

### 育児を理由とする短時間勤務者の仕事内容と 管理職の働きかけ

坂爪, 洋美 / SAKAZUME, Hiromi

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

14

(開始ページ / Start Page)

121

(終了ページ / End Page)

159

(発行年 / Year)

2017-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00013627>

# 育児を理由とする短時間勤務者の 仕事内容と管理職の働きかけ

法政大学キャリアデザイン学部 教授 坂爪 洋美

---

## 1 はじめに

本研究の目的は、以下の2点である。第1に、育児を理由とする短時間勤務者の仕事内容の実態を明らかにすることである、第2に、短時間勤務者の上司の、①短時間勤務者の仕事内容の調整、②短時間勤務制度の利用がもたらす仕事やキャリアに関するリスクの認識と期待、③短時間勤務者の仕事ならびに仕事と家庭の両立に向けた働きかけ、の実態を明らかにすることである。その際、短時間勤務者が従事する仕事内容による違いを視野に入れる。

短時間勤務者の仕事内容に注目する理由は以下2点である。第1に、労働時間の一時的な短縮は、担当する仕事内容の制限につながるものが先行研究で指摘されており、短時間勤務者利用による仕事内容の変化の特徴を明らかにすることで、労働時間の一時的な制限が仕事内容に与える影響を検討できるからである。第2に、短時間勤務者の仕事内容と管理職の認識ならびに行動との関連の検討を通じて、仕事内容という視点から短時間勤務制度の利用がキャリア形成にもたらす影響を精査できるからである。これらの2点を組み合わせることで、短時間勤務制度の利用が利用者のキャリア形成に与える影響をより望ましいものとするための視座を得ることが可能になる。

## 2 方法

調査は2015年3月、インターネット調査により実施された。調査対象者は、従業員数300名以上の企業に勤める課長クラス以上であり、かつ調査回答時点

で育児を理由とした短時間勤務制度を利用する女性の正社員の部下を持ち、自身が彼女らの第一次評価者の立場にある者559名である。回答者の属性は、男性553名（平均年齢49.6歳）、女性26名（平均年齢46.2歳）、役職は課長クラス309名、部長クラス250名であった。

### 3 短時間勤務者の仕事のタイプ

#### (1) 仕事内容を把握する基準

短時間勤務者が従事する仕事内容を把握するカテゴリとして「補助的な仕事」「定型的な仕事」「専門的な仕事」「幅広い仕事」「責任を伴う仕事」「難易度の高い仕事」「高度な判断を伴う仕事」を用いた。短時間勤務制度利用直前の仕事内容と短時間勤務中の現在の仕事内容とのクロス表は表1の通りである。

本研究では「補助的な仕事」「定型的な仕事」の2つのカテゴリをまとめて「定型的な仕事」、「専門的な仕事」「幅広い仕事」「責任を伴う仕事」「難易度の高い仕事」「高度な判断を伴う仕事」の5つのカテゴリをまとめて「高度な仕事」とした。

以下では、短時間勤務制度利用直前と短時間勤務中の仕事の仕事内容が確認できた545名を対象として、仕事のタイプとして4類型に分類した上で分析を行った。具体的には、短時間勤務制度利用直前ならびに短時間勤務中ともに「定型的な仕事」に従事している「以前・現在とも定型的な仕事」群、短時間勤務制度利用直前ならびに短時間勤務中ともに「高度な仕事」に従事している「以前・現在とも高度な仕事」群、短時間勤務制度利用直前は「高度な仕事」で短時間勤務中は「定型的な仕事」に従事している「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」群、短時間勤務制度利用直前は「定型的な仕事」で短時間勤務中は「高度な仕事」に従事している「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」群である。

表 1 短時間勤務者の仕事内容の類型化（単位：人）

	短時間勤務利用現在の仕事内容							合計
	補助的な仕事	定型的な仕事	専門的な仕事	幅広い仕事	責任を伴う仕事	難易度の高い仕事	高度な判断を伴う仕事	
短時間勤務利用直前の仕事内容								
補助的な仕事	28	2	3	2	0	2	1	38
定型的な仕事	13	179	8	7	2	0	0	209
専門的な仕事	5	18	136	9	3	0	0	171
幅広い仕事	4	8	7	52	1	1	0	73
責任を伴う仕事	3	3	4	2	27	0	0	39
難易度の高い仕事	1	0	2	0	0	8	0	11
高度な判断を伴う仕事	0	0	1	2	0	0	1	4
合計	54	210	161	74	33	11	2	545

## (2) 短時間勤務者が従事する仕事の特徴

### ①短時間勤務制度利用直前からの変化と担当する仕事内容

間勤務制度利用直前と短時間勤務中では、仕事内容が変わらない短時間勤務者がほとんどであった。短時間勤務制度利用直前に定型的な仕事に従事していた人は、短時間勤務中も定型的な仕事に従事する割合が高く、全体の40.7%がこれに該当した。また、短時間勤務制度利用直前に高度な仕事に従事していた人は短時間勤務中も高度な仕事を担当する割合が高く、全体の47.7%がこれに該当した（表2）。

一方、短時間勤務制度利用直前と短時間勤務利用中で仕事の内容が変化した短時間勤務者もわずかながら存在した。短時間勤務制度利用以前よりも仕事内容が高度化した人（「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」）は全体の4.6%であった。この群では、短時間勤務制度利用中に仕事内容が高度化している。これとは逆に、短時間勤務開始後に仕事内容が定型化した人（「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」）は全体の7.7%であった。この群では、短時間勤務制度利用中に仕事内容が単純化している。

表2 短時間勤務制度利用以前と利用中の仕事のタイプの分類

		短時間勤務利用中		合計	
		定型的な仕事	高度な仕事		
短時間 勤務制度 利用直前	定型的な仕事	人数	222	25	247
		%	40.7%	4.6%	45.3%
	高度な仕事	人数	42	256	298
		%	7.7%	47.0%	54.7%
合計		人数	264	281	545
		%	48.4%	51.6%	100.0%

## ②短時間勤務前と比較した仕事量

短時間勤務者の短時間勤務制度利用直前の仕事量を10とした時の、現在の仕事量として「以前・現在とも高度な仕事」に従事している人の仕事量が7.6と最も高かった。次いで、「以前・現在とも定型的な仕事」に従事している人の仕事量が7.4、「以前定型的な仕事、現在高度な仕事」に従事している人の仕事量が7.1、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事している人の仕事量が6.4であった（図1）。一元配置分散分析の結果、4群の間で有意差が認められた（ $F=6.153$ ,  $p<.001$ ）多重比較の結果、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事している人の仕事量は、「以前・現在とも高度な仕事」（ $p<.01$ ）、「以前・現在とも定型的な仕事」（ $p<.05$ ）よりも有意に低かった。これらの結果から、短時間勤務制度の利用は仕事量の減少をもたらすが、中でも短時間勤務制度利用直前と利用開始後で仕事のタイプが単純化する方向での変化は、仕事量の大幅な減少をもたらすと言える。

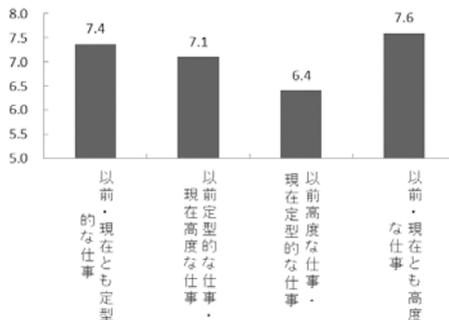


図1 短時間勤務前と比較した現在の仕事量

### 同期と比較した仕事の難易度

同期と比較した仕事の難易度を見ていこう。「同期よりも低い」という回答に注目すると、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者について、管理職が「同期よりも低い」と回答する割合が53.7%と最も高かった。次に「以前・現在とも定型的な仕事」で30.3%、「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」で20.0%、「以前・現在とも高度な仕事」で14.6%であった(図2)。 $\chi^2$ 検定の結果、4群の間で管理職が認識する仕事の難易度に違いが認められた( $\chi^2=41.390, p<.001$ )。これらの結果から、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者に対して、管理職は同期より難易度が低いと回答する割合が高いと言える。また、現在高度な仕事をしている(「以前・現在とも高度な仕事」と「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」)では管理職は同期より低いと回答する割合が低く、「同期より高い」と回答する割合が他の2群よりも高かった。

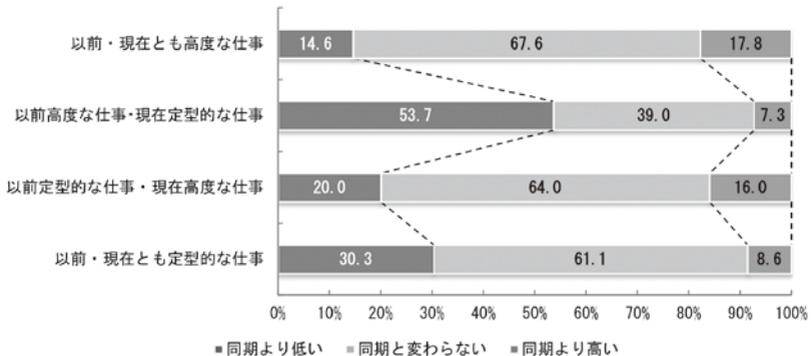


図2 仕事のタイプ別にみた同期と比較した仕事の難易度

### (3) 小括

短時間勤務者が従事する仕事の特徴としては以下の点を指摘することができる。

- ① 短時間勤務者の88.7%は短時間勤務制度利用直前と利用開始中の現在で仕事のタイプが同一であった。短時間勤務直前に定型的な仕事をしていた人は短時間勤務中も定型的な仕事に従事し、短時間勤務直前に高度な仕事をしてきた人は高度な仕事に従事した。

