

## 第IV部：資料編



## ヒアリング調査の調査設計

第 I 部・序論と重複する部分もあるが、ここでは、本研究におけるヒアリング調査の調査設計の方法の全体像をまとめて示す。まず、ヒアリング調査の課題設定の方法を説明し、企業・事業所・労働組合に対するヒアリングの調査項目を列挙する。

### 1. ヒアリング調査の課題設定

#### (1) 調査の基本的課題

非正社員の増加を背景に、非正社員として働く人材の技能形成をどうはかるかという課題の重要性が高まっている。そこで、ヒアリング調査では、非正社員の技能形成を促す企業の人事管理の実態を明らかにすることを課題として設定し、(3)の調査の項目立てを行った。

#### (2) 前提となる現状認識

項目立てを行う上での、非正社員の能力開発機会の現状に対する認識は、以下のとおりである。

能力開発の機会については、正社員か非正社員かという雇用形態のちがいが、必ずしも決定的な規定要因ではない。たしかに、平均的にみると、正社員のほうが、非正社員よりも、能力開発の機会にめぐまれている。しかし、正社員であっても、能力開発の機会にとぼしい層もいれば、非正社員であっても、能力開発の機会にめぐまれている層があるのが現状と考えられる。

このような現状認識を前提にすると、現時点で非正社員として働く人材が技能をより向上させていくうえで、論理的に、以下の4つの選択肢が考えられることになる。

- ①現在の企業で非正社員として働くなかで、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ②現在の企業で正社員に転換し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ③他社に正社員として転職し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。
- ④他社に非正社員として転職し、より高度な仕事経験と教育訓練の機会を得る。

#### (3) 調査の基本的項目

以上の課題設定と現状認識を踏まえて、今回の調査研究では、非正社員の能力開発に関わるキャリアパターンとして、上記(2)①～④を支援するような企業の人事管理の実態を明らかにすることを課題とした。

- イ) ①④に対応する企業の人事管理としては、非正社員の仕事の高度化と教育訓練、評価・処遇制度があげられる。
- ロ) ②に関しては、非正社員から正社員への登用の制度や慣行があげられる。
- ハ) ③に関しては、企業が、前職が非正社員の人材の正社員への中途採用があげられる。

イ)～ハ)から、本ヒアリング調査では、非正社員の仕事内容や教育訓練、評価・処遇制度、正社員登用の制度や慣行、正社員の中途採用について、聞き取りを行うこととした。ヒアリング調査項目の構造は、第Ⅳ部・資料編に所収しているのので、そちらを参照されたい。

#### (4) ヒアリング調査の実践的課題

本ヒアリング調査の実践的な課題は、2つである。第1に、これらの積極的に施策を実施する事業所を中心に実態を明らかにすることで、以下の2つの論理を取り出すとともに、そうした論理を実現している先進的な事例を示すことにある：

- ① 企業が非正社員に対して技能向上の機会や正社員登用の機会を与えることで、非正社員として働く人材の基幹労働力化や仕事意欲の向上、定着化を実現できるという論理。
- ② 非正社員からの中途採用（正社員採用）をつうじて、効果的に人材を確保できるという論理。

また、非正社員の技能向上や正社員登用、非正社員からの中途採用に消極的な事例については、その理由をきくことで、非正社員として働く人材の技能向上を阻害する要因を把握することが、第2の実践的課題と考える。

## 2. 調査項目

事業所調査における調査項目は、(1)のとおり構造とした。なお、企業に対してはこの一部を用いた。また労働組合に対しては、(2)に示す調査項目によった。

### (1) 事業所調査・調査項目

#### 【事業所の基礎情報】

- ・ 主な製品・サービス、業績の動向
- ・ 雇用区分の種類と雇用条件、各区分の位置づけ
- ・ 各区分の要員数、主な年齢層、学歴構成
- ・ 非正社員の増減傾向、属性の変化
- ・ 非正社員の定着状況：正社員や年齢層によるちがい
- ・ 正社員の採用状況：昨年度の新卒採用人数・学歴、中途採用人数・学歴
- ・ 新卒採用の目的、中途採用の目的、両者の使い分け

#### 【正社員と非正社員の業務分担】

- ・ 正社員が主として担当する仕事の範囲
- ・ 非正社員が担当する仕事の範囲
- ・ 非正社員の仕事の高度化に関する方針
- ・ 非正社員の仕事の範囲の上限を規定する要因

#### 【正社員と非正社員のキャリア】

- ・ 新卒採用の正社員の初期のキャリア：典型的な例
- ・ 非正社員として採用する人材の以前の経験
- ・ 非正社員のキャリア：典型的な例
- ・ 非正社員に対する仕事の割り振り方
- ・ 非正社員の仕事意欲を保つうえで、キャリア形成の機会に配慮することの重要性についての認識
- ・ キャリア形成の機会をあえられない層への対応

#### 【評価と処遇】

- ・ 非正社員の人事制度：評価制度、資格制度、賃金制度
- ・ 正社員との処遇の均衡への取り組み

#### 【狭義の能力開発】

- ・ 正社員に対する能力開発のための取り組み
- ・ 非正社員に対する能力開発のための取り組み

#### 【正社員登用の制度・慣行】

- ・ 非正社員からの登用制度・慣行の有無  
（登用の制度・慣行がある場合）近年の実績、登用者の属性、応募状況
- ・ 登用の機会を設ける理由
- ・ 登用に際して重視する点非正社員としての社内キャリアとの関係：非正社員としての仕事の上限に近い人の登用か、早めの登用か
- ・ 登用後に配置する仕事やポジション：登用前との関連性
- ・ 正社員登用に向けた非正社員への意識付け、能力開発など
- ・ 正社員登用されなかった人材への対応

#### 【非正社員からの正社員の中途採用】

- ・ 中途採用において、前職が正社員であることを条件として課しているか。している場合、その理由。していない場合、実際に採用を行ううえで、前職が非正社員であることをどう評価しているか。
- ・ 前職が非正社員の人材を採用した例はあるか。ある場合、具体的なケースの内容
- ・ 前職での非正社員としての仕事経験を踏まえた配置や初任格付けをしているか。（はい→）具体的に。（いいえ→）その理由
- ・ 非正社員からの採用者の働きぶりの評価：新卒採用者や正社員からの中途採用者との比較

#### 【その他】

- ・ 非正社員の活用や能力開発、非正社員からの中途採用に関する課題や今後の方針

## (2) 労働組合調査・調査項目

### 【労働組合の概要】

- ・ 非正社員の組織化の有無：組織化している場合、非正社員が組合員となる条件
- ・ 組合員数（非正社員も組合員であれば雇用区分別）

### 【非正社員に関する方針や課題認識】

- ・ 非正社員の活用に関する労働組合としての考え方・活動方針
- ・ とくに、非正社員の活用がすすむことに対する考え方
- ・ 非正社員の活用にともない労働組合ないし組合員がかかえる問題や課題  
（若年層の非正社員が増えたことによる課題があればとくに詳しく聞く）
- ・ 非正社員の活用状況や活用にとまなう問題をどのように把握しているか

## ヒアリングレポート

### 外食産業 A社

#### (1) A社本社

調査日：2007年12月20日

インフォーマント：人事部 労務課 課長

聞き手：小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

#### A社事業所

調査日：2007年10月24日

インフォーマント：A社事業所 店長

聞き手：小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

### 1. 事例企業の概要

- ・ 居酒屋、和食レストランの約130店舗全店を直営店にて経営。従業員数は約4,000人で、うち90%が非正社員である。東証一部上場。正社員は440名で、3年前とくらべて減少した。非正社員はパートと契約社員がおり、パートが約3,500名（3年前より減少）、契約社員が約50名（3年前より増加）。契約社員よりもパートのほうが35歳以下の人の割合が高い。
- ・ 新卒採用は、18名。大卒がもっとも多く14名、ついで高卒3名、専門学校卒が1名。正社員の新卒採用者数は減少傾向にあり、大卒採用も高卒採用もともに3年前とくらべて減少傾向にある（専門学校卒採用は3年前は実施していない）。これは新卒者が採用しにくい環境によるもの。大卒は内定後の辞退者が多いことによる。高卒は学校の推薦のため辞退者はほとんどいない。
- ・ 正社員登用は、過去3年間に40名ほど行っており、全員が35歳以下である。また、中途採用は約100名で、約8割が35歳以下である。
- ・ 地区ごとに事業部があり、関東では居酒屋で5事業部、和食レストランで4事業部がある。1事業部は約10～12店舗ある。

### 2. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分は正社員、A社スタッフ（1年契約の契約社員）、パート（6ヶ月契約）に分かれる。6ヶ月契約のパートは、労働時間で社会保険加入者・非加入者がいる。
- ・ 正社員は業務間（居酒屋・和食レストラン）異動、地区移動あり。
- ・ またパートから正社員に登用する際に、これまでの社内での経験を評価して早くステッ

プアップできる「ラピッド社員制度」がある。制度は 2005 年より導入。パートから正社員採用者は過去三年間で 40 名、うち 31 名がラピッド社員。

- ・ A社スタッフは 6ヶ月契約のパートと異なり、一定の条件を満たすことで精勤手当・賞与・退職金がある。A社スタッフ制度は 2004 年より導入。現在、約 50 名いる。
- ・ ラピッド社員制度、A社スタッフ制度の導入理由は、パートが集まりにくくなってきた現状がある。時給を上げるだけでも集まりにくく、そのプラスアルファが必要になっている。
- ・ パートは 6ヶ月契約で、契約期間終了時に就労していれば基本的に自動更新する。
- ・ パートの賃金支払い形態は一律時給 600 円で計算して翌週に週払いとして先払いされ、残りと交通費や深夜手当を月払いとして支払われる（一律 600 円は全店舗共通）。
- ・ 予算で人件費の基準は設けられている（立地や店のつくりで上下はある）。また店舗の月商は座席があるだけ高くなる。これらは時間の労働生産性などで検証できる。

### 3. 調査事業所の雇用状況

- ・ 調査事業所の従業員数は 36 名。正社員 5 名、社会保険加入パートが 9 名、パートが 22 名。
- ・ 調査事業所では週 10 時間の人から、週 30 時間を越える社会保険加入パート（9 人）までと労働時間は様々である。パートや学生の中には扶養家族控除などの枠に収まるようにせいぜい週 30 時間に収める人もいる。また法律上、最大週 28 時間の留学生もいる。
- ・ 正社員が 5 人いる。規模（約 300 席）のわりに正社員が多いのは中途採用やステップアップしていく人材の通過点として他店舗に排出する教育母店であるため。
- ・ 調査事業所のパート人数は増加傾向にあるが、昼間の営業を始めたためもある。
- ・ 立地上、人員の枯渇が続く店舗で、近くの店舗と足並みをそろえて、時給の底上げなどを図ってきた。ただし時給の決定は社内の稟議事項である（店長からの提案は可能）。パート募集のために時給を上げる以外では、友人や知り合いの紹介、近隣の同業他社との時給にあまり差が無いため、目立つ広告媒体の工夫。
- ・ 調査事業所の平均年齢は 20 代後半。年齢の幅は下は 20 歳、上は 50 代後半（男性）。
- ・ パート 22 人のうち 8 割が学生。学生のうち 12, 3 人が留学生。募集媒体は日本語。特に留学生 OK とは出していないが、今は外国人の応募が多い。現在の店長が配属になってから約一年で、パートの半分ぐらいを採用。
- ・ 非正社員の勤続で長い人だと 10 年近くの人もある。非正社員のほうがよくて続けている人もいれば、他の仕事と掛け持ち兼任している人もいる。

### 4. 正社員と非正社員の業務分担

- ・ 通常の営業において正社員とパート社員の仕事（作業）の内容は基本的に同じである。

ただし正社員は将来に管理職になるためにマネジメント教育・訓練が営業の中に組み込まれている。マネジメントは水道代、電気代、ガス代、消耗品といったものの経費管理。パート・アルバイトの人件費をある程度の経費の中でコントロールし、なおかつ戦力として落とさないように組み込む。食材の仕入れや無駄が出ていないかなどの食材管理。

- ・ 通常の営業の作業は「調理」と「ホール」の大きく二つに分かれる。
- ・ 調理は包丁、火（串焼きとフライパンで別）、油（揚げ物）、一品料理（お刺身・サラダ系）が基本の5つのポジション。
- ・ ホールはお客様係、出し口の整理役、配膳係の大きく3つのポジション。お客様係は注文を聞いたり、テーブルの上をケアする係り。配膳はしない。フロアをいくつかの区域に分けて、区域ごとに一人が担当する。お客様係の根本的な接客は同じだが、区域によってこなし方の難しさというものはある。出し口の整理役は、料理場からの料理を配膳係りが運びやすいように、お盆に分けて置く（取り口分け）。また出す料理が間違えていないかチェック。また料理を出す時間がかかっていないかもチェックする。
- ・ これらの配置は個人の能力と経験を勘案し、店長が考える。通常の営業で正社員でなければ任せられないという仕事はない。
- ・ できる仕事とリンクしたランク（役職）は、定期的に全員に見せる。競争意識を持ってもらったほうがいいので提示したりする。社員のそれらも公表する。
- ・ 仕事に影響するのは経験もあるが、ただ長ければいいというものではない。短期間でできる人もいれば、長期かかる人もいる。能力だけでなく、言葉遣いなど基本的な点から改善しなければならないと痛感することもある。

## 5. 正社員のキャリア

- ・ 正社員は、社員 → チーフ → 店長 → 事業部長 の順序でキャリアをつむ。新卒採用者について、大卒・高卒によるキャリアの違いはない（ただし給料は違いあり）。
- ・ 入社24ヶ月で店長になることを目標にしている。また入社12ヶ月以降で商品部、人事部、情報システムなど本部スタッフとなることもある。
- ・ 新卒正社員は本社でセミナー（5日間）後に店舗に配属され、通常の営業での仕事は非正社員と同じである。正社員の仕事である光熱費・在庫管理や人件費管理も含めたマネジメントや各作業のコントロールのために、店舗の末端の作業をすべて知る必要がある。
- ・ 具体的には、水道メーターの計測は清掃作業を終えたら正社員・パートを問わずにメーターチェックをする。正社員にはその後になぜメーターを計測するのかを問いかける。積み重ねて使用量の増減の理由が理解でき、正社員がそれらをスタッフに呼びかけることでマネジメントはリーダーシップにもつながる。
- ・ 新入社員がすべての作業を知るのにカリキュラムとしては約1年2ヶ月。実際にはこれより早い人遅い人の個人差はある。カリキュラムは本社で作成されるが、営業サイドの

意見も取り入れながら年々変わる点もある。基本的なスタイルは変えないで、ある期間でチーフ・店長までに育成する目標設定をカリキュラムにしたマニュアル的な要素もある。冊子になったものを正社員は一人一人が持っている。

- ・ 現時点で店長・チーフを輩出したことによる店長への評価はない。店長に課されている目標は、基本的に売り上げ予算達成と利益達成。しかしパートの育成は店長の重要な仕事であり、「人を教えることができるか」、「どのように教えるか」は店長昇進への絶対要件でもある。
- ・ 目標達成に大事なものは、客数の確保。(客数が多いほど経費管理がしやすくなる)。次に人材の雇用。お店づくり、パートの質を高めるところから売り上げ増になる。
- ・ A社内の居酒屋と和食レストランの業種間で、正社員の異動はある。現状では多くないが、同じ飲食業かつサービス業であるため業種間の異動は基本的にやる方針。また業種で蓄積される経験や知識に大きな違いはない。

## 6. 非正社員のキャリア

- ・ パートの役職は上から時間帯責任者、パートリーダー、スタンダード（5～1）の7段階に分かれ、時給の形態でもある。各店舗に必ずしも時間帯責任者やパートリーダーがいるわけではない。
- ・ 時間帯責任者（時責）はⅠ～Ⅳに分かれる。時責Ⅰは、調理またはホールの時間帯責任者の資格を持つ。時責Ⅱは両方の資格を持つ。時責Ⅲはチーフとして店内における管理の代行ができる。時責Ⅳは店長として店内におけるすべての管理ができる。時責Ⅳはパート店長であるが、過去に一人いたこともある。パート店長を採用しないのではなく、店長であれば1日8時間は必要になるために現在はいないだけ。
- ・ 時責Ⅰに主婦層はいるが、時責ⅡやⅢにはいない。時責Ⅰの主婦層は、主に昼間営業の和食レストランにいる。
- ・ 時責ⅡやⅢになるあたりでは、ラピッド社員となるように会社から働きかけている。時責Ⅲで正社員になっていない人は、調理などでは力を発揮しているが、マネジメントの部分で力が足りない30代後半～40代前半の人がいる。
- ・ パート募集時に厨房募集、ホール募集のように記載はしない。
- ・ パートの採用権限は店長。A社スタッフは事業部長との面接もある。
- ・ パート採用の基準は順番に1. 空いている時間帯、2. 人柄・協調性・人と話しをするのが好きか、など面接の中でみる。採用時に外食経験も聞く。それは会社によるルールの違いはあったとしても、基礎知識の部分をわかっている、なれている部分があるため。早く戦力化したい場合は考えることもあるが、原則的にはフレッシュなほうがいい。初めてアルバイトする人は、最初は大変だが、教育すれば後でもものになる確率が高い。採用後の育成が大事あり、店長が責任をもって教育する。

- ・パートが入社後の研修期間は2週間をメドにして、店舗で行う。基本的なあいさつ、言葉遣い、身だしなみや非常口の場所などを確認する。
  - ・パートも1年半から2年で時間帯責任者までなるようなメドを会社は想定している。しかし週当たりの労働時間によって、短い人は限定的な仕事にとどまる。
  - ・業種的にプロ的な要素が高いように見えて、簡単な仕事で、難しいのはハートの部分。つまり時給1000円を貰うためにきているのか、そのサービスを楽しむために来ているのかという違いが大きい。A社の店舗の業務を通じ、しっかりと勉強して、将来の社会に役立つためにやるとか、サービスに感銘を受けてお客様が喜ぶことを自分も喜ぶパートは、お店にとっても当然、その後の収益、売り上げとかにも関連するので、非常にいいと考えている。
  - ・従業員のマインドを高めるのに大事なものは？ → 売り上げを達成したとか、いい営業をしたときに、自分が喜ぶようにしている。店長が喜ぶ、みんなよくやったなということを中心にして、ただ時給を稼ぎに来た人も心は動く。
  - ・マインドの裏には基本ができていないこと。訓練は当たり前だが、A社事業所としてお客様に何を伝えていきたくか、どういうことをしていきたいかということは、マニュアルよりも意思の問題になる。売り上げが上がっている店、下がっている店もある。これは店舗の力がひとつある。マインドの部分がA社として良くなるほど、業績ももっと上がるだろうし、パートの雇用ももっとよくなってくると思う。
  - ・ポジションはやりやすいものからはじめて、目標と評価を続けて、だんだんと花形の忙しいところに移っていく。キャリアを伸ばすためにポジションというのは考えている。時給も簡単に上がるものではないが、できるポジションが増えるに従って時給も上がる。
  - ・たくさんのポジションができるようになって、料理のレパトリが増えて、いろいろなことができるようになったパートは、A社以外のお店にも、それだけのキャリアがあれば違うところでやっていけるという、パートの人にとって力がついたというプロセスになっていると認識している。
  - ・パートで入店した人にも、伸びていくという感じが持てることは大事か？ → 逆に店長から働きかける。売り上げ向上、要するに能力向上を一人一人が思ってもらいたい。自分たちが前を向いて向上しようという気持ちがあるからこそ、お店は活性化される。評価されたことはちゃんと時給に反映されている。
  - ・現在、調査事業所はスタート時給1,200円で高い。しかし1,200円でいいと思われると、その人の仕事はよくなっていかない。時給だけ稼げばいいという考えの人は短期間で辞める人もいる。また6ヶ月契約のため、契約更新時に就労している人は、A社での仕事と相性は悪くないと考えている。
- 向上心を引き出すには？ → いいこと、悪いことをはっきりと明確に伝えること。いいことはいいで褒めて、駄目なことはきちっと叱り、修正するように指導する。ただし、

いいと評価されたこと一回で 10 円あがるものでない。その積み重ねが昇給につながる。頑張ったことに能力が伴っていなければだめ。そのためセンスのいい人、器用な人という時給が上がりやすい気質の人はいる。

## 7. 非正社員の評価と処遇

- ・（時間帯責任者・パートリーダー・スタンダード5～1の）役職ごとに、書面で明確に資格の認定制度はある（例えば、電話の対応ができる、レジが打てるなど）。しかしそれらを判断するのは各店舗の店長なので、この店のスタンダードの5が違う店では4であったり、時間帯責任者である可能性もある。
- ・仕事の達成は基本的に毎月チェックする。毎月、全員と個人面談というのは難しいため、時間を見つけてミーティングや面談をする。そのため毎日のように、目標意識と評価の繰り返しになる。
- ・パートの評価は、役職ごとにその職務が明示されているステップアップ認定書があり、パート各自が持っているので、自身の格付けと上へのステップに何が必要か把握している。
- ・評価項目の書面はあるが、それだけに頼らない。頼ってしまうと、レジが打てれば「○」になってしまう。気持ちの部分がすごく大事である。目標提示は文面も言葉もある。「あなたはもっと笑顔ができれば、時給がアップするよ」ということで説明する。どの能力をどれだけつけばいいか、本人はわかるように伝えている。時給は給料の締め日にどうするかを決める。
- ・ステップアップ認定書が基本的にマニュアルのようなものになっている。しかし作業の内容まで掘り下げてマニュアルやケアを細分化していかなければならないと考えている。

## 8. 正社員との処遇の均衡への取り組み

- ・パートと同じ仕事をしている入社間もない正社員の時間当たり賃金を比べると、正社員のほうが少し高い。それは正社員にはその先を見据えて、それ以外の仕事もやらせようとしているため。正社員にはその日ごとお店の要求にこたえることができる。またシフトコントロール、食材の仕入れの検品、ラストの発注作業のように正社員でなければやらない仕事もある。ただし時間帯責任者Ⅲの時給と比べるとほとんど同じ。
- ・パートリーダー、時責Ⅰ、Ⅱは金一封（何千円～何万円）がある。時責Ⅲからは正社員と同じ基準で賞与がある（ただし退職金はない）。
- ・戦力化されたパート（社会保険加入者）を、本人了承の上で他店舗への異動は多くはないがある。社会保険加入パートの異動の理由には、一店舗で多くの社会保険加入パートを抱えることによって人件費がかさんでしまうという事情もある。
- ・調査事業所には社会保険加入パートの9名のうち一年契約のA社スタッフが2名いる。

- ・ A社スタッフは精勤手当と賞与がある。そのため入社間もない正社員とは賃金面で大きな差はない。正社員は店長等になれば、年収が変わってくる。

## 9. 狭義の能力開発

- ・ A社研修センターが2007年6月から稼動。現在は店長クラスの調理実務チェックがある。稼動したばかりで十分な活用もできていない状態だが、勉強ができる環境や店舗でできない勉強のためにもよいことだと認識している。

## 10. 正社員登用の制度・慣行

- ・ 通常の正社員登用とは別にパート従業員を正社員として採用する際、即戦力の確保や従業員のモチベーション向上を目的に、従業員のスキルに応じて採用条件を優遇する“ラピッド社員制度”がある。ラピッド社員には入社支度金20万円が支給される。
- ・ A社でのパートの仕事によって短期の教育が見えている場合、ラピッド社員としての登用に3ヵ月後にチーフになると条件をつけて、登用する人もいる。ただしラピッド社員になるには、A社での経験が1、2年は必要。経験が1年未満でもラピッド社員ではない正社員登用もある。
- ・ ラピッド社員の登用は、本人の希望でいつでも応募できる。店長からの呼びかけなどもする。またパート募集の際にラピッド社員制度を提示することもある。
- ・ ラピッド社員の選考は、一般常識（簡単な算数、読み書き）、適性試験、ペーパーテストに加えて、人事面接・役員面接がある。中途採用の試験問題と異なるものの、将来はSVや事業部長、本部の業務も携わることになるので、選考基準は甘くない（筆記でも点数をとらなければならない）。ただしラピッド社員に推薦を受ける段階でかなり絞られているため、ほとんど落ちない。面接が重要で、「サービス業をどのように考えているか」や「A社の考え方に納得して同じ考えでお客様に対応できるか」という点を確認する。
- ・ 調査事業所では現在の店長が配属になってから、非正社員から正社員へ1名登用した。その人は前職で物販のアルバイト経験あり。社員になりたいという気持ちでパートを始めた。半年で正社員登用。初めから中途採用もあるが、話の中で一度パートで状況を確認してから登用の話しを進めることでパートを始めた。登用された人はラピッド社員ではないが、本人の努力でパート期間を含め入店後一年以内でチーフになった。
- ・ 登用までが早いのは、推薦する人が20代後半から30代が多いため、その人の将来設計のためにも早めにみきわめをするのが良いと考えているから。現在、調査事業所にパートが31人。そのうち男女比は男：女＝6：4。男性のうち1割くらいが正社員への希望をしている（2,3人）。希望者は男性で20代半ばから後半。
- ・ 推薦の決め手は仕事の理解度が高い。同じ気持ちになれる（どういうお店にしたいか）。推薦の可否は、一店舗の店長ができるかどうかを見る。責任者としてのリーダーシップ

