

JILPT 資料シリーズ

No. 60 2009年9月

第9回日韓ワークショップ報告書

ワークシェアリングの現状と課題： 日韓比較



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

第9回日韓ワークショップ報告書

ワークシェアリングの現状と課題：日韓比較

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

労働政策研究・研修機構では毎年、韓国労働研究院（KLI）と共催で、日韓両国に共通する労働政策課題を取り上げて議論し、相互の研究の深化を図ることを目的に「日韓ワークショップ」を開催している。2009年のワークショップは「ワークシェアリング」をテーマとして6月9日に韓国（ソウル）で開催した。

当機構では、2007年4月からスタートした5年間の第2期中期計画の中で、重点的な研究テーマの1つとして就業環境やワークシェアリングをとりあげ、多角的に研究している。また、KLIでも同組織内に設立した事業所イノベーションセンターにおいて、ワークシェアリングに関する事例研究や企業に対するコンサルティング業務を行うなど、この分野の研究や業務に重点をおいている。

日本では、今年春（3月23日）に政府、労働者団体、使用者団体の3者が「雇用安定・創出の実現に向けた政労使合意」を発表し、政労使が一体となって雇用安定・創出を推進している。昨年秋以降の金融・経済危機を受けて急激な減産に追い込まれた大手メーカーは、すでに残業削減や休業日の設定などで賃金抑制をしたり、関連会社へ社員を外向させたりして具体的に雇用維持を図る動きが出ている。今回の合意は、このような対応を「日本型ワークシェアリング」と位置付け、政府も、配置転換や休業、時間外労働の削減や時短などで雇用を守る企業を支援する「雇用調整助成金」を拡充し、労使の取り組みを側面的に支援する姿勢を打ち出している。

一方、韓国においても、日本と同様に昨年秋以降、雇用情勢が急激に悪化しており、大卒初任給や役員報酬などを大幅に削減して、削減した分でも多くの雇用を創出しようとしたり、雇用維持を図ろうとしたりする「韓国型ワークシェアリング」に関する議論が盛んに行われている。

以上のような背景下で行われた今回のワークショップでは、両研究機関の研究者がワークシェアリングに関する日韓両国の現状と課題をこれまでの研究成果に基づいて報告し、課題の解決に向けた意見交換を行った。

本報告書はワークショップの報告論文を収録したものである。これが今後の両国のワークシェアリングに関する研究の一助となれば幸いである。

2009年9月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

目 次

【第1セッション】

- 「日本のワークシェアリングの現状と問題点」
（小倉 一哉 労働政策研究・研修機構主任研究員） …… 3
- 「韓国のワークシェアリングを通じた労働政策」
（イ・ジャンウォン 韓国労働研究院労使関係研究本部長） …… 15

【第2セッション】

- 「日本におけるワークシェアリングの政策的議論について」
（藤井 宏一 労働政策研究・研修機構統括研究員） …… 31
- 「韓国におけるワークシェアリングの事例：現状と課題」
（ハ・ホンヒョク 韓国労働研究院事業所イノベーションセンター支援室長） …… 49
- プログラム …… 59
- 出席者リスト …… 60

第1セッション

日本のワークシェアリングの現状と問題点

労働政策研究・研修機構主任研究員

小倉 一哉

1. ワークシェアリングに関する経緯

近年では、完全失業率が年平均5.4%を記録した2002年前後に、ワークシェアリングの議論が活発になった。

日本では、特に1970年代のオイルショック時に、残業時間を増減して雇用調整することが多くの企業で慣例となった。一定量の残業を恒常的に保持することで、受注が減少してもすぐに整理解雇するのではなく、雇用維持策として機能する。反対に、受注が増加してもすぐに大量に採用するのではなく、一定量までは現有勢力の残業で対応する。これがその後も数十年間にわたり、日本企業の最も代表的な雇用調整策であった。残業時間（と残業手当）によって雇用量を調整するという意味では、すでに一種のワークシェアリングを実施していたといえる。

しかし正社員以外の労働力が大量に採用されるようになった1990年代以降、企業の雇用調整は次第に人数の調整が強くなった。今回の金融危機に際しては、それが顕著に表れて、まず非正規切りという事態が表面化した。非正社員だけでなく今や正社員の雇用維持にも危険信号が出されているということで、ワークシェアリングが再び登場した。

前回（2001～2002年）は、ワークシェアリングに関する政労使合意が出された（2002年3月）が、大きな影響はなかった。時短と賃下げによる雇用維持策（緊急避難型）を実施した企業も少なかった。大きな要因は、日本の労働時間構造によると思われるが、その後、比較的早い段階で景気が回復したことも影響している。

しかしながら今回の金融危機の影響はかなり深刻なようで、またいつ景気が回復するかは不明であり、それゆえワークシェアリングに対する各方面の期待も大きい。すでに製造業の工場を中心に、時短と賃下げによる緊急避難型のワークシェアリングはかなり広範囲に実施されている。トヨタ、日産、日立、富士通など、日本を代表する大手企業の工場が相次いで減産、操業短縮を実施している。その影響は下請け企業にも及び、広範囲な製造業で、休日の増加と賃金減額によるワークシェアリングが普及している。

2. 欧州について

ドイツは緊急避難型の典型例である。1993年のVW社の協約が有名である。当時10万3,000人の従業員の3万人近くを整理解雇するという会社の方針に労働組合が反応し、週36時間の労働時間を週28.8時間（80%）とし、その分の賃金を削減するという労使協定を締結した。しかし実際には年末手当の増額などがあり、年収ベースでは15%程度の減収で済んだと思わ

れる。また、そもそもVWの労働条件が良く、ドイツ国民の反応は冷ややかなものだったと聞いている。しかし、緊急避難型のモデルとして日本でも有名になり、そのエッセンスは活用された。その意味は、時短分と100%イコールの減収ではないという点である。しかし労使ともに、あまり嬉しいことではない。休日が増えて喜ぶ労働者もいるだろうが、それなりに減収する。また経営者としては、単位当たり労働コストはむしろ増加する。

今回の金融危機に対する政府の反応は、日本よりも迅速である。すでに2009年1月から、操業短縮（10%以上の時短）に対する手当の拡充（賃金補填67%の12カ月から18カ月への延長）、社会保険料の減額（使用者のみ50%減額を労使双方に50%減額とした）、職業訓練費の全額政府負担、大企業への啓蒙などを実施している。

オランダは、パートタイム労働者を増加させることで、多様な働き方を早くから実現した国として有名である。政府は財政改革・減税、企業は時短と雇用確保、労働者は賃上げ抑制という3者の痛み分けを約束した（1982年ワッセナー合意）。その上で、1990年代半ば以降、社会保険制度、税制、労働法などの諸改革を行い、世界で最も均等処遇が普及した国として有名である。ただし、経済構造や労働市場構造がそれに向いていたという面も否定できない。すなわち、1970年代までの第2次産業中心の経済構造が、サービスセクターを中心とした経済構造へ転換する過程であったこと、女性の高学歴化・社会進出にとって、サービス経済化やパート就労が適していたことも指摘できる。そして何よりも経済成長が順調であったという指摘もある。この点は、制度改革だけで実現したわけではないという他国への教訓であろう。

デンマークは、現在、EUの中でも特に注目を浴びている。柔軟な労働市場、寛大な社会保障、積極的労働市場政策の3つによって、労使双方に評価されている。ただし、高福祉の裏側に高負担があることは注意すべきである。いずれにせよ、国民がそれを選択したという点は、日本とは大きく異なる。柔軟な労働市場とは、解雇の柔軟性、転職の柔軟性ともいえる。企業は比較的容易に労働者を解雇できる。したがって雇用保障のためのコストが低い。しかし労働者が失業しても、最長4年間最大9割の失業給付があるため、生活に困ることがない。さらに長期失業に陥らないよう、職業訓練が義務づけられている。また失業者だけを職業訓練の対象としていないことから、多くの労働者の職業能力を向上させることができるため、1社にこだわらなくても、転職が容易になるというメリットもある。また経営者のコスト負担でいえば、失業保険が労働者負担のみであるという点も、間接コストを下げることになる。もっとも、失業保険への国庫負担は相当な比重であるようだ。

デンマークを念頭に置くと、労働市場政策への政府の役割が大きく違うことがわかる。図に示したように、OECDの集計によれば、日本の公的支出はGDPのわずか0.6%程度である。今回の金融危機に際しての政府支出を入れれば、2009年の支出はさらに高くなるはずだが、積極的な支出（職業訓練など）にどのくらいの割合が向くかはよくわかっていない。

3. 緊急避難型

そもそもワークシェアリングは、労働時間と賃金を調整して雇用を維持するための発想である。しかし日本には、その前提となる労働時間などの複雑な問題があり、それゆえ難しいと言わざるを得ない。

残業は、欧州などに比べてコストが低い。欧州などでの残業手当は、残業をするとコスト的に経営者が損をするように高く設定されていると思われるが（深夜、休日は100%増など）、日本は深夜で50%、休日は35%である。したがって残業の経営コストが相対的に低い。しかも正社員1人当たり月間30時間程度の残業時間、16時間程度のサービス残業時間（JILPT2008年調査）と、年間で10日程度の有給休暇の未消化があるため、これらは経営者にとっては利益と同様であり、労働時間の算定を困難にする。

したがって、「労働時間と賃金を調整して」という前提が崩れてしまうことが多い。現在、製造業の工場で実施されていることは、サービス残業などが比較的少ないから可能とも考えられる。しかしホワイトカラー労働を中心に考えると、工場を休業するには簡単に操業短縮できないであろう。問題は、ホワイトカラーの働き方における業務量の考え方にあり、下手をすれば、「業務量は変わらないのに、表面的な休日だけが増え、賃金は減った」という事態すら想定される。

さらに、現在の操短によるワークシェアリングも程度問題であり、早晚、行き詰まる可能性がある。現在多くの工場で実施されている、週5分の1（20%）の休日増と賃金減額なら耐えられる労働者も相対的には多いだろうが、30%、40%と収入が減っては生活が成立しないだろう。それゆえ一部の企業は、副業を容認する方向になっているが、そもそも副業をする職場が少ない地方都市では、ほとんど意味がない。しかも副業でできる「アルバイト」の時間給は、正社員に比べてかなり低い。可能性としては、まだすべての製造業や工場で実施しているわけではないので、そのような場所へは普及することも考えられる。また政府の支援策（雇用調整助成金）も拡充しているので、それを後押しすることも考えられる。

緊急避難型は、基本的には労使の合意で導入することであり、痛み分けができればすぐに実施できる。しかし、大きく損をする人が出ない代わりに、誰も得をしない。

4. 多様就業型

緊急避難型には自ら限界があり、かつ雇用慣行や労働市場構造、経済環境の今後の変化を考えると、より重要なことは、「多様な働き方」が認められる社会を目指すことである。その意味では、性別・年齢・雇用形態等に関係なく、「同一の職種で同一の難易度であるならば、賃金は同じ」という均等処遇が普及することが、これからの社会に求められる。

しかし、均等処遇を日本で見た時、正社員と非正社員には様々な相違、格差がある。雇用保障（安定／不安定）、労働時間（正社員は長時間労働が前提）、賃金等（諸手当、賞与、退職金）、昇進・教育訓練（OJTの有無）、社会保障（短期雇用契約は雇用保険に加入できない）、

税制（103万円の壁）など、それぞれに大きな問題があり、すべてを一度に変更することは至難の業であろう。仮に、どれか1つだけを変更しても、その関係者からは大きな反発が予想される。例えば、所得税課税の下限である年収103万円を撤廃とする。これは世帯を単位で見ることから、個人を単位として見る税制変更の大きな論点である。現在までの所、少ない年収のパートタイム労働者（の中心）である兼業主婦に対して、内助の功もあるのだから、所得税を徴収するべきではないという通念があるのだろう。そしてそのような兼業主婦を妻に持つ夫に対しては、多くの会社が妻の年収を103万円以内とする基準で、月に1万円前後の「扶養手当」を支給している。もしこの103万円を撤廃すれば、パートタイム労働者からも、扶養手当をもらっている労働者からも反対されるだろう。

ほかに、正社員が持っている金銭面の処遇をすべて撤廃することは、所属企業に留まるインセンティブを下げるだろう。また、日本企業のように、多くの若者を企業内の教育訓練を通じて成長させ、企業特殊熟練の度合いが高い労働者に育成し、処遇する場合、いわゆる年功的処遇と長期雇用はそれなりに合理性がある。これを一切否定するのはナンセンスである。問題は、職種別労働市場が未成熟な日本において、企業丸抱えで正社員は相対的に恵まれ、非正社員はそうではないという、雇用形態による「身分格差」のようなものがあることだ。

正社員と非正社員の格差を解消することは、相対的には正社員の既得権が侵されるということである。それを回避するためには経済成長が見込める時に、正社員の絶対的な処遇を下げずに、非正社員の絶対的・相対的な処遇を向上させなければならない。しかし過去数年間、それなりに好景気であったにも関わらず、そのような大胆な改革は実施されなかった。もちろんある程度の法改正などが行われたが、改革途中で100年に1度の危機に突入してしまったため、環境的に好機ではなくなってしまった。

5. 均等処遇のために

とはいえ、長期的には労働供給が減少することはわかっており、またそれに対処するために様々な人材が活躍できる経済社会を構築する必要性はますます高まるであろう。したがって、「多様な働き方」が実現するための均等処遇を普及させる必要がある。

残念ながら日本では、職種別の労働市場が未成熟である。ある職種に対する市場賃金相場がほとんど形成されていないともいえる。もちろん一部の専門職などにはそれなりに市場賃金相場が形成されているが、多くの職業では市場相場というものがない。同じような仕事をしていても、大企業では賃金が高く、中小企業では低いというのが一般的である。あるいは一企業内でも、男女によって、雇用形態によって異なることがある。

産業別の労使交渉によって市場賃金相場が形成されているドイツなどでは、均等処遇が普及しやすい。同一職種・同一難易度であるならば、企業規模に関係なく社会的にある職業の賃金相場というものが形成される。もちろん支払い能力のない企業は労働コストが負担にな

るが、良い人材を獲得したければ、市場賃金ないしはそれ以上の処遇を約束しなければならないため、ついて行けない企業は淘汰されやすいであろう。中小企業はいらぬという意味ではなく、均等処遇が実施できない企業は早晩、市場競争に負けるという意味である。日本はこの点が弱く、むしろ多くの労働者は経営者と同じ感覚を持って、企業の支払い能力ばかりを気にする。しかし職業の社会的価値が明確になっていけば、他社への転職はより容易になるはずである。1社だけの長期雇用ではなく、特定の職業を複数の企業や組織で経験するという長期就業が可能になる。これはデンマークなどがそうである。

とはいえ、政府が様々な職業の市場賃金相場を決定することは適当ではない。また複雑多様な職業を一括して議論することも適当ではない。筆者は、同種の産業内において、企業横断的な市場相場の形成から始めるべきではないかと考えている。同種の産業においては、同種の職業も多数存在するであろう。それらについて、産業内の企業横断的な労使の合意によって職種と難易度に応じた処遇を決めることができれば、均等処遇に向けた第一歩ができるのではないかと考える。

また均等処遇の確立のためには、学校教育、職業教育の中身を変える必要もある。特に日本の高等教育は、職業との連携性が弱い。大学の文科系学部では、民間企業への就職に際し、どのような専攻であったかを問われることはほとんどない。法学部であっても、経済学部であっても、専門家にならない限りはほとんど差がない。日本の大学生は、「就活（就職活動）」という言葉を使うが、実際には「職業」に就くのではなく、特定の会社に入社するための「就社」活動にすぎない。

労働時間の問題も大きい。現在の日本の正社員は、企業による様々な保障と引き替えに、過重な労働時間が条件になっているともいえる。そのような働き方は、結婚・出産・育児・介護の負担のある人、もしくは心身に障害がある人などにとっては、選択しにくい。少子化の大きな原因がそこにある。様々な人材が活躍できる社会を真に「多様な働き方」が確立した社会であるとすれば、長時間労働は真っ先に改善されなければならない課題である。もちろん、働く人全員が労働時間短縮を強制される必要はない。ある人が、あるいは一定の時期に、ほかの人よりも長時間労働であることは必ずしも否定されない。しかし、問題は、「必要に応じて長くも短くもできる」という仕組みである。それが実現できなければ、「多様性」は真の意味に近づかない。

所得税制の説明をしたが、社会保険制度も同様の問題を抱えている。一定の年収までは自らの保険料を納入することなく、(多くの場合)夫の被扶養者として年金保険に加入することができる。この仕組みも、個人を単位として変更されることになるだろう。

その他、欧州のいくつかの国を見ると、日本と大きく異なる点がある。それは、「政労使合意」の意味づけである。オランダでもデンマークでも、政労使合意がされると、大企業だけでなく中小企業経営者も、すべての労働者に影響するような範囲で、それが行き渡るようだ。国の大きさ、人口の少なさというメリットがあるかもしれないが、日本は政労使合意が

出されても、中小企業経営者やすべての労働者が意識しているとは思えない。したがって政策的な支援についても、大胆な発想がなかなかできないのだろう。

そのことは、国民負担という点でも影響する。高福祉高負担の欧州諸国の良い点だけを紹介するのは簡単だが、国民全体で痛み分けをしているという点はあまり紹介されない。デンマークやスウェーデンの付加価値税は25%である。福祉を充実させたいならば、負担も増えるという当たり前の議論を、政治家たちが正面からやりたがらないのも日本の不幸であると思う。

6. さいごに

日本のワークシェアリングについて、その問題点を紹介した。日本と韓国は共通している点が多く、お互いに見習うべき点も多いと思われる。筆者の紹介では、問題点が山積みで、果たしてうまく行くことがあるのだろうかと疑問を持たれた人も多いだろう。筆者自身は必ずしも常に悲観的に研究している訳ではないが、今の日本では、「多様性」や「柔軟性」の光の部分ばかりが強調されていることもあり、政治的に中立であるべき研究の出発点に経って、事実と思われる問題点を指摘させていただいた。

