

株式会社インフォメーション・ディベロプメント ～中高年の短日勤務によるジョブ・シェアリングの実験

キーワード：短日勤務、ジョブ・シェアリング、中高年者、高齢化、ハンドブック、帳票系業務、データエントリー業務

従業員数	約 1,400 名
主な事業内容	システム運営管理、システム開発、データエントリー
既存の関連制度	短時間勤務制度
本事業での主な取組内容	① ITO 事業本部における、中高年短日勤務者によるジョブ・シェアリングの実験 ② BPO 事業本部における、短日勤務者の活用による業務変動への対応の検討

同社はモデル事業に参画し、システム運営管理事業を行う ITO 事業本部では高齢化を見据えて中高年短日勤務者によるジョブ・シェアリングの実験を、データエントリー事業を行う BPO 事業本部では業務変動に対応する人員調整手段として短日勤務制度を検討することにした。

ITO 事業本部では、業務分析や社員のインタビュー調査を踏まえて、比較的定型的な帳票系業務に中高年短日勤務者を採用・配置してジョブ・シェアリング（本格的な導入に向けた検討ステップであり、実験の段階では厳密な意味でのジョブ・シェアリングと異なる面もある）の実験を行った。実験の結果抽出された課題は、「短日勤務の課題」と「中高年者活用の課題」に大別される。短日勤務の課題としては、人材の育成が大きな課題としてあげられた。研修期間については短日勤務でなくフルタイム勤務とする、より短期間で必要な技能を習得できるよう研修プログラムやツール、さらには業務の進め方自体を見直す、といった対応を検討する必要がある。中高年者活用の課題としては、体力面の不安があげられた。この点は、採用段階での健康・身体能力の診断、作業方法の見直し等による対応が必要となろう。

さらに、IDでは、ジョブ・シェアリングの実験実施を通じて得られた運用上のノウハウを共有化するとともに、ジョブ・シェアリングにおける人事諸制度の明確化、ジョブ・シェアリングの内容や目的に関する社員の理解を目的として、ジョブ・シェアリングのハンドブックを作成することとした。

BPO 事業本部では、短時間・短日勤務制度に対する社員のニーズ調査等を行い、実験実施のプロセスまで検討したが、急な大規模受注の発生等、事業環境の変化によって、モデル事業の中での短日勤務の実験実施は断念せざるを得なくなった。

【目 次】

1. 企業概要	3
2. 制度の現状	3
2.1 制度の概要	3
2.2 課題認識	3
3. 事業の全体像	4
3.1 事業の目的	4
3.1.1 中高年短日勤務者の活用によるジョブ・シェアリングの実験	4
3.1.2 短日勤務者の活用による業務変動への対応の検討	5
3.2 事業の概要	6
3.2.1 中高年短日勤務者の活用によるジョブ・シェアリングの実験	6
3.2.2 短日勤務者の活用による業務変動への対応の検討	7
4. 中高年短日勤務者の活用によるジョブ・シェアリングの実験	8
4.1 業務分析	8
4.1.1 業務分析の方法	8
4.1.2 業務分析の結果	8
4.2 ジョブ・シェアリングの実験実施	9
4.2.1 短日勤務者の採用	9
4.2.2 ジョブ・シェアリング実験実施の体制	9
4.2.3 実験結果の分析	11
4.3 ジョブ・シェアリング活用ハンドブックの作成	13
5. 短日勤務者の活用による業務変動への対応の検討	14
5.1 社員意識調査	14
5.1.1 インタビュー調査	14
5.1.2 アンケート調査	15
5.2 短日勤務制度の検討	16
6. まとめ	17
6.1 中高年短日勤務者の活用によるジョブ・シェアリング	17
6.2 短日勤務者の活用による業務変動への対応	17

1. 企業概要

株式会社インフォメーション・ディベロプメント（以下、「ID」と略記）は、独立系のS I企業で、事業内容としては、システム運営管理、システム開発、データエントリーを主軸としている。正社員は約1,400名で、契約社員が約100名である。

総人員1,500余名のうち6割がシステム運営管理部門に属しており、システム開発部門に300～400名、データエントリー部門に約150名が属している。データエントリー部門のうち70名は契約社員である。

雇用形態は、顧客に対する安定的なサービス提供という意味もあり、正社員を基本としている。正社員の中にはコース別の雇用制度があり、SEなどの総合技術職、PCサポート・入力等を行う一般技術職と、事務職（総合事務職・一般事務職）との3つに分かれている。事務職のうち、いわゆる一般事務を担当する一般事務職は少なく、勤続年数も短い。IDは「全員が技術職」という意識を社内風土として持っているため、このコース区分は固定的なものではなく、事務職と技術職の間には異動がある。

女性社員の比率は全体の3割弱で、長期間勤める女性社員もおり、離職率は男女を合わせて1割程度である。しかし、女性社員の配置は一部の職種に偏っており、主にデータエントリー部門、事務オペレーション部門に属している。

2. 制度の現状

2.1 制度の概要

育児支援制度としては、1年間の育児休業に加え、3年間、1日の勤務時間を1時間短縮できる育児期間勤務時間短縮制度がある。正社員のまま勤務時間を短縮する制度はこれ以外になく、勤務時間を短縮するとすれば、パートタイマーや契約社員といった、期間を定めた雇用形態に移行することになる。

パートタイマー、契約社員にも昇給はあるが、賞与の支給はない。契約社員は、人によっては正社員よりも月例給与は高いことがあるが、賞与を含めた年収ベースで比較すると、同等の職務等級に位置する正社員に比べ、給与水準は低い。

2.2 課題認識

顧客企業の情報センターにおけるオペレーション業務では、2直制や3直制の事業所がある。従来は汎用機の仕事が主であったが、最近は分散系の仕事が増加してきている。交替勤務制が、今後急激に増加するとは考えにくいだが、24時間稼働サービスは拡大しており、引き続き根強い需要がある。

