

短時間正社員の可能性

——育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して

松原 光代

（学習院大学経済経営研究所客員所員）

本稿は、「短時間正社員」の実現の可能性を考察するにあたり、育児短時間勤務者を対象としたヒアリング結果よりフルタイム勤務時と短時間勤務時における生産性、組織に対するコミットメント、目標設定や評価における違いや、業務内容、役職の変化に着目し、短時間勤務による問題点を明らかにするとともに、短時間正社員の実現に必要な要素を分析する。その結果、短時間勤務者は自分の生産性やコミットメントは低下することなく、むしろ業務遂行方法の見直しや工夫によって高まっているとしている。また、目標の設定は短縮時間に比例して量を減らし、評価はその達成度に応じたものとなっているが、管理者によって勤務時間の長さを重視した評価となっているケースもあった。業務内容や役職についても短時間勤務を理由とする変更は少ないものの、管理者の理解不足により変更が発生し、従業員のモラルに影響する可能性があることがわかった。短時間正社員の実現に向けては、「業務内容、職責に即した評価、処遇、賃金の実現」「フルタイム勤務を前提とした業務遂行や職場慣行の見直し」、そして「管理職の制度利用」が鍵になると考える。

目次

- I 課題と目的
- II 生産性、コミットメントにおけるフルタイム勤務時との違いと処遇・業務内容の変化に対する短時間勤務者の評価
- III 管理職による短時間勤務の実績および可能性
- IV 短時間勤務による問題
- V 結論と考察

I 課題と目的

本稿は、多様な働き方に対するニーズが高まってきているという各種調査報告¹⁾に基づき、多様な働き方の一つでフルタイム正社員より労働時間の短い「短時間正社員」の実現の可能性について考察する。本稿の「短時間正社員」の定義は、厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2002）『パート労働の課題と対応の方向性（パートタイム労働研究会最終報告）』に示されている「フルタイム正社員より1週間の所定労働時間は短い、フルタイ

ム正社員と同様の役割・責任を担い、同様の能力評価や賃金決定の適用を受ける労働者」とする。実現の可能性を考察するにあたり、育児短時間勤務者を対象にフルタイム勤務時と短時間勤務時における生産性や組織に対するコミットメントの違い、業務内容、役割、責任範囲の変化についてヒアリングを行い、短時間勤務による問題点を明らかにするとともに、短時間正社員の実現に必要な要素を分析する。育児短時間勤務者を対象とした理由は、育児・介護以外を目的とした短時間勤務の正社員制度を有する企業が少なく、現状では育児・介護を理由とするものが短時間正社員に極めて近いからである。したがって、この制度利用者から得られる問題点や工夫が、理由を限定しない正社員の短時間勤務実現に役立つと考える。

本稿の分析視点として次の4点を挙げる。

第1に、短時間勤務の生産性や組織へのコミットメントをフルタイム勤務時のものと比較する。ただし、今回の調査では実際に時間あたりの生産量を測定していない。育児短時間勤務者が自分の

時間当たりの生産性をフルタイム勤務時と比較して高いと感じているかを指標としている。また、組織に対するコミットメントについては、育児短時間勤務を通して今後も継続勤務したいと感じるかを指標としている。

第2に、短時間勤務によって業務内容・職場の変更が生じたか、処遇や評価にフルタイム勤務時と差異が生じたかを考察する。そして、差異がある場合は、その要因を分析する。

第3に、管理職の短時間勤務の可能性を考察する。本稿で取り上げた調査では、管理職が育児短時間勤務制度を利用している例はなかったが、管理職と比べて遜色ない業務をしている主任が短時間勤務をしている事例が二つあった。これを中心に管理職が短時間勤務をできない要因を分析する。また、企業の管理職による短時間勤務に対する展望も明らかにする。

第4に、短時間勤務によって発生する問題を企業側と従業員側から考察し、さらに問題解決のための工夫を紹介する。

本稿では、筆者を含めた東京都のチームが実施したヒアリング調査²⁾結果を使用して短時間正社員制度の可能性を「短時間勤務の前後における業務内容や職場の変化」や「管理職による短時間勤務の可能性」の視点から分析する。

II 生産性、コミットメントにおけるフルタイム勤務時との違いと処遇・業務内容の変化に対する短時間勤務者の評価

調査実施前に業種の検討を行い、電機メーカーと百貨店の2種に絞った。その理由は、百貨店では販売員、電機メーカーでは生産現場の作業者に女性を多く活用してきたため、育児関連制度が他業種に比べて早期に導入され、制度内容も充実している傾向があるからである。

育児短時間勤務者へのヒアリング前に各社の制度内容を把握すべく、企業の人事担当者または労働組合の福利厚生担当者へのヒアリングを実施した(企業の人事担当者11名、労働組合の福利厚生担当者2名)³⁾。その後、人事担当者から育児短時間

表1 ヒアリング回答者の属性

性別	女性…20名 男性…0名
年齢	30歳以下…1名 31～35歳…6名 36～40歳…13名
職種	【電機メーカー】 研究開発…3名 システムエンジニア…2名 設計…1名 人事または企画部等管理部門…3名 【百貨店】 販売員…8名 人事または企画部等管理部門…3名
勤続年数	10年未満…1名 10年以上…19名
子供の人数	1人…9名 2人…9名 3人…2名
子供の年齢	1歳未満…2名 1～3歳…11名 4～6歳…12名 小学校就学以上…8名
育児休業取得期間	半年未満…4名 6カ月～1年未満…11名 1年～1年半未満…12名 1年半～2年未満…2名 2年以上…1名 無取得…1名
勤務時間/日	5～6時間未満…7名 6～7時間未満…11名 7～8時間未満…4名
短縮時間/日	1時間未満…5名 1～1.5時間未満…6名 1.5～2時間未満…6名 2～2.5時間未満…3名 2.5時間以上…2名
育児短時間勤務利用期間(予定込み)	3歳到達後の3月末まで…1名 小学校就学まで…4名 小学校就学後の1年間…2名 その他…10名 未定…3名

