

第 7 章 四事例を通じた考察

1. 民営化企業における非正規活用の現状と背景

——民営化企業の非正規活用はどのように進展したか？

今回、NTT、JR、JP、JALという4つの民営化企業における、非正規社員の活用状況や活用経緯、処遇改善の取り組み等に係るヒアリング調査を行ったのは、主に二つの課題意識によるものだった。

一つは、民営化企業における非正規社員の活用状況を把握するとともに、その活用を促した背景要因を探ること、そしてもう一つは、民営化企業においても近年、民間企業同様に非正規社員から正規社員への登用・転換、採用の仕組みを導入する動きがみられるなか、それはどのような理由によるもので、民間企業のそれとどのような違いがあるのかを浮き彫りにすること——である。本章ではこれらの事項について、若干の考察を試みたい。

まず、今回のヒアリング調査を通じて、民営化企業でもグループ（連結対象）全体として、本格的には1990年代から、非正規社員の活用が徐々に進んできたようすが浮き彫りになった。

民営化企業における非正規社員の活用状況を詳しくみると、それが民営化で事業範囲の法的制約が排除されたことに伴い、新たに進出した事業分野においてなのか、あるいは運輸、通信といった本来的な事業分野においてなのかに注意する必要がある¹が、今回のヒアリング調査ではその非正規化が前者だけでなく、後者にも及んでいるようすを明らかにした。

例えば、JRは現在（第7-1図）、東日本・西日本とも、グループ全体でそれぞれ約2割（JR東日本で約1.9万人、西日本で約1万人）²が、非正規（派遣、短時間パート除く）であり、その活用は、JR東日本では「駅スペース活用事業³」（約63%）や「その他事業⁴」（約47%）が多いものの、「運輸業」（約2.0%）における活用もじわじわと増えつつある（2004年約1.5%→2005年約1.7%→2006年約1.8%）。JR西日本の状況も同様で、非正規社員の活用比率は「流通業⁵」（約66%）が牽引しているものの、「運輸業」においても近年、徐々に高まってきた（2004年約2.0%→2005年約3.4%→2006年約4.8%→2007年約6.3%）。

¹民営化で事業規制が緩和されたことに伴い、新たに進出した小売・流通、旅行・ホテル等の派生的な事業分野の業務には、試行的なものも含まれるほか、業界における民間のコスト構造を模倣して導入しやすい側面もあり、必然的に非正規社員の活用という動機が働きやすいと考えられる。一方、運輸、通信といった本来的な事業分野における業務は、各社にとって基本的に恒常的なものである。この分野での非正規社員の活用は、もちろん技術の進展等による業務の定型化・簡素化にも支えられるが、人件コストの削減を狙った、いわゆる正規代替としての意味合いが強くなると考えられる。こうしたことから、本調査ではとくに後者に着目し、民営化企業に特有の非正規活用の実態について、明らかにしようと試みた。

²年間平均雇用人員数。JR東日本、西日本とも第20期（2006年4月～2007年3月）有価証券報告書に基づく。

³駅に商業スペース（いわゆる駅ナカ、駅チカ等）を創出して展開する、小売店、飲食店、コンビニエンスストア等事業。

⁴駅とその周辺を活用して展開する、ホテル業、旅行業、卸売業、貨物自動車運送事業（物流）、情報処理業、広告代理業、クレジットカード事業、清掃整備業、その他サービス業（ビル管理、警備保障等）。

⁵百貨店業、物販・飲食業、各種物品等卸売業。

こうした数字の裏づけとして、今回のヒアリング調査ではJR東日本が2007年度から、それまで「びゅうプラザ」の旅行カウンター業務等に限定してきた、「グリーンスタッフ」と称する契約社員の職種を、新たに東京エリアの駅業務——「みどりの窓口」での切符類の発券・販売（出札）や、駅構内での乗客案内、改札時の運賃精算やさまざまな問合せへの対応等にも拡大する方針を決め、大幅な増員を見込み、採用選考を始めたことを報告している。

また、JR西日本では、正規ベテラン層の退職や過去の新卒採用抑制等による、とりわけ駅業務での要員不足に対処するため、2003年度に駅契約社員制度を本格導入。この活用を積極的に進めた結果として、駅営業（出札、改札、監視、乗客案内等）を中心に、車両所・運転区所等の内勤補助やマリナー等の客室乗務員、本社・支社の事務など非現業スタッフ等、約1,600人にのぼる駅契約社員を活用している現状を明らかにした。

第7-1図：JRグループ各社における非正規活用の現状

JR東日本(連結)における雇用状況

(2007年度末現在)

	正規雇用者数	臨時雇用者数 ※	全雇用者に占める 臨時雇用者比率
運輸業	54,326	1,085	1.96%
駅スペース活用事業	4,429	7,533	62.97%
ショッピング・オフィス事業	1,589	769	32.61%
その他事業	10,972	9,851	47.31%
計	71,613	19,238	21.18%

※派遣および短時間のパート・アルバイトは含まない
[資料出所]東日本旅客鉄道株式会社(EDINET CODE:611064)の第20期(06年4月～07年3月)有価証券報告書

JR西日本(連結)における雇用状況

(2007年度末現在)

	正規雇用者数	臨時雇用者数 ※	全雇用者に占める 臨時雇用者比率
運輸業	26,390	1,780	6.32%
流通業	2,081	4,017	65.87%
不動産業	763	235	23.55%
その他事業	14,120	4,194	22.90%
計	43,354	10,226	19.09%

