

第 3 章¹ NTT西日本グループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み

1. 背景

- NTT²が、官業から公社を経て民営化され、株式上場して20年超。競争原理の導入で激化した、市場の淘汰（企業間競争等）を勝ち抜くとともに、経営の自主性を高め、効率的な事業運営をめざすという、所期の目的をほぼ達成した、通信業界の巨人の今後のありようが注目されている。
- NTT（2007年3月末の連結社員数19万9,733人）の2006年度グループ連結決算は、売上高が前期比0.2%増の10兆7,606億円、純利益は4.4%減の4,769億円——と増収減益だった³。近年、従来型固定電話市場の縮退が進むとともに、移動通信（携帯電話等）市場でも、番号ポータビリティ制による顧客争奪や、通話料の値下げ合戦、アプリケーションの高度化によるサービス競争——等が過熱。連結売上高の6割弱を占める「音声関連収入」の落ち込みが著しく、苦戦を強いられている。
- そうした中、NTTが新たな収益源として活路を求めるのはブロードバンド市場、情報サービス市場であり、その切り札となるのが「光アクセス回線（ブロードバンド）の普及」と、「IP技術を活用した次世代通信ネットワーク（NGN）の構築」である。同社は、2004年に策定した「NTTグループ中期経営戦略」の中で、音声電話網から光回線（データ通信）網への置き換え（2010年までに3000万件等）を進めるとともに、NGNという新たなブロードバンドインフラ⁴を提供することで、収益機会の拡大を図る考えを明らかにした。
- 西日本の営業エリア（北陸、東海、関西、中国、四国、九州の6ブロック）内で、こうした事業を受け持つNTT西日本も、「NTT西日本グループ中期ビジョン」（2004年策定）の中で、重点的な取り組みの第一に「光・IP化を通じた高品質・高コストパフ

¹第3章は、第2節をNTTマーケティングアクト社経営企画部ほか、第3節をNTT労組中央本部——に聞き取り調査した内容をもとに、収集した資料等の情報を交えて執筆した。

²NTTは1985年、旧・日本電信電話公社（52年設立）の事業を承継する持株会社として民営化され、87年に株式を上場した。その後、ソフトウェア開発部門のNTTデータや、移動体通信部門のNTTドコモ等を子会社として切り離れたが、97年に改正NTT法が成立。99年の大規模再編が決まり、固定電話事業部門が東・西（NTT東日本とNTT西日本）に分割されるとともに、長距離・国際通信部門をNTTコミュニケーションズ（設立）へ引き継ぎ、NTT自身は5社を傘下に置く純粋持株会社へ移行した。

³2007年度決算は、売上高1.5%減の10兆6,000億円、純利益11.1%増の5,300億円——と減収増益に転じる見込みだが、厚生年金基金の代行返上益による押し上げ効果が大きいとされている。

⁴既存の通信インフラ（＝交換電話網に光回線やADSL（デジタル高速通信回線）を継ぎ足し、増改築を繰り返してきたもの）とは別に、インターネットプロトコル（IP）技術を主軸に据え、全体を設計・構築し直した通信インフラのこと。NGNに依れば、高音質のIP電話や高画質のテレビ電話、さまざまな動画配信——等が可能になるとされ、そうした商用化サービスは2008年度末にもスタートする予定である。

オーマンズのブロードバンド&ユビキタスサービスの実現」(2010年に光回線1500万件の敷設等)、第二に「当分の最後の拠り所(ラストリゾート)としての固定電話サービスの維持」——を掲げ、第三にこれらを担保する『現場力』の一層の向上を謳い、経営・組織のあり方の再構築を急いでいる。

