

2013年7月16日

短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する 提言¹

ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト²

(問題意識)

改正育児・介護休業法の2010年施行により、仕事と子育ての両立を目的として、3歳に満たない子を養育する労働者に対する短時間勤務制度(1日の所定労働時間を原則として6時間とする措置を含む)が措置義務化された³。法改正前は、「選択的措置義務」のメニューの一つとして短時間勤務があり⁴、大企業を中心に短時間勤務制度を導入する事例が多く見られた。措置義務化によって大企業だけでなく、中小企業を含めて1日6時間の短時間勤務が制度化されることになった。従業員の間には1日6時間の短時間勤務の利用ニーズがない場合でも、法律上、企業としては1日6時間の短時間勤務を措置する義務がある。ただし、1日6時間の短時間勤務制度を導入した上で、従業員のニーズや職場の

1 本提言は、研究会での議論を踏まえて、佐藤博樹と武石恵美子がとりまとめた。

2 東京大学社会科学研究所に組織された「ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」(代表・佐藤博樹)は、民間企業と共同研究で、企業におけるワーク・ライフ・バランス推進と働き方の関係などに関する調査研究や提言活動を行っている。2013年度の参加企業は、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ、川崎重工業株式会社、サントリーホールディングス株式会社、大成建設株式会社、株式会社東芝、日産自動車株式会社、株式会社博報堂、パシフィックコンサルタンツ株式会社、株式会社日立製作所、ひょうご仕事と生活センター、株式会社ポピンズ、丸紅株式会社である。他の提言などプロジェクトの活動に関しては、<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp>を参照されたい。

3 2010年6月30日に施行された。短時間勤務と同時に所定外労働時間の免除が、子が3歳になるまで義務化された。所定外労働時間の免除は、措置義務でなく、労働者が請求することで利用できる権利である(請求権)。ただし、100人以下の中小企業に関しては、短時間勤務と所定外労働の免除の両者とも、2012年7月1日からの適用とされた。

4 法改正前の「選択的措置義務」(子が3歳まで)は、①短時間勤務、②所定外労働の免除、③フレックスタイム、④始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げ、⑤保育施設の設置運営、⑥⑤に準ずる便宜供与、⑦育児休業に準ずる制度のうちいずれかの制度を設けることを事業主に義務付けるものであり、この中では短時間勤務を措置する企業が多かった。なお、法改正後にこれらの措置は、子が小学校就学までの努力義務とされている。

働き方に則した多様な短時間勤務制度（1日5時間の短時間勤務、短時間フレックスタイム、短日数勤務など）を導入することが可能である。

育児・介護休業法の改正後、多様な形態を含めた短時間勤務制度の導入が進展すると同時に、制度利用者が増加している。大企業では、妊娠・出産した女性従業員を中心に、産前産後休業→育児休業→短時間勤務という両立支援制度の連続的な利用が一般化してきている。さらに、法では、短時間勤務の措置が義務付けられているのは子が3歳までであるが、大企業を中心として、小学校入学まで、さらにはそれ以降も取得可能とする企業も少なくない。その結果、短時間勤務制度の利用期間が長くなり、実際の利用者数に変化がない場合でも、企業からすると特定の時点でみた利用者数の増加をもたらしている。

仕事と子育ての両立には、連続して仕事を休む休業に加えて、仕事をしながら子育ての時間をフルタイム勤務よりも確保できる短時間勤務が有効である。それは、短時間勤務が、休業からフルタイム勤務への段階的かつ柔軟な移行を可能とすることによる。しかし、短時間勤務制度の利用者数の増大と利用期間の長期化は、（1）利用者が働く職場におけるマネジメント（業務管理と働き方の管理）と（2）利用者のキャリア形成や仕事への意欲の維持の両面において、様々な課題をもたらしている。

