

短時間勤務制度利用者のマネジメントとキャリア形成

Management of Employees in the Short Working Hour System and Their Career Development

平成21年の育児・介護休業法改正で義務化された育児のための短時間勤務制度は、大企業を中心として普及が進み、妊娠・出産後も同制度を利用して就業継続を図る正社員女性が増えている。さらに平成28年の法改正では、介護のための短時間勤務制度の拡充が行われ、今後、時間制約を抱えながら働く社員はますます増加するとみられる。こうした中、企業の人材マネジメントの観点から時間制約のある社員の能力発揮をいかに進められるかは喫緊の課題といえるが、長時間労働を前提とした従来の職場マネジメントの下では、短時間勤務制度の運用においてさまざまな問題が生じている。

本稿では、正社員女性を対象として弊社が平成28年に実施したアンケート調査の結果を基に、短時間勤務制度の利用者に対する仕事配分・目標設定、評価等の運用実態および課題を整理するとともに、時間制約のない社員も含めた「働き方改革」が、時間制約のある社員の定着や活躍に与える影響について分析を行う。それらの分析結果をふまえ、短時間勤務制度利用者の能力発揮・キャリア形成につながる職場マネジメントの在り方について検討を行う。



The 2009 amendment to the Act on Childcare Leave, Caregiver Leave, and Other Measures for the Welfare of Workers Caring for Children or Other Family Members mandated the introduction of a short working hour system for employees who are taking care of children, and companies, mainly large ones, have increasingly adopted this system. Consequently, an increasing number of female regular employees have been seeking continued employment during pregnancy and after childbirth under the short working hour system. The 2016 amendment included the expansion of the short working hour system to include employees who are providing care for family members and it is expected that more and more employees with care-related time constraints will continue to work. In this context, how to promote the performance of employees with such time constraints has become an urgent issue in human resource management. However, various problems have occurred in administering the short working hour system under traditional workplace management systems, which have assumed that employees work long hours. Based on the result of a questionnaire survey of female regular employees conducted by Mitsubishi UFJ Research and Consulting in 2016, this paper summarizes the situations and issues related to the allocation of tasks to employees in the short working hour system, goal setting, performance evaluation, and other administrative activities and analyzes the effect of work-style reform for all employees (including those without time constraints) on retention and the performance of employees with time constraints. Considering the analysis results, this paper examines the sort of workplace management that would promote the performance and career development of employees in the short working hour system.

はじめに

平成21年の育児・介護休業法改正において育児のための短時間勤務制度が義務化¹され、育児休業後に職場復帰する正社員女性の多くが、同制度を利用して就業継続を図るようになってきている。しかし、法改正からすでに8年が経過した現在でも、企業の現場では、短時間勤務制度利用者(以下、「制度利用者」という。)の能力発揮やキャリア形成が進まない、配属先や異動が限定されている、管理職によって制度利用者への対応が異なる等、さまざまな課題を抱えている。背景には、育児や介護等により時間制約を抱えながら働く人がいることを前提としない従来の職場マネジメントが、必要なマネジメントと整合しておらず、制度の適切な運用がなされていないことがある。たとえば、残業ができないと責任ややりがいのある仕事ができない、短時間勤務であるという理由だけで一律に低い評価となるといったことから制度利用者が不満を抱える、周囲の社員も制度利用者のサポートにより負担が増しているといった状況が、多くの企業で見受けられる。さらに、制度利用者の増加によって、こうした課題はますます深刻なものとなっている。

今後、労働力人口の減少がますます進む中、育児や介護等により時間制約のある社員が能力を発揮し、組織に貢献できるようにすることは、企業が限られた人材を活かし経営成果を上げるために、喫緊の課題であるといえる。そこで本稿では、未就学の子を持つ正社員女性を対

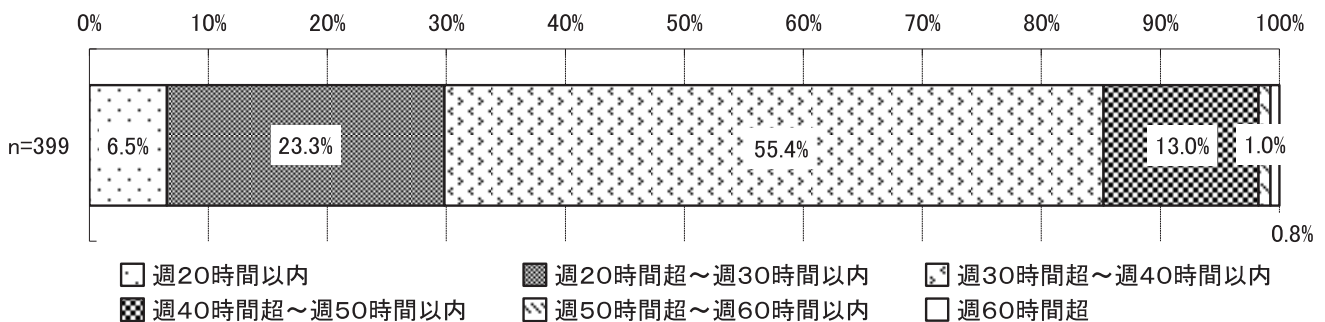
象に行った弊社の独自調査²の分析を通して、制度利用者の能力発揮・キャリア形成に向けた望ましい職場マネジメントの在り方について検討を行う。

1 短時間勤務制度の運用実態

まず、制度利用者の労働時間と制度の利用予定期間について確認したい。現在、短時間勤務制度もしくは短日勤務制度を利用している正社員女性の週当たり実労働時間は、「週30時間超～週40時間以内」が55.4%、「週20時間超～週30時間以内」が23.3%、「週40時間超～週50時間以内」が13.0%となっている。週40時間以内が大多数ではあるが、短時間勤務制度を利用しているにも関わらず、フルタイム勤務者と変わらない週40時間超の利用者も1割強を占めている(図表1)。

また、職場の同僚の残業と短時間勤務制度の利用状況の関係をみると、同僚の残業が多い人ほど、制度を利用する割合が高い傾向がみられる(図表2)。同様に、制度の利用予定期間についても、職場の同僚が恒常的に残業をしている人ほど、「小学2年生～3年生まで」「小学4年生以上」等、長期にわたる制度利用を予定している傾向にある(図表3)。職場がほぼ定時に退社できる環境であればフルタイム勤務ができる人であっても、職場に恒常的な残業がある場合は、残業に対応できないことを明確にする目的で制度を利用している人もいるとみられる。つまり短時間勤務制度を利用するかどうか、またどのくらいの期間利用するかは、本人の家庭事情や子の保育状