注：1) 育児休業制度は、ヒアリング回答者の回答に基づくため不明なものもある。

2) ヒアリング実施時点で育児短時間勤務をしている者が15名いたため、利用期間が「予定」であるものが多い。

3) ヒアリング回答者の中には、複数回、育児短時間勤務制度を利用している者もいるため、項目によっては必ずしも、合計が20にならないものもある。

勤務者（または経験者）の紹介を受け計 20 名（各社から 1~2 名）に対するヒアリングを行った⁴⁾。なお、本調査におけるヒアリング対象者の基本属性は表 1 のとおりである。

1 各社における育児短時間勤務制度概要

育児短時間勤務制度は、1991 年の育児休業法成立を受けて各社が育児休業制度を導入した後、従業員の短時間勤務へのニーズを受け 1992 年に導入した企業が 10 社、1992 年以前に導入していた企業が 2 社あった。短時間勤務中の給与は 9 社が短縮時間に応じ削減している。残り 3 社は別途規定を定め、勤務形態に応じた率を基本給に乗じている。この率は時間比例で削減した場合とほぼ同額になるよう設定されている⁵⁾。給与は定額部分と査定部分で構成され、定額部分は短縮時間に応じて減額する企業が 4 社、残りの 7 社は別途勤務形態に応じた率を定め、全支給額にその率を乗じて支給している⁶⁾。査定部分については、全企業で目標管理制度が導入されているため目標達成度に応じて支給される。短時間勤務者にも目標管理制度が適用されているが、労働時間の短縮度合いに応じて目標数を減らしており、その分だけ評価を低くしている。

1 日あたりの短縮時間は 1~2 時間未満とするケースが最も多く、保育園の閉園時間に間に合うように業務を切り上げている（表 2）。

短時間勤務者の職場や職種は業種により特徴がある。電機メーカーでは、生産部門、営業、顧客サービス部門に少なく、管理部門の利用が多い。これについて企業の人事担当者は、生産部門（工場）は地方にあり、この従業員は親との同居が多いこと、保育所問題が少ないことを要因に挙げている。また、営業や顧客サービス部門では、トラブルや顧客の要望に迅速に対応する必要があるため、制度を利用しにくいとしている。百貨店では、職場・職種による差異より、職場の実績の有無が制度の利用しやすさに大きく影響している。

2 時間当たりの生産性と組織に対するコミットメントへの影響

短時間正社員の生産性を検証した研究ははまだ

ないため、労働者に働き方（労働時間、時間帯、場所）を選択させる多様な働き方と労働者の生産性に関する研究を基に検証する。多様な働き方と生産性との関係を検証した研究は、仕事と家庭の両立施策の一環として統計的手法を用いて検証されている。生産性の指標として Shepard III, Clifton and Kruse (1996) は従業員 1 人あたりの売上高（単位：100 万ドル、ネット）、Eaton (2003) は組織に対する忠誠心と多様な働き方をしている現在の自分の生産性が最も生産性が高いと認識している時点より高いか否かの主観、Scandura and Lankau (1997) は仕事に対する満足度の向上を用い、多様な働き方が生産性に寄与することを明らかにしている。これらの調査のうち、Shepard III, Clifton and Kruse (1996) は米国の製薬会社 33 社を対象に 1981 年から 1991 年の財務データを活用し売上高を従属変数として多様な働き方が直接的に生産性に寄与することを検証しているが、景気動向や消費需要トレンドの影響が加味されておらず、多様な働き方と生産性との関係を正確には把握できていない。また、Eaton (2003) は、米国のバイオテクノロジー産業において、多様な働き方を従業員に選択肢として与えている企業とそうでない企業の従業員を対象に組織に対するコミットメントと多様な働き方をしている自分の生産性が自分にとって最も生産性が高かったと感じる時期に比べて上か下か、という質問で生産性を検証している。

本稿は、Eaton (2003) の指標を参考に「短時間勤務者が自分の生産性をフルタイム勤務時と比較してどのように感じているか、短時間勤務制度の利用を通して組織に対するコミットメントがどのように変化したか」に注目し、短時間勤務と従業員の生産性の関係を考察することとした。

まず、20 名中 6 名の短時間勤務者が自分の生産性をフルタイム勤務時と比較して「効率的になった」「集中度がアップした」「フルタイム勤務者と同量またはそれ以上の量をこなしている」と自負している」と答えている。また、2 名が「自宅に持ち帰ったり休日出勤して平日に処理できない分を対応している」「昼休みや通勤時間を利用してフルタイム勤務時と同量の仕事をこなしている」と