が取れるかが重要。正社員登用には店長とエリア・マネージャーの推薦が必要。

- ・ 正社員の賃金体系の職務の部分は何等級何号（1等級2号など）のように決まる。中途採用者については、本社で決める。半年に一回の評価があり、能力しだいでステップアップするので、等級面について新卒から正社員と中途採用者との間での問題はない。
- ・ 現在、調査事業所に正社員希望のパートもいるが、正社員になることで時間の自由が利かなくなる点で躊躇しているものもいる。店長からラピッド社員や正社員登用を勧めても断る人は少なくない。
- ・ 本人の希望は普段のコミュニケーションと一緒に働く中での意識レベルで分かる部分がある。本人に希望があっても足りない部分があれば、何が足りないために推薦できないかを伝える。

## 11. 中途採用について

- ・ 中途採用の基準としては、応募者自身が店長やマーチャンダイザーになったときに、どのような店作りや商品開発をしたいなど具体的な希望をはっきり言えるかが重要である。これまでの経験よりも本人次第の要素が大きい。
- ・ 正社員経験の有無は特に意識をしておらず、客観的に見たら不利であるかもしれないが、正社員経験無しという理由で即不採用ということはない。中途採用者の中に正社員経験がない人もいる。むしろ正社員経験があったとしても、転職回数が多すぎる場合に断ることもある。応募者は30代前半が多く、その年代であれば転職回数は3回が限度。
- ・ 外食産業の経験者は即戦力になるが、その先どこまで伸びるかはわからない。どのような業界での経験者が伸びる、活躍するというのはない。

## 12. 非正社員の活用や能力開発、非正社員からの中途採用に関する課題や今後の方針

- ・ 標準的な店舗で1店舗に店長・チーフ・時間帯責任者4人（調理・ホールで2人ずつ）の計6人に加えてパートが2~30人いて、お店がうまく運営できる。しかし時責が4人揃っていない店舗もあるのが現状であり、パートの育成が重要である。
- ・ 正社員になることに迷っている若者のためにも、雇用条件（休日）や企業ブランドをより良くしていくことが大切だと感じる。
- ・ 会社HPで採用難だからこそ人材育成と謳っているが、人材育成をしていることが人集めに役立つとを感じるか？ → 大量に採用をしますだけでは続かない。店長だけでなく社員、チーフ、ベテランパートを含めた育成していく環境作りだと思う。

### （2）A社労働組合

調査日：2007年10月24日

インフォーマント：A社労働組合 中央執行委員長

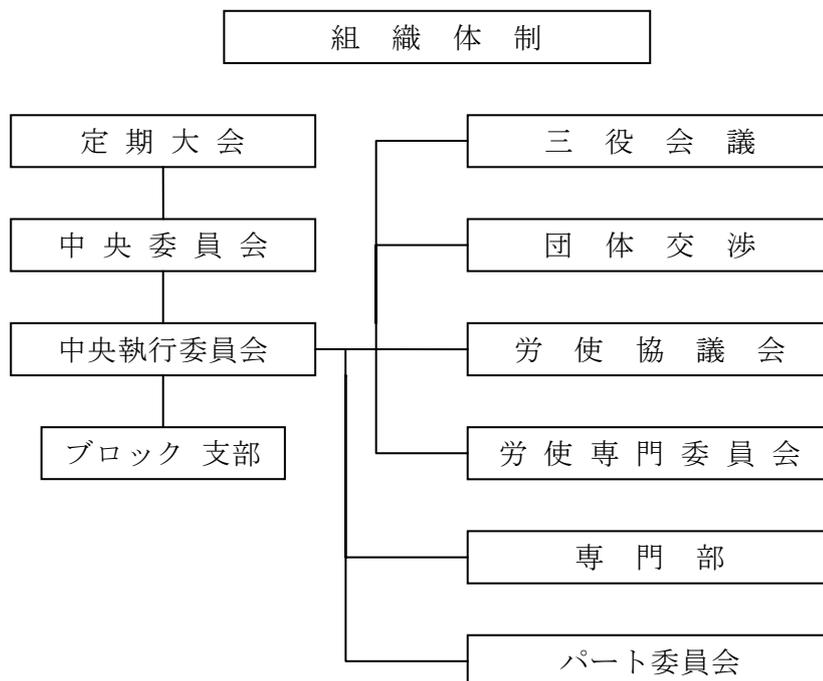
聞き手：小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

## 1. 労働組合の概要

- ・ 非正社員も組合員となる。ユニオン・ショップ制。非正社員を組み入れたのは11、12年前から。非正社員の組合加入条件は以下の二つ。
  1. 18歳以上（国籍問わず、ただし高校生は非組合員）
  2. 試用期間（約2ヶ月）を終える
- ・ 組合費は正社員・非正社員に関係なく一律同じ額だが、上部団体費があるため正社員とパート・アルバイト（＝短時間労働者）に違いが出てくる。組合費は正社員で約4,500円、非正社員で1,700～1,800円程度であるが、上限を設けており、正社員は6,500円が上限、非正社員は4,000円を上限としている。

正社員	平均	4,500円	上限	6,500円
非正社員	平均	1,700～1,800円	上限	4,000円
- ・ 図表Ⅳ－1の組合の組織体制は3年前の体制で現在のものとは異なるが、この3年前の体制に戻す計画がある。非正社員は多様な人から構成されているため、非正社員のニーズに合う労働運動というのが非常に難しい。パートに執行委員になってもらったりと工夫はしたものの、どうしても正社員組合員を対象とした春闘中心になってしまうという部分があったのでため、別枠でパートについては考えなければいけないという問題意識を持つようになり、現在は3年前の体制に戻すことを計画している。3年前は正社員の中央執行委員を21名、パートの委員を10名でやっていたが、その後縮小し、今年度上半期までは、正社員の中央執行委員を7名、パートを3名の計10名体制でやってきたが、今期は正社員の中央執行委員17名とし（パートの委員数は不明。パート委員は各地区で選出段階）、パートを執行部に取り入れることによって、パートの声をより吸い上げやすくする仕組みとした。
- ・ 組合のパート役員は主に30代フリーターが多く、A社で働くのが好きという人が多い。

図表Ⅳ－１ 労働組合の組織体制



## 2. 組合員数

- ・ 組合員数は 3000 人を前後している。正社員 450 名(95%)、非正社員約 2550 名(90%)
- ・ 正社員のうち店長までは全員、組合員。その上のエリアマネージャーから組合員と非組合員の人とが混在する。非正社員にはパート・アルバイト（社会保険加入者と未加入者）と契約パートがいるが、組合では特に区別していない。店舗に派遣会社からの派遣アルバイトも試験的に雇っているが、直用ではないので非組合員である。

## 3. 非正社員に関する方針や課題認識

- ・ 一度、パートも執行委員にしたが、正社員組合員中心の春闘という部分があったため、パートを別枠で考えなければならないとして、3年前の体制に戻す方針である。
- ・ 飲食業全体でパート・アルバイトの確保が困難であるが、A社も3、4年前とくらべて人材確保が非常に困難になっている。パートの平均時給は1000円、都心部では1500円時給を支払っている店舗もあるが、それでも人が集まらない。人が集まらないことの理由の一つとして、若い人にとって魅力がないからと考えている。管理職または店舗の責任者が飲食店で働く魅力を伝えられていないことがその原因と認識している（具体的には、若年層がお客として店に行ったとき、このお店で働きたいと思ってもらいたいが、必ずしもそうはなっていない）。人材確保難を解消するには、教えて欲しいことと店舗で教えてあげられる・伝えてあげられることがマッチすることが重要であり、このマッチさえ達成すれば人材確保ができなくて困るということはずまいと考えている（今の若い人

たちは、1時間働いていくらかもらったということ以外のものを求めており、この金銭的報酬以外のものというのが知りたいことと教えられることのマッチだと考えている)。そのため、パートの定着のさせ方、コミュニケーションなど正社員向けのセミナーの開催などを労働組合から今後働きかけが必要と考えている（本来は会社の仕事だが）。

- ・ 正社員だけでなく、非正社員向けのセミナーも今後、開催を計画する（組合のセミナーは勤務時間外の活動）。
- ・ 組合としては店舗での戦力であるパートはもっと増えて欲しいと考えている。出店のためにも必要であり、正社員の休みにも影響をするため（正社員の人数は1店舗あたり平均2.12人、大型の店舗では一時間あたり働いているのは約15人）。戦力としてパートを大事にしないといけないと考えている。

#### 4. 非正社員の活用にともない労働組合ないし組合員がかかえる問題や課題

- ・ パートの要求と正社員の要求はかなり異なるものが増えてきている。さらにパート・アルバイトの年齢層が18～70歳くらいまでと幅広く、ニーズに合った労働運動というのが難しいのが現状。
- ・ 店長はパートの採用権を持っているため店舗内では労使関係（評価も店長）。しかし両者ともに組合員であるために、もし有給の取得の可否やセクハラについて問題が起これば、両方から相談を受けることになる。
- ・ パートの要求
  1. 働きやすい職場環境を求める声
  2. 食事の従業員割引率のアップ
  3. 職場の人間関係
  4. 時給アップ

⇒ パートの要求に関する企業との協議について

従業員割引制度を実現。

永年勤続表彰も実現したが、業績上、現在凍結。

前回春闘から時給アップの要求も始める。しかし、現状では、人手不足で自然に時給アップしている。

- ・ パートから組合費をなぜ支払わなければならないのか質問を店長（正社員）が受ける。また組合から外すようお願いするパートもいる。
- ・ 働いている店舗の店長の組合に対するスタンスによって、パートの間の組合活動に対する認知度が異なる。たとえば、店長によっては労働組合がいないという人もいる。このような労働組合不必要と考えている店長のところで働いているパートは、組合の活動をまったく知らされていないということがあるので、全国で働くパートの中には組合の活動を全く知らない人もいるのが現状である。もちろん逆のパターンもあり、活動を知

り、理解しているパートもいる。

- ・ 労働組合があることに安心感を持つパートもいる。特に他の会社を退社後に入社した人に多い。
- ・ (若年層) アルバイトは時給+ $\alpha$ を求めている。この $\alpha$ が一致すると望ましい。具体的には店長が店員と人間関係を築く。その中で自身の経験や相談にのる。

## 5. 非正社員の活用状況や活用にともなう問題をどのように把握しているか

- ・ 店舗を全国に展開しているため、いわゆる製造業の大規模工場と同じような感覚で組合活動は難しい。
- ・ 全国に散らばる組合員の声を集める主な方法として、(1)組合のHP経由で意見を送ってもらう(フォーム有り)、(2)組合へのTEL(フリーダイヤル)、(3)現場で直接ヒアリングするといったものがある。それでも組合の存在自体を知らない組合員、特にパートの組合員がいるため、組合に関する情報を全組合員の自宅宛に送付するという取組みを行っている。ただし、ここまでやることに反対意見もある。

## 6. 非正社員の活用に関する協議・交渉

- ・ 現在、飲食業界に人が集まりにくいいため、毎月の労使協議会で常に議題にしている。

## 7. その他

- ・ 正社員と非正社員では、改善を求める点が異なる。正社員の場合、一時金についてが一番多い。他方、非正社員の場合、職場環境、つまり時給も大切だがそれよりももっと働きやすい環境にしてくださいという要望が強い。具体的には、休憩室が狭いからもっと広くして欲しい、従業員用のトイレが欲しい、従業員に食事の割引を適用しているが割引率をもっと上げて欲しいといった要望や、職場の人間関係についての相談などがこれまでにあった。このように要望が異なるため、①で前述したような正社員とは別枠でパートの労働運動については考えなければいけないという問題意識をもつようになった。

## 外食産業 B社

### (1) B社本社

調査日：2007年10月26日

インフォーマント：人事部 部長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ

## 1. 事例の概要

- ・ 大手フードサービス業。全国にチェーン展開をしている。
- ・ 正社員数は約 4,000 名、非正社員は、約 90,000 名。過去 3 年間では、正社員の人数が減り、非正社員の人数を増やしている。2007 年度の正社員の採用実績としては、新卒採用として、大卒者約 200 名と専門学校・短大・高専卒を若干名採用している。中途採用者は、約 400 名で、うち 350 名ほどは 35 歳以下の若年層である。
- ・ 労働組合があり、正社員のほか、2007 年 9 月より、準社員の組織化も始めている。2007 年 9 月現在、正社員の組合員数は 4,000 名弱。非正社員の組合員数は約 300 名である。

## 2. 雇用区分の特徴

- ・ 主な雇用区分は、正社員、契約社員、準社員の 3 つ。
- ・ このうち、正社員はいわゆる総合職の位置づけ。雇用期間の定めはない。フルタイム勤務。転居を伴う異動がある。
- ・ 契約社員は、2007 年の調査時点で約 200 名。有期の雇用契約をむすぶ。フルタイム勤務。給与は月給制。転居を伴う異動はない。準社員から転換してきた契約社員もいる。契約社員への転換を希望する準社員は、年 2 回の転換の機会に、店長の推薦と試験をうけ、合格すると契約社員となる。正社員に登用されると転勤に応じる必要がでてくるため、契約社員として働くことを選ぶ主婦層も多い。
- ・ 準社員は、いわゆるパート・アルバイトという位置づけ。調査時点で約 90,000 名と、非正社員の大多数を占める。労働時間は週 40 時間未満。雇用契約期間は 2 ヶ月。給与は時給制。店舗間の異動はない。ただし、一時的に他の店舗に応援に行くことはある。運用上、65 歳を上限としているが、例外的に 70 歳の準社員もいる。準社員の属性としては、20 歳代と 30 歳代の人が多い。主婦層のほか、いわゆるフリーター層もいる。このほか、2 割程度が学生。女性比率は 6.5 割程度。
- ・ 準社員については、店舗の都合や本人の希望をもとに労働時間を決めている。最も多いのは、月 60～80 時間の層。フルタイムに近い働き方をする準社員は 1 割程度。その中では主婦層の割合が増えてきた。母子家庭となり、生計を主に担う必要のある女性などで、フルタイムに近い働き方をする人が増えてきているという認識。
- ・ このほかに、経理やシステム開発、工場の技術開発や設備管理を担当する技術者、商品開発のための調味の専門家など、専門的な技能をもつ人材を雇用する区分として、嘱託員という区分があり、調査時点で約 30 名ほど。

## 3. 正社員と非正社員の仕事内容のちがい

- ・ 正社員と非正社員とでは、キャリアの到達点がちがう。正社員であれば、全員に、早い段階で店長のポジションに到達してもらう。正社員として採用後、平均して 2 年くらい

で店長になる。

- 非正社員で店長のポジションにつく者もいる。契約社員の一部に、店長のポジションを担当している人がいる。現在、50名ほど。店長としての契約社員の活用は、去年から実験的にはじめている段階。準社員からの登用による。そのため、呼称は、「準社員店長」。「準社員店長」は、店舗間の異動がない。なお、「準社員店長」として働く契約社員の労働条件については、制度の実施から1年たった時点で、本人の希望等も聞いて見直す予定。
- 会社として、後で述べる正社員登用により店長候補になるフォーマルな機会には応募してこない主婦層を「準社員店長」の候補者としてリサーチし、「準社員店長」として働くことを考えてはどうかと働きかけている。準社員として経験を積んだ人のなかには、店舗を異動することに伴い、あたらしく人間関係を一から築いていくことに不安をおぼえる人も少なくない。そうした人材に、店舗間の異動がない店長として働いてもらうため、契約社員として店長を担当させる制度を設けている。
- 準社員のなかに、時間帯責任者として働く人もいる。時間帯責任者は、調理や配膳などの作業をこなしながら、担当の時間帯のサービスの提供に責任をもつ。時間帯責任者としては、担当する時間帯の仕事を仕切れることが最低限必要。ここまでは、準社員の時間帯責任者でも正社員の時間帯責任者でも同じ。
- これに加えて、正社員の時間帯責任者であれば、さらに、やがて店長になるため、店長が担当する仕事、例えば、「割り当て変更」と呼んでいるメンバーの作業内容の変更や、発注業務なども徐々に経験していく。したがって、キャリアのちがいから、同じ時間帯責任者であっても、準社員と正社員とでは、仕事内容が異なってくる。
- 店長の仕事として、店舗のメンバーのワークスケジュールを決める仕事がある。ただし、時間帯責任者でも、自分のチームのメンバーから、本人が店長には言いづらい要望などを含めて聞いて、店長に助言したり、メンバー間の調整をしたりする役割を担っていることはある。インフォーマントの人事担当者がかつて店長をしていたときの例でも、店長が、準社員のスケジュールの基本を決め、曜日ごとのモデルスケジュールを立てたうえで、時間帯責任者に微調整をしてもらっていた。
- ワークスケジュールを決めるためには、客数予測をする必要がある。客数予測に応じて、食材費と人件費の投資額を決める。
- 1週間の客数予測では、過去（前年）の実績値にもとづくトレンドのパターンと、イベントを参考にする。イベントが行われるかどうかは天候の影響をうけるので予測が困難ではあるが、これらを参考に、客数を予想する。このほか、例えば、この店舗では、新開発の商品を売っていきたいという方針を立てたりする。それを盛り込んで、スケジュールと投資額を決める。それを前提として、時間帯ごとに必要とされるスキルが決まってくる。そこで、この時間帯に誰を配置するかという判断となる。

- ・ スケジュールの決定は、教育訓練の計画ともかかわる。例えば、2ヵ月後の月曜日までに、どのような仕事の仕方をしてもらえばよいかを想定したり、今度の日曜日は忙しいことが予想されるが、そのときに質の高いサービスを提供したいという目標や、今週の昼の時間帯のサービスはこのようであったが、もう少しこのようなサービスをしていきたいという目標を立てたりする。それに向けた訓練計画を立て、それを織り込んでスケジュールを立てる。
- ・ 店長は、投資額、訓練計画、スケジュールをセットで決めていく。
- ・ 店長は、準社員の採用の権限をもつ。
- ・ 発注に関して、発注の判断は基本的に店長が行う。ただし、日常の欠品の補充程度の判断は、準社員も行う。発注の作業は準社員が行う。
- ・ クレーム対応は、正社員の時間帯責任者も、準社員の時間帯責任者も行う。しかし、準社員として時間帯責任者をしている人のなかには、同じ時間帯に正社員がいれば、一次対応をした後は、正社員にそのあとを任せる人もいる。もちろん、準社員であっても、クレーム対応を十分にこなせる人は多い。

#### 4. 非正社員への教育訓練

- ・ 準社員への教育訓練はOJTがメイン。Off-JTとしては、準社員が入社して、最初のオリエンテーションに30分から1時間をかけるたりする。そのあとは、ロールプレイングのかたちで30分程度をかけて教える。店長もしくはトレーナーの資格の準社員が担当する。あとは、随時。
- ・ 教育訓練の仕方の例をあげると、配膳作業であれば、例えば、ハンバーグについて、テーブルに実際にプレゼンテーションし、配膳するうえでの基準を「たたき込む」。いわゆる「ゴール、完成型」をみせる。そして、「このハンバーグはいいけれどもこのハンバーグとの違いは何か。この差はなぜ起こったのか」「オーダーからプレゼンテーションまでの作業がきちんと流れるように、決められたとおりでやらないと、とてもこのクォリティーでプレゼンテーションはできない。ほんとうにこれで380円いただけるのか」という話をしたりする。
- ・ 最終的には料理をみて温度がわかるぐらいになることが目標。それができないと、忙しいときにキッチンに入らざるを得ない。自分で味を見ないとわからないため。目で見て温度がわかったり、品質や鮮度がわかたりできるようになると、「フロアにいながらキッチンのマネジメントができる」。こうした目標は、正社員も準社員も共通。
- ・ 教え方は、様々。下げ物の作業の例では、「最初にお盆持って、布巾をこう持って、こうやって立ってね」と教える人もいる。他方で、「お客様をお迎えするのにこういう状態とこういう状態とどっちがいいか。こういうふうにしたいよね。では、こういうふうにするためにどうしよう」などと言って、本人に考えさせながら、ロールプレイングを

つうじて指導する人もいる。そのうえで、例えば、「よくできたね。もうちょっとこうやると早くなるかも。もうちょっと簡単にできる。もうちょっと楽にできるかも」といった指導を積み重ねていく。

- ・ いずれにせよ、トレーナーの都合で、最初から1から10までを「おれはこれだけ知っているんだ」というかたちで教えてしまっただけでは、逆効果。仕事を教わる側は、疲れてしまったり、自分はこの仕事に合わないという思いを強めてしまったりする。良いトレーナーは、シンプルに、わかりやすく、「お客様にほめられるような」仕事の仕方を教える。
- ・ 教育訓練は、正社員か準社員かにかかわらず、できる人は全員が行う。先輩が後輩を教えるかたち。準社員であっても、教育訓練が上手な人は多い。印象としては、主婦で子育ての経験をした人や、年齢の高い人などは、教え方が上手な人が多い。
- ・ 店舗での仕事は、「お客さんに喜んでもらう」という目標に向けて、「みんなで一緒に仕事ができる人」に向いている。最後の「お見送り」の際のお客様の表情が「ゴール」。「我々がよかれと思ってやっても、お客様が嫌そうだなと思ったらだめだよ」ということで、いろいろと考えて工夫できるようにしている。
- ・ 教育訓練の程度は、店舗によりバラツキがあるのが現状。それをなくすことを課題としている。
- ・ トレーニングガイドやトレーニング用のビデオは、主な業態について全部そろえてある。しかし、それだけでは、「伝えきれない部分」もまだ多い。
- ・ トレーニングのノウハウは、店長がもっている。店長本人は、そうしたノウハウに自覚がない場合も多い。本部としては、現場に行き、そうしたノウハウを学び、他の店舗でも実践できるように明示化していこうとしている。店長のすぐれたノウハウをできるだけ多く見つけることを本部の教育担当の重要な役割と考えている。

## 5. 正社員のキャリア

- ・ 正社員（新卒採用者）は、採用後2ヶ月間は、研修生という扱い。研修生の期間が終わった2ヵ月後の段階で、店長認定試験をうける人もいるが、例外的。200人いたら1人くらい。多くは入社後2年目くらいで、店長認定試験を受けて店長になる社内資格を取得し、店舗に店長のポジションのあきがあると、店長になるというかたち。
- ・ 正社員の仕事の経験の仕方としては、例えば、キッチンでの調理の仕事に関して、前半の朝の立ち上げからランチまで、お昼までの時間帯のマネジメントをまず担当し、それがしっかりできるようになると、担当できる時間帯を広げていく。さらに、フロアでの配膳等の仕事についても、同様に経験していくというかたち。そのうえで、フロアとキッチンのトータルマネジメントを学んだり、いろいろな管理業務を学んでいく。
- ・ これらを一通りできるようになって、ようやく店長認定試験を受ける。
- ・ 店長となるには、フロアでの接客や調理場での調理にかかわる技能はひととおり習得し

ている必要がある。店長は、いざというときには、接客や調理など、準社員が担当する仕事を自分で担当する必要がある。また、自分でそれらの仕事をできるようでないと、準社員に教えることもできない。

- ・ さらに、店長になるための能力として、一番重要視しているのは「トレーニング力」。準社員への教育訓練が上手でないと、「とてもではないけれども店長はつとまらない」。準社員として働く人のなかには、「手軽に働きたい」という意識の人も多い。そういう人にも、楽しみながら仕事の幅を広げてもらったり、お客様に喜んでもらえるよう自分で判断して働けるようになってもらったりする必要がある。店長には、そのための教育訓練の能力が必要とされる。
- ・ 正社員に対しては、店長候補者なので、集合研修をつうじて、会社の経営環境や、会社の仕組みなどを教えるとともに、価値観の共有化をはかっている。その点は、普段の作業のなかで考え方を教え込んでいく準社員の場合とは、教え方が異なる。

## 6. 非正社員への仕事の割り振り

- ・ 例えばフロアでの接客の仕事では、例えば最初は下げ物の作業や、ドリンクバーのメンテナンス、バックヤードの備品の整理など、比較的簡単な作業から担当する。
- ・ 注文を受けたり、レジで清算したりといった仕事は、いろいろな対応をしなければいけない場合があるので、そのための指導を追加的に行ったうえで、担当させる必要がある。
- ・ 調理場での仕事では、いわゆる追い回しのような、食器の種類を覚えて定位置に保管する作業や、洗い場の作業、備品のメンテナンス、清掃などは、比較的簡単に習得できる。調理の技術は、業態によっていろいろだが、より高度。火を使ったり、包丁を使ったりという技術をおぼえるには、経験が必要となる。早い人でも半年はかかる。
- ・ 仕事の経験の仕方は、勤務スケジュールによってもちがう。勤務時間が限定的な人の場合、ひとつのポジションの仕事を繰り返してもらうかたちになる。

## 7. 資格制度・均衡処遇への取り組み

- ・ 現在、検討しているところ。

## 8. 正社員登用

- ・ 正社員登用の制度がある。「店長候補募集」という広告を全店舗の店内（控え室）に張って応募する。年に2回、4月と10月に、正社員登用の機会をもうけるようにしている（登用を年に2回は必ず行くと決めている）。今年の例では、それに向けて2カ月おきに告知を出し、2カ月おきに登用のための試験を実施した。
- ・ 正社員登用はかなり昔から実施されてきた。現在の役員のなかにも、非正社員から正社員に登用されたキャリアをもつ人がいる。制度として広く周知し、大規模な登用を実施

