

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、戦後はじ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>>

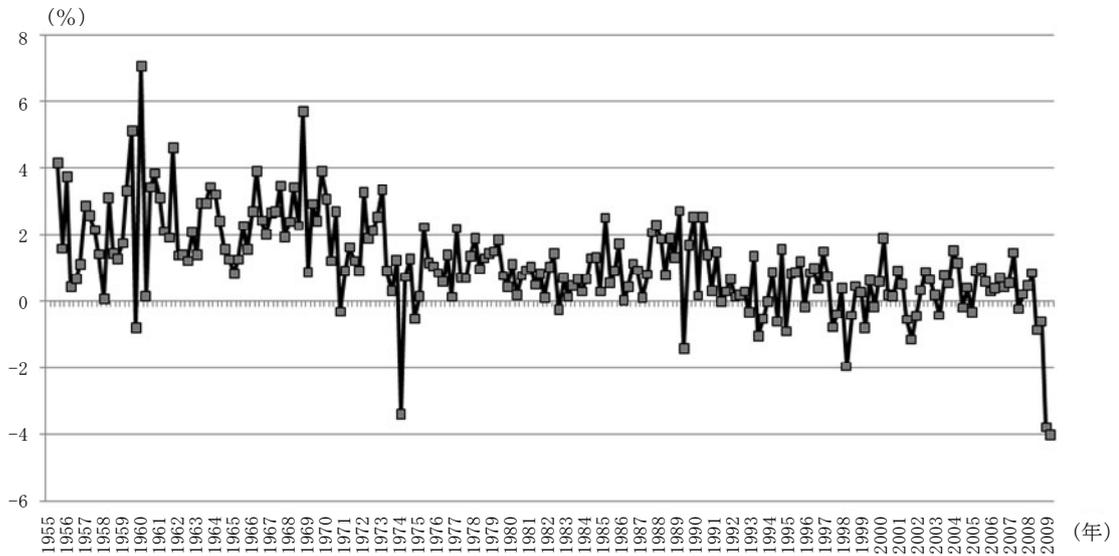
厚生労働省発表資料 (2005)「ワークシェアリング普及推進会議議事要旨」(2月18日審議会議事録) <<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/02/s0218-8.html>>

