

平成23年度 短時間正社員制度導入支援事業

厚生労働省委託事業

企業セミナー 管理職向け

---

目標設定・仕事の配分見直しセミナー

---

# 企業セミナー 管理職向け(目標設定・仕事の配分見直し)セミナー カリキュラム

## 職場における主な制度運用上の課題について検討・解説します

		内容	目的	テキスト等
(10分)	講義①	■開講挨拶と実施概要説明	・講師自己紹介 ・セミナーの目的と全体像説明	本資料
(10分)	自己紹介	■自己紹介	・参加者相互の自己紹介(氏名・部署) を通じたアイスブレイク	—
(35分)	講義②	■短時間勤務制度の概要について ●短時間勤務制度の概要 ●目標設定と評価方法の確認 ●目標設定・評価における一般的な課題と留意点	・当社における制度概要および目標設定と評価方法について共通認識の形成を図る ・短時間勤務者の目標設定・評価に関する一般的な課題・留意点を把握する	テキスト
休憩(10分)				
(25分)	講義③	■仕事の配分見直しにおけるポイント・留意点について	・職場での仕事の配分に際してのポイント及び課題について学ぶ	テキスト
(40分)	ワークショップ①	■目標設定・仕事の配分見直しの振り返り(グループワーク)	・自身の部下に関する目標設定・仕事の配分見直しの課題について意見交換を行う	ワークシート
(40分)	ワークショップ②	■管理職としてできること・制度利用者への期待(グループワーク)	・目標設定・仕事の配分見直しについて、今後の自身の取り組みと制度利用者への期待を明確にする	ワークシート
(10分)	講義④	■研修のまとめ	・研修のまとめ、質疑応答を行なう	—

