

第Ⅱ部 調査結果

第1章 運輸A社¹

第1節 正社員・非正社員の活用状況²

1. 従業員区分

A社は、電車事業、バス事業、不動産事業を営む日本企業である。A社では、主として正社員、正社員Ⅱ、契約社員、シニア社員の4種の従業員が働いている³。

正社員は、期間の定めのない雇用契約のもとで働く従業員であり、賃金改定交渉による昇給がある。乗務員の所定労働時間は4週あたり150時間である。

契約社員は、2001年に導入された従業員区分である。契約期間1年の有期雇用契約のもとで働き、基準賃金は定額である（昇給なし）。所定労働時間は、バス運転士については4週あたり160時間、電車運転士と電車車掌については4週あたり150時間である。なお、契約社員制度が導入されてからは、正社員の乗務員は採用されていない。

正社員Ⅱは、2004年に新しく導入された従業員区分である。期間の定めのない雇用契約のもとで働くが、基準賃金は定額である。所定労働時間は、契約社員と同様で、バス運転士については4週あたり160時間、電車運転士と電車車掌については4週あたり150時間である。採用経路は、契約社員からの登用のみとなっている。

シニア社員は、正社員の定年退職者を活用するために導入された従業員区分である。契約期間1年の有期雇用契約のもとで働き、賃金も定額である。労働時間については、正社員と同様の者と、1週28時間未満のパートタイムの者とがいる。

なお、いずれの従業員区分においても、原則として職種転換⁴、転居をとまなう転勤はない⁵。

2. 人員構成

シニア社員を除く3種の従業員（正社員、正社員Ⅱ、契約社員）の人員構成およびその推移を、**図表2-1-1**に示す。ここから、以下のことが読み取れる。

第1に、2009年3月末の人員構成をみると、正社員が1004人、正社員Ⅱが157人、契

¹ 調査は、2009年7月28日、同10月27日、同11月10日に行われた。調査者は高橋康二であるが、7月28日の調査には浅尾裕（労働政策研究・研修機構労働政策研究所長・主席統括研究員）が同行している。なお、特にことわりのない限り、インフォーマントは同社常務取締役、同社取締役、同社人材管理グループ労務チームチーフの3名である。調査概要については、第I部を参照。

² なお、本文中にて示すように、A社では、2001年に契約社員制度を導入し、その後、幾度の交渉・改革を経て、2009年に契約社員として入社した者を全員正社員化する旨の労使合意がなされた。以下、第1節から第5節では、労使合意がなされる前の時点における契約社員の活用状況を項目ごとに整理し、第6節では、契約社員として入社した者の全員正社員化に至る交渉・改革のプロセスを時系列的に記述することとする。

³ A社で契約社員が活用されていたのは、乗務員においてである。それゆえ、比較対象となりうるのも正社員の乗務員である。以下、特にことわりのない限り、正社員の労働条件に言及する際には、正社員の乗務員の労働条件を示す。

⁴ ここでいう職種転換とは、電車車掌・電車運転士からバス運転士への転換、あるいは、その逆を指す。

⁵ 転居をとまなう転勤がないのは、同社の事業エリアが地方都市に限定されていることによる。

約社員が160人である。正社員Ⅱと契約社員を合わせると、全体の約4分の1となる。

第2に、契約社員の人数が増加している。具体的には、2002年3月末において44人であったものが、2009年3月末にはほぼ4倍の160人となっている。なお、2005年3月末から2006年3月末にかけて人数が減少しているが、それは、契約社員の一部が正社員Ⅱに転換したことによる⁶。

第3に、正社員の人数が減少している。具体的には、2001年3月末において1599人であったものが、2009年3月末には約3分の2の1004人となっている。この間に、正社員から契約社員への置き換えが進んだといえる。

第4に、正社員、正社員Ⅱ、契約社員の合計人数も、若干減少している。具体的には、2001年3月末に1599人であったものが、2009年3月末には1321人となっている。その要因としては、バスの不採算路線の廃止・縮小、バス車両の整備会社に出向していた整備士の退職などがあげられる⁷。

図表 2-1-1 A社の人員構成およびその推移（単位：人）

	正社員	正社員Ⅱ	契約社員	合計
2001年3月末	1599	—	—	1599
2002年3月末	1503	—	44	1547
2003年3月末	1381	—	93	1474
2004年3月末	1332	—	142	1474
2005年3月末	1273	24	142	1439
2006年3月末	1193	68	116	1377
2007年3月末	1124	108	117	1349
2008年3月末	1058	132	117	1307
2009年3月末	1004	157	160	1321

資料出所： A社提供資料に基づき筆者が作成。

注： 契約社員の採用は2001年8月から、契約社員から正社員Ⅱへの登用は2004年10月からである。

3. 採用・登用方法

A社では、2001年に契約社員制度を導入して以降、乗務員において正社員を採用していない。すなわち、正社員採用がほぼそのまま契約社員採用に置き換わった形である。

そのような経緯もあり、2001年以前の正社員の採用方法と、2001年以降の契約社員の採用方法は基本的に同じである。具体的には、次の通りである。第1に、採用人数は、不足している乗務員数、予想される退職者数、事業計画を考慮して決定する。第2に、募集職種は、電車車掌とバス運転士であり、バス運転士については大型二種免許取得が応募の条件となっている⁸。なお、いずれの職種とも、応募にあたり年齢や学歴などの要件は定めてい

⁶ 契約社員の正社員Ⅱへの転換については、第6節にて触れる。

⁷ A社の部門別の人員推移をみると、電車部門では2001年3月から2009年3月にかけて10名増員となっているのに対し、バス部門では同時期に195名の減員となっている。また、バスの車両数も、同期間に552台から427台へと減少している。

⁸ ただし、好況期の求人難に対応するため、後に大型一種免許取得者の応募も認めることにした。

ない。第3に、合否は、筆記試験、適性検査、面接、実技（バス運転士のみ）によって判定する。第4に、採用の最終決定者は、本社部門の責任者である。

他方、2004年より、契約社員から正社員Ⅱへの登用を開始した。対象は、勤続3年以上の契約社員であり、登用試験（面接・勤務実績）によって合否を判定している。

第2節 契約社員の活用実態

1. 契約社員制度の導入

A社は、高度経済成長期には事業を拡大していったが、オイルショックの前後から、経営環境が厳しくなってきた。その要因は、モータリゼーションの進展による公共交通需要の減退である。もっとも、電車部門に関しては、ワンマン化などにより人件費を圧縮できた。これに対し、バス部門は、人件費率が高く、路線を維持することが困難となるほど赤字が深刻になった。

そこで、A社では、さまざまなコスト削減策を実施した。具体的には、労働時間の通算制度の導入（1996年度）、貸切事業の子会社への移管（1997年度）、実態に合わなくなった手当の廃止、57歳以上の従業員の本給の5%カット（1998年度）、退職金調整率の導入、58歳以上の従業員の退職金の凍結（1999年度）などがあげられる。

しかし、それでも高コスト状況は改善しなかったため、2000年、A社はバス部門の分社化を労働組合に提案した⁹。これに対し、労働組合は、分社化により従業員の賃金がかかることを危惧し、反対した。そこで、路線を維持しつつ人件費を削減するための苦渋の選択として、2001年、バス運転士、電車車掌に定額賃金の契約社員制度を導入することで労使が合意した¹⁰。その結果、2001年8月29日に、電車車掌11人、バス運転士14人が契約社員として入社した¹²。

なお、2001年の段階では、電車部門は必ずしも赤字ではなかった。しかし、乗務員の年齢・勤続年数の上昇により将来的にバス部門と同様に人件費率が高まることが予想されたこと、バス部門と同様に乗車人員の減少が続いていたこと¹³、乗合バス事業を営む他社との競争が激化し運賃値下げにより減収となっていたことなどにより、将来にわたって安定的な経営を維持するため、A社では、バス部門だけでなく電車部門においても同時期に契約社員制度を導入することとした。

⁹ バス部門の営業利益は、1999年には約9億円の赤字、2000年には約7億円の赤字となっていた。

¹⁰ 電車部門の契約社員は、入社時は車掌であるが、試験に合格すれば運転士になれる。実際、2年後の2003年には、契約社員の電車運転士が誕生している。

¹¹ なお、特にバス部門においては、路線の廃止が活発になされており、事業計画次第では雇止めせざるを得ないことも想定できたため、賃金削減という形ではなく、有期雇用の契約社員の導入に踏み切った。

¹² A社提供資料より。

¹³ バス部門の乗車人員は1967年をピークに一貫して減少しており、電車部門の輸送人員も1997年以降減少している（A社「Company Profile」より）。電車部門の輸送人員が減少している理由としては、景気の悪化、沿線住宅団地の高齢化にともなう利用者の減少などがあげられる。

2. 契約社員のプロフィール

図表 2-1-2 は、2009年3月末時点の正社員、正社員Ⅱ、契約社員の年齢構成を示したものである。ここから、正社員については40代、50代の者が多く高齢化が進んでいること、他方、契約社員については20代、30代の者が多く、正社員に比べて年齢構成が若いことが読み取れる。ただし、契約社員においても、40代、50代の者がいる。その理由としては、電車部門においては若年者の応募が多いが、バス部門においては大型二種免許を持った中高年運転手も応募してくることがあげられる。

図表には示していないが、女性社員の人数（比率）は、正社員が46人（4.6%）、正社員Ⅱが8人（5.1%）、契約社員が4人（2.5%）であり、いずれの従業員区分においても、必ずしも多く（高く）はない¹⁴。

図表 2-1-2 A社の年齢別人員構成（2009年3月末）（単位：人）

	正社員	正社員Ⅱ	契約社員	計
29歳以下	27	36	61	124
30～39歳	156	82	63	301
40～49歳	453	33	29	515
50～59歳	368	6	7	381
計	1,004	157	160	1321

資料出所： A社提供資料に基づき、筆者が作成。

3. 契約社員の仕事内容¹⁵

A社では、電車部門およびバス部門の乗務員において契約社員を活用している。以下、電車部門を事例に、契約社員の仕事の内容や責任について分析したい。

電車部門の乗務員の担当業務としては、車掌、電車運転士、指導運転士、助役、主席助役、主任、係長がある。車掌は、車両内において乗車券の発売、料金受取、両替、社内案内、緊急時対応などを行う¹⁶。運転士は、電車運転および料金受取を行う。指導運転士は、週5日のうち4日を電車運転に、1日を会社からの指導事項の伝達などの管理的業務にあてる。なお、図表 2-1-3 に示すように、A社では担当業務と人事制度上の等級が対応する形になっている¹⁷。

ところで、ここで重要なのは、A社においては、担当業務が同じであれば、従業員区分が異なっても日々の仕事の内容や責任は細部に至るまで同一だということである。実際、残業時間や休日出勤のデータをみても、担当業務が同じであれば、従業員区分によって大きな違いはない。そこで次に、従業員区分と担当業務の関係をみる必要がある。図表 2-1-4 は、

¹⁴ A社提供資料に基づき、筆者が計算。

¹⁵ 本項の内容については、A社電車輸送企画グループ営業課長、A社電車輸送企画グループ労務指導課長へのヒアリングから得た情報も含まれている。

¹⁶ 料金受取は、車両外で行うこともある。

¹⁷ 第3節にて述べるように、契約社員および正社員Ⅱには人事制度上の等級はないが、ここでは正社員に対応させて記述している。また、A社には「4級」という等級は存在しない。

電車部門 ax 係における乗務員の従業員区分と担当業務の関係を示したものである。ここから、正社員についてはほとんどが運転士ないし指導運転士に昇進していること、契約社員および正社員Ⅱについては半数程度が運転士に昇進していることが読み取れる。

正社員のほとんどが運転士ないし指導運転士に昇進している理由のひとつは、調査時点において A 社に在籍している正社員のすべてが、2000 年以前に入社した長期勤続者であることである。これに対し、契約社員および正社員Ⅱのすべては、2001 年以降に入社した短期勤続者であるため、車掌にとどまっている者が相対的に多い。

とはいえ、契約社員・正社員Ⅱは、確実に昇進している。図表 2-1-5 は、電車部門 ax 係の契約社員・正社員Ⅱの勤続年数と担当業務の関係、すなわち昇進実態をみたものである。ここから、早い者では 3 年未満で運転士に昇進していること、なかには勤続 5～6 年未満で車掌にとどまっている者がいるが、勤続 6 年以上で車掌にとどまっている者は 1 人もいないことなどが読み取れる。

ところで、図表 2-1-4 からは、契約社員・正社員Ⅱにおいて指導運転士が 1 人もいないことも読み取れる。その理由は 2 つある。第 1 に、(仮に正社員であったとしても) 指導運転士に昇進できるほど勤続年数が長い者が、契約社員・正社員Ⅱのなかにはほとんどいないからである。第 2 に、A 社では、6 級以上を「職制」と呼んでいるが、調査時点において、契約社員・正社員Ⅱを職制登用する規定が存在しないからである。

図表 2-1-3 電車部門の乗務員の担当業務と等級、在籍人員 (2009 年 3 月末)

担当業務	等級	在籍人員
係長	9 級	3 人
主任	8 級	5 人
主席助役・助役	7 級	12 人・42 人
指導運転士	6 級	21 人
運転士	5 級	235 人
車掌	3 級	112 人
合計	—	430 人

資料出所： A 社提供資料に基づき、筆者が作成。

注： 5 級以下と 6 級以上とで人数が大きく異なるのは、6 級以上は「職制」と呼ばれ、管理者として、人数を絞り込んでいるからである。

図表 2-1-4 電車部門 ax 係における乗務員の従業員区分と担当業務 (単位：人)

	正社員	正社員Ⅱ	契約社員	シニア社員
指導運転士	7	0	0	0
運転士	81	20	3	3
車掌	2	7	18	3

資料出所： A 社提供資料 (2009 年 9 月 15 日現在) に基づき、筆者が作成。

注： 表は、6 級以下の業務の一部を抜粋したものである。

図表 2-1-5 電車部門 ax 系の契約社員・正社員Ⅱの昇進実態（単位：人）

勤続年数	車掌	運転士
1年未満	2	0
1～2年未満	11	0
2～3年未満	5	1
3～4年未満	1	5
4～5年未満	0	7
5～6年未満	6	4
6～7年未満	0	5
7～8年未満	0	1
計	25	23

資料出所： A社提供資料（2009年9月15日現在）に基づき、筆者が作成。

ただし、ここで重要なのは、規定が存在しないからといって、契約社員として入社した者の職制登用を、会社や労働組合が意図的に阻んでいるわけではないということである。というのは、会社としては勤続年数が長くかつ成績優秀な契約社員・正社員Ⅱの職制登用を労働組合に提案しているが、労働組合が、職制登用よりも処遇改善・正社員化が先決だとして提案を受け入れていないため、一時的にこのような状況が生じているに過ぎないからである。すなわち、会社としては、契約社員・正社員Ⅱを職制登用する意思がある。また、労働組合としても、あくまで交渉の優先順位として「処遇改善・正社員化が先決」だと主張しているに過ぎず、契約社員として入社した者の昇進を意図的に阻もうという意思があるわけではない。

このように、電車部門の乗務員の担当業務をみる限り、一時的に、契約社員・正社員Ⅱは運転士までしか昇進できないという状況が生じているが、意図的に契約社員・正社員Ⅱの担当業務が制限されているわけではない。また、担当業務が同じであれば、日々の仕事の内容や責任は細部に至るまで同一である。すなわち、A社において、従業員区分の違いによって日々の仕事の内容や責任が異なるということはないといえる。

4. 職場での働きぶり¹⁸

同じ業務に従事している正社員と契約社員とで、技術面での違いはない。そもそも、安全運行を第一の使命とする電車・バスの営業において、技術的に問題がある社員を活用することはあり得ないからである。また、A社においては、「安全度・サービス度」が人事評価項目のひとつとされており、ドア操作、発車ブザーを鳴らすタイミング、乗客への応対などが日常的に細かくチェックされている。

いわゆるモラルの面でも、正社員と契約社員とで大きな違いはない。たしかに、契約社員のなかには、「どうせすぐに辞めるかもしれない」と考えて勤怠に乱れが生じている者もい

¹⁸ 本項の内容については、A社電車輸送企画グループ営業課長、A社電車輸送企画グループ労務指導課長へのヒアリングから得た情報も含まれている。

るが、その比率は必ずしも高くはない。また、離職率の面でも、正社員と契約社員とで大きな違いはない。

5. 契約更新の実態

契約社員は1年契約であるが、会社としては、原則として契約を更新する方針である。A社の契約社員は、短期的に活用される補助的人材としてではなく、長期的に育成されるべき基幹的人材として位置づけられているからである。ただし、本人に対してはあくまで1年契約であることを明確に伝えるとともに、毎年、会社として更新の可否を判断している。判断基準は、健康状態、勤怠実績、勤務態度などである。

実態としては、契約社員のほとんどが契約の更新を希望し、会社が上記の要件に基づいて判断した結果、少数の勤怠不良者などを除き、大多数が更新される形である。契約社員制度を導入して以来、本人が契約の更新を希望したにもかかわらず雇止めされた事例は、わずか13件にとどまっている。

第3節 契約社員の人事制度・賃金制度

A社においては、正社員には等級制度があるが、契約社員および正社員Ⅱにはない。賃金制度についても、正社員には賃金改定交渉による昇給があるが、契約社員および正社員Ⅱは定額である。

賃金水準も、正社員と契約社員・正社員Ⅱとで異なる。年齢や勤続年数が違うので一概に比較はできないが、2008年度の正社員の平均基準賃金（係長以下）が月額28万2763円であるのに対し、契約社員・正社員Ⅱの月給は、電車運転士・バス運転士が23万1000円、電車車掌が19万6500円となっている。また、賞与も異なり、2008年度の例では、正社員が4.0ヶ月プラス α （ $\alpha=0.5$ ヶ月+10万円）であるのに対し、契約社員・正社員Ⅱは2.0ヶ月プラス18万400円となっている。さらに、契約社員・正社員には、正社員に支給されている家族給がない¹⁹。概して、正社員に比べて契約社員・正社員Ⅱの賃金水準が低いことは否めない²⁰。

ただし、契約社員にも、正社員と同様の人事評価の仕組みが適用される。具体的には、①勤務実績²¹、②安全度・サービス度²²、③勤務結果²³、の3項目について、主任（第1次評価者）、係長（第2次評価者）、課長（第3次評価者）が評価する。これらの評価結果は点数化され、正社員については昇給・賞与および昇進、契約社員および正社員Ⅱについては賞与お

¹⁹ A社において、家族給は、福利厚生の一環としてではなく、基準賃金のなかに含まれている。

²⁰ ただし、契約社員・正社員Ⅱの賃金は定額であるため、若年者にとっては必ずしも低い条件とはいえない。実際、不況期には、優秀な若年者が高賃金を目当てにA社の契約社員に応募してきたという。

²¹ 乗務日数、労働時間数をそれぞれ5段階で相対評価する。

²² 添乗調査結果に基づき、それぞれ5段階で相対評価する。

²³ 善行・表彰は加点し、懲戒・苦情・事故・勤怠不良は減点する。

よび昇進の際の判断材料とされる。

その他の点としては、契約社員・正社員Ⅱには退職金がないこと、福利厚生が正社員に比べて若干の違いがあることがあげられる²⁴。

第4節 契約社員の能力開発²⁵

乗務員に対する能力開発に関して、正社員と契約社員とで違いはない。以下、電車部門の乗務員を例に説明する。

まず、新任車掌に対しては、座学による研修の後、先輩の車掌がマンツーマンで2週間から2ヶ月ほどOJTを行う。OJT終了後、管理者が試験を行い、それに合格すれば、単独で乗務できるようになる仕組みである。

新任運転士に対する能力開発は、やや複雑である。まず、運転士として適格だと判断された者を、養成所に入所させる。そして、養成所での研修の最後に、実務訓練という形で先輩社員のもとでOJTを受けさせる。その上で、法律で定められた免許を取得させる²⁶。さらにその後、社内テストを実施し、合格すれば、単独で営業運転ができるようになるという仕組みをとっている。

なお、新任車掌に対しても、新任運転士に対しても、先輩社員によるOJTを行うことになっているが、そこでの先輩社員は、必ずしも正社員に限られない。特に、新任車掌に対するOJTは、最近では先輩の契約社員が行うようになりつつある。

