

## 21世紀型企业への転換を図る

### ■ 非正規社員のキャリアアップを図る！

～ 短時間正社員制度とは？～

#### パート社員の“働く動機”に合わせた育成方法…？

「時間にゆとりがあるから…」「配偶者の給与だけでは…」「正社員になれなかったから…」  
「体力がないから…」「責任を持ちたくないから…」等々、パートタイマーとして企業活動を  
支えている方々は、フルタイムの契約社員と異なり、“働く動機”がさまざまです。

業種にもよりますが、これらのパート社員を一律に管理し、指導・教育したとしても、足並  
みが揃わない、定着しない、などという問題が発生し、募集費や人件費をムダに垂れ流してし  
まうような状態に陥ってしまいます。

たとえば「時間にゆとりがあるから…」「責任を持ちたくないから…」というタイプの方  
には、ルーチンワークや業務マニュアルが整備された仕事が向いています。いわば、創意・工夫  
が少なく、与えられた仕事を黙々とこなす、ということに能力を発揮します。企業からすれば、  
教育訓練の必要性が低く、欠員補充が比較的容易な人材として戦力化できます。

一方、「配偶者の給与だけでは…」「正社員になれなかったから…」というタイプの方  
には、正社員のアシスタント、ステップアップが期待できる仕事などが向いています。もっと昇給  
したい、正社員になりたい、という意欲をかき立てることができるような仕事を与えることで、  
モチベーションが向上し、より以上の能力発揮が期待できる戦力となります。

このようなパート社員の“働く動機”は、採用面接の際に把握できますの  
で、以上のような状況を踏まえて、配置先を決定し、育成を検討するのの一  
考です。



#### “短時間正社員制度”をご存知ですか？

短時間正社員とは、一般的な正社員と比べて、その所定労働時間（あるいは所定労働日数）  
が短い従業員であっても、次の労働条件が約束されている方のことをいいます。

- ① 期間の定めのない労働契約であること
- ② 時間当たりの基本賃金と賞与・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  
正社員と同等であること

企業において、このような働き方を導入し、就業規則等を作成して短時間正社員を活用する  
ことを「短時間正社員制度」とよんでいます。

#### ・正社員から短時間正社員へ一時的に移行するタイプⅠ

育児や介護のため、一時的に短時間正社員として働くタイプ

#### ・正社員から短時間正社員へ恒常的に移行するタイプⅡ

地域活動への参加、健康や体力面の問題があるため、恒常的に短時間正社員として働くタイプ

#### ・パートから短時間正社員へ恒常的に移行するタイプⅢ

パートタイマーから正社員に登用され、恒常的に短時間正社員として働くタイプ



## 短時間正社員制度導入のメリット !!

短時間正社員制度は、「ワーク・ライフ・バランスの推進」「労働力不足への対策」「少子化問題への対策」などの面で、社会的にも意義のある制度ですが、企業にとっても、従業員にとっても、さまざまなメリットが考えられる制度といえます。

### 企業のメリット

1. 優秀な人材の獲得につながる。
2. 従業員（特に女性従業員）の定着率が向上する。
3. 採用コストや教育訓練コストが削減できる。
4. 従業員のモチベーション向上につながる。
5. 外部（顧客や社会）に対するイメージアップにつながる。

### 従業員のメリット

1. 育児や介護、健康面や体力面への配慮、自己啓発や社会活動など、個々人の生活環境や価値観に応じた働き方が可能となり、ワーク・ライフ・バランスを維持できる。
2. パートというだけで不当に低い処遇ではなく、働きに見合った正当な処遇を受けられ、働きがいを実感することができる。

過去に実施された「多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議報告書」によると、経験企業（「制度の導入済」または「制度の導入を検討中」とした企業）の多くが「短時間正社員制度の導入効果」について“効果があった”という回答を出していました。

特に、「人材の獲得が難しい」「社員が定着しない」「雇用の維持が難しい」「社員のモチベーションが上がらない」といった悩みを持つ企業にとって、短時間正社員制度の導入・推進は、メリットがあるといえるのではないのでしょうか。

## 短時間正社員制度を導入するには ?!

短時間正社員制度を導入する場合は、「なぜ必要なのか」という企業ニーズを充足し、「正社員としての役割・処遇をどうすべきか」という目的を明確にすることが重要です。制度の構築にあたっては、次のようなポイントに留意してください。



