

研究指導 大橋良生 講師

ワークシェアリングと企業業績

赤澤 裕太

1. 問題の所在

リーマン・ショックに端を発した不況を背景に、派遣切りや正社員のリストラが行われ、雇用環境が悪化している。その中で、注目を集めているのが、ワークシェアリングである。

これまでは、不況に対し、リストラと称した人員削減を行ってきた。しかし、企業の持つ雇用創出の社会的意義から、人員削減ではなく、業務の分担により各従業員の仕事を減少させることで、人員削減と同様の賃金全体の削減を行っている企業がある。

本研究では、ワークシェアリングの概要を整理し、その導入に関するアンケート結果および導入企業の企業業績を考察していく。

2. ワークシェアリングとその課題

2.1 ワークシェアリングの概要

ワークシェアリングとは、1人当たりの勤務時間を短縮し、多くの従業員で仕事を分け合い失業を解消することを目的としている。

ワークシェアリングには大きくわけて4つの種類がある。

第一に、雇用維持型(緊急避難型)である。一時的な景況の悪化を乗り越えるために、緊急避難措置として実施される。従業員1人当たりの所定内労働時間を短縮し、それに応じて賃金を減額することで、雇用を維持する手法である。

第二に、雇用維持型(中高年雇用維持型)である。定年退職後の再雇用を目的としている。短時間勤務を導入し、高齢者の雇用を維持する手法である。

第三に、雇用創出型である。失業者に対して新たな雇用機会を提供することを目的としている。国または企業単位で労働時間を短縮し、より多くの労働者に雇用機会を与える手法である。

第四に、多様就業型である。ワークライフバランスとも連携し、正社員に対し短時間勤務を導入するなど勤務体制を多様化し、女性や高齢者をはじめとして、より多くの労働者に雇用機会を与える手法である。

ワークライフバランスとは、「仕事と生活との調和を図り、相互により影響を与え合うようにする」ことが本質である(小室(2009))。そのためには、「ファミリー・フレンドリー」と「男女均等推進」の両方が必要となる。「ファミリー・フレンドリー」とは仕事と育児をはじめとした家庭の両立支援制度のことであり、「男女均等推進」とは男女が同等に活躍できる組織風土のことである。「ファミリー・フレンドリー」だけでは福利厚生制度の一環に過ぎず、「男女均等推進」だけでは仕事面に偏ってしまう。両方が揃ってはじめて、バランスを生み出すことが可能となる。

2.2 ワークシェアリング導入の課題

ワークシェアリングを導入する際に様々な課題が生じる。特に重要な課題として、次の5点が挙げられる。

第一に、労使の合意形成の必要性である。ワークシェアリング導入の検討の際、業務分担の分かち合いが必要となる。労働者(従業員)と使用者(経営者)との間でその目的・効果について十分な議論を尽くし、共通認識を持つ必要がある。

第二に、労働生産性の維持・向上である。導入の場合、業務の引継ぎ等の問題から労働生産性が低下する場合が考えられるため、それを解消するために業務手法等の見直しが必要になる。

第三に、時間を考慮した賃金設定の検討と理解である。導入に当たり、労働時間と賃金の関係を明確にする必要がある。しかし、日本では月給制が多く、時間を考慮した賃金設定がなされていない。そのため、導入の際、労使間において賃金設定のあり方について検討を行い、理解を深める必要がある。

第四に、職種による差の考慮である。定型的な業務を繰り返す職種の場合、賃金設定が比較的容易である。一方で創造性や判断力が重視される職種(専門・技術・研究・管理職等)では、賃金設定が困難であり、個々の業績を評価する基準の設定を検討する必要がある。

第五に、処遇格差の解消である。導入した結果、パートタイムの労働者とフルタイムの労働者の間で、処遇の決定方式や水準について、両者のバランスが重要となる。また、一定以下の短時間勤務となる場合、社会保険等の取り扱いが異なることから、福利厚生制度の検討も重要となる。

3. ワークシェアリングに対する企業の評価

図表1および図表2は、ワークシェアリング導入に対する企業の取り組みに関するアンケート結果である(帝国データバンク(2009))。

メリットとしては雇用確保や人材の確保などが上位に挙げられている。また、デメリットとしては、従業員の士気低下や生産性の低下が上位に挙げられている。ここで企業業績に着目してみると、「人件費が低下する」がメリットで挙げられている一方で、「人件費が低下しない」あるいは「人件費が上昇する」との意見もある。また、「生産

