

**2012年度モデル事業  
「短時間勤務制度の運用に関する  
実態調査」  
調査結果概要**

---

**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  
2013年7月16日**

# 1. 事業の背景

---

- 育児休業・短時間勤務制度等を利用して、出産後も就業継続する女性の増加
- 画一的な働き方による仕事の配分・目標設定・評価が行われてきた日本の職場における短時間勤務運用の難しさ
- 適切な運用のためのマネジメントができていないことによる弊害（制度利用者の不満・モチベーションの低下、管理職の困惑 等）

□ 育児のための短時間勤務制度の利用可能期間

(%)

|        | 3歳に達するまで | 3歳～小学校就学前 | 小学校就学の始期に達するまで | 小学校入学～小学校低学年(3年生又は9歳) | 小学校4年生～小学校卒業(又は12歳)まで | 小学校卒業以降も利用可能 | その他 |
|--------|----------|-----------|----------------|-----------------------|-----------------------|--------------|-----|
| 2005年度 | 64.6     | 3.2       | 22.1           | 3.3                   | 0.8                   | 2.4          | 3.6 |
| 2011年度 | 62.9     | 4.1       | 21.4           | 5.0                   | 3.6                   | 2.9          | 0.0 |

資料出所：厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」

注：数値は短時間勤務制度導入事業所に占める構成比である。

□ 第一子が3歳になるまでに利用した制度

|                   | 育児休業制度<br>(妻) | 育児休業制度<br>(夫) | 短時間勤務制<br>度(妻) |
|-------------------|---------------|---------------|----------------|
| 子どもが1歳時に妻が就業      |               |               |                |
| 1995-99年出生        | 44.3          | 0.6           | 13.5           |
| 2000-04年出生        | 54.3          | 0.0           | 15.2           |
| 2005-07年出生        | 56.1          | 1.4           | 20.9           |
| 子どもが1歳時に妻が正規雇用継続者 |               |               |                |
| 1995-99年出生        | 66.1          | 0.9           | 19.1           |
| 2000-04年出生        | 81.1          | 0.0           | 25.2           |
| 2005-07年出生        | 85.7          | 2.4           | 31.0           |

資料出所：国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向調査」

注：対象は1歳以上の子を持つ初婚同士の夫婦。「正規雇用継続者」とは、「第一子の妊娠が分かった時」「第一子が1歳になった時」の2時点で正規雇用者であった者。

## 2. 目的

---

- 育児目的の短時間勤務者が働く職場の実態(就労時間・仕事の配分・目標設定・評価等)を把握する。
- 制度利用者の両立状況と現状に関する認識、今後のキャリアに関する意識等を把握する。
- 管理職の職場マネジメントの実態と課題、制度利用者のキャリア形成や職場の効率的かつ公平な運営に関する意識等を把握する。
- 短時間勤務の職場マネジメント支援施策の改善ポイントを抽出する。

# 3. 調査実施方法

## (1) 調査対象

---

- 現在、育児目的の短時間勤務制度を利用している社員とその上司(管理職)
- 制度利用者は、ある程度勤務経験のある者(勤続年数5年以上等)とする。制度利用期間については、長い者と短い者の双方を対象とする。必要に応じて、フルタイムに復帰した社員も含むものとする。
- 管理職は、基本的に、制度利用者に、直接仕事の指示を与える立場にあり、一次評価者である者を対象とする。

## (2) 調査実施方法

- 原則、グループインタビュー方式で実施する。
- 制度利用者と管理職は、別々に調査を実施する。それぞれ事業部や職種別にグループを設定する。
- 1グループは3～4人程度とする。
- インタビューは研究者が実施するが、希望により人事担当者の同席も可とする。
- 1グループあたりのインタビュー時間は1時間から1時間半程度。
- 調査実施前後に人事担当者へのインタビューと意見交換を行う。

## (3) 主なインタビュー項目

---

### <制度利用者>

- 家族構成、親族等のサポートの有無
- 生活時間(就業時間・子の送り迎えや帰宅時間等)
- 仕事内容(出産前後の変化、自身の希望との一致状況、目標設定 等)
- 仕事の配分・目標設定に関する上司の関与
- 仕事と育児の両立における課題(与えられた役割が果たせているか)
- 評価について認識
- 今後のキャリア形成に関する意識

