

ドイツ企業の管理職における 短時間パート勤務とジョブシェアリング —企業調査からみる働き方改革の実態—

Part-time Work and Job Sharing in Managers in Germany: Challenges for New Work Style in Corporations

田中 洋子
TANAKA Yoko

Abstract

Recent years have seen the spread of concepts such as work-life balance and diversity management. Japanese and German corporations have expanded opportunities for their workers to take advantage of flexible work styles that accommodate differences in individual life circumstances. Both countries have made efforts to promote parental leave, shorten work hours, and increase of day nurseries. In Japan, the Work Style Reform Act was enacted in 2018.

However, despite of the apparent similarities in the efforts in the two countries, critical disparities regarding individual choice become apparent, when we compare the actual work styles in Japanese and German workplaces. One of the most significant differences is the position of part-time workers in the two countries. In Germany, part-time work is stable, standard employment, marked only by a difference in proportional payment. This form of employment offers a flexible work style that allows for individual differences in life stage and enables individual workers to adapt to important life events.

In the 2010s, a new trend in German corporations emerged where managers and directors have dared to become part-time workers. Using so-called tandem or job sharing system, two managers are able to share one position which bears significant responsibilities. With job sharing, a manager is able to work, for example, three days in the office and one day at home office with his/her family. This challenge has begun to fundamentally change German corporate culture. Such work style changes promote the equal treatment and promotion of workers who were formerly disadvantaged by their family situation, allowing them to continue in responsible jobs with shorter and more flexible work hours.

Based on interviews conducted at several German corporations, this article examines work style reform in Germany, which has gone largely unrecognized in Japan. It clarifies the mechanism of change in the work style of German managers that has challenged the conservative, constrained corporate mindset and holds promise of a new flexible, stable and diverse soft power.

Key words : Germany, Work life balance, part-time work, managers, job sharing

キーワード：ドイツ、ワークライフバランス、パートタイム、管理職、ジョブシェアリング

1. ドイツ企業における働き方改革の方向

本論文は2000年代以降ドイツで進んでいる働き方の柔軟化政策をとりあげ、日本との比較を念頭に、ドイツ企業でいかなる形でそれが実行されているかを検討することを目的とする。その中でも特に、働き方の柔軟化の最前線ともいえる管理職の働き方の柔軟化について、ドイツ企業等でのインタビュー調査を行うことで、ドイツが近年、働き方の柔軟化の新しい段階に進んでいることを明らかにする。ドイツではどのような形で、雇用の安定性を保ちつつ、かつワークライフバランスや育児等にたざさわる従業員のキャリアの発展を実現しようとしているのかについて、日本とは異なる形のパートタイム雇用、すなわち時短正社員としてのパート勤務の利用を通じて行っていることを論じる。

はじめに、ワークライフバランスが日本でもドイツでも同じように社会的テーマとなり、変革の機運が起こったにもかかわらず、育児などケアに関わる人々のキャリア継続の可能性をめぐる、パートの労働条件が異なるため、日独で大きな展開の差異が生じたことを論じる。IIではボッシュ社の事例、IIIで管理職のジョブシェアリングを実践しているドイツ企業の実態の解明を行い、それによって近年ドイツで進んできた管理職のパート勤務化とそれがキャリア形成を可能にしていることについて論じる。

1. 個人の状況に合わせた働き方の選択可能性

まず、日本とドイツで同じように、働き方の多様化・柔軟化やワークライフバランスをめぐる議論が展開したことから確認しよう。日本では2000年代半ばに「ワークライフバランス」という言葉が社会に登場した。2004年の厚生労働省の検討会にはじまり、内閣府、男女共同参画会議、経済財政諮問会議などで「仕事と生活の調和」に関する議論が進められ、2007年12月には『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』が内閣府から発表された。ここでいうワークライフバランスとは、「多様な働き方が確保されることによって、個人のライフスタイルやライフサイクルに合わせた働き方の選択が可能となり、性や年齢にかかわらず仕事と生活との調和を図ることができるようになる」こと（内閣府・経済財政諮問会議・労働市場改革専門調査会2007）、あるいは「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」こと（内閣府2007）と定義されている。一言でいえば、個人の状況に合わせた働き方の選択を可能にすること、とまとめられるだろう。

政府の動きと並んで、『ワークライフバランス社会へ—個人が主役の働き方』（大沢2006）、『新しい人事戦略—ワークライフバランス—考え方と導入法』（小室2007）、『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（佐藤・武石2014）などの著書が相次いで出版され、日本経団連も『女性社員活躍支援事例集—ダイバーシティを推進する11社の取り組み』（日本経団連2007）、『ワークライフバランス推進事例集—ゆとりとやりがいを生み出す14社の取り組み』（日本経団連2012）を出すなど、大企業を中心に働き方の柔軟化を促進する流

れが生まれた（労働政策研究・研修機構 2006；内閣府 2009-2018；田中2009；同2010）。さらにアメリカから「ダイバーシティ」概念も入り、多くの大企業ではダイバーシティを推進する部局が設けられ、ここで女性の活躍やワークライフバランスといったテーマが扱われるようになった。とはいっても、政府の意図とは裏腹に、どちらの言葉も長く実感の伴わない輸入概念にとどまり、社会に広く考え方が普及したとは言いがたい。十年以上経過した近年になって、多少認知が進んだように見える。

欧米の動きは日本より十年ほど早かった。1990年代半ばから多様な働き方をめぐる議論が活発化した（Kocka und Offe 2000）。いずれも政府主導ではなく、労働の歴史的变化によって今後働き方が根本的に変わっていくのではないかという学問的議論を基盤に、「労働の未来」が議論された。ジェレミー・リフキン『労働の終焉』（Rifkin 1995）やローマ・クラブ『雇用のジレンマと労働の未来』（Club of Rome 1997）、ドイツではウルリヒ・ベックの『美しい、新しい労働世界』（Beck 1999）、『労働の未来と民主主義』（Beck 2000）等の一連の著作が社会的影響力を持った。その中で、生業（雇用労働・収入労働）だけでなく、家事・育児（ケア労働）やボランティア（市民労働）などさまざまな活動もまた労働であり、これら多様な労働を人生の中でうまく組み合わせられるように働き方を調整できるようにすべきだとする議論が進んだ。2000年のハノーファー万博では政府が「労働の未来館」を出展して労働の多様性の概念を広め、政党や労働組合の幹部会や支部でも報告書が発表されるなど、人生におけるさまざまな労働の選択可能性という考え方が社会に広がっていった（SPD-Parteivorstand 2001；田中 2002；同 2006；田中 2008；田中2013a）。

この議論の中で強調されたのは、「時間主権（Zeitsouveränität）」や、「人生時間設計（Gestaltung der Lebenszeit）」という概念であった。時間主権とは、個人が自らの働く時間をコントロールする力、つまり一人一人自分が置かれている状況に対応して働く時間を決定する権利のことを言う。企業が労働時間を業務命令として一方向に押しつけるのではなく、働く側が自分の働く時間について発言して設計する権利をもち、それによって個人の状況に応じた働き方を企業とともに調整して実行していくという考え方である。また「人生時間設計」とはこれをさらに長期的に拡張し、個人個人のライフイベント、ライフコース、ライフサイクルに合わせて、自分の時間配分の長短や重点を変えていけるようにできることを意味する。

この考え方はその後、人事管理・経営学の立場から「人生のさまざまな段階に対応した人事政策（以下、人生対応型人事政策と略）（Lebensphasenorientierte Personalpolitik）」という政策概念としてまとめられていった。ドイツ人事管理協会の『人生の出来事に対応した人事管理』（Armuta 2009）や、多くの企業に採用された『未来のための戦略。人生対応型人事政策』（Rump, Eilers, und Wilms 2011）で定式化された。一人一人の人生の出来事や段階に対応して労働時間や勤務場所の調整を行う人事政策を行うべきであるというこの考え方は、その後立法や企業内人事制度の設計に際して大きな影響を与えることとなった。

