

労働政策 レポート

Volume

4

THE JAPAN

企業レベルの労働のフレキシビリティ

JIL主任研究員/佐藤 厚 2003.7

INSTITUTE OF

LABOUR

JIL

はしがき

経済社会の構造変化のなかで正社員以外の働き方をする就業者が増加している。いわゆる雇用・就業形態の多様化である。従来までこうした雇用・就業形態の多様化は企業側のニーズと働き側のニーズが大筋でマッチングした結果、生じてきたと説明されてきた。厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』（1999年）によると、企業側の雇用・活用理由は「人件費の削減」と「業務量の変動への対応」が2大理由であり、他方の働く側の就労理由としては「生活との折り合い」をつけて働ける働き方として正社員以外の就業形態を選択する者が多数派を占めていた。こうして企業側と働く側双方のニーズが合致した結果、就業形態の多様化が進展してきたとされる。

このような多様化の説明はいまでも一定の説明力を保持している。だが、しかしこうした説明だけでは説明しきれない要素が近年増加しているのも事実である。第1に、これまでの非正規の増加は正規の増加を伴う形で推移してきたが、最近では正規が減少して非正規が増加する傾向がみられる。

第2に、パート労働が基幹労働力化しているにもかかわらず、正社員との賃金格差が必ずしも縮小しているとはいえない状況が報告されている。

第3に、若年フリーターの増加や生計の支え手パートが増加するなかで、非正規就労を自発的に選択したのではなく非自発的にやむなく選択したと考えられる者が増加しているといわれる。

こうした傾向を背景に、政策的には正社員との均衡を配慮したパート労働雇用管理の方向性が指針として示されるにいたっている。

なお、「労働のフレキシビリティ」と題する本レポートのタイトルは、80年代から欧米で関心と呼んできた「柔軟な企業（Flexible Firm）」もしくは「柔軟なスタッフの配置（Flexible Staffing Arrangements）」をめぐる研究、すなわち企業はなぜ正社員とか非正社員といった複数の雇用形態を開発し活用するのか、またこうした複数の雇用タイプを活用するとどのような得失があるのか、といった論点から着想を得ている。

このレポートではこうした関心から、欧米での労働のフレキシビリティの研究をサーベイするとともに、企業ヒアリング調査を実施した。

本レポートは大きく2つの部から構成されている。第1部では労働のフレキシビリティをめぐる研究のサーベイ及び7社の企業を対象に実施された事例調査の主要な事実発見とそこから得られる政策的含意を探っている。第2部は、対象企業のうち掲載の許可が得られた6社のケースレコードである。本レポートは佐藤厚主任研究員がまとめたものである。ただし、第2部のケースレコードで東京大学社会科学研究所助手の佐野嘉秀氏と同大学院博士課程の藤本真氏の御協力を得ている。

本レポートの成果が多くの人々に活用され、今後の政策的議論の参考になれば幸いである。

平成15年7月

日本労働研究機構 研究所長

小野 旭

企業レベルの労働のフレキシビリティ

目次

第 部 労働のフレキシビリティに関する調査研究レポート

第 1 章 問題意識	1
第 2 章 事例調査の課題と主要な事実発見	13
第 3 章 事例調査のまとめと政策的含意	22

第 部 企業事例～ケースレコード～

第 1 章 大型小売業 B 社の事例 - - パートの基幹労働力活用	33
第 2 章 中堅小売業 C 社の事例 - - パートの基幹労働力活用	42
第 3 章 陶磁器製造販売会社・D 社の事例 - - 複数雇用形態の活用による総枠人件費管理への対応	50
第 4 章 情報処理システム開発会社・E 社の事例 - - 限定された非典型雇用の活用	62
第 5 章 旅館業 F 社の事例 - - 不況下における中堅旅館業の柔軟な要員管理	70
第 6 章 ビルメンテナンス業 G 社の事例 - - 地方都市ビルメンテナンス業の柔軟な賃金設定・要員管理	89

第 部 労働のフレキシビリティに関する 調査研究レポート

第1章 問題意識

1 はじめに

近年、正社員以外の労働力（非典型雇用と呼ばれるパートタイマーや派遣労働者、有期契約労働者など）を活用する企業が増加している。この研究の目的は、こうしたパート労働を中心とする非典型雇用が、いかなる目的で活用され、いかなる職場でいかなる仕事に従事し、いかなる雇用管理のもとで処遇されているのかを、主に聞き取りによる事例調査法により明らかにしようとするものである。

以下では、雇用形態の多様化の推移と傾向を概観し、あわせてこのテーマに関わる研究と政策課題をサーベイすることを通じて、本調査研究の課題を明らかにする。

2 雇用形態の多様化の現状

いわゆるサービス経済化を背景に就業構造が多様化し、「パートタイム労働者」（以下、パートと略）や派遣労働者など正社員以外の働き方をとする労働者（以下「非典型」と略）の増加が顕著である。厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（1999年）によれば、非典型は27.5%で、非典型の中ではパートの割合が最も高く20.3%、ついで契約社員が2.3%、派遣労働者が1.1%などとなっている（図表 - 1 - 1）。

図表 - 1 - 1 産業・事業所の形態・企業規模・性、就業形態別労働者割合

産業・事業所の形態・ 企業規模・性	計	正社員	非正社員	非正社員の就業形態									
				契約社員	臨時的 雇用者	パート タイマー	短時間の パート	その他の パート	出向社 員	派遣労働 者	その他		
産業計	(100.0)	100.0	72.5	27.5	2.3	1.8	20.3	14.5	5.8	1.3	1.1	0.7	
業					[100.0]	[8.4]	[6.7]	[73.9]	[52.9]	[21.0]	[4.6]	[3.9]	[2.5]
鉱業	(0.1)	100.0	90.6	9.4	1.0	0.3	5.5	1.6	3.8	1.1	0.1	1.3	
建設業	(10.0)	100.0	84.1	15.9	2.7	4.9	4.6	1.4	3.2	0.9	0.7	2.1	
製造業	(24.8)	100.0	81.3	18.7	1.2	0.4	14.4	8.3	6.1	1.4	1.0	0.4	
電気・ガス・熱供給・水道業	(0.5)	100.0	90.8	9.2	3.4	0.1	2.5	1.6	0.9	1.5	1.0	0.7	
運輸・通信業	(7.6)	100.0	82.0	18.0	4.0	0.9	9.7	6.1	3.6	1.4	1.9	0.3	
卸売・小売業	(28.1)	100.0	57.0	43.0	1.4	3.3	36.1	28.9	7.2	0.9	0.6	0.6	
金融・保険業	(4.3)	100.0	83.3	16.7	3.2	0.3	7.8	5.5	2.3	0.9	4.3	0.2	
不動産業	(0.9)	100.0	74.8	25.2	5.1	1.4	12.0	8.8	3.3	4.4	1.1	1.2	
サービス業	(23.8)	100.0	71.4	28.6	3.6	1.0	20.7	14.4	6.3	1.6	1.0	0.7	
事業所の形態													
事務所	(31.6)	100.0	82.2	17.8	2.9	1.6	9.3	6.0	3.3	1.9	1.5	0.6	
工場・作業所	(26.6)	100.0	78.0	22.0	1.2	0.9	17.2	10.6	6.6	1.3	0.9	0.6	
研究所	(0.8)	100.0	89.1	10.9	1.1	0.0	5.3	3.9	1.4	1.2	3.1	0.2	
営業所	(13.0)	100.0	78.2	21.8	3.3	4.4	11.1	7.5	3.6	1.3	1.0	0.5	
店舗	(15.7)	100.0	38.9	61.1	1.1	2.6	55.5	44.9	10.6	0.4	0.6	0.9	
その他	(12.3)	100.0	71.7	28.3	3.8	0.8	21.2	14.4	6.8	0.7	0.7	1.0	
企業規模													
1000人以上	(27.2)	100.0	74.9	25.1	2.7	0.4	18.5	14.1	4.4	1.0	2.0	0.5	
500～999人	(7.8)	100.0	75.7	24.3	1.7	0.9	18.2	12.3	6.0	2.0	1.1	0.4	
300～499人	(8.4)	100.0	69.1	30.9	3.3	6.7	16.7	12.1	4.6	2.5	1.1	0.6	
100～299人	(15.3)	100.0	73.4	26.6	2.8	0.7	19.8	13.8	6.0	1.9	0.9	0.5	
50～99人	(11.3)	100.0	69.8	30.2	1.7	2.2	22.8	14.9	7.9	1.5	0.7	1.4	
30～49人	(6.7)	100.0	74.6	25.4	2.2	1.8	19.7	13.4	6.3	0.7	0.5	0.6	
5～29人	(23.4)	100.0	70.2	29.8	1.8	2.6	23.6	17.3	6.3	0.5	0.4	0.9	
性													
男	(60.8)	100.0	85.1	14.9	2.1	1.8	7.8	5.2	2.6	1.8	0.6	0.8	
女	(39.2)	100.0	53.0	47.0	2.6	2.0	39.6	28.9	10.7	0.4	1.8	0.6	

(注) 1) []は、[非正社員]（産業計）を100とした構成比である。
2) ()はそれぞれ、産業・事業所の形態・性・企業規模内の構成比である。

資料出所：厚生労働省(1999年)『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』

非典型の中で最大多数を占めるパートの実態も一様ではない。「法定パート」(パートタイム労働法においては、1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比べて短い労働者を短時間労働者と定義している)の他に、「呼称パート」(勤め先における呼称による)といった二つのタイプがある。総務庁『労働力調査』という短時間雇用者(非農林業週就業時間35時間未満の雇用者)でみると、1985年には471万人であったが、その後増加を続け2001年には1205万人に達した。

パートの多くは家庭の主婦層で構成されているが、あらゆる就業分野に均一に分布しているわけではない。パートの就業分野を、産業別にみると、卸売・小売、飲食店、サービス業、製造業が3大構成分野であり、また事業所のタイプ別では店舗が最も多く工場がこれに続く。したがって卸売・小売、飲食店の店舗で最も多く雇用されていると推測されるが、そればかりでなく、製造業の工場でもパートの雇用が多くなっており、このことがパート雇用の日本の特徴といわれている。事業所がパートを雇用する理由をみると、「人件費の節約」と「1日、週のなかの仕事の繁忙に対応するため」といった理由が多い(図表 - 1 - 2)。またパートが就業する理由は「家計の補助、学費を得るため」「自分の都合のよい時間に働けるから」といった理由が多くなっている(図表 - 1 - 3)。

図表 - 1 - 2 就業形態、非正社員を雇用する理由別事業所割合

就業形態	計	非正社員を雇用する理由 (M. A.) (%)											
		正社員を 確保しないから	正社員を 確保する ため	専門的 業務に 対する ため	即戦力 のある 人材を 確保す るため	異業種 に 応じて いるた め	長い 営業 時間 に 対 する ため	1日、週 中の 繁忙 に 対 する ため	臨時・季 節的 業務 の変 化に 対 する ため	人件費 の節 約の ため	高年 齢者 の 再 雇 用 の た め	正社員 の 代 替 の た め	その他
計	100.0	11.6	15.8	23.8	23.7	30.7	20.6	29.6	23.0	61.0	10.3	6.2	9.9
契約社員	100.0	7.5	11.5	42.4	34.6	19.0	6.2	4.0	6.5	33.8	18.0	4.6	7.0
臨時的雇用者	100.0	10.2	9.1	11.8	13.3	34.3	11.6	15.9	36.3	45.3	7.6	4.9	3.2
短時間のパート	100.0	9.3	14.6	11.5	10.6	26.9	23.9	36.2	19.1	61.5	5.5	4.7	6.1
その他のパート	100.0	10.9	12.2	11.6	14.2	24.8	17.3	21.9	18.2	59.1	7.0	4.0	6.4
出向社員	100.0	8.1	6.6	42.7	40.7	8.6	3.9	1.7	2.8	13.8	3.5	4.5	31.1
派遣労働者	100.0	8.5	14.2	23.8	31.0	26.2	6.0	8.1	22.8	40.3	0.9	7.5	5.8

(注)それぞれの就業形態の労働者を雇用している、又は過去1年くらいの間に雇用したことがある事業所のうち、回答のあった事業所数を100とした。

資料出所：厚生労働省(1999)『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』

図表 - 1 - 3 非正社員の就業形態、現在の就業形態に就いた理由別労働者割合

非正社員の就業形態	回答労働者 数計	理由 (M. A.) (%)											
		専門的 な資格・ 技能が 活かせる から	より収入 の多い 仕事に 従事し たから	正社員 として 働ける 会社 がなかつ たから	組織に し ば ら れ な い から	勤務時 間や 労働 日 が 短 い から	自分 の 都合 の よ い 時 間 に 働 け る から	簡単 な 任 務 で 、 少 し も 得 る た め	家計 の 補 助 、 学 費 等 を 得 る た め	家庭 生 活 や 他 の 活 動 と 両 立 し や す い から	通勤 時 間 が 短 い から	健康 を 考 え て	その他
非正社員計	100.0	10.9	7.4	14.0	8.7	26.3	32.8	11.7	34.2	29.4	30.5	10.3	12.4
契約社員	100.0	37.1	10.2	29.3	11.5	7.7	6.8	3.5	12.3	13.3	13.1	7.9	23.7
臨時的雇用者	100.0	4.6	19.6	10.2	4.3	28.9	25.8	7.3	22.1	47.4	12.6	7.8	25.3
短時間のパート	100.0	5.9	3.7	8.5	6.3	37.3	43.9	12.8	41.2	36.0	35.5	11.7	7.1
その他のパート	100.0	11.4	10.4	19.0	10.7	11.3	22.6	13.2	32.3	20.1	31.4	9.5	15.6
派遣労働者	100.0	25.7	19.8	29.1	26.8	11.6	13.6	8.4	14.2	21.9	12.9	4.1	22.3
その他のパート	100.0	16.1	9.0	15.8	8.2	12.7	11.4	14.9	16.5	11.7	15.6	14.4	38.0

(注)当該設問では、正社員、出向社員は回答の対象外としている。

資料出所：厚生労働省(1999)『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』

一方、派遣労働者は、「派遣元と雇用契約を結び、派遣先で指揮命令を受けて業務に従事する者」で、労働者派遣法(1986年)により制度化され、現在事務用機器操作をはじめとする専門業務26業務が認められていたが、1999年の法改正により、物の製造業務な

ど5業務を除いて原則自由化された（ちなみに、2003年には製造業務への派遣も解禁された）。労働省『労働者派遣業事業報告』によれば、派遣労働者（特定労働者派遣の常用労働者＋一般労働者派遣事業の常用労働者＋一般労働者派遣の登録者）は1995年度では61.2万人であったが、2001年度には174.7万人に増加している¹。事業所が派遣労働者を雇用する理由をみると、「専門的業務に対応するため」といった理由が多く、この点でパートとの違いがみられる。

このようにパート、派遣労働者とも増加する傾向にあるが、企業の今後の活用方針をみると、専門性と低人件費コストをキーワードに典型プラス非典型の組み合わせをはかっていく傾向が強いことから、今後も増加する可能性が高い。

だがここで注意すべきなのは、こうした非典型の増加が典型の減少を伴って進行しているという点である。多様な雇用形態の実態を正確に照らし出すための統計や調査は残念ながら不足しているが、パートにせよ派遣にせよ、非典型雇用をある定義で切り取って、それらを時系列的に並べてみたとき、それが増加し、他方で典型は減少していることを示すデータが存在している²。

これまでこうした雇用の多様化は、企業側のニーズと労働者側のニーズが大筋でマッチングしてきた結果だと説明されてきた（いわば「需給マッチング」説）。しかし雇用形態が多様化するだけでなく代替傾向も顕在化してくると、これまでの分析の視点の意義と限界を検討する必要がでてくる³。

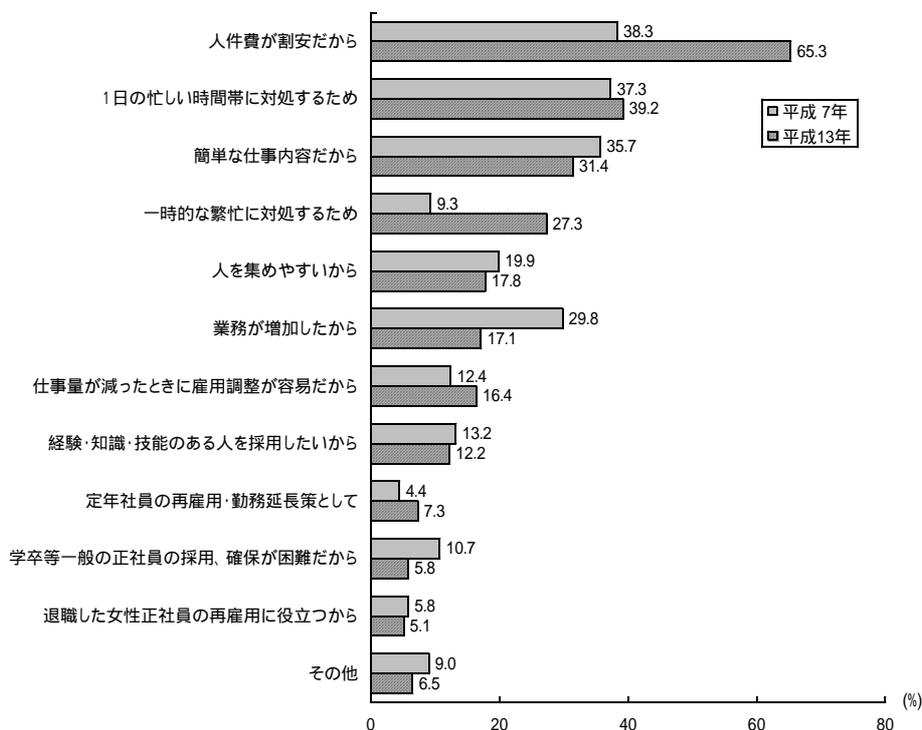
第1に、非典型の基幹化や戦力化が進む一方で処遇面での格差が縮小していないという現状がある⁴。これまでの非典型の基幹労働力化や戦力化を強調するアプローチは、有能なパートを訓練して戦力化する事例を教える（「基幹化」説と呼ぼう）⁵。職能等級を整備しモラル向上を図り、キャリアの上部への伸びを強調する。まさにパートはもはや周辺業務や補助業務の担い手ではない。正規と変わらぬ基幹労働力というわけである。だがパート労働が基幹労働力化しているとするなら、それがなぜ正規の減少を伴う必要性があるのか、またなぜに正規とパートとの賃金格差が縮小しないのかがうまく説明できない。

第2に、これまでの「需給マッチング」説では、パートは希望してパートとしての働き方を選択したことを想定していたが、長期勤続年数が長くなるにともない正社員との賃金格差に納得できないパートが増える傾向にある⁶。

第3に、「需給マッチング」説の想定するパートの多くは家計の補助型パートであったが、最近ではいわば「家計の担い手」パートとでも呼べる層が増加している。たとえば、労働省『パートタイム労働者総合実態調査』によれば、平成2年から平成7年にかけて短時間パート、労働時間の長い「その他」パートを問わず、また男女を問わず「主に自分の収入で暮らしている」パートの割合が増加している。

第4に、パートを活用する企業側の目的をみると、これまでは「人件費が割安だから」といった理由は「1日の忙しい時間帯に対処するため」や「簡単な仕事だから」といった理由と同じ割合であったが、平成13年にはその割合は増加し、極めて高いものとなっている。厚生労働省『パートタイム労働者総合実態調査』（平成13年）によれば、「人件費が割安だから」は65.3%となっており、平成7年の38.3%に比べて大幅な増加をみせている（図表 - 1 - 4）。

図表 - 1 - 4 「パート」の雇用理由別事業所数割合（複数回答）
 （「パート」を雇用している理由別事業所 = 100）



資料出所：厚生労働省(2001)『パートタイム労働者総合実態調査』

第5に、そうした傾向を反映してか、研究面でも「基幹化」説や「需給マッチング」説を補完する視点として部門の業績管理のしくみというアプローチが出てきた。戦力化や基幹化の背景には、戦力化や基幹化を引き起こすなんらかの力が作用しているに違いない。最近の研究は小売業を対象に「部門の業績管理のしくみ」という視点を導入してこの点に迫ろうとする⁷。つまり典型的店長や売場長を「駆り立てる圧力」として、部門業績管理の強化つまり「売り場の業績目標を達成するために、最小の人件費で最大の売上を上げることを意識」させる力としくみを丹念な事例により解明し、ここに高い人件費の正規を押さえ、低い人件費のパートを有効活用を推進する圧力を読みとる。こうした方向でのパート研究は、これまでパートの「基幹化」説では十分に説きあかせなかった「代替」のメカニズム解明にとって豊かな示唆を与えるものであり意義深い。

第6に、非典型雇用が活用にともなう「負」の影響を指摘する調査研究もあらわれた。これまでこうした非典型雇用の活用の「正」の影響を強調する研究が多かったが、これらの研究によれば、非典型雇用の活用には正と負の両面の影響があり、非典型が増えて典型 - 非典型の適正バランスが崩れると、新人正社員の育成機能の低下、職場の一体感の喪失、機密情報の企業外への流出といった問題が懸念事項として指摘されている（連合総研 2001；電機総研・佐藤 2001；木村 2002）⁸。

以上、日本の非典型雇用に関する動向をみてきた。このような傾向は外国でもみられるのだろうか。

3 先行研究のサーベイ～労働のフレキシビリティに関する研究

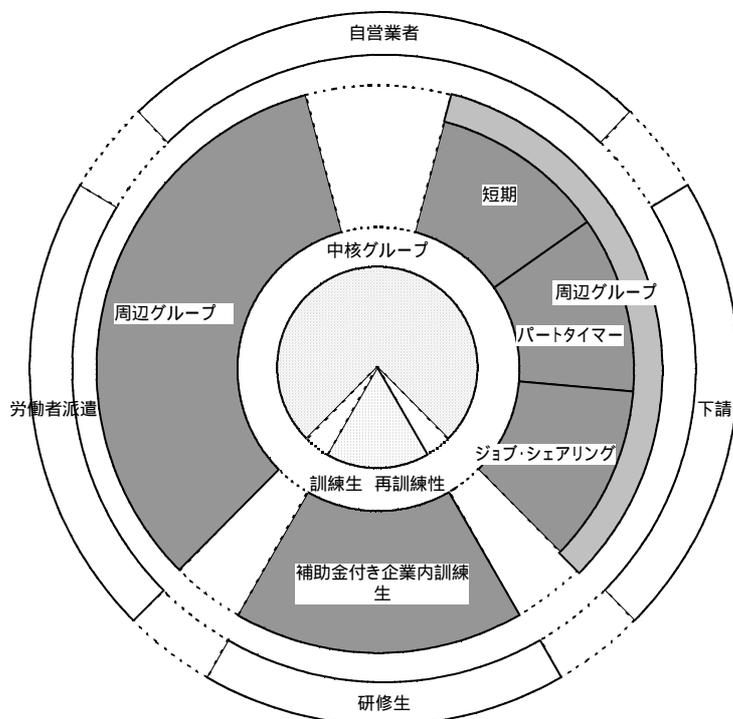
すでに 80 年代から、欧米では労働のフレキシビリティに関する関心が高まった。長期にわたる経済パフォーマンスの停滞、市場における不確実性の高まり、急激な技術革新の進展、高い若年失業の長期化などの背景には、労働市場の硬直性（フレキシビリティの欠如）があり、それらの改善のためには政労使の各レベルで労働のフレキシビリティを高めていく必要がある。そういった認識が広がった。

以下では、主として企業（及び事業所）レベルにおける労働のフレキシビリティに関する諸研究を取り上げ、主として(イ)なぜ非典型雇用が増加するのか、(ロ)また非典型雇用が増加するとどのような影響が生じるのか、といった点に注目しながら先行研究をサーベイすることとしたい。

(1) フレキシブル・ファーム

フレキシブルファーム（flexible firm）とは文字通り「柔軟な企業」のことであり、経済の後退、市場での不確実性の高まり、急激な技術革新の進展、労働時間の短縮といった様々な環境変化に対応すべく、（使用者の側で）考えられた雇用に関する企業モデルである（図表 - 1 - 5）。

図表 - 1 - 5 フレキシブルファームの概念図



資料出所：Atkinson(1985:16)

これまでの伝統的、同質的、ハイラーキカルな内部労働市場モデルでは、「柔軟性」に劣るためにこうした環境変化にうまく対応できない。そこでこの柔軟性を確保するには(Ⅰ)機能的フレキシビリティ(Ⅱ)数量的フレキシビリティ(や金銭的フレキシビリティ)をうまく組合せながら柔軟性を高めていく必要がある。「産業による差違はあるものの、出現しつつあるモデルは、組織の鍵となる企業特種的な活動を遂行する中核労働力(=コア)のまわりに、周辺グループをおく水平的な分割モデルである。中核グループは機能的にフレキシブルであることが要請される。数量的フレキシビリティは周辺グループを利用することで確保される」(Atkinson1985:3)。

ところで環境変化への対応とは、端的に業務量変動への対応とコスト削減圧力への対応の二つに集約される。これへの対応は、(Ⅰ)要員数を一定にして業務量の増減に対応する方法、(Ⅱ)業務量の変動に合わせて要員数を増減させる方法(あるいは業務達成度合いに応じて報酬を変動させる方法)がありうるが、(Ⅰ)は主に機能的フレキシビリティに、(Ⅱ)は主に数量的フレキシビリティに(や金銭的フレキシビリティ)にそれぞれ対応するとみてよい。したがって、その具体的かつ典型的な方法も、(Ⅰ)は正規従業員の能力を高めることで、(Ⅱ)は非正規従業員の採用と解雇(や歩合給・時間決め賃金の支給)によって、それぞれ達成されることになる。

一方、労働需要の結果発生する仕事もコア業務と周辺業務にわけられるが、コア業務は(Ⅰ)の正規従業員が、周辺業務は(Ⅱ)の非正規従業員が担うのが効率的である。なぜならコア業務は、内部労働市場に位置することが多く、業務変動も中長期的に安定し、企業特殊性を帯びたものであるのに対して、周辺業務の多くは、外部労働市場に位置し、短期的に業務変動が発生する一般的な技能の担い手であるからである。こうして、正規がコア業務を担いながら機能的柔軟性を高め、非正規が周辺業務を担いながら数量的柔軟性を高めるような構造を持つフレキシブルファームモデルができあがる。

(2) フレキシブルファームモデルに対する批判

このようなアトキンソンのフレキシブルファームモデルに対してはいくつかの批判が提出された(Pollert1987; 1988)。たしかに「フレキシブルファームモデルは、1980年代に労働市場の柔軟化や雇用保障の再構築に関する議論の高まりのなかで、中心的な役割を果たしてきた」。だが、このモデルには、企業経営以外の文脈で非正規雇用を促進させる要因(経済改革や労働法改革など)が混在しており、説明モデルとしては経験的妥当性を欠いている。雇用政策や雇用慣行の根本的な改革を示唆しており、雇用管理における歴史性や継続性を見過ごしている。フレキシブルファームモデルは、実証的分析のための概念としては多くの欠陥を持っており、むしろこの概念は企業経営者の実践的な取り組みにおけるモデルとしての性格が強いことを指摘している。

要するに、第1に、このモデルは非常に限られた「先進的」事例から導かれたものであり、このモデルを提唱するにあたっては一般化について非常に留意しなければならない。第2に、既存の内部労働市場の変質とこのモデル生成のロジックが明確ではない。この点のはのちにみるように、そもそもこのモデルを導入する目的は何なのか(機会主義的なものか戦略的なものか)という論点に深く関わっている。

(3) フレキシブルファームモデルの実証的研究～戦略的かアドホックか

すでにポラートの批判にもあったように、フレキシブルファームモデルについては、経験的妥当性をめぐる批判のほか、このモデルの導入目的が戦略的かアドホックかといった論点をめぐっても展開された(Hakim1990)。ハーキムは1987年春に実施されたイギリスの全国調査のデータを活用して分析し、コアと周辺とのバランスはたしかに変化しているが、しかし、労働力のリストラは、使用者による周辺労働者のもっぱら伝統的かつ機会主義的な利用に起因するものであり、コアと周辺労働者を意識的かつ戦略的に組み合わせて活用している使用者はごく限られていることを検証した⁹。

その後もこうした論点をめぐった研究が提出された。たとえばハンターらは、イギリスの「経営者の労働力活用戦略」調査データ(1987)と「職場の労使関係調査」データ(1984)を用いて、イギリスでの非典型雇用(Non-standard Labor)について分析した(Hunterほか1993)。その結果、労働力の戦略的・計画的な活用が進んでいる証拠は見あたらず、どちらかという経営危機回避のためのコスト圧力を一時的に回避しようという傾向(アドホックな対応)が強いことを見いだしている¹⁰。

非典型雇用についての活用目的がアドホックであることを、ホンコンの日系企業の事例について行ったウオンの研究もこれと類似の関心に位置しよう(Wong2001)¹¹。

(4) 利益と費用に関する使用者の認識

ところで、こうした増加する非正規雇用の活用は使用者にとっていかなる利益といかなる費用をもたらすのか。ノレンとアレックスらによると、(イ)コンティンジェント労働力の活用について、経営者はフレキシビリティの提供やコスト削減といったメリットを想定しているかもしれないが、(ロ)コンティンジェント労働者の人数や労働時間、勤続期間、働きぶり、組織にとって費用対効率について正しい情報をもっている経営者は相対的に少ないこと、(ハ)その原因の多くはコンティンジェント労働力に関する戦略的な計画と評価の欠如に由来しており、40～60%の企業は、これらの労働者の利用について方針やガイドラインをもたない、いわばアドホックな施策であることを実証的データにもとづき明らかにした。(ニ)その上で、コンティンジェント労働活用の利益はしばしば考えているよりも少なく、コストは予想以上に多いこと(賃金と労働時間に対する成果の割合、初期教育や回収出来ない訓練コストなど)、したがって、使用者は活用の目的を明確にした上で、コア労働者との区分についてのガイドラインを設けたり、人数やコストなどを管理しつつ、法的な責任を把握することが必要であることを主張している(Nollen and Alex1998)。

(5) 心理的経験からみた非典型雇用増加の影響～組織心理学的接近

非典型雇用の増加が及ぼす影響を従業員の心理的経験という観点から接近する組織心理学的研究もみられる(Beard and Edwards1995; Pearce 1998など)。

ベアードとエドワードらによると、正規従業員と比べるとコンティンジェント労働者は、雇用不安、統制の予見性、心理的契約の強さという点で差異があり、そのことが職務満足度や仕事へのコミットメントなどに強い(負の)影響を与える可能性(危険性)があるという。

類似の問題意識にたつ組織心理学的研究によると、雇用保障に劣るコンティンジェント

労働者にとって雇用の安定性への配慮はとても重要だが、それは態度次元というよりも職場をどう(柔軟に)デザインしていくかという次元からみて重要であるという(Pearce1998)¹²。これらは組織や職場を柔軟に設計しようとする場合、コンティンジェント労働者自身の心理的経験では「職場変化を不安というマイナス面にとらえてしまう」という意味で組織や職場にとっての「隠れたコスト」を明るみに出す研究として注目される。

(6) イノベーションからみた非典型雇用活用

非典型雇用の活用が、労働者自身の心理的な「隠れたコスト」を生み出す点とならんで、イノベーションと非典型雇用活用の関係に関する研究も見落とせない。

ストレイらは、多様な形態の「flexible employment contract」(柔軟な雇用契約者；以下FECと略)と生産及びプロセスイノベーションとの関係を2700社の郵送調査と8社のケース研究により分析している(Storeyほか2002)。その結果、周辺層たるFECを拡大させすぎるとコア業務であるイノベーション機能に負の影響が予想されるという重要な含意が得られている¹³。

これと同様の知見は、モスらの研究にもみられる(Mossほか2000)。モスらは「市場媒介型の非典型雇用の活用は短期的にはコストエフェクティブだが、長期的にはイノベーションの波に乗れない」ことを事例研究(保険会社と電機ハイテク企業)によって明らかにしている¹⁴。

モスらの知見は、コスト圧力に対応すべく「内部労働市場を解体」するとやがて様々な問題を派生させ、結局イノベーションが決め手になる部門では内部労働市場の再構築が必要になるという重要な含意を教えている。

(7) 非典型労働者とジェンダー差別

増加する非典型雇用が典型雇用と比べて、雇用保障の程度や労働条件に劣っており、しかも女性が多いことを主張する研究も提出された(Kallebergほか1997)。

カーレバークらの研究によると、(イ)アメリカの全労働力の約3割は非典型労働者(Non Standard Workforce;以下NSWと略)であること¹⁵、(ロ)NSWはフルタイムより賃金水準、社会保険や年金の支給、雇用保障の程度などの点で劣っており、(ハ)NSWを三つのグループ(G1はレギュラーパートなど低資格層、G2はテンポラリーなど、G3は、契約、独立請負などの高資格層)にグルーピングし性別分布を分析すると、G1では女性比率が高い一方、G3では女性比率はすくないことなどから、低資格層への女性の偏在＝ジェンダー分断がみられること、(ニ)以上のことから、NSWの増加は政策的対応を必要とするものであることを指摘した(Kallebergほか1997)。

(8) 非正規労働活用の規定要因～フレキシブル・スタッフィング・アレンジメント(Flexible Staffing Arrangements)

アトキンソンのフレキシブルファームに関しては、上記のように労働力活用戦略が戦略的か機会主義的かをめぐって先鋭化してきたが、そもそも使用者はなぜ正規や非正規といった複数の雇用タイプを活用するのか、あるいは複数の雇用タイプを活用する規定要因にはどのようなものがあるかをめぐって、非正規活用が進んでいるアメリカを中心にいわゆ

るフレキシブル・スタッフィング・アレンジメント (Flexible Staffing Arrangements ; 以下 F S A と略) についての研究がある (Abraham1988;1990 ; Casey ほか 1997 ; Grammら 2001 ; Houseman2001 など)。分析に使用するデータや仮説、さらには分析結果は多岐にわたっているが、非正規の活用の目的や理由について、コスト圧力への対応だけでなく労働需要の短期的かつ急激な変動への対応という視点が重視されている。

F S A の先駆的研究によれば (Abraham1988;1990)、1972 年から 1986 年にかけて、テンポラリー・ヘルプ・サービスや外部請負の数の増加を背景に、(イ)これら市場媒介型雇用は、主に労働需要変動から正規労働の雇用変動を守るためのバッファとして活用されていること、(ロ)他方で、正規との賃金格差を分析すると、総じてこれら非典型の賃金は低く、また年金や保険のカバレッジも狭いなど労働条件面で劣る傾向にある。(ハ)しかしながら、活用目的を分析すると非典型的なかでも活用タイプにより差異がみられ、テンポラリー・ヘルプ・サービスでは「特別なプロジェクトのため」「季節的な需要のため」「需要低下時の正規のバッファのため」といった理由が多いが、製造の業務請負 (Production subcontracting) では「低賃金による低コストのため」といったコスト抑制対応の理由が多くなる。またテンポラリーの活用には、一端テンポラリーとして試用してからレギュラーへの転換をはかるなど試用雇用としての機能もあることも指摘している¹⁶。

(9) 労働需要変動への対応

イギリスの文脈で労働需要変動への対応として労働のフレキシビリティに注目する研究としては、キャセイ、メトカフとミルウオードらがある。彼らは使用者が、需要やその他の要因の変化に対応して、労働供給を短期的にどのように調整しているかを分析した (Casey, Metcalf, and Millward1997)。その結果(イ) (Labour force survey のデータ分析から) 最も広く利用されている「数量的フレキシビリティ」の形態は、週ごとに雇用者の労働時間を変えることであり、主として、月給制の雇用者が「賃金の支払いを伴わない残業 (unpaid overtime)」をおこなったり、賃金労働者が賃金の支払いを伴う残業をおこなったりすることによる(これらの「フレキシビリティ」の形態は、新しいものではないが、過去 10 年間のあいだに利用がほぼ倍増した)。(ロ)事例調査から、どの形態の雇用制度を雇用者に提供するかという使用者の選択に影響をあたえる要因を分析すると、最終製品需要の変動の仕方、生産がどのように組織されていたか、総コストに占める労働コストの比重の大きさ、品質や納期の重要性、外部労働市場が提供する制約や機会、雇用者や他の代表者の態度やモラル、といった要因が挙げられている。

(10) 高度熟練コンティンジェント労働者

これまでともすると非典型雇用については低賃金、不安定就業という否定的な評価を与える研究が多かったが、非典型雇用内部での多様性や(機能的あるいは数量的)フレキシビリティの組合せ方が国によって異なることを主張する研究も存在する。

クンダらは、コンティンジェントワーカーのなかでも高度熟練技術を対象にして、コンティンジェント層の一面的なイメージを批判している (Kunda ほか 2002)。それによると(イ)コンティンジェント層のなかには常用フルタイマーと比べて必ずしも賃金水準に劣らないものも存在していること、(ロ)また F S A 的アプローチは、活用する会社の側からの

競争環境への対応としてコンティンジェント層の活用の意義を強調するが、コンティンジェントワーカーのなかには、自分自身の職業意識からみて「やりがいのある仕事について」いるものも少なくないこと、を指摘している。

(11) フレキシビリティの組合せ方の英仏比較

国際比較としては、オレイリーによるリテール銀行の英仏比較がある (Oreilly1990)。

オレイリーは、(イ)機能的フレキシビリティ戦略の存在を示す主な指標として、cashierが担当する仕事の範囲の広さをとり、(ロ)また数量的フレキシビリティ戦略の存在を示す主な指標として、パートタイム労働者の比率の高さとパートタイム労働者の勤務時間設定の柔軟さをとりあげている。仏英の銀行を比較すると、仏では、(イ)1人のcashierが担当する仕事の範囲が広く、(ロ)パートタイム労働者の比率が低く、しかもその勤務時間設定が硬直的である。英では、(イ)cashierが担当する仕事の範囲が狭く、(ロ)パートタイム労働者の比率が高く、しかもその勤務時間の設定が柔軟にできる。それゆえ、仏の銀行では機能的フレキシビリティ戦略が、英の銀行では数量的フレキシビリティ戦略がとられていることをみだしている。このような観察から、「高い資格をもつ労働力が存在し、競争がコストよりも高品質のサービスにもとづき、仕事(tasks)の範囲を広げるかたちで技術が利用されるとともに雇用者がそれをこなすことができ、職場単位が相対的に小さいときには、使用者は、機能的フレキシビリティの方針を発達させやすい。これとは逆に、広範な分業が存在し、職務が相対的に低熟練なもので、限られた資格しかもたないスタッフにより遂行されている場合は、スタッフはパートタイム労働者やテンポラリー労働者により代替されやすい」ことが結論づけられている。ここから「類似した諸契約からどのようなフレキシビリティが得られるかは、それらが発達してきた法的、経済的、社会的文脈に依存している」という重要な含意を引き出すことができるだろう。