## (3) 主なインタビュー項目

---

### <管理職>

- 職場の特徴(業務内容、人員構成等)
- 制度利用者の仕事内容と目標設定、今後のキャリア形成(考え方と設定時の課題)
- 上司からみた制度利用者の仕事と育児の両立状況(与えられた役割が果たせているか 等)
- 職場の生産性・公平性(制度利用前後の状況、同僚の反応等)
- 制度利用者の評価(考え方と実施時の課題)
- 職場マネジメントに関する会社からの支援 等

## (3) 主なインタビュー項目

---

### <人事部門>

- 短時間勤務の運用に係る制度の実態
- 短時間勤務の運用に関する実態把握の有無
- 人事担当者の目からみた、短時間勤務制度の職場運用における課題
- 短時間勤務者のキャリア形成に関する 会社の方針
- 短時間勤務の運用に係る制度の改善検討

## 4. 調査結果の取りまとめ方法

### ＜個々の企業へのフィードバック＞⇒終了

- 制度利用者と管理職に分けて、インタビュー結果をまとめる。事業内容・職種の違いも把握できる形で整理する。（個人名は特定しない）
- 必要に応じて、人事担当者との意見交換を通じて、短時間勤務者のいる職場マネジメント支援策を提案する。

### ＜研究会としての報告＞

- 複数社の結果をまとめて、職種ごとに短時間勤務の職場における運用の実態と課題を整理する。企業における短時間勤務の職場マネジメント支援のあり方を提言する。
- 企業名や個人が特定されないようにする。

## 5. 調査実施概要

---

(1)対象企業 6社

(2)調査時期

2012年7月～12月

(3)調査対象者

制度利用者 56名

制度利用を経てフルタイム復帰者 10名

制度利用をせず定時退社している者 1名

管理職 44名

(4)調査実施者

佐藤博樹、高村静、松浦民恵、松原光代、矢島洋子  
武石恵美子(本概要のとりまとめを担当した)

# 5. 調査実施概要

## (5) 対象企業の育児短時間勤務制度の概要

---

- 制度利用可能期間
  - 原則3歳まで(運用は柔軟に対応) 1社
  - 小3まで 2社
  - 小4まで 2社
  - 小学校卒業まで 1社
- 短縮時間(所定労働時間は7時間15分-8時間)
  - 2時間以内 4社
  - 4,5,6時間勤務(所定は7時間45分)から選択 1社
  - 短縮時間1.5時間、2.5時間、3.5時間から選択 1社
- フルタイムに戻った後に短時間勤務への変更
  - 可能 4社
  - 不可 2社

# 6. 調査結果のポイント

## (1) 制度利用の理由等

### ➤ 制度利用の理由

- 子どもの生活リズムのため(食事や就寝の時間、一人で留守番をさせたくないなど)、子どもの保育園の送迎のため、がほとんどである。
- 夫の子育てへの参加は、企業によって特徴がみられる。
- 実質的にフルタイム勤務が可能なケースでも、子育てとの両立をしていることを周囲に認知してもらい、過度な残業や役割期待を回避するため、などの理由で制度を利用しているケースもある(特に残業が多い職場の傾向)。
- フルタイムから短時間勤務に戻れない制度の場合に、フルタイムに戻すことへの不安を指摘する意見もある。
- 忙しいときにはフルタイム勤務、そうでない時期には短時間勤務を選択するケースもある。

### ➤ フルタイム復帰者の状況

- フルタイム復帰の理由は、制度利用に伴うキャリアへの影響への不安、処遇への不満、経済的理由等である。夫の子育てへの関わり方が重要なポイントとなる。
- 早めの復帰の場合には、「子どもが2歳くらいになったらフルタイムに戻ろうと考えていた」というように、予め時期を決めて復帰するケースが多い。
- 柔軟な制度の下で、残業などをこなしながらフルタイム復帰への自信をもつようになり、フルタイムに復帰するケースもある。
- フルタイムに復帰後も原則として所定外労働は行わないケースがほとんどである。