ドイツで普及した人生対応型人事政策は、日本政府が2007年に掲げた「多様な働き方が確保される」ことで「個人のライフスタイルやライフサイクルに合わせた働き方の選択が可能とな

り]、「仕事と生活との調和」を図れるようにするという考え方とほぼ一致している。つまり政策の方向性に関して、ドイツと日本政府の方針は共通していたと見ることができる。また実際に展開した政策を見ても共通点が多い。両国とも女性の就業率の上昇や少子化傾向を受け、まず女性の就業と育児の両立を促す政策に集中した。1980年代から進んでいた育児休業制度が整備・拡大され、男女の就業機会の均等化、仕事における男女平等が促進されたのに加え、育児中の労働時間の短縮、今日なお両国とも解決していない保育園不足の解消・増設、また男性の育児参加の推奨など、日本でもドイツでも数多くの共通政策が展開してきたと言えるのである¹(山口・樋口 2008；内閣府 2009-2018；田中 2009；同2010；佐藤・武石 2014；Tanaka 2019)。

2. パート勤務と管理職

ところが、こうした多くの類似点にもかかわらず、実際に企業レベルで行われている働き方の選択可能性をみると、日本とドイツには非常に大きな差異が存在していることがわかる。特にドイツが日本と決定的に異なっている点は、個人の状況に対応した柔軟な労働時間が広く可能となっていること、とりわけ正社員としての短時間パート勤務が大きく広がっていることにある(水町1997；田中 2012；同 2013a；同 2013b；同 2015a；同 2019a；Tanaka 2019)。

日本におけるパートタイムは、働き方改革法制定後の2019年においても、フルタイムの正社員とは管理方法が異なった雇用身分となっている。採用方法・採用担当部署・予算項目からはじまり、給与水準、賃金体系、契約期間、昇給・昇進やキャリア形成、賞与や休暇・企業内福利政策をはじめとする労働条件などすべての面において、パートは正社員とは異なった扱いを受けてきた。働き方改革法の今後の施行により、同一労働同一賃金原則へと大きく変化する可能性もあるとはいえ、正規・非正規と呼ばれてきたパートとフルタイムの労働条件の差は、パートとフルタイムとの厳しい区別にもとづいてきたことは間違いない(本田2010；森岡 2015；Tanaka 2019)。

これと比較すると、ドイツのパートタイムは全く異なる概念である。文字通り、パートタイムは、所定内労働時間の一部の時間だけ働く点でのみフルタイムと区別される。給与・賞与などは働く労働時間の長さの割合に準じて少なくなるものの、他の労働条件はフルタイムと等しい。この意味でドイツのパートタイムは、日本の短時間正社員に近い概念であると言えるが、その柔軟性は日本よりずっと幅広い。

日本では育児休業明けに短時間勤務を行う場合、短い時間だけ働いて帰るというより、実質的に残業をしないことのみを意味する場合がある(田中 2010b)。これに対しドイツでは、週何日、何曜日、何時から何時まで、合計で週何時間働くか、上司の合意があれば自由に決められる。パート勤務は所定労働時間のどれだけの割合で働くか、パーセントで示される。週40時間の所

1 筑波大学人文社会科学研究所・人文社会系では2006年より日本とドイツを中心とした家族政策の国際比較研究を継続的に行ってきた(本澤巳代子, バレント・フォン・マイデル2007『家族のための総合政策—日独国際比較の視点から』信山社、同2009『家族のための総合政策II—家族に優しい社会の実現のために』信山社、田中洋子, ウタ・マイヤー＝グレーヴェ 2010『筑波大学附属病院におけるワーク・ライフ・バランス調査』、本澤巳代子, ウタ・マイヤー＝グレーヴェ2013『家族のための総合政策III—家族と職業の両立』信山社)。

20時間働く場合は50%、30時間であれば75%のパートであり、95%で38時間働く人など全くさまざまである。働く時間の曜日や割合は個人の状況に合わせて変えることが可能である。この時間数の差以外にドイツにはフルタイムとパートタイムの間に労働条件の本質的な差異はない。同じ言葉であっても日独でこのようにパートの意味が違うことには十分に注意する必要がある (Tanaka 2019)。

もう一つの大きな違いは、誰がパート勤務になるかという点である。日本におけるパートは、フルタイム正社員の周辺に位置する非正規雇用であり、比較的短期の指導・研修で行うことのできる仕事を中心である。もちろんパートの基幹化という戦略もすでに長い歴史を持ち、パートとしてパートを管理する地位につく者もいるし、正社員に登用される者もいる (脇坂 2003)。ただし、パートのみながこうした地位につくわけではなく、そもそも管理職の割合が職務構造上少ないため、そうしたパートの人数は非常に限られている。また重要な仕事や責任あるポストを任せられた場合であっても、パートである限り、その給与・労働条件が正社員と異なる扱いを受けるという状況に本質的な違いは見られない (三山 2018)。

これに対してドイツでは、フルタイム正社員の誰でもが、そのままの身分で短時間のパート勤務になれる点に決定的な差異が存在する。2001年施行のパートタイム・有期雇用法により、経営者は「短時間のパート勤務で働きたい」と希望するフルタイム正社員の申込を断ることができなくなった。それにより、2001年以降、一般の従業員でも管理職でも関係なく、労働条件の本質に変化がないまま、短時間パート勤務で働くようになった (田中 2013b ; 同2019a ; Seifert et al. 2016)。その結果、裁判官や検事、外交官や官僚、大企業の上位管理職・執行役員に到るまで、正式に短時間パート勤務で働くようになったのである。減った労働時間の分だけ給与等は減少するが、個人の都合や希望と職務をうまく調整することが、労働時間の増減により可能である。これによって、多くの企業の管理職も、個人や家族生活の状況に対応して、希望する長さの短時間パート勤務で働けるようになった。

ただし短時間パート勤務では、仕事量が多くて責任が大きい時、どうしても一人で仕事をさばききれないという場合が出てくる。こうした状況に対応した働き方として2010年以降、新たにタンデムあるいはジョブシェアリングと呼ばれる働き方が現れている。これは一つの仕事を二人の短時間パート勤務者が行う働き方形態である。これによって、例えば育児休業明けで短時間パート勤務で働き始めた人が、仕事のレベルや責任の大きさ、やりがいや仕事の質を落とすことなく、重要な仕事を、他の短時間パート勤務の人と分け合って遂行して行くことができるようになった。

日本ではそもそも管理職はフルタイム正社員であることが前提となっており、管理職でありながら、自分の個人的生活の都合に合わせて短時間パート勤務を行うことはほぼ不可能であると考えられる。また、短時間パート勤務の二人によって、会社の重要な責任ある一つのポジションの仕事を分け合って遂行するという働き方も現在存在しないと言えよう。この意味で、ドイツの管理職の短時間パート勤務やジョブシェアリングは、日本と大きく異なるドイツの近年の働き方の変革を象徴する現象だと考えることができるだろう。

こうした変化についてこれまでドイツでは、主に女性のキャリア形成をめぐるジェンダー不平等の問題として議論されてきた。女性が管理職になる割合がドイツで低いことの問題性はドイツ経済研究所のエルケ・ホルストが早くから指摘してきた(Holst 2005)が、最近になってもドイツでは高い教育を受けた女性の力が企業内で十分に活用されておらず、キャリア機会が限定されていることが指摘されている(Weissenrieder et al. 2017)。ケルン経済研究所の報告書はその要因として、管理職に求められる仕事量が多く、労働時間が男女ともかなり長いことが女性管理職の困難さを招いていると指摘した(Schmidt 2017)。

これに対して、女性が家族への責任を果たしつつ管理職を続けることはむしろ責任感やモチベーションの向上につながるという議論が起きる一方(Lukoschat and Walther 2006)、女性の問題としてのみ捉えるのではなく、企業組織の多様性としてこれを議論する方向が進んできた。多様性にもとづく企業のために、性別と無関係な管理職登用の必要性が論じられ、そのために「その場にいることを求める企業文化」の見直しの重要性が指摘された(Frey 2014)。ドイツ政府の各省庁や関係機関もこれを促し、結果指向という方向に転換することで、個人レベルで仕事を柔軟に段取りできるようにし、チーム仕事や仕事の代替方法、工程の経過確認の方法や仕事の効率的組織化等の新しいコンセプトを使うことで、仕事と個人・家族のバランスを保てると議論された(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013 : 23 ; BMAS 2014 ; berufundfamilie Service GmbH 2010 : 8)。

