

# 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～

## あなたの会社では、こんなことでお困りではないですか？

- ・ 家庭の事情などにより、優秀な従業員が辞めてしまい、定着しない。
- ・ 労働時間が長いために従業員のモラルが低下し、仕事の効率が良くないような気がする。
- ・ 会社の将来を考えると、次世代を担う若い労働者を確保し、定着させたい。
- ・ 豊富な経験のある高齢者を活用し、その知識や熟練した技術を企業で役立て、継承したい。

こんなことでお困りの経営者のみなさん、現在の状況を打破し、より活力のある会社になりたいと思いませんか？そんなみなさんのために、お薦めするのが「**多様就業型ワークシェアリング**」です。

この「**多様就業型ワークシェアリング**」は、**多様な働き方を提供することを通して、より多くの労働者に雇用機会を与えること**を目的としています。また、企業にとっても、人材の確保と活用を図る点で大きな効果が期待できます。

つまり、企業は「**多様就業型ワークシェアリング**」を進めることで、これまで労働市場に参入していなかった有能な人材を活用できるとともに、現在労働時間の短縮を望んでいる正社員のモラルが向上し、生産性の向上につながるという効果が得られます。

現在働いている人にとっては、就業意識の多様化も見られる中、フルタイム勤務（長時間労働）一辺倒の働き方ではなく、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が実現できるとともに、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継続ができなかった人や就業の機会を得られなかった人たちにとっては、継続して就業することが可能となったり新たに就業の機会が得られたりすることとなります。

この「**多様就業型ワークシェアリング制度導入マニュアル**」は、多様就業型ワークシェアリングの代表的形態である「**短時間正社員**」という働き方を導入する際の注意点や対応策などについて、手順を追ってまとめたものです。各企業の実情に応じて、制度の導入を検討する際にご活用ください。