---

## 短時間勤務制度の概要について

---

# 短時間勤務制度の概要

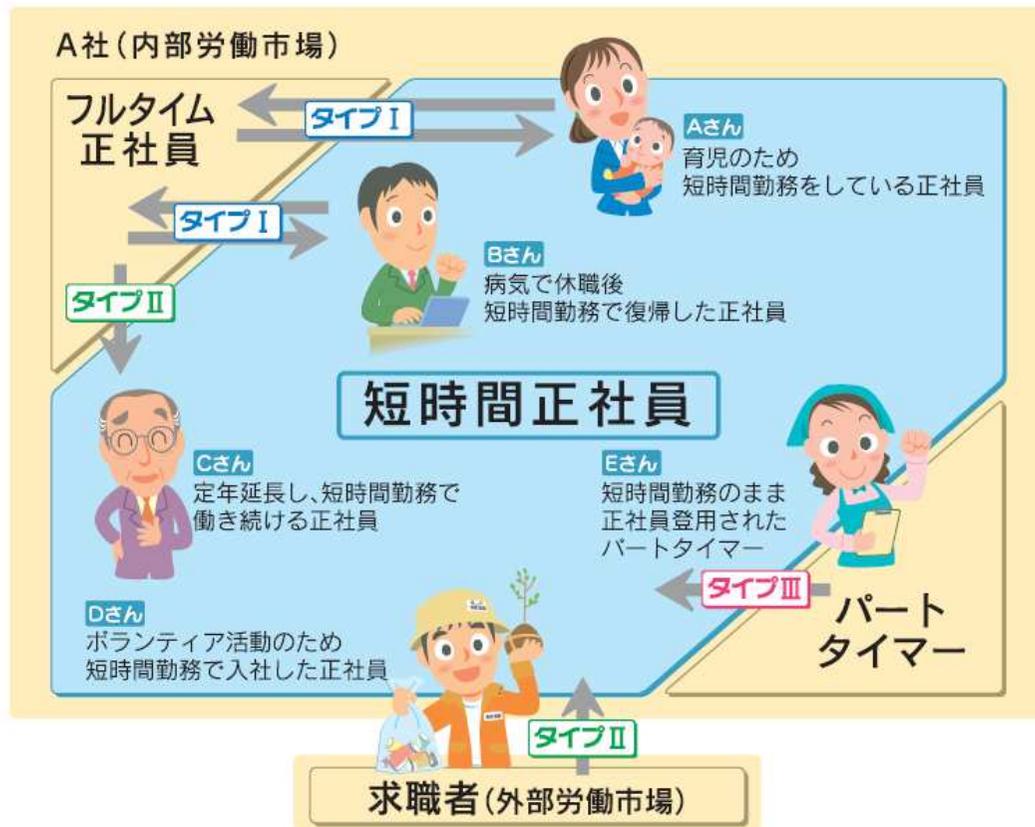
■ 当社における短時間勤務制度の概要は以下のとおりです

項目	概要
対象者	
制度の種類	

項目	概要
賃金計算	
有給休暇	
出張時の取扱	
その他	

## <参考> 短時間勤務制度と短時間正社員制度

- 当社の短時間勤務制度は、厚生労働省が提唱する短時間正社員制度に該当します
- 短時間正社員制度を利用される方を短時間正社員とよび、一つには「一時的な制度利用」か「継続的な制度利用」という視点と、二つ目には、「社内からの転換」か「社外からの入社」という視点で、下記のように3つのタイプに整理されています



**【タイプI】**正社員が一時的に短時間勤務をするタイプ

**【タイプII】**正社員が恒常的、または期間を定めずに短時間勤務をするタイプ  
入社の時点から、フルタイム正社員ではなく短時間勤務として採用されるタイプ

**【タイプIII】**パートタイマーなどが、短時間勤務のまま正社員になるタイプ

---

# 短時間勤務制度の導入目的

---

- 当社における短時間勤務制度導入の目的は、……

---

# 短時間勤務制度に対する会社の考え方

---

- 短時間勤務制度に対する会社の考え方は、……

---

# 目標設定と評価方法

---

- 短時間勤務制度利用者に対する目標設定と評価方法の基本的な考え方は、……

---

## **短時間勤務における目標設定・評価の 一般的な課題と留意点**

---

# 短時間正社員制度の運用上の課題

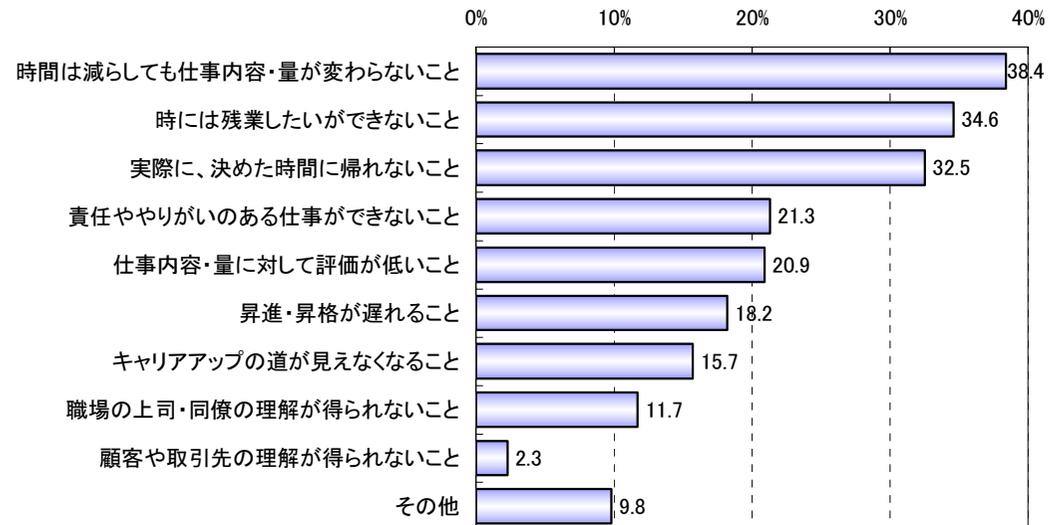
■ 短時間正社員制度の運用・定着における課題として、導入企業からは、「賃金などの処遇面」「人員管理」といった短時間正社員制度そのものに関する課題の次に、現場マネジメントと密接に関連した人事評価やキャリアに関する課題が挙げられています。

