

短時間
企業と人のハーモニー
正社員制度
厚生労働省



**人材の定着
組織活性化に“効く!”**
短時間正社員制度 導入マニュアル

短く働くことで、 ずっと働ける人がいます。

正社員でありつつ、勤務時間を短縮して働く「短時間正社員制度」。
仕事と生活のバランスを考えるあなたに、
そして、優秀な人材を大切にしたい企業の皆さんに、
ぜひ知っていただきたい新しいワーキングスタイルです。

C O N T E N T S

第一章 短時間正社員で問題解決！……………P1

- 社内にこんな問題、ありませんか？
- 短時間正社員って、どんな社員？
- なぜ、短時間正社員で、問題解決ができるの？
- デメリットはないの？

第二章 短時間正社員導入実践！……………P9

- 「短時間正社員制度」導入成功の5ポイント
- ポイント1 賃金を決める
- ポイント2 評価について考える
- ポイント3 教育訓練を考える
- ポイント4 スムーズな導入の工夫をする
- ポイント5 就業規則と法律知識

第三章 実例！企業と働く人のWメリット……………P27

- 事例1 モロゾフ株式会社
- 事例2 サイボウズ株式会社
- 事例3 株式会社クレディセゾン
- 事例4 株式会社高島屋
- 事例5 短時間正社員の声 ～モロゾフ・サイボウズ・クレディセゾン～

問い合わせ先一覧

第一章

短時間正社員で問題解決！

社内にこんな問題、ありませんか？

P2

短時間正社員って、どんな社員？

P4

なぜ、短時間正社員で、問題解決ができるの？

P6

デメリットはないの？

P8



短時間正社員制度のキャラクター「ハーモ」と「モニー」です
質問にお答えしたり、大切なポイントをお教えします

社内にこんな問題、ありませんか？

企業成長力、競争力の根源は、活力ある人材です。

ビジネスは人と人とのつながりから生まれ、また、どんなに高度な技術も、それを作り出し、使いこなすのは人だからです。その「人」について、企業が抱えるさまざまな問題を、「短時間正社員制度」が解決してくれるかもしれません。

正社員の
定着率が悪い…

高齢者の
能力や技術を
活用するには？…

仕事と生活の
調和の図り方が
分からない…

パートタイマーの
採用に困っている…

病気からの
復職が
うまくいかない…



新卒採用で
学生からの
人気がない...

育児休業後の
女性社員が
辞めてしまう...

パートタイマーの
入れ替わりが
激しい...

パートタイマーが
戦力化できない...

優秀な人材が
獲得できない...

短時間正社員が
解決してくれるかも!

次ページから
詳しく解説を
しているよ!



よい解決策があります。

こんな問題に効く!「短時間正社員」

短時間正社員とは、フルタイム正社員より、
1週間の所定労働時間が短い正社員です。

➡次ページから詳しく見ていきましょう

短時間正社員って、どんな社員？

短時間正社員とは以下のような働き方をする社員です。パートタイマーとの違いは、期間の定めのない雇用契約を締結していることや、フルタイム正社員(※)に準じた待遇であることです。また、その“なり方”等によって、図-1および図-2で解説するように、大きく3つのタイプに分かれます。

短時間正社員の働き方

- 雇用形態…………… 正社員
- 雇用契約…………… 期間の定めのない雇用契約
- 労働時間…………… フルタイム正社員(※)より1週間の所定労働時間が短い
- 賃金など待遇…………… フルタイム正社員(※)を基準に、労働時間に比例して決定
- 社会保険(健康保険、厚生年金保険)…適用(詳細は25ページを参照)

※フルタイム正社員とは…… 1週間の所定労働時間が40時間程度(1日8時間・週5日勤務など)で、期間の定めのない雇用契約(無期雇用契約)を締結した正社員

図-1 例えば、こんな人が短時間正社員です！

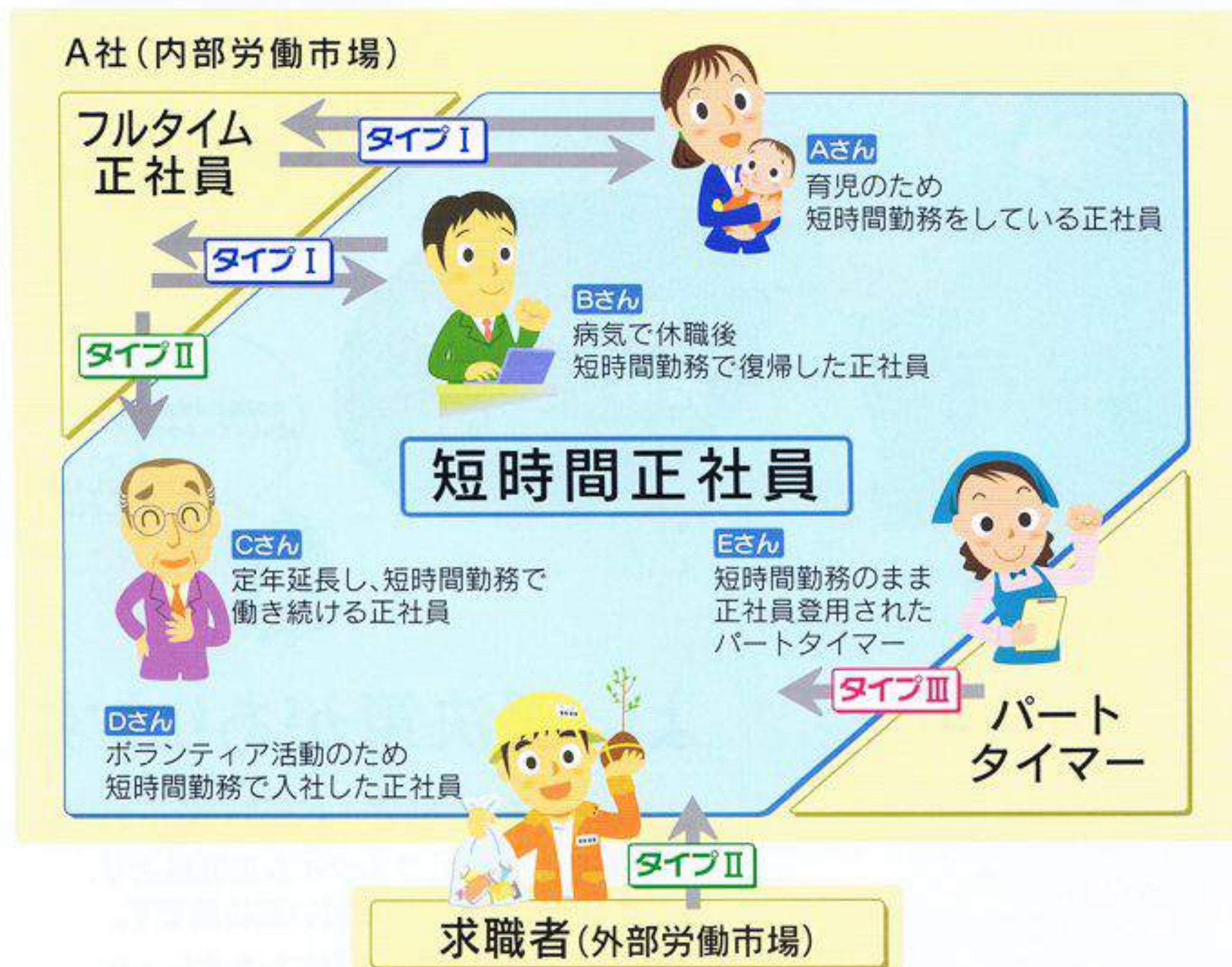
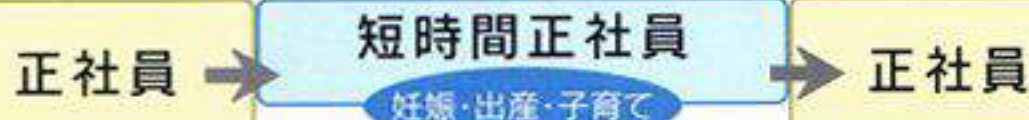
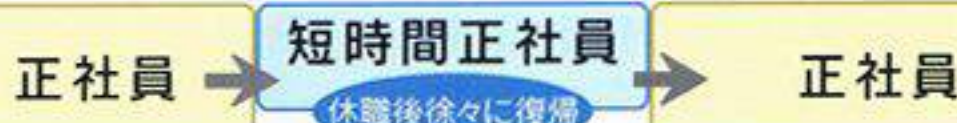


図-2 図解！3タイプの短時間正社員

**タイプⅠ** 正社員が、一時的に短時間勤務をするタイプ**Aさんの場合** 妊娠・出産後子育てのため、育児短時間勤務制度を利用し1日6時間勤務**Bさんの場合** 病気で休職後、徐々に職場に慣れるため、1日4時間勤務で復職**他にも……** 夜間大学に通うため、4年間だけ1日7時間勤務する場合、など**タイプⅡ** 正社員が恒常的、または期間を定めずに短時間勤務をするタイプ**Cさんの場合** 高齢期にも仕事を続けるため、1日5時間勤務を選択**他にも……** 地域活動のため、恒常的に1日6時間勤務する場合、など

フルタイム正社員よりも短時間勤務で、正社員として入社するタイプ

**Dさんの場合** ボランティア活動との両立のため、週4日勤務の短時間正社員として入社**タイプⅢ** パートタイマーなどが、短時間勤務のまま、正社員になるタイプ**Eさんの場合** パートタイマーで入社後、登用試験に合格したため、週所定労働時間30時間のまま正社員に

なぜ、短時間正社員で、問題解決ができるの？

短時間正社員制度を導入・運用することで、企業が抱える、「人」に関する、さまざまな問題解決ができると述べました(2～3ページ)。では、一体なぜ、問題が解決できるのでしょうか。それは、制度を導入することで、5つのメリットが得られるからです。これが、問題解決につながるのです。

「短時間正社員制度」を導入する5つのメリット

1 MERIT 優秀な人材の獲得につながる

短時間正社員制度が優秀な人材の獲得に効果的なのは、「短時間正社員制度を有していること」そのものが、応募者から見た「企業の魅力」につながるからです。個々の社員の事情や、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に気を配る「人に優しい会社」と応募者の目に映れば、たくさんの応募者が集まります。また、すでに自社で働いており、「優秀」と分かっているパートタイマーを短時間正社員に登用することも、優秀な人材の獲得に直結します。少子高齢化が確実に進んでいく今後、優秀な人材の安定的確保は、企業にとって大きな課題です。

2 MERIT 採用コストや教育訓練コストが削減できる

社員が定着せず次から次へと辞めてしまえば、当然「補充」のための募集・採用活動も、次から次へと行わなくてはなりません。また、採用した新人は、一刻も早く職務を円滑に行えるレベルに育成する必要がありますが、そのためには、教育訓練が必要です。こうした募集・採用、教育訓練には、当然コストがかかります。それも、金銭的なコストだけでなく、募集や教育に携わる社員の「時間」という、目に見えないコストもかかります。これらは、社員が定着していればかからなかったコストです。

3 MERIT 社員の定着率が向上する

短時間正社員制度の導入により、育児や介護をはじめ、さまざまな制約のある人の、就業の継続が可能となります。また、パートタイマーを短時間正社員に登用し、無期雇用契約にすることも、定着率向上につながります。社員の定着率が向上することにより、優秀な人材の流出を防ぐことができます。

4 MERIT 社員のモチベーションアップにつながる

短時間正社員制度に代表される「多様な働き方」を会社が認めることは、社員のモチベーションアップにつながります。例えば「社会人大学院に通いたい」とか「定年を迎えたが短時間なら働ける」といった場合に認めれば、本人はもとより、他の社員にとっても、夢や将来の展望につながります。なお、優秀なパートタイマーを短時間正社員に登用すれば、本人のモチベーションが上がることはもちろん、他の社員への刺激にもなります。