表2 各社における育児短時間勤務制度の概要

	適用期間	勤務形態
a社 (電機)	満3歳の3月末日まで	・1日あたり最大短縮時間は2時間（短縮時間を1時間または2時間から選択） ・勤務時間は利用者と各職場で相談の上設定する
b社 (電機)	育児休業期間中（最長2年間）に利用	①半日勤務（通常の50%勤務） ②週3日勤務（通常の60%勤務） ③75%勤務 ※制度利用中はパートタイマーとして処遇 ※残業手当の支給無、勤続年数へのカウントなし
c社 (電機)	満3歳の3月末日までおよび小学校1年に就学した1年間	①6時間勤務 ②7時間勤務 ③午前勤務 ④午後勤務 ※③④は育児休業を取得せず、産休後復職するものを対象
d社 (電機)	満3歳の3月末日までおよび小学校1年に就学した1年間	1日あたり最大短縮時間は2時間、原則として各事業所の所定の始業時間後1時間以内・終業時間前1時間 ※各職場での運用可
e社 (電機)	満3歳の3月末日まで。なお、本人の申請があれば小学校就学まで延長可	実働6時間（1時間45分短縮）から30分単位で勤務時間設定可
f社 (電機)	小学校就学の始期に達するまで	・1日あたり最大短縮時間は2時間 ・フレックスタイム制度との併用可
g社 (電機)	妊娠以降、満3歳の3月末日までの間と、満7歳到達後の3月末日までの間 *取得期間は取得者が自由に決定可	・1日あたり最大短縮時間は2時間まで、30分単位で始業後・終業前に利用可 ・子女が1歳になるまでの期間に復職し短時間勤務した場合は育児時間との併用が認められるため1時間分は有給扱い。この場合も最長2時間までの時間短縮
h社 (百貨店)	1子につき最長小学校就学まで。在職期間中の育児勤務の最長期間は育児休職制度と合計して8年（子供の人数不問）	1日あたり実働5時間（9:45～15:25, 11:00～16:40, 12:40～18:00）または6時間（9:45～16:35, 10:30～17:20）の5パターンから選択（休憩を含む）
i社 (百貨店)	小学校に就学するまでの必要な期間。在職期間中の育児勤務の最長期間は育児休職と合計して12年（子供の人数不問）	以下3種類の中から各自が所属長と相談の上、パターンを選択し就業時間を決定 ①勤務時間：5時間（年間休日数＝通常勤務者と同じ） ②勤務時間：6時間45分（年間休日数＝92日） ③勤務時間：6時間45分（年間休日数＝通常勤務者と同じ）
j社 (百貨店)	妊娠中または満8歳に至るまで	・勤務時間と交替休日の組み合わせから勤務パターンを選択：勤務時間4パターン（A. 5時間10分, B. 5時間40分, C. 6時間10分, D. 6時間40分）、交替休日数3パターン（①36日, ②48日, ③60日）を各事業所・支店ごとに自由に組み合わせ可 ・各事業所・支店の開閉店時間に応じて4パターンの作成可（同社全体で4×3×4=48の育児勤務パターン有）
k社 (百貨店)	小学校就学の始期に達するまでとし、1子につき最長3年	・1日あたり最大短縮時間は3時間20分まで ・6パターンの勤務時間から選択。 ①10:00-14:40 ②11:00-15:40 ③13:40-18:00 ④10:00-15:40 ⑤11:00-16:40 ⑥12:40-18:00
l社 (百貨店)	小学校に入学するまで。在籍期間中に通算最長8年まで取得可。 その後3歳に満たない子女を養育するために短縮勤務を申請した場合は、子供が3歳になるまで許可	・1日あたり最大短縮時間は3時間、30分単位で短縮可 ・短縮勤務時間は短時間勤務に入る前に生活実態をヒアリング、その上で以下のパターンの中から設定 ①6:45-18:12 ②9:45-17:42 ③9:45-17:12 ④9:45-16:42 ⑤9:45-16:12 ⑥9:45-15:42 ⑦上記以外
m社 (百貨店)	6歳の4月1日に達するまで	・1日あたり最大短縮時間は2時間25分まで ・原則以下の2種より選択、対象者の通勤所要時間によって各売り場で運用可 ①9:45～15:30（実働時間：5時間） ②9:45～16:30（実働時間：6時間）

回答している。つまり、短時間勤務者の4割は自分たちの時間あたりの生産性が上がった、もしくはフルタイム勤務時と変わらないと感じているのである。昼休みや往復の通勤時間、自宅での労働を行っている2名は、これらの時間を加味すると

ほぼフルタイム勤務と変わらない労働時間になると思われるが、このことは短時間勤務でも時間あたりの生産性が変わらない、もしくはアップしていることを示していると考えられる。具体的に百貨店販売員のH氏と電機メーカー技術者のK氏

の例を紹介したい。

〈事例 H 氏 百貨店・販売員〉

H 氏は百貨店 j 社に 19 年勤務する売り場リーダーであり、現在 6 時間の短時間勤務をしている。H 氏の職務はチームの売上目標設定と個人々人への売上げ目標の付与、在庫管理、商品の発注、取引先折衝、後輩育成である。H 氏はこれらの職務をこなすため、チーム内メンバーの行動表を 1 カ月分作成し、「誰がいつ外出・離席するか」「休憩や食事時間は何時か」を明確にし、繁忙期や時間帯に応じて人員をやりくりするなど、効率的な業務体制を構築している。また、勤務時間外の権限委譲先や責任の範疇を明確にするなどのフォロー体制も構築し、フルタイム勤務の同役職者とはほぼ同じ職務と業務量を可能にしている。

