

# 「短時間正社員制度」 導入支援マニュアル

～人材活用上の多様な課題を解決～



# CONTENTS

<b>I . 短時間正社員制度の導入背景</b>	<b>6</b>
(1) 短時間正社員とは？	6
(2) 短時間正社員制度導入のメリット	8
(3) 短時間正社員制度が解決する人材活用上の課題	10
<b>II . 短時間正社員制度の導入手順</b>	<b>21</b>
(1) 短時間正社員制度 導入の目的を明確化する	21
(2) 短時間正社員 に期待する役割 (職務内容等、適用期間、労働時間) を検討する	22
(3) 短時間正社員 の労働条件 (人事評価、賃金、教育訓練) について、検討する	28
(4) 将来的なフルタイム正社員への復帰・転換について、検討する	40
(5) 短時間正社員制度 を導入し、周知する	41
<b>III . 短時間正社員制度の運用改善</b>	<b>42</b>
一 主な運用上の課題と改善策	42
<b>IV . 短時間正社員制度導入企業の事例紹介</b>	<b>50</b>
<b>V . 詳細な情報入手先等</b>	<b>57</b>
(1) パート労働ポータルサイト	57
(2) 都道府県労働局の窓口	58

## はじめに

**短時間正社員制度**は、就業意識の多様化が見られる中、自らのライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方を実現させるとともに、これまで育児や介護をはじめ様々な制約によって就業の継続ができなかった人や就業の機会を得られなかった人たちの就業の継続や就業を可能とする働き方です。

従来、多くの企業では、原則としてフルタイム勤務ができる人が正社員として採用・活用されてきました。しかしながら、子育てだけでなく、親等の介護、自己啓発、ボランティア活動、心身の健康不全といった様々な事情により、従来の「フルタイム正社員」としての働き方では十分に活躍できない、時間に制約がある人材が増加しつつあります。また、日本では、少子高齢社会の到来により、1995年をピークに生産年齢人口が減少しており、近い将来に労働力不足が深刻化することが予想されています。このように、労働力人口が減少しつつある中、企業としては、こうした時間に制約がある人材がそれを理由に離職することを防止したり、時間に制約があるためにパートタイム労働者など非正規雇用労働者として働いている人材にこれまで以上に活躍してもらえる職場環境を整えることにより、時間に制約がある人材も含め、人材を確保・活用していく必要性が高まっており、**短時間正社員制度**の導入がその一つの解決策となりえます。

本マニュアルは、企業における**短時間正社員制度**の導入・活用にあたっての課題を整理し、これをもとに、**短時間正社員制度**の導入の手順や導入後の運用改善に関する実践的な情報を提供することにより、**短時間正社員制度**の活用を促進することを目的としております。このため、これから制度を導入しようと考えている企業に対しては、**短時間正社員制度**を導入することにより解決することができる「人材活用上の課題」を整理するとともに、制度導入の際に検討すべき「期待する役割」、「労働条件」、「フルタイム正社員への復帰・転換」という3つの事項について基本的な考え方等を解説しています。また、既に制度を導入している企業に対しても、より円滑な運用を図るための方策について、「仕事の配分」、「評価やキャリア等の人事管理」、「制度の周知・浸透」の3つのポイントに分けて解説しています。

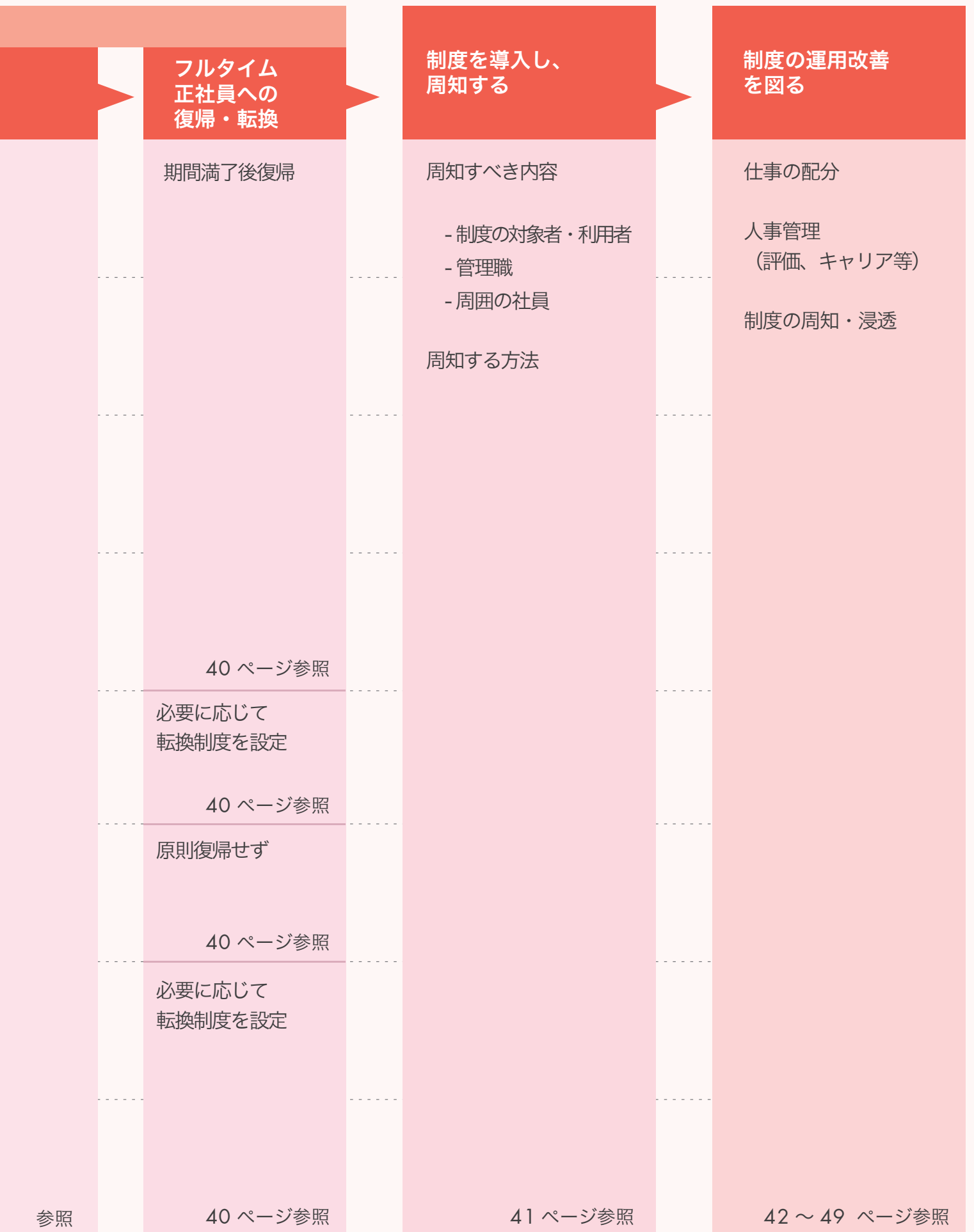
また、本マニュアルは、各企業の抱えている経営課題に応じて、必要な箇所をお読みいただくことにより、各企業のニーズに即した**短時間正社員制度**の導入や運用改善に必要な知識を得ることが可能となるように構成しています。

本マニュアルを活用して、**短時間正社員制度**の導入や運用改善を図っていただくことにより、企業の人材活用上の課題を解決するとともに、時間に制約がある人材が、ワーク・ライフ・バランスを実現しつつ、生き生きと能力を発揮できる職場環境の整備のための一助となれば、幸いです。

平成25年12月

# 短時間正社員制度の導入・運用改善の流れと本マニュアルの構成

短時間正社員制度が解決する 人材活用上の課題	制度の検討	
	期待する役割 (職務内容など)	労働条件
子育てを行う社員の 離職防止  12 ページ参照	フルタイム正社員への 復帰を念頭に置いた 設定	人事評価  賃金 - 月例給与 - 賞与 - 退職金
介護を行う社員の 離職防止  13 ページ参照		
自己啓発やボランティア 活動等の機会提供  14 ページ参照	23 ページ参照	教育訓練  就業規則
心身の健康不全からの 職場復帰  15 ページ参照	健康状態に応じた柔 軟な設定  24 ページ参照	
新たな正社員の獲得  16 ページ参照	企業の人材ニーズを踏 まえた設定  25 ページ参照	
高齢者の モチベーション向上  17 ページ参照	社員のニーズと企業の 人材ニーズの双方を踏 まえた設定  26 ページ参照	
意欲・能力の高い パートタイム労働者の モチベーション向上  18 ページ参照	転換させるパート タイム労働者の人材 活用方針に沿った設定	
「無期労働契約への転換」への対応  20 ページ参照	27 ページ参照	28 ～ 39 ページ



# I ■ 短時間正社員制度の 導入背景

## (1) 短時間正社員とは？

正社員は、必ずしもフルタイム勤務である必要はありません。近年、フルタイム正社員と同等若しくはそれ以上の意欲や能力があるものの、長い時間は働けない人材が増えつつあります。**短時間正社員**とは、そうした人材を活用できる一つの雇用形態です。

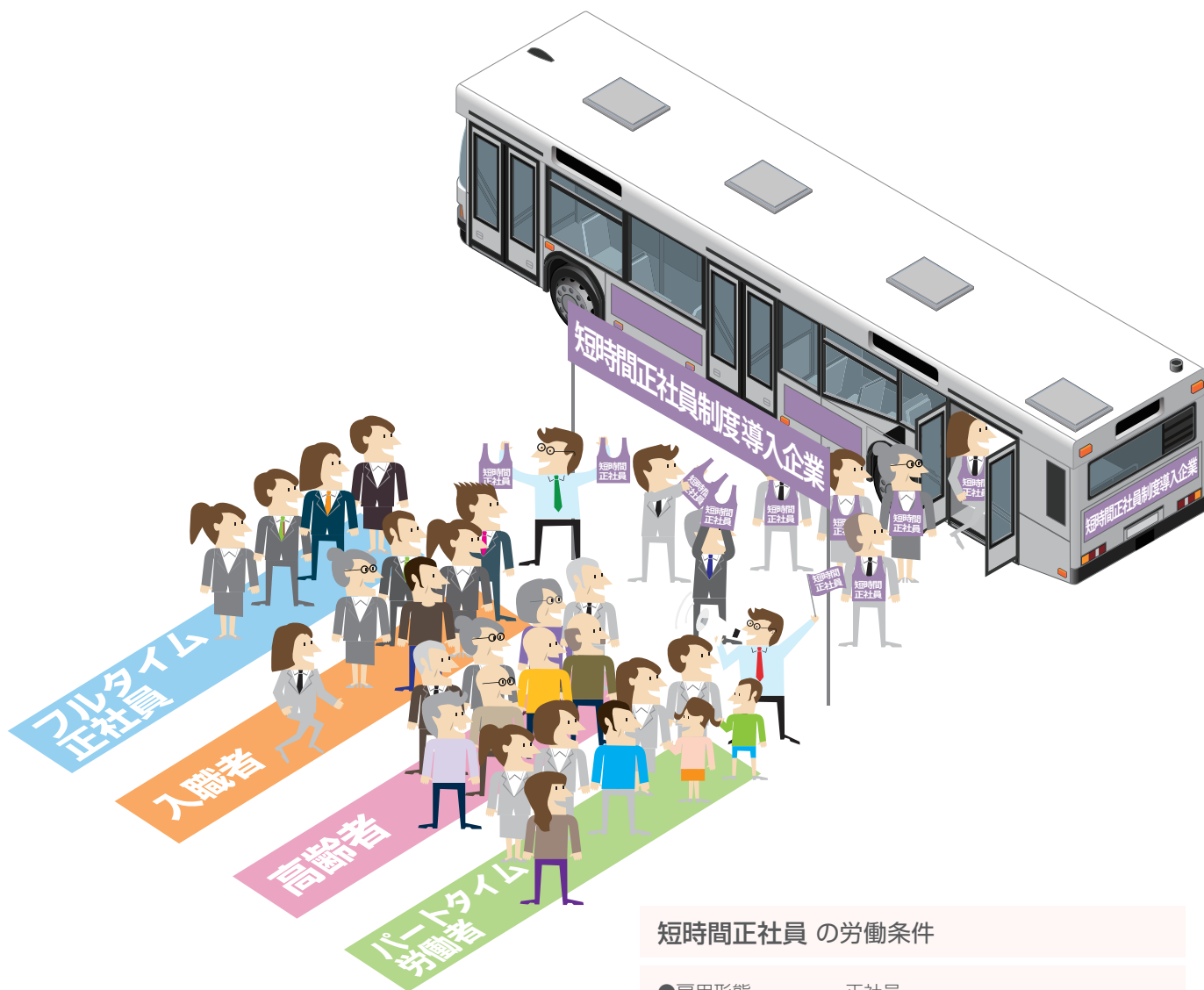
このマニュアルで扱う **短時間正社員**とは、フルタイム正社員と比較して、1週間の所定労働時間が短い正規型の社員であって、次のいずれにも該当する社員のことを言います。

- ①期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結している
- ②時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同種のフルタイム正社員と同等

※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日勤務等）で、  
期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結した正社員

**短時間正社員制度**は、育児・介護等と仕事を両立したい社員、決まった日時だけ働きたい入職者、定年後も働き続けたい高齢者、キャリアアップをめざすパートタイム労働者等、様々な人材に、勤務時間や勤務日数をフルタイム正社員よりも短くしながら活躍してもらうための仕組みです【図表I-01】。育児・介護休業法で規定されている短時間勤務制度の利用者も【図表I-01】の条件に該当すれば、**短時間正社員**に含まれますが、このマニュアルでは、育児・介護との両立だけではなく、多様な人材活用上の課題を解決し得る仕組みとして **短時間正社員制度**をご紹介します。

短時間正社員とは？



短時間正社員 の労働条件

- 雇用形態……………正社員
- 労働契約……………期間の定めのない労働契約
- 労働時間……………フルタイム正社員と比較して、1週間の所定労働時間が短い
- 賃金などの待遇……同種のフルタイム正社員と同一の時間賃率、賞与・退職金等の算定方法
- 社会保険……………適用

＝コラム：短時間正社員制度 を規定し活用した場合に助成金が支給されます！＝

パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、『キャリアアップ助成金』の制度があります。キャリアアップ助成金のうち、「短時間正社員 コース」では、短時間正社員制度（※）を就業規則等に規定し、①雇用する労働者を短時間正社員 に転換し、又は ②短時間正社員 として新規で雇い入れた場合、一定の要件を満たした事業主に対して助成を行っています。詳細は、厚生労働省ホームページ「キャリアアップ助成金のご案内」をご覧ください。

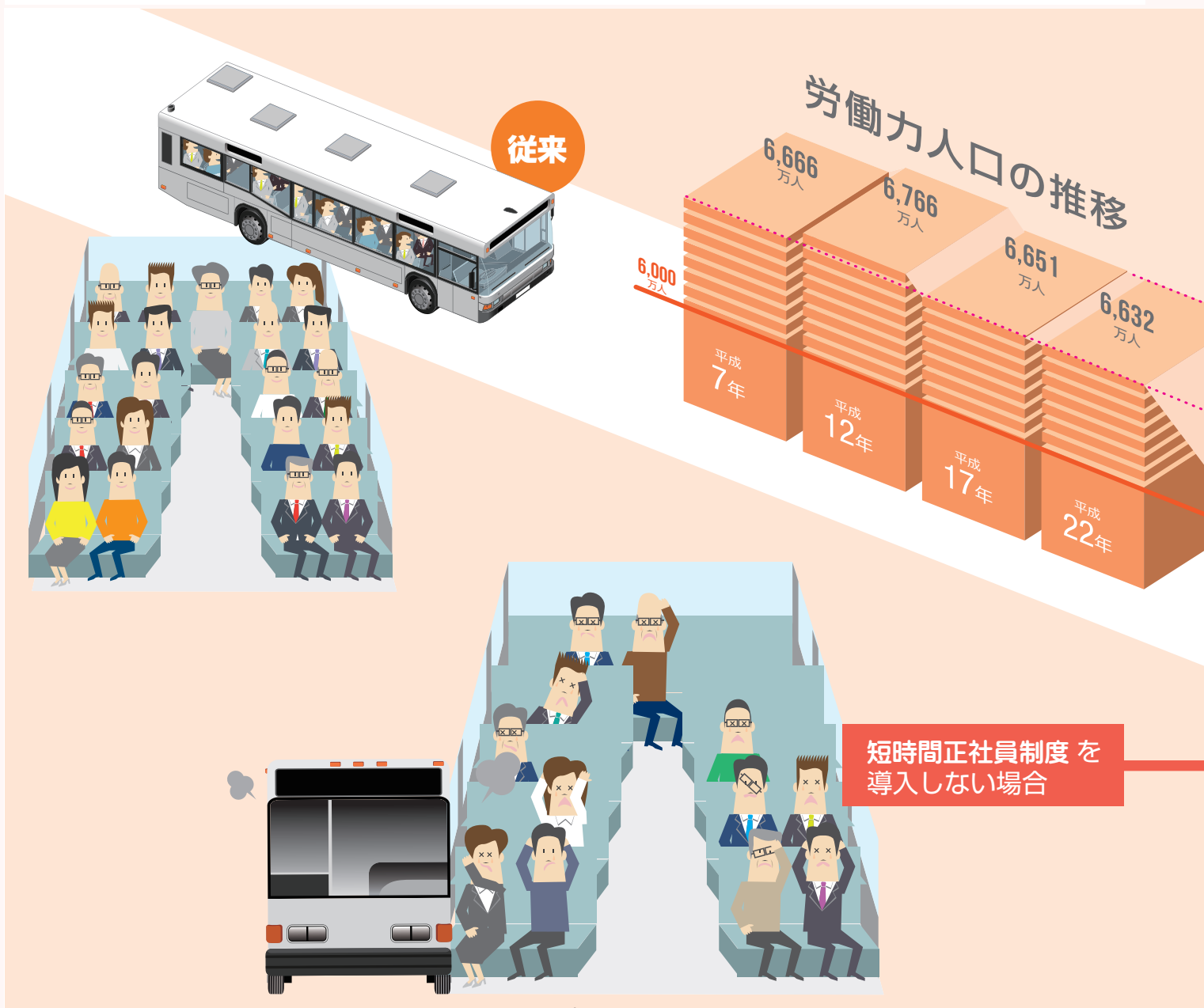
※ フルタイム正社員が利用する場合、育児・介護以外の事由で利用できる制度である必要があります。

## (2) 短時間正社員制度導入のメリット

従来、多くの企業では、原則としてフルタイム勤務ができる人が正社員として採用・活用されてきました。しかし、子育てだけではなく、親等の介護、自己啓発、ボランティア活動、心身の健康不全といった様々な事情により、従来フルタイム正社員としての働き方では十分に活躍できない時間に制約がある人材が増加しつつあります。少子高齢社会の到来により労働力人口が減少しつつある中、企業としては、こうした時間に制約がある人材も含めて、意欲・能力の高い人材を確保・活用していく必要性が高まっています。

**短時間正社員制度**は、これまで企業が正社員に求めていた働き方では活躍できなかった意欲・能力の高い人材を新たに正社員として確保・活用できる制度であり、改正高年齢者雇用安定法や改正労働契約法の「無期労働契約への転換」への対応策としても有効です。また **短時間正社員制度**の導入は「企業（組織）」だけでなく、「労働者」及び「社会」にとっても大きなメリットがあるといえます【図表 I-02、03】。

【図表 I-02】  
短時間正社員制度 導入のメリット





短時間正社員制度 導入のメリット

「企業(組織)」

に対するメリット

- ① 意欲・能力の高い人材の確保
- ② 生産性の向上  
職場マネジメントの改善や業務効率化
- ③ 満足度の向上による定着
- ④ 労働関係法令等の改正への円滑な対応  
※高齢者雇用安定法、労働契約法