# 6. 調査結果のポイント

## (2) 仕事内容と勤務の実態（制度利用者の意見）

- 復帰後の職場・仕事
  - 同じ職場で同じ仕事に復帰するケースが多いが、同じ仕事とはいいながらも仕事の内容や量は変化しているケースがほとんどである。
  - 同じ職場だが経験のある別の仕事に復帰するケースが一部にみられる。別の職場に異動するケースは少数である。いずれの場合も本人との話し合いが行われるのが一般的であるが、会社の都合で(不本意な)異動をしたというケースも一部にある。
- 現在の仕事の特徴
  - 仕事量は通常勤務時や周囲の同僚よりも少ない(担当顧客数が少ないなど)。
  - 仕事と子育ての両立がしやすい仕事(短納期でない、仕事の進め方の裁量度がある、社内向けの仕事、など)
- 残業や出張
  - 残業は基本的にしないような配慮がなされていることが多い。
  - 時には残業をしているというケースもあるが、その場合でも時間数は多くはない。終わらなかった仕事を自宅で(自発的に)処理するケースもある。
  - 基本的に宿泊が必要な出張はしない。家族の協力を得て海外出張をしたケースでは、出張により直接先方の担当者とのコミュニケーションをとることの重要性を指摘していた。

# 6. 調査結果のポイント

## (3) 仕事内容と勤務の実態（管理者の意見）

- 制度利用者への仕事配分上の配慮等
  - 仕事の内容や量を考慮して配分が行われている。仕事の質的な面では通常勤務者とは異なるケースが多い。
  - 制度利用者に対して残業（持ち帰り残業やメールチェックを含む）や出張などをさせないことを徹底しているケースもあり、その場合には仕事面での制約が大きくなる。
- 制度利用者が担当する業務の特徴
  - あらかじめスケジュールの見通しがつき、突発的な対応やトラブルが少ないこと
  - 短納期で締切に追われるようなタイプではなく、一定の期間の中である程度の裁量をもって処理できるような仕事であること
  - 職場以外との調整、とりわけ社外との調整や交渉が少ないこと（小型の案件、社内向けのプロジェクトなどにシフトするケースが多い）
  - 一人で責任を担わないですむようなサブ的な業務
- 特徴的なケース
  - 短時間勤務者のフルタイム勤務時代を知っている上司：本人の仕事ぶりを知っており信頼感を持っているため、高度な仕事やキャリアにつながる仕事を与えている。
  - 業務量が多く締め切りの厳しい職場：短時間勤務者の仕事を切り出すと、本人のスキルよりも相当程度低いレベルの仕事しか与えられない。

# 6. 調査結果のポイント

## (4) 仕事内容に対する意識（制度利用者）

### ➤ 不満の内容

- 責任ややりがいのある仕事ができない。
- 時には残業したいができない。
- 昇進・昇格が遅れる。
- 時間を減らしても仕事の量や質が変わらない、決めた時間に帰れない。
- キャリアアップの道が見えなくなる。
- 特に不満はないという意見も2-3割程度（「メインの仕事をさせてもらっている」）。

### ➤ 具体的な不満の声

- 短時間勤務だと、周囲が遠慮して最初からチャンスが制約されてしまう。
- 企画業務をやりたいが、今はその状況にないのであきらめている（最後までやり遂げられない、時間の融通ができない）。
- 年齢や経験に適さない仕事しかできていない。
- 以前はトラブル対応もしており仕事にやりがいを感じていたが、現在は万が一を考慮した仕事配分になっておりそれには感謝しているが、やりがいを持って仕事に取り組めているかといえばそうではない。
- 短期的な業務から外され、それ以外の業務が中心で仕事に偏りがあるが、キャリアアップになる業務配分なのか疑問である。短期的な業務でも処理できると思う。
- 短時間勤務の利用期間中のロスが、フルタイム勤務に戻った後に取り戻せるかどうかはわからない。
- 一緒に仕事をしている派遣労働者の業務範囲が広い（お茶出しなどもしてくれる）と自分の仕事に集中できるが、そうでないと仕事が効率的に進められない。

# 6. 調査結果のポイント

## (5) 会議や打ち合わせの対応

### ➤ 制度利用者の意見

- 勤務時間外に設定されるため参加できない会議、打合せ等が多い。勤務時間内に開催するようにしても、参加できなくなることは少なくない。
  - ◆ 重要な会議は時間外でも出席するようにしているが、限界がある。
  - ◆ 参加できない会議等は議事録で確認するなどしてフォローするが、提出資料の意図が伝わらない、結論に至るプロセスがわからないなど、デメリットが大きい。
  - ◆ 自分が担当する議題でも出席ができず、悔しい思いをすることがある。意思決定プロセスを直接聞くことができず、上司を介して聞かなければならないというのは、業務への関わり方として中途半端だと思う。
  - ◆ 今は海外とのやり取りが多く、事前にアジェンダが送られ効率的な会議・打合せが行われており問題ない。

