

図表35 短時間正社員制度（タイプII）における仕事の進め方の留意点（N=646）

(MA) (単位:%)

	顧客等 会社外部 対応への 支障	社内で の打合 せや 会議に 支障	フル タイム 正社 員への しわ 寄せ	業務の 引継ぎ	労働時 間編成 の弾力 性低下	配置の 柔軟性 低下	仕事の 配分 方法	目標の 与え方	代替 要員 確保 対策	上司へ の教育	特別な 対応策 の必要 はない	その他	不明	合計 (件)
全体	69.7	37.5	70.0	51.5	21.5	31.3	56.0	33.1	22.4	27.9	0.8	0.8	2.5	646
【該当制度】														
導入あるいは検討中	70.2	37.7	70.2	47.4	24.7	36.7	57.2	34.9	23.7	32.6	0.5	0.9	2.8	215
導入予定なし	70.0	37.7	69.8	54.0	20.3	28.5	55.7	32.1	22.2	25.7	0.9	0.7	1.9	424

## ②在宅勤務制度

在宅勤務制度の導入に当たって、仕事の進め方の留意点としては、「顧客等会社外部への対応で支障が生じないようにする」(65.2%)、「社内での打合せや会議に支障が生じないようにする」(60.1%)が6割を超え、「通常勤務の正社員に仕事のしわ寄せがいかないようにする」(59.8%)がそれに次いでいる。制度の導入の有無別にみると、導入または導入検討中の企業は、導入予定なしとする企業に比べ、「目標の与え方」、「仕事の配分方法」、「配置の柔軟性低下」、「上司への教育」を挙げる割合が高くなっている。

図表36 在宅勤務制度における仕事の進め方の留意点(N=646)

(MA) (単位:%)

	顧客等 会社外部 対応への 支障	社内で の打合 せや 会議に 支障	通常勤 務正社 員への しわ 寄せ	業務の 引継ぎ	労働時 間編成 の弾力 性低下	配置の 柔軟性 低下	仕事の 配分 方法	目標の 与え方	代替 要員 確保 対策	上司へ の教育	特別な 対応策 の必要 はない	その他	不明	合計 (件)
全体	65.2	60.1	59.8	46.9	18.0	22.9	54.6	52.2	12.7	24.0	0.9	3.3	4.5	646
【該当制度】														
導入あるいは検討中	66.7	62.5	56.3	43.8	18.8	31.3	62.5	66.7	10.4	31.3	2.1	4.2	0.0	48
導入予定なし	65.5	60.1	60.5	47.3	17.9	22.3	54.4	51.4	12.8	23.5	0.8	3.2	4.2	592

## (2) 処遇面の留意点

## ①短時間正社員制度（タイプII）

短時間正社員制度（タイプII）を導入するに当たっての処遇面の留意点としては、「賃金制度」が90.1%で最も多く、次いで「評価制度」(72.1%)、「退職金制度」(52.0%)となっている。制度の導入の有無別にみると、導入または導入検討中の企業は、導入予定なしとする企業に比べ、「人材育成策」、「キャリア管理」を挙げる割合が高くなっている。

図表37 短時間正社員制度における処遇面の留意点 (N=646)

(MA)(単位:%)

	賃金制度	評価制度	キャリア管理	人材育成策	退職金制度	特別な対応策の必要はない	その他	不明	合計(件)
全体	90.1	72.1	15.6	24.5	52.0	2.3	0.2	2.5	646
【該当制度】									
導入あるいは検討中	88.4	68.8	21.9	28.8	54.0	3.3	0.0	2.8	215
導入予定なし	91.3	74.1	12.5	22.4	51.4	1.9	0.2	1.9	424

## ②在宅勤務制度

在宅勤務制度導入に当たっての処遇面の留意点としては、「評価制度」が77.6%で最も多く、次いで「賃金制度」が71.8%となっている。制度の導入の有無別にみると、導入または導入検討中の企業は、導入予定なしとする企業に比べ、「評価制度」、「人材育成策」、「キャリア管理」を挙げる割合が高くなっている。