- ② 短時間勤務制度の利用により、仕事量は短時間勤務制度利用直前の7割程度まで減少し、従事する仕事内容の難易度は同期と変わらない場合が最も多い。
- ③ 仕事のタイプによって仕事量ならびに仕事の難易度に違いが認められた。短時間勤務直前に高度な仕事に従事し、短時間勤務中の現在定型的な仕事に従事している場合、仕事量の減少量は大きく、仕事の難易度も同期と比べて低い水準となる割合が高い。

#### 4 管理職による短時間勤務者の仕事調整

部下が短時間勤務をすることで管理職には様々な対応が求められる。本研究では短時間勤務者の仕事に関する対応に限定し、①仕事量の削減、②仕事の難易度の低減、③設定する目標水準の低減、④成果に対する期待値の低減、について仕事のタイプとの関連を見ていく。

##### (1) 仕事量の削減

短時間勤務者の仕事量を「その人のそれまでの水準よりも減らした」に対して、「している」と回答した割合は、38.1%~75.6%と大きなばらつきが認められ、仕事のタイプ間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 12.722, p < .05$ )。最も高いのは「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で75.6%であった。逆に最も低かったのは「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」で38.1%であった(図3)。

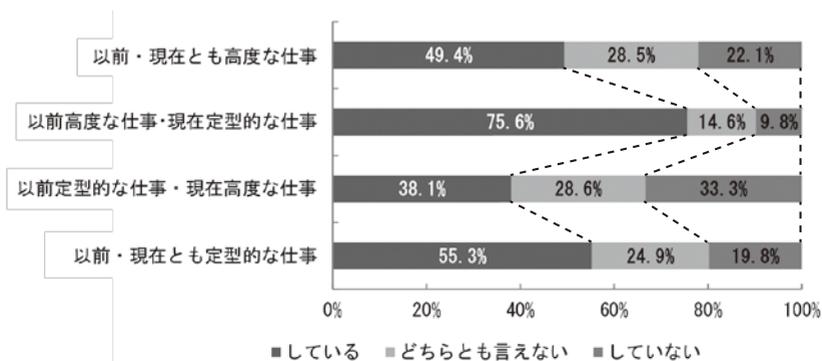


図3 仕事のタイプ別にみた仕事量の削減

## (2) 仕事の難易度の調整

「仕事内容をその人のそれまでの水準よりも難易度の低くした」に対して、「している」と回答した割合は、24.8%～59.1%と大きなばらつきが認められ、4群で有意差が認められた ( $\chi^2 = 29.440, p < .001$ )。「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」(59.1%)「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」(57.1%)という2つのタイプの仕事に従事している短時間勤務制度利用者を部下とする管理職で高かった(図4)。これらの結果から、短時間勤務制度の利用に伴い仕事のタイプを変更することは仕事の難易度の低下をよりもたらずと言える。

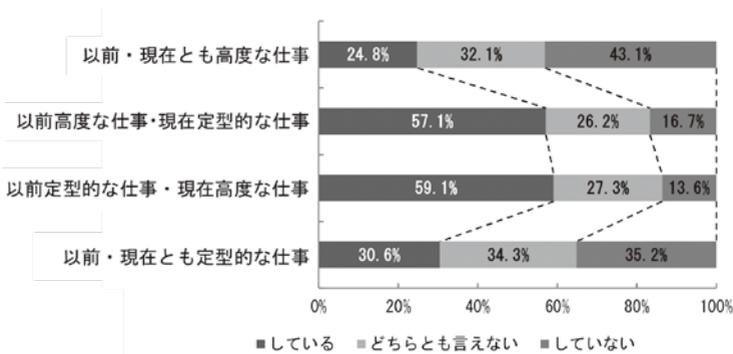


図4 仕事のタイプ別にみた仕事の難易度の調整

## (3) 目標設定の調整

「目標設定をその人のそれまでの水準よりも低くした」という設問に対して、「している」と回答した割合は26.2%～48.8%であり、仕事量や仕事の難易度と比較するとばらつきは小さいものの、4群で有意差が認められた ( $\chi^2 = 12.722, p < .05$ )。「目標設定をその人のそれまでの水準よりも低くした」に対して、「している」と回答した割合が最も高かったのは「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で48.8%であり、他の3群では26.2%～31.8%であった(図5)。これらの結果から「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事している短時間勤務者は他の3群と比較して、目標設定が低減される割合が高いと言える。

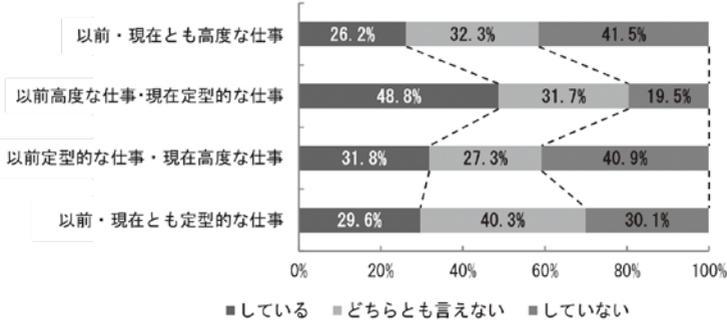


図5 仕事のタイプ別にみた目標設定水準の低減

#### (4) 期待値の調整

「仕事上の成果についての期待値をそれまでの水準よりも低くした」に対して「している」と回答した者の割合は22.7%~45.2%であり、4群で有意差が認められた ( $\chi^2 = 16.328, p < .05$ )。最も高かったのは「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で45.2%であった(図6)。これらの結果から「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事している短時間勤務者は他の3群と比較して、仕事上の成果への期待値が低減されている割合が高いと言える。

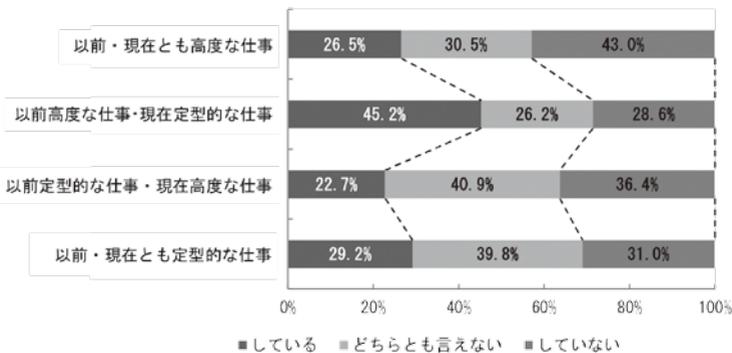


図6 仕事のタイプ別にみた仕事上の成果についての期待値の低減

## (5) 小括

- ① 短時間勤務制度の利用に伴い、管理職は仕事量の減少という調整を最も頻繁に用い、仕事の難易度や目標設定・期待値を低減させる割合は仕事量よりも低かった。
- ② 短時間勤務制度の利用に伴い仕事のタイプが変更した場合に、管理職が仕事の難易度を下げる割合が高かった。しかし、「以前定型的な仕事、現在高度な仕事」では、短時間勤務の利用により仕事の難易度は以前よりも下がるものの、難易度の水準は同期と比較して低くない。一方、「以前高度な仕事、現在定型的な仕事」では、難易度の水準も同期よりも低くなる割合が大幅に高かった。
- ③ 「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職では、仕事量や仕事の難易度を低減させるだけでなく、目標設定や仕事上の成果に対する期待値をも低減させる割合が高かった。

## 5 管理職が認識する短時間勤務制度の利用がもたらすリスク

### (1) 全体で捉えた短時間勤務制度利用がもたらすキャリア形成上のリスク

まず全体で見ていこう。「能力向上に影響はない」に対して「そう思う」と回答した管理職が最も多く、42.9%であった。また「昇進・昇格が遅れる」(42.2%)、「キャリアに影響はない」(34.2%)「キャリアアップにつながるような仕事が任されにくくなる」(33.5%)「キャリアが停滞する」(30.9%)までが30%以上であり上位であった(図7)。

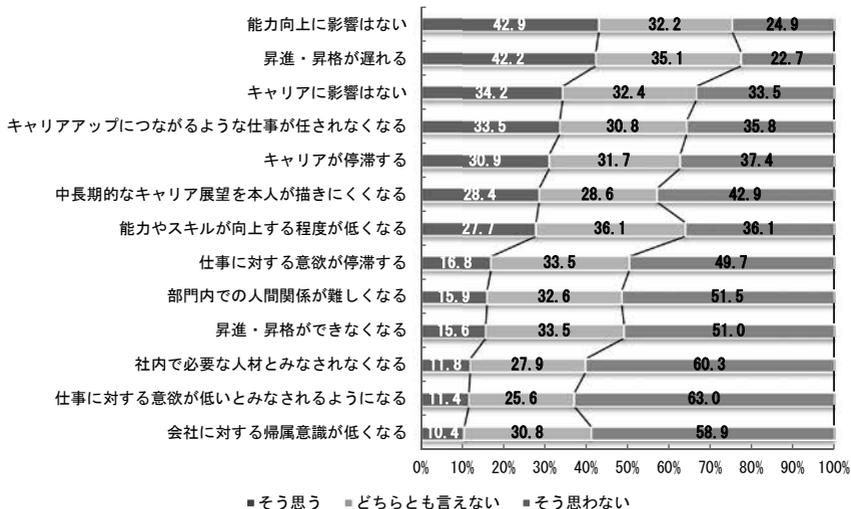


図7 管理職が認識する短時間勤務制度の利用がもたらすリスク

詳細にみていこう。まず、能力についてである。「能力向上に影響はない」と考える管理職が42.9%と半数近くにのぼるが、一方で、27.7%の管理職は短時間勤務制度の利用により「能力やスキルが向上する程度が低くなる」と回答している。短時間勤務制度の利用が能力向上や停滞にもたらす影響に対する管理職の認知にはばらつきがある。