### ➤ 管理者の意見

- 社内の会議は調整できる部分については、時間内に開催するようにしている。
- 参加できない会議等については、別途内容を共有するようにしている。
  - ◆ 別途会議の内容を共有することで、大きな問題はないと考えている。
  - ◆ 時間外の会議等が多い仕事は短時間勤務者には任せられない(メインの仕事任せられない)。
  - ◆ 重要な会議への参加が難しくなることによって、最新の経営の方向性やそれに至る判断のプロセスをみる・経験することができないことが増え、マネジャーレベルとして求められる「自ら事業を運営する・判断する・推進する」レベルに達するのが難しくなると思われる。「現場感」をつかめないのは問題である。

# 6. 調査結果のポイント

## (6) 目標設定

### ➤ 制度利用者の意見

- 短時間勤務であることを強く意識した目標設定は行われていないケースが多い。
  - ◆ もともと定量的な目標設定ではないので、短時間勤務になっても目標の内容は変化しない。
  - ◆ チーム単位で仕事をしているので、個人単位での目標設定は難しい。
- チャレンジングな目標は設定しにくい・できない。数値目標は設定しないようにしている。
- フルタイムレベルでの仕事を期待してもらったが負担だった。

### ➤ 管理者の意見

- 目標設定は通常勤務者と大きく変わらないとの意見が多いが、もともと目標設定が厳格に行われていないケースが多い。
- 目標設定を意図的に軽くしているケースもあるが多くはない。
- 目標設定の水準を選択できる制度にしている企業において、その内容を管理職も利用者も十分理解しておらず、制度運用面での課題がある。

# 6. 調査結果のポイント

## (7) 評価に対する制度利用者の意見

### ➤ 評価への不満等

- 評価が低いと感じているケースは多いが、時短であるから高い評価がされなくても仕方ないと思っており、明確な不満という形にはなっていない場合が多い。
- 評価への不満を明確に指摘するケースとしては次のような意見がある。
  - ◆ 以前と同じ成果を上げているつもりだが評価が下がっており、この低い評価がいつまで続くのか不安である。
  - ◆ 自分の業務は一人ではできず誰かのサポートが不可欠であるため、評価が高くなることはない。
  - ◆ 誰が何をやっているのかわかりにくい。仕事内容や成果を上司にきちんと説明しないと評価してもらえない。
  - ◆ 上司は評価してくれても、結果として昇給や昇格には結びつかない。
  - ◆ 短時間勤務を利用している間は昇級が止まっているが、何が昇級できないネックになるのかよくわからない。
  - ◆ 頑張っても評価は変わらない。
- 評価のフィードバックを管理職から本人にすることになっている場合でも、形式的になっており、評価が不透明との意見もある(「短時間で頑張っているといってもらっているが、上司が何を評価しているのかわからない」)。

# 6. 調査結果のポイント

## (8) 管理職から見た評価

### 人事考課・評価

- 目標設定に対する評価においてはマイナスにならないが、積極的にプラスにはなりにくいという意見が大部分である。
  - ◆ 「組織貢献」においては通常勤務者と比較してマイナス要素とならざるを得ない。全社員が頑張っている中、仕事の成果で評価しようとする中、短時間勤務者は不利になりやすく、昇進・昇格が遅れやすくなる。
  - ◆ 短時間勤務では仕事量が異なる上に、新しい仕事を与えられないため、良い評価を与えることは難しい。
  - ◆ 勤務時間が少ない分を誰かがフォローせざるを得ないため、フォローしている人の方を評価することになる。
  - ◆ 長期的人材育成の観点から「誰を引き上げるか」(マネジャー候補として育成)を意識して評価する際に、(相対評価として)短時間勤務者は対象者となる優先順位が下がる可能性がある。相対評価になると通常勤務者に比べて高い評価をつけることは難しい。
- そもそも仕事の量や質が異なるので、目標を達成しても通常勤務者の目標達成とは異なる評価(低い評価)をせざるを得ないという意見もある。
  - ◆ トラブル発生時に立ち会えないなど1人で業務を完結できていない。
  - ◆ 通常勤務者よりも仕事難易度を低くして目標設定をしているので、目標達成ということであれば100%になるが、通常勤務者とは評価が異なる。
- 業務遂行の姿勢等に関しては、効率的な業務遂行や周囲への配慮などに対して評価されている。