図表38 在宅勤務制度における処遇面の留意点 (N=646)

(MA)(単位:%)

	賃金制度	評価制度	キャリア管理	人材育成策	特別な対応策の必要はない	その他	不明	合計(件)
全体	71.8	77.6	24.5	32.7	5.4	1.7	4.8	646
【該当制度】								
導入あるいは検討中	70.8	89.6	31.3	50.0	8.3	0.0	0.0	48
導入予定なし	72.3	77.0	23.8	31.4	5.2	1.9	4.6	592

## 5. 多様な働き方を導入する場合の人事管理上の取扱い等

### (1) 人事管理上の取扱い

#### ①短時間正社員の時間当たり賃金水準

短時間正社員(タイプⅡ)のフルタイム正社員と比較した時間当たり賃金水準を聞いたところ、「7割程度」が40.2%で最も多く、次いで「8割程度」が27.1%となっている。

図表 3 9 短時間正社員制度における時間当たり賃金水準 (N=646)

(単位:%)

	フルタイム 正社員 と同じ	9割程度	8割程度	7割程度	6割程度 以下	不明	合計 (件)	近接度 指数 (点)
全体	13.2	5.9	27.1	40.2	10.2	3.4	646	2.71
【該当制度】								
導入あるいは検討中	16.7	6.0	26.5	39.1	7.0	4.7	215	2.86
導入予定なし	11.6	5.9	27.4	40.8	12.0	2.4	424	2.63

(注) 近接度指数は、「フルタイム正社員と同じ」×5+「9割程度」×4+「8割程度」×3+「7割程度」×2+「6割程度以下」×1を、(100-不明の回答比率)で除した値。指数が高いほど、フルタイム正社員に近い扱いを考えていることを示している。

## ②その他の人事管理上の取扱い

### a 短時間正社員制度 (タイプII)

短時間正社員 (タイプII) の人事管理上の取扱いについては、「教育訓練」、「担当する仕事」は、フルタイム正社員と同様に扱い、「転勤」、「昇進」は別に扱うとする傾向がある。制度の導入の有無別にみると、導入または導入検討中の企業は、導入予定なしとする企業に比べ、全般的にフルタイム正社員と同様に扱うとしているが、「残業・休日勤務」は導入予定なしの企業の方が同様に扱うとする傾向がある。

図表 4 0 短時間正社員制度 (タイプII) における人事管理上の取扱い  
(フルタイム正社員への近接度指数)

	残業・ 休日 勤務	転勤	配置 転換	担当 する 仕事	昇進	評価	教育 訓練	合計 (件)
全体	2.20	1.75	2.05	2.50	1.78	2.19	2.76	646
【該当制度】								
導入あるいは検討中	2.04	1.80	2.15	2.56	1.92	2.35	2.87	215
導入予定なし	2.28	1.72	2.00	2.45	1.70	2.10	2.71	424

(注) 近接度指数は、「【A案】フルタイム正社員と同様に扱う」×4+「ややAの案に近い」×3+「ややBの案に近い」×2+「【B案】フルタイム正社員とは別に扱う」×1を、(100-不明の回答比率)で除した値。指数が高いほど、フルタイム正社員に近い扱いを考えていることを示している。

### b 在宅勤務制度

在宅勤務制度の人事管理上の取扱いについては、「教育訓練」は通常勤務の正社員と同様に扱い、「転勤」、「残業・休日勤務」、「配置転換」は別に扱うという傾向がみられる。制度の導入の有無別にみると、導入または導入検討中の企業は、導入予定なしとする企業に比べ、いずれの項目についても通常勤務の正社員と同様に扱うとする傾向がみられる。

図表 4 1 在宅勤務制度における人事管理上の扱い  
(通常勤務正社員への近接度指数)

