

# 「短時間正社員制度」 導入・運用支援マニュアル

～人材活用上の多様な課題を解決～



## 目次

はじめに .....	01
1. 人手不足時代の短時間正社員制度 .....	02
(1) 企業等をめぐる人手不足問題 .....	02
(2) 短時間正社員とは? .....	03
(3) 短時間正社員制度導入によるメリット .....	04
(4) 制度導入による不安を解消する .....	05
(5) 短時間正社員制度 FAQ .....	06
2. 短時間正社員制度の導入 .....	14
(1) 短時間正社員制度導入の目的を明確化する .....	15
(2) 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する .....	17
(3) 短時間正社員制度の設計（適用事由、適用期間、労働時間）について検討する .....	20
(4) 短時間正社員の処遇（賃金、人事評価、教育訓練）について検討する .....	22
(5) フルタイム正社員・短時間正社員間の転換、非正規雇用労働者から短時間正社員への 転換について検討する .....	29
(6) 短時間正社員制度を導入し、周知する .....	30
3. 短時間正社員制度の運用 .....	32
(1) 適正な仕事配分に向けた取組 .....	33
(2) 多様な働き方を認め合える職場作り .....	36
(3) 顧客先への理解促進 .....	39
4. 短時間正社員制度導入企業の事例紹介 .....	40
参考 .....	44
5. 関連情報 .....	50

※マニュアル本文中の「導入企業等の事例」に記載している社員（職員）数は、令和2年2月末時点での正社員数と非正規雇用労働者数の合計です。

## はじめに

短時間正社員制度は、働き方が多様化する中で、自らのライフスタイルやライフステージに応じた働き方を実現するとともに、これまで様々な制約から就業継続ができなかった人や就業の機会を得られなかった人たちの就業継続や就業を可能とする働き方です。

従来、多くの企業等では、フルタイム勤務ができる人が正社員として働いてきました。しかしながら、近年、育児や介護、病気の治療等を理由に、働く時間に制約のある人だけでなく、学び直しやボランティア活動等に取り組む人、さらには高齢者や、管理職の中にも様々な理由からフルタイム勤務ではない働き方を希望する人が増えています。

このため企業等では、これまで以上に働く人の視点に立って、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を選択可能とする職場作りが求められています。

短時間正社員制度は、働く時間に制約のある人たちや、フルタイム勤務ではない働き方を希望する人たちに働きやすい環境を提供することを通じて、企業等が直面する、人材の確保や定着等の人材活用上の課題を解決するための方策の一つになり得るものです。同時に、短時間正社員制度の導入は、意欲と能力のあるパートタイム労働者・有期雇用労働者の正社員化と活躍推進にもつながります。

本マニュアルでは、短時間正社員制度の円滑な導入を促進するために、既に当該制度を導入している企業等の事例を紹介しながら、短時間正社員制度導入に当たって検討すべき事項や導入の手順を説明しています。これに加えて、実際に短時間正社員制度を運用する場合のポイントと各関係者が取り組むべき事項について解説しています。

本マニュアルを活用して、円滑な短時間正社員制度の導入と運用改善を図っていただくことにより、人材活用上の課題を解決するとともに、様々な人材がワーク・ライフ・バランスを実現しつつ、生き生きと能力を発揮できる職場環境作りのための一助となれば幸いです。

令和2年3月  
厚生労働省

# 1. 人手不足時代の短時間正社員制度

## (1) 企業等をめぐる人手不足問題

少子高齢化の進行の下での労働力人口の減少等を背景として、企業等における「人手不足」が深刻化しています<sup>1</sup>。

皆さんの企業等でも、人材の確保・定着に関して、以下のような課題がありませんか。

### 妊娠・出産や育児、介護等を理由として人材が離職してしまう

育児・介護休業法に沿った短時間勤務制度では希望に合わない場合があり、今後の両立に不安を感じて離職してしまう。

### 持病を持った人材等に無理なく勤務してもらう方法がない

私傷病等で休職していた人材にとって、復職直後からのフルタイム勤務は体力的に厳しく、不安を感じてしまう。また、継続的に治療が必要な場合、フルタイム勤務では治療の時間を確保することができない。

### 意欲・能力の高い非正規雇用労働者の活用が難しい

高い意欲と能力がある非正規雇用労働者には中心的な役割を担い活躍してほしいが、キャリアアップの道が閉ざされている。正社員転換制度を整備しているものの、フルタイム勤務に対応できないこと等を理由に、転換希望者が少ない。

### 高齢者の活用が難しい

経験豊富で専門性が高い高齢者に、若手の教育や技術の伝承を任せたいものの、体力的にフルタイム勤務が難しい場合がある。また、社会活動等にも参加しながら働き続けたい場合等、フルタイム勤務では両立が難しく、離職してしまう。

### 多様化した働き方に対する希望に対応することが難しい

人手が不足しており、新規人材を採用したいと考えている。しかし、大学院に通いながら仕事をしたい、複数の仕事を掛け持ちしたい等、フルタイム勤務ではない働き方を望む人材もいて、そのような人材を獲得できない。

**短時間正社員は、皆さんが抱えている  
課題を解消し得る有効な働き方の一つといえます！**

次頁以降で詳細をご説明します！

<sup>1</sup> 令和元年平均の有効求人倍率は 1.60 倍です。

## (2) 短時間正社員とは？

「正社員」とは、一般的には、「①労働契約に期間の定めがない」、「②所定労働時間がフルタイムである」、「③直接雇用である」者といわれています。

しかし、「正社員」は**必ずしもフルタイム勤務である必要はありません**。最近では、労働時間や勤務地が限定される等、多様な働き方の正社員も広がりを見せています。

このマニュアルでとりあげる「短時間正社員」<sup>2</sup>とは、**フルタイム正社員\*と比べ、1週間の所定労働時間が短い正規型の社員**のことで、以下の2つに当てはまる社員をいいます。

☆期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結している

☆時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等がフルタイム正社員と同等

\*フルタイム正社員：1週間の所定労働時間が40時間程度（例：1日8時間・週5日勤務）で、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結した正社員

なお、短時間正社員の働き方には、1日の所定労働時間を短縮する「短時間勤務」と、1週間の所定労働日数を短縮する「短日勤務」があります。

### ～短時間正社員制度導入・運用に当たっての留意点～

今般、「働き方改革関連法」の成立により、令和2年4月から「パートタイム・有期雇用労働法」が施行され、正社員とパートタイム労働者等の非正規雇用労働者（以下「非正規雇用労働者」という。）との間の不合理な待遇差が禁止されます<sup>3</sup>。そのため、短時間正社員制度を導入・運用する際には、非正規雇用労働者との間で均衡・均等待遇<sup>4</sup>が保たれているかを併せて確認する必要があります。

2 本マニュアルの短時間正社員制度は、育児・介護以外の事由も適用事由として認めているものですが、すべての事業主には、育児・介護休業法に基づく短時間勤務制度を措置することが求められています。

#### 育児・介護休業法に基づく短時間勤務制度

事業主は、3歳未満の子を養育する労働者について、労働者が希望すれば利用できる短時間勤務制度（1日原則6時間）を設けなければならない。  
また、要介護状態にある対象家族を介護する労働者に対して、「短時間勤務制度」、「フレックスタイム制度」、「始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ」、「介護費用の援助措置」のいずれかの措置を講じなければならない。なおこれらの制度は、介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用を可能とする必要がある。

3 中小企業は令和3年4月から適用。

4 均衡待遇とは、同一企業内の正社員と非正規雇用労働者との間で、①職務内容、②職務内容・配置の変更の範囲、③その他の事情の内容を考慮して不合理な待遇差を禁止することを指します。均等待遇とは、同一企業内の正社員と非正規雇用労働者との間で、①職務内容及び②職務内容・配置の変更の範囲が同じ場合は差別的取扱いを禁止することを指します。

### (3) 短時間正社員制度導入によるメリット

短時間正社員制度を導入・運用することは、企業等に様々なメリットをもたらします。

#### 企業等にとってのメリット

- ◆人材の確保
  - ◆人材の定着
  - ◆モチベーションの向上
  - ◆採用できる人材の幅の拡大
  - ◆働きやすい職場のアピール
  - ◆採用競争力の強化
  - ◆職場全体の働き方の見直し
  - ◆柔軟な働き方への対応（育児や介護、病気の療養、学び直し、副業・兼業等）
- 等

また、人材の確保・定着が促進されることで、長期的にみれば、提供する製品・サービスの質の向上も期待できます。

さらに、短時間正社員制度は、企業等だけではなく、制度利用者にとっても様々なメリットをもたらします。

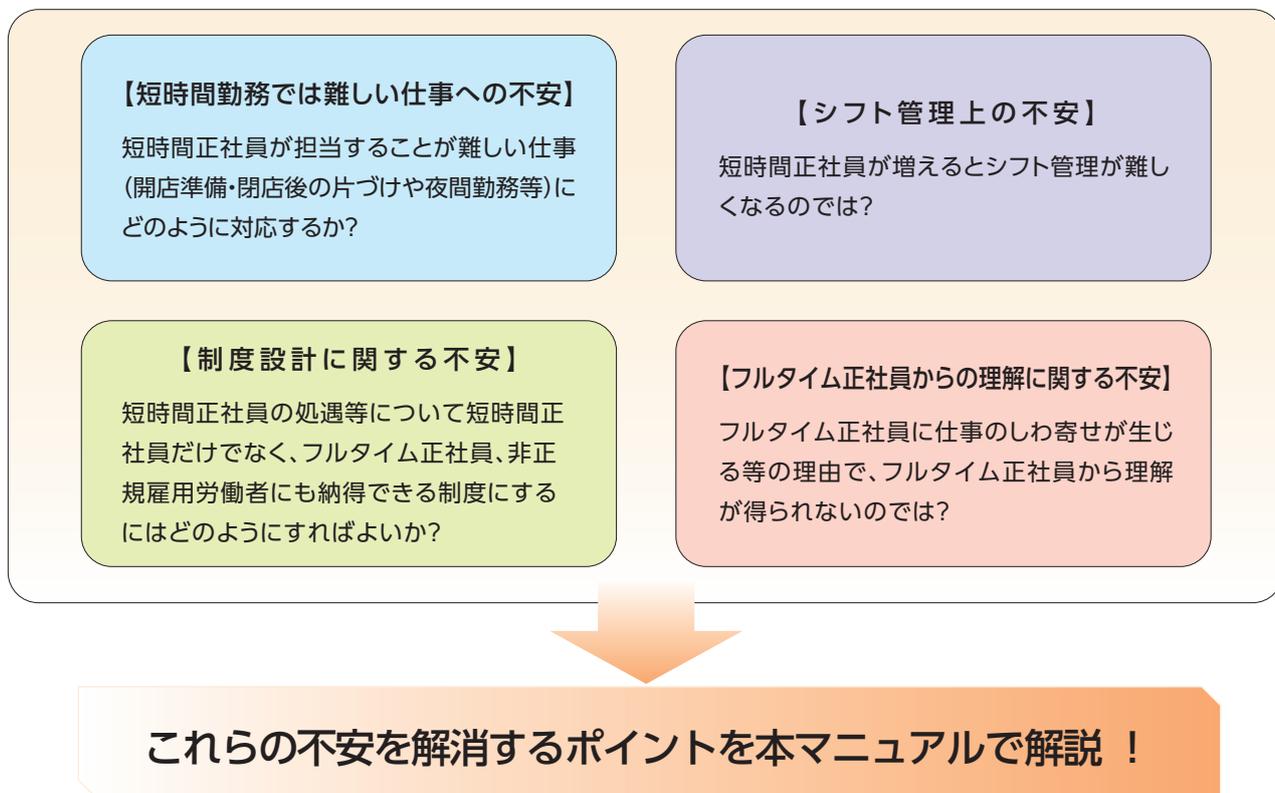
#### 制度利用者にとってのメリット

- ◆ワーク・ライフ・バランスの実現
  - ◆長期的な視点でのキャリア形成の実現
  - ◆処遇の改善（※非正規雇用労働者から短時間正社員へ転換する場合）
  - ◆自身の希望に応じた働き方の実現（育児や介護、病気の療養、学び直し、副業・兼業等）
- 等

つまり、短時間正社員制度は、企業等と制度利用者双方にとってメリットのある制度といえます。

## (4) 制度導入による不安を解消する

ここまで、企業等の人手不足問題を解決し得る制度として、短時間正社員制度をご紹介してきました。しかしながら、企業等の関係者の中には、当該制度の導入・運用に関して以下のような不安を持たれる方もいらっしゃるでしょう。



次頁以降では、既に短時間正社員制度を導入・運用している企業等の取組を紹介しながら、短時間正社員制度の導入手順や運用のポイントについて解説します。

## (5) 短時間正社員制度 FAQ

ここでは、短時間正社員制度の導入・運用に当たって、企業等の関係者の方からよく聞かれる「悩み」とそれに対する回答をまとめています。「2. 短時間正社員制度の導入」以降のインデックスとしてもお使いください。