なお、巻末には制度を導入している企業事例を掲載しているので、ご覧ください。

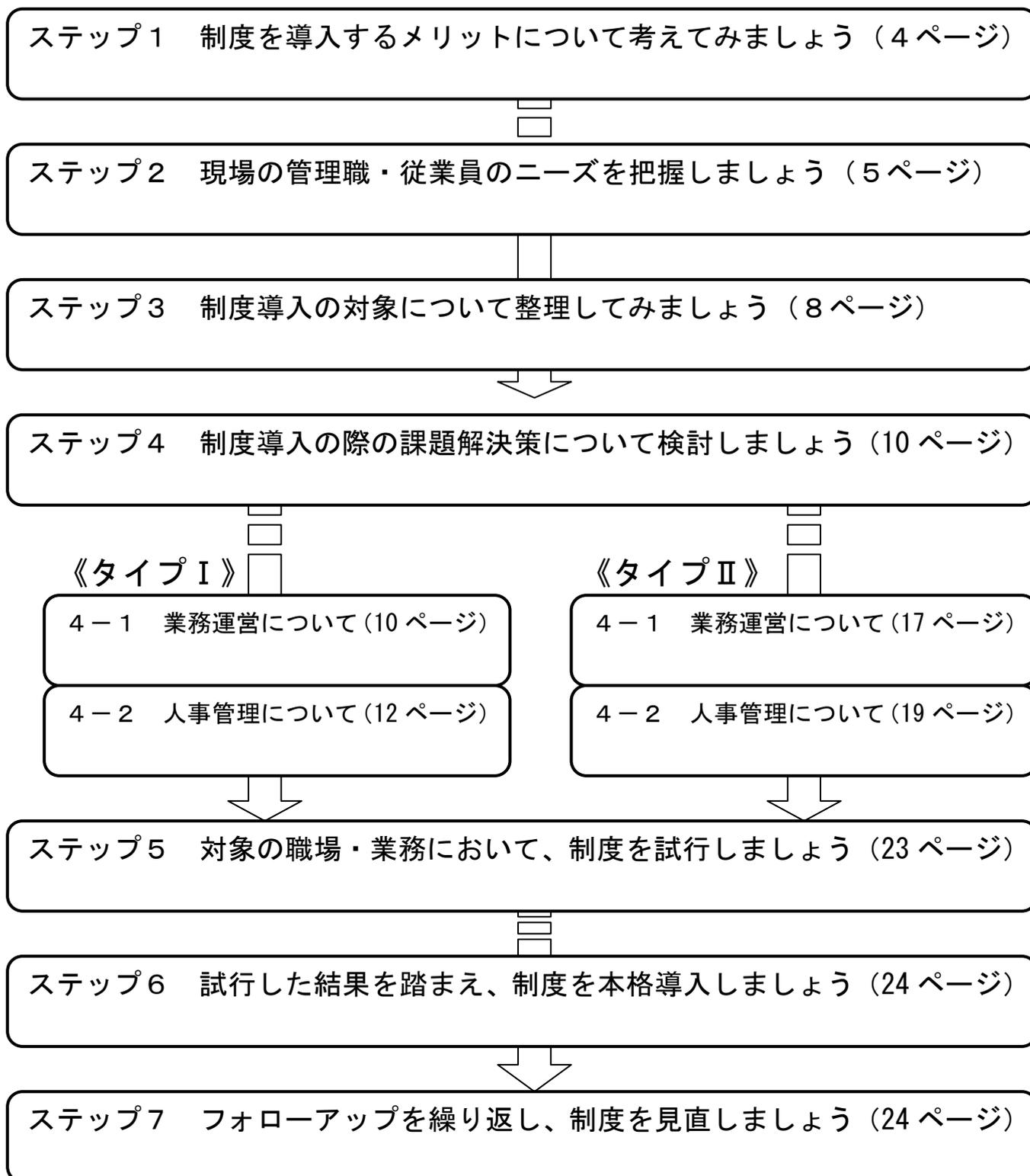
### 【短時間正社員とは…】

短時間正社員とは、フルタイム正社員より一週間の所定労働時間が短い正社員をいい、フルタイム正社員が短時間・短日勤務を一定期間行う場合（以下「タイプⅠ」といいます。）や、正社員の所定労働時間を恒常的に短くする場合（以下「タイプⅡ」といいます。）があります。

フルタイム正社員より所定労働時間が短いことから、労働者が育児・介護、自己啓発などの必要性に応じて、正社員のまま仕事を継続する、または正社員として雇用機会を得ることができるため、多様就業型ワークシェアリングの代表的制度として、その普及や定着が期待されています。

## 短時間正社員制度導入の流れ

(ステップ4はタイプ別に分かれます。)



## ステップ1

### 制度を導入するメリットについて考えてみましょう

1 ページに示されたような問題があなたの会社で起こっている場合、「短時間正社員」を導入することで、下記のようなメリットが得られると考えられます。

#### 制度を導入するメリットの例

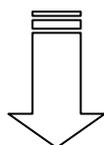
《「タイプⅠ」の場合》

- ・ 従業員が育児・介護、自己啓発、社会活動などのために時間を割くことができ、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。

《「タイプⅡ」の場合》

- ・ 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など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。

あなたの会社で上記のようなメリットが得られると考えられたら、さっそく次のステップで社内のニーズを把握してみましょう。



ステップ2へ

## ステップ2

### 現場の管理職・従業員のニーズを把握しましょう

ステップ1で制度導入のメリットを確認したら、実際に現場の管理職・従業員の声を聞くために調査を実施し、各層のニーズを把握しましょう。

経営側の立場で考えた対象職場・業務について現場の声を重ねることで、制度を導入する際の課題が浮かび上がります。

#### 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いよい。

#### 管理職への調査項目の例

- 1 あなたの職場の現状についてお答えください。
  - ア) 家庭の事情などにより、優秀な従業員が辞めてしまい、定着しない。
  - イ) 労働時間が長いために従業員のモラルが低下し、仕事の効率が良くないような気がする。
  - ウ) 次世代を担う若い労働者を確保しておきたい。
  - エ) 豊富な経験のある高齢者の熟練した技術を、若い労働者に継承したい。
- 2 1を踏まえた上で、あなたの職場で以下のような働き方の導入が可能だと思いますか。
  - ア) 従業員の残業を減らし、その分新たに短時間正社員を雇用する。
  - イ) 職場の全従業員または一部の従業員に対して、1日の労働時間がフルタ