	残業・休日勤務	転勤	配置転換	担当する仕事	昇進	賃金	評価	教育訓練	合計(件)
全体	1.64	1.60	1.71	2.01	1.96	2.01	2.08	2.33	646
【該当制度】									
導入あるいは検討中	2.27	2.00	2.17	2.44	2.46	2.56	2.54	2.65	48
導入予定なし	1.59	1.57	1.68	1.98	1.91	1.96	2.03	2.30	592

(注) 近接度指数は、「【A案】通常勤務の正社員と同様に扱う」×4 + 「ややAの案に近い」×3 + 「ややBの案に近い」×2 + 「【B案】通常勤務の正社員とは別に扱う」×1を、(100-不明の回答比率)で除した値。指数が高いほど、通常勤務正社員に近い扱いを考えていることを示している。

## (2) 通常勤務形態への転換

短時間正社員(タイプⅡ)からフルタイム正社員への転換については、「一定の条件を満たせばできるようにする」が83.9%と最も多く、「自由に転換」や「転換を認めるべきではない」は1割以下となっている。

また、在宅勤務から通常勤務の正社員への転換についても「一定の条件を満たせばできるようにする」が75.7%と最も多いが、「自由に転換」が10.1%と、短時間正社員よりも自由に転換を認めるとする企業の割合が高くなっている。

図表 4 2 通常の勤務形態への  
転換について (N=646)

(単位: %)

	自由に転換	一定の条件を満たせば	転換を認めるべきではない	不明
短時間正社員制度Ⅱ	5.6	83.9	7.9	2.6
在宅勤務制度	10.1	75.7	8.8	5.4

## 【個人調査と企業調査の結果からみた特徴】

### 1. 多様な働き方に対する個人と企業の考え方の相違

個人調査と企業調査では、質問の仕方が異なるので、直接比較することは難しいところであるが、あえて単純に比較してみると、以下のような相違が読みとれる。

#### (1) 多様な働き方の制度に対する現時点のニーズの違い

- ・短時間正社員制度、在宅勤務制度ともに約4割の個人が希望。
- ・短時間正社員制度Ⅰを「導入」あるいは「導入検討中」の企業は約3割あるが、他の短時間正社員制度Ⅱや在宅勤務制度では1割にも満たない。

(注) 短時間正社員Ⅰ及びⅡについては、次のとおり（以下、同様）。

「短時間正社員制度Ⅰ」：正社員の所定労働時間を一時的に短くする

「短時間正社員制度Ⅱ」：所定労働時間をフルタイムの正社員より短く設定する

図表4-3 「多様な働き方」ニーズの企業と個人の比較

	企業のニーズ	個人のニーズ
	「導入」＋「検討中」の比率(%)	「希望する」＋「どちらかと言えば希望する」の比率(%)
短時間正社員制度Ⅰ	30.2	37.3
短時間正社員制度Ⅱ	8.8	
在宅勤務制度	7.4	38.9

## (2) 多様な働き方の制度に対するライフステージ別にみたニーズの違い

- ・「家庭内に要介護者を持つ社員（個人）」、「未就学の子どもを持つ社員（個人）」については、短時間正社員制度と在宅勤務制度が必要であると企業、個人の多くが考えている。
- ・ボランティア等の社会活動と学習活動のために「多様な働き方」を活用する必要性についての企業と個人間のニーズの違いは大きい。
- ・短時間正社員制度と在宅勤務制度を比較すると、全般的にみて、企業と個人間のニーズの違いは短時間正社員制度に比べて在宅勤務制度で大きい。

図表 4 4 ライフステージ別の会社と個人のニーズの比較 (単位：%)