ネットワーク管理業務の需要拡大もあり、社員に求められる技能は高度化・多様化しつつあるため、今後のサービス需要に対応可能な技能を持つ人材の育成が課題になっている。

客先常駐の形態をとっている顧客企業とは、長期間の取引となっていることが多い。取

引の長期化に伴い、同一の顧客企業で長い期間働いている社員のモチベーションの維持や、新技術に適応可能な技能の育成が課題となっている。また、同一の企業で同じ業務に長期間従事していると、他の顧客企業での仕事に適応しにくくなってしまうという問題もある。社員個々人の技能形成のために、異なる顧客企業への配置転換を行いたいが、そのためには常駐先である顧客企業の実情が必要となる。IDが積極的に育成投資をしたくなるような優秀な人材は、顧客企業にとっても手放したくない人材なので、配置転換については、優秀な人材ほど顧客からの理解を得るのが難しい。

若手社員についても、配置転換によって、新技術や付加価値の高い業務を遂行するための技能を習得させたいが、現状においては、そうした配置転換をIDの意向通りに行うことは難しく、「人員の固定化」が問題になっている。対応策として、若手の技術職が担当している業務のうち、定型的な部分を切り出して別の人に担当させ、育成対象の若手社員はより上位の業務に移行させるということが考えられる。また、社員が自己啓発に充てるための時間を確保するために、一定の期間、勤務時間を短縮する制度を作ることも、選択肢としてあげられる。

データエントリー業務は、女性の多い職場であるため、出産・育児をはじめとする家庭の事情と仕事との両立を支援する制度に対して、潜在的なニーズは高いと考えられる。現在、育児支援制度としては育児期間勤務時間短縮制度があるが、認知度は低く、制度の存在を知らない社員も少なくない。

3. 事業の全体像

3.1 事業の目的

IDはモデル事業に参画し、システム運営管理事業を行うITO事業本部、データエントリー事業を行うBPO事業本部の2部門において、各1つずつ、計2つの多様就業型ワークシェアリング制度の導入を検討することにした。

同社では、現在は定年年齢に近い社員が少なく、社員の高齢化による問題は生じていない。しかし、将来的には社員の高齢化が問題になる可能性は十分にある。そこで、今後の従業員の高齢化を見据え、長時間労働の負担感を取り除き業務をより効率化させることを目的として、ITO事業本部で、中高年社員を活用したジョブ・シェアリングの導入を検討することとした。また、BPO事業本部では、業務変動に対応する人員調整手段としての短日勤務制度の導入を検討することにした。

3.1.1 中高年短日勤務者の活用によるジョブ・シェアリングの実験

ITO事業本部では、将来的に課題となると考えられる高齢者の雇用対策、長時間労働による生産性の低下に関する検証、若手社員の技能育成面から問題視される人員の固定化の解消、といった視点から、「業務内容に適した雇用のあり方」を探ることを目的として、ジョブ・シェアリングを試験的に実施することとした。

ジョブ・シェアリングとは、「フルタイム労働者1人分の職務を特定の2人で労働時間を分担しつつ行い、分担した時間については各自責任を負うのではなく、職務の成果について共同で責任を負い、評価・処遇についても2人セットで受ける」働き方と定義される（厚生労働省委託調査「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」2001年）。同社が試験的に実施するジョブ・シェアリングは、後述のように同一の時間帯に勤務する日があるなど、厳密な意味でのジョブ・シェアリングとは異なる部分もあるが、モデル事業の中での実験実施は、本格的なジョブ・シェアリングに向けた一つの検討ステップとして位置付けられる。

同社は、高齢者活用に関する課題の検証を本事業における優先事項とし、中高年社員によるジョブ・シェアリングの実験を行うこととした。中高年社員の効果的な活用が実現すれば、IDのジョブ・シェアリング制度が、顧客企業の高齢社員の雇用の受け皿となることも考えられ、将来的には、顧客企業と共に検討・運用する制度へと発展する可能性もある。

3.1.2 短日勤務者の活用による業務変動への対応の検討

BPO 事業本部では、1ヶ月の間に業務の繁閑があり、月の前半は業務量が少なく、後半に業務量が大きく増加する。そのため、業務変動に柔軟に対応できる人員調整の仕組みとしての可能性を探ることを目的として、月の後半のみ勤務する短日勤務制度の導入を検討した。

短期間での業務変動に対しては、パートタイマーや派遣社員の活用によって対応するのが一般的である。こうした手段と、本事業における短日勤務制度との違いは、短日勤務制度が、新たに人を雇い入れる（派遣の場合は受け入れる）のではなく、現在、フルタイムで勤務している社員の勤務日数を一定期間減らすことで、業務量の変動に対応することを目指している点である。

毎月変動する業務量、及び今後の予期せぬ業務の増減に対し、勤務時間の増減という調整手段を持つことで、社員の雇用を維持しながら、繁閑への対応が可能となる。また、勤務時間の長短に関して本人の希望も取り入れることで、仕事と家庭との両立を支援するという目的もある。育児や介護、自己啓発等の目的により、一定期間、勤務日を削減することに対するニーズは少なくないと考えられる。特に女性の多い職場であることから、育児や介護など、家庭の事情による短日勤務の希望は多いと思われる。

なお、こうした短日勤務者の活用は、繁閑対応を目的とした派遣社員の活用と代替的な関係ではなく、補完的な関係にあるものと位置づけられる。また、業務量の増大への対応策の発展形としては、退職者をプールし、必要に応じて短日社員として雇用する制度の構築も考えられる。

3.2 事業の概要

3.2.1 中高年短日勤務者の活用によるジョブ・シェアリングの実験

(1) IT0 事業本部の概要と対象業務

IT0 事業本部は、システム運営管理事業として、顧客企業の稼働要件に合わせたミドルウェアのカスタマイズ、チューニングからハードウェアの保守、運営コストの改善提案、24 時間体制でのオペレーション受託まで、システム運営の総合的なアウトソーシングサービスを行っている。

