



# ワークシェアリング再考

<写真>

上と右上は1月15日に開かれた日本経団連と連合のトップ会談の様、右下は2002年3月29日、日経連、連合、政府によるワークシェアリング合意の記者会見、下は年末年始に開設した年越し派遣村（東京・日比谷公園）

深刻化する雇用問題に対応するため、「ワークシェアリング」が再浮上した。日本経団連の御手洗富士夫会長が「一つの選択肢」と発言し、実際、時間時間を短くして、雇用を守る選択を取る企業も始まった。2002年の政労使によるワークシェアリング合意を振り返りつつ、ワークシェアリングを雇用対策に位置づける場合、何が課題かを再考する。



最近、再びワークシェアリングが話題になっている。しかし、二〇〇二年のワークシェアリング騒ぎが概念の混乱を引きずったまま立ち消えになったせいもあり、今回もワークシェアリングとは何をすることかというそもそも論自体なお不明確なようである。本稿では、「仲間は誰か」という視点から説明したい。

最近、再びワークシェアリングが話題になっている。しかし、二〇〇二年のワークシェアリング騒ぎが概念の混乱を引きずったまま立ち消えになったせいもあり、今回もワークシェアリングとは何をすることかというそもそも論自体なお不明確なようである。本稿では、「仲間は誰か」という視点から説明したい。

## ワークシェアリングとは そもそも何をすることか？

JILPT 統括研究員 濱口 桂一郎

とである。逆に言えば、誰かと何かを分かち合おうとすることは、その誰かを仲間だと考えるということである。堅い言葉で言えば、「連帯」とか「友愛」といった言葉になろう。ワークシェアリングも同じこと。誰と、どの範囲の人と「ワーク」を「シェア」しようという話なのかが、この問題を考える上で最も重要なポイントである。

### ノン・ワークシェアリング

まず、誰とも分かち合わないという「ノン・ワークシェアリング」がある。自分は自分、仲間なんかいない。分かち合うなんてナンセンスという考え方である。ワークシェアリングなどやったら、生産性の高い人間は本来ももっとたくさん働いて効率を高められたはずなのにそれができなくなり、本来追いつ出されるべきであった生産性の低い人間がいつまでも残ることになる。そういう連中を叩き出して構造改革を進めるべし、というのがごく最近までの主流派の考え方であった。

そうすれば、市場を通じて、神の見えざる手によって、自ずからワークはシェアされるはずである。供給あるところ需要あり。労働組合などという馬鹿げたものをつくって労働条件に文句を言わない限り、あるいは政府が最低賃金などという馬鹿げたものをつくって企業に押しつけない限り、どんな生産性の低い人間でもそれに対応する低い賃金で雇ってやろうという企業が現れ、結果的にワークがシェアされる。これこそ市場を通じたワークシェアリングである、という理屈である。

### 企業内ワークシェアリング

次に、仲間は企業の正規労働者だという考え方があつた。経営状況が悪化して、正規労働者の一部を解雇せざるを得ないときに、その代わりにみんなの労働時間を減らして、その雇用を維持するというものである。二〇〇二年には「緊急避難型」と呼ばれた。ドイツのフォルクスワーゲン社のものが有名なので「ドイツ型」などとも呼ばれたが、このタイプの「企業内ワークシェアリング」をもっとも大規模に行ってきたのはむしろ日本であろう。

石油ショック後の雇用調整においては、緊急避難措置として残業削減や一部の休業などによって企業全体の総労働時間を短縮し、その減った分の賃金を雇用調整助成金を一部活用しつつ補填しながら、正規労働者の雇用総量を維持しようとしてきた。この頃確立した整理解雇法理も、残業削減や一部休業などを整理解雇四要件のうちの解雇回避努力義務として明示している。

ただし、併せて記憶すべきことは、ここでの「仲間」は正規労働者だけであり、非正規労働者はむしろ正規労働者の雇用を維持するために先んじて排出されるべき存在であったということである。整理解雇法理でも、非正規労働者の雇止めを（非難するどころか）解雇回避努力義務の履行として積極的に評価している。

### 労働者全体のワークシェアリング

さらに、企業の枠を超え、失業者も含めすべての労働者を仲間と考え、す

べての労働者の間で仕事を分かち合うという考え方があつた。どの企業に雇われていても、あるいは失業していても、すべての労働者が仲間だという考え方である。二〇〇二年には「雇用創出型」と呼ばれた。かつてフランスのジョスパン社会党政権が週三九時間制を三五時間に短縮し、これに併せて失業者を雇い入れた企業に社会保険料の使用者負担分を減免するという政策をとったことから「フランス型」とも呼ばれたが、むしろヨーロッパでワークシェアリングといえは、このタイプの「労働者全体としてのワークシェアリング」を指す。その実効性については議論のあるところだが、日本ではそもそも検討の対象にもならなかった。労働者の連帯意識の欠乏ゆえであろうか。

### 生活者全体のワークシェアリング

二〇〇二年当時話題になったのが「多様就業型」のワークシェアリングであるが、これを「仲間」の観点から説明すれば、狭義の「ワーク」を超えて、生活者全体の時間のあり方を、男性と女性、若者と高齢者など様々な社会成員の間で「シェア」しようとするものだといえる。今風の言い方をすれば、「ワーク・ライフ・シェアリング」となるのか。具体的には短時間勤務など就業形態を多様化することによって、より多くの人々に家庭生活や個人生活と両立できる雇用機会を与えるものである。オランダがこれで成功したと喧伝され、「オランダ型」とも呼ばれた。