		会社のニーズ	個人のニーズ
		① 導入必要性	② 希望派
短時間正社員制度	未就学の子どもを持つ社員(個人)	66.1	56.0
	小・中学生を持つ社員(個人)	33.9	54.5
	高校生・大学生を持つ社員(個人)		33.6
	自立した子供を持つ社員(個人)		31.1
	家庭内に要介護者を持つ社員(個人)		78.4
	60歳代前半の高齢期の社員(個人)	—	71.0
	社会活動に取り組む社員(個人)	27.7	67.2
	学習活動に取り組む社員(個人)	22.0	71.6
在宅勤務制度	未就学の子どもを持つ社員(個人)	45.0	66.7
	小・中学生を持つ社員(個人)	20.4	58.9
	高校生・大学生を持つ社員(個人)		34.3
	自立した子供を持つ社員(個人)		29.4
	家庭内に要介護者を持つ社員(個人)		56.8
	60歳代前半の高齢期の社員(個人)	—	68.5
	社会活動に取り組む社員(個人)	12.3	63.3
	学習活動に取り組む社員(個人)	9.8	65.0

(注) ①の「導入必要性」とは、「そう思う」と「ややそう思う」の合計。

②の「希望派」とは、「希望する」と「どちらかと言えば希望する」の合計。

## 2. 短時間正社員に対するニーズの性別比較

個人の意識も多様化しているが、特に個人間の意識の違いは性別に強く現れており、以下のような特徴がみられる。

### (1) 現在の本人のニーズ

- ・男性より女性でニーズが高い。
- ・女性の中でも、夫と妻の就業形態の組合せによってニーズの強さが異なり、正社員の夫を持ち現在非正社員として働いている女性が短時間正社員型働き方を強く希望している。
- ・男性の中では、夫婦ともに正社員の場合にニーズが強くなっている。

### (2) ライフステージ別にみた本人の潜在的ニーズ

- ・「子どもが未就学」、「子どもが小・中学生」、「子どもが高校・大学生」の時期を中心に、男性より女性のニーズが強い。

### (3) ライフステージ別にみた配偶者に対する潜在的ニーズ

- ・男性が「子どもが未就学」、「子どもが小・中学生」、「子どもが高校・大学生」の時期に、配偶者(妻)に短時間正社員型働き方を求めるニーズが強い。

図表 4 5 短時間正社員に対するニーズの性別比較

	性別		年齢		世帯所得	就業形態			職種	
	男	女	男	女		正社員(夫) & 正社員(妻)	正社員(夫) & 非正社員(妻)	正社員(夫) & 無職(妻)	男性	女性
現在の本人のニーズ		○		30歳代		男	女		販売	販売
潜在的本人のニーズ	子どもが未就学	○	低	低	低	男	女			技術研究
	子どもが小・中学生	◎	低	低	低	男	女			技術研究
	子どもが高校・大学生	◎			低	男		女		事務
	子どもが自立	○	高	高				女		
	介護必要		高			男	女			技術研究
	高齢期		高					女		
	学習活動							女		
社会活動			高				女			
潜在的配偶者に対するニーズ	子どもが未就学	◎		低		女	男		販売	技術研究
	子どもが小・中学生	◎			(男)低	女	男			生産
	子どもが高校・大学生	◎			(男)低	女	男		販売+事務	
	子どもが自立	○			(男)低			男	販売+事務	事務
	介護必要	○				男			販売	技術研究
	高齢期	○			(男)低		男		販売	技術研究
	学習活動	○					男		販売	
社会活動	○					男		販売		

(注) ①「性別」について～○印は男女を比較したときに、他に比べてニーズが強いことを示している。◎印はその傾向がとくに強い場合である。  
 ②「年齢」について～「低(高)」は若年(高年)層ほどニーズが大きいことを示している。  
 ③「世帯所得」について～とくにニーズの大きい層を記入してある。「(男)低」は所得の低い世帯の男性でニーズの大きいことを示している。  
 ④「就業形態」について～男(女)のなかで、図表中の三つの就業形態のうち特にニーズの強い就業形態に「男」「(女)」と記入してある。  
 ⑤「職種」について～男(女)のなかで、他職種に比べてニーズの強い職種が記入されている。