なお、非典型雇用のあり方が、国によって異なり、その背景には法的、経済的、社会的文脈があるという視点は、たとえば、オランダを事例にしたレメリーらの研究からも示唆されている (Remery ほか 2002)。周知のようにオランダはワッセナー合意による、労働市場のフレキシビリティを高める政・労・使の取り組みから10年ほど経過したが、その後オランダの労働市場にパーマネントとテンポラリーとの両極分化が生じるなど悪い影響をもたらすエビデンスはみられないという¹⁷。

(12) 非典型雇用の活用が正規従業員に与える影響

守島とフォイは、非典型雇用の活用が正規従業員に与える影響を分析した (守島・フォイ 2002)。その結果(イ)企業がフレキシビリティを求めてではなく、コストの高い正規を代替するためにコンティンジェント労働者を利用する場合には、否定的な影響を与える可能性があること、(ロ)だが、コンティンジェント労働者の利用が付加価値の低い仕事に配置されている限りは正規はコンティンジェント労働者から保護されていると感じる。よって正規のコミットを維持するならコンティンジェント労働者から保護する必要があるが、だが、そうすると、コンティンジェント労働者と正規との分離が進み、結果的に2極化が進行し人的資源の全体的な効率性を低下させる危険性があることを指摘している。

(13) 内部労働市場の融解と労働のフレキシビリティ

これまでみてきたフレキシブルファーム論やフレキシブル・スタッフィング・アレンジメント論、つまり労働のフレキシビリティに関する諸研究と問題意識を共有しつつも、非典型雇用を内部労働市場 (Internal Labor Market) の構造との関連で考察する研究がある (Tilly 1996 ; Grimshaw ほか 2001 など)。いま、コア労働力が主として内部労働市場に、また周辺労働力の多くが外部労働市場に位置しているという見方にたてば、数量的フレキシビリティの増加、つまり周辺領域の拡大はコア層の浸食と融解を伴うという構図が生じてくる。

テリーは、アメリカの小売りと生保の事例分析を通じてパート比率の違いを説明するが、その際に(1)需要の時間的パターン(2)内部労働市場の構造に着目する。その結果、小売りでは内部労働市場の構造がうすく、少数のコアが店長を担い、低スキルで移動性向の高いパートが周辺に配置されているとする。他方、生保は複雑な仕事をサラリー型コア層で対応し、その周辺を少数の retention パート = 定着パートで補完されているとする。この見方は、内部労働市場の構造の多寡によってコアと周辺が決められているというものであり、その結果 task の連続性 キャリアの連続性 戦力となる労働力タイプの解明 物的技術的制約 社会的技術的制約 労働供給面の制約 雇用の活用を決定している主体は誰か (パートかフルかの活用を決めているのが部門長レベルだと非戦略的で、トップだと戦略的という見方) の解明こそが重要と主張している。

さらに、グリムシャーほか(2001)は4つの大企業のケース研究を行った結果、環境変化により「伝統的柱」である内部労働市場 (低 高へのゆっくりしたキャリア形成 長期雇用 内的に統合したペイ レイオフへの抵抗 OJT) が揺らぎつつあるが (つまり ダウンサイジング フラット化 個別化した賃金 テンポラリー採用の顕在化) こうした新たな使用者主導の「市場解決型」方針は市場変動への対応で、明確なロジックや原理を持たない環境変動への受動的対応であるから非持続的なものなので、結果的に労働力のスキル向上やキャリア形成を失敗に導くことを懸念している。

これまで検討を加えてきたことから明らかなように、労働のフレキシビリティに関する研究の視点や素材は多様であるけれども、非典型の活用が計画的かアドホックかと問うなら、多くの論者は規範的には計画的活用が望ましいという観点にたっていることができる。そうした認識の背景にはテリーやグリムシャーらの研究がまさにそうであるが、伝統的な内部労働市場が保持してきた「よさ」(低い技能から高い技能へのゆっくりしたキャリア形成、長期雇用、内的に統合されたペイシステム、OJT機会の確保など)が、非典型雇用やアウトソーシング活用などの市場志向型のベクトルの強まりの中で浸食され、その結果、労働力のスキル向上やキャリア形成、労働者の仕事へのコミットメントを犠牲にするだろうとみなされている¹⁸。

4 政策的対応の方向性～パート労働研究会報告～

(1) パート労働研究会報告

労働のフレキシビリティや多様化の進展に関する欧米論者の知見や懸念からも示唆されることであるが、こうした傾向を背景に政策的な関心が誘発されることとなった。いま日本的文脈でのパート労働に限定してみると、厚生労働省のパート労働研究会(2002)の提言が注目される。この報告書は(イ)多様な働き方が広がっていくのは時代の流れであるとしつつも、(ロ)すでにみたように正社員が減少する一方でパート等非典型が増加する背景には「コスト削減要請」があり、代替が促されている可能性があること、(ハ)その結果若年雇用の入り口が狭まり、若年者雇用問題に波及することが懸念されている。さらに(ニ)一方パートの基幹化が進んでいるにもかかわらず、処遇や雇用保障が働きに見合ったものになっていない現実があり、(ホ)したがって今後多様な働き方が「望ましい形」で広がっていくためには、正規とパートを含めた「働きに見合った処遇」のあり方を労使間で合意形成していく必要があること、日本の実情に合った「日本型均衡処遇ルール」の確立(正社員と同じ仕事をしているパートがいる場合、両者の処遇決定方式を合わせ、処遇のバランスを配慮するなど)や「多様な働き方の行き来が出来るしくみ」の醸成(端的に短時間正社員制度やパートから正社員への転換制度の整備と普及)などが提案されている¹⁹。

(2) フレキシブルファーム論とパート労働研究会の関連

ここまでみてくると、パート労働研究会報告書と欧米でのフレキシブルファーム論やフレキシブル・スタッフィング・アレンジメントをめぐる論点とは実質的に共鳴する部分があることが明らかであろう。

第1に、フレキシブルファーム論のいう計画的活用とは計画的な雇用管理であり、企業レベルでの短期的な利害を志向する「アドホック」なものではない以上、パート労働研究会報告の認識にある「コスト削減要請」による代替の加速を懸念する考え方と重なる。

第2に、正規も含めた「働きに見合った処遇」のあり方を労使間で合意形成していくべきとのパート労働研究会の提案は、労使の話し合い抜きには実現が出来ないものであり、労使間の合意形成は「計画的活用」を誘発することになる。

以上、要するに政策的方向性と研究者の関心との間には規範的意味での「あるべき方向性」が想定されているが、実態は必ずしもそうした方向にむかって進んではいない。したがって現実にはそうした方向性の実現を阻んでいるものがあり、それがいかるものであるかを解明していくことが重要となると思われる。

第2章 事例調査の課題と主要な事実発見

1 調査研究の課題と方法、対象

(1) なぜ複数の雇用タイプか

多様化や代替に関わる内外の研究、及びパート労働の政策的対応の方向性を簡単に概観してみた。解明されるべき研究課題は数多いが、なかでも重要なのは、政策的対応の方向性と実態との間に乖離をもたらす要因の解明であろう。

(2) 政策的理念と実態との間にあるもの

政策的理念と実態との間にある乖離を生み出す要因の分析のためには、一方で政策的対応の方向性の実現に合致した事例と合致しない事例を、業種特性、規模特性、企業立地特性などを勘案しながら収集しつつ、他方で非典型の増加が典型の減少を伴いつつ進展させる力を企業・職場レベルで解明していく努力が必要となるだろう。

(3) 分析のフレームワークと具体的な調査項目

上記の課題に接近するために、以下のような分析のフレームワークと調査項目を用意して事例調査を行った。最も基本的な分析のフレームワークは、以下のものからなる。

当該企業の経営状況はどのようなものか（売上状況などの経営パフォーマンス）。

当該企業の労働需要の変動と雇用量の変動はどのようなものか（労働需要変動と雇用量の増減傾向）。

どのような雇用形態を、どのような目的で活用しているのか（複数雇用タイプとその活用目的）。

複数の雇用タイプはどのような雇用管理のもとに置かれているか（人事労務管理 = Human Resources Management（以下HRMと略）のしくみ）。

分析のフレームワーク	調査項目
売上状況などの経営パフォーマンスと雇用量の増減傾向	・企業・事業所の概要〔事業内容と経営状況の推移、企業の組織構成と労働力構成、正社員以外の従業員の活用状況（パート、派遣、有期契約、業務請負など）〕
労働需要の変動の大きさ	・業務量変動の大きさと今後の見通し。その対応の方向性。正社員と正社員以外の雇用量の適正水準の考え方

複数雇用タイプの活用事例とその活用目的

・雇用に関する基本的な考え方（正社員及び正社員以外それぞれに関する人材活用の方針、適正要員数や人件費管理の対象と考え方など）
・職場構成（正社員と正社員以外につき職場のレイアウトに即しての業務内容と配置人員、新人の配置、経験の順序など、難しい仕事と一人前になるまでの期間、教育訓練など）

人事労務管理のしくみ

・正社員以外の雇用・労働条件（代表的雇用形態につき採用、勤続、賃金・労働時間などの労働条件、正社員への転換のしくみなど）

（４）調査対象

事例となった企業は以下のものであり、企業の立地する地域（大都市圏と地方）、業種（小売、サービス、製造）、従業員規模（大手、中堅、中小）という点で多様性を持つように選定した（なお、立地県などは会社の特定化につながる可能性があるのを削除する）。

- A社（大手サービス業）
- B社（大型小売業）
- C社（中堅小売業）
- D社（中小陶磁器製造業）
- E社（中小コンピュータサービス）
- F社（中堅旅館業）
- G社（中小ビルメンテナンス会社・警備）

2 調査結果の分析と主要な事実発見

（１）事例調査の結果

以上のように設定された課題に迫るためにヒアリング調査が実施されたが、以下では、こうして実施された事例調査から主要な事実発見を析出しよう。

分析のフレームワークに立ち返って、見いだされた事実発見を整理すると図表 - 2 - 1 のようになる。図表 - 2 - 1 は、対象となった企業の経営状況はどのようなものか、いかなる雇用タイプがなぜ活用され、いかなる処遇を受けているか、といった点から事例調査結果を整理したものである。

図表 - 2 - 1 事例調査の主な結果

企業 業種 従業員数(非典型)	経営状況 労働需要変動 要員数の変化など	非典型雇用の呼称 雇用上の 規定	非典型の活用目的(主な担当業務)	正社員と同じ仕事をする パートの存在 正社員への転換可能性 正社員とパートとの雇用上 管理区分の明確さ
A社 大手サービス業	良好 休日(週末、ゴールデンウイークなど)に業務増加 正社員、非典型とも増える傾向	(a)嘱託社員 (b)契約社員 (c)準社員 (a)(b)は有期契約 (c)は有期時労働者	(a)一時的で専門的な業務(翻訳など) (b)(c)は来客数の増減や低コストへの対応(監督やお店、催しものでの接客など)	いない ある 明確
B社 食品スーパー 510人(1500人)	良好 出店や退店に伴う業務量変化 正社員は減少、非典型は増加傾向	(a)F社員 (b)再雇用社員 (a)正社員との違いは増減の有無(b)は定年後の有期社員	(a)店長業務を含む店舗業務全般 (b)店舗業務など	いる ある 明確
C社 ベビー用品小売業 100人(110~130人)	トントン 店舗の出店と退店に伴う業務量の変動 正社員は横置き、減少、非典型は増加傾向	P社員(週40時間未満) M社員(週30~40時間) J社員(週20~30時間) 短時間勤務 専任なし	店舗業務全般(一部管理部門)	いる あるが最近の実績はない 明確
D社 陶磁器製造 190人(38人)	低下傾向 製造量の変動に伴う業務量の変動 正社員は減少、非典型は横置き	(a)パート(b)臨時社員 (a)1日6時間~(長時間もいる) (b)有期契約	(a)製陶工程が主(長期継続者が多い) (b)新規事業(ファインセラミクスなど、事業の目処が立ちにくい部門)	いる ない 明確でない
E社 ソフト開発 28人(12人)	停滞 親会社からの受注量変化にともなう変動 正社員、非典型とも変化なし	(a)パート(b)派遣社員 (a)1日5時間程度 (b)派遣法によるものと同じ、企業グループ調整派遣会社から受け入れ	(a)親会社を退社した女性社員を短時間で再雇用(ソフト開発業務) (b)コールセンター業務	いる ない 明確
F社 温泉旅館 74人(91人)	停滞 来客数変化による業務量の不規則な変動 正社員は減少、非典型は増加	(a)パート(主に仲居) (b)パート(主に客室清掃) (a)長時間もいるが、短時間でシフト勤務(A番7:00~16:00; B番14:00~22:00) (b)短時間でシフト勤務(早番9:30~15:00; 遅番18:00~21:00; 早遅番は両方)	(a)仲居業務 (b)客室清掃や布団上げ下ろしなど	いる ない 明確でない
G社 ビルメン・警備業 70人(230人)	停滞 受注契約更新の有無にともなう業務量の変動 正社員は変化なし 非典型はやや減少	(a)時給支給の正社員(雇用契約期間のさためなし)がいる (b)パート (a)雇用契約期間の定めなし、フルタイム (b)短時間(1日4~5時間程度が主)で1年間の有期契約	(a)(b)顧客契約物件にて「常駐し、清掃、施設管理、警備などを行う	(時給正社員と比較すると)いる ない 明確

以下では、企業ごとにこの結果について言及してみたい。

(2) A社の事例

A社は大手レジャーサービス業であり、近年順調に来客数を伸ばし、売上高も良好に推移している。また従業員数も、正社員、非正規とも一時減少したものの2002年にかけて増加している。だがA社では労働サービス需要量の変動が大きく、休日(週末やゴールデンウイーク、夏休みなど)に大きく、平日は少ないといった繁閑差がある。

A社には現在正社員のほか以下の4つの雇用形態がある。それぞれの役割は極めて明確に分けられているが、各雇用形態間の転換を可能とするしくみが存在する。(準社員から正社員への転換可能性はないが、準社員 契約社員、契約社員 正社員への転換の可能性がある)。

第1の雇用タイプは、正社員である。現業配属になった際には正社員も現業作業からスタートするが、そのキャリアは転勤や昇進をしながら各部門の責任を負うような上級の管理職へと伸びていく。正社員にこうしたキャリア形成を想定するのは、正社員には将来的に会社全体の事業運営を担う基幹労働力になることを期待しているからであり、正社員に正社員以外の雇用形態と比べ相対的に高い賃金水準や安定的な雇用を保障するのも、こうした理由によるものと考えられる。

第2の雇用タイプは、嘱託社員である。嘱託社員は、通訳などのように短期的にA社が

必要とする専門的業務を担当し、日給月給制の適用をうけている。嘱託社員を活用するのは、その業務発生期間が短期的で限られているものの、一定の専門的知識が要求され準社員などのアルバイトなどではこなせないといった理由による。

第3の雇用タイプは、準社員である。A社で最も多いのが一般のアルバイトにあたるこの準社員とよばれる雇用タイプである。準社員は時給制で、催し物の運営やレストランにおける接客・配膳、お店での接客を担当している。応募してくるのは主に学生を中心とした若年層である。この準社員を活用するのは、すでにみたA社での労働サービス需要量の繁閑と深く関係している。A社ではこれまでの実績からいつ、どの程度の準社員が必要となるかのガイドラインを用意しており、これと現場から上がってきた要請を踏まえつつ労働サービス需要量の増減に対応した要員数を確保している（毎日準社員の数十人ほどの採用を行う。また早番と遅番のシフト勤務を敷いている）。

第4の雇用タイプは、契約社員である。契約社員は、お店やレストランなどの職場における（準社員の）監督業務を専門的に担当する社員で、契約期間は1年、賃金形態は嘱託社員と同様、日給月給制である。契約社員という雇用タイプをもうけるのは、一方で、準社員経験者で準社員を監督する仕事をこなせるようになったものの、他方で正社員のような転職を伴うキャリア形成までは期待していない者を正社員とは異なった処遇をすることで、人件費の抑制を可能とすることによる。

このようにA社ではこれら複数の雇用形態を活用することにより、イ) A社全体の事業運営を担う人材の長期的な養成・確保、ロ) コア人材だけでは到底対応しきれない多数の来客へのより低廉なコストでの対応、ハ) 来客数に応じた要員調整による人件費固定化の回避、を実現している。

（3）B社の事例

A社は、大手サービス業の事例であったが、つづくB社とC社は（規模は異なるが）小売業の事例である。

B社は、従業員2000人程度の食品スーパーであり、店舗数は100店舗を数える（2002年時点）。売上高は順調に増加しており良好であるが、従業員数の変化を雇用形態別にみると、正社員が減少する一方でパートが大幅に増加する傾向にあり、結果的に人件費を抑制しながら事業収益を伸ばすことに成功している。

B社には正社員（510人）のほか、8時間換算で約1500名のパート社員（F社員と呼ばれている。F社員のほかに定年後の再雇用社員がいるが割合は少数）がいて主に店舗での販売活動に従事している。正社員とF社員の雇用区分は、労働時間の長さではなく、転職の有無による。つまり正社員には転職があるが、F社員には転職がないという違いがあるのみである。正社員には転職があるというよりも転職のあるものが正社員ということであり、新規出店の経営指導など経営の基幹業務（将来も含めて）を担うことが正社員の主要任務である。（ロ）また労働時間の長短で正社員と区別されないF社員の仕事も店舗の補助にとどまるものでなく、パート店長もすでに2名誕生しており、まさに基幹業務に及んでいる。能力と意欲によっては正社員への転換も可能であり（B社ドリーム制度、一定資格＋推薦＋面接合格により正社員になれるしくみである。これまで10名が誕生）、その意味で活用の高度化、基幹化が積極的に推進されている。

B社の雇用区分を人事管理からみると(イ)転勤ありの正社員を、下から一般職層(1級~4級)、管理職層(副主事~副参事)、経営層(参事~参与)といった職能資格等級に格付けする一方、(ロ)転勤なしのF社員も技能検定等級などにより職能の格付けをし、(ハ)F社員の処遇と正社員の処遇を連結させるしくみである。平たく言えば、上位のF社員と下位の正社員に職能資格等級上ラップを作って、両者の雇用区分を一本にまとめる方向性を持つしくみといえる。現在この「転勤あり」の部分賃金をどう反映させるかが課題とされており検討の最中であるという。

このように、B社では、店舗での販売活動のすべてをパートに担わせるべく育成し、そのためのモチベーションを昇進や報酬面で引き出しながらまさに基幹労働力としてパートを活用しながら、他方で、正社員は新規店舗開発といったより高度な業務へと移行することが可能となっている。

(4) C社の事例

C社もB社と同様小売業であるが、その規模はB社よりも小さい。

C社は、子供服やベビー用品などの商品を扱う従業員230人程度の中堅小売業であり、店舗タイプはテナント店(4~5名の店員;店舗面積は標準35坪程度)とロードサイド店(7~8名の店員;標準230坪程度)からなる。低価格店の進出などの競争激化により売上高は横ばいで推移している。こうしたことから従業員数も正社員がやや減少しパートがやや増加する傾向にある。

C社には90名の正社員(以下R社員)のほか、110~130名程度のパート社員(以下、PMJ社員。週労働時間が40時間未満はP社員、30~40時間未満はM社員、20~30時間はJ社員)がいて店舗での販売活動に従事している。

複数の雇用タイプのうちR社員以外の活用理由は、(イ)正社員が必ずしも採用できないこと、(ロ)価格競争が激しく人件費の割合を抑制する必要がある反面、人件費コストが安価であり、しかもマニュアルで販売がこなせること、(ハ)店舗の約1割が年間で出店と退店を繰り返しておりそれが常態化していること(ちなみに2002年だと43店舗のうち出店が5店、退店が4店であった)といった事情がある。

店舗の要員管理の基本的考え方は、テナント店とロードサイド店でやや異なるが(イ)店長のほか、店構えの基本として扱う商品群(例えばベビー2名、マタニティ2名という具合に)ごとにほぼ決まっていること、(ロ)店舗の売り上げに占める人件費割合が年間平均で約10~13%程度が適正とされていること、などによる。ここから1店舗当たり、店長1名+2商品群で4名=5名という水準が算出される。

逆にコアとなるR社員はなぜ必要かをみると、(イ)本部スタッフやブロック長などは、店や地域市場など全体を知るヒトであり、特定店舗や特定商品の知識しか持たないPMJ社員では対応できない(か対応するのは困難)こと、また(ロ)商品部にいるバイヤーやディストリビュータも複数店舗の経験があり、お客のニーズを知り、季節感覚、表現、収益性を知っていることが要求されることから、これもPMJ社員ではこなせない(かこなすのは困難)こと、さらに(ハ)新規に出店する場合のコアとしての技能が要求されたり、(ニ)年末など繁忙期に店舗業務が増えた時の「本部応援」といった対応もR社員の役割となっていることなどによる。

C社の人事管理は(イ)職能資格制度(で社員の職能を格付けし)と、(ロ)社員区分制度(R社員は総合職と一般職に区分される。またPMJ社員のRへの転換は「しくみ」上は可能となっているが最近の実績はない)から区分されて処遇されている。

このように、C社ではB社と同様に基幹化したパートがいるものの、その割合はB社ほどではなく、また正社員への転換も制度とは可能であるが、最近の実績としてはなく、その意味でB社のレベルには至っていない。

(5) D社の事例

D社は、中小製造業の事例である。

D社のビジネスは美術陶磁器、碍子及び(新規事業の)ファインセラミックスの製造販売である。全体の売上高に占める割合では美術陶磁器が約6割、碍子が約3割、ファインセラミックスが約1割である。全体的に長期不況の影響で売上高は1990年以降減少していることもあって、正社員は減少、パートは横ばい傾向だが、新規事業の開始に伴い臨時社員を採用している。

D社では正社員(190人)、パート社員(27人)、臨時社員(11人)といった三つの雇用タイプを活用している。

正社員が主に配置されている(逆にいえばパートや臨時がほとんど配置されていない)業務は、(組織や職場を広くみる)管理業務、(深い製品知識と技術が必要な)研究開発業務、(顧客との長い関係を維持する)営業業務である。そして製造のなかでも長い技能修得を必要とする業務(典型例はロクロ成形業務)などであり、こうした業務ニーズに対応可能であることが正社員の必要性を生み出している。

そこでパート社員や臨時社員の活用目的とはなにかということになるが、パート活用の主たる目的は人件費の抑制であり、また臨時社員の場合は新規業務の見通しの不明確さに求められる。

売上高に陰りが生じ、新規事業の先行きも目処がたちにくいD社では、人件費の割合を売上高の一定割合におさえることが必須要件と認識されている(総額人件費管理の導入)。そこでこうした要件をクリアし実際の業務もまわしていくことが必要となるが、そのために以下のような方策がとられている。

第1に、正社員でなくてもこなせる仕事があり、それをこなせるパートがいればそうした業務にパート社員を配置するというものである。実際、D社でパートが最も多く配置されている製陶部門のパート社員の多くは勤続が長く(平均勤続年数は14年であり、D社がパート活用を開始した1985年から定着しているものが大半である)、一部の業務(ロクロ成形など長期の習熟を要する)を除き正社員とほぼ同様の業務をこなすことができるようになっており、その賃金水準は正社員よりも低く設定されている。

第2に、人件費の抑制は、各部門で働いている従業員を柔軟に活用することによっても実現されている。製陶部門では簡単な仕事については各工程の担当者が並行して行い、また一時的に業務量が拡大した場合には普段の担当職域を広げて対応することで、余分な人員=人件費がかからないようにしている。

第3に、今後の必要性を予測することが難しい業務、例えばファインセラミックスの製造業務などには契約期間を限定した臨時社員を雇用し、業務量に対応した人件費の調整を可

能としている。

以上のように、D社では正社員のほかパート社員と臨時社員が活用されており、パートのなかには正社員と同じ仕事をする者がいるものの、パート社員から正社員への転換は制度面でも実績面でも存在していない。

(6) E社の事例

E社は、ソフト開発を展開する地方銀行の子会社である。1987年に開業し、親会社を中心とする企業グループ企業からの出資を受けて、コンピュータソフトウェアの開発・販売、計算業務の受託、情報処理サービスの提供、コンサルティング、コンピュータ要員の派遣などを手掛けているが、ソフトウェアシステムの設計・開発・保守が主たるビジネスである。E社の従業員数は、現在正社員が28人、パート社員が3名、派遣社員が9名であるが、正社員は97年以降採用しておらず、パートと派遣の数もこの間ほとんど変化はない。

E社の正社員は、開業当初の銀行からの出向者と開業後にプロパー採用した社員からなり、管理業務やソフトウェア開発のプロジェクトマネジメント業務などに従事している。またパート社員は、銀行を結婚退職したがその後再就職を希望する女性であり、ソフト開発技能を持つ有能なものは短時間勤務（労働時間は1日5時間程度で時給を支給）で雇用している。さらにE社には派遣社員が活用されているが、同じ企業グループの人材派遣会社から派遣された者で、主に顧客向けのコールセンター業務に従事している。

パート社員も派遣社員も時間単価は正社員よりも低く設定されているため、これらの雇用タイプの活用は人件費コストの抑制に寄与すると考えられる。しかしこれらの雇用タイプの活用は業務量の変動への対応としてはほとんど考えられていない。というのもE社の場合、ソフト開発にみられる仕事の繁閑はたしかにみられるものの、忙しい時の対応はもっぱら正社員の残業によってなされているからである。その背景には仕事の基幹部分は非正規ではこなせないという事情がある。ソフト開発の基幹業務やマネジメント業務をこなせるには数年の経験年数を要することから、こうした仕事を担える人材にするために新卒者を正社員として採用して長期に内部育成する方針をとっている。しかしその正社員の数も、すでに触れたように増えていない。

E社は、所属する企業グループの中核企業である地方銀行からほとんどの事業を受注しており、受注の内容は銀行における毎年の予算編成作業の中で決まっていくが、予算決定後に新たな事業が入り込んでくることも少なくない。つまりE社の事業計画を事前に確定することが難しく、当初の計画はしばしば変更を余儀なくされる。しかしもしE社が自前で収益をあげようような経営の裁量性を有しているなら、そうした業務変動にも戦略的に対応する方法を考えうるであろう。だがE社の場合そうした誘因に乏しい。

このように、E社では業務量の変動はたしかにみられるが、それへの対応は非正規の活用で対応するというよりも、もっぱら正社員の残業で対応しており、この背景には自前で収益を挙げる誘因に乏しい子会社としての事情も作用しているように思われる。

(7) F社の事例

F社は地方の温泉旅館の事例である。

F社の経営は、長期不況やバブル期におこなった多額の不動産投資を背景に、売上を伸ばすことが困難な状況に置かれている。こうした状況下で、高い収益をあげるには諸経費の節減が大きな課題となっており、なかでも物件費と並んで人件費の抑制が急務となっている。実際、1997年以降正社員数は減少する一方で、パート（仲居が最も多い）が増加している。

F社の雇用タイプとしては、正社員（74人）とパート（91人）とがあり、前者は月給制、後者は時給制のもとにある。パートは短時間勤務が主で、シフトを組んで活用されているが、なかには正規と同じ時間の長さの者もいる。現在では、F社の要員は、ほとんどがパートとして採用され、そのなかから正社員への登用制度にもとづき、正社員が選抜されている。また、F社は、管理職層の多くを現場に配属された一般の正社員のなかから内部昇進により補充している。ただし、管理職層への昇進に必ずしも長い勤続年数は必要とされず、有能な人材は、採用してから数年のうちにライン管理者に選抜されている。したがって、F社の要員は、パートから一般の正社員へ、一般の正社員から管理職層へとキャリアを展開させることが、制度上、可能となっている。

パート活用の目的が、人件費の抑制にあることは否定できないものの、しかしF社の場合パート活用は、旅館業に固有の業務の繁閑に効率的に対応したり、（付加価値の高低を伴う）多様なサービスニーズに対応したりする側面もあることを見落としてはならない。

第1に、パートの労働時間を短く設定して、一日のうちで業務量が多い時間帯に合わせて勤務させたり、パートの出勤日数を固定せず、業務量にあわせてパートを出勤させたりすることで、労働需要に要員を即応させている。

第2に、仲居の勤務形態を変更してシフト勤務を導入することで、仲居の要員に対する時間的な拘束を減らす工夫をすることで、賃金を上げて人件費の負担を高めることなく、現在課題となっている定着率の改善にも成功している。

第3に、客室の稼働状況の確定にあわせて、前日の夜に翌日の仲居のシフトを決定し、実際の業務量にあわせた仲居の要員配置をおこなったり、仲居に2～3名で一組のチームをくませ、各チームに開始時間の異なる複数の宴会場を担当させることで、仲居の手待ち時間を減らしている。

第4に、客単価の高い宿泊エリアの仲居の業務には、選抜した有能な人材を限定的に配置している。これらの要員には、他の仲居と異なりシフト勤務が適用されず、勤務時間による長い拘束が課されているので、高い賃金を支払う必要が生じるが、しかしこの宿泊エリアは接客サービスの質を維持してもなお売上を確保することが可能であり、それにより、収益の確保がはかられている。

このように、F社では、売上が伸び悩むなか、人件費のかからないパートを業務の繁閑にきめ細かく対応させながら配置や勤務態勢を工夫している。

(8) G社の事例

G社は地方都市に立地するビルメンテナンス会社である。価格競争の激化や顧客の予算・経費削減を背景に、G社のビルメンテナンス業は、売上の伸びがみこめない状況にある。こうしたなか収益を確保するため、G社は、受注額の約9割をしめる人件費を抑制する強い圧力のもとにおかれており、従業員数も正社員、パートとも横ばいで推移している。

G社の主な雇用タイプには、正社員とパートとがある。正社員は期間の定めのない雇用契約をむすび、フルタイムで勤務する。パートは、原則として1年間の有期雇用契約をむすび、多くは1日4～5時間の短時間で勤務する。ただし、賃金制度は、正社員のなかでも異なり、月給制の適用者(本社で仕事する者)と時給制の適用者(常駐先で仕事をする者)とがいる。パートは時給制である。正社員とパートとのあいだの転換はおこなわれていない。また、同じ正社員のなかでも、部門間の人の異動はほとんどおこなわれていない。経営層を含めて、ほぼ全ての要員が、中途採用により補充されている。

G社の場合も、パート活用の目的は人件費の抑制という側面が大きい。ビルメンテナンス業務・警備業務に固有の業務特性である常駐先までの通勤事情、受注契約の内容と期間、1日や1年単位での労働需要発生パターンといった職場や仕事の違いに柔軟に対応させるという側面も重要である。

第1に、清掃や警備業務の要員として、55～65歳を中心とする年齢層を物件から徒歩などでかよえる通勤圏から採用することで、相対的に低い単価で必要な要員を確保している。また賃金水準の設定に際しては、契約ごとに受注額と要員数にバラツキがあることから、契約ごとに賃金水準を個別に設定することで各契約の収益を確保している。

第2に、毎年変化する契約状況にあわせて迅速に要員数を調整することで、労働需要に要員数を即応させ、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行させている。たとえば、パートについては、雇用契約期間を業務の契約期間にあわせ原則として1年の有期契約とし、契約更新がなされなかったときには雇い止めをおこなっている。期間の定めのない雇用契約をむすぶ正社員については、契約更新の停止にあわせて解雇している。

第3に、1日や1年を単位とする労働需要の発生のパターンの多様性への対応として、各要員の労働時間を適切に設定したり、ひとりの要員がおこなう業務の範囲を広くしたりして、労働需要に要員数を即応させ、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行させている。たとえば、(イ)午前の時間帯に作業量が集中する清掃業務については、パートの契約時間を午前中の時間帯に設定することで、業務量に要員を即応させている。(ロ)長時間、連続して発生する業務に対しては、フルタイム勤務の正社員や短時間勤務のパートを、労働時間の重なりを少なくして勤務させることで、業務を途切れることなく遂行させている。(ハ)1人分の作業量にみえない小さな物件の清掃業務については、ひとりの要員に地域的に近い複数の物件の清掃業務をまとめて担当させることで、少ない要員で効率的に業務を遂行させている。(ニ)専門的知識や資格を要し、しかも必ずしも毎日継続しては発生しない多様な単発的業務については、ひとりの要員がおこなう業務の範囲を広くすることで、少ない要員で効率よく業務を遂行させている。

このように、G社の場合も、パートの活用目的は人件費の抑制だけでなく、業務特性に柔軟かつきめ細かく対応しうるような配置や勤務形態を工夫している。

第3章 事例調査のまとめと政策的含意

1 事例調査のまとめ

(1) 事例調査分析のまとめの視点

以下では第2章2での事実発見を第1章での先行研究サーベイから得られた次の論点にそって整理してみよう。すなわち、複数の雇用タイプを活用する理由はなにか。また雇用タイプの活用は計画的かアドホックか。正規が減り、非正規が増える傾向がみられたか。正規と同じ仕事をしている非正規はみられるか。その際の雇用管理区分の明確さはどの程度か。さらに非正規から正規への転換は可能か。以上である。

(2) 複数雇用タイプの活用理由

第2章2での分析結果からも明らかのように、すべての対象企業で正規以外に非正規雇用を活用していた。ところで企業はなぜ複数の雇用タイプを活用するか。端的にいえばこの問いかけの回答は(イ)労働需要変動の対応と(ロ)人件費コストの抑制であると考えられる。この点については各社ともほぼ共通の傾向である。いま事例の細部の差異をとりはらって、使用者(やマネジメント側)のロジックを整理するとつぎのようになるだろう。「一定の収益確保を前提に一定の予算内である仕事をしてもらいたい」という業務要請が発生する。「一定の収益確保」の意識は使用者の責務であり使用者はここから自由にはなれない。そうすると大きく以下の三つの基準から雇用タイプの選択が行われる。「その仕事」の(イ)難しさ(例えば短期ですぐに修得できるのか否か)、(ロ)仕事の変動幅と継続性(つまり需要変動の幅と見通し)、労働給付の対価としての賃金水準が収益確保を前提とした予算枠内に収まるかどうか、「その仕事」をやってくれるヒトが供給されるか、である。の(イ)が「やさしく」、(ロ)の変動幅が大きく継続性に劣り、やってくれるヒトがすぐ調達できるようなら、の要請を満たしやすくなるような雇用タイプとして(正規ではなく)非正規が選択されるだろう。なおここで(ロ)にもバリエーションがあり、a)一定の時間スパン内で労働需要がゼロにならない範囲で変動する場合(例えば、盆暮れや休日に来客が多いなど)、b)一定の時間スパン内での変動はないが、(例えば、ビルメンの受注契約など)のように契約が終了すると全く仕事がなくなってしまう(労働需要がゼロになる)場合、c)仕事の先行きそのものがどうなるかわからない場合(例えば新規ビジネスの目処が立たないが当面やっている)がある。事例分析の結果によれば、a)はシフト制のパートやアルバイトに近い短時間パートで対応し、b)やc)は臨時社員や有期契約社員などで対応するという傾向がみられた。

翻って正規はなぜ必要なのか。その必要性はの仕事が難しく(それゆえ長期内部育成が適合する)、の需要変動も安定的持続的部分が恒常的に発生しかつ非正規だけでは対応しきれない要素がある場合には、高まると考えられる。の内容は多様であるが、その典型例はマネージメントであり、具体例としては「特定商品や特定の店だけでなく全体を知る人の仕事」などを挙げることができる。そしてこれへの雇用管理上の対応として発生するのが、転居移動を伴う異動の要請であり、残業を含む応援の要請などということにな

り、正規に強くみられる拘束性はここから発生してくると考えられる。

なお、今回の調査では、正規と非正規の賃金格差そのものへの接近は弱い、パート活用が進み、正規とパートの賃金の時間比例原則に近いB社の事例（正規 10 対パート 9 程度という）をみても、この 1 割の差異を説明する論理は「転勤のある」部分であるという。

（ 3 ）複数雇用タイプの活用は計画的かどうか

欧米での労働のフレキシビリティ研究から提起された重要な論点の一つは、複数雇用タイプ活用が(イ)戦略的・計画的なものか、(ロ)それとも「アドホック」で機会主義的なものであるかであった。この点の見極めは難しいが、非典型をめぐる雇用管理が制度としてルール化されているかどうか（ルール化されていれば(イ)とみる）、非典型への計画的育成の方針があるかどうか（あれば(イ)とみる）、といった点に着目すると以下の点が指摘できる。

第 1 に、(イ)にあてはまる事例としてはA社とB社などをあげることができる。A社もB社も非典型をめぐる雇用管理が制度化されており、B社では非典型の育成や正社員への登用もルール化されている。両社はともに企業業績が良好で将来の事業ビジョンも見通しうる状況にあることから、企業業績の良否や見通し可能性は複数雇用形態の活用方針や雇用管理区分のルール化に際して大きな影響を与えていることが示唆される。もちろん業績の良いことはそれ自体で要員計画や雇用管理区分のルール化をもたらすものではないが、これらをルール化する際に業績の良さと見通しは大きな誘因となるように推察される。

逆に、ビジネスの先行きが見通しにくい場合には、非典型をめぐる雇用管理が明確に制度化されていなかったり、計画的な育成方針ができていない事例がでてくる（たとえばD社など）。企業業績が低迷している企業の場合には、非典型雇用の活用戦略・計画に先立つ主ビジネスの見通しが立ちにくいことから、そもそも育成方針も長期的視点から立てることが難しく、活用も短期的な視点に終始するなど結果的に(ロ)「アドホック」で（人件費コスト抑制をねらいとするような）機会主義的な対応にならざるをえないという事情が強く示唆されている。

第 2 に、(イ)にあてはまる企業でも労働需要の変動があることを考え合わせると、労働需要変動が大きいことそれ自体が計画的活用と雇用管理ルールの制度化を妨げるものではないことも示唆している。

第 3 に、計画的活用を阻害している要因には企業規模も指摘できるだろう。企業事例で上記(ロ)にあてはまる企業の多くは、業績が低迷しているほかに従業員数の少ない中小企業であり、小規模という属性はそれ自体で、計画的かつ制度的ルールを作り上げる必要性和誘因を乏しくさせると考えられる。

（ 4 ）正規が減少し非正規が増加する傾向はみられたか

すでにみた統計データから、正規が減少し非正規が増加するいわゆる「代替」傾向が指摘されているが、事例企業ではこの点についてどのようなものであるか。近年の正規と非正規の雇用の増減という視点から以下の3つが識別しうる。

第 1 に、(イ)正規が減少し非正規が増加したケースはたしかに存在する（B社、C社、F社など）。だが、業務量と非正規の職域という視点からみると、この3社も一様ではな

い。B社の場合、業績好調であり業務量は減ってないにもかかわらず、この傾向がみられることということは、かつて正規のやっていた仕事（店舗の管理とオペレーションなど）を非正規が担当していることを示唆する。C社も業績こそB社ほど良好ではないがほぼ同じとみてよい。F社は業績が低迷しており、業務量が増えないことから低コスト対応と労働需要変動部分対応の要請から非正規の増加となっている。