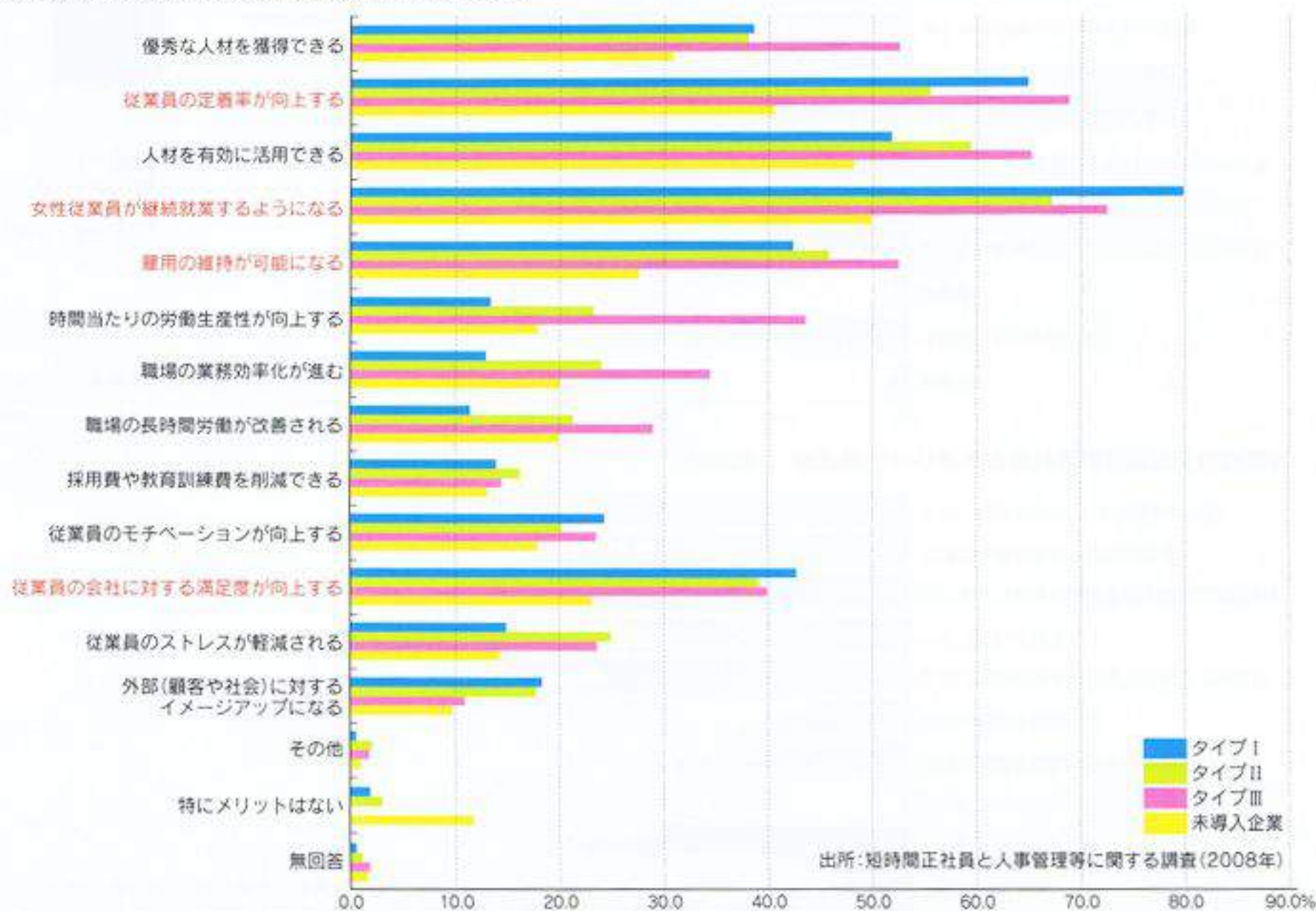
5 MERIT 外部(顧客や社会)に対する イメージアップにつながる

短時間正社員制度は、「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の推進」「労働力不足への対策」「少子化問題への対策」等の面で、社会的に意義のある制度です。つまり、制度を導入していることが、顧客や社会からのイメージアップにつながるのです。実際、多くの学生が、「くるみん」マーク(一定の基準を満たした、子育てをサポートする企業として厚生労働大臣に認定されたことを示すマーク)の取得の有無を、就職先の企業選びの基準の1つにしています。また、パートタイマーからの登用があれば、全社員を公正・公平に評価する会社というイメージも得られます。



●制度導入別短時間正社員のメリット(複数回答)

※赤字の項目は、未導入企業より導入企業の回答が特に多いもの



デメリットはないの？

短時間正社員制度は、そんなにいいことづくめなのでしょうか？

制度を導入することにより、別の問題が起きることはないのでしょうか？

——こうした疑問が上がるのは当然です。しかし、制度導入で実際に生じるデメリットは、未導入企業が「想像している」よりも、小さいようです。

1 未導入企業の「取り越し苦労」！？

下のグラフは、短時間正社員を導入している企業と、未導入の企業に、導入のデメリットを聞いた結果です。これを見ると、導入企業より未導入企業の回答割合が高い項目（赤字の項目）があります。これらは、未導入企業が、導入企業の「実感」以上に、想像しているデメリット。つまり、未導入企業の「取り越し苦労」といえます。

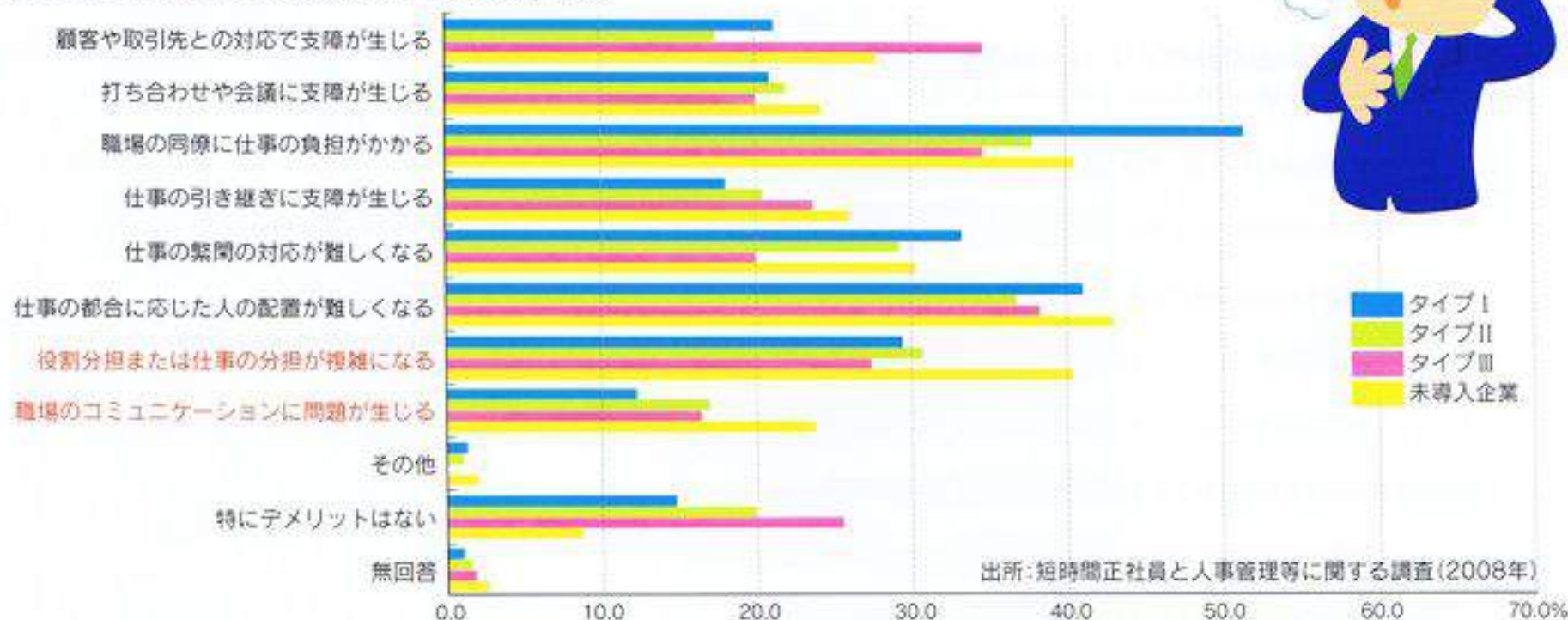
2 導入企業が「実感」するデメリット

もちろん導入企業が「実感」しているデメリットもありました。例えば「職場の同僚に仕事の負担がかかる」「仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる」「賃金や退職金など、処遇が複雑になる」などです。導入する際には、こうした問題に注意して、次ページ以降の「実践」に取り組むことが大事です。

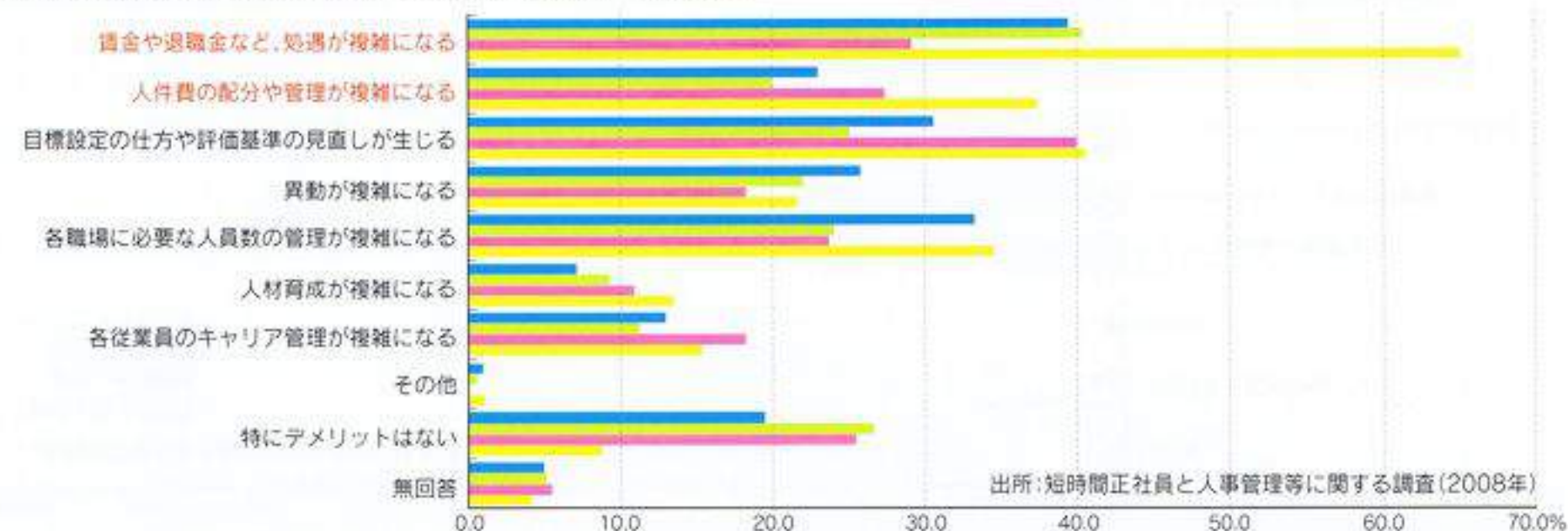


●制度導入別短時間正社員のデメリット（仕事の進め方）（複数回答）

※赤字の項目は、導入企業より未導入企業の回答が特に多いもの



●制度導入別短時間正社員のデメリット（処遇面）（複数回答）



第二章

短時間正社員導入実践！

「短時間正社員制度」導入成功の5ポイント

P10

ポイント1 賃金を決める

P12

ポイント2 評価について考える

P16

ポイント3 教育訓練を考える

P18

ポイント4 スムーズな導入の工夫をする

P19

ポイント5 就業規則と法律知識

P20

「短時間正社員制度」導入成功の5ポイント

短時間正社員制度を導入するには、
その理念にのっとった制度設計をすることが大事です。
「なんとなく」「適当に」「あいまいなまま」に制度を導入してみても、
「5つのメリット」(6ページ)は得られません。

