

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

平成 18 年 1 月 19 日

目次

第1章 多様就業型ワークシェアリングの基本的考え方	2
1 これまでの経緯	2
2 多様就業型ワークシェアリング導入の意義	2
3 多様就業型ワークシェアリング制度導入事業の概要	2
第2章 多様就業型ワークシェアリングを導入するための多様な働き方	4
1 短時間正社員制度	4
2 在宅勤務制度	5
第3章 短時間正社員制度を導入する際の手順及び課題の解決策	7
第4章 まとめ	24
参考資料	
多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議開催要綱	27
多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議参集者名簿	28
ワークシェアリングに関する政労使合意（平成14年3月29日）	29
多様な働き方とワークシェアリングに関する政労使合意（平成14年12月26日）	35
多様就業型ワークシェアリング制度導入意識調査・制度導入状況実態調査結果の概要	41
別添 多様就業型ワークシェアリング制度導入マニュアル ～短時間正社員編～	

第1章 多様就業型ワークシェアリングの基本的考え方

1 これまでの経緯

近年、我が国においては、少子高齢化の進展、経済のグローバル化、産業構造の変化、働き方に対する価値観の多様化等の中で、働き方やライフスタイルを見直し、経営効率の向上を図ることが求められてきた。

このため、平成14年3月の「ワークシェアリングに関する政労使合意」において、多様な働き方の選択肢を拡大する多様就業型ワークシェアリングの環境整備に早期に取り組むことが適当であるなどの基本的な考え方が示された。

さらに、平成14年12月の「多様な働き方とワークシェアリングに関する政労使合意」では、「選択肢の拡大による新たな雇用機会の創出」、「柔軟で多様な人材の活用と生産性の向上」、「働く側のライフスタイルに合わせた自己選択の拡大」などの視点を踏まえて課題を整理し、今後、多様就業型ワークシェアリングの重要性を労使関係者に広く周知するとともに、着実に課題の具体化を進めていくことについて合意がなされた。

2 多様就業型ワークシェアリング導入の意義

多様就業型ワークシェアリングは、勤務の仕方を多様化し、女性や高齢者をはじめとして、より多くの者に雇用機会を与えることを目的としたワークシェアリングである。そして、このワークシェアリングでは、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機会を得られなかった者に積極的に就業機会を与え、能力発揮の場を提供すると同時に、現在の労働者にも、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提供するという意義を持っている。また、企業にとっては、有能な人材の確保につながるとともに、人事管理や業務の進め方等を見直すことにより、企業運営の効率性を高めることも考えられる。さらに、国民経済的にみても、潜在的な労働供給を掘り起こし、少子高齢化の中で、労働力の供給制約を克服していく有効な術と位置づけられる。

3 多様就業型ワークシェアリング制度導入事業の概要

以上のように、多様就業型ワークシェアリング導入の意義を考えると、この制度を

社会全体に普及すべきであるが、個々の企業において実際に導入するとなると課題も多く、企業においてなかなか導入に踏み出せない現状にあると考えられる。導入が困難な原因としては、

- ① 「多様就業型ワークシェアリング」についての認識が広がっていない。
- ② 「多様就業型ワークシェアリング」の趣旨は理解しても、制度導入に当たってクリアすべき課題について、どう取り扱ってよいか分からない。
- ③ 制度導入に当たり、具体的にどのような手順を踏めばよいか分からない。

などが挙げられる。このため、制度導入の必要性について十分周知することはもちろんのこと、導入の手順、留意点、考えられる問題点への解決策などを示すことが導入の促進に役立つものと考えられる。

こうしたことから、多様就業型ワークシェアリングの普及促進を図るために、平成15年度より、制度導入に当たって生じうる問題点やそれに対する解決策の検討を行う多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議を開催するとともに、事業主団体を通じ、業種別に問題点やその解決方法の検討を行う多様就業型ワークシェアリング業種別制度導入事業を実施してきた。また、企業における多様な働き方の導入状況と、企業、個人それぞれの多様な働き方に対する考え方を把握するために、「多様就業型ワークシェアリング制度導入意識調査・制度導入状況実態調査」を実施した。

実務検討会議では、業種別制度導入事業や調査結果等も踏まえ、多様就業型ワークシェアリングを企業で導入する際に生じうる問題点及び解決策について、できるだけ具体的に提示するため、多様な働き方の選択肢として主に短時間正社員と在宅勤務に焦点を当てて議論を進めてきた。特に短時間正社員については、多様就業型ワークシェアリングを推進するための代表的な働き方として多岐にわたる事項について検討し、導入する際の手順を追う形で取りまとめた。