ただし、二〇〇二年に日本でこのタイプを称揚した人々が、本当にオランダ

タイプの社会を理想としたのかは疑問である。なぜなら、オランダモデルの核心に位置するのは、フルタイムもパートタイムも厳格に同一賃金、均等待遇で、しかもフル・パート相互の転換を自由にするという仕組みである。それにより、男性も女性も等しく家庭責任を果たし、地域社会に参加し、個人の生活を楽しむ時間を分かち合うことができる。ところが、その仕組みがなければ、要するにパートタイマーを増やして、労働力を安上がりにして、雇用を増やすことだと理解されかねない。実際、当時の経済産業省はそういう発想でこのタイプを称揚したように思われる。

### ワークシェアリングの静かな退場と再登場

その後、景気回復とともにワークシェアリングは人々の関心から失われていった。多様就業型については、二〇〇三年、厚労省に「多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議」が設置され、二〇〇六年に短時間正社員の導入を中心とする報告書とりまとめた。また、パートタイム労働者の均等待遇や均衡処遇について議論が進められ、二〇〇七年には一部のパート労働者に差別禁止、残りのパート労働者に均衡処遇を定めたパートタイム労働法の改正が行われた。「多様就業型ワークシェアリング」の一つの望ましい決着点であるように見えた。しかしながら現実の労働市場においては、低賃金不安定雇用のフルタイム有期雇用や派遣労働の形で、まさしく



非オランダ型の就業形態多様化が進んでいった。そして今、派遣切りや有期切りという形で、非正規労働者の雇用問題が注目を集める中で、再びワークシェアリングが論じられ始めたわけである。

そして今、ワークシェアリングとは何をすることが？

現在ワークシェアリングという言葉で意識されているのはもっぱら「緊急避難型」であるようだ。春闘に向けて、労働側が内需拡大を旗印に（経済産業省の応援も受けて）久しぶりに大幅賃上げを打ち上げたのに対する擲め手からの反撃という戦術的要素もあるようだが、現実には派遣切り、有期切りが前面で進行しているさなかに、「正社員は仲間だから仕事を分かち合おう」とい

うのは、少なくとも現場の企業別組合にとつては魅力的に映るであろう。しかしながら、逆にそのことがそういう旧来型のワークシェアリングを實行することを難しくする面もある。かつての非正規労働者は家計補助的なパート主婦やアルバイト学生が中心で、会社の「仲間」などではあり得なかつたが、今日の非正規労働者の多くは家計維持的な低賃金労働者であり、それゆえに派遣切り、有期切りがこれだけの社会問題となったわけである。そういう非正規労働者を「仲間はずれ」にし、会社から追い出して、自分たちだけで雇用を維持する正規労働者の「仲間」は、賞賛されるどころか非難の対象となる可能性が高い。

実際、連合加盟の全国ユニオンは「正規労働者の賃上げ原資を非正規労働者の雇用確保に充当する」ことを求め、

これを正規労働者と非正規労働者の共生を目指す「緊急ワークシェアリング」と呼んでいる。いくつかの新聞の社説も、「非正規の雇用維持を最優先とするワークシェアリングの導入」を求めている。これらは、一言で言えば、非正規労働者も「仲間」に入れてくれという主張である。

もとより、誰を仲間と考え、誰を仲間じゃないと考えるかは、その仲間が決めることである。しかし、かつての主婦パートや学生アルバイトのように、そもそも「仲間に入れてくれ」と言っていない者をその意に応じて「仲間」に入れないのは何の問題も生じないが、「仲間に入れてくれ」と言っている者をその意に反して「仲間」に入れないのは説明責任が生じよう。今日、その問題に触れないで「ワークシェアリング」を語ることは不可能になりつつ

あると考えるべきである。

労働組合がこの課題に挑戦しようとするのであれば、非正規労働者の雇用を犠牲にした正規労働者の賃金引上げと受け取られてしまうようなベースアップ要求ではなく、（まさにこれまでの経営側が主張してきたように）総額人件費の問題として土俵を設定し直すことが唯一の道であるように思われる。内需拡大のために労働者の分け前としての総額人件費の維持向上が必要だといふ意味で社会全体を「仲間」と考えるマクロ経済的論理と、それを非正規労働者の雇用確保のために投入すべきという職場に根ざした新たな「仲間」意識のミクロ社会的論理を、いかにつなげていくかが問われよう。

# 雇用情勢の悪化で再浮上した

## ワークシェアリング

ワークシェアリングは不況の度に論議が浮上するものの景気回復とともに

いつしか収束する、といった状況を繰り返し、具体的な取り組みの広がりにまでは至ってこなかった。

そして今回、年末年始の会見時に日本経団連の御手洗富士夫会長や、経済同友会の桜井正光代表幹事が、緊急的な雇用維持の一策として



上は、御手洗日本経団連会長、下は高木連合会長

ワークシェアリングに言及。連合の高木副会長も年頭会見で「数年前（の不況時）にも協議をしたが、途中で景気が戻ってきたこともあり、前提となる同一価値労働同一賃金の原則等を詰め切れないまま協議を終えた経過がある。安易な雇用縮減を許さないスタンスを含め、雇用問題を考えていかねばならない」と述べたことなどで導入に向けた機運が再燃した格好になった。

御手洗会長は、一月八日の「労使

フォーラム」の講演でも、雇用安定に向けた具体策の一つとして「緊急的に時間外労働や所定労働時間を短縮して対応する企業もあるだろう」と述べていた。

トップ会談で雇用の労使共同宣言を確認

一月一五日の日本経団連と連合の首脳懇談会では、雇用問題で労使が共同歩調を取ることで意見が一致し、「雇用安定・創出に向けた労使共同宣言」を確認した。雇用に関する労使の共同宣言は二〇〇一年以来のこと。世界同時不況のなかで広がる雇用不安や雇用情勢の深刻化などの問題に「いまこそ労