オペレーション業務は、きわめて高い専門性が要求されるというよりは、トラブル対応も行うものの基本的には全てに手順書があり、それに基づいて正確に業務を処理することが最も重視される業務である。

客先常駐のオペレーション業務は 24 時間体制で、3 交替を中心とする体力を要する勤務形態であるため、若手の男性社員が主に担当しており、女性の勤務者はいない。

本事業においてジョブ・シェアリングを検討する業務は、オペレーション部門における帳票系業務（帳票出力業務）である。オペレーション業務は、実務上、帳票系業務と監視系業務が区分されている。監視系業務については、技能やリスクの点で課題が多いと考えられたため、当面ジョブ・シェアリングの検討からは外した。また、オペレーション業務の統括的な管理者であるオペレーション責任者の業務も、直帯ごとの責任を負うという顧客企業との契約上の問題もあり、検討の対象外とした。

帳票系業務は、監視系業務であるコンソール担当者からの指示書に基づき、帳票をプリンタから紙で出力する業務である。勤務体制は、客先常駐の 24 時間 3 交替勤務であり、本事業開始時点での担当者は、全員がフルタイム勤務の正社員である。

帳票系業務は、あらかじめ定められた基本的な手順・形式に沿って進めることができる作業であり、オペレーション業務の中では、比較的、短期間で習得できる業務である。新入社員の場合、帳票系業務の研修に要する期間は一般的に 2～3 ヶ月であり、その後は大半の人が、単独で作業を担当できるようになる。

このように、帳票系業務は、業務が定型的で比較的短期間で習得が可能であるため、業務の引継ぎや習得にかかる負担は小さいと考えられる。よって、中高年の短日勤務者の配置にあたり、パフォーマンス上のリスクが比較的 low、ジョブ・シェアリングの実験実施が行いやすい業務だと考えられる。

(2) 検討課題と検討方法

モデル事業初年度は、帳票系業務におけるジョブ・シェアリングの実験実施の前に、解決すべき課題や事前に必要な対応策を明らかにすることを目的として、帳票系業務の業務分析を行った。具体的には、客先常駐で業務を行っている事業所の、帳票系業務担当者へのインタビュー調査により、短日勤務者を配置しても円滑な業務遂行が可能か否かを検証した。

事業2年度目からは、ジョブ・シェアリングの実験として短日勤務者を配置し、実際の運用を通じて課題の発見と対応の方向性を検討した。分析方法としては、短日勤務者本人、及び短日勤務者と同じグループで働く管理者及び一般社員へのインタビュー調査を主として用いた。

3年度目は、2年度の実験結果に基づき、ジョブ・シェアリング実施上の課題をまとめ、制度の導入と適切な運用に向けて社内のハンドブックを作成することにした。制度に関する正しい理解と適切な運用を進めるため、ハンドブック作成にあたり、社員に説明すべきことを整理するとともに、制度として定めておくべきことについて議論した。

3.2.2 短日勤務者の活用による業務変動への対応の検討

(1) BPO 事業本部の概要と対象業務

BPO 事業本部の事業内容は、データエントリー事業である。従来からの紙資料からのデータ入力に加え、画像データによる入力も行っており、主たる顧客は金融機関である。入力業務は、月の半ば～月末が繁忙となる。1人当たりの残業時間は月10時間前後であるが、繁忙期は月に20時間程度になる。現在は約70名の契約社員が主たる労働力で、契約社員の属性としては主婦が多い。人数、売上高ともに近年は横ばいである。

BPO 事業本部は、パートタイマーがおらず、正社員とフルタイム勤務の契約社員のみである。以前はパートタイマーやアルバイト社員を活用していたが、定着率の悪さ、管理の煩雑さが問題となり、2年前にフルタイムの正社員・契約社員のみで切り替えた。契約社員は時給制で、能力の向上によって昇給があるが、それほど大きな給与差がつくことはない仕組みとなっている。

データ入力は、イメージ記号を使った入力により、変換にかかる時間を短縮している。入力のための記号は覚えなければならないが、ひととおり習熟した社員は、1秒に7～8文字を入力できるようになる。入力業務の目への負担は大きく、眼精疲労やドライアイになる人が少なくない。

データ入力業務は1時間に10～15分の休憩があるが、この休憩時間は給与計算上、労働時間にカウントしている。業務の性質上、集中力を長時間維持することは困難であり、休憩を挟んだ方が生産性は上がる。スケジュール会議は毎週実施しており、1週間単位で残業日・時間の目安などを含む作業スケジュールが決定されるが、毎日微調整を行っている。

このデータ入力業務が、BPO 事業本部の中で最も従事者が多い業務である。女性社員が多いために、仕事と家庭等とのバランスを取りたいと考える人が今後増えるかもしれない。また、業務の性質上、顧客との折衝が少ないため、短時間勤務あるいは短日勤務に適していると考えられる。

業務の8割以上がレセプト・銀行関係の業務であり、個人情報保護の面でリスクが多いため、在宅勤務の導入は難しい。また、紙から入力する場合は現物の移送の問題が、画像データによる入力の場合は大量データを送信するための回線など設備が必要という問題が

ある。よって、本事業の検討では、職場に出勤する形態である短時間勤務、短日勤務を検討の対象とした。

(2) 検討課題と検討方法

まず、BPO 事業本部の正社員・契約社員に対して、短時間・短日勤務制度のニーズに関する調査を行った。調査の方法は、インタビュー調査より実態を把握した後、対象事業所（以下、S事業所と呼ぶ）の社員に対してアンケート調査を実施した。

モデル事業初年度では、上記の実態調査に基づき、管理者の負荷、引継ぎ・業務連絡の負荷等、把握された課題と対応策を分析し、制度の内容及び実験実施の規模を検討した。2年度目からは、契約社員を対象に短時間・短日勤務を試験的に導入し、その後の拡充の可能性を検討する予定であった。

