

2011年9月9日

「ワーク・ライフ・バランス」カンファレンス 基調講演

## 多様な人材を活用する時代到来に向けた 「短時間正社員」の必要性：その効果と課題

松原 光代

東京大学社会科学研究所 特任研究員

### 【講演者紹介】

東京ガス株式会社を経て、2010年学習院大学経済学研究科博士後期課程単位取得退学。

2010年博士号（経済学）取得。東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの研究メンバーとして研究活動を行いつつ、複数企業のダイバシティ・マネジメント、ワーク・ライフ・バランスの推進に関与している。

主な論文として「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』2004年7月号）。著書として「人を活かす企業が伸びる」（共著、勁草書房）、「ワーク・ライフ・バランス—仕事と子育ての両立支援—」（共著、ぎょうせい）、「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」（編著、勁草書房）。

### はじめに

本日は、私が長年研究対象として注目してきた短時間正社員について、皆様に理解していただくべくお話をさせていただきたいと思います。

本日の講演の流れですが、まず短時間正社員の定義とタイプについて紹介し、その次に短時間正社員の必要性を社会的な要因、労働者側の要因、企業側の要因の3点から説明いたします。さ

らに、短時間正社員制度を機能（ワーク）させる仕組みについて、人事管理の面からお話し、最後に短時間正社員制度の効果と課題について紹介したいと思います。

本日の話のポイントは6つあります。一つ目は、短時間正社員制度は多様な人材を活用しなければならない時代の到来において人材確保という面で効果があるということ。二つ目は、それを利用させながら労働生産性を上げるためには目標管理制度を適切に行うことが重要であること。三つ目は、短時間正社員はフルタイム正社員を基準に人事管理をしていますが、制度の利用期間が長い短時間正社員はフルタイム正社員を基準とした人事管理では対処できなくなりつつあるということです。四つ目は、短時間正社員制度の構築においては、その制度を利用する人材の活用のあり方を考える必要があるということ。特に、本項目については人をどう活用するのかという人事戦略がはっきりしていないと、制度だけが独り歩きしてしまう可能性があります。そして、五つ目ですが、短時間正社員を活用するためには、多様なルートから人材を活用できるような基盤をつくっておく必要があるということです。多様なルートからの人材活用というのは、具体的にパートタイマーなどの非正社員から短時間正社員へ登用していくことを意味していますが、本講義では非正社員を「正社員以外の社員」と言わせていただきます。六つ目のポイントは、短時間正社員の活用には職場マネジメントが鍵になるということ。以下ではこれらについて具体的にお話しします。

### 定義とタイプ

「短時間正社員」とは、フルタイム正社員と比較し労働時間が短い正規の社員のことをいい、その処遇はフルタイム正社員の処遇を基準としています。この「短時間正社員」には3つのタイプがあり2つの基準で分けられています。ひとつは、利用期間の長さで、利用期間が恒常的なのか、一時的なのかということです。もうひとつは、社内からの転換、つまり正社員から短時間正社員となるのか、社外からの入職なのかという点です。この基準に従うと、正社員が一時的に短時間勤務をするのが「一時的な短時間正社員」でタイプⅠに、正社員が恒常的または期間を定めずに短時間勤務するのが「恒常的な短時間正社員」でタイプⅡ、そしてパートタイマーから短時間正社員になるのが「パートタイマー短時間正社員」でタイプⅢとなります。

多くの正社員は、育児や介護のために短時間勤務することを希望するので短時間正社員は育児や介護のための制度だと思われる方もいますが、「短時間正社員」は育児や介護に限定せず、それ以外の事由によって短時間勤務する人も含んでいます。例えば自己啓発、社会貢献活動、健康障害を理由に短時間勤務をする社員も「短時間正社員」となります。また、パートタイマーから正社員へキャリアアップしたが労働時間は短時間のままであるケースも「短時間正社員」となります。このように、短時間正社員は正社員の育児や介護のためだけではなく、幅広い理由を対象としています。

「短時間正社員」は「短時間で働く正社員」ということなので、「短時間正社員とは何か」を明確にするためには「正社員とはなにか」を議論しておく必要があります。実は「正社員とは何か」を明らかにしている書籍、資料はありません。短時間正社員制度がある企業の方なら一度は厚生労働省やハローワークへ「正社員」の定義を問い合わせたことがあるかもしれません。しかし、回答がない、定義がないというのが実態です。そういった中でも、一般的に「正社員」の要件と

