

短時間正社員制度の導入と活用のポイント

Important Points in Introducing and Administering a Short-Time Regular Employee System

近年、ワーク・ライフ・バランスをはかることが可能な働き方の見直しが目立っており、国や企業によって、さまざまな取り組みが進められている。従来、正社員であれば、会社が定めた一律の所定労働時間で働き、残業を命ぜられれば対応することがほぼ必然であった。そのため、家事・子育て等の家庭内役割と仕事の両立等、「時間制約」のある人たちの中には、いわゆる「非正規」の働き方を選択せざるを得ないことも少なくなかった。

一方、企業の立場からも、少子高齢社会に突入し、今後ますます労働人口が減少していく中で、中核人材としての正社員をいかに確保・育成するかが大きな課題となっている。そうした中、国の取り組みとしては、厚生労働省が「短時間正社員」という枠組みで普及をはかっており、また、育児期の短時間勤務については、育児・介護休業法により、企業に制度導入が義務づけられている。正社員としての短時間勤務を含めた多様な働き方の選択肢を設ける取り組みが進んできている。

短時間正社員制度の導入に際しては、制度が目的通りに運用され、ひいては有能な社員の定着や能力発揮につなげていくことが重要である。社員のニーズや導入時に想定される課題を把握したうえで、ニーズに合致した制度を設計し、課題の解決策を立案することが必要である。

また、制度の運用・定着においては、人事評価ならびにキャリア形成上の課題が指摘されている。通常勤務者と同様、短時間正社員の仕事を正しく評価し、また制度利用中であってもキャリアが形成できるような体制を整備し、確実に運用していくことが重要となる。

Recent years have seen increased attention on the reassessment of work styles in search for a work-life balance, and various relevant measures are being taken by government and companies. Traditionally, it has almost always been the case that regular employees work during the hours set by their employer and must work overtime if so ordered. Therefore, some people with time constraints due to responsibilities at home, such as raising children and taking care of household chores, have been forced to choose an "irregular" work style.

As Japan experiences a decreasing number of children, an increasing number of the elderly, and further shrinkage of the labor force, companies face a critical issue of how they can retain and train regular employees as core human resources. In such circumstances, the Ministry of Health, Labor and Welfare is promoting as national policies the introduction of "short-time regular employment," and companies are required to implement a system designed to offer shorter working hours for those who have small children by the Child Care and Family Care Leave Act. As these show, various attempts have been made to expand the choice of work styles, including short-time work for regular employees.

In implementing a short-time regular employment system, it is important that the system is administered according to its purposes, and ultimately retains competent employees and induces them to exert their best performance. Companies must first understand their employees' needs and potential issues expected to arise at the time of implementing such a system, and then design a system that is consistent with such needs and prepare solutions to the issues identified.

In addition, it is pointed out that, in administering and firmly establishing a short-time regular employment system, companies face issues associated with employee assessment and employees' career building. Similarly to the case of ordinary regular employees, the system must ensure the correct evaluation of the performance of short-time regular employees and must enable them to build their career while they use the system. It is important that companies develop such a system and consistently administer it.



Yoko Yamina
矢島 洋子

三菱UFJリサーチ & コンサルティング
政策研究事業本部
経済・社会政策部
主任研究員
Chief Researcher
Economic & Social Policy Dept.
Policy Research & Consulting
Division



Satoshi Tsukada
塚田 聡

三菱UFJリサーチ & コンサルティング
コンサルティング事業本部
革新支援室 (東京)
シニアコンサルタント
Senior Consultant
Change Management Consulting
Dept. (Tokyo)
Corporate Strategy Consulting
Division



Naoki Nemoto
根本 直樹

三菱UFJリサーチ & コンサルティング
コンサルティング事業本部
組織人事戦略部 (東京)
チーフコンサルタント
Chief Consultant
Human Resources & Organization
Strategy Consulting Dept. (Tokyo)
Corporate Strategy Consulting
Division

1 | 正社員の短時間勤務のニーズと課題

(1) 正社員の短時間勤務に関する法・制度

近年、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）をはかることが可能な働き方の見直しが注目されており、国や企業によって、さまざまな取り組みが進められている。「WLBをはかることが可能な働き方の見直し」とは、すなわち、「雇用者」、特にいわゆる「正社員」が「多様な働き方の選択肢」を持つこととも言い換えられる。

従来、正社員であれば、会社が定めた一律の所定労働時間で働き、残業を命ぜられれば対応することがほぼ必然であった。そうした一律の正社員像がゆえに、結婚・出産によって、家事・子育て等の家庭内役割を持ち、時間的制約を持った女性が、正社員として継続就業することが困難な状況が続いてきた。また、ペースを落として働きたい高齢者や、未婚者や男性であっても、長時間労働を避けたいと考える若者なども増加し、いわゆる正社員の働き方以外の働き方の選択肢を求める層は増大している。

これまでは、そうした多様な働き方の選択肢としては、いわゆる「非正規」の雇用者としてのみ認められていた。結婚・出産後の女性であればいったんは正社員としての職を辞し、パート・アルバイトでの再就職をする、高齢者であれば定年延長後に嘱託として勤務継続する、若者

であればアルバイトや派遣・請負、といった形で場合によっては初職から正社員以外の働き方をするなどである。

このようにさまざまなニーズによって、非正規の働き方を選択している人たちの中には、正社員として働けない理由が、ほぼ「時間制約」だけである人も少なくない。しかも、「残業はできない」であるとか、「子どもの小さいうちだけ1時間～2時間所定労働時間より短く働きたい」といったニーズが多い。そのような時間制約があるだけで、正社員の枠から外れ、雇用保障の面でも、処遇面でも、大幅に条件の厳しい働き方になってしまうという状況であった。

企業の立場からも、少子高齢社会に突入し、今後ますます労働人口が減少していく中で、中核人材としての正社員をいかに確保・育成するかが大きな課題となり、そのために、正社員としての短時間勤務を含めた多様な働き方の選択肢を設ける取り組みが進んできている。

国の取り組みとしては、厚生労働省が「短時間正社員」という枠組みで普及をはかっており、また、育児期の短時間勤務については、育児・介護休業法により、企業に制度導入が義務づけられている¹。育児期の短時間勤務について、所定労働時間等について一定の基準を満たしている正社員以外の労働者も対象となるが、現実には、正社員以外は、実質的には、対象要件が厳しく対象となっていない企業が多い。

図表 1 短時間正社員の働き方

<ul style="list-style-type: none"> ○雇用形態・・・正社員 ○雇用契約・・・期間の定めのない雇用契約 ○労働時間・・・フルタイム正社員（※）より1週間の所定労働時間が短い ○賃金など待遇・・・フルタイム正社員（※）を基準に、労働時間に比例して決定 ○社会保険（健康保険、厚生年金保険）・・・適用 <p>※フルタイム正社員：1週間の所定労働時間が40時間程度（1日8時間・週5日勤務など）で、期間の定めのない雇用契約（無期雇用契約）を締結した正社員</p> <p>短時間正社員の働き方の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一日の所定労働時間を短くする（例：1日6時間、週5日勤務等） ・一週間の所定労働日数を短くする（例：1日8時間、週4日勤務等）

資料：厚生労働省「短時間正社員制度 導入マニュアル」より作成。

厚生労働省は、「短時間正社員」について、図表1のように定義づけている。

さらに、そのタイプを図表2の通り3つに分けている。

このタイプ分類は、図表3の通り、「どういった経路で短時間正社員になったか」という「なり方」と、利用が「一時的か恒常的か」によって、分類されている。「なり方」については、なってしまった後の運用にはあまり違いはないが、利用が一時的かどうかという違いは、運用面に影響を及ぼす。実際に、恒常的な制度利用であるパ

ートタイマーからの正社員転換や、高齢期の短時間勤務の場合は、給与や評価について、従来の正社員とは独立の体系を設定している企業もある。育児期の短時間勤務のように一時的な利用については、フルタイムで働いていた正社員が一時的に短時間で働くというイメージであり、再びフルタイム勤務に戻ることを前提とした運用が必要となる。

3タイプのうち、最も制度導入の割合が高いのは、「タイプⅠ」であり、その多くは、育児・介護休業法におけ

図表2 短時間正社員のタイプ別内容・例

種別	内容・例
タイプⅠ	正社員が、一時的に短時間勤務をするタイプ 例：妊娠・出産後子育てのため、育児短時間勤務制度を利用し1日6時間勤務 病気で休職後、徐々に職場に慣れるため1日4時間勤務で復職 夜間大学に通うため4年間だけ1日7時間勤務 など
タイプⅡ	正社員が恒常的、または期間を定めずに短時間勤務をするタイプ 例：高齢期にも仕事を続けるため、1日5時間勤務を選択 地域活動のため、恒常的に1日6時間勤務する場合 フルタイム正社員よりも短時間勤務で、正社員として入社するタイプ 例：ボランティア活動との両立のため、週4日勤務の短時間正社員として入社 など
タイプⅢ	パートタイマーなどが、短時間勤務のまま、正社員になるタイプ 例：パートタイマーで入社後、登用試験に合格したため、週所定労働時間30時間のまま正社員に など