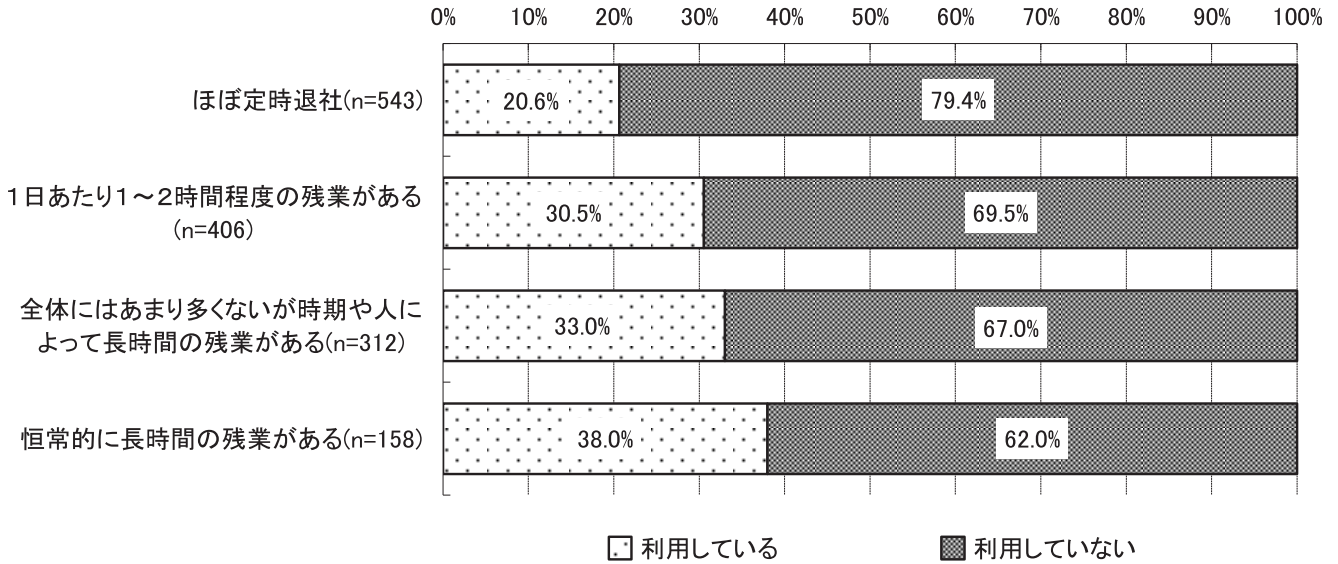
図表1 短時間勤務制度利用者の1週間当たりの実労働時間



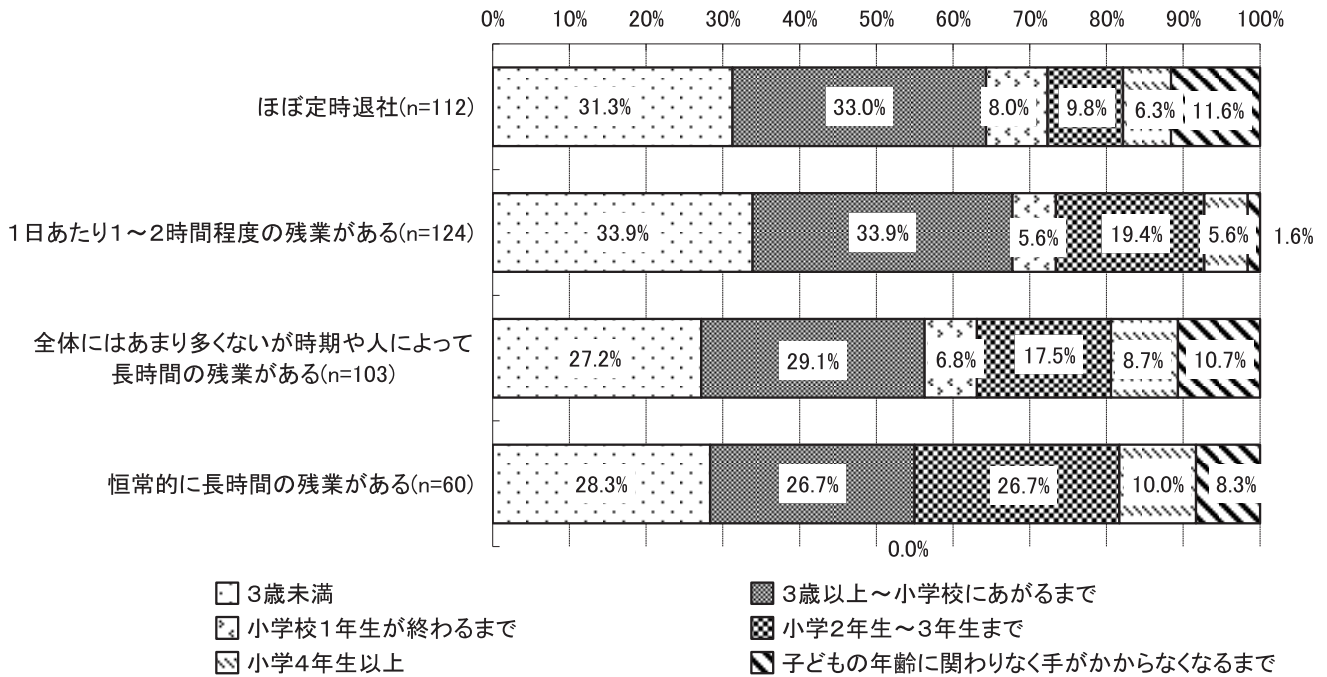
注：対象は、現在、短時間勤務制度または短日勤務を利用している正社員女性。

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「出産時に就業継続した正社員女性の活躍に関する調査」(2016)。図表2～図表17同様。