# 6. 調査結果のポイント

## (9) 制度利用者の制度利用時の対応・工夫

### ➤ 業務効率化

- 以前はできるところまで長時間かけて仕事をしていたが、短時間勤務になって効率的に仕事をするようになり、生産性は下げている。
- 無駄な会話などをしなくなり、これで生産性が上がっている。
- 前もって仕事の段取りをする、早めに出勤して事務仕事を片付けるなど、効率的な仕事を心がけている。
- 自宅で仕事をしたり、電車の中で資料を読んだりしている。

### ➤ 情報共有化、不在時の対応

- いつ休暇を取得するかわからないので前倒しで仕事をするようになった。
- 業務の情報は上司や同僚と共有するようにしている。
- 仕事を自分のところで止めずに、速やかに関係者に流すようにしている。
- 職場で特別な存在にならないように、周囲とのコミュニケーションに気を付けている。

### ➤ 残業や休日勤務

- 夫と調整しながら、残業(月10-20時間程度)や休日出勤をしている。

# 6. 調査結果のポイント

## (10) 管理職のマネジメントの難しさ・支援

---

- マネジメントの難しさ
  - 朝夕の時間帯にミーティングや研修を設定しづらい。
  - 本人の担当する仕事が減る分、周囲にしわ寄せがくる。
  - 短時間勤務者が増えても組織目標が変わらない。
  - 組織として要員を1人とカウントされるが、制度利用者は残業できないため実質的に0.6～0.7人程度の戦力といえる。
  
- マネジメント上の支援・工夫
  - 制度利用者と通常勤務者をペアにする工夫は多くの職場でなされている。
  - 専門性を活かしてチャレンジングな仕事を任せるなど、モチベーションを維持するための対応がなされているケースもある。
  - (制度利用者の意見として)職場内の仕事の進捗をみながら仕事配分をしてくれる、積極的な声掛けなどをしてくれることに感謝している。

# 6. 調査結果のポイント

## (11) 今後のキャリア（制度利用者）

- 制度利用の希望：以下の3パターンに大別される。
  - ① 2、3歳くらいまで、小学校入学まで、とある程度明確に時期を切っている。
  - ② 会社が認めてくれる限り。
  - ③ わからない。
- 今後のキャリアの見通し
  - 管理職になりたいというよりは、専門性を深めたいという意見が大多数である。
  - 制度を長期に利用しても何とかなると考える利用者は多い。
  - 今は子育てを優先したいので、現在の仕事の関わり方で仕方がないと思う。仕事の展望は考えずにその都度対応すれ場よいと思っている。
  - 管理職への昇進を視野に入れている場合は、ロールモデル(子育てをしながら昇進した女性)の存在が大きい。
  - 異動がキャリア形成において重要な意味をもつ企業では、異動への希望や、現在の職場が長すぎることへの不満があるが、現実には短時間勤務では難しい(引き取り手がない、新しい仕事を覚えるのが不安)、と考えている。
  - 海外の方が子育てがしやすいので海外赴任をしたいとの意見もある。
  - (フルタイム復帰者)制度を利用している間は異動の話もなかったが、フルタイム勤務に戻って異動することになった。新しい職場に期待している。