するようになったのは、昨年から。過去3年間に、毎年100名程度ずつ、計300名ほどを準社員から正社員に登用した。

- ・ 準社員として働く人にキャリアを発展させる機会をあたえることが、会社の存続にとって不可欠という判断。準社員として働いていて、この会社の仕事が好きな人に店長になってもらいたい。店長となる人材を確保することと、正社員への登用に向けて準社員の意識を高めるといったねらいが大きい。
- ・ 正社員登用者の属性としては、35歳未満の人が多い。過去3年の登用者約300名のうち約270名。35歳未満の男性が多い。主婦層も少しずつ増えてきた。
- ・ 応募の際に、年齢制限は設けていない。ちなみに、現時点での店長の最年長者は男性では62歳、女性では58歳。
- ・ 若年層の男性では、準社員として働き始めてから早い段階で、正社員登用に応募してくる人も多い。他方、主婦層では、すでにベテランになってから、正社員登用に応募してくる人が多い。主婦層で、正社員に登用される人のなかには、人としての懐の深さとか、自分のタイプと合わない人でもうまく強みや弱さを理解してやっていけるような「人間力」がある人が多い。また、時間帯責任者としての経験などをつうじて、現場での問題を現実的に考えてきている人が多い。
- ・ 正社員として店長になって仕事をしたいという希望をもつ準社員は、正社員への登用を認定する「キャリア認定」の試験を受ける。「キャリア認定」試験を受験する条件は、店長の推薦があることと、フルタイムで勤務したり、店舗間の異動をしたりといった正社員としての働き方ができるということだけ。
- ・ 店長が推薦をする際には、現状の評価と、将来のポテンシャルを見てもらうようにしている。現状の評価に関しては、一生懸命に仕事をしているか、店長やほかのメンバーが信頼している人物であるかを評価してもらうようにしている。
- ・ 手続きとしては、店長が推薦状を書きファクスで本社採用部に送る。採用部では、店長の推薦を受けた登用候補者に対して「よい店舗とはどういうものか」といった宿題を出して、それに対する答えを先に聞く。その後、適性検査を実施するほか、会社説明を行い、それへの感想文を書かせる。最終的には、面接試験を行い判定する。
- ・ 「キャリア認定」試験による合格率は、今年度はほぼ100%。不合格の人も再度、チャレンジできる。
- ・ 「キャリア認定」試験に合格すると、正社員に登用となる。正社員となるのと同時に店長になる人はごくまれ。年に2~3人程度。店長候補として正社員になったあと、1、2ヶ月から、長い人で1~2年の訓練期間をへて店長になる。
- ・ 「キャリア認定」試験に合格して、正社員登用された人は、すべて最初は、正社員の資格一番下のJ1の資格から始める。そこからの昇格の速度は、人により様々。
- ・ 正社員登用された人は、必ずこれまでの勤務先とは異なる店舗に配置している。正社員

登用者は、それまで準社員として勤務してきた店舗では、他のメンバーに支えられて仕事ができている部分が多い。しかし、他の店舗に異動しないと、他のメンバーに支えられている部分と、自分の技能で対応できている部分との区別を自覚できない。異動すると、以前の店舗で、自分がいかに他のメンバーに支えられて仕事をしてきたか、自分が気づかないところでどれだけの方が気を遣ってやってくれたかということを実感する。異動により新しい環境で仕事をするようになってはじめて見えてくる。それにより、本人が自分の課題に気づき、店長に向けた教育訓練が効果的に行えるようになる。

- ・ 店長としては、自分の店舗の優秀な人を推薦して、その人が正社員登用されると、店舗の貴重な人材が他の店舗に行ってしまうことになる。本部としては、店長に、部下が正社員に登用されることを喜んでもらいたい。もちろん、現実的には困ることもあるであろう。しかし、「キャリア認定」の推薦を出してくる店長は、覚悟をもって推薦してくる。
- ・ 推薦を受けた準社員のなかには、後進の育成をきちんとしてから正社員に登用されるようにしてくる人もいる。あと1ヶ月で引継ぎや後輩の教育訓練が終わるので、登用まで少し待ってくださいといってくる登用予定者もいる。

## 9. 正社員未経験者からの採用について

- ・ 正社員の採用は、新卒採用も、中途採用も実施している。
- ・ 中途採用の応募の際に、他社で正社員経験がない人が応募して来た場合、1ヶ月でもよいから、自社の店舗で実際に仕事を体験するように勧めている。応募者が合意すれば、準社員として実習を受けてもらう。そのなかで、正社員から仕事の大変さに関する話も聞いてもらう。そのうえで、本人がやはりこの会社で働きたいというのであれば、再度、面接を受けてもらう。あるいは、一度、採用を決めておいて、トライアルのかたちで働いてもらい、そのあとで契約を結ぶというケースもある。いずれにせよ、実際に店舗で仕事を体験してもらい、仕事の大変さを理解してもらったうえで、採用するようにしている。
- ・ 正社員としての経験がある人で、同じ業界の経験がない人は、店を見てもらい、自社のメンバーから仕事の大変さなどの話を聞いてもらったうえで、それでも働く意思があるかを確かめてから採用するようにしている。
- ・ 中途採用への応募者は、20歳代後半から30歳代の人が多い。ほとんどが、以前に正社員経験がある。ただし、同業種の経験はない人が多い。性別では、9割が男性。ちなみに新卒採用への応募者は、6割が男性で、4割が女性。新卒採用では、女性の応募者が増えてきた。

### (2) B社事業所

調査日：2007年11月16日

インフォーマント：都内店舗 店長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

## 1. 店舗における非正社員の活用と育成の実態

### 1) 店舗の概要と非正社員の属性

- ・ 事例店舗は都内の住宅街に位置する。売上規模は年間 1 億円程度。客層としては、他の店舗と比べると、年配の人が多く。
- ・ インフォーマントの店長は、勤続 14 年目。店長の経験は 7 年。事例の店舗の店長となって 1 年ほど。事例店舗の正社員は、店長のほかに 1 名。20 歳代半ばの女性。アシスタントマネージャーとして、店長補佐の役割を担う。事例の店舗に配属されて 1 年ほど。店長以外の正社員は、半年から 1 年程度で店舗を異動するのが一般的。店長の場合、2 年前後で店舗を異動することが多い。
- ・ 非正社員は、すべて準社員で 45 名。昼間は主婦層、夜は学生が中心。学生の内訳は、高校生が 4 名。大学生が 14 名。学生の男女比率は、男性：女性＝4：6 程度。
- ・ 主婦層のなかには、0 歳児を保育園にあずけて働いている人から、中学生や高校生の子供をもつ人までいる。主婦層のなかで、土日に働ける人は半数程度。そういう人は、子供が中学生や高校生という人が多い。主婦層のうち、就業調整をしている人は合わせて 12 名。このうち、103 万円を超えないようにしている人が 9 名、130 万円を超えないようにしている人が 3 名。
- ・ 勤続年数の分布で最も多いのは 1～2 年程度。採用してから 1 年間、勤続しているのは、半分から 6 割程度。準社員で最も勤続が長い人は勤続 20 年以上。
- ・ 毎年、30 名程度の準社員を店舗で採用している。
- ・ 準社員として採用する人の 3 分の 1 くらいは、ファミリーレストランにかぎらず、喫茶店や料理店など飲食店での勤務の経験がある人。学生でも、大学生の場合は、飲食店での仕事の経験があることが多い。採用のときは、そうした前職の経験があれば、「若干優遇」する。
- ・ 主婦層や学生の準社員としての採用は、東京のなかではそれほど難しくないほうという認識。事例店舗にかぎらない傾向として、学生については、登録型のアルバイトで、働きたいときにだけ働ける形態も普及してきたこともあり、以前より、採用しにくくなったという印象はある。求人広告をだ出しても反応が少なくなっている。
- ・ 学生ではない準社員いわゆるフリーター（社会人アルバイト）の男性は、3 名が働く。年齢は 20 歳代後半から 30 歳代前半まで。いずれも勤続 7～8 年目。キャプテン 1 名、トレーナー 1 名、A クルー 1 名という構成。一人は、実家が家業を行っていて、やがてはその仕事につくことを予定している。現在は自分の趣味の音楽活動の時間などをもちたいという理由から、月に 20～25 万円程度の収入をえている。店長としては、フリーターの準

社員には、本人が希望する時間数の勤務ができるよう配慮している。ただし、ほぼフルタイム分の仕事を保証してあげるのは、要員の都合上、難しい。フルタイムに近い勤務時間の準社員は、職場の核として働いてもらううえでありがたいが、数多くは雇いづらい。

- ・フリーターとして事例店舗で働いていた男性で、今年はじめに正社員に登用された人もいる。店舗での勤続は、登用の時点で6年ほど。30歳代前半。ほぼフルタイムで勤務しており、キャプテンの資格についていた。正社員登用にむけて、仕事へのモチベーションも高かった。
- ・主婦層では、正社員として転勤がなければ、店長になってもよいという人もいる。

## 2) 業務運営

- ・一日を4時間ずつの時間帯＝ユニットに区切って管理する。各ユニットにそれぞれトレーナーやキャプテンを配置するようにして、各ユニットの管理と運営ができるようにするのが基本。しかし、店舗ごとに営業時間や要員構成が異なるので、ユニットの区切り方は店舗によって異なる。
- ・事例店舗は、午前7時から翌日の午前3時までの営業時間。開店前と閉店後それぞれ1時間は業務があるので、午前6時から翌日の午前4時までは業務がある。この間を「モーニング」(6:00～10:00)、「ランチ」(10:00～14:00)、「ティータイム」(14:00～18:00)、「ディナー」(18:00～22:00)、「ナイト」(22:00～2:00)、「ミッドナイト」(2:00～4:00)の6つのユニットに分けて管理している。このうち、ランチとディナーの時間帯に客数が多く、モーニングやナイト、ミッドナイトには、客数が少ない。店長は、前年の客数の実績値など各日の来客数を予測し、準社員のシフトを組んでいる（**図表Ⅳ-2**を参照）。

## 3) 非正社員への仕事の割り振り

- ・店舗の仕事は、店長やアシスタントマネージャーの行う管理的業務を除くと、大きく「キッチン」と「フロア」の2つに分けられる（**図表Ⅳ-3**を参照のこと）。
- ・「キッチン」の仕事は、大きく分けて「グリル」「フライポジション」「サラダ」の3つのポジションに分かれている。「グリル」は、ハンバーグなどを焼いたり、スパゲティをゆでたりといった調理の作業など。「フライポジション」は、揚げ物や盛り付けを行う作業。「サラダ」は、サラダを作ったり、おでんをよそったりする作業。
- ・忙しい時間帯は、一人のスタッフが、一つのポジションの仕事を担当する。他方、忙しい時間帯には、一人のスタッフが、これら3つのポジションの仕事を担当する。
- ・新人には、まず、「サラダ」もしくは「グリル」のポジションの仕事を担当させる。フライポジションでの、盛り付けの作業は、やや高度な技能を要する。また、フライポジションを担当する人は、料理をだすタイミングをはかったり、そのために他のメンバーに

図表IV-2 調査日のワークスケジュールの事例

	勤務時間	モーニング 6:00~10:00				ランチ 10:00~14:00				ティータイム 14:00~18:00				ディナー 18:00~22:00				ナイト 22:00~2:00				ミッド ナイト 2:00~ 4:00	
		0	7	18	12	11	21	42	43	21	28	20	24	20	17	23	15	10	10	4	2	2	0
フロア	2:30	○	○	△																			
	4:30							○	○	△	○	○											
	8:00	○	○	○	○	△	△	○	○	○													
	5:00				○	○	△	○	○	△													
	4:30						○	○	○	△	○												
	4:30											○	○	△	○	○							
	4:30												○	○	△	○	○						
	4:30													○	○	△	○	○					
	5:00																○	○	○	○	○	○	
キッチン	8:00												○	○	○	○		○	○	○	○		
	8:00					○	○	○	○	○			○	○	○								
	3:00												○	○	○								
	5:00	○	○	○	○	○																	
	6:30			○	○	○	△	○	○	○													
	9:00						○	○	○		○	○	○	○	○								
	9:00							○	○	○	○	○	○		○	○	○						
	3:00														○	○	○						
	3:00																○	○	○				
	5:00																○	○	○	○	○		
4:00																	○	○	○	○	○		

注) 1行が、一人の勤務スケジュール。一つのセルが1時間。○はその一時間を勤務、△はその30分間を勤務する予定であることを示す。

図表IV-3 店舗内の仕事の区分

キッチン	サラダ	サラダ、配膳
	グリル	ハンバーグを焼く、スパゲティを茹でる
	フライポジション	揚げ物、盛り付け、キッチン全体の管理
フロア	接客担当	お水を運ぶ、注文、テーブルの片付け
	料理担当	料理を運ぶ
	カウンター	パフェ作り、フロア全体の管理

指示をだしたりなどして、「キッチン」の仕事全体を管理する役割を担う。他のメンバーに指示を出せるようになるようになるためには、「サラダ」や「グリル」の仕事を知っている必要がある。そのため、新人をすぐにフライポジションに配置することはない。

- 料理を出すタイミングに関して、同じテーブルの人には、基本的になるべく同じタイミングで料理を出せるようにする。ただし、子供用の料理やおつまみなどは、同じテーブルでも、早めに出す必要がある。料理を出す順番の判断は、システムで自動的に決まり伝票に打ち出される仕組みとなっている。キッチンのスタッフは、それをもとに伝票の上の料理から作る。しかし、調理作業の細かいタイミングは、キッチンのスタッフが判断しなくてはいけない。
- フライポジションのスタッフは、「それは早めにつくってね」などと、他のスタッフに指示を出しながら、適切なタイミングで料理がだせるよう、「キッチン」の作業を管理しながら、自分も担当の調理作業をすすめる。また、他のポジションの仕事も手伝って、調理をとどこおりなく進めるようにする。
- すでに述べたように、新人は、まず「サラダ」もしくは「グリル」のポジションに配置され、そこでの仕事をおぼえる。一つのポジションの仕事をひとつとおりこなせるようになってから、次のポジションの仕事を徐々に担当させ覚えさせる。徐々に仕事の幅を広げていく。一つのポジションの仕事をこなせるようになるのに、早い人で1ヶ月くらいかかる。よって、早い人では、3つのポジションの仕事をそれぞれ1ヶ月くらいかけて習得し、3ヶ月程度で「キッチン」の仕事をすべてひとつとおりこなせるようになる。ただし、仕事を習得する速度は、個人差も大きい。多くの場合、半年から1年程度の経験が必要となる。
- 「フロア」の仕事は、「接客担当」「料理担当」「カウンター」の3つのポジションからなる。「接客担当」は、水を運んだり、客から注文を聞いたり、テーブルを片付けたりする仕事を担当する。「料理担当」は、出来上がった料理を厨房から運び、配膳する。「カウンター」は、厨房ちかくのドリンクバーのあるカウンターで、パフェなどを作るほか、「接客担当」や「料理担当」の仕事をフォローする。基本的には、カウンターに立つが、適宜、フロアにでて接客や配膳を行ったりする。また、フロアの仕事が適切に運営されるよう必要な指示を「接客担当」や「料理担当」のスタッフに出したりする。
- ランチの客数が多い時間帯では、「接客担当」2名、「料理担当」1名、「カウンター」1名の構成で業務を運営するのが基本となっている。
- 新人のスタッフは、まず、「接客担当」に配置し、客からの注文を聞くなどの仕事から覚えさせる。つぎに、「料理担当」の配膳の仕事を担当させる。「接客担当」と「調理担当」の仕事をひとつとおりこなせるようになってから、「カウンター」の仕事を担当させ、そこでの仕事を覚えてもらう。
- 早い人では、「接客担当」の仕事をひとつとおりこなせるようになるのに、2週間から1か

月程度、「料理担当」の仕事をひととおり覚えるのに同じく2週間から1か月程度、そのあと、「カウンター」の仕事を覚えるのに1ヶ月程度の経験が必要となる。

- もちろん、すべてのスタッフが、複数のポジションの仕事を経験するわけではない。1年以上の勤続していても、一つのポジションの仕事だけをおこなっている人もいる。一つのポジションの仕事をひととおりできるようになって、それ以上さらに新しい仕事を経験しようという意欲をもたない人もいる。
- 月の勤務時間が20時間などの勤務時間が短い人については、かぎられた時間内で一つのポジションの仕事を習得するのも容易ではない。レシピを覚えるのもそれなりに大変。本人も、幅広い仕事を担当することを望まないことが多い。そこで、勤務時間が短いスタッフには、あえて幅広い仕事を経験させて教えるより、一つのポジションのみを担当してもらうという選択をすることが多い。
- しかし、スタッフが幅広い仕事を担当できれば、客数が少ない時間帯には、「キッチン」と「フロア」ともに、一人が複数のポジションを兼任することで、少ないスタッフで仕事を運営できる。また、幅広い仕事を担当できるスタッフが多いほど、少ない要員数を前提としながらも、ワークスケジュールが組みやすくなる。そこで、とくに勤務時間が長いスタッフに対しては、できるだけ幅広い仕事を担当できるようになるよう、仕事を徐々に広げるかたちで経験させて教えていく。
- このほか、店長やアシスタントマネージャーが行うことの多い管理的業務のうち、在庫管理については、キャプテンやトレーナーにも教えている。

#### 4) 非正社員への仕事の教え方

- 店舗で新人を採用すると、最初の1週間程度は、店長もしくはアシスタントマネージャー、トレーナーが教育担当としてついて、新人と2人セットで働くかたちで、「手取り足取り」で一つ一つ仕事を教えていく。そのあとは、教育担当が付ききりで働くことはないが、他のスタッフと実際に仕事をしてもらうなかで、仕事を教える。とくに最初の1ヶ月から2ヶ月ほどは、「こういう場合は、こうしたほうがいいよ」というかたちで、指導をしていく。
- 週末だけしか働けない人は別として、通常、新人は、平日の客数が少ない時間帯に配置し、仕事を教えていく。客数が少ない忙しくない時間帯で担当する仕事がしっかりできてから、ランチなどの客数が多い時間帯で、しかも店長やアシスタントマネージャーが仕事のフォローやアドバイスができる時に、仕事を担当させるようにしている。客数が相対的に少ないのは、平日の特に月曜日や火曜日、ランチやディナー以外の時間帯。スタッフのスケジュールとも調整しながら、仕事を経験させていく。

5) 非正社員の資格制度の運用

- ・ 準社員の資格は、下位から順に、クルー、Aクルー、トレーナー、キャプテン、チーフ（図表Ⅳ-4を参照のこと）。事例店舗では、クルーが30名、Aクルーが5名、トレーナー6名、キャプテン3名、チーフ0名という構成。

図表Ⅳ-4 準社員の資格制度

チーフ
キャプテン
トレーナー
Aクルー
クルー

- ・ すでに示したように、店舗の主な業務は、大きく分けて、キッチンで調理を行う「キッチン」と、フロアでの配膳等を行う「フロア」の2つに分けられる。クルーは、「キッチン」もしくは「フロア」の仕事の一部のみできるという段階の資格。Aクルーは、「キッチン」もしくは「フロア」のいずれかについては、すべての作業をひととおりにこなせて、他のメンバーの見本にもなる段階の資格。トレーナーは、「キッチン」か「フロア」のいずれかの仕事をすべてこなせるだけでなく、他のメンバーに仕事を教えることができる。キャプテンは、時間帯責任者として、「キッチン」と「フロア」両方の管理と運営ができる段階の資格。そのために、「キッチン」と「フロア」の仕事をすべてひととおりに経験して、理解している必要がある。チーフは、「キッチン」と「フロア」のいずれについても管理と運営ができ、店長補佐のような役割を担える段階の資格。
- ・ トレーナーまでの昇格は、店長が指名して決める。キャプテン以上への昇格は、店舗を管轄する地区長の面接をふまえて決められる。
- ・ 資格は、上で示したように担当できる仕事の幅や水準に対応しており、勤続を積みだけで上位の資格に上がれるわけではない。3年勤続しているがクルーにとどまっている人もいる。同じ勤続年数でも、前職で同業の経験がある人や、勤務時間が長い人、意欲の高い人などが、昇格の速度は速い傾向にある。
- ・ 事例店舗で、勤続20年以上が2人いるが、いずれもキャプテンの資格。次に勤続が長い勤続10年1人は、トレーナーの資格。いずれも女性。
- ・ トレーナーまでの資格の人は、基本的に、「キッチン」もしくは「フロア」のいずれかの領域の仕事を担当できればよい。ただし、要員の都合や、本人がどんどん仕事を覚えていきたいという意欲をもつことから、「キッチン」と「フロア」の両方の仕事をしているトレーナー資格のスタッフもいる。

- ・ トレーナーとAクルーのちがいは、トレーナーの場合、「キッチン」もしくは「フロア」の仕事をすべてひととおりにこなせるだけではなく、それを他のスタッフに教えることができなくてはならない。教えることができるようになるには、知識を伝えるだけではなくて、仕事を教えようとするスタッフに仕事を覚える意欲をもたせることが大事。店長としては、「さっきのこれよかったよね、でも次のときこれ気をつけていこうとか、そういった動機づけだとか、そういったことができたりする人」をトレーナーに昇格させるようにしている。そういうトレーナーから仕事を教わらないと、仕事を教わる側のスタッフが「ただ聞いただけで終わってしまう」。
- ・ 事例店舗で最も短い期間でトレーナーになった人は、昨年12月から働き始めて今年8月に9ヶ月ほどでトレーナーとなっている。20歳代の主婦層で、以前にも同業種での経験があった人。大学生および高校生のトレーナーもいる。高校3年間と大学4年間働くとしたら、その間に、十分、トレーナーになることができる。現在、大学生のスタッフ14名のうち4名が高校生のときから、事例店舗で働いている。
- ・ Aクルーまではなれても、トレーナーにはなれない人もいる。とくに「人にものを言えない人」。仕事はできるが、「そんなことをいったらみんなから嫌われてしまうのではないか」といった心配をして、「それは間違っている」ということを言えない人は、トレーナーには向かない。
- ・ スタッフに対して、昇格やその前提となる技能向上への動機付けをはかることは、店長の重要な仕事。契約更新のタイミングで、店長は、店舗のスタッフ全員と2ヶ月に1回の頻度で面接を行っている。そのときに、「じゃこういうふうにしてほしいですか、こういう部分がまだ不足しているよね」といったアドバイスをする。また、スタッフの側から「こんなふうに住んでみたいんですとか、どうすればいいですか」といった話を受け、「力つけていかなければだめだよ」とかという話をして動機付けていく。
- ・ このほか、随時、スタッフの働き振りなどをみてコミュニケーションをとり、アドバイスやフォローをするようにしている。例えば、後から採用されたスタッフが、先輩のスタッフよりも先に高い資格に昇格する場合もある。そのときに、先輩スタッフに「もうやっつけられないよ」と思わせるのではなく、「何とか頑張ろう」という意欲をもたせるようにフォローしていく。
- ・ 店長が、最も時間を割いているのは、トレーニングとコミュニケーション。店長以外にも、キャプテンが、日々のコミュニケーションのなかで、同様のフォローを行うこともある。店長が、スタッフにとってより身近なキャプテンに、「ちょっと話を聞いてあげてよ」と言って、メンバーの話を聞いてもらうこともある。

### (3) B社労働組合

調査日：2007年10月26日

インフォーマント：労働組合 中央執行書記長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ

#### 1. 労働組合の非正社員にかかわる活動

- ・ 2007年9月現在、B社労働組合では、正社員の組合員が4,000名弱、非正社員の組合員は約300名。専従役員は7名。本部に委員長、書記長、副委員長の三役がいる。業態別に5つの支部があり、それぞれに支部の委員長がいる。規模の大きい支部では、委員長は専従。各支部には、委員長のほかに書記長と副委員長がいる。その下に、支部の執行委員がおり、その下に、エリアごとに職場委員がいる。会社組織上、1エリアは10～20店舗で構成される。そこに1名ないし2名の職場委員を置いている。
- ・ 契約社員については、以前から、「準社員店長」を組織化していた。今年度から準社員にも組織化の範囲を拡大。オープンショップで組織化活動を行っている。勤続3ヶ月以上の社会保険加入者を当面の組織化の対象と位置づけている。準社員のうち、社会保険可入者は、約7,000名である。
- ・ 準社員の組織化を始めたきっかけとしては、上部団体のUIゼンセンの指針があるほか、フードサービスの業界で非正社員の組織化が進展しつつあること、全従業員に占める非正社員比率が約95%となっている現状のなかで、準社員の人たちの声をきくことが大事なのではないかという議論を組合の中でしてきた経緯のなかで、総合的に判断して、組織化をすることにした。
- ・ 社会保険加入者に組織化の対象を絞っているのは、社会保険加入者のなかにトレーナーなどとして店舗の重要な仕事を任されている人が多い。まずはそうした人たちからの声を聞きたいという考えから。また、社会保険に加入しているかどうかは客観的な条件なので、対象者を捕捉しやすいという理由もある。社会保険加入者の組織化がすすみ、準社員を組合員に加えての組合活動が軌道に乗ったあとは、さらに組織化の範囲を拡大していきたいという考えはある。
- ・ 組合費は、正社員と同様で、賃金の2%。上限額は、正社員が4000円なのに対して、準社員は2900円としている。
- ・ 組合組織の形態として、今後は準社員だけの組織をつくるか、それとも現状のまま正社員の組合に準社員も加入してもらうかは、検討しているところ。
- ・ 業種特性からみても、準社員が主な労働力となっており、非正社員の戦力化がすすんでいる。そうしたなか、正社員も準社員も「同じ働く仲間」として組合員として組織化することで、より多くの声を集め、労働条件や労働環境の整備をはかっていく。そうすることで、組合員が、自社で「働いていて良かった」と思える活動を推進していく方針を