### Q1

#### 短時間正社員制度の導入に当たり、まず何から着手すればよいでしょうか。

短時間正社員制度の導入に関心がありますが、制度導入に当たり、まず何から検討を始めるべきでしょうか。制度の対象者や適用事由、短時間正社員の労働時間をどのように定めるか等を決めなければいけないと考えていますが、他に考えるべきこと、留意すべき点があれば教えてください。

### A1

#### 企業等として本制度をどう活用するか、社員にどう活用してもらうか、制度の方針を明確にしましょう。

短時間正社員制度を導入し、円滑に運用していくためには、まず企業等としてこの制度をどう活用し、社員にどう活用してもらうのか、その方針を明確にしておく必要があります。

何のために短時間正社員制度を導入し、企業等の人員計画の中で本制度をどう位置付けるのか。短時間正社員に対してどのような役割を期待し、どのような仕事を担ってもらうのか。また、本制度をどのような目的で、どの程度の期間活用してもらうのか。さらに、社内の各業務を勘案し、どのような制度設計にすればフルタイム正社員の負担を抑えられるのか。まずはこういった制度の方針を明確にしていくことが重要です。

🔗【解説】p15 短時間正社員制度導入の目的を明確化する

🔗【事例】p15 株式会社アイジーコンサルティング 静岡県・建設業・社員数約210名  
三谷産業株式会社 石川県・各種商品卸売業・社員数約510名

🔗【解説】p17 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する

🔗【事例】p18 株式会社セレクトィー 宮城県・教育、学習支援業・社員数約320名

### Q2

#### 短時間正社員の労働時間をどう決定すればよいでしょうか。

育児中の女性社員が多く、短時間正社員制度の導入を検討しているのですが、「短時間」といってもフルタイム正社員の何割程度の労働時間にすればよいか結論が出ません。午前中と夕方が繁忙時間帯であるため、短時間正社員全員が16時退勤ということになると、残ったフルタイム正社員の負担が大きくなってしまいます。

## A2

### 社員の希望に応じて柔軟に設計し、短日勤務も検討しましょう。

せっかく制度を整備しても、利用しづらい制度では本末転倒です。短時間正社員制度の導入に当たっては、短時間正社員制度を利用したいと考えている社員の希望と、現場の働き方の実態を正確に把握し、柔軟に制度を設計する必要があります。

例えば、フルタイム正社員の所定労働時間が9:00～18:00（1日実働8時間×週5日＝週40時間勤務）の場合、必ずしも短時間正社員の所定労働時間を一律10:00～17:00等にする必要はなく、現場の繁忙時間帯に応じて9:00～16:00と11:00～18:00といったシフト勤務制にすることも可能です。また、1日の所定労働時間は全員一律の実働8時間とし、週当たりの勤務日数を少なくする短日勤務を採用する方法もあります（1日実働8時間×週4日＝週32時間勤務）。

社員の希望と、現場の状況の両方を踏まえ、実効性の高い制度を設計していくことが重要です。

【解説】p20 短時間正社員制度の設計（適用事由、適用期間、労働時間）について検討する

## Q3

### 短時間正社員に夜勤や休日勤務のシフトをどのように割り当てればよいでしょうか。

昼夜三交代制のシフト勤務制を採用しており、夜勤や休日勤務のシフトもあります。今は個別に社員の希望を聞いた上で、現場のリーダーが毎月シフトを組んでいるのですが、短時間正社員が平日の日勤時間帯のみの勤務となると、それ以外のフルタイム正社員のみで夜勤と休日勤務を回すこととなります。それは実態として困難であり、またフルタイム正社員から不満が出る可能性もあります。

## A3

### 短時間正社員であっても夜勤や休日勤務が可能な制度設計にしましょう。また、夜勤については、育児・介護休業法に定められている深夜業の制限に留意しましょう。

短時間正社員だからといって一律に夜勤や休日勤務ができないとは限りません。現場の状況を踏まえ、労働時間が短くても夜勤や休日勤務が可能な制度設計とし、できる限り現場のすべての社員が納得いくようにシフトを組んでいくことが望ましいです。

ただし、育児・介護休業法では、小学校就学前の子を養育する労働者が請求した場合には、

22時から5時までの間（深夜）において労働させてはならないという深夜業の制限が定められています。短時間正社員に限らず、請求があった社員には、夜勤をさせることはできません。

なお、短時間正社員や育児中の社員等が夜勤・休日勤務に対応できず、それらの負担が一部の社員に偏ると、職場に不公平感が生まれることが懸念されます。夜勤や休日勤務に対して手当を支給する等の方法で、不公平感を軽減することも考えられます。

🔗【解説】p20 短時間正社員制度の設計（適用事由、適用期間、労働時間）について検討する

🔗【解説】p22 短時間正社員の処遇（賃金、人事評価、教育訓練）について検討する

🔗【解説】p33 適正な仕事配分に向けた取組

## Q4

### 管理職（店長）に短時間正社員制度を適用することができるでしょうか。

短時間正社員制度を導入した当初、制度利用者は非管理職を想定していましたが、管理職（店長）の社員から、家庭の事情により本制度を利用したい旨相談がありました。店長の役割は店舗の仕事を円滑に進められるようマネジメントし、何か問題があればフォローすることですが、これが短時間勤務でも実現可能なものか本人も周囲も不安に思っています。短時間勤務をするのであれば一時的に管理職（店長）を外れてもらったほうがよいでしょうか。

## A4

### 短時間勤務に見合った仕事量になるよう工夫し、短時間勤務店長という新たなロールモデルにチャレンジしましょう。

まず、短時間正社員制度を利用することを理由として役職を解いたり、降格させたりすることは望ましくありません。短時間正社員であっても期待する仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）はフルタイム正社員と同等と考えて、できるだけこれまでと同じように活躍してもらう方がよいです。短時間勤務によりこれまでと同じ仕事を遂行することが難しい場合も、本人と十分に話し合って役割や仕事内容を決めていく必要があるでしょう。

また、そもそも店長の仕事量が過剰なものになっていないか検討し、副店長を任命して店長の役割を一部移管する等の工夫を行い、店長にとっても働きやすい職場にしていくことも考えられます。

労働時間が短くても管理職（店長）として活躍している姿は、他の社員にとって重要なロールモデルになります。同僚・部下への十分な説明と、お互いの仕事をフォローしあう風土の醸成に取り組み、短時間正社員でもキャリアアップできる職場づくりを推進しましょう。

🔗【解説】p17 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する

🔗【事例】p18 株式会社セレクトィー 宮城県・教育、学習支援業・社員数約320名

🔗【解説】p33 適正な仕事配分に向けた取組

🔗【事例】p35 JSR株式会社 東京都・製造業・社員数約2,670名

🔗【解説】p36 多様な働き方を認め合える職場作り

## Q5

### 短時間正社員と非正規雇用労働者の仕事をどのように配分したらよいでしょうか。

1日6時間勤務の短時間正社員制度の導入を検討中ですが、職場には同じく1日6時間勤務の非正規雇用労働者が複数勤務しています。短時間正社員と非正規雇用労働者との間で、担当する仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）の区別が曖昧になってしまうことを懸念しています。混乱なく、公平な制度として導入・運用するためのポイントを教えてください。

## A5

### 短時間正社員のキャリア形成も視野に入れ、各雇用管理区分に求められる役割や仕事内容等を明確に整理して示しておく必要があります。

フルタイム正社員、短時間正社員、非正規雇用労働者といった雇用管理区分ごとに、予め期待する仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）を明確に整理しておくことが必要です。これらは単に整理されている状態では不十分で、仕事の割り振りを実際に行う管理職（現場責任者）はもちろん、すべての社員に十分周知しましょう。

また、仕事内容等を整理する際は、働き方だけに目を向けるのではなく、短時間正社員の中長期的なキャリア形成の観点でも検討する必要があります。労働時間が短いからといって定型的な仕事だけを割り振るのではなく、企業等が期待し、本人が希望するキャリア実現に向けた仕事を担当させるという観点から考えましょう。

なお、人事評価の際はここで整理した、短時間正社員に期待する期待や仕事内容に基づいた評価項目を設定し、公正に評価しましょう。

🔍【解説】p17 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する

🔍【事例】p18 株式会社セレクトィー 宮城県・教育、学習支援業・社員数約320名

🔍【解説】p22 短時間正社員の処遇（賃金、人事評価、教育訓練）について検討する

## Q6

**意欲・能力の高い非正規雇用労働者の活躍推進のために短時間正社員に転換させたいのですが、どのように進めていけばよいのでしょうか。**

優秀な非正規雇用労働者にモチベーション高く、長く働いてもらうため、正社員化したいと考えています。ただ、非正規雇用労働者の中には家庭の都合でフルタイムでの勤務を希望しない社員も少なくないため、そのような社員には短時間正社員制度を利用の上、転換してもらうことを検討しています。スムーズに導入・運用していくためのポイントを教えてください。

## A6

**転換の要件を就業規則等に明文化して職場内に周知すること、各雇用管理区分の役割や仕事内容の異同を予め整理しておくことが重要です。**

短時間正社員を含む正社員への「転換」を透明性の高い制度として運用するためには、転換の対象者や条件等を就業規則等に明文化することが必要です。転換試験を実施し、それに合格した場合に転換できるようにすることも考えられます。さらに、明文化した制度を職場内に十分に周知し、希望者が誰でもチャレンジできるようにして、公平に運用していかなければなりません。

なお、非正規雇用労働者（転換前）と短時間正社員（転換後）の仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）の区別が曖昧になることは望ましくありません。転換後の社員に任せる仕事内容を明確化し、フルタイム正社員・短時間正社員が担当する仕事内容と非正規雇用労働者の仕事内容の異同やその詳細を整理しましょう。

🔍【解説】p17 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する

🔍【解説】p29 フルタイム正社員・短時間正社員間の転換、非正規雇用労働者から短時間正社員への転換について検討する

📍【事例】p29 広島電鉄株式会社 広島県・運輸業・社員数約1,910名

## Q7

**フルタイム正社員が負担増を訴えています。理解を得るにはどうしたらよいのでしょうか。現場運営に支障をきたすおそれがあります。**

人材確保のため短時間正社員制度を導入する予定ですが、元々人員体制に余裕があるわけではないため、フルタイム正社員からは「自分たちの負担が増える」、「不公平感がある」と強い不満が出ており、現場の運営に支障をきたすおそれがあります。フルタイム正社員の理解を得るにはどのようにすればよいのでしょうか。

## A7

### 制度趣旨を丁寧に説明し理解を得るとともに、そもそもフルタイム正社員の仕事量が過剰となっていないか検討しましょう。

短時間正社員制度を導入する際は、フルタイム正社員を含む全社員に制度趣旨を丁寧に説明し、理解を得る必要があります。短時間正社員制度の導入によりフルタイム正社員に過度な負担が生じるようであれば、当該制度の導入と併せて、正社員の仕事の進め方や配分の見直し、仕事の効率化をしていかなければなりません。また、短時間正社員制度とフレックスタイム制度を併用できるようにすることで、短時間正社員であっても繁忙期には所定の労働時間を超えて同僚とともに仕事を進め、ほかの日にその分より短く働く等、月単位の労働時間で調整する方法もあります。

一方で、短時間勤務に限らず多様な働き方を認め、互いに支え合う職場風土を醸成していくことも重要です。短時間正社員を含む全社員の仕事の見直しや支え合う職場風土の醸成には、管理職（現場責任者）の果たす役割が非常に大きいといえます。管理職研修等を通じ、適切な現場マネジメントの方策について管理職（現場責任者）に共有していくことも考えられます。

☞【解説】p33 適正な仕事配分に向けた取組

🕒【事例】p34 兵庫県・医療、福祉・職員数約170名  
ノース物産株式会社 北海道・飲食料点小売業・社員数約40名

☞【解説】p36 多様な働き方を認め合える職場作り

🕒【事例】p38 株式会社キャストム 広島県・製造業・社員数約270名

## Q8

### 短時間正社員のモチベーションを維持するためにどのように仕事を配分するのがよいでしょうか。

短時間正社員制度を導入していますが、制度利用者から「フルタイムの時と同じ仕事を短い時間でこなして負担が重いのに、給与が減るのは納得がいかない」という声が聞かれます。しかし、負担の少ない定型的な仕事ばかりを任せることは短時間正社員のモチベーションの維持やキャリア形成を考えると好ましくありません。短時間正社員にどのように仕事を配分すれば、モチベーションを維持して働き続けてもらうことができるでしょうか。

## A8

### フルタイム正社員と同様の役割期待を明確に伝えつつ、仕事量は労働時間に見合ったものとしましょう。

短時間正社員であっても期待する仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）はフルタイム正社員と同等であることが望まれます。

