

# 短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響

松原 光代

(株)東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部

本稿では、短時間正社員制度の長期利用が制度利用者のキャリアに及ぼす影響について、担当業務の内容や性質から考察する。育児等を理由にした短時間正社員制度が定着しつつある一方で、休業制度利用と合わせると5～10年程度の長期間にわたりフルタイム勤務をしない社員が増えている。制度利用者の業務がその能力に応じて配分されていてもその内容に変化がなければ、中長期的にはキャリアアップが困難になり、組織の中核人材となりにくい人材が減少し、内部労働市場が希薄化する可能性がある。本稿では事例分析を用いて、短時間正社員制度の利用者とフルタイム勤務者の業務内容には、「緊急性・迅速性」「チャレンジ性」の点で違いがあり、これらが中長期的に両者の知識やスキルに格差をもたらす可能性があることを指摘している。そして、短時間正社員のキャリアを発展させるためには、まず職場の管理職がフルタイム正社員のみならず、短時間正社員に対しても中核人材育成の点から仕事を配分するとともにキャリア形成のあり方を多様化させること、長時間労働が常態化している職場の働き方を見直すこと、管理職と制度利用者がキャリア形成についてコンセンサスを取り、制度利用者自身も制度を利用しながらキャリアアップすることを意識することが必要であることを指摘している。そのうえで、制度をキャリアロスが生じないように見直すことも必要になるであろう。また、従来から管理職の短時間正社員は難しいと指摘されてきたが、本稿ではこの可能性についても検証し、管理職の短時間正社員の可能性は十分あることを明らかにしている。

## 目次

- I はじめに
- II 働き方の違いと仕事のやりがいの関係
- III 短時間正社員とフルタイム正社員の仕事の性質とキャリアへの影響
- IV 管理職の短時間正社員の可能性
- V おわりに

## I はじめに

短時間正社員とは多様な正社員<sup>1)</sup>のひとつで、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBという）実現のための大きな柱の一つである。この定義は厚生労働省が運営する「短時間正社員制度導

入ナビ」において、「フルタイム正社員より一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方式の適用を受ける労働者」と定義されている。この短時間正社員は育児・介護休業法の改正（2010年施行）により育児理由を中心に広がりつつあるが、自己啓発や健康障害など、育児・介護以外の理由でもその雇用区分に移ることができる<sup>2)</sup>。また、短時間正社員は「短時間正社員になる前の雇用形態」と「短時間正社員として就業する期間の長さ」によって「一時的短時間正社員」「恒常的短時間正社員」「パートタイマー短時間正社員」の3つのタイプに区分することができる<sup>3)</sup>。

これまで企業側としては、短時間正社員は“一

時的”に短時間勤務をしているだけで近いうちにフルタイム勤務に復帰することを想定し、フルタイムの正社員と同様のキャリア体系とそれを前提とする人事管理制度を適用してきた。しかし、近年では“恒常的”に短時間勤務をする従業員が増えてきている。特に、育児による短時間正社員は、制度充実による適用期間の延長<sup>4)</sup>や複数人数の子の出産・育児による制度利用によって、育児休業を含むと5～10年以上フルタイム勤務をしないケースが出てきている。また、これまでは従業員のWLBにかかる問題は子育てが中心であったが、今後高齢化が進むにあたり、仕事と介護の両立が問題となってくる。東京大学社会科学研究所WLB推進・研究プロジェクトが2011年に実施し、筆者也調査分析に参加した『従業員の介護ニーズに関する調査』では、現在を含め今後5年の間に親などの介護に直面する可能性をたずね、「(可能性が)かなり高い」が大企業を対象とした調査で29.3% (男性:25.5%, 女性:36.0%), 中小企業を対象とした調査で14.6% (男性:13.6%, 女性:16.2%)あることを明らかにしている。「かなり高い」に「可能性が少しある」を加えると、前者で82.7% (男性:80.9%, 女性:85.8%), 後者で66.6% (男性:65.8%, 女性:67.9%)となる。介護が必要な期間は長期にわたることが少なくないこと、親などの介護を要する人は一人とは限らないことを勘案すると、今後は介護を事由に長期にわたって短時間勤務をする従業員が増える可能性がある<sup>5)</sup>。

ここで問題となるのは、短時間正社員としての就業期間の長期化が制度利用者のキャリア形成に与える影響である。企業内キャリアは、職場異動を含め、各職場におけるOJTを通して、易しい仕事から難しい仕事に移っていく過程で形成されることはいうまでもない。短時間正社員の仕事が短時間勤務内で対応可能な業務に限定され、かつその内容が長期間変わっていない場合、短期的には職場の業務効率性を維持できても、中長期的には短時間正社員として働く従業員のモチベーションや能力の低下が懸念されるうえに、企業側としても必要な中核人材を育成・確保できず内部労働市場が希薄化する可能性がある。

短時間正社員の仕事内容や目標設定の在り方については、松原(2004)および21世紀職業財団(2009)、21世紀職業財団(2010)などで実態把握が行われてきた。松原(2004)は、電機産業および百貨店において、育児短時間勤務制度の利用者の仕事内容や目標設定を調査し、制度利用者の仕事内容はスケジュールに余裕があるものやチームで対応可能なものとなっていること、および制度利用者の上司は制度利用者の能力に見合いかつ短時間勤務で対応可能な業務を配分していることを明らかにした。21世紀職業財団(2009)および21世紀職業財団(2010)においても同様の結果が得られているが、21世紀職業財団(2010)では、短時間勤務で対応しやすい仕事内容に配慮し、目標を設定することが必ずしも制度利用者のモチベーションや仕事のやりがいにつながらないケースもあることを指摘している。