- こうした中で、NTT西日本は近年、グループ全体として、高齢化が進む現有人材の能力を最大限活かしながら、従来型固定電話サービスやレガシー系サービスを維持する一方、有期契約・パート等非正規で若年人材を調達しつつ、新たな注力分野である光・IPサービスの普及拡大を進めなければならないといった、経営戦略の転換と不可分の、人材活用の難しい舵取りが求められてきた。
- そうして、2007～2010年にかけてピークを迎える、団塊世代の大量退職の影響(グループ全体で約1.7万人減少)の深刻さを意識し始めるとともに、グループに働く有期契約・パート等非正規が相当数に増加⁵する中、同社は森下俊三・代表取締役社長のビジョン(参考)に基づき、60歳超有スキル人材を囲い込むための枠組み⁶整備や、非正規社員から正規社員への登用も視野に入れたキャリアパスの整備——といった、今後の人材活用をスムーズにするさまざまな方策を策定した。

【参考】

**パート4,000人正社員化の狙いは？
NTT西日本社長森下俊三氏に聞く**
(資料出所：日本経済新聞2006/07/02号)

団塊の世代の大量退職を来年に控え、NTT西日本はコールセンター業務を担うパート・派遣社員のうち約四千人を正社員として採用する方針を打ち出した。七月からパート社員の教育を従来の地域子会社ごとではなく、コールセンター子会社に一本化して正社員化への準備を始める。人件費上昇などコスト増を覚悟の上で、あえて正社員化を進める狙いは何か。森下俊三社長に聞いた。

——正社員化の対象と時期は。

「電話番号案内やブロードバンド(高速大容量)接続の相談などに対応するコールセンター子会社のNTTマーケティングアウト(大阪市)グループを対象とする。同社は地域子会社を通じパート社員らと雇用契約を結んでおり、オペレーターは現在六千人。これを二〇一〇年までに約八千人に増やすとともに、希望者を中心に半分を正社員に登用していく考えだ」

——これほど大規模な正社員化を進める狙いは。

「将来の人手不足への備えもあるが、最大の狙いは地方都市でのサービス向上だ。競合が少ない地方では赤字で当たり前という意識がまだ強い。こうした従来の認識を改め地方でも収益を上げるためには発想の転換が必要になる。派遣やパート社員だと本人に補助職という意識が生じやすい。正社員になれば自発的にサービス向上策を考えるなど、やる気や責任感もより強くなるはずだ」

——人件費の上昇や社会保障費負担など企業のコスト増につながる。

「確かに賃金は上昇し社員の教育コストも膨らむだろう。だが当社は光ファイバー網を使ったブロードバンドサービスの加入を一〇年までに今年三月末に比べ十倍以上の千五百万世帯に拡大する計画を進めている。この目標を達成するには地方を含め、高齢者や技術に詳しくない人にもきめ細かく対応するコールセンター業務はますます重要になる。顧客に高度なサービスを提供するのに必要なコストは惜しむべきではない」

——出生率が過去最低を更新する一方、来年から定年退職者が増え労働力不足は深刻化する。企業はどう乗り越えるべきか。

「人員不足を補うための方策は大きく分けて二つある。一つはIT(情報技術)を活用したり、研修を拡充して社員の労働生産性を高めることだ。派遣社員やパート社員の正社員化はこのカテゴリに入る。もう一つは(出産などで会社を辞めた)主婦や優れた技能を持つOBを積極的に活用すること。そのためには子育て支援の充実など、主婦たちが働きやすい環境の整備も重要になる」

——主婦やOBの活用も進めているのか。

「今年度から保守や工事を担当する子会社のNTTネオメイト(大阪市)が、高度な技能を保有する定年退職予定者を現役社員並みの待遇で迎える『ゴールドマイスター』制度を始めた。若手社員を同時に教育でき技術伝承も進んでいる。少子高齢化は深刻だが、手だてはいくらでもある」
一九八五年の日本電信電話公社(現NTT)の民営化から二十一年。携帯電話やインターネットの普及など通信業界を取り巻く環境が大きく変わるなか、森下社長は「地方の赤字を良くする社内の認識は変わっていない」と嘆く。