【参考文献】

小倉一哉（2001） 「欧州のワークシェアリング」 日本労働研究機構。

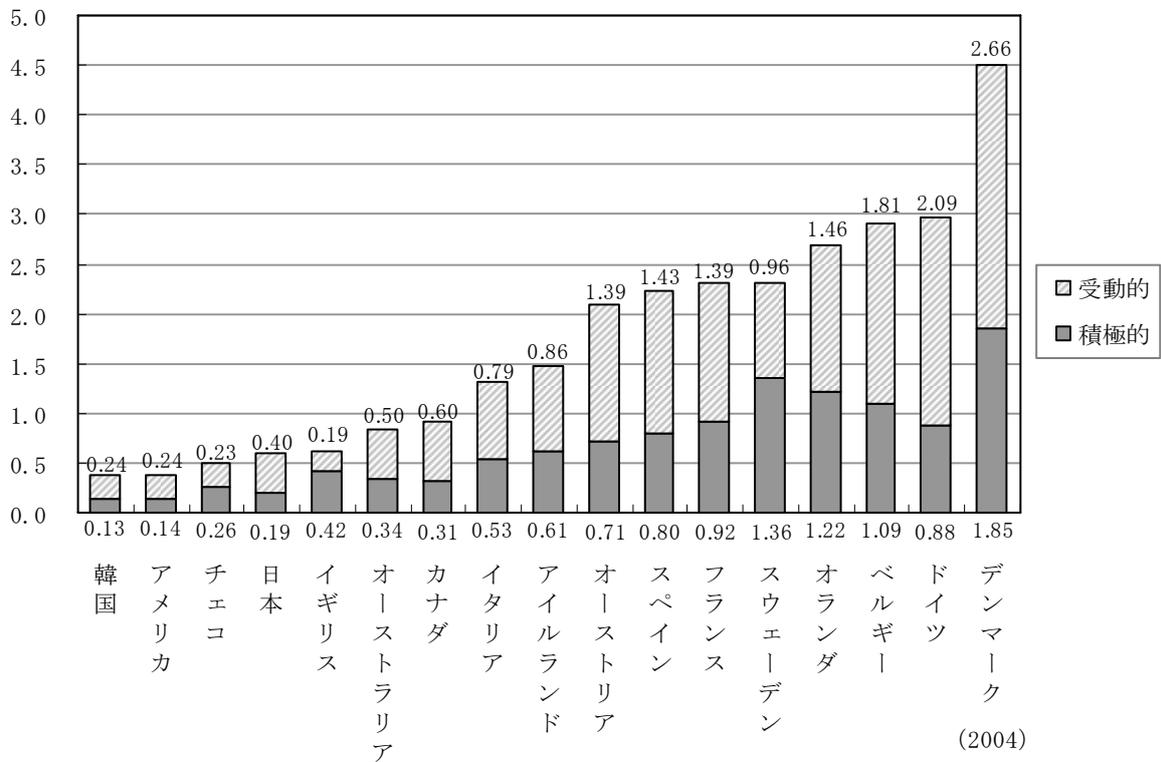
小倉一哉（2008） 「ワークシェアリングは雇用促進に有効だったか」 『日本労働研究雑誌』 No.573。

樋口美雄編著（2002） 『日本型ワークシェアリングの実践』 生産性出版。

協坂明（2002） 『日本型ワークシェアリング』 PHP新書。

【参考図表】

GDPに占める積極的・受動的労働市場政策費支出割合（2006年・％）



(2004)

資料出所：OECD Employment Outlook 2008

国民経済計算

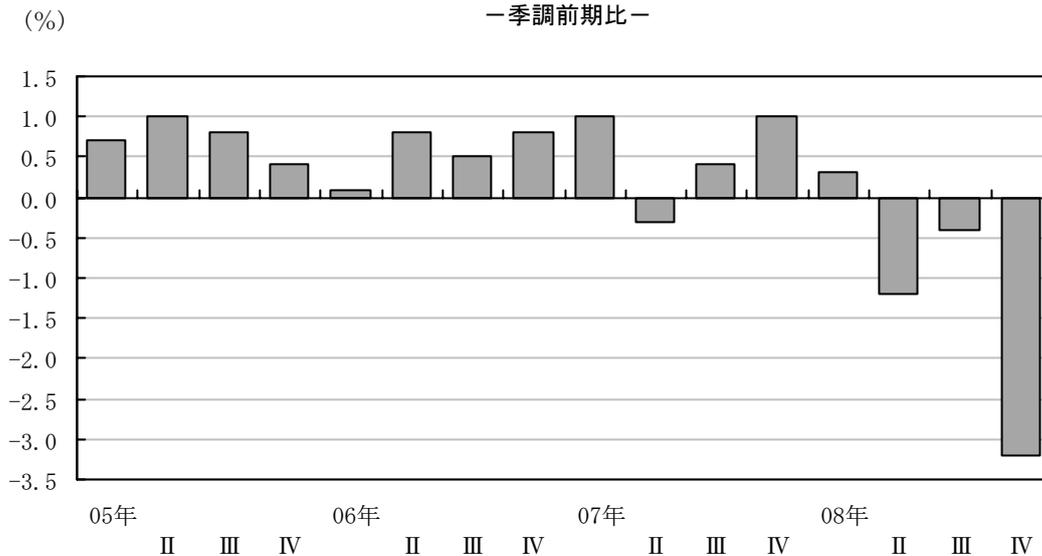
	国内総生産			雇用者報酬(名目)	
	名目	実質		前年同期比	1人当たり 前年同期比
	(原数値)	季調前期比	季調前期比		
	10億円	%	%	%	%
2002年度	489875.2	-0.8	1.1	-2.5	-2.1
03	493747.5	0.8	2.1	-1.9	-2.1
04	498490.6	1.0	2.0	-0.1	-0.4
05	503186.7	0.9	2.3	1.4	0.2
06	510924.1	1.5	2.3	1.8	0.6
07	515851.5	1.0	1.9	0.5	-0.1
05年 I	121463.8	0.1	0.7	-0.7	-0.7
II	125235.1	0.5	1.0	0.6	-0.1
III	122846.6	0.3	0.8	1.4	0.5
IV	132189.0	0.2	0.4	1.7	0.4
06年 I	122916.0	0.0	0.1	2.0	-0.1
II	126303.5	0.3	0.8	2.5	1.0
III	123948.1	0.4	0.5	2.0	0.8
IV	134197.1	0.9	0.8	1.5	0.4
07年 I	126475.4	0.9	1.0	1.0	-0.1
II	128501.1	-0.5	-0.3	0.3	-0.8
III	125688.8	0.1	0.4	-0.4	-1.2
IV	135139.7	0.4	1.0	0.6	-0.3
08年 I	126522.0	0.0	0.3	1.8	1.8
II	127387.4	-1.4	-1.2	0.8	0.8
III	123410.9	-0.7	-0.4	0.2	0.1
IV	130294.5	-1.6	-3.2	-0.2	-0.2

資料出所：内閣府「国民経済計算」総務省「労働力調査」

注：1. 1人当たり雇用者報酬＝雇用者報酬／雇用者数（労働力調査）労働政策研究・研修機構で算出。

2. I=1～3月、II=4～6月、III=7～9月、IV=10～12月。

国内総生産の推移(実質)
—季調前期比—



資料出所：内閣府「国民経済計算」

業況判断

	大企業				
	業況判断 D. I.		売上高		売上高経常利益率
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	全産業
	%ポイント	%ポイント	前年同期比%	前年同期比%	%
2004年12月	22	11	4.7	4.1	4.41
05年3月	14	11			
6	18	15	4.9	5.9	5.05
9	19	15			
12	21	17	8.4	6.3	4.86
06年3月	20	18			
6	21	20	7.6	5.2	5.55
9	24	20			
12	25	22	5.7	3.4	5.06
07年3月	23	22			
6	23	22	6.5	4.9	5.63
9	23	20			
12	19	16	5.8	4.1	4.54
08年3月	11	12			
6	5	10	4.2	6.1	3.47
9	-3	1			
12	-24	-9	(-18.6)	(-4.4)	(1.38)
09年3月	-58	-31			
6	(-51)	(-30)	(-12.5)	(-7.2)	(2.51)
9					
12			(0.5)	(-1.2)	(2.24)

資料出所：日本銀行「企業短期経済観測調査」

注：1. 業況判断は、「良い」（回答社数構成比）－「悪い」（回答社数構成比）。

2. 業況判断のカッコ付は2009年3月調査における予測。

3. 売上高、売上高経常利益率は、上期の数字を6月の欄に、下期の数字を12月の欄に載せた。

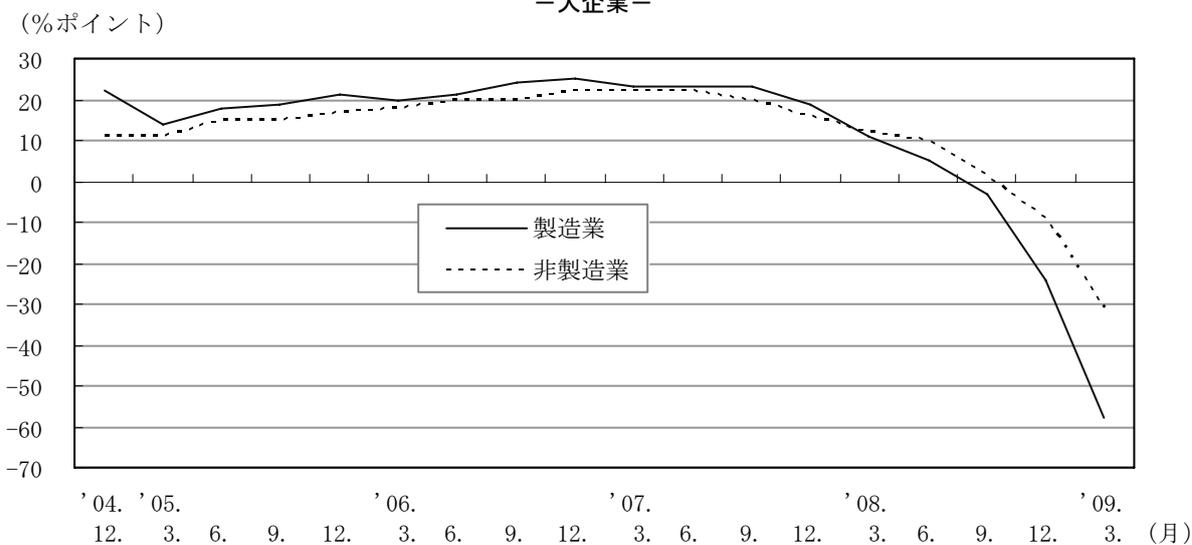
上期とは4月～9月、下期とは10月～3月。

カッコ付は2009年3月調査における予測。

4. 大企業とは従業員数1000人以上の企業。

業況判断D. I. 「良い」－「悪い」

－大企業－



資料出所：日本銀行「企業短期経済観測調査」

雇用人員判断D.I.

	雇用人員判断D.I. (注1)		雇 用 人 員	
	大企業		大企業	
	全産業	製造業	全産業	製造業
	%ポイント	%ポイント	%	%
2004年6月	7	11	-0.7	-2.1
9	4	8	-0.5	-2.1
12	3	6	0.1	-1.0
05年3月	0	4	0.7	-0.9
6	0	4	1.0	0.2
9	-1	2	1.0	0.5
12	-4	-1	0.4	0.0
06年3月	-5	-2	1.7	0.9
6	-6	-3	2.1	1.5
9	-10	-6	1.9	1.7
12	-11	-6	1.8	2.0
07年3月	-13	-7	0.8	1.4
6	-14	-8	1.4	1.6
9	-14	-9	1.8	1.5
12	-14	-8	1.9	1.1
08年3月	-14	-7	2.6	1.4
6	-13	-7	2.7	1.9
9	-11	-5	3.2	1.8
12	-7	0	1.8	1.8
09年3月	20	35		
6	(19)	(32)		

資料出所：日本銀行「企業短期経済観測調査」

注：1. 雇用人員判断は、「過剰」（回答社数構成比）－「不足」（回答社数構成比）。

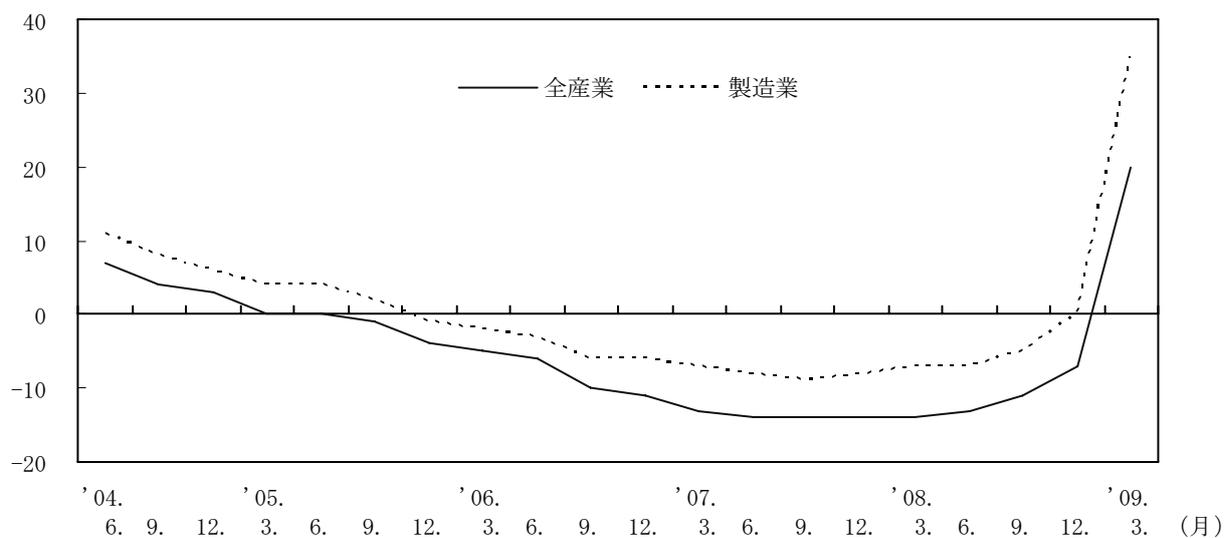
2. カッコ内は2009年3月調査における予測値。

3. 雇用人員は各月末の前年同期比増減率。

4. 大企業とは従業員数1000人以上の企業。

雇用人員判断D.I. 「過剰」－「不足」
－大企業－

(%ポイント)

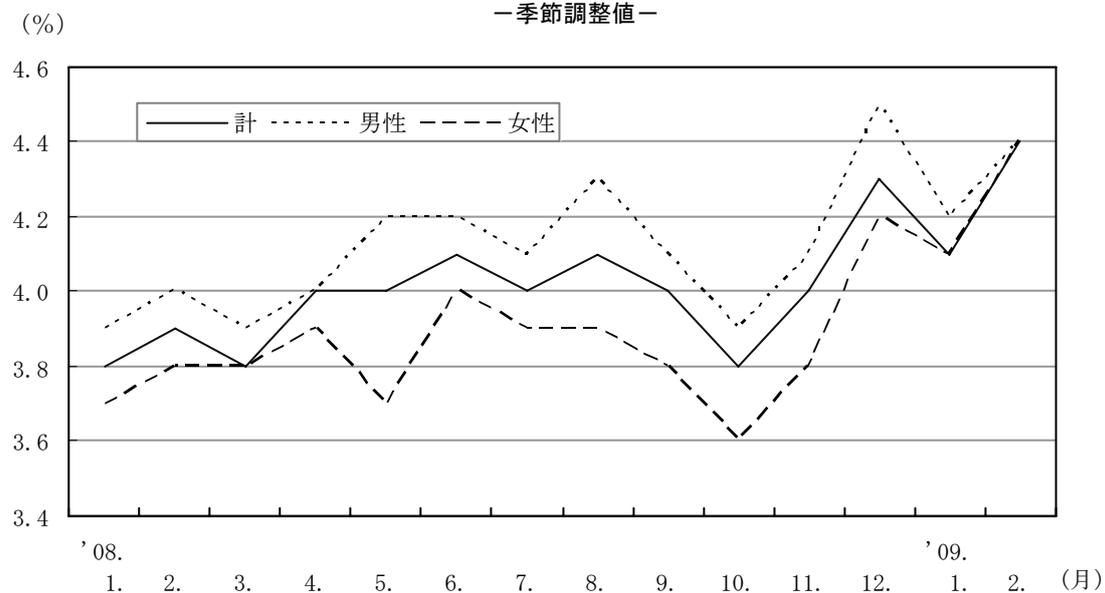


資料出所：日本銀行「企業短期経済観測調査」

失業、雇用保険

	失業者数 季節調整値	失業率			受給者実人員 前年比
		計	男	女	
		季節調整値	季節調整値	季節調整値	
	万人	%	%	%	%
2003年	350	5.3	5.5	4.9	-18.8
04	313	4.7	4.9	4.4	-20.3
05	294	4.4	4.6	4.2	-10.1
06	275	4.1	4.3	3.9	-6.9
07	257	3.9	3.9	3.7	-3.9
08	265	4.0	4.1	3.8	-1.6
08年1月	255	3.8	3.9	3.7	-0.7
2	262	3.9	4.0	3.8	-2.6
3	256	3.8	3.9	3.8	-4.8
4	265	4.0	4.0	3.9	-2.6
5	267	4.0	4.2	3.7	-7.4
6	271	4.1	4.2	4.0	-3.1
7	267	4.0	4.1	3.9	-1.8
8	273	4.1	4.3	3.9	-5.6
9	264	4.0	4.1	3.8	2.6
10	249	3.8	3.9	3.6	-0.3
11	265	4.0	4.1	3.8	-1.3
12	289	4.3	4.5	4.2	9.5
09年1月	276	4.1	4.2	4.1	14.2
2	295	4.4	4.4	4.4	

資料出所：総務省「労働力調査」、厚生労働省「労働経済指標」

完全失業率の推移
— 季節調整値 —

資料出所：総務省「労働力調査」

所定外労働時間

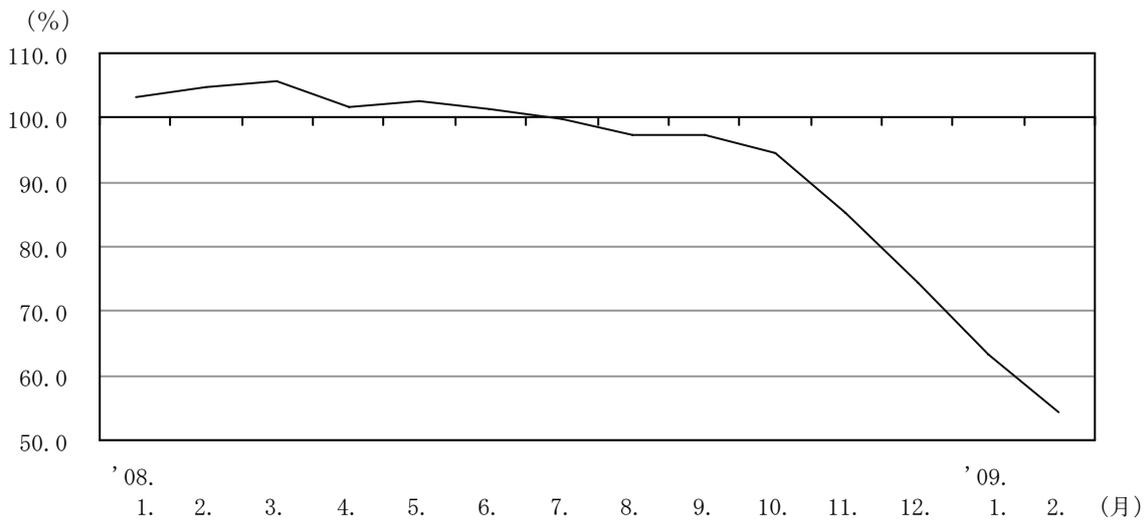
	調査産業計		製 造 業			
	5人以上	前年比	5人以上	前年比	指数(季調値)	季調前月比
	時間	%	時間	%		%
2003年	120	4.6	179	10.1	93.5	10.1
04	124	3.3	189	7.3	100.3	7.3
05	124	1.1	190	-0.3	100.0	-0.3
06	129	2.6	198	4.5	104.5	4.5
07	132	1.3	199	0.3	104.3	-0.2
08	129	-1.5	182	-7.3	95.7	-8.2
08年1月	10.5	0.2	15.0	-0.9	103.2	-2.5
2	11.1	3.0	16.8	0.0	104.8	1.6
3	11.5	2.0	17.2	1.1	105.6	0.8
4	11.3	0.3	16.4	-3.1	101.5	-3.9
5	10.5	0.2	15.1	-1.5	102.5	1.0
6	10.5	-0.7	15.6	-3.3	101.3	-1.2
7	10.7	0.1	15.6	-4.5	99.9	-1.4
8	10.2	-1.8	14.6	-6.6	97.3	-2.6
9	10.5	-1.7	15.2	-6.9	97.4	0.1
10	10.6	-3.4	15.1	-10.2	94.6	-2.9
11	10.5	-6.0	13.9	-19.7	85.3	-9.8
12	10.1	-10.3	12.0	-29.8	74.3	-12.9
09年1月	9.1	-14.4	9.3	-38.6	63.3	-14.8
2	8.8	-21.7	8.8	-48.3	54.2	-14.4

