

# 中小企業等における ワークシェアリング導入促進に関する秘訣集

2005年3月

財団法人 社会経済生産性本部

## はじめに

ワークシェアリングには、「緊急対応型」(不況時に労働時間を短縮して雇用を維持する)と「多様就業型」(短時間で働ける雇用機会の選択肢を増やし、長期的に働き方やライフスタイルを見直す)の2つの類型がある。多様就業型ワークシェアリングは、政労使合意(2002年12月)に見られるように「具体化を進めていく」とされている。しかし、企業労使にとって、「ワークシェアリング」は緊急対応型のイメージが強く、なかなか導入が促進されていないのが現実である。

そこで本調査研究では、ワークシェアリングが理解しやすいように、わが国で行われてきた企業労使の典型的な取り組み事例を調査し、整理するとともに、これらの事例に基づいて、ワークシェアリング導入時の検討ポイントについて解説を作成した。ただし、調査の対象とした事例は、今後の労使の検討に資することを目的として選定したため、結果的にワークシェアリングになっているが、必ずしも「ワークシェアリング」の実践として、自覚的に行なってきた事例ばかりではないことをお断りしておく。

ここにまとめられた本報告書が、各方面において、今後のワークシェアリング導入促進の取り組みの一助になれば幸いである。最後に、ヒアリングにご協力いただいた企業の皆様ならびに本調査研究に多大なご尽力を賜った関係者の方々に、改めて厚く御礼を申し上げます。

なお、本調査研究は、厚生労働省の委託を受け実施した。

平成 17 年 3 月

財団法人 社会経済生産性本部

### ワークシェアリング導入促進に関する調査研究

#### 委員名簿

|     |       |           |                |      |
|-----|-------|-----------|----------------|------|
| 委員長 | 樋口 美雄 | 慶應義塾大学    | 商学部            | 教授   |
| 委員  | 奥田 香子 | 京都府立大学    | 社会福祉学部         | 助教授  |
|     | 高橋 德行 | 武蔵大学      | 経済学部           | 教授   |
|     | 早見 均  | 慶應義塾大学    | 産業研究所          | 教授   |
|     | 二神 枝保 | 横浜国立大学    | 経営学部           | 助教授  |
|     | 松原 光代 | 学習院大学     | 経済経営研究所        | 客員所員 |
|     | 和田 肇  | 名古屋大学     | 法学部            | 教授   |
| 研究員 | 北浦 正行 | 社会経済生産性本部 | 社会労働部長         |      |
|     | 内野 亘  | 社会経済生産性本部 | 社会労働部雇用・福祉政策課長 |      |
|     | 東狐 貴一 | 社会経済生産性本部 | 社会労働部主任研究員     |      |
|     | 小山 昌泰 | 社会経済生産性本部 | 社会労働部研究員       |      |
|     | 村田 祐一 | 社会経済生産性本部 | 社会労働部研究員       |      |

# 目次

はじめに

|   |    |
|---|----|
| <b>第1章 中小企業等におけるワークシェアリング導入の意義</b> .....              | 1  |
| 1．はじめに.....   | 1  |
| 2．多様な就業や人材を受け入れる土壌.....                               | 2  |
| 3．競争優位の源泉としてのワークシェアリング.....                           | 6  |
| 4．おわりに.....   | 12 |
| <b>第2章 中小企業等のワークシェアリング実践例</b> .....                   | 15 |
| 1．はじめに.....   | 15 |
| 2．多様就業型ワークシェアリングの企業事例.....                            | 15 |
| (1) A社「地域の高齢化、高齢者の高い労働意欲を考慮した<br>地域密着型ワークシェアリング」..... | 16 |
| (2) B社「ペア労働システムによる技能伝承」.....                          | 25 |
| (3) C社「高齢者の土日勤務による年中無休のコンビニ・ファクトリー」.....              | 27 |
| (4) D社「業務の見直しによる正社員の労働時間削減と<br>非正社員の雇用創出」.....        | 33 |
| (5) E社「勤務シフトの見直しによる正社員の残業削減と<br>非正社員の雇用創出」.....       | 37 |
| (6) F社「育児支援のためのワークシェアリングと時間意識の醸成」.....                | 41 |
| <b>第3章 ワークシェアリング導入のための検討ガイド</b> .....                 | 45 |
| 1．はじめに.....   | 45 |
| 2．高齢者雇用の推進のための短時間勤務.....                              | 46 |
| 3．正社員の残業時間削減と非正社員の雇用.....                             | 54 |
| 4．仕事と生活の調和のための短時間勤務.....                              | 60 |
| <b>資料</b> .....                                       | 67 |
| 1．ワークシェアリングに関する政労使合意.....                             | 69 |
| 2．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.....                      | 75 |
| 3．助成制度の参照先.....                                       | 81 |

## 第1章 中小企業におけるワークシェアリング導入の意義

武蔵大学経済学部  
高橋徳行

### 1. はじめに

中小企業は、元来、大企業に比べて多様な人材を受け入れ、彼らや彼女たちの能力を引き出すための就業環境を創り出すことによって、労働市場における規模の不利益を克服してきた。ごく当たり前に、また特に意識をすることなく、ワークシェアリング、中でも多様就業型のワークシェアリングを実行し、成果をあげてきたのは中小企業という言い方もできるであろう。

ところが、業歴の若い中小企業がいきなり「ベンチャー企業」と呼ばれたり、個人自営業主が突然「SOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）」と名付けられたりした時の戸惑いのように、多様な人材の活用、それに続く多様な就業形態の導入が、実は「ワークシェアリング」であると急に言われても、実感が伴わない中小企業も少なくないのではないであろうか。しかし、ワークシェアリングは決して真新しいものではなく、今まで行ってきた、もしくは行おうと努力してきた延長線上にあるのである。そのように考えることによって、中小企業は新しい戦略的な視点を見出すことができるかもしれない。

本章では、中小企業が多様な人材の活躍の場であることを確認した後、ワークシェアリングの戦略的な導入が企業にとっての競争優位の確立につながることを示す。さらに、多様な人材の活躍の場としてワークシェアリングを考える時、中小企業は、大企業のように1つの企業に多様な人材を受け入れるだけでなく、規模が小さいために個々の企業は多様ではなくても、中小企業全体として多様な就業機会が提供される可能性にも触れている。

つまり、女性向け市場のマーケティング支援事業を営んでいるために従業員のすべては女性である中小企業、従業員のほとんどが高齢者である居酒屋、そして平均年齢が20歳代であるようなIT関連企業が個別に存在する結果、中小企業全体としてワークシェアリングの効果が期待できることもあるのである。

## 2. 多様な就業や人材を受け入れる土壌

### (1) 「問題児」が製品開発の担い手に

義手義足や人工乳房（製品名：ビビファイ）の分野で世界的なメーカーの株式会社中村ブレイス（島根県大田市大森町、中村俊郎社長、年商約8億円）は、失った乳房や指などを限りなく一人ひとりの身体に合わせて本物そっくりに作り上げる「メディカルアート」と呼ばれる技術で有名である。メディカルアートによる製品は、単に機能的であれば良いという従来の考え方を超え、利用者がさらに前向きな人生を歩めるようにと考え、開発し、作られる。しかし、メディカルアートは、同時に手間と時間がかかるので採算的には厳しい。同社の収益の源泉は、シリコーンゴム製インソール（足底板）であり、この製品の収益性の高さが同社の他のさまざまな活動を支えている。

そのシリコーンゴム製インソール開発のきっかけをもたらした社員が、同社の第1号社員であり、入社当初は問題児であったという。1時間働くと疲れたといって家に帰る。少し勤務時間が長くなったと喜ぶと今度は2日休む。学校も嫌いで一緒にご飯を食べても物も言わない人であった。しかし、中村社長が根気良く少しずつ勤務時間を延ばし、7年間かけて8時間勤務ができるように育てたところ、その社員があるプラスチック工業の展示会に行き、お土産としてシリコーンゴム製の灰皿を持ち帰った。それを見た中村社長は「足底板をシリコーンゴムで作ったらどうか」とひらめき、彼を中心に製作に取りかかった。そして、20年間で100万個以上売れるヒット製品を作り上げたのである。ちなみに、それまでのインソールはゴム、コルク、そして硬いプラスチック製などで使い勝手が悪かった<sup>1</sup>。

シリコーンゴム製インソール



<sup>1</sup> 「笑顔呼ぶ義肢 地方から」『人間発見』 日本経済新聞夕刊（2005.3.16）、千葉望（2000）『よみがえるおっばい』（海拓社）pp. 155-157、および数回のパーソナルインタビューによる。

## 人工乳房ビビファイ



中村ブレイスと同様な話は中小企業のさまざまな現場で聞かれることであり、同社が必ずしも特別というわけではない。工作機械用チップコンベア・クーラント（冷却液）処理装置のトップメーカーである株式会社白山機工<sup>はくさんきこう</sup>（石川県白山市、<sup>あきた</sup>穂田竹男社長、年商 33 億円）では、加工物が鉄からアルミに代わる中で、磁石で処理していた切屑（加工物を切削する時に発生する細かな金属片）を、磁石を使わない八角形のドラムのようなもので処理できるようにし、競争力を蓄えている。この新しい切屑の処理方法を開発した従業員は、穂田社長曰く、ルーティーンの仕事は全く苦手であり、自由気ままに働いているが、独創的な仕事をさせると抜群という人物である<sup>2</sup>。

## チップコンベア

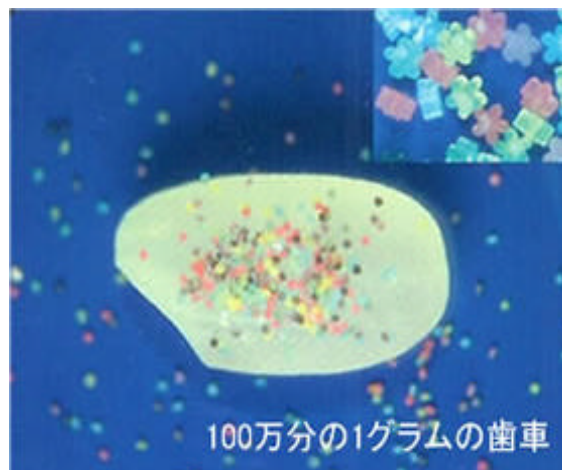


---

<sup>2</sup> パーソナルインタビュー(2004 . 7.26)

株式会社樹研工業（愛知県豊橋市、松浦元男社長、従業員数 73 人）は、極小プラスチック製品、金型、そして射出成型機のメーカーであるが、最近では、100 万分の 1 グラムの歯車を開発したことで、その技術力が広く知られている。同社も多様な人材を採用し、彼らや彼女たちを生かす独特の企業文化を持っている。ある時、食事をしながら、松浦社長が同席していた社員に「彼（他の社員が一目をおく優秀な社員のこと）は、就職試験を受けたらどこも落ちるよな」と言ったところ、皆笑っていた。「なぜおかしい？」と尋ねると、事実、すべての会社に落ちて、先着順で採用していた樹研工業にやっと入社できて喜んでいただけのことであった<sup>3</sup>。

樹研工業が開発した 100 万分の 1 グラムの歯車（真ん中の白いものが米粒）



## （２）動機付けの名人

従業員個人に着目した場合、いかに動機付け（モチベーション）をするのが重要であり、経営学では、米国の心理学者であるアブラハム・マズロー（Abraham Maslow）の欲求階層説が有名である<sup>4</sup>。マズローは人間の欲求を、1）生理的欲求、2）安全欲求、3）愛情欲求、4）尊厳欲求、5）自己実現欲求の 5 段階に分けた。人間は生理的欲求から自己実現欲求へとより高次元の欲求階層に移動するものであり、その中で自己実現欲求が最も人間的な欲求としている。

この 5 段階から成る欲求を企業で働く人材の動機付けに当てはめると、1）生理的欲

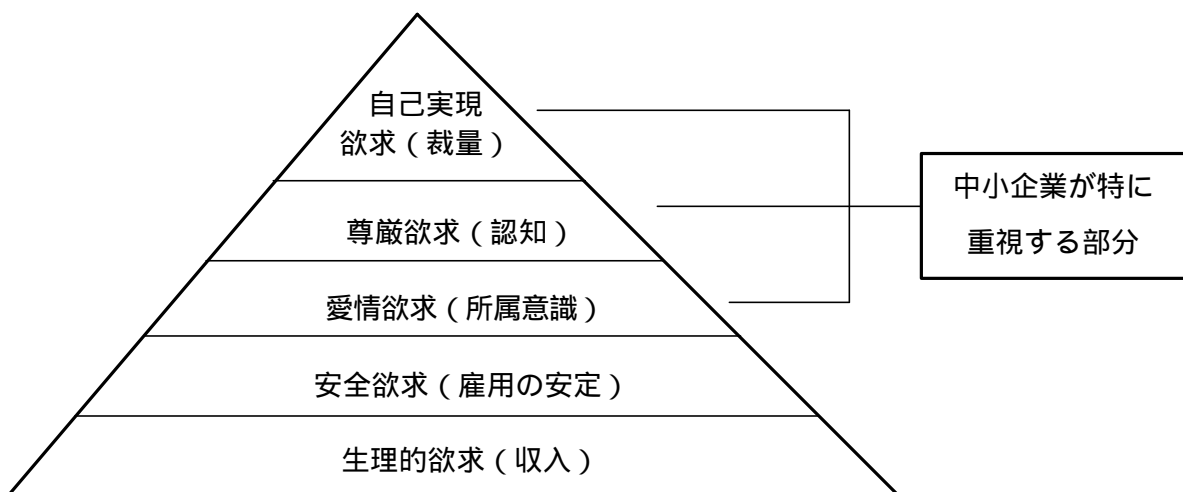
<sup>3</sup> パーソナルインタビュー(2004.7.14)

<sup>4</sup> Maslow, A. H. [1998], Maslow on Management, John Wiley & Son（金井壽宏監訳『完全なる経営』日本経済新聞社）

求 = 年収・労働時間、2) 安全欲求 = 雇用の安定・福利厚生、3) 愛情欲求 = 所属意識、4) 尊厳欲求 = 認知、5) 自己実現欲求 = 裁量となるであろう(図1)。

マズローのもともとの欲求階層説は、低次元の欲求が満たされた後、より高次元の欲求に移動するというものであった。しかし、実際には必ずしも順番どおりに進むものではなく、低次元の欲求が満たされていない段階で、高い次元の欲求を求めるケースも少なくない。その点が、中小企業経営者にとって重要なところである。年収や福利厚生、そして雇用の安定によって動機付けすることが難しい中小企業も、裁量労働の可能性を高めたり、職場の人間関係を改善したりすることによって、優れた人材を確保し、経営戦略を実現することが可能である。

図1 マズローの欲求階層説とモチベーション



出所: Maslow, A. H. [1998] p40 より作成

株式会社アイ電子工業(栃木県大田原市、高橋徳経社長、従業員数132人)が、1980年代の終わり頃、取引先の中国移転に伴って、従業員のリストラを断行し、その後の新事業として、ライターにスポーツチームのロゴの入ったフィルムを巻いて熱をかけて圧着する仕事を始めたことがある。このラインを立ち上げるために、新しくやってきた人たちとは、耳の不自由な中年女性、動作が遅い人、定年退職したばかりのやる気のない男性、日本語を理解しない中国人、70歳過ぎの老人であった。彼らや彼女たちは配属当時まったく働く意欲が見られなかった。しかし、3か月後には貴重な戦力に変わっていった。



高橋社長が行ったことは、耳の不自由な女性には根気良く筆談を通して仕事を教え、動作が遅い人には人を指導する役割を与え、定年退職したばかりの人には言葉で指示するのではなく経営者自ら働く姿を見せ、中国の人にはコミュニケーションを図るために中国語で挨拶を行い、70歳過ぎの人には、彼が隣の女子高校生の手をじっと見ているも怒ったりしなかったということである。つまり、所属意識を持たせる、相手を尊重する、裁量を持たせるなどして、新しい事業への参加意識を高めたのである。

同社では、大学院時代に行った手術のために記憶力のない人も働いている。どこの企業で働いても1週間と持たないのに、アイ電子工業では3週間も勤めが続いているので父親が不思議になって訪ねてきたほどである。記憶力のない人は、周りの人たちの協力により、最終検査やデータ入力など記憶力を必要としない作業に従事し、見違えるほど生き生きと働くようになっている<sup>5</sup>。

このように、中小企業には、一律な基準で従業員に対応しがちと考えられる大企業に比べて、多様な人材を生かす余地が多く、そのような特質がワークシェアリングを行う時のベースになりえるのである。

### 3. 競争優位の源泉としてのワークシェアリング

#### (1) 製品・サービス 事業システム 人材・就業形態

中小企業が時間とコストをかけて多様な人材を活用できる多様な就業の場を創り上げても、そのことが経営にメリットを与えなければ、経営者として努力を重ねる意味はない。そこで、次に、ワークシェアリングと企業の競争優位について考える。

企業活動の中で最も目に触れやすい部分は、どのような製品やサービスを提供しているのかということである。しかし、企業の差別化戦略は、特徴ある製品やサービスを持つことだけに止まらない。例えば、「六甲のおいしい水」(推計マーケットシェア 15%)と「南アルプスの天然水」(同 30%)のマーケットシェアの違いは、製品(味やパッケージ)の違いだけでは説明できない。ブランド戦略などに代表されるマーケティング活動、小売店対策を含む流通チャネル開拓活動、製造過程における効率性や品質管理にかかるオペレーション活動などの違いが、トータルとしての競争力に反映されている。