〈事例 K 氏 電機メーカー・技術／設計〉

K 氏は電機メーカー d 社に 12 年勤務、入社時以来、オーディオ機器の IC 回路設計を担当している。現在、6 時間の短時間勤務をしている。K 氏は業務効率化を図るため、設計者個人に蓄積されているノウハウやスキルを職場内で共有化し、誰もが理解でき代行できる体制を構築した。その結果、他者が作成した設計内容を確認するための会議が減少、効率的な業務遂行と時間活用を可能にし、短時間勤務でもフルタイム勤務時と比べて遜色ない業務量をこなすことができるようになった。

今回の調査では上司や同僚に対してヒアリングをしていないため、短時間勤務者の生産性がフルタイム勤務時と比較して低下していないか、チーム全体の生産性は落ちていないか、同僚に負担がかかっていないか、を検証することはできなかった。しかし、短時間勤務者の自己診断による生産性は短時間勤務によって低下することなく、むしろ職場の業務遂行方法の見直し、不在時の責任範囲の明確化、確実な引き継ぎ方法の考案によって高まったとしている。このことは、約 8 時間の労働時間は労働者の集中力を維持するには長すぎ、かえって生産性を落としている可能性があること、多くの業務は効率化と集中により 8 時間より短い時間で処理できる可能性があることを示している

と考えられる。

しかし、必ずしもすべての短時間勤務者の生産性が向上・維持するわけではなく、制度利用者によっては同僚のモラルや生産性が低下することもある。そして、たとえ優秀な従業員が短時間勤務する場合でも管理者は組織の生産性低下を回避すべく、当人や同僚への業務配分を配慮する等、負荷は増大するであろう。また、今回の調査では短時間勤務者の不在時間は、職場の同僚が短時間勤務者分の業務を分担していた。これは短時間勤務者や組織全体の生産性は低下していても同僚の負荷は大きくなっていることが考えられる。このことから、今後、短時間勤務者の制度利用期間や不在時の業務分担のあり方による同僚や管理者への負荷の大きさも加味しながら、短時間勤務と生産性の関係を考察する必要がある。

一方、組織に対するコミットメントについては、20 名中 13 名が「育児短時間勤務制度適用期間外になっても継続勤務し、キャリアアップしたい」と回答している。つまり、短時間勤務者は育児のためにフルタイムで働くことができない事情を会社が理解し、継続勤務できる環境を提供してくれていると感じており、このことが短時間勤務者の組織に対するコミットメントを高めているのである。短時間勤務者は年齢的に組織の中堅となり、組織や職場の特徴や事情を理解し、上司の指示どおりに動くだけでなく、自己判断を交えて業務遂行できるレベルに達しているとともに、仕事に対する興味や士気が高まっている。この 30 代～40 代の従業員の仕事以外の事情に対して組織が理解を示し、協力することは彼らの組織に対するコミットメントを高めるとともに、彼らが有する知識、技術およびノウハウの流出を防ぎ、それらが組織内に蓄積され、中長期的に組織パフォーマンスに寄与する可能性があると考えられる⁷⁾。

3 短時間勤務による処遇、業務内容の変化

①目標設定と評価の仕方に関するフルタイム勤務との相違

全ヒアリング対応企業において目標管理制度が導入されていた。目標に対する測定期間は半期ごと、1 年ごとと各社で異なるが、各社とも管理者

と協議の上、各職場の計画を勘案しながら個人の達成可能な目標を設定し、その達成度に応じ評価している。短時間勤務者に対しては12社中10社が労働時間の短縮度合いに応じて目標量や内容を調整し、その達成度に応じて評価していた。具体例として電機メーカーc社やd社の技術系部門を挙げる。両社では、ある商品開発に対して、「何年で商品化するか」「単年度ごとの達成レベルはどうするか」といった大枠の計画を立て、それに基づいて各従業員に課題を割り振っている。短時間勤務者には全体計画へ影響がでないよう、フルタイム勤務者より少ない課題数が割り振られるほか、大きな課題の場合は上司や同僚とペアを組む等の対応がされている。このことは、人事部が短時間勤務者に多大な精神的負荷を負わせることを回避するために管理者研修を通して周知している。人事部は育児短時間勤務制度を育児に多忙な時期に仕事と家庭を両立させるために利用してもらい、将来的にその従業員がフルタイム勤務で復帰してくれることを期待している。そのために精神的負荷を招かぬよう短時間勤務者の目標を勤務時間に応じて少なくするよう指導しているのである。ただし、短時間勤務者がフルタイム勤務者並みの課題数や内容を希望し、上司も可能と判断した場合は、本人の意欲を尊重した目標が設定される。しかし、12社中2社しか「管理者に短時間勤務者への目標設定と評価のあり方に明確な方針や指示を示している」と回答しておらず、多くの企業は現場の管理者に一任しており、考課者や管理者によって目標設定や評価に差異が生じる可能性があると考えられる。

勤務時間の短縮度合いに応じて目標数を調整することは、企業が職務・職責に対して目標を設定し、その難易度に応じて賃金を設定するシステムに起因していると考えられる。つまり、労働時間が短いことを理由に職務・職責を変更すると、賃金まで変更しなければならなくなるため、それを回避するために目標の量で調整しているのである。しかし、g社では、あらかじめ短時間勤務者の評価を低くし、給料を下げている。これについてg社は、短時間勤務者は職場へ負荷をかけること、フルタイム勤務者と同じ職務内容の短時間勤務者

を同じ評価にすることはフルタイム勤務者の納得を得られないことを理由として挙げている。しかし、g社のように賃金を下げることが前提に目標設定し評価する場合と、c社やd社のように従業員の精神的負荷を考慮し、本人の意思を確認した上で目標数を減らし、それに応じた評価がされた上で結果として給料が下がる場合とでは、従業員のモラルに差が生じるのではないだろうか。