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

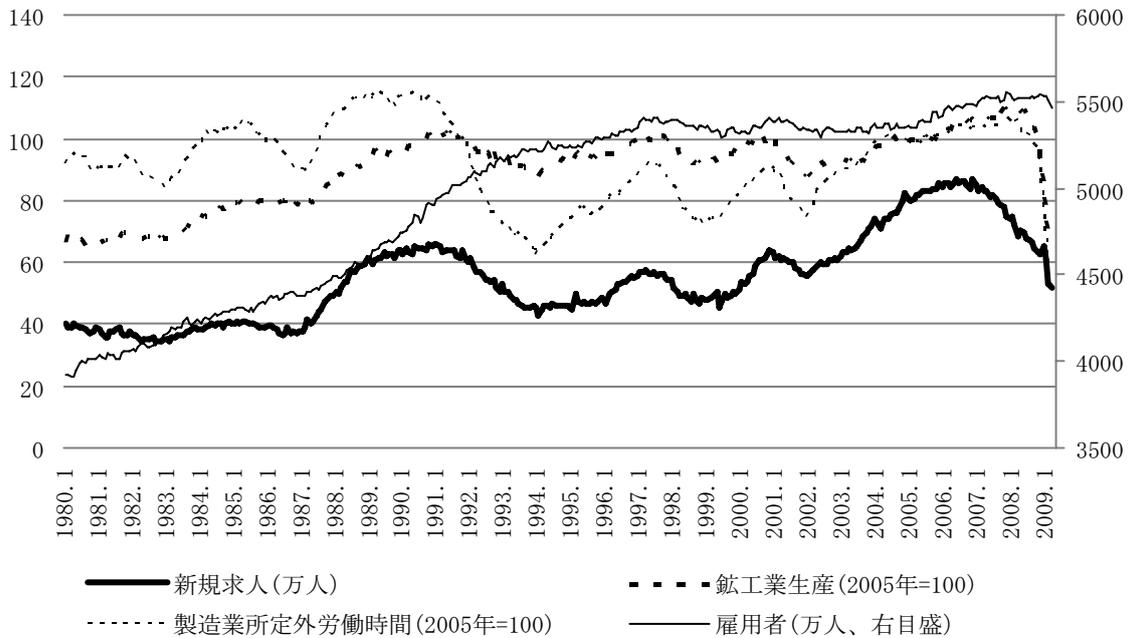
付図・付表

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

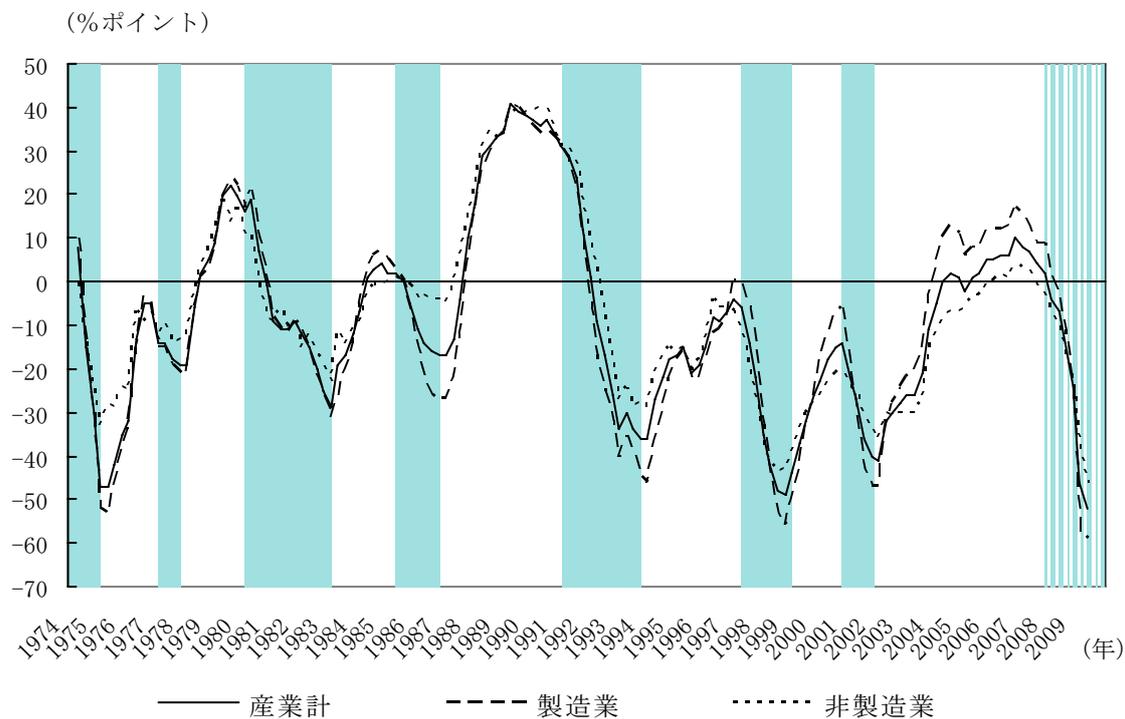
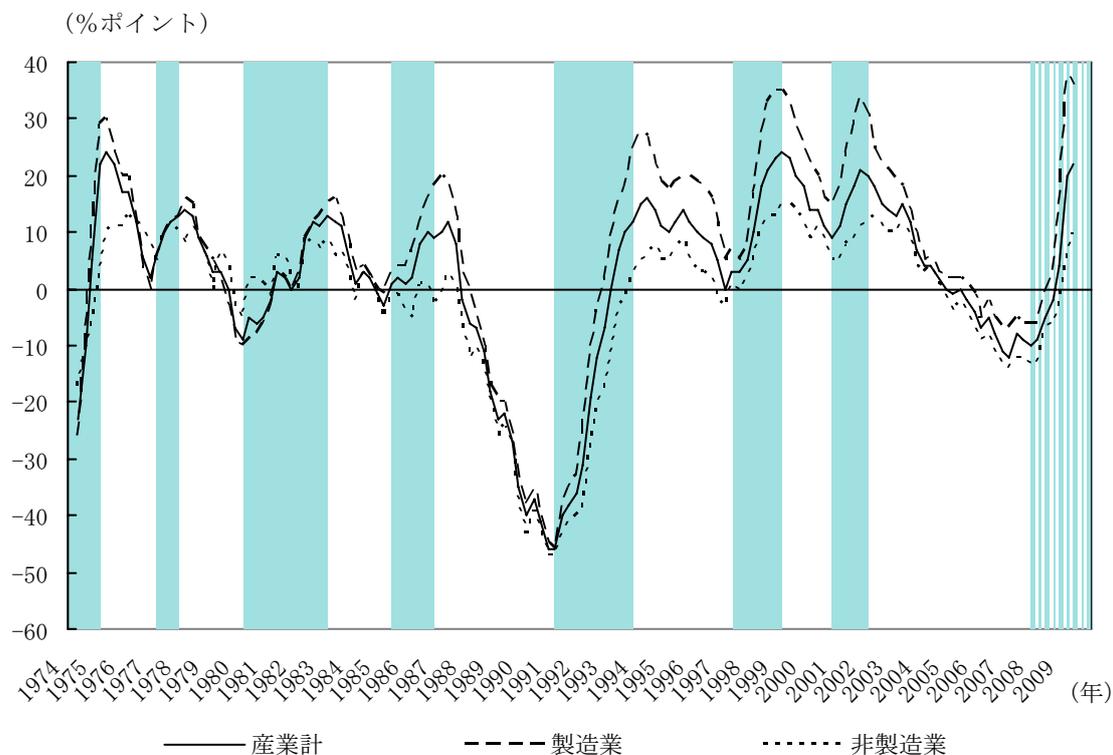