POINT

賃金を決める

短時間正社員の時間当たり賃金は、
フルタイム正社員とのバランスが大事です。
仕事の内容や責任の違い等に基づかない、
不合理な差があってははいけません。
不合理な差があれば、短時間正社員の
モチベーションが低下するなど、
さまざまなデメリットが
生じる可能性があります。

→P12

POINT

評価について考える

多くの企業が、人事考課における評価の結果を、
昇給や賞与の額、昇進・昇格に反映しています。
評価は、社員の生活や将来設計に影響を及ぼす、
重要なものなのです。
制度を自社に根付かせるためにも、
評価の方法について
きちんと考えることが大切です。

→P16

POINT

教育訓練を考える

短時間正社員の教育訓練は、フルタイム正社員と同等に行います。ここでは、短時間正社員ならではの注意点について紹介します。

→P18



POINT

スムーズな導入の工夫

せっかく短時間正社員制度を導入しても、社員に利用されなければ意味がありません。

ただ単に制度をととのえ、就業規則などに明記するだけでは、不十分。しっかり活用され、企業がメリットを受けられる制度にするためには、工夫が必要です。

→P19



POINT

就業規則と法律知識

短時間正社員制度を導入する際、最も重要な実務の1つは、「就業規則の作成・変更」です。短時間正社員のルールを明確にしておかないと、無用なトラブルにもなりかねません。

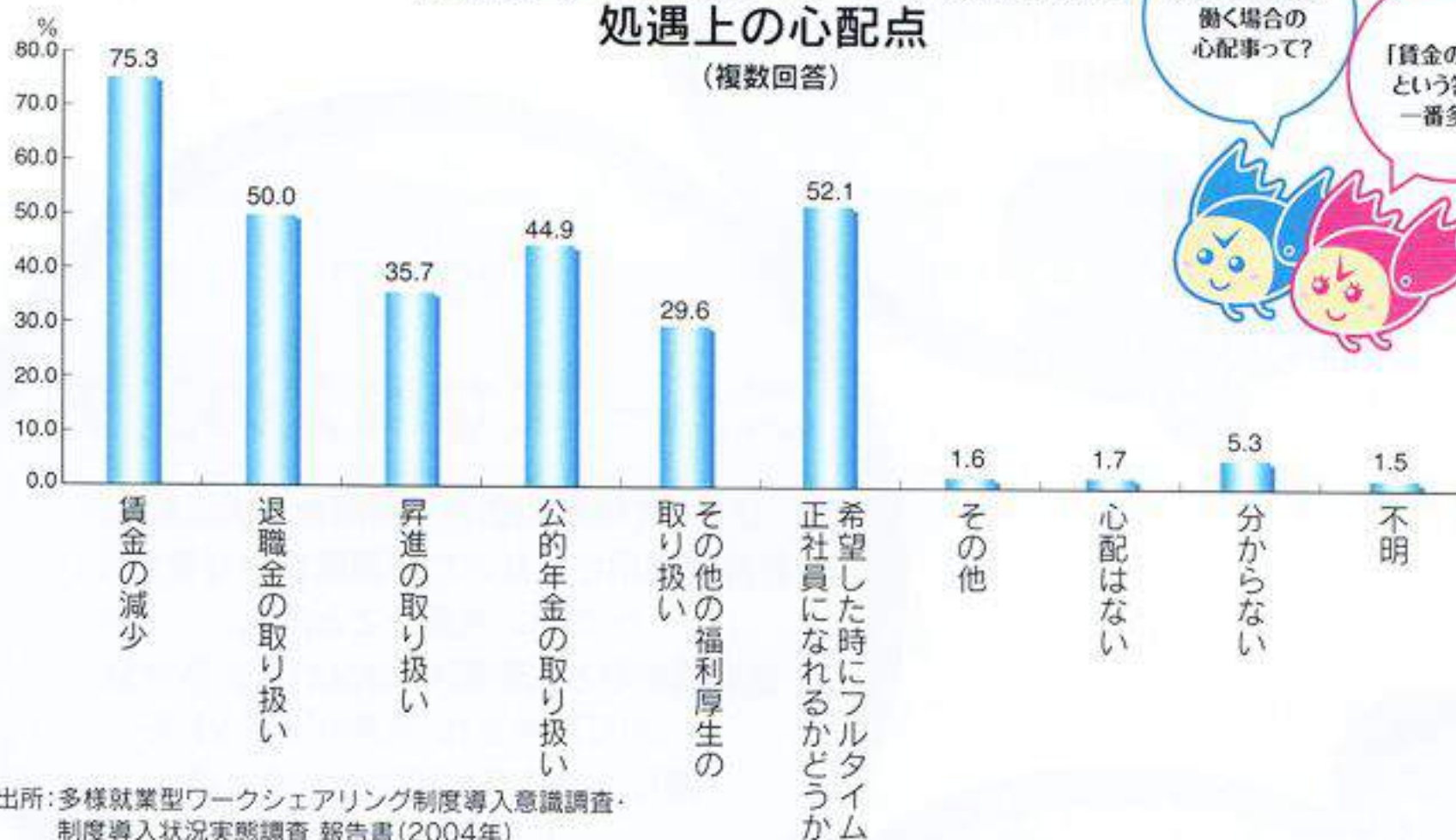
→P20



1.賃金を決める

短時間正社員の時間当たり賃金は、フルタイム正社員とのバランスが大事です。仕事の内容や責任の違いに基づかない、不合理な差があってははいけません。不合理な差があれば、短時間正社員のモチベーションが低下するなど、さまざまなデメリットが生じる可能性があります。

「短時間正社員」として働く場合の
処遇上の心配点
(複数回答)



短時間正社員で働く場合の心配事って?

「賃金の減少」という答えが一番多いよ



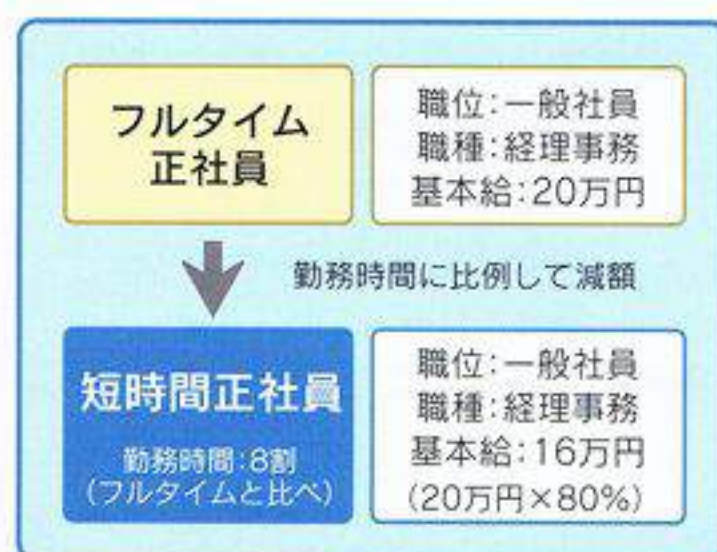
基本給の決め方

基本給は「労働時間比例」で考える

フルタイム正社員が 短時間正社員になる場合

タイプⅠ タイプⅡ

仕事の内容や責任の程度が変わらなければ、時間当たり賃金はそのままに、労働時間に比例して減額するのが基本です。短時間正社員になる際、職種の変更などがあった場合には、変更後の職種における同じ職位のフルタイム正社員を基準にし、労働時間に比例して減額します。



短時間正社員として入社する場合

タイプⅡ

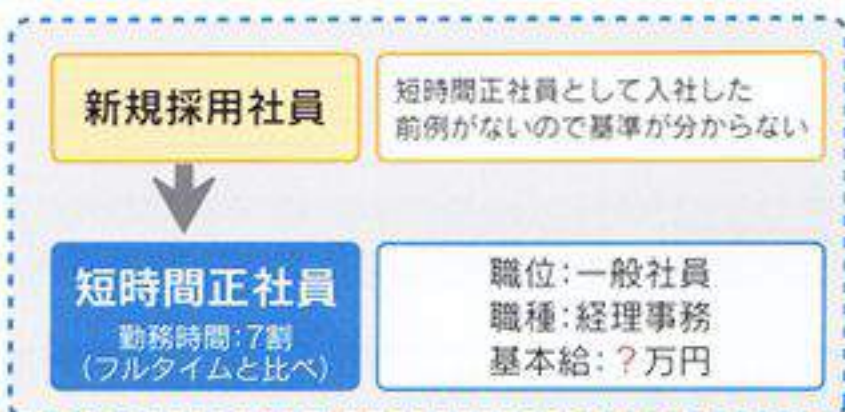
以下の2ステップで決定します。

ステップ1

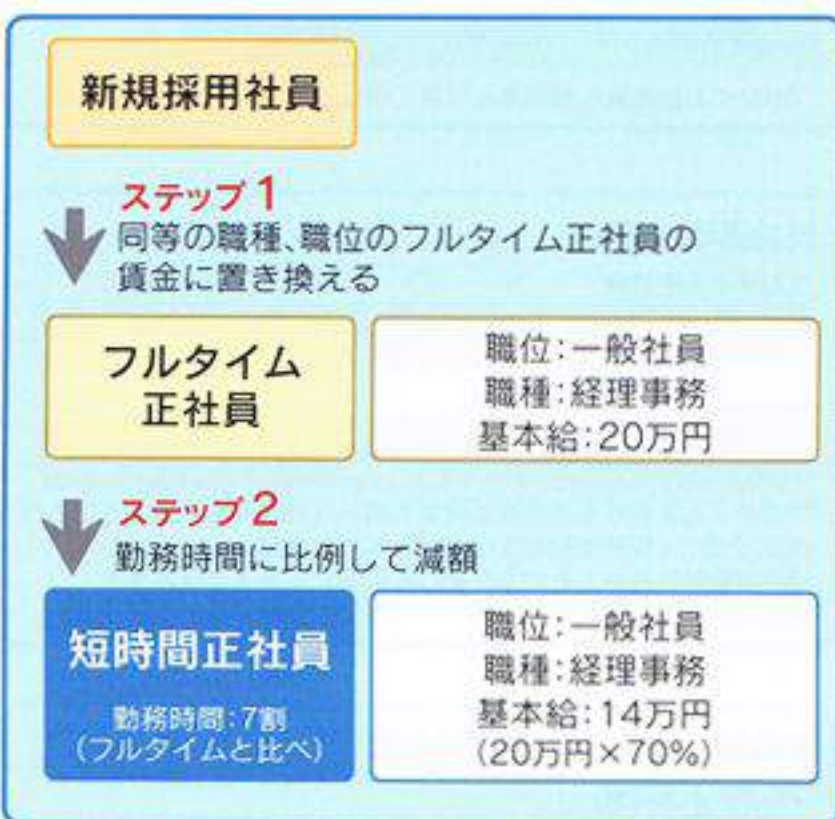
対象となる新規採用社員について、「フルタイム正社員として採用した」と仮定して、基本給を算出する。