その一方で、仕事量については短時間正社員の労働時間を考慮し、短時間正社員本人の希望やキャリア形成等を考慮して適切に設定しなければなりません。

重要なのは、これらの点について短時間正社員本人と管理職（現場責任者）双方が十分に理解することです。短時間正社員に対しては、まず、本人が負担とを感じる点について聴取し改善策を話し合った上で、企業等が本人に期待する役割を明確に説明し、フルタイム正社員への復帰も考えながら重点的に能力開発・スキルアップすべきテーマについて話し合う等、モチベーションやキャリアアップに対する意識を維持できるようフォローしましょう。

🔍【解説】p17 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する

🔍【事例】p18 株式会社セレクトィー 宮城県・教育、学習支援業・社員数約320名

🔍【解説】p36 多様な働き方を認め合える職場作り

🔍【事例】p36 株式会社日本レーザー 東京都・卸売業・社員数約70名

## Q9

**短時間正社員制度についてどのように顧客先の理解を得ていけばよいでしょうか。**

顧客企業ごとに担当する社員を割り当て、営業訪問や顧客からの問い合わせ対応は担当が行っています。短時間正社員は担当社数をフルタイム正社員よりも少なくすることを検討していますが、顧客企業にとっては短時間正社員でも担当であることにかわりがないため、訪問や問い合わせの電話に対応できる時間が限られることに対し、理解が得られるか心配です。どのように説明し、理解を得ていけばよいでしょうか。

## A9

**短時間正社員制度を導入してもサービスの質が低下しないよう仕事の配分を見直し、顧客先には丁寧に説明することが必要です。**

顧客先を含む社外関係者に対しては、制度を導入することで関係者に対するサービスの質が低下するものではないことを丁寧に説明することが必要です。

また、2名の社員がペアとなって一企業を担当する体制に変更することや、朝や夕方に訪問・問い合わせが発生する顧客先に対しては緊急性を確認した上で当番制で対処する等、サービスの質が低下しないよう対応方法を工夫しましょう。

🔍【解説】p36 多様な働き方を認め合える職場作り

🔍【事例】p36 株式会社日本レーザー 東京都・卸売業・社員数約70名

🔍【解説】p39 顧客先への理解促進

## Q10

### 短時間正社員制度利用者が増加し他の社員に負担がかからないか心配です。

離職率の低下や、社員満足度の向上を目的とし、短時間正社員制度を導入しました。利用しやすい制度とするため、育児事由の場合は子が小学校4年生に達するまで、その他の事由の場合は事由が解消するまでを適用期間としています。

短時間正社員制度の導入により社員のワーク・ライフ・バランスが向上し、当初のねらいどおり離職率は低下しましたが、現在、当初の想定を大幅に上回る人数の社員が本制度を利用し、また利用期間が長期化しているため、他の社員の負担が大きくなっています。

## A10

### 制度利用が長期化しないよう、面談等を通じてバックアップをしましょう。

社員のニーズに応じて短時間正社員制度が広く利用されることは素晴らしいですが、制度利用が長期化することは、職場の人員バランスや他の社員の負担、また、短時間正社員本人のキャリア形成の観点から望ましいことばかりではありません。

まず、制度利用開始時に、短時間正社員と、フルタイム正社員への復帰時期や今後のキャリア形成等について話し合っておく必要があります。また、定期的な面談等を通じ制度利用開始時と現在の状況に変化はないか確認し、状況に変化があれば、フルタイム正社員への復帰について検討を勧めることも重要です。復帰の希望時期等が明らかな場合は、復帰に向けた支援をすることで、本人も心の準備ができますし、モチベーションの低下を避けることができます。

自身の体調や家族の状況によっては、フルタイム勤務に復帰した後に再度短時間勤務が必要となることもあるでしょう。短時間勤務からフルタイム勤務へ戻る際の懸念や躊躇を軽減するため、フルタイム勤務と短時間勤務の転換がしやすい制度設計・運用としましょう。

【解説】p29 フルタイム正社員・短時間正社員間の転換、非正規雇用労働者から短時間正社員への転換について検討する

## 2. 短時間正社員制度の導入

ここからは、短時間正社員制度の導入・運用に向けてポイントとなる点を、事例を交えながら導入手順に沿って解説します。

短時間正社員制度の導入手順は以下のとおりです。

(1) 短時間正社員制度導入の目的を明確化する

(2) 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する

(3) 短時間正社員制度の設計（適用事由、適用期間、労働時間）について検討する

(4) 短時間正社員の処遇（賃金、人事評価、教育訓練）について検討する

(5) フルタイム正社員・短時間正社員間の転換、非正規雇用労働者から短時間正社員への転換について検討する

(6) 短時間正社員制度を導入し、周知する

# (1) 短時間正社員制度導入の目的を明確化する

## 基本的な考え方

短時間正社員制度導入の目的を明確化することで、経営者からの賛同を得やすくなり、企業等の事情に応じた、それぞれが抱える課題の解決に資する制度の設計が可能になります。また、フルタイム正社員や非正規雇用労働者の制度理解が促進され、同制度を円滑に運用することができます。

## 導入の目的を明確化するポイント

☆企業等の社員構成や事業戦略・人材活用戦略等を踏まえて、企業等の現状及び将来の課題を検討する。

短時間正社員制度導入により企業等が解決できる課題として、例えば「意欲・能力の高い人材がなかなか定着しないこと」、「新規人材の確保が難しいこと」、「社員の働き方に対する満足度が低いこと」等があります。

制度導入の目的を明確化するために、「企業等が抱える課題は何か」を把握する際に参考となるのが、実際に働いている社員の声です。

### ❖ 例えば・・・

☆社員の希望を把握するためのヒアリングやアンケート調査を実施する。

## 導入企業等の事例

**社員からの提案により短時間正社員制度の導入を検討、社員アンケートの結果を踏まえて適用期間を決定。** 株式会社アイジーコンサルティング（静岡県・建設業・社員数約 210 名）

同社では、社員の意見を経営や普段の仕事に反映させることを目的として、定期的に「提案改善委員会」を開催しており、この委員会で短時間勤務の適用期間を延長してほしい旨提案があった。そこで、子どもを持つ社員を対象としてアンケート調査を実施したところ、小学校 4 年生になるまでは短時間勤務を認めてほしいとの声が多かった。

店舗等における業務の状況等も考慮して適用期間を検討した結果、同社では短時間正社員の適用期間を「子どもが小学校 4 年生になるまで」とした。

**社員を対象としたアンケート調査を実施し、短時間正社員の勤務パターンを決定。**

三谷産業株式会社（石川県・各種商品卸売業・社員数約 510 名）

制度導入前に適用対象となる社員へのアンケート調査を実施し、短時間正社員の労働時間をどのように設定すれば利用しやすい制度になるか、意見を聴取した。社員から寄せられた要望のうち、最も希望する割合が多かった上位 3 つのパターンを、同制度における勤務パターンとして採用した。

## 留意点

制度導入の目的を限定し過ぎると、特定の社員しか制度を利用できなくなるため、周囲の社員が制度利用を身近なものと思えられず、制度に関心を持っていないことや、制度利用者を特別視して積極的な協力が得られないこと等が懸念されます。

制度導入の目的を検討する際には、社員の年齢構成や希望等を踏まえて、どのような場合に制度を利用可能とするか検討しましょう。

## (2) 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する

### 基本的な考え方

企業等は、短時間正社員に期待する仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）と仕事量を設定することが求められます。

### 期待する仕事内容と仕事量について検討する主なポイント

- ☆短時間正社員の担当する仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）がフルタイム正社員と同様か。
- ☆仕事内容が短時間正社員の希望や円滑なキャリア形成等を考慮したものとなっているか。
- ☆フルタイム正社員・短時間正社員が担当する仕事内容と非正規雇用労働者が担当する仕事内容の異同やその詳細を整理しているか。
- ☆短時間正社員の労働時間の短縮を考慮して仕事量を調整しているか。

### 〈既存の雇用管理区分のまま短時間正社員として働く場合〉

まずは、自社のフルタイム正社員がどのような仕事を担当しているのか（フルタイム正社員にどのような仕事を割り当てているか）を整理しましょう。正社員の中でも、「総合職」や「一般職」、「グローバル社員」や「エリア社員」のように複数の雇用管理区分を設けている場合は、そのタイプごとに担当する仕事内容を整理してください。

次に、短時間正社員の仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）を整理します。

フルタイム正社員から短時間正社員となった場合、短時間正社員は原則としてフルタイム正社員時に担当していた仕事内容を担当します。また、仕事量は、短時間正社員の労働時間を考慮して調整しましょう。

しかし、短時間勤務になったことでこれまで担当してきた仕事の一部を遂行できなくなる場合も想定されます。その場合は、本人の希望や今後のキャリア形成等を考慮し、本人と十分に話し合った上で、担当する仕事内容を必要な範囲内で見直すことも考えられます。

## 〈非正規雇用労働者から短時間正社員に転換する場合・入職時から短時間正社員として働く場合〉

非正規雇用労働者から短時間正社員に転換した場合も、入職時から短時間正社員の場合も、短時間正社員は自社のフルタイム正社員が担当する仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）を担当します。企業等において複数の正規型の雇用管理区分がある場合（「総合職」や「一般職」、「グローバル社員」や「エリア社員」等）は、短時間正社員がどの雇用管理区分の仕事を担当するのかを決め、該当する雇用管理区分の仕事を担当します。仕事量については、短時間正社員の労働時間を考慮して設定しましょう。

### ❖ 例えば・・・

- ☆短時間正社員であっても、フルタイム勤務時と同様に、営業担当を受け持つ。ただし、労働時間を考慮して、担当件数を減らす。
- ☆短時間勤務になっても継続して担当する仕事と、他者に引き継ぐ仕事を整理して、労働時間内に無理なく仕事を進められるよう調整する。

### 導入企業等の事例

#### 短時間正社員の労働時間の短縮を考慮し、継続する仕事と引き継ぐ仕事を検討する。

株式会社セレクトィー（宮城県・教育、学習支援業・社員数約 320 名）

労働時間の短縮を考慮して、制度利用者がフルタイム勤務時に受け持っていた仕事を「継続担当するもの」と「他者に引き継ぐもの」に仕分けした。その結果、短時間正社員は主に授業を担当し、受験時期に合わせた教室内の掲示物や配布物等の整備といった教室運営の一部である「教室環境整備」は他者に引き継ぐこととなった。

## 〈短時間正社員を雇用管理区分の一つとして新設する場合〉

短時間正社員制度の設計に当たって新たに雇用管理区分を整備する場合、その雇用管理区分の社員にどのような仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）を担当させるかを決めましょう。また、他の雇用管理区分の仕事内容についてもよく確認することが重要です。

その上で、短時間正社員の仕事内容を決定します。仕事内容の決定に当たっては、既存の雇用管理区分のまま短時間正社員として働く場合と同様に、本人の希望や今後のキャリア形成等を考慮し、本人と十分に話し合った上で、担当する仕事内容を決めることが大切です。また、仕事量は、短時間正社員の労働時間を考慮して設定しましょう。

## 留意点

令和2年4月<sup>5</sup>から施行される「パートタイム・有期雇用労働法」により、同一企業内において、通常の労働者<sup>6</sup>とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間であらゆる待遇について不合理な待遇差を設けることが禁止されます。また、企業等は、パートタイム労働者・有期雇用労働者の求めに応じて、通常の労働者との間の待遇差の内容やその理由について説明することが義務づけられます。そのため、企業等は、待遇差の内容やその理由を説明できるように、フルタイム正社員・短時間正社員が担当する仕事内容とパートタイム労働者・有期雇用労働者の仕事内容の異同やその理由を整理することが必要になります。

フルタイム正社員・短時間正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で、①職務の内容、②職務の内容・配置の変更の範囲が同じ場合には、パートタイム労働者・有期雇用労働者であることを理由とした差別的取扱いが禁止され、「均等待遇」の確保を図ることが求められます。①職務の内容、②職務の内容・配置の変更の範囲のいずれかが異なる場合や、両方異なる場合は「均衡待遇」の確保を図ることが求められ、①と②の違いに加えて「③その他の事情」を考慮して、両者の待遇間の不合理な待遇差を解消することが求められます<sup>7</sup>。

### 「均等待遇」及び「均衡待遇」の根拠規程

均等待遇 (パートタイム・有期雇用労働法 第9条)	パートタイム労働者・有期雇用労働者と通常の労働者との間で、①職務の内容、②職務の内容・配置の変更の範囲が同じ場合は、短時間・有期雇用労働者であることを理由とした差別的取扱いを禁止すること ※均等待遇では、待遇について同じ取扱いをする必要があります。同じ取扱いの下で、能力、経験等の違いにより差がつくのは構いません。
均衡待遇 (パートタイム・有期雇用労働法 第8条)	パートタイム労働者・有期雇用労働者と通常の労働者との間で、①職務の内容、②職務の内容・配置の変更の範囲、③その他の事情(※)を考慮して不合理な待遇差を禁止すること ※「職務の内容」、「職務の内容・配置の変更の範囲」以外の事情で、個々の状況に合わせて検討します。成果、能力、経験、合理的な労使の慣行、労使交渉の経緯は、「その他の事情」として想定されています。

