

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いう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。

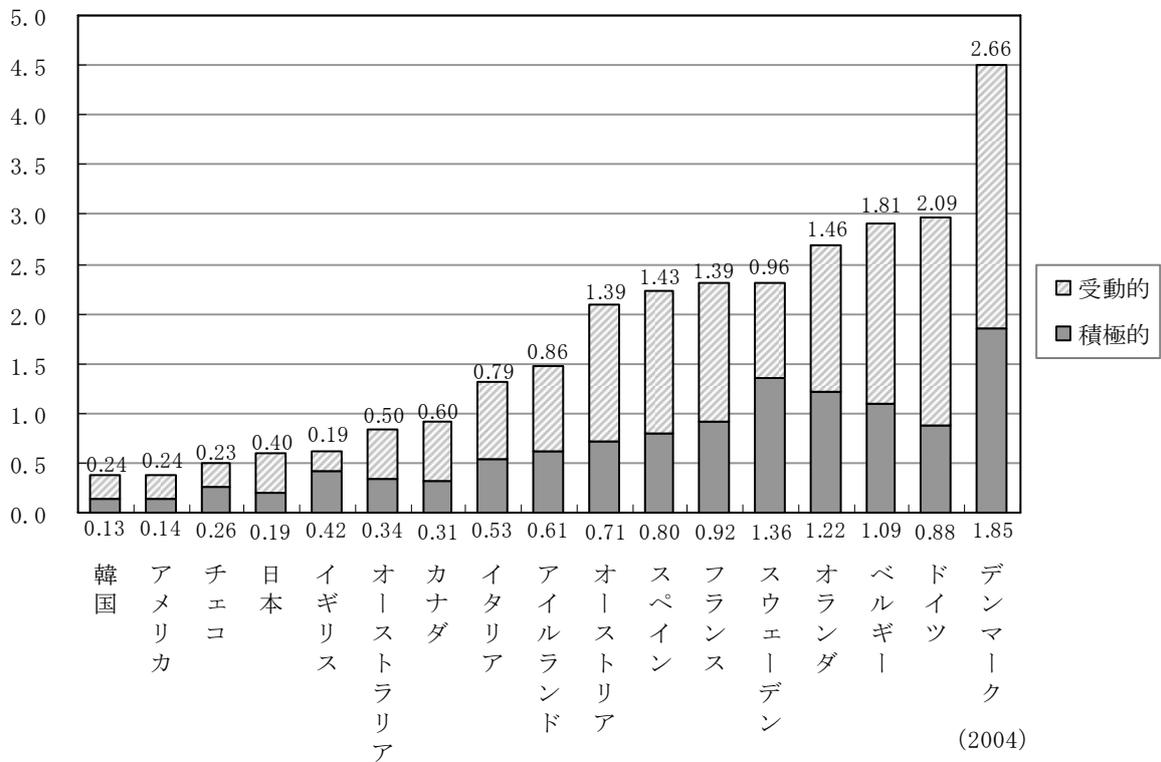
小倉一哉（2008） 「ワークシェアリングは雇用促進に有効だったか」 『日本労働研究雑誌』 No.573。