使が真摯に向き合い、雇用の安定と新たな雇用創出に向けた政策を展開すべきだ」との認識を示したうえで、今後、雇用に関わる諸課題について、「必要に応じて協議や研究等を行っていく」とことを明記した。あわせて、「雇用確保に最大限の努力をするが、(労使の取り組みだけでは)限度がある」「中村芳夫・日本経団連事務総長」として、政府に対しても、雇用セーフティネットの拡充や新たな雇用創出、そのための職業訓練などの対策を早急に実施することを求める内容となっている。

**連合は一八〇万人雇用創出プランを策定**

さらに、連合は日本経団連との取り組みに併行して「一八〇万人雇用創出プラン」をとりまとめた。同プランは、医療・介護・福祉や教育、環境、農業・林業・水産業などの分野で緊急的な雇用対策を実施することで「一八〇万人の新たな雇用を生み出すことができ、概ね三%弱の失業率の改善効果がある」と試算したもの。プランの内容に基づき、政府や各方面への働きかけを強めるとともに、構成組織や地方連合会も「緊急雇用創出事業」ふるさと雇用再生特別交付金」などの活用を促すことで、雇用創出に取り組み構えを示している。

なお、連合はそれ以前にも、「雇用に関する当面の取り組み」として、新たな採用を見込む企業に対し、構成組織を通じて①中途採用を前倒しするなど「派遣切り」された労働者等の雇用拡大に努める②採用情報を早急にハロー

ワークに提供する③ハローワークに出した情報を連合に提供する——ことなどを要請。経営者協会にも地方連合会から同様の要請を行うとともに、行政に対しても①「派遣切り」された労働者等を可能な限り非常勤等で雇用する②失業と同時に住居を失った労働者の住居の確保の対応を強化する——ことを求めている。

**ワークシェアリングの議論には踏み込まず**

こうした状況の下で開かれた首脳懇談会では、ワークシェアリングについても何らかの話し合いが行われることが期待されていた。だが、個別企業の緊急避難的な取り組みだとする経営側と、定義付けを明確にすることも含め、社会全体で取り組むべき課題と捉える労働側の認識には大きな隔たりがあり、会談ではあえて、このテーマには踏み込まなかった。

会談終了後の記者会見で古賀伸明・連合事務局長は、「広く捉えたら、大企業が行う操業を止めて賃金の一定分をカットするなどの見方もあるが、少なくともワークシェアリングは個々の企業の生産調整や雇用調整ではなく、政労使がどんな仕組み・枠組みで仕事を分かち合うかのシステムを構築することだ」と説明。さらに、「そもそもワークシェアリングとは何なのか明確でない。三〇分の意見交換で話す性格のものではない」と述べ、議論の前提に定義を再確認する必要があるとの考えを強調した。その一方で、「一切、議論すべきではないということではなく、

政労使で議論してもいい課題の一つだと認識している」とも話し、労使だけでなく政府も巻き込んだ話し合いを含みを持たせた。

**連合内にも定義や考え方に違いが**

いずれにしても、両組織は今後、宣言に基づき、弾力的に協議の場を持つ予定だとしており、このなかにワークシェアリングも含まれる可能性もある。ただし、古賀事務局長は、「(政労使の話し合いの前に)連合内でもさまざまな意見があつて定義が不明確だ」として、まずは組合内で議論を尽くし、定義や課題、方向性などを明確にしてから経営側との協議に臨む考えを打ち出している。

この問題については、例えば自動車総連の西原浩一郎会長が、「産業、企業がすぐに結論を出せる問題ではない」として、その定義や手段、対象者、要件などの検討課題を慎重に論議すべきだとの姿勢を示している一方、電機連合の中村正武委員長は「業種・業態が全然違うのだから、総論で一律に投網をかけても動くことは難しく、具体的な内容まで詳細を詰めていかなければ効果を生み出すことはなかなかできない。政労使で協議する以前に、電機産業では各事業所・工場が必要があれば実施している。各事業所に応じたワークシェアリングというのは、その事業所でなければわからない」といった見解を示すなど、発言には微妙な温度差がある。

**製造業では、緊急対応型の取り組みが**

一方、当機構のメルマガジンに年明け以降に紹介された記事を眺めても、「ワークシェア(第四九六号)」、「再雇用社員にワークシェア/マツダ、二月から導入方針(四九八号)」、「従業員一〇%の希望退職者を募集、ワークシェアリングも実施/アンリツ」(五〇一号)などの見出しが目につく。製造業を中心に、減産体制に対応する措置として、いわゆる緊急対応型のワークシェアリングを時短と賃金カットのセットで進める動きが広がっていることが窺えるが、その手法や対象者などはそれぞれ異なっているようだ。

ちなみに、日本経団連の御手洗会長は、一月一三日の記者会見で、「ワークシェアリングについては、各企業における一つの選択肢にはなると思うが、決まった方法はないし、個々の会社で実情も異なる。個別企業の労使で決めることだ」と述べ、個別労使に委ねる問題との見方を強調している。

**前提となる課題の話し合いが**

こうして見る限り、現時点での特徴は、主に製造業で正社員の労働時間を短縮して賃金を引き下げる経営合理化の施策に取り組み企業が出始めたこと。そして、その動きは「ワークシェアリング的」としてマスコミに報じられながら広がりをみせているようだ。とはいえ、ワークシェアリングの定義や、その運用に対する考え方が、人によつ



