

COVID-19 下における非正規雇用者の 雇用管理と労働条件

—接客サービスを行う非正規雇用者を中心に—



COVID－19 下における非正規雇用者の 雇用管理と労働条件

—接客サービスを行う非正規雇用者を中心に—

ま え が き

COVID-19 の感染拡大は、私たちに大きな影響を及ぼしている。その影響とは、コロナの感染拡大を抑制するための対応であり、人と人との接触を避けるためのものである。個人レベルでは、外出機会を減らすだけでなく、在宅勤務への切り替えが奨励され、企業レベルでは、接客サービスを行う業種業態の企業を中心に、行政からの要請によって休業や営業時間短縮の実施を求められたことは記憶に新しい。

また、コロナ下では、医療従事者を中心に、エッセンシャルワーカーの存在が脚光を浴びた。正確な定義は見当たらないが、エッセンシャルワーカーは社会機能を維持するために必要なサービスを提供する労働者であり、出勤しなければ業務の遂行が困難な労働者といえる。このエッセンシャルワーカーには、対人接触を伴う業種業態で働く労働者が含まれており、そうしたサービスを提供する職場では、多くの非正規雇用者が活用されている。

このように、非正規雇用者は、社会機能を維持するためのサービスを担う存在でありながら、もう一方では、コロナ下での休業や営業時間の短縮によって、労働条件が変化していることが予想される。社会機能を維持していくためには、非正規雇用者の雇用と労働条件を安定させる必要があるのではないだろうか。そこで、労働政策研究・研修機構では、コロナ下における非正規雇用者の雇用管理と労働条件の実態を明らかにするために、調査を実施することとした。本資料シリーズは、その調査結果をまとめたものである。

本資料シリーズが、今後の非正規雇用者の雇用管理や労働条件のあり方に加え、今後も起こり得る非常事態への対応策を考えるうえで、政労使当事者の方々の参考になれば幸いである。

2023 年 1 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 樋口 美雄

執筆担当者

氏 名	所 属	担 当
まえうら 前浦 ほか 穂高	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	第 1 ～ 第 6 章

目 次

第 1 章	はじめに	1
第 1 節	問題意識	1
第 2 節	分析課題	2
第 3 節	先行研究	4
第 4 節	調査概要	7
第 5 節	調査結果の概要	9
第 2 章	コロナ下における労働時間調整－スーパーA 社	14
第 1 節	事例の位置づけと特徴	14
第 2 節	A 社の組織概要	14
第 3 節	A 社のコロナ対応と労働組合の取り組み	16
第 4 節	非正規雇用者の反応	19
第 5 節	小括	28
第 3 章	コロナ下における労働時間調整と組織内の公平性－百貨店 B 社	29
第 1 節	事例の位置づけと特徴	29
第 2 節	B 社の組織概要	29
第 3 節	B 社のコロナ対応	31
第 4 節	小括	39
第 4 章	コロナ下における労働時間調整と従業員の離職－シティホテル C 社	40
第 1 節	事例の位置づけと特徴	40
第 2 節	C 社の組織概要	40
第 3 節	C 社のコロナ対応	41
第 4 節	非正規雇用者の反応	43
第 5 節	コロナ下で発生した人事管理上の課題	47
第 6 節	小括	47
第 5 章	コロナ下における労働時間調整と閉店対応－飲食サービス D 社	49
第 1 節	事例の位置づけと特徴	49
第 2 節	D 社の組織概要	49
第 3 節	D 社のコロナ対応	52
第 4 節	コロナ下の組合活動	58
第 5 節	非正規雇用者の反応	60

第 6 節	小括	67
第 6 章	まとめ	68
第 1 節	事例から得られた事実発見	68
第 2 節	含意	73
参考文献		77

第1章 はじめに

第1節 問題意識

本稿の目的は、COVID-19（以下、コロナとする）下¹における非正規雇用者²（主にパートタイマー）の雇用管理や労働条件の実態を明らかにすることにある。

コロナの感染拡大は、様々な場面で、私たちに大きな影響を及ぼしている。その影響とは、コロナの感染拡大を抑制するための対応によるものである。具体的には、日常生活において人と人との接触を避けるために、国民に外出する機会を抑制することが求められたほか、仕事の面では在宅勤務が奨励されたり、行政からの要請を受けて、休業や営業時間を短縮する企業が見られた。特に、休業や営業時間短縮の対象となったのは、接客サービスを行う業種業態の企業であると考えられる³。こうした対応を行うことにより、上記の企業は、通常どおりの営業を行うことが困難となり、企業経営にマイナスの影響を及ぼすことが予想される。

そうした事態に直面すると、一般的には、企業は雇用調整の実施を余儀なくされることがえられる。標準的な人事管理のテキストによれば、企業は需要量に応じて労働投入量（雇用量に労働時間をかけたもの）の調整を行う。したがって、労働投入量を調整する際には、雇用量の調整を行うのか、労働時間数の調整を行うのか、それとも雇用量と労働時間数の両方を調整するのかなど³が選択肢となる（今野・佐藤 2020）。実際に、コロナ下の非正規雇用者の雇用調整を分析した高橋（2021a、2021b）によると、多くの企業は非正規雇用者の雇用を維持する代わりに、労働時間を調整することで対応したことが明らかにされている⁴。ただし、その際に非正規雇用者を同じ労働時間数にするのか、それとも週当たりの所定労働時間数や勤務日数に応じて、段階的に非正規雇用者の労働時間を削減するのかなど、具体的な労働時間の調整方法は明らかにされていない。特に、本稿が対象とするパートタイマーの賃金は時給であることが多く、労働時間の変化は賃金に直接影響を及ぼす。本稿ではこの点を明らかにする。

また、企業が従業員を対象に雇用調整を行う際には、労働組合との交渉が行われることが多い。労働組合にとって、雇用調整の実施は組合員の雇用や労働条件にかかわる問題になる。日本の労働組合は、従業員の雇用を保障する限りにおいて、様々な雇用調整策に柔軟に対応してきた（白井 1992）。本稿の調査対象企業の中には、非正規雇用者を組織化し

¹ 本稿では、基本的に「コロナ下」という言葉を用いるが、先行研究や企業によっては、「コロナ禍」を用いることがある。その場合は、先行研究や企業の考えを尊重して、「コロナ禍」という言葉を用いる。

² 本稿の分析対象は、正社員を除く、直接雇用の非正規雇用者である。したがって、派遣労働者や請負などの間接雇用は含まない。

³ 中井（2020）は、宿泊業や飲食サービス業、卸売業、小売業といった対人サービスを行う産業において、出勤日数の減少や就業者の減少という形で、コロナが雇用に与える影響が見られたことを指摘している。

⁴ 深井（2022）は、コロナが雇用に与える影響が大きかった労働者の1つの特徴として、パートタイマーやアルバイトなどの非正規雇用者であることを指摘している。

ている労働組合を持つ企業が含まれる。そこで、コロナ下において、労働組合が非正規雇
用者の雇用調整に対して、どのような取り組みを行ったのかについても取り上げる。

加えて、労働時間の調整が不要となった局面、すなわち事業再開もしくは通常の事業運
営状態に戻す局面について考えたい。コロナ下の行政からの休業や営業時間短縮の要請が
終了し、事業再開もしくは通常の事業運営状態に戻すためには、業務量に応じた人員数を
確保する必要がある。ただし、事業再開もしくは通常の事業運営状態に戻す際には、他
の企業も人材確保に取り組んでいる可能性があり、また非正規雇用者はより良い労働条件
を求めて離職を選択する可能性もある。このように、事業再開もしくは通常の事業運営状
態に戻す際に、人材確保の問題が発生する可能性が考えられる。企業はどのような対応を
行ったのかという点についても、明らかにする必要があるように思われる。

以上の問題意識から、本稿では、コロナ下における接客サービスに従事する非正規雇用
者の雇用管理と労働条件を取り上げることとした。雇用管理は、採用から教育訓練、配置、
労働時間、雇用調整、定年制などの様々な労働条件の管理を含む⁵ものであるが、本稿で
は雇用調整に焦点を当てる。具体的には、人と人との接触の抑制が求められる中で、コロ
ナの感染拡大による企業経営の悪化によって、接客サービスを行う非正規雇用者の雇用や
労働条件はどのような影響を受けたのか、加えて、労働条件に変更が生じる場合、非正規
雇用者はどのように受け止めるのかを明らかにする。非正規雇用者の労働条件変更に対す
る受け止め方を取り上げるのは、企業が雇用調整助成金を活用して雇用の維持に努めても、
非正規雇用者が離職を選択してしまえば、その意味がなくなってしまうと考えるからであ
る⁶。

なお、当機構では、コロナにかかわる様々な調査研究を実施しているが⁷、本稿のよう
に、非正規雇用者の雇用管理と労働条件について、インタビュー調査から明らかにしよう
としている調査研究は行われていない。この点も、本稿が非正規雇用者の雇用管理と労働
条件を分析する 1 つ理由となっている。

第 2 節 分析課題

上記の問題意識に基づいて、分析課題を整理する。それが以下の 4 点である。

第 1 に、事業縮小時における非正規雇用者の数量調整である。具体的には、休業や営業
時間短縮⁸等によって業務量が減少するような状況で、非正規雇用者の数量調整がどのよ

⁵ 雇用管理の定義は、白井（1992）による。

⁶ 非正規雇用者が離職をしてしまうと、事業再開又は通常の事業運営状態に戻す際に、人手不足などの人事
管理上の問題や事業運営上の問題を招く可能性が出てくると考えられる。

⁷ [新型コロナウイルス感染症関連情報 | 労働政策研究・研修機構（JILPT）](#)（アクセス日は 2021 年 12 月 20
日）。

⁸ なお、企業によっては、営業時間短縮を行う中で非正規雇用者の労働時間を削減することもあれば、営業
時間を短縮しなくても非正規雇用者の労働時間を削減する企業もある。本稿でいう営業時間短縮には、どち
らのケースを含む。

うに行われたかということである。先行研究によって、非正規雇用者の雇用は維持され⁹、労働時間による調整が行われたことが明らかにされている。そこで、本稿では、企業はシフトの調整やローテーションを組むなどして勤務日数を減らしたのか、勤務日数を減らさずに1日当たりの所定労働時間を削減したのか、それとも両方を削減したのかを事例に即して明らかにする。なお、各事例の分析においては、労働時間という言葉を用いるが、ここでいう所定労働時間を指す。

第2に、非正規雇用者が労働条件変更に対して、どのような選択を行ったかである。具体的には、労働条件の変更について打診される際に、非正規雇用者は受け入れるのか、それとも離職（受け入れない）を選択するかを指す¹⁰。例えば、所定労働時間が変更されると、非正規雇用者の賃金はその影響を受ける。その場合、企業は、労働条件の変更を非正規雇用者に納得してもらうよう説明すると考えられる。非正規雇用者が労働条件の変更になんて納得できなければ離職を選択する可能性があり、その場合、企業は新しい労働者を採用するなどの追加的なコストを負担することになると考えられるからである。この課題は、事業回復に伴う業務量の増加に応じた人材確保を取り上げる第3の課題に通じる。

第3に、事業再開又は通常の事業運営状態に戻す際の非正規雇用者の数量調整である。第1の課題は、事業が縮小する局面において、休業や営業時間短縮等に伴う業務量の減少に応じて、非正規雇用者をどのように調整するかという課題であるが、第3の課題は、事業再開又は通常の事業運営状態に戻す局面で、事業回復に伴う業務量の増加に応じて、どのように非正規雇用者を確保するかという課題になる。ただし、その際には、他の企業も人員を増やそうとすることが予想されることから、人材確保が困難になる可能性がある。事業再開又は通常の事業運営状態に戻す局面では、非正規雇用者の数量調整を行う際に、人材確保の問題が生じたのかどうかを取り上げる。

第4に、労働組合の取り組みである。従業員の雇用調整を行う際には、企業のみならず、労働組合もアクターになり得る。特に、本稿が取り上げる調査対象の企業の中には、非正規雇用者を組織化している労働組合のある企業が含まれる。そのため、非正規雇用者を対象に雇用調整を実施する際には、企業だけでなく、労働組合が果たす役割にも目を向ける必要がある。また、非正規雇用者の雇用管理と労働条件への取り組みに加えて、コロナの感染拡大という非常事態に、労働組合はどのような対応や取り組みを行ったのかという点も重要だと考えられる。労働組合の取り組みについては、これらの点も取り上げる。

以上、本稿では、上記4つの分析課題について分析を進めていくが、ここでコロナの感

⁹ 小林（2021）と福田・山本（2021）は、コロナ禍における雇用維持について分析を行っている。小林（2021）は雇用調整助成金を活用することで、企業の人員削減傾向が弱まる可能性があることを指摘している。また福田・山本（2021）は、企業は雇用調整助成金を活用し休業を組み合わせることで、既存の人材を活用しようとしている点を指摘している。2つの研究に共通するのは、雇用調整助成金が雇用維持に繋がっている可能性を指摘していることであり、高橋（2021a, 2021b）の分析結果と一致している。

¹⁰ Freeman & Medoff（1984）の発言退出モデルに基づく。

染拡大時期を明示しておく。コロナの感染拡大時期は地域によって異なり、一律に定義することは困難である。そこで本稿では、便宜上、図表 1-2-1 のとおり、緊急事態宣言の期間やコロナ感染者数の推移から、感染拡大の時期を定義した。本稿では、第 1 波から第 5 波までの時期を取り上げる。

図表 1-2-1 コロナ感染拡大の動き

感染拡大の動き	時期
第 1 波	2020 年 4 月上旬～2020 年 5 月下旬
第 2 波	2020 年 7 月下旬～2020 年 8 月下旬
第 3 波	2021 年 1 月上旬～2021 年 3 月下旬
第 4 波	2021 年 4 月下旬～2021 年 6 月中旬
第 5 波	2021 年 7 月中旬～2021 年 9 月下旬

出所：新型コロナウイルス データで見る感染状況一覧 | NHK 特設サイトより執筆者作成。

注 1. 感染拡大の時期については、基本的に緊急事態宣言が出された時期から全ての都道府県で解除されるまでの時期としている。緊急事態宣言が出されていない場合は、感染者数が増加し減少するまでの期間としている。

注 2. 第 4 波の時期については、1つの都道府県を除き、多くの都道府県で緊急事態宣言が解除された時期までとしている。

第 3 節 先行研究

ここでは、まず日本企業の雇用調整システムを概観し、雇用調整の局面で非正規雇用者がどのような役割を果たしてきたかを明らかにする。さらに、企業が非正規雇用者を活用する背景と現状について整理する。

1. 日本企業の雇用調整システム

日本企業の雇用調整システムの下では、正社員の雇用維持が最優先され、それを守るためにあらゆる手段が講じられる。日本の労働市場制度や労使関係のもとでは、解雇は雇用調整のうち最後まで回避すべきであるとの社会的な合意が成立しており、企業経営の合理性追求の立場から見ても解雇は得策でないと説明されてきた（白井 1992）。具体的には、企業は基幹的労働者（正社員）の確保や労使関係の安定、労働意欲の維持・向上を図ることを通して、生産性の向上を図るために解雇はできるだけ回避したほうが良いと判断している。その結果、企業は解雇を実施する代わりに、企業内での労働力の柔軟な配置（内部調整政策）を積極的に活用するという方針を立てた。他方で、労働組合は、従業員の雇用を保障する限りにおいて、様々な雇用調整策に柔軟に対応してきた。

実際に、先行研究から企業の対応を見ていこう。日本企業の雇用調整システムは、オイルショックを契機に 1970 年代に確立された。企業はオイルショックによる深刻な不況に

際して、希望退職の募集などの人員削減に訴えるのではなく、さまざまな解雇回避措置を大規模に実施し、解雇回避のための雇用調整システムが本格的に作動した（例えば、兵藤 1997、仁田 1998 など）。オイルショック後の雇用調整を分析した事例研究を見ると、経営合理化に対して、組合は解雇規制を行い、企業は従業員を配置転換させたり、出向させたり、あるいは他社に転籍させるなどして、できる限り雇用を維持しようとしてきた（例えば、久本 1994、青木 2008、梅崎 2011 など）。こうした仕組みは、主に製造業を中心に明らかにされてきたが、その後、1990 年代に入り、非製造業の研究によって、日本の雇用調整システムは、情報通信産業や航空産業といった製造業以外の産業にも作動することが明らかにされている¹¹（例えば、中村・平木 1996、佐藤 1996 など）。

このように、日本企業は、正社員の解雇をできるだけ回避するために、その前段で様々な取り組みを行うことが分かる¹²。その具体的なプロセスを見ていくと、4つの段階に整理される。第1段階には、残業の抑制や休日・休暇の振り替えなどの労働時間の調整を行い、第2段階では、中途採用の削減・停止（退職者の不補充：自然減）、配置転換、出向を行い、第3段階では、臨時・パートなどの再契約停止・解雇、一時帰休を、最終段階では、希望退職者の募集・解雇が行われる。このうち、企業の実施割合を見ると、第1段階の実施割合が最も高く、第2段階と第3段階が続き、第4段階の実施率が最も低くなっている（今野・佐藤 2020）。

2. 非正規雇用者を活用する背景

上記から、日本では、可能な限り、解雇を行わないという社会的な合意が形成され、それを維持するために、企業内で労使が柔軟に対応することが明らかにされてきた。ただし、その主な対象は正社員であった。上記のとおり、正社員の希望退職や解雇を行う前に、非正規雇用者は雇用調整の対象となっている。そこで、非正規雇用者を活用する背景を取り上げ、企業が非正規雇用者に求める役割と現状について整理する。

企業が非正規雇用者に求める役割は、①正社員よりも労働条件が低いという意味でのコスト削減、②非正規雇用者は有期雇用労働者であることから、企業が景気変動などの環境や業績の変化に応じて、契約期間満了により契約を更新せず、柔軟に雇用量を調整しやすくするという意味でのリスク回避であると説明されてきた（例えば、Atkinson 1985、日本経営者団体連盟 1995、仁田 2008 など）。こうした実態は、日本では戦前の臨時工問題から指摘されてきた。臨時工は、正社員より労働条件が低いという意味でコスト削減と景気変動に対して柔軟に人員調整を行うために活用されてきたことが指摘されている（例え

¹¹ こうした日本の労働組合が雇用調整に対して果たしてきた役割の整理については、西村・前浦（2022）に基づく。なお、中村・平木（1996）は情報通信産業を、佐藤（1996）は航空産業を対象としている。

¹² 仁田（2003）は、この点について、「解雇できない」のではなく、「解雇されないようにする」という側面を指摘している。

ば、氏原 1966、久本 1994、仁田 2008 など)。コロナ下の非正規雇用者の分析を行った高橋（2021a・2021b）によると、非正規雇用者は正社員の雇用を守るためのバッファ機能（調整弁）を果たしたことが指摘されており、現状においても、日本企業の雇用調整システムが作動していることがうかがわれる¹³。

しかし、非正規雇用者の活用が進む中で、上記 2 つの役割を担う存在として、非正規雇用者を捉えきれない現象が見られるようになった。それが、非正規雇用者の基幹化や戦力化という現象である。このような現象のもとでは、非正規雇用者の組織内の重要性が高まり、処遇が改善されていくことが明らかにされている（例えば、脇坂 1998、禿 2003、武石 2003、西野 2003、本田 2007 など）。さらに、企業によっては、非正規雇用者は、正社員登用制度を通じて、非正規雇用者から限定正社員、限定正社員から総合職正社員という形で、組織内でキャリアアップすることも可能である（例えば、久本 2003、渡辺 2009、高橋 2010、西村 2014、労働政策研究・研修機構編 2014 など）。

このように、非正規雇用者の中には、基幹化や戦力化に伴って正社員に近い存在として、企業組織内部により一層取り込まれる労働者が見られる。このような非正規雇用者は、コスト削減と業務量に応じた人員調整における柔軟性を担保する存在として捉えるのは困難だと考えられる。