### 3. 制度導入の経験企業と未経験企業の比較

#### (1) 制度導入の効果

- ・ 未経験企業（「導入予定なし」とした企業）が経験企業（「導入」または「導入検討中」とした企業）以上に期待している点は、「人件費の削減」であり、それ以外は、おおむね経験企業が肯定的な評価をしている。
- ・ 短時間正社員制度では、経験企業の方が「社員の定着」、「雇用の維持」、「社員の勤労意欲の向上」を挙げる割合が高い。
- ・ 在宅勤務制度では、経験企業の方が「人材の有効活用」、「仕事の能率の向上」、「社員の勤労意欲の向上」を挙げる割合が高い。

#### (2) 制度導入の留意点

##### ①仕事の進め方の留意点

- ・ 経験企業は短時間正社員制度、在宅勤務制度にかかわらず社員活用の柔軟性の低下（「労働時間編成の弾力性の低下」、「配置の柔軟性の低下」）、多様な働き方を管理する上司への対応（「上司への教育」）を挙げる割合が高い。
- ・ 在宅勤務制度では、経験企業は仕事配分の難しさ（「仕事配分の方法」、「目標の与え方」）を6割以上が挙げている。

##### ②処遇面の留意点

- ・ 短時間正社員制度では、未経験企業は経験企業よりも「賃金制度」、「評価制度」を挙げる割合が高い。
- ・ 短時間正社員制度、在宅勤務制度ともに、経験企業は未経験企業よりも人材育成（「キャリア管理」、「人材育成策」）に関わる人事政策の整備を挙げる割合が高い。

図表 4 6 制度導入の経験企業と未経験企業の比較

(単位：%)

		短時間正社員		在宅勤務		
		経験企業	未経験企業	経験企業	未経験企業	
制度導入の効果	人材の新規獲得	○ 13.5	11.6	○ 31.3	12.0	
	社員の定着	◎ 29.8	17.9	○ 29.2	15.5	
	人材の有効活用	○ 47.0	43.9	◎ 64.6	43.4	
	人件費の削減	40.5	◎ 50.2	18.8	○ 25.0	
	雇用の維持	◎ 59.1	52.6	○ 37.5	25.8	
	仕事の能率の向上	14.9	○ 18.6	◎ 58.3	28.4	
	社員の勤労意欲の向上	◎ 28.4	20.3	◎ 39.6	16.2	
	事務所のスペースの節約			○ 45.8	35.3	
制度導入の重視する留意点	仕事の進め方では	顧客、外部対応への支障	70.2	70.0	66.7	65.5
		社内打合せや会議	37.7	37.7	62.5	60.1
		フルタイム正社員へのしわ寄せ	70.2	69.8	56.3	○ 60.5
		業務の引継ぎ	47.4	○ 54.0	43.8	○ 47.3
		労働時間編成の弾力性低下	○ 24.7	20.3	○ 18.8	17.9
		配置柔軟性の低下	○ 36.7	28.5	○ 31.3	22.3
		仕事の配分方法	57.2	55.7	○ 62.5	54.4
		目標の与え方	34.9	32.1	◎ 66.7	51.4
	処遇面では	代替要員確保対策	23.7	22.2	10.4	12.8
		上司への教育	◎ 32.6	25.7	○ 31.3	23.5
		賃金制度	88.4	○ 91.3	70.8	72.3
		評価制度	68.8	○ 74.1	○ 89.6	77.0
		キャリア管理	◎ 21.9	12.5	○ 31.3	23.8
		人材育成策	○ 28.8	22.4	◎ 50.0	31.4
	退職金制度	54.0	51.4			

注) ○印は経験企業と未経験企業を比較したときに、他に比べて「制度導入の効果」が大きい、あるいは「制度導入の留意点」として重視していることを示している。◎印はその傾向がとくに強い場合である。