

短時間正社員制度の導入や運用改善における

---

# お悩みテーマ別 検討ポイント

---



- 短時間正社員制度をいざ導入しようと思っても、仕事の分担や報酬など、具体的にどのように取り扱えばよいのか、お悩みがでてくると思います。
- 本資料では、短時間正社員制度の導入や運用において、課題としてよく挙がるテーマを4つに絞り、平成22年度の簡易コンサルティング事業に参加した企業の取組を元に、検討のポイントや対応例をご紹介します。
- 短時間正社員制度の導入や運用の改善を行われる際、それぞれのポイントを参考に、施策の検討にご活用ください。

#### ◆目次◆

【お悩みテーマ1】短時間勤務の期間は一時的？それとも恒常的？	P.1
【お悩みテーマ2】仕事の分担方法は？	P.3
【お悩みテーマ3】目標設定や人事評価は？	P.9
【お悩みテーマ4】賞与の算定方法は？	P.13

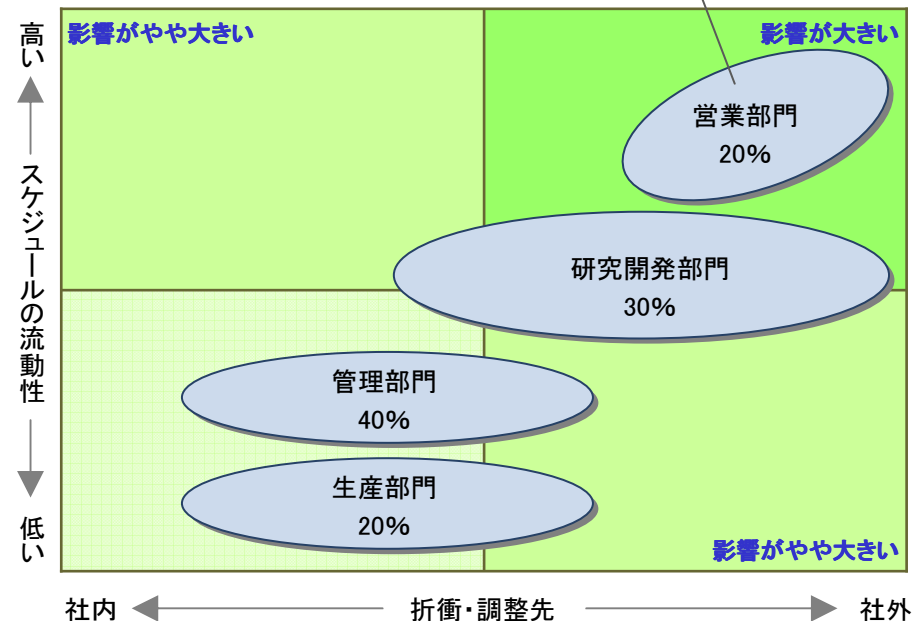
- 短時間正社員制度を導入する際、適用事由とともに、短時間勤務を「どの程度の期間可能とするのか」が、検討課題として挙がってくると思います。大きくは「一時的」な利用か「恒常的」な利用かに分かれていますが、「一時的」な利用にも期間にかなりの幅が考えられます。
- 利用者のニーズとしては、長期にわたる利用を希望する声が多くなりがちですが、利用が長期にわたれば職場内で制度利用者が増えることを前提に、主に下記の2点の観点から利用期間設定や運用課題を検討することが重要です。

### 観点①：各部門の業務の特性と制度利用想定者数を把握する

- 制度利用者への仕事配分に、より配慮が求められるのは、「スケジュールが流動的に変化しやすい業務」や「社外との折衝や調整が多い業務」です。
- この2つの要素が強い部門において、制度利用者が多く発生した場合、部門運営に対する影響が大きいことが想定されます。業務の進め方の抜本的な見直しをすることや、短時間の勤務が「一時的」な利用で済むように、フルタイムに戻っても両立が可能な環境づくりを行うよう工夫することが、特に重要になります。
- 自社の各部門が、この2つの要素でみた場合、どのような位置づけにあるのか、また、各部門における「制度利用想定者」がどの程度いるのかを踏まえ、短時間勤務の期間と仕事配分等について検討して下さい。