この他、年2回の集合研修、随時開催される職種別研修などがあるが、いずれも正社員、契約社員の両方が受講対象者となっている。

第5節 正社員と契約社員の均衡処遇

A社では、正社員と契約社員の処遇の違いを少なくするため、いくつかの取り組みをしている。たとえば、2007年度に年次有給休暇の付与条件を同一化したこと、2008年度に契約社員の社宅・寮の利用を解禁したことなどがあげられる²⁷。

しかし、全体としてみるならば、A社では、必ずしも正社員と契約社員の賃金格差を小さくする、すなわち契約社員の賃金を改善するという方向に大きく進むことはなかった。というのは、A社においては、契約社員制度の導入後、バス部門の赤字が解消されるなど一定の業績の改善が認められたが²⁸、依然として十分に先行きを楽観できないなど、契約社員の賃金を改善できる状況にはなかったからである。

²⁴ ただし、福利厚生の面での正社員と契約社員・正社員Ⅱの格差は、徐々に改善されつつある。

²⁵ 本節の内容については、A社電車輸送企画グループ営業課長、A社電車輸送企画グループ労務指導課長へのヒアリングから得た情報も含まれている。

²⁶ ちなみに、養成所に入所して免許を取得できないというケースは、ほとんどないという。養成所に入所させるか否かの現場の判断が重要な選別機能を果たしている。

²⁷ これらは、2006年11月10日に労働組合が要求していたものである。

²⁸ 2003年度、バス部門は21年ぶりに黒字転換した。

これに対し、A社が選択したのは、第6節にて詳述するように、まず、入社から3年経過した契約社員のうち一定の条件を満たした者を期間の定めのない雇用契約に移行する制度を新設し、さらには、正社員の労働条件を改革することを条件に契約社員として入社した者を全員正社員化するという方向である。

第6節 契約社員の正社員化

1. 「正社員Ⅱ」制度の新設

契約社員制度の導入は、仕事の内容が同じでありながら、労働条件が異なる2種類の従業員が職場に混在する状況を招いた。そこで、このような状況が好ましくないと考えた労働組合は、契約社員制度導入の翌年（2002年）の11月15日、契約社員の正社員への登用制度を導入するよう要求書を提出した。その結果、2002年12月25日に、「入社から3年経過した者を対象に雇用期間の定めがない雇用形態へ登用」することが労使で確認された²⁹。

この労使確認を受けて、会社側は、2004年10月16日、「正社員Ⅱ」の制度を新設し、入社から3年経過した契約社員のうち一定の条件を満たした者を、期間の定めのない雇用契約に移行した。具体的には、第1期生として、電車運転士5人、電車車掌1人、バス運転士13人が登用された。

2. 全員正社員化という目標

かくして、契約期間1年の雇用契約から、期間の定めのない雇用契約へと移行できる正社員Ⅱの制度が新設された。しかし、正社員Ⅱの賃金、退職金をはじめその他の労働条件は、依然として低い状態で据え置きとされたため、労働条件の統一を求める労働組合としては、納得のいく結論ではなかった。そこで労働組合は、2005年から2006年にかけて、繰り返し正社員Ⅱの労働条件の改善を要求し続けた。

これに対し、会社側は、契約社員・正社員Ⅱの労働条件を改善するためには、後述のように正社員の賃金制度の改革が不可欠であると考えており³⁰、2006年11月22日、正社員における職種別賃金制度の導入を労働組合に提案した。これに対し、労働組合もこの考え方を受け入れ、2006年12月19日、「正社員、正社員Ⅱおよび契約社員について、職種・職責に応じた新たな職種別賃金制度を導入し、労働条件を統一」すること³¹、すなわち、新たな条件のもとで契約社員・正社員Ⅱを全員正社員化する旨を労使で確認した³²。そして、これ以降、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化を実現するための具体的な条件が模索されることになった。

²⁹ A社提供資料より。

³⁰ 会社側は、正社員Ⅱの制度を新設した2004年の段階から、正社員の労働条件の変更を主張していた。

³¹ A社提供資料より。

³² 労働組合は、従来の正社員の労働条件を前提として契約社員・正社員Ⅱの正社員化を要求していたため、正社員の労働条件を変更した上で契約社員・正社員Ⅱを正社員化するという形で労使が合意するまでに、2年ほどの年月がかかったのである。

そこで、以下、第3項にて職種別賃金制度の導入、第4項にてそれにともなって必要とされた新退職金制度の導入および定年年齢の引き上げにかかわる労使交渉のプロセスについて説明する。その上で、第5項にて、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化の実現にあたりA社において生じた変化をまとめることとする。

3. 職種別賃金制度の導入

契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化を実現するためには、正社員の賃金制度を改革する必要があった。というのは、そもそも人件費の削減こそが契約社員制度導入の目的だったことからわかるように、従来の賃金制度を維持したままで契約社員・正社員Ⅱを全員正社員化してしまえば、人件費が大幅に増加してしまうからである。それに加えて、会社側としては、かねてより、従来の年功的性格が強い賃金制度を、職種別賃金制度に改革したいという希望を持っていた。そこで、会社側としては、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化のための条件として、職種・職責に応じた新たな職種別賃金制度の導入を主張した。

まず、電車部門の正社員の年収から、従来のA社の賃金制度の特徴を読み取ってみたい。労働組合の資料によると、従来のA社において、正社員の平均年収は、車掌で472万6000円、電車運転士で512万3000円、指導運転士で487万円であった³³。上位等級の指導運転士の方が下位等級の電車運転士よりも平均年収が低いのは、電車運転士のなかに高年齢者・長期勤続者が多く、また、賃金が職種（等級）によってではなく年齢・勤続年数によって決められる部分が大きかったからである。実際、従来のA社においては、年上の部下の方が年下の上司よりも賃金が高いという状況も、しばしば見受けられたという³⁴。ちなみに、この賃金制度における年間の賃金原資は、社会保険料会社負担分込みで70億1076万1000円であった³⁵。

そこで、2008年4月14日の第1回賃金専門委員会において、会社側は、年齢・勤続年数ではなく、職種（等級）によって決められる部分が大きい、職種別賃金制度の「会社案」を提示した。それによれば、電車部門の正社員のモデル年収は、車掌が377万8000円、電車運転士が409万3000円から579万6000円、指導運転士が539万4000円となる³⁶。また、年間の賃金原資は、社会保険料会社負担分込みで67億6025万1000円であった³⁷。ここから、2つの狙いが読み取れる。第1は、職種（等級）による賃金の格差を大きくして、職種（等級）と賃金の逆転現象を少なくすることである。第2は、職種毎に本給の上限を設けることによって人件費全体を安定させることである。実際、「会社案」を導入すれば、年間の

³³ 2008年4月16日A社労働組合発行資料より。

³⁴ A社常務取締役によれば、自分が30代前半で係長だったころ、500人程度の職場のなかで自分の賃金が一番低かったという。

³⁵ 2008年12月2日A社労働組合発行資料より。

³⁶ 2008年4月16日A社労働組合発行資料より。

³⁷ 2008年12月2日A社労働組合発行資料より。

賃金原資は2億5000万円程度減少する。

他方、労働組合は、2008年8月8日の第2回賃金専門委員会において、「組合案」を提示した。それによれば、電車部門の正社員のモデル年収は、車掌で319万3750円から533万500円、電車運転士で373万円から561万1000円、指導運転士で475万3000円から570万1750円となる³⁸。また、年間の賃金原資は、社会保険料会社負担分込みで76億6091万8000円であった³⁹。この「組合案」の特徴は2つある。第1は、職種（等級）による賃金の格差は認めるものの、同一職種（等級）のなかでの賃金の幅も大きくすることで、年齢・勤続年数による賃金決定部分もかなりの程度残したことである。第2は、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化にともなう人件費増加を許容したことである。実際、「組合案」を導入すれば、年間の賃金原資は6億5000万円程度増加する。

これに対し、2009年3月17日の第6回賃金専門委員会において、会社側は、第1回賃金専門委員会で提示した「会社案」をベースとしつつ、高年齢・長期勤続の車掌・電車運転士の賃金をある程度高めに設定することを可能にする「修正案」を提示した⁴⁰。そして、2009年3月23日、労働組合の意向も踏まえて「修正案」を再修正した上で、正社員の職種別賃金制度の導入が労使合意された。この「再修正案」のもとでの年間の賃金原資は、社会保険料会社負担分込みでおよそ73億1800万円であり、従来の賃金制度と比較して3億円程度の増加であった⁴¹。結果として、制度の面では職種別賃金制度をベースとしつつ年功的性格も若干残す形で、原資の面では契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化にともなう人件費増加を（すべてではないが）一定程度許容する形で、労使合意がなされたのである。

4. 新退職金制度と定年延長

ところで、賃金制度の改革にともない退職金制度も改革する必要性が生じた。なぜならば、従来の退職金制度が、年功的性格が強い従来の賃金制度を前提として作られていたからである。すなわち、賃金制度において職種別の原理を導入することになった以上、退職金制度も改革しなければ、賃金制度と退職金制度の一貫性が損なわれてしまうのであった。それに加えて、会社側としては、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化にともなう人件費の増加を防ぐため、退職金についても支給水準を引き下げたいという希望を持っていた。そこで会社側としては、人件費の抑制を可能とする、勤続年数との結びつきの弱い新退職金制度の導入を主張した。以下、新退職金制度の導入に関わる労使交渉のプロセスを記す（図表 2-1-6）。

³⁸ 2008年7月18日 A社労働組合発行資料より。

³⁹ 2008年12月2日 A社労働組合発行資料より。

⁴⁰ 具体的には、同一職種の賃金テーブルを増やし、テーブル内においても号俸を設定する形をとった。

⁴¹ A社提供資料より。

図表 2-1-6 新退職金制度に関わる労使の提案内容

	支給方法	モデル
従来の制度	退職金基礎給×退職事由別・勤続年数別支給率×調整率	18歳入社 1400万円 ※モデルではなく、勤続40年の実在者
会社案	在職1ヶ月につき1万円を支給。	20歳入社 384万円 25歳入社 348万円 30歳入社 288万円
組合案	勤続年数ごとに在職1ヶ月あたりの支給額を定めて加算。	20歳入社 714万円 25歳入社 642万円 30歳入社 548万円
修正案	職種別支給月額に、勤続係数を乗じた額を在職年数により加算。	20歳入社 450万円 25歳入社 402万円 30歳入社 330万円
再修正案	職種別支給月額に、勤続係数を乗じた額を在職年数により加算。	20歳入社 498万円 25歳入社 450万円 30歳入社 402万円

資料出所：「従来の制度」については A 社ヒアリングおよび A 社提供資料、「会社案」「組合案」については 2009 年 2 月 13 日 A 社労働組合発行資料、「修正案」については 2009 年 3 月 17 日 A 社労働組合発行資料、「再修正案」については 2009 年 3 月 24 日 A 社労働組合発行資料による。

従来の制度においては、勤続年数との相関が強い「退職金基礎給」に退職事由別・勤続年数別の支給率を乗じて退職金を支給していた。18歳入社の実在定年退職者（退職金の削減策を実施する前に入社）で、1400万円程度の支給額となる。勤続年数が長くなるにつれ支給額の増分も大きくなるというように、長期勤続者に非常に有利な制度であったのに加え、支給水準も高いものであった。

そこで、2008年12月2日の第3回賃金専門委員会において、会社側は、新退職金制度の「会社案」を提示した。それは、勤続年数の長短にかかわらず、在職1ヶ月につき1万円を支給するというシンプルな制度であり、20歳入社の実在定年退職者のモデルは384万円であった。勤続年数が長くなるにつれ支給額の増分も大きくなる従来の制度を修正するとともに、支給水準の引き下げも意図したものであった。

他方、労働組合は、2009年2月9日、新退職金制度の「組合案」を提示した。それは、勤続年数ごとに在職1ヶ月あたりの支給額を定めて加算するというものであり、20歳入社の実在定年退職者のモデルは714万円であった。勤続年数が長くなるにつれ支給額の増分も大きくなる仕組みを残すとともに、「会社案」に比べて高い支給水準を求めるものであった。

これに対し、2009年3月17日の第6回賃金専門委員会において、会社側は、新退職金制度の「修正案」を提示した。それは、職種別支給月額に、勤続係数を乗じた額を在職年数により加算するというものであり、20歳入社の実在定年退職者のモデルは450万円であった。「勤続係数」と「職種別支給月額」の考え方を取り入れるとともに、第3回賃金専門委員会で提示した「会社案」よりも支給水準を引き上げたものであった。

しかし、労働組合は支給額の大幅な低下を受け入れることができなかった。そこで、2009年3月23日、労働組合の意向も踏まえて支給水準を若干引き上げた「再修正案」を、定年

年齢を60歳から65歳に延長するという提案と合わせて提示したところ、労働組合はこれを受諾し、新退職金制度の導入および定年延長に関する労使合意がなされた。結果として、支給方法の面では職種別に支給額が決まる要素を組み込む形で、支給水準の面では従来の制度よりも引き下げる形で、新退職金制度が導入された。そして、退職金の支給額の減少に対処するべく、定年年齢が60歳から65歳に引き上げられたのである。

5. 全員正社員化の実現

契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化の実現にあたり、A社において生じた変化をまとめると、次のようになる。

第1に、従来の正社員の賃金制度が年功的性格を強く持っており、また、そのままの状態では契約社員・正社員Ⅱを全員正社員化しては人件費の大幅な増加が見込まれる状況を踏まえ、制度の面では職種別賃金制度をベースとしつつ年功的性格も若干残す形で、原資の面では契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化にともなう人件費増加を（すべてではないが）一定程度許容する形で、正社員の賃金制度が改革された。第2に、そのような職種別賃金制度との一貫性が保たれるよう、また、人件費を抑制できるよう、新退職金制度が導入された。第3に、新退職金制度の導入による退職金の支給額の減少に対処するため、定年年齢が60歳から65歳に延長された。

そして、最終的に、これらの条件のもとで契約社員・正社員Ⅱを全員正社員化する旨の労使協定が、2009年6月1日に締結された。いうまでもなく、契約社員・正社員Ⅱの労働条件が大幅に改善したのに対し⁴²、高年齢・長期勤続の正社員の賃金および退職金は、新制度の導入によって大きく下がることになった。もちろん、一定の激変緩和措置が適用されるなどして⁴³、正社員の不利益ができる限り小さくなるよう配慮はなされたが、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化にともない、多かれ少なかれ不利益をこうむる正社員が存在したことは事実である⁴⁴。

それでは、そこまでして会社側が契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化に踏み切ったのはなぜか。第1に、労働組合からの働きかけがあったこと、そして、会社側としても日々の仕事の内容や責任が同じでありながら労働条件が異なる複数の従業員区分が存在するという「対内的矛盾」を解消したいという強い思いがあったことあげられる⁴⁵。第2に、会社側にとって、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化によって、契約社員として入社した者たちのモラル

⁴² たとえば、電車運転士の契約社員・正社員Ⅱの平均年収は、403万1000円から441万2000円に増加することになった。また、これまで契約社員・正社員Ⅱには退職金制度がなかったのに対し、以後、新退職金制度が適用されることになった。

⁴³ 具体的には、制度上の号俸よりも高い暫定号俸を10年間に限り設定できることにした。

⁴⁴ なお、その際に、労働組合がこれらの正社員の説得にあたったことが無視できない。労働組合の協力なくしては、このような改革は達成できなかったといえる。

⁴⁵ A社常務取締役の発言による。

の向上、ひいては安全運行の確保などを期待できたということも重要である⁴⁶。加えて、第3に、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化をきっかけとして、職種別賃金制度の導入という会社側の長年の念願が果たせたという側面もある。

第7節 その他

A社においてこのような形での契約社員の正社員化（契約社員の正社員Ⅱへの登用、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化）が可能となった重要な要因として、A社の労使関係の特性があげられる。

A社労働組合では、契約社員・正社員Ⅱを組織化し、その処遇の改善に向けて会社側にさまざまな働きかけをしてきた。会社側も、組合員に詳細な決算資料をみせ、経営環境の厳しさを理解してもらうよう努力した。そして、そのような緊密な労使コミュニケーションがなされるなか、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化を実現する際に、労働組合は、不利益をこうむる正社員の説得にあたるなど、会社側に協力する一面もみせた。

総じて、労使の信頼関係があつてこそ、このような大規模かつ困難な改革に取り組むことができたといえる。

⁴⁶ A社電車輸送企画グループ営業課課長によれば、2009年6月以降、契約社員・正社員Ⅱの全員正社員化が最終決定されたことにより、かなりの程度、職場が活性化したという。

第2章 卸売B社¹

第1節 正社員・非正社員の活用状況²

1. 従業員区分

B社は、卸売業を営む従業員5000人規模の日本企業である。B社では、大別して正社員、契約社員、パートタイマー、派遣社員の4種の従業員を活用している。正社員が、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員とパートタイマーは、有期の雇用契約のもとで働いている。契約社員とパートタイマーの違いは、契約社員がフルタイムで、原則として1年契約であるのに対し、パートタイマーが短時間勤務で、契約期間も短い点にある。これに対し、派遣社員は、派遣会社と雇用契約を結び、派遣会社とB社との間の労働者派遣契約によりB社に派遣されている者であり、B社との間に直接的な雇用関係はない。

2. 契約社員の人数・比率

B社における契約社員の人数・比率について、2つのことがいえる。第1に、契約社員の人数が増加している。2002年3月末において200人程度であったものが、2009年3月末には500人を超えている。第2に、もっとも契約社員の人数が多かった2009年3月末においても、従業員全体に占める契約社員の割合は、10%程度にとどまっている。すなわち、契約社員の人数は増加しているものの、従業員全体に占める割合は必ずしも高くはない³。

ちなみに、B社の契約社員のなかには定年後再雇用者も含まれるが、本稿ではそれらは分析の対象とはしない。また、現役世代の契約社員のなかにも、大別して営業事務職の契約社員と専門的職種の契約社員がいるが、本稿で主たる対象とするのは、営業事務職の契約社員である⁴。その人数は、200人～300人程度である。以下、正社員と契約社員とを比較する際には、もっぱら営業事務職の正社員と営業事務職の契約社員を比較することとする。

3. 基本的労働条件

正社員と契約社員とで、基本的な労働条件にどのような違いがあるだろうか。第1に、所定労働時間は、正社員、契約社員ともに7時間45分である。第2に、残業の程度についても

¹ 調査は、2009年7月30日、同8月27日、同12月1日に行われた。調査者は高橋康二であるが、7月30日の調査には浅尾裕（労働政策研究・研修機構労働政策研究所長・主席統括研究員）が同行している。なお、特にことわりのない限り、インフォーマントは同社執行役員・人材開発部長、同社人材開発部副部長、同社広報部広報課統轄課長の3名である。調査概要については、第I部を参照。

² B社では、2002年より営業事務職に契約社員を導入したが、2009年4月1日付で希望者全員を原則として正社員転換している。そこで、第1節から第5節では、営業事務職の正社員転換がなされる前の段階における営業事務職の契約社員の活用状況を項目ごとに整理し、第6節にて、営業事務職の正社員転換の経緯およびその効果を記述することとする。

³ この他、2009年3月末の時点で、パートタイマーが100人程度、派遣社員が160人程度いる。

⁴ 専門的職種において契約社員を採用しているのは、職種横断的な労働市場が形成されており、労働力の流動性（離職率）が高いからである。ちなみに、これら専門的職種における契約社員制度は、営業事務職における契約社員制度より古くからあり、また、今後とも継続させていく方針である。

違いはない。具体的には、いずれも基本的には残業をしないことになっているが、突発的な業務が発生した時には、両者が同様に対応している。第3に、正社員、契約社員ともに、転居をとまなう転勤はない。

4. 採用方法⁵

それでは、採用方法にはどのような違いがあるだろうか。第1に、採用人数は、いずれも現場責任者が希望を出し、採用計画に基づき人材開発部長が承認する。第2に、選考は、いずれも適性検査と面接によって行われる。第3に、最終的な採用決定者は、いずれも人材開発部長である。これに対し、第4に、正社員については最終面接に人材開発部長が入るが、契約社員については現場責任者の面接だけで終わるという違いがある⁶。