4. 中高年短日勤務者の活用によるジョブ・シェアリングの実験

4.1 業務分析

4.1.1 業務分析の方法

まず、対象事業所の勤務体制を把握するため、帳票系業務・監視系業務別、通常月・繁忙月・超繁忙月（年の中での繁忙によって区分）別、通常日期间・繁忙日期间（月の中での繁忙によって区分）別に要員数を集計するとともに、細かい業務の内容を一通り確認した。

その上で、R事業所において、帳票系業務に従事しているオペレータ3名、シフトリーダー2名、オペレーション責任者1名を対象としてインタビュー調査を行った。主なインタビュー項目は、「業務の体制」「出力業務の内容」「引継ぎの方法」「人材育成」「トラブル対応」である。

4.1.2 業務分析の結果

現在のオペレーション業務の担当者は、20代の男性を主であり、育児・介護による短日勤務の必要性をあまり感じていない。よって、短日勤務者となるのは、同社におけるモデル事業の目的どおり、中高年の人材が想定される。

分析の当初懸念された、短日勤務者同士での引継ぎがうまくいくのかという点については、現状でも引継ぎによる大きなトラブルがないこと、引継ぎ時間は10分程度であることから、ジョブ・シェアリングの実施が難しくなるほど深刻な障害ではないと考えられる。現在は監視系業務の研修に充当している帳票系業務の手待ち時間を、帳票系業務専任の短日勤務者の場合どのように活用するかという問題も、業務分析の結果、他の部署との業務分担を見直すことで、手待ち時間の有効活用が可能だと考えられる。短日勤務者単独では不具合対応が難しいという点も、帳票系業務の全員を、帳票系業務専任の短日勤務者とするのであれば問題はない。

帳票系業務における短日勤務者によるジョブ・シェアリングにおいて最も懸念される点は、人材育成の問題である。未経験の中高年者を新たに雇入れる場合は、研修に要する期間の割に能力発揮の期間が短くなる。全くの未経験者では、新しい技能を習得することについて余程高い意欲を持つ人材でないと、技能の習得自体が難しいかもしれない。また、短日勤務で研修を受講すると技能習得の効率が悪くなることが懸念される。ただし、情報サービス産業の業界出身者やIDに勤務してきた人材ならば、直接オペレーションの経験がなくても、帳票系業務に必要な技能の習得は可能だろう。もちろん、同社での長い勤務経験を持ち、帳票系業務に必要な技能を既に有している中高年社員は、即戦力として短日勤務に移行することが可能なので、人材育成の問題はない。

また、将来的に、顧客の中高年社員を雇入れて短日勤務社員とすれば、顧客にもメリットのある制度となる可能性もある。帳票系業務は1日単位で完結する業務なので、短時間勤務よりも、短日勤務の方が導入は容易と考えられる。

なお、事前検討の中で、中高年社員の活用について、スキルの習得スピードや体力的な問題などのデメリットが指摘されたが、これらはいずれも個人差によって左右されるものであり、本人の意思や能力、体力によって決まるものだと見える。

4.2 ジョブ・シェアリングの実験実施

4.2.1 短日勤務者の採用

モデル事業2年度目は、中高年の短日勤務者を帳票系業務に配置して、ジョブ・シェアリングを試験的に実施し、制度の運用を通じてジョブ・シェアリングの本格的導入に向けた課題を検討した。

実験実施にあたって、社内には、帳票系業務の短日勤務者となり得る中高年社員がいなかったため、外部から新規採用した。2004年8月から、帳票出力業務の専任者を、「55～62歳のシステム運用経験者」という条件で、1年契約のパートタイマーとして募集した。IDの定年年齢は60歳であり、62歳まで年齢上限を広げたことは高齢社員の積極採用を意味している¹。実験実施の時点で正社員の就業規則には短日勤務規程がなかったため、パートタイマーとして雇用し、パートタイム労働者用の就業規則を適用した。

短日勤務による帳票系業務の担当は、仕事に関する基本的な考え方を理解していないと難しいと考え、システム運用経験者に限定して募集した。実際の応募は3名であり、そのうち、10月1日に1名、11月1日に1名、計2名を採用した。採用した人は、大手企業のソフト開発の出身者で、それぞれ定年退職者と早期退職者である。