一方、12社中2社は「目標設定に労働時間は関係しない」と回答している。このうちの百貨店j社では、次のように目標設定と評価を行っている。まず、j社の各売り場ではチームごとの売上目標額を設定し、同目標額は個々人に割り振られることなくチーム全体で達成することになっている。個々の従業員に対しては「集客課題」「お客様への行動指針」が目標として課せられるが、これらは勤務時間数に応じて目標の数や難易度を調整する必要がない。ゆえにj社では個々人の課題の達成度を考課者が査定し評価する絶対評価法が用いられていると思われる。この評価方法では、何らかの絶対基準に照らして達成度や資質の保有度を評価するため、フルタイム勤務者との差異は生じないと考えられる。このような評価方法は公平であるが、評価者の主観が入り込む可能性が否めない(Nathan & Alexander, 1988)。

また、百貨店i社では各売り場のチームごとに売上目標額を設定した後、職群に応じて個々人に目標金額が割り振られている。この職群とは、役職と職務によってグループ化され、係長以上の役職は社内試験に合格した者がマネジメント職として分類される。職務には販売に従事する販売職と、販売のほか企画や職場の事務等も担うスタッフ職⁸⁾があり、目標金額は専門性と管理責任の大きさによって、スタッフ職<販売職<販売職のマネジメント職⁹⁾の順で格差が設けられている。通常、販売職の従業員が短時間勤務をした場合は勤務時間の短縮度合いに応じて目標金額を減額するが、販売職のマネジメント職者が短時間勤務をする場合はこの限りではなく、フルタイム勤務の販売職と同額またはそれ以上の目標が設定される。つまり、短時間勤務をする販売職のマネジメント職者には非常に高い時間あたりの生産性が期待されて

いると言える。ゆえに、短時間勤務の販売職・マネジメント職者が、フルタイム勤務の同職・同職位者と同額の売上げを挙げた場合は、本人のモラルを維持すべく、より高い評価をする必要がある¹⁰⁾。

②評価・処遇に対する問題

次に短時間勤務者の処遇や評価に対する意見を見てみる。対象者20名のうち5名が短時間勤務のために評価が低くなり、フルタイム勤務者と処遇面で差があると思っていることがわかった。具体的には、フルタイム勤務者と勤務態度や売上金額に大きな差がなく働いてもフルタイム勤務者より評価が低く昇給も遅い、というものである。このような処遇に対する不満は、企業側が目標達成度に対する評価を短時間勤務者に対しても適用していると考えていても、現場の管理者は労働時間の長さを重視している可能性があることを示唆している。前述したとおり、企業は目標管理と評価については現場の管理者に一任していることが多い。企業が方針を徹底せず現場に一任していることは、短時間勤務者のモラル低下につながり、中長期的には組織のパフォーマンスに負の影響を及ぼす危険性を含んでいる。

また、査定項目の中に短時間勤務期間中は評価対象から外しているものがあり、そのためフルタイム勤務者より評価が低くなっている可能性も考えられる。たとえば、管理者は短時間勤務者の負荷を考慮して、職場内で割り振っている業務以外の係や労働組合の役職、後輩育成などを免除していることも考えられる。この場合には、短時間勤務者の評価が低くなる可能性がある。このような問題を回避するためには、企業側が管理者のみならず、全従業員に対して短時間勤務中の目標設定のあり方から評価方法、対象外となる評価項目などの説明を十分に実施することが必要であろう。

育児の場合は子供の成長に従って、従業員はより仕事に積極的に関わることができるようになる。管理者は一律に短時間勤務を扱うのではなく、短時間勤務者とのコミュニケーションを密にし、彼らの環境の変化に留意しながら業務内容や職責を変え、フルタイム勤務復帰へのソフトランディングを図ることが必要なのではないか。

Ⅲ 管理職による短時間勤務の実績および可能性

管理職（部下の人事考課や決裁権限を職務として持つ者、と定義）による育児休業制度利用実績は電機メーカー2社で見られたが、短時間勤務の実績はなかった。ただし、部下を持たない管理職（係長）が短時間勤務している実績が二つあった。この差は、部下の有無である。企業は管理職に次の二つを役割として期待している。一つは、部下の勤務状況を常時観察し的確かつ正当に評価することや、業務上のトラブル発生に即時対応すべく、職場に常駐していることである。もう一つは、前述の期待から一定の時間帯のみの不在は、その時間帯に別の管理職を該当部署へ配置する必要があるためコストが増大することである。後者については、ヒアリングに応じた各社の人事担当者から多くの支持を得ている。

また、20名中13名の短時間勤務者も管理職の短時間勤務は困難と回答している。具体的な理由は、部下やチームの信頼の喪失、他部門との組織横断的業務・プロジェクトにおけるトラブル等折衝の必要性、評価に対する不安、人員削減による人員不足などである。ヒアリングによれば、他部門との会議は週あたり最大4日、会議時間は2～3時間、開催時間は早朝か夕方に集中している。このような環境の中では管理職が短時間勤務をすることは難しだろう。管理職の短時間勤務を可能にするためには、従来型の管理職の役割に対する見直しとともに、会議を含む仕事の進め方を見直す必要があると考えられる。