資料：厚生労働省「短時間正社員制度 導入マニュアル」より作成。

図表3 短時間正社員のタイプ分類

		一時的	恒常的
社内から転換 (または利用)	正社員から	タイプⅠ	タイプⅡ
	パートタイマーから		タイプⅢ
社外から入職			タイプⅡ

図表4 改正育児・介護休業法による育児期の短時間勤務制度のポイント

- (1) 短時間勤務制度の対象となる労働者
→3歳に満たない子を養育する労働者（就学前までは努力義務）
- (2) 短時間勤務制度の内容
→1日の所定労働時間を原則として6時間（4時間45分～6時間）とする措置を含む制度を導入
- (3) 短時間勤務制度の手続き
→育児・介護休業法に定める他の制度に関する手続きも参考にしながら適切に定めることが必要
- (4) 不利益取り扱いの禁止
→短時間勤務制度の申し出や適用を受けたことによる不利益な取扱いの禁止

資料：厚生労働省資料より。

る育児期の短時間勤務制度の利用である。育児期の短時間勤務制度の概要は図表4の通りである。

改正育児・介護休業法の施行により、今後、さらに育児期の短時間勤務制度を導入する企業や利用者が増加すると考えられる。したがって、以下では、育児期の短時間勤務制度を中心に、そのニーズと課題を見ていく。

(2) 正社員の短時間勤務に対するニーズ

20代・30代の女性を対象としたアンケート調査結果によれば、最初の子を持った際の働き方の希望としては、「働き方を変えて仕事の負担を減らす」ことを希望する女性が31.4%と最も高い割合を占める。しかし、現実としては、「働き方を変えて仕事の負担を減らす」ことができている女性は12.8%に過ぎず、かわりに、希望としては29.5%の「仕事を辞める」という選択が、現実には50.6%に増えている（図表5）。

「働き方を変えて仕事の負担を減らす」方法には、短時間勤務の他、短日勤務、所定外労働の免除、在宅勤務などがあるが、特に、就学前の育児との両立においては、保育所の利用実態との兼ね合いから、短時間勤務と所定外労働の免除のニーズが高い。

保育所は、入所できれば、週5日（あるいは週6日）利用可能なため、日数を減らす短日勤務を使うよりも、毎日確実に保育所の「お迎え」に間に合うように帰るための短時間勤務が選択される。保育所は、近年、18時以降の延長保育も実施しており、通勤時間が短い場合は、所定外労働の免除のみで、短時間勤務を利用しなくても間

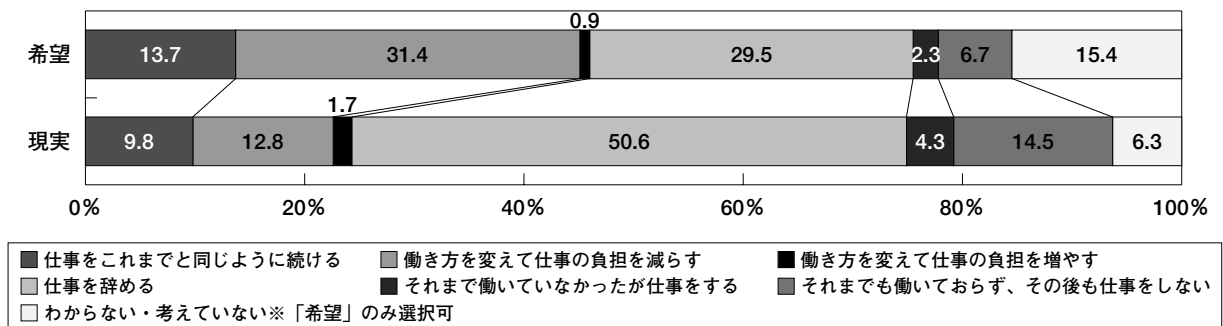
に合うという人も少なくない。

ただし、残業の多い職場では、定時には退社しにくく、定時前に短時間勤務であることが明確な形で退社する方が帰りやすいという心理が働く。また、短時間勤務であれば、勤務時間に比例して給与が減額になるが、所定外労働の免除では減額にならないため、周囲に対して理解を求める意味から、あえて短時間勤務を利用するというケースも少なくない。

短時間勤務制度という場合、短時間と短日勤務の双方を指す場合もあるが、短日勤務は、短時間勤務に比べて導入している企業の割合も少なく、利用者も少ない。就学前の子についてのニーズは、あまり高くないが、学童期の子については、受験期の対応や思春期のコミュニケーション等の問題から、短日勤務や在宅勤務により、週のうち何日かは家にいたいというニーズもある。また、今後増加すると考えられる高齢者の介護ニーズにおいては、他の家族との役割分担や、デイサービス等の利用実態等から推測すると、短日勤務の希望が多くなると考えられる。

就学前の仕事と子育ての両立において、ニーズの高い短時間勤務であるが、高いニーズの背景には、夫の長時間労働の問題もある。就学前の子を持つ女性を対象とした調査では、夫の就労時間が長いほど、短時間・短日勤務を希望する割合が高いという結果が出ている。共働きの場合、夫婦で交互に残業をしない日を確認でき、保育所に「お迎え」に行くことができれば、短時間・短日勤

図表5 最初の子を持った時の働き方の希望と現実



資料：文部科学省「女性のライフプランニングに資する学習支援調査」平成20年3月

務を利用しなくても済む。

あるいは、一方が基本的には定時退社をして「お迎え」に行くことにしていたとしても、残業の必要がある時だけでも、もう一方が定時に退社可能であれば、両立が可能である。しかし、夫が恒常的に長時間残業で、緊急時の対応も期待できない状況であれば、妻の側が、確実に帰宅する必要があり、短時間・短日勤務を利用する必要が出てくる。

もちろん、短時間・短日勤務の利用は、こうした消極的なものだけではなく、子どもが小さいときには、できる限り子どもと過ごす時間を持ちたい、といったニーズも少なくない。ただし、短時間・短日勤務の利用が長期にわたれば、本人のキャリアへの影響も大きくなることから、消極的な理由（長時間労働を前提とする職場慣行、夫の長時間労働等）について、その解消が期待される。

(3) 正社員の短時間勤務をめぐる課題

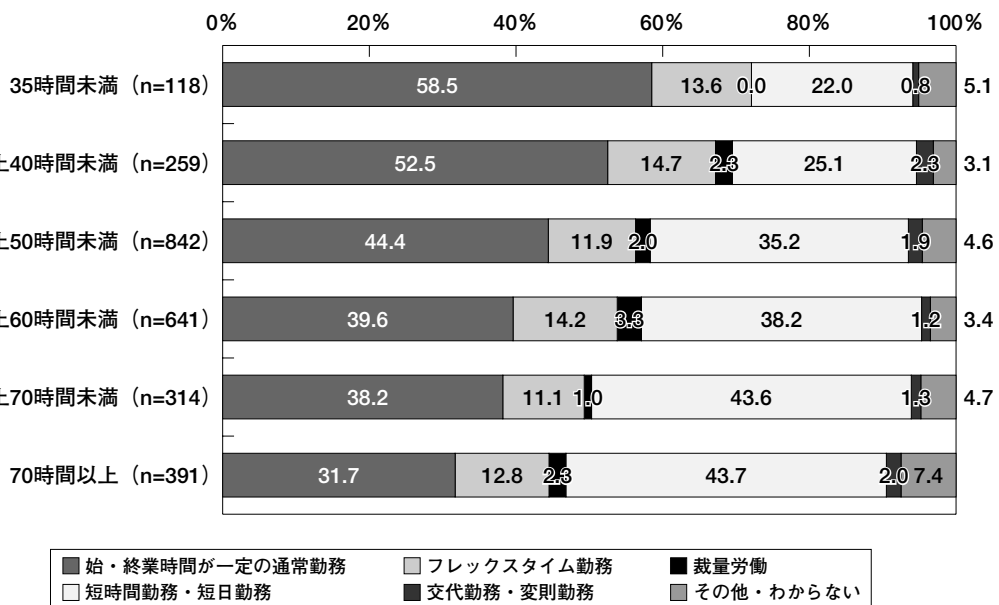
短時間勤務制度については、職場での運用において、いくつかの課題が指摘されている。ひとつは、短時間勤務者への仕事の配分と目標設定であり、上司は、通常勤務よりも短い勤務時間で、かつ決まった時間に退社する

ことが可能となるよう、仕事の配分を検討し、目標を設定する必要がある。さらには、短時間勤務を一定期間利用することを前提に、長期的なキャリア形成についても、検討が必要である。また、そうした仕事の配分・目標設定に応じた人事評価をいかにするかという問題があり、この評価を適切に行うことが、本人のキャリア形成や仕事のモチベーションにも好影響を与える。

