

第2章 わが国におけるワークシェアリングの実践例

1. はじめに

現下の厳しい雇用情勢を改善するため、大きな関心と期待を集めてきた施策の一つが、ワークシェアリングである。それは、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。

平成 11 年の半ば頃から、急激な生産量の減少に対応するため、緊急避難策として労働時間の短縮によって雇用を維持しようという企業事例が見られるようになった。その一方で、短時間労働など多様な働き方を導入することによって、平均的な労働時間を短縮し雇用機会を増やしていくという方向性も提案された。

こうした状況を踏まえて、政労使による検討会議が開催され、わが国における取組みの基本的な考え方について合意がまとめられた。平成 14 年 3 月末に発表された「ワークシェアリングに関する政労使合意」(巻末資料参照)がそれである。

【ワークシェアリングの取組みに関する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、そのための環境作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。

出所：ワークシェアリングに関する政労使合意（平成 14 年 3 月 29 日）

この中で、わが国でのワークシェアリングの推進にあたっては、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こと、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に取り組むことが選択肢の一つであるとし、取組みの五原則が示された。これによ

り、多様就業型と緊急対応型の二つを柱として、ワークシェアリングを進めるための施策が展開されることとなった。

そこで、本章ではこの二つのタイプ分けに基づき、わが国で行われてきた企業の取組み事例を報告する。ただし、ここで紹介する個々の企業は、必ずしもワークシェアリングの実践として自覚的に行われてきた事例ばかりではない。企業労使の今後の検討に資することを目的に、政労使合意の基本的な考え方に立って、具体的な取組みを整理し、紹介するものである。

2. 緊急対応型ワークシェアリングの企業事例

緊急対応型のワークシェアリングとは、景気の悪化や構造改革に伴い、一時的な生産量や売上げの減少により余剰人員が発生した企業が、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取組みである。これは、個々の企業において従来から行われてきた操業短縮や一時休業等の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（詳しくは第3章「2. 緊急対応型ワークシェアリング」を参照）。

(1) 事例の類型化と概要

緊急対応型ワークシェアリングを実践した企業として、4社の事例を取り上げる。半導体製造装置メーカーのA社、総合電機メーカーであるB社、トラックメーカーのC社、そしてコンピューターメーカーのD社である。

ワークシェアリングの導入部門と労働時間の短縮方法に着目して、これらの事例を整理したものが、下図である。導入対象となった部門は、特定工場、工場部門全体、本社・間接部門、全社に分類し、時短の方法は、1日あたり時間短縮、交替制勤務の再編、月あたり休日増によるものの3つに整理し、企業事例を位置づけている。ここで紹介する4社は、いずれも在籍している従業員の雇用の維持・確保のための取組みとして行われたものであり、ワークシェアリングの実施にともなう新規雇入はない。

緊急対応型の施策類型

導入部門		特定工場	工場部門全体	本社・間接部門	全社
時短方法	1日あたり時間短縮	B社		C社	
	交替制勤務の再編成	D社			
	休日増	B社	A社 1期		A社 2期
効果	雇用維持・確保	B社、A社	A社 1期	C社	A社 2期
	新規雇入				

* B社は労使協定により、時短方法は1日あたり時短と休日増のいずれかを選択。

A社は、平成13年のITバブル崩壊という緊急非常事態への対応として、平成13年10

月から3ヶ月間の予定で、京都を中心に国内にあるすべての工場部門を対象に「工場週3体制」を導入した（A社1期）。さらに、平成14年1月からはこれを全社に拡大し、同年3月末まで延長された（A社2期）。この間、工場ラインの余裕時間を活用して、若手従業員の多能工化を目的とした研修カリキュラムを実施し、従業員の能力開発を通じた生産性向上にも積極的に取り組んだ事例である。

平成14年4月、政労使合意と相前後して発表され注目を集めたのが、B社の事例である。6ヶ月間という同社の一時休業制度をこえて、仕事量と要員数に乖離がある場合に、生産部門を対象として、1日あたり労働時間の短縮または週あたり労働日数の削減を行う仕組みを労使協定により制度化した。要員再配置努力等の適用要件、適用対象部門と対象者、実施形態と給与の取扱いなどを体系化した実例といえる。平成15年1月には、白物家電の生産拠点であった兵庫県の北条工場において、月間の休日数を3日間増やす形で実施に移された。構造的な生産体制の再編成を行うリードタイムの確保への活用といえる。

最も早い時期に所定労働時間の短縮による雇用調整措置を実施したのが、C社である。平成11年6月から10ヶ月間にわたり、工場の間接部門に在籍する55歳以上の従業員を対象に1日あたりの労働時間を7時間55分から7時間に短縮し、給与を時間比例で削減した。同社の取組みは、ワークシェアリング論議が始まった早い時期に実施されたことから大きな関心を集めたが、育児・介護のための短時間勤務制度を応用して1日あたり時間短縮を行ったという意味でも注目される。

D社は、交替制勤務の班直体制を組みかえることにより、緊急避難的に労働時間短縮を実施し、雇用の維持を目指した事例である。具体的には、半導体製造の前工程を担当する3工場の交替勤務のオペレーター約4,000名を対象に、4班二交替から6班三交替へ変更し、一直あたりの勤務時間を12時間から8時間に短縮した。平成14年3月に実施に入り、その後の需要回復で3工場のうち1工場は1ヶ月で、他の2工場でも3ヶ月間で終了したが、交替勤務の体制は元に戻さず4班三交替の一直あたり8時間とし、勤務制度の見直しにつなげた。

以下、各社の取組みについて詳細に紹介する。

(2)A社 「緊急非常事態に雇用維持しながら対応する工場週3体制」

はじめに

A社は、平成13年ITバブル崩壊という緊急非常事態への対応策として、「工場週3体制」を実施した。急激な生産水準の低下に対し、徹底した研修カリキュラムの実践で社員の志気低下を防ぐとともに、業界の復活を確信し勝ち残ることができる経営戦略と技術そして財務体質をもって雇用維持を優先に景気回復時に向けた生産調整の手段の一つとして限定的に労働時間の短縮を行ったものである。

短期的な雇用調整手段の一つとしての緊急対応型ワークシェアリングの先駆例である。

会社概要

同社は、昭和54年にA精密工業として設立され、現在京都市に本社をおく、東証1部上場の半導体製造装置メーカーである。半導体チップを樹脂で封止する装置で世界有数のシェアを占め、国内国外合わせて約250件の特許を保有する技術開発力を誇るグローバル企業である。主な製品に、同社の開発したマルチプランジャ成形方式を用いた超精密金型、樹脂封止方式の半導体パッケージング装置、半導体ソーイング&リード加工装置、ファイナプラスチック成形品がある。

同社は、その高い技術力を生かして創業以来順調に業績を伸ばしてきたが、平成13年に入って深刻な半導体不況とその後の半導体生産の中国シフトに直面して、まさに非常事態を迎えることとなった。

会社概要

- ・所在地 本社・工場 京都市南区。京都東事業所、九州事業所、宇治工場。中国蘇州。
- ・資本金 75億3,197万円
- ・業種 半導体製造装置、プラスチック用精密金型、プラスチック精密成型品の開発/設計/製造/販売
- ・売上高 144億42百万円(平成15年3月期、連結)
- ・社員数 498名(内、出向者54名)(平成16年1月現在)

決算期	平成13年3月	平成14年3月	平成15年3月	平成16年3月 (予)
売上高(百万円)	31,757	13,687	14,442	18,500
社員数(名)	472	479	500	444

*売上高は連結ベース。社員数は各年1月現在、出向者を除く。

- ・東証1部、大証1部上場

半導体不況に対応する緊急対応

同社は、前述のように平成13年に入り、ITバブル崩壊による半導体業界の急速な景況の落ち込みの影響を受け始めた。4、5月には厳しさを増し、その長期化が避けられない見通しとなった6月に、会長・社長を除く取締役で構成するボード会議を招集し「緊急非常事態における対応策」の検討に入ることとなった。このうち雇用調整の具体策の一つとして

考え出されたのが「工場週3体制」である。

シリコンサイクルといわれるような半導体生産水準の大きな変動による需要低下に対応するため、雇用を維持しながら需要回復に備える緊急避難措置として労働時間短縮を行ったのである。しかも、生産水準の落ち込みを利用して、生産部門において計画的なOJTを実施し、従業員の能力開発を通じた生産性の向上にも前向きに取り組んだ事例である。¹

工場週3体制のしくみ

工場週3体制の概要は次のようなものであった。工場部門のすべての部署を対象として、平成13年10月から12月までの3ヶ月間、原則として出勤日であった金曜日、土曜日を「休業日」とする形で月当たり4日間の休日増とする。そのうち、1ヶ月に1日、最終週の「休業日」に該当する日に、有給休暇を一斉取得するものとする。

休業日(全12日間)

10月	12日(金) 13日(土) 19日(金) 26日(金)	*26日は有休一斉取得日
11月	02日(金) 09日(金) 16日(金) 30日(金)	*30日は有休一斉取得日
12月	07日(金) 14日(金) 22日(土) 29日(土)	*29日は有休一斉取得日

給与の取扱いは、有給休暇を除く月あたり3日分について、ノーワーク・ノーペイの原則で休業日の給与を一旦控除したうえで、会社都合による休業に対する補償として日割り給与の80%を支給する。具体的な計算式は次のようになっている。

休業補償の算出のしくみ

一時休業中の給与 = 休業による控除後の給与 + 休業補償
休業による控除： (基本給 + 役付手当 + 調整給) ÷ 20 × 休業日数 (最大3日)
休業補償： (基本給 + 役付手当 + 調整給) ÷ 20 × 0.8 × 休業日数

従業員の約半数にあたる概ね250名が対象となった。給与の減額幅は計算上3%、対象となった従業員の平均では1日あたり2,000円強、月あたり7~8,000円の減額となった。