部門がどの象限に当てはまるのか、また、制度利用想定者の割合について把握します。

【部門の業務特性と制度利用想定者の割合(イメージ)】



## 観点②: 一時的な制度と恒常的な制度の特性を把握する

- 一般的な「一時的な利用」と「恒常的な利用」の特性は、下記の通りです。
- これらを参考に、自社の制度設計や運用におけるメリット・デメリットについて検討して下さい。

	一時的な短時間勤務	恒常的な短時間勤務
特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児や介護など、ライフイベントにおける負担が大きい時期に限り利用。</li> <li>● 将来的にフルタイム復帰。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児や介護のライフイベントのみならず、高齢者やパートタイマーの正社員登用など制度対象の幅が広い。</li> <li>● フルタイムへの変更希望見込みが少ない。</li> </ul>
働き続け易さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 就業条件が本人のニーズと合致すれば、ライフイベントの負担が大きい時期でも就業継続が可能。</li> <li>● 制度利用者は、職業人生全体を見据えた上で、どのような働き方・キャリア形成をしたいのか意識しながら制度活用することが望ましい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕事におけるペースが一定するので、生活重視のライフスタイルがとりやすく働き続け易い。</li> </ul>
職務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制度利用の間は、スケジュールの流動性が高いものや社外折衝の多いものについては、業務の軽減や他者のフォローが必要な場合が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務は限定的・定型的なものに限られるケースが多い。</li> <li>● 基本的には、業務範囲の拡大を想定することがない。</li> </ul>
人員管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員が制度利用の間、業務分担、スケジュール管理、他メンバーの協力、代替要員の確保、育児負担などに留意する必要がある。</li> <li>● また、フルタイム復帰後も会社が求める人材として成長を促すため、仕事やキャリア形成に対する動機付けを行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制度利用者の役割や業務をある程度固定化することが可能で、一旦、決めてしまえば他メンバーとの調整等は比較的発生しにくい。</li> <li>● 但し、職務が限定的になり、より高度な職務スキルの取得や管理業務を行うことが難しいため、部門の運営管理や業務の高度化に向けた人員を別途育成・確保する必要がある。</li> </ul>

# お悩みテーマ② 短時間正社員への仕事分担の方法は？

- 短時間正社員制度の利用者が、必要な時に制度を安心して利用でき、同時に、周囲の社員が大きな負担を負うことなく業務を円滑に運営していくためには、適切に「仕事の分担」を行う必要があります。
- 「仕事の分担」におけるポイント・留意点をガイドラインとしてまとめ、人事部から各職場の管理職に情報提供を行い、早い段階から現場を支援するようにしましょう。

## 「仕事の分担のあり方」に関するガイドライン例-全体の概要-

### 【作成目的】

制度利用者が出た場合の「仕事の分担」について、ポイント・留意点を共有し、円滑な制度利用と業務運営に向けた環境整備を図る。

### 【使用イメージ】

制度利用者が出た際に、各職場の管理職に配布し、ガイドラインに沿って、周知していく。

### 【Step1】

#### 社員への周知

- 短時間正社員制度の趣旨や概要、制度利用者の勤務時間等について、管理職から全ての社員を対象に説明を行い、制度利用者が働きやすい環境を整備する。

### 【Step2】

#### 業務の振り分け

- 制度利用者が定時に退社でき、制度を有効に活用できるよう、労働時間に見合う業務量ならびに短時間勤務に適した業務内容を考慮した上で、業務の振り分けを行う。

### 【Step3】

#### 担当業務の遂行

- 各業務の日常的なマネジメントを行う際には、制度利用者が労働時間内に担当業務を遂行でき、かつ、各業務を円滑に運営していくための工夫や周囲のサポートが求められる。