■ 短時間・短日勤務の制度利用者の不満をみると、「時間を減らしても仕事内容・量が変わらないこと」が最も多く、また、2割の人が「責任ややりがいのある仕事ができないこと」「仕事内容・量に対して評価が低いこと」「仕事内容・量に対して評価が低いこと」に不満を抱えているようです。

短時間正社員の導入による処遇面のデメリット(複数回答) ※1

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

短時間・短日勤務をしていて不満なこと ※2



## 目標設定・評価における一般的な留意点

- 管理職が制度利用者の目標設定をする際に陥りやすいこととして、**本人の負担を過度に考慮し、役割に見合わない目標を設定してしまうことがあげられます。**その場合、本人のモチベーションや今後のキャリア形成に影響が出てくるだけでなく、周囲が制度利用者に対して持つイメージにもマイナスの影響を与え、制度の普及に支障が生じる可能性もでてきます。制度利用者によく話し合った上で、制度利用者の時間的制約に配慮しつつ、本人の役割に見合った目標設定を行い、**短時間勤務であっても期待役割にそった活躍をしてもらうことが重要です。**
- また、制度利用者が短時間勤務であることで周囲の社員に遠慮し、**自ら低い目標を設定してしまうこと**もあります。反対に、上長が周囲の目を気にして**無理をしてフルタイムレベルの高い目標設定**をしてしまうと、実際には本人が目標達成をあきらめてしまったり、時間的制約に対して周囲の理解や協力が得られないといった事態も生じかねません。本人の負担を配慮することと同時に、役割に見合った貢献をしてもらうよう、管理職として働きかけを行うことも求められます。
- 評価においては、「**設定した目標を基準とした評価を行う**」ことが基本的な考え方であり、勤務時間が短いことを理由に低い評価とすることのないように留意することが必要です。
- 評価の実施においては、期初の目標設定や期末の評価だけでなく、中間のフォローも重要です。面談等により**管理職と制度利用者とのコミュニケーションを円滑に行う**必要があります。**制度の周知と評価結果のフィードバック**が適切になされるかどうかは、制度の普及や制度利用者のモチベーションに大きな影響をおよぼします。

---

## **仕事の配分見直しにおけるポイント・留意点**

---

## <取組のポイントと留意点>

- 制度利用者が職場に出た際に、部下に対して制度に関する説明を行ったり、円滑な職場運営のために、うまくいっている職場の取組事例や制度利用者の声を参考にしながら、**継続的に制度利用者をサポート**することが重要です。
- まず最初に管理職として、本人の目標レベルに見合うような**仕事の配分見直し**を行う必要があります。仕事の配分に際しては、「**両立**」が**可能となる働き方**であることと、**長期的にみた「キャリア形成」に資する働き方**であることに留意します。導入当初は、個々の対応については職場の管理職に任せられるケースが多いですが、現場での業務運営上の課題等を適宜総務部門と情報共有したり、解決が難しい場合等必要があれば人事担当部門にご相談ください。
- 管理職がマネジメントスキルを磨いたり、部下の多能工化を進めておくこと等は、制度利用者の有無にかかわらず支障なく円滑に業務が遂行できるという、そもそもの**「基盤作り」**です。あらかじめこのような体制を築いておくこと、また、恒常的に長時間労働となっているような職場では、職場全体の業務量を削減していくことも必要です。こうした取り組みは、短時間勤務制度への対応のみならず、急に休業者が発生した場合や突発的なトラブルが生じたときでも柔軟に対応できる**「組織作り」**につながります。