イム正社員より短い働き方（短時間勤務）を導入するとともに、新たに短時間正社員を雇用する。

- ウ) 職場の全従業員または一部の従業員に対して、1週間のうち働く日数がフルタイム正社員より少ない働き方（短日勤務）を導入するとともに、新たに短時間正社員を雇用する。
- エ) 上記の働き方の中で、自分の職場で導入できるものはない。

3 2のア～ウの働き方を導入した場合、どのような課題が考えられますか。

- ア) 顧客や取引先など会社外部への対応において支障が生じるのではないかな。
- イ) 仕事の配分が難しい。
- ウ) 仕事量の変動への対応が難しい。
- エ) 人事労務管理が複雑になり、賃金、評価、教育訓練など、どのように管理してよいかわからない。

など

#### 従業員への調査項目の例

1 あなたは働く上で、以下のようなことを感じますか。

- ア) 子育てや親の介護など、家庭生活のための時間が十分に確保できていない。
- イ) 長時間労働が続き、体調が優れない。
- ウ) 勉強や習い事など自己啓発の時間を確保したい。
- エ) ボランティア活動をする時間を確保したい。

2 1を踏まえた上で、あなたは以下のような働き方をすることを希望しますか。

- ア) 残業がない働き方。
- イ) 1日の労働時間がフルタイム正社員より短い働き方。
- ウ) 1週間のうち働く日数がフルタイム正社員より少ない働き方。
- エ) 上記の働き方は希望しない。

3 2のイまたはウを選んだ場合、そのような働き方を希望する期間はどのくらいですか。

ア) 短時間勤務をしたい理由が生じている期間のみ（ 年程度）。

イ) 期間を定めずずっとそのような働き方をしたい。

4 2のア～ウの働き方になった場合、どのような点が気になりますか。

ア) 賃金や評価について、どのような影響があるのか。

イ) 希望すればフルタイム勤務への転換（復帰）ができるかどうか。

ウ) 周囲が自分の働き方に理解を示してくれるかどうか。

など

## ステップ3

### 制度導入の対象について整理してみましょう

調査の結果から、従業員からみた働き方に対する希望、管理職からみた職場の問題点が見えてきます。両者のニーズを踏まえ、制度導入の対象について整理してみましょう。

#### 対象を整理する上での基本的な考え方・留意点

- ・ 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、職層を整理してみる。
- ・ 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〕《タイプⅠ》

「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ます。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ます。

制度導入に向けた社内体制をつくきましょう。

**社内体制を整備する上での基本的な考え方・留意点**

- ・ 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（都道府県労働局や財団法人 21 世紀職業財団のアドバイザーなど）の活用も取り入れる。

## ステップ4

### 制度導入の際の課題解決策について検討しましょう

実際に制度を導入する際には、業務運営や人事管理の面で様々な課題が出てくるかもしれません。以下では、課題を解決するに当たっての「基本的な考え方・留意点」を整理した上で、その解決策を「考えられる取扱い例」として例示します。

なお、例示された取扱い例は、企業にとって目安となるものです。しかし、全ての企業に当てはまるものではないので、これを参考にして社内の事情に合った解決策を検討してください。また、労使で十分話し合って制度の導入を進めることが望ましいことです。

## 《タイプI》

### 4-1 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。
- ・ 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りません。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す。

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りません。

## 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。

## 4-2 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ります。

## 評価（昇給、昇格、キャリアパスを含む）の基準について

### 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ないか。

### 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

ることがないように、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。
- ・ 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りません。

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 つがあります。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、賞与その他の臨時的賃金に関すること、職業訓練に関すること等は相対的・必要記載事項です。

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ります。

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ります。

## 《タイプⅡ》

### 4-1 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みるのが重要である。

##### 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必要がある。

#### 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りません。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す。

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）を締結しておくかなければなりません。

## 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。

## 4-2 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ります。

## 評価（昇給、昇格、キャリアパスを含む）の基準について

### 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ないか。

### 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られないよう、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りません。

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 つがあります。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す。

