

Action Notes

多様な働き方を可能にする
ワークシェアリング
-情報局の実践報告から

伊藤静香

特定非営利活動法人参画プラネット常任理事
名古屋市男女平等参画推進センター指定管理者「管理運営室」情報担当統括責任者
アサーティブ・サポーター
ウェブサイト・プランナー
名古屋市立大学大学院人間文化研究科博士前期課程に在籍

多様な働き方を可能にするワークシェアリング

—情報局の実践報告から

伊藤静香

はじめに

インターネットの普及とともに、近年「情報」のグローバル化は、驚くほど進んでいる。情報の交流がさかんになる一方で、「個人情報保護」の意識も高まっている。NPO活動に目を向けてみると、情報を発信する機会と手段は確実に増えているにもかかわらず、社会的信用を得られにくいことが指摘され、情報開示の必要性が強く求められている。情報の「管理」と「発信」は、NPOの活動において、有効な手段でもあり、課題でもある。NPO法人参画プラネット(以下、参画プラネット)では、情報がNPOの活動の充実と発展の鍵を握ると考えて情報に関する業務に重点を置き「情報局」を設置し、団体活動に関わる情報の「管理」と「発信」を担ってきた。さらに、2008年度から「テーマ・地域公益ポータル推進プロジェクト(I IHOE [人と組織と地球のための国際研究所]、日本財団CANPAN主催)」¹に参加し、「情報」をテーマに団体運営のさらなるバージョンアップをめざしてきた。

ところで、参画プラネットが活動を通して提案していることに「新しい働き方」がある。従来、日本の雇用形態は、「働く場においては、仕事にかなりの生活時間と労力を投入して、仕事に全面的にコミットできる性別役割分業を前提とした世帯主の男性を従業員の典型モデルとした人事管理であっても、多くの従業員に受け入れられ、それに基づいて効率的な人事管理が可能」であったが、「そのような人事管理の下では、十分に能力を発揮できず、そのために職業生活の途中で労働市場から退出してしまう従業員が存在したのも事実である。その一つの集団が女性であった」²。そのような状況の中で、働く場において、女性が十分に能力を発揮できるために、参画プラネットでは、さまざま取り組みを行ってきた。たとえば、「ワークシェアリング」「ジョブ・ディスクリプション」「カスタマイズされた働き方」である。これらは、出産などで離職した女性が再び就業する際の「はじめの一步」として有効的な手段となっている。

参画プラネットで働く女性たちが実践者となり、自らその成果の発信主体となりうるように、参画プラネットの活動そのものがさまざまな試みとなっている。こうした実践の中から、本稿では参画プラネットの情報管理と情報発信を一手に引き受ける「情報局」に注目し、「情報」を切り口に「ワークシェアリング」の持つ可能性と課題を検証する。

1 日本におけるワークシェアリングをとりまく状況

2008年秋、未曾有の経済危機が始まったことで、雇用維持を目的とした「ワークシェアリング」が注目を集めている。

ワークシェアリングとは、2001年の厚生労働省発表『ワークシェアリングに関する調査研究報告書』によれば「雇用機会、労働時間、賃金という3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を意味する」ことである。そして目的別に「雇用維持型（緊急避難型）」 「雇用維持型（中高年対策型）」 「雇用創出型」 「多様就業対応型」の4タイプに分類される。³

日本におけるワークシェアリングをめぐる動向は、「平成14年（2002年）3月末に政府、日経連（当時）及び連合の3者間でその基本的な考え方について合意を得、さらに引き続き多様就業型ワークシェアリングを中心に検討を進め、同年12月に「多様な働き方とワークシェアリングに関する政労使合意」を得る」に至っている。「厚生労働省としては、その導入促進に当たり、政労使を構成員とするワークシェアリング普及推進会議の開催等による政労使の協力を通じたの取組みを推進」⁴している。ワークシェアリングはすでに2002年に厚生労働省で導入促進の動きがあり、その目的は「多様就業対応型」であった。