# 仕事の配分見直しの必要性 ①

- 制度導入済みの企業において、導入による仕事面のデメリットとして、「職場の同僚に仕事の負担がかかる」「仕事の都合に応じた人の配分が難しくなる」ことが多く挙げられています。
- 制度が気兼ねなく利用されるためには、こうした課題を軽減していくことが必要であり、場合によっては、職場全体の業務を把握して仕事の見直しを行い、業務効率化を図ることも必要となります。

短時間正社員の導入による仕事面のデメリット(複数回答)

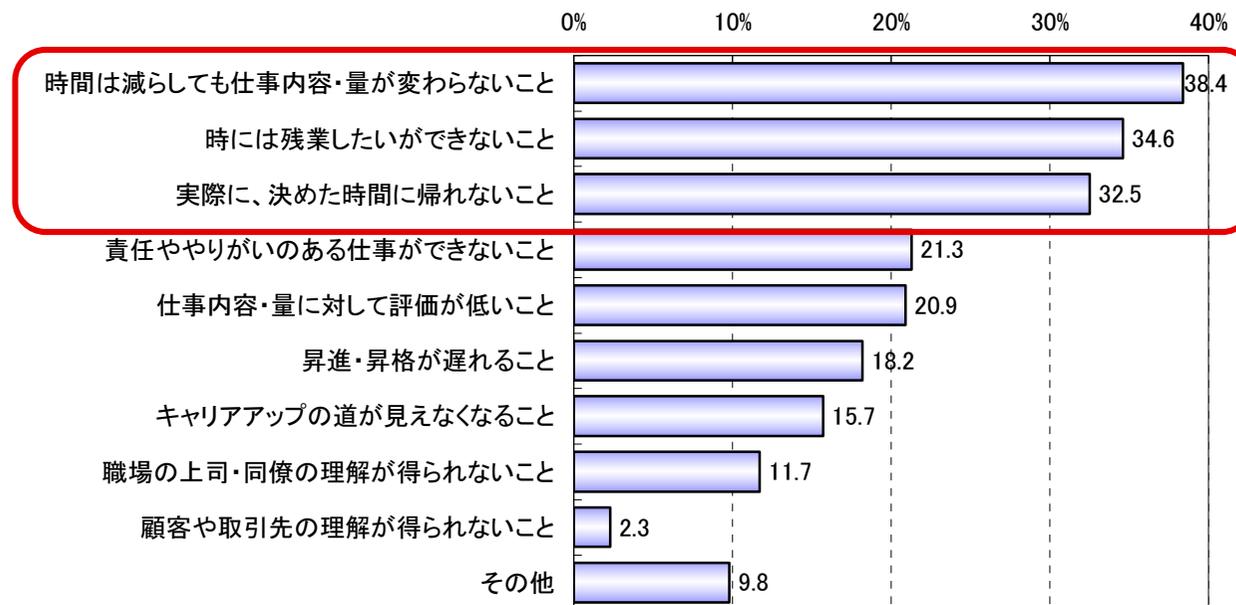
	顧客や取引先との対応で支障が生じる	打ち合わせや会議に支障が生じる	職場の同僚に仕事の負担がかかる	仕事の引き継ぎに支障が生じる	仕事の繁閑の対応が難しくなる	仕事の都合に応じた人の配分が難しくなる	役割分担 または 仕事の分担が難しくなる	職場内のコミュニケーションに問題が生じる	その他	特にデメリットはない
導入企業	20.9	21.2	48.5	18.6	30.9	39.1	29.3	13.3	1.3	16.1
未導入企業	28.5	24.8	41.5	26.7	31.0	44.0	41.3	24.3	2.0	8.9

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

## 仕事の配分見直しの必要性 ②

- 一方、制度利用者が短時間・短日勤務をしていて不満なことでは、「**時間は減らしても仕事内容・量が変わらないこと**」、「**時には残業したいができないこと**」、「**実際に、決めた時間に帰れないこと**」が回答の上位に挙げられています。
- 仕事と育児の両立のために確実に帰れるような働き方をしたいという希望と、時には残業をしてもやりがいのある仕事をしたいという希望があり、それらの希望が職場の運用実態に合わないことで不満が生じていることがわかります。