※年間平均雇用人員数
[資料出所]西日本旅客鉄道株式会社(EDINET CODE:611065)の第20期(06年4月～07年3月)有価証券報告書

運輸業分野※における非正規社員の活用状況比較

	営業収益 (2006年単体)	経常利益 (2006年単体)	非正規社員数	非正規社員の 活用開始年度	社員全体に占める非正規社員の活用比率
北海道旅客鉄道株式会社	889億円	64億円	(確認できず)	—	—
東日本旅客鉄道株式会社	1兆9,149億円	2,207億円	約1,000人	2000年度	約1.6%
東海旅客鉄道株式会社	1兆4,913億円	2,366億円	若干数	—	—
西日本旅客鉄道株式会社	1兆2,400億円	1,021億円	約1,600人	2001年度、本格的には2003年度	約5.4%
四国旅客鉄道株式会社	299億円	20億円	約280人	1996年度～	約9.2%
九州旅客鉄道株式会社	1,621億円	119億円	約1000人	1991年度～	約11.5%

※各社とも、JR病院における医療職等を含まない

一方、NTTは現在、グループ全体に働く労働者のうち、約3割≒約9万人が非正規（派遣含む）⁶である。今回のヒアリング調査では、1980年代半ばにコールセンター化した104（番号案内）業務や、116（電話の新設・移転・各種相談等）業務をはじめ、東・西地域会社の事務業務、アウトソーシング会社では設備業務／営業業務かを問わず、非正規社員の活用が広く浸透してきたようすが浮かび上がった。

そしてこうした状況は、正規社員数が民営化以降一貫して右肩下がり続ける⁷なか、1999

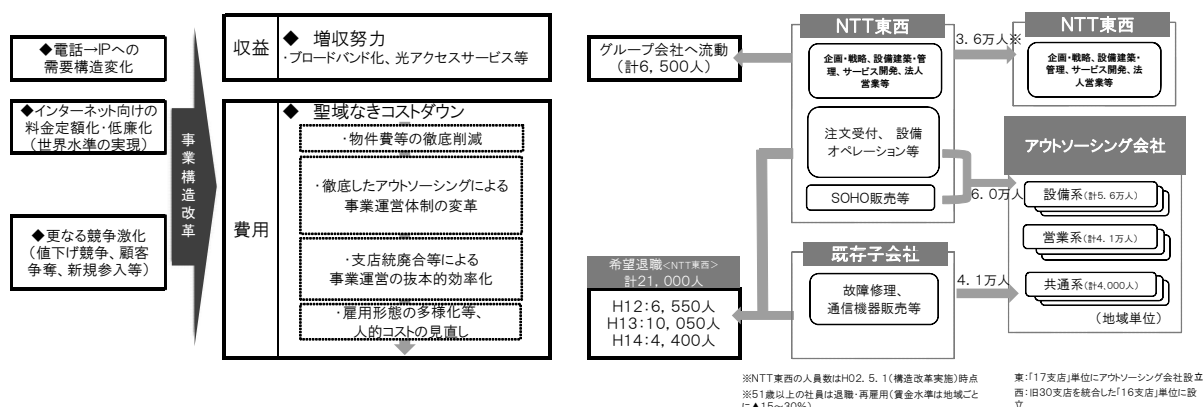
⁶NTTグループにおける非正規活用の公式な数値は明らかにされていない。NTT労組中央本部が把握している概数に基づく。

⁷民営化時の31.4万人体制から、数度にわたる希望退職①1993～94年：14,000人②1997～98年：約6,300人③2000

年の事業再編成、2002年の事業構造改革等を通じて、グループ形成（業務運営の効率化・外注化、人材調達の別会社化等）が促され⁸、また同時に、正規社員の人材活用も大きく変化（退職・再雇用スキーム⁹を導入）したこと等に関連し、進んできたようすが浮き彫りになった（第7-2図）。

グループ各社では現在、多様な雇用形態を活用して人材管理の効率化が図られており、例えば今回ヒアリング調査した「NTTマーケティングアクト社」では、NTT西日本が収益構造転換の起爆剤と睨む、光回線（データ通信）網への早期置換えや、新たなブロードバンドインフラNGNの普及拡大に絡む営業という重要業務を担いながらも、50歳以下の本体在籍出向者と51歳以上の再雇用者が管理職等を務め、現場の業務はすべて派遣や契約、パート等の非正規社員に委ねるといった、明確な役割分担による徹底した人件コスト管理が追求されていた。

第7-2図：NTTグループにおける、事業構造改革を通じた業務の抜本的な効率化とアウトソーシング



一方、2007年10月に民営化したJPでは、グループ全体に働く非正規が約12.4万人（1人1日8時間労働換算）¹⁰にのぼり、社員に占める非正規比率はすでに5割を超えている。

郵政分野における非正規（旧・非常勤職員）活用の歴史は古く（第7-3図）、官業時代から例えば、「地域区分局（郵便輸送拠点局）等における郵便内務事務の非常勤化施策」（1998年～、約5,000人）、「郵便新生ビジョン」（案）に基づく効率化・非常勤化施策（2001年～、

～01年：約16,600人④2002年：約4,400人——を経て、2003年には固定系3社を含め約3.6万人体制まで効率化された。

⁸1996年の39社・約6.5万人体制から、97年には40社・約12.7万人、2001年には128社・約10.7万人、02年334社・約16.7万人、2003年時点では347社・約16.9万人体制へ、グループ形成が拡大してきた。

⁹2002年の事業構造改革に伴い、アウトソーシング対象業務に従事し、年度末時点で50歳になる正規社員は、①NTT東西をいったん退職し、月例給水準が地域により従前から▲15~30%低減となる地域別新会社に再雇用されるか（繰延型・一時金型）②従前通りNTT東西で勤務地を問わず、企画戦略、法人営業等に60歳定年まで従事するか（満了型）——の選択を行うことになった。退職・再雇用を選択した場合、実質的な勤務地が各都道府県内に限定されるほか、60歳定年後も65歳まで、契約社員として雇用される仕組みが設けられた。