性が向上する」ことが期待されている一方で、「生産性が低下する」ことも懸念されている。すなわち、企業はワークシェアリングに対し、人件費の低下・生産性の向上を期待しながらも、その実効性に対しては疑問視していると言える。

厚生労働省(2001)によれば、景気が悪化した時に一時的に導入が増える緊急避難型ワークシェアリングに対して、労使が挙げたデメリットは、両者とも賃金の問題である。使用者の6割以上が「労働時間短縮ほど人件費が低下しない」のがデメリットであるとしているのに対して、労働者側も同じく6割以上が「賃金の低下が心配である」としている。また生産性に関してもメリットとデメリット両方に挙げられていることから、労使間で意識の差があることがはっきりと示されている。

図表2は、導入状況を示している。企業規模や業種により企業の取り組み状況に差がうかがえる。企業別でみたとき、ワークシェアリングを導入している企業は中小企業である。また、職種別にみると、製造や運輸・倉庫業が導入に積極的であるが、その他の業種は消極的であることが分かる。業種によって、専門性の重要性が異なるため、取り組み状況にバラツキがある結果となっている。

図表1 ワークシェアリング導入のメリットとデメリット(複数回答)

メリット		構成比 (%)	回答数 (社)
	雇用を確保し企業としての社会的責任が果たせる	61.3	6,531
	有能な人材の確保や退職・流出の防止につながる	27.1	2,883
	人件費が低下する	22.2	2,365
	ほかの雇用調整策より受け入れられやすい	15.9	1,693
	労使関係が安定する	13.8	1,475
	会社のイメージアップにつながる	9.1	969
	従業員の士気が向上する	6.9	738
	生産性が向上する	4.5	476
	その他	3.6	388

注:母数は有効回答企業1万658社

デメリット		構成比 (%)	回答数 (社)
	従業員の士気が低下する	43.9	4,680
	労働時間短縮ほど人件費は低下しない	41.9	4,465
	責任の所在が曖昧になる	34.0	3,619
	本人の能力の違いにかかわらず一律の扱いを行うことに不公平感がある	33.9	3,611
	生産性が低下する	30.5	3,248
	従業員の帰属意識が低下する	29.8	3,173
	その他人事労務管理が複雑になる	25.7	2,739
	人件費が上昇する	17.3	1,841
	適用者の賃金や退職金の取り扱いが複雑になる	15.6	1,667
	適用者の昇進や昇格の取り扱いが複雑になる	14.6	1,558

注:母数は有効回答企業1万658社

(出所)帝国データバンク(2009)より抜粋。一部改

図表2 ワークシェアリングに対する規模別・業種別の企業の取り組み (構成比%)

		取り組みあり			関心はあり	導入予定なし	分らない	合計	企業数	
		導入済み	導入予定	導入検討						
	全体	9.1	3.3	1.3	4.6	21.7	51.3	17.8	100	10,658
規模別	大企業	7.4	1.9	1.2	4.3	20.0	50.6	21.9	100	2,734
	中小企業	9.7	3.7	1.3	4.7	22.3	51.6	16.4	100	7,924
	うち小規模	8.5	3.7	0.8	4.1	18.6	54.8	18.1	100	1,964
業種別	建設	6.0	2.2	0.7	3.2	17.8	58.9	17.2	100	1,459
	製造	14.8	5.5	2.2	7.1	26.5	40.6	18.0	100	3,056
	卸売	6.4	2.0	0.7	3.6	21.0	55.2	17.4	100	3,375
	運輸・倉庫	13.8	6.0	1.8	6.0	22.1	44.2	20.0	100	385
	サービス	7.5	2.3	1.2	4.0	19.4	56.3	16.8	100	1,461

注1: 網掛けは、全体平均以上を表す

注2: 母数は、有効回答企業 1万 658社

(出所)帝国データバンク(2009)より抜粋。一部改。

4. 導入企業の企業業績

図表3 ワークシェアリング導入企業とその業績

企業名	導入日	内容		5年前	4年前	3年前	2年前	1年前	導入年
日立製作所 (単位:百万円)	2009.4 (1年間)	2009年4月から賃金引下げ	当期純利益(純損失)	51,496	37,320	32,799	58,125	787,337	210,000
			前年比	35,620	-14,176	-70,119	-25,326	-729,212	577,337
			ROE	2.38%	1.40%	-1.31%	-21.34%	-36.27%	-20.00%
サイボウズ株式会社 (単位:千円)	2007.2	2007年2月に 短時間正社員制度を導入	当期純利益(純損失)	152,787	260,847	309,754	465,880	69,695	210,590
			前年比	-105,761	108,060	48,907	156,126	-396,185	140,895
			ROE	8.48%	13.35%	13.93%	18.43%	2.24%	6.50%
花王株式会社	1989	1989年に育児休業制度(職域限定)・短時間勤務制度導入	導入が古いため データなし						
富士通 マイクロエレクトロニクス	2009.1 (2ヶ月)	2009年に 半導体子会社へ導入	上場していないため データなし						
久永製作所	2009.2 (6ヶ月)	2009年2月に 一時休業を導入	上場していないため データなし						

