

休業取得者・短時間勤務者の 評価・処遇のあり方に関する報告書

平成21年3月

財団法人 21世紀職業財団

まえがき

今後、我が国においては、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現がますます重要な課題となり、育児や介護などで長期の休業を取得して就業を中断する人や、フルタイム勤務から短時間勤務へ移行する人が増加することが見込まれています。

こうした中で、長期にわたる継続就業やフルタイム勤務を前提とした人事処遇制度では、制度利用者に不利益をもたらし、結果として処遇上の男女差となったり、休業取得を躊躇させたりする可能性があります。

即ち、両立支援制度を定着させ、利用しやすいものとするためには、人事処遇制度全体の中での両立支援制度を考える必要があります。

このような問題意識に立って、(財)21世紀職業財団では、厚生労働省の委託を受けて、休業取得者、短時間勤務者の評価、処遇に関する研究会(座長 佐藤博樹 東京大学社会科学研究所教授)を設置し、調査・研究を行いました。

その結果をとりまとめたものが本報告書です。

もとより企業における人事処遇制度は、企業ごとに様々なものとなっていることを前提とする中で、今後人事処遇制度をよりよきものにしていく際に、本報告書が検討の一助となれば幸いです。

最後にご多忙の中、検討、執筆いただきました委員の皆様、ご協力いただきました企業の皆様に心から御礼申し上げます。

平成21年3月

(財)21世紀職業財団
会長 松原 亘子

休業取得者、短時間勤務者の評価、処遇に関する研究会委員

(敬称略)

(座長) 佐藤 博樹 東京大学社会科学研究所教授

(委員) 武石 恵美子 法政大学キャリアデザイン学部教授

矢島 洋子 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング(株)
経済・社会政策部主任研究員

小嶋 修司 (株)みずほ銀行人事部スタッフマネジメント室室長

柴田 実 (株)日本色材工業研究所 取締役人事総務部長

中川 荘一郎 (株)高島屋人事部人事政策担当次長

藤谷 淳 キリンホールディングス(株)人事総務部人事担当主査

はじめに

企業は、社員の仕事と子育てや介護の両立を支援する制度として、育児休業や介護休業さらには短時間勤務などの導入、整備に取り組んできている。こうした両立支援制度を希望者が円滑に利用できるように、制度に関する情報提供や代替要員の確保などの支援を行う企業も多い。しかし、現状の取組みだけで、両立支援制度が円滑に利用されるための環境整備が必要十分というわけではない。両立支援制度を定着させ利用しやすいものとするためには、両立支援制度の内容を充実させるということのみではなく、両立支援制度と他の人事処遇制度の接合が不可欠なのである。両立支援制度を独立した制度として導入し、その制度を充実し、取得しやすい環境を整備することを第一段階とすると、他の人事処遇制度との接合を図ること、すなわち、両立支援制度を組み込んだ（考慮した）人事処遇制度の構築が両立支援に関わる制度整備の第二段階となる。この第二段階の取組みが、今、企業に求められているのである。

本報告書は、両立支援に関わる制度整備の第二段階の取組みの必要性と、そのための基本的な取組みのあり方を整理することを課題としている。

企業の多くでは、両立支援制度が他の人事処遇制度と独立して導入され、両者の接合が十分に考慮されていないものの、そのことが人事管理上の課題や問題として表面化してこなかったのは、両立支援制度の利用者が限定的であったことによる。しかし今後はキャリアの途中段階において、育児や介護のために長期の休業を取得して就業中断する者や、フルタイム勤務から短時間勤務に移行する者が、男性の子育て参加の進展などから、男性を含めて社員の間に一般化することが確実視できよう。さらに、共働き世帯や単身者の増加を背景とし、要介護者を抱える社員の増加から、管理職を含めて50歳以上の男性社員においても両立支援制度の利用ニーズが高まることが予想される。

他方、企業における従来の人事処遇制度は、入社してから定年到達までキャリアの中断がなく、かつフルタイムで継続して勤務する「社員像」を前提として設計されていたと言えよう。各企業においては、ノーワーク・ノーペイの原則から休業期間中の給与に関しては無給が一般的であるが、①賞与や退職金の算定における休業期間の扱い、②人事考課や昇給さらに昇格における休業期間の取り扱い、③休業復帰後における評価のあり方や休業期間中の評価と処遇における取り扱い、さらに④短時間勤務者に対する目標管理における目標設定や評価方法などに関して、人事部門として明確な取り扱い方針やルールを定めて

いない企業も少なくない¹。このような企業では、現場の管理職が人事考課などの運用に苦慮することも多く、また人事考課や目標管理の運用などが現場の管理職の裁量に依存することから職場毎に対応が異なるなどの問題も生じている²。こうした結果、両立支援制度を利用することが自分の今後の処遇にどのように影響するかに関して事前に明確でないことから、社員の間には、制度利用を躊躇したり、制度を利用するにしても制度利用後における処遇の扱いに関して不安や不満を持ったりするという問題も生じがちとなる³。

他方、一部の企業ではあるが、休業に関して給与や賞与などの処遇面でまったく控除しなかったり、あるいは一部のみ控除したりするものもあるが、こうした取り扱いの場合には、両立支援制度を利用しない社員から不満がでたり、制度の利用者にとっても制度を利用しにくいという問題も生じかねないのである。

つまり、両立支援制度と人事処遇制度の接合のあり方を検討する際には、制度利用者に対して合理的に説明できない処遇上の不利益をもたらすことがないようにするだけでなく、制度利用者と制度非利用者間に不公平感を生まないように、制度の仕組みや運用を設計し、周知することが大事となる。