### 賃金

短時間正社員の時間当たり賃金は、正社員とのバランスが大切です。仕事の内容や責任の違い等に基づかない不合理な差がつかないように設計しましょう。



### 評価

多くの企業が、人事考課における評価の結果を、昇給や賞与の額、昇進・昇格に反映しています。せっかくの制度がうまく機能するように、評価の方法を検討しましょう。



### 教育訓練

短時間正社員の教育訓練は、正社員と同様に行いましょう。教育訓練を効果的に行うには、実施方法・実施時間など、状況に応じた対策が必要です。



### 就業規則

短時間正社員制度を導入する際には、必ず就業規則を作成、あるいは変更しましょう。短時間正社員のルールを明確にしておかないと、無用なトラブルが発生してしまいます。

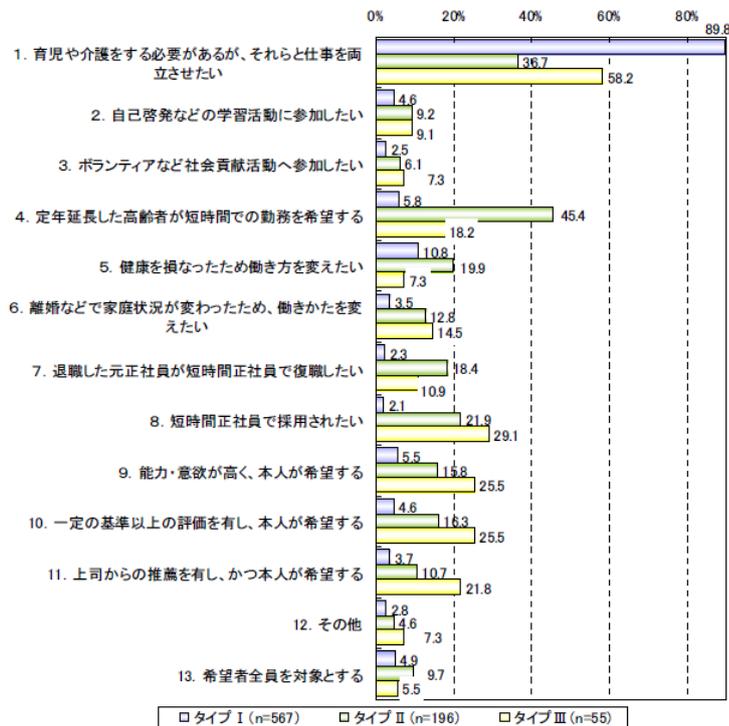


形式的に制度をつくり、就業規則を作成するだけでは、運用の段階で無理が生じます。社員の意見を取り入れながら、労使がメリットを受けられる制度にするためには、企業の実情に応じたさまざまな工夫が必要だと思えます。

短時間正社員制度を導入しても、社員に利用されなければ意味がありません。

社員採用時の適性診断実施 ⇒ フリーダイヤル 0120-81-4864

## 短時間正社員制度のタイプ別導入事由 !!



資料出所：株式会社7イム「短時間正社員と人事管理等に関する調査」厚労省委託調査

短時間正社員制度を導入、または運用している企業における導入事由では、タイプⅠが「育児・介護との両立」事由が圧倒的多数を占め、約9割を占めています。

タイプⅡでは、「育児・介護との両立」よりも、「定年延長した高齢者」を対象としている企業が多く、タイプⅢは、「育児・介護との両立」が多いものの、「短時間正社員での採用」や一定以上の能力や評価を有する従業員が希望した場合に認められるものなど、さまざまな事由が含まれていようです。

タイプⅠ～Ⅲに限らず、対象となる事由や適用期間、時間の短縮方法（短時間か短日かなど）、1日あたりの短縮する時間等、これからも、新たなタイプが発生することが予想されます。

## 短時間正社員制度における課題 !!

すでに短時間正社員制度を導入している企業に勤務している対象者からは、「短時間勤務を選択することによって評価が低くなる」、その結果「昇進・昇格が遅れる」といった制度そのものに不安があるという意見が多く、評価運用ルールに対する不満の声も聞かれます。

一方、人事評価を実施する管理職からは「短時間正社員の評価をどうすべきか、いまいち理解できていない」といった悩みもあるようです。

このように、短時間正社員制度の一番の課題は人事評価といってもよく、特に「制度利用者への不利益な評価」、「制度利用者の評価運用ルールの未整備」に問題が生じています。

また、目標管理制度を人事評価として利用している企業も多いことから、これらの企業においては評価のみならず「そもそも制度利用者の目標をどう設定すべきか」という部分について課題を抱えている場合も少なくありません。

これらの課題を克服するために、また、短時間正社員のモチベーションを維持・向上させるためには、短時間勤務であってもキャリア形成が可能となるような昇進・昇格の制度が不可欠ではないかと思えます。

目標が明確になれば、それに沿った評価の仕組みが構築できます。そうすれば、短時間正社員の「やりがいや責任のある仕事がしたい」、「昇進・昇格したい」という希望に応えられるのではないのでしょうか。これからの時代は、人材の活用手法が企業盛衰の大きなポイントとなるものと思えます。

短時間正社員制度の導入を検討される場合には、弊所のコンサルティングサービスをご利用ください。