3. 小括

これまで日本企業の雇用調整にかかわる先行研究を概観してきた。先行研究から、以下の 2 点が指摘できる。

第 1 に、研究対象の問題である。先行研究によって、日本の雇用調整システムの下では、正社員の雇用の維持が最優先課題となり、その過程において、正社員の雇用を維持するために、非正規雇用者が雇用調整の対象となることが指摘されている。しかし、近年の労働政策の基本的な方向性は、労働契約法による無期転換ルールに代表されるように、非正規雇用者の雇用を安定させようとするものである。コロナ下において、非正規雇用者の雇用調整がどのように行われたのか、その実態を分析する意味はあると考えられる。

第 2 に、非正規雇用者に見られる変化である。非正規雇用者の中には、基幹化や戦力化

¹³ なお、JILPT では、2021 年 12 月段階で、コロナ禍で個人を対象としたアンケート調査（個人調査）と企業を対象としたアンケート調査（企業調査）をそれぞれ 5～6 回実施している。どちらの調査でも、非正社員は雇用調整の対象となっていることが明らかにされている。しかし、非正社員でも解雇や雇止めになるケースは少ないという結果が出ている。具体的に言えば、個人調査では、新型コロナウイルス感染症に関連した自身の雇用や収入にかかわる影響についての設問（MA）があり、本稿が対象とするパートタイマーやアルバイトについて見ると、「勤務日数や労働時間の減少（休業含む）」と「収入の減少」は 2～3 割で推移しているのに対し、「会社からの解雇」と「契約満了に伴う雇止め」をあわせても 2%程度である。企業調査では、2021 年から雇用調整を実施した企業を対象に、どのような調整を行ったのかを調べている。これによると、「残業の削減」や「一時休業（一時帰休）」、「所定労働時間の短縮」は 1～3 割強で推移しているの比べ、「非正社員の出勤日数・時間（シフトの削減）」は 5%程度、「非正社員の解雇・雇止め」は 2%程度である。個人調査と企業調査のいずれを見ても、非正社員の雇用も維持されていると考えられる。なお、上記の結果については、[記者発表 | 新型コロナウイルス感染症関連情報 | 労働政策研究・研修機構（JILPT）](#)を参照されたい。

を通じて、日常業務に取り組む中で技能を伸長させることにより、非正規雇用者の職務と労働条件の両面で、正社員のそれらに近づいていくという変化が見られる。企業は、このような非正規雇用者に対して教育訓練投資を行っており、そうした非正規雇用者であるほど、職場や組織に欠かせない存在になっていると考えられる。このような非正規雇用者については、先行研究で説明されてきたように、正社員の雇用を守るために非正規雇用者が優先的に雇用調整の対象になるとは考えにくいのではないか。この理解が正しければ、無期転換した非正規雇用者や基幹化・戦力化した非正規雇用者とそうではない非正規雇用者とでは、雇用調整の仕方は異なることが考えられる。コロナ下では、非正規雇用者の雇用管理がどのように行われたのか、それを明らかにする必要があるといえる。

第4節 調査概要

本稿は、「企業における非正規労働者の雇用管理等に関する研究」の一環として実施したインタビュー調査の結果をまとめたものである。調査対象は、コロナ下で接客サービスを提供する企業と労働組合、非正規雇用者である¹⁴。労働組合については、企業別組合（単組）を取り上げる。従業員の雇用や労働条件の維持に直接取り組むのは、企業別組合（単組）だからである¹⁵。

調査対象は、接客サービスを行う非正規雇用者の雇用管理や労働条件の変化を捉えるために、営業時間のあり方（休業、営業時間短縮、閉店）と雇用調整助成金の活用の有無といった観点から、4つの業態の企業とした。それが図表1-4-1に示したスーパー、百貨店、シティホテル、飲食サービスの4つの企業である。調査対象企業によって従業員数は異なるが、いずれも大企業である。

図表1-4-1に基づいて、調査対象企業の概要を説明しておく。スーパーA社は、コロナ感染の第1波の時期（2020年4月上旬から5月下旬、図表1-2-1を参照。以下同じ）に営業時間短縮を実施した。A社は、2019年度に比べて、2020年度の売上が好調であったため、雇用調整助成金の申請を行っていない。

百貨店B社は、行政からの要請を受けて休業と自主的に営業時間短縮を実施した。百貨店B社は雇用調整助成金の申請を行い、調査時点（後掲図表1-4-2を参照。以下同じ）も活用している。

シティホテルC社は行政から要請を受けていないが、第1波の時期は、自主的に休業を実施した。C社は、百貨店B社と同様、雇用調整助成金の申請を行い、調査時点も活用している。

¹⁴ 本稿のインタビュー調査は、後掲図表1-4-2のとおり実施した。企業名や個人名を匿名にしているため、お名前をあげて調査協力者の皆様にお礼を申し上げることはできないが、記して調査へのご協力に感謝申し上げます。

¹⁵ コロナ下の産業別組合の方針や取り組みについては、UAゼンセンを取り上げた松浦（2022）を参照されたい。

飲食サービス D 社は、行政からの要請で休業や営業時間短縮を実施した。その結果、経営状況が悪化したため、D 社は店舗閉店に踏み切った。飲食サービス D 社も雇用調整助成金の申請を行い、調査時点でも適用を受けている。

図表 1-4-1 調査対象企業の対応

企業	営業時間短縮	休業	店舗閉店	雇用調整助成金の活用
スーパーA 社	○	×	×	×
百貨店 B 社	○	○	×	○
シティホテル C 社	○	○	×	○
飲食サービス D 社	○	○	○	○

出所：インタビュー調査より執筆者作成。

注 1. ○は「あり」、×は「なし」を意味する。

注 2. 本稿の営業時間短縮には、営業時間はそのまま従業員の労働時間を短縮するケースも含む。

上記の 4 社に加え、本稿では B 社を除く 3 社のパートタイマーにもインタビュー調査を実施した。パートタイマーについては、コロナ前後の労働条件の変化とその変化への反応を調査するために、2019 年度と 2020 年度に同じ部署に勤務しているパートタイマーを対象とした。その調査の実施概要は、図表 1-4-2 のとおりである。

スーパーA 社については、人事部と労働組合に加え、α店店長と同店に勤務する 4 人のパートタイマー（パートタイマー a・b・c・d）にインタビュー調査を実施した。百貨店 B 社では、労働組合にインタビューを実施した。シティホテル C 社については、人事部長とパートタイマー 2 人（パートタイマー e・f）にインタビュー調査を実施した。飲食サービス D 社では、本社事業部長と労働組合、パートタイマー 4 人（パートタイマー g・h・i・j）にインタビュー調査を実施した。なお、図表 1-4-2 に記載したインタビュー調査に加えて、適宜、調査対象に追加でインタビュー調査を実施したり、資料の提供を受けた。本稿では、インタビュー調査から得られた情報や資料を基に事例分析を行っている。

図表 1-4-2 調査の実施概要

企業名	日時	調査対応者	調査者
スーパーA 社	2021 年 8 月 18 日	人事課長 A 氏	前浦穂高
	2021 年 9 月 1 日	a店店長 T 氏	
	2021 年 9 月 8 日	a店パートタイマー-a	
	2021 年 9 月 10 日	a店パートタイマー-b	
	2021 年 9 月 7 日	a店パートタイマー-c	
	2021 年 9 月 11 日	a店パートタイマー-d	
	2021 年 11 月 4 日	労働組合役員 I 氏	
百貨店 B 社	2021 年 10 月 14 日	労働組合役員 U 氏	前浦穂高
シティホテル C 社	2021 年 10 月 20 日	C 社人事部長 S 氏	前浦穂高
	2021 年 12 月 2 日	パートタイマー-e	
		パートタイマー-f	
飲食店 D 社	2021 年 11 月 12 日	労働組合役員 H 氏	前浦穂高
	2021 年 11 月 19 日	事業部長 T 氏	
	2021 年 12 月 15 日	パートタイマー-g	
	2021 年 12 月 15 日	パートタイマー-h	
	2021 年 12 月 15 日	パートタイマー-i	
	2021 年 12 月 18 日	パートタイマー-j	

出所：執筆者作成。

第 5 節 調査結果の概要

調査結果の概要として、各事例の要旨を示しておく。

1. スーパーA 社

A 社の従業員構成は、正社員 2,000 人以上、パートタイマー（学生アルバイトを含む）が 10,000 人以上となっている。どちらも多くの従業員は店舗で勤務を行う。A 社では、店舗で働くパートタイマーに焦点を当てて分析を行っている。

A 社の 2020 年の経営状況は、売上が前年比を上回っており良い状況にあった。そのため A 社は雇用調整助成金を利用していない。さらに、A 社は、コロナによる解雇を行っていないうえ、コロナを機に離職した従業員はほとんどいない。

A 社は、2020 年 4 月から 5 月の第 1 波の時期に、従業員の安全面を最優先し、営業時間の短縮を実施した。これにより、店舗に勤務するパートタイマーの労働時間に影響を及ぼす可能性が出た。A 社は、労使間で従業員（正社員とパートタイマー）の雇用の維持を

大前提として、「パートタイマーと契約した労働時間を維持する」という基本方針を決め、それを実行するよう各店舗に伝達した。A 社については、労使が合意した基本方針に基づいて、パートタイマーの雇用と労働条件が維持された。さらに、A 社では、全従業員に特別感謝金（1 万円）や感染症対策補助金（5 千円）の支給が行われたほか、組合からはマスク等の配布が行われた。

A 社の営業時間短縮における対応について、非正規雇用者の反応を見ると、非正規雇用者は納得して受け入れていた。A 社については、 α 店に勤める 4 名のパートタイマーを対象に、労働条件の変更に対する受け止め方を中心にインタビューを行ったところ、労使間で確認された基本方針に沿った対応がなされていた。閉店作業を担当するパートタイマーに労働時間の減少という影響が出たが、そのパートタイマーは労働条件の変更を納得して受け入れていた。その背景には、パートタイマーが α 店舗内で労働条件の変更に対して個別に説明が行われていたこと、加えて、コロナ下でも働き続けられることに感謝していることや営業時間短縮の時期が明示されていたことがあった。

このように、A 社については、コロナによる経営の悪化や非正規雇用者の大幅な労働条件の低下は見られなかった。また、コロナを理由とした解雇を実施しておらず、離職者もほとんどいないことから、コロナによる人材確保の問題は見られないといえる。

2. 百貨店 B 社

百貨店 B 社は、都内を中心に複数の百貨店を運営している。同社の従業員は、正社員 600 人程度、契約社員 200 人、パートタイマーは 300 人程度で構成されている。B 社では、店頭に立って接客を行うパートタイマーを対象に分析を行っている。

B 社は、行政からの要請を受けて、休業や営業時間短縮を実施しており、雇用調整助成金を利用しながら、非正規雇用者の雇用と労働条件の維持に努めた。具体的には、第 1 波（2020 年 4 月上旬から 5 月下旬）の際には、B 社は度重なる要請に応じながら柔軟に営業時間を調整していた。営業時間短縮の際には、業務の見直しを行い、勤務日数に応じて休業日（特例休暇）を付与しながら、出勤する従業員数を必要最低限に抑えることで、従業員の労働時間を調整していた。ただし、休業の際には、経済産業省からの百貨店各社への要請も踏まえ、全館休業というわけにはいかず、一部の売場で営業を行った。この結果、出勤する従業員がいる一方で、出勤してもしなくても、休業手当（賃金 100% 保障）が支払われる従業員が生み出された。そこで、B 社は特殊勤務手当を導入することで、コロナ禍でも、組合員間の不公平感の解消に取り組んだ。

ただし、第 1 波と同じような状況であった第 4 波（2021 年 4 月下旬から 6 月中旬）の際には、特殊勤務手当は支給されなかった。特殊勤務手当は、感染リスクへの対応という趣旨で支給されたが、第 4 波の際の休業要請は、人の流れを変更するためのものであり、第 1 波の休業要請の主旨とは異なっていたからである。この対応に対して、出勤をしてい

た組合員から不満の声があがった。そこで、B 社労使は休業時に出勤していた従業員に対して、2022 年 8 月末までに休業日（特例休暇、有給）を付与することで、従業員間の休業日（特例休暇）の取得日数の格差縮小に取り組むことにした。こうした B 社の取り組みは、組合員間に生じた不公平感を解消し、組織内の公平性を可能な限り保つためのものであり、B 社労使がその役割を果たしたといえる。

3. シティホテル C 社

C 社は、都内に本社を置き、首都圏でシティホテルを運営している。従業員は正社員と契約社員、パートタイマーで構成される。契約社員は、勤続 2 年目にスキルなどの確認を行ったうえで正社員に登用されており、契約社員は試用雇用という位置づけになっている。C 社では、接客を担当するレストラン部門のパートタイマーの多くが離職をしたため、一般事務を担当するパートタイマーを対象に分析を行っている。

C 社では、それまで右肩上がりで増加してきた売上高が、2020 年になると、減少に転じることとなった。それに対応するために、C 社は雇用調整助成金の申請を行い、業務量に応じて 2 つの対応が行われた。その 1 つが、これまで外注していた業務の内製化であった。対象となった業務は、客室の清掃や社内食堂の調理、皿洗いなどである。C 社は、これらの業務を外部の業者に委託していたが、C 社は再び内製化した。こうした業務は、これまで C 社のスタッフが担当していた業務であるか、社内スタッフの業務と同じ業務で行われた。C 社は、こうした業務に余剰人員を配置することで、従業員の雇用と労働条件を維持してきた。

もう 1 つが、労働時間の削減である。C 社の非正規雇用者については、1 日の労働時間を維持した状態で、業務量に応じて勤務日数を変更するというものであった。この時に、C 社のパートタイマーの 2 割程度が生活苦などから離職を選択した。その多くは、レストラン部門に勤務するパートタイマーであった。また、勤務日数削減の打診をうけた非正規雇用者個人の反応を明らかにするために、経理事務を担当する 2 名のパートタイマーに、労働条件の変更の受け止め方についてインタビュー調査を実施した。C 社は、毎年 6 月と 12 月に非正規雇用者の雇用契約を見直している。2020 年 6 月の契約更新の際に、週 5 日で勤務していたパートタイマーに、週 3 日勤務に見直すことを打診するとともに、雇用契約期間を 6 ヶ月から 3 ヶ月に変更することを伝えた。会社からの勤務日数削減の打診に対して、2 名のパートタイマーのうち 1 名は回答を保留した。ホテルが置かれた状況は理解していたものの、週 5 日勤務の希望が強く、週 3 日勤務への変更に応じるべきかどうか葛藤があったからである。最終的に勤務日数の変更を受け入れたものの、納得できたわけではなかった。もう 1 名のパートタイマーは、会社側の打診をその場で受け入れたものの、週 5 日勤務の希望が強く、納得して受け入れたわけではなかった。さらに、このパートタイマーで特筆すべきは業務量が減少してきたこと、6 ヶ月単位で結んでいた雇用契約が 3

ヵ月単位になったことで、自分の仕事がなくなるのではないかと雇用不安を感じていたことである。

4. 飲食サービス D 社

D 社は、日本全国で居酒屋事業を中心とした外食サービス事業を手掛けている。D 社の従業員は、正社員とパートタイマーで構成されている。D 社では、店舗に勤務するパートタイマーを対象に分析を行っている。コロナの感染拡大が起こるまでは、正社員は 1,700 人程度、パートタイマー（学生アルバイトを含む）は 1 万人以上が在籍していた。しかし、2021 年 11 月には、正社員は 1,360 人、パートタイマーは 7,600 人程度にまで減少した。また、コロナ下では、シフトに入っていない待機状態のパートタイマーが増加した。

D 社は、行政からの要請などによって、休業や営業時間短縮の実施を求められ、それに応じた結果、2021 年の売上高は前年に比べ大きく減少した。D 社は雇用調整助成金を活用し、パートタイマーを含め、従業員の雇用維持に努めた。その 1 つの表れが、第 1 波（2020 年 4 月上旬から 5 月下旬）後の営業再開時に実施されたパートタイマーの所定労働時間の調整である。この所定労働時間の調整では、週の所定労働時間が 20 時間以上のパートタイマーの労働時間を、一律に週 20 時間に抑制するという対応が行われた。この背景には、対象となるパートタイマーの所定労働時間を一律週 20 時間に抑制すれば、パートタイマーの雇用を守れるという D 社のシミュレーションがあった。さらに言えば、D 社はコロナ下で事業構造の転換を行い、店舗の閉店や事業所の閉鎖に踏み切ったが、その際に従業員の解雇を行っていない。ただし、労働時間の調整を実施した際には、生活苦などから離職を選択したパートタイマーが見られたり、閉店対象となった店舗のパートタイマーの多くは D 社が斡旋した仕事ではなく、自ら仕事を見つけるために離職を選択した。これらの離職者が冒頭で確認したパートタイマーの人数減少の原因となったと考えられる。これに加え、D 社は第 5 波（2021 年 7 月中旬から 9 月下旬）の緊急事態宣言解除後に、人材確保の問題を抱えることになった。待機状態にあったパートタイマーの多くがシフトに戻らなかったことが影響している。

D 社については、パートタイマー $h \cdot i \cdot j$ の 3 名を対象に、労働条件の変更の受け止め方を中心にインタビュー調査を実施した。パートタイマー $h \cdot i \cdot j$ のうち、パートタイマー $i \cdot j$ は、第 1 波の際の休業とその後実施された一律週所定 20 時間の労働時間の調整を納得して受け入れていた。この背景には、店長からパートタイマーへの説明が行われたこと、労働時間調整の実施期間が明記されていたことが挙げられる。パートタイマー h は、店長から一律週所定 20 時間の労働時間の調整に関して十分な説明を受けなかったため、納得して受け入れたわけではなかった。パートタイマー h は、仕事上、知り得た店舗の状況から労働時間の調整を行っていることに気づいた。しかし、その事情を知らないパートタイマー h と同じ店舗に勤務するパートタイマーに混乱を招いた。加えて、休業や一律週

所定 20 時間の労働時間調整の実施は、パートタイマーに個別の問題をもたらした。パートタイマーj は店舗の先行きに不安（雇用不安）を感じた。また、都内で一人暮らしをしているパートタイマーh は、休業や一律週所定 20 時間の労働時間の調整の際には、収入が減少したことにより生活の維持に苦労した。

第2章 コロナ下における労働時間調整－スーパーA社

第1節 事例の位置づけと特徴

スーパーA社は首都圏を中心にスーパーのチェーン展開を行っている。A社は、第1波（2020年4月上旬から5月下旬）の緊急事態宣言の際に、営業時間の短縮を行ったものの休業は実施していない。本稿が取り上げる4社のなかでは、A社はコロナが企業経営に及ぼす影響は最も小さかったといえる。A社の経営状況について見ると、コロナ前よりも売上高が伸びている。このような経営状況であったため、A社は雇用調整助成金を活用していない。

非正規雇用者（パートタイマー）の雇用管理については、コロナを理由とした解雇はなく、コロナによる離職者もほとんどいない¹⁶。A社は、労使で従業員（正社員とパートタイマー）の雇用の維持を大前提として、「契約した労働時間を維持する」という基本方針を決定し、コロナ下においても、パートタイマーの雇用と労働条件の維持に努めてきた。調査時点では、通常の営業時間に近い水準に戻しつつあるが、2020年4月から5月の緊急事態宣言下では、開店時間を遅らせつつ、閉店時間の前倒しを行ったため、店舗に勤務する一部のパートタイマーの労働時間に影響を及ぼした。しかし、その影響が見られたパートタイマーは、労働時間の変更を納得して受け入れた。

そこで、A社の事例では、営業時間短縮を行った際に、どのような形でパートタイマーの労働条件を維持しようとしたのかという点に加え、労働条件の変更のあったパートタイマーがそれを納得して受け入れた背景についても取り上げることとする。

第2節 A社の組織概要

1. A社の従業員構成

A社の従業員構成は、2021年3月段階で、正社員2,000人以上、パートタイマー（学生アルバイトを含む）が10,000人以上である。正社員は本社と店舗に勤務するが、多くは店舗勤務となっている。パートタイマーの多くは店舗勤務である。A社については、店舗に勤務するパートタイマーに焦点を当てて分析を行う。