### 【Step4】

#### 環境の整備

- 周囲の社員が恒常的な長時間労働を行っている状況では、業務の振り分けや遂行に制約の生じることが懸念され、制度利用が躊躇される。そのため、残業を縮減する取組等を通じて、制度利用を促す環境を整備する。

## STEP1:社員への周知

- 短時間正社員制度の利用に関する周知が徹底されていないと、制度利用者が実質的に担当困難な業務を任されたり、短時間勤務の時間外となる打合せを設定されるといった問題が発生することが懸念されます。
- 制度利用者が出た場合、管理職は職場に対して以下の点について説明を行い、制度利用者が働きやすい環境を整備することが大切です。

対象者	説明のポイント
全社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>●制度の趣旨や概要、制度利用者の取得理由や勤務時間・処遇の変化等を説明する。</li> <li>●あわせて、下記のような勤務時間上の制約、支援・配置して欲しい事等の情報を共有することが望ましいです。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>①始業・就業時刻と原則残業はできないこと</li> <li>②期待役割は原則変化しないこと、勤務時間・処遇条件の変化に合わせて目標・仕事量が調整されること</li> <li>③会議や研修等のスケジュールは、なるべく早めに確定させ、定刻までに終了させる</li> </ol>
制度利用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>●担当の業務が滞ることのないよう、周囲の社員からのサポートを受けやすい体制を築いておくことを説明する。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>①子どもが体調を崩す等、急な休みとなることもあるため、担当業務はできるだけ前倒しで行う、業務の状況を周囲の社員にもわかるようにしておく、といった工夫を行い、周囲がいつでもサポートできる体制を整えること</li> <li>②周囲からのサポートに対して、感謝の気持ちを忘れないこと</li> </ol>
周囲の社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務上の接点がある社員に対しては、日ごろから配慮して欲しいことや、場合によってはサポートを依頼することを説明する。</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>①制度利用者が提示に退社できるよう、退社時間間際に急な仕事を依頼しないこと</li> <li>②制度利用者の子どもの病気による急な休みや、退社後に対応が必要な事柄が発生した場合のサポート体制を整備しておくこと</li> </ol>

## STEP2:業務の振り分け&STEP3:担当業務の遂行

- 職場の管理職は、制度利用者が定時に退社でき、制度を有効に活用できるよう、労働時間に見合う業務量ならびに短時間勤務に適した業務内容を考慮した上で、業務の振り分けを行い、制度利用者が実質的に担当困難な業務を担当することがないようにします。
- また、日常的なマネジメントを行うに当たり、制度利用者が労働時間内に担当業務を遂行でき、かつ、各業務を円滑に運営していくための配慮や工夫を行うことも必要です。

### 「業務の振り分け」のポイント

- 労働時間に見合った業務量を配分する。
- 配分した業務の難易度が高い場合、業務量を膨らませる可能性があるが、本人のキャリア・アップ面も考慮しながら、担当させるかどうかを検討する。

#### ～営業職などでさらに留意するポイント～

- 夜の打合せが多くなるのが確実なものや、外出の回数が多いもの、移動時間のかかるものは、どうしても定時を越えてしまう可能性が高いため、本人と担当が可能かを相談する。
- トラブル対応も定時退社の障害となる可能性があるため、なるべくベテランのスタッフと組ませる等、担当の組合せにも配慮する。

※上記のような業務の振り分けを行うことにより、業務が集中して周囲の社員の負荷が大幅に増加したり、業績に偏りが出ることはないよう、留意する。

### 「担当業務の遂行」のポイント

- 制度利用者がスケジュール調整を行いやすいよう、進捗状況等をこまめに共有したり、納期に余裕のあるタイミングでの業務依頼を心がける。
- 制度利用者の勤務時間外での打合せとならないよう、社内外の担当者と、早め早めにスケジュールを調整する。
- 定時に退社できるよう、退社時間間際に急な仕事を依頼しないようにする。
- 制度利用者の子どもの病気による急な休みや、退社後に対応が必要な事柄が発生した場合にサポートできるよう、情報の共有化等の体制を整備しておくこと。

※繁忙状態にある場合、他のスタッフからサポートを受けることは限界があるため、スタッフ間の相互理解とサポートが重要となる。

※他のスタッフからのサポートがあった場合には、適正に評価する仕組みも必要となる。



Point!