第2節 契約社員の活用実態

1. 全社的な活用実態

B社では、2002年に、営業事務職において契約社員の採用を開始した。以後、2009年3月末まで営業事務職において原則として正社員は採用していない。

2002年に契約社員を導入した理由は2つある。第1は、当時、B社の取扱商品の卸売市場において過当競争が起こったことで、会社の収益が悪化し、低コスト経営を求められたことである。そこで、期間の定めのない社員として雇用するリスクを避け、有期雇用の契約社員へと切り替えを行った。第2は、営業事務職の業務は定型的・補助的業務であり、マニュアル化・システム化により、効率化と標準化を推進し非正規社員を配置していくという考え方があったことである⁷。そこで、有期の雇用契約である契約社員を導入することとした⁸。

営業事務職の契約社員の大半は、正社員と同様、女性である。採用対象は新卒、中途の両方であるが、実質的には新卒が大部分を占めるため、2002年より採用を停止している正社員と比べると、契約社員の方が年齢層は若い。

契約社員は基本的に1年契約であるが、本人が契約更新を希望し、かつ、支店長による年2回の評価において特段の問題がなければ、更新していた⁹。具体的には、契約更新を希望する者のうち9割以上が更新されていた。もっとも、契約社員すべてが契約更新を希望していたわけではない。契約社員のなかには、在職中から転職活動をする者も少なくなく、離職

⁵ 後述の通り、B社では、2002年に営業事務職において契約社員の採用を開始してから、2009年3月末まで、営業事務職において正社員を採用していない。よって、ここでの正社員の採用方法とは、契約社員を導入する2002年より前の段階における営業事務職の正社員の採用方法のことである。

⁶ ちなみに、2009年4月の正社員転換に合わせ、B社では営業事務職において正社員採用を再開したが、その際にも、最終面接には人材開発部長が入っている。

⁷ 当時のB社においては、IT化の進展により、将来的に営業事務職の業務の大半は機械化できるという見通しもあった。

⁸ 営業事務職における契約社員の導入に関し、労働組合とも協議したが、労働組合もその必要性を認めており、特に反対はされなかったという。

⁹ ここでいう評価とは、後述する昇給の評価と共通である。

率は決して低くなかった。

これら営業事務職の契約社員を活用する上での問題点としては、離職率が高く社内業務の引き継ぎ、技能継承が十分に行われていなかったこと、正社員と比べると業務への積極性や仕事に対するモチベーションがやや低かったことなどがあげられる。

2. bx 支店における活用実態¹⁰

bx 支店は、管轄地域内の法人顧客に商品を届ける役割を担う、B社の典型的な営業拠点である。具体的には、4万品目以上の商品を1千軒以上の顧客に届けている。以下、営業事務職の正社員転換が行われる前の段階での契約社員の活用実態をみてみたい。

2009年3月末時点でのbx支店の在籍人員は、営業職が25人、営業事務職が7人、庫内職が13人¹¹、配送職が24人である。うち、庫内職と配送職はB社のグループ会社の社員であり、B社との間に直接的な雇用関係はない¹²。他方、B社の社員である営業職と営業事務職の従業員区分をみると、営業職は25人全員が正社員、営業事務職は7人のうち5人が正社員で、2人が契約社員である¹³。

営業事務職7人は、いずれも支店長を直属の上司とする。年齢構成は、上から順に、30代後半が2人（正社員）、30代前半が3人（正社員）、30歳（契約社員）、27歳（契約社員）となっており、いずれも女性である。なお、30歳の契約社員は中途入社者で勤続7年、27歳の契約社員は新卒入社者で勤続6年である（図表2-2-1）。

図表 2-2-1 bx 支店の営業事務職のプロフィール

	年齢	性別	従業員区分	備考
A氏	30代後半	女性	正社員	—
B氏	30代後半	女性	正社員	—
C氏	30代前半	女性	正社員	—
D氏	30代前半	女性	正社員	—
E氏	30代前半	女性	正社員	—
F氏	30歳	女性	契約社員	中途入社（勤続7年）
G氏	27歳	女性	契約社員	新卒入社（勤続6年）

資料出所： B社ヒアリングに基づき、筆者が作成。

営業事務職の業務は、取引先（メーカーおよび顧客）との電話対応、コンピューターへの受注情報の入力、在庫照会などから構成される。正社員であれ契約社員であれ、担当業務に違いはない。若手かベテランかという観点からみても、担当業務は同じである。また、業務にともなう責任にも違いはない。支店長は、正社員と契約社員を同等に扱っている。

¹⁰ 本項の内容については、B社bx支店支店長へのヒアリングから得た情報も含まれている。

¹¹ 倉庫において商品を管理する者のことである。

¹² 参考までに、これら庫内職と配送職には、正社員、契約社員、パートタイマーがいる。

¹³ bx支店の営業事務職は正社員と契約社員のみから構成されるが、人手不足が深刻な都市部の一部の支店においては、営業事務職において派遣社員を活用している場合もある。

能力開発の点においても、正社員と契約社員とで違いはない。いずれも、入社時に基本研修を受講し、支店に配属されてから先輩の指導のもとで業務を覚えていく仕組みになっている。そのため、bx支店の2人の契約社員についても、スキル面で正社員に劣ることはないという。

bx支店の契約社員は、勤怠状況や勤務態度、モラルなどの点においても、特に問題を抱えていない。ただし、強いていうならば、正社員転換する前は、積極的に業務改善提案をするかという点において、正社員との間に違いがあったという。B社の営業事務職の職場では、効率性や生産性の向上のため、従業員からさまざまな業務改善提案を受け付けているが¹⁴、提案者はどちらかという正社員に偏る傾向にあり、bx支店においても、契約社員が積極的に提案をすることは少なかった。また、従業員同士のコミュニケーションにおいても、契約社員は1年契約ということもあり、正社員との間に若干の障壁があった可能性もあると支店長は認識している。

第3節 契約社員の人事制度・賃金制度

契約社員には、資格や等級はない。すなわち、人事制度上は一律に「契約社員」として位置づけられている。

契約社員には、月給と賞与が支給される。ただし、正社員の月給や賞与とは、仕組みや水準が異なっている。第1に、正社員の月給が基本給と各種手当から構成されるのに対し、契約社員の月給には各種手当がなく、基本給のみから構成される¹⁵。また、基本給の昇給幅も、正社員に比べて小さいため、正社員と比べて月給の水準は低い。第2に、賞与の水準も、正社員に比べて低い。

契約社員の評価は、4月と10月に、支店長が行う¹⁶。「目標」「量」「正確度」「期限」「服務規律」といった項目について数段階で評価し¹⁷、それに応じて、毎年の昇給額が決まる仕組みである。他方、正社員に対しても、支店長が4月と10月に評価を行う。ただし、項目は異なっており、「組織評価」「顧客満足度」などの業績評価項目10項目と、「B社行動評価」というバリュー評価項目4項目の計14項目について評価がなされる。このうち、「組織評価」には、支店の業績が反映されることになっている¹⁸。

その他の制度上の違いとして、契約社員に退職金がないことがあげられる。また、社内の福利厚生についても、共済会に加入できる点などは正社員と同じであるが、慶弔見舞金の金

¹⁴ 具体的な提案例としては、顧客からの問い合わせの情報を共有する仕組みを作る、仕事上で生じたミスの内容を共有するといったものがある。他の支店においては、商品の受注状況をホワイトボードに書き、担当者が情報を共有できる仕組みを作ったという例がある。

¹⁵ なお、いずれに対しても、この他に時間外手当や通勤手当などの基準外賃金が支給されている。

¹⁶ 上述の契約更新の際の評価と共通である。

¹⁷ 「量」とは、請求書の発行量などのことを指す。

¹⁸ 支店の業績に基づく「組織評価」は、主に賞与の金額に影響する。これに対し、契約社員の評価において、支店の業績が反映される項目はない。

額が正社員よりも低いといった違いもある¹⁹。

第4節 契約社員の能力開発

bx支店の例でみたように、営業事務職に対する能力開発の方法について、正社員と契約社員との間で違いはない。いずれも、入社時に基本研修を受講し、支店に配属されてから先輩の指導のもとで業務を覚えていくという仕組みになっている。

ただし、契約社員は正社員に比べて離職率が高いため、契約社員の比率が高い支店においては、十分な業務習得が行われず社内業務の引き継ぎ、技能継承の面で若干の問題を抱えていることは否めない。

第5節 正社員と契約社員の均衡処遇

bx支店の例でみたように、営業事務職の正社員と契約社員とで、仕事の内容、仕事にともなう責任に違いはない。よって、仕事内容や責任の違いに応じて、正社員と契約社員の処遇を均衡させるという方向に進むのは難しい。そこでB社では、第6節にて述べるように、「均衡処遇」ではなく、「正社員化」という方向で、契約社員活用にかかわる問題の解決を試みることとした。

第6節 契約社員の正社員化

1. 顧客の目線に立った営業活動

B社は、顧客の求めるサービスを追求する営業戦略を打ち出している。いわば、顧客の目線に立った営業活動を推進してきたのである。

このような考え方は、現社長が社長に就任してから、社内で一層徹底されるようになった。具体的には、顧客を訪問する営業職だけでなく、営業事務職も「内勤営業」という意識を持ち、全社員が一体となってサービスの質を向上させるよう、全社的に取り組むことになった。B社では、「電話対応」という形で顧客と最初にコンタクトをとる営業事務職のモチベーションのあり方が、サービスの質に大きな影響を与えると考えたのである。

しかし、実際の営業現場では、2002年以降、営業事務職において正社員採用が停止され、契約社員が増加していた。契約社員のなかには、すべてではないが、仕事に対するモチベーションが低い者もいた。

そもそも、2002年に営業事務職において契約社員を導入したのは、効率化によるローコストオペレーションを目指したためであったが、契約社員への人員シフトの結果、B社が志向する顧客の目線に立った営業活動が阻まれる事態が生じていた。このような事態を打開するため、経営陣および人事部門は、営業事務職の契約社員の正社員化を検討することになった。

¹⁹ なお、営業事務職の社員には転勤がないため、正社員であれ契約社員であれ、社宅や寮を利用することはない。

いわば、2002年以降のローコスト経営がもたらしたデメリットを反省し、品質の高いサービスを提供できていたかつてのB社の経営スタイルに戻ろうと考えたのである²⁰。

いうまでもなく、契約社員の正社員化は、人件費の増加をもたらす。しかし、B社では、仮に人件費が増加しても、社員1人1人が生み出す付加価値がそれ以上に増加すれば、収益はプラスになると考えた。その結果、2009年4月1日付で²¹、契約社員の正社員化を実施する判断に踏み切った。

2. 希望者全員の正社員転換

このような判断に基づき、B社では、営業事務職の契約社員のうち、希望者全員を原則として正社員転換することになった。具体的には、営業事務職の契約社員全員から希望者を募り、通常の契約更新の評価基準に照らして問題がないと判断された場合、正社員に転換することとした²²。正社員転換を希望しない者、正社員転換を希望したが評価基準に達しなかった者がそれぞれ数人程度いたが、結果として営業事務職の契約社員のほとんどが、B社の正社員となった。

正社員になった者は、契約社員の時と比較して、処遇が大きく向上することになった。第1に、月給は、基本的にこれまでの金額を引き継ぐ形になったが、それ以後の昇給幅が大きくなることになった。第2に、賞与の水準が、これまでよりも高くなった。第3に、これまで支給されなかった退職金が、新たに支給されることになった。

3. 人事制度・賃金制度の改革

(1) 人事制度改革

ところで、B社では、営業事務職の契約社員の正社員転換と同時期に、正社員の人事制度、賃金制度を改革した²³。まず、人事制度改革についてみてみたい(図表2-2-2)。

新人事制度は、Mコース、Sコース、Eコースの3コースから構成される。Mコースの社員は、「全国」および「エリア」を勤務地とし、基幹業務に配置される。複数の職務経験を通じて段階的に職位者としての資質や能力を開発していくものとされ、処遇は、ヒト基準(能力・資質)をベースに行われる。Sコースの社員は、「エリア」を勤務地とし、基幹業務に配置される。蓄積した知識・ノウハウをもとに、営業またはスタッフとして専門性を発揮することが期待され、処遇は、役割をベースとして行われる。Eコースの社員は、自宅通勤圏内を勤務地とし、特定の限定された職種・職務の専任となる。「経験」の積み重ねによる熟練に

²⁰ これに対し、2002年の時点では、これほどまでにローコスト経営のデメリットがあらわれるとは予測していなかったという。

²¹ 正確には、契約期間の関係上、一部については2010年1月1日付での正社員化を予定している。

²² つまり、正社員転換のために特別の試験を課したわけではない。

²³ この他にも、B社では、営業事務職に対する教育の充実に取り組んでいるところである。具体的には、端末操作や電話応対といった個別的な業務スキルを習得させるだけでなく、受注から納品までの一連の仕事の流れを理解させられるような教育内容を目指している。

よって、業務の「正確性」「効率性」「迅速性」「品質」を高めていくことが求められ、処遇は、仕事基準をベースとして行われる。

従来の人事制度との相違点は、大きく2つある。第1は、中間的コースを新設したことである。従来の人事制度は、Mコースに相当するコース（旧Mコース）と、Eコースに相当するコース（旧Eコース）のみから構成されていたのに対し²⁴、新人事制度においては、両者の間に中間的コースであるSコースを新設したのである。第2は、コース間を移行しやすくしたことである。まず、MコースとEコースの間に中間的コースであるSコースを作ることによって、制度的には、EコースからSコースへ、SコースからMコースへという段階的な移行が可能になった。それに加え、コース間の移行に必要な要件、審査基準についても、従来に比べて緩和した²⁵。

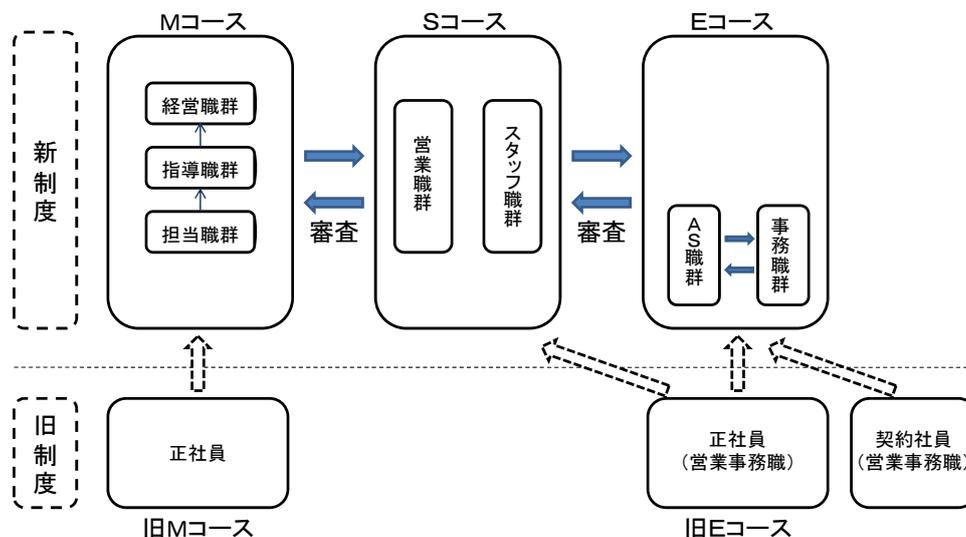
人事制度・賃金制度の改革に伴い、営業事務職にどのような変化が生じたか、ここでは、2点を指摘したい。第1に、正社員の営業事務職は、旧Eコースに位置づけられていたのに対し、人事制度改革によって、EコースあるいはSコースに位置づけられることになった。これに対し、契約社員の営業事務職も、これまでいずれのコースにも属していなかったが、正社員転換によって、新人事制度のEコースに位置づけられることになった。このように、(Sコースに位置づけられた正社員を例外として)正社員と契約社員の区分が、新人事制度のもとで統一されたのである。第2に、もともと正社員であった者についても、契約社員から正社員に転換した者についても、キャリアアップの可能性が開かれた。すなわち、営業事務職の社員は、基本的に、取引先（メーカーおよび顧客）との電話対応、コンピューターへの受注情報の入力、在庫照会などにたずさわるEコースの「事務職群」に位置づけられるが、新人事制度の導入にともなって、Eコース内に、訪問、受注、配送にたずさわる「AS（Assistant Sales）職群」が新設された。Eコース内で事務職群からAS職群に転換できるのはもちろんのこと、意欲と能力がある者は社内審査を受けた上で本格的な営業活動を行うSコースの営業職群に転換できるようになったのである。

なお、元契約社員の営業事務職の、EコースからSコースへの転換については、調査時点においては、新制度導入からの日が浅いこともあり、該当者は出ていない。ただし、元正社員の営業事務職で、EコースからSコースに転換した者はいる。

²⁴ 「旧Mコース」「旧Eコース」というのは、便宜的に用いる仮称である。

²⁵ 具体的には、支店長から推薦があった者に対して、人事部門で面接をする形である。従来の人事制度においてもコース間の移行の仕組みはあったが、必要要件、審査基準が厳しかった。

図表 2-2-2 B社の人事制度改革



資料出所： B社提供資料およびヒアリングに基づき、筆者が作成。
注： 筆者の判断で、必要な点のみを簡略化して表現したものである。

(2) 賃金制度改革

次に、賃金制度改革についてみてみたい。ここで問題となるのは、旧 E コースの営業事務職の賃金と、新人事制度における E コースの営業事務職との違いである。

B社では、旧 E コースの営業事務職の賃金水準が地域の事務職の賃金相場と比較して高水準であったこと、契約社員の正社員転換による人件費の急激な増加を抑制する必要があったことなどから、旧 E コースに比べ、E コースの賃金水準を地域の賃金相場に対応したものにした。また、勤続年数に関係なく、年齢で一律に決まる「本人給」を廃止し、「職務給」に変更して「勤続期間」に対応したものとした。このような改革がなされたことによって、正社員であった旧 E コースの営業事務職の賃金水準は、年配者を中心に、若干低下することになった²⁶。

4. 正社員転換の効果

営業事務職の契約社員の正社員転換によって、どのような効果があらわれたか。まず、自分が B 社の社員であるという意識を明確に持つようになった。具体的には、与えられた仕事をこなすだけでなく、後輩に対する教育なども熱心に行うようになった²⁷。また、いまひとつ、明らかな変化が認められるのは、離職率である。契約社員のなかには、在職中から転職活動をする者も少なくなかったが、離職率は決して低くなかったが、正社員転換したことにより、

²⁶ なお、賃金の下がる者に対しては、3～4年間の激変緩和措置（逡減措置）がとられている。

²⁷ 人材開発部長が支店を訪問したところ、4月に正社員転換した元契約社員が、4月に入社してきた正社員を教育・指導する様子が見受けられたという。

長期的に腰を据えてB社で働こうと考える者が多くなり、営業事務職の離職率は目に見えて改善している。具体的には、年間30%程度であった離職率が、数%程度にまで減少した。

5. bx支店における変化²⁸

2009年4月1日、希望者全員の原則正社員転換の方針に従い、bx支店においても、2人の営業事務職の契約社員が正社員に転換した。

もともと正社員と契約社員とで業務内容に違いはなかったため、今般の正社員転換にともなって業務内容に変化はない。しかし、支店長によれば、業務改善提案の面で積極性がみられるようになったという。具体的には、元契約社員の2人も、もともと正社員であった5人と同様に、営業事務の業務の流れを把握した上で、業務の効率化についての提案、必要業務の取捨選択などをするようになった。総じて、業務への積極性、仕事に対するモチベーションが向上したといえる。

今後は、支店の従業員が一丸となって、B社社長が提唱する顧客の目線に立った行動を実践できるかが課題となっている²⁹。

第7節 その他

B社には労働組合があるが、契約社員は組合員ではなかった³⁰。そのこともあり、労働組合が契約社員の処遇の改善、正社員化などについて具体的に要求してくることはなかった。また、今般の契約社員の正社員化にともない、賃金制度が改革され、営業事務職の正社員の賃金水準が若干引き下げられることになったわけであるが、そのことに対しても、労働組合は強硬に反対するというのではなく、会社側の提案を受け入れたという。その理由としては、労働組合も従来の正社員の賃金水準が世間とアンバランスであることを認めていたこと、上述の通り、新人事制度の導入によって、意欲と能力があれば営業事務職から営業職へとキャリアアップする道が開かれたことなどがあげられる。

