

第 1 部 調査結果の概要と考察

1. 調査の目的と概要

(1)調査の目的

短時間正社員制度に関する実態調査(正式な調査名は「多様な勤務形態に関する調査」。以下、本調査)は、短時間正社員制度の導入状況や実態を幅広く把握することを目的として実施した。

(2)調査の内容

①調査対象

日本全国および日本標準産業分類(平成19年11月改定)における「農業、林業」「漁業」「公務(他に分類されるものを除く)」「分類不能の産業」を除くすべての産業に対して実施した。

調査対象は、上記産業に属している、常用雇用者30人以上の企業である。なお、人事総務の担当者に回答してもらうよう依頼した。

②抽出方法

企業を常用雇用者の規模別に層化し、一定精度を確保しつつ抽出する層化無作為抽出法により調査対象を抽出した¹。

③調査事項

主に以下の項目を調査した。

- ・ 会社の概況
- ・ 短時間正社員制度の認知度、導入状況、適用事由、利用実績
- ・ 短時間正社員の労働条件
- ・ 短時間正社員制度を導入しない理由
- ・ 短時間正社員制度の運用状況
- ・ 短時間正社員制度の円滑な運用のための工夫
- ・ 短時間正社員制度の今後の展開方針
- ・ 短時間正社員制度の導入効果(想定される効果)
- ・ 短時間正社員制度の運用上の課題(想定される課題)
- ・ 短時間正社員制度を導入する際の有益な情報

④調査時期

調査対象期日は原則として平成26年4月1日現在とした。

¹ 抽出の際、民間信用調査会社が保有する企業データベースを活用した。

調査は平成 26 年 8 月 25 日から 9 月 12 日にかけて実施した。

⑤調査の方法

調査票は本調査の委託先である株式会社浜銀総合研究所から、調査対象企業に対して郵送により配布し、郵送により回収した。

(3)回収と集計

①回収数および有効回答数

本調査の回収数および有効回答率等は以下のとおりである。なお、常用雇用者数が 30 人未満または不明の企業を無効回答とした（図表 1）。

図表 1 回収数および有効回答数

配布数	回収数	有効回答数	有効回答率
15,000 社	3,483 社	3,317 社	22.1%

②ウェイトバック法

ウェイトバック法は回収した結果を母集団の構成比に合わせて集計する方法である。本調査では、総務省「平成 24 年経済センサス」をもとに、母集団の常用雇用者規模別企業（法人数）構成比を算出し、その構成比に合わせて回収された標本結果を補正值（ウェイトバック値）により重みづけして集計した。補正值は以下のとおりである（図表 2）。

図表 2 補正值（ウェイトバック値）

	合計	30 人－99 人	100 人－999 人	1,000 人以上
回収された標本数(件)	3,317	1,323	1,553	440
母集団数(件)	180,663	127,274	49,449	3,940
有効回答の構成比(%)	100.0	39.9	46.8	13.3
母集団の構成比(%)	100.0	70.5	27.4	2.2
補正值（ウェイトバック値）		1.7657335	0.5844285	0.1643572

③データ・クリーニング

調査票の集計を進めるにあたり、図表3のとおりデータ・クリーニングを行った²。

図表3 データ・クリーニングの内容

設問番号	修正内容
問4	・付問で「2. はい」と回答している場合は、「2. ある」とみなした。
問5①	・35時間以上40時間以下の回答は、5(日)で除し、小数点第一位を四捨五入した。 ・40時間超、8時間超35時間未満、0、4、5時間との回答は無回答とした。
問5②	・16日以上28日以下の回答は4(日)で除し、小数点第一位を四捨五入した。 ・28日超、7日以上16日未満、4日以下は無回答とした。
問9	・「7. いずれも実施していない」を回答し、1～6のいずれかを回答している場合は、「7. いずれも実施していない」のみの回答とした。
問10(2)	・一時型、恒常型、パート型において、次のいずれかに該当する場合、該当するパターンを「2. 導入している」とみなした。 問10(3)、問12(3)、問15(1)(2)、問23～27、問30に回答している場合 問10(4)にて、「2. あり」と回答している場合 問12(1)①、問12(2)①にて、「2. 導入している」と回答している場合 問22、問28、問29にて、「3. 制度がない」「3. 実施していない」以外の回答の場合
問12(1)②	・「35時間以上40時間以下」の回答は、5(日)で除し、小数点第一位を四捨五入した。 ・40時間超、8時間超35時間未満、0時間との回答は無回答とした。
問12(2)②	・「16日以上28日以下」の回答は4(日)で除し、小数点第一位を四捨五入した。 ・28日超、7日以上16日未満は無回答とした。
問12	・問10(2)で「1. 導入している」と回答しているにもかかわらず、問12(1)①、(2)①のいずれの設問でも「1. 導入していない」と回答している場合は無回答とした。
問16	・調査では、フルタイム正社員に該当する社員区分を2つまで回答し、その一般的な名称として、「総合職社員」「一般職社員」「その他の正社員」を選択してもらう設問を設定している。集計にあたっては、一般的名称の回答結果に合わせて、社員区分を一般的名称に読み替え、問17～問21の回答内容を「1. 総合職社員」「2. 一般職社員」「3. その他の正社員」に関する回答とした。同じ一般的名称の社員区分が2つある場合は、上段に記載された回答内容のみを使用した。
問18	・10割を超える値は無回答とした。 ・小数点第一位を四捨五入した。
問20	・「いずれの職種もいる」を回答し、それ以外の選択肢を回答している場合は、「いずれの職種もいる」のみの回答とした。
問32(1)	・一時型、恒常型、パート型において、次に該当する場合、該当するパターンを「3. 拡充・新設」と修正した。 問32(2)①または②に回答している場合

² 調査票の詳細は資料編を参照のこと。

(4)調査報告書利用上の注意

本報告書を利用するにあたり、次の点について注意が必要である。

- ・この調査は、ある集団から一部の調査対象を選び出して調べ、その情報を基に元の集団全体の状態を推計する標本調査である。
- ・構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100%とならない。
- ・集計結果の「0.0」は集計した数値が表章単位に満たないものである。
- ・集計表中の構成比はウェイトバック後の値を掲載しており、このため標本数は掲載していない。
- ・集計表中、該当する数値が存在しない場合は「-」で表示した。
- ・集計対象のサンプルが少ない（ウェイトバック前で30件以下）場合は、表側に「(*)」をつけている。
- ・無回答を除いて構成比を算出するなど、集計によって構成比の算出方法が異なる場合がある。図表の下に「※」に、何に対する構成比であるかを記載している。

(5)回答企業の特徴

本調査の回答企業の特徴は次の通りである。

回答企業の所在地の割合は関東（30.7%）、近畿（13.1%）、九州・沖縄（11.4%）、東海（11.2%）の順に大きい（図表4）。また、業種別では、製造業（22.2%）、卸・小売業（16.6%）、学術・専門業（13.1%）の順に大きい（図表5）。

図表4 所在地 (%)

	北海道	東北	関東	甲信越	東海	北陸
構成比	4.7	9.8	30.7	5.7	11.2	3.3
	近畿	中国	四国	九州・沖縄	無回答	計
構成比	13.1	6.3	3.6	11.4	0.3	100.0

※有効回答すべてに対する構成比

図表5 業種³ (%)

	建設業	製造業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸・小売業	金融・不動産業
構成比	10.4	22.2	4.9	8.0	16.6	3.8
	学術・専門業	宿泊業・飲食サービス業	教育・学習支援業	医療・福祉	その他サービス業	その他
構成比	13.1	6.3	3.6	11.4	0.3	0.3
	無回答	計				
構成比	0.3	100.0				

※有効回答すべてに対する構成比

また、対象企業のほとんどが非上場企業であり（図表6）、売上規模では「10億円以上50億円未満」（37.8%）の企業の割合が大きく、次に、「5億円未満」（22.7%）、「5億円以上10億円未満」（21.2%）が続いている（図表7）。これらのことから、回答企業の多くが中堅・中小企業だといえる。

図表6 上場の有無 (%)

	非上場	上場	無回答	計
構成比	98.8	0.9	0.3	100.0

※有効回答すべてに対する構成比

³ 産業大分類における分類を以下のように統合して集計した。以下同様である。

「その他サービス業」には、「生活関連サービス業・娯楽業」、「複合サービス事業」、「他に分類されないサービス業」を含む。「その他」には、「鉱業・採石業・砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」を含む。

なお、以下略称を使用する。

「金融・保険業・不動産業・物品貸貸業」 (略称)「金融・不動産業」
「学術研究・専門技術サービス業」 (略称)「学術・専門業」
「宿泊業・飲食サービス業」 (略称)「宿泊・飲食業」

図表7 売上規模 (%)

	5億円未満	5億円以上 10億円未満	10億円以上 50億円未満	50億円以上 100億円未満	100億円以上 500億円未満	500億円以上 1,000億円未満
構成比	22.7	21.2	37.8	6.8	6.6	0.7
	1,000億円 以上	無回答	計			
構成比	0.9	3.3	100.0			

※有効回答すべてに対する構成比

回答企業の従業員の平均年齢の平均値は41.7歳であり（図表8）、回答企業の就業規則等に定められた1日の平均所定労働時間と1週間の平均所定労働日数⁴はそれぞれ7.8時間、5.2日であった（図表9）。

図表8 回答企業従業員の平均年齢の平均値等 (歳)

平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
41.7	5.7	24.0	68.0	41.0

※有効回答すべてについて算出 ただし無回答は除いた

図表9 就業規則等に定められた1日の所定労働時間と1週間の所定労働日数の平均値等

	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
1日の所定労働時間(時間)	7.8	0.3	6.0	8.3	8.0
1週間の所定労働日数(日)	5.2	0.4	5.0	7.0	5.0

※有効回答すべてについて算出 ただし無回答は除いた

⁴ 就業規則等で定められた正社員の所定労働時間、所定労働日数である。複数のパターンがある場合は、最も多くの正社員が適用されている時間と日数について回答を求めた。

2. 調査結果の概要

本章では、短時間正社員制度の現状、導入に向けた課題、及びその対策に関する本調査の集計結果を記載する。なお、集計結果の詳細は第2部に掲載している。

前述のとおり、本調査では、短時間正社員を、「フルタイム正社員より1週間の所定労働時間が短い又は所定労働日数が少ない正社員」と定義した。また、短時間正社員を、次のとおり「一時型」「恒常型」「パート型」の3パターンに分け、それぞれについて制度の導入状況や実態を調査した（図表10）。

図表10 短時間正社員制度の導入パターン

パターン	概要
一時型	・一定期間、短時間もしくは短日勤務する正社員 <u>※育児・介護休業法に基づく育児・介護のための短時間勤務制度も含む。</u>
恒常型	・恒常的または期間を定めずに、短時間もしくは短日勤務する正社員
パート型	・パートタイマーなどが短時間もしくは短日勤務のまま正社員となった従業員

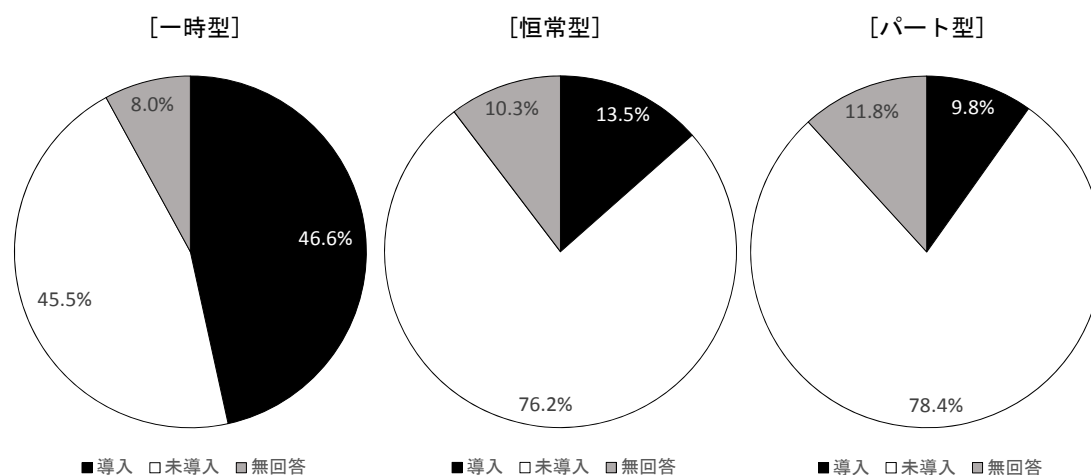
(1)短時間正社員制度の現状

まず、短時間正社員制度の導入状況や制度の内容についてみていくこととしたい。

①短時間正社員制度の導入状況

短時間正社員制度を導入している企業の割合は、一時型が46.6%、恒常型が13.5%、パート型が9.8%である（図表11）⁵。

図表11 短時間正社員制度の導入状況



※有効回答すべてに対する構成比

②短時間正社員制度を利用できる事由（適用事由）

一時型と恒常型の導入企業に対して、短時間正社員制度を利用できる事由（以下、適用事由）についてたずねた結果は、図表12のとおりである⁶。

一時型については、「育児」（90.9%）、「介護」（69.1%）を適用事由とする割合が大きく、「定年後の継続雇用」（21.6%）、「傷病」（20.9%）についても、約2割の企業が適用事由としている。恒常型については、「定年後の継続雇用」（37.3%）、「育児」（29.5%）を適用事由とする割合が大きい。恒常型は、定年後の継続雇用のために短時間正社員制度を活用している企業が、一時型に比べて多いのが特徴である。

図表12 短時間正社員制度を利用できる事由（適用事由）（複数回答）（%）

	育児	介護	自己啓発	社会貢献	傷病	定年後の継続雇用	その他	理由は問わない
一時型	90.9	69.1	1.2	1.8	20.9	21.6	2.9	1.7
恒常型	29.5	17.4	3.0	0.9	12.0	37.3	14.2	11.8

※「導入している」と回答した企業に対する構成比 ただし無回答は掲載していない

⁵ 本調査では、育児・介護休業法に基づく育児・介護の短時間勤務制度も一時型短時間正社員に含めて回答を求めた。制度導入は義務であるため、本来であれば100%近くが導入していると予測されたものの、導入しているという回答は46.6%にとどまった。規定化されていないため、あるいは実際の運用がなされていないため、「導入している」と回答しなかった企業があったと推察される。

⁶ パート型については、パートタイマーから短時間正社員になることが適用事由として想定されるため、個別の適用事由をたずねていない。

③短時間正社員の労働時間の設定状況

短時間正社員制度には、1日の所定労働時間が短い仕組みと、1週間の所定労働日数が短い仕組みがある。

それぞれのパターン別に、これらの仕組みについてみると、まず、一時型では、88.8%が1日の所定労働時間を、21.2%が1週間の所定労働日数を短くしている。また、1日の所定労働時間を最も短くした場合の平均時間は5.2時間であり、1週間の所定労働日数を最も短くした場合の平均日数は2.9日であった。

恒常型の導入企業では、60.1%が1日の所定労働時間を短くしており、44.1%が1週間の所定労働日数を短くしている。また、1日の所定労働時間を最も短くした場合の平均時間は4.9時間であり、1週間の所定労働日数を最も短くした場合の平均日数は3.1日であった。

パート型では、50.6%が1日の所定労働時間を短くしており、35.0%が1週間の所定労働日数を短くしている。また、1日の所定労働時間を最も短くした場合の平均時間は5.0時間であり、1週間の所定労働日数を最も短くした場合の平均日数は2.9日であった。

図表 13 短時間正社員の1日の所定労働時間及び1週間の所定労働日数の設定状況

1日の所定労働時間が短い		a 仕組みを導入している企業	b 最も短くした場合の所定労働時間
		構成比(%)	平均値(時間)
1日の所定労働時間が短い	一時型	88.8	5.2
	恒常型	60.1	4.9
	パート型	50.6	5.0
1週間の所定労働日数が短い		c 仕組みを導入している企業	d 最も短くした場合の所定労働日数
		構成比(%)	平均値(日)
1週間の所定労働日数が短い	一時型	21.2	2.9
	恒常型	44.1	3.1
	パート型	35.0	2.9

※a、cはそれぞれのパターンの導入企業に対する、「仕組みを導入している」と回答した企業の構成比

※b、dは、a、cで「仕組みを導入している」と回答した企業について算出 ただし無回答は除いた

続いて、1日の所定労働時間が短い仕組みと1週間の所定労働日数が短い仕組みの併用状況を確認した。

一時型の導入企業は、66.3%が1日の所定労働時間が短い仕組みを単独で導入しており、1週間の所定労働日数が短い仕組みとの併用は19.7%にとどまっている（図表 14）。

図表 14 1日の所定労働時間が短い仕組みと1週間の所定労働日数が短い仕組みの併用状況（一時型）

(%)

		1週間の所定労働日数が短い仕組み			合計
		未導入	導入	無回答	
1日の所定労働時間が短い仕組み	未導入	-	1.2	0.0	1.2
	導入	66.3	19.7	2.8	88.8
	無回答	0.3	0.3	9.4	10.0
合計		66.6	21.2	12.2	100.0

※「一時型」を導入していると回答した企業に対する構成比

恒常型の導入企業は、1日の所定労働時間が短い仕組みと1週間の所定労働日数が短い仕組みを34.2%が併用している。一方、1日の所定労働時間が短い仕組み、1週間の所定労働日数が短い仕組みを単独で導入している割合は、それぞれ24.4%、8.3%であった(図表15)。

図表 15 1日の所定労働時間が短い仕組みと1週間の所定労働日数が短い仕組みの併用状況（恒常型）

(%)

		1週間の所定労働日数が短い仕組み			合計
		未導入	導入	無回答	
1日の所定労働時間が短い仕組み	未導入	-	8.3	0.4	8.7
	導入	24.4	34.2	1.3	60.1
	無回答	0.4	1.6	29.3	31.3
合計		24.8	44.1	31.1	100.0