さらに、男女を含めた管理職の働き方の柔軟化を進めるEU社会基金プロジェクト「フレックシップFlexship」が、ヨーロッパ政治経済女性アカデミー・ベルリンEAFとベルリン経済法律大学の共同研究として開始された。現在多くの企業と協力関係を結びつつ、実践的な改善方法を試行する段階に入っている(EAF 2017)。とはいえ、企業のトップマネジメントにおけるジョブシェアリングである「トップシェアリング」についての実証研究(Himmen 2019)が出たものの、実態の解明ははじまったばかりである。

ここではこうした研究の流れの中で、まだ十分に明らかになっていないドイツ企業の働き方の柔軟化の具体的なメカニズム、とりわけ管理職における短時間パートとキャリア形成の両立について、この課題に取り組んできた企業へのインタビュー調査を通じて明らかにしていく。対象企業については、2015年と2017年にワークライフバランス政策の中心であるベルリン・ドイツ商工会議所の「成功要因・家族」(Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“)仕事と家族の調和担当者にインタビューを行った際に、これまで働き方の柔軟化に積極的な取組をしている企業・団体を紹介していただいた。そのうち承諾が得られたタンデムプロイ社(ベルリン)、ボッシュ社(本社・シュトットガルト)にインタビュー調査を行った。企業内の具体的な働き方については、ボッシュ社ダイバーシティ部への聞き取りおよび提供された社内資料、タンデムプロイ社への聞き取りおよび提供された社内資料を使用する。タンデムプロイ社の資料よりVR銀行、テュッセン・クルップ社、バイヤースドルフ社の三社の事例を取り上げ、管理職における働き方が2010年代後半にどのように変わりつつあるかを具体的に検証する。

ドイツのみならず、日本においては、研究やメディアを含め、こうした事例はほとんど知られ

ていない。働き方改革が進行している日本にとっても、一人一人の生活上の都合や人生の段階に合わせた働き方の多様化とキャリア形成を組み合わせるドイツのやり方は、きわめて実践的な意義をもつと考えられよう。

II. ボッシュ社における管理職の働き方改革

1. 「働く文化」の変革

はじめにボッシュ社における2010年代の管理職の働き方の変化から見てみよう²。

ボッシュ社 (Robert Bosch GmbH) は1886年創業のドイツを代表する機械メーカーである。本拠地はドイツ南西部のシュトットガルトで、世界150ヶ国以上に展開し、39万人が働くグローバル企業、コンツェルンである。主要な分野はモビリティ・ソリューション、自動車関連部品の生産・販売であり、トヨタ自動車系列のデンソーと世界トップの地位を争う。ほかにも包装等の工業技術、暖房やスマート住宅を含むエネルギー建設技術、冷蔵庫・洗濯機などの家電分野を持つ。年間売上高は731億ユーロ、8兆円を越える(2017年)。

ボッシュは社長直属の部局としてダイバーシティ室を設置しており、そこでジェンダー、世代、国や宗教の多様性を認め、差別なくキャリアを形成していくための社内文化づくりに取り組んでいる。ダイバーシティ室では制度の整備よりも制度活用のための社内文化の変革を重視している。その理由は、「すでに法的な枠組や社内の制度はだいぶ前から存在しているにもかかわらず、それらが利用されていないという現実がある」からだという。制度が生かされるためには、「人びとの考え方 (Mind set/Soft facts)」「働く文化 (Arbetiskultur)」を変える必要があるとする。

ダイバーシティ室の設置は日本でも見られるが、ドイツが異なるのは、働き方の柔軟化が日本よりはるかに広い射程をもって行われている点にある。ボッシュ社は社内の人事プロセスおよび新人採用の過程において「キャリアに差をつけない」ものとして、男性か女性か、高齢か若年か、出身地の違い、という点に加え、フルタイムで働くかパートタイムで働くか、職場で働くか家やカフェで働くか、という点をあげ、いずれの条件であっても同じキャリアの形成を行うとしている。新卒を採用する時にも「フルタイムで働きたいですか、パートタイムがいいですか」と尋ね、「会社としてはどちらでも同じ労働条件とキャリアを提供します」と説明する。こうした要因によって将来の昇進の機会に差異がないようにするのが多様性、ダイバーシティだとしている。

面倒を見ている家族がいたり、通勤に時間がかかる人がいる場合、その部局では午後5時以降に会議を開かないとされる。またダイバーシティ室では、毎週火曜に部局会合で全員が集まる以外の曜日は、職場にしようが家にしようが、すべて個人で決められるようになっている。こうした働き方の自由度、柔軟性を全社あげて日常化するのが、ダイバーシティ室の任務である。

2 2017年3月15日に行ったボッシュ社ダイバーシティ担当者ダニエラ・カルデン (Daniela Karden) 氏へのインタビュー及び同社提供の企業内資料にもとづく。

2. 管理職の短時間パート勤務・在宅勤務の促進

ボッシュ社の試みの中で日本では見られない特に注目すべき点は、管理職の意識変革のために、管理職を短時間パート勤務や在宅勤務とした試みである。

2012年にボッシュ社は創立125周年を迎えたが、それを機とした記念イベントとしてMORE (mindset organization executives)、すなわち管理職の意識変革プロジェクトがはじまった。ここでは125周年記念事業として、125人の管理職に125日間、労働時間を短くして働くか、最低週1日は家で働くといった柔軟な働き方で働いてもらうことが提案された。結果的に150人以上の管理職がこれに応募し、短時間パート勤務や在宅勤務で働きはじめた。

それまで会社内に制度はあっても、自ら短時間パート勤務に移ったり、在宅勤務で働こうとする人はいなかった。なぜ利用されないのか、その理由は「それが人びとに受け入れられてこなかったから」であり、なぜ受け入れられなかったのかと言えば、それは人びとが「職場にいること (Präsenz) を重視」してきたからだと言う。「職場にいて、上司がそれを見ている」ことにより、本人も上司も「働いている」という感覚を持つ。もし在宅勤務で家にいたら何をしているのかわからず、本人も上司も「働いている」とは考えない。このことが「働き方文化」の変革に関わる大きな課題であった。そのため、ボッシュは、「職場にいること」よりも「実際に仕事をこなしていること」、つまり「結果志向 (Ergebnisorientierung)」の重視を明確に打ち出した。

このプロジェクトを通じて、実際に管理職自らが短時間パート勤務になり、早く帰宅したり、家で仕事をはじめ中、そのように働き方を変えたとしても、仕事の上では特に支障がなく、こうした働き方でも十分にやっつけられることがわかってきた。管理職は社内のモデルになるので、管理職がこうした働き方を自ら試して成功したことは大きな説得力を持ち、人びとの意識を変える大きなきっかけとなったという。また管理職自身が家で働くことはとても良いという経験をしたため、同僚や部下がそのように働くことを容易に理解できるようになった。

このプロジェクトはその後も継続し、その後1000人以上の管理職がこのプロジェクトに参加している。またこのプロジェクトで働き方の柔軟化を経験した管理職の8割以上が、その働き方が大変良いと判断し、その後も現在まで継続的にその働き方を続けているという。その結果、管理職の短時間パート勤務や在宅勤務は、一時的ではない日常的な働き方になってきている。

もともとボッシュには2000年5月に「交互在宅勤務 (Alterneierende Telearbeit)」という企業内規定があった。そこでは、従業員は管理職と書面で協定した週日においてのみ、規則的な在宅勤務が許可されるという形で在宅勤務が認められた。また、社員が特殊な状況に置かれていることが在宅勤務を行う条件として求められており、あくまでも例外的な勤務形態として認められた。その結果、在宅勤務の規定はあっても実際の適用はないに等しかった。