資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

注：1. 年の数字は年換算の所定外労働時間（総実労働時間－所定内労働時間）。

2. 製造業の指数と前月比（季調値）の年の数値は原指数、前年比。

所定外労働時間指数（製造業、5人以上）
－季節調整値－



資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

韓国のワークシェアリングを通じた労働政策

韓国労働研究院 (KLI)

労使関係研究本部長

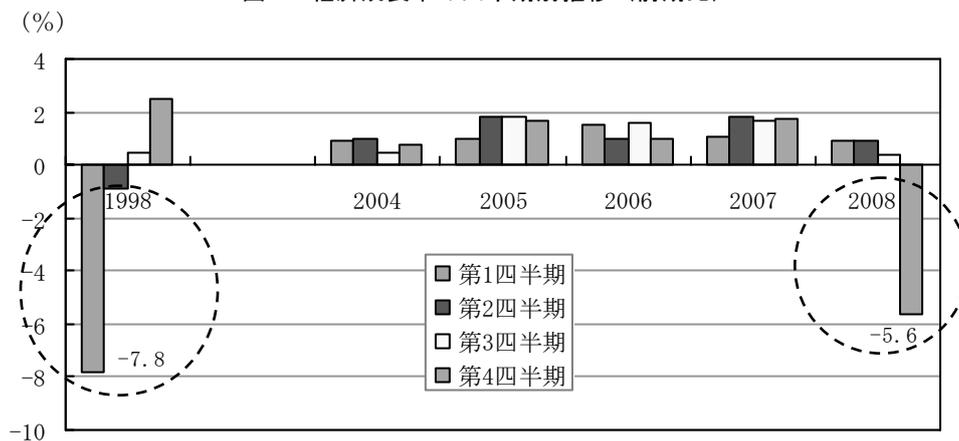
イ・ジャンウォン (Changwon Lee)

1. 背景と必要性

(1) 大量失業の懸念

韓国の2008年第4四半期の経済成長率は、前期比5.6%減（前年同期比3.4%減）となり、1998年第1四半期の7.8%減以来の最低値を記録した。このまま経済成長率が長期に低迷した場合、企業で人員整理が本格化するなど、大量の失業者が出ると懸念されている。

図1 経済成長率の四半期別推移（前期比）

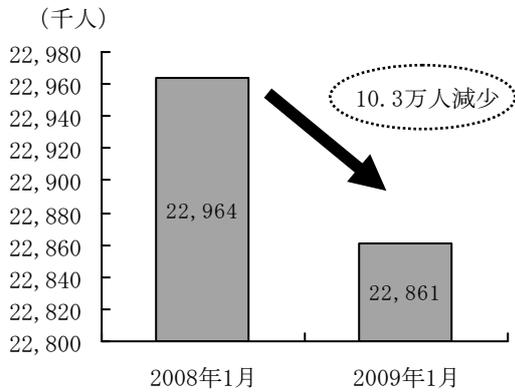


資料出所：韓国統計庁

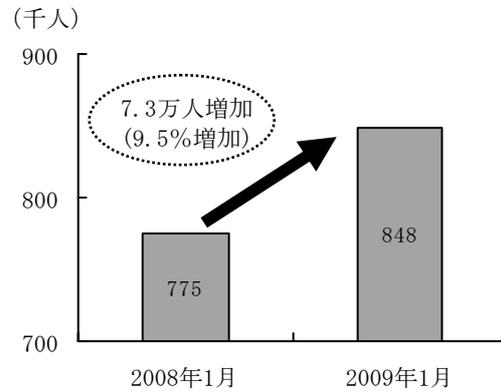
実際に、2009年1月の就業者数は前年同月比で10.3万人減少する一方で、失業者数は7.3万人増加するなど、雇用情勢は急速に悪化している。

図 2

前年同月比の就業者数の推移



前年同月比の失業者の推移

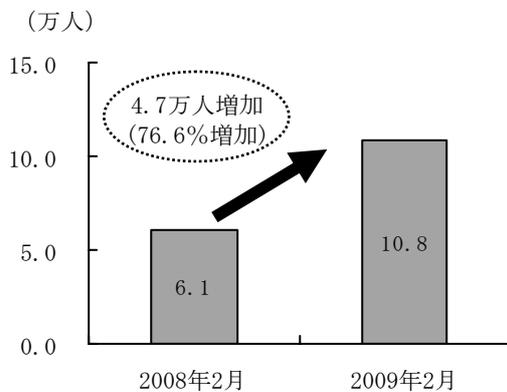


資料出所：韓国統計庁

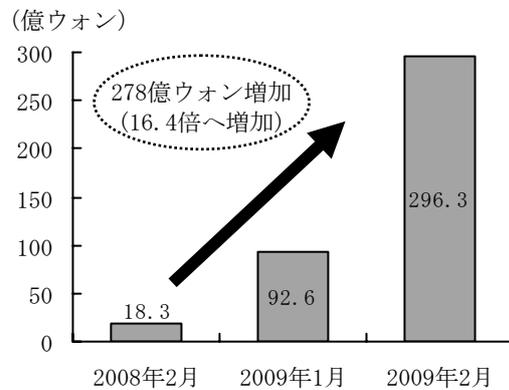
景気悪化の影響で、失業給付の申請者数も前年同月比で76.6%増加した。また、事業主が雇用調整を行う代わりに一時休業や訓練など雇用維持を図る施策を実施した場合、その分の賃金と訓練費を支援する雇用維持支援金の支給実績は、前年同月比で16.4倍に増加した。

図 3

失業給付申請者数の推移



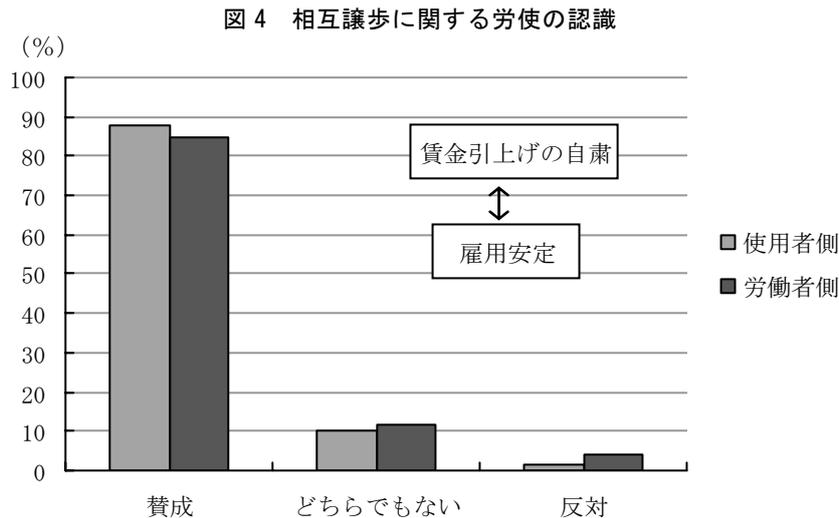
雇用維持支援金支給実績の推移



資料出所：韓国労働部

(2) 労使の認識と社会的合意

韓国労働研究院（KLI）が2008年12月に約1,000社の労使担当者を対象に実施したアンケート調査によると、雇用安定と引き替えに、賃金引き上げを自粛するなど労使が相互に譲歩するコンセンサスがすでに形成されており、労使の多くが労働時間の短縮や職業訓練の実施など、ワークシェアリングの必要性を認識している。



2. 政府のワークシェアリング支援の現状

(1) 政府の経済危機克服政策としてのワークシェアリング

現在の雇用危機を解決するためには、堅実な経済成長と経済構造の改革が必要である。政府の喫緊の課題としては、企業を中心に雇用維持・雇用創出政策を推進することで急迫する大量失業を防ぐことである。しかし、政府が主導している税金を利用して雇用を増やそうとする雇用創出政策には限界がある。失業支援の予算を、企業の雇用増進を直接支援する方式に転換し、退職者を積極的に活用するためのマッチングシステムも整備する必要がある。

また、政府は、ワークシェアリングに企業が取り組む上でのモデルが不足しているとの判断に基づいて、表1のような多様なワークシェアリング支援モデルの開発を行っている。モデル開発に当たっては、各個別企業による正規従業員中心の雇用維持という枠を越え、元請けサプライヤー、正規・非正規、高齢者の賃金調整、若年層の新規採用を含む支援策を目指している。

(2) ワークシェアリングに取り組む企業に対する優遇措置

政府は、ワークシェアリングに取り組む中小企業に対して、税制や金利の優遇、支援時に「加点」を与えるなど各種の優遇措置を講じている。また、労働者の失業給付や退職金の算定基準をワークシェアリング実施前の賃金で設定する方針をとっている。

表1 政府のワークシェアリング支援策

区分	内容		09年助成規模	
雇用維持助成金	・事業主が雇用調整の代わりに、一時休業、訓練、人員再配置など雇用維持措置を実施した場合に賃金と訓練費を支援する。		583億ウォン (6.5万人)	
	区分	中小企業		大企業
	休業手当	休業手当の3/4		休業手当の2/3
	訓練	賃金の3/4		賃金の2/3
	有給休業	休業手当の2/3		休業手当の1/2
	無給休業	1人当たり月額20万ウォン		
	人員再配置	支給した賃金の2/3		支給した賃金の1/2
※再配置完了日から1年間				
有給休暇代替 人員助成金	・事業主が仕事のない労働者に有給で休暇を与え、職業訓練を実施する場合は賃金と訓練費を助成 ・有給休暇実施期間中、代替人員採用時に人件費助成		52億ウォン (1,000人)	
賃金ピーク制 補填手当	・賃金ピーク制実施でピーク年度に比べ賃金が10%以上低下した54歳以上の労働者に賃金を助成(差額の50%、6年間)		37億ウォン (1,085人)	
労働時間短縮 助成金	・週40時間労働の早期導入で労働者数が増加した中小企業に対する人件費助成を拡大 ・1人当たり月額80万ウォン、1企業当たり短縮前の労働者数の30%が限度		34億ウォン (480人)	
交代制転換 助成金	・交代制を新たに実施したり、「直」を増やしたり(4直以下)して労働者数が増加した場合に1人当たり四半期ごとに180万ウォンを1年間助成		61億ウォン (1,799人)	

(3) ワークシェアリング追加支援策(2009年追加改正案)

人員整理を行う代わりに休業や訓練などを取り入れて継続雇用を行う際の雇用維持助成金の計上額を6.5万人、計583億ウォンから21万人、計3,653億ウォンへと拡大した。また、無給休業労働者に対し、従来の平均賃金の40%までの休業手当を上限3カ月間助成することにした(新規6万人、計992億ウォン)。この他、交代勤務制度を変更して労働時間の短縮を行ったことにより、賃金が削減された場合の補填を政労使が3分の1ずつ負担することにした(新規1.7万人、計182億ウォン)。

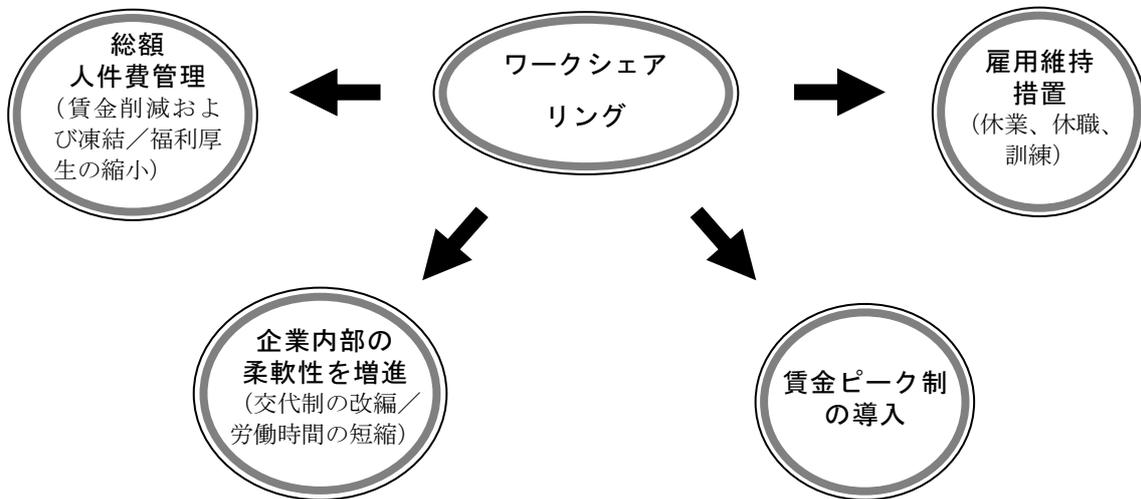
3. ワークシェアリングのモデルとタイプ

(1) ワークシェアリングの概念と種類

ワークシェアリングは、賃金削減または労働時間短縮などの方法を通じて雇用を維持したり創出したりする全過程を意味し、ジョブシェアリングはフルタイム労働者1人分の仕事を2人以上のパートタイム労働者が分担して行うことである。

以下、簡単にワークシェアリングの概念と種類を説明する。

図 5



※パートナーとしてのワークシェアリングのタイプ：大企業－中小企業、正規職－非正規職間のパートナー関係を通じたワークシェアリング

(2) ワークシェアリングの長所と短所

表 2

長所	短所
<ul style="list-style-type: none"> ✓労働者は失業を免れることができる。 ✓使用者は熟練労働者を維持することができる。 (既存の中核的労働者の採用、訓練投資の費用を喪失しないで済む) ✓協調的な労使関係の強化 ✓継続的な賃金所得で内需を維持 ✓長時間労働からの脱却が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓所得減少により生活難 ✓賃金減少により優秀な人材が流出 ✓従業員 1 人当たりの間接費用削減が困難 (社会保険、福祉費、作業工具、スペースなど) ✓M&A、事業清算など迅速な構造調整を阻害→新成長部門への資源の移動を制約

(3) ワークシェアリングのタイプ

表 3

	雇用維持型	雇用創出型
賃金調整	① 1980年代米ビッグ3の譲歩交渉	② 現在の韓国の公営企業・大企業の新規採用
労働時間／賃金同時調整型	③ 1990年代独VW（フォルクス・ワーゲン）の事例	④ 1982年のオランダ・ワッセナー合意

現在、公営企業や大企業を中心にした韓国のワークシェアリングは表3の②が主であるが、製造業の生産職では、③のタイプが出現している。将来的にはタイプ①の経済危機による譲歩交渉の拡大とこれを通じた労使協力、および④の長時間労働の解消と短時間正規従業員の雇用拡大等による労働市場の柔軟化が必要である。

以下では、ワークシェアリングのタイプ別の導入の現状を具体的にみていく。

(4) 譲歩交渉および労使協調の現状

表4 タイプ別の現状（2009年3月25日現在）

	(件数)							
	計	賃金返上・削減	賃金凍結	ストなし	無交渉	柔軟性増進	福利厚生縮小	労使協調宣言
計	362	63	163	10	21	8	3	94
事業所	324	62	159	7	20	8	3	65
地域	31	1	3	2	-	-	-	25
業種	7	-	1	1	1	-	-	4

- ・譲歩交渉は主に賃金凍結の形態（163社、約45%）にあらわれている。
- ・また柔軟性増進（8社、約2%）のような構造調整の形態よりも、賃金返上および凍結（226社、約62%）のような賃金譲歩の傾向を見せている。

表5 規模別の譲歩交渉および労使協調の現状

(事業所数)

規模	主な交渉形態	計	賃金返上・削減	賃金凍結	ストなし	無交渉	柔軟性増進	福利厚生縮小	労使協調宣言
	計	324	68	153	7	20	8	3	65
	9人以下	1	-	1	-	-	-	-	-
	10～49人	37	4	13	1	1	-	-	18
	50～99人	43	7	9	3	-	-	-	24
	100～299人	144	28	89	2	9	3	2	11
	300～499人	35	11	15	-	1	2	-	6
	500～999人	23	4	12	-	4	-	-	3
	1,000～4,999人	29	13	7	1	4	1	1	2
	5,000人以上	12	1	7	-	1	2	-	1

- ・ 100～299人の中小規模の事業所では譲歩交渉（144事業所、約44%）が多い。
- ・ こうした現象については2つの理由が考えられる。
 - ① 中小規模の事業所の労組は、大規模事業所の労組に比べ交渉力が相対的に弱い。
 - ② 中小規模の事業所は、大規模事業所に比べ経済危機の影響が大きい。

(5) ワークシェアリングのタイプ別の具体的事例

①積極的なワークシェアリングの事例

・Lock & Lock（密閉容器製造）

<p><ワークシェアリング導入の背景></p> <p>◇構造調整の代案として交代制（2直→3直）を再編した事例</p> <p>◇仁川工場閉鎖による余剰人員を牙山工場の交代制要員として配置（06年5月）</p> <p>－交代制再編および教育訓練制度導入</p>

項目	内容
会社概要	<ul style="list-style-type: none"> ○密閉容器製造 ○従業員500人（中国工場を含む、牙山工場260～270人）
制度改善内容	<ul style="list-style-type: none"> ○1週間当たりの労働時間を短縮 70時間（05年）→56時間（08年、20%減） （2直2交代→3直2交代） ○年間教育訓練時間増加：24時間（05年）→100時間（08年417%増加）
成果	<ul style="list-style-type: none"> ○雇用維持：51人（閉鎖ラインの51人を牙山工場に配置） ○100%の賃金補填（既存の勤務手当を教育訓練を通じて補填） ○年間教育訓練時間増加：24時間（05年）→100時間（08年、417%増加） ○稼働日数増加：250日（05年）→360日（08年12月、144%増加）
示唆	<ul style="list-style-type: none"> ○構造調整をすることなく交代制度の再編を通じて、余剰人員を吸収 ○教育訓練時間の増加を通じて競争力を向上 ○競争力向上によって新規従業員採用につなげた

②危機克服のための緊急避難型ワークシェアリングの事例

・大韓製鋼（鉄鋼業）

<p><ワークシェアリング導入の背景></p> <p>◇事業拡張および生産高拡大の必要性</p> <p>◇低賃金と高い技能を要する業務で人材流出率上昇</p> <p>◇新旧の格差が大きく、一段階ステップアップの限界が発生</p> <p>◇生産性向上および社員の技能向上のため、4直2交代制に再編（08年5月）／賃金水準上昇と成果給の導入</p>
--

