

「短時間正社員と人事管理等に関する調査」 結果概要

1. 実施概要

(1) 調査の目的

本調査は、企業における短時間正社員制度の導入・運用の現状を、短時間正社員の3つのタイプ別に明らかにするために実施した。また、短時間正社員制度導入の効果を明らかにするとともに、導入の疎外要因および促進要因をさぐることで、制度の普及促進を図ることを目的とした。

(2) 調査方法

アンケート調査は、留め置き法で実施した。株式会社アイデム社員または関係社員が、同社の顧客企業を中心にアンケートを配布し、回収した。

その際、短時間正社員の3つのタイプについては、それぞれ以下のように定義した。また、この定義にのっとりた回答を促すために、各タイプについて図示・例示した資料「本調査における『3タイプ』の短時間正社員」を別途作成し、アンケート調査票とともに配布した。

※資料：「本調査における『3タイプ』の短時間正社員」は末尾に掲載

<本調査における「3タイプ」の短時間正社員>

◆タイプⅠ

正社員の処遇と同じレベルにしたまま、一時的または一定期間を定めて所定労働時間を短く設定するタイプ

◆タイプⅡ

正社員として、恒常的または特に期間を限定せずに、所定労働時間を短く設定するタイプ

◆タイプⅢ

正社員でない従業員を、正社員になった上で所定労働時間を正社員より短く設定したまま、処遇を正社員と同じレベルにしたタイプ

(注) アンケート結果を見るにあたっては、本調査における「短時間正社員」の定義と、回答者の「短時間正社員」の理解が、必ずしもかみ合っていないと思われる点があることに留意が必要である。3タイプの短時間正社員については、上のように定義しこの定義にのっとりた回答を促す工夫を講じたが、アンケート調査の集計結果においては、回答者が、調査票の定義とは異なる「独自の解釈による」短時間正社員を念頭に回答している可能性が否定できない。

(3) 実施概要

実施期間：平成20年7月25日（金）～8月7日（木）
 配布数：2,986件
 回収数：2,811件
 回収率：94.1%

(4) 調査対象

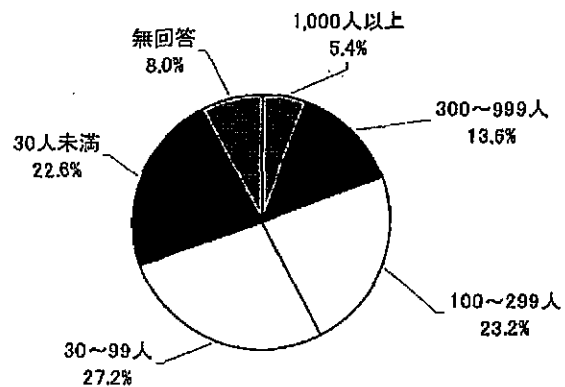
株式会社アイデムの顧客企業および関連企業。なお、同社の営業拠点の分布および顧客層の特性により、東京都および大阪府を中心とする近県ならびに、太平洋側の各県における回答数が多い結果となっている。また他調査に比べ中小規模企業の回答数が多くなっている。

(図表1～図表3)

【従業員規模】

図表1 調査対象企業の従業員規模分布

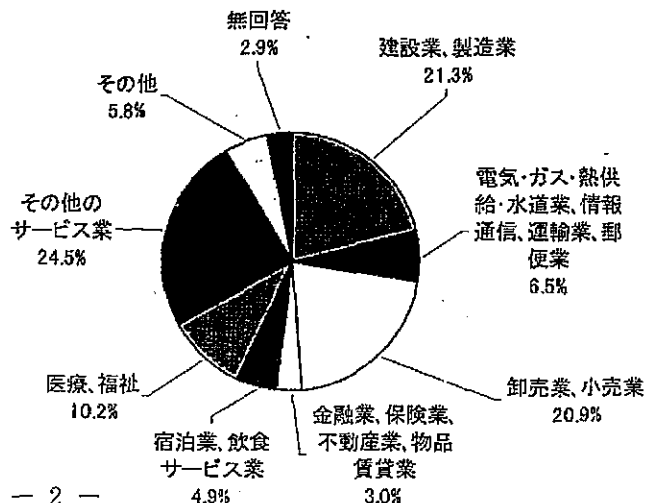
従業員規模	企業数	構成比(%)
1,000人以上	153	5.4
300～999人	382	13.6
100～299人	651	23.2
30～99人	765	27.2
30人未満	636	22.6
無回答	224	8.0
全体	2,811	100.0



【業種】

図表2 調査対象企業の業種分布

業種	企業数	構成比(%)
建設業、製造業	599	21.3
電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信、運輸業、郵便業	182	6.5
卸売業、小売業	587	20.9
金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業	85	3.0
宿泊業、飲食サービス業	137	4.9
医療、福祉	287	10.2
その他のサービス業	690	24.5
その他	162	5.8
無回答	82	2.9
全体	2,811	100.0

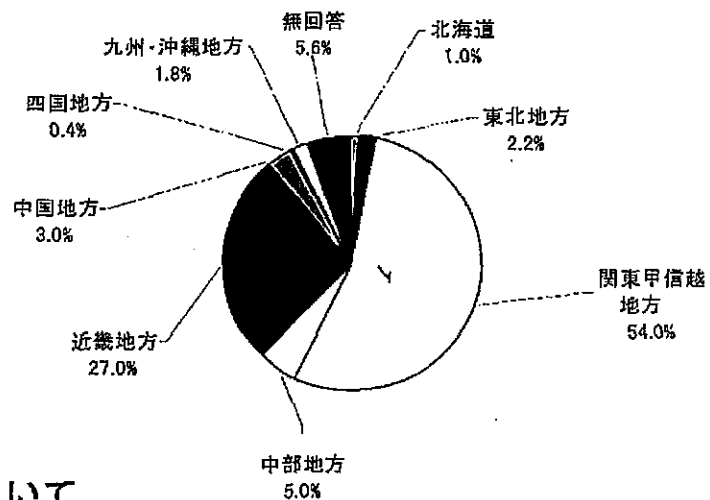


【地域】

図表 3. 調査対象企業の地域分布(1)

都道府県名	企業数	%	都道府県名	企業数	%	都道府県名	企業数	%	
北海道	29	1.0	石川県	3	0.1	岡山県	33	1.2	
青森県	0	0.0	福井県	1	0.0	広島県	45	1.6	
岩手県	3	0.1	山梨県	5	0.2	山口県	2	0.1	
宮城県	11	0.4	長野県	1	0.0	徳島県	1	0.0	
秋田県	6	0.2	岐阜県	19	0.7	香川県	4	0.1	
山形県	2	0.1	静岡県	73	2.6	愛媛県	4	0.1	
福島県	39	1.4	愛知県	80	2.8	高知県	1	0.0	
茨城県	55	2.0	三重県	38	1.4	福岡県	46	1.6	
栃木県	42	1.5	滋賀県	22	0.8	佐賀県	3	0.1	
群馬県	46	1.6	京都府	79	2.8	長崎県	1	0.0	
埼玉県	240	8.5	大阪府	456	16.2	熊本県	0	0.0	
千葉県	116	4.1	兵庫県	136	4.8	大分県	0	0.0	
東京都	731	26.0	奈良県	41	1.5	宮崎県	0	0.0	
神奈川県	204	7.3	和歌山県	26	0.9	鹿児島県	1	0.0	
新潟県	4	0.1	鳥取県	2	0.1	沖縄県	1	0.0	
富山県	0	0.0	島根県	1	0.0	無回答	158	5.6	
							全体	2,811	100.0

