な雇用調整策の選択において、一定期間、所定の労働時間を短縮し、既存の雇用を維持する協定には、緊急避難的ワークシェアリングとして対応する。この枠組みは、政労使の場でその基本的基準を示すことが前提となるが、その場合であっても、サービス残業はもとより恒常的な時間外労働がなされておらず、賃金の切り下げを伴う場合であっても、時間当たり賃金が担保されていることは当然のことである。

(4)緊急避難型ワークシェアリングに対する支援策

個別企業の雇用維持の取り組みについて、社会

全体の問題として認識し、時限的な政策支援として、一般会計からコスト負担を行っていくことも必要となる。

例えば、生産計画や事業計画からして一定の人員削減がどうしても避けられないという場合に、当該企業が所定労働時間の短縮を行い、経営者は雇用の維持を約束し、労働者が、時短に伴う一定の収入減（時間当たり換算額は不変）を容認することで合意を見た企業に対して、政府は当該の企業や労働者に対して一定の費用を補填するという施策である。

その支援の要件は、生産高や売上額の減少による経営上の必要性や、雇用調整の回避努力の担保はもちろん、労働時間管理と要員管理の明確化に加え、雇用量、労働条件の変更、変更事項の復元措置、実施期間等が明確にされた雇用維持協定が締結されていることである。

ま と め

今日の危機的な雇用状況を乗り切るために、個別企業労使の取り組みだけでは限界がある。政労使の枠組みによる、景気回復と雇用のセーフティネット強化は、不可欠なものであり、連合はその実現に全力をあげる。しかし、働き方と暮らしの歪みは、一時的な景気回復によって根本的な解決がはかれるものではない。今日の危機的状況に対応し、かつ戦後の経済・社会システムそのものに起因する歪みに挑戦するかぎり、労働組合としても、これまでの延長線上ではない対応が求められる。連合としても、これまでの枠組みから脱皮する覚悟でチャレンジしていきたい。

以 上

編集後記

景気の低迷が長期化する中、雇用環境についても厳しさを増し、2001年の半ばから失業率が5%を越える水準が続いています。

これまで、日本の雇用制度は「終身雇用制度」が前提となっており、多くの労働者が「一旦入社すれば定年まで働き続ける」ことを当然のように考えてきた。しかし、実はこの「終身雇用制度」は戦後の高度成長期に、企業が良質な労働者を確保するため便宜的に行っていたに過ぎず、バブル景気が崩壊した後、多くの企業がリストラとして人員の削減に着手し、日本の「終身雇用制度」は終焉を迎えようとしています。

このような状況の中で、雇用対策の一環として「ワークシェアリング」が注目を集めています。現在、導入が議論されている、「緊急避難型」のワークシェアリングは、1人1人の労働時間を減らすことで、不況で少なくなっている仕事を皆で分かち合う事です。これまでの終身雇用制度の中で生じていた企業内失業者も、広い意味では「ワークシェアリング」の一形態であったといえます。

「緊急的な」対応が一段落した後に、将来の就労形態の新しい形としてワークシェアリングを考えた場合、様々な課題が残されています。

日本人が「働きバチ」と揶揄されるように、日本人にとって「働くこと」が目的となっていることが少なくありません。将来のワークシェアリングは、「働くこと」に対する考え方を見直し、新しいライフスタイルを提案しているのです。

(高橋浩二)

本誌に関するご意見やご要望は、下記宛へお願いいたします。

平成14年(2002)3月発行

編集発行 財団法人岐阜県産業経済振興センター

〒500-8505 岐阜市藪田南5丁目14番53号

岐阜県民ふれあい会館10階

TEL (058) 277-1085 FAX (058) 273-5961

FAX (058) 277-1095

URL: <http://www.gpc.pref.gifu.jp>

E-mail: center@gpc.pref.gifu.jp

定 価 300円(税込み)

落丁本、乱丁本はお取り替えします。無断で本書の全体または一部の複写、複製を禁じます。



岐阜県 ~国会等移転先候補地~
(平成11年12月国会移転先答申中)