して認識されているものが3つあります。①雇用期間が無期限であること、②職務ローテーションをしながら知的熟練度を向上させ、組織のコア人材になって欲しいと期待されていること、③組織が求める時間、場所、仕事に柔軟に対応して働いてくれる人であること、です。ただ、大規模企業では部門や支社などが多くあるため、上記②も正社員の要件となりえるのですが、小規模企業では職務や職場が変わらないことも考えられます。したがって、上記の①と③が「正社員」の最低要件であるといえます。企業規模による違いはありますが、現在多くの企業で様々なタイプの正社員を用意し活用する傾向が見られます。例えば、勤務地限定社員、特定の業務しか行わない職務限定社員などです。しかし、「短時間正社員」についてはなかなか普及していません。なぜなら、会社としては働いて欲しいときに社員が残業できない、またはしてくれないことが経営上、人事管理上最も難しいと考えているからです。このことから考えると会社側が「正社員」であることの最重要要件としてみなしているのは上記の③なのかもしれません。

### 短時間正社員の導入

では、短時間正社員制度は、どの程度導入されているのでしょうか。

企業が最も多く導入しているのは「一時的な短時間正社員」ですが、それでも全体の2割程しかありません。「恒常的な短時間正社員」については1割弱、「パートタイマー短時間正社員」においてはほとんど導入されていません。しかし、短時間正社員は必要とされてきています。その要因は①社会的要因、②労働者側の要因、③企業側の要因の3つに分けられます。

まず、①社会的要因についてですが、ご存じのとおり2010年6月に育児介護休業法が改正され、6時間の短時間勤務制度、ここでいう短時間正社員制度はどの企業にも導入されていることになりました。もう一つは、高齢者雇用安定法の改正によるものです。同法によって企業は定年をなくす、あるいは引き上げる等の対応を求められていますが、主旨を踏まえたものに関しては短時間正社員制度でも良いということになっています。

②の労働者側の要因についてですが、これは正社員側の要因と正社員以外側の要因の2つに分けることができます。正社員側の要因としては、ライフステージによって働き方を柔軟に変える必要性、変えたいというニーズが高まってきているということがあります。ここに正社員がどういったライフステージで短時間勤務を必要としているかを示したデータがありますが、最も多いのは「子どもの未就学児時」です。これに関しては女性の6割がこの時期に短時間正社員として働くことを希望していますが、「家族に介護が必要となったとき」にも男性で3割、女性で5割が短時間正社員制度の利用を希望しています。また、60代前半では「自己啓発」や「社会貢献」に対してもニーズがあることがわかっています。

また、夫婦の就業スタイルの組み合わせによっても違いがあり、共働き夫婦のどちらも正社員の場合には、主に育児や介護が必要になった時に短時間正社員に対するニーズが高まります。共働き世帯が増えていることから、ライフイベントに合わせて働き方をどのように変えていくべきか、変えることができるのかについて悩む夫婦は少なくないようです。特に、介護における制度利用のニーズは増えてきています。その理由に、現在75歳以上の高齢者の約3割は要介護状態にあり、その方たちの子どもが40代後半から50代であると想定すると、彼らが親を介護するために仕事と介護を両立する可能性が高まってきていることがあげられます。みなさんの会社の管理職

や40代以上の社員が短時間正社員制度を必要とする、活用する時代がすぐそこまで来ているといえるのです。

正社員以外の社員からの要因については、正社員とほとんど同じ仕事をしているパートタイマー（ここでは正社員以外を仮にパートタイマーと呼びます）が増えていることがあげられます。同じ事業所において正社員とパートタイマーの仕事がほぼ同じ、あるいは一緒であるとする事業所の割合は半数程度あります。さらに、その職務が正社員と同じパートがパート全体の8割以上を占めているとする事業所も約27%あることがわかっています。この「職務が正社員と同じ」というのは、責任や役割が正社員とほぼ同じであるといえ、そういった優秀なパートタイマーの活用も考える必要があるのです。

ただ、正社員と同じ仕事をしているパートタイマーが必ずしも正社員になりたいと思っているわけではありません。パートタイマーのうち「正社員になりたい」という割合は2割弱にとどまります。しかし、「残業も転勤もない短時間正社員になりたいか」と聞くと約半数の46.2%が「なりたい」と答えています。つまり、労働時間の長さに関する問題を解決すればより多くの優秀な人材を活用できるのです。