以上を踏まえると、両立支援制度と人事処遇制度の円滑な接合のためには、以下の検討が必要となる。

社員の多くが、キャリアの途中段階で休業を取得したり短時間勤務に移行したりす

¹ 厚生労働省雇用機会均等・児童家庭局『平成17年度 女性雇用管理調査』によれば、①育児休業中や休業後の労働条件を取得者に明示していない事業所が30.5%、②賞与のある事業所のうち、賞与の算定の際における休業期間の取り扱いについて決めていない事業所が24.1%、③退職金制度がある事業所のうち、賞与の算定の際における休業期間の取り扱いについて決めていない事業所は23.9%となる。

² 内閣府男女共同参画局の「少子化と男女共同参画に関する専門調査会」が実施した、部下が育児休業や短時間勤務を取得したことのある管理職に対する調査(2005年1月実施、764人回答)によると、短時間勤務者に関する評価に関して会社から情報提供や指導が「あった」者は39.7%で、「なかった」者は53.4%となる(「無回答」が6.8%、短時間勤務を取得した部下のある管理職219人の回答)。具体的な評価では「トータルの仕事量を減らしたことをマイナスに評価」(10.0%)や「時間当たりの成果が同じでも、時間の融通がきかないことをマイナスの評価」(7.3%)などとなる。また、両立支援制度の円滑な利用のために必要なこと(複数回答)として、「育児休業制度の利用者の評価の方法を示す」(20.9%)や「短時間勤務制度の利用者の評価の方法を示す」(15.6%)の指摘がかなりの比率を占める。詳しくは <http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/syosika/g-work.pdf> を参照されたい。

³ やや古い調査(ニッセイ基礎研究所『男性の育児休業取得に関する調査 報告書』平成14年)であるが、6歳未満の子どもをもつ配偶の男女雇用者(正社員、非正社員)1011人に対する調査によると、育児休業から復帰後の評価について男女とも「どのような評価につながるか不明確」と回答した者が多く男女計では55.3%になり、これに「マイナスの評価につながる」が続き、それは男女計で24.9%となる。また育児休業取得者238人(女性が222人)に対する設問では、休業取得後の人事上の取り扱いに関して「特に不満に思うことはなかった」が58.4%と過半であるが、「不満に思うことがあった」が23.9%で、その不満の内容では「昇給が遅れた」(56.1%)や「昇進・昇級が遅れた」(45.6%)が上位に指摘されている。

ることを前提として、現在の人事処遇制度を点検し、人事考課、処遇（昇給、賞与、退職金など）、昇格の仕組みを見直すこと。

制度利用者が不合理な不利益と感ずることなく、処遇に納得できる制度とすると同時に、制度非利用者も不公平感を抱くことなく、納得できる制度とし、また両者間の処遇の均衡を確保すること。

両立支援制度の利用に関わる人事考課、処遇、昇格の取り扱いに関する情報を社員に提供し、両立支援制度の利用に関わる人事処遇制度の透明性を担保すること。とりわけ人事考課の実施者である管理職にその運用に関して情報提供を行うこと。

本報告書では、両立支援の制度の中から育児休業と短時間勤務をそれぞれ別に取り上げ、両立支援制度と人事処遇制度の接合の円滑化のために、人事考課、昇給、昇格、賞与、退職金などの制度や運用を見直す際の基本的な考え方に加えて、参考事例や改善が望ましい事例などを具体的に紹介している。

なお、改善が望ましいものとして紹介している人事処遇制度も社員のキャリア段階や他の人事処遇制度との組合せや運用のあり方によっては見直しの必要がない場合もあることに留意が必要となる。このことは、望ましい制度として紹介した例にも当てはまる。たとえば、職能資格制度における資格昇格の条件として設定されることが多い滞留年数要件は、休業取得期間に応じて昇格の遅れを休業取得者にもたらしものとなる。しかし、キャリアの初期段階など人材育成期間において一定期間の仕事の経験が職業能力の習得に不可欠な場合には、滞留年数要件の設定とそれともなう休業取得者の昇格の遅れは合理的な扱いとなろう。他方、能力発揮段階において資格昇格に滞留年数要件を設定することは、経験年数と能力発揮が相関しない場合では、不合理なものとなり、滞留年数要件の設定を廃止し、休業取得期間に関係なく、評価期間における貢献などに応じて昇格を決めることが合理的なものとなる。このように資格昇格などにおける滞留年数要件は、それ自体では、合理的なものとも非合理的なものとも評価できないのである。両立支援制度と人事処遇制度の接合のための見直しに際しては、こうした人事処遇制度の違いに関する留意が必要となる。

最後に、本報告書の基本的な考え方や参考事例などを参照し、各企業において両立支援制度と人事処遇制度の円滑な接合のための取り組みが進展することを期待したい。

なお、本報告書は、研究会での議論を踏まえて、佐藤博樹（はじめに）、武石恵美子（第1章）、矢島洋子（第2章）が分担して執筆したものである。

第1章 育児・介護休業取得者に対する評価・処遇のあり方について (産前・産後休暇は除く)

(はじめに)