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ります。

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ります。

## ステップ5

### 対象の職場・業務において制度を試行しましょう

ステップ4で検討した課題を整理し、実際に制度を試行してみましょう。

#### 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。

## ステップ6

### 試行した結果を踏まえ、制度を本格導入しましょう

試行した結果を検証し、本格的な制度として導入しましょう。

## ステップ7

### フォローアップを繰り返し、制度を見直しましょう

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ましょう。

また、段階的に対象とする職場・業務の範囲を拡大し、全社的に制度を普及しましょう（ステップ1～ステップ7の繰り返し）。

#### 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。

#### ヒアリング項目の例

- ・ 制度利用者に対しては、以下の項目が考えられる。
  - ① 職歴、現在の担当業務内容、制度利用の事由
  - ② 仕事の引継ぎについて（「いつ」「どこで」「どの程度（時間）」「どのように」「どのような仕事を」引き継いでいるのか）
  - ③ 仕事の内容、仕事上の権限、仕事の進め方や時間配分などにおいて、フル

タイム正社員と比較してどのようであるか

- ④ 制度に対する意見、改善してほしい点など
- ・ 制度利用者の同僚に対しては、以下の項目が考えられる。
  - ① 職務経歴、現在の業務内容
  - ② 制度利用者との業務連携の取り方
  - ③ 制度利用者と一緒に仕事をすることによって、仕事の効率に変化はあったか（仕事の効率が上がった、下がった、変わらない）
  - ④ 制度利用者の業務を代行する場合、それに対する評価は的確にされていると思うか
  - ⑤ 制度に対する意見、改善してほしい点など
- ・ 制度利用者の上司（管理者）に対しては、以下の項目が考えられる。
  - ① 部下の要員構成、部下（制度利用者とその同僚）の経験年数、部下の月間所定内外労働時間
  - ② 業務予定の立て方（納期など）、部下への指示方法などが、制度利用者が出る前と異なるか、異なる場合はどのように異なるか
  - ③ 顧客の反応、意見、満足度
  - ④ 制度利用者がいることによる効果
  - ⑤ 制度利用者に対する人材育成の工夫はあるか（どのような）
  - ⑥ 制度に対する意見、改善してほしい点など



# 企業事例

## 育児・介護に限らず、理由を限定しない短時間勤務制度を導入

情報産業大手日本アイ・ビー・エム（株）では、1991年より育児を事由とした短時間勤務制度を導入してきましたが、2003年6月より、育児のほか、介護や身体機能回復のためのリハビリテーションが必要でフルタイム勤務が困難な社員にもその適用を広げて試行を行いました。

試行期間中に、社員から意見を聞いたところ、短時間勤務制度を利用して学校へ行けないか、あるいは資格を取得するための自己啓発に活用できないかという希望が寄せられました。どこまでその事由を拡大するのかについては議論がありましたが、最終的には事由を限定せずに個々にその適用を認めることとし、2004年1月よりこの制度を本格導入しました。

制度の利用希望者は、利用開始日の1ヶ月前までに制度の利用希望を所属長に申請します。利用の仕方には、週3日ないしは週4日の通常勤務を行う場合と、週5日の勤務で勤務時間を通常の6割か8割の勤務をする場合があります。給与は勤務に応じて算定され、残業は原則として命じられません。制度利用期間は3ヶ月以上1ヶ月単位で、最長年末まで延長が可能で、翌年の更新も認められます。制度利用期間中、福利厚生制度は、通常勤務者と同等に適用されます。

労働時間の短縮による給与調整は、例えば、週5日勤務で一日当たりの勤務時間が8割の場合は通常勤務時の7割支給というふうに設定されています。労働時間の短縮に比べて給与が目減りしているようにみえますが、福利厚生制度は原則的に通常勤務の場合と同等に受けることができるため、これらを合わせるとおよそ勤務時間に比例した処遇となっています。

制度の本格導入後1年余りで延べ約50名がこの制度を利用していますが、その大半は育児を事由としたものです。自己啓発を事由とした制度利用者は1割程度です。

同社では、社員にとっては仕事と生活のバランスをとることができ、会社にとっても優秀な人材を継続的に確保することができ、両者にメリットがあると評価しています。

### 会社データ

設立：1937年 事業内容：IT関連ハードウェア、ソフトウェア、サービスによるソリューション提供

従業員数：19,145名（男性15,907名、女性3,238名）（2004年12月末現在）

## 定時操業により所定外労働を廃止、自由出勤制度導入で生産性が向上

データ入力・加工会社（株）エス・アイでは、1998年、1事業所において定時操業による所定外労働の廃止を試みました。当初は、「残業なしでの処理は不可能」「手取り収入が低下する」などの理由から反対する従業員もいましたが、増員及び本社の応援によるワークシェアリングで対応しました。