第2に、業績好調、業務量増加の場合には、(ロ)正規も非正規も増やしているケース（A社）がある。

第3に、労働需要が変動したり、業績が低迷し労働需要そのものが見込めない場合には、(ハ)正規が減るか一定で、非正規は一定のケース（E社やD社）や、(ニ)正規が一定で非正規が減るケース（G社）などが存在している。

（5）正社員とパートとの仕事の重複はどのようなか

正社員とパートの職場での仕事の重複の程度はどのようなものか。すでに触れた「パート労働研究会」がパート労働の雇用管理改善の方向性を打ち出すそもそもの出発点となった現状認識の一つは、正社員と同じ仕事をするパートでも処遇に格差（端的には時間単価の格差）があるという点にあった。

正社員とパートとの仕事の重複という視点から事例分析の結果をみようとすると、まず「仕事の重複」とはなにかが問題となる。いまこれを(イ)一般的な回答と(ロ)個別具体的な回答にわけてみる。

(イ)についていうなら、正社員の仕事は「難しい仕事」（＝仕事能力獲得までに長い習熟期間を要する仕事）であり、パートの仕事は「やさしい仕事」（＝長い習熟を要しない仕事）となろう。この傾向はどの事例にもほぼあてはまるという意味で一般的な傾向である。だが、正社員の仕事にも「やさしい」業務があり、パートの仕事にも「難しい」業務があるのであり、そうだとすると問題は、両者にあるこの境界的な業務部分での「重なり」である。したがってこの点を詰めるには、(ロ)典型的な職場事例を個別に抽出して、この「重なりのある」部分と「重なりのない」部分を分析しその原因を比較推量するのが有益であろう。

そこである二つの職場の仕事を取りあげ、正社員とパートとが分担する際に「どの部分まで」がパートでもこなせて、「どの部分からは」パートではこなせなくなっていくのか。そしてその理由はなにか、という点に着目してみよう。一つはB社の店舗で店長をこなすパートの事例であり、今一つはD社の製陶工程で「下絵付けの手書き・線引き」などをこなす熟練パートの事例である。

B社の場合、店長には正社員とパートがいて、業務の内容は同じである。違いがあるのは、転勤を伴う新規店舗開拓業務であり、これは正社員のみが関与し、パートは関与しない。したがってB社の場合、正社員とパートの仕事は「店長業務まで」は重なり、「新店舗開拓からは」重ならないとみてよいだろう。

同様の視点からD社の製陶工程の場合をみると、習熟に時間のかかるのは「ロクロ成形、削り仕上げ、手書きによる下絵付けや錦付け」業務である。このうち最も難しいのは「ロクロ成形」であり（5～10年かかるという）これをこなすパートはいない。だがこれ以外の手書きによる下絵付けや錦付けなど（比較的経験を要する仕事）業務は、正社員はも

もちろんパートでもこなしている。したがってD社の場合、「手書きによる下絵付けや錦付けまでは」重なり、「ロクロ成形からは」重ならないとみてよい。

この二つの事例を比較すると、以下が指摘できる。第1に、どちらのケースにも正社員とパートの仕事には「重なる」部分と「重ならない」部分がある。しかしながら第2に、「重ならない」部分についてみると、B社とD社ではその部分を生み出す要因がことなる。B社の場合、一番習熟しているパートでもそれ以上はこなせないという意味での「重ならない」業務の典型は、新店舗開拓であり、その理由の最大は（パートは）転勤が出来ないことであった。だが、D社の場合、「重ならない」業務の典型は、ロクロ成形であり、それをこなせないのは転勤ができないからでなく、純粹に技能的要因であり、正社員でもなかなか修得ができないという難しさにあった。

さらに正社員とパートの時間単価を（聞き取りによる主観表現で）比較してみると、B社の場合、「転勤部分を除く時間賃率はほぼ同じ水準」であるが、C社の場合はそのレベルには達していない。

それでは、D社ではなぜB社のように熟練パートにロクロ成形までこなせるパートを育成、処遇するようなくみを整えようとししないのか。この点への端的な回答は（3）でみた計画的活用を妨げる要因と重なりと推察される。

2 政策的含意

（1）雇用管理区分の明確さと転換可能性

（イ）正規と同じ仕事をしている非正規はみられるかどうか、（ロ）雇用管理区分上、正社員は非典型と明確に区別されているかどうか、（ハ）さらに非正規から正規への転換は可能か、といった視点から事例をみると以下のように整理できる。このうち（イ）についてはすでに1の5で検討したが、（ロ）について補足しよう。ここでは、たとえば正社員は長時間で転勤があるがパートは短時間で転勤がないというように、労働時間の長さや異動の有無についてルールに明記されている場合には明確に分離とみなす。だが、そうした明確なルールがなく、パートにも長時間のものがいたり、正社員にも異動や転勤がない者がいたりする場合には曖昧とみなす。

こうして（イ）～（ハ）にそって事例を総合的に分類すると以下ようになる。まず（イ）正規と同じ仕事をしているパートがいるかどうかという区別からすると、明確に「いない」のはA社であり、この場合は（ロ）の複数雇用タイプの管理も制度として明確にルール化されており、（ハ）転換可能性も制度として存在している。

（イ）正規同一労働非正規の存在	（ロ）区別の明確さ	（ハ）転換可能性	企業事例
いる	明確	制度として可能	B社
	明確	実態として可能	C社
	曖昧	実態として可能	F社
	曖昧	可能でない	D社
いない	明確	可能でない	E社（G社の一部）
	明確	可能	A社（G社の一部）

のこる6つの企業には、程度の差はあれ、正規と同じ仕事をする非正規の存在がみられた。だが、(ロ)や(ハ)の視点にそくしてみると差異がみられる。(ロ)の雇用管理ルールが明確に分離されているケースは、転勤の有無か労働時間で明確に区別されているという意味でB社とC社があてはまり、パートは短時間という意味ではE社があてはまる。このうちさらに(ハ)転換可能性があるのはB社とC社で、E社にはない。

(ロ)雇用管理ルールが明確でない事例には、長時間パートがいる、あるいは転勤しない正社員がいるという意味でD社とF社があてはまるが、(ハ)転換可能性という点では、F社は実態として転換可能性があるが、D社では転換は可能でない。

なお、G社の場合、常駐業務に配置されている時給の正社員の場合には(イ)は「いる」となるが、本社配置の月給正社員の場合は(イ)は「いない」ケースに分類される。

(2) 政策的含意

事例分析を踏まえて政策的含意を探るには、「パート労働研究会報告書」の方向性にそった検討が有意義である。

ところで「パート労働研究会」のガイドラインは以下のものであった。

パートの処遇についての十分な説明をすること(ルール1)。

処遇決定プロセスにパート社員の意志を反映する工夫をすること(ルール2)。

パートについても能力向上にともなって処遇を向上する仕組みをつくること(ルール3)。

パートの意欲、能力に応じてフルタイムへの転換の道をつくること(ルール4)。

フルかパートの違いだけで、現在の仕事、責任が同じであり、また異動の幅、頻度などで判断されるキャリア管理実態の違いも明らかでない場合は、処遇決定方式を合わせること(ルール5)。

に照らして、処遇決定方式を異にする合理性がある場合でも、現在の仕事、責任が同じであれば、処遇の水準の均衡に配慮すること(ルール6)。

以上が6つのガイドライン・ルールであるが、今回の調査では、処遇について正規とパートとの時間賃率それ自体の詳しい分析と検討はできていない。よってここでは、「同じ仕事をするパートがいるかないか」、「雇用管理区分が明確かどうか」、「転換の可能性はあるかどうか」といった上記(1)の視点によって便宜的にルールからの「乖離」の識別基準とみなそう。

そこでパート労働報告書の提起する政策的方向性と事例研究の結果を照合してみると、(イ)方向性に合致したケース(A社、B社、C社)と(ロ)乖離のあるケース(D社、E社、G社)そして(ハ)その中間に両義的なケース(雇用管理区分が不明確だが転換が可能という意味でF社)が見られる。

(イ)のうちA社は転換可能性がある上、パートと正規の仕事も雇用管理区分も明確に分離しているケースであり、B社とC社は転換可能性があるという点で合致しているとみなしうる。そこで(ロ)がなんらかの意味で「乖離」しているケースとみなそう。

ここで、乖離ある事例をみて、乖離を生じさせる要因を指摘すると以下が重要だろう。第1に、総じてビジネスの先行きが暗い場合(D社、F社など)。第2に、業務が継続的に発生しない場合(D社など)。第3に、顧客との契約に依存するなど仕事量確保の事前

予測が難しい場合（G社など）。第4に、自前で収益をあげるなど経営の裁量性がない場合（E社など）。

以上の要素はどれも企業業績の良否や経営の自律性などビジネス展開のありかたそのものに深く関わっているものであり、パート労働政策の推進のためには、このような要素について十分な考慮する必要があるといえるだろう。

注)

¹ 派遣労働者を常用換算した数値は、1995年度 254957人、1998年度 306914人、2000年度 537063人と増加している（厚生労働省『労働者派遣事業報告』）。

² 正規と非正規の動向は以下を参考（総務省『労働力調査特別調査』；パート・アルバイトは勤め先呼称による；単位は万人）。

	1996年	1999年	2001年
雇用者計	4843	4913	4999
正規の職員	3800	3688	3640
パート・アルバイト	870	1024	1152
嘱託・その他	104	201	163

³ 日本における典型の非典型による代替についての研究サーベイと、今後の課題についての整理としては佐藤（2002）を参照のこと。

⁴ たとえば、女性一般労働者と女性パートの1時間あたり所定内給与額を比較してみると、平成元年では女性一般労働者が934円（一般＝100）、女性パートは622円（一般＝100とした指数70.9）であったが、平成13年では女性一般労働者が1340円（一般＝100）、女性パートは890円（一般＝100とした指数66.4）と格差は拡大する傾向がある。詳しくは厚生労働省（2002:29）を参照。

⁵ この「基幹化」説とは、パート活用の進んでいるスーパーや百貨店など、主に流通業を事例にとり、パートのキャリアや処遇のしくみ、戦力化のための育成方策などについて丁寧な研究を蓄積してきた（中村1989；三山1991；本田1993；脇坂1998など）。

⁶ たとえば、日本労働研究機構『職場における多様な労働者の活用実態に関する調査』（平成11年）によれば、勤続1年未満層では「納得出来ない」は17.2%だが、勤続10～19年層になるとその割合は42.4%へと急増する。長期勤続化を基幹化と読み替えれば、基幹化したパートは必ずしもいまの賃金水準に満足しているわけではないことを示す一つのデータである。

⁷ この点についてスーパーを事例にした研究に小野（2002）がある。

⁸ たとえば、非正規を現状より2割増やすと生じる「負」の影響として、約5割の職場が「ノウハウの蓄積・伝承が難しくなる」を、2割以上の職場が「機密事項が漏洩する危険がある」「正社員の新人を初めから高度な業務に就けることになるため、新人の育成が難しい」「仕事上の連携が円滑に進まない」ことを指摘している（連合総研2001；木村2002）。

また電機総研・佐藤（2001）は、電機連合傘下の労組を対象に調査し、(1)国際競争の激化によるコスト削減要請が強まり、労働需要の変動幅が大きくなるとともに需要変動予測が難しくなったことを背景に、大手電機メーカーでは、パートに代わって請負活用が急増してきた

こと、(D)それにともない、正社員の雇用機会の保障への労組の発言が重要な協議事項になりつつあることを指摘している。

さらに、百貨店を事例にして労使関係の視点からパートの職域形成のしくみを分析した佐野(2000)もやはりパート活用の増加の職場に与える「負」の影響(サービスの質の低下や正規のパートへの教育負担など)を指摘している。

⁹ やや補足すると以下が指摘出来る。(I)イギリス労働力調査によると、1981年から1988年にかけてフルタイム従業員の数が減少し(110万人の減少、労働力人口に占める割合では70%から64%への減少)、非正規が増加した(人数で170万人増加、30%から36%の増加)。(D)「労働力活用戦略調査」(1987年)によると、「労働力活用についての何らかの戦略や計画がある」は調査対象全体(877事業所)のうち、わずか35%にすぎず、61%は「何か特定の問題が生じたときに対応する」という結果であり、「機会主義的」活用が戦略的対応の約2倍になっている。(H)また、何らかの戦略のある事業所について、「コア労働力と周辺労働力を分離し、周辺やアウトソーシングを最大化する」戦略(コア-周辺戦略)をとっているところは何らかの戦略のある事業所のうち約3分の1程度、全事業所の11%程度にすぎない。(C)さらに、コア-周辺戦略をもつ事業所がどのような特徴を持つかをみると、業種、従業員規模、財務面でのパフォーマンスといった点についてみる限り、際だった特徴はみられない。

¹⁰ ハンターらは、「使用者の労働力活用戦略」データ(Employers Labour Use Strategies1987)と「職場の労使関係調査」データ(Workplace Industrial Relations Survey1984)を用いて分析した。それによると(I)83-87年にかけて非典型雇用割合は2.5%増加し、その傾向は地域、産業、規模、官民に共通であること、(D)増加した事業所のうち4分の1は、非典型雇用が相当数を占めており、なかでもテンポラリーワークと独立自営の増加が顕著であること、(H)さらに非典型雇用の活用目的をa)伝統的な理由(例えば短期的需要への対応)、b)供給サイドの理由(従業員の就労ニーズなど)、c)新たな理由(製品市場の不確実性増加への対応)などに分けて分析した結果、労働力の戦略的・計画的な活用が進んでいる証拠は見あたらず、経営危機回避のためのコスト圧力を一時的に回避しようとする傾向(アドホックな対応)が強い。

¹¹ ホンコンにある日系企業4社をケース研究した結果、(I)アジアの金融危機前、4社のうち2社は、コア(日本人)と周辺(現地人)とを区分するような自国中心的人的資源管理戦略をとり、残る2社は、フルタイムとコンティンジェントとに区分する複数雇用タイプ戦略をとるなどいづれも一定の戦略を有してしていたが、(D)金融危機以降の経済的圧力の強まりのなかで、(もっぱらコスト削減をねらいとする)アドホックな仕方でコンティンジェント労働を活用するケースが目立ったことが報告されている(Wong2001)。

¹² 例えば、企業合併などの組織変動があった場合、雇用や地位が不安定なコンティンジェント労働者は正規従業員に比べて、より不安定さを意識し、組織や職場の変化を「ベネフィット」としてよりも「コンフリクト」として認知する傾向が強いという結果が得られている(Pearce1998)。

¹³ 具体的には、(a)F E Sがイノベティブな過程から分離されているケース、(b)F E Sがイノベティブな過程に途中まで組み込まれているケース、(c)F E Sがイノベティブな過程に組み込まれているケースに分けてみると、(a)のケース分析が大半で、F E Sはルーティン業務での需要変動対応として活用されており、(b)は少なく、しかも新規プロジェクト導入時の活用に限られ、(c)は社内に即戦力がなくすぐ調達する必要から活用される事例に限られ

ている。

¹⁴ 企業のリストラの段階を大きく(イ)「第1の波」(不採算部門の切り捨てなど)、(ロ)「第2の波」(外注化などによる作業効率改善)、(ハ)「第3の波」(成長へむけてのイノベーションへの取り組み)といった「三つの波」にわけると、(イ)(ロ)では、テンポラリー雇用などの非典型雇用の活用が増加したが、その結果納期、品質管理、コア技能の喪失などの問題を抱えることになった。

¹⁵ アメリカのカレント・ポピュレーション・サーベイ(1995)の分析結果では、レギュラーフルタイムが70.6%、レギュラーパートタイムが13.7%、テンポラリーヘルプエージェンシーが1.0%、オンコールが1.6%、セルフエンプロイメントが5.5%、雇用インデペンデントコントラクターが0.9%、自営のインデペンデントコントラクターが5.6%、コントラクトカンパニーが1.2%となっている。

¹⁶ アブラハム以降のFSAに関する研究としては、ハウスマンやグラムらの研究が注目される(Houseman2001)。ハウスマンは、パート、短期契約、オンコール、テンポラリー、請負などの活用実態と活用理由を実証データにより分析した(550社への電話調査)。その結果(イ)調査対象となった使用者の72%はパートを、また27%はオンコールを活用しており、今後とも増加すると指摘している。(ロ)またFSA活用の理由としては、労働需要変動や欠員などへの対応(テンポは「予期せぬ業務への対応」、短期雇用は「季節的変動」、パートは「ピーク時の応援」、オンコールは「常用の疾病欠員への補充」などが多い)として活用され、またテンポラリーやパートの場合は、レギュラーへの選抜も重視されている。(ハ)さらにFSA活用はコストベネフィット面での利点もあること(賃金とベネフィットコストの比較を同じ地位のレギュラーと比較すると、賃金だけだとテンポなどは「高い」が62.1%だが、賃金と様々なフリンジベネフィット(有給休暇、年金、健康保険の適用割合)だと「高い」は19.4%であることから、格差は賃金よりもフリンジベネフィットでついている可能性がある)、(ニ)FSAを活用するかどうかを規定する要因をプロビットモデルで分析してみると、従業員数が多い企業や「コスト節約による利点」を挙げる企業では活用が多いが、労組のある企業では活用が少なくなる結果が得られている。

ハウスマンと類似の枠組みを用いてFSAの分析をしたものにグラムとシュネルの研究がある(Gramm and Schnell2001)。(イ)アメリカのアラバマの事業所調査(1994-96)のデータでFSAの分析(394件のうち112件回収;28.4%)をすると、FSAを使用する事業所の割合は86%、独立請負使用割合は21%、テンポラリー使用割合は79%、下請け使用は58%、となっていること、(ロ)FSAの活用を規定する要因をロジスティック回帰により分析すると、a)FSA活用は「低コスト生産」と「正」、労組代表ありと「負」の相関が、b)テンポ活用は、「低コスト生産」と「正」だが、「労組代表あり」だと「負」の相関が、c)独立請負活用は、正規へのスクリーニング選択肢ありと「正」、労組代表と「負」の相関が、d)下請活用は、「低コスト生産」と「正」、「相対的賃金」と「正」の相関がそれぞれ得られている。

¹⁷ レメリーらは、1986~96年にかけての2000世帯のパネルデータを使って、パーマメント層とテンポラリー層の属性の違いは何か、また当初柔軟な労働契約(flexible labor contract 以下FLC)だった者がその後パーマメントへの移行した者の割合はどれくらいか、を分析した。その結果(イ)「2年以上雇われた経験のある者と訓練期間が長い者がパーマメントである確率が、テンポラリーにいる者よりも有意に高いこと、また(ロ)当初FLCであったが、その後パーマ

ネットになっている者の割合を分析すると 1986 年では 48.3 %、1994 年では 43.2 %と約 4 割強を占めており、しかもパーマネントへ移行した層の属性差（性別、年齢、学歴など）はほとんど認められないこと、などを見いだした。

¹⁸ これまでの労働のフレキシビリティに関する研究を回顧したカーレバークは、結局「いかなる単位で機能的フレキシビリティと数量的フレキシビリティを適性に組合せるか」が肝要だと問い、これを研究の面で捉え返すなら、これまで別々に展開してきた一方でのフレキシブル・スタッフィング・アレンジメントの研究と他方での高業績作業集団（High Performance Work Organisation）の研究を統合的に把握する枠組みの開発と知見の蓄積が求められていると主張している（Kalleberg2001）。

¹⁹ パート労働研究会報告について二点ほど補足する。第 1 は、パート労働研究会でいう「日本型均衡処遇ルール」であるが、そのポイントは、従来の雇用システムを多元化することにある。現状がフルタイム正社員（長期安定雇用を前提に、高い雇用保障、厳しい残業・配転、年功的で高い賃金で処遇される層）とパート・非正規（補助的・一時的な労働であることを前提に、低い雇用保障、ゆるやかな残業・配転、フラットで低い賃金）を明確に区別し（しかも両者間に行き来のない）ものだとすると、今後の方向性は、フルタイム正社員とパート・非正規を多元化し、(イ)拘束性の高い基幹社員（難易度の高い仕事に対応すべく幅広いキャリアを重ねつつ能力を育成する層）、(ロ)臨時・一時的社員（補助的で代替可能な仕事に従事する層）の中間に、(ハ)中間形態の社員（ある程度スキルを要する仕事に従事するが、拘束性の低い働き方をとする層）を作り出し（しかも相互の行き来を可能とするようなしくみにし）ていくことを提案している。

第 2 は、短時間正社員の概念である。報告書では「フルタイム正社員より一週間の所定労働時間は短い、フルタイム正社員と同様の役割・責任を担い、同様の能力評価や賃金決定方式の適用を受ける労働者」と定義され、この短時間正社員の担い手として想定されるのは(イ)いわゆる補助的パート層、(ロ)家事・育児等との両立を求める層、(ハ)拘束性の低い若いフリータ層がそれぞれ基幹化しキャリアアップして処遇されるイメージである。

(文献リスト)

- Abraham, K.G., 1988, Flexible Staffing Arrangements and Employers Short-term Adjustment Strategies, in Hart, R.A.(ed), *Employment, unemployment and Labor Utilization*, Unwin and Hyman.
- Abraham, K.G., 1990, Restructuring the Employment Relationship : The Growth of Market-Mediated Work Arrangements, Abraham, G., A., and Mckersie, R., B.(ed), *New Developments in the Labor Market : Toward a New Institutional Paradigm*. MIT Press.
- Atkinson, J., 1985, *Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management1(IMS) Report No89*, Institute of Manpower Studies.
- Beard, K.M., Edward, J.R., 1995, Employee at Risk : Contingent Work and the Psychological Experience of Contingent Workers, Cooper, C.L.andRousseau, D.M.(eds.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol.2.
- Casey, Metcalf and Millward, 1997, *Employers' Use of Flexible Labour*, PSI, London
- 電機総研・佐藤博樹編,2001,『IT時代の雇用システム』日本評論社.
- Gramm, C.L and Schnell, J.F, 2001, The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.54, No2 : 245-258
- Grimshaw, Ward, Rubery, Beynon, 2001, Organisations and the Transformation of the Internal Labor Market,*Work, Employment and Society*, Vol.15 No.1
- Hakim, C., 1990, Core and Periphery in Employers Workforce Strategies : Evidence From The 1987 E.L.U.S. Survey,*Work, Employment and Society*, VOL.4, NO.2 : 157-188.
- 本田一成, 1993, 「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」『研究紀要』日本労働研究機構 No.6
- Houseman, S.N., 2001, Why Employers use Flexible Staffing Arrangements : Evidence from Establishment Survey *Industrial Labor Relations Review* Vol.55 No1
- Hunter, L.H., A.Mcgregor, J.MacInnes, and A.Sproull, 1993, The Flexible Firm : Strategy and Segmentation, *British Journal of Industrial Relations*, 31:3
- Kalleberg, A., L etal, 1997, *Nonstandard Work, Substandard Jobs : Flexible Work Arrangements in the U S*, Economic Policy Institute.
- Kalleberg, A.L., 2001, Organizing Flexibility : The Flexible Firm in a New Century, *British Journal of Industrial Relations*, 39:4 : 479-504.
- 木村琢磨 2002「非正規・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』8月 No.505
- 厚生労働省編 2002『パート労働の課題と対応の方向性～パートタイム労働研究会最終報告』財団法人21世紀職業財団
- Kunda, G., Barley R., B, Evans, J., 2002, Why do Contractor Contract ? The Experience of Highly Technical Professionals in a Contingent Labor Market, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.55, no.2 234-261.
- 三山雅子, 1991, 「パートタイマー戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』No.377
- 守島・フォイ,2002,「コンティンジェント労働者の利用が正規労働者に与える影響：日米比較」, 仁田道夫編『労使関係の新世纪』日本労働研究機構 .

- Moss, P., Salzman, H., Tilly, C., 2000, Limits to Market-Mediated Employment : From Deconstruction of Internal Labor Market, In *Nonstandard Work*, IRRA.
- 中村恵, 1989, 『技能の視点からみたパートタイム労働問題についての研究』大阪婦人少年室
- Nollen, S., D., and Axel, H., 1998, Benefits and Costs to Employers, in Barker, K., and Christensen, D., *Contingent Work*, Cornell University Press.
- 小野晶子, 2001, 「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』 No.498
- Oreilly, J., 1990, The Societal Construction of Labor Flexibility : Employment Strategies in Retail Banking in Britain and France. Whitley, R. (eds) *European Business Systems*.
- Pearce, J.L., 1998, Job Insecurity is Important, but Not for the Reasons You Might Think : The Example of Contingent Workers, Cooper, C.L. and Rousseau, D.M. (eds.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol.5.
- Pollart, A., 1987, The Flexible Firm : A Model in Search of Reality, *Warwick Papers in Industrial Relations*, NO.19
- Pollert, A., 1988, The Flexible Firm : Fixation or Fact, *Work Employment and Society*, Vol.2 No.3 : 281-316
- Remery, C., Anneke van Doorne-Huiskes, and Schipper, J., 2002, Labor market Flexibility in the Netherlands : Looking for winners and losers, *Work, Employment and Society* vol.16(3) : 477-495
- 連合総合生活開発研究所 2001 『多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究報告書』
- 佐野嘉秀, 2000, 「パート労働の職域と労使関係」『日本労働研究雑誌』 No.481
- 佐藤 厚, 2002, 「典型の非典型による代替は進んでいるか」『日本労働研究雑誌』 No.501.
- Storey, J., P. Quintas, P. Taylor, and W. Fowle, 2002, Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation, *International Journal of Human Resource Management*, 13:1
- Tilly 1996, *Half a Job*, ch6, How Businesses set the Level of Part-time Employment
- 脇坂明, 1998, 「パートタイマーのキャリア形成」『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房
- Wong, M.L., 2001, The Strategic use of Contingent Workers in Hong Kong's Economic Upheaval, *Human Resource Management Journal*, Vol.11.No.4 : 22-37

第 部 企業事例～ケースレコード

第1章 大型小売業B社の事例 - パートの基幹労働力活用 -

1 事例分析のねらいと枠組

B社では非典型雇用（パートタイマーなど）を何故雇用し活用するのか。またこうした非典型雇用の仕事と処遇はどのようなものか。この点を解明するために、以下の視点からアプローチする。

第1に、まずB社の事業内容と雇用タイプに簡単に触れつつ、複数の典型タイプの活用を促すと考えられる要因（事業の繁閑、人件費コスト面からの必要性など）という点から整理する。

第2に、正規を含めて複数の雇用タイプとそれぞれの人材の活用目的（言い換えれば存在理由）を明らかにし、雇用・活用の方針がどの程度明確なものを可能な限り明らかにする。

第3に、営業組織と店舗の構成を描き、その中で正社員及びフレックス社員（以下F社員と略）の配置と職務内容がどのようなものかを明らかにする。

第4に、非典型的処遇のしくみを明らかにするために、B社全体の人事制度の中での非典型的な位置づけを明らかにする。

2 分析のねらいにそった事例の要約

事例の詳しい分析に入る前に、上記4つの視点に対する回答をごく簡単に要約してみると以下ようになる。

第1に、B社は、従業員2000人程度の食品スーパーであり、店舗数は100店舗を数える（2002年）。雇用タイプとしては正社員（510人）のほか、8時間換算で約1500名のF社員（ほかに定年後の再雇用社員がいるが割合は少数）がいて主に店舗での販売活動に従事している。

第2に、B社の場合、(イ)正社員とF社員の雇用区分は、労働時間の長さではなく、転勤の有無による。つまり正社員には転勤があるが、F社員には転勤がないという違いがあるのみである。正社員には転勤があるというよりも転勤のあるものが正社員ということであり、新規出店の経営指導など経営の基幹業務（将来も含めて）を担うことが正社員の主要任務である。(ロ)また労働時間の長短で正社員と区別されないF社員の仕事も店舗の補助にとどまるものでなく、パート店長もすでに2名誕生しており、まさに基幹業務に及んでいる。能力と意欲によっては正社員への転換も可能であり（後に触れるB社ドリーム制度、一定資格+推薦+面接合格により正社員になれるしくみである。これまで10名が誕生）その意味で活用の高度化、基幹化が積極的に推進されている。

第3に、B社の雇用区分を人事管理からみると(イ)転勤ありの正社員を、下から一般職層（1級～4級）、管理職層（副主事～副参事）、経営層（参事～参与）といった職能資格等級に格付けする一方、(ロ)転勤なしのF社員も技能検定（後述する）等級などにより職能格付けし、(ハ)F社員の処遇と正社員の処遇を連結させるしくみである。平たく言え

ば、上位のF社員と下位の正社員に職能資格等級上ラップを作って、両者の雇用区分を一本にまとめる方向性を持つしくみといえる。

現在この「転勤あり」の部分を賃金にどう反映させるかが課題とされており検討の最中であるという。

3 企業・店舗概要

(1) 企業概要

B社の組織は大きく分けると、本部と店舗からなる。本部は社長のもとに、総務本部、経営管理本部、開発本部、営業本部といった4つの本部が置かれている。B社の主要事業をになう店舗はこれら本部の指示を仰ぎながら営業・販売活動を行う。店舗の数は変動しているが、この間微増をみせており1998年では62店舗だったが、1999年には64店舗、2000年には67店舗(2002年には90店舗強)となっている。

売上高(経常利益)と従業員数(括弧はF社員数)の推移をみると、売上高は1998年443億円(856百万円)、1999年468億円(1270百万円)、2000年508億円(1284百万円)と順調に増加しているが、従業員数は1998年478人(956人)、1999年483人(1144人)、2000年455人(1278人)となっており、正社員は減少しつつもパート社員が大幅に増加する傾向にある。このことは、(のちに詳しくみるが)B社では結果的に人件費を抑制しながら事業収益を伸ばすことに成功していることを示唆している。

(2) 店舗組織と要員配置

年にもよるが店舗数が60店舗程度と書いたが、F社員の大半が活用されている事業所である店舗の構成と要員数についてももう少し詳しく検討してみたい。

B社の資料によれば、店舗数と店舗の雇用形態別要員構成は以下のようになっている(図表 - 1 - 1)。なお、店舗でのパートの活用ぶりを示すために本部の各部署での雇用形態別構成を参考までに挙げた。

ここから以下が指摘できる。

第1に、パート比率を事業所別にみると、本部のF社員比率は13.8%なのに対し、店舗では86.1%に及んでおりF社員は店舗で圧倒的に多い。

第2に、店舗の要員数は全体で約3000人、そのうちF社員は約2600人となっている。ここから店舗要員全体に占めるパート比率を求めると8割~9割となる。

以上のことから、B社でのパート活用は主に店舗であり、8割から9割に及んでいる。したがって店舗業務はパートを抜きには回せない状況にあると推察され、店舗でのパートの基幹労働力化が進んでいることが示唆される。

図表 - 1 - 1

	正社員数	F社員数	合計	F社員比率
店舗（最大）	9	85	94	90.4
店舗（最小）	1	10	11	90.9
店舗（合計）	433	2689	3122	86.1

総務部	2	2	4	
物流情報システム部	3	2	5	
営業企画部	5	4	9	
コントロール部	3	1	4	
営業部	7	1	8	
開発本部	10	0	10	
経営管理部	5	5	10	
監査室	4	0	4	
訓練課	16	1	17	
人事教育部	6	3	9	
営業駐在等	44	1	45	
本部計	150	24	174	13.8

注 1) 店舗規模の最大と最小は、正社員 + F社員の合計による。

2) F社員比率はF社員数を（正社員 + F社員）で除した割合。

3) 数値は 2002 年 8 月時点のもの。

4) 店舗数は 94 店。

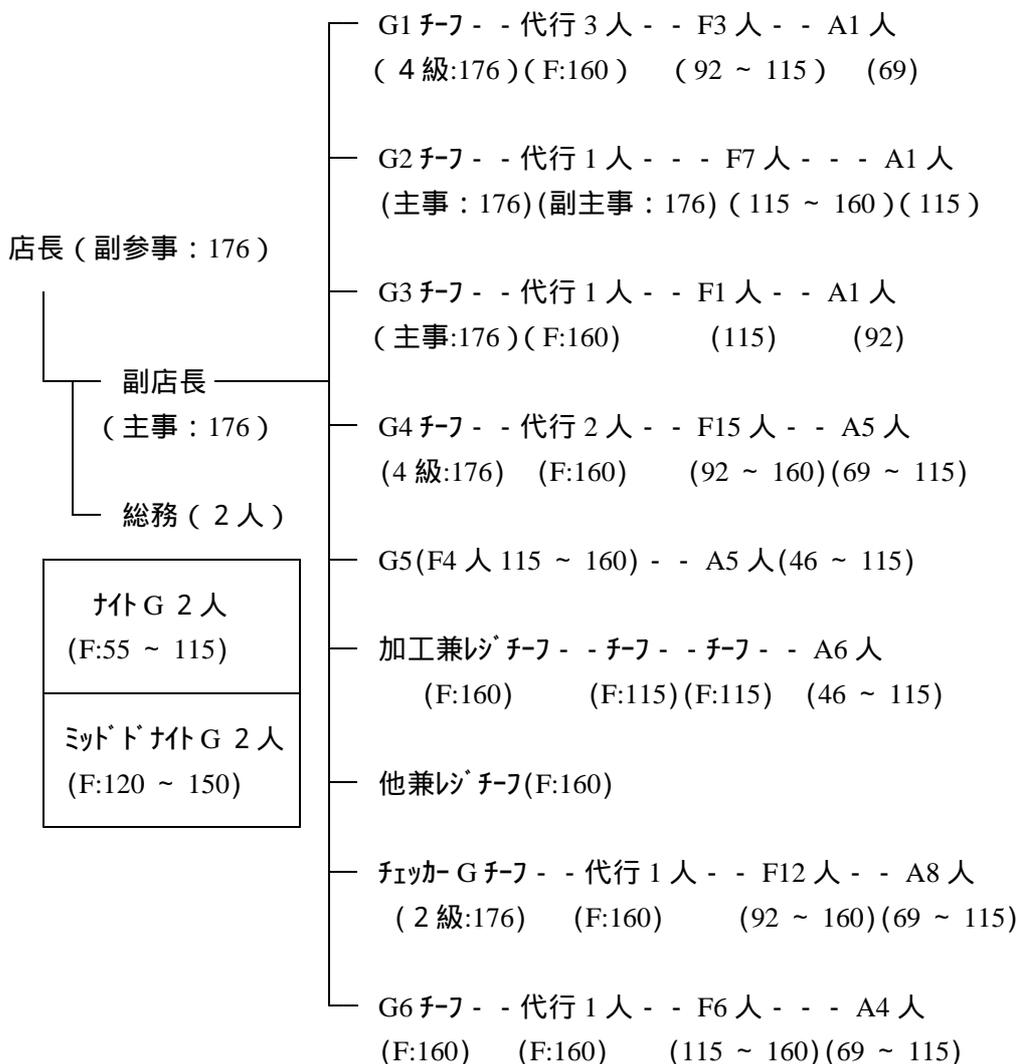
4 店舗組織と要員配置 ~ I店の事例 ~

すでにみたように、B社の店舗ではパート活用が進んでいるが、この点をさらに詳しくみるために、以下ではある店舗事例（I店舗とする）をとりあげてみたい。

（1）I店舗の組織と要員配置

店舗でパート社員がどのような仕事に従事しているのかを明かにするには、店舗の組織と要員配置を知る必要がある。図表 - 1 - 2 は I 店舗の組織と要員配置を図示したものである。

図表 - 1 - 2 I店舗の組織と要員配置



注 1)括弧内は、正規の場合はB社の職能資格等級を、Fはフルタイム社員、Aはパートをそれぞれ意味する。また数値は月間労働時間を指す。
 2)簡略化のために資料を加工した。

この職場構成と要員配置から以下の点が指摘できる。

まず店舗業務の責任者である店長がいる。日々の販売活用、労務管理活動はじめとする全活動に従事する。I店の場合、B社の資格・職位制度でいうところの副参事の正社員が配置されている。なお、B社の資格・職位制度については後に詳述するが、副参事とは社員1級 社員2級 3級 4級 副主事 主事 副参事 経営職層へと昇格するしくみのなかで管理職層の最上位に位置にしておき、「課題解決のスペシャリティーと人材育成をこなしうる」能力でもって対応職位である「中・大型店の店長やチーフ」を行う資格等級である。

店長の下にこれを補佐する副店長、さらにその下に大きく7～9つほどの商品群担当(例

例えば農産、水産、畜産など）、チェッカー（もしくはレジ兼務）のグループがおかれている。

第2に、それぞれのグループにはチーフと代行がおかれ、それぞれのグループの販売活動のリーダー的な役割を担っているが、10人のチーフのうち5人がF社員であり、代行にいたっては9人の代行のうち6人がF社員で占められている。

第3に、労働時間をみると、正規は176時間と一律であるが、F社員は92時間～160時間まで長短様々になっており、さらに短い69時間～115時間のアルバイトがいて、売場の繁閑に対応できる要員と時間帯が柔軟に設定されている。

第4に、夜間（19:00～24:00）や深夜（0:00～9:00）の業務に対応するために、ナイトグループやミッドナイトグループが編成されこれらはいずれもF社員が配置されている。

（2）F社員の位置～基幹業務と繁閑への対応

以上のように、B社のI店を事例に要員構成を眺めてみると、パートタイマーであるF社員の業務は店長とまではいかなくとも売場のリーダーたるチーフクラスに及んでおり、基幹労働力化が進んでいる。また店舗業務の繁閑に対応すべく、短時間のF社員やアルバイトが柔軟に配置され繁閑対応のフレキシビリティも確保されていることがわかる。

5 店舗活動に要求される技能とその形成

B社のI店舗の要員構成からF社員は基幹業務にまで関与していることが明らかにされた。また他の店舗ではすでにF社員の店長も誕生している。それではこうしたF社員のコア能力の獲得はどのようにしてなされるのか。正社員も含めて要求される技能評価と技能修得の方法のしくみを探る必要がある。

（1）技術検定制度の概要

F社員の技能修得や技能評価はB社の技術検定制度によってなされている。技術検定制度は、お客の満足度を高めるため、従業員の技術レベルを向上させるねらいで導入されたもので、正社員からアルバイトまでに門戸が開かれている。資格・職位制度やF社員の店長、チーフへの登用の際の重要な基準にもなっており、同社の人事制度の原点といっても差し支えない。この検定制度は水産部門から導入された。地域性にもよるが同社の立地する地域は鮮魚の需要が多いこともあって、所属に関係なく全従業員に水産部門の運営と技術修得を義務付けている。「全員が3級資格の取得、水産部門メンバーは2級、1級資格の取得、店長は3級資格が必須」という。この水産部門から始まった検定制度は、チェッカーにも拡大され、現在9つの部門（水産、畜産、農産、チェッカー、デリカ、ベーカリー、リカー、フラワー、総務）に及んでいる。