「労働者」

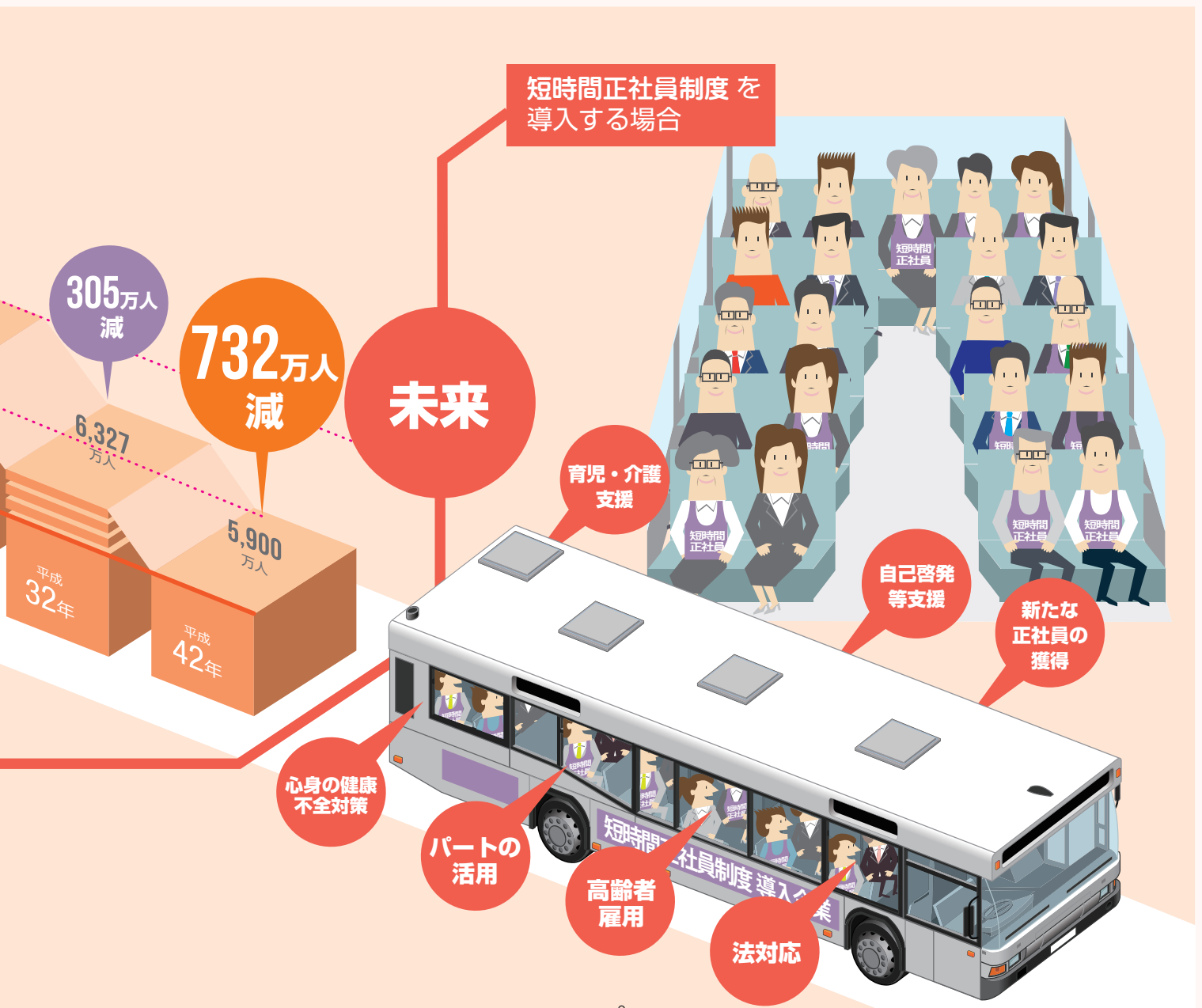
に対するメリット

- ① ワーク・ライフ・バランスの実現
- ② 正社員登用を通じたキャリア形成の実現
- ③ 処遇の改善
- ④ 職場全体の長時間労働の解消  
職場マネジメントの改善や業務効率化

「社会」

に対するメリット

- ① 仕事と子育ての両立の実現を通じた、少子化への対応
- ② 仕事と介護の両立の実現を通じた、高齢化への対応
- ③ 労働力人口の減少への対応  
女性、高齢者等の「全員参加の社会」の実現
- ④ 企業競争力の向上を通じた経済環境の改善



### (3) 短時間正社員制度が解決する人材活用上の課題

ここからは、人材活用上の課題について具体的に検討します。貴社では、以下のような「人材活用上の課題」を抱えていませんか？ **短時間正社員制度** はこうした課題解決のための有効な対応策になります。【図表 I-04】は、人材活用上の課題と、**短時間正社員制度** がそれらの課題に対応できる理由についてポイントを整理したものです。【図表 I-04】の1～8のような人材活用上の課題がある企業は、各課題の詳細ページにお進みください。

【図表 I-04】

#### 人材活用上の課題と「短時間正社員制度」の導入により課題に対応できる理由

No.	人材活用上の課題	対象者	主な目的
1	<b>子育て期の社員</b> の離職を防止し、定着を促進したい	<b>フルタイム正社員</b>	定着 (育児支援)
2	<b>親等の介護</b> を行う社員の離職を防止し、定着を促進したい	<b>フルタイム正社員</b>	定着 (介護支援)
3	<b>自己啓発やボランティア活動等の機会</b> を提供することで、社員の働き方やキャリアの幅を広げ、社員のモチベーションや定着率を向上させたい	<b>フルタイム正社員</b>	定着・モチベーション向上 (自己啓発・ボランティア支援等)
4	<b>心身の健康不全</b> からのスムーズな職場復帰を促したい	<b>フルタイム正社員</b>	定着 (心身の健康不全対策)
5	フルタイムでは働けない意欲・能力の高い労働者を新たに正社員として入社させたい	<b>入職者 (外部労働市場)</b>	新たな正社員の獲得 (外部労働市場)
6	<b>60歳以上の高齢者のモチベーション</b> を維持・向上させたい <b>改正高年齢者雇用安定法</b> により良く対応したい	<b>高齢者</b>	法対応・モチベーション向上 (高齢者雇用)
7	意欲・能力の高い <b>パートタイム労働者</b> のモチベーションを向上させ、定着を促したい	<b>パートタイム労働者</b>	人材獲得・定着・モチベーション向上 (パートの活用)
8	<b>改正労働契約法</b> の「無期労働契約への転換」により良く対応したい	<b>有期契約労働者 (パートタイム労働者)</b>	法対応・モチベーション向上 (パートの活用)

短時間正社員制度の導入により課題に対応できる理由	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の子育て支援に対するニーズとして「正社員のままでの短時間勤務」のニーズは高い。</li> <li>・<b>短時間正社員制度</b>を適用することで、育児による離職を防ぎ、育児と両立しながら働くことを支援できる。</li> </ul>	<p>詳細は 12 ページ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・要介護認定者が年々増加傾向にあり、親等の介護に直面する社員の増加が見込まれる。</li> <li>・<b>短時間正社員制度</b>を適用することで、介護による離職を防ぎ、介護と両立しながら働くことを支援できる。</li> </ul>	<p>詳細は 13 ページ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要とされる能力が変化・高度化し、ライフスタイルが多様化する中で、能力開発、キャリアに対する意識やボランティア活動等への参加ニーズが高まっている。</li> <li>・<b>短時間正社員制度</b>を適用することで、社員がこれらに必要な時間を確保できることにより、働き方やキャリアの幅を広げることができ、社員のモチベーションや定着率の向上を促すことができる。</li> </ul>	<p>詳細は 14 ページ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタルヘルス上の理由により休職する労働者は増加傾向にある。</li> <li>・心身の健康不全で休職した社員を復帰と同時にフルタイム勤務に戻すのではなく、<b>短時間正社員制度</b>を適用することで、健康不全の再発を防ぎ、スムーズな職場復帰を徐々に図ることができる。</li> </ul>	<p>詳細は 15 ページ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の労働力不足の深刻化が予想される一方、「勤務時間や休日などが希望とあわない」ために仕事に就けない人が多くなっている。</li> <li>・フルタイム勤務では働けない・働きたくない層にまで「正社員」の募集範囲を拡大することで、意欲・能力の高い正社員を獲得できる可能性が広がる。</li> </ul>	<p>詳細は 16 ページ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者の中には、フルタイム勤務でない働き方を希望する者も多い。</li> <li>・専門性や生産性の高い高齢者に対して、<b>短時間正社員制度</b>を適用することで、モチベーションの維持・向上を図ることができる。</li> </ul>	<p>詳細は 17 ページ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートタイム労働者のままでは十分に活用・処遇できない意欲・能力の高いパートタイム労働者に対して<b>短時間正社員制度</b>を適用することで、フルタイム正社員と均衡のとれた処遇を実現し、モチベーションの向上・定着を図ることができる。</li> <li>・将来のステップアップ（キャリアアップ）への期待から、全てのパートタイム労働者のモチベーションを高め、定着率の向上を図ることができる。</li> </ul>	<p>詳細は 18 ページ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・改正労働契約法に基づいて無期労働契約に転換する場合、より効果的な人材活用を図るためには、転換する社員の仕事・処遇の見直しを行い、<b>短時間正社員制度</b>を導入することが有益な選択肢となる。</li> </ul>	<p>詳細は 20 ページ</p>

# (3)-1

対象者：フルタイム正社員 主な目的：定着（育児支援）

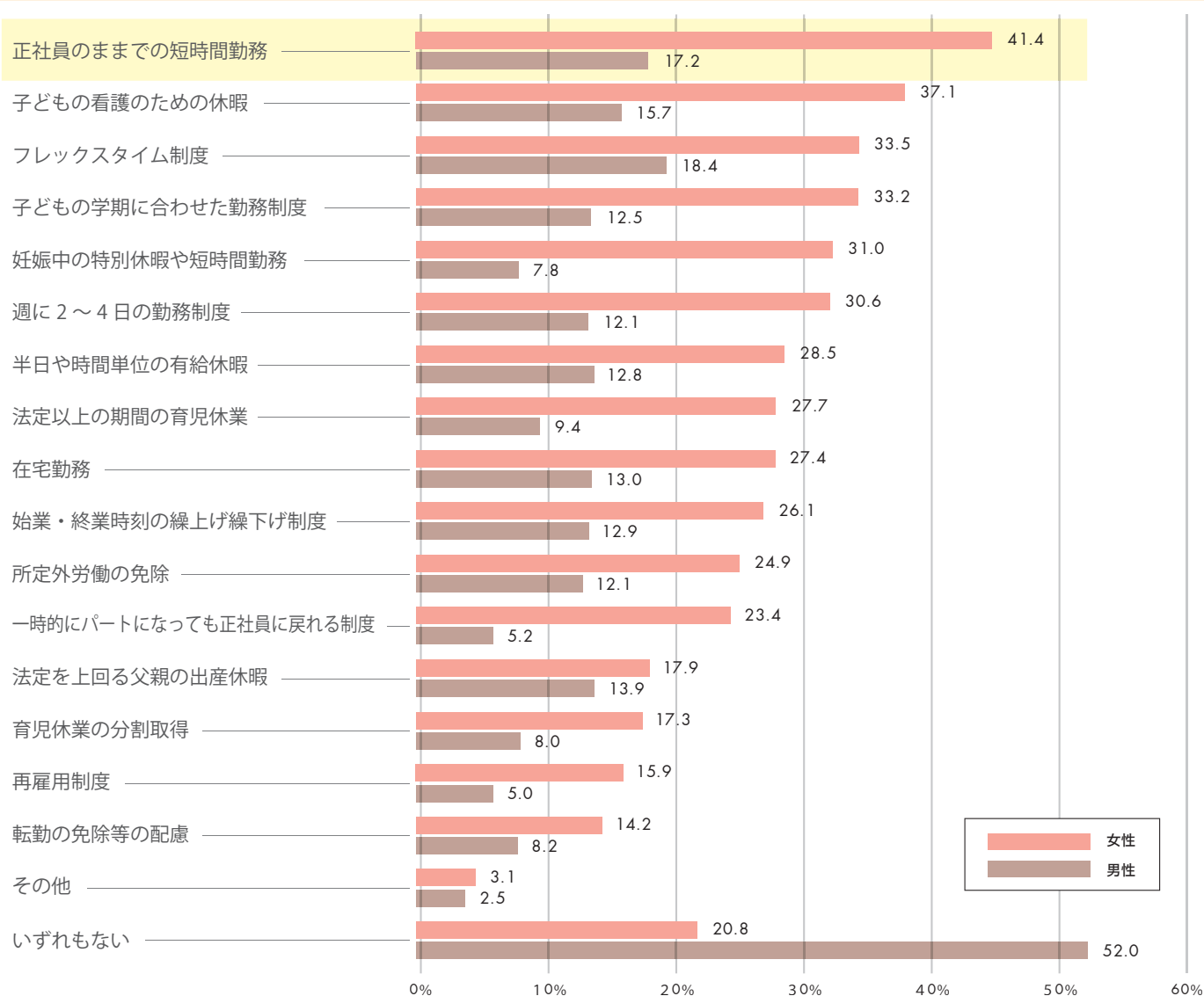
## 子育て期の社員の離職を防止し、定着を促進したい

内閣府「女性のライフプランニング支援に関する調査（平成19年）」によれば、「子どもが4歳～小学校入学前」や「子どもが小学生」の女性の多くが「短時間勤務」で働くことを希望していますが、実際には「パート・アルバイト」で働くか、「働いていない」状態の人が多くを占めています。つまり、育児による時間制約がある中で、フルタイム正社員として継続就業又は再就職するのは難しい状況にあるといえます。

また、職場の子育て支援に対するニーズをみると、最も多いのは「正社員のままの短時間勤務」で、女性の41.4%、男性の17.2%が支持しています【図表I-05】。

【図表I-05】

職場の子育て支援に対するニーズ（複数回答）



※調査対象は、夫婦ともに正社員で働く男性・女性（一財）こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究（平成20年）」より

出産前に仕事をしていた女性の約6割が出産・育児により離職しています（国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査（夫婦調査）」（平成23年））。せっかく育てた女性社員が、出産・育児によって離職するのは、企業の人材活用において大きな損失です。育児による離職を防ぎ、育児と両立しながら働くことを支援する上で、**短時間正社員制度**は、有益な選択肢となります。

短時間正社員制度の導入手順は、21ページへ

## (3)-2 対象者：フルタイム正社員 主な目的：定着（介護支援） 親等の介護を行う社員の離職を防止し、定着を促進したい

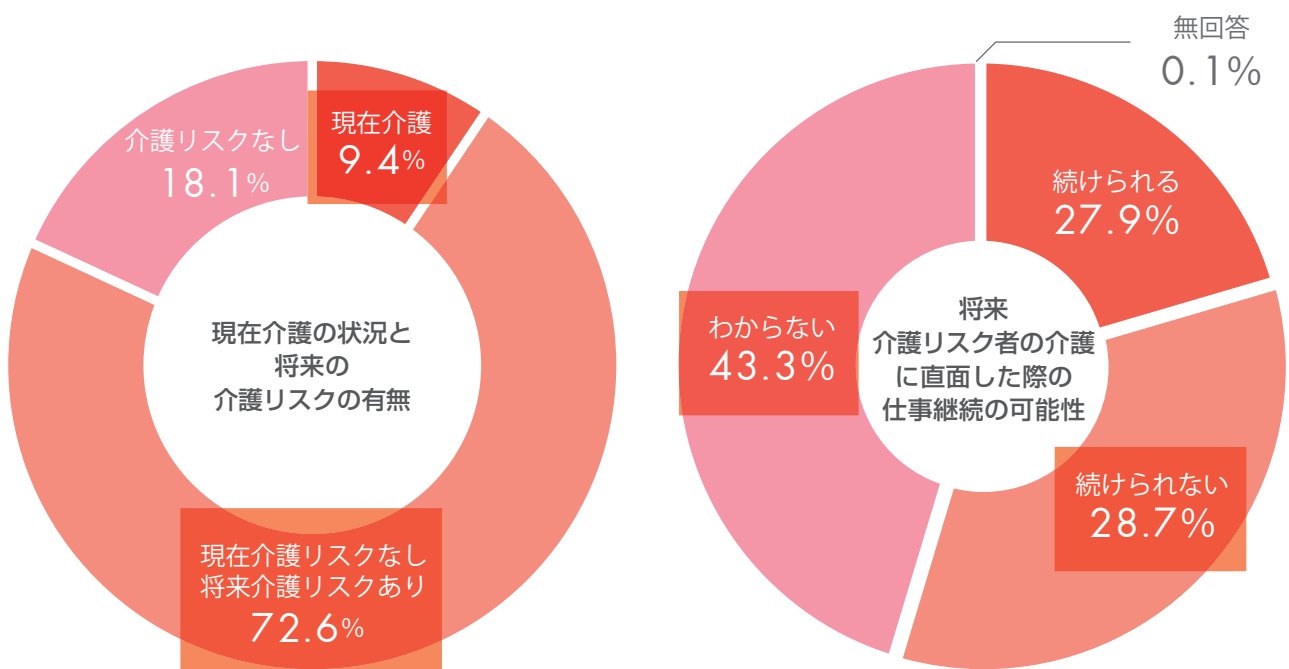
厚生労働省「介護保険事業状況報告（平成 23 年度）」によれば、要介護（要支援）認定者数は、平成 23 年度末現在で約 531 万人となっており、平成 12 年度と比較すると、2 倍以上になっています。平成 34 年には団塊の世代が 75 歳になり高齢化が更に進行することや、希望者全員を 65 歳まで雇用する制度の導入を企業に義務付ける改正高年齢者雇用安定法が平成 25 年 4 月に施行されたこと等を踏まえると、今後ますます、親等の介護に直面する社員の増加が見込まれます。

民間企業に勤める 40 歳以上の社員に、介護の現状や今後 5 年以内に直面する介護リスクについて尋ねた調査結果をみると、「現在介護」という回答は 9.4% ですが、「現在介護なし、将来（今後 5 年以内）介護リスクあり」という回答が 72.6% を占めており、管理職を含む中堅以上の社員の多くが、介護リスクを抱えていることが分かります【図表 I-06】。さらに、将来介護に直面した場合、現在の勤め先で働き続けられるかを尋ねたところ、「続けられない」が 28.7%、「わからない」が 43.3% と、7 割強の社員が仕事と介護の両立に不安を持っています。

介護に直面する可能性が高い 40 歳以上の社員は、管理職を含む中堅以上の社員であることが多いと考えられます。こうした社員が仕事を続けられないかもしれないと考えていることは、企業にとって大きなリスクだといえます。介護による離職を防ぎ、介護と両立しながら働くことを支援する上で、「短時間正社員制度」は、有益な選択肢となります。

【図表 I-06】

### 現在介護の状況と将来の介護リスクの有無、将来介護リスク者の介護に直面した際の仕事継続の可能性



※調査対象は、民間企業 11 社に勤める 40 歳以上の社員

東京大学社会科学研究所「『仕事継続を可能とする介護と仕事の両立支援のあり方』  
従業員の介護ニーズに関する調査報告書（平成 25 年）」より

短時間正社員制度 の導入手順は、21 ページへ

# (3)-3

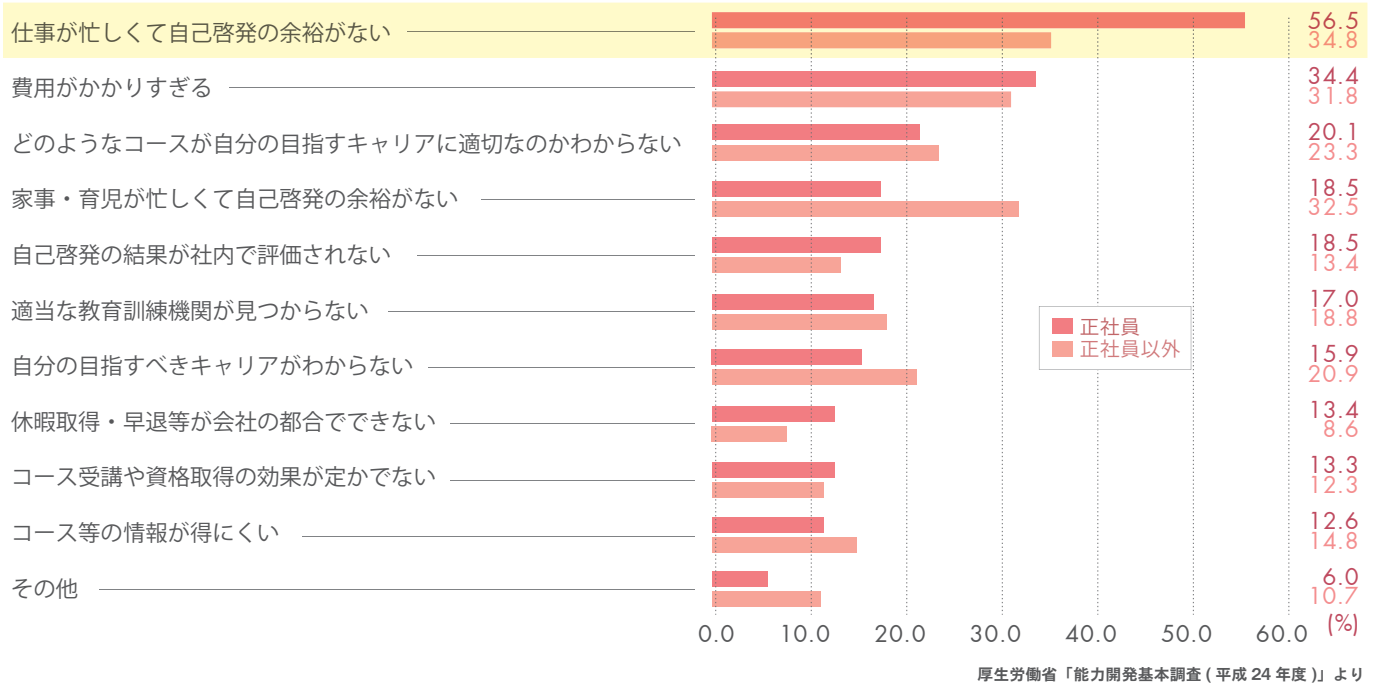
**対象者:**フルタイム正社員 **主な目的:**定着・モチベーション向上(自己啓発・ボランティア支援等)  
自己啓発やボランティア活動等の機会を提供することで、社員の働き方やキャリアの幅を広げ、社員のモチベーションや定着率を向上させたい

グローバル化等、企業を取り巻く社会・経済の変化が著しく進展する中、従来の社員教育だけでは十分な知識・ノウハウを提供することが難しくなっており、各自がキャリアビジョンを持ってその強みを活かすことができるよう社員の自己啓発を促す企業が増えています。厚生労働省「能力開発基本調査(平成24年度)」によれば、自己啓発を行っている社員は増加傾向にあり、正社員では47.7%に上ります。

しかしながら、自己啓発の問題点として、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」(56.5%[正社員]、34.8%[正社員以外])が最も多くなっています【図表I-07】。一方、企業の自己啓発への支援内容をみると、「就業時間への配慮」の実施率は3割程度にとどまっています(厚生労働省「能力開発基本調査(平成24年度)」)。企業の「就業時間への配慮」が十分でないことが、社員の自己啓発を難しくしていることが懸念されます。

【図表 I-07】

## 自己啓発に問題があるとした労働者の問題点(複数回答)



ボランティア等の社会活動や地域活動への参加ニーズも高まっており、ボランティア休暇等、企業の支援体制の強化を望む声も少なくありません。(一財)経済広報センター「ボランティア活動に関する意識・実態調査報告書(平成23年)」によれば、ボランティア活動が盛んになるための条件について、「ボランティア休暇等企業の支援施策」との回答が45%と、最も多くなっています。