制度利用者に、短時間・短日勤務をするうえで心がけていることを聞いた設問（調査出所は前記調査に同じ）では、「仕事を効率的にすすめること」、「仕事の質を落とさないこと」、「決めた時間に確実に仕事を終えること」といった回答が多く、決められた所定時間の中で、仕事の量は減っても質は落とさず、効率的にすすめることを心がけている（図表7）。制度利用者の上司を対象としたヒアリング調査からは、実際に、短時間勤務者には効率よく働いている人が多く、周囲の同僚に対して好影響を与えているという意見が聞かれる。

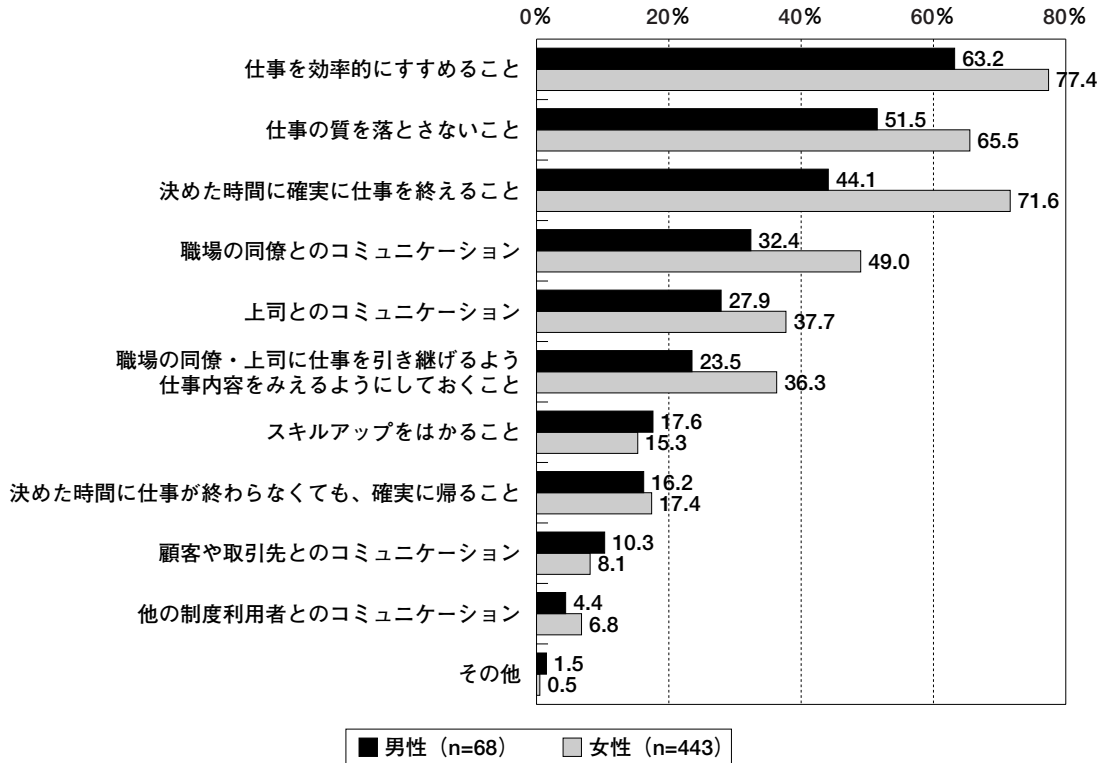
一方、短時間・短日勤務をしていて不満なことを聞いた設問では、「時間は減らしても仕事内容・量が変わらないこと」、「時には残業したいができないこと」、「実際に、

図表6 【女性】配偶者・パートナーの現在の就労時間別希望する勤務形態



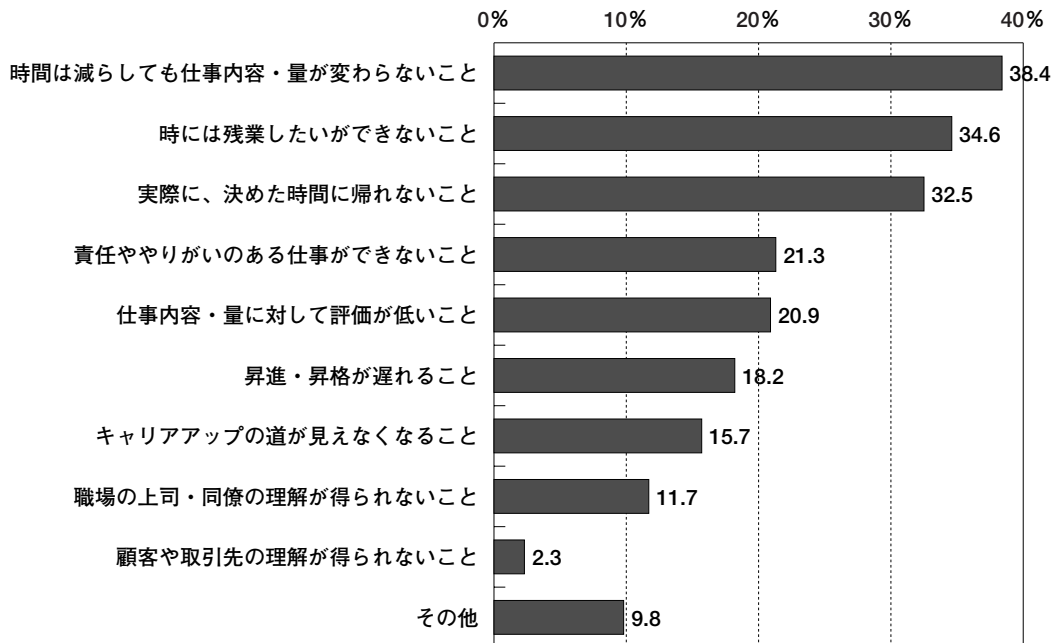
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」2009年10月（厚生労働省委託調査）

図表7 短時間・短日勤務をするうえで心がけていること



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」2009年10月（厚生労働省委託調査）

図表8 短時間・短日勤務をしていて不満なこと



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」2009年10月（厚生労働省委託調査）

決めた時間に帰れないこと」、「責任ややりがいのある仕事ができないこと」が回答の上位に挙げられている（図表8）。仕事と育児の両立のために確実に帰れるような働き方をしたいという希望と、時には残業をしてもやりがいのある仕事をしたいという希望があり、それらの希望が職場の運用実態に合わないことで不満が生じていることが分かる。

職場のマネジメントを担う管理職の立場からみれば、（短時間・短日勤務の当事者が）両立を優先させるのか、仕事のやりがいを優先させるのか、判断が難しいところであろう。実際に、制度利用者とその上司を対象としたヒアリング調査からは、本人の仕事やキャリアに対する意識と、上司の認識との間にギャップがあることから、本人に不満が生じている例が少なくないことが分かっている。

制度利用者の中でも、仕事やキャリアに対する意識はさまざまであることから、上司と制度利用者間でコミュニケーションをはかることが重要である。制度利用者のキャリア形成イメージや、制度利用中の両立とやりがいのバランスのイメージを、上司と制度利用者間で共有したうえで、先に挙げた仕事の配分・目標設定を行うことが、重要である。

改正育児・介護休業法の施行により、企業への導入が義務付けられる短時間勤務制度であるが、職場においては、押し付けられた制度として消極的に受け入れたり、個々の制度利用者の優遇策として実施したりすることで、運用面についての十分な配慮がなされなければ、職場全

体のモチベーションダウンにもつながりかねない。労働人口が減少していく中で、人材確保・維持策として、短時間制度は企業にとって必要な取り組みであり、多様な人材を受け入れるために、多様な働き方が可能な職場をつくる第一歩として管理職が運用に積極的に取り組むことができれば、制度利用者の不満解消のみならずモチベーションの向上につながる。さらには、制度利用者のモチベーションの向上は、周囲の同僚にもプラスの影響を与え、職場の生産性向上にもつながる可能性がある。

2 | 短時間正社員制度導入のポイント

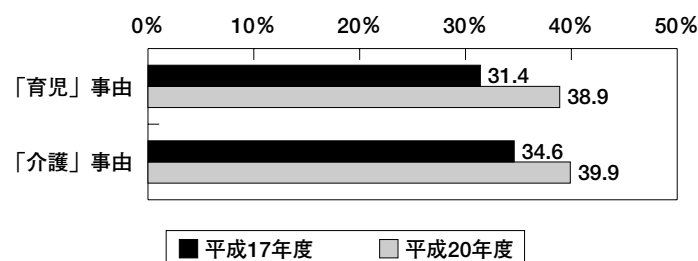
（1）導入の際の検討事項

短時間正社員制度の対象となる事由には、「自己啓発などの学習活動への参加」や「ボランティアなど社会貢献活動参加」といった事由から、「定年延長した高齢者」を対象としたものなど、さまざまな事由があるが、現状では「育児・介護との両立」事由が圧倒的多数である。