A社のパートタイマーについて詳しく見ていくと、学生アルバイトを除けば、社会保険の適用を受ける長時間パートが3,000人程度、社会保険の適用を受けない短時間パートが4,000人程度という構成になる。残りは学生アルバイトになる。前者の労働時間は1日6～7時間で週5日勤務、後者の労働時間は1日3～4時間で週5日勤務が多い。長時間パートでも短時間パートも週5日勤務が多い。

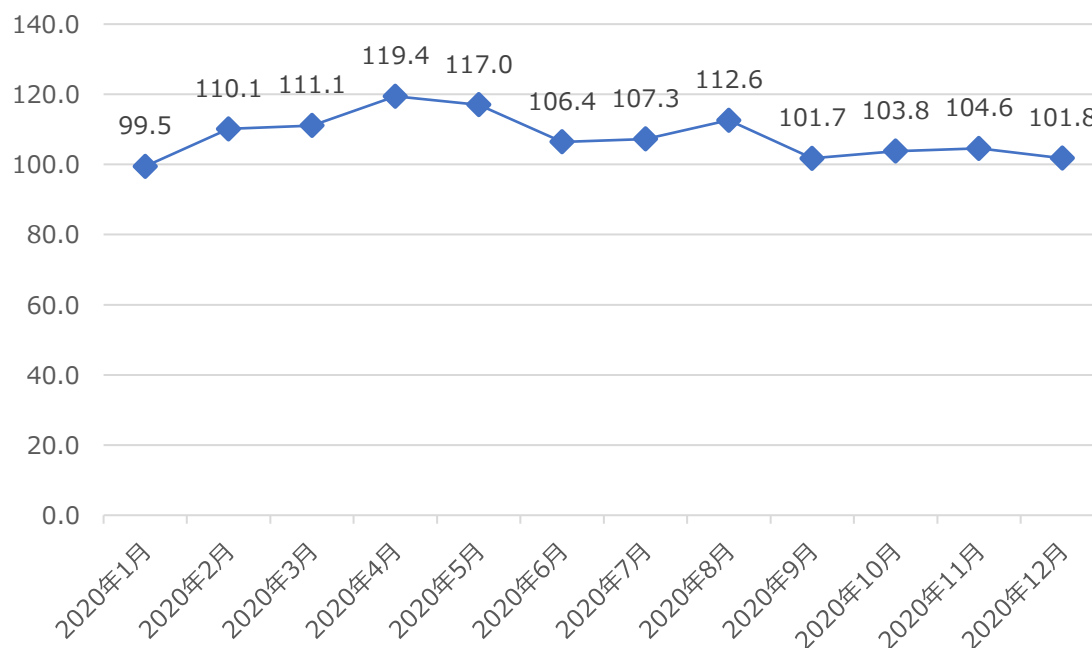
¹⁶ スーパーA社のインタビュー調査の限りでは、コロナを理由に離職したのは、α店の学生アルバイト1人だけであった。本人は勤務継続を希望したが、家族が心配したために離職を選択したという。α店店長T氏のインタビュー調査（2021年9月1日）より。

2. A社の経営状況

A社の売上高の推移から、コロナ前後の経営状況の変化を確認しておく。スーパーA社の人事課長A氏によると、2020年度は前年に比べて売上が好調であった¹⁷。なかでも、2020年4～5月は生鮮食品の売上が良く、年末からお惣菜部門の売上が好調であったという¹⁸。

月単位の売上高の推移について、前年比で確認する。図表2-2-1には、A社のHPに公開されている売上高を参考に、売上高の前年比のデータを示している。これによると、2020年1月は前年とほぼ変わらない水準であるが、2020年2月以降は、常に100%を超えていることが分かる。なかでも、最初に緊急事態宣言が出された2020年4月から5月にかけては、売上高は前年の2割程度増加している。このように、A社の2020年の売上高を見ると、前年よりも売上が増加する状態が続いてきたことが分かる。

図表 2-2-1 A社の売上高の推移(前年度比 %)



出所：スーパーA社 HP より執筆者作成。

3. 労働組合の組織概要と非正規雇用者とのコミュニケーション

A社の労働組合はコロナ対応を含め、会社と交渉を行っている。コロナ下のA社の対応を見るうえで、A社労組はアクターの1つになる。そこで、組合の組織概要とパートタイマーの意見をどのように収集しているのかについて見ていく。

まず、A社の労働組合の組織概要を説明する。A社の労働組合は、全てのパートタイマ

¹⁷ A社人事課長A氏のインタビュー調査（2021年8月18日）より。

¹⁸ A社人事課長A氏のインタビュー調査（2021年8月18日）より。

一を組織化している。非組合員は管理職と学生アルバイトである。A 社労組は、会社側とユニオンショップ協定を締結しており、組合員の範囲に限定すれば、組織率は 100% である。この組合員の範囲は、A 社労組が結成された 1980 年代から変わっていない。組合員の構成を見ると、正社員組合員は 1,500 人程度、パートタイマーの組合員は 7,000 人程度である。既述のとおり、A 社はコロナを理由とした解雇を行っておらず、また離職者も増えていないため、コロナ前後で組合員数は変わっていない。

このような状況において、A 社労組はどのような形でパートタイマー組合員の声を収集しているのだろうか。その方法は 3 つある。1 つ目は、パートナー委員会である。A 社労組の中央本部には、ダイバーシティ委員会という専門委員会が設置されており、その中にパートナー委員会がある。このパートナー委員会は、各店舗のパートタイマーから出された意見を話し合う場である。同委員会には、組合執行部のほか、職場代表者（便宜上、支部長と呼ばれる）が参加する。取り上げられるテーマは、パートタイマー全体にかかわる問題である。例えば、感染対策本部で取り上げられたマスクや消毒液の補充について議論が行われた。このようにテーマは広範囲にわたっているため、自分の店舗だけでなく、他の店舗のことについても議論できるかかどうかという観点で、組合執行部が職場代表者を選ぶ。職場代表者は 5 人程度である。

2 つ目は、訪問活動である。訪問活動は、A 社労組の役員が各店舗をまわり、組合員の声を直接聞く活動である。コロナ前は、お昼休みの時間に組合役員が店舗を訪問し、主にパートタイマーの組合員から話を聞いていたが、コロナ下では、長時間滞在することが出来ないため、訪問した際に出勤していた組合員に話を聞くことくらいしかできなかったという。

3 つ目は、イベントの開催である。A 社労組は、毎年、バスツアーやパーティーなどのイベントを開催している。そうしたイベントは、パートタイマー組合員の参加率が高いため、組合にとってはパートタイマー組合員の話（本音）を聞く良い機会となっている。しかしコロナ下では、そうしたイベントを開催できていない。

第 3 節 A 社のコロナ対応と労働組合の取り組み

1. 感染対策本部

①感染対策本部の活動とメンバー構成

A 社のコロナ対応について見ていこう。A 社は、2020 年のコロナ感染者の増加という状況に対して、社内に感染対策本部を設置し、営業時間の短縮やコロナ感染の予防対策、陽性者が出た際の対応（マニュアルの作成、連絡体制の構築、消毒の範囲、店舗の営業時間の変更など）、後述する特別感謝金や感染症対策補助金などを議論し対策を講じてきた。感染対策本部は、2020 年 7 月頃までは、週 1 回の開催を基本としてきたが、その後は、陽性者が出るなどの緊急事案が発生する度に招集された。

感染対策本部の参加メンバーは、各部署の部長又はリーダー、組合の書記長であり、総勢 15～20 人程度で構成された。

②感染対策本部における組合の発言

組合は、コロナ下でも店舗訪問を実施しており、その際に出された組合員の声を感染対策本部の場で発言していた。そこでの主な主張は、以下の 3 点にまとめられる。

第 1 に、感染予防である。組合に対して、組合員から従業員用のアルコールやマスクの補充体制への問い合わせがあったり、自分で手配したマスクの使用（自作のマスクの使用）についての要望が出されたりした。組合は、そうした組合員の声を集約して発言し、「総務の方で（マスクやアルコールの 執筆者）在庫を確認しています」とか、「今は在庫がこれくらいでこういう対応をしています」など、対応や状況について会社と情報を共有し組合員に伝えた。また、従業員が手配したマスクの使用は認められた。

第 2 に、特別感謝金の支給である。感染対策本部において、組合は「コロナ下で、パートさんを含め組合員は感染不安の中で働いてくれているため、それに報いる必要がある」と主張した。その結果、労使で感謝の気持ちを伝えるという基本方針が決まった。その方針から支給されたのが特別感謝金である。この金額は、雇用形態に関係なく、全従業員に 1 万円が支給された。全従業員に 1 万円を支給したのは、感染リスクは同じだからである。さらに、特別感謝金の支給の際には、社長と組合委員長から個人に対する感謝のメッセージが添えられた。特別感謝金は 2020 年 4 月 28 日に支給された¹⁹。特別感謝金の金額は会社が決定した。

第 3 に、感染症対策補助金の支給である。この感染症対策補助金は、2021 年 1 月 28 日に支給された。その目的は感染予防（家族の予防接種代、マスク・消毒液・風邪薬の購入等）であり、全従業員に 5,000 円が支給された。これも組合の主張を受けて、A 社は感染症対策補助金を支給することを決めた。この金額も A 社が決定した。また、同時に感染予防対策として、全従業員にインフルエンザの予防接種の補助の実施や感染防備 3 点セット（サージカルマスク 50 枚、消毒液、コットンマスク 3 枚）の無料配布が全店に通達された²⁰。

2. 営業時間の短縮への対応

上記のとおり、感染対策本部は店舗の営業時間の変更を決定した。それへの対応についても見ておきたい。

A 社の店舗の通常の営業時間であるが、開店時間は最も早い店舗で 9 時であり、閉店時

¹⁹ A 社労組役員 I 氏によると、同業他社も同様の対応をしていたが、A 社の特別感謝金の金額は高い方であったという。

²⁰ A 社提供資料より。

間は最も遅い店舗で 23 時である²¹。既述のとおり、A 社では、2020 年 4 月から営業時間の短縮を行ってきたが、その際には、開店時間を 10 時に遅らせ、閉店時間は 20 時に前倒ししていた。つまり、営業時間の長い店舗では 4 時間程度の短縮となった。その際に、A 社の労働組合はコロナ下という状況であるため、従業員（組合員）の安全を最優先し、営業時間の短縮に理解を示した。その一方で、組合はパートタイマーの契約どおりの労働時間を確保するよう会社に求めた²²。

【執筆者】（中略）店舗ごとにパートタイマーさんは契約されていると思いますが、契約された労働時間とか、時給も含めて、できるだけ守ってくださいというお話を労使で確認をされたようなお話を（人事課長の 執筆者）A 様から伺いましたけども。

【A 社労組役員 I 氏】はい。しました。まず、その営業時間が大幅に、要は短縮された店はなかったんですね。例えば百貨店とかみたいに休業するとか、時間を大幅に短縮する、そういうことはなかった。で、一応名目としては、その感染リスクをなるべく抑えるために閉店時間を少し早めましょうというのを労使でまず確認したと。で、それも 1 時間から 2 時間短縮したというところがほとんどで、全く変わってないところもあるんですけども。ただ、夜働いている従業員の方もいます。その方たちが、営業時間がなくなってしまうと働く時間がなくなる。そこはちょっと会社として考えてくださいと。²³

2020 年 4 月に発出された緊急事態宣言が解除された後は、A 社は感染状況を慎重に確認しながら閉店時間を 21 時、22 時という形で閉店時間を徐々に戻してきた。営業時間の変更に伴う具体的な労働時間の調整は店長に委ねられた²⁴。パートタイマーのシフトは各店舗で作成されているからである。その主な対応は、下記のとおり、勤務日数を減らすのではなく、1 日の労働時間を短縮する方法が採られた。なお、調査時点では、スーパー A 社は通常の閉店時間には戻していない。

【執筆者】ちなみに、A 様のお持ちの情報の限りでいいんですけど、どういう（調整の 執筆者）パターンが多いんですか。1 日の労働時間を減らす人が多いのか、それとも、勤務日数を減らす対応が多かったのか。

【人事課長 A 氏】基本は減らすほう。（1日の 執筆者）労働時間ですね。²⁵

²¹ 23 時まで営業する店舗は、駅前の店舗や駅ビルに入っている店舗が該当する。

²² A 社労組役員 I 氏のインタビュー調査（2021 年 11 月 4 日）より。

²³ A 社労組役員 I 氏のインタビュー調査（2021 年 11 月 4 日）より。

²⁴ A 社人事課長 A 氏のインタビュー調査（2021 年 8 月 18 日）より。

²⁵ A 社人事課長 A 氏のインタビュー調査（2021 年 8 月 18 日）より。

3. A 社労組独自の取り組み

ここでは、組合独自の取り組みを見ていこう。その主な取り組みは以下の 2 点である。

第 1 に、マスクの支給である。A 社の労働組合は、マスクの入手が困難な時期（2020 年 5 月頃）にマスクを支給した。マスクは、組合員に加えて、非組合員である管理職や学生アルバイトにも支給された。職場でコロナの感染が拡大しては困るからである。組合によると、当時は組合員を含め、多くの従業員に喜ばれたという。この活動は、従業員の安全を最優先するという組合の方針に沿うものである。その後、組合は会社とマスクやアルコールの支給についても話し合い、会社は対応してくれたという。

第 2 に、組合費の還元である。A 社労働組合は、毎年バスツアーなどの各種イベントを行い、組合員との交流を深めコミュニケーションをとっているが、そうした活動は困難であることから、組合員への還元のために、A 社の店舗のある各地のお菓子を詰め合わせて組合員に配布した。お菓子を支給されたのは組合員のみであったが、組合員に好評であったという。

第 4 節 非正規雇用者の反応

ここでは、店舗の営業時間の短縮に伴って、パートタイマーの労働条件に変更が見られたのかどうか、変化が生じた場合、非正規雇用者がどのような反応を示したのかについて見ていく。A 社については、α店のパートタイマー4名（パートタイマーa・b・c・d）にインタビュー調査を実施した。

1. α店舗の概要

α店は 20 年ほど前に首都圏で開店し現在も営業を行っている。α店は、近隣に競合他社が多くひしめいているエリアに立地しており、A 社にとって今後の事業展開を見据えるうえで重要な店舗となっている。また、A 社全体では、2019 年に比べると、2020 年の売上高は伸びていたが、α店は 2019 年の方が売上高は良かったという²⁶。同一地域で競合店と競争を繰り広げつつ、売上が下がっているα店において、どのようにパートタイマーの労働時間が調整されたのかを見ていく。

α店の人員構成を確認しておこう。α店には、正社員が 15 人、学生アルバイトを含め、パートタイマー90 人程度が勤務している。同店のパートタイマーのうち、週 20 時間未満の短時間パートが 70 人、週 20 時間以上勤務する長時間パートは 20 人程度となっている。なお、短時間パートの中には、学生アルバイトが含まれる。パートタイマーのシフトは、午前から午後にかけてのシフト（以下、「午前シフト」とする）と午後から閉店までのシフト（以下、「午後シフト」とする）の 2 つに分かれる。商品によっては、開店前に商

²⁶ α店店長 T 氏のインタビュー調査（2021 年 9 月 1 日）により。

品が届くことがあり、開店準備に要する人数は多くなる。α店のパートタイマーのシフトは、午前シフトが全パートタイマーの6割、午後シフトが同4割程度になる。なお、午後シフトのパートタイマーには、学生アルバイトが含まれる。学生アルバイトの主な業務は、18時からのレジ対応と閉店後の清掃である。

2. パートタイマーの属性、所属と働き方

α店の4人のパートタイマーの属性について見ていこう。図表2-4-1によると、パートタイマーaは50代、bは50代、cは60代、dは50代である。いずれのパートタイマーも結婚し、家族と同居している。

図表 2-4-1 スーパーA 社 α店のパートタイマーの属性

	年齢層	家族との同居の有無	結婚の有無
パートタイマーa	50代	○	○
パートタイマーb	50代	○	○
パートタイマーc	60代	○	○
パートタイマーd	50代	○	○

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

注．○は「あり」、×は「なし」を意味する。

パートタイマー4名の無期転換の状況、所属、働き方について説明しよう。図表2-4-2によると、インタビュー調査を実施したパートタイマー4名は、いずれも勤続10年以上のベテランである。この4名のうち3名（パートタイマーa・b・c）は、α店の開店当時から在籍している。またパートタイマーdは勤続14年である。いずれも通算5年勤務というA社の無期転換の条件を満たし無期雇用に転換している。

図表2-4-2によると、パートタイマーa・bはグロスアリー部門²⁷に、パートタイマーcとdは、チェッカー（レジ）部門の所属となっている。いずれのパートタイマーも週5日の勤務となっているが、シフトが異なる。パートタイマーa・bは午前のシフトで勤務しており、パートタイマーc・dは、午後のシフトの勤務である。いずれのパートタイマーも週の労働時間が30時間を超えるA社の長時間パートになる。なお、パートタイマーa・cは、FP1級のリーダーやチーフといった役割を担っており、職場のまとめ役を担当している²⁸。

²⁷ グロスアリーとは、お菓子等のドライ製品（常温で保管可能）や乳製品を扱う部門である。

²⁸ A社提供資料によると、A社のパートタイマーには、FP1級～3級の3つの資格等級がある。FP3級は部門初心者であり、新規採用者（主に入社～1年経過した者）の等級である。FP2級は、部門の基本業務に熟練し指示に迅速に対応できること、また日々の定型業務は安定して任せることができるパートタイマーであ

図表 2-4-2 スーパーA 社 α店のパートタイマーの所属と働き方

	無期転換 の有無	所属	勤務日数	勤務時間帯	シフト区分	主な仕事の内容
パートタイマーa	あり	グロスリー	週 5 日	8:00～16:00 (1 日 7 時間)	午前シフト	品出し、発注業務
パートタイマーb	あり	グロスリー	週 5 日	9:00～17:00 (1 日 7 時間)	午前シフト	品出し、発注業務
パートタイマーc	あり	チェッカー	週 5 日	12:30～19:30 (1 日 6 時間)	午後シフト	サービスカウンター業務、 レジ打ち
パートタイマーd	あり	チェッカー	週 5 日	13:00～21:30 (1 日 7.5 時間)	午後シフト	サービスカウンター業務、 レジ打ち

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

注：午前シフトとは午前から出勤するシフトであり、午後シフトとは午後から出勤するシフトを指す。

3. コロナがパートタイマーの働き方に与えた影響

次に、コロナ前後で、個々人の働き方がどのように変化したのかを見ていこう。A 社では、2020 年 4 月～5 月にかけて緊急事態宣言が発出された際に、開店時間を遅らせるだけでなく、閉店時間の前倒しを決定した。α 店では、開店時間を 9 時から 10 時にずらし、閉店時間は 21 時半から 20 時に前倒した²⁹。α 店の営業時間は 2 時間半短縮された。それ以降は、開店時間を 9 時に戻し、徐々に閉店時間を 21 時に戻してきた。現在では、通常どおりの営業時間に近い形にしている。ここでは、第 1 波の際の対応を見ていく。

図表 2-4-3 は、コロナが α 店のパートタイマーの労働時間数と収入に与えた影響をまとめたものである。これによると、パートタイマー a・b・c は、労働時間の影響を受けていないため、コロナ前と同じ労働時間数の勤務をこなし、収入にも変化は見られないことが分かる。他方で、パートタイマー d は、労働時間の減少に伴い収入も減少している。

る。FP1 級は、部門の業務に精通し個々の判断ができ、部門スキルが高く、他のパートタイマーに指示や教育をすることができるパートタイマーになる。FP1 級には、キャリアやリーダーという階層に加え、部門チーフと部門サブチーフという役割が設定されている。この階層と役割の対応関係について見ると、キャリアと部門チーフ、リーダーと部門サブチーフが対応する。ただし、キャリアは資格等級制度上、同等に格付けされる正社員と処遇の棲み分けが煩雑になることから、2021 年 4 月に廃止され、正社員に転換することとなった。

²⁹ α 店店長 T 氏のインタビュー調査（2021 年 9 月 1 日）より。

図表 2-4-3 コロナがパートタイマーの労働条件に与えた影響

	シフト種類	労働時間の変化	収入の変化（月額）
パートタイマーa	午前シフト	なし	なし
パートタイマーb	午前シフト	なし	なし
パートタイマーc	午後シフト	なし	なし
パートタイマーd	午後シフト	あり（最大で週 7.5 時間減）	最大で 3 万円程度の減収