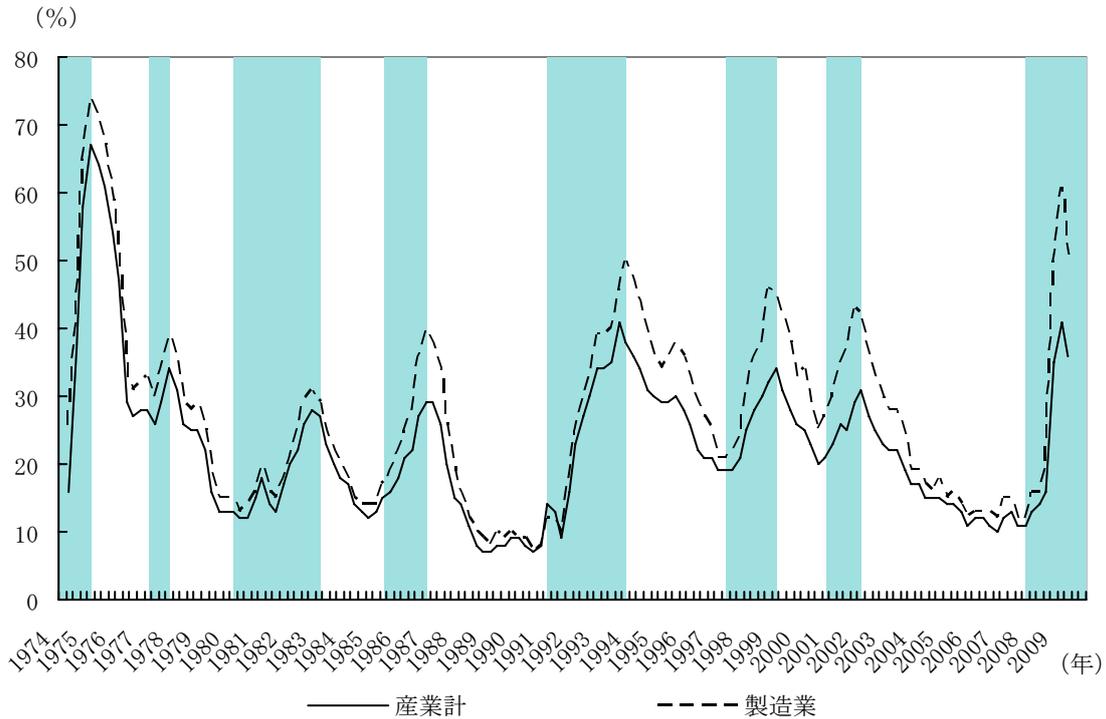
図4 全国企業短観雇用人員判断D I



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

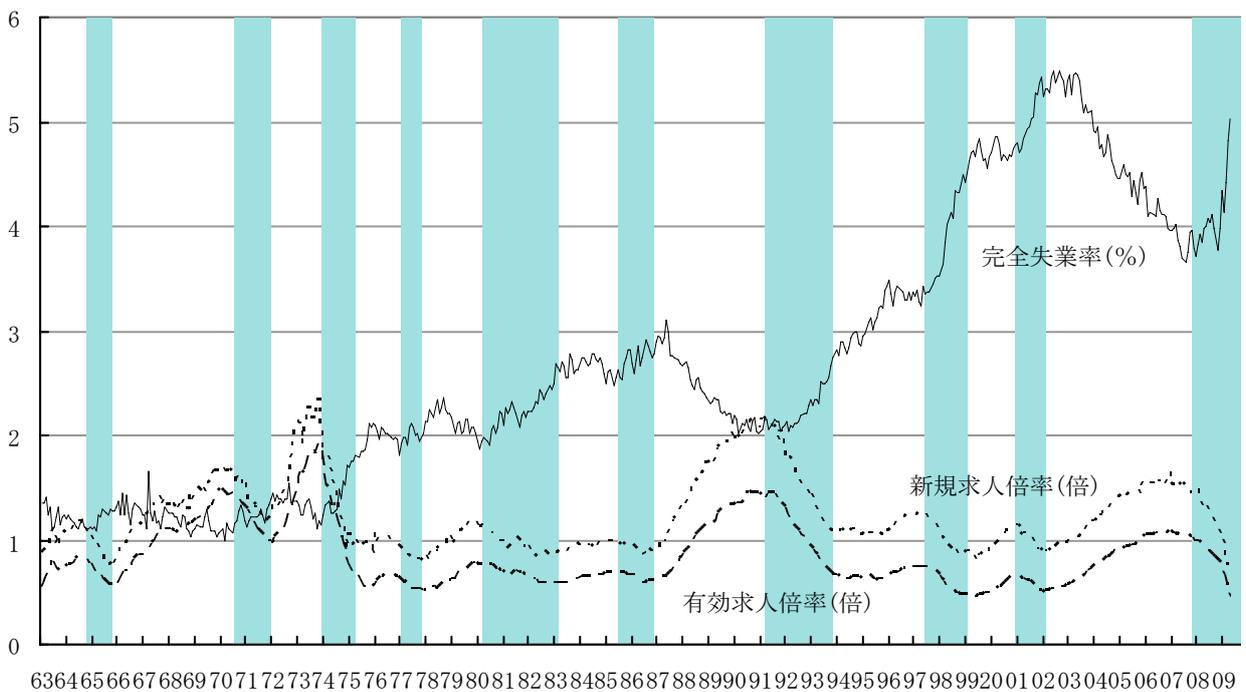
図5 雇用調整実施事業所割合



資料出所：厚生労働省「労働経済動向調査」

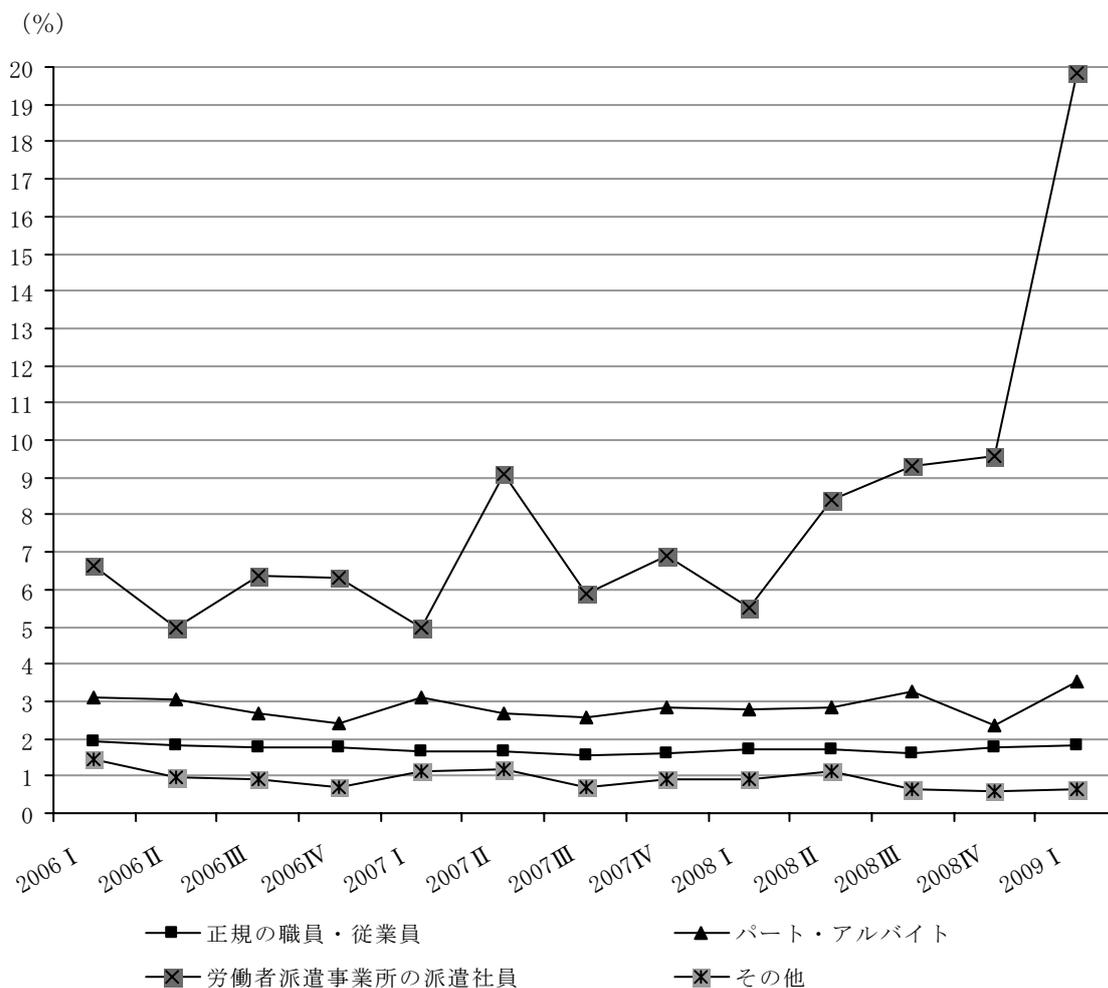