²⁸ 本項の内容については、B社bx支店支店長へのヒアリングから得た情報も含まれている。

²⁹ B社の支店では、2008年4月から、月に1回程度ミーティングを開き、支店内の情報共有、職場の協力体制の醸成を図っている。

³⁰ 正社員転換後は、組合員になった。

第3章 ホテルC社¹

第1節 正社員・非正社員の活用状況

1. 従業員区分

C社は、宿泊業（ホテル業）を営む日本企業である。C社では、大きく分けて、正社員、契約社員、派遣社員の3種の従業員を活用している。

正社員が、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員は、有期の雇用契約を締結しており、フルタイムから短時間勤務まで就業形態の幅は広い。これに対し、派遣社員は、派遣会社と雇用契約を結び、派遣会社とC社との間の労働者派遣契約によりC社に派遣されている者であり、C社との間に直接的な雇用関係はない。

本稿の中心となるのは、正社員と契約社員の違いである。定義上、両者の違いは、期間の定めのない雇用契約であるか有期の雇用契約であるかという点であるが、もうひとつ、労働条件の面で大きく異なる点がある。それは、正社員が職種、勤務地を問わない採用であるのに対し、契約社員が職種、勤務地を限定した採用であることである。

2. 人員構成

C社の従業員のうち、年間を通じてほぼ人数が一定しているのは、正社員とフルタイムの契約社員であり、両者の内訳は、正社員9割程度に対し、フルタイムの契約社員1割程度である。これに対し、短時間勤務の契約社員的人数は季節により変動があり、最大時で正社員的人数の7割程度となっている。派遣社員的人数は、正社員的人数の数%程度であり、必ずしも多くはない。

3. 採用方法

C社では、正社員の採用については、毎年、経営状況などを踏まえてC社全体として採用計画を立案している。採用対象は基本的に新卒（四大卒、短大卒、専門学校卒）であり、筆記試験、グループワーク、個別面接により合否を判定する。最終面接には、人事責任者が入ることになっている。

これに対し、契約社員の採用については、退職者の補充が原則となっており、採用計画というものはない。採用対象は新卒に限っておらず、学歴も不問である。合否は、事業所の人事責任者と職場の管理監督者（マネージャー）の面接により判定される。面接にマネージャーが入るのは、職種と勤務地を限定した採用であるため、合否を決定するにあたり、配属予

¹ 調査は、2009年8月3日、同11月2日に行われた。調査者は高橋康二であるが、8月3日の調査には浅尾裕（労働政策研究・研修機構労働政策研究所長・主席統括研究員）が同行している。なお、インフォーマントは、同社人事部課長である。調査概要については、第I部を参照。

定先のマネージャーの判断が不可欠だからである²。

第2節 契約社員の活用実態

C社では、「補佐的な業務」と「プロフェッショナル的な業務」において契約社員を活用している³。以下、それぞれの業務における契約社員の活用実態、契約社員のプロフィール、契約更新の実態について述べる。

1. 補佐的な業務

補佐的な業務に従事する契約社員は、契約社員全体の90%以上を占める。具体的には、調理、フロント、レストラン、宴会、ブライダルなどの部門において活用されている。調理の部門の例でいえば、正社員が材料管理、仕込みや料理の工程管理、衛生管理、職場運営などの責任を持つのに対し、契約社員は正社員の指示に従って補助的に料理にたずさわるという位置づけである。もちろん、正社員も料理にたずさわるが、より広範な責任を持つ点において、契約社員との違いがある。他の部門においても、契約社員には、現場作業を確実にこなしていくことが求められるのに対し、正社員は、現場作業に加えて、会社の方針を業務内容に反映させるとともに、売上管理、職場運営の責任を持たなければならないという違いがある。すなわち、正社員は現場作業と管理業務の両方を掛け持つ、プレイイング・マネージャーとしての側面を有している。

補佐的な業務においては、正確な起源は不明であるが、少なくとも1990年代には契約社員が活用されていた。これらの業務において契約社員を活用する理由は、比較的単純な業務のコストを削減しつつ、スキルの点において正社員に一步およばない人々を試行的に雇用するという点にある。実際、C社では、3年程度これらの業務において契約社員として働いた者で、正社員になることを希望する者を、選考の上で正社員に登用する制度を設けている。

2. プロフェッショナル的な業務

他方、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員は、人数は必ずしも多くなく、契約社員全体の数%程度である。各業務において前職での経験を活かし、即威力を発揮できる人のことをいう。なかには、ホテル業界の経験を評価されて、支配人として採用される人もいる。インターネット管理の部門の例でいえば、正社員が会社としてのビジョン、ウェブ・ページの基本コンセプトなどを決め、プロフェッショナル的な人が専門的な知識・技術を活かしてウェブ・ページの作成にあたるという形で、正社員との役割分担がなされている。ちなみに、これらの部門では、契約社員だけでなく、外注業者を活用することもある。

² ただし、面接に誰が入るかは、その契約社員の担当業務によって異なる。たとえば、ホテルの支配人などを契約社員として採用する場合には、C社の社長が面接に入ることもある。

³ 「補佐的な業務」「プロフェッショナル的な業務」という用語は、インフォーマントの表現に基づくものである。

プロフェッショナル的な業務においては、3年ほど前から契約社員を活用し始めた。これらの業務において契約社員を活用するのは、調理やサービスといったホテル固有の業務とは異なるため、社内で人材を育成するよりも、高度な専門知識・技術を持った契約社員を外部から採用した方がよいとの判断からである。実際、採用面接においては、これまで培ってきた技術・知識・経歴などをたずねることで、応募者の専門知識・技術の水準を評価している。また、プロジェクト的な業務であり、一定期間で業務自体がなくなる可能性があるため、短期雇用の契約社員を活用しているという側面もある。

3. プロフィール

契約社員の年齢層は幅広く、最年少は18歳、最年長は65歳前後であり、ボリュームゾーンは20歳～40歳ぐらいとなっている。ただし、年齢層は業務によって若干異なっており、補佐的な業務に従事する契約社員には若手が多く、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員には年配者が多いという違いがある。

4. 契約更新の実態

契約社員は基本的に1年契約であり、年2回の評価（賞与、昇給の評価も兼ねる）によって契約更新の可否が判断される。会社として、特に更新回数の上限は設けていない。実態としては、7割程度が契約更新を希望し、大半が更新されている。もちろん、評価が一定基準に達しないため、本人が契約更新を希望しても会社が断るというケースもある。

第3節 契約社員の人事制度・賃金制度

C社の契約社員には、資格や等級はない。契約社員は、人事制度上、一律に「契約社員」として位置づけられている。

契約社員の賃金制度は、業務によって異なる。補佐的な業務に従事する契約社員には、月給と賞与が支給される。月給は、同年齢の正社員の賃金テーブルを参考にして決定される。賞与は、正社員の場合と同様、会社の業績が反映される仕組みとなっている。プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員については、年俸制となっている。年俸額は、業務内容や本人のスキル、経験などを評価して個別に決定される。なお、実際には、年俸額を12等分して毎月支給している。

いずれの契約社員についても、昇給制度がある。具体的には、上期と下期にマネージャーがS・A・B・C・Dの5段階の評価をつけ、それに基づいて昇給する仕組みになっている。補佐的な業務に従事する契約社員の場合、正社員と同様に、上期の評価が上期賞与に、下期の評価（通年評価）が下期賞与および昇給に反映されることになる。プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員の場合、上期と下期の評価が、翌年の年俸額に反映されることになる。また、この評価は、契約更新の判断基準としても使われる。

評価項目は、契約社員と正社員とで若干異なる。補佐的な業務に従事する契約社員の場合は、「周りの人への対応」、「お客様への対応」といった業務能力が主として評価されるのに対し、正社員の場合は、それに加えて統率力、リーダーシップ力、管理能力などが評価される。プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員の場合も同様で、主として業務能力が評価される。

契約社員の賃金水準も、業務によって異なる。補佐的な業務に従事する契約社員については、年収ベースで比較して同年齢の正社員よりも低い。また、退職金も支給されないため、総じて正社員より賃金面での処遇は劣る。他方、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員については、年収ベースで比較して同年齢の正社員を上回ることがある。もっとも、その大部分は退職金相当額を年俸に上乘せしていることに起因するが、専門知識・技術が秀でている場合には、退職金相当額を差し引いたとしても正社員より年収が高いケースもある。

福利厚生に関しては、法定内福利、法定外福利とも、正社員と契約社員とで差はない。法定外福利の代表的なものとして、会社が所有する厚生施設、社員割引制度などがあるが、いずれも契約社員も利用できる。

第4節 契約社員の能力開発

正社員と契約社員とで、能力開発に関する基本的な考え方に違いはない。補佐的な業務に従事する契約社員、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員のいずれに対しても、正社員と同様の OJT、Off-JT を行っている。

補佐的な業務に従事する契約社員は、試用雇用としての側面も持っているため、積極的に社内で育成している。そして、スキルが正社員のレベルに近づき、かつ、本人が希望する場合には、正社員登用の候補者としていたいと考えている。

これに対し、一般に、即戦力としての側面が強い契約社員——すなわち、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員——については、能力開発は必要でないという考え方もある。しかし、C社では、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員であっても、業務上必要なことは教育しなければならないとの考えのもと、先輩社員を教育担当者に任命するなどして、OJT を行っている。

第5節 正社員と契約社員の均衡処遇

補佐的な業務に従事する契約社員は、総じて正社員より賃金面での処遇が劣る。その理由は3つある。第1に、端的に仕事異なるからである。上述の通り、多くの契約社員が現場作業のみにたずさわるのに対し、正社員は、現場作業に加えて売上管理、職場運営などの責任をともなう管理業務を行っている。第2に、契約社員の方が、概して採用基準、スキルレベルが低いからである。これは、補佐的な業務に従事する契約社員が試用雇用としての側面を持っていることとも関係している。第3に、契約社員には転勤の義務がないからである。

正社員は、各地の拠点への異動を命じられれば、基本的に拒むことはできないが、契約社員は、勤務地と職種を限定した上での採用であるため、転勤を命じられないことがない。これらの理由から、賃金面において現状程度の差が生じるのは、合理的なことだと社内では考えられている。そして、C社では、正社員と契約社員の賃金の差を縮小させていくのではなく、責任の重い仕事に就く意欲と十分なスキル、上司の指示によるシフトや休日出勤、社命による転勤に応じる準備のある契約社員に対して、正社員登用の道を開くことで、契約社員のモチベーションを高めたいと考えている。

逆に、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員の場合は、年収ベースで比較して同年齢の正社員を上回ることがある。ただし、その大部分は退職金相当額を年俸に上乘せしていることに起因しているため、契約社員の年収が高いこと自体を正社員が不満に思うことはない。もっとも、なかには退職金相当額を差し引いたとしても、正社員より年収が高いケースもある。しかし、それは非常に高度な専門知識・技術を持っているケースであるため、相応の処遇であるとして正社員も納得している。

第6節 契約社員の正社員化

C社には、契約社員を正社員に登用する制度がある。応募資格があるのは、勤続3年以上の契約社員である。年2回の評価が優れており、将来が期待できるなどとして職場から推薦された者で、本人が正社員登用を希望する場合、面接を1回行い、登用の可否を判断する。

この制度自体は、補佐的な業務に従事する契約社員、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員のいずれに対しても適用される。しかし、実態としてこの制度を利用しているのは、もっぱら補佐的な業務に従事する契約社員である。これに対し、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員がこの制度を利用して正社員になることは、ほとんどない。

補佐的な業務に従事する契約社員が正社員登用を希望する傾向にある点については、いくつかの理由がある。第1に、これらの契約社員が試用雇用としての側面を持っており、将来的に正社員に登用されることを期待して契約社員として入社する者が少なからずいるからである。第2に、契約社員として入社する段階では必ずしも正社員になることを期待していなかったが、調理、フロント、レストラン、宴会、ブライダルといったC社の本業部門での業務を通じて、C社で正社員として働く上で必要なスキルを身につけるとともに、C社で正社員として働くことに興味を持つようになる者も少なくないからである。第3に、上記の第1、第2の点とも重なるが、C社で補佐的な業務に従事してきた契約社員にとって、C社の正社員になることは、これまで培ったスキルを活かしてキャリアアップすることを意味するからである。第4に、正社員になることによって、賃金も上がるからである。

もっとも、補佐的な業務に従事する契約社員のすべてが正社員登用を希望するわけではない。第1に、正社員になることで仕事の責任が重くなることを嫌う者もいる。第2に、正社員になるとシフトや休日出勤に関して上司の指示に従わなければならないため、家庭の事情

などを抱えた者は、必ずしも正社員登用を希望しない。第3に、同じく、正社員になると転勤に応じる義務が発生するため、住居の移転が困難な者は、必ずしも正社員登用を希望しない。

このように、必ずしもすべてではないが、補佐的な業務に従事する契約社員は、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員よりは明らかに正社員登用を希望する傾向にあるという。そして、結果として契約社員として採用された人のうち1割程度が正社員登用されている。なお、毎年の正社員登用率は、業績の影響を受けて変動する。ここ1～2年については、ホテル業界が軒並み不況であることを反映して、正社員登用率は狭まっており、登用希望者が待機しているのが現状である。C社では、このような状況が長く続くことによって、補佐的な業務に従事する契約社員のモチベーションが低下することを懸念している。

他方、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員が正社員登用を希望しない傾向がある点についても、いくつかの理由がある。第1に、もし正社員になるならば、異動により職種が変わる可能性も出てくるが、契約社員は職種が限定されているため、契約社員のままでいた方が、当該業務のスキルを活かすとともに、伸ばしていくことができるからである。一般に、プロフェッショナル的な業務に従事する契約社員は、特定の業務を続けていきたいという意識が強く、仮にC社との雇用契約が終了しても、高度なスキルを活かして、他社に転職、起業するなどして生計を立てていくことができるのである。第2に、契約社員のままでいた方が年収が高い場合があるからである。もっとも、退職金相当額を差し引いても正社員より年収が高いというケースは少数であるが、いずれにせよ、手取りの収入が減ってしまうことに対する抵抗は少なからずある。

第7節 その他

C社は、マネージャーによるヒアリング、従業員代表制度といったルートを通じて従業員の意見を汲み取っている。それらを踏まえ、人事部門としては、現行の契約社員制度は円滑に機能しており、契約社員の処遇や正社員登用のあり方をめぐって大きな問題は発生してないと認識している。

第4章 百貨店D社¹

第1節 正社員・非正社員の活用状況

1. 従業員区分

D社は、百貨店業を営む日本企業である。D社では、大別して、正社員、定時社員、契約社員、長期アルバイト、短期アルバイト、エルダー社員の6種の従業員が働いている²。

正社員が、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員、長期アルバイト、短期アルバイトは、有期の雇用契約のもとで働いている。契約期間および勤務形態は、契約社員は1年～3年契約のフルタイム勤務³、長期アルバイトは1年契約のパートタイム勤務⁴、短期アルバイトは主に繁忙期の短期契約のパートタイム勤務である⁵。

それぞれの在籍数は、たえず変動しているが、おおむね正社員が1000人程度、契約社員が200人程度、長期アルバイトが400人程度、短期アルバイトが最大時で200人程度となっている（図表2-4-1）。契約社員は、徐々に人数を増やし、200人程度の人数で安定している。

図表 2-4-1 D社の主な従業員区分

	正社員	契約社員	長期アルバイト	短期アルバイト
契約期間	期間の定めなし	1年～3年	1年	繁忙期のみ
勤務形態	フルタイム	フルタイム	パートタイム	パートタイム
在籍数	1000人程度	200人程度	400人程度	最大時200人程度

資料出所：ヒアリングに基づき、筆者が作成。

2. 基本的労働条件

正社員と契約社員とで、基本的な労働条件にどのような違いがあるだろうか。第1に、労働時間については、共通している。具体的には、いずれも所定労働時間は7時間45分であり、両者ともに残業をしている。

第2に、他方で、異動の範囲については、大きく異なっている。具体的には、正社員には、勤務地（店舗）の異動、職種転換⁶、配置転換（取扱商品の変更）があるのに対し、契約社員にはそれらが無い。すなわち、契約社員は、勤務地と職種と取扱商品の領域を定めた契約と

¹ 調査は、2009年8月21日、2010年1月21日に行われた。調査者は高橋康二であるが、2009年8月21日の調査には浅尾裕（労働政策研究・研修機構労働政策研究所長・主席統括研究員）が同行している。インフォマントは、同社人事部人事担当マネージャーである。調査概要については、第I部を参照。

² 定時社員とは、長期アルバイトとは別の理由から、D社で古くから活用している時給制の社員のことであり、調査時点において10人程度在籍するのみである。エルダー社員とは、定年退職後の再雇用者のことである。いずれも、契約社員の人事管理の問題とは関連が薄いため、以下、詳細は省略する。

³ 後述の通り、D社の契約社員は、一般の契約社員、上位職の契約社員、業績対応型の契約社員の3種類に分けられる。そのうち、一般の契約社員と業績対応型の契約社員は1年契約であるが、上位職の契約社員は1年契約にするか3年契約にするかを本人が選択できる。

⁴ 具体的には、週3日～週5日の勤務となっている。

⁵ アルバイトは、中元や歳暮といった繁忙期に臨時的に採用される。主な担い手は、店舗の近隣の主婦層である。

⁶ たとえば、店舗の販売員から本社の事務員になること（あるいはその逆）がある。

なっている⁷。

3. 採用方法

正社員と契約社員とで、採用方法にどのような違いがあるだろうか。正社員はその時々の経営環境が影響するものの、長期的視点に立った要員計画に基づき決定するが、契約社員は当年度の店舗運営上、必要とされる要員数から決定する。ちなみに、正社員の採用人数は年間平均20人程度であるが、契約社員の採用人数は好景気には離職者が多いため採用人数も多くなり、不況期には離職者が少ないため採用人数も少なくなるという性質がある。

第2に、現在の募集対象は、正社員については四年制大学卒のみであるが、契約社員については高校卒以上となっている。また、正社員は、新卒採用中心となっているが、契約社員は半分程度が既卒者となっている。

第3に、正社員採用の際には、長期的視点に立ったポテンシャルを基準に合否を判定しているが、契約社員採用の際には、「お客様対応」など店頭ですぐに必要とされる資質を基準に合否を判定している。

第4に、選考方法は、正社員、契約社員ともに、筆記試験と面接である。ただし、正社員はポテンシャルを測るため、面接の回数も多く、最終面接には役員クラスの面接官が入るのに対し、契約社員の面接は店頭ですぐに必要とされる資質を測るため、場合によっては現場の管理者が入ることもあるが、人事部門のなかだけで終わるという違いがある。

第2節 契約社員の活用実態

1. 制度概要

D社において契約社員制度が導入されたのは、1998年である。その後、2003年に大きな制度改革を経て、ほぼ現在の制度が完成した。契約社員制度の導入目的は、会社を変革していく基幹となる業務を担う正社員、日々の売り場運営に必要な業務を担う契約社員というように、役割を明確にした要員ミックスを構築し、その役割に応じたスキル、能力、職務、キャリア形成、研修制度といった人材育成体系までを明確にし、推進することで組織の強化を図ることにある。

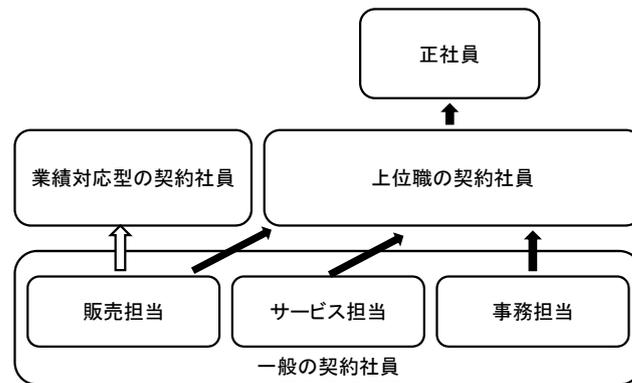
現在のD社の契約社員は、一般の契約社員、上位職の契約社員、業績対応型の契約社員の3種類に分けられる。まず、契約社員として採用された者は、一般の契約社員として働く⁸。そして、一般の契約社員として2年以上勤続し、一定の条件を満たしている者は、登用試験に合格することで、上位職の契約社員になることができる。さらに、上位職の契約社員として2年以上勤続し、一定の条件を満たしている者は、登用試験に合格することで、正社員に