¹⁰国会答弁（2006/4/18参議院総務委員会）に基づく。単純な頭数ベースでは、17万人を超えるとの見方もある。

約5,000人) ———といったさまざまな効率化施策を通じて、徐々にその数が増えていった。

そうして2003年の公社化を機に、「アクションプラン・フェーズⅠ」「アクションプラン・フェーズⅡ」の中で、大規模な効率化・非常勤化施策(それぞれ2003年～:約1万5,000人、2005年～:約5,000人)が打ち出されると、正規(旧・本務者)代替化の動きはさらに加速(第7-4図)。さらに、民営化が事業別の分社化を伴うものだったために、とりわけ郵便事業会社や郵便局会社(=ゆうちょ銀行、かんぽ生命等からの業務委託会社)では、単体での経営体制の強化に向けて、正規減少(早期希望退職等)による現場の繁忙に、非正規の活用拡大で対応せざるを得ない状況に直面した。

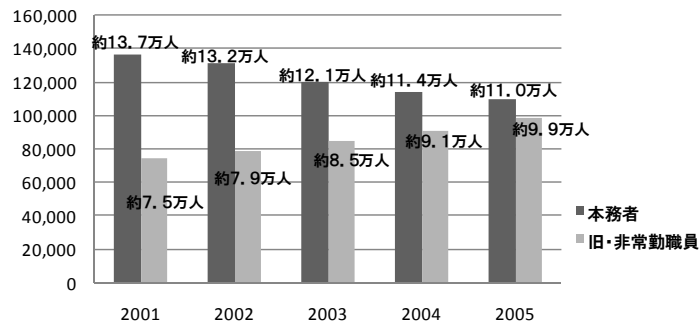
こうしたなか、今回のヒアリング調査では、非正規社員の高度活用を実現する制度改定の概要を報告したところだが、郵便事業会社と郵便局会社は今後、2011年度末までに正規社員をさらに約2.4万人程度(二社の正規社員の1割超に相当)減員するほか、新規採用を抑制しつつそれを非正規活用で補う計画も進んでいると報じられており¹¹、今後の動向が注目される。

第7-3図: 郵政事業における非正規社員の活用経緯(再掲)

1949年	二省分離に伴い「郵政省」発足。「行政機関職員定員法」(昭和24年5月31日法律第126号)を公布
1960年	旧全通は、遅配・欠配対策と非常勤職員の権利問題として、1960年末闘争(「非常勤本務化闘争」)を展開 旧郵政省は、本務者のみで処理し切れない業務に対する要員として、(日々)雇用だけで平常時約2万2,000人を数えた非常勤職員に対し、「非常勤任用規程」を策定
1961年	「定員外職員の常勤化の防止について」を閣議決定
1968年	3桁または5桁の郵便番号制を敷き、郵便番号自動読取区分機を導入
1980年代前半	鉄道輸送の廃止(1986年)等の郵便輸送システムの大改編により、各局における郵便内務業務が大幅に増加。集配業務だけでなく郵便内務業務でも、非常勤職員が雇用され始めるきっかけに
1990年	非常勤職員任用規程を改正。バブル経済に伴う都市部での郵便物増加で、非常勤職員が大量に雇用される。この頃から「ゆうメイト」という呼称が使われ始め、旧郵政省は全国統一した郵政非常勤任用制度として「ゆうメイトマニュアル」等を活用するなど
1994年	「郵政短時間職員制度」が試行導入され、その後96年から本格的に導入
1997年	行政改革会議が、郵政三事業のあり方について最終報告を決定。当面、国営を維持するものの、5年後をメドに①経営形態と機能を見直す②郵政事業への民間参入を認める——などとした
1998年	郵便番号7桁制、区分機も新型へ。より効率的な輸送を行うため、「地域区分局(郵便輸送拠点)等における郵便内務事務の非常勤化施策」(約5,000人規模)を策定
2000年	非常勤職員任用規程を全面改正 省庁再編に伴い、郵政省と自治省、総務庁が統合した「総務省」と「郵政事業庁」に再編
2001年	郵政事業庁長官による「郵便事業新生ビジョン」(私案)を発表。非常勤転力化と本務者のレベルアップ、業務改善・機械化の推進、作業能率のアップ、部外委託の推進、給与手当の見直し、勤務時間の見直し、徹底した物件費の削減、一般競争入札の促進——等による「聖域なき改革」を打ち出した
2002年	郵政関連4法が成立。全国でゆうメイトの取扱いをめぐる裁判が多くみられるようになり、2002年の政府確認で、6件のゆうメイト裁判が同時進行する事態に
2003年	郵政公社が発足。同年から4年間にわたる中期経営計画「郵政新生ビジョン」を発表。当面2年間の達成目標として、「アクションプランⅠ」が策定され、従来の仕事のやり方を見直しムリ・ムダ・ムラを排除する「生産性向上プロジェクト」(JPS)を展開するほか、意識と文化を変える業務改革、能力・実績主義に基づく人事制度改定(評価、任用・育成、給与制度等)、約1万5,000人規模の非常勤転力化——等を行うとした 非常勤職員に対し、新たな賃金制度「ゆうメイト能力別賃金制度」を導入。それまで、ゆうメイトの賃金における個別評価は、職歴加算給のみだったが、新たに人事評価による能率給が導入された
2004年	本務者に対して、民間的経営手法に基づく新人事制度を導入
2005年	当面2年間の達成目標として、「アクションプラン・フェーズⅡ」を策定。営業、成長、競争力強化、人事、組織——の5本柱で、改革を確実なものとするための全社戦略を示した。このうち、競争力強化施策については、JPSの取り組みで生産性をさらに15%向上させること、約5,000人規模の非常勤転力化等を通じて、職員数をよりスリムにするとした
2007年10月	郵政民営・分社化