しかし「育児・介護との両立」事由の短時間勤務制度の導入状況を見ると、「育児」事由が38.9%（平成17年度31.4%）、「介護」事由が39.9%（平成17年度34.6%）であり、一層の導入促進が期待される（図表9）。

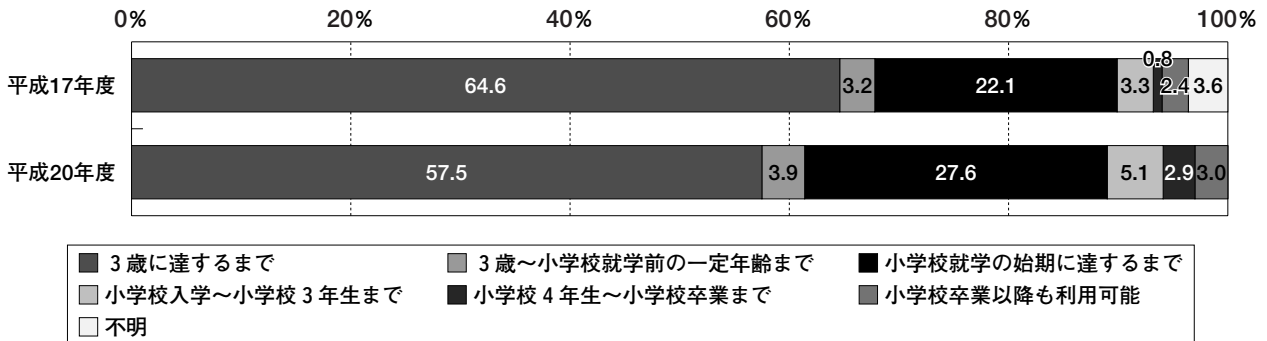
そのうち、「育児」事由で制度を導入している企業の制度内容についてさらに見ていこう。適用期間では子が「3歳に達するまで」が57.5%と最も多く、次いで「小学校就学前の一定の年齢まで」が27.6%となっている。「小学校就学の始期に達するまで」以上の割合も38.6%となっており、増加傾向にある（図表10）。

図表9 育児・介護のための勤務時間短縮などの措置の制度の導入状況



資料：厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」平成21年8月

図表10 育児のための勤務時間短縮制度の最長利用可能期間別事業所割合



資料：厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」平成21年8月

図表11 育児のための短時間勤務制度の短縮時間別事業所割合（％）

	短時間勤務制度がある事業所計	1時間未満	1時間以上2時間未満	2時間以上3時間未満	3時間以上	その他	不明
平成17年度	100.0	2.0	36.8	41.2	13.3	4.0	2.6
平成20年度	100.0	12.2	49.9	17.9	7.7	11.5	0.8

資料：厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」平成21年8月

図表12 育児のための短時間勤務制度の短縮時間分賃金の取扱い別事業所割合（％）

	短時間勤務制度がある事業所計	有給	一部有給	無給	不明
平成17年度	100.0	10.2	9.1	80.1	0.6
平成20年度	100.0	9.1	8.6	81.0	1.3

資料：厚生労働省「平成20年度雇用均等基本調査」平成21年8月

短時間正社員制度の時間短縮方法では、「1週間の就労日数はフルタイム正社員と同じであるが、1日の所定労働時間を短くする（短時間勤務）」の割合が多いが、「1日の所定労働時間はフルタイム正社員と同じであるが、1週間の就労日数を短くする（短日勤務）」や、短時間・短日勤務の両方を導入している企業も少なくない。

さらに、どれくらいの短縮時間を設定しているかを見ると、「1時間以上2時間未満」が最も多く49.9%、「2時間以上が3時間未満」が17.9%と続いている（図表11）。

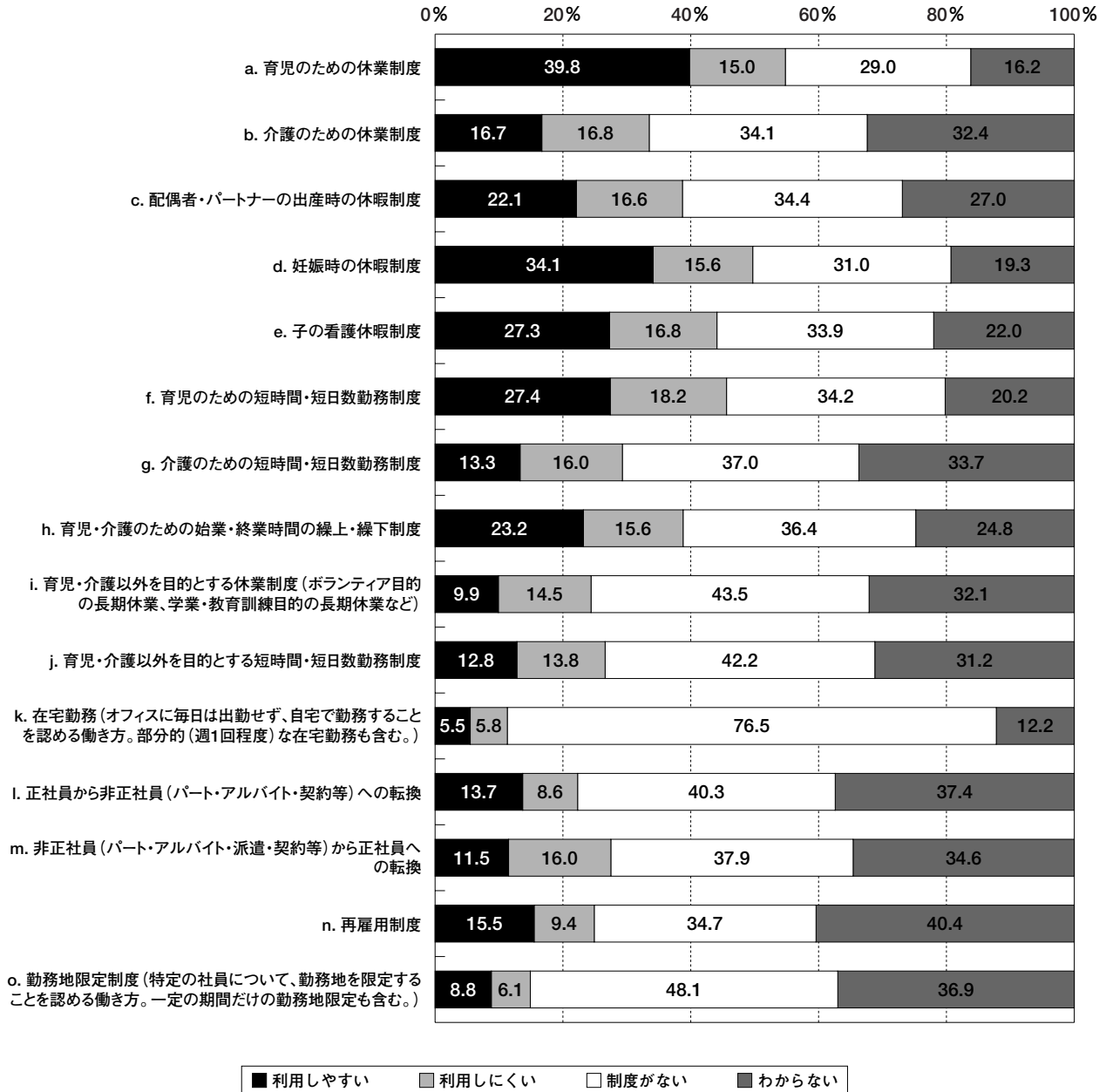
短縮した時間についての賃金の取り扱いでは、短縮した時間分を「無給」としている割合が81.0%と圧倒的に多い。「有給」は9.1%、「一部有給」は8.6%に留まる

（図表12）。

このように対象となる事由や適用期間、時間の短縮方法（短時間勤務か短日勤務か、など）、1日あたりの短縮時間、賃金の取扱いなど、短時間正社員制度にはさまざまな制度内容が考えられる。導入にあたっては、社員のニーズに合致した制度設計を行うことが必要である。同時に、各企業の実態や状況、人事方針も考慮した、各企業にふさわしい制度としていくことも重要である。

また、実際の制度運用に向けての取り組みも必要となる。たとえば、短時間正社員制度の中でも最も利用されていると見られる「育児のための短時間勤務」であっても、2割弱の女性正社員が「利用しにくい」と回答しており、その他の両立支援制度と比較すると高い割合とな

図表13 【正社員：女性】職場の両立支援制度



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究アンケート調査」平成21年9月（厚生労働省委託調査）

っている（図表13）。制度の周知活動などにより社内の雰囲気醸成などの環境整備を行うことや、各職場において仕事の配分見直しを行い、制度の円滑な運用に向けた配慮を行うことが求められる。