図表 3 調査対象企業の地域分布(2)



2. 結果概要

A. 短時間正社員制度について

(1) 短時間正社員制度の導入状況

短時間正社員制度の導入状況をタイプ別に見てみると、タイプⅠの導入状況が最も高く、制度「あり」とした企業が17.5% (491社) となっている。「制度はないが運用している」2.7% (76社) を加えると20.2% (567社) である。タイプⅡは、「あり」が4.0% (113社)、「制度はないが運用している」が3.0% (83社) で計7% (196社)、タイプⅢは、「あり」が1.1% (30社)、「制度はないが運用している」が0.9% (25社) で、計2% (55社) となっている。

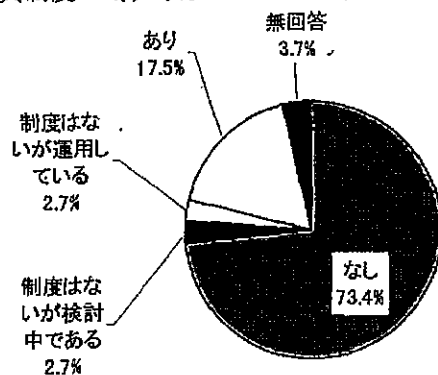
一方、制度「なし」とした企業は、タイプⅠで73.4% (2,062社)、タイプⅡで85.7% (2,410社)、タイプⅢで89.6% (2,519社) で、圧倒的となっている。(図表4)

こうした結果は、本調査の特色のひとつである、調査対象企業の規模が影響していると思われる。すなわち1,000人以上が5.4%、300~999人が13.6%と大企業が少ない一方、100~299人が23.2%、30~99人が27.2%、30人未満が22.6%と、299人以下規模の中小企業の回答が73%を占めている。(図表1)

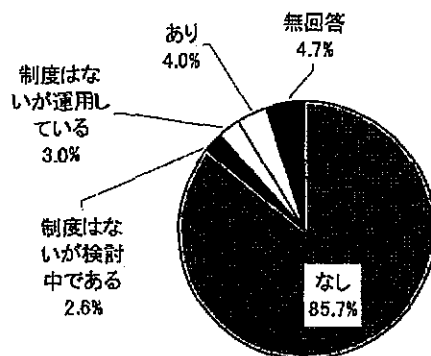
図表 4 短時間正社員制度の導入状況

	タイプⅠ		タイプⅡ		タイプⅢ	
	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)
なし	2,062	73.4	2,410	85.7	2,519	89.6
制度はないが検討中である	77	2.7	73	2.6	67	2.4
制度はないが運用している	76	2.7	83	3.0	25	0.9
あり	491	17.5	113	4.0	30	1.1
無回答	105	3.7	132	4.7	170	6.0
全体	2,811	100.0	2,811	100.0	2,811	100.0

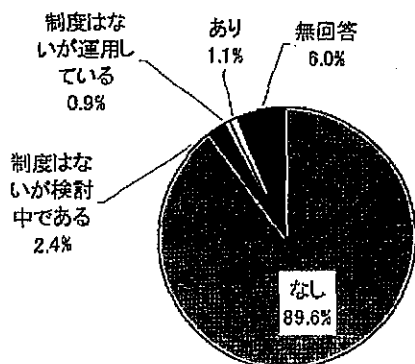
図表 4(1) 短時間正社員制度の導入状況 (タイプⅠ)



図表 4(2) 短時間正社員制度の導入状況 (タイプⅡ)



図表 4(3) 短時間正社員制度の導入状況 (タイプⅢ)



(2) タイプⅠの導入状況

【企業規模別導入状況】

タイプⅠの導入状況を企業規模別に見ると、制度「あり」は、1,000人以上規模で50.3%、300～999人規模で34.0%となっている。一方、100～299人規模は21.5%、30～99人規模は11.5%、30人未満規模は4.7%であり、企業規模が大きいほど、導入率が高い。(図表5)

図表5 タイプⅠ 企業規模別導入状況

		(%)				
		なし	制度はないが検討中である	制度はないが運用している	あり	無回答
計		73.4	2.7	2.7	17.5	3.7
従業員規模	1,000人以上	43.8	1.3	0.7	50.3	3.9
	300～999人	57.1	3.7	3.9	34.0	1.3
	100～299人	70.0	2.5	2.5	21.5	3.5
	30～99人	79.1	2.9	2.6	11.5	3.9
	30人未満	84.7	2.7	3.0	4.7	4.9

【導入対象】

タイプⅠを導入または運用している企業に、導入事由をたずねたところ「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」従業員に導入している企業が89.8%で圧倒的。「健康を損なったため働き方を変えたい」が10.8%でこれに続いた。その他「能力・意欲が高く、本人が希望する」5.5%、「自己啓発などの学習活動に参加したい」と「一定の基準以上の評価を有し、本人が希望する」がともに4.6%となっている。「希望者全員を対象とする」、すなわち事由を問わない企業は4.9%だった。(図表8)

(3) タイプⅡの導入状況

【企業規模別導入状況】

タイプⅡの導入状況について見てみると、制度「あり」は、1,000人以上規模で5.2%、300～999人規模で6.0%、100～299人規模で5.1%、30～99人規模で4.1%、30人未満規模で2.0%となっている。300～999人規模で最も高くなっているが、規模による大きな差異はない。なお、制度「あり」に「制度はないが運用している」を加えると、100～299人規模が8.2%で最も高くなる。(図表6)

図表6 タイプⅡ 企業規模別導入状況

		(%)				
		なし	制度はないが検討中である	制度はないが運用している	あり	無回答
計		85.7	2.6	3.0	4.0	4.7
従業員規模	1,000人以上	87.6	1.3	0.7	5.2	5.2
	300～999人	83.8	3.7	1.6	6.0	5.0
	100～299人	85.7	2.0	3.1	5.1	4.1
	30～99人	86.4	2.4	3.7	4.1	3.5
	30人未満	85.7	3.0	3.9	2.0	5.3

【導入対象】

タイプⅡを導入または運用している企業に、導入事由をたずねたところ「定年延長した高齢者が短時間での勤務を希望する」の45.4%、「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」の36.7%が、高くなっている。また「短時間正社員で採用されたい」が21.9%、「退職した元正社員が短時間正社員で復職したい」が18.4%となっており、2割程度の企業が、短時間正社員としての採用に門戸を開いている。(図表8)

(4) タイプⅢの導入状況

【企業規模別導入状況】

タイプⅢの導入状況も、タイプⅡ同様、規模による大きな差異はない。制度「あり」および「制度はないが運用している」を含めると、30～99人規模で2.3%、30人未満規模で3.0%と、高くなっている。1000人以上規模では1.4%、300～999人規模では0.8%、100～299人規模では1.4%となった。(図表7)