**短時間正社員制度**を適用することで、社員に自己啓発による学び直しの機会、ボランティア活動等多様な経験を積む機会を提供することができます。こうした機会は、仕事において専門性や効率性の向上に寄与するだけでなく、社員のキャリアの幅の拡大、モチベーションや定着率の向上にもつながります。

また、**短時間正社員制度**を利用できる理由を育児等に限定せず、幅広い層に適用することは、制度利用を「お互い様」と捉え、フォローし合う職場風土の形成にも有益です。

# (3)-4 対象者：フルタイム正社員 主な目的：定着（心身の健康不全対策） 心身の健康不全からのスムーズな職場復帰を促したい

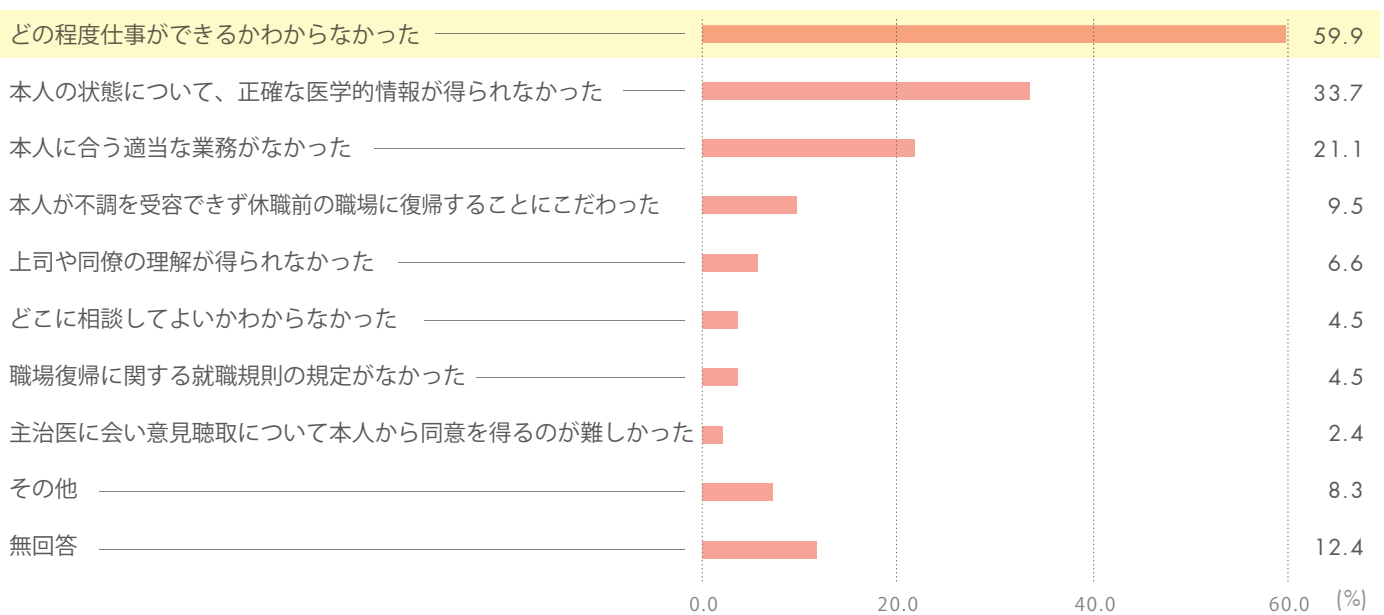
厚生労働省「労働安全衛生基本調査（平成 17、22 年）」によれば、メンタルヘルス上の理由により連続 1 か月以上休業した労働者がいる事業所の割合（平成 22 年）は、社員規模 300 人以上の事業所で過半数に上ります（社員規模 100 人～ 299 人：30.4%、300～ 499 人：58.3%、500～ 999 人：72.5%、1,000 人以上：90.3%）。また、その割合は、平成 22 年と平成 17 年で比べると、社員規模 300～ 499 人の事業所では 23.0 ポイント、100～ 299 人の事業所では 16.6 ポイントも上昇しています。

心身の健康不全で休職した社員を、復帰と同時にフルタイムで勤務させることは、本人の健康管理上も、職場マネジメント上も課題が多いといえます。健康不全のうち、メンタルヘルス不調による休職者が職場復帰する際に問題となったことを尋ねた結果をみると、「どの程度仕事ができるかわからなかった（59.9%）」が最も多くなっています【図表 I-08】。

**短時間正社員制度** は、「どの程度仕事ができるか」を適切に見極めながら、勤務時間や勤務日、仕事内容を調整することができる制度であり、復帰後の心身の健康不全の再発を防ぎ、スムーズな職場復帰の可能性を高めることができる制度だといえます。

【図表 I-08】

## 休職者が職場復帰する際、問題となったこと（複数回答）



※調査対象は、農・漁業を除く全国の社員 10 人以上の民間事業所  
※ここ 3 年間の、メンタルヘルス不調による休職者が復職する際に問題となった事柄について調査  
(独) 労働政策研究・研修機構「職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査(平成 23 年)」より

なお、労働契約法では、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」と規定されています（第 5 条安全配慮義務）。安全配慮義務を怠ったとして、使用者に損害賠償を命じる判例も存在しますので、注意が必要です。

# (3)-5

対象者：入職者（外部労働市場） 主な目的：新たな正社員の獲得

## フルタイムでは働けない意欲・能力の高い労働者を新たに正社員として入社させたい

労働力人口は、平成 17 年以降は年々減少傾向にあり、各企業における労働力不足の問題が、徐々に深刻化していくことが予想されます。労働力需給の推計（慎重 B）によると、我が国の労働力人口は、平成 22 年の 6,632 万人から、平成 32 年には 6,327 万人、平成 42 年には 5,900 万人へと減少すると言われていています（平成 22 年までは総務省「労働力調査」、平成 32・42 年は（独）労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計（慎重 B）」）。平成 22 年から平成 42 年で労働力人口が 732 万人減少する計算となり、これは製造業全体の労働力人口（平成 22 年で 1,060 万人）の約 7 割に相当します。

労働力不足が、既に顕在化している企業もあります。こうした企業において **短時間正社員制度** を導入し、フルタイム勤務では働けない・働きたくない層にまで正社員の募集対象を拡大することで、労働力不足に対応することができます。

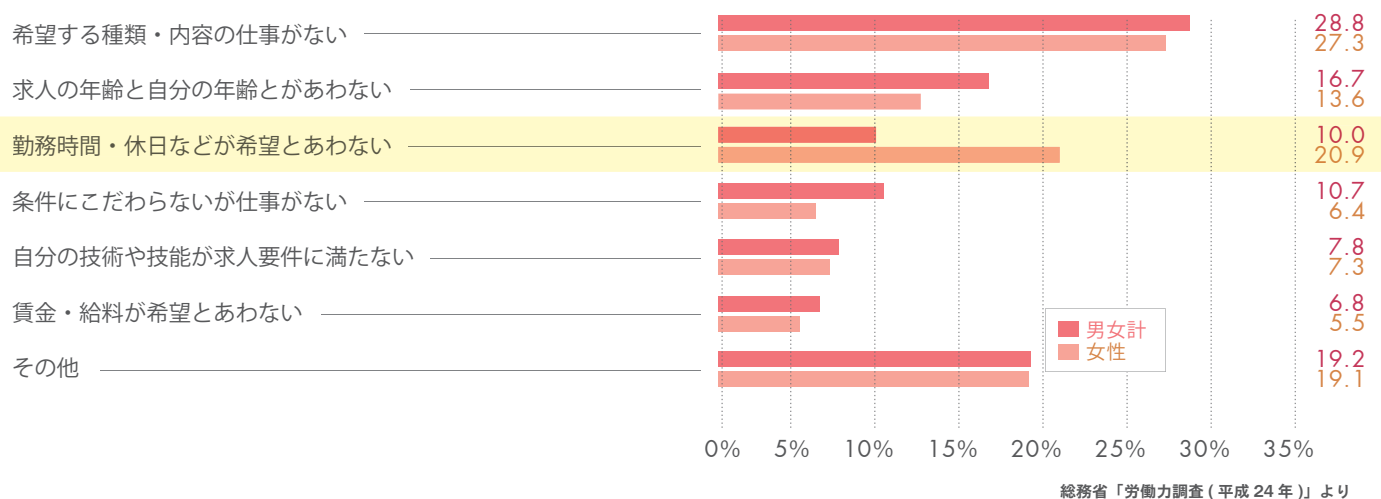
また、総務省「労働力調査」によれば、「勤務時間、休日などが希望とあわない」ために仕事につけない人が、10.0% となっており、特に女性でその割合が高く（20.9%）なっていることが分かります【図表 I-09】。

**短時間正社員制度** を導入することで、これまで「フルタイム正社員」という働き方だけでは活用できなかった意欲・能力の高い人材を他社に先駆けて確保することが可能になるといえます。

入職者を対象とする **短時間正社員制度** を導入している企業はまだ多くありません。先駆的に制度を導入することによるアピール効果も大きいといえます。

【図表 I-09】

### 仕事につけない理由



短時間正社員制度 の導入手順は、21 ページへ



# (3)-6

対象者：高齢者 主な目的：法対応・モチベーション向上（高齢者雇用）

## 60歳以上の高齢者のモチベーションを維持・向上させたい、改正高年齢者雇用安定法により良く対応したい

高年齢者雇用安定法では、65歳までの雇用機会の確保措置として、「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」、「定年の廃止」のいずれかの措置を講ずる必要があると規定しています。また、平成25年4月より改正高年齢者雇用安定法が施行され、上述の3つの措置のうち、「継続雇用制度の導入」において、対象者を労使協定で限定できる仕組みが廃止されました。つまり、企業は希望者全員を65歳まで雇用するための制度を導入しなければならないとなりました（なお、平成25年3月31日までに継続雇用制度の対象者を限定する基準を設けていた事業主に対しては経過措置が設けられており、厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き利用できることとなっています）。

一方、適当な仕事が見つからなかった55～69歳の就業希望者について、希望する働き方を見てみると、「短時間勤務で会社などに雇われたい」という回答が48.4%と最も高くなっています。また男性について、その割合を年齢別にみると、55～59歳では15.3%が「短時間勤務で会社などに雇われたい」と回答しているのに対し、60～64歳では50.6%と大きく上昇しています【図表I-10】。

【図表 I - 10】

### 高齢者の最も希望する働き方

区分	適当な仕事が見つからなかった就職希望者計	普通勤務（フルタイム勤務）で会社などに雇われたい	短時間勤務で会社などに雇われたい（日数が少ない、1日の労働時間が短いなど）	近所の人や会社などに頼まれたりして、任意に行う仕事をしたい	家庭で内職をしたい	自分で事業をしたい	その他
総数	100.0	33.0	48.4	9.8	2.3	1.2	1.1
年代別 3 区分							
55～59 歳	100.0	50.3	42.9	2.3	2.7	-	-
60～64 歳	100.0	33.8	50.4	6.6	2.6	2.9	1.2
65～69 歳	100.0	18.1	50.4	19.6	1.5	-	1.8
[性・年代別 * 3 区分]							
男性（計）	100.0	45.5	41.7	6.4	0.8	0.8	1.0
55～59 歳	100.0	84.7	15.3	-	-	-	-
60～64 歳	100.0	43.0	50.6	-	2.0	2.2	-
65～69 歳	100.0	24.8	48.5	16.4	-	-	2.7
女性（計）	100.0	15.8	57.7	14.4	4.4	1.6	1.1
55～59 歳	100.0	16.1	70.4	4.5	5.4	-	-
60～64 歳	100.0	22.5	50.2	14.6	3.4	3.8	2.7
65～69 歳	100.0	4.1	54.5	26.4	4.8	-	-

注）総数について無回答率は4.3%

（独）労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用・就業の実態に関する調査（平成22年）」より

こうした高齢者の希望に応じて **短時間正社員制度** を適用することで、専門性や生産性の高い高齢者の効果的な活用が可能になると考えられます。

従来、継続雇用制度の導入企業では労働契約を1年ごとに更新するパターンが一般的でした。しかしながら、65歳までの雇用を前提とすれば、例えば、定年を65歳まで引き上げ、60歳以降は、希望に応じて **短時間正社員** を選択できる制度とすることも十分検討に値するものと考えられます。

短時間正社員制度 の導入手順は、21 ページへ

# (3)-7

対象者：パートタイム労働者 主な目的：人材獲得・定着・モチベーション向上（パートの活用）

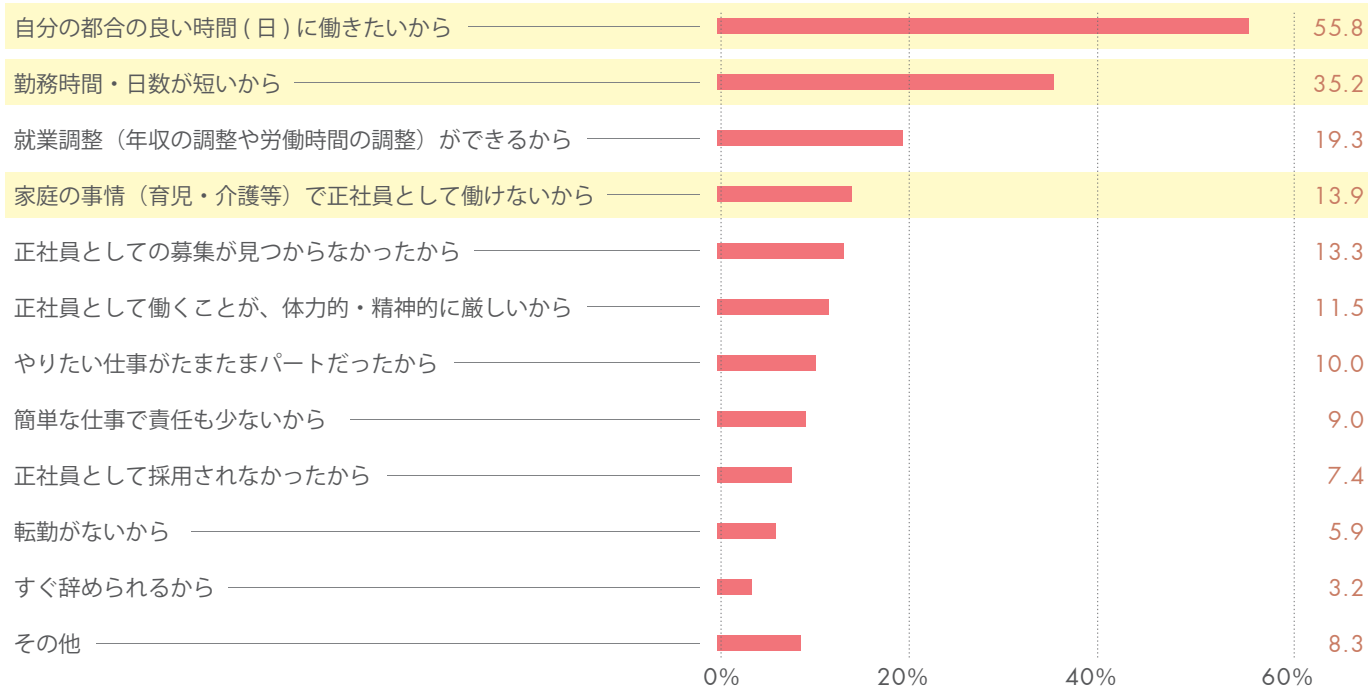
## 意欲・能力の高いパートタイム労働者のモチベーションを向上させ、定着を促したい

高い意欲と能力があっても、正社員等へのキャリアアップの道が閉ざされていると、パートタイム労働者に高いパフォーマンスを期待することは難しくなると思われます。したがって、正社員に転換できるキャリア・ルートを作ることにより、パートタイム労働者の活用を図ることが重要です。しかしながら、高い意欲と能力があっても、勤務時間を伸ばすことができないことから、フルタイム正社員になることが困難な人もいます。

厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（平成23年）」によれば、パートタイム労働者という就業形態を選んだ理由として、「自分の都合の良い時間（日）に働きたいから」（55.8%）、「勤務時間・日数が短いから」（35.2%）、「家庭の事情（育児・介護等）で正社員として働けないから」（13.9%）と回答している人が多くなっています。これらはすべて「時間的な制約の要素」が関係しています【図表I-11】。つまり、これらの人々は、「フルタイム勤務」では何らかの不都合が生じ働き続けることはできないことから、パートタイムという働き方を選択していることになります。

【図表I-11】

### 現在の就業形態を選んだ理由



厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（平成23年）」より

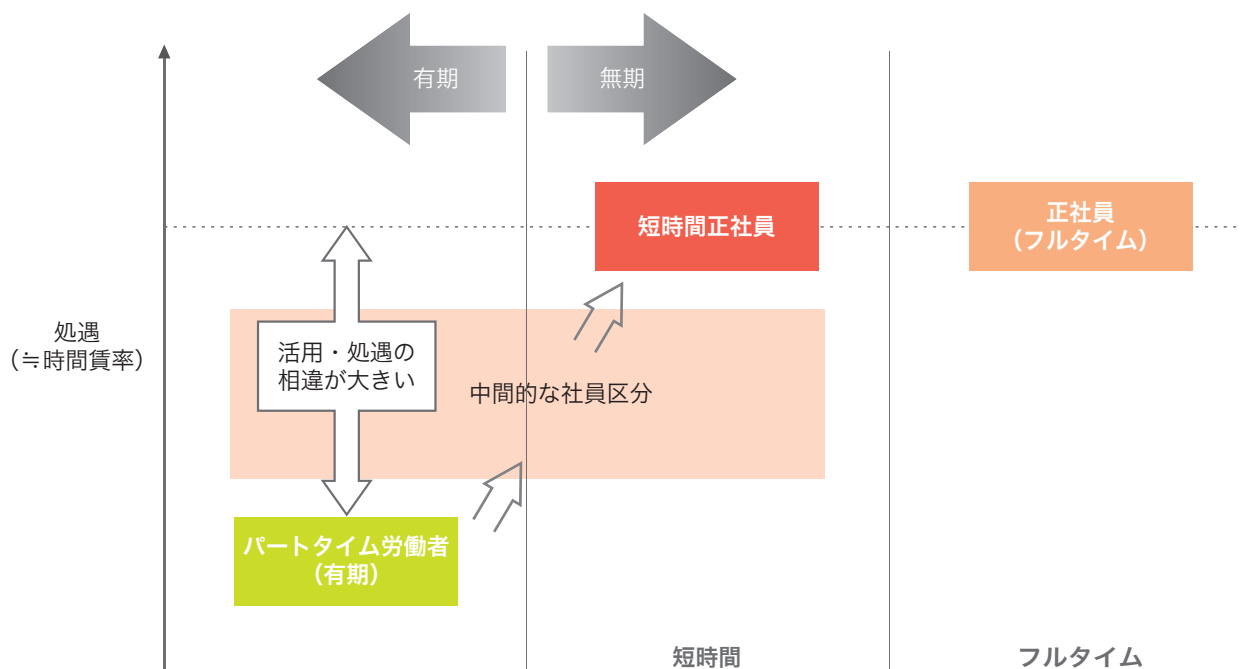
また、同調査によれば、継続就業を希望するパートタイム労働者の22.0%が、「正社員になりたい」と回答しており、その理由としては、「より多くの収入を得たいから（76.9%）」や「正社員の方が雇用が安定しているから（66.3%）」という回答の割合が高くなっています。

そこで、**短時間正社員制度**を設け、フルタイム正社員と均衡のとれた処遇を実現することで、意欲・能力の高いパートタイム労働者の活用が図られるとともに、モチベーションや定着率の向上が期待できます。また、頑張れば**短時間正社員**という次のキャリアにつながる可能性が開かれることは、パートタイム労働者全体のモチベーションや定着率の向上、さらには新たな人材獲得にも有効でしょう。

ただし、パートタイム労働者と既存のフルタイム正社員の活用・処遇の相違が大きい場合には、既存のフルタイム正社員を基準とした **短時間正社員制度** が、パートタイム労働者にとって利用しにくく、企業にとっては導入しづらいものになってしまうことが危惧されます。そのような事態を避けるために、パートタイム労働者と **短時間正社員** の間に、その活用・処遇が両者の中間に位置付けられる新しい社員区分（中間的な社員区分）を **短時間正社員** に向けたステップとして導入することも考えられます【図表 I-12】。