注：2009年1-3月、4-6月は予定

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

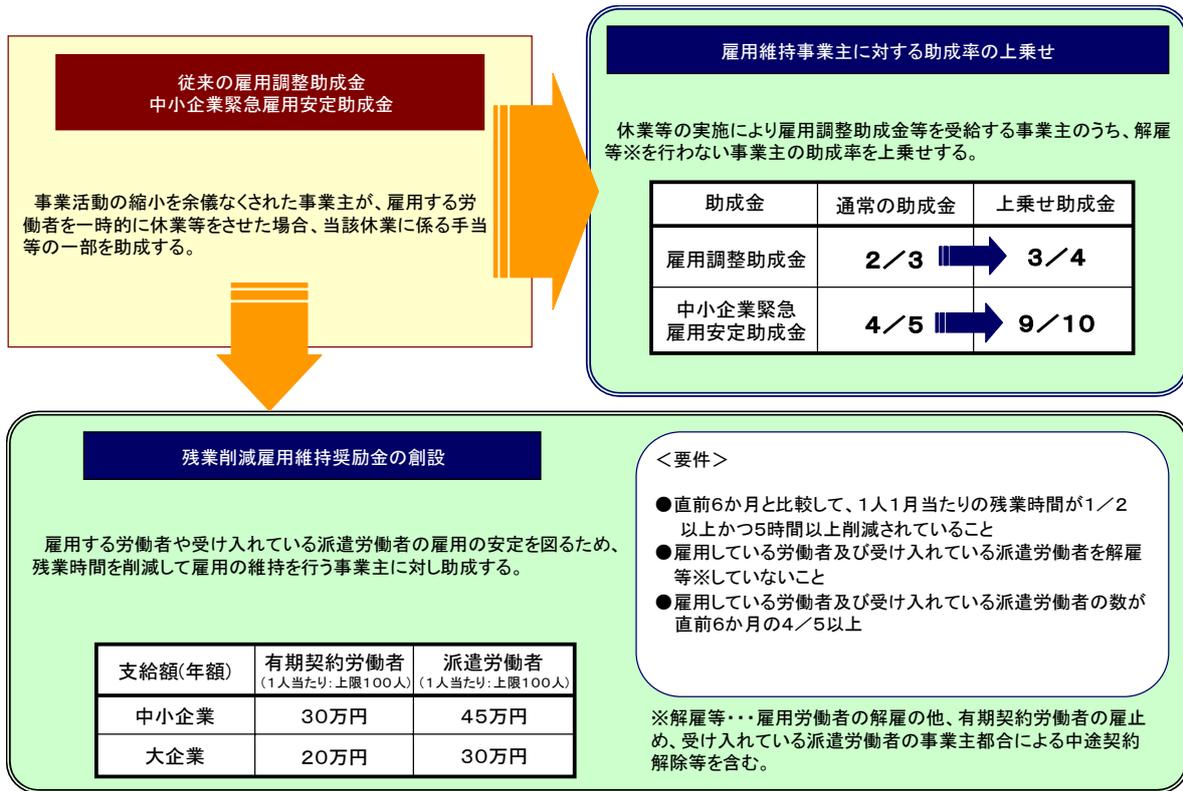


表4 「経済危機対策」における主な取組（「雇用対策」関連）

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