「仕事に対する意欲が低いとみなされる」に対して「そう思う」と回答した者は11.8%と少ないが、「キャリアアップにつながるような仕事が任せられなくなる」と回答した者は33.5%と多いことから、短時間勤務者は、仕事に対する意欲が低いとはみなされないものの、キャリアアップにつながるような仕事が任せられなくなると捉えている管理職が一定数存在する。

「キャリアに影響はない」に対して「そう思う」と回答した者は34.2%であり、一方「キャリアが停滞する」では30.9%、「中長期的なキャリア展望を本人が描きにくくなる」では28.4%であった。このことから、短時間勤務制度の利用がキャリア形成にもたらす影響への管理職の認知にはばらつきがあり、否定的な影響を想定する者と想定しない者の割合が拮抗している。

昇進・昇格については「昇進・昇格が遅れる」に対して「そう思う」と回答した者は42.2%であり、最も多くの管理職がリスクとして認識していた。また、「昇進・昇格ができなくなる」は15.6%であった。このことから、短時間勤務制度の利用は昇進・昇格を完全に止めることはないが、一定の遅れをもたらすと認識する管理職が多く存在する。

「仕事に対する意欲が低いとみなされる」に対して「そう思う」と回答した者は11.8%、「社内で必要な人材とみなされなくなる」では11.4%であった。短時間勤務制度の利用が人材としての評価を低減すると考える管理職は少数である。同様に、「部門内での人間関係が難しくなる」に対して「そう思う」と回答した者は15.9%、「帰属意識の低下」では10.4%であった。短時間勤務制度の利用が職場にとってネガティブな影響をもたらすと考える管理職も少数である。

## (2) 短時間勤務者の仕事のタイプ別にみた管理職が認知する短時間勤務制度利用がもたらすリスク

次に短時間勤務者の仕事のタイプによる管理職のリスク認知の違いを見ていこう。

### ①能力に関するリスク

「能力やスキルが向上する程度が低くなる」に対して、「そう思う」と回答する割合は23.0~36.0%であり、ばらつきは大きくなく(図8)、4群の間で有意差は認められなかった( $\chi^2=7.215$ ,  $p=n.s.$ )。また、「能力向上に影響はない」という設問に対して、「そう思う」と回答する割合は35.7%~56.0%であり(図9)、4群の間で有意差は認められなかった( $\chi^2=4.092$ ,  $p=n.s.$ )。これらの結果から、能力向上に関連するリスクの認知に仕事のタイプ間で違いはないと言える。

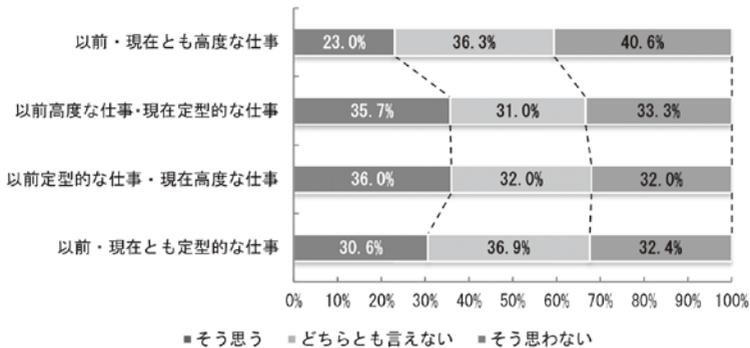


図8 仕事のタイプ別「能力やスキルが向上する程度が低くなる」への回答

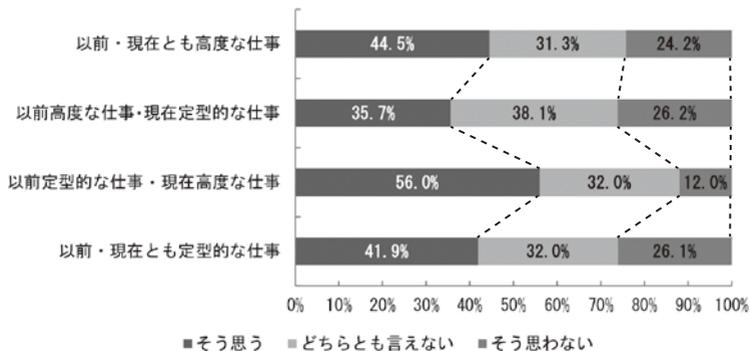


図9 仕事のタイプ別「能力向上に影響はない」への回答

## ②仕事に関するリスク

「仕事に対する意欲が停滞する」に対して、「そう思う」と回答する割合は、12.9%～20.3%であり、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2=12.644, p<.05$ )。「以前・現在とも高度な仕事」に従事している人を部下とする管理職は「仕事に対する意欲が低下する」に対して、「そう思う」と回答する割合は12.9%であり、他の3群と比較して低かった(図10)。管理職は、現短時間勤務制度利用直前から現在まで継続的に高度な仕事に従事している短時間勤務者の仕事に対するモチベーションを信頼している。

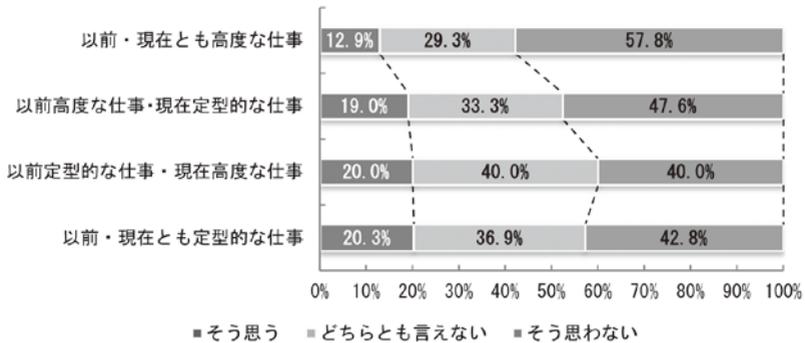


図10 仕事のタイプ別「意欲の低下」

「キャリアアップにつながるような仕事を任されにくくなる」に対して、「そう思う」と回答する割合は、26.6%～52.4%であった。仕事に対する意欲の停滞と比較すると、より多くの管理職がリスクを認識し、かつ4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2=19.670, p<.01$ )。「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事している者を部下とする管理職では、「キャリアアップにつながるような仕事を任せてもらえなくなる」に対して「そう思う」と回答する割合が52.4%と高かった(図11)。

これらの結果から、管理職は短時間勤務制度の利用により利用者の仕事に対する意欲が低下するとは思わないが、キャリアアップにつながるような仕事は任されにくくなると考えており、後者を認識する程度は仕事のタイプによって違いがあり、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」のように仕事が単純化した場合に、そのリスクをより認識すると言える。

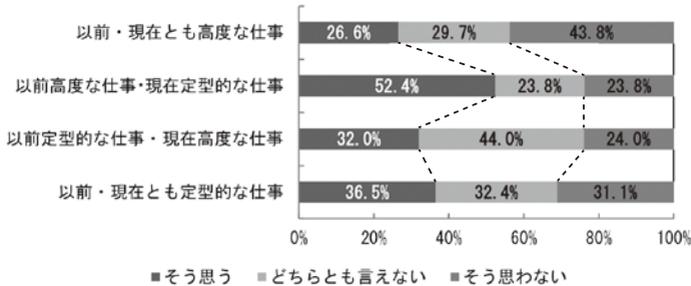


図11 仕事のタイプ別「キャリアアップにつながるような仕事が任されにくくなる」

### ③キャリアに関するリスク

「中長期的なキャリア展望を本人が描きにくくなる」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は20.7%～45.2%とばらつき、は4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 20.343, p < .01$ )。「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」で45.2%と最も割合が高く、次に「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」が40.0%と高かった(図12)。これらの結果から、一定数の管理職が短時間勤務制度利用直前と利用中とで仕事のタイプが変わることで、中長期的なキャリア展望を描きにくくなることを認識すると言える。また、短時間勤務制度利用以前と利用中で同じタイプの仕事をしている場合、高度な仕事に従事しているよりも、定型的な仕事に従事し続けている方が、キャリア展望を描きにくくさせる。

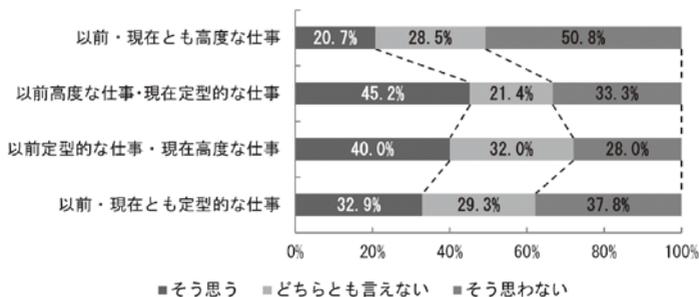


図12 仕事のタイプ別「中長期的なキャリアを本人が描きにくくなる」

「キャリアが停滞する」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は23.8%～54.8%とばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2=26.288, p<.01$ )。「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事している短時間勤務者を部下とする管理職で、「そう思う」と回答する割合が54.8%と非常に高かった(図13)。逆に「以前・現在とも高度な仕事」に従事している者を部下とする管理職で「そう思う」と回答した者は23.8%と低かった。これらの結果から、短時間勤務制度の利用に伴い仕事のタイプが単純化しすることがキャリアの停滞につながるという認識につながると考えられる。