ステップ2

ステップ1で仮算出した、フルタイム正社員としての賃金を基準に、労働時間に比例して減額する。



↓ そんなときは…



パートタイマーが短時間正社員になる場合

タイプⅢ

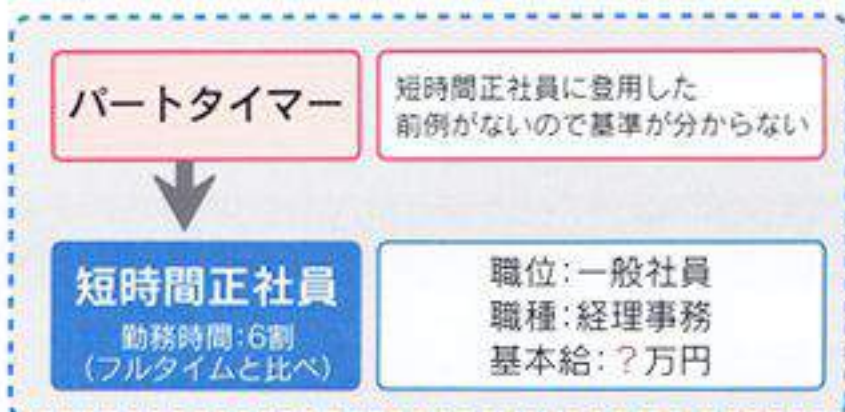
以下の2ステップで決定します。

ステップ1

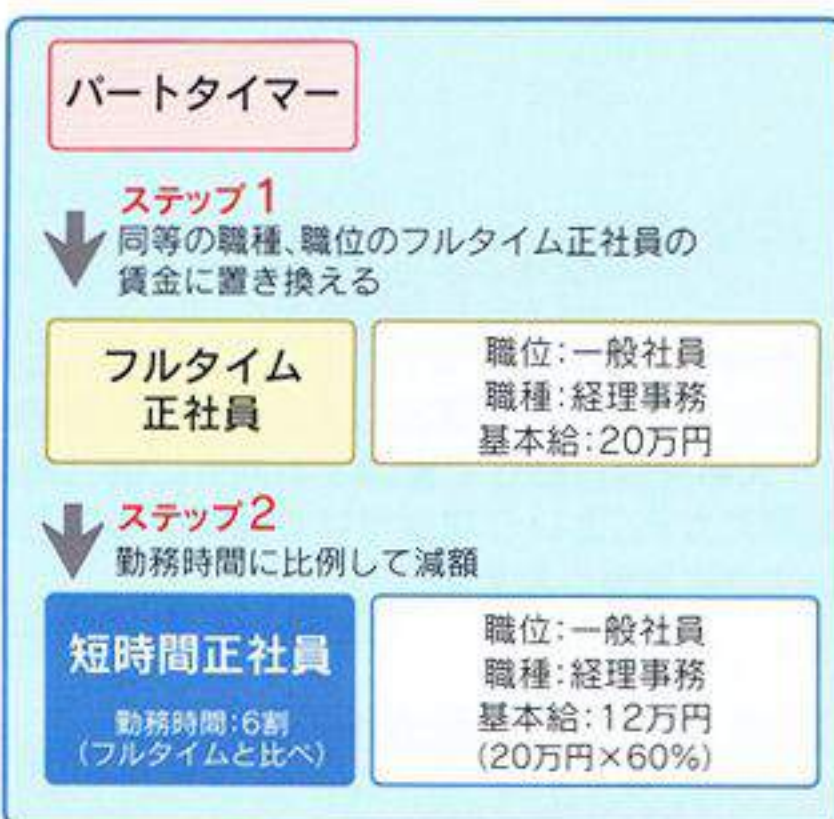
対象となるパートタイマーについて、「フルタイム正社員に登用した」と仮定して、基本給を算出する。

ステップ2

ステップ1で仮算出した、フルタイム正社員としての賃金を基準に、労働時間に比例して減額する。



↓ そんなときは…



パートタイマーが短時間正社員になる場合の賃金は、一度フルタイム正社員に登用した場合に置き換えて考えるんだね



諸手当の決め方

諸手当は「支給基準」で整理して考える

「労働日数や労働時間」を基準に支給する場合

通勤手当、食事手当、宿直手当など、労働日数や労働時間に応じて支給するものは、実際の労働日数や労働時間に従って支給額を変更することができます。

「職務」を基準に支給するものや、「生活関連」手当の場合

役職手当や資格手当など、職務に応じて支給するものは、労働日数・労働時間に応じて一律に支給額を変更するのではなく、それぞれの手当の趣旨に応じ、あらかじめルール化しておくことが大切です。また、扶養手当、住宅手当など生活関連の手当については、労働日数・労働時間に応じて支給額を変更すべきではありません。

賞与の決め方

賞与は「計算ベース(基準)」で整理して考える

「基本給」をベースに計算する場合

短時間正社員に支払っている通常の基本給をベースに計算します。

支給基準：基本給の3か月分

フルタイム正社員

基本給

基本給

基本給

短時間正社員

基本給

基本給

基本給

フルタイム正社員も短時間正社員も同じ3か月分を支給

「企業業績」や「人事考課」をベースに計算する場合

勤務時間の長短にかかわらず、フルタイム正社員と同じ基準を用いて算出します。特に、仕事の成果や、人事考課に応じて算出する場合には、「短時間勤務だから」という理由だけで減額することのないように注意します。

支給基準：考課

フルタイム正社員

考課結果：満額の80%相当

短時間正社員

考課結果：満額の80%相当

フルタイム正社員も短時間正社員も同じ評価基準を採用することが必要。ただし、短時間勤務では達成不可能な目標や、短時間勤務であることにより著しく不利になるような目標を設定しないように注意します

さまざまな要素が計算式に含まれる場合

「基本給」ベースの部分は、「基本給」ベースの考えにのっとって計算します。「企業業績」「人事考課」ベースの部分は、「企業業績」「人事考課」ベースの考えにのっとって計算します。最後に、それらを合算して、賞与額を決定します。

支給基準：基本給と考課の併用

フルタイム正社員

基本給

基本給

考課

短時間正社員

基本給

基本給

考課

同じ考課基準

労働時間に比例して減額される部分(基本給)と減額できない部分を区別して計算することが必要

退職金の決め方

退職金は、「仕組み」に応じて考える

「算定基礎額(基本給等)」× 「掛け率(勤続年数等)」で 退職金の額を決定している場合

退職金の額について、フルタイム正社員とのバランスをとるための方法としては、以下の①②などの方法があります。

それぞれの会社の退職金算定の仕組みに応じて、短時間正社員がその働きに見合った退職金を受け取れるような制度を作ることが大切です。

①算定基礎額を調整する方法

短時間正社員として働いていた期間については、短時間正社員としての基本給を算定基礎額とし、それに勤続年数を乗じる

②掛け率を調整する方法

短時間正社員として働いていた期間については、その勤務時間数に応じて減じた勤続年数を掛け率とし、それにフルタイム正社員としての基本給を乗じる

〈例えば…〉

短時間正社員として3年間働き、その他の期間はフルタイム正社員として働いた場合、短時間正社員の所定労働時間がフルタイム正社員の7割であれば、退職金の額は、「(退職時の〈フルタイム正社員としての〉基本給)×(フルタイム正社員として勤務した年数+3×0.7)」となる。

「ポイント制」の場合

※ポイント制とは…

勤続年数や会社への貢献度などをポイント化し、そのポイントに応じて退職金の額を決定する制度

各ポイントについて、労働時間に応じて減じてもよいものと、減じてはならないものを、整理します。例えば「勤続ポイント(勤続年数に応じて付加されるポイント)」は、労働時間に応じて減じることができます。一方、「職能」「考課」などのポイントについては、労働時間に応じて減じてはいけません。

賃金に関しては、
「労働時間に比例して
減額できる要素」と「できない要素」に
区別して考えることが大事なんだね!



2. 評価について考える

多くの企業が、人事考課における評価の結果を、昇給や賞与の額、昇進・昇格に反映しています。評価は、社員の生活や将来設計に影響を及ぼす、重要なものなのです。制度を自社に根付かせるためにも、評価方法についてきちんと考えることが大切です。

評価制度をどうするか

フルタイム正社員と
共通の評価制度・評価基準に

短時間正社員の評価制度や評価基準をフルタイム正社員と共通のものとし、短時間正社員の仕事をきちんと見て、フルタイム正社員と同様に評価することが大切です。

目標管理の注意点

「短時間勤務」では
達成不可能な目標にしていないか？

評価において、目標管理を行う会社が増えています。その際、注意したいのが、短時間勤務者が達成不可能な目標を設定しないこと。短時間正社員は、勤務時間がフルタイム正社員より少ないため、当然、こなせる仕事の量が減少します。仕事の成果や業績を評価するときの基準も、勤務時間が短いことを考慮したものにするのが大切です。

考課者を訓練する

制度の趣旨や必要性
時間にとらわれない評価方法を周知する

短時間正社員を適正に評価するためには、考課者の訓練を行うことが効果的です。フルタイム正社員ばかり評価してきた上司が、短時間正社員を適正に考課するのは難しいものです。考課者の訓練では、短時間勤務への偏見をなくするため、「制度の趣旨や必要性」などを伝えます。また、仕事の効率やプロセス、適正な目標に対する達成度など、「時間にとらわれない評価」の仕方を周知します。



昇給、昇格をどうするか

勤務成績や能力などを適正に反映した
昇給・昇格とする

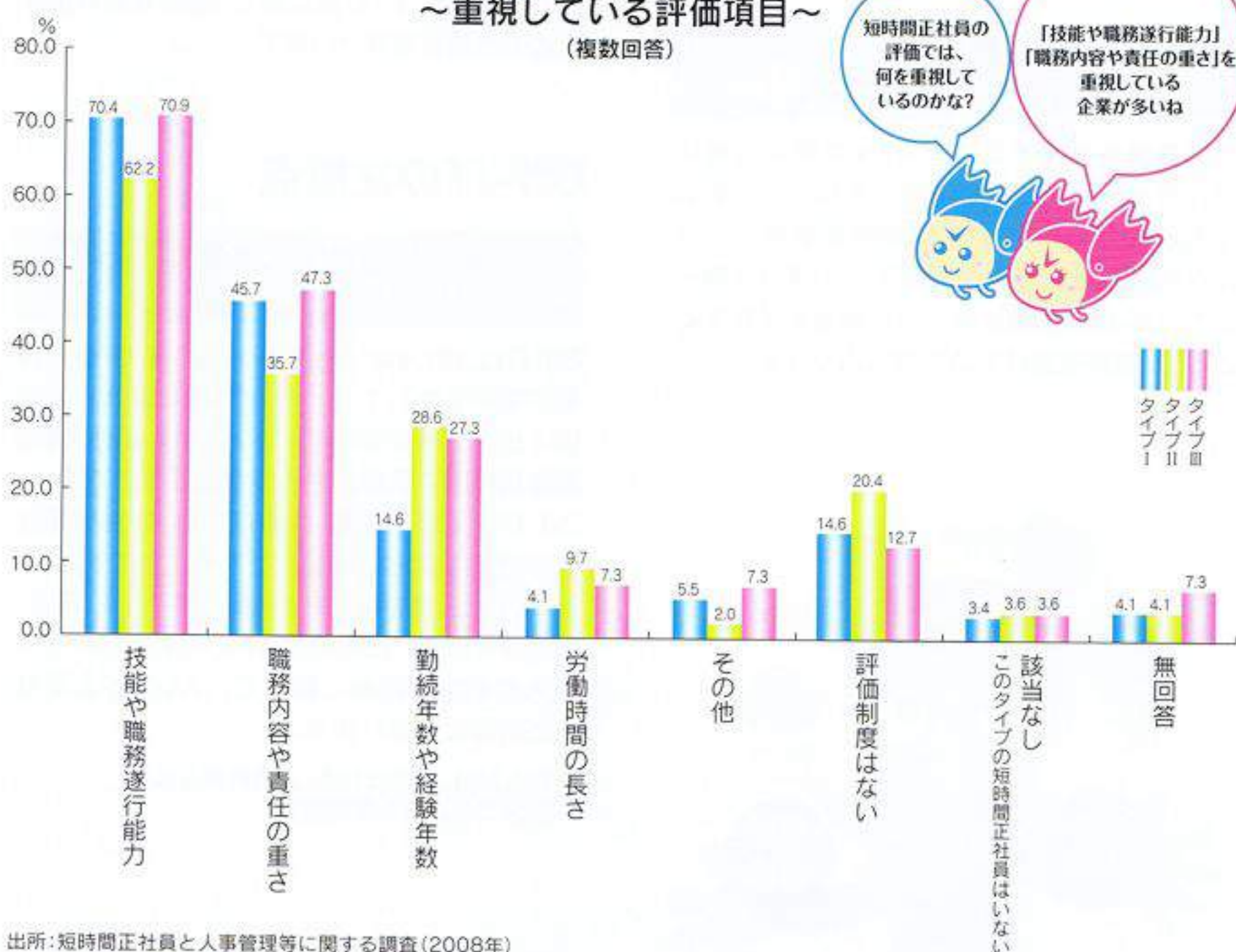
勤務時間の長短にとらわれず、社員の勤務成績や能力などを適正に反映することが大切です。なお、昇給・昇格の条件の1つに勤続年数がある場合は、短時間勤務者の勤続年数の計算方法を明確にしておきます。具体的には「①時間比例で勤続年数を減じた上で通算する」か、「②勤務時間にとらわれず通算する」か、決定します。