て違うのも確か。前述の高木会長の発言にあるように、同一価値労働同一賃金の議論も先送りされたままだし、税制や助成のあり方などの課題も残されている。

ワークシェアリングは、その仕事ごとに行うのが基本だから、対象となる職場で働く人の賃金や待遇が同じなら

は当然、実施しやすい。二〇〇二年の合意時は基本的に正社員の枠内の議論だったが、今は雇用労働者の三分の一にまで増えた非正規労働者も含めて考える必要が生じている。対象者の賃金や処遇、雇用形態などが異なっている、その導入は俄然、難しくなる。加えて、今のままでは仮に同じ仕事で

あっても、営業や企画、研究開発などの業務の代替やマニュアル化が難しい職場、長時間労働・不払い残業の多いといわれる管理系の職場などにまで広げるとは極めて困難だろう。

厚生労働省の調べでは、昨年一〇月から今年三月までに失職する非正規労働者は一二万四八〇二人に達すると予

測されている。この間に職を失う正規社員も増えそうだ。枠組みの議論を模索している間にも、現実には厳しさを増すばかりだが、労働時間や働き方などの見直しも含め、〇二年の政労使合意まで時計を戻して、改めて議論を深める必要があるのではないだろうか。

(調査・解析部 新井栄三)

# 二〇〇二年の政労使ワークシェアリング合意と 各界の動向を振り返る

はじめに

二〇〇一年七月に完全失業率が統計開始以来、初めて五%に乗った。その後、大手電機メーカーから大規模な人員削減計画の発表が相次ぎ、同年一二月には完全失業率が五・五%まで急上昇するなど、「雇用危機」が目を追って現実感の伴うものとなっていった。こうしたなか、労使及び政府による社会的合意を前提にしたワークシェアリングで、雇用問題に対処すべきとの意見が勢いを増し、二〇〇二春闘のテーマとして急浮上した。

しかし、〇二春闘において、個別労使交渉で導入を確認した例は、大手企業に限れば、三洋電機や日本精工など数社に限られる。同年二月に経団連が発表した会員企業に対するアンケート調査でも、ワークシェアリングを「導入していない」と「今後導入する予定もない」の導入消極派をあわせると八五%にものぼっていた。



ワークシェアリング政労使合意の記者会見 (2002年3月29日)

当時、労使とも時期を限って雇用維持を図る「緊急避難型ワークシェアリング」をとりあえずの導入方法として想定していたが、二〇〇二年三月二九日に政労使で構成するワークシェアリング検討会議は、「日本型ワークシェア

リング五原則」を確認。ワークシェアリングを利用した雇用維持・創出策に関するフレームワークを合意した。短期的対策としての緊急避難型(対処型)にとどまらず、中長期的に「ワーク(仕事)」と「ライフ(生活)」「スタイルの変革を求める」「多様就業型」「短時間正社員」などの拡大による雇用創出策について、その道筋を示した。

## 導入議論が開始された背景

過去の経緯を見ると、ワークシェアリング論議は景気後退期に浮上するという共通点がある。最初に議論が浮上したのは、石油危機後の一九七〇年代半ばで、戦後初めて経済がマイナス成長を記録した時期、二回目は一九八〇年代の後半、いわゆる円高不況といわれた時期である。いずれの時期も、雇用情勢が厳しくなり、短期的にその改善が見込まれないような状況に立ち至り、希望退職の募集といったハードな

形での雇用調整が現実的課題となる時期に提起された。

しかし、過去と二〇〇二年当時の議論の相違点を挙げれば以下の四点に集約できる。

第一に、雇用失業情勢が悪化する度合いの違いである。完全失業率は前述したように、二〇〇一年に入ってから急速に悪化。構造改革が進めばさらに雇用情勢が悪化すると政府が予想するほど厳しさを増してきた。

第二に経済がデフレ的傾向を強める中、物価下落が企業業績を悪化させ、そのため企業が雇用を減らし、それが所得減少と消費支出の減少をもたらし、さらに物価下落と企業収益の低下を引き起こすというデフレ・スパイラルが現実のものとなりつつあったこと。「賃金」と「雇用」の縮小に具体的対応措置が求められる情勢になってきたためといえる。

第三は、高齢者、女性、若者など「年金と雇用」「育児・介護と仕事の両立」



日野自動車の本社

「勤労観の変化」などを背景に、高齢者、女性、若者では多様な働き方を求める層が増大していること。いわゆる、年功や長期雇用を前提とした「正規」的な働き方だけを求めない人が拡大してきたことも、ワークシェアリング議論の土壌を拡大していった。

第四は、日経連（日本経営者団体連盟、現・日本本経団連）、連合といった全国レベルの労使団体にとどまらず、政府も加わり、ワークシェアリングの導入に向けて積極的な取り組みが見られたこと。先行して開始されていた労使の協議に政府が加わり、二〇〇二年三月末のワークシェアリングに関する政労使合意に至った。

**口火を切ったのは日経連**

このように不況期に浮上するワークシェアリング論議だが、三回目の口火

を切ったのは日経連だった。一九九九年の『労働問題研究委員会報告』で「賃金分割を伴うワークシェアリング」を提起。これは米国企業などで実施されている一人のフルタイムの仕事を一二人で分割する「ジョブシェアリング」に近い考え方だった。翌二〇〇〇年の同報告では、より具体的に「雇用・賃金・労働時間の適切な配分による柔軟なワークシェアリング」を提言。また、緊急避難措置として、「労働時間の縮減に応じた賃金削減も一つの選択肢になる」との考えを打ち出した。これは、九九年六月から間接部門に働く五五歳以上という限定つきながら一日の所定労働時間を短縮・賃金カットし、雇用を維持した日野自動車のケースを参考にしてきた。