課長職以上の管理職は、工場部門でも休業の対象とはしていない。但し、一時休業を開始した10月から、部長クラスは5%、課長クラスは3%の減給とし、役員については、7月より役位に応じて報酬を50%~10%減額する措置をとっている。

3ヶ月間としていた週3体制は、生産の回復が遅れたため平成14年1月から3月までの3ヶ月間延長された。延長にあたっては、当初、不況だからこそ目標達成への努力を要請される営業部門、生産水準の低下に連動して業務量が減少するわけではないとして対象外とされた本社管理部門を含めて、週3体制の対象は全社に広げられた。これは社内の公平性

¹ 同社は後にさらに厳しい構造的な対応を迫られることとなるが、この時点ではこれまでの経験から在庫調整が終われば、必ず半導体の需要が発生し、それとともに半導体製造装置をはじめとする同社に対する客先からの需要も回復してくると考えていたのである。

に配慮した措置である。これらの部門（対象約 50 名）では、一斉休業ではなく、個人ごとに休業日を設定して交代で休む方法が採られた。

なお、同社には労働組合がないため、制度導入にあたっては、会社が直接従業員に説明会を行うとともに社員代表との協定を結ぶ形をとっている。

工場週 3 休制の成果と課題

同社では、一時休業を活用した週 3 休制の導入が社員の理解を得られた理由として、次の 4 点をあげている。

従業員の理解が得られた理由

1 日 2,000 円強（平均）の減額で週 3 休制による余暇の利用拡大に繋がった
毎週金曜日、月 4 日の休業のうち最終週の金曜日は、有給休暇の一斉付与日にした（100% 給与支給）ことにより会社の社員に対する想いの理解を得た
1 時間当たりの賃金単価が UP（100%の休みで 80%の賃金補償）した
希望退職（人的リストラ）より雇用確保を実行しているという会社の意思表示が肌で理解を得た

このうち休日の拡大については対象となった従業員の評価は高く、休日の有効な活用が進んだ一方で、社員の志気の低下に危惧を抱くようになった。つまり、制度導入時には工場では週のうち 2 日分程度の仕事量しかなく、遊休時間を減らすことで社員の志気の低下を防ぐ狙いがあったが、週 4 日働き 3 日休むという勤務のリズムが従業員の体質となってしまうことがむしろ心配になったのである。受注回復が会社の決算に表れない 3 月の段階で、4 月以降の週 3 休制の延長を取りやめた理由には、そうした体質の払拭もあったという。

会社にとってのメリット

社員のリストラをしないことで需要が好転した時、いち早く対応でき得る体制を維持できた
受注の減少による社員の志気（モラル）の低下を防ぐことができた
雇用維持の会社方針に、社員との信頼関係の強化が図れ、製造部門の OJT 研修（マルチスキルの修得）等がカリキュラムどおり実行できた
光熱費等の経費の削減に微力ながら効果
給与カットによる人件費の削減に効果

一方、会社にとってのメリットとして同社では 5 つの点をあげている。このうち、経費削減効果はいかなるものであったか。月当たり 3 日分の休業による給与総額の減額は、およそ 200 万円から 300 万円にあたる。工場の経費削減効果は 1 日あたり 50 万円程度になる。3 月までの休業期間の延長と全社への拡大分を含めても、給与および光熱費等の削減した経費の総額は 1 千数百万円にとどまる。会社としても微力ながらと表現している通り、コスト削減という意味では必ずしも効果は大きかったとはいえない。

工場部門では、生産水準の落ち込みによる遊休時間を利用して、計画的な OJT を展開し、若手社員のマルチスキル化への取組みを行った。こうした取組みは、工場週 3 休制を機に、

システムやモジュール（金型）の製造部署に定着した大きな成果である（次項参照）。

最後に、同社の取組みは、景気変動による需要低下に対応するため、雇用を維持しながら需要回復に備える緊急対応措置として先駆的なワークシェアリングの取組みであったといえよう。しかも、従業員のモラルの低下防止や社内の公平性に配慮しつつ、従業員の能力開発を通じて需要回復後の生産性向上にも前向きに取り組んだ事例といえる。こうした出来る限り雇用を維持して不況を前向きに乗り切ろうというA社の選択した背景には、同社の創業者である当時の社長（現会長）の考え方があったことも忘れてはならない²。

² その後の経過

A社は、平成14年3月に半導体業界が動き始めたと判断して工場週3休制を中止したが、その後半導体メーカーの急速な中国シフトや韓国の競合メーカーの極端な安売り攻勢により、厳しい経営環境を強いられた。これに対応するため、中国・蘇州に製造工場を建設し平成16年1月に従業員約50名で生産を開始し、年内には200名体制をめざしている。

平成15年7月、社長の交代後、中国への投資資金を借入れる金融機関の理解を得るため、同9月には50名の希望退職にも踏み切った。10月、50名の一斉退職の直後から、受注が急速に増加し始め、皮肉にも工場では人手不足をきたすような状況が発生している。同社では、派遣労働者の導入を試行し始めており、今後は需要変動への対応力の維持も念頭に対処していく方針という。

(3)B社「緊急対応型ワークシェアリングの協定化」

はじめに

B社は、平成12年度半ばから、電化機器部門においては「国内だけでやって行くには無理があるのでは」という意見が出るほどの売上高の減少に見舞われた。そこで「雇用システム革新プロジェクト」として、雇用システムの構造改革、人材の確保・育成・活用、処遇システムの改革について労使で協議し、ワークシェアリングが検討・協定化された。

雇用を維持するための緊急対応型ワークシェアリングの先駆的な取組みである。

会社概要

同社は、昭和25年に設立された総合電機メーカーで、さまざまな業界初の商品を生み出してきた会社である。近年、「世界の工場」である中国に事業そのものが移りつつあり、特に家電分野で大変苦戦を強いられている。

会社概要

- ・所在地 大阪府守口市 工場は、群馬県大泉町、大阪府大東市、兵庫県加西市他5工場
- ・資本金 1,722億円
- ・売上高 811億円(平成14年度実績)
- ・業種 AV・情報通信機器、電化機器、産業機器、電子部品関連、電池関連商品の製造・販売
- ・社員数 16,167名

ワークシェアリングの位置づけ

同社では、ワークシェアリングを事業構造の転換への対応と位置づけている。これまで、事業が縮小する分野があっても異動等で新たな分野へ人員を再配置できたが、長引く不況で、新たな事業がなくなってきている。要員の再編がとて難しい状況で、それでも再編をしなければならないので、そのための手段の一つがワークシェアリングである。

同社のワークシェアリングは、中長期的に仕事量と要員数に乖離が生じていて、要員の再配置を行っても、乖離を埋めることができない場合に、一人当たりの労働時間、または労働日を減少させ、仕事を分かち合うことにより、雇用の維持を図る制度である。一時休業の期間は6ヶ月であるので、それより長い期間の雇用の維持をめざしている。

ワークシェアリング協定の概要

適用期間は、6ヶ月から3年以内となっている。これは、同社のワークシェアリングが緊急避難的な措置であるということと労使の忍耐の限度を示している。適用要件は4つである。外部就労者を削減、直近6ヶ月間平均の対前年比での当該部署の在籍人員数が10%以上減っていること、あるいは実施時点における当該部署の在籍人員数が検討開始時点と比較して10%以上減っていること、そのいずれかの条件を満たす要員再配置努力をしたこと、要員再配置後も努力したにもかかわらず、要員数と仕事量に乖離が生じていること、今後6ヶ月間にわたり生産の回復が見込まれないことである。

適用対象部署は生産部門が中心である。資材部門、品質管理部門、生産技術部門などの間接部門は、当該事業の状況によって判断をする。最小単位としては100名前後の部レベルを念頭に置いている。適用対象者は適用対象部署におけるすべての者であるが、短時間勤務を行う従業員には別途対応している。

労働時間の短縮

勤務形態は2つの選択肢がある。1日あたり労働時間の短縮と月あたり労働日数の削減である。月あたり労働日数の削減は、6ヶ月をひとつの単位としてやり繰りをするもので、毎月必ず削減日を入れなければならない。増加休日数は月あたり1日から5日である。1日あたり労働時間の短縮では、ワークシェアリングを2年間実施するならば、その2年間は短縮時間を一定にすることとしている。月当たりの増加休日数から、短縮時間は20分、45分、70分、90分、115分となっている。

B社のワークシェアリング協定(2002/4)の概要

定義	中長期的に仕事と要員に乖離が生じ、要員再配置によってもその乖離を埋められない場合、1人当たりの労働時間または労働日を減少させ、仕事を分かち合うことにより雇用の維持を図る制度					
適用要件	外部就労者を削減したこと 要員再配置努力をしたこと ・ 6ヶ月平均の当該部署の在籍人数が対前年比10%以上減 ・ 実施時点の当該部署の在籍人数が検討開始時点比10%以上減 要員再配置後も要員数と仕事量に乖離が生じていること 中長期(6ヶ月以上)にわたり生産回復の見込みがないこと					
適用対象部署	生産部門(資材、品質管理、生産技術など関連間接部門も可) 但し、最小単位は100名前後の「部」					
適用対象者	適用対象部署のすべての者 但し、短時間勤務者、準社員、季間社員、シニアスタッフは別途					
実施形態	1日あたり労働時間の短縮(実施期間を通して一定) 月あたり労働日数の削減(6ヶ月を単位にやり繰り可)					
適用期間	6ヶ月以上3年以内 *6ヶ月以内は一時休業制度で対応					
適用期間中の取扱い	基本給は時短に応じてカット(年齢別最低賃金は保証) 諸手当は従来通り(基本給リンクの手当を除く) 昇給は変更前の基本給ベースで実施 賞与について、定額部分は従来通り、定率部分は変更後の基本給で算出 退職金・退職年金は従来通り 時間外労働・休日労働は行わない					
月あたり増加休日数	0	1	2	3	4	5
1日あたり短縮時間数	0	20	45	70	90	115
年間所定労働時間	1,856	1,764	1,672	1,580	1,488	1,396
基本給	100%	96%	92%	88%	84%	80%