ここで水産とチェッカーにつき検定試験の内容をみると以下のようなものである。

まず水産部門の検定制度は3つの等級からなり、筆記試験と実技試験がある。例えば3級の実技試験は「小魚の刺身、盛り付け等の基本調理が出来る。包丁の管理が出来る」ことが基準で、筆記試験はない。その上の2級の実技試験は「あらゆる魚種の姿作り、商品の原価計算などが出来る」ことが基準で、筆記試験で70点以上が合格とされる。最上位

の3級の実技試験は「決められた時間・与えられた素材で臨機応変な盛り付けと商品化ができてかつ部下の指導ができる」たうえで筆記試験で90点以上が合格となる。

つぎにチェッカー検定試験であるが、これは5つの級からなり、5級から3級までは実技試験（スピードと接客点数と正確さがポイント）が課せられ、2級以上になるとこれに加えて 違算率実績（0.01%以下）と 筆記試験（80点以上）が加味される。

このようにB社の社員は正社員、F社員をとわず、要求される技能がこの検定試験の合否という形で客観化されており、技能鍛錬を怠ると「降級」もある。またこの検定試験に合格すると技能手当が支給されることから（チェッカー検定の場合、1級が月額3000円、2級は1000円）この制度はインセンティブやモラルアップ機能も兼ね備えている。

（2）フレックス店長制度

F社員の基幹労働力化は進み、F社員店長もいる。それではF社員が店長になるにはどのような点をクリアすればよいのか。「F社員の店長やチーフへの登用は、基本的に技能検定制度をベースに決められる。店長の場合、技能検定1級の取得が条件で、ほかにはフルタイム勤務ができるかどうか、お客の評価はどうかなどが重視される。こうした条件をクリアした人が、地区長の推薦を受けて登用に至る。なお、チーフは小型店では2級、大型店では1級が目安になる。フレックス店長の仕事は基本的に正社員と同じで、数値管理から労務管理、さらに開店準備まで及ぶ。数値管理に関しては、地区長の指導を受けながら進める。給与についても時間給換算ではほぼ正社員に等しい。具体的には時給部分を固定給として、それに店長手当が支給される。店長手当は、店舗の売上規模により決められ、トップの「AA」は年商20億円以上で月額6万5000円、「A」は10億円以上で5万5000円、「B」は5億円以上で5000円など5段階の店格と手当がある。唯一正社員と違う点は、転勤の有無である」¹⁾。

（3）F社員の正社員への登用制度

すでにみたように必要な技能が技能検定制度により評価されるわけだが、他方でB社の正社員の能力は既に述べた資格・職位制度によっても格付けされ、それが処遇や職位に反映される。ここで重要なのは高技能F社員の処遇と正社員の処遇とが接合して、F社員から正社員への転換がはられている点にある。これを可能にしているのが社員登用制度であり、以下の手順でなされる。

「この制度は、原則45才以下、県をまたがる転勤があり、自動車免許と自分の車を所有、勤務態度と勤務成績が良好、3級以上の検定合格者、部門チーフが代行できる、といった5つの項目を満たすことが条件である。本人の申し出に応じて店長が資格をチェックし、店長の推薦により、人材開発課に申し込みを行う。人材開発課で審査を行い、その結果により適性試験、面接、役員面接を実施し、これをクリアしたものが正社員になれる。また社員として入社を希望する人にも、一度、フレックスやアルバイトとして入社し、この登用制度を活用して社員を目指すといった道を開いて」いることから、パートから社員への転換機能と同時にトライアル雇用の側面も有している。これまで（2002年時点）ですでに10人の正社員が誕生している。逆に正社員で転勤が出来ないからといった理由でパートになった人も30人いるという。

6 パート活用に関する考え方

これまでみてきたように、B社ではパート活用の高度化が進んでいる。翻ってこのようなパートの活用ぶりはどのような方針によるものなのか。

(1) パート活用の考え方と経緯

一般的にいてパート活用の目的は人件費を抑制しながら適材適所をはかることにあるといわれている。B社のパート活用の高度化の背景にこの人件費抑制の考え方がないとはいえない。だが、それだけを目的にパート活用を高度化させてきたとみるのは適切ではない。それにはパート活用の経緯をみておく必要があり、「端的にいて魚販売でパートの対面販売をやってみたらこれが当たった」というものだ。「それまで魚はパックでの販売だったが、新店ではバラ売りでしかも対面販売。元気がいいオバちゃんたちは売場にでてよくしゃべる・・従来なら廃棄処分になっていた丸物も鮮度、売れ行きを見ながら要望に応え臨機応変に刺身や三枚に下ろすなど加工し、付加価値販売を行った。これが当たった。・・この成功を契機に女性そしてパートに対する評価の見直し、つまり幹部への登用が始まった」²⁾。

この成功が「来店客にとって誰が社員でパートなのかは関係のないこと。男女も、経験年数も関係ない。・・お客さんに喜んで頂ける人事制度が現行諸制度の出発点になっている」という考え方を促したといえる。

そうしたパート活用の結果、B社の2002年2月期の売上高対比人件費率は10.9%となるにいたった。この売上高対比人件費率と店舗パート比率の関係の推移をみると、1999年2月期では が11.3%、 が70.8%とパート比率がいまより低い段階では売上に占める人件費割合も高かった。だが、2000年2月期になると が10.9%、 が74.5%、2001年2月期では が10.7%、 が78.0%、さらに2002年2月期では が10.6%、 が81.7%と、高いパート比率、低い対売上高人件費率という関係が一層鮮明なものとなっている³⁾。ここからも、当初のパート活用の目的は人件費抑制ではなかったものの、結果的に人件費を抑制しつつ売上を伸ばしてきたことが明確になるだろう。事実社長も(B社のパート化戦略は単なる人件費の削減とは違いますね」という質問に)「もちろんコスト削減につながるのですが、出発点がコスト削減のためパートを使うということ間違いが起こる。本当に分け隔て無くして、正社員と等しく処遇がきちっとしてないとだめです」⁴⁾と言明している。

(2) 繁閑への対応として

パート活用の目的によく挙げられている業務変動への対応も、すでにみたようにたとえば夜間や深夜の業務グループとしてF社員やアルバイトの柔軟な活用によってはかられているという意味で活用目的に加えることができる。

(3) 正社員の存在理由

パートの戦力化が進んで店長も登場してくるとなると、逆に正社員の存在理由はなにか

が問われるだろう。B社の場合、すでにみたように正社員とF社員の違いは転勤の有無という点にあったが、この転勤可能という要素が正社員の存在理由に深く関わっている。端的に言って正社員の主要業務の一つは新規出店である。「・・・たくさん優秀なパートが集まりました。その分、正社員は新店要員に振り向けられました。今期の新規出店は合計8店の予定ですが、パートが戦力化できれば、その分、正社員を今後の新店に投入できます。また、破綻したA県の0屋のチェーンの13店舗を譲り受け、700人の大量採用もしました」⁵⁾。

事実、店舗数の推移をみると、2001年度末83店→2003年2月100店弱と2年間で30数点増加しているが、この増加はパートの戦力化によって正社員が新店開拓に注力できたことによる部分が大きいのだろう。

(4) 要するに

以上のことから要約すると、B社における複数雇用タイプ活用の基本的な方針は、第1に、パートの戦力化のねらいとして人件費削減はあるが、それが目的ではなく、その背景には「お客さんの視線で活動出来る」「まずやらせてみる」+意欲ある主婦パートの存在がある。そしてそれを「働きに応じた処遇」方針や「技能水準を客観化する技術検定制度が支えている」とみることができるだろう。

第2に、F社員比率を高め、戦力化をはかることで結果的に人件費比率を抑制+店舗の通常業務のパートによるオペレーションが可能となり、結果的に正社員による新店開拓とさらなる成長という経営戦略が実現する。

7 F社員と正社員の処遇上の違いと課題

これまですでに触れてきたことであるが、最後にB社の人事制度をF社員の処遇との関連において簡単に整理すると以下ようになる。

第1に、パートの戦力化の結果、フレックス店長も誕生しているが、こうしたコア業務をになうパートと正社員との賃金格差は時間単価レベルではほとんどない。あるとすれば「転勤をしない部分の差」という理屈になると推察され、「この部分の差をいかに賃金額に表現するか」について社内で検討中であるという。

第2に、そこで、2名いるフレックス店長のうちの一人であるAさんの処遇をみると次のようになる。「勤務時間は月間170時間。現在の時給は1345円。店長手当は月に4万5000円支給される」⁶⁾。店長手当についてはすでにみたように、店の売り上げ規模により5段階のランクに分かれており、この点で正社員とF社員の差異はない。ちなみにパート賃金は「数十段階で格付けされ、時給は1級上がることに10円単位で加算され650円から1350円の間で差別化される」というので、この店長の時給は最高水準に達している。

第3に、パートと正社員の処遇面の今一つの要諦は、前者から後者への転換の可能性というということになるが、これについてはすでに触れた。

第4に、パートと正社員との処遇面の最後は、教育訓練面での機会均等であるが、これについては「米国海外研修制度」がある。これは「一定の条件をクリアしたF社員を対象

に、米国ロサンゼルスでの流通業の研修制度であり、2000年よりスタートしている。毎年20名の枠に対して60名の応募があるので、・・事前に「何を学びたいか」についてレポートを書かせ、人選を行っている。価格調査などを実施し、研修後には班分けをして報告会を行っている」⁷⁾。

注)

- ¹ 総務部長へのインタビュー及び『食品商業』2001年を参照。
- ² 総務部長へのインタビュー及び『繁栄の鍵』57号2002年9月を参照。
- ³ 『Chain Store Age』2002年5月15日p.25を参照。
- ⁴ 『Chain Store Age』2002年5月15日p.28を参照。
- ⁵ 『Chain Store Age』2002年5月15日p.28を参照。
- ⁶ ちなみに、2003年までは予算未達成だと、店長手当がカットされていたが、2003年2月21日より予算達成と関係なく毎月定額支給となった。
- ⁷ 総務部長ヒアリング及び『食品商業』2001年11月による。

第2章 中堅小売業C社の事例 - パートの基幹労働力活用 -

1 事例分析のねらいと枠組

C社では非典型雇用（パートタイマーなど）を何故雇用し活用するのか。またこうした非典型雇用の仕事と処遇はどのようなものか。この点を解明するために、以下の視点からアプローチする。

第1に、まずC社の事業内容と雇用タイプに簡単に触れつつ、複数の典型タイプの活用を促すと考えられる要因（事業の繁閑、人件費コスト面からの必要性など）という点から整理する。

第2に、正規を含めて複数の雇用タイプとそれぞれの人材の活用目的（言い換えれば存在理由）を明らかにし、雇用・活用の方針がどの程度明確なものかを可能な限り明らかにする。

第3に、営業組織と店舗の構成を描き、その中でR社員及びPMJ社員の配置と職務内容がどのようなものかを明らかにする。

第4に、非典型的処遇のしくみを明らかにするために、C社全体の人事制度の中での非典型的な位置づけを明らかにする。

2 分析のねらいにそった事例の要約

事例の詳しい分析に入る前に、上記4つの視点に対する回答をごく簡単に要約してみると以下ようになる。

第1に、C社は、子供服やベビー用品などの商品を扱う従業員230人程度の中堅小売業であり、店舗タイプはテナント店（4～5名の店員；店舗面積は標準35坪程度）とロードサイド店（7～8人の店員；標準230坪程度）からなる。またC社には90人強の正規社員（以下R社員）のほか、110～130人程度の非正規社員（以下、PMJ社員。週労働時間が40時間未満はC社員、30～40時間未満はM社員、20～30時間はJ社員）がいて店舗での販売活動に従事している。

第2に、複数の雇用タイプのうちR社員以外の活用理由は、(イ)正社員が必ずしも採用できないこと、(ロ)価格競争が激しく人件費の割合を抑制する必要がある反面、人件費コストが安価であり、しかもマニュアルで販売がこなせること、(ハ)店舗の約1割が年間で出店と退店を繰り返しておりそれが常態化していること（ちなみに2002年だと43店舗のうち出店が5店、退店が4店であった）といった事情がある。

第3に、店舗の要員管理の基本的考え方は、テナント店とロードサイド店でやや異なるが(イ)店長のほか、店構えの基本として扱う商品群（例えばベビー2名、マタニティ2名という具合に）ごとにほぼ決まっていること、(ロ)店舗の売り上げに占める人件費割合が年間平均で約10～13%程度が適正とされていること、などによる。ここから1店舗当たり、店長1名+2商品群で4名=5名という水準が算出される。

第4に、逆にコアとなるR社員（つまり正社員）はなぜ必要か。(イ)本部スタッフやブ

ロック長などは、店や地域市場など全体を知るヒトであり、特定店舗や特定商品の知識しか持たないPMJ社員では対応できない。(ロ)商品部にいるバイヤーやディストリビュータも複数店舗の経験があり、お客のニーズを知り、季節感覚、表現、収益性を知っていることが要求されることから、これもPMJ社員ではこなせない。(ハ)新規に出店する場合のコアとしての技能が要求されたり、(ニ)年末など繁忙期に店舗業務が増えた時の「本部応援」といった対応もR社員の役割となっている。

第5に、C社の人事管理は(イ)職能資格制度(で社員の職能を格付けし)と、(ロ)社員区分制度(R社員は総合職と一般職に区分される。またPMJ社員のRへの転換は「しくみ」上は可能となっているが最近の実績はない)から区分され処遇される。(ハ)なお賃金水準は不明である。

3 企業・店舗概要

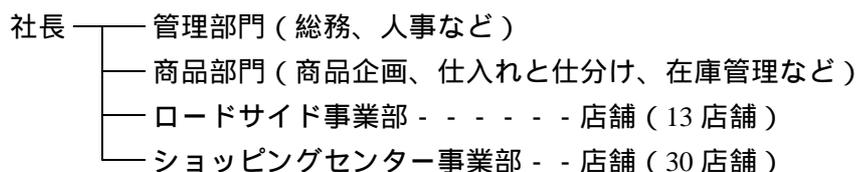
(1) 企業・事業所概要

C社は、1950年に設立された主に子供服を扱う小売業であり、資本金は2億円、年商は41億円を超える。従業員数は約220人、うちいわゆるパートタイマーは110人～130人である。派遣労働者は活用していない(過去に事務で活用したことがあったが、いまはいない)。パートタイマーの人数は概数だが、この数値を元にするに従業員に占めるパート比率は約5割である。マタニティ、ベビー、子供服に特化したチェーン店を北陸、関西方面を中心に展開しており、店舗数は40を超える。店舗にも大きく2つのタイプがある。一つがショッピングセンターへのテナント出店を展開するものであり、標準店の大きさは35坪、0才～12才までのベビー子供服専門店として全国に30店舗展開している。今一つが郊外ロードサイドへの出店を展開し、標準店舗の大きさは230坪と前者店舗より広い。商品は0～5才までの衣料・マタニティ洋品、育児関連グッズ・インテリア、玩具などをそろえた総合生活提案型の専門店であり、全国に13店舗展開している(なお、店舗数は年により変動するのが常で、2002年を例にとると、出店5店舗、退店が4店舗であった)。

(2) 会社組織

C社の組織構成は図表 - 2 - 1 のようになっている。C社の中心的事業所形態は当然店舗であるが、本部で店舗業務を支援する間接部門と商品部門がある。店舗以外の要員は管理・間接部門が6人程度、物流が14人程度、商品部は7名程度(ほかに企画が1名)の構成である(短時間のPMJ社員を含めて)。残る店舗に配置要員は190名程度となる。

図表 - 2 - 1 会社組織



C社の店舗構成の概要をみると以下のものである。

営業部長（1人）

営業次長（1人）

ブロック長（5人）

BC（6人；ブロックチーフ）

店長（店長含め43人） - スタッフチーフ - R社員 - PMJ社員 - アルバイト

すでに触れたように店舗ごとに店長がいる。店舗業務の責任者であり、日々の販売活用、PMJ社員の採用、労務管理活動はじめとする全活動に従事する。資格等級3～4級（C社では職能資格制度を導入している。しくみの詳細は後述するが、1級から開始して2年～3年程度の経験でなる場合が多い）のものが配置されている。なお、店長手前の店の責任チーフが店長の役割を担っている場合がある。

こうした店舗を複数みる（6～10店舗）のがブロック長であり、5つのブロックに5人のブロック長が配置されている。ブロック長になるのは資格等級で5級程度である。また各ブロックにはBCが配置されている（多分ブロック長の補佐？）。そしてこれら5つのブロックを管理統括するのが営業部長（その中間には営業次長）ということになる。

いまある店舗を例にとり、店長以下の雇用形態別の要員構成をみると以下のようになっている（数値は人数）。

ブロック長	BC	店長	スタッフチーフ	R社員	P社員	M社員	J社員	アルバイト	計
5	6	43	10	11	19	62	14	24	194

店舗構成員全体で194人、そのうち短時間にあたるPMJ社員が95人、またアルバイトが24人となっている。ここから店舗要員全体に占める短時間社員比率を求めると61.3%となる。アルバイトを合わせると店舗の要員の約6割が短時間社員で占められていることになる。

（3）店舗業務と職能要件

つぎに店舗業務を例にとり、R社員とPMJ社員との仕事の分担をみてみよう。店舗の仕事にもいろいろあるが、標準的な事業部の店舗活動に要求される職務基準を参考にしながら、複数の店舗を統括するブロック長レベル、個々の店舗の責任者である店長の仕事レベル、一般のR社員の仕事レベル、さらにPMJなどパート社員の仕事レベルについてその輪郭を描くとつぎのようになる。

上位職級から下位にかけての計画・実行の比重低下

ブロック長は「5級程度のものである」というのが聞き取り結果であるが、C社の職務基準書から5級職の基準をみると「業務運営の基本方針、計画について所属長の指示は受けるが、通常業務は自主的に運営し部下を指導しその成果を達成しうる能力を有する者。複雑な専門業務について優れた能力を持って上記に匹敵しうる能力を有する者」と定義さ

れている。具体的な仕事内容は以下のようになっている。 店舗管理「オープン時のレイアウトの決定が出来る」 計画推進「年間計画において、各シーズン毎に販促計画を起案し、その計画推進により成果を上げることができる」 売場管理「店舗の形状、什器の種類に精通し、あらゆる状況において陳列、レイアウトの指示が出せる」 売上管理「目標達成のための効果的な期中対策がうて成果を作り出せる」 商品管理「データに基づき、商品の在庫、回転率、利益率をチェックし、問題点の発見と対策がうてる」 人事管理「部署内、長期、短期人員配置計画の立案ができる。担当部署人員を適性に評価し、昇格・降格を具申できる」 予算統制「営業計画を調整し、実行を管理できる。営業計画を立案し、提出し、決定を受けて実行できる。損益分岐点を正しく把握し、利益を出すためのコントロールができる」。

以上の ~ の仕事の枢要は、それぞれの業務の計画、管理、統制が中心となっている点が特徴であり、仕事の「計画と実行」にそっていえば、明らかに計画的業務が主体であることがわかる。

こうした仕事の計画的要素は、ブロック長の管理下に位置する店長レベル、さらに店長の管理下の一般R社員、さらにその下のPMJ社員という流れにそって、一段ずつ低下し、逆に実行的でマニュアル化された「繰り返し性の高い」仕事の割合を高めていく。これが店舗業務の基本的な仕事の分担と構図である。

ちなみに、店長レベルになると3等級か4等級程度のものが担当することになっているが、いま資格4級の職務基準をみると「グループのリーダーとして諸活動の中心業務に従事するに必要な能力を有するもの」と定義され、具体的な仕事内容も、例えば店舗管理では「既存店のハンガー管理補充依頼ができる」、あるいは売り場管理では「自店の各種ケースに対して効果的な売り場作りを指導できる」、さらに人事管理では「PMJ社員の能力をみて時給変更申請が出来る」といった要素が重視されることになっている。

正規社員とパート社員の仕事の境界

それではR社員などの正規社員とPMJ社員などのパート社員の仕事の境界はどのあたりにあるか。聞き取り及び職務基準書や新入社員教育マニュアルなどから推論すると、R社員の下から2番目の等級である2級職直下までがPMJ社員のベテラン上位層と重複していると思われる。つまり2級職にある人事管理要素をみると、具体的には「RPMJ社員のOJT、面接・採用が出来る。勤務シフトを効率的に組める」などとなっており、かかる人事管理要件はR社員1級職の基準にはないのであり、この規定を踏まえると、2級職以上の者が新人R社員とPMJ社員の採用やOJTをこなせると想定されるからである。そこで、新人R社員、換言すれば1級職（そしてこのレベルには経験あるパート層が重なっている）の職務基準をみると、POP（ショーカードが書ける） 店舗管理（開店準備が迅速に出来るなど） 売場管理（品種別の陳列が出来るなど） 金銭管理（売上金の確認ができるなど） 顧客管理（お礼状の作成ができるなど） 危機管理（苦情処理マニュアルを遵守しているなど） 事務管理（売上報告書の作成ができるなど） 商品管理（売れ筋、死に筋の確認、在庫管理が出来るなど） 接客管理（アプローチからクロージングまで1人でできるなど） 売上管理（値札発行機の操作、精算、レジ操作全般ができるなど）となっている。ちなみに新入社員マニュアルから入社してから修得すべき接客

項目の標準修得期間をみると、「笑顔・電話応対から始まり、商品説明やクロージング」までで約7週間かかり、それと並行して走る作業項目では「整理整頓から始まり売価変更処理や値札作成依頼」までで約8週間かかることになっている。

以上のことから、店舗業務での、正規とパートの仕事の棲み分けは、職能等級要件によって区切られており、経験を積んだパートはR社員の1級程度と重なるとみてよいだろう。

4 要員管理に関する方針～店舗運営サイドするからするロジックの推論

C社には正社員であるR社員以外にもPMJ社員といった複数の雇用タイプがあることはすでにみたが、これらの雇用タイプはなぜ活用されているのか。またいまの雇用量がどのような考え方で決まっているのか（さらに業績管理や予算計画との関連で人件費比率がどの程度のものか）といった点についてみてみよう。

（1）店舗運営予算から算出される一定人件費水準の目安

まず、売上のなかでの妥当（店舗タイプにより目安となっている）な人件費水準というものがあるだろう。店長は毎年年間予算を立て、月々の達成度を把握しながら販売活動を行う。売上や利益の達成するためにも人件費の割合を一定の水準に保つことが要求される。この点のある店舗の予算を例にとってみると以下が指摘できる。

第1に、年度当初の利益計画によれば、前年実績の数値をもとに月々の売上高が凸凹ある形で書き込まれており、予め売上高の月別変動が相当に予測されていることがわかる。他方、月ごとの営業経費は、販売促進費や水道光熱費が多少変動すると予想されているが、人件費関係の経費は明確に一定額が書き込まれている。このことは、すくなくとも年度当初の計画段階では、要員の増減は見込まれておらず、一定の要員数でこなすことが前提となっていることを示唆している。

第2に、したがって給与手当額も月ごとに一定であり、ちなみにその水準は、PMJ社員120千円、アルバイトが100千円であり、R社員は480千円（残業代が35千円）となっている。店舗の人数は、店長のほか、R社員1名、P社員1名、J社員1名、アルバイトが2名の構成と推察されるから、ここから、一人当たりの月々の給与額がほぼ推論できる。すなわちR社員が480千円+残業代が35千円=515千円、P社員とJ社員の時間数は正確にはわからないが、かりに2で割ると、一人当たり6万、週40時間*4=月160時間とすると、時給額=750円程度となる。アルバイトは2人として、一人当たり月5万円というところだろう。

あらっばく推論してみたが、この推論にして正しいなら、ある月の売上が当初の計画通り4500千円なら（6月）売上対人件費割合=18.1%、またその月売上が7100千円（7月）ならその割合は11.5%となる。これを年間平均でならずとほぼ16.0%となる。店長及びそれを統括するブロック長の給与と賞与が業績に多少とも連動するものであることから判断すると、店長とブロック長は、この数値を意識した販売活動をするであろう。その結果、この店舗の要員管理の水準は、正規であるR社員を1名に押さえつつ、活動をこなせる短時間社員とアルバイトでカバーするという考え方が導き出される。のこる問題は、

この店舗で要求される仕事活動をこなせるヒトの採用と育成ということになる。

(2) 店舗の基本から要請される一定要員の確保

そうしたことから導かれるいま一つの目安は、C社のいうところの店舗の基本からする一定要員数の配置という要請である。この要請も二つに分けられる。一つは(イ)一人の店員がみる適正坪数があり、C社の標準ロードサイドショップ型店舗(=250坪)を例にとると、その値は30~40坪であるというから、ここから逆算すると、この面積の店舗だと、(8時間換算で)7名程度が配置されている必要がある。(ロ)いま一つは、商品群であり、ベビー、マタニティ、ハード(カーなど)、ピジョンといった4つの大きな標準商品アイテム群1つにつき2名程度がついているとお客さんと良い関係を保ちながら販売ができるという。そうすると、この4つの商品群をすべて扱っている店なら7~8名程度がベストということになる。

以上のごとく、C社の設計する標準店舗面積から割り出される一人当たりカバーする坪面積と扱う商品アイテムごとの要員という要請が目安となっていることから、逆に、店の面積と扱う商品群が決まれば、どの程度の要員構成が適正かつ妥当かを割り出すことが可能となる。

(3) 業務の繁閑や売上の変動への対応

第3に、業務の繁閑への対応という視点からみると、以下の点が複数雇用タイプでの対応を促していると考えられる。一般的に雇用量は業務量に応じて決まるが、忙しい時にどのように対応するかについては、大まかにいって(イ)要員数はそのままにして既存社員の労働時間を増やして対応する方法と(ロ)要員数そのものを増やすことで対応する方法がある。このうち(ロ)要員の増加についてはさらに 正規社員の雇用と パート社員の増加の二通りがある。しかし(1)(2)でみたように、予算と利益維持からの要請と標準店舗の面積・商品アイテムからくる要請があるので、まずは(イ)の方法が優先されることになる。この点はC社の場合も例外ではない。すなわち、「忙しいという場合、その要因を分析する」。その結果、その忙しさが短期的なものだと判断されると、本部のR社員の応援という措置がとられる(言い換えれば「機能的フレキシビリティ」による対応である)。しかしそれが「思いのほか売れた。今後も続きそうだ」という具合に長期的なものだと判断されると、新たな要員の増加という判断になる。その際、要員補充をR社員にするかPMJ社員にするかは、すでにみたように店舗の基本から割りだれる適正要員+店毎の適正人件費水準をみて判断されるが、要因の分析にも不確実性がつきまとうわけであるからいきなりR社員採用という形にはしないのが現実的であろう。ここからもPMJ社員の活用の余地が生じてくる。

(4) 店舗のある労働市場の性格から

第4に、そうした考え方の枠組みのうえで、販売現場での採用と適材適所が工夫されることになる。複数の雇用タイプをもうける理由は、店舗で発生する仕事をこなせるヒトがいるかどうか重要であるという。その際、「そのヒトが正社員であるか短時間であるかは問わない」というのが基本的な考え方である。したがって短時間であっても店長の仕事

をこなせる能力をもっていれば店長になれるし、「現にパートの店長はいる」という。その意味で「そのヒトのその仕事へのふさわしさがまず先にあるのであって、(働く)時間の長短はあまり関係ない」。こうした言明の背景には、パートとして働くものの中にも「良質な人材」がいること、また正社員を採用したくとも必ずしも採用できるとは限らないことが示唆されている。

以上要するに店舗管理責任者は、これら4つの要請と制約を考慮しながら、要員管理を行っているとは推察される。

(5) R社員の存在理由

これまでの分析は、PMJ社員という雇用タイプの活用理由にかかわるものであったが、それでは正規であるR社員はなぜ必要なのか。言い換えれば現在R社員が行っている仕事はなぜPMJ社員ではこなせないのか。この点もみておく必要がある。

まず正規の仕事の典型として管理職があるが、例えばブロック長はすでにみたように、複数の店舗を束ね統括する役割を担っている。そこで要求される業務能力は、特定の商品や特定の管理業務にかかわるものでなく、まさに店舗での営業活動の全体であり、しかも管理範囲は複数の店舗に及んでいる。こうした管理能力を身につけるには特定店舗の経験だけしか持ち得ないPMJ社員では難しいであろう。

またバイヤーもR社員が担うが、バイヤー業務も「複数店舗の経験があり、多様なお客のニーズ、季節感覚、表現、収益性を知っていることが必要」であるという。事実バイヤーはC社職能資格上は2～5級職に位置するが、4級職の職務基準をみると、例えば「商品コントロールが計画差5%以内でできる」「ベンダーに対してイニシアティブがとれる」などとなっている。やはりこの能力をPMJ社員が身につけるのは難しいだろう。

このような二つの枢要業務の例からわかるように、原則特定店舗のみを経験するPMJ社員では、これらの業務に要求される能力を身につけることは難しく、その難しさがR社員(しかも転勤ありの総合職R社員)が担当することに根拠を与えていると推察される。

5 R社員とPMJ社員の雇用管理のしくみ

パートと正社員の雇用管理上の区分はどのようなものか。C社の社員区分の基本は(Ⅰ)R社員(=いわゆる正規)とPMJ社員(いわゆる非正規)といった雇用形態により大別され、そのうえで(Ⅱ)R社員を職能資格による等級区分と総合職(端的に転勤あり)と一般職(端的に転勤なし)の2つの基準から区分するというものである。以下、パートと正社員との処遇上の違いとパートから正社員への転換につき概要をみてみたい。

第1に、C社の就業規則によると、「C社の従業員の社内における区部は以下の通りとします」とし、R社員とは「所定労働時間を週当たり40時間とする社員」、P社員とは「所定労働時間を週当たり40時間未満とする準社員」、M社員とは「所定労働時間を週当たり30時間以上40時間未満とするパート社員」、J社員とは「所定労働時間を週当たり20時間以上30時間未満とするパート社員」とそれぞれ規定されており、R社員は月給制(か年俸制)が適用されるが、PMJ社員には時間給が適用されることになっている。

みられるように、C社の雇用管理区分はまずは「週当たり労働時間の長さ」により区分されているが、賃金形態はR社員が月給（年俸）であるのに対して、PMJ社員は時間給である。もちろん賃金形態の差異がただちに賃金水準の高低をもたらすものではないが、C社のPMJ社員活用の背景のひとつに「近年、U社の進出・展開など価格競争が激化してきた」ことがあり、また人件費コストが以下の賃金体系より推察されるR社員の水準より比較的安価であることを考え合わせると、PMJ社員の賃率はR社員より低めに設定するのが経済合理的ということであろう。

第2に、つぎに手当の種類や賞与の支給についてみる。就業規則でいうR社員の賃金体系は、基本給（職能給、年齢給、勤続給） 諸手当（役職手当、家族手当、地域手当、時間外手当、深夜残業手当、休日出勤手当、皆勤手当、通勤手当） 賞与といった構成になっているが、一方PMJ社員の体系は基本給、 手当（通勤手当、超過勤務手当、技能手当、日祝日出勤手当） 賞与となっている。賞与の支給は回数は2回と同じだが、支給の算出基準がR社員では基本給、PMJ社員は過去3ヶ月間の平均支給額となっていることから、R社員は高水準である。残業や休日手当以外のこの手当の種類も、R社員には役職、家族、地域皆勤といった手当が支給されている。

第3に、PMJ社員のR社員への転換のしくみについては、同じく就業規則に明記されてはいない。その意味で制度としてはないといってよく、ゆえに「店長の仕事がこなせる」こと = R社員の対応資格等級への格付け（例えば2～3級） = 対応職能給の支給はこの規則に忠実であろうとすれば難しいだろう（過去に運用上例があったとはいうが・・・）。しかしながら、他方でC社の「試用期間チェックリスト」をみると、「R社員登用試験」の記述があり、それによると「社員登用推薦チェックリストを実施し、入社より90日経過したR社員候補は、所属するブロックのブロック長が主催するR社員登用試験を受験する」と書かれており、登用試験の内容など詳細な項目がもうけられている。したがってこの試験が実質的にR社員への登用試験ということになる。採用・面接段階では働きぶりや能力の詳細がわからず、実際に個人間のバラツキが大きいということになれば、一定の試用期間を設けて働きぶりを観察し、一定の試験をパスした後にR社員として登用するというしくみがあって不思議ではない。その意味で、就業規則にはR社員への登用を明確に規定しなくても、かかる営業現場サイドでの運用が実質的にPMJ社員のR社員への転換に対応する機能を果たしていると考えられるだろう。

第3章 陶磁器製造販売会社・D社の事例

- 複数雇用形態の活用による総枠人件費管理への対応 -

藤本 真（東京大学大学院博士課程）

1 はじめに

本章では、伝統的な地場産業である陶磁器の製造・販売を主要業務とするD社を取り上げる。バブル期以降の長期不況において陶磁器産業全体が停滞する中で、D社も業績の伸びを期待することが難しい状況にある。そこでD社では、人件費を売上の一定割合に抑える総枠人件費管理を実施して収益を確保しようと試みている。本章では、その総枠人件費管理に対応して、複数の雇用形態がいかに活用されているのかを明らかにしていく。

本文に先立ち本章での事実発見を要約すると以下ようになる。総枠人件費管理を実施しているD社では、より低い人件費で商品の製造ができることが望ましい。D社では、事務業務など必ずしも正社員が担当する必要のない業務に、正社員よりも人件費コストのかからないパート社員を雇用することで、人件費削減を実現している。もっともD社のパート社員で一番人数の多い製陶部門の担当者は勤続が長く、習熟するのに時間がかかるといわれる製陶各工程の作業を正社員と同様にこなすことができる。その結果、より低いコストで陶磁器の製造が可能になっており、人件費削減に寄与しているという点では事務職のパート社員と変わらない。人件費の削減は、普段各部門で働いている従業員を柔軟に活用することによっても実現されている。製陶部門を見ると、簡単な仕事については各工程の担当者が並行して行い、また納期の迫った仕事が増えた時には普段の担当職域を広げて対応することで、余分な人員＝人件費がかからないようにしている。人件費を売上与リンクした一定の枠内に収めるためには、人件費を柔軟に調整することが必要となる。D社は、今後の必要性を予測することが難しい業務（例えばファインセラミックスの製造業務など）には契約期間を限定した臨時社員を雇用し、業務量に対応した人件費の調整を可能としている。さらに、業務量の減った部門から人手を必要とする部門への異動が時折実施され、業務量変動への対応が行われている。

2 会社概要

D社が創業されたのは今から120年以上前の1879年¹である。創業当初は合名会社でその後も長くこの形態での活動が続いたが、1970年に株式会社へと形態を変更した。現在の資本金は4400万円で上場はしておらず、傘下に数社の関連会社²をもっている。

D社の主要事業分野は、(1)美術陶磁器の製造・販売、(2)磚子³の製造・販売、(3)ファインセラミックスの製造・販売、の3つである。

(1)美術陶磁器の製造・販売部門の売上高に占める割合は約6割。製造・販売しているのは、日用食器、ギフト用品、ブライダル用品など様々な用途に使われる陶磁器である。地場産業としての伝統を受け継ぎ、和風の陶磁器を中心に製造しているが、一部洋風のもの

も手がけている。製品は、D社の支社やショー・ルーム⁴のほか、全国の有名デパートに設けられたD社製品専用のコーナーで販売している。

(2) 碍子製造・販売部門の売上高は売上全体の30～35%である。D社は日本で最初に碍子製造を手がけた⁵会社といわれており、現在は東京電力、九州電力、北海道電力といった電力会社、三菱電器などの電器機器メーカーに製品を納入している。

(3) アルミナ、ジルコン、チッ化珪素といったファインセラミックスの製造は、それまで陶磁器製造で蓄積してきた素材加工の技術を活用して1970年からはじめた。当初はIC基盤用の部品生産が中心だったが、現在では新日鉄などの鉄鋼メーカーから主に受注し、溶鉱炉の保護管、温度測定機の保護管、坩堝などに用いられるファインセラミックスを製造している。また最近ではOA機器に用いられる反射板部品の受注が伸びているという。ファインセラミックス部門売上高は売上高全体の5～10%程度である。

D社全体の売上高はバブル期の1990年初頭にピークに達してから減少を続けている。その最大の要因は、売上の6割を占める美術陶磁器の販売が長期不況のもとで不振を続けていることである。加えて電力料金の値下げという国の方針の余波を受け、碍子部門でも収益をあげることが難しくなってきている⁶。

3 D社における雇用形態

D社の従業員数は2002年2月現在で228名⁷。従業員の所属する部門は、美術陶磁器部門、碍子部門、セラミックス部門、研究開発部門⁸、管理部門の5つである。

図表 - 3 - 1 D社の部門別・雇用形態別従業員数(2003年2月)

	正社員	パート社員	臨時社員	合計
美術陶磁器部門	81	16	3	100
碍子部門	76	6	1	83
セラミックス部門	11	4	6	21
研究開発部門	12	1	0	13
管理部門	10	0	1	11
合計	190	27	11	228

図表 - 3 - 1 からわかるとおり、パート社員・臨時社員のほとんどは美術陶磁器・碍子・セラミックスといった製造・販売部門に所属しており、研究開発部門、管理部門にいるパート社員・臨時社員は2名にすぎない。この2名は事務作業を担当しているが、製造・販売部門に所属しているパート社員・臨時社員の多くは、現場で正社員と同様に商品の生産にたずさわっている。

(1) 正社員

正社員は、期間の定めがない雇用契約を結んでおり、フルタイム勤務である。給与は月給制で、基本的には年に1度の定昇があり⁹、さらに賞与が年に2回(夏季・冬季)支払われる。平均勤続年数は男子23年、女子22.6年で、平均年齢は男子44.8歳、女子48歳となっている。D社の定年は60歳であるが、60歳以上の社員を対象とした継続雇用規定

が設けている。

現場で生産にかかわる正社員は「技能職」、管理・事務・営業・研究開発・デザインなどにたずさわる正社員は「職員」と呼ばれる。主任¹⁰以上の管理職社員は、一部技能職から登用された人もいるが、ほとんど職員である。また、技能職の社員が職員にかわることはあまりない。

正社員の採用は、各部門のニーズを部長が取りまとめたうえで、部長会議において検討し、そこで決定された採用人数、採用を行う部門などを管理部門が最終的に承認するというプロセスを経て実施される。D社の正社員採用はもっぱら新規学卒者採用によっており、地元工業高校のセラミクス科¹¹やデザイン科、同じく地元にある職業訓練校、周辺をはじめとする各地の大学に、D社から採用担当者を派遣して募集を行っている。

かつては、毎年20名ほどの新規学卒者を採用していた時期があったが、上述したように売上が下がりつつけているため、採用人数を大幅に絞り込んでいる。近年の新規採用者は毎年数名程度で推移しており、2002年は大卒1名、高卒2名の計3名であった。

(2) パート社員

D社が人件費削減を目的としてパート社員制度を導入したのは1985年ごろである。現在D社のパート社員は27名。1日最低6時間以上の就業を義務付けられており、後にも触れるが、製陶工場など製造部門では1日の労働時間がフルタイム勤務の正社員よりはやや短いもののその差は30分から1時間程度にとどまるというケースが多い。またフルタイムで働く場合もまま見られる。パート社員のほとんどは女性であり、通勤時間は最も遠い人でも車で30分程度である。