※「恒常型」を「導入している」と回答した企業に対する構成比

パート型の導入企業は、1日の所定労働時間が短い仕組みと1週間の所定労働日数が短い仕組みを30.3%が併用している。一方、1日の所定労働時間が短い仕組み、1週間の所定労働日数が短い仕組みを単独で導入している割合は、それぞれ19.6%、4.0%であった(図表16)。

図表 16 1日の所定労働時間が短い仕組みと

1週間の所定労働日数が短い仕組みの併用状況（パート型）（%）

		1週間の所定労働日数が短い仕組み			合計
		未導入	導入	無回答	
1日の所定労働時間が短い仕組み	未導入	-	4.0	0.3	4.3
	導入	19.6	30.3	0.6	50.6
	無回答	2.1	0.6	42.5	45.2
合計		21.7	35.0	43.4	100.0

※「パート型」を「導入している」と回答した企業に対する構成比

以上の結果から、一時型は1日の所定労働時間を短くする仕組みを単独で導入する企業が多く、それに比べて恒常型とパート型は、1日の所定労働時間を短くする仕組みと1週間の所定労働日数を短くする仕組みを併用する企業が多いことがみてとれる。

④短時間正社員の位置づけ～フルタイム正社員およびパートタイマーとの比較

以下では、短時間正社員の人事管理についてみていくこととしたい。まず、短時間正社員以外の社員区分も含めた社員全体の人事管理を概観することを通じて、企業の中で短時間正社員がどのように位置づけられているかを確認したい。

図表 17 は、次の a～e の項目を、フルタイム正社員（総合職社員、一般職社員、その他の正社員）、短時間正社員（恒常型、パート型）、パートタイマー、それぞれの社員区分別にみたものである。なお、一時型は、一定期間に限って、短時間もしくは短日勤務する正社員であることから、基本的にはフルタイム正社員のいずれかの社員区分と位置づけが類似すると考え、ここでは設問対象から外している。

a. 短時間正社員と同等の仕事をしている社員の有無

短時間正社員と同等の仕事をしている社員がいるという割合は、総合職が 56.6%、一般職が 61.1%、パートタイマーが 51.1%といずれの社員区分についても過半数を占める。

b. 女性比率

各社員区分の女性比率の平均は、フルタイム正社員の総合職は 30.9%、一般職は 45.1%であった。短時間正社員の女性比率は、恒常型が 41.4%、パート型が 53.7%である。ただし、短時間正社員のパート型はサンプル数が少ないことから、結果をより慎重に解釈する必要がある。なお、パートタイマーの女性比率はさらに高く、58.6%であった。

c. 昇進できる管理的職位の上限

社員が昇進できる管理的職位の上限は、フルタイム正社員の総合職と一般職のいずれも、「部長級以上」（各 78.2%、53.7%）とする割合が最も大きいのに対し、短時間正社員では恒常型が 15.9%、パート型が 12.7%にとどまっている。一方、短時間正社員は「係長級未満」（各 54.5%、64.6%）とする割合が最も大きい。パートタイマーも「係長級未満」（84.4%）が最も大きい。

これらの結果から、短時間正社員はパートタイマーと比べれば、昇進の上限が緩やかな傾向にあるが、正社員と比べれば、昇進が限定的であることがみてとれる。

d. 各職種の従業員の有無

各社員区分に属する職種についてたずねたところ、「いずれの職種もいる」という割合は、フルタイム正社員の総合職が 39.7%、一般職が 23.3%、短時間正社員の恒常型が 9.4%、パート型が 36.3%、パートタイマーが 3.7%であった。

短時間正社員のパート型では、「いずれの職種もいる」という割合が恒常型に比べて高く、フルタイム正社員の総合職に迫っていることが注目される。一方、恒常型では「専門職・技術職」(44.8%)、「事務職」(41.6%)という回答が4割を超えている。

次に、「管理職」がいる割合をみると、総合職が51.5%、一般職が44.5%、短時間正社員の恒常型が26.1%、パート型が6.0%、パートタイマーが1.9%となっている。

e. 基本給を決める基準

基本給を決める基準は、総合職では「職務内容や責任の重さ」(63.2%)が最も大きいのに対し、一般職と短時間正社員の恒常型とパート型は「技能や職務遂行能力」が最も大きい。ただし、パート型は、「技能や職務遂行能力」の割合が恒常型の54.0%に比べると39.5%と低い一方で、「年齢や勤続年数」(31.6%)、「仕事の成果や業績」(31.3%)、「市場での賃金」(30.9%)が3割を超えている。パートタイマーは「市場での賃金」(26.3%)とする割合が最も大きく、次に「技能や職務遂行能力」(26.2%)が僅差で続いている。

短時間正社員に焦点を当ててみると、恒常型はフルタイム正社員に比べて「仕事の成果や業績」や「年齢や勤続年数」等を基準とする割合が低くなっており、どちらかといえば「技能や職務遂行能力」に特化している様子がうかがえる。一方、パート型の基準は「技能や職務遂行能力」、「年齢や勤続年数」、「仕事の成果や業績」、「市場での賃金」に分散している傾向がみてとれる。

図表 17 短時間正社員とフルタイム正社員及びパートタイマーとの比較

	短時間正社員と同等の仕事をしている社員の有無(%)		女性比率	昇進できる管理的職位の上限(%)				各職種の従業員の有無(%) (複数回答可)							基本給を決める基準(%) (2つまで回答可)						
	いる	いない		平均値(%)	部長級以上	課長級	係長級	係長級未満	いずれの職種もいる	管理職	専門職・技術職	事務職	販売・サービス職	生産・現業職	その他	技能や職務遂行能力	職務内容や責任の重さ	仕事の成果や業績	年齢や勤続年数	市場での賃金	その他
フルタイム正社員	総合職社員	56.6	43.4	30.9	78.2	11.9	5.9	4.0	39.7	51.5	42.3	46.3	29.3	11.3	9.0	51.0	63.2	27.2	45.0	12.2	3.3
	一般職社員	61.1	38.9	45.1	53.7	14.7	12.5	19.1	23.3	44.5	46.7	54.2	17.0	16.0	6.8	57.4	46.1	27.6	42.2	14.1	2.9
	その他の正社員(*)	51.7	48.3	41.9	68.2	9.1	0.0	22.7	27.0	30.2	43.8	27.6	20.8	22.9	1.2	48.2	40.4	32.4	35.2	24.9	7.4
短時間正社員	恒常型	/		41.4	15.9	12.7	16.9	54.5	9.4	26.1	44.8	41.6	24.0	4.7	2.8	54.0	39.0	19.7	26.6	13.0	14.8
	パート型(*)			53.7	12.7	5.1	17.7	64.6	36.3	6.0	15.4	27.5	19.8	1.7	0.0	39.5	18.6	31.3	31.6	30.9	14.0
パートタイマー	51.1	48.9	58.6	4.3	3.4	7.9	84.4	3.7	1.9	19.4	31.6	11.1	19.2	12.9	26.2	16.3	11.2	13.2	26.3	7.0	

※フルタイム正社員およびパートタイマーは、恒常型、パート型のいずれかを「導入している」と回答した企業に対する構成比 ただし無回答は除いて算出している

※短時間正社員の恒常型、パート型はそれぞれのパターンについて、「導入している」と回答した企業に対する構成比 ただし無回答は除いて算出している

※女性比率は、上記と同様の集計対象について、平均を算出した ただし無回答は除いて算出している

⑤短時間正社員の労働条件～フルタイム正社員との比較

次に、フルタイム正社員との比較を通じて、短時間正社員の労働条件を詳しくみていくこととしたい。なお、一時型はフルタイム正社員勤務時との比較であり、恒常型、パート型は同等の仕事をしているフルタイム正社員と比較した結果である（図表 18）。

a. 月例給与

短時間正社員の一時的では、「賃金額の決定方法」（81.3%）、「職務に関連した手当」（69.7%）、「職務関連手当以外の手当」（73.9%）で、7～8割前後の企業がフルタイム正社員勤務時と同じだと回答している。一方、恒常型、パート型では、いずれの項目もフルタイム正社員と同じだという割合が一時的を大幅に下回り、恒常型が4割強、パート型が2～3割程度となっている。

また、「時間当たりの賃金水準」については、一時型では54.7%、恒常型では24.5%、パート型では17.1%が同じだと回答している。

このように、一時型、恒常型、パート型の順に、フルタイム正社員と同じであるとする割合が小さくなっていく。

b. 賞与

短時間正社員の一時的では、52.3%がフルタイム正社員勤務時と同じだと回答している。一方、恒常型ではフルタイム正社員と同じ仕組みであるとする企業が31.1%、パート型では22.7%と、いずれも一時型を大きく下回っている。

c. 退職金

短時間正社員の一時的では、75.0%がフルタイム正社員勤務時と同じ仕組みであるのに対して、フルタイム正社員と同じ仕組みである企業は恒常型で32.6%、パート型で18.6%と、いずれも一時型を大きく下回っている。

ただし、恒常型については、前述（図表 12）のとおり「定年後の継続雇用」（37.3%）を適用事由としている企業が多いことから、退職金がフルタイム正社員と異なる取扱いになっていると推察される。

d. 格付けされる等級レベル

短時間正社員の一時的では、65.6%の企業がフルタイム正社員勤務時と同じ等級レベルに格付けすると回答しているのに対して、フルタイム正社員と同じ等級レベルに格付けするという割合は、恒常型が28.8%、パート型が19.3%にとどまっている。

つまり、これまでみてきた月例給与、賞与、退職金の回答傾向と符合する結果となっている。

e. 福利厚生

福利厚生については、一時型では 94.2%と、ほとんどの企業がフルタイム正社員勤務時と同じ仕組みであると回答している。また、恒常型では 79.6%、パート型では 67.0%が、フルタイム正社員と同じ仕組みだと回答している。

全般に、福利厚生については、短時間正社員にフルタイム正社員と同じ仕組みを適用するという割合が、賃金や退職金等の他の労働条件に比べて高くなっている。

f. 異動

転居を伴わない異動の仕組みが、フルタイム正社員と同じだとする割合をみると、一時型では 66.3%であるのに対して、恒常型では 36.8%、パート型では 23.4%にとどまっている。

転居を伴う異動の仕組みが、フルタイム正社員と同じだとする割合については、一時型が 43.3%、恒常型が 15.8%、パート型が 11.5%であった。

短時間正社員に対する異動は、全般にフルタイム正社員に比べて限定的であり、転居を伴う異動については、より限定的な運用がなされている様子がうかがえる。

g. 研修等の教育訓練

研修等の教育訓練について、フルタイム正社員と同じであるとする割合は、一時型が 85.0%、恒常型が 66.5%、パート型が 50.5%と、いずれも福利厚生に次いで高い割合となっている。

以上の結果を整理すると、まず、短時間正社員の一時的は、個々の労働条件をみると必ずしもフルタイム正社員勤務時と同じ仕組みが適用されているわけではなく、特に転居を伴う異動や賞与は、半数前後がフルタイム正社員勤務時と異なる取扱いとなっている。

ただ、短時間正社員のなかで比べると、一時型はフルタイム正社員と同じだとする割合が相対的に高く、恒常型、パート型の順にその割合が低下していく。

また、労働条件のなかでの特徴としては、一時型、恒常型、パート型のいずれについても、福利厚生や研修等の教育訓練を、フルタイム正社員と同じ取扱いにしている企業が多い傾向がみてとれる。

なお、前述のとおり、恒常型については、短時間正社員制度を利用できる適用事由として、一般的に定年前と人事管理が大きく異なる「定年後の継続雇用」が多いことに留意する必要がある。

図表 18 短時間正社員の労働条件がフルタイム正社員と同じ企業の構成比 (%)

		一時型	恒常型	パート型
月例給与	賃金額の決定方法	81.3	41.7	36.4
	時間当たりの賃金水準	54.7 (69.8)	24.5 (40.1)	17.1 (29.9)
	職務に関連した手当	69.7	40.1	22.7
	職務関連手当以外の手当	73.9	40.5	29.5
賞与		52.3	31.1	22.7
退職金		75.0	32.6	18.6
格付けされる等級レベル		65.6	28.8	19.3
福利厚生		94.2	79.6	67.0
異動	転居を伴わない異動	66.3	36.8	23.4
	転居を伴う異動	43.3	15.8	11.5
研修等の教育訓練		85.0	66.5	50.5

※各パターン of のいずれについても導入していると回答した企業に対する構成比。ただし、「賃金額の決定方法」、「時間当たりの賃金水準」は無回答を含めて集計し、それ以外の項目は無回答を除いて集計している。

- ・賃金額の決定方法については、「同額」「労働時間の短縮分を減額」を同じとする割合に含めている
- ・時間当たりの賃金水準は、上段が「同額」のみの割合、下段の () が「同額」、「9割程度」、「8割程度」を合わせた割合
- ・格付けされる等級レベルは、「フルタイム正社員と同じ等級レベル」と回答した企業の構成比
- ・上記以外の項目は、「同じ」と回答した企業の構成比

⑥短時間正社員の仕事内容～フルタイム正社員との比較

短時間正社員への目標設定や仕事の割当は、短時間正社員のモチベーションやキャリア形成に重大な影響を与えると考えられる。そこで本項では、仕事の質（責任の重さや難易度）と量の観点から、短時間正社員の仕事内容をフルタイム正社員と比較した結果をみていくこととしたい。なお、一時型はフルタイム正社員勤務時の仕事内容と、恒常型、パート型は同等の仕事をしているフルタイム正社員の仕事内容と比較している（図表 19）。

一時型については、仕事の責任の重さや量、目標設定の質や量が、フルタイム勤務時と同じかどうかをたずねている。結果として、仕事の責任の重さについては 74.0%、量については 47.3%が、目標設定の質については 59.0%、量については 44.9%が、フルタイム勤務時と同じであると回答している。

恒常型とパート型については、仕事の責任の重さを「大きい」「やや大きい」「同じ」「やや小さい」「小さい」の 5 段階で、仕事の量を「多い」「やや多い」「同じ」「やや少ない」「少ない」の 5 段階でたずねている。仕事の責任の重さについてみると、恒常型では同じとする割合が 55.3%、パート型では小さいとする割合（「やや小さい」を含む）が 56.2%と最も大きくなっている。一方、仕事の量については、恒常型、パート型のいずれも、少ないとする割合（「やや少ない」を含む）がそれぞれ 55.7%、64.9%と最も大きい。

恒常型とパート型に関する目標設定の選択肢については、質（難易度）が「難しい」「やや難しい」「同じ」「やや平易」「平易」「目標設定は行わない」で、量は仕事と同じ「多い」

から「少ない」の5段階に「目標設定は行わない」を追加している。いずれの導入パターンも、質については同じとする割合が各 55.4%、41.1%と最も大きく、量については少ない（「やや少ない」を含む）とする割合が各 43.5%、42.1%と最も大きくなっている。

図表 19 短時間正社員の仕事の割り当てと目標設定の状況 (%)

	仕事の責任の重さ		仕事の量		目標設定の質			目標設定の量		
	同じ	異なる	同じ	異なる	同じ	異なる	実施せず	同じ	異なる	実施せず
一時型	74.0	26.0	47.3	52.7	59.0	10.8	30.2	44.9	24.9	30.2

	仕事の責任の重さ			仕事の量		
	大きい	同じ	小さい	多い	同じ	少ない
恒常型	2.2	55.3	42.5	1.1	43.2	55.7
パート型	0.5	43.2	56.2	1.1	34.1	64.9

	目標設定の質（難易度）				目標設定の量			
	難しい	同じ	平易	目標設定なし	多い	同じ	少ない	目標設定なし
恒常型	2.8	55.4	23.4	18.5	2.2	37.0	43.5	17.4
パート型	0.6	41.1	33.3	25.0	0.5	30.6	42.1	26.8

※各パターンのいずれについても導入していると回答した企業に対する構成比
ただし無回答を除いて算出している

一時型を導入している企業を 100%として、質と量に関する回答結果の組み合わせをみると、仕事の質（責任の重さ）・量ともに同じ割合が 45.8%と最も大きく、次に、仕事の質は同じだが量が違う割合が 28.2%、質・量ともに違う割合が 24.5%と続いている。目標設定に関しても、目標の質（難易度）・量ともに同じ割合が 44.9%と最も大きく、目標の質が同じで量が違う割合は 14.3%にとどまった（図表 20）。

恒常型を導入している企業を 100%として、質と量に関する回答結果の組み合わせをみると、仕事の質・量ともに違う割合が 39.2%と最も大きく、次に質・量とも同じ割合（33.5%）、仕事の質は同じであるが量が違う割合（21.6%）が続いている。目標設定に関しては、目標の質・量ともに同じ割合が最も大きく 35.9%であり、次に質・量ともに違う割合（24.5%）、質が同じで量が違う割合（19.2%）が続いている（図表 21）。

パート型では、仕事の質・量ともに違う割合が最も大きく 51.6%を占め、次に質・量ともに同じ割合（28.3%）、質は同じであるが量が違う割合（14.7%）が続いている。目標設定に関しては、目標の質・量ともに違う割合が 29.1%と最も大きいが、質・量ともに同じ割合も 28.0%と僅差で続いており、質が同じで量が違う割合は 12.6%にとどまった（図表 22）。

短時間正社員のモチベーションやキャリア形成への影響を考えると、仕事の割当、目標設定ともに、質はフルタイム正社員と極力同じにして、量を時間に合わせて調整する形が望ま

しいと推察されるが、以上の結果をみる限り、現状は必ずしもそうっていない。

一時型の仕事の割当についてみると、質は同じだが量が違う企業も 3 割弱みられるものの、質・量ともにフルタイム勤務時と同じにしている企業が半数弱を占め、質・量ともにフルタイム勤務時と違う取扱いをしている企業も 4 社に 1 社にのぼる。質・量とも同じ企業では労働時間の短縮に応じた仕事量の調整がなされておらず、質・量ともに違う企業では仕事の質を低下させていることから、いずれも短時間正社員のモチベーションやキャリア形成に対する悪影響が懸念される。また、一時型の目標設定をみても、4 割以上の企業が、質・量ともにフルタイム勤務時と同じような設定を行っている。

