

いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第20回 「ワークシェアリング」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回はワークシェアリングについて取り上げます。ワークシェアリングとは文字通り、ワーク（仕事）をシェア（分かち合う）という意味です。この用語は20年前に広まりましたが、最近あまり耳にすることがありません。あえてこの用語を使う必要がなくなっていく定着したともいえます。考え方自体は現在も継続して残っていますので、本稿の連載名の通り、いまさらですが、解説していきたいと思えます。

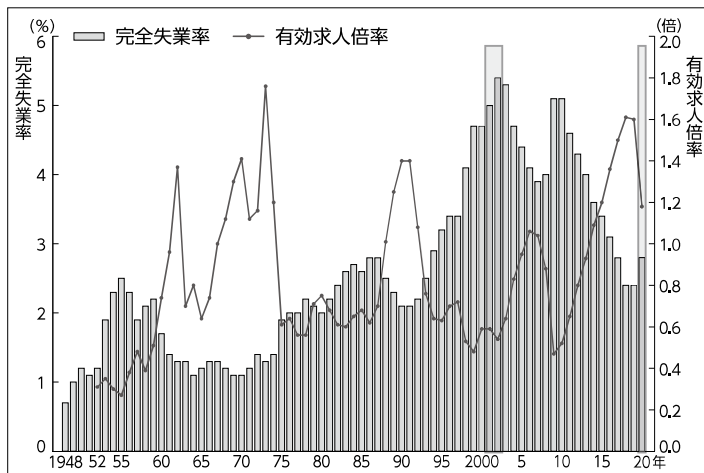
ワークシェアリングには さまざま目的があった

ワークシェアリングの具体的な定義・目的については、2001（平成13）年に厚生労働省が発表した「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」に記載されています。ここでは、「ワークシェアリングとは、雇用機会、労働時間、賃金という三つの要素の組み合わせを変化させることを通じて、一定の雇用量を、より多くの労働者の間で分かち合うこと」と定義づけられています。目的については、①雇用維持型（緊急避難型）、②雇用維持型（中高年対策型）、③雇用創出型、④多様就業対応型の四つに類型化しています。この四つは密接に関連しつつも、実現までの時間軸という観点から二つに大別できます。

短期的な課題への対応

まずは、①②の雇用維持型ですが、これらは短期的な課題への対応が主となっています。図を見ていただきたいのですが、先の報告書が提示された2001年は、いわゆるバブル経済崩壊後の経済状況の悪化を受けて、有効求人倍率（求職者に対する求人数の割合）が0.59倍、完全失業率（15歳以上の働く意思をもった労働

図 完全失業率、有効求人倍率 1948年～2020年 年平均



出典：「早わかり グラフでみる長期労働統計」(独立行政法人労働政策研究・研修機構)

力人口のうち、職がなく求職活動をしている人の割合)が5・0%と雇用環境が厳しい時期でした。業務上必要な労働者よりも雇用している労働者が多いという**雇用過剰感**が企業から叫ばれている時期でもありました。この状況下で、喫緊に対応しなければならぬとされていたのが、企業内に在籍している社員の雇用維持でした。この対策としてのワークシェアリングは、一人あたりの業務量や業務時間を減らして、現在すでに雇用されている者同士(特に正社員)で分かち合うというものでした。雇用維持による企業の財務状況の悪化を防ぐために、業務時間の短縮分の労務が提供されていなかったとして、**ノーワーク・ノーペイ**分の給与の削減なども行われていました。この点を含めて、日本経営者団体連盟(使用者側)と日本労働組合総連合会(労働者側)で議論・検討し、2002年には、ワークシェアリングについては、労使で協議しながらも推進していくことで合意し、「**ワークシェアリングの取り組みに関する5原則**」を発表しています。

中長期的な課題への対応

次に、中長期的な課題への対応ですが、先の四つの類型のうち、③雇用創出型、④多様就業対応

型が該当します。先の雇用過剰感があった時期と同時に提唱されているのが興味深いのですが、少子高齢化にともなう生産年齢人口(満15歳以上65歳未満の人口)の減少へ対応するための方策としてワークシェアリングが位置づけられています。当時主流だったのはフルタイム・残業あり・全国転勤あり・職務の制限なしといったいわゆる正社員の働き方でした。このような働き方が可能なのは、特に出産・子育て・体力等により時間的な制約を受けないとされる60歳以下の男性が労働者の中心であり、このままでは将来的に人手不足になることが問題視されていました。そこで、時間や労働環境の制約で従来は労働力として取り込みにくかった女性や高齢者を含めて労働者の対象を増やし、労働市場全体のなかで労働時間や業務量を分かち合うことで生産性の向上を図っていくことをワークシェアリングで実現しようとしています。その実行策として、時短や多様な働き方の推進、雇用形態にかかわらず公正な処遇の実現などが、先述の報告書や5原則にも記載されています。

現在も継続している ワークシェアリングの取組み

さて、現在に目を向けてみましょう。新型コロナウイルス感染症の影響で経済的に打撃が

あったといわれている2020(令和2)年時点でも、有効求人倍率1・18倍、完全失業率2・8%、2021年の正社員が不足している企業は40・7%に対して、過剰な企業は13・6%(「人手不足に対する企業の動向調査」帝国データバンク 2021年7月調査)と20年前とは雇用環境が大きく異なります。この状況を反映し、短期的な課題に分類した①②雇用維持型については現在話題にあがることはほとんどありません。一方で、中期的な課題に分類した③雇用創出型、④多様就業対応型については現在も継続しています。中長期的な課題で解説した文脈を目にしたことがあるとお気づきの方もいるかもしれませんが、本連載でも取り上げた**働き方改革**や**高齢者の雇用義務化**、**同一労働・同一賃金**といったように、具体的な施策として取り組まれています。道半ばの部分もありますが、子育てしながらの就労や高齢者の就労機会、フルタイム以外の働き方などはあたり前のように受けとめられる社会となっているため、20年前に課題提起されていたことが実現に向けて着々と前進しているともいえます。

☆ ☆

今回は「ワークシェアリング」について解説しました。次回は「**戦略人事**」について取り上げます。