この例外的な適用を規定した在宅勤務規定は2013年に破棄された。その代わりに、コンツェルン協定³として「モバイル・ワーク (Mobiles Arbeiten)」の規定が設けられた。これは管理職と

3 コンツェルン協定とは、ボッシュ社が決めた規定ではなく、各事業所・工場の従業員代表委員会にもとづいて形成される全ボッシュ従業員代表委員会と、ボッシュ社が交渉して協定した企業内協定である。ドイツでは、産業別労働組合と経営者団体が締結する労働協約、それと並行して、従業員の間の選挙で選ばれた従業

協定した週日に限らず、「その時々」の在宅勤務が認められた。これにより、「自分は月曜はホーム・オフィスで働く」、「今週は火曜に家で、来週は水曜に家で働く」ことができるようになり、もし上司が許可するのであれば、毎日のように在宅勤務をすることが可能となった。この規定は在宅勤務の例外性を一掃し、日常化させるために非常に重要な意義を持った。

ただし、経営組織的根拠により在宅勤務が適さない仕事、例えば警備・医療・清掃・消防・製造などその場にはないと仕事にならないものには適用されない。逆に、製造であっても、マイスター(職長)が、次の生産計画に合わせた人員配置を考えるのは在宅勤務であってもかまわない。

コンツェルン協定によると、管理職と社員は、どの仕事をするのか、いつ職場にいるのか、何時なら連絡がつくのかなどを相互で合意することになっている。管理職と社員とが在宅勤務の調整をする際には、管理職が理由なくそれを拒否することはできない。認められない理由を管理職が示し、ほかの選択肢を議論する必要がある。もし直接の上司と社員の間で意見が一致しない場合は、それを上位の管理職、あるいは従業員代表委員会、障がい者委員会等の別の機関に上げ、意見の一致を得られるようにする。また希望していない人に在宅勤務を強制することはできない。もちろん在宅勤務には信頼関係が不可欠であり、仕事をきちんと終わらせるという責任感が求められる。しかしそれを前提にすれば、この協定は在宅勤務をより一般化することとなった。

一方、ボッシュ社の管理職の中で、短時間パート勤務をしている人の割合は全社で5%である。男女別にみると、男性管理職の中では1.8%とまだ例外的にとどまっており、他方、女性管理職の中では29.8%に達し、10人のうち3人とかなり普及していると言える。この大きな男女差は、性別役割分担がなお強く存在していることを明確に示しているが、ボッシュ社は同時に「フルタイムでもパートタイムでもキャリアの展開に差を出さない」としており、そうだとしたら男女のキャリアに差は出ないことになる。管理職には高額の俸給だけでなく、専用の社用車、管理職向けの保険・年金などが与えられるが、これもフルタイム・パートタイムとは無関係となっている。

3. 「柔軟で家族に配慮した働き方文化のための指針」(2013年)

このようにボッシュ社では、2012年のプロジェクトを機に管理職の中に短時間パート勤務・在宅勤務を行う人びとを増やし、社内の働き方をめぐる考え方を変化させてきた。MORE プロジェクトでの実験的な実践を受けて、2013年にボッシュ社で規定されたのが「柔軟で家族に配慮した働き方文化のための指針 (Leitlinien für eine flexible und familienfreundliche Arbeitskultur)」である。これは「個人の状況に合わせた働き方の選択可能性」というテーマに対してボッシュ社がどのような取り組み姿勢を見せているかを示している。そこでは以下のような方針が示された。

員代表委員会と企業首脳部との間の企業内協定が存在するという二重の共同決定システムがあり、特に製造業大企業でよく機能している (田中 2015a ; 田中 2019a)。

- (1) 個人別ソリューション (Individuelle Lösung)
 - ・柔軟な労働時間をつくりだし、家族への配慮と企業の必要性を同時に満たせるようにする。
 - ・一人一人の個別の状況に合わせた働き方の解決策を、個人と会社双方により形で見つける。
- (2) モバイル・ワーク (Mobiles Arbeiten)
 - ・仕事の多くは、必ずしも職場で行われる必要がない。
 - ・職場を離れたモバイルな働き方・在宅勤務 (mobiles Arbeiten) を認め、仕事と個人・家庭生活を調整しやすくする。
- (3) 早いキャリア復帰 (Schneller Wiedereinstieg)
 - ・親時間 (育児休業)、介護休業、自己教育のための休暇、サバティカルなどで会社を離れた人たちが社に戻った時、できるだけ速やかに元のキャリアに戻れるようにする。
 - ・短時間パート勤務で職場に戻っても、フルタイムと同じキャリア形成ができるようにする。
- (4) 結果志向 (Ergebnisorientierung)
 - ・出勤こそが重要であるとする「出勤重視文化 (Präsenzkultur)」を遠ざける。
 - ・その代わり、仕事へのコミットメント (Engagement) や仕事の結果を重視する志向を中心に据える。
 - ・長期休暇や休み時間は当然尊重する。
- (5) 管理職の短時間パート勤務 (Führung in Teilzeit)
 - ・管理職が短時間パート勤務することを積極的に支援する。
 - ・それにより管理職であっても家族に責任をもってかかわれるようにする。
- (6) 状況への配慮 (Rücksichtnahme)
 - ・誰でも家族の事情などで特別な課題に直面する時があることを配慮する。
 - ・こうした状況に対応できるようにできる限り支援する。
- (7) 責任ある日程調整 (Verbindliche Termine)
 - ・責任をもつべき仕事のスケジュールについてしっかり周囲と合意しておく。
 - ・出勤や打ち合わせの日程は、一定の期間内にできる限り決めておくことが必要である。
- (8) 仲間の尊重 (Kollegiale Wertschätzung)
 - ・家族に大きな責任を持たなければならない同僚を、周囲で支援している仲間を尊重する。

2013年のこの会社の指針は、はっきりと一人一人の状況に合わせた個人対応型の働き方を支援することを規定した。ここでは個人と家族の事情に合わせて一人一人の労働時間を設計しつつ、それによって社内でも不利にならないような配慮をさまざまな形で行うことを原則として掲げている。また出勤重視文化を遠ざけ、責任をもって仕事を遂行するのであれば、どこで働いても、短く働いてもよいとした。その代わり仕事上の日程・スケジュール管理をしっかり事前に共有することを求めている。同時に、家族のために時間をとっている人を職場でサポートしている仲間を尊重することも規定した。ポッシュ社が向おうとする方向性は、この方針で明確に打ち出していると言える。

これに加え、2012年に規定された「家族時間 (Familienzeit)」制度も管理職にとって重要であった。ボッシュ社では、他の多くのドイツ企業同様、「タレント・プール」と呼ばれるグループに入っている管理職・管理職候補者のみに、ドイツ国内や外国勤務などの転勤や職務の転換を求めている。その際例えば、夫婦とも共働きである、子どもが小さい、老親の近くにいたいなど、家族の事情により現在の勤務地を離れたくないケースが存在する。従来であれば、管理職・管理職候補が個人的理由で転勤を断ることは、キャリアがそこで止まることを意味していた。しかしボッシュ社ではこの方針を変え、転勤の代わりに「家族時間」を取得することで、転勤を断ることができるようになった。これにより会社は家族の事情により当分転勤ができないことを了承し、次の機会を待つこととなった。個人や家族の事情による勤務地の制約があった場合にも、管理職として継続的なキャリア形成を可能となったわけである。

ボッシュ社で最も新しい働き方は、2015年以降に導入されたタンデム方式である。管理レベルが高いほど、責任が重くなるほど、短時間パート勤務でこれを一人でこなすことはどんどん難しくなると言われてきた。その解決策として使われはじめたのが、二人の短時間パート勤務による一つの管理職のジョブシェアリングである。

当初は「世代間タンデム (Generationstandem)」というやり方がとられた。これは、年齢が高く、短時間パート勤務に移りたいと希望する経験を積んだ年配者と、仕事経験がない若い人がタンデムというコンビを組み、この二人がどちらも短時間パート勤務で働きながら一つの仕事をやっていく法である。2016年には、このように短時間パート勤務を行う二人がジョブシェアリングを行うためのソフトウェアが社内システムとして正式に導入され、社内の誰でもがジョブシェアリングの候補者として登録しつつ、自分の仕事パートナーを検索して見つけることができるようになった。すでに管理職でもこの新しい働き方をしているケースが出ているが、今後もっと推奨されるべき解決策だと位置づけられている。