これに対して連合は、二〇〇〇〜一年の運動方針でスタンスを明らかにする。ワークシェアリング導入を検討する必要があるとしつつも、「サービス残業や長時間残業、年休不消化という現実」に照らして、時短と雇用確保をセットで進めるのが日本のワークシェアリングのあり方だろう」と主張。さらに緊急避難的な時短と賃金カットを組み合わせる方法については、「契約時間からの時間減は休業であり、時間比例の賃金カットは労基法上からも認められない」との見解を示すなど、この時点で両者の溝は相当深かった。

こうした労使の動向に相前後して、様々な団体が提言活動を活性化させる。まず、社会経済生産性本部の「ワークシェアリング研究会」（委員長・樋口美雄慶大教授）は二〇〇〇年五月に、ワークシェアリングの推進を提唱する

とともに、その具体的な推進策を提言した。提言はワークシェアリング導入の前提条件として、中長期的な思い切った労働時間短縮が必要と主張。また、時短を通じた雇用創出に産業・企業レベルで取り組む仕組みを労使が築き上げると同時に、政府が労使の努力を支援する政策を用意すべきだと提言した。「雇用なき成長」に対し警鐘を鳴らしたうえで、雇用創出の処方箋の一つとして、ワークシェアリングの推進を求めた。

また、二〇〇〇年四月に関西経営者協会が発表したワークシェアリングの提言では、緊急避難の制度の導入を求めているが、同委員会では「わが国における今後の少子高齢化の進展、国際競争力の激化を考えると単に緊急避難的なものに終わらせるべきではない」と強調していた。

**政労使合意を先導した兵庫方式**

政労使合意の先導役を果たしたのは兵庫県だった。兵庫県経営者協会と連合兵庫、兵庫県で構成する「兵庫県雇用対策三者会議」は二〇〇〇年一月二二日、「兵庫型ワークシェアリング」を推進することで合意した。阪神淡路大震災以降、関西圏でも最も厳しい雇用情勢が続く中、仕事を分かち合い、雇用の安定を図ることをめざすことを目的にしていた。ガイドラインをまとめ、企業や労働組合など関係者にワークシェアリングの導入を呼びかけた。

「兵庫型ワークシェアリング」の合意内容は、①各種助成金など雇用安定施策を最大限活用しつつ、労使が雇用

の維持・確保を最優先するという共通認識に立ち、適切な賃金水準とそれを支える評価システムを確立する②長時間残業の削減、長期休暇制度などの導入・活用により総労働時間の短縮を図り、より多くの人々で仕事を分け合うとともに、職業生活と家庭生活、地域生活のバランスを確保する③サテライトオフィスや在宅勤務など、新しい働き方を創造する④働く意欲をもつ県民が一人でも多く社会経済活動に参加し、「活力ある兵庫」を実現する⑤労働者の就業能力（エンプロイアビリティ）の向上に向けた職業能力の開発を積極的に推進する⑥兵庫県の地域特性や震災復興の中で得た貴重な経験を生かし、将来の発展可能性を十分踏まえた取り組みを進める⑦各取り組みを労使の十分な協議と合意のもとに実施し、行政としても必要な環境整備をはじめできる限りの支援を行う——の七項目からなっている。

その後、兵庫県と労使は企業への説明を中心にワークシェアリングの普及に努めた。具体策の一つがアドバイザー事業である。中小企業診断士などを無料で派遣し、経営状態に合ったワークシェアリングを説明。一団体あたり八万円程度の派遣経費は県が負担する。しかし、この段階では合意に至ったものはほとんどなかったため、二〇〇一年度から県は、新たに「ワークシェアリング・モデル事業」を導入した。一事例あたり一〇〇万円上限の補助を行い、ワークシェアリングに実験的に取り組む企業を公募した。



## 動き出すワークシェアリング議論

中央レベルで労使によるワークシェアリングの検討が始まったのは二〇〇一年に入ってからだった。

前年の二〇〇〇年一月に長崎県主催のワークシェアリングに関する国際シンポジウムでパネリストとして参加した連合の笹森清会長（当時）と鈴木忠雄・日経連副会長（当時、メルシャン会長）から、日経連と連合による共同研究を実施するとの意向が双方から示された。これを受け、翌年四月以降連合と日経連は「多様な働き方・ワークシェアリング」に関する事務局勉強会を設置したが、結果的には両者の関心事項を整理するにとどまった。

この段階でワークシェアリングに関する議論がかみ合わなかった。日経連は多様な働き方の選択肢の一つとしてワークシェアリングを位置づける一方、連合は時短による雇用創出にこだわっており、日経連側はワークシェアリングがそのまま雇用増につながるという考え方をとらないなど、「同床異夢」の状態が続いたからだだった。

政府が具体的な動きを見せたのもこの頃だ。二〇〇一年四月に発表した厚生労働省の「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」でワークシェアを、①雇用維持型（緊急避難型）②雇用維持型（中高年対策型）③雇用創出型④多様就業対応型——の四タイプに類型化。今後、重要となるワークシェアリングの類型を聞いたアンケート調査では、企業、勤労者とも、短時間勤務などを導入し勤務形態を多様化させて、女性や高齢者などの雇用機会を広

げる「多様就業対応型」を最も多くあげた。

こうした、労使や政府の動きはあったものの、議論が深まるころまでは至らなかった。議論が本格的に動き出したのは、笹森清氏が〇一年一〇月の定期大会で連合会長に選出されてからだ。

一〇月一八日、連合と日経連とのトップ懇談で、「雇用に関する社会合意」推進宣言」を共同で発表。宣言は、深刻な雇用情勢の打開策として、使用者は「雇用を維持・創出し、失業を抑制する」、一方、労働組合は「賃上げについては柔軟に対応する」などを盛り込み、労使の役割を明らかにした。宣言発表にこぎつけた背景には、最大のネックとなっていた所得抑制につ