コールセンターのパート社員の大規模な正社員化は人手不足への対応とともに、今後予想される地方での顧客争奪戦に備える意味合いが濃い。NTT西日本グループの意識改革を進め「真の民間企業」に脱皮しようとする思いも込められているようだ。

(70年日本電信電話公社(現NTT)入社。02年NTT東日本副社長。04年から現職。61歳)

⁵NTTにおける非正規社員の増加は、民営化とほぼ同時の競争激化により、コスト削減が強く意識されるとともに、とくに2002年の再編成(東・西分離)実施を契機にして、アウトソーシングの徹底による効率的な事業運営(=グループ子会社等の形成を通じた明確な役割分担化)が追求されたことに負うところが大きい(第7章第7-2図参照)。これに伴い、51歳以上社員の退職・再雇用制度(地域限定勤務への変更に伴い賃金水準▲15～30%。ただし65歳までの継続雇用を担保)も導入されたことで、再雇用先にあたる地域サービス会社やグループ子会社等では、多様な雇用形態の活用が積極的に進められていった。

⁶営業系分野：「ゴールドアドバイザー制度」、設備系分野：「ゴールドマイスター制度」。

- このうち、非正規人材の新たな活用スキームについては、パート、派遣等社員から時給制／月給制の契約社員を経て、ひいては正規社員にも登用され得る、キャリアパスの仕組みとして構想された。そして、NTT西日本グループ会社（全51社）の中から、116センタ（及び代理店コンサル部門）等への人材派遣を担当する「NTTマーケティングアクト社」をはじめ、宅内保守業務等を担当する「NTTネオメイトサービス社」や、SE・IP系サービスフロント部門等を手掛ける「NTTアイティメイト社」（仮称）——等に順次、導入される見通しになった。

2. NTTマーケティングアクト社における非正規人材の活用フレーム

（1）新たな社員区分の設定とキャリアパス制度の創設

- パート、派遣等社員から、時給制／月給制の契約社員を経て、正規社員への登用機会も開かれている「キャリアパス制度」のスキームは、各社ともほぼ共通のため、ここでは先行して導入に踏み切った、NTTマーケティングアクト社の制度概要を紹介する。
- NTTマーケティングアクト社（大阪府・大阪市）は、主に、NTT西日本の営業部門（116センタや代理店コンサル部門等）を中心とした人材派遣や、コールセンターの新規担当者等向け研修・育成サポート、また、受託業務として西日本エリア（沖縄を除く）における104電話番号案内や電話番号データベースの整備、広域テレマーケティングやIT関連の営業——等を手がける、NTT西日本100%出資の子会社である。
- 登録型派遣を含む社員約7,400人のうち、今回新設した「キャリアパス制度」の対象になるのは、光・IP化の営業を担当する、「116センタ」（及び「代理店コンサル部門」）の業務に従事する派遣社員約4,000人。
- 116センタは現在、団塊世代のベテラン勢が得意とする、アナログ固定電話の廃止・新設等に係る問合せと、新たな知識の吸収を要し、むしろ若手・非正規人材が強みを発揮する光・IP化関連の問合せが錯綜する、難しい業務環境にある。これに対し、団塊世代の退職もここ数年でピークを迎え、また、収益のウエートも徐々に光・IP化関連にシフトする見通しのことから、育成に時間がかかる優秀な非正規人材を、同社のコアへ着実に吸い上げられるような仕組みが必要になってきた。
- そうして設計された「キャリアパス制度」は、収益源の転換度合いに応じ、効率的に人

材の入れ換えを行うことができる⁷ほか、非正規人材への教育投資をムダにすることなく、本人にとっても長期的なキャリア展望を拓くことができるといった、経営の合理性と機会拡大を両立させる方策になっている。