前述のとおり、今後育児のみならず介護によってフルタイム勤務できる従業員が少なくなり、恒常的な短時間正社員が増えることが予想される中、それらが良質な「正社員」としての職業能力を有する中核人材であるようキャリアのあり方を各職場や組織全体で検討しておくことは、組織が維持・発展していく上で重要である<sup>6)</sup>。「正社員」に求められる能力レベルについて考察した先行研究は少ないが、その中で小池(2005)は、大卒ホワイトカラーに求められる技能を、問題を処理するノウハウや不確実性をこなす高度で専門的的技能とし、企業は従業員に多くの経験を積み重ねる機会を提供して、これらの能力を習得させることが肝要であるとした。これらに基づけば、企業は将来の事業に必要な人材を質・量ともに確保できるよう、短時間正社員として働く従業員に対しても、高い専門的能力をもたせるべくキャリア形成モデルやプログラムを提供していくことが求められる。特に、今後は育児に加え、介護を事由とする短時間正社員の増加が見込まれ、その多くは40代以降の管理職などの役職に就いているケースが多いことを考慮すると、管理職の短時間正社員の活用・育成を検討する必要がある。

以上のことから、本稿では育児のために短時間正社員として働く制度利用者とその上司を対象と

したインタビュー調査を通して、短時間正社員の仕事内容とその変化をフルタイム正社員と比較しながら、長期の制度利用がキャリアに与える影響を考察する。本稿の考察ポイントは以下の3点である。

第一に、各職場では中核人材をどのようなキャリア形成プランに基づき育成しているのか。

第二に、各職場のフルタイム正社員と短時間正社員の担当業務とその性質の違いは何か。また、その違いはキャリアにどのような影響を与えるのか。

第三に、管理職は短時間勤務でその役割を果たすことができるのか、その実現にどのような対応がなされているのか（必要とされているのか）。

以下Ⅱでは、まず短時間正社員制度利用者のキャリア意識が制度利用の長期化に伴いどのように変化する可能性があるかを考察する。続くⅢでは、短時間正社員とフルタイム正社員の仕事の性質とキャリアへの影響について、Ⅳでは管理職の短時間正社員の可能性についてインタビュー調査した結果を元に事例分析を行う。最後にⅤでは分析結果をまとめ、含意を探る。

## Ⅱ 働き方の違いと仕事のやりがいの関係

仕事のやりがいと働き方の関係を考察したのが佐藤（2008）と脇坂（2012）である。仕事のやりがいは、担当する仕事内容などに強く影響されることから、働き方の違いがキャリアに与える影響を検討するうえで貴重な先行研究であるといえる。

これらは共に電機連合（2007）の調査データを用いて、勤務形態別に仕事のやりがいとWLB満足度を分析している。佐藤（2008）は、通常勤務、フレックスタイム制、専門業務型裁量労働制、企画業務型裁量労働制の4つについて、それぞれの働き方をとする労働者の「仕事のやりがい」と「WLB満足度」を分析し、弾力的な労働時間の適用者は「仕事のやりがい」は大きい、「WLB満足度」はやや低いこと、仕事のやりがいを高める仕事や職場の特徴として、仕事の責任・権限が大きいことを指摘した<sup>7)</sup>。脇坂（2012）

は佐藤（2008）の分析結果に短時間勤務を加え、短時間勤務者は他の勤務形態の労働者に比べて「WLB満足度」は高いが「仕事のやりがい」が低いことを明らかにした（表1）<sup>8)</sup>。これらの結果から、他の勤務形態に比べて短時間勤務の仕事に何らかの特徴があり、それが制度利用者のキャリアに影響を与えている可能性があると考えられる。

そこで以下Ⅲでは、事例調査をとおして短時間正社員の仕事内容をフルタイムの正社員のそれと比較しながら、双方の仕事の性質を分析するとともに、それらが制度利用者のキャリアに与える影響を検討する。

表1 勤務形態と「仕事のやりがい」「WLB満足度」（単位：％）

勤務形態	仕事のやりがい	WLB満足度
通常勤務	60.7	42.4
フレックスタイム勤務	67.6	40.4
短時間勤務	56.5	62.7
専門型裁量労働	69.6	30.4
企画型裁量労働	70.4	37.8

出所：佐藤（2008：31）の『勤務形態と「仕事のやりがい」「仕事と生活バランス満足度』の表と脇坂（2012）の『勤務形態と「仕事のやりがい」「WLB満足度」「労働時間」の概要』を元に筆者が作成

## Ⅲ 短時間正社員とフルタイム正社員の仕事の性質とキャリアへの影響

### 1 調査の枠組み

分析に使用する事例調査には筆者が直接調査した電機連合（2012）を使用する。本調査では短時間正社員制度の長期利用がキャリアに与える影響を考察するため、調査対象者を育児等の事由で短時間正社員制度<sup>9)</sup>を5年程度利用している者とその上司とした。その際、制度利用者については、育児休業と連続して育児目的の短時間正社員制度を利用しているケースが多いと考えられることから、育児休業と短時間正社員制度をあわせて5年程度利用している（した）者も調査対象に含むこととした。制度利用期間を同期間としたのは、海外企業における制度利用期間は、上司とキャリアについて話し合いながら5年程度とする傾向が多く、同期間が従来の処遇を維持しながら短時間勤務できる上限と仮定したためである。な

お、調査対象者については、職種の偏りが生じないよう、技術系と事務系の双方から選んだ（表2参照）。調査は一人当たり60分程度とし、調査項目は、制度利用者に対しては、主にフルタイム勤務時と短時間勤務時の担当業務の内容、短時間勤務内で対応不可能な業務や役割、キャリアに対する考えをたずねている。また、その上司に対しては、制度利用者の担当する仕事内容を改めてたずねるとともに、職場全体の業務の特徴と具体的内容、同職場における「正社員」として求められる能力や役割、それらを習得するためのプロセス、短時間正社員制度の長期利用が「正社員」として求められる能力形成に与える影響についてたずねている。

## 2 フルタイム正社員と短時間正社員の担当業務の特徴

本節では各職場の仕事内容を見たとうえで、フルタイム正社員と短時間正社員の担当業務の特徴を考察する。

事例1のa氏が所属する設計部門は、(1)市販のカーナビシステム本体の筐体設計と(2)ケーブルなどのオプション製品を外部の業者に設計・製造を依頼することを主な業務としている。(1)については、同部門のほか製造現場や社外関係者などとプロジェクトを組み、販売日に向けた計画にのっとり業務を進めている。各プロジェクトに同部門の誰を配置するかは課長が所属員の能力や育成の観点から決定するが、同業務は販売日に向け遅延のないよう各業務を進めることが重要と