第2章 多様就業型ワークシェアリングを導入するための多様な働き方

前章で述べたとおり、多様就業型ワークシェアリングを推進するための代表的な働き方として、短時間正社員と在宅勤務が挙げられ、実務検討会議においてもこれらの働き方を企業において制度として導入することを想定して、制度導入に当たっての留意点や課題解決策について議論を重ねてきた。

1 短時間正社員制度

多様就業型ワークシェアリングにおける短時間正社員の位置づけについて

多様就業型ワークシェアリングを推進する上で導入の促進を図ることが望ましい「短時間正社員」とは、フルタイム正社員とは所定労働時間が異なり、職責や役割、キャリアアップに違いが生じ得るものの、「正社員」としての働き方を想定している。

また、短時間正社員制度としては、以下の（ア）、（イ）のタイプが考えられる。

（ア）フルタイム正社員の所定労働時間を一定期間短くするタイプ（「タイプⅠ」とする）。短時間正社員期間終了後は、フルタイム正社員に復帰することを前提とする。

（例）・育児・介護のため、一定期間短時間勤務で働く場合

・仕事を続けながら一定期間学校に通うなどの自己啓発を行う場合

（イ）所定労働時間を恒常的に短く設定するタイプ（「タイプⅡ」とする）。

（例）・仕事と家庭生活のバランス、健康面や体力面の考慮、自己啓発や社会活動等のため、恒常的に短時間で働く場合

・パートタイム労働者やフルタイム正社員から転換する場合、または、採用時から短時間で働く場合

「タイプⅡ」については、現在導入が進んでいないが、今後ニーズが高まるものと考えられる。

なお、この制度を導入する際の具体的な留意点や課題解決策については、特に議論の中心となったことから、次章で詳しく述べることとする。

第1章で述べた「多様就業型ワークシェアリング制度導入意識調査・制度導入状況実態調査」の結果（以下「調査結果」という。）をみると、企業調査では、短時間正社員制度「タイプⅡ」を導入した場合の効果について、「雇用の維持」「人件費の削減」「人材の有効活用」が多くあげられている（参考資料56頁図表33）。

また、個人調査では、ライフステージ別にみた「短時間正社員」に対する希望について、「学習活動に取り組みたい時期」「高齢期」「介護を必要とする家族がいる時期」のニーズが高くなっている（参考資料43頁図表10）。

2 在宅勤務制度

多様就業型ワークシェアリングにおける在宅勤務の意義について

ワークシェアリングの本来の意味は「雇用の維持・創出を目的として労働時間の短縮を行うもの」（政労使合意）であるが、在宅勤務についても、通勤時間など通勤負担が軽減されることから、勤務可能な企業の範囲が拡大されるとともに、仕事と家庭との両立を求める者、体力的な制約のある高齢者や通勤が容易でない障害者などの雇用機会の拡大が図られるという点から、多様な働き方の選択肢を拡大し、雇用の維持・創出を図る多様就業型ワークシェアリングの目的に資する働き方と考えられる。なお、企業側にも、人材の確保の他、オフィスコストの削減などのメリットが考えられる。

在宅勤務制度導入の際の留意点・課題解決策

在宅勤務の形態については、週あるいは月のほとんどを在宅で勤務する場合と、部分的に在宅で勤務する場合とが考えられ、その場合によって制度導入の課題や解決策が異なってくると考えられる。

また、意思疎通の方法等について、次のような取扱いが考えられる。

- ・ 通常や緊急時の連絡方法についてよく確認し、周知しておく。
- ・ 業務項目毎の予定時間、実績、仕事の成果のアピールも可能な自由記入欄等からなる定期的な報告書を在宅勤務者が作成し、報告する。
- ・ 在宅勤務者の自宅への連絡を躊躇しないようにすることが重要である。
- ・ 対象者を自己管理能力等を有する一定レベル以上の人限定する。

- ・ 重要な会議や研修など状況に応じ出勤する日を設けるなど柔軟な制度の方が、より広い業務の割り当てやスキルアップの面からは望ましい。

評価や処遇については、通常の勤務者と勤務時間が同じ場合は、原則として通常の勤務者と同じ基準で評価、処遇を行うことが考えられる。

在宅勤務制度については主に以上のとおり意見のあったところであるが、在宅勤務制度導入の際の事務等については、これまでも「在宅勤務導入の手引きー在宅勤務ガイドラインに対応した導入・運用マニュアルー」（平成17年3月、社団法人日本テレワーク協会）等で詳細に示されており、参考となるものである。