賃金の取扱い

賃金については、基本給部分を時短に応じてカットするという考え方である。ただし、若干ではあるが、時間当たり賃金は上回ることになる。月当たりの増加休日数が1日増えると労働時間は95%、基本給は96%になる。2日では労働時間は90%、基本給は92%。3日では労働時間は85%、基本給は88%。4日では労働時間は80%に対して基本給は84%。5日では労働時間75%、基本給は80%となる。手当を含めた基準内賃金では、増加休日数5日の場合で、85%の水準となる。基本給が80%になると、同社が定めている年齢別最低賃金を下回る場合が若年層を中心に起こるため、別途対応することとしている。

時間外割り増しや休日割り増し等の基本給に連動する手当については、変更後の基本給で算出するが、基本給に連動しない手当は100%支給となる。一時金についても変更後の基本給となるが、退職金については変更されない。

ワークシェアリングの実施

同社では、平成15年1月21日より、掃除機など主に白物家電を生産する北条工場(兵庫県加西市)でワークシェアリング制度を導入した。対象は北条工場の従業員約580人のうち中国への生産移転など仕事量が減った製造部門の約210人。1ヶ月当たりの増加休日数は3日で基本給は88%の水準である。1年間の期間限定で導入し、約1億円の人件費削減を見込んでいた。ワークシェアリングの適用中に生ゴミ処理機や健康関連製品などの新規事業を育成し、雇用の吸収を急ぐという。

緊急対応型ワークシェアリングを実施することで、結果的に、構造的な生産体制の再編成を行うリードタイムが確保できたといえる。

(4)C社「既存の短時間勤務制度を応用した短縮勤務」

はじめに

C社では、バブル崩壊後、生産量が縮小傾向をたどったため、雇用の維持、コスト削減と企業体質強化へむけて、平成11年に期間限定で、勤務時間を短縮し仕事を分け合うワークシェアリングを実施した。

さまざまな構造改革の最終手段としての緊急対応型ワークシェアリングの先駆例である。

会社概要

同社は、昭和17年に設立されたトヨタ自動車系列のトラックメーカーである。トラック・バスのリーディングカンパニーとして、日本、そして世界の物流を支えている。しかし、物流産業の成熟化の影響もあり、バブル崩壊後、業績は上向かず会社存亡の危機を迎えることとなった。

会社概要

- ・所在地 東京都日野市
- ・資本金 727億円
- ・売上高 8,503億円（連結 平成14年度実績）
- ・業種 トラック・バス、小型商業車・乗用車（トヨタ自動車（株）よりの受託車）、各種エンジン、補給部品等の製造・販売
- ・社員数 8,555名（平成15年3月）

構造改革の手段

同社では、短時間勤務によるワークシェアリング導入前に、採用抑制、役員数の減少、部課の統合、派遣社員・嘱託社員・契約社員の契約更新のとりやめ、早期退職制度、管理職の賃金カット等、20種類の構造改革により人件費をカットしていた。

短時間勤務制度の概要

同社には、子育てや介護のための短時間勤務制度があり、それを応用することでワークシェアリングを実現した。勤務時間を7時間55分から7時間へ短縮し、基準内賃金を時間比例で11.57%減額した。短時間勤務の期間は平成11年6月から平成12年3月までの10ヶ月間に限定して行われた。

短時間勤務の対象は、工場間接部門で働く55歳以上の組合員約150名であった。製造現場で短時間勤務をすると子会社との連携も全て変更になるため、対象からははずれている。また、時間で区切れない設計やデザイン部門も対象からははずれている。55歳以上に限定した理由は、生活が安定しているため若干の賃金の減少にも耐えられるとの判断からである。

同社の取組みは、不況期においても雇用には極力手をつけない緊急対応型ワークシェアリングの先駆的な事例であるといえる。

(5)D社 「生産量の急激な変動に対応した交替勤務制度見直し」

はじめに

D社は、平成13年のITバブル崩壊による半導体部門の市況の悪化に伴う生産量の急激な低下への対応策として交替勤務制度の見直しを行った。デバイス部門はシリコンサイクルにより、回復期には垂直的に事業を立ち上げる必要があるため、職種転換等による異動ではなく緊急避難的に交替勤務制度の見直しを行った。

短期的な雇用調整手段の一つとしての緊急対応型ワークシェアリング導入の参考となる事例であるといえる。

会社概要

同社は、大規模な半導体生産工場を抱える大手の電気メーカーである。

会社概要

- ・所在地 本社事務所 東京都
- ・業種 通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売ならびにこれらに関連するサービスの提供
- ・社員数 30,000名超

交替勤務制度見直しの概要

同社ではワークシェアリングという呼称は使用しておらず、単なる交替勤務制度の見直しと捉えている。

交替勤務の見直しの対象となったのは半導体前工程の3工場オペレーターとして勤務している約4,000名の従業員である。同社では、オペレーターには交替勤務手当があり、交替勤務の見直しを実施しても給与総額は工場のエンジニアほどには大きく変わらず、導入しやすかったためオペレーターのみを対象としていた。見直しをする期間は3ヶ月ごととし、生産状況により見直しをする枠組みで、期間中に受注量が増えた場合には休日出勤を実施することで対応する取り決めをしていた。

交替勤務は4班二交替から6班三交替とした。労働時間は12時間から8時間に変更した。月間153時間から104時間へ約3割労働時間が減少した。ただし、出勤日数は変えない編成のため休日数は変わっていない。出勤日数に変更がないため副業は認めていない。

賃金等の取扱い

賃金は、時間当たり単価は変更せず、労働時間の削減率に応じて減額している。ただし、労働時間は交替勤務の見直しにより3割以上減少しており、賃金も3割減では生活が立ち行かなくなる場合も考えられるため、協力手当を2万円出している。これには、産業別最低賃金を下回らないようにするためという理由もある。同社では、操業の状況によっては休日出勤も有り得るという前提であったため、休日出勤1日につき協力手当から5,000円

を減じていく方式を取り入れた。4日休日出勤をすると協力手当はなくなるが、4日出勤すると労働時間も通常の9割になり、収入全体としてそれほど影響がないので、労使で合意にいたった。

検討のポイント

同社によると、一時帰休は、労働基準法で賃金を最低6割保障しなければならず、労使協定上は9割程度の保障であったため、交替勤務の見直しほど固定費の削減にはつながらない。また、休日を増やすという選択肢もあるが、顧客の突然のニーズがあった場合に対応できないため、デバイス部門の仕事にはあわないという結論に達したという。

導入後の状況

実施期日は、平成14年3月22日であるが、実際には開始当初から工場によっては休日出勤を行うことになった。特に操業率が高かった工場では4月21日から中止し、残り2工場も6月21日に中止した。しかしまったく元に戻すと、4班二交替の12時間勤務になってしまうため、同社では、4班三交替の8時間勤務に再見直しを行い、実際的には賃金の減額等もなくなっている。

同社の取組みは、半導体不況による生産調整のための経験を恒久的な交替勤務体制の改善につなげた好事例であるともいえる。

3. 多様就業型ワークシェアリングの企業事例

多様就業型ワークシェアリングについては、平成 14 年 3 月の政労使合意の中で、次のように整理された。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、働き方やライフスタイルの見直し、経営効率の向上、生産性向上と少子高齢化社会の支え手の増加、労働力需給のミスマッチの縮小といった効果が期待される。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。

長い職業生涯にわたり、雇用の安定と職業生活の充実を図っていくためには、職業生涯を通じて、円滑なキャリア形成が図られるよう、働き方を選択できる仕組みを整備していくことが、一層重要となると考えられる。

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となる。平成 14 年 12 月に行われた「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」(巻末資料参照)では、具体的な取組として、多様な働き方の推進、仕事に応じた公正な処遇の推進、労働時間管理の適正化及び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)が挙げられた。

(1)事例の類型化と概要

多様就業型ワークシェアリングの実践は、まさに多様である。そこで、多様な働き方が、どのようなテーマの下で推進され、どのような働き方が導入されているかに着目して企業の事例を整理する。

テーマは、高年齢者雇用の推進(これには高年齢者の新規雇入、継続雇用、定年延長が含まれる)、多様なキャリア支援(従業員自身のライフコースやキャリアに関する展望に基づいて、その実現を支援するための多様な働き方の導入)、仕事と生活の調和(仕事と家庭生活やより広く個人の生き方との調和を図るための施策)、パート均衡処遇(本格的なパートタイム雇用の基幹化と均衡な処遇制度の整備)の四つである。これに対して、働き方の多様化方法は、短時間勤務、在宅勤務、兼業・副業、独立・自営を取り上げる。

こうしたテーマと働き方の多様化方法に着目して、企業の取組み事例を整理したのが次図である。例えば、短時間勤務制度は、高年齢者雇用の推進、多様なキャリア支援、仕事と生活の調和、パート均衡処遇という各テーマに登場することになる。

ここで紹介する企業事例は、テーマ別にみると、高年齢者雇用の推進では、プレス加工の E 社、都市ガスを製造・供給する F 社、百貨店の G 社の 3 社、多様なキャリア支援の例として H 社、仕事と生活の調和では、コンピューターの I 社、コンピューターのソフトウェアを開発・販売する J 社に加え、前出の H 社と G 社の 4 社、パート均衡処遇の事例では K 社を紹介する。