図表7 タイプⅢ 企業規模別導入状況

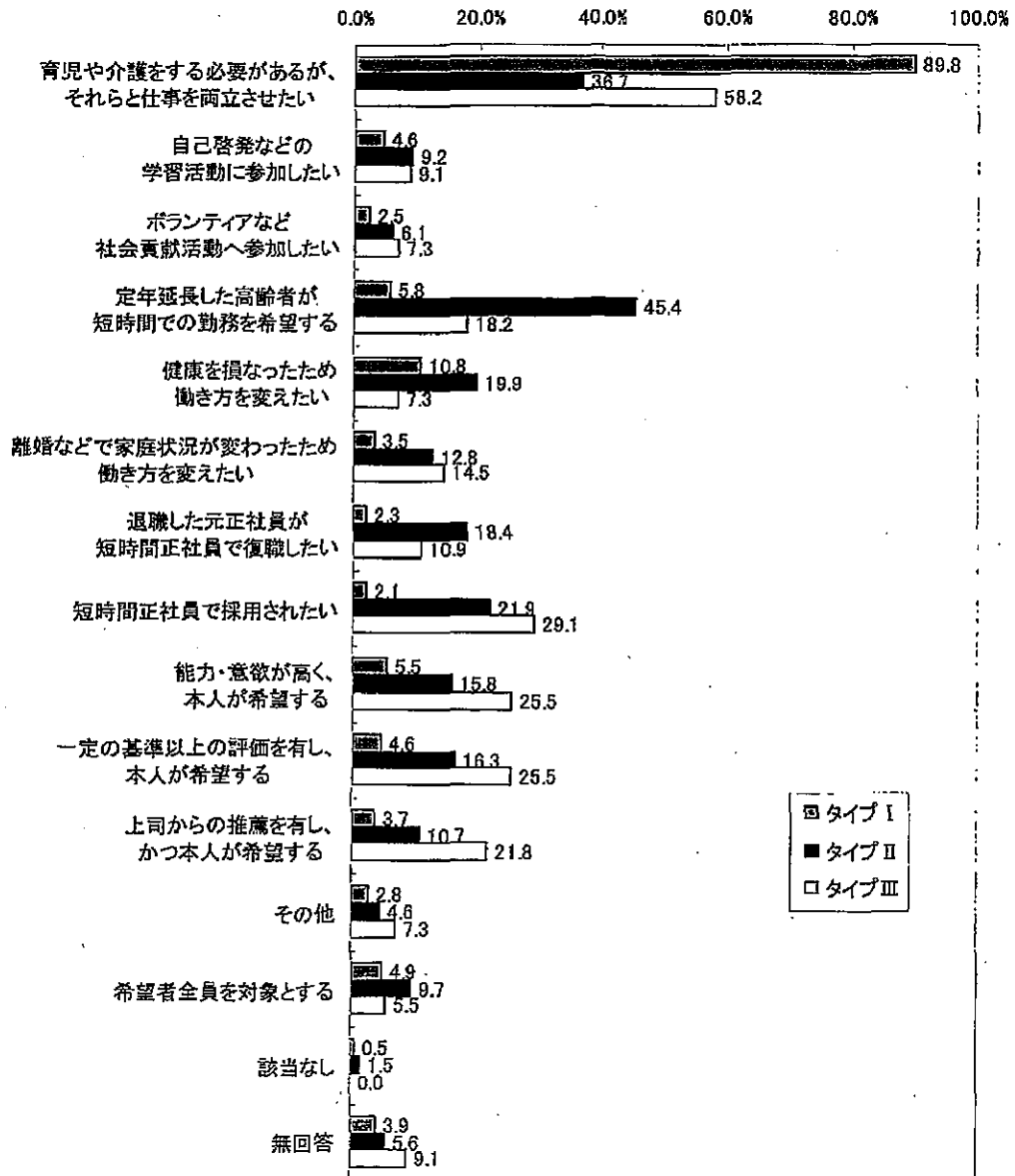
		(%)				
		なし	制度はないが検討中である	制度はないが運用している	あり	無回答
計		89.6	2.4	0.9	1.1	6.0
従業員規模	1,000人以上	91.5	1.3	0.7	0.7	5.9
	300～999人	90.3	2.9	0.0	0.8	6.0
	100～299人	90.9	1.7	0.6	0.8	6.0
	30～99人	90.5	2.0	1.4	0.9	5.2
	30人未満	87.3	3.3	1.3	1.7	6.4

【導入対象】

タイプⅢを導入または運用している企業に導入事由をたずねたところ、「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」の58.2%が高くなっている。続いて「短時間正社員で採用されたい」が29.1%となっている。また、「能力・意欲が高く本人が希望する」「一定の基準以上の評価を有し、本人が希望する」がともに25.5%だった。(図表8)

図表 8 短時間正社員の導入事由

	タイプⅠ		タイプⅡ		タイプⅢ		
	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	
全体	567	100.0	196	100.0	55	100.0	
事由	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	509	89.8	72	36.7	32	58.2
	自己啓発などの学習活動に参加したい	26	4.6	18	9.2	5	9.1
	ボランティアなど社会貢献活動へ参加したい	14	2.5	12	6.1	4	7.3
	定年延長した高齢者が短時間での勤務を希望する	33	5.8	89	45.4	10	18.2
	健康を損なったため働き方を変えたい	61	10.8	39	19.9	4	7.3
	離婚などで家庭状況が変わったため働き方を変えたい	20	3.5	25	12.8	8	14.5
	退職した元正社員が短時間正社員で復職したい	13	2.3	36	18.4	6	10.9
	短時間正社員で採用されたい	12	2.1	43	21.9	16	29.1
	能力・意欲が高く、本人が希望する	31	5.5	31	15.8	14	25.5
	一定の基準以上の評価を有し、本人が希望する	26	4.6	32	16.3	14	25.5
	上司からの推薦を有し、かつ本人が希望する	21	3.7	21	10.7	12	21.8
	その他	16	2.8	9	4.6	4	7.3
	希望者全員を対象とする	28	4.9	19	9.7	3	5.5
	該当なし	3	0.5	3	1.5	0	0.0
	無回答	22	3.9	11	5.6	5	9.1



(5) 短時間正社員の勤務時間

短時間正社員の勤務時間は、タイプⅠでは「1週間の就労日数はフルタイム正社員と同じであるが、1日の所定労働時間を短くする」に回答が集中し、85.7%にのぼっている。タイプⅡ、タイプⅢでは、ともに「1週間の就労日数はフルタイム正社員と同じであるが、1日の所定労働時間を短くする」が一番多いものの（タイプⅡ55.1%、タイプⅢ52.7%）、「1日の所定労働時間と1週間の就労日数をともにフルタイム正社員より短くする」がタイプⅡで39.3%、タイプⅢで43.6%、また、「1日の所定労働時間はフルタイム正社員と同じであるが、1週間の就労日数を短くする」がタイプⅡで35.2%、タイプⅢで18.2%あるなど、タイプⅠに比べて、いろいろなパターンが混在している。（図表9）