第3章 短時間正社員制度を導入する際の手順及び課題の解決策

この章では、実際に短時間正社員制度を導入する際の課題の解決策について、短時間正社員制度のタイプ別に手順に沿って述べており、「＜基本的な考え方、留意点＞」を整理した上で、「＜考えられる取扱い例＞」について、その選択肢を例示している。この選択肢は、企業が導入する際に目安となるものであるが、全ての企業に当てはまるものではなく、これを参考にして、企業の事情に応じて検討していただく必要がある。なお、各企業においては、労使で十分話し合っって制度の導入を進めることが望ましいということはいふまでもない。

また、労働法をはじめ関係法令を遵守すべきことは当然であるが、特に法令上注意を要する点について、参考として記載している。

《タイプ I》

＜第1段階＞ 制度を導入するメリットについて考える。

何のために制度を導入するのかについて明確にするために、自社において制度を導入することによるメリットについてイメージしてみる。

(従業員のメリットの例)

- ・ 育児・介護のための時間を確保できる。
- ・ 自己啓発や社会活動に取り組む時間を確保できる。

(企業のメリットの例)

- ・ 仕事と家庭との両立等が可能となることにより、有能な人材の職場への定着や人材確保を容易にし、企業の競争力を高められる。
- ・ 人事管理、労働時間管理、賃金管理、業務の進め方などを見直すことにより、企業運営の効率性を高めることができる。

＜第2段階＞ ニーズ把握のための調査を実施する。

具体的なニーズや問題点の把握のため、従業員・各部署の責任者別の調査を行う。

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ コスト削減等の企業の都合で労働時間を短くするのではないかとの誤解を招かないように、調査項目の設計には、制度導入の必要性、労働者側のメリットも周知できるような工夫が必要である。
- ・ 各職層のニーズを偏りなく把握する。
- ・ 意見を述べた個人の特定ができないよう、調査票は無記名にするなどの配慮が必要だが、調査項目に職場・業務・職層を回答してもらえるように項目を設け、調査後に分類して集計できるようにしておくとうい。

(調査項目の例)

- ・ 具体的なニーズ（育児・介護、自己啓発など）
- ・ 希望する制度の内容（短縮時間数、短縮日数など）
- ・ 制度を導入した場合に考えられる課題

＜第3段階＞ 制度を導入する対象を整理する。

(1) 制度導入の対象となる業務、職層について分析

- ・ 制度導入に当たっては、対象を絞らずに全社的に導入することが望ましいが、いきなり全社的に事由などを問わず制度を導入することにためらいを感じる場合には、初めは対象業務を限定し、徐々に対象を広げていくことも有効な策である。
- ・ 現在の職場の中で、特に対応する必要がある業務、職層を整理する。
- ・ モデル的に比較的導入が容易な業務、職層から試行を検討してみる。
- ・ 一見導入が困難と考えられる業務、職層については導入の道筋がないかを検討する。職場の事情に応じて、業務の見直しも検討する。

〔短時間勤務の事由が育児・介護の場合の法令上の注意事項〕

「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(育児・介護休業法)に基づき、事業主は3歳未満の子を養育し、又は介護状態にある対象家族の介護を行う労働者については、勤務時間の短縮等の措置等を講ずることが義務づけられている。また、3歳から小学校就学前の子を養育し、又は家族を介護する労働者については、勤務時間の短縮等の措置等に準じた措置を講ずるよう努力義務が課せられている。

(2) 制度導入に向けた社内体制の整備

- ・ 制度の円滑な導入を図るために、労使それぞれの立場からの意見が反映できるような社内検討の場を設けることが望ましい。
- ・ 同業他社の事例について調べることも有効である。また、必要に応じて外部専門家の活用も取り入れる。

＜第4段階＞ 調査結果に基づいて、制度導入の際の課題解決策について検討する。

(1) 業務運営について

○ 仕事の編成・配分について

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ 短時間勤務の期間の長さや短時間勤務・短日勤務（両方の組合せを含む）などの勤務形態には様々な選択肢があり、労使のニーズに合わせて適切なものを選択すべきである。
- ・ 短時間勤務の期間の長短や短縮時間数・短縮日数、職場の違いに応じて方策を検討すべきである。
- ・ 補完要員は、スキルの面からも仕事を代替できる人とすべきである。

＜考えられる取扱い例＞

- ・ スキルの面から、補完要員として、経験のあるOB・OGを確保する。
- ・ 補完要員の確保の観点からは、制度利用の開始と終了の時期をあらかじめ明確にしておくことや、復帰の一定期間前の申し出を義務づけることが必要である。

