

岐阜市から考えるワークダイバーシティ

～『岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ』を通じて～

十六総合研究所 主任研究員 松波 匡宜

はじめに

岐阜市では、平成30年度に若手職員の新たな発想を活かして、岐阜市が重点的に取り組むべき分野の施策及び事業の検討を行い、当該分野に関する政策に反映し推進することを目的として、「岐阜を動かす」若手職員プロジェクト会議が設置された。

平成31年度には、若手職員が活躍する組織風土を広げていくため、「若手職員プロジェクトチーム」を各部に展開、令和2年度からは岐阜市、十六銀行の共同プロジェクトチーム「岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ」として取り組み、令和3年度からはさらに岐阜大学を加えた産学官共同プロジェクトチームの体制となった。

今年度は、参加メンバーが4チームに分かれ、それぞれが「こどもファースト」、「ワークダイバーシティ」、「寄り添う福祉」、「市役所の業務改革」をテーマに取り組んだ【写真1】。今回は筆者のチームが取り組んだ「ワークダイバーシティ」について取り上げたい。



【写真1】発表の様子

ワークダイバーシティとは

ワークダイバーシティとは、若者、女性、高齢者、外国人、障がい者等の多様な人材が、働くことを通じて活躍できる社会の実現を目的とした、多様で柔軟な働き方のことである。

岐阜市では、市民一人ひとりが自分の持てる力を発揮できるよう、働く場や働き方等の環境づくりを支援することで、全ての人に居場所と出番があり、幸せを実感することができる社会の構築に取り組んでいる。

なぜ、ワークダイバーシティを推進するのか。その理由は4つある。1つ目は、私たちの社会では、働きたいと思っても就労機会を得られない人が存在することである。例えば、障がい

者や子育て中の女性、シニアの方などが挙げられる。2つ目は、日本の少子高齢化が急速に進んでおり、生産年齢人口が減少していることである。企業は人材不足に悩まされており、働きづらさを抱える障がい者や女性など、多様な人材を活用する意義が大きくなっている。3つ目は、ビジネスのグローバル化である。様々な文化的背景や価値観を持つ人材を確保することで、日本企業による世界への業務拡大、事業拡大を有利に進めることができる。4つ目は、働き方の多様化である。近年は長期終身雇用や年功序列賃金などいわゆる日本型雇用システムが当たり前ではなくなり、人々の働き方に関する



意識や価値観も変わってきている。

このワークダイバーシティを推進する一環として、岐阜市では何らかの理由により長時間の就労が難しい働きづらさを抱える人たちをサポート

するための様々な施策を実施している。本レポートでは全国でも非常にユニークな取り組みとされる「超短時間雇用創出事業」について取り上げる。

超短時間雇用創出事業について

超短時間雇用モデルとは、東京大学先端科学技術研究センター[※]の近藤武夫教授が提唱する雇用・就労モデルである。週あたり15分や1時間程度からでも、地域の一般企業や商店等での価値ある仕事に就き働く、新しい雇用・就労の形を生み出すことができる地域システムをつくることをその基礎としている。

岐阜市では、障がいや難病などにより長時間働くことが難しい人の社会参加および自立を推進するため、東京大学先端科学技術研究センターと共同で超短時間雇用の普及・推進に取り組んでいる。令和4年4月には、岐阜市超短時間ワーク応援センターを開設し、障がいや病気等を理由に超短時間で働くことを希望している求職者と、従来の働き方にとらわれず超短時間の職務を生み出した企業をマッチングし、雇用を創出する事業を実施している。上手くマッチングができた場合、企業側にとっては、障害者雇用率（法定雇用率）の算定対象外ではあるものの、今までは忙しくて取り組めなかった業務に取り組め、新しい仕事にチャレンジできるチャンスにもなる。求職者側にとっても、就労機会を得て、働く能力を発揮することで社会参加に繋がり、企業側、求職者側の双方にメリットがある。