所定外労働を無くした結果、従業員の疲労が軽減され、入力ミスが急激に減少するなど生産性が向上したことから、本社事業所においても増員によるワークシェアリングで所定外労働を無くし、2002年4月より、月間労働時間の上限を168時間とする自由出勤制度を導入しました。

従業員は時間給制で雇用され、雇用期間の定めはありません。また、出勤管理は1ヶ月前に出勤予定表を提出させることで調整を行っており、従業員の都合により出勤日・時間を自由に変更することができます。従業員の出退勤及び労働時間は、離着席時に使用する端末機からIDを入力することで厳密に管理されており、データ入力量と処理時間、ミスタッチ数などから生産性ととも集計管理されています。

当初、1事業所の所定外労働を廃止した時点では、全員の給与を手当てなどを含む105%相当の時間給にいったん変換し、その後の査定で能力に応じた賃金額に再評価しました。現在、従業員の時間給は、業務内容、生産性、協調性などを客観的に見るための評価基準に基づいて決められており、半年毎に査定されています。

コスト面では、定時操業のため光熱水費などの管理費を節減でき、管理者の時間的負担も軽減された上、可能な限り労働時間に中立的な処遇を行うことで、追加的な経費は発生しませんでした。

また、IT技術を駆使して全労働者が処理すべき業務内容と処理期限などについての情報を共有化するシステムを構築しており、労働者の入れ替わりの頻繁な勤務形態の下、引継ぎロスも解消されています。

制度導入後、結果的に約40名の雇用を創出することができ、「仕事は好きだけでもフルタイムは無理という人も、ここなら働ける」という声も上がっています。

### 会社データ

設立：1991年 事業内容：データ入力・加工、アウトソーシング

従業員数：68名（男性1名、女性67名）（2005年8月末現在）

## 短時間・短日勤務制度により、スキル、知識、技術の流出を防止、 更に制度の見直しも図る

システム開発会社（株）イノスでは、1992年より育児・介護を目的とする短時間勤務制度を導入しています。制度導入のきっかけは、働く意欲を持っているがフルタイム勤務には不安を抱く優秀な女性社員が、出産で退職するのを引き留めようと社長自らが考えたことです。この制度の導入により、高いスキル、知識、技術を持った社員が仕事と家庭の両立が難しいとして離職することに歯止めがかかっていますが、同社では現状を把握した上で更に制度の改善を図ろうと、現行制度についての実態調査、課題の検証に乗り出しました。

まず、制度利用者、利用者の属するプロジェクトメンバー及び管理者に対してヒアリング調査を行い、プロジェクト運営におけるノウハウを洗い出すとともに、運営上の課題を明らかにしました。その結果、制度利用者の作業集中度が社員全体のモラールアップを促し、生産性や効率性にプラスの影響があるなど、制度に対する一定の評価は得られたものの、社員間に制度に対する理解に差がある、制度利用者が参画しているプロジェクト運営において、各マネジメント者によって指導内容に差がある、ノウハウが個人に蓄積されるにとどまり、組織全体のノウハウとして共有されていないなどの課題が浮き彫りになりました。

このため、制度利用者と円滑にプロジェクトを遂行するためのノウハウを組織全体で共有化することや、制度の一層の利用促進を図ることを目的に、制度周知用のガイドブックや、ノウハウを提供するためのマニュアルを作成しました。

同社の制度に対する評価は高く、就職を希望してくる優秀な学生も増えてきています。また、社長自身も、時間と費用をかけて育てた社員に辞められるのは損失であるとの考えから、今後も制度の周知や利用の拡大に意欲を示しています。

### 会社データ

設立：1985年      事業内容：ソフトウェア開発

従業員数：106名（男性71名、女性35名）（2005年9月末現在）