オペレーション、マーケティング活動、物流活動、アフターサービスなどは、製品や

---

<sup>5</sup> パーソナルインタビュー(2004. 8.4)

サービスが消費者や最終ユーザーの手に渡るまでの工程を直接担っていることから、供給システムと呼ぶことができる。この供給システムの違いが、差別力になる。一般には、製品・サービス単体による差別化よりも供給システムによる差別化の方が、同業他社に追従されにくい。つまり、より強力な差別力の源泉である。

しかし、供給システムを支持するのは、ヒト、モノ、カネという経営資源である。特に、最近では人材の重要性が高まっている。人材という経営資源は、他の経営資源であるモノやカネなどと比べて、使い方、もしくは使われ方次第で、生かされたり殺されたりする程度が激しい。今まで、全くやる気の見られなかった社員が突然、目の色を変えて働き出すことはよく見られることであり、どのように素晴らしい経営戦略もそれを実行する人材がいなければ絵に描いた餅になってしまうからである。

人材は戦略の実行にどの程度重要なのであろうか。米国航空業界で過去 30 年近く連続して黒字を続けているサウスウエスト航空は、一貫して同じ経営戦略、同じ営業スタイルを堅持してきたことで有名である。しかし、高収益をもたらす要因である、保有機は燃料効率の高い 737 型機のみを使用、ハブ空港を持たない、機内食は提供しない、座席は先着順で決める、飛行機がゲートに到着してから離陸するまでの時間が 15 分、同業他社よりも 4 割近くも長いパイロットの滞空時間といった目に見える現象をいくら模倣しようとしても、それに応える人材がいなければどうしようもない<sup>6</sup>。

このように、企業は、同業他社が持ち得ない人材を生かす場を構築できれば、より持続的な競争優位を確立することができる。

## (2) ワークシェアリングの戦略的活用

競争優位をもたらすようなワークシェアリングは、就業形態におけるイノベーションとも言える。外部環境の変化によって要請されている対応を、就業形態の革新によって解決するものである。

例えば、携帯電話に代表されるデジタル製品は、製品サイクルが非常に短く、しかも生産ラインの繁閑は激しい。そのため、鍍金工程や組立工程など最終段階に近いところに位置する中小製造業は、新しい技術への対応に加えて、いかに就業形態を全体の生産

---

<sup>6</sup> O'Reilly, C. A., and Pfefferr, J. [2000], *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press (長谷川喜一郎監修・解説『隠れた人材価値』翔泳社) pp49 88

の流れに適合させるかに腐心する。エビナ電化工業株式会社（東京都大田区、海老名延郎社長、年商 22 億円）は、鍍金専門の企業であり、携帯電話の鍍金でも全国シェアの過半を占める。同社は、海老名社長が鍍金関連の学会誌の編集をしていることに象徴されるように新技術への動向に常に目を光らせている一方で、ワークシェアリングの導入によって繁閑の差への対応も行っている。同社が立地する大田区蒲田地区には日本人と結婚したフィリピン出身の女性が多く住むところでもある。彼女たちの抜群の視力と柔軟な勤務への適応性を同社の仕事の中に組み込み、生産の繁閑に対応するための短時間勤務という形でのワークシェアリングを行い、コストの上昇を抑えている<sup>7</sup>。

サマンサジャパン株式会社（山口県周南市、小野英輔社長）は、1996 年までは建物保全株式会社という社名のごく一般的なビル清掃・メンテナンス会社であった。しかし、小野社長が、価格だけで勝負をするのではなく付加価値の高いサービスで差別化を図る方法を模索し、ホスピタリティをコンセプトに清掃業を捉えなおし、ユニフォームの一新、平日の昼間に勤務できるための工夫、そしてデパートなどでは挨拶など接客もこなせる人材育成などによって 30 歳代の若い主婦を中心的な労働力として、今では、本拠地である中国地域はもちろんのこと、九州、四国、関西、そして東海に活動範囲を広げている。「清掃業に若い女性に来るはずがない」という固定観念を乗り越え、清掃業という事業における差別化のために、平日昼間でも清掃ができる仕事のやり方と女性が働きやすい昼間での短時間勤務という形でのワークシェアリングという新しい働き方を創造したことが同社の成長につながっている<sup>8</sup>。

サマンサジャパンに対してコンサルテーションを行った株式会社ハー・ストーリー（広島県広島市、日野佳恵子社長、従業員数 38 人）も、在宅主婦（最近では働く主婦も加えて）を 10 万人単位で全国組織し、彼女たちにホームページ作成などの技術的な仕事を依頼したり、ある商品のモニターを依頼したりすることによって、一般企業の女性向け市場の開拓支援を行って成長している企業である。同社も家庭の主婦を組織化するという新しい就業の場を作り上げたことが発展の原動力となっている。

---

<sup>7</sup> パーソナルインタビュー(2004 . 2.4)

<sup>8</sup> 国民生活金融公庫総合研究所編『合わせワザの経営』（中小企業リサーチセンター）pp . 100 112

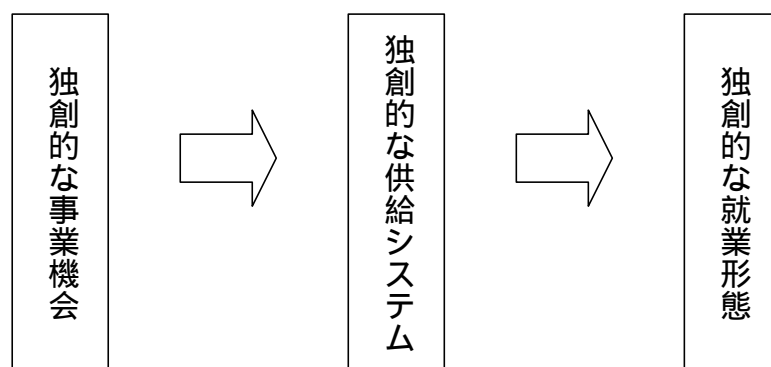
### サマンサジャパンで働く人たちの清掃風景



「1人で1日8時間を働くことはできなくても、2人なら1日8時間であれば大丈夫」と言って、1つの仕事を共有できるように、有能な主婦を短時間勤務で活用するというワークシェアリングを導入し、1986年にわが国で初めて添乗員派遣業をスタートしたツーリズム・エッセンシャルズ株式会社（東京都港区、三橋滋子社長、従業員数130人）は、元客室乗務員ですでに家庭に入った人たちが、家庭の仕事と両立しながら働ける職場を目指して設立された会社である。事業の拡大とともにフルタイムの専従スタッフも増えているが、新しい事業と新しい就業形態が同時に生まれた典型的なケースである。

一般に、新しい事業機会は今までにはなかった供給システムを求め、そのような供給システムを支えるためには独創的な就業形態が必要になることは珍しいことではない。また、独創的な就業形態に支えられた事業機会でなければ、後発企業による模倣は容易となり、競争優位は持続しないであろう。このような過程で、中小企業によって多様な就業形態が創造される。どちらかと言えば、緊急対応型ワークシェアリングは就業形態最初にありきの発想になりがちであるが、多様就業型ワークシェアリングは、第2章で紹介されているC社に見られるように、「年中無休のコンビニエンスファクトリー」といった新しい事業ポジションを実現するために開発されるものである。ワークシェアリングが最初にありきのアプローチでは考え方が窮屈になってしまうであろう（図2）。

図2 企業単位における多様就業型ワークシェアリングの創造プロセス

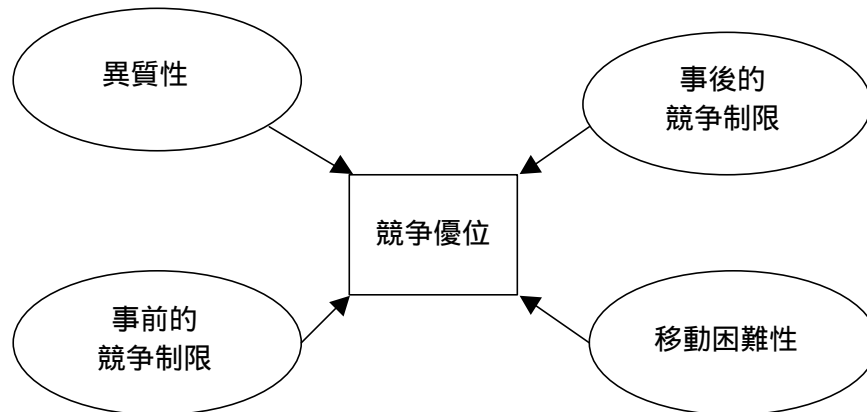


### (3) 競争優位としてのワークシェアリング

このように、ワークシェアリングを企業の競争優位構築上の源泉と捉えた場合、次に考えておくべきことは、新たな仕組みを他社に先駆けて作り上げた後、競合相手に容易に真似されないか否かという問題である。

この点に関して、ペトラフ(Petraf, M.A.)のフレームワークに従って確認しておきたい。ペトラフはある経営資源(この場合、新しい就業形態)が持続的な競争優位を持つための条件として次の4つをあげている。第1は、経営資源の異質性である。ある企業で活用される経営資源を競合相手が有していないことである。第2は、事前的競争制限である。その経営資源がある企業で活用されるまで、他の企業はその存在や価値に気がつかずなかつたりすることである。第3は、事後的競争制限である。その経営資源がある企業で活用され、価値ある経営資源と気がついても容易には活用できなかつたり先行企業ほど有効に使いこなせなかつたりすることである。第4は、移動困難性である。後発企業は、その経営資源を「買おう」とするかもしれない。しかし、その経営資源は市場で取引されるようなものではなく、また先行企業から切り離すことは困難であることなどである。

図3 ペトラフの競争優位構築のための条件



資料：Petraf, M.A. [1993] “The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view”, Strategic Management Journal, 14. 高橋伸夫・新宅純二郎 [2002] 「Resource-based view の形成」『赤門マネジメント・レビュー』1巻9号(2002年12月号)より作成。

第1の異質性は、新しい就業形態は図2で示したとおり、特定企業の事業機会と供給システムによって決まることから、個々の企業の就業形態は異なるものにならざるを得ない。同じ高齢者を活用したワークシェアリングも、例えば、先に紹介したアイ電子工業では、C社とは異なり、<sup>くろうとくんだん</sup>玄人軍団という別会社を設立し、そこは再雇用によらない高齢者のみで組織され、本業とは異なった仕事をしている。また、受注の変動に対応するために、エビナ電化工業は地元のフィリピン出身の女性を活用している。

第2の事前的競争制限は、これも個々の中小企業がワークシェアリングの必要性を感じる過程が異なることに拠る。ツーリズム・エッセンシャルズの三橋社長が創業した頃、主婦の細切れの時間を足し合わせながら、顧客に対してはフルタイムの従業員が提供するものと同様のサービスを提供しようとする人は少数派であった。

第3の事後的競争制限は、1つは先行企業には、すでに確立したワークシェアリングを次々に改善していくノウハウが蓄積されるので、同じような努力をしても容易にはキャッチアップできないことである。もう1つは、労働力の移動範囲はそれほど大きくないので、限られた地域での優秀な人材の奪い合いになった場合、すでに先行事例があり、潜在従業員の友人や知人が勤務している企業の方が有利であろう。

第4の移動困難性は、第2章以下の事例企業で確認できるように、それぞれの企業がワークシェアリングの仕組みを制度化したりしているが、それらの制度や仕組みは、「買

う」ことができるようなものではない。それは、企業特有の状況にあわせたものであること、働く人たちの状況に合わせたものであること、地域の状況に合わせたものであること、そして企業特有の歴史から生まれたものであるからである。

このように、企業は、その企業が作り出したワークシェアリングという一種の経営資源の異質性、事前的競争制限、事後的競争制限、そして移動困難性の4つの条件によって持続的な競争優位を獲得することが可能である。

#### 4. おわりに

中小企業と大企業を比べると、学歴、雇用形態、所得、そして年齢などの分布に相当な違いが見られる（表1）。就業構造基本調査から簡単に取れるデータを見ても、中小企業で働く人たちは、高学歴割合、正規の職員・従業員割合、そして所得が低く、年齢層は相対的に高いことがわかる。もちろん、正確には業種構成、職種構成、そして勤続年数などを考慮して比較する必要がある。いずれにしても、このようなデータから中小企業は大企業とは異なった多様な人たちをすでに受け入れており、そのために多様な就業形態を確立していると考えられることもできる。

しかし、平均値は必ずしも典型的な中小企業を代表するものではないことに注意を要する。特に、中小企業はまさに企業そのものの多様性に特徴があるのであって、さまざまな中小企業が集まり、その平均値を見ると、たまたま高学歴の割合が低かったり、高齢者の割合が高かったりしているにすぎない可能性は高い。個々の中小企業を見ると、むしろ高学歴の割合が大企業の平均より高かったりする企業も少なくないであろう。また、小さな規模であることから、個々の企業に焦点を当てる時、企業レベルで多様な就業形態を確立しているのではなく、例えば正規の職員・従業員だけの企業やほとんどがパート・アルバイトの企業も珍しくない。つまり、大企業のように「1つの」企業の中で多様な就業形態を提供するのではなく、中小企業が「全体として」多様な就業形態を提供する側面も忘れてはならない。

企業サイドでは、中小企業が競い合う中で、個性的な中小企業が数多く誕生したり育ったりし、その過程で、独創的な就業形態を創り出される。その結果として、中小企業が「全体として」多様な就業形態を働く人たちに提供することができれば、双方にとって望ましい姿を描くことができる。このような視点も、中小企業のワークシェアリングを考える時に重要と思われる。

表 1 雇用における中小企業と大企業の違い

|          | 小学・中学 | 高校・旧制中学 | 短大・高専 | 大学・大学院 |
|----------|-------|---------|-------|--------|
| 50 99 人  | 14.0% | 52.3%   | 13.7% | 20.0%  |
| 1000 人以上 | 4.3%  | 44.0%   | 12.1% | 39.6%  |

|          | 正規の職員・従業員 | パート   | アルバイト | 派遣社員 | 契約社員・嘱託 | その他  |
|----------|-----------|-------|-------|------|---------|------|
| 50 99 人  | 65.6%     | 18.2% | 8.2%  | 1.9% | 4.9%    | 1.2% |
| 1000 人以上 | 73.5%     | 11.8% | 6.6%  | 2.4% | 5.3%    | 0.4% |

|          | 300 万円未満 | 500 万円未満 | 1000 万円未満 | 1000 万円以上 |
|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| 50 99 人  | 39.9%    | 38.3%    | 20.5%     | 8.0%      |
| 1000 人以上 | 14.1%    | 28.7%    | 68.0%     | 9.1%      |

|          | 29 歳以下 | 39 歳以下 | 49 歳以下 | 59 歳以下 | 60 歳以上 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 50 99 人  | 25.9%  | 21.9%  | 19.5%  | 22.9%  | 9.8%   |
| 1000 人以上 | 27.0%  | 26.9%  | 22.5%  | 20.4%  | 3.2%   |

資料：総務省「平成 14 年就業構造基本調査」

(注) 学歴別は正規職員・従業員、雇用形態別と所得別は会社などの役員を除く雇用者、年齢別は雇用者全体のデータである。



## 第2章 中小企業等におけるワークシェアリングの実践例

### 1. はじめに

本章では、実際に「ワークシェアリング」施策を導入・運用している中小企業等の事例を6つ取り上げている。各社の特徴を簡単にまとめているのが下表である。いずれの企業も、生産性の向上や人件費の削減、高齢者から若年者への技能継承や有能な従業員の引きとめといったことを導入のメリットとして挙げている。

掲載企業と制度の概要

| 企業名            | 企業の概要                  | ワークシェアリング施策の特徴  |
|----------------|------------------------|---|
| A社<br>高齢者の活用   | ビルメンテナンス業<br>従業員数 95 名 | 業務に必要な時間にあわせた勤務時間の設定と多様な勤務地・勤務パターン。<br>社会・地域情勢や労働者のニーズを合わせた多様な働き方の提供。<br>仕事給を導入し、正社員とパートは均等に処遇。 |
| B社<br>高齢者の活用   | 機械等修理業<br>従業員数 54 名    | 65 歳までの定年延長およびベテランと若年者が仕事をシェアする「ペア労働システム」による高年齢者から若年者への技能伝承と生産性の向上。                             |
| C社<br>高齢者の活用   | 金属製品製造業<br>従業員数 87 名   | 工場稼働率向上のために土日操業の人員として高齢者パートを多数採用。<br>定型作業の標準化により、社内業務の6割程度は高齢者パートで対応。                           |
| D社<br>残業削減     | エネルギー供給業<br>従業員数 303 名 | 業務負担が過大であった正社員の労働時間の削減と非正社員の雇用創出。   |
| E社<br>残業削減     | 医療業<br>従業員数 356 名      | 業務が発生する時間とズレが発生していた勤務シフトの見直しによる正社員の所定外労働時間短縮と非正社員の雇用創出。   |
| F社<br>仕事と生活の調和 | 情報サービス業<br>従業員数 120 名  | 育児休業と勤務時間の短縮による社員の育児支援と雇用の維持。   |

### 2. 多様就業型ワークシェアリングの企業事例

以下では、導入の背景やメリット、今後の課題などを中心として、各社の取り組みを具体的に紹介している。いずれの企業でも、多様な働き方ができるような仕組みを作り込んで、生産性が高まるように運用している。施策を導入することのみならず、運用も重要だということに留意しながら、各社の事例を確認してほしい。