次節ではあらためて、2010年代以降急速に広がりつつあるマネジャー層の短時間パート勤務と、それを通じた管理職のジョブシェアリングに焦点をしばって、ボッシュ以外の事例を見てみよう。

III. ジョブシェアリングの展開——1ポストを2人で分担するタンデム方式

1. タンデム方式とは

すでに見たように、短時間パート勤務の導入が進む中で、仕事の責任が重く、対応しなくてはいけない仕事の範囲や仕事量が多い場合に、短時間パート勤務の労働時間内で仕事を処理しきれないという問題が発生していた。重い責任がある場合、短い時間で十全に仕事を処理することに大変なストレスがかかり、うまくいかない管理職を辞めざるを得ない状況にも追い込まれる。やりがいのある仕事を続けて将来にキャリアをつなげたい希望と、家族のために短時間パート勤務で働きたい、働かざるを得ないという事情の矛盾が生じるケースが現れた。

こうした問題を解決しようと2010年代半ばから拡大してきたのがタンデムという働き方であ

る。これは責任が重くて仕事量が多い管理職ポストを、短時間パート勤務の二人が担うというジョブシェアリングである。一人では担いきれない大きな仕事を二人で行う方法である。

タンデムとは、馬を直列につないだ二頭立て馬車や、サドルが縦に並んだ二人乗りの自転車を指す言葉である。二つの力を合わせてものを動かすという意味で使われる。ここでは、同一の管理職ポストに二人が就くことにより、二人の力を合わせて一つの管理職業務を執行する、という意味になる。一つのポストの仕事を二人が完全に共有・分担することにより、二人とも短時間パート勤務であっても、管理職業務を十分に執行できるという状況をつくる。勤務時間の短時間化と柔軟化を斬新な形で進めようとする働き方であると言える。

2013-15年にタンデムという言葉でこのジョブシェアリングを普及させるためのソフトウェアを開発したタンデンプロイ (tandemploy) 社へのインタビュー調査や利用者へのインタビュー調査をもとに、どのような形でジョブシェアリングが生まれ、また実際に機能しているか、管理職・執行役員を含めたその働き方について具体的に見てみよう⁴。

2. 金融部門・地域人事責任者の場合——VR銀行

初めは金融機関として初めて2015年からジョブシェアリングを会社として公式に導入し、地域全体の人事責任者がタンデム方式で担われているVR銀行の事例である。

VR (フォルクスバンク・ライファイゼンバンク) 銀行金融サービス社 (VR FinanzDienstLeistung GmbH) は、ドイツ国内のすべての協同組合銀行を対象に、広範囲の市場サービスを提供する中央組織である。ドイツでは金融制度においては協同組合銀行が果たす役割が非常に大きい (田中2015b ; 2019b) が、協同組合銀行自体は地域密着型で各地に分散して存在しているため、プレーンないし調査機関としての組織が必要となっており、ベルリンにあるVR銀行金融サービス会社 (以下VR社) がその役割を果たしている。

VR社が金融部門の中で初めてジョブシェアリングを採用した理由は、「企業構成員の年齢構造の影響により、パート勤務に移りたいという希望が年々増加しているため」であった (人事部長M氏)。これは一つには、「経験を積んだ (比較的高齢の) 社員と、若い社員と一緒に同じ仕事で働いてもらう」「年齢混合チーム」をつくり、それぞれパート勤務で働いてもらう方法を意味している。もう一つは、「親時間 (日本で言う育児休業) を終えて会社に戻った人が短時間パート勤務で働きたいと思っているが、同時に、それ以前のようなやりがいのある仕事をしたい人がいる」場合である。この場合、ほぼ同程度の能力をもった二人が、一つの職務をそれぞれ短時間パート勤務で協同して行う形をとる。こうしたさまざまな形のジョブシェアリングは、会社と従業員代表委員会との合意による企業内協定を締結することで2015年に正式に開始された。

具体的に事例を見てみよう。SさんとCさんは複数の州にまたがるザクセン地域全体の従業員・管理職を管理する人事担当の責任者であり、この一つの仕事をジョブシェアリングして働いている。Sさんは2015年11月、親時間 (育児休業) 取得後、VR社に人事部の短時間パート勤務

4 2017年3月17日に行ったTandemploy社代表ヤナ・テーペ (Jana Tepe) 氏へのインタビュー及び同社から提供された企業インタビュー資料 (2016年実施) にもとづく。

として働き始めた。その後すぐに、仕事の範囲が多様で、短い労働時間のわりに仕事量が非常に多いことがわかった。その時人事部長M氏から、ジョブシェアリングを試してみないかと提案を受け、すぐに承諾した。タンデムの相手であるCさんも、二人の小さい子どもをもつ母であり、親時間の取得に続いて、人事部でやりがいのある新しい仕事を短時間パート勤務の形で探していた時にジョブシェアリングの話聞いた。これまで本で読んだことしかなかった概念を自分が実行できることにわくわくしたという。

二人の勤務形態は以下のようなものである。Sさん、Cさんのそれぞれは週4日働く。Sさんは月曜から木曜まで、Cさんは火曜から金曜までである。勤務時間は一日5時間で、それぞれが5時間×4日の週20時間のみ働く。職場にいるのはいつも午後3時前後までである。二人はザクセン州の人事担当責任者として仕事をするが、得意な分野については二人の間に違いもあり、Sさんは人事管理の数値化、Cさんは長期的キャリア管理というテーマに熱心に取り組んでいる。

タンデムを組む前には、事前に自己紹介をして互いに話をする機会が設けられ、そこで「ミニチーム」として一緒にやっていけるかが確認された。ジョブシェアリングがうまくいくためには、共感力、考え方の近さ、コミュニケーション力、妥協できる心構え、信頼感などが必要であるという。また企業と管理職がこの労働モデルを支援しているかどうか也非常に重要であり、VR社では人事部長自らがこれを推し進めた点が二人に有利に働いた。

二人が実際にタンデムで働いていることへの周りの反応は好意的であった。二人は常に重要情報の共有を行い、互いの支援をする。二人の緊密な共働関係は周囲のチーム意識も高め、人事部全体により影響があったという。二人のうち一人は必ず職場にいてすぐに質問に応えることができるため、職場の安心感も増した。

Sさんは「ジョブシェアリングは非常に効率的な働き方だ。仕事量の多さに追われることがなくなったし、余裕ができて創造的になった。また二人の能力が混ざることによって、一人では考えつかなかった多くの新しいアイデアを得ることができた」と述べる。

ジョブシェアリングをする意義として二人は、(1)短時間パート勤務であっても、フルタイムと全く同じ、やり甲斐のある大きな仕事ができる、(2)仕事量が半分なため、すべての仕事を完全にやり切っているという実感を持てる、(3)やり甲斐のある仕事をしながらも、個人の生活を充実させることができる、(4)勤務時間が短く、定期的に仕事を交代することにより、以前よりもクリエイティブなアイデアが湧くようになってきたことをあげている。

VR社の事例は、出産する以前にフルタイムでキャリアを築いていた女性が、親時間（育休）取得後に短時間パート勤務という働き方に変ったあとも、キャリアを継続・発展させ、地域全体の人事責任者という管理職業務を担い続けながら、子ども・家族との時間も確保する働き方が可能であることを示している。

3. 鉄鋼企業・ダイバーシティ室長の場合——テュッセン・クルップ社

次に重工業メーカーの場合を見てみよう。鉄鋼・機械大手のテュッセン・クルップ(ThyssenKrupp)社は、1812年からの歴史を持ち、鉄鋼・プラント・自動車部品・エレベーター