⁷ たとえば、丸の内店（仮称）の婦人服売り場の販売職として採用された契約社員は、基本的にその範囲を動くことはない。ただし、同じ婦人服のなかで別の売り場に異動することはある。これに対し、長期アルバイトについては、売り場の異動もない。

⁸ 正確には、採用の時点で、販売担当の契約社員、サービス担当の契約社員、事務担当の契約社員に分けられる。

なることができる⁹。他方、販売担当の契約社員として2年以上勤続した者は、自己申告によって、業績対応型の契約社員に転換することができる¹⁰。図表2-4-2は、これらの制度概要を図示したものである。

図表 2-4-2 D社の契約社員制度



資料出所： D社パンフレットおよびヒアリングに基づき、筆者が作成。

注： 黒矢印は試験による登用、白矢印は自己申告による転換をあらわす。

2. 担当業務

百貨店業を営むD社の代表的な職場は、いうまでもなく店舗の売り場である。1つの売り場には、マネージャーが1人、マネージャー代行が1～2人おり、その下に、正社員、契約社員、長期アルバイトが数人ずつ配置されている。また、売り場（一つの商品領域）に約1人、バイヤーが配置されている。

これらの売り場において、契約社員の担当業務は、正社員の担当業務、長期アルバイトの担当業務と明確に切り分けられている。具体的には、長期アルバイトがカウンターでの販売手続き業務などの定例作業のみを担当するのに対し、契約社員は接客販売、商品管理を担当し¹¹、安定した職場運営に貢献する役割を担う。正社員は、それらの業務に加え、マネージャーやバイヤーの補佐的な業務や、商品や売り場の展開計画などの企画にもたずさわり、会社を改革していくことが期待されている。もっとも、入社直後の正社員については、接客販売や商品管理の業務にたずさわることが多く、契約社員と業務が重複する部分が相対的に大きい。その場合であっても、役割期待が異なっており、正社員固有の業務にもたずさわっているため、正社員の業務と契約社員の業務が完全に重複することはない。

他方、上位職の契約社員は、売り場において一般の契約社員を指導する、周囲に指示を出

⁹ これらの登用試験の詳細については、第3節および第6節を参照。

¹⁰ 業績対応型の契約社員への転換については、第3節を参照。

¹¹ 商品管理とは、担当商品の追加発注、ストック場の商品整理、在庫状況・売上状況の把握などを指す。なお、ここでいう「追加発注」とは、すでにバイヤーや正社員が発注している商品についての、追加的な納品依頼のことである。

すといった役割を担うことになる。しかし、その場合であっても、正社員との業務の切り分けは保たれている。

なお、売り場には、業績対応型の契約社員もいる。これらの契約社員は、「ショップ」と呼ばれる主に取引先が運営を主導する形態の特定のブランドの売り場で販売を主体として働いている¹²。百貨店には「平場」と呼ばれる、商品の品揃えから販売までD社の従業員が協力して行う自主運営の売り場もあるが、そこには業績対応型の契約社員は配置されていない。その理由は、「ショップ」が一つのブランドであるのに対し、「平場」は様々なブランドの商品が混在した売場であり、販売に関わる付帯業務も多く、「ショップ」に比べ販売業務に専任できないため、売上高だけで評価をすることが困難だからである。

以上、店舗の売り場についてみてきたが、正社員、契約社員、長期アルバイトの役割期待における業務内容が切り分けられている点は、サービスの職場、事務の職場においても同様である。

3. プロフィール

上述の通り、契約社員には新卒者と既卒者の両方がいるため、年齢層は20代～40代と幅広い。新卒者の学歴をみると、短大卒が大半であるが、一部、高校卒の者もいる。

4. 契約更新の実態

契約社員は有期の雇用契約であるため、契約の満了時に一定の基準により契約の更新を判断する仕組みになっている¹³。

ただし、契約社員制度を導入して以来、いわゆる会社都合による雇止めの実績はない。その理由としては、契約社員の雇止めを実施するほどの大きな経営危機に直面していないこと¹⁴、仮に働きぶりが悪い契約社員がいても、事前に上長の指導により改善させるなどして人事評価が一定以上に保たれていることがあげられる。

よって、契約更新の実態は、実質的に契約社員本人が更新を希望するか否かによってほぼ決定する。そして、本人が更新を希望するか否かは、景気の影響を強く受ける。具体的には、2000年代半ばの好況期においては、200人のうち60人程度が離職、140人程度が契約更新を希望する状況であったが、いわゆるリーマン・ショック後の不況期においては、200人のうち離職者は数人であり、それ以外の全員が契約更新を希望するという状況である。このように、景気によって状況が大きく異なるため一概にいえないが、平均的にいうならば、D社の契約社員の契約更新希望率は8割～9割程度である。

¹² 具体的には、化粧品などのショップに配置されている。

¹³ 判断基準は、(1)勤務成績・勤務態度、(2)会社の経営状態、(3)更新時の業務量などである。

¹⁴ 雇止めを実施したことはないが、採用を縮小したことはある。調査を行った2009年度も、景気低迷により契約社員の採用を縮小していた。これに対し、正社員については、恒常的に採用していく方針である。このように、正社員と比較すれば、契約社員の方が柔軟な人員調整が実施されているといえる。

第3節 契約社員の人事制度・賃金制度

いずれの契約社員とも、賃金は、基本給（昇給あり）、手当¹⁵、基準外賃金¹⁶、賞与から構成される。これらの賃金項目は正社員と共通であるが、それぞれのテーブル、すなわち金額が異なっている¹⁷。たとえば、大卒2年目の正社員に比べ、短大卒4年目の一般の契約社員の年収は、2割程度低い。また、契約社員に対しては、休職制度、短時間勤務制度などは正社員と同じものが一通り適用されるが、退職金制度はない。

契約社員に対する人事評価の仕組みとしては、職能考課と実績考課がある。具体的な考課項目は異なるが、この仕組み自体は正社員と共通である¹⁸。職能考課は年1回行われ、その結果が、基本給の改定および契約更新の可否の基準とされる。実績考課は年2回行われ、その結果が、賞与に反映される。いずれも、第1次考課者はマネージャー、第2次考課者は課長、第3次考課者は部長となっている。

上述の通り、一般の契約社員として2年以上勤続し、一定の条件を満たしている者は、登用試験に合格することで、上位職の契約社員になることができる。直近の実績考課が一定以上であり、会社指定の通信教育講座を受講することで¹⁹、部門長の推薦を受け、登用試験を受験する。登用試験の内容は、筆記試験である。上位職の契約社員になると、賃金が、年収ベースで1割程度上がる。平均的にみて、毎年、応募要件を満たしている者が30～40人程度、実際に応募する者も30～40人程度で、合格率は70%程度となっている。調査時点において、200人の契約社員のうち、上位職の契約社員は50人程度である。

他方、販売担当の契約社員として2年以上勤続した者は、自己申告によって、業績対応型の契約社員に転換することができる。業績対応型の契約社員になると、賞与の一部が、売上高を反映したものとなる。なお、業績対応型の契約社員になった者は、1回に限り、一般の契約社員に戻ることができる。これに対し、業績対応型の契約社員から一般の契約社員に戻り、もう一度、業績対応型の契約社員になった者は、一般の契約社員に戻ることはできない。その理由は、景気の動向に合わせて業績対応型の契約社員と一般の契約社員を往復することを防ぐためである。

¹⁵ 一例として、食事手当のようなものがある。

¹⁶ 時間外手当、通勤手当などが該当する。

¹⁷ その他、正社員の賞与には業績連動の要素があるが、契約社員の賞与にはそのような要素がない、といった違いがある。

¹⁸ 販売担当の一般の契約社員であれば、必要な技術・知識の習得度合、上司の指示の理解力、状況判断力、顧客満足度（CS）対応力などが考課項目となる。上位職の契約社員であれば、後輩の契約社員に対する指導力などが考課項目に加わる。さらに、正社員であれば、売り場の売上や利益への貢献度などが考課項目として大きなウェイトを占めることになる。

¹⁹ 販売やサービスの実務に関する講座であり、費用は会社が負担している。D社としては、それらの講座を通じて学んだ知識も重要であるが、それ以上に、知識を高めていく意欲があるかどうかを判断するために、これらの講座の受講を上位職の契約社員への登用の応募要件としている。

第4節 契約社員の能力開発

能力開発にかかわる基本的な考え方は、正社員と契約社員とで大きく異なる。まず、正社員については、長期人材育成という考え方のもと、将来の経営を担いうる人材を育成したいと考えている。具体的には、研修プログラムのなかに、マーケティングやロジカルシンキングなどの講座が組み込まれている。これに対し、契約社員には実務能力が求められるため、会社が費用を負担するなどして、販売やサービスに関する実務的な資格を取得することが推奨されている²⁰。

OJTのあり方は、正社員、契約社員とで共通であり、新入社員に対して、半年程度、先輩社員がマン・ツー・マンで指導をするという形をとっている。

第5節 正社員と契約社員の均衡処遇

上述の通り、正社員と契約社員とでは、賃金水準が異なる。しかし、調査時点のD社において、正社員と契約社員の賃金水準の差は、特に大きな問題とはなっていない。また、D社では契約社員も労働組合に加入しているが、労使交渉において、正社員と契約社員の賃金水準の差が大きな議題となることもない。

その理由としては、3つのことが考えられる。第1は、正社員と契約社員とで、役割期待が異なり、業務内容が切り分けられていることである。上述のとおり、店舗の売り場についてみると、契約社員が接客販売と商品管理にたずさわり、安定的な職場運営に貢献することを期待されているのに対し、正社員は、それらに加えてマネージャーやバイヤーの補佐的な業務や、商品や売場の展開計画など企画にもたずさわり、会社を改革していくことを期待されている。第2は、異動の範囲が異なることである。具体的には、正社員には勤務地（店舗）の異動、職種転換、配置転換（取扱商品の変更）があるのに対し、契約社員にはそれらが無い。第3は、正社員、契約社員それぞれの役割期待に応じた教育体系が体系化されていることである。

これらに加え、正社員への道も制度化されており、働き方を自ら選べる仕組みを前提に契約社員の制度が構築されていることも影響していると考えられる。

総じて、D社において、正社員と契約社員の賃金水準の差は、役割期待における業務内容や異動範囲の違いに対応した適切な範囲内に設定されているといえる。

第6節 契約社員の正社員化

D社には、契約社員から正社員への登用制度がある。具体的には、第2節にて触れたように、上位職の契約社員として2年以上勤続し、一定の条件を満たしている者は、登用試験に合格することで、正社員になることができる。直近の職能考課が一定以上であると、部門長

²⁰ ここでいう資格には、百貨店業界共通の資格、D社の社内資格、さらには、「傘」や「靴」といった商品群ごとの業界資格などが含まれる。

の推薦を受け、受験することができる。登用試験の内容は、筆記試験、小論文、面接である。ちなみに、筆記試験、小論文の内容や面接で聞かれる事項は、正社員採用の際とほぼ同じである²¹。面接にも、正社員の採用の場合と同様に、役員クラスの人物が入ることになっている。

このような正社員登用制度により、契約社員から登用された正社員の第1号が誕生したのは2006年である。正社員登用制度の目的は、D社の職場で一定程度のスキルを蓄積し、正社員の役割期待に取り組む意欲の高い者に、より活躍の機会を与え、組織を活性化するためである。また、正社員の新卒、中途採用に加え、契約社員からの正社員登用により採用チャネルを拡大することで、人材の多様性が高まることにもなる。

例年の実態としては、受験資格を満たしている者が3人～4人、実際に応募する者が2人～3人、合格率はほぼ100%となっている。上位職の契約社員から正社員に登用されると、正社員の新入社員と同様の階層に格付けられるとともに、賃金が年収ベースで1割程度上がる。そして、正社員登用後、昇格試験に合格することにより、最短2年で主任クラスの階層に昇格することができる。ちなみに、大卒の正社員がこの階層に昇格するのは最短で4年目であるため、短大卒の契約社員が最短で正社員登用されれば、大学を出てから正社員になった者と、同じ年齢で同じ階層に格付けられることになる²²。

契約社員が正社員登用を希望する理由は、いくつかある。たとえば、終身雇用という安定を得たいという気持ちもあれば、D社で培った接客販売のスキルを活かしつつ、より大きな責任と広い視野のもとで百貨店の運営にたずさわりたいと考えるようになることもある。

入社当初から正社員登用を目指している者もいるが、事後的に正社員登用を意識するようになることも多い。たとえば、D社の契約社員は、正社員に比べ職務の範囲が限定されている。正社員になれば、これまでとは異なる商品の領域を担当するなど、幅広い経験を積みかさね、マネージャーやバイヤーなど、自分の経験やスキルをより広いフィールドで活かすことも可能になる。このような事情から、当初は接客販売の専任職として入社した契約社員が、百貨店の運営にたずさわる正社員への登用を希望するようになるのである。

ただし、正社員登用については、受験資格を満たしていても、実際には受験しない者が少なからずいる。その理由としては、あくまで販売の仕事が続けたい、責任の重い仕事につきたくない、売り場を変わりたくない、といった事情があげられる。

また、正社員になるためには最低でも4年の勤続が必要であるが、その前に離職する者が多いのも事実である。主な離職理由は、結婚や転職である。なお、ここでいう転職については、接客販売のスキルを活かした同業他社への転職だけに限らない。特に、好況期には、一般事務職に転職する者、時給水準の高い派遣労働者に転身する者も少なくなかった。なかに

²¹ たとえば、会社を改革する能力、将来性、いわゆる問題解決力などが問われる。

²² 上位職の契約社員に登用されるのが3年目、正社員になるのが5年目、主任クラスに昇格するのが7年目という計算である。

は、何らかの目標や、やりたい仕事があり、そのための準備期間としてD社で契約社員の仕事をしている者もいる²³。

第7節 その他

上述の通り、D社では契約社員も労働組合に加入しているが、労使交渉において、正社員と契約社員の賃金水準の差が大きな議題とならないということからも分かるように、総じて、正社員と契約社員の賃金水準の差は、役割期待における業務内容や異動範囲の違いに対応した適切な範囲内に設定されているといえる。その際に、会社が最も力を注いでいるのは、職場において両者の業務の切り分けを明確化することである。

このような取り組みの甲斐あってか、現在、D社の契約社員制度は安定的に運営されており、近い将来に大きな制度変更をする予定もない。もっとも、調査を実施した2009年度においては契約社員の採用を縮小していたが、あくまでそれは、景気低迷にともなう一過性の措置であり、契約社員制度自体の変更を意味するわけではない。

なお、D社の売り場には、正社員、契約社員だけでなく、長期アルバイトも働いている。しかし、長期アルバイトから契約社員、あるいは正社員に登用する制度はない。もっとも、契約社員を募集する際には、外部に広告を出す前に、まずD社の長期アルバイトに告知するようにしているが、その場合でも、応募する長期アルバイトはほとんどいない。その理由としては、長期アルバイトと契約社員とでは業務内容や求められるスキルが異なること、そもそも家庭の事情などでフルタイム勤務ができないためにパートタイム勤務を選んでいる者が多いことなどがあげられる。

²³ たとえば、航空会社のフライトアテンダントになることを目指しており、そのための準備期間としてD社で契約社員として働いている者もいる。

第5章 情報通信E社¹

第1節 正社員・非正社員の活用状況

1. 従業員区分

E社は、情報通信事業を営む日本企業である。E社では、大きく分けて、正社員、契約社員、派遣社員の3種の従業員を活用している²。

正社員が、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員は、有期の雇用契約のもとで働いている。これに対し、派遣社員は、派遣会社と雇用契約を結び、派遣会社とE社との間の労働者派遣契約によりE社に派遣されている者であり、E社との間に直接的な雇用関係はない。これら派遣社員は、主として事務処理の業務において活用されている。

2. 人員構成

在籍人員ベースで見ると、約95%が正社員、約5%が契約社員となっている³。なお、契約社員は基本的に中途採用であるため、中途採用者の内訳をみると、約80%~90%が正社員、約10%~20%が契約社員となっている。近年、これらの内訳に大きな変化はない。

後述する通り、契約社員には、「スペシャリスト型の契約社員」と、「正社員化を見込んだ契約社員」がいる⁴。両者の内訳は、年度によって異なるが、調査時点においては、正社員化を見込んだ契約社員の方が多い。具体的には、契約社員として採用する者のうち、スペシャリスト型の契約社員の比率は、多い年度で半分程度、少ない年度ではゼロに近い。ちなみに、E社において契約社員を活用しはじめたのは1990年頃からであり、その当初は前者が中心であったが、3~4年前から、後者の採用が増加傾向にあり、調査時点においては、後者の方が採用数が多くなっている。

3. 基本的労働条件

正社員と契約社員の基本的な労働条件の違いについてみてみたい。第1に、上述の通り、正社員は期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員は、1年毎の契約となっている。第2に、所定労働時間は、いずれも1日7.5時間である。また、いずれも同程度に残業をしている。第3に、正社員には配置転換があるが、契約社員にはない。契約社員は、プロジェクトごとの採用となっているからである。第4に、正社員には職種転換が

¹ 調査は、2009年10月13日、同12月11日に行われた。調査者は高橋康二であるが、10月13日の調査には浅尾裕（労働政策研究・研修機構労働政策研究所長・主席統括研究員）が同行している。なお、インフォーマントは、同社人事部採用担当部長である。調査概要については、第I部を参照。

² E社では、いわゆるパートタイマーは活用していない。

³ ここには、派遣社員は含まれていない。

⁴ 「スペシャリスト型の契約社員」「正社員化を見込んだ契約社員」という言葉は、インフォーマントの表現に基づくものである。

あるが、契約社員にはない。契約社員は、特定の職種において即戦力として活躍することを期待されて採用されているからである。第5に、正社員、契約社員いずれも、勤務地変更はある。たとえば、組織単位で事業所が移転することになった場合などには、契約社員であっても勤務地変更の対象となるからである。

4. 採用方法

正社員と契約社員とでは、採用人数の決定方法が異なる。正社員の場合は、全社的な採用計画が策定され、それに基づいて募集、選考が行われる。これに対し、契約社員の場合は、採用計画は策定されず、社内に適任者がいない場合に、必要に応じてプロジェクトごとに採用する形になっている⁵。すなわち、契約社員は、E社の雇用ポートフォリオのなかに組み込まれていない。

募集対象は、正社員は新卒と中途の両方であり、契約社員は中途のみとなっている。新卒採用においては学歴別に採用枠を設定するが、中途採用においては学歴要件は個別の募集要項のなかで定められる⁶。採用基準や選考方法は、正社員と契約社員とで違いはない。いずれの場合においても、適性試験および2回から3回の面接によって合否を判定することになっている。また、いずれの場合においても、最終面接には現場の責任者が入ることになっており、最終的な採用決定者は人事部長となっている。

なお、E社において特徴的なのは、中途採用の募集の際に、正社員であるか契約社員であるかの区別をしておらず、面接の過程でいずれの形で採用するか相談、交渉している点である。なかには、正社員に比べて契約社員の方が仕事にともなう責任が軽い、やりたい仕事に専念できるといった理由から、自分から契約社員としての採用を申し出てくる応募者もいるという。

第2節 契約社員の活用実態

E社では、必ずしも積極的に契約社員を活用しているわけではない。実際、E社における契約社員比率は、5%程度と低い。そのことを前提とした上で、以下、E社における契約社員の活用実態について説明する。

1. スペシャリスト型の契約社員

E社の契約社員には、スペシャリスト型の契約社員と、正社員化を見込んだ契約社員とがいる。情報通信事業を営むE社の本業部門は、開発部門や営業部門であるが、スペシャリスト型の契約社員とは、それら本業部門以外の部門において、専門的知識・スキルの発揮を目的として活用される契約社員のことを指す。具体的には、法務、総務・財務、購買などのス

⁵ ただし、募集は人事部門が一括して行う。

⁶ 実際には、多くの場合、学歴不問となっている。

スタッフ部門を中心に活用されている⁷。法務の例としては、いわゆる日本版SOX法の担当者、総務・財務の例としては、日商簿記1級レベルのスキルを有する総務・財務実務全般の担当者、購買の例としては、グループ全体の戦略的調達・購買スキームの企画立案および購買業務担当者などがあげられる⁸。