## A社の事例

～地域の高齢化、高齢者の高い労働意欲を考慮した地域密着型ワークシェアリング～

はじめに

A社は、地域の高齢化、数年後に定年を迎える団塊の世代の労働力の積極的な活用、失業率の高い若年者に対する雇用機会の提供を勘案し、労働者の体力やニーズに応じて多様な働き方の選択肢を提供する地域密着型のワークシェアリングを2004年4月より導入した。これは、3つの勤務先とそこで必要とされる業務内容に応じて複数の勤務時間を設定したものであり、全13パターンの中から従業員が能力、体力、生活ニーズなどに応じて選択することができる。これにより、顧客の指名を受けるようなコミュニケーション能力の高い高齢者を雇用し続けることができるとともに、実際に業務を行う時間以外は従業員を拘束しないという効率の良い勤務を実現している。

地域事情、社会的状況、労働者のニーズを加味した地域密着型の、新しいワークシェアリング事例であるといえる。

同社の多様就業型ワークシェアリングの特徴

業務に必要な時間にあわせた勤務時間の設定と多様な勤務地・勤務パターン

社会・地域情勢や労働者のニーズに合わせた多様な働き方の提供

仕事給を導入し、正社員とパートは均等に処遇

事業内容

同社は1967年にビルメンテナンス業を主体とした「A商事」として創業し、鳴門市を代表する総合病院の清掃業務を請け負ってきた。その後1994年に現在のA社に組織変更し、現在は創業以来請け負っている病院の清掃業務を始め、市役所の施設、図書館、鳴門競艇場などの公共施設、市内のビル、さらには徳島空港に発着する日本航空の機内など清掃業務が会社全体の9割を占めている。その他にも病院の当直、電話案内、リネン検収、食器洗浄業務など事業を拡大しつつある。

同社の従業員数は95人。雇用区分別では正社員が60名(男性:24名、女性:36名)、パート社員が35名(男性:7名、女性:28名)である(表1)。パート社員は勤務時間が1日あたり5時間未満の者とし、時給制をとっている。同社の従業員には障害者が6

名(6.3%)いるが、これは障害者の雇用促進法における一般企業の法定雇用率 1.80%を大きく上回っており、同社が地域に対して大きな貢献をしていることがよく分かる。

表1 雇用区分別従業員数

|       |    |     |
|-------|----|-----|
| 正社員   | 男性 | 24名 |
|       | 女性 | 36名 |
|       | 合計 | 60名 |
| パート社員 | 男性 | 7名  |
|       | 女性 | 28名 |
|       | 合計 | 35名 |
| 従業員数  |    | 95名 |

#### 年齢、勤続の特徴

ビルメンテナンス業というと高齢者の従業員が多いイメージがあるが、最近ではビルクリーニング管理士など公的資格が増えてきていることから同業界の仕事も認知され、同社においても21歳以上40歳以下の若年層が15%強を占めている。55歳以上の従業員は36人(37.9%)で、60歳以上は21名(22.1%)おり、現在の最高年齢は71歳である。この71歳の従業員は病院の清掃業務を担当しているが、患者とのコミュニケーション能力に長けていることから顧客先の指名で現在も継続勤務してもらっている。

同業種は、顧客からの信頼が継続的な業務委託契約につながるが多いため、「顧客の信頼第一」として良い人材には年齢に係らず正社員（または、勤務時間によってはパート）として勤務意欲をもってもらえるよう処遇していくことを会社の方針としている。したがって、離職はほぼない。また、同社は2000年より65歳定年制としていることもあり、2004年度には高年齢者雇用開発コンテストにおいて厚生労働大臣表彰の優秀賞を受賞している。

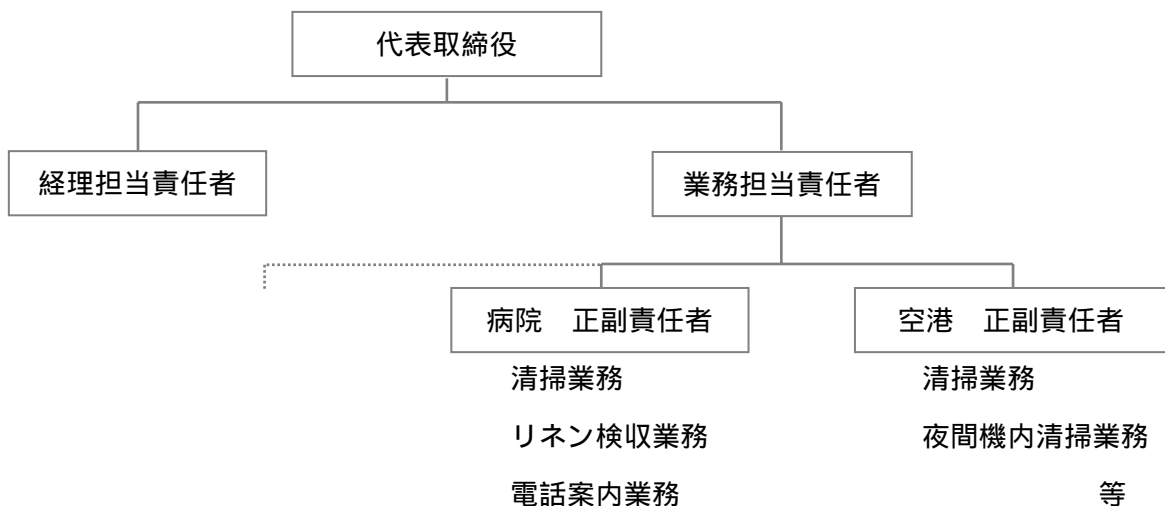
#### 雇用の特徴

全従業員の雇用構成を見ると、女性従業員が約2/3を占め、同社の主戦力となっている。

正社員のうち、事務的業務の担当者は社長を含め2名で、ほぼ全従業員が各自の自

宅から勤務地へ直接出勤し、帰宅する勤務形態である。従業員の勤務態度、出勤状況、仕事の丁寧さかつ迅速さなどを管理し、評価しているのは各現場に配置された「正・副責任者」である。この「正・副責任者」には全国ビルメンテナンス協会が作成するインスペクター制度というビルメンテナンスにおける評価判定制度の資格や「ビルクリーニング技能検定」等の公的資格を保有している正社員が就いている。同責任者の年齢は30代が多く、20人程度の従業員を管理している。各現場のシフト作成も同責任者が行う。この現場責任者の上に各現場を統括する「業務担当責任者」があり、現場全体の状況を把握している（図1）。

図1 現場の管理監督体制



賃金は、正社員、パートともに勤務地（3ヶ所）業務（清掃業務、リネン検収業務、電話案内業務、当直業務、食器洗浄業務、機内清掃業務）ごとに多少の違いがあり、入社後は勤続年数、年齢により昇給する体系となっている。同社では、月例給において大きく処遇差をつけることはせず、賞与で差をつけるようにしている。評価の対象となるのは、勤務態度、仕事の丁寧さ・迅速さ、会社への貢献度である。会社への貢献度とは、現場で欠員が出た際の臨時出勤にどの程度応じたか、などが基準となる。

パートは、勤務時間が5時間未満/日の従業員であるが、業務内容は正社員と変わらない。賞与は正社員と同じ評価システムが適用され、社会保険にも加入している。年次有給休暇も労働基準法に則って付与している。

勤務時間は6時間40分を基本とし、各現場に応じてシフト制をとっている。

教育システムは、顧客の信頼・信用を維持するため入社時に作業従事者としての自覚やサービス精神、マナーなどに関する教育や各種実務に必要な実技訓練などを習得する「新任者研修」や、「現任者研修」、「安全教育研修」などを毎年実施している。これらの研修修了時には修了証を発行して毎年更新し、パートを含め全従業員の受講を必須としている。

このように、賃金や教育研修などにおいて、当社における正社員とパートの差はない。

#### 制度導入の背景・目的

当社が多様な働き方の選択肢を整備し導入した狙いは、(1)高齢者社会の問題を先取りして地場の企業として地域社会に寄与することと、(2)労働意欲が高く、優秀かつ責任感の強い人材を採用して職場の活性化を図ることができる、と考えたことである。そして、この実現は顧客の信頼を得、継続的な業務委託契約につながると当社では考えている。

まず、制度整備の必要性を感じた背景には、社会的要因、業務上の要因、労働者ニーズの3つがある。

の社会的要因とは、地域の高齢化問題である。平成12年の国勢調査によると徳島県の55歳以上の割合は全国平均を4.2ポイントも上回り、急速な少子高齢化は地域企業の労働力確保について重要な課題となっていたと同時に、昨今の不況により失業率が高まり、若年者の雇用確保の難しさも問題となっていた。同社の社長(松本英昭氏)は、長年徳島ビルメンテナンス協会の常務理事を務めていたため、高齢者雇用をはじめとする地域の雇用問題や情報に関して早くから情報が入っており、労働市場における高齢者と若年者の折り合いをどのように付けるかに強い関心を持っていた。さらに、現在50代半ばの団塊の世代が数年後に定年を迎えるが、この世代の労働者は、まだ労働意欲、体力ともに高い。これらの労働力を活用して高齢化社会の問題を先取りし、地場の企業として地域社会にいかに貢献するかが重要であると考えたのである。

の業務上の要因とは、業務の拡大である。同社の業務は、従来の鳴門市の総合病院における清掃業務の他に、徳島空港の清掃、同空港に発着する日本航空の機内清掃、さらには2004年4月から鳴門競艇場の清掃が加わり顧客は多岐に渡っている。また、病院業務も清掃業務にとどまらず、リネン検収、当直、食器洗浄、電話案内が加わり

業務内容が拡大することになった。同業種は、顧客の時間的ニーズに如何に 대응していくかが継続的な業務委託契約の可否において重要であるので、顧客のニーズと各業務内容に合わせて勤務時間を設定し、効率的に労働力を確保・活用する必要がある。特に、鳴門競艇場は、勤務日が競艇開催日（1ヶ月に17～18日）のみという特異なものであったため、この条件に見合った労働力の確保が1つの課題となったのである。

の労働者のニーズとは、高齢者はフルタイムではなく適度に働き、相応の収入を確保したいとの要望が高いことである。高齢者の生活費について年金白書では月額消費支出（生活費）は月額23万円がひとつの目安であるとしているが、同社社長によると、同地域の高齢者は厚生年金による収入月額23万円（モデル年金額）の他に自助努力による収入を合わせて月額31万円程度を確保したいと思っている。つまり高齢者は差額の8万円程度を稼げれば良いと考えていると言えよう。

これらの地域雇用の問題、高齢者労働力の活用の必要性、そして労働者の働くことに対する考え方の変化を加味したものが同社の多様な働き方を提供する背景となっている。

#### 制度導入のプロセス

同社の多様な働き方を提供するワークシェアリングの導入には、定年年齢の引き上げ労働時間とそれに伴う賃金の見直し 従業員の能力開発の改善と作業機械・器具・道具の見直しがある。これらは、各現場の担当業務責任者を集めた会議（メンバー数：4名、開催回数1回/月）で検討している。見直した内容について順に見ていくことにする。

##### （1）定年年齢の引き上げ

多様な働き方ワークシェアリングを導入する最初の契機は定年の65歳引き上げである。

この取組みについては、同社が病院、空港ターミナルなど公共性の高い建物の清掃業務を請け負っていることから、「顧客の信頼性を持続するためにはどうすべきか」という議論から始まっている。この議論から、地場企業として地域社会に貢献すること、従業員が意欲を持って働くことができる職場環境の創造が上げられ、その一環として65歳定年制を採用するに至っている。定年の引き上げは人件費の増大につながるなどの懸念もあったが、コスト高になっても顧客の信用を継続的に得ていくことが重要と判断した。

この 65 歳定年を円滑に実施していくためには、従業員一人ひとりが能力、体力、生活ニーズに応じて働き方を選択できることが不可欠であることから、高齢者のみならず全従業員を対象に勤務地を各自が選択できるようにすると共に、労働時間を短縮することとなったのである。

#### (2) 労働時間の見直しと賃金システムの再構築

定年延長に伴う問題は、高齢者の体力である。また、同社は障害者雇用を推進していることから能力・体力に応じた勤務時間の設定は不可欠である。このため、同社では翌日へ疲労を持ち越さないよう、勤務時間自体を短縮すると共に、休憩時間を増やすこととした。

具体的には、午後の休憩時間を 10 分増やし、終業時刻を 30 分早めて 1 日あたりの勤務時間を 7 時間 20 分から 6 時間 40 分とした。さらに、勤務場所とその業務内容により 1 日あたり 6 時間 40 分の勤務時間をベースとして、2 時間の勤務や 4 時間半の勤務など、始業時間と終業時間を複数設定している(表 2)。これらの工夫により、全 13 種類の勤務地・勤務時間のパターンを構築すると共に、組み合わせに応じた賃金体系と評価内容の見直しも行った。

#### (3) 能力開発の改善

従来は講師を社長 1 名が務め、必要に応じて研修を実施してきたが、従業員のマナー、作業精度の高さを徹底し顧客の信頼・信用を得るべく、研修体制を充実させている。

具体的には、講師陣の充実と研修内容の体系化である。

講師については、ビルメンテナンス協会講師団に所属する同社の業務担当責任者 2 名のほか、現場担当責任者 2 名を加え、4 人体制で当たることとした。

研修については従来よりも内容を充実させたほか、「新任者研修」、「現任者研修」、「安全教育研修」の 3 つに分類し、対象者が毎年必ず受講する体系とした。

#### (4) 作業機械・器具・道具などハード面の見直し

年齢に関わらず、全従業員がどの時間帯に勤務しても同じ精度で、安全に業務遂行を可能とするには作業機器等の改善も不可欠である。

ハード面の見直しにおいては、翌日に疲れを残さないことや安全面を重視し従業員の休憩所等を設置したほか、機器・工具置き場も整理整頓しやすく、肉体的な負担をかけないよう整備している。各種作業機械・器具・道具についても、作業効率性、肉

体的負担、衛生面を配慮し最新のものを導入している。

具体的な制度

(1) 勤務形態と労働時間

勤務場所とその業務内容により1日あたり6時間40分の勤務時間をベースとして、表2の通り2時間の勤務や4時間半の勤務など、始業時間と終業時間を複数設定し、全13種類の勤務地・勤務時間のパターンを構築している。これらを募集・採用時に求職者に示し、体力や生活パターンに応じて選択できる仕組みとしている。また、従業員についてもこれらの選択肢の中から各自のライフスタイル、ライフプランに合わせて選ぶことができるが、60歳の時点および高齢者に対しては必要に応じて体力を判断し、現場責任者や経営者から職場変更を提案することもある。

表2 勤務地・業務別勤務時間

| 勤務地   | 業務内容          | 始業時刻  | 終業時刻   | 勤務時間   |
|-------|---------------|-------|--------|--------|
| 病院    | 清掃業務          | 8:00  | 16:30  | 6時間40分 |
|       | 清掃業務<br>(障害者) | 8:00  | 15:00  | 5時間40分 |
|       | リネン検収業務       | 8:30  | 17:00  | 6時間40分 |
|       | 当直業務          | 17:00 | 8:30   | 7時間    |
|       | 食器洗浄業務        | 9:00  | 16:00  | 5時間10分 |
|       |               | 18:30 | 20:30  | 2時間    |
|       | 電話案内業務        | 8:00  | 14:30  | 4時間30分 |
| 14:30 |               | 21:00 | 4時間30分 |        |
| 空港    | 清掃業務          | 8:00  | 16:30  | 6時間40分 |
|       | 夜間機内清掃<br>業務  | 18:15 | 21:15  | 3時間    |
| 競艇場   | 清掃業務          | 9:00  | 17:00  | 6時間    |
|       |               | 8:00  | 10:00  | 2時間    |
|       |               | 16:00 | 18:00  | 2時間    |
|       |               | 8:00  | 10:00  | 4時間    |
|       |               | 16:00 | 18:00  |        |



## (2) 賃金、処遇等

表2の全13種類の勤務地・勤務時間のパターンに応じた賃金体系を構築している。同社は基本的に仕事給であり、同一勤務地・同一労働で勤務時間が短い場合は短縮時間に応じて、時間比例で減給している。処遇差は月例給においては差を設けないよう配慮しているが、勤務態度、仕事の丁寧さ・迅速さ、会社への貢献度に応じて賞与で格差をつける体系である。

## (3) 利用状況

短時間勤務の利用は高齢者の従業員が多く、若年者はほぼフルタイム勤務である。

作業内容・作業負荷により、現場管理者や経営者の判断で若年者と高齢者の勤務場所や作業内容を分けることがある。

## (4) 生産性

各従業員が各自の体力、ライフスタイル、ライフプランに応じて働き方を選択しているため、労働意欲は高い。また、各職場・各業務内容に応じて労働時間を設定しているため、時間内に必要作業は終了し、業務上の支障は出ていない。

## (5) 責任の所在

各現場にフルタイム勤務の正社員が責任者として2名(正・副)配置されている。勤務時間はシフト制であるため、2人の責任者の一方が必ず待機する体制となっている。

## (6) 引継ぎなど業務遂行上の工夫

各現場には、作業内容ごとに「作業分解表」があり、これに基づいて作業内容に必要な時間内で業務を完結できるようになっている。また、従来から現場ごとに連絡帳を設けて引き継ぐべき事項を記載しているため、ワークシェアリング導入においても円滑に現場に導入できたことが考えられる。