### 短時間・短日勤務をしていて不満なこと



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

## 仕事の配分見直しの手順：①職場の現状把握

- 業務データ分析や作業記録等により、制度利用予定者(必要があれば職場全体)の業務を棚卸し、制度の運用に向けた業務運営上の課題を抽出します。

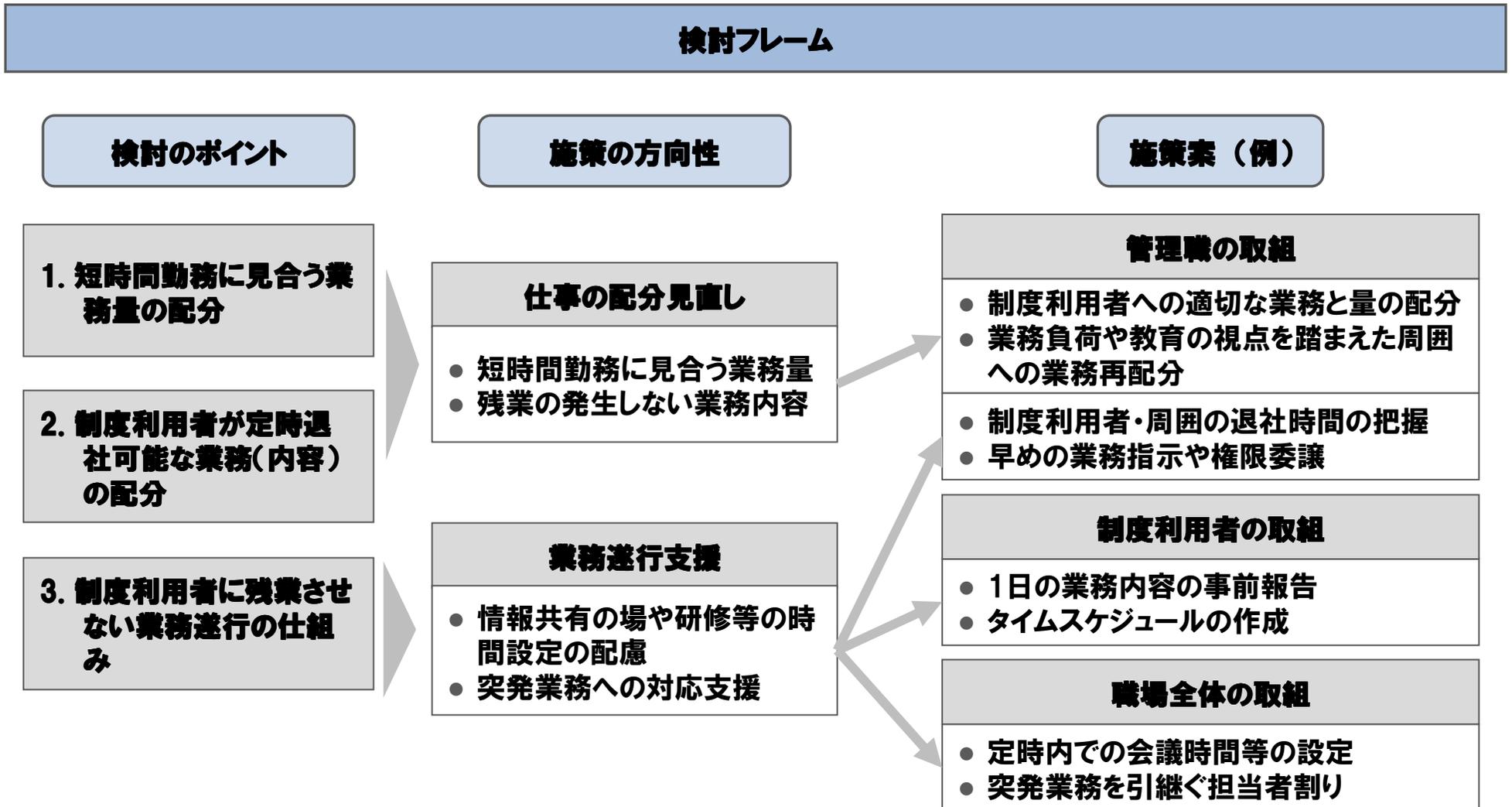
項目	把握すべきポイント	
	制度利用予定者	職場全体
業務量	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本人の役割や時間的制約を考慮してどのような業務量にすべきか？</li> <li>■ 多くの時間を投入している業務は何か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基本的に所定労働時間で遂行可能な業務量か</li> <li>■ 多くの時間を投入している業務は何か</li> <li>■ 制度利用予定者の業務を分担する社員に過大な負荷がかからないか</li> </ul>
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 短納期で納期厳守が求められたり、顧客都合やトラブル等のスケジュール変更の多い業務はないか</li> <li>■ 能力や期待役割に見合わない業務が配分されていないか</li> <li>■ 下のポジションの人に任せられる業務や主担当以外の業務を行っていないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 必要性の低い業務がないか</li> <li>■ 非効率な業務のやり方をしていないか</li> <li>■ 本来他部署が行うべき業務や部門間で統合した方が効率的な業務がないか</li> </ul>
業務遂行時間の制約	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会議や打ち合わせ等が終業時刻を越えるような時間設定となっていないか</li> <li>■ 業務の性格上、所定労働時間外で行うこととなる業務を行っていないか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会議や打ち合わせ等を制度利用予定者の終業時刻を越えるような時間設定としていないか</li> <li>■ 繁閑差の大きい業務はないか</li> </ul>