ところが、2009年3月23日行われた、政府、日本経団連、連合の政労使3者の会合では、雇用安定化を目的に、残業時間の削減や休業などで雇用維持を図る「日本型ワークシェアリング」を推進することで合意している。

2 参画プラネットの指定管理者事業におけるワークシェアリングの状況

そのような政策ありきではなく自発的な取り組みにより、参画プラネットは、名古屋市男女平等参画推進センター（以下、センター）の指定管理者となった2006年から、ワークシェアリングを導入している。ワークシェアリングを導入した当時の様子は『ワークシェアリングの光と影』で中村が述べている⁵。2007年には「ワークシェアリングの実施を念頭に置いた「カスタマイズされた働き方」を基本としてメンバーへのヒアリングを実施しジョブ・ディスクリプションを決定」している⁶。

2008年度は、センターの窓口業務を行う「インフォメーション」、施設管理とインフォメーションを統括する「施設管理局」、人事・総務・財務を担う「事務局」、企画事業を統括する「企画局」、情報の管理と発信を担う「情報局」、というように5つの分野に分かれて25名のスタッフが業務に就いている。それぞれの分野においては、ひとつの業務を複数のスタッフで分担（シェア）をしている。

3 指定管理者事業における情報局のスタッフ構成

具体的な例として、ここでは情報局の体制と日常業務について次に述べる。情報局業務を担うスタッフは、5人である。（表1を参照）

表 1 情報局のスタッフ構成

	業務形態	年代	ケアワーク	その他
A	週 3 日勤務／時給制	40 代	家事・育児	大学院在籍
B	週 4 日勤務／時給制(1 日はインフォメーション業務)	30 代	家事・育児	地域活動
C	週 30 時間／月給制 (週 2 日は情報局・企画局)	40 代	家事・育児	地域活動
D	週 1 日勤務／時給制(隔週で 2 日)	20 代	家事	専門技術を持って企業に就職する傍ら、NPO 活動に参画
E	在宅ワーク／時給制	40 代	家事	鹿児島在住

Aは、大学院に通いながら週3日間勤務している。午前中に学校の授業を受けた後、お昼休みに移動し業務に就く日もある。Bは、一日5.75時間で週4日勤務している。就学時前の2人の子育て中のため、午後4時には保育園に迎えに行くことができる時間帯での就業形態である。数年前、出産で離職したBは、いずれ正規職員として働きたいという目標を持っている。そのための助走的な働き方として、今は家事・育児と両立しながらも働き続けることができるバランスを保っていると満足している。Cは、週30時間労働を契約した月給制のスタッフである。主にインフォメーションを担当しながら、週2日間程度の事務的業務を担っている。Dは、週1回ウェブデザイナーとしての専門的な技術を活かして主にウェブサイトの作成と管理運営を行う。専門派遣社員としてすでに企業に就職していたDは、参画プラネット自主事業の「わたしのキャリア発見塾」⁷を受講したことで、NPO活動に関心を持ち、活動に参画することになった。経営形態も目的も違う企業とNPO。その両者に属しながら違いを楽しんで働いている。Eは、在宅ワーク者である。夫の転勤により鹿児島に在住している。インターネットを活用して在宅での業務を行う。

4 指定管理者事業における情報局の業務内容

情報局の業務は、主に情報を「管理」する業務と「発信」する業務がある。ここでは、指定管理者事業における情報局の主な業務内容について述べる。

(1) 情報を管理する業務

情報を管理する業務には、書類情報の管理と個人情報の管理がある。

書類情報の管理では、指定管理者事業で使用する書類について、セキュリティ管理に基づき、整理・分類し、管理を行っている。個人情報管理の業務には、メールマガジン等の配信先の個人情報管理および講座受講生の個人情報管理がある。情報局では、内部資料、個人情報などといったセキュリティ体制が問われる重要な業務であることを常に認識し、