## 制度導入の成果と問題点

### (1) 多様な働き方を選択できることのメリット

ワークシェアリングを導入したことにより、各自が体力、ライフスタイル、ライフプランに応じて働き方を選択しているため、労働意欲は高いと同社は考えている。また、同制度導入により労働意欲が高く、責任感が強い人材が多数応募してくるため、いい人材の中から従業員を採用でき、質の高い従業員を確保できることも同制度の効

果と同社は考えている。

#### (2) シフトの複雑化による雇用管理の煩雑性

多様な労働時間を設けたことにより、現場責任者のシフト編成が複雑化し、雇用管理が煩雑化している。

シフト編成は、フルタイム勤務の従業員を基準に作成したのち、パート従業員を当て込む形で行うが、各自の希望に応じて変更する際の代替者確保が難しい。基本的には同一現場内でやりくりするものの、対応できない場合は市内のビルに常駐する清掃員として確保している代替要員を当てる。しかし、これらの要員確保は人員コストに大きく影響するため、シフト編成の煩雑化については今後の課題としている。

#### 今後の課題と方向性

基本的には同制度を今後も継続させていく方向であるが、より従業員の満足度や働きがいを高めるべく、内容の充実を図っていきたいと考えている。

## B社の事例

### ～ ペア労働システムによる技能伝承～

はじめに

B社は、b製作所の子会社である。同社では、定年延長などを行うことで雇用を維持しつつ、高齢者と若年者とのペア労働システムにより、高年齢者から若年者への技能伝承が行われている。また、60歳以降でフルタイム勤務が難しい場合には、雇用ではないものの、「一人親方制」による請負契約制度によって働き続けることができるなど、能力のある高齢者の活用ができる制度を構築している。

同社の取り組みは、定年延長することでベテランの技能を活用するとともに、若年層への技能継承も行えるワークシェアリングの好事例であるといえる。

同社の多様就業型ワークシェアリングの特徴

65歳までの定年延長およびベテランと若年者が仕事をシェアする「ペア労働システム」による高年齢者から若年者への技能伝承と生産性の向上

事業の概要

同社は1971年に設立され、工作機械の修理やアフターサービスを中心的な業務としてきた。2002年に親会社から優秀な工作機械製造技術者40名を受け入れ、積極的な事業展開を加速することとなった。従業員数は54名で、60歳以上の従業員は11人である。最高年齢従業員は68歳である。

制度導入の背景

親会社から40名を受け入れたことで、外販営業の強化など機械加工や修理事業などへの積極的な事業展開ができる体制が整った。また、「親会社から受け入れた工作機械製造技術者の能力は、60歳に到達したからといって鈍るものではない。」と同社の社長は考えており、この考え方にもとづいて、人事労務管理を見直し65歳までの定年延長を行った。あわせて、介護などの理由でフルタイム勤務が難しい従業員のための制度も設けている。

## 制度の概要

同社は、2002年に定年年齢を60歳から65歳に延長している。従業員の60歳以降の賃金は減少することになるが、在職老齢年金と高年齢者雇用継続給付金の併用で、60歳時点の収入を確保している。

同社が必要とする業務は、肉体的に60歳以降の従業員にできない仕事ではなく、むしろこれまでの経験の積み重ねが活かせるような業務であるため、定年年齢の引き上げにはまったく問題がなかった。さらに、ベテランが多数働き続けられるため、若年層への技術継承もうまくできるようになった。これには、ベテランと若年者を一緒に働かせて仕事をシェアする「ペア労働システム」が機能したからでもある。

また、65歳以降で働き続けたい従業員や、60歳以降で家族の介護などのためフルタイム勤務が難しい場合は、「一人親方制」による請負契約制度により働き続けることができる。

## 制度導入の成果と問題点

同社では親会社からの優秀な人材が増えた結果、外販比率も30%程度まで高めることができています。ただし同社の場合、外販比率の向上の背景には親会社のブランド力の強さがあったことも事実である。

また、生産現場では、機械加工ができる部分を若年者が担当し、長年の経験が必要とされる熱変位や摺動面の凹凸を感じながら加工する部分については、ベテランが担当するなどして、生産性も向上している。

## C社の事例

### ～高齢者の土日勤務による年中無休のコンビニ・ファクトリー～

はじめに

C社は、工場の稼働日を増やし生産性と売上・利益をあげるため、土日に勤務する60歳以上高齢者を新たに雇い入れることにより、平成13年4月、従来休日であった年間110日の工場稼働を実現した。高齢パート社員の活用により人件費の圧縮を図りながら工場の稼働率をあげて低コスト化を進め、顧客の要求に柔軟に対応する「年中無休のコンビニエンスファクトリー」をめざす取り組みである。

働く意欲ある高齢者を有効活用する「攻め」のワークシェアリングの取り組みといえる。

#### 同社の多様就業型ワークシェアリングの特徴

工場稼働率向上のために土日操業の人員として高齢者パートを多数採用

定型作業の標準化により、社内業務の6割程度は高齢者パートで対応

#### 会社概要

C社は、明治21年に鍛冶屋「かじ幸」として創業し、戦後は3代目の現会長が後を継ぎ、大手電機メーカーの協力会社として事業を行ってきた。現在では、自動車部品、住宅建材、環境装置等取引分野を拡大し、多品種、少量生産対応をはじめレーザー加工機、ロボット、大型プレスラインなどによる薄物から厚物までの板金加工を幅広く行っている。

オリジナリティーを大切にしており、自社独自の専用機械の開発、特許、実用新案による自社開発の設備、機器などを使い、古くからの技術集団としてのこだわりを持った経営を進めてきた。あわせて、技術技能の継承をはじめとする人材の育成や、バリアフリーの推進など職場環境の改善にも積極的に対応してきている。

同社の従業員数は87名で、うち49名が正社員である。60歳以上の従業員は32名である。60歳の定年後希望者全員を65歳までパート社員として雇用する継続雇用を実施している。60歳以上のシルバーのうち、現在の継続雇用者は9名、最高齢者は82歳である。

#### 年齢構成と人数

| 年齢 | 18～30歳 | 30～40歳 | 40～50歳 | 50～60歳 | 60歳～ |
|----|--------|--------|--------|--------|------|
| 人数 | 14     | 10     | 7      | 24     | 32   |

#### 制度導入の背景

順調に業績を拡大してきた同社であったが、バブル崩壊を機に急速に低コスト・短納期の要求が急速に進み、さらに受注量全体の伸び悩みを解決する必要に迫られた。既存の取引先を大切にしながら、新しい顧客開拓を進める一方、自慢の技術力による品質と信頼を維持しながら低コスト要求に対応していくためには、固定費をできるだけ減少させることが課題となっていた。このため、工場の稼働率をあげて売上の増加と利益の確保を図る方策として考えられたのが、受注を前提として年間110日の休日に機械を稼働させることによる年中無休のコンビニエンスファクトリーの実現である。

しかし、正社員で土日稼働に対応することは物理的に無理であるばかりでなく、固定費の削減にもつながらない。そこで、パート社員の活用によって人件費を圧縮し、低コストを実現することが考えられた。当時（平成12年）に中津川市が地元の大学に委託実施した高齢者の意識調査によれば、市内に在住する者の中で、働く意欲があり就職したいと考えている60歳以上の高齢者が1,000人近くいるということであった。週日は地域での活動や孫の面倒をみている高齢者も、土日は勤務による幾らかの収入と年金で、より一層のゆとりと人生に張り合いが生まれるはずと考えたのである。

ちょうどその頃、取引先から建材部品の増産の引き合いがあり、今まで以上に多くの数を低コストで生産するため、土日勤務の高齢者パートの導入に踏み切ることとなった。こうして、同社は「働きたくても雇用の場がない」という高齢者を対象に地域の雇用の場づくり、高齢者の生きがいづくりと収入の道、低コスト・短納期という顧客ニーズへの対応を同時に実現する一石三鳥の取組みとして、ものづくりのコンビニエンスストア化を推進したのである。

#### 土日勤務の高齢者パート社員の導入

同社では意欲のある高齢者を一般から募集するため、平成13年2月末『土日は、わたしのウィークデイ。』というキャッチコピーを作成し新聞の折込広告を実施した。この募集広告には、「意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。60

歳以上の方」と印刷され、同社が安全面で平成 8 年岐阜労働基準局長優良賞、平成 9 年同局長功労賞を受賞したことと合わせ、シルバー世代に現役で活躍してほしい、当社はその先駆けとなりたいと呼び掛けた。

市内約 2 万 5 千部配布されたこの広告は大きな反響を呼び、50 人近い応募者の中からほぼ男女半々の 15 人を採用することとなった。採用者の平均年齢は 65 歳、最高齢者は 79 歳であった。この 15 名には板金加工業務の経験者は 1 名もいなく、前職は事務系の職種に就いていた者も多い。3 月中に 2 週間の訓練期間を設けて、平日に社員について仕事に慣れてもらったうえで、同年 4 月から土日稼働をスタートさせた。

平成 13 年 10 月には第二次募集を行っているが、このときの折込広告には第一次募集で入社をされた高齢者パートの方が働いている明るい笑顔が掲載されている。第二次募集時の採用者は 5 名、その後は同社に寄せられた採用希望者リストから随時必要に応じて採用しており、日々問い合わせも多い。現在では同社で定年を迎えた社員の継続雇用者 9 名を含めて、高齢者パートは 32 名に増加している。

#### 土日高齢パート社員の雇用制度概要

- ・雇用契約期間 1 年
- ・勤務時間 8:00～17:00 までの 4 時間以上の勤務
- ・所定勤務日数 土曜日、日曜日、祝祭日（正月、お盆を除く）または平日の月 10 日程度
- ・給与 時給制 800 円以上
- ・仕事内容 簡単な組立作業、NC 機械のオペレーターなど

#### 工場の稼働率を高める勤務体制

こうして始まった土日稼働であるが、作業指導や段取りを行うため、導入当初は高齢パート社員 2 名に正社員 1 名が出勤する必要があった。このため、正社員は A 班と B 班の 2 班制として、交替で土日勤務を行う体制とした。

次の図表は平成 13 年 6 月度の勤務体制である。これにより月間の稼働日数は 28 日となり、平成 13 年度の年間稼働日は、ゴールデンウィーク、お盆、年末年始等の合計 16 日の全休日を除く 349 日となった。高齢パート社員の年間出勤日数は 90 日となる。

その後、高齢パート社員が業務に習熟してきた段階で、作業指導や段取りを行う正社員は、プレス部門と組立部門にそれぞれ 1 名ずつ配置する体制となった。

さらに、最近では土日の稼働は、単価のより高い製品の製造を行うプレス部門のみとし、男性を中心とする高齢パート社員とそれを指導する正社員 1 名の体制に変更している。組立部門は平日にシフトし、受注量が増えた場合には土日出勤を設定して顧

客ニーズに即応することができる体制をとっている。

勤務編成の例

| 平成 13<br>年 5-6月 | 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金 | 土 | 日 | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  | 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  |   |
|-----------------|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
|                 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |   |
| シルバー            | ○  |    |    |    |    |   | ○ | ○ |   |   |   |   |   |   | ○  | ○  |    |    |    |    |    |    | ○  |    |    |    |    |    | ○ |
| A 班             | ○  |    |    |    |    |   | × | × |   |   |   |   |   |   | ○  | ○  |    |    |    |    |    |    | ×  |    |    |    |    |    | ○ |
| B 班             | ×  |    |    |    |    |   | ○ | ○ |   |   |   |   |   |   | ×  | ×  |    |    |    |    |    |    | ○  |    |    |    |    |    | × |

\* 正社員 A 班・B 班の × は指定休日。その他に選択休日を A 班 5 日、B 班 4 日をそれぞれ取得。

勤務時間は、土日の社員の昼食準備を担当するパート（12:00～14:00 勤務）を除いて、8:00 ないし 9:00～16:00 ないし 17:00 となっている。勤務日数は、年金全額受給を考慮して、週あたり平均 3.5 日程度である。

具体的な出勤日の設定は毎月末に行われるが、平日のみ出勤する者、土日のみ出勤する者、曜日指定で出勤する者など、本人の希望を踏まえて柔軟な出勤日の調整が行われている。

高齢パート社員の勤務表の例

| 平成 16 年 2 月 |   | 日    | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 | 土 | 日 | 月 | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  | 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  | 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  | 日  |
|-------------|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 勤務時間        |   | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| 1           | 男 | 8-17 | ○ |   |   | ○ |   |   | ○ | ○ |    |    |    |    | ○  | ○  |    |    |    |    |    | ○  | ○  |    |    |    |    |    | ○  | ○  |
| 2           | 男 | 8-17 |   |   | ○ | ○ | ○ |   |   |   | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |
| 3           | 男 | 8-17 | ○ |   |   |   |   |   | ○ |   |    |    |    |    | ○  | ○  |    |    |    |    |    | ○  | ○  |    |    |    |    |    | ○  | ○  |
| 4           | 男 | 8-17 |   | ○ | ○ |   |   |   | ○ | ○ |    |    | ○  |    |    |    | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    |    |
| 5           | 男 | 8-17 | ○ |   |   | ○ | ○ |   |   | ○ |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  |
| 6           | 男 | 8-17 | 有 | ○ |   |   |   | ○ | ○ | ○ |    |    |    |    | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  |
| 7           | 男 | 8-17 |   | ○ | ○ |   |   |   | ○ | ○ |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    | ○  |
| 8           | 男 | 8-16 | ○ | ○ | ○ |   |   |   | ○ | ○ |    |    |    |    | ○  | ○  |    |    |    |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  |
| 9           | 女 | 8-16 |   | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   | ○ | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    |
| 10          | 女 | 8-17 |   | ○ | × | ○ | ○ | × | ○ |   | ○  | ×  | ○  | ○  | ×  |    | ○  | ×  | ○  | ○  | ×  |    | ○  | ×  | ○  | ○  | ×  |    |    |    |
| 11          | 女 | 8-17 |   | ○ | ○ |   |   |   | ○ | ○ |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    |    |
| 12          | 女 | 8-17 |   | ○ | × | ○ | ○ | × |   | ○ | ×  | ○  | ○  | ×  |    | ○  | ×  | ○  | ○  | ×  |    | ○  | ×  | ○  | ○  | ×  |    |    |    |    |
| 13          | 女 | *    | ○ |   |   |   |   |   | ○ |   |    |    |    |    | ○  |    |    |    |    |    |    |    | ○  |    |    |    |    |    |    | ○  |
| 14          | 女 | 8-17 |   | ○ | × |   | ○ |   |   | ○ | ○  |    |    |    |    | ○  | ○  |    |    |    |    | ○  | ○  | ○  |    |    | ○  | ○  |    |    |
| 15          | 女 | 8-17 |   | × | ○ | ○ |   |   |   | ○ |    | ○  | ○  |    |    | ×  | ○  | ○  |    |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    |    |
| 16          | 女 | 8-17 |   | ○ |   | ○ |   |   |   | ○ | ○  |    | ○  |    |    |    | ○  |    | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    |    |
| 17          | 女 | 8-16 |   | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   | ○ | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    |
| 18          | 女 | *    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | ○  |    |    |    |    |    |    |    | ○  |    |    |    |    |    |    | ○  |
| 19          | 女 | 9-17 |   | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   | ○ | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    |
| 20          | 女 | 9-17 |   | ○ | ○ | ○ | ○ |   |   | ○ | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    |
| 21          | 女 | 9-16 |   | × | × | ○ | ○ | × |   | × | ×  | ○  | ○  | ×  |    | ×  | ×  | ○  | ○  | ×  |    | ×  | ×  | ○  | ○  | ×  |    |    |    |    |
| 22          | 女 | 9-17 |   | ○ | ○ | ○ |   |   |   | ○ | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    |    |
| 23          | 女 | 9-16 |   | ○ | × | ○ | ○ |   |   | ○ | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ○  | ○  | ○  |    |    |    | ○  | ×  | ○  | ○  |    |    |    |

(注) \*は昼食準備担当、出勤時間は 12:00-14:00。×は本人申告による出勤できない日。有は有給休暇取得日



## 競争力向上のための職場環境の改善と能力開発施策

同社では、高齢パート社員の土日稼働と並行して、高齢者でも安全で容易に作業できるよう職場環境づくりも同時に進められた。これは、「高齢者のための職場バリアフリー助成金(脚注参照)」約 2000 万円を受けたもので、自動化の独自ラインの導入、畳敷きの休憩室や冷暖房設備の改善などを実施している。また、平成 16 年に ISO9001 および ISO14001 を取得し、定型的な作業の標準化を進め、社内業務の 6 割程度は高齢者パートで対応できる体制をつくっている。

従来から「“人財”育成」を経営方針の一つとしてきた同社であったが、高齢者パートの導入に伴い、作業指導・教育訓練を強化した。その一つに月一回実施している、同社の所在する地名にちなんで名づけられた「駒場村塾」がある。これには、パートを含め全社員が参加する。新入社員、一般社員、管理・監督リーダーの三コースに分かれて実施され、カレーハウスの CoCo 壺番屋、サークル K、100 円ショップのダイソーなど異業種から学んだり、会社の経営状況について話し合うほか、各自が自己啓発目標を立てるといった人づくりの場として定着している。技術・技能の伝承を目的とした「かじや学校」では、溶接、図面、測定具、プレスなど様々なコースで OJT を中心とした技術指導が行われている。