表2 インタビュー調査対象者の概要

制度利用者	会社	担当業務	職場の特徴	勤続	制度利用期間 <sup>1)</sup>	勤務時間	上司
事例1 a氏 <sup>2)</sup> (男性) 担当	A社	設計部門	22人 20代と30代がほぼ同数 長時間労働となることが多い	8年目	3年	7時間(1時間短縮)フレックス併用	b氏
事例2 c氏 (女性) 主任	A社	開発部門	32人 若手が多い 15～25時間/月程度の残業あり	17年目	4年半(2年5カ月)	7時間(1時間短縮)フレックス併用 *現在はフルタイム勤務	d氏
事例3 e氏 (女性) 担当職	B社	総務部門	14人 事業所の勤労・福利厚生および人事・処遇・採用・教育を担当	20年目	9年(1年7カ月)	6時間45分(1時間短縮)フレックス併用 *現在はフルタイム勤務	f氏
事例4 g氏 (女性) 主務	B社	調達部門	12人 部品調達バイヤーの支援および備品調達の企画業務等を担当	14年目	2年(2年半)	6時間45分(1時間短縮)	h氏
事例5 i氏 (女性) 担当職	B社	スタッフ部門	7人 スタッフ部門の業務企画や支援的業務を担当	20年目	3年半(2年半)	5時間45分(2時間短縮)	k氏
事例6 j氏 (女性) 主務	B社	スタッフ部門	同上	17年目	1年半(3年)	5時間45分(2時間短縮)	

注：1) 制度利用期間欄の( )内は休業期間(=産前産後休暇+育児休暇)

2) 本事例については、調査対象者として指定した制度利用期間と異なるが、本人の希望と制度利用者が男性であり、女性の場合との違いを考察できる点から調査対象とすることとしている。

なるため、プロジェクトの終盤や繁忙期は長時間労働になる。さらに、製造段階に入ると製造現場で設計通りに生産されているかの確認やトラブル対応などが生じ、1つのプロジェクトにつき1週間から2週間程度の出張が2～3回程度生じるうえ、状況によっては滞在期間が延長することもある。近年は生産拠点が海外に移転するケースが増えたことから海外出張が増加しているが、国内で生産する場合も出張の状況は変わらない。こうした業務の性質上、同業務については、フルタイム正社員が担当している。一方、(2)の業務は、社内の関係各所の意見を集約・調整したうえで外部の業者に製品化してもらうものである。同業務には高い調整力を要するためグループリーダー以上が担当するのが通例であるが、業務関係者が社内限定されるため、通常的设计業務に比べて変動性・緊急性が低く業務を計画的に進めやすい。したがって、同職場では当該業務を短時間正社員が担当している。

事例2のc氏が所属する開発部門はカーオーディオのソフトウェアを開発している。同部門でも海外メーカーが顧客となるケースが増え、海外出張が増加しているうえ、開発計画に沿ってプロジェクトを進めるため、トラブルが発生した場合は緊急に対処する必要がある。同部門では、製品利用者側からみた各部位・部品の動きに対する理解と、製品として動かすための原理の理解が必要であるが、後者の方がより高い専門知識を要するため、OJTを通した試行錯誤が必要になり長時間労働になることも多い。したがって、後者に関連する開発業務は、労働時間の弾力性を有するフルタイム正社員が中心になる。一方、短時間正社員については、これまで培ってきた知識やスキルで対応可能で、かつ大きな技術トレンド変化がない分野の開発担当としている。また、同業務は社内の他部門や外部との打ち合わせや交渉、出張等も少ないといった特徴がある。

事例3のe氏が所属する総務部門は約3000人の従業員が所属する事業所の人事・勤労業務(採用、評価、教育、組合対応、福利厚生など)を担う。人事査定や春闘、研修等が重複する期間など繁忙期はあるが、緊急性を要する業務は多くな

い。一方、当該事業所の今後の経営課題や事業展開を鑑みた社員の育成に関する企画・立案など多くの時間を投じ試行錯誤する業務もあり、フルタイム正社員が当該業務を担当している。

事例4のg氏が所属する部門は、所属する事業所の工場で製造する製品の部品価格の決定と購入を主たる業務としている。同業務は、調達バイヤーが生産現場、設計部門、取引先など関係部門との打ち合わせを重ね、部品の安定確保に向け取引先を選定、価格を決定するほか、取引業者や流通に関するトラブルが発生した場合は、他の業者から部品を確保したり、流通先を確保するなどの急な対応が求められる。また、不測の事態に備えて、他の取引先の開拓や信頼関係の構築もバイヤー業務の重要課題である。以上の業務の性質から、同業務はフルタイム正社員が担当するのが一般的となっている。一方、制度利用者であるg氏は、フルタイム勤務時はバイヤー業務を担当していたが、制度利用に伴い調達全般の企画や調達バイヤーのサポート業務を担当する企画部門に異動している。サポート業務とは、実績管理、契約書類の審査・調印、部門員の教育、人件費を含む経費の管理・とりまとめ、グリーン調達(環境保全や生物多様性保全に反する部品または原材料を使用しないものを優先的に採用すること)、規定の取りまとめ、監査対応などである。同部門の業務は調達バイヤーのような高い専門性と突発性を要することはないが、調達部門で扱う全部品に対する幅広い知識・経験を必要とする業務であるといえる。

事例6のj氏が所属する部門は、全社広報に関する企画、計画策定、部門の組織管理および各部門のホームページ運営のための手続き業務を担当する。同部門におけるステークホルダーの多くは社内であるため、緊急性を要する業務は比較的少ない。j氏が担当するホームページの運営手続き業務に関しては、事業部系部門かスタッフ系部門かによって案件数、対応の緊急性、手続きの煩雑性が大きく異なる。両者とも手続き上のプロセスに違いはないが、前者は案件数が多いうえに、突発的かつ複雑な対応が必要となるため、負担が大きく作業が深夜に及ぶことがある。したがって、