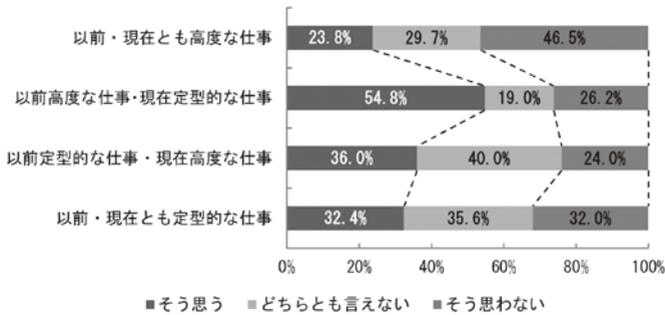


図13 仕事のタイプ別「キャリアが停滞する」

「キャリアに影響はない」という設問に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は23.8%～36.3%とばらつきが認められるものの、4群の間で有意差は認められなかった ( $\chi^2=5.157, p=n.s.$ )。

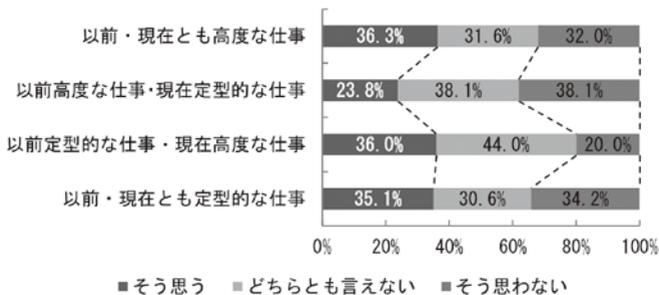


図14 仕事のタイプ別「キャリアに影響はない」

以上の結果から、管理職が認識するキャリアに関するリスクについて2点を指摘することができる。第1に、管理職は、高度な仕事への継続的な従事がキャリアの停滞というリスクの認知を低減する。第2に、短時間勤務制度の利用に伴う仕事のタイプの変更により、管理職は中長期的なキャリア展望を描きにくくなると認識する。

#### ④昇進・昇格に関するリスク

「昇進・昇格が遅れる」という設問に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は36.0%～57.1%と高い水準にありばらつきが認められるものの(図15)、4群の間で有意差は認められなかった( $\chi^2=9.487, p=n.s.$ )。

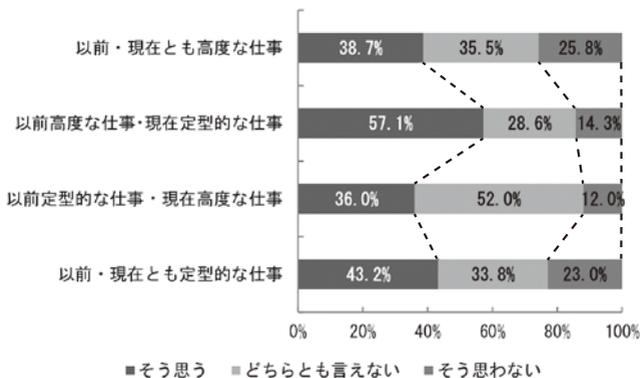


図15 仕事のタイプ別「昇進・昇格の遅れ」

「昇進・昇格ができなくなる」という設問に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は12.5%～28.0%であり、「昇進・昇格が遅れる」と比較すると低い水準であり(図16)、4群の間で有意差は認められなかった( $\chi^2=8.566, p=n.s.$ )。

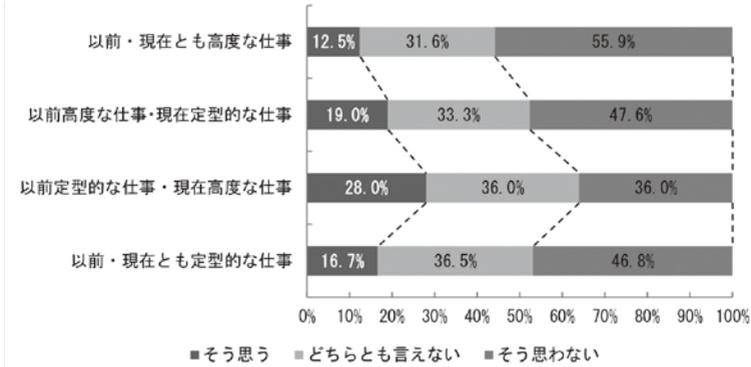


図16 仕事のタイプ別「昇進・昇格ができなくなる」

これらの結果から、比較的多くの管理職が短時間勤務制度の利用自体が昇進・昇格の遅れをもたらすと認識しており、昇進・昇格の程度と従事する仕事内容とは関連しないと言える。

#### ⑤人材としての評価に関するリスク

「仕事に対する意欲が低いとみなされる」という設問に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は7.4%～28.0%とばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2=15.503, p<.05$ )。特に「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で「そう思う」と回答する割合が28.0%と高く、逆に「以前・現在とも高度な仕事」で7.4%と最も低かった(図17)。これらの結果から、短時間勤務制度利用中の定型的な仕事から高度な仕事への仕事のタイプの変更は、人材としての期待を高めるが、結果として人材としての評価を下げるリスクを管理職にもたらすと考えられる。

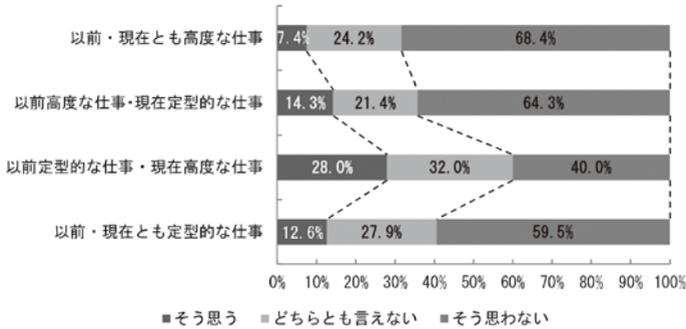


図17 仕事のタイプ別「仕事に対する意欲が低いとみなされる」

「社内に必要な人材とみなされなくなる」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は7.0%~36.0%とばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 32.306, p < .001$ )。「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職が36.0%と最も高く、次に「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」が21.4%であった(図18)。これらの結果から、短時間勤務制度の利用による仕事のタイプの変更は「社内に必要な人材とみなされなくなる」というリスクを高め、特に仕事のタイプが高度な仕事から定型的な仕事への変更が最もリスクを高めると言える。

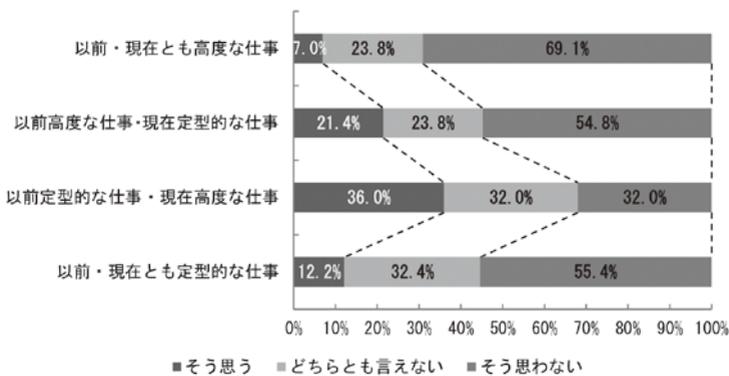


図18 仕事のタイプ別「社内に必要な人材とみなされなくなる」

人材としての評価に対しては、仕事のタイプが影響を与える。短時間勤務の利用による仕事のタイプの変更、特に高度な仕事から定型的な仕事への変更は、人材としての評価に対してリスクとなる。

⑥組織・職場での問題に関するリスク

「会社に対する帰属意識が低くなる」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は7.8%～24.0%と仕事のタイプ間でばらつきがあるが、4群の間で有意差は認められなかった ( $\chi^2 = 11.209, p = n.s.$ )。

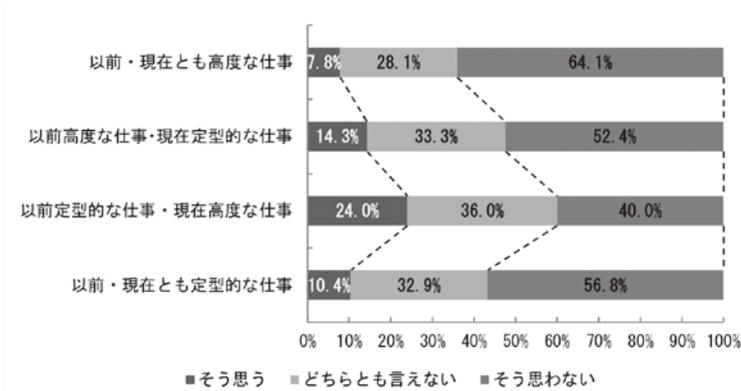


図19 仕事のタイプ別「会社に対する帰属意識が低くなる」

「部門内での人間関係が難しくなる」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は11.3%～44.0%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 22.131, p < .01$ )。「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」に従事する短時間勤務者の管理職が44.0%と最も高く、次が「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」で21.4%と、両者の間には大きな差異が認められた(図20)。これらの結果から、短時間勤務制度の利用中に仕事のタイプが高度化する変更は、職場の人間関係を難しくするという管理職の認識をより高めると言える。