(注)平成 12 年度に廃止された制度であり、類似の趣旨目的の制度として現在、「高齢者雇用環境整備融資」制度がある。

## 業績改善結果と今後の課題

高齢者パートの導入はすでに職場に定着し、現場の要請もあって、土日のみの出勤から平日にも出勤してもらう体制へと拡大している。財務的な成果をみても、高齢者パート導入前の平成 11 年度と比較して、平成 14 年度の従業員 1 人当たり(パートは 200 時間で 1 人と計算し 62.5 人で算出)の付加価値額は、106%と 6%改善している。平成 14 年度の人件費総額は、平成 13 年度の 98.6%で平成 12 年度水準に抑制されている。

このように同社は、高齢者の短時間雇用を導入することによって、地域の雇用の場をつくりだし高齢者の働く意欲を活かしながら、短納期・高品質・低コストといった顧客ニーズに応えるまさに「攻め」のワークシェアリングを実践した事例といえる。

同社には現在 50 歳代の正社員が 24 名おり、今後、社員の高齢化は一層進むことに

なる。今後は定型的な業務は高齢者パートに担ってもらい、正社員は企画・設計、改善・トラブル処理など判断や管理の業務を中心に担当させていく方針としている。平成13年には正社員の人事賃金制度を改定し、職能等級制度に基づく評価・育成の仕組みが動き出している。今後正社員の能力をどう伸ばしていくか、さらには女性にも来てもらえるような職場づくりをどう進めるかが次の課題としている。

同社では海外進出は全く考えていないという。厳しい経営環境を勝ち抜き、地域の企業としてその責任を果たしていこうという意気込みが現れている。高齢パート社員の導入は、同社の専務（当時、現社長）が発案し、安全とバリアフリーの推進に注力されてきた社長（当時、現会長）とともに推進された。経営者のリーダーシップの重要性が再認識される事例である。

## D社の事例

### ～業務の見直しによる正社員の労働時間削減と非正社員の雇用創出～

はじめに

D社は、平成15年度実績で、年間実労働時間が2,400時間を超えてしまっていた。この状況が続けば、従業員の健康管理上の問題が発生するという危機感と、価格競争上、残業の割増賃金負担がネックになることもあり、経営側が発案して職務内容の見直しを行った。その結果、従来、正社員が抱えていた補助的な業務は非正社員が担当することになり、多くの非正社員の雇用につながった。

厳しい競争下で、正社員一人ひとりの労働時間短縮に取り組むことで雇用の創出と人件費コストの削減を両立させた好事例である。

同社の多様就業型ワークシェアリングの特徴

業務負担が過大であった正社員の労働時間の削減と非正社員の雇用創出

事業の概要

同社は、東関東を中心としたエネルギー供給会社である。エネルギー事業の変化に対応して1960年代半ばから、現在のLPガス販売を手掛けるようになった。近年はエネルギー供給にとどまらず、住宅リフォームや飲食店の総合メンテナンスなどにも事業展開をしている。

同社の売上高は62億円(2003年3月)、従業員数は303名(2004年12月)である。雇用区分別では、正社員が169名、非正社員が134名(うち、パート社員111名、契約社員等23名)である。

契約社員は月給制で、処遇は正社員に近いが、成果要素の部分が大きいことや退職金がないという違いはある。また、正社員とは異なり、業務を限定的に雇用されている。

同社では、パート社員は正社員より勤務時間が短く、最長1日7.5時間、月21日の勤務となっている。

### 雇用区分と人数

| 雇用区分  | 人数  |
|-------|-----|
| 全従業員数 | 303 |
| 正社員   | 169 |
| 非正社員  | 134 |
| パート社員 | 111 |
| 契約社員等 | 23  |
| 契約社員  | 19  |
| 嘱託社員  | 4   |

2004年12月現在

#### 労働時間削減への取り組みの背景

同社では従来、正社員一人ひとりが、営業、集金、ポスティング、開閉栓、保安点検、顧客サービス、修理、伝票の入力などほぼ全ての業務を行っていた。その結果、年間実労働時間が2,400時間を超えてしまい、正社員のコア業務である「顧客サービス」がおろそかになるという弊害が発生していた。

このような長時間労働の状態では、健康管理上の問題が発生する可能性もあった。さらに、残業の割増賃金負担も大きくなっており、経営層のリーダーシップで正社員の労働時間の削減に取り組むことになった。

導入前の労使合意については、現従業員の雇用を維持することが前提であることから、大きな問題にはならなかった。時間外労働削減による賃金の低下についても、それほど大きな論点にならず、むしろ働き過ぎの解消につながるという肯定的な評価であった。

#### 導入にあたって工夫した点

同社は、正社員がコア業務に専念できるように業務の切り分けを行った。まず、正社員の職務を、「資格がないとできない職務」と「ほぼ誰でもできる職務」に分類した。後者は、例えば「集金」や「ポスティング」、「開閉栓」、「検針」などがあたる。また、単純な事務作業である「入力業務」、「伝票の受払い」なども後者に含まれる。

その後、業務を非正社員にシフトするにあたり、マニュアル化を進めた。業務の内容や細かい書類の書き方、対応の仕方などすべてがその対象となった。マニュアル化と並行して、同社の業務は、客先に訪問して行う業務が多いため、2~3ヶ月は正社員が非正社員に同行し、仕事を覚えてもらうかたちをとった。このため、一時的に正社員に負荷がかかった。

マニュアル自体は、その仕事を担当している正社員が作成している。当初は、マニュアルも不整備のまま、非正社員が仕事をするため、正社員がその都度、作業手順を書いたりした苦労もあった。対象部門は特に限定的ということはなく、営業、物流、内勤でもマニュアル化されている。

非正社員へのシフトは、狭い範囲の業務から行っていった。具体的には検針と集金である。その後、検針と集金は客先に何う仕事で、そのついでにできる業務もたくさんあるということで、対象範囲を拡大していった。さらに、非正社員の中にも、資格を取得して業務範囲を拡大している人もいる。

#### さらなる生産性向上策

正社員の業務の一部を非正社員に移管するにあたり、いったん育てた非正社員の定着のための環境を整備することが重要な課題となる。

同社では、非正社員について、やる気のある人にどんどん働いてもらえるように、資格取得については資格補助制度があり、資格をとれば賃金の高いランクの仕事ができるようにしている。職種ごとの賃金テーブルについては、労働契約時に明らかにされているため、やる気のある非正社員が自発的に能力開発するような仕組みが作られている。収入を増やしたい非正社員のために、収入を増やせるようなシステムを作り上げている。会社としてもそのような非正社員には積極的に、新しい業務を教えている。一方、正社員はこれらの業務も遂行するが、さらに管理や資料作成などの業務も行っており、非正社員の業務とは棲み分けがされていく方向である。

現在のところ、同社の非正社員の質は極めて高い。これには、地域の水準よりも高い処遇で雇用していることが影響している。また、業務拡大や成果要素の導入による収入増の効果もある。さらに、同社の非正社員の離職率は非常に低くなっている。定着率が悪ければ、正社員がふたたび教育をしなければならないことが増えるため、今のところは非常にうまくいっている。

#### 現在の課題

同社の正社員からは、残業時間が削減されることによる収入減についての不満はあがっていない。むしろ、自分だけで抱えていた仕事を小分けにして、非正社員に分担してもらえるようになるので歓迎ムードになっている。

しかし、顧客との接点が正社員から非正社員にシフトしていくと、非正社員の業務の精度と責任感をどう高めていくかが課題になる。これまではマニュアル化して、業務を正社員から非正社員へシフトしていくことを優先していたので、これからは非正社員の仕事の質に焦点を絞る必要がある。

そのための取り組みとして、非正社員に分からないことがある場合は、随時、会社と現場で連絡を取り合って解決するような仕事の進め方をしている。また、正社員との業務日誌のやりとりも行っている。今後、さらにコミュニケーションの質を高めることが、同社の一番重要な課題となっている。

また、同社ではさまざまな就業形態の従業員が勤務することとなり、人事部門にかなりの負荷がかかるという現状もある。

#### 今後の課題

同社では、職務の見直しに引き続き、業務改善のための新しいシステムを導入している。現在、従来のやり方と新しいシステムに対応したやり方の2つを同時並行的にやっているため、一時的に業務量が増加した。

このため、現時点のデータからは労働時間削減の取り組みの成果は見られないが、新システム完全移行時には、正社員の労働時間が減少していると思われる。

このように、同社では正社員の業務の見直しを図り、一部を非正社員に分担させることで、正社員の労働時間を削減し生産性を向上させている。あわせて非正社員であっても「働きたい人には報いる」制度を構築することで、従業員の「仕事と生活の調和」を図っている事例であると言える。

## E社の事例

### ～勤務シフトの見直しによる正社員の残業削減と非正社員の雇用創出～

はじめに

E社は、栄養科だけではあるが、正社員の所定外労働時間を短縮しパート社員を雇用するワークシェアリングを実施している。恒常的な所定外労働時間の発生に疑問を持った現場の主導で、人事部門・経営層も巻き込んだかたちで変革を行った。現在は、勤務シフトの見直しによる所定外労働時間の短縮のみならず、有給休暇も取得しやすい環境が整っている。このため、正社員・パート社員ともに定着率が向上し、採用にかかるコストは低減した。

現場を信頼し、ボトムアップの意見に耳を傾けたことが問題の解決につながった好事例である。

#### 同社の多様就業型ワークシェアリングの特徴

業務が発生する時間とズレが発生していた勤務シフトの見直しによる正社員の所定外労働時間短縮と非正社員の雇用創出

#### 事業の概要

同社は、風光明媚な千葉県南東部にある。地域の住民からは、中核的な病院として認知されている。昭和21年5月の創立以来、日曜・祭日・夜間も救急診療を続け、現在は第2次救急医療機関として活動をしている。配置基準以上の看護職の配置、特別管理給食、理学療法などに力を入れている。

従業員数は356名である。正社員は303名、パート社員が31名、嘱託社員が22名である。同社は、医療スタッフの質と安定性を重視し、正社員を中心に採用しているため、パートタイム労働者比率は同業他社と比較して低い。

また、同社は院内に託児所を設けているため、育児勤務者が仕事と子育てを両立させることができ、働きやすい環境を整えている。

#### 栄養科の概要

栄養科は、正社員12名（栄養士、調理員）、パート社員9名、合計21名で構成され

ている。主な業務は、献立作成・調理・配膳・洗浄・栄養指導などである。栄養士の栄養科職場での業務時間は全体の6割程度である。それ以外に、栄養指導や糖尿外来などの業務に4割程度の時間を費やしている。また、栄養科の従業員は、全員がシフト勤務を行っている。現在も勤務時間については試行錯誤を繰り返しながら、現場にとって働きやすく、かつ効率のいいシフトを見つけようとしている。

ちなみに給食の時間は、朝が8時、昼が12時、夜が18時である。

勤務シフト

|       | 勤務時間帯         |
|-------|---------------|
| 調理員   | 05:30 - 11:30 |
|       | 07:30 - 16:50 |
|       | 10:30 - 19:50 |
| 栄養士   | 05:30 - 11:30 |
|       | 07:00 - 16:20 |
|       | 07:30 - 16:50 |
|       | 08:30 - 17:50 |
|       | 10:00 - 19:20 |
| パート社員 | 05:30 - 12:00 |
|       | 07:00 - 16:00 |
|       | 08:30 - 17:50 |
|       | 14:00 - 20:00 |

#### 制度導入の背景

現在の勤務シフトになる前にはいろいろと変遷があったが、そもそものきっかけは、勤務時間と患者に提供する食事の時間のズレである。導入当時、勤務シフトとして、朝7時30分から16時50分というのがあった。一方、食事の提供時間は18時である。つまり、毎回1時間半程度の残業が発生してしまうことになる。この恒常的な残業の発生に疑問を抱いた現場から、所定外労働時間短縮の声が上がった。

また、導入前は、職場のほぼ全員が正社員であったため、全ての業務を正社員が行



う必要があり、効率的な運営とは言えない状況であった。

#### 制度の概要

制度導入前の栄養科の残業時間が約 252 時間あり、この時間について、新たにパート社員を雇用し、業務を分担することにより、残業時間を短縮させているのが同社の手法である。

パート社員が担当する業務は、新入社員が担当する業務と同じ洗浄が主となる。適性のあるパート社員については、調理員の補助を行ったりもする。調理員は、調理が主な業務となり、栄養士は栄養管理の他、勤務シフトや担当決めなどの職場のマネジメントも行っている。

最近では、栄養指導など病棟から栄養士に求められることが増えているため、パート社員を増員することで、栄養士が少しでも本来業務に集中できるような体制になってきている。

#### 導入のメリット・デメリット

導入当初は「実収入が減少してしまう」ということを心配する従業員もいた。しかし、そもそも「恒常的な残業はおかしい」との現場の問題意識からの取り組みのため、当初から収入減少のデメリットよりもプライベートな時間の拡大のほうにメリットを感じている従業員が多い。制度が定着してからはまったく問題を感じておらず、従業員としてはメリットを享受できていると感じている。

ただし、勤務シフトは煩雑になっているため、現場で人員を管理する従業員にとっての負担は大きくなりつつある。生産性を高めるために、「煮物」が得意な人には「煮物」をお願いし、「洗い場」が得意な人には「洗い場」をお願いするというような、出勤者の適性に合わせた業務分担を考えなければならないという問題も発生している。

人事部門としては、正社員の時間外手当よりも安い賃金でパート社員を雇用できるため、メリットを感じている。ただし、導入時にはパート社員が定着しなかったために、人事部門の採用コストおよび現場の教育コストは一時的に増加していたというデメリットもあった。これは、採用時に栄養科長が応募者にきちんと業務を説明し、仕事場も見てもらい、納得してもらってから採用しているために、現在では、デメリットとはなっていない。

## 栄養士の多能工化

近年、同社では、新卒で質の高い栄養士を採用し、その人数を増やすとともに、重点的に教育しているため、栄養士の多能工化が進んでいる。前述の通り栄養科で必要とされるのは、調理や配膳をする調理員、献立作成や栄養指導を行う栄養士、洗浄やその他の業務を担うパート社員である。洗浄や調理を含めた全ての仕事を担うことができるように、新卒時から栄養士を訓練することで、人手が不足した時などの対応に柔軟性を持たせることを実現している。

以前は栄養士が少なかったため、休みたくてもなかなか難しい状況であったが、栄養士の増員により休みやすい環境が生まれている。

## 今後の課題

病棟からの要望は時代によって異なるため、現在は試験的に、早出のシフトを敷いている。勤務シフトが複雑化しており人員も増えているため、職場の人事管理が難しくなっていることが課題にあげられる。

このように同社では、栄養科限定ではあるが、所定外労働時間短縮によるワークシェアリングを実現している。また、栄養士については現場研修時に、パート社員については採用時に、現場のあるがままを見てもらうことで従業員の定着率を高めており、採用のミスマッチ解消の手段としても参考になる事例である。

## F社の事例

### ～育児支援のためのワークシェアリングと時間意識の醸成～

はじめに

F社では、社員の働きやすい職場環境の整備に向けて、1992年4月より育児休業制度を導入しており、その運用ノウハウを積み重ねている。また、その他の育児や介護に関連する制度も整備されていて、休業や短時間勤務をすることにより、社員は出産や介護を契機として退職しなくても良い状況になっている。同社の側から見れば、専門性の高い従業員を手放すことなく、引き続き活用できる制度であるといえる。

さらに、ソフトウェア開発といった事業特性により、社員一人ひとりの時間管理が難しい環境にある中、慢性的な超過勤務の実態を改善すべく、1993年4月より「目標残業制度」の導入や「超過残業協議会」の開催を行い、残業管理に取り組んでいる。

仕事と家庭の両立や慢性的な超過勤務の解消に向け、時間管理の工夫や社員に対する時間管理の意識付けに取り組んでいる好事例である。

同社の多様就業型ワークシェアリングの特徴

育児休業と勤務時間の短縮による社員の育児支援と雇用の維持

事業の概要

同社の事業内容は、地上系宇宙通信システム、核融合システム、高度道路交通システム（ITS）および医療システムの分野における制御・計測系のソフトウェア開発と、計装およびシステムインテグレーション（SI）等のエンジニアリング業務が中心である。資本金は4,000万円、売上高は、2004年6月期実績で88,700万円である。事業所は、東京、茨城、名古屋に事務所がある。社員は116名（男性103名、女性13名）、平均年齢は33.6歳（男性34.0歳、女性30.5歳）である。平均勤続年数は7.5年（男性7.9年、女性4.8年）である。就業時間は、始業が9時15分、終業が18時00分となっている。

#### 社員と経営者との懇談会の開催

同社では、設立当初より、ガラス張りの経営を目指すべく、コンプライアンスや男女の機会均等など社員との意見交換ができるように、社員代表と経営者との懇談会を月1回（原則毎月第一火曜日）開催しており、18年半の間、現在に至るまで未開催の月なく継続している。社員代表、社員会代表、厚生活動代表に加え、女性社員代表もメンバーに就任している。後述の育児休業支援の取り組みや残業管理に向けた取り組みについても、この会議にて話し合われてきた経緯がある。

#### 育児支援の取り組み

同社では育児休業法の制定時に、社員の働きやすい職場環境に向け、1992年4月より、子どもが満1歳になるまで取得できる育児休業制度を導入している。実際に、2001年から2003年の期間で女性社員が2名利用している。また、育児休業を取得しない場合には、子供が1歳になるまで勤務時間の短縮や時間外労働の免除に加え、勤続5年以上の場合には保育所経費の一部を会社が負担している。