## ①職場の現状把握における留意点

- 業務の棚卸は、各職場の業務の特徴等により把握する項目や棚卸の方法を変更しましょう。
  - 過去に業務データ分析や作業記録を行ったことがあれば、それらのデータを活用しましょう。
  - 初めて業務の棚卸しをする場合、業務内容や業務量のある程度把握している場合は簡略的に自己申告形式でも十分ですが、業務内容が多岐にわたる場合や業務量の変動が激しく十分に把握しきれないような場合には、時系列で作業時間記録をとっていくことが望ましいでしょう。
  - 通常期と繁忙期での業務量の繁閑差が大きい場合も、それぞれの業務量を把握する必要があります。
- 本人の仕事を周囲に再配分するためには、**本人だけではなく、再配分の受け皿となる職場全体の業務を把握することが不可欠です。**
  - 職場全体の業務把握も上記同様の視点で行うことが求められます。

# 仕事の配分見直しの手順: ②取組施策の検討

- 日々の業務遂行の視点から、管理職が中心となって具体的な仕事の配分見直しの**施策案を検討**します。業務上支障がないかどうか懸念のある場合は、まず最初にトライアルを実施し、施策の効果を検証してみるのもよいでしょう。



---

## ②取組施策の検討における留意点

---

- 施策の検討は、できるだけ部下を巻き込みながら職場全体で実施し、これを機に制度に対する理解の促進や、職場の一体感の醸成につなげていきましょう。
- 業務量の面だけでなく、人材育成の視点から業務内容の面も踏まえた仕事の配分見直しを行うことも効果的です。
- 施策案の有効性を検証するためにトライアルを行う場合、部下の協力を得るためにはあまり大きな負担とならないよう配慮することも必要です。実施する時期や期間、対象者を慎重に選定しましょう。
- トライアルの結果は、うまくいった場合も失敗した場合でもきちんと職場で共有し、より一層効果的な制度運用が行えるよう新たな改善策につなげていきましょう。