ちなみに、正社員でこれらの業務にたずさわる者もいる。すなわち、これらの業務が契約社員だけで運営されているというわけではない⁹。ただし、正社員と契約社員とでは、求められている役割が異なる。具体的には、正社員の場合は、E社内の他部署での経験を踏まえ、全社的な視点を持って当該業務にたずさわることを求められるのに対し、契約社員の場合は、正社員が持ち得ない高度な専門的知識・スキルを発揮することを求められる。

これらの業務において契約社員を活用する理由は2つある。第1に、必要なスキルを持った正社員がE社内に存在せず育成するのに時間がかかる、必要なスキルを持った者を正社員の形で中途採用するとしても適任者を探すのに時間がかかるといった事情から、契約社員を活用しないとプロジェクトの立ち上げに間に合わなくなるからである。第2に、本業以外の部門であり、いつまでE社内において当該業務が存在するかわからないため、有期の雇用契約の契約社員を活用しているという側面もある。

2. 正社員化を見込んだ契約社員

正社員化を見込んだ契約社員とは、開発部門や営業部門などのE社の本業部門において、中途採用をする際に、正社員としての採用基準に一步及ばない、あるいは、E社の組織文化になじむかどうか、E社に定着するかどうかをすぐに判断できないなどの理由から、試行的に雇用される契約社員のことを指す。これらの契約社員の活用業務は、営業部門、開発部門の多岐にわたっている。なかには、管理職として採用される者もいる。

これらの契約社員は、職場において正社員とほとんど同等に活用されている。すなわち、正社員とほとんど同じ業務にたずさわっている。その例外としては、管理職として採用された契約社員が、他の（正社員の）管理職がたずさわっている人事評価の業務にたずさわらない、といった事柄があげられる¹⁰。

これらの業務において有期の雇用契約の契約社員を活用するのは、上述の通り、正社員としての採用基準に一步及ばないが改善の余地がある者、E社の組織文化になじむかどうか、E社に定着するかどうかを判断するのに時間がかかる者を、試行的に雇用するためである¹¹。

⁷ スタッフ部門以外では、従業員の健康管理を担当する産業医、カウンセラー、臨床心理士などの医療従事者があげられる。これら医療従事者については、職種別の労働市場が成立しているため、年俸額を決定する際にも、前職の賃金や労働市場における需給動向を反映させている。

⁸ E社でのヒアリングおよびE社ホームページを参照。

⁹ 実態としては、これらスペシャリスト型の契約社員は、多い場合でも1つの職場に1~2人配置される程度である。

¹⁰ 部下に対する指導にはたずさわるが、人事評価にはたずさわらないことになっている。

¹¹ このように、正社員登用ができるかどうかは、1年間の働きぶりに依存するため、契約社員として採用する段階で、正社員登用を約束することはない。

すなわち、1年経過しても正社員としての採用基準に及ばない、あるいは、正社員として採用するにふさわしい人物だと判断されなかった場合に、契約を終了することができるよう、有期の雇用契約としているのである。

3. 契約社員のプロフィール

契約社員は、基本的に中途採用であるため、若年者は少ない。よって、正社員と契約社員の年齢分布を比べると、正社員は20代から50代まで幅広く分布しているのに対し、契約社員は30代から50代に分布しているという違いがある。

ちなみに、スペシャリスト型の契約社員と、正社員化を見込んだ契約社員とで、年齢分布に大きな違いはない。

4. 契約更新の実態

契約更新の仕組みおよび実態は、スペシャリスト型の契約社員と、正社員化を見込んだ契約社員とで、大きく異なる。

まず、スペシャリスト型の契約社員については、プロジェクトが継続している間は契約を更新していき、プロジェクトが終了すれば契約も終了することを基本としている。ただし、パフォーマンスが低く年度目標を達成できていない者¹²、E社の組織文化になじめない者などは、プロジェクトが継続中であっても契約の終了を検討する。プロジェクトの継続期間はさまざまであるが、契約社員の活用期間は、最長5年を目安としている。ただし、事業戦略の変更などにより、プロジェクトを恒久化することになった場合には、当該プロジェクトにおいて活用されている契約社員を、一括して正社員にすることもある。だが、それはあくまで例外的なケースであり、スペシャリスト型の契約社員については、高度な専門的知識を持った者を短期間だけ活用するのが基本である。

これに対し、正社員化を見込んだ契約社員については、1年後に正社員登用するのが基本であり、正社員登用できない場合は契約の終了を検討する。契約の終了を促される者は、スペシャリスト型の契約社員の場合と同様であり、パフォーマンスが低く年度目標を達成できていない者¹³、E社の組織文化になじめない者などである。大まかな実態としては、仮に10人が契約社員として採用されたとすると、1年後に正社員登用される者が7～8人、契約を終了する者が1～2人、契約社員として雇用を継続する者が1～2人となっている。

第3節 契約社員の人事制度・賃金制度

E社の契約社員には資格や等級はなく、人事制度上は一律に「契約社員」として位置づけられている。ただし、契約社員にも役職はあり、上述の通り、なかには管理職として採用さ

¹² 年度目標の評価方法については、第3節を参照。

¹³ 年度目標の評価方法については、第3節を参照。

れる者もいる。

契約社員の賃金形態は、年俸制である。具体的には、個人の働きぶりや能力に応じて決められた年俸額を12等分して毎月支給される形であり、超過勤務手当はつくが、賞与、退職金はない。ただし、年俸額は、おおむね同学歴同年次の正社員の年収に準拠して決定されているため、年収ベースで比較して、正社員に比べて高いことが多く、極端に低いといったことはない。

ただし、スペシャリスト型の契約社員と、正社員化を見込んだ契約社員とで、年俸額は若干異なる。具体的には、スペシャリスト型の契約社員の場合、年収ベースで比較して、同学歴同年次の正社員よりも高い場合が多い。もっとも、その大部分は、年俸のなかに退職金相当額が含まれていることに起因するが、極めて高度な専門的知識・スキルを持っていると判断される者の場合、退職金相当額を差し引いたとしても、正社員よりも年収が高くなることもある¹⁴。これに対し、正社員化を見込んだ契約社員の場合、年収ベースで比較して、同学歴同年次の正社員と同程度か、あるいは低くなっている。同学歴同年次の正社員よりも年収が低いことがあるのは、当該年度において発揮されるパフォーマンスが、同学歴同年次の正社員よりも低いと判断されることがあるからである。

人事評価の方法については、正社員と契約社員とで違いはない。具体的には、所属長が、年度目標の達成度を評価し、その評価結果が、翌年度の年俸額に反映される仕組みになっている。年度目標とは、たとえば営業部門であれば、受注目標などである。他方、極めて高度な専門的知識・スキルを持つスペシャリスト型の契約社員の場合、所属長が業務プロセスについて十分な知識を持っていないということも起こり得るが、年度目標の達成度を評価するというアウトプット管理の仕組みを採用しているため、現状では人事評価において大きな問題は起こっていない。

福利厚生面の面では、正社員と契約社員とで若干の違いがある。具体的には、初年度の年次有給休暇の付与日数が異なる¹⁵、契約社員は保養所などの外部施設を優遇利用できないといった違いがある。ただし、住宅手当は、契約社員に対しても支給される。

第4節 契約社員の能力開発

能力開発の面において、正社員と契約社員とでどのような違いがあるだろうか。

まず、**Off-JT**についてみると、契約社員には即戦力を求めているため、入社時の基礎研修は実施するが、スキル研修は実施しない。この原則は、スペシャリスト型の契約社員、正社員化を見込んだ契約社員のいずれに対しても適用される。

次に、**OJT**についてみると、正社員化を見込んだ契約社員に対しては、所属長が、正社員

¹⁴ ただし、このように極めて高度な専門的知識・スキルを持っていると判断される者であっても、当年度のパフォーマンスが期待を下回っていれば、翌年度の年俸を大きく引き下げることがある。

¹⁵ 正社員は20日であるのに対し、契約社員は15日である。

登用のための育成計画を作成し、それに基づき指導をする。他方、スペシャリスト型の契約社員に対しては、そもそも、専門的知識・スキルの面で職場の正社員を上回っていることが多いため、OJTは実施していない。むしろ、契約社員が職場の正社員に専門的知識・スキルを伝達することの方が多。

その他、E社では資格取得奨励金などの自己啓発支援の制度があるが、主として若年者が対象であるため、一定の年齢以上の中途採用者である契約社員は対象外となることが多い。

第5節 正社員と契約社員の均衡処遇

上述の通り、スペシャリスト型の契約社員の場合、退職金相当額を差し引いたとしても、同学歴同年次の正社員よりも年収が高くなることもある。他方、正社員化を見込んだ契約社員の場合、年収ベースで比較して、同学歴同年次の正社員と同程度か、あるいは低くなっている。

E社内においては、このような賃金水準の違いは、契約社員の保有能力、期待されるパフォーマンスの観点からみて、妥当なものだと考えられている。まず、スペシャリスト型の契約社員で、退職金相当額を差し引いたとしても同学歴同年次の正社員よりも年収が高いというのは、極めて高度な専門的知識・スキルを保有しているケースである。このようなケースにおいては、その契約社員の知識・スキルのレベルの高さは職場でも認知されることになるため、その賃金の高さについて正社員が不満に思うことはない。他方、正社員化を見込んだ契約社員で、同学歴同年次の正社員よりも年収が低いというのは、正社員としての採用基準に一步及ばないケース、すなわち、期待されるパフォーマンスが同学歴同年次の正社員よりも低いケースである。このようなケースにおいては、本人もそのことを認めた上で入社してくるため、その賃金の低さについて本人が不満に思うことはない。

第6節 契約社員の正社員化

契約社員の正社員化の仕組みは、スペシャリスト型の契約社員と正社員化を見込んだ契約社員とで異なる。

第2節にて説明したように、スペシャリスト型の契約社員の活用期間は、最長5年を目安としている。ただし、事業戦略の変更などにより、プロジェクトを恒久化することになった場合には、当該プロジェクトにおいて活用されている契約社員を、一括して正社員にすることもある¹⁶。だが、それはあくまで例外的なケースであり、スペシャリスト型の契約社員については、高度な専門的知識を持った者を短期間だけ活用するのが基本である。ちなみに、人事担当者によれば、スペシャリスト型の契約社員のなかには、自分の専門知識・スキルを活かすとともに、伸ばしていくことに関心を持っており、特定業務に専念できる契約社員と

¹⁶ このような場合、極めて高度な専門的知識・スキルを保有しており高額な年俵を貰っていた契約社員は、年収が下がることもある。

いう雇用形態を積極的に選んでいる者が少なくない¹⁷。また、高度な専門知識・スキルを持っているという自信を持っており、E社との契約が終了しても、転職や起業といった選択肢が構想できるため、短期雇用であることを必ずしも不安視していない者もいるという。

他方、正社員化を見込んだ契約社員については、本人が正社員登用を希望し、かつ、所属長による人事評価の結果が良好で、人事部門の面接を通過した場合に、正社員登用される¹⁸。第2節にて、仮に10人が契約社員として採用されたとすると、1年後に正社員登用される者が7～8人であると述べたが、そこから伺えるように、これらの契約社員のほとんどが正社員登用を希望している。その最大の理由は、正社員登用されれば雇用の安定が得られるからである。また、契約社員として高い成果を上げた者は、正社員登用後に賃金が大きく上がることもあるため、そのことも、これらの契約社員が正社員登用を希望する理由のひとつになっている。いずれにせよ、正社員登用を希望する契約社員は、契約社員として働いている間に、できる限りスキルを高めるとともに、成果を上げられるよう努力している。なお、このような正社員登用の仕組みは以前から存在していたが、正社員登用の事例が増えてきたのは、3～4年前からである。その背景としては、かつて大量の正社員を中途採用していたが、業務とスキルのミスマッチ、E社の組織文化になじめないなどの理由で、離職率が非常に高く社内で問題視されたため、そのような事態を防ぐべく試行的に契約社員として雇用するケースが増えてきたという事情があげられる。

第7節 その他

1. 労働組合と契約社員

E社においては、契約社員には労働組合の加入資格がない。これに対し、正社員になれば加入資格を得られる。ただし、E社においては、ユニオン・ショップ協定が締結されていないため、正社員になった者が必ず労働組合に加入しなければならないというわけではない。

また、労使交渉において、契約社員の処遇や正社員登用のあり方が議題とされることも少ない。その理由としては、そもそもE社においては、従業員全体に占める契約社員の割合が小さいため、契約社員の問題が正社員の組合員の関心事になりにくいといった事情が考えられる。

2. 契約社員と外注業者

ところで、契約社員の活用のあり方は、外注業者の活用のあり方と大きな関係がある。具体的には、2つの意味において、契約社員の活用と外注業者の活用はトレード・オフの関係

¹⁷ その他、年俸が高いことも契約社員という雇用形態を選ぶひとつの理由になっている可能性があるが、E社においては、契約社員の賃金水準が正社員に比べて極端に高いということはないため、それだけの理由で契約社員を選ぶことは少ないのではないかと、人事担当者は認識している。

¹⁸ なお、実質的に重要なのは所属長による人事評価であり、人事部門の面接において人事評価の結果が覆ることは少ない。

にある。

第1は、主としてスペシャリスト型の契約社員を活用する際にあてはまることである。それは、本業以外の部門において業務が発生した際、E社としては、そもそも契約社員を採用するか、業務をアウトソーシング（外注化）するかという選択肢に直面するということである。契約社員を活用することのメリットは、直接的に指揮命令ができること、業務内容やパフォーマンスの水準に深く関与できることである。よって、E社としては、可能であれば契約社員を活用したいと考えている。しかし、本業以外の部門において、専門的知識・スキルを必要とする業務が大量に発生した場合には、十分な人数の契約社員を採用することが困難であることから、コンサルティング・ファームなど専門サービス企業に当該業務をアウトソーシングするが多い。このように、契約社員を活用するか、外注業者を活用するかは、発生する業務量に左右される。

第2は、E社において従業員全体に占める契約社員の割合が小さいことと関連することである。それは、一般に、外注業者の管理を徹底できれば契約社員採用が減り、徹底できなければ契約社員採用が増えるということである。E社では、営業部門や開発部門において、情報漏洩などの問題が起こることのないよう、日頃から外注業者と密接にコンタクトをとるなどして、外注業者の管理を徹底させている。それゆえ、営業部門や開発部門の業務のうち一定の割合を、信頼できる外注業者に任せることができている。これに対し、外注業者の管理を徹底していない同業他社の場合、外注業者に業務を任せると情報漏洩などの問題が起こりやすいとの判断から、自社で契約社員を採用して、それらの業務にあたらせている。情報通信事業を営む上では、常に一定程度の変動的業務が発生するわけであるが、それに対して、少なからぬ同業他社が契約社員採用で対応しているのに対し、E社は外注業者活用で対応しているため、E社の契約社員は相対的に少ないのである。

3. 派遣社員から契約社員への登用

E社では、主として事務処理の業務において、派遣社員を活用している¹⁹。そのなかには、スキルやコミュニケーション能力の高い優秀な者もあり、現場から、契約社員として採用したいという要望が出ることもある。しかし、紹介予定派遣の契約を締結していない通常の派遣社員を引き抜いて自社の社員とすることは、派遣会社との信頼関係に傷をつけることとなるため、E社としては、派遣社員から契約社員への登用は行っていない。また、E社ではパートタイマーを活用していないので、当然のことながら、パートタイマーから契約社員への登用も行われていない。

¹⁹ なお、営業部門や開発部門においては、派遣社員は活用されていない。

4. 契約社員活用の課題と方向性

総じて、E社の契約社員活用において大きな問題は発生していない。だが、強いていうならば、以下の2点が課題として指摘できる。第1は、特にスペシャリスト型の契約社員の活用にかかわることであるが、契約社員を採用することによって、正社員を育成する体制が弱まってしまうということである。E社では、できる限り、正社員のなかに知識・スキルを蓄積していきたいと考えているが、それらの知識・スキルを持った正社員を育成せずに、短期雇用の契約社員の知識・スキルに頼る傾向がみられるのではないかと、若干の懸念が生じている。第2は、特に正社員化を見込んだ契約社員の活用にかかわることであるが、離職率が高いということである。もともと、E社では、かつて大量の正社員を中途採用していた際に、離職率が非常に高く社内で問題視され、そのような事態を防ぐべく試行的に契約社員として雇用するようになった。その意味では、正社員として中途採用する場合に比べれば、試行的に契約社員として雇用する場合の方が、離職による損失は小さいわけであるが、それでもなお、教育訓練投資とパフォーマンスとの関係を考えるならば、問題がないわけではない。

今後の方向性としては、外国籍の人材を契約社員として活用することが社内で検討されている。これまで、E社においては、外国籍の人材を正社員として採用してきたが、日本人の正社員に比べて離職率が高いため、教育訓練投資を回収できないという問題が生じている。そこで、これらの人材を即戦力活用型の契約社員として採用できないかが、目下の検討課題となっている。

第6章 書店F社¹

第1節 正社員・非正社員の活用状況

1. 従業員区分

F社は、書籍、雑誌、文房具、事務用機器などを販売する日本企業である。F社では、主として正社員、契約社員、パート・アルバイトの3種の従業員が働いている。

正社員は、期間の定めのない雇用契約のもとで働いているのに対し、契約社員およびパート・アルバイトは、有期の雇用契約のもとで働いている。契約社員とパート・アルバイトは、契約期間と所定労働時間によって区別されており、契約社員が1年契約で1日7.5時間勤務であるのに対し、パート・アルバイトは2ヶ月契約で1日3時間～5.5時間勤務となっている。

それぞれの在籍数は、たえず変動しているが、おおむね正社員が500人程度、契約社員が130人程度、パート・アルバイトが1500人程度である。部門別の内訳をみると、正社員は店舗部門に250人程度、営業部門に200人程度、スタッフ部門に50人程度であるのに対し、契約社員は店舗部門に100人程度、営業部門に20人程度、スタッフ部門に数人となっている²。ここ数年の在籍数の変化をみると、正社員は増加傾向にあるが、契約社員とパート・アルバイトは景気低迷にともなう新規採用の抑制などにより減少傾向にある。

2. 基本的労働条件

正社員、契約社員、パート・アルバイトの基本的な労働条件についてみてみたい（図表2-6-1）。第1に、上述の通り、正社員は期間の定めのない雇用契約であるのに対し、契約社員は1年契約、パート・アルバイトは2ヶ月契約となっている。第2に、所定労働時間は、正社員と契約社員が1日7.5時間、パート・アルバイトが1日3時間～5.5時間である。第3に、正社員は基本的に残業があるが、契約社員とパート・アルバイトは場合によって残業があることになっている³。第4に、正社員には職種転換があるが、契約社員とパート・アルバイトにはない。第5に、正社員と契約社員には勤務地変更があるが⁴、パート・アルバイトにはない。

本稿の中心となる、正社員と契約社員の違いについてまとめると、正社員が期間の定めのない雇用契約であるのに対し契約社員が1年契約であること、契約社員の方が残業の程度が

¹ 調査は、2009年11月19日、2010年1月15日に行われた。調査者は高橋康二であるが、2009年11月19日の調査には浅尾裕（労働政策研究・研修機構労働政策研究所長・主席統括研究員）が同行している。インフォマントは、同社執行役員・管理本部人事総務部部長である。調査概要については、第I部を参照。

² パート・アルバイトは、基本的に店舗部門、スタッフ部門で活用されている。

³ 正社員と契約社員、パート・アルバイトの残業の程度の違いについては、第2節を参照。

⁴ ただし、勤務地変更の頻度は、正社員と契約社員とで異なる。具体的には、正社員の場合は平均して3～4年で店舗が変わるのに対し、契約社員の場合は、比較的長期にわたって同じ店舗で働いている場合が多い。なお、F社は事業エリアが限定されているため、転居をともなう転勤は少ない。

少ないこと、契約社員には職種転換がないことがあげられる。

図表 2-6-1 F 社従業員の基本的労働条件

	正社員	契約社員	パート・アルバイト
契約期間	期間の定めなし	1 年	2 ヶ月
所定労働時間	7.5 時間	7.5 時間	3～5.5 時間
残業	あり	場合によりあり	場合によりあり
職種転換	あり	なし	なし
勤務地変更	あり	あり	なし