もつ。準社員の働く環境や制度を整備し、「よりいきいきとやりがいをもって」働いてもらうことで、準社員の一層の戦力化を図りたい。

- ・ 準社員の定着率の上昇は、準社員の管理や教育訓練を行う正社員の組合員の労働強化にもつながる。そこで、労働組合は、準社員を組織化する以前からも、準社員が働きやすい環境を実現するよう経営に要求してきた経緯をもつ。
- ・ 準社員の雇用契約期間は2ヶ月で、契約更新のタイミングである2ヶ月ごとに店長が準社員と面談を行うことになっている。そうした面談がきちんと実現できているかを組合として確認していきたい。
- ・ 準社員の賃金は、地域の相場を踏まえて地域ごとに異なるので、労働組合として準社員の賃金水準については発言しづらい。準社員の昇給制度の運用や制度自体についての検討していくことが課題になると考えている。
- ・ 職場環境の整備や職場での人間関係の改善のための取り組みを行っている。具体的には、24時間の電話での相談窓口を設けている。人間関係のトラブルに関して準社員から寄せられる相談内容としては、店長とのコミュニケーションに関することや、準社員同士の人間関係に関することが多い。
- ・ 準社員を組織化する以前にも、正社員の組合員向けには相談窓口を設けていた。そのことについて組合機関紙等で店舗に告知をしていると、準社員からも相談が寄せられていた。むしろ、準社員からの相談のほうが多かった。準社員を組織化する前は、準社員の話聞いて、店長にそうした準社員の不満や要望の内容を伝えることは、組合員である店長のためになると考え、非組合員である準社員の相談にも乗ってきた。しかし、これからは、準社員が組合員になる。そこで、場合によっては、労働組合が店長と準社員のあいだに調停役のようなかたちで入り、両者の言い分を聞いて折り合いをつけていくという活動をしていくことになる。
- ・ 組合としての基本的な考え方は、店長層には理解してもらっている。店長会議に何回か赴き、労働組合としての考えや、他社の事例等を紹介しながら、準社員の組織化の必要性を訴えてきた。ただし、いざ加入活動を進めるにあたり、各店舗の準社員の組織化対象者に対して組合加入についての説明をするのは店長。店長により、組合の組織化活動への理解に温度差があったり、店長が伝えても準社員が理解しない場合もあったりして、準社員の加入の状況には店舗によるばらつきがある。
- ・ 10年以上前は、1店舗に2人ないし3人の正社員が配置されていた。現在は、1店舗に1人の正社員というのがほぼ標準になってきている。さらに、契約社員が店長である店舗には、基本的に正社員はいない。そうした状況から考えて、正社員比率は低下し、非正社員の比率は上がっていることは確か。
- ・ 正社員の比率を高めなければいけないという明確な方針はもっていない。非正社員の比率を高めて生産性が高まったとすれば、生産性が高まった分の分配をどう正社員と準社

員とに配分していくかに着目していけばよい。正社員比率が低下すること自体に対して、反対するという考えはない。

- ・ 正社員と準社員のあいだの処遇の均衡については、これから取り組むべき課題と考えている。準社員への一時金や退職金の制度の導入についても今後検討していく。
- ・ 現状において、準社員から正社員への登用の機会は開かれている。あとは、登用にいたるまでの教育訓練を充実させるよう組合としても取り組んでいきたい。
- ・ 店長など正社員の組合員に対しては、セルフモチベーションの研修会や、コーチングの研修などを経営とは別に組合が主催して実施している。会社の研修は、作業、実務の研修になりがちという認識をもっている。対人スキルやコミュニケーション能力を向上させるための指導は、課長クラスである地区長、事業部長が職場を訪れるなかで、店長に対して個別に行っている。組合としても、独自に研修を実施して、店長のコミュニケーション力の向上をはかりたい。
- ・ というのも、店舗で、店長が準社員とうまくコミュニケーションがとれないと、準社員の離職をまねいてしまう。そうなると、店舗への評判も低下し、準社員の採用も困難になりかねない。したがって、店長がきちんとコミュニケーションの能力を持たないと、店長の労務管理の負担は減らず、店長の労働強度の軽減につながらない。準社員の定着率を改善して、店舗の基幹的な労働力となってもらい、職場を安定させたい。そこで、組合としても、研修の機会を設けて、店長のコミュニケーション能力向上の手助けをしようとしている。

## **食料品製造業 C社**

### **(1) C社本社**

調査日：2007年10月31日

インフォーマント：人事総務部 労務・安全チーム長、管理部 総務課長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

#### **1. 事例企業の概要**

- ・ 食料品の製造および販売。従業員数は約2,500名強。

#### **2. 雇用に関する基礎情報**

- ・ 雇用区分は社員、準社員、嘱託、定時社員、パート等（パート・アルバイト・パートナ一社員）にわかれる。
- ・ 社員は、期間の定めのない雇用契約を結ぶ。転勤がある。約1200人。

- ・ 準社員も、雇用契約期間の定めはない。準社員は、社員と異なり転勤が無い。社員とは、退職金の支給ベースが異なる。勤務時間は7時間30分。3ヵ月ごとの変形労働時間を取り、11、12月の繁忙期には8時間15分になる人が多い。準社員は、60人ほどいる。
- ・ 嘱託は、社員の定年後の再雇用者を中心に10数名。
- ・ 定時社員は週5日以上、一日6～7時間20分の勤務。一日の勤務時間は、最長でも社員より10分短い。勤務日は工場のカレンダーに沿い、雇用契約期間は1年。約380人いる。
- ・ パート・アルバイトの労働時間は様々で最長7時間20分。6時間未満のものもいるが、主に6～7時間が多い。雇用契約期間は最初が1ヵ月、その後の契約期間は3ヶ月。パート等はパートナー社員を含めて約900人。
- ・ パートナー社員は、嘱託と同じく、社員として働いていた人が、60歳の定年後、年金支給までの期間を再雇用で定年延長をする場合の雇用区分。処遇は定時社員と同じ。
- ・ 生産部門には社員約300人（うち50人弱が工場の管理部門）、定時社員が約300人（男約100人、女約200人）、パートが約570人（男約200人、女約370人）。工場には請負や派遣社員はいない。工場にいる正社員の平均年齢は工場により異なるが、50歳や54～55歳と高い。
- ・ 生産部門の非正社員の年齢層は40歳より上がほとんどで若年層は少ない。女性は子育てを終えた主婦が主に多い。男性で若年層はいるが、アルバイトの学生またはパートで、やがて定時社員や準社員、社員を目指す人が一部いる程度。
- ・ 非正社員の勤続年数は、仕事の合う合わないなどによって、長い人と短い人に分かれる。長い人は定年の60歳まで勤め、さらに再雇用で勤続する人もいる。近隣地域に企業がない工場では、比較的勤続年数が長い。
- ・ 繁忙期の生産量は通常の月の2割ぐらい増産する。そのため繁忙期には一つの工場ですら1～2ヶ月の短期パートを50～100人雇う。集まる人はその時期や季節でオフの人が多い。例えば学生や農閑期の農家の人など。逆に閑散期の生産調整について、以前は2勤等を休止させて対応していたが、現在は計画生産の精度をあげ、どうしても足りないときに残業・休日出勤・交替勤務などでカバーするようになっている。

### 3. 生産ラインの職制と等級

- ・ 生産ラインの職制は、課長－係長－職長で、職長がライン末端の役職。
- ・ 社員の等級は下からS1－S2－S3－S4－S5の順になっている。S2は、役職はないが、リーダーと呼ばれ、職長を補佐し、その工程のまとめ役をする。S2にはリーダーでない一般職もいる。S3は職長。社員はS2の人数が多い。
- ・ 準社員で職長の役職に就くものもいる。
- ・ 定時社員は下からT1－T2－T3の順になる。T1は単純作業、T2は単純作業でもある程度自分で判断ができ、次の工程もできるなど。T2の仕事はS1とS2の間あたりと同

じくらい。T3 はリーダークラス。実際にリーダーになっているT3 の女性が1人いる。分布はT1 : T2 : T3=30 : 60 : 10。

#### 4. 新卒採用・中途採用について

- ・ 昨年の新卒者は4人。すべて品質管理や研究開発部門に配属し、生産部門への配属はない。昨年の高卒者の採用者はゼロ。ここ何年間、社員ないし準社員の生産部門への採用による配属はない。生産ラインに入っていた団塊世代が抜けた後は、これまでの勤務状況がわかる定時社員を準社員に登用することで対応することになっている。また今後は標準化を進め、人手がかからない生産活動ができる準備にも取り組んでいる。今後、かりに準社員が登用で確保しにくい状況になれば、ラインの管理やリーダークラスの新卒採用を再開することもありえる。ただし現状ではそれはない。
- ・ 中途採用者は過去3年間で6人。中途採用者も研究開発部門での採用のみ。

#### 5. 社員（準社員を含む）と非正社員の業務の違い

- ・ 工場でのある工程の例をとると、原料受け入れ→原料チェック→原料の解凍→味付け→充填→熱処理→包装→箱詰め→発送といった流れがある。非正社員は、これら幅広い工程で、工程間の製品の運搬を含めた幅広い作業を担当している。同じ工程にいる社員と非正社員とは、ある程度、作業内容が重なり合う。しかし、その中でとくに責任の生じる作業や高い技能が必要な作業は、社員に担当させている。
- ・ 責任の生じる作業の例としては、管理帳票をつける業務がある。例としてHACCPの記録がある。HACCPとは原料の入荷から製造・出荷までのすべての工程において、継続的に監視・記録（モニタリング）し、異常が認められたらすぐに対策を取り解決するシステムである。衛生管理や表示の問題があるために社員が責任を持って担当する。
- ・ 高い技能の必要な作業の例としては、インジェクションと呼ばれる肉に味付けを施す工程での作業や、燻煙を行うための熱処理工程での作業がある。いずれも処理自体は機械が行うが、その調整は人の手による。天候などによって、調味料の量や水の量などを微調整しなければならず、製品にとって非常に重要なポイント。こうして製造する食品の味の決め手となる、工程で機械の微調整にかかわる技能等は、社員間で技能伝承していく。この工程で失敗すると大きな単位の損失になるため、責任も重い作業といえる。
- ・ これら責任の生じる仕事や高い技能の必要な仕事には、リーダークラス（S2）の社員が多く携わっている。
- ・ 他方、生産ラインが止まった場合など、設備での不具合が発生した場合の対応は、重大なものでないかぎり、社員だけでなく、定時社員やパート・アルバイトも行う。原料が機械に挟まってベルトコンベアーが止まる程度の不具合は、定時社員やパート・アルバイトでもその場で対応して解決している。ただし、工場の保全是、生産技術課という部

門の仕事であり、保全はその部門に所属する社員が担当する。

- ・ グループ作業が多いため、非正社員同士であるパートと定時社員のT1との仕事は重なる部分がある。

## 6. 非正社員の仕事の高度化について

- ・ 責任の生じる仕事を定時社員に割り振ることはない。しかし、将来的に準社員になり職長になってもらいたいような人材には、動機づけとして、責任が生じる一步手前の仕事をやらせたりすることは現場ではある。
- ・ 定時社員は、採用後の最初の2週間の試用期間を見て、最初の配置を考える。その後3ヶ月ほどで再度、適性をみながら配置を考える。その結果、前後の工程に配置換えをすることはある（例えば、原料受け入れ工程から包装・梱包工程へというような作業内容が大きく異なる工程への配置換えはほとんどない）。
- ・ ただし、休暇や欠員などの都合から、定時社員も、前後の工程に応援に行くことはある。そうしたなかで、前後の工程の作業もできるようになることが多い。
- ・ 定時社員でも準社員になるような人と、定型的な仕事にとどまる人とがいる。両者の違いは、常日頃から探究心を持っているかどうかにかかわる。言われたとおりのことだけをやっている人との違いはある。例えば、ある工程で不良品が発生したとき、前の工程に原因があることが多い。そこで、自分の工程で不良品が出たときに、前工程での作業上の問題などを考え、改善のための提案を職長にだすことができるような人かどうか。この点については会社で教育できるものでもない。
- ・ 非正社員の育成は、基本的に、配置された工程のリーダーに任されている。ただし、今年度より、定時社員に対して、コンプライアンスを含めた品質と安全についての研修を始めた。それぞれ30分くらいを業務中に集めて行った。社員と同じ内容。
- ・ 団塊の世代の退職が控え、技術的な部分を補強するため、準社員登用を増やすという雇用ベースでの対応が考えられる。また定時社員でもより積極的に研修を行っていくことについては、検討の段階にある。

## 7. 非正社員の評価と処遇

- ・ パートの時給は、地場相場と連動している。時給額は、最低賃金よりは高く設定している。パートにも能力評価を行っており、評価の結果は、時給でなく、寸志（1～3万円）に反映させている。
- ・ 定時社員には、能力評価と業績評価を実施している。能力評価は絶対評価でA～Dの4段階。能力評価による昇給が年一回あり、時給額が上がる。能力評価の結果により昇給率が異なってくる。業績評価は年二回あり、賞与に反映される。
- ・ なお、定時社員のT1～T3という等級は、すでに示したように、能力や業績でなく、仕

事内容にリンクしている。ラインの判断で、定時社員の担当する仕事の水準が、T2やT3の基準に達すると、ラインから申請がされ人事部内の審査を経てそれを認可する。

## 8. 定時社員について

- ・ パートから定時社員になるには一年以上勤め、能力評価で直近考課A以上の評価を得ること。また当然、定時社員の労働時間と勤務日で働けること。

## 9. 準社員登用について

- ・ 定時社員から準社員への登用制度は、定時社員として働く若年層で優秀な人の定着をはかるために設けた。
- ・ 試験は4月と10月の年二回行われる。受験資格は、年齢が40歳以下で、定時社員として一年以上勤め、職場の推薦書と本人の受験申請書が必要になる。そのためパートで入社した人も、最短で1年間で、定時社員に転換して、さらに準社員になることが可能。
- ・ 試験内容は一次試験で論文と職場の課所長面接、二次試験で適性試験・一般常識と人事部門の面接を行う。重視するのは面接試験で、人間性をみる。論文では、これまで職場でやってきたこと、またこれからどのようにやっていきたいかを聞き、本人のやる気や能力を見極める。
- ・ 年間40～50人が受験し、年によって異なるが合格者は10人ぐらい。人数に枠は設けず、合格基準のみを設定している。40歳以下で、準社員になりたいという人の年齢はまちまち。優秀な人であれば、勤続期間の長短はあまり関係ない。すでに述べたように、制度上、定時社員として1年以上勤続していれば、準社員に登用される機会がある。
- ・ 準社員に登用後は工程の異動をする。新しい工程を覚えて仕事の幅を増やすようにして、もとの工程に戻すなどする。

## (2) C社労働組合

調査日：2007年10月31日

インフォーマント：C社労働組合 中央執行委員長、中央書記長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

### 1. 労働組合の概要

- ・ 1973年、労働組合を結成。当初はほとんどが社員ばかりであったので社員のみで結成。1994年に定時社員の組織化、2002年にパートの組織化を始めた。
- ・ 非正社員を組織化した理由は、非正社員比率が増加してきたため。労働組合が労働者の代表という点から考えると、過半数に満たないと意味がない。また当時の旧ゼンセン同盟の運動方針も同じ方向であり、職場の実態をふまえて定時社員も組織化した。パートの組織化は労使交渉の結果、パートの組合員加入はオープンショップになった。94年の定時社員の組織化の際に、いろいろな意見はあったが、定時社員組織化に社員から大きな反対はなかった。
- ・ 6年ほど前に業績が悪化し、工場の閉鎖や希望退職を募るなど従業員数全体は減少傾向にある。また8年ほど前から大量採用していないため、社員比率は下がり、非正社員比率が上がった。

### 2. 労働組合の構成

- ・ 社員と定時社員はユニオンショップ制、パート・アルバイトは勤続3ヶ月以上から加入可能なオープンショップ制。パートの加入率は3割～7割と時期により波がある。また社員の課長以上は非組合員。組合費について、社員は基本給の2.5%、定時社員は時給×時間の2%、パートは一律1000円/月。
- ・ 組織の構成は支部が11支部、関連会社の労連組織が6組合ある。中央執行委員の本部役員は専従3名（以前は4名、組合員の減少による）、非専従16名。各支部には支部長、副支部長、書記長をおき、その下に執行委員を複数名、さらにその下に職場委員をおいている。各職場で組合員10人に1人の割合で職場委員を置いている。執行委員と職場委員の任期は1年で、継続は問題ない。
- ・ 本部役員の非専従16名のうち、4名が女性、うち2名が定時社員（2年ほど前に女性4人が定時社員であることもあった）。現在、支部長に女性はいないが、副支部長の女性が各工場にいて、その人たちが本部の役員も務めている。支部の執行役員140名のうち非正社員は約25名（パートもいる）、職場委員は約160名のうち1/3が非正規社員。
- ・ 職場委員にも定時社員が多い。定時社員を組織化した当時から組合の運動方針として、社員・非正規社員の区別なく同じ土俵で議論することにしている。また組合の執行役員や大会の代議員を組合員の男女比と同じ比率にするようにしている。

- ・ 非正規社員も組織化した当時から被選挙権があった。しかし当初は本部の役員になる女性がいなかった。そのため女性からの意見や知恵を出してもらう目的で、指名制で特別中央執行委員を決めていた。また支部の執行委員を務める女性がいなかったために、選挙もなく女性の意見を集める目的の女性委員会をつくった。それをステップにして、徐々に女性も、支部の執行役員、本部の役員を務めるようになった。そのような経緯を経て、上記のように、現在は選挙により、定時社員2名を含む女性の本部役員が4名いる。

### 3. 非正規社員に関する方針や取り組み、会社への働きかけ

- ・ 労働条件は社員と違う面があるため、近づける取り組みをしている。具体的には、定時社員の時間外労働時間の割増し法定25%を27%にする協定を結んだ。定時社員は7時間20分の契約である。7時間30分までの延長は割増なしであるが、それを越える部分は時間外労働として割増しになる。かつて非正規社員の賞与はなかったが、定時社員は年間1.7ヶ月分、パートは寸志（評価を入れて1~5万円）が支払われている。また定時社員の制度を作る際に、その等級と賃金制度は、非正規社員のモチベーションを高めるために会社と組合との交渉で一緒に作った。
- ・ 有期雇用である非正規社員の雇用確保について、労働組合から会社に対して発言することは難しい。ただし、全員が組合員である定時社員は、事業所が閉鎖され、かつ近くに異動できる事業所がないときには、組合が会社と交渉して少しでも良い条件で退職してもらうようにしている。会社と交渉し、給料の3か月分の支払いをさせた例もある。また、定時社員については、賃金制度の整備についても、労使協議や団体交渉を通じて発言している。
- ・ パートタイマーは全員が組合員というわけではない。そのこともあり、以前はパートタイマーの時給賃上げ要求まではしていない。しかし、能力評価の結果を一時金に反映させる制度をいれるように会社と協議し、制度の導入に至っている。また近年は評価による時給アップの要求をしているが、現在は制度化できていない。
- ・ このほか、会社が指定する通信教育に社員は会社からの半額補填する制度があった。これを2年前に定時社員にも出してもらえるようにした。それ以前から、組合からは半額負担の制度があったので、修了すれば通信教育は無料で受ける。指定されている通信教育は仕事に関係あることから、財務、経理、生産、営業や英会話、中国語会話、EXCLEなどすべてにわたる通信教育。趣味に関するものはない。
- ・ さらに、労使協議を通じて、準社員への登用制度の年齢制限を35歳から40歳に引き上げる制度改定を実現した。筆記の試験科目についても、現場で特に必要のない英語や数学はなくすように求めてきて、今年になりそれら科目はなくなった。
- ・ また、パワハラ協定を結んでいる。UIゼンセン同盟で出されている試案を参考に、罰するのではなく、パワハラを無くすことを目的にしたもの。

#### 4. 労働組合の活動、組合員のメリット、課題認識

- ・ 労働組合は、オープンショップのパートの組合加入への勧誘のために、組合に加入するメリットを宣伝するチラシをくばっている。組合加入のメリットとして、UIゼンセン同盟の共済制度で有利な金利で預金や借り入れができたり、一般の保険より大きく有利な生命保険、医療保険、収入保障、火災保険などがある。また共済の保険から手厚い各種の見舞金を受けられる。また組合支部でのレクリエーション活動を通じての交流や不平不満を言える場があることなどがある。会社に働きかけ、非正社員にも研修会をやるようになった。これらから雇用の違いがあっても会話を増やしコミュニケーションをとることで、不満を解消したり、その不満から現場の問題を解決したりすることは、労働者と会社の両者にとってよいことだと考えている。このような活動は賃上げとは異なり「形」になりにくいのが、組合加入の大きなメリットであると考えている。パートタイマーには、これらの点をアピールして組合員化をはかっている。
- ・ 組合活動としては、組合役員の勉強会以外の研修会もあり、人生設計や健康に関する講習をプロの講師を招き、一泊二日の研修を行う。全国の組合員が交通費から宿泊・研修費まですべて無料で参加できる。また各支部に専従役員が出張し、講習会も開いている。
- ・ 組合員の意見や悩みなどは、「声⇄声活動」、女性委員会、職場集会、組合へのフリーダイヤルなどを通じて集めている。「声⇄声活動」とは職場委員が職場の問題点などを所定の用紙に記入し、支部の執行委員に上げるもの。問題点は、まず執行委員会で考えたり、会社と折衝を行いながら解決を図る。解決したものは言葉やビラなどを通じて返し、組合員にフィードバックする。声をもらってまた声を返すという活動で職場の意見を吸い上げる。また用紙一枚あげることで 500 円のインセンティブもあり、積極的に意見を集めている。女性委員会は支部の工場で、毎月一回女性が集まり開かれる。職場の問題点をあげてもらい、それが支部の労使協議で解決できるものであれば、まず労使協議にあげたりする。
- ・ あがってくる意見や不満は労働条件や職場環境に関するものよりも、仕事に関する改善案などが多く、労使協議でも大きな材料になり、会社にとっても大きなプラスになっていると考える。
- ・ パートタイマーについては 1000 円/月の組合費は組合にとっては赤字になるくらいの額である。しかし労働組合としては、本音を言いにくい傾向にある社員に比べて、現場の本音を聞ける点でパートタイマーの声は貴重であると考えている。
- ・ かつては職場での飲み会や慰安旅行などでコミュニケーションをとっていたが、最近はそのような機会が減っているので、組合が変わりに会話を促進するような活動を行っている。

## 5. その他

社員と非正規社員の組合員と比べて、支部の組合活動では、非正規社員のほうがむしろ参加率は高く、熱心といえる。

### 食料品製造業 D社

#### (2) D社本社

調査日：2007年11月2日

インフォーマント：人事総務課 次長

人事総務課 人事企画 担当主任

聞き手：佐藤博樹、小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

#### 1. 事例企業の概要

- ・ 食品製造販売業。5つの工場を持ち、販売の直営店も展開している。
- ・ 売上は23,800百万円（2005年3月）、24,000百万円（2006年3月）、24,300百万円（2007年3月）と緩やかな上昇傾向。
- ・ 全従業員数は2,143人、うち正社員は711人。非正社員は1,432人で非正社員比率は約67%。非正社員の雇用区分は主に三つ、嘱託（11人）、パート（1,307人）、アルバイト（114人）がある。従業員数はわずかに縮小しているが計画的なものではなく、3年前の人数と比べれば減っているだけ。
- ・ 2007年4月採用の新卒者数は27人。これは過去三年間と比べて増加している。また過去三年間の非正社員から正社員への登用者数は45人（うち30人が35歳以下）、正社員の中途採用は69人（うち53人が35歳以下）である。

#### 2. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分の種類と雇用条件は正社員、嘱託、Aパート、Cパートに分かれている。アルバイトは呼称だけで、学生のパートをさす。
- ・ 正社員は700人強、うち工場に500人程度いる。
- ・ 嘱託は定年後の再雇用者で10人程度。
- ・ Aパートは実質週40時間（規定：週30時間）で残業もある。社会保険加入。Aパートはパートの8割を占める。
- ・ Cパートは週30時間未満。パートの2割を占める。
- ・ パート全体で1300人、うち工場に1000人以上いる。1年契約で自動更新。時間帯別採用（昼勤8時～、11時～）（夜勤18 or 19時～、0時～）それぞれの時間帯で募集してい

る。

- ・ パートの諸手当としては、早朝・夕勤・日祝日出勤手当や家族手当（子供を扶養しているパートへ）がある。また工場の部署によっては環境手当（熱・冷・重など）がある。
- ・ 深夜手当（+時給 380 円）のある夜勤のほうが人気がある。逆に昼勤の午前 4 時間は人が集まりにくい。
- ・ パートの女性は主婦層、シングルマザー、40 代が多い。男性も 300 人以上いて、年齢は 19 歳から 60 歳近くまで幅広い。アルバイトは主に店舗での販売。
- ・ 定着状況は、昨年 861 名採用して 850 名が退職（正社員含む）。パートは 10 名採用したとして、3 ヶ月で 3 人やめ、1 年後に残るのは 5~6 人。平均勤続は 5 年弱。数年前は、3 ヶ月で 5 割やめていた時期もあり、改善している。現在の離職率は適正に推移していると思っている。離職理由は、「思っていたより肉体的にきつい」というのが多い。
- ・ 正社員の新卒採用状況は、昨层高卒 15 名、大卒 11 名採用。3 年前は高卒 3 名のみ。今年の採用は、定年退職の交代需要で正社員拡大。
- ・ 「18 歳の高卒より 24~25 歳のパートのほうが仕事ができる」という現場の意見で、パートからの正社員登用を推進。
- ・ 中途採用は 3 年で 69 人。中途採用は営業や事務の管理部門。応募条件に正社員経験を課してはいないが、面接で経験を語ってもらい、結果的に正社員経験者の採用になっている。
- ・ それぞれの採用の目的として、正社員数はそれぞれの部門で技能蓄積が必要な仕事の量から判断する。具体的にはオペレーターの技術や成型技術のように製造現場で、製造現場で管理しながら伝承する必要がある工程に正社員を充てる。現状のバランス維持で、正社員が辞めれば正社員募集、パートがやめればパート募集をする。