## 仕事の配分見直しの手順: ③配分見直しの考え方

- 各職場で制度利用者が出た場合、本人の目標レベルに見合った仕事を再配分する方法には、以下のようなパターンが考えられます。
- いずれのパターンにしる、職場で制度利用者が出た場合には、これを機に業務の無駄をなくす等、効率を上げて職場全体の業務量を削減することが重要です。特に、通常勤務者が恒常的に長時間労働となっていると、制度の利用が躊躇されたり、制度を利用しても定時で退社できない等、運用上の問題が発生する原因となる可能性があります。

### 仕事の配分見直しのパターン

職場の多くの社員に均等に分担する	周囲の社員にとっては業務負荷の増加となり不満が生じる原因にもなりかねないため、それを防ぐためには、重要性の低い業務は廃止したり業務プロセスを見直す等、仕事を見直して効率を上げることにより、職場全体の業務量を削減することが重要です。
特定の社員に配分する	制度利用者が相応の役割を担う社員の場合、役職や経験等が1ランク下の社員に一部の業務を委譲することで、人材の育成につなげます。あわせて、業務を委譲された社員に過剰な負荷がかからないよう、元々の担当業務の一部をまた1ランク下の社員に委譲したり効率化を図る等の配慮も求められます。
代替要員を確保する	代替要員を確保する場合、一般的に制度利用者の短縮時間分の業務だけでは業務量が不足するため、周囲の社員の重要性の低い業務を一部切り離して代替要員に再配分します。社員は浮いた時間をより重要性の高い業務に割り当てることで、代替要員分のコストを補うことが求められます。(短時間勤務が終わった場合どうするかも検討が必要です。)

---

## ワークショップ

---

# ワークショップ①～目標設定・仕事の配分見直しの振り返り～

## ■ 手順

- ・チームごとに、司会者、記録者、発表者を決めます。
- ・ホワイトボードを使い、以下の事項について話し合ってください。  
(ワークシートに事前に記入した内容をベースに、ディスカッションを実施してください。)

### 短時間勤務制度利用者の目標設定・仕事の配分における課題について

#### ①管理者の立場(職場のマネジメント)での課題

#### ②短時間勤務制度を利用する部下の課題

- ・なお検討の際は、以下の「検討の視点」を参考としてください。
- ・ディスカッションしていただく時間は30分です。そのうち、最後の5分はキーワードを分類しまとめる時間としましょう。
- ・ディスカッション後、各グループより発表をしていただきます。

## 検討の視点

- ・制度利用者の勤務時間や経験・スキル、役割に見合った業務配分・目標設定を行っていますか？難しいとしたら、その理由は何でしょうか？
- ・業務を円滑に運営していくうえで、職場のマネジメントとしてどのような工夫をしていますか？また、課題は何ですか？
- ・制度利用者は、自身の経験・スキル、役割に見合った働き方ができていますか？できていないとしたら、その理由は何でしょうか？

## ワークショップ②～管理職としてできること・制度利用者への期待～

### ■ 手順

- ・チームごとに、司会者、記録者を決めます。
- ・自身の考えをワークシートに記入→各自発表→他の人の意見も踏まえディスカッション  
→自身の今後の取り組みの見直し、という流れで進めてください。

- ① 短時間勤務制度を利用する部下がさらに活躍するために、管理者としてできること
- ② 短時間勤務制度を利用する部下に期待すること

- ・なお検討の際は、以下の「検討の視点」を参考としてください。
- ・時間は40分ですが、最後の10分は、自身の今後の取り組みを見直す時間としましょう。

### ■ 検討の視点

- ・制度利用者の勤務時間や経験・スキル、役割に見合った業務配分・目標設定とするために、管理職としてどのようなことができるでしょうか？
- ・業務を円滑に運営していくために、職場のマネジメントとして今後どのようなことができるでしょうか？
- ・制度利用者に具体的にどのような働き方、貢献の仕方を期待しますか？