契約上の雇用期間は4月から翌年3月までの1年間であるが、実際は契約の更新が繰り返されている。会社がパート社員の雇用をはじめた時から勤続している人が多く、平均勤続年数は14年とかなり長い。そのため、正社員向けの定昇、定年制、賞与、退職金の支払いといった処遇制度がパート社員にも適用されている。またパート社員も正社員と同様に「職員」と「技能職」に区分されているが、パートの職員は事務作業のみを担当しており主任以上の管理職につくことはない。

パートの採用にあたっては、各部門の課長と主任が仕事量と人員数の兼ね合いをみながら検討したうえで、採用が必要な場合には起案する。起案が各部門長の決済をえたのちに募集が実施され、あわせて本社管理部門にも伝達される。募集は専ら付近の職安を通じて行われる。しかしながら実際はパート社員のほぼ全員が毎年契約更新をし、さらに近年は会社の業績が伸びず新しく人員を必要としないため、新規採用が行われることはまれである。

(3) 臨時社員

臨時社員は、期間の定めがある契約を会社と締結しているフルタイム勤務の社員である。契約期間は3ヶ月あるいは半年と様々で、更新が行われる場合が多いが、パート社員のように事実上常に更新されるというわけではない。給与支払いは日給制で、昇給はない。所属する部門により「職員」か「技能職」のいずれかに区分されるのは、正社員・パート社員と同様である¹²。

D社では以前に臨時社員の採用を行っていたが、長らく停止していた。再開したのは昨

年の8月で、図表 - 3 - 1にあるとおり半数超の6名はファインセラミクス部門でOA機器に用いられる反射板の部品製造に携わっている。この6名の契約期間は半年だったが、今後もしばらくは反射板関連の受注が見込めるため期間を延長するとのことである。その他の臨時社員のうち、碍子部門の1名は製造業務、美術陶磁器部門の3名と管理部門の1名はともに事務業務に従事している。

3 製陶工場における複数雇用形態の活用

D社のパート社員・臨時社員が最も多く所属しているのが美術陶磁器部門、なかでも製陶工場である。そこで以下では製陶工場における複数雇用形態の活用状況についてもう少し詳しく見ていくこととしよう。

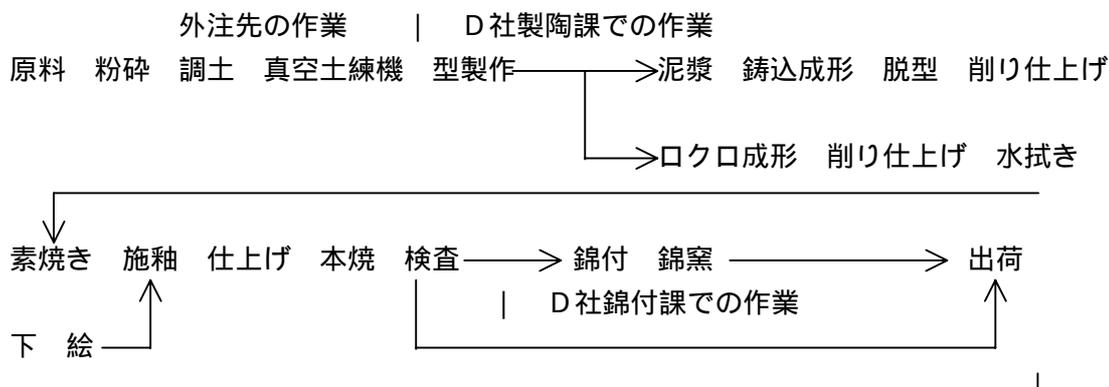
(1) 製陶工場概要

製陶工場は本社から3キロほど離れたところにある。この工場では、既に紹介したように、食器・ギフト・ブライダルと様々な用途のための和風ならびに洋風の陶磁器が生産されている。生産されている陶磁器の種類は月に160種類。1つの製品ができあがるまでの期間は製品によりまちまちであるが、最も時間のかからない下絵・上絵をつけないもので5日ほどかかるという。また1日にできあがる製品の個数も、後述する成形の方法によって異なっており、鑄込成形によるものだと150~160個、ロクロ成形によるものだと100~300個、最も速く生産できるローラーマシンによるものだと1000~1500個程度となる¹³。

各製品の生産個数は、営業から販売実績が伝えられた上で美術陶磁器部門に属する製陶課が決定する。したがって各製品の生産個数はその時々で変動するが、平均すると月に約5万個の陶磁器が生産されている。

(2) 製陶の工程

図表 - 3 - 2 製陶工程



上の図はD社で製造されている陶磁器の製造工程を示したものである。このうち「原料」¹⁴から「真空土練機」にいたる工程は製品の材料となる陶土をつくっていく「調土」の工程であるが、ここは同じ県内の専門業者に委託しておりD社では手がけていない。

型製作から素焼きまで

陶磁器を作るにはまず成形のための型が必要となる。成形用の型は、ア)製品そのものに凹凸によって模様をつけるための「原型」と、イ)その「原型」を覆い、製品の形状を規定するための「使用型」(「すて型」とも呼ばれる)の二つの部分からなっており、いずれも石こうを材料としてつくられる。

陶磁器のデザインの基本ともなる「原型」はすべてD社で製作している。この「原型」を製作するための型図面は、美術陶磁器部門のデザイン課で作成されたデザイン図を参考にして描かれる場合もあれば、型製作の担当者が要請に応じて作成する場合もある。他方、「使用型」はD社で製作するほか一度に100~200個の型が必要とされる時などは外注先から仕入れることもある。

型を用いた成形には鑄込み成形とロクロ成形の2つの方法がある。鑄込み成形の場合は水と溶剤を加えて液状にした陶土を使用型へ流し込み、一定時間が経過して陶土が固まったら原型を抜き(「脱型」)、原型を抜いた後の成形品を刃物でバリなどをとったりして整えるというプロセスを経る(「削り仕上げ」)。ロクロ成形には、さらにロクロとへらを使う方法と、ローラーマシンという器具を使い電熱を与えながら成形する方法とがある。これらの方法によって製造された成形品も削り仕上げにかけられる。削り仕上げを終えた成形品の表面には削りカスが付着しているので素焼きを行う前に水を使ってふき取る(「水拭き」)。

成形品の素焼きを行う温度は通常900度で固定してある¹⁵。素焼きそのものは機械の窯によって行われるが、窯入れにあたって成形品を積み上げていくのは手作業による。成形品の模様や形状、大きさによってちょうどよい熱のとおり方は異なるが、温度は固定してあるので、窯の中での成形品の位置決めが重要であり、積み上げ作業にはかなりの配慮を要する。

下絵付けから本焼き・検査まで

素焼きのあと、製品によって下絵付けを行うものと行わないものがある。下絵付けを行わないものはそのまま「施釉」という釉薬をかける工程へと持ち込まれる。

下絵付けとはベースとなると色やデザインを顔料でつけていく作業の総称である。D社の下絵付け工程では、ロクロと筆を用いて椀などの形にそって線模様を入れていく「線引き」、鉛型で製品を覆ってその上から塗料を吹き付ける「吹き付け」、濃い塗料を製品に付けていく「濃み(だみ)」、様々な模様や絵柄を筆で描いていく「手描き」(通称「カキ」)という4つの作業が行われている。もっともすべての製品がこの4つの作業を経ていくのではなく、製品のデザインによって行われる作業はいくつかのものに限られる。

下絵付けが必要とされた製品も下絵付けを終えた後は施釉工程にまわされる。施釉には、全体に満遍なく上薬をかける場合と、部分部分でかけかたをかえる場合とがある。後者の場合、上薬のかけかたをかえたり上薬を塗らないところにはろうやゴムによるコーティングを施す。施釉のあとの仕上げでは、一様に上薬がかかっているか、あるいは釉薬のかけわけがきちんとできているかをチェックし、不都合な部分があれば修正する。

釉薬をほどこされた製品には、窯で熱処理が再び加えられる。この工程は「本焼き」と呼ばれる。素焼同様本焼きの温度も1300度に固定してあるため、製品の位置決めに注意を払う必要がある。1回の本焼きにかかる時間は約20時間で、上絵をつけない製品は、本焼き後に検査をうけて梱包・出荷される(図表 - 4 - 2)。

錦付課での作業（錦付・錦窯）

本焼きまでの作業は製陶課で行われるものだが、本焼き後に上絵をつける必要がある製品は、出荷の前に製陶課とは別の錦付課という部署での作業を経る。

錦付課で行われているのは、「錦付」と呼ばれる上絵付けの作業と、「錦窯」という上絵をつけた後の製品に熱を加える作業の2つである。錦付工程では、模様のはいったプリントを製品に張っていく「ハリ」、模様や絵柄を筆で描いていく「手描き」、濃い塗料を製品につけていく「濃み(だみ)」といったように、下絵付け工程と同様の作業が行われている。製品によって施される作業が異なるのも下絵付け工程と同じである。

錦窯工程では、先に見てきた二つの焼き工程とは異なり窯を使い分けることで、製品により760～800度の間で温度を変えて加熱している。

（3）製陶工程における技能職の担当業務

D社の製陶工場で陶磁器の生産に携わっている技能職は、正社員・パート社員含めて製陶課が38名、錦付課が21名である。これら技能職社員は、型作り、鑄込成形、ロク口成形、成形仕上げ・水拭き、下絵付け、施釉・仕上げ、本焼き、検査（以上製陶課）、錦付、錦窯（以上錦付課）といった担当業務¹⁶を割り振られている（図表 - 3 - 3）。

図表 - 3 - 3 製陶工場における担当業務の範囲と担当者数

製陶課計		38	錦付課計		21
型製作		2	錦付	手書き	5
成形	鑄込成形	1		濃み	4
	ロク口成形	1		ハリ	10
削り仕上げ・水拭き		2	錦窯		2
下絵付け	吹き付け	3			
	手書き	1			
	濃み	3			
	線引き	2			
施釉・仕上げ		17			
検査		4			

製陶工程のほとんどは細かい手作業¹⁷なので習熟するには年数がかかる¹⁸。特に難しいのは、型製作¹⁹、ロク口成形、削り仕上げ、手書きによる下絵付けや錦付で、もちろん個人差はあるが、商品として出荷できるレベルの仕事ができるようになるには、削り仕上げで5年、ロク口成形で5～10年²⁰、手書きによる下絵付け・錦付で10年はかかるという。

製陶工程における業務のうち現在パート社員が担当しているのは、施釉・仕上げ、検査、下絵付けの手書き・線引き、錦付のハリといった業務である。これらの業務は正社員も担当しており特にパート社員に割り振られたものではない。またそれぞれの業務内部で正社員とパート社員の担当する作業に違いもない。こうした状況は、製陶工場に勤めるパート社員の勤続が長いこととその勤続期間におけるキャリアアップのありように由来する。習熟するのに時間のかかる製陶工程の作業は、本来ならば期間の限定を前提とするパート社員契約とはなじまないはずである。しかし先に見た平均勤続年数からもわかるとおり、パ

ート社員のほとんどが 1980 年代後半に入社しており、D社がパートの採用をはじめた 1985 年からずっと勤めつづけているという人も少なくない。こうした長い勤続期間のなかで、パート社員は比較的簡単な補助的業務の担当から製陶の各工程における主要業務の担当へと（注 16 参照）正社員技能職と同様のキャリアアップを遂げた。その結果、正社員とかわらない仕事ができるまでに至ったのである。

勤務時間をみても正社員とさほどかわりない。製陶工場のパート技能職は 1 日 7 時間から 7 時間 30 分勤務している²¹。D社関係者によれば、パート社員の採用をはじめた 1985 年ごろには、子供が小さくて手がかかるため最低勤務時間の 6 時間だけ働くというケースもよくあったが、ほとんどのパート社員が D社で働くうちに子供も手がかからないようになったために、勤務時間が延びてきたのだという。こうした家庭の事情もさることながら、（D社関係者から直接の言及は無かったが）パート社員が経験を積み重ねることで正社員同様の仕事ができるようになったことも、勤務時間が伸びてきたことと強く関連しているのではないかと思われる。

（４）製陶工場における柔軟な人材活用と複数雇用形態

ここで、製陶工場に見られる柔軟な人材活用の内容と複数雇用形態との関連について見ておこう

担当業務と並行して行われる作業：通常時における柔軟な人材活用

製造工程を示した図表 - 3 - 2 と担当業務を示した図表 - 3 - 3 を比べてみると、素焼き工程の担当者はいないことがわかる。素焼きをはじめとして、本焼での製品の積み上げ、窯からの商品の取りだし、窯の掃除、ポンプを使って行う製品内側の施釉などの作業は、担当業務に関わりなく手の開いた従業員がすすめる。これらは継続して行う必要がなく、また覚えるのにさほど時間の時間のかからない簡単な作業だからである。こうした作業は従業員が担当業務と並行してこなすようにすることで、より少ない人員で効率的に陶磁器の製造を行うことができる。

要員不足時の対応：緊急時における柔軟な人材活用

では従業員が欠勤した場合、あるいは納期のせまった製品が増えた場合のように、いずれかの工程で作業量に対して要員が不足した時にはどのように対応しているか。

こうした時には、まず図表 -3-3 にあげてある各担当業務内部において作業の優先順位を調整するなどして対応していく。各業務を担当する従業員のみでは対応しきれない場合には、他の工程の担当者でかつてその工程を担当したことのある従業員や工場長など管理職に応援を依頼する。あるいは対応を要する工程において比較的やさしい作業のみを他工程の担当者に手伝ってもらうこともある。これでもこなしきれないほど作業量があるときには、当該工程に関わる従業員が残業をすることで対応している²²。なお、どのような対応を行うかは基本的にはその時々現場担当者の判断によっている。

これらの対応により各工程で要員不足によるボトルネックを回避することができ、スムーズに陶磁器の製造をすすめることができる。

通常時および緊急時の柔軟な人材活用を支えるのは普段から製陶工場働く正社員・パート社員であり、外部から短期的に人が雇われたりアウトソーシングが活用されることな

どはない。また柔軟な人材活用にあたって正社員・パート社員それぞれの果たす役割は、普段行っている作業に差がないのと同様特にかわることはない。

他部門との間の要員調整

D社では製陶工場と他部門の生産現場の間においても柔軟な人材活用が見られる。最近2～3年のことであるが、製陶工場では、業務量の減った碍子工場からの技能職数名の受け入れを幾度か実施している。これはそれぞれの部門の業務量に見合った要員を確保するための措置であるという。

4 D社従業員の処遇

(1) 各雇用形態従業員の処遇

正社員

正社員の給与は勤続にリンクしている部分と査定による部分からなり、給与額にしめる割合は前者が約7割、後者が約3割である。賞与は既に見たとおり夏季・冬季の2回であり、給与の88%に支給月数をかけたものへ査定の結果が上乘せされる。

査定は、いくつかの項目における評価を総合的に考慮して、従業員を7つの段階に格付けするもので、4月の定昇時と夏・冬の賞与時の年3回、主に各部門の課長と主任が中心となって実施する。賞与時の査定は年齢・勤続関係なく行われ、結果はそのまま金額に置き換えられて²³ 上述したように給与リンク部分に加えられる。定昇時の査定は、現在やや崩れている賃金カーブを調整する目的で行っているため、年齢や勤続を多少考慮している²⁴。

パート社員・臨時社員

パート社員の就職時の時給は、美術陶磁器部門が660円、碍子部門が770円である。パート社員の時給も正社員の給与同様通常は年に1回昇給していく²⁵ が、昇給額は時給にして10～30円で正社員と比べるとアップ率は小さい。

パート社員は年2回の賞与の支払いも受けるが、その額は時給×一定の乗数×出勤率という計算式にしたがって算出された数字に普段の勤務成績を加味する形で決定される。勤務評価は正社員と同じくパート社員が所属する部門の主任や課長が行う。

日給制である臨時社員の現在の日給は6750円である。この額は評価の対象になったり勤続とリンクされることなく常に固定されているのは、既に見たとおりである。

(2) 総枠人件費管理と労使交渉

D社従業員の処遇は以上のようにどの形態で雇用されているかによって異なっているが、いずれの形態における処遇もD社における総枠人件費管理と労使交渉の影響を受ける。

D社各部門では毎年前年の実績を参照に各部門の生産・売上目標を設定するが、人件費に充てることができるのはこの生産・売上目標の一定割合と決まっている。こうして決まった各部門の人件費予算が積み上げたものが社としての総枠人件費管理の目標となる。

本部管理部門はこの総枠人件費管理の目標を踏まえた上で組合との交渉に臨む。D社には、技能職が加入する「D社従業員組合」と、主任以下の職員が加入する「D社職員組合」

の2つの組合があるが、交渉はもっぱら管理部門と多数組合であるD社従業員組合との間で行われ、職員組合に加入している組合員は交渉結果の適用を自動的に受ける。なおどちらの組合にもパート社員が加入している。

労使交渉が集中的に行われるのは、毎年、ベースアップ直前の3月と賞与の前の6月・9月である。3月には給与の原資、6月・9月には賞与の原資が決定される。給与の原資を決定する3月の交渉では、業績や総枠人件費目標を考慮して、正社員・パート社員の定昇見送りが決まることもある。また賞与については先に正社員分の原資が決められ、その3分の1がパート社員分の賞与原資として割り当てられる。

5 D社の複数雇用形態活用における目的と機能

各雇用形態の内容、その雇用形態の従業員が担当している業務、各雇用形態における処遇の相違などを踏まえて、D社がどのような理由でそれぞれの雇用形態を採用しているのか、またそれら複数雇用形態を活用することで、いかなる人事労務管理上の課題に対応しているのかを検討していこう

(1) それぞれの雇用形態を採用する理由

正社員

期間の定めがないフルタイム勤務の正社員は、事務管理・営業・製造・研究開発とD社のあらゆる部門に配属されているが、なかでも管理監督業務・営業業務・研究開発業務はもっぱら正社員が担当しているとみられる。

これらの業務は、ア)労働時間と業務のアウトプットとの関連が相対的に弱い、イ)ア)ともかかわるがいつ残業を行わなければならないかが予測しにくい、ウ)業務をこなせるようになるのにD社での勤続を必要とする²⁶、といった特徴をもっているため、パート社員・臨時社員に対して行われている雇用管理(時間による処遇管理、雇用契約期間の限定)とはなじまない。よって正社員を配属する必要があるのではないかと考えられる。

パート社員

一方、パート社員は製造業務・事務業務に従事しているが、これらの業務はア)労働時間と業務のアウトプットとの関連が相対的に強く、イ)残業の必要性が低いか、残業を行う場合でもいつ残業を行うかの見こみがたちやすいといった、時間管理や短時間勤務に適的な特徴をもつ。こうした業務に正社員よりも人件費コストの低いパート社員を活用することで、D社は人件費低減をはかっている。

臨時社員

臨時社員が担当しているのはファインセラミックスの製造や美術陶磁器部門・管理部門における事務であるが、これらはア)比較的短期間でこなせるようになり、イ)D社にとっていつまで必要であるかがはっきりしない業務であるといえる。D社は、こうした業務についてその必要性を予測しながら臨時社員の人数と契約期間を設定することで、人件費コストの固定化を回避しようとしている。

(2) 複数雇用形態の活用による人事労務管理上の課題への対応

人件費削減の実現

D社の毎年の人件費予算は売上目標の一定割合に決められている。D社としてはこの枠を守ることが経営の悪化を招かないために必要であり、より低い人件費で事業活動ができることが望ましい。

人件費の削減は主に2つの方法により実現されている。一つはパート社員の雇用を通じてである。正社員に担当させる必要のない特定の事務業務を正社員より低い人件費コストのパート社員に担当させることで、D社は余分な人件費がかからないようにしている。また製造部門では、長期勤続の結果、正社員と同様の仕事をこなすことができるようになったパート社員を社員の労働ニーズに配慮しながら活用することで、より費用をかけずに商品の生産を行っていると見ることができる。

もう一つは、製陶工場で見られるように、正社員・パート社員という通常その場所で働いている従業員を柔軟に活用することによってである。製陶工場では、普段から簡単な作業については特に担当者を定めることなく各工程の担当者が手の開いた人がすすめていくことになっているが、その結果より少ない人員(人件費を抑えた状態で)商品の製造が可能となる。また従業員の欠勤や納期の都合で一時的にいずれかの工程で要員が不足した時には、普段よりも従業員が担当する作業の幅を広げることで対応しており、やはり人員(=人件費)の増加は回避されている。

業務量変動に対応した要員調整

人件費を売上高の一定割合以下に抑えていくためには業務量の変動にあわせて要員を柔軟に調整する必要がある。

D社では、長年停止していた臨時社員の雇用を、需要の見とおしの描きにくいファイナセラムクス部門を中心に復活させることで、業務量変動に応じた要員の柔軟な調整を実現している。さらに会社内部では、業務量が減った部門から労働力を必要としている部門への従業員の異動 - ここ2~3年では碍子部門から美術陶磁器部門への技能職数名の異動がいくどか行われている - を要員調整策として実施している²⁷。

注)

¹ D社の現社長の祖先にあたるA一族が製陶をはじめたのは、17世紀末期までさかのぼる。明治時代に入るとA一族はまず近隣の有志とともに製陶事業を営む「合法組織」を立ち上げたが、1879年にA一族単独で出資する合名会社へと組織を改めた。

² D社の会社案内には「主要関連会社」として5つの会社名があげてある。このうち大きなものは、美術陶磁器の販売を主業務とするD陶磁器販売株式会社と、碍子やセラミクスその他の営業・販売を担当するD商事株式会社の2つである。

³ 碍子とは、送・配電線の電線あるいは発・変電所構内の母線などの電線を支持し、絶縁する磁器製の支持物をいう。D社で製造しているのは、送電線用碍子(懸垂碍子、特高ピン碍子、ラインポスト碍子)、配電線用碍子(高圧耐張碍子、高圧中実碍子、高圧耐塩ピン碍子など)、機器用碍子(各種ブッキング、支持碍子類)、電車線用碍子、などである。

- 4 支社は東京・大阪・福岡・佐賀・神戸に、ショー・ルームは本社事務所や製陶工場に併設してあるほか東京・大阪・福岡・佐賀に設けられている。
- 5 A一族が碍子の製造をはじめたのはD社を発足させる前の1870年である。
- 6 調査に応じてくれたD社関係者によれば、電力料金値下げという国の方針を受け、各電力会社は碍子の発注にあたって入札制を採用し、発注価格を削減しようとしている。また、これまで電力会社には4~5年での碍子の交換が義務付けられていたが、現在は4~5年を経過しても機能に問題がなければ継続して使用することが認められるようになったため、碍子の使用量そのものが以前と比べて減少しているという。
- 7 228名中、男性は146名、女性は82名である。また関連会社まで含めたD社グループ全体では約400名の従業員がいる。
- 8 研究開発部門はD社のすべての事業分野に関する研究、例えば素材の性質や加工に用いる薬品などについての研究を行っている。ちなみに生産する陶磁器の形状や模様・色柄についての考案は、美術陶磁器部門に属するデザイン課（現在7名）が担当する。
- 9 後に言及するが、会社の業績によっては、労使交渉の結果、定昇が行われない年もある。
- 10 主任は課長の下に位置し、課長とともに職場レベルの管理を担っている。
- 11 かつては「窯業科」という名称だった。
- 12 正社員・パート社員・臨時社員を合わせると、職員は76名、技能職は152名となる。
- 13 発生する不良品の割合も製品によって変わってくる。不良品率が10%未満の製品もあれば、非常に複雑な模様や形状のものでは50%以上の不良品が発生することもある。全体で見ると不良品率は大体13~15%で、そのうち2%程度は修正することが可能だという。
- 14 D社で製造されている陶磁器は1種類の原料のみを使って造られているという特徴をもつ。この原料はかつてD社の周辺で産出していたが現在は隣県で採掘されている。
- 15 まれにはあるが800度台の温度で素焼きを行う場合もある。
- 16 正社員にせよパート社員にせよ製陶工場に新しく入った技能職社員は、まず焼き工程の窯入れ・窯あげなど比較的易しい仕事を担当する。こうした仕事に従事していくなかでその新人が製陶工場での仕事にもなれて各工程における作業を理解したと会社側で判断したら、本人の希望・適性やその時点で人員が必要な工程はどこかといったことなどを考慮して、担当業務を決定する。
- 17 製陶工場で機械化されて工程は、既に紹介した焼き工程の窯の部分や、釉薬の運搬（ベルトコンベアによる）などごく一部である。
- 18 これに対し、碍子の製造は基本的に設備によるところが大きく、仕事をこなせるようになるまでにさほど時間がかからない。D社の関係者によれば、新しくきた人でも2ヶ月程度で仕事を覚えるとのことである。
- 19 型作りに従事しているのは男性正社員2名であるが、一人は勤続40年以上のベテランである。もう一人は他の工程を7~8年担当した勤続10年を超える社員で、それでも型製作担当者としては見習い段階であるという。
- 20 現在のロク口成形担当者は約10年ロク口成形に従事しているが、工場長から見ると納得のいく成形品は8割程度だという。
- 21 多くは7時間30分の勤務で、朝食の後片付けや夕食の準備を考慮して始業を30分遅らせ

るか（8:30-17:00）か終業を30分早めている（8:00-16:30）。

²² もっともこうした一連の対応を取りきれない工程もある。例えばロクロ成形は現在の担当者のほかにその仕事をこなせる従業員がいないので応援を依頼することができない。ロクロ成形の担当者が欠勤した場合にはロクロ成形作業は停止する。

²³ 最も良い評価の場合の上乗せ額は最も悪い評価の場合の10倍になる。

²⁴ D社の賃金カーブは年齢が増すに連れて賃金も上がっていくいわゆる右肩上がりであるが、40歳直前のところがそのカーブからすると落ち込んでおり、その落ち込みを埋めるために査定を活用している。

²⁵ 現在最も賃金の高いパート社員は勤続17年半で時給は890円である。

²⁶ 管理部門であればD社の職場や組織・処遇の慣行などについて理解する必要があるだろうし、研究開発部門であればD社がこれまで作ってきた製品についての知識が求められるだろう。また営業担当者は顧客先との人間関係を長期にわたって築いていかなければならないものと思われる。

²⁷ 業務量の縮小にあわせてこれまでかかっていた人件費をかなり削減しなければならない必要が出てきたときには早期退職の募集を行う。D社ではこれまでに1999年と2002年に早期退職を実施している。

第4章 情報処理システム開発会社・E社の事例

- 限定された非典型雇用形態の活用 -

藤本 真（東京大学大学院博士課程）

1 はじめに

E社はある地方銀行を中核とした企業グループに属する従業員約30人の企業で、ソフトウェアシステムの設計・開発・保守を主要業務としている。本章では、E社が事業活動を進めていく上で複数の雇用形態をいかに活用してきているかについて、その目的と各雇用形態が実際に果たしてきている機能に着目しながら明らかにしていきたいと考えている。

本章での事実発見と検討結果を要約すると以下ようになる。現在E社は所属する企業グループの中核企業である地方銀行からほとんどの事業を受注している。受注の内容はその地方銀行における毎年の予算編成作業の中で決まっていくが、予算決定後に新たな事業が加わることも少なくない。E社は小規模な企業であるため、ソフトウェア開発にあたって、知識や経験がさほどなくてもこなせる業務を切り離せるような分業体制をとっていない。したがって予算決定後に追加された事業に外部から新たに要員を雇って対応することは非常に困難であり、こうした事業への対応はもっぱら知識と経験をもつ既存従業員の進捗管理を柔軟に行うことでなされる。また会社での業務をこなせるように一定の時間がかかるため、E社は新卒を正社員として採用し長年にわたって育成するという人材確保の方針を採っている。しかしながらE社には正社員以外にパート社員と派遣社員が存在する。パート社員は以前E社に勤めていた女性社員である。1日の勤務時間こそ短い、基本計画・概要設計をうけてのプログラミング作業など主任クラスより下の正社員と同様の仕事をしており、正社員の業務を一定の範囲で補完しているといえる。また業務変動にも正社員と同様に対応することができる。E社におけるパート社員の雇用は、将来の業務量がどう変わるかわからないので正社員を雇うのは難しいが、現在の業務をこなしていくには正社員が不足気味で正社員と同等の仕事ができる人材を求めるE社側の事情と、家庭との両立を達成しつつ働きたいというパート社員の就業ニーズとが一致した結果、続いているものと考えられる。E社は主要業務であるソフトウェアシステムの設計・開発のほか、親会社の銀行が取り扱うFB（ファームバンキング）業務に関する顧客の問い合わせに対応するコールセンター業務も行っており、この業務は同じ企業グループの人材派遣会社から受け入れた派遣労働者が担当している。人件費だけみると派遣労働者はパート社員よりも高くなるが、派遣労働者という形態を取ることでE社は派遣会社に採用・教育・処遇といった人事労務管理を派遣会社に任せることができ、主要業務に経営資源を集中しているものと考えられる。

2 会社の概要

E社が開業したのは1987年である。1980年代後半、都市銀行では銀行経営に関わるコンピュータシステムの高度利用、いわゆる「3次オンライン・システム」の整備が進められ

ていたが、こうした動きはやがて地方銀行にも広がった。E社の開業もこの流れを受けたものであり、地方銀行であるX銀行の3次オンラインシステムに用いられるソフトウェアの開発・設計を主な業務として、システム部門の一部が独立する形で行われた。現在の資本金は4000万円で、出資者はX銀行と、そのX銀行を中心とした企業グループである。

E社で開発・設計されているソフトウェアシステムは、ATMにおける入出金や公共料金の口座振替のデータを処理するためのもの¹、管理会計に関するもの、顧客データベースなどである²。これらソフトウェアシステムの設計・開発業務は、ほとんど親会社であるX銀行から受注している。かつてはX銀行以外に地方公共団体などからも財務会計や経理についてのデータを処理するソフトウェアシステムの設計・開発を受注していた³が、現在はこうしたソフトウェアシステムに関する新規の受注はなく、これまでの顧客から開発した製品の保守管理を受託しているのみである。

以上のようなソフトウェアシステムの開発・設計・保守に加え、E社はX銀行の「ファームバンキング(FB)」関連業務も行っている。これは、取引企業に設置されているFB端末(銀行と電話回線でつながっており、口座の残高照会や商取引の決済資金の送金等に使用される。)の操作やFB商品の内容などについて、フリーダイヤルを通じて寄せられた問い合わせなどに対応するというものである。

3 E社における複数雇用形態

E社の2003年1月現在の従業員数は31名。うち28名が正社員、3名がパート社員である。このほかにE社では9名の派遣労働者が働いている。

(1) 正社員

開業当時の正社員は20名程度で、親会社システム部門にいたのが5名、開業にあたって採用した経験者・新卒者が15~16名であった。その後は理系大卒者や高専卒、専門学校卒の新卒者を数名採用したが、1997年以降は、正社員の採用を実施していない⁴。

E社には総務部・営業部・システム部の3つの部門が設けられているが(図表 - 4 - 1)正社員のうち25名は主要業務である金融関連のソフトウェアシステムの開発・メンテナンスに従事している。3名は管理職(全員部課長クラス)で、1人は親会社である地方銀行のシステム部門⁵からの出向者である。

システム部はさらに受託開発部門・業務システム部門・情報システム部門・派遣部門という4つの部門にわかれている。受託開発部門はかつてE社が開発したソフトウェアシステムのメンテナンスを担当しており、システム部全体の管理者の下で4名の正社員が働いている。この4名は地方公共団体などの顧客のところ、業務処理請負という形で業務を進めている。業務システム部門に属している正社員は8名で、先に説明したX銀行のオンラインシステムへの入出金に関するシステム⁶・水道料金などの公共料金の支払いに関するシステムや口座振替・給与振込などのシステム - の設計・開発を担当する。情報システム部門は、管理会計・渉外・顧客の検索などマーケティング関連のソフトウェアシステムを設計・開発しており、ここには6名の正社員がいる。業務システム部門と情報システム部門にはそれぞれ、責任者であるプロジェクトリーダー(主任以上から選任される。)が1名とそれを補佐する主任が2名おり、彼らが中心となってシステムの開発プロジェクト

を進めていく

以上の3部門の担当者以外に、システム部にはX銀行の中核システムの開発をしている正社員が所属している。彼らはX銀行に派遣労働者として常駐しており、規制の関係でE社が直接には携わることのできないシステム⁷の開発・保守に従事している。なおシステム部内の部門間ローテーションは行われていない。また部門内部で各正社員が担当する業務(ATM入出金関連業務、口座振替関連業務、管理関係関連業務など)も固定化される傾向にあるという。

一般的にそうであるようにE社の正社員にも雇用期間の定めはない。勤務時間は親会社の地方銀行と全く同じである。月に4~5日程度、「特定日」(銀行の決済繁忙日と重なる。)とよばれる日があり、この日は1時間弱、勤務時間が延びる。特定日の設定は、完全週休2日制への移行に伴う労働時間の調整もかねている。

(2) パート社員

3名のパート社員は全員が30代の女性で、2名は業務システム部門、1名は情報システム部門で働いている。給与の支払いは時給制で現在の時給は700~740円、1日の勤務時間は5時間⁸である。

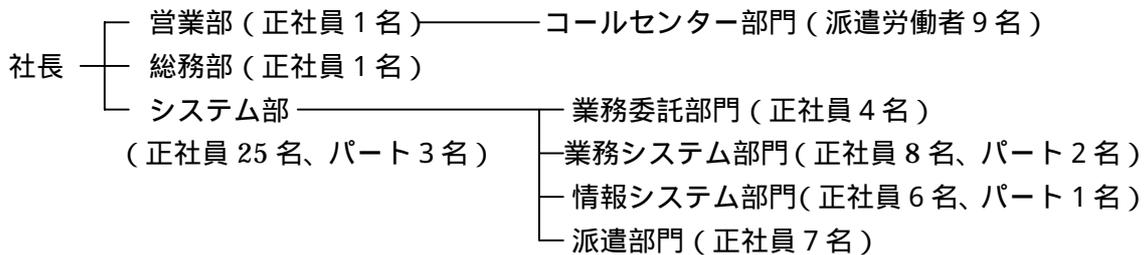
彼女たちはいずれもかつてはE社の正社員であった。結婚を機に退職したもののその後職場に復帰し、家庭との両立を配慮して短時間で働いている。退職する前はSE(システムエンジニア)としてシステムの設計・開発に従事していたので、E社で仕事をこなすために必要な知識は身につけておりE社での仕事の進め方も十分に理解している。したがってパートとして働く現在もソフトウェアシステムの設計・開発に携わっており、各プロジェクトの基本計画や概要設計に沿ったプログラミング作業や、システムが正常に作動するかどうかの検査作業などを担当している。技能や経験からすると基本計画・概要設計の策定もできるのではあるが、勤務時間の制約がありそうした作業は担当していない。また顧客からもちこまれたトラブルへの対応も短時間勤務では十分にできないため、パート社員の担当業務からは除かれている。

(3) 派遣労働者

E社で働く派遣労働者は、同じ企業グループの人材派遣会社から派遣されている。先に触れたFBに関するコールセンターでのフリーダイヤルでの問い合わせに対応する業務を行っており、E社での勤務状況は営業部長が管理する。

1日の勤務時間は4時間という人が3名、5時間が6名であり、シフトを組んで交代勤務している。パート社員と同様に、全員が女性で、50代が1名、40代が6名、30代が2名という年齢構成である。契約期間は1年であるが更新が行われることが多く、実際の勤続年数は最も長い人で12年、大体4~5年で、ここ数年は入れ替わりがない。E社が人材派遣会社に支払う派遣料金は、1人1時間あたり1070~1100円である。

図表 - 4 - 1 E社の組織図



4 業務の遂行と変動への対応

ここまでE社で設けられている雇用形態について、基本的な特徴と担当業務を見てきたが、実際に会社を運営していくにあたって、それぞれの雇用形態はいかに活用されているのか。ソフトウェアシステム開発業務の受注・遂行の過程と業務変動への対応状況を取り上げ、この点につきやや立ち入って見ていきたい。

(1) 受注から業務の遂行まで

既に見たように、E社の業務の大半(約9割)を占めているのは、親会社であるX銀行から受注したシステム設計・開発の業務である。X銀行から受注した業務には年度替りの4月から取り組むこととなる⁹が、どのくらいの業務をE社が受注することになるかは、その前の年度から親会社の担当者との話し合いのなかで決まっていく。

毎年9月頃になると、X銀行では次年度予算の編成作業が始まる。各部門はこれにあわせて、次年度に予定しているソフトウェアシステム関連業務の内容を親会社システム部門に伝える。各部門の要請を受けた親会社のシステム部門は、次年度に取り組むこととなる業務を自部門とE社でどのように配分するかを検討することとなる。E社では個別のシステム開発業務毎にプロジェクトを編成しているが、検討の段階ではプロジェクト・マネージャーにあたるE社の主任以上の正社員も参加して受注することとなる業務の内容について話し合いを進めていく。以上のプロセスを経て最終的に業務内容とそれに伴う予算措置が決定するのは、12月から翌年の1月にかけてのことである。

各システムの開発プロジェクトを遂行するにあたっては、プロジェクト・マネージャーがまず基本計画・概要設計を作成する。この基本計画や概要設計をうけてソフトウェアの詳細を設計して、プログラミングをする作業は、パート社員を含めたシステム部門全員で取り組む。つまり基本計画や概要設計は長年の経験が必要なため勤続の長い主任以上の正社員が担当しているものの、その先のソフトウェアを実際につくっていく段階では - 先に触れたように各自の受け持つソフトウェアシステムが特定の内容の業務に偏る傾向はあるが - 正社員の間、あるいは正社員とパート社員との間で分業が行われているわけではない。

(2) 業務変動への対応 - 限定された非典型雇用活用の可能性

X銀行における予算編成作業の中で、E社では現在の従業員が通常に勤務した状況を想定して業務を受注し、遂行のためのスケジュールを立ててゆく。しかしながら年度初頭のスケジュール通りに業務が遂行されることはまずない。店舗の統廃合・銀行業に関する規

制の変更・年度途中での新システム導入の決定などで業務内容はしばしば変更を余儀なくされる。E社の担当者によれば、毎年受注額の3割ほどの業務は業務量や業務内容が変化する。こうした業務の変更とりわけ業務量の変動にE社はどのように対応しているのだろうか。

結論から言えば、E社は業務の変更に対して従業員各自が担当する業務の調整により応じていく。E社が受注している業務の中でも、X銀行の顧客データに関わるものや銀行業に関する規制の変更等は、特に優先的に取り組む必要がある。こうした業務が年度途中で発生した場合には、システム部門の従業員がそれまで自分が担当していた業務にかわってこれらの業務に取り組むことで対処している。所定労働時間内に働くだけでは納期に間に合わないことが見込まれる場合には、当然のことながら残業¹⁰によって対応する。