働く人が育児や家族の介護といった責任を果たそうとするとき、両立支援制度は重要な施策となる。しかしながら、多くの企業において、両立支援制度は人事処遇制度との整合性への配慮が不十分な形で構築されていることにより、制度を利用すると会社における自分のキャリアに不利益が生じるという誤解を招いたり、そもそも不利益が生じるような制度設計となったりしている場合も少なくない。このことにより、結婚や出産・育児に前向きになれないとすれば、社会的にも大きな問題である。こうした問題を解消するためには、休業取得者や休業取得者以外の社員双方が納得できるような人事処遇制度への見直しが必要である。各企業においては、その時々企業の戦略・労務構成等を踏まえ、人事戦略を具現化するものとして人事処遇制度を整備しており、各社各様となっている。ここではその違いを踏まえた上で、休業取得者に対する処遇制度のあり方について考えていきたい。

1. 休業期間中の給与

① 基本的な考え方

育児休業期間は、ノーワーク・ノーペイにより給与は支給しないことが原則である。ただし、各企業の判断により、給与、手当での支給を行うケースがある。

特に、休業期間中の経済的な支援がないために男性の育児休業取得が進まないとの判断から、男性の育児休業取得促進を目的として、育児休業の一定期間（1,2週間程度が多い）を有給にするケースもある（介護休業と取り扱いが違うケースが多い）。このような対応は、ノーワーク・ノーペイの原則に照らすと、男性の育児休業取得を促進するための「特別な措置」と位置付けるべきであり、こうした制度を実施する場合に、労働基準法及び育児・介護休業法の趣旨に即して、有給の対象を「男性のみ」としないこと、育児休業の取得期間を変更することが可能な制度設計となっていることが必要である。

② 参考事例

- 育児休業期間中はノーワーク・ノーペイとするケース
 - ・休業期間中は無給である
- 休業期間中に手当等を支給するケース
 - ・育児休業支援金月額 20000 円。介護休業支援金月額 50000 円を支給
 - ・特別手当として、育児休業、介護休業については 20000 円を支給
- 男性の育児休業促進策として、一定期間（1週間～2週間程度）を有給化するケース
 - ・育児休業、介護休業について取得期間が 14 日以内は 100%有給
 - ・育児休業の最初の 3 日間のみ有給

- ・ 休業開始後 4 週間は育児休業給付金と合わせて 8 割相当額を支給。うち最初の 5 日間は 100%有給
 - ・ 育児休業について出生後 6 ヶ月以内で休業期間が 5 労働日以内の場合に 100%有給
 - ・ 育児休業について 5 労働日まで 100%有給
 - ・ 育児休業について、1 ヶ月目は有給、2 ヶ月目以降 3 ヶ月目までは基本給の 50%を支給
- 法定を超える休業取得期間に対応するケース
 - ・ 法定を超える育児休業の場合、育児休業給付金と同額を企業が支給

③ 改善すべき事例

男性の育児休業を促進するために、育児休業を取得した場合に、男性のみ一定期間有給とするような取り扱いがあれば、改善が必要となる。

2. 評価（昇給・昇格にかかる評価）

① 基本的な考え方

評価については、評価結果がどのような処遇制度とリンクしているのか、という人事処遇制度全体の設計との整合性に留意する必要がある。たとえば、評価結果を昇格の要件としている場合などには、評価の取り扱いによっては、休業取得者が不利な取り扱いになることがないかなどについて検証する必要がある。ここでいう「不利な取り扱い」とは、休業取得者が一律に休業期間分を大きく超えて昇格が遅れる、などの状況が発生する場合をさす。

その上で、評価に関しては、何を評価の対象とするかという評価の内容と、評価対象期間に休業期間がどの程度含まれるかが検討のポイントとなる。

評価の内容については、職務遂行能力のような仕事経験を通して蓄積された能力に対する評価と、評価対象期間に発揮された能力・行動・業績に対する評価とに分けて検討する必要がある。職務遂行能力のような仕事経験を通して蓄積された能力に対する評価については、休業取得によってそれが低下するか否かを判断する必要がある。一方の発揮された能力・行動・業績に対する評価については、休業している期間は業績等への貢献をしていないことが評価に合理的に反映されるようにすることがポイントになる。

まず、評価対象期間のすべてを休業していた場合には、休業期間に関して発揮された能力・行動・業績に対する評価はできない。一方で、蓄積された能力への評価をどのように取り扱うかについては慎重に検討する必要がある。特に、上述したように、昇給・昇格といった処遇制度において、休業期間中の評価がなされないことにより昇給や昇格において大きな不利益が生じるようなことがある場合には、休業取得が著しく不利にならないような対応を検討する必要がある。たとえば、評価が実施されずに考課結果がな

いことによって昇給時期に給与の格付けができないような場合に、休業前の考課結果をスライドさせるなどの対応を図る事例もみられる。

評価対象期間の一部を休業していた場合には、勤務実態に応じて評価を行うこととなる。評価を行う場合に、どのくらいの勤務期間があれば評価を行うのか（1ヶ月以上とするか、2ヶ月以上とするか）、その最低の期間は個々の企業の判断により合理的な勤務期間を設定すべきである。ただし、勤務期間が設定期間よりも短い場合には評価しないこととしている場合には、その設定期間の合理性に関して検討が必要となろう。企業事例をみると、評価対象期間のすべて、あるいは7、8割程度勤務していない場合には評価の対象とはしないといたケースがみられるが、対象期間の半分程度の勤務期間があれば（当然ながらもっと短い期間の設定も可能）、評価の対象とするというのが一つの目安と考えられる。

評価を行う場合に、休業期間が存在することによって、機械的に一律に最低の評価にするというような取り扱いを行うことは問題があるため、見直しが必要である。休業期間中は給与が支払われていないことが一般的であることから、評価の対象期間をすべて勤務した従業員と同水準の能力発揮を求めることには問題があり、評価対象期間の中で勤務していた期間の範囲においてどの程度貢献したのかを合理的に評価するということが求められる。