- 大きく3つのステージで構成される、「キャリアパス制度」の仕組みはこうだ。まず、同社の「登録型派遣社員」に応募し、面接等を経て採用される。採用後は、「基礎知識の習得（基礎研修）⁸」と「実技（実践研修）⁹」からなる、新人研修を受講する。実践研修では、実際にいくつか、顧客からの問合せや注文に回答させ、一人でできるレベルに達したと判定されれば修了¹⁰。グループに配属され、「着台」がスタートする。
- 「登録型派遣社員」（時給制、雇用契約は3カ月単位更新）として、最低6カ月間勤務する中で、顧客への対応の仕方や、操作端末のスムーズな入力といった「スキル」、及び1日に受けられるコール数や、商品の販売数等で判断される「業績」を、順調に身につければ、希望（キャリアパス）により、第2ステージの「契約型派遣社員」（契約社員）、「基礎的レベル」（時給制、6カ月単位更新）に上がることができる（第3-1図）。
- 「契約型派遣社員の基礎的レベル」で最低6カ月間勤務し、「スキルチェック」や「業績目標の達成度」等をパスして選抜されると、次は「実践的レベル」（月給制、1年単位更新）にステップ・アップできる。さらにそこで、最低1年間勤務して高い業績をあげ、かつ指導力があると認められると、今度は同条件ながら、3年単位更新の「応用的レベル」に選抜される。
- 「契約型派遣社員の応用的レベル」として最低1年間勤務する中で、他の派遣社員等を指導できるレベルの「コーチングスタッフ」や、グループ販売目標の達成、対応品質の

⁷N T T西日本は、1999年の再編直後、赤字経営に陥ったため、2003年までの4年間、新卒採用が凍結された経緯がある。これに対し、非正規社員から正規社員への登用は、労務構成に歪みを生じている30代前半を中心に補充できる効果もある。

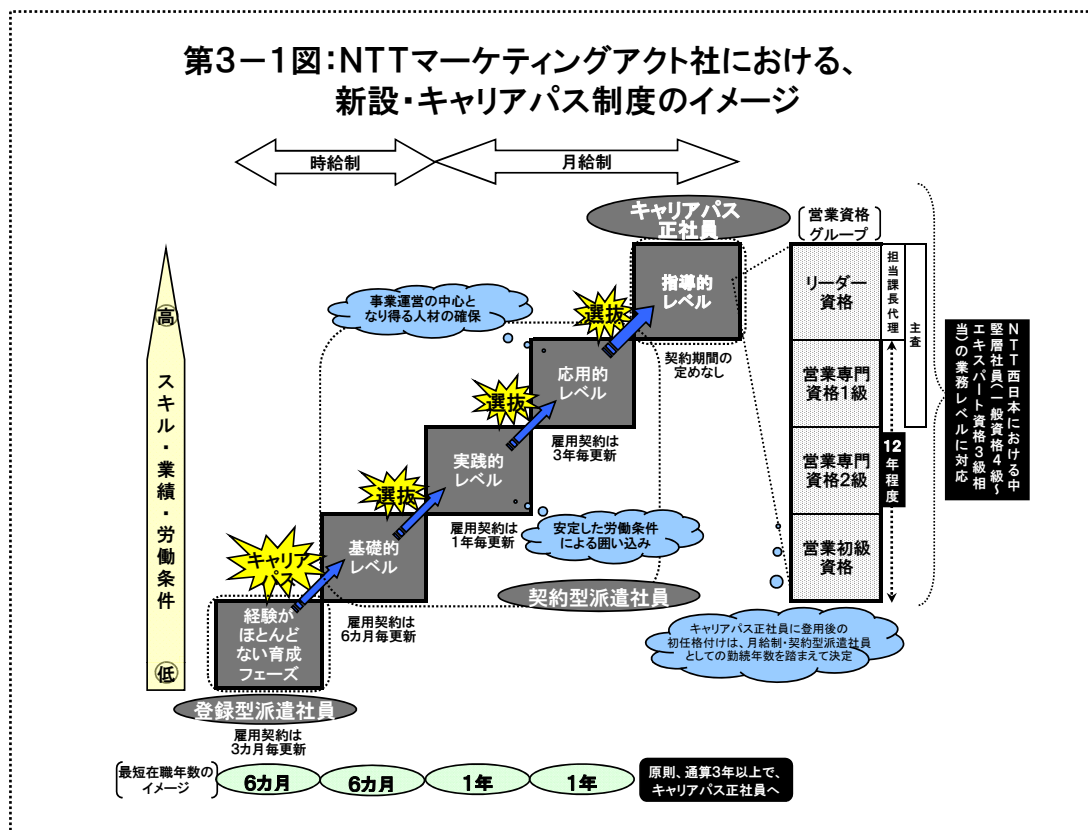
⁸基礎研修は、「商品知識」と「業務知識」に関する座学を受ける。116センタで働く場合は、電話対応マナーから、電話の新規申込み、移転・休止、その他キャッチホン等、「音声電話サービス関係の基礎知識」と、フレッツ光等の新規申込み・移転等、「ブロードバンドサービス関係の基礎知識」を学ぶ。一方、代理店コンサル部門で働く場合は、電話対応マナーから、フレッツ光等ブロードバンドサービス全般についての商品知識、申込みや移転等に関する基礎知識と受注処理方法、代理店からの問合せ対応方法（サービス提供の可否判定等）——等を学ぶ。