【図表 I-12】

**パートタイム労働者と既存のフルタイム正社員の活用・処遇の相違が大きい場合の対応**



短時間正社員制度 の導入手順は、21 ページへ

# (3)-8

対象者：有期契約労働者（パートタイム労働者） 主な目的：法対応・モチベーション向上（パートの活用）

## 改正労働契約法の「無期労働契約への転換」により良く対応したい

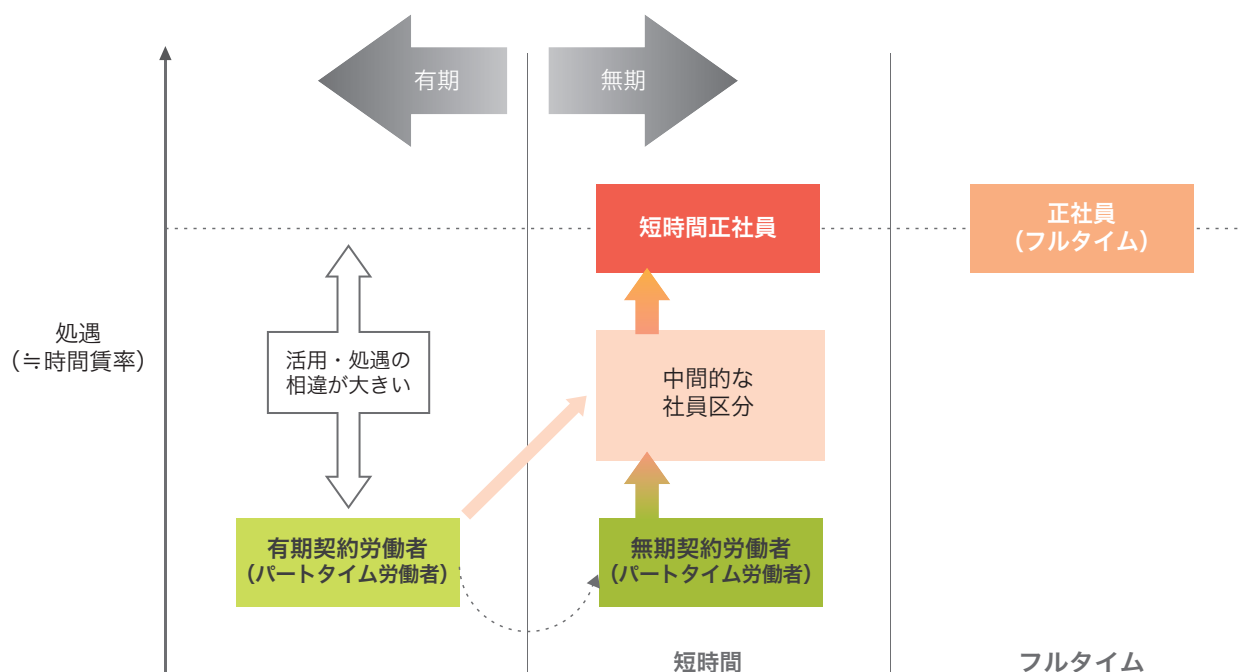
労働契約法が改正され、有期契約労働者の雇用に係る新たなルールが整備されました。その一つに、有期労働契約が通算で5年を超えて更新された場合には、労働者からの申込みにより、無期労働契約に転換する（以下「無期転換」という）ルールが挙げられます。無期転換の場合には別段の定めがある場合を除き、直前の有期労働契約と同一の労働条件とされますが、無期転換する際、転換前の処遇を維持することが果たして最適な選択なのか、効果的な人材活用の観点から処遇を今一度検討することも考えられます。

無期転換した社員に、転換前よりも高い成果を期待するには、職務内容等の見直しと併せて処遇改善を図っていくことが考えられますが、これらの社員に勤務時間の制約がある場合には、**短時間正社員制度**がその有益な選択肢となります。

ただし、有期契約労働者（パートタイム労働者）と既存のフルタイム正社員の活用・処遇の相違が大きい場合には、既存のフルタイム正社員を基準とした **短時間正社員制度** が、無期転換した社員にとって利用しにくく、企業にとっては導入しづらいものになってしまうことが危惧されます。そのような事態を避けるために、無期転換した社員と **短時間正社員** の間に、活用・処遇が両者の中間に位置付けられる新しい社員区分（中間的な社員区分）を、**短時間正社員** に向けたステップとして設計することも考えられます【図表 I-13】。

【図表 I-13】

有期契約労働者と既存のフルタイム正社員の活用・処遇の相違が大きい場合の対応



短時間正社員制度 の導入手順は、21 ページへ

## II ■ 短時間正社員制度の 導入手順

ここからは、**短時間正社員制度**の導入手順について説明します【図表Ⅱ-01】。以下、導入手順に沿って、それぞれの「基本的な考え方」、「解説」、「留意点」について記述します。

【図表Ⅱ-01】

### 短時間正社員制度の導入手順

1. **短時間正社員制度** 導入の目的を明確化する
2. **短時間正社員** に期待する役割（職務内容等、適用期間、労働時間）を検討する
3. **短時間正社員** の労働条件（人事評価、賃金、教育訓練）について、検討する
4. 将来的なフルタイム正社員への復帰・転換について、検討する
5. **短時間正社員制度** を導入し、周知する

## (1) 短時間正社員制度 導入の目的を明確化する

各企業の人材活用上の課題によって、**短時間正社員制度** 導入の目的は異なってきます。社員のニーズや自社の人員構成、事業・人材活用戦略等を踏まえて、「I.(3) **短時間正社員制度** が解決する人材活用上の課題」（10～20ページ）を参考に、自社の現状及び将来の課題が、これらの課題のどれに当てはまるかを検討します。

社員のニーズを把握するには、社員を対象としてインタビューやアンケート調査を実施することも有効です。また、制度導入の検討に当たっては、職場マネジメント上どのような課題が生じるかについても、検討しておく必要があります。

制度導入の目的は、前述の人材活用上の課題を解決することとなりますが、社内事情に応じて、目的をより具体化して、それに沿った制度設計をしていくことが重要です。

一方で、制度導入の目的を限定し過ぎると、特定の社員しか制度を利用できなくなることから、周囲の社員が制度利用を「お互い様」と捉えられず、制度に関心を持てなかったり、制度利用者への協力に積極的になれなかったりする懸念もあります。制度導入の目的を検討する際には、この点にも留意することが望ましいでしょう。

## (2) 短時間正社員に期待する役割 (職務内容等、適用期間、労働時間)を検討する

### ①基本的な考え方

- ・ 制度導入に際して、まず、**短時間正社員** にどのような役割を期待するのかを明確にする必要があります。**短時間正社員** に期待する役割を決定する上では、労働時間が短いことを考慮する必要があります。
- ・ [図表Ⅱ-02]に、制度の対象者や目的別に **短時間正社員** に期待する役割の考え方を整理しました(より詳しい内容は詳細ページをご覧ください)。これを参考に自社のケースについてご検討ください。まずは、どのような職務内容等を設定するかを明確にした上で、適用期間、労働時間についても考えてみましょう。

【図表Ⅱ-02】

### 対象者、目的別にみた 短時間正社員 に期待する役割の考え方

No.	対象者	主な目的	期待する役割 (職務内容等、適用期間、労働時間)
1	フルタイム正社員	定着(育児支援)	<b>制度利用後のフルタイム正社員への復帰を念頭に置いた設定</b> [職務内容等] フルタイム正社員への復帰を念頭に置いて、社員のニーズやキャリア形成、円滑な業務遂行の観点等から、適切に設定する
2	フルタイム正社員	定着(介護支援)	[適用期間] 社員のニーズやキャリア形成、人材活用の観点等から、適切な期間を設定する
3	フルタイム正社員	定着・モチベーション向上 (自己啓発・ボランティア支援)	[労働時間] 社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定する [→詳細は、23 ページ]
4	フルタイム正社員	定着 (心身の健康不全対策)	<b>健康状態に応じた柔軟な設定</b> [職務内容等] フルタイム正社員への復帰を視野に入れながら、健康状態に応じて、柔軟に設定する [適用期間] 健康状態に応じて、柔軟に設定する [労働時間] 健康状態に応じて、柔軟に設定する [→詳細は、24 ページ]
5	入職者 (外部労働市場)	新たな正社員の獲得	<b>企業の人材ニーズを踏まえた設定</b> [職務内容等] 企業の人材ニーズを踏まえて設定する [適用期間] 特に期間は設定しない [労働時間] 入職希望者のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定する [→詳細は、25 ページ]
6	高齢者	法対応・モチベーション向上 (高齢者雇用)	<b>社員のニーズと企業の人材ニーズの双方を踏まえた設定</b> [職務内容等] 効果的な人材活用の観点等からは、これまでの働きぶりを考慮し、培ってきたノウハウや経験を発揮できる職務内容等を設定することが望ましい [適用期間] 社員のニーズや企業の人材ニーズ、改正高年齢者雇用安定法等を踏まえ、適切な期間を設定する [労働時間] 社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定する [→詳細は、26 ページ]
7	パートタイム 労働者	人材獲得・定着・ モチベーション向上 (パートの活用)	<b>転換させるパートタイム労働者の人材活用方針に沿った設定</b> [職務内容等] 転換させるパートタイム労働者の人材活用方針に従い、転換後の職務内容を設定する [適用期間] 特に期間は設定しない
8	有期契約労働者 (パートタイム 労働者)	法対応・ モチベーション向上 (パートの活用)	[労働時間] 社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定する [→詳細は、27 ページ]

# (2)-1 育児支援、介護支援、自己啓発・ボランティア支援のための短時間正社員制度

## ①基本的な考え方

これらの **短時間正社員** は、フルタイムの正社員が育児、介護、自己啓発・ボランティア活動等の期間に限って **短時間正社員** になる制度ですので、いずれはフルタイム正社員に復帰することを念頭に置いて、期待する役割（職務内容等、適用期間、労働時間）を検討する必要があります。

## ②解説

### 職務内容等

職務内容等は、フルタイム正社員への復帰を念頭に置いて、社員のニーズや円滑なキャリア形成、円滑な業務遂行の観点等から、適切に設定します。仕事経験の機会を極力制約せず、制度利用後も円滑にフルタイム正社員に復帰できるよう、仕事の「質」の面ではフルタイム正社員の時と同等としつつ、「量」の面では短時間勤務であることを考慮することを基本とし、社員のニーズや業務の内容・性質等も踏まえ、適切に設定することが大切です。

### 適用期間

社員のニーズや円滑なキャリア形成とともに、制度導入の目的（定着やモチベーション向上）の達成という観点に立って適切な期間を設定する必要があります。育児支援の場合は、複数回の利用等によって制度利用が長期化することで、モチベーションの低下やキャリア形成の遅れが生じる懸念もあるので、この点に留意して期間を設定する必要があります。また、介護支援の場合は、介護が必要となる期間が明確でない場合も多いと考えられることから、ある程度柔軟な期間設定とすることが望ましいでしょう。

### 労働時間

どの程度労働時間を短縮すれば社員のニーズに応えられるか、どの程度までの時間短縮であれば円滑な業務遂行が可能か、といった双方の観点等を踏まえ、柔軟に設定することが重要です。

## ③留意点

### 【制度設計上の留意点】

- ・ 育児支援、介護支援の **短時間正社員制度** においては、育児・介護休業法で求められている内容に留意する必要があります。育児・介護休業法では、3歳未満の子を養育するための短時間勤務制度（原則1日6時間勤務）の導入が義務付けられています。また、介護支援の **短時間正社員制度** を、要介護状態にある対象家族を介護するための短時間勤務制度として導入する場合は、介護休業の取得日数等と合わせて、対象家族につき93日以上利用できる制度とする必要があります。
- ・ 自己啓発・ボランティア支援の **短時間正社員制度** においては、自己啓発やボランティアで得たスキルや経験を、実際の仕事に活かしてもらうことも、職務内容等の設定におけるポイントの一つとなります。

### 【制度運用上の留意点】

- ・ **短時間正社員制度** の導入に当たっては、制度導入の目的、**短時間正社員** に期待する役割等を、制度の対象者や利用者、管理職、更にはその他の社員に十分に理解してもらう必要があります。人事部門は、制度の対象者が、制度利用のメリット・デメリット、長期的なキャリア・プランを考慮の上、制度を利用するかどうか、利用する場合にはどのように利用するか（適用期間や労働時間）を決定できるよう、支援することが重要です。また、管理職が、**短時間正社員** に期待する役割に応じて職務を付与できるよう、研修の実施やマニュアルの整備、部署を超えた仕事の配分調整や要員の追加等の人事上の配慮等の支援を行う必要があります。

短時間正社員 の労働条件は、28 ページへ

## (2)-2 心身の健康不全対策のための 短時間正社員制度

### ①基本的な考え方

心身の健康不全対策のための **短時間正社員制度** は、フルタイム正社員が心身の健康不全のために一時的に利用するものと考えられます。この制度で重要なことは、フルタイム正社員への復帰を前面に出し過ぎることで健康状態の改善が阻害される懸念があるので、フルタイム正社員への復帰を視野に入れながらも、まずは健康状態に最大限の配慮を行うというスタンスで、期待する役割（職務内容等、適用期間、労働時間）を検討することです。

### ②解説

#### 職務内容等

フルタイム正社員への復帰を視野に入れながら、健康状態に応じて、柔軟に設定します。

#### 適用期間

健康不全の内容によって、必要な期間は変わってくると考えられますので、適用期間は、健康状態に応じて、柔軟に設定する必要があります。

#### 労働時間

労働時間も、健康状態に応じて、柔軟に設定する必要があります。健康不全による休職の後に制度を利用する場合には、最初は可能な範囲で短く設定し、徐々に長くすることもスムーズな職場復帰に有効でしょう。

### ③留意点

#### 【制度設計上の留意点】

- 健康不全の内容によっては、定期的な通院・治療に終日を要するケースも考えられます。このような場合には、労働時間の短縮よりも、むしろ労働日数の短縮が有効だと考えられます。**短時間正社員制度** には、労働日数を短縮する「短日」も含まれますので、このようなケースも考慮の上、制度設計を検討しましょう。

#### 【制度運用上の留意点】

- 制度利用者が健康不全の悩みを一人で抱え込み、健康状態を悪化させないように、管理職や人事部門が制度利用者の健康状態や悩みをフォローする必要があります。
- 制度利用者の意向を踏まえた上で、健康状態や配慮すべき事項等について、管理職が把握し、業務遂行に必要な範囲で周囲の社員にも伝えられるよう、研修の実施やマニュアルの整備等、人事部門が管理職に対して支援を行うことも重要です。

短時間正社員 の労働条件は、28 ページへ



## (2)-3 新たな正社員の獲得のための 短時間正社員制度

### ①基本的な考え方

企業が必要としている人材を獲得するための **短時間正社員制度** ですので、職務内容等は企業の人材ニーズに応じて設定しますが、労働時間については、人材が獲得できるように入職希望者のニーズに配慮する必要があります。

### ②解説

#### 職務内容等

企業の人材ニーズを踏まえて設定します。人材ニーズは、自社の人員構成、事業・人材活用戦略を踏まえ、中長期的な観点から検討する必要があります。

#### 適用期間

特に期間は設定しません。ただし、社員のニーズやキャリア形成、人材活用の観点から、必要に応じて、フルタイム正社員への転換制度を設けることが考えられます。

#### 労働時間

新たな正社員の獲得が目的ですので、入職希望者に魅力的な制度とする必要があります。労働時間の設定においては、入職希望者のニーズを十分に考慮しましょう。また、労働時間の設定に当たっては、円滑な業務遂行に支障がないかという観点からの検討も重要です。

### ③留意点

#### 【制度運用上の留意点】

入職希望者にとって、**短時間正社員制度** が入社決定の重要なポイントになることから、フルタイム正社員との相違、フルタイム正社員への転換制度の有無を含め、制度の内容について、入社前に丁寧に説明する必要があります。

短時間正社員 の労働条件は、28 ページへ

## (2)-4 高齢者雇用のための 短時間正社員制度

### ①基本的な考え方

高齢者雇用のための **短時間正社員制度** においては、基本的にはフルタイム正社員だった社員を、**短時間正社員** として活用していくこととなります。**短時間正社員** に期待する役割は、これまでの働きぶりを考慮の上、社員のニーズと企業の人材ニーズの双方を踏まえて設定します。

### ②解説

#### 職務内容等

効果的な人材活用の観点等からは、これまでの働きぶりを考慮の上、これまで培ってきたノウハウや経験を発揮できる職務内容等を設定することが望ましいです。特に、同一企業内で、フルタイム正社員から移行する場合には、その時点での社員のニーズや企業の人材ニーズも踏まえ、職務内容等を変えることも考えられます。

#### 適用期間

社員のニーズや企業の人材ニーズ、改正高年齢者雇用安定法等を踏まえ、適切な期間を設定します。改正高年齢者雇用安定法では、企業に対して、65歳まで希望者全員を雇用する制度の導入が義務付けられています。

#### 労働時間

社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定します。

### ③留意点

#### [制度設計上の留意点]

- ・ 従来、多くの企業では継続雇用制度が導入され、定年後 1 年ごとに労働契約を更新するケースが一般的でしたが、65歳までの雇用を前提とすれば、定年を 65歳まで引き上げる中で、60歳以降は、希望に応じて **短時間正社員** を選択できる制度とすることも、十分に検討に値すると考えられます。
- ・ 高齢者は健康状態もライフスタイルも多様化する傾向があることから、働き方の選択肢の一つとして、**短時間正社員制度** を導入し、併せて働きぶりや本人のニーズ等に応じてフルタイム正社員と行き来できるようにすることも有効でしょう。
- ・ 高齢者のニーズや職務内容によっては、労働日数の短縮も有効な選択肢になると考えられます。**短時間正社員制度** には労働日数を短縮する「短日」も含まれますので、このようなケースも考慮の上、制度設計を検討しましょう。

**短時間正社員** の労働条件は、28 ページへ

## (2)-5 パートタイム労働者の活用のための 短時間正社員制度

### ①基本的な考え方

パートタイム労働者の活用のため **短時間正社員制度** は、パートタイム労働者を **短時間正社員** に転換させる制度です。パートタイム労働者のモチベーション向上や定着等に資するよう、人材活用方針に従い、期待する役割を設定することが重要です。

### ②解説

#### 職務内容等

転換させるパートタイム労働者の人材活用方針に従い、転換後の職務内容等を設定します。パートタイム労働者と **短時間正社員** では、期待する役割が異なるケースが多いと考えられることから、転換前後で職務内容等を変えることが考えられます。

#### 適用期間

特に期間は設定しません。ただし、社員のニーズやキャリア形成、人材活用の観点から、必要に応じて、フルタイム正社員への転換制度を設けることが考えられます。

#### 労働時間

社員のニーズや円滑な業務遂行の観点等から、柔軟に設定します。

### ③留意点

#### [制度運用上の留意点]

- ・ パートタイム労働者から **短時間正社員** への転換に当たっては、**短時間正社員** に期待する役割（特にパートタイム労働者やフルタイム正社員との相違）を丁寧に説明することが重要です。
- ・ 希望者全員がパートタイム労働者から **短時間正社員** に転換できない場合には、転換するための基準を明確にし、特に転換できなかったパートタイム労働者に対して、なぜ転換できなかったか、どう改善すれば転換できるか、といった点について丁寧に説明することが重要です。

**短時間正社員** の労働条件は、28 ページへ

# (3) 短時間正社員 の労働条件 (人事評価、賃金、教育訓練) について、検討する

## [人事評価 (目標設定、評価、昇進・昇格)]

### ①基本的な考え方

- ・ **短時間正社員** に付与する成果目標は、期待する役割 (22 ~ 27 ページ参照) を踏まえて設定します。
- ・ 同じ職種・職位のフルタイム正社員との比較においては、「量」的な目標は労働時間に合わせて減らし、「質」的な目標は変えないというのが原則ですが、職務の内容や性質、制度利用者の希望も考慮した上で、目標を設定する必要があります。
- ・ 設定した目標に対する評価は、目標に対する達成状況に基づいて行います。
- ・ 能力評価や行動評価等では、**短時間正社員** に対しても、基本的にフルタイム正社員と同じ評価基準・要素を用います。
- ・ **短時間正社員** の昇進・昇格も、こうした人事評価に基づいて、公正に決定することが重要です。

### ②解説

**短時間正社員** に対する評価の考え方は、成果目標による評価か、能力・行動等に対する評価かによって異なります。

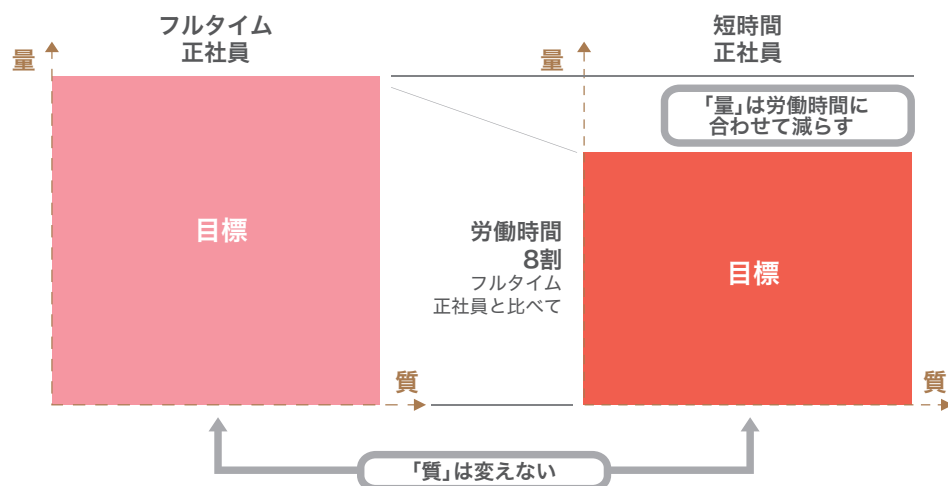
## < 成果目標による評価 >

**短時間正社員** に付与する目標は、労働時間の制約を考慮した期待する役割を踏まえて設定します。つまり、**短時間正社員** は労働時間が短いため、フルタイム正社員と比べて処理できる仕事の「量」が減少する機会が多くなることから、この点を踏まえて、目標設定を行う必要があります。同じ職種・職位のフルタイム正社員との比較で、**短時間正社員** の目標設定を「量」と「質」の2つの視点で整理をすると、「量」は労働時間に合せて減らし、「質」は変えないというのが原則です。ただし、制度利用に伴い職務内容が変更された場合には、同じ職務内容のフルタイム正社員の目標設定を参考にする必要があります。

また、目標設定においては、管理職と制度利用者とのコミュニケーションが重要なポイントになります。コミュニケーションを通じて、制度利用者の希望 (長期的なキャリア・プラン、育児や介護等の状況等) も考慮の上、双方が納得できる目標を設定する必要があります。設定した目標に対する評価は、目標に対する達成状況に基づいて行います。

[図表 II-03]

### 目標設定に対する考え方



## <能力・行動等に対する評価>

多くの企業は、前述のような成果目標に対する評価以外に、能力・行動等に対する人事評価を実施しています。この場合は、基本的に、同等の職種・職位のフルタイム正社員と同じ評価基準・要素で評価します。評価要素としては、能力、行動の他、勤務態度等が挙げられます。