# 6. 調査結果のポイント

## (12) 制度利用とキャリア（管理職の視点から）

### ➤ 制度利用のキャリアへの影響

- 昇進・昇格やキャリアアップへの影響を多くの管理職が指摘している。
  - 3年程度までであれば大きな問題にはならないが、長期化すると影響があるかもしれない。
  - 時間的な制約により、与えられる仕事の制約、社外とのネットワークの形成の困難さ、異動の難しさなどにより、能力形成やキャリアに影響が出てくる。
  - 短時間勤務は仕事の本質を経験する仕事＝「余計な仕事」をアサインできず「ピュアな仕事」しか経験させられないこと（経験できないこと）の影響が大きい。短納期の仕事、不条理な問題を解決する仕事、試行錯誤する仕事を経験することができないことが、長い目で見るとキャリアに影響すると考える。
  - 長期の制度利用によるキャリアロスについてカバーできると思うが、仕事の範囲が限定的になること、本人や周囲も枠にはめてものを考えてしまう（自分ができる範囲はここまでと決めつけること／制度利用者の仕事はこの範囲である・ここまでしか任せられないなど）ことが問題であると思う。
  - 制度を長く利用する中で、制度利用者自身がキャリアをどう考えていくのかが重要である。制度適用期間満了まで制度を利用したいという場合、専門性を高めるという方向（専門職）であればキャリアを積むことも可能性はあると思うが、マネジメント層になる「キャリア」の方向であれば難しい。
  - 「出張」できないことはキャリア形成上、最重要項目ではないが、外で起きている事象を見聞きし、ネットワークを広げる機会を喪失しているのは確かである。
  - 入社後一定の期間で出産すると、多様な顧客と接し、経験を積むべきタイミングに、十分な経験を積めないことで同期との差がつくのは否めない。最も仕事を経験し能力を伸ばす時期に業務の真髄を経験できているわけではない。

# 6. 調査結果のポイント

## (12) 制度利用とキャリア（管理職の視点から）（続き）

---

### ➤ 異動

- 短時間勤務者＝引き取り手がいない、出しにくい、という側面がある。
- 転勤の経験があったほうが望ましく、それが難しいとなると、次の経験をどう積むかということを考えなくてはならない。

### ➤ キャリア形成への配慮

- 制度利用の見通しを含め、今後のキャリアについて制度利用者と十分なコミュニケーションができているとは言い難いケースが多い。
- キャリアに配慮して仕事配分を行うケースもあるが、多くは、「今は子育てが大変だから」と仕事上の負担を軽減することが意識されている。
- 制度利用者が制度利用の予定を管理職に明示して、今後のキャリアの展望について話しているようなケースでは、管理職も将来を視野に入れて仕事配分を行っている（短時間勤務者を異動により引き受けたケースもある）。

# 6. 調査結果のポイント

## (13) 制度に対する評価、意見

---

### ➤ 制度利用者の意見

- 制度は充実しているし、制度を利用しやすい雰囲気もあって使いやすい、との意見が大部分である。「制度により就業継続が可能になっている」
- 始業・終業時間の繰上げ・繰下げ、フレックスタイム制度や在宅勤務制度など他の柔軟な働き方との組み合わせを望む声は多く、それがあればフルタイム勤務も可能との意見がある。
- 残業があたりまえという風土は改善してほしいとの意見も多い。

### ➤ 管理者の意見

- 女性の定着促進など、制度の効果には一定の評価がなされている。しかし、利用者が増えることや長期化することを懸念する意見は多い。
- 運用面での課題として、成果評価の難しさ、制度利用者の意識の多様性などがあげられている。
- フレックスタイム制度や在宅勤務の適用拡大により短時間勤務利用への依存が低下することを期待する意見もある。
- 配偶者である男性の子育て参加の必要性が指摘されている（「第2子を出産するなら、夫がもっと子育てに関わるようにすべき」など）。