③企業の要因については、まず労働者の価値観の変化があげられます。先ほどのライフステージ別の短時間正社員へのニーズからもお分かり頂けたと思いますが、これまではライフステージを意識せずにフルタイムで働くことができる社員の方が多かったと思います。したがって企業における人事管理は、企業目標の実現に各個人の欲求充足をうまく紐づけければ社員のモチベーションを高めることができました。しかし、共働き家庭が増え、今後仕事と介護を両立させねばならない社員が増えていく中、職業生活の中の自己実現だけではなく家庭生活、社会生活、自分生活の4つの生活を充実させながら、企業目標を達成してもらうよう社員のモチベーションを維持していく人事マネジメントが必要となってきました。

また、経済のグローバル化に順応していくことも重要になってきています。企業規模の大きさに関わらず、多くの企業はグローバル化の問題に直面せざるを得なくなっています。グローバル化が進むということは競争相手が増えるだけでなく、製品が多様化しライフサイクルも短期化することになります。それに対応していくためには、各自がスキルや知識を高める必要がありますが、これらは短期間で醸成や育成できるものではありません。したがって、今いる人材を活用していく必要があります。また、わが国では労働力人口が減少しつつあるため、新しい人材を確保するのが難しくなっています。このような要因から女性だけではなく、あらゆる人材を活用する「ダイバーシティ・マネジメント」が注目されつつあります。これは日本だけではなく、外国においても同じような状況にあるといえます。グローバル化が進む中、各国企業の人材マネジメントに差がなくなりつつあります。こうした問題に対し、イギリスではフルタイムをベースとしながらも在宅勤務をする人、短時間勤務をする人が2割前後います。しかし、日本ではいまだに画一的な働き方から変わっていません。これで本当に多くの人材を活用できるのでしょうか。

これらのことからパートタイマーかフルタイム正社員かという2極化した働き方の中間に位置する、または両者を融合した「短時間正社員」という働き方が求められているといえるのです。

### 制度と機能させるためのポイント

次に、これらがワークする仕組みをお話いたします。短時間正社員制度をワークさせるために考えるべき点が3点あります。一つ目は、制度の適用範囲をどこまで広げるかということです。育児や介護はどこの企業の社員にも必要とされていますが、仕事の内容を考慮した上でどこまで適用範囲を広げるかということを戦略的に考える必要があります。二つ目は適用期間です。さきほど「一時的」か「恒常的」かという話をしましたが、制度の適用期間をただ長くするだけでは多様な人材の活用はできません。人材育成・活用の観点も加味して期間を設定することが肝要です。そして三つ目は、社員のモチベーションを高く保つ“公正性の高い人事管理”の仕組みを構築することです。

まず目的の範囲ですが、「一時的な短時間正社員」は育児や介護を理由とするものが圧倒的に多いのですが、「恒常的な短時間正社員」は多様な人材を活用する視点で用いられる傾向があります。具体的には、定年延長した高齢者社員の継続雇用や元正社員の再雇用などです。短時間正社員制度を導入するにあたり、女性活用なのかそれとも多様な人材を多様なチャネルから確保し活用することが目的なのかを考慮し制度を導入することが、合目的な制度運用につながると考えられます。

次に、適用期間ですが、多くの企業は育児の短時間正社員制度＝一時的な短時間正社員制度と位置付けているようです。近年は適用期間を「小学校就学まで」、さらには「小学校低学年まで」、「卒業まで」と延ばしていくケースも多く見受けられます。適用期間が6年以上である事業所は35.6%ありますが、3割以上というのはかなり多いと思います。また、適用期間を10年前後としている事業所も8%あります。そこに、一般的家庭では子どもを2人程度持ちたいと思っていることを勘案すると、一人の社員が子どもを2人産み、その子どもの年齢は3～5歳程度しか離れていないとすると、トータルで10年以上短時間正社員として働いていることになります。そうすると、この社員は「一時的な短時間正社員」というより、むしろ「恒常的な短時間正社員」といえるでしょう。また、介護の場合は被介護者の状況により異なりますが、育児と違っていつ手が離れるのかが分からないため制度の利用が長期化する可能性があります。こうした適用期間に応じて、3つ目のポイントである人事管理のあり方について、社員全体にとって公正な仕組みとは何か、どうしたら各自がモチベーション高く働き続けることができるのか、などを見直す必要があると思います。