図表9 短時間正社員の勤務時間

	（%）		
	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
1週間の就労日数はフルタイム正社員と同じであるが、1日の所定労働時間を短くする	85.7	55.1	52.7
1日の所定労働時間はフルタイム正社員と同じであるが、1週間の就労日数を短くする	7.2	35.2	18.2
1日の所定労働時間と1週間の就労日数をともにフルタイム正社員より短くする	15.7	39.3	43.6
該当なし(このタイプの短時間正社員はいない)	1.9	3.1	1.8
無回答	2.6	5.1	10.9

(6) 短時間正社員の仕事内容や責任

短時間正社員の仕事内容や責任は、タイプⅠで「仕事内容や責任はそのまま勤務時間（勤務日数）だけを短くする」が76.2%になった一方、タイプⅡでは65.3%、タイプⅢでは65.5%となっている。一時的な短時間勤務の場合は仕事内容や責任はそのままとするが、恒常的な短時間勤務の場合には「短時間勤務に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更する」場合との2パターンが見てとれる。（図表10）

図表10 短時間正社員の仕事内容や責任

	（%）		
	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
仕事内容や責任はそのまま勤務時間（勤務日数）だけを短くする	76.2	65.3	65.5
短時間勤務に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更する	28.7	36.7	32.7
該当なし(このタイプの短時間正社員はいない)	3.0	3.1	5.5
無回答	3.4	4.6	9.1

(7) 短時間正社員の評価制度

短時間正社員の評価制度について、何を重視した制度にしているか聞いた結果は、いずれも「技能や職務遂行能力」が最も多く、タイプⅠが70.4%、タイプⅡが62.2%、タイプⅢが70.9%だった。次いで、いずれも「職務内容や責任の重さ」が続き、タイプⅠが45.7%、タイプⅡが35.7%、タイプⅢが47.3%となっている。「勤続年数や経験年数」については、タイプⅠが14.6%、タイプⅡが28.6%、タイプⅢが27.3%となり差異が生じているが、これはタイプ別の導入対象、つまり事由によるものと考えられる。例えばタイプⅡの導入対象に

ついて「定年延長した高齢者が短時間で勤務を希望する」が45.4%となっているが（図表8）、この場合「勤続年数や経験年数」を高く評価しているものと考えられる。タイプⅢについても、能力の高い正社員でない従業員を登用するにあたっては、その会社での「勤続年数や経験年数」が、「技能や職務遂行能力」とともに重視されているものと考えられる。（図表11）

図表 11 短時間正社員の評価制度

	(%)		
	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
技能や職務遂行能力	70.4	62.2	70.9
職務内容や責任の重さ	45.7	35.7	47.3
勤続年数や経験年数	14.6	28.6	27.3
労働時間の長さ	4.1	9.7	7.3
その他	5.5	2.0	7.3
評価制度はない	14.6	20.4	12.7
該当なし(このタイプの短時間正社員はいない)	3.4	3.6	3.6
無回答	4.1	4.1	7.3

（8）短時間正社員の格付け水準

短時間正社員の格付け水準については、タイプⅠ、タイプⅡ、タイプⅢで、明確に違いが表れた。タイプⅠでは「フルタイム正社員と同じ等級レベル」が75.1%と多数を占めるのに対して、タイプⅡでは38.3%、タイプⅢでは34.5%と半分近くの数値となる。一方、タイプⅠでは「フルタイム正社員より下位の等級レベル」は3.5%にすぎないが、タイプⅡでは14.3%、タイプⅢでは20.0%となっている。タイプⅡでは「格付け制度は運用していない」も25.5%を占めるが、これもタイプⅡの導入対象について「定年延長した高齢者が短時間で勤務を希望する」が45.4%の高率を占める（図表2-8）のに関係している可能性がある。タイプⅡ、タイプⅢでは「短時間正社員用に新たな基準を設けて格付けする」もそれぞれ15%弱あった。（図表12）

図表 12 短時間正社員の格付け水準

	(%)		
	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
フルタイム正社員と同じ等級レベル	75.1	38.3	34.5
フルタイム正社員より下位の等級レベル	3.5	14.3	20.0
短時間正社員用に新たな基準を設けて格付けする	0.9	13.3	14.5
その他	0.7	1.0	1.8
格付け制度は運用していない	13.8	25.5	12.7
該当なし(このタイプの短時間正社員はいない)	2.3	3.6	9.1

（9）短時間正社員の賃金支払いタイプ

格付け水準同様、賃金支払いタイプについても、短時間正社員のタイプ別に明確な違いが表れた。タイプⅠでは「フルタイム正社員と同じ基準（同じ賃金表など）を適用するが不労時間分は減額して支払う」が73.4%にのぼったのに対し、タイプⅡでは32.7%、タイプⅢでは23.6%となっている。一方、タイプⅠでは2.3%にすぎない「比較できるフルタイム正

社員はいるが、そのフルタイム正社員とは別の基準（賃金表など）を適用して支払う」が、タイプⅡは17.3%、タイプⅢで21.8%となっている。同様に「比較できるフルタイム正社員はいないため、フルタイム正社員とは別の基準（賃金表など）で支払う」も、タイプⅠでは1.9%にすぎないが、タイプⅡでは18.4%、タイプⅢでは23.6%となっている。（図表13）

図表13 短時間正社員の賃金支払いタイプ

	(%)		
	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
フルタイム正社員と同じ基準(同じ賃金表など)を適用し同額支払う	11.6	11.7	9.1
フルタイム正社員と同じ基準(同じ賃金表など)を適用するが不就業時間分は減額して支払う	73.4	32.7	23.6
フルタイム正社員と同じ基準(同じ賃金表など)を適用するが不就業時間とは関係なく一定割合を減額する	3.9	7.7	7.3
比較できるフルタイム正社員はいるが、そのフルタイム正社員とは別の基準(賃金表など)を適用して支払う	2.3	17.3	21.8
比較できるフルタイム正社員はいないため、フルタイム正社員とは別の基準(賃金表など)で支払う	1.9	18.4	23.6
その他	1.1	4.1	0.0
該当なし(このタイプの短時間正社員はいない)	2.1	3.1	5.5

(10) 短時間正社員の目標管理

短時間正社員の目標管理について見てみると、「短時間勤務であることを考慮した目標とする」が、タイプⅠで28.0%、タイプⅡで27.6%、タイプⅢで25.5%と、いずれのタイプでも25%程度あった。「本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」は、タイプⅠで32.6%と高い傾向にあるが、タイプⅡで23.0%、タイプⅢでも27.3%あった。「目標管理はしていない」は、タイプⅡで30.6%と3割を超えた。なお、「本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」と「本人の役職に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」の回答計、つまり“短時間勤務を考慮されずに”目標設定されている割合は、タイプⅠで45.8%、タイプⅡで33.2%、タイプⅢで34.6%という結果だった。（図表14）

図表14 短時間正社員の目標管理

	(%)		
	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
短時間勤務であることを考慮した目標とする	28.0	27.6	25.5
本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない	32.6	23.0	27.3
本人の役職に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない	13.2	10.2	7.3
その他	1.4	1.0	5.5
目標管理はしていない	16.9	30.6	21.8
該当なし(このタイプの短時間正社員はいない)	3.4	3.1	5.5