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・％）



資料出所：OECD Employment Outlook 2008

国民経済計算

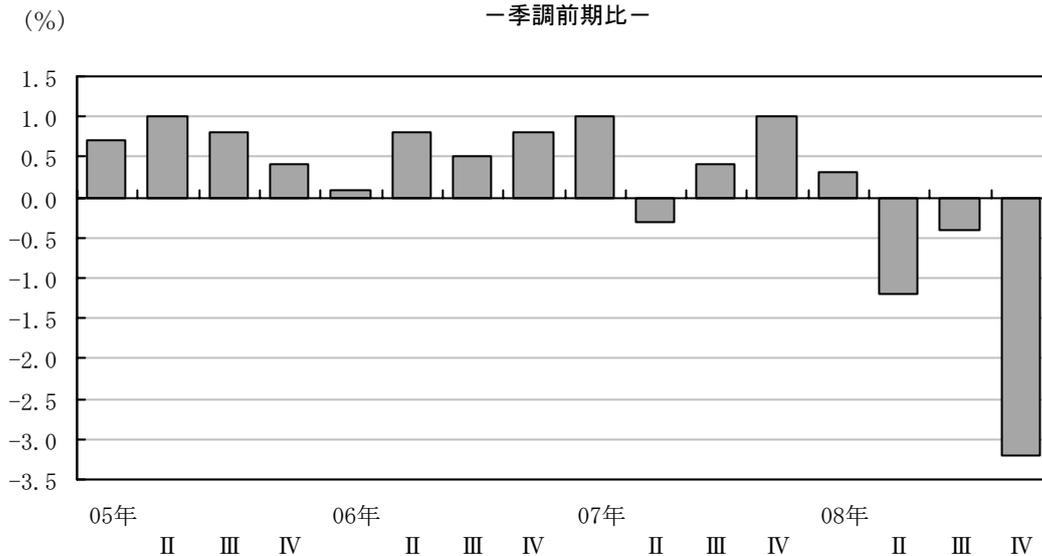
	国内総生産			雇用者報酬(名目)	
	名目	実質		前年同期比	1人当たり 前年同期比
	(原数値)	季調前期比	季調前期比		
	10億円	%	%	%	%
2002年度	489875.2	-0.8	1.1	-2.5	-2.1
03	493747.5	0.8	2.1	-1.9	-2.1
04	498490.6	1.0	2.0	-0.1	-0.4
05	503186.7	0.9	2.3	1.4	0.2
06	510924.1	1.5	2.3	1.8	0.6
07	515851.5	1.0	1.9	0.5	-0.1
05年 I	121463.8	0.1	0.7	-0.7	-0.7
II	125235.1	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。