（1）のマネジメントの課題として、短時間勤務制度を利用している従業員に割り当てる仕事の切り出し方（仕事上の目標設定の方法など）、短時間勤務とフルタイム勤務の従業員間の業務配分、短時間勤務者の仕事をカバーすることで業務が増大したフルタイム勤務の従業員への対応、短時間勤務者と他の従業員との情報共有の方法（会議の時間の設定方法など）、短時間勤務者の働きぶりの評価方法などがあげられる。

（2）のキャリア形成上の課題として、短時間勤務者に対して職業能力に見合った仕事を配分できない場合には、仕事経験が制約され、能力開発やキャリア形成上のマイナスとなるだけでなく、仕事意欲も低下することなどがある。入社直後における人材開発の初期段階において短時間勤務制度を長く利用する場合には、よりマイナスの影響が大きくなる。制度の利用期間が長くなると、キャリア形成の一環である異動に制約が生じることも多い。異動先職場で短時間勤務者の受け入れが難しい場合には、異動を実施できず、特定の職場に長期

に滞留することになる。さらに、短時間勤務制度の利用が長くなり、利用期間中に新たな妊娠・出産により産前・産後休業や育児休業、さらに短時間勤務制度を継続して利用することになると、対象者の人材開発にマイナスの影響が及ぶ期間がより長期化する。現状では育児休業と同じく短時間勤務制度の利用者が、女性に大きく偏っているため、上記の制約は女性の活躍の側面においてより大きくあらわれている。

以上のような課題を解決し、短時間勤務制度が単なる育児支援策ではなく、制度利用者が継続的にキャリアを形成し、職場で活躍できるような人材活用策として機能するために求められる取り組みを、短時間勤務制度の利用者とその上司へのヒアリングに関する分析⁵に基づいて本提言としてまとめた。

なお、制度が充実することによって選択肢が増えることは重要であるが、子育てをしながら就業継続をする場合において、子育て期をどのように働くのかは個人の選択の問題である。そのため、制度利用に伴う影響に関する情報提供を企業が行うなど、制度利用者の主体的な選択を支える取り組みと一体で進めなければ、制度の効果的な活用が進まないことから、その点を考慮して本提言をまとめた。

また、今後、中長期的にみて子育てに限らず従業員の働き方が多元化して多様な労働時間制度の下で働くことが可能になる、あるいは裁量労働制⁶のように時間で管理すること自体が意味を持たない働き方が一般化するなど、働き方の構造変化が進めば、短時間で働く従業員のキャリア形成に関しても新たな課題の検討が必要になると考えられる。こうした中長期的な観点から短時間勤務のあり方を検討する場合には、別の課題が提起されることになるが、本提言では、現在の人材活用や職場状況、さらにキャリア形成の仕組みを前提として課題を

5 ヒアリングの分析は、『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』（<http://wlb.iss.u-tokyo.ac.jp>に掲載）を参照されたい。ヒアリングの対象企業は、ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの参加企業のうちの6社で、ヒアリングを担当したのは、プロジェクト・メンバーの佐藤博樹、武石恵美子、矢島洋子、松浦民恵、松原光代、高村静の6名である。調査結果の概要は、6名の議論を踏まえて武石がとりまとめた。

6 現行の裁量労働制は、みなし労働時間制であることや深夜勤務などに関して時間管理が不可欠であることから、時間管理から切り離されているものではない。

整理していることに留意されたい。

提言内容は、短時間勤務の制度設計などを担う企業、短時間勤務者が働いている職場の管理職、短時間勤務制度の利用者の3つに分けてまとめている。

(企業に求められること)

短時間勤務制度が、単なる育児支援策ではなく、制度利用者が継続的にキャリアを形成し、職場で活躍できるような人材活用策として機能するために、企業としては以下のような取り組みが求められる。