② 参考事例

- 評価対象期間すべて休業のケース
 - ・評価は実施しない（評価せず）
 - ・能力評価は実施し、原則、休業前よりも評価を下げないこととしている
- 評価対象期間の一部を休業したケース
 - ・評価対象期間の勤務日数が〇〇日以上、〇%以上であれば人事考課の対象とする（一般的には評価を行う場合の勤務期間の下限を、評価対象期間の1/2以下に設定することが望ましい）
 - ・業績評価は出勤期間に応じた目標を設定して到達度を評価し、行動評価については不利益とならないよう休業前の評価を参考にして行う
 - ・昇格にあたっては、滞留年数と人事考課結果を点数換算した累積効果点により決定しており、評価がなくなることは昇格にあたって不利になる。評価は6ヶ月ごとに実施しており、対象期間のうち勤務が3ヶ月未満の場合には人事考課を実施せず、不利にならないようにその場合には前期の評価を使用する

① 改善すべき事例

- 機械的に評価による考課結果を決定することにより休業取得が不利になる場合があると考えられるケース

- ・休業期間に応じて考課結果のランク（全体が5ランク）を下げ（3ヶ月以下は1ランク、4-6ヶ月は2ランク、7-9ヶ月は3ランク、10-12ヶ月は4ランク）、10ヶ月以上の場合には最低ランクとなる。（評価対象期間のすべてが休業の場合には評価しない）
- ・昇給にかかる人事考課について、評価対象期間のすべてもしくは一部に休業がある場合には、一律「B評価」とする
- 評価対象期間のすべてが休業の場合に評価を実施することによって不利益になる場合があると考えられるケース
 - ・能力評価と役割業績評価を実施しているが、評価対象期間のすべてが休業でも評価を実施しており、結果として減給につながる場合が多い
- 評価対象期間の一部を休業している場合に評価を行う最低要件の期間を長く設定しているケース
 - ・評価期間（6ヶ月）のうち4ヶ月以上在籍していない場合には評価しない
- 評価の方法が適切でないと考えられる場合
 - ・昇給にかかる評価において、面談（7月と1月に実施）が可能であれば評価を行い、面談ができない場合はS・A・Bの3ランクのうちB評価とする（Bでも若干の昇給あり）。

3. 昇給

① 基本的な考え方

昇給については、自動的な昇給は休業を取得しても適用し、評価に基づく昇給は評価があれば評価に応じて昇給し、評価がなければ昇給しない。

休業中に定期昇給の実施時期がある場合には、休業中は給与を支給しないが、給与の格付けとしては原則として定期昇給を実施すべきである。

休業を取得したことを理由に一律減給（給与格付けが下がる）されるようなケースは、休業取得が阻害されることから是正が求められる。また、在籍基準日を設定し、その日に在籍している場合に昇給するというような場合には、在籍基準日の設定が休業取得者にとって不利になっていないかを検証する必要がある。

② 参考事例

- 昇給時期の設定
 - ・昇給時期に休業であっても昇給して、支給は復職後から
- 定期昇給の取り扱い
 - ・休業中は定期昇給を保留として、復職時に調整する
 - ・復職した時点で年齢給を上げる

③ 改善すべき事例

- 評価対象期間における休業期間の長さによっては「減給」されるケース
 - ・ 休職期間に応じて考課結果のランク（全体が5ランク）を下げ（3ヶ月以下は1ランク、4-6ヶ月は2ランク、7-9ヶ月は3ランク、10-12ヶ月は4ランク）、10ヶ月以上の場合には最低ランクとなり減給となる。（期間が短いと昇給する場合もある）
 - ・ 全休の場合も人事考課を実施するが、休業取得者は減給となるケースが多い
- 育児休業中は定期昇給を適用しないケース
 - ・ 全部休業の場合には定期昇給、ベースアップともに実施しない
- 在籍基準日を設定しているケース
 - ・ 4月1日時点で在籍している場合に昇給を行う

4. 昇格

① 基本的な考え方

昇格については、評価結果に応じて昇格が実施されることになり、評価期間をすべて休業であったために評価がないというような場合には、昇格を行わないこととなる。

昇格は、従業員個々の能力や組織への中長期的な貢献を総合的に判断して個別に決定されることとなるのが一般的であるが、昇格候補者の対象を決定するために設定している基準が、休業取得者にとって不利益になる部分がないか、という観点から昇格に関わる人事処遇制度を見直すことが求められる。

たとえば、資格等級制度における昇格の要件として一定以上の資格滞留年数を設定している場合に、休業期間をどのように取り扱うかを検討する必要がある。これまでは、勤続期間の途中で長期の休業を取得するケースが少なかったために、なぜ滞留期間が設定されているのかについての意義を吟味してこなかったケースも多い。しかし、育児や介護等を理由に多くの従業員が長期の休業を取得する状況が増えてくることが想定されることから、滞留年数を設定していることの意義を明らかにする必要がある。キャリアの初期段階など仕事上の経験が浅い時期には、仕事の経験がスキル形成につながるために滞留年数を設定することに合理性があっても、キャリアの初期段階が終わると仕事の経験という滞留年数の持つ意義が薄れる場合もある。人事処遇制度における滞留年数の設定が現状の人事管理において合理的であるのか、といった点が検討のポイントとなる。