さらに、子供が小学校に就学するまでは勤務時間の短縮を認めている。具体的には、子供が1歳から3歳未満である場合には、勤務時間の短縮に加え時差出勤、時間外労働の免除を認めている。実際に、2001年から2003年の期間で女性社員が2名利用している。また、子供が3歳以上である場合には、勤務時間の短縮を認めている。利用実績としては、2001年から2003年の期間で女性社員が2名利用している状況である。

このように、出産・育児と仕事が両立できる制度を用意して運用しているため、有能な従業員の雇用を維持できている。

同社の業務は2~3ヶ月のプロジェクトで動いているため、短縮勤務や休業についても、事前に分かれば人の手配はしやすい。これも同社で短時間勤務をしたり、休業を取得したりできる要因の1つである。

#### 育児支援の課題

育児支援においては、短縮勤務をしている社員への業務配分が課題の一つとなる。なかなか働きがいを感じられるような仕事をしてもらうことができず、限定した仕事内容になってしまう傾向にある。

また、管理職が短縮勤務をしている社員の業務支援にあたるが、その範囲にも限界

がある。社員がどうしてもできない部分については、同僚に引き継いでもらえるよう事前に応援を頼む、あるいは引き継ぎやすいように仕事を整理するなどの段取りが必要となってくる。そのため、仕事の段取り管理がきちんとできる社員でなければ両立も難しい。

もう一つの課題は給与体系である。月給制を採用しているため、短縮勤務をしている社員の事情に応じて、柔軟に運用することが難しい。結果、休暇が取りにくくなったり、遅刻の取り扱いが複雑になっている。時給制を採用することができれば、時短などの柔軟な勤務がしやすくなるのではないかと考えている。

#### 時間管理の難しさ

同社では、事業の中心がソフトウェア開発のため、どうしても勤務時間が不規則になりやすい。顧客先からも、トラブル対応のため、先方の業務時間内には連絡がとれる体制をつくっておかなければならないのに加え、システムの開発やメンテナンスを行う場合には業務に支障をきたさぬよう顧客の業務時間外に行わなければならないケースもある。また、自社開発の割合が少ないため、業務の請負や派遣の形態が多く、顧客先への出張勤務も多い。このような環境下では、フレックスタイムや在宅就業といった柔軟な時間管理や勤務体制を利用することは難しい。

#### 残業時間削減への取り組み

同社では、先にあげた理由により、時間管理が難しく、残業においても十分な管理ができていなかった。残業に対する社員の意識も、結果として「やってしまった」程度しか感じていない状況であった。

そこで、数年をかけ、社員代表と残業に関する意見交換を重ねつつ、1993年4月より「目標残業制度」を導入した。同制度は、一個人に残業が集中することを避ける、管理職者と本人による事前の作業予想（どれくらい残業時間がかかるそうなのか）話し合いの機会を持つ、効率的に残業するという意識改革、作業の推移・変遷の予想技術の開発と啓発を目的としている。

具体的には、毎月、全社員に目標残業時間を提出させている。同社には、管理職を除く一般層の社員区分として、「リーダー」、「シニア」、「フレッシュ（初心者）」がある。リーダーおよびシニア社員は管理職と相談した上で、フレッシュ社員は基本的に

管理職の判断による割り当てに基づいて、1ヶ月間の総残業時間を設定している。1ヶ月間の中で、目標の残業時間を超えた場合、あるいは超える見込みが発生した場合には、その時点で社員は原則として、社員代表、あるいは総務部長、総務課長、技術業務管理課の担当、もしくは直属の上司のいずれかにその旨を報告することが義務付けられている。ちなみに、目標残業時間を超えたとしても、給与における残業制限は一切していない。

ただし、目標残業時間を設定していても、業務によっては残業時間を目標の範囲内にとどめることが難しい場合も出てくる。そこで、3ヶ月間で150時間を超える残業が発生した場合（平成14年4月からは月に45時間を超える残業が発生した場合に改めている）には、社員代表、総務部長、業務担当課長または所属課長、業務管理課課長の出席のもと、本人の健康や作業承認希望、残業量の回避方法等を協議する「超過残業協議会」を開催し、健康管理を中心とした残業規制に向けた取り組みを行っている。併せて、3ヶ月間150時間を超える残業が発生した場合（平成14年4月からは月に100時間または2ヶ月間80時間を超える残業が発生した場合に改めている）には、必ず当該社員に健康診断を2週間以内に受診するよう指導している。

また、業務の都合上、顧客先での出張勤務をしなければいけない社員が出てくる。その場合にも、月に45時間を越える残業が6回以上発生した場合には、社員の交代がある旨を顧客先に見積もり段階で伝えている。

### 第3章 ワークシェアリング導入のための検討ガイド

#### 1. はじめに

本章では、主に第2章の企業事例をもとに、ワークシェアリングの導入目的別に「高齢者の活用のためのワークシェアリング」、「正社員の残業時間削減と非正社員の雇用創出」、「多様なキャリア支援および仕事と生活の調和のためのワークシェアリング」の3タイプに分類し、各タイプの導入における検討のポイントについて解説する。

まず、なぜ企業がワークシェアリングに取り組む必要があるのか。第1に、企業は少子高齢社会の到来に向け、人口構成や労働供給構造の変化に対応できる人材活用戦略を構築する必要がある。具体的には、従業員が高齢化し、若手従業員が減少するにあたり、各従業員の体力を考慮した勤務体制を整備しなければならないであろう。

第2に、労働者の確保が難しくなるにあたり、優秀な従業員を確保するために、従業員が意欲を持って働くことができる環境を整備する必要も生じる。つまり、企業がワークシェアリングに取り組む必要性は、従業員のためだけでなく、経営のためなのである。

企業におけるワークシェアリングの導入は、企業活動を支える従業員に対し、多様な働き方を適切に選択できる機会を提供することにつながり、就労意識が多様化しつつある従業員の確保、働き方の意識変革に伴う業務の効率化、従業員の活用とモチベーションの向上・能力発揮といった効果が期待される。

新しい付加価値創出において最も重要な知的資源である従業員のモラルを向上させることは、企業の競争力向上においての「要」である。働くことに対する意識が多様化している従業員が、生活とのバランスを図りながらいきいきと健康でやりがいを持って働くことのできる制度を構築することは、今後、企業経営において主要な課題となろう。

ここで紹介するワークシェアリング施策は、そのためのひとつの有効な手段と考えられる。とりわけ、従業員の仕事ぶりが業績を左右する傾向の強い中小・中堅企業においては、企業組織活性化、競争力向上に貢献する取り組みとして、ワークシェアリング導入を位置づけ、検討すべきであろう。

また、導入にあたっては、経営者の強い意志を従業員に示し、経営者がイニシアチブをとって進めることが肝要である。

本章で取り上げるテーマおよび参考となる企業事例

| 導入目的     | 参考となる企業事例         |
|----------|-------------------|
| 高齢者活用    | A社、B社、C社、D社       |
| 残業時間削減   | A社、C社、D社、E社、F社    |
| 仕事と生活の調和 | A社、B社、C社、D社、E社、F社 |

## 2. 高齢者の活用のためのワークシェアリング

高齢者の活用のためのワークシェアリングには、高齢者の新規雇入、定年に到達した従業員の再雇用、65歳までの定年延長などの継続雇用、そして短時間・隔日勤務などが含まれる。導入の狙いと検討事項をまとめたのが、次頁の図表である。以下では、実践例を参考に項目毎に検討のポイントを解説する。

### (1) 導入の目的

|                         |
|-------------------------|
| 経験・技術技能・知識をもった社員の活用     |
| 60歳前半層の雇用機会の確保          |
| 技術技能の伝承と次代の人材育成         |
| 稼働率の向上、需要への柔軟な対応力の維持・向上 |
| 労働力の確保                  |
| 総額人件費の抑制・削減             |

高齢者の活用のためのワークシェアリングを導入する目的は、豊富な経験・技術技能・知識をもった高齢従業員を“戦力化する”ということである。これには、高齢者自身に働いてもらうことと、高齢者から若年層へ技能伝承することの2つの意味がある。

第2章で紹介している事例では、A社とB社は定年延長によって、C社、D社は再雇用制度によって高齢者を雇用している。また、B社では、ベテランと若年層とが一緒に働くことで、OJTによる技能伝承の効果も狙っている。

さらに、A社とC社では、短時間勤務のできる仕事を複数用意することで、高齢者を新規に採用し、稼働率と需要への柔軟な対応力を向上させている。特にC社では、土日の稼働率向上のために高齢者パートの新規採用を行った。また、D社では、専門資格保



高齢者の活用のためのワークシェアリングの狙いと検討事項

|                 |   |
|-----------------|---|
| (1) 導入の目的       | <p>経験・技術技能・知識をもった社員の活用<br/>         60歳前半層の雇用機会の確保<br/>         技術技能の伝承と次代の人材育成<br/>         稼働率の向上、需要への柔軟な対応力の維持・向上<br/>         労働力の確保<br/>         総額人件費の抑制・削減</p> |
| (2) 導入部門        | <p>全社<br/>         特定部門（生産部門、営業部門、研究開発、本社・間接部門）</p>   |
| (3) 対象従業員       | <p>新規採用（職種、役職など）<br/>         在籍社員（管理・非管理職、職種など）</p>  |
| (4) 導入方法        | <p>定年延長<br/>         再雇用<br/>         新規雇入</p>  |
| (5) 勤務時間編成      | <p>1日あたり短時間勤務<br/>         週あたり勤務日数・勤務曜日</p>  |
| (6) 給与等の設定      | <p>給与水準と処遇制度（給与、賞与、評価、退職金・年金等）<br/>         年金との調整、社会保険の取扱い</p>   |
| (7) 生産性向上策      | <p>バリアフリー化の推進<br/>         若年層とのペアリングなど要員編成<br/>         生産量の変動に応じた柔軟な勤務編成方式の確立<br/>         若手への技術技能の伝承、多能化教育の実施<br/>         高齢者の体力等に配慮した措置</p>                     |
| (8) 実施環境整備      | <p>現役世代からの人事制度の見直し（給与・退職金・年金、活用など）<br/>         キャリア教育、ライフプラン設計支援</p>   |
| (9) 公的助成金等の活用   | <p>継続雇用定着促進助成金<br/>         試行雇用奨励金<br/>         在職老齢年金<br/>         高年齢雇用継続給付<br/>         その他</p>   |
| (10) その他の施策との関係 | <p>正社員の残業時間削減<br/>         仕事と生活の調和<br/>         その他</p>  |

有者を再雇用して活用している。

高齢者を活用することで総額人件費を抑制することも、導入の目的の一つとなる。これは、高齢者の賃金水準が在職老齢年金の受給額などとの調整を勘案して設定されることが多いからである。

群馬県新田郡の総合エンジニアリング会社X社(平成16年度高年齢者雇用開発コンテスト厚生労働大臣表彰最優秀賞受賞)では、定年後は希望者全員を「正規社員」として65歳まで雇用している。同社の高齢者雇用は、企業の社会的側面からではなく、企業の競争力を強化するために高い専門能力を持った人材の活用という面から行われている。

## (2) 導入部門

|                              |
|------------------------------|
| 全社                           |
| 特定部門(生産部門、営業部門、研究開発、本社・間接部門) |

高齢者の活用のためのワークシェアリングを導入する場合、制度の導入目的により、その適用部門・範囲が異なってくる。必ずしも全社一律で導入する必要はなく、技能伝承を目的とするならば生産部門に限定して導入するなど、目的に沿った部門を対象とすべきである。

A社やC社の導入の目的が「労働意欲の高い高齢者の雇用」である場合、作業内容をきちんとマニュアル化し、誰でも仕事を担当することができるように整備することによって、前職にこだわらず、ワークシェアリングを導入できるようである。これに対して「経験、技能、知識をもった社員の活用」や「高齢者から若年層への技能伝承」も目的としている場合、技能保有者が在籍していた部署や担当していた仕事に配置する傾向が強く、これらは主に生産部門に多く見られる。

## (3) 対象従業員

|                    |
|--------------------|
| 新規採用(職種、役職など)      |
| 在籍社員(管理・非管理職、職種など) |

対象となる従業員についても、導入目的によって対象者が異なっている。事例のB社とD社については、定年延長や再雇用制度の一環でワークシェアリング的施策を導入しているため、在籍社員の中から希望者全員を対象としている。第2章で取り上げた定年

延長や継続雇用を行っている企業では、希望する従業員全員が対象となっている。

一方、A社とC社は、労働意欲の高い高齢者の活用を目的としているため、新規採用も実施しており、その職種の経験は不要としている。

#### (4) 導入方法

|      |
|------|
| 定年延長 |
| 再雇用  |
| 新規雇入 |

在籍している従業員に対する導入方法については、定年延長と再雇用等の継続雇用を活用する方法が代表的である。その際、業務の特性と、それらを行う高齢者の活用方法とその処遇についての企業の考え方が、方法の選択に反映されている。

A社では良い人材には年齢に関わらず正社員として働いてもらうことが顧客の信頼につながるとして、定年延長を導入している。また、業務特性上、マニュアルを整備することにより誰でも対応できることから、高齢者の新規雇入れも行っている。B社では業務遂行に必要なスキルやノウハウが、これまでの経験に大きく起因していることから、「60歳になったからといって能力が鈍るわけではない」として、定年延長制を導入している。一方、C社とD社は60歳定年後、再雇用制度によって高齢者を活用し、本人が働きたければ、定年後も働き続けることができる制度を整えている。3社とも高いスキルを有する技術者が多い企業であり、モラルの高い労働者を積極的に活用していくことを目的としているが、「再雇用」という形での継続雇用としている。新規雇入れの可能性については、業務の標準化が大きく関係しているといえよう。

処遇については、このうち定年延長の場合には、企業にとっては退職金の支給年齢が繰り上がることから、退職給付債務の圧縮効果が期待できる。再雇用での継続雇用の場合には、有期雇用契約とすることが一般的であり、定年前の役割や処遇と切り離すことができる。また、高齢者の賃金については、在職老齢年金等を含め、所得保障に関する公的な枠組みを前提とした報酬設定が可能なため、人件費の増大に対する懸念を回避できる。

一方、A社やC社のように新たに高齢者を雇入れる場合には、有期雇用契約での採用が一般的である。この場合には、年金との調整のほか、地域の労働市場の状況を踏まえた処遇水準の決定が必要である。

#### ( 5 ) 勤務時間編成

|               |
|---------------|
| 1日あたり短時間勤務    |
| 週あたり勤務日数・勤務曜日 |

勤務時間や勤務日の編成について、A社は業務別に勤務時間の異なる13種類の勤務パターンを整備し、従業員の体力やライフスタイルに応じて選択できるようにしている。またC社では、当初、土日勤務を行う高齢者を採用し、その実績を踏まえて平日へ勤務日を拡大するとともに、生産に必要な要員数と個々人の勤務希望日を柔軟に調整して、毎月の稼働スケジュールを作成している。

なお、週あたりの所定労働時間が30時間未満であれば、雇用保険における被保険者資格が短時間労働被保険者となるが、20時間未満の場合は被保険者資格がない。また、健康保険・厚生年金保険については、短時間労働者の被保険者資格の取扱いは、同様の業務に従事する通常の就労者の所定労働時間及び所定労働日数のおおむね3/4以上ある場合に、被保険者資格を有することになる。勤務時間編成上は、これら社会保険の取り扱いに留意が必要となる。

#### ( 6 ) 給与等の設定

|                             |
|-----------------------------|
| 給与水準と処遇制度（給与、賞与、評価、退職金・年金等） |
| 年金との調整、社会保険の取扱い             |

定年延長の場合、A社では13の勤務パターンに応じた賃金体系を構築して、定年延長による人件費増大などの影響があまり出ないようにしている。B社では、60歳以降は賃金が減額されるが、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付の併用で、60歳時点の収入を確保する制度となっている。

事例企業では採用していなかったが、定年延長ではなく定年後再雇用をする場合、多くの企業は60歳到達時賃金から一定の割合を減額して、再雇用時の賃金としている。

また、新規に高齢者を採用しているC社の場合には、地域相場を反映して時給800円以上としている。

給与額による在職老齢年金の支給調整および高年齢雇用継続給付の仕組みについては、次表を参照されたい。また、社会保険加入資格については、前頁の「( 5 ) 勤務時間編成」を参照のこと。

高年齢雇用継続給付と在職老齢年金の併給調整

| 60歳到達時の賃金月額 | 高年齢雇用継続給付   | 在職老齢年金の給付停止額         |
|-------------|---|----------------------|
| 61%未満       | 賃金月額 × 15%  | 標準報酬月額 × 6%          |
| 61%以上 75%未満 | 一部カット<br>( - 183/280 × 各月の賃金額 + 137.25/280 × 60歳時点の賃金月額 ) | 標準報酬月額 × 厚生労働省の定める割合 |
| 75%以上       | 支給されない  | 高年齢雇用継続給付に関する給付停止はない |

X社では、継続雇用後の月額賃金は60歳到達時賃金の80%となっており、賞与も同様であるが、再雇用期間中に人事考課が行われる。つまり、人事考課でプラス評価なら昇給ができる制度となっている。一般的には、継続雇用されている高齢者は、一律の取り扱いをされる場合が多いが、生涯現役エキスパートとして従業員を育成し続けるためには、個々人ごとの評価が必要であると同社では考えている。

(7) 生産性向上策

|                        |
|------------------------|
| バリアフリー化の推進             |
| 若年層とのペアリングなど要員編成       |
| 生産量の変動に応じた柔軟な勤務編成方式の確立 |
| 若手への技術技能の伝承、多能化教育の実施   |
| 高齢者の体力等に配慮した措置         |