一方、主任レベルが短時間勤務をしていた例は二つあった。具体的には以下の2例である。

〈事例 B 氏 電機メーカー・システム開発〉

B氏は電機メーカーa社の主任として、コンピューターに商品付加価値をつける企画を担当、男性派遣社員2名の評価も行っている。B氏は短時間勤務をしているが、業務上大きなトラブルや支障はこれまでには発生していない。派遣者の査定では業務に対する責任感、他部署との交渉内容やミスについて留意しているほか、ス

キルアップ度、業務遂行の工夫に留意し評価している。派遣社員からB氏の短時間勤務について不満は出ていない。

〈事例 T 氏 電機メーカー・研究開発〉

T氏は現在電機メーカーf社における二つの部署のマネジャーである。現在はフルタイム勤務であるが、育児短時間勤務時は主任として男性正社員の査定をしていた。T氏は、自分が不在中の査定対象者の状況を周囲の同僚や隣グループのマネジャーなどから情報収集し、的確な判断を心がけていた。現在も同様の手法で不在時の部下評価を行っているほか、携帯電話やメールを利用して情報収集している。

主任レベルで短時間勤務が可能な理由は、同職位在職場に複数いるため権限の委譲や上位職者による代行が可能であるためである。

しかし、管理職の短時間勤務は全く問題ないという企業も1社あった。理由は、(i)特に営業部門の管理職は外出の多い部下の行動を常時監視して査定するのでなく成果で判断していること、(ii)営業部門の管理職は外出の多い部下と限られた時間内でコミュニケーションをとり、情報を的確にキャッチしていること、(iii)管理職の出張が多く、職場不在が多いため緊急事態の対応や判断基準、決裁は周囲で連携がとれていること、(iv)社外取締役が経営の主流となる昨今、社外取締役は常時会社内に滞在し指示を出しているわけではないこと、を挙げている。管理職による短時間勤務の実績の積み重ねが鍵となろう。

IV 短時間勤務による問題

①正社員であることの意義

各社共通の問題は短時間勤務の定着による「正社員の意義・役割の模索」である。

ヒアリング対象企業12社中11社は職能資格制度を導入し、同資格に連動した賃金幅を設けていた。そして短時間勤務者に対しては職能資格を下げず、労働時間の短縮分に比例して賃金を削減する方法をとっていた。しかし、前述したようなフルタイム勤務時と生産性が変わらない、もしくは向上している短時間勤務者や、百貨店における正

社員以上に売り上げ、業務内容、職責が変わらない非正社員が増加した際、フルタイム正社員の報酬は何を基準とすべきだろうか。特に、百貨店では同問題は深刻である。短時間勤務者は「早番」シフトに固定されるため、チーム内で平等にシフト配分することが困難になっている上、来客数が最も多い時間帯に帰るため人員確保が課題となっている。これに対応すべく百貨店では繁忙時間帯への非正社員活用を積極的に進めている。しかし、この動きは正社員の役割を見直し、それに見合った処遇や有能なパートを正社員に登用する動きも引き起こしているのである。百貨店のように正社員と非正社員が類似の業務を行っている場合、短時間勤務者の成果が非正社員の不満を生むこともある。つまり、短時間正社員の実現には、単に正社員の処遇・評価のあり方を見直すだけでなく、職責や業務内容が正社員と変わらない非正社員も含め、何に対して評価し、報酬として支払うべきかをいっそう追究する必要があるのである。

②勤務時間を超える時間帯に発生する業務への対処

短時間勤務の勤務時間を超える業務への対処には二つの場合に分けて考える必要がある。一つは「突発的事項」であり、もう一つは「事前に予定がわかっている事項」である。後者については、ヒアリングから(i)時間外開催の会議への出席と(ii)棚卸業務(百貨店に限る)への参加の2例が得られた。これらのケースに対しては、家族に協力を求め対応している。一方、前者への対応は19通りの回答が得られた(同一対象者による複数回答あり)。この対処法は次の3パターンに大別できる。(i)家族・知人への依頼(7)、(ii)上司またはチームへの代行依頼(11)、(iii)自宅へ持ち帰る(1)、である。(i)は主に、保育園への迎えを家族・知人へ依頼している。(iii)は自宅でメール等を利用し対処している。(ii)については、業務遂行体制として上司とペアを組むことが多いほか、同一職場内に複数の担当者があることもあり、彼らへ依頼しているのである。また、前任者が同じ職場内にいる場合もあり、元担当者に委託することも可能である。つまり、当然のことながら企業はリスクマネジメントを勘案しながら業務配分してい

るため、業務が滞ることは稀有であり、短時間勤務であっても業務に支障が出ることはないと考えられる。

③短時間勤務の障害

短時間勤務で対処が難しいのは「付帯業務の遂行」である。電機メーカーでは技術の世界的動向、他社の進捗状況、最新技術等の情報収集は重要である。しかし、短時間勤務者は、勤務時間中は与えられている業務を遅れなく対処することで精一杯であり、情報収集のために時間を割くことは難しい。また、職位が上がるほど収集した情報をチームで共有し、新しい目標に掲げることが期待される。電機メーカーの回答者の多くは主任以上であったが、割り振られた業務以外に会社から期待されている役割を遂行できないことに悩みを持っていた。

また、「会議の開催頻度の多さ」も短時間勤務をする上で問題となっている。前述のとおり、会議の開催時間によっては短時間勤務者は参加できない上、全会議に出席していたら割り振られている業務に支障が出てしまう。特に百貨店ではプロジェクト立ち上げの企画会議を閉店後に開催することが多く、短時間勤務者はプロジェクトへの参加が難しくなっている。この状況に対して短時間勤務者は「会議の効率的実施を徹底すべきであり、この改善が短時間勤務の幅広い層への実現を可能にする」としている。