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

注 1. ここでいう午前シフトとは午前から出勤するシフトであり、午後シフトとは午後から出勤するシフトを指す。

注 2. 収入の変化（月額）は、労働時間減少分を時給 1,000 円で計算したものである。実際の額とは異なる可能性がある。

ところで、何故、労働時間の減少がパートタイマーdにだけ見られたのか。その背景を探るために、午前シフトと午後シフトのパートタイマーを対象に、営業時間短縮実施の際にシフトに変化が見られたのかどうかを見ていく。店長である T 氏によると、午前シフトについては、出勤時間と退勤時間を変更する必要がなかったという。

【α店長T氏】（中略）午前中は短くする必要はないので、午前中に関しては変えてないですね。

【執筆者】出勤時間も同じですか。

【α店長T氏】うん、一緒でしたね。³⁰

上記のとおり、午前シフトのパートタイマーは開店時間が 9 時から 10 時に変更されたのに、何故、午前シフトのパートタイマーの出勤時間は変わらなかったのだろうか。そこで、午前シフトのパートタイマーa・bについて見てみよう。パートタイマーa・bの発言のとおり、開店準備に一定の時間がかかる。これは、開店時間が遅れようと関係ない。むしろ 10 時開店の際にも、通常の営業時間に合わせて出勤すれば、余裕をもって品出しなどの開店準備を済ませておくことができる。要は、品出しが 100% 済んだ状態で来客を迎え入れるのか、それとも開店後も開店作業の続きを行うかの違いでしかない。このように、午前シフトのパートタイマーには労働時間に変化は見られず、収入が減少することはなかった。

【パートタイマーa】（中略）（開店時間が10時の時は 執筆者）楽でした。結局、（開店作業を 執筆者）慌ててやることがないので。今、（開店時間が 執筆者）9時半なので、30分違う

³⁰ α店長 T 氏のインタビュー調査（2021 年 9 月 1 日）より。

だけでも品出しっていうのは結構終わるものなんですね。だから、全部出し切ったままお客様を入れることができたので、その点は30分遅くなるとちょっと違うなという気持ちはありました。³¹

【執筆者】（いまは 執筆者）9時半開店なので、30分前に来て開店準備みたいなのを一応されると。

【パートナーb】 はい。

【執筆者】 じゃあ、10時の時は9時だったんですか。9時半出勤だったんですか。

【パートナーb】 要するに、開店時間が遅くなっても、やることって決まってるんで、大体みんな同じ時間に多分出勤してたと思います。³²

次に、営業時間短縮の際に、午後シフトのパートタイマーにはどのように対応をしたのだろうか。店長である T 氏によると、閉店時間の前倒しに対して、午後シフトのパートタイマーの出勤時間を 1 時間早めるという対応が採られた。

【執筆者】 その方、最後までの方は何時出勤が多いんですか。

【α 店店長 T 氏】 もともとが14時、15時だったのを13時とかにしてもらって、（1日の労働時間は 執筆者）若干短くはなっています。³³

そこで、午後シフトのパートタイマー c・d を対象に、労働時間の変化を見ていく。パートタイマー c は、週 5 日勤務の内、3 日は通常の勤務で、2 日は通常業務に加えて閉店作業を担当している。この閉店作業とは、閉店後にレジを締める作業を指す。そのため、完全に閉店してからでないと作業に取り掛かることはできない。この閉店作業に要する時間は 30 分程度であるため、通常の営業時間であれば、21 時半閉店で 22 時に業務終了、営業時間短縮時は 20 時閉店であったため、閉店作業が終了するのは 20 時半であった。

パートタイマー c の通常の勤務は、12 時半から 19 時半（1 日 6 時間労働、休憩時間 1 時間）の 5 日勤務である。週の労働時間は 30 時間である。このとおりであれば、営業時間が短縮されても、パートタイマー c のシフトは影響を受けない。しかし、実際は、下記のとおり、パートタイマー c は週 2 日、閉店作業を担当している。そのため、週の労働時間 30 時間という枠の中で、通常業務を行う日の労働時間を 5 時間とし、閉店作業のある日の労働時間は 7.5 時間という形で、労働時間を調整していた。この結果、閉店作業のある 2 日は営業時間短縮の影響を受けることになった。

³¹ パートタイマー a のインタビュー調査（2021 年 9 月 8 日）より。

³² パートタイマー b のインタビュー調査（2021 年 9 月 10 日）より。

³³ α 店店長 T 氏のインタビュー調査（2021 年 9 月 1 日）により。

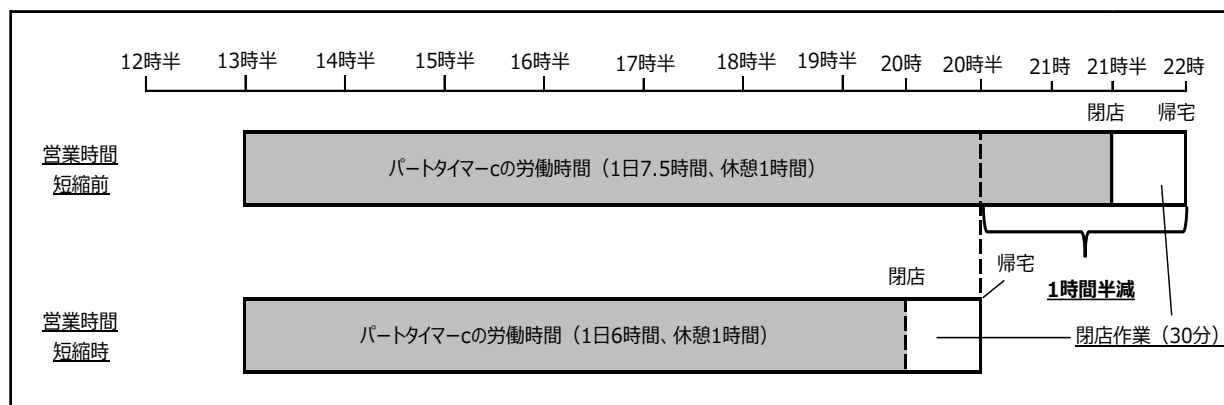
【パートタイマーc】今ですね、閉店時間までできるパートが私ともう1人の2人しかいないんですよ。(中略) その方がお休みの日は、どうしても最後まで、私がいないと締めができないので、その時間だけちょっと、その日だけ、2日だけ、ちょっと時間を長く働かせていただいて、別の日に短く5時間とかという時間で働かせていただいている。ちょっと調整をしているんですが、なので、若干その最後まで出る2日間のみ、終わる時間が早くなるというぐらいですね。(中略)

【執筆者】それ以外の出勤の日の労働時間を短くして、全体で1日6時間。

【パートタイマーc】そうです、そうです。6時間と。³⁴

第1波の営業時間短縮時におけるパートタイマーcのシフトの変化を見よう。図表2-4-4のとおり、営業時間短縮によって、閉店作業を行う日のパートタイマーcの労働時間は1時間半短縮されることになった。閉店作業を行うのは、週2日であるため、パートタイマーcの週当たりの労働時間の減少は3時間になる。

図表 2-4-4 パートタイマーcの労働時間の変化(閉店作業を行う日)

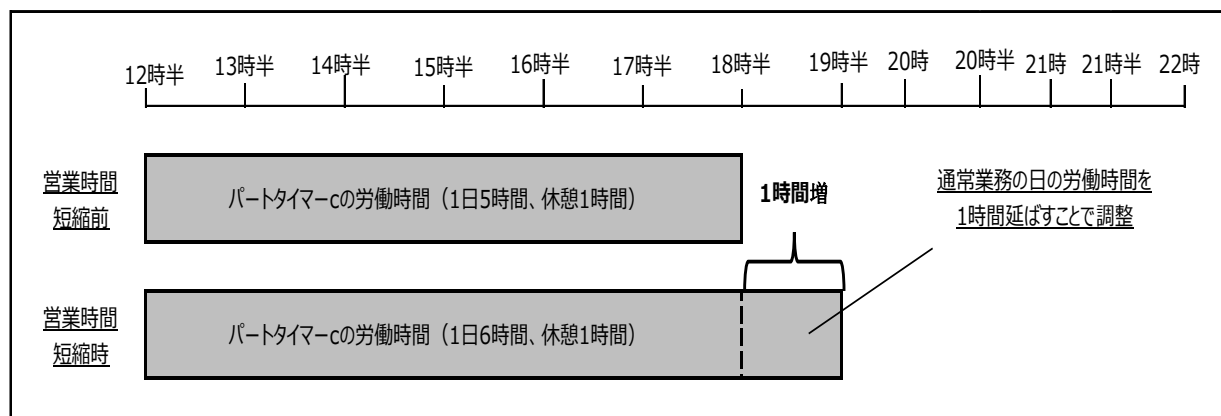


出所：パートタイマーcのインタビュー調査（2021年9月7日）より執筆者作成。

次に、通常業務を行う日の労働時間を見よう。営業時間短縮によって、パートタイマーcの閉店作業の行う日の労働時間は減少していた。このままでは、パートタイマーcの契約労働時間を満たさないことから、図表2-4-5のとおり、通常業務を行う日（週3日）の労働時間を1時間増やすことで、週当たりの労働時間を維持する対応が採られた。こうした対応により、パートタイマーcは、営業時間短縮時の労働時間と労働条件は維持された。

³⁴ パートタイマーcのインタビュー調査（2021年9月7日）より。

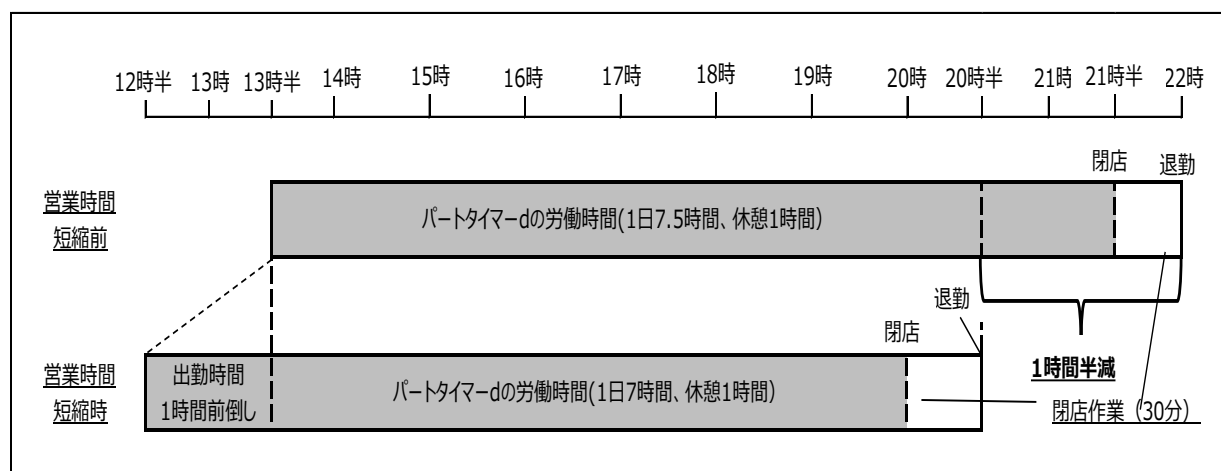
図表 2-4-5 パートタイマーc の労働時間の変化(通常業務を行う日)



出所：パートタイマーc のインタビュー調査（2021 年 9 月 7 日）より執筆者作成。

次に、パートタイマーd のシフトの変化を見てみよう。パートタイマーd は、週 5 日勤務を同じシフトで行っている。図表 2-4-6 には、営業時間短縮実施前後のパートタイマーd の労働時間の変化を示している。これによると、午後シフトで閉店作業を担当するパートタイマーd の労働時間は、1 日 1 時間半減少したことが分かる。したがって、パートタイマーd の1 週間の労働時間の減少は 7 時間半となった。そのため、パートタイマーd については、出勤時間を 1 時間早める対応が採られた。この結果、パートタイマーd の1 日の労働時間の減少は 30 分、週単位で 2.5 時間となった。なお、このような営業時間短縮の影響を受けたのは、α 店では、パートタイマーd と学生アルバイトを含め、25 人程度であった³⁵。

図表 2-4-6 パートタイマーd の労働時間の変化



出所：パートタイマーd のインタビュー調査（2021 年 9 月 11 日）より執筆者作成。

³⁵ α 店店長 T 氏のインタビュー調査（2021 年 9 月 1 日）より。

4. 労働条件変更の説明と労働者の受け止め方

ところで、α店では、誰がどのようにパートタイマーに営業時間の短縮について説明をしたのだろうか。α店では、朝礼や夕礼において、店長が全パートタイマーに対して、営業時間の短縮について説明した。さらに、各部門の責任者であるチーフ（正社員）が各パートタイマーに個別に説明を行った。その際には、下記の発言に見られるとおり、労使で合意した「パートタイマーと契約した労働時間を守る」という基本方針が店長やパートタイマーのシフトを組むチーフに伝達された。

【執筆者】（労働時間の変更について 執筆者）店長様とどのようなお話をされました？

【パートタイマーd】やはり勤務時間が短くなっちゃっているんで、早く出られるように応援するからねというのは言っていたので。

【執筆者】あ、早く出るようにするとはどういう。

【パートタイマーd】出るようにというか、まあ、（出勤時間を 執筆者）14時とかじゃなくて、13時ぐらいに。

【執筆者】ああ、出勤時間を早めますよと。

【パートタイマーd】そうです、そうです。

【執筆者】なるほど。

【パートタイマーd】そういうシフトを組んであげてほしいというのはチーフのほうにも店長から言っていたので。³⁶

では、パートタイマーdは労働時間の短縮をどのように受け入れたのだろうか。以下はパートタイマーdの発言である。長い引用になるが、見ていこう。これらによると、労働時間の減少により賃金が下がってしまうものの、パートタイマーdは働き続けられることに感謝していることが分かる。

【パートタイマーd】もう20時閉店のときは、（出勤が 執筆者）13時半か14時という時もありましたので、実際6時間勤務という時もありました。

【執筆者】そうですか。そうすると、通常は（1日の労働時間は 執筆者）7.5時間なので。

【パートタイマーd】そうです、はい。

【執筆者】週にすると、特にdさんは週5日閉店作業があったので、週8時間くらい削減になっちゃいますね。全体で。

【パートタイマーd】そうですね、はい。

【執筆者】そうすると、8時間分ということは、時給1,000円とすると、週8,000円減ってしまう。

³⁶ パートタイマーdのインタビュー調査（2021年9月11日）より。

結構大きいですね。

【パートタイマーd】そうですね、ちょっと大きかったですね。

【執筆者】しょうがないにせよ、結構お給料が下がっちゃうわけじゃないですか。

【パートタイマーd】うん、まあ、下がりはあるんですけど、ゼロではないので。もう全然。働けるだけはいいと思って。³⁷

加えて、パートタイマーdは、営業時間短縮が2ヵ月程度の期間が決められていたことも、労働時間の減少を納得して受け入れた要因になっている。

【執筆者】特に20時閉店というのは、1ヵ月、2ヵ月の話だったので、ずっとは続かないということも多分ご理解されていたと思うのですが。

【パートタイマーd】はい。³⁸

A社のパートタイマーの受け止め方をまとめると、図表2-4-7のようになる。4人とも営業短縮の説明を受け、納得して受け入れた。また、コロナの影響で労働時間と収入が減少したパートタイマーdも不満もなく受け入れている。賃金の減少の最も多かったパートタイマーdが営業時間短縮に伴う労働条件の変化を受け入れた背景には、店長やチーフの配慮に加え、コロナ下でも働き続けられることに感謝していることや第1波の営業時間短縮の期間が明示されていたことがあった。

図表 2-4-7 パートタイマーの反応

	納得の有無	理由
パートタイマーa	あり	・労働時間や収入に変化なし。
パートタイマーb	あり	・労働時間や収入に変化なし。
パートタイマーc	あり	・労働時間や収入に変化なし。
パートタイマーd	あり	・働き続けられることに感謝している。 ・営業短縮の時期は2ヵ月程度と認識していた。

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

また、α店についていえば、下記の発言のとおり、営業時間の短縮について、パートタイマーから不満が出ることはなかった。

³⁷ パートタイマーdのインタビュー調査（2021年9月11日）より。

³⁸ パートタイマーdのインタビュー調査（2021年9月11日）より。

【執筆者】それ（労働時間が減ること 執筆者）に関して何か不満とかありました？ちょっと収入が減るとか。

【α店店長 T 氏】大抵しょうがないよねと言われました。しょうがないですよねっていう。だから、ま、そうなるから、前倒しして、ある意味短くなるなら辞めるって言われてもしようがないとは思っていました。³⁹

第 5 節 小括

スーパー A 社の経営状況と非正規雇用者の雇用管理と労働条件についてまとめる。A 社の 2020 年の経営状況は、売上が前年比を上回っており良い状況にあった。そのため A 社は雇用調整助成金を利用していない。さらに、A 社は、コロナによる解雇を行っていなければ、コロナを機に離職した従業員はほとんどいない。

A 社は、2020 年 4 月から 5 月の第 1 波の時期には、従業員の安全面を最優先し、営業時間の短縮を実施した。これにより、店舗に勤務するパートタイマーの労働時間に影響を及ぼす可能性が出た。そこで、A 社は、労使間で従業員（正社員とパートタイマー）の雇用の維持を大前提として、「パートタイマーと契約している労働時間を維持する」という基本方針を決め、それを実行するよう各店舗に伝達した。A 社については、労使が合意した基本方針に基づいて、パートタイマーの雇用と労働条件が維持された。さらに、A 社では、全従業員に特別感謝金（1 万円）や感染症対策補助金（5 千円）の支給が行われたほか、組合からはマスク等の配布が行われた。

A 社の営業時間短縮における対応について、非正規雇用者の反応を見てみると、非正規雇用者は納得して受け入れていた。A 社については、α店に勤める 4 名のパートタイマーを対象に、労働条件の変更に対する受け止め方を中心にインタビューを行ったところ、A 社では、労使間で確認された基本方針に沿った対応がなされていた。閉店業務を担当するパートタイマーの一部に、労働時間の減少という影響が出たが、そのパートタイマーは労働条件の変更を納得して受け入れていた。その背景には、α店舗内で労働条件の変更に対して個別に説明が行われていたこと、加えて、コロナ下でも働き続けられることに感謝していることや営業時間の短縮時期が明示されていたことがあった。

このように、A 社については、コロナによる経営の悪化や非正規雇用者の大幅な労働条件の低下は見られなかった。また、コロナを理由とした解雇を実施しておらず、離職者もほとんどいないことから、コロナによる人材確保の問題は見られないといえる。

³⁹ α店店長 T 氏のインタビュー調査（2021 年 9 月 1 日）により。

第3章 コロナ下における労働時間調整と組織内の公平性―百貨店B社

第1節 事例の位置づけと特徴

百貨店B社は、都内を中心に複数の百貨店を運営している。B社は、行政からの要請を受けて休業や営業時間短縮を実施した。特に休業や営業時間の短縮を実施した第1波（2020年4月上旬から2020年5月下旬）の時期は、売上が前年比2～3割程度にまで落ち込んだ。そのような中、B社は雇用調整助成金を活用し、従業員の雇用と労働条件の維持に努めた。B社では、コロナを理由とした解雇は行われていないし、離職者数はコロナ前と変わっていないという。

B社の非正規雇用者の雇用管理について見ると、行政の要請に応える形で、B社は営業時間短縮と休業を実施した。どちらも労働時間の調整が必要になる。営業時間短縮の際には、B社は業務の見直しを行うことで、必要最低限の出勤で業務が回る体制を構築するとともに、勤務日数に応じて従業員に休業日（特例休暇）を比例付与し、可能な限り出勤する従業員が偏ることが無いよう取り組みを行った。なお、第1波における休業の際には、行政からの直前の要請によって、全館休業というわけにはいかず、一部の売場で営業を続けた。この結果、出勤して給料が支払われる従業員と出勤せずに休業手当が支給される従業員が長期に亘り生まれた。当時はエビデンスも明らかになっていない中での出勤に伴う感染リスクに対応するために、組合は特殊勤務手当の導入を提案し会社と合意し導入したことで、主旨とは異なるものの、出勤する従業員へのインセンティブとなり、従業員の不公平感の解消に繋がった。