項目	内容
会社概要	<ul style="list-style-type: none"> ○製造業：鉄鋼業 ○従業員420人（新平工場、ノクサン工場）
制度改善内容	<ul style="list-style-type: none"> ○初の交代勤務制度を導入 －4直2交代制導入（08年5月） －必要人員の補充（08年4月）／賃金補填 ○年間教育訓練時間の増加：20時間（07年）→240時間（08年） ○経済危機により、4直2交代制から3直2交代制へ －交代勤務制度制の変更：4直2交代→3直2交代 －稼働率：24時間→18時間（6時間短縮） －1週間当たりの平均労働時間：42時間（従来と同じ） －雇用維持：交代制1直の人員を再編成3直にそれぞれ分散配置（09年初めの定年退職者数 30人） －賃金補填：従来の労働時間と変わらず、100%賃金補填 －教育訓練は現行制度を維持し生産性向上を目指す
示唆	<ul style="list-style-type: none"> ○交代勤務制度の再編とともに多数の人員を採用 ○現在の経済危機に備えた余剰人員の分散配置および教育制度を活用

③賃金体系の柔軟化を通じた予防的ワークシェアリングの事例

・東部製鉄（鉄鋼業）

<p><ワークシェアリング導入の背景></p> <p>◇原料の安定的調達／収益構造改善／顧客拡大（納期順守、安定的供給能力確保、新製品開発力確保）のために熱延工場建設（09年7月完成予定）</p> <p>◇世界的鉄鋼メーカーNucorをベンチマーキング</p> <p>◇生産性向上および社員の能力向上のため成果主義人事システム導入</p> <p>4直2交代および現場職のインセンティブ制度導入</p>
--

項目	内容
会社概要	<ul style="list-style-type: none"> ○製造業：鉄鋼業 ○従業員320人（唐津工場）
制度改善内容	<ul style="list-style-type: none"> ○交代制設計 <ul style="list-style-type: none"> －09年7月に熱延工場完成 －4直2交代制導入予定（09年7月） ○インセンティブ制度 <ul style="list-style-type: none"> －現行の賃金水準：同業他社（現代製鉄、東国製鋼など）の70%水準 －賃金水準向上：同業他社の80%まで引き上げ －成果給の範囲を最大40%まで設定（最高賃金120%）
示唆	<ul style="list-style-type: none"> ○現場職の賃金の柔軟化を通じ、適正化雇用の維持を企図した事例 ○景気が悪化しても、賃金が同業他社の80%水準に維持されるため、特別な事情がない限り雇用維持が可能

④親会社とサプライヤーのパートナー関係を通じたワークシェアリングの事例

・サムジョン P&A (鉄鋼材の包装、鉄鋼会社の子会社)

<p><ワークシェアリング導入の背景></p> <p>◇鉄鋼景気の低迷で、親会社（ポスコ）の人員調整の実施と同時に、一部の社員をサプライヤーに派遣</p> <p>◇サプライヤーでは、①親会社の人員調整（05年）、②低付加価値業種であることを理由とした成長力の低下、③内部の余剰人員、などが要因で労使関係が悪化</p> <p>◇競争力強化のため、同一労働同一賃金の処遇、技能向上に向けた議論を開始（05年）</p> <p>◇サプライヤーによる4直交代制の再編、技能向上プログラムの開発</p> <p>－4直2交代制の再編、生涯学習体系制度の確立（人員補充なし／賃金100%補填）</p> <p>－成果主義人事制度、賃金ピーク制導入など</p>
--

項目	内容
会社概要	<p>○製造業：鉄鋼材包装</p> <p>○従業員1,061人（浦項工場、光陽工場）</p>
制度改善内容	<p>○交代制再編</p> <p>－3直3交代（週56時間）→4直2交代（週42時間、06年6月）</p> <p>－人員整理を行わず、現行の人員で交代制を再編／100%賃金補填</p> <p>○年間教育訓練時間</p> <p>－年20時間（05年）→年96時間（07年）→年96時間（08年）</p> <p>－教育訓練予算5億ウォン（06年）→7億ウォン（08年）</p> <p>－ポスコはサプライヤーのための教育プログラムを提供</p> <p>－サプライヤーのCEOはポスコが提供する週末教育に義務として参加</p> <p>○成果主義の人事制度導入</p> <p>－経営成果達成・成果配分制／部門別成果配分・インセンティブ制度など</p> <p>○賃金ピーク制導入</p> <p>－雇用延長型賃金ピーク制導入（07年）</p>
成果	<p>○雇用維持および創出</p> <p>－143人（契約社員99人雇用継続、44人新規採用）</p> <p>○売上高：2264億ウォン（06年）→3300億ウォン（08年）</p> <p>○輸出契約：0→5191万ドル（08年）</p> <p>○社内技術資格保有：190人（06年）→409人（08年）</p>
示唆	<p>○持続可能な経営と高付加価値産業への転換に向け、親会社主導のもと、交代制再編および生涯学習体系を導入</p> <p>○余剰人員は、教育訓練を通じて吸収し、雇用を維持</p> <p>－高齢者雇用安定コンサルティング：賃金ピーク制支援</p> <p>－女性雇用促進コンサルティング</p> <p>－家族支援経営コンサルティング：労働者の育児休業取得時に、弾力的な労働時間制度の一環としてジョブシェアリングを実施している事例</p>

⑤交代勤務制度の変更によるワークシェアリングの事例

・グッドモーニング病院（病院）

項目	内容
会社概要	○京畿道平沢市所在の病院、勤務者470人、病床数400
制度改善内容	○週40時間制の導入、および勤務環境改善 －交代制再編、生涯学習支援（ニューパラダイムセンター・コンサルティング支援） ○週労働時間の短縮：52時間（04年）→40時間（23%減）〈3直3交代→4直3交代〉 ○年間学習時間増加：46時間（04年）→120時間（165%増、08年12月）
成果	○雇用創出：162人（導入前308人〈04年〉→470人〈08年12月、153%増〉） ○患者増加：年間外来患者18%増、入院患者18%増
示唆	○サービス業でも、サービス改善戦略でワークシェアリングの効果を証明

4. ワークシェアリングの政策的課題

（1）短中期的課題

韓国におけるワークシェアリングの短中期の課題は、労働時間の短縮に伴う賃金削減（主に製造業現場の生産職）をどのように補填していくかである。

労働時間の短縮には賃金削減が伴うものだが、超過勤務手当が大きな割合を占める韓国では、超過勤務手当の大幅な減少は労働者の家計を直撃するため、これに対する労使間の協議や政府支援が必要になってくるだろう。また、週40時間労働を下回る事業所の場合、賃金削減分に対する雇用維持助成金などの支援強化や予防的なモニタリングを通じて、経済的に弱い階層の雇用調整の可能性を軽減する必要があるだろう。

（2）中長期的課題

今後の中長期的な課題としては、余剰人員を企業で維持するという消極的なワークシェアリング政策ではなく、実労働時間そのものの短縮を通じた労働者の生活の質の改善と労働生産性を向上させる積極的な政策と捉える必要がある。このためには、賃金削減などの短期的な対処ではなく、成果によって合理的な賃金を決める同一労働・同一賃金という職務中心の賃金体系に改善する積極的な取り組みが必要（特に事務管理職）になってくるだろう。また、中長期的には、短時間正社員など、正規と同等の処遇で働くパートタイム労働者の雇用創出の契機ととらえ、雇用形態の柔軟化と雇用創出という二重の効果を高めていかなければならない。

その際には、以下のオランダのワークシェアリングによるパートタイム雇用拡大の事例が

参考になるだろう。

- ① 「ワッセナー合意（1982年）を通じ、労働市場の柔軟化と社会保障におけるパートタイム労働者の同等の保護、1世帯当たり1.5以上の職場を持たないようにすることなど、パートタイム労働者と派遣労働者の保護を強化。
- ② パートタイム労働者の急増はオランダの雇用増加の根幹である。1983～96年に創出された雇用の80%がパートタイムである。1985年に雇用の22.7%に過ぎなかったパートタイム（週35時間未満）の割合は、97年に38%に増加した。
- ③ パートタイム労働の活性化と関連したオランダ政府の主な役割は、パートタイム労働者の不利益の軽減であった。1992年に全ての賃金構成要素に比例給制導入。1993年に全てのパートタイム労働者に最低賃金を保障。これはパートタイム労働者を労働市場に統合した政策といえる。パートタイム労働者の社会保障も、フルタイム労働者との比例原則に基づき統合を実施。近年では、フルタイム労働からパートタイム労働へ臨時的に移動する権利を保障する法律が制定されている。

第2セッション

日本におけるワークシェアリングの政策的議論について

労働政策研究・研修機構統括研究員

藤井 宏一

1. はじめに

世界金融危機の影響を受けて、日本経済や雇用情勢が悪化し、厳しい状況にある。こうした中で雇用維持を図るため、ワークシェアリングに関する議論が高まりをみせている。

これまで日本では、3回ほどワークシェアリングについて本格的に議論がされた。最初は、第1次石油危機の1970年代半ば、戦後始めて経済がマイナス成長を記録した時期、2回目は、「円高不況」の1980年代後半であり、3回目は2000年代初め、完全失業率が現行の統計開始以来はじめて5%台を記録する等、雇用情勢が急激に悪化した時期である。いずれも景気が悪化し、雇用情勢が厳しく、希望退職の募集等ハードな雇用調整が現実的な課題となった時期である。そして、今回の経済危機がワークシェアリングの政策的論議としては4回目である（その後、景気の回復等の中で、ワークシェアリングの議論は沈静化の傾向が見られた）。

このうち、1回目は、1980年代にはいり経済が安定していく中で議論も落ち着いていった。2回目は、円高不況を乗り切り、内需主導の成長が続く中で、労働時間の短縮（長時間労働の是正）、高齢者雇用の促進等多様な働き方の条件整備として議論が行なわれた。3回目は、雇用情勢の急激な悪化を背景に政労使でワークシェアリングに関する合意が成立し、ワークシェアリングの5原則が示され、特に緊急対応型ワークシェアリングや多様就業型ワークシェアリングについて基本的な考え方が整理された。以下、1980年代後半、2000年代初め、及び今回のワークシェアリングの政策的論議について経緯をみていくこととする。

なお、我が国では、経済変動（生産変動）に伴う雇用面での調整を行う場合においても、残業抑制、中途採用の停止、配置転換・出向、一時休業、あるいは賞与等の賃金による調整等を行ない、労使双方ともに雇用維持を図ろうと努めている。また、政府も企業の雇用維持の支援、雇用創出策など雇用対策を進めてきている。今回の経済危機では、雇用が重要課題であり、雇用対策も雇用の維持・雇用創出・セーフティネット・生活支援対策を強化している。この点についても簡単に紹介する。

2. 1980年代後半の政策議論

1980年代後半、急速な円高が進む中で雇用不安が持続する懸念があり、労働省（現在の厚生労働省）でも「ワークシェアリングに関する研究会」が1988年に設けられ、ワークシェアリングについて検討が進められた。しかし、日本経済は、円高への対応過程で内需主導の景気拡大期にあり、雇用情勢も改善し、雇用拡大の基調が定着していた時期であった。そのた

め短期的な雇用問題の解決という観点から、一律に労働時間を短縮して、その分雇用を拡大しようとする量的なワークシェアリング政策を導入する必要性は乏しく、むしろ、より勤労者の働き方という側面からワークシェアリング政策を進めるべき（長時間労働の是正、生活のゆとり）という論調が展開された。「ワークシェアリング研究会報告」（1989年）をもとに、当時のワークシェアリング政策の議論を整理すると、日本におけるワークシェアリング政策の意義として、以下の観点をあげている。

（１）経済成長の成果の労働時間への配分

日本では、景気の変動に対する対応としては、従来から雇用維持を基本としながら賃金を弾力的に調整することで対応してきた。しかし、今後は成長の成果を賃金よりはむしろ労働時間短縮に相当部分を振り向ける必要があるというものであった。この背景には、当時、長時間労働のもとで高い生産性が維持され、巨額の輸出黒字を生み出しており、貿易摩擦などが激化していたことがある。従って、国際競争力を維持しながら、かつ対外摩擦を大きくしないために、成長の成果はできるだけ労働時間短縮に配分し、新たな消費需要と投資を生み出すという内需拡大効果によって雇用の維持を図ることが重要である。

（２）長期的にみた労働力需給構造の変化への対応

当時は、急速に進む高齢化社会を見据えて、若年労働力の減少などの労働力の供給面での制約や、技術革新等労働力の需要構造の変化が見込まれ、このもとで、年齢間の雇用機会の不均等の是正などが議論されていた。

その背景には、年齢間の労働時間と雇用の配分構造をみると、若年層ほど労働時間が長いのに対して、余暇に対するニーズは若年層ほど高い傾向にあるということであった。また、高齢者は就業意欲が高いのに雇用機会が不足しており、勤労者のニーズと実態の間に大きなギャップが生まれていることが問題になっていた。

これらの問題は、いずれも勤労者のライフサイクルにおける労働時間と余暇の不均衡がみられることであり、その解消を図っていくことが重要である。

（３）就業ニーズの多様化への対応

高齢化の進展や女性労働者の増加など、労働力供給の構成が多様化してくる。このことは勤労者の間の所得、余暇に対する選好度や就業希望の強さ等の幅が一層拡大することを意味する。これに対して一律に労働時間短縮を進めるのではなく、勤労者各グループの生活実態と雇用のニーズの調和が図られるような労働時間、雇用のあり方を構築していくことが必要である。

以上３つの観点からワークシェアリング政策の基本的方向として、①労働時間の短縮と雇用の拡大（所定内労働時間の短縮、年次有給休暇の取得促進、労働生産性の向上）、②労働時間制度の弾力化、③年齢間不均衡の解消（現役世代の自由時間の増加と高齢層の雇用機会の確保）、④生涯を通じた労働時間の弾力化（自己啓発、リフレッシュ休暇等）を挙げている。

このように、当時の日本におけるワークシェアリング政策（日本的ワークシェアリング政策）の方向は、労働時間と雇用の配分構造を両者と密接に関連する賃金（所得）を含めて、多様な働き方ができるように変えていくことであった。多様な働き方の条件整備の方途として、①就業形態と労働時間の多様化、②高齢者雇用の拡大に向けたワークシェアリング政策（世代間の労働時間配分、高齢者の就業環境の整備）、③職業生涯を通じた能力開発機会の確保、④勤労者の新しいライフスタイルの実現（余暇と労働時間の個別化・多様化、職業生涯の各段階のニーズに応じた労働時間の配分）を掲げた。

特に、高齢者の雇用拡大については、現役世代についての自由時間の増大と、高齢世代についての雇用機会の確保のため、少子高齢化社会の労働力不足を見据えた長期的な課題として、現役世代から高齢世代への雇用機会の再配分（当時はこれを指して日本的ワークシェアリングと呼んだ）を進めていくことが必要との論調が主流を占めた。そのため、当時の政府は高齢者雇用促進のための条件整備を図ることに力を入れていた。

3. 2000年代初めの政策議論

その後、ワークシェアリングが大きな関心を集めたのは、雇用情勢の急激な悪化がみられた2000年代初めである。厳しい雇用情勢の中で、2000年前後からワークシェアリング導入に関し、労使や様々な団体で議論が活発になされた。

厚生労働省（旧労働省）においても、「ワークシェアリングに関する研究会」を発足し、ワークシェアリングについての類型整理を行うとともに、企業・勤労者の意識調査を行い、ワークシェアリングを導入する場合の課題等の整理を行い、2001年4月26日に「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」を発表した。この報告書では、ワークシェアリングについて、「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を意味する」と定義し、その目的からみて、以下の4タイプに類型化している。

（1）雇用維持型（緊急避難型）：一時的な景況悪化を乗り越えるため、緊急避難措置として、従業員1人あたりの所定内労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持する。

（2）雇用維持型（中高年対策型）：中高年層の雇用を確保するために、中高年層の従業員を対象に、当該従業員1人あたりの所定内労働時間を短縮し、社内でより多くの雇用を維持する。

（3）雇用創出型：失業者に新たな就業機会を提供することを目的として、国または企業単位で労働時間を短縮し、より多くの労働者に雇用機会を与える。

（4）多様就業対応型：正社員について、短時間勤務を導入するなど勤務の仕方を多様化し、女性や高齢者をはじめとして、より多くの労働者に雇用機会を与える。

ワークシェアリングの意義としては、「ワークシェアリングには、①雇用過剰感がある場合において雇用を維持・創出し、雇用不安を解消すること、②これまで様々な制約により就

業機会を奪われていた労働者に就業機会を提供すると同時に、多様な働き方を認めることにより労働者の所得－余暇－労働を総合した効用を高めること、などの効果があると考えられる。」と指摘している。なお、アンケート調査からは、企業、労働者とも、今後「多様就業対応型」が重要になると認識している結果となった。

さらに、ワークシェアリングを導入する場合の課題として、次の5つを挙げている。

①労使の合意形成の必要性（ワークシェアリングの導入検討には負担の分かち合いが必要であり、労使で十分な議論を尽くす）、②労働生産性の維持・向上（ワークシェアリング導入の際、業務引継等の問題で労働生産性の低下も考えられ、労働生産性の低下を解消するよう業務手法等の見直しを行う）、③時間を考慮した賃金設定に対する検討と理解（ワークシェアリング導入の際、賃金と労働時間の関係の明確化が必要だが、我が国の場合、必ずしも時間を考慮した賃金設定がなされておらず、時間を考慮した賃金設定のあり方について検討、理解を深める）、④職種による差の考慮（時間を考慮した賃金設定が容易な職種（生産・現業職、事務職等定型業務）と困難な職種（専門・技術・研究職、管理職等創造性や判断力を重視）があり、時間を考慮した賃金設定の検討の際は、職種の差を考慮する必要がある）、⑤パートタイムとフルタイムの処遇格差の解消（ワークシェアリング導入により生み出されるパートタイム労働者は、勤務時間が異なるのみでフルタイム労働者との間に職務内容に違いがないため、処遇の決定方式や水準について両者間のバランスをとる必要がある。パートタイム労働者は、一定以下の短時間勤務となる場合、社会保険等の取扱いが異なるので、こうした制度についての検討も重要）。

その後、完全失業率が、2001年に現行の統計開始以来はじめて5%台を記録する等、雇用情勢が一段と深刻さを増す中で、2001年10月18日には、日経連（現在の日本経済団体連合会）・連合（日本労働組合総連合会）による「雇用に関する社会合意」推進宣言が出された。宣言では、深刻な雇用情勢の打開策として、経営側は「雇用を維持・創出し、失業を抑制」し、労働側は「経営基盤の強化に協力、賃上げについては柔軟に対応」すること、雇用の維持・創出を実現するため、日経連・連合は「多様な働き方やワークシェアリングに向けた合意形成」に取り組み、労使は雇用・賃金・労働時間の適切な配分に向けた取り組みを進めること、雇用の維持・創出のため、政府に対する要請と政労使による社会合意形成を推進すること等をうたっている。

この推進宣言を踏まえ、「政労使ワークシェアリング検討会議」が2001年12月から2002年12月まで3回開催された。政労使でワークシェアリングについて検討を行い、2002年3月29日には、「ワークシェアリングに関する政労使合意」が得られた。政労使でワークシェアリングに関する基本的な考え方について合意が得られ、「ワークシェアリングの取り組みに関する5原則」が示された。