実際、本制度を導入済みの企業における、導入による仕事面のデメリットとして、「職場の同僚に仕事の負担がかかる」「仕事の都合に応じた人の配分が難しくなる」こ

とが多く挙げられている（図表14）。制度が気兼ねなく利用されるためには、こうした課題を軽減していくことが必要であり、場合によっては、職場全体の業務を把握して仕事の見直しを行い、業務効率化を図ることも必要となる。

（2）導入の流れ

短時間正社員制度を導入するだけであれば、法定通り

図表14 短時間正社員の導入による仕事面のデメリット（複数回答）

	顧客や取引先との対応で支障が生じる	打ち合わせや会議に支障が生じる	職場の同僚に仕事の負担がかかる	仕事の引き継ぎに支障が生じる	仕事の繁閑の対応が難しくなる	仕事の都合に合わせた人の配分が難しくなる	役割分担または仕事の分担が難しくなる	職場内のコミュニケーションが生じる問題	その他	特にデメリットはない
導入企業	20.9	21.2	48.5	18.6	30.9	39.1	29.3	13.3	1.3	16.1
未導入企業	28.5	24.8	41.5	26.7	31.0	44.0	41.3	24.3	2.0	8.9

資料：株式会社アイデム「短時間正社員と人事管理などに関する調査」平成21年3月（厚生労働省委託調査）

の制度内容を規定に整備するだけで事足りる。しかしながら、本来の制度導入の趣旨は、制度が目的通りに運用され、ひいては有能な社員の定着や能力発揮につなげていくことである。そのためには、社員のニーズや導入時に想定される課題を把握したうえで、ニーズに合致した制度を設計し、課題の解決策を立案することが必要である。以下で、制度導入の流れをステップごとに説明する。

a. 現状分析・ニーズ把握

現在の各人事制度の利用実績などのデータ分析や、社員へのヒアリング、アンケート、グループインタビューなどにより、人事制度全般に対するニーズや、短時間正社員制度のニーズ、制度運営上の課題を把握する。その際、制度の利用が想定される社員だけでなく、管理職や周囲の社員の意見も把握していくことで、制度導入後の円滑な運用に向けて、制度利用に対する肯定的な雰囲気の醸成につなげていくことが重要である。

また現状分析・ニーズ把握は、単に短時間正社員制度導入に関するだけでなく、人事制度やWLB全般に関する調査を行う絶好の機会である。たとえば人事制度全般の見直しを検討している企業においては、全社員を対象にしたアンケートを実施し、短時間正社員制度だけでなく人事制度全般に対するニーズや意見を幅広く収集することが望ましい。

特に女性が結婚や出産を機に退職することが一般的であるような企業の場合、身近にロールモデルがないことなどから、女性社員の方が制度利用に否定的な場合もある。制度利用が想定される社員だけでなく、その上司や周囲の社員にもグループ別でヒアリングを行う等、

早い段階からさまざまな立場や職場の社員を巻き込むことは、制度利用に対する肯定的な雰囲気を醸成するうえでも有効である。

b. 制度・施策案の検討

把握したニーズや現状分析結果を踏まえつつ、自社の人事方針にも合致する制度案を策定、また制度利用に対する肯定的な雰囲気を醸成するための制度の周知活動といった、環境整備の施策案を検討する。

制度・施策案を検討する際には、制度利用が想定される社員のニーズ（適用期間や時間の短縮方法、1日あたりの短縮時間等）に加え、管理職や周囲の社員の意見（業務運営への影響や他の社員との公平性等）や人事方針（人材活用の方向性や現在の人事制度・処遇等の条件との整合性等）といった視点からのアプローチも必要である。

たとえば、制度利用予定者のニーズ把握として現在育児休業中の社員に対するアンケートを行った場合、制度の適用期間の希望について、「小学校卒業まで」等、設問項目中最も期間が長い選択肢の回答数が多くなりがちである。しかしながら、企業としてはなるべく早く通常勤務に復帰して活躍し、キャリアを積み上げて欲しいという方針であれば、ニーズをそのまま受け入れた形の制度を設計するのではなく、社員に自社の人事方針を丁寧に説明したうえで、制度導入時は必要最低限の期間とし、運用状況を見ながら制度内容の拡大等を再検討していくという方法が望ましい。

上司や周囲の社員の意見に耳を傾けることも、制度設計時のみならず、特に円滑な制度運用に向けて重要となってくる。

たとえば短縮時間のパターンについて、制度利用者としてはさまざまなパターンが用意されていた方が、自己の都合に応じてさまざまな勤務時間を選択することができるが、上司としては制度利用者に各々ばらばらな勤務時間を選択されてしまうと管理が煩雑になったり、仕事の配分が複雑になったりする等、業務運営に支障が生じてしまうことが予想され、制度そのものに対する否定的な雰囲気を醸成してしまう。職場全体としても制度を利用しにくい雰囲気となり、結果、制度は導入されたものの利用されない、という事態を招いてしまうことになる。制度設計の際には、制度利用予定者のニーズと企業側の人事方針、そして上司や周囲の社員の意見とどこで折り合いをつけるか、ということが重要である。

c. 意見収集と制度・施策案の見直し

制度・施策案を策定した段階で、再度意見収集を行うことが望ましい。制度・施策案に対する意見を求めることで、具体的なイメージがわきやすくなり、制度運用に向けたより現実的な意見を収集することが可能となる。また、階層別や職種別、職場単位などでグループ・インタビュー等を行い、議論をすることで、さまざまな立場の意見収集や制度への理解促進につながる機会となる。

特に管理職からは、多様なニーズに対して制度としてどこまで許容するか、事務手続きや日常管理をどのようにするか、といった導入後の職場を見据えた運営上の貴重な意見が収集でき、制度が現実的に運用可能なものになると同時に、管理職に対して制度利用への肯定的な意識を醸成する機会にもつながる。

収集した意見を検討し、反映させる必要がある意見については制度・施策案を見直す必要がある。また、見直しだけでなく、その他の意見も含め対応内容については必ずフィードバックを行い、制度に対する理解の促進につなげていくことが求められる。

d. 制度の導入

導入する制度の内容に関しては、下記事項を検討したうえで設計を行い、規定を整備することが必要である。

- ・適用者：全従業員を対象とするか、一部の職種や管

理職などを適用除外とするか

- ・適用期間：子の対象年齢を法律上の義務となる3歳までとするか、努力義務である小学校就学までとするか。期限をその年の3月末とするか、生活変化に考慮して、たとえば小学校1年の4月末までとするか
- ・就業時間：6時間勤務のみとするか、5時間勤務や7時間勤務など複数の就業時間パターンを設定するか
- ・勤務時間帯：始業時間の繰下げおよび終業時間の繰上げの時間設定を、短縮時間の範囲内で各自が自由に設定できるに柔軟性を持たせるか、管理面の煩雑さを考慮して勤務時間を一律とするか
- ・処遇：基本給や賞与は「ノーワーク・ノーペイの原則」により短縮時間分を減額とするが、その他に経済的支援を行うか、管理職が制度を利用する場合に基本給を減額するか
- ・申請方法：利用申請の提出期限や変更回数をどれくらいとするか

また制度導入時には、説明会の実施や、両立支援策等を紹介するハンドブックの配布などにより、導入の背景や目的、制度内容について周知を行う等、制度に対する理解を促すための周知活動を行うことが求められる。

e. 制度の運用と仕事の配分見直し

各職場で実際に制度利用者が出た場合、本人の短縮時間分の仕事を再配分する等の運用上の配慮を行うことが必要である。管理職が中心となり、制度利用者に対して、短時間勤務に適した内容かつ勤務時間に見合う業務量の仕事を配分し、合わせて、気兼ねなく制度が利用されるために、周囲の社員の負荷を過剰に増加させることなく、しかし業務運営上の支障が生じないよう、仕事の配分見直しを検討することが求められる。

基本的な考え方として、制度利用者には短時間勤務にふさわしい業務を、短時間勤務に見合う業務量だけ配分したうえで、日々の業務遂行の支援体制を築くことが必要である。こうした点を中心に、業務データ分析や作業記録などにより、制度利用予定者（必要があれば職場全体）の業務を棚卸し、制度の運用に向けた業務運営上の

課題を抽出したうえで、各課題に対して仕事の配分見直しや日々の業務遂行の視点から、管理職が中心となって具体的な施策案を検討する。

各職場で制度利用者が出た場合、本人の短縮時間分の仕事を再配分する方法として、代替要員を確保せずに周囲の社員に均等に分担させる方法と、特定の社員に配分する方法、そして代替要員を確保する方法が考えられる。代替要員を配置しない場合、何らかの業務効率化をしない限り、周囲の社員にとっては単なる負担増となり不満が生じる原因となりかねない。制度利用者が出た際には、重要性の低い業務を廃止したり業務プロセスを簡素化する等、仕事を見直して職場全体の業務量を削減するいい機会と捉えることが重要である。また、特定の社員に配分する場合には、本人より役職や経験などが下の社員に一部の業務を委譲することで、人材の育成につなげる機会になる。代替要員を配置するケースでは、制度利用者の短縮時間分の業務だけでは代替要員一名分の業務量をカバーできないことから、たとえばその他の社員の業務で重要性の低い業務を切り離して代替要員に再配分することも必要となる。一方で社員には、その時間をより重要性の高い業務遂行に充てることで、代替要員コストを補うことが求められる。