図表2 職場の同僚の残業状況別 短時間勤務制度の利用状況



図表3 職場の同僚の残業状況別 短時間勤務制度の利用予定期間



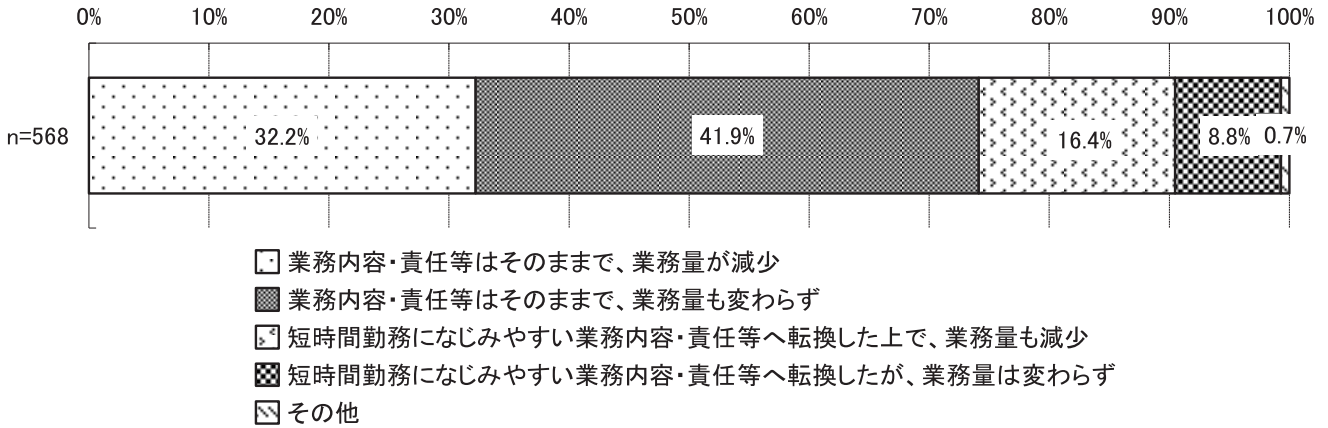
注：対象は、現在、短時間勤務制度または短日勤務を利用している正社員女性。

況はもちろんのこと、職場における残業の状況も影響していると考えられる。

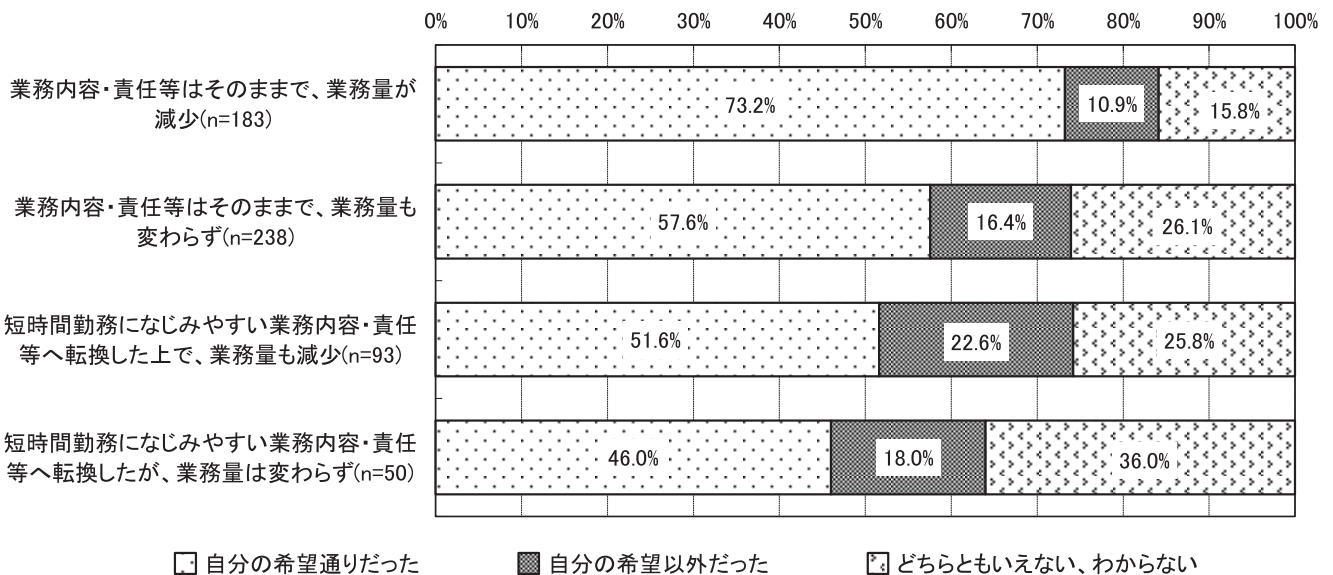
次に、短時間勤務制度の利用に伴う業務内容や業務量の変化をみると、「業務内容・責任等はそのままで、業務量も変わらず」が41.9%でもっとも多く、次いで「業務内容・責任等はそのままで、業務量が減少」が32.2%、「短

時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した上で、業務量も減少」が16.4%と続く³ (図表4)。「業務内容・責任等はそのままで、業務量が減少」した場合は、自分の希望通りだったとする割合が7割強を占めるが、短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した場合、自分の希望以外か、もしくはどちらともいえないと

図表4 短時間勤務制度利用による業務内容・業務量の変化



図表5 短時間勤務制度利用による業務内容・業務量の変化別 自分の希望との合致状況

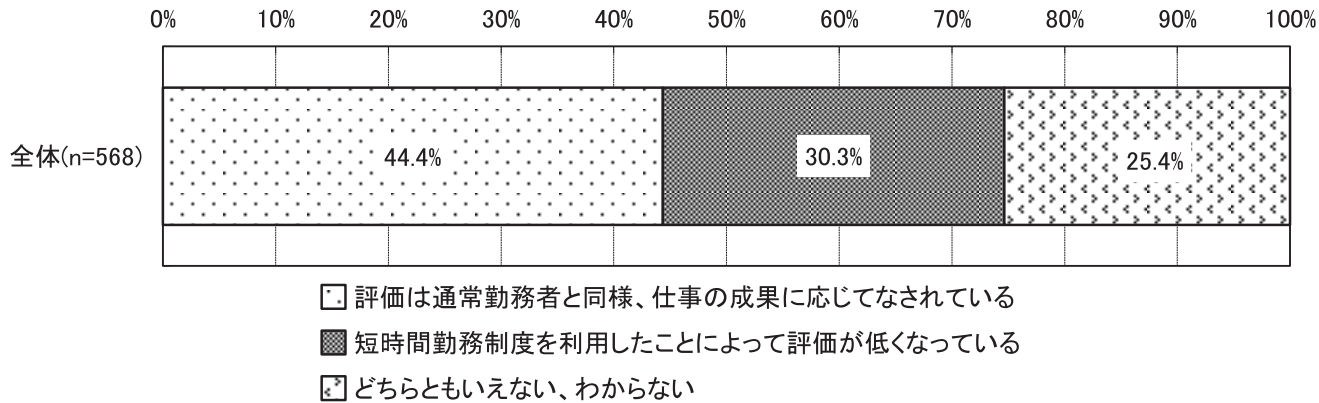


する割合が半数前後を占めている(図表5)。

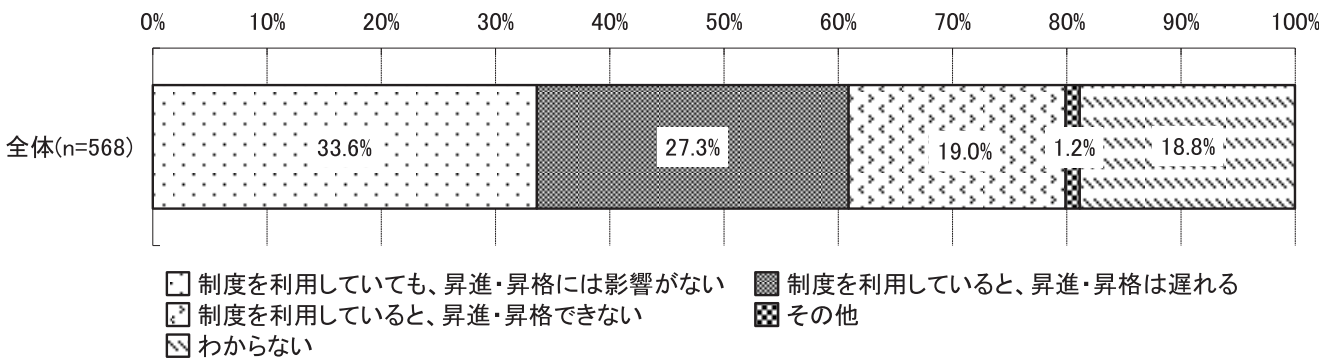
また、制度利用者に対する評価をみると、「評価は通常勤務者と同様、仕事の成果に応じてなされている」がもっとも多いが、「短時間勤務制度を利用したことによって評価が低くなっている」も約3割にのぼる(図表6)。同様に、短時間勤務制度を利用することによる昇進・昇格への影響についても、「制度を利用していても昇進・昇格には影響がない」がもっとも多いものの、「制度を利用していると昇進・昇格は遅れる」「制度を利用していると昇進・昇格できない」をあわせると半数弱にのぼっている(図表7)。

厚生労働省「短時間正社員制度」導入支援マニュアル(平成28年)では、制度利用者の目標設定の基本的な考え方として、「同じ職種・職位のフルタイム正社員との比較においては、「量」的な目標は労働時間に合わせて減らし、「質」的な目標は変えないというのが原則」であるとしつつ、「職務の内容や性質、制度利用者の希望も考慮した上で、目標を設定する」としている。制度利用者の給与は「ノーワーク・ノーペイ」の原則に基づき、短縮した時間分があらかじめ減額されている場合が多いため、仕事の「量」は短縮した時間分に応じて減らすが、制度を利用しても職責や期待役割は変わらないため、仕事の「質」は

図表6 短時間勤務制度利用者の仕事に対する評価



図表7 短時間勤務制度利用による昇進・昇格への影響



できるだけ維持するという考え方である。短時間勤務制度の利用期間中も仕事の「質」を維持することは、制度利用期間が終了した後フルタイム勤務へ円滑に戻るためにも重要な点である。加えて、職場で制度利用者が出た場合には、管理職を中心に従来行っている業務の中で簡素化・効率化できるものがないか検討したり、重要度が低い業務は廃止・外注化したりする等、業務の見直しをあわせて行い、周囲の社員の負担が過度に増えないような配慮が求められる。