リスク管理と情報発信時のダブルチェックを欠かさないように気をつけている。

さらに、情報局担当者のみならずスタッフ全員に、公的施設の指定管理者として情報保護の重要性を周知し、徹底している。例えば、スタッフと雇用者である参画プラネットは、「守秘義務に関する覚書」をかわし、個人情報に限らず、業務で知りえた情報に関しては守秘することを約束している。

(2) 情報を発信する業務

情報発信の業務には、センターとしての公式な発信と指定管理者が独自に行う発信の2種類がある。

センターの情報を公式に発信する業務には、センター公式ホームページの更新やセンターが発行する「つながれっとレター」の編集、センターメールマガジン「つながれっと通信」の発信などがある。

指定管理者が独自で発信機能を持つものとして、「つながれっとクラブホームページ」の制作と管理運営、「つながれっとクラブメールマガジン（つながれっとクラブメルマガ）」の作成・発信がある。公的施設であるセンターからの発信に加え、NPOが市民の視点で発信する機能を持つことで、それぞれの特質を活かした発信が重層的に実施されている。指定管理者事業における情報局の具体的な業務内容は表2の通りである。

表2 情報局 指定管理者事業におけるジョブ・ディスクリプション 2008年

	ジョブ・ディスクリプション	具体的な業務内容
管 理	情報管理	書類・データの保管状況の把握・セキュリティ管理
	ネットワーク管理	「つながれっと通信」およびつながれっとクラブメールマガジンの配信者管理
	名古屋市主催講座に関わる受講生の管理	名古屋市が主催する講座の申込、受付に関わるシステムの情報管理 受講者の名簿および講座受講料の収納状況の管理
	センターインフォメーション宛メール管理	センターインフォメーション宛のイベント申込、問合せ等のメール管理
	指定管理者宛メールの管理	指定管理者主催イベントの申込・問合せ等のメール管理
発 信	センター公式ホームページの更新	イベント情報の更新、お知らせ・事業報告ページ等の作成 リレーインタビューページの原稿執筆およびページ作成
	「つながれっとレター」の編集	センターの情報誌「つながれっとレター」の編集
	「つながれっと通信」の発信	センターが発信するメールマガジン「つながれっと通信」の発信
	「つながれっとクラブホームページ」の作成と運営	指定管理者が運営する「つながれっとクラブホームページ」の作成と運営 主にイベント情報・報告ページの作成
	「つながれっとクラブ」メールマガジンの発信	指定管理者が運営する「つながれっとクラブ」の情報誌「つながれっとクラブメールマガジン」の編集・作成と発信
	外部サイトへの広報	他ウェブサイトのイベント情報コーナーへ主催イベントの情報登録と情報提供

5 情報局業務のシェアリング

スタッフには、業務の目的を理解して作業を行ってもらうために、情報局の業務内容を細かく分類・整理（ジョブ・ディスクリプション）した。業務は、例えば「〇〇仕事はAさん」というように、一人のスタッフに一つの業務を割り当てるのではなく、それぞれの業務を複数のスタッフで担うようにした。

2008年度の内閣府『男女共同参画白書』によれば、「結婚や出産時に仕事を辞めることを自ら希望している人も少なくないが、辞める背景要因の一つとして残業などを含む働き方の問題があることがうかがえる」⁸とあることから、出産や結婚といった状況により、家事・育児を担いながら働き続ける場合の女性にかかる負荷は依然として大きい。情報局のスタッフについていえば、ほとんどのスタッフが家事・育児のケアワークを抱えている。「残業ができない」ことや「子どもの用事で休む」ことに罪悪感を持ってしまう状況をなくし、チームで分担し、互いに業務を引き継ぐことで一人のスタッフに責任が集中することを防いでいる。「その人しかできない仕事」の状況をつくらず、業務をシェアすることでチームでのフォローが可能となっている。

しかし、業務のシェアリングとスタッフの勤務時間のずれ違いにより、情報交換不足から、必要な業務を漏らしてしまう恐れもある。各々が業務全体の流れと現状を把握するために情報局日報をつくり、それぞれ行った業務を記している。また、日報は毎日の業務記録にもなる。特に情報局における日報の存在は「いつ・誰に・何を発信したのか」を管理する役割も果たしている。さらに1週間に一度の情報局会議では、次週の業務内容とスタッフ予定を明らかにして、次に行う情報局全体の業務の流れを確認しあっている。