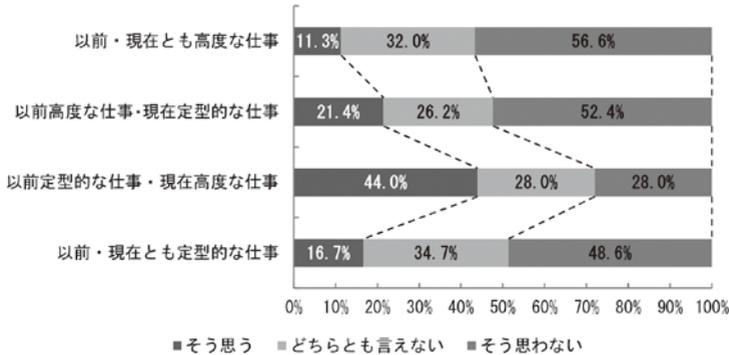


図20 仕事のタイプ別「部門内での人間関係が難しくなる」

### (3) 小括

これまでの分析から、以下の点を指摘することができる。

- ① 42.9%の管理職が短時間勤務の利用は能力向上に影響しないと認識するが、27.7%の管理職が「能力やスキルが向上する程度が低くなる」と認識する。短時間勤務制度の利用が能力向上の程度にもたらす影響に関する管理職の認知にはばらつきがある。しかし、能力向上に関する管理職の認知が仕事のタイプによって異なることはなかった。一般に能力は仕事を通じて向上することから、仕事のタイプと能力の向上の程度には関連があると考えられる。この結果は一般的な知見と合致せず今後検討が必要である。
- ② 33.5%の管理職が短時間勤務を利用することで「キャリアアップにつながるような仕事が任せられなくなる」と捉えていた。仕事のタイプによってその割合は異なり、特に「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」と仕事のタイプが単純化することで、管理職はリスクをより高く認識する。
- ③ 34.2%の管理職が「キャリアに影響はない」と考えるが、30.9%の管理職が「キャリアが停滞する」と認識し、28.4%の管理職が「中長期的なキャリア展望を本人が描きにくくなる」と認識した。短時間勤務制度の利用がキャリア形成にもたらす影響についての管理職の認識は、能力同様ばらつきがあり、否定的な影響を想定する者と想定しない者の割合が拮抗している。特に短時間勤務制度の利用による仕事のタイプの変更は、中長期的なキャリア展

望を描きにくくするという認識を高めた。

- ④ 42.2%と多くの管理職が短時間勤務制度の利用により昇進・昇格が一定の遅れると認識した。短時間勤務者の仕事のタイプと昇進・昇格の遅れの程度との間には関連は認められなかった。
- ⑤ 短時間勤務制度の利用は人材としての評価低減につながる、また仕事に対する意欲が低いとみなされると認識する管理職は少数であった。同様に職場の人間関係上の困難が生じると認識する管理職も非常に少数であった。しかし、高度な仕事から定型的な仕事への変更は、管理職のこれらのリスクを認識する割合をより高めた。

## 6 仕事のタイプ別にみた短時間勤務者の中長期的なキャリアへの展望

短時間勤務者の今後のキャリアに対する管理職の認識を仕事のタイプ別に見ていこう。

### (1) キャリアについて色々考えている

「キャリアについて色々考えている」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は31.5%～55.5%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2=33.168, p<.001$ )。「以前・現在とも定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職が31.5%と最も低かった。一方で、短時間勤務制度の利用に伴い仕事のタイプの変更がなかった「以前・現在とも高度な仕事」で55.5%と最も高かった。同様に「以前定型的な仕事、現在高度な仕事」も52.0%、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」も45.2%と高かった(図21)。これらの結果から、短時間勤務制度利用以前からずっと定型的な仕事に従事している場合、管理職が「キャリアについて色々考えている」とみなす割合が低いと言える。

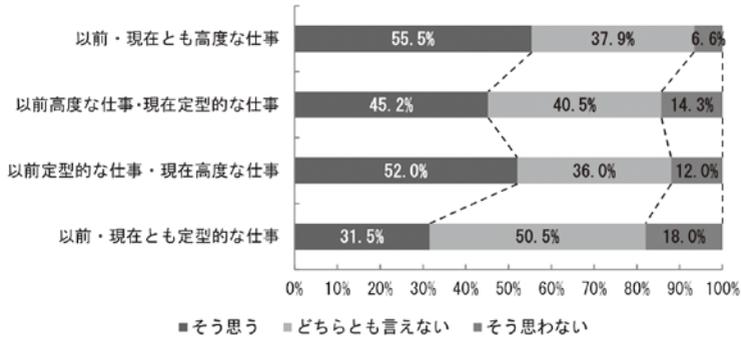


図21 仕事のタイプ別「キャリアについて色々考えている」

(2) 継続的に能力を高めていきそうだ

「継続的に能力を高めていきそうだ」という設問に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は33.8%～59.8%と仕事のタイプ間でばらつきが認められ、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2=37.198, p<.001$ )。「以前・現在とも定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職が33.8%と最も低かった。一方、「以前・現在とも高度な仕事」で59.8%と最も高く、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」(52.4%)「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」(48.0%)といずれも高い水準であった(図22)。これらの結果から、短時間勤務制度利用直前からずっと定型的な仕事に従事している場合、管理職はその部下が「継続的に能力を高めていきそうだ」とみなす割合が低いと言える。

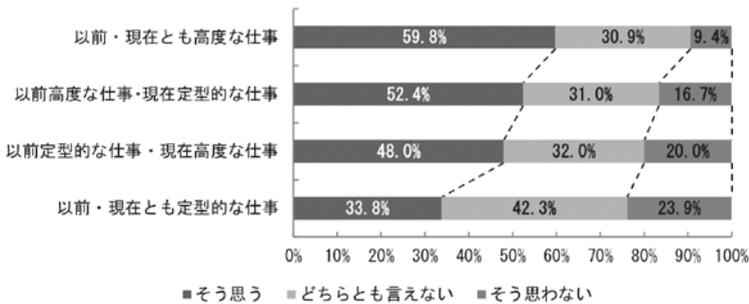


図22 仕事のタイプ別「継続的に能力を高めていきそうだ」

### (3) 会社にとって必要な人材となりそうだ

「会社にとって必要な人材となりそうだ」に「そう思う」と回答した管理職の割合は33.8%～59.8%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2=53.199, p<.001$ )。「以前・現在とも定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職が33.8%と最も低かった。一方、「以前・現在とも高度な仕事」で59.8%と最も高く、やや差があるものの「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」(52.4%)「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」(48.0%)といずれも高い水準で続いた(図23)。これらの結果から、「会社にとって必要な人材となりそうだ」という認識に対して、現在の仕事のタイプと短時間勤務制度利用直前の仕事のタイプ双方が影響を与えると言える。「高度な仕事」に従事している、もしくは従事していた経験があることが、管理職の「会社にとって必要な人材となりそうだ」という認識につながり、かつその期間が長期に渡るほどその認識が強化される。逆にこれまで「高度な仕事」に従事した経験がない場合、管理職が「会社にとって必要な人材となりそうだ」という認識を持つ割合は低くなる。

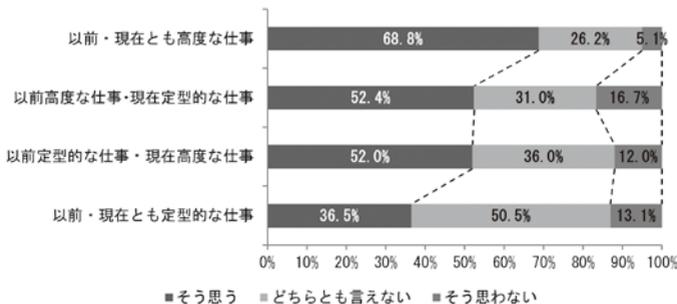


図23 仕事のタイプ別「会社にとって必要な人材となりそうだ」

### (4) 専門性を高めていきそうだ

「専門性を高めていきそうだ」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は23.9%～63.7%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2=86.188, p<.001$ )。「以前・現在とも高度な仕事」で63.7%と他の3群と比較して大幅に高かった。一方、「以前・現在とも定型的な仕事」に従

事する短時間勤務者を部下とする管理職では23.9%と最も低かった。「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」(40.0%)、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」(38.1%)は両者の中間に位置した(図24)。これらの結果から、短時間勤務中もしくは直前に「高度な仕事」に従事していること、さらに従事する期間が長いことが、「専門性を高めていきそうだ」と管理職が認識する割合を高める。逆に、高度な仕事に従事した経験のない「以前・現在とも定型的な仕事」では、「専門性を高めていきそうだ」という認識を持つ割合は低くなる。