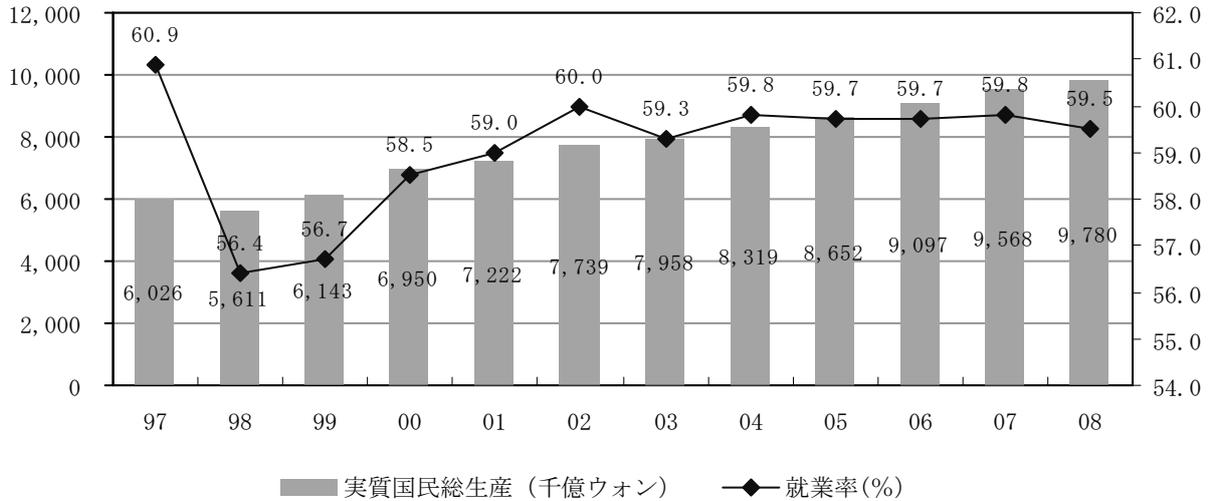
2. 韓国労働市場の特徴

(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

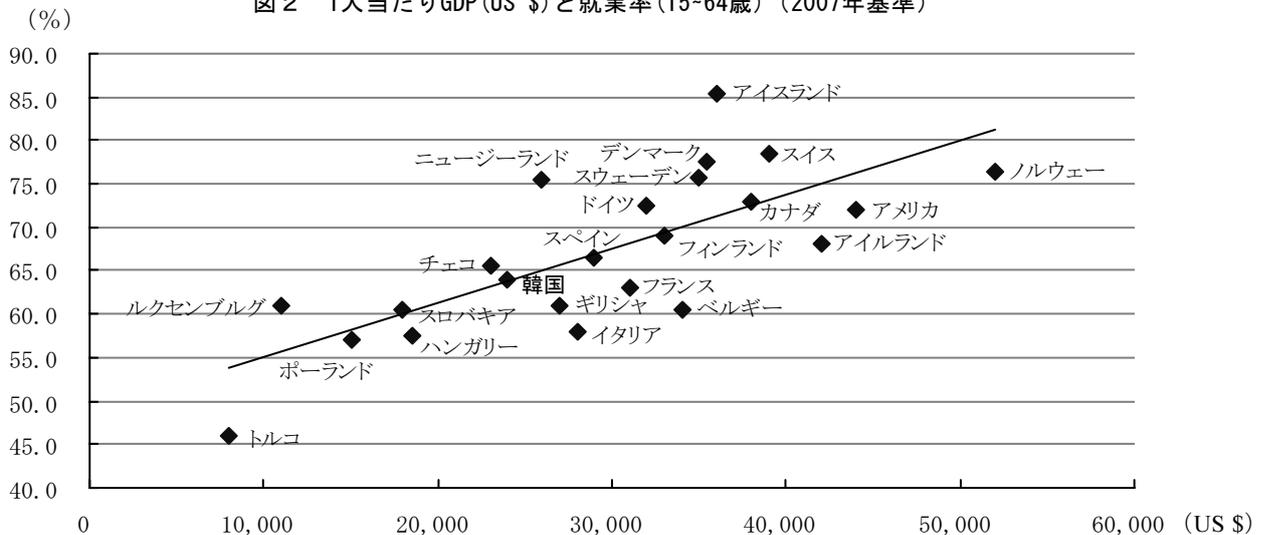


資料出所：韓国統計庁

(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