このようにワークシェアを活用するためには、その労力とコストがかかることも事実である。それを認識しながら、あえてワークシェアリングを取り入れているのには、単なる勤務時間の「分け合い」だけではないメリットがあるからである。それについては、後述する。

6 具体的なシェアリング事例

では、実際にどのようにして情報局の業務がシェアされているのか。「つながれっとクラブメルマガ」の発行を例に挙げて、説明する。

指定管理事業の一つとして、利用者へのサービスの提供と施設を応援するサポーターの育成を目的に「つながれっとクラブ」を運営し、その情報誌として「つながれっとクラブメルマガ」を毎月発行している。「つながれっとクラブメルマガ」は、目的によって2通りの内容で配信している。一つは、これから開催されるイベント情報やすでに終了したイベントの報告、連載記事などを掲載して、毎月定期的に発行する「マンスリー便」である。もう一つは、イベント開催の直前に、そのイベントに特化して見所を伝える「イベントエクスプレス便」である。ここでは定期的に発行する「マンスリー便」メールマガジンの原稿作成から配信に至るまでの一連の流れを時間の経過とともに追っていく。

■ 1日目 ■

午前：Bが出勤。情報局日誌に目を通し、前日からの引継ぎ業務を確認する。企画局から提供されたイベント情報、終了したイベントの報告原稿、連載記事など、「つながれっとクラブメルマガ」73号（メルマガ73号）として発行予定の掲載記事（コンテンツ）をまとめて、地方に住む在宅ワーカーEにメールで送信。Eは届いたコンテンツをもとに、メルマガ73号の草稿を作成する。

午後：Aが出勤。BはAへの引き継ぎ確認の中でメルマガ73号のコンテンツをEに提出したことを報告。その後AとBはそれぞれ手分けしてその日の情報局業務を行う。午後3時15分にBの勤務時間終了となり、Bは帰宅。

Eからメルマガ73号の草稿が届く。Aが校正し、修正した草稿を返信する。

■ 2日目 ■

午前：Bは日誌から、「草稿ができ、校正後Eに返信された」ことを知る。再度、修正されたメルマガ73号の草稿がEより届く。Bは最終確認をし、Eに対し、メルマガ73号をつながれっとクラブ会員にあてて配信するよう依頼。Eは、Bからの依頼を受けてメルマガ73号の配信作業を行う。

午後：Aが出勤し、Bからメルマガ73号の配信をEに依頼した報告を受ける。Bの業務終了後、Eからメルマガ73号配信終了の報告がある。Aによる配信時間、配信数確認により、つながれっとクラブ会員に向けてのメルマガ73号の配信作業は完了する。

7 業務をシェアリングする上での可能性と課題

前述のように業務を複数人で引き継ぎながら行うことのメリットは何であろうか。参画プラネットにおけるワークシェアリングの考え方は、単に勤務時間のみをシェアするものではない。業務を複数でシェアすることにより、責任と負担がひとりに集中しないように配慮し、特定の人が業務を抱え込んでしまうことによって、他の人には状況がわからなくなってしまうことを防ぐようにしている。

確かに、業務内容をよくわかっている特定の人が一人で担うほうが、煩雑さは伴わない。必要最小限のスタッフが9時から5時までフルタイムで働く勤務体制ならば、一人が一つの業務に特定して責任を持ってあたることも可能かもしれない。ただ残念ながら、「これまでに仕事を辞めた経験がある人の離職理由は「主として結婚」が最も多く、その場合の具体的な理由としては、「体力・時間的に厳しかったから」が最も多い⁹。女性の負担が決して軽くなっていないことの表れである。未だに、社会の女性に対する妻・母親としての役割期待が大きいからであろう。フルタイムで働く女性にとって、家事・育児・仕事の三つをこなさなければならない三重苦を抱えているのが現状である。