また、昇格の実施にあたって、過去の評価期間において連続して一定水準以上の考課結果があることを条件にしている場合に、育児休業取得期間における評価が昇格に不利に働くような場合には、この点の見直しが必要となる。原則として、考課結果がない評価期間は、昇格の評価対象とはせず、休業前後の評価期間における考課結果に基づいて昇格を実施するのが適当と考えられる。育児休業取得者について取得中の評価に関して一律「標準」のような考課結果を当てはめることで、結果として昇格が遅れるような

不利益が生じるケースでは、一律に評価することの是非について検討する必要がある。育児休業取得者に対して合理的に評価が行われている場合において、昇格の判断材料としてその考課結果を活用すべきである。

② 参考事例

- 資格等級制度における昇格要件として滞留年数に配慮するケース
 - ・ 昇格資格は滞留年数と考課結果を点数換算した累積考課点によって決定し、休業取得後1年経過した時点で休業期間を勤続年数に加算。また、育児休業中の社員にも昇格を実施
 - ・ 一定の資格までは昇格にあたって最低の経験年数を設定しているが（上位の資格では経験年数の設定はない）、休業期間も資格制度の経験年数には算入する

5. 賞与

① 基本的な考え方

賞与の位置付け（賃金後払い的性格、生活補填的性格、功勞報償的性格、勤勞奨励的性格、収益配分的性格のいずれの要素が大きいのか、当期の功勞・収益なのか、前期の功勞・収益なのか等）にもよるが、賞与の支給対象期間すべて休業の場合には、原則として賞与の支給はしない企業が主となる（ノーワーク・ノーペイの原則）。ただし、企業の一部には、一定額を支給するケースもある。

賞与の支給対象期間の一部を休業した場合は、勤務期間の実態に応じて評価し支給することになる。その場合は、勤務日数に応じた比例付与を行う企業が多い。また、賞与の支給対象とする勤務期間として最低の期間を設定し（1ヶ月以上勤務していること、というように）、その上で勤務日数に応じた比例付与を行う企業もある。

業績評価により賞与の支給額を決めている場合には、一定の勤務実績があれば、その期間の評価を実施することが望ましく、最低の勤務期間をどの程度にするか（1ヶ月以上とするか、2ヶ月以上とするか）は、個々の企業の判断となるが、合理的な期間を設定すべきである。たとえば、2ヶ月以上の勤務実績があれば業績評価を行い、2ヶ月未満の場合には標準評価として、勤務日数に応じて賞与を支給する、といった支給の方法が考えられる。ただし、長期の勤務期間を評価の条件にしている場合（評価対象期間の半分を超える期間を最低条件にしているなど）には、設定期間について再検討が必要となろう。

また、評価を行う場合においても、評価対象期間の一部に休業期間が存在することによって一律最低の評価にするというような取り扱いを行うことは合理性があるとはいえない場合もあり、休業取得が著しく不利になることがないような対応が必要である。休業期間中は給与が支払われていないことが一般的であることから、賞与の支給対象期間のすべてを勤務した従業員と同水準の能力発揮を求めるのは問題があり、勤務してい

る期間の範囲においてどの程度の貢献をしたのかを合理的に評価するということが求められる。

「在籍基準日」を設定し、その日に勤務していないと賞与支給対象にならないような仕組みがある場合には、それが制度利用者に不利になっていないかを検討する必要がある。

② 参考事例

- 賞与支給期間の全部を休業した場合に賞与を支給しないケース
 - ・賞与は支給しない
- 賞与対象期間の全部を休業の場合にも一定額等を支給するケース
 - ・一定額（30000円など）を支給
 - ・最低3割を支給
 - ・出勤率が10%未満の場合は10%とみなして支給
 - ・通常の2割を支給
 - ・最低5割を支給
 - ・最低基本給の150%（下限は125000円）を支給
- 賞与対象期間の一部に休業期間がある場合の支給の考え方
 - ・勤務実績がある場合には人事考課に応じて支給し、休業期間に応じて日割り減額を行う
 - ・休業1日につき1/250（もしくは0%）を減額して支給
- 在籍基準日を設定している場合にも不利にならないように対応しているケース
 - ・一部休業の場合は、在籍基準日に勤務していなくても評価対象期間の勤務日数、評価に基づき支給
 - ・基準日に勤務していなくても支給
 - ・在籍基準日に勤務していることを原則としているが、対象期間中に26日の勤務があれば基準日に勤務をしていなくても支給

③ 改善すべき事例

- 賞与支給対象期間の一部の休業にもかかわらず全部休業と同様に取り扱われるケース
 - ・対象期間の全期間勤務していなければ支給しない。ただし、介護休業の場合には最低10万円を支給する
- 賞与支給期間の一部の休業の場合に不利益になると考えられるケース
 - ・評価期間（6ヶ月）のうち4ヶ月以上在籍していない場合には評価せず賞与を支給しない
 - ・賞与の評価期間の一部を勤務した場合には、6ヶ月勤務したものとして当初の目標

を改訂せずに実績評価を行い、その評価をもとに出勤期間の比例配分で支給する

- 在籍基準日を設定しているケース
 - ・ 在籍基準日に勤務していない場合には評価をせず賞与も支給しない

6. 退職金支給算定に際しての勤続年数の算入のあり方

① 基本的な考え方

退職金支給要件に関わる勤続年数について、休業期間を算入するかどうかは企業の判断によるが、現状では算入しない企業が多数となっている。

退職金を「賃金後払い」と位置づければノーワークノーペイの原則により休業期間は退職金の算定期間を含めずその期間は不支給となるが、他方、退職金を「勤続報奨」と位置づければ休業期間のすべてもしくは一部を退職金算定期間を含めるということが考えられる。事例においては、休業取得後に職場復帰して一定期間勤続した場合には退職金算定の勤続年数に算入する、といった対応例がみられている。いずれにしても職場の実態に照らした合理的な対応が行われることが必要となろう。