### 3. 正社員と非正社員の業務分担

- ・ 工場の工程は大きく分けると（生地 of 仕込み）（成型）（焼成）（包装）（出荷）の部門に分かれる。そのすべての工程で正社員とパートが働いている。
- ・ たとえば（成型部門）には、正社員が（15~16 人×2 シフト）とパートが約 100 人いる。その日々業務においては一般の正社員とパートの違いはない。ただし装置のオペレーションができる技能を正社員には計画的に蓄積させている。原料の小麦粉のエージング（熟成）の違いや、温度・湿度の違いなど日々の変化により、マニュアル通りでは同じものが仕上がらない。そのため装置の調整は経験則が重要になる。
- ・ 正社員は新卒採用から計画的に部門内で異動させて育成する。早くて 3 年、一般的には 4.5 年で 1 つのラインを任せる（リーダー）に育成。（リーダー）の一步前で、リーダーの補完や不在時の時間帯などを任せるのが（サブリーダー）。
- ・ パートの場合は、特に計画的育成をしていないが、長期勤続するうちに技能が蓄積され

リーダーに近い仕事を任せられるものがでてきている。こうした優秀なパートのうちで、正社員にはなりたくない人を（サブリーダー）職に抜擢している。2006年より採用をはじめ、現在1工場の3名のみ。パートのサブリーダーへの抜擢は、現場からの要請によるもの。

- ・ 工場での正社員は、長期に技能蓄積が必要な仕事を担う。また部分勤務地変更や勤務時間帯の変更があるのが正社員。日常の仕事内容レベルでは違いはない。

#### 4. 正社員のキャリア・評価と処遇

- ・ 工場でのポストは  
工場長、マネージャー（部門の長）、ライン長（ライン2つ）、リーダー（ライン1つ）、サブリーダー
- ・ 賃金等級では  
10等級（高卒初任）、9等級（中途採用：サブリーダー）、8等級（大卒初任：サブリーダー）、7等級（リーダー）、6等級（主任）、5等級（係長）、4等級（課長代理）、3等級（課長）、2等級（次長）、1等級（部長）
- ・ 年2回の人事評価：評価項目は部門・職種ごとに設定され、周知されている。
- ・ 正社員のモデルキャリアは特になく、2年でサブリーダーになる人もいれば、5年かかる人もいる。配属部門で計画的にいくつかの持ち場（工程）を経験し、ライン全体がわかるようになるのに、大卒4,5年（＝リーダー）。
- ・ 正社員と非正社員との業務上の区別は①広域配置転換の有無、②昼夜勤の交代勤務の有無、③同一工場内配置転換の有無、などが基本的なメルクマールとなっている。

#### 5. 非正社員のキャリア・評価と処遇

- ・ パートの評価は相対評価が原則、1次評価をリーダー、2次評価をライン長もしくはマネージャー、最終評価を工場長の決裁になる。
- ・ 現在、賃金は積み上げ方式で、年2回の人事評価の結果で年1回時給が上がり、賞与の率が決まる。賞与は年間で平均10万円ほど、よい評価であれば14万になる。
- ・ またサブリーダーにはマネジメント手当が月5000円支給される。
- ・ 評価項目は勤怠、習熟、協調性の3項目で、同等のバランスで評価。5段階評価（S-D）の5段階で、Bが50%、上下25%ずつの相対評価。2回の評価がS・S=21円、A・A=14円、B・B=7円、B・C=4円で昇給。700円が初任賃金。賞与は勤続年数を元にこれに評価の率をかける。最近では募集上の問題で、賞与の原資を時給の原資に使ったほうがいいという現場管理者からの意見があり、スタート時730円で賞与のないパートも導入した。そのため異なる賃金体系のパートが同じ職場にいる。

## 6. 非正社員の仕事意欲を保つうえで、キャリア形成の機会に配慮することの重要性についての認識

- ・ パート賃金は年功的であり、これが、若くて仕事ができるパートの不満を呼ぶ。現在、パートの年功制をやめて職務等級制度の導入を検討している。3×3段階で設定。
- ・ 正社員と同等の労働時間のAパートを準社員にする。
- ・ 正社員の賃金制度とも接続し、納得性を高める改定を組合とともに検討している。

## 7. 能力開発

- ・ 正社員の研修は（社長が力を入れている）意識改革を中心に、計画的に実行。
- ・ パートの研修は導入研修のみ。1日7時間の設定で、人事が作成したテキストを用いて各工場で実施する。就業規則や安全・衛生について冊子になったものを配布する。また社会保険や労災などについても説明する。以前、パートからパートナー（指導担当者）を決めていたこともあったが、時間帯やシフト移動などがあって難しかった。今はリーダーが指導にあたっている。特に配属から3日間は、毎日面接して質問対応をする。

## 8. 非正社員からの登用制度・慣行

- ・ 制度として周知しているわけではないが、慣行として広く実施。3年間で45人の実績あり。最初から正社員希望だったが、パートの採用しかなかったからという人が、正社員登用者に多い（そのため35歳未満が30人）。優秀だから引き止めたいという理由での正社員登用もあるが、これは時間帯の変更などがあると本人の不満が出ることがある。
- ・ 方法は、マネージャーが推薦し、工場長（事業部長）が経営の観点から判断する。人事では過去2年間ほどの人事評価を確認し、問題がないかをチェックする程度（評価はAとBの組み合わせが基準）。基本的に工場長の判断で採用は決まる。マネージャーは技能度と協調性を特に見ている。登用人数を決めておらず、現場から上がってきたものをコントロールする。正社員の欠員時に、マネージャーが推薦する。
- ・ 募集に当たって、「正社員登用あり」とは書いていない。最初に説明もしない。以前、そうした時、「半年たってもまだなれない、いつ正社員になれるか」といった問い合わせをしてきた。過度な期待をさせてしまうから。
- ・ 正社員登用についてパートの認識は、周囲に登用される人がいるので、そういうこともあるのだと知っている程度。
- ・ 現在、登用制度の検討中。その登用制度では職務等級が1級2号（上から二番目）まで上がった人から採用をすることで考えている。

## 9. その他

- ・ 現在、労使で非正社員の職務評価制度を設計中。さらに、今後は正社員のそれを明文化

して、非正社員と接続することが課題。しかし正社員の職務要件表を作成する期間に比べて、正社員の仕事は日ごとに変化が早いため職務等級表の職務要件規定が対応できない。現在は各職種別に人事評価表が作られており、評価の積み重ねで処遇している。現在のところは大きな問題はない。

## (2) D社労働組合

調査日：2007年11月2日

インフォーマント：D社労働組合 中央執行委員長

聞き手：佐藤博樹、小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

### 1. 労働組合の概要

- ・ 1994年に労働組合を結成。結成時からパートも一緒に組織化した。パートが組合員になる条件は、社会保険加入であること（Aパート）と勤続が3ヶ月以上であること。条件を満たすパートは全員、組合員になる。正社員は課長代理までが組合員。

### 2. 非正社員に関する課題認識・取り組み

- ・ パートの昇給については、正社員同様に春季の労使交渉にて決定している。引上げ率は正社員の引上げ率にあわせている。しかし、パートから昇給の要望はあまり強くは出ない。
- ・ 検討中の職務等級制度の導入によるパート戦力化は、組合から会社に申し入れて始まった。
- ・ 人事制度の見直しの背景は、現行の人事評価に基づく引上げ制度「年功的要素のあるそれ」の賃金に、仕事のできる若手のパートから不満がでてきていること。パート採用が困難ということで、賞与なしで時給を高く設定して採用を始めたが、賞与は人事評価制度の大きなファクターであることから、再度見直しを図ることにした。また職務等級制度を先行的に取り入れている企業があり、組合では会社へ申し込む以前から研究を始めていた。パート法改正もそれに拍車をかけた。
- ・ 会社側も制度の設計そのものには同じ方向で、会社と組合でパートの処遇に大きな温度差はない。

## 銀行業 E社

### (3) E社本社

調査日：2007年11月6日

インフォーマント：経営相談部 部長、人事部 副部長、人事部 研修課長

聞き手：小杉礼子、山本雄三

#### 1. 事例企業概要

- ・ 信用金庫（協同組織金融業）、店舗数は約 40 店舗。従業員は約 720 人、うち非正社員は約 100 人（13.8%）。2007 年 4 月採用の新卒者数は 32 人で過去 3 年間と比べて増加している。また過去 3 年間の非正社員から正社員への登用は 11 人（うち 6 人は 35 歳以下）、正社員としての中途採用者数は 4 人（うち 2 人が 35 歳以下）。  
預金量は 549,859 百万円（2005 年 3 月）、555,041 百万円（2006 年 3 月）、561,467 百万円（2007 年 3 月）と、上昇傾向にある。

#### 2. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分は職員が総合職と一般職、非正社員の主な雇用区分はキャリアスタッフ、パート職員（5 h、7 h）の 3 つがある。非正社員の 3 つの雇用区分で 35 歳以下の人の割合が最も高いのはキャリアスタッフ。派遣社員（関連会社・外部派遣会社）は 30～40 人ほどいるが、事務センターや搬送などの金融以外の業務に携わっている。
- ・ キャリアスタッフとは 2004 年に新設された。人件費削減のためパート職員を増やし、かつパート職員の能力・意欲を高めることを目的に設けられた。現在、約 100 人の非正社員のうち 35 人がキャリアスタッフである。キャリアスタッフ制度については項目 4. で取り上げる。
- ・ パート職員は 5 h と 7 h のパートに分けて募集しているが、5 h パートの就業時間後に残りの職員・パートの仕事量が急増して大変なために、パート職員は 7 h のパートを中心に募集している。
- ・ 一般職の窓口業務のような職種に男性は不向きであるため、非正社員は基本的に女性のみになっている。運転手の代行や警備には、これから再雇用者が増えていくため無理して採らない。また新卒者のパートはいない。他企業での内定が取れないためパートに募集してくる学生もいたが、他企業で正社員として就職することを勧めた。
- ・ キャリアスタッフの採用に加えて、高卒、短大卒などの新卒採用も増やしている。新卒採用増加の背景には、職員の年齢構成の問題と新業種に対応するための拡大傾向とがある。年齢構成については 21～25 歳、26～30 歳のように 5 歳刻みで一塊という考え方をしている。

- ・ 企業のニーズとして熟練した 30、40 代を採用したいが、そこだけをふやすことは年齢構成が偏ってしまう。年齢構成のバランスを取り、芯を作る意味で一定の採用を継続する必要がある。年齢構成上、人員が薄くなったところに非正社員で補強することになる。
- ・ ここ 2,3 年で新卒採用を増やしているが、それ以前が採用を控えたことによるもの。また今後の少子化対策として今の時期からある程度キープしたい。
- ・ パート職員は比較的 30 代,40 代が多いが、その中に 20 代の人が入ってきたとしても、人間関係を考慮しての調整は必要ない。そもそも E 社の人間関係はギクシャクしたものはなく、転換制度をやりやすい文化があったのではと考えている。
- ・ 職員かパートかという意識が職員同士でもいい意味で低い。そのため就業時間に差はあっても、仕事内容はほとんど同じである。よく言えば、パートを迎え入れている、悪く言えば、区別がない。ただパートはいやすい職場という風に判断していると思う。パートの勤続年数で長い人は 18 年の人もいる。
- ・ この一年でパート採用は 10 人弱。辞めた人は 3 人。辞めた人も結婚や夫の転勤と理由がはっきりしている。
- ・ 資格を取るまで残っている人は腰を据えて勉強もして、2,3 年もいると仕事もしやすくなる。そのため他企業に行っても年齢が気になるようであれば、E 社であれば体系も給料も不都合なものではないため、今後パートが定着する傾向が強いと思う。資格を持っていない人や取れない人は、現場でなく、本部などで定型業務に携わっている。
- ・ パートの定着は企業として好ましいと考えている。その中で能力が高まれば職員として引き上げる。パートの賃金は年功的な部分もあるが、長期化することでコスト高になるとは考えていない。現在の賃金設定のバランスであれば、パートが長く勤めて資格をとることで、生産性はプラスと考える。そのために業務に活かせる特定の資格に報奨金もある。また人件費を考える場合に職員もいるため、職員は一定の年齢になると役職を離れ、専門職の給与体系になれば給料のバランスは浄化される。
- ・ 専門職は本部で調査役や推進役という専門に特化した仕事を、部下を持ち携わる。専任職は A T M 現金入れ替えや運転手のような限られた範囲の業務に携わる。総合職・一般職のどちらからもなっている。部下を持たない。

### 3. パート職員の採用

- ・ 採用時に履歴書から金融業界の経験者は優遇する。また金融経験がなくても、お客様対応や経理事務に精通などしているなど、職種によって採用の範疇に入ってくることもある。前職の経験は正社員でなくても、評価する。実際にはデパート勤務、ホテル勤務のほかに、研究機関で会報誌をつくっている人もいた。
- ・ 大卒後、就職して 1,2 年で退職し、静岡に戻り、パートに応募した人がいた。金融経験があったこともあり、パート採用だが転換を目指してがんばることで、パート雇用の条件

を本人了承の上で採用したパート職員もいる。

#### 4. キャリアスタッフ制度

- ・ キャリアスタッフへの採用はパート職員からのステップアップのみ。3期の業務成績が良好な者（1期は半年）で、通信講座等の一定基準を満たしているもの。平成20年1月より、原則40歳未満としていた年齢制限は廃止。
- ・ キャリアスタッフも一般3級とほぼ同等。パート職員であっても採用の段階ですでに社会人として企業で研修を受けていたことが前提になっている。したがって新卒入社の人よりも能力は高く、そのため高いレベルでの評価項目になる。ただしキャリアスタッフの評価は一般職の評価基準と異なる。

キャリアスタッフの中に35歳以下の方が比較的多い。金融業界の夫の転勤により静岡にきた人で、自身も金融業界の経験者である人も少なくない。

#### 5. 職員転換制度

- ・ キャリアスタッフから職員（一般職3級）への転換には直近3期の評価・通信講座や検定試験の取得度合い・熟練度など上司が見極めて推薦し、試験、面接がある。
- ・ 前向きさ、熟練、業績から上司から職員転換を持ちかけることもある。
- ・ 職員になると地域異動がある。それが懸念材料になるため、地域異動を含めて長く勤続できるかを面接で意思確認する。
- ・ 一般職には標準在級年数があり、比較的年功的な部分もある。高卒・短大卒の新卒者は一般職の1級から2級、2級から3級は2年ずつ。上がるには資格要件が必要であるが、そこまで高いレベルのものではない。転換した職員も同様の標準在級年数はあるが、在勤年数をみて運用上一年で3級から4級にあげたケースもある。これには4年先まで待たなくても上がるという実感を持ってもらうというインパクトも運用上狙っている。また仮に転換した職員が40歳で標準在級年数どおりであれば、3級から4級になったとき45歳、さらに5級（係長）に6年で51歳とする。この場合、年齢的に現場は少し大変になるために年齢もよく精査しなければいけないと考えている。
- ・ 総合職から一般職に転換した人も、一般3級に当てはめている。
- ・ 職員転換制度の合格者（カッコ内は不合格者）は、H16年3人（1人）、H17年2人（辞退者2人）、H18年4人、H19年5人（1人）。辞退者は家庭の事情を考えての辞退。落ちた人も資格の要件が満たないため。職員転換の試験をキャリアスタッフ全員が受けるのではなく、受ける段階である程度選抜されているために、落ちる人が少ない。
- ・ 職員転換を希望してもなれない人もいる。それは現場で見ている同僚、上司、上長の評価で、能力や仕事振りに問題があり、推薦の段階に至らないケース。その場合は、本人が理由をわかるように、修正するところを能力評定書や成績評定書を用いて明示する。

- ・ 職員転換は 30 代が多く、30 代半ばから 40 までの子どもが中学に進学して手が離れ、家事と両立しやすい年齢が一般的。
- ・ 今年転換して職員になった人の中には 26、7 歳もいる。若い人には一般職の標準在級年数で上にあがっていくことが本人にも見えている。
- ・ 職員転換する人のなかには、自身で家計を支えなければいけないという本人の事情がある人もいる。
- ・ 転換して職員になりたいという非正社員の割合は今増えていると思う。
- ・ 職員転換制度を始めたときはパートの応募も多かった。
- ・ パートで採用する面接の段階で、職員転換制度はあるが全員がなれるのではなく、職員転換の条件をはっきりと説明している。
- ・ 職員転換についてホームページに載せ、実績もあるため、制度があることを知って応募してくる人もいる。ただし、どうしても職員になりたいという第一動機という人はあまりいないと思うが、付随的にあるものとして入社する人はいると思う。他に E 社でパートをしている友人からの口添えで、転換制度があるから申し込む人もいる。
- ・ 職員転換制度があることによるパートの定着率への影響については、はっきりとしたことは言えない。辞めなくなったというより、辞める人がほぼ辞めたので定着してきたという認識。同時に新しい制度の中で採用もかなり限定してきたために、採用した人で辞める人が少なくなったこともある。

## 6. 正社員の中途採用

- ・ 総合職の中途採用については、保険や証券の分野について職種限定での採用であり、キャリアスタッフ制度や職員転換制度とは別の人材である。

## 7. 正社員と非正社員の業務分担

- ・ 職員と非正社員の違いは仕事の量と質にあるが、基本的なサービスの低下は企業にとってマイナスなので、同じ業務について求めるサービスのレベルは職員と同じ。例えば投資信託を売るなら、投資信託の資格が必要であり、資格の取得を補助する体系がある。
- ・ パート職員は窓口担当、預金担当、広報事務など一般職と同じところに配置される。主に内勤でできる仕事が前提である。
- ・ 新職員の指導には本来指導係の職員がついているが、実際に教えているのはパート職員であるケースもある。また仕事上の相談相手にもなっていることもある。
- ・ パートであるからパートとしての教育で終わらせてしまうよりも、職員と同じ体系をつくり、あてこむ。そして OJT や責任というものは、ある種モチベーションを高める要素と考えている。

## 8. 正社員のキャリア

- ・ 職員には職能資格制度がある。新卒職員には資格を取り、等級が上がる研修体系が組まれている。
- ・ 職員の成績評価は7段階に分かれている。
- ・ 職員には職能基準書があり、求められる等級の能力とリンクする職位の幅が分類されている。総合職は総合1級～7級（1級が新卒）。一般は1級～6級。
- ・ 職員は就業規則に基づいて地域異動がある。ただし地域異動もE社の営業範囲から、通勤時間は片道一時間半くらいかかる程度。不正の未然防止のため、人事ローテーションとして5年に一回転勤がある。また総合職は同じ地区で営業を3年以上やらないなどの基準がある。
- ・ 一般職の賃金は比較的年功的な部分がかかなりあり、よほどのことが無い限り給料が下がることはない。

## 9. 非正社員のキャリア

- ・ 非正社員は社会勉強してきた前提で就業規則上、個別契約であり、教育体系は規定化されていない。しかしオペレーションやコンプライアンスなど実務に必要な資格は、職員と同じで仕事に応じた研修は職員と同じ。金融業界の場合、一つの仕事にとどまらず幅広く仕事をするために、職員並みに研修をする。
- ・ 職員が出産などを機に残業がないパートで働きたい、もしくは退社後（休暇は通算1年半ある）、再び勤務するときにパートで入ることは可能である。すでに3人いる。
- ・ 退社後、パートとして再入社しても本人が希望すれば正社員に戻れる。ただし4級、5級でやめたとしても、パート採用後の職員転換の際には一般3級になる。それは数年離れていた人が同じ級に戻ると、他の職員のモチベーションによくないことと、企業の人員計画が立てられなくなるため。また過去に取得した資格も現在、使えない可能性もある。しかし能力が高ければ、一年で上に上がる分には構わない。
- ・ パートも基準で5年に一回の通勤できる範囲の店舗間異動がある。ただし一旦、店舗異動をして、もとの店舗に戻るという配慮はある。
- ・ 一般職とパートは同じ支店に5年という基準があるが、職場における仕事内容のローテーションの基準はない。

## 10. 非正社員の評価と処遇

- ・ 評価は自己判定をして、次に役席が集まりその評価を判定する。その後、役員がチェックする。半年一回の成績評定（3段階評価）と一年一回の能力評定（7段階評価）がある。
- ・ 成績評定は事務実績（周りの職員との連携、事務処理の速さなど）。事務の評価項目はどの部署でも同じ。またテラーであれば営業の獲得実績の努力目標もある（獲得実績は職

員に比べて基準が抑えられている)。その基準から基本的に3段階で評価する。成績評定は賞与に反映される。

- 例えば職員が一時間でできる仕事を、パート職員なら1時間半でできるであろうとする。このとき1時間でできれば優良、1時間半なら標準、3時間かかるなら評価は下がる。またサービスの度合いというのは測りにくいものであるため、事務ミスが多いなども判定要素に入ってくる。営業の獲得実績の努力目標は職員に比べて、5hパートは3割、7hパートは5割、キャリアスタッフは8割。ただし獲得実績のウエートは大きくない。
- 能力評定は能力の棚卸をする。能力評価は昇格に使われる。
- 能力評定が4以上、かつ成績評定が一番いい評価が3期連続で、キャリアスタッフになれる。そこから再び3期連続で一番いい成績評定を得ることで職員転換できる。ただし職員転換の場合、一般職1級、2級程度の資格ないしは通信講座を取得する必要がある。
- 能力評定も成績評定も、職員・非正社員ともに周知されていて、何をどう努力すればいいかわかるようになっている。特に成績評定は賃金（賞与）に影響するので、高いものを持ちたいという意識は職員・非正社員問わずにある。
- パート職員の時給はよほどのことがない限り、毎年10円ずつ上がるようになっている。時給について年功的な部分が強いが、これまでの成績は残している。時給を年功的にすることは甘いようだが、非正社員の定着を図る上でも運用上の工夫でもある。
- パート職員にとっては、大体毎年10円ずつは上がると思ってよい。成績がちゃんといい評価されていることは、ある意味で自分の励みになって残る。職員になりたいパート職員にとっては、いい成績評価をもらうことが大事だと認識できるようになっている。
- 採用時にパート側から賃金などの体系について質問してくる。またその際に説明する。

## 11. 正社員との処遇の均衡への取り組み

- キャリアスタッフの年収は高卒の年収より高い。
- 月収ベースでは高卒初任給（13万3000円）より7hパート（14万5000円）のほうが高い。ただしパートは退職金がなく、賞与で差がある。
- 職員と同じ体系をパートに当てこむため、パートとしての賃金で生計が立てられるならば、パートの雇用形態のまま主任などもあるのかもしれないが、パートは退職金がないため長く勤める人には、職員することで企業としての恩は報いるべきと考える。そのため主任になれるような人は職員に転換させる。

## 12. 非正社員の能力開発

- 通信講座や自己啓発に関わる資格の認定試験についてパートは任意で、ノルマなどはない。職員と同様に試験に合格すれば補助、通信講座を修了すれば補助がでる。非正社員については、さらに資格・講座によっては奨励金がでる奨励制度がある。金額は資格・

講座によって異なる。

- ・ 資格の奨励制度が3年位前に始まってから、非正社員の受験者・受講者が増えた。
- ・ 非正社員のままの自己啓発以外の能力開発として、業務係や一般職向けの集合研修に非正社員であっても、希望者は出勤扱いで参加できる。非正社員の応募人数も少なくない。また新卒職員に行う事務規程の研修に、前年の一年間で入社したパートに対して公募をかけて参加できるようにもなっている。
- ・ 土曜日に行う任意の勉強会も職員・パート問わずに公募して希望者は参加できる。ただし勉強会は業務外。
- ・ 生保・証券に関する試験でパートの合格率は2/3くらい。パートの場合、希望者が受験するために職員より合格率がよい。パートといっても、採用されている人は社会人経験があり能力もある。
- ・ パート採用者が中途であっても、新卒入社と同じ研修をその都度行う。研修は基礎研修とオペレーション研修、それぞれ二日ずつ（新卒者はどちらの研修も若干日数が長い）。金融機関経験者であれば、それぞれ一日になる。また未経験者はアフターフォローといって、その後に採用されたパートや新卒の研修にも参加できる。
- ・ 新卒者の研修がパートの研修より長いのは、パートは社会人経験が前提となっているため、研修の内容は同じ。業務は同じであるので、職員・パートに関わらず同じようにしないとただだけの仕事をしないと考えている。
- ・ 職員には職位で研修がある。そのうち職員向けのテラーの研修には、パートにも参加するように呼びかけている。ただし管理職の研修などは参加できない。

## 小売業 F社

### （4）F社本社

調査日：2007年11月15日

インフォーマント：人事部 部長、企画室 室長

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

#### 1. 事例企業の概要

- ・ 衣料品の販売。2006年に1,000店舗になり、現在店舗数は1,100店舗を超える。近年の売上高は毎年10%前後の増加している。
- ・ 従業員数は14,000人弱、うち非正社員比率は約89%。すべての雇用区分で3年前に比べ、従業員数は増加している。ただし昨年度の正社員の新卒採用者は69人であり、これは3年前と比べ変化はない。社内からの正社員登用は過去3年間で121人になる。正社員の