短時間勤務制度の利用には「周囲・上司の理解」も重要である。特に、百貨店では退社時間になるころから繁忙時間帯になり、電機メーカーでも営業マンが帰社する夕方ごろから多忙になる。その時間帯に帰宅することは、業務に支障が生じるとして職場内の理解が得られないこともある。社内のみならず外部との関係も配慮しなければならない。「社内や同じチームでは短時間勤務をしていることを周囲が認識しているが、社外の方へは同制度活用による早期退社を説明しにくい」という回答もあった。

V 結論と考察

短時間正社員の実現には三つのポイントがあると考えられる。「業務内容、職責に即した評価、処遇、報酬システムの構築」「フルタイム勤務を前提とした業務遂行や職場慣行の見直し」、そして「管理職の制度利用」の実現である。

就業形態の多様化を実現するには、フルタイム勤務を前提とした人事処遇や仕事の進め方では限界がある。勤務時間の長さに関係なく、目標達成度や成果に見合う処遇や報酬の支払いを行わねば労働者の納得感を得ることは難しい。また、そのシステムに見合う働き方を構築すべく、従来の業務遂行方法や慣習を見直さなければ生産性の高い従業員のモラルやコミットメントの低下を招き、中長期的な組織のパフォーマンスに負の影響を及ぼす危険性がある。

例に挙げたc社やd社では、人事部が短時間勤務者の精神的負荷を回避すべく短時間勤務者の目標を短縮時間に依りて少なくするよう管理職に指導する一方で、短時間勤務者の意欲を尊重した目標設定を行っていた。しかし、g社では短時間勤務者の同僚に対する配慮や短時間勤務者と同じ目標を有するフルタイム勤務者と同じ評価になった場合のフルタイム勤務者のモラル低下を懸念して、あらかじめ短時間勤務者の評価を低くし、給料を下げている。短時間勤務でもフルタイム勤務者と同じ目標を達成する従業員がいるなかで、労働時間の短さを理由に評価を下げることは生産性の高い従業員のモラルを下げる危険性がある。これは百貨店において正社員以上に売り上げ、職責も変わらないような非正社員が増加するなか、正社員であることの意義や役割を模索するのと同時に、雇用形態や労働時間の長さにとらわれず、何に対して評価し、報酬として支払うべきかをいっそう追究すべきであろう。

また、今回の調査では目標達成度に対する評価を短時間勤務者にも適用していると回答した企業が12社中10社あったが、目標管理と評価は現場の管理者に一任していることが多く、管理者によって目標設定や評価方法に差異がある可能性がある。

このような企業方針の不徹底や評価方法のばらつきは短時間勤務者の不信感を招き、中長期的には組織のパフォーマンスに負の影響を及ぼす可能性があると考えられるのである。

と同時に、フルタイム勤務を前提とした仕事の進め方や職場慣行についても見直す必要がある。特に、会議の開催頻度や開催時間は、メールなどの通信手段が発達した状況においても週3~4回、勤務時間を超えた時間帯まで行っていることがわかった。短時間勤務の普及・促進には単一的な働き方を前提とした業務配分や遂行方法を見直し、多様な働き方をする従業員が職場内にいることを加味し、働き方に応じた業務ミッションの付加と効率的な仕事の進め方を構築することが必要であろう。

さらに、短時間勤務制度を職位に関係なく利用できるよう整備することも肝要である。本調査では、管理職に求められる従業員の勤怠管理や問題発生時における決裁者・判断者としての役割から、管理職による短時間勤務は困難とする意見が多かった。しかし、一部の管理者は1名であるが、部門全体には複数の同職位者がおり、事例で紹介した主任レベルの短時間勤務者が勤怠管理や査定をしていたような方法で職務を遂行することができるのではないかと。また、組織はリスクマネジメントの観点から1職務に1人の担当者しか配置することはない。ペアやチームとなっている同僚との連携や協力、情報通信機器の駆使によって対応が可能なのではないか。このように、管理職の短時間勤務実現においても、業務遂行方法、他部門や同僚との連携のあり方、権限の委譲に関する見直し等の再検討が必要であり、管理職の制度利用が可能になれば、制度の普及・促進に大きな影響を及ぼすと考える。

多様な働き方を導入した際、生産性を低下させずに円滑に業務を遂行する方法は、育児短時間勤務者が見いだした業務効率化のノウハウ、周囲からの理解や協力を得るための知恵や意見が参考になる。短時間勤務者こそ業務効率化のノウハウを有しているのだ。それらを全組織内に広め活用することが短時間正社員の実現をいっそう可能にする。そして、短時間正社員の実現は個々人が自己

責任のもとにキャリアデザインを行い、組織に依存しない活力を持った労働者の創造を可能にするとともに、多様就業型ワークシェアリングを現実化させ雇用創出にも寄与する可能性を持つのである。

*本稿を書き上げるに多数の方にお世話になった。本稿は東京都産業労働局による短時間正社員の可能性について調査した報告書を基に加筆修正したものであるが、まずは機会を提供し外部での報告を認めて下さった東京都産業労働局様および多忙のなか、調査に協力下さった各社の方々に感謝申し上げます。『日本労働研究雑誌』の編集委員の方々および東京大学教授の佐藤博樹教授には本稿掲載にあたり大変貴重なご意見をいただいた。また、学習院大学の脇坂明教授からも同調査に誘っていただいた上、その後も多大なるご指導と貴重な意見を頂戴した。これらの方々に対し、この場を借りて心より御礼申し上げます。