パートタイマーを登用した場合

「短時間正社員」として
新たに評価しなおすことが大事

パートタイマーなど、フルタイム正社員以外の社員を短時間正社員に登用する場合、以前の雇用形態での評価に引きずられず、「短時間正社員」として評価しなおすことが大事です。具体的には、能力、経験等をフルタイム正社員と同じ基準で再評価することなどにより、新たに資格、等級などを決定します。

短時間正社員の評価制度
～重視している評価項目～
(複数回答)



出所：短時間正社員と人事管理等に関する調査(2008年)

3. 教育訓練を考える

短時間正社員の教育訓練は、フルタイム正社員と同等に行います。その際、教育訓練を効果的に行うには、その方法に応じて工夫することが大切です。ここでは、短時間正社員ならではの注意点等について紹介します。

教育訓練の基本的考え方

**フルタイム正社員と
同等の機会を与えます！**

短時間正社員にフルタイム正社員と同様に能力発揮し、活躍してもらうためにも、教育訓練は、フルタイム正社員と同等に行うことが大切です。

自己啓発の注意点

**積極的な自己啓発支援が
人材育成に有効です！**

自己啓発を支援することは、短時間正社員にフルタイム正社員と同様のスキルアップをしてもらうために有効です。短時間勤務からフルタイム勤務に移行する際などの事前準備として、Off-JTと連動させて自己啓発を奨励することで、成果をあげている例もあります。

OJTの注意点

**短時間勤務による「機会(量)」の
減少を考慮します！**

OJTとは、On the Job Trainingの略であり、日々の仕事を通じた教育訓練を意味します。短時間正社員の場合、会社で仕事をする時間が短いことから、必然的にOJTの機会はフルタイム正社員より少なくなってしまうます。OJTを通じた能力開発は、短時間勤務ゆえの遅れを考慮することが大切です。必要に応じ、遅れを取り戻すための教育を別途行います。

Off-JTの注意点

**短時間勤務でも受講できる
「日時設定」が大切です！**

Off-JTは、Off the Job Trainingの略であり、日常の業務を離れて行う教育訓練を意味します。例えばマナー研修、パソコンスキル講習、管理職登用の際に受講させる集合研修などです。Off-JTを実施する際、大切なのは、短時間正社員が受講可能な日時設定をすることです。内容については、職種別スキル教育だけでなく、昇進・昇格を考慮した階層別教育(※)などについても、本人の能力や評価に応じて、フルタイム正社員と同等に実施します。

※新入社員、〇年目社員、上級幹部などの区分ごとに行う教育訓練



4. スムーズな導入の工夫をする

せっかく短時間正社員制度を導入しても、単に制度をととのえ、就業規則などに明記するだけでは、不十分。社員にしっかり活用され、企業がメリットを受けられる制度にするには、工夫が必要です。

制度の対象者を考える

どんな社員のための
何を目的とした制度にするか

短時間正社員制度を導入する際は、その対象と目的を意識することが大事です。例えば育児期の女性の継続勤務を促すためなのか、高齢者の力を活用するのが目的なのか、あるいは優秀なパートタイマーに定着してもらいたいのか、といった具合です。これにより、制度の概要が定まります。最近では、少子高齢化による労働力不足に備え、多様な人材活用を目的に、理由も期間も問わずに、短時間正社員制度の利用を認める会社も出てきています。

利用しやすい制度にする

短時間勤務か、短日勤務か
その複合か？

短時間正社員の働き方はさまざまです。たとえば「1日6時間×週5日勤務＝週30時間労働」や、「1日8時間×週4日勤務＝週32時間労働」など、多様な組み合わせがあります。制度利用希望者のニーズを聞き、できるだけ柔軟な、利用しやすい制度とすることが大事です。

制度導入の意義を伝える

本人へ、上司へ、そして会社全体へ

短時間正社員制度を導入する際は、本人とその上司はもとより、全社全員に、制度の概要や意義、導入の目的や、期待されるメリットなどを、しっかり伝えることが大切です。職場の理解が進まない結果、短時間正社員が萎縮してしまったり、きちんと仕事が与えられなければ、せっかく短時間正社員制度を導入しても、6ページで紹介したようなメリットが得られません。具体的には、制度の運用マニュアルを作ったり、説明会や勉強会などを実施します。

仕事の進め方を再考する

短時間であることを
配慮すること、しないこと

短時間正社員は、フルタイム正社員に比べこなせる仕事量が少なかったり、突発的な仕事や長時間の業務への対応力に欠けるのは当然です。そこで大切になるのが、情報の共有化。例えば業務関係のメールはすべて上司や仲間にcc送信しておいたり、資料のありかを明確にして、本人が不在でも誰かが対応できるようにします。また、仕事の責任や質は同じでも、量については、勤務時間に見合ったものにする配慮が大事です。



5. 就業規則と法律知識

短時間正社員制度を導入する際、最も重要な実務の1つは、「就業規則の作成・変更」です。短時間正社員のルールを明確にしておかないと、無用なトラブルにもなりかねません。

新たに作成・変更する

短時間正社員のルールを明確にして
トラブルを回避

短時間正社員制度を導入するにあたっては、就業規則にそのルールを明文化しておくことが大切です。ルールを明確にしておかないと、互いの思い違いから、無用なトラブルに発展してしまいかねません。

就業規則はなぜ重要？

就業規則上の労働条件が
労働契約の内容に

使用者が①合理的な内容の就業規則を②労働者に周知させていた場合には、就業規則で定める労働条件が、労働者の労働条件となります(労働契約法(2008年3月施行))。このように、就業規則は企業、労働者双方にとって、ますます重要性を増しています。

労働契約法(第7条)

「労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする。」

労働契約法では
就業規則について
どう書いてあるの？

第7条に
こう書いて
あるよ



就業規則の記載事項

適用範囲から
就業時間、休日、賃金まで

短時間正社員の就業規則では、自社における短時間正社員の定義を明らかにし、対象者を明確にします。その上で、適用範囲、転換、就業時間、休憩時間、休日及び休暇、賃金、賞与、退職金、社会保険の加入等について記します。具体的な就業規則のひな型と、作成時の注意点や法律知識を、次ページ以降に記載しました。

なるほど!

Q 労働者が就業規則を直接見られない場合でも、周知させていたことになるのでしょうか？

A 使用者が就業規則を机の中にしまっていて、労働者が見られない場合などは、労働者に周知したことはありませんので、その就業規則は労働者の労働条件にはなりません。



短時間正社員就業規則(ひな型)

短時間正社員用の、就業規則のひな型です。

これを参考に、自社の短時間正社員制度にのっとって、自社用のものを作りましょう。

なお、左側にひな型を、右側には各項目ごとに解説として、注意点や作成のポイントを記しました。また、併せてその項目に関連する法律など、豆知識を記しました。

第1章 総則

[目的]

この就業規則(以下「規則」という。)は、〇〇会社(以下「会社」という。)の短時間正社員の労働条件及び服務規律を定めたものである。

[適用範囲]

1. この規則は短時間正社員(1週間の所定労働時間が〇時間以上〇時間以下の社員であって、期間の定めのない雇用契約を締結した者(育児・介護短時間勤務制度の適用を受ける者を除く。)をいう。)に適用される。
2. この規則に定めのない事項については、通常の正社員(以下単に「正社員」という。)に適用される就業規則及び労働基準法その他の法令の定めるところによる。

解説

●目的

就業規則の最初には、この就業規則を作成する目的を記します。これは、法律上求められるものではありませんが、「なんのためにこの規則があるのか」を明確にするために、規定します。

●規則の適用範囲

この就業規則は、通常の正社員とは別に定める必要がある項目について規定します。通常の正社員と同等であって、別に定める必要がない項目については、通常の正社員に適用される就業規則等を参照させます。

第2章 転換

[短時間正社員から通常の正社員への転換]

1. 正社員になることを希望する短時間正社員は、会社にその旨を申し出ることができる。
2. 第1項の規定により申し出があった場合、会社は、原則として申出日より〇ヶ月以内で期日を指定して、当該労働者を正社員へ転換させるものとする。

解説

●転換

短時間正社員から通常の正社員になる場合の手続きについて規定します。

なお、短時間正社員になるための手続きについては、個々の社員に適用される就業規則(通常の正社員に適用される就業規則、パートタイマーに適用される就業規則等)において定めておきます。具体的な規定例は以下のとおりです。

短時間正社員になるルートは
いくつかあるんだね



豆知識!

短時間正社員になるための手続きは？

自社に雇用されている従業員が短時間正社員となる場合、正社員用、パートタイマー用等、それぞれの就業規則に短時間正社員になるためのルールがないと、短時間正社員に転換することができなくなります。短時間正社員になるための手続きについては、個々の社員に適用される就業規則に規定しておくことが必要です。

通常の正社員に適用される 就業規則における規定例

1. 次のいずれかの事由により短時間正社員となることを希望する者は、会社にその旨を申し出ることができる。
 - 一 子供の養育のため
 - 二 家族の介護のため
 - 三 自己啓発のため
 - 四 地域活動やボランティア活動のため
 - 五 健康上の理由で、フルタイム勤務が難しい場合
 - 六 その他会社が認めた場合
2. 第1項の規定により申し出があった場合、会社は、原則として申出日より〇ヶ月以内で期日を指定して、当該労働者を短時間正社員とする。

パートタイマー等に適用される 就業規則における規定例

パートタイマー及び臨時職員のうち、短時間正社員への転換を希望する者は、正社員登用試験に合格した場合、短時間正社員となることができる。

※自社の育児・介護休業規定で短時間勤務を認めている場合は、重複を起こさないように気をつけます。例えば「短時間正社員制度を利用する者は、育児・介護短時間勤務制度については適用しない」と明示するなど、必要な規定の整備を行う必要があります。

(参考)育児・介護休業法

3歳に満たない子を養育する労働者には「短時間勤務制度」等の措置を講じる義務があり、3歳から小学校就学前までの子を養育する労働者については「短時間勤務」等、必要な措置を講ずる努力義務があります。

第3章 就業時間、休憩時間、休日および休暇

[労働時間、休憩時間及び休日]

始業及び終業の時刻、休憩時間並びに休日は、次のいずれかとする。

始業時刻	終業時刻	休憩時間	休日
○時○分	○時○分	○時○分から○時○分まで	○曜日、○曜日
○時○分	○時○分	○時○分から○時○分まで	○曜日、○曜日
○時○分	○時○分	○時○分から○時○分まで	○曜日、○曜日

[時間外労働]

会社は、短時間正社員に前条で定める労働時間を超えて、又は前条で定める休日に労働させないものとする。

[年次有給休暇]

1. 会社は、短時間正社員に対し、雇入れ日から起算して6ヶ月が経過した日及び当該日から起算して1年ごとに、勤続日数と1週間の所定労働日数に応じて、次表のとおり年次有給休暇を付与する。ただし、当該年次有給休暇を付与する日（以下「付与日」という。）の前1年間（付与日が雇入れ日から6ヶ月を経過した日である場合には、雇入れ日から付与日の前日まで）の全所定労働日における出勤率が8割未満の者には付与しない。
2. 前項の規定に関わらず、1週間の所定労働時間が30時間以上の場合、週の実所定労働日数に関係なく、所定労働日数は5日とみなす。
3. 第1項の週の所定労働日数は、付与日における所定労働日数とする。