これら多様就業型ワークシェアリングとして紹介する企業のうち、E 社は高年齢者パート

の導入により新規雇入を行った事例である。他の企業事例は、基本的には在籍している従業員を対象に多様な就業形態を導入し、従業員の働くことのニーズと経営上のニーズの相互充足を目指したものである。

多様就業型の施策類型

テーマ		高齢者雇用の推進	多様なキャリア支援	仕事と生活の調和	パート均衡処遇
多様化方法	短時間勤務	E社、F社、G社	H社	I社、J社、H社、G社	K社
	在宅勤務			I社、J社	
	兼業・副業 (独立・自営)	F社 F社	H社 H社		
効果	雇用維持・確保	F社、G社	H社	I社、J社、H社、G社	K社
	新規雇入	E社			

高齢者雇用の推進

E社は、工場の稼働日を増やし生産性と売上げ・利益をあげるため、土日に勤務する60歳以上の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。高齢パート社員を活用することによって、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、顧客の要望に柔軟に対応する「年中無休のコンビニエンスファクトリー」を目指している。同社は、従業員100名足らずの中小企業でありながら、明確な経営ビジョンに基づき意欲のある高齢者を活用し、地域の雇用機会の創出に貢献している事例である。

F社は、平成9年7月「選択と自立」をキーワードとして、60歳定年以降の雇用機会の確保・創出のため、複数の働き方・生き方の選択肢を提供する「セカンドライフ制度」を導入した。このうち定年後の再雇用制度は、ワークシェアコースと名づけられ、週3日勤務で概ね二人で一人分の業務を担当する。高齢者どうしで仕事と賃金を分かち合うことにより、雇用機会の確保を図っている。その他、55歳以降週4日勤務として兼業を認めるコース、定年後に長年培った専門性を活かして独立開業し会社から業務委託を受けるコースなど、通常の60歳定年を含め6つのコース選択が用意されている。高齢者雇用の推進を、多様なキャリア支援と結び付けて展開する実践例といえる。

G社は、平成10年3月に定年年齢を65歳に引上げるのに合わせて、実力主義を徹底する賃金制度を導入した。具体的には、50歳以上の社員はフルタイムで働き実力次第で年齢にかかわらず管理職に就ける「チャレンジコース」か、フルタイムの8割ないし6割の短時間で働く「オプションコース」を選択する仕組みである。一方、同社は育児などの家庭責任との両立のための短時間勤務制度を中心に、仕事と生活の調和に関する施策を充実させてきた。この面でも先駆的な取り組みを行っており、様々な視点から多様な就業形態を活

用している好事例である。

多様なキャリア支援

H社は、50歳代の社員を対象として、多様な働き方の選択肢を提供する「New Work 支援プログラム」を平成15年7月より導入した。このプログラムは、社内・社外での兼業や独立支援など New Work 支援プログラムと呼ばれる6種類の人事制度を用意し、短時間勤務制度や長期休暇制度など就業形態の多様化を行っている。団塊の世代を含む50歳代の従業員に対し自己実現を促進する一方で、早期退職などのリストラを行わず、社内外での流動化と活性化を図っている。

なお、同社は昭和63年に経営革新運動として「New Work Way」を提唱し、社員の個を尊重し多様な生き方を支援するため、様々な休暇制度と勤務時間短縮制度を導入している。これらは、仕事と生活の調和を図る先駆的な取組みである。

仕事と生活の調和

I社は、平成15年、育児・介護・自己啓発など私生活の充実を求める社員が、仕事と生活の調和を図れるよう支援する短時間勤務制度を導入した。週あたりの勤務時間を8割または6割に短縮する仕組みで、1日の勤務時間を短縮する方法と週あたりの出勤日数を4日または3日とする方法がある。申請理由には原則として制限はない。また、同社では、従来から「e-ワーク制度」と呼ばれる在宅勤務制度を導入している。これも事由の制限や在宅勤務割合の規定はない。柔軟な勤務形態の採用で社員の多様な要望に応え、高度な知識や経験をもつプロフェッショナルな人材集団を目指す取組みである。

J社は、成果主義の徹底を柱にしなが、成果の出しやすい環境・機会を提供するために、多様な働き方を認める取組みを進めている。平成11年に、通常勤務の75%を基本とする短時間勤務制度を、さらに、平成15年には在宅勤務制度「Work @ Home」を導入した。在宅勤務制度は、原則として週1日は出勤することを要件としている。いずれも、取得事由を育児や介護などに限定せず、様々な事由により短時間勤務を希望する者、あるいは疾病・障害を含めて通勤が困難な者を対象とする点が特徴である。

パート均衡処遇

K社は、営業力の回復に向けて「できる人・やりたい人」にやらせることを基本方針に、人事制度の大幅な改革を進めている。この根幹となるのが、パートタイマーの本格的な基幹労働化を進め、正社員とパートタイマーの雇用区分を廃止して、均衡な処遇制度を確立する「CAP (Contract of All Partner)」の導入である。平成16年1月までにすべての社員の新制度への移行を完了した。CAP制度は、勤務形態がフルタイムかパートタイムか、異動範囲について転宅ができるかできないか、という働き方の違いに着目して、契約区分を4つに分けるとともに、全従業員共通の資格体系を導入して、社員の配置、育成と処遇を

統合した。均衡処遇を確保しつつ多様な働き方の選択肢を整備することによって、能力と意欲のある人材の活用を進める好事例といえる。

(2)E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」

はじめに

E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組みといえる。

会社概要

E社は、明治21年に鍛冶屋「かじ幸」として創業し、戦後は3代目の現社長が後を継ぎ、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。

会社概要

- ・所在地 岐阜県中津川市
- ・資本金 2000万円
- ・売上高 17億円（平成14年度実績）
- ・業種 金属製品製造業
- ・社員数 84名（内、正社員47名、60歳以上のシルバー32名）

年齢	18～30歳	30～40歳	40～50歳	50～60歳	60歳～
人数	10	12	7	23	32

- ・平成14年度 全国高年齢者雇用開発コンテスト 厚生労働大臣賞最優秀賞受賞

同社の労務構成は上の通りである。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8名、最高齢者は75歳である。

ものづくりのコンビニをめざす経営革新

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、わしらのウィークデイ。』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、当社はその先駆けに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 8 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

土日稼働に合わせた勤務体制

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。

勤務編成の例

平成13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。

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							
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

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な職場環境づくりも同時に進められた。これは、「高年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 壱番屋、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。

高齢パート社員導入の成果と今後の課題

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、土日のみのお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 E 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 23 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。

（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、「高年齢者雇用環境整備融資」制度がある。

(3)F社 「多様な選択肢を提供し高齢者の就業を支援するセカンドライフ制度」

はじめに

F社は、「選択と自立」をキーワードとして、平成9年7月に50歳以上あるいは定年後の社員の生活と仕事について複数のコースを設定し、社員の自立的な選択を可能とする「セカンドライフ制度」を導入した。

高齢層の働き方を複線化し、仕事のプロに働く場を提供できる環境を整備した好事例である。

会社概要

同社の創立は1885年である。同社では従業員の高年齢化が進んでおり、2010年には、同社の50歳以上の従業員は1/3を超えることが予想されている。同社は、65歳まで雇用を確保するという社会的要請は認識しているが、同社で確保できる就業先は限られている。しかし、定年後に再就職を希望する従業員も増加しており、4人に3人が再就職を希望しているため、自力解決を図る従業員に手厚く支援している状況である。

会社概要

- ・所在地 東京都港区
- ・資本金 1,418億円
- ・売上高 9,922億円（平成15年度実績）
- ・業種 ガスの製造・供給および販売、ガス機器の製作・販売およびこれに関連する建設工事、冷温水および蒸気の地域供給、電気供給事業
- ・社員数 11,338名（単独、平成15年3月）

セカンドライフ制度の概要

セカンドライフ制度は、「出向再就職コース」「ワークシェアコース」「フリー契約コース」「スタンダードコース」「マイプランステップコース」「マイプランコース」の6種類で構成されている。

出向再就職コースは、定年後出向先に再就職し最長65歳まで勤務が可能な制度である。ワークシェアコースは、実質週3日勤務で定年後、同社に前任契約社員として再雇用される。ワークシェアコースとしているのは、二人で概ね一人分の仕事を担当することにより、継続雇用の機会を分かち合うという狙いからである。フリー契約コースは、会社との業務委託契約による自営的コースである。委託業務としては電気設備管理や教育インストラクターなどがある。専門性に見合った処遇と柔軟な働き方ができる。スタンダードコースは通常の60歳定年コースである。マイプランステップコースは、55歳以降、社員資格のまま週4日勤務を行う。原則として兼業が可能である。他社への再就職や独立・企業の準備のための短時間勤務制度となる。マイプランコースは、50歳以降、早期退職をする。退職一時金に加え、60歳までの期間「マイプラン支援年金」を支給する。