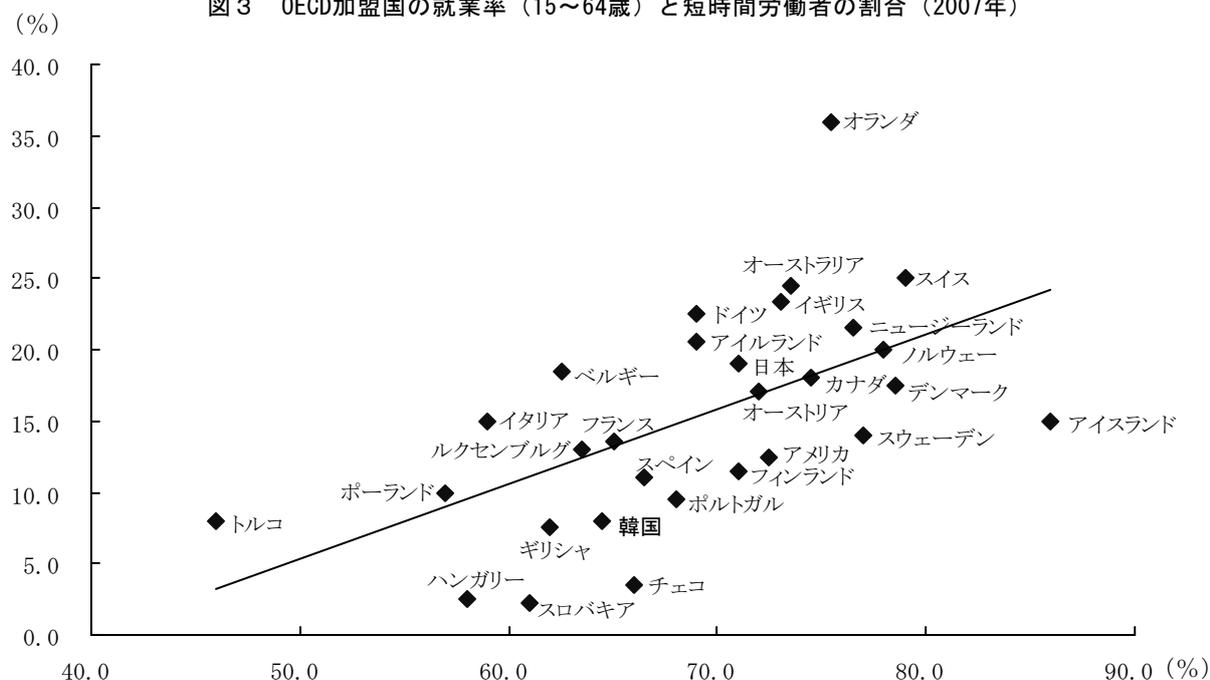
国名	1986-97年	1995-2006年
EU15カ国	0.813	0.599
米国	0.610	0.629
日本	0.270	0.310
ドイツ	0.719	0.833
オランダ	0.310	0.758
フランス	0.420	0.671
イギリス	0.787	0.290
スウェーデン	1.053	0.559
韓国	0.276	0.214