<sup>5</sup> 中小企業は令和3年4月から適用。

<sup>6</sup> 「通常の労働者」とは、いわゆる「正規型」の労働者及び事業主と期間の定めのない労働契約を締結しているフルタイム労働者のことをいいます。

<sup>7</sup> 詳細は「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル～パートタイム・有期雇用労働法への対応～」をご参照ください。  
([https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_03984.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_03984.html))

### (3) 短時間正社員制度の設計（適用事由、適用期間、労働時間）について検討する

#### 基本的な考え方

社員が状況に応じて短時間正社員制度を利用できるように、適用事由、適用期間、労働時間を設定しましょう。

#### 制度設計について検討する主なポイント

- ☆適用事由や短時間正社員の状況に応じて柔軟に適用期間を定める。
- ☆早朝勤務、夜間勤務や休日勤務等の担当の有無も踏まえて、始業・終業時間を決める。

短時間正社員制度を利用する場合には、育児、介護、私傷病の治療、副業・兼業等、様々な適用事由が考えられます。また、適用期間に定めを設けることが一般的ですが、必ずしも適用期間満了まで短時間正社員として働き続けるのではなく、制度利用者がフルタイム勤務に復帰したいと思った場合に円滑に復帰ができるよう柔軟な制度を設計しましょう。

また、私傷病の治療のために短時間正社員に転換して働く場合や、高齢者が働く場合、副業・兼業を認める場合には、社員の希望に応じて適用期間の上限を設定しないことも可能です。この場合であっても、希望すればフルタイム勤務に働き方を変更できるような柔軟な制度にすることで、制度利用者の希望に応じて円滑に制度を運用することができます。さらに、労働時間の設定に当たっては、本人の希望を考慮するだけでなく、職場の繁忙の時間帯にも十分な社員を配置できるよう、柔軟な勤務パターンをとりいれましょう。

#### ❖ 例えば・・・

- ☆1日の労働時間を短縮する「短時間勤務」に加えて、1週間の勤務日数を短縮する「短日数勤務」をとりいれ、勤務可能な社員の人数を増やす。
- ☆適用期間中であっても、本人の希望に応じて労働時間を柔軟に変更できる制度とする。

#### 導入企業等の事例

##### 適用期間中であっても、労働時間の変更を認める。

株式会社キャリア・マム（東京都・情報サービス業・社員数約40名）

同社では、事由を問わずに短時間正社員としての勤務を認めており、人事部と相談しながら30分単位で労働時間を短縮することができる。また、制度利用期間中であっても、状況に応じて労働時間を変更することができる。変更にあたっては、制度利用開始時と同様に、人事部と相談しながら労働日数・時間を決め、翌月より適用する。

また、シフト勤務制を採用している職場の場合、職場の状況に応じて、短時間正社員が早朝勤務、夜間勤務や休日勤務等を担当できるようにするかを検討します。短時間正社員が早朝勤務や夜間勤務を担当する場合、始業・終業時間は、職場の状況に応じて柔軟に設定しましょう。

## 留意点

育児のための短時間正社員制度においては、育児・介護休業法で定められている内容を満たしているか留意する必要があります。

育児・介護休業法では、3歳未満の子を養育するための短時間勤務制度（原則1日6時間勤務）の導入が義務付けられています。短時間正社員制度がこれを包含していない場合（例えば、1日の労働時間が6時間ではない等）、短時間正社員制度の他に、育児・介護休業法に沿った短時間勤務制度を整備する必要があります。

介護のための短時間正社員制度を、要介護状態にある対象家族を介護するための短時間勤務制度として導入する場合は、連続する3年以上の期間において2回以上使用できる所定労働時間の短縮等の措置を講じなければなりません。

また、育児・介護事由ともに、育児・介護休業法に基づく深夜業の制限の申出があった場合、要件を満たした者については、事業の正常な運営を妨げる場合を除いては深夜労働させることはできません。

## (4) 短時間正社員の処遇(賃金、人事評価、教育訓練)について検討する

### ● 賃金

#### 基本的な考え方

#### 賃金について検討する主なポイント

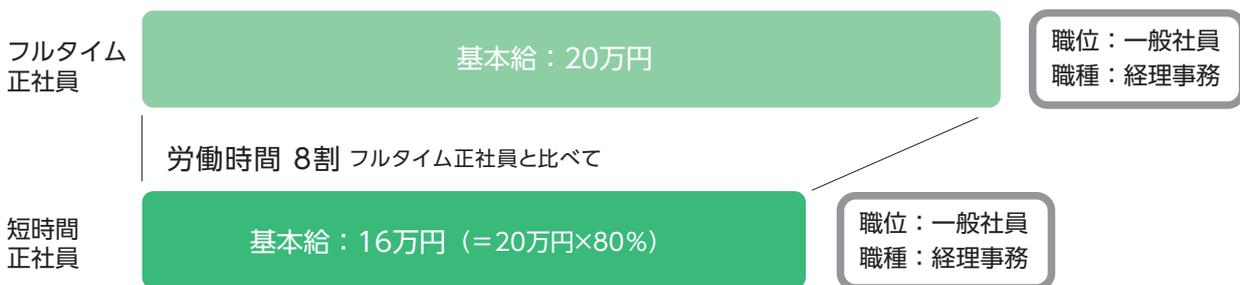
- ☆月例給与のうち、基本給は、同じ仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）を担当するフルタイム正社員への支給額をもとに、労働時間に比例して減額することを検討する。
- ☆その他の諸手当は、手当の趣旨や支給基準を踏まえ、短時間正社員に対する支給額を検討する。
- ☆賞与は、フルタイム正社員と同じ基準で支給する。
- ☆退職金の算定に当たり勤続年数を考慮する場合は、原則として、制度適用期間中の勤続年数も通算する。

#### 【基本給】

フルタイム正社員から短時間正社員に転換する場合は、フルタイム正社員時の支給額を労働時間に比例して減額すること等が考えられます。

その他の場合（非正規雇用労働者から短時間正社員に転換、入職時から短時間正社員等）、①短時間正社員と同じ仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）を担当するフルタイム正社員がいる際は、その支給額を、②同じ仕事内容を担当するフルタイム正社員がいない際は、制度の対象者がフルタイム正社員となった場合の支給額を仮に算出し、労働時間に比例して減額することが考えられます。

#### 基本給の設定（例）



## 【諸手当】

諸手当（例）	対応（例）
通勤手当、食事手当、宿直手当	労働日数が支給基準となっている手当であるため、短日数勤務の場合には、労働日数に応じて支給する金額を検討する。 短時間勤務の場合も、勤務を要する時間帯が食事時間にかからない場合等は減額も考えられる。
職務関連手当 （役職手当、資格（技術）手当等）	手当の趣旨や目的を踏まえて支給金額を検討する。短時間勤務であっても、与えられた役職を担当しているのであれば、役職手当は変更しない、または、例えば、短時間勤務であることによって、役職の一部を担当しない等の事情がある場合は、役職手当を減額することも考えられる。
生活関連手当 （扶養手当、住宅手当等）	手当の趣旨を踏まえ、支給額は原則として減額しない。

### ❖ 例えば・・・

- ☆早朝勤務、夜間勤務を担当した社員に対して「早朝勤務手当」や「夜間勤務手当」を支給する。
- ☆職務関連手当は短時間正社員の労働時間に応じた金額を支給する。

### 導入企業等の事例

**職務関連手当は労働時間に応じた金額を支給、その他の手当はフルタイム勤務時と同額を支給。**  
(山形県・医療、福祉・職員数約 1,280 名)

短時間勤務者の医師に支給される医務手当（職務関連手当）は、労働時間に応じて按分した金額で支給している。その他の手当（交通費等）、福利厚生については、短時間勤務者とフルタイム勤務者は同様の扱いである。

## 【賞与】

賞与は、フルタイム正社員と同じ支給基準とすることが考えられます。

基本給に人事評価結果に基づいた賞与係数を乗じて賞与の金額を決定している場合、人事評価の結果が同じであればその賞与係数は同じである必要があります。この場合、基本給が労働時間に比例して減額されていることから、フルタイム正社員よりも短時間正社員の方が賞与は低くなります。ただし、労働時間が短いことを理由として基本給を減額するだけでなく、さらに人事評価において労働時間が短いことを理由に低い評価をつけるといった二重の減額がないよう留意しましょう。

## 基本給等をベースに計算する場合（例）

支給基準 … A評価：基本給の3.5か月分、B評価：基本給の3.0か月分、C評価：基本給の2.5か月分

### 同じ 評価結果の場合

※評価結果 フルタイム正社員：B評価、短時間正社員：B評価

フルタイム 正社員	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)
--------------	-----------------	-----------------	-----------------

労働時間 8割 フルタイム正社員と比べて

短時間 正社員	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)
------------	-----------------	-----------------	-----------------

### 異なる 評価結果の場合

※評価結果 フルタイム正社員：C評価、短時間正社員：A評価

フルタイム 正社員	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (0.5か月分)
--------------	-----------------	-----------------	-----------------

労働時間 8割 フルタイム正社員と比べて

短時間 正社員	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (1.0か月分)	基本給 (0.5か月分)
------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

賞与の支給基準が目標管理制度上の達成状況である場合も、フルタイム正社員と短時間正社員で同じ支給基準を用いて計算します。

### 導入企業等の事例

#### 短時間正社員もフルタイム正社員と同様の基準の下で賞与の金額を算定。

(北海道・小売業・社員数約 27,000 名)

フルタイム正社員・短時間正社員ともに、賞与は「①基本給の〇か月分×②全社業績係数」により支給している。①は人事評価結果、②は全社業績結果に基づき決定する。

①について、短時間正社員の基本給は当該短時間正社員がフルタイム正社員であった時と比較し低くなっているが、減額割合は労働時間が短くなった割合と同一であるため、労働時間当たりの基本給は同額である。また、人事評価には、個別に設定された目標の達成度合いに基づいて実施する。評価結果により決定される「〇か月」部分は、評価結果が同じであれば労働時間に関わらず同一である。なお、短時間正社員の目標は「労働時間の減少分」を踏まえて設定している。

②は全社業績達成に向けた社員の動機付けとして導入した仕組みであり、全社の業績結果に基づき一律の係数を適用する。

## 【退職金】

退職金の代表的な算定方式としては、「最終給与比例方式」と「点数方式（ポイント制）」があります。

最終給与比例方式とは、退職直前の基本給等を算定基礎額として、勤続年数等に基づく掛け率を乗じて、退職金の額を決定する方式です。この勤続年数には、原則として、短時間正社員制度の適用期間を勤続年数に通算します。ただし、同制度の適用期間中の勤続年数をそのまま通算するか、労働時間に応じて減らすか検討する必要があります。

点数方式（ポイント制）とは、勤続年数や等級格付け等に応じてポイントを付与し、退職時までの累積ポイントに応じて退職金の額を決める方式です。制度適用期間中であっても、フルタイム勤務時と同様の基準でポイントを付与します。ただし、勤続年数によるポイントについては、短時間正社員制度の適用期間中は、フルタイム正社員と同様とするか、労働時間に応じて減らすか検討することも考えられます。

## 留意点

### 【基本給・諸手当】

労働時間の短縮を考慮し、労働時間に比例して給与を減額することは必ずしも不利益な取扱いに該当しないと考えられますが、育児・介護休業法では短縮された労働時間を超えて給与を減額することは、不利益な取扱いに該当し禁止されています。短時間正社員制度においても、短縮した労働時間分を超えて給与を減額することは適切ではないため、制度導入に当たっては注意が必要です。

一方、短時間正社員に転換した後も給与を減額しないことも考えられます。この場合は、制度利用者がグレッシャーを感じたり、周囲のフルタイム正社員が不公平感を感じる等、制度利用が阻害されることがないよう十分検討しましょう。

### 【退職金】

退職金についても、短時間正社員制度の適用期間を通算しないことは不利益な取扱いに該当するおそれがあるため注意が必要です。

### 【その他】

令和2年4月から「パートタイム・有期雇用労働法」が施行され<sup>8</sup>、あらゆる待遇について、フルタイム正社員・短時間正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で不合理な待遇差が禁止されます。均等待遇・均衡待遇の基本的な考え方については「2.（2）短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する」の留意点を参照してください。