①働き方改革の推進：短時間勤務制度の利用期間が長くなっている背景には、フルタイム勤務に復帰すると、仕事と子育ての両立が難しくなるという職場の状況がある。たとえば、短時間勤務からフルタイム勤務に復帰すると、いつでも残業できることを期待され、あるいは同僚が恒常的に残業をしている中、自分だけ定時に退社することに抵抗を感じるため、フルタイム勤務に戻れる状況にあっても、あえて短時間勤務を選択し、実際には残業もこなしている者も少なくない。短時間勤務制度の利用期間が必要以上に長期化することを避け、育児休業から短時間勤務へ、短時間勤務からフルタイム勤務へと円滑に移行できるようにするためには、フルタイム勤務に戻っても仕事と子育てが無理なく両立可能となる職場であることが重要であり、業務管理や働き方の見直し、つまり「働き方改革」を行うことが求められる。フルタイム勤務の働き方を見直すことによって、短時間勤務からフルタイム勤務への円滑な移行が可能となり、短時間勤務が制度本来の趣旨に沿って活用され、利用期間長期化の回避につながることを期待できる。言い換えれば、短時間勤務制度の利用者が職場に誕生したことを、従来の業務管理や働き方を見直す好機とするのである。

②女性の活躍推進：短時間勤務制度をはじめとする両立支援策が充実してきており、仕事と子育ての両立をしながら継続就業する女性が増加しているが、継続した女性が職場において活躍できなくては、両立支援策としての本来の意義が薄れてしまう。性別にかかわらず能力発揮ができる環境整備を推進することについて、企業として強力なメッセージを発し、具体的な施策に落とし込んで

いくことが重要である。それにより、両立支援制度を利用する多くの女性が、企業からの期待を受け止めて仕事への意欲を高め、自分自身のキャリアを主体的に考えることで、両立支援策の効果的な活用を進めることが期待できる。両立支援策と女性の活躍推進を「車の両輪」として進めることが不可欠となる。

③要員配置の見直し：短時間勤務者がいる職場の不満として、時間短縮分に見合った要員配置がされていないことが指摘されている。短時間勤務者が少ない場合には現状の要員配置で対応できたとしても、今後、短時間勤務制度の利用者が増加し、職場内に短時間勤務者が複数いるような場合になると、職場全体の要員の見直しも必要となろう。

④目標設定や評価のルール化：短時間勤務者の仕事の目標設定や働きぶりの評価の方法に関して、職場の管理職の裁量に任せるのではなく、利用者の職業能力に見合った仕事を労働時間の短縮を考慮して配分する方法や、短時間勤務制度を利用したというだけで低い評価となることがないように時間当たりの成果で評価するなど、仕事の与え方や働きぶりの評価の仕方に関する基本的な考え方を明確にし、企業として管理職に示すことが求められる⁷。仮に、短時間勤務制度を利用することにより担当できない業務が生じて組織への貢献度が下がるような場合があれば、そうした事情を勘案した評価とすることなどを、管理職や制度利用者に明示すべきであろう。こうした対応がなされない場合には、適正な評価であっても、短時間勤務者の間に「短時間勤務なので評価が低くなった」といった誤解が広がりかねない。また、制度利用に伴い仕事経験の幅や量が制約されてキャリア形成にマイナスの影響が生じる可能性がある場合には、そのことが制度利用者に適切に伝わるような仕組みづくりも必要である。

⑤制度の柔軟化：短時間勤務制度の利用期間の長期化や、業務管理上の課題を

7 残業が恒常的な職場では、たとえば所定労働時間 8 時間が 6 時間の短時間勤務となるのではなく、残業時間を含んだ 10 時間勤務から残業のない 6 時間勤務に大幅に勤務時間が短縮されたと、管理職や同僚などから見なされやすいことに留意が必要となる。このことが、短時間勤務者の働きぶりの評価が、適正に行われにくい背景にある。つまり、フルタイム勤務者の働き方が、どのよう