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）

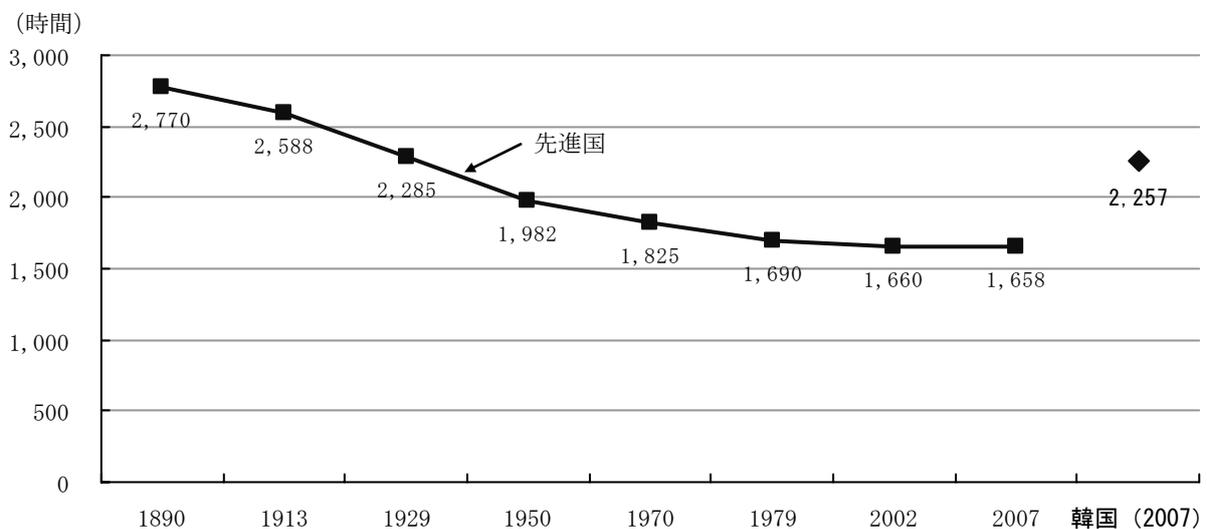
変数	就業率	パートタイム労働者の割合	年間労働時間	1人当たりGDP
就業率(15-64歳)	1.0000			
パートタイム労働者の割合	0.4941	1.0000		
年間労働時間	-0.3922	-0.6571	1.0000	
1人当たりGDP	0.6312	0.5507	-0.6383	1.0000