- ・ 業務の補完について、管理・監督者がカバーする他、同僚で少しずつ仕事を増やす形で分担する方式（分担方式）や、玉突きの的に従業員を動かしていく方式（順送り方式）などが考えられる。

○ 仕事の円滑な進め方について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 管理者は、制度利用者が抱えている制約要因に配慮すべきである。
- ・ 引継ぎや周囲との意思疎通がうまくいくように工夫する。

<考えられる取扱い例>

- ・ 管理者は、制度利用者が出張可能であるか、万が一残業や休日出勤が発生した場合に対応可能であるかなどを、あらかじめ確認しておく。
- ・ 現場のマネージャーが職場全体の仕事の進捗をフォローする。
- ・ 資料の所在を明確化しておく。
- ・ I T化を図り、誰でも情報を共有できるようにすることも考えられる。

[所定外労働をさせる場合の法令上の注意事項]

「労働基準法」に基づき、所定労働時間を超えて労働させることがある場合は、その旨を雇入れの際明示しなければならない。また、業務上の必要性に基づいて時間外労働を命ずることがある旨、就業規則等に明示しておくことが必要である。

さらに、法定労働時間（1日8時間または1週40時間）を超えて労働させる場合は、あらかじめ従業員代表との書面による協定（36協定）を締結しておかなければならない。

○ 制度利用者や周囲（上司、同僚など）の理解・マネジメントスキルの向上について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 制度利用者やその周囲だけでなく全従業員に対して、会社にとっての意義や制度内容を伝達し、理解を図ることが望ましい。その際、短時間勤務は職場に迷惑をかけるものという偏見が生まれないように、制度を導入することによって生産性が上がるなどのメリットも伝えるべきである。
- ・ 制度利用者の周囲の責任や体制を明確にしておくべきである。

<考えられる取扱い例>

- ・ 制度についての理解を得るために、従業員（制度利用対象者、同僚）、管理職に向けて制度の周知を行う（例：ガイドブックの作成、説明会、勉強会、外部専門家の活用など）。
- ・ 現場の管理職に対して必要となるマネジメントスキルを高めるためにマニュアルを作成し、説明会、勉強会を行う。
- ・ 制度利用中に一時的に負荷がかかる周囲の者については、評価の面で配慮するなどフォローアップを行う。

(2) 人事管理について

○ 賃金（賞与、退職金を含む）の設定方法について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 賃金の性格を考慮する。
- ・ 制度利用者だけでなく、制度利用者以外の労働者の理解も得られるものとする。
- ・ 生活関連手当については、あらかじめルール化しておくことが重要である。

<考えられる取扱い例>

- ・ 基本給については、
 - ① 時間比例で支給する。
 - ② 職責、役割、成果に応じて支給する。
- ・ 賞与については、
 - ① 基本給を算定基礎としている部分は、基本給に応じて算定する。
 - ② 業績に応じて支給する部分は、勤務時間の長短にかかわらず、業績に応じて判断する。
- ・ 退職金の算定の仕方について、基本給を算定基礎として決めている場合は、基本給に応じて支給する。

〔短時間勤務者の処遇を決定する際の法令上の注意事項〕

制度を導入する際の処遇の取扱いについては、不当に低下させることがないよう、判例（育児・介護休業法に定める勤務時間短縮にかかる期間の減額措置については直ちに無効とはいえないが、当該期間を欠勤扱いとして賞与の算定期間としなかったことについては公序に反し無効：代々木ゼミナール（東朋学園）事件、最高裁判決、平成15年12月4日）等に留意しながら設定する必要がある。

○ 評価（昇給、昇格、キャリアパスを含む）について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 勤務時間の長短による経験の違いをどのように評価するか。
- ・ 短時間勤務者ということだけで、フルタイム正社員に比べて制度利用者が不利益を被るような評価制度になっていないか。
- ・ 短時間勤務者ということだけで評価者にバイアスがかかっているか。

<考えられる取扱い例>

- ・ 能力や成果を評価するに当たって、短時間勤務者ということだけで評価を変えることがないよう、評価制度の整備、評価者への教育を行う。
- ・ 勤続年数を昇給、昇格の判断材料にしている場合、
 - ① フルタイム正社員と同じく通算させる。
 - ② 時間比例で減じた年数を算定する。
- ・ 短時間勤務終了後、可能な限りキャッチアップの機会を与える。
- ・ 制度利用期間中は、後輩育成などの人材育成や、マネジメントなどに関する評価目標を免除できるようにする。ただし、制度利用者の希望を十分考慮した上で、状況の変化に応じて評価目標を変更することが可能な場合は、定期的に見直しをする。