(11) 短時間正社員の賞与支払い

短時間正社員の賞与支払いは、タイプによる差異が生じている。タイプⅠでは「成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じとするが、不就業時間分は減額する」が52.6%と半数を超えたが、タイプⅡ(18.9%)、タイプⅢ(18.2%)では、いずれも2割に達

しておらず、各選択肢にまんべんなく回答が集まる傾向にあった。なお、タイプⅢにおいては、「成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じ」が27.3%と、4社に1社を超えている。(図表15)

図表15 短時間正社員の賞与支払い

	(%)		
	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じ	24.9	18.9	27.3
成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じとするが、不労時間分は減額する	52.6	18.9	18.2
成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じとするが、一定割合分を減額する	9.3	16.3	20.0
その他	4.6	16.3	12.7
賞与は支給していない	1.9	19.9	14.5
該当なし(このタイプの短時間正社員はいない)	2.8	4.1	0.0

(12) 短時間正社員制度の導入対象別充実化意向

短時間正社員制度を今後、どんな事情をもつ従業員に対して充実させる必要があるか、短時間正社員制度のタイプの別を問わず、また導入企業、未導入企業の別なく、すべての企業に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、最も高い結果となった。次いで「定年延長した高齢者が短時間での勤務を希望する」が53.4%となっている。今後の少子・高齢化を見据えた対応策として、企業は、短時間正社員制度に一定の活路を見いだしているようだ。次いで「健康を損なったため働き方を変えたい」が36.4%となり、メンタルヘルスを含めた社員の健康対策としての役割も期待されている。(図表16)

図表16 短時間正社員制度の導入対象別充実化意向

	(%)
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	76.2
自己啓発などの学習活動に参加したい	13.3
ボランティアなど社会貢献活動へ参加したい	12.0
定年延長した高齢者が短時間での勤務を希望する	53.4
健康を損なったため働き方を変えたい	36.4
離婚などで家庭状況が変わったため働き方を変えたい	22.6
退職した元正社員が短時間正社員で復職したい	25.4
短時間正社員で採用されたい	11.7
能力・意欲が高く、本人が希望する	31.8
一定の基準以上の評価を有し、本人が希望する	25.5
上司からの推薦を有し、かつ本人が希望する	17.4
その他	1.1
希望者全員を対象とする	3.1
どの従業員にも短時間正社員の必要性を感じない	8.8

(13) 短時間正社員制度のメリット

短時間正社員制度のメリットについて、短時間正社員制度のタイプの別を問わず、また導入企業、未導入企業の別なく、すべての企業に複数回答で質問した。すなわち単純集計結果

には、導入企業の実感と、未導入企業の想定が、入り交じっていることになる。結果は、「女性従業員が継続就業するようになる」が56.0%で最多。次いで「人材を有効に活用できる」が49.3%、「従業員の定着率が向上する」が45.8%、「優秀な人材を獲得できる」が32.7%となり、人材活用に関するものが上位を占めた。(図表17)

図表 17 短時間正社員のメリット

	(%)
優秀な人材を獲得できる	32.7
従業員の定着率が向上する	45.8
人材を有効に活用できる	49.3
女性従業員が継続就業するようになる	56.0
雇用の維持が可能になる	30.8
時間当たりの労働生産性が向上する	17.0
職場の業務効率化が進む	18.9
職場の長時間労働が改善される	18.7
採用費や教育訓練費を削減できる	13.3
従業員のモチベーションが向上する	19.2
従業員の会社に対する満足度が向上する	27.1
従業員のストレスが軽減される	14.9
外部(顧客や社会)に対するイメージアップになる	12.0
その他	1.0
特にメリットはない	9.4

(14) 短時間正社員制度のデメリット

短時間正社員制度のデメリットについて、短時間正社員制度のタイプの別を問わず、また導入企業、未導入企業の別なく、すべての企業に複数回答で質問した。こちらもメリット同様、単純集計結果には、導入企業の実感と未導入企業の想定が、入り交じっていることになる。質問は、「仕事の進め方」「処遇面」の2方向から行い、仕事の進め方では「職場の同僚に仕事の負担がかかる」が41.9%、「仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる」が41.6%、「役割分担 または 仕事の分担が複雑になる」が37.4%で、4割近くの回答を集める結果となっている。一方処遇面に関しては「賃金や退職金など、処遇が複雑になる」が58.4%と6割近くにのぼり、2位以下に20ポイント以上の差をつけた。その後「目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる」37.4%、「各職場に必要な人員数の管理が複雑になる」33.5%、「人件費の配分や管理が複雑になる」33.3%などとなっている。(図表18)

図表 18 短時間正社員のデメリット

【仕事の進め方】	(%)	【処遇面】	(%)
顧客や取引先との対応で支障が生じる	26.0	賃金や退職金など、処遇が複雑になる	58.4
打ち合わせや会議に支障が生じる	23.2	人件費の配分や管理が複雑になる	33.3
職場の同僚に仕事の負担がかかる	41.9	目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる	37.4
仕事の引き継ぎに支障が生じる	24.2	異動が複雑になる	21.9
仕事の繁閑の対応が難しくなる	30.2	各職場に必要な人員数の管理が複雑になる	33.5
仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる	41.6	人材育成が複雑になる	12.1
役割分担 または 仕事の分担が複雑になる	37.4	各従業員のキャリア管理が複雑になる	14.4
職場内のコミュニケーションに問題が生じる	21.1	その他	0.9
その他	1.8	特にデメリットはない	11.7
特にデメリットはない	10.4		

(15) 短時間正社員の役職・職種

短時間正社員の役職・職種について、導入企業（運用を含む）にはタイプ別に「適用している」「していない」の実態を、未導入企業にはタイプを問わず「適用できると思う」か「適用できないと思う」かを質問し、○×方式で回答してもらった。結果は、導入企業が適用している従業員は、いずれのタイプとも「事務職」が最も多く、タイプⅠが81.3%、タイプⅡが58.2%、タイプⅢが58.2%となっている。一方、「管理職」および「販売・営業」職については、タイプⅠの導入企業が「適用している」とした割合が他に比べ高くなっている。未導入企業では、「どの従業員にも短時間正社員の必要性を感じない」が17.9%にのぼった。なお、導入企業が適用していない従業員は、いずれの職種もタイプⅠで相対的に低く、タイプⅡ、タイプⅢで高くなっている。未導入企業では、管理職について「適用できない」とした割合が、49.3%と半数にのぼっている。（図表19）

図表 19(1) 短時間正社員の役職・職種（○の回答割合）

	未導入企業	導入企業(運用企業を含む)		
		タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
管理職	14.7	50.4	25.0	9.1
技術職・研究職	34.7	52.4	36.2	18.2
事務職	65.2	81.3	58.2	58.2
販売・営業職	30.9	63.3	37.8	20.0
生産・現業職	38.2	47.6	40.8	32.7
どの従業員にも短時間正社員の必要性を感じない	17.9	2.8	1.5	1.8

※未導入企業…適用できると思う従業員、導入企業…適用している従業員

図表 19(2) 短時間正社員の役職・職種（×の回答割合）

	未導入企業	導入企業(運用企業を含む)		
		タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
管理職	49.3	18.9	36.7	38.2
技術職・研究職	31.5	10.9	25.0	27.3
事務職	13.0	4.6	15.8	14.5
販売・営業職	35.5	9.0	25.5	32.7
生産・現業職	27.9	13.6	19.9	23.6
どの従業員にも短時間正社員の必要性を感じない	20.7	16.6	19.9	23.6