評価については、「設定した目標に対する評価は、目標に対する達成状況に基づいて行う」とともに、能力・行動等に対する人事評価を実施している場合は、「基本的に同等の職種・職位のフルタイム正社員と同じ評価基準・要素で評価」することが原則となる。また、「周囲の社員が制度利用者を支援している場合には、その点も加味して周囲の社員を評価する」ことも、不公平感を解消し職場内の業務運営を円滑にするうえで有効である。企業はこう

した基本的な考え方を管理職に周知・徹底し、短時間勤務制度を利用しているというだけで一律に低い評価とすることや、昇進・昇格において著しく不利な評価となることがないように、モニタリングを徹底することが求められる。

しかし、先ほどの調査結果からは、こうした制度の運用が企業の現場に十分浸透しているとは言い難く、短時間勤務制度を利用しても業務内容・業務量とも特段の見直しが行われていない、あるいは短時間勤務になじみやすい業務内容・責任に転換し業務量も減少したというケースが、実態としては多いことが分かる。制度利用者の評価や昇進・昇格についても、制度を利用することで低い評価となる等、昇進・昇格に制約が生じるとらえている利用者が相当程度の割合を占めている。

それでは、制度利用者は、制度を利用する中でどのような点を不満に感じているのだろうか。まず、制度利用にあたって業務量が変わらなかった場合は、「時間は減ら

図表8 短時間勤務制度利用による業務内容・業務量の変化別 制度利用において不満なこと

	合計 (n)	制度利用においての不満										
		時間は減らしても仕事内容・量が変わらないこと	時には残業したいができないこと	昇進・昇格が遅れること	仕事内容・量に対して評価が低いこと	キャリアアップの道がみえなくなる	自分の設定した退社時間に、帰れないこと	責任ややりがいのある仕事ができないこと	制度を利用できる期間が短いこと	職場の上司・同僚の理解が得られないこと	制度を複数回に分けて利用できないこと	特にな
全体	681	31.7	27.2	22.2	21.3	18.6	18.2	17.3	16.6	10.6	7.3	19.1
業務内容・責任等はそのままで、業務量が減少	183	19.7	31.1	20.8	23.0	16.9	12.6	16.9	15.8	9.8	7.7	21.9
業務内容・責任等はそのままで、業務量も変わらず	238	48.7	30.3	21.4	21.8	14.7	23.5	10.1	17.6	10.9	8.0	18.5
短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した上で、業務量も減少	93	10.8	21.5	28.0	20.4	33.3	15.1	35.5	24.7	8.6	11.8	12.9
短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換したが、業務量は変わらず	50	38.0	24.0	20.0	20.0	30.0	20.0	26.0	18.0	16.0	2.0	16.0

単位：%

しても仕事内容・量が変わらないこと」「自分の設定した退社時間に、帰れないこと」といった不満が多くあげられている。短時間勤務により所定労働時間は短くなっているにも関わらず、それに応じた業務量の見直しが行われていないため、過度な負担となる等、仕事と育児の両立にも支障が生じている可能性が高い。

一方、短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した場合は、「キャリアアップの道がみえなくなる」「責任ややりがいのある仕事ができないこと」「昇進・昇格が遅れること」等、仕事のやりがいやキャリア形成に関する不満が多くあげられている。仕事の内容が本来の職責や期待役割に見合わないことから、仕事に対するモチベーションの低下や、キャリア形成についての不安を抱えていることが分かる。

また、業務内容・責任等が変わらなかった場合の不満としては、「時には残業したいができないこと」が多くあげられている。制度利用者の残業については、制度設計や運用が難しいといった理由で一切認めていない企業もあるが、とりわけフルタイム勤務者と同等の業務内容・責任等を担っている場合、時には残業をして仕事上の責任を果たしたいというニーズが高くなっている(図表8)。

このように、制度利用者の不満は、業務内容や業務量の変化と密接に関連しており、適切なマネジメント不足から生じている不満も多いことが分かる。企業の声を聞くと、「制度利用者の仕事に対する意識が低く、周囲の社員に負担が偏っている」「制度利用者がキャリアアップを

希望しない」等、制度利用者の意識に問題があるととらえている人事担当者や管理職は少なくないが、まずは制度利用者への仕事配分や目標設定は適切か、管理職と制度利用者のコミュニケーションは十分か、評価や昇進・昇格において著しく不利な点はないかといった観点から運用を見直し、問題があれば改善することが求められる。

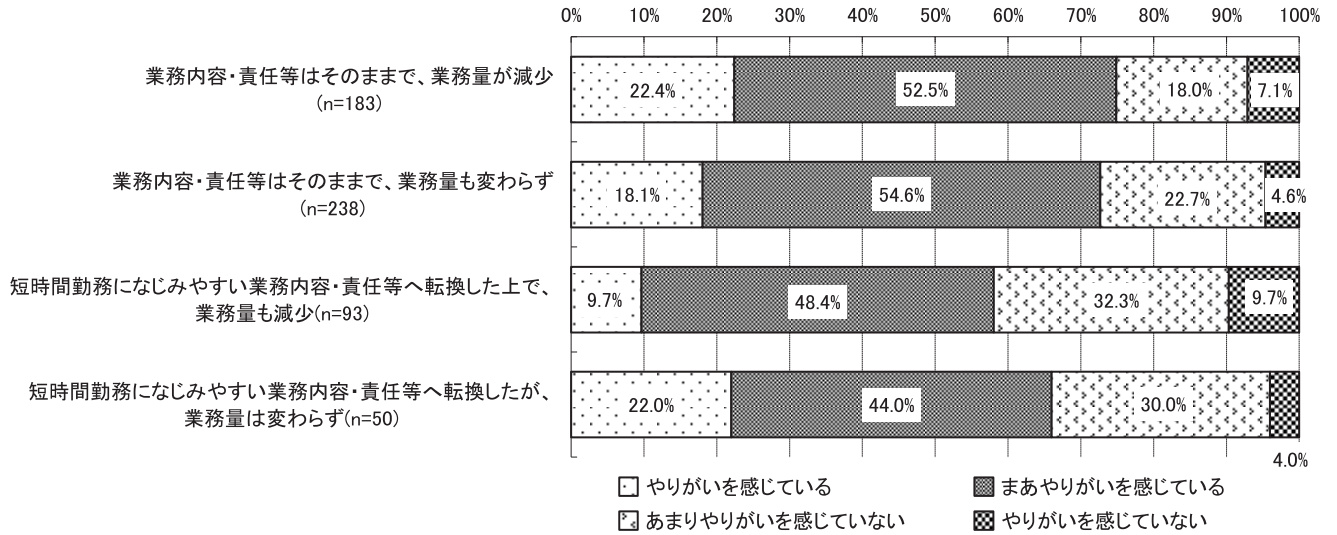
2 | 短時間勤務制度利用者のキャリア意識と同僚の働き方改革

第一節では、短時間勤務制度利用による働き方の変化や、制度の運用実態について分析を行った。本節では、制度利用者の仕事のやりがいとキャリア意識に着目するとともに、職場の同僚の「働き方改革」が制度利用者を含めた女性社員の就業継続・昇進意欲に与える影響についてみていきたい。