## 工夫① 短時間正社員への仕事のアサイン

- 短時間正社員でも、なるべく通常勤務時と同じ役職で処遇し、制度利用前と同様の期待役割を与えることが望ましいと考えられます。
- また、仕事をアサインする際は、「仕事のレベル・大きさ」と「仕事の量」の2つの側面から考えます。
  - 「仕事のレベル・大きさ」…まずは通常勤務時と同様で設定します。「勤務時間が短い事」を理由にレベルを下げる事は避けます。
  - 「仕事の量」…短縮した勤務時間に見合う量で設定します。

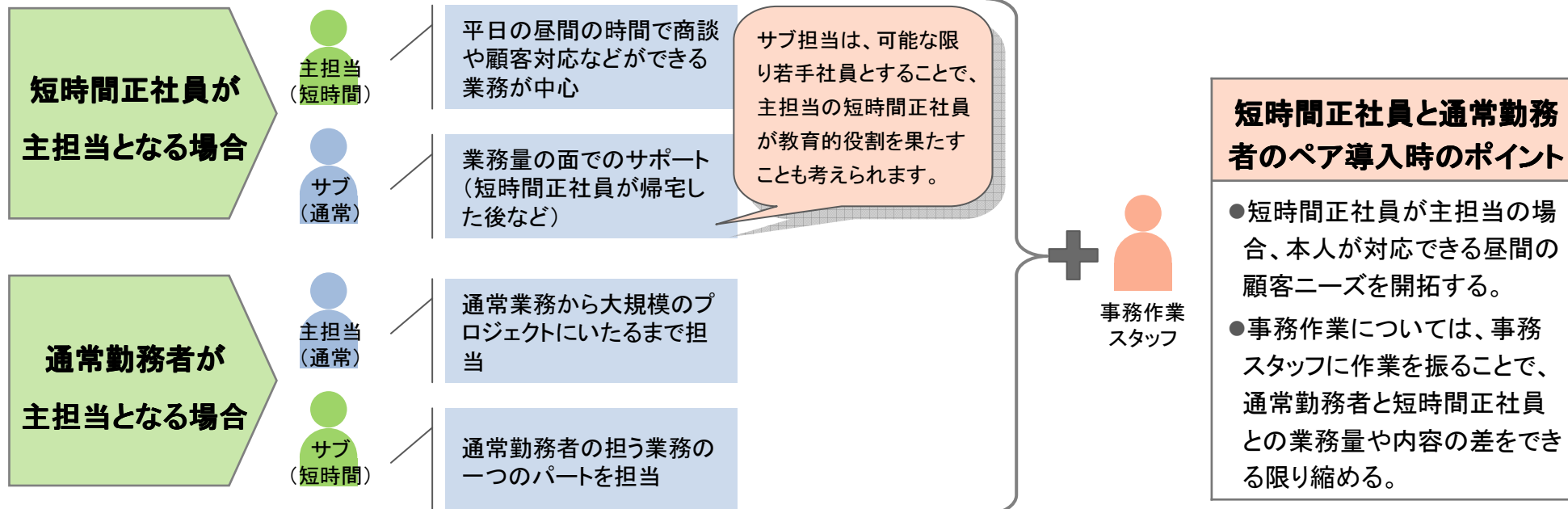
	仕事のレベル・大きさ	仕事の量
基本的な考え方	<ul style="list-style-type: none"><li>● まずは、通常勤務時と同様に設定する。</li><li>● 本人の業務範囲や、能力等が変化した場合は、仕事のレベルや大きさの変更を検討する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 短縮した勤務時間に見合う仕事量とする。</li></ul>
ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>● 本人のモチベーションや将来のキャリアアップへの影響を配慮し、「勤務時間が短いから」といって、仕事の質やレベルを下げる事は避ける。</li><li>● 制度利用者自身が、業務効率や生産性の維持・向上に向けて工夫する事も必要となる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 担当業務について、件数や金額など定量的に測れる部分については、制度利用者の勤務時間の長さや職位・能力に合わせて設定する。</li></ul>

Point!