ただし、この手当は上記の支給目的を鑑み、感染対策の徹底も進み、かつ人流抑制が目的であった第4波（2021年4月下旬から2021年6月中旬）の際には支給していない。B社の労使は、休業時に出勤した従業員に対して、現場での勤務体制を考慮して中長期スパンで休業日（特例休暇）を付与することで、可能な限り、休業していた従業員が取得した平均の休業日（特例休暇）日数まで引き上げることを決定した。

このように、B社の事例は、出勤する従業員と出勤しない従業員が生み出されたことで、組織内の公平性をどのように確保するかが問われた点に特徴がある。以下では、この取り組みを中心に見ていくこととする。

第2節 B社の組織概要

1. B社の従業員構成

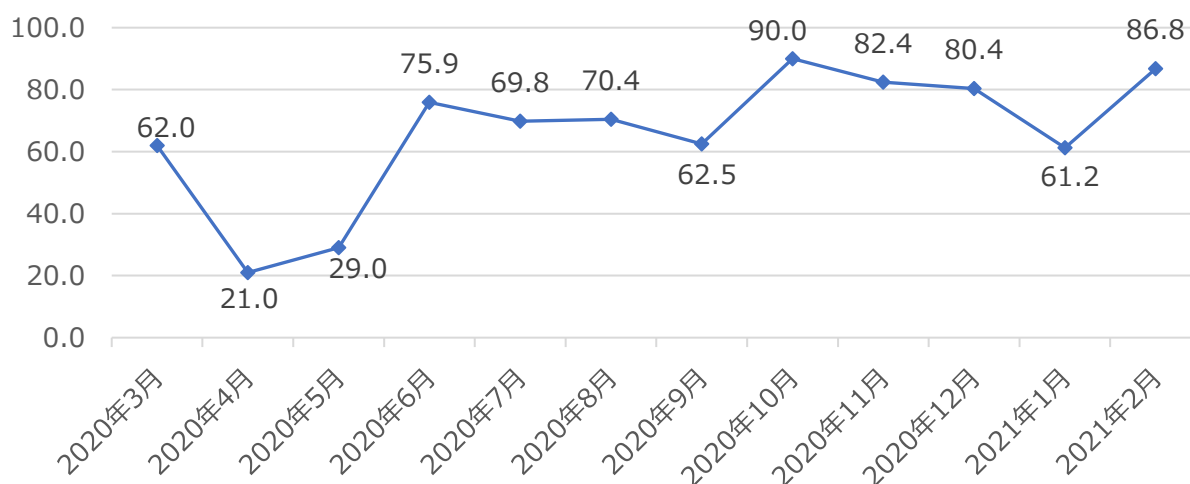
同社の従業員は、正社員、契約社員、パートタイマーで構成される。正社員600人程度、契約社員200人、パートタイマーは300人程度である。パートタイマーの内、社会保険加入のパートタイマーが約100人、社会保険未加入のパートタイマーが200人程度である。B社では、コロナによる解雇を実施していないし、離職者も特に増加していない。

正社員は本社本部や各店の営業部門に配属され、店頭営業の管理をはじめ、企画や営業施策、人事、財務、外商、MD、仕入れ、オンラインなどの計画業務を担当する。契約社員はその多くが売場に配属され、社員の補助業務やクレームの1次対応、仕入れの補助などを行う。パートタイマーの多くは、契約社員と同様、売場で接客、入金や商品の受け渡しなどの定型業務を担う。B社では、売場に勤務している従業員の多くは、取引先販売員を除くと、契約社員とパートタイマーになり、基本的には自主編集（自社運営）の売場に配属される。以下では、B社の契約社員とパートタイマーの労働時間がどのように調整されたのかを見ていく。

2. B社の経営状況

次に、B社の経営状況はどうなったのかを整理しておく。図表3-2-1は売上高の前年比を示している。これによると、最初に緊急事態宣言が出された時期（2020年4月から5月）の対年度比の売上高は前年の2～3割にまで落ち込んでいる。緊急事態宣言が解除された6月以降は、前年の6～7割、2020年の年末になると、前年の8割にまで回復した。B社はコロナ前の2019年と比較すると売上が落ち込んでいるため、雇用調整助成金を2020年6月から活用している。調査時点では、雇用調整助成金の期間延長に合わせて、2021年末まで活用予定であった。2020年度を通してみると、B社の売上高の前年度比は2/3程度である⁴⁰。

図表 3-2-1 B社の売上高の推移（前年比 %）



出所：B社労組提供資料より執筆者作成。

⁴⁰ B社労組提供資料より。

3. 労働組合の概要

B 社の労働組合の説明をしておく。B 社には、UA ゼンセン（産業別組合）に加盟する労働組合がある。その組合員の範囲を見ると、課長職以上の管理職と出向者、学生アルバイトを除く、週 3 日以上かつ 1 日 3 時間以上勤務する労働者となっている。B 社の労働組合は、会社とユニオンショップ協定を締結しており、管理職未満の正社員とパートタイマーのほぼ全員が組合員となる。組織率は約 80% である⁴¹。

同組合では、組合規約で意思決定権を有する評議員（職場代表者）の人数を決めており、毎年選挙を通じて評議員の選出を行う。組合執行部は評議員に対して提案を行い、組合員の労働条件にかかわることを決定する。この場が評議員会と呼ばれる会議体であり、評議員は同じ職場の組合員の意見を収集し、それを基に議論を行う。このような手続きを経て組合活動は行われるとともに、春闘前などの労働条件にかかわる組織対応に際しては、全組合員を対象とした対話活動（コロナ禍では、資料配布、動画配信、希望者を対象とした直接対話）を実施するため、以下の取り組みについては、非正規雇用者の組合員を含め、手続き上、合意が取れている。

【B 社労組役員 U 氏】組織対応にあたっては、当然、賛成もあれば、反対の意見もある中で、職場代表の方に意思決定権を持たせて、意思決定をして、みんなで決まったことは一緒にやっというふうなことで。 ⁴²

第 3 節 B 社のコロナ対応

1. B 社の取り組みの全体像

第 1 波～第 5 波の時期（2020 年 4 月上旬から 2021 年 9 月下旬）に対して、B 社がどのような対応をしたのかを取り上げる。その全体像を図表 3-3-1 に示した。

第 1 波の時期は、当初、行政からの休業要請がなされる予定であったことから、B 社は全館休業を予定していた。しかし、その後の経済産業省からの百貨店各社への要請内容を踏まえ、B 社は食品売場のみ時間を短縮して営業を行った。なお、詳しくは後述するが、B 社はこの時に出勤していた従業員に対して、感染リスクに関する手当（特殊勤務手当）を支給した。第 2・3 波の時期は、行政からの休業要請を受けていないため、時間を短縮して全館で営業を行った。第 4 波の時期は、行政からの休業要請を受けたため、B 社は生活必需品（食品や化粧品など）売場のみ、時間を短縮して営業を行った。第 5 波では、行政からの休業要請を受けなかったため、時間を短縮して全館営業を再開した。

このように、B 社では、それぞれの感染拡大に合わせて、休業や営業時間の短縮、特殊

⁴¹ なお組合員の範囲に限定すれば、B 社の労働組合の組織率は 100% である。

⁴² B 社労組役員 U 氏のインタビュー調査（2021 年 10 月 14 日）より。

勤務手当の支給など様々な対応がなされた。図表 3-3-1 を見ると、こうした対応は、第 1 波の時期に集中していることが分かる。このように、第 1 波の時期の取り組みを見れば、全ての時期の対応を把握することができる。そこで、B 社については、第 1 波の取り組みを中心にみていくこととする。

図表 3-3-1 第 1 波～第 5 波に対する B 社の対応

感染拡大の動き	時期	B 社の対応
第 1 波	2020 年 4 月上旬～ 2020 年 5 月下旬	休業要請を受けて食料品売場を除き休業実施。 食料品売場は時間を短縮して営業。 特殊勤務手当の支給。
第 2 波	2020 年 7 月下旬～ 2020 年 8 月下旬	営業時間短縮の実施（全館営業）。
第 3 波	2021 年 1 月上旬～ 2021 年 3 月下旬	営業時間短縮の実施（全館営業）。
第 4 波	2021 年 4 月下旬～ 2021 年 6 月中旬	休業要請を受けて生活必需品（食品や化粧品など）売場を除き休業実施。 生活必需品売場は時間を短縮して営業。
第 5 波	2021 年 7 月中旬～ 2021 年 9 月下旬	営業時間短縮の実施（全館営業）。

出所：B 社労組役員 U 氏のインタビュー調査（2021 年 10 月 14 日）、B 社提供資料及び新型コロナウイルス データで見る感染状況一覧 | NHK 特設サイトより執筆者作成。

注 1. 感染拡大の時期については、緊急事態宣言が出された時期から全ての都道府県で解除されるまでの時期としている。緊急事態宣言が出されていない場合は、感染者数が増加し減少するまでの期間としている。

注 2. 第 4 波の時期については、1 つの都道府県を除き、多くの都道府県で緊急事態宣言が解除された時期までとしている。

2. 第 1 波の時期の取り組み

第 1 波の際に採られた営業時間の短縮、休業と手当の支給などの取り組みを見ていこう。

①営業時間短縮

B 社の営業時間の変遷について説明する。B 社の通常の営業時間は、レストラン街を除き、開店時間は 10 時、閉店時間は 20 時半である。図表 3-3-2 のとおり、B 社では、コロナ感染拡大に対応して、2020 年 3 月上旬から営業時間の短縮を実施してきた。当時の営業時間は 10 時半から 19 時半であった。その後、B 社は 3 月末から 4 月上旬の土日を臨時休業し、また緊急事態宣言が出された 4 月 8 日から解除される 5 月 26 日まで休業した。ただし、臨時休業や緊急事態宣言下の休業であっても、食品売場は時間を短縮して営業を続けた。緊急事態宣言解除後は、全館営業を再開し、少しずつ営業時間を戻してきた。

図表 3-3-2 第 1 波頃の営業時間の変更

開始時期	開店時間	閉店時間	備考
2020 年 3 月 2 日	10 時 30 分	19 時 30 分	営業時間短縮。
2020 年 3 月 28 日	10 時 30 分	19 時 30 分	東京都における週末の外出要請。食料品売場を除き臨時休業。食料品売場は時間を短縮して営業。
2020 年 4 月 4 日	10 時 30 分	18 時	東京都における週末の外出要請。食料品売場を除き臨時休業。食料品売場は時間を短縮して営業。
2020 年 4 月 8 日	10 時 30 分	17 時	緊急事態宣言発令。食料品売場除き休業の実施。食料品売場は時間を短縮して営業。5 月 15 日より閉店時間を 18 時に変更。
2020 年 5 月 26 日	10 時 30 分	19 時	緊急事態宣言解除。時間を短縮して全館営業。
2020 年 6 月 10 日	10 時	20 時	緊急事態宣言解除後。時間を短縮して全館営業。

出所：B 社労組役員 U 氏のインタビュー調査(2021 年 10 月 14 日)及び B 社労組提供資料より執筆者作成。

注．B 社の店舗の営業時間は店舗によって時間が若干異なる場合があるが、ここでは都内店舗の営業時間を示している。

上記のとおり、第 1 波頃に、B 社では、緊急事態宣言や行政からの要請によって、頻繁に営業時間を変更していることが分かる。次に、B 社が営業時間の変更によどのように対応したのかについて、図表 3-3-3 を基に説明する。

緊急事態宣言が出される前の 2020 年 3 月では、B 社の営業時間は通常よりも 1 時間半短い状況であった。B 社では、通常、9 時 45 分～18 時 45 分、11 時 15 分～20 時 15 分、11 時 45 分～20 時 45 分という 3 つのシフトでの運営が基本であるが、営業時間短縮に対応するために、10 時 15 分～19 時 15 分と 10 時 45 分～19 時 45 分という 2 つのシフトを基本とし、最少人数での運営を可能とした。なお、パートタイマーと契約している労働時間に合致しなくなった場合は、図表 3-3-3 から労働時間を選択してもらうこととした。下記の 3 つのうち、原則 (a) の同意を求めるものの、育児や介護を始めとした両立支援の観点から、終業時間に制限がある場合については、(b) または (c) の取得を可能とした。非正規雇用者の 95%程度は (a) を選択し、残りの 5%程度は (b) であり、(c) を選択した従業員はいなかった。

図表 3-3-3 営業時間短縮時への対応

- | |
|---|
| <p>(a) 10 時 15 分を始業時刻とし、終業時刻の後ろ倒しを行う。</p> <p>(b) 現行勤務（契約勤務）を継続する。</p> <p>(c) 10 時 15 分を始業時刻とし、終業時刻に配慮（終業時刻を維持）し短縮勤務を行う。</p> |
|---|

出所：B 社労組提供資料より執筆者作成。

2020 年 4 月の緊急事態宣言による休業と営業時間短縮においては、従業員の雇用と労働条件維持を原則とし、正社員も含め、契約している労働時間より短くなる場合は、下記のとおり、通常と同じ時間で働いたとみなし、全額会社負担で保障された。

【B社労組役員U氏】（中略）全て勤務免除としました。会社の都合で営業時間を短くしているので、契約が例えば18時までだとしたら、17時から18時の分は働いたとみなすと。休業と同じなんですけど、100%そこは（会社から 執筆者）出ていますので。⁴³

次に、緊急事態宣言下における労働時間調整を取り上げる。その調整は、以下の 3 点に従って行われた。その 3 点とは、①勤務は正社員を原則とすること（管理者である正社員であるほど出勤すること）、②事業継続に伴う感染リスクの軽減及び休業フロアの従業員との不公平感を可能な限り解消するべく、1 週に休日 2 日に加え、最低 1 日の休業日（特例休暇、有給、以下同じ）を付与、取得を義務化すること、③各部門において事業継続に必要な業務を洗い出し、必要最低限の勤務日数となるよう運営体制を整えることである。③については、営業フロアをはじめ、休業日（特例休暇）の取得が難しい場合は、本社本部や店舗運営なども含め、営業フロアへ応援対応を実施した⁴⁴。このように、B 社では、勤務予定日に休業日（特例休暇）を取得し勤務日数を減らすことを基本に、契約した労働時間に達しない分については、勤務したものとみなし、その分は会社が補填する対応が採られた。

なお、②についてであるが、B 社は、臨時休業や緊急事態宣言下の休業において、食品売場のみ時間を短縮して営業を行っていた。これにより、コロナ禍で勤務した従業員と休業中で賃金が 100%保障される従業員が生まれ、従業員間で不公平が生じないように、出勤した従業員に対して特殊勤務手当が支給された。また③についてであるが、当時は出勤に伴う感染リスクを回避したいと希望する従業員もいたため、そのような従業員には有給休暇を取得してもらい、代わりに出勤可能な従業員に出勤してもらうという対応が採られた。特殊勤務手当は、感染リスク対応のために導入されたが、感染を恐れて出勤を躊躇する従業員の代わりに、別の従業員が出勤するインセンティブ機能も果たしていた。

緊急事態宣言解除後の労働時間調整について見ていこう。緊急事態宣言が解除されたことで、B 社は 5 月 26 日に全館営業を再開した。これに伴い、B 社では、従業員の密を極力避けるために、従業員の勤務日数に応じてローテーションを組んで、交代で休業日（特例休暇による勤務免除）を取れるようにした。休業の対象者は週 3 日以上全従業員である。具体的なローテーションは、週 5 日勤務の従業員は 1 ヶ月で累計 4 日、週 4 日勤務の

⁴³ B 社労組役員 U 氏のインタビュー調査（2021 年 10 月 14 日）より。

⁴⁴ B 社労組提供資料より。

従業員は1ヵ月で累計3日、週3日勤務の従業員は1ヵ月で累計2日の休業日を取得することになった。なお、2020年6月10日には、閉店時間が19時半から20時に変更されたが、上記の対応が引き続き採られ、7月以降は営業時間と職場運営を踏まえ、週5日勤務の従業員は1ヵ月で累計2日を基本に、勤務日数に応じて比例付与する休業日（特例休暇）を継続運用した。

②休業と特殊勤務手当の支給

次に、休業を取り上げる。既述のとおり、B社は第1波と第4波の際に一部の売場を除き休業を実施した。B社は雇用調整助成金を活用し、休業中の従業員の給料100%を保障した⁴⁵。

【B社労組役員U氏】（中略）あとは休業手当がうちの場合には、組合員の平均賃金と助成額や助成率も踏まえ、100%ですずっとやっています。⁴⁶

B社は全館休業を検討していたが、経済産業省の百貨店各社への要請内容を踏まえ、食品売場のみ営業を行うこととした。休業していた従業員は給料の100%が保障されたため、勤務してもしなくても、B社の従業員には給料の100%が支払われた。この時に導入されたのが特殊勤務手当（店頭営業継続手当と事業継続手当）である。これらの手当を導入した目的は、当時、感染のエビデンスが明らかになっていない中、期間中に出勤する従業員が危険な環境に身を委ねることから、感染リスクが高まる店頭営業部門とそのリスクが低い店頭支援部門とで、金額に明確な差を設定することにあった。店頭営業継続手当は、店頭営業活動のために出勤が必要となる従業員の感染リスクが高まることに対応するためのものであり、事業継続手当は、店頭支援部門も含めて通勤に伴う移動による感染リスクに対応するためのものである。店頭に立つ店頭営業部門の従業員には、店頭営業継続手当と事業継続手当が、店頭支援部門で店頭に立たない従業員には事業継続手当が支給された⁴⁷。店頭営業継続手当は出勤1日5,000円であり、事業継続手当は1日1,000円であった。なお、この金額は支給対象となる全ての従業員に同じ金額が支給された。それは、下記のとおり、通勤と出勤に伴うリスクは変わらないからである。

【B社労組役員U氏】（手当の金額は 執筆者）社員も契約社員もパートも均等にしました、金額で。リスクは同じなので。

⁴⁵ JILPT が 2020 年 8 月 26 日と 2021 年 1 月に公表した個人調査結果によると、休業を命じられた労働者のうち、休業手当が支払われなかったのは 3～5 割に及んでおり、その意味では、B 社の取り組みは先進的な取り組みをしたといえる。

⁴⁶ B 社労組役員 U 氏のインタビュー調査（2021 年 10 月 14 日）より。

⁴⁷ 店頭支援部門の従業員でも店頭に立った場合は、事業継続手当に加え、店頭営業継続手当が支給された。

【執筆者】 ああ。働くのに、契約社員であろうが、パートタイマーとかは関係ないと。

【B社労組役員U氏】 あくまで働くことに対するリスクと通勤することに対するリスクなので、原則社員による運営を意識させることも目的として社員に合わせました。⁴⁸

ところで、これらの手当の金額はどのように決定されたのであろうか。店頭営業継続手当の金額は、図表 3-3-4 の計算式から導き出される。正社員組合員層（係長以下、以下同じ）の中間賃金を 1 ヶ月当たりの所定労働時間で除して時給額を算出し、1 日の実労働時間数をかける。最後に、時間外労働 60 時間超の際の割増率 50%をかけると、5,000 円という金額が導き出される。時間外労働 60 時間超の割増率を適用したのは、コロナの感染リスク≒健康に対するリスクと捉えたからである。

図表 3-3-4 店頭営業手当の計算式

組合員層の中間賃金				
157時間（1ヵ月あたりの所定労働時間）	×	5時間（営業時間－休憩時間）	×	50% ≒ 5,000円

出所：B 社労組提供資料より執筆者作成。

次に、事業継続手当の金額の算出根拠を説明する。事業継続手当の金額は、図表 3-3-5 の計算式で算出される。店頭営業継続手当と同様、正社員組合員層の中間賃金を 1 ヶ月当たりの所定労働時間で除して時給額を算出し、これに平均の往復通勤時間数（70 分と設定）と 60 時間超の時間外労働の割増率（50%）をかけて算出される。なお、平均の往復通勤時間 70 分とは、官庁統計から都内労働者の平均通勤時間を算出し、そこから徒歩時間を差し引いた結果である。具体的には、都内の労働者の平均通勤時間は 45 分であったため、そこから徒歩の時間（10 分）を差し引いた結果が片道 35 分、往復 70 分である。