以上のように年度途中で特に優先しなければならない業務が加わった場合は、現状の従業員で遂行している限りそのほかのシステムの開発が遅れることとなる。しかしこうした場合でも、E社はパート社員や契約社員を雇ったり労働者派遣を活用することなどはしていない。あるいは2000年問題のときのようにその年度の業務量が通常の年度よりも多いことが予想される場合でも、現状の従業員のみで業務をこなしていく。

業務量が一時的に増えることが予想されてもE社が新たに労働力を投入しないのは、そもそもE社が普段から簡単な業務のみを切り離せるような分業体制が確立できるほどの業務量をこなしていないためである。図式的に言えばE社のソフトウェアシステムの開発は少品種大量生産的ではなく多品種大量生産的であり、このような状況の下ではシステム開発に携わる社員1人1人がある程度以上E社での仕事に習熟していないと業務をこなすことができない。

例えば、システムを構成するプログラムの作成といったシステム開発における最も基本的な業務でも、プロジェクトマネージャーの指示を受けて十分にこなせるようになるまでには3～5年かかるという。すでにシステム開発にかんする業務を一通り経験したことのある中途採用者の場合でも、E社で用いられているコンピュータ言語やE社における仕事の流れを理解するにはやはり一定程度時間がかかり、入社後すぐに業務をこなせるというものではない。つまりどんな雇用形態であれ、新しく人を雇ってE社での業務を担当してもらうには教育と仕事になれるための時間が必要であり、通常短期間で行わなければならない業務量変動への対応にはそぐわない。

5 E社の人事処遇制度

ところで各雇用形態に対応するE社の人事処遇制度は、これまで見てきたE社における仕事の状況とどの程度適合的なのだろうか。

(1) 正社員

正社員の処遇は職能資格制度にのっとり行われる。E社で採用されている職能資格制度は親会社と類似しており、資格は上から順番に、参事 - 副参事 - 参事補 - 主事1級 - 主事2級 - 主事補 - 事務1級 - 事務2級、となっている。これらの資格はE社における役職と、部長以上 - 参事、次長 - 副参事、課長、副長 - 参事補、課長代理 - 主事1級、主任 - 主事2級という対応関係にある(図表 - 4 - 2)。正社員27名の資格別構成は、参事補

1名、主事1級が2名、主事2級が4名、主事補が11名、事務1級が8名である。

正社員は基本的に勤続に伴って昇格していく。先にも述べたように、ソフトウェアシステムの設計・開発業務を管理するプロジェクト・マネージャーは主任から上の職位の社員が担当しているが、主任レベル（主事2級）に到達するまでには、入社後約10年がかかるという。こうした制度運用は、より高度な業務をこなすために社内での経験が必要とされるE社の業務の特徴とよくなじむ。

図表 - 4 - 2 E社の職能資格制度

職能資格名	現在の人数	対応する役職
	-	
参事	-	部長以上
副参事	-	次長
参事補	1	課長、副長
主事1級	2	課長代理
主事2級	4	主任
主事補	11	-
事務1級	8	-
事務2級	-	-

（2）パート社員・派遣社員

パート社員の時給は既に見たように700～740円の幅があり、主に勤続期間と対応している。ただ時給幅は40円程度であり、勤続期間以外にパート社員の処遇を左右するような評価制度・資格制度などはない。これは、パート社員がシステムの各部分について設計しプログラミングをするといった正社員と似たような仕事を行っているとはいえ、システムの内容全体を左右する基本計画や概要設計の作成は担当しておらず、正社員に比べると業務＝キャリアの幅が限られているためであろう。さらにパートから正社員への転換制度もいまのところは設けられていない。

派遣社員については、勤務状況をE社でチェックしているものの実際にどのくらいの給与を派遣社員に支払うかは派遣元である人材派遣会社が決定している。派遣社員が担当している業務はE社の主要業務とは全く異なるため、E社では処遇のほか採用・教育・派遣者の選抜など人事労務管理全般を人材派遣会社に任せているものと思われる。

6 E社における複数雇用形態活用の目的

E社が採用している各雇用形態について、仕事の状況・E社における業務遂行との関係・人事処遇制度の特徴を見てきたが、これらを踏まえた上でE社がなぜ現状のような複数雇用形態の活用を実施しているのか、各雇用形態の採用目的に即して検討しておこう。

（1）正社員

E社で仕事をこなしていくには情報処理に関する専門知識に加えて、社内での経験もある程度必要とされ、最も基本的な作業であるプログラミングなどでも一人でできるようになるのに数年はかかる。プロジェクト・マネージャーとしてシステム開発プロジェクトの進

行を管理し基本計画・概要設計を策定するといったシステムの根幹に関わる業務をこなせるようになるにはさらに時間がかかり、普通は10年以上の経験が必要であるという。

このように社内の業務に習熟するには時間がかかるため、期間を限定した雇用契約で人材を確保することはE社としても想定していない。したがってE社ではほとんどの社員が、長期雇用を前提として勤続によるキャリアアップを反映した処遇を行う雇用形態、つまり正社員の形態で雇用されている。

(2) パート社員

E社が主要業務の担当者をもっぱら正社員という雇用形態で確保しているのには、E社が小規模で、知識や経験がそれほどなくてもこなせる業務を切り離すことができるほどの分業体制を確立していない(必要としない)という理由もある。分業体制を確立していないため、業務の増加に対してはパート社員や派遣社員などを新たな労働力として投入することなく、既存の社員のスケジュール調整で応じている。

しかしながらE社には少数ではあるがパート社員が存在する。このパート社員は全員がかつてはE社に勤めていた人たちであり、1日の勤務時間こそ短い、基本計画・概要設計をうけてのプログラミング作業など主任クラスより下の正社員と同様の仕事をしている。そのため業務変動にも社員と同じく受け持つ業務を柔軟に替えることで対応できる。

E社でのパート社員の雇用は、将来の業務量がどう変わっていくかわからないので正社員を雇うのは難しいが、現在の業務をこなしていくには人数が不足気味¹⁾で正社員と同等の仕事ができる人材を求めるE社側の事情と、家庭との両立を達成しつつ働きたいというパート社員の就業ニーズとが一致した結果、続けられているものと考えられる。そうであるならば現在パート社員は正社員の業務を一定の範囲で補完する役割を果たしているが、潜在的には業務変動に対する数量的調整の対象となる可能性をもっている。

(3) 派遣社員

既に見たとおりE社が自社で活用している派遣労働者の料金として人材派遣会社に支払っているのは1人1時間あたり1070~1100円で、パート社員の時給700~740円に比べると高い労働コストをかけているように見える。

しかしながら派遣労働者が担当しているのは親会社の主要業務であるファームバンキング(FB)に対する問い合わせへの対応(コールセンター業務)であり、直接雇用にした場合にE社の人事労務管理制度をそのまま適用することは難しい。したがってE社は、労働コストが割高になっても、直接雇用に伴う人事労務管理コストを削減できる効果のほうが大きいと考え、対応業務においては人事労務管理を任せることのできる派遣労働者という形態を採用しているのではないかと思われる。

注)

¹⁾ 入金や口座振替に関してE社が主に担当しているのは、銀行のオンラインシステムにおいてデータの入出力の形態を規定する「インターフェイス」と呼ばれるシステムの設計・開発である。

- ² 実際にソフトウェアシステムで行われる作業に着目すると、E社は「バッチ処理」を行うソフトウェアシステムを主に開発している。「バッチ処理」とは、処理するデータがある程度まとめてから途中で利用者が介入できないように一括して処理するという、コンピュータによるデータ処理の方法である。
- ³ 親会社であるX銀行でこうした財務・経理関連のソフトウェアシステムを開発しても監督官庁の規制により外部の不特定多数の顧客に販売することができなかったというのも、E社が設立された理由の1つであった。
- ⁴ ちなみにE社の正社員・パート社員の採用人事は、親会社であるX銀行の企業グループ人事管理との整合性をとりながら進められる。
- ⁵ E社における業務の管理およびプロパー社員の人材育成が必要なため、出向者はX銀行のシステム部から受け入れることが慣例となっている。
- ⁶ こうしたシステムが実施する業務のことを、銀行業では一般に「センターカット業務」と呼んでいる。
- ⁷ 例えば「勘定系システム」に分類されるATMオンラインシステムは、監督官庁の規制により、そのシステムを運営する銀行本体が開発・保守を行わなければならないことになっている。
- ⁸ 始業時刻は契約できめられており、現在9:00と、10:00の2つのパターンがある。
- ⁹ できるだけ早く達成されることが望まれる業務の場合には、「前倒し」で1月くらいから着手されることも往々にしてある。
- ¹⁰ 残業はソフトウェアの設計・開発段階よりも動作のテストなど検証段階で多くなるという。
- ¹¹ 現在までのところE社の受注量は景気の影響をうけることなく堅調に推移しているという。

第5章 旅館業F社の事例

- 不況下における中堅旅館業の柔軟な要員管理 -

佐野嘉秀（東京大学社会科学研究所助手）

1 はじめに

この章の課題は、旅館業F社の事例研究をもとに、温泉旅館を営む地方の中堅企業が、不況下であって、どのように要員管理のあり方を工夫し、収益を確保しているかをあきらかにすることにある。

長引く不況下で売上の伸びが期待できないなか、F社は、人件費を抑制して収益を確保する方針をとっている。そして、人件費を抑制するため、要員数を大幅に削減してきた。ところで、F社の営む旅館業の業務は、1日、1週、1年を単位として業務量が大きく変動するという特徴をもつ。しかも、そうした変動は事前に早くから予測することができない。そうした業務をF社が少ない要員数で確実にこなすためには、業務量に要員数を柔軟に対応させるような要員管理上の工夫が不可欠となっている。本章の主な課題は、そうした工夫の具体的内容をあきらかにすることにある。

実際に分析を始める前に、本章であきらかにする内容を概略的に示すと、以下のようになる。F社は、仲居の勤務形態を変更してシフト勤務を導入し、時間的な拘束を減らすことで、賃金を上げることなく定着率や採用力を改善しようとしている。また、パートを1日のうちの業務量が多い短い時間にかぎり勤務させたり、パートの出勤日数を固定せず、業務量にあわせてパートを出勤させたりしている。さらに、仲居の要員については、宿泊状況に応じたシフト設定や、チームを単位とした業務の割り振り、担当する宿泊エリアの広範囲化をおこなっている。また、繁忙時には、スタッフ部門の要員に仲居業務の応援をおこなわせている。価格帯の高い宿泊エリアには、売上を支えるサービスの質を確保するため、選抜した技能水準の高い仲居要員のみを配置している。そして、エリアの稼働率が低いときには、この要員にも他のエリアで業務をおこなわせている。以上のような要員管理上の工夫により、F社は、業務量に要員数を即応させ、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行している。

2 事例のプロファイル

F社は、地方で温泉旅館を営む。資本金1000万円。年商は約20億円。不況下で客数の伸びが期待できないなかであって、20%前後の高い営業利益を確保している。F社は、3万坪の敷地に複数の旅館施設を運営しており、5つの宿泊施設のエリアに、それぞれ79室、17室、12室、18室、14室の計140室の客室をかかえる。このほか宴会場24室をもつ。客室全体の収容人数は、団体客で約500名、個人客で約400名である。F社は、宿泊エリアごとに、異なる質のサービスを提供している。それに応じて、宿泊料金の価格帯も異なる。最も価格帯の低い宿泊エリアで平日1泊2食付13,500円台から、最も価格帯の高い宿泊エリアで平日1泊2食付30,000円からとなっている。顧客層は、修学旅行の学

生から70歳以上の高年齢層まで幅広いが、50代の中高年齢層が顧客の約6割をしめている。団体客と個人客の比率はおよそ6対4となっている。なお、旅行代理店をつうじた顧客の比率が7割程度をしめる。顧客の7割弱は、F社の旅館が位置する九州地方から来ている。2003年2月現在の要員数は、正社員74名、パート91名、計165名である。

本章では、旅館業に特徴的な職種であり、しかも、F社がとくに改革に力を入れている仲居の要員管理に主な焦点をあてて、分析をすすめたい。

3 人件費削減の圧力

長引く景気の低迷を背景として、F社は、売上高をのばすことが困難な状況のもとにある。売上高が最も高かった1992年の時点では、F社の旅館業の売上高は約35億円あったが、その後の不景気を背景として売上は低下し、現在の売上高は20億円程度にとどまっている。売上をのばすため、F社は、日本の健康志向の中高年齢層をターゲットとして、指圧エステや、足ツボマッサージなどのコーナーを設けたり、女性だけが泊まれる宿泊エリアをつくったり、韓国、中国、台湾などからの観光客の呼び込みや受け入れ態勢に力をいれたり¹、社長が、自ら全国で営業活動をおこなったりといった取り組みをおこなっている。しかし、現在のところ、売上を大きくのばすまでにはいたっていない。むしろ、売上については、「現状維持」(社長)が課題となっている。

こうした状況のなか、F社はいわゆるバブル経済の時期に投資した不動産価値の下落などにより金融債務をかかえており、その返済をおこないつつ経営を存続させるうえで、高い収益目標を達成することが必要となっている。そのため、F社は高い収益を確保す圧力のもとにおかれている。

そこで、F社は、収益計画として、売上高から人件費と物件費を差し引いた営業利益を20%確保するという目標をかかげている。そして、そのうちの60%程度を金融機関に返済し、残りの40%で設備投資の費用などを捻出しようとしている。旅館業をつづけるうえで、金融債務の安定的な返済と設備投資はともに欠かせない。F社にとり、売上の20%という収益目標を達成してゆくことは、企業存続の条件となっているといえる。F社の2001年度の営業利益は約21%、2002年のそれは約19%であった。

売上の伸びが期待しにくいなかで、このような高い収益目標を達成するうえでは、諸経費の抑制が課題とならざるをえない。そして、諸経費の中で、とくに人件費は、食材などの調達にかかる物件費と並び、最も比重の高い項目である。2001年度をみると、対売上高の物件費比率が約26%であるのに対して、対売上高の人件費比率は約29%をしめている。2000年度についても、前者が約26%、後者は約27%をしめている。そのため、人件費を抑制することは、物件費の抑制とともに、F社が収益を確保し経営を存続させていくための課題となっている。

4 雇用形態ごとの人事制度の概要

F社のかかえる雇用形態としては、正社員と、パートとがある。正社員とパートともに雇用契約期間の定めはない。定年は、正社員とパートともに62歳である²。労働時間をみると、正社員はすべてフルタイム勤務をおこなう。一方、パートは、1日の勤務時間が正

社員と同様のものと、7時間までの短時間勤務者がいる。また、正社員では1ヶ月の休日が7日に固定されているのに対し、パートの場合、業務量に応じて出勤がおこなわれる。そのため、通常、パートの勤務日数は正社員より少ない。したがって、1日の勤務時間ないし1ヶ月の勤務時間で定義すると、パートのほとんどは、パートタイム勤務者といえる。

正社員は月給制、パートは時給制の賃金制度が適用されている。賃金の構成要素をみると、正社員の基本給は、人事考課の結果や、年齢、家族構成、中途採用者については前職での経験などを総合的に考慮して決められている。一方、パートの時給は、職種のほか、技能の水準におうじて異なっている³。賞与は、正社員とパートともに、会社の業績に応じて支払われる。しかし、近年は、収益確保のため、実際には支払われていない。退職金は正社員のみに支払われる。このほか、役職者には役職手当が支払われる。最も下位のポジションにあたるリーダーの場合、リーダー手当として月3000円が支払われている。また、調理部門と、旅館内の電気設備や空調設備の維持管理をおこなう管理部門の要員には、技能・技術手当が支給される。

F社は、パートとして採用した者のなかから、能力や意欲がある人材を正社員に登用する制度を設けている。制度上、パートとして採用された者は3ヶ月間勤務すると、正社員への登用試験を受ける資格をえる。そして、そのなかから、人事考課および登用試験の結果にもとづき、正社員への登用者が選抜される。

現在、F社は、正社員の採用をほとんどおこなっていない。そのため、F社の要員は、ほとんどがパートとして採用され、そのなかから正社員が選抜されている。その意味で、パートとして勤務する3ヶ月以上の期間は、経営側が正社員の登用の是非を判断する試用期間としての役割をはたしている。

とはいえ、すべてのパートが正社員への登用試験を受けるわけではない。すなわち、第1に、とくに1日の勤務時間が短いパートの場合、フルタイム勤務が要求される正社員になりたがらない者もいる。そのため、登用試験は、あくまで本人の希望にもとづいておこなわれる。また、第2に、客室の清掃や布団の上げ下げを担当する客室清掃部門や、食器洗いをおこなう「洗浄」部門などの要員は、パートのみが配置されている。これらの要員は、他の部門に異動しないかぎり、正社員に登用されることはない。ところが、F社では、部門間の異動はほとんどおこなわれていない。そのため、これらの所属部門の要員は、パートとして勤務しつづけている。

登用試験としては、筆記試験および面接試験、実務試験が課される。面接は、社長、女将、部長のうち3名以上によりおこなわれる。ただし、受験者の上司にあたる部長は面接には参加しない。そのかわり、登用の決定に際しては、人事考課の結果が重視される。現在の傾向としては、登用試験の受験者の4割程度が、正社員に登用されている。ただし、登用試験に不合格で社員に登用されなかった者も、再度、登用試験を受けることが可能である。

まとめると、F社の雇用形態としては、フルタイム勤務の正社員とパートタイム勤務のパートとがある。前者には月給制、後者には時給制の賃金制度が適用されている。現在では、F社の要員は、ほとんどがパートとして採用され、そのなかから正社員への登用制度にもとづき、正社員が選抜されている。

5 組織の構成と管理者層のキャリア

F社のライン組織は、基本的に、社長 - 女将 - 部長 - マネージャー - サブ・マネージャー - リーダー - 一般正社員・パートという構成となっている。このうちリーダーは、一般正社員と同様に業務をおこないつつ、現場の要員をとりまとめる役割をになう。したがって、サブ・マネージャー以上が、管理を主な業務とするライン管理者といえる。

F社では、一般正社員のライン管理者のポジションへの昇進がおこなわれている。F社において、要員の部門間の異動は、ほとんどおこなわれていない。そのため、昇進は所属するライン組織に沿っておこなわれる。

例えば、図表 - 5 - 1 は、仲居部門をかかえる総合サービス部について、サブ・マネージャー以上のライン管理者のキャリアを示したものである。総合サービス部は、仲居部門のほか、フロント、キャッシャー、客室清掃、電話交換などの部門をかかえている。計70名の要員が所属しており、部としては最も要員数が多い⁴。組織は、総合サービス部・部長の下に総合サービス部・マネージャーがあり、その下に各部門担当のマネージャーないしサブ・マネージャーがいるという構成となっている。

図表 - 5 - 1 ライン管理者のキャリア

ポジション	性別	勤続年数	採用時の配属部門
総合サービス部・部長	男性	5年	フロント部門
総合サービス部・マネージャー	男性	3年	フロント部門
マネージャー（キャッシャー担当）	男性	20年	キャッシャー部門
マネージャー（ビュッフェ会場担当）	男性	3年	現ポジション（関連会社から）
マネージャー（ISO担当）	男性	2年	フロント部門
サブ・マネージャー（フロント担当）	女性	2年	フロント部門
サブ・マネージャー（食事会場 a 担当）	男性	1年	仲居部門

図表に示したように、総合サービス部長、総合サービス・マネージャー、ISO担当のマネージャー、フロント業務担当のサブ・マネージャーは、それぞれ、フロント部門からライン組織に沿って昇進し、現在のポジションについている。また、キャッシャー担当マネージャーはキャッシャー部門から、食事会場 a のサブ・マネージャーは仲居部門から、それぞれライン組織に沿って昇進してきている。このように、F社では、一般正社員からライン管理者のポジションへの昇進がおこなわれている。

F社は、上司の推薦と社長および女将の判断にもとづき、一般社員のなかから有能な人材を早いうちにライン管理者へ登用している。そのため、管理職層の勤続年数をみると、最上位の部長で5年、最も勤続の短いサブ・マネージャーで1年となっている。ライン管理者に昇進するのに、必ずしも長い勤続年数は必要とされていないといえる。

なお、F社は、正社員かパートかにかかわらず、要員のほとんどを中途採用で採用している。そのため、現在のライン管理者の多くは、途中で採用された一般社員のなかから昇

進じてきている。ただし、F社は、年間7~8名程度、主に高卒の新卒採用をおこなっている。新卒採用者の多くは、フロント業務に配属される。定着率は低く、毎年、新卒採用者の半数程度が1年以内に離職している。それでも、そのなかからライン管理者に昇進する者がでてくる。現在のフロント担当のサブ・マネージャーは、新卒採用者から昇進し現在のポジションについている。とはいえ、F社において、新卒を採用して管理者層に育成するキャリア・ルートができていないといえない。

また、F社の場合、要員規模の制約からライン管理者のポジションは限定されており、サブ・マネージャーから部長までのライン管理者数は約30名にとどまる。そのため、ほとんどの要員は、正社員かパートかにかかわらず、ライン管理者となることなく、所属する部門内で勤続をかさねている。

まとめると、F社は、管理職層の多くを現場に配属された一般の正社員のかなから内部昇進により補充している。ただし、管理職層への昇進に必ずしも長い勤続年数は必要とされず、有能な人材は、採用してから数年のうちにライン管理者に選抜されている。前節での事実発見とあわせて考えると、F社の要員は、パートから一般の正社員へ、一般の正社員から管理職層へとキャリアを展開させることが、制度上、可能となっている。とはいえ、ほとんどの要員は、ライン管理者になることなく、パートないし一般の正社員として勤続を重ねている。

6 勤務形態の工夫による採用力・定着率の改善

F社では、要員の定着率に課題をかかえている。とくに、仲居の定着率は低く、現状では、あらたに採用した仲居の約半数が1年経たないうちに離職している⁵。新人の仲居の教育訓練には、通常、1年以上の期間が必要とされることから、このような定着率の低さは、顧客への接客サービスの質を高めていくうえで大きな障害となる。旅館業において、仲居は、顧客と接触する機会が最も多い職種である。そのため、仲居が提供するサービスの質は、顧客の満足度を左右する。したがって、仲居の定着率の低さは、集客力を維持して売上を確保するうえでの障害となりうる。また、定着率の低さは、離職による欠員を補うかたちで採用される新人の仲居に仕事を教えたり、かれらが仕事になれないあいだの業務をカバーしたりするベテラン層の仲居の負担を増すことにもなっている。

離職による欠員を補うため、F社は、通年で仲居の採用をおこなっている。採用面接は、ほぼ1週に1回の頻度で、顧客数の相対的に少ない火曜ないし水曜におこなわれる。しかし、現在のところ、仲居への応募者が十分に確保できず、優秀な人材を採用することは困難な状況にある。F社は、経営方針として、とくに20代や30代の相対的に年齢の若い層の若い仲居を増やそうとしている。こうした年齢層の仲居を採用することは、応募者が少ないため、とくに困難となっている。ちなみに、現状では、仲居要員の多くが、50歳代を中心とする比較的高い年齢層に属する。

以上のように、F社では、仲居要員の定着率が低く、あらたな仲居要員を採用する際の採用力も低い。そのため、F社は、そうした定着率や採用力の向上を課題として位置づけている。

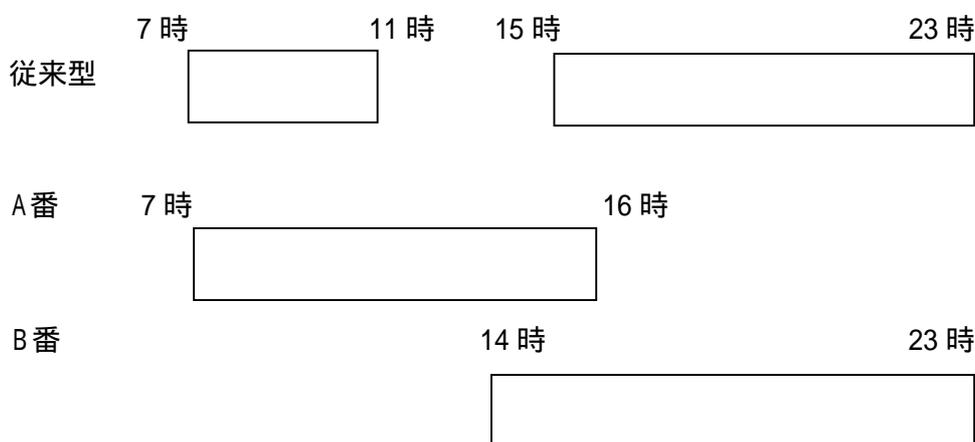
そのための手段となる施策としては、仲居要員の賃金水準を上げることが考えられる。しかし、賃金水準をあげることは、当然ながら、人件費の上昇をもたらしてしまう。そこ

で、F社は、そうした手段をとるかわりに、2000年4月から、仲居の要員にシフト勤務の制度を適用している。それにより、仲居の勤務時間による拘束を緩和し、定着率の改善や採用力の強化をはかろうとしている。ただし、「S荘」と呼ばれる宿泊エリアの5名には、現在でもシフト制は適用されていない。その理由についてはあとでのべることにしたい。

シフト勤務を導入する以前の仲居の勤務時間は、午前7時から11時までと15時から23時までを基本としている。要員は、朝食の配膳をおこなうため午前7時に出勤し、11時まで勤務する。そのあと一度帰宅し、昼の休憩をとったあと着物を着替え直す。そして、午後の15時くらいに出社し、午後23時までのあいだ、夕食の配膳の準備や、夕食時の配膳作業、夕食の後片付けなどをおこなっていた。こうした勤務形態は、1日12時間という長い勤務時間による拘束をともなう。そして、このような時間的な拘束性の高さは、仲居の定着率を下げ、仲居業務への応募者を減らす主な要因の1つと考えられた。

そこで、F社は、定着率の改善や採用力の強化をはかるため、仲居の勤務形態の変更をおこない、そうした時間的拘束を減らす工夫をしている。その内容は、従来の仲居の1勤務をA番、B番という2つのシフトに分けるというものである。A番の勤務時間は朝7時から16時まで、B番の勤務時間は14時から23時までである。業務の流れとしては、A番の要員が、朝食の配膳をおこない、そのあとB番の要員の出勤前に夕食の配膳の準備をはじめめる。そして、14時にB番の要員が出勤し、夕食の配膳の準備に加わる。A番の要員は16時に帰宅する。そのあと、B番の要員は、夕食の配膳の準備の続きや、夕食の配膳、夕食後の後片付けをおこなっている（図表 - 5 - 2を参照のこと）。

図表 - 5 - 2 勤務形態の概念図



ところで、こうした勤務形態の変更にともない、各要員の時間当たりの賃金単価は若干増加している。というのも、すでに述べたように、従来の勤務形態の場合、1日の労働時間は11時間である。これに対し、A番B番の勤務形態では、1日の労働時間は9時間（休憩の1時間を含む）となる。ところが、F社は、現在いる仲居要員の離職をさけるため、こうした労働時間の減少に応じて仲居要員の月給ないし日給を減少させてはいない。その結果、各要員の時間当たりの賃金単価は上昇している。

しかし、A番B番のシフト勤務の場合、従来の勤務形態と比べ、業務量に即応した要員

設定がより容易である。すなわち、A 番の要員は、B 番の要員が出勤する前から夕食の配膳の準備をおこなう。そのため、従来の勤務形態では、休憩時間にあたる時間帯に夕食の配膳の準備がはじめられている。14 時から、B 番の要員が、夕食の配膳準備に加わる。その際、A 番の業務の進み具合は、B 番の要員によりチェックされる。現状では、B 番の要員が出勤する前に、夕食の用意がほとんど済んでしまっている。そこで、F 社は、B 番の要員の数を少なめに設定し、業務量が集中する夕食の時間帯にかぎり配膳会社の仲居要員を短く利用している。それにより、従来よりも、業務量に即応した要員設定ができるようになっている。そのため、A 番 B 番のシフト制の導入にともない、人件費は必ずしも大きく増加していない。

そもそも、シフト勤務の導入の主な目的は、仲居要員に対する勤務時間の拘束をへらし、仲居要員の定着率や採用力を改善することにあつた。そして、実際、仲居要員の 1 日の拘束時間は、12 時間から 9 時間へと減少している。このほか、仲居要員は、A 番の勤務のときは 16 時に帰宅することが可能となり、休日をとらなくとも、家庭で夕食の準備をしたり家族と夕食をともしたりすることができるようになった。また、従来の勤務では、客が旅館にチェックインするのが夕方からであることに対応して、午後 15 時からの夜の勤務と翌日の朝 7 時から 11 時までの勤務が 1 セットで 1 日と数えられていた。したがって、1 日分の休日は、朝の勤務が 11 時に終わったあと翌日の 15 時に出勤するまでの 2 日にまたがる 1 日となっていた。それゆえ、2 日の連休を取らないかぎり、カレンダーの 1 日分の休みをとることができなかつた。これに対し、A 番 B 番のシフト勤務のもとでは、1 日の翌日の勤務を B 番にすれば、1 日の休日をとることで、カレンダーのうえでも 1 日の休みをとることができる。また、翌日を B 番とすれば、1 日の休日をとることで 1 日半の連続した休みをとることができるようになっている⁶。

以上のことから、仲居業務の要員にとっては、仕事と家庭や余暇との両立がより容易となっている。その結果、仲居業務の従事者のシフト勤務に対する評価は高い。そのため、仲居の定着率が高まることが期待されている。また、採用に際して、勤務形態の以上のような利点を積極的にアピールすることで、採用力の強化がめざされている⁷。

ただし、すでに述べたように、「S 荘」とよばれる宿泊エリアの仲居要員 5 名には、A 番 B 番のシフト勤務が適用されていない。その理由は、「S 荘」エリアにおける、顧客への接客サービスの質を維持することにある。「S 荘」エリアは、F 社の宿泊施設の中でもっとも宿泊料金の高いエリアである。そして、きめ細かな接客サービスの提供が、そうした高い宿泊料金を支えている。F 社は、そうしたサービスを実現するうえで、部屋ごとに担当の仲居をつけ、宿泊客に宿泊のあいだそれぞれ同じ仲居が接客するようにしている。そのため、F 社は、仲居要員には、顧客の滞在にあわせ、15～22 時と翌日の午前 7～11 時を 1 セットとして勤務させている。

その結果、「S 荘」エリアの仲居要員については、シフト勤務を導入することで勤務時間による拘束を軽減し、定着をはかることができない。そこで、「S 荘」エリアの仲居要員に対しては、F 社は、勤務時間の拘束を軽減することで定着をはかるかわりに、相対的に高い賃金を支払っている。それにより、「S 荘」の仲居要員については、ある程度の定着率が保たれている。「S 荘」エリアの仲居要員 5 名は、勤続年数 20 年が 2 名、3 年が 1 名、2 年が 2 名で構成されている。

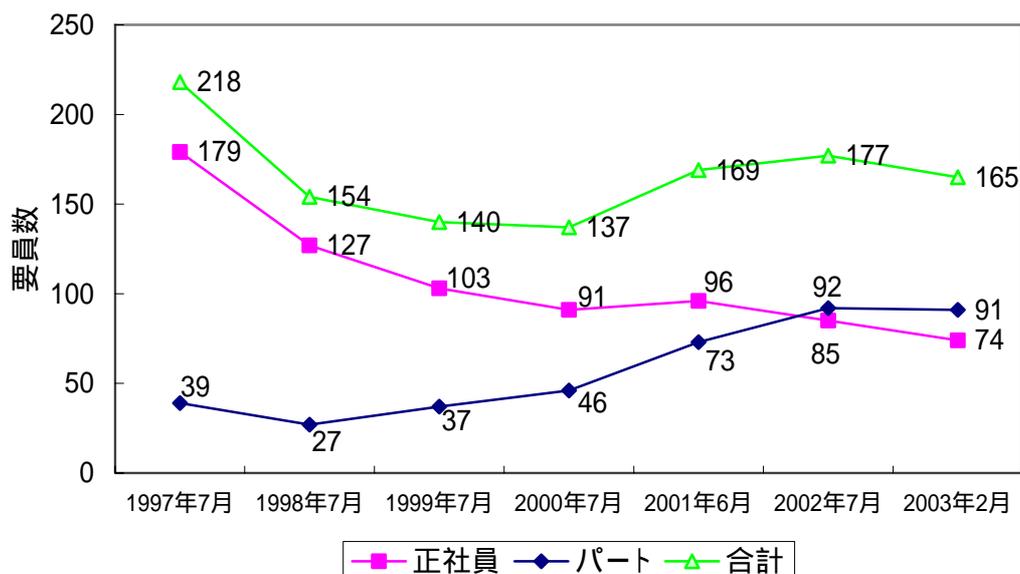
まとめると、F 社は、仲居の勤務形態を変更してシフト勤務を導入することで、仲居の

要員に対する時間的な拘束を減らす工夫をしている。それにより、賃金を上げて人件費の負担を高めることなく、現在課題となっている離職率の高さや、採用力の低さを改善しようとしている。ただし、客単価の高い宿泊エリアについては、きめ細かな接客サービスを提供するため、時間的な拘束の大きい従来どおりの勤務形態を適用している。そして、その分、賃金を高く支払うことで、要員の定着をはかっている。

7 「パート」の活用による人件費の抑制

F社は、近年、人件費の抑制をはかるため、原則として正社員の採用をおこなわず、不足する要員をパートとして採用している。図表 - 5 - 3 は近年の正社員とパートそれぞれの要員数（頭数）の推移を示したものである。図表をみると、F社が、近年、正社員を減らし、パートを増やしていることが分かる。1997年には、正社員179名に対しパート39名であったのに対し、2002年には正社員85名に対してパート92名と、正社員よりもパートのほうが多くなっている。

図表 - 5 - 3 正社員とパートの要員数の推移



ところで、仲居の職種について、正社員とパートの賃金水準を比較すると、正社員の仲居の最も低い月給は、約16万円である。これを時給に換算すると、正社員の場合1ヶ月の休日は7日なので、月に23日間、1日8時間勤務したとすると、時給単価は約870円となる。正社員の仲居の最も高い月給は約25万円であり、これを同様に時給に額換算すると、約1360円となる。一方、パートの仲居の時給額は、最も低くて700円程度、最も高くて1000円程度となっている。時給単価を比較すると、パートのほうが正社員より低い傾向にある。

とはいえ、F社は、パートに対しても、技能水準が高ければ、それに見合った額の時給を支払っている。上で示したように、パートの時給額の上限は、正社員の時給単価の下限

よりも高い。F社は、高い技能をもつパートには、技能の低い正社員のよりも高い単価の時給が支払われているといえる。

F社において、正社員とパートとでは、仕事への習熟度に程度に違いがある。未経験の仲居要員がひととおりの仕事を安心して任されるようになるには、熱心に教育しても早くて半年、通常は1年程度の訓練期間が必要となる。その後も、仲居の接客サービスの技能は、ある程度、勤続年数ともない伸張していく。仲居業務に従事する要員の勤続年数をみると、正社員9名のうち、最も短い勤続の者で2年、長い者は勤続30年である。これに対し、パート13名のうち、勤続2年程度の2名以外は、勤続1年未満となっている。このように、正社員とパートのあいだには、勤続年数の違いが大きい。仲居の多くは、必ずしも十分な業務経験をもたずに採用されており、こうした勤続年数の違いは、両者の技能水準の違いに反映されている。また、すでに指摘したように、F社は、優秀な人材をパートから正社員へ登用している。このことから、正社員のほうが、パートよりも、技能の水準が高い傾向にあるといえる。したがって、上でみたような正社員とパートの賃金の相違は、かなりの程度、こうした正社員とパートとの技能水準の違いにより説明される。

ここまでをまとめると、F社では、近年、正社員を減らし、パートを増やしている。賃金水準は、正社員よりもパートのほうが低い傾向にある。しかし、その違いは、雇用形態ゆえの格差というよりも、かなりの程度、両者の技能の差を反映したものと考えられる。したがって、近年のパート比率の上昇は、時間あたりの賃金単価を下げることには、必ずしも大きく貢献していない。

F社の場合、人件費を抑制するうえでは、パートを業務量にあわせて活用することで業務量に要員を即応させることの効果が大きいと考えられる。

第1に、F社がかかえる業務の中には、業務のおこなわれる時間帯の都合から、必ずしもフルタイムの勤務が必要とならないものもある。そこで、F社では、パートのなかに短時間勤務者をもつけ、業務の発生する時間帯だけ勤務させている。

例えば、小規模な食事会場aは、仲居業務担当の部門に所属する4名のパートのみで運営されている。要員は、すべて午前10時から17時までの7時間勤務する。その間に、昼食の用意と配膳、夕食の段取り、会場内の掃除をおこなわせている。

また、客室清掃部門では、要員27名すべてがパートとして雇用されている。勤務時間帯としては、早番と遅番、早遅番の3パターンがあり、早番は午前9時30分から15時までの勤務、遅番は18時から21時までの勤務、早遅番はこれら両方の勤務となっている。作業は、2人一組でおこなわれ、各組が、担当フロアの客室清掃や布団の上げ下げの作業をおこなう。顧客の多くは朝9時以降にチェックアウトするため、早番勤務者の出勤はその後の9時30分に設定されている。そして、客が出た部屋について、客室の清掃や布団の上げ下げ、リネン類の補充などをおこなう。これらの業務は早晩勤務者が帰宅する15時までに終了する。一方、遅番の業務は、布団を敷く作業がメインとなる。それにあわせて、遅番勤務者の勤務時間は18時から21時までに設定されている。各要員の勤務時間帯は原則として固定である。そして、業務量は朝に集中するため、早番の勤務者を多くしている⁸。

このように、F社は、パートの労働時間を短く設定し、業務が集中する時間帯に、業務量に応じた数の要員を勤務させている。

第2に、旅館の業務量は、客数とそれに応じた客室・宴会場の稼働率に応じて増減する。

とりわけ、客室清掃業務や、仲居の業務量は、客数におうじて大きく変動する。正社員については、月給制のため1ヶ月の休日が7日間ときまっている。そのため、時給制のパートと異なり、業務量が減少しても、勤務日数を調整することで人件費を抑制することはできない。そこで、F社は、パートの出勤を客数にあわせて調整することで、業務量に応じた要員数の設定をはかっている。

まとめると、F社では、近年、正社員を減らし、パートを増やしている。このことは、要員の賃金単価を下げることには、必ずしも大きく貢献していない。しかし、F社は、パートの労働時間を短く設定し、一日のうちで業務量が多い時間帯に合わせて勤務させたり、パートの出勤日数を固定せず、業務量にあわせてパートを出勤させたりすることで、労働需要に要員を即応させている。それにより、人件費の抑制がはかられている。

8 業務の工夫をつうじた要員数の削減

F社は、人件費を削減して収益を確保する目的から、近年、要員数を減らしつつある。正社員とパートを含めた要員数は、1992年から2002年のあいだに約220名から165名へと3割程度減少している。たしかに、ここ2年間については、要員数が若干増加している。しかし、増員はパートの増員によるものであり、正社員数は減少しつづけている。多くのパートの労働時間が正社員よりも短いことを考慮すると、過去2年間についても、実質的な要員数が増加したとはいえない。とくに、仲居の要員についてみると、要員数が最も多かった10年程前には40名以上いたが、現在では21名へと半減している。このような要員数の減少は、あきらかに人件費の削減に貢献していると考えられる。

