

海外におけるワークシェアリングとその有効性に関する一考察

—先進企業の事例から—

野田 三月女（明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科）

キーワード：ワークシェアリング、オランダ、人材マネジメント

1. 研究の目的

本研究の目的は、ワークシェアリングの取り組みが成功し、財政や社会保障の改革から、パートタイム労働の促進により雇用への大きな成果を上げたオランダに拠点を置く日系企業の事例を基に考察を試みてみたい。

2. 問題意識

内閣府（2002）は、「ワークシェアリングとは、人々の間で雇用を分かち合うことを意味し、労働時間の短縮によって仕事の機会を増やすのが典型的な方法である。」と定義している。海外企業におけるワークシェアリングを導入した人材マネジメント事例について、フランスのルノー社、ドイツのフォルクスワーゲン社、ダイムラークライスラー・エアロスペース・エアバス社、アメリカのAT&T社、イギリスTSB銀行、日系企業ではトヨタ自動車社、日野自動車社等にて行われてきた。

濱口（2009）は、ワークシェアリングを以下の3つの形態に分類している。

一つ目は、経営状況の悪化に伴い、正規労働者の一部を解雇せざるを得ない場合に、他従業員の労働時間を減らして雇用を維持する「企業内ワークシェアリング」である。フォルクスワーゲン社のものが有名であり、「ドイツ型」と呼ばれている。

二つ目は、企業の枠を超え、失業者も含めてすべての労働者を対象と捉え、すべての労働者の間で仕事を分かち合う「労働者全体のワークシェアリング」である。週35時間労働を導入した「フランス型」とも呼ばれるが、欧州でのワークシェアリングといえばこのタイプが典型的な考え方となる。

三つ目は、短時間勤務など就業形態を多様化することによって、仕事と個人生活を両立できる雇用機会を与える「生活者全体のワークシェアリング」である。オランダが16年の年月をかけて成功したことから「オランダ型」とも呼ばれる。

オランダの成功した理由は、パートタイムと常勤者の賃金と社会保障の差をなくしたことにある。同一労働同一賃金により、フルタイム勤務者が減少し、女性や高齢者の社会参加を促したことにある。

紺野（2012）は、ワークシェアリングは企業や仕事への忠誠心、品質、定着率の低下が、想定されるのではないかと、ネガティブな側面を提示している。

そこで今回は、オランダにて事業展開する日系企業を事例として、ワークシェアリン

グにおける企業や仕事への忠誠心、品質、定着率の低下について焦点を当て、将来的な論文作成につながる仮説を導出する考察を試みたい。

3. 先行研究

上林（2002）は事例紹介において『TK-ECC社は、ジョブシェアリング（※）を採用の結果、従業員のモラルが向上し欠勤率がゼロになったこと、熟練工の定着向上が見られたことがメリットである（中略）現場レベルの成功から、ホワイトカラーへの適用も検討中という。女性労働者の現場採用が年々困難になっているなかで、従業員のモラルの定着を高めていくための施策をしてジョブシェアリングが利用されていることが分かる。』と述べている。

一方、紺野（2012）では、2. に記載の通り、従業員の仕事への忠誠心、品質、定着率の低下について懸念を示している。

オランダにおけるワークシェアリングに関する研究において、日系企業を対象とした研究は少ない。

（※）ジョブシェアリング

イギリスでは、人材確保のために従業員間の仕事の分かち合いを進めることとして、ジョブシェアリングという。

4. リサーチクエスチョンと仮説導出のための予備的検討

日系企業がオランダにて事業展開する際に、ワークシェアリングの導入にあたり懸念される点について、以下のように考える。

- （1）従業員の企業へ忠誠心は低下するのではないか？
- （2）従業員の仕事の品質は低下するのではないか？
- （3）従業員の定着率は低下するのではないか？

5. 仮説

ワークシェアリングの導入にあたり懸念される点について、以下を仮説として提示する。

仮説1：従業員の企業へ忠誠心は、低下する。

仮説2：従業員の仕事の品質は、低下する。

仮説3：従業員の定着率は、低下する。

6. 研究方法

オランダに進出する日系企業を把握するために、在蘭日本商工会議所の会員企業一覧を参考にした。オランダに拠点を置く日系企業130社を抽出し、企業ウェブサイト

のお問合せ窓口より 8 項目のウェブサイトアンケートを依頼した。

7. 調査結果

アンケート回答企業は 1 社、個別アドバイスをいただけた企業は 2 社、回答率は 1.3% であった。日系企業でワークシェアリングを行っていて、効果を上げている企業があった。現在、調査結果をまとめているので、詳細は当日報告する。

8. 引用・参考文献

紺野登 (2012) 『幸せな小国オランダの智慧 災害にも負けないイノベーション社会』
株式会社 PHP 研究所.

朝日新聞 (2016) 「待遇同じだから、父も時短 同一労働同一賃金、オランダでは」, 2016
年 8 月 29 日.

日本経済新聞 (2016) 「痛みに耐え、花開く 同一賃金オランダの改革—世界が問う
(2)」, 2016 年 3 月 21 日.

上林千恵子 (2002) 「『雇用の分かち合い』と『仕事の分かち合い』—イギリス労働市場

の柔軟性確保の試み—」, 『海外労働時報』 2002 年 9 月号, 日本労働研究機構.

HARTMUT SEIFERT (2002) 「ドイツのワークシェアリング」, 『海外労働時報』 2002 年
9 月号, 日本労働研究機構.

野原博淳 (2002) 「フランスのワークシェアリング 『週 35 時間』新体制下における
ワークシェアリングと労働時間の弾力化」, 『海外労働時報』 2002 年 9 月号, 日本労働
研究機構.

日本労働研究機構 (2002) 「欧州のワークシェアリング—フランス、ドイツ、オランダ
— 調査研究報告書 NO. 149」.

小倉一哉 (2001) 「欧州におけるワークシェアリングの現状—フランス、ドイツ、オ
ランダを中心に—」, 『労働政策レポート VOL. 1』, THE JAPAN INSTITUTE OF LABOUR.

財団法人社会経済生産性本部ワークシェアリング研究会 (2000) 「中間報告 雇用機
会

創出をめざす『ワークシェアリング』の考え方」.

内閣府 (2002) 「世界経済の潮流 世界に学ぶ—日本経済が直面する課題への教訓
(税制改革、ワークシェアリング)」,

http://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sh02-01/

2017 年 10 月 4 日アクセス.

濱口桂一郎 (2009) 「特別企画—ワークシェアリング再考」, 『BUSINESS LABOR TREND』
2009 年 3 月号

以上