- 1) 21世紀職業財団(2001)では、短時間正社員制度の利用希望やそれに対する理由を聞いている。また、日本労働研究機構(1998)『高学歴女性と仕事に関するアンケート』では、女性がライフステージに応じて柔軟に働きたいと望んでいる姿を浮き彫りにしている。
- 2) 調査は2002年6月から10月にかけて実施。企業の人事担当者に対するインタビュー内容は、制度内容、短時間勤務中の給与・賞与等の算定方法、フルタイム勤務と短時間勤務との目標設定・評価の差異の有無、管理職の短時間勤務実績と今後の可能性、等である。また、育児短時間勤務者へは、勤務時間中の約1時間に本人と面接者のみで実施。育児休業前後および短時間勤務による業務内容または職場の変更、緊急時または勤務時間内処理が困難な業務への対応、短時間勤務による処遇の差異、短時間勤務の難しさや管理職の短時間勤務の可能性、等を質問した。
- 3) 13企業(または労働組合)中1社は、育児短時間勤務制度の代わりに育児オプション制度として、育児休業中に短時間勤務を希望する正社員をパートとして雇用している。この場合、雇用形態を一時的に変更するため、当該企業を分析から外して参考事例とし、分析は12社を対象に行うこととする。
- 4) 13企業(または労働組合)中1社は個人紹介不可とされたため、企業調査報告のみの扱いとなっている。
- 5) 給与支給に率を用いる4社中3社は百貨店である。率を給与算出に用いる理由として、百貨店の人事担当者より、百貨店の勤務体系がシフト制で定時の出退勤がないため、時間比例より率を用いた算出方法のほうが給与計算上便利であるとの意見を得ている。なお、電機メーカー1社については確認を取っていない。
- 6) 13企業(または労働組合)中1社は、賞与は業績による評価のみに基づいて支給しており、定額部分の支給については対象外としている。
- 7) 筆者は、修士論文において、仕事と家庭の両立支援策が直接的に組織パフォーマンスに寄与することの検証は難しく、同施策がまず労働者のコミットメントやモラルに影響を与え、これらによって中長期的に組織パフォーマンスに寄与するであろうと論じている。短時間勤務制度についても、まず従業員のコミットメントやモラルに正の影響を与え、中長期的に組織パフォーマンスに寄与すると考え、今後はマイク

- ロデータを用いてこれについて検証したいと考える。
- 8) 管理部門所属者は販売業務は免除されている。
- 9) スタッフ職のマネジメント職者にどの程度の売上目標金額が課せられているかはヒアリング内で確認していない。
- 10) ただし、今回の調査ではフルタイム勤務と短時間勤務者の役職者の売上目標金額を具体的に尋ねていないため、評価に差異があるかどうかについては把握することはできなかった。

参考文献

Eaton, S. C., (2003) "If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment and Perceived Performance", *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2.

Nathan, B. R., & R. A. Alexander (1988) "A Comparison of Criteria for Test Validation: A Meta-analytic Investigation", *Personnel Psychology*, 41.

Scandura, T. A., and M. J. Lankau (1997) "Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18.

Shepard E. M. III, T. J. Clifton and D. Kruse (1996) "Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry", *Industrial Relations*, Vol. 35, No. 1.

木村琢磨 (2002) 「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』No. 505。

厚生労働省雇用均等・児童家庭局 (2002) 『パート労働の課題と対応の方向性』(パートタイム労働研究会最終報告書)。

こども未来財団 (2001) 『中小企業の子育て支援に関する調査報告書』。

佐野嘉秀 (2000) 「パート労働の職域と労使関係」『日本労働研究雑誌』No. 481。

(財)社会経済生産性本部 (2003) 『短時間労働の活用と均衡処遇——均衡処遇モデルの提案』。

武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力と雇用管理の変化」ニッセイ基礎研究所『所報』Vol. 26。

東京都産業労働局 (2002) 『パート労働者の人材開発と活用』。

東京都産業労働局 (2003) 『短時間正社員の可能性についての調査報告書』。

21世紀職業財団 (2001) 『多様な就業形態のあり方に関する調査』。

日本労働研究機構 (1998) 『高学歴女性と仕事に関するアンケート』。

脇坂明 (2002) 『日本型ワークシェアリング』PHP 新書。

労働省大臣官房統計情報部編 (1999) 『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』。

〈2003年7月31日投稿受付, 2004年6月11日採択決定〉

まつばら・みつよ 学習院大学経済経営研究所客員所員。
労働経済学専攻。

大原社会問題研究所雑誌

No. 549 2004.8

定価 1000円 (本体952円, 年間購読 12,000円)

■講演		
最近の労働災害の特徴について		井上枝一郎
■論文		
フランスにおける労使関係と労働組合の変化		松村文人
■研究回顧		
「社会労働運動史研究の45年」から		高橋彦博
■書評と紹介		
青木紀編著『現代日本の《見えない》貧困』		庄谷怜子
ベティ・フリーダン著, ブリジット・オフアレ編／		
社会労働問題研究会・労働と福祉部会訳『ビヨンド・ジェンダー』		有賀夏紀
ジェームス・グリーン著, 篠田徹訳『歴史があなたのハートを熱くする』		高須裕彦
村尾祐美子著『労働市場とジェンダー』		中村広伸
社会・労働関係文献月録		法政大学大原社会問題研究所

発行/法政大学大原社会問題研究所
発売/法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel. 0427-83-2307
〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel. 03-5228-6271