解決するためには、短時間勤務を含めた両立支援制度の見直しも有効である。第1に、1日6時間の短時間勤務に加え、利用者のニーズや多様な職場のニーズに対応できるように、多様な形態の短時間勤務制度を導入することである。具体的には、短時間フレックスタイム、短日数勤務（フルタイムで週3日勤務など）、週3日は短時間勤務で週2日はフルタイム勤務など両者の組み合わせなどである。たとえば、ある企業の事例として、1日平均1時間短縮の短時間フレックスタイム制の利用者は、通常は8時間勤務のフルタイムとして就業し、子どもの病気で通院が必要となるときなどに、短縮時間分をまとめて利用するなどの働き方を行っている。第2に、短時間勤務からフルタイム勤務に復帰した後に短時間勤務に戻る必要が生じた場合には、短時間勤務に再び移行できる仕組みを導入することである。フルタイム勤務に復帰すると短時間勤務に戻れない制度の場合には、短時間勤務制度の利用者は、フルタイム勤務に移行して仕事と子育ての両立が可能となるかの不安があると、利用可能期間の上限まで活用することを選択する可能性があるからである。第3に、短時間勤務以外の制度との組み合わせとして、月や週に数回利用できる在宅勤務を導入することは、短時間勤務からフルタイム勤務への円滑な移行に貢献することから、こうした制度導入への積極的な取り組みが期待される。

⑥男女で育児を分担することのメッセージ発信：短時間勤務制度が導入されたことは、子育て中の従業員にとって仕事と子育ての両立が可能となるというメリットがあるが、他方で、配偶者の子育て参画への必要性が低下することで、短時間勤務者がもっぱら子育て責任を担うことになりかねないという点ではマイナスもある。どのように子育てをするかは、カップルの選択によるものであるが、女性のみが子育てを担うことを前提にすると、短時間勤務制度の利用期間が長期化しフルタイム勤務への移行が難しくなり、女性の活躍の場の拡大にとってマイナスとなる。このことは、女性従業員に対する支援策を充実させてきた企業にとっては不合理なものとなるため、企業としては、自社の女性従業員だけでなく男性従業員を含めて、カップルで子育てを担うことの重要性を伝えることが必要となる。

な職場であるかが、短時間勤務者の働きぶりに関する評価に影響する。

(短時間勤務をしている従業員の上司である管理職に求められること)

フルタイム勤務でいつでも残業ができる従業員がいることを前提とした職場では、短時間勤務者に割り当てられる仕事は、①自分一人で事前にスケジュール管理が可能な仕事、②短納期でない仕事、③社内の他職場や社外との調整が必要でない仕事（小規模案件や出張がない仕事などもこれに含まれる）、④他に主担当者がいる仕事のサブ的な役割などに偏り、フルタイム勤務者に比べて仕事経験の機会が制約されがちとなる。短時間勤務者に配分される仕事の質や仕事経験の機会が制約されることにより、目標設定や評価もそれに応じて低くなるとキャリア形成上の課題が生じることに加え、こうした状況が長く続くと短時間勤務者は仕事への意欲を低下させることにもなる。この意味で、仕事配分やそれを通じた育成のあり方を規定する職場マネジメントのあり方は極めて重要であり、管理職には以下のような取り組みが求められる。

①職場レベルでの働き方改革：短時間勤務者が職場にいても、業務が円滑に遂行できかつ短時間勤務者の職業能力に見合った仕事を配分できるようにするためには、フルタイム勤務で同時にいつでも残業ができる従業員を想定した業務管理や働き方を解消する取り組みが求められる。 具体的には、無駄な業務を削減する、業務に優先順位をつける、過剰品質を解消する、職場成員間の情報共有や仕事の「見える化」を行う、職業能力を横に広げる（多能工化）などの取り組みを、職場レベルで主体的に行うことが極めて重要である。こうした取り組みは、短時間勤務者だけでなく、育児休業や介護休業を取得する従業員やインフルエンザなどで出勤できない従業員が職場に急に生じても、業務が円滑に遂行できる条件ともなる。とりわけ、残業や突発的な仕事が多い職場では、それらの原因を分析し、その解消策を考えることが必要となる。こうした見直しに取り組んだ職場では、突発的な仕事と考えられていたものが、事前の準備で対応できることも明らかになっている。また、時間外に行われてきた会議や打ち合わせの時間設定などを配慮することで、短時間勤務をしながら他部門等との調整業務が可能になるケースもある。上記のような取り組みによって、短時間勤務者には補助的な仕事しか配分できないという職場要因が減少することに