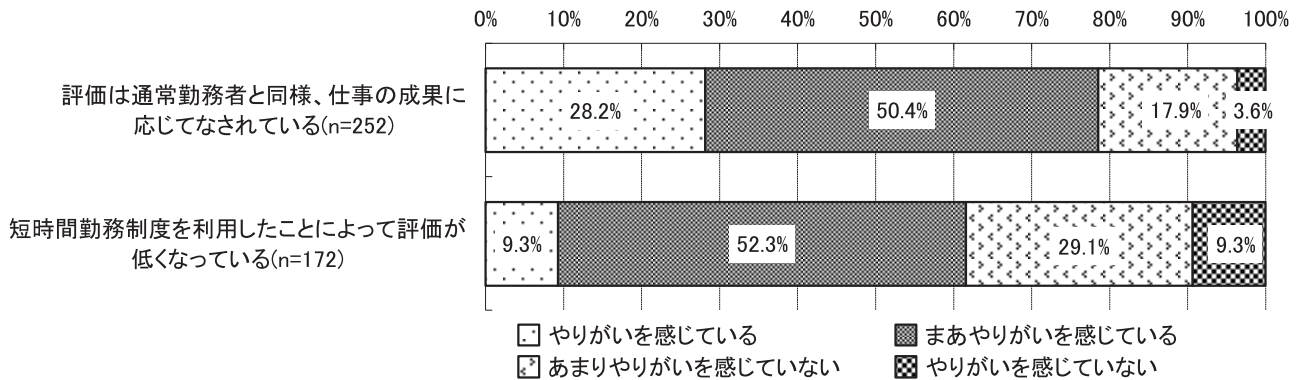
まず、制度利用による業務内容・業務量の変化と仕事のやりがいの関係を見ると、業務内容・責任等が変わらなかった場合、仕事にやりがいを感じている割合(「やりがいを感じている」および「まあやりがいを感じている」の合計)は7割強にのぼる。一方、短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した場合、仕事のやりがいは相対的に低く、特に「短時間勤務になじみやすい業務内容・責任等へ転換した上で、業務量も減少」では、やりがいを感じていない人が4割超を占めている(図表9)。

制度利用者への評価別にみると、制度利用により評価が低くなっていると感じている場合、仕事の成果に応じ

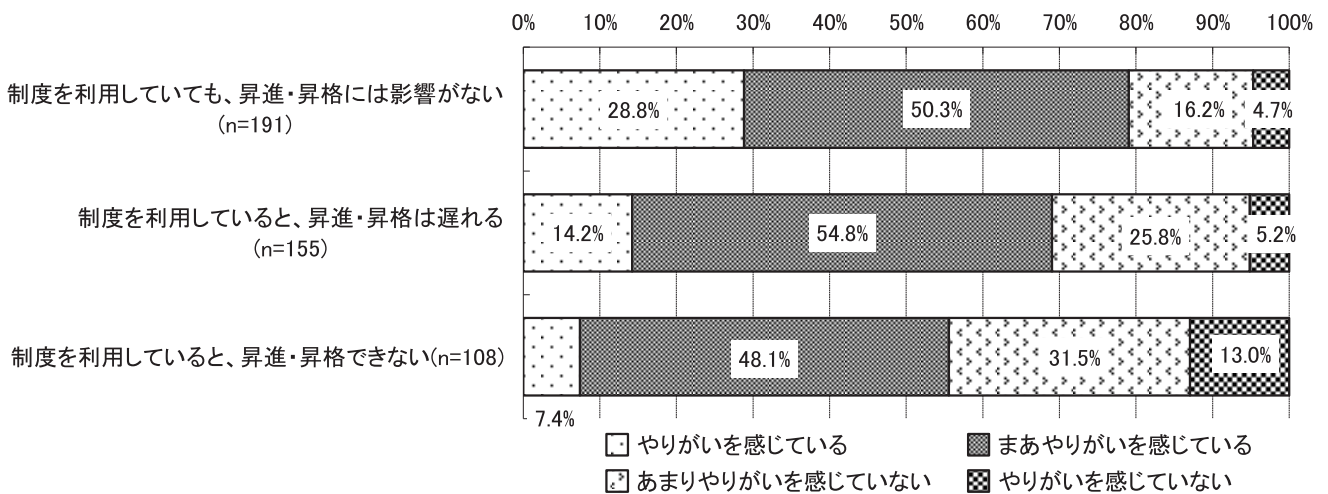
図表9 短時間勤務制度利用による業務内容・業務量の変化別 仕事のやりがい



図表10 短時間勤務制度利用者の仕事に対する評価別 仕事のやりがい



図表11 短時間勤務制度利用による昇進・昇格への影響別 仕事のやりがい



て評価されていると感じている人に比べて、仕事のやりがいが高い傾向がみられる(図表10)。同様に、制度利用により昇進・昇格が遅れるもしくは昇進・昇格ができない場合も、仕事のやりがいが低くなる傾向にある(図表11)。このように、制度利用による業務内容・業務量の変化や、評価、昇進・昇格の見込みは、仕事のやりがいに大きな影響を与えている。

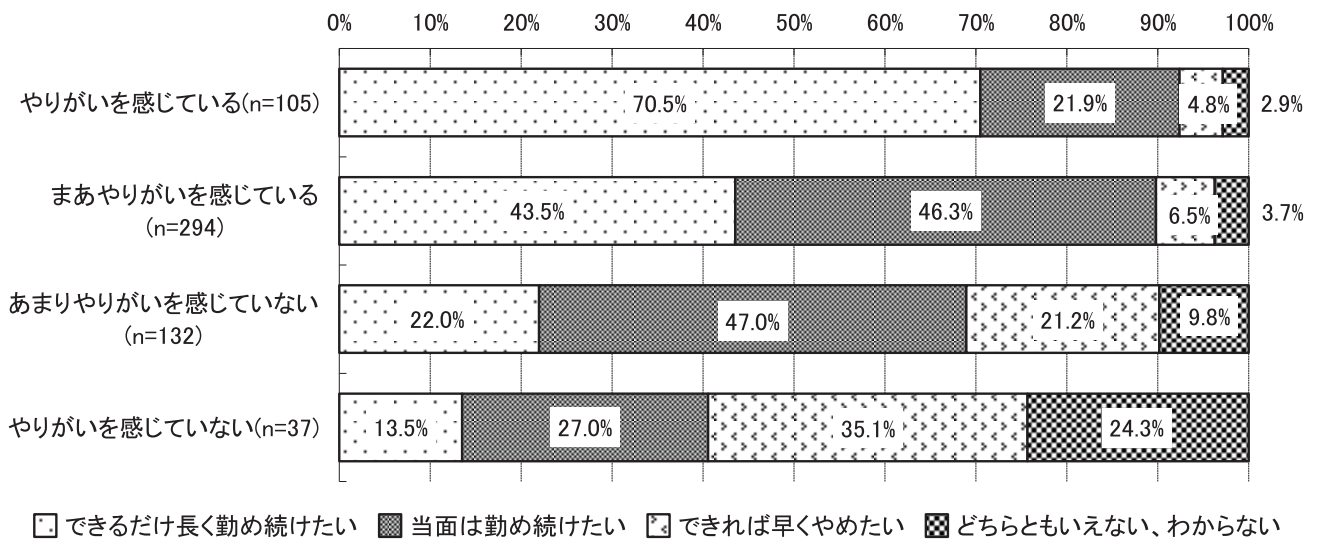
さらに、仕事のやりがいと就業継続意向や管理職への昇進意欲との関係を見ると、やりがいを感じている人ほど就業継続意向や昇進意欲が高くなっており、逆にやり