高齢者雇用の推進にあたっての生産性向上策については、ハード面とソフト面のそれぞれがある。C社の取り組みはハード面における生産部門に高齢者を配置した、作業現場の改善の取り組みと、ソフト面におけるや要員編成のフレキシブル化に対する取り組みが参考になる。

ハード面については、自動化の独自ラインの導入をはじめ、畳敷きの休憩室の設置、冷暖房設備の改善といったバリアフリー化を行った。一方、ソフト面では勤務編成において、生産に必要な要員数と個々人の勤務希望日を柔軟に調整して、毎月の稼働スケジュールを作成することで、生産量に応じた柔軟な要員編成を実現している。

要員配置については、新規に雇入れた高齢者が業務を習熟するまでの間、新規採用の高齢者2名につき正社員1名を配置する要員編成を組み、習熟に合わせて正社員数を次第に減らす工夫を行っている。C社では、これらの施策と並行して「かじや学校」や「駒場村塾」を開催し、新卒採用者を含めた若手従業員への技術技能の伝承や多能化教育が行われている。

また、B社ではペア労働システムにより、ベテランから若手への技術技能伝承を行っている。A社でも実技訓練や安全教育などの研修を実施し、能力・スキル向上に努めるとともに、13種類の勤務パターンを用意することにより、高齢者の体力に応じたフレキシブルな勤務体制を実現させ、生産性の低下を防ぐ取り組みをしている。

X社では、若年者と高年齢者としてプロジェクトチームを組ませることで、OJTにより高年齢者の専門技術を若年者に継承している。

#### (8) 実施環境整備

|                                 |
|---------------------------------|
| 現役世代からの人事制度の見直し(給与・退職金・年金、活用など) |
|---------------------------------|

|                   |
|-------------------|
| キャリア教育、ライフプラン設計支援 |
|-------------------|

実施環境の整備については、賃金をはじめとする処遇の見直しと、60歳以降の本格的な就業機会の確保に向けた能力開発など、支援体制の整備が必要である。処遇については、A社のような仕事給の導入や、B社のような在職老齢年金と高年齢雇用継続給付の併用など人件費の増大を最小限にとどめる工夫が可能である。また、A社のように、従業員がライフプランに応じて働き方を選択できるように、多様な勤務時間を設定することも必要である。つまり、60歳以降の賃金、処遇制度と働き方をトータルに設計することが重要となる。さらに、これらを可能にするためには確実に就業機会を確保できるようにするための教育支援も必要である。

すべての事例に共通することであるが、高齢者のモチベーションアップを図り、柔軟に活用することで、企業競争力の維持・向上を目指すことができる制度をつくっている。また、高齢者がいつまでも第一線でいきいきと働く姿を見られるため、若年層に対するキャリア形成の動機付けや中高年層に対する将来不安の払拭という意味での影響も大きい。

( 9 ) 公的助成金等の活用

|             |
|-------------|
| 継続雇用定着促進助成金 |
| 試行雇用奨励金     |
| 在職老齢年金      |
| 高年齢雇用継続給付   |
| その他         |

高齢者の活用のためのワークシェアリングの実施にあたって、活用の可能性がある公的な助成金等の制度と本人への公的給付は上の通りである。

継続雇用定着促進助成金と試行雇用奨励金に関する概要は下記の通りである。巻末に参照先を掲載しているので、詳細について知りたい場合は参考にされたい。また、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付については、( 6 ) 給与等の設定を参照のこと。

継続雇用定着促進助成金と試行雇用奨励金の概要

| 制度名         | 受給の要件  | 金額              | 期間                |
|-------------|--|-----------------|-------------------|
| 継続雇用定着促進助成金 | 61 歳以上の年齢への定年延長等の実施、または希望者全員を 65 歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度の導入から 6 か月以内であること 等   | 30～300 万円*      | 延長された年数に応じて最大 5 年 |
| 試行雇用奨励金     | 再就職の実現が困難な 45 歳以上 65 歳未満の中高齢者等について、公共職業安定所の紹介により試行的に短期間（原則 3 か月）雇用すること 等 | 対象者 1 名につき 5 万円 | 最大 3 か月           |

\* 高齢短時間正社員制度を導入した場合は、さらに 10～100 万円の加算金が受給できる

( 10 ) その他の施策との関係

|            |
|------------|
| 正社員の残業時間削減 |
| 仕事と生活の調和   |
| その他        |

正社員の残業時間を削減した場合、その削減された仕事の受け手の 1 つとして、高齢者を雇用することが考えられる。高齢者の経験が活かせるような業務で正社員に恒常的な残業が発生している場合、高齢者雇用を検討する余地はある。

さらに、仕事と生活の調和においても、育児休業中の従業員に対する、代替要員とし

て経験豊富な高齢者を活用することも可能である。フルタイムで働くことが難しい高齢者でも、短時間で就労が可能であれば、実現可能性は高い。

### 3. 正社員の残業時間削減と非正社員の雇用創出

正社員の残業時間削減は、企業経営にとっても短期的には人件費コストの削減、中長期的には、従業員の活性化による生産性向上などのメリットをもたらすと考えられる。

このような正社員の残業時間削減と非正社員の雇用創出に関して、導入の狙いと検討事項をまとめたのが、次頁の図表である。以下では、実践例を参考に項目毎に検討のポイントを解説する。

#### (1) 導入の目的

|                     |
|---------------------|
| 正社員のモチベーション向上       |
| 総額人件費の抑制・削減         |
| 人材の確保・リテンション（引き止め）  |
| 従業員の活性化             |
| 法令順守                |
| 短時間就業ニーズへの対応        |
| 非正社員の量・質両面の基幹化、人材活用 |

労働時間の長い正社員の残業時間削減には、主に従業員のモチベーションを向上させるとともに、割増賃金負担の軽減という効果もある。

第2章で紹介している事例では、D社は、人件費コストの低減と従業員の健康問題発生のリスク低減を目的としている。E社は、従業員のモチベーション向上のためであったが、結果として、人件費コストも削減できている。F社は法令順守と健康管理の観点から、正社員の残業削減施策を導入している。また、A社ではそもそも残業が発生しないように、仕事量と勤務時間を調整している。

恒常的な超過勤務は従業員を疲弊させ、企業の競争力を落とすことにつながる。そのような事態に陥らないためにも、残業時間削減の取り組みは重要である。



正社員の残業時間削減と非正社員の雇用創出の狙いと検討事項

|                 |  |
|-----------------|--|
| (1) 導入の目的       | 正社員のモチベーション向上<br>総額人件費の抑制・削減<br>人材の確保・リテンション（引き止め）<br>従業員の活性化<br>法令順守<br>短時間就業ニーズへの対応<br>非正社員の量・質両面の基幹化、人材活用 |
| (2) 導入部門        | 全社<br>特定部門（生産部門、営業部門、研究開発、本社・間接部門）   |
| (3) 対象従業員       | 在籍社員（管理・非管理職、職種、年代層など）<br>新規雇入（職種、役職など）  |
| (4) 導入方法        | 職務の見直し<br>正社員の活用<br>マニュアル化   |
| (5) 勤務時間編成      | 1日あたり短時間勤務<br>週あたり勤務日数・勤務曜日  |
| (6) 給与等の設定      | 給与水準と処遇制度（給与、賞与、評価、退職金・年金等）  |
| (7) 要員確保        | 正社員の仕事を引継ぐ補充要員の確保<br>ジョブシェアリング   |
| (8) 生産性向上策      | 職務の明確化・再配分<br>業務引継ぎ・連絡相談の円滑化<br>情報共有・ナレッジマネジメント策の導入<br>人材育成・能力開発   |
| (9) 実施環境整備      | フルタイムの人事処遇制度との制度均衡<br>資格取得へのインセンティブ制度  |
| (10) 公的助成金等の活用  | 中小企業短時間労働者雇用管理改善等助成金<br>その他  |
| (11) その他の施策との関係 | 高齢者の活用<br>仕事と生活の調和<br>その他  |

## (2) 導入部門

|                              |
|------------------------------|
| 全社                           |
| 特定部門（生産部門、営業部門、研究開発、本社・間接部門） |

正社員の残業時間削減と非正社員の雇用創出施策を導入する場合、全社一律に導入するのではなく、定型的な業務を行っている部門など、非正社員へ業務移管がやりやすい部門から導入することが成功の秘訣であろう。

D社では、営業や物流部門が先行して、集金やポスティングなど「ほぼ誰でもできる作業」に限定して、正社員から非正社員に作業を移管した。E社でも、栄養科一部門限定で、洗浄や配膳などの単純な作業を正社員から非正社員へ移管した。C社では、定型的な作業の標準化を進め、現在は、社内業務の6割程度を非正社員が担当できる体制をつくっている。

## (3) 対象従業員

|                    |
|--------------------|
| 新規採用（職種、役職など）      |
| 在籍社員（管理・非管理職、職種など） |

対象となる従業員は、定型的な業務も行っている正社員および正社員からの仕事を引き継ぐ新規採用された非正社員である。

C社とD社、E社では、非正社員を新規採用しているが、F社では新規採用は行っておらず、正社員の意識変革を通じて残業削減を行っている。

## (4) 導入方法

|        |
|--------|
| 職務の見直し |
| 正社員の活用 |
| マニュアル化 |

いずれの企業でも共通することは、まず職務の見直しを行うことと、非正社員の活用である。次に、担ってもらう業務の棚卸しと、その習得・定着方法を検討している。

D、E社では、その仕事に業務上の専門資格が必要かどうかを見極め、「ほぼ誰でもできる業務」をマニュアル化することによって非正社員に移管している。また、A社においても、これまでの業務を見直し、誰もができるようにマニュアル化して高齢者を活

用する導入プロセスにおいては、同じ方法といえる。

この際、非正社員へシフトした業務の質の確保を求め、シフト後も正社員が常にフォローできる体制づくりも検討すべきである。

#### (5) 勤務時間編成

|               |
|---------------|
| 1日あたり短時間勤務    |
| -----         |
| 週あたり勤務日数・勤務曜日 |

勤務時間や勤務日の編成について、E社は患者への食事提供時間と実際の勤務時間のズレからシフトの見直しを行い、残業時間の削減を実現させている。

A社とC社についても、職務に合わせた勤務体制の見直しが残業時間削減に寄与している。具体的な取り組みや社会保険の被保険者資格については、「2. 高齢者の活用のためのワークシェアリング」を参照のこと。

#### (6) 給与等の設定

|                             |
|-----------------------------|
| 給与水準と処遇制度（給与、賞与、評価、退職金・年金等） |
|-----------------------------|

正社員の残業時間削減で一番問題となるのは、残業時間削減による収入の減少であろう。従業員が、残業代を含めた生活設計をしている場合は、反発も予想される。しかし、D社の正社員からは、残業時間削減による収入減少についての不満はなく、むしろ、業務負荷が軽減されたことに対するメリットを強く感じている。

E社においても恒常的な残業が減少したことで、プライベートの時間が拡大することにメリットを感じる傾向にある。しかし、何よりも残業時間削減の取り組みをうまく進めるためには、E社のように従業員の本音を聞き取ることが欠かせない。

なお、D社のワークシェアリングにおけるポイントは、やる気がある非正社員に対する処遇制度の構築であったことも注目すべきである。

#### (7) 要員確保

|                   |
|-------------------|
| 正社員の仕事を引継ぐ補充要員の確保 |
| -----             |
| ジョブシェアリング         |

正社員の残業時間を削減する場合、その仕事を誰に引継ぐかは重要な問題である。D

社やE社では、業務を誰もができるようにマニュアル化しパート社員に移管している。しかしD社では、業務上の専門資格が必要な仕事を引継ぐ場合もあり、契約社員や嘱託社員に専門資格の取得を支援し、非正社員の業務範囲拡大を必要に応じてすすめている。さらに同社では質の高い非正社員を確保するため、世間相場より若干高い処遇を提示している。

欧米諸国では一人分の仕事を二人で担当するジョブシェアリングを導入する事例が見られる。わが国でも、今後、より専門的な業務へと短時間勤務の適用事例が広がるとすれば、こうした取り組みも参考になろう。

#### (8) 生産性向上策

|                     |
|---------------------|
| 職務の明確化・再配分          |
| 業務引継ぎ・連絡相談の円滑化      |
| 情報共有・ナレッジマネジメント策の導入 |
| 人材育成・能力開発           |

正社員の残業削減の取り組みにおける生産性向上策の鍵は、正社員がいかにコア業務に集中できる環境を整備するかである。

A社では、「作業分解表」を整備することで、正社員は主に、現場責任者として従業員を管理する業務を担当している。C社では、定型的な作業の標準化を進めているため、正社員には、企画・設計、改善やトラブル処理など判断や管理の業務を担当させていく方針である。D社では正社員は顧客サービスや資格が必要とされる業務、管理や資料作成を担当している。E社も、正社員は、非正社員では対応できない相談業務や献立作成を中心に働いている。また、D社では、非正社員の生産性も向上させるために、非正社員に携帯電話を持たせ、現場でわからないことが発生した場合に、すぐに会社に相談できる体制を構築し、非正社員の戦力化を図っている。

また、A社やC社、E社では勉強会や研修会も開催しているが、環境整備にとどまらず、中長期的な生産性向上のために、能力開発にも力を入れる必要がある。これらの取り組みも各社の事例を参照し検討していただきたい。

( 9 ) 実施環境整備

|                    |
|--------------------|
| フルタイムの人事処遇制度との制度均衡 |
| 資格取得へのインセンティブ制度    |

実施環境の整備では、D社は正社員と非正社員の業務内容を明確に区分し仕事給を導入することで、正社員と非正社員の処遇の均衡をはかっている。また、賃金におけるインセンティブ部分を高めることで、正社員より高い賃金を得ることも可能な制度となっている。

さらに同社では、資格取得についてもインセンティブを設けて、非正社員の戦力化とさらなる正社員の残業時間の削減に全力をあげている。

( 10 ) 公的助成金等の活用

|                      |
|----------------------|
| 中小企業短時間労働者雇用管理改善等助成金 |
| その他                  |

正社員の残業時間削減と非正社員の雇用創出の実施にあたって、活用の可能性がある公的な助成金等の制度は上の通りである。

中小企業短時間労働者雇用管理改善等助成金の概要については、下記の通りである。巻末に参照先を掲載しているので、詳細について知りたい場合は参考にされたい。

中小企業短時間労働者雇用管理改善等助成金の概要

| 制度名                  | 受給の要件  | 金額   |
|----------------------|--|--|
| 中小企業短時間労働者雇用管理改善等助成金 | パートタイム労働者の雇用管理の改善等を図るための計画を作成し、当該計画について、都道府県労働局長の認定を受けていること等 | 改善計画作成経費として 20 万円(15 万円)<br>実施措置に応じて 2,000 ~ 12,400 円 / 1 人 (1,300 円 ~ 8,600 円)<br>キャリアアップ制度を整備した場合は、15 万円 (12 万円) |

(注) 常時雇用する労働者数 29 人以下の小規模事業主について。( ) 内は 30 人以上の中規模事業主について。

(11) その他の施策との関係

|          |
|----------|
| 高齢者の活用   |
| 仕事と生活の調和 |
| その他      |

経験豊富な高齢者を活用できれば、正社員の残業削減は、取り組みやすくなるであろう。また、マニュアル化や情報共有が進めば、新規に雇用した者によっても仕事を代替しやすくなるため、休暇を取得しやすくなり、仕事と生活の調和を目指す施策も導入しやすくなると考えられる。

4. 多様なキャリア支援および仕事と生活の調和のためのワークシェアリング

多様なキャリア支援および仕事と生活の調和は、従業員の能力開発やモチベーションの向上、人材の引き止めなどに資するため、今後の経営課題の重要なポイントとなる。これらの施策を導入する狙いと導入にあたって検討すべき事項をまとめたのが、次の図表である。以下では、実践例を参考に項目毎に検討のポイントを解説する。

(1) 導入の目的

|                     |
|---------------------|
| 育児・介護などの家庭責任への対応    |
| ボランティアなど個人生活志向への対応  |
| 教育訓練・自己啓発など人材投資への対応 |
| 人材の確保・リテンション（引き止め）  |
| 戦略・専門人材の確保          |
| 従業員の活性化             |

多様なキャリア支援および仕事と生活の調和のためのワークシェアリングの導入目的は、人材確保、在籍従業員のモチベーション向上、能力開発などがあげられる。

A社やF社では、勤務時間に制約を伴うことも多い女性や高齢者、障害者でも無理なく働くことができるように柔軟な働き方を整備している。B社では、雇用ではないものの、フルタイム勤務が難しい有能な技能者には、「一人親方制」による請負契約制度を整備している。C社では、人材確保のために柔軟な勤務体系を構築している。D社やE社は、従業員の活性化を目的として、恒常的な残業時間の削減に取り組んでいる。