※行動に対する評価・実際にとった行動が、あらかじめ定めた要件と合致するか否かを人事評価の判断に用いるもの

## <昇進・昇格>

**短時間正社員**の昇進・昇格は、こうした一連の人事評価等を踏まえて決定します。昇進・昇格に向けて評価を行う際に、**短時間正社員**であるという理由で、機械的に低位に位置付けられないことがないように、公正な人事評価を行うことが重要です。

### ③留意点

#### 【制度設計上の留意点】

- ・ 昇進・昇格の基準は、必ずしも人事評価だけではなく、例えば勤続年数が昇進・昇格の基準になっていることもあります。この場合には、制度利用期間中の勤続年数を、「そのまま通算する」か、「労働時間に応じて減じる」か、を検討しておく必要があります。

#### 【制度運用上の留意点】

- ・ 人事部門は、人事評価の考え方を明示し、管理職に周知・徹底するとともに、以下のような、留意すべき点について管理職に伝える必要があります。
  - 制度利用者に低い評価をつける場合には、労働時間が短いことが理由でないことを確認・説明する
  - 周囲の社員が制度利用者を支援している場合には、その点も加味して周囲の社員を評価する
- ・ 制度導入後は、**短時間正社員**が、労働時間内で達成困難な目標を付与されていないか、一律に低い人事評価を受けていないか、昇進・昇格で不利になっていないか等を人事部門がフォローし、必要に応じて改善を促すことも重要です。

## [賃金（月例給与、賞与、退職金）]

### <月例給与（基本給、諸手当）>

#### ①基本的な考え方

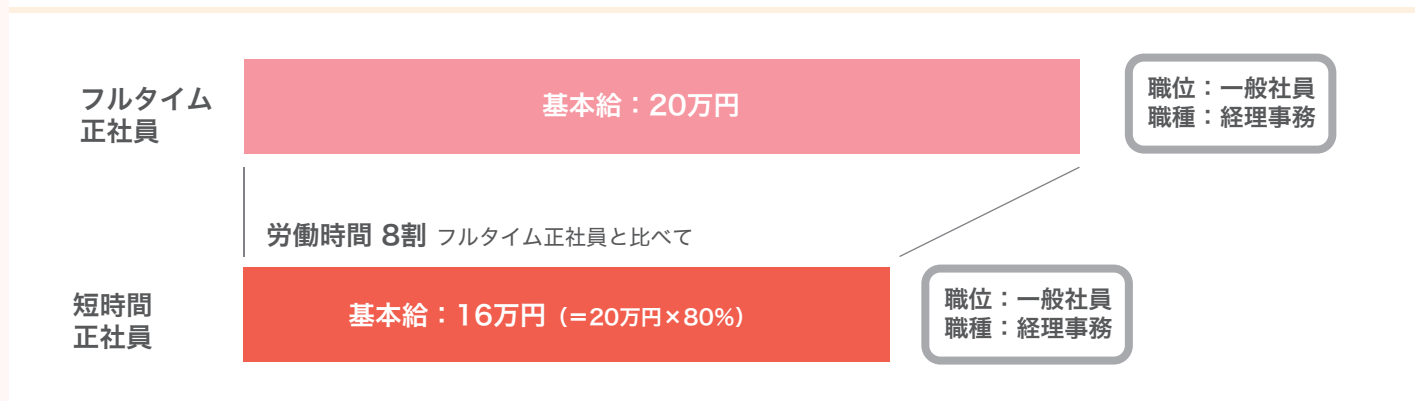
- ・ **短時間正社員** の場合、月例給与のうち、基本給については、同じ職種・職位のフルタイム正社員への支給額を、労働時間に比例して減額します。
- ・ 月例給与のうち、諸手当については、各々の手当の趣旨や支給基準を踏まえて、**短時間正社員** に対する支給額を検討します。

#### ②解説

**短時間正社員** の基本給は、労働時間比例で考えます。育児支援、介護支援、自己啓発・ボランティア支援、心身の健康不全対策のための **短時間正社員制度** のように、フルタイム正社員から **短時間正社員** に移行する場合は、フルタイム正社員時の支給額を、労働時間に比例して減額します。その他の **短時間正社員制度** の場合も、① **短時間正社員** と同じ職種・職位のフルタイム正社員がいる場合にはその支給額を、②同じ職種・職位のフルタイム正社員がいない場合は、制度の対象者がフルタイム正社員となった場合の支給額（仮に算出）を、労働時間に比例して減額します。

【図表Ⅱ-04】

#### 基本給の設定（例）



**短時間正社員** に関する諸手当の取扱いについては、各々の手当の趣旨や支給基準を踏まえて検討します。短日勤務の場合には、労働日数が支給基準となっている手当を労働日数に応じて減額するかどうか、検討する必要があります。

諸手当(例)	対応(例)
通勤手当、食事手当、宿直手当	労働日数に応じて支給額を減額するかどうか検討する。
職務関連手当 (役職手当、資格(技術)手当等)	手当の趣旨や支給基準を踏まえて減額するかどうか検討する。例えば、短時間勤務であっても、与えられた役職を全うできているのであれば、役職手当は変更しない、又は、短時間勤務であることによって、役職の一部を担当できていない等の事情がある場合は、役職手当を減額する、といったことが考えられる。
生活関連手当（扶養手当、住宅手当等）	手当の趣旨を踏まえ、支給額は、原則として減額しない。

【制度設計上の留意点】

- ・ 基本給や手当の算定に当たり、労働時間を考慮する場合、労働時間に比例して減額することは、不利益な取扱いに該当しますが、短縮された労働時間以上に減額することは、不利益な取扱いに該当し適当ではないので、制度導入に当たっては留意してください。
- ・ 一方、企業によっては、**短時間正社員**に移行後も給与を一切減額しない場合もあります。こうした場合、かえって制度利用者がプレッシャーを感じたり、周囲のフルタイム正社員が不公平感を感じたりすることによって、制度利用が阻害される懸念がないか留意することも必要です。

# <賞与>

## ①基本的な考え方

- ・ **短時間正社員** の賞与は、フルタイム正社員と同じ基準で支給します。
- ・ 支給基準のベースが基本給の場合は、基本給が労働時間に比例して減額されているので、支給月数等の係数はフルタイム正社員と同じにするのが原則です。支給基準のベースが業績等の場合も、原則としてフルタイム正社員と同じ支給基準を適用します。

## ②解説

賞与の支給基準は、月例給与の基本給をベースにする場合、業績等をベースにする場合等がありますが、**短時間正社員** の賞与は、フルタイム正社員と同じ基準で支給します。

基本給をベースとしている場合、基本給が労働時間に比例して減額されているので、支給月数等の係数はフルタイム正社員と同じにするのが原則です。

人事評価の結果を支給月数に反映させている場合において、人事評価の結果が同じであれば、基本給が労働時間に比例して減額されていることから、フルタイム正社員よりも、**短時間正社員** の方が賞与が低くなります。一方で、**短時間正社員** の方が人事評価の結果が良い場合は、支給月数が多くなるため、**短時間正社員** の賞与がフルタイム正社員のそれを上回ることもあります【図表Ⅱ-05】。

【図表Ⅱ-05】

基本給等をベースに計算する場合（例）

支給基準…

A評価：基本給の3.5箇月分、B評価：基本給の3.0箇月分、C評価：基本給の2.5箇月分

### 同じ評価結果の場合

※評価結果 フルタイム正社員：B評価、短時間正社員：B評価

フルタイム正社員	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)
	労働時間 8割 フルタイム正社員と比べて		
短時間正社員	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)

### 異なる評価結果の場合

※評価結果 フルタイム正社員：C評価、短時間正社員：A評価

フルタイム正社員	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (0.5箇月分)	
	労働時間 8割 フルタイム正社員と比べて			
短時間正社員	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (1.0箇月分)	基本給 (0.5箇月分)



賞与の支給基準のベースが売上等の業績である場合も、フルタイム正社員と **短時間正社員** で同じ支給基準を用いて計算します。

例えば、賞与が「数値業績 × 還元率」で算定される場合、フルタイム正社員と **短時間正社員** の達成した業績が同じであれば、同じ額の賞与が支給されることになります。【図表Ⅱ-06】

【図表Ⅱ-06】

数値業績等をベースに計算する場合（例）

支給基準…数値業績×還元率（30%）

フルタイム  
正社員

数値業績の  
30%相当

フルタイム正社員の達成した数値業績

短時間  
正社員

数値業績の  
30%相当

労働時間 8割  
フルタイム正社員と比べて

短時間正社員の達成した数値業績

### ③留意点

#### 【制度設計上の留意点】

- ・ 賞与の支給基準のベースが基本給の場合、基本給を労働時間に比例して減額した上で、更に支給月数等の係数まで労働時間に比例して減らすことは、二重に減額することになってしまいますので、こうならないように留意してください。
- ・ 賞与の算定に当たり、労働時間を考慮する場合、労働時間に比例して減額することは不利益な取扱いに該当しませんが、短縮された労働時間以上に減額することは、不利益な取扱いに該当し適当ではないので、制度導入に当たっては留意してください。

## <退職金>

### ①基本的な考え方

退職金の算定において勤続年数が考慮されている場合は、制度利用期間中の勤続年数も通算するのが原則です。ただし、通算に当たって、勤続年数をそのまま通算するか、労働時間に応じて制度利用期間中の勤続年数を補正するかについては、退職金の位置付け（賃金の後払い、功労報償、生活保障等）も考慮の上、検討しておく必要があります。

### ②解説

退職金の代表的な算定方式としては、「最終給与比例方式」と「点数方式（ポイント制）」があります。

#### 最終給与比例方式

「最終給与比例方式」とは、退職直前の基本給等を算定基礎額として、勤続年数等に基づく掛け率を乗じて、退職金の額を決定する方式です。この勤続年数に、原則として、制度利用期間中の勤続年数も通算します。ただし、制度利用期間中の勤続年数をそのまま通算するか、労働時間に応じて減らすか、については検討しておく必要があります。

#### 点数方式（ポイント制）

「点数方式（ポイント制）」とは、勤続年数や等級格付け等に応じてポイントを付与し、退職時までの累積ポイントに応じて退職金の額を決める方式です。等級格付けによるポイントについては、制度利用期間中であっても、労働時間や労働日数を考慮する必要はありませんので、フルタイム正社員と同じ基準で付与します。一方、勤続年数によるポイントについては、制度利用期間中は、フルタイム正社員と同様とするか、労働時間に応じて減らすか、検討しておく必要があります。

制度利用期間中の勤続年数を労働時間や労働日数に応じて補正するかどうかは、自社の退職金がどのような位置付けかによっても、検討の結果が変わってくると考えられます。退職金の位置付けについては、「賃金の後払い」、「功労報償」、「生活保障」といった説がありますが、「賃金の後払い」であれば、基本給の場合と同様、制度利用期間中については、勤続年数の補正を行う必要があるかもしれません。「功労報償」であれば、功労をどのように捉えるかによって変わります。「生活保障」であれば、勤続年数の補正は必ずしも必要ないでしょう。

### ③留意点

#### 【制度設計上の留意点】

- ・ 退職金の算定に当たり、労働時間を考慮する場合、制度利用期間を通算しないことや、短縮された労働時間以上に減らすことは、不利益な取扱いに該当し適切ではないので、制度導入に当たっては留意してください。

## [教育訓練]

### ①基本的な考え方

- ・ **短時間正社員** に対する教育訓練は、期待する役割(22～27ページ参照)を踏まえて実施します。同じ職種・職位のフルタイム正社員がいる場合は、同等の教育訓練の機会を与えることが重要です。
- ・ 研修等を実施する場合は、**短時間正社員** の労働時間の範囲で時間設定を行う等、制度の利用による教育訓練の機会の制約を極力少なくするよう、配慮する必要があります。

### ②解説

**短時間正社員** に対する教育訓練は、期待する役割を踏まえて実施します。同じ職種・職位のフルタイム正社員がいる場合は、同等の教育訓練の機会を与えることが原則です。そのためには、制度の利用による教育訓練の機会の制約を、極力少なくするよう、配慮する必要があります。

教育訓練には、大きく OJT と Off-JT があります。OJT とは、On the Job Training の略であり、日々の仕事を通じた教育訓練を意味します。Off-JT とは、Off the Job Training の略であり、研修等、日常の業務を離れて行う教育訓練を意味します。

以下、**短時間正社員** に対する OJT と Off-JT について、配慮すべき点を説明します。

#### 短時間正社員 に対する OJT

**短時間正社員** の場合、労働時間が短いことから、必然的に OJT の機会がフルタイム正社員より減ってしまうと考えられます。制度の利用による OJT の機会の制約を、極力少なくするためには、限られた労働時間の中で、可能な限り責任ややりがいのある仕事を担当させる等、良質な OJT の機会を提供することが有益です。人事部門は、管理職が **短時間正社員** の OJT の機会を極力制約しないよう、必要な情報提供やアドバイスを行う必要があります。

#### 短時間正社員 に対する Off-JT

Off-JT についても、同じ職種・職位のフルタイム正社員と、できる限り同等の教育訓練の機会を与えられるよう、工夫する必要があります。特に大切なのは、研修等を **短時間正社員** が受講可能な日時に設定することです。それが難しい場合は、研修の資料を提供する、e-ラーニング等の研修等に代わる方法を提供する、といった対応が考えられます。

### ③留意点

#### 【制度運用上の留意点】

- ・ OJT や Off-JT とともに、自己啓発も人材育成に有効です。短時間正社員 にスキルアップしてもらうために、フルタイム正社員と同様に、自己啓発を奨励・支援することが重要です。

## ＝コラム：短時間正社員 の就業規則（ひな形）＝

**短時間正社員制度**を導入する際、就業規則にその労働条件を明文化しておくことで、トラブルを未然に防ぐことができます。労働契約法第7条では、「労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする」と規定されており、**短時間正社員制度**についても例外ではありません。

ご参考として、**短時間正社員**の適用範囲、転換、労働時間、休憩時間、休日及び休暇、賃金、賞与、退職金、社会保険・労働保険の加入について記載した就業規則のひな形と解説を、下記のとおりまとめました。

これを参考に自社の短時間正社員制度に沿った就業規則を作成しましょう。

【図表Ⅱ-07】

短時間正社員就業規則（ひな形）	解 説
<p style="text-align: center;"><b>第1章 総則</b></p> <p><b>（目的）</b> 第1条 この就業規則（以下「規則」という。）は、○ ○会社（以下「会社」という。）の短時間正社員制 度の労働条件及び服務規律を定めたものである。</p> <p><b>（適用範囲）</b> 第2条 この規則は 短時間正社員（1週間の所定労働 時間が○時間以上○時間以下の社員であって、期間 の定めのない労働契約を締結した者（育児・介護休 業法で定める短時間勤務制度の適用を受ける者を除 く。）をいう。）に適用される。</p> <p>2 この規則に定めのない事項については、通常の正社員 （以下単に「正社員」という。）に適用される就業規則 及び労働基準法その他の法令の定めるところによる。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 転換</b></p> <p><b>（短時間正社員 から通常の正社員への転換）</b> 第3条 正社員になることを希望する短時間正社員は、 会社にその旨を申し出ることができる。</p> <p>2 前項の規定により申出があった場合、会社は、原則 として申出日より○箇月以内で期日を指定して、当 該労働者を正社員へ転換させるものとする。</p> <p style="text-align: center;"><b>第3章 労働時間、休憩時間、休日及び休暇</b></p> <p><b>（労働時間、休憩時間及び休日）</b> 第4条 始業及び終業の時刻、休憩時間並びに休日は、 次のいずれかとする。</p>	<p style="text-align: center;"><b>解 説</b></p> <p><b>（目的）</b> 就業規則の最初には、この就業規則を作成する目的 を記します。これは、法律上求められるものではありませんが、「なんのためにこの規則があるのか」を明 確にするために、規定します。</p> <p><b>（適用範囲）</b> この就業規則は、通常の正社員とは別に定める必要 がある項目について規定します。通常の正社員と同等 であって、別に定める必要がない項目については、通 常の正社員に適用される就業規則等を参照させます。</p> <p><b>（転換）</b> 短時間正社員から通常の正社員になる場合の手続き について規定します。 なお、短時間正社員になるための手続きについては、 個々の社員に適用される就業規則（通常の正社員に適 用される就業規則、パートタイム労働者に適用される 就業規則等）において定めておきます。具体的な規定 例は、39ページのとおりです。</p> <p><b>（労働時間、休憩時間及び休日）</b> 短時間正社員の労働時間、休憩時間及び休日のうち、 通常の労働者と異なる部分について、具体的に規定し ておきます。</p>

始業時刻	終業時刻	休憩時間	休日
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで	○曜日、○曜日
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで	○曜日、○曜日
○時○分	○時○分	○時○分から ○時○分まで	○曜日、○曜日

#### (時間外労働)

第 5 条 短時間正社員に前条で定める労働時間を超えて、又は前条で定める休日に労働させないことを原則とする。ただし、短時間正社員との協議の上、前条で定める労働時間を超えて、労働させる場合がある。

#### (年次有給休暇)

第 6 条 会社は短時間正社員に対し、雇入れ日から起算して 6 箇月が経過した日及び当該日から起算して 1 年ごとに、勤続期間と 1 週間の所定労働日数に応じて、次表の通り年次有給休暇を付与する。ただし、当該年次有給休暇を付与する日（以下「付与日」という。）の前 1 年間（付与日が雇入れ日から 6 箇月を経過した日である場合には、雇入れ日から付与日の前日まで）の全所定労働日における出勤率が 8 割未満の者には付与しない。

2 前項の規定にかかわらず、1 週間の所定労働時間が 30 時間以上の場合は、週の実所定労働日数に関係なく、所定労働日数は 5 日とみなす。

3 第 1 項の週の所定労働日数は、付与日における所定労働日数とする。

#### (時間外労働)

通常勤務が難しいため短時間勤務を選択している社員に、会社命令で時間外労働を行わせることができる規定では、社員に、「短時間勤務制度自体が形骸化してしまうのでは？」という不安感を与えてしまうおそれがあります。一方で、制度利用者の中には、キャリア形成の観点等から、特定の日や時間に時間外労働が可能なのもいます。そこで、短時間正社員には時間外労働をそもそも命じないという規定にするか、それが適当でなければ、本人の同意を前提に時間外労働を行わせる場合がある旨の規定にしておくことが望ましいといえます。なお、法定労働時間（原則として週 40 時間、1 日 8 時間）を超えて、または法定休日（1 週間に 1 日以上または 4 週間に 4 日以上）に労働させる場合には、時間外・休日労働に関する協定書（通称「36 協定」）の締結及び行政官庁への届出が必要です。

#### (年次有給休暇)

労働基準法により、年次有給休暇は、雇用形態にかかわらず付与する必要があります。ただし、週の所定労働時間が 30 時間未満の場合は、週の所定労働日数に応じて付与日数が異なってきます。なお、この場合の所定労働日数は年次有給休暇付与日における所定労働日数となります。したがって、短時間正社員と通常の正社員の間を行き来することがある場合は、仮に「付与日の 1 日前まで、通常の正社員として週に 5 日働いていた」場合でも、付与日において短時間正社員となり、週の所定労働日数が 4 日以下かつ所定労働時間が 30 時間未満になっていれば、1 週間の所定労働日数に応じて年次有給休暇を付与すればよいこととなります。上記の点をはっきりさせておかないと、勘違いからトラブルに発展する可能性があるため、就業規則にきちんと明記しておきます。

※「雇入れ日」については、通常の正社員から短時間正社員になった者については、通常の正社員として雇い入れた日となります。

週所定 労働 日数	勤務期間						
	6箇月	1年 6箇月	2年 6箇月	3年 6箇月	4年 6箇月	5年 6箇月	6年 6箇月 以上
5日以上	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
4日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

#### 第4章 賃金

第7条 短時間正社員の賃金については、正社員の所定労働時間に対する、短時間正社員の所定労働時間の割合に応じて、基本給、〇〇手当、〇〇手当を支給する。通勤手当は、所定労働日数が1箇月に〇日以上の場合は、1箇月の通勤定期券代を支給し、1箇月に〇日未満の場合は、1日当たりの往復運賃に出勤日数を乗じた金額を支給する。

#### 第5章 賞与

第8条 賞与は、正社員の所定労働時間に対する、短時間正社員の所定労働時間の割合に応じて支給する。

#### 第6章 退職金

第9条 退職金算定の際の勤続年数の計算に当たっては、正社員として勤務した期間に、短時間正社員として勤務した期間を通算する。

#### 第7章 社会保険・労働保険の加入

第10条 短時間正社員には、健康保険・厚生年金保険が適用されるため、会社は必要な手続きを取る。

2 雇用保険の被保険者に該当する短時間正社員については、会社は必要な手続きを取る。

#### (賃金・賞与・退職金)

基本給は、所定労働時間の割合に応じて支給することが原則です。しかし、「通常の正社員には時間外労働や休日出勤を求めることが多々あるが、短時間正社員にはそのような勤務形態を要請しない」ような場合には、所定労働時間の割合に応じた基本給の減額だけでは、通常の正社員の理解が得られない可能性も考えられます。こうした場合、賞与の算定を人事評価ベースとし、繁忙時やトラブル時に柔軟に対応したことの評価を加味することも一つの方法です。ただし、人事評価をベースにする場合、短時間勤務であることにより不利になるような目標を設定しないよう注意する必要があります。

また、退職金算定の際の勤続年数の計算に当たっては、合理的な理由があれば、短時間正社員として勤務した年数について、その勤務時間数に応じて減じることも考えられます。

#### (健康保険・厚生年金保険)

下記の①～③を満たし、かつ就労実態も当該諸規定に則している短時間正社員については、原則、常用的使用関係があると認められ、健康保険・厚生年金保険が適用されます。

- ①就業規則等に、短時間正社員に係る規定がある
- ②期間の定めのない労働契約が締結されている
- ③時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等である