週所定労働日数	勤務日数						
	6ヶ月	1年 6ヶ月	2年 6ヶ月	3年 6ヶ月	4年 6ヶ月	5年 6ヶ月	6年 6ヶ月 以上
5日以上	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
4日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

解説

●労働時間、休憩時間及び休日

短時間正社員の労働時間、休憩時間及び休日のうち、通常の労働者と異なる部分について、具体的に規定しておきます。

●時間外労働

通常勤務が難しいため短時間勤務を選択している社員に、会社命令で時間外労働等を行わせることができる規定では、社員に、「短時間勤務制度自体が形骸化してしまうのでは？」という不安感を与えてしまうおそれがあります。そこで、短時間正社員には時間外労働等をそもそも命じないという規定にするか、それが難しければ、本人の同意を必要とする旨の規定にしておくことが望ましいと言えます。なお、法定労働時間（原則として週40時間、1日8時間）を超えて、または法定休日（1週間に1日以上または4週間に4日以上）に労働させる場合には、時間外・休日労働に関する協定書（通称「36協定」）の締結及び行政官庁への届出が必要です。

●年次有給休暇

労働基準法により、年次有給休暇は、雇用形態にかかわらず付与する必要があります。ただし、週の所定労働時間が30時間未満の場合は、週の所定労働日数に応じて付与日数が異なってきます。なお、この場合の所定労働日数は年次有給休暇付与日における所定労働日数となります。

したがって、短時間正社員と通常の正社員の間を行き来することがある場合は、仮に「付与日の1日前まで、通常の正社員として週に5日働いていた」場合でも、付与日において短時間正社員となり、週の所定労働日数が4日以下かつ所定労働時間が30時間未満になっていれば、1週間の所定労働日数に応じて年次有給休暇を付与すればよいことになります。

上記の点をはっきりさせておかないと、勘違いからつまらないトラブルに発展する可能性があるため、就業規則にきちんと明記しておきます。

※「雇入れ日」については、通常の正社員から短時間正社員になった者については、通常の正社員として雇い入れた日とします。

第4章 賃金

短時間正社員の賃金については、正社員の所定労働時間に対する、短時間正社員の所定労働時間の割合に応じて、基本給、〇〇手当、〇〇手当を支給する。

通勤手当は、所定労働日数が1月に〇日以上の場合は、1ヶ月通勤定期券代を支給し、1月に〇日未満の場合は、1日あたりの往復運賃に出勤日数を乗じた金額を支給する。

第5章 賞与

賞与は、正社員の所定労働時間に対する、短時間正社員の所定労働時間の割合に応じて支給する。

第6章 退職金

退職金算定の際の勤続年数の計算に当たっては、通常の正社員として勤務した期間に、短時間正社員として勤務した期間を通算する。

解説

●賃金／●賞与／●退職金

基本給は、所定労働時間の割合に応じて支給することが原則です。しかし、「通常の正社員には時間外労働や休日出勤を求めることが多々あるが、短時間正社員にはそのような勤務形態を要請しない」ような場合には、所定労働時間の割合に応じた基本給の減額だけでは、通常の正社員の理解が得られない可能性も考えられます。こうした場合、賞与の算定を人事考課ベースとし、繁忙時やトラブル時に柔軟に対応したことの評価を加味することの一つの方法です。ただし、人事考課をベースにする場合、短時間勤務であることにより不利になるような達成目標を設定しないよう注意する必要があります。

また、退職金算定の際の勤続年数の計算にあたっては、合理的な理由があれば、短時間正社員として勤務した年数について、その勤務時間数に応じて減じることも考えられます。



豆知識!

労働契約を変更する場合に留意すべき3つのルール

労働契約法は、労働契約の変更に関するルールを明らかにしています。

ルール1

労働者と使用者が合意すれば、労働契約を変更できる。

ルール2

使用者が一方的に就業規則を変更しても、労働者の不利益に労働条件を変更することはできない。

ルール3

使用者が就業規則の変更によって労働条件を変更する場合には、次のことが必要となる。

①その変更が以下の事情などに照らして合理的であること

- 労働者の受ける不利益の程度
- 労働条件の変更の必要性
- 変更後の就業規則の内容の相当性
- 労働組合等との交渉の状況

②労働者に変更後の就業規則を周知させること

法律で決まってるんだね

ルールは3つなんだね



第7章 社会保険・労働保険の加入

1. 短時間正社員には、健康保険・厚生年金保険及び労災保険が適用されるため、会社は必要な手続きを取る。
2. 雇用保険の被保険者に該当する短時間正社員については、会社は必要な手続きを取る。

解説

●健康保険・厚生年金保険

下記の①～③を満たし、かつ就労実態も当該諸規定に則している短時間正社員については、原則、常用的使用関係があると認められ、健康保険・厚生年金保険が適用されます。

- ① 就業規則等に、短時間正社員に係る規定がある
- ② 期間の定めのない労働契約が締結されている
- ③ 時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種フルタイムの正規型の労働者と同等である

●雇用保険

1週間の所定労働時間が20時間以上、かつ6カ月以上引き続き雇用されることが見込まれる場合は適用されます。ただし、育児のために、今まで被保険者であった者が、週所定労働時間が20時間未満の短時間勤務を行う場合で、かつ、その子が3歳になるまでに20時間以上の労働に復帰することが前提である場合は、最長でその子が3歳になるまで被保険者資格を継続させることができます。

●労災保険

雇用形態、所定労働時間に関係なく、全員に適用されます。



就業規則作成・変更の手続きに関する3つのルール

～勝手に作成・変更してはいけません～

豆知識!

就業規則は、常時10人以上(パート・アルバイト等含む。事業所単位。一時的に10人未満になることがあっても構わない)の労働者を使用する場合、作成しなければなりません。また、勝手に作成したり、変更することはできません。作成・変更する際は、労働基準法によって定められた、以下の3つのルールに従います。

ルール1

就業規則を作成・変更するときは、「労働者の過半数で組織する労働組合がある場合は労働組合」、あるいは「(こうした)労働組合がない場合は労働者の過半数を代表する者」の意見を聴かなければならない(同意は必要なし)。

ルール2

「ルール1」で聴いた意見書(労働者を代表する者の署名又は記名押印のあるもの)を就業規則に添付し、所轄労働基準監督署長に届け出る。

ルール3

複数の事業場を有する企業の場合、同一内容の就業規則であれば一定の条件のもと、本社一括で届け出ることができる。

企業はどんな「短時間正社員制度」を充実させる意向なの？

企業は、短時間正社員制度を、今後どんな事情の従業員を対象に充実させる必要があると思っているのでしょうか？

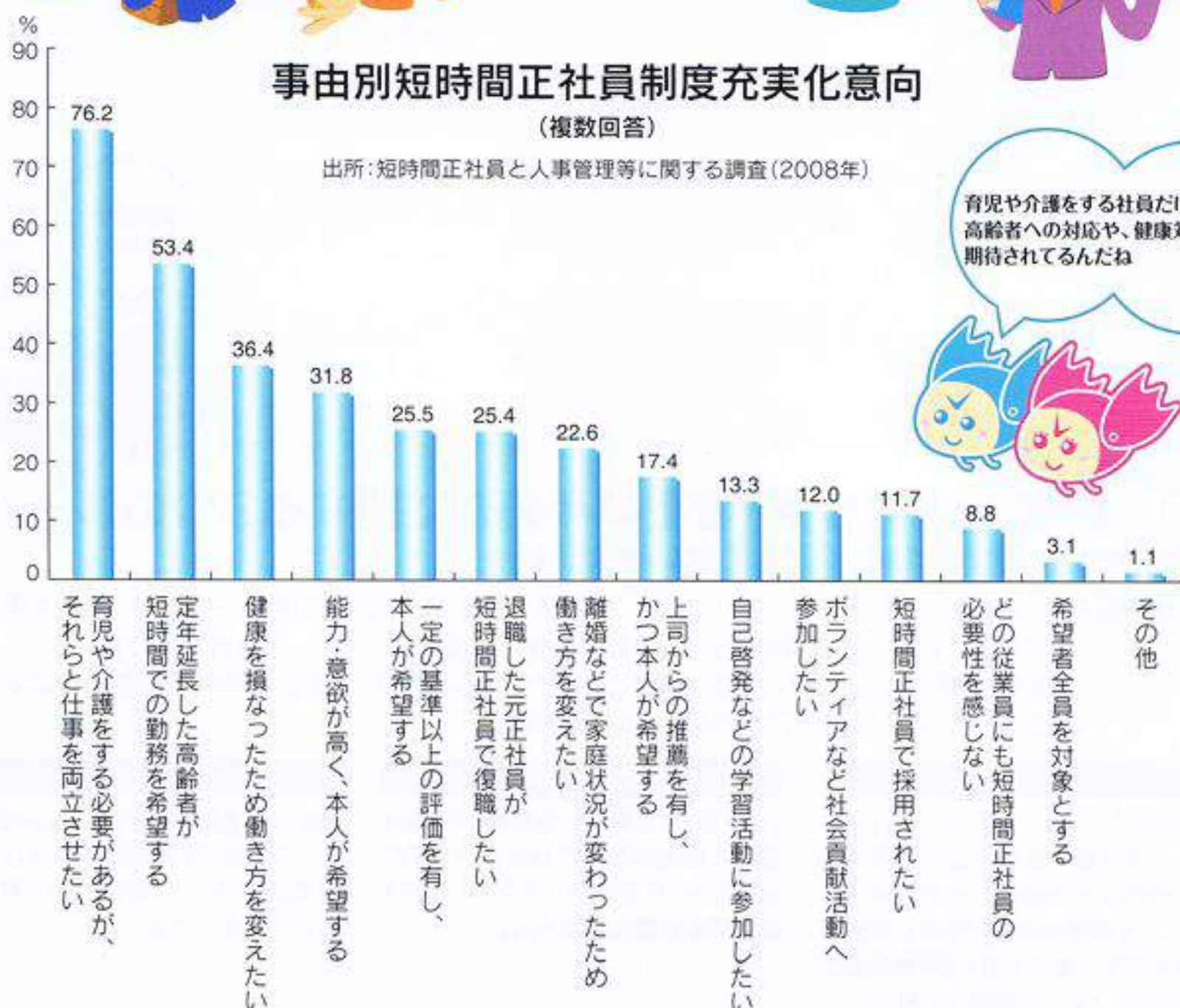
複数回答で聞いたところ、「育児や介護をする必要があるが、それらと仕事を両立させたい」従業員に対して充実させる必要があるとした企業が76.2%で、最も高い結果となりました。次いで「定年延長した高齢者が短時間で勤務を希望する」が53.4%、「健康を損なったため働き方を変えたい」が36.4%となっています。短時間正社員制度は、今後の少子・高齢化、また社員の健康対策としても、期待されているようです。



事由別短時間正社員制度充実化意向

(複数回答)

出所：短時間正社員と人事管理等に関する調査(2008年)



育児や介護をする社員だけでなく、高齢者への対応や、健康対策としても期待されてるんだね



第三章

実例！企業と働く人のWメリット

モロゾフ株式会社

P28

サイボウズ株式会社

P29

株式会社クレディセゾン

P30

株式会社高島屋

P31

短時間正社員の声

～モロゾフ・サイボウズ・クレディセゾン～

P32

「ショートタイム社員制度」で パート戦力化 優秀な人材を確保する



モロゾフ株式会社

(2009年2月現在)

- 事業内容／洋菓子製造及び販売、喫茶・レストラン営業
- 本社所在地／神戸市東灘区
- 従業員数／1,845人(うちパートタイマー約1,000人)