セカンドライフ制度の概要 2

コース	コースの概要
出向再就職コース 定年前早期出向を前提とした再就職コース	55歳以降、出向先が見つかり次第出向する。定年後出向先に再就職し最長65歳まで勤務可。週休2日のフルタイム勤務。60歳以降の処遇は出向先との雇用契約（毎年契約更改）により決定。 出向先である関係会社や取引先等で活かせる技術・技能・知識・経験、さらには意欲や人柄を有しており、再就職先で業績があげられることが前提。 コース希望者は54歳面接での申告が必須。
ワークシェアコース 定年後、先任契約社員として同社に勤務するコース	仕事と処遇を分かち合う観点から勤務は実質週3日（勤務日程、1日当たり勤務時間は部門、事業所裁量）。処遇は定年時の職能資格に応じて一律（年間で200～300万円程度）。コース希望者は先任契約社員として希望する職種、活かせる経験・知識・技能等を申告する。
フリー契約コース 会社との契約による自営的コース	在職中に培った専門性や公的資格、特技を活かし、会社から業務委託。契約金額は年間百数十万から1千万円超まで。 勤務時間、勤務日数等にとらわれず、専門性に見合った処遇と柔軟な働き方を提供する。コース希望者は希望する業務、活かせる経験・知識・技能等を申告する。処遇は委託業務の内容により決定。
スタンダードコース	通常の60歳定年コース。
マイプランステップコース 定年前週4日の短時間勤務を行う定年軟着陸コース	60歳定年後の生活へのソフトランディングを目的に、55歳以降、社員資格のまま週4日勤務を行うコース。 原則として兼業可。給与・賞与等は4/5。60歳以降の再就職斡旋は行わない。 コース希望者は、コース選択の理由を申告する。
マイプランコース 自らの計画実現のために早期退職して新分野へ転進するコース	50歳以上、自らの計画実現のために早期に第2の人生をスタートするコース。退職一時金に加え、60歳までの期間「マイプラン支援年金」を支給する。 同社の取引先等へ自力で再就職したものは、「マイプラン支援年金」対象外。 <small>退職時点と定年時点との厚生年金・企業年金の支給差額を、退職時点から60歳まで、全く別の会社原資の中から出す。早期退職でも定年退職でも退職時の受取額が同じになる仕組み。</small>

(4)G社 「短時間勤務も選択できる 65 歳までの定年延長を進める 65 歳現役制」

はじめに

G社は、平成 10 年 3 月に百貨店業界に先駆けて 65 歳現役制を採用するとともに賃金制度の改訂を行い実力主義を浸透させた。これに伴い、55 歳以上の社員は、フルタイムで働く「チャレンジコース」と短時間勤務で働く「オプションコース」を選択できるようになった。制度導入当初は 55 歳からの選択であったが、平成 12 年には 50 歳からコース選択できるように制度を改訂している。

さらに同社では、従業員の仕事と生活の調和をめざして、法定水準を上回る出産・育児・介護に関連する短時間勤務制度を中心としたさまざまな制度を導入している。非常に充実した制度であるため、採用時にも同社の制度を P R しており、優秀な人材の採用につながっている。

賃金制度を改訂し、勤務時間を選択できるようにすることで、高齢者の雇用を継続させるとともに、従業員の仕事と生活の調和をめざす先駆的な取り組みである。

会社概要

同社は、大正 8 年に設立された老舗百貨店である。百貨店事業を核として商品、文化、サービスを提供している。同社の人事制度の特徴は自立した個人を念頭に置いて、多様な選択肢を提供していることである。例えば、販売専門職、売場の管理責任者のマネージャー、バイヤー等の職務につくためには事前にその職務になるための研修を受講し、「ライセンス」を取得する必要があるが、取得は本人の意思にまかされている。

会社概要

- ・所在地 東京都中央区
- ・資本金 71 億円
- ・売上高 811 億円（平成 14 年度実績）
- ・業 種 百貨店業を中核とした総合サービス業
- ・社員数 930 名

勤務時間の選択

同社は、昭和 53 年には、定年年齢を 60 歳に延長するとともに、65 歳までの再雇用制度を導入している。平成 3 年には、再雇用制度をエルダー・クリエーター制度に改め、55 歳以上の貢献を処遇に反映する仕組みや 60 歳以降の貢献に見合った処遇制度について検討を重ねていた。

単純に雇用延長をするだけでは高齢層のモラルの維持・向上はできないとの経験から、役職定年制度のない「65 歳現役制」を展開している。

同社の現在の「チャレンジコース」と「オプションコース」は、50 歳から選択することができる。「チャレンジコース」は従来どおりのフルタイム型（所定労働時間 1,800 時間）

である。管理職になるためには「チャレンジコース」を選択しなければならないが、年齢を理由とする役職からの離脱はない。

「オプションコース」は短時間勤務のコースで、勤務時間がフルタイムの 8 割（所定労働時間 1,440 時間）になるコースと 6 割（所定労働時間 1,080 時間）になるコースがある。各職場で支障がないかぎり、出勤日を減らすことも 1 日あたりの勤務時間を減らすことも可能である。また、いったんコースを選択した後も、本人が希望すればコース転換は可能となっている。なお、同社では兼業禁止規定はなく、業務に支障がなければ兼業は可能である。

賃金の取り扱い

同社では、職能給制度を基本としているが、50 歳時点からは職務給と業績給のみで構成される賃金制度となる。「オプションコース」選択者の賃金は、職務給の時間比例となっており、「チャレンジコース」選択者と同じ職務・業績であれば、労働時間に応じた減額が実施されることになる。

「オプションコース」を選択したからといって、退職金の減額はしない。また、同社の退職金制度では、55 歳で金額が確定するため、55 歳以降、いつ退職しても不利のない制度となっている。

出産・育児・介護関連制度

同社の仕事と生活の調和をめざす制度は、中高齢者に対するオプションコース以外にも多くの制度があり、大きく分けると 短時間勤務（残業なし）、 休暇、 休職の 3 つになる。

短時間勤務には、「産前勤務」、「育児勤務」、「母性健康管理の措置」、「介護勤務」、「特別短時間勤務」がある。勤務時間が選択できるうえに、定時勤務となるため残業はない。休暇には、「出産休暇」、「育児時間」、「介護休暇」、「子の看護休暇」がある。休職には、「育児休職」、「介護休職」がある。休職者は原職復帰が前提であるため、欠員は基本的にはパートタイマーで補充しているが、専門的知識が必要な業務を担当している従業員が休職した場合には、異動で補充する。

なお同社では、短時間勤務や休職が取得しやすい雰囲気であり、制度取得者も非常に多い。

その他の仕事と生活の調和に関する制度

同社には、昭和 57 年から研修休暇制度が導入されている。これは、自己啓発を目的としたセミナー等に連続した 5 労働日以上参加する場合、3,4 年前に失効した有給休暇の日数の範囲内で有給休暇を付与する制度である。

出産・育児・介護関連制度

制度	対象者	適用期間	その他
産前勤務	妊娠中で産前勤務を希望する社員	母子手帳交付後、出産休暇前まで	7時間5分の定時勤務で勤務する時間帯を選択できる
出産休暇	出産予定があり休暇を希望する社員	産前8週と産後8週	給料の60%を2週間分、会社が支給する 給料の60%を14週間分、健保が支給する
育児休職	子ども満4歳未満で休職を希望する社員	1子につき3年以内で満4歳まで	休職中に出産した場合は、次子が満4歳到達まで休職できる
育児勤務	子ども満4歳未満で短時間勤務を希望する社員	1子につき4年以内で満4歳まで	4時間50分、5時間5分、6時間5分の定時勤務で勤務する時間帯を選択できる
育児時間	子ども満1歳未満で育児時間を希望する社員	子ども満1歳まで	1日30分×3回の中座または1時間半の出退勤の便宜をはかる
母性健康管理の措置	妊娠中・出産後の女性で便宜を希望する社員	妊娠中および出産後1年未満	健康診断受診のために遅刻や早退の便宜をはかる 6時間40分の定時勤務(医師等の指示が必要) つわり・補食等の場合の休憩 業務軽減、職場の完全分煙等
介護休暇	父母・配偶者・祖父母・子や同居親族が要介護状態で、介護のための休暇を希望する社員	有給休暇の範囲内	連続して5労働日以上休業する場合に、3,4年前に失効した有給休暇の日数を有給休暇として付与
介護休職	父母・配偶者・祖父母・子や同居親族が要介護状態で、介護のための休職を希望する社員	同一事由につき1年以内	
介護勤務	父母・配偶者・祖父母・子や同居親族が要介護状態で、介護のための休職を希望する社員	同一事由につき1年以内	4時間50分、5時間5分の定時勤務で時間帯選択できる 賃金は時間按分
子の看護休暇	未就学児を養育しており、当該子女の看護のために休暇を希望する社員	年間5日以内	
特別短時間勤務	休職・短時間勤務期間満了後、通常勤務が困難な場合(育児、介護)	就学するまで最長3年 最長1年で通算2年	5時間5分、5時間35分の勤務を選択できる 賃金は時間按分

また、実労働時間の削減と不払い残業の禁止のために「勤務時間の精緻化」を実施している。これは、各職場での繁閑にあわせたシフトを組んだり、フレックスタイム制度でのコアタイムの廃止を実施し、労働時間の自己管理意識の喚起を促している。

同社の取組みは、賃金制度を改訂し、勤務時間を選択できるようにすることで、高齢者の雇用を継続させるとともに、従業員の仕事と生活の調和をめざす好事例である。さらに、多様就業型ワークシェアリングを導入するうえで重要なポイントとなる短時間正社員の導入・活用に参考となる事例であろう。

(5)H社 「50 歳代社員に多様な働き方を提供する New Work 支援プログラム」

はじめに

H社は、50 歳代の社員を対象に、多様な働き方の選択肢を提供する「New Work 支援プログラム」を制定、2003 年 7 月より順次導入した。このプログラムは、公募・FA 制、兼職や独立支援など New Work 支援プログラムと呼ばれる 6 種類の人事制度と、それらの制度を支える仕組みから構成されている。団塊の世代を含む 50 歳代の社員に対し自己実現を支援する一方で、早期退職などのリストラを行わず、社員の社内外での流動化と活性化を図る包括的な取組みである。

兼業や独立支援も含めて多様な働き方の選択肢を提供する先駆事例といえる。

会社概要

H社は、1962 年、富士写真フィルム株式会社と英国ランク・ゼロックス社（現ゼロックス・リミテッド社）との合併により創立され、複写機をはじめとするオフィス機器と関連システムの製造・販売および関連サービスを幅広く提供する会社である。同社は福祉、環境、地域活性化など社会貢献活動にも積極的に取り組んでおり、このほど第一回企業フィナンソロピー大賞「企業市民賞」を受賞した。