「ワークシェアリングの取り組みに関する5原則」とは以下のとおりである。

(1) ワークシェアリングとは、雇用の維持・創出を目的として労働時間の短縮を行うもの

である。我が国の現状においては、多様就業型ワークシェアリングの環境整備に早期に取り組むことが適当であり、また、現下の厳しい雇用情勢に対応した当面の措置として緊急対応型ワークシェアリングに緊急に取り組むことが選択肢の1つである。

(2) ワークシェアリングについては、個々の企業において実施する場合は、労使の自主的な判断と合意により行われるべきものであり、労使は、生産性の維持・向上に努めつつ、具体的な実施方法等について十分協議を尽くすことが必要である。

(3) 政府、日本経営者団体連盟及び日本労働組合総連合会は、多様就業型ワークシェアリングの推進が働き方やライフスタイルの見直しにつながる重要な契機となるとの認識の下、そのための環境づくりに積極的に取り組んでいくものとする。

(4) 多様就業型ワークシェアリングの推進に際しては、労使は、働き方に見合った公正な処遇、賃金・人事制度の検討・見直し等多様な働き方の環境整備に努める。

(5) 緊急対応型ワークシェアリングの実施に際しては、経営者は、雇用の維持に努め、労働者は、所定労働時間の短縮とそれに伴う収入の取り扱いについて柔軟に対応するよう努める。

以上のように、今後早期に取り組むべきワークシェアリングの中長期的な課題として、「多様就業対応型ワークシェアリング」を挙げると共に、当面の厳しい雇用情勢に対応するため短期的対策として「緊急対応型ワークシェアリング」を挙げている。

多様就業型ワークシェアリングについては、

(1) 国民の価値観の多様化や仕事と家庭・余暇の両立などのニーズに対応し、働き方やライフスタイルを見直すことができる。

(2) 経済のグローバル化、産業構造の変化等に対応し、企業による多様な雇用形態の活用を容易にすることにより、経営効率の向上を図ることができる。

(3) 少子高齢化の進展や就業意識の多様化等に対応し、女性や高齢者を含む労働者の働き方に対する希望に応え、その能力を十分発揮させることにより、生産性の向上を図ることができるとともに、少子高齢社会における支え手を増加させることができる。

(4) 労働者と企業の多様なニーズに応え、労働力需給のミスマッチを縮小することができる。

といった効果を有していると考えられ、我が国の現状において早期に取り組むことが必要であり、そのための環境整備に政労使で積極的に取り組んでいく必要があるとしている。

個々の企業において、労使の自主的な判断と合意により、多様な働き方のための環境づくり

(①正社員の短時間勤務や隔日勤務等多様な働き方の実現に向け、賃金・人事制度に関し職務の明確化、時間当たり賃金の考え方等についての検討、②多様な働き方および成果に見合った公正な処遇を図る、③短時間勤務等の実施の場合、仕事の仕方の見直し、労働時間管理の適正化を図る、④労働者の職業能力の向上を図る)を進めるのが望ましいと指摘している。

政府の取り組みとして、多様就業型ワークシェアリングの環境整備を社会全体で進めるた

め、短時間労働者等の働き方に見合った公正・均衡処遇のあり方及びその推進方策を検討。短時間労働者に対する社会保険の適用拡大については、その具体的な内容について引き続き検討を行う必要があるとしている。

緊急対応型ワークシェアリングについては、今後、不良債権処理など構造改革が進む中で個々の企業が雇用削減を続ければ、雇用情勢は更に厳しさを増し、社会不安をも招きかねず、景気に更なる悪影響を及ぼすことが懸念される。この観点から、失業者の発生をできるだけ抑制するための緊急的な対応が必要であり、個々の企業において一時的な生産量等の減少に伴い余剰人員が発生した場合、労使の合意により、生産性の維持・向上を図りつつ、雇用を維持するため、所定労働時間の短縮とそれに伴う収入の減額を行う緊急対応型ワークシェアリングを実施することが選択肢の1つとして考えられるとし、2～3年程度の間における緊急的な措置として位置づけている。

緊急対応型ワークシェアリングを実施するか否かは、個々の企業の実状に応じて労使の自主的な判断と合意により決定されるものであり、実施に当たっても、実施及び終了基準、実施期間、対象範囲、所定労働時間の短縮の幅と方法、所定労働時間の短縮に伴う月給、賞与、退職金等収入の取り扱い（時間当たり賃金は、減少させないものとする）について、労使間で十分に協議し合意を得ることが必要、としている。そのほか、労使間の合意内容について協定締結等の明確化、実施に先立ち労働時間管理を徹底して残業の縮減に取り組むこと、労使は生産性向上やコスト削減など経営基盤の強化及び新事業展開の努力を行うことが必要、としている。

政府の取り組みとして、緊急対応型ワークシェアリングに対する政府の財政的支援について、今後2～3年間程度行われる新たな雇用調整の手段であるという観点に立って、具体的な支援方策について引き続き検討を行うとしている。

厚生労働省は、上記の合意を受けて、その後、緊急対応型ワークシェアリングに対する政府の財政的支援についての検討に着手し、小泉構造改革の「調整期間」中の時限的施策ということで、緊急雇用創出特別基金を活用した新たなワークシェアリング対応の支援事業である「緊急雇用創出特別奨励金事業」を新設し、①雇用創出支援（中高年齢層の非自発的失業者の雇い入れ）、②制度導入支援（2002年6月～2004年3月まで）、③地域求職活動援助事業の活用によるワークシェアリングの導入・普及等に取り組む事業主団体等への支援、④雇用調整助成金の活用（時間単位の休業の場合の「全員一斉」要件の撤廃）、の4つの制度を活用していくことになった。

しかし、雇用情勢は3月の「ワークシェアリングに関する政労使合意」以後も改善の兆しをみせず、政労使は2002年12月4日に、「雇用問題に関する政労使合意」をとりまとめ、一致協力して雇用の維持・確保に努力する旨を確認した（ワークシェアリングの実施についても言及）。さらに、2002年12月26日に「多様な働き方とワークシェアリングに関する政労使合意」がとりまとめられた。

政労使合意では、選択肢の拡大による新たな雇用機会の創出、柔軟で多様な人材の活用と生産性の向上、働く側のライフスタイルに合わせた自己選択の拡大、NPOの拡充と地域の活性化という観点から、多様就業型ワークシェアリング推進の重要性を確認するとともに、以下の課題を整理した。

多様な働き方・就業型ワークシェアリングに関する労使の取組みとしては、①多様な働き方の推進、②仕事に応じた公正な処遇の推進、③労働時間管理の適正化、④多様な働き方を推進するための環境整備／人材育成・能力開発、を課題としてあげ、さらに検討を進めること。また政府の取組みとしては、①当面の取組みとして、ア) ワークシェアリングの普及促進、イ) 業界・企業での普及促進、ウ) 多様就業型ワークシェアリング実施企業における新規雇い入れにかかる既存の助成制度の活用、②今後の更なる取組みとして、ア) 働き方に見合った公正・均衡処遇、イ) 短時間労働者に対する社会保険の適用拡大、ウ) その他（多様就業型ワークシェアリングの普及に必要な環境整備について検討）、を課題としてあげ、この他に緊急対応型ワークシェアリングに対する財政支援についても言及した。

そして、政労使は今後、多様な働き方とワークシェアリングの重要性について労使関係者に周知するとともに、整理された課題について着実に具体化を図ることとした。

具体的には、政労使を構成員とするワークシェアリング普及推進会議の開催等による政労使の協力を通じた取組みの推進、2003年度は多様就業型ワークシェアリング業種別実施制度導入企業の実施、厚生労働省及び各労働局におけるワークシェアリング推進本部の設置による総合的なワークシェアリング政策を進めた。その中で、2004年6月には、ワークシェアリングを進める際の参考資料として、「ワークシェアリング導入促進に関する秘訣集」を作成した。また、多様就業型ワークシェアリングについては、2003年度に「多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議」を設け、2006年1月には、短時間正社員制度の導入を中心とする「多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議報告書」が発表された。

4. 2009年現在の政策議論

2008年秋のアメリカの金融危機に端を発した世界同時不況の中で、日本の景気は急速に悪化し、雇用情勢も急速に悪化し、国民の間に雇用不安が高まった。こうした状況下で再び雇用維持とワークシェアリング政策の可能性に対する期待が集まり、議論が活性化した。

2009年1月15日には、連合と日本経団連が「雇用安定・創出の実現のための労使共同宣言」を発表し、雇用の安定こそが社会安定の基盤であることを確認し、政府に対して雇用のセーフティネットの整備や新たな雇用創出策を要請した。ただし、この共同宣言には、ワークシェアリングは盛り込まれていない。

しかし、共同宣言を出した後も景気や雇用情勢の悪化が続く中で、連合と日本経団連は3月3日に「雇用の安定・創出に向けた共同提言」をまとめ、雇用の安定・維持に向けて個別労使間で進みつつある取組みを一層積極的に展開すると共に、政府に対し具体的な環境の

整備を要請した。この共同提言の中で、雇用維持に向けた労使間の取組みに関し、配置転換や休業、時間外労働の削減や時短、さらには雇用情勢の厳しい分野の労働者を、例えば出向等により一時的に雇用機会のある分野に企業間レベルでつなぐ等、失業がない形での産業間労働移動の取組みなど、「日本型ワークシェアリング」とも言える雇用維持に向けた様々な方策について「労使が十分に話し合いを行い、合意の上で進めなければならない。」とし、ワークシェアリングについて言及した。

この要請を受け、3月23日、政府、日本経団連、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会、連合は、雇用安定・創出の実現に向けて、政労使3者が一致協力して取り組むことに合意し、「雇用安定・創出の実現に向けた政労使合意」がまとまった。

「雇用安定・創出の実現に向けた政労使合意」では、雇用安定・創出の実現に向け、政労使が取り組むべき5つの取組みとして、①雇用維持の一層の推進、②職業訓練、職業紹介等の雇用セーフティネットの拡充・強化、③就職困難者の訓練期間中の生活の安定確保、長期失業者等の就職の実現、④雇用創出の実現、⑤政労使合意の周知徹底等を挙げている（なお、「仕事と生活の調和の実現は、生産性の向上を図りつつ、労働者が仕事と生活において生きがい、喜びを享受するために重要であり、2007年12月にまとめた「仕事と生活の調和憲章」「仕事と生活の調和推進のための行動指針」に基づき政労使が一体となって、着実な取組みを進める」点も指摘）。

このうち、①の雇用維持の一層の推進に関する取組みについては、景気が急速に悪化する中で、雇用維持が最重要課題であるため、労使は最大限の努力を行うこととし、我が国の労働現場の実態に合った形での「日本型ワークシェアリング」とも言える様々な取組みを強力に進める、としている。労使の取組みについては、雇用が厳しい分野の労働者を、出向等により一時的に雇用機会がある分野に企業間レベルでつなぐ等、失業がない形での産業間労働移動の取組みなどを進めるとし、こうした取組みについては個々の企業の労使間で自主的に十分な協議を行い、労使の納得と合意を得る必要がある。その際、親会社たる大企業の労使は、下請労働者の雇用の維持・確保に最大限の配慮を行う、としている。

経営側の取組みとして、雇用の安定は企業の社会的責任であることを十分に認識し、個々の企業の実情に応じ、成果の適切な分配や、労働者の公正な処遇に配慮しつつ、残業の削減を含む労働時間の短縮等を行い、雇用の維持に最大限の努力を行う。失業がない形での労働者の送り出し、受け入れ等に努めることとしている。

労働側の取組みとして生産性の向上は雇用を増大するとの認識の下、コスト削減や、新事業展開など経営基盤の維持・強化に協力する。失業のない労働移動の取組みに協力することとしている。

政府の取組みとして、「残業の削減、休業、教育訓練、出向などにより雇用維持を図る、いわゆる『日本型ワークシェアリング』への労使の取組みを促進するため、雇用調整助成金の支給の迅速化、内容の拡充を図り、正規・非正規労働者を問わず、解雇等を行わず雇用維

持を図るための支援などを早急に行う。また、雇用維持の観点から、中小企業の資金繰り支援に万全を期す」としている。

このように、残業の削減、休業、教育訓練、出向などにより雇用の維持を図る、いわゆる「日本型ワークシェアリング」の取組みを政労使が取り組むこととした。

このうち、雇用調整助成金制度については、2008年度の経済対策の中で支給事務の簡素化、支給要件の緩和や制度の拡充といった見直しを行ってきたが、「日本型ワークシェアリング」推進のため、2009年3月30日から制度を拡充し、①雇用維持事業主に対し、休業等の実施により雇用調整助成金等を受給する事業主のうち、解雇等（雇用労働者の解雇の他、有期契約労働者の雇い止め、受け入れている派遣労働者の事業主都合による中途契約解除等を含む）を行わない場合の助成率の引き上げ、②雇用している労働者や受け入れている派遣労働者の雇用の安定を図るため、残業時間を削減して雇用の維持を行う事業主に対し助成を行う、残業削減雇用維持奨励金を創設した。

今回のワークシェアリングの政策的議論が、前回の2002年の議論と大きく異なっている点は、今回は非正規労働者が大幅に増加し、また、その雇用問題（雇い止め・解雇等）が大きな問題となっており、非正規を含む労働者全体がワークシェアリングの対象となっている点である。また、従来の雇用維持を図る取組み全般という意味合いで、いわゆる「日本型ワークシェアリング」と位置づけている点も特徴といえる。

5. 最近の雇用対策について

深刻度を増す「世界金融危機」と戦後最大の「世界同時不況」の中で、景気や雇用情勢の悪化への対応を図るべく、政府は「安心実現のための緊急総合対策」（2008年8月29日）、「生活対策」（2008年10月30日）、「生活防衛のための緊急対策」（2008年12月19日）、そして、「経済危機対策」（2009年4月10日）と相次いで経済対策を打ち出しており、雇用対策はその重要な柱の1つとなっている。

主な雇用対策としては、

（1）雇用調整助成金制度の見直し（実施計画届受理支給）は大幅に増加、派遣元・派遣先指針の改正など雇用維持対策

（2）雇用創出・再就職支援として、「ふるさと雇用再生特別交付金」、「緊急雇用創出事業」などの雇用創出のための基金の創設や、年長フリーターおよび内定を取り消された就職未決定者の正規雇用や派遣労働者の直接雇用への助成の拡充。離職者訓練の強化として、実施規模の拡大、介護分野・IT分野等の長期訓練の新たな実施

（3）セーフティネット・生活支援

①住宅・生活の支援として、ハローワークに特別相談窓口を開設、雇用促進住宅への入居あっせん、労働金庫の住宅確保・生活支援のための貸付け、離職後も住宅・寮等に労働者を居住させる事業主への助成

②雇用保険受給資格がない非正規労働者等の職業訓練期間中の生活保障給付

③雇用保険のセーフティネット機能の強化として、非正規労働者の適用範囲の拡大・再就職が困難な場合の給付日数の延長、2009年度雇用保険料の引下げ

(4) 内定取り消し対策として特別相談窓口の開設、企業指導の強化、企業名公表を行っている。

さらに経済危機対策の雇用対策として一部重複するが、

(1) いわゆる「日本型ワークシェアリング」推進のための制度の拡充とも言える雇用調整助成金の拡充等

(2) 再就職・能力開発対策

①緊急人材育成・就職支援基金（仮称）による職業訓練、再就職、生活の総合的な支援

②職業能力開発支援の拡充・強化

③障害者の雇用対策

④ハローワーク機能の抜本的強化等

(3) 雇用創出対策

(4) 派遣労働者保護対策、内定取り消し対策、外国人労働者支援等

(5) 住宅・生活支援等の拡充

を図っている。

雇用の安定、生活支援といった雇用に関するセーフティネットの拡充、今や雇用者の約3分の1を占めるようになった非正規労働者への支援対策等が特徴といえる。

6. おわりに

このように日本では、ワークシェアリングについて、短期の雇用維持対策と中長期的な働き方の見直しという観点からの政策議論がなされており、また、各時期により、その論点等に特徴がみられている。

[参考文献]

労働大臣官房政策調査部 編 (1990)「ワークシェアリングー労働時間短縮と雇用、賃金」大蔵省印刷局

厚生労働省発表資料 (2001)「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」(4月26日)
<<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-4.html>>

厚生労働省発表資料 (2004)「ワークシェアリング導入促進に関する秘訣集及びリーフレット」(6月30日) <<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/06/h0630-2.html>>

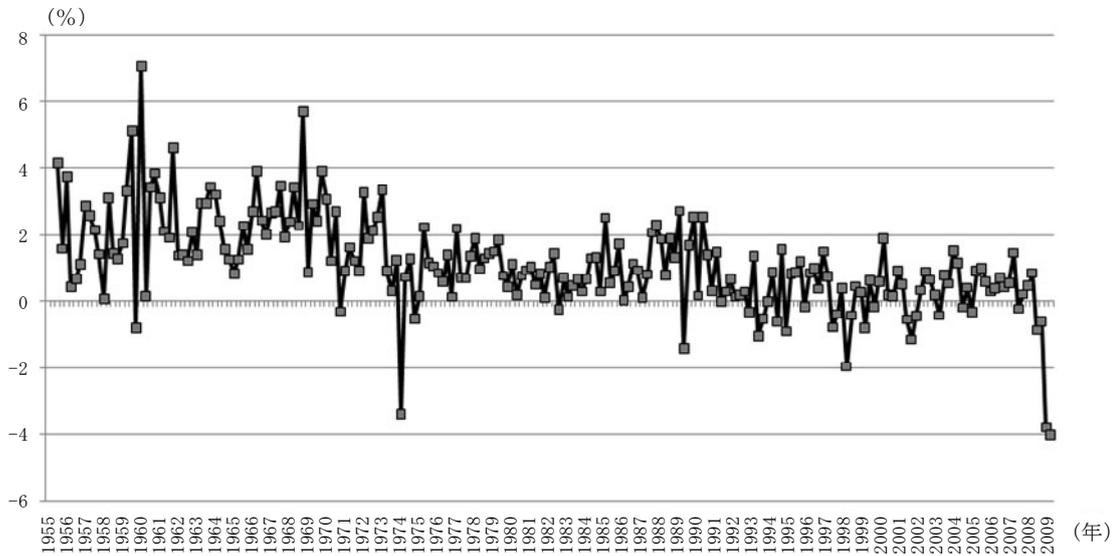
厚生労働省発表資料 (2005)「ワークシェアリング普及推進会議議事要旨」(2月18日審議会議事録) <<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/02/s0218-8.html>>

厚生労働省発表資料（2006）「多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議報告書」（1月19日） <<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/01/h0119-1.html>>

調査・解析部次長 荻野登（2009）「特別企画－ワークシェアリング再考」『Business Labor Trend』3月号 労働政策研究・研修機構編 pp33-41