これらについてはフルタイム正社員が担当する。これに対し、後者は前者に比べて緊急度が低いものが多く、業務負荷は小さいことから、短時間勤務者が担当している。

以上の結果を踏まえると、フルタイム正社員の担当業務の特徴として以下の3つがあげられる。

第一に「迅速性」「緊急性」である。これらには次の2つの要素が起因している。ひとつは顧客など社外関係者への強い責任であり、もうひとつは厳密なスケジュールである。顧客である社外関係者との信頼を構築するためには、相手が希望するスケジュールを厳密に守ることが重要であり、これを達成させることが顧客との中長期に渡る信頼関係、さらには経営面に大きく影響する。したがって、決められた労働時間以外でも仕事を行うことが重要になる。各事例とも販売工程や製造工程を順守するために、突発的な残業や出張に応じる必要が生じていた。

第二に「チャレンジ性」の高さである。前述の緊急性や迅速性を有する業務には瞬発力が求められるのに対し、本特性には、将来必要になる技術や知見を習得するために時間をかけて取り組む持久力が要求される。そのためには、想定を超えた思考・発想を生む試行錯誤が不可欠であり、これが能力の伸長幅を大きくすると考えられている。たとえば、事例1や事例2では、フルタイム正社員には未経験の製品やプロジェクトに挑戦させ、試行錯誤を繰り返しながら幅広い知識やスキルを習得することが期待されていた。事例3の総務部門でも、フルタイム正社員は事業所として将来課題になるテーマに対し創意工夫、試行錯誤をしながら社員教育など企画を立案することが求められていた。

第三に、「出張」が生じている点である。前述のとおり、本調査の事例では出張は緊急性、スケジュールの厳密性と強い関係があった。事例4の調達部門では部品の納品トラブルを解決するために突発的な出張が生じているほか、技術部門においても製品の販売スケジュールに遅延が生じないよう、製造現場への長期(1~3週間)出張やトラブル解決のための出張が生じている。収益性の高い業務には出張が絡むケースが多いうえに、そ

れらの出張には限られた時間内で問題を解決する高い知見と交渉力が求められているといえる。

一方、短時間正社員制度利用者の担当業務は、上記の性質を持たない傾向がある。インタビューでは、制度利用者のフルタイム正社員と同様の業務を担当させることへの配慮が多く指摘され、それゆえに「現在持てる能力」を活用した業務を配分するケースが多数みられた。たしかに、制度利用者の能力をフル活用することにより、職場の生産性は短期的には維持されるだろう。しかし、長期的にみると迅速性やチャレンジ性、限られた時間内に問題解決する業務を長い間経験しないことが従業員の能力開発を遅れさせることになる。このことが職場生産性や内部労働市場の充実性を下げることになるのではないか。

次項では、各職場における従業員の能力開発プロセスを明らかにしつつ、緊急性・迅速性やチャレンジ性が少ない業務がキャリア形成に与える影響を考察する。

### 3 正社員に求められる職業能力とその習得のためのキャリアプロセス

各職場において「一人前」とされるレベルが有する能力とは何か、その能力を習得させるにあたり、どのようなキャリアプロセスが用意されているのかを把握しておくことは、短時間正社員の担当業務がこのプロセスに応じたものとなっているかを分析するうえで重要である。

はじめに結論を端的にまとめると、正社員として求められる職業能力とは、管理職レベルで必要になる、「問題分析力」「問題解決力」「交渉力」「判断力」である。これらを醸成するため、管理職以前の段階から仕事の難易度を高めていく、言い換えれば「仕事を高度化していく」キャリアプロセスが構築されている。

事例1の設計部門では、入社後2~3年程度は、先輩社員の業務を手伝いながら部分的に担当業務を持ち設計業務の基礎を覚えることとしている。その後、業務の難易度を上げながら多様な機種の設計を経験し、より専門性の高い知識・スキルを習得する。入社6年目程度でグループリーダーとなり自ら設計プランを考え、後輩を育成・活用し

ながらそれを実現させることを目指す。能力の伸長度合いは個人差があるものの、入社10年程度で「一人前」に成長し、その後管理職となっていく。これが同職場の一般的なキャリアプロセスである。近年は、海外向け製品の設計も増加傾向にあり、これらの製品は安全基準が国ごとに異なるため、海外メーカーを担当し幅広い設計ノウハウや知識を習得することがキャリア形成上重要になっている。事例2の開発部門でも同様のプロセスが想定されており、入社10年程度でプロジェクト・リーダーとなり、開発過程で生じるリスク、コストを管理しながら、開発計画を確実に実行することが期待されている(図1)。こうしたキャリアを形成する上で重要な能力開発機会として組み込まれているのが「出張」である。「出張」は知識、問題解決力、交渉力、判断力を限られた時間の中で発揮する場として位置づけられるだけでなく、リーダーとしての適応性が試される場としても重視されている。事務系部門においても、多様な部門への異動(仕事内容の変更)を通して「課題発見力」「問題解決力」「交渉力」等を習得させ管理職相当の能力レベルまで引き上げていくことを目的としており、その育成期間を10~20年とするキャリアプロセスが構築されている(図2)。

#### 4 制度利用者の仕事内容の変化の有無

正社員としての職業能力を開発するためには、仕事内容を高度化させることが重要であるが、フルタイム正社員と性質の異なる業務を配分されている短時間正社員についても、その能力を開発していくためには、少なくとも仕事内容(難易度)を変化させる必要があるのではないかと。本項では制度利用者の仕事内容の変化、難易度の高度化の有無を考察する。

制度利用から3年目のa氏(事例1)は、制度利用から1年目は同部門における主たる設計業務を担当していたが、2年目以降はその割合が50%と大きく低下し、それに代わって社内調整を中心としたオプション部品の発注業務を担当するようになっている。当該業務はこれまでグループリーダーが担当していた点からすれば、業務難