⁹実践研修は、116センタ、代理店コンサル部門とも、電話応対等のコミュニケーション能力、ビジネスチャンスを生かすN T T西日本の総合営業窓口としての機能、並びに機器操作能力——を身につけるため、座学で習得した知識、技能をもとにロールプレイング（仮想受付研修）を行う。その上で、実際に着台して116への電話コールや、大手量販店等代理店からのコールに応じたり、代理店が取り次いだ顧客に電話をかけるなどし、講師が隣に座りながら直接、具体的な指導を施す。実践研修期間中、少なくとも典型的な問合せや注文についての対応を、1人で完結できるか否かの適性判定を数回行い、パスすれば新人研修の修了となる。修了までにはおおむね、最短で2カ月程度を要する。

¹⁰実践の中で判明した不足知識や苦手項目については、スタッフの要請に基づき随時、フォロー研修（補習）が行われる。また、現場では新商品の登場、事務処理方法の変更だけでなく、提案力の向上など学習の必要が尽きないことから、馴れ防止の注意喚起の意味合いもあり、日常的な「フォロー（補習）研修」が施される。

確保、苦情対応、他の社員の育成等に責任を持つ「グループリーダー」、また、複数のグループリーダーを統括し、所管業務の実務上の監督・調整（管理職の補助役）を担う「スーパーバイザー」——といった、いわゆるマネジメント業務を任せられるレベルに達し、「選抜」（一定の業績要件のほか、116センチ長の推薦を得て、適性検査や面接試験）を経れば、最終的なゴール（第3ステージ）として「キャリアパス正社員」という、NTTマーケティングアクト社（NTT西日本本体ではない¹¹）の正規社員にも登用され得る。

- こうした制度の下、実際に「契約型派遣社員の実践的レベル」が誕生したのは、2006年11月のこと。新規導入のため、そこから「応用的レベル」のステップを経ずに、2007年4月には約60人が、キャリアパス正社員に登用された。
- 初回登用者のおおまかなプロフィールは、おおむねが女性で高卒等。平均年齢は約39歳であり、主婦もいれば、就職氷河期に希望する入職が果たせなかったような若年層も多分に含まれている。光・IP化の営業は、主婦も一つのターゲットになるため、勧誘側もさまざまなタイプを取り揃えるほか、キャリアパス正社員に登用後は、おおむね50歳程度で主査相当（営業専門資格1級）に就ける見通しのため、良い就職機会に恵まれてこなかったような若年層を優先するといった配慮もなされている。