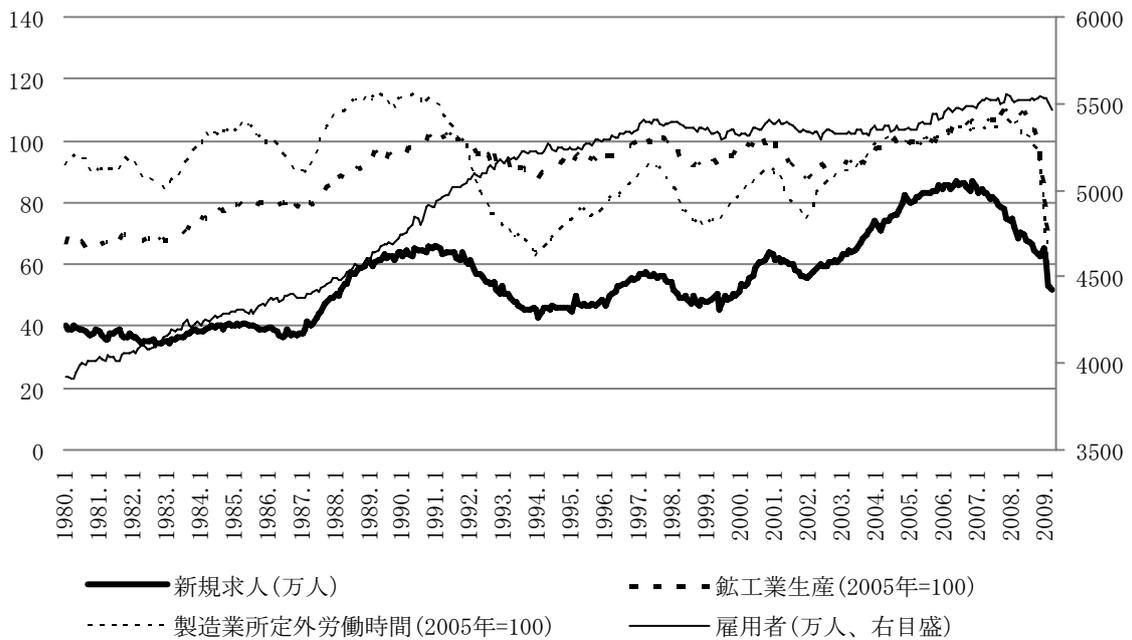
付図・付表

図1 実質GDP季節調整値前期比



資料出所：内閣経済社会総合研究所

図2 生産、所定外労働時間、新規求人、雇用者数の推移



資料出所：総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」「毎月勤労統計調査」、経済産業省「鉱工業指数」

図3 全国企業短観業況判断D I

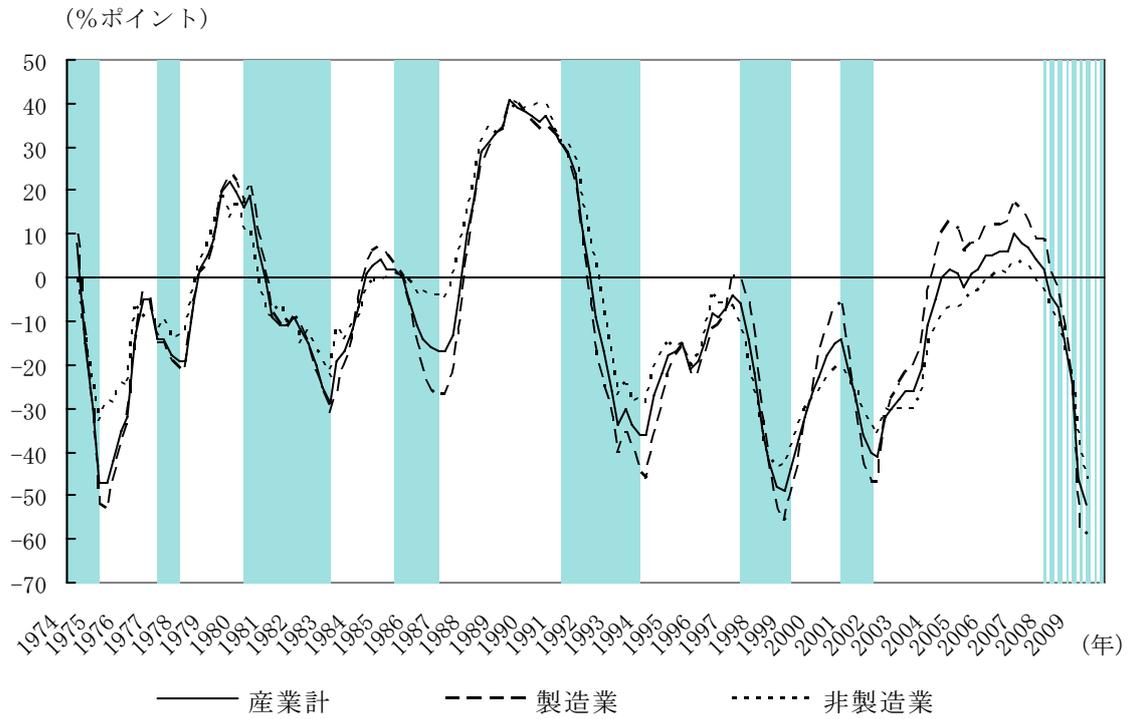
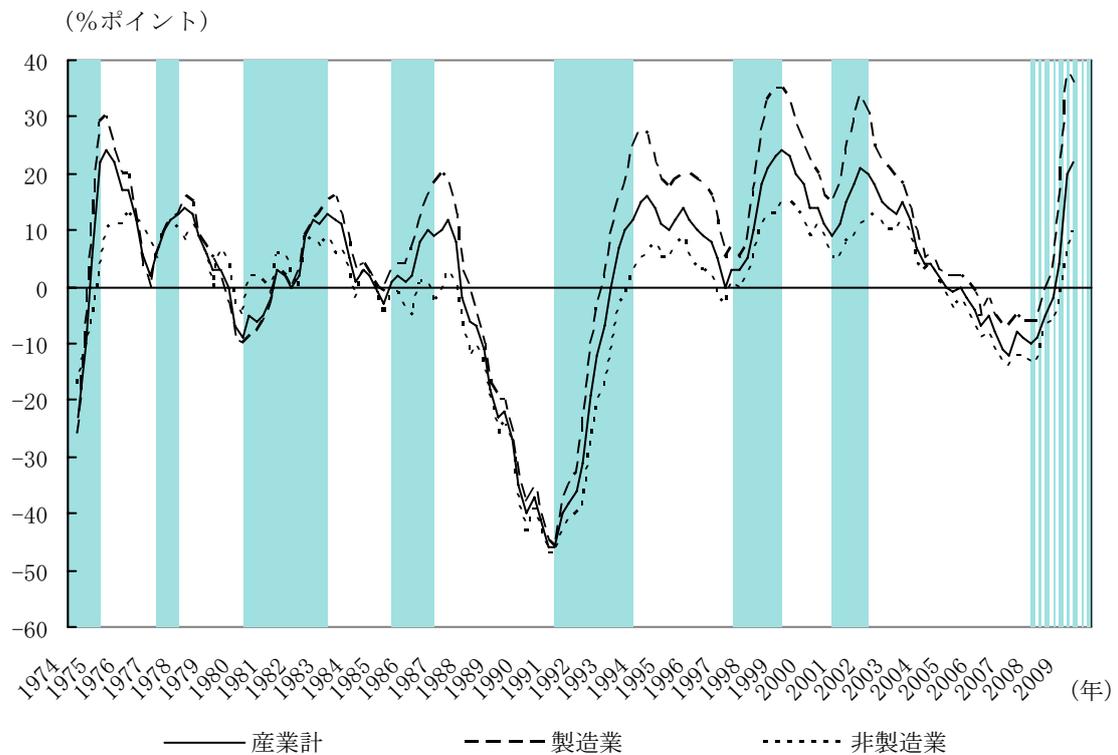


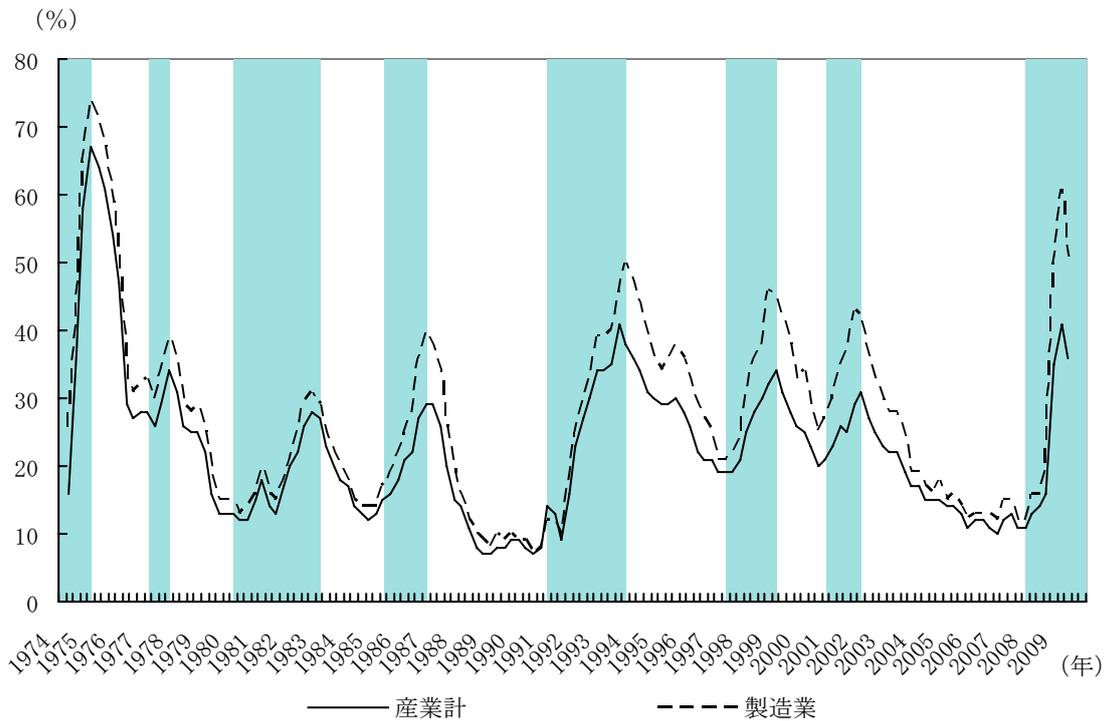
図4 全国企業短観雇用人員判断D I



資料出所：日本銀行「企業短期経済観測調査」(図3. 図4)

注：業況判断D I = 「良い」 - 「悪い」、雇用人員判断D I = 「過剰」 - 「不足」、2009年-6月は予測

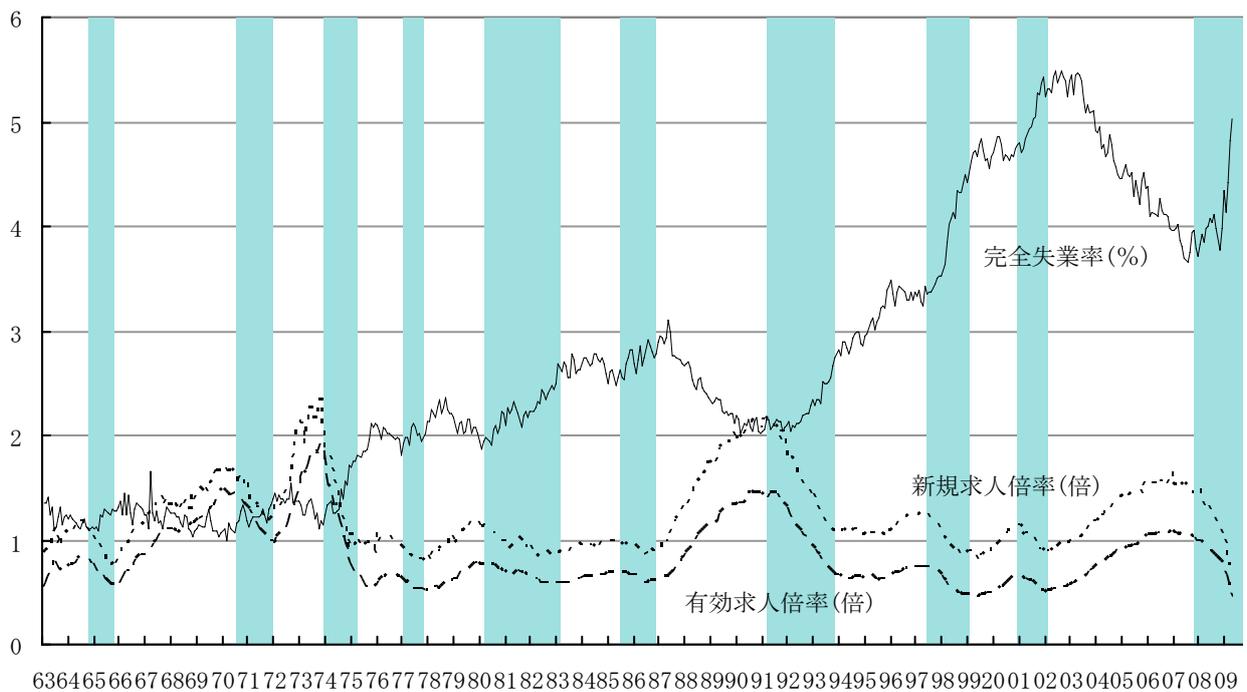
図5 雇用調整実施事業所割合



資料出所：厚生労働省「労働経済動向調査」

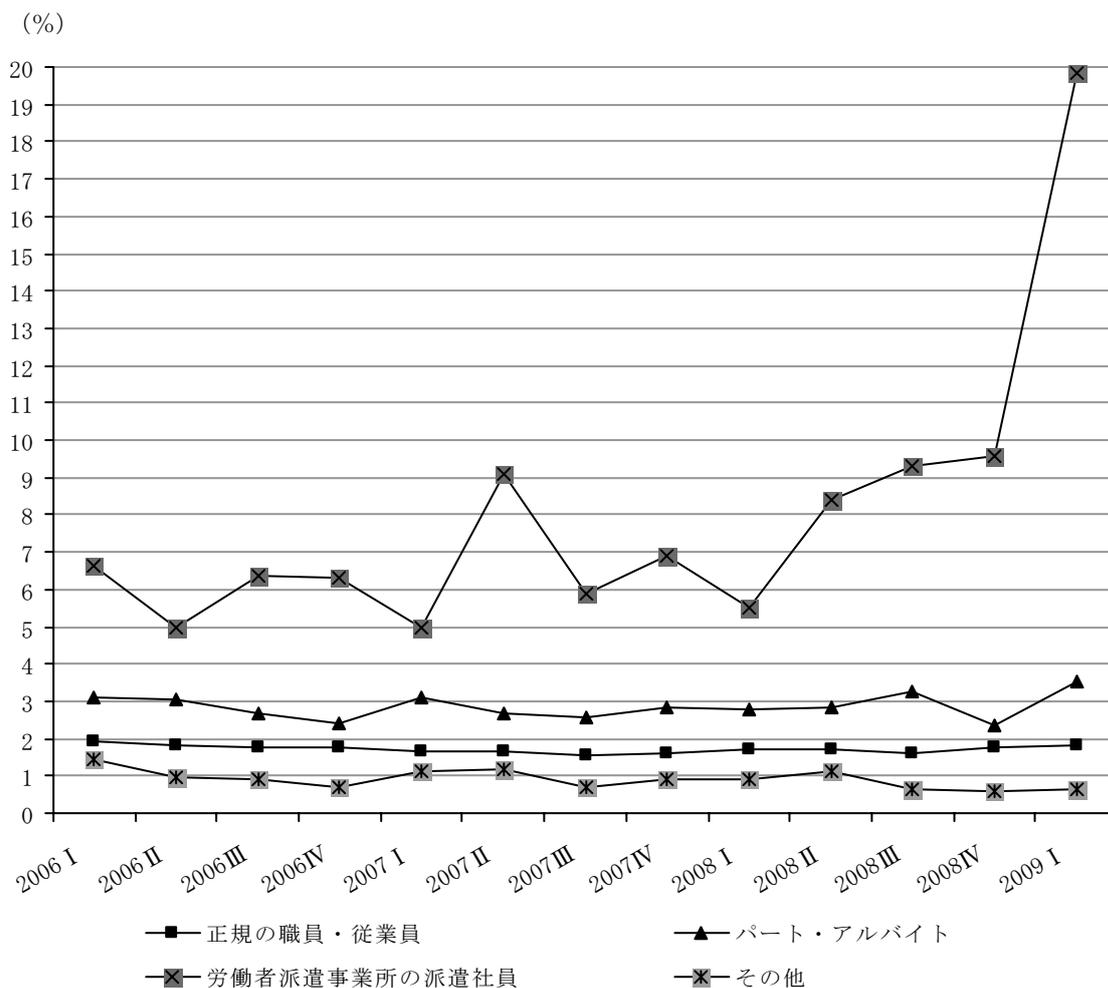
注：2009年1-3月、4-6月は予定

図6 完全失業率（季調値）、求人倍率（季調値）



資料出所：総務省統計局「労働力調査」厚生労働省「職業安定業務統計」

図7 前職の雇用形態別完全失業者の雇用に占める割合（原数値）



資料出所：総務省統計局「労働力調査詳細結果」

注：前職の雇用形態別過去1年間に離職した完全失業者数（求職理由が「仕事をやめたため」のみ）を調査時点の雇用形態別雇員数で割ったもの。「その他」には「契約社員・嘱託」も含む。

表1 ワークシェアリングの4類型

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
1) 雇用維持型（緊急避難型）： 一時的な景況の悪化を乗り越えるため、緊急避難措置として、従業員1人あたりの労働時間を短縮し、社内でより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）
2) 雇用維持型（中高年対策型）： 中高年層の雇用を確保するために、中高年層の従業員を対象に、当該従業員1人あたりの労働時間を短縮し、社内でより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		
3) 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）
		・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
4) 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－所得選好の多様化 ・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