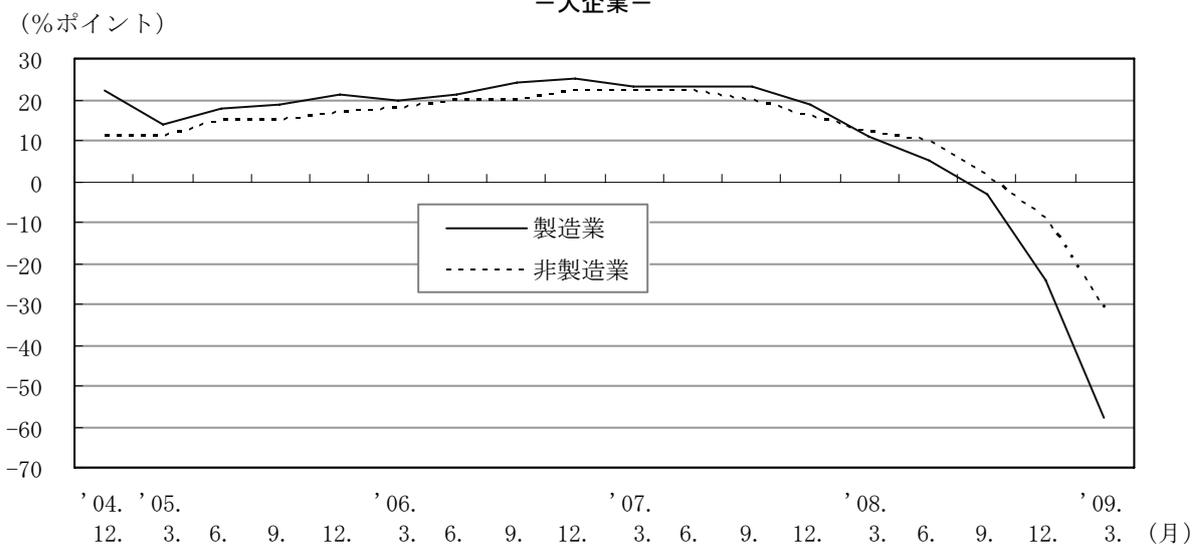
上期とは4月～9月、下期とは10月～3月。

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）。

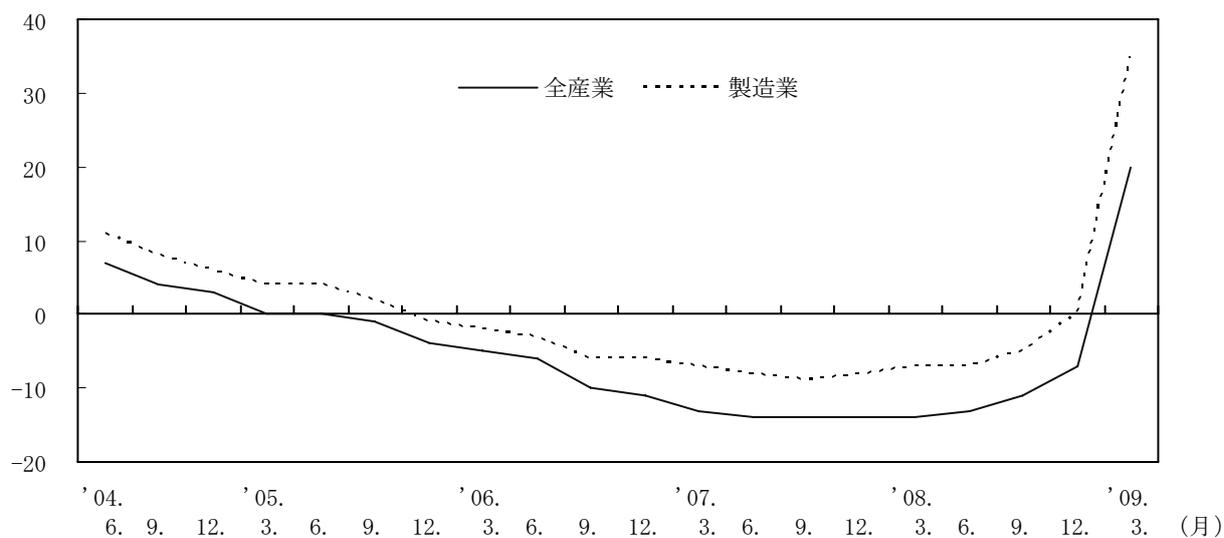
2. カッコ内は2009年3月調査における予測値。

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)