② 参考事例

- 休業期間を退職金算定の勤続年数に算入しないケース
 - ・ 勤続年数に算入しない
- 休業期間を退職金算定の勤続年数に算入するケース
 - ・ ポイント制をとっており、勤務ポイントは1/2、資格・職務ポイントは付与しない
 - ・ 休業期間も勤続年数に算入
 - ・ 休業期間の1/2として算入
 - ・ 産前産後休暇、育児休業から復帰後1年以上勤務した場合に休業期間を勤続年数に算入
 - ・ ポイント制で、休業期間中は月単位でポイントを減点し、期間は勤続年数に算入
 - ・ 休業期間も勤続年数に算入
 - ・ ポイント制で、勤続年数に算入
 - ・ 休業期間も勤続年数に算入するが、休業期間中もしくは復職1年未満の退職の場合には算入しない
 - ・ 育児休業については子が1歳に達するまではその期間を、1歳以上1歳6ヶ月までは期間の1/2を算入。介護休業は期間の1/2を算入
 - ・ 原則算入するが、復職しなかった場合は算入しない
 - ・ 育児休業について有給となる5労働日までを算入。
- 休業2ヶ月までは算入

(まとめ)

上記の視点を踏まえ、各企業における現状の人事処遇制度と両立支援制度の関係に関して検証、見直しすることが重要である。さらには、両者間のツキハギの見直しだけでなく、両立支援制度と接合した人事処遇制度の構築を行うことが効果的である。また、制度の内容について、全従業員に周知し理解を促す取り組みは不可欠といえる。

第2章 短時間勤務者に対する評価・処遇のあり方について

(はじめに)

育児休業後の働き方として、また家族の介護といった局面において、短時間勤務制度は、すでに多くの企業において有効に活用されている。特に、通勤時間の長い都市部や長時間残業の残る企業においては、育児休業復帰後の利用度も高く、通常勤務復帰へのステップとして必要不可欠な制度となっている。育児休業と異なり、実際に通常勤務者と一緒に勤務をしていることから、休業以上に通常勤務者との処遇の公平性が求められ、モチベーションアップに繋がる仕事の配分や評価制度の整備が求められる。ここでは主に、短時間勤務者に対する評価・処遇制度のあり方について考えていきたい。

1. 短時間勤務中の仕事の配分

① 基本的な考え方

原則として、フルタイム勤務の時の業務内容および責任等はそのまま勤務時間を短縮することが望ましい。

ただし、担当業務の特性により、短時間勤務の適用をすることが困難である場合には、本人の希望を踏まえて、短時間勤務が可能な業務に異動させるなどの措置を実施することもあり得る。

短時間勤務が可能な業務の範囲は、仕事の管理などの方法や働きぶりの評価方法の工夫などによっても変わり得るため、現状の仕組みを前提とせず、できるだけ適用可能な業務を拡大していくことが望ましい。また、育児休業からの復帰直後における短時間勤務が可能な業務への異動については、育児休業取得による仕事のブランクや、異動先の新しい業務に必要なスキルを身につける負担などにも配慮が必要である。

育児と仕事の両立支援としての短時間勤務制度の適用対象としては、「対象となる子の年齢」を引き上げる企業が増えており、短時間勤務の利用期間が長期にわたるケースが増えつつある。制度利用者の意識としても、大きく分けて、「子育てに支障をきたすことなく、短時間勤務に見合った量・質の仕事続けること」を重視するタイプと、短時間であっても「フルタイム勤務の場合と同じ量・質の仕事を行うこと」を重視するタイプがあり、どちらのタイプであるかによって、制度利用者が企業に求める支援のあり方も異なってくる。他方、現状では短時間制度利用者は女性が多いが、企業の立場として、就業の継続のみならず、女性のキャリアアップや管理職への登用を促進したいと考えるのであれば、先にあげたいずれのタイプの制度利用者についても、短時間勤務であっても、仕事に対する意欲やキャリアアップに対するモチベーションを低下させないような仕事の配分やOJTなど能力開発機会の提供などを行う必要がある。仕事の質や責任において、それまでよりも低い仕事

を与えたり、能力開発の機会がない仕事にとどめたりすることは、短時間勤務からフルタイム勤務に復帰してキャリアアップしようとする意欲を低下させる可能性を高めることになる。

また、今後増えるであろう「介護を目的とした短時間勤務」利用者の場合、育児目的の制度利用者よりも、キャリアが長く責任ある立場についている人や、男性従業員の割合が高くなることが考えられることから、短時間勤務者に対する仕事の配分や能力開発機会の提供などがきわめて重要となる。