がいを感じていない人では「できれば早くやめたい」「(管理職に)なりたくない」との回答が、他と比べて著しく高くなっている(図表12、13)。

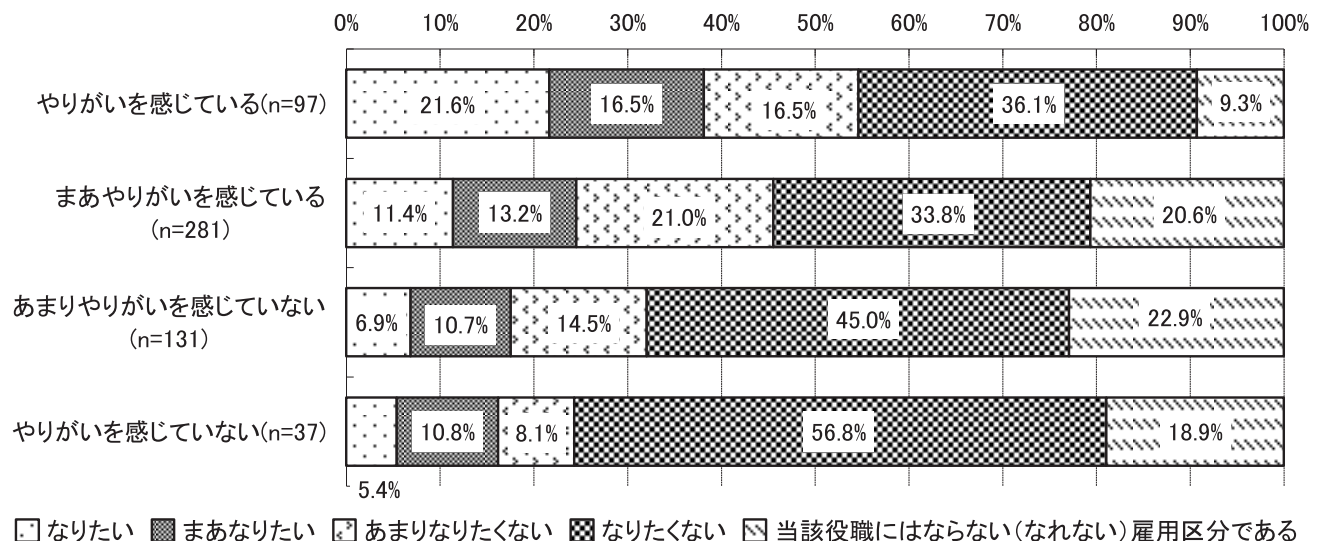
時間制約社員の組織貢献の可能性(育児や介護等で時間的制約のある人も働きながら職場に十分貢献できると思うか)についても、仕事にやりがいを感じている人ほど貢献できると考える割合が高い傾向がみられる(図表14)。

次に、制度利用者も含めた女性社員全体を対象に、同僚の労働時間削減と時間制約社員の組織貢献の可能性の

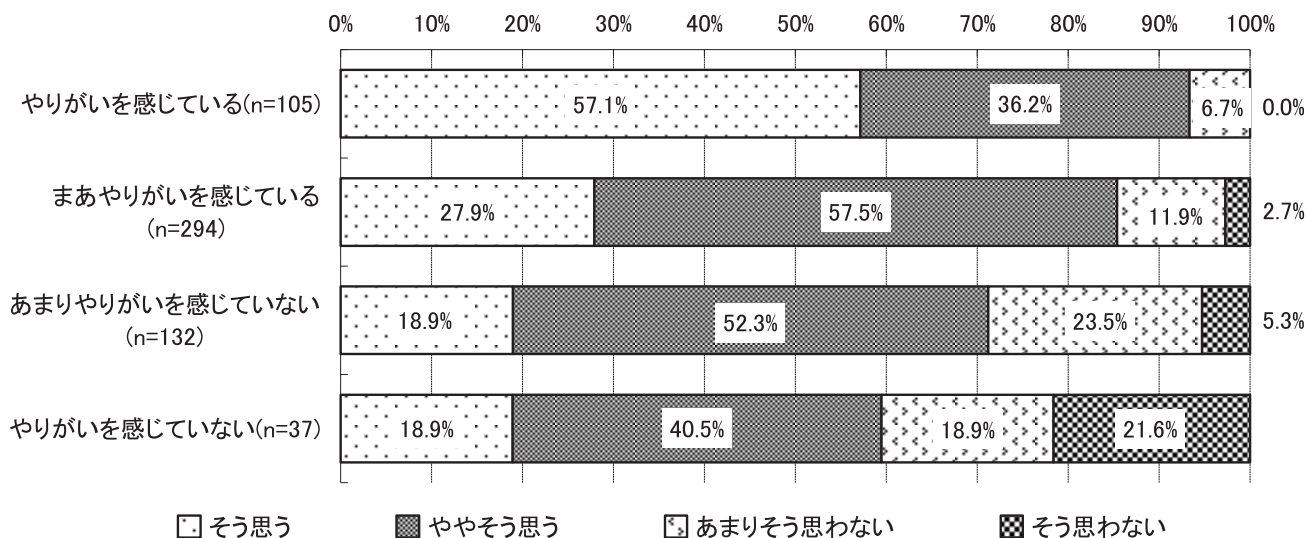
図表12 仕事のやりがい別 就業継続意向



図表13 仕事のやりがい別 管理職への昇進意欲



図表14 仕事のやりがい別 時間制約社員の組織貢献可能性

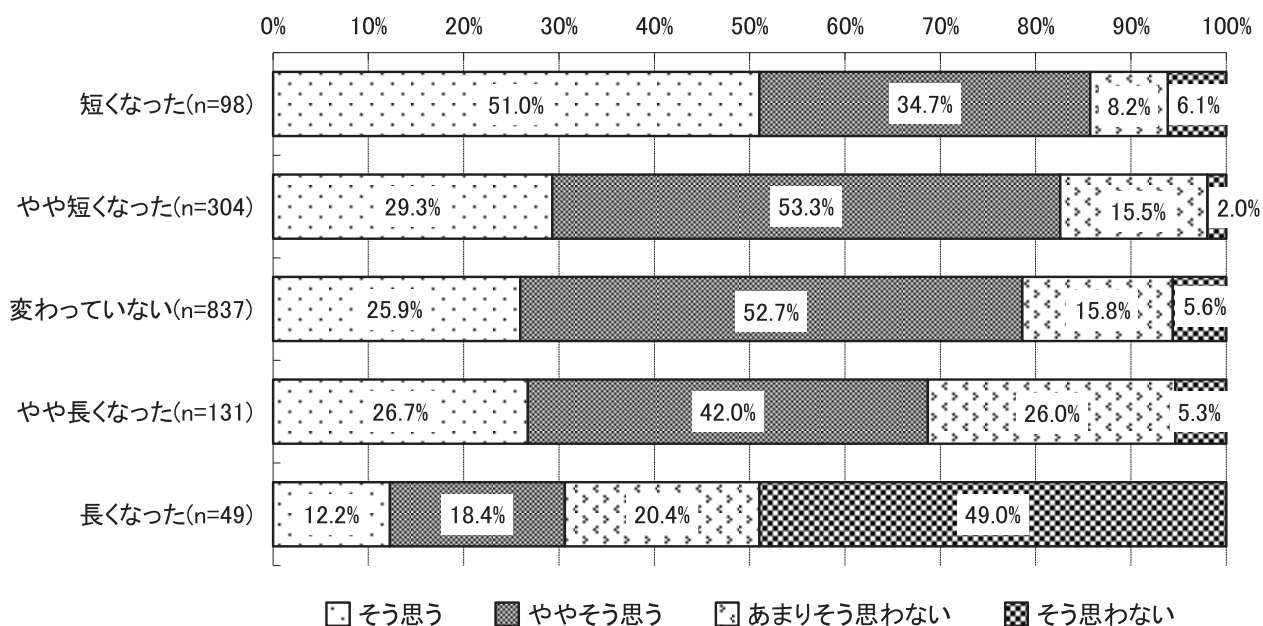


関係を見ると、同僚の労働時間が短くなった人ほど、時間制約社員も貢献できると考える割合が高い傾向となっている(図表15)。長時間労働を前提とした職場では、時間制約のある社員が担える仕事の責任や範囲は限定的にならざるを得ないが、残業が少ない職場では、制度利用者と通常勤務者の差が比較的小さく、制度利用者であってもある程度の責任を担いやすくなるとみられる。また、制度利用者が不在となる夕方以降に対応が必要な業務や