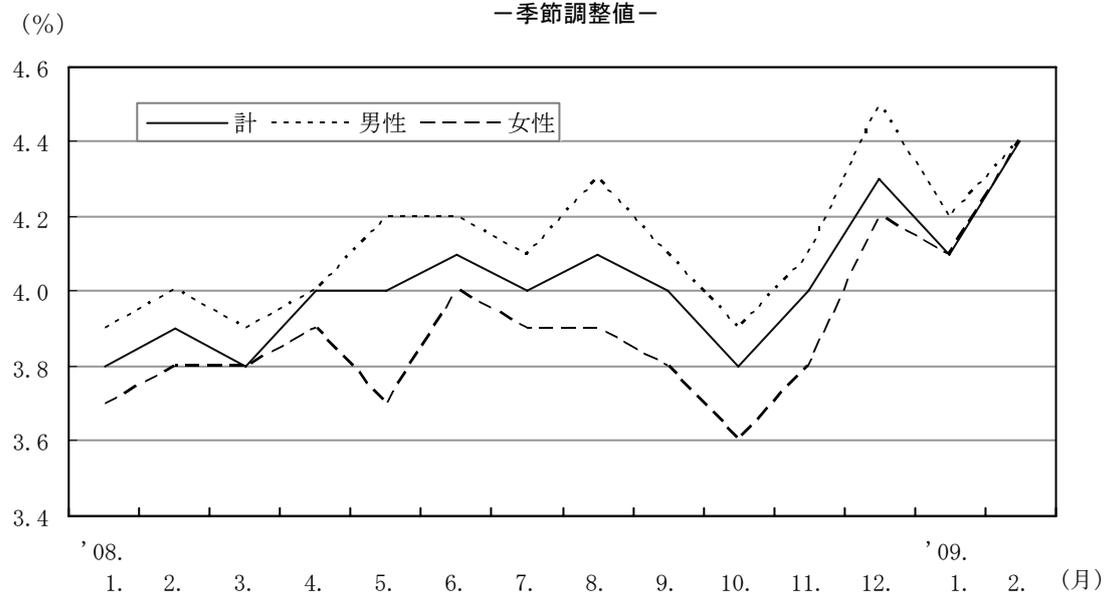


資料出所：日本銀行「企業短期経済観測調査」

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

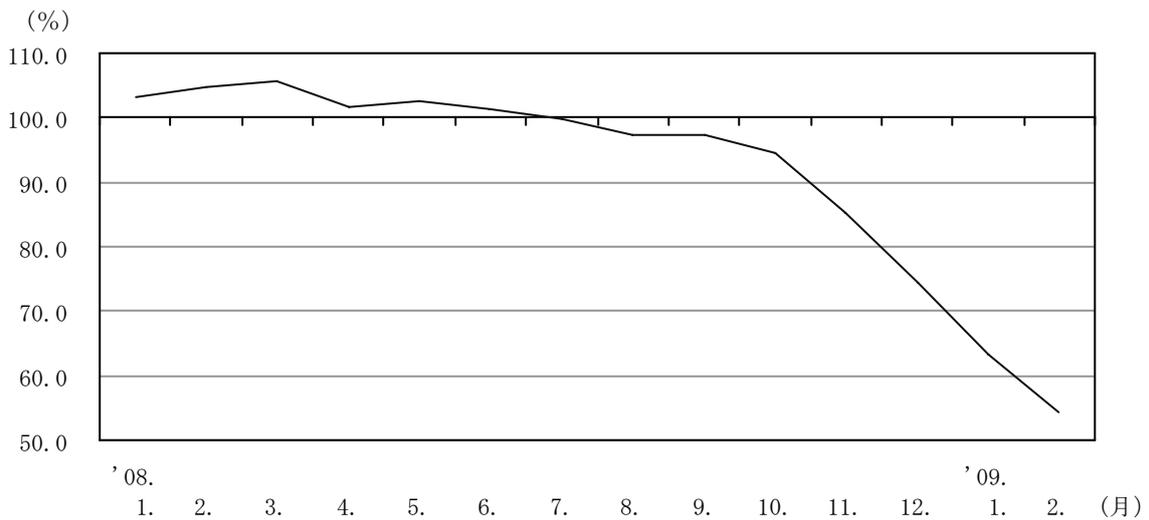
	調査産業計		製 造 業			
	5人以上	前年比	5人以上	前年比	指数(季調値)	季調前月比
	時間	%	時間	%		%
2003年	120	4.6	179	10.1	93.5	10.1
04	124	3.3	189	7.3	100.3	7.3
05	124	1.1	190	-0.3	100.0	-0.3
06	129	2.6	198	4.5	104.5	4.5
07	132	1.3	199	0.3	104.3	-0.2
08	129	-1.5	182	-7.3	95.7	-8.2
08年1月	10.5	0.2	15.0	-0.9	103.2	-2.5
2	11.1	3.0	16.8	0.0	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