¹¹宅内保守系やSE・IP系はこの限りではなく、NTT西日本本体で直接雇用というケースもあり得るという。

- 制度導入から間もないが、現在、「契約型派遣社員の応用的レベル」のステップには約200人、「実践的レベル」のステップには約1,300人、「基礎的レベル」のステップには約2,200人——が在籍している。「キャリアパス制度」は着実に、同社の正規社員として直接雇用され得る唯一¹²の入り口として機能し始めている。
- キャリアパス正社員への登用の見通しについては当初、マスコミを通じて4,000人規模と報道されたが若干、誤解がある。当然ながら、一気に登用するのではなく、あくまで116センタ等の需要拡大（業況）や、固定電話サービスと光・I P化サービスの間合せ内容の変化度合い、65歳までの雇用確保を労使協定している団塊世代の退職状況——等を勘案しつつ、3～4年かけて徐々に引き上げる方針である。スキル・業績等に見合う形で設定した多段階ステップを活用することで、人件コストを引き締めつつ、優秀者の見極めと柔軟な登用が可能になる仕組みである。
- 同社はまた、こうした制度を補強するツールも独自に開発し、導入している。P Cを用い、各ステップの業務知識やノウハウ等を自習できるようにしたシステムである。判定試験をクリアすれば、次のステップへ進む準備が整ったと判断されるが、こうした活用状況を実際の業務実績にも照らし、スキルの低下が懸念される人材については、個別研修等でウィークポイントを補強する仕組みも検討中。非正規人材の就業意欲、自己啓発を促しつつ、制度を下支えする工夫である。

（2）キャリアパス正社員の処遇内容

- これまで、N T Tマーケティングアクト社の正規社員は原則、N T T西日本・本体からの出向者（約200人）と、N T T西日本・地域会社の51歳以上の再雇用者（約110人）——で構成されてきた。一方、現場の業務の大半は、すべて非正規人材（104番号案内部門の直雇用パート等約2,100人、116センタ部門の派遣等約5,000人——を中心とする約7,100人）に委ねられ、いわば完全な二極分化の労働構成になっていた。
- しかしながら今回、登録型派遣社員から契約型派遣社員（契約社員）を経て、キャリアパス正社員にも登用され得る制度が導入されたため、同社として初めて、一般的な正規社員の処遇のあり方を、新たに規定しなければならなくなった。
- キャリアパス正社員の賃金、労働条件の設定に当たっては、N T T西日本グループに一

¹²同社が行う新卒採用はなく、キャリアパス制度の導入前は、直接雇用する正規社員は一部スカウト人材に限られていた。

貫する、成果・業績重視型の人事処遇体系をベースにしつつも、①本体の正規社員とは違い、勤務地域や業務内容・役割が限定される、特化型キャリアパスの延長にあること②コスト競争力を強化するだけでなく、優秀人材の囲い込みの観点からも魅力的なものにする必要があること③契約型派遣社員からの昇給・昇格がスムーズに運ぶこと——等を充分、考慮した。