図表 3-3-5 事業継続手当の計算式

組合員層の中間賃金				
157時間（1ヵ月あたりの所定労働時間）	×	70分（往復の通勤時間）	×	50% ≒1,000円

出所：B 社労組提供資料より執筆者作成。

⁴⁸ B 社労組役員 U 氏のインタビュー調査（2021 年 10 月 14 日）より。

ところで、B 社が支給した特殊勤務手当の原資はどこから捻出されたのだろうか。これらの手当を考案した B 社労組役員 U 氏によると、1 ヶ月当たりの時間外手当の原資である。当時、B 社は休業や営業時間短縮を行っており、所定労働時間に満たない営業時間であったことから、期間中は基本的には残業が発生していなかった。B 社の 1 ヶ月あたりの残業代は 1,500 万円から 2,000 万円程度である。特殊勤務手当の原資は 1 ヶ月 800 万円程度であったため、時間外手当の原資で十分賄うことができた。

【B社労組役員U氏】大体1ヵ月の手当は、この当時だと、そうですね、月当たりの手当は、時間外が1,500万とか2,000万ぐらいあるんですけど。それは全フロアというか、全社です。そうなると、仮に食品も営業しているんですけど、時間外は発生しないんで、その分の手当が浮くじゃないですか。⁴⁹

なお、第 1 波と同様、第 4 波の際にも緊急事態宣言が出され、行政から休業が要請された。しかし、第 4 波では特殊勤務手当は支給されなかった。第 1 波では、通勤や接客することで高まる感染リスクに対応するため特殊勤務手当を支給したが、下記の発言のとおり、第 4 波の休業の目的は人の流れを止めることにあり、特殊勤務手当の支給目的に合致しなかったからである。

【B社労組役員U氏】（中略）あの時（第4波 執筆者）は、あくまでも人流抑制だったんです、目的が。百貨店に対する休業要請というのは。人流を抑制するためにやってくださいと。感染リスクがあるなしというよりも、人の動きを止めたいから、百貨店さん、閉めてくださいということだったんで、そこに対しては手当を支給しなかったんです。2020年4月はリスクがあるから手当をつけると。でも、2021年4月以降については、人の流れを社会的に止めたいから、百貨店さん、閉めてねという要請だったんで、手当は支給しなかったと。ただ、そのときは結構不満の声はありましたね。要は食品や化粧品とかだけ営業するから、そこで働いている人たちは休めないの。

【執筆者】なるほど。不満というのは、要するに自分たちは出なきゃいけないのに、手当もないし。でも、休んで100%もらっている人たちが一方でいると。それはどういう説明をされたんですか。

【B社労組役員U氏】別に休業フロアの人たちも好きで休んでいるわけじゃないと。冷たいんですけども。その上で、労働組合として生活者視点での保障が最も重要と説明しました。⁵⁰

⁴⁹ B 社労組役員 U 氏のインタビュー調査（2021 年 10 月 14 日）より。

⁵⁰ B 社労組役員 U 氏のインタビュー調査（2021 年 10 月 14 日）より。

既述のとおり、第4波（2021年4月下旬から6月中旬）では、第1波と同じような状況であったにもかかわらず、特殊勤務手当は支給されなかった。そのため、出勤してもしなくても給料の100%が支払われるという状況が生まれた。その結果、出勤した組合員から「私たちは勤務しているのに」という不満の声が上がった。こうした組合員の不満に対応するために、B社の労使は、第4波の際に、休業をしていた従業員と出勤していた従業員で取得した休業日（特例休暇）の日数に差が見られることから、下記の発言のとおり、長い期間をかけて休業日（特例休暇）の日数を調整するという対応を行っている。

【B社労組役員U氏】（中略）、（2021年 執筆者）4月25日以降の休暇日数を、みんなが取ったかをカウントしているんですよ。例えばこの期間で30日休業した人が何人いて、29日休業した人が何人いてと、こういうのをザーッと一覧にして、この固まりで少ない固まりを、ボリュームゾーンまで少なくとも持ち上げないと公平性が担保できないかなと思っていて、足りない分の日数を、今後ですけど、付与していくという予定にしています。休みということで公平性を何とか担保しようと。

【執筆者】今は、要するに食品や化粧品の人たちだけが働いていたとすると、そこは要するに、お休みを後回しにしているということですかね。

【B社労組役員U氏】そういうことです。

【執筆者】でも、後で完全にコロナの影響がなくなったときにお休みをたくさん取れる方向で調整するというのは分かるんですけど、職場が回らなくなるんじゃないんですか。

【B社労組役員U氏】なので、かなり長期間にかけて。

【執筆者】だんだん減らしていくということですね。⁵¹

具体的な調整方法を説明する。その内容は、図表3-3-6のとおりである。週5日勤務者の場合、2021年4月から10月の期間の休業日（特例休暇）の取得総日数のボリュームゾーンは20日であった⁵²。そこで、B社は、週5日勤務者については、全員が20日の休業日（特例休暇）を取得するために、当該期間の取得日数が19日から15日にかけて、段階的に追加の付与日数を設定した。同じように、週4日勤務者については、13日以上 of 休業日（特例休暇）を取得するために、12日から9日にかけて、週3日勤務者については、10日以上 of 休業日（特例休暇）を取得するために、9日から7日にかけて、段階的に追加の付与日数を決定した。この追加の休業日（特例休暇）の取得期間は、2022年8月末までであり、連続して取得することが可能である。

⁵¹ B社労組役員U氏のインタビュー調査（2021年10月14日）より。

⁵² B社労組提供資料より。

図表 3-3-6 対象者と追加の休業日(特例休暇)の付与日数

対象者	追加の付与日数					
週 5 日勤務	20 日(0 日)	19 日(1 日)	18 日(2 日)	17 日(3 日)	16 日(4 日)	15 日(5 日)
週 4 日勤務	13 日以上(0 日)		12 日(1 日)	11 日(2 日)	10 日(3 日)	9 日(4 日)
週 3 日勤務	10 日以上(0 日)		9 日(1 日)	8 日(2 日)	7 日(3 日)	

出所：B 社労組提供資料より執筆者作成。

注：括弧内の数値は追加の付与日数である。

第 4 節 小括

百貨店 B 社におけるコロナ禍の非正規雇用者の雇用管理と労働条件について整理をする。B 社は、行政からの要請を受けて、休業や営業時間短縮を実施しており、雇用調整助成金を利用しながら、非正規雇用者の雇用と労働条件の維持に努めた。

具体的には、第 1 波（2020 年 4 月上旬から 5 月下旬）の際には、B 社は度重なる要請に応じながら柔軟に営業時間を調整していた。営業時間短縮の際には、業務の見直しを行い、勤務日数に応じて休業日（特例休暇）を付与しながら、出勤する従業員数を必要最低限に抑えることで、従業員の労働時間を調整していた。ただし、休業の際には、経済産業省からの百貨店各社への要請も踏まえ、全館休業というわけにはいかず、一部の売場で営業を行った。この結果、出勤する従業員がいる一方で、出勤してもしなくても、賃金（休業手当）が支払われる従業員が生まれた。そこで、B 社は特殊勤務手当を導入することで、コロナ禍でも、組合員間の不公平感の解消に取り組んだ。

ただし、第 1 波と同じような状況であった第 4 波（2021 年 4 月下旬から 6 月中旬）の休業の際には、特殊勤務手当は支給されなかった。特殊勤務手当は、通勤や接客によって高まる感染リスクへの対応という趣旨で支給されたが、第 4 波の休業要請は、人の流れを変更するためのものであり、第 1 波の休業要請の主旨とは異なっていたからである。この対応に対して、出勤をしていた組合員から不満の声が出された。そこで、B 社労使は休業時に出勤していた従業員に対して、長い期間をかけて、休業日（特例休暇）を付与することで、従業員間の休業日（特例休暇）の取得日数の格差縮小に取り組むことにした。こうした B 社の取り組みは、組合員間に生じた不公平感を解消し、組織内の公平性を可能な限り保つためのものであり、B 社労使がその役割を果たしたといえる。

第4章 コロナ下における労働時間調整と従業員の離職ーシティホテルC社

第1節 事例の位置づけと特徴

シティホテルC社は、都内に本社を置き、首都圏でシティホテルを運営している。C社は、ホテルの事業に加えて、各種団体や企業、大学などの食堂運営を行っている。C社の経営状況は、ずっと右肩上がりであり伸びてきたが、コロナの感染拡大が発生した2020年になると、売上高が大きく減少する事態に陥った。そこで、C社は雇用調整助成金を活用し、従業員の雇用や労働条件の維持に努めた。

コロナ下の非正規雇用者の雇用管理について見ていこう。同社は第1波（2020年4月上旬から5月下旬）の緊急事態宣言が出された時期は休業を行い賃金の補償を行った。その後、営業を再開したが、いつ本格的な営業再開ができるのか不透明な状況であったため、非正規雇用者の契約を見直すこととした。非正規雇用者については、毎年6月と12月に、6ヵ月の契約を結んできたが、2020年6月に契約を見直す際に、勤務日数を減らし、また契約期間を3ヵ月ごとに見直すこととした。C社は、コロナを理由とした解雇を行っていないが、契約内容を見直す際に、「勤務日数を減らされたら生活ができなくなってしまう」などの理由から、パートタイマーの2割程度が離職を選択した。その多くは、レストラン部門のパートタイマーであった。

また、C社に残ったパートタイマー2人にインタビュー調査を実施したところ、2人とも勤務日数の見直しに応じたものの、契約どおりに働くことを強く希望していたために、会社側からの打診に対して納得して受け入れたわけではなかった。

第2節 C社の組織概要

1. C社の従業員構成

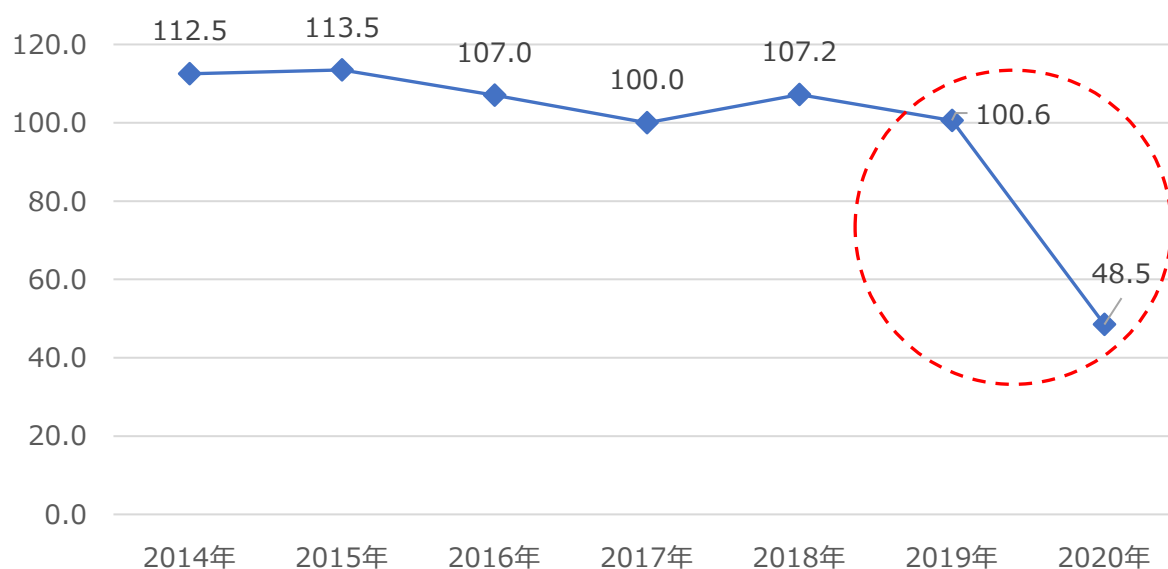
C社の従業員構成を見ると、正社員数は1,000人未満となっている。この人数は出向者や契約社員を含むものである。契約社員は、勤続2年目にスキルなどの確認を行ったうえで正社員に登用される。契約社員は試用雇用という位置づけになっている。C社は毎年50～60人の新卒を採用しているが、2020年は正社員の残業を抑制するために100人の採用を行った。

非正規雇用者について見ていこう。同社のパートタイマーは60～70人程度である。パートタイマーの仕事には、事務・経理・資材調達担当といった一般事務業務に加え、ウェ이터、調理師補助、電話オペレーター、セラピスト、ラウンジの担当（学生アルバイト）が含まれる。この他、C社には洋菓子を製造する工場があり、ラインで製造を担当するパートタイマーもいる。なお、企業の会議やイベント、婚礼を担当するバンケットには、繁閑に応じて派遣労働者を活用している。

2. C社の経営状況

C社の経営状況を見ていこう。売上高の推移を図表4-2-1に示した。これによると、2014年から2019年にかけて順調に売上高を伸ばしてきたことが分かる。しかし、コロナの感染が拡大し、不要不急の外出を控えるよう求められた2020年は、前年の半分以上にまで落ち込んだ（図表4-2-1の点線部分）。減収の主な原因は、レストラン部門とバンケット部門にあった。バンケット部門の売上高は、企業の会議やイベントと婚礼が半々という構成になっているが、企業の会議やイベントが行われなくなり、その売上が減少した。レストラン部門の減収の原因は、外出の自粛要請を受けて、来客者数の減少にあった。こうした売上の減少を受けて、C社は2020年4月から雇用調整助成金を利用している。

図4-2-1 C社の売上高の推移(前年比 %)



出所：シティホテルC社人事部長S氏インタビュー調査（2021年10月20日）より執筆者作成。

第3節 C社のコロナ対応

C社のコロナ対応についても確認しよう。その主な対応には、労働時間調整と外注していた業務の内製化の2つがある。

1. 労働時間調整

まず、労働時間の調整について見ていこう。C社は、2020年4月～5月にかけて緊急事態宣言が発動されたことに伴い全館休業を実施した。この時は、C社の全従業員は自宅待機とし、雇用調整助成金を活用することで、休業中の従業員の賃金を100%保障していた。その後、最初の緊急事態宣言が解除された後、C社は徐々に事業を再開していったが、その際には、業務量に応じて、ローテーションを組んで従業員が等しく出勤できるようにし

ていった。従業員はシフト勤務に慣れているため、ローテーションを組んで仕事をする
ことには問題なく対応できた。

【C社人事部長S氏】当初（休業明けの時期のこと 執筆者）は半分くらいの従業員を休業させていて、半分の人間で、何ていうんでしょう、1ヵ月当たり20日間の勤務のうちの10日間は出勤するけども、10日間は休業してもらおうというような、そういうやり方はしておりました。

【執筆者】ローテーションを組まれたということですかね。

【C社人事部長S氏】そうですね。もともとシフト勤務ですので、交代で休みを少し増やした形でやっていたと。もちろんお給料を保障しないわけにはいきませんから、休業手当100%支給しながらということやって、その分、雇用調整助成金で受給をさせていただきながらつないでいったということでございましょうかね。⁵³

2. 外注業務の内製化

次に、外注していた業務の内製化である。C社では、2020年6月から7月にかけて、これまで外注化していた事業の一部を内製化した。その具体例として、客室の清掃と社内食堂の調理がある。C社は客室の清掃を外注していたが、ホテルのスタッフで行うようにした。清掃業務を外注する前は、ホテルのスタッフが行っていたため、その経験のあるスタッフが客室の清掃を担当している。また、C社には社内食堂があり、その調理は外部に委託していたが、社内食堂の調理を調理部門のシェフが担当している。その他には、下記の発言のとおり、スパやフィットネスのインストラクター、皿洗い業務などの内製化が行われた。

【C社人事部長S氏】（中略）バンケットには派遣がいるという話をしましたけれども、その他にも業務を委託している会社っていうのがいくつかあってですね。例えばですけども、ハウスキーピング、いわゆる客室清掃業務、これは業務委託をかけていますし、それからあとはスパ&フィットネスみたいな、いわゆるスポーツインストラクターみたいなところも業務委託をかけていますし、それからスチュワーディング業務っていう、いわゆる皿洗いであったりとか、鍋洗いという、洗い物業務っていうのもこれもやっておりまして、あとは社員用の食堂、このあたりですとか、あとは館内の清掃業務、それからこういう時期ですから消毒業務、こういったあたりが、いわゆる外部委託をしていた業務なんですね。ただ、これ去年（2020年 執筆者）の、やはり6月7月くらいからでしょうか、これらを内製化すると。つまり、余っている人がいるんだったら、そういう人たちはこっち側で使

⁵³ シティホテルC社人事部長S氏のインタビュー調査（2021年10月20日）より。

おうということはかなり早い時期からやり始めてですね。⁵⁴

このように、C社は業務量の変化に対して、従業員の労働時間の調整や外注していた業務の内製化を行うことで、従業員の雇用と労働条件を維持する対応を採ってきた。しかし、コロナがいつ収束し通常の業務量に戻るかの見通しがつかない状況においては、非正規雇用の雇用契約をそのまま更新することは難しい状況であった。そのため、C社は非正規雇用の労働契約を更新する時期（6月と12月）に、業務量に応じた労働条件に見直す提案を行った。

例えば、フルタイムで勤務していたパートタイマーに、週2～3日勤務に変更するというものであった。しかし、C社の業務で生活費を賄う人もいたため、「それでは生活が苦しい」などの理由で、パートタイマーの2割程度は離職を選択したという⁵⁵。そうしたパートタイマーの多くは、レストラン部門に勤務するパートタイマーに多かったという。

【C社人事部長S氏】それから、あとはフルタイムで働いていらっしゃった方々については、やっぱりちょっとフルタイムでは今雇用の状況としては厳しくなってきたというあたりを、雇用の労働条件変更のときにですね、雇用満了のときにお話をして、こういう雇用条件だったらどうですかという交渉をしながら、雇用日数を減らすとか、もしくはそれだとちょっと厳しいということであれば退職をされるとか、そのあたりをちょっと時間をかけながら話を協議をしていったということです。⁵⁶

第4節 非正規雇用の反応

コロナ下での非正規雇用者に対する取り組みについて取り上げる。C社は2020年4月から5月にかけて全館を休業し、雇用調整助成金を利用して従業員の賃金全額を保障してきた。その後、2020年6月に緊急事態宣言が解除され、営業を再開したのに伴い、パートタイマーe・fも出勤することになった。

ただし、その際に、パートタイマーe・fを含め、全てのパートタイマーに勤務日数の削減という形で労働条件の見直しが行われた。接客を担当するレストラン部門などに勤務するパートタイマーは、週2日の勤務では生活の維持が困難になることなどを理由に離職を選択した。そのため、コロナ前から働き続けているパートタイマーは事務部門しか残っていないという状況になった⁵⁷。そこで、コロナ前から働き続けてきたパートタイマーe・fを調査対象にインタビュー調査を実施し、C社のコロナ下における非正規雇用者のへの取

⁵⁴ シティホテルC社人事部長S氏のインタビュー調査（2021年10月20日）より。

⁵⁵ シティホテルC社人事部長S氏のインタビュー調査（2021年10月20日）より。

⁵⁶ シティホテルC社人事部長S氏のインタビュー調査（2021年10月20日）より。

⁵⁷ シティホテルC社人事部長S氏のインタビュー調査（2021年10月20日）より。

り組みを考察することとした。

1. パートタイマーの属性

パートタイマーe・fの属性について見ていこう。その概要は、図表 4-4-1 のとおりである。パートタイマーeは40代、パートタイマーfは50代である。どちらも結婚しており、家族と同居している。

図表 4-4-1 C社のパートタイマーの属性

	年齢層	家族と同居の有無	結婚の有無
パートタイマーe	40代	○	○
パートタイマーf	50代	○	○

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

注：○は「あり」を意味する。

2. コロナが働き方に与えた影響

コロナ前のC社のパートタイマーe・fの働き方を確認しておこう。図表 4-4-2 によると、パートタイマーe・fの勤続年数は4年程度であり、どちらも無期雇用に転換していない。パートナーe・fは経理部に所属し、一般事務を担当している。具体的には、支払業務やホテルの担当部門の会計処理が主な業務となる。どちらのパートタイマーも、1日の労働時間は8時間、週5日の勤務であった。