8 中小企業は令和3年4月から適用。

## ● 人事評価

### 基本的な考え方

短時間正社員に対する評価の考え方は、目標管理制度に基づく評価か、能力・行動等に対する評価かによって異なります。

### 人事評価について検討する主なポイント

- ☆正社員としての役割を踏まえて、目標を設定する。
- ☆目標の「量」は労働時間に合わせて減らし、「質」は変えない。
- ☆フルタイム正社員と同じ評価項目・基準を用いて評価する。
- ☆昇進・昇格は、労働時間に関係なく、フルタイム正社員と同様に公正に決定する。

目標管理制度による評価の場合、目標の「量」は労働時間に合わせて減らし、「質」は変えないというのが基本です。ただし、短時間正社員制度の利用に伴い仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）が変更された場合には、同じ仕事内容のフルタイム正社員の目標設定を参考にするとよいでしょう。また、目標設定においては、管理職（現場責任者）と短時間正社員とのコミュニケーションが重要です。コミュニケーションを通じて、短時間正社員の希望（中長期的なキャリアプラン、育児や介護等の状況等）も考慮の上、双方が納得できる目標を設定する必要があります。設定した目標に対する評価は、目標に対する達成状況に基づいて行います。

能力・行動等に対する評価の場合、フルタイム正社員と同じ評価項目・基準を用いて評価しましょう。

また、短時間正社員であることが理由で昇進・昇格に遅れが生じないように、公正な人事評価を行ってください。

### ❖ 例えば・・・

- ☆等級制度がある場合、フルタイム正社員と短時間正社員に同様の等級制度を適用する。

### 導入企業等の事例

#### 短時間正社員にもフルタイム正社員と同様の方法で人事評価を実施。

大橋運輸株式会社（愛知県・運輸業・社員数約 110 名）

短時間正社員制度を導入した背景には、「短時間勤務であっても、やりがいを持って取り組める環境を整備したい」という経営者の思いがある。そのため、短時間勤務であることを理由に昇進・昇格に制限があってはならないというのが、同社の基本的な考えである。人事評価は正社員と同様の方法で行っており、短時間勤務であることを理由に昇進・昇格が制限されることはない。

## 留意点

勤続年数が「昇進・昇格」の基準である場合、短時間正社員の勤続年数をそのまま通算するか、労働時間に応じて減らすか検討する必要があります。

人事担当者は、人事評価の考え方を明示し、管理職（現場責任者）に周知・徹底するとともに、以下の留意すべき点について管理職（現場責任者）に伝える必要があります。

- 一短時間正社員の仕事ぶりが十分に評価できるものではなく低い評価をつける場合には、労働時間が短いことが理由でないことを確認・説明する。
- 一周囲の社員が短時間正社員を支援している場合には、その点も加味して周囲の社員を評価する。

制度導入後は、短時間正社員が、労働時間内で達成困難な目標を付与されていないか、一律に低い人事評価を受けていないか等を人事担当者がフォローし、必要に応じて評価者に対する意識啓発や評価者研修を行う等により改善を促すことが必要です。

## ● 教育訓練

### 基本的な考え方

教育訓練には、OJT（On the Job Training<sup>9</sup>）、Off-JT（Off the Job Training<sup>10</sup>）、自己啓発<sup>11</sup>等があり、短時間正社員に対しても、適切に機会を付与していくことが重要です。

### 教育訓練について検討する主なポイント

- ☆同じ職種・職位のフルタイム正社員がいる場合は、同等の教育訓練機会を付与する。
- ☆研修等を実施する場合は、短時間正社員の労働時間の範囲で時間設定を行う等配慮する。

OJTについては、労働時間が短くOJTの機会が限られるため、積極的に責任のある仕事を担当させる機会を付与する等工夫しましょう。

Off-JTについても、同じ職種・職位のフルタイム正社員とできるかぎり同等の教育訓練の機会を付与するよう時間設定等を工夫しましょう。

### ❖ 例えば・・・

- ☆短時間正社員が労働時間内に受講できる時間帯で研修を実施する、任意で参加する労働時間外の研修には子ども連れでの受講を許可する等、短時間正社員が受講しやすい環境を整える。
- ☆やむを得ず研修の受講が難しい場合は、研修終了後に議事録を配付することや、教育訓練期間を延長する等、フォロー体制を整える。

### 導入企業等の事例

#### 短時間正社員も参加しやすいように研修開催の時間帯を工夫。

社会福祉法人生活クラブ（千葉県・医療、福祉・社員数約1,780名）

入職時の研修に加えて、職種ごと・役職ごとに研修を実施しており、短時間正社員にもフルタイム正社員と同様に参加を求めている。いずれの研修も、短時間正社員が参加しやすい昼間の時間帯に行っている。

#### 短時間勤務により教育訓練の進度に遅れが生じる場合は、教育訓練期間を長めに設定。

（宮崎県・専門・技術サービス業・社員数約10名）

同社の仕事には専門的な知識・技術が必要であり、入社後の計画的なOJT、Off-JTの教育訓練プログラムを整備しているが、フルタイム勤務か短時間勤務かにかかわらず、本人の理解度をみながら教育訓練を進めている。短時間勤務であるために進度が遅くなるようであれば教育訓練の期間を長く設定する等、個別の柔軟な対応により、短時間正社員であっても無理なくスキルアップすることが可能となっている。

なお、OJTやOff-JTとともに、自己啓発も人材育成に有効です。短時間正社員がスキルアップを図るために、フルタイム正社員と同様に自己啓発を奨励・支援することが重要です。

9 OJTとは、上司や先輩の指導のもとに職場で働きながら行われる訓練のことを指します。

10 Off-JTとは、職場を離れて行う訓練のことを指し、教室等で行われる座学の集合研修がその例です。

11 自己啓発とは、労働者が自らの中長期的なキャリア形成を意識し、自らセミナーに参加したり、通信教育を受ける等しながら、能力を習得する取組です。

## (5) フルタイム正社員・短時間正社員間の転換、非正規雇用労働者から短時間正社員への転換について検討する

### 基本的な考え方

企業等が短時間正社員制度を導入する目的や社員の希望に応じて、フルタイム正社員・短時間正社員間の転換や、非正規雇用労働者から短時間正社員への転換を可能にする制度の整備を検討しましょう。

例えば、育児や介護を適用事由とした短時間正社員制度のようにフルタイム正社員への復帰を前提とした制度の場合、フルタイム正社員への復帰の手続きについて整備する必要があります。短時間正社員として入職した社員も、経験を積んだ後にフルタイム正社員としてキャリアアップができるよう、フルタイム正社員に転換できる制度にすることも考えられます。

また、優秀な非正規雇用労働者を正社員として登用することを目的とした短時間正社員制度の場合、転換試験を実施して転換可否を判断するような制度とすることも考えられます。

まずは雇用管理区分間の転換・転換基準として以下について定め、就業規則等に明記しましょう。また、多くの社員に制度を活用してもらうため、当該制度を広く周知することも必要です。

- ◆転換対象者
- ◆転換可能なパターン
- ◆転換時期
- ◆転換回数
- ◆転換に当たっての条件
- ◆転換後の格付け（転換後の社員の等級、処遇）

### ❖ 例えば・・・

☆短時間正社員の希望に応じて、短時間正社員とフルタイム正社員間の転換を複数回認める。

### 導入企業等の事例

本人のライフスタイルに応じた労働時間を設定できるよう、短時間正社員とフルタイム正社員間の転換を何度でも可能に。広島電鉄株式会社（広島県・運輸業・社員数約1,910名）

同社では、多様な人材が働きやすい制度を整備することによる社員の離職防止と採用者数の拡大を目的として、短時間正社員制度の適用事由を育児や介護に限定せず、「不問」としている。本人のライフスタイルに応じて短時間正社員制度を利用できるよう、短時間正社員とフルタイム正社員間の転換は何度でも可能である。

転換制度の整備後は、転換後の社員が担う仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）を明確化し、担当する仕事内容の異同やその詳細を整理する必要があります。

## (6) 短時間正社員制度を導入し、周知する

### 基本的な考え方

短時間正社員制度を円滑に運用するためには、制度導入の際に、職場全体に制度を周知し、社員に十分理解してもらうことが重要です。

制度対象者や利用者だけでなく、管理職（現場責任者）やフルタイム正社員、非正規雇用労働者の理解を促進できるよう、以下の点について検討しましょう。

### 制度を周知する際の主なポイント

☆職場全体が制度に対する理解を深められるよう、制度対象者・利用者、管理職（現場責任者）、フルタイム正社員に以下を周知する。

制度対象者・利用者	管理職（現場責任者）	フルタイム正社員、非正規雇用労働者
①制度導入の目的 ②制度内容 ③利用に当たっての留意点 ・キャリア形成について考える必要性 ・働き方の効率化 ・管理職（現場責任者）や周囲の社員との積極的なコミュニケーション ④制度利用の際の事務手続き	①制度導入の目的 ②制度内容 ③マネジメント上の留意点 ・仕事の効率化 ・適正な仕事配分 ・適正な人事評価 ④制度利用の際の事務手続き	①制度導入の目的 ②制度内容

制度を円滑に運用するため、周知方法を工夫しましょう。

### ❖例えば・・・

- ☆パンフレットやマニュアルを作成する。
- ☆Q&A集の整備や社内報等による制度利用者の紹介を行う。
- ☆新規採用者に対しては入社前に説明を行う。

## 導入企業等の事例

**管理職が参加する会議で制度の内容を詳細に説明するとともに、制度の内容を記載したガイドブックを社員に配布。** (北海道・小売業・社員数約 27,000 名)

新入社員が毎年多く入社することを踏まえ、「制度を導入したものの、社員がその利用方法や制度の存在自体を知らない」という状態とならないように、制度の周知に継続的に注力している。

一例として、社内のダイバーシティ推進委員会を経て毎年作成する「ワーク・ライフ・バランスのための制度ブック」(以下「制度ブック」という。)に、短時間正社員制度の内容を記載している。また、社員から制度利用に関する相談を受けた際に各部署の上司が十分に対応できるよう、管理職を対象とした研修及び会議体で説明を実施している。

制度ブックは社員の人数分作成、配布しており、社員全員が必要に応じて手に取り、詳細を確認できる状態となっている。

# 3. 短時間正社員制度の運用

ここからは、短時間正社員制度を円滑に運用する上でのポイントを「(1) 適正な仕事配分に向けた取組」、  
「(2) 多様な働き方を認め合える職場作り」、  
「(3) 顧客先への理解促進」の3つの観点から紹介します。

## (1) 適正な仕事配分に向けた取組

働きやすい職場作りのためには、「働く時間は有限である」という考え方に基づいて、不要な作業を洗い出し、仕事の進め方を見直す等、仕事の効率化に向けた工夫が必要です。その上で、短時間正社員を含む全社員に対して適切に仕事を配分することが必要です。

仕事を適切に配分できずに支障が生じている場合は、短時間正社員やその他の社員への仕事の割り当てを再度整理しましょう。

## (2) 多様な働き方を認め合える職場作り

短時間正社員制度の運用に当たっては、制度利用者本人の意識の醸成やフルタイム正社員、非正規雇用労働者の理解やサポートが必要不可欠です。制度利用者本人が「限られた時間でも任された仕事に積極的に取り組もう」という意識を持つことが重要であり、それが職場全体の士気向上にもつながります。そのような意識を持った制度利用者が多ければ、職場における制度に対する理解は自然と深まっていくでしょう。

加えて、人事担当者や管理職（現場責任者）は、しっかりと制度を周知することで周囲の協力体制の構築を促すことが重要です。

## (3) 顧客先への理解促進

社外の関係者や顧客先等にも、短時間正社員の働き方について理解を得られるようにすることが円滑な職務遂行のためには必要です。

## (1) 適正な仕事配分に向けた取組

### 運用のポイント

短時間正社員も含めた全社員が働きやすい職場を作るためには、「働く時間は有限である」という考え方に基づいて、職場全体で仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）や仕事の進め方を見直す必要があります。これらの取組を通じて仕事の効率化を図った上で、短時間正社員を含む全社員の仕事の分担を見直しましょう。

なお、短時間正社員は労働時間を考慮して仕事量は減らしますが、正社員としての仕事を担当します。短時間正社員の仕事内容の決め方は、「2. (2) 短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する」を参照してください。

制度を運用する中で、短時間正社員が労働時間内に職務を全うできない、一部の社員に過度な負担がかかっている等の問題が生じた場合は、改めて仕事の配分を検討することが必要です。

### 適正な仕事配分に向けた取組について検討する主なポイント

- ☆職場全体で、仕事内容（「職務の内容」とその職務に伴う「責任の程度」）や仕事の進め方を見直すことで効率化を図る。
- ☆短時間正社員、フルタイム正社員、非正規雇用労働者等の担当する仕事内容を整理し、配分する。
- ☆円滑に仕事を進められているかどうか、一部の社員に仕事の配分が偏っていないかを定期的に確認する。適正な仕事配分ができずに支障が生じている場合は仕事の配分を見直す。