恒常型とパート型の仕事の割当については、質・量ともに違うとする割合が最も大きく、次に質・量ともに同じとする割合が続いており、質が同じで量が違うとする企業は少数派になっている。パート型は目標設定についても同じ傾向がみられるが、恒常型は、目標設定については質・量ともに同じとする割合が最も大きくなっている。

図表 20 短時間正社員の仕事・目標に関する質と量の関係～フルタイム勤務時との比較(一時型)

(%)

		仕事			目標設定				
質 (責任の 重さ)	量				質 (難易度)	量			
		同じ	違う	合計			同じ	違う	未実施
	同じ	<u>45.8</u>	<u>28.2</u>	74.0	同じ	<u>44.9</u>	<u>14.3</u>	0.0	59.2
	違う	1.5	<u>24.5</u>	26.0	違う	0.1	10.6	0.0	10.6
	合計	47.3	52.7	100.0	未実施	0.0	0.0	30.2	30.2
					合計	45.0	24.8	30.2	100.0

※一時型を「導入している」と回答した企業に対する構成比。ただし無回答は除いて算出している

※下線は文中で説明している数値

※無回答を除いて算出している 質、量いずれかが無回答の場合も、無回答としているため、行合計、列合計の結果が図表 19 と一致しない場合がある

図表 21 短時間正社員の仕事・目標に関する質と量の関係～フルタイム正社員との比較（恒常型）

(%)

		仕事					目標設定			
質 (責任の 重さ)	量				質 (難易度)	量				
		同じ	違う	合計			同じ	違う	未実施	合計
	同じ	<u>33.5</u>	<u>21.6</u>	55.2		同じ	<u>35.9</u>	<u>19.2</u>	0.3	55.4
	違う	5.6	<u>39.2</u>	44.8		違う	0.6	<u>24.5</u>	0.6	25.7
	合計	39.2	60.8	100.0		未実施	0.0	2.2	16.7	18.9
				合計	36.5	45.8	17.6	100.0		

※恒常型を「導入している」と回答した企業に対する構成比。ただし無回答は除いて算出している

※選択肢を以下のように分類し直している

- ・仕事の質は、「大きい」、「やや大きい」、「やや小さい」、「小さい」を合わせて「違う」として集計した。
- ・目標設定の質(難易度)は、「難しい」、「やや難しい」、「やや平易」、「平易」を合わせて、「違う」として集計した
- ・仕事の量、目標設定の量は、「多い」、「やや多い」、「やや少ない」、「少ない」を合わせて「違う」として集計した
- ・目標設定の質(難易度)・量ともに、「目標設定を行わない」という回答は、「未実施」として集計した

※無回答を除いて算出している 質、量いずれかが無回答の場合も、無回答として集計しているため、行合計、列合計の結果が図表 19 と一致しない場合がある

※下線は文中で説明している数値

図表 22 短時間正社員の仕事・目標に関する質と量の関係～フルタイム正社員との比較（パート型）

(%)

		仕事					目標設定			
質 (責任の 重さ)	量				質 (難易度)	量				
		同じ	違う	合計			同じ	違う	未実施	合計
	同じ	<u>28.3</u>	<u>14.7</u>	42.9		同じ	<u>28.0</u>	<u>12.6</u>	0.0	40.7
	違う	5.4	<u>51.6</u>	57.1		違う	2.2	<u>29.1</u>	3.3	34.6
	合計	33.7	66.3	100.0		未実施	0.0	0.5	24.2	24.7
				合計	30.2	42.3	27.5	100.0		

※パート型を「導入している」と回答した企業に対する構成比。ただし無回答は除いて算出している

※選択肢を以下のように分類し直している

- ・仕事の質は、「大きい」、「やや大きい」、「やや小さい」、「小さい」を合わせて「違う」として集計した
- ・目標設定の質(難易度)は、「難しい」、「やや難しい」、「やや平易」、「平易」を合わせて、「違う」として集計した
- ・仕事の量、目標設定の量は、「多い」、「やや多い」、「やや少ない」、「少ない」を合わせて「違う」として集計した
- ・目標設定の質(難易度)・量ともに、「目標設定を行わない」という回答は、「未実施」として集計した

※無回答を除いて算出している 質、量いずれかが無回答の場合も、無回答として集計しているため、行合計、列合計の結果が図表 19 と一致しない場合がある

※下線は文中で説明している数値

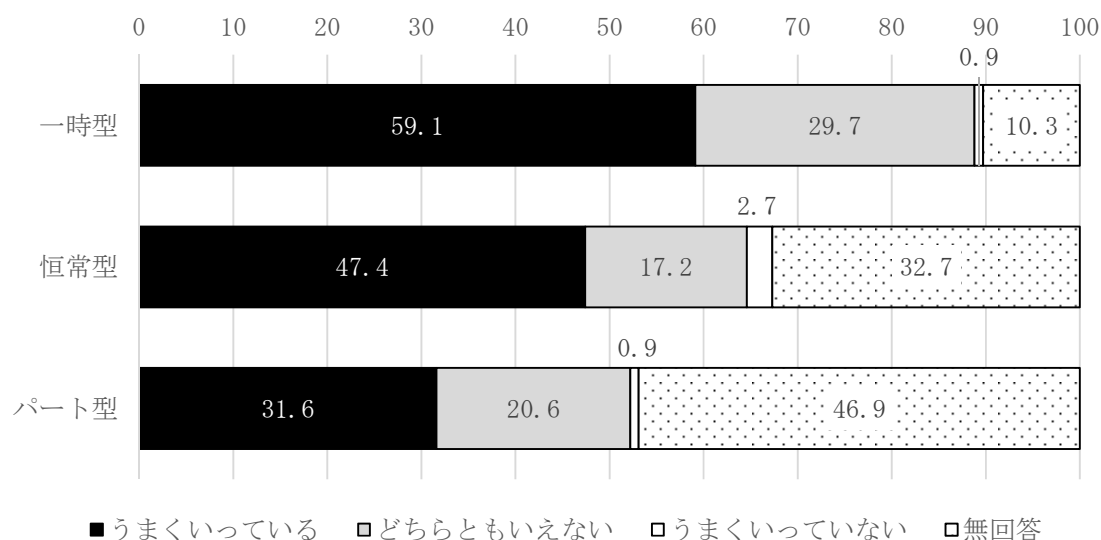
(2)短時間正社員制度の評価と今後の展開方針

これまで短時間正社員制度の現状を概観してきたが、次に、企業が短時間正社員制度の運用状況や導入の効果をどのように評価しているか、さらに制度を今後どのように展開していこうとしているかについてみていくこととしたい。

①短時間正社員制度の運用状況

まず、短時間正社員制度の運用状況について、企業の評価をみていきたい。運用がうまくいっている（「どちらかというとうまくいっている」を含む）と回答した企業は、一時型では59.1%、恒常型では47.4%、パート型では31.6%であった。なお、結果の解釈に際し、恒常型、パート型は無回答の割合が大きいことに留意する必要がある。

図表 23 短時間正社員制度の運用状況（%）



※短時間正社員制度の各パターンを「導入している」と回答した企業に対する構成比

②短時間正社員制度導入の効果

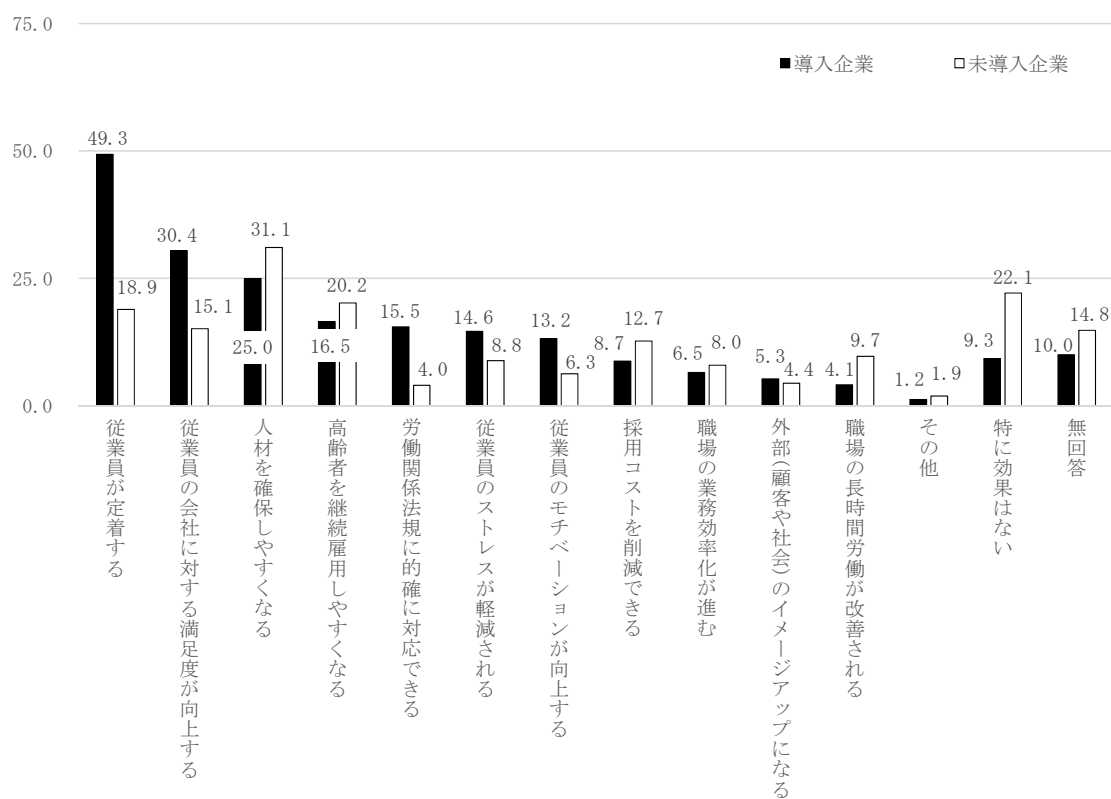
次に、企業は短時間正社員制度導入の効果をどのように捉えているのだろうか。ここでは、短時間正社員制度導入の効果を、実際に制度を導入している企業（効果があったと思う項目を選択）と未導入企業（効果が期待できると思う項目を選択）に分けてみていくこととしたい。

導入企業が効果としてあげているものをみると、「従業員が定着する」（49.3%）が最も大きく、次に「従業員の会社に対する満足度が向上する」（30.4%）、「人材を確保しやすくなる」（25.0%）が続く。一方、未導入企業が想定する効果は、「人材を確保しやすくなる」（31.1%）が最も大きく、次いで「高齢者を継続雇用しやすくなる」（20.2%）が大きかった。

また、導入企業と未導入企業を比較すると、「従業員が定着する」、「従業員の会社に対する満足度が向上する」、「労働関係法規に的確に対応できる」といった項目で、効果があるとする割合が、導入企業のほうが未導入企業よりも10ポイント以上大きかった。「従業員のストレスが軽減される」、「従業員のモチベーションが向上する」も導入企業の回答割合が未導入企業のそれを上回っている。逆に、導入効果が「特にない」とする割合をみると、未導入企業が22.1%であるのに対して、導入企業は9.3%にとどまっている。このように、未導入企業ではあまり想定されていない効果が、実際に制度を導入した企業で実感されている様子が見えてくる。

このように、未導入企業が想定する以上に、導入企業では制度導入の効果が実感されており、導入企業ではとりわけ従業員の定着や満足度向上を効果としてあげる割合が高いことが注目される。

図表 24 短時間正社員制度の導入効果 (3つまで回答) (%)



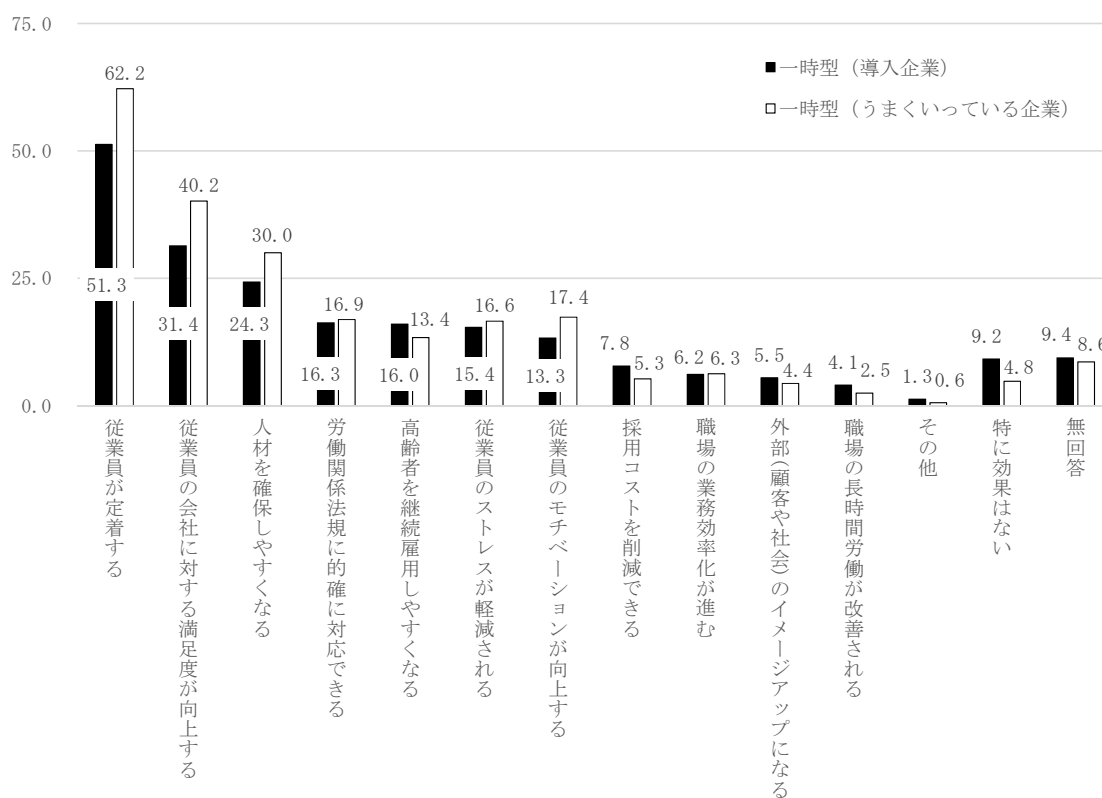
※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

※未導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれも導入していない企業

次に、短時間正社員制度の各パターンごとに、導入企業と「うまくいっている」企業の導入効果を比較してみる。一時型の導入企業全体では、「従業員が定着する」(51.3%)、「従業員の会社に対する満足度が向上する」(31.4%)、「人材を確保しやすくなる」(24.3%)が、効果があるという割合が高い上位3位となっている。うまくいっている企業では、「従業員が定着する」が62.2%、「従業員の会社に対する満足度が向上する」が40.2%、「人材を確保しやすくなる」が30.0%と、いずれの項目も導入企業全体を上回っている。すなわち、うまくいっている企業ではこれらの項目について、一時型短時間正社員制度の導入効果をより強く感じていると考えられる。

図表 25 一時型短時間正社員制度の導入効果におけるうまくいっている企業の特徴
(3つまで回答)(%)



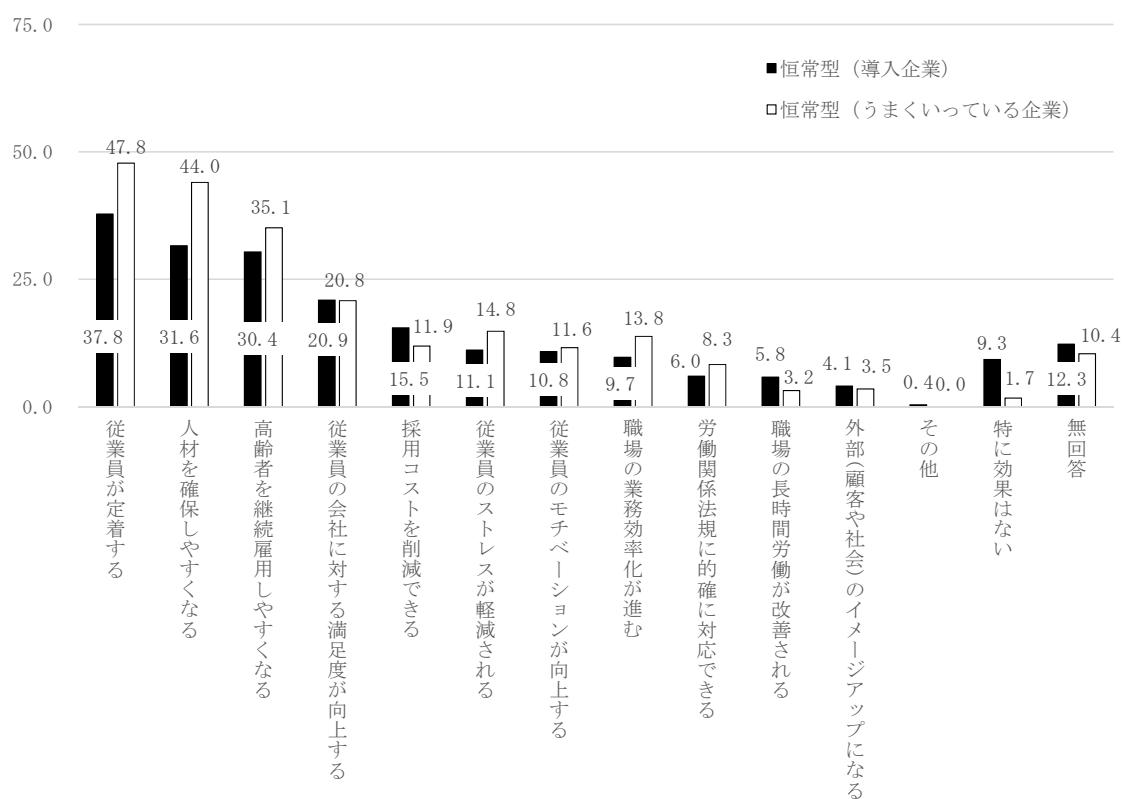
※有効回答すべてに対する構成比

※一時型(導入企業)：一時型を導入している企業。恒常型、パート型との併用を含む

※一時型(うまくいっている)企業：一時型の運用状況についてうまくいっていると回答した企業

恒常型の導入企業全体では、「従業員が定着する」(37.8%)、「人材を確保しやすくなる」(31.6%)、「高齢者を継続雇用しやすくなる」(30.4%)が、効果があるという割合が高い上位3位となっている。うまくいっている企業では、「従業員が定着する」が47.8%、「人材を確保しやすくなる」が44.0%、「高齢者を継続雇用しやすくなる」が35.1%と、いずれの項目も導入企業全体を上回っている。すなわち、うまくいっている企業ではこれらの項目について、恒常型短時間正社員制度の導入効果をより強く感じていると考えられる。