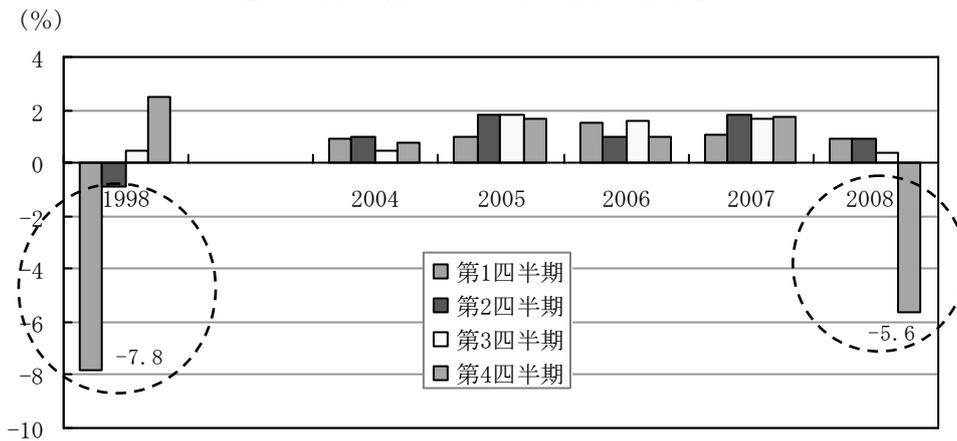
イ・ジャンウォン (Changwon Lee)