※未導入企業…適用できないと思う従業員、導入企業…適用していない従業員

(16) 短時間正社員の時間当たり所定内給与水準

短時間正社員の所定内給与について、導入企業（運用を含む）にはタイプ別に実態を、未導入企業にはタイプを問わず望ましい水準を聞いたところ、導入企業では「フルタイム正社員と同じ」がタイプⅠで38.3%、タイプⅡで27.0%、タイプⅢで16.4%だった。「8割程度」としたところはタイプⅠで20.5%、タイプⅡで19.9%、タイプⅢで29.1%となり、タイプⅢでは最も高くなっている。一方、未導入企業が望ましいとする水準は、「8割程度」が23.1%、「7割程度」が26.8%となり、この2つで5割以上となっている。（図表20）

図表 20 短時間正社員の時間当たり所定内給与水準

	未導入企業	導入企業(運用企業を含む)		
		タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
フルタイム正社員と同じ	7.6	38.3	27.0	16.4
9割程度	6.2	13.6	12.2	16.4
8割程度	23.1	20.5	19.9	29.1
7割程度	26.8	11.8	14.8	12.7
6割程度以下	12.7	2.1	12.2	7.3
どの従業員にも短時間正社員の必要性を感じない	14.8	—	—	—

(17) 短時間正社員の人事管理

短時間正社員の人事管理について、導入企業（運用を含む）にはタイプ別に、フルタイム正社員と「同様に扱っている」か「区別して扱っている」かの実態を、未導入企業にはタイプを問わず「同様に扱うべき」か「区別して扱うべき」かを質問し、○×方式で回答してもらった。結果は、導入企業が「同様に扱っている」ものは、いずれのタイプでも「福利厚生」が最も多く、タイプⅠで83.4%、タイプⅡで79.1%、タイプⅢで72.7%だった。（図表 21）

図表 21(1) 短時間正社員の人事管理（○の回答割合）

	未導入企業	導入企業(運用企業を含む)		
		タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
退職金	13.9	64.9	31.1	40.0
職務に関連した手当	42.1	71.1	60.2	50.9
その他手当	34.6	69.3	57.1	50.9
福利厚生	72.7	83.4	79.1	72.7
残業・休日勤務	47.8	56.6	58.7	52.7
転居のある異動	18.9	32.6	20.4	14.5
転居のない事業所間異動	45.5	59.1	41.3	32.7
事業所内の異動	54.6	69.0	50.5	41.8
昇進	27.0	63.0	31.1	29.1
教育訓練	62.6	75.5	59.7	61.8
どの従業員にも短時間正社員の必要性を感じない	15.7	1.2	2.0	1.8

※ 未導入企業…同様に扱うべきだと思う項目、導入企業…同様に扱っている項目

図表 21(2) 短時間正社員の人事管理（×の回答割合）

	未導入企業	導入企業(運用企業を含む)		
		タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ
退職金	52.0	15.2	44.9	30.9
職務に関連した手当	30.1	10.6	20.9	21.8
その他手当	29.9	10.6	20.4	20.0
福利厚生	6.8	2.1	6.1	3.6
残業・休日勤務	23.0	23.6	20.4	16.4
転居のある異動	41.2	36.7	48.4	41.8
転居のない事業所間異動	18.8	14.3	29.6	30.9
事業所内の異動	13.0	7.9	21.9	20.0
昇進	37.9	14.6	40.8	30.9
教育訓練	9.6	3.9	16.8	7.3
どの従業員にも短時間正社員の必要性を感じない	17.9	13.4	16.8	18.2

※未導入企業…区別して扱うべきだと思う項目、導入企業…区別して扱っている項目

B. 人事管理について

(1) 人事戦略として重視していること

すべての企業に「人事戦略として重視していること」をたずねたところ、「重視している（重視している+やや重視している）」との回答が最も多かったのは「従業員を長期雇用すること」で87.9(60.6+27.3)%。わずかな差で「業務の効率化を推進すること」の87.0(48.5+38.5)%、「従業員の能力開発を支援し、1人当たりの生産性を向上させること」の86.1(57.2+28.9)%が続いた。「労働時間」でなく「仕事の成果」により従業員を評価すること」75.7(37.0+38.7)%も高い結果となっている。

一方、「重視していない（重視していない+あまり重視していない）」との回答が最も多かったのは「有給休暇の取得を促進すること」の18.1(13.2+4.9)%で2割近くだった。次いで「従業員が仕事と生活の両立のため、多様な働き方ができるようにすること」が14.1(12.0+2.1)%、「正社員と正社員以外の従業員について、処遇のバランスをとること」が12.7(9.1+3.6)%。さらに「正社員以外の従業員の戦力化を図ること」12.5(9.2+3.3)%、「高年齢者が能力発揮できるようにすること」12.5(9.5+3.0)%が同率で続いた。(図表22)

図表 22 人事戦略として重視していること

	(%)				
	重視している	やや重視している	どちらともいえない	あまり重視していない	重視していない
従業員を長期雇用すること	60.6	27.3	8.9	0.7	0.1
従業員の能力開発を支援し、1人当たりの生産性を向上させること	57.2	28.9	9.8	1.5	0.2
従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること	19.9	31.3	37.9	6.6	0.8
従業員が仕事と生活の両立のため、多様な働き方ができるようにすること	13.1	27.1	42.8	12.0	2.1
女性が能力発揮できるようにすること	27.9	35.1	28.1	5.4	0.9
高年齢者が能力発揮できるようにすること	13.8	32.2	38.3	9.5	3.0
「労働時間」でなく「仕事の成果」により従業員を評価すること	37.0	38.7	18.6	2.6	0.4
業務の効率化を推進すること	48.5	38.5	9.5	0.7	0.1
権限の委譲を推進すること	10.9	32.5	44.0	7.0	1.6
長時間労働を抑制すること	28.6	36.1	25.0	6.1	1.1
有給休暇の取得を促進すること	12.3	24.0	42.5	13.2	4.9
正社員以外の従業員の戦力化を図ること	23.7	33.8	26.7	9.2	3.3
正社員と正社員以外の従業員について、処遇のバランスをとること	10.5	31.3	41.6	9.1	3.6

(2) 雇用区分数

自社の雇用区分(※)の数について聞いたところ、その平均は、「正社員の雇用区分」が3.4区分、「パートタイマーの雇用区分」は2.7区分だった。

※本調査における「雇用区分」……「総合職社員」「一般職社員」「契約社員」「パート社員」「アルバイト」などの“呼称によって区別される従業員の区分”

(3) 従業員格付け制度を運用する際の重視点

「フルタイム正社員」「上級パート(※)」「一般パート(※)」に対して従業員格付け制度(職能資格制度等の従業員を複数の等級に分ける制度)を運用する際、何を重視して格付けしているかを複数回答で質問した。結果は、「技能や職務遂行能力」が正社員で61.5%と最も高くなっている一方、上級パートで25.4%、一般パートで22.6%と低くなっている。「職務内容や責任の重さ」においても同様の傾向が見られ、正社員で57.5%と高い一方、上級パートで20.7%、一般パートで14.0%と低くなっている。正社員と上級パートの仕事の内容は各社さまざまであるが、この結果からは、均衡処遇が図られているとはいえない。