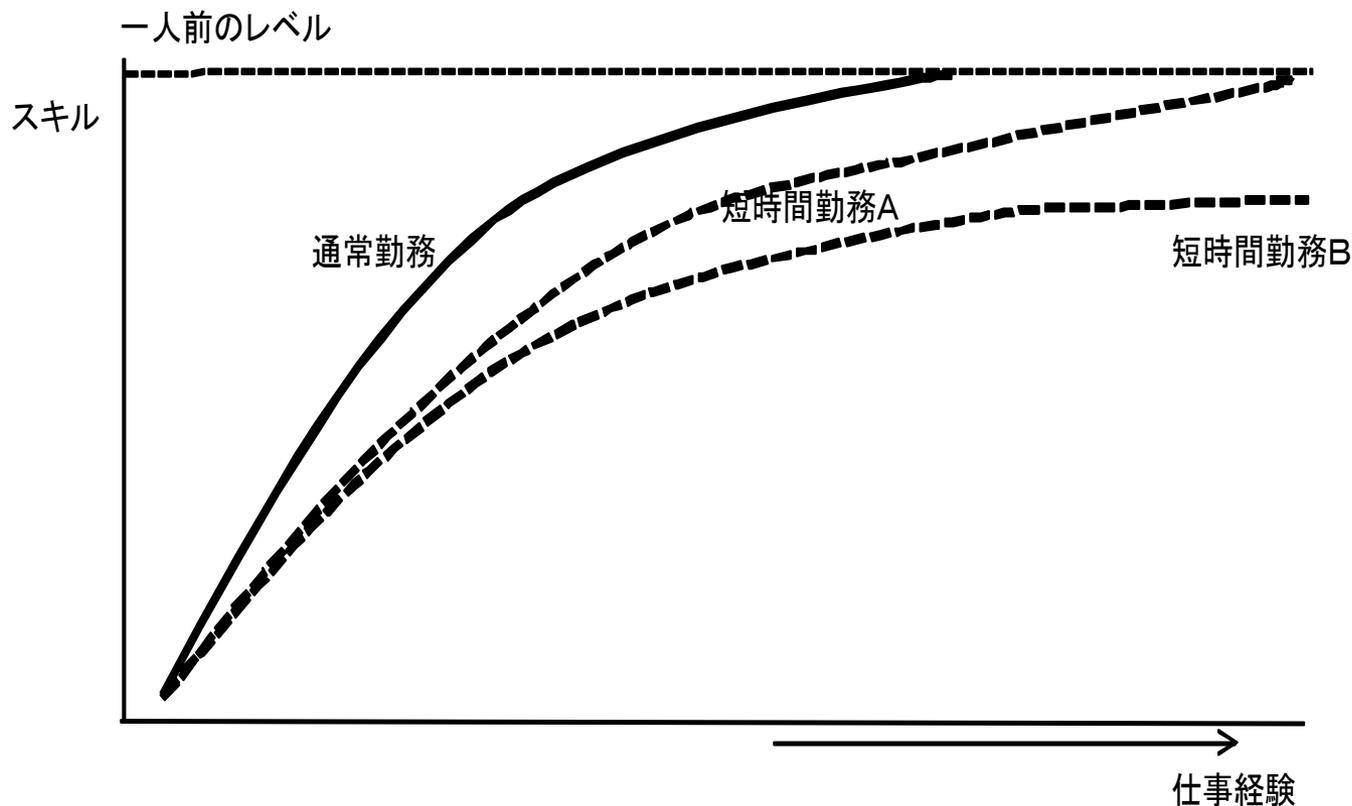
# 7. 調査結果から示唆される課題

## (1) 従業員の主体的な制度利用を促進する

- 制度が効果的に活用されるためには、従業員が中長期的なキャリアの展望を持ち主体的に制度を利用することが不可欠
  - 利用期間を決めていない、とりあえず利用できる期間を利用する、という利用者は多いが、こうした意識で制度利用が進むことは問題がある。
  - 制度の(組織的な)意義、利用に伴う自身のキャリアへの影響を理解し、家庭内での役割分担の在り方などを総合的に検討した上で、制度利用の決定がなされることが重要である。その際、制度に過度に依存しないでキャリアを形成する(制度はセーフティネット)という視点が必要である。
- 制度利用が長期化することによる問題
  - 組織の視点から見ると、仕事経験が制約されスキル開発、キャリア形成に大きな影響があるのが現状である(本人は何とかなると思っている)。
  - 特にキャリア形成の重要な時期において、休業制度や短時間勤務制度に過度に依存する働き方を継続することの影響は大きい。
  - 仕事経験が制約され、仕事への意欲が低下し、子育てを重視する姿勢が強化されていく。
  - 家庭内で夫婦の役割分業が強化されて、ますます通常勤務への復帰が難しくなっていく。

# 勤務パターンの違いによる一人前に到達するまでのスキル形成のイメージ

Bパターンになってしまうケースもあり、それを知って制度利用を選択すべきである。



# 7. 調査結果から示唆される課題

## (2) 制度利用者の仕事へのモチベーションを維持する

- 職場における仕事配分が重要
  - 仕事配分により、本人のモチベーションやスキル開発に影響が生じる。
  - 短時間勤務者には無理、との決めつけで仕事配分がなされないように注意する必要がある。本当にできないのかの吟味をすべきである。
  - 上司は、制度利用者のキャリア展望を踏まえた仕事配分を意識的に行う必要がある。本人が望むキャリアの形成にとって重要な経験を重要なタイミングで経験できるよう、キャリア展望と仕事配分の摺合せが必要になる。
- 仕事の配分にあたって過度な配慮がなされないことに留意
  - 残業(持ち帰り残業を含む)や出張などは絶対にさせてはいけないといった過度な配慮による硬直的な制度運用が仕事配分を困難にし、結果として制度利用者の仕事経験を制約している面がある。特に育児短時間勤務者は、単に労働時間が短いだけでなく子育て責任を担っている(いつ休むかわからない)ということが強く意識されすぎることの弊害もある。ただし、本人の意思や事情を踏まえた対応であることが前提。
  - フレキシブルな働き方と組み合わせるなど柔軟な制度運用がなされることで、必要に応じて残業にも対応するなどして一定の責任を果たしつつフルタイムへの復帰を視野に入れるケースもある