なお、仕事の効率化を図ることは、結果として、職場全体における長時間労働の是正につながります。長時間労働が是正されることで、短時間正社員が不安を感じることなくフルタイム正社員に復帰することができるでしょう。

### 経営者・人事担当者・管理職（現場責任者）が行うべきこと

#### 経営者・人事担当者が行うべきこと

人事担当者は、管理職（現場責任者）と連携しながら、それぞれの雇用管理区分が担当する仕事を洗い出し、不要な作業がないか、どうすればより効率的に仕事を進められるか等を検討し、必要な対策を講じましょう。人事担当者から社内の好事例の情報を提供する、仕事の効率化に関する具体的な助言をする等、管理職（現場責任者）をサポートすることも適正な仕事配分を実現するためには有効です。企業全体として仕事の効率化を目指すことが短時間正社員制度の円滑な運用につながるため、必要に応じて経営者に相談し、企業全体で働き方を見直すよう働きかけることも考えられます。

#### ❖ 例えば・・・

- ☆部署ごとに不要な作業の洗い出しを行うこと等により担当する仕事を見直し、効率化を図る。

### 導入企業等の事例

#### 業務の集中度合いに応じて配置する人員の数を変えられる柔軟なシフト体制を整備。

(兵庫県・医療、福祉・職員数約 170 名)

同法人では、働きやすい環境整備に向けて、それぞれの時間帯で誰がどのような業務をしているかを洗い出し、各部署の状況や繁忙状況も考慮しながら、業務の集中度合いに応じて配置する人員の数を変えられる、柔軟なシフト体制とした。その結果、一人当たりの平均時間外労働時間は年間3時間程度となり、有給休暇取得率は100%に近くなった。

#### 短時間正社員が不在の時にも業務に支障をきたさないように割り当てる仕事を工夫。企業全体で仕事の進め方の見直しを実施。

ノース物産株式会社 (北海道・飲食料点小売業・社員数約 40 名)

同社では、「育児・介護等のやむを得ない事情がある場合」に短時間勤務を認めている。短時間正社員は、急な所定外労働の命令に対応するのが難しいだけでなく、育児・介護等の事由により急に休暇を取得することも多い。そのような場合でも、業務への影響が最小限となるよう、短時間正社員への業務の割り当てを工夫している。

また、効率的に仕事を進められるようにすべての部署で「対応すべき業務」と「それぞれの業務の手順、対応方法、所要時間等」を明確化し、仕事の進め方を見直した。

また、人事担当者は、管理職（現場責任者）や短時間正社員を含む社員との面談等を通じて、職場における職務遂行の状況を確認しましょう。一部の社員に仕事の割り当てが偏っている等、適切に仕事を配分できていないと思われる場合には、状況を改善するために管理職（現場責任者）に働きかけることが重要です。

なお、シフト勤務制を採用している場合、早朝勤務や夜間勤務、休日勤務等を担当する社員に対しては何らかのインセンティブを付与することで、社員間の公平性を保ち、納得性も高まります。

### ❖ 例えば . . .

☆職場単位でシフト管理を円滑に行うことが難しい場合は、人事担当者がパートタイム労働者や夜間勤務専従者の採用を進める。

☆早朝勤務や夜間勤務、休日勤務等を担当する社員に手当を支給する。

### 導入企業等の事例

#### 夜間勤務専従者を活用して、シフト管理を円滑に。

社会福祉法人生活クラブ (千葉県・医療、福祉・社員数約 1,780 名)

看護職の短時間正社員は夜勤や朝番・遅番を免除しており、短時間正社員が担当できない時間帯はフルタイム正社員が少しずつカバーしている。同法人では夜勤専従者も何名か在籍しているため、フルタイム正社員の負担はそれほど大きくはない。

## 管理職（現場責任者）が行うべきこと

管理職（現場責任者）は、短時間正社員を含む社員に適切に仕事を配分した上で、短時間正社員が労働時間内に仕事を進められているか、また、短時間正社員になったことで対応できなくなった仕事を特定の社員が負担する等、仕事の配分に偏りが無いかを定期的を確認しましょう。

適切に仕事を配分できていない場合は、以下の考え方に基づいて、フルタイム正社員等も含めて仕事の配分を見直しましょう。

仕事量を減らしたものの、短時間正社員が時間内に仕事を終わられない場合は、本人の希望やキャリアを考慮し、本人と十分に話し合った上で、必要最低限の範囲内で担当する仕事の範囲を縮小することを検討したり、異動・配置転換を視野に入れてもよいでしょう。ただし、「2.（2）短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討する」にも記載のとおり、仕事経験の機会を極端に制限することは、本人のキャリア形成にとって望ましくないため、慎重に仕事内容を検討してください。

また、短時間正社員が増えたことで一部の社員に仕事が偏っている場合は、人事担当者にも相談しながら人員配置を検討することが考えられます。なお、短時間正社員であっても、責任ややりがいのある仕事を担当することも十分に可能です。「短時間正社員が責任ややりがいのある仕事を担当することは難しい」という先入観にとらわれることなく、短時間正社員にも無理のない範囲で協力を仰ぐことが重要です。

### ❖ 例えば・・・

☆短時間正社員であっても、責任ややりがいのある仕事を担当できるような社内体制を整備する。

#### 導入企業等の事例

#### 担当業務の割合やメンバーの組み方を工夫することで、短時間勤務でも責任のある仕事を担当し、管理的ポジションで活躍。JSR 株式会社（東京都・製造業・社員数約 2,670 名）

同社法務部では、短時間勤務の社員とフルタイム勤務の社員との間で担当する業務の割合や担当メンバーの組み合わせを工夫することで、短時間勤務であってもフルタイム勤務の社員と同等の、責任のある仕事を担当できる環境を整備している。現在、部内全 10 名のうち 4 名が育児中の女性社員であり、短時間勤務制やフレックスタイム制を活用しながら働いている。短時間勤務制を利用しながら管理職として活躍する女性社員もいる。

例えば、コンプライアンス対応は計画に沿って進めるタイプの仕事であるため、短時間勤務であっても計画性をもって進めることで、対応が可能である。他方、契約レビューの仕事には短期集中型の対応が求められることから、各案件の担当を決定する際に、短時間勤務の社員とフルタイム勤務の社員を組み合わせるよう配慮する。これにより、短時間勤務の社員が不在の時にも、フルタイム勤務の社員が対応することができる。

仕事の配分の見直しに加えて、管理職（現場責任者）は、職場で不要な作業がないか、どうすればより効率的に仕事を進められるか等を確認し、必要に応じて、他職種との連携を求めるといった対策を講じましょう。職場単体で対策を講じることが難しい場合、人事担当者に対して企業全体として働き方の見直しを行うよう働きかけることも有効です。

## (2) 多様な働き方を認め合える職場作り

### ● 制度利用者のキャリア形成に対する意識醸成

#### 運用のポイント

短時間正社員は、フルタイム正社員への復帰を前提としている場合と、短時間正社員のままで継続就業する場合があります。いずれの場合も、短時間正社員がキャリア形成できるように、人事担当者や管理職（現場責任者）と本人とが定期的に話し合うことで、短時間正社員のモチベーションを管理していくことが重要です。

#### モチベーション管理の主なポイント

☆フルタイム正社員への復帰を前提とする場合も、短時間正社員のままで継続就業する場合も、本人の希望に応じてスキルアップやキャリアアップを目指せるように、将来のキャリアを意識した仕事へのチャレンジの機会を設けるよう、人事担当者や管理職（現場責任者）が配慮する。

また、事由によっては、短時間正社員制度を複数回利用することも想定されるため、人事担当者や管理職（現場責任者）は、長期的な視点で短時間正社員のキャリア形成を考えていく必要があります。

#### 人事担当者・管理職（現場責任者）が行うべきこと

短時間正社員が、フルタイム正社員への復帰を前提としている場合と短時間正社員のままで継続就業する場合のいずれにおいても、制度利用開始時に、人事担当者や管理職（現場責任者）から、短時間正社員に対して期待している役割を説明するとともに、本人のキャリア形成や制度利用について考える上で必要な情報を提供することが必要です。制度を利用している期間も、定期的な面談やコミュニケーション等を通じて制度利用者がどのようなキャリアを形成していくかを話し合しましょう。

なお、制度の適用期間に定めがある場合には、フルタイム勤務への復帰に向けて必要な情報を提供するようし、制度利用者がフルタイム正社員への復帰に対して不安を感じないように配慮することも必要です。

#### 導入企業等の事例

##### ダブルアサインメントの実現のために、利他意識を重んじる企業風土を醸成。

株式会社日本レーザー（東京都・卸売業・社員数約 70 名）

短時間正社員や産休・育休を取得する女性社員も営業職として活躍できるように、取引先 1 社に対し 2 名を担当として配置する「ダブルアサインメント」という体制を整備している。しかし、これだけでは通常の倍の人員費がかかるため、それぞれが複数の企業を担当する「マルチタスク」も同時に取り入れている。

ダブルアサインメントを機能させるためには、一緒に働くパートナーを思いやり、助け合う利他意識の醸成が不可欠であるとの認識の下で、利他意識を含む企業理念の実行についても人事評価の項目に採用する等、同僚と助け合って業務に取り組む風土醸成に取り組んでいる。

## 短時間正社員制度の周知と職場における制度の理解促進

### 運用のポイント

短時間正社員がスムーズに仕事を進められるようにするためには、短時間正社員も含めた多様な働き方を認め合える職場環境を整備することが求められます。

つまり、全社員が互いに理解し、助け合いながら仕事を進めることが大切です。

### 多様な働き方を認め合える職場作りの主なポイント

☆フルタイム正社員を含む全社員が、短時間正社員制度の趣旨を理解し、職場全体でサポートし合えるような環境を整備するために、制度の内容を全社員に周知し、理解と協力を求める。

☆短時間正社員制度の運用と並行して、社員同士が気軽に相談でき、互いに支え合えるような職場環境を整備する。

### 人事担当者・管理職（現場責任者）が行うべきこと

#### 人事担当者が行うべきこと

制度導入時にその内容を周知したとしても、職場における制度への理解が浸透するまでには時間がかかるでしょう。特に、導入後しばらくの間、短時間正社員がいない職場では、制度が十分に認知されていない可能性があります。

そのため、人事担当者は、短時間正社員の有無にかかわらず、定期的に制度の趣旨や内容を周知し、制度の認知度を高めることが求められます。

#### 導入企業等の事例

**制度導入時に全職員を対象としたセミナー等の場で複数回にわたって制度について説明。**

株式会社日豊ケアサービス（大分県・医療、福祉・職員数約 110 名）

短時間正社員制度に対する職員の理解を深めるため、導入時には全職員を対象としたセミナーを開催し、短時間正社員の待遇等に関する説明を行った。また、「今後、育児や介護等の事由により労働時間に制限が生じた場合にも、短時間正社員としての働き方を選択することができる」ということや、「短時間勤務でも正社員として働くことができる」ということを職員に知ってもらうため、正社員・パート社員のそれぞれに説明する場を設け、制度に対する理解の浸透を図った。

**店舗ミーティングにて、短時間正社員の働き方について議論。**

株式会社フーズサポートモリカ（愛知県・飲食サービス業・社員数約 130 名）

パート・アルバイトを含む店舗勤務者全員に、短時間正社員の働き方に対する理解を深めてもらうための取組の1つとして、店舗に勤務するパート・アルバイトを含む全社員が出席する毎月1回の店舗ミーティングにおいて「正社員が労働時間を短くするとしたら、どの程度までが許容範囲か」等について話し合っている。

また、職場で社員同士が気軽に相談でき、互いに支え合えるような職場風土を醸成することも、短時間正社員制度の円滑な運用には必要です。

### ❖ 例えば・・・

☆ 定期的な面談の機会を設けるよう、管理職（現場責任者）にアドバイスしたり、「メンター制度」等を導入する。

#### 導入企業等の事例

##### 短時間正社員が早く帰りやすいように社内で声掛けを実施。

株式会社カスタム（広島県・製造業・社員数約 270 名）

同社の短時間正社員第一号となった社員は、当初、周囲が仕事を続けている中で自分だけが早く帰ることに引け目を感じていた。そこで、当該社員の終業時間である16:30になると周囲の同僚が皆で声をかけ、もし仕事が終わっていなければ同僚が積極的にフォローするようにした。

### 管理職（現場責任者）が行うべきこと

管理職（現場責任者）は、社員が制度を利用することとなった際に、周囲の社員が短時間正社員も含めて互いに助け合えるような職場環境を整備できるよう、社員に制度の趣旨や内容を繰り返し伝えることが必要です。

周知の際には、「短時間正社員とフルタイム正社員等に仕事をどのように配分するか」、「シフトをどのように管理するか」、「フルタイム正社員等の負担が大きくなりすぎないよう職場全体の仕事量の見直しを行うこと」等を説明し、短時間正社員制度の運用に対するフルタイム正社員の不安を払拭することが重要です。短時間正社員を職場全体でサポートしている事例や、短時間正社員がフルタイム正社員に復帰し活躍している事例等を紹介すると、理解が深まるでしょう。