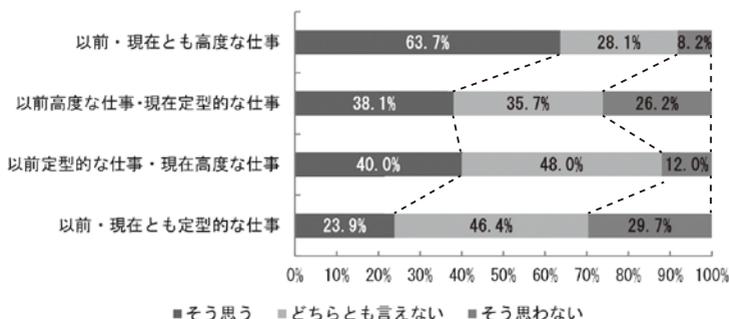


図24 仕事のタイプ別「専門性を高めていきそうだ」

#### (5) 将来管理職になりそうだ

「将来管理職になりそうだ」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は14.4%~31.3%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた( $\chi^2 = 45.834, p < .001$ )。「以前・現在とも定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で14.4%と最も低かった。一方、「以前・現在とも高度な仕事」で31.3%、「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」で28.0%、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」で26.2%とほぼ同じ水準だった(図25)。これらの結果から、短時間勤務制度利用直前ならびに利用中に、継続的に定型的な仕事に従事している部下に対して、管理職は「将来管理職になりそうだ」という認識を持ちにくい。一方、高度な仕事に従事した時期や期間によって管理職が「将来管理職になりそうだ」という認識をもつ程度に違いは認められなかった。

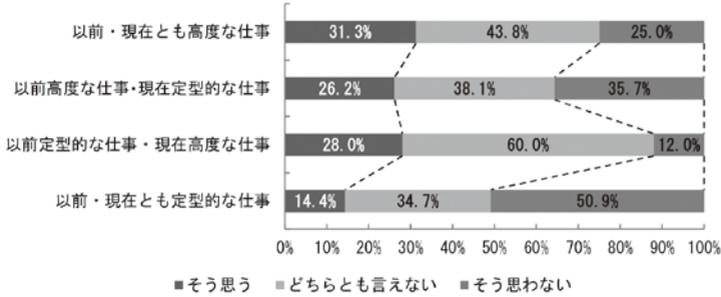


図25 仕事のタイプ別「将来管理職になりそうだ」

(6) 後輩にとって良いロールモデルとなりそうだ

「後輩にとって良いロールモデルとなりそうだ」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は45.5%～67.2%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 35.238, p < .001$ )。「以前・現在とも定型的な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で45.5%と最も低かった。一方、「以前・現在とも高度な仕事」で67.2%と最も高く、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」で59.5%、「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」で26.2%とほぼ同じ水準だった(図26)。これらの結果から、短時間勤務制度利用直前から継続的に高度な仕事に従事していることが、管理職の「後輩にとって良いロールモデルとなりそうだ」という認識の割合を高める。

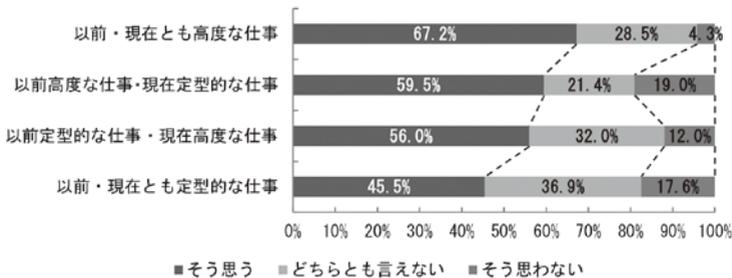


図26 仕事のタイプ別「後輩にとって良いロールモデルとなりそうだ」

## (7) 小括

「キャリアについて色々考えている」「継続的に能力を高めていきそうだ」「会社にとって必要な人材となりそうだ」「専門性を高めていきそうだ」「後輩にとって良いロールモデルとなりそうだ」というキャリアの展望に対しては、短時間勤務制度利用中ならびに短時間勤務制度利用直前の仕事のタイプ双方が影響を与える。短時間勤務中もしくは直前のいずれかの時点で「高度な仕事」に従事していること、さらに従事する期間が長いことが、これらの認識を一層高める。逆に短時間勤務制度利用直前から継続的に定型的な仕事に従事している場合、管理職がこれらの認識を持つ割合は低い。

## 7 短時間勤務制度利用者への管理職の働きかけ

最後に、管理職の短時間勤務制度利用者への働きかけについて見ていこう。

### (1) 仕事やキャリアに対する働きかけ

#### ①能力を高めるような仕事を与えている

「能力を高めるような仕事を与えている」に対して、「している」と回答した管理職の割合は42.3%～72.0%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 19.689, p < .01$ )。「以前・現在とも高度な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で60.2%、「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」で72.0%が「そう思う」と回答した(図27)。これらの結果から、短時間勤務中に高度な仕事に従事している者に対して、管理職は能力を高めるような仕事を与えと言える。

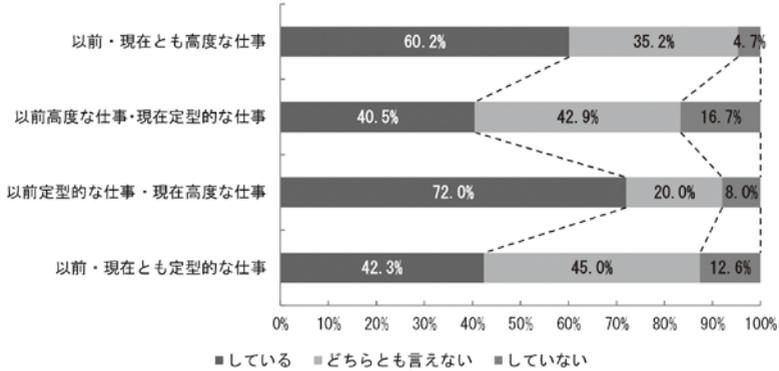


図27 仕事のタイプ別「能力を高めるような仕事を与えている」

②キャリアアップにつながるような仕事を与えている

「キャリアアップにつながるような仕事を与えている」に対して、「している」と回答した管理職の割合は36.9%～64.0%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 21.500, p < .01$ )。「以前・現在とも高度な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で54.3%、「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」で64.0%が「そう思う」と回答した(図28)。これらの結果から、短時間勤務中に高度な仕事に従事している者に対して、管理職はよりキャリアアップにつながるような仕事を与えようと言える。

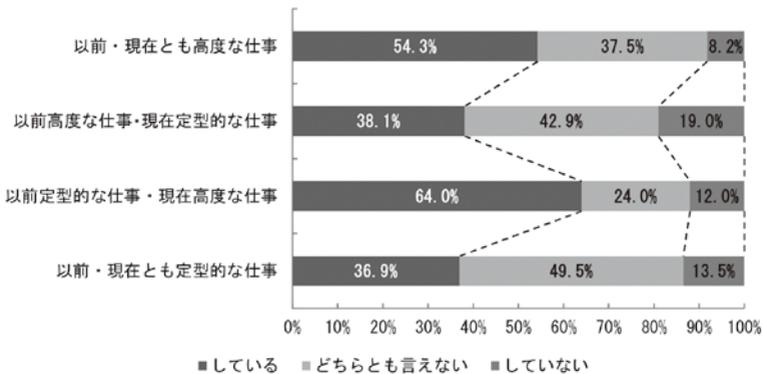


図28 仕事のタイプ別「キャリアアップにつながるような仕事を与えている」

### ③能力やスキルの向上が停滞しないように働きかけている

「能力やスキルの向上が停滞しないように働きかけている」に対して、「している」と回答した管理職の割合は54.5%～67.2%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 19.177, p < .01$ )。「以前・現在とも高度な仕事」に従事する短時間勤務者を部下とする管理職で67.2%と最も高く、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」で64.3%、「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」で56.0%、「以前・現在とも定型的な仕事」が最も低く54.5%であった(図29)。これらの結果から、短時間勤務制度利用直前に高度な仕事に従事していた者を部下とする管理職の方が、短時間勤務制度利用前に定型的な仕事に従事していた者を部下とする管理職よりも、「能力やスキルの向上が停滞しないように働きかけている」割合が高いと言える。視点を変えれば、短時間勤務直前に定型的な仕事に従事していたことが、能力やスキルの向上が停滞しないように働きかけている割合を低減させると言える。

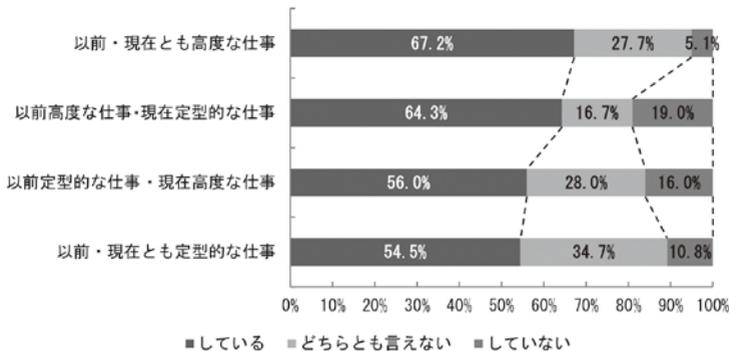


図29 仕事のタイプ別「能力やスキルの向上が停滞しないように働きかけている」

### ④昇進・昇格に対する意識をもたせるように働きかけている

「昇進・昇格に対する意識をもたせるように働きかけている」に対して、「している」と回答した管理職の割合は27.5%～44.5%と仕事のタイプ間でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 19.689, p < .01$ )。「以前・現在とも高度な仕事」に従事している短時間勤務者を部下とする管理職では44.5%、「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」では44.0%が「そう思う」と回答した