易度が上がったといえる。しかし、基本的に社内部門を交渉相手としているため緊急性や迅速性は低いうえ、社外の顧客等を交渉相手とする場合に比べチャレンジ性や想定外の課題を解決する機会は少ない。さらに、a氏の上司(b氏)は、短時間勤務で対応可能な業務は限定的であり仕事内容が固定化する可能性があること、制度利用期間が長期化することにより、フルタイム正社員に比べてキャリアアップを促す業務を提供することが難しい点を指摘している。また、c氏(事例2)の上司(d氏)からも、c氏の担当分野は大きな技術トレンドの変化がないこと、現在はc氏が長年担当してきた能力とスキルを持って対応可能であるが、長期にわたってフルタイム正社員が担当する業務に携わらないことによって、「正社員」として求められる期待値に到達しない可能性があることを指摘している。

また、事務系の短時間勤務者についてはg氏(事例4)を除く3者とも、制度利用以来、一度も職場を異動していない。もちろん、それぞれの職場において仕事内容は若干変化しているが、難易度が高くなっているという認識は制度利用者およびその上司の両者ともに持っていない。つまり、制度利用者は5年以上、仕事の難易度が高まっているといえる。

このように制度利用の長期化は、緊急性・迅速性、チャレンジ性の高い業務を通じた能力開発機会を喪失しているだけでなく、社員として求められる職業能力の確保も困難にしている可能性がある。

#### IV 管理職の短時間正社員の可能性

前節の正社員として期待される職業能力という点からすれば、管理職は当該能力を習得している人材であり、短時間正社員としての就労も可能であると考えられるが、先行研究の多くは管理職・役職者の短時間正社員は難しいとしている<sup>10)</sup>。その理由は、管理職の役割にある。しかし、今後仕事と介護の両立問題が企業において大きくなる中、40代以降の従業員、特に管理職の多様な働き方のあり方を検討しておくことは、人事管

図 1 技術系部門におけるキャリアプロセス

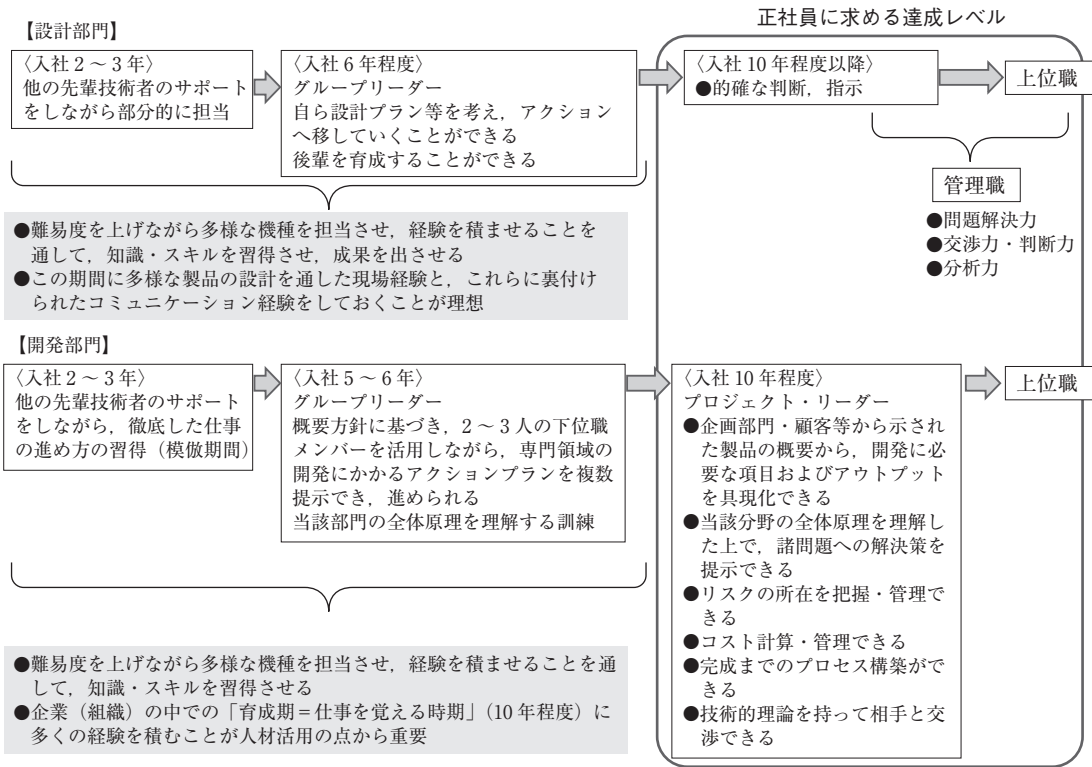
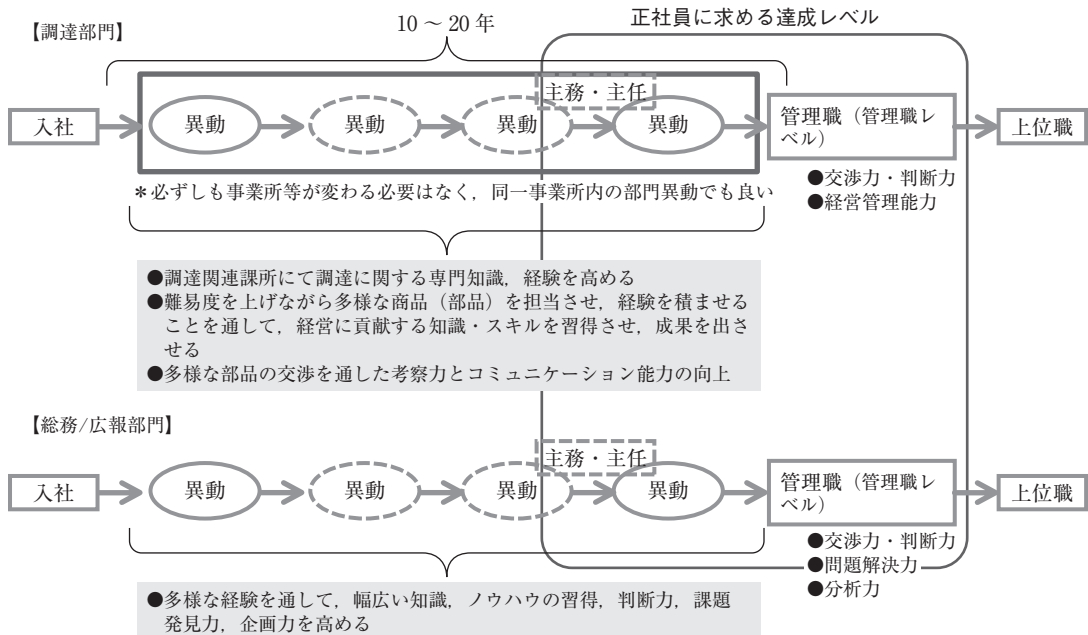