政労使ワークシェアリング検討会議実務レベル作業委員会

いて連合側が、所定内労働の削減でカットした分賃金が少なくなるのはやむをえないと踏み込んだことがある。これで、緊急避難的ワークシェアリングについての議論の土俵が整った。

連合と日経連はこの宣言を受け、一〇月末に「多様な働き方・ワークシェアリング問題研究会」を立ち上げ議論を開始。その後、政府も関与の姿勢を明らかにした。一月二七日に開かれた政労会見で、小泉首相（当時）が笹森会長に対して、労使が先行して取り組んでいるワークシェアリング論議について、政府も含めた政労使三者で話し合う場を今年中に設ける考えを示した。首相からは結論を三月までにまとめてほしいと要請があったという。

## 導入例が出始めた緊急避難型

こうした政労使の協議に歩調を合わせるように、緊急避難型ワークシェアリングの事例が二〇〇二年に入ってから始まる。

大手メーカーで初めてワークシェアリング導入に踏み切ったのが三洋電機だった。二月に時短と基本給を最大八〇％に圧縮することで労使合意。四月一日から実施に移された。実施形態は、①一日あたりの労働時間を短縮する②月あたりの労働日数を削減する——の二通り。単に総額人件費抑制のために実施されないよう、請負・派遣労働者など外部の就労者を削減したかなどの適用基準を設定した。実施中の基本給は最低でも八割を保障する。そのためワークシェアを導入できる部署は、①外部からの就労者を削減した②要員の

再配置の努力をした③要員再配置後も要員数と仕事量に乖離がある④中・長期にわたり生産の回復がない——のすべてを満たすところの基準を設けた。実施形態は、一日あたりの労働時間短縮と月あたりの労働日数削減の二通り。労働時間の減り具合は、一日あたりの労働時間を短縮する場合は、一日最大一一五分短縮。月あたりの労働日数を減らす場合は、一カ月あたりの休日が最大で五日増加する。

なお、短縮時間や削減日数は、労組支部と事業場が協議して決めることにした。賃金については、労働時間を最大まで減らすと、基本給が八〇％の水準に減額される。実施期間は六カ月から長くても最大三年。適用基準を満たさなくなれば、その時点で終了する。

一方、産別別労働組合で、緊急避難型ワークシェアリングの方針をいち早く提起したのが金属機械関係でつくる産別組織JAMだった。〇二年一月の中央委員会で緊急避難措置としての「JAM型ワークシェアリング」を提起した。最長三年間の協約を結び、一日あたりの労働時間を短縮。雇用の維持・確保を狙う制度で、短縮した時間の賃金について六割以上を保障し、期間中の希望退職、整理解雇を禁止して、雇用維持を図る。八時間の所定労働時間を七時間に短縮した場合、短縮した一時間の賃金に関して六〇％以上が支払われれば、一日当たりで換算すると五％以内の減額となる。時短部分の賃金保障水準は、労働基準法の休業手当六〇％規定の発想を応用したものだ。

これを踏まえ、JAM傘下でベアリ

ング最大手の日本精工の労使は「就労時間短縮勤務制度」の導入を二月上旬に合意した。三月末までの限定的な制度ながら、「JAM型」の先鞭をつける形となった。その内容は、所定内労働時間を一時間短縮（七時間四〇分→六時間四〇分）し、基本賃金を六％程度カットして雇用を維持するもの。対象も前橋工場（群馬県）の一〇〇〇人、桐原工場（神奈川県藤沢市）の三三〇人と限定的な実施となった。

このほか、大手電機メーカーでは、労働時間の短縮と賃金の減額による緊急時のワークシェアリングというかたちではなく、①長期帰休・休業②交代制勤務③地域限定勤務制度——の施策を、当面の雇用対策と位置づけ、二〇〇〇春闘の労使交渉で合意し、実施に移した労使もあった。

また、こちらも直接的にはワークシェアリングとは括りにくいだが、日立製作所などではこれまで禁止していた兼業を解禁し、話題となった。

**公務部門にも拡大**

民間でのワークシェアリング論議の高まりを受け、公務分野でも導入の動きが出てきた。二〇〇〇年度から兵庫県が県庁職員の超過勤務手当の削減を原資にして、非常勤職員を採用したのが皮切りだった。超過勤務手当の五％、約二億円を削減し、これを原資に新たに非常勤職員を採用した。採用は二九歳以下の若者一〇〇人。二〇〇一年度採用したのは一七〇人（うち再任用六五人）で、増員分の原資としてさらに五％超過勤務手当を削減した。非常勤

職員の契約期間は一年だが、二年まで延長できる。勤務は週四日間で三〇時間。正職員より労働時間が短いため、給与水準は四分の三に抑えている。さらに二〇〇二年四月からは秋田、北海道、青森の三道県が導入した。

秋田県は、職員の残業時間を一割減らし、その分の時間外手当約一億三〇〇〇万円で、非常勤職員八〇〇人分の雇用を留意した。対象者は、①高卒新卒者②一九〜二九歳の失業者——で、報酬はそれぞれ月額一〇万六〇〇〇円、一三万一〇〇〇円となっている。勤務は週四日で、契約期間は一年間の延長なしとしていた。

北海道も職員の残業抑制によって時間外手当五％カット（約二億三〇〇〇万円）し、二〇歳未満の若者約一五〇〇人を新たに採用した。契約期間は一年間で、勤務は週三〇時間とした。