また、多様な働き方を認め合い、「互いに助け合おう」という考え方が職場に浸透するように、全社員と普段から積極的にコミュニケーションをとることも重要です。例えば、管理職（現場責任者）は、短時間正社員やフルタイム正社員等と定期的に面談を行い、面談以外の場でも声掛けを行うこと等を通じて、短時間正社員やフルタイム正社員等が「何かあれば気軽に相談できる」と実感できるような職場づくりを目指しましょう。

## (3) 顧客先への理解促進

### 運用のポイント

社外の関係者や顧客先等に対しても、短時間正社員の働き方について理解を得られるようにすることが円滑に仕事を進める上で重要です。

例えば営業職の場合、短時間正社員とフルタイム正社員が2名体制で顧客先を担当することにより、短時間正社員の労働時間外に発生した依頼に対しても遅滞なく対応することができます。

### 顧客先等への理解促進について検討する主なポイント

☆状況に応じて、人事担当者や管理職（現場責任者）が、顧客先等に対して「短時間正社員制度を導入していること」、「職場のサポート体制があるため、提供するサービスの質が低下することはないこと」等を説明する。

### 管理職（現場責任者）が行うべきこと

顧客先等に対して短時間正社員の働き方を周知することが考えられます。顧客先等の中には、「制度を導入したことでサービスの質が低下するのでは」と不安を感じる方もいるかもしれません。このような不安を払拭し、制度運用に理解を示してもらうためにも、職場全体の支援体制等によりこれまでと同様のサービスを提供できる旨、しっかりと説明することが重要です。

顧客先等から理解を十分に得られない場合には、管理職（現場責任者）が制度利用の必要性や職場の支援体制について直接説明することが重要です。

# 4. 短時間正社員制度導入企業の事例紹介

## 三谷産業株式会社

本社所在地	石川県金沢市	
業種	各種商品卸売業	
社員数	正社員	約 500 名
	うち短時間正社員	約 30 名
	非正規雇用労働者	約 10 名

### 1 短時間正社員制度の概要

適用事由	育児／介護／疾病のいずれか。
適用期間	[育児] 子どもが小学校に入学するまで。 [介護] 要介護状態の家族 1 名当たり最大 3 年間。 [疾病] 事由解消まで。
所定労働日数・ 所定労働時間	・ 1 日当たりの所定労働時間は 6 時間。 ・ 所定労働時間は「9:00～16:00」、「9:30～16:30」、「10:00～17:00」のうち いずれかを選択。
仕事内容	原則としてフルタイム正社員と同じ。
基本給、諸手当、賞与、 退職金	[基本給] 時間当たり基本給はフルタイム正社員と同額。 [諸手当] フルタイム正社員と同一の基準・水準で支給。 [賞与] フルタイム正社員と同一の基準で算定。支給額は勤務時間に応じたものとなるが、評価結果が高い場合には、勤務時間にかかわらずフルタイム正社員と同額を支給。 [退職金] フルタイム正社員と同一の基準で算定。
人事評価	フルタイム正社員と同一の基準で実施。
教育訓練	フルタイム正社員と同じ。
フルタイム正社員への転換	適用期間終了後はフルタイム正社員へ復帰。
非正規雇用労働者からの 転換	本人からの申請により可。
入職時からの制度利用	[育児] 勤続 1 年以上から利用可。 [介護・疾病] 入職時から利用可。

### 2 制度導入の背景

2009 年の育児・介護休業法改正により育児中の短時間勤務制度が義務化されたことを機に、「育児」、「介護」の事情を抱える社員が利用できる制度として短時間正社員制度（同社における制度の呼称は「短時間勤務制度」。以下、「短時間勤務制度」と表記。）を導入した。導入の背景には「社員が働きやすい環境作りのために、法定以上の充実した制度を」という経営者の思いがあった。

2017 年には短時間勤務制度の適用事由に「疾病」を加え、治療と仕事の両立も支援する制度に拡充した。

同じタイミングで、短時間勤務のほかに1時間単位で取得できる休暇制度や失効した有給休暇の積立制度も創設している。疾病や治療等の事情が生じた場合に、「休んでも、ある程度の生活保障がある」かつ「復帰後には、安心して働くことができる」環境作りが重要との認識のもと、これらの制度整備を一体的に実施した。

## 3 制度運用上の工夫

### 社員アンケートを実施し、現場の実態に即した制度を構築

制度導入前に適用対象となる社員に対してアンケート調査を実施し、短時間正社員の勤務時間をどのように設定すれば利用しやすい制度になるかを聴取した。社員から寄せられた要望のうち、最も希望する割合が多かった上位3つのパターンを、同制度における勤務時間のパターンとして採用した。

### 様々な媒体を通じて制度を周知

社内ネットワーク上には、利用できる制度やその申請手順等をライフステージ別に提示することで、社員にとってわかりやすい情報の提供に努めている。また、同じく社内ネットワーク上の掲示版や社内メールを活用し、人事部門から「短時間勤務制度を知っていますか」等のメッセージを、定期的に発信することで、必要な情報が必要な社員に届けられるよう工夫している。

併せて、社内報（印刷物）に短時間勤務制度の情報を掲載することで、すべての社員を対象に制度の普及を図っている。

### 本人の希望をもとに、転換時の異動にも対応

短時間正社員の仕事内容は、勤務時間内で対応可能な業務とすることが原則となる。そのため制度の利用に当たっては、それまで担当していた業務内容を棚卸しし、今後も担当可能な業務内容と業務量を精査する必要がある。

夜間に海外とのやりとりが発生する部門、長時間労働が発生しやすい部門等においては、短時間勤務で仕事を進めることが難しいケースもありうる。その場合には、本人の希望に応じて他部門への異動も検討し、短時間勤務の範囲内で無理なく業務に従事できる環境を整備する。

なお、同社では多様な働き方の実現に向けて2019年2月よりテレワークの運用を開始し、利用を推進していることから、一両日中に対応が必要な業務が発生した場合等には、短時間正社員がテレワークで対応することもできる。

## 4 制度導入による効果

### 働き続ける意思のある人材が安心して働くことのできる環境が整備された

制度の導入により、様々な事情がある社員も安心して働き続けることのできる環境が整備されたと認識している。

育児・介護や心身の状況によりフルタイム勤務が難しい場合にも、短時間正社員という選択肢があれば「同社で働き続ける」という道を選ぶことができる。人材の定着という点で、同制度の意義は大きいと感じる。

# 広島電鉄株式会社

本社所在地	広島県広島市	
業種	運輸業	
社員数	正社員	約 1,790 名
	うち短時間正社員	約 30 名
	非正規雇用労働者	約 120 名

## 1 短時間正社員制度の概要

適用事由	事由は問わない。
適用期間	3か月以上の一定期間。
所定労働日数・ 所定労働時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本人の希望及び運行ダイヤ（乗務職の場合）を踏まえて個別に決定。</li> <li>・本人が希望する場合には、所定時間外労働も認めている。</li> </ul>
仕事内容	原則として職種の変更は行わず、仕事内容はフルタイム正社員と同じ。
基本給、諸手当、賞与、 退職金	<p>[基本給] 時間当たり基本給はフルタイム正社員と同額。</p> <p>[諸手当] フルタイム正社員と同じ。</p> <p>[賞与] 金額算定に用いる月数をフルタイム正社員の80%とし、さらに労働時間の短縮分を控除した金額を支給。</p> <p>[退職金] 短時間正社員として勤務した期間の加算額をフルタイム正社員の半額と算定。</p>
人事評価	フルタイム正社員と同一の基準で実施。
教育訓練	フルタイム正社員と同じ。
フルタイム正社員への転換	本人からの申請により可（転換回数に制限なし）。
非正規雇用労働者からの 転換	本人からの申請により可。
入職時からの制度利用	可。

## 2 制度導入の背景

少子高齢化により公共交通に対するニーズが高まる一方、労働力不足により輸送力が確保できなくなることが想定される中で安定的に優秀な人材を確保するため、同社では2009年には非正規雇用労働者（乗務員）全員を正社員に転換し、2010年には定年年齢を65歳に延長する等、早くから様々な対策を実施してきた。

しかしながら、体力的な不安から短時間勤務を希望するシニア層の乗務員のニーズには、当時の制度では十分に対応できず、定着に課題が残った。また同社には、人材確保の更なる手段として女性や未経験者等の多様な人材を受け入れられる組織への変革を目指すべきという問題意識もあった。そこで、多様な人材が働きやすい制度を整備することによる社員の離職防止と採用者数の拡大を目的とし、2017年に正社員のまま短時間勤務を選択できる制度を導入した。

## 3 制度運用上の工夫

### シニア社員の活躍推進による、短時間正社員制度利用者のフォロー体制整備

同社では現行の短時間正社員制度の導入と同時期にシニア社員制度を拡充した。これにより、全職種において65歳の定年退職後は最長70歳まで、本人の体力や希望に応じ長期的に活躍できるようになった。短時間正社員制度利用者は朝夕のラッシュ時間帯の乗務が難しい場合が多いが、シニア社員がその時間帯を補完する戦力として活躍している。

### 管理職研修を通じた、働きやすく休みやすい職場作り

同社では長年男性社員が多数を占めており、全員がフルタイムで制約なく働ける前提で職場をマネジメントしてきた。しかし近年では共働き世帯も増え、同社では子の看護休暇を有給休暇化したこともあって、男性社員で子の看護休暇を取得するケースが急増した。加えて、30～40代の中堅男性社員が短時間勤務制度を利用するケースも出てくる等、これまでの職場マネジメントのあり方を考え直す必要が生じた。

これを受けて同社では、現場の管理職向けの研修の中で「突然部下から『本日、看護休暇を取得します』と言われたらどうしますか」といった質問を題材に用いて、管理職層の意識改革やマネジメント技術の向上を図っている。

### 路線再編と人事施策の連携による、誰もが働きやすい環境作り

さらに同社では、短時間勤務制度等の人事施策と併せて、将来を見据えた路線再編等の工夫を始めている。近年、郊外から広島市内中心部への人口回帰が進み、通勤・通学需要が減少していることから、(1)バス運行路線を郊外から市内中心部入口までの「支線」と中心部を等間隔で運行する「幹線」に分け、支線を走るバス車両を小型化するとともに、支線と幹線の境界となるバス停（交通結節点）に待合設備を整備して乗り換えてもらうような路線の再編、(2)市内中心部から交通結節点までの路線の集約と運行本数の調整、(3)主に昼間に運行する市内中心部循環線の 신설、といった需要に応じた路線の再編を、広島市中心部を運行する他のバス事業者と共同で行うことで、利便性を維持したまま輸送を効率化することを計画中である（一部実施済）。(1)により、大型バスの運転が難しくなったシニア層の運転士が小型バス（普通車）の運転士として引き続き働くことができるようになり、また(2)や(3)により運行距離の短い路線およびラッシュ時以外の仕事が創出されるため、短時間正社員であっても働きやすい環境を整備することができるようになる。こうした多角的な工夫により、朝晩に繁忙時間帯を迎えるシフト勤務の職場においても、事情の異なる様々な人材がそれぞれの力を最大限発揮し、相互に協力して成果を上げられる職場作りを目指している。

## 4 制度導入による効果

### 経験のある優秀な人材の確保・定着に寄与

2017年9月の短時間正社員制度導入後、本制度利用者は48名に上り、男性社員の育児事由での利用や、育児と介護の両方（ダブルケア）を抱える社員の利用、疾病や体力低下を事由とした利用等が見られる。様々な事情を抱えた中堅～シニア世代の社員が本制度を利用しながら働き続けており、経験のある優秀な人材の離職防止、人材確保に寄与している。



## コラム

### 短時間正社員の就業規則（ひな形）

短時間正社員制度を導入する際、就業規則にその労働条件を明文化しておくことで、トラブルを未然に防ぐことができます。労働契約法第7条では、「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」と規定されており、短時間正社員制度についても例外ではありません。

ご参考として、短時間正社員の適用範囲、転換、労働時間、休憩時間、休日及び休暇、賃金、賞与、退職金、社会保険・労働保険の加入について記載した就業規則のひな形と解説を、下記のとおりまとめました。

これを参考に自社の短時間正社員制度に沿った就業規則を作成しましょう。

#### 短時間正社員就業規則（ひな形）

#### 解説

##### 第1章 総則

##### (目的)

第1条 この就業規則（以下「規則」という。）は、〇〇企業（以下「企業」という。）の短時間正社員制度の労働条件及び服務規律を定めたものである。

##### (適用範囲)

第2条 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、期間の定めのない労働契約を締結した者（育児・介護休業法で定める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。