○ 教育訓練について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 原則として教育訓練の機会は同等に与えられるよう工夫すべきであり、また、短時間勤務者も機会を生かせるように努力すべきである。
- ・ 所定労働時間外にO f f – J Tを行う場合、短時間正社員はフルタイム正社

員と違って時間外の対応が難しいことを考慮する。

<考えられる取扱い例>

- ・ 宿泊研修については、通いで受けられる形にするなど選択肢を揃える。
- ・ OJTについては、短時間勤務の場合、その機会が少なくなるので、それを埋め合わせる機会を設ける。

○ 福利厚生について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ フルタイム正社員と原則同じ取扱いにできるもの、異なる取扱いとした方がよいものに整理してみる。
- ・ 制度利用者の周囲の理解が得られるものとする。
- ・ 納得性を高めるために直接賃金でみて、時間比例で支給することも考えられる。

<考えられる取扱い例>

- ・ 社員食堂や保養施設の利用などについては、フルタイム正社員と同様の取扱いとする。
- ・ カフェテリアプランを採用している場合は、ポイントの付与に当たって、
 - ① 時間比例とする。
 - ② フルタイム正社員と同様の取扱いとする。

○ フルタイム正社員への復帰について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ フルタイム正社員への復帰に向けてソフトランディングを図れるよう工夫する。

<考えられる取扱い例>

- ・ 復帰に向けて、段階的に後輩育成などの人材育成や、マネジメントに関する業務など復帰後の業務を担当させる。

○ 社内規程の整備について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 制度の内容、試行や本格導入の段階などに応じて社内規程を整備する。
- ・ 短時間正社員制度は労働条件に関係することであるため、随時労働組合または労働者の代表と十分協議することが望まれる。
- ・ 特に本格導入するに当たっては、短時間正社員制度を企業内の正規の勤務形態として位置づけることが必要である。

<考えられる社内規程の項目の例>

- ・ 制度の目的
- ・ 制度の内容
 - ・ 対象となる業務・職場
 - ・ 短縮時間や短縮日数
 - ・ 対象事由や期間
 - ・ 制度適用、制度利用期間延長、フルタイム正社員への復帰時の手続
- ・ 業務遂行に関する留意点
 - ・ 仕事の割り当て
 - ・ 業務の引継ぎや意思疎通の方法

[社内規程を整備する際の法令上の注意事項]

「労働基準法」に基づき、常時 10 人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成して監督署に届け出なければならない。

就業規則の項目には、絶対的必要記載事項（必ず記載しなければならない事項）、相対的必要記載事項（それに関する制度を設けた場合に必ず記載しなければならない事項）、任意的必要記載事項の 3 つがある。労働時間に関すること、賃金に関すること等は絶対的必要記載事項であり、退職手当に関すること、賞与その他の臨時の賃金に関すること、職業訓練に関すること等は相対的必要記載事項である。

短時間正社員制度についても、これらに該当する事項については就業規則に盛り込む必要がある。

なお、就業規則の本則に盛り込む方法と、本則と別個の規程を作りそこに詳しい内容を盛り込む方法がある。

＜第5段階＞ 試行（トライアル）する。

第4段階で検討した課題を整理し、実際に制度を施行してみる。

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ 導入しやすい職場でモデル的に試行し、問題点を把握する。
- ・ 試行をする職場の周囲における影響を把握する。
- ・ 試行した結果を検証し、段階的に対象範囲を拡大していく。

＜制度の評価のポイント＞

- ・ 想定していた（労使双方に対する）メリットはあったか、想定しなかったメリットはあったか。
- ・ 懸念していた問題は顕在化したか。その問題にどのように対応したか。
- ・ 想定しなかった問題が発生したか。発生した問題は制度導入によるものか。
- ・ 制度の本格導入に当たって役立つようなノウハウが得られたか。

＜第6段階＞ 制度を導入する。

試行した結果を検証し、本格的な制度として導入する。

＜第7段階＞ フォローアップをする（繰り返し）。

制度導入後も経過を把握し、必要に応じて繰り返し問題点を解決しながら制度の改善に努めるのが望ましい。

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ 労使による制度評価の場を設置する。
- ・ 制度利用者、同僚、上司からヒアリング調査などを行う。
- ・ 調査等によって浮かび上がった問題点を把握し、必要に応じて制度改善のための見直しを行う。

《タイプⅡ》

＜第1段階＞ 制度を導入するメリットについて考える。

何のために制度を導入するのかについて明確にするために、自社において制度を導入することによるメリットについてイメージしてみる。

(従業員のメリットの例)