図 2 事務系部門におけるキャリアプロセス





理の観点から重要である。以下では、電機連合(2011)の事例研究をとおして管理職の役割とは何か、短時間勤務内で当該役割を果たすことは可能なかを考察する。

## 1 調査対象者の概要

調査対象者は表3のとおりである。本調査では対象者を選定するにあたり、制度の利用期間を「1カ月以上」とした。同期間と定めたのは、筆者が2003年に実施した育児短時間正社員を対象とした東京都のインタビュー調査で、部下を持つ係長クラスの育児短時間正社員が職務を果たすことができないことを理由に制度の利用を3カ月や半年程度で切り上げ、フルタイム勤務に戻っていたためである。したがって、部下を持つ役職者は制度を長期に利用しないとされた。なお、「管理職」の条件としては、短時間勤務制度の利用時点で1名以上の部下を管理している(していた)こととした。その結果、調査対象者が1名となってしまったが、今後、さらに調査を進めていく上で、本ケースから課題を抽出することとしたい。

調査項目については、短時間勤務でできる/できない業務・役割の有無とそれらの具体的内容、理由を中心にたずねている。

## 2 短時間勤務内での「管理職」としての役割遂行

「管理職」の役割について、日置ほか(1998)は「マネジメント・コントロールの担い手」と「タスク遂行者」であるとしている。前者は部下マネジメントを、後者は組織内で必要な交渉・調整の役割を指している。

I氏(事例7)によれば、「管理職」の役割は「組織のパフォーマンスを最大化すること」であり、短期的には職場のパフォーマンスを落とさない

よう、部下の業務遂行状況を管理・指導すること、中長期的には組織全体の持続的発展を視野に入れ、部下育成を含む組織全体の体制構築など人事戦略の企画・立案および実行のためのプロセスを具現化することとしている。これらの役割を短時間勤務内で果たすためのポイントとしてI氏(事例7)のインタビュー調査から以下の2点を指摘することができる。

第一に、短時間正社員制度を利用する前に管理職に昇進しその業務を一通り経験していることである。その経験から、管理職としての役割に優先順位をつけ、重要度が高くなくルーティン業務的な内容については下位職(グループリーダーなど)へ委譲しているほか、緊急対応時の指示命令系統を明確にし体制整備を図っている。これにより、業務効率化といった短期的組織パフォーマンスの維持・最大化する役割を果たすとともに、組織内の業務の多能工化および各メンバーの能力向上を実現し長期的組織パフォーマンス向上の役割も果たしているといえる。

第二に、在宅勤務など多様な働き方を組み合わせている点である。第一のポイントとも関連するが、I氏はこれまでの経験に基づき、職場で対応すべきこと、在宅で対応できることを切り分け、後者については在宅勤務でこなしている。在宅勤務の併用は、ある意味、短時間勤務内で「管理職」としての役割を果たすことは難しいことを示唆している。また、I氏はたとえ在宅勤務制度を活用しても、緊急性の高い業務を果たすことは困難であると指摘する。つまり、「管理職」の2つの役割のうち、短期的組織パフォーマンスの最大化については、一部役割を果たせない可能性がある。

以上から、「正社員」としての職業能力を持つ

表3 インタビュー調査対象者の概要(管理職)

制度利用者	会社	担当業務	職場の特徴	勤続	勤務時間
事例7 I氏 (女性) 管理職	情報サービス業 (C社)	知財法務	8人 企業ブランド管理、コンプライアンス管理等を担当	11年目(中途採用)	7時間(1時間短縮)

注：調査対象者は電機連合傘下企業ではないが、本調査への協力を依頼しインタビューに応じてもらった。

管理職については、短時間正社員制度を利用することも可能であるが、その円滑な利用のためには、管理職としての業務経験を早い段階からさせておくことが重要になる。したがって、従来の管理職育成のためのキャリア形成プロセスの見直しが必要となってくるだろう。しかし、女性については、男性以上にキャリア形成のあり方が深刻になると思われる。現在のわが国の企業では女性管理職比率の低さが課題となっているが、その原因の1つに「必要な知識、経験、判断力を有していない」ことが指摘されている<sup>11)</sup>。女性は育児休業と短時間正社員制度の長期利用が多く、管理職レベルの能力を開発するためのキャリアプロセスに乗ることが難しい状況にある。短時間正社員制度等を利用しながらも管理職レベルの能力を持たせ、経験を積むことができるキャリア形成のあり方がますます求められるようになるだろう。

また、在宅勤務を含む多様な働き方の整備も管理職としての役割を果たすうえで重要であるが、これらの体制を整備できたとしても、緊急性の高い業務に対しては管理職としての役割を十分に果たせない可能性がある。一部の管理職が不在の中、緊急性の高い業務に対して組織としてどのような体制を整備しておくのか、各職場で検討しておくことが必要であろう。

## V おわりに

本稿では、フルタイム正社員と短時間正社員の仕事内容(性質)の違いを明らかにしたうえで、短時間正社員の仕事の変化(高度化)に注目しながらキャリアへの影響を考察した。本稿で明らかになった点は以下の4つである。