### 短時間正社員の雇用管理

では、具体的に短時間正社員の人事管理はどうなっているのでしょうか。

評価については、技能や職務遂行能力を重視する傾向があり、フルタイム正社員とあまり変わりません。ただ「恒常的な短時間正社員」や「パートタイマー短時間正社員」は勤続年数を重視する傾向にあります。賃金の決定方法についてはフルタイム正社員と同一の基準を適用するのか、給与は同額支給するのか、それとも別立てにするのか、不労時間分を減額するのかなど、いくつかの方法がありますが、表1をみると「一時的な短時間正社員」は「フルタイム正社員と同一の基準を適用、不労時間分は減額」するケースが圧倒的に多い(74.1%)ことが、おわかりになると思います。このことから一時的な短時間正社員は、フルタイム正社員と同じ雇用区分

表1 短時間正社員の賃金決定方法

	フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給	フルタイム正社員と同一基準を適用、不労時間分は減額	フルタイム正社員と同一基準を適用、不労時間と関係なく一定割合減額	フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員有)	フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員なし)	その他	無回答	合計
一時的な短時間正社員 (n=518)	10.8%	74.1%	4.2%	2.3%	1.9%	0.8%	5.8%	100.0%
恒常的な短時間正社員 (n=180)	11.1%	35.0%	7.8%	16.7%	18.9%	3.9%	6.7%	100.0%
パートタイマー短時間正社員 (n=49)	10.2%	26.5%	8.2%	22.4%	26.5%		6.1%	100.0%

※アイデム(2008)「短時間正社員と人事管理等に関する調査」データを元に筆者が再分析

であることが分かります。一方、「恒常的な短時間正社員」については、「フルタイム正社員と同一基準として、不労時間分は減額する」がもっとも多い(35.0%)ものの、その割合は「一時的な短時間正社員」の半分程度です。そして、「フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員有)」と「フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員なし)」がそれぞれ16.7%、18.9%あることから、「恒常的な短時間正社員」はフルタイム正社員とは別の雇用区分としている企業も一定割合あると考えられます。本来、短時間正社員の人事管理のあり方を議論するには、前にも述べたとおり、“正社員”の役割や期待を明確にしておく必要がありますが、それを明らかにしている企業等はありません。とは言いながらも、「恒常的な短時間正社員」の処遇が、フルタイム正社員のそれと異なった扱いとしている企業が一定割合あるということは、「一時的な短時間正社員」と「恒常的な短時間正社員」はフルタイム正社員から短時間正社員(正社員ルート)になったという点では同じですが、適用期間が長期化することによって短時間正社員の役割や期待がフルタイム正社員のそれと乖離し、フルタイム正社員を基準とした人事管理と整合性がとれなくなる可能性があることを示唆しています。

目標設定の仕方については、表2をご覧ください。「一時的な短時間正社員」、「恒常的な短時間正社員」、「パートタイマー短時間正社員」に大きな違いはありません。しかし、「恒常的な短時間正社員」と「パートタイマー短時間正社員」については「目標管理をしない」という回答が若干多いことから、これらの短時間正社員はフルタイム正社員と人事管理方法を変えている可能性があります。

福利厚生、残業・休日出勤、職務関連手当については、フルタイム正社員と同様内容が適用されていますが、おなじ正社員ルートからの短時間正社員でも「一時的な短時間正社員」と「恒常的な短時間正社員」では退職金、昇進、転居のない事業所間異動、それから事業所間異動、教育訓練の5つの分野で適用を変えている企業が散見されます。そして、全体的には「恒常的な短時間正社員」は「パートタイマー短時間正社員」の人事管理に近づいていく傾向が見られます。

昇進・昇格については表3をご覧ください。「制度の利用により遅れてはならない」と回答する人は3割から4割いますが、「短縮分は遅れることは仕方がない」の回答はそれ以上であることがわかります。短時間正社員は既に不労分の賃金が減額になっているうえに、昇進も遅れるのであれば、それはダブルペナルティであると考えられます。以上のように、短時間正社員は人事管理がフルタイム正社員と一緒だと言いつつも異なる個所もかなりあることがお分かり頂けたか

表2 短時間正社員の目標管理の仕方

	短時間勤務であることを考慮した目標	本人の能力に見合った目標、短時間勤務であることを考慮しない	本人の役職に見合った目標、短時間勤務であることを考慮しない	その他	目標管理していない	無回答	合計
一時的な短時間正社員 (n=518)	28.0%	32.4%	12.9%	1.5%	17.6%	7.5%	100.0%
恒常的な短時間正社員 (n=180)	27.2%	25.0%	10.6%	0.6%	30.6%	6.1%	100.0%
パートタイマー短時間正社員 (n=49)	28.6%	30.6%	6.1%	4.1%	24.5%	6.1%	100.0%

※アイデム(2008)「短時間正社員と人事管理等に関する調査」データを元に筆者が再分析

表3 短時間勤務が昇進/昇格に与える影響

(%)