図表 26 恒常型短時間正社員制度の導入効果におけるうまくいっている企業の特徴
(3つまで回答)(%)



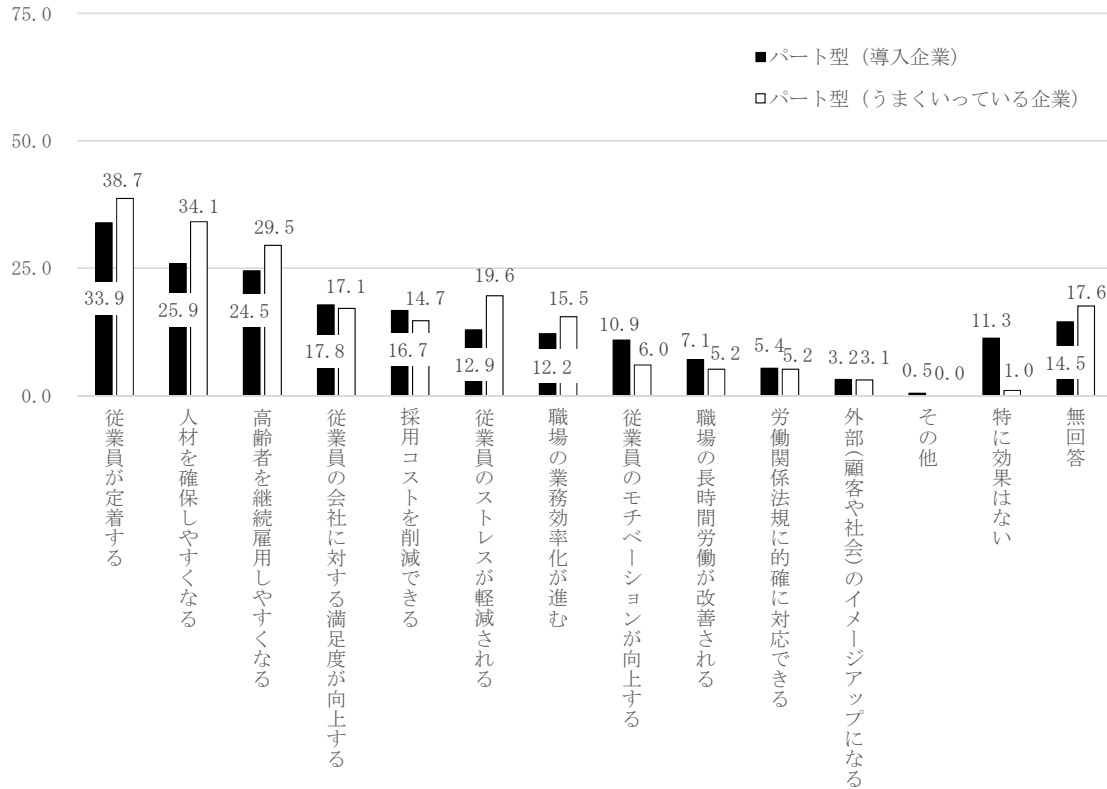
※有効回答すべてに対する構成比

※恒常型 (導入企業)：恒常型を導入している企業。一時型、パート型との併用を含む

※恒常型 (うまくいっている) 企業：恒常型の運用状況についてうまくいっていると回答した企業

パート型の導入企業全体では、「従業員が定着する」(33.9%)、「人材を確保しやすくなる」(25.9%)、「高齢者を継続雇用しやすくなる」(24.5%)が、効果があるという割合が高い上位3位となっている。うまくいっている企業では、「従業員が定着する」が38.7%、「人材を確保しやすくなる」が34.1%、「高齢者を継続雇用しやすくなる」が29.5%と、いずれの項目も導入企業全体を上回っている。すなわち、うまくいっている企業ではこれらの項目について、パート型短時間正社員制度の導入効果をより強く感じていると考えられる。

図表 27 パート型短時間正社員制度の導入効果におけるうまくいっている企業の特徴
(3つまで回答) (%)



※有効回答すべてに対する構成比

※パート型 (導入企業) : パート型を導入している企業。一時型、恒常型との併用を含む

※パート型 (うまくいっている) 企業 : パート型の運用状況についてうまくいっていると回答した企業

以上の結果をまとめると、「従業員が定着する」および「人材を確保しやすくなる」は、いずれもパターンでも、効果があるという割合が高い上位3位に入っている。パターン別の相違としては、一時型では「従業員の会社に対する満足度が向上する」が、恒常型とパート型では「高齢者を継続雇用しやすくなる」が上位3位に入っていることがあげられる。

これら上位3項目について、各パターンの導入企業とうまくいっている企業を比較すると、いずれのパターンも、うまくいっている企業の方が効果があったという割合が大きかった。短時間正社員制度の運用がうまくいっている企業は、これらの導入効果を、より強く実感していると考えられる。

③今後の展開方針

それでは、企業は短時間正社員制度を、今後どのように展開しようとしているのか。ここでは、短時間正社員制度の今後の展開方針を、制度の導入企業と未導入企業のそれぞれについてみていきたい。

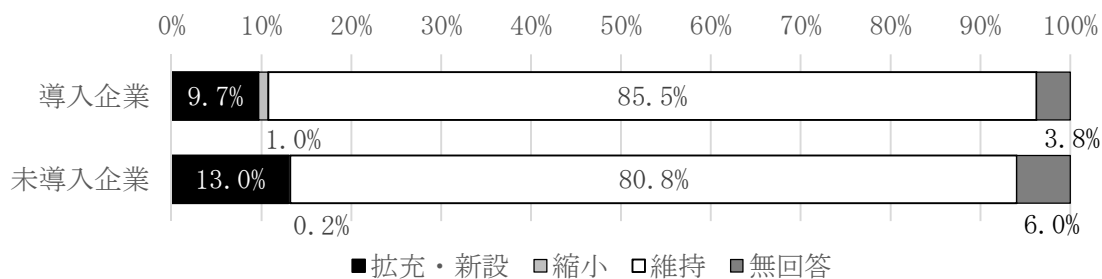
なお、展開方針については、一時型、恒常型、パート型のそれぞれについて、「縮小」、「維持（未導入のままである場合を含む）」、「拡充・新設」のいずれに該当するかをたずねている。つまり、いずれかの短時間正社員制度を既に導入している企業に対してはその制度を拡充するかどうかを、未導入企業に対しては制度を新設するかどうかをたずねている。

a 一時型

一時型の短時間正社員制度については、導入企業の 9.7%が拡充したいと回答している。拡充したいと回答した企業について、拡充したい適用事由をみると、「育児」（64.2%）、「介護」（60.2%）、「定年後の継続雇用」（46.9%）、「傷病」（32.1%）が上位 4 位となっている。また、拡充したい仕組みとしては「適用期間の延長」（40.7%）、「制度の利便性（利用回数を増やす等）」（33.7%）、「適用期間の処遇改善」（21.2%）が上位にあげられている。

一方、未導入企業では、13.0%が一時型の短時間正社員制度を新設したいと回答している。新設したいと回答した企業について、新設したい適用事由をみると、「育児」が 75.8%、「介護」が 66.8%、「定年後の継続雇用」が 49.3%、「傷病」が 33.4%と、導入企業の拡充したい適用事由の上位 4 位と同じ事由が上位に並んでいる。

図表 28 短時間正社員制度の今後の展開方針（一時型）（%）

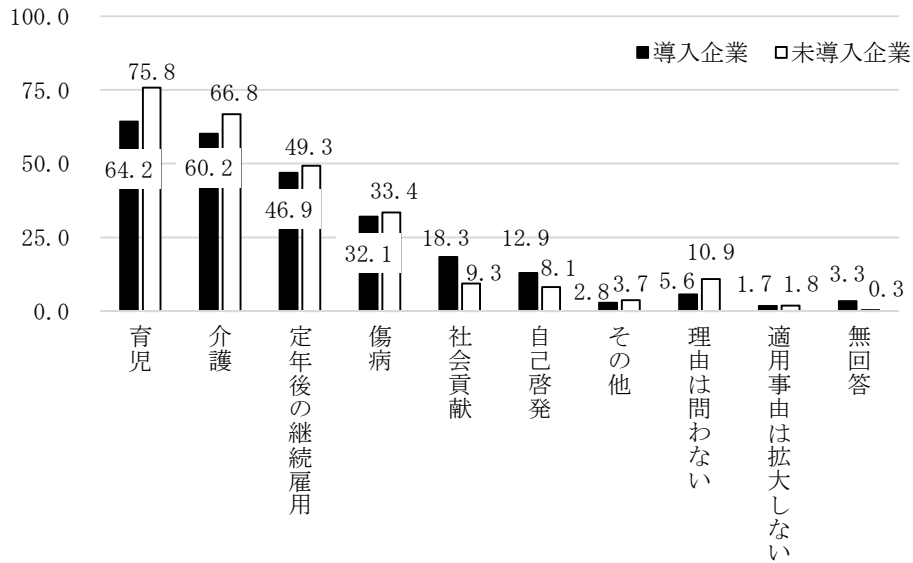


※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型を導入している企業。恒常型、パート型との併用を含む

未導入企業：一時型を導入していない企業

図表 29 拡充・新設したい適用事由（一時型）（複数回答）（%）

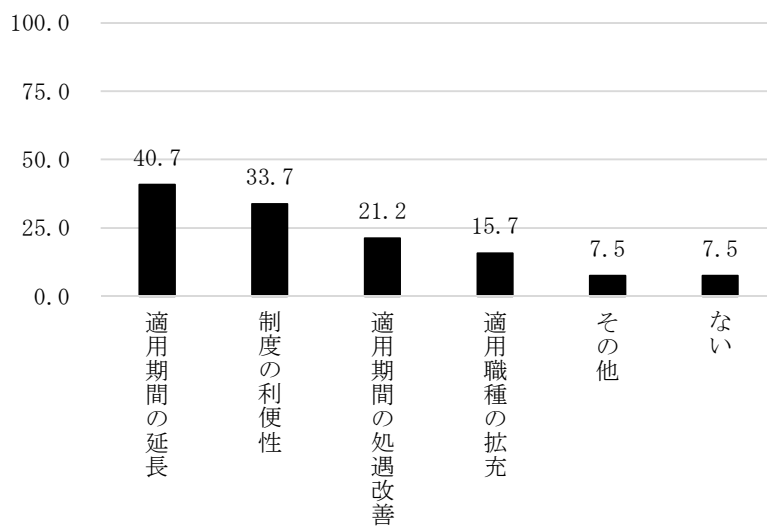


※一時型を「拡充・新設」と回答した企業に対する構成比

※導入企業：一時型を導入している企業。恒常型、パート型との併用を含む

未導入企業：一時型を導入していない企業

図表 30 短時間正社員制度導入企業が拡充したい内容（一時型）（複数回答）（%）



※一時型を導入しており、かつ一時型を「拡充・新設」と回答した企業に対する構成比

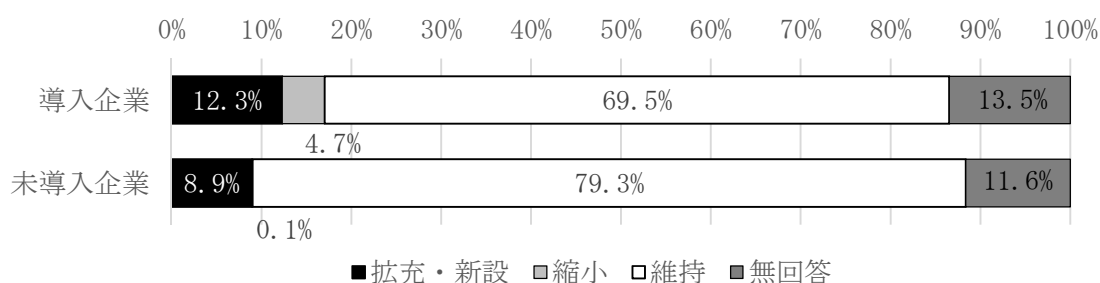
※無回答は掲載していない

b 恒常型

恒常型の短時間正社員制度については、導入企業の12.3%が拡充したいと回答している。拡充したいと回答した企業について、拡充したい適用事由をみると、「定年後の継続雇用」(60.4%)が最も大きく、次に「育児」(43.1%)、「介護」(43.1%)、「傷病」(21.5%)が続いている。また、拡充したい仕組みについては、「適用期間の延長」(30.1%)、「適用職種の拡充」(29.0%)が3割前後、「制度の利便性(利用回数を増やす等)」(24.0%)、「適用期間の処遇改善」(23.7%)が2割強となっている。

未導入企業では、8.9%が恒常型の短時間正社員制度を新設したいとしており、新設したいと考える適用事由としては、「定年後の継続雇用」(62.2%)、「介護」(42.6%)、「育児」(41.1%)、「傷病」(27.8%)が上位にあげられている。

図表 31 短時間正社員制度の今後の展開方針 (恒常型) (%)

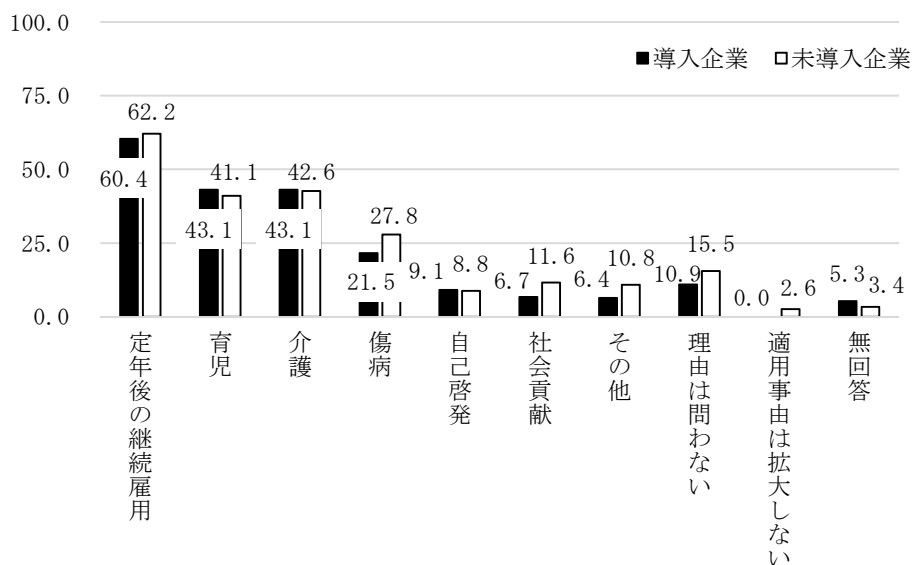


※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：恒常型を導入している企業。一時型、パート型との併用を含む

未導入企業：恒常型を導入していない企業

図表 32 拡充・新設したい適用事由 (恒常型) (複数回答) (%)

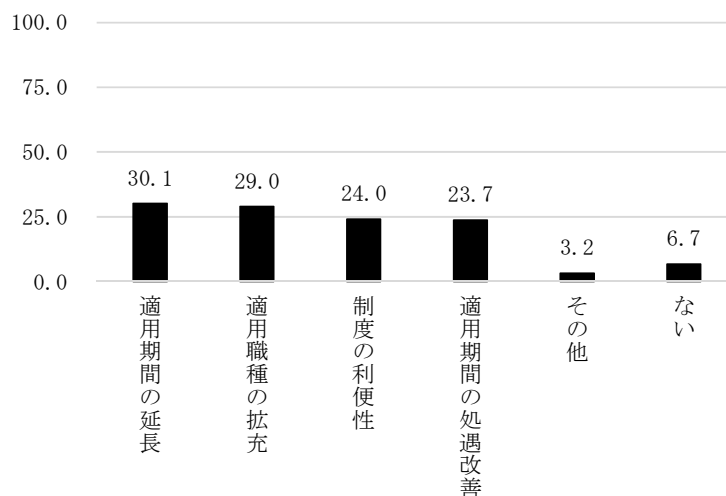


※恒常型を「拡充・新設」と回答した企業に対する構成比。

※導入企業：恒常型を導入している企業。一時型、パート型との併用を含む

※未導入企業：恒常型を導入していない企業

図表 33 短時間正社員制度導入企業が拡充したい内容（恒常型）（複数回答）（%）



※恒常型を導入しており、かつ恒常型を「拡充・新設」と回答した企業に対する構成比

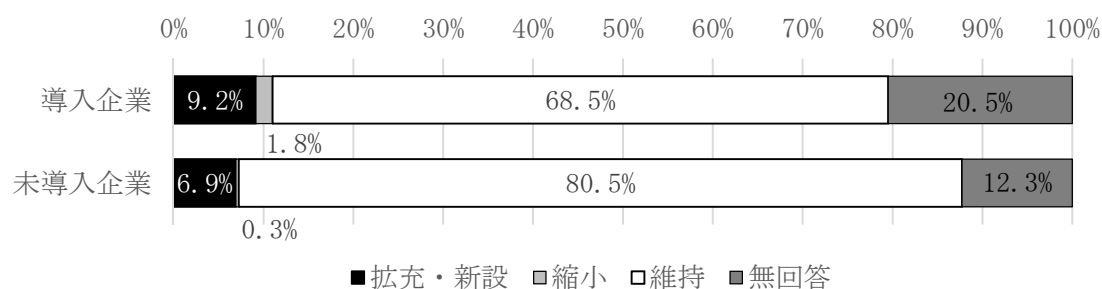
※無回答は掲載していない

c パート型

パート型の短時間正社員制度については、導入企業の9.2%が拡充したいと回答している。拡充したいと回答した企業について、拡充したい適用事由をみると、「育児」（52.3%）、「介護」（50.3%）、「定年後の継続雇用」（37.8%）とする割合が大きく、「傷病」（15.9%）はやや小さい。また、拡充したい仕組みとしては、「適用期間の延長」（21.9%）、「制度の利便性（利用回数を増やす等）」（20.5%）が僅差で上位に並んでいる。