##### (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、「何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。

##### (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）

第3条 正社員になることを希望する短時間正社員は、企業にその旨を申し出ることができる。

2 前項の規定により申出があった場合、企業は、原則として申出日より○か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。

（短時間正社員から通常の正社員への転換）

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、パートタイム労働者等の非正規雇用労働者に適用される就業規則等）において定めておきます。

第3章 労働時間、休憩時間、休日及び休暇

（労働時間及び休憩時間）

第4条 本条第2項に該当する者を除き、短時間正社員の労働時間並びに始業及び終業の時刻、休憩時間は、次のいずれかとする。

但し、業務の都合その他やむを得ない事情により、これらを繰り上げる、または繰り下げることがある。

（労働時間及び休憩時間）

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

1 か月単位の変形労働時間制を採用する場合には、就業規則等において変形期間の起算日や各日の始業・終業時刻及び変形期間内の各日・各週の労働時間を明確にし、労働基準監督署長に届け出なければなりません。

但し、月ごとに勤務表を作成する必要がある場合には、就業規則等においてシフトごとの始業・終業時刻、シフトの組合せの考え方、勤務表の作成手続及びその周知方法を定めておき、それにしたがって各日ごとの勤務表は変形期間の開始前までに特定することでも足りる、とされています。

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

2 短時間正社員のうち、1か月単位の変形労働時間制勤務の対象となる場合の労働時間は、毎月○日を起算とし、1週間を平均して、第2条に定める労働時間以下とする。始業及び終業の時刻、休憩時間は前項のいずれかを適用する。但し、始業及び終業の時刻、休憩時間が前項と異なる場合は、第2条に定める1週間の労働時間内において、個人毎に始業及び終業の時刻、休憩時間を定めることがある。

3 前項の勤務表については、前月○日までに特定し、書面で通知する。

## 短時間正社員就業規則（ひな形）

（休日）

第5条 前条第1項の短時間正社員の休日は、次のとおりとする。

- ①土曜日
- ②日曜日
- ③国民の祝日
- ④年未年始（12月〇日～1月〇日）
- ⑤夏季休日（〇月〇日～〇月〇日）
- ⑥その他企業が規定する日

2 前条第2項の短時間正社員の休日は、第3項に定める勤務表により、少なくとも毎週1日以上各人ごとに定めるものとする。但し、4週間を通じ、4日以上の日を与える場合はその限りでない。

3 業務の都合により企業が必要と認める場合は、予め前項の休日を他の日と振り替えることがある。

（時間外労働）

第6条 短時間正社員に第4条で定める労働時間を超えて、または前条で定める休日に労働させないことを原則とする。但し、短時間正社員との協議の上、第4条で定める労働時間を超えて、労働させる場合がある。

解説

（休日）

短時間正社員の休日のうち、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。

第1項は、完全週休2日制の場合の規定例で、第4条第1項に対応するものです。

第2項は、第4条第2項に対応するものです。1か月単位の変形労働時間制を採用することにより、月ごとの勤務表によって勤務日を定める場合には、勤務日とされなかった日が休日となります。

なお、勤務表を作成する場合には、毎週少なくとも1日（または4週を通して4日）以上の法定休日が確保されるようにシフトを組む必要があります。法定休日は暦日（午前0時～午後12時までの24時間）としての休日とされていますので、夜勤明けの日等は休日に該当せず、暦日としての休日が毎週少なくとも1日（または4週を通して4日）確保されるようにしなければなりません。

（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、企業命令で時間外労働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ないか」という不安感を与えてしまうおそれがあります。一方で、制度利用者の中には、特定の日や時間に時間外労働が可能な者もいます。そこで、短時間正社員には時間外労働をそもそも命じないという規定にするか、それが適当でなければ、本人の同意を前提に時間外労働を行わせる場合がある旨の規定にしておくことが望ましいといえます。

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」）の締結及び労働基準監督署長への届出が必要です。

## 短時間正社員就業規則（ひな形）

### （年次有給休暇）

第7条 会社は短時間正社員に対し、雇入れ日から起算して6か月が経過した日及び当該日から起算して1年ごとに、継続勤務期間と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。但し、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か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 前項の規定にかかわらず、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。

労働日数 週所定	継続勤務期間						
	6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月 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

### （その他の休暇等）

第8条 産前産後の休業、母性健康管理の措置、育児時間については、正社員就業規則第○条から第○条で定めるとおりとする。

2 育児・介護休業法に基づく育児休業、介護休業、子の看護休暇、介護休暇、育児・介護のための所定外労働の制限、育児・介護のための時間外労働及び深夜業の制限並びに所定労働時間の短縮措置等の取扱いについては、正社員就業規則付則「育児・介護休業等に関する規則」で定めるとおりとする。

## 解説

### （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。但し、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なります。

### （その他の休暇等）

※必要に応じ、自社の育児・介護休業規程で規定された短時間勤務と重複しない調整を行います。（例えば、「短時間正社員制度の利用により1日の労働時間が6時間以下となる期間については、育児・介護短時間勤務は適用しない」等）

## 短時間正社員就業規則（ひな形）

### （賃金・賞与・退職金）

#### 第4章 賃金

第9条 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か月に〇日以上の場合、1か月の通勤定期券代を支給し、1か月に〇日未満の場合は、1日当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

第10条 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

第11条 退職金算定の際の勤続年数の計算に当たっては、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。

#### 第7章 社会保険・労働保険の加入

第12条 短時間正社員には、健康保険・厚生年金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

### （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、賞与の算定を人事評価ベースとし、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も一つの方法です。但し、人事評価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当たっては、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、その労働時間数に応じて減じること考えられます。

### （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の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31日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。但し、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。

## 短時間正社員就業規則（ひな形）

### 解説

（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。

## コラム

### 短時間正社員になるための手続きは？

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必要があります。

#### 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ものは、会社にその旨を申し出ることができる。

- 一 子どもの養育のため
- 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 労働時間外において、他の会社等の業務に従事する場合
- 七 その他会社が認めた場合

2 前項の規定により申出があった場合、企業は、原則として申出日より○か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。

#### パートタイム労働者等の非正規雇用労働者に適用される就業規則における規定例

パートタイム労働者及び臨時社員のうち、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。

# 5. 関連情報

厚生労働者は、「『短時間正社員制度』導入・運用のポイント集」、「短時間正社員制度導入・運用支援マニュアル」を作成し、看護師・介護士・保育士に対して短時間正社員制度を導入している企業の事例の紹介とともに、制度導入・運用時のポイントを整理しています。



また、パートタイム・有期雇用労働に関する情報を「パート・有期労働ポータルサイト」(<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>) で提供しています。サイトのコンテンツの1つである「短時間正社員制度導入支援ナビ」では、短時間正社員制度導入支援マニュアルや関連資料をダウンロードできるほか、短時間正社員制度の取組事例を掲載しています。



## 本事業について

厚生労働省委託事業「令和元年度短時間正社員導入支援事業 事業運営委員会」

### 【事業運営委員会委員名簿】

	氏名（敬称略・五十音順）	所属（令和2年3月末現在）
座長	佐野 嘉秀	法政大学経営学部 教授
委員	近藤 宣之	株式会社日本レーザー 代表取締役会長
	西岡 由美	立正大学経営学部 教授
	松原 光代	PwCコンサルティング合同会社 主任研究員
	村石 光好	株式会社大戸屋ホールディングス 人事部長
事務局	みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部	

### 【厚生労働省委託事業】

- お問い合わせ先  
厚生労働省 雇用環境・均等局 有期・短時間労働課  
TEL 03-5253-1111（内線7869）

- 企画・制作  
みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部  
〒101-8443 東京都千代田区神田錦町2-3  
TEL 03-5281-5276

### 【著作権について】

本マニュアルに関する著作権は、厚生労働省が有しています。  
本マニュアルの内容については、転載・複製を行うことができます。  
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。  
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 雇用環境・均等局 有期・短時間労働課（03-5253-1111＜内線7869＞）までご相談ください。

### 【免責事項】

本マニュアルの掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

令和2年3月作成

お問い合わせは最寄りの都道府県労働局まで

お問い合わせ先

労働局	部・室名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道	雇用環境・均等部	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1 札幌第一合同庁舎9階	011-709-2715
青森	雇用環境・均等室	〒030-8558	青森市新町2丁目4-25 青森合同庁舎8階	017-734-4211
岩手	雇用環境・均等室	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1-9-15 盛岡第2合同庁舎5階	019-604-3010
宮城	雇用環境・均等室	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎8階	022-299-8844
秋田	雇用環境・均等室	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎4階	018-862-6684
山形	雇用環境・均等室	〒990-8567	山形市香澄町3-2-1 山交ビル3階	023-624-8228
福島	雇用環境・均等室	〒960-8021	福島市霞町1-46 5階	024-536-4609
茨城	雇用環境・均等室	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8番31号 茨城労働総合庁舎6階	029-277-8295
栃木	雇用環境・均等室	〒320-0845	宇都宮市明保野町1-4 宇都宮第2地方合同庁舎3階	028-633-2795
群馬	雇用環境・均等室	〒371-8567	前橋市大手町2-3-1 前橋地方合同庁舎8階	027-896-4739
埼玉	雇用環境・均等室	〒330-6016	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	048-600-6210
千葉	雇用環境・均等室	〒260-8612	千葉市中央区中央4-11-1 千葉第2地方合同庁舎1階	043-221-2307
東京	雇用環境・均等部	〒102-8305	千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎14階	03-3512-1611
神奈川	雇用環境・均等部	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎13階	045-211-7380
新潟	雇用環境・均等室	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館4階	025-288-3511
富山	雇用環境・均等室	〒930-8509	富山市神通本町1-5-5 富山労働総合庁舎4階	076-432-2740
石川	雇用環境・均等室	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎6階	076-265-4429
福井	雇用環境・均等室	〒910-8559	福井市春山1丁目1-54 福井春山合同庁舎9階	0776-22-3947
山梨	雇用環境・均等室	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1-11 4階	055-225-2851
長野	雇用環境・均等室	〒380-8572	長野市中御所1-22-1 長野労働総合庁舎4階	026-227-0125
岐阜	雇用環境・均等室	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階	058-245-1550
静岡	雇用環境・均等室	〒420-8639	静岡市葵区追手町9-50 静岡地方合同庁舎5階	054-252-5310
愛知	雇用環境・均等部	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2-5-1 名古屋合同庁舎第2号館2階	052-857-0312
三重	雇用環境・均等室	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎2階	059-226-2318
滋賀	雇用環境・均等室	〒520-0806	大津市打出浜14番15号滋賀労働総合庁舎4階	077-523-1190
京都	雇用環境・均等室	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451 1階	075-241-3212
大阪	雇用環境・均等部	〒540-8527	大阪市中央区大手前4-1-67 大阪合同庁舎第2号館8階	06-6941-8940
兵庫	雇用環境・均等部	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1-1-3 神戸クリスタルタワー15階	078-367-0820
奈良	雇用環境・均等室	〒630-8570	奈良市法蓮町387番地 奈良第三地方合同庁舎2階	0742-32-0210
和歌山	雇用環境・均等室	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3-3 和歌山労働総合庁舎4階	073-488-1170
鳥取	雇用環境・均等室	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9 2階	0857-29-1709
島根	雇用環境・均等室	〒690-0841	松江市向島町134-10 松江地方合同庁舎5階	0852-31-1161
岡山	雇用環境・均等室	〒700-8611	岡山市北区下石井1-4-1 岡山第2合同庁舎3階	086-225-2017
広島	雇用環境・均等室	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館5階	082-221-9247
山口	雇用環境・均等室	〒753-8510	山口市中河原町6-16 山口地方合同庁舎2号館5階	083-995-0390
徳島	雇用環境・均等室	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎4階	088-652-2718
香川	雇用環境・均等室	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎北館2階	087-811-8924
愛媛	雇用環境・均等室	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎6階	089-935-5222
高知	雇用環境・均等室	〒781-9548	高知市南金田1番39号 4階	088-885-6041
福岡	雇用環境・均等部	〒812-0013	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4階	092-411-4894
佐賀	雇用環境・均等室	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎5階	0952-32-7218
長崎	雇用環境・均等室	〒850-0033	長崎市万才町7-1 TBM長崎ビル3階	095-801-0050
熊本	雇用環境・均等室	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階	096-352-3865
大分	雇用環境・均等室	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル3階	097-532-4025
宮崎	雇用環境・均等室	〒880-0805	宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎4階	0985-38-8821
鹿児島	雇用環境・均等室	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎2階	099-223-8239
沖縄	雇用環境・均等室	〒900-0006	那覇市おもろまち2-1-1 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	098-868-4380

○雇用環境・均等部(室) 法令・制度関係窓口一覧(令和2年1月6日時点)





厚生労働省委託事業

受託 みずほ情報総研株式会社

(C)2020 Ministry of Health, Labour and Welfare, All Right reserved.

<令和2年3月第3版第1刷>

