

# 多様な人材活用を成功させる！

## ～2つの事例を通じて考える、勤務時間限定正社員を運用するうえでのポイント～

田中 宏明 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 URL：http://www.skg.co.jp

人と仕事研究所(株式会社アイデム)による2018年卒の大学生、大学院生における就職活動に関するアンケートによると、「働く上で大切にしたいもの」は、「働きやすさ」(社内の人間関係、年間休日数、残業時間の少なさ等)がこの3年間で1.4倍以上に増加しました。その結果、「仕事の内容」「給与の高さ」の割合を上回って過半数を占めました。仕事への価値観が変化してきている昨今、企業の労務管理や人事制度のあり方も見直しを迫られています。

休日や残業等の労働時間に関して、社員の希望に応じた働きやすい環境を用意するには、勤務時間限定社員という選択肢があります。地域限定社員や職務限定社員は広く知られるようになりましたが、勤務時間を通常の正社員より限定する制度も徐々に導入が進んでいます。

しかしこの制度を実際に運用してみると、なかなかうまくいかないという悩みを筆者もよく耳にします。フルタイムかつ残業もある社員が、勤務時間の短い社員に不公平感を抱く、もしくは限定正社員は勤務時間が短いはずなのに気を遣って早く帰れず不満が出る等です。

以下では、企業の事例を通じて、制度を健全に運用するためのポイントを考えてみましょう。

### 1. 夜勤・残業をしない権利を見える化

社会医療法人明和会医療福祉センターは、精神医療や認知症のケアを行う病院を運営しています。2011年から、夜勤回数の制限や日勤専従といった6つの勤務形態の中から1つを選択し、随時申請するという制度としています。併せて、夜勤をしない権利や残業をしない権利等はポイント化され、選択する都度賞与のベース金額から差し引かれます。

仕事の負荷に応じた賃金差について、どの社員がみても妥当と感じるよう決定するのは困難です。フルタイムと時間限定社員の処遇差の根拠が曖昧であ

るがゆえに、社員の不公平感が生まれるのでしょうか。ところがこの例では、夜勤や残業をしない権利を行使するには、賞与の減額という不利益も享受しなければならないという、制度利用に際したデメリットを明確化し社員に実感しやすくすることで、社員の公平感を高めた好事例といえます。

### 2. 朝礼時における情報共有の徹底

株式会社ティーディエスは、プラントの設備設計、構造解析を手掛けており、2009年から短時間正社員制度を導入しています。

短時間正社員を含めた全社員が参加する朝礼もしくは昼礼にて、「現在の仕事内容」「仕事を遂行する上での問題点」「当日の予定や年休」等を確認しており、この日々の情報共有は制度導入のポイントといえるかもしれません。

仕事仲間から受ける圧力はピア・プレッシャーと呼ばれます。典型的な例では「仕事が早く終わったものの、同僚が残業しているなか自分だけ早く帰れない」のように、残業削減を阻む悪弊として指摘されることがあります。しかし一方では、自分が何をすべきかを宣言することで、「それを達成しないと恥ずかしい」という良い方向での圧力を受ける、といったプラスの効果として利用することもできます。

この例では、メンバーの当日の動きを確認し、突発的な事情にも対処できることを朝礼の目的として挙げていますが、当日の予定を毎日宣言することで達成に向けた良いプレッシャーが生まれる、という副次的な効果があるのかもしれません。

本稿で挙げた事例も含めて、厚生労働省のHPにて短時間正社員制度の導入企業事例が掲載されています。自社のあり方に合致するものを参考に、社員の働き方を考え直してはいかがでしょうか。