4.2.2 ジョブ・シェアリング実験実施の体制

10月1日採用の社員A（61歳）、11月1日採用の社員B（55歳）の2名を採用したこと

¹ 62歳という年齢上限を設けたのは、帳票系業務において中高年社員の活用実績がほとんどない中で、体力面の負担に配慮したためである。

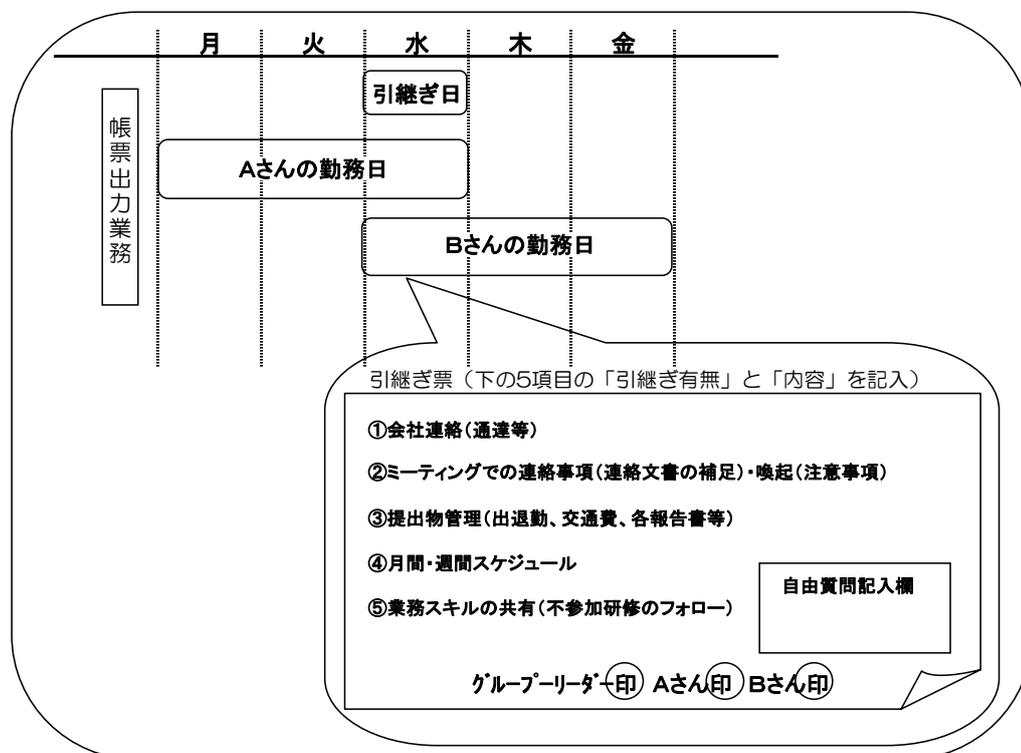
により、中高年社員によるジョブ・シェアリングの実験のための体制が整った。この2名を、帳票系業務のグループに配置する。2名が配置された後のグループの合計人数は21人、フルタイムでカウントすると20人となる。

短日勤務者の勤務日は週3日とし、勤務時間帯は、フルタイム勤務者と同様に、1週間交替で1直、2直、3直をローテーションする。月間勤務時間は90～100時間、給与は時間給制で給与月額額は11～12万円となる。通勤費は実費を支給し、勤務日数に応じて有給休暇も付与する。ただし、週3日間の勤務なので、社会保険は労災保険のみに加入させている。人事評価に基づく昇給もあるが、賞与は支給しない。

具体的な勤務体制は図表1のとおりである。社員Aは月・火・水勤務、社員Bは水・木・金勤務である。勤務日が重複する水曜日は、引継ぎを行う。

引継ぎは、引継ぎ票を用い、20分程度かけて対面で行う。引継ぎ票には、「会社連絡（通達等）」「ミーティングでの連絡事項（連絡文書の補足）、喚起（注意）事項」「提出物管理（出退勤、交通費、各報告書等）」「月間・週間スケジュール（調整含む）」「業務スキルの共有（不参加の研修（勉強会）のフォロー）」の5つの項目につき、引継ぎ事項の有無と、引継ぎ内容を記入する。各項目につき、引継ぎが済んだら短日勤務者2名とグループリーダーが押印する。また、この5つの項目とは別に、質問事項を書き込む欄が設けられており、質問したい事柄がある場合には、任意に書き込めるようになっている。

【図表1 ジョブ・シェアリングの実験実施における勤務体制】



短日勤務者に対する研修は、OJT、Off-JT とともに、フルタイム社員に適用している現行のカリキュラムに沿って実施する。ただし、勤務日数が少ないため、研修期間は、フルタイム社員の場合よりも1～2ヶ月長い4ヶ月を予定する。

主な研修内容は、実機の操作、机上でのマニュアル・手順書の習得である。節目で3回程度のレベルチェック（確認テスト）を行い、その上で実際の操作による最終テストを行う。

研修は勤務時間内に時間を設定して実施する。実際の帳票出力があるときは実機で行い、出力がないときは机上で行う。採用した2人はいずれもシステム関連の知識は有しているが、システム運営の業務は未経験である。また、設置している機械の使用経験もないため、研修は未経験者と同様の内容で行う。

上述のような体制でジョブ・シェアリングの実験実施をスタートしたが、11月採用の短日勤務者（2人目に採用した社員B）が、帳票運搬の際に腰を痛め業務の継続が不可能となり、入社2週間目にして退職した。このため、ジョブ・シェアリングの実験は中断され、社員Aのみの短日勤務に切り替わった。その後、2005年1月に短日勤務者（61歳、もと機械エンジニア）を新たに採用し、2005年1月からジョブ・シェアリングの実験を再開した。

4.2.3 実験結果の分析

2004年11月に、短日勤務者のいるグループの社員（グループリーダー、シフトリーダー、一般社員）14名に対し、短日勤務者活用の問題点について、自由回答形式のアンケートを実施した。

また、2004年12月に、短日勤務者が配置されているグループのグループリーダー、シフトリーダー、サブシフトリーダー、研修担当者2名（前任の担当者及び現在の担当者）のメンバー計5名に対し、各30分ずつ、インタビュー調査を実施した。研修担当者はいずれも勤続2年目の社員である。

質問項目は、コミュニケーションの問題、業務連絡・引継ぎ、管理事務手続きの増加、帳票系業務専任になることへの影響、体力面の問題、研修の方法、研修の効果・負担、短日勤務者の実務能力・就労意識、短日勤務者活用の目的、短日勤務者活用のメリット等である。

さらに、短日勤務者2名に対してのインタビュー調査を、2005年2月～3月にかけて、1名あたり1時間ずつ行った。それに加え、中高年者活用の課題に関して情報を補足するため、2005年2月に、帳票系業務専任のフルタイム社員（57歳）にも1時間のインタビューを行った。インタビュー項目は、「体力面の不安」「研修の内容と効果」「引継ぎの方法と問題点」「その他業務に関する意見」である。

これらの調査の結果から、中高年者によるジョブ・シェアリングに関して見出された課題は、「短日勤務の課題」と「中高年者活用の課題」の2つに大別される。「短日勤務の課

題」については、実験実施の期間が短いために検証が不十分であるが、勤務日が少ないこと、勤務日の間隔が長いことにより、人材育成効果が上がりにくいことが大きな問題としてあげられ、他に想定された業務の引継ぎや事務手続きの増加、技能の狭まりによる影響は、実験の中では大きな問題とならなかった。