# 7. 調査結果から示唆される課題

## (2) 制度利用者の仕事へのモチベーションを維持する (続き)

---

- 目標設定の明確化、評価のフィードバック
  - 短時間勤務である以上は評価は高くなくても仕方がないとあきらめている制度利用者が多いが、目標や組織として期待する成果を具体的に設定し、制度利用者と管理職が共有した上で、それが評価にどう結び付くのかを明確にすることが必要である。
  - 短時間勤務を選択することで評価面で不利になることがある場合には、その点を明確に説明することも求められる。

# 7. 調査結果から示唆される課題

## (3) 管理職の職場マネジメントを支援する

- 制度利用者とのコミュニケーションの円滑化
  - 制度利用者の今後のキャリア展望に関して、仕事に関連するプライベートな事情を含めて管理職が把握することが望ましい。
  - 制度利用に伴う制約(残業や出張の可否など)やその背景について、管理職は状況を把握することが望ましい。
  - 制度利用に伴うキャリアへの影響等、組織運営の観点から管理職がアドバイスすることは、主体的な制度利用を促進するという観点からも重要である。
  - 制度利用者と管理職のコミュニケーションの円滑化を組織としてバックアップする必要がある。
- 目標設定、評価のあり方の明確化
  - 目標設定や人事考課、成果評価などが職場に任されている現状において、多くの管理職は制度運用の難しさを感じている。このため、目標設定、評価のフィードバックなど、重要なポイントについて社内で共通認識を形成することで現場対応の難しさを緩和できる。
- 短時間勤務者がいる職場への支援の検討
  - 要員カウント(短時間勤務者も1人としてカウントされること)への不満は大きい<sup>31)</sup>。
  - 短時間勤務者をフォローする体制整備などの検討が求められる。

# 7. 調査結果から示唆される課題

## (4) 職場における働き方改革を継続して進める

- 通常勤務者の働き方改革を継続して推進(短時間勤務者の存在により通常勤務の問題が浮き彫りに)
  - 恒常的な長時間労働や、それを前提とする業務遂行については、継続して改革を進める必要がある。
  - 特に、会議や打ち合わせの時間の設定、効率的な会議運営など、会議等の実施に関して見直すべき点は多い。恒常的に時間外に会議等が設定されると、短時間勤務者は会議に参加しないことを前提にせざるを得なくなる。
- 通常労働者の働き方が、長時間労働を前提としている、一律的な働き方であるなどの場合の問題
  - 短時間勤務者の制約条件がより際立ち、仕事配分などで大きな制約を受ける。一方で、裁量労働制の職場では、短時間勤務者の異質性が目立たない。
  - 短時間勤務者にとって通常勤務への復帰のハードルが高くなり、制度利用が長期化する。
  - 手厚い制度へのニーズが高まる。

# 7. 調査結果から示唆される課題

## (5) 短時間勤務制度設計上の課題

- 短時間勤務制度の充実にあたってはキャリアプラン支援などを並行して実施
  - 制度利用可能期間の延長など制度を充実させる場合には、主体的な制度利用を促すためにキャリアプラン支援策等を並行して実施することが重要である。
- 短時間勤務から通常勤務に復帰しやすい仕組みの検討
  - 通常勤務になった後も事情に応じて短時間勤務が選択できる制度であれば通常勤務に戻すハードルが低くなるため、行き来のできる制度を検討することも必要である。
  - 短時間勤務制度利用により仕事配分や仕事経験において一定の制約を伴うことがやむをえない場合には、評価やキャリア開発においてハンディが生じる制度設計も許容されるだろう。
- 他の柔軟な働き方との組み合わせることを検討
  - フレックスタイム制度、時差勤務、在宅勤務など短時間勤務制度以外の柔軟な働き方と組み合わせることで、短時間勤務のみに依存しないで、業務の状況に合わせた働き方が可能になる。