¹¹2007/11/30 付日本経済新聞。

第7-4図：郵便事業関係職員数の推移



一方、JALは1994～97年度にかけ実施した、経営再建策「サバイバルプラン」¹²等の一環として、旅客機の客室保安業務を大規模に非正規化した¹³ことが知られている。

具体的には、バブル崩壊や世界的な航空不況で旅客需要が落ち込むなか、関西国際空港等大型プロジェクトで膨らんだ投資の償却や調達資金の金利負担等により、大幅な経常赤字に転落。人件コストの削減を含めた効率化に迫られたため、1994年に新卒の正規・客室乗務員採用を廃止して、これに代わり契約制の客室乗務員を導入した経緯がある。

契約制・客室乗務員をめぐるのはその後、1997年に3年勤務後の正規社員化が実現¹⁴。結果として、かつては正規社員の位置づけだった、客室乗務員として入社後3年の育成期間が、そのまま契約社員という雇用形態に置き換えられた形で、現在に至る。

今回のヒアリング調査では、こうした客室乗務員の現状として、①すでに正規・客室乗務員の7割程度が、契約社員からの転換者で占められていること②契約制・客室乗務員としての育成期間は半期ごとの教育・評価体系がしっかりしているため、入社後3年で大半は正規社員に着実に転換できる制度として定着していること③労組による組織化以降も、契約制・客室乗務員の募集時給の改善は1998～2001年春闘の取り組み等を通じて33円増（結果として募集時給は現在1,133円）にとどまっているものの、精勤手当のスキルレベルに応じた加算の獲得や、勤続年数による時給額加算、月例賃金¹⁵の下支えとして120時間以上（1996年の国際線乗務展開後は135時間以上へ）勤務の確保や、出産・育児休暇の拡充、正規社員転換後の未消化年休分の持ち越し等、契約社員のニーズを反映したさまざまな処遇改善に取り組んでき

¹² JALは1992年に事業、コスト、営業等のあり方について検討する構造改革委員会を発足し、1993年には「サバイバルプラン」及び「中期展望」を策定。その後、1993～97年度にかけ実施された「サバイバルプラン」「中期展望」には、営業費用の当初予算比で1,000億円削減、ペア凍結・ボーナス抑制、地上職・客室乗務員の採用抑制、5,000人の人員削減（＝特別早期退職優遇措置等、出向・分社化）、設備投資の半減（＝機材計画を見直し導入機数を削減、一部を小型機に変更）、コスト外貨化の推進（＝国際線の20%を外国の機材・乗員・客室乗務員で運営）——等、さまざまな効率化施策が盛り込まれた。

¹³ 旧・運輸省航空審議会答申に基づく。

¹⁴ 契約制・客室乗務員は、当初は国内線のみ客室保安業務と、一部空港業務（正規社員とは違いあらかじめ1割程度の勤務時間分を必ず空港業務に充てると規定）を担う人材（1年契約更新）として導入したものの、その後、これを組織化した労組の取り組み等により、1996年に契約制・客室乗務員も国際線（ただしエコノミークラス限定）への乗務展開が可能になり、1997年の正規社員への転換制度の新設につながっていった経緯がある。

¹⁵ 契約制・客室乗務員の処遇は時給制（募集時給は1,133円）であり、これにフライト時間に応じた客室サービス（乗務付加）手当や、土日・祝日勤務手当、9時間を超える長時間勤務に対する手当——等がつく。精勤手当（いわゆる賞与）も支給される。

たこと——等が明らかになった。

しかしながら、JALが2月末に発表した、2008～10年度の新中期経営計画では、2009年度末までとしていた約4,300人の人員削減の前倒しや、中核会社である日本航空インターナショナルの賃金制度改定等を通じた人件費の100億円追加削減等が掲げられており、また、客室保安業務についても、専任（責任者）を含めた全面委託化（別会社化）という、さらなる展開が検討されている¹⁶。民営化企業における非正規活用の先陣を切った、JALの今後の動向が注目される。

民営化企業における、そうした本来的な事業分野における、非正規社員の活用状況を整理すると、ともに公共運輸サービスを提供するJRとJAL、ともに公共通信サービスを提供するNTTとJPでは、それぞれ似たような業務範囲に、非正規活用を限定しているようすが浮かび上がった。

JR（第4章）やJAL（第6章）は、いずれも人の安全に直結する運転業務等での非正規活用は行わないことを一定の歯止め¹⁷にした上で、民営化で強く意識し始めた乗客サービス業務や、従来は正規・新卒の育成期間に位置づけてきたような駅・空港業務等に限り、非正規化を進めていた。具体的には、本来的な事業分野の業務から、（車内・機内における）客室乗務員（接客サービス、改札・監視に加え、非常時の避難・誘導など保安等を担う）、あるいは（駅・空港における）営業・カウンター要員（切符類の発券・販売（出札）や構内での乗客案内、さまざまな問合せへの対応等を担う）——等の業務を切り出し、非正規社員に任せられるようになっていた。

一方、NTT（第3章）やJP（第5章）は、技術革新等に伴い業務の簡素化・定型化が実現した業務をはじめ、（事業構造改革に伴う業務外注化や、分社化に伴う業務委託等で担うようになった）地域の顧客対応業務等——具体的にNTTはコールセンターや支店窓口、JPは郵便仕分け・配達センターや郵便局窓口等、労働集約的な分野に限り、非正規化を進めていた。

民営化企業は、旧・公企業としてユニバーサル・サービスの提供という使命を担いながら¹⁸、経営形態の転換による組織のスリム化、生産効率の大幅な向上を期待されるため、総じて人的コスト削減の荷重がかかりやすいようすが窺える。