青森県は「行政実務嘱託員」の形で三月卒の高校生の未内定者を対象に、初めてワークシェアリングを導入した。原資は、他県と同じ県職員の時間外手当の削減分だ。契約期間は一年間で、本人の希望があればさらに一年間延長できる措置を盛り込んだ。給与は、通勤・退職手当なしの月額一〇万三七〇〇円とした。

**溝は深いがとりあえず政労使合意**

二〇〇二年三月二十九日、前年の一二月から始まった政労使による検討会議

で、日本型ワークシェアリングに関する原則を合意した（P40〜41参照）。

三者の合意に署名した坂口力厚労働相、奥田碩日経連会長、笹森清連合会長は記者会見で、合意の意義をこう評価した。「環境整備に向けてさらに検討を深めていきたい」（坂口大臣）、「生産性向上を視野に入れた取り組みを望む」（奥田会長）、「政労使の合意ができたことは画期的なこと」（笹森会長）。雇用問題に関してこうした形で政労使間で社会的な合意形成が図られたことは史上初といえる。

政労使合意では、まずワークシェアリングの取り組みに関する五原則を提示する。

この「五原則」で日本型ワークシェアリングをこう定義した。「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「雇用・賃金・労働時間の適切な配分を目指すもの」。そして今後、進めるべきワークシェアリングを、短期的対策としての「緊急対応型」と「多様就業型」に分類した。

雇用維持のための短期的対策の側面が強い緊急対応型に対し、短時間勤務・隔日勤務といった多様な働き方による多様就業型を中長期的な課題に位置づけているのが特徴だ。今後検討すべき「日本型ワークシェアリング」の柱を多様就業型に置き、環境整備に早期に取り組むことが適当」と強調していた。

一方、緊急対応型ワークシェアリングについては、不良債権処理の集中調整期間となる当面二〜三年における、「雇用調整の新たな選択肢の一つ」という位置づけにとどめた。さらに原則では、ワークシェアリン

グはあくまで「個別労使の自主的な判断と合意により行われるべきもの」とクギを刺す。実施にあたっては「十分協議を尽くすことが必要」と改めて確認し、協議の具体的な留意点として、多様就業型ワークシェアリングでは、

①短時間勤務や隔日勤務などに向け、職務を明確化し、時間あたり賃金の考え方を検討すること②公正な処遇について使用者は十分な説明を行うこと③仕事の仕方を見直すとともに、労働時間管理を適正化すること④多様な働き方に見合った企業内教育訓練や自己啓発支援を行うこと——を例示している。

また、緊急対応型ワークシェアリングについては「所定労働時間の短縮とそれに伴う収入の減額を行うもの」としたうえで、具体的に導入する場合の留意点を示している。まず、時間あたり賃金は減少させない」と注記したうえで、①実施および終了の基準、期間②部門、職種などの対象範囲③所定労働時間の短縮の幅と方法（削減は一日あたりか、稼働日数か）④時短に伴う収入（月給、賞与、退職金など）の取り扱い——について、労使協定を結ぶ必要があるとしている。

原則はまた、「多様就業型ワークシェアリングの環境づくり」については、労使だけでなく、政府の積極的な関与を求めている。政府の取り組みとしては、短時間労働者などに対する、①働きに見合った公正・均衡処遇のあり方とその推進方策②二〇〇四年の次期年金制度改正に向けた、厚生年金保険の適用拡大——などについて引き続き検討するとしており、医療保険も検討対象に加えた。



さらに原則のなかで、労使に対しては、多様就業型ワークシェアリングに向けて、労使とともに賃金・人事制度の見直しなどの環境整備に努めること、緊急対応型ワークシェアリングの実施に際して、経営者は雇用の維持、労働者は時短に伴う収入減への柔軟な対応に努めることを指摘している。

**緊急対応型の政府支援**

政労使ワークシェアリング検討会議が基本的考え方方で合意に達したことを受けて、厚労省は、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、検討に着手。経営側は支援を受けられる企業と受けられない企業との間に「不公平感」が生まれる懸念があると、政府の財政支援に否定的な姿勢が強かったが、「何らかの形で財源が出てくるなら、それはそれで肯定的に考えざるを得ないだろう」（奥田碩会長）との姿勢に転換した。そして、最終的には小泉構造改革の「調整期間」中の限定的施策ということで、実施されることになった。

支援策のスキームは、①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の新設②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・普及等に取組む事業主団体等への支援③雇用調整助成金の活用——の三つの制度を活用することになった。

（調査・解析部長 荻野登）

**ワークシェアリングに関する政労使合意**

現在、我が国では、少子高齢化、経済・産業構造の変化などが急速に進展する中で、これまでの働き方やライフスタイルの見直しを行うことが必要とされている。他方、今後、不良債権処理の進展など構造改革が進む中で、雇用情勢が更に悪化する可能性も否定できないことから、失業の防止などにより痛みを最小限に抑え、国民の雇用不安を解消することが必要となっている。

このような中で、昨年一〇月、日本経営者団体連盟と日本労働組合総連合会が「雇用に関する社会合意推進宣言」を行ったことを踏まえ、政労使の三者でワークシェアリングに対する基本的な考え方についての合意形成を図るため、昨年一二月以来、「政労使ワークシェアリング検討会議」を開催し、精力的な検討を行ってきた。

ワークシェアリングと呼ばれるものには様々な形があるが、この会議では、我が国の経済社会の現状に鑑み、政労使の関心も高く、かつ、速やかに取り組む必要があると考えられるワークシェアリングについて検討を行った。

今般、政府、日本経営者団体連盟及び日本労働組合総連合会は、「ワークシェアリングについての基本的な考え方」について合意した（別紙）。今後、三者は、これらを労使関係者に広く周知するとともに、ワークシェアリングの実施のための環境整備の具体化に向けて、更に検討を深めていくこととした。