## 工夫② 短時間正社員と通常勤務者のペアで業務を行う

- 営業職など、社外折衝が多く、相手によって時間の調整がつきにくい業務では、短時間正社員制度の利用は難しいと捉えられがちです。
- しかし、「ペア制」の導入等の工夫を行うことで、短時間正社員でも営業などの対外業務の継続が可能になり、下記のメリットが得られることも考えられます。
  - 同じ職種として継続的に就業できるので、当該職種におけるキャリア断絶を防止できる。
  - ペアで業務に当たるので、社内の情報共有、業務効率の促進、後進育成を図ることができる。
  - 通常勤務者を含め、会社全体として“1人完結型”の仕事が抱えるリスク(担当者の急病時の対応など)の軽減を図ることができる。

### <運用策例>



## STEP4: 環境の整備(残業の削減)

- 周囲の社員が恒常的な長時間労働を行っている状況では、制度利用者では担当させることが困難な業務の振分けに支障が生じたり、周囲の社員からのサポートが受けられないために、業務の遂行に問題が発生するといったことが懸念されます。
- 周囲の同僚に迷惑がかかったり、業務に支障が生じる懸念のある状況では、制度の利用が躊躇されるため、業務効率化による残業縮減の取組を通じて、制度利用を促す環境を整備することが肝要です。

### 業務の見直し

全体の業務量を縮減するために、現在の業務内容を見直し効率化を図る

- 業務の棚卸を実施し、いつ・誰に・どのくらいの業務が発生しているのかを把握する。
- 業務のABC分析を行い、重点的に仕事の配分見直しをすべき業務を特定する。
- 業務効率化に向けた課題を整理し、3つの視点で施策を立案する。
  - ①業務の見直し: 業務を「やめる」「へらす」「かえる」
  - ②スケジュールの見直し: 業務の平準化(山崩し)
  - ③業務分担の見直し: 管理職・社員・アシスタント間の業務負荷の平準化



### マネジメント力の向上

マネジメントに関するスキル・アップにより、業務運営の効率化を図る

- マネジメントする上で求められるスキルを明確にする。
 

【必要なスキルの例】

  - ①コミュニケーション(対顧客、対部下・同僚)
  - ②スケジュールの策定や調整
  - ③会議ファシリテーション
  - ④トラブル対応 等
- OJT、Off-JTを通じてスキル・アップを図る。
- マネジメントの好事例を社内で水平展開する。



※会社全体としての取組例

### 取組事例の水平展開

- 各職場で行われている「仕事の分担」に関する工夫等の取組事例を収集し、他の職場への情報発信を行う。

### 適正な人員配置

- 休業者や短時間勤務者の人数も考慮した人員配置を行うよう配慮する。
- 少人数の職場で、制度利用者が出た場合の、OB・OGの活用等による欠員補充の体制を整備する。

- 短時間正社員の勤務時間における仕事ぶりを適切に評価するためには、評価者である管理職が、短時間正社員の目標設定及び人事評価の考え方について十分に理解する必要があります。
- 通常勤務者も含め、短時間正社員の目標設定・人事評価に関する、運用マニュアルを各職場の管理職に配布したり、評価者研修の中のプログラムに取り入れる等し、評価者に対して周知するようにしましょう。