人材育成の効果が上がりにくいことは、業務経験のある同社の中高年社員を短日勤務者として活用する場合は、研修の必要がないため問題にならない。ただし、業務経験のない人を新たに採用する場合は、短日勤務である以上、不可避な問題である。対策としては、研修期間のみフルタイム勤務とすることが考えられる。また、研修プログラムや研修ツールを見直し、より短期間で必要な技能を習得できるようにしていくことも必要である。さらに、業務の進め方自体を見直し、習得をより容易にすることも重要である。業務の見直しは、短日勤務者の研修の効率化だけでなく、フルタイム社員を含めた全体のパフォーマンスの向上につながることを期待される。

「中高年者活用の課題」については、体力面の不安が、短日勤務者の退職という結果により問題として現出した。この点は、採用段階での健康・身体能力の診断、作業方法の見直し等により解決すべき課題である。コミュニケーションや業務への適性（記憶力・筋力などの身体能力の限界）は、現状でも問題にはなっているが、個人差が大きく、意識の持ち方や努力による部分が少なくない。

中高年者によるジョブ・シェアリングの主な課題を整理すると、図表 2 のようになる。課題の深刻度の大小はあくまでも定性的な調査の結果であり、全てのケースにおいて当てはまるものではない。また、今回のジョブ・シェアリングの実験は、同社において初めての試みであったこと、対象職場の年齢構成が若く人材活用の経験が少なかったこと、短日勤務者の採用時期が繁忙期であったこと、という困難な状況の中で実施されたことにも留意する必要がある。ただ、同社のモデル事業においては、研修の効果（人材育成）と体力面の不安がジョブ・シェアリングにおける大きな問題であったとはいええる。今後は、これら2つの課題に向けた対策を、第一に検討していく必要がある。なお、業務連絡・引継ぎに関しては、検証が不十分であることから、深刻度は中程度に位置づけている。

【図表 2 中高年者によるジョブ・シェアリングの主な課題】

	短日勤務の課題	中高年者活用の課題
大 ↑	研修の効果（人材育成）	体力面の不安
課題の 深刻度	業務連絡・引継ぎ	研修の効果（人材育成） コミュニケーション 業務への適性
↓	事務手続きの増加	
小	専任化による技能の狭まり	

4.3 ジョブ・シェアリング活用ハンドブックの作成

ここまでの検討の中で、中高年の短日勤務者によるジョブ・シェアリングを適切に運用していくためのノウハウがいくつか明らかになった。ジョブ・シェアリングを同社の制度として一般化するためには、こうしたノウハウを社内で共有化する必要がある。もちろん、上記のような運用上のノウハウの共有化だけでなく、適切なルール（規程）の設定と従業員への周知が必要なことはいままでのない。

まずは、ジョブ・シェアリングという、まだ一般的とはいえない制度について、社員の理解を促すことが重要である。ジョブ・シェアリングとパートタイム雇用との違いや、そもそも「ジョブとは何か」ということについて、社員に周知しなければならない。あわせて、ジョブ・シェアリングによる高齢者活用という目的についても、理解を得る必要がある。

次に、短日勤務者をどのような仕組みで処遇するかという人事諸制度の整備も必要である。具体的には、正社員、契約社員といった雇用形態の中での短日勤務者の位置付け、勤務時間の短縮に応じた給与・賞与体系や諸手当・退職金制度適用の有無等報酬制度のあり方、人事評価の基準等を決定する必要がある。

また、ID固有の課題として、研修プログラムや業務プロセスの見直しがあげられる。同社がジョブ・シェアリングの実験を行った職場は、従来、フルタイム勤務者のみで構成されており、短日勤務者を想定した研修プログラムや業務プロセスがなかったため、これらを見直す必要性は大きい。このようなジョブ・シェアリングの適切な運用に向けた取組を契機として、会社全体の人材育成の見直しや業務運営の効率化が進むことも期待される。

上記のような問題意識のもと、同社では、図表 3 のような項目からなる「ジョブ・シェアリング ハンドブック」を作成することにした。

【図表3 ジョブ・シェアリング ハンドブックの骨子案】

I. はじめに
1. ジョブ・シェアリングの定義（パートタイム労働との違いを含む）
2. ジョブ・シェアリングの目的
II. 利用者に適用される人事制度
1. 適用対象者
2. 雇用形態・勤務形態
3. 給与（月例給与、諸手当、賞与）
4. 人事評価（業績評価と能力評価）
III. 現場でのジョブ・シェアリングの進め方
1. ジョブ（職務）の決定（ジョブの定義、ジョブの決め方）
2. 引継ぎの進め方
3. ラインマネジャーの留意事項（健康面、コミュニケーション、教育研修等）
4. 顧客への説明
IV. 中高年者の採用について
1. 健康面のチェック
2. 職場環境の説明
3. 仕事意識の確認

なお、ジョブ・シェアリングをした2人に対する人事評価は、能力評価と業績評価の双方によって行う必要がある。業績評価は、2人による仕事の結果を測定したものを反映させるため、2人とも同じ評価結果となる。一方、能力評価は、個々人の能力を測定するのであるから、2人それぞれが異なる評価となり得る。

5. 短日勤務者の活用による業務変動への対応の検討

5.1 社員意識調査

5.1.1 インタビュー調査

BPO事業本部では、短時間・短日勤務制度に対するニーズを探ることを目的として、S事業所で就労する正社員、契約社員のうち、雇用形態・役職・年齢・家庭状況等を考慮して選出した4名に対してインタビュー調査を実施した。主なインタビュー項目は、①短時間勤務・短日勤務制度への希望、②自分が制度を利用できるかどうか、③処遇の変化（主に給与の低下）についての意見、④短時間勤務・短日勤務導入の留意点に関する自由意見、である。