多様なキャリア支援および仕事と生活の調和のためのワークシェアリングの狙いと検討事項

|                 |  |
|-----------------|--|
| (1) 導入の目的       | 育児・介護などの家庭責任への対応<br>ボランティアなど個人生活志向への対応<br>教育訓練・自己啓発など人材投資への対応<br>人材の確保・リテンション（引き止め）<br>戦略・専門人材の確保<br>従業員の活性化 |
| (2) 導入部門        | 全社<br>特定部門（生産部門、営業部門、研究開発、本社・間接部門）   |
| (3) 対象従業員       | 在籍社員（管理・非管理職、職種、年代層など）<br>新規雇入（職種、役職など）  |
| (4) 導入方法        | 正社員（一時的か恒久的か）<br>契約社員  |
| (5) 勤務時間編成      | 1日あたり短時間勤務<br>週あたり勤務日数・勤務曜日  |
| (6) 給与等の設定      | 処遇制度（給与、賞与、評価、退職金・年金等）   |
| (7) 要員確保        | フルタイムから短時間へ移行する場合の補充要員の確保<br>ジョブシェアリングの導入  |
| (8) 生産性向上策      | 職務の明確化・再配分<br>業務引継ぎの円滑化<br>情報共有・ナレッジマネジメント策の導入<br>人材育成・能力開発  |
| (9) 実施環境整備      | フルタイムの人事処遇制度との制度均衡<br>昇進・昇格等キャリア管理の適正な運用<br>キャリア教育、ライフプラン設計支援  |
| (10) 公的助成金等の活用  | キャリア形成促進助成金<br>育児両立支援奨励金<br>教育訓練給付金<br>その他   |
| (11) その他の施策との関係 | 高齢者の活用<br>正社員の残業時間削減<br>その他  |

鳥取市の社会福祉法人Y会(平成15年度ファミリーフレンドリー企業表彰鳥取労働局長賞受賞)では、有給休暇や育児・介護休業取得促進のために代替要員を雇用している。

秋田県小坂町のプレス金型設計、製作及びプレス加工業のZ社(平成13年度ファミリーフレンドリー企業厚生労働大臣努力賞受賞)では、人材確保等のために柔軟な仕組みを作っている。

## (2) 導入部門

|                              |
|------------------------------|
| 全社                           |
| 特定部門(生産部門、営業部門、研究開発、本社・間接部門) |

多様なキャリア支援および仕事と生活の調和のための施策の導入部門は、基本的には全社が対象となろう。第2章で取り上げている企業においては、E社以外では部門を限定した事例は見られない。

ただし、一定の時間に一定のアウトプットが必要とされる生産やサービスの現場の場合は、代替要員が確保できないと導入は難しい場合もある。

## (3) 対象従業員

|                        |
|------------------------|
| 在籍社員(管理・非管理職、職種、年代層など) |
| 新規雇入(職種、役職など)          |

在籍者を対象とする場合、その対象となる従業員を合理的な理由なしに限定することは、公平性の観点から好ましくない。

一方、新たに雇い入れている場合でも経営にとって戦略的あるいは専門性の高い人材を新たに獲得するために、短時間勤務制度を活用した場合は、おのずと配置先、職種、役職が決まってくる。例えばD社では、新規開拓などの顧客と接する部門に有能な短時間勤務の非正社員を配置している。

## (4) 導入方法

|               |
|---------------|
| 正社員(一時的か恒久的か) |
| 契約社員          |

導入方法について、正社員を対象とした短時間勤務制度の場合には、恒久的な短時間勤



務を認める例はA社だけであり、他の企業では制度の適用理由に応じその期間のみ短時間勤務ができる期間を定めている。

例えば、F社では育児や介護の休業・短時間勤務制度に定められた期間となっている。

一方、経営にとって戦略的に必要な人材を獲得・確保するためには、有期雇用契約を活用することが現実的となろう。

#### (5) 勤務時間編成

|               |
|---------------|
| 1日あたり短時間勤務    |
| 週あたり勤務日数・勤務曜日 |

勤務時間や勤務日の編成について、F社では、1日あたりの勤務時間を短縮している。

A社やC社の取り組み、および社会保険の被保険者資格については、「2. 高齢者の活用のためのワークシェアリング」を参照のこと。

Z社では、従業員のニーズに応じて1時間単位の特別有給休暇（妊婦特別有給休暇、配偶者特別有給休暇、看護休暇 - 最大40時間まで）を取得することが可能となっている。

#### (6) 給与等の設定

|                        |
|------------------------|
| 処遇制度（給与、賞与、評価、退職金・年金等） |
|------------------------|

給与については、短縮時間分に対して、給与および賞与を含む報酬を比例的に減額する措置が一般的である。月給制の場合、短時間勤務を行っている者が突発的に所定の時間内に退社せざるを得なくなった場合等の融通が難しいため、時給制の方が運用しやすいという意見もある（F社）。

#### (7) 要員確保

|                           |
|---------------------------|
| フルタイムから短時間へ移行する場合の補充要員の確保 |
| ジョブシェアリングの導入              |

多様なキャリア支援および仕事と生活の調和のためのワークシェアリング導入の場合には、職場の要員確保が課題となる。

特に、F社のように休業期間や短縮勤務の期間が長い場合には、代替要員の確保が欠

かせない。

欧米諸国では一人分の仕事を二人で担当するジョブシェアリングを導入する事例が見られる。わが国でも、今後、より専門的な業務へと短時間勤務の適用事例が広がるとすれば、こうした取り組みも参考になるろう。

#### ( 8 ) 生産性向上策

|                     |
|---------------------|
| 職務の明確化・再配分          |
| 業務引継ぎの円滑化           |
| 情報共有・ナレッジマネジメント策の導入 |
| 人材育成・能力開発           |

職場における生産性向上に向けては、業務の引継ぎが重要になる。そのためには、職務の明確化、良好なコミュニケーションと従業員の多能工化が鍵となる。E社では、正社員が多能工化することで相互にフォローできる体制を構築している。また、正社員同士は同じような仕事をしているため、正社員の人数を増やすことが、結果、フォロー体制の構築につながっている面もある。

短時間勤務者に担当させることのできる仕事は限られると考える企業が多く、結果、本人のやる気が阻害され、生産性が低くなってしまふことがあるため、短時間勤務者に対する仕事の配分には注意を払う必要がある。

また、休業者の場合、職場復帰が近づくにつれて不安も高まるため、職場の情報提供や仕事の情報提供、およびスキルの陳腐化を避けるための能力開発も重要である。

#### ( 9 ) 実施環境整備

|                    |
|--------------------|
| フルタイムの人事処遇制度との制度均衡 |
| 昇進・昇格等キャリア管理の適正な運用 |
| キャリア教育、ライフプラン設計支援  |

実施環境の整備としては、まずフルタイムの従業員との均衡処遇の確保が重要となる。事例企業では、一時的な休業や短時間勤務であるため、時間比例等によって処遇水準を決めている。各社とも短時間勤務を行うことによって不利益を被らないものとしているが、職場での運用の徹底が重要である。

中長期的に企業の生産性を高めていくには、従業員の個々人が自らのキャリアや生き方を自ら設計し、伸ばしていくことができる環境づくりが大切になる。そのためには、キャリア教育やライフプラン研修をはじめとした支援策を拡充していくことが求められる。

(10) 公的助成金等の活用

|             |
|-------------|
| キャリア形成促進助成金 |
| 育児両立支援奨励金   |
| 教育訓練給付金     |
| その他         |

多様なキャリア支援および仕事と生活の調和のためのワークシェアリングの実施にあたって、活用の可能性がある公的な助成金制度と本人への公的給付は上の通りである。

キャリア形成促進助成金と育児両立支援奨励金の概要については、下記の通りである。また、教育訓練給付金は、事業主ではなく労働者に給付される。巻末に参照先を掲載しているため、詳細について知りたい場合は参考にされたい。

継続雇用定着促進助成金と試行雇用奨励金の概要

| 制度名         | 受給の要件   | 金額  |
|-------------|---|---|
| キャリア形成促進助成金 | 事業内職業能力開発計画及びこれに基づく年間職業能力開発計画を作成していること 他                                  | 1人1コース5万円を限度に職業訓練経費の1/4～1/3<br>150日を限度に職業訓練期間中の労働者の賃金の1/4～1/3 |
| 育児両立支援奨励金   | 育児・介護休業法に規定する育児休業、介護休業および育児・介護のための勤務時間短縮等の措置について、労働協約又は就業規則に定め、実施していること 他 | 30～40万円（1回限り）   |

(11) その他の多様化施策との関係

|                    |
|--------------------|
| 高齢者の活用             |
| 正社員の残業削減と非正社員の雇用創出 |
| その他                |

正社員を対象とする一時的な短時間勤務制度については、高齢者の再雇用における短時間勤務やいわゆるパートタイムとは切り離して考えられることが多い。それぞれに、企業

が期待する役割や責任は異なることが多いが、適切かつ統合的に位置づけておく必要があるろう。

また、非正社員を新規に期間限定的に雇入れる場合には、正社員の残業削減と非正社員の雇用創出についての考え方が参考になるろう。

# 資料編

## 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10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12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い。

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

## 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。

## ．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。

## ・多様就業型ワークシェアリングのあり方

### 1. 基本的考え方

- (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。

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。

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。

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。

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。

- (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。

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。

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。

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。

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。

### ・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。

実施及び終了の基準、実施する期間

実施する対象範囲（部門、職種等）

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）

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年間程度行われる新たな

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。

・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。

・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。
  - 新市場・新産業の育成による雇用創出
  - 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
  - セーフティネットの整備

## 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

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。

前回の「ワークシェアリングに関する政労使合意」においては、中長期的な観点から多様就業型ワークシェアリングの検討が課題とされている。

多様な働き方、ワークシェアリングについては、その実現のために克服すべき課題は多く、労働者側からは、将来不安の克服と良好な雇用機会の拡大、仕事と家庭の両立の実現が要望として提起されている。

他方、企業はグローバルな競争下で高コスト体質の是正という課題に直面しており、生産性の向上・経営基盤の強化が至上命題となっている。

働き方の多様化はこうした両者の要請を両立させるための一つの手法であり、中長期的には、働き方、ライフスタイルの多様化の実現が課題である。

今般、政府、日本経済団体連合会及び日本労働組合総連合会は、「多様な働き方とワークシェアリング」に関する事項について、別紙のとおり課題を整理した。今後三者は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広く周知するとともに、整理された課題について着実に具体化を進めていくこととしたい。

平成14年12月26日

厚生労働大臣 坂口 力

日本経済団体連合会会長 奥田 碩

日本労働組合総連合会会長 笹森 清

## 多様な働き方 / 多様就業型ワークシェアリングに関する基本的な考え方

少子高齢化の進展、経済のグローバル化、産業構造の変化、働き方に対する価値観の多様化等の中で、働き方やライフスタイルを見直し、経営効率の向上を図るため、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必要があることは本年3月の合意で確認しているところであるが、その後の検討の中で、次のような視点と将来の目標を共有しつつ推進していくことの重要性について確認した。

## 1 選択肢の拡大による新たな雇用機会の創出

多様な働き方を推進していくことが、労使双方にとっての選択肢の拡大となる必要がある。そのための社会的条件整備に取り組み、労働法制の見直し等必要な規制改革を推進することによって、働く機会を確保していくとともに、雇用・賃金・労働時間を適切に再配分することによって新たな雇用機会を創り出していく。

## 2 柔軟で多様な人材の活用と生産性の向上

多様な働き方を通じて、労使双方のニーズが一致するような柔軟で多様な人材の活用が可能になる。同時に、効率的な人材活用、適正な労働時間管理と要員配置によって業務の効率化も進む。

## 3 働く側のライフスタイルに合わせた自己選択の拡大

多様な働き方の推進により、生涯生活のビジョンやライフスタイルに合わせた働き方を自由に選べるような環境条件が生まれてくる。短時間正社員や在宅勤務、勤務形態の転換制度など働き方の幅を広げる取組を進めていくとともに、男女がともに仕事と家庭の両立が可能になるような環境整備を行っていく。

## 4 NPOの拡充と地域の活性化

多様な働き方の中には、雇用に限定されない様々な形態が含まれると考えられる。そうした場を作っていくことは、やりがいのある仕事や活動分野の拡大につながり、NPOの拡充や地域の活性化につながる。そのために政労使は、それぞれの役割を発揮していく必要がある。

以上の視点も踏まえ、今後は、いかに取組を進めていくかが重要であり、政労使は、具体的事項として、 の事項に取り組む。また、具体的取組の推進に当たっては、ワークシェアリングの推進に関する相談体制の整備を図ることも必要である。

### 多様な働き方 / 多様就業型ワークシェアリングに向けた政労使の取組

多様なライフスタイルのニーズと生産性の向上を両立させ、労使双方にとって選択肢を拡大していくために、政労使は次の事項に取り組んでいくことが必要である。

#### 1 労使の取組

##### (1) 多様な働き方の推進

企業の活力や経営効率・生産性を高め、雇用機会を拡大し、労働者がその能力を十分発揮できるようにしていくためには、多様な働き方が労使双方にとって適切な選択肢として位置づけられる必要がある。

このため、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、様々な雇用・就労形態を多様に組み合わせた雇用システムを整備し、働く側の希望するライフスタイル、生涯設計に応じた選択肢を拡大することが重要である。

日本経団連と連合は、こうした取組の環境整備を進めていく。

##### (2) 仕事に応じた公正な処遇の推進

多様な働き方を通じて、労働者の能力が最大限に発揮され、企業の活力

を高めていくためには、仕事に応じた適正な評価と公正な処遇を図ることが不可欠である。

労使は、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い、十分に納得できるような制度の策定をめざす必要がある。

このため、日本経団連と連合は、企業横断的な仕組みを含め今後の処遇制度の在り方について、環境整備の取組を進めていく。

### (3) 労働時間管理の適正化

働く側にとっての健康維持とやりがいの発揮、企業側にとっての生産性向上のためには、労働時間管理の適正化が重要な課題である。

労使は、労働時間管理に関わる個別的問題について十分に協議を尽くして問題解決に当たり、過度な長時間労働の是正等に向けて取組を進めていく必要がある。

このため、日本経団連、連合は、様々な労働時間制度の適正運用や労働基準法遵守の周知徹底などの環境整備を進めていく。

### (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

多様な働き方を推進するためには、労働者の技能・技術等の向上が必要であり、労働者自身の自己啓発や自主的な能力開発がこれまで以上に重要になる。また、企業も、経営効率・生産性向上に向けた人材育成・人材投資を積極的に進めていく必要がある。

それには、企業内の制度整備・充実に加え、自主的に企業横断的な人材育成のインフラづくりに取り組むことが望まれる。

このため、日本経団連と連合は、人材育成、能力開発の課題実現に向けた取組を進めていく。

(1)～(4)を具体化するための課題について、年度内を目途にさらに検討を進めていく。

## 2 政府の取組

政府は多様就業型ワークシェアリングによる多様な働き方の実現に向け

た労使の取組を踏まえ、以下のような取組を行う。

(1) 当面の取組

ア ワークシェアリングの普及促進

多様就業型ワークシェアリングの普及促進のため、具体的な導入に当たっての問題点などを検討し、その成果を中央・地方において広く普及啓発する。

イ 業界、企業での普及促進

制度導入の留意点や制度導入効果の検証方法などを明らかにしたモデルを開発するとともに、モデル業界毎に、業種別の導入モデルを開発し、導入モデル企業での検証を通じて有効性を高めた上で、その活用により、多様就業型ワークシェアリングの導入を促進する。

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入れに係る既存の助成制度の活用

多様就業型ワークシェアリングの実施に併せ、新たに労働者の雇入れを行おうとする企業において、既存の助成金が適切に活用できるよう指導、啓発に取り組む。

(2) 今後の更なる取組

ア 働き方に見合った公正・均衡処遇

短時間労働者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、年度内を目途に一定の結論を得るべく論議を進める。

イ 短時間労働者に対する社会保険の適用拡大

平成16年に行われる次期年金制度改正に向け厚生年金の適用拡大について引き続き検討を行うとともに、健康保険についても引き続き検討を行う。

ウ その他

職務の明確化、企業横断的な能力評価システムの整備等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進める。

緊急対応型ワークシェアリングに対する財政支援

現下の厳しい雇用情勢に対応した当面の措置としての緊急対応型ワークシ



シェアリングについては、本年3月の合意を受け、労使において取り組むとともに、6月から財政支援を実施しているところである。

しかし、依然として厳しい雇用情勢が続き、今後、不良債権処理の加速による影響が懸念される中で、緊急対応型ワークシェアリングに対する政府の財政支援について、改善・拡充を図ることが必要である。その際、生産量の減少を要件としないなど雇用創出に重点を置いた見直しを行う。

## 助成制度の参照先

| 助成制度名                | 参照先   |
|----------------------|---|
| 継続雇用定着促進助成金          | <a href="http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/pdf/02.pdf">http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/pdf/02.pdf</a>       |
| 試行雇用奨励金              | <a href="http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-1.html">http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-1.html</a>       |
| 在職老齢年金               | <a href="http://www.sia.go.jp/seido/nenkin/shikumi/shikumi02.htm">http://www.sia.go.jp/seido/nenkin/shikumi/shikumi02.htm</a>                   |
| 高年齢雇用継続給付            | <a href="http://www.hellowork.go.jp/html/info_1_h3d.html#a-1">http://www.hellowork.go.jp/html/info_1_h3d.html#a-1</a>                           |
| 中小企業短時間労働者雇用管理改善等助成金 | <a href="http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/pdf/26.pdf">http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/pdf/26.pdf</a>       |
| キャリア形成促進助成金          | <a href="http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/d01-1.html">http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/d01-1.html</a>       |
| 育児両立支援奨励金            | <a href="http://www.jiwe.or.jp/gyomu/support/assist1_4.html">http://www.jiwe.or.jp/gyomu/support/assist1_4.html</a>                             |
| 教育訓練給付金              | <a href="http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/anteikyoku/kyouiku/index.htm">http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/anteikyoku/kyouiku/index.htm</a> |