「発展のため」の決断

1931年、神戸で創業した洋菓子の老舗・モロゾフ。1962年発売のカスタードプリンが、今なお同社の主力商品として消費者に愛され続けている。

そんな同社が2007年、パートタイマーを短時間勤務のまま正社員にする「ショートタイム社員制度」を導入した。主な目的はパートのさらなる戦力化。そして、少子高齢化のなかでも長期的に、優秀な人材を確保していくことである。同社は導入当時をこう振り返る。

「ショートタイム社員制度の導入は、短期的にはコストアップです。でも、そうした痛みも覚悟の上でした」

従業員は、正社員が約850名。一方、パートタイマーは約1,000名で、そのほとんどが店舗勤務。つまり、同社の売上は、直接的には、パートの活躍に負うところが大きい。

「企業の永続的な発展のために今後も店舗当たりの売上を高めていくには、パートタイマーを質・量ともに確保していくことが必須です。そのために、制度導入は当社にとって、必要なことだと判断したのです」

ショートタイム社員とは

ショートタイム社員は、パートタイマーとフルタイム社員の間に設けた新しい雇用区分。特徴は二つある。

その一つは、賃金などあらゆる処遇が「フルタイム社員を基準にしたもの」であること。したがってパートタイマーがショートタイム社員になると、賃金面での処遇は、格段にアップする。

その分、転換のハードルは高い。「フルタイム社員同様の仕事ができるから処遇もそろえる」との考えに則っているからだ。具体的には、以下の6つ。すなわち、①勤続3年以上で、②本人に転換の希望がありエントリーしたパートが、③仕事に対する熱意や能力に関し上司から一定以上の評価を得、④筆記試験・適性検査に合格し、⑤部門長面接を受け、さらに⑥役員の最終承認を受けること。これらをクリアするとショートタイム社員に登用される。

二つ目の特徴は、ショートタイム社員とフルタイム社員の間の「行き来」が自由かつ柔軟であることだ。

例えばショートタイム社員からフルタイム社員に移りたい場合、そこには「ショートタイム社員経験1年以上」という要件設定しかない。つまり、ひとたびショートタイム社員になり1年過ぎさえすれば、いつでもフルタイム正社員になれる。ショートタイム社員は事実上、「フルタイム正社員への登竜門」となっている。

一方、ショートタイム社員には、パートタイマーからだけでなくフルタイム社員からも移行できる。しかもその際の要件も、実質的には「所定労働時間が960時間以上(フルタイム社員の半分以上)」という1点のみ。移行の理由は一切問わない。また、何度でも行き来は自由である。つまりフルタイム社員にとってショートタイム社員は、「仕事と生活のバランスが図れる働き方」という、選択肢となっている。

時間ではなく「仕事」で区分する

パートタイマーからショートタイム社員へのハードルは高く、一方ショートタイム社員とフルタイム社員の間の移行は柔軟に。

これは、同社のショートタイム社員制度の「真髄」の表れだ。つまり「従来は働く『時間』で区分していた正社員とパートタイマーを、『仕事の内容』と『発揮する能力』で区分するようにした」ことである。

正社員とは異なる仕事をするパートタイマーには、パートタイマーとしての処遇をする。一方、正社員と極めて近い仕事をするパートタイマーには「ショートタイム社員」への道を開き、フルタイム社員と同様に処遇する。

これにより、まずは「フルタイム社員と、店長など高度な仕事をこなす上級パートとの処遇格差」を解消。加えて「処遇を上げ、フルタイム社員という選択肢も視野に入れる」ことにより、パートタイマーのモチベーションをアップ。しかも、こうしたすべてが「全従業員に多様な働き方の選択肢を提供」することになっている。

「ショートタイム社員の雇用管理は複雑で大変です。でも、それ以上の手ごたえを感じています」と同社。会社をさらに活性化させていくつもりだ。



「ワーク重視」か「ライフ重視」か？ 個人の価値観で選ぶ 短時間勤務

サイボウズ株式会社

(2009年2月現在)

- 事業内容／グループウェア等ソフトウェアの開発、販売、サポート等
- 本社所在地／東京都文京区
- 従業員数／約250人

「ワーク重視」か「ライフ重視」か？

サイボウズは2007年、グループウェアソフトの販売シェア国内第一位となった翌年の2月に、ユニークな人事制度を導入した。社員一人ひとりが、仕事と生活に対する自分の価値観にしたがって、二つの人事制度から自分に合った方を選ぶという「選択型人事制度」である。

二つの人事制度のうち、仕事すなわち「ワーク重視」の人事制度が、PS制度。PS制度を選択した社員には、仕事への高いコミットメントと、高い成果が求められる。おのずと時間の拘束度も強くなり、転勤もある。

IT企業である同社の、“従来型”に近い働き方。実際、今でも全社員の95%が、PS制度を選択している。

ちなみに給与は10階層の職階に従った基本給。年に一度の絶対評価で、「S」評価なら年間12万円、「A」だと年間6万円の昇給で、「B」評価だと据え置きだ。評価の結果、階層が上がる場合は、50～100万円超の昇給もある。

一方、生活つまり「ライフ重視」の人事制度が、DS制度。最大の特徴は、労働時間や日数を、個々のライフプランや価値観で、自由に決められることである。要するに、DS制度を選んだ社員がフルタイム(週5日・1日8時間)より短く働けば、短時間正社員ということだ。

ちなみに給与は、その社員がPS制度を選択したときのランクに従った基本給から割り出した時間給。これが、実際の勤務時間分、支払われる。DS制度を選んだ社員の評価は「S」「A」「B」の三段階で、「S」は年間9万1,200円、「A」は同4万5,600円昇給するが、「B」の場合は据え置きだ。ちなみに「S」は定時出勤・退社の場合のみ。また、DS制度選択中は階層が上下することはない。

なお、賞与は、PS・DSにかかわらず、全社員同一の算定式。退職金や手当等は、PS・DSともに無い。

選択型人事制度を導入したわけ

1997年の設立以来サイボウズは、PS制度的人事制度のもと、着実な成長を遂げてきた。そこへなぜ、あえてDS制度を導入したのか。

「理由の一つは社員の年齢構成です。20～30代前半が多く、その3分の1が女性であり、働き続けてもらうには出産・子育てと仕事が両立できる仕組みが必要でした」

二つ目は、社員の離職率を下げること。多様な働き方が選択できるようにすることで、10～20%にまで高まっていたのを下げたいと考えた。ソフトウェア開発を主業務とする同社にとって、「人材の流出」は「スキルや知識の流出」に他ならない。そして近年、その流出分に見合うだけの人材を、数の面でも質の面でも、補充できなくなっていた。

さらに「特に新卒応募者など若い世代の仕事と生活に関する価値観が多様化し、仕事ひと筋の働き方しかない会社では、一般職を希望する優秀な人材が採用できない」と考えたのが、三つ目の理由である。

さまざまな価値観をもった人材が、長く働き続けられる環境の整備こそ、会社の持続的発展の素だと考えた。

コスト増を上回るメリット

「多様な価値観」に対応することが目的だけに、DS制度は極めて柔軟な仕組みとなっている。

例えばDS制度を選択する際、理由は一切、問われない。あくまで自分の価値観に従って選択する。短時間勤務の場合、実際には育児理由の社員が多いが、「夜間大学院への通学」や「健康維持」理由の社員もいる。またどちらの制度で働くかは、毎年変更可能である。

「制度導入の効果を実感しています。女性社員を中心に、DS制度を利用しながら働き続ける意識が高まっています。また、制度導入後、離職率は大きく減少しました」と同社。加えて大きなメリットだったのが、労働生産性が高まり、仕事の効率化が進んだことだ。

「部長級の管理職が短時間勤務している例もありますが、これにより周囲の労働時間が増している事実はありません。逆に、仕事の委譲が進み、部下が成長するなどの副産物がありました。自社商品であるグループウェアを活用し、社外でも仕事が共有化できることも大きいですね」

DS制度利用者が増えれば、労務管理コストも増大する。しかし、それを上回るメリットを、同社は実感している。

働き続けられる 仕組みづくりで、 スキルと知識の蓄積を



株式会社クレディセゾン

(2009年2月現在)

- 事業内容/クレジットカード事業
- 本社所在地/東京都豊島区
- 従業員数/正社員:2,500人 正社員以外の社員:2,000人(2007年度)

スキルと知識の蓄積を

クレディセゾンは、「セゾンカード」の発行で知られるクレジットカード会社。その営業の最前線は、百貨店や専門店など全国に約140カ所の受付窓口カウンターだ。

カウンターには、日々さまざまな顧客が訪れる。そこで常に質の高い対応を行ってお客さま満足を実現、結果として高い売上目標を達成し続けてきたことが、同社の経営を支えている。

「質の高い対応には、教育と経験に基づく幅広い専門知識とスキルが不可欠です。もちろん間接部門でも同じです。しかしこれらは、短期間では身に付きません。そこで当社では、社員の勤続意欲を高め、その力を伸ばし活かしていくことを、重要な経営課題だと捉えてきました」

例えば2007年、それまで有期雇用契約だった約800人のカウンター勤務の社員らを、無期雇用契約の正社員に登用したのは、その端的な現れだ。また、早くから仕事と家庭の両立が図れる仕組みを整えてきた。

というのも、同社の社員の実に75%近くが女性だから。平均年齢も若く、特にカウンター勤務者は25～26歳という水準にある。彼らが結婚・出産で辞めてしまうことは、同社にとって大変な損失だった。

「仕事」で評価し登用する

女性比率が高いだけに、女性であっても早くから責任ある仕事を与えられ、重要なポジションに登用される。

例えば各カウンターの一切を任されるショップマスターなど係長職には、大卒入社後3～7年になっていく。係長職に占める女性比率は、実に77.8%の高率だ。ちなみに課長職では24%、部長職で11%近くとなり、役職者全体に占める女性の割合は約52%となっている。

要するに、仕事で評価され登用され、輝いている女性の存在が、社内に事欠かない状況。入社した社員が若くして仕事の醍醐味を味わい、先輩社員を見て「自分もあなりたい」とさらに意欲を高める好循環が、すでに確立されている。

「育児休業後に、保育園や家族の支援、あるいは仕事に

対する気持ちに応じて、短時間勤務で復職する…という流れが、当社のスタンダードになっています」

ちなみに復職は、「育児休業前の職場に」「育児休業前の役職で」が原則だ。つまり、仕事の難易度はフルタイム勤務時と変わらない。

したがって給与も、不就労分を減額した額となり、昇進・昇格試験にも、フルタイム勤務者同様にチャレンジできる。自宅通勤圏外への転勤は免除だが、十分な能力があると判断されれば、役職発令もあるという。

単に「働く時間が短い」だけ。「短時間だから」を理由に異端視されることもないが、「短時間だから」の甘えも許されない。

スムーズな復職のための工夫

とはいえ、赤ちゃんとべったりの時間を過ごしてきたお母さんが、急に仕事モードに戻るのには、難しい。休職中に、社内・外の状況も刻々と変わっている。何の準備もなく復職させ、キャッチアップを求めるのは酷である。

そこで人事部が2006年に始めたのが、「ワーキングマザーのためのグロウイングアップセミナー」だ。ここでは、復職にあたっての心構えや、育児をしながらのキャリア形成について情報提供したり、先輩社員らと情報交換できるようになっている。

具体的には、「短時間勤務だからこそ、スケジュール管理を厳しく」「周囲と情報共有し、周囲への気配りを大切に」など、温かくも厳しいメッセージが伝えられる。復職に向けた助走が、ここで、始まるのだ。

このほか「育休明け復職マニュアル」も作成、本人と上司に熟読してもらい、スムーズな復職につなげている。

「短時間勤務の社員を活かすノウハウは、すでに蓄積されています。2008年9月からは、育児・介護にかかわらず、休職明けなど就業上の配慮が必要な社員にも、短時間勤務を認める制度に改めました」

今後は、男性社員も仕事と生活の調和を図りながらキャリアを継続していけるように、工夫を重ねていきたいと考えている。



全社員の「仕事と生活の調和」を実現、 多様な人材活用を目指す

株式会社高島屋

(2009年2月現在)