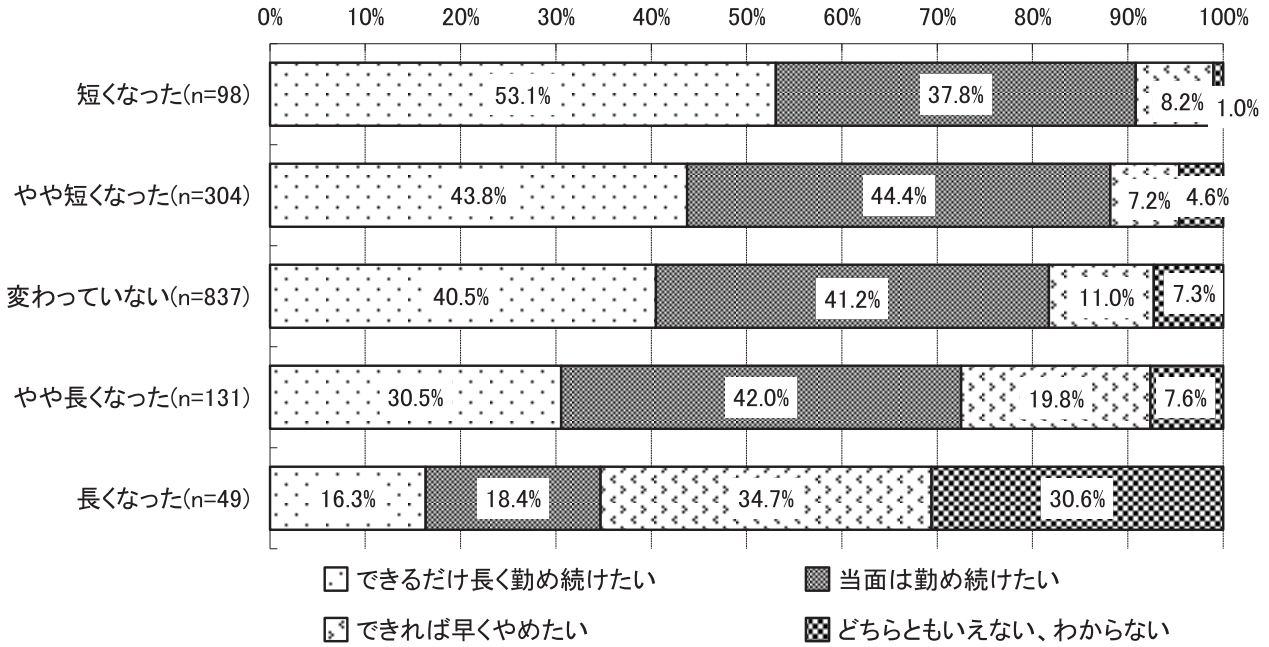
会議等が恒常的に発生する職場では、残業ができないと責任のある仕事を担うことは困難となる。こうした点からも、制度利用者の能力発揮を進めるうえで、時間制約のない社員も含めた働き方の見直しが不可欠といえる。

加えて、同僚の労働時間が短くなった人は、現在の会社における就業継続意向や昇進意欲も高い傾向にある(図表16、17)。職場の長時間労働を解消し、家庭やプライベートと両立しやすい職場環境を整備することは、時

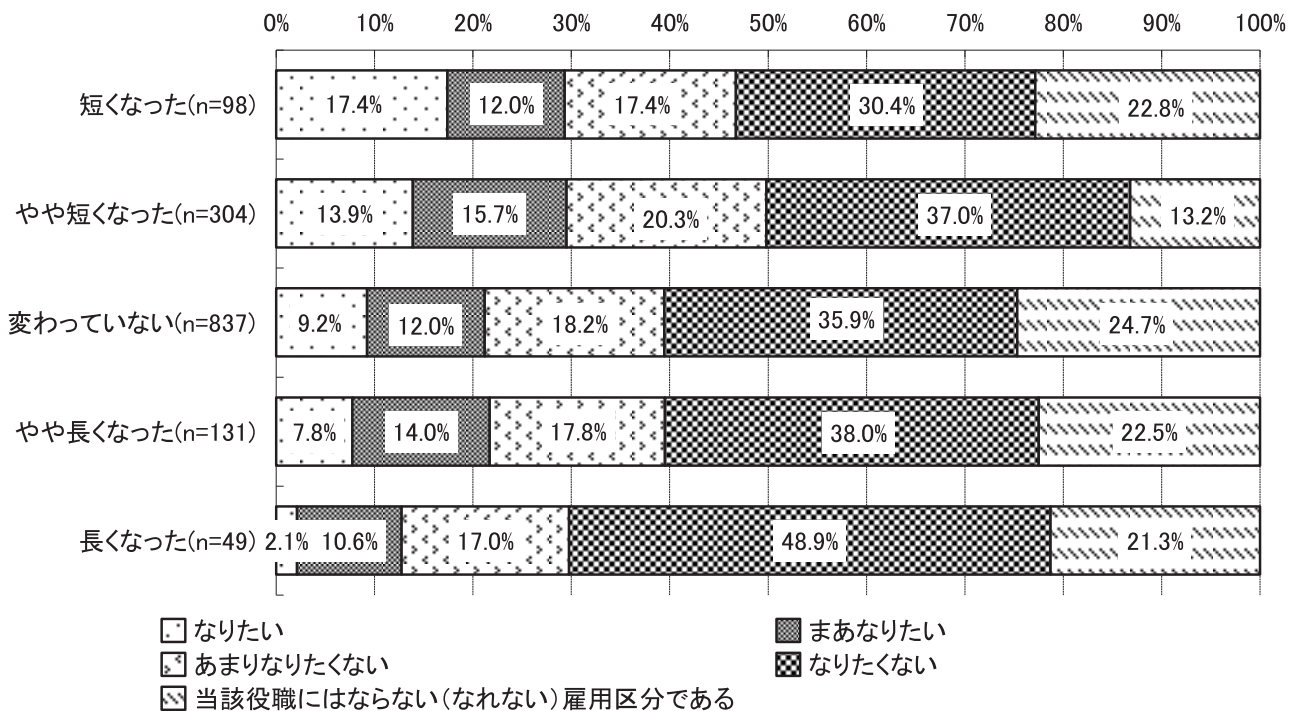
図表15 【女性全体】 同僚の労働時間削減別 時間制約社員の組織貢献可能性



図表16 【女性全体】 同僚の労働時間削減別 就業継続意向



図表17 【女性全体】 同僚の労働時間削減別 管理職への昇進意欲



間制約のある社員の組織貢献を高めるだけでなく、現在時間制約があるかどうかに関わらず、女性社員全体の定着・離職防止や能力発揮・キャリアアップを図るうえでも重要であることが分かる。

3 | 短時間勤務制度利用者の能力発揮に向けて求められる支援

ここまで、アンケート調査結果を基に主に制度利用者の仕事の配分や目標設定、評価等に関して制度の運用実

態と課題を確認した。本節では、制度利用者の能力発揮に向けて求められる支援について、カギを握る管理職の役割を検討したい。

制度利用者への支援における管理職の役割としては、大きく「制度利用者とのコミュニケーション」「制度利用者への意識啓発(モチベーションの維持・向上)」「周囲の社員への配慮」の3点をあげることができるだろう。