¹⁶新聞報道によれば、国土交通省は旅客機一般の客室乗務員に限り認めていた業務委託（2002年、客室乗務員の身分について「運航にかかる業務の委託の運用指針」を策定。それまで、パイロットら運航乗務員と同会社の社員としていた義務づけを変更し、責任者を除く客室乗務員の業務委託を可能にした）について、チーフパーサー等責任者も含め、別会社に全面的に業務委託することを認める方針を決め、近く運用指針を改定する——などとされている。
¹⁷法的制約や国土交通省の指導等が歯止めになっている。

¹⁸ただし、民営化に伴う市場開放で、民間企業の新規参入や競争激化等が図られることにより、次第に配分効率も高まるため、民営化企業に課せられるユニバーサル・サービス提供の意味合いは徐々に変化することになる。例えば、ユニバーサル・サービス基金の設置等（ユニバーサル・サービスの提供は、NTT東日本・西日本の法律上の責務とされ、従来は同社自身の負担で維持されてきたものの、携帯電話の普及や新サービスの登場、電話サービスの競争激化等により今後、採算の取れない地域でユニバーサル・サービスの提供維持が難しくなることから、電話会社全体で費用を負担し合う仕組みが設けられた）。

2. 民営化企業における正規化の仕組みの概要

——非正規社員から正規社員への登用・転換、採用制度の特徴は何か？

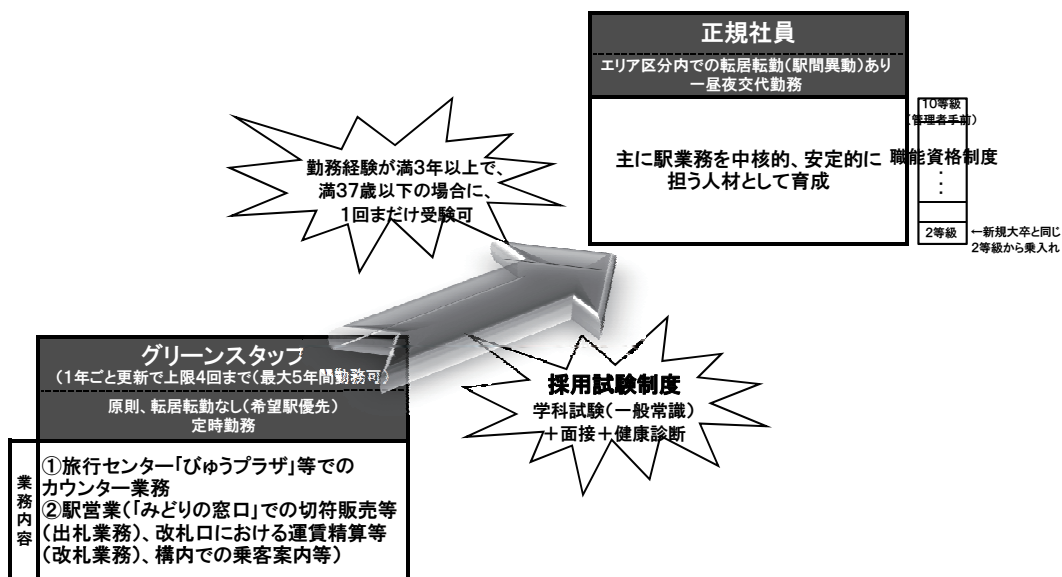
こうした民営化企業で近年、非正規社員から正規社員への登用・転換、採用の仕組みの導入が進みつつある。今回のヒアリング調査ではその点を詳しく事例報告したところだが、本節では民間企業と比較した場合の制度のあり方や狙いの類似・相違についても考えてみたい。

まず、民営化企業における正規化のプロセスを整理すると、いずれも非正規社員として入社後、正規社員への登用・転換、採用の受験機会を手にするまで、「おおむね3年」を要する制度設計になっている点、また、多段階ステップを設け、採用試験のハードルを新卒、中途採用と同等にするなどして採用量をうまく調整できるようにしている点——等が特徴的である。

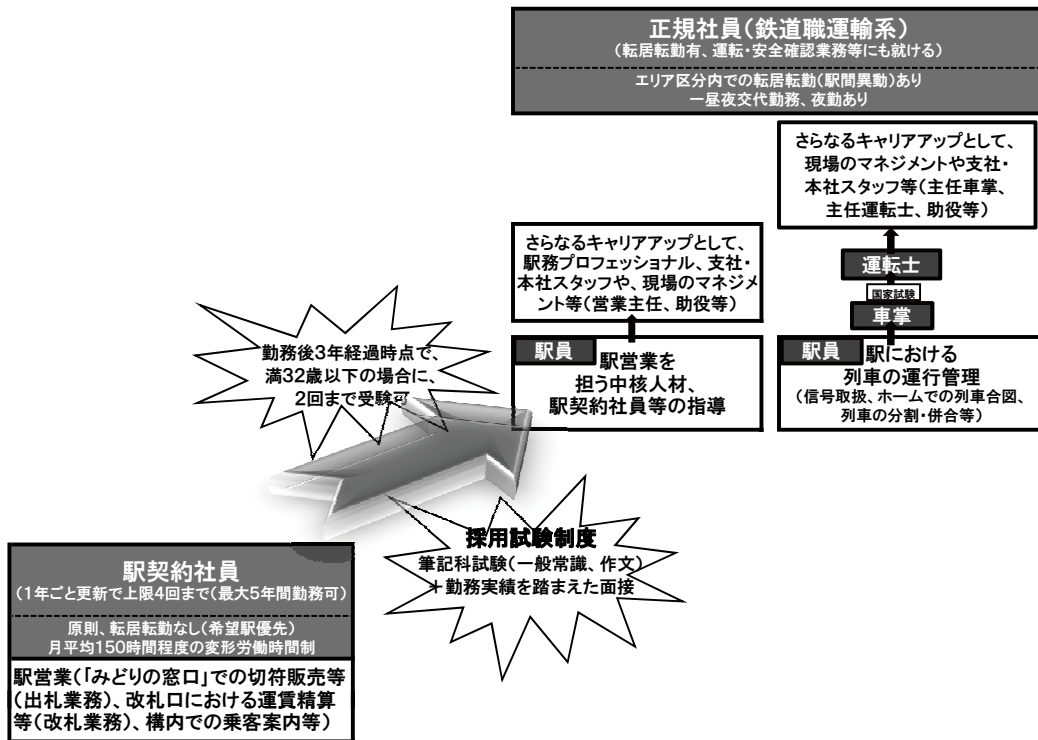
例えば、JR東日本は2007年度に、中途・社会人採用の仕組みをベースに、グリーンスタッフ社会人採用制度を創設した（第7-5図）。これは、「グリーンスタッフとしての勤務経験が満3年以上」になった時点で「満37歳以下」であれば、本人希望に基づき（一回だけ）応募できるとするもの。選考方法は原則、一般的な中途・社会人採用に準じるが、グリーンスタッフは勤務実績を考慮して、「書類選考」と「学科試験における作文」を免除（「学科試験のうち一般常識についての筆記試験」「適性検査」「面接」「健康診断」——のプロセスに簡素化）される。とはいえ、要件を満たせばほぼ登用・転換されるわけではなく、採用量を絞り込み、新卒・中途・非正規登用等さまざまな人材の使い分けを企図した制度設計になっている。