中途採用は現在行っていない。

## 2. 雇用区分に関する基礎情報

- ・ 主な雇用区分としては、正社員、パート社員、アルバイトの3つがある。
- ・ 正社員は雇用契約期間の定めはない。給料は月給制。異動の範囲は、新卒採用の正社員か、パート社員から登用された正社員であるかにより異なる。すなわち、新卒採用からの正社員は転居を伴う異動がある。実際にも頻繁に、店舗間の異動が行われている。他方、パート社員から登用された正社員は、転居を伴う異動はない。ただし、転居を伴わない範囲での店舗間の異動はある。
- ・ パート社員はいわゆるパート。労働時間が正社員の約3/4。週のうち8時間を3日、3.5時間を2日というパターンで働く人がほとんど。給料は時給制。店舗採用であり店舗間の異動はない。雇用契約期間の定めはない。正社員と同様、雇用保障を重視。全員が社会保険に加入。催しごとの新年会や社員旅行などは、正社員とすべて同じ。
- ・ 正社員とパート社員は、ともに定年年齢は60歳。定年後も、65歳まで嘱託として働く制度がある。
- ・ アルバイトの労働時間は正社員の1/2くらい。雇用契約により、店舗ごとの業務や要員の都合にあわせて、労働時間を設定している。例えば、午前中だけ3.5時間働く人もいれば、土日だけ8時間ずつ働く人もいる。給料は時給制。雇用契約期間は、一年未満で結んでいる。
- ・ パート社員から正社員への転換制度があり、店長職に就いた際、正社員になる。店長は正社員のみがなれる。パート社員から登用された正社員の店長が全体の7割。店長職に中途採用は行っていない。優秀な人を他企業から引き抜くのではなく、自社で育てようという考えがあるため。F社のパート社員は、人件費削減のための一般的なパートという位置づけではない。
- ・ アルバイトとパート社員のあいだの転換も可能。毎月、20~30名がアルバイトからパート社員に転換している。
- ・ 典型的な店舗には店長1人、店長代理1人、店舗規模にもよるがパート社員は7~8人くらい。アルバイトはいる店舗といない店舗がある。ただし店長代理はパート社員の中から店長が選ぶ。

## 3. 非正社員の主な属性

- ・ パート社員はほとんど女性。40~50歳代の人が多い。労働時間の関係から、学生はいない。若年層も若干増えたが顕著ではない。40歳代で入社し、勤続により50歳代になっている人も多いため、平均年齢の大きな変化はない。パート社員のなかには、60歳の定年まで勤続し、さらに嘱託として働くことを選ぶ人も多い。

- ・ アルバイトの 9 割が学生。そのため平均年齢も若い。女性が多い。ただし、一部に、力仕事に携わる男性もいる。学生が多いため、入れ替わりは多い。卒業後の就職のためアルバイトをやめるという場合が多い。
- ・ パート社員では、店舗のちかくに住む人が多い。多くは、自転車やバイクで通勤してくる。

#### 4. 店舗内の組織と業務分担

- ・ 店舗の組織は、店長—店長代理—一般の店員という構成。典型的な店舗の場合、店長 1 名、店長代理 1 名、一般の店員 7 名～8 名という構成。店舗にいる正社員は店長か、研修中の新卒正社員のみ。それ以外は、パート社員やアルバイト。
- ・ 店舗におく商品の種類や量、価格や値下げは、本社商品部が決める。品揃えや商品変更について本社に依頼する。
- ・ 店舗内の商品のレイアウトも本社が作成した計画書に基づき、店長が指示を出してレイアウト変更を行う。
- ・ 店長の主な仕事は、現場の業務の管理や、ワークスケジュール（「休日計画表」）の作成、パート社員・アルバイトの採用や評価、パート社員のなかからの店長代理の指名などの人事管理と、売り場全体の管理が中心となる。
- ・ 店長代理は、休日やシフト等の都合で店長が店舗に不在のときに、店長に代わり店舗の業務の運営を行う。店長が担当する定型業務を代行するという位置づけ。例えば、店長不在時に、大きなトラブルなどがおきた場合は、店舗を統括するブロックマネージャーに指示をあおぐ。その他、それほど緊急でない責任が重い仕事は、例えば自分が残業で対応するのではなく、翌日にもちこして、店長に対応してもらうことが多い。ワークスケジュール（「休日計画表」）の作成、パート社員・アルバイトの採用や評価、パート社員のなかからの店長代理の指名などの仕事も、店長代理は行わない。
- ・ パート社員とアルバイトとでは、仕事に区別をもうけている。アルバイトの仕事の中心は、店舗のなかでも単純業務が中心。レジでの清算業務や、店舗に送られてきた商品の荷受や検品作業、商品のレイアウトの維持作業など。なお、店舗に運ばれた商品は、ほとんどを売り場に並べてしまうので、店舗での在庫管理の仕事はほとんどない。
- ・ アルバイトの勤務時間は短く、有期の雇用契約ということもあり、必ずしも長く勤続するとはかぎらない。そのため、あまり難しい仕事を教えても効率的ではないので、単純業務を中心に担当してもらう。
- ・ 以上の作業は、パート社員もおこなう。それに加えて、パート社員は、本社からの指示書にもとづいて担当する部門のレイアウトの変更作業や、レジの金額過不足書類などの金銭管理などのより高度な仕事も行う。半年程度で、これらの仕事はひととおりでできるようになる。

- ・パート社員は、店長代理になれば、すでに示した店長代理としての仕事もおこなう。

## 5. 新卒採用の正社員の典型的なキャリア

- ・新卒採用の正社員は、入社後の研修ののち、かならず店舗に配属される。店舗の仕事を一通り経験していき、1年半から2年後に店長となる。
- ・店長を経験する。その後、本社の業務もしくは、1ブロック（7店舗ほどで1ブロック）のブロックマネージャーになる。本社では、商品部の要員が多いことから、商品部に配属されることが多い。
- ・半年に1回の査定面接の際に、本人の希望をきき、できるだけそれを反映させるかたちで配属先を決める。

## 6. 非正社員のキャリア

- ・パート社員の採用の際には、前職の職種にはこだわらない。また、前職での就業形態にもこだわらない。女性では、働ける時間の制約から、あえてパートを選んできた人も多いため。
- ・重視するのは、前職での勤続期間。自社でも長く働いてもらいたいので、前職での勤続期間がある程度長いことを評価する。長く勤めてもらえる人を時間をかけて育て、責任を徐々に大きくして、戦力としていきたいから。
- ・パート社員は、これらの業務からはじめて、さらに、レイアウトの変更作業や、レジの金額過不足書類などの金銭管理などを担当させる。
- ・パート社員の中から、店長代理が選ばれる。適正を重視して選んでいる。一般のパート社員が担当すべきすべての仕事ができることは必要条件とされる。とはいえ、定型的な作業を早くこなせるかどうかではなく、店長が不在のときに店舗を滞りなく運営できるかどうかを重視して、店長が指名する。年齢や勤続期間の長さは重視されない。新店舗などで、一番若いパート社員が店長代理を担当している例もある。
- ・店長代理には、結果として、自社で働く前に他社で多くの経験を積んだ人が選ばれていることが多い。結婚などを機に前職を退職し、子育てが一段落したあとにパートタイムで働きたいという人のなかに、店長代理を任せられるような優秀な人が多い。
- ・パート社員として担当できるポジションは店長代理が上限。しかし、店長代理のパート社員のなかで、店長になる意思があり、フルタイムで働けるといふ人は、「店長候補」になる。
- ・店長候補に対しては、ブロックマネージャーが主催して、新卒採用の正社員に準ずる研修を実施する。店長も同席する。マニュアルを使いながら、1年間をかけて、店長が担当すべき管理的な業務に必要な知識を習得させる。その間、一ヵ月ごとの進捗目標も立てられ、段階的に必要事項を教えていく。研修を通じて、管理者として必要なヒト、モ

ノ、カネに関する管理ができるようにする。具体的にはパート社員・アルバイト採用時の面接の仕方や、トラブル時の対処法など。それ以外の、現場での業務の運営に関することは、店長代理までのこれまでのキャリアのなかで習得しているはずなので、とくにあらためて教えることはない。

- ・アルバイトが担当する仕事の範囲は、すでに示したように、レジでの清算業務や、店舗に送られてきた商品の荷受や検品作業、商品のレイアウトの維持作業など単純業務が中心となる。

## 7. 非正社員の評価と処遇

- ・パート社員に対しては、評価制度がある。一次評価を店長、二次評価をブロックマネージャーが行う。
- ・業務上の数値目標の達成度に関する評価と、情意評価とがある。評価の具体的な項目や点数配分については、マニュアルに明示し、パート社員に周知させている。情意評価の項目のなかで比重が大きいのは、課業にかかわる評価。店長が個人ごとに課業を設定し、それに対してどのレベルでできたか、どのスピードでできたかということによって評価する。評価の内容や理由は、店長が、年2回の賞与を渡す際に説明する。
- ・評価の結果は賞与と、来年度の時給額に反映される。時給の一例として、時給の高い地域でスタート 1080 円、次の年に悪い評価で 10 円、普通で 20 円、良い評価で 30 円の昇給になる。パート社員の時給が下がることはない。
- ・店長代理には、店長代理の水準の時給と賞与が支払われるとともに、賞与には代理手当がつく。

## 8. 正社員との処遇の均衡

- ・正社員とパート社員は労働時間の違いがある。また、そもそも、正社員である店長と同じ仕事をしているパート社員はいない。さらに、パート社員から正社員への登用制度があり、本人が希望すれば正社員に登用される機会も多い。
- ・パート社員の時給は、同じ地域の同業他社より高めに設定してあるので、時給による不満はあまりないと考えられる。

## 9. 能力開発

- ・パート社員とアルバイトは職場での OJT が中心。それに加えて、半年に一回、2日間をかけてマニュアルの講習会がある。マニュアルは必要に応じて変わり、その内容は、朝礼などで伝えられる。それらを復習するかたちでマニュアル講習会を実施している。
- ・店長候補生には1年間かけて研修がある（詳しくは 6. 非正社員のキャリア に示してある）。

## 10. 正社員への登用制度

- ・ 店長代理のポジションにあるパート社員の中から、希望者が店長候補になる。すでに示したように、新卒採用者に準ずる教育カリキュラムを受けるほか、転勤を伴わない範囲で異動を行い、他の店舗も経験させる。他の店舗の運営についても経験させるため。
- ・ 本社でも 2 回の勉強会と登用試験があり、合格すると正社員になる。採用試験は新卒採用のときと共通の適性試験と面接とがある。面接を重視する。面接ではリーダーシップについてみる。押さえつけるようなリーダーシップではなく、説得力を背景に発揮できるようなリーダーシップ評価している。会社の決まりでこう決まっているからといって部下に指示するのではなく、会社でこう決まっているのは、こういう理由があるからだという説明をつうじて説得できることが望ましい。面接では、他社の面接では出さないような、答えに人柄が反映されるような質問をする。面接はその地域の担当部長、担当外の部長、店舗統括の取締役が行う。
- ・ 登用試験の際には、通常の採用試験と同様、履歴書も提出させる。
- ・ 昨年度の登用者数は 121 人。登用試験の合格率は 9 割近く。ちなみに、新卒採用者は 69 人であった。
- ・ 登用者の年齢はまちまちだが、30 代後半から 40 代の主婦が多い。子どもが中学生になったなど、子育てのタイミングによるところが大きい。能力の点では、登用候補になれるような人材は多く育っている。勤続年数はほとんど関係ない。
- ・ 学卒者と同じくらいの年齢で、パート社員として入社し、店長代理を経て、20 代前半で店長になった人もいる。
- ・ 新卒採用の正社員の店長と、パート社員から登用された正社員の店長とでは、ほぼ賃金水準は同じ。年齢が異なれば、年齢給の部分が異なるが、その比重は小さい。
- ・ 中途採用は実施していない。会社として、他企業から引き抜くのではなくて、自社で人材を育成しようという方針をとっている。そのため、新卒採用のほかは、パート社員からにより、正社員を確保している。
- ・ F 社として 200 人くらい店長待機者がいないと新陳代謝がうまくいかないと考えている。店舗と本社の異動による入れ替わりや 10 年、20 年前に登用され店長になった人の定年退職もある。
- ・ パート社員から登用の正社員には、長くても 3～4 年ごとには、転居を伴わない店舗間の異動を実施している。
- ・ パート社員から正社員に登用された人のなかには、ブロックマネージャーまで昇格している人がいる。
- ・ パート社員から正社員への登用制度は、パート社員に対して明示している。登用制度があるから良い人材が集まるという認識があり、実際にそれを知って応募してくる人もいる。

## 小売業 G社

### (5) G社本社

調査日：2007年11月22日

インフォーマント：人事部 店舗人事チーム リーダー  
店舗教育チーム リーダー

聞き手：佐野嘉秀、原ひろみ、山本雄三

#### 1. 事例企業の概要

- 商品企画・生産・物流・販売まで行う製造小売業。約750店舗。従業員は約25,000人、うち非正社員比率は約87%。

#### 2. 雇用区分の概要

- G社の雇用区分は、大きく分けて、ナショナル社員、リージョナル社員、契約社員、準社員の4つである(区分の概要と各区分の従業員数については図表IV-5を参照のこと)。

図表IV-5 雇用区分ごとの従業員数

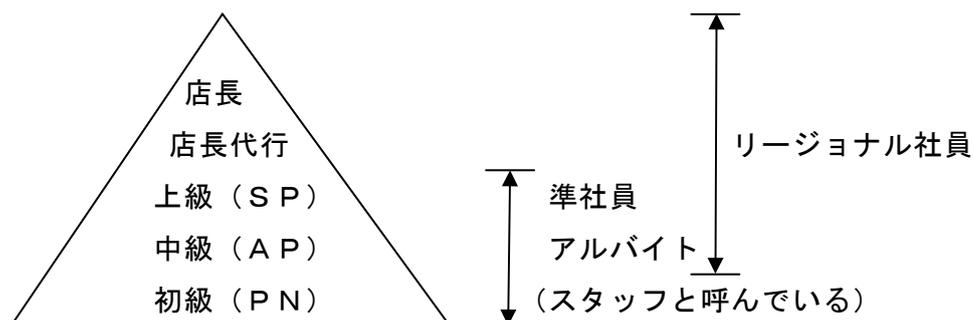
全社員 約25000人	正社員 3400人(13%)	ナショナル社員 1500人(6%)
		リージョナル社員 1900人(7%)
	非正社員 約22000人(87%)	契約社員 60人(0.2%)
		準社員 7000人(28%)
アルバイト 15000人(60%)		

- ナショナル社員：大卒で、新卒採用者の全国に転勤がある正社員。店舗では店長候補からスタートする。
- リージョナル社員：フルタイムで働く正社員、転居の伴わない店舗の異動あり。新しい雇用区分で、2007年4月より、中級以上の契約社員・準社員・アルバイトより第一期生を登用した。このほか、結婚などを機にナショナル社員からのリージョナル社員になった人も数人いる。現在はリージョナル社員の中途採用はしていない。ただし、今後、登用のみでリージョナル社員を確保できない場合には、中途採用でのリージョナル社員の採用も検討する。
- 契約社員：一年契約。リージョナル社員への登用を始め、そちらに移行する段階にある区分。以前まで350人ほどいたが、ほとんどがリージョナル社員に移った。そのため、現時点では約60名ほどになっている。

- ・ 準社員：週 30～40 時間で働く時給制の非正社員。社会保険に加入。契約期間は 6 ヶ月。
- ・ アルバイト：準社員より短い労働時間。勤務時間（契約時間）によっては雇用保険に加入。契約期間 6 ヶ月。

### 3. 社員等級ごとの役割

図表Ⅳ－6 社員等級（グレード）



- ・ G社では、店舗で働くスタッフの等級を店長—店長代行—上級—中級—初級の 5 つに分けている。準社員の等級は、初級から上級まで、リージョナル社員の等級は、中級から店長までである（図表Ⅳ－6）。したがって、上級と中級の等級は、準社員とリージョナル社員との共通の等級となっている。等級が同じであれば、準社員とリージョナル社員とで、求められる役割は同じである。
- ・ 店長：店舗のマネジメントを行う。店舗で販売する商品の種類は本社が決めるが、商品アイテムごとの量については、多めに仕入れたいなどの要望をだすことができる。売り場のレイアウトについては、本部からガイドラインが毎月だされ、それに基づき店長代理・上級と相談し、レイアウトを決める。
- ・ 店長代行：店長の休みのときに代わりに店長業務をする。
- ・ 上級：店長が休憩やミーティングなどでいない時間帯の責任者として、店長の仕事（進捗管理、スタッフの指導）を部分的に行う。一店舗に数名いる。返品判断などの意思決定も行う。
- ・ 中級：販売業務一般。スタッフのお手本となり、トレーナーの役割も担う。中級から部門管理担当者として在庫チェックや集計をする人もいる。しかし中級は売れ筋の分析まではしない。また中級でも習熟した人は売り場作りミーティングに参加して、お客様の声を伝えたりもする。
- ・ 初級：販売に関しては中級と同じ職域。店長や店長代行の指示をもとに行動ができる。
- ・ クレームの初期対応はどの階層でも行うが、最終的な判断は店長や時間帯責任者。

#### 4. 正社員への登用

- ・ 2007年4月からリージョナル社員となったスタッフの平均年齢は27歳（スタッフの平均年齢は22歳）。リージョナル社員への登用に関して年齢制限はない。今後の30代でのキャリアを考えたり、生計を立てていくことについて考える層が多い。男女比は男：女＝4：6。（全体の男女比は、男：女＝3：7）
- ・ リージョナル社員は現在、中級の層に多い。中級内では、準社員：リージョナル社員＝7：3。
- ・ リージョナル社員への登用に関する説明会や面接は、登用を実施する半年前から行った。
- ・ 登用の機会を設けた理由は、優秀な人材の流出を防ぎ、人材を確保すること。またスタッフの安心・モチベーションを高めることにあった。登用したスタッフには会社が活躍して欲しい年齢層が多かったことから、人材確保の点で効果があったと認識している。
- ・ 登用のための試験を受ける資格は中級以上の等級であること。リージョナル社員への登用を目指すスタッフにとっては、まず中級になることが、登用の機会を得るための第一段階の選抜の役割を果たしている。なお、アルバイト・準社員で入社する人は、同業の経験者であっても初級からスタートになる。
- ・ リージョナル社員への登用の試験では、筆記試験は課さず、面接を1次・店長、2次・スーパーバイザー（6店舗統括）、3次・ブロックリーダー（50店舗統括）が行う。3次面接を受けた人の98%が合格した。1次面接を担当する店長は、スタッフと距離も近いいため、応募者をより客観的に評価できるスーパーバイザーの2次面接がとくに重要にである。
- ・ 面接では特に「G社の製品が好きか。ちゃんとお客様にお勧めできるか」、「23個ある経営理念に共感できるか（暗記の必要はない）」、「正社員で働くだけの意思・意欲はあるか。G社でどのように活躍していきたいか」の3点を確認する。
- ・ 準社員と異なり店舗異動（転居を伴わない）があるために、リージョナル社員になることを躊躇する人もいる。新しい職場環境に対する不安や、現在の店舗への愛着からという理由もある。人事担当者の認識としては、店舗異動もしたくないという理由で、リージョナル社員になることを選ばなかった人が予想よりも多かった。

#### 5. 社員等級制度の運用

- ・ 社員等級を上げるためには、各等級で求められる業務チェックシートで7割以上をとり、その後のペーパーテストで7～8割以上とらなければならない。ペーパーテストの難易度が、各回で変わるために合格ラインは変動する。
- ・ テストの内容は業務に則したもので、すべてマニュアルから出題される。マニュアルは1店舗に1冊常備されており、いつでも閲覧できるようになっている。中級より上へ上がるための試験内容は、雇用区分に関わらず同じもの。

- ・ 昇級のための試験は3ヶ月に一回ある。早い人で初級を3ヶ月、中級を6ヶ月経験して、上級に昇級する。
- ・ スタッフのなかには、管理する立場や教える立場になることを避けて、あえて昇級をめざさないという人も少なくない。G社としては、そういう働き方も認めており、昇級しなくても活躍できるように考えている。
- ・ 店長・スーパーバイザー・ブロックリーダーなどが推薦する評価の高いスタッフに対する報奨制度を設けている。接客の優秀なスタッフにバッジを渡したり、本社に呼んで経営層から表彰を行うなどしている。そのために、年間4億円ほどを使っている。

## 6. 非正社員を含む人材の能力開発について

- ・ 新卒のナショナル社員と店長代行のリージョナル社員については、それぞれ店長・スーパーバイザーにもとめられる能力や知識を身につけてもらうための階段式の研修プログラムを作成しているところ。
- ・ プログラムの内容は、1.会社の理解、2.店長のオペレーション、3.マネージャーとしての一般的概念（リーダーシップ・コミュニケーション）の大きく3つに分かれている。体系的な研修はリージョナル社員でも上級以上のみ。本社で半年のうち3回行う（今後は2回にする予定）。
- ・ リージョナル社員の中級には研修プログラムはまだ提供できていないが、ブロック・マネージャーによる理念の理解などのスタンス研修がある。場所は各地の一般的な会場で行われる。研修プログラムは、店長では行えないような内容の教育を組み込んだものへと切り替えているところ。
- ・ 店長に対しては、店長が行うOJTをサポートするための、OJT実行計画表がある。
- ・ OJT実行計画表とはマニュアルの要点を業務分野ごと、階層ごとにまとめられ、全員に配布されている。「覚えること」と「教え方」の両方が記載され、自己学習によるツールの色合いが強い。例えば、レイアウトに関しては、大分類—中分類を理解しているか。部門を理解しているか。レイアウトを作成するときの手順・要素を理解しているか。使うツール（本社からの通達・ガイドライン）の活用を理解できているか。その月の月末の売上構成比（売れ行き・キャンペーンなど）を考慮してレイアウトを理解して、週ごとのレイアウトを組み立てられるかなど、最終的に自力でレイアウトが作成できる要素がまとめられている。
- ・ すでに指摘したように、リージョナル社員であっても等級が同じ準社員とは同じ仕事をしている。それでもリージョナル社員に対してのみとくに研修を実施しているのは、正社員として、ナショナル社員と同じように成長の機会を与えたい。準社員と同じ仕事をするにしても、その姿勢や取り組みで「さすがリージョナル社員」と思われるようにしたい。また研修で知識やスキルを身につけることで、リージョナル社員には店長の行う

仕事を早いうちから担当してもらいたい。例えば、シフト管理、レイアウト作成、在庫管理、新人のトレーナー（指導・メンタルケア）など。

- ・ O J T 実行計画表の活用は店舗によりバラつきがある。活用の度合いは、スーパーバイザーによる店長評価の一つになっている。ただし、店舗内でどれだけのスタッフが昇級しているかという数は、店長の評価対象ではない。

## 7. 非正社員の育成・キャリア形成支援上の課題

- ・ 正社員登用や昇級の制度を整備した。しかし、スタッフのなかには、責任を持ったり、教えたりすることに自信がないなど、正社員登用や昇級を望まない人たちもいる。そういう人でもモチベーションを持って仕事をし、店舗で活躍できるようにするには何が必要かを会社としては常に考えている。
- ・ 給料・昇給・昇格だけでは、必ずしもモチベーションを高めることができないと認識している。非金銭的報酬が必要になるだろうが、それが何かについて答えがあるものでなく、なかなか難しい。ひとつには、研修などをつうじてスキルアップをし、仕事をつうじて何か自信を持ってもらい、仕事を楽しく感じてもらうことが、モチベーションにつながるかもしれないと考えている。
- ・ 採用面接をうければ、どこの会社でも合格できるようなスキルが身につくような環境をつくっている。人材を自社に囲い込もうとしてはダメだろう。G社でスキルをみにつけて他社で活躍してもらってもよいというくらいの覚悟で人材を育ていくことが大事だと考える。結果としてG社に残ってもえればよいというくらいの思いをもって教育をしていかないといけないと考えている。
- ・ そのようにして育成の機会を設けることは、従業員のインセンティブとして大事と考えている。技能向上だけでなく、定着率にもプラスの影響があると考えている。

### 小売業 H社

#### (6) H社本社

調査日：2007年11月14日

インフォーマント： 執行役員 人事統括部長 兼 人事部部長

聞き手：小杉礼子、原ひろみ、山本雄三

#### 1. 企業の基礎情報

- ・ 事業内容：小売業
- ・ 全従業員数：約10,000人　うち、正社員：約1,200人、非正規社員は約9,500人。3つの雇用区分が主にあり、準社員、パートナー社員、アルバイト社員である。過去3年間の

従業員数の増減傾向は、アルバイト社員のみ変化なしで、正社員は減少、準社員・パートナー社員も減少した。

- ・ 新卒採用動向：2007年4月の採用実績は、大学・大学院卒者のみ約30人を採用したが、3年前とくらべて採用人数は減少した(もっと採用したかったのだが、採用できなかった)。過去3年間、高卒・専門学校卒・短大・高専卒者の新卒採用はない。
- ・ 正社員採用は、ここ2年間で急に難しくなっており、新卒採用をしたくても採用できない状況である。他の企業が採用を増やしていることが、主な理由である。水準を落としてまで採用するつもりはない。時期的に新規出店がさほど多くなかったこと、店舗の人員見直しなどの時期にあたっただけ、採用人数が少なくても組織上は人数が合うような形となり、これまでは結果的に問題はなかったが、そろそろ厳しい状況になっている。来年度以降、採用が、今まで以上に重要な位置づけになってくると予想している。
- ・ 正社員登用と中途採用の有無：正社員登用は過去3年間実施していない。中途採用は、過去3年間に約10人行い、ほとんどが35歳以下である。