インタビュー調査の結果から、正社員・契約社員を問わず、就業時間や就業日を削減した勤務形態へのニーズがあることが分かった。特に、繁忙期に合わせた月後半のみの勤務という短日勤務は、業務のサイクルに合わせているため、引継ぎ回数が少なく済むこと

に加え、1日の途中で帰宅する後ろめたさがないという心理面の利点もある。

ただし、勤務日の減少による収入の低下が、制度利用の大きな障害となる可能性がある。現在でも、データ入力担当者の給与は決して高い水準ではないため、月半分の勤務となると、家計補助的な収入の水準になってしまう。また、短日勤務の間、正社員ではなく契約社員として雇用する形になるとすれば、賞与の支給がないために、収入の減少が大きくなるという問題がある。

また、制度利用へのニーズが、どれほど現実的なものかという問題もある。制度が仮に存在すれば、「利用してみたい」と思うかもしれないが、それが実際に「利用しよう」と決断するにつながるには必ずしもいえないからである。疲労回復や自己啓発への希望から、短日勤務をしてみたいという願望があったとしても、収入の減少という現実的な問題ゆえに、制度を実際に利用する人は少ないかもしれない。

5.1.2 アンケート調査

インタビュー調査の結果を踏まえて、S事業所に勤務する正社員及び契約社員の計87名（役付者を含む）を対象としてアンケート調査を行った。アンケート調査は2004年1月に実施し、有効回答数は83件、有効回収率は93%であった。主な設問項目は、短時間・短日勤務制度へのニーズ（利用希望、希望理由、短時間勤務と短日勤務のどちらがよいか、等）及び短時間・短日勤務制度を導入した場合の問題点（業務上の問題点、取得しない理由など）である。

アンケート調査の結果によれば、過去に制度があれば利用したかったという人を含め、短時間・短日勤務を利用してみたいと回答した者が過半数を占めており、制度へのニーズは高いといえる。利用を希望する理由としては、育児が最も多く、体力的な理由、介護がそれに次いで多くあげられている。自己啓発による利用を認めてよいとする意見は少なかった。体力的な理由は、眼精疲労、疲労によるミス、手指の痛みなど、仕事による疲労によるものが多かった。

しかし、利用希望者のうち、制度が導入された場合、実際には「利用しないと思う」と回答した人が約2割おり、その理由は主に収入の減少であった。特に、契約社員はこうした理由で「実際には利用しない」と答えた人が多い。

短時間勤務と短日勤務では、短時間勤務を希望する者が若干多かったが、職場全体の仕事を円滑に進める上での影響は、短時間勤務と短日勤務で差がないという回答も4割強にのぼっている。また、業務を円滑に進める上で、短時間勤務は1日5時間以上、短日勤務は週4日の勤務が必要と考える者が過半数を占める。

現在導入している育児期間勤務時間短縮制度については、「特に問題はない」と考える者が半数弱で、子供のいる人の方が、「特に問題はない」と考える人の比率が高い。一方、約3割の人が「短縮時間（1日1時間）が少ない」と回答している。なお、今回のアンケート調査は現在の勤続者を対象としているため、現行制度の下で、育児と仕事との両立がう

まくいかず、仕事を辞めた人の意見は反映されていない。

5.2 短日勤務制度の検討

BPO 事業本部においても、短日勤務制度の実験を実施すべくプロセスを検討した。まず、データ入力業務の業務量を測定し、時期別の適正な要員体制を算出する。適正要員の算定結果をもとに、現場管理者（スーパーバイザー）の要望をヒアリングする。次に、社員に対して、雇用形態や勤務形態の変更に関する希望をヒアリングすると同時に、実験実施時の労務管理の運用方法の詳細について、人事部との調整を行う。既存の社員だけでは短日勤務者が不足する場合は、必要に応じて短日勤務者の新規採用も検討する。実験実施の段階では、短日勤務者の労働条件としてはパート・アルバイト規程を適用するが、将来的に葉臨時従業員就業規則等の見直しも検討する予定とした。

しかし、適正人員数の算定を完了した後に、BPO 事業本部の事業環境が大きく変化したため、短日勤務制度の実験を実施することが困難になってしまった。

まず、2004 年の 5 月から 8 月にかけて、正社員 5 名、契約社員 4 名の退職があり、労働力の絶対数が不足する事態となった。このため、労働力確保という点から、フルタイム勤務者の短時間勤務への切り替えや短日勤務者の採用は優先順位を下げざるを得なくなり、同年 9 月、10 月に計 6 名のフルタイムの社員を採用することになった。

さらに、月間約 100 人規模の、1 年間の短期業務の受注があり、短期間に大量の人員を確保する必要が生じた。しかし、この受注業務は、2009 年以降の株券不発行²に向けた、特定口座における過去データの情報開示のための特需であり、業務量の増加は一時的なものと想定されたため、この業務に必要な人員を I D の社員として採用することは、リスクが大きいと考えられた。実際、BPO 事業本部の約 4 割程度が、証券代行業務に関わっているが、株券不発行に全面移行する 2009 年 9 月末には、相当な規模の業務縮小が予想される。このため、社員の直接雇用は抑制する必要がある。また、即戦力を短期間配備する必要性ゆえに、個々人の技能水準の判断が難しい直接採用ではリスクが大きい。

そこで、今回の大口の短期業務の受注に対応するデータ入力要員としては、一般労働者派遣事業者からの派遣を受け入れることにした。依頼先は実績のある派遣会社であり、派遣社員の定着率が比較的高く、モラル、コンプライアンスや個人情報保護方針への教育・実施についても I D の社員と遜色なく、即戦力として十分な技能も有している。このため、派遣受け入れが、品質、生産性向上を低下させることなく受注業務を遂行するための最良の方策だと考えられた。

なお、I D の退職者を短日勤務者として活用することも案として出され、数名に打診をしたものの、本人は残業のないフルタイム勤務を希望しており、短日勤務としての就労に