- ・ 仕事と家庭生活のバランス、健康面や体力面の考慮、自己啓発や社会活動等に
 応じた働き方ができる。

(企業のメリットの例)

- ・ 仕事と家庭生活のバランス、健康面や体力面の考慮、自己啓発や社会活動等
 に応じた働き方を希望する有能で多様な人材の職場への定着や人材確保を
 容易にし、企業の競争力を高められる。
- ・ 人事管理、労働時間管理、賃金管理、業務の進め方などを見直すことにより、
 企業運営の効率性を高めることができる。

＜第2段階＞ ニーズ把握のための調査を実施する。

具体的なニーズや問題点の把握のため、従業員・各部署の責任者別の調査を行う。

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ コスト削減等の企業の都合で労働時間を短くするのではないかとの誤解を招
 かないように、調査項目の設計には、制度導入の必要性、労働者側のメリッ
 トも周知できるような工夫が必要である。
- ・ 各職層のニーズを偏りなく把握する。
- ・ 意見を述べた個人の特定ができないよう、調査票は無記名にするなどの配慮
 が必要だが、調査項目に職場・業務・職層を回答してもらえるように項目を
 設け、調査後に分類して集計できるようにしておくとうい。

(調査項目の例)

- ・ 具体的なニーズ（仕事と家庭生活の両立、自己啓発など）
- ・ 希望する制度の内容（短縮時間数、短縮日数など）
- ・ 制度を導入した場合に考えられる課題

＜第3段階＞ 制度を導入する対象を整理する。

（１）制度導入の対象となる業務、職層について分析

- ・ 制度導入に当たっては、対象を絞らずに全社的に導入することが望ましいが、いきなり全社的に事由などを問わず制度を導入することにためらいを感じる場合には、初めは対象業務を限定し、徐々に対象を広げていくことも有効な策である。
- ・ 現在の職場の中で、特に対応する必要がある業務、職層を整理する。
- ・ モデル的に比較的導入が容易な業務、職層から試行を検討してみる。
- ・ 一見導入が困難と考えられる業務、職層については導入の道筋がないかを検討する。職場の事情に応じて、業務の見直しも検討する。

（２）制度導入に向けた社内体制の整備

- ・ 制度の円滑な導入を図るために、労使それぞれの立場からの意見が反映できるような社内検討の場を設けることが望ましい。
- ・ 同業他社の事例について調べることも有効である。また、必要に応じて外部専門家の活用も取り入れる。

＜第4段階＞ 調査結果に基づいて、制度導入の際の課題解決策について検討する。

（１）業務運営について

○ 仕事の編成・配分について

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ 短時間勤務・短日勤務（両方の組合せを含む）などの勤務形態には様々な選択肢があり、労使のニーズに合わせて適切なものを選択すべきである。
- ・ 短縮時間数・短縮日数、職場の違いに応じて方策を検討すべきである。
- ・ 業務運営全体を見直して見ることが重要である。

＜考えられる取扱い例＞

- ・ フルタイム正社員の業務を複数の短時間正社員で分担することとなるため、人員計画全体を見直すことが必要である。

○ 仕事の円滑な進め方について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 管理者は、制度利用者が抱えている制約要因に配慮すべきである。
- ・ 周囲との意思疎通がうまくいくように工夫する。

<考えられる取扱い例>

- ・ 管理者は、制度利用者が出張可能であるか、万が一残業や休日出勤が発生した場合に対応可能であるかなどを、あらかじめ確認しておく。
- ・ 現場のマネージャーが職場全体の仕事の進捗をフォローする。
- ・ 資料の所在を明確化しておく。
- ・ IT化を図り、誰でも情報を共有できるようにすることも考えられる。

[所定外労働をさせる場合の法令上の注意事項]

「労働基準法」に基づき、所定労働時間を超えて労働させることがある場合は、その旨を雇入れの際明示しなければならない。また、業務上の必要性に基づいて時間外労働を命ずることがある旨、就業規則等に明示しておくことが必要である。

さらに、法定労働時間（1日8時間または1週40時間）を超えて労働させる場合は、あらかじめ従業員代表との書面による協定（36協定）を締結しておかなければならない。

○ 制度利用者や周囲（上司、同僚など）の理解・マネジメントスキルの向上について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 制度利用者やその周囲だけでなく全従業員に対して、会社にとっての意義や制度内容を伝達し、理解を図ることが望ましい。その際、短時間勤務は職場に迷惑をかけるものという偏見が生まれないように、制度を導入することによって生産性が上がるなどのメリットも伝えるべきである。
- ・ 制度利用者の周囲の責任や体制を明確にしておくべきである。