また、JR西日本は2006年度に、新卒採用の仕組みをベースに、駅契約社員から正規社員への採用制度を創設した（第7-6図）。「駅契約社員として勤務し、3年を経過」した時点で「32歳以下」であれば、本人希望に基づき（勤務上限が5年間のため最大2回まで）、応募できるとするもの。選考プロセスは、新卒採用とほぼ同様であり、筆記試験（一般常識、作文）のほか、勤務実績を踏まえた面接試験、適性検査、健康診断——の4項目で構成している。

第7-5図: JR東日本における
グリーンスタッフから正規社員への採用制度

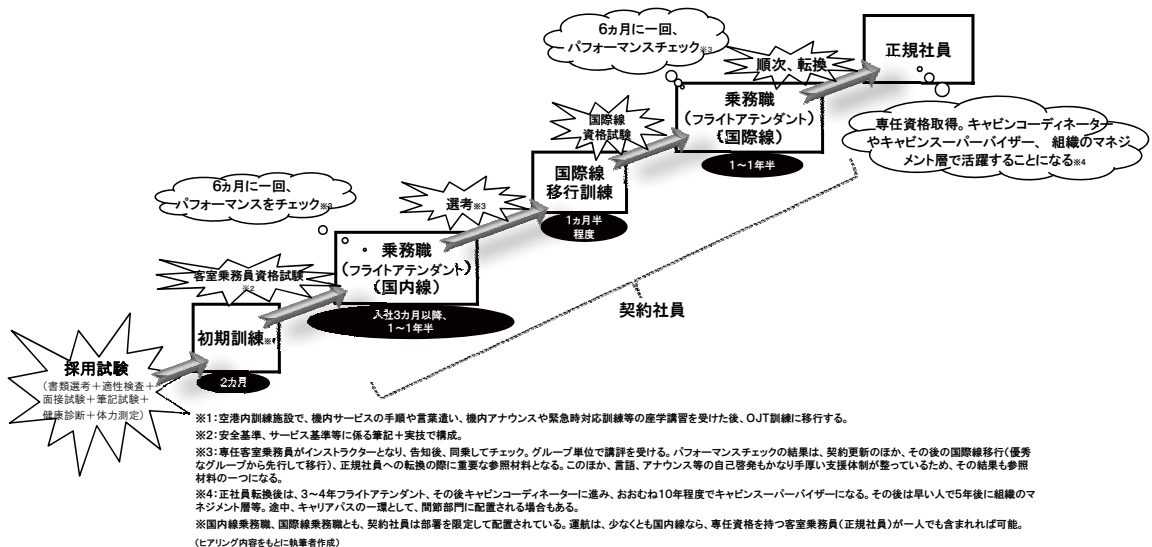


第7-6図: JR西日本における 駅契約社員から正規社員への採用制度(運輸系社員の例)



一方、JALは1994年に導入した、契約制・客室乗務員(1年契約更新で2回まで)について、本人希望や適性、勤務実績を踏まえて、3年勤務経過後に順次、正規社員に切り換える雇用形態転換制度を、1997年に導入した(第7-7図)。