² 2004 年 3 月に改正商法が可決され、同年 10 月 1 日に株券不発行制度が施行されている。ただし、上場株式会社については、制度の周知徹底および不発行制度に合致した新しい振替制度の構築のための準備期間として最長 5 年を想定し、法律施行後 5 年以内（2009 年 9 月末まで）に一斉に移行するものとされている。この準備期間中に行うシステム対応が、今回の特需の背景である。

は応諾しなかった。つまり、今回、打診した退職者について言えば、短日勤務者としての就労ニーズがなかったということである。また、現在、雇用している社員の中には、短日勤務を希望する人もいたが、要員不足の状況から、フルタイム社員を短日勤務にすることはできなかった。

結論を要約していえば、既存社員および新規社員による短日勤務の実験を計画し、実施のプロセスまで検討したが、事業環境の変化による業務量の急増に、短時間勤務者の活用では対応しきれず、派遣社員の活用によって対応した結果、モデル事業の一環として BPO 事業本部で短日勤務制度の実験を実施することは断念せざるを得なくなった。

6. まとめ

6.1 中高年短日勤務者の活用によるジョブ・シェアリング

ITO 事業本部では、将来の高齢化を見据え、中高年短日勤務者によるジョブ・シェアリングの実験を行った。ITO 事業本部における帳票系業務は、指示書に基づいて帳票をプリンタから出力する業務で、比較的短期間で習得が可能であり、基本的には1日単位で業務が完結するため、ジョブ・シェアリングになじむと考えられた、

実際に短日勤務者を採用して実験を行った結果抽出された課題は、「短日勤務の課題」と「中高年者活用の課題」に大別される。

短日勤務の課題としては、人材の育成が大きな課題としてあげられる（業務経験のある同社の社員が短日勤務となる場合には問題とならない）。研修期間については短日勤務でなくフルタイム勤務とする、より短期間で必要な技能を習得できるよう研修プログラムやツール、さらには業務の進め方自体を見直す、といった対応を検討する必要がある。

中高年者活用の課題としては、体力面の不安があげられた。この点は、採用段階での健康・身体能力の診断、作業方法の見直し等による対応が必要となる。

IDでは、ジョブ・シェアリングの実験実施を通じた得られた運用上のノウハウを共有化するとともに、ジョブ・シェアリングにおける人事諸制度の明確化、ジョブ・シェアリングの内容や目的に関する社員の理解を目的として、ジョブ・シェアリングのハンドブックを作成することとした。なお、ジョブ・シェアリングをした2人に対する人事評価について、仕事の成果としての業績は1人分として評価するが、人材育成や処遇決定のための能力評価は個人について行う必要がある。

6.2 短日勤務者の活用による業務変動への対応

短日勤務者の活用による業務変動の対応は、業務の環境変化により、実施を断念することになった。

本事業では、フルタイム勤務をしている人の一部を、短日勤務者として活用することを想定していた。しかし、こうした仕組みは、正社員の中にフルタイム勤務者と短日勤務者が併存する形になるため、正社員全員がフルタイムの場合よりも、時間換算した労働力量

は少ない。そのため、フルタイム勤務者の労働力量が、業務量の少ない時期（本事例の場合は月の前半）に合わせられていて、繁忙期（月の後半）には、短日勤務者や派遣社員の増員によって必要な追加労働力を確保する要員体制となっていることが前提となる。

BPO 事業本部の場合、大規模受注により、現在就労しているフルタイム勤務者でも労働力が足りず、増員が必要になった。こうした状況下では、労働力量の減少を意味するフルタイム勤務者の短日勤務者への切り替えは、業務上の要請にそぐわない。

以上のような状況では、募集費がかからず、短期間で即戦力となる人材を確保できるというメリットにより、派遣社員を活用することが効率的である。業務が急増する局面では、多様就業型ワークシェアリングによる対応は難しく、また、業務が減少する場合も減少幅が大きい場合は、直接雇用の人材の活用を前提とした多様就業型ワークシェアリングでは、労働力の数量的な調整力が不十分である。

ただし、中長期的な観点からすれば、短日勤務者の活用は、BPO 事業本部にとって意味のある施策である。1ヶ月の前半と後半で業務量が異なるのは、データエントリー業務の特徴であるから、フルタイム勤務者の人数を、月の前半の要員数に合わせ、後半の要員数をフルタイム勤務者、短日勤務者、派遣社員等で確保することは、合理的な人材活用である。直接雇用の人材であれば、派遣社員を活用する場合に必要な、派遣会社へのサービス料金の支払（派遣会社にとっての-margin）が不要であるため、人材1人当たりにかかるコストを低く抑えることができる。

ただし、短日勤務者は基本的に正社員であるから、本人にとって短日勤務の必要がなくなったら、フルタイム勤務に戻れる仕組みでなければならない。フルタイム勤務に戻ることが難しい仕組みであれば、一時的な短日勤務への移行ではなく、事実上、パートタイム労働者への雇用形態の変更になり、多様就業型ワークシェアリングとしての意味を持たなくなる。

閑散期の業務量を、フルタイム勤務者の正社員の労働力量と均衡させておくと、短日勤務者がフルタイム勤務に戻りにくくなる。実務上は、短日勤務の適用期間の単位を6ヶ月または1年間とすることで、要員計画との調整を行いやすくすることができるが、それにも限界がある。よって、閑散期の業務量を担当する労働力にも、労働力量の調整弁を保持しておき、短日勤務者がフルタイムに復帰できなくなるリスクを軽減することが望ましい。つまり、図表4のような人員構成が望ましいと考えられる。このようにして、短日勤務者と派遣社員を、補完的な人材として活用し、業務量の変動に対応していくことが有効であるとされる。

【図表 4 業務量変動に対応するための人員構成（短日勤務者を活用する場合）】