なる。つまり、職場に短時間勤務制度の利用者が出現したことを、従来の業務管理や働き方の見直し好機とすることができる。

②適切な目標設定や仕事配分：短時間勤務者の仕事上の目標設定や仕事の配分に際しては、仕事の質の面では本人の職業能力に見合った仕事内容を、仕事の量では短時間勤務であることを考慮した仕事量とすることを基本とすべきである。仕事の割り振り方法では、まず短時間勤務者がフルタイム勤務をしていると仮定して、本人の職業能力に見合った仕事内容を決め、それを踏まえて実際の仕事配分では労働時間の削減分に比例した仕事量とする方法が考えられる。こうした仕事の配分方法を採用することで、短時間勤務者にその職業能力を下回る仕事を配分することによる人材活用の無駄を少なくすることができる。さらに、短時間勤務者の働きぶりの評価、とりわけ仕事の成果の評価では、労働時間当たりの成果で評価することを基本とすべきである。

③長期的なキャリア開発の視点に立ったマネジメント：短時間勤務者のキャリア目標の設定や能力開発機会の提供に関しても、フルタイム勤務者と同様に取扱うことが基本となる。短時間勤務者の中には、子育てを重視し、仕事面でのキャリア展望を描くことを回避する傾向があることも事実である。管理職も、短時間勤務者の家庭や子育てのことを過度に配慮した仕事配分となりがちである。たとえば、短時間勤務者も、本人が希望する場合は出張や残業も選択できるようにすることが望ましいが、出張や残業は無理と一律に想定する管理職も多い。管理職が、短時間勤務者の家庭や子育てなどプライベートな事情に関して尋ねにくいことから、こうした事態が生じる面がある。しかし、短時間勤務者の家庭や子育ての事情は多様であり、家族や配偶者の協力がある場合には、ある程度まで出張や残業などに柔軟に対処できることも少なくない。もちろん、短時間勤務者に出張や残業を強要することは、当然、避けるべきことである。大事なことは、短時間勤務者への過度の配慮を避け、短時間勤務者の個別事情に応じた柔軟なマネジメントを行うことである。そのために管理職としては、短時間勤務者に対して仕事上の期待を正しく伝え、同時に短時間勤務者も仕事上の希望を管理職に伝え、両者で今後の仕事やキャリア上の希望をすりあわせ

ることが求められる。さらに、制度の利用が長期化することによって職場経験に制約が生じてキャリア形成上に何らかの影響をもたらす場合には、人材育成の観点から制度利用に関して上司がアドバイスをを行うことも重要となろう。管理職がこうしたアドバイスをを行いやすいように、人事セクションとしては、短時間勤務利用のキャリア形成への影響に関する情報を、制度利用者や利用予定者に提供することが不可欠である。

(短時間勤務制度の利用者に求められること)

制度利用者の多くは、時間制約が大きいことを認識して、仕事への集中や効率的な業務遂行、職場の上司や同僚との情報共有などの面で、高い意識をもって仕事に取り組んでおり、こうした意識や行動が周囲の従業員にプラスの影響を及ぼしている。制度利用者には、短時間勤務制度の本来の趣旨を踏まえて効果的に利用する意識・行動が求められており、それによって仕事と子育ての両立がしやすい環境整備が促進される波及効果があることを理解することが重要である。