未導入企業は、6.9%がパート型の短時間正社員制度を新設したいとしており、新設したいと考える適用事由としては、「定年後の継続雇用」（56.7%）、「育児」（46.4%）、「介護」（41.1%）、「傷病」（27.6%）が上位にあげられている。

図表 34 短時間正社員制度の今後の展開方針（パート型）（%）

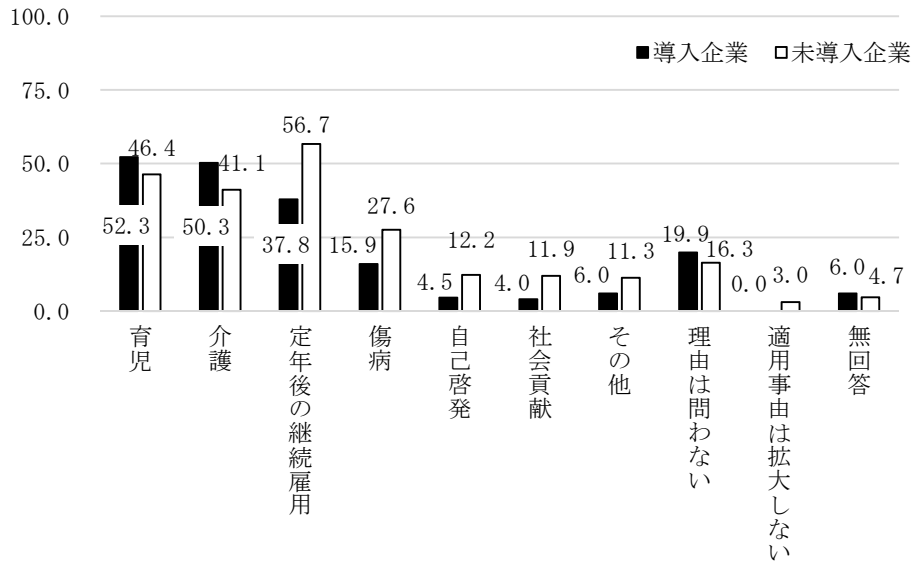


※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：パート型を導入している企業。一時型、恒常型との併用を含む

未導入企業：パート型を導入していない企業

図表 35 拡充・新設したい適用事由（パート型）（複数回答）（%）

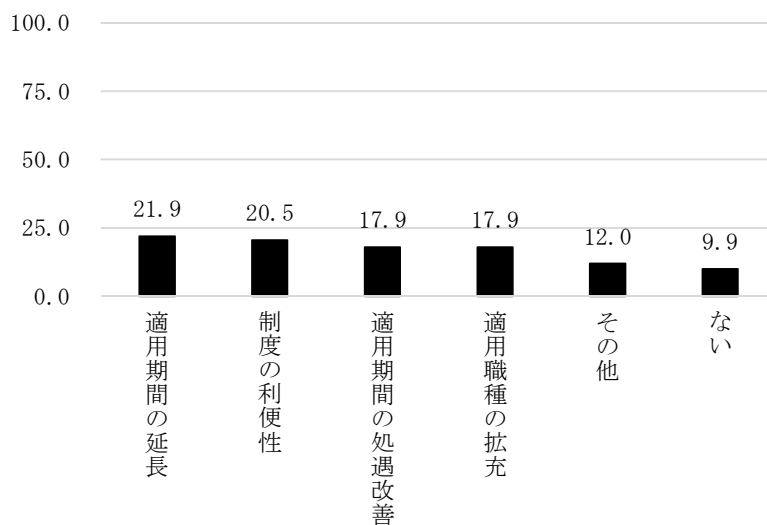


※パート型を「拡充・新設」と回答した企業に対する構成比

※導入企業：パート型を導入している企業。一時型、恒常型との併用を含む

未導入企業：パート型を導入していない企業

図表 36 短時間正社員制度導入企業が拡充したい内容（パート型）（複数回答）（%）



※パート型を導入しており、かつパート型を「拡充・新設」と回答した企業に対する構成比

※無回答は掲載していない

以上の結果をまとめると、導入企業が短時間正社員制度を拡充したいという割合は一時型で9.7%、恒常型で12.3%、パート型で9.2%と、いずれも1割前後にとどまっている。拡充したい適用事由をみると、一時型では「育児」、「介護」が、恒常型では「定年後の継続雇用」が特に大きくなっている。拡充したい内容としては、一時型、恒常型で「適用期間の延長」や「制度の利便性（利用回数を増やす等）」がやや大きかった。

未導入企業が短時間正社員制度を新設したいという割合も、一時型で 13.0%、恒常型で 8.9%、パート型で 6.9%と、いずれも 1 割前後にとどまっている。

一時型、恒常型、パート型のいずれのパターンについても、今後の展開方針として、大半の企業は現状通りの「維持」を選択しており、拡充・新設意向は限定的である。

(3)導入に向けた課題

前出の図表 11 でも示した通り、短時間正社員制度を導入している企業の割合は、一時型が 46.6%、恒常型が 13.5%、パート型が 9.8%であり、導入は必ずしも進んでいない現状にある。また、今後の展開方針としても、拡充・新設しようとする企業は少数にとどまっている。

一方で、制度導入の効果として、導入企業の半数弱が従業員の定着を、3 割強が満足度向上をあげており、未導入企業が想定する以上の制度導入の効果が、導入企業において実感されている様子もうかがえる。

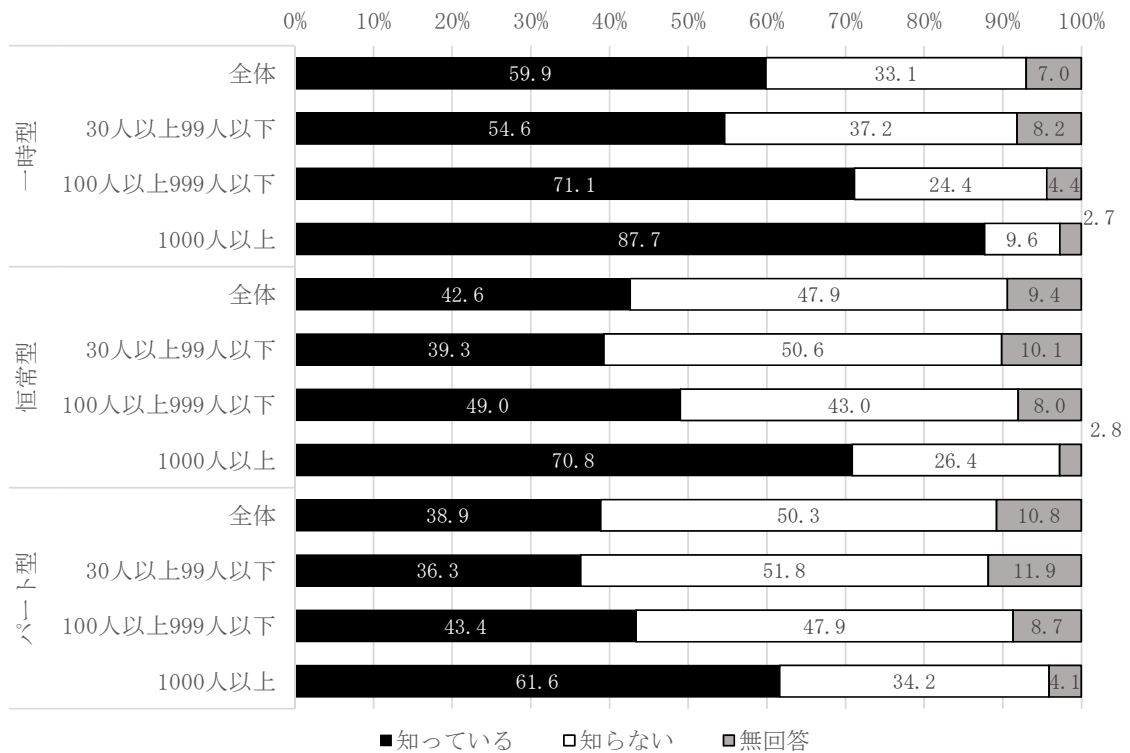
企業が短時間正社員制度を導入しない要因としては、短時間正社員制度自体があまり知られていないこと、従業員のニーズや制度の有効性に対する理解が浸透していないこと、制度設計や運用の難しさなどが想定される。そこで、ここでは何が制度導入に向けたネックになっているのか、導入に向けた課題に焦点を当てて、調査結果をみていくこととしたい。

①認知度

短時間正社員制度の導入が進まない原因の一つとして、そもそも制度の認知度が十分ではないことがあげられる。短時間正社員制度の各パターンのうち、「知っている」という割合は、一時型で 59.9%、恒常型で 42.6%、パート型で 38.9%であった。一時型の認知度は半数を超えたが、恒常型やパート型の認知度は 4 割前後にとどまっており、特に恒常型やパート型の短時間正社員制度があまり知られていない実態が浮き彫りになっている。

従業員規模別にみると、いずれのパターンでも従業員規模が小さいほど、認知度が低くなっている。特に中堅規模以下の企業において、短時間正社員制度の認知が広がっていないことが、導入に向けたネックとなっていることがうかがえる。

図表 37 短時間正社員制度の認知度 (%)



※有効回答すべてに対する構成比

②短時間正社員制度を導入しない理由

次に、短時間正社員制度を導入しない理由について確認した結果をみていきたい。ここでの導入企業とは、短時間正社員制度のいずれかのパターンを導入している企業を指し、導入していないパターンについて未導入の理由をたずねている。一方、未導入企業に対しては、いずれのパターンも導入していない理由をたずねている。

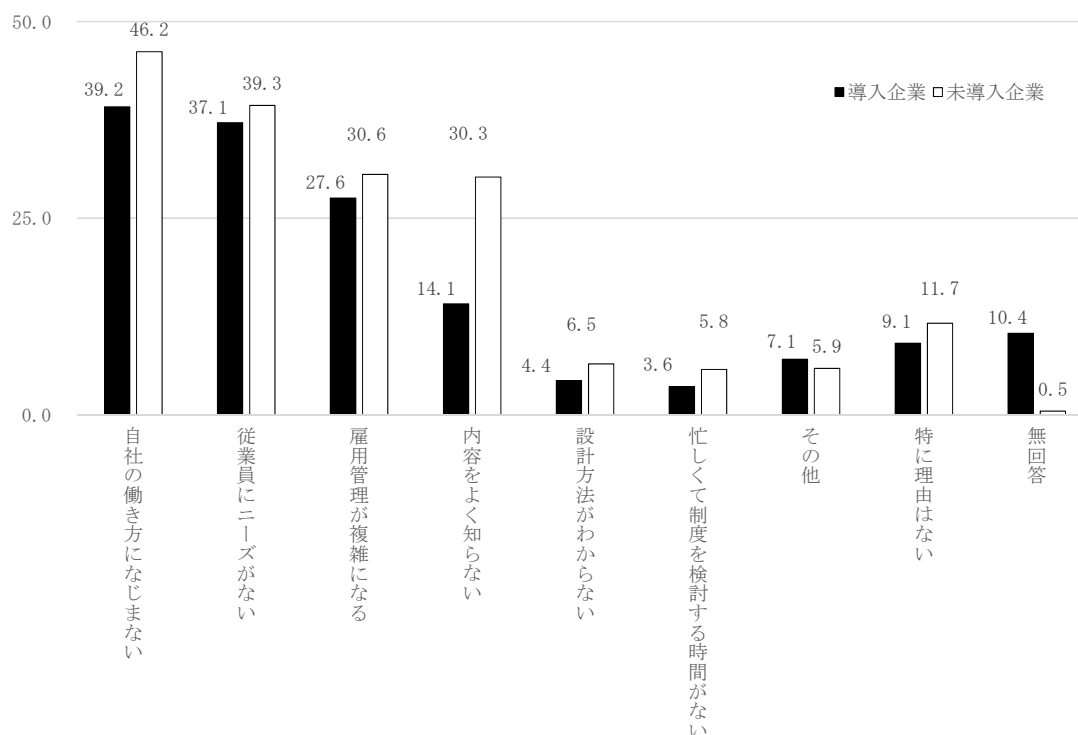
結果をみると、導入企業、未導入企業ともに、「自社の働き方になじまない」(各 39.2%、46.2%) が最も大きく、次いで、「従業員にニーズがない」(各 37.1%、39.3%)、「雇用管理が複雑になる」(各 27.6%、30.6%)、「内容をよく知らない」(各 14.1%、30.3%) が続いている (図表 38)。

導入企業と未導入企業を比較すると、「その他」を除くすべての理由について、未導入企業の回答割合が導入企業を上回っている。特に、「内容をよく知らない」ことを導入しない理由にあげている未導入企業は、導入企業より 10 ポイント以上大きかった。これは、いずれかのパターンの短時間正社員制度を導入している企業は、同制度を知っているものの導入はしていないパターンがあるものと考えられる。

このように、短時間正社員制度を導入しない理由としては、「自社の働き方になじまない」、「従業員にニーズがない」、「雇用管理が複雑になる」が上位にあげられている。未導入企業

については、「内容をよく知らない」ことも、制度を導入しない大きな理由となっている。

図表 38 短時間正社員制度を導入しない理由（複数回答）（%）



※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

※未導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれも導入していない企業

③短時間正社員制度の運用上の課題

導入しない理由として上位にあげられた「自社の働き方になじまない」、「雇用管理が複雑になる」は、制度運用上の課題だともいえる。そこで、短時間正社員制度の運用上の課題について、たずねた結果もみておきたい。なお、短時間正社員制度の導入企業に対しては運用上の課題を確認し、未導入企業には運用上想定される課題を確認している。

導入企業があげた運用上の課題としては、「短時間正社員が増加し、職場の業務運営が難しくなる」(35.9%)が最も大きく、次に「短時間正社員の仕事の配分、目標管理、評価などのマネジメントが難しい」(28.7%)、「代替要員・補充要員の確保が難しい」(28.4%)が続いている(図表 39)。

一方、未導入企業が想定する運用上の課題は、「短時間正社員の仕事の配分、目標管理、評価などのマネジメントが難しい」(35.3%)が最も大きく、次に「短時間正社員が増加し、職場の業務運営が難しくなる」(32.0%)、「人事制度(賃金、退職金など)が煩雑になる」(26.9%)が続いている。

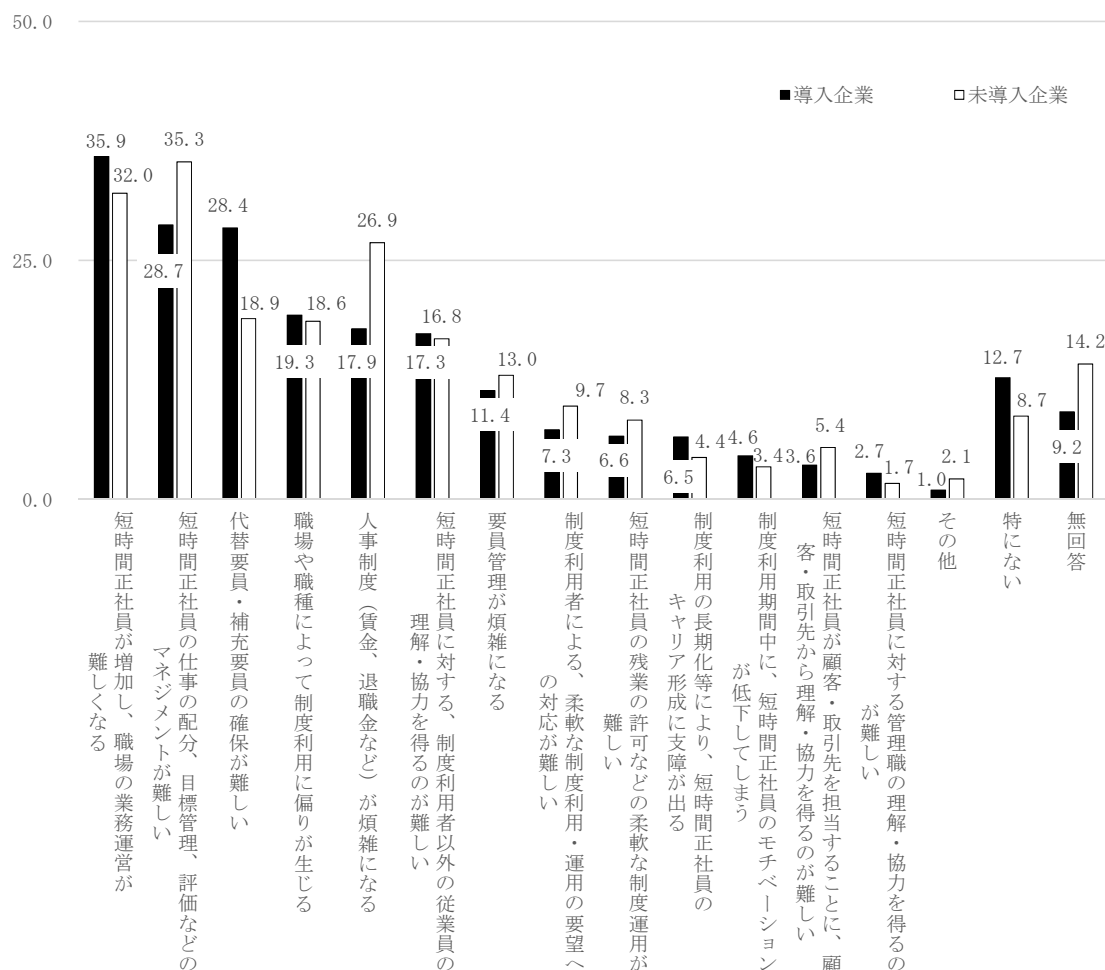
導入企業と未導入企業を比較すると、「短時間正社員の仕事の配分、目標管理、評価など