## 2. 正社員と非正社員の業務分担

- ・ 非正社員のうち、準社員は、各店舗に1名ないし2名いる。植物や動物、サービスカウンターと仕事は限定されている(但し、現在、ほとんど動物は扱っていない)。店舗採用で、一日8時間労働という条件で雇用契約を結ぶ。契約期間は1年間。一日8時間フルで働ける主婦層がメインで構成されている。また、賞与が支払われる。土日、日祭勤務がある。正社員との違いは、①転勤がないことと、②仕事限定されていることである。
- ・ 準社員が配属される仕事は、非常に難しい扱いがある植物の部分と、複雑なサービスを提供しているサービスカウンターの部門で、この2つの部分を担当してくれる人という条件で採用している。ただし、労働条件がパートナー社員と近づいているため、パートナー社員との区別が難しくなっているため、将来的に統一するような形を考えている。
- ・ パートナー社員の雇用契約期間は1年間だが、なかには長期勤続の人もいる。パートナー社員の平均勤続年数は、3年くらい。平均すると、1店舗あたり5年間ですべてのパートナー社員が入れ替わっているという感じである(5年で一巡)。
- ・ パートナー社員の採用に学歴は関係なく人物本意であるが、年齢は20代~40歳前半を一応の目安としている。H社では①パートナー社員には長期勤続を望んでいるため、スタート年齢がそのくらいのほうが適切であること、また、②体力的に厳しい仕事であるため、体力を期待できる年齢である、③子どもがいくらか手を離れた主婦層と想定できる年齢層であること(急な欠勤が比較的少ないことを期待しているため)が主な理由である。しかし、実際には、採用難の昨今、それ以外の年齢層の人たちも採用している。また、気持ちとして長期雇用を望んではいるが、具体的に長期化を図るような人事戦略

をとっているわけではない。

- ・ パートナー社員は一日 4 時間勤務の従業員というのが H 社の基本的な考え方で、配偶者の扶養に入っていて、年収 130 万円以下で働きたいと考えている主婦層を想定している。一時期、準社員とパートナー社員をはっきりと区別した雇用管理を目指して、8 時間勤務のパートナー社員がいないようにした。しかし実際には、4 時間勤務のパートナー社員を採用することが徐々に困難となってきたため、やむをえず 8 時間勤務、7 時間、6 時間の人を採用しており、現在では同じパートナー社員であっても、様々な労働時間の人混在している。現在は 4 時間勤務の人が 9 割以上で、8 時間勤務の人が一部という構成ではあるが、4 時間勤務を希望する人が減ってきて、徐々にではあるが 8 時間勤務を希望する人が増えており、4 時間勤務のパートナー社員の採用が難しくなっている。
- ・ パートナー社員は時間給制で、賞与はない。スタート時給は 800～1000 円で、地域相場にしたがっている。
- ・ H 社で当初想定していなかった働き方のパートナー社員つまり 4 時間を超える労働時間のパートナー社員が出てきたため、準社員と特に 8 時間勤務のパートナー社員が混在することは雇用管理上 1 つの問題だと考えられるが（金銭的な処遇がボーナス以外は同じということ）、将来的には準社員制度はパートナー制度に吸収されていく形になると思われる（準社員という扱いではなく、8 時間勤務のパートナー社員という雇用にしていく）。
- ・ 男性の非正社員は、基本的にはアルバイト社員で雇用しているが、パートナー社員も少ないがいる。パートナー社員として男性の活用が少ない理由は、H 社では正社員は男性が多いため、職場の人間関係を円滑にするためには主婦層のほうがやりやすいということもあるが、そもそも応募者の 9 割以上が女性であるというのが背景にある。（女性正社員は、100 人くらい）
- ・ アルバイト社員は、学生アルバイトが中心であり、H 社で 35 歳以下の若年層がもっとも多い非正社員の雇用区分である。ただし、家庭があるため日曜・祭日は働けないという主婦の人が、一部一般アルバイトという形でまざっている。同じ主婦層であっても、パートナー社員とアルバイト社員は時間給など待遇的には同じであるが、日曜・祭日出勤をできない主婦層については、アルバイト社員として雇用区分をわけている（日曜・祭日出勤をしない一般アルバイトの場合、当然日祭手当はつかない）。
- ・ アルバイト社員の雇用契約期間は 2 ヶ月で、学生主体であるため、勤続年数は平均で 2～3 年といったところである。アルバイト社員の労働時間は、4 時間勤務の人もいれば、夕方 2 時間だけとか、日曜日フルに、土日だけしか来ないなど様々で、アルバイト社員でこのような労働条件で契約するという一律的な決まりがあるわけではなく、個々の条件で契約を結んでいる。
- ・ パートナー社員とアルバイト社員の仕事を比べると、パートナー社員には一つの

担当商品を決め、その仕事を集中的にしてもらっている。例えば、園芸の担当の方、家庭用品の担当の方のように、担当の商品を決めて、発注までやってもらう（発注が仕事の上限）。他方、アルバイト社員の場合は、担当が決まっていないというのが原則である。

- ・ 正社員と非正社員の仕事を比べると、“作業”としては同じであるが、仕事内容は異なるととらえている。同じ売り場に何年もいて発注までできるパートナー社員と、入社後1年ぐらいの大卒の方とでは、仕事の内容は同じ、あるいはパートナー社員のほうが、ある程度重要な仕事になっているかもしれない。しかし、大卒1年の社員にとって、研修・訓練期間みたいなどころがあるので、正社員の位置づけとは差はあると考えている。①基本的にはパートナー社員には「限定した仕事」をやらせてもらっており、正社員はそうではないという線引きをし、そういう割り切りで仕事を振り分けている、②正社員には転勤がある、③正社員には店長を目指すことを求める（管理者となることを求める）というのが、正社員と非正社員の現在の処遇の違いの説明である。（将来的にもこのような説明が説得力を持ち続けるかは、疑問をもっている）
- ・ また、パートナー社員には、たとえ勤続年数が長くなったとしても、マネジメントの仕事をまかせることはない（パートリーダーなどはおらず、マネジメント業務はすべて店長が行う）。
- ・ 正社員は入社後3年くらいでだいたい主任になるが、主任というのは、1つの店舗を3つに分けて仕切るが、そのうちの1つを任されるのが主任ということになる。1つの店舗の3の1を任せてもらって、一般社員がその下に1人ないし2人つくという形になる。
- ・ 一般社員とパートナー社員の間には、上下関係はない。組織の機能上、一般社員がパートナー社員にお願いをすることはあるが、組織上、上司・部下という関係はない。店舗を3分割して考える、つまりチーム作業ということになるため、作業割り当てを主任がし、主任の作業割り当てに従って、一般社員に仕事を与えられる。一般社員が与えられた仕事のうちこれをお願いします、これを持って行ってくださいとか、そういうお願いをすることはあるが、ほとんど8割ぐらいは、パートナー社員が自主的に動くことになっており、最初の3年目までは、パートナー社員と一般社員というのは、ほとんど見た目は同じような立場で働いている。しかし、正社員には、チームの中がうまくいっているか、全体のバランスを考えながら動くということを考えている。将来社員に求められている役割に備えるような仕事の進め方を、正社員には求めている。

### 3. 正社員と非正社員のキャリア

- ・ 正社員は、入社後3年くらいで主任になり⇒〈3、4年間〉⇒店次長（入社後、7、8年目）⇒店長には10年目くらいでなる（主任になる前は、一般社員）。その後は、バイヤー・販促など本部の仕事、ゾーンマネージャー（店舗を何十店舗か統括する）などのキャリア

アがある。

- ・ パートナー社員の場合、数カ月の勤続で発注業務に入るようになるため、1年目の人も、3年目の人も、ほぼ同じ仕事をしている。ただ、商品知識の蓄積などの熟練の度合いが異なっており、接客の微妙な点で優位になる。この点が、時給の違いに反映される（後述する、時給のAランク、Bランク、Cランクといったランクわけ）。
- ・ パートナー社員の売り場の異動希望が少なく、したがって異動自体も少ない。

#### 4. 評価と処遇

- ・ パートナー社員の時間給は、A・B・Cと3つのランクになっており、勤続でランクが決まり、A・B・Cの順で時給があがる。1年目はA、2年目はB、3年目以降は全員Cということになる。Cで頭打ちということになるが、非正規社員の時間給は、地域相場の影響も大きいいため、地域相場が上がれば、一律に時給が上がることもある。
- ・ パートナー社員は契約更改のとき、査定・能力評価は行わない。他の人とくらべて著しくできない作業があるなどといった場合は、個別に話し合いを持ち、それでも改善が難しい場合はやめてもらうことになっているが、実際にそういうことで契約更新をしないというケースはない（トラブルを起こしたり、店長の指示に従わないなどの場合はある）。雇い止めは55歳で、アルバイトに切り替わってもらう。

#### 5. 能力開発

- ・ 正社員の訓練については、1年目を重要と位置づけ、1年目に集中的に行う。まず、導入研修を、入社して最初の5日間、泊り込みで行う。
- ・ 新入社員研修は10回シリーズで、中身はチェーンストア理論つまり商売のやり方と、商品の勉強を、本部で月に1回、日帰りの集合研修を行う（9時-5時）。
- ・ 同時に、入社半年たった時点で、通信教育の受講も受け付けている。社内の通信教育講座と産業能率大学の講座（英会話やパソコンなど）があり、社内の通信教育講座は必修だが、両方とりたければとれる。商品の勉強もしながら、理論的な勉強もし、入社最初の1年間を過ごしてもらう仕組みになっている。最後まで受講すれば、H社が費用をもつが、途中でギブアップしたら自前となる。
- ・ 正社員は、5日間の導入研修後は、店舗にすぐ配属される。店舗でのOJTは、実務作業を教え、店舗で必要な技能は、1年間ですべてを習得できる形のプログラムとなっている。基本的には店長が、何百項目から成る作業確認表を毎週チェックしながら教える。店長がそれを教えたかどうか、教育訓練部のほうにいき、チェックするという体制になっている。つまり、一人だけが遅れないように、みんなある程度の期間でこなしていけるようにコントロールしようという形でやっている。
- ・ 正社員の入社2年目以降は、売り場作りをするが（商品の勉強をしながら、売り場をど

うやって買いやすい、お客様にとっていい売り場をつくっていくかという技術面のトレーニング)、売り場作りができるようになるまで3、4年かかる。ある程度できるようになったら、主任に昇格するが、大体3年での昇格がめどになる。

- ・ パートナー社員にも、マナーや服装などの規定が書いてあるガイドがあり、これを用いて基本的なマナーを身につけてもらう。実務作業については、店長もしくは店次長、場合によっては主任クラスが、新しく入った人に教えていくが、作業をやりながら覚えてもらう形となっている(ガイドという明文化されたものがあるわけではない)。Off-JT的な研修形式ではなく、毎日少しずつ教えながらやっていってもらおう(今日はレジをやりましょうとか、今日は商品の発注をやりましょうとか、そういうことを決めてやってもらう)。大体、1カ月ぐらいで、必要最低限のことは習得してもらえる(ただし、レジ打ちはすぐに覚えてもらわないとならないため、2、3日である程度できるように教える)。
- ・ 3年前までは、OJTだけでなく、パートナー社員を対象とした通信教育系の研修機会や、商品知識の勉強で近隣のお店に来てもらうということもやっていたが、ここ2年間は基本的には取りやめている(将来的には復活させる予定。現在も一部復活)。①会社の状況が厳しかったことと、②正社員のカリキュラムの充実を図り、正社員に対する訓練を3倍くらい増やしたため、パートナー社員のOff-JTにまで手が回らなくなったことが、一時取りやめの理由である。
- ・ 正社員の訓練を増やした理由は、正社員の能力を強化することが一番重要な人事戦略だという選択があったからで、他社との競争が激しくなっていることを考えても、扱う商品が増え、売り場面積も広がっていることから、速度を速めて商品知識を習得してもらったほうがよいということになったためである。
- ・ しかし、園芸植物というのが主力商品になってきており、そこにかかわるパートナー社員に、もう少し園芸のこともちゃんと覚えてもらったほうがいいということになり、2007年度の下期から、希望がある人には研修を再開している。また、園芸の部分の通信教育を、希望者には受講させている。通信教育の受講者は、4000人中の30人くらいである。
- ・ 正社員とパートナー社員が身につけなければならない実務作業の違いは、正社員のほうが非常に細かく、範囲が広いということである。パートナー社員は、レジ清算の仕方以外は、ある一般的な商品に特化してもらう(具体的には、どういう流れで売り場に出していったらいいか、どういうふうに処理し、発注作業をするかを覚えてもらう)。他方、正社員は、一般的な商品だけではなく、植物など管理の難しい商品、サービスカウンター機能など、すべてのことを身につけてもらう。そこが大きな違いとなる。正社員は将来、自分が店長になってそれを教えなくてはならない。人を教える立場になるために、それだけきちんと、すべてを覚えてもらわなければならない(例えば、パートナー社員に1から2、もしくは1から3まで覚えることを期待しているのであれば、正社員に1から10まで覚

えてもらうことを期待している。作業は同じだが、範囲が違う)。

- ・ 正社員の離職率は年間 1 割くらいである (定着率は 9 割)。バブル期が過ぎるまではこのようなことがなかったが、それ以降、上昇傾向にある。最初の 1 年目に研修をしっかりと行うことには、モチベーションを上げ離職率を減らすという意図もあるが、H 社が考えているほどはうまくいっていない。(しかし、そうしていない企業よりは離職率は低いと評価している)
- ・ 教育訓練投資をどこに集中的に行うか、となると、H 社ではまずは正社員ということになる。他社との競争激化を考えると、正社員強化が一番の課題となっている。

## 6. 正社員登用の制度・慣行

- ・ 正社員登用制度はない。

## 7. 非正社員からの正社員の中途採用

- ・ 中途採用を行う理由は、①新卒採用が予定通り行えず、それを補完する役割と、②H 社だけしか知らない社員ばかりで会社が構成されると、画一的な人材の割合が高くなり、会社の力が弱くなってしまおうと考えるから、の 2 つである。新卒と中途採用のバランスというのは半々ぐらいがよいと考えている。(H 社の従業員の年齢構成はいびつになっていないため、年齢構成の補正のための中途採用という意識はない)
- ・ 特殊技能をもっている人は 35 歳を超える高い年齢層となることも多いが (たとえば、商品開発を海外で行っているため、語学に堪能な人など)、新卒者と同じ位置づけの一般採用としては 30 歳ぐらいまでを想定している。
- ・ 中途採用の合格率は、応募者の 0.5%と、非常に少ない割合である。H 社の選考が厳しいとともに、近年の応募者がほんとうに入りたいから応募するわけではなく、「とりあえず応募してみようか」という人が増えており、採用辞退をする人もいるからである。
- ・ 中途採用者は新卒正社員とは同じ位置づけで、同様の配属をする。賃金も、25 歳で中途入社であれば、H 社の 25 歳の社員の平均賃金とする(入社時は能力がわからないため、とりあえず同じ年齢層の平均賃金を支払うことにし、それ以降は本人次第という考え方である)。新卒採用と一般採用の中途採用の違いは、新入社員研修の期間が新卒の場合 1 年間、中途採用の場合半年間というのが大きな違いで、それ以外はほぼ同じである。
- ・ H 社のアルバイト社員のうち 9 割が学生アルバイトで、残り 1 割の中には学校卒業後もアルバイトとして生計をたてているいわゆるフリーターという人が含まれるが、数は多くない。また、H 社で正社員の応募 (中途採用) をかけても、彼らが募集してくるということはない。
- ・ 中途採用の場合、書類提出があれば、必ず適性検査 (SPI) を受けてもらい、面接を行う (書類審査だけで落とすことはない)。

- ・ 中途採用の際に、正社員経験を重視するが、フリーターであったということも 25 歳くらいまでであれば、関係なく採用する。正社員経験を重視する理由は、正社員として働いた人のほうが社会人としての教育・訓練を受けている人の割合が高く、社会人としての知識をある程度身につけており、社員としての“可能性”を感じられるからである。こうした基本的なマナーを身につけることができる限界的な年齢というのはあると考えていて、おそらく 25 歳くらいなのではないかと考えている。
- ・ また、中途採用の際に、前職の経歴がアルバイトでも、例えばファストフードで店長格のことをやっていたなどのフリーターとしての仕事の中身・経験についても、書類上ではあまり評価しない。面接でトレーナビリティ（訓練可能性）を感じられたり、人柄がよければ、採用する。

## 8. その他

- ・ 正社員の賃金体系は、職能資格給で、通常の昇給制度を持つてはいるが、定昇プラスベースアップというのが難しい状況にあるため、定期昇給という概念は消えつつある。
- ・ 将来的には、正社員の賃金体系を職位連動型の給与体系に変えることも視野に入れている。例えば、店長、部長、課長になった場合はこのくらい、また部長から課長になった場合は下がるといった賃金体系を考えている。年功で積み上げてきた部分もあるから評価することは必要だが、今現在やっている仕事と収入が見合わないというのが正社員間の不公平感につながるし、ボーナスだけでそれを調整しようと思っても難しいというのがある（部長をやっていた人が店長になったとき、部長のときのままの給与が適切とは言いきれないものがある）。現時点での会社への貢献と賃金のバランスを考える時期になっていると思われる。
- ・ 非正規社員の採用もタイトになってきており、特に 4 時間パートナー社員の採用が難しい。8 時間のパートナー社員を希望する人が増えており、社会保険加入コスト、また正社員との処遇の違いが将来的に企業側のコストとなって跳ね返ってくるリスクが予想され、時間給アップも含め非正社員の処遇の検討が、今後ますます重要な課題となるととらえている。

## 小売業 I 社

### (7) I 社本社

調査日：2007 年 11 月 29 日

インフォーマント：業務統括部 部長、業務統括部 人事部 部長

(I 社外の人材派遣・紹介業 顧問 能力開発担当者が同席)

聞き手：佐藤博樹、小杉礼子、山本雄三

I社は2008年3月から人事制度を改める。そのため現状体系と新体系とを中心に聞き取りをした。また2007年11月より新規出店をした事業所にも聞き取り調査を行った。聞き取り調査をした事業所は、2008年3月からの新体系でオープニングスタッフを募集し、営業をスタートしている。

## 1. 事例企業の概要

- ・ 雑貨専門店。直営店舗 31 店舗、FC 店舗 5 店舗（2007 年度末現在）。過去三年間の売上高は増加傾向にある。従業員数は約 3,591 人、うち正社員は 417 人（12%）、非正社員の契約社員 342 人（10%）、パートタイム社員 2649 人（75%）、アルバイト 183 人（5%）。すべての雇用区分で3年前に比べ雇用者数は増加傾向にある。また非正社員のなかで35歳以下の人の割合が多いのは、パートタイム社員。
- ・ 1996年に分社化し、設立された。設立後より新卒採用は行ってこなかったが、2007年度新卒入社を採用を始めた。採用者は大卒20人。また過去三年間で正社員登用は31人（うち27人は35歳以下）、中途採用は13人（うち7人は35歳以下）。

### 現状体系について

## 2. 標準的な規模の店舗の職制と売り場の構成

館長 — 管理課長・販売課長 — 係長（各領域に一名） — 主任（各領域の係長の下に一名ずつ） — リーダー（各ユニットごとにいる） — パートタイム社員

領域 — ユニット — ラック(最小の売り場単位)

- ・ 領域は健康雑貨、家庭用品、インテリア、バラエティ、文具の5領域に分かれている。領域の下のユニットは、例として文具の領域の下に一般文具・紙製品・筆記用具・手帳などさらに細分化される。ユニットの下にラックがあり、パートタイム社員が各自、いくつかのラックを担当する。

## 3. 雇用に関する基礎情報

- ・ 雇用区分は本社員、契約社員、パートタイム社員に分かれている。本社員は主任以上、リーダーは契約社員になっている。パートタイム社員は下から、見習い、アシスタント、STEP1、STEP2の順になっている。
- ・ 本社員は年間4000時間に対して「係長と主任」、「館長と次長」のそれぞれがペアを組んでフォローしている。現在、事業拡大が急なために人材が足りない事情があり、ペアをなくす意見も出ている。

- ・ 契約社員はフルタイム勤務の一年契約で月給制。一つのユニットごとにリーダーが一人いる（フロント・リーダー制度）。1フロアに3,4人いて、1店舗では20人ほどいる。各ユニットにどの時間も必ずしもリーダーがいるわけではないが、同じ領域内にはリーダーがいるようになっている。リーダーの中に幅はない。主任とリーダーの仕事の違いは、主任は現場のオペレーションをやることもあるが基本的にマネジメントが中心、リーダーは各ユニットでのオペレーションが中心（売り場作りや催事スペースでの企画など）。
- ・ フロントのリーダー制度は2005年3月に導入し、その際に143名採用した（現在は273名）。導入理由は、当時営業成績が落ちたために、フロント力を高めるためにユニットごとにリーダーをおくことにした。これは仕入れや売り場デザインの部門を各店舗から本部へと機能を集中させる全社的な経営の見直しと連動したものである。それまで主任の下にリーダーはいなかった。またパートタイム社員のSTEP2に滞留している人の登用機会を設ける意味もあった。導入当時に年収約200万円であったSTEP2の人は、リーダーになることで平均年収は300万円になった。契約社員の採用には業務の評価と面接がある。
- ・ パートタイム社員募集時の募集媒体では、商品を担当（ユニット単位）、レジを担当で募集する。レジ担当が配属される領域は入社後、店舗側で決める。募集は年中行っているが、契約更新は5月16日と11月16日の年2回。
- ・ パートタイム社員は入社後、見習いからスタートし、アシスタント、STEP1、STEP2まである。
- ・ 入社直後、2ヶ月契約の見習いは基本的に2ヶ月で終了するのが、勤怠や習熟によっては1ヶ月延長する場合がある。それでも改善が見込めない場合は、採用しない。見習いからアシスタントに上がるためには、筆記テストがある。筆記テストは職種ごとにある（商品、レジ、事務担当）。またそれぞれ3パターンずつ用意されている。
- ・ アシスタントは3ヶ月契約。それ以上のSTEP1、STEP2へは、勤怠・勤務態度（面接）と筆記テストで評価する。入社後、見習い期間も含めて6ヶ月で、ほとんどの人がSTEP1にあがる。
- ・ STEP1とSTEP2の契約期間は6ヶ月。STEP1からSTEP2にあがるには筆記試験と面接（館長、課長、係長）、館長が決裁をする。筆記試験では能力ではなく、できる業務の幅をチェックする仕組みになっている。だいたい入社から1年くらいで、STEP1からSTEP2へは8割くらいがあがる。現状体系ではSTEP2はパートタイム社員の上限で、賃金も頭打ちになり、評価もない。
- ・ 1996年の会社設立当初、パートタイム社員は6ヶ月ごとの契約で最長5年の上限があった。しかしそのパートタイム社員が5年の雇い止めで抜けた後、戦力的な問題があったため、現在は上限をなくした。
- ・ 先述の2005年3月からのフロントのリーダー制度前は、多くはなかったが、STEP2から

契約社員や本社員への登用をしていた経緯がある。またその背景には会社設立後、新卒者を採用してこなかったこともある。

#### 4. 非正社員の主な属性

- ・ 契約社員の男女比は1：1。多くはフリーターであった人や、かつて5年有期でパートタイム社員（契約期間は6ヶ月で最長5年が上限）をしていた人。主婦はほとんどいない。
- ・ パートタイム社員の属性は7hが1000人、5hが1600人。7hで週5のフリーターが5割。5hは学生や主婦が多い。また地域性があり、都心では学生が多く、地方では主婦層が多い。

#### 5. 店舗内の非正社員の業務

- ・ パートタイム社員は、アシスタントから規模の大小はあっても担当のラックを持ち、習熟にあわせて担当ラックは増えていく。パートタイム社員は担当のラックで欠品が出ないように、基準在庫を確認しながら補充する。
- ・ I社の商品部では15万SKU用意している（SKU＝単品）。標準的な店舗ではそのうち5万SKUを選ぶ。店舗ごとにその地域にあわせた商品を選んでいる。
- ・ 各店舗で商品を選ぶ権限は販売課長や係長であるが、構築の会議のときにリーダーから具申することができる。またリーダーは自身のユニット内で欠品のないようにパートを統括し、指示する。
- ・ I社は利幅よりも回転で利益を上げている。そのためロスを出さずに、適宜適量で品揃えができることが重要になっている。したがって品切れをさせないのは、良いリーダーの条件でもある。一ヶ月の売上が週別にデータがでるが、その先4週間の品揃えと発注数を過去一年間のデータなどから考えなければならない。在庫や売れ筋を考慮するためには、ある程度の習熟が必要になる。

#### 6. 現状体系の課題

- ・ 8割を占める主戦力のパートタイム社員が、パート市場の逼迫により採れなくなってきた。また離職率が高い。
- ・ パートタイム社員の確保が困難なことと離職率が高いことの原因は、「パート労働者が求めている働き方」と「企業が提示している働き方」がミスマッチしていると認識した。そのなかでI社は働き方の選択肢を多く提示することが重要と考えた。パート労働者の選択肢には時間や期間の短長ばかりでなく、企業の中で上へのステップをあまり求めなくなっている現実もあり、ステップを上らずに短時間・短期間でも社員を認めている企業のスタンスが新体系になっている。

- ・ さらに社員もパートタイム社員も一緒であるという考えから、雇用区分によって差があることを払拭しなかった。そのためパートの採用難と離職率の高さからスタートしたが、必然的に社員体系もあわせて見直しをした。介護・育児・女性の働き方など社会的に議論されている中で、社員も含めて現状制度が多様な価値観にあっていくのかということが議論された。