(出所)JCAST ニュース, YOMIURI ONLINE. 当期純利益及び ROE は各社有価証券報告書の連結財務諸表に基づいている。日立製作所の導入年については決算短信の経営者予想である。

図表3はワークシェアリングを導入した企業のデータである。

日立製作所は業績悪化のための賃金引下げを2009年4月導入している。同社の資本額は2005年3月で2,307,831百万円に対し、2009年3月1,049,951百万円であり、4年前と比べて2分の1となっている。このままでは資本がくいつぶされるため、導入に踏み

切ったと考えられる。導入年の会計数値は、経営者予想に基づいているため、単純比較には注意が必要だが、ワークシェアリングの効果が期待される。

サイボウズ株式会社は導入が日立製作所よりも早い。これは業績悪化による導入ではなく、人材確保のための導入である。同社は女性社員の割合が多く、結婚や出産を機に退職する人が多かった。そのため

有能な人材が減少してしまうことから短時間勤務を導入した。短時間正社員制度を導入後、一時期 27%あった社員の離職率が 6%に減少した。また、導入後、出産を機に退職した女性社員はおらず、育児休暇を取得した女性社員は全員復帰している。女性社員が多い同社で、出産後に復帰してくるのは重要な戦力となり、業績への影響も大きいものがあると考えられる。

またこの他にも花王、久永製作所及び富士通マイクロエレクトロニクスや図表には掲載してないが、NTTやクレディセゾン、松下電器産業なども導入している。日立製作所とサイボウズの両社に共通していることは、導入前年において、過去 5 年間で最も悪い業績を示していることである。業績回復に向けた取り組みの 1 つとして、ワークシェアリングが導入されたと考えられる。しかしながらここで挙げた企業を含め、必ずしも企業業績の回復に結びついていないとは限らない。ワークシェアリングと企業業績との関係は今後のデータ蓄積を待って、検証されるべきである。

4. まとめと展望

ワークシェアリングは、業績悪化を防ぐことすなわち人件費削減を目的に導入する企業もあるが、人材流出を防ぐためや、企業を今以上に良い環境へ変化させるために取り入れる企業もある。景気悪化に伴い、ワークシェアリングが注目されているが、共通して一時的な避難措置として取り込まれている。今日の景気は悪く、一時的な措置としてワークシェアリングを導入する企業があるであろうが、短期的ではなく長期的な視点に立ってワークシェアリング導入を検討したほうがより経営に幅がでるであろう。もちろん、ワークシェアリングを導入したからと言って必ずしも企業業績を含めた企業環境に良い効果を与えるとは限らない。それは事前の検討が不十分であったり、導入前後での意識改革が不十分であったりと、色々な原因が考えられる。企業業績に対するワークシェアリングの効果は、データの蓄積を待つ必要があるが、今後も検証していく必要がある。急速に経営環境が変化していく中、環境に対応するためになにも行動を起こさずにいるよりは、1

つの可能性として検討してみるのも悪くはないのではないかと考えられる。

参考文献・参考 URL

1. 小室淑恵(2009)『ワークライフバランス 考え方と導入法』日本能率協会マネジメントセンター
2. 島田隆司(2009)『日本型ワークシェアリングのしくみ』中経出版
3. EDINET
<http://info.ednet-fsa.go.jp/>
4. JCAST ニュース「日立製作所、ワークシェアリングで賃下げへ」
<http://www.j-cast.com/2009/03/04037030.html>
5. YOMIURI ONLINE「富士通の半導体子会社ワークシェアリング導入」
<http://www.yomiuri.co.jp/atmoney/special/workshare/wo090110.htm>
6. 厚生労働省(2001)「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-4.html>
7. 帝国データバンク(2009)「2009 年度の雇用動向に関する企業の意識調査」
http://www.tdb.co.jp/report/watching/pres/keiki_w0902.html