などを手がけるドイツを代表する重工業大企業である（田中 2001）。男性の重筋高熱労働を中心とした保守的体質の製造業であったが、2000年代半ばからダイバーシティ・マネジメントへの対応が進んだ。その中で、エッセンにある本社直属のダイバーシティ・マネジメント室の責任者として、二人によるジョブシェアリングが試みられた。FさんとEさんによる室長職のタンデムを見てみよう。

Eさんはテュッセン・クルップ社の人事部出身で、ダイバーシティ室の室長として10年間働いてきた。その間三人の子どもを出産し、6年前から短時間パート勤務で働いている。ところが、ダイバーシティ関係の課題は年を追うごとに大きく多様化しており、それに伴って仕事の量も著しく増加してきた。そのため短時間でこの仕事を行うことはもう無理だと感じるようになってきた。勤務時間をもっと長くするか、この仕事をあきらめるか、どちらにも気が進まず困っていた。

他方Fさんは、営業販売部門出身で、プロジェクトマネジャーとしても働いてきた。二人目の子どもの親時間（育休）を取得してテュッセン・クルップに復職した時、内容的にやり甲斐のあるポストを見つけ、同時に二人の子どものいる生活に合わせて働くことを希望していた。ヨーロッパ鉄鋼部門の人事マネジャーがたまたま二人を知っており、二人が一つのポストで働くのはどうかと提案した。二人の子どもをもつEさんの上司や人事マネジャーが直接応援したこともあって、二人は自己紹介ミーティングにのぞんだ。その時に、テーマ重視、解決志向である所が似ていて、「この人とならいくら」「ウマが合う（Chemie）」と二人とも思ったという。

二人の働き方は以下のとおりである。Fさんは月曜から木曜まで4日間オフィスで働く。一日6時間で、週24時間勤務、午後3時頃には帰宅する。Eさんは週3日で、火・水・木曜のみ働き、週20時間勤務であるが、家でできる仕事は在宅勤務で行う。二人で時間や休む日を調整し、一緒に働く時以外はスマートフォンで連絡をとりあう。

ダイバーシティ室の仕事として、有望な女性に対するメンタリングプログラム、企業のパフォーマンス指標（KPI）の算定、夏休み支援プログラムなど多くの課題があるが、基本的には仕事のパッケージを二人で分割した上で情報を共有し、互いにフィードバックを出し合う形で仕事を進める。進行中の仕事の確認のためメールは常にCCをつけ、パソコン上で情報共有するほか、週に一日は二人の固定日を設けて直接話し合う。二人が重視している分野には違いもあり、Eさんは企業内保育園関係の仕事、Fさんは数字や指標が関係する仕事が得意である。

テュッセン・クルップは保守的企業であり、ジョブシェアリングは全く新規のものだった。職場の同僚らも当初は、二人が一つの仕事をしていた同じように質問に対応できることに戸惑う状況があった。しかし、馴染みのない方法を今回取り入れたことによって職場の意識は変わりつつあり、二人がうまくやれている実践自体がダイバーシティの生きた事例となっている。

二人にとってジョブシェアリングのメリットは多い。仕事上では時間に追われずに、挑戦的でやり甲斐のある仕事ができる。すべての要求を満たすために焦って追い込まれることがなくなり、逆に、新しい戦略を考えるための時間と空間の余裕が生まれる。また異なる能力をもつ二人と一緒に仕事をするることによる大きな可能性も指摘された。Eさんは人事部出身、Fさんは営業

販売部出身でプロジェクトマネジメントの経験が長く、同じ出来事を見ても異なる見解を持つことが多い。女性従業員向けに大規模イベントを開催した際には、違う意見を持つ二人で議論を進めるうちに、最後には新たに創造的なアイデアが生まれてくるという得難い経験をした。ここにジョブシェアリングの一番のメリットがあると二人は話す。もちろん同時に、個人的な自由時間が増えたこと、子どもや自分が病気の時にも仕事を引き受けてくれる人がいるという大きな安心感も大きい。

このように保守的な重工業メーカーであっても、キャリアを積んだ女性二人が一つのポストを共有することで、出産後の職場復帰の後にも、職業キャリアを継続的に築きつつ、子どもと多くの時間を共有して成長過程を共にすることが十分可能であることが示されている。

4. 化粧品メーカー——バイヤースドルフ社の場合

最後に、執行役員レベルでのジョブシェアリングが行われている事例を確認しておこう。

1882年から続く薬品・化粧品メーカーであるバイヤースドルフ (Beiersdorf) 社は、日本ではニベア (Nivea) などのブランドで知られる、ケア商品やオーガニック・コスメの世界的大企業である。バイヤースドルフ社はドイツ株価指数DAXの主要銘柄企業として初めて、タンデムプロイ社が提供するソフトウェア (flex:workz) を社内に公式に採用し、社の方針としてジョブシェアリングを推進するパイオニア企業となった。

バイヤースドルフ社の人事執行役員 (Personalvorstand) のZ氏 (男性) は働き方の柔軟化を促進しながら、彼自身もタンデムを組んで短時間パート勤務で働くこととした。会社の人事方針として彼は、「ジョブシェアリングのプラットフォームを使うと、これまででない新しい協働の形を実現できるので、これを試してみたいと思う社員をネットワーク化していきたい。ジョブシェアリングは親時間明けの女性に限られることなく、人生のさまざまな状況に応じて仕事にもプライベートにも時間をかけたい男女に適用される。パイオニア精神とイノベーションを楽しむDAX企業として、今後もっと多くの柔軟化の後継者に出てきてほしい」と話す。

Z氏が見つけたタンデムのパートナーは、バイヤースドルフ・医薬品マーケティング・ディレクターをしていたW氏 (女性) である。彼女は自分が担当する医薬品マーケティング部門で、すでにジョブシェアリングやチーム管理などの柔軟な働き方を強く推し進めてきた。彼女もそれまでに20年間短時間パート勤務で働いてきており、それがいかにより仕事と家族の均衡をもたらすかを自分自身の経験から熟知していた。責任が大きくて複雑な課題領域がある仕事であっても、二人で一つの仕事をすることで職務の遂行が容易になると確信していた彼女は、周囲の人びとも簡単にそうできるようにしたいと考えていた。この方法は一人一人の負担を軽くし、特に企業の管理職・経営者に大きな長所をもたらすと彼女は言う。

「まず、普通の短時間パート勤務の場合は、週のうちのいない曜日や時間があり、その間の対応ができないというデメリットがある。次に、全く異なるプロフィールと強みを持った二人が共同して働くことには、通常予想をはるかに越える大きなメリットがある。同じ仕事であっても一人で働いている時よりもアウトプットがより豊かになる。最後に、一人が長い休暇をとっても、

もう一人の代表者が現場にいるので何の問題もないという点も本当に大きな長所である。企業にとって業務の滞りが無い一方、一人一人が自分の生活を充実できるからである」。

Z氏とW氏は、男性と女性で、かつ人事とマーケティングという全く異なる分野出身であり、またこれまで執行役員レベルでジョブシェアリングを行った例はなかった。その意味で当初はこのようなタンドム方式で本当にうまく行くのか、周囲にも疑念が大きかったという。二人は各々がパート割合60%ずつ働き、二人の合計で120%働くというやり方を取り、仕事にあてられる勤務時間はむしろ長くなった。ジョブシェアリングは問題なく進み、結果として当初の疑問や不安は時間とともに解消していったという。

このように執行役員自らがジョブシェアリングを行うことにより、バイヤースドルフは社員へのメッセージを伝えている。「会社はジョブシェアリングを良いものと推奨している。この働き方は人生のどの段階、どんな状況においても可能であり、働く人自らが積極的に関与してつくりだすことができる」というものである。また、会社の掲示板はもちろん、階段や社用自転車、また会議の際に配られるグミの袋にも「二人でシェアしよう (two:share).」というシンボルが入っている。執行役員以外にも、さまざまな管理職・従業員レベルでジョブシェアリングが増えているのは、こうした社内の雰囲気・文化の変化が影響していると考えられよう。