- その結果として、キャリアパス正社員の賃金は、資格部分（リーダー資格、営業専門資格1・2級、営業初級資格の4段階）＋成果加算部分（各資格とも、A～D5段階の成果評価に応じる）を基本に、成果手当や地域調整手当（エリア区分に応じる）、職務手当（人事発令を伴う職責手当、あるいは実質的に同役割を担う期間のみ支払う役割手当）——といった諸手当（その他は正規社員とまったく同様、時間外・休日・深夜手当、扶養手当等）を付加する形で整理した。（なお、契約型派遣社員から、キャリアパス正社員に登用直後の初任賃金は、契約型派遣社員当時の月額水準が確保される。）
- 特別手当（いわゆる賞与）は、資格部分＋成果加算部分＋地域調整手当を算定基礎として、NTT西日本・地域会社の仕組み（定率部分75%＋評価反映部分25%）と同様に支給する。退職手当も、資格部分＋成果加算部分の累積額に、定率を乗じて支給される。
- キャリアパス正社員に適用される評価制度についても、原則としてNTT西日本・地域会社の仕組みと同様である。業績と行動を対象に年1回、5段階で評価する「総合評価」と、純粋に業績だけを対象に年2回、5段階評価する「業績評価」——の2本立てで構成。総合評価の結果は、昇進等の人事や基本賃金の成果加算部分に反映され、業績評価結果は、成果手当や特別手当に反映する。
- こうしてキャリアパス正社員の平均的な年収は、NTT西日本・地域会社で再雇用されている正規社員（50歳定年後、各地域内限定勤務へ移行）と比べ、資格、エリアにも応じるが、おおむね7～8割の水準範囲に設定されることになった。

3. 労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み

- 民営化以降、新規事業領域への進出やグループ形成が活発化するとともに、競争激化に伴い人件費も例外なくコスト削減の対象となり、また、労働市場では雇用・就労形態の多様化や就労意識の変化等も進んだことから、NTTの職場でも徐々に、パート、契約、派遣等の非正規社員を活用するようになっていった。

- こうした中、N T T 労組は2002年5月に、①N T T グループに働く同じ環境の仲間として連帯の意識を共有し、社会・企業の一員として共に運動を推進する②これまでの正規（典型）社員中心の運動から、非正規（非典型）社員を含めた新たな運動を推進し、労働組合としての社会的役割を果たす③N T T 労組の組織力を高めるとともに、連合・労働組合総体の組織率向上に向けた一翼を担う④未組織であるがゆえの他組織の勧誘を未然に防止し、組織防衛の強化を図る——等を柱とする、「組織改革推進検討委員会最終答申」を策定。同年の定期大会で、非正規社員の組織化方針を機関決定した。
- そうして翌2003年4月には、非正規社員の組織化のためのオルグ活動をスタート。具体的には、正規社員と同様の働き方をしている非正規社員を優先的に組織化するスタンスに立ち、フルタイム勤務（1日7時間以上・1週5日）で1年以上雇用されている、契約社員（年棒制社員除く）、パート社員、（派遣元がN T T グループ会社である）派遣社員——の組織化を進めていった。現在、N T T グループに約9万人の非正規社員が存在するとみられるところ、その1割程度を組織化（「キャリアパートナー組合員」）するに至っている。
- 組織化後、非正規組合員に係る取り組みは当初、①雇用契約期間中および再契約時の労働条件（賃金等）、福利厚生および職場環境（苦情対応等）をメインに対応②雇用については、契約期間中の雇用を確保するとし、契約更改を保証するものではないことを明確にして対応③複数年契約において、一方的な契約解消の事象が生じた場合は労使間でその妥当性について対応——するとして、主に契約内容通りの実施を後方支援することに終始した。というのも、非正規組合員の処遇改善の取り組みは、既に契約＝本人合意で担保されているといった、経営側の認識に迫る厳しいものにならざるを得なかったからである。
- そうした中であっても、N T T 労組としては、正規社員と同様の働き方をしている非正規組合員の賃金の下支えとして、「労連地域最賃協定」（そもそもはN T T 労組も加盟する上部団体の情報労連が、1998年から「労連産別最賃」基準に満たない者を対象に創設したもの）を着実に締結。直近2007年4月～2008年3月協定まで、法定地域別最賃を10%上回る水準で締結している。
- また、非正規社員に係る取り組みはその後、2006年春闘は休暇・福利厚生関係の充実、2007年春闘には正規社員への登用も視野に入れた取り組み——といった具合に、徐々に処遇改善面での内容を豊富化させながら推移してきている。N T T 労組としては、雇用・勤務形態ごとの課題に応じた効果的な改善方策をどう構築するかが、喫緊の課題となっている。