ここで、これまで超短時間雇用が普及しなかった理由について説明したい。近藤武夫

教授は「超短時間雇用モデルと地域でのインクルーシブな働き方」で次のように整理している。

既存の障害者雇用率制度では、従業員が一定数以上の規模の事業主は、従業員に占める障がい者の割合を法定雇用率以上にする義務があるが、雇用される時間が週20時間未満の人は障がい者としてカウントされない〔注〕令和5年3月時点〕。企業は、法定雇用率達成を意識せざるを得ず、働きたいが長時間働けない障がい者より、長時間働ける障がい者を優先的に雇用するバイアスが働く。

また、日本型雇用システムを採用している企業に雇用される場合、「長時間働く必要がある」「採用時に職務定義がない」という大きな壁が存在する。「長時間働く必要がある」というのは、週40時間、年間12か月を通じて働くことが通例で、その結果、長時間・長期間、安定して働けない人は雇用対象になりにくい。「採用時に職務定義がない」というのは、常用雇用では配置転換で職務が変わるため、臨機応変に対応できる人が期待され、「特定分野でできることがあっても、何かできないことがある人」は雇用されにくい。また、「全員が将来、管理職になる慣行」が残っている企業では、コミュニケーション能力を求められる傾向があるため、人と接することが苦手な人は採用されにくい。

[※] 東京大学で最も新しい附置研究所。同センター社会包摂システム分野では、雇用機会から排除されてきた多様な人々を包摂できる雇用システムを地域社会に実装する研究を行っており、各地の自治体や企業と連携し、超短期雇用を地域社会に実装することで、日本型雇用システムでは排除されがちであった人々が一般企業で働く機会を生み出している。

岐阜市から考えるワークダイバーシティ

～『岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ』を通じて～



こうした日本特有の制度や慣行に対応することが困難な障がいなどで働きづらさを抱える人たちは、労働市場から排除されやすいという構造的な問題がある。

実際に、岐阜市で超短時間雇用創出事業を利用している、超短時間ワーカーの丹羽さんに話を聞いた。丹羽さんは岐阜市の設計事務所で週に1日、3時間の契約で建築関係の入札情報をまとめる仕事をしている【写真2】。20年ぶりに働くこととなったが、職場体験で作業を確認してみて「これならできそうだった。実際に職場体験で感覚を掴めたことが良かった。」と話す。仕事を続けて1年になるが、自分で対応可能な業務内容かつ短時間勤務という労働条

件が、負担なく働き続けられる大きな理由であるという。丹羽さんは「ワーカーとして働きたいと思っている人は、一歩行動を起こしてみませんか。」と、同じような境遇に置かれた人達の背中を押す。



【写真2】超短時間ワーカーの丹羽さんの仕事風景
写真提供：岐阜市超短時間ワーク応援センター

超短時間雇用のポイント

近藤武夫教授は、企業が超短時間雇用を導入するためのポイントを6つ挙げている【図1】。まず1つ目に『採用前に、職務内容を明確に定義しておく』ことである。個々の社員の業務分析を行い、どのような業務を抱えているか、企画書作成、議事録作成、データ入力といったようにそれぞれの業務を細かく分解していく。そのなかで、その社員にしかできない業務のよう

なコアの部分と、それ以外の周辺業務（時間を取られて困っているような業務）に切り分ける。いわゆる「職務定義＝仕事の切り出し」を行うことであり、これが最も重要とされる。2つ目に『定義された特定の職務で超短時間から働く』ことである。周辺業務の内容や労働時間、給与などを決めて、それをこなせる人材を採用する。周辺業務の内容は軽作業などといった漠

【図1】超短時間雇用実現のためのポイント

1. 採用前に、職務内容を明確に定義しておく。
2. 定義された特定の職務で、超短時間から働く。
3. 職務遂行に本質的に必要なこと以外は求めない。
4. 同じ職場でともに働く。
5. 超短時間雇用を創出する地域システムがある。
6. 積算型雇用率を独自に算出する。

積算型雇用率の算出により、
地域で生み出されている超短時間雇用を可視化。

出典：超短時間雇用モデル | IDEA PROJECT (アイデアプロジェクト)