「勤続年数や経験年数」は正社員で26.3%と高く(上級パート12.7%、一般パート12.5%)、「格付け制度は運用していない」は一般パートで26.4%と高かった(正社員12.9%、上級パート15.2%)。「上級パート」がいないとしたのは45.1%、「一般パート」がいないのは33.0%だった。(図表23)

※パートタイマー(複数の名称・区分がある場合、最も多いもの)の中で最も高度な仕事をしているパートタイマーを「上級パート」、それ以外の者を「一般パート」と定義した

図表23 従業員格付け制度を運用する際の重視点

	(%)		
	正社員	上級パート	一般パート
技能や職務遂行能力	61.5	25.4	22.6
職務内容や責任の重さ	57.5	20.7	14.0
勤続年数や経験年数	26.3	12.7	12.5
労働時間の長さ	6.1	5.5	6.7
その他	0.8	0.3	0.4
格付け制度は運用していない	12.9	15.2	26.4
該当なし(このタイプのパートタイマーはいない)		45.1	33.0

(4) パートに対する従業員格付け制度の正社員との同異性

「上級パート」「一般パート」に対する従業員格付け制度について、正社員と同じ制度を適用しているかどうか質問したところ、「正社員と同じ制度を適用している」のは上級パートで2.5%、一般パートで1.2%という結果だった。「正社員用の制度の一部を適用している」は上級パートで14.2%、一般パートで10.9%。「格付け制度は運用していない」は上級パートで29.3%、一般パートで44.6%だった。(図表24)

図表24 パートに対する従業員格付け制度の正社員との同異性

	(%)	
	上級パート	一般パート
正社員と同じ制度を適用している	2.5	1.2
正社員用の制度の一部を適用している	14.2	10.9
格付け制度は運用していない	29.3	44.6
該当なし(このタイプのパートタイマーはいない)	45.1	33.0

(5) パートタイマーのフルタイム正社員登用制度の有無

パートタイマーをフルタイム正社員に登用する制度の有無についてたずねると、「あり」が33.1%、「制度はないが運用している」が32.4%、「なし」が30.3%となり、制度があるか運用している企業は65.5%にのぼった。

(6) パートタイマーにおける基幹化パート比率

「仕事内容や責任が正社員と同じまたはほぼ同じパートタイマーが、パートタイマー全体のおよそ何割に当たるか」質問した。結果は「仕事内容や責任が正社員と全く同じパートタイマー」については、「0%」つまりそうしたパートはいないとしたところが47.1%と半数近くを占め、最多だった。続いて「20%未満」が22.1%、「20～50%未満」が5.5%、50～80%未満が3.4%、「80%以上」が2.7%となっており、パートタイマー全体に占める割合が高くなるほど、回答率が低くなっている。

「仕事内容や責任の8割以上が正社員と同じパートタイマー」については、「20%未満」が33.7%と3分の1を占め、「0%」の29.1%より高い。「20～50%未満」は10.6%、50～80%未満が5.3%、「80%以上」が3.5%だった。(図表 25)

図表 25 パートタイマーにおける基幹化パート比率

	パートタイマーに占める割合					パートタイマー自体 がない
	0%	20% 未満	20～50% 未満	50～80% 未満	80% 以上	
仕事内容や責任が正社員と全く 同じパートタイマー	47.1	22.1	5.5	3.4	2.7	10.6
仕事内容や責任の8割以上が正 社員と同じパートタイマー	29.1	33.7	10.6	5.3	3.5	

C. ワーク・ライフ・バランスに関する取り組みについて

(1) ワーク・ライフ・バランスに関する制度の有無

正社員に対する、ワーク・ライフ・バランスに関する取り組みについて、制度の有無を質問した。制度「あり」の回答が最も多かった取り組みは「半日や1時間単位の有給休暇」で、43.9%だった。次いで「始業・終業時間の繰上げ・繰下げ(労働時間は同じ)」が29.9%と3割近くとなっている。

一方、制度「なし」の回答が多かったのは、「在宅勤務制度(週1日などの部分在宅勤務も含む)」88.3%、「失効した年次有給休暇を積み立て育児などに利用できる制度」85.4%、「育児・介護および配偶者の転勤等を事由に退職した元正社員の再雇用制度」80.0%などとなっている。(図表 26)

(2) ワーク・ライフ・バランスに関する制度の利用度合い

ワーク・ライフ・バランスに関する取り組みについて、制度「あり」と回答した企業に、直近1年間に利用があったか否かを質問した。「直近1年に利用あり」との回答が最も多かったのは「半日や1時間単位の有給休暇」で、78.7%にのぼっている。続いて「始業・終業時間の繰上げ・繰下げ（労働時間は同じ）」64.8%、「フレックスタイム制度（出勤・退勤時間を従業員が決める）」64.6%となっており、柔軟な働き方に関する制度について利用度合いが高い傾向だった。

一方、「直近1年に利用あり」との回答が低かったのは、「男性従業員の育児休業取得を促進する取り組み」が15.3%、「育児・介護および配偶者の転勤等を事由に退職した元正社員の再雇用制度」は20.5%で、いずれもワーク・ライフ・バランスを促進するための取り組みだった。（図表26）

(3) ワーク・ライフ・バランスに関する制度のパートタイマーへの適用

ワーク・ライフ・バランスに関する取り組みについて、制度「あり」と回答した企業に、その制度がパートタイマーも利用できるか否かを質問したところ、パートタイマーも利用できるのは「半日や1時間単位の有給休暇」が最も多く、46.9%と半数近くにのぼっている。

「始業・終業時間の繰上げ・繰下げ（労働時間は同じ）」39.5%、「所定外労働の免除（残業免除）」36.2%がこれに続き、柔軟な働き方に関する制度について、パートタイマーにも認めている傾向が強かった。一方、パートタイマーへの適用率が低いのは「失効した年次有給休暇を積み立て育児などに利用できる制度」14.8%、「男性従業員の育児休業取得を促進する取り組み」14.0%で、いずれも育児に関するものだった。（図表26）

図表26 ワーク・ライフ・バランスに関する制度導入の有無と利用状況

【柔軟な働き方に関する制度】	制度の有無		ありの場合	直近1年間に利用あり		パートタイマーも利用できる	
	なし	あり		直近1年に利用あり	パートタイマーも利用できる		
所定外労働の免除(残業免除)	73.9	19.3	⇒	48.7	36.2		
始業・終業時間の繰上げ・繰下げ (労働時間は同じ)	63.9	29.9	⇒	64.8	39.5		
フレックスタイム制度 (出勤・退勤時間を従業員が決める)	77.5	16.0	⇒	64.6	26.5		
半日や1時間単位の有給休暇	50.9	43.9	⇒	78.7	46.9		
在宅勤務制度 (週1日などの部分在宅勤務も含む)	88.3	4.6	⇒	43.8			
【休暇関連制度】							
法定を上回る育児休業制度	77.1	17.1	⇒	45.6	28.3		
法定を上回る介護休業制度	79.9	13.9	⇒	25.8	25.5		
失効した年次有給休暇を積み立て育児などに 利用できる制度	85.4	8.2	⇒	39.6	14.8		
【ワーク・ライフ・バランスを促進するための 取り組み】							
男性従業員の育児休業取得を 促進する取り組み	77.7	16.3	⇒	15.3	14.0		
育児・介護および配偶者の転勤等を 事由に退職した元正社員の再雇用制度	80.0	13.6	⇒	20.5	21.5		
その他	26.1	1.1	⇒	16.7	3.3		