資料出所： F 社提供資料に基づき、筆者が作成。

3. 採用方法

正社員、契約社員、パート・アルバイトとでは、採用方法も異なる（図表 2-6-2）。第 1 に、採用人数は、正社員と契約社員については、3 年の中期経営計画に基づいて決定されるが⁵、パート・アルバイトについては、欠員補充の原則に従って決定される⁶。第 2 に、募集対象は、正社員は新卒、店舗部門の契約社員は F 社のパート・アルバイトからの登用、営業部門の契約社員は中途、パート・アルバイトは主婦、フリーター、学生となっている⁷。第 3 に、選考方法は、正社員は筆記試験および 3 回程度の面接、店舗部門の契約社員（パート・アルバイト経験者）は筆記試験および 1 回程度の面接、営業部門の契約社員は 2 回程度の面接⁸、パート・アルバイトは 1 回程度の面接である。第 4 に、最終的な採用決定者（機関）は、正社員については経営会議、契約社員については担当取締役、パート・アルバイトについては部門責任者となっている。後述の通り、F 社では店舗部門と営業部門とで契約社員の活用方法が異なるが、採用方法にもその違いがあらわれている。

図表 2-6-2 F 社従業員の採用方法

	正社員	契約社員	パート・アルバイト
採用人数決定	中期経営計画に基づく		欠員補充
募集対象	新卒	店舗：パート・アルバイトから登用	主婦、フリーター、 学生
		営業：中途	
選考方法	筆記試験 面接 3 回程度	店舗：筆記試験・面接 1 回程度	面接 1 回程度
		営業：面接 2 回程度	
採用決定者	経営会議	担当取締役	部門責任者

資料出所： F 社提供資料およびヒアリングに基づき、筆者が作成。

⁵ その際には、事業の拡大、維持、縮小も勘案される。

⁶ その際には、業績の予測も勘案される。

⁷ スタッフ部門の数人の契約社員も、パート・アルバイトからの登用者である。

⁸ 1 回目は担当部門、2 回目は役員による面接である。

第2節 契約社員の活用実態

1. 店舗部門と営業部門

F社では、店舗部門と営業部門で契約社員を活用している。店舗部門とは、個人向けに書籍、雑誌、文房具などを販売する書店のことである。これに対し、営業部門とは、法人向けに文房具、事務用機器などを販売する部門である。調査時点におけるF社の売上高は、商品別にみると、書籍・雑誌とそれ以外とがほぼ半々であり、部門別にみても、店舗部門と営業部門とがほぼ半々となっている。

2. 店舗部門の契約社員

店舗部門における契約社員の活用実態をみてみたい。F社の書店においては、係長相当の正社員の下に、一般職の正社員⁹、契約社員、パート・アルバイトから成る5～6人のチームを構成し、業務を遂行している¹⁰。

このチームのなかで、就業形態ごとの分業がなされている（図表2-6-3）。大まかにいえば、パート・アルバイトが補助業務、契約社員が補助業務および基幹業務、正社員が基幹業務という位置づけである。より具体的には、パート・アルバイトは、レジ業務、商品の陳列を担当する。契約社員は、レジ業務、商品の陳列に加え、商品の仕入および返品、クレームの初期対応を行う。正社員は、レジ業務、商品の陳列、仕入、返品、クレーム対応に加え、版元との交渉、ローテーション管理、販売計画の作成などにもたずさわる。また、仕入や返品にともなうトラブル対応も、正社員の業務とされている。

図表 2-6-3 F社の書店における業務分担状況

	正社員	契約社員	パート・アルバイト
レジ業務	○	○	○
商品の陳列	○	○	○
商品の仕入	○	○	—
商品の返品	○	○	—
クレーム対応	○	△（初期対応）	—
版元との交渉	○	—	—
ローテーション管理	○	—	—
販売計画の作成	○	—	—

資料出所： F社提供資料に基づき、筆者が作成。

正社員と契約社員とでは、勤務時間、残業の程度といった点でも違いがある。第1に、店舗にはいわゆる「早番」と「遅番」があるが、正社員についてのみ、週に1回は朝から夜までの連続勤務をすることになっている。また、残業で対応しなければならない業務が発生した時も、まず正社員に残業をしてもらい、それでも足りない場合には契約社員にも残業をし

⁹ ここでいう「一般職の正社員」とは、係長よりも下のクラスの正社員という意味である。

¹⁰ チームの規模は店舗によって異なり、小さいところでは4人程度、大きいところでは8人程度である。

てもらおうという順序関係がある。それゆえ、正社員と契約社員とで、所定労働時間は同じであるが、仕事による拘束の度合いは正社員の方が大きいといえる。

書店において契約社員が活用され始めたのは、30年ほど前からである¹¹。その理由は、主としてコストを削減することにある。なお、これらの契約社員は、基本的にパート・アルバイトからの登用者である。書店において契約社員の中途採用をしていない理由は、外部から採用する際に、面接だけで働きぶりを予測することが難しいからである。これに対し、書店ではパート・アルバイトが多数働いているため、そのなかから働きぶりをみて適任者を契約社員に登用する方が、スキルや定着率の観点からみて問題が少ないとF社では考えている。

契約社員は1年契約であるが、契約更新を希望する者で、勤務評定が基準以上の者は、更新することになっている¹²。実態としては、基準を下回る者は少ないため、契約更新を希望する者のうち、ほぼ全員が更新されている。

3. 営業部門の契約社員

営業部門における契約社員の活用実態をみてみたい。F社の営業部門の組織は、部の下に課、課の下に係、係の下にグループが置かれる形になっている。契約社員は、ひとつの部に1人～2人配置されている程度なので、係レベルで見ると、契約社員が1人もいない係の方が圧倒的に多い。

営業部門の契約社員は、入社して半年程度は、正社員の営業担当者に同行して営業活動をし、F社の営業活動のノウハウを学ぶことになっている¹³。半年経過以後は、単独で営業活動をするようになる。単独で営業活動をするようになると、仕事の内容は、正社員の営業担当者と基本的に同じである。ただし、契約社員であるうちは、正社員の営業担当者よりも担当地域や担当顧客を限定しているという違いがある。具体的には、ルートセールスの場合は担当顧客を少なくし、新規開拓の場合は担当地域を狭くしている。

営業部門において契約社員が活用され始めたのは、4年前からである。その目的は、正社員とすべき人材かどうかを見極めるためである。見極めの期間は、おおよそ1年～2年である。このように、正社員登用を前提として活用しているため、1～2年活用した結果、正社員登用に至らなかった者については、契約を終了することとしている¹⁴。

¹¹ ただし、当初は呼称が異なっており、「契約社員」と呼ばれるようになったのは4年前からである。

¹² 具体的には、E評価を受けた者、2期連続してD評価を受けた者については契約終了を検討するが、それ以外の者については、契約を更新している。勤務評定については、第3節を参照。

¹³ なお、営業部門の契約社員は、いずれも中途採用であるため、新卒採用の正社員に比べれば、育成期間は短くて済むという。具体的には、新卒採用の正社員の場合は、1ヵ月程度の教育期間を設けている。そのなかには、「接客マナー」の研修なども含まれており、それらは中途採用の契約社員の場合は省略することがある。ただし、会社概要や就業規則などの研修は、新卒採用の正社員、中途採用の契約社員いずれに対しても実施している。

¹⁴ このように、必ずしも全員が正社員登用されるわけではないため、F社では、営業部門の契約社員を採用する際には、一定の時期までに部門が求めるレベルに到達すれば正社員になれるが、そうでなければ契約を終了する旨を伝えている。

4. 契約社員のプロフィール

正社員と契約社員とで、個人属性にどのような違いがあるだろうか。図表 2-6-4 は、F 社の正社員と契約社員の年齢構成および性別構成を示したものである。ここから、以下のことが読み取れる。

第 1 に、年齢分布をみると、正社員では 40 代が 232 人と最も多いのに対し、契約社員では 30 代が 58 人と最も多い。第 2 に、性別内訳をみると、正社員では男性が 346 人、女性が 183 人であり、男性が女性の 2 倍程度いるのに対し、契約社員では、男性が 26 人、女性が 99 人であり、女性が男性の 4 倍程度いる。

総じて、正社員は年齢層が高く、男性が多いのに対し、契約社員は年齢層が若く、女性が多い傾向があるといえる。

図表 2-6-4 正社員・契約社員の年齢・性別構成（単位：人）

		10代	20代	30代	40代	50代	60代	合計
正社員	男性	0	38	61	156	89	2	346
	女性	1	24	53	76	29	0	183
	計	1	62	114	232	118	2	529
契約社員	男性	0	6	8	1	2	9	26
	女性	0	17	50	18	11	3	99
	計	0	23	58	19	13	12	125
合計		1	85	172	251	131	14	654

資料出所： F 社提供資料に基づき、筆者が作成。

注： データは 2009 年 11 月現在。

第 3 節 契約社員の人事制度・賃金制度

契約社員には、資格や等級はない。すなわち、人事制度上は一律に「契約社員」として位置づけられている。

契約社員の賃金制度についてはどうか。まず、店舗部門の契約社員には、毎月、基本給と残業手当が支払われる¹⁵。昇給は年 1 回である。他方、営業部門の契約社員には、毎月、基本給と外商手当が支払われる¹⁶。店舗部門の契約社員と異なるのは、昇給がないことである。なお、店舗部門、営業部門いずれの契約社員についても、賞与、退職金はない。

もっとも、F 社においては、一般職の正社員の月給もそれほど高くない。よって、正社員と契約社員の賃金水準の差の大部分は、主として賞与の有無によって生じている形である¹⁷。

従業員の評価の仕組みは、基本的に正社員と契約社員とで違いはない。具体的には、1 次評価者を課長、2 次評価者を店長・部長として勤務評定がつけられている。評価項目は、店舗部門については、勤務態度、接客技術などであり、営業部門については、勤務態度、営業

¹⁵ 平均基本給は、18 万 5466 円である。

¹⁶ 基本給と外商手当の合計の平均額は、20 万 9581 円である。

¹⁷ よって、勤続年数が長くなるにつれて正社員と契約社員の年収の差が大きくなるということはなく、最大でも 100 万円程度の差に収まっている。

能力などである。評価は、ABCDEの5段階で行われる。店舗部門の契約社員については、その結果が、昇給に反映されるとともに、契約更新¹⁸、正社員登用の判断基準ともされる¹⁹。営業部門の契約社員については、直接的にはではないが、その結果が、正社員登用に応募するか、しないかの判断材料となる²⁰。

福利厚生については、正社員と契約社員とで若干の違いがある。具体的には、健康診断の受診、宿泊施設の優待利用などは正社員も契約社員も同様にできるが、永年勤続表彰や慶弔金支給の対象となるのは、正社員のみであるという違いがある。なお、F社は事業エリアが限定されているため、社宅や寮などは、正社員、契約社員いずれに対しても提供されていない。

第4節 契約社員の能力開発

F社では、能力開発は基本的にOJTにより行われるべきだと考えられている。この基本的な考え方について、一般職の正社員と契約社員とで違いはない²¹。

また、OJT、Off-JT、自己啓発支援などの実態についても、一般職の正社員と契約社員とで違いはない。第1に、一般職の正社員、契約社員のいずれに対しても、OJTは係長相当の正社員が行うことになっている。これに対し、契約社員が契約社員を指導するという事はない²²。第2に、一般職の正社員と契約社員は、同じ集合研修を受ける。具体的には、店舗部門の社員には接客などの集合研修を、営業部門の社員にはメーカーによる集合研修を受けさせている²³。第3に、自己啓発支援に関しては、F社では通信教育の半額補助制度を導入しており、一般職の正社員、契約社員のいずれも、その対象となっている²⁴。

第5節 正社員と契約社員の均衡処遇

正社員と契約社員とでは、主として賞与の有無による賃金水準の違いがある。だが、F社では、必ずしも、正社員と契約社員の賃金格差を縮小させる方向に大きく進もうとしているわけではない。これに対し、F社が取り組んでいるのは、契約社員の正社員登用である。上述の通り、営業部門の契約社員は、正社員として登用することを前提として活用している。また、これまで主としてコスト削減を目的に活用してきた店舗部門の契約社員についても、営業部門と同様に、正社員として登用することを前提として活用する方向に転換していく方針である。

それでは、店舗部門の契約社員の位置づけを修正しようとしているのはなぜか。その理由

¹⁸ 契約更新の条件については、第2節を参照。

¹⁹ 正社員登用の応募要件については、第6節を参照。

²⁰ 正社員登用については、第6節を参照。

²¹ もっとも、管理職については、新任管理職研修などの集合研修も重視されている。

²² ただし、契約社員がパート・アルバイトを指導するという事はある。

²³ メーカーによる集合研修とは、F社が販売している事務用機器などの性能や使用方法に関する、メーカー主催の研修を指す。

²⁴ 具体的には、「問題解決」「販売管理」「労務管理」といった講座が50程度会社で指定されており、修了すると費用の半額が会社から支給される形になっている。

はいくつかある。第1に、F社として、正社員になる意思がある契約社員とそうでない契約社員を峻別したいと考えているからである。第2に、F社の書店において、正社員、契約社員、パート・アルバイトの3者で職務を明確に切り分けることが難しく、それゆえ、職務の違いによって正社員と契約社員の処遇の違いを説明することが難しいからである。実際、契約社員の業務のうち、商品の陳列とレジ業務はパート・アルバイトの業務と重なっており、商品の仕入および返品、クレーム対応の業務は正社員の業務と重なっている。その際、特に問題となっているのは、店頭業務に限ってみるならば、契約社員と正社員とでほとんど違いがないということである。すなわち、職務の違いが明確であるならば、それに応じて処遇を均衡させるという方向性もありうるが、F社の店舗部門においては、その前提である「職務の違い」を明確化しにくいという事情があるのである。第3に、F社の事業エリアが限定されているため、たとえば「正社員には転居をとまなう転勤があるが、契約社員にはない」という形で正社員と契約社員の処遇の違いを説明できないからである。第4に、契約社員本人も、賃金水準の向上よりも、雇用の安定を望んでいるという。これらの理由から、F社では、店舗部門の契約社員についても、正社員として登用することを前提として活用する方向に転換しようとしているのである²⁵。

第6節 契約社員の正社員化

契約社員の正社員登用の仕組みおよび実態は、店舗部門と営業部門とで異なる。

まず、店舗部門についてみてみたい。これまでの店舗部門においても、希望者に対する正社員登用の仕組みはあった。具体的には、勤務評定が基準以上であることと部門長の推薦があることを応募要件とし²⁶、筆記試験と2回の面接によって選考がなされ、最終的に取締役会で登用が正式決定される仕組みである²⁷。実態としては、毎年20人程度が応募し、5人程度が正社員登用されていた²⁸。この仕組みが存在することにより、会社としては、契約社員のモチベーションを高められる、新卒採用者だけでなく幅広い人材を正社員として活用できるといったメリットを享受できる²⁹。また、契約社員本人も、F社の正社員になることによって、安定した雇用を得られるとともに、これまでF社において培ったスキルを無駄なく発揮すること、より高度で責任のある仕事にたずさわることができる³⁰。総じて、この正社員登

²⁵ もっとも、小売業という業種特性ゆえに、F社においても、業績に合わせてある程度人員を変動できる仕組みは必要であり、これからも正社員以外の就業形態を活用していきたいと考えている。しかし、正社員、契約社員、パート・アルバイトという3層の仕組みを維持することは難しいとのことである。

²⁶ 勤務評定がどのくらいであればよいかは、年によって異なる。たとえば、「過去にD評価を受けていない者」、「過去3回のうち1回以上B評価がある者」などである。

²⁷ 面接でたずねられる質問の内容も含め、この仕組みは、新卒採用の仕組みとほぼ同じである。

²⁸ もっとも、登用人数は年によってばらつきがあり、10人程度登用される年もあったという。

²⁹ F社の店舗部門では、正社員は基本的に新卒採用のみであるため、パート・アルバイト出身の契約社員を正社員に登用することにより、人材の多様性を高めることができるのである。

³⁰ また、書店業界においては必ずしも正社員の中途採用が積極的に行われていないため、店舗部門の契約社員にとって、この正社員登用の仕組みは、書店業界で正社員として働くための貴重なチャンスでもあったともいえる。

用の仕組みは、会社にとっても契約社員本人にとってもメリットがあるといえる。

しかし、上述の通り、正社員およびパート・アルバイトとの職務の切り分けが必ずしも明確ではない状態で契約社員を活用し続けることが困難であること、契約社員本人も雇用の安定を望んでいることなどから、F社では、店舗部門の契約社員を、正社員登用を前提として活用することを検討している。具体的には、現在在籍している契約社員については、勤務評定、筆記試験、面接によって正社員登用することとし、新規に採用する契約社員については、後述する営業部門の契約社員と同様の正社員登用の仕組みを導入することを検討している³¹。

それでは、営業部門の契約社員についてはどうか。上述の通り、営業部門では正社員登用を前提として、4年前から契約社員を活用している。具体的には、1～2年かけて営業担当者としての資質を見極めるとともに、F社において必要とされるスキルを育成している。その上で、正社員登用を希望する者に対しては、2回の面接による選考がなされ、最終的に取締役会で登用が正式決定される仕組みである³²。この2年間は景気低迷にともない登用を凍結しているが、平均的には毎年5人程度が応募し、ほぼ全員が登用されている。なお、正社員登用に応募するか、しないかは、上司と相談した上で本人が決めることになっており、実態としては、入社1年後に正社員登用される者が、全体の7割～8割程度である。

第7節 その他

F社には、労働組合はないが、社員会がある。社員会は、F社の従業員全員が加入する組織であり、従業員を代表して賃金交渉などを行っている。

社員会の運営に関して問題となっているのが、福利厚生活動のあり方である。現在は、正社員だけが毎月1500円の会費を拠出して各種の催しを行っているが、そのなかには、会費を払っている正社員だけしか参加できない催しと、会費を払っていない契約社員、パート・アルバイトも参加できる催しがある。そこで、契約社員、パート・アルバイトも含めて、全従業員に一律のメンバーシップを与えるべきか否かが、目下の検討課題となっている。いうまでもなく、その背景には、職場において契約社員、パート・アルバイトが不可欠の存在となっているという事情がある。

³¹ ただし、景気低迷にともない正社員登用を凍結せざるを得ないことから、店舗部門の契約社員の位置づけの見直しは、調査時点においては実現していない。

³² 面接でたずねられる質問の内容も含め、この仕組みは、新卒採用の仕組みとほぼ同じである。

第7章 サービスG社¹

第1節 正社員・非正社員の活用状況

1. 企業概要

G社は、コールセンター事業を営む日本企業である。G社には親会社Y社（メーカー）があり、業務の大半は、Y社やそのグループ会社製品のテクニカルサポートであるといえる。G社へのコールは様々な顧客からのものであるため、オペレーターはスキルだけでなく、Y社やそのグループ会社製品に関する幅広い知識も求められる。さらに定期的に新製品が販売されるため、オペレーターは常に新しい情報を持っていないとすることはできないことから、G社が提供するサービスの水準（業務の水準）は、一般的なコールセンターに比べて高いと考えられる。

コールセンターの主な業態には、インハウス（自社のコールセンター）とアウトソーサー（ここではベンダーと呼ぶ コールセンターの専門業者）の2つがあり、G社はインハウスの色合いが強いこととなる。G社の業績は右上がりであり伸びており、経営状態は安定しているが、その背景には、インハウスという業態による影響があると考えられる。一般的にいうと、コストプレッシャーの厳しいベンダーに比べ、インハウスは、親企業からの業務を安定的に受注しやすいからである。

2. コールセンターにみる人事管理上の制約

ところでコールセンターは、一般的に、その特質によって、2つの人事管理上の制約を受けている。

第1に、コスト削減である。一般にコールセンターは、直接売上げをあげる部署ではないため、コストセンターに位置づけられ、組織内部の交渉、あるいは外注関係を通じて、人件費などのコスト削減の要請を強く受けることになる。コールセンターにおけるコストの大部分は人件費であるから、具体的には、非正社員の活用を意味する。

第2に、質の良い人材の確保である。コールセンターは顧客との接点を持つ業務を担っており、彼らの対応（サービスの質）が直接顧客に伝わることになる。彼らの対応は、顧客の当該企業に対する評判につながるため、顧客満足度を維持・向上させることが課題となる。そのためには、質の良い人材の確保（採用と長期雇用）が必要となる。