② 参考事例

- 短時間勤務移行後も業務内容、責任はそのままとするケース
 - ・業務内容、責任等はそのままとし、勤務時間・勤務日数だけを短縮する。
 - ・短時間勤務の取得に際して、職種や部門等に制限を定めていない。
- 短時間勤務の適用が困難な業務の場合、変更があり得るとするケース
 - ・原則変更無し。ただし、短時間では困難な場合には、業務担当を変更することがある。
 - ・基本的には業務内容・責任等はそのままで勤務時間・勤務日数だけを短縮するが、運用面では職場の実態および本人の状況等も考慮し、ケース毎に業務内容等を決定する。
 - ・短時間勤務を前提とした業務内容に変更する場合がある。ただし、短時間勤務だからといって、担当する仕事の質を下げることはしない。
- 本人の意向や状況を踏まえ、業務内容や目標を調整するケース
 - ・育児休業取得から復帰後に短時間勤務を希望する場合、原則、休業前の職場での復帰とする。業務内容等については、職場復帰直前講習で、本人と職場責任者が面談を行い、あらかじめ本人の希望・意向をふくめて短時間勤務の業務などの調整をする。
 - ・原則として短時間勤務での業務の変更は無い。ただし、本人の希望などを考慮して柔軟に対応する。目標管理制度の目標は短時間勤務にあわせて変更することが可能。
- 管理職の短時間勤務利用についてルールを明示しているケース
 - ・管理職を短時間勤務の適用対象から除外することはないが、本人の希望を勘案したうえで他の部門等へ配置転換することもある。
 - ・管理職が短時間勤務を申請した場合、担当する役職の役割職責レベルについては、再度面談を行い、役割職責を変更することもある。

③ 改善すべき事例

事例の中にはみられないが、本人の意向等を考慮せずに、「短時間勤務が可能な

業務や職種」に異動させることは望ましくない。

2. 短時間勤務適用者の賃金管理

① 基本的な考え方

ノーワーク・ノーペイの原則から、給与は勤務時間比例で支払うこと（短縮した時間分は無給）となるケースが多いと考えられる。時間比例の算出方法については、一日当たりの時間（通常勤務と短時間勤務の時間差）で計算するケースと、年間所定労働時間で計算するケースなどがある。時間比例の方法は、賃金の支払い形態（時間給、日給、月給、年俸など）に即して選択することになる。

裁量労働制適用者が裁量労働制のまま短時間勤務を選択する場合、みなし労働時間を短縮し、そのみなし労働時間に応じた業務上の目標を設定し、給与をみなし労働時間の長さや業務の実績評価で決めることが多いと考えられる。

諸手当は、実態としては、通常勤務と同レベルで支給されているケースが多いようである。手当の目的や対象によって、通勤手当や生活関連手当など、支給水準が労働時間にリンクしていないものもあり、一概には言えないが、労働時間に応じて削減することが可能である性質のものもあると考えられる。

企業によっては、短時間勤務に移行しても、「基本給・手当全額支給」など給与を一切、減額しないケースも見られる。こうした場合、通常勤務者との関係で制度利用者が精神的に負担を感じたり、通常勤務者が不公平感を感じたりするなど、制度利用を阻害することがありうることに留意が必要である。ただし、育児休業を取得せずに短時間勤務を選択する場合に「子が1歳になるまでは減額しない」とするなど、育児休業取得可能な期間についての利用を想定した処遇制度の設計も考えられる。

② 参考事例

- 時間比例で減額するケース
 - ・短縮した時間分は、給与・賞与とも減額する。
 - ・短時間になった時間分の減額（ペナルティ減額はなし）。
 - ・給与は勤務時間（年間所定労働時間）に比例して減額を行う。
 - ・諸手当は全額支給し、基本給は所定労働時間に応じて支給。
- 役割職責給について明示しているケース
 - ・1・2等級社員については、時間比例で減額する。3等級以上社員は、基礎給は時間比例で減額している。役割職責給・実績給は、各社員の目標・テーマおよびその達成度に対する報酬なので減額はしない。

③ 改善すべき事例

時間比例分以上に減額されかつその減額に合理性がない場合は、見直す必要がある。

3. 処遇に関わる人事評価

① 基本的な考え方

短時間勤務者の人事評価では、同じ社員格付けの通常勤務者と同一の評価基準や評価要素で評価することが多いと考えられる。ただし、目標管理など設定した目標に応じた評価をする場合には、通常勤務者と同じ目標設定を用いて評価するか、あるいは、短時間勤務者独自の目標設定を用いて評価することが考えられる。

給与が時間比例に基づいて勤務時間に応じて減じられている場合、設定された目標の達成度に応じた評価に関しては、原則として、「短時間勤務に即して設定された目標」に応じて評価されることが望ましい。ただし、保持している能力などに関わる評価基準や評価要素は、同じ社員格付けのフルタイム勤務の通常勤務者と同一の評価基準・評価要素で評価することになる。

なお、短時間勤務者の仕事をフォローした職場の同僚の貢献を、その社員の評価において考慮しているケースもある。短時間勤務の場合、育児休業よりも代替要員での対応が難しく、職場の同僚のフォローが不可欠な事例などでは、こうした評価が行われることが、制度利用の円滑化や制度の定着に貢献しよう。

② 参考事例

- 目標管理などで短時間制度利用について独自の目標を設定しているケース
 - ・ 目標管理では、短時間勤務者は短時間勤務に即した目標を設定し、その下で成果の達成度を評価する。他方、仕事への取り組み姿勢などは、通常勤務者同様の基準で評価する。
 - ・ 短時間勤務を前提とした目標設定をして、その達成度を評価しているため、短時間勤務でもその目標を達成できればマイナス評価とはならない。
 - ・ 短時間勤務に即した業務量を100%として、目標設定に関わる評価を実施する。そのため短時間勤務による昇給、昇格・昇進など評価上のデメリットはない。
- 他の同僚の評価を考慮しているケース
 - ・ 通常勤務者の4分の3の勤務時間であれば、その労働時間に即した業務上の課題設定を行い、絶対評価で評価している。従って、短時間勤務者でも、勤務時間に応じた成果を上げることで、通常勤務者と同じ評価を得られる。また、職場で短時間勤務者をフォローする役割を担っている同僚の評価の際は、フォローしたことを評価に際して考慮するように管理者に啓発している。