## 新体系について

### 7. 新体系の人事制度の基本的考え方

- ・ 職務と責任と時間を契約する。生活と仕事のバランスを重視した就労価値観に対応した制度。
- ・ 全員社員思想。雇用形態による賃金格差をなくし同一労働同一賃金を基本とする。教育・福利厚生については働く人々全員に平等。
- ・ 65歳まで安心して働ける雇用保障（全社員が無期契約を原則に雇用を65歳まで保証）。本人の希望で1年、または3年の有期契約の選択も可能。

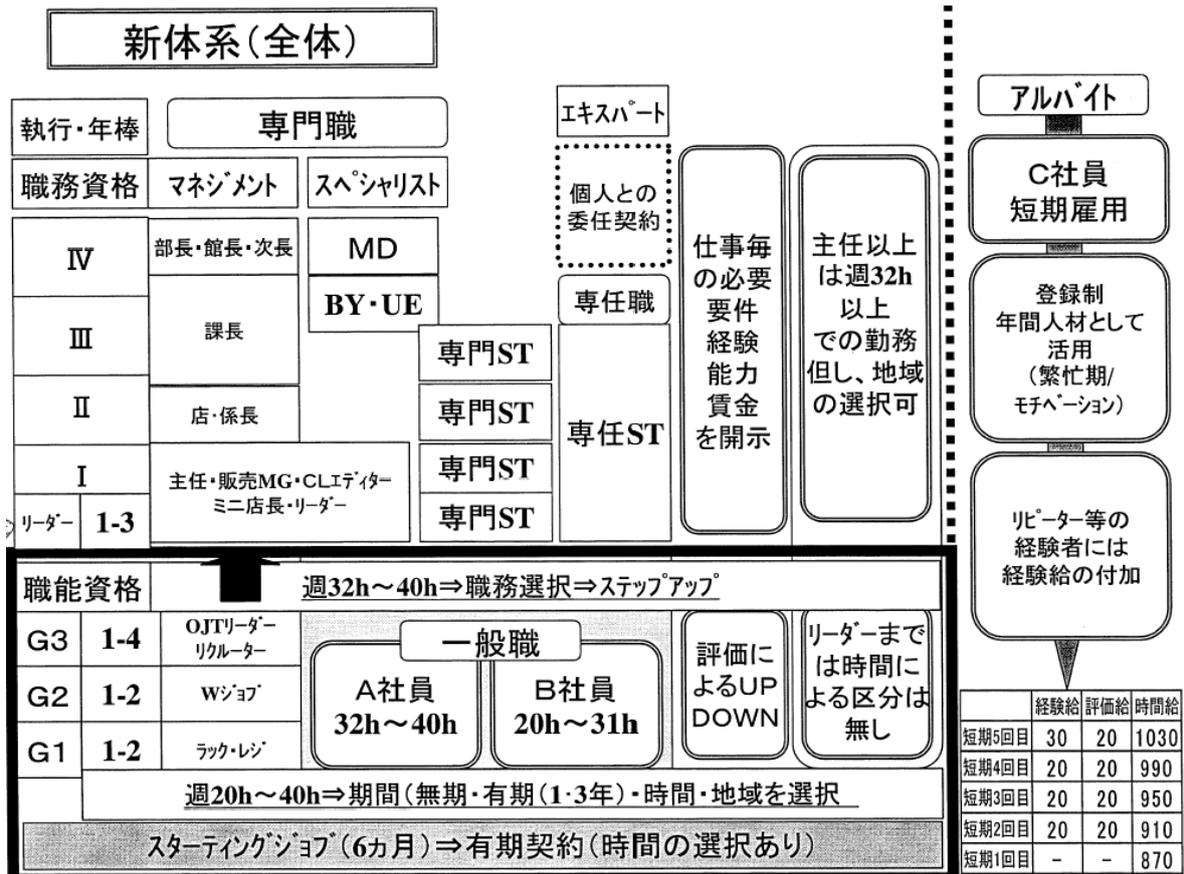
### 8. 社員区分

- ・ 全員が社員であり、週の就業時間でA社員（32～40h）、B社員（20～31h）、C社員（2ヶ月限定契約・6ヶ月契約）に区分。A社員というのは仮称。職務はA社員はすべての職務（専門・一般・専任）につける。B社員は一般・専任。C社員は契約満了の都度きめる。新体系については図表IV-7を参照。
- ・ 現状体系では課長・係長はフルタイムの40hだが、新体系では32hも可能になる。また一日のフルタイム8hの括りがなくなり10h×4日のA社員や、週末のみ働きたい学生が10h×2日のB社員も可能になる。
- ・ 一般職の職能資格は、下からG1（1-2）、G2（1-2）、G3（1-4）に分かれている。この中では時間による区分はない。ただし地域により時給は異なる。
- ・ G3より上は、職務資格で上からIV（部長・館長など）～I（主任など）、リーダー（1～3）の順になっている。給与について主任以上は地域によらない。リーダーについては、フロントと監督職ののり代の部分であり現在検討中。
- ・ G3まではA社員・B社員に関わらず時間給である。またA社員・B社員での時給の差はなく、給与は時間比例になる。ただしインセンティブ（賞与）の部分で差がある。その差は勤怠や貢献度によるものを想定し、検討中。
- ・ G3より上も含め、全社員を時間給にすることも考えたが、現在検討中。一つには新卒採用のときに時間給であると、人集めが困難になる恐れがあること。また現状体系の本社員はこれまでの制度で欠勤と無届欠勤とで控除率が違うなど細かく決められていて、全額は引かれない。ノーワーク・ノーペイの時給制にするにはその点もクリアしなければ

ならない。

- ・ 新卒社員はG3-2に入る。給与も新体系におけるG3-2から割戻しで計算されている。ただし新卒社員は全国への転勤が前提のため、一番高い地域の給与にあわせて設定されている。また新卒社員は一年でリーダーにする予定。

図表Ⅳ-7



### 9. 新体系移行についてのパートタイム社員へのアンケート結果

- ・ 新体系における就業時間の希望のアンケートを取った。その結果は、7h パートの半数と5h パートの28%が8hを希望した。残りのほとんどは現状の時間を希望。現在より短い時間を希望した人は10人程度で、全体が長い時間にシフトした。I社は8hを希望する人が多いと予想していたが、そうではなかった。それには現在の仕事の時間で生活スタイルができていくことが多い。
- ・ 新体系で原則、全員無期契約になることについて、フリーターは有期・無期に反応があるが、主婦層の反応は薄かった。またフリーターの中で社員になりたいと思っていた人にとって、新体系では全員が社員になるということに、少々戸惑いがある人もいた。

## 新卒採用を始めたことについて

### 10. 新卒採用開始について

- ・ 従来はパートタイム社員から登用をしていたが、それは実務経験を積んだことが大きかった。しかしその社員が係長のようなポストについたときに、視野が狭かったり、適性試験からリーダーシップなどを見ると多少見劣りするところがあった。加えて分社化後、新卒者を採用していなかったため、労務構成上の年齢の偏りが生じてきたこともある。

### 11. 2007年度の新卒者について

- ・ 入社半年の新卒社員が現場にリーダー候補として入っている。これまで2,3年かけてリーダーになったパートタイム社員と比べて、給料変わらない、新卒社員のほうが高いこともある。そのことに現場で不満がある。一方でキャリア採用だから仕方がないという雰囲気もある。
- ・ 新卒社員は逆に半年で覚えなければという点で必死になっている。

## (2) I 社事業所

調査日：2007年12月14日

インフォーマント：次長、管理課 課長

聞き手：佐藤博樹、山本雄三

11月にオープンしたI社事業所は、新体系の人事制度でオープニングスタッフを募集した。それに対してどのような人が応募してきて、採用されたかをメインに聞き取りをした。

### 1. 応募者・採用者の構成

- ・ 9月と11月末に募集媒体を用いて募集をした。9月は530名応募で185名採用、11月末は65名応募で40名採用。11月末の目的は2ヶ月契約の短期アルバイトが中心。そのため以下では主に9月の採用状況について。
- ・ 応募者の男女比は男：女=1：9、採用者数は男性15名、女性170名。女性の採用者170名のうち、40名が学生で短期アルバイト（2ヶ月契約）。残りの女性と男性全員はI社社員。
- ・ 男性の応募者には正社員で働いていた人もいたが、フリーターも多かった。結果的に正社員で働いている人の採用が多かった。
- ・ 女性の応募者は、フリーター：主婦：学生（アルバイト）=4：3：3で、正社員で働いている人はいなかった。フリーターは正社員経験ない人がほとんど。主婦では学卒後、正社員経験がある人が多く、今回初めて働く人はほとんどいなかった。学歴は高卒が多い。

学生を除いた採用者 130 名ではフリーター：主婦＝6：4 の割合。

## 2. 店舗採用の面接について

- ・ 面接を 1 時間、7 名の集団面接で行った。当日面接に来ない人を除いて、応募者全員と面接した。
- ・ 面接ではフリーターの場合、即戦力としてこれまでのキャリアに着目した。小売・レジ・販売の経験があるか。他に小売以外でもサービス業やホテルでの接客などの経験もみた。主婦の場合、正社員経験のある人は正社員としての経験をみた。また具体的にそれらをどのくらいの期間であったかと、仕事の中身についても聞いた。たとえばコンビニやスーパーであれば仕事の内容もわかるが、小さな雑貨屋で働いていた場合などは、どのくらいの店で、どのくらいの部下を使っていたかなどを詳しく聞いた。
- ・ 仮に販売の仕事経験がある人がいたときに、採用される人とされない人との違いは、「受け答えがしっかりしている」や「笑顔をきちんとだせる」という点。経験者であっても全く無表情の人は接客には向かないと判断した。経験よりも、まず小売業にあっていて人柄かが軸にある。
- ・ ただし G2 での採用が見込める人は、仕事の中身まで深く聞き、キャリアが本当にあるのかをみた。その点は G1 の採用とは分けて考えていた。G2 の採用は 7 名。
- ・ 530 名の応募に 185 名の採用であったが、よい人材が多く、枠が 300 名なら 300 名採れるくらいであった。そのため枠があったために最終的に見送った人も多くいて、恵まれた募集であった。11 月末の募集者数も時期を考えると恵まれている。横浜あたりでは同時期に募集しても人が集まらない。

## 3. 店舗採用者の新体系人事制度の受け取り方

- ・ 人事制度について採用面接の前に、20 分ほどの説明会を 20～30 人単位で順番に行った。
- ・ 新しい人事制度であったが、新規採用された人であったために、人事制度が変わったという認識はなく、店舗採用者にとって I 社はこういうところだという認識であった。またアンケートによると、G1～G3 のようなステップがあるというイメージできたが、全体的なイメージという点で人事制度がよくわからないという人もいた。
- ・ またたくさん集まった理由として大きいのは、地域相場より 1 割高い時給のよさ。もう一つは長く勤められるところに魅力があると答えた人もいる。
- ・ 募集時の広告では無期や有期という表現はなく、I 社社員ということで募集した。しかし採用者アンケートによると、ほとんどの人がパート社員または契約社員の募集と思っていた。

#### **4. 店舗採用のオープニングスタッフの研修**

- ・ 梅田の店舗で OJT 研修を行った。梅田へは全員ではなく 43 名を選抜。G2 の 7 名とレジ担当から 8h の人、ラックから要になる人を選んだ。10 月 1 日入社の人は一ヶ月間（実質 20 日ほど）、16 日入社の人若干短め。
- ・ 梅田店舗に行かなかった人には、教育訓練担当者が常駐し、研修室で 20 カリキュラムほど 1 日 7 時間を 20 日間かけて行った。カリキュラムの内容は、基本的なルール、接客のノウハウ、レジ打ち、陳列、接遇の外部講師、ラッピング、発注の仕方、端末の仕方など。
- ・ オープン後、本部からの応援できている商品のバイヤーによる売り場作りをしながらの OJT はある。しかしオープン後に集団での研修は現在のところしていない。

#### **5. 店舗採用者の離職について**

- ・ 9 月募集で採用した 185 名のうち、やめたのは 16 名。研修途中でやめた人とオープンしてからも 2,3 名やめた。
- ・ 仕事が合わなかった人や本人の事情による人とした。ウエイトは後者が大きい。

企業名 (事業内容)	全労働者数 (非正社員数・比率)	雇用区分	正社員・非正社員の階層	非正社員の主な仕事
A社(外食産業)	約4,000名強 (約3,600名強・90%)	正社員、A社スタッフ(一年契約のパート)、パート(6ヶ月契約、社会保険加入者・非加入者の両方いる)	【正社員】社員→チーフ→店長 【非正社員】上位から時間帯責任者、パートリーダー、スタンダード5~1	営業時の作業は正社員と基本的に同じ。ポジションはキッチンで5つ、ホールで3つある。
B社(外食産業)	約94,000名 (約90,000名・95%)	正社員、契約社員、嘱託員、準社員(パート・アルバイト) ※準社員の中には社会保険加入者もいる。	【正社員】アシスタント・マネージャー(店長補佐)→店長 【非正社員】上位からチーフ、キャプテン、トレーナー、A.クルー、クルー	キッチン3つ(サラダ、グリルスパ、フライポジション)とフロア3つ(接客、料理担当、カウンター調理)
C社(食料品製造)	約2,500名強(約1,500名弱・55%)	社員、準社員、定時社員、パート社員、パート・アルバイト	【正社員の等級】S1(一般)→S2(リーダー)→S3(職長)→S4→S5 【定時社員の等級】T1(作業員)、T2(機械)、T3(リーダー)	原料入庫、原料チェック、解凍、えんせき(味付け)、充填、熱処理、包装、箱詰め、発送。ライン上で正社員と同じ仕事をすることもある。
D社(食料品製造)	2,143名 (1,432名・66.8%)	正社員、嘱託、Aパート(社会保険加入)、Cパート(社会保険非加入) ※Aパートには週40h+残業する人も多い	【正社員】(サブリーダー)→(リーダー)→(ライン長)→(マネージャー)→(工場長) 【非正社員】優秀なパートをサブリーダーに抜擢している例あり。賞金は積み上げ方式で、年二回の人事評価の結果で年一回昇給(賞与額も決まる)。	工場の工程は大きく5つ(生地の仕事、成型、焼成、包装、出荷)。各工程に正社員とパートがいる。日々の業務に一般の正社員とパートの違いは無い。
E社(銀行業)	約720名 (約100名・14%)	正社員(総合職・一般職)、キャリアアスタッフ、パート職員(7h、5h)	【正社員】総合1級~7級、一般1級~6級。一般3級が総合1級と同じ職能等級にあたる。 【非正社員】パート職員→キャリアアスタッフ→正社員(一般)への転換あり。	例としてテラーであれば、同じ業務の正社員と同じサービスの質を求めている。
F社(小売業)	約14,000名弱 (12,000名強・89%)	正社員(新卒採用、転勤あり)、正社員(パート社員より転換、店舗間異動あり) パート社員(就労時間は正社員の3/4、社会保険加入)、アルバイト(時間は様々、学生が9割)	【正社員】新卒(研修・OJT)→店長→本部、ブロックマネージャー 【パート社員】店長代理と店長候補生になれる。	【アルバイト】レジ、検品作業、商品整理など単純作業。 【パート社員】アルバイトの仕事に加えて、精算作業、部門を持って売り場作り。レイアウトは本社作成の計画書に基づき店長の指示のもとに行う。
G社(小売業)	25,000名 (22,000名・87%)	【正社員】ナショナル社員(新卒採用、全国に転勤)、地域限定社員(店舗異動あり) 【非正社員】契約社員、準社員(週30~40h、社会保険加入)、アルバイト(契約時間によっては雇用保険に加入) ※契約社員はほぼ地域限定社員へ移行。	(店舗内の等級)店長、店長代行、上級、中級、初級 ナショナル社員は店長候補→店長。 地域限定社員は店長~中級。準社員・アルバイトは上級~初級。	雇用区分ではなく、等級によりできる仕事異なる。部門管理責任者に中級からなれる。在庫の有無、売り上げの集計、現場のお客様の声を上げる。
H社(小売業)	約10,000名強 (約9,500名・約90%)	正社員、準社員(店舗採用で1年契約、植物専門、サービスカウンター専門)、パートナー社員(一年契約で4h、6h、8h)、アルバイト社員(2ヶ月契約、学生が9割)	【正社員】新卒(研修・OJT)→主任→店次長→店長→本部、ゾーンマネージャー 【非正社員】等級なし。勤続でランクが決まり、A(1年目)、B(2年目)、C(3年目)が時給にリンク。	基本的に一つの売り場で仕事を覚える。売り場での作業自体は一般正社員と同じ。
I社(小売業)	3,591名 (3,174名・88.4%)	08年3月スタートの新体系では全スタッフがI社社員。就労時間でA社員(32~40h)、B社員(20~31h)、C社員(2ヶ月・6ヶ月契約の選択可)に区分。A・B社員は無期と有期(1~3年)契約の選択可。	A社員はすべての職務(館長・部長・課長・店長・係長・主任、MD・BY・UE・COS・リーダー)。B社員は一般職・専任職(フロントの限定的な責任者、ラック・レジ)。C社員はその都度。A・B社員には職能資格でG3(1-4)、G2(1-2)、G1(1-2)。	新体系では正社員・非正社員の区分なし。職務と責任と時間で契約している。例えば新体系では32hの課長も可能。

非正社員にはない 正社員の仕事	非正社員の能力開発	正社員登用について	非正社員活用の方針	備考
管理職に必要なマネジメント教育・訓練が営業の中に組み込まれている。経費管理・食材管理・経費内での人材のコントロール。	担当できるポジションを増やしていく。今年6月より稼働が始まった研修センターでは現在は正社員のための研修。	A社の非正社員経験者は能力に応じて、チーフまでの期間を一年程で済むラビッド社員制度がある。過去三年間の正社員登用者40名のうち31名がラビッド社員。正社員中途採用もある。	面談、ミーティング、普段の営業の中で目的意識と評価を本人に伝えるようにしている。	能力は十分でも正社員になることを躊躇する人もいる(休みが不定期・少ない)。
店長の仕事は、客数予測をし投資額(食材費・人件費)の決定、在庫管理、採用、ワークスケジュール管理、店長補佐や準社員の指導・育成。店長以外の店舗の正社員はキャリアの到達点として店長を見据え、店長の業務を覚えていく。またフロア・キッチン両方の仕事を覚える。	準社員への教育訓練はOJTがメイン。最初に30分～1時間のオリエンテーションをして、その後は随時。教育訓練は正社員・準社員問わず、できる人全員が行う。店長業務で一番、力を注ぐのは育成とコミュニケーション。	以前から登用を行ってきた。2006年より制度として広く周知し大規模に実施。過去3年間で約300名。登用試験である「キャリア認定」に合格後は、他店舗にて正社員(店長候補)として訓練期間を経て、店長になる。中途採用も行っている。	トレーナーまではフロア、キッチンのどちらかでもよい。しかしトレーナーはクルーにやる気を持たせることも求められる。スケジュールは店長が決めるが、指示業務はトレーナー以上が決めることもある。キャプテン以上は時間帯の管理・運営ができる。	準社員で一番上位のチーフは店長補佐の仕事に似ている。転勤なしの準社員店長もいる。
責任・技術の必要な仕事は社員がやる(味付け、ミキシング、熱処理は技術伝承必要)。	非正社員の育成はリーダーに任せている。ただし定時社員に対して、コンプライアンスを含めた品質と安全についての研修を2007年度より始めた(内容は社員と同じ)。	パート(勤続1年以上・直近の考課A以上)→定時社員(勤続1年以上)で準社員登用への資格を得る(40歳まで)。登用試験は論文・面接・適性試験・一般常識。中途採用は研究職のみ。	現場の判断で優秀な非正社員には、責任のある仕事の一手前までやらせることもある(動機付け)。中にはラインの他の工程を経験させることもある。	準社員登用の目的は優秀な人材の流出を防ぐ。
経験則が重要になる装置のオペレーション・調整の技能については、正社員に計画的に蓄積をさせる。	導入研修のみ。1日7時間の設定で、人事課作成のテキストを使用し全工場を実施。就業規則も冊子を配布。OJTではリーダーが指導をする。	慣行として広く実施。3年間で45人の実績あり。登用者にはもともと正社員希望者が多い(男性が多い)。また優秀な人材を引き止めるための登用もあり(この場合、時間帯変更にも不満がでることもある)。現在、登用制度検討中。	年功的なパート賃金の制度から、職務等級制度の導入を検討中。年功的な賃金には若くて仕事ができるパートの不満がある。	営業職の中途採用は非正規営業経験も評価する。しかし結果として前職が正社員である多い。
仕事の量(就労時間、残業の有無、営業の獲得実績)に違いはあり。※獲得実績は努力目標であり、評価でのウエイトは大きくない。	導入研修が新卒より短いのはビジネスマナー前提のため。集団研修や講座の受講費用などは正社員と同じ扱い。パートには合格すると3万円の奨励金がもらえる資格もある。ただしパートには資格・自己啓発を受けるノルマなし。	キャリアスタッフからの一般職への正社員登用あり。総合職の中途採用は職種限定。H16年からスタート(4年間で14名)。現在一般4級に2名いる。	正社員と同じ扱いをしないと同等の仕事をしなないと考えている。資格等級と賃金(月収ベース)はほぼ同じ。差が出るのは賞与。	パート採用時に前職での経験を必須としている。もし金融業でなくても職種が重要。例えばコールセンター・デパート・ホテルのお客様対応や経理は評価。
典型的な店舗に正社員は店長か、研修中の新卒正社員のみ。店長の主な業務は現場の管理、労務管理、ワークスケジュール。アルバイト・パート社員の採用。店長代理の指名。	パート社員には長く勤続して育ててほしい。店舗の業務は6ヶ月ほどで一人前になる。店長候補生のパート社員は新卒者に準ずる教育カリキュラムで一年間かけて指導。	店長へは新卒以外はパート社員からの転換のみ。新卒82名、パート社員→正社員121名。転換した正社員でブロックマネージャーまでなる人もいる。	長く勤めてもらいたい。自社で育成するのが大事だと考えている。そのため店長職に中途採用者募集は行っていない。	店舗の商品の種類・量、価格や値下げは、本社商品部が決める。品揃えや商品変更については本社へ依頼する。正社員へ転換の面接ではリーダーシップを重視。200名くらい店長待機者が居ないと新陳代謝が上手くいかない。
マネジメント、売り場作り(ガイドラインをもとに店長・店長代理・上級で相談し、レイアウトを決める)、商品の量について要望を出せる。商品の選択はできない。	マニュアルを各店舗に常備し、OJT実行計画表(マニュアルの要点をまとめたもの)を全員に配布。体系的な研修は地域限定社員でも上級のみ、山口本社で年2回。	今年4月スタートの地域限定社員がそれにあたる。筆記試験なし、面接3回。現在は社内からのみ募集。優秀な人材の確保、スタッフの安心・モチベーションを高める狙い。	登用など制度を整えているが、上の等級へいこうとしない人でも店舗で活躍できる、モチベーションを持って仕事ができるようにしたい。困り込むだけでなく、結果としてG社に残ってもらうくらいの覚悟での人材育成も今後考えている。	登用の面接では意志・意欲を確認する。地域限定社員制度で登用した人たちは、活躍してもらいたい年齢層であり、制度導入の目的の一つは達成できた。
売り場での作業は非正社員と同じでも、覚えるべき仕事の範囲と量が違う。また自分の仕事だけでなく、チーム全体を考えながら動くことを求められる。	マナーや服装などの規定が書かれたガイドがあり、基本的なマナーはそれで身につける。実務作業は主任以上が仕事をしながら教える。最低限のことは一ヶ月くらいでできる。あとは上手くできるようになるか。	中途採用の公募にパートナー社員も応募できる。社内からは応募がほとんどなし。また呼びかけでも辞退する人もいる。前職が正社員である必要はないが望ましい。非正社員でも店長などの経験があれば評価。	主力の園芸部門のパートナー社員は研修に参加を再開(2年間ほど正社員への研修充実のために止めていた)。上記研修とは別にパートナー社員でも希望者全員が通信教育を受けられる。	豊富な商品知識・転勤・マネジメント能力を求められる正社員と限定的な仕事にとどまるパートナー社員との線引きがはっきりしている。
【現状体系】領域(インテリア、文具など5つ)→ユニット(一般文具・筆記用部など)→ラック。そのうちパートタイム社員は各自、いくつかのラック数を担当。増やしていく。欠品などのないようにする。リーダーは先4週間の品揃えと発注(習熟必要)。	昨年11月に新規オープンした店舗のオープニングスタッフで要になるスタッフには、オープンの一ヶ月前から既存店でのOJTと研修所での研修。またその他のスタッフにも研修所での研修を行った。	従来はパートタイム社員から社員登用をしていたが、2007年卒から新卒採用をスタート(分社化10年して初めて)。社内登用者は視野が狭かったり、適性検査でリーダーシップに多少見劣りする面があった。年齢構成の偏りもある。	新体系の人事制度の基本的な考え方は、生活と仕事のバランスを重視した就労価値観に対応した制度、同一労働同一賃金で教育と福利厚生は全社員平等、65歳までの原則無期契約の雇用保障。	現状体系の課題として、主戦力のパートが採れなくなってきた。また離職率が高い。新体系の導入により「パート労働者の求める働き方」と「企業が提示する働き方」のミスマッチを解消する狙いがある。



---

JILPT 資料シリーズ No.36

非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究

発行年月日 2008年4月15日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2008 JILPT

\*資料シリーズの全文は本機構のホームページで提供しています。  
<http://www.jil.go.jp/>