また、同社は 1988 年に経営革新運動として「New Work Way」を提唱し、社員の個を尊重し、多様な生き方を支援するための様々な制度を導入した。育児休職制度、半日有給休暇制度、ソーシャルサービス制度、教育休暇制度、家族介護休職制度などである。こうした休暇・休職制度をはじめとする仕事と家庭の両立支援への取組みにより、2002 年にはファミリーフレンドリー企業厚生労働大臣最優秀賞を受賞している。

会社概要

- ・所在地 本社 東京都港区
- ・資本金 200 億円
- ・業種 オフィス機器（カラー複写機、プリンター、複合機、ワークステーション等）の製造・販売
- ・売上高 9,620 億円（2002 年度、連結）
- ・社員数 14,601 名（2003 年 3 月末現在、単体。連結ベース 33,913 名）

決算期	1999 年	2000 年度	2001 年度	2002 年度
売上高（億円、連結）	8,767	9,056	9,428	9,620
経常利益（億円）	408	377	393	465

・富士フィルム社と英国ランク・ゼロックス社の合併により 1962 年創立

社員のキャリア自律による事業活性化

H社は、全社員のうち 50 歳代の者が約 3,500 人、25%を占め、2007 年には 35%まで上昇する見込みである。同社では、こうした社員をリストラせず、もっと会社に貢献してもらおうという考え方から、活性化とモチベーション向上策を模索していた。また、このうちの約半数が間接部門に配属されており、よりお客様に近い直接部門への配置を促進するこ

とで、基幹事業であるドキュメント・サービスを推進する戦力を増進し、高付加価値化を加速させることが課題となっていた。

そこで、2002年10月に「New Work 開発センター」を設置し、社員の働き方の面からこの実現を図り、社員のキャリアの自律を促進することにより個人と会社の Win-Win 関係をめざすこととした。

同センターでは、2003年1月、50歳代の社員を対象に「将来の人生設計に関する意識調査」を実施し、働き方、働きがい、能力発揮、キャリア形成、ライフプラン、会社の支援などに対するニーズを調査した。調査結果では、7~8割の社員が現在の仕事にやりがいを感じており、定年まで今の会社で勤め上げたいとする者が75%と圧倒的に多かった。その一方で、20%の者は転職、独立・起業やNPO活動などを希望していることがわかった。こうした社員の声を踏まえて、同センターに所属する50歳代の社員が、自らの問題として多様な働き方を提供するための制度設計を進めた。

同社が1988年にニューワークウェイを提唱し導入を進めてきた休暇・休職関連の諸制度は、個人の生活基盤の充実を支援する仕組みであったが、今回の多様な働き方に対する支援策は、個人の働き場所や働き方を開発する「仕事版」として、ニューワークウェイを進化させたものといえる。

ニューワーク支援プログラム

こうしてニューワーク開発センターによって開発されたのが、50歳代の社員を対象に多様な働き方・選択肢を提供する「New Work 支援プログラム」である。2003年7月~12月に順次導入されたこのプログラムは、New Work 支援制度と呼ばれる6種類の人事制度と、それらの制度を支える仕組みから構成されている。

導入された制度は、「生き生き公募」「ダブルジョブ・プログラム」「フレックス・ワーク制度」「生き生き匠FA（フリーエージェント）制度」「シニア・テーマ休職制度」「独立支援制度」の6種類の制度である。

生き生き公募制度は、既存の公募の仕組みを活用するものであり、12月に導入して以来4~5名の応募実績がある。ダブルジョブ・プログラムは、社内の求人情報に本人が応募する形で、現職を離れることなく、1年以内の一定期間、自分の専門性を活かす仕事や新たな仕事にチャレンジできる制度である。兼務の業務量は最大3割となっており、人事評価もこの割合となる。これまでに環境評価、キャリア相談員、トレーナーをはじめとして、利用者は20数名となっている。

New Work 支援プログラムの概要

	制度名・狙い	制度内容	導入時期
恒久制度	【活き活き公募】 50歳以上であれば新しい仕事にチャレンジできる	既存の公募の仕組みを使って募集する	2003年 12月～
	【ダブルジョブ・プログラム】 現職を離れることなく、ある期間自分の専門性を活かす仕事、新たな仕事にチャレンジできる。独立への足がかりとなる	これまでの業務命令による兼務ではなく、自らの意志で、ダブルジョブに応募できるオープンな出会いの場を提供する 兼務の業務量は30%以内 受け入れ部門は正員を増やさず50歳代社員の経験・知識を活用できる	2003年 7月～
	【フレックス・ワーク制度】 社員の身分のままで、兼業・自己啓発のための時間を確保でき、独立への準備を始めることが可能	副業は、1日単位の曜日で設定。隔週の設定も可。 副業比率は40%以内 利用時間分の給与をカット	2003年 7月～
	【活き活き匠FA(フリーエージェント)制度】 自分の専門性・経験を活かすために、匠として、希望部門への異動にチャレンジできる	FA候補部門とのマッチングが成立すれば異動申請先部門の新たな価値創出に貢献してもらうことを目的とする	2003年 9月～
	【シニア・テーマ休職制度】 教育、NPO、独立準備などのテーマで休職を取ることができる	期間は最長2年間 休職後、独立という選択もあり	2003年 7月～
期間限定	【独立支援制度】 富士ゼロックスを離れて、独立・起業・転職できる	1年以下の休職を経て、復職か退職かを判断する 独立・転職支援のためのサービスメニュー（コンサルテーション、研修あり） 独立後は来春設立予定の個人事業主協同組合が提供するサービスを受けることができる	2003年 7～8月 (期間限定)

フレックス・ワーク制度は、関連会社や競合会社を除き、社外での副業を週2日まで認める制度であるが、まだ利用者はでていない。活き活き匠FA制度は4名の申請があったが、実現には至っていない。シニア・テーマ休職制度は、月収の6割を補償し2年間の休職を認めるものである。休職後は独立して退職する選択肢もあるが、原職復帰を基本としている。現在までに、将来の生活をより充実したものとするため4ヶ月間の語学研修を目的に休職に入った社員がいる。

一方、「独立支援制度」は、制度利用希望者がどのようなライフプランを設計しているのかを審査した上で、当該社員の起業や転職を支援する制度である。2ヶ月間の募集で95名の社員がこの制度へ応募しており、そのうち12名が転職、その他はコンサルタント業、司法書士・弁理士など専門職や趣味を活かした事業での独立・自営を希望しているもの、NPOなどでの社会貢献活動を希望するもの、家業を継ぐものなどもある。審査に合格した社員は、起業や転職を実現するためのコンサルテーションや研修を受けながら、10月から1年以内の休職期間を経て、退職または復職を選択することになっており、復職の道が用意さ

れているのも特徴である。なお、休職期間については、賞与はないが、従前の月収相当額を準備休職中支援金として支給している。

制度を支えるサポート体制

こうした制度を支えるサポート体制として、キャリア相談体制の充実、各種カレッジの開校、個人事業主協同組合の設置がある。

まず、50歳代の社員がこれからやりたいことを見つけ、自ら人生を設計することを支援するため、50歳向けにライフプラン研修を2泊3日で実施（他に40歳、30歳向けも実施）しているほか、個人のキャリア相談（全社員対象）に応じるキャリア・アドバイザーを各拠点に配置することをめざして、現在養成中である。

直接部門への配置を円滑に行うため、知識やスキルを見直し顧客の要望や期待に応えられる人材を育成するのがカレッジである。第一弾となる「ドキュメントカレッジ」は、客先で同社の事業開発、サービス提供を担う人材を養成する。この他エコカレッジ、特許カレッジ、経営品質賞を推進するクオリティーカレッジも検討中である。こうしたカレッジを修了し能力が認定されれば、独立後にビジネスパートナーとして活動できるようなフレームも想定している。

同社で培ったノウハウやスキルを活かして独立・起業した社員を支援するため、2004年には、個人事業主協同組合の設立も検討中である。これを仕事情報の交換など各種のサービスを提供するプラットフォームとし、同社との緩やかな関係を維持しながら、個人事業主（パートナー）として、会社の企業力向上に貢献するものと位置付けている。

ニューワーク支援プログラムの示唆するもの

同社人事担当の専務取締役は、今回の制度について「豊富な知識や経験を持つシニア層をいかに活性化し、その能力を現場で発揮してもらうことができるかが重要なポイントになります。さらに一歩進んで、第二の人生の設計についても会社が支援し、雇用関係がなくなったあとも仕事を通じて緩やかな関係を保つ、これは企業の社会的責任の一環でもあります」と述べている。今後、多くの企業が抱える問題である社員の高齢化に対し、リストラではなく、社員の自己実現を支援し多様な働き方を提供する方策として注目される。

開発センターのホームページへのアクセス数は、この半年で4万件にのぼる。社員の自律への意識の高まりとともに、幅広い年代の社員からの関心の強さを示すものでもある。New Work 開発センターのキャリア相談室長は、このプログラムはまず50歳代から導入したが、今後なるべく若い世代にも対象を拡大していきたいと考えている。兼業や独立支援のための短時間勤務や休職など、多様な働き方の整備により就業機会を拡大するワークシェアリングの実践といえる。

仕事と生活の調和をはかる諸制度

昭和 63 年に「New Work Way」が提唱され、「New Work 支援プログラム」に先駆けて、個人の生活基盤の充実を支援する諸制度が昭和 63 年から平成 5 年にかけて同社に導入されている。

個人の生活基盤の充実を支援する諸制度

導入年	制度
昭和63年	(New Work Way 導入) 育児休職制度 半日有給休暇制度 フレックスタイム制度
平成2年	ソーシャルサービス制度 教育休職制度 家族介護休職制度 テーマ休暇制度
平成4年	育児のための勤務時間短縮制度
平成5年	介護のための勤務時間短縮制度