●事業内容／百貨店業、通信販売業等

●本社所在地／大阪市中央区

●従業員数／正社員：6,872人 正社員以外の社員：5,463人(うちパート：約62%)

「多様な人材」が活きる会社づくり

「バラのマーク」でなじみの百貨店、高島屋は、1831(天保2)年創業の老舗である。しかし、その取り組みには、先進性のあるものが少なくない。人材マネジメント面でその代表といえるのが、非常に早い時期からの女性活用であり、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の推進だ。

例えば女性活用は、1985年の男女雇用機会均等法施行以前から男女同一の人事運営を続けている。また、1986年よりファミリーフレンドリーの取り組みを開始、育児休業制度なども、法律が施行される前から整備してきた。

一方、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関しては、女性や育児をする従業員のみならず、全社員を対象にしたアクションプログラムを定めて、実行している。

要するに、その人材活用の視点はもはや「女性」に限らない。パート等も含めた従業員の女性比率が6割と高いことに変化はないが、今では男女、年齢、雇用形態を超えた「多様な人材」が活きる会社を目指している。

年間600人が短時間勤務

同社の短時間正社員制度は、こうした理念に従うもの。経営戦略に基づき制度化された人事施策の一つであり、今では社内にごく自然に存在しているのが特徴だ。

実際、その導入は1991年と、すでに20年近い歴史をもつ。また、今では制度を利用できるのは、「育児・介護」を理由とする場合に限らない。「55歳以降にセカンドライフの準備として」利用する場合も、OKだ。

しかし、制度がごく自然に存在することを、最もよく表しているのが、その人数の多さだろう。具体的には、常時600人程度が、短時間勤務中であるという。もはや職場に短時間勤務者がいることは、「当たり前」の状態だ。

では、なぜ、これほど利用者が多いのか。

理由は、第一に同制度の適用対象が広いこと。育児の場合、第2子、第3子が生まれた場合も、通算12年までは「子どもが小学校4年生になった年の3月31日まで」利用可能。通算12年に達した後も、子どもが小学校就学まではOKで、長期にわたって利用できる。加えて、育児・介護

が理由の場合、正社員以外の従業員も利用可能だ。

そして第二に、制度の使い勝手を良くしていること。例えば育児を理由とする場合、1日の労働時間や、年間の休日日数・労働時間が異なる5つの勤務パターンを用意して、従業員が自分の都合で選べるようになっている。

社員にも会社にもメリットが

制度利用者が多い第三の理由は、処遇面。短時間勤務を行っても、勤務時間に比例した減額以上のマイナスが、生じないような仕組みとなっていることだ。

例えば給与や賞与は、不就労分は減額するが、「短時間勤務であること」を理由としたそれ以上のマイナスはない。評価についても、特別扱いはしていない。しかもフルタイム正社員の退職金は、短時間勤務中も勤続年数にカウントされ、支給金額に影響しない。

もちろん業務内容や責任も変わらない。昇進昇格は、必要な条件を満たせば昇格試験を受験でき、合格すれば昇格する。要するに、短時間勤務を行っても本人のキャリア形成上、支障がない仕組みとなっている。「安心して」利用できるのだ。

このことは同社に「社内労働市場の充実」という、大きなメリットをもたらした。短時間勤務を経てキャリアアップしていった先輩社員の存在が、若手社員の働く意欲を高めている。また、社員のキャリアが継続するため必然的に、人材の層が厚くなる。この結果離職率も、百貨店・流通業では低い水準にあるという。

加えて、大きいのが採用面でのメリットだ。働く女性向け情報誌が発表した「女性が働きやすい会社」の上位に入るなど、「やりがいをもって働き続けられる会社」との定評が、「応募者の質も量も極めて良好」な状況を生みだしている。

シフト上の不公平感や、大量の制度利用者の中には制度への「甘え」が感じられる社員もあり、課題ごとにフォローしている。しかし、同社は「多様な人材活用」は、自社の永続的な発展に必須だと考える。当然、今後も変えるつもりはない。

短時間正社員の声

モロゾフ株式会社 センター街ショップ 喫茶店長 水重智子さん



モロゾフに入社して、13年になりました。就職氷河期世代で短大卒業後も正社員としての仕事がなく、パートで入社したんです。

始めてみたら仕事がとても楽しくて。もっと覚えたいと頑張ったらエキスパートに登用され、さらに店長のお話までいただいて。喜んでお引き受けしました。

でも、しばらくすると、否応なく気付いてしまうんですね。正社員の店長と自分の仕事に違いはないけど、

給与が違うってことに、です。でも、どうすることもできません。

モロゾフのパートは他社に比べ待遇が良く、それもあって続けてきたのですが、やはり腑に落ちないものもありました。

だから今回、ショートタイム社員制度が導入されると聞いて、本当にうれしかったですね。会社に認めていただけて、責任感もやりがいも増しました。

フルタイム社員への転換資格ができたらずき転換するつもりですし、仲間のパートにも、トライするように勧めるつもりです。(2009年2月現在)

サイボウズ株式会社 内部統制本部 知財法務部長 中根弓佳さん



子どもが7カ月のときに、ライフ重視のDS制度に転換して、フルタイムより1～2時間短い勤務で復帰しました。

部長職でありながら短時間勤務が可能なのは、担当部署が顧客接点になく、また、自社商品のグループウェアを利用して、自宅からでも社内の情報にアクセスできることが大きいですね。そして、何より、上司や部内メンバーの協力体制があるからだと思います。彼らには本当に感謝しているし、その

気持ちをはっきり伝えるようにしています。

会社では部内メンバーとのコミュニケーションなど「会社でしかできない」ことに重点を置き、仕事の効率化に取り組んでいます。「いつでも携帯に連絡して」など、部内メンバーの負担を軽減する工夫をしています。

なお、短時間勤務の成果は「部内メンバーの成長」に尽きますね。私自身がプレイング・マネージャーだったので、その実務部分を他のメンバーに委譲したところ、メンバーの実務能力が格段に上がりました。逆に、メンバーの成長なくして、管理職の短時間勤務はできないと言えるかもしれません。(2009年2月現在)

株式会社クレディセゾン 西東京支店 吉祥寺バルコ店 山田真由美さん



セゾンカウンターで、新規ご入会を募ったり既存のお客さまに新商品をお勧めしたり、住所変更などを承る仕事をしています。2002年に入社し2006年から産休、2007年に短時間勤務で復帰しました。

そもそも「女性でも長く働き続けられ、努力次第で認められる」会社だと思って入社したので、当然復帰するつもりでした。また、異動先にも必ず短時間勤務の方について、将来のお手本としていました。

ところが実際に自分が休業してみると、「本当に復帰できるのだろうか」と、想像以上に不安になって……。先輩にメールで相談したり、会社の「ワーキングマザーのためのグロウイングアップセミナー」に参加することで、復帰する気持ちを高めることができました。

短時間勤務になって、強く意識するようになったのは、仲間との助け合いです。「お客さま最優先」の職場では、仲間の協力なくては、短時間勤務はできません。だからこそ、「できることは率先してなるべくやろう」と思いますし、皆には本当に感謝しています。

(2009年2月現在)

短時間正社員に関するお問い合わせは…都道府県労働局雇用均等室へ

	電話番号	住所
北海道	011-709-2715	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎
青 森	017-734-4211	青森市新町2丁目4番25号 青森合同庁舎
岩 手	019-604-3010	盛岡市内丸7番25号 盛岡合同庁舎1号館
宮 城	022-299-8844	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎
秋 田	018-862-6684	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎
山 形	023-624-8228	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階
福 島	024-536-4609	福島市霞町1番46号 福島合同庁舎
茨 城	029-224-6288	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎
栃 木	028-633-2795	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎
群 馬	027-210-5009	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル
埼 玉	048-600-6210	さいたま市中央区新都心11-2 ランド・アクシス・タワー16階
千 葉	043-221-2307	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎
東 京	03-3512-1611	千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階
神奈川	045-211-7380	横浜市中区北仲通5丁目57番地 横浜第2合同庁舎13階
新 潟	025-234-5928	新潟市中央区川岸町1丁目56番地
富 山	076-432-2740	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎
石 川	076-265-4429	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎
福 井	0776-22-3947	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎
山 梨	055-225-2859	甲府市丸の内1丁目1番11号
長 野	026-227-0125	長野市中御所1丁目22番1号
岐 阜	058-263-1220	岐阜市金町4丁目30番地 明治安田生命岐阜金町ビル3階
静 岡	054-252-5310	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階
愛 知	052-219-5509	名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルディング
三 重	059-226-2318	津市島崎町327番2号 津第2地方合同庁舎
滋 賀	077-523-1190	大津市梅林1丁目3番10号 滋賀ビル
	未定	大津市打出浜449-5 (平成21年度中に移転予定)
京 都	075-241-0504	京都市中京区両替町通御池上ル 金吹町451
大 阪	06-6941-8940	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館
兵 庫	078-367-0820	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー15階
奈 良	0742-32-0210	奈良市法蓮町387番地 奈良第3地方合同庁舎
和歌山	073-488-1170	和歌山市黒田48 和歌山労働総合庁舎
鳥 取	0857-29-1709	鳥取市富安2丁目89番9号

	電話番号	住所
島 根	0852-31-1161	松江市向島町134番10号 松江地方合同庁舎5階
岡 山	086-224-7639	岡山市下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎
広 島	082-221-9247	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館
山 口	083-995-0390	山口市河原町6番16号 山口地方合同庁舎1号館
徳 島	088-652-2718	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎4階
香 川	087-811-8924	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階
愛 媛	089-935-5222	松山市若草町4番3号 松山若草合同庁舎
高 知	088-885-6041	高知市南金田1番39号 労働総合庁舎
福 岡	092-411-4894	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館
佐 賀	0952-32-7218	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎
長 崎	095-801-0050	長崎市万才町7番1号 住友生命長崎ビル6階
熊 本	096-352-3865	熊本市二の丸1番2号 熊本合同庁舎
大 分	097-532-4025	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階
宮 崎	0985-38-8827	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎
鹿児島	099-222-8446	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル
沖 縄	098-868-4380	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎(1号館)3階

助成金に関するお問い合わせは 21世紀職業財団・各地方事務所へ

北海道	011-707-6198	滋 賀	077-523-5141
青 森	017-776-2028	京 都	075-692-3470
岩 手	019-653-8681	大 阪	06-6262-2151
宮 城	022-214-2080	兵 庫	078-252-1350
秋 田	018-866-2100	奈 良	0742-36-6777
山 形	023-642-2021	和歌山	073-475-1765
福 島	024-522-3030	鳥 取	0857-29-0314
茨 城	029-226-2413	島 根	0852-24-2300
栃 木	028-643-3220	岡 山	086-227-2021
群 馬	027-223-2023	広 島	082-224-2001
埼 玉	048-824-7001	山 口	083-923-2041
千 葉	043-225-2295	徳 島	088-655-7771
東 京	03-3868-9601	香 川	087-822-2027
神奈川	045-224-8040	愛 媛	089-921-5660
新 潟	025-249-5660	高 知	088-823-2667
富 山	076-444-1526	福 岡	092-431-7701
石 川	076-234-2040	佐 賀	0952-28-4621
福 井	0776-21-0581	長 崎	095-827-1262
山 梨	055-236-5271	熊 本	096-324-2297
長 野	026-223-4521	大 分	097-538-7755
岐 阜	058-266-5033	宮 崎	0985-20-2019
静 岡	054-205-2050	鹿児島	099-219-1597
愛 知	052-586-7222	沖 縄	098-869-9076
三 重	059-228-2300		



ハーモ

モニ

企業と個人が、仕事と生活が、
すてきなハーモニーを奏でる社会へ。
そんな願いから「ハーモ」と「モニ」は誕生しました。

<http://tanjikan.mhlw.go.jp/>