のマネジメントが難しい」、「人事制度（賃金、退職金など）が煩雑になる」といった項目では、導入企業が5ポイント以上、未導入企業を下回っている。すなわち、これらの項目については、未導入企業が考えるほどには、導入企業では課題として捉えられていないと考えられる。

逆に、「代替要員・補充要員の確保が難しい」といった項目では、導入企業のほうが5ポイント以上、未導入企業より大きくなっている。この結果から、未導入企業ではあまり想定されていない「代替要員・補充要員の確保が難しい」という現実的な課題に、導入企業が直面している様子がうかがえる。

なお、「短時間正社員が増加し、職場の業務運営が難しくなる」は導入・未導入で顕著な差がみられず、導入企業では上位1位となっている。短時間正社員制度を導入すると、職場の業務運営をはじめとする運用において、工夫が必要となることが示唆されている。

図表 39 短時間正社員制度の運用上の課題 (3つまで回答) (%)



※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

※未導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれも導入していない企業

(4)円滑な導入と運用のための対策

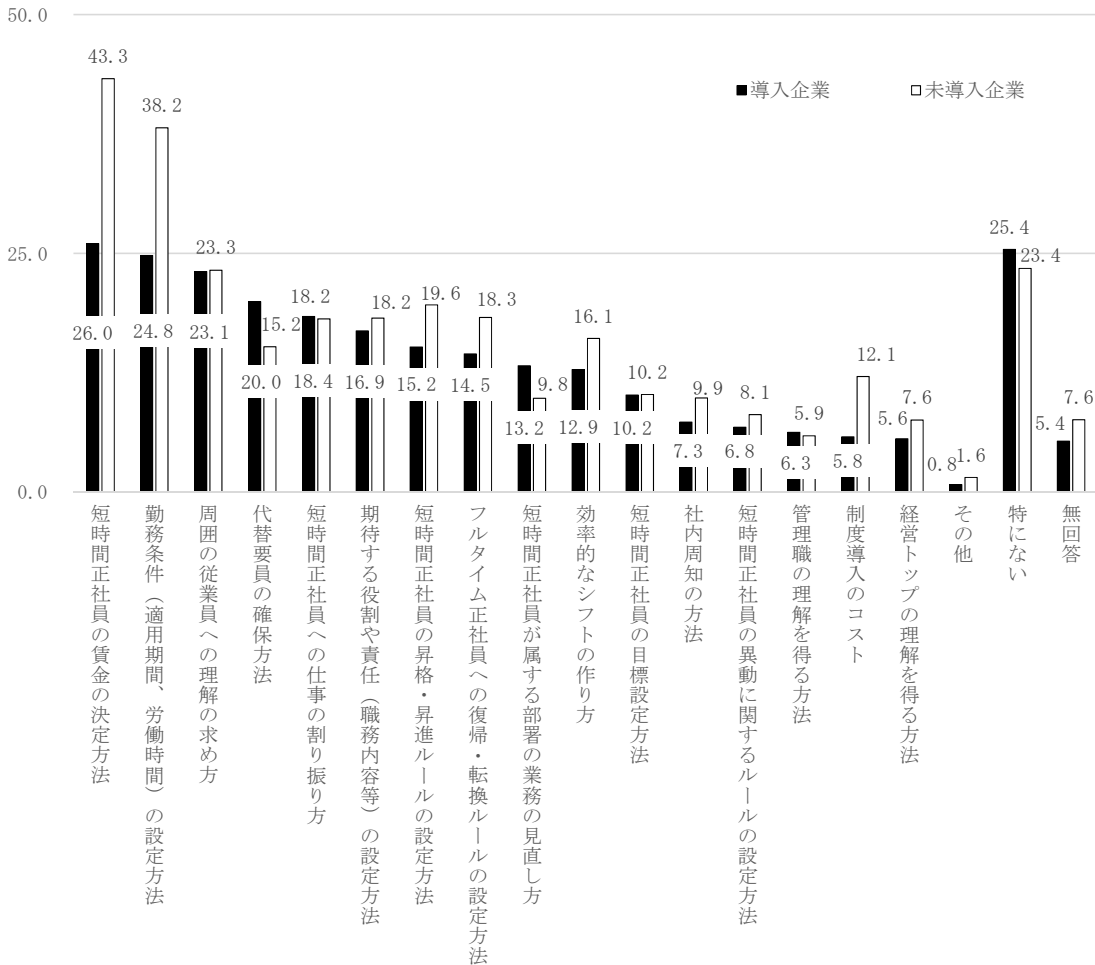
本節では、前節で示した導入に向けた課題を踏まえ、より具体的に、短時間正社員制度を導入する上で有益な情報、さらには制度の運用がうまくいっている企業の特徴や円滑な運用のための工夫についてみていくこととしたい。

①短時間正社員制度を導入する上での有益な情報

導入企業が制度を導入する上で有益だと考える情報としては、「短時間正社員の賃金の決定方法」(26.0%)、「勤務条件(適用期間、労働条件)の設定方法」(24.8%)、「周囲の従業員への理解の求め方」(23.1%)、「代替要員の確保方法」(20.0%)が上位にあげられる。

未導入企業が制度を導入する上で有益だと考える情報をみても、「短時間正社員の賃金の決定方法」(43.3%)、「勤務条件(適用期間、労働時間)の設定方法」(38.2%)が上位2位となっているが、その他にも「周囲の従業員への理解の求め方」(23.3%)、「短時間正社員の昇格・昇進ルールの設定方法」(19.6%)、「フルタイム正社員への復帰・転換ルールの設定方法」(18.3%)、「短時間正社員への仕事の割り振り方」(18.2%)、「期待する役割や責任(職務内容等)の設定方法」(18.2%)といった多岐にわたる項目の回答割合が2割前後にのぼっている。

図表 40 短時間正社員制度を導入する上で有益な情報 (複数回答) (%)



※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

※未導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれも導入していない企業

②制度運用が「うまくいっている」企業の特徴

前述のとおり、短時間正社員制度の運用がうまくいっている（「どちらかというとうまくいっている」を含む）と回答した企業は、一時型では 59.1%、恒常型では 47.4%、パート型では 31.6%であった（図表 23）。

このように運用がうまくいっている企業が、どのように短時間正社員制度を設計し、運用しているかをみれば、短時間正社員制度の円滑な導入や運用に向けた示唆を得られる可能性が高い。そこで、以下、人事管理や労働条件等について、各パターンの短時間正社員制度導入企業と、各パターンの制度運用がうまくいっている企業とを比較することとしたい。

まず、恒常型とパート型について、昇進できる管理的職位の上限と、基本給を決める基準を、導入企業と運用がうまくいっている企業で比較した（図表 41、図表 42）。

パート型の昇進上限についてみると、導入企業では「係長級未満」が 64.6%を占めるのに対して、うまくいっている企業では「係長級未満」が 55.6%と相対的に低く、「係長級」（うまくいっている企業が 22.2%、導入企業が 17.7%）や「課長級」（各 14.8%、5.1%）が高くなっている。つまり、昇進上限を過度に制限しないことが、パート型の運用において有益であることが示唆されている。

なお、恒常型については、導入企業と運用がうまくいっている企業で顕著な相違がみられなかった。

図表 41 昇進できる管理的職位の上限 (%)

		部長級以上	課長級	係長級	係長級未満
恒常型	導入企業	15.9	12.7	16.9	54.5
	うまくいっている企業	14.8	13.6	19.8	51.9
パート型	導入企業	12.7	5.1	17.7	64.6
	うまくいっている企業	7.4	14.8	22.2	55.6

※導入企業：各パターンを導入している企業に対する構成比

※うまくいっている企業：各パターンを導入している企業のうち、うまくいっていると回答した企業に対する構成比

次に、図表 42 は労働条件について、一時型はフルタイム勤務時と、恒常型とパート型は同等の仕事をしているフルタイム正社員と、「同じ」である割合を示したものである。

一時型、恒常型、パート型のいずれについても、フルタイム正社員と同じとする割合は、ほとんどの項目で、運用がうまくいっている企業が導入企業を上回っている。特に、恒常型の運用がうまくいっている企業では、「時間当たりの賃金水準」、「職務に関連した手当」、「転居を伴わない異動」をフルタイム正社員と同じとする割合が、導入企業に比べて 10 ポイント以上高くなっている。また、パート型については、「賃金額の決定方法」、「賞与」、「退職金」で、うまくいっている企業の回答割合が、導入企業を 10 ポイント以上上回っている。

これらの結果から、労働条件については、恒常型やパート型では特に上記の項目を、フルタイム正社員となるべく同じにしたほうが、短時間正社員制度の運用がうまくいく可能性が高いと推察される。

図表 42 短時間正社員の労働条件がフルタイム正社員と同じ企業の構成比

～導入企業と短時間正社員制度運用がうまくいっている企業～ (%)

	一時型		恒常型		パート型		
	導入企業	うまくいっている企業	導入企業	うまくいっている企業	導入企業	うまくいっている企業	
月 例 給 与	賃金額の決定方法	81.3	87.4	41.7	50.9	36.4	47.4
	時間当たりの賃金水準	54.7 (69.8)	64.6 (78.2)	24.5 (40.1)	34.9 (50.5)	17.1 (29.9)	26.3 (36.9)
	職務に関連した手当	69.7	75.2	40.1	51.9	22.7	30.8
	職務関連手当以外の手当	73.9	79.1	40.5	46.6	29.5	32.7
賞与	52.3	58.7	31.1	33.3	22.7	34.0	
退職金	75.0	78.2	32.6	38.7	18.6	28.6	
福利厚生	94.2	95.9	79.6	80.8	67.0	74.5	
異 動	転居を伴わない異動	66.3	71.5	36.8	51.5	23.4	32.1
	転居を伴う異動	43.3	51.6	15.8	21.4	11.5	15.4
研修等の教育訓練	85.0	89.4	66.5	74.7	50.5	48.1	

※導入企業全体は図表 18 の再掲

※各パターンのいずれについても導入していると回答した企業に対する構成比。ただし、「賃金額の決定方法」、「時間当たりの賃金水準」は無回答を含めて集計し、それ以外の項目は無回答を除いて集計している

- ・賃金額の決定方法については、「同額」「労働時間の短縮分を減額」を同じとする割合に含めている
- ・時間当たりの賃金水準は、上段が「同額」のみの割合、下段の () が「同額」、「9割程度」、「8割程度」を合わせた割合
- ・格付けされる等級レベルは、「フルタイム正社員と同じ等級レベル」と回答した企業の構成比
- ・上記以外の項目は、「同じ」と回答した企業の構成比

短時間正社員制度の運用がうまくいくかどうかは、企業が短時間正社員制度の他にも柔軟な働き方を認めているかどうか、起因する面も大きいと考えられる。そこで、うまくいっている企業について、短時間正社員が利用できる働き方をみると、一時型、恒常型、パート型のいずれについても、「半日や1時間単位の年次有給休暇」、「始業・終業時間の繰上げ・繰下げ」、「残業の免除」、「深夜勤務の免除」が上位4位に入っている(図表 43)。

さらに、短時間正社員が利用できる柔軟な働き方を、各パターンの導入企業と運用がうまくいっている企業とで比較すると、一時型については、すべての働き方で、導入企業に比べて、うまくいっている企業の方が利用できるとする割合が大きい。また、恒常型、パート型についても、「深夜勤務の免除」、「始業・終業時間の繰上げ・繰下げ」、「在宅勤務制度」、「半日や1時間単位の年次有給休暇」といった多くの項目で、うまくいっている企業の方が利用できるとする割合が大きい。

すなわち、短時間正社員制度がうまくいっている企業の方が、短時間正社員に対して、他のさまざまな柔軟な働き方の利用を認めている。なかでも、一時型は「始業・終業時間の繰上げ・繰下げ」で、恒常型は「半日や1時間単位の年次有給休暇」で、パート型は「深夜勤務の免除」で、うまくいっている企業の割合が特に大きくなっている。

図表 43 短時間正社員が利用できる制度 (%) (複数回答)

		残業の免除	深夜勤務の免除	始業・終業時間の繰上げ・繰下げ	在宅勤務制度	フレックスタイム制度	半日や1時間単位の年次有給休暇	実施していない	いずれもいない	いずれも利用できない	無回答
一時型	導入企業	62.0	60.2	55.9	2.1	10.2	65.9	4.6	0.8	6.3	
	うまくいっている企業	64.1	61.3	64.2	2.5	11.1	73.1	4.5	0.8	2.1	
恒常型	導入企業	51.8	50.1	51.0	3.1	10.4	61.8	9.0	1.4	7.5	
	うまくいっている企業	51.3	51.0	51.4	3.7	8.7	71.1	10.6	1.6	0.0	
パート型	導入企業	49.0	45.2	50.0	2.1	9.9	57.0	8.9	1.6	10.3	
	うまくいっている企業	45.8	55.1	55.0	6.5	8.8	63.3	13.4	0.0	0.0	

※導入企業：各パターンを導入している企業に対する構成比

※うまくいっている企業：各パターンを導入している企業のうち、うまくいっていると回答した企業に対する構成比

③短時間正社員制度の円滑な運用のために行っている工夫

ここでは、短時間正社員制度の円滑な運用のために行っている工夫を、いずれかのパターンの導入企業、それぞれのパターンの導入企業（一時型導入企業、恒常型導入企業、パート型導入企業）、それぞれのパターンの運用がうまくいっている企業を比較しながらみていくこととしたい。

まず、いずれかのパターンを導入している企業も、各パターンを導入している企業も、「就業規則等に定めるなど、短時間正社員制度を規程化している」の割合が最も大きい（いずれかの導入企業 54.1%、一時型 55.6%、恒常型 35.6%、パート型 31.7%）。

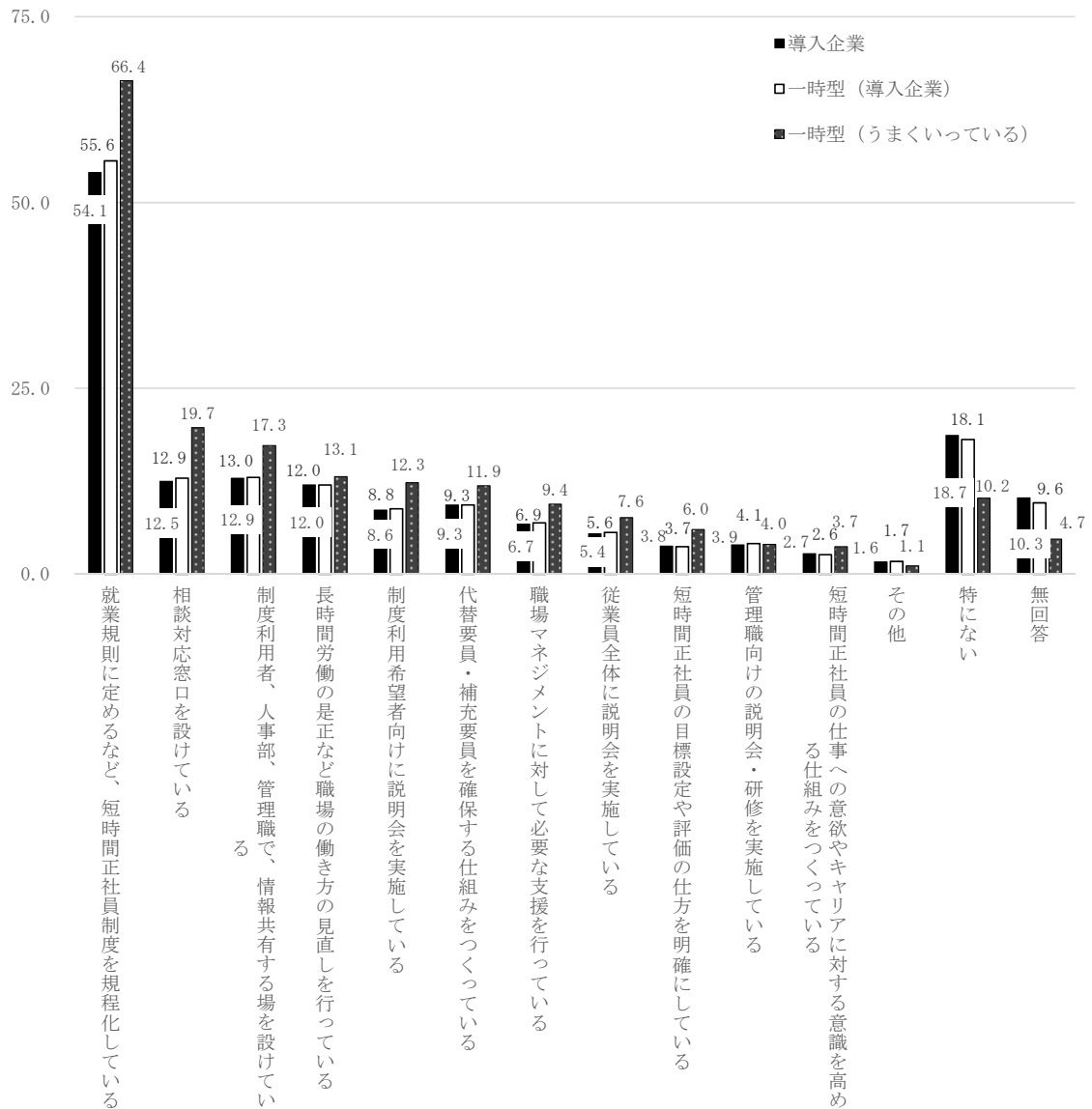
次に、各パターン別に運用がうまくいっている企業の結果をみると、一時型の運用がうまくいっている企業も、「就業規則に定めるなど、短時間正社員制度を規程化している」が 66.4%と最も大きく、次に大きく離れて「相談対応窓口を設けている」（19.7%）が続いている。ただし、「相談対応窓口を設けている」については、うまくいっている企業の方が、導入企業、一時型導入企業よりも 5 ポイント以上大きいことは注目される（図表 44）。