もちろん、この間、顧客が減ったため業務量自体も減少している。業務量の間接的な指標として売上高をみると、すでに示したようにこの10年間で売上高は、約35億円から20億円程度に低下している。それに比例して業務量が減ったとすると、10年の間に業務量は4割程度減ったことになる。一方、要員数については、過去10年で3割程度減少している。そのため、全体としては、必ずしも、業務量の減少以上に、要員数が減ったとはいえない。しかし、仲居の要員にかぎってみると、上に示したように、過去10年間で要員数はほぼ半減している。したがって、とくに仲居の要員については、業務量の削減以上に、要員数が減っていると考えられる。

ところで、このように業務量の減少以上に要員数を削減するなか、少ない仲居の要員で業務を確実にこなすためには、要員管理上の工夫による効率的な要員の活用が不可欠と考えられる。以下では、そうした工夫の内容に焦点をあてることにしたい。

(1) 宿泊状況の確定にあわせたシフト編成

宿泊状況は、実際に顧客が旅館に来るまで確定できない。というのも、宿泊の予約が前日に入ったり、キャンセルが前日に確定したりすることがある。また、当日に飛び込みで宿泊客が増えたり、予約どおりに顧客が来なかったりすることがあるためである。そこで、F社は、宿泊客の部屋を確定する部屋割りの作業を、翌日の分を前日におこなうかたちでおこなっている。そして、仲居の業務の発生状況は、こうした部屋割りが確定されてはじめて確定されることになる。

そのため、F社は、部屋割りが確定された段階で、はじめて翌日の仲居のシフトを決定している。すでに述べたように、現在、仲居は、基本的にA番B番の2つのシフトで働いている。F社は、部屋割りの確定のあと、宿泊客の状況に合わせて各要員のシフトを決めることで、業務量に要員数を即応させている。そして、業務量に対して要員数が少ないために業務がこなせなくなることや、業務量に対して要員数が過剰なため余計な人件費がかかってしまうことがさげられている。

シフトの決定は、「花番表」と呼称されるシフト表を作成することでおこなわれる。シフト表には、各仲居ないし、このあと説明する仲居の各チームについて、担当する客室ないし宴会場や、シフト、役割が示される。役割としては、幹事と補佐とがある。幹事になった仲居は、通常の仲居としての業務のほかに、例えば宴会場の担当であれば、顧客ないし添乗員と打ち合わせをおこなう。それにより、宴会開始時間や、飲み物類の種類・量の選定など、宴会がスムーズに流れるような段取りが決められる。このほか、幹事は、料理のすすみ方に応じて、補佐の仲居に指示を出し、後から来る料理の配膳をおこなわせる。また、顧客との打ち合わせの結果をふまえて、調理場に料理をだす時間などの情報を流すのも幹事の役割である。

シフト表の作成は、総合サービス部の部長またはマネージャーがおこなう。F社では、部屋割りの表が18時ごろにできあがる。しかし、18時前後はかれが忙しい時間帯にあたるため、18時ごろから1時間程度をかけて、シフト表が作成される。仲居については、1ヶ月前に1か月分の休日の予定のみが決定されている。シフト表の作成者は、部屋割りの状況と各要員の休日計画を前提としつつ、シフト表を作成する。そして、21時か22時くらいまでに、シフト表が作成され配布されている。

仲居は、B番であれば23時に勤務が終わるため、勤務終了後にシフト表をみて翌日のシフトを確認したのち帰宅することになる。その時間帯に居合わせない仲居については、シフト表完成後に、会社から個別に連絡がいく仕組みとなっている。パートの仲居については、シフト表が作成された段階で、翌日の勤務の有無がきまる。また、業務が予想以上に多い場合には、休日を予定している仲居に出勤を依頼することもある。

このように、F社では、客室の稼動状況の決定にあわせ、前日の夜に翌日の仲居のシフトを決定している。それにより、実際の業務量に即応させるように仲居を勤務させ、必要な要員で確実に業務を遂行させようとしている。

(2) チームワークによる効率的な業務遂行

F社では、2~3名程度の仲居をひとつのチームとして組んで、1チームで複数の宴会場を担当させている。宴会場での仲居の業務量は、配膳をおこなうときに集中し、そのあと宴会が始まると減る傾向にある。しかし、従来は、宴会場ごとに担当の要員を配置してい

た。そのため、業務量が少ないときでも、宴会場につねに同じ要員数が配置されていた。その結果、担当する宴会の業務量が減るときに、作業をしていない手待ち時間が比較的長く生じていた。

また、F社は、旅館内に大小様々の複数の宴会場をかかえている。そして、通常、複数の宴会が、少しずつ始まる時間帯をずらしつつ、同時並行的に開催されている。しかし、従来は、仲居は担当の宴会場の業務量が減り、近い宴会場で業務量が増えているにもかかわらず、そこへ出向いて仲居の業務を手伝うということはなかった。

そこで、F社では、2002年4月から、仲居2～3名一組のチームをつくり⁹、各チームに開始時間の異なる複数の宴会場を担当させるようにしている。業務の流れとしては、チームは、まず、担当する複数の宴会場のうち、最初に始まる宴会場で配膳作業をおこなう。その作業が終わって他の宴会場で宴会が始められると、最初に開催された宴会場に要員を必要最低限のこし、他の要員は、あとから開催される宴会場に出向き配膳作業をおこなう。それにより、仲居の手待ち時間を減らし、効率よく業務を遂行させている¹⁰。

図表 - 5 - 4 宴会場とチームの対応関係

	顧客数	幹事	補佐
宴会場 A	計 82 名	チーム g (2 名 1 組)	配膳会社 a (4 名)
宴会場 B			
宴会場 C	12 名	配膳会社 a (1 名)	

このように、チームを単位として複数の宴会場を担当することは、従来よりも少ない要員数で業務をおこなうことを可能にしている。図表 - 5 - 4 は、2002年10月22日の例を示したものである。この例では、それぞれ40名規模の宴会2つと、10名規模の宴会1つが、近接する3つの宴会場で開催されていた。そこで、L社の仲居要員2名1組のチームが、40名規模の宴会場Aと宴会場Bを幹事として担当している。また、配膳会社aから派遣された1名の仲居要員が、幹事として、10名規模の会場Cを担当している¹¹。これに加え、配膳会社aから派遣された4名の仲居要員が、補佐として以上A～Cの3つの宴会場を担当している。この例では、従来であれば、補佐の仲居要員が会場Aと会場Bでは各2名、会場Cでは1名必要なため、計8名の要員が必要となる。しかし、L社の仲居要員2名がチームとして2つの宴会場を担当し、その指示のもと、配膳会社aの補佐の仲居要員も4名共同で3つの会場を担当することにより、1名少ない7名の要員で、サービスの質を落とすことなく業務を遂行している。

まとめると、F社は、仲居2～3名で一組のチームをつくり、各チームに開始時間の異なる複数の宴会場を担当させている。それにより、仲居の手待ち時間を減らし、少ない要員数で効率的に業務をおこなわせている。

(3) 複数の客室エリアへの柔軟な配置

F社は、旅館内の宿泊施設のエリアを「T館」「H館」「M館」「K苑」「S荘」の5つに大きく分け、それぞれで質的に異なるサービスを提供している。このうち、「T館」「H館」とよばれる宿泊施設のエリアでは、客室とは別に設けられた食事会場でピュッフェス・タ

イルないしレストラン・タイルで食事が提供される¹²。それ以外のエリアでは、仲居により、客室で食事の提供がおこなわれる。「M館」とよばれる宿泊施設のエリアは、女性の宿泊客専用のエリアである。「K苑」とよばれるエリアは、江戸時代のイメージをテーマとしたエリアである。「S荘」とよばれる宿泊施設のエリアでは、昔ながらの旅館スタイルのきめ細かいサービスがおこなわれている。F社は、こうした各宿泊エリアに価格帯の差を設けている。平日に2名1室の部屋に1泊(2食付き)で宿泊した場合の価格帯をみると、「T館」「H館」は13,500円から、「M館」と「K苑」は20,000円から、「S荘」は最も高く30,000円からに設定されている。

これらの宿泊エリアの宿泊状況は、日々異なり、特定のエリアに顧客が集中することも少なくない。そこで、F社は、これらの宿泊エリアのうち、「T館」「H館」「M館」「K苑」については、仲居の要員をエリアに専属させず、4つのエリア共通の要員としている。「S荘」にエリア共通の要員を配置しない理由はあとで述べる。現在、仲居業務の担当部門に所属する21名の要員のうち12名が、4エリア共通の要員とされている。そして、各エリアの日々の業務量にあわせて、各エリアに柔軟に要員を配置している。

ただし、「T館」「H館」のエリアについては、食事提供が、客室とは別の食事会場でおこなわれ、仲居の仕事はレストランと同様の配膳作業がメインとなる。そこで、これらの食事会場には、昼食の時間にあわせて短時間勤務のパートの要員を専属で配置している。しかし、業務量が多いときや、パートの勤務時間にあたらぬ夕食の時間帯には、「T館」「H館」の食事会場にも、4エリア共通の仲居が配置されている。

このように、F社は、特定の宿泊エリアや要員を除き、宿泊エリアごとに要員を固定せず、各エリアに、日々の業務量にあわせて柔軟に要員を配置している。それにより、少ない要員で、広い宿泊エリアの業務をカバーすることを可能としている。

(4) 応援による業務量への対応

宿泊者の数は、1年のうちでも時期により変動がある。とりわけ、正月やゴールデンウィークには、宿泊客が多い。そのため、とくに食事時になると、仲居の業務は、通常の要員数では、こなしきれなくなる。F社では、これらの時期に、配膳会社の仲居を多く利用して、要員を確保している。最も多いときでは、20名程度の配膳会社の仲居を利用している¹³。しかし、配膳会社の要員は、多くつかうほど、その分だけ配膳会社に支払う経費が増してしまう。

そこで、宿泊者数がとくに増える時期には、F社は、経理などのスタッフ部門の要員に、仲居の配膳作業をてつだわせることで、配膳作業の業務量に対する仲居の要員の不足を補っている。スタッフ部門では、業務量が、必ずしも宿泊者数に比例して増えない。また、要員が各自の担当業務をおこなう時間をずらすことも比較的容易である。そこで、F社は、正月やゴールデンウィークの夕食時など、仲居の業務量がとくに増えるときには、これらスタッフ部門の要員に仲居の業務をてつだわせている。それにより、利用する配膳会社の仲居の要員数を必要最低限に抑え、経費を抑制しつつ業務を確実にこなさせている。

ただし、スタッフ部門の要員は、必ずしも仲居としての業務に習熟していない。そのため、スタッフ部門からの応援要員には、通常のとくに仲居がおこなう一連の作業のうち、調理場から宴会場の手前まで料理を運ぶ作業のみを担当させている。そして、宴会場に待機する仲居が、応援要員が運んできた料理を受け取り、宴会場で配膳作業をおこなう¹⁴。

こうした業務分担により、宴会場に仲居の要員を保ちつつ、接客サービスの質を落とさずに配膳作業の業務量をこなしている。

このように、F社では、正月やゴールデンウィークといった、仲居の業務量がとくに多くなるときには、スタッフ部門の要員に、応援要員として仲居の業務をてつだわせている。それにより、配膳会社の利用を最低限におさえ、経費を抑制しつつ、業務を確実に遂行している。

以上のように、F社では、客室の稼働状況の確定にあわせて、前日の夜に翌日の仲居のシフトを決定し、実際の業務量にあわせた仲居の要員配置をおこなっている。また、仲居2～3名ごとに1組のチームをくませ、各チームに開始時間の少し異なる複数の宴会場を担当させることで、仲居の手待ち時間を減らしている。さらに、宿泊エリアごとに要員を固定せず、各エリアに、日々の業務量にあわせて柔軟に要員を配置している。以上の～により、少ない要員での効率的な業務の遂行がはかられている。また、F社は、仲居の業務量がとくに多くなるときに、スタッフ部門の要員に応援要員として仲居の業務をてつだわせることで、配膳会社の利用を最低限におさえ、経費を抑制しつつ業務を確実に遂行している。

9 サービスの質の維持と柔軟な要員配置

F社は、「T館」「H館」「M館」「K苑」の5つの宿泊エリアをかかえる。こうした各エリアに仲居をそれぞれ固定して配置することは、宿泊エリアごとに日々変化する業務量にあわせ、要員を柔軟に設定することを制約してしまう。そこで、すでに述べたように、「T館」「H館」「M館」「K苑」については、エリアごとに仲居要員を固定せず、12名の仲居要員を各エリアの日々の稼働状況にあわせて、いずれかのエリアの客室へ柔軟に配置している。

これに対し、「S荘」とよばれる宿泊エリアには5名の仲居が配置され、基本的に「S荘」エリアで仲居としての業務をおこなっている。社内では、「T館」「H館」「M館」「K苑」共通の仲居要員を「本社」仲居（本社機能があるエリアに各施設のエリアがあるため）と呼称して、「S荘」の仲居要員と区別している。そして、「本社」エリアの仲居要員が、「S荘」エリアの業務をおこなうことはない。

F社が、このように「S荘」エリアの仲居要員を限定する目的は、「S荘」エリアにおける仲居の接客サービスの質を維持することにある。

F社は、宿泊施設のエリアに応じて、仲居による接客サービスの質に違いをもうけている。そして、最も価格帯が高い「S荘」エリアの宿泊客に対しては、仲居によるきめ細かないきとどいたサービスの提供がおこなわれている。もちろん、「T館」「H館」「M館」「K苑」についても、仲居要員による質の高いサービスの提供が目指されているが、期待される水準は「S荘」ほどではない。

「S荘」エリアは、F社のサービス水準をしめす、いわばF社の「顔」としての位置づけをもつエリアである。そのため、「S荘」エリアでのサービスの質に対する顧客の評価は、「S荘」エリアだけでなく、F社全体の集客力にも影響をあたえうる。「S荘」エリアのサービスの高いサービスの質は、F社の売上を支えているといえる。

そこで、F社は、「S荘」仲居として、仲居としての経験が豊富で業務にとくに習熟した

要員や、育成の目的もかねて、経験は必ずしも長くないが意欲と素質のある要員を「本社」の仲居要員の中から選抜して配置している。そして、こうした技能水準の高い仲居要員のみ「S 荘」エリアでの仲居業務をおこなわせることで、「S 荘」エリアにおける高い接客サービスの質を維持している。

図表 - 5 - 5 は、仲居部門に所属する、「S 荘」エリアの仲居要員 5 名と「本社」エリアの仲居要員 12 名、食事会場 a の仲居要員 4 名について、勤続年数および雇用形態を示したものである¹⁵。表から分かるように、「S 荘」エリアには、勤続が 1 年未満の要員を配置していない。また、雇用形態は、すべて正社員である。

「S 荘」仲居の優れている点は、「言葉にするのは難しいが」（女将）仲居としての基本的なマナーや作法を習得しており、さらに顧客の求めていることが的確に把握でき、先の状況をよみつつタイミングよくサービスができる。また、決めこまやかなサービスでありながら、決して顧客の邪魔にならない。とはいえ、場を盛り上げる必要があるときには、それに応じた、少しでもだけサービスもできるとされる。

こうした質の高いサービスは、顧客の満足度に直結する。「S 荘」エリアの仲居の要員を優秀な人材に限定することは、かなり以前からの慣行となっていた。ところが、F 社は、各エリアの客室の稼動にあわせて柔軟に要員を配置することを目的として、近年、1 度だけ、すべての仲居に「S 荘」をふくむ各エリアをローテーションで担当させる取り組みをおこなったことがあった。しかし、そのような施策を実施してみると、顧客の満足度が低下するという事態が発生した。提携する旅行代理店が 3 ヶ月ごとにおこなう宿泊者アンケートで、それまで 90 点以上を維持していた顧客の評価が、70 点程度まで急落することになった。そのため、再び、「S 荘」エリアの仲居の要員を優秀な人材に限定するという施策

図表 - 5 - 5 仲居部門の要員構成

	所属	役職	勤続年数	雇用形態
a	S 荘	リーダー	20 年	正社員
b			20 年	正社員
c			3 年	正社員
d			2 年	正社員
e			2 年	正社員
f	本社	リーダー	30 年	正社員
g		リーダー	9 年	正社員
h			9 年	正社員
i			7 年	正社員
j			2 年弱	パート
k			1 年未満	パート
l			1 年未満	パート
m			1 年未満	パート
n			1 年未満	パート
o			1 年未満	パート
p		1 年未満	パート	
q		1 年未満	パート	
r	食事会場		2 年半	パート
s			1 年未満	パート
t			1 年未満	パート
u			1 年未満	パート

をおこなうようにしている。その結果、アンケートでの顧客評価も以前の水準を回復するにいたっている。

このように、F社は、価格帯の高い「S 荘」エリアの仲居業務に、選抜した技能水準の高い要員のみを配置している。それにより、「S 荘」エリアにおける質の高い接客サービスの維持がはかられている。

ところで、こうして「S 荘」エリアの業務をおこなう仲居要員を限定すると、「S 荘」エリアには、客数が最も多い状況にあわせて、要員を用意する必要がある。その結果、「S 荘」エリアの稼働率が低いときには、「S 荘」エリアの業務量に対して、「S 荘」の仲居要員は過剰となってしまう。その際、「S 荘」エリアの仲居要員に待機させているのは、人件費のロスが発生する。とくに「S 荘」仲居は、高い技能水準や時間的拘束にむくいるため人件費単価が高い。その分、そうした人件費のロスも大きいといえる。また、「S 荘」仲居は、質の高いサービスを提供することが可能なため、機会費用上のロスも大きい。

そこで、F社は、「S 荘」エリアの稼働率が低いときには、「S 荘」仲居を応援要員として「本社」エリアに配置し、そこで仲居業務をおこなっている。それにより、業務量に対して「S 荘」エリアの仲居要員が余剰になることがさげられている。

なお、方法としては、「S 荘」エリアの仲居要員を時給制のパートとして、「S 荘」エリアの稼働率にあわせて、勤務させることも可能であろう。しかし、「S 荘」エリアの仲居要員の高い技能を活用するうえでは、仲居をフルタイムの要員として雇用し、できるだけ長時間働かせるほうが有効である。また、「S 荘」エリアの仲居要員の高い技能水準は、自らの技能に対するかれらのプライドによっても支えられている。そのため、社会的に非正規ないし臨時的な意味合いの付与されたパートという勤務形態で、かれらに質の高いサービスの提供を期待することは難しい。以上の理由から、F社では、「S 荘」エリア仲居要員をフルタイム勤務の正社員として雇用し、「S 荘」エリアの稼働率が低いときには、他のエリアへ応援にだすことで、「S 荘」エリアの要員数を業務量に即応させている。

このような「S 荘」エリアの仲居要員の「本社」エリアへの応援は、「本社」エリアの稼働率にかかわらずおこなわれる。そして、「本社」エリアの稼働率が低いときには、パートや配膳会社の仲居要員の要員数を減らすことで、「本社」エリアでの業務量に要員数を即応させている。パートや配膳会社の要員は、勤務時間ないし利用時間に応じて時給ないし利用料金が発生する。そのため、パートや配膳会社の要員数を業務量にあわせて調整することで、人件費の抑制が可能となっている。

まとめると、F社は、価格帯の高い「S 荘」エリアの仲居業務に、技能水準の高い要員のみを配置している。それにより、質の高い接客サービスの維持し、売上を確保しようとしている。しかし、それにともない、「S 荘」エリア担当の仲居の要員数は、「S 荘」の稼働率が最も高い状況にあわせて設定する必要が生じる。そのため、かれらを「S 荘」エリアのみに固定して配置すると、「S 荘」エリアの稼働率が低いときに要員が過剰となってしまう。そこで、F社は、「S 荘」エリアの稼働率が低いときには、「S 荘」エリアの仲居要員を他のエリアへ応援要員として配置している。その際、「S 荘」以外のエリアの稼働率が低いときには、パートや外注の要員数を稼働率にあわせ減らすことで、業務量に要員数を即応させ、人件費の抑制をはかっている。

10 まとめ

本章での分析による事実発見を要約してまとめると、以下の(一)～(五)のようになる。

(一) F社の雇用形態としては、正社員とパートとがあり、前者は月給制、後者は時給制のもとにある。現在では、F社の要員は、ほとんどがパートとして採用され、そのなかから正社員への登用制度にもとづき、正社員が選抜されている。また、F社は、管理職層の多くを現場に配属された一般の正社員のかなから内部昇進により補充している。ただし、管理職層への昇進に必ずしも長い勤続年数は必要とされず、有能な人材は、採用してから数年のうちにライン管理者に選抜されている。したがって、F社の要員は、パートから一般の正社員へ、一般の正社員から管理職層へとキャリアを展開させることが、制度上、可能となっている。とはいえ、ほとんどの要員は、ライン管理者になることなく、パートないし一般の正社員として勤続を重ねている。

(二) F社は、仲居の勤務形態を変更してシフト勤務を導入することで、仲居の要員に対する時間的な拘束を減らす工夫をしている。それにより、賃金を上げて人件費の負担を高めることなく、現在課題となっている離職率の高さや、採用力の低さを改善しようとしている。ただし、客単価の高い宿泊エリアについては、きめ細かな接客サービスを提供するため、時間的な拘束の大きい従来どおりの勤務形態を適用している。そして、その分、賃金を高く支払うことで、要員の定着をはかっている。

(三) F社では、近年、正社員を減らし、パートを増やしている。このことは、要員の賃金単価を下げることには、必ずしも貢献していない。しかし、F社は、パートの労働時間を短く設定して、一日のうちで業務量が多い時間帯に合わせて勤務させたり、パートの出勤日数を固定せず、業務量にあわせてパートを出勤させたりすることで、労働需要に要員を即応させている。それにより、人件費の抑制がはかられている。

(四) F社では、客室の稼働状況の確定にあわせて、前日の夜に翌日の仲居のシフトを決定し、実際の業務量にあわせて仲居の要員配置をおこなっている。また、仲居に2～3名で一組のチームをくませ、各チームに開始時間の異なる複数の宴会場を担当させることで、仲居の手待ち時間を減らしている。さらに、宿泊エリアごとに要員を固定せず、各エリアに、日々の業務量にあわせて柔軟に要員を配置している。最後に、仲居の業務量がとくに多くなるときには、スタッフ部門の要員に、応援要員として仲居の業務をてつたわせている。以上により、F社は、業務量に要員数を即応させ、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行している。

(五) F社は、価格帯の高い高級宿泊エリアを担当する仲居要員を特別に設け、技能水準の高い仲居要員のみをそこでの業務をおこなわせている。それにより、売上を支える質の高い接客サービスの維持がはかられている。しかし、担当の仲居要員としては、このエリアの客室の稼働率が最も高いときにあわせて要員数が用意される。そのため、このエリアの稼働率が低いときには、業務に対し担当の仲居要員が過剰となる。そこで、F社は、このエリアの稼働率が低いときには、かれらを他のエリアへ応援にだし、業務量に要員数を即応させている。その際、応援先のエリアの稼働率も低い場合は、パートや外注の要員数を稼働率にあわせ減らすことで、業務量に要員数を即応させ、人件費の抑制をはかっている。

注)

¹ 現在のところ顧客として最も多いのは韓国からの顧客である。そのなかには、F社の旅館を拠点として近隣の観光地を周遊する客も多く、宿泊単価も必ずしも低くないことから、今後、売上を上げるうえでは重要な顧客のターゲットとされている。また、現在とりわけ力をいれている中国の観光客のためには、「熱烈歓迎日式懐石料理」というメニューをもうけて、懐石料理のなかにラーメンをいれたり、冷たい料理をさけたりするなどして、独自の懐石料理をもうけるなどの工夫もおこなっている。

² 定年後は、1年の有期契約のもと、嘱託者として雇用されることもある。現在、定年後の再雇用嘱託者は、2名いる。

³ 賃金額は、仲居で800円から1000円程度、客室清掃で700円から800円程度である。

⁴ F社は、経理部、調理部、総合サービス部、渉外部、地域営業部、販売部の6つの分をかかえる。要員数では、調理業務を担当する調理部が40名でつづく。

⁵ 仲居の要員の多くは、正社員かパートかにかかわらず、F社の位置する市や近隣の市から、車で片道30分以内の通勤時間の距離を通勤している。

⁶ このほか、すでに述べたように、食事会場aでの配膳の業務については、5年前から、10時から17時までの7時間の勤務をおこなう要員をパートとして採用している。業務の内容も宿泊客の部屋に出向いての食事の提供とは異なることから、比較的若い年齢層が採用できている。現在、食事会場aの4名の要員すべてが20代後半から30代前半までの年齢層となっている。

⁷ フロント部門の要員についても、定着率に課題をかかえている。フロントの要員も、カウンターの業務を安心して任せられるようになるには、2年程度の訓練期間が必要である。また、玄関で客を迎え入れたり案内したりする業務についても、1年程度の訓練期間が必要である。しかし、実態としては、新入社の半数は1年以内で離職している。定着率をあげるため、フロント部門については、月に1~2回ミーティングをひらき、業務上の問題点を話し合わせている。また、要員のあいだにもめごとが発生すると、部門の要員を全員集め、当事者に納得がいくまで話し合わせている。以上の取り組みの結果、フロント部門の要員の定着率は向上してきているとされる。なお、フロントには10名の要員が配置されている。そのほとんどが10代から20代の年齢層である。

⁸ 客室清掃部門の要員の多くは、40~50代の女性である。男性は5名おり、そのうち46歳と36歳の2名が、リーダーとなっている。

⁹ チームの数は16組ある。

¹⁰ チームを単位として仕事をさせることのメリットとしては、このほか、担当の宴会場をチーム内で話して決めるため、宴会場の割り振りに関する仲居要員の不満が減ること、チーム内の要員がいっせいに休暇をとることを禁止することで、要員の確保がはかれること、要員にとり、1人よりも2~3人のほうが、上司に問題点などをもっていきやすく、業務上の改善課題などを把握しやすくなることなどがあげられる。

¹¹ G社は、主として2社の配膳会社を利用している。配膳会社aはそのうちに1社である。ただし、G社は、配膳会社2社の使い分けはおこなっていない。両社とも、とくに幹事となる仲居要員については、仲居としての技能に信頼のおける人材を継続的に利用している。

¹² すでに述べた食事会場aは、その際の食事会場のひとつとして利用されている。

¹³ ちなみに、客数が少ない10月半ば平日の夕食の例（2002年10月22日火曜日）では、配膳会社の仲居の要員数は、10名であった。

¹⁴ その際、各宴会場の仲居は、料理管理隊長と呼称される臨時の役職者に、調理を運ぶよう依頼する。これを受けて、料理管理隊長は、応援要員および調理場に指示をしている。

¹⁵ なお、図表中の仲居dは勤続2年であるが、それ以前にもF社に仲居として15年ほど勤めていた。

第6章 ビルメンテナンス業G社の事例

- 地方都市ビルメンテナンス業の柔軟な賃金設定・要員管理 -

佐野嘉秀（東京大学社会科学研究所助手）

1 はじめに

この章では、G社の事例研究をもとに、地方都市でビルメンテナンス業をいとなむ小規模な企業が、不況下において、どのように賃金設定や要員管理のあり方を工夫して収益を確保しているかをあきらかにしてみたい。

G社は、ビルメンテナンス業の売上の伸びが期待しにくいなか、収益を確保するため人件費を抑制する強い圧力のもとにある。また、G社の事業は、顧客との契約ごとに要員あたりの受注額にバラツキがあること、例年、若干の契約について急な入れ替わりがあること、さらに、様々な業務ごとに労働需要の発生のパターンが多様であることといった特徴をもつ。これらを前提として、G社は、どのように賃金や要員の管理方法を工夫し、人件費抑制して収益を確保しているのだろうか。この点を実態に即してあきらかにすることが、本章の課題である。

実際に分析をはじめる前に、本章であきらかにする内容を概略的に示しておく、次のようになる。G社は、受注額の伸びがみこめないなか、収益を確保するうえで、人件費を抑制する強い圧力のもとにおかれている。そこで、G社は、清掃や警備業務の要員として、55～65歳を中心とする年齢層を物件から徒歩などでかよえる通勤圏から採用することで、相対的に低い賃金で必要な要員を確保している。また、賃金水準の設定に際しては、契約ごとに受注額と要員数にバラツキがあることから、契約ごとに賃金水準を個別に設定することで各契約の収益を確保している。このほか、毎年変化する契約状況にあわせて、短い期間で採用活動をおこなったり、雇用調整をおこなったりすることや、業務ごとに多様な業務量の発生パターンにあわせて、労働時間を適切に設定したり、各要員がおこなう業務の範囲を広くしたりすることで、労働需要に要員数を即応させている。それにより、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行させている。

2 事例のプロファイル

G社は、地方都市において、ビルメンテナンス業を中心に営業活動をおこなう。資本金約1,000万円。1959年8月に会社を設立し、公共部門および民間企業を顧客として、北陸地方に位置するA県内の建物・施設等の清掃業務および警備業務を営んできた。現在、公共部門からの受注がビルメンテナンス業の売上および受注件数のおよそ6割をしめる。G社がビルメンテナンス業をはじめた当初は、日本にビルメンテナンス業が定着しておらず、G社の活動の舞台であるA県においても、公共部門が民間に清掃業務や警備業務を委託することは普及していなかった。G社は、ビルメンテナンス業の普及とともに成長してきたといえる。警備業務については、1972年の警備業法の施行に際して許認可を取得し、A県

の警備業の認定第1号となっている。1994年には、より収益性の高い事業分野として葬祭業にも進出し、収益を伸ばしている¹。現在、ビルメンテナンス業と葬祭業の売上高の比率は、およそ7対3である。

以下の分析においては、G社のメインの事業であるビルメンテナンス事業を担当するメンテナンス部門と警備部門について、その業務内容と人材の活用に主に焦点をあてることとする。事業部としては、このほかに葬祭業をてがけるセレモニー部門がある。

3 組織の構成

G社の雇用者は、G社の本部にあたる「本社」の要員と、顧客の施設や建物に配置され、そこで清掃や施設管理、警備などの業務に従事する「常駐」の要員とに大別される。このうち「常駐」の要員は、直行直帰で顧客の物件に通勤し、そこで各自の担当業務に従事する。

「本社」の部門としては、役員を含む経営・管理スタッフ部門と、清掃関連業務全般の管理や、大型の機械を使った清掃作業や窓ガラスの清掃、貯水槽の清掃、害虫駆除などの特殊な清掃関連業務を担当するメンテナンス部門、警備保障業務全般の管理や、一般家庭からの通報システムとそれへの対応を担当する警備保障部門、葬祭関連の業務をてがけるセレモニー部門とがある（図表 - 6 - 1を参照のこと）。

図表 - 6 - 1 部門の構成と要員数

「本社」	経営・管理スタッフ部門	17名
	メンテナンス部門	18名
	警備保障部門	15名（うち8名がホームセキュリティー担当）
	セレモニー部門	11名
「常駐」	管理運営上、物件(計105件)ごとに組織構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 清掃関連業務に約140名 ・ 警備業務に40～50名程度 ・ 施設管理・受付などその他の業務に40～50程度

このうち、経営・管理スタッフ部門には、計7名の役員をふくむ計17名が所属する²。

メンテナンス部門には、メンテナンス事業部長、営業管理部長、社長付次長、業務課長2名、主任2名、一般正社員11名の計18名が所属する。警備保障部門には、警備保障関連事業部長、係長3名、一般社員3名の計7名のほか、ホーム・セキュリティーを担当する部署に、一般正社員5名、アルバイト3名の計8名が所属する。セレモニー部門には、セレモニー事業部長、課長5名、一般正社員5名の計11名が所属している。

「常駐」の要員については、管理運営上、契約物件ごとに組織が編成されている³。2002年10月末現在、G社がかかえる物件は105件ある⁴。そして、各物件に、業務量に応じて1～22名の要員が配置されている。なお、これらの物件のうち、1～2名の要員規模の物件では、清掃業務ないし警備業務のいずれか1つを担当している場合が多く、より要員規模の大きな物件では、清掃業務や警備業務、施設管理など、複数の業務を要員が分担でおこ

なっている場合が多い⁵。業務別にみると、清掃関連業務に約 140 名、警備業務に 40～50 名程度、施設管理・受付などその他の業務に同じく 40～50 程度が所属している⁶。

このように、G 社の雇用者は、G 社の本部にあたる「本社」の要員と、顧客の物件に配置され、そこで清掃や施設管理、警備などの業務に従事する「常駐」の要員とに大別される。

4 雇用形態と人事制度の概要

G 社において、呼称のうえで区別される主な雇用形態としては、正社員とパートとがある⁷。正社員とパート、アルバイトのあいだで雇用形態の転換はおこなわれていない。正社員は、フルタイム勤務で、期間の定めのない雇用契約をむすぶ。一方、パートは、パートタイム勤務をおこない、1 年間の有期雇用契約をむすぶ。勤務時間としては、1 日 4～5 時間程度がほとんどである。

賃金制度は、同じ正社員でも、「本社」の要員と「常駐」の要員とで異なる。このうち、「本社」の正社員に対しては、月給制が提供されている。月給の額は、毎年、社長と本人との話し合いにより個別に決められる。各人の賃金額は、基本的には、同業他社の年齢別の賃金水準に対応しているとされる。「常勤」の正社員と比べると、賃金水準は概して高い。賃金としては、このほか、社長が決めた額の賞与も支払われる。また、業務関連の資格取得者には、資格の取得難易度に応じて年額 2 万円までの範囲で手当が支払われる。

「常駐」の正社員とパートには、時間給が適用されている。あとで述べるように、時給額は契約ごとに異なる。しかし、同じ契約であれば、「常駐」の正社員とパートとで時給額は同一である。清掃業務と警備業務では、700～750 円程度が中心となる。ただし、正社員については、現場責任者をおこなう場合に、月額 500～3000 円程度の役職手当が支払われる。パートの場合は現場責任者にならないため、役職手当は支払われていない。また、正社員のみに、年 2 回、3 万円程度の賞与が支払われる。

G 社では、正社員かパートかにかかわらず、「本社」および「常駐」の要員は、ほとんどが中途採用により採用されている。G 社では、数名の例外を除き、新卒者の採用はおこなっていない。また、「本社」の要員と「常駐」の要員とのあいだや、「本社」の各部門のあいだでの人の異動もほとんどおこなわれていない。各部門や部署の人材の補充は、新卒採用や異動によらず、ほぼ全てが中途採用によりおこなわれている。

このことは、経営層への人材の補充についてもあてはまる。経営・スタッフ部門や各部門の役付層のこれまでの経歴をみると、ビルメンテナンス部門出身の常務取締役（メンテナンス事業部長兼務）と営業管理部長と庶務部長の 3 名を除くと、常務代表取締役社長、取締役副社長、顧問、警備保障事業部長、警備保障部門の係長 3 名は元警察官、財務部長は A 県の信用金庫出身、社長室付事業は大手ゼネコン出身、取締役（セレモニー事業部長兼務）およびセレモニー部門の課長 5 名は他の葬祭業者出身、総務課長はコンピュータ会社出身というように、外部からの採用した者の比重が高い⁸。採用時点としては、セレモニー業務に事業を拡張した 8 年前以降の採用者が多い。このように、G 社では、経営層についても、基本的に社外からの採用で人材を補充しており、他の部門から経営層へと昇進するキャリア形成のルートもみられない。

まとめると、G社の主な雇用形態としては、正社員とパートとがある。正社員は期間の定めのない雇用契約をむすび、フルタイムで勤務する。パートは、原則として1年間の有期雇用契約をむすび、パートタイムで勤務する。ただし、賃金制度は、正社員のなかでも異なり、「本社」の正社員には月給制、「常駐」の正社員には、パートと同様に時給制が適用されている。正社員とパートとのあいだの転換はおこなわれていない。また、同じ正社員のなかでも、「本社」の要員と「常駐」の要員のあいだや、「本社」の部門間で、人の異動はほとんどおこなわれていない。経営層を含めて、ほぼ全ての要員が、中途採用により補充されている。

5 サービス市場の動向と人件費抑制の圧力

G社は、収益を確保しながらビルメンテナンス業をおこなううえで、清掃および警備業務の人件費を抑制する圧力のもとにおかれている。

というのも、労働集約的なビルメンテナンス業の業務の特性上、人件費は、経費のうちで最も比重が大きい。経費としては、このほかに、清掃機器の購入などにかかる費用があるが、経費にしめるその割合は小さい。「常駐」の業務では、経費にしめる人件費の割合がとくに高く、現状では受注額の9割程度が人件費にあてられている。そのため、「常駐」の清掃および警備業務については、顧客からえる料金のほかに、清掃や警備の要員として高齢者を雇用する際の補助金を加えて、はじめて利益を確保できているのが現状である⁹。

このような収益構造の特徴に加え、近年では、G社にとり、受注単価を高くすることが困難な状況が生じている。その背景としては、第1に、近年の長引く不況を背景に、顧客である公共部門や民間部門において、清掃や警備にかかる予算や経費の抑制や削減がおこなわれていることがあげられる。このような予算や経費の抑制は、当然ながら、受注額の頭打ちや低下に直結する。

第2に、A県のビルメンテナンス業のサービス市場における近年の価格競争の激化があげられる。従来、G社の競争相手は、主としてA県内の業者に限られていた。そして、300人程度の要員のあるG社は、A県内では、ビルメンテナンス業をいとなむ企業中2番目の大手にあたり、概して小規模な県内業者に対しては、受注競争でも優位な立場にある。しかも、A県の業者のあいだでは、長年の営業慣行の結果、各業者が受注する施設・建物の範囲に、地域的にある程度の棲み分けができていた。そのため、A県内の業者のあいだで、受注をめぐるはげしい価格競争はおこなわれてこなかった。公的部門からの受注に際しても、予想される入札価格に近い単価で受注をおこなうことができた。G社は、県内業者を潜在的な競合相手とする受注競争のもとでは、ある程度安定的な単価で受注をおこなうことができていたといえる。しかし、近年では、京阪神あるいは関東に本社をおく大手のビルメンテナンス業者が、都市部での売上の低下をおぎなうかたちでA県にも進出してきた結果、受注をめぐるはげしい価格競争がおこなわれるようになりつつある。そのため、G社も、受注を獲得するうえで、以前より低い単価で受注をおこなわざるをえないケースが増えている。

このように、G社の営業圏であるA県内のビルメンテナンス業のサービス市場において、顧客の予算・経費の削減や、同業他社との競争の激化にともない、受注単価の上昇が

見込めない状況にある。そうしたなか、G社が収益をえるためには、経費を抑制することが必要となる。そして、G社のビルメンテナンス事業においては、労働集約的な業務の特性上、経費に占める人件費の割合がとくに高い。そのため、G社は、収益を確保するうえで、人件費を圧縮する強い圧力のもとにおかれている。