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。

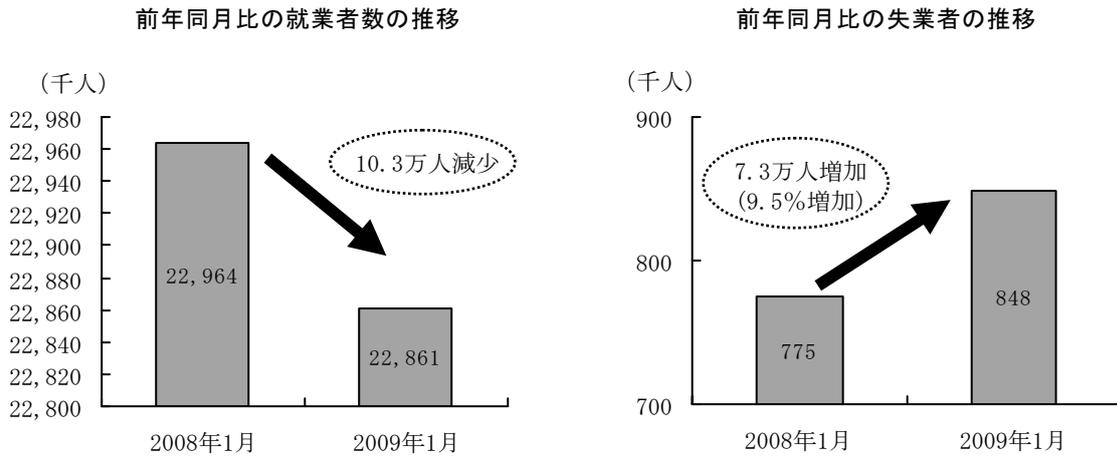
図1 経済成長率の四半期別推移（前期比）



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。

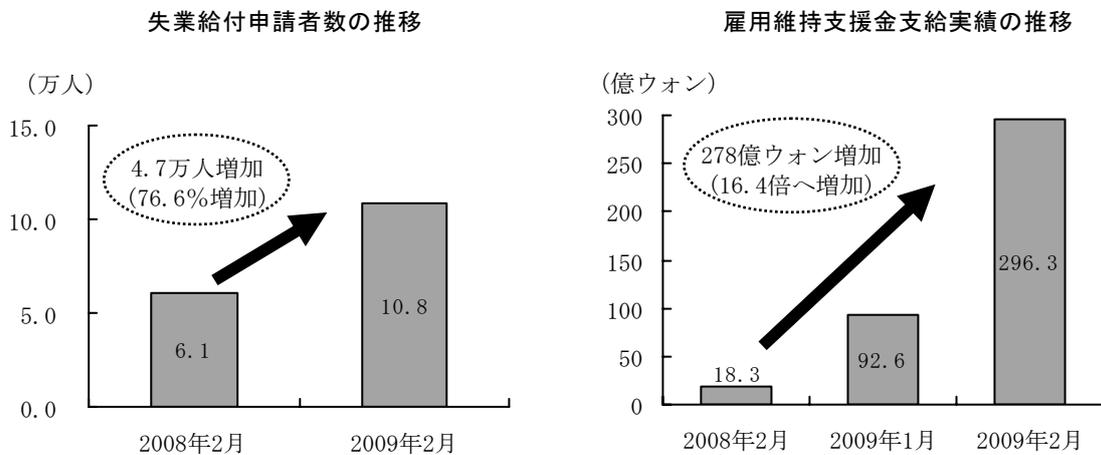
図 2



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。

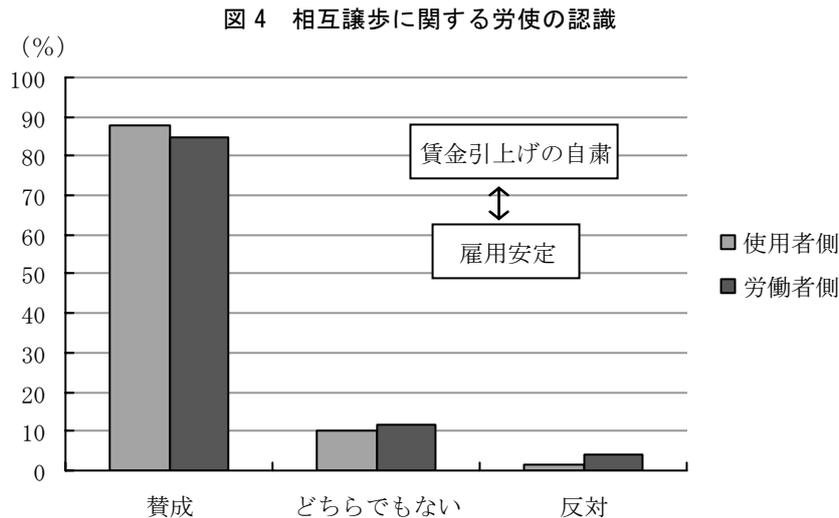
図 3



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)。

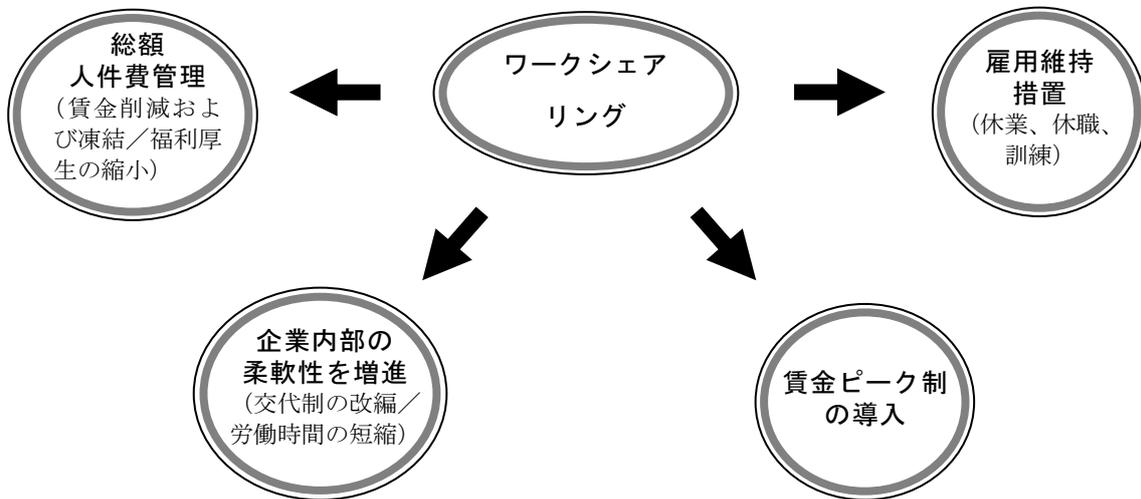
3. ワークシェアリングのモデルとタイプ

(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。