そのような社会状況の中で、参画プラネットでは、女性が自分の置かれた状況に応じて働き方を選び（カスタマイズされた働き方）、女性が持つ負荷を軽減することで、働きやすい環境を作っている。その手段として、複数のスタッフで業務をシェアするワークシェアリングが有効的となっているのである。

複数人がかかわることで、業務に必要な時間数とそのボリュームを把握する人が増え、業務内容を客観的に見ることができるようになる。一人に任せて作業を行うのは、一見効率的に見えるが、作業ペースは人それぞれであり、ときには不必要に時間を要する場合があっても他の人には見えにくい。他の人がかかわることで新たな工夫を提案したり、担当を分担したりすることができる。業務内容をブラックボックス化しないことは、作業の無駄を省き、効率を高めることになる。

また、多くの人間がかかわれば、その分チェック回数も増えることになる。かかわり手が増えれば、業務に必要とされる「情報保護」の意識を持つ人が増えることにもつながる。情報局として、かかわる人を増やすことは、情報保護のチェック機能と意識の向上を促すことになるのである。また、NPOとして公的施設で働くことで、公共性と社会的責任の意識を持つ可能性が大きく、¹⁰ワークシェアリングでより多くのスタッフがそのような機会を持つことは、公共性と社会的責任意識をもった市民の形成につながる。1994年の女性問題調査報告の中で矢澤澄子は「日本女性の参画意識形成の最大の隘路の一つは、市民社会の責任ある市民としての「公共意識」(public awareness)の欠如であるとも言われる」¹¹と述べているが、公共性と社会的責任を女性が持つことは女性のエンパワーメントにおいて重要なことであるといえよう。

さらに、2人あるいは3人で一つの業務を担う場合には、業務の目的を理解し、自分が全体のどの部分を担っているのかを十分に把握して次の人に引き継ぐ必要がある。指示された作業のみ行うような仕事の仕方では、引継ぎを指示することは難しい。一人ひとりが主体的に業務をこなし、ディレクター的な意識を持って担っているからこそ、複数のスタッフによる業務のシェアリングが可能となる。情報局に限らず、各担当局がチームで業務をシェアすることでスタッフの管理能力を育んでいる。

こうした環境づくりのために、スタッフが対等な関係性を築いていることも重要である。オランダ型ワークシェアリングの成功の理由の一つに「パートタイマーの精神的解放」があげられる。勤務形態あるいは勤務時間数による差別がなくなることにより、「自分はフルタイムで働く能力がないから、やむなくパートタイムで働いていると思われているのではないかなどと思う必要がなく」¹²、自分のライフステージの変化に応じて、働き方を選べるのである。参画プラネットについて言えば、「カスタマイズされた働き方」が保障されることで、勤務時間数にかかわらずスタッフが対等な意識を持って主体的にかかわる土壌が育成されている。

参画プラネットの「新しい働き方」を実現可能にする基盤となっているのは、25名分の「働き方」を組み合わせるコーディネート力であることを忘れてはならない。その労力

が非常に大きいことも認めなくてはならない。

また、女性関連施設の指定管理者制度導入について議論される際に、必ず論点として上がってくる問題が「経費の削減」と「女性の労働賃金」である。指定管理者制度導入によって、女性の地位向上を目指す女性関連施設で働く女性の労働コストが削減の対象になっていると批判があるのも事実である。特に財源基盤が保障されていないNPOにおいては、ジレンマを抱えつつ、女性の社会参画の機会を活かす方法を模索中である。

おわりに

男性に比べ、女性はライフステージの段階によって就労形態が変化しやすい。フルタイムで働き続ける選択だけでなく、より多様な働き方が選択できれば、人生のさまざまな段階において、そのとき可能な働き方を選ぶことができる。ライフステージによって選べる多様な働き方の実現で、女性がより継続的、長期的に働き続けることが可能となり、経験を重ねていくができるのではないかと考える。