第一に、フルタイム正社員と短時間正社員の業務には3つの違いがある。1つは、「迅速性・緊急性」の有無である。同特性は顧客が「社外関係者」であること、厳密なスケジュールを間に合わせる事が中長期的信頼関係構築に影響し、かつ業績への影響が大きいことと深く関係するため、決められた時間以外での労働が求められ、フルタイム正社員が担当することになる。これに対し、短

時間正社員の業務は関係者が「社内」であることが多いためスケジュールの柔軟度は高くなるが、業績への責任や貢献は小さくなる。2つめの違いは「チャレンジ性」の有無である。チャレンジ性を有する業務には高い集中力とまとまった時間が求められると同時に、その経験を通して高い専門性を習得することが期待される。しかし、短時間正社員の業務は無理なく時間内で対応できることが重視されるため、これらの業務を長く経験しないことにより、将来的にフルタイム正社員と能力格差が生じる可能性がある。3つ目の違いは「出張」の有無である。出張は単なる業務の都合ではなく、交渉力、判断力、さらにはそれらを裏付ける知識力の実践の場、リーダーとしての資質を養う場として位置付けられていた。しかし、短時間正社員は出張を伴う業務を割り当てられることが少ないため、交渉力、判断力を醸成する能力機会を喪失している可能性がある。以上、短時間正社員の業務は上記3つの特性を欠く傾向があるため、キャリア展望を描きにくく、脇坂(2012)が示した仕事へのやりがい低くなるとことにつながると考えられる。

第二に、各職場では「管理職」レベルの問題解決力、交渉力、判断力を有する人材を育成するためのキャリアプロセスが構築されており、その育成期間は10~20年と長いことが分かった。これらの能力醸成には仕事が高度的に変化していくことが不可欠である。

第三に、短時間正社員の仕事内容は制度利用開始時からほとんど変化しないことがわかった。前述のとおり、能力開発には仕事の変化が重要であるが、短時間正社員は仕事内容が変わらないことから、制度利用期間が長期化するほど、能力開発に必要な仕事と疎遠になるうえ、企業が求める職業能力を醸成するためのキャリアプロセスからはずれキャリア形成機会を喪失する可能性がある。この危険性において、男女の違いがない点は注目すべきである。

第四に、すでに企業が求める職業能力を有する「管理職」は、短時間正社員として就業することが可能であるといえる。ただし、管理職の短時間正社員を可能にするためには、下位職への権限委

譲や在宅勤務など柔軟な働き方の実現が重要になり、特に、委譲すべき業務、在宅で対応すべき業務の適切な判断には「管理職」としての業務経験がポイントになる。

今後、短時間正社員の必要性は高まると考えられるが、その恒常化がキャリアの観点で懸念される。制度を円滑に利用しながら、企業が必要な時に、必要な能力を備えた人材を質・量ともに確保していくためにはどのような対応が必要であろうか。

1つめに短時間正社員制度を利用しながらキャリア開発できるよう、中核人材育成プログラムを多様化する必要がある。従来の中核人材像とその育成プロセスはフルタイム正社員を基本とし、かつそのプログラムは画一的であった。今後は短時間正社員も含めたキャリア開発が可能なモデルが必要になる。それには各職場の管理職による人材育成の観点に立った仕事の割り振りが重要になる。本稿では、管理職の役割には直近のパフォーマンスをあげる短期の役割と、人材育成を通して組織パフォーマンスを高める長期の役割があることを確認したが、後者については日頃の業務配分のあり方が基本になる。短時間正社員の部下の業務配分についても、仕事に変化を持たせ高度化していくことを意識することが求められる。その際、短時間勤務をする期間が一時的なケースと恒常的なケースを併せて検討することも重要である。また、後者については、今後は正社員に期待される職業能力を十分に形成できない可能性を加味した運用や処遇が必要になろう。

2つめには、職場の働き方の見直しが必要とされる。短時間正社員制度の利用期間が長期化する背景には、職場で長時間労働が常態化していることがある。ニッセイ基礎研究所(2008)は、育児の短時間勤務制度を利用しにくい理由として職場の多忙性や周囲への気遣いがあることを指摘している。日常的な長時間労働の中で、仕事とそれ以外の両立は困難と判断し、賃金の減額やキャリアロスを不本意ながら選択する制度利用者も少なくない。職場の管理職は前述の業務配分への配慮と同時に、短時間正社員が早期にフルタイムに戻るよう、「時間外労働ありき」の業務遂行のあり方

を見直すことが必要になろう。

3つめには、管理職(上司)と制度利用者とのキャリアに対する話し合いがあげられる。本調査では、制度利用者の上司が短時間正社員の仕事と家庭の両立を考慮する一方で、制度利用者のキャリアのあり方や制度利用の長期化がキャリアに及ぼす影響について話し合っていないことが明らかになった。仕事と家庭の両立に対する理解は確かに重要である。しかし、管理職としての組織のパフォーマンス最大化には、短期的視点に基づいた職場の生産性維持や制度利用者の“現時点におけるWLB”を考慮するにとどまらず、中長期的視点から多様な働き方をする部下のキャリア形成も視野に入れ、職場全体の能力開発を促すことも重要である。本稿では短時間正社員の業務はフルタイム正社員に比べ3つの特性からキャリア展望を描きにくいことが明らかになったら、キャリア展望がなければモチベーションなどの点で長期的に課題が残る。職場の管理職は、業務遂行のあり方と業務配分のあり方を見直しながら部下に高いモチベーションを持たせる必要がある。

4つめに、短時間正社員制度の見直しが求められる。本稿ではフルタイム正社員の業務を長期にわたって経験しないことがキャリア形成に支障をきたす可能性を指摘したが、キャリア形成に必要な業務については、一時的にフルタイム勤務に戻ることを制度利用者、管理職ともに検討する必要がある。そのためには、短時間勤務とフルタイム勤務を柔軟に行き来できる制度にすることも検討する必要がある。

制度利用者自身についても、「正社員」としての役割を再考察し、キャリア開発に対する強い意識を持つことが求められる。そのうえで、パートナー(配偶者)と互いのキャリアについて、制度利用のタイミングも含め話し合い、協力し合っていくことが求められる。男女に関係なく、組織に雇用されている者は期待される役割がある。パートナーのいずれかが短時間正社員制度を長期に渡って利用するのではなく、キャリアアップに重要な時期には、一度フルタイム勤務をさせるべく、他方が短時間勤務をするといったパートナー間の理解・協力も不可欠である。