### 【目標設定・人事評価 運用マニュアルのポイント】

時期	項目	ポイント
期初	目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●目標の「量」とアウトプットに期待する「質」の2点を考慮し、短時間正社員の目標を設定する。</li> </ul> <p>①目標の量 本人の「勤務時間・職位・能力など」と「各目標の達成に必要な工数」を考慮し、勤務時間内で実行可能な量にする。</p> <p>②アウトプットに期待する「質」 同一の職位・能力の通常勤務者と異なるのは投入できる時間だけなので、各目標に期待するアウトプットの品質については通常勤務者と区別しない。</p>
	目標設定面談	<ul style="list-style-type: none"> <li>●通常勤務者と同様に、「目標の達成基準(何を、いつまでに、どのような手順で、どのようなレベル・状態を目指すのか)」について、上司と本人が互いに明確にイメージできるよう具体化する。</li> <li>●期初に設定した達成基準を満たせば標準的評価となることや、より良い実績を出せば評価がプラスになることを本人に理解してもらい、「短時間では頑張っても頑張らなくても評価は同じ」との印象を払拭する。</li> <li>●また、育児の状況(子供の送り迎え、家族の支援)や日常業務において困っている点(ex.勤務時間外に発生する業務が多い、計画を立てにくい業務、業務量が多すぎるなど)についても話を聞き、目標や業務に本人の力量を超えて無理がないか確認し、必要に応じて調整する。</li> </ul>

(続き)

時期	項目	ポイント
期中	中間 フォロー 面接	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生活環境(子育ての状況)などにも注意を払い、目標の進捗状況や日常業務の状況について確認する。</li> <li>●また、問題がある(もしくは予見される)場合は、本人と相談の上、目標や日常業務の調整や他の部員との連携などの対策を講じ、前向きに目標や業務に取り組めるようフォローする。</li> </ul> <p>※短時間正社員が、周囲への協調や柔軟性に欠けてしまったり、周囲の社員が必要以上に、本人の業務分担を減らしすぎる事が問題になることもある。目標や業務の進捗だけでなく、「周囲と協力し情報共有をとっているかどうか」、「顧客や社内関係者との問題が生じていないかどうか」などについても、きめ細かく把握する。</p>
期末	評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>●短時間正社員についても、通常勤務者と同様に、各評価項目の基準に基づき、客観的に評価を実施する。</li> </ul> <p>※勤務時間が短いことが評価を左右することはないように、注意する。</p>
	最終 評価面接	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中間フォロー面接の時と同様に、目標の達成度や達成へのプロセスだけでなく、生活とのバランスを取りながら目標や業務を遂行する上で、自身の力量を超えて負荷がかかった部分等についても、確認する。</li> <li>●次期に向けた指導を行う際には、フルタイムへの復帰時期や将来的なキャリアについて意識付けを行うようにする。</li> </ul> <p>※短時間正社員の中には、本人が育児に精一杯で将来のことはあまり考えられないと思う場合も多い。しかし、職業人生における将来像をイメージするのとならないのでは、仕事に対する問題意識や知識・スキルの習得に差が出る。会社が求める人材を確保することや、本人の仕事に対するモチベーションを上げるためにも、中長期的な視点で仕事上の目標(昇進・昇格だけでなく、難易度の高い業務にチャレンジする、業務の幅を広げる、専門性を高めるなど)を持つよう意識付けを促すことも肝要。</p>

Point!

## 目標設定や人事評価に関するQ&A集

- 目標設定や人事評価について、社員とりわけ評価者である管理職の理解を得るため、運用マニュアルの中に、Q&A集を付けることも有効です。

### 【目標設定・人事評価 Q&A集(イメージ)】

【Q1】育児休業をとっていた社員が短時間正社員制度を利用して復帰しますが、業務の振分け方法の考え方を教えてください。

【A1】

- 復帰当初は、本人も予期しないほど、育児等の負担が多くなるケースがあるようです。復帰後3か月程度は、余裕を持って仕事ができるよう、業務の量や難易度に配慮して振り分けを行ってください。本人が育児等の家庭と仕事の両立のペースが掴めた後は、本人の職位にふさわしい量や難易度の業務を振分けるようにしましょう。
- この際、とりわけ上位職位の者には、難易度の高い業務が振分けられることが想定されます。こうした場合、短縮後の所定労働時間内では処理しきれない業務(顧客対応等)が求められることが想定されますので、下位者をサポート役につけ、ペア体制で対応を行う等の工夫を行うとよいでしょう。サポート役の貢献については、人事評価の際に、ペア間で話し合い、実績を按分するように指導してください。