いずれの方法であれ、職場で制度利用者が出た時は、職場全体の仕事を見直し、業務量を削減する絶好の機会である。特に、通常勤務者が恒常的に長時間労働となっている場合、制度の利用が躊躇されたり、制度を利用しても定時退社できなかつたりするなどの運用上の問題が発生する原因となる。通常勤務者を含めた長時間労働の是正は、制度の利用促進に大きく影響する課題である。

また人事部門が中心となって、制度導入時の説明だけでなく、導入後も継続して理解促進のための情報提供を行う等、制度利用者や上司への支援を行うこと、一方の各職場では制度利用者や上司・周囲の社員間のコミュニケーションに基づく相互の支援体制を築くことが重要である。

実際すでに制度を導入している企業において、制度利

用者が定時に退社している部署と残業をしている部署に分かれるケースが発生したが、制度運用がうまくいっている部署では、制度利用者が出た際の仕事の再配分や突発業務への対応などの役割分担が明確に行われたことに加え、制度利用者が出る前から、密なコミュニケーションによる情報共有や多能工の推進など、職場マネジメントが日頃から機能していたことが成功要因として挙げられた。

つまり、短時間正社員制度が円滑に運用されるには、制度利用者が出てから対応をするのではなく、そもそも普段から職場マネジメントが機能し、職場の基盤がつけられていることが重要なのである。

3 | 短時間正社員の運用・定着上のポイント

(1) 短時間正社員の運用・定着が進まない理由

短時間正社員制度は、多くの企業では人事規定には設定されているが、実際、いざ制度利用者が出た場合に対応すべきかについて困惑している企業が多いように思われる。制度利用者の人数が少ないうちは各人ごとに運用でカバーすることもできるだろうが、人数が増えてくると制度利用者の「業務分担をどうすべきか」、「賃金や人事評価はどうすべきか」といった課題が次々と出てくる。

図表15は導入企業における処遇面のデメリットに関する調査であるが、「賃金等処遇の管理が複雑になる」、「要員管理が複雑になる」、「人事評価の見直しが生じる」等、人事管理面の課題を挙げている企業が多い。

一方、短時間・短日勤務の制度利用者側はどのようなことに不満を感じているのであろうか。前述した図表8（「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」）を見ると、「時間を減らしても仕事内容・量が変わらないこと」、「時には残業したいができないこと」等、通常業務を行ううえでの不満が上位を占めている一方、「仕事内容・量に対して評価が低いこと」、「昇進・昇格が遅れること」、「キャリアアップの道が見えなくなること」といった人事処遇面への不満についてもそれぞれ2割程度の

図表15 短時間正社員の導入による処遇面のデメリット（複数回答）（%）

	賃金や退職金など、処遇が複雑になる	人件費の配分や管理が複雑になる	目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる	異動が複雑になる	各職場に必要な人員数の管理が複雑になる	人材育成が複雑になる	各従業員のキャリア管理が複雑になる	その他	特にデメリットはない
導入企業	41.0	23.2	30.5	25.0	32.9	8.2	12.0	0.8	22.1
未導入企業	67.9	39.0	42.2	22.5	36.0	14.0	16.0	1.1	9.1

資料：株式会社アイデム「短時間正社員と人事管理などに関する調査」平成21年3月（厚生労働省委託調査）

回答がある。

このような調査結果から見ると、短時間正社員の運用・定着が進まない理由として、企業側は、「通常勤務者とは異なる人事管理が必要になる」という手間を感じており、一方、制度利用者側からは、「会社が業務分担も含め、短時間勤務を促す制度整備・運用ができていない」ことに不満を感じているという実態を読み取ることができる。

これらの課題を解決しなければ、規定上、制度はあったとしても、実際に短時間正社員制度が機能するとは思われない。まず、企業として、実際に機能する制度整備、たとえば実態の働き方に照らした短縮時間の設定、賃金減額のルール、制度利用のための申請ルール、また制度利用時の業務分担の仕方等を決める必要がある（具体的な解説については2 | 短時間正社員制度導入のポイントを参照）。

本章においては、制度利用者の人事処遇面、主に人事評価とキャリアについて、その問題点と制度の運用・定着につなげるためのポイントを述べることとする。

（2）短時間正社員の人事評価上の課題

筆者は多くの企業の人事制度改革の支援を行ってきたが、人事評価の課題は短時間正社員のみならず、通常勤務者であっても数多く存在する。たとえば、「業務実態と合っていない評価項目となっている」といった制度そのものに対する課題や、「実績が数値に表れない部門の目標設定・評価が難しい」、「上司が恣意的に評価を行っている」、「そもそも上司が評価制度をよく理解していない」等、評価運用に関する課題である。特に後者の評価運用

に関しては、多くの企業で抱えている人事評価の課題となっている。

このように通常勤務者でも多くの課題を抱えている人事評価であるが、短時間正社員について見てみると、「短時間勤務を選択すると評価が低くなる」といった制度利用者の不満、「短時間勤務者の目標設定や評価をどうすべきか分からない」といった上司の悩みがさらに課題としてプラスされる。

「短時間勤務を選択すると評価が低くなる」という課題については、以下の2つがその原因として考えられる。ひとつは通常勤務者との比較で評価を行う、もうひとつは制度利用者の思い込みである。

前者の場合、「制度利用者は通常勤務者よりも成果が挙げることが難しい」⇒したがって「通常勤務者と比較すると評価は低くなる」⇒その結果「通常勤務者よりも昇進・昇格が遅れる」と上司が考え、制度利用＝低評価という図式ができ上がってしまう。

後者の場合、実際には制度利用＝低評価とはなっていないにもかかわらず、噂やイメージで、「制度利用＝低評価」と制度利用者やその周囲が思い込んでしまうことである。

いずれの場合であっても、このような状況を放置しておけば、制度利用をすると自身の処遇に不利に働くという社内常識ができ上がってしまうため、制度利用が促進されないことは明らかである。

短時間正社員の目標設定や評価に関する上司の悩みについては、短時間正社員の評価運用ルールが整備されていないことがその原因である。「短時間正社員をどのよう

に評価すべきか」が検討されていないため、評価者である上司に対して、きっちりとした指針が示されていないことが、そもそもの問題である。

(3) 運用・定着のための人事評価のポイント

このように見てみると、短時間正社員の人事評価の課題を解決するには、「制度利用者の不利になる評価運用を行わない」、「短時間正社員の評価運用ルールを整備する」の2点が重要な取り組みとなる。特に、今後、短時間正社員制度を定着させていくためには、前者の部分については、「制度利用＝処遇上不利」ということがないよう、噂も含め、完全に払拭しなければならない。また、後者については、短時間正社員のみならず、通常勤務者の評価運用についても問題があれば合わせて改善していくべきであろう。

以下では、この2つの取り組みを行うための具体的な手順をステップごとに解説する。

a. 現状把握

まず、自社の短時間正社員の評価において「何が課題となっているのか」を確認する必要がある。特に人事評価の課題の部分で挙げたが、自社の短時間正社員の評価が通常勤務者と比較して低くなっているかどうかについては、実際の評価データを分析のうえ、確実に押さえておかなければならない。また、制度利用者、その周囲へインタビューを行い、「制度利用＝低評価」といった噂がないかについても合わせて確認しておくべきだろう。

制度利用者の上司に対しては、短時間正社員を評価、目標設定を行ううえで悩みがないかの確認が必要となる。なお、制度利用者のインタビューの際は合わせて、人事評価に「何を期待しているのか」についても確認しておくこと、今後の運用改善のヒントを得ることもできる。

b. 人事評価ポリシーの策定

短時間正社員の評価の現状が明確になった後、制度利用者に対する会社としての人事評価ポリシー（人事評価の考え方）を明確にする。ここで大事な点は、「制度利用者が不利にならないような評価をどのように行うか」について明確な会社としての指針を出すことである。

なお、この「人事評価ポリシー」は通常勤務者についても、意外と確立されていないことが多い。筆者は人事制度改革コンサルティングを過去に数十社手掛けているが、明確に「当社は〇〇のような従業員を評価する」という人事評価ポリシーが存在した企業はわずかであった。短時間正社員の人事評価ポリシーを考える際に、「そもそも当社はどのような人材を評価すべきなのか」を合わせて検討してみるのもよいのではないだろうか。

c. 短時間正社員の評価運用ルールの整備

人事評価ポリシーが明確になった後、次はポリシーに沿った適切な評価が上司によって実施されるよう、評価運用ルールを整備することとなる。評価運用ルールの整備は、評価プロセス（期初（目標設定）・期中（進捗管理）・期末（評価））ごとに検討を行っていく。