恒常型の運用がうまくいっている企業も、「就業規則に定めるなど、短時間正社員制度を規程化している」（40.9%）が最も大きいですが、次に「代替要員・補充要員を確保する仕組みをつくっている」（16.6%）、「相談対応窓口を設けている」（16.6%）が同率で続いている。また、「短時間正社員の目標設定や評価の仕方を明確にしている」（9.6%）も、回答割合自体は小さいものの、導入企業、恒常型導入企業よりも大きくなっている（図表 45）。

パート型の運用がうまくいっている企業も、「就業規則に定めるなど、短時間正社員制度を規程化している」(35.2%)が最も大きい。次に「短時間正社員制度の目標設定や評価の仕方を明確にしている」(15.5%)、「相談対応窓口を設けている」(15.5%)、「長時間労働の是正など職場の働き方の見直しを行っている」(15.5%)、「代替要員・補充要員を確保する仕組みをつくっている」(15.5%)が同率で続いている。このうちの「短時間正社員制度の目標設定や評価の仕方を明確にしている」、「代替要員・補充要員を確保する仕組みをつくっている」に加えて、「管理職向けの説明会・研修を実施している」(10.9%)は、うまくいっている企業の方が、導入企業、パート型導入企業よりも大きい(図表46)。

以上の結果をまとめると、一時型をうまく運用している企業は、短時間正社員制度の規程化に加えて、相談対応窓口の設置といった工夫がなされる傾向にある。また、恒常型、パート型では、制度の規程化や相談対応窓口の設置に加えて、代替要員・補充要員を確保する仕組みや、短時間正社員の目標設定や評価の仕方の明確化が、円滑な運用につながる可能性がある。さらに、パート型では、長時間労働の是正など職場の働き方の見直しの有効性も示唆されている。

図表 44 短時間正社員制度の円滑な運用のために行っている工夫（一時型）（%）（3つまで回答）



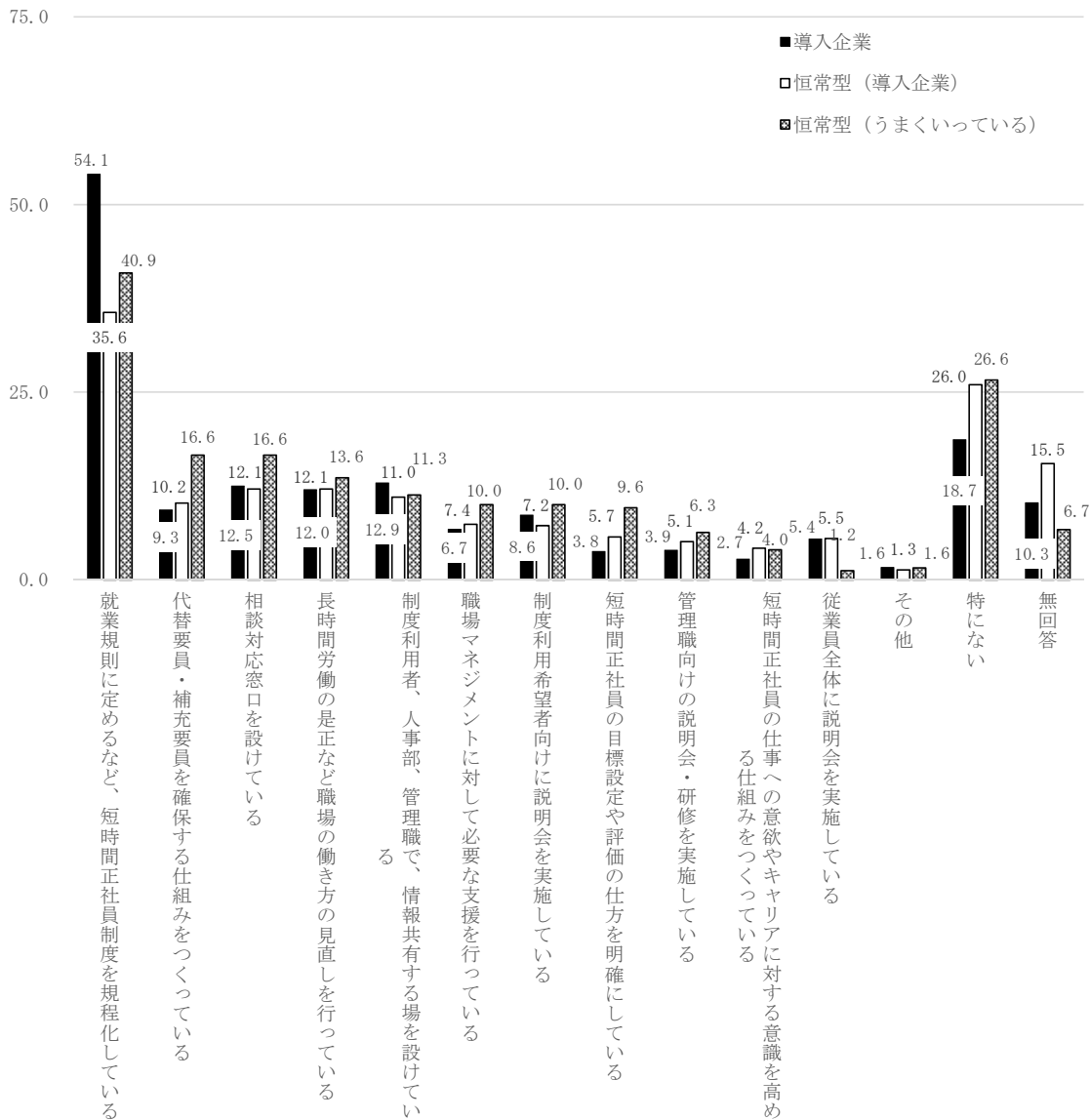
※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

一時型（導入企業）：一時型を導入している企業

一時型（うまくいっている）：一時型の運用状況についてうまくいっていると回答した企業

図表 45 短時間正社員制度の円滑な運用のために行っている工夫（恒常型）（%）（3つまで回答）



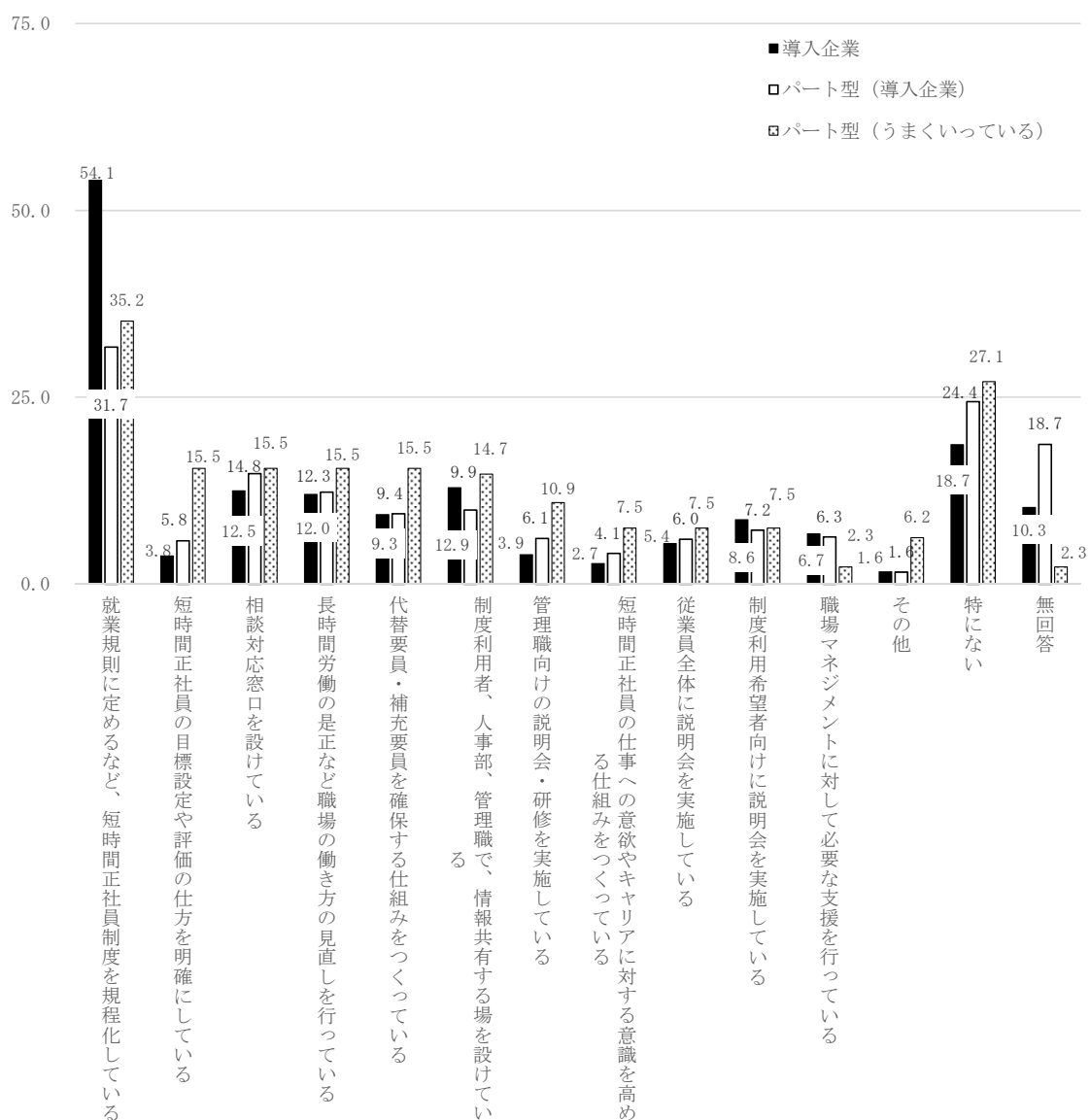
※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

恒常型（導入企業）：恒常型を導入している企業

恒常型（うまくいっている）：恒常型の運用状況についてうまくいっていると回答した企業

図表 46 短時間正社員制度の円滑な運用のためにやっている工夫（パート型）（％）（3つまで回答）



※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

パート型（導入企業）：パート型を導入している企業

パート型（うまくいっている）：パート型の運用状況についてうまくいっていると回答した企業

3. 考察

本章では、前章までの調査結果を踏まえ、短時間正社員制度の現状、短時間正社員制度導入の効果、導入に向けた課題と示唆、運用改善に向けた示唆について考察する。

(1)短時間正社員制度の現状

短時間正社員制度を導入している割合は、一時型が46.6%、恒常型が13.5%、パート型が9.8%であり、恒常型、パート型の導入割合は1割前後にとどまっている。

以下、短時間正社員制度のパターン別に、労働条件や仕事内容の概要を改めて整理する。

①一時型の労働条件および仕事内容の現状

一時型の短時間正社員制度は、育児・介護を適用事由としている割合が大きいことから、育児・介護休業法に基づく制度として導入されていることが推察される。

期間限定の働き方ではあるが、個々の労働条件をみると必ずしもフルタイム正社員勤務時と同じわけではなく、特に転居を伴う異動、時間当たり賃金や賞与は、半数前後がフルタイム正社員勤務時と異なる取扱いとなっている。仕事の割当、目標設定については、質・量ともにフルタイム勤務時と同じにしている企業が半数弱を占め、労働時間の短縮に応じた仕事量の調整がなされていないことが懸念される。

図表 47 一時型の労働条件および仕事内容の現状

賃金の仕組み	<ul style="list-style-type: none">・月例給（決定方法、諸手当）については、フルタイム正社員と同じとする割合は7～8割前後である。・退職金は7割以上が、時間当たり賃金、賞与は5割強が、フルタイム正社員と同様である。
格付けの仕組み	<ul style="list-style-type: none">・格付けされる等級はフルタイム正社員と同じ等級であることが多い。
仕事内容	<ul style="list-style-type: none">・仕事の質を変えずに、量も減らしていないことが多い。・目標設定についても、質も量も減らしていないことが多い。
異動	<ul style="list-style-type: none">・転居を伴わない異動はフルタイム正社員と同程度に行うことが多いが、転居を伴う異動は行わないことが多い。
福利厚生・教育訓練	<ul style="list-style-type: none">・フルタイム正社員と同じであることが多い。

②恒常型の労働条件および仕事内容の現状

恒常型の短時間正社員制度は、「定年後の継続雇用」を適用事由とする割合が最も大きいことから、高齢者を継続雇用する際の働き方の一つとして活用している企業が多いと考えられる。

労働条件を見ると、「福利厚生」、「研修等の教育訓練」以外の労働条件は、フルタイム正社員と異なる企業が多い。昇進できる管理的職位の上限については、「係長級未満」が過半数を占め、昇進も限定的に運用されている。

仕事の割当については、質・量ともに違うとする割合が最も大きく、質を違えていることが、短時間正社員のモチベーションやキャリア形成にマイナスの影響を及ぼしていることが懸念される。また、目標設定については質・量ともに同じとする割合が最も大きく、仕事の割当と目標設定で異なる傾向がみられることも気にかかるところである。

なお、恒常型の結果の解釈においては、適用事由として多くの企業があげている定年後の継続雇用の場合、定年前のフルタイム勤務時に比べて人事管理が大きく変更されるケースが多いことに留意する必要がある。

図表 48 恒常型短時間正社員の労働条件および仕事内容の現状

賃金の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・月例給（決定方法、諸手当）についてはフルタイム正社員と同じとする割合は約 4 割である。 ・フルタイム正社員と同じとする割合は、退職金、賞与が約 3 割、時間当たり賃金が 2 割強である。
格付けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・昇進できる管理的地位は「係長級未満」であることが多い。 ・格付けされる等級はフルタイム正社員と同じ等級であることは少ない。
仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の質も、量も違うことが多い。 ・目標設定については、質も量も減らしていないことが多い。
異動	<ul style="list-style-type: none"> ・転居を伴わない異動、転居を伴う異動のいずれについてもフルタイム正社員と異なることが多い。
福利厚生・教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・7～8 割程度がフルタイム正社員と同じ制度を適用している。

③パート型短時間正社員の労働条件および仕事内容の現状

パート型の短時間正社員制度は、パートタイマーが正社員に登用される際の受け皿として導入されていると考えられる。

労働条件をみると、恒常型と同様、「福利厚生」、「研修等の教育訓練」以外の労働条件は、フルタイム正社員と異なる企業が多い。短時間正社員のなかで比べると、一時型は労働条件がフルタイム正社員と同じだとする割合が相対的に高く、恒常型、パート型の順にその割合が低下していく。昇進できる管理的職位の上限も、「係長級未満」が 6 割を超えており、昇進も、恒常型以上に限定的に運用されている。

また、仕事の割当、目標設定については、いずれも質・量ともに違うとする割合が最も大きく、次に質・量ともに同じとする割合が続いている。

図表 49 パート型短時間正社員の労働条件および仕事内容の現状

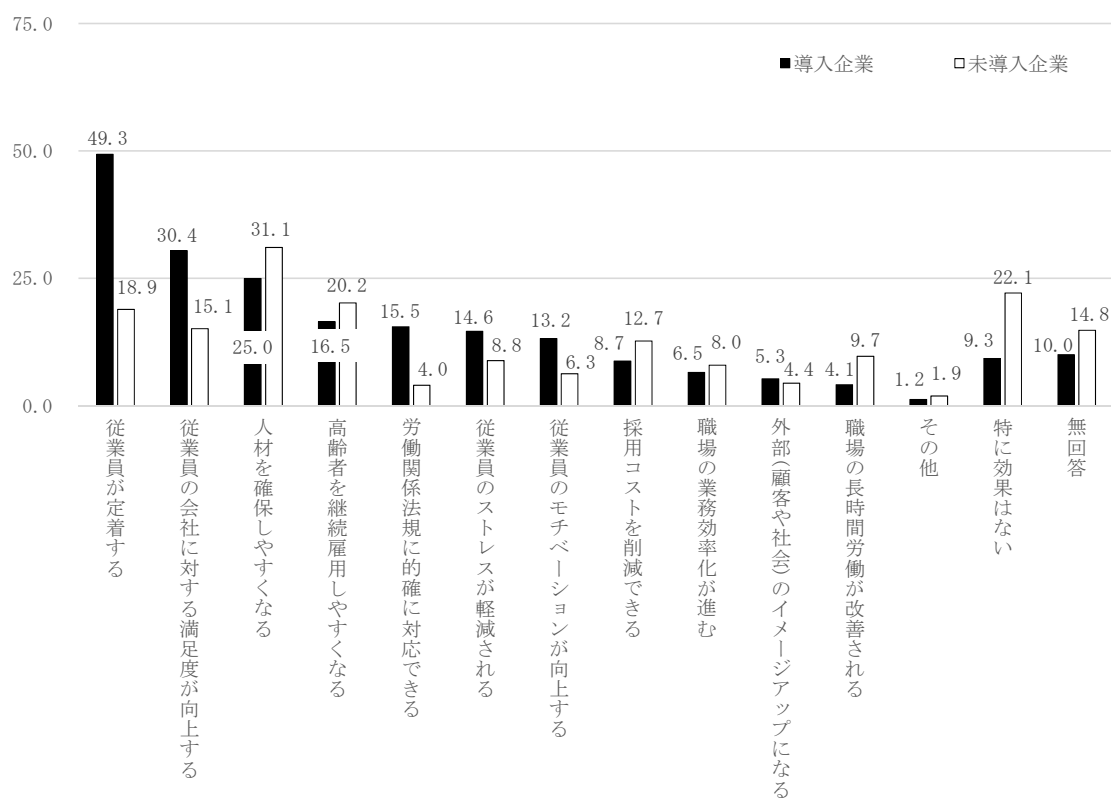
賃金の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・月例給（決定方法、諸手当）についてはフルタイム正社員と同じとする割合が約3割である。 ・退職金、時間当たり賃金、賞与は、フルタイム正社員と同じとする割合が約2割である。
格付けの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・昇進できる管理的地位は「係長級未満」であることが多い。 ・格付けされる等級がフルタイム正社員と同じなのは半数以下である。
仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の質も、量も違うことが多い。 ・目標設定についても、質も量も違うことが多い。
異動	<ul style="list-style-type: none"> ・転居を伴わない異動、転居を伴う異動のいずれについてもフルタイム正社員と同じなのは半数以下である。
福利厚生・教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・福利厚生は7割弱、教育訓練は5割強が、フルタイム正社員と同じ制度を適用している。