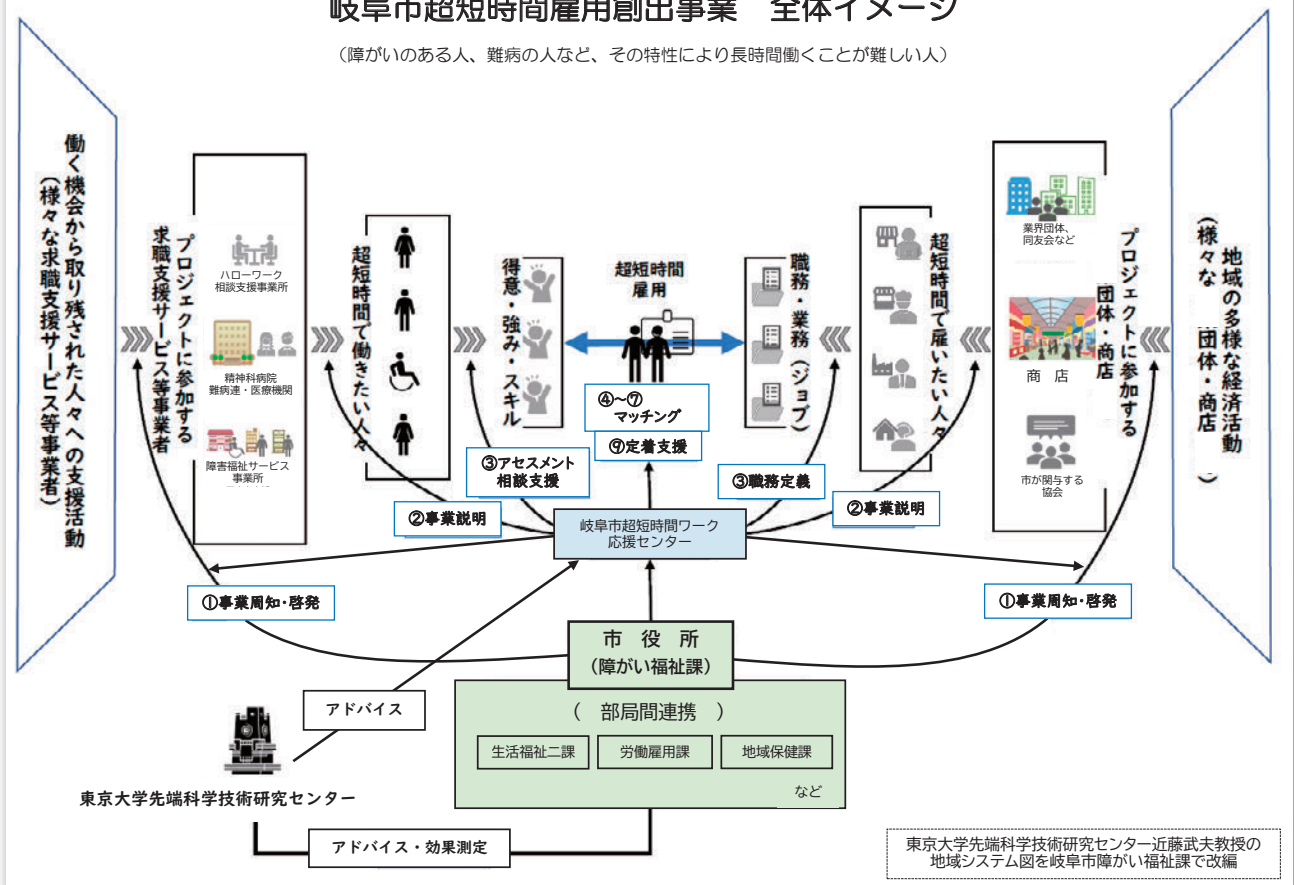


然とした表現ではなく、「入札状況をパソコンに入力する」といったように仕事の内容を厳密に定義し、採用した人には定義した仕事だけをしてもらう。障害者雇用率（法定雇用率）の達成にこだわらず、1日15分といった超短時間からでも雇用することで、より自由度の高い働き方を提案できるだろう。3つ目に『職務遂行に本質的に必要なこと以外は求めない』ことである。他の業務は頼まず、職務遂行に関係しない能力を求めないことも大切である。4つ目に『同じ職場でともに働く』ことである。超短時間雇用で採用した人をどこかの部署に集めるのではなく、職務定義された仕事がある部署に埋め込んでいく形で一緒に働いてもらう。単に「障がい者を採用した」というのではなく、「忙しくて困っている部署を助けてくれる人材として来てもらった」というスタンスが重要であり、お互