最後に、情報局メンバーのその後を記しておきたい。参画プラネットでは、2009年度に向けて就業規則を改定し、正職員転換制度を導入した。それをうけ、夫の扶養家族から正規職員になることを目標に、短時間のパート勤務から再チャレンジしたBは、正職員に転換希望を出した。大学院に通うAは、学業に専念するため、あえて短時間勤務の働き方を選び、パート職員のまま契約した。Cは、従来の働き方を維持したまま、資格取得のため通信大学で学び始めた。Dは夫の転勤に伴い東京に転居した。参画プラネットとの雇用契約は更新しなかったが、NPO活動の応援者として、今後もかかわり続ける。在宅ワーカーのEは今年度も鹿児島から参画プラネットの情報を届けている。5人のさまざまな働き方が情報媒体となって、参画プラネットの「新しい働き方」を発信し続けている。

1 2008年 I I HOE [人と組織と地球のための国際研究所]と日本財団CANPANが開催したプロジェクトである。NPOが社会から支援を受けやすくなる仕組みや、協働を促す仕組みを構築することをねらいとして、全国の中間支援組織を中心にNPO団体の情報開示を促し、公益ポータルの開発や運用を進めてきた。

くわしくは、ウェブサイトを参照。<http://blog.canpan.info/portal/>

2 砂糖博樹、武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる 戦略としてのワークバランス』(2008 勁草書房)2

3 厚生労働省『ワークシェアリングに関する調査研究報告書』(厚生労働省 2001)

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-4.html>

4 厚生労働省政策統括官付労働政策担当参事官室『ワークシェアリング導入促進にかんする秘訣集』(厚生労働省 2004)

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/06/h0630-2a.html#top>

5 中村奈津子「ワークシェアリングの光と影」NPO 法人参画プラネット編集局編『プラットフォームの軌跡 2006』NPO 法人参画プラネット 2007) 38-39

6 渋谷典子「NPO からつながる人間発達 日々の実践からつながる概念」NPO 法人参画プラネット編集局編『プラネットの軌跡 2007』(NPO 法人参画プラネット 2008)14

-
- 7 再チャレンジ女性のためのインターンシッププログラムとして、NPO法人参画プラネットが企画し、2007年度、2008年度に実施。2008年には、NPO法人全国女性会館協議会の企画大賞奨励賞を受賞した。
 - 8 内閣府『男女共同参白書』（内閣府 2008）
<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h20/gaiyou/index.html>
 - 9 内閣府『男女共同参白書』（内閣府 2008）
<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h20/gaiyou/index.html>
 - 10 社会的な意識を持たなかった女性が、NPOとして公的施設で働くことを社会的意義があると感じるようになったことは「再チャレンジする女性たちの現状と課題～男女共同参画センターにおける人的資源活用をめざす実践から～」『研究ジャーナル 11号』（国立女性教育会館 2007）で伊藤静香が述べている。
 - 11 矢澤澄子 1999年「女性の政治・社会参画と政治・社会意識の形成」『女性問題調査報告書』（財）東京女性財団 99
 - 12 T-GAL『子育てを社会にひらく「つどいの広場」－自分らしい子育てができる社会をめざして』（T-GAL 2003）41

■参考文献

- 伊藤静香 2007年「再チャレンジする女性たちの現状と課題～男女共同参画センターにおける人的資源活用をめざす実践から～」『研究ジャーナル』11号国立女性教育会館
- 佐藤博樹、武石恵美子 2008年『人を活かす企業が伸びる 戦略としてのワークバランス』勁草書房
- 渋谷典子 2008年「NPOからつながる「人間発達」－日々の実践からつながる概念」『プラネットの軌跡 2007』NPO法人参画プラネット
- T-GAL 2003年『子育てを社会にひらく「つどいの広場」－自分らしい子育てができる社会をめざして』T-GAL
- 中村奈津子 2007年「ワークシェアリングの光と影」『プラネットの軌跡 2006』NPO法人参画プラネット
- 矢澤澄子 1994年「女性の政治・社会参画と政治・社会意識の形成」『女性問題調査報告書』（財）東京女性財団