<考えられる取扱い例>

- ・ 制度についての理解を得るために、従業員（制度利用対象者、同僚）、管理職に向けて制度の周知を行う（例：ガイドブックの作成、説明会、勉強会、外部専門家の活用など）。

- ・ 現場の管理職に対して必要となるマネジメントスキルを高めるためにマニュアルを作成し、説明会、勉強会を行う。
- ・ 制度利用開始時に一時的に負荷がかかる周囲の者については、評価の面で配慮するなどフォローアップを行う。

調査結果によると、「タイプⅡ」を導入する上で企業が考える仕事の進め方の留意点は、「フルタイム正社員に仕事のしわ寄せがいかないようにする」「顧客等会社外部への対応で支障が生じないようにする」「仕事の配分方法をきちんと決めておく」「業務の引継ぎ」の順に回答が多くなっている（参考資料 57 頁図表 35）。

また、個人が考える仕事の進め方に関する問題点は、「顧客等会社外部への対応で支障」「仕事の配分」「フルタイム正社員への仕事のしわ寄せ」「責任の所在」の順に回答が多くなっている（参考資料 50 頁図表 25）。

（２）人事管理について

○ 賃金（賞与、退職金を含む）の設定方法について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 賃金の性格を考慮する。
- ・ 制度利用者だけでなく、制度利用者以外の労働者の理解も得られるものとする。
- ・ 生活関連手当については、あらかじめルール化しておくことが重要である。

<考えられる取扱い例>

- ・ 基本給については、
 - ① 時間比例で支給する。
 - ② 職責、役割、成果に応じて支給する。
- ・ 賞与については、
 - ① 基本給を算定基礎としている部分は、基本給に応じて算定する。
 - ② 業績に応じて支給する部分は、勤務時間の長短にかかわらず、業績に応じて判断する。
- ・ 退職金の算定の仕方について、基本給を算定基礎として決めている場合は、基本給に応じて支給する。

〔短時間勤務者の処遇を決定する際の法令上の注意事項〕

制度を導入する際の処遇の取扱いについては、不当に低下させることがないよう、判例（育児・介護休業法に定める勤務時間短縮にかかる期間の減額措置については直ちに無効とはいえないが、当該期間を欠勤扱いとして賞与の算定期間としなかったことについては公序に反し無効：代々木ゼミナール（東朋学園）事件、最高裁判決、平成15年12月4日）等に留意しながら設定する必要がある。

○ 評価（昇給、昇格、キャリアパスを含む）について

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ 勤務時間の長短による経験の違いをどのように評価するか。
- ・ 短時間勤務者ということだけで、フルタイム正社員に比べて制度利用者が不利益を被るような評価制度になっていないか。
- ・ 短時間勤務者ということだけで評価者にバイアスがかかっているか。

＜考えられる取扱い例＞

- ・ 能力や成果を評価するに当たって、短時間勤務者ということだけで評価を変えることがないよう、評価制度の整備、評価者への教育を行う。
- ・ 勤続年数を昇給、昇格の判断材料にしている場合、
 - ① フルタイム正社員と同じく通算させる。
 - ② 時間比例で減じた年数を算定する。

○ 教育訓練について

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ 原則として教育訓練の機会は同等に与えられるよう工夫すべきであり、また、短時間勤務者も機会を生かせるように努力すべきである。
- ・ 所定労働時間外にO f f – J Tを行う場合、短時間正社員はフルタイム正社員と違って時間外の対応が難しいことを考慮する。

＜考えられる取扱い例＞

- ・ 宿泊研修については、通いで受けられる形にするなど選択肢を揃える。
- ・ O J Tについては、短時間勤務の場合、その機会が少なくなるので、それを埋め合わせる機会を設ける。

○ 福利厚生について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ フルタイム正社員と原則同じ取扱いにできるもの、異なる取扱いとした方がよいものに整理してみる。
- ・ 制度利用者の周囲の理解が得られるものとする。
- ・ 納得性を高めるために直接賃金でみて、時間比例で支給することも考えられる。

<考えられる取扱い例>

- ・ 社員食堂や保養施設の利用などについては、フルタイム正社員と同様の取扱いとする。
- ・ カフェテリアプランを採用している場合は、ポイントの付与に当たって、
 - ① 時間比例とする。
 - ② フルタイム正社員と同様の取扱いとする。