IV. 日本の働き方への示唆

1. 日独の差異をもたらす要因

以上、ボッシュ社、VR銀行、テュッセン・クルップ社、バイヤースドルフ社という、ドイツを代表する企業における管理職の短時間パート勤務、またそれを利用したジョブシェアリングの実態を見てきた。これらはいずれも、正社員としての短時間パート勤務という雇用形態を利用して個人・家族の状況に対応しながら、かつキャリアを中断・制限することなく、やり甲斐のある仕事を続けることが可能であることを示している。企業が人生の段階に対応した人事政策を積極的に打ち出し、同時に社内の働き方の文化を実験的な実践の積み重ねによって変えていく努力の中で、個人個人のワークライフバランスが図られていると見ることができる。

初めにみたように、日本政府も2007年に出された報告書やワークライフバランス憲章の中で、多様な働き方を確保することにより、個人のライフスタイルやライフサイクルに合わせた働き方の選択ができるようにし、やりがいを感じながら働いて仕事上の責任を果たすとともに、家庭においても人生の各段階に応じて多様な生き方が選べるようにする、としていた。それから10年以上が経過し、働き方改革関連法も制定されたが、日本での働き方がここでみたドイツ企業のように柔軟で、個人に負担をかけることなく人生の状況に対応した働き方の選択ができていくかと問えば、残念ながら十分実現されていないと言わざるを得ない。

女性の就業率上昇や少子化など共通する社会構造をもちながら、なぜ日本とドイツは大きく違うのか、逆に言えば、どのような点を日本が変えれば2007年の政府の方針を実現できるのか。日独のパートの差異の構造的・歴史的背景については別稿を予定しており、紙幅の関係でも全面

的に論じることはできないが、ここでは日本とドイツのパートの根本的な制度的差異について三点だけ指摘し、それを日本への政策的示唆としたい(田中 2015a; 田中 2019a)。

まず第一に日本の根本的問題としてのパートの給与・労働条件の決定方法である。パートの給与は最低賃金に労働市場条件によってプラスした時給となっており、正社員とは全く異なる賃金体系となっている。賞与をはじめとする他の労働条件も多少の改善はあるものの、なお正社員とは区別されている点が多い。働き方改革関連法の成立により、パートなど非正規雇用の給与・労働条件についても同一労働同一賃金の原則が立てられた。これを通じたパートの給与・労働条件についての改善が必要である。この点が変わらないと、正規・非正規雇用の溝は埋まらず、パート勤務によって叶えるワークライフバランスは、働く側に経済的不利をもたらす形での展開とならざるをえない。

ドイツのパートは短い労働時間で働く正社員であるため、賃金体系や労働条件、社会保険等がみな等しいという点が重要である。正社員とパートの身分的な差異は存在せず、労働時間の長さ按比例した給与となるため、正社員のまま、勤務時間と給与のバランスを自分で考慮して決められる。管理職であれば給与水準も高いため、パート勤務になって貧困に陥るリスクはほとんどない。さらに、2019年に制定された架け橋パート法により、自分が希望する1～5年の間、短時間パート勤務で働き、その後はフルタイムとしてもとの職に戻る権利も保障された。これにより、フルタイムとパートを状況によって組み合わせながら、キャリアの継続と生活との両立をはかることがより容易になったと言える。

日本でもすでに長く、ドイツの短時間パートとよく似た制度である短時間正社員制度が存在している(厚生労働省 2009)。割合は低いが育児休業後の勤務形態として時短勤務が使われており、また労働市場への対応から時間制正社員制度を導入している企業も出ている。こうした短時間正社員や時間制正社員制度をより拡張し、その時間的な柔軟性を増す政策を展開することにより、日本もドイツ同様に、個人の状況に対応した働き方の選択肢を広げることができると考えられる。

日独の第二の差異は、パートがつく職務にある。日本のパートでは小売業や飲食業、製造業で見られるように、長期の経験や知識の蓄積を要しないような職務での使用が多い。正社員の補助・周辺に位置づけられ、最も高いポストはパートの管理者としてのパートである。日本のパートは給与水準のみならず、職務の内容においても低い評価を受ける仕事に限定されていると言え、その影響により、日本では「パート」という言葉の社会的意味が低く捉えられているのである。

ドイツでも長く日本と同じ状況があったが、それは2001年のパートタイム・有期雇用法を通じ、仕事の種類に関わらず、短時間パート勤務に変わりたい人は誰でも変われる権利が認められたことで変わった。これによりドイツでは、裁判官であれ、外交官であれ、医者であれ、会社の部長であれ、執行役員であれ、みな短時間パート勤務になることができるようになった。結果としてドイツでは、パートは評価の低い低賃金職種であるという捉え方が姿を消し、資格の高い、責任の重い職務であってもパートであることが当たり前と考えられるようになってきてい

る。「パート」という言葉がもつ社会的イメージも変化し、価値の低い安い仕事といったネガティブな意味から、柔軟で良い働き方というポジティブな意味へと大きく変わった。日本でも柔軟な短時間正社員が広がるならば、このような形で広い仕事にパートを利用することは大いに可能となる。

第三に、パート勤務を組み合わせたジョブシェアリングについての日独の差異である。

日本ではワークシェアリングやワークシェアという言葉や概念は以前から知られてきているが、それが実践されているという例を聞くことはほとんどない。特にタンデム方式の短時間パート勤務を通じたジョブシェアリングという方法は聞いたことがないかもしれない。しかし、実際には、日本の多くの職場において、すでにタンデム方式のジョブシェアリングは長く実践されているとも考えることができる。例えば秘書や事務の仕事などで、同じ一つの仕事を曜日や時間の組み合わせによって二人のパートが引き継ぎつつ担当する例は数多く見られる。シフトを互いに都合のいい形で調整し、メールアドレスやドキュメントを共有し、適宜連絡の引き継ぎをしながら、職務を二人でうまく遂行している状況、それによってパートの二人がフルタイムに比べて仕事と家族の調和を行っている状況は決して例外的ではない。つまり日本ではジョブシェアリングという言葉を使わなくても、実質的に複数のパートによる同一職務の遂行はよく見られることであり、ドイツ企業のジョブシェアリングは今さらの話になっているとさえ言えるのである。

ところが日独のジョブシェアリングの展開には、それが実質的にはほぼ同じ内容をもっているにもかかわらず、先に見た第一と第二の要因によって決定的な差が生まれている。第一の要因により、日本のパートは時給・労働条件が低く、さらに雇用の継続が不安定な場合も多い。さらに第二の要因によって職務として高い評価を受けていない仕事が多い。これによって、どういう仕事でパート勤務ができるかに大きな差が出てきている。ドイツでは、パートの給与・労働条件が時間比例で決まり、管理職・専門職など高い評価を受ける職でもパートで働けるため、管理職の短時間パート勤務やそれを利用したジョブシェアリングが進み、仕事のレベルを落とさずに、個人・家庭生活の充実をはかることができる仕組みになっているのである。

まとめると、日本においてもパートを非正規雇用ではなく、正規雇用としての短時間正社員として位置づけ、時間比例の給与・報酬体系とし、他の労働条件を等しくすること、また仕事の内容や会社内の地位などに関係なく、個人の希望や状況によって都合にあう長さの短時間勤務に移動することができる制度をつくれれば、ドイツのような形でのワークライフバランスを実現することができる。短時間正社員を柔軟化した形でのパートと正社員の労働時間比例の均等待遇を実現し、また誰でも短時間正社員になることができるようにパートの職務を補助的な仕事だけに限定しない政策を通じて、日本政府が求めてきた「個人の状況に合わせた働き方の選択可能性」を広げていくことができるだろう。

2. 個人の状況に対応したジョブシェアリングの可能性

ドイツにおける短時間パート勤務は、パート本人にとっても企業にとっても非常に好評である。これまで数多くのパート勤務者にインタビューしてきたが、ほとんど不満の声を聞いたこと

がない。とはいえ、ドイツの短時間パート勤務には、その多くが女性、特に子どもをもった母親によって担われているという大きな課題が存在している。ドイツでは男性の親時間の取得率は州によっては4割を越え、ボッシュ社においても女性より男性の親時間取得者の数の方が多いという状況であった。にもかかわらず、子育て期においては、男性よりも女性が短時間パート勤務している割合が大きい。短時間パート勤務は男女平等に配分されているとは言えないのである。