いの満足度が高まるというわけである。5つ目は『超短時間雇用を創出する地域システムがある』ことである。働く機会から取り残された人々を、地域の中の価値ある働き方に包摂するための基本モデルを基礎として、個々の自治体の持つ特徴やリソースの状況に合わせて個別化したり、新しい仕組みを加えたりすることで、求職者と企業が相互に資する形で協働できる働き方を地域に生み出す体制が整っていることが求められる。岐阜市もそのような自治体のひとつであり、基本モデルである超短時間雇用創出事業の全体イメージは【図2】のとおりである。6つ目に『積算型雇用率を独自に算出する』ことである。超短時間雇用の積算が週30時間換算で何名分となるのかといった積算型雇用率を算出し、地域で生み出される超短時間雇用を可視化することも重要である。

【図2】
岐阜市超短時間雇用創出事業 全体イメージ

(障がいのある人、難病の人など、その特性により長時間働くことが難しい人)



岐阜市から考えるワークダイバーシティ

～『岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ』を通じて～



テレワークを活用したショートタイムワークとは

多様で柔軟な働き方の一つの形態として「テレワークを活用したショートタイムワーク」がある。岐阜市は出産・育児、介護などの理由で、勤務時間・場所に制約がある人を対象とした、週20時間未満の短時間テレワーク形式の雇用の普及を推進している。岐阜市がソフトバンク株式会社と連携し、企業とテレワーカーを常時動画でつなぐタブレット端末の貸与を行うもので、企業側にとっても人材不足の解消、優秀な人材の獲得といったメリットがある。有効な活用法としては、最初に企業の実務担当者

が自らの業務を切り分けし、テレワークで対処可能な業務をショートタイムワーカーに依頼する。実務担当者本人は、それにより生じた時間的な余裕で新しい業務に取り組むことができ、ショートタイムワーカーもこれまでのキャリアを活かしながら時間や場所に縛られない働き方ができる。テレワークを活用したショートタイムワークは、フルタイムで働くことは難しいが、共に働く最初の1歩を踏み出す人に適している制度といえよう。

最後に

『岐阜市の未来を共に考えるワーキンググループ』に参加し、岐阜市のワークダイバーシティの推進事業を学ぶ機会を得たことで、「働くことを通じて全ての人に居場所と出番がある社会」を実現する方法について深く考えさせられた。そして私たちのグループでは、現段階において、まずは「多様な働き方を広める」必要があるとの結論に達した。「多様な働き方を広める」には「新しい働き方の認知と共感」が不可欠であるが、働きづらさを抱える人たちに合った選択肢や柔軟な働き方を実践できる機会が少ないのが実情である。そこで岐阜市が取り組んでいる『超短時間雇用事業』に着目したのである。

その機会を創出するために、例えば、就業の手間が少なく比較的ハードルの低いイベントでの単発雇用として企業に超短時間雇用を体

験してもらうことで事例を増やしていくことが有効であると考え。雇用までのハードルを下げながら、超短時間の雇用が企業の生産性の向上に繋がるということを実感してもらえればメリットがある。また、単発雇用をきっかけに実店舗での雇用に繋がることや事例が増えれば企業同士の口コミで雇用の輪が広がる可能性もある。

『超短時間雇用事業』という働き方を活用するワーカーや企業が増えていけば、「多様な働き方」を受け入れる土壌が育まれ、やがては働きづらさを抱える人々が「気兼ねなく」働ける世の中の実現へと繋がるだろう。「働くことを通じて全ての人に居場所と出番がある社会」に向けた岐阜市のワークダイバーシティの進展に期待したい。

【参考文献】

- 1 岐阜市産業振興ビジョン
- 2 東京大学先端科学技術研究センター IDEAプロジェクトHP
<https://ideap.org/>
- 3 超短時間雇用モデルと地域でのインクルーシブな働き方 (PDF)
<https://ideap.org/assets/img/project/job/overview/overview.pdf>