6 徒歩通勤圏の高年齢層の採用による賃金単価の抑制

G社のメンテナンス部門と警備保障部門の要員構成をみると、「本社」の要員は、7名の役員を含めて、40名程度である。これに対し、「常駐」の要員は、清掃業務や警備業務のほかさまざまな業務に従事する者を含めて、230名程度となっている。要員数(頭数)を比較すると、「常駐」要員は、本社所属の要員の6倍をしめている。そのため、G社にとり、これら「常駐」の要員の人件費を抑制することは、収益を確保するうえでとりわけ重要な課題となっている。

G社では、部署により要員の年齢構成が異なる。業務の性質上、「本社」の要員のうち、ホーム・セキュリティーを担当する部署では、顧客の自宅などから通報があった場合に、そこへかけつけて対処にあたる必要がある。また、セレモニー部門についても、業務の内容ゆえに採用が困難なため、要員には長期の勤続が期待されている。これらの部署の人材としては、業務の性質上、相対的に若い年齢層の人材が適している。しかし、若い年齢層の要員を雇うには、50代後半以降の高年齢層を雇うよりも高い賃金水準が必要となる。とはいえ、これらの部署は、全社にしめる要員の規模としては大きくないこと、また、とくにセレモニー部門については収益率が高いことから、業務上の必要を優先させて、30歳台を中心とする若い年齢層の要員を相対的に高い賃金水準で雇い配置している。

一方、「常駐」の要員については、従事する業務の性格上必ずしも年齢層が若い必要がない。また、すでに指摘したように、「常駐」業務は、要員規模が大きく、しかも受注額にしめる人件費の割合が高い。そこでG社は、人件費抑制の要請をみたすため、「常駐」要員として、主に、契約物件の付近に住む高い年齢層の男女を相対的に低い賃金で雇用し、人件費の単価を低く保っている。

「常駐」の清掃業務および警備業務の要員の年齢構成をみると、ほとんどが55～65歳となっている。主な年齢層の上限が65歳であるのは、65歳が定年であることによる。ただし、65歳以上でも、顧客の要望があれば、最高で70歳までは「嘱託」として、継続して清掃業務や警備業務に従事することが可能となっている。全社では10～15名程度が「嘱託」として勤務している。とはいえ、全体の傾向としては、「常駐」の要員のうち、清掃業務の要員は大半が、55～65歳を中心とする年齢層となっている。

なお、清掃業務と警備業務とでは、性別の構成にちがいがあある。「常駐」要員のうち、清掃業務に従事する要員は、2002年10月末現在で、136名おり、このうち女性が116名、男性が20名である¹⁰。女性比率は、約85%をしめている¹¹。一方、同じく「常駐」の警備する要員43名のうち、41名は男性である。

ところで、これら55～65歳の年齢層の要員は、とくに女性の場合、自動車やオートバイなどの交通手段をもたないことが多い。そのため、職場が家から近いことは、かれらを雇い入れるうえで重要なポイントとなっている。そこで、G社は、これらの高い年齢層の男

女を、主として、徒歩や自転車で物件にかよえるような物件付近に住む者から採用している。

このように、G社は、「常駐」の警備業務や清掃業務の要員として、主に55～65歳の年齢層の男女を、物件から徒歩などでかよえる通勤圏から採用している。それにより、より若い年齢層を雇うよりも低い人件費で、必要な要員を確保している。

7 契約内容に応じた柔軟な賃金設定

G社は、主として業務処理請負の契約形態で業務の受注をおこなっている。そのため、顧客の物件に要員を常駐させて業務をおこなう「常駐」契約の際にも、フォーマルな契約上は、受注額は、清掃をおこなう面積と、面積あたりの料金の積として示される。

そして、実質的には、清掃をおこなう上での作業量が、受注額を見積もるうえでの基準となっている。というのも、清掃面積あたりの料金単価は、単位面積を清掃する際にかかる作業量を基準に見積もられるためである。例えば、同じ面積を清掃するにしても、床の素材がビニール製である場合には、比較的手間のかからないモップなどによる拭き掃除ができる。しかし、床の素材がカーペットである場合には、掃除機で吸引して掃除する必要があり、より作業量は大きい。また、机や椅子などのモノが多く置かれている場所を清掃するほうが、モノが置かれていない平面を清掃するより作業量は多い。そして、G社は、単位面積あたりの作業量が大きいほど、また、清掃する面積が多いほど、顧客に対し高い清掃料金の単価を要求している。

契約に際しては、契約物件に配置される要員数についても、G社と顧客とのあいだで取り決めがなされる。そして、その要員数も、清掃業務を遂行するのに必要なおおよその作業量を基準に決められている。作業量が多ければ、当然、それに応じて要員数も増やす必要があるためである。

しかし、これら受注額や要員数は、あくまでG社と顧客とのあいだの交渉により、決められる。交渉に際して、G社としては、より高い受注額で受注し、要員を必要十分な数に要員を設定しようとする。これに対し、顧客としては、予算枠をこえないようなるべく低い価格で外注し、要員を増やしてなるべく丁寧に清掃をおこなわせようとする。そして、こうした交渉の結果に応じて、要員あたりの受注額にはバラツキが生じている。このことは、「常駐」の警備業務や施設管理業務の契約についてもあてはまる。

ところで、すでに述べたように、G社の「常駐」業務において、受注額にしめる人件費の比率は約9割をしめるほど高い。そのため、要員あたり受注額の高い契約にあわせて時給額を一律に決めてしまうと、契約によっては収益が確保できなくなる。一方、要員あたりの受注額が低いところにあわせて一律に時給額をきめると、要員の定着率が低下し、採用活動の負担が増してしまう。

そこで、G社では、「常駐」の要員の時給額を、契約ごとに、収益がある程度確保できる範囲で個別に設定している。それにより、契約ごとに、収益の確保と要員の定着という要請のバランスをはかっている。なお、時給額の設定に際して、同じ物件に従事していれば、正社員とパートの時給額は同一に設定されている。

まとめると、G社において、清掃業務の受注額と要員数は、作業量を基準としつつも、

最終的に G 社と顧客との交渉により決められる。その結果、受注額と要員数との対応関係は、契約ごとにバラツキがある。そのため、要員あたりの受注額は、契約ごとに異なる。そして、G 社は、契約ごとに収益を確保するうえでは、そうした要員あたりの受注額にあわせて、契約ごとに賃金水準を設定している¹²。

8 契約状況に応じた迅速な要員の調達と調整

すでに述べたように、G 社のビルメンテナンス事業において、公共部門からの受注は、売上高でみると約 6 割の比重をしめる。そして、公共部門を顧客とする「常駐」の業務については、現在契約を結んでいるものもふくめ、年度末におこなわれる年 1 回の入札により、次年度の契約の更新や打ち切り、新規受注がきまる仕組みとなっている。警備業務については、最長で 5 年間の継続的契約が可能である。しかし、清掃業務とセットで、毎年度、入札にかけられることが多い。民間企業を顧客とする「常駐」業務の契約についても、単年度契約が多い。

公共部門と民間部門の顧客ともに、例年、現在契約を結んでいる大半の物件について、契約が継続されている。とはいえ、若干の物件については、契約の打ち切りがおこなわれている。また、契約が更新される場合でも、契約内容の変更がおこなわれることがある。近年では、予算の削減や収益の低下を背景に、委託費用の経費を縮小するため契約内容の変更をおこなう顧客が増えてきている。このほか、新規に受注する物件もある。そして、このような契約状況は、事前にある程度予測できることが多いものの、実際に契約の更新や更新打ち切り、新規の締結がおこなわれるまでは確定されない。そして、とくに年度末の入札により次年度の受注が決まる公的部門の物件については、次期の契約内容が確定されてから、それに応じて実際に業務を停止したり開始したりするまでの期間がごく短いことがある。

以上のように、G 社では、顧客との清掃業務および警備業務の契約の多くは年度を単位としており、毎年度、若干の契約について非更新や変更、新規受注がおこなわれている。そうした次年度の契約状況は、実際に契約をむすんだり更新しなかったりするまで確定されない。そして、契約状況が確定してから、実際に業務の停止や開始をおこなうまでの期間が短いこともある。

そのため、G 社には、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行させるうえで、契約状況に応じて迅速に要員の調達や調整をおこなう必要が生じている。以下では、そうした要員の調達や調整の実態についてみることにする。

(1) 新規の受注に対応した迅速な採用

G 社は、毎年度、若干の新規受注を獲得している。その際、新規受注の契約が確定してから実際に業務を開始するまでの期間は、短いことが少なくない。G 社は、余剰な要員をかかえることをさけるため、採用活動を、顧客と契約の交渉をしている段階でなく、必ず顧客と実際に契約を結んだあとにおこなう。そして、通常は、契約をむすんだあと 1 週間のあいだに必要な要員をそろえている¹³。

ところで、G 社は、新規の受注がおこなわれるときにかぎらず、ほぼ毎月、「常駐」業務

の要員の採用をおこなっている。というのも「常駐」要員のほとんどが高年齢層であることから、体力の低下などを理由として年度の途中で辞める者が少なくないためである。毎月、数名から 10 名程度の割合で、辞職者がでてくる。そこで、G 社は、必要な要員数をつねに確保するため、年をとおして採用活動をおこなっている。採用の際には、主としてハローワークに求人をだしている。求人手続きなどは、主として総務課長がおこなう。そして、総務課長あるいは採用部門の部長が、応募者に対して面接をおこない採用者を選定している。なお、欠員が予告なく急に生じた場合には、採用活動と平行して、「本社」の正社員に欠員社の仕事をカバーさせたり、外注を利用したりすることで、あらたに採用する要員の配属がおこなわれるまでの期間について、一時的に欠員を補っている。

ハローワークを利用した採用活動は、募集の手数料が無料であることや、それを条件に高齢者を採用すると高齢者雇用の助成金が一定期間えられるなど、コスト上のメリットがある。そのため、新規の受注の際も、契約の締結から実際の業務の開始までの期間がある場合は、ハローワークを利用して採用活動をおこなっている。

しかし、新規の受注に際してごく短期間で要員を確保する必要がある場合には、ハローワークに求人をだすだけでは期限までに要員を集めることが困難となる。そこで、G 社は、採用する要員が少数であれば、現在雇用されている正社員やパートの人脈を利用して人をあつめる。また、あらたに確保すべき要員数がある程度多いときには、経費がかかるが新聞に募集広告をだしている。

現在、55～65 歳の年齢層の無職者を採用の主なターゲットとする限り、そうした年齢層の厳しい雇用状況を背景として、応募者は十分に多い。そのため、確保すべき要員数にもよるが、たいていは 1 週間程度で採用を完了することができる。

まとめると、G 社では、ハローワークを中心に、必要に応じて労働者の人脈や新聞の募集広告を利用して採用活動をおこない、通常は 1 週間以内の短い期間で、新規受注の要員を迅速に調達している。こうした迅速な要員調達は、同業務への応募者が十分に多い 55～65 歳の高年齢層を主な採用対象とすることにより可能となっている。ただし、こうした年齢層は定着率が低いことから、年間を通しての採用活動が必要となっている。

(2) 解雇・雇い止めによる要員数の調整

G 社がすでにかかえている契約についても、毎年、若干の契約について継続打ち切りがおこなわれている。これにそなえて、G 社は、「常駐」業務の要員として勤務するパートの雇用契約を、4 月 1 日から 3 月末日までの 1 年間の有期契約としている。また、年度の途中で雇ったパートについては、初年度の契約期間を雇われた時点から 3 月末日までの期間に設定している。そのうえで、担当物件の契約の更新がされなかった場合は、原則として、雇い止めにより契約の継続を停止し、余剰要員をかかえることをふせいでいる。

一方、「常駐」業務に従事する正社員とは、G 社は、期間の定めのない雇用契約をむすぶ。というのも、パートと異なり、正社員からは、「常駐」先の現場における責任者が選ばれる。責任者は、清掃や警備、施設管理などの担当業務をおこなうほかに、現場での要員配置や作業の指示、顧客との連絡事務、顧客からのクレームへの対応などの役割をになう。

参考までに、A 市が運営する大型イベントホールの例をあげると、施設管理業務に従事する正社員 1 名が、施設全体の現場責任者として、施設でそれぞれの業務をおこなう 18 名の

メンバーを統括する。そして、警備業務のチームでは、正社員1名がそれ以外のメンバー5名を、清掃業務のチームでは、正社員1名がそれ以外のメンバー7名を業務責任者として統括している（図表11-6-2を参照のこと）。G社は、正社員については、このような責任者となる層に現場管理者としての責任意識をもたせるねらいから、有期雇用契約のパートと区別して、期間の定めのない雇用契約をむすんでいる。

とはいえ、物件の契約が更新されなかった場合は、そこでの業務に従事する社員の解雇がおこなわれる。それにより、パートについてと同様に、余剰要員をかかえることが避けられている。

ところで、担当物件の契約更新がなされなかった際に、他の物件に要員の空きがあれば、要員をそこへ移動させることで、解雇や雇い止めをおこなわずに要員を調整できるはずである。実際、そのようにして異動をおこなった正社員とパートもいないわけではない。

しかし、高齢者が多いため通勤圏が限られていることや、必ずしも他の物件に空きがないこと、契約ごとに賃金水準が異なり、賃金の低下をとまなう異動をのぞまない労働者が多いことから、通常は、解雇や雇い止めがおこなわれている。

なお、解雇や雇い止めされた場合でも、物件が存在していれば、正社員やパート労働者が、その物件の契約を引き継いだ企業に移籍し、同じ物件の清掃や警備の業務を継続しておこなうことが少なくない。その場合、移籍した要員にとっては、解雇や雇い止めは、雇用機会を失うことにつながらない。契約を引き継ぐ業者としても、あらたに要員を採用する手間が省けるため、要員を受け入れるニーズは高い。また、顧客としても、物件での業務に習熟し、また日ごろからコミュニケーションのある要員が継続して要員として配置されることをのぞむ傾向にある。そのため、契約の更新が打ち切られた物件の要員については、G社としても、できるだけ契約を引き継ぐ業者に移籍させるようにしている。

まとめると、例年、G社がかかえる「常駐」の契約のいくつかは更新されない。そこで、G社は、パートについては、契約期間を契約期間にあわせて3月末までの有期契約とし、契約更新がなされなかったときには雇い止めをおこなっている。また、期間の定めのない雇用をむすぶ正社員については、契約更新の打ち切りにあわせて解雇している。それにより、余剰な要員をかかえることをさげ、人件費の抑制をはかっている。

図表 - 6 - 2 「常駐」組織の例
(大型イベントホールの事例)

	ポジション	雇用形態・性別
施設管理	現場責任者	正社員・男性
		正社員・男性
		正社員・男性
		パート・男性
		パート・男性
警備	業務責任者	正社員・男性
		正社員・男性
清掃	業務責任者	正社員・男性
		正社員・男性
		正社員・女性
		正社員・女性
		パート・女性
		パート・女性
		パート・女性

なお、雇用調整の方法として、解雇や雇い止めが選択される背景としては、高い年齢や契約物件ごとの賃金格差などのため労働者の異動が困難なこと、雇い止めや解雇された労働者も業務の契約を引き継いだ業者に移籍することで業務の継続が可能ながあげられる。

以上の(1)(2)であきらかにしたことをまとめると、清掃や警備業務の新規受注は、業務を開始する直前の時期に確定することも少なくない。そこで、G社は、同業務への応募者が十分に多い55~65歳の高年齢層を主な採用対象としつつ、ハローワークを中心に、必要に応じて労働者の人脈や新聞の募集広告を利用して採用活動をおこない、迅速に要員を調達している。また、契約更新の停止に対処するため、G社は、パートについては、雇用契約期間を業務の契約期間にあわせ原則として4月1日から3月末までの1年の有期契約とし、契約更新がなされなかったときには雇い止めをおこなっている。期間の定めのない雇用契約をむすぶ正社員については、契約更新の停止にあわせて解雇している。以上のようにして、G社は、毎年変化する契約状況にあわせて迅速に要員数を調整し、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行している。

9 業務量に応じた柔軟な要員設定

G社が手がける業務の内容は多様である。同じ清掃関連業務あるいは警備関連業務でも、「本社」の要員と「常駐」要員のあいだでは、業務内容は大きく異なる。また、「本社」あるいは「常勤」の要員のあいだでも、部門や職種により業務内容は異なっている。それに応じて、1日、1年を単位とする業務量の発生のパターンも多様である。

「常駐」の清掃業務の場合、業務は午前中に集中する傾向にある。事務所や会議室、展示施設のフロアーなど施設・建物の利用者が主に利用する箇所については、利用者の活動をさまたないよう、利用者の少ない早い時間帯に清掃をおえておく必要があるためである。また、同じ「常駐」の清掃業務でも、契約ごとに業務量が異なり、清掃箇所の面積がせまい物件では、1人が数時間で清掃を完了してしまう。

「本社」の清掃部門は、大型の機械をつかった大規模な清掃や、窓ガラスの清掃、貯水槽の清掃、害虫駆除など、年に1~2度だけ定期的におこなったり、1度限りのサービスを単発で受注したりする清掃関連業務をてがける。これらの業務は、1日から長くて1ヶ月程度で完結するものである。しかも、各業務は、それぞれ専門の知識やノウハウを必要としている。なかには、建築物環境衛生管理技術者や貯水槽清掃作業監督者など、業務をおこなうあるいは監督するうえで必要な資格が定められているものも少なくない。

警備業務については、「本社」のホーム・セキュリティー関連の業務と、「常駐」の警備業務ともに、基本的に、建物・施設の監視や警備を24時間つねにおこなう必要がある。「常駐」の施設管理の業務についても、施設の稼働時間中の管理をカバーすることが必要となっている。

このように、G社がかかる業務は、それぞれの業務の性質に応じて、1日や1年を単位とする労働需要の発生のパターンが異なっている。G社には、人件費の抑制をはかるうえで、こうした各業務の労働需要の発生パターンに応じ、迅速に雇用量を調節したり、柔軟に労

働時間を設定したり、人と仕事のむすびつきを柔軟に設定したりすることで、労働需要に要員数を即応させる工夫が必要となっている。以下では、こうした工夫の具体的な内容についてみていくことにする。

(1) 労働時間の柔軟な設定

1日を単位とする業務量変化への対処

G社は、部門や部署ごとに様々な業務をかかえる。そして、業務により、1日や単位とする労働需要の発生のパターンは多様である。とくに、「常駐」の清掃業務の業務量は、午前中に集中する傾向がある。というものの、事務所や会議室、展示施設のフロアなど利用者が主に利用する箇所については、利用者の活動をさまたないよう、なるべく早い時間帯に清掃をおえておく必要があるためである。

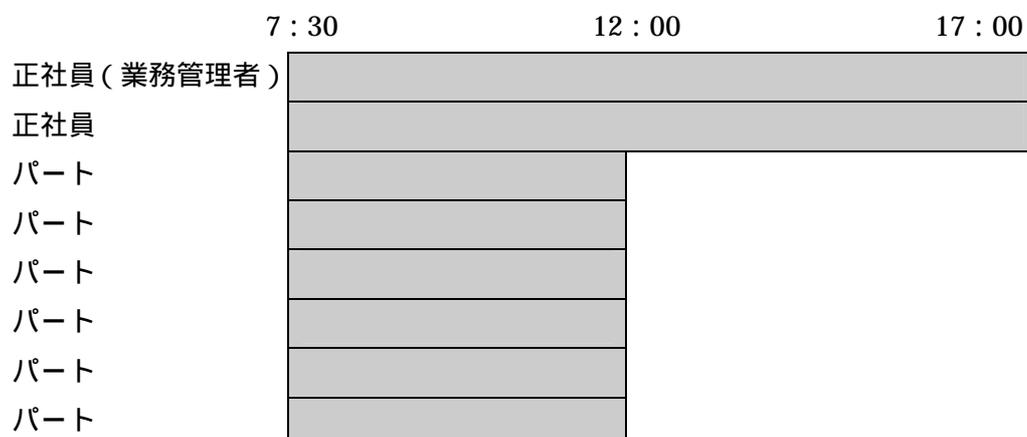
こうした業務量の特徴にあわせ、G社では、「常駐」で清掃業務をおこなう要員として、短時間勤務のパートを主に利用することで、業務量に即応した要員の設定をおこなっている。2002年10月末現在、「常駐」の清掃業務に従事する要員140名ほどのうち、100名弱はパートとなっている。とくに1~2名程度の要員の小規模な物件の清掃は、ほとんどがパートによりおこなわれている。

また、数名の規模で清掃をおこなう物件では、フルタイム勤務である正社員とパートの勤務時間を適切に組み合わせることで、1日における業務量の変動に即応した要員設定をおこなっている。

要員構成の例をあげると、A県が運営する科学をテーマとした体験型の大規模な児童用展示施設では、清掃業務の要員8名のうち2名が正社員、6名がパートである。A市が運営する大規模イベントホールでは、清掃業務の要員7名のうち4名が正社員、3名がパートである。同じくA市が運営する高齢者向け健康センターでは、清掃業務の要員5名のうち、正社員が1名、パートタイム社員が4名である。B町が運営する温泉施設では、清掃業務の要員11名のうち、正社員が6名、パート5名となっている。

「常駐」で清掃業務に従事する正社員の勤務時間は、原則として、8時から17時までとなっている。一方、同業務のパートは、基本的には、8時~12時の午前中の時間帯に勤務時間の契約をむすんでいる。ただし、実際には、業務の都合から、7時30分には出勤して

図表 - 6 - 3 勤務時間帯の組み合わせ（児童用展示施設の清掃要員の事例）



清掃作業を開始している。図表 - 6 - 3 は、参考までに、上述した児童展示施設の清掃要員について、各要員の勤務時間帯を例示したものである。

業務の流れをみると、7時30分から12時までの午前中の時間帯は、正社員とパートが、手分けをして、事務所や会議室、展示施設のフロアなどの清掃をおこなう。それにより、各施設・建物の職員や利用客などがはいる前に、利用者が主として利用する部分の清掃の多くをおわらせてしまう。とくに児童が利用するA県の児童用展示施設の例では、10時の開場のあとは、児童が多く入場するため、日によっては11時ごろになると、展示フロアの清掃をおこなうこと自体が難しくなってしまう。その他の物件についても、利用者の活動をさまたげぬよう、9時前の早い時間帯に、利用者が主に利用する部分のフロアの清掃をおわらせてしまう。そのあと午前中に、正社員とパートとで手分けして、やや手間のかかるトイレの清掃を順におこなう。午後の時間帯には、正社員のみが、階段の手すりや玄関、外回りなど、必ずしも毎日清掃する必要のない箇所について、清掃箇所を選んで清掃をしている。

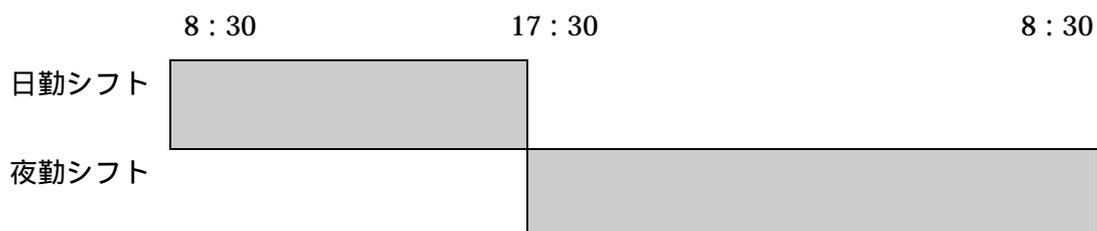
このように、「常駐」の清掃業務では、作業量が集中する午前の時間帯にパートの勤務時間帯を設定することで、業務量に要員を即応させている。それにより、人件費の抑制がはかられている。

長時間の連続的な業務への対処

G社がかかえる業務によっては、長時間、連続的に業務が発生している。とりわけ、「常駐」の警備員が顧客の施設・建物の警備をおこなったり、「本社」のホーム・セキュリティ担当の部署で一般家庭からの防犯上の通報を監視したりする警備業務では、1日24時間連続して警備や監視をおこなう必要がある。そのため、G社は、1日中つねに一定数の要員を各物件や部署に配置しておく必要がある。

そこで、G社では、基本的に、フルタイム勤務をおこなう正社員にシフト勤務をおこなわせることで、各現場の24時間の警備業務をカバーしている。シフト勤務は、2交代制でおこなわれる。各シフトの時間帯は、日勤シフトであれば8時30分から17時30分まで、夜勤のシフトであれば17時30分から8時30分までとなっている(図表 - 6 - 4を参照のこと)。夜勤のシフトについては、複数の要員を用意し、交代で仮眠を取らせるようにしている。

図表 - 6 - 4 警備保障部門のシフトの概念図



なお、ホーム・セキュリティー担当の部署では、正社員 5 名に加えて、アルバイトが 3 名配置されている。そして、G 社は、正社員の都合で臨時に要員が確保できない時間帯にかぎり、アルバイトを勤務させている。それにより、臨時的に短期間だけ必要となる要員を確保している。なおホーム・セキュリティーの部署では、アルバイトが、夜の 10 時から朝の 2 時～3 時の時間帯に勤務することが多い。

ビルメンテナンスの一環として受注することのある施設管理や受付などの業務についても、施設・建物の稼働時間中、つねに要員を配置しておく必要がある。そして、施設・建物によっては、1 日の稼働時間が正社員の勤務時間に相当する 8 時間をこえることもある。例えば、B 町が運営する温泉施設では、受付業務を、営業時間の午前 10 時から午後 10 時までの 12 時間カバーする必要がある。このような場合、G 社は、8 時間のフルタイム勤務をおこなう正社員と短時間勤務のパートを組み合わせることで、要員を必要数だけ配置して営業時間をカバーしている。B 町の温泉施設の例では、受付業務に、正社員 4 名とパート 2 名が配置されている。

まとめると、G 社では、警備業務にみられる 24 時間の連続的な業務については、フルタイム勤務の正社員を 2 交代のシフトで働かせている。また、より時間は短いが 8 時間を越える連続的な業務については、フルタイム勤務の正社員と短時間勤務のパートとを勤務時間の重なりを少なく設定して勤務させている。このように、G 社は、長時間、連続して発生する業務について、フルタイム勤務の正社員や短時間勤務のパートを、労働時間の重なりを少なくして勤務させることで、つねに要員をたもち業務を途切れることなく遂行させている。

(2) 複数の仕事への柔軟な人の配置

一人分にみえない類似業務への対応

「常駐」の清掃業務において、契約物件によっては、清掃箇所の面積が小さく、1 人が 1～2 時間程度をかければ、清掃を完了してしまうものもある。しかし、要員の多くは、ある程度の額の収入をえることをのぞむため、1 日 1～2 時間という短い時間の契約をむすぼうとはしない。

そこで、G 社では、1 人分の作業量にみえない小規模の物件については、1 人の要員に、地域的に近い複数の物件の清掃業務をまとめて担当させ、いくつかの物件を巡回するかたちで清掃業務を遂行させている。現在、複数の物件の清掃を兼務している要員は 16 名おり、かれらが計 36 件の物件を担当している。このほか、警備の「常駐」業務についても、巡回が可能な距離にある複数の物件の警備をおこなう要員も 4 名おり、それぞれ 2 つの物件の業務を兼務している。

このように、G 社では、小規模の物件について、1 人の労働者に、地域的に近い複数の物件の業務をまとめて担当させ、いくつかの物件を巡回するかたちで業務をおこなわせている。それにより、1 人分の作業量にみえない複数の物件の業務を少ない要員で効率的におこなわせている。

多様な業務への対応

G 社では、「常駐」でおこなう業務のほかに、普段は使用しない大型機械をつかう清掃や、

窓ガラスの清掃、貯水槽の清掃、害虫駆除など、年に1~2度だけ定期的におこなったり、単発で1度限りのサービスを受注したりする清掃関連業務をてがけている。これらの業務は、ひとまとまりの作業あたり1日から1ヶ月程度で完結するものである。

しかも、これらの業務の多くは、それぞれ専門的な知識やノウハウが必要とされる。そのため、建築物環境衛生管理技術者や貯水槽清掃作業監督者など、業務をおこなうあるいは監督するうえで必要な資格が定められている業務も少なくない。資格取得の難易度は、資格ごとに様々である。資格取得のためには、それに応じて、時間と費用がかかる。例えば、窓清掃用のゴンドラを操作するのに必要な資格（ゴンドラ取扱業務特別教育修了者）などは、半日から1日の講習で取得できる。他方で、難易度の高い建築物環境衛生管理技術者の資格取得には、特定の実務経験が必要なおうえに、試験が課される。

このような、多様で、しかもそれぞれが専門的知識や資格を要し、さらに必ずしも毎日継続して発生しない単発的業務については、G社は、「本社」のビルメンテナンス部門に所属する正社員に、それぞれ様々な業務をおこなわせることで対応している。業務ごとに、それぞれ専門的な知識や資格をもつ要員を雇用し、業務が発生した時だけ勤務させることは、考え方としてはありうる。しかし、そうした勤務形態をのぞむ人材は少なく、実際には困難と考えられる。そのため、G社では、各要員がおこなう仕事の幅をひろくして、複数の仕事を遂行させることで、少数の要員で効率的に業務をこなしている。

ところで、採用時にこれらの資格をもっている者はほとんどいない。そこで、本社ビルメンテナンス部門の正社員に対しては、資格取得のための教育訓練への投資をおこなっている。具体的にいうと、資格取得にかかる費用については、全て会社が負担している。また、業務に必要な資格を取得した者に対しては、資格の難易度に応じて年間2万円前までの手当てを支給している。さらに、長期の勤続を前提として、賃金制度も、社長と個別に交渉して年俸を決める月給制が適用されている。賃金水準も、「常駐」の正社員より概して高く設定されている。

このように、G社では、多様で、しかもそれぞれが専門的知識や資格を要し、さらに必ずしも毎日継続して発生しない単発的業務については、教育訓練への投資をおこなうことで各要員の技能の幅をひろくして、複数の業務を遂行させている。それにより、複数の異質な単発的業務を少ない要員で効率よくこなしている。

以上の(1)(2)でみてきたように、G社において、1日や1年を単位とする労働需要の発生のパターンは、業務ごとに多様である。それにあわせて、G社は、各要員の労働時間を適切に設定したり、ひとりの要員がおこなう業務の範囲を広くしたりして、労働需要に要員数を即応させ、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行させている。すなわち、G社は、

午前の時間帯に作業量が集中する清掃業務については、パートの契約時間を午前中の時間帯に設定することで、業務量に要員を即応させている。長時間、連続して発生する業務に対しては、フルタイム勤務の正社員や短時間勤務のパートを、労働時間の重なりを少なくして勤務させることで、業務を途切れることなく遂行させている。1人分の作業量にみたない小さな物件の清掃業務については、ひとりの要員に地域的に近い複数の物件の清掃業務をまとめて担当させることで、少ない要員で効率的に業務を遂行させている。専門的知識や資格を要し、しかも必ずしも毎日継続して発生しない多様な単発的業務については、ひとりの要員がおこなう業務の範囲を広くすることで、少ない要員で効率よく業

務を遂行させている。

10 まとめ

本章であきらかにした事実発見を要約してまとめると、以下の(一)～(四)のようになる。

(一) G社の主な雇用形態としては、正社員とパートとがある。正社員は期間の定めのない雇用契約をむすび、フルタイムで勤務する。パートは、原則として1年間の有期雇用契約をむすび、パートタイムで勤務する。ただし、賃金制度は、正社員のなかでも異なり、月給制の適用者と時給制の適用者とがいる。パートは時給制である。正社員とパートとのあいだの転換はおこなわれていない。また、同じ正社員のなかでも、部門間の人の異動はほとんどおこなわれていない。経営層を含めて、ほぼ全ての要員が、中途採用により補充されている。

(二) 価格競争の激化や顧客の予算・経費削減を背景に、G社のビルメンテナンス業は、売上の伸びがみこめない状況にある。こうしたなか収益を確保するため、G社は、主要な経費である人件費を抑制する強い圧力のもとにおかれている。

(三) そこで、G社は、清掃や警備業務の要員として、55～65歳を中心とする年齢層を物件から徒歩などでかよえる通勤圏から採用することで、相対的に低い単価で必要な要員を確保している。賃金水準の設定に際しては、契約ごとに受注額と要員数にバラツキがあることから、契約ごとに賃金水準を個別に設定することで各契約の収益を確保している。

(四) このほか、G社は、毎年変化する契約状況にあわせて迅速に要員数を調整することで、労働需要に要員数を即応させ、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行させている。すなわち、清掃や警備業務の新規受注は、業務を開始する直前の時期に確定することも少なくない。そこで、G社は、同業務への応募者が十分に多い55～65歳の高年齢層を主な採用対象としつつ、ハローワークを中心に、必要に応じて労働者の人脈や新聞の募集広告を利用して採用活動をおこない、通常は1週間以内の短い期間で迅速に要員を調達している。

また、契約更新の停止に対処するため、G社は、パートについては、雇用契約期間を業務の契約期間にあわせ原則として4月1日から3月末までの1年の有期契約とし、契約更新がなされなかったときには雇い止めをおこなっている。期間の定めのない雇用契約をむすぶ正社員については、契約更新の停止にあわせて解雇している。

(五) さらに、1日や1年を単位とする労働需要の発生のパターンは、G社がかかえる様々な業務ごとに多様である。それにあわせて、G社は、各要員の労働時間を適切に設定したり、ひとりの要員がおこなう業務の範囲を広くしたりして、労働需要に要員数を即応させ、人件費を抑制しつつ確実に業務を遂行させている。すなわち、G社は、午前の時間帯に作業量が集中する清掃業務については、パートの契約時間を午前中の時間帯に設定することで、業務量に要員を即応させている。長時間、連続して発生する業務に対しては、フルタイム勤務の正社員や短時間勤務のパートを、労働時間の重なりを少なくして勤務させることで、業務を途切れることなく遂行させている。1人分の作業量にみえない小さな物件の清掃業務については、ひとりの要員に地域的に近い複数の物件の清掃業務をまとめて担当させることで、少ない要員で効率的に業務を遂行させている。専門的知識や資格を

要し、しかも必ずしも毎日継続しては発生しない多様な単発的業務については、ひとりの要員がおこなう業務の範囲を広くすることで、少ない要員で効率よく業務を遂行させている。

注)

¹ ただし、セレモニー事業部はいまでこそ G 社内で最も収益率の高い部門であるが、収益がはじめたのはようやく 3 年前に過ぎず、安定的な営業活動をおこなうようになってからの日は浅い。現在、要員規模は 30 名であるが、年に 2 名程度の割合で要員を増やしている。

² 内訳としては、役員として、代表取締役社長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役、取締役、監査役、顧問の 7 名、他の管理スタッフとして営業管理部長、警備保障事業部長、財務部長、庶務部長、社長室付部長 2 名、総務課長、庶務係長、庶務係、財務係の 10 名が所属する。なお、常務取締役はメンテナンス事業部長、取締役はセレモニー事業部長を兼務している。メンテナンス事業部長、警備保障事業部長、セレモニー事業部長はそれぞれ、メンテナンス部門、警備保障部門、セレモニー部門の責任者にあたる。

³ ただし、フォーマルな組織上は、「常駐」部門も、「本社」の要員と同様に、担当業務に応じて、メンテナンス部門、警備保障部門、セレモニー部門のいずれかに属する。

⁴ 「常駐」の物件の内訳は、政府およびその関連団体で 20 件、A 県 16 件、A 市 9 件、C 町 11 件、D 町 1 件、民間 48 件の計 105 件となっている。ただし、政府およびその関連団体の 20 件のうち 2 件は、セレモニー部門が管理するセレモニー会場である。

⁵ 業務の種類としては、「清掃」「警備」「保守」「守衛」「施設管理」「受付」「水道料金検針」「交通誘導」などがある。

⁶ ただし、この数には数名の兼務者が含まれる。顧客の種別にみると、政府・関連団体の物件に約 45 名、A 県の物件に 46 名、A 市物件に約 35 名、C 町物件に約 50 名、D 町物件に 1 名、民間物件に約 100 名、全てあわせると 230 名程度が所属している。

⁷ 雇用形態としては、このほか、要員数は 10 名弱と少ないが、土日など特定の曜日や、臨時的に業務が発生した時にかぎり勤務をおこなわせるために、アルバイトが利用されている。

⁸ ちなみに専務取締役は社長の兄弟である。

⁹ 「特定求職者雇用開発助成金」の制度では、ハローワークなどを利用して 60 歳以上の年齢層を雇い入れることが助成金をえるための条件の 1 つとなっている。この制度が適用された場合、雇い入れ後 1 年間に支払った賃金の 3 分の 1（中小企業の場合）が事業主に支給される。

¹⁰ 兼務者を除いて集計してある。

¹¹ 女性の割合が高い理由としては、日常の清掃の一環としてトイレの清掃があることがあげられる。社会の一般的な価値観として、女性トイレに男性が清掃にはいることには、清掃要員としてもまたトイレの利用者としても心理的に抵抗がある。しかし、男性トイレに女性が清掃にはいることは、比較的そうした心理的抵抗が少ない。そのため、「常駐」の清掃要員としては、女性の割合が高くなっている。

¹² ただし、契約更新の際に、契約内容の変更で受注額が減少した場合に、賃金を下げたり、パートの勤務時間を減らしたりすることは、労働者側の抵抗もあり難しい。そのため、契約内容の変更により受注額が減少する場合は、本社勤務の正社員が担当する定期清掃などのオプション

の契約を減らすなどの対応をとることで、「常駐」の正社員やパートの賃金水準をなるべく下げないようにしている。

¹³ 採用活動には、主として、メンテナンス事業部長と営業部長、総務部長、営業部社員 1 名の計 4 名が連携してあたる。

< 執筆者の紹介 >

佐藤 厚（さとう あつし）日本労働研究機構・労働条件・就業環境担当・主任研究員
1957年北海道生まれ。

1990年法政大学大学院社会科学研究科社会学専攻博士後期課程単位取得退学。

社会学博士（法政大学 2003年3月）

1990年4月より日本労働研究機構研究員

1998年4月より日本労働研究機構主任研究員

2003年4月より東京大学社会科学研究所客員助教授を兼任

専門分野：産業社会学（人事労務管理論）

主な編著書：

『ホワイトカラーの世界 - 仕事とキャリアのスペクトラム』日本労働研究機構研究双書
2001年

『リーディングス日本の労働 中小企業』日本労働研究機構編 1997年 他

JIL 労働政策レポート Vol.4

「企業レベルの労働のフレキシビリティ」

日本労働研究機構 主任研究員 佐藤 厚

平成 15 年 7 月 31 日発行

本資料に関するお問い合わせ先：日本労働研究機構 研究調整部企画課
電話 03-5903-6263
URL <http://www.jil.go.jp>

©2003