(図30)。これらの結果から、短時間勤務者が現在に高度な仕事に従事している場合、管理職はより昇進・昇格に対する意識をもたせるよう働きかけると言える。

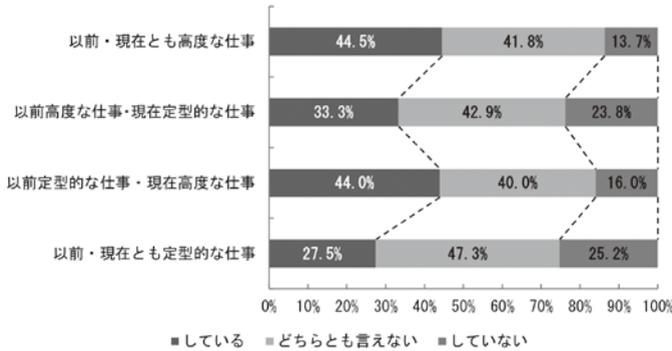


図30 仕事のタイプ別「昇進・昇格に対する意識をもたせるように働きかけている」

### ⑤中長期的なキャリアを考えるように働きかけている

「中長期的なキャリアを考えるように働きかけている」に対して、「している」と回答した管理職の割合は42.3%～64.0%と仕事のタイプ間で高い水準でばらつき、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 20.536, p < .01$ )。「以前・現在とも高度な仕事」に従事している短時間勤務者を部下とする管理職では60.5%、「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」では64.0%が「そう思う」と回答した(図31)。これらの結果から、短時間勤務者が現在に高度な仕事に従事している場合、管理職はより中長期的なキャリアを考えるよう働きかけると言える。

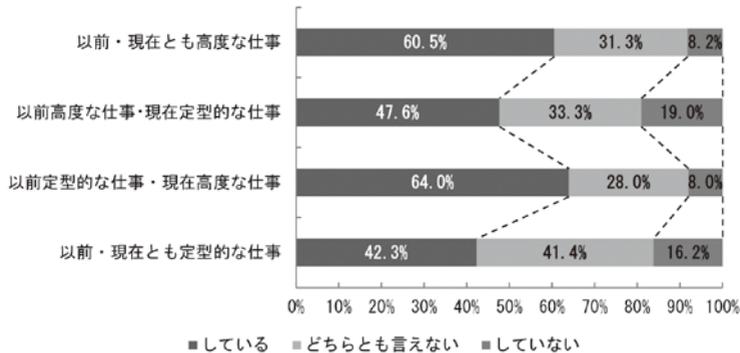


図31 仕事のタイプ別「中長期的なキャリアを考えるように働きかけている」

⑥なるべく早く短時間勤務から通常の勤務体系に戻るよう働きかけている

「なるべく早く短時間勤務から通常の勤務体系に戻るよう働きかけている」に対して、「している」と回答した管理職の割合は18.5%～52.0%であり、4群の間で有意差が認められた ( $\chi^2 = 19.260, p < .01$ )。「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」に従事している短時間勤務者を部下とする管理職で52.0%と非常に高く、他の3群ではほぼ同じ水準であった(図32)。これらの結果から、短時間勤務中に仕事が高度化した場合、管理職はより早期に通常の勤務体系に戻るようより働きかけると言える。

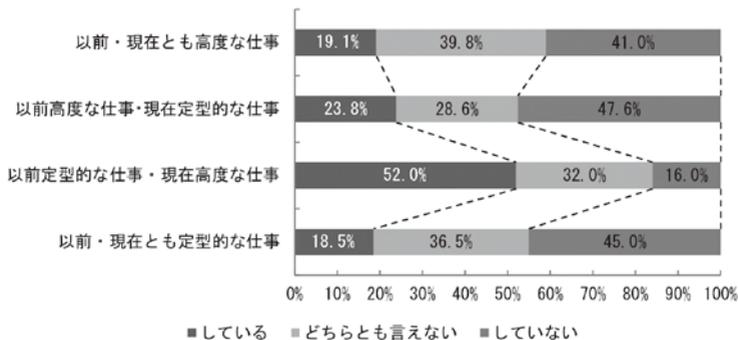


図 32 仕事のタイプ別「なるべく早く短時間勤務から通常の勤務体系に戻るよう働きかけている」

## (2) 仕事と育児の両立支援に関する働きかけ

### ① 育児と両立できるように配慮している

「育児と両立できるように配慮している」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は76.0%～85.7%と非常に高い水準にあり（図33）、かつ仕事のタイプ間でばらつきは小さく、4群の間で有意差は認められなかった（ $\chi^2 = 11.357, p = n.s.$ ）。

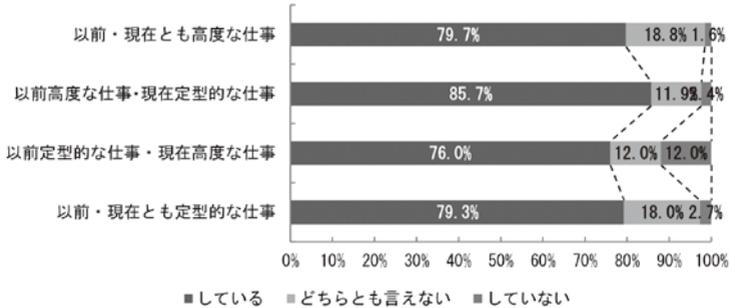


図33 仕事のタイプ別「育児と両立できるように配慮している」

### ② 決められた時間に出退勤できるように配慮している

「決められた時間に出退勤できるように配慮している」に対して、「そう思う」と回答した管理職の割合は76.6%～84.0%と非常に高い水準にあり（図34）、かつ仕事のタイプ間でばらつきは小さく、4群の間で有意差は認められなかった（ $\chi^2 = 2.445, p = n.s.$ ）。

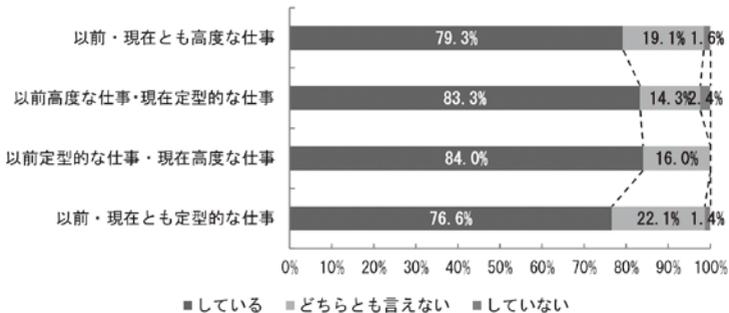


図34 仕事のタイプ別「決められた時間に出退勤できるように配慮している」

### ③部門他のメンバーとの関係が良好なものとするように働きかけている

「部門他のメンバーとの関係が良好なものとするように働きかけている」に対して、「している」と回答した管理職の割合は70.7%～73.8%と非常に高い水準にあり（図35）、4群の間で有意差が認められた（ $\chi^2 = 18.197, p < .01$ ）。グラフからは「していない」と回答する割合に差異があると言える。「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」という短時間勤務制度の利用直前と利用中で仕事のタイプが変更された2つのタイプで「していない」と回答する割合が高かった。

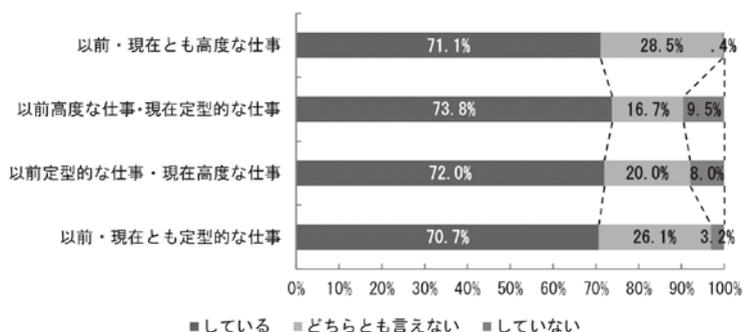


図 35 仕事のタイプ別「部門他のメンバーとの関係が良好なものとするように働きかけている」

### (3) 小括

以上の結果から以下の点を指摘することができる。

- ① 短時間勤務直前とは無関係に、短時間勤務中に高度な仕事に従事している者に対して、管理職は能力を高め、キャリアアップにつながる仕事を与え、より昇進・昇格に対する意識や中長期的なキャリアを考えるよう働きかける。
- ② 現在の仕事のタイプに関わらず、短時間勤務制度利用直前に高度な仕事に従事していた者に対して、より能力やスキルの向上が停滞しないように働きかける。
- ③ 短時間勤務制度の利用により、仕事のタイプが定型的な仕事から高度的な

仕事へと変化した場合、管理職はより早期に通常の勤務体系に戻るよう働きかける。

- ④ 仕事と育児との両立支援に関する働きかけは、仕事のタイプに関わらず、非常に多くの管理職が行っている。
- ⑤ 短時間勤務制度の利用により仕事のタイプが変更した場合、部門の他のメンバーとの関係が良好なものとするように働きかけにくい。

## 8 まとめ

### (1) 結果の要約

**仕事の特徴：ほとんどの場合短時間勤務前後で同じの仕事のタイプに従事し仕事量が減少**

短時間勤務者の88.7%は短時間勤務制度利用直前と利用開始中の現在で仕事のタイプが同一である。短時間勤務制度の利用により、仕事量は短時間勤務制度利用直前の7割程度まで減少するが、従事する仕事内容の難易度は同期と変わらない場合が最も多かった。「以前高度な仕事、現在定型的な仕事」に変更された場合で、仕事量の減少量が大きく、仕事の難易度も同期と比べて低い水準となりやすい。