多様な働き方を必要とする従業員が増加する可能性が高まるなか、企業と従業員がともに利益を享受しあえる制度利用のあり方を検討することが急務である。

\*本稿で引用した事例は「電機連合ワーク・ライフ・バランスの実現研究会」における調査によるものである。本調査に協力くださった各社およびインタビュー調査を調整くださった電機連合の関係者に深く感謝申し上げます。また、本稿のベースとなった前述調査研究会報告書の執筆では学習院大学協坂明教授に多くの助言をいただいた。この場を借りて感謝申し上げます。

- 1) 厚生労働省の「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」がとりまとめた「望ましい働き方ビジョン」(2012年3月27日)では、雇用形態に係る法制的視点から便宜上、「正規雇用」を①期間の定めがない、②フルタイム、③直接雇用(労働者派遣のような雇用関係と指揮命令系統が異なるもの(間接雇用)ではない)のすべてを満たす者とし、勤務地、職種、労働時間等が限定的でない正社員を「典型的な正規雇用」、限定的な正社員を「多様な正社員」、それ以外の様々な雇用形態の労働者を「非正規雇用」としている。
- 2) 育児短時間勤務制度は、その趣旨から育児目的の短時間正社員制度と同義と判断できる。
- 3) 短時間正社員の各タイプの詳細については、厚生労働省が運営する「短時間正社員制度導入ナビ」で紹介されている。
- 4) 育児短時間勤務制度の適用期間は、厚生労働省の「平成20年度雇用均等基本調査」によると、適用期間を「3歳に達するまで」とする事業所は57.5%と最も多いが、6年以上とする事業所が35.6%、10年前後の適用を認めている事業所は8%程度ある。
- 5) 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクトによる同調査では、同プロジェクトに参加している大企業6社を対象とする調査と、ひょうご仕事と生活センターの協力を得て兵庫県下の事業所を対象とする調査の2つを実施しており、前者は40歳以上の従業員を対象とし(一部39歳以下も含まれるが、その割合は2.6%で大多数は40歳代と50歳代)、後者はすべての年齢層を対象に実施した(39歳以下と40歳以上の層がほぼ同程度の割合)。したがって、今後5年以内に介護に直面する割合に違いが生じている点に留意する必要がある。なお、詳細の結果は同プロジェクトのHPに掲載されている『従業員の介護ニーズに企業はどう対応すべきか——従業員の介護ニーズに関する調査報告書』(2012年6月)を参照願いたい。
- 6) 久本(2003)は、多様な形態の正社員を増やしていく必要性を指摘しながらも、彼らが正社員たるべき職業能力を有していなければ、たとえ正社員としての雇用の安定性と一定水準以上の賃金を獲得したとしても、そうした雇用のあり方はじきに破たんするとし、多様な正社員の適切な職業能力開発機会の提供についても指摘している。
- 7) 佐藤(2008)はそのほか、突発的業務が頻繁に発生すること、ノルマや目標が高いことも仕事のやりがいを高めることを指摘している。
- 8) 協坂(2012)は仕事や職場の特徴については考察していない。
- 9) 調査では育児等の短時間勤務制度としているが、同制度と

短時間正社員制度はほぼ同義であるため、ここでは短時間正社員制度としている。

- 10) ニッセイ基礎研究所(2008)は、「管理職」による育児短時間勤務制度の利用は3.3%しかないと明らかにしている。また、少々データは古いがニッセイ基礎研究所(2004)では、企業に制度の適用が難しい職種をたずね「管理職」を上げるものが多かった。
- 11) 『平成18年度女性雇用管理基本調査』。

#### 参考文献

- 小池和男(2005)『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。  
 厚生労働省(2012)『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』。  
 佐藤厚(2008)「仕事管理と労働時間」『日本労働研究雑誌』No.575, pp27-38。  
 武石恵美子(2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。  
 電機連合(2007)『21世紀生活ビジョン研究会報告』。  
 ——(2012)『2020年のワーク・ライフ・バランスの実現研究会報告』。  
 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト(2012)『従業員の介護ニーズに企業はどう対応すべきか——従業員の介護ニーズに関する調査報告書』。  
 21世紀職業財団(2009)『休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書』。  
 ——(2010)『短時間勤務制度に係る研究会報告書』。  
 ニッセイ基礎研究所(2004)『多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書』。  
 ——(2008)『今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査研究報告書(厚生労働省委託事業)』。  
 日置弘一郎・高尾義明・森雄繁・太源有(1998)『日本企業「副」の研究——補佐、代行、支援……』白桃書房。  
 久本憲夫(2003)『正社員ルネサンス——多様な雇用から多様な正社員へ』中公新書。  
 松原光代(2004)「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」『日本労働研究雑誌』No.528, pp69-79。  
 ——(2010)「短時間正社員の現状と普及に向けた分析——ワーク・ライフ・バランス実現の要としての短時間正社員」学習院大学大学院経済学研究科博士論文。  
 ——(2011)「短時間正社員のキャリアに関する考察——育児短時間勤務制度の長期利用がキャリアへあたえる影響」『2020年のワーク・ライフ・バランスの実現研究会報告』電機連合総合研究企画室。  
 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2012)『育児休業制度等に関する実態把握のための調査(厚生労働省委託事業)』。  
 協坂明(2012)「短時間正社員はワーク・ライフ・コンフリクトを解消するか——キャリア形成の視点から」(日本フェミニスト経済学会2012年度大会共通論題の発表資料)。

まつばら・みつよ (株)東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部兼学習院大学経済経営研究所客員所員。最近の主な著作に「ワーク・ライフ・バランス施策が効果的に機能する人事管理」(武石恵美子編『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える——働き方改革の実現と政策課題』)、ミネルヴァ書房、2012年、pp85-109。労働経済・女性労働・人的資源管理専攻。