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）

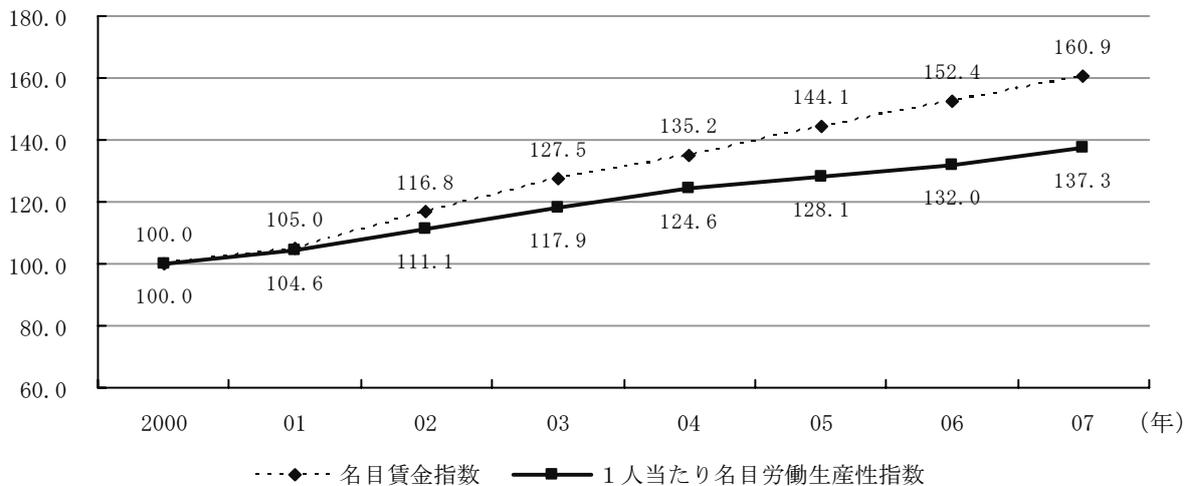


表5 年功賃金制の国際比較(男、製造業) (0-1年を100とした指数)

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

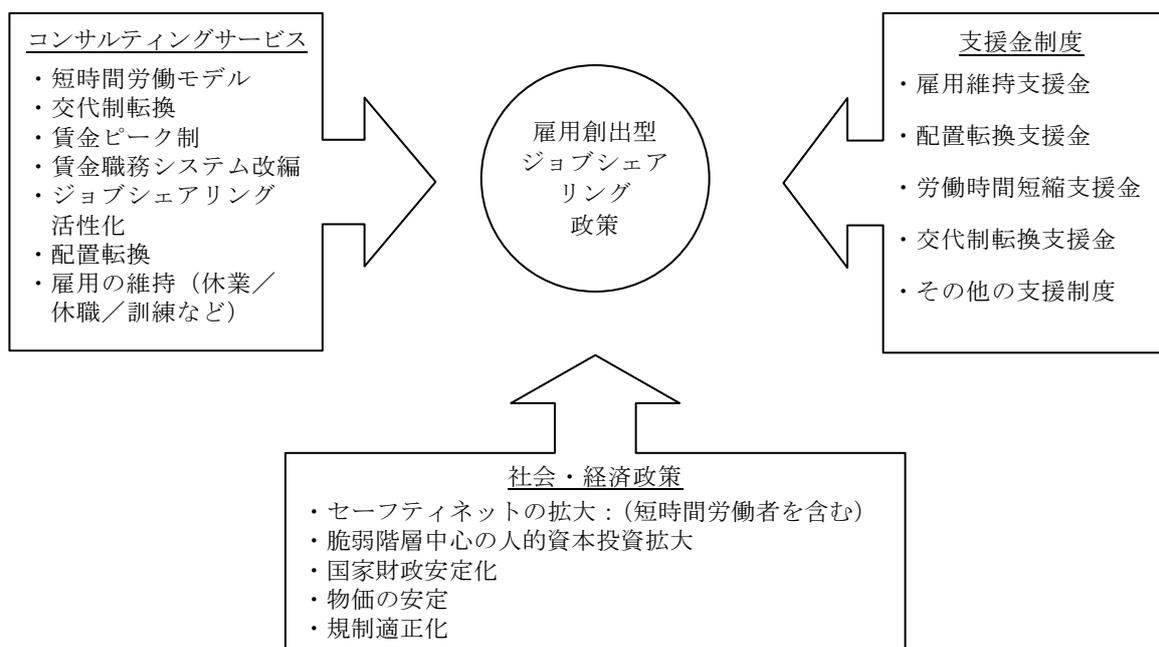
(1) 基本的な方向性

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。