資料出所：厚生労働省

表2 「日本型ワークシェアリング」推進のための雇用調整金制度の拡充

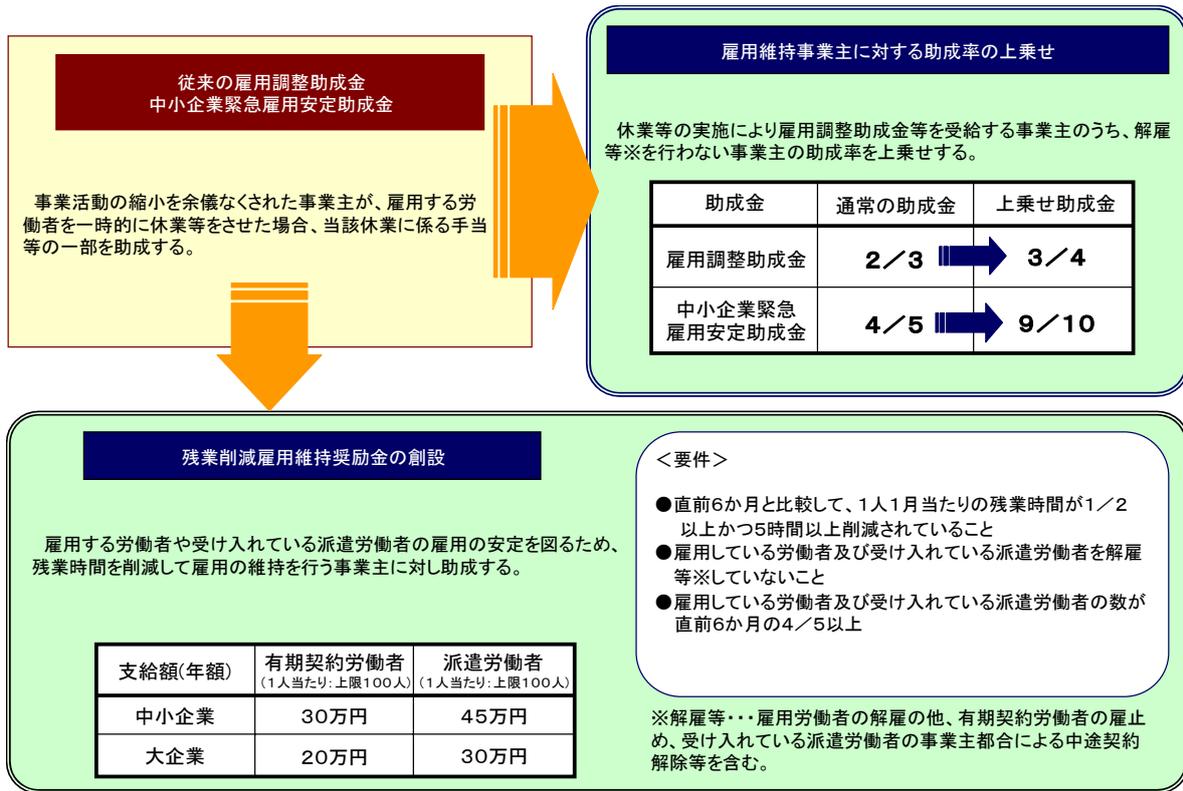


表4 「経済危機対策」における主な取組（「雇用対策」関連）

2009年度補正予算（案） 約2.5兆円

<p>I 雇用維持対策（雇用調整助成金の拡充等） 6,066億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 派遣労働者を含む労働者の解雇等をしない場合の助成率の上乗せ 残業を大幅に削減し、解雇等をしない場合を助成対象に追加 大企業に対する教育訓練費の引上げ 1年間の支給限度日数（200日）の撤廃 必要額の確保 	<p>IV 派遣労働者保護対策、内定取消し対策等</p> <p>○ 派遣切りの防止など派遣労働者保護の強化等</p> <ul style="list-style-type: none"> 派遣先による中途解除に伴う損害の賠償の確保 派遣元による労働基準法の遵守・派遣先の確保 製造業務派遣に対する重点監督の実施 派遣会社に関する資産、現金・預金等の許可要件の厳格化 <p>○ 内定取消し対策等 76億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 内定取消し企業についての企業名公表の実施 未内定学生等対象の就職面接会の実施等 育児休業の取得等を理由とする不利益取扱いに対する適切な対応 未払賃金立替払の請求増加への対応 <p>○ 障害者の雇用対策 5.5億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 障害者に対する雇用調整助成金の助成率の引き上げ 公的機関において就労経験を積む「チャレンジ雇用」の拡大 ハローワークの障害者専門支援員の増員 <p>○ 外国人労働者への支援</p> <p>緊急人材育成・就職支援基金（仮称）7,000億円の内数+16億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 通訳・相談員の増配置など相談・支援機能の強化 我が国で引き続き就労することを希望する日系人に対する日本語能力を含む就労準備研修の実施 帰国を希望する日系人離職者に対する家族を含む帰国支援 外国人研修生・技能実習生に対する帰国支援
<p>II 再就職支援・能力開発対策 7,000億円</p> <p>○ 「緊急人材育成・就職支援基金（仮称）」による総合的な支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 雇用保険を受給していない者を対象に職業訓練を抜本的に拡充し、訓練期間中の生活保障のための「訓練・生活支援給付（仮称）」の実施 中小企業等の人材ニーズを踏まえた、十分な技能・経験を有しない求職者に係る実習雇用・雇入れの支援 介護、ものづくり分野などについて、事業主団体等と連携した職場体験や職場見学の実施 長期失業者や住宅を喪失し就職活動が困難となっている者について、民間職業紹介事業者への委託による再就職支援、住居・生活支援 <p>○ 職業能力開発支援の拡充・強化 145億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 職業能力形成機会に恵まれない労働者への職業訓練に対する支援の拡充 民間教育訓練機関等への委託訓練について実施規模の拡大、託児サービスの提供等 <p>○ ハローワーク機能の抜本的強化 265億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ハローワークの人員・組織体制の抜本的充実・強化 	<p>V 住宅・生活支援等 1,704億円</p> <p>○ 住宅・生活支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 雇用と住居を失った者に対して、住居の確保の支援、継続的な生活相談・支援と併せた生活費の貸付け等
<p>III 雇用創出対策 3,000億円</p> <ul style="list-style-type: none"> 緊急雇用創出事業（基金）の積み増し等 	

資料出所：厚生労働省

韓国におけるワークシェアリングの事例：現状と課題

韓国労働研究院 (KLI)

事業所イノベーションセンター支援室長

ハ・ホンヒョク (Heon Hyeog Ha)

1. 経済危機とワークシェアリング

(1) 経済と雇用状況の悪化

韓国では、1997年のアジア通貨危機以来、10年ぶりに世界的な金融危機に端を発する大量失業への社会的不安が広がっている。2009年3月の就業者数は、対前年同月比で19万5,000人も減少した。しかし、この数値はこれから押し寄せてくる急激な雇用悪化の前触れにしか過ぎないかもしれない。今年の経済成長率がマイナス3%を記録した場合、対前年比で30万以上の企業が倒産し、失業者も1999年以来の100万人を超えることが予測される。

政府は、このような懸念に対処するため、ワークシェアリングを積極的に推進している。表1で示すように、4月9日時点で従業員100人以上の事業所6,781のうち、22.8%にあたる1,544事業所がワークシェアリングに関連した何らかの施策を行っている。そのうち、80.6% (1,244事業所) は雇用維持、19.4% (300事業所) は雇用創出を目的としており、賃金の引き下げなどを行っている事業所は1,234、労働時間など勤務形態を変更して対応している事業所は553、賃金と勤務形態の調整を同時に行っている事業所は243である。

表1 ワークシェアリングの実施状況：2009年4月9日現在

(社)

実施企業数		賃金調整		勤務形態変更		複合型(賃金及び勤務形態変更)
合計	1,544	小計	1,234	小計	553	
雇用の維持	1,244	賃金凍結	914	労働時間短縮	123	
		賃金返上	244	休業	308	
雇用の創出	300	賃金削減	204	その他	207	

資料：韓国労働部報道資料

(2) ワークシェアリングの内容

ワークシェアリングは、1920年代の世界大恐慌時に初めて試みられた政策で、先進国においては1970年代のオイルショック以降、経済の悪化に伴う失業率の上昇を抑制するための主要な政策手段となっている。アメリカでは、1929～1932年に製造業労働者の週労働時間を44.2時間から38.3時間に短縮した結果、200万人が失業を免れるなど、景気低迷期の効

果的な政策の1つとして多くの先進国がワークシェアリングを実施している。

ワークシェアリングには、労働時間短縮を通じた「ワークシェアリング」と、職務分割を通じた「ジョブシェアリング」の2つがある。韓国では、この他に賃金凍結・削減、配置転換、賃金ピーク制度¹、賃金制度の変更などをワークシェアリングの手法に含めている。また、現在のような経済危機の際、雇用を維持するための消極的な取り組みと、雇用創出を通じて就業率を高めようとする積極的な取り組みの2つに分けることができる。

表2 ワークシェアリングの種類

分類	内容	目的
Work sharing (労働時間の調整)	残業・時間外勤務縮小 休業/休職/訓練など雇用維持措置	雇用維持
	(法定)労働時間の短縮 交代制に転換(例:2直2交代→3直2交代) 短時間(part-time)労働の活性化	雇用創出
Job sharing (勤務分割)		雇用維持・創出
その他 (賃金調整など)	賃金削減・凍結・返上 配置転換	雇用維持
	賃金ピーク制 賃金体系変更	雇用維持・創出

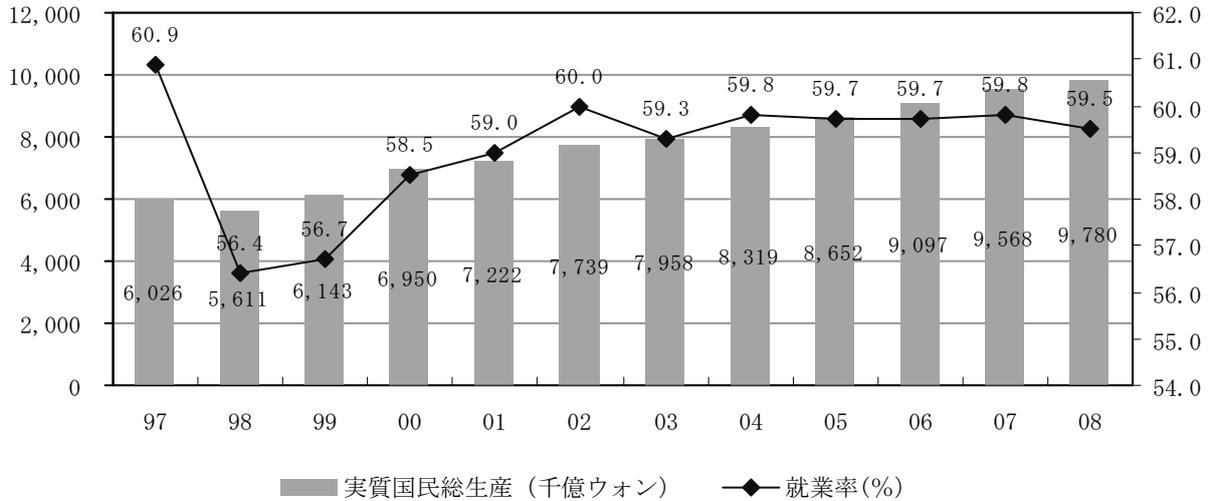
2. 韓国労働市場の特徴

(1) 足踏み状態の就業率

2008年の就業率は59.8%（15歳以上の人口）で、通貨危機直前の1997年の60.9%にも満たない。2000～2008年の間、1人当たり実質国民総所得（ウォン建て）は37.6%も増加したが、就業率はほとんど変化がなく、就業率を高めることが容易ではないことを示唆している。景気が回復したにもかかわらず就業率が足踏み状態であった理由は、雇用創出効果が低い輸出・大企業・製造業中心の経済成長が続いているからである。

¹ 賃金ピーク制度とは、定年まで雇用を保障する代わりに一定の年齢から賃金を段階的に削減する制度で、これによって中高年層の雇用を保障しながら、若年層の就職難を解消する一種のワークシェアリングと考えられている。日本の事例をベンチマークとして発展させた理論で、韓国では2004年頃から多くの企業で導入が進んだ。

図1 就業率と実質国民総生産(GDP)の推移

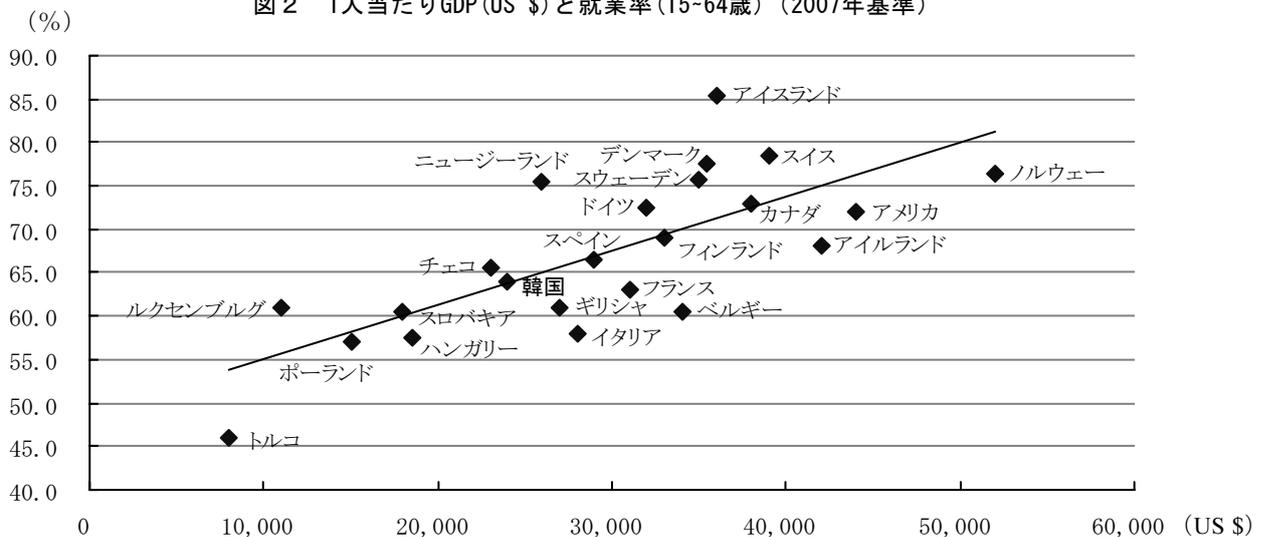


資料出所：韓国統計庁

(2) 先進国より低い就業率

15～64歳の人口を基準とした韓国の就業率は、2007年には63.9%であった。OECD加盟国と比較すると大幅に低い数値で、雇用弾力性も低いため、今後の雇用創出の見通しは暗い。通常1人当たりのGDPが高いほど就業率も高いが、就業率と1人当たりGDPの相関係数は0.6312と高くない。雇用弾力性は、その国の経済・産業構造や経済成長のパターンによって異なり、通常は①内需産業が成長を主導する場合、②サービス産業が成長を主導する場合、③物質的な資本ではなく人的資本への投資が成長を主導する場合、④労働市場の流動性が高い場合（解雇と採用にかかるコストが下がり雇用調整が容易になる）、に経済成長による雇用創出効果が高くなる。

図2 1人当たりGDP (US \$) と就業率 (15-64歳) (2007年基準)



資料出所：OECD(2008), Factbook. OECD(2008), Employment Outlook

表3 経済成長の雇用弾力性の国別比較

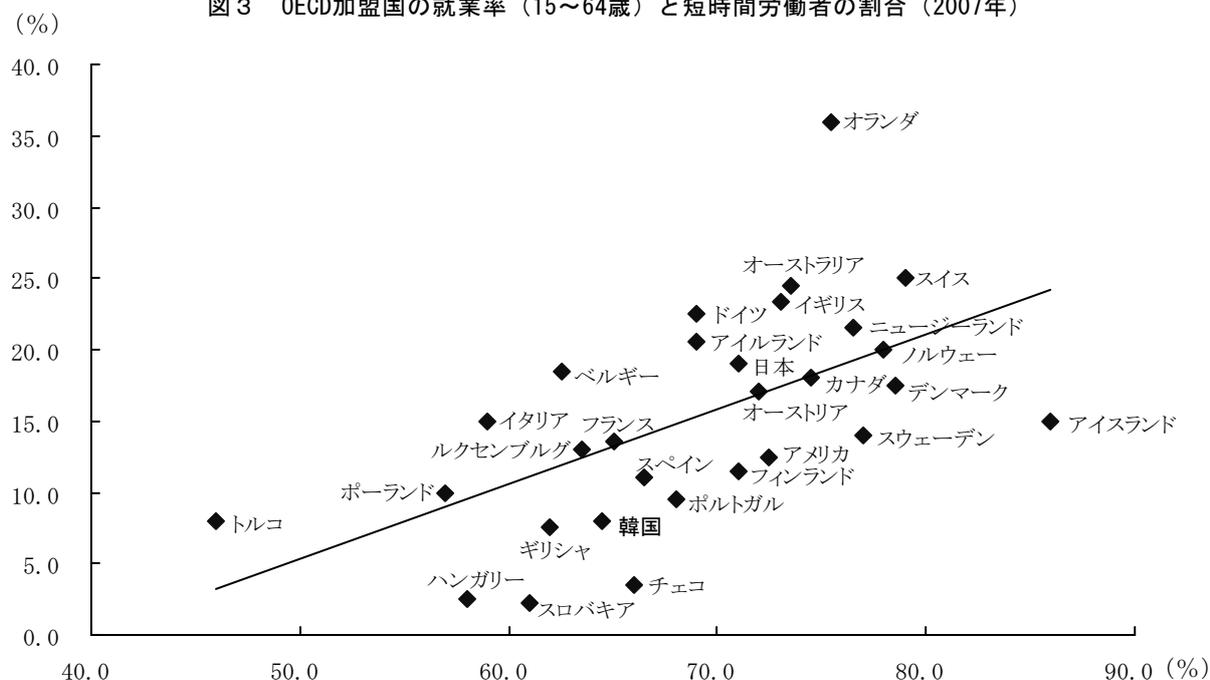
国名	1986-97年	1995-2006年
EU15カ国	0.813	0.599
米国	0.610	0.629
日本	0.270	0.310
ドイツ	0.719	0.833
オランダ	0.310	0.758
フランス	0.420	0.671
イギリス	0.787	0.290
スウェーデン	1.053	0.559
韓国	0.276	0.214

資料出所：Günther Schmid(2008), *Full Employment in Europe*, Edward Elgar, UK

(3) パートタイム労働者と労働時間

韓国のパートタイム労働者の割合は2007年に就業者数の8.9%で、メキシコを除いた29カ国のOECD加盟国の中で割合の高い順にみて24位である。就業率の高い国は、パートタイム労働者の割合が高く、これは短時間労働の活性化が就業率を高めるための1つの方策であることを示唆している。ヨーロッパの国々は短時間労働の活性化を通じて就業率を高めており、オランダのパートタイム労働者の割合は就業者数の36.1%（2007年）となっている。

図3 OECD加盟国の就業率（15～64歳）と短時間労働者の割合（2007年）



資料出所：OECD(2008), *Employment Outlook*

注：横軸は就業率、縦軸は全体の就業者のうち短時間労働者(part-time)の割合

表4 OECD加盟国の就業率、パートタイム労働者、労働時間及びGDP間の相関係数（2007年）

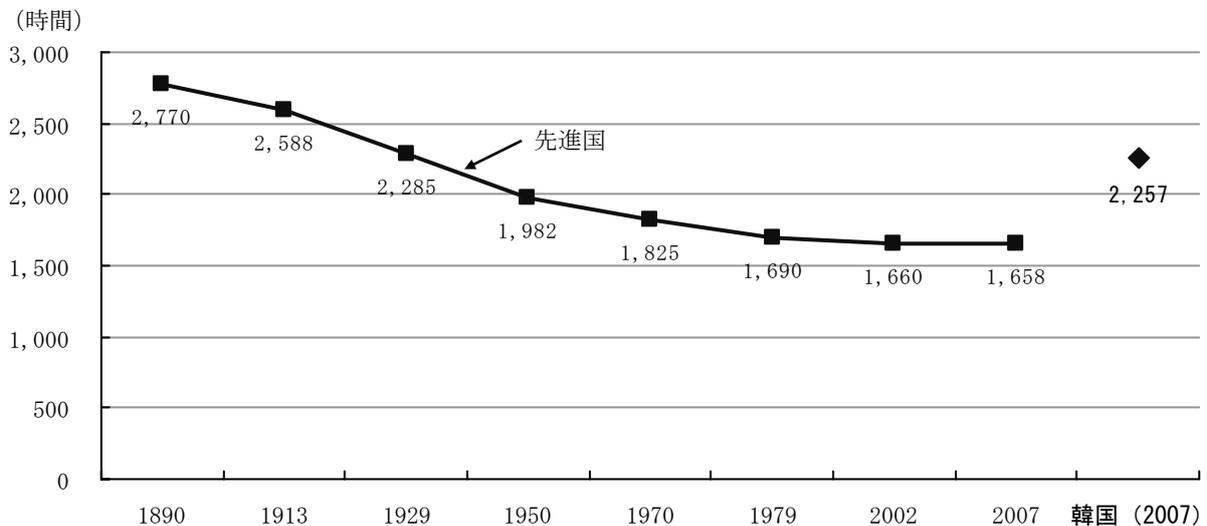
変数	就業率	パートタイム労働者の割合	年間労働時間	1人当たりGDP
就業率(15-64歳)	1.0000			
パートタイム労働者の割合	0.4941	1.0000		
年間労働時間	-0.3922	-0.6571	1.0000	
1人当たりGDP	0.6312	0.5507	-0.6383	1.0000

資料出所：OECD(2008), *Employment Outlook*. OECD(2008), *Factbook*

韓国の年平均労働時間は、2,257時間（2007年）で、これはOECD加盟国の中で最長となっており、労働者の「暮らしの質」を下げる要因となっている。イギリス、アメリカなど他の先進10カ国の年平均労働時間と比較した場合、韓国の労働者は36.1%（2007年）も長く働いている。

また、1人当たりのGDPが高い国ほど、労働者の年間労働時間が短い、これは労働者の生産性が高く、パートタイム労働者の割合が多いためである。

図4 主な先進国の年間労働時間の推移



資料出所：J. H. Dreze(1987), *Work-sharing: some theory and recent European experience*.