図表 4-4-2 C社のパートタイマーの所属と働き方(コロナ前)

	所属	主な仕事の内容	勤務時間帯	勤務日数
パートタイマーe	経理部会計係	一般事務 (支払い業務など)	8:30~17:30 (1日8時間)	週5日
パートタイマーf	経理部会計係	一般事務 (支払い業務など)	8:30~17:30 (1日8時間)	週5日

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

パートタイマーe・fの働き方が、コロナ下でどう変わったのかを確認する。図表 4-4-3 によると、パートタイマーe・fの1日の労働時間は8時間であったが、労働条件を見直す際に、労働時間を維持したまま勤務日数は週5日から週3日に削減され、契約期間も3ヵ月に短縮された。勤務日数の削減に伴い、パートタイマーe・fの月収は3~4割程度減少した。

図表 4-4-3 C社のパートタイマーの働き方の変化

	労働時間の変化	勤務日数の変化	収入の変化（月額）
パートタイマーe	なし	週3日	3～4割減
パートタイマーf	なし	週3日	3～4割減

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

3. 労働条件変更の説明と労働者の受け止め方

パートタイマーe・fへの説明は、当時の人事部長と副部長（現在の人事部長）の2名が個別に説明する形で行われた。これに対するパートタイマーe・fの反応は、図表4-4-4に示したとおり、週3日勤務への変更を受け入れたものの納得はしていないというものであった。

図表 4-4-4 C社のパートタイマーの受け止め方

	納得の有無	理由
パートタイマーe	なし	C社で働き続けたいため週3日勤務を受け入れるが、従来の契約通り週5日で働きたいと強く希望していたため。
パートタイマーf	なし	C社で働き続けたいため週3日勤務を受け入れるが、従来の契約通り週5日で働きたいと強く希望していたため。

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

まず、パートタイマーeから見ていこう。週5日勤務から週3日勤務に切り替えを打診された際に「葛藤」があったという。週5日勤務を強く希望していたからである。それを伝えたところ、「他のところで2日働けないか」と助言を受けた。そのため、下記の発言のとおり、パートタイマーeは回答を保留した。パートタイマーeは家族に相談しつつも、ホテル業界で働くことに充実感を感じており、また職務内容と職場の人間関係に満足していることから、最終的には2回目の面談で週3日勤務を受け入れた。ただし、その態度は労働条件の変更を受け入れたものの納得はしていないというものであった。

【執筆者】要するに、週3日勤務への変更を受け入れて良いのかどうかというところですね。

【パートタイマーe】受け入れていいのかとかそういう葛藤は多少ありました。⁵⁸

⁵⁸ パートタイマーeのインタビュー調査（2021年12月2日）より。

【パートタイマーe】結果話したとは思うんですけど、主人にだけは。ただ、自分でもその状況も状況なので、そういう形でも、そういう提案をしていただけるのなら、一旦はということでお受けしたと思います。

【執筆者】なるほど。じゃあ、言葉にしたら仕方ないっていう感じですかね。

【パートタイマーe】そうですね。

【執筆者】合意はしたけれども、納得しているとは限らないという。

【パートタイマーe】そんな感じです。⁵⁹

パートタイマーfについても見ていこう。パートタイマーfは、ホテル側から週5日勤務から週3日勤務への変更を打診された際に、その場で受け入れている。その背景には、下記のとおり、職務内容と職場の人間関係に満足していることがあった。ただし、週3日の勤務を受け入れたものの、パートタイマーfも週5日勤務を強く希望していたため、納得したわけではなかった。

加えて、パートタイマーfについて特筆すべきは、雇用不安を感じていたことである。自身の業務が週3日の勤務日数に応じた業務量にまで減少した状況になったこと、さらに、契約期間が6ヵ月から3ヵ月に短縮されたことを受けて、パートタイマーfは「このままいけば、自分の仕事がなくなってしまうかもしれない」と雇用不安を感じていた。そのためパートタイマーfは、通算5年勤務の条件を満たしたら、無期転換の申し出をすることになっている。

【パートタイマーf】仕事も減っていますし、一般事務系から、一般事務の会計も減っていますので、片付けだったりとか、ちょっと雑用だったりとか、そういうのが残っちゃうと（私は執筆者）要らないんじゃないかなという。

【執筆者】そういう危機感があったので、先ほどの雇用不安と無期転換の意思がつながっていく話でしょうか。

【パートタイマーf】はい。⁶⁰

このように、ホテルC社で経理を担当するパートタイマー2名は、職場の人間関係や職務に満足しているため、同じ条件で働きたいという強い意志を持っている。そのため週5日勤務から週3日勤務への変更打診を受けた際には、会社の状況を理解しつつも、一定の抵抗感があった。このような心境が、週3日の勤務を受け入れたものの納得していないという態度に表れている。

⁵⁹ パートタイマーeのインタビュー調査（2021年12月2日）より。

⁶⁰ パートタイマーfのインタビュー調査（2021年12月2日）より。

第 5 節 コロナ下で発生した人事管理上の課題

上記のとおり、C 社はパートタイマーに対して、業務量に応じた勤務日数への変更を打診したが、パートタイマーの中には、勤務日数を減らすと生活が苦しくなるといった理由から離職を選択する者が出た。C 社は調査時点で、業務量が戻りつつあり、現状の人員体制ではタイトな状況になりつつある。その背景には、非正規雇用者の離職に加えて、業界の先行きに不安を覚えた若手の正社員の離職が増えたことがあるという。

【執筆者】そうすると、コロナをきっかけに離職された方はやっぱりいらっしゃるということですね。

【C社人事部長S氏】多かったと思います。いわゆる、非正規の方々、有期雇用の方々ももちろんそうなんですけれども、この方々はお仕事の量に応じてというところが多かったんですが、逆に社員の退職も例年に比べてかなり多くてですね。

【執筆者】それはやっぱり接客のお仕事が多いので、コロナ感染が不安だとか怖いということでしょうか。

【C社人事部長S氏】そちら側よりは、業界不安のほうがちよっと多かったっていうのが1つです。今後このまま先行き見えないまま、この業界ってしぼんでいくんじゃないかっていうふうにした若いスタッフが結構多かったということですね。⁶¹

第 6 節 小括

シティホテル C 社の非正規雇用者の雇用管理と労働条件について整理をしよう。C 社は、2020 年になると、それまで右肩上がりで増加してきた売上高が減少に転じることとなった。それに対応するために、C 社は雇用調整助成金の申請を行い、業務量に応じた 2 つの対応が行われた。その 1 つが、これまで外注していた業務の内製化であった。対象となった業務は、客室の清掃や社内食堂の調理、皿洗いなどである。C 社は、これらの業務を外部の業者に委託していたが、C 社は再び内製化した。こうした業務の内製化は、これまで C 社のスタッフが担当していた業務であるか、社内のスタッフの業務と同じ業務で行われた。C 社は、こうした業務に余剰人員を配置することで、従業員の雇用と労働条件を維持してきた。

もう 1 つが、労働時間の削減である。C 社の非正規雇用者については、1 日の労働時間を維持した状態で、業務量に応じて勤務日数を変更するというものであった。この時に、パートタイマーの 2 割程度が生活苦などから離職を選択した。その多くは、レストラン部門に勤務するパートタイマーであった。また、勤務日数削減の打診をうけた非正規雇用者の反応を明らかにするために、経理事務を担当する 2 名のパートタイマーに、労働条件の

⁶¹ シティホテル C 社人事部長 S 氏のインタビュー調査（2021 年 10 月 20 日）より。

変更の受け止め方についてインタビュー調査を実施した。それによると、C社は、2020年6月の契約更新の際に、週5日で勤務していたパートタイマーに、週3日勤務に見直すことを打診するとともに、雇用契約期間を6ヵ月から3ヵ月に変更することを伝えた。会社からの勤務日数削減の打診に対して、2名のパートタイマーのうち1名は回答を保留した。ホテルが置かれた状況は理解していたものの、週5日勤務の希望が強く、週3日勤務への変更に応じるべきかどうか葛藤があったからである。最終的に勤務日数の変更を受け入れたものの、納得できたわけではなかった。もう1名のパートタイマーは、会社側の打診をその場で受け入れたものの、週5日勤務の希望が強く、納得して受け入れたわけではなかった。さらに、このパートタイマーで特筆すべきは業務量が減少してきたこと、6ヵ月単位で結んでいた雇用契約が3ヵ月単位になったことで、自分の仕事がなくなるのではないかと雇用不安を感じていたことである。

第 5 章 コロナ下における労働時間調整と閉店対応－飲食サービス D 社

第 1 節 事例の位置づけと特徴

飲食サービス D 社は、日本全国で居酒屋事業を中心とした外食サービス事業を手掛けている。D 社では、店舗のエリアによって行政からの休業や営業時間短縮の要請の有無や内容が異なるものの、それらにしたがって、休業や営業時間短縮を実施してきた。その際に、D 社は雇用調整助成金を活用して、従業員の雇用と労働条件を維持しようとしつつも、店舗閉店や事業所の閉鎖を行った。このように、D 社は休業、営業時間短縮、店舗閉店、雇用調整助成金の活用の全てを行っており、D 社は、本稿が取り上げる事例の中でも、コロナによる打撃を最も被った事例といえる。

こうした事態に対して、D 社はパート・アルバイト（以下、パートタイマーで統一）の雇用と労働条件を維持するために、どのような対応をしたのかを見ていく。D 社の労使は、従業員の雇用と労働条件を維持するという方針を共有し、その方針に基づく対応を行った。休業時には休業手当として、パートタイマーに平均賃金の 6 割を支給していた。この手当は、店舗休業時だけでなく、営業再開していてもシフトに入れないパートタイマーにも支給された。また、営業時間短縮の際には、週の労働時間が 20 時間以上のパートタイマーを対象に、週の労働時間を一律 20 時間に抑えることで、ワークシェアリングを行い、パートタイマーの雇用維持に努めた。その際には、パートタイマーの契約の見直しが行われた。一部のパートタイマーは生活苦から離職したものの、多くのパートタイマーは契約の見直しに応じた。

パートタイマーの労働条件変更の受け止め方については、パートタイマーにインタビュー調査を実施した。その対象となったパートタイマー 3 名のうち、2 名は労働条件の変更を納得して受け入れた。しかし、残りの 1 名は労働時間の調整に不満はなかったものの納得していなかった。店長から十分な説明がなかったからである。また、D 社はコロナ下で多くの店舗の閉店を実施している。その場合は、D 社はパートタイマーに新しい仕事を紹介したものの、多くのパートタイマーは自ら新しい仕事を探すことを選択した。

このように、D 社がコロナ下で事業を継続する過程で、パートタイマーを中心に従業員数に変動が見られる。以下では、D 社のコロナ下での取り組みを見ていく。

第 2 節 D 社の組織概要

1. D 社の人員構成

D 社の従業員は、正社員とパートタイマーで構成されている。パートタイマーには主婦も含まれるが、多くはフリーターと学生アルバイト（主に大学生や専門学校生）である⁶²。

⁶² D 社労組役員 H 氏のインタビュー調査（2021 年 11 月 12 日）より。なお、学生アルバイトの中で最も多

パートタイマーの多くは D 社が経営する店舗に配置されている。そこで、以下では、店舗に勤務するパートタイマーを分析対象とする。

図表 5-2-1 には、2019 年 12 月から 2021 年 11 月にかけての人員構成の変化を示している。この図表には、組合員データを基に在籍人数と組合費徴収人数を掲載している。在籍人数とは組合に在籍している人数で、組合費徴収人数とは、実際に店舗で勤務している人数となる。在籍人数と組合費徴収人数の差が多ければ、それだけ会社に籍を置いたまま勤務をしていない人数が多いことになる。その数値は、労働時間調整による影響を見るうえで、参考になると考えられる⁶³。

まず、在籍人数の変化を見る。正社員の在籍人数は、2019 年 12 月から 2020 年 4 月にかけて増加しているものの、2020 年 4 月から 2021 年 11 月にかけて、400 人程度が減少していることが分かる。こうした人員数の変化は、組合費徴収人数にも当てはまる。パートタイマーの在籍人数を見ると、2019 年 12 月から 2020 年 4 月にかけて 1,000 人が減り、2020 年 4 月から 2021 年 11 月にかけて 6,000 人弱が減少している。こうした傾向は、組合費徴収人数にも当てはまる。正社員とパートタイマーに共通するのは、コロナの感染拡大が見られた 2020 年 4 月以降で在籍人数と組合費徴収人数が減少していることである。

次に、在籍人数と組合費徴収人数の差を見る。正社員では、在籍人数と組合費徴収人数の差は、2019 年 12 月から 2020 年 4 月にかけて 70 人から 150 人に増加するが、2021 年 11 月には 40 人に減少する。これに対し、パートタイマーでは、2019 年 12 月から 2020 年 4 月にかけて、在籍人数と組合費徴収人数の差は 1,500 人程度から 1,000 人程度に減少するが、2021 年 11 月には 2,275 人と増加している。

このように、D 社の人員構成の変化を見ると、コロナ下（2020 年 4 月）では正社員とパートタイマーの人数が減っているという共通点が見られる一方で、在籍人数と組合費徴収人数との差は、パートタイマーで拡大していることが分かる。つまり、コロナ下でパートタイマーの人数が減っているにもかかわらず、D 社に在籍していても実際に勤務できていない、いわば待機状態にあるパートタイマーが増加していることが分かる。

いのは大学生である。

⁶³ コロナ下において、D 社には正社員やパートタイマーの一部にコロナを理由に出勤をためらう従業員が出たため、そのような従業員には有給休暇を消化してもらうという対応を採った。D 社の在籍人数にはこうした従業員も含まれる。

図表 5-2-1 D 社の従業員数の推移

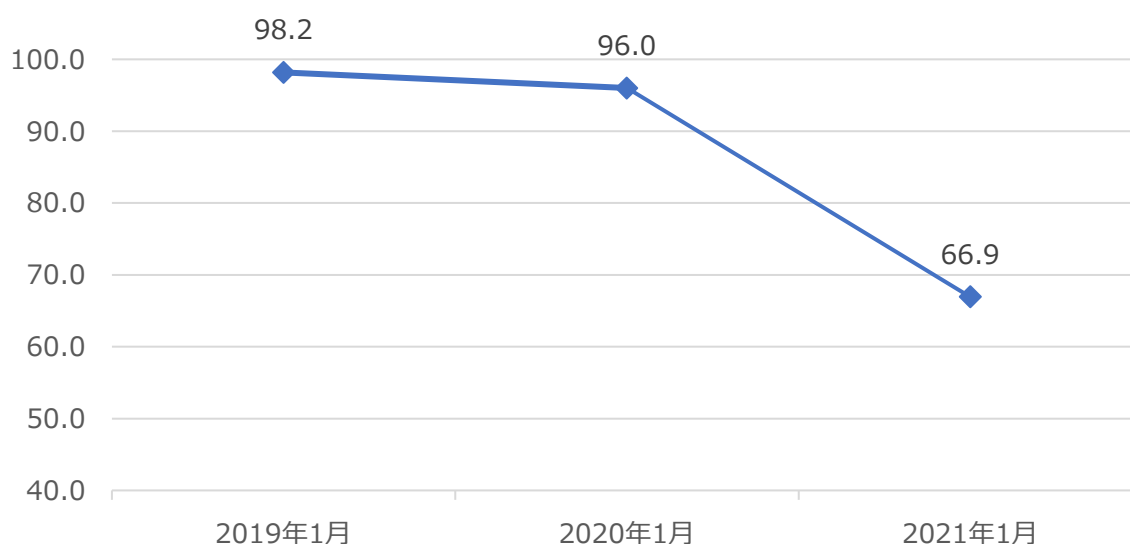
		2019 年 12 月	2020 年 4 月	2021 年 11 月
正社員	①在籍人数	1,720 人	1,750 人	1,360 人
	②組合費徴収人数（勤務者）	1,650 人	1,600 人	1,320 人
	①－②	70 人	150 人	40 人
パートタイマー	③在籍人数	14,500 人	13,500 人	7,635 人
	④組合費徴収人数（勤務者）	13,000 人	12,500 人程度	5,360 人
	③－④	1,500 人程度	1,000 人程度	2,275 人

出所：D 社事業部長 T 氏のインタビュー調査（2021 年 11 月 19 日）及び D 社労組役員 H 氏のインタビュー調査（2021 年 11 月 12 日）より執筆者作成。

2. D 社の経営状況と雇用調整助成金の活用

D 社の売上高の前年比の推移を確認する。D 社の売上高は 2019 年から僅かではあるが、2020 年 1 月まで減少傾向を示している（図表 5-2-2）。さらに 2021 年 1 月になると、前年の 2/3 にまで売上高が大きく減少している。コロナが D 社の経営状況に大きな影響を及ぼしたことが分かる。このような経営状況であったため、D 社は 2020 年の 5 月から雇用調整助成金を活用している。

図表 5-2-2 D 社の売上高の推移（前年比 %）



出所：D 社提供資料より執筆者作成。

3. D 社労働組合の概要

D 社の労働組合についても見ておこう。D 社では、店舗の閉店やパートタイマーの労働

時間調整が行われており、コロナ下の対応を見るうえでは、労働組合も1つのアクターになり得る。D社にはUAゼンセン傘下の労働組合がある。D社は飲食サービス業で複数の業態を運営しているが、D社労組は全ての業態に従事する従業員を組織化の対象にしている。そのため、D社労組の組合員には正社員のみならず、全てのパートタイマーと学生アルバイト（高校生、大学生、専門学校生）が含まれる。この組合員の範囲は、組合結成当初から変わっていない。D社労組は、会社とユニオンショップ協定を締結しており、組合員の範囲に限って言えば、組織率はほぼ100%である。

なお、詳しくは後述するが、コロナ下では、D社は休業をしたり、営業時間の短縮を行ったりしたため、パートタイマー組合員の中には勤務できた者と勤務できなかった者が出てきた。D社の組合は、実際に勤務をしたパートタイマーから組合費を徴収し、勤務していなかったパートタイマーからは組合費を徴収していない。

第3節 D社のコロナ対応

1. D社の取り組みの全体像

コロナ下におけるD社の対応を整理しておきたい。その概要を図表5-3-1にまとめた。第1波の際には、緊急事態宣言が出されたことも伴い、全店舗を対象に休業を実施した。緊急事態宣言解除後は、営業時間を短縮する形で営業を再開した。この際に、D社は週の労働時間が20時間以上のパートタイマーを対象に、週の労働時間を一律20時間に抑制するという対応を行った。第2波では、感染者の多い首都圏や関西地域で休業を実施したものの、そうした地域以外は営業時間を短縮する形で営業を続けていた。第3波の際には、緊急事態宣言が出されたため、それに合わせて休業を行った。緊急事態宣言解除後は、営業時間を短縮する形で営業を再開した。第4波では、緊急事態宣言に伴い休業を行った。ただし緊急事態宣言の対象ではないエリアがあり、そうした地域では営業を継続した。第5波の際は、緊急事態宣言に伴い休業を行った。緊急事態宣言の期間はエリアによって異なっていたため、D社は緊急事態宣言が解除されたエリアから営業を再開した。

なお、以下では、D社の第1波の取り組みに着目する。この時期に注目するのは、この時期にD社が全国の店舗で同じ対応を行っており、D社の対応を把握しやすいと考えられるからである。

図表 5-3-1 コロナ感染拡大の動きとD社の対応

感染拡大の動き	時期	D社の対応
第1波	2020年4月上旬～ 2020年5月下旬	緊急事態宣言を受けて休業の実施。緊急事態宣言解除後は、営業時間短縮で営業を再開。
第2波	2020年7月下旬～ 2020年8月下旬	首都圏と関西圏は休業の実施。エリアによっては、営業時間を短縮して営業再開。
第3波	2021年1月上旬～ 2021年3月下旬	緊急事態宣言に伴い休業の実施。解除後は、営業時間短縮で営業再開。
第4波	2021年4月下旬～ 2021年6月中旬	緊急事態宣言に伴い休業の実施。ただし、エリアによっては営業を行っていた。
第5波	2021年7月中旬～ 2021年9月下旬	緊急事態宣言に伴い休業の実施。ただし、エリアによって、期間は異なる。