【Q2】短時間正社員制度利用者の行動評価について、位置づけを教えてください。

【A2】

- 通常勤務者と変わりません。

(続き)

【Q3】短時間正社員制度利用者进行评估の際の留意点を教えてください。

【A3】

- 先ず、制度利用を理由として評価を下げることは認められませんので注意してください。残業できないので、「協調性が低い」、「目標への執着が低い」等と評価することも、これに該当します。
- 一方で、残業して組織業績に貢献した者(通常勤務者)を加点評価することは、これに該当しませんので可能です。あくまで、評価対象期間において、制度利用により短縮勤務となった所定労働時間の中での本人の行動によって評価を行ってください。

【Q4】制度利用者の担当業務について、サポート役として入った同僚に対する評価はどのように行ったらよいのでしょうか？

【A4】

- 「ペア制」のようにペア間の話し合いで実績を按分する方法のほか、ペア制ではないが、本人の育児等の負担が大きく当初想定し得なかったサポートを実施した場合等、特筆すべきサポートを実施した者については、加点対象とすることを検討してください。
- こうした評価を行うためには、制度利用者本人から、評価対象期間中にあげた実績について、本人の貢献度はどれ位であったか(つまり周囲のサポートをどれ位受けたか)面談を通じてヒアリングすることがポイントとなります。制度利用者との評価面談においては、今期業績に対する本人の貢献度を必ず聞き取り周囲の評価に反映するようにしてください。



## 短時間正社員の賞与の算定方法は？

- 会社によって賞与の意味合いが異なりますが、短時間正社員の賞与は、通常勤務者の算定式をベースとし、利用者の短縮後の勤務時間に応じた比率で減額を行う方法が一般的です。中でも、下記パターンBにあるように、算定のベースとなる基本給を時間比例で減ずる方法が、制度利用者・周囲から納得感を得られやすい方法です。
- 賞与に評価を反映する場合は、短縮後の勤務時間内における本人の貢献度を評価した結果を反映します。決して、短時間ならば仕事の成果を出しても出さなくても同じ、といった結果にならないよう注意します。

### 通常勤務者の算定式(例)

$$\begin{aligned} \text{賞与} &= \text{固定分}[\text{算定基礎(基本給、諸手当)} \times \text{固定分月数}] \\ &+ \text{評価反映分}[\text{算定基礎(基本給、諸手当)} \times \text{評価反映分月数} \times \text{評価係数}] \end{aligned}$$

### 短時間正社員の賞与の算定方法は？

	算式	ポイント
【パターンA】 通常の算式に短縮時間に応じた減額率を乗じる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 支給額 = (固定分 + 評価反映分) × 減額率</li> <li>● 減額率 = 短縮後の所定労働時間 ÷ 通常の所定労働時間</li> </ul> ※短縮後の所定労働時間は、賞与対象期間のものを使用する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通常勤務の場合の支給額に、短縮した勤務時間に応じてシンプルに減額する方法。</li> <li>● 3つのパターンの中で、最も減額幅が大きい。</li> </ul>
【パターンB】 短縮時間分、減額された基本給を使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 固定分 = (減額された基本給 + 諸手当) × 固定分月数</li> <li>● 評価反映分 = (減額された基本給 + 諸手当) × 評価反映分月数 × 評価係数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 算定基礎に手当が含まれる場合、勤務時間の長さに関わりがないと判断される手当(職責に対して支給する役職手当や、生活補助的な手当など)については、減額する対象から外す。</li> </ul>
【パターンC】 固定分のみ、短縮時間に応じて減額する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 固定分: 減額率(パターンA)もしくは減額された基本給(パターンB)を用いて計算する</li> <li>● 評価反映分: 減額なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「仕事の成果は勤務時間の長さによらない」と考えた場合の計算方法。</li> </ul>



*memo*