#### (雇用保険)

1週間の所定労働時間が20時間以上、かつ31日以上引き続き雇用されることが見込まれる場合は適用されます。ただし、育児のために、今まで被保険者であっ

た者が、週所定労働時間が 20 時間未満の短時間勤務を行う場合で、かつ、その子が 3 歳になるまでに 20 時間以上の労働に復帰することが前提である場合は、最長でその子が 3 歳になるまで被保険者資格を継続させることができます。

( 労災保険 )

雇用形態、所定労働時間に関係なく、全員に適用されます。

## =コラム：短時間正社員制度 になるための手続きは？ =

自社の社員が短時間正社員になる場合、正社員用、パートタイム労働者用等、それぞれの就業規則に短時間正社員になるためのルールがないと、短時間正社員に転換することができなくなります。短時間正社員になるための手続きについては、個々の社員に適応される就業規則に規定しておく必要があります。

### 通常の正社員に適用される就業規則における規定例

- 1 次のいずれかの事由により短時間正社員となることを希望するものは、会社にその旨を申し出ることができる。
  - 一 子どもの養育のため
  - 二 家族の介護のため
  - 三 自己啓発のため
  - 四 地域活動やボランティア活動のため
  - 五 健康上の理由で、フルタイム勤務が難しい場合
  - 六 その他会社が認めた場合
- 2 前項の規定により申出があった場合、会社は、原則として申出日より○箇月以内で期日を指定して、当該労働者を短時間正社員とする。

### パートタイム労働者等に適用される就業規則における規定例

パートタイム労働者及び臨時職員のうち、短時間正社員への転換を希望する者は、正社員登用試験に合格した場合、短時間正社員となることができる。

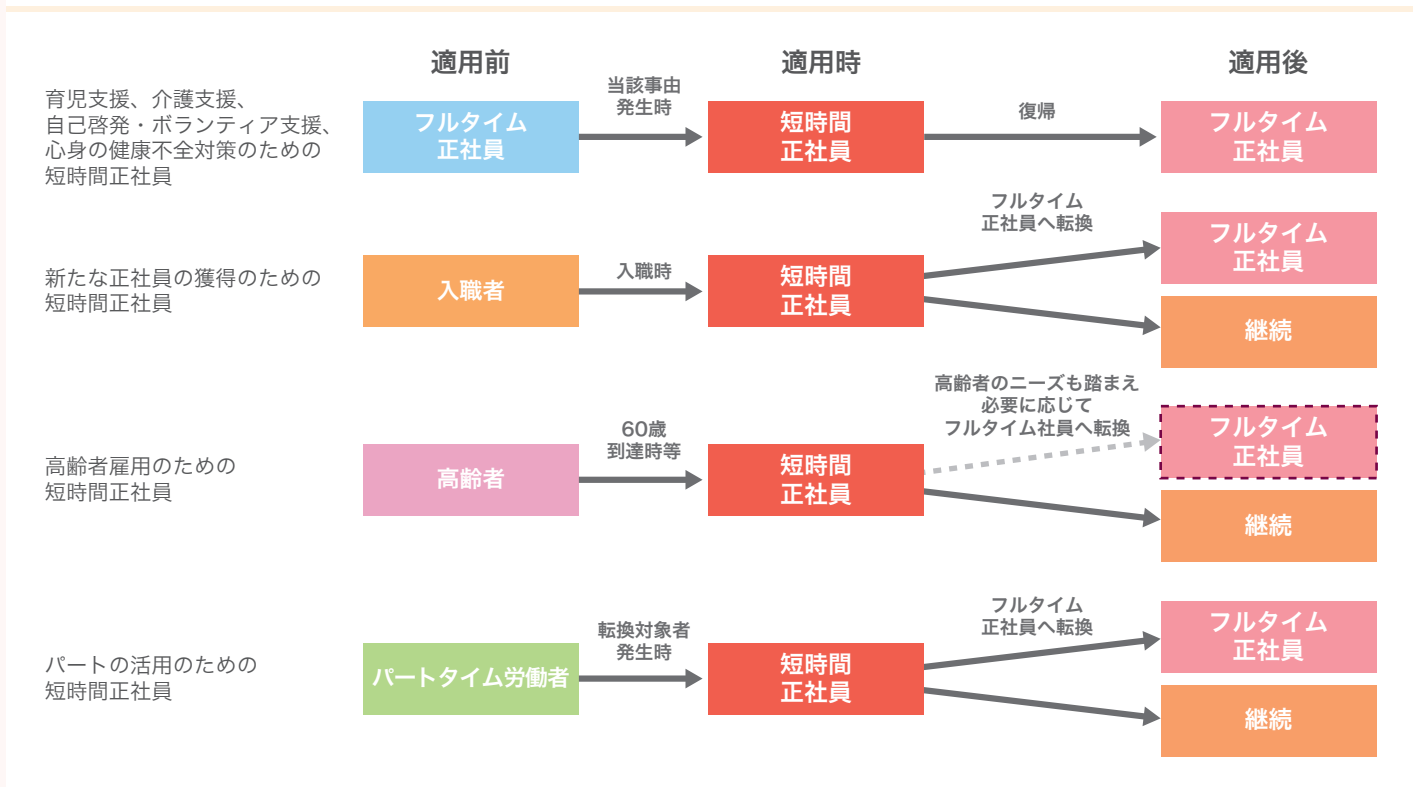
※ 自社の育児・介護休業規程で短時間勤務を認めている場合は、重複を起こさないように気をつけます。例えば「短時間正社員制度を利用する者は、育児・介護時短勤務制度については適用しない」と明示するなど、必要な規定の整備を行う必要があります。

## (4) 将来的なフルタイム正社員への復帰・転換について、検討する

**短時間正社員制度** 適用後の処遇として、フルタイム正社員に復帰・転換するかどうかは、**短時間正社員制度** の導入目的によって変わります。

【図表Ⅱ-08】

**短時間正社員制度** の適用フロー



育児支援、介護支援、自己啓発・ボランティア支援、心身の健康不全対策のための **短時間正社員** は、制度利用期間満了後、フルタイム正社員に復帰します。

新たな正社員の獲得のための **短時間正社員** は、社員のニーズや人材の有効活用の観点等を踏まえ、時間制約がなくなった場合には、フルタイム正社員への転換制度を設けることが考えられます。

高齢者雇用のための **短時間正社員** は、原則として、フルタイム正社員には復帰しません。ただし、高齢者のニーズや人材の有効活用の観点等を踏まえ、必要に応じて、フルタイム正社員と行き来できるようにすることも考えられます。

パートタイム労働者の活用のための **短時間正社員** は、社員のニーズや人材の有効活用の観点等を踏まえ、時間制約がなくなった場合には、フルタイム正社員への転換制度を設けることが考えられます。



# (5) 短時間正社員制度を導入し、周知する

短時間正社員制度が導入目的の達成に向けて円滑に運用され、根付いていくかどうかは、制度導入の際、制度への理解を、どこまで深められるかによって大きく変わってきます。短時間正社員制度を導入しても、制度対象者・利用者、管理職、周囲の社員の理解が不足していると、制度が利用しにくくなり、円滑な運用が妨げられることが懸念されます。そこで、短時間正社員制度を導入するに当たって、それぞれの関係者にどのようなことを周知していくべきか、ポイントを整理しておきたいと思います。

## 周知すべき内容

制度の対象者・利用者、管理職、周囲の社員に対して、【図表Ⅱ-09】の内容を、必ず周知して下さい。

【図表Ⅱ-09】

### 関係者に周知すべき内容

「制度の対象者・利用者」に対して	「管理職」に対して	「周囲の社員」に対して
①制度導入の目的	①制度導入の目的	①制度導入の目的
②制度内容	②制度内容	②制度内容
③制度利用に当たっての留意点 - 制度のメリット・デメリットやキャリア形成について考える必要性 - 働き方の効率化 - 管理職や周囲の社員との積極的なコミュニケーション	③制度利用前後の職場マネジメント上の留意点 - 期待する役割に応じた仕事の配分 - 職場単位での働き方の見直し - 適正な人事評価	
④制度利用の際の事務手続き	④制度利用の際の事務手続き	

## 周知する方法

制度を根付かせるためには、パンフレットやマニュアルを作成することも有効です。また、Q&A 集の整備や社内報等による制度利用者の紹介などは、利用希望者の不安を払拭し、これまで制度への関心が薄かった関係者の理解を促進する上で効果的です。

# Ⅲ 短時間正社員制度の運用改善

## 主な運用上の課題と改善策

【図表Ⅲ-01】

### 主な運用上の課題と、制度の関係者が制度の運用改善に向けてやるべきこと

区分	No.	主な運用上の課題
仕事の配分	1	時間を短縮しても仕事量や内容が変わらず、制度が形骸化している  [→詳細は 44 ページ]
	2	補助的・定型的な仕事を割り当てられることが多く、責任ややりがいのある仕事を任せてもらえない  [→詳細は 45 ページ]
	3	制度利用者から、時にはフルタイム勤務や残業ができるという話があるが、制度の設計・運用上、認めるのが難しい  [→詳細は 46 ページ]
人事管理 (評価、キャリア等)	4	<b>短時間正社員</b> というだけで低い評価になり、昇進・昇格が大幅に遅れる  [→詳細は 47 ページ]
	5	<b>短時間正社員制度</b> の利用期間の長期化によって、モチベーションの低下やキャリア形成の遅れが生じる  [→詳細は 48 ページ]
制度の周知・浸透	6	制度利用に対して、周囲の社員や顧客・取引先から理解や協力を得られない  [→詳細は 49 ページ]

注：No. 5 は、育児支援等を目的とした**短時間正社員制度**における課題。

**短時間正社員制度**を導入しても、制度がしっかりと職場に根付くまでには時間がかかります。制度導入企業の中には、実際に制度を運用する中で、様々な課題に突き当たるケースもあるようです。ここからは、仕事の配分、人事管理（評価、キャリア等）、制度の周知・浸透において、制度導入企業が抱える主な課題に焦点を当て、その対応策について説明します。

【図表Ⅲ-01】は、制度の関係者（人事部門、管理職、制度利用者、周囲の社員）別に、制度の運用改善に向けてやるべきことを整理したものです。こうした取組によって制度の運用上の課題を解決し、制度の運用を円滑にすることで、**短時間正社員制度**がより有益な制度として機能すると考えられます。

【図表Ⅲ-01】の1～6のような運用上の課題がある企業は、各課題の詳細ページにお進み下さい。

## 制度の関係者が、制度の運用改善に向けてやるべきこと

①人事部門	②管理職	③制度利用者	④周囲の社員
関係者に、運用改善に向けてやるべきことを明確に伝え、管理職の職場マネジメントに対して必要な支援を行う	仕事配分を見直し、協力体制を構築する	管理職と、現状の改善に向けた相談を行うとともに、自ら効率的に仕事を進めるよう心掛ける	制度利用者の立場を理解・尊重し、自分の仕事の進め方も見直す
制度利用者に能力や期待する役割に見合った仕事を配分するよう、管理職にアドバイスや支援を行う	先入観にとらわれず、責任ややりがいのある仕事を担当できるように支援する	責任ややりがいのある仕事を任せてもらいたいことを相談するとともに、普段から効率的に仕事を進めるよう心掛ける	制度利用者への協力は、自分にもプラスの面があることを理解し、必要な協力を行う
制度設計を変更するか、運用で認めるか、認めないかを検討の上、認める場合はフルタイム勤務や残業が常態化しないようフォローする	制度利用者の事情やキャリア形成の希望を踏まえた上で、フルタイム勤務や残業が可能な日を計画的に設定し、周囲の社員にも周知する	特定の日や時間帯にフルタイム勤務や残業が可能な場合には、その旨を管理職に相談する	制度利用者の働き方を正しく把握し、必要なフォローを行う
評価の方法や実際の運用が、制度利用者に合理的な理由なく不利になっている場合は改善し、評価の基本的な考え方を管理職に周知・徹底する	評価の考え方を理解した上で、制度利用者とは十分なコミュニケーションをとる		
制度利用者に期待する役割を明示し、管理職や制度利用者と認識の共有を行うとともに、職場全体の働き方の見直し等、フルタイム正社員に復帰しやすい環境を整備する	制度利用者がキャリア・プランについて考える上で必要な情報を提供し、キャリア・プランの実現に向けた支援を行う	制度利用のメリット・デメリット、長期的なキャリア・プランを踏まえて、制度をどのように利用すべきかを考える	
関係者に、運用改善に向けてやるべきことを明確に伝えるとともに、職場全体の働き方の見直しを推進する	職場マネジメントやコミュニケーションの改善を通じて、周囲の社員や顧客・取引先から理解や協力を得る	フォローしてくれる周囲の社員の立場や心情に配慮し、短時間勤務の範囲で効率的に仕事を進めるよう心掛ける	制度の趣旨・内容を理解し、制度利用者の立場を理解・尊重する

# 1 時間を短縮しても仕事量や内容が変わらず、 制度が形骸化している

制度利用の申出があった場合には、業務運営上の支障が生じないよう、あらかじめ利用者と周囲の社員の仕事配分の見直しを行う必要があります。ところが、仕事配分の見直しが十分になされず、例えば、制度利用者に制度利用前と同じ仕事そのまま割り当てられる等、制度の運用がうまくいなくなるケースがあります。そうすると、制度利用者が決められた時間に退社できず不満が募り、周囲もどう協力してよいか分からない、といった状況に陥り、職場全体の生産性が低下します。

こうした問題が生じた場合には、制度の運用改善に向けて、人事部門が、下記の【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】を、それぞれに明確に伝える必要があります。また、退社時刻等の定期的な把握を通じて、制度利用者が時間どおり退社できているか、周囲の特定の社員に負担が集中していないか等をチェックし、必要に応じて管理職と話し合うことも重要です。さらに、現場だけでは改善が難しい場合には、部署を超えた仕事の配分調整や要員の追加等によって、管理職の職場マネジメントを支援する必要があります。

## 【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
<b>管理職</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 制度利用者に対して、短時間勤務に適した内容及び勤務時間に見合う業務量の仕事を再配分する</li><li>・ 周囲の負荷を過剰に増加させることがないよう、職場全体の業務を見直す</li><li>・ 職場の社員全員に、制度の趣旨や内容を丁寧に説明し、協力体制を構築する</li><li>・ 制度利用者や周囲の社員への仕事配分が適正か、定期的に確認する</li><li>・ 場合によっては、部署を超えた仕事の配分調整や要員の追加を、人事部門と協議・検討する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 人事部門から直接伝える</li><li>・ 管理職向けのマニュアルや研修</li></ul>
<b>制度利用者</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 仕事が過重で、決められた時間に勤務を終了できない場合は、管理職や人事部門に相談する</li><li>・ 効率的に仕事を進めるよう心掛ける</li><li>・ 協力を得やすいように、周囲の社員と仕事の情報を共有する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 管理職を通じて伝える</li><li>・ 制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修</li><li>・ 人事面談</li></ul>
<b>周囲の社員</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 制度の趣旨・内容を理解し、制度利用者の立場を理解・尊重する</li><li>・ 制度利用者への協力を通じて、自分自身の仕事の進め方や情報共有のあり方を見直す(職場全体の生産性向上につなげる)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 管理職を通じて伝える</li><li>・ 一般社員向けのパンフレットや研修</li></ul>

## 2 補助的・定型的な仕事を割り当てられることが多く、責任ややりがいのある仕事を任せてもらえない

現場の管理職が、過度に配慮した結果、制度利用者に補助的・定型的な仕事ばかりが割り当てられている場合も少なくありません。このように責任ややりがいのある仕事を与えられない状況が続けば、結果として制度利用者のモチベーションの低下やキャリア形成の遅れにつながってしまいます。

効果的な人材活用やキャリア形成の観点に立てば、制度利用者にも、本人の能力や期待される役割に見合った仕事を与えることが重要です。仕事のやり方次第では、あるいは周囲の協力が得られれば、制度利用者も、責任ややりがいのある仕事を担当することが十分可能だと考えられます。

制度の運用改善に向けて、人事部門は、下記の【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】を、それぞれに明確に伝える必要があります。また、制度利用者との面談等を通じて、仕事配分に不満がないか等について確認し、管理職との間に認識のギャップがある場合はそれを埋めることも重要です。職場の特性上、現在の職場では制度利用者にどうしても責任ややりがいのある仕事を付与できない場合には、制度利用者の希望を踏まえつつ、異動・配置転換も視野に入れ、対応策を検討することが望ましいでしょう。

### 【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
<b>管理職</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短時間正社員が責任ややりがいのある仕事を担当するのは難しい、という先入観にとらわれず、短時間正社員に責任ややりがいのある仕事を担当させるために必要な支援について考える</li> </ul> <p>&lt;具体的な支援の例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 突発的な対応が必要な場合には上司がフォローする</li> <li>・ 複数人体制で業務を任せる</li> <li>・ 制度利用者が責任ある業務に専念できるよう他の業務を部下等の他の社員等に任せる</li> <li>・ 会議や研修等の設定時間を配慮する(短時間正社員の勤務時間内で設定)</li> <li>・ 情報(連絡事項、議事録、各人のスケジュール等)の共有化を図る(グループウェア等を活用)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事部門から直接伝える</li> <li>・ 管理職向けのマニュアルや研修</li> </ul>
<b>制度利用者</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 責任ややりがいのある仕事を任せて欲しい場合には、そのことを管理職や人事部門に意思表示し、相談する</li> <li>・ 管理職や人事部門、さらには周囲の理解や協力を得るために、普段から効率的に仕事を進めるよう心掛ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理職を通じて伝える</li> <li>・ 制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修</li> <li>・ 人事面談</li> </ul>
<b>周囲の社員</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 制度利用者が能力や期待される役割に見合った仕事を担当できれば、職場全体の生産性の向上等を通じて、結果として自分達にもプラスとなることを理解し、必要な協力をを行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理職を通じて伝える</li> <li>・ 一般社員向けのパンフレットや研修</li> </ul>

### 3 制度利用者から、時にはフルタイム勤務や残業ができるという話があるが、制度の設計・運用上、認めるのが難しい

**短時間正社員** に対して勤務時間内で実施困難な量の仕事を配分することは当然避けるべきです。しかし、短時間とはいえ、中核的な業務を担っている場合も少なくなく、特定の日や時間にフルタイム勤務や残業に対応できるとする制度利用者もいます。ところが、こうした事情に個別に対応することは制度設計・運用上難しいとして、**短時間正社員** にはフルタイム勤務や残業をさせない企業が少なくありません。

制度利用者のキャリア形成支援の観点からも、制度利用者本人の希望を前提として、部分的にフルタイム勤務や残業を認めることは検討に値すると考えられます。ただし、制度利用者からの申出ではなく、職場の都合によってフルタイム勤務や残業に誘導してしまうことにならないよう、慎重に運用する必要があります。

人事部門としては、まず、部分的なフルタイム勤務の申出をしてきた制度利用者やその管理職から詳しく状況を聞くとともに、他の職場にこのようなニーズがどの程度あるかを把握し、こうした働き方を社内で認めることで生じる課題を整理する必要があります。次に、この結果を踏まえて、①制度を週の中で短時間勤務とフルタイム勤務の日を設定できるような柔軟な形に見直すか、②運用の中で個別に認めるか、③運用でも一切認めないこととするか、を検討します。①や②を選択する場合には、制度の趣旨から逸脱し、制度利用者のフルタイム勤務や残業が常態化する等の問題が発生しないよう、人事部門が、下記の【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】をそれぞれに明確に伝えるとともに、状況を定期的に確認する必要があります。

#### 【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
<b>管理職</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>制度利用者の事情やキャリア形成の希望を踏まえ、人事部門とも相談の上、部分的なフルタイム勤務や残業を認めるべきか検討する</li><li>認める場合には、制度利用者と十分に相談の上、フルタイム勤務や残業の日をあらかじめ計画的に設定し、周囲にも周知する(制度利用者に甘えて、職場の都合で急にフルタイム勤務や残業を要望することは原則として不可)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>人事部門から直接伝える</li><li>管理職向けのマニュアルや研修</li></ul>
<b>制度利用者</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>特定の日や時間帯にフルタイム勤務や残業に対応できる場合には、管理職や人事部門に相談する</li><li>フルタイム勤務や残業が可能な日や時間、仕事の再配分等について、管理職と協議する</li><li>フルタイム勤務や残業が常態化しないよう、メリハリある働き方を心掛ける</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>管理職を通じて伝える</li><li>制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修</li><li>人事面談</li></ul>
<b>周囲の社員</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>制度利用者の働き方(短時間勤務、フルタイム勤務、残業が可能な日や時間がいつか等)を正しく把握し、必要なフォローを行う</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>管理職を通じて伝える</li><li>一般社員向けのパンフレットや研修</li></ul>

## 4 短時間正社員というだけで低い評価になり、昇進・昇格も大幅に遅れる

制度利用者に対する人事評価について、人事部門が考え方を明示していなかったり、管理職の知識や理解が不足していたりすると、勤務時間が短いというだけで一律に低い評価になる等、公正な評価が行われず、制度利用者のモチベーション低下につながってしまうおそれがあります。

人事部門としては、まずは評価の方法や運用が、制度利用者にとって合理的な理由なく不利になっていないかを確認し、必要に応じて改善を行う必要があります（**短時間正社員** に対する人事評価の詳細は、28・29ページを参照）。

その上で、制度利用者の人事評価について、人事部門が基本的な考え方を示し、目標の設定、評価、制度利用者へのフィードバックといったそれぞれの場面において、下記の【管理職がやるべきこと】を、管理職に対して周知・徹底しましょう。また、「制度を利用すると評価が低くなる」といった誤解が広がらないように、制度利用者や周囲の社員に、制度利用に伴う評価の考え方を開示することも有効です。