<期初（目標設定）の運用ルールのポイント>

期初の時点では、短時間正社員においても通常勤務者と同様、上司は部下と面談し、対象期間に達成すべき目標を設定することとなる。目標設定は通常勤務者にとっても難しい問題であるが、短時間正社員においては、さらに「通常勤務者と異なり時間の壁がある」ことに留意しなければならない。

短時間正社員の目標設定は、「業務の質は維持しつつ、勤務時間を考慮し量を調整したうえで目標設定を行う」というのが最もポピュラーな考え方である。このような方法を取ることににより、制度利用者の「時間を減らしても仕事内容・量が変わらない」、「責任ややりがいのある仕事ができない」といった不満を解消し、仕事へのモチベーションを維持することが可能となる。また、業務の質を落とさないことにより、キャリアの断絶を防ぐことができ、通常勤務へ復帰しやすくなるというメリットもある。

加えて、短時間正社員の働き方の特性（時間に制限があること）や家庭状況を考慮し、「目標達成に向けた障害の排除・軽減」を検討したうえで目標設定ができるとさらによい。

(目標達成に向けた障害の排除・軽減(上司の配慮))

- * 納期に余裕のある業務、段取りが行いやすい業務に関する目標を設定する。
 - ・業務計画が立てやすいため、制度利用者は帰宅時間に業務を終了できるようになる。
- * 対外(顧客・協業部署)調整を必要とする業務に関する目標をなるべく設定しない。
 - ・子どもや被介護者が突然病気になる等のリスクが制度利用者にはあるため、体外調整を必要とする業務を課すと、関係者に迷惑をかける危険性がある。
- * チームメンバーによるサポート体制の設置を検討する。
 - ・チーム制やペア制の導入、緊急時対応メンバーの選任、報告・連絡手順の整備等を行い、サポート体制を構築する。

<期中(進捗管理)の運用ルール>

期中の進捗管理においては通常勤務者と同様、スケジュールの定期的な管理、突発的事項への対応等があるが、短時間正社員についてはさらにいくつかの注意すべき点がある。

(短時間正社員ならではの進捗管理上の留意事項)

- * 制度利用者をサポートする体制・チーム等が実際に機能しているかの確認を行う。
- * 育児、介護と仕事の両立状況を制度利用者に確認し、当初想定していたよりも仕事の負担が大きくなっている場合には、業務の軽減、目標の再設定を実施する(逆の場合についても、同様の見直しを実施)。

なお、制度利用者の働き方については、制度利用当初は本人も周囲も不慣れなこともあり、当初想定していなかった事態が発生することもある。制度利用開始後、間もない期間については、こまめな進捗管理が要求される。

<期末(評価)の運用ルール>

期末の評価の際は、先に定めた「人事評価ポリシー」に基づき評価を行うこととなる。ポイントは、「原則、通常勤務者と比較した評価」を行わないことである。

目標管理制度による評価を行う場合、制度利用を理由とした不利な評価とならないよう、「通常勤務者との比較ではなく、期初に設定した本人の目標に対して評価を行う」という運用とすべきであろう。この場合、短時間勤務者であっても、「時間あたりの生産性が高く、設定した目標を超過する成果を挙げることができれば評価は高くなる、一方、設定した目標未達の成果であれば評価は低くなる」といった運用となる。

このような評価を行うことにより、制度利用者であっても「頑張れば高い評価を得ることができる」こととなり、制度利用中のモチベーションを高めることにもつながるはずである。なお目標管理制度においては、期初の目標設定が重要なポイントとなる。制度利用者のモチベーション向上のみを考え、制度利用者に「容易に達成できる目標」を設定してしまうと、制度を利用していない周囲のモチベーションが下がってしまう危険性もあるため、制度利用者のみならず、周囲との業務バランス等についても勘案したうえでの目標設定が上司には求められる。

行動・能力評価についても、「原則、通常勤務者と同様の基準により評価を行う」こととなる。ただし、一定の時間をかけなければ高めることができない能力・知識・スキル等が評価項目としてある場合、制度利用者は通常勤務者と比較すると勤務時間が短いため、どうしても能力習得の時間を確保できないことが想定される。

このような場合には、通常勤務者よりも、短時間勤務者の方が評価が低くなることもあり得る(この場合でも、評価基準に対する評価であり、通常勤務者との比較ではない)。それ以外の評価項目については、「単に制度利用者だから」という理由のみで評価を低くすることは、制度利用者のモチベーションを著しく低下させてしまうため、絶対に行うべきではない。

(評価時のチェックポイント：絶対評価の場合)

【目標管理制度】

* 期初に設定された目標に対して評価が行われていたか？通常勤務者との比較で評価を行っていなかったか？

* どういった環境下で生み出された成果であるかを確認していたか？(必要以上に周囲のサポートを受けていた場合には減点する等の対応も必要)

【行動・能力評価】

* 通常勤務者と同様の基準で評価を行っていたか？制度利用を理由に評価を低くすることはしていなかったか？

なお、期末時には通常勤務者と同様、制度利用者に対して必ず評価面談を実施する。面談時には評価を実施するための成果・行動の事実確認を行うことはもちろん、今後のキャリア形成等についての話し合いを行うことも、モチベーションの維持・向上のためには重要な取り組みとなるため、必ず実施してもらいたい。

d. 周知活動・運用ルールの随時見直し

このように評価運用ルールを整備しても、制度利用者、上司双方がこのルールを理解していなければ、正しい評価は行われない。運用ルールに沿った適切な評価を実施してもらうためには、制度利用者、上司に対し、徹底した周知活動が必要となる。

周知の方法として、設定した評価運用ルールを「短時間正社員 人事評価制度運用マニュアル」としてまとめ、社内イントラネットへ掲載、社内報での紹介等の方法が考えられる。また、上司に対しては評価者研修を行い、短時間正社員の評価運用を確実に理解させることも重要な取り組みとなる。

また、評価運用ルールは、一度設定したら終わりではなく、随時、有効性の確認を行うために制度利用者、上司に対しインタビュー、アンケートを実施し、新たな課題が生じている場合には、さらなる見直しを行っていくことも必要である。

(4) 短時間正社員のキャリア形成上の課題

今後、制度利用者が増加していくと、「短時間正社員のキャリア形成をどうしていくか」が企業にとって大きな課題となってくる。やる気のある制度利用者は、短時間勤務であっても「やりがいや責任のある仕事がしたい」、「昇進・昇格したい」と考えている場合が多い。しかし、これまで制度を導入した企業においては、そもそも「短時間正社員のキャリア形成」が全く考えられていない場合が少なくない。

特に、短時間勤務を育児休業の延長とのみしか捉えていない企業においては、「短時間勤務により、出産後の継続雇用を行っている」ことで留まっており、短時間勤務時や通常勤務復帰後のキャリアパスについては検討すらされていないのが現状である。

(5) 運用・定着のためのキャリア形成のポイント

このような現状を踏まえて、まず、短時間正社員のキャリアを会社としてどのように考えるかを検討していく必要がある。そのためには、制度利用者のニーズを把握したうえで、会社としての短時間正社員の人材育成方針を定めなければならない。

a. ニーズ把握

まずは、制度利用者が今後のキャリアをどのように考えているかを把握する必要がある。恐らく、インタビューやアンケートをとってみると多種多様な意見が出てくるであろう。たとえば、「特にキャリアアップは望んでいない」といったキャリアに対するマイナスの意見が出た場合であっても、これらの意見を真摯に受け止め、制度利用者のキャリア意識、キャリアニーズを客観的に確認しておくことが重要である。また、将来のことも考え、今後、制度利用が予想される予備軍(例：若手女性総合職等)からもキャリア意識、キャリアニーズの確認を行っていくとよい。

b. 人材育成方針・キャリアイメージの策定

短時間正社員のキャリア意識、キャリアニーズを把握した後、会社としての人材育成方針、キャリアイメージを策定することとなる。検討をする際には、自社の人事

管理方針、制度利用者のキャリアニーズのみならず、上司のニーズ、制度利用者の業務実態等から多角的に検討を行う。

キャリアイメージ策定の際には、短時間正社員中の期間のみでなく、制度利用が終わった後（通常勤務復帰後）のキャリアイメージについても検討しておかなければならない。したがって、制度利用前後を含めた広い観点からのキャリアイメージの設定が求められる。そのため、場合によっては、短時間正社員のみならず、通常勤務者を含めた全社員のキャリアイメージの見直しも必要となってくるであろう。

c. キャリア形成支援策の検討・実施

短時間正社員の人材育成方針・キャリアイメージが策定された後、策定されたキャリアとなるよう各種のキャリア形成支援策を実施することとなる。なお、具体的にキャリア形成支援策を検討する際には、以下の3点を意識していくことがポイントとなる。