この課題を克服する一つの手段が、タンデムという形のジョブシェアリングであった。これまで多くの女性は、出産・育児を契機にキャリアを中断したり、パート勤務になる時にそれまでの仕事より低い職務で働くなどの問題を抱えてきた。企業側も勤務時間が短いために補助的な仕事しかさせない、パートで働く人にはキャリアの展望や昇給のための研修やトレーニングを受けさせないなどの問題もあった。これに対して、ドイツの管理職のジョブシェアリングの事例は、たとえ週に4日、あるいは2日しか職場にいないパートの勤務形態であっても、二人一組になることにより、部門のディレクターや責任者というやり甲斐のある管理職任務をこなすことが可能であることを示している。もし育児をはじめ何らかの個人・家族生活上の事情で、フルタイムでは働きづらい人であっても、こうした働き方でそれまでのレベルの仕事の続けることができるのであれば、従来の短時間パート勤務に伴うデメリットはこれにより相殺される可能性がある。職業的キャリアや経験を積み、それに伴って昇給をしながら、かつ自分の時間や家族のための時間をもつことができることで、個人的にも人生の満足感が高まり、企業としても二人の協働から創造性を得るというメリットを持てるのである。

短時間パート勤務であっても、男女にかかわらず、必要に応じて仕事をタンデムのパートナーと分け合いながら続けていくことで、パート勤務の従来のキャリア形成上の不利益をなくしていくことができる。日本でも働き方改革法の施行の中で、ドイツで一般化した柔軟な短時間パート正社員勤務を広げることができれば、仕事と個人・家族のより良好な調和の実現に近づくことができるのではないだろうか。

参考文献

- 大沢真知子 2006『ワークライフバランス社会へ—個人が主役の働き方』岩波書店。
- 小室淑恵 2007『新しい人事戦略 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。
- 厚生労働省 2009『人材の定着，組織の活性化に効く 短時間正社員制度導入マニュアル』。
- 佐藤博樹・武石恵美子編 2008『人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房。
- 2014『ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会。
- 田中洋子 2002「労働の未来論」駒井洋編『日本の選択—もう一つの改革路線』ミネルヴァ書房。

- 2006「労働と時間を再構成するードイツにおける雇用労働の相対化の試み」『思想』983号, 100-116頁。
- 2008「労働・時間・家族のあり方を考え直す」広井良典編『「福祉と環境」の統合』有斐閣。
- 2009「日本企業における仕事と生活の調整政策ードイツとの比較を念頭に」本澤巳代子・ベルント・フォン・マイデル編『家族のための総合政策IIー家族に優しい社会の実現のために』信山社。
- 2010「ドイツにおけるワーク・ライフ・バランス」こども未来財団『ワーク・ライフ・バランスの実現による次世代育成のための環境整備』報告書, 37-71頁。
- 2012「ドイツにおける時間政策の展開」『日本労働研究雑誌』619号, 2012年, 102-112頁。
- 2013a「経済とケアの再設計」広井良典編『ケアとは何だろうか』ミネルヴァ書房。
- 2013b「正社員パートという働き方ードイツで広がる柔軟な労働時間の調整」『DIO』287号, 8-11頁。
- 2015a「多様な働き方ー独『パート正社員』に学ぼう」『朝日新聞』2015年6月12日。
- 2015b「ドイツの農村における協同組合銀行と GLS 共同体銀行」『農業と経済』第81巻第1号, 98-106頁。
- 2019a「雇用システムの動揺と転回」藤澤利治・工藤章編『ドイツ経済ーEU経済の基軸』ミネルヴァ書房。
- 2019b「協同組合銀行・共同体銀行の展開」藤澤利治・工藤章編『ドイツ経済ーEU経済の基軸』ミネルヴァ書房。
- 内閣府・経済財政諮問会議・労働市場改革専門調査会 2007『労働市場専門調査会第1次報告「働き方を変える、日本を変える」ー《ワークライフバランス憲章》の策定』。
- 内閣府 2007『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』2007年12月。
- 2009-2018『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート』。
- 日本経団連 2007『女性社員活躍支援事例集ーダイバーシティを推進する11社の取り組み』日本経団連出版。
- 2012『ワークライフバランス推進事例集。一ゆとりとやりがいを生み出す14社の取り組み』日本経団連出版。
- 本田一成 2010『主婦パートー最大の非正規雇用』集英社。
- 水町勇一郎 1997『パートタイム労働の法律政策』有斐閣。
- 三山雅子 2018「非正社員の働き方・暮らし方と政策課題ーパートタイマーを中心に」『社会政策』10巻1号。
- 森岡孝二 2015『雇用身分社会』岩波書店。
- 山口一男・樋口美雄編 2008『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社。
- 労働政策研究・研修機構 2006『仕事と生活の両立ー育児・介護を中心に』労働政策研究報告書 64。
- 脇坂明 2003「パートタイマーの基幹労働力化について」『社会政策学会誌』9巻, 26-43頁。
- Armutat Sascha, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.(hrsg.) 2009 *Lebensereignisorientiertes Personalmanagement*. Bertelsmann Verlag: Bielefeld.
- Beck, Ulrich 1999 *Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft*, Campus:Frankfurt/New York.
- Beck, Ulrich (hrsg.) 2000 *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*, Suhrkamp:Frankfurt a.M.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013 *Im Takt? Risiken, Chance und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen.*, Berlin.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2014 *Teilzeitmodelle*.
- berufundfamilie Service GmbH (hrsg.) 2010 *Beruf und Familie. Ein Mehrwert für alle.*, Berlin.
- Club of Rome 1997 *The Employment Dilemma and the Future of Work*. Giarini and Liedtke, *Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome*.
- Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF) 2017 *Flexibles Arbeiten in Führung Ein Leitfaden für die Praxis*, EAF:Berlin.
- Frey, Regina 2014 *Gleichstellung als Führungsaufgabe - Eine Expertise für das Programm rückenwind*, Agentur für Gleichstellung, EAF:Berlin.
- Himmen, Esther 2019 *Topsharing. Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene*, Springer.
- Holst, Elke 2005 "Frauen in Führungspositionen: massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden in", *DIW Wochenbericht* 72 (3), S.49-56.
- Kocka, Jürgen und Claus Offe (hrsg.) 2000 *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Campus:Frankfurt a.M.
- Lukoschat, Helga und Kathrin Walther 2006 *Karriere(n) ick Kinder. Mütter in Führungspositionen - ein Gewinn für Unternehmen*. Verlag der Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.
- Mahlstedt, Anja 2017 *Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen. Und wie es Unternehmen gelingt, weibliche Führungskräfte zu fördern*, Springer.
- Rifkin, Jeremy 1995 *The End of Work. Technology, Jobs and Your Future. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Tarcher:New York.
- Rump J, Eilers and S, Wilms G. 2011 *Strategie für die Zukunft - Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0*, Nino:Mainz.
- Schmidt, Jörg 2017 "Sind Führungspositionen mit einer reduzierten Arbeitszeit vereinbar?", *IW-Kurzbericht* 46
- Seifert, Hartmut, Elke Holst, Wenzel Matiaske, und Verena Tobsch 2016 "Arbeitszeitwünsche und ihre kurzfristige Realisierung", *WSI-Mitteilungen* 4, S.300-308.
- SPD-Parteivorstand 2001 *Zukunft der Arbeit.*, Berlin
- Tanaka, Yoko 2019 "End of Housewife Paradigm? : The Comparative Development of Work-Family Models in Germany and Japan", Meier-Gräwe, Uta, Motozawa, Miyoko, Schad-Seifert, Annette (eds.) *Family Life in Japan and Germany. Challenges for a Gender-Sensitive Family Policy*, Springer.
- Weissenrieder, Caprice Oona und Regine Graml, Tobias Hagen, Yvonne Ziegler 2017 "Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen", *Gender-Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft* 1, S.115-132.