### 【管理職がやるべきこと】

制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
制度利用者に対する評価の考え方や方法を十分に確認し、理解する	・ 人事部門から直接伝える
制度利用によって担当できる仕事等が制約されることで、結果として評価が低くなる可能性がある場合には、制度利用あるいは仕事の配分の前に、そのことを制度利用者に伝える	・ 管理職向けのマニュアルや研修
制度利用者に低い評価を付ける場合には、勤務時間が短いことが理由でないことを確認・説明する	
周囲の社員が制度利用者をフォローしている場合には、その点も加味して周囲の社員を評価する	

## 5 短時間正社員制度の利用期間の長期化によって、モチベーションの低下やキャリア形成の遅れが生じる

育児支援等を目的とした**短時間正社員制度**においては、複数回制度を利用すること等によって、結果として、制度利用が長期化する傾向がみられます。また、制度利用の長期化に伴い、フルタイム正社員への復帰を念頭に置いた仕事の配分がなされなくなったり、制度利用者のキャリア形成が阻害されるケースも出てきています。

こうした人材活用、キャリア形成上の課題を解決するために、人事部門、管理職、制度利用者のそれぞれが、キャリア形成に関する考え方を明確にし、三者で認識の共有を行うことが重要です。人事部門としても、認識の共有のために下記の【管理職・制度利用者がやるべきこと】をそれぞれに明確に伝えるとともに、人事部門が制度利用者に対してどのような役割を期待しているかを明示する必要があります。

つまり、育児支援等を目的とした**短時間正社員制度**は、原則としてフルタイム正社員への復帰を念頭に置いたものですから、制度利用者には、①仕事の「量」の面では勤務時間に応じて減少させるものの、仕事の「質」の面ではフルタイム正社員の時と同等の役割を担ってほしい、②フルタイム正社員に復帰後のキャリアを考えながら制度を利用してほしい、といった人事部門の期待を、管理職や制度利用者に理解してもらうことが重要です。また、管理職と制度利用者が、制度利用やキャリア・プランについて話し合う上で参考となる情報（制度利用の平均的な期間、制度利用者の昇進・昇格の状況、制度利用後にフルタイム正社員に復帰した社員の声等）を、人事部門が提供することも有益でしょう。

なお、制度利用の長期化の背景には、長時間労働等の職場マネジメント上の課題が存在している可能性があることから、職場全体の働き方の見直し等、制度利用者が円滑にフルタイム正社員に復帰できるような環境を整備することも重要です。

### 【管理職・制度利用者がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
<b>管理職</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度利用の申出を受けた段階で、制度利用者がキャリア・プランや制度利用について考える上で必要な情報(制度利用者に期待する役割、制度利用のメリット・デメリット等)を提供する</li> <li>制度利用者がキャリア・プランを実現させるためには、どのタイミングでフルタイム正社員に復帰するのが適当か、どのような能力開発・スキルアップが必要か等について、定期的な面談等を通じて制度利用者と話し合い、双方の認識のギャップを埋める</li> <li>意欲の高い制度利用者に対しては、時間制約がある中でも、可能な限り、将来のキャリアを意識した仕事や課題にチャレンジさせ、外部研修への参加等も勧める</li> <li>制度利用者が必要以上に制度利用を長期化させることなく、円滑にフルタイム正社員に復帰できるように、職場全体の働き方を見直す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事部門から直接伝える</li> <li>管理職向けのマニュアルや研修</li> </ul>
<b>制度利用者</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分に期待されている役割を理解する</li> <li>制度利用のメリット・デメリット(長期間の制度利用は、キャリア形成にマイナスの影響を及ぼす可能性がある等)について考える</li> <li>長期的なキャリア・プランを考える</li> <li>制度利用のメリット・デメリットや長期的なキャリア・プランを踏まえて、自分自身が制度をどのように利用すべきかについて考える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職を通じて伝える</li> <li>制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修</li> <li>人事面談</li> </ul>



## 6 制度利用に対して、周囲の社員や顧客・取引先から理解や協力を得られない

制度利用においては、周囲の社員や顧客・取引先の理解や協力が不可欠ですが、中には十分な理解や協力を得られず、制度の運用に支障を来すケースもあります。

制度の運用改善に向けては、制度利用者と周囲の社員等がお互いの立場を理解・尊重しながら、求められる役割を果たすことが重要です。そのために、人事部門は、下記の【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】をそれぞれに明確に伝える必要があります。

また、周囲の社員の不満の背景には、長時間労働等の職場マネジメント上の課題が内在しているケースが少なくありません。こうした不満を解消するためには、職場全体の働き方の見直しを推進することも重要です。

制度利用が「お互い様」と捉えられることが、周囲の理解や協力を引き出す上で有効です。したがって、制度の設計に当たっては、自社の事情を踏まえて検討する必要がありますが、制度の対象を極端に限定せず、多くの社員が利用できるものにすることが、制度に対する当事者意識の形成につながり、お互いに理解・協力し合う環境を整備する上で有益でしょう。

### 【管理職・制度利用者・周囲の社員がやるべきこと】

制度の関係者	制度の運用改善に向けてやるべきこと	関係者への伝え方
<b>管理職</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 制度の趣旨や内容に関して、繰り返し説明の機会を設け、制度利用者や周囲の社員に理解してもらう</li> <li>・ 長時間労働が周囲の社員の不満につながっている場合には、職場全体の働き方の見直し等によって職場マネジメントを改善する</li> <li>・ 管理職に相談しやすい環境、職場の関係者同士がコミュニケーションを取りやすい環境を整備し、早目に問題の解決を図る</li> <li>・ 顧客・取引先の理解や協力が得られない場合には、管理職が直接出向き、制度利用の必要性や利用期間中の支援体制等について説明し、理解や協力を求める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事部門から直接伝える</li> <li>・ 管理職向けのマニュアルや研修</li> </ul>
<b>制度利用者</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 制度の趣旨や内容を理解する</li> <li>・ フォローしてくれる周囲の社員の立場や心情に配慮する</li> <li>・ 短時間勤務の範囲で、効率的に仕事を進めるよう心掛ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理職を通じて伝える</li> <li>・ 制度の対象者・利用者向けのパンフレットや研修</li> <li>・ 人事面談</li> </ul>
<b>周囲の社員</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 制度の趣旨・内容を理解し、制度利用者の立場を理解・尊重する</li> <li>・ 制度利用者への協力には、自分自身、さらには職場全体の生産性の向上につながる等のメリットがあることを理解する</li> <li>・ 制度の対象となっている場合には、自分自身も制度を利用する可能性があることを理解する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理職を通じて伝える</li> <li>・ 一般社員向けのパンフレットや研修</li> </ul>

# IV. 短時間正社員制度 導入企業の事例紹介

ここでは、**短時間正社員制度**を導入した企業の事例を紹介します。各企業で、どの人材活用上の課題に対応する制度が整備されているかという視点でまとめたものが【図表IV-01】です。運用改善については制度導入企業における運用改善の取組が含まれています。具体的な企業の制度導入や運用改善に向けた取組については、詳細ページにお進み下さい。

【図表IV-01】

## 導入企業の事例の概要

法人名	概要	人材活用上の課題							運用改善
		育児支援	介護支援	自己啓発・ボランティア支援等	心身の健康不全対策	新たな正社員の獲得	高齢者雇用	パートの活用	
1 モロゾフ株式会社	事業内容：洋菓子製造及び販売、喫茶・レストラン営業 従業員数：1,702人 (うちパートタイマー955人) 所在地：兵庫県 概要：パートタイマーから「短時間正社員」への転換制度の導入後の効果と課題	○	○	○	○			○	○
2 株式会社ベネフィット・ワン	事業内容：福利厚生事業等 従業員数：単体 814人 所在地：東京都 概要：安心して働き続けられる仕組みの1つとして、「短時間正社員制度」を整備	○	○		○				
3 株式会社リコー	事業内容：情報機器製品の開発・生産・販売・サービス・リサイクル等 従業員数：単体約 9,700人 所在地：東京都 概要：ダイバーシティ、ワークライフ・マネージメントの視点から短時間勤務制度（「短時間正社員制度」）の充実を推進	○	○						
4 不二物産株式会社	事業内容：サッシの製造・販売・施工 従業員数：22人 所在地：神奈川県 概要：定年延長、短時間勤務（「短時間正社員制度」）を制度化し、働き方のニーズに応じた就労機会を提供						○		
5 福井県済生会病院	事業内容：総合病院 従業員数：1,283人（うち看護師578人） 所在地：福井県 概要：育児支援のために多様なシフト選択の中で「短時間正社員制度」を用意	○	○	○	○	○		○	
6 社会福祉法人聖隷福祉事業団 聖隷横浜病院	事業内容：総合病院 従業員数：486人（うち医師83人） 所在地：神奈川県 概要：医師ジョブシェアリング制度をプラスワンシステムに発展させ、若手医師の人材育成体制を整備	○	○	○	○	○			○



## ショートタイム (ST) 社員制度の浸透で社内が活性化 やる気のある人材を発掘・定着させる仕組みとは？

### モロゾフ株式会社

- ・ 事業内容 / 洋菓子製造及び販売、喫茶・レストラン営業
- ・ 本社所在地 / 兵庫県神戸市
- ・ 従業員数 / 1,702 人 (うちパートタイマー 955 人) (平成 25 年 3 月現在)

#### 制度の概要

モロゾフは平成 19 年に優秀なパートタイマーの戦力化を目指してショートタイム社員制度（**短時間正社員制度**）を導入した。当時の外部環境における背景として、「労働力の売り手市場化」「改正パートタイム労働法施行による均等・均衡待遇の要請」により、「良質な人材の確保・人材流出防止の必要性」「就業形態・職業観の多様化への対応」が喫緊の課題として取り上げられるようになり、以前から検討していた「パートタイマーの正社員化」「正社員に対する短時間勤務という選択肢の提示」を行うことになった。

同社の特徴は、「パートタイマーのステップアップ」として、ショートタイム社員（更にはフルタイム社員）への登用ルールを整備したことにある。ショートタイム社員になるには、①勤続 3 年以上、②本人の希望、③上司の評価、④筆記試験・適性検査、⑤部門長面接、⑥役員の承認という 6 つの要件を全てクリアする必要がある。一旦ショートタイム社員として認定されるとその後 1 年以上経過すれば、いつでもフルタイム社員に転換できるため、勤務時間は短時間であっても、求められる資質はあくまで「正社員レベル」ということになる。

なお、このショートタイム社員制度は、パートタイマーからのステップアップのみならず、正社員が育児や介護、自己啓発、健康不全等の理由により利用することも可能である。

#### 導入後の状況

パートタイマーからステップアップする場合は、登用ルールが厳しいため、誰もが挑戦できるわけではない。毎年登用試験の時期が来ると、人事部で勤続 3 年の要件をクリアしたパートタイマーをリストアップして所属部門へ伝達する。その中から、優秀でやる気のあるパートタイマーが直属の上長の推薦を得た上で登用試験に挑戦してくる。例年の傾向として、40 名程度がこの制度に挑戦してくる。しかし、最終的に合格できるのは 5 ～ 10 名程度である。「現実的にはかなり厳しい審査を実施していると言えます。ショートタイム社員といえども求める要件は正社員レベルなので、妥協はできません。」複数回挑戦してくるパートタイマーも出てきている。

パートタイマーの誰もが登用試験に合格し、ショートタイム社員になれるというわけではないが、制度導入の効果は色々な意味で出てきている。「この制度がなかったら、優秀でやる気のあるパートタイマーをそのまま埋もれさせていた（あるいは外部流出していた）可能性があります。この制度を定着させたことで、毎年着実にパートタイマーの中から正社員としての働きを期待できる人材を発掘できるのです。」

同社の正社員採用ルートはこれまでは、新卒採用（近年では 15 名程度）と中途採用（毎年 1、2 名程度）に限られていたが、ショートタイム社員の制度ができたことで、採用ルートが一つ増えたことになる。そして、このルートから上がってくる社員は、現場経験を積んだ言わば即戦力人材だ。採用戦略にもこの制度が大きく貢献していることがうかがえる。

「最初からフルタイム社員で採用された者に対しても、良い刺激を与えていると思います。ショートタイム社員の存在が、ややモチベーションが低下していたフルタイム社員に対してカンフル剤の効果を果たすようにもなりました。」

ショートタイム社員を含め、正社員の格付け制度としては非管理職で現在 4 階層の設定がなされている。導入以来、ショートタイム社員になり、その後フルタイム社員へと転換し、格付けも当初のエントリー段階から 2 段階昇格した者も複数出てきている。「他のパートタイマーから見れば、ショートタイム社員に登用された社員は、良いロールモデルになっています。せっかくショートタイム社員制度を利用して正社員の仲間入りをしたわけですから、エントリークラスに安住せず、是非どんどん昇格を目指していてもらいたいと思います。」

#### 戦略の明確化の必要性

最近のパートタイマー応募者へのアンケートでは、応募のきっかけにショートタイム社員制度の存在を挙げる人が半数以上に上っており、パートタイマーの採用にも貢献している。一方で、コスト面から見れば処遇を上げることによって、人件費が増加したり、制度の運用を支える維持コストもそれなりに発生する。パートタイマーの活用方針を戦略的に明確化しなければ踏み切れない選択であろうことも事実だ。「今後の課題は登用審査面談後のフィードバックの充実です。惜しくも登用基準を満たさなかった方に対して、何が足りないのかを指導して次につなげてもらうための仕組みづくりを整備していきたいです。」優秀なパートタイマーを適正に処遇し、活躍してもらうために、同社の挑戦は続く。



## 多様化するライフスタイルや生活環境に対応し 安心して働き続けられるためのライフサポートコースを整備

### 株式会社ベネフィット・ワン

- ・ 事業内容 / 福利厚生事業等
- ・ 本社所在地 / 東京都渋谷区
- ・ 従業員数 / 単体 814 人 (平成 25 年 4 月現在)

#### 制度導入の背景

ベネフィット・ワンは、法人向けの福利厚生事業を手がけて着実に業績を伸ばしている。かつては、育児や介護等の理由によりフルタイムで働けない事情を抱える社員に対しては、個別に対応してきたが、女性社員比率が高かった（約7割）ことや、会社の事業内容との関係からも、社員の働く環境整備の必要性を感じており、今後社員のニーズが高まっていくことも想定された。そこで、多様化するライフスタイル、変化する生活環境に柔軟に対応し、社員それぞれが自らの持つ能力、キャリアを生かしつつ、安心して働き続けることができるような勤務体系を特別勤務制度として包括的に整備することとなった（平成 20 年 11 月）。特別勤務制度には「ライフサポートコース」と「ライフプランコース」の二つのコースを用意しており、「ライフサポートコース」が **短時間正社員制度** であり、「ライフプランコース」は一定の事由を満たした場合における休職制度である。

#### 制度の概要と利用実態

**短時間正社員制度** を規定した「ライフサポートコース」だが、複数の利用目的を包括的に認めている。具体的には育児、介護、健康上の理由、その他特別の事情がある場合である。勤務条件としては、時間を短縮する場合は 3 時間まで 30 分単位で、また、勤務日数を減らす場合は週 3 日勤務まで短縮することができる。給与については、短縮した時間に比例して減額となる。制度を利用できる期間は原則として 1 年間だが、育児目的の場合は子どもが未就学児の間であれば利用が可能となっている。評価の枠組みも基本的にはフルタイムの正社員と変わりはない。ただし、目標設定を行う際には、短時間勤務であることを考慮した内容となるように調整している。

制度の利用状況は、過去 3 年間で見ると育児目的が 14 名、介護目的が 1 名、健康上の理由が 5 名となっている。利用者のほとんどが女性だが、過去には男性の利用者もあり、色々な部署で利用者が出ているので、制度そのものはかなり社内に浸透しており、知らない人はいないと言える。また、育児目的での制度利用に関しては、育児休業に入るタイミングで説明用の冊子を配布している。

#### 制度導入の効果や運用面での留意点

制度導入の効果としては、社員が「ライフスタイルの変化に応じて働き方を変えることができる」という安心感を持てるようになったことであろう。現場からも、制度導入はありがたいという声が聞こえてきている。

運用面で留意していることとして、社員の声に耳を傾けることを重視している。「一度「ライフサポートコース」を選択しても、様々な事情が変化の中で細かい勤務条件はタイムリーに見直していく必要があります。そこで、当社では 4 月、7 月、10 月、1 月と 3 ヶ月ごとに見直しを実施しています。なんらかの事情を抱えて **短時間正社員制度** を利用しているわけなので、3 ヶ月に 1 度面談を実施することにより、会社としては社員の状況を良く把握して、細かいケアを行うようにしています。」

**短時間正社員制度** の利用期間における、職種の変更や拠点の異動等については特に細かいルールは存在しない。実態としては同じ部署で働けるように配慮をしている。しかしながら、担当の顧客を持つ営業部門の場合は、現実問題として時間制約があることで業務に支障が出るため、制度利用期間中は、同じ営業部門でも営業事務を担当するといったケースもある。いずれにしても、本人や所属長が良く話し合いながら最善の策を見出すようにしている。

「当社は企業の様々なニーズに応える総合的な福利厚生サービスを提供している会社です。働く人の満足度をいかに高めるかということを重視しています。お客様に、より良いサービスを提供する会社になるために、自社の社員の職場環境の整備に配慮することを心掛けています。今後も、社員のライフスタイルや生活環境の変化に応じて、安心して働ける会社にしていくために、社員のニーズを把握しながら制度の改定等も柔軟に行っていきたいと思えます。」



## “働きやすい会社”の実現のために 社員のニーズを的確に把握し、制度の改善を積み上げ

### 株式会社リコー

- ・ 事業内容 / 情報機器製品の開発・生産・販売・サービス・リサイクル等
- ・ 本社所在地 / 東京都中央区
- ・ 従業員数 / 単体約 9,700 人（平成 25 年 3 月現在）

#### これまでの経緯と方針

リコーは、オフィスオートメーション、デジタル化を提唱して業界の先駆的な存在となり、グローバル事業でも大きな成果を上げている。同社が現在の中期経営計画（以下「中計」）で掲げる人事機能方針の一つがダイバーシティの推進（国籍、性別、年齢、障がいの有無等に関わりなく、多様な人材が活躍できる環境の整備）とワークライフ・マネジメント（社員が仕事と生活の双方の充実に向けて、自らが積極的にマネジメントする取り組み）を通じた「働きやすい会社」の実現だ。

育児や介護を理由とする短時間勤務の制度自体はそれぞれ平成 2 年、平成 8 年から存在していた。利用者が本格的に増え始めたのは平成 14 年以降である。きっかけは、平成 14 年から、①多様な人材（女性、障がい者等）の活躍推進、②両立支援と働き方の見直し、③意識・風土醸成の 3 つの軸による、多様な人材が活躍できる職場環境の構築が、同社の重点施策として掲げられるようになってきたことにある。平成 14 年からの中計では、男女共同参画の推進を重点施策として、「意識改革・風土醸成」に重点を置いた推進活動を展開。平成 17 年からの中計では、次世代育成支援対策推進を掲げ、「両立支援策の拡充と働き方の見直し」に重点を置き、制度面の充実を図ってきた。そして、平成 20 年以降の中計では、ダイバーシティとワークライフ・マネジメント推進を掲げ、主に女性の活躍を推進する施策に重点を置いている。

#### 育児・介護支援における短時間勤務制度の概要

女性の育児支援策の一つとして、短時間勤務制度（**短時間正社員制度**）を整備しているが、同社では子どもが小学校 3 年生までの間としており、育児・介護休業法上の義務（子どもが 3 歳未満）と比較してかなり長期の制度利用を認めている。勤務時間については、3 パターンから選択が可能であり、最長で 2 時間 45 分の勤務時間の短縮が可能だ。現在の制度利用者は 300 名弱に上っており、女性社員全体の 2 割を占めるほど普及・浸透するまでになった。

「ダイバーシティ推進を明確にうたい始めてから、ここ数年は育児休業の制度利用率は 100% に達しています。また、育児を理由とする退職が減少し、女性の勤続年数が毎年伸長した結果、直近では男性の平均勤続年数とほぼ肩を並べる水準にまでなりました。」

両立支援の主要制度のもう一つの柱が家族介護支援制度である。その中の一つとしても、短時間勤務制度が整備されている。勤務時間は育児目的の場合と同様に 3 パターン（最長 2 時間 45 分の勤務時間の短縮）から選択が可能であり、最長 2 年間まで取得できる。短時間勤務制度以外にも、介護休業、介護休暇、時差出勤、フレックスタイム等様々な制度が整備されており、それぞれの事情に応じて選択できるようになっている。

#### ニーズの把握と改善活動の積み重ね

同社の制度設計のベースは、社員の具体的なニーズだ。毎年ワークライフ・マネジメントに関する意識調査を実施して、育児や介護等の仕事と生活を両立させるための制度について、詳細なニーズを把握するようにしている。そこで出てきた調査結果を踏まえて、毎年制度の見直しを検討している。制度利用者に対しては「両立支援コミュニケーションガイドブック」を、マネージャー層に対しては「両立支援コミュニケーションガイドライン」を配布し、セミナーなどを開催して継続的な啓発活動を行っている。「育児や介護支援の制度を利用している社員は、職場とコミュニケーションをしっかりと取る必要があります。短時間勤務だからといって周囲が過剰な反応をしてしまうと、ミスコミュニケーションを生んでしまいます。特にマネージャー層には、ガイドラインで、面談の仕方や声掛けの例なども取り上げ、コミュニケーションの改善を図っています。」継続的な改善活動を通じたノウハウが、ガイドブックやガイドラインに凝縮されているのだ。

大きな方針を掲げて経営トップ層の意思を明確にすることで、全社で意識・風土醸成を図りつつ、実務的にはニーズの把握から施策の実行、改善点の反映までの PDCA サイクルを着実に積み上げていくことで、同社は「働きやすい会社」の実現に挑戦し続けている。