**管理職による仕事の調整：仕事のタイプの変更の有無と調整方法の違い**

- ① 短時間勤務制度の利用に伴い、管理職は仕事量の減少という調整を最も頻繁に用いていた。また、仕事のタイプの変更があった場合、仕事の難易度を下げる割合がより高かった。しかし、「以前定型的な仕事、現在高度な仕事」では、短時間勤務の利用により仕事の難易度は以前よりも下がるものの、難易度の水準は同期と比較して低くない。
- ② 「以前高度な仕事、現在定型的な仕事」では、短時間勤務の利用により仕事の難易度は以前よりも下がり、難易度の水準も同期よりも低くなりがちである。さらに仕事量の大幅な減少、仕事の難易度は同期よりも低い水準となる程度まで低減し、目標設定や仕事上の成果に対する期待値も低減する傾向が認められた。

**短時間勤務の利用がもたらすリスク：仕事のタイプの変更がリスクを高める**

- ① 能力向上やキャリア形成に対する影響はないと認識する管理職とネガティ

ブな影響を認識する管理職の割合は拮抗した。また、昇進・昇格が遅れるという回答する管理職や「キャリアアップにつながるような仕事が任されなくなる」回答する管理職が比較的多かった。逆に短時間勤務制度の利用が人材としての評価を低減する、意欲が低いとみなされると考える管理職は少数であった。

- ② 能力が向上する程度や昇進・昇格の遅れには、仕事のタイプ間で違いがなかった。管理職は、短時間勤務者の能力向上は従事する仕事のタイプではなく、個人の努力といった仕事以外の個人要因によると次第考えている可能性がある。一方、昇進・昇格の遅れは仕事内容や個人の努力ではなく、そもそも人事制度の仕組みによって決まっている可能性がある。
- ③ 管理職は、仕事のタイプの変更が中長期的なキャリア展望を描きにくくすると認識する。2パターンある変更の中でも、「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」といった仕事の単純化につながる変更はキャリアアップにつながるような仕事が任されなくなる、人材としての評価が低減する、仕事に対する意欲が低いとみなされるというリスクをより多くの管理職に認識させる。

#### **キャリア展望：高度な仕事への従事がより積極的なキャリア展望につながる**

- ① 現在の仕事のタイプと短時間勤務制度利用直前の仕事のタイプ双方が管理職が認識する短時間勤務者のキャリア展望に対して影響を与える。
- ② 短時間勤務中もしくは短時間勤務制度利用直前のどこかで「高度な仕事」に従事していること、さらに「高度な仕事」に従事する期間が長いことが「キャリアについて色々考えている」「継続的に能力を高めていきそうだ」「会社にとって必要な人材となりそうだ」「専門性を高めていきそうだ」「後輩にとって良いロールモデルとなりそうだ」と管理職が認識する割合を高める。
- ③ 逆に短時間勤務制度利用以前から継続的に定型的な仕事に従事している場合、管理職が積極的なキャリア展望を持つ割合が低くなる。

#### **働きかけ：高度な仕事への従事が管理職の働きかけを引き出す**

- ① 短時間勤務中に高度な仕事に従事している者に対して、管理職は能力を高め、キャリアアップにつながる仕事を与え、より昇進・昇格に対する意識や中長期的なキャリアを考えるように働きかける。また、現在の仕事のタイプに関わらず短時間勤務制度利用直前に高度な仕事に従事していた者を部下と

する管理職の方が、能力やスキルの向上が停滞しないように働きかける。

- ② 仕事のタイプの変更が「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」である場合、より多くの管理職が早期に通常の勤務体系に戻るよう働きかける。
- ③ 仕事と育児との両立への配慮は仕事のタイプと無関係に非常に多くの管理職が行う。

## (2) 仕事のタイプごとの特徴

仕事のタイプ別に管理職の認識ならびに働きかけを、短時間勤務制度利用がもたらすリスク認知、短時間勤務者に対する期待、働きかけの3次元を用い、その高低で整理すると以下のようなになる（図36）。

		短時間勤務中	
		定型的な仕事	高度な仕事
短時間勤務 直前	定型的な仕事	低いリスク認知 低い期待 低い働きかけ	高いリスク認知 中程度の期待 高い働きかけ
	高度な仕事	高いリスク認知 中程度の期待 低い働きかけ	低いリスク認知 高い期待 高い働きかけ

図36 仕事のタイプ別仕事の特徴と管理職の認知ならびに働きかけ

- ① 「以前・現在とも高度な仕事」：低いリスク認知・高い期待・高い働きかけ
  - ・この類型には多くの短時間勤務者が該当する。
  - ・仕事量の減少量は少なく仕事の難易度も低下する割合が低い。
  - ・短時間勤務制度の利用に伴うリスクを認識する管理職の割合は低く、将来のキャリアに対する期待も高い。
  - ・能力を高め、キャリアアップにつながるような仕事を与え、昇進・昇格に対する意識を高め、中長期的なキャリアを考えるように働きかけるなど、管理職は多くの働きかけを行っている。

②「以前高度な仕事・現在定型的な仕事」：高いリスク認知・中程度の期待・低い働きかけ

- ・この類型に該当する短時間勤務者は非常に少ない。
- ・仕事量の減少量が大きく、仕事の難易度も低下し、同期と比べて低い水準となりやすい。さらに設定される目標や仕事上での成果への期待値の低減を取る管理職が多くなる。
- ・短時間勤務制度利用により、中長期的なキャリア展望が難しくなる、キャリアが停滞する、仕事に対する意欲が低いとみなされる、キャリアアップにつながるような仕事が任されなくなる、必要な人材とみなされない、など4群の中で管理職は最も多くのリスクを認識する。
- ・将来のキャリア展望に対する期待は「以前・現在とも高度な仕事」より低く、「以前・現在とも定型的な仕事な仕事」よりは高く、中程度である。
- ・管理職はキャリアが停滞しないように働きかけるが、概して働きかけが行われにくい。

③「以前定型的な仕事・現在高度な仕事」：高いリスク認知・中程度の期待・高い働きかけ

- ・この類型に該当する短時間勤務者は非常に少ない。
- ・仕事の調整では難易度低減を行う割合が高いが、下がった水準でも同期より低水準となる割合は低い。
- ・短時間勤務制度利用により、中長期的なキャリアの展望が難しくなる、必要な人材とみなされなくなる、部門内の人間関係が難しくなるというリスクを認識する割合が高く、ハイリスクと捉えていると言える。
- ・将来のキャリア展望に対する期待は「以前・現在とも高度な仕事」より低く、「以前・現在とも定型的な仕事な仕事」よりは高く、中程度である。
- ・管理職は、能力を高め、キャリアアップにつながる仕事を与え、キャリアが停滞しないよう、より昇進・昇格に対する意識や中長期的なキャリアを考えるように働きかけるなど、多く働きかける。

④「以前・現在とも定型的な仕事」：低いリスク認知・低い期待・低い働きかけ

- ・この類型には多くの短時間勤務者が該当する
- ・仕事量の減少量が多いが、仕事の難易度が低下する割合は低い。

- ・短時間勤務制度の利用に伴うリスクを認識する管理職の割合は低い、将来のキャリア展望に対する期待も低い。
- ・管理職からの働きかけが行われる割合は低い。

### (3) まとめ

育児を理由として労働時間を通常よりも短くする短時間勤務制度を利用することは、仕事量の減少と共に、管理職に昇進・昇格の遅れやキャリアアップにつながるような仕事を任されなくなるといったリスクをより生じさせる。

一方で短時間勤務者の仕事のタイプにより、認識しやすいリスクや将来へ期待が異なり、また働きかけの程度も異なることが確認された。特に短時間勤務制度の利用をきっかけとした仕事のタイプの変更は管理職によりリスクを認識させる。また高度な仕事の従事が働きかけを促し、定型的な仕事に従事していることは管理職の働きかけを低減させた。さらに短時間勤務者の仕事のタイプの比較を通じて、仕事の特徴、管理職の認知、管理賞の働きかけに違いがあることが確認された。短時間勤務を利用する可能性がある従業員の仕事内容の高度化を図ることが、短時間勤務制度利用がもたらすリスクを軽減する1つの方法だと考えられる。

## ABSTRACT

# **Job quality of short-time workers and perception and support from their managers**

Hiromi SAKAZUME

---

The purpose of this study was to clarify the relationship between the characteristics of job quality that short-time workers occupied and the managers' perception and support whose member has used short-time working hour system. A total of 559 first-line managers who has a member using short-time working hour system completed a web-based survey assessing job quality of short-time workers, the risk of using short-time working hour system, career perspective of short-time workers, and the support that they provided for work-life balance and career development of short-time workers. The result of using data from survey showed four things. 1) When short-time workers has occupied high skilled jobs since before using short-time working hour system continuously, manager tended to underestimate risk for users' career caused by using short-time working hour system, and provided many kind of support for them. 2) When short-time workers has occupied routine jobs since before using short-time working hour system continuously, manager tended to underestimate risk for users' career caused by using short-time working hour system, but provided not so much support for them. 3) When short-time workers had occupied high skilled jobs before using short-time working hour system and have occupied routine work, manager tended to overestimate risk for users' career caused by using short-time working hour system, and provided not so much support for them. 4) When short-time workers had occupied routine work before using short-

time working hour system and has occupied high quality job, manager tend to overestimate risk for users' career caused by using short-time working hour system, and provided many kind of support for them.