①中長期的なキャリア展望：短時間勤務を選択する場合には、子育てだけでなく、今後のキャリア希望を踏まえて、制度をどの程度の期間利用するのか、言い換えればフルタイム勤務に戻る時期をどうするのかに関して熟慮し、それに基づいて上司と話し合うことが望ましい。勤務先の制度は様々な事情に対応するために設計されたものであり、利用可能期間の上限まで利用するということを前提に制度利用期間を検討すると、制度本来の趣旨から外れた利用となることにも留意が必要である。短時間勤務制度を利用することが仕事経験やキャリア形成にどのような影響をもたらすものなのかを理解して、制度の利用期間を決めることが望ましい。

②制度利用に伴うマイナス面の認識：フルタイム勤務者の業務管理や仕事の仕方などを見直しても、フルタイム勤務者と短時間勤務者が、全く同じ内容の仕事に従事できるようにすることは難しく、フルタイム勤務に比べて短時間勤務では経験できる仕事機会に制約が生じ、能力開発やキャリア形成にマイナスと

なることも少なくない。また、フルタイム勤務と短時間勤務で経験できる仕事の質に全く差がないようにできても、フルタイム勤務に比べて勤務時間が短い
ため、仕事の経験期間が短くなることを解消することはできない。そのため、短時間勤務制度を長期利用することが自身のキャリア形成に及ぼすマイナスの影響についても認識することが重要である。とりわけ入社直後など能力形成の初期段階では、経験によって能力が伸長するという側面が大きい
ため、キャリア形成へのマイナスが生じやすいことを理解して制度を活用することが求められる。

③育児をパートナーと分担する意識：短時間勤務を選択しても自分一人で子育てを抱え込むのではなく、カップルで子育てすることを基本とすべきである。夫の労働時間の長さ
と妻の短時間勤務希望には相互規定関係がみられており、妻による短時間勤務の選択は夫の長時間労働を助長する可能性がある。女性の側に子育て役割が固定化すると、短時間勤務からフルタイム勤務への復帰が難しく
なり、仕事経験やキャリア形成が制約されることになる。妻は、夫に対して自分のキャリア希望を伝え、フルタイム勤務への移行時期などに関してカップルで話し合うことが望ましい。短時間勤務であっても、カップルで調整でき、かつ希望する場合には、出張や残業にも対応できるようにするなど、カップルで子育ての分担を日頃から話し合うことなども大事である。

以上、短時間勤務制度が利用者のキャリア形成に及ぼすマイナスの影響を軽減するための対応について提言をまとめた。現状において、主に育児を理由とする短時間勤務は、フルタイムに復帰することを前提とする制度であることが一般的であることから、本提言では、短時間勤務を長期に利用したり、短時間勤務からフルタイムへの復帰が遅れたりすることなどに伴う課題と対応策を整理した。

しかし、今後、フルタイム勤務に戻ることを前提とせずに定年まで短時間勤務を選択できる制度が導入されたり、従来のフルタイムの働き方や評価の仕組みが大きく変化し、労働時間の長短と仕事の成果の関係が希薄になったりすると、仕事経験や成果評価において時間の長短を問題にする意味は薄れていくと

考えられる。

また、今後、育児だけでなく介護と仕事の両立の重要性が高まることは確実で、「時間制約」がある従業員層の拡大に伴いフルタイム勤務の働き方の改革は不可避であり、この点からも短時間勤務の導入や活用に付随した問題の構造が変化する可能性が高い。

さらに、働き方は、社会の制度や慣習とも大きく関連している。保育所への入所の可否が育児休業からの職場復帰や短時間勤務制度の利用を大きく規定している現状があり、子育てを支援する社会的な環境整備が必要であることも強調しておきたい。また、男女の子育て等に対する意識は、企業の取り組みだけで変えられるものではないため、男女間の固定的な役割分業の見直しやお互いのパートナー意識を醸成することについて、若い世代を含めた幅広い層に対する継続的な取り組みが求められる。