③ 改善すべき事例

短時間勤務者に関する評価の具体的な方法を明示していない場合は、その改善が求められる。また、給与を時間比例で減額した上に、目標設定を通常勤務者とまったく同水準に設定している場合も、評価で不利益となり得るので見直しが必要となる。

- 基準を設けているケース
 - ・短時間勤務者の評価に関して明確な基準がない。
- 給与を時間比例で減額した上に、目標設定を通常勤務者と同じで評価しているケース
 - ・勤務時間に比例して給与を減額し、他方、業務上の目標は通常勤務者と同じ水準として、かつ同じ基準で評定を行う。

4. 昇給・昇格

① 基本的な考え方

短時間勤務者に関しても、人事考課による評価結果に基づいて昇給・昇格を行うこととなる。人事考課による評価結果以外に、試験・面接・推薦を昇格では考慮する場合もある。人事評価においては、短時間勤務者の評価結果が、通常勤務者と同じ評価であった場合において、評価結果を昇格などに適用する段階において、昇給枠や昇格枠の制約から相対評価を行うことが必要となる場合がある。こうした相対評価の段階において、短時間勤務であること自体が機械的にマイナスの評価とならないようにすることが重要となる。こうした昇格などの運用については、事前に方法を明示することが難しい場合も多いが、基本的な考え方について職場で共通理解が得られていることが必要である。面接や推薦による場合も、短時間勤務制度利用者に対する評価が機械的にマイナスとならないことが大事になる。

② 参考事例

- 通常勤務者と同様に人事考課を行うケース
 - ・短時間勤務に即した業務量を100%として、目標設定に係わる評価を実施する。そのため短時間勤務による昇給、昇格・昇進など評価上のデメリットはない。※再掲
- 人事考課の評定が直接影響しないケース
 - ・昇格は人事考課の評価によるのではなく、経営層等を除き、進級試験の結果で昇格を行う。

③ 改善すべき事例

- 明確な基準の無いケースや曖昧なケース
 - ・短時間勤務者の評価に関して明確な基準なし。※再掲
 - ・仕事上の実績を総合的に勘案する。

5. 賞与

① 基本的な考え方

賞与の計算のベースとなる月例給与が、勤務時間比例で減ずることが一般的のため、月例給与を基準とすることが多い賞与について時間比例で減じている企業は少ない。また、賞与は、企業によりその性格が異なるため、一概に言えないが、成果報酬の意味合いが強い場合は、評価によって規定される割合が高くなるため、時間比例で考える必要性は少ないことになる。賞与に関わる評価が、短時間勤務に関して適切に行われていることを前提に、それを賞与の評価に適用することになる。

② 参考事例

- 時間比例で減額を行うケース
 - ・ 給与は勤務時間（年間所定労働時間）に比例して減額を行う。結果として賞与も勤務時間をベースに、比例して減額される。
 - ・ 能力・職務的に通常勤務者と同一であれば、同一の評価で支給するが、時間が短い分按分して支給する。賞与は0.53/日。但し、40%を限度とし減額する。
 - ・ 賞与は、出勤時間数に応じて削減支給する。
- 減額しないケース
 - ・ 賞与については、減額しない
 - ・ 賞与は、減額なし。

③ 改善すべき事例

事例にはみられないが、時間比例や評価結果に比べて、短時間勤務であることで賞与の水準が著しく低く設定される場合は、是正が必要となる。

6. 退職金

① 基本的な考え方

原則として、短時間勤務での勤続も退職金の算定期間に算入することになる。短時間勤務の期間については、給与の時間比例と同様に退職金の算定の勤続年数や退職金の算定に利用するポイントを減ずることも考えられる。

実態としては、短時間勤務では、退職金の勤続年数の算定に影響しない企業が多いようである。

給与や賞与と同列に考えれば、短時間勤務期間については、退職金の勤続年数の算定や退職金の算定に利用するポイントを減ずることも考えられるが、実際に、減ずるかどうかは、「退職金」の位置づけによる。退職金を給与の後払いとみれば、短時間勤務分を退職金の勤続年数の算定から減ずることが考えられるが、長期の継続

勤続に対する報酬とみれば、減ずる必要がないとも考えられる。

② 参考事例

- 時間比例で減額されるケース
 - ・ 短時間勤務者は、通常の勤務者との比較で、勤務時間数に比例する内容で退職金の算定に利用するポイントを比例配分する。
 - ・ 短時間勤務期間中は、退職金の算定に利用するポイントを時間比例とするため、結果として退職金の減額が生じる。
 - ・ 短時間勤務期間は短縮した時間を控除した金額を退職金として積み立てる。
- 減額しないケース
 - ・ 退職金額算定の根拠となる「退職金ポイント」の付与は、通常勤務と同じとする。
 - ・ 短時間勤務の全ての期間を通常出勤したものとみなし退職金の算定に期間に算入する。
 - ・ 退職金に関して時短利用者に対する特別な措置はない。

③ 改善すべき事例

事例としてはみられないが、短時間勤務期間を退職金算定期間に算入しないことや、時間比例以上の比率で減じることは、合理的な理由がない場合は不利益な扱いとなろう。

(まとめ)

上記の視点を踏まえ、各企業における現状の人事評価・処遇制度を検証、見直しすることが重要である。見直しに際しては、一部の制度利用だけを想定したツキハギの見直しではなく、人事評価・処遇制度としての一貫性を確保しつつ、両立支援制度全般と接合可能な制度の構築を行うことが効果的である。