D. 回答企業の業績について

(1) 2年前と比較した現在の業績

2年前と比較した現在の業績についてたずねたところ、「売上高」では「やや高くなった」が27.4%と最も多く、次いで「高くなった」が23.5%となっている。この2つを合わせると高くなった企業が50.9%（「高くなった」+「やや高くなった」）と2社に1社を超え、一方「低くなった」（「低くなった」+「やや低くなった」）企業は25.9%と4社に1社を超えている。「経常利益」に関しては、「やや高くなった」23.9%、「変わらない」19.5%、「やや低くなった」21.6%が、いずれも2割前後で並んでいる。「労働生産性」に関しては、「変わらない」が32.4%と高く、次いで「やや高くなった」が26.5%となった。（図表27）

図表 27 2年前と比較した現在の業績

	(%)				
	高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった
売上高	23.5	27.4	15.0	17.6	8.3
経常利益	16.0	23.9	19.5	21.6	10.1
労働生産性	10.0	26.5	32.4	15.9	5.4

(2) 同業種・同規模他社と比較した業績

同業種・同規模の他社と比較した自社の業績についてたずねたところ、「売上高」「経常利益」「労働生産性」ともに「ほぼ同じ」が最も多く、「やや良い」がこれに続いている。具体的には、「ほぼ同じ」とした企業が「売上高」で35.1%、「経常利益」で35.0%、「労働生産性」で39.6%となっている。「やや良い」は、「売上高」が27.9%、「経常利益」が25.3%、「労働生産性」が22.9%だった。（図表28）

図表 28 同業種・同規模の他社と比較した自社の業績

	(%)				
	良い	やや良い	ほぼ同じ	やや悪い	悪い
売上高	11.3	27.9	35.1	11.8	2.5
経常利益	9.4	25.3	35.0	14.8	3.6
労働生産性	6.6	22.9	39.6	15.0	3.4

(3) 過去2年間の採用状況

過去2年間の採用状況に関し、新卒採用、中途採用それぞれについて質問した。新卒採用については、「やや困難だった」が29.2%で一番高く、次いで「採用する必要がなかった」が28.4%とわずかな差で続いた。中途採用に関しては「やや困難だった」が44.1%、「非常に困難だった」が22.5%で上位となり、合わせて66.6%と、困難とする声が7割近くになっている。「非常に容易だった」は、新卒採用で1.8%、中途採用で2.4%だった。（図表29）

図表 29 過去2年間の採用状況

	(%)				
	採用する必要がなかった	非常に困難だった	やや困難だった	やや容易だった	非常に容易だった
新卒採用	28.4	19.8	29.2	10.9	1.8
中途採用	8.4	22.5	44.1	14.7	2.4

本調査における「3タイプ」の短時間正社員

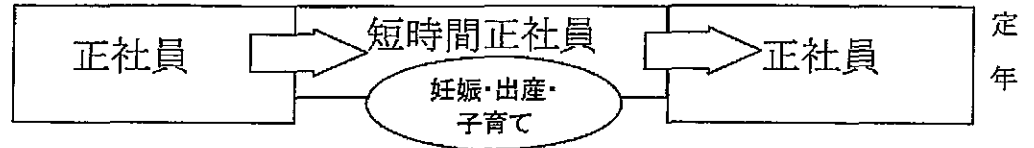
◆正社員……………1週の所定労働時間が40時間程度(1日8時間・週5日勤務)で期間の定めのない雇用の正社員

◆短時間正社員…以下の3タイプ(期間の定めのない雇用)

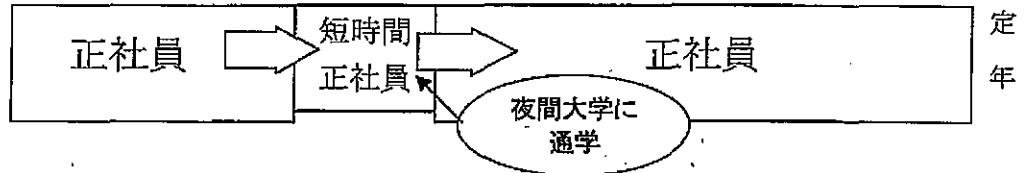
タイプⅠ

正社員の処遇と同じレベルにしたまま、一時的または一定期間を定めて所定労働時間を短く設定するタイプ

◆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)



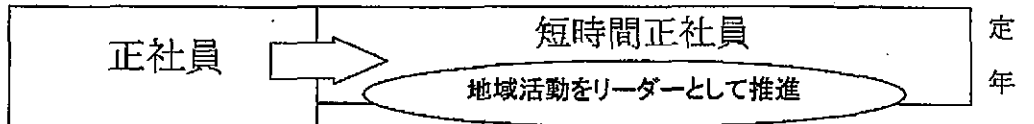
◆Bさんの場合(夜間大学に通うため、4年間だけ1日7時間勤務)



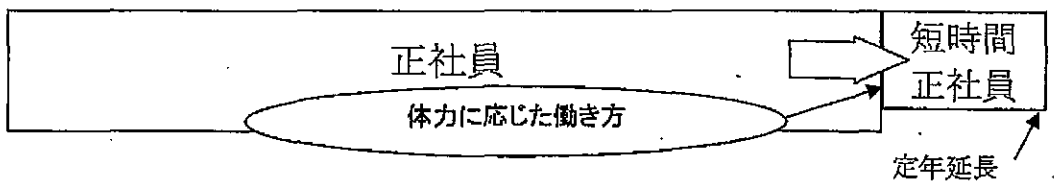
タイプⅡ

正社員として、恒常的または特に期間を限定せずに、所定労働時間を短く設定するタイプ

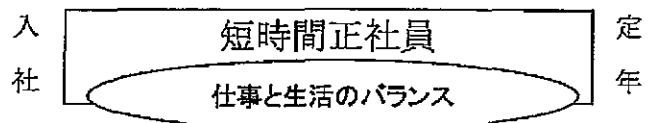
◆Cさんの場合(地域活動のため、恒常的に1日6時間勤務)



◆Dさんの場合(定年延長・勤務延長によって60歳以降、1日5時間勤務を選択)



◆Eさんの場合(仕事もしたいが、プライベートも大切にしたいため、短時間正社員として入社)



タイプⅢ

正社員でない従業員を、正社員になった上で所定労働時間を正社員より短く設定したまま、処遇を正社員と同じレベルにしたタイプ

◆Fさんの場合(パートタイマーで入社、数年勤務した後登用試験に合格したため、短時間正社員として定年までの雇用契約に)