勤務時間短縮制度

育児のための勤務時間短縮制度では、子ども満 4 歳までと小学校入学後半年間もしくは子ども満 3 歳半までと小学校入学後 1 年間、勤務時間を 30 分から最大 2 時間まで短縮できる。介護のための勤務時間短縮制度では、最長 2 年間、勤務時間を 30 分刻みで選択することができる。

さらに、毎日の短縮は不必要だが、月度で見た場合に一定時間の短縮が必要という場合等に月度清算型フレックスタイム制度を導入しており、使い勝手のいい短時間勤務制度となっている。

勤務時間短縮制度で働く場合、仕事を決められた時間で終えなくてはならないため、仕事の効率が良くなったと同社では見ている。また、個人の生活基盤の充実を支援する制度を進めるのはリテンション効果にメリットがあるとしている。

育児休職制度

原則としては子供が 1 歳まで取得可能で、保育所に入所できないなどの場合には、最長半年まで延長することができる。また、夫婦同時に取得することも可能である。さらに、失効した有給休暇を 60 日まで積み立てておき、最大 3 ヶ月利用できる「積立て休暇(積休)制度」を利用することができる。

家族介護休職制度

本人・家族のヘルスケアを目的として原則として 1 年、最長 2 年まで取得できる。月 5 日まで 1 日単位で休職可能な「1 日介護休業制度」や「勤務時間短縮制度」、「積立て休暇(積休)制度」があるため、介護の場合、いきなり「家族介護休職制度」を利用するよりも、これらを利用することにより対応することが可能である場合が多い。

その他の個人の生活基盤の充実を支援する制度

国内外の大学・大学院・公的研究機関等への自費留学、研修受講などについて会社にとって必要と認められた従業員のための「教育休職制度(2 年まで)」、国や地方公共団体等の社会福祉機関において社会奉仕活動を希望し認められた従業員のための「ソーシャルサービス制度(2 年まで)」、社員がキャリア設計を踏まえ、自己の専門分野において資質向上を目指してテーマに取り組み、そのテーマが会社として将来も含め有用と認められた場合の「テーマ休職制度(1~2 ヶ月)」がある。

(6)I社「仕事と生活を両立させる短時間勤務制度の導入と在宅勤務制度」

はじめに

I社は、育児・介護・自己啓発など、生活の充実を求める社員が仕事とのバランスを図れるよう支援する短時間勤務制度を導入した。柔軟な勤務形態の採用で社員の多様な要望に応え、高度な知識や経験をもつプロフェッショナルな人材集団からなるグローバル企業をめざす取り組みである。

育児や介護に限らず、社員が仕事と生活の両立を図れるよう多様な勤務形態の選択肢を提供する先駆事例である。

会社概要

I社は世界規模で事業を展開しているIグループの日本子会社として昭和37年に設立されたコンピューターメーカーである。事業内容は、かつてのハード生産中心からコンピューターシステムの運用やソフトウェアの開発・販売などサービス業に軸足を移し、多くの社員がパソコン一つで仕事を完結できるようになってきている。

会社概要

- ・所在地 本社 東京都港区
- ・資本金 1,353 億円
- ・業種 汎用コンピューター・システム、サーバー等の販売、システム構築・運用・コンサルティングサービス
- ・売上高 1兆5千億円（平成15年12月期、連結）
- ・社員数 20,656名（平成14年12月現在）

米国のIグループの本社では、全世界の社員を対象に「ワーク・アンド・ライフ・イシューズ・サーベイ」をほぼ3年ごとに実施している。これまでの調査では、成績が良く地位の高い社員ほどワーク・ライフ・バランスの悩みが大きいという結果が出ている。

こうした動きに対応し、I社では、勤務場所に柔軟性をもたせる「モバイル・オフィス」や「e-ワーク制度」などの「ワーク・フレキシビリティ」の実現を図ってきた。同社では、今後、社員が仕事と生活の両立を図れるよう「ワーク・ライフ・バランス」を重視し適切に対処していかなければ、人材が流出してしまうとも考えている。

短時間勤務制度の概要

同社は、通常「週5日38時間」の勤務体系をとっている。短時間勤務制度では、一週間あたり3日勤務、4日勤務、5日勤務で労働時間は通常の6割、5日勤務で労働時間は通常の8割、の4つの勤務体系から短時間勤務制度を希望する社員はいずれかを選択することになる。

報酬はそれぞれの勤務体系で異なり、の場合は通常の5割、の場合は通常の7割となる。制度利用中も福利厚生制度は通常勤務の社員と変わらないため、勤務時間に比

例した待遇になると同社では説明している。

短時間勤務制度の概要

勤務日数、時間	報酬
週 3 日勤務	通常の 5 割
週 4 日勤務	通常の 7 割
週 5 日勤務で労働時間 6 割	通常の 5 割
週 5 日勤務で労働時間 8 割	通常の 7 割

同制度の対象となるのは、役員・出向者を除く新入社員から部課長などの管理職までの約 18,000 人。申請理由には原則制限はなく、育児や介護、仕事に役立つ勉強や就学などと仕事を両立させる必要性が高いと会社側が判断すれば制度を利用できる。適用期間は 1 年ごとの更新になるが、同社では 2~3 年の利用期間を想定している。育児の場合は、子どもが中学に入学するまで利用可能になっている。期間終了後は通常勤務に戻る。

同社では、伝統的に「ラインの人事管理」を重視しているため、社員が短時間勤務の時間内で無理なく仕事をこなせるかどうか、所属長が判断し承認する。制度利用者がいることで生じる仕事は、各職場で知恵を出し合い、バックアップ体制を構築することが前提となっている。

e-ワーク制度の概要

e-ワーク制度の適用対象者は、自らの判断で業務遂行可能なバンド 6 (副主任レベルに相当) 以上の社員であり、営業・サービス部門を除いた 5000 名弱である。同制度の利用を希望した場合、まず本人の仕事や業務内容等をもとに所属部門で在宅勤務が可能かどうか判断され、可能であれば制度が適用される。

同社では、社外のどこからでも社内 LAN につなげる在宅支援システムを以前から確立しており、ADSL 等のブロードバンドの普及に伴い、その活用がさらに進んでいる。これに加えて、e-ミーティング (遠隔会議システム)、e-ラーニング (インターネットを利用した遠隔研修システム) 等の社内 IT インフラの充実により、e-ワーク制度の利用が促進されている。社内との通信に必要となる費用については個人負担となっており、とくに費用補助はしていない。

また、同社の場合では、社員はもともと自分の専門性を生かした仕事、あるいは自分の専門性を高める仕事につくという考え方をもっているため、e-ワーク制度を利用するためにとくに仕事や部門が変わるといったことはしていない。

e-ワーク制度利用期間中の処遇

在宅でも通常と同様の勤務をすることが条件であるため、業績評価、給与処遇等も通常の勤務者と同じである。

適用期間は毎年 12 月 31 日まで、延長を希望する者は再度申請し、審査を受ける。更新回数については、対象が育児・介護のみであった時には、子供が中学に入学するまでの最大 12 年と規定していたが、現在はそういった規定はない。また在宅勤務の割合についても、とくに規定はないが、同制度の利用者の大多数は週 2、3 日を在宅勤務としており、全く会社に出勤せずに毎日在宅勤務という者は数名しかいない。通常は制度利用申請前に、曜日ごとに在宅勤務日を決めている。

この制度を活用することにより、これまでは育児休職を満 2 年取得する社員が圧倒的に多かったが、2 年未満で復職し、復職後は週数日の在宅勤務によって仕事と育児を両立するといった社員が増えている。

プロフェッショナルの育成

最後に、同社では、社員と会社が共同でスキルとキャリア育成を効果的に継続し、推進する「プロフェッショナル・プログラム」を実施しており、グローバルな戦略的社員の育成に取り組んでいる。今後、短時間勤務制度を利用し高度な専門知識の習得に励む社員がでてくれば、このプログラムを補完するものとしても期待される。今後は、学習・自己啓発についてもいかに社員と会社のニーズを両立させ、会社として支援していけるかが重要である。社員がキャリアを積んで能力を発揮できるようなビジョンや環境づくりが必要となってくる。

同社の取組みは、勤務時間と勤務場所に柔軟性を持たせることで、従業員の仕事と生活の調和をすすめる先進的な事例である。

(7)J社 「短時間勤務制度と Work@Home 制度で成果を出しやすい環境・機会を提供」

はじめに

同社の人事制度は、成果主義の徹底を柱にしながら成果を出しやすい環境・機会の提供のために、多様な働き方を認めている。従業員一人ひとりの異なる個性を尊重しながら主体的な経験の積み重ねができるようなチャンスを提供し、個人の目標の実現やキャリアアップを支援していくことを重視している。

会社概要

同社は、平成 2 年に日本国内での事業を開始し、平成 11 年に外資系のソフトウェア会社としては初めて株式の店頭公開を行い、名実ともに日本に根付いた日本企業としてのスタートを切り、現在はデータベースカンパニーからソリューションカンパニーへの変革を進めている。同社は、個性的でスペシャリティを持った人材に活躍の場を提供し続けている。

会社概要

- ・所在地 東京都千代田区
- ・資本金 221 億円
- ・売上高 862 億円（単体、平成 15 年 5 月）
- ・業 種 ソフトウェアプロダクトの販売及び当該ソフトウェアプロダクトの利用を支援する各種サービスの提供
- ・社員数 1,440 名（単独、平成 15 年 5 月）

短時間勤務制度の概要

同社の短時間勤務制度は、育児や介護だけでなくさまざまな事由に基づいて申請できる。適用期間も決まっておらず申請事由が消滅するまでが原則であるが、1 年ごとに見直しをする。勤務時間は通常の勤務時間の 75% を基本としている（所定勤務時間は 7h）。