OECD(2008), *Employment Outlook*

注：オーストリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、スウェーデン、イギリス、アメリカの10カ国平均の中位置。

(訳者注：1890～1979年の数値は、Dreze(1987)による。2002年、2007年はOECD(2008)による。)

(4) 生産性の上昇率より速い賃金の上昇率

2000年以降、生産性の上昇より速いスピードで賃金が上昇した（図5参照）。これは、大企業と中小企業、正規職と非正規職の間の賃金格差の拡大とともに、韓国経済の競争力と雇用創出の潜在力を阻害するものである。勤続年数による賃金上昇率も他の先進国に比べて高く、これは賃金競争力だけでなく、雇用創出潜在力を阻害し、長期勤続者の雇用不安をもたらしている（表5参照）。

図5 賃金指数と1人当たり労働生産性指数の推移（名目、2000年）

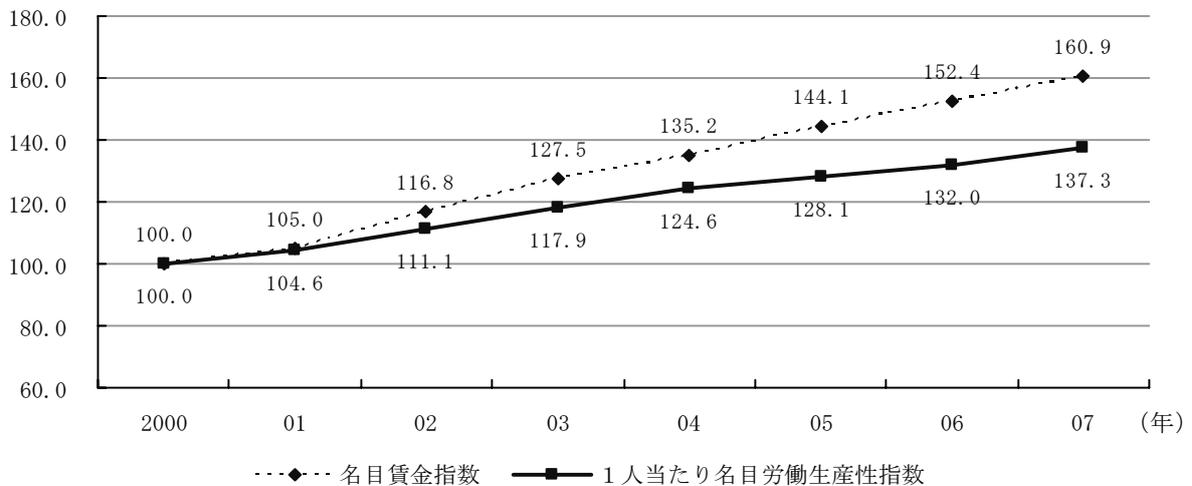


表5 年功賃金制の国際比較(男、製造業) (0-1年を100とした指数)

区分	勤続年数	韓国	スウェーデン	フランス	ドイツ	イギリス	日本
管理事務 技術職	0-1年	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	2-4年	130.2	110.0	110.8	105.9	107.0	120.1
	5-9年	152.6	112.3	124.9	111.3	112.0	127.7
	10-19年	178.8	127.5	126.1	119.2	113.5	162.6
	20年以上	218.0	112.9	131.0	126.9	101.9	214.7
生産職	0-1年	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	2-4年	133.1	111.6	116.1	105.8	107.7	119.7
	5-9年	163.9	110.6	122.9	111.7	112.9	135.1
	10-19年	205.6	109.5	133.5	119.8	118.0	163.9
	20年以上	241.0	112.4	150.1	123.9	119.6	210.8

資料出所：イ・ビョンヒ編(2008) 『統計で見た20年』 韓国労働研究院

3. ワークシェアリングの重要性

世界的金融危機前後の経済成長率の推移をみた場合、L字型になる可能性が高く、これによる雇用情勢の悪化は社会の階層を二極化するだけでなく、先進国となる目標の障害となる可能性が高い。近い将来の少子高齢化時代に現在のような低い就業率が続けば先進国となることは難しくなる。2017年から15～64歳の生産年齢人口の絶対数が減少し、これは経済成長潜在力低下に繋がる。さらに低い就業率は、税収入の減少と福祉支出の増加を招き、国家財政の安定的な運用を阻害することになる。スウェーデン、ノルウェー、デンマークなど、ヨーロッパの人口の少ない豊かな国の就業率（15～64歳）は75%を超え、これは財政的に福祉制度を支える力となっている。

ワークシェアリングは現在の雇用危機を克服するための効果的な対応策の1つであると同時に、中・長期的に「低い就業率、高い賃金上昇率、長い労働時間」などの雇用問題を解決するための重要な施策でもある。企業にとって、雇用維持のためのワークシェアリングは、優秀な人材を確保し、人員整理による労使紛争を回避、労働者の忠誠心を保ち、職場に対する満足度を高めるとともに、将来の競争力を維持する重要な効果をもたらす。特にパートタイム労働者の増加、1人当たりの労働時間の短縮、賃金制度の変更（賃金ピーク制を含む）等は就業率向上にもつながる。

現在は経済危機に伴う「雇用維持型ワークシェアリング」を中心とし、中長期的には「雇用創出型ワークシェアリング」を積極的に推進する必要があるといえる。特に若年層の就職難の解消、非正規労働者の保護、女性・高齢者の就業促進のためには、雇用創出型のワークシェアリングが重要になってくる。

4. ワークシェアリングの事例

ここでは、韓国の企業におけるワークシェアリングの導入事例を紹介する。

（1）賃金凍結・引き下げ

「シンチャン電気」では、労使合意によって賃上げを凍結し、福利厚生を縮小することによって雇用を維持した。2009年1月から生産職、事務職ともに賞与の支給をストップ（職員からの自主返納の形式を取った）し、諸手当の一部も削減した。さらに、福利厚生費を圧縮するとともに、2008年12月から毎月3～4日の休業を実施している。

（2）賃金ピーク制

雇用維持のための賃金ピーク制は、定年延長型と定年維持型の2つの類型に分けられる。

定年延長型の事例としては、染料メーカーの「ギョンインヤンヘン」、定年維持型の事例としては「韓国水資源公社」を挙げることができる。

染料メーカーの「ギョンインヤンヘン」は、業務の特性上、長期勤続者の熟練技術とノウハウが重要であり、50歳以上の従業員が全体の11%以上を占めている。しかし55歳定年制の

ため、ここ数年で優秀な人材を大量に失ってしまう危機にさらされていた。そこで長期勤続者の高い人件費を回避しつつ、可能な限り優秀な技術者を多く雇うというワークシェアリングを行うために、定年を58歳に延長した。その代わりに、55歳以降の賃金を毎年10%ずつ減額する賃金ピーク制を導入した。

「韓国水資源公社」は、職員の高齢化に伴う高い人件費負担を緩和するため、最上位の賃金を受け取っている1～2級の管理職を対象に、退職年度までの3年間、賃金が徐々に減少する（1年目はピーク賃金の95%、2年目は75%、最終年は70%）賃金ピーク制度を導入した。

（3）休業

自動車部品メーカーの「クーパースタANDARD」は、対前年比50%の売上高減少が予想され、2008年11月から全ての従業員を対象に2週間おきに有給休業を実施し、休職期間には通常賃金の70%を支給した。なお、休業期間中には、韓国ポリテク大学（技能大学）などにおける職業教育訓練を受講するよう奨励している。

（4）配置転換

半導体メーカーの「ハイニックス」では、2008年9月、200mmウェーハ生産ラインを閉鎖したことで2,200人の余剰人員が発生した。このため、余剰人員を再教育後、300mmの半導体工程など他の業務への配置転換を実施した。配置転換方針の立案に当たっては労働組合が参画、また当事者の意見を最大限尊重した。

（5）交代勤務制度の変更

「D社」は、製鋼設備の新設に合わせて3直3交代から4直4交代への変更にともない2007年4月以降、218人を新規に採用した。この結果、1人当たりの週労働時間が56時間から42時間に短縮、これに伴う賃金減少分は教育時間の有給化と時間当たり賃金を引き上げることで補てんした。この交代勤務制度変更の結果、雇用創出が実現しただけでなく、年間教育日数が0日から30日（以前は0日）となった。

密封容器メーカーの「ロックアンドロック」は、人員整理の代替案として、交代勤務制度の変更を選択。2直2交代から3直2交代に変更することで、ライン閉鎖による53人の余剰人員の雇用を確保することができた。また、これによって1人当たりの週労働時間を70時間（2005年）から56時間（2008年）へと20%減少させたが、年間稼働日数を250日から360日に増やすことで賃金減少分を補てんした。教育訓練も従来の年24時間から100時間へと大幅に拡大した。

(6) 短時間勤務制度の導入

「慶熙大学東西新医学病院」では、2日おきに1日8時間ずつ夜間にのみ週20時間の短時間勤務を行う夜間担当スタッフを採用することにより生産性を高め、離職率を下げる事ができた。病院では従来、3交代による不規則な勤務を理由として離職率が高かったが、短時間勤務制度の導入によりこれを解消したわけである。

夜勤職員については、日勤者と同じ待遇にすることにより勤務者間の融和を図った。

5. ワークシェアリングの今後の方向性

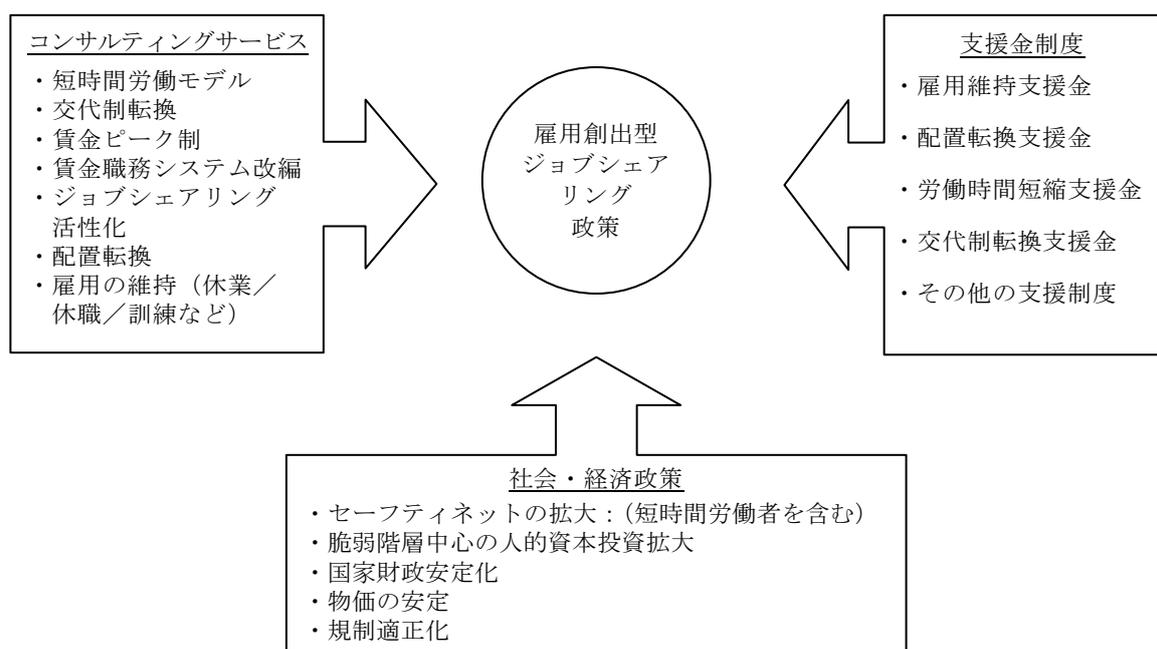
(1) 基本的な方向性

経済危機克服のための期限付きワークシェアリングは、韓国でも社会的コンセンサスが形成され、支援のための「雇用維持支援金」「労働時間短縮支援金」「配置転換支援金」などの制度が整備されつつある。

今後、雇用創出型ワークシェアリングを、成功させるためには、企業が現場で生産性に基づく賃金制度を確立し、パートタイム労働者など短時間労働の活用、交代勤務制度の変更、賃金ピーク制の導入などが活発に行われるように努力する必要がある。

また、中小企業を中心にワークシェアリング関連のコンサルティングサービスを強化し、短時間労働が活用される業務体制の改善も求められる。さらに、非正規職に対する格差を解消し、均等待遇およびソーシャル・セーフティネットの整備を推進し、ジョブシェアリング普及のための成功事例の収集、そのモデル開発などを行っていくことも必要である。

図6 ワークシェアリング政策の方向性



以上をまとめると、ワークシェアリングのための政策は大きく「企業コンサルティングサービス」「政府支援金制度」「ソーシャル・セーフティネットの拡充、およびその他の社会経済政策」の3つに区分して、それぞれの緊密な連携が今後は重要になってくる。

(2) ジョブシェアリング活性化の必要性

ジョブシェアリングは、1つの職を2人以上の労働者で分担する制度で、韓国では事例があまりないが、Fortune誌トップ500社の47.5%（1991年）、イギリス企業の56%（2001年）など、先進国では多くの企業が導入している。特に子供のいる女性労働者、肉体的に毎日の労働が難しい高齢者などにとって有効な制度であり、労働日数を徐々に減らしていく段階的な引退（progressive retirement）もジョブシェアリングの1つである。

また、短時間に集中的に勤務することにより生産性向上の効果もあり、仕事と家庭の両立、高齢者雇用促進にも寄与している。

一方で、複雑な人事労務管理にかかる多大な費用、共同作業者間における意思疎通の問題、評価や社会保障制度の負担増などの問題点も指摘されている。

(3) ワークシェアリング・コンサルティングサービスの強化

中長期的な観点でみると、今後は、雇用創出型ワークシェアリングの政策が重要性を増してくる。特に企業を対象としたコンサルティングサービスを通じた企業単位のワークシェアリング支援が必要となる。

韓国では、2004年からKLI事業所イノベーションセンター（KOWIN: Korea Workplace Innovation Center）を中心に、交代勤務制度の改善に関するコンサルティングサービスなどを行っている。しかし、ジョブシェアリングや短時間労働の活用などに関連したコンサルティングや、賃金ピーク制、賃金制度の再構築などに関連した企業を対象とするコンサルティングサービスの実績は未だ十分とはいえない。

経済危機を克服するための短期的な処方箋としてのワークシェアリングを行うに際しても、企業の配置転換、雇用維持などに対するコンサルティングサービスの提供は必要である。

しかし、韓国の根本的な雇用問題解決のためには、雇用創出型のワークシェアリングが必要で、このためには、企業を対象にしたコンサルティングサービスの強化が求められる。

プログラム

テーマ：ワークシェアリング：経済危機に関連した日本と韓国の政策的対応

日 時：2009年6月9日（火）

場 所：韓国（ソウル）

主 催：韓国労働研究院（KLI）

労働政策研究・研修機構（JILPT）

10:20-10:40 開 会（あいさつ）

- パク・ギソン KLI院長

- 稲上 毅 JILPT理事長

10:40-12:00 第1セッション（座長：稲上 毅 JILPT理事長）

「日本のワークシェアリングの現状と問題点」

小倉 一哉 JILPT主任研究員

「韓国のワークシェアリングを通じた労働政策」

イ・ジャンウォン KLI労使関係研究本部長

13:30-14:50 第2セッション（座長：パク・ギソン KLI院長）

「日本におけるワークシェアリングの政策的議論について」

藤井 宏一 JILPT統括研究員

「韓国におけるワークシェアリングの事例：現状と課題」

ハ・ホンヒョク KLI事業所イノベーションセンター支援室長

14:50-15:10 第3セッション（座長：キム・ジュソプ KLI研究管理本部長）

15:10-16:10 全体討議 とりまとめ

16:10-16:20 閉 会（あいさつ）

- パク・ギソン KLI院長

- 稲上 毅 JILPT理事長

出席者リスト (List of Participants)

韓国労働研究院 (KLI : Korea Labor Institute)

パク・ギソン 院長

(Ki Seong Park, President)

キム・ジュソプ 研究管理部長

(Jooseop Kim, Director-General, Research Planning and Management Department)

イ・ジャンウォン 労使関係研究本部長

(Changwon Lee, Director-General, Industrial Relations Research Department)

キム・フーン 労使関係部長

(Hoon Kim, Director, Advanced Labor-Management Relations Program)

カン・スンヒ 人的資源部門 研究委員

(SoonHie Kang, Research Fellow, Human Capital Research Department)

ジョン・ミョンスク 国際協力情報部長

(Myung-Sook Jun, Director, International Cooperation and Information Office)

ハ・ホンヒョク 事業所イノベーションセンター 支援室長

(Heon Hyeog Ha, General Manager, Workplace Innovation Projects Senior Consultant,
Korea Workplace Innovation Center)

キム・ミンジョン 国際協力情報部員

(Minjeong Kim, Coordinator, International Cooperation and Information Office)

労働政策研究・研修機構 (JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training)

稲上 毅 理事長

(Takeshi Inagami, President)

下矢 雅美 研究所長

(Masami Simoya, Research Director General)

藤井 宏一 統括研究員 (雇用戦略部門)

(Hirokazu Fujii, Research Director)

小倉 一哉 主任研究員 (就業環境・ワークライフバランス部門)

(Kazuya Ogura, Senior Researcher)

坂井 澄雄 国際研究部長

(Sumio Sakai, Director, International Affairs Dept.)

飯田 恵子 国際研究部 研究交流課長補佐

(Keiko Iida, International Affairs Dept.)

JILPT 資料シリーズ No. 60

第9回日韓ワークショップ

ワークシェアリングの現状と課題：日韓比較

発行年月日 2009年9月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

国際研究部研究交流課 TEL: 03-5991-5188

印刷・製本 株式会社相模プリント

©2009 JILPT

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)