第7-7図: JALにおける客室乗務員の雇用形態転換制度のイメージ

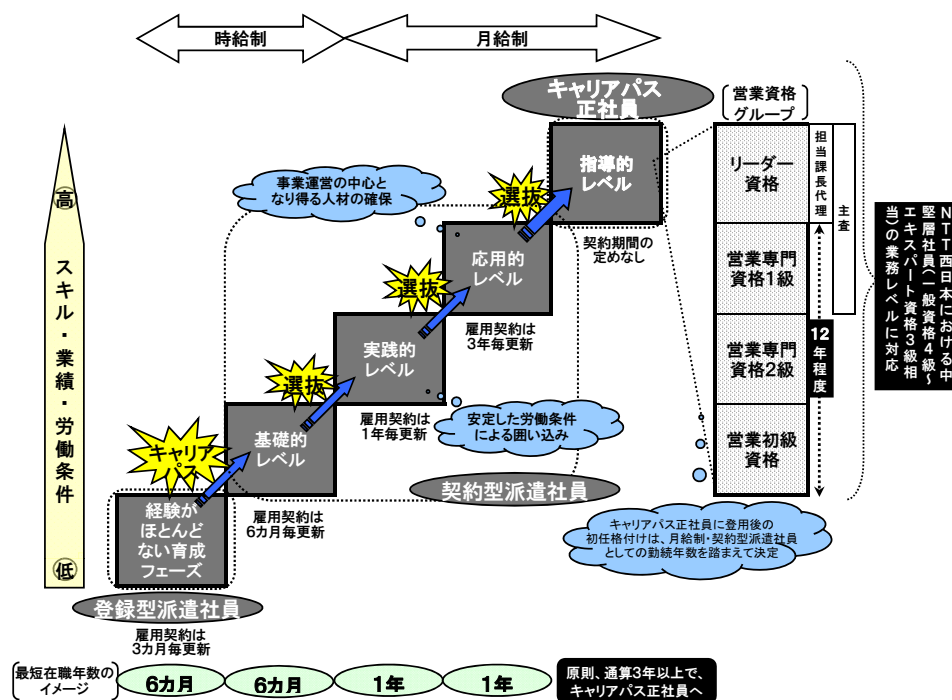


JALの場合、この非正規から正規への切換えは原則実施される¹⁹ため、むしろ客室乗務員としての（新卒）採用時に、短大・大学卒以上という学歴要件や、一定の英語力等の能力要件を課して募集。契約社員であっても、書類選考、適性検査、面接試験、筆記試験、健康診断、体力測定——といった一連の選考プロセスを経て、厳選採用する仕組みになっている。

また、NTT西日本の営業部門等（116センタ等）への人材派遣を手掛けるNTTマーケティングアクト社では2006年、派遣社員から時給制／月給制の契約社員を経て、正規社員にも登用され得るキャリアパス制度を創設した（第7－8図）。

多段階ステップによる選抜を経て、原則として通算3年以上勤務する。一定の業績要件を満たした上で、116センタ長の推薦を得て、さらに適性検査、面接試験をパスすれば、応用的レベルの契約型派遣社員から、キャリアパス正社員に選抜され得る仕組みである。

第7－8図：NTTマーケティングアクト社における
キャリアパス制度のイメージ



一方、JPグループは2007年、パートタイマーあるいは時給制契約社員から、月給制契約社員を経て、正規社員へも登用され得る仕組みを新設した（第7－9図）。

「月給制契約社員として2年以上勤務」（旧・公社におけるキャリアスタッフとしての勤務も通算）し、かつ「次期契約時に昇給加算ありと評価」された者を対象に、例えば郵便事業会社では「支社」を決定権者とする選考が随時行われ、正規社員にも個別に登用され得ると

¹⁹スキルレベルが未熟で仮に3年で転換できない場合も、その後は6カ月契約更新に移行。半年勤務後にまた、切換えのチャンスが到来する。

している。

なお、時給制契約社員（社会保険適用あり）から、月給制契約社員に登用されるには、①勤務年数が作業能率測定対象で1年以上あるいは対象外で2年以上②勤務時間が週平均30時間以上③評価結果が作業能率測定評価でスキルレベルA（習熟度有り）かつ作業能率100%、あるいは対象外でスキルレベルA（習熟度有り）が連続4回以上④評価結果が基礎評価ですべて「できている」⑤過去6カ月間に懲戒処遇を受けていないまたは受ける見込みがない——といった一連の要件を満たす必要がある。したがって、時給制契約社員として入社後、最短でも3年以上の勤務を通じて、それらの多段階ステップをクリアする必要がある。

J Pは今後、こうした枠組みを活用し、非正規社員を現場の中核業務までを安定的に担う人材として着実に位置づけたい意向である。月給制契約社員からどの程度、正規社員へ登用するかについては、毎年の経営状況や労務構成等を踏まえて判断することになる。現時点の見通しでは、例えばゆうちょ銀行やかんぽ生命保険は経営上、商品の企画・開発等を担う本社機能が重視されるため、大卒の新規採用や中途の経験者採用のウエートが高くなる見込み。一方、現場の安定的・効率的な業務運営を追求する郵便事業や郵便局の場合は、現場ですぐ役立つ能力・ノウハウ等を培った熟練・非正規人材に登用するウエートが高くなるとみられている。

第7-9図：JPグループにおける社員区分間の登用制度

従事する業務	雇用期間	勤務時間	郵便局会社		郵便事業会社		ゆうちょ銀行・かんぽ生命・持株会社			
			時給制	月給制	時給制	月給制	時給制	月給制		
業務全般	期間の定めなし	8H		正規社員		正規社員		正規社員		
一般業務等	月給制契約社員は1年毎更新、それ以外は6カ月毎更新	7H	パートタイマー	月給制	契約社員 時給制	契約社員 月給制	パート	契約社員 時給制		
		6H		登用		登用		登用		
		5H		↑ 登用		パート		契約社員 月給制	パート	契約社員 時給制
		4H								
		3H								
		2H								
	1H									
1カ月毎 2カ月以内	1~8H	アルバイト		アルバイト		アルバイト				
高度専門業務	最長5年	1~8H						スペシャリスト 契約社員		
	最長3年	1~8H	エキスパート契約社員							