このようにコールセンターは、質の良い人材を出来るだけコストをかけずに確保するという、相矛盾した2つの制約を受けるが、そうであるがゆえに、多様な雇用形態の人材が働く職場となっており、人材ミックスのマネジメントが整備されつつあると考えられる。

¹ 調査は、2009年9月24日、同12月25日、2010年2月9日に行った。調査は前浦穂高が行い、高橋康二（労働政策研究・研修機構研究員）が同行している。なお特に断らない限り、インフォーマントは、同社取締役、同社人事部長、同社人材開発部部長代理の3名である。調査の概要については、第I部を参照のこと。

3. 従業員区分と人員構成

G社の従業員区分には、Y社からの出向社員（以下、正社員（A）とする）、正社員（以下、正社員（B）とする）、準社員（以下、契約社員とする）、時給社員（以下、パート社員とする）、派遣社員の5つが存在する。

次に人員構成であるが、2009年10月末時点で、正社員（A）が全体の1%、正社員（B）は39%、契約社員は33%、パート社員は10%、派遣社員が17%となっている。コールセンターでは、非正規比率が87%と非常に高いことで有名な職場であるが²、G社は非正規比率が61%と低い（正社員比率が高い）という特徴を有する。その意味においては、G社は、一般的なコールセンターに比べ、やや性質が異なる事例かもしれない。

そこで図表2-7-1をみたい。これはCC調査（コールセンター調査）とG社の人員構成を比較したものである。CC調査とは、『コールセンターの雇用と人材育成に関する国際比較調査』（国内調査）に基づくものであるが、両者を比較すると、G社は正社員比率が非常に高い。またどちらもデータにおいても、契約社員が占める割合は比較的高く、コールセンター全体のみならず、G社においても、契約社員の存在はかなり重要であることがわかる。ここにコールセンターを運営するG社の契約社員に着目する理由がある。

図表 2-7-1 人員構成比（%）

	正社員（A・B）	契約社員	パート社員	派遣社員	合計
CC調査	13（6）	43（43）	32（37）	12（13）	100
G社	40	33	10	17	100

資料出所： 仁田（2007）および第2回ヒアリング調査に基づいて作成。

注：1） 仁田（2007）では、契約社員はフルタイム有期社員、パート社員はパートタイム有期社員となっているが、便宜上、契約社員、パート社員とした。また派遣社員には、フルタイム派遣とパートタイム派遣の2つがあるが、派遣社員として合算している。

2） コールセンター調査の（）内の数値は、一般のオペレーターに限定した数値である。

第2節 契約社員の活用実態

1. 契約社員の位置づけ

上記のように、コールセンターは多様な雇用形態を活用していることから、他の雇用形態との差異に注目しながら、G社における契約社員の位置づけを整理したい。

まず会社の方針からみていく。G社は、コールセンター職場で働く全従業員が主役だと考えており、できるだけ雇用形態別に職場内での処遇を区別しないことを基本方針としている。その背景には、多くの人材が、コールセンターという同一の職場において、顧客からのコールに対応するという労働集約的な職場であることが影響していると考えられる。顧客からすれば、オペレーターの雇用形態は関係なく、オペレーター1人1人が良いサービスを提供す

² 仁田道夫『コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題（ビジネス・レーパー・トレンド研究会）』（労働政策研究・研修機構、2007年）による。なおオペレーターに限定すれば、コールセンターの非正規率は、93%にもものぼる。

ることが決定的に重要だからである。見方を変えれば、G社にとってオペレーターの雇用形態とは、同じ業務内容であれば、本人の希望やスキル、業務への適性などの観点から、個人が働き方を決めた結果であり、それによって雇用形態が定まると考えられる。いわば、働き方、雇用形態の多様性の容認である。なおG社の正社員には、出向社員である正社員（A）を含むため、ここでは正社員（B）のみを取り上げる。

正社員（B）はG社の幹部候補生という意味合いを持つ雇用形態である。後述するが、G社の採用は契約社員となっているため、正社員（B）とは、契約社員が正社員登用された従業員を指す。彼らはTL（チームリーダー）やSV（スーパーバイザー）などの現場の管理者の多くを担っており、将来G社の幹部候補生として位置づけられている。

契約社員は、コールセンター職場の中核をなす存在だと考えられる。正社員に比べれば、現場の管理者に就く割合が低いことから、将来の幹部候補生というより、現場の主力とみるほうが自然である³。契約社員には、正社員登用の途が開かれていることから、契約社員という雇用形態によって昇進機会が限定されているわけではない。ただし契約社員はあくまでも有期契約労働者であるため、離職リスクが高く、その点からも中核の業務は任せにくい側面があるのも事実である。そのため現場管理者に就く契約社員は、継続就業が見込まれる従業員に限られる可能性がある。これらの制約は、同じ有期契約労働者であるパート社員や派遣社員にも共通する。

パート社員には、多様な労働時間で働く従業員が含まれる。1日8h勤務のフルタイムのパート社員もいれば、契約社員で働いていたオペレーターが、家庭の事情などにより、短時間勤務を希望して、あえてパート社員という雇用形態を選ぶケースもある。フルタイム勤務のパート社員には、正社員登用の途が開かれており、正社員（B）や契約社員と処遇上の差はほとんどないようである。ただしパート社員の契約は3ヵ月単位であること、さらに短時間勤務のパート社員は、勤務日数の少なさや勤務時間の短さにより、業務が限定される可能性がある。例えば、現場の管理者は、センターの運営責任上、常に状況を把握することが求められるため、短時間勤務のパート社員には任せられないこと、また現場を管理するには、一定程度のスキルや経験が求められるため、契約期間の短い従業員には任せにくいという側面がある。ここに有期契約労働者であることが影響している。

派遣社員には、専門スキルが求められている。それはスポット的な業務であっても、非常に高い専門スキルが求められる場合には、派遣社員が配置されることがある。例えば、高い英語能力（TOEIC何点以上）とか、ネットワークスキルが求められる場合は、それらの条件を提示して募集される。彼らは1日8hで20日勤務のフルタイムで働いているが、3ヵ月や6ヵ月の労働者派遣契約に基づいて派遣されていることから、やはり中核業務に携わる機会は少ないようである。さらに派遣業務による制約がある場合もある。いずれにせよ、派遣社

³ ただし契約社員であっても、SVの一部を担っており、現場管理者に登用されている。

員は、現場管理者への昇進機会が限られるといえる。

2. 契約更新の実態

G社が活用する有期契約労働者には、契約社員、パート社員、派遣社員の3つの雇用形態が存在する。雇用契約の期間は、概ね契約社員が1年、パート社員は3ヵ月、派遣社員は3ヵ月と6ヵ月である。G社としては、コンプライアンス上、途中で契約を解除することはしていない。そのため、契約期間が長い契約社員は、他の有期契約労働者に比べ、比較的雇用が安定しているといえる。そこでG社の雇用形態別の平均勤続年数をみると、2010年1月末の時点で、正社員（A・B）が約5.5年、契約社員は約2.5年、パート社員は約2年、派遣社員は約2年である⁴⁵。平均勤続年数における男女差はないようである。

契約社員の契約更新は、評価に基づいて判断している。その主な着目点は、業務貢献度（パフォーマンス）であるが、勤怠も重視している。G社に限らず、多くのコールセンターでは、オペレーターのコール対応の音声やPCの画面が保存され、定期的にチェックされるから、業務に対する評価は厳格に行われていると考えて良いであろう。その評価結果は、契約更新前の評価面談で本人にフィードバックされ、改善の機会が与えられる。それでもこれらの基準に満たない人には、新たな契約を結ばないことがある。契約更新の回数は、多い人で7～8回の人もあるが、短い人は1年未満で契約を終了する。

第3節 契約社員の人事制度・賃金制度

1. 採用

G社のオペレーターは、基本的に契約社員での採用となっている⁶。採用は顧客やサービス内容の違いによるプロジェクト単位で行われるため、プロジェクトによって、業務内容や労働条件などが決まる。そのためG社全体で共通する応募条件は、学歴・年齢・性別などが不問であること、コミュニケーション能力とサービスマインドの2つを重視することくらいである。採用担当者は、プロジェクトを担う所属長と人事担当者が担う。

このようにG社の採用は、プロジェクト単位で行われるため、プロジェクトが終了すれば、雇用契約は切れることになる。ただし別のプロジェクトに異動することは可能であることから、そのプロジェクトのスペックにあうことを前提として、本人が希望し、会社が認めた場合、再び契約することはある。

⁴ 正社員の平均勤続年数が5.5年と短いのは、コールセンターが最近になって拡大してきた職場であり、その業務を担うG社の歴史が浅いことが影響している。

⁵ なおG社で働く社員の平均年齢は、正社員（A・B）が35歳6ヵ月、契約社員が32歳10ヵ月、パート社員は34歳3ヵ月となっており、年齢の若い労働者が多いことも、コールセンターの特徴の1つである。また平均年齢についても男女差はないようである。

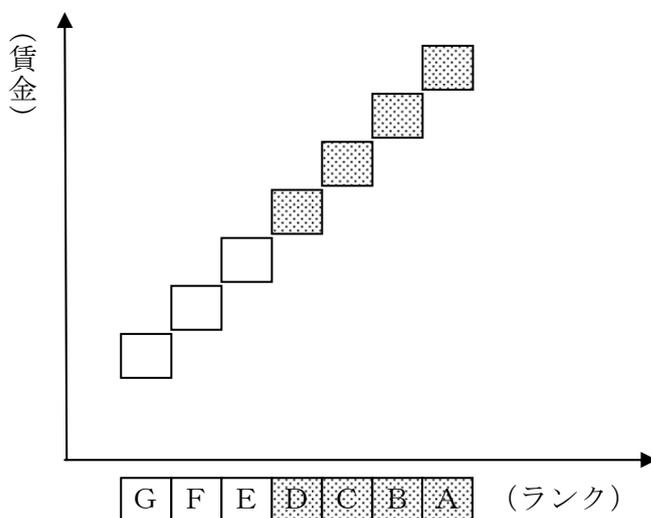
⁶ G社は、2009年に地方拠点で2つのプロジェクトで採用が行われたが、どちらも契約社員での採用であった。その時の倍率は4倍程度である。

2. 賃金制度

G社の賃金は、一般オペレーターでは、雇用形態によって年収の差はないとあって良い。正社員でも契約社員でも、平均年収は300万円程度である。どちらも昇給することはあまりないため、昇進に伴う賃金上昇が大きなインセンティブとなる。例えば、プロジェクトの責任者であるPM（プロジェクト・マネージャー）は600万円程度、SVやTLは500万円程度であり、一般オペレーターの平均年収の1.5～2倍に相当する。

G社の賃金制度は、正社員を対象とした制度である。幹部社員は4ランク、一般社員は3ランクが存在する。便宜上、上のランクからアルファベットを当てはめると、図表2-7-2の通りとなる。A～Dの4つのランクが幹部社員、E～Gの3つのランクは一般社員が対象となっており、ランクのなかに複数のバンドが設定されている。ただし、幹部社員は全社員のうち5%にも満たない。各ランクの最も低いバンドと直近下位のバンドの最も高いバンドとの逆転はないため、上位のランクに位置づけられるほど、賃金は高くなる。そのランクやバンドは、その人の持つコンピテンシー（再現性のある能力）によって決まる。なおランクは役職と一定程度リンクしているが、役職=ランクとはなっておらず、SVだった従業員が、プロジェクトの事情でSVを外れた場合でも、大きく賃金が低下することはない。

図表 2-7-2 G社における正社員の賃金制度



資料出所： 第3回調査による。

注： 色がついている部分は幹部社員のランクを指し、そうでない部分は一般社員のランクを意味する。

契約社員は、特定の業務や労働条件で採用されるため、同じ契約社員でもプロジェクトによって、賃金は異なる。契約社員も、正社員同様、どのくらいのパフォーマンスをしたか、決められた日に出勤したかどうか（勤怠）などによって、賃金が見直されることがある。そのタイミングは、契約を見直す時期に行われることが多く、賃金額を変更する場合は、賃金が

上がる人が多いようである。そのため通常の昇給というより、新しい契約によって賃金が上がるという方が正確である。当然のことながら、パフォーマンスや勤怠は、契約更新の判断材料にもなる。なお契約社員の賃金は月給制であるが、賞与はない。

第4節 契約社員の能力開発

既述の通り、オペレーターの採用は契約社員であることから、導入教育などの初期の能力開発では、雇用形態別の差は無いといえる。G社では、導入教育のなかで、コールセンター業務の基礎中の基礎を2週間かけて学ぶ。この期間において、適性が十分ではない人は再教育となるが、それでも一定のレベルに達しない場合は再契約を行わない。その次に用意されている業務研修では、プロジェクトによって日数は異なるが、数日から2・3ヵ月かけて行われる。この段階では、まだ顧客と接することはない。業務研修では、教育担当者が適性を判断する。この段階において、業務適性を相互に確認しあい、本契約の可否を判断する。この段階までで、3ヵ月の契約の範囲となる。その後OJTへ移るが、この段階で契約を更新する。そして着台（デビュー）となるが、この段階ではトレーナーがつきっきりでサポートする。平均して、デビューに2・3ヵ月、1人立ちする（1人前になる）には6ヵ月はかかるようである。

他方で、G社は数年前から現場のリーダー層（正社員）を対象とした職場マネジメント研修を導入しており、雇用形態別というより、昇進段階による差異が存在する。それが現場のリーダー層を対象とした研修である。これは階層別研修で、特にリーダーになる前後の従業員を対象としたものである。具体的には、通信教育を受けたり、1～2日で集合研修を行ったりしている。G社としては、これらの研修制度を社内に浸透させて、次世代の会社を担う人材育成につなげていきたいと考えている。

第5節 正社員と契約社員の均衡処遇

均衡処遇とは、業務内容と労働条件における差異のバランスをどのように図るかということである。まず労働条件にみられる差異を取り上げる。その差異は下記の3点である。

第1に、雇用保障である。契約社員はプロジェクト単位の採用であるため、プロジェクトが終われば、雇用期間も終了する。それに比べれば、期間の定めのない雇用である正社員は雇用が保障されている。とはいえ契約社員は、別のプロジェクトへの異動の可能性があり、プロジェクトの終了=失業というわけではない。

第2に、処遇にみられる差異である。G社の賃金制度は正社員を対象としたものであるが、正社員と契約社員は月給制であり、さらに賃金額や昇給機会に差異はあまりないことから、実質的な賃金格差は少ないといえる。両者にみられる差異は、退職金と賞与の有無くらいである。どちらも正社員のみを対象としているため、契約社員にはない。他方で福利厚生面では、雇用形態によって差をつけていないことから、総合的にいえば、一般オペレーターであ

れば、処遇面での格差は小さいといえる。

第3に、昇進である。PMやSV、TLなどの現場の管理者の多くは正社員が担っており、その結果だけを見れば、正社員のほうが昇進に有利であるといえる。しかし契約社員でもSVに昇進する従業員がいるだけでなく、正社員登用の途が開かれていることから、昇進管理は雇用形態別に運用されているわけではない。G社では、より昇進機会を確保し、それに伴う昇給の機会を得たければ、正社員に登用されれば良いということになる。

このようにみると、労働条件面でいくつか差異はみられるが、実質的な運用をみれば、両者の差異は大きくないといって良い。特に一般オペレーターであれば、ほぼ同じ業務に従事することになるが、正社員と契約社員との賃金格差はほとんどない。総じていえば、G社では均衡処遇が実現されているといえる。

第6節 契約社員の正社員化

G社には正社員登用制度がある。その目的は、将来G社を担う幹部候補を育成する必要があるからであるが、正社員として働くには、契約社員にはない3つの条件が求められる。

その1つが、転勤である。G社は国内にいくつか拠点（センター）を持っており、各拠点への転勤を命じられることがある。多くは業務拡大による新センターの立ち上げのためであるが、当然のことながら、転勤を伴う場合は、業務内容も変わることがある。

2つが、勤務時間やシフトである。コールセンターには深夜勤務や土日対応があり、正社員はそれを命じられることがある。そのため、個々人が仕事と家庭との調和を考え、正社員登用のタイミングをはかってチャレンジすることになる。実際に正社員登用される女性従業員のなかには、40代・50代の人にも含まれる⁷。言い換えれば、G社の正社員登用には、年齢による制限はないと考えて良い。

3つが、正社員としてのミッションである。正社員は、他の雇用形態と同じ仕事をしていても、高いレベルで業務を遂行するミッションが課されている。それがどの程度の負担となるかはわからないが、正社員登用を希望する際には、ミッションを果たすだけの心構えが問われることになる。

これらの条件をクリアすることが前提で、正社員登用にチャレンジすることになるが、正社員登用がどのように過程を経て行われるのかをみていこう。まず本人の希望と上司の推薦という段階がある。日頃から、所属長が正社員登用の希望や本人のキャリア展望などについて、部下とのコミュニケーションを通じて情報を収集している。そのなかで本人に希望があれば、上司が適性を判断し、正社員登用へのエントリーとなる⁸。その次には、適性テストと面接がある。適性テストでは、筆記試験が行われる。すでにオペレーターとして働いて

⁷ 最近の例では、40代と50代の女性が正社員に登用されている。そのうち1人は、地方の拠点へ異動したという。おそらく子育てなどが一段落したことから、仕事に割く時間を増やしたいと希望し、正社員登用にチャレンジしたのだと考えられる。第3回ヒアリング調査による。

⁸ なかには所属長のほうから、正社員登用を打診することがある。第3回ヒアリング調査による。

いるため、筆記試験のレベルは高くはないと考えられる。面接では、正社員として働くことの心構えやパフォーマンスなどが問われる。面接官は、担当役員（または事業部長）と人事部長が務める。

正社員登用のタイミングは、契約更新のタイミングで行われることが多い。非常にスペックの高い人は、1年で正社員に登用されることもあるが、平均すれば、3年くらいたって希望する人が多いようである。3年間働くことで、本人も業務に自信を持つことができ、今後のキャリアを考えることのできる時期なのかもしれない。

正社員登用の実績は、ここ数年、年間100名程度となっている。G社の契約社員数は、およそ700～800名程度であるから、全員が正社員への登用を希望すれば、その確率は1/7から1/8となる⁹。G社としては、登用計画を持っているわけではないため、毎年100人を登用する必要性はない。上記のプロセスを経た結果、たまたま100人の登用になっているだけである。なかには、面接で正社員登用が見送られる従業員もいるが、その場合は、正社員として働くことの意味を十分理解していないことが多いようである。

第7節 その他

G社における特徴は、社内の雰囲気作りを心掛けている点にある。コールセンターは、一般的に非常にストレスフルな業務を担っており、G社が社内の雰囲気づくりに対して、積極的に取り組むのはごく自然なことである。

その重要なツールとなっているのが、月1回各センターで開催される安全衛生委員会である。G社には労働組合が無いため、この会はG社と従業員がコミュニケーションを取る唯一フォーマルなものとなっている。この会は、本来、法令に基づくものであるが、3～4年前から内容を充実させている。メンバーは、幹部社員（正社員（A））と一般社員（正社員（B））、契約社員、産業医、保険士で構成されるが、具体的な取り組みとしては、インフルエンザ対策や整理整頓などの安全衛生に関することに限定せず、時間外や各職場での様々な工夫や取り組み、職場のコミュニケーション、社内行事など、色々な事を話し合う良い機会となっている。G社は、職場を活性化させる良い手段として評価している。

これらの活動はG社の取り組みの一部に過ぎないが、同社が従業員とのコミュニケーションに気を配りながら、積極的に社内の雰囲気作りを行っていることは明らかである。冒頭でも述べたが、コールセンターは、人事管理上、相矛盾する2つの制約を受けるが、G社の事例から、その解決策として、働きがいのある職場づくり、従業員とのコミュニケーションを充実させることの重要性が見出されたように思われる。

⁹ 実際は、家庭の事情などで正社員登用の希望を持っていても、応募しない従業員もいることが推測されるため、実質的な登用率はもっと高いと考えられる。なお契約社員数は、常に入れ替わりがあるため、正確な人数はわからない。

JILPT 資料シリーズ No. 65

契約社員の人事管理 ―企業ヒアリング調査から―

発行年月日 2010年3月20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 株式会社相模プリント

©2010 JILPT

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