## 高齢者に配慮した職場づくり 働く意欲がある限り、就労機会を提供

### 不二物産株式会社

- ・ 事業内容 / サッシの製造・販売・施工
- ・ 本社所在地 / 神奈川県横浜市
- ・ 従業員数 / 22 人（平成 25 年 3 月現在）

#### 制度導入の背景

不二物産は、昭和 36 年に日本初のアルミサッシの誕生と共に設立。以来、半世紀にわたり幾度かの経済の荒波を経験しつつ現在まで着実に実績を積み重ねてきている。この業界は、若年層の定着率が低いのが悩みの種であり、社員の高齢化が少しずつ進んでいる。

「企業にとっての一番の投資は設備ではなく人材。長い目で見ると、大きな投資になるため、途中で辞められてしまうと大変困ります。」そこで、「若者が来ない。来ても定着しない。」と嘆くよりも、「高齢者に立派な戦力として働いてもらう」という発想が重要だと考えた。昔から技術と経験を持った高齢者を積極的に活用してきた同社だが、外注先の倒産により倒産先の社員 8 名（うち 60 歳以上が 4 名）を受け入れたことで、本格的な制度整備や職場環境の改善に乗り出すこととなった。

#### 定年延長、短時間正社員制度の導入と職場改善の取組

平成 23 年に、まず 65 歳定年制を導入した。もともと同社は 65 歳までの継続雇用制度を採用していたが、倒産先の社員 8 名を子会社で受け入れた際に、就業規則を見直し、65 歳に定年を引き上げ、更に 65 歳以降も継続して就労を希望する者は、会社と協議して働く意欲がある限り働き続けられるように改定した。

また、60 歳以上の高齢者の場合、病院に通院中であつたり、体力的に厳しいためフルタイムの勤務を希望しないというケースもあるため、働く時間を短くしたり、働く日数を減らしたりする **短時間正社員** の仕組みも整備した。同社にはもともと障がい者の方が、短時間で勤務するという事例はあったので、そういった柔軟な働き方を高齢者にも導入し、働きやすい仕組みを整備したのである。**短時間正社員制度** というと、勤務時間や勤務日数について、いくつかの勤務パターンから選択したり、期間は〇年以内といった条件があることが多いが、同社の場合、高齢者が利用者であるため、できるだけ個別事情を踏まえながら細かい労働条件を設定している。

そして、**短時間正社員制度** の導入に合わせて、「自己宣言制度」というものを導入した。職場内に短時間で勤務する者がいると、シフト設定をする際に、当然それを前提に仕事の分野や周囲の協力体制について、考える必要が出てくる。そういった中で、毎年個人が、自分の働き方についての目標を宣言することで、色々な事情を抱えていることを職場の中で共有、理解し合い、お互いが気持ちよく目標を持って働ける職場にすることを狙いとしている。

なお、同社では高齢者に配慮した職場づくりのために、労働条件の整備だけでなく、職場での業務改善も並行して進めていった。ハード面では「台車と工具台にキャスターを装着」「照明の増設」「工場内のバリアフリー化」等多岐にわたる。こういった改善は毎月実施される全社員参加型の「合理化会議」で提案されたものである。また、ソフト面では社員の多能工化を推進し、**短時間正社員制度** を導入する中で業務の調整が実施しやすい体制の構築を進めていった。

このように、様々な取組を通じて高齢者の職場環境を整備してきたが、その中でも **短時間正社員制度** が果たす役割は大きい。これまで同社では、正社員は「フルタイムで働くもの」という先入観があったが、**短時間正社員制度** を導入したことで、高齢者も自分の都合に合わせた勤務体系を選択できるようになったため、働く意欲がある限り、ニーズに応じた柔軟な働き方の選択ができるようになったといえる。

#### 知名度アップと採用コストの低減

同社は新卒採用を行っていないが、中途採用は随時行っている。しかし最近では、中途採用にほとんどコストがかかっていないという。同業他社からの転職や業界の口コミなどで、年齢は高齢者の域に達していても即戦力になりうる人材が集まってきている。最近では、マスコミに取り上げられたり、高齢者雇用関連のコンテストで表彰されることも多くなってきて、企業規模は大きくないが、知名度がますます上がってきている。

新卒採用や年齢に固執せず **短時間正社員制度** を導入するなど、働き続けられる限り働こうとする高齢者のために徹底して職場環境を整備していったことが、今の同社が市場から評価されるゆえんである。



## 「多様な勤務体系」を整備して離職率を低減するとともに、自己啓発活動の充実を通じてキャリア形成を支援

### 福井県済生会病院

- ・ 事業内容 / 総合病院
- ・ 本社所在地 / 福井県福井市
- ・ 従業員数 / 1,283 人（うち看護師 578 人）（平成 25 年 3 月現在）

#### 「働き続けてもらいたい看護師」のある言葉がきっかけ

「子どもを育てながら仕事を続けることが難しいので、（看護師の仕事を）辞めたいです。」福井県済生会病院で一人の主任看護師がこう切り出したことが、勤務体系を見直すきっかけとなった。「仕事のできる彼女には辞めてもらいたくありませんでした。」彼女にどうすれば（看護師を）続けてもらえるのかを真っ先に考えた。そこで、貴重な戦力である中堅看護師が結婚や育児を理由に離職する状況を防ぐために、同院ではワーク・ライフ・バランスを充実させるための取組を始めることとなった。

#### 多様な勤務体系の導入をスタート

最初に、「なぜ優秀な看護師がキャリアを断念してしまうのか。その原因を明確にして、対策を立てる必要がある。」と考え、看護師にアンケート調査を実施した。その結果、子育てを機に「長時間勤務」「夜勤」といった勤務状況が重荷となることが判明した。そこで、平成 18 年に、「**短時間正社員制度**」「夜勤免除」「夜勤のみの勤務」「パートタイム」といったこれまでにない勤務体系を用意し、その後フレックスタイム制度の導入も行った。

その中で一番の柱となったのが育児目的の**短時間正社員制度**だ。この制度は、1 週間の勤務時間の合計が 30 時間以上であれば勤務日数に制限は無い。利用できる期間は子どもが未就学の間としている。

ポイントはきめ細かなシフト設定を用意したことにある。「もともとは日勤と夜勤がそれぞれ 3 交代、その他に早出と遅出の 2 区分で合計 8 区分のシフト設定でした。アンケート調査結果を踏まえ、日勤は 6 区分、夜勤は 8 区分、その他を 5 区分の計 19 区分に設定し直すことで、短時間での勤務が可能となるように改定しました。」個々人の都合に応じて、様々なシフトから自分に合ったものをパズルのように組み合わせて勤務時間を設定することが可能になり、仕事と育児の両立を支える前提が整備された。

シフト設定に関連して発生するのが交代時の引継ぎ業務の問題だ。従来は引継ぎ業務そのものが業務上の負担になっていた。「日勤の看護師が残業する原因にもなっていました。そこで他の看護師が引継ぎを補助したり、医師の指示も配慮するといったルールを整備した結果、夜勤シフトの看護師への引継ぎがスムーズにいくようになりました。」看護師の仕事に必ず発生する引継ぎがスムーズに行われることは、多様な勤務体系を受け入れるインフラとして機能している。

看護師の**短時間正社員制度**利用者数は現在 64 名で、看護師全体の 1 割程度となっている。制度導入前の離職率は 13% 程度であったのに対して、制度導入後は徐々に低下し、平成 24 年度には 5% を切る水準にまで低下してきている。さらに「副次的な効果としては、1 ヶ月当りの平均残業時間が制度導入前後で比較して半分程度にまで減ってきたことが挙げられます。」といった嬉しい話も。「**短時間正社員制度**だけが理由ではないと思いますが、勤務シフトの見直しを図る中で業務内容やスケジュールが整理され、結果として残業時間も減ったのではないのでしょうか。」経営的な観点からも良い効果が出てきている。

#### 様々な目的に応じた**短時間正社員**という選択肢

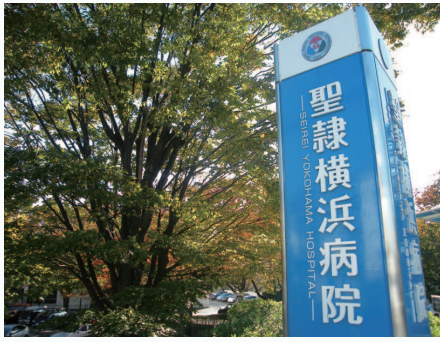
**短時間正社員制度**については、育児目的での利用が圧倒的に多いのは事実だ。一方で同院では、様々な場面で**短時間正社員制度**の利用が可能であり、育児のみならず、介護、健康不全、自己啓発、パートからの転換等様々な目的に応じて利用が可能になっている。

同院は、もともと大学院進学や認定看護師資格の取得に励む看護師が多いことが特徴だが、多様な勤務体系を整備したことで、「看護師の中長期におけるキャリアアップを支援したい」という病院側のスタンスが看護師にも浸透し、以前にも増して大学院進学や資格取得に励む傾向が強まっている。

業界動向としては、看護師資格がありながら、勤務条件と家庭の事情が折り合わずに働き続けることに悩んでいた、退職してしまった看護師が多くいる実態がある。同院における**短時間正社員制度**は、そういった看護師の受け皿としての機能も発揮している。

また、同院には現在、パートとして働いている看護師が 50 人前後いるが、本人の意欲や就業時間等の制約を踏まえつつ、パートから**短時間正社員**を含めた正社員へ転換していくことも可能になっている。

今後も現場で働く看護師が生き生きとワークライフバランスを実現できるように、臨機応変に制度を見直ししていくつもりだ。



## 「ジョブシェアリング」から「プラスワンシステム」へ 人材育成を重視した 短時間正社員制度 により病院全体を再生

### 社会福祉法人聖隷福祉事業団 聖隷横浜病院

- ・ 事業内容 / 総合病院
- ・ 本社所在地 / 神奈川県横浜市
- ・ 従業員数 / 常勤職員数 486 人 (うち医師 83 人) (平成 25 年 3 月現在)

#### 医師に対するジョブシェアリング制度導入の背景と制度概要

聖隷横浜病院は、横浜市保土ヶ谷区にある地域中核病院である。平成 16 年に国立病院から移管を受けてスタートしたが、開院当初は病床数 350 床に対して常勤医師が 17 名しかおらず、7 億円の赤字を計上する財政破綻寸前の状況にあった。病院の立て直しのためには、常勤の医師（一般企業でいう正社員）を確保・定着させることが最重要テーマであり、このため職員の満足度が高い病院づくりを目指して施策を推進してきた。

常勤医師の確保・定着を考えた時に、「女性医師が働きやすい職場」が主要命題であることは業界内での統計データで明らかであった。すなわち、20 代の医師の 4 割を占める女性医師について、出産・育児を契機に退職してしまう構図を変えることで、医師の確保・定着に向けて大きく前進すると考えたのだ。

そこで同院は平成 19 年に常勤医師の **短時間正社員制度** である「医師ジョブシェアリング制度」を導入した。これは、常勤医師 1 人分の仕事と責任を 2 人の常勤医師（**短時間正社員** の医師）で分担する制度である。ポイントは、分担した時間のみ各自が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、2 人セットで評価・処遇を受けることにある。週 3 日の日勤とその他週 1 回のオンコール（急患時対応のための待機）等を合わせて 1 人週 30 時間の勤務であるが、2 人 1 組でうまく補完し合ってシフトを組んでいる。この制度を導入したことで、「女性医師のキャリア継続に取り組む先進的な病院」であることが浸透し、新卒採用や中途採用の応募に好影響を及ぼし、常勤医師の定着率が高まった。その結果、業績も好転し平成 22 年度からは黒字を確保するまでに改善した。

#### プラスワンシステムへの展開

その後、同制度は「プラスワンシステム」という制度へ発展していった。新制度のポイントは「ベテランのフルタイム常勤医師 1 人」と「若手の短時間常勤医師 0.5 人」を組み合わせ、1.5 人分の仕事をしてもらうという点にある。この制度は、両者にとってメリットが大きい。フルタイム常勤医師からすれば、ペアがいることで外来や病棟で随時発生する患者へのきめ細かな対応を行いやすくなる。一方で、若手の短時間常勤医師の立場からすれば、ベテランの医師から現場で指導が受けられるため、貴重な経験を日々積み重ねることができる。2 人 1 組のペアで業務には当たるが、責任は共同で負うので良い意味での緊張感があり、モチベーションアップにつながる。入院患者からすれば、医師との接点が増えるので安心感につながるといえる。

実は、ジョブシェアリング制度でもベテランの常勤医師が、制度を利用する短時間常勤医師のペアの指導にあたる必要性があった。そうすると、実質的には 3 人のチーム編成となり、コミュニケーションの齟齬等も発生するリスクが高まったため、シンプルな 2 人のペア制度へ移行し、より使い勝手の良い制度に改変したのである。その結果、これまでに延べ 21 名の医師がこの制度を利用し、現在 11 名が当院に在籍中である。残りの 10 名のうち 6 名はフルタイム常勤医師として内外の病院に勤務しており、復職支援制度としても有効に機能している。

#### 業界に普及しない理由とは

同院では、全職員を対象として、育児支援のほか、介護支援、心身の健康不全対策、自己啓発を目的とした **短時間正社員制度** の利用も可能になっている。看護師に対するワークシェアリング制度（= **短時間正社員制度**）の取組もその一つだ。看護師ワークシェアリングは、1 日の就労を 4.5 時間に短縮するか、日数を週 3 日に減らすかを選択することができる。現在の利用者は 5 名で徐々に増えつつあり、病院全体をあげて職員の満足度を高める努力を継続している。

「看護師の **短時間正社員制度** の導入は複数の病院で既に見られますが、医師に対する **短時間正社員制度** の導入はほとんど普及していません。理由は二つあり、①働き手側の問題：非常勤（非正社員）になっても一見、処遇がそれほど下がらないため、常勤（正社員）にこだわらない人が多い、②経営側の問題：人気のある病院は求人困らないし、人気のない病院は非常勤医師を集めて対応するので、新たな制度を作ろうと考えないからです。」しかし、非常勤医師は通常、外来のみで病棟を担当しないため、責任感やモチベーションの維持の面で課題が多く、能力向上も図りづらいのが実態だ。「中長期で女性医師等のキャリアアップを図っていく土壌を作る必要があります。そのためには、働き手と経営側双方に対する啓発が必要です。」同病院は、2 人 1 組で職務の成果に対して相互に補完し合いながら共同で責任を負わせることで、「短時間勤務の常勤医師では責任を果たせない」という業界の思い込みを打ち破ったといえる。



# V. 詳細な情報入手先等

## (1) パート労働ポータルサイト

短時間正社員 やパートタイマーが生き生きと働ける職場環境づくりに役立てるために、下記のとおり、「パート労働ポータルサイト」があります。

本サイトでは、本マニュアルや関連資料をダウンロードできるほか、**短時間正社員制度** の取組事例を掲載しております。是非、**短時間正社員制度** の導入、運用改善にお役立て下さい。(http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/)

【図表V-01】

パート労働ポータルサイト



## (2) 都道府県労働局の 窓口

短時間正社員制度 に関するお問い合わせは、都道府県労働局雇用均等室へ

	電話番号	FAX 番号	郵便番号	所在地
北海道	011-709-2715	011-709-8786	060-8566	札幌市北区北 8 条西 2 丁目 1 番 1 号 札幌第 1 合同庁舎
青森	017-734-4211	017-777-7696	030-8558	青森市新町 2 丁目 4 番 25 号 青森合同庁舎
岩手	019-604-3010	019-604-1535	020-0045	盛岡市盛岡駅西通 1 丁目 9 番 15 号 盛岡第 2 合同庁舎
宮城	022-299-8844	022-299-8845	983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町 1 番地 仙台第 4 合同庁舎
秋田	018-862-6684	018-862-4300	010-0951	秋田市山王 7 丁目 1 番 4 号 秋田第二合同庁舎 2 階
山形	023-624-8228	023-624-8246	990-8567	山形市香澄町 3 丁目 2 番 1 号 山交ビル 3 階
福島	024-536-4609	024-536-4658	960-8021	福島市霞町 1 番 46 号 福島合同庁舎
茨城	029-224-6288	029-224-6265	310-8511	水戸市宮町 1 丁目 8-31
栃木	028-633-2795	028-637-5998	320-0845	宇都宮市明保野町 1 番 4 号 宇都宮第 2 地方合同庁舎
群馬	027-210-5009	027-210-5104	371-8567	前橋市大渡町 1 丁目 10 番 7 号 群馬県公社総合ビル
埼玉	048-600-6210	048-600-6230	330-6016	さいたま市中央区新都心 11-2 ランド・アクシス・タワー 16 階
千葉	043-221-2307	043-221-2308	260-8612	千葉市中央区中央 4 丁目 11 番 1 号 千葉第 2 地方合同庁舎
東京	03-3512-1611	03-3512-1555	102-8305	千代田区九段南 1 丁目 2 番 1 号 九段第 3 合同庁舎 14 階
神奈川	045-211-7380	045-211-7381	231-8434	横浜市中区北仲通 5 丁目 57 番地 横浜第 2 合同庁舎 13 階
新潟	025-288-3511	025-288-3518	950-8625	新潟市中央区美咲町 1 丁目 2 番 1 号 新潟美咲合同庁舎 2 号館 4 階
富山	076-432-2740	076-432-3959	930-8509	富山市神通本町 1 丁目 5 番 5 号
石川	076-265-4429	076-221-3087	920-0024	金沢市西念 3 丁目 4 番 1 号 金沢駅西合同庁舎
福井	0776-22-3947	0776-22-4920	910-8559	福井市春山 1 丁目 1 番 54 号 福井春山合同庁舎
山梨	055-225-2859	055-225-2787	400-8577	甲府市丸の内 1 丁目 1 番 11 号
長野	026-227-0125	026-227-0126	380-8572	長野市中御所 1 丁目 22 番 1 号
岐阜	058-245-1550	058-245-7055	500-8723	岐阜市金竜町 5 丁目 13 番地 岐阜合同庁舎
静岡	054-252-5310	054-252-8216	420-8639	静岡市葵区追手町 9 番 50 号 静岡地方合同庁舎 5 階
愛知	052-219-5509	052-220-0573	460-0008	名古屋市中区栄 2 丁目 3 番 1 号 名古屋広小路ビルヂング
三重	059-226-2318	059-228-2785	514-8524	津市島崎町 327 番 2 号 津第 2 地方合同庁舎
滋賀	077-523-1190	077-527-3277	520-0051	大津市梅林 1 丁目 3 番 10 号 滋賀ビル
京都	075-241-0504	075-241-0493	604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町 451
大阪	06-6941-8940	06-6946-6465	540-8527	大阪市中央区大手前 4 丁目 1 番 67 号 大阪合同庁舎第 2 号館
兵庫	078-367-0820	078-367-3854	650-0044	神戸市中央区東川崎町 1 丁目 1 番 3 号 神戸クリスタルタワー 15 階
奈良	0742-32-0210	0742-32-0214	630-8570	奈良市法蓮町 387 番地 奈良第 3 地方合同庁舎
和歌山	073-488-1170	073-475-0114	640-8581	和歌山市黒田 2 丁目 3 番 3 号 和歌山労働総合庁舎 4 階
鳥取	0857-29-1709	0857-29-4142	680-8522	鳥取市富安 2 丁目 89 番 9 号
島根	0852-31-1161	0852-31-1505	690-0841	松江市向島町 134 番 10 号 松江地方合同庁舎 5 階
岡山	086-224-7639	086-224-7693	700-8611	岡山市北区下石井 1 丁目 4 番 1 号 岡山第 2 合同庁舎
広島	082-221-9247	082-221-2356	730-8538	広島市中区上八丁堀 6 番 30 号 広島合同庁舎第 2 号館
山口	083-995-0390	083-995-0389	753-8510	山口市中河原町 6 番 16 号 山口地方合同庁舎 2 号館
徳島	088-652-2718	088-652-2751	770-0851	徳島市徳島町城内 6 番地 6 徳島地方合同庁舎 4 階
香川	087-811-8924	087-811-8935	760-0019	高松市サンポート 3 番 33 号 高松サンポート合同庁舎
愛媛	089-935-5222	089-935-5223	790-8538	松山市若草町 4 番 3 号 松山若草合同庁舎
高知	088-885-6041	088-885-6042	780-8548	高知市南金田 1 番 39 号
福岡	092-411-4894	092-411-4895	812-0013	福岡市博多区博多駅東 2 丁目 11 番 1 号 福岡合同庁舎新館
佐賀	0952-32-7218	0952-32-7224	840-0801	佐賀市駅前中央 3 丁目 3 番 20 号 佐賀第 2 合同庁舎
長崎	095-801-0050	095-801-0051	850-0033	長崎市万才町 7 番 1 号 住友生命長崎ビル 3 階
熊本	096-352-3865	096-352-3876	860-8514	熊本市西区春日 2-10-1 熊本地方合同庁舎 9 階
大分	097-532-4025	097-537-1240	870-0037	大分市東春日町 17 番 20 号 大分第 2 ソフィアプラザビル 4 階
宮崎	0985-38-8827	0985-38-8831	880-0805	宮崎市橘通東 3 丁目 1 番 22 号 宮崎合同庁舎 2 階
鹿児島	099-222-8446	099-222-8459	892-0847	鹿児島市西千石町 1 番 1 号 鹿児島西千石第一生命ビル
沖縄	098-868-4380	098-869-7914	900-0006	那覇市おもろまち 2 丁目 1 番 1 号 那覇第 2 地方合同庁舎 1 号館 3 階



厚生労働省委託事業

企画・製作 浜銀総合研究所

(C)2013 Ministry of Health, Labour and Welfare, All Right reserved.

<平成 25 年 12 月初版第 1 刷>