○ フルタイム正社員などとの転換について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ フルタイム正社員への転換、フルタイム正社員からの転換、「タイプⅠ」からの転換の可否については、あらかじめルール化しておくことが重要である。
- ・ フルタイム正社員への転換、フルタイム正社員からの転換、「タイプⅠ」からの転換に向けてソフトランディングを図れるよう工夫する。

<考えられる取扱い例>

- ・ 転換（「タイプⅡ」からフルタイム正社員、フルタイム正社員から「タイプⅡ」、「タイプⅠ」から「タイプⅡ」）することが可能性として認められる場合は、転換に関するルールを定め、制度利用者やその周囲に周知しておく。

○ 社内規程の整備について

<基本的な考え方、留意点>

- ・ 制度の内容、試行や本格導入の段階などに応じて社内規程を整備する。
- ・ 短時間正社員制度は労働条件に関係することであるため、随時労働組合または労働者の代表と十分協議することが望まれる。

- ・ 特に本格導入するに当たっては、短時間正社員制度を企業内の正規の勤務形態として位置づけることが必要である。

<考えられる社内規程の項目の例>

- ・ 制度の目的や内容に応じて、所定労働時間をはじめとする労働条件やフルタイム正社員への転換、フルタイム正社員からの転換、「タイプⅠ」からの転換の手続等を、就業規則等で整備する。

[社内規程を整備する際の法令上の注意事項]

「労働基準法」に基づき、常時 10 人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成して監督署に届け出なければならない。

就業規則の項目には、絶対的必要記載事項（必ず記載しなければならない事項）、相対的必要記載事項（それに関する制度を設けた場合に必ず記載しなければならない事項）、任意的必要記載事項の 3 つがある。労働時間に関する事、賃金に関する事等は絶対的必要記載事項であり、退職手当に関する事、賞与その他の臨時の賃金に関する事、職業訓練に関する事等は相対的必要記載事項である。

短時間正社員制度についても、これらに該当する事項については就業規則に盛り込む必要がある。

なお、就業規則の本則に盛り込む方法と、本則と別個の規程を作りそこに詳しい内容を盛り込む方法がある。

調査結果によると、「タイプⅡ」を導入する上で企業が考える処遇上の留意点は、「賃金制度」「評価制度」「退職金制度」の順に回答が多くなっており（参考資料 58 頁図表 37）、また、個人が考える処遇上の心配点は、「賃金の減少」「希望した時にフルタイム正社員になれるかどうか」「退職金の取り扱い」の順に回答が多くなっている（参考資料 51 頁図表 26）。

＜第5段階＞ 試行（トライアル）する。

第4段階で検討した課題を整理し、実際に制度を施行してみる。

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ 導入しやすい職場でモデル的に試行し、問題点を把握する。
- ・ 試行をする職場の周囲における影響を把握する。
- ・ 試行した結果を検証し、段階的に対象範囲を拡大していく。

＜制度の評価のポイント＞

- ・ 想定していた（労使双方に対する）メリットはあったか、想定しなかったメリットはあったか。
- ・ 懸念していた問題は顕在化したか。その問題にどのように対応したか。
- ・ 想定しなかった問題が発生したか。発生した問題は制度導入によるものか。
- ・ 制度の本格導入に当たって役立つようなノウハウが得られたか。

＜第6段階＞ 制度を導入する。

試行した結果を検証し、本格的な制度として導入する。

＜第7段階＞ フォローアップをする（繰り返し）。

制度導入後も経過を把握し、必要に応じて繰り返し問題点を解決しながら制度の改善に努めるのが望ましい。

＜基本的な考え方、留意点＞

- ・ 労使による制度評価の場を設置する。
- ・ 制度利用者、同僚、上司からヒアリング調査などを行う。
- ・ 調査等によって浮かび上がった問題点を把握し、必要に応じて制度改善のための見直しを行う。

第4章 まとめ

前章まででまとめたように、各企業において順序を追って課題を1つずつ整理していくことで、多様就業型ワークシェアリングは職場で着実に普及できるものである。

今般、導入をためらっている企業のために、「多様就業型ワークシェアリング」を導入することによるメリット、導入の方法を分かりやすく示すために、本報告書第3章で述べた短時間正社員制度を導入する際の手順等をマニュアルとして別添のとおり取りまとめたところであり、今後これを広く普及していくことが重要である。

まだ導入に踏み出せず、その術も分からないといった企業、あるいは、「ワークシェアリング」という言葉を聞くと「緊急対応型ワークシェアリング」をイメージして、ワークシェアリングを導入すること自体を敬遠している企業においては、疑問や誤解を払拭して制度の導入を検討することから始めることが望ましい。