- ①人材育成方針・キャリアイメージとの整合性
 - ②勤続年数やライフイベントに応じて実施するキャリア形成支援
 - ③実施主体（人事部門・現場）のバランス
- ①については言うまでもないが、そもそもの人材育成

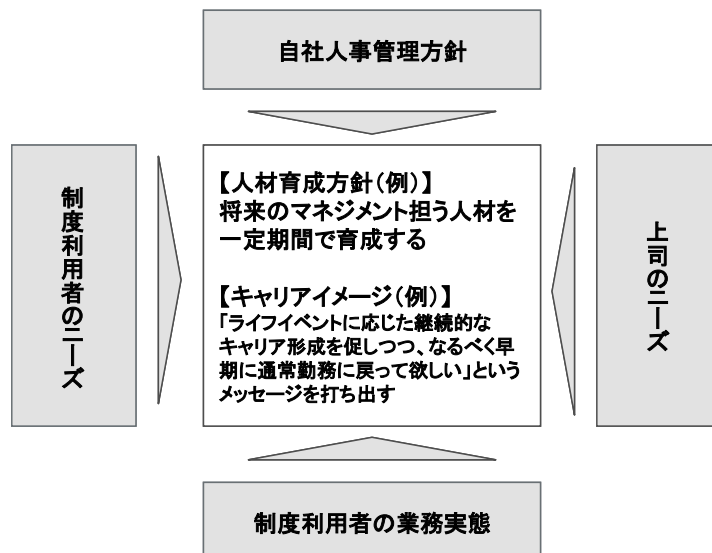
方針と合致していない支援策では実施する意味はない。

②については、勤続年数やライフイベントに応じ、たとえば、将来の制度利用を見越して「若手社員対象」、「妊娠～育児休業取得～職場復帰まで」、「短時間制度利用開始～通常勤務への復帰まで」といった区分ごとにキャリア形成支援策を検討することが考えられる。また、③については、「部門横断で実施する集合研修」等については人事部門が担当し、「上司によるキャリア面談」等については現場が担当する等、実施内容に応じた実施主体とすべきであろう。

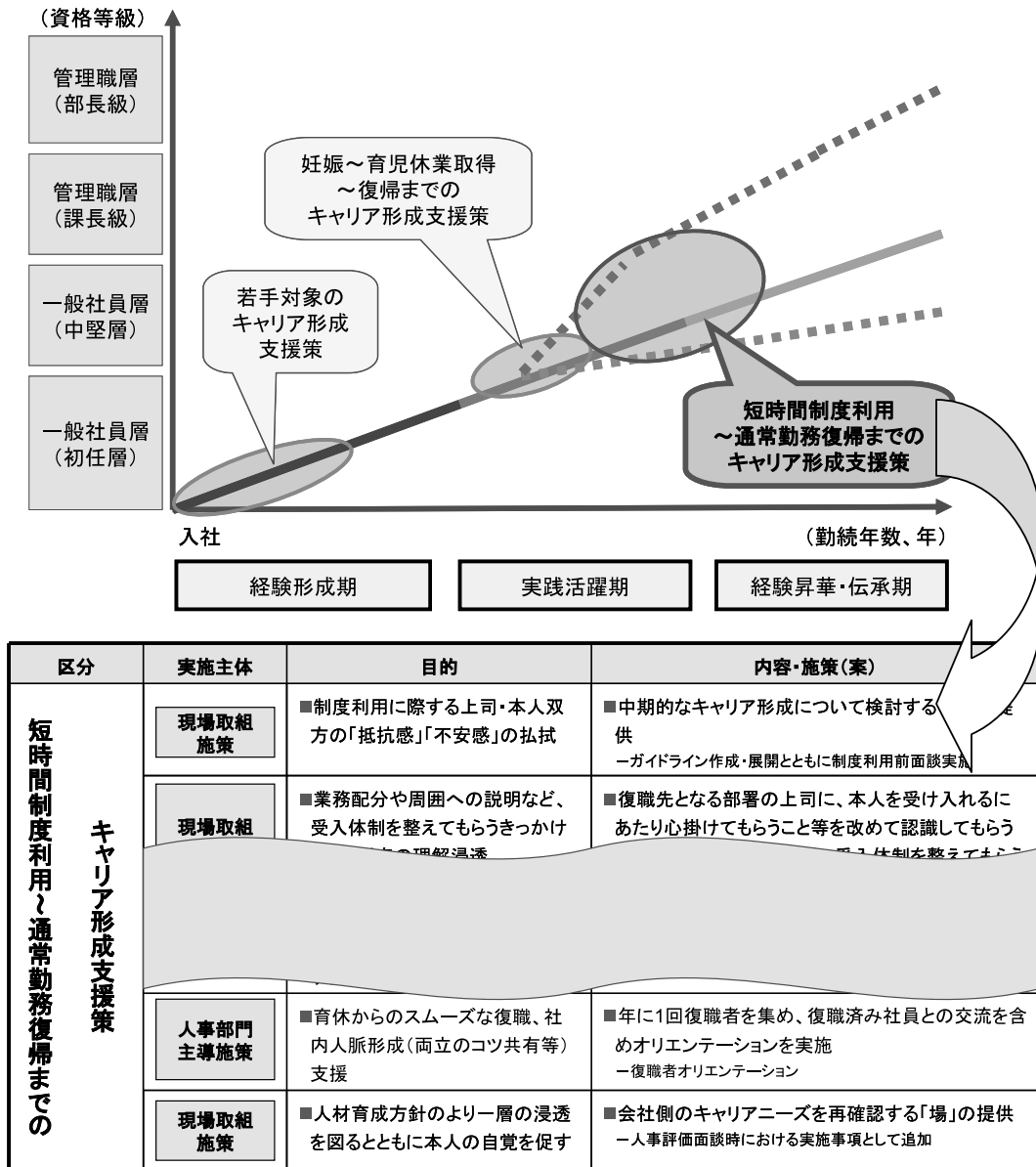
また、人事評価の運用と同様であるが、キャリア形成支援策についても、実際に運用されなければその効果を発揮することはできない。したがって、支援策の対象者、概要等をまとめ、研修の場や社内報や通達、社内イントラネットへの掲載等を通じ、広く周知・徹底することが望まれる。また、運用後、定期的に現場へのインタビュー、アンケート等を実施し、支援策が全く利用されていない等の不具合が生じている場合には、支援策の見直しを随時行っていく必要もある。

このように、短時間正社員制度を適正に運用・定着していくためには、通常勤務者と同様、短時間正社員の仕事を正しく評価し、また制度利用中であってもキャ

図表16 人材育成方針・キャリアイメージの検討フレーム



図表17 ライフイベントに応じたキャリア形成支援策のイメージ



リアが形成できるような体制を整備し、確実に運用していくことが重要となる。

人事評価、キャリア形成の体制整備については、人事部門が主体となり実施すべき事項ではあるが、実際の運用は現場の管理職に委ねられることになる。筆者は多くの企業で短時間正社員制度の運用に関してインタビュー調査を実施してきた。しかし、そこではまだ「短時間正社員制度という仕組みがあることを知らなかった」、「短時間正社員には責任のない楽な仕事をしてもらえればよ

い」といった認識の管理職が存在するのが実態である。管理職の意識を変え、短時間正社員制度を円滑に機能させるためには、短時間正社員のマネジメント成功例の社内での周知、また制度利用を促進させる各種インセンティブ制度、たとえばうまく活用できた上司への表彰、短時間正社員のサポートを行った場合の周辺社員の人事評価における加点等、を設けることも必要であろう。

今後、労働力人口が減少していく中、人材を確保・維持していくためには、企業は多様な人材を受け入れてい

かなければならない。多様な人材を受け入れていくには、多様な働き方を許容する職場環境の整備は欠かせない。短時間正社員制度は多様な働き方を促進するひとつの制度であり、この制度の運用成否が将来の人材の確保・定着につながっていくのではないだろうか。

短時間正社員制度を活かすも殺すも現場をマネジメントする管理職次第である。管理職には短時間正社員制度を正しく理解し、制度利用に支障を来たさない職場環境作りが求められる。また制度利用者の状況（担当業務・

家庭環境）、キャリアニーズを的確に把握することにより、利用者のモチベーションの維持・向上に努め、合わせて周囲の社員との分業、協力体制の構築等を行い、短時間正社員がいる職場であっても生産性が向上していくことが望まれる。

短時間正社員制度の運用を足がかりとし、今後一層、管理職に求められるであろうダイバーシティ・マネジメントの実践に励んでもらいたい。

【注】

¹ 2010年4月時点では、他の制度を含めた中での選択義務であるが、6月30日以降は、短時間勤務制度単独で義務化される。（ただし、従業員100人以下の企業については、施行までさらに2年以内の猶予がある。）