(2)短時間正社員制度導入の効果

①短時間正社員制度導入の効果

短時間正社員制度導入の効果として、制度導入企業の半数弱が従業員の定着を、3割強が従業員の満足度向上をあげている。導入企業と未導入企業を比較すると、従業員の定着、満足度向上、労働関係法規への的確な対応、さらには従業員のストレス軽減、従業員のモチベーション向上といった項目で、導入企業で効果があるとする割合が、未導入企業のそれを上回っている。つまり、未導入企業が想定する以上に、導入企業では制度導入の効果が実感されていると考えられる（図表 24）。

図表 24 短時間正社員制度の導入効果（3 つまで回答）（再掲）（%）



※有効回答すべてに対する構成比

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

※未導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれも導入していない企業

②企業が抱える労務上の課題

前述のとおり、短時間正社員制度に一定の導入効果がみてとれることを踏まえると、企業が自社の労務上の課題解決に向けて、短時間正社員制度の導入を検討する余地はあると考えられる。そこで、企業が抱える労務上の課題についてみると、「60歳以上高齢者のモチ

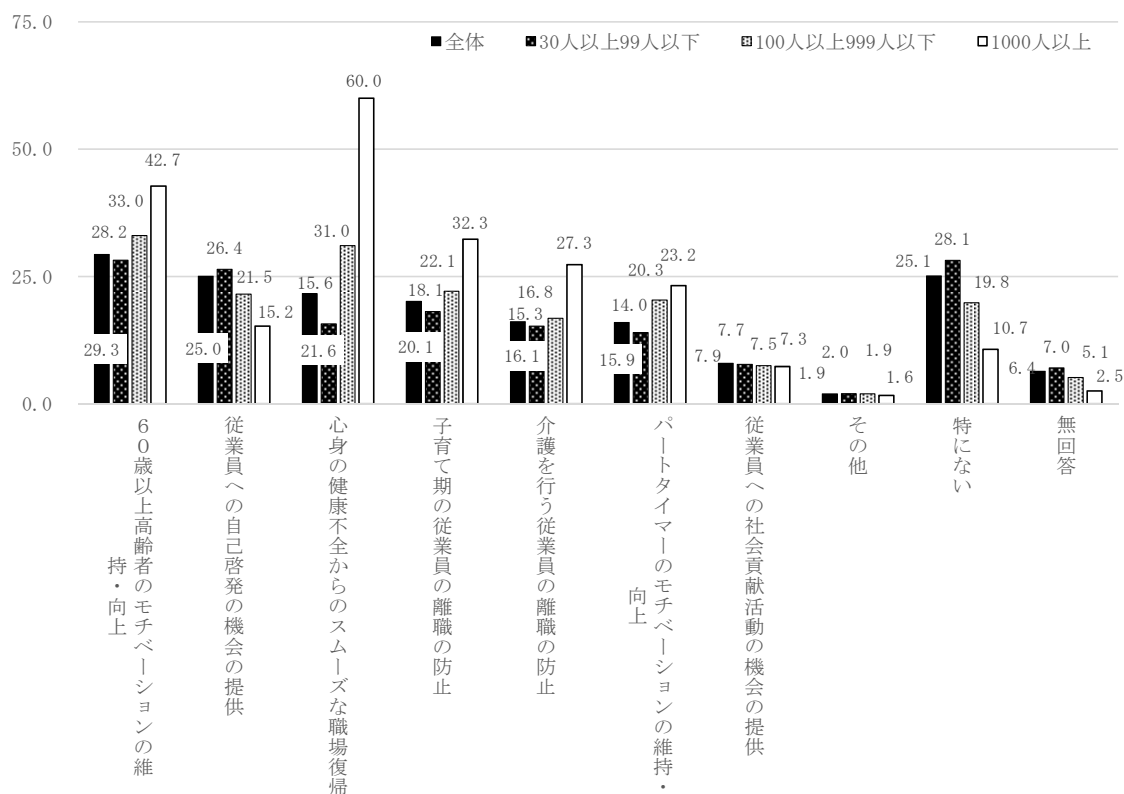
バージョンの維持・向上」(29.3%)、「従業員への自己啓発の機会の提供」(25.0%)、「心身の健康不全からのスムーズな職場復帰」(21.6%)、「子育て期の従業員の離職の防止」(20.1%)、「介護を行う従業員の離職の防止」(16.1%)といった項目が上位にあげられている。

さらに従業員規模別にみると、1,000人以上企業は、「心身の健康不全からのスムーズな職場復帰」(60.0%)、「60歳以上高齢者のモチベーションの維持・向上」(42.7%)、「子育て期の従業員の離職の防止」(32.3%)、「介護を行う従業員の離職の防止」(27.3%)など、多くの項目で他の規模を大きく上回っている。

企業が抱えているこのような労務上の課題の対応策として、短時間正社員制度が活用されるケースは、現状においては限定的である。図表12で短時間正社員制度の導入企業が適用事由としてあげる割合を見ても、相対的に導入割合が進んでいる一時型でも、「定年後の継続雇用」や「傷病」は2割強、「自己啓発」は約1%にとどまっている。

今後、育児、介護に加えて、定年後の継続雇用、傷病、自己啓発といった多岐にわたる労務上の課題への対応策の一つとして、短時間正社員制度の活用が期待される場所である。

図表 50 従業員規模別にみる労務上の課題 (複数回答) (%)



※有効回答すべてに対する構成比

(3)導入に向けた課題と示唆

前節で示したような労務上の課題への対応として、短時間正社員制度は有効な選択肢の一つになり得ると考えられる。

にもかかわらず、図表 11 のとおり、短時間正社員制度の導入割合は、一時型 46.6%、恒常型 13.5%、パート型 9.8%にとどまっている。それでは、何が導入に向けたネックになっているのだろうか。

本節では、これまでの調査結果を踏まえ、短時間正社員制度の導入に向けた課題と示唆を整理したい。

①短時間正社員制度の認知度

調査結果で明らかになったように、短時間正社員制度の導入が進まない課題の一つとして、認知度が低い（図表 37 参照、知っているという割合は、一時型 59.9%、恒常型 42.6%、パート型 38.9%）ことがあげられる。

一時型は育児・介護休業法に基づく制度として導入されているケースが多いことから、相対的には認知されているが、恒常型、パート型の認知度は特に低くなっている。

短時間正社員制度の導入に向けては、まずは、労務上の課題を解決する手段の一つとして、短時間正社員制度という選択肢があることについて、認知を広げていくことが重要だと考えられる。

②短時間正社員制度を導入しない理由への対応

短時間正社員制度の未導入企業が、制度を導入しない理由としては、図表 38 にあるように、「自社の働き方になじまない」（46.2%）、「従業員にニーズがない」（39.3%）、「雇用管理が複雑になる」（30.6%）といった項目が上位にあげられている。

まず、「自社の働き方になじまない」という点については、もし長時間労働が恒常化しているような職場であるから、という意味であれば、短時間正社員制度の導入如何にかかわらず、そもそも働き方の見直しが必要だと考えられる。あるいは、職種として、短時間正社員制度がなじまないという意味であれば、これについても再検討の余地はある。調査結果をみると、確かに恒常型は、定年後の継続雇用が主だということもあり、短時間正社員に「いずれの職種もいる」という割合が 9.4%にとどまっているが、パート型については、36.3%が「いずれの職種もいる」と回答しており、職種が必ずしも制度導入のネックにならないことが示唆されている（図表 17）。

次に、「従業員にニーズがない」というのは、あくまでも企業の認識であり、従業員の認識と一致しているかどうかはわからない。労務上の課題として、高齢者のモチベーションの維持・向上、自己啓発機会の提供、心身の健康不全からのスムーズな職場復帰、子育てや介護を行う従業員の定着等があげられていることを踏まえると、短時間正社員制度に対する従業員ニーズは、企業に対して顕在化していないだけで、実際には存

在している可能性もある。

最後に、「雇用管理が複雑になる」という点については、確かに、短時間正社員制度を導入することで、導入前に比べて制度運用の負荷が増えると推測される。未導入企業が想定する運用上の課題をみても、「短時間正社員の仕事の配分、目標管理、評価などのマネジメントが難しい」、「短時間正社員が増加し、職場の業務運営が難しくなる」、「人事制度（賃金、退職金など）が煩雑になる」が上位にあげられている（図表 39）。

ただし、適切な制度運用を通じて、十分な導入効果を得ることができれば、費用対効果の面で制度導入をプラスとして評価できる可能性は高い。また、制度運用については、導入企業を中心としてノウハウが蓄積されている。このようなノウハウをはじめとする有益な情報を企業が予め入手できれば、制度運用の負荷が軽減されると考えられる。

③有益な情報の提供

図表 40 でみたとおりに、短時間正社員制度の導入企業が導入する上で特に有益と考える情報は、「短時間正社員の賃金の決定方法」、「勤務条件（適用期間、労働条件）の設定方法」、「周囲の従業員への理解の求め方」、「代替要員の確保方法」等であった。

さらに、運用がうまくいっている企業が特に有益と考える情報をパターン別にみると、一時型では、「周囲の従業員への理解の求め方」(22.4%)、「代替要員の確保方法」(19.4%)が比較的大きくなっている。また、恒常型では、「期待する役割や責任（職務内容等）の設定方法」(21.4%)がやや大きい。パート型では、「短時間正社員の賃金の決定方法」(28.1%)、「短時間正社員への仕事の割り振り方」(20.9%)、「短時間正社員の目標設定方法」(14.7%)が、若干ではあるが他のパターンより大きくなっている（図表 51）。

このように、短時間正社員制度の導入パターン別の特徴も踏まえながら、企業に有益な情報が提供されることが期待される場所である。

図表 51 短時間正社員制度を導入する上での有益な情報 (複数回答)

	短時間正社員の賃金の決定方法	勤務条件(適用期間、労働時間)の設定方法	周囲の従業員への理解の求め方	代替要員の確保方法	短時間正社員への仕事の割り振り方
導入企業	26.0	24.8	23.1	20.0	18.4
一時型(うまくいっている)	22.3	22.5	22.4	19.4	18.1
恒常型(うまくいっている)	24.6	24.1	12.7	12.7	13.6
パート型(うまくいっている)	28.1	17.8	12.4	6.5	20.9
	期待する役割や責任(職務内容等)の設定方法	短時間正社員の昇格・昇進ルールの設定方法	フルタイム正社員への復帰・転換ルールの設定方法	短時間正社員が属する部署の業務の見直し方	効率的なシフトの作り方
導入企業	16.9	15.2	14.5	13.2	12.9
一時型(うまくいっている)	15.9	14.1	12.5	13.3	9.8
恒常型(うまくいっている)	21.4	10.4	10.1	5.3	10.2
パート型(うまくいっている)	13.4	13.7	8.5	5.2	11.9
	短時間正社員の目標設定方法	社内周知の方法	短時間正社員の異動に関するルールの設定方法	管理職の理解を得る方法	経営トップの理解を得る方法
導入企業	10.2	7.3	6.8	6.3	5.6
一時型(うまくいっている)	8.2	5.9	6.1	4.7	4.4
恒常型(うまくいっている)	5.5	4.4	3.5	2.7	3.2
パート型(うまくいっている)	14.7	11.4	5.4	0.6	3.1
	制度導入のコスト	その他	特になし		
導入企業	5.8	0.8	25.4		
一時型(うまくいっている)	4.0	0.9	30.4		
恒常型(うまくいっている)	3.3	0.5	33.1		
パート型(うまくいっている)	9.6	1.0	35.7		

※有効回答すべてに対する構成比 無回答は掲載していない

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

※うまくいっている企業：各パターンの運用状況についてうまくいっていると回答した企業

(4)運用改善に向けた示唆

短時間正社員制度を導入し、運用がうまくいっている企業は「従業員が定着する」、「人材確保をしやすくなる」といった効果を、より強く実感していることが調査結果から明らかになった。運用がうまくいっている企業は、これらのメリットを感じながら制度を継続的に運用していると考えられる。

ただし、短時間正社員制度を導入しても、制度が職場に根付き、期待した導入効果を得られるまでには一定の期間が必要となり、途中のプロセスにおいて、運用上の課題を抱えるケースも指摘されている。調査結果をみても、制度運用がうまくいっているという企業においても、運用上の課題は存在している。

パターン別にみると、一時型では「短時間正社員が増加し、職場の業務運営が難しくなる」(38.9%)、「代替要員・補充要員の確保が難しい」(28.5%)、「短時間正社員の仕事の配分、目標管理、評価などのマネジメントが難しい」(28.4%)が上位に挙げられている。恒常型では、「短時間正社員が増加し、職場の業務運営が難しくなる」(27.2%)に次いで「人事制度(賃金、退職金など)が煩雑になる」(26.1%)が大きくなっている。パート型でも「短時間正社員が増加し、職場の業務運営が難しくなる」(25.6%)、「人事制度(賃金、退職金など)が煩雑になる」(24.0%)が上位2位だが、「制度利用の長期化等により、短時間正社員のキャリア形成に支障が出る」(18.6%)の割合も、他のパターンに比べて大きくなっている(図表52)。

短時間正社員制度に期待される導入効果を得るためには、こうした運用上の課題に対応していく必要がある。そこで、短時間正社員制度の適切な運用に向けた示唆として、制度運用上の工夫に関する調査結果を改めて整理しておきたい。

短時間正社員制度運用上の工夫について、回答割合が最も大きかったのは「就業規則に定めるなど、短時間正社員制度を規程化している」であった。パターン別にみると、図表44から図表46にあるように、一時型をうまく運用している企業では制度の規程化や相談対応窓口の設置といった工夫がなされている。恒常型、パート型をうまく運用している企業では、制度の規程化や相談対応窓口の設置に加えて、代替要員・補充要員を確保する仕組みや、短時間正社員の目標設定や評価の仕方の明確化といった工夫がなされている。さらに、パート型においては、長時間労働の是正など職場の働き方の見直しの有効性も示唆されている。

これらのことから、短時間正社員制度を適切に運用していくためには、まず、社内でのルール化及びルールの適切な説明が必要であり、それに加えて、導入パターンに応じた運用上の工夫が、きめ細かく講じられることが重要であると考えられる。

また、短時間正社員制度の運用がうまくいっている企業では、賃金、退職金、福利厚生、異動、教育訓練といった労働条件を、フルタイム正社員と基本的に同じにしている傾向が強い。

とりわけ恒常型で運用がうまくいっている企業では、賃金水準・職務関連手当や転居

を伴わない異動を、パート型では賃金の決定方法や賞与・退職金を、フルタイム正社員と同じにしている割合が相対的に大きい（図表 42）。パート型については、昇進上限についても、運用がうまくいっている企業では比較的緩やかに運用されている（図表 41）。

運用がうまくいっている企業の、このような制度設計上の特徴は、これから短時間正社員制度の導入を検討しようとする企業にとっても、参考になると考えられる。

図表 52 短時間正社員制度の運用上の課題 (3つまで回答)

	短時間正社員が増加し、職場の業務運営が難しくなる	短時間正社員の仕事の配分、目標管理、評価などのマネジメントが難しい	代替要員・補充要員の確保が難しい	職場や職種によって制度利用に偏りが生じる	人事制度（賃金、退職金など）が煩雑になる
導入企業	35.9	28.7	28.4	19.3	17.9
一時型(うまくいっている)	38.9	28.4	28.5	17.9	18.1
恒常型(うまくいっている)	27.2	21.5	18.8	11.1	26.1
パート型(うまくいっている)	25.6	21.2	16.3	7.0	24.0
	短時間正社員に対する、制度利用者以外の従業員の理解・協力を得るのが難しい	要員管理が煩雑になる	制度利用者による、柔軟な制度利用・運用の要望への対応が難しい	短時間正社員の残業の許可などの柔軟な制度運用が難しい	制度利用の長期化等により、短時間正社員のキャリア形成に支障が出る
導入企業	17.3	11.4	7.3	6.6	6.5
一時型(うまくいっている)	16.1	12.3	6.4	4.2	7.0
恒常型(うまくいっている)	11.8	14.8	7.4	2.8	7.6
パート型(うまくいっている)	8.5	12.4	3.1	4.1	18.6
	制度利用期間中に、短時間正社員のモチベーションが低下してしまう	短時間正社員が顧客・取引先を担当することに、顧客・取引先から理解・協力を得るのが難しい	短時間正社員に対する管理職の理解・協力を得るのが難しい	その他	特にない
導入企業	4.6	3.6	2.7	1.0	12.7
一時型(うまくいっている)	2.7	3.4	2.7	0.6	16.1
恒常型(うまくいっている)	6.5	2.3	0.5	2.1	22.6
パート型(うまくいっている)	2.3	3.1	0.0	1.0	26.8

※有効回答すべてに対する構成比 無回答は掲載していない

※導入企業：一時型、恒常型、パート型のいずれかを導入している企業

※うまくいっている企業：各パターンの運用状況についてうまくいっていると回答した企業