在宅勤務制度の概要

同社の在宅勤務制度は、育児、介護、療養などの事情により出勤が負担となる社員を対象としている。制度導入の条件として、在宅勤務希望者の仕事が明確な成果物によって「成果」の判断を客観的に行うことができること、および上司による業績考課が正常に行えることがあげられている。原則として週 1 日の出社が必要となる。

適用期間は短時間勤務制度と同様で、申請事由が消滅するまでが原則であるが、1 年ごとに見直しをする。

専門的な技術が必要な仕事では、休職などで完全に実務から離れてしまう期間が長いとその後の復帰が困難になるため、休職より在宅勤務を望む社員が多いとのことである。

同社の取組みは、専門性の高い人材に柔軟な制度運用により多様な働き方を認めることで、従業員の仕事と生活の調和をはかりながら能力発揮を促す事例といえる。

(8)K社 「営業力回復にむけて正社員とパートの雇用区分をなくす新契約区分 CAP 制度」

はじめに

近年、大手スーパーは売上げの伸び悩みや競合の激化により構造改革を迫られ、それを背景にパートタイマーと正社員の垣根を取り払い、やる気と実力次第では店舗の幹部になる道を開くといったパートタイマーを重用する人事制度改革に乗り出している。「新3ヶ年計画」の達成を掲げて経営再建に取り組んでいるK社は、営業力回復にむけて、「できる人・やりたい人」にやらせることを基本方針に人事制度の大幅な改革を進めている。経営成果にむすびつく柔軟な人材配置を可能にするため、正社員とパートタイマーの雇用区分をなくし、全ての従業員が契約で結ばれる新しい契約区分「CAP：Contract of All Partner」制度を導入した。

均衡処遇を確保しつつ多様な働き方の選択肢を整備することによって、能力と意欲のある人材の活用を進める好事例といえる。

会社概要

K社は、昭和32年に主婦の店K社として設立され、チェーンオペレーションによる流通革命を先導し、昭和47年に東証1部に株式上場するとともに、同年8月には三越を抜き小売業売上高日本一となった。K社の平成14年度の売上高は、単体で約1兆5,000億円、連結で約1兆9,600億円である。単体売上高を部門別にみると、食料品が全体の約57%、衣料品・身の回り品が約23%、家庭用品他が約20%の構成比となっている。

会社概要

- ・所在地 本店 神戸市中央区。店舗数 267 店
- ・資本金 1,170 億円
- ・業 種 小売業（GMS、SM チェーン）
- ・売上高 連結昭和 32 年、947 百万円、単体 1,498,848 百万円（平成 15 年 2 月期）
- ・社員数 10,678 名（平成 15 年 8 月現在）
- ・東証 1 部上場

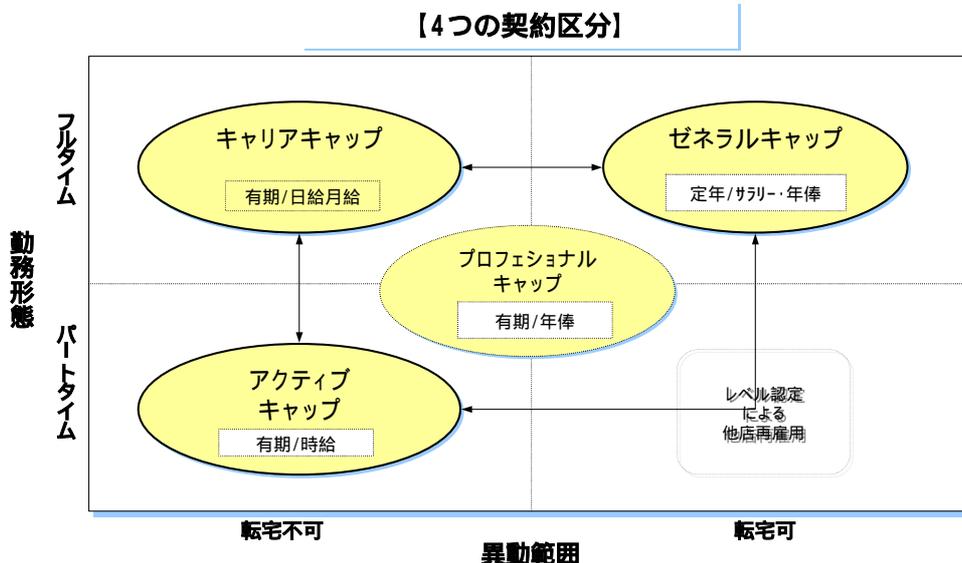
経営と人事の構造改革

K社は現在、経営再建のための新3ヶ年計画を進めている。この計画は不採算事業の整理・統廃合・リストラ、事業売却による連結有利子負債の圧縮、経営資源の集約を基本方針とし、赤字店舗の閉鎖や人員削減、子会社の清算などを進めている。このうちヒトの面では、希望退職者の募集と自然減等により、正社員数は平成10年の16,929名から平成15年8月には10,687名に削減されている。また賃金カットも実施しており、一般職

では年齢による昇給の凍結と基本給の5%カット（賞与の削減で対応）が行われた。

同社は、こうした危機を乗り切る対策に加えて、経営体力改善に向けて平成13年3月に発表したCVC（カテゴリーバリューセンター）構想を実現するため、前向きの人事制度の改定に乗り出している。これが「できる人・やりたい人」にやらせる人材重視型の人事制度である。

これまでの人事制度は処遇中心の制度であったため、雇用区分別、勤務地区別別に人材をどう配置するかが重視され、能力とやる気のある人材の活用にとって制約条件となっていた。そこで新しい人事制度では雇用区分、勤務地区分に関係なく、できる人、やる気のある人に仕事の機会を与え、仕事の幅を拡大できるようにし、賃金等の処遇制度は、年功要素を排除し仕事・成果・相場に基づき配分する仕組みをめざすこととした。つまり人事制度の改革は、正社員かパートタイマーかにかかわらず、仕事に求められる要件にマッチする人材、できる人材を配置、登用するという明確な考え方に基づいて進められた。



新しい人事制度は、すべての従業員が会社と契約で結ばれるということから、CAP（Contract of All Partner）制度と名づけられた。管理職など幹部社員からパートタイマーまで一貫した考え方で人事管理を行うことを基本方針とし、平成14年3月に制度の大枠を確定し、平成16年1月までに全従業員の新制度への移行が完了している。

CAP 制度の概要

CAP 制度は、従来の雇用区分を廃止し、仕事の要件と希望する働き方の調和を考えて、会社と社員との間の契約を区分するという新しい考え方をとっている。従業員は勤務形態と異動範囲の違いによって4つの契約区分に分類され、働き方の変化によって契約区分の変更が可能となっている。なお、労働時間より営業時間が長くシフト勤務が通常の勤務形態であるため、フルタイムの概念は1日8時間労働であるかどうかではなく、シフト（早番・遅番）勤務が可能か、土日、祝日でも出勤可能かどうかによって分類されている。

まず、フルタイムで働けるが転宅が可能なゼネラルキャップは、従来の正社員に相当し、管理職については職務価値に基づく年俸制、一般職については年功要素を排除し、役割・仕事の発揮度による賃金体系（実質年俸制）がとられている。

つぎにフルタイムで働けるが転宅が不可能なキャリアキャップは、有期（1年）契約であり、賃金は役割・仕事の発揮度で決まり、退職金は賞与にて前払いとなる。賃金の支払形態は日給月給制としている。これは、例えば週3日勤務といったような「短時間正社員」の可能性も念頭においているからである。

さらにパートタイム勤務で転宅が不可能なアクティブキャップは、従来のパートタイマーに相当する。有期（1年）契約で支払形態は時間給であるが、賃金は同等の能力をもつゼネラルキャップと同水準に設定され、課長までの昇進が可能となっている。

最後のプロフェッショナルキャップは、例えばパートタイム勤務で転宅が不可能であっても、企業側が特別に契約したいと考える高度な技術、技能をもつ人材を対象とするタイプである。契約は有期（1年）の個別契約であり、賃金形態は市場価値で決定する完全年俸制である。具体的には、薬剤師や生鮮の職人などが中心である。

アクティブキャップとキャリアキャップ、キャリアキャップとゼネラルキャップとの間は、働き方の変化に応じて自由に行き来できる仕組みになっている。パートタイマーとして入社しても、フルタイムで働けるようになればキャリアキャップに、さらに転宅が可能となればゼネラルキャップに移れることから、現場で働くパートタイマーのやる気の向上につながると考えられている。

契約区分別従業員構成(平成15年8月)

	人数(頭数)	構成比	備考
ゼネラルキャップ	10,116名	15.6%	うち雇用延長者3名含む
キャリアキャップ	312	0.5	
アクティブキャップ	54,057	83.3	短期契約アルバイト3,196名含む
プロフェッショナルキャップ	386	0.6	パートタイム勤務者133名含む

なお、育児短時間勤務者や家族介護により一時的に転宅が出来ない正社員は、ゼネラルキャップにとどまるが、育児短時間勤務の期間を終えた後にアクティブキャップに転換した者が1名いる。また、転宅可でパートタイムという区分については、一定の勤務実績のある従業員が一旦退職する時に退職時資格証明を発行し、再就職を希望する場合や転居先の店舗での勤務を希望する場合に、再格付けにより再雇用を行うものである。

全従業員共通の資格体系

次の図は従来の制度とCAP制度における資格体系を示したものである。従来の制度の下では、雇用区分、勤務地区分によって職位制限が設けられており、定時社員（組合員）、パートタイマー、自宅通勤者であるH（ホーム）社員はAmgr（アシスタントマネージャー）、ショップマスターレベルまでしか昇格できず、課長クラスの売り場責任者にはなれなかつ