3. 民営化企業における正規化の狙い

——民営化企業でいま、非正規社員の正規化がなぜ進むのか？

こうした事例の特徴を踏まえた上で、最後に非正規から正規社員への登用・転換、採用の仕組みを導入する民営化企業の狙いについて、民間企業との比較で考えてみたい。

まず、過去に実施したヒアリング調査結果²⁰より、非正規社員から正規社員への登用・転換、採用の仕組みを設ける民間企業の動機はおおむね、①優秀者のつなぎ止め（定着化）やモチベーションアップのため（労働力需給が逼迫し、正社員転換なしでは非正規が集まらなくなったため）②団塊世代の大量退職等を見越した人材補充ツールや、労働力人口減少を見据えた人材囲込みツールの一つとして③新卒・正規採用を非正規での入職から厳選採用する方針に転じたため／停止していた一般職採用、事業所限定採用等の再開に合わせてこの間、非正規として入社せざるを得なかった同学歴対象層にも平等に機会を与えるため④不祥事・トラブル等（モラルダウン）に直面してコーポレート・ガバナンス強化の必要を感じ、正規社員比率を引き上げる（揺り戻す）ため⑤非正規社員を組織化した労組の要求、取り組みに基づく——等に分類されることが分かっている。

これに対し今回、ヒアリング調査を行った民営化企業では、民営化という抜本的な組織の構造転換²¹を伴うため人員調整を回避するのが難しく、必然的に人的コストの削減（正規代替）に向かいやすい側面があることから、民間企業に比べ総じて③の意味合いが強いこと、また、労組の取り組みの貢献度合い（⑥の意味合い）も大きいこと——等が浮き彫りになった。

例えば、NTTマーケティングアクト社が、このタイミングで非正規から正規社員へ登用する制度スキームを導入した背景には、収益構造（従来型・電話サービス等から、NGNを活用した光・IPサービス等へ）の転換にあたり、本来の事業が抜本的に入れ換わるため、団塊世代の退職状況等を勘案しつつ、人材も効率的に入れ換えたいという意向があった。他方、NTTマーケティングアクト社は設立からこれまで、新卒採用を行ったことがなく、新設した非正規から正規社員への登用制度は、実質的に③の意味合いを持っていた。

JRは発足後、新卒採用（とりわけ現業職）に消極的になる中で、要員不足に陥った駅業務を補う労働力として、契約社員を活用。非正規から正規社員への採用制度の創設は、これを今後、積極的に活用したいとする意向の表れであり（JR東日本）、また、これを組織化した労組の取り組みにも支えられるもの（JR西日本）である。これも、かつては新卒等が主要戦力だった駅業務の一部を非正規化した上で、中途・新卒採用同様のフレームを活用し、正規社員に厳選採用しようとするスキームであるという点で、実質的には③の意味合いを持つと言える。

また、JPは非正規社員の増加に伴い、これを組織化した労組の取り組み等により、正規化の導入に踏み切っていた。しかし、郵便事業会社と郵便局会社では、今後2011年度末までに正規社員を1割超減員し、新卒採用等を抑制。非正規の活用や非正規から正規への登用で

²⁰ JILPT調査シリーズNo.32「パート、契約社員等の正社員登用・転換制度——処遇改善の事例調査」（2007年）、ビジネス・レーバー・トレンド2007年6月号「正社員登用・転換制度——再挑戦をサポートする企業」ほか。

²¹ 民間が行うには莫大な費用がかかる鉄道や航空、通信等インフラを広く提供する公企業の役割が、さまざまな環境変化の中で相対的に低下し、民営化されるという観点で、産業構造転換（調整）にも相当する。

補うと報じられており、実質的には③の意味合いが強いとみていい。

また、言うまでもなく、JALはコスト削減を主目的として、客室乗務員の新卒採用を停止。3年の育成期間を完全に契約社員に置き換えた上で、これを組織化した労組の取り組み等に促され、正規社員への転換制度を導入した経緯がある。

民営化企業はかつて、公企業（公務員）の安定性を強みに、地元の高卒、専門学校卒等の就職先として羨望の的だった。しかしながら、民営化後の新規若年採用の激減等により、その優良な雇用先としてのポジションは減退した感がある。

こうしたなか、近年になって（募集時に要件を問わない）非正規社員から、（書類選考、筆記試験の免除等を伴う）正規社員への登用・転換、採用の仕組みが整備され始めたことで、この間に正規社員として就職機会に恵まれなかった若年層や、フリーターをはじめいったん就職した会社を早期に離職した年長の若年層等にとっては、（書類選考や経験等が重視される）中途採用とはまた違う、新たな雇用機会が着実に開かれつつあると言える。

とはいえ、今回のヒアリング調査では、民営化企業における非正規社員の正規化が、登用・転換、採用後の人材活用を制限する傾向——同じ正規社員であっても、あくまで現場の実務を中心に担う中核人材として、昇進・昇格上も中位までに位置づける意向の強いようすが浮き彫りになっている。伝統的にキャリア志向が強い公企業からの経緯もあり、採用区分がその後のキャリア形成まで厳格化する結果になりかねず懸念も残る。

こうした傾向は、民間企業でも例えば、非正規からの登用・転換を（採用復活した）一般職扱いの正規社員に限定したり、事業所採用の新たな正規社員枠に位置づける事例などとして観察されている。非正規から正規社員への登用・転換、採用は、正規社員の中に役割分担等を意図した新たな区分を設けさせ、正規社員の（さらなる）多元化を誘引しやすい可能性があるともみることでもでき、今後の企業動向が注目される。

<参考資料>

- ・内閣府『年次経済財政報告』（2005, pp92-192）
- ・加藤雅『規制緩和の経済学』（東洋経済新報社, 1994）
- ・金大煥（横田伸子訳）「民営化と労働問題——公企業の民営化が労働者に与える影響」
（『大原社会問題研究所雑誌』No.457, 1996, pp24-39）
- ・山本哲三「国営企業の民営化：課題と問題点」（『企業と法創造』vol 3, No. 2, pp129-149）ほか

JILPT 調査シリーズ No.46

『民営化企業における非正規社員の活用と処遇改善に関する事例調査』

発行年月日 2008年4月1日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 調査・解析部 TEL 03-5903-6286

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2008 JILPT

*調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL : <http://www.jil.go.jp/>)