平成14年3月29日

厚生労働大臣 坂口力

日本経営者団体連盟会長 奥田 碩

日本労働組合総連合会会長 笹森 清

**別紙**

**ワークシェアリングについての基本的な考え方**

「ワークシェアリングの取り組みに関する5原則」

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一つである。
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。

**1. 速やかに取り組むべきワークシェアリングの形**

（1）ワークシェアリングとは、雇用の維持・創出を図ることを目的として労働時間の短縮を行うものであり、雇用・賃金・労働時間の適切な配分を目指すものである。

（2）我が国の経済社会の現状においては、雇用の維持・創出が強く求められる一方、生産性の向上が必要とされており、ワークシェアリングについても、これに資する形で実施することが必要である。

また、ワークシェアリングは、個々の企業における労使の自主的な判断と合意により実施されることが必要である。

（3）こうした観点から、我が国では、多様な働き方の選択肢を拡大する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る。

また、当面の厳しい雇用情勢に対応するため、緊急対応型ワークシェアリングについて緊急的な取り組みを行うことが選択肢の一つである。

**II. 多様就業型ワークシェアリングのあり方**

**1. 基本的な考え方**

（1）労働者の働き方には様々な形態がありうるが、個々の企業の労使がワークシェアリングの手法を活用して多様な働き方を適切に選択できるようにすることは、我が国の経済社会の現状において、次のような効果を有していると考えられ

る。

(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広え、労働力需給のミスマッチを縮小することができる。

(2) 労働者がその能力を十分発揮できるようにし、企業の活力を高めていくためには、多様な働き方が適切な選択肢として位置づけられることが必要である。そのため、個々の企業において、従来の雇用慣行や制度の検討・見直しに取り組み、多様な働き方のための環境整備を進めていくことが必要である。

**2. 実施に当たっての留意事項**

個々の企業においては、労使の自主的な判断と合意により、次のとおり、多様な働き方を実現するための環境づくりを進めることが望ましい。

(1) 正社員の短時間勤務や隔日勤務など多様な働き方の実現に向けての環境整備を図るため、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検討を行うこと。

(2) 多様な働き方及び成果に見合った公正な処遇を図ること。また、使用者は、

その処遇について十分な説明を行うこと。

(3) 職務の性格に応じて短時間勤務等を実施する場合には、仕事の仕方の見直しを行うとともに、労働時間管理の適正化を図ること。

(4) 多様な働き方に見合った企業内教育訓練や自己啓発の支援を行い、労働者の職業能力の向上を図ること。

**3. 政府の取り組み**

(1) 多様な働き方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について、引き続き検討を行う。

(2) また、短時間労働者に対する社会保険適用のあり方については、平成16年に行われる次期年金制度改正に向け、厚生年金保険の適用拡大について引き続き検討を行う。医療保険についても、検討を行う。

**Ⅲ. 緊急対応型ワークシェアリングのあり方**

**1. 基本的考え方**

(1) 現在、景気は悪化を続け、生産量や売上げが減少している企業では雇用過剰感に直面している。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。こうした観点から、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る。

(2) このため、今後2〜3年程度の間、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、当面の緊急的な措置として、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一つとして考えられる。

(3) 緊急対応型ワークシェアリングは、個々の企業において従来から行われてきた雇用調整措置とは異なる新たな雇用調整の手段として位置づけられるものである。また、その実施のタイミング、実施期間、対象範囲等については、個々の企業の実情に応じて判断されるべきものである。

**2. 実施に当たっての留意事項**

(1) 緊急対応型ワークシェアリングの実施に当たっては、個々の企業の労使間で、次の点について十分に協議し、合意を得ることが必要である。

(1) 実施及び終了の基準、実施する期間

(2) 実施する対象範囲(部門、職種等)

(3) 所定労働時間の短縮の幅と方法

(1) 日当たり労働時間短縮、稼働日数削減等)

(4) 所定労働時間の短縮に伴う収入(月給、賞与、退職金等)の取り扱い

(注) 時間当たり賃金は、減少させないものとする。

(2) 労使の納得と合意が得られた場合には、労使間の合意内容について、協定を締結するなど明確化することが必要である。

(3) 緊急対応型ワークシェアリングの実施に先立ち、労働時間管理を徹底し、残業の縮減に取り組むことが必要である。

(4) 緊急対応型ワークシェアリングを実施する場合であっても、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である。

**3. 政府の取り組み**

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は、公平性の観点等にも配慮しつつ、今後2〜3年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。

**Ⅳ. 政労使合意の周知等**

(1) 政府、日本経営者団体連盟及び日本労働組合総連合会は、この「ワークシェアリングについての基本的な考え方」を個々の企業の労使に周知するものとする。

(2) 日本経営者団体連盟及び日本労働組合総連合会は、個々の企業の労使に対し、多様な働き方の実現に向けての環境整備に積極的に取り組むとともに、緊急対応型ワークシェアリングを実施する場合には適切に行うよう、働きかけを行うものとする。

**V. その他の事項**

(1) 政府、日本経営者団体連盟及び日本労働組合総連合会は、この「ワークシェアリングについての基本的な考え方」で検討を行うこととされた事項その他のワークシェアリングに関連する事項について、引き続きこの会議において検討を行うものとする。

(2) 政府は厳しい雇用情勢に対応し、総合雇用対策等各般の施策に基づき、引き続き次の取り組みを推進するものとする。

(1) 新市場・新産業の育成による雇用創出

(2) 労働市場の整備

多様な働き方に関する労働法制の見直しの検討

労働力需給調整システム、職業訓練システム等の整備

(3) セーフティネットの整備