	企業調査	管理職調査	利用者調査
制度利用により遅れてはならない	37.6	35.0	39.8
短縮分は遅れることは仕方がない	50.5	51.7	47.2
短縮分以上に遅れても仕方がない	2.0	6.7	6.3
その他	6.9	4.0	2.5
わからない	1.0	1.0	4.2
無回答	2.0	1.7	
計	100.0	100.0	100.0
N	101	300	284

出所) 脇坂明『21世紀生活ビジョン研究会報告』電機連合 から再分析

と思います。

さらに、2008年の短時間正社員研究会でヒアリングをした企業の中から短時間正社員制度がワークしている企業の人事管理を紹介したいと思います。最大の特徴は正社員と正社員以外の区別があまりなく、仕事内容や役割を基準に社員を再区分している点です。これらの企業では、パートタイマーから短時間正社員、さらにフルタイム正社員へと円滑にキャリアが移行していく、もしくはフルタイム正社員から短時間正社員へ円滑に移行できるよう人事管理を構築としています。特に「パートタイマー短時間正社員」を運用している企業では、短時間正社員への登用後の業務は難易度があがるとしています。これは将来、短時間正社員を組織のコア人材にしたい、活躍してもらいたいと考えているためです。そして、短時間正社員としての就業期間をフルタイム正社員への移行期間ととらえ、その間に能力・適性を判断しフルタイム正社員へ登用していくようにしています。このように、正社員とそれ以外の社員を大きく区別するのではなく、うまく移行させていくことが制度をワークさせるうえで重要であると思います。

## 短時間正社員の効果と課題

最後に短時間正社員の効果とその課題を分析した結果を簡単に紹介したいと思います。

まず短時間正社員制度の効果を計量分析した結果によれば、「一時的な短時間正社員」、「恒常的な短時間正社員」はともに財務パフォーマンス（売上高、経常利益）を高めることも下げることもない、ということが明らかになりました。このことは短時間正社員を理解し導入していただく上で非常に大きなポイントだと思っています。というのは、制度を導入するとコストが高くなると考える企業が多いのですが、分析結果からそのようなことはないことが明らかになりました。そして「一時的な短時間正社員」、「恒常的な短時間正社員」はそれを利用することによって女性の定着を高める効果があることもわかりました。また、「一時的な短時間正社員」は、女性だけではなく正社員全体の定着を高める効果があります。「恒常的な短時間正社員」については、目標管理制度を活用することによって労働生産性を高めることができることもわかりました。制度の長期利用は自分のキャリアビジョンが見えにくくなるという問題がありますが、目標管理制度をうまく活用することで社員に明確な目標を持たせ、モチベーションを維持しながら労働生産性を高めることができるといえます。

もちろん良いことばかりではなく課題もあります。具体的には「仕事の進め方」と「処遇」に関してです。「仕事の進め方」については、調査から「職場の同僚に仕事の負担がかかる」、「仕事の繁閑の対応が難しくなる」、「仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる」、「役割分担または仕事の分担が複雑になる」といった点があげられます。これらは職場における仕事のやりくり課題あることを示唆しているといえます。そして仕事のやりくりを管理しているのは職場の管理職です。つまり、短時間正社員を上手く活用していくためには、職場の管理職がカギであり、企業は彼らをサポートする必要があるといえます。

「処遇」に関しての問題は、賃金や退職金、目標設定の仕方や評価基準の見直しが必要になり管理が複雑になるといった問題が多くあげられています。しかし、これは従来の人事管理の枠組の中で短時間正社員を管理しようとしているからではないかと考えられます。先に紹介した企業は、短時間正社員を活用するために人事管理のあり方を見直しています。既に多くの企業では多様な人材を活用しつつあるので、その運用のなかで最適な管理方法が見つけられていくのではないかと考えています。

私としては、多様な人材を活用していかなばならないこれからの時代に「短時間正社員」は不可欠な制度であると考えています。ただ、その適用期間を長期化することについては懐疑的です。むしろ、「一時的な短時間正社員」を前提としてできるだけフルタイムで働き続ける職場環境づくりや、短時間正社員とフルタイム正社員を行き来できるように体制を整備することが会社、社員ともにWIN-WINの関係を築いていけるのではないかと考えています。

大変雑駁でしたが、私の話はここで終わらせて頂きたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

(注) 講演者の所属身分は講演時のものであり、講演もそれを前提にした内容である。講演者の現在の所属は東レ経営研究所である。