一点目について、制度利用者とのコミュニケーションが必要となる理由は、育児中の社員といっても家庭内での協力体制や保育の状況等は個々の利用者によってさまざまであり、そうした個別事情をふまえることが欠かせないためである。たとえば、配偶者との子育ての分担状況や祖父母・親戚等の協力の有無によって、短時間勤務の所定労働時間外でも、あらかじめ分かっている場合であれば残業に対応できるというケースもある。保育の状況についても、早朝保育や延長保育の有無、夏期休暇等長期休暇中の受け入れ体制等は利用している保育サービスによって異なり、特に病気の子を預かる病児保育を利用できるかどうかは、地域ごとの差も大きい。また、出張がある業務の場合、日帰りでも全く対応が難しいケースもあれば、早めに予定を組むことができれば調整できるというケースもある。さらに、同じ利用者でも、子どもの成長段階に応じてこうした状況が変化することも多い。個々の事情をふまえるというと、プライバシーに関わることをどこまで制度利用者本人に聞いてよいか分からないと躊躇する管理職も多いが、短時間勤務制度を利用している期間も業務の幅を一律に限定するのではなく、どのような業務であれば担当できるのか、またその際に必要となるサポートはどのようなものか、個々に検討するという目的を伝え、日頃から積極的にコミュニケーションを図ることが重要である。もちろん、こうした仕事上の対応を検討する際に、制度利用者の意向をふまえることが必要であることは、いうまでもない。

二点目として、「制度利用者への意識啓発(モチベーションの維持・向上)」については、短時間勤務制度を利用する際には、キャリアへの影響についてよく考えたい

えで利用するというのを、管理職から働きかけることが求められる。法律上、短時間勤務制度の利用可能期間は子が3歳までであるが、大企業等を中心に、法定を超える期間制度利用を認めている企業は多い。長期にわたって制度が利用できることは、育児との両立支援になる側面もある一方、中長期的なキャリア形成に影響がないかどうか等、制度利用によるメリットとデメリットをふまえて判断することが必要となる。制度の趣旨を正しく伝え、いずれフルタイム勤務へ復帰することを見据えて業務に取り組むよう伝えることで、制度利用中の仕事へのモチベーションは、大きく異なったものになるだろう。また、制度利用者への意識啓発において、定期的な面談の機会や日頃のコミュニケーションを通じて、制度利用者への期待を伝えることも効果的である。弊社が実施した「女性管理職の育成・登用に関する調査」(2015)によると、女性は男性に比べ、管理職となるうえで自身が必要と考える能力について自己評価が低い傾向があり、能力不足を理由に管理職になることを躊躇する女性も多い。管理職になろうと思った理由についても、女性は男性に比べ「会社や上司から仕事を評価されたため」「上司に管理職になるよう説得や励ましを受けたため」をあげる割合が高く、上司や管理職が働きを認め、期待感を伝えながら積極的に後押しをすることが女性には有効であることが明らかにされている。とりわけ制度利用者は、時間制約がある中で以前と同じように働くことができないもどかしさや、周囲に負担をかけているのではないかといった負い目から仕事に対する自信を失いやすい状況にあるため、管理職からの声かけや日頃の仕事ぶりへの評価を伝えることは、モチベーションの維持・向上を図るうえで効果が大きいといえる。

三点目として、短時間勤務制度について、周囲の社員が理解できるよう必要な情報を提供し、職場の協力体制を整備することは管理職に求められる重要な役割のひとつである。短時間勤務制度に限らないが、育児や介護のための両立支援制度の内容は、実際に利用する社員以外にはほとんど知られていないことが多く、制度利用者の

処遇や運用ルールが正しく理解されていない可能性も高い。誤った理解から制度利用者に対する不満につながる懸念もあるため、管理職は周囲の社員に制度の内容を正しく伝えることが求められる。また、第一節でも述べたように職場全体の業務の見直しや効率化に率先して取り組み、特定の社員に過度に負担が偏っていないかを定期的に確認する等、利用者のサポートにおいて貢献の大きな社員については評価に反映することを検討することも必要だろう。また、人事労務部門が、制度利用者を部下に持つ管理職を対象としたマネジメント研修等を通して、管理職に求められる役割について情報提供を行うことや、職場の運営で悩んでいることがあれば相談を受ける等、管理職を支援することも効果的な取り組みといえる。

おわりに

平成29年1月に施行された改正育児・介護休業法では、介護のための短時間勤務制度の期間および回数が拡充され、今後は育児のみならず、介護を事由とする制度利用者の増加も見込まれる。さまざまな事情で時間制約を持って働く社員がその能力を発揮できる職場マネジメントは、今後ますます重要になっていくだろう。

本稿の調査結果からは、制度利用者への仕事の配分や目標設定・評価等のマネジメントと、制度利用者の仕事のやりがいは密接に関係しており、本来の職責や能力に見合ったやりがいのある仕事を与え、成果に応じた評価や昇進・昇格がなされることが、制度利用者の仕事へのモチベーションを高め、キャリア意識の維持・向上に寄与することが明らかとなった。加えて、時間制約のない社員も含めた「働き方改革」に取り組むことが、制度利用者も含めた女性社員全体の就業継続や昇進意欲の維持・向上に有効であることが示唆された。

企業は、短時間勤務制度の円滑な運用のため基本的な

方針を示し、管理職への研修等を通して、制度利用者に対して管理職が適切にマネジメントを行えるよう支援することが求められる。制度利用者本人も短時間勤務制度を利用するにあたり、働き方や担当業務に対する希望を上司・管理職に伝え、主体的にキャリア形成を図ることが求められる。

また、昨今企業の関心が非常に高まっている「働き方改革」については、生産性向上や社員の健康確保といった目的から長時間労働の解消や休暇取得促進等に取り組む企業は少なくないが、恒常的に残業がある職場では、時間制約のある社員の能力発揮が難しいことも、非常に深刻な問題である。第一節でみたように、同僚が恒常的に残業をしている場合、時間制約のある社員は短時間勤務制度をできるだけ長く利用しようとする傾向にある。また、そもそも長時間労働の職場には制度利用者の配属は困難と考へて、社内の配属先や異動を限定してきた企業も多い。その結果、制度利用者がマミートラックに陥り中長期的なキャリア形成が困難となる一方、時間制約のない社員はより一層負担を抱えるといった悪循環となっている職場もみられる。本人のキャリアへの影響を考えると長期間の制度利用や、特定の部署に限定した配置・異動は望ましいといえないことから、最近では育児期の女性社員ができるだけ早く短時間勤務からフルタイム勤務へ復帰できるよう職場環境を整備するとともに、これまで女性が少なかった部署への積極的な配置を進め職務経験の幅を広げる等、管理職・制度利用者双方の意識啓発に取り組む企業も現れている。長時間労働や残業を前提とした従来の職場マネジメントを見直し、時間制約のない社員も含めた「働き方改革」を進めることが、多様な社員が能力を発揮できる職場づくりを進めるうえで不可欠といえる。

【注】

¹ 平成21年の改正育児・介護休業法の規定の適用日は、従業員数101人以上の事業主では平成22年6月30日であったが、従業員数100人以下の事業主は経過措置のため、平成24年7月1日以降に定められた。

² 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「出産時に就業継続した正社員女性の活躍に関する調査」(2016)。調査対象は、未就学の子を持つ

ち、末子妊娠前と同じ企業に勤務している正社員女性1,420人。

³ 本稿のデータは、特段断りがない場合は、末子出産後に短時間勤務制度を利用した経験がある正社員女性（現在短時間勤務制度を利用している正社員女性およびこれまでに利用したことがある正社員女性）が対象である。

【参考文献】

- ・厚生労働省「「短時間正社員制度」導入支援マニュアル」（2016）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「女性管理職の育成・登用に関する調査」（2015）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成28年度「仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書 企業アンケート調査結果」」厚生労働省委託（2017）
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「短時間正社員制度導入の手引き」厚生労働省委託（2010）