出所：D社事業部長T氏のインタビュー調査（2021年11月19日）及び新型コロナウイルス データで見る感染状況一覧 | NHK 特設サイトより執筆者作成。

- 注1. 感染拡大の時期については、緊急事態宣言が出された時期から全ての都道府県で解除されるまでの時期としている。緊急事態宣言が出されていない場合は、感染者数が増加し減少するまでの期間としている。
- 注2. 第4波の時期については、1つの都道府県を除き、多くの都道府県で緊急事態宣言が解除された時期までとしている。

2. 休業への対応

第1波の際に行われた休業への対応について見ていこう。第1波の休業の際には、正社員については基本賃金の100%が保障された。その後も休業を行ったが、少ない時でも基本賃金の8割程度を保障したという⁶⁴。これに対し、店舗で働くパートタイマーについては、法律どおり、平均賃金の6割が保障されていた⁶⁵。この休業手当は、店舗が営業を行っていても、シフトに入れないパートタイマーにも支給された。営業時間の短縮に伴って労働時間が削減された際は、賃金が休業手当の支給水準に達しない場合、その分が休業手当で補填された⁶⁶。

D社の休業手当の計算方法を見ていこう。具体的な計算方法は、以下のとおりである。D社人事部が作成した資料によると、休業手当の基となる平均賃金の計算方法は、①直近3カ月の支給額（控除前手当を含む）÷直近3カ月の暦日数（カレンダー日数）と、②直近3カ月の支給額（控除前手当を含む）÷直近3カ月の勤務日数×60%の2つがある。このうち、金額が高い方が採用される。図表5-3-2の例で言えば、パートタイマーの1日の平均賃金は、②の方法で算出された6,000円になる。この平均賃金の60%が休業手当になるため、最終的には1日の休業手当額は3,600円になる。このケースは月10日勤務であるから、休業手当は月額36,000円になる。パートタイマーに実施したインタビュー

⁶⁴ D社事業部長T氏のインタビュー調査（2021年11月19日）より。

⁶⁵ D社事業部長T氏のインタビュー調査（2021年11月19日）より。

⁶⁶ D社労組役員H氏のインタビュー調査（2021年11月12日）より。

調査によると、休業手当は1ヵ月の賃金の4割程度になったという回答を得ており、上記の計算方法と実態は辻褄が合う⁶⁷。

図表 5-3-2 平均賃金の計算方法

例) 1日の給与が1万円のパートタイマーが、毎月10日間勤務した場合

①30万円(10万円×3ヵ月)÷90日(30日×3ヵ月)=約3,333円

②30万円(10万円×3ヵ月)÷30日(10日×3ヵ月)×0.6(60%)=6,000円

出所：D社提供資料より執筆者作成。

休業に対するパートタイマーの反応を見よう。D社労組によると、パートタイマー組合員は休業をすんなりと受け入れたという。なかには、D社の勤務については休業し、他の仕事で稼ぐことを考える人もいたという。

3. 営業時間短縮への対応

第1波の緊急事態宣言解除後に実施された営業時間短縮への対応についても見ておこう。D社の店舗の営業時間は、17時から深夜3時までであったが、緊急事態宣言解除後は閉店時間を22時にしていた。当時は、通常の営業時間に比べると、5時間の営業時間短縮となっていた。このような営業時間の短縮は、パートタイマーの賃金に関わってくるため、D社労組は、「契約した労働時間数の勤務ができるよう、不公平なく配慮してほしい」と会社に要求した。しかし、業務量が減少している状況においては、これまでどおりの働き方を保障するのは困難である。そこで、D社はパートタイマーにシフト調整を打診した。

具体的な打診方法については、店長やエリアマネージャーがパートタイマー1人1人に面談を行い、契約内容の見直しを打診した。契約期間は1年間であり、コロナ下でも、その期間に変更はない。パートタイマーの労働時間を見直す際は、週の労働時間が20時間以上で契約しているパートタイマーが対象となった⁶⁸。具体的には、対象となるパートタイマーの労働時間を一律週20時間に抑制する対応が採られた。この背景には、2020年3月末に同社の経営管理部が売上高前年度比50%で推移するという前提でシミュレーションを行い、週の労働時間を20時間で維持すれば、パートタイマーの雇用と労働条件を維持できることが明らかとなったことがある。この労働時間の調整の際には、勤務日数と労働時間で調整するパターンが多かったという。

この契約の見直しに対するパートタイマーの具体的な反応は、9割が契約の見直しを受

⁶⁷パートタイマーh・i・jのインタビュー調査より。

⁶⁸ なお、週20時間未満のパートタイマーについては、契約の見直しを行わず契約を延長した。D社労組役員H氏のインタビュー調査(2021年11月12日)より。

け入れ、残りの1割が離職を選択したという。パートタイマーの9割が契約の見直しを受け入れた背景には、パートタイマーは、D社よりも店舗や店舗の人間関係に愛着を感じる傾向があることが挙げられる⁶⁹。逆に、離職を選択したパートタイマーは、週の労働時間が削減されると生活ができなくなるなど、労働条件の見直しを受け入れられなかった者であるという⁷⁰。

4. 店舗閉店への対応

D社はコロナの影響を受けて、多くの店舗を閉店した。閉店の際には、1ヵ月以上前に、エリアマネージャーが各店舗に赴き、店長と閉店の説明を従業員に行った。その際に、パートタイマーを含め、従業員には労働条件と労働時間を維持したまま、自社の近隣店舗に異動をしてもらいたい旨を伝えた。D社は、パートタイマーにできるだけ働き続けてほしいと考えていたからである。このような対応は、組合が結成される前から行われていたという⁷¹。

店舗閉店に対する組合の対応を見ていこう。店舗閉店はパートタイマーの雇用と労働条件に大きな影響を与えるものである。D社労組は上部団体のUAゼンセンと合理化対策委員会を立ち上げ会社と交渉を行ったが、その段階では、会社もできることはなかった。そのため、D社労組は、組合員に対して、同じ労働条件で、自社の近隣店舗に異動して頂くよう打診するほかはなかった。

それに対するパートタイマーの反応は、離職を選ぶ人が多かったという。組合によると、パートタイマーの1割が新しい店舗に異動し、9割は自力で新しい職場を探す道（離職）を選択したという。パートタイマーの多くが離職を選択した背景には、パートタイマーは自宅近くの勤務を優先しており、そのため特定の企業での勤務にこだわらないこと、D社のパートタイマーの多くは年齢が若いため、自力で新しい職場を探すことは可能であること、D社からの紹介であっても、下記のD社労組役員H氏の発言のとおり、受け入れ先企業の事情があり、必ずしもその企業に就職できるとは限らないことが考えられる。

【D社労組役員H氏】（新しい職場の 執筆者）紹介はできますけれど、やっぱりスーパーにして

⁶⁹ 多くのパートタイマーが希望の勤務日数や労働時間で働けなくてもD社に残った背景には、D社労組役員のH氏によると、D社に対する愛着というより、店長や店舗の同僚との人間関係が気に入っていたり、居酒屋で働くことが好きだった理由があったという。このことは、D社のパートタイマーh・i・jのインタビュー調査結果にも当てはまる。

⁷⁰ パートタイマーからは、「社会保険が払えない」とか「働けなくて生活が苦しい」という切実な声がD社に寄せられたという。D社は、グループ内の人材派遣会社を通じて副業を探してみてもどうかという助言を行ったという。D社事業部長T氏のインタビュー調査（2021年11月19日）より。

⁷¹ 飲食サービスD社は、業績がおもわしくない店舗に対して、スクラップ・アンド・ビルドを行うことがあり、そのために一時的に休業を行うなどしており、仕事ができないことがあったという。その場合、他の店舗に応援に入ったりするという。こういった経験があったため、組合が結成される以前から従業員の雇用維持を含め、D社にはノウハウが蓄積されていたと考えられる。D社労組役員H氏のインタビュー調査（2021年11月12日）より。

も、外食店舗にしても、そのお店の人的な事情といいますか、これがある中で、無理やり、行っていくようなことを会社からの指示で行うというようなところってなかなか難しく、
「お店に聞いてください」みたいな感じなんですよ、いずれにしても。「じゃあ何人かは、今足りないので面接しますね」ぐらいの話ですね。組織的に何か人が動くようなことというのは、なかなか難しかったとは思います。

【執筆者】そうすると、その気があれば、例えば紹介されたとおり面接を受けに行くという人もいれば、「もう、じゃあいいです、自分で探します」といって辞めてしまう。

【D社労組役員H氏】そうですね。もう非正規の方は、それ（離職を選択する人 執筆者）が多いです。⁷²

なお、D社には、分析対象である店舗のパートタイマー以外に、セントラルキッチン等の事業所で働くパートタイマーがいる。D社では、店舗閉店のほかに、外食のセントラルキッチン（関東と関西）の閉鎖も行われた。セントラルキッチンは、200～300人規模の工場であった。セントラルキッチンに勤務するパートタイマーの多くは高齢者であったため、次の就職先が見つかることは困難だと判断し、労使で別の会社に移ることができるよう対応した。また、その際には組合の要求により、閉鎖する事業所のパートタイマーに5,000円の商品券が支給された。この他には、D社は9つあった宅配弁当の工場を事業再編に伴い5つに削減したほか、外食店舗用の仕込み品を製造する食品工場2つが他社に譲渡された。これらの事実は、コロナがD社の経営に与えた影響の大きさを物語っている。

5. 事業回復に伴う業務量増加への対応

2021年10月末に緊急事態宣言などが解除され、店舗の営業時間は、17時から深夜3時の営業時間⁷³になった。しかし、調査時点では、店舗の閉店時間はパートタイマーが終電で帰宅できる時間になっていた。D社は、コロナ前の通常の営業時間に戻したいと考えていたが、パートタイマーの人数が不足していたため、店舗はフル稼働ができなかったのである。

何故、このような状況が生じてしまったのだろうか。この背景には、休業手当を受給しているパートタイマーの6割が、この時期に店舗のシフトに入らなかったことが影響している。D社は休業手当を法律どおり支給していたが、その水準は実質的にパートタイマーの賃金の4割弱であった。そのため、休業手当を受けるパートタイマーはシフトに入っていないか、シフトに入っているにもかかわらず労働時間は僅かといったいわば待機状態にあるパートタイマーであった。D社は、通常の営業時間に戻すにあたり、待機状態にあったパートタイ

⁷² D社労組役員H氏のインタビュー調査（2021年11月12日）より。

⁷³ ただし、営業時間帯はエリアや店舗によって異なる。

マーにシフトに入るよう声がけをしたが、その6割がD社に戻ってこなかったのである。

D社労組役員の説明によると、待機状態にあったパートタイマーはシフトに入っていない期間に別の仕事を探し、それがメインの仕事になったのではないかとのことであった。こうした事態が発生したため、現在、D社はシフトに入ったパートタイマーに対して、受給期間をさかのぼって休業手当を割増することを決定した⁷⁴。なお、その水準はこれまで組合が要求していた水準と同じであった。

ところで、上記のように、営業時間短縮や休業を終え、業務量の増加が見込まれるような状況では、業務量の増加に応じて人材を確保することが必要になると考えられる。その際に、店長はどのような形でパートタイマーのシフトを組むのだろうか。店長経験のある事業部長T氏やD社労組役員H氏によると、店長は学生アルバイトよりも、店舗運営で重要な役割を果たすことの多いフリーター層を優先的にシフトに入れることがあるという。下記の発言のとおり、学生アルバイトは卒業までという契約期間が決まっており、学生アルバイトよりも長く店舗で働く可能性があり、また店舗で重要な仕事をしているフリーターを優先的にシフトに入れるという。

【執筆者】（中略）やっぱり先ほど冒頭、H様おっしゃられたように、そういうフリーターの方で仕事がすごくできる方が1人2人いらっしゃると、店舗の運営がすごく、店長さんとしても、お休み取れますし、すごい楽だとおっしゃられていたので、店長さんの立場に立つと、そういう人たちをより守りたいという。

【D社労組役員H氏】それはそうですね。

【執筆者】学生さんは、時期がたつと卒業して、違う世界行くのは分かっていますので。

【D社労組役員H氏】そうです。

【執筆者】むしろ、そういう人たちを長く、ここに働いてもらいたいという思いは、フリーターの方に強いんじゃないかなと。その結果として、そういう戦力化しているようなパートさんが残る構図になっているのかなと。

【D社労組役員H氏】そうですね。そういうふうになっています。⁷⁵

実際に、事業が回復する局面において、学生アルバイトよりもフリーターが優先的にシフトに入っていたかどうかを確認する。フリーターに該当するパートタイマーjによると、営業再開時で来客数が少ない時期でも、店長は社会保険を自分で支払っているフリーターを中心にシフトを組んでくれたという。このように、断片的な情報ではあるが、営業再開時には、店舗運営に欠かせないフリーターを中心にシフトを組んでいたといえる。長くな

⁷⁴ なお、2022年2月現在、「まん延防止等重点措置」が延長されており、D社の対応の検証は「まん延防止等重点措置」が終わった後ではないとできない。

⁷⁵ D社労組役員H氏のインタビュー調査（2021年11月12日）より。

ってしまうが、以下で引用する。

【執筆者】（中略）営業を再開する時とか、業務が立ち上がる時に、フリーターさんを優先的にシフトに入れてくれたということはありますか。

【パートタイマーj】そうですね。本当に学生の子は週 1 日になってしまう子もいたので、本当に（シフトに 執筆者）入れない子もいたので、フリーター組を優先的に入れてくれていたことはありますね。（中略）社会保険に入っているのがフリーターに多いということと、社会保険に入っている子をまず優先してという感じですね。

【執筆者】やっぱり学生さんで実家暮らしだったり、無理して働く必要のない人よりは、フリーターさんたちの方が。

【パートタイマーj】まあ社会保険を払っているのがフリーターに多いということと、社会保険に入っていることが最優先ということですね。

【執筆者】店長さんがそう言っていたんですか。

【パートタイマーj】そうですね。はい。⁷⁶

なお、D 社労組はこのような状況が発生することを想定していたため、会社に対して、特定のパートタイマーを優先的にシフトに入れることなく、店舗に在籍するパートタイマーが公平にシフトに入れるよう要請している。

第 4 節 コロナ下の組合活動

コロナ下の組合活動について取り上げる。D 社労組は、組合員に何か還元できないかと考えた末に、コロナ下で組合活動が制限される状況であっても、従来どおりの組合活動を着実に進めていくことを決めた。企業経営の問題や従業員の雇用にかかわる問題が発生したこともあり、コロナ下では、会社側と密に話し合う機会が増えたという。そこで、以下では、労使交渉の主なテーマ 4 点を説明する。

第 1 に、店舗閉店を含めた事業所閉鎖への対応である。D 社は事業のスクラップ・アンド・ビルドを定期的に実施しているため、大小含め、事業所を閉鎖したり、一時休業したりすることで対応してきた。今回のコロナ下の店舗閉店については、上部団体（UA ゼンセン）と連携して会社と交渉を行ったが、閉店という決断を覆すには至らなかった。そこで、組合は従業員の雇用と労働条件をいかに確保するか、また閉店の説明を従業員に行っているかどうかの確認を行った。具体的には、組合は実際に説明の場に立ち会ったほか、次の仕事先について、会社が斡旋しているかどうかの確認を行っている。また、事業所の閉鎖の際には、組合は通常の解雇手当（1 ヶ月）を目安にして慰労金を要求した。

⁷⁶ パートタイマーj のインタビュー調査（2021 年 12 月 18 日）より。

第2に、休業手当への対応である。組合は、D社の休業手当の水準は十分でないと考え、その水準をパートタイマーの平均賃金の8割程度まで上げるよう会社に要求してきた。しかし、会社は法律どおり支給していることを理由に組合の要求にこたえることはなかったという⁷⁷。また、D社では、法律に従って休業手当が支払われないケースが発生した。その原因は、店長の理解不足によるものであった。下記の発言のとおり、組合員から「(休業手当は 執筆者) この金額で合っていますか」という形で相談が寄せられると、組合は会社に問い合わせ、問題があれば会社が対応した⁷⁸

【執筆者】例えば事業所や店舗によって、休業補償していたりしなかったり、(休業手当の 執筆者) 支給割合も異なっていたという情報は、どういうふうにキャッチされたんですか。

【D社労組役員H氏】その組合員さんからの相談が入るわけですね。「私の休業手当の額は合っているんですか」みたいな相談があるので、「こういう決まりになっていますよ」ということを説明した上で、「それはおかしいですね」となった時には会社のほうに説明する。会社ももちろん、我々と同じルールで認識しているので、「その店おかしいですね、ちゃんと計算し直して支払いますね」みたいな対応になりますね。⁷⁹

第3に、正社員の労働時間の適正化である。飲食業界では、人件費を固定費ではなく変動費で考える傾向にあるという。通常であれば、来客数が減った場合、パートタイマーに休んでもらうことになるが、店長が自分の裁量で自ら勤務時間を減らし、シフトにパートタイマーを入れることがあるという。これは、店長は店舗の経営に対する責任を負っており、自らの労働時間を減らしてパートタイマーの労働時間を増やせば、それだけ店舗の人件費が抑制されること、またパートタイマーの労働時間を保障しないと、辞めてしまう可能性があるため、パートタイマーの定着を考えて、パートタイマーを優先的にシフトに入れること考えるという。ただし、こうした行動が行き過ぎてしまうと、店長の労働時間が所定労働時間を満たさないという問題につながる。そこで、組合は店長がこうした対応を採らないよう会社に求めた。D社はこの問題を認識しており、コロナ下では、正社員の労働時間が所定労働時間を満たすことを前提に店舗のパートタイマーのシフトを組むよう指示を出すとともに、各店舗の労働時間のデータをチェックし、問題があれば是正させているという。

また、店長が店舗の人件費を抑えて利益を出そうとすると、パートタイマーの労働時間を減らして、正社員の労働時間を増やし所定労働時間を超えた分はサービス残業で処理してしまうということもあり得る。D社の労使は、サービス残業を行わないという方針を共

⁷⁷ D社労組役員H氏のインタビュー調査(2021年11月12日)より。

⁷⁸ D社労組役員H氏のインタビュー調査(2021年11月12日)より。

⁷⁹ D社労組役員H氏のインタビュー調査(2021年11月12日)より。

有しその抑制にも努めているという。具体的には、正社員のサービス残業の抑制については、社内研修に加え、事業本部の担当者が担当エリアの店舗を巡回する際にも、サービス残業をしないようアナウンスしている。ただし、こうした正社員の労働時間にかかわる問題は一部の正社員で慣行化しており、店舗によっては、今でも行われることがあるという⁸⁰。

第4に、副業である。これまで組合は、労働条件交渉の中で、3年連続で副業について会社と交渉してきた。D社では、2021年3月に副業が一部認められた。副業が認められたのは、課長以下の正社員である。D社では、副業は36協定の残業時間の枠の中で行うことにしている。ただし、雇用関係にある副業は認められていないため、請負や自営業者として働く以外はない。実態としては、担当する仕事の延長でUber Eatsを選択する社員が多いという。D社は、自己啓発を念頭において、他の業種業態で学んだことを会社に還元することを目的として副業を認めたが、実際は、コロナ下で収入が減少した分を補填するという形になっているという。

第5節 非正規雇用者の反応

1. パートタイマーの属性

D社では、非正規雇用者が労働条件変更をどのように受け止めたのかを見るために、都内と地方の店舗に勤務するパートタイマー4名（パートタイマーg・h・i・j）にインタビュー調査を実施した。図表5-5-1のとおり、いずれのパートタイマーも30歳以下の若者である。この4名のうち、パートタイマーg・hの2名は学生アルバイトであり、パートタイマーi・jの2名はフリーターである。D社のパートタイマーは全員独身であり、このうち、パートタイマーhのみが一人暮らしをしている。

なお、パートタイマーgは、2020年当時、他社の店舗に勤務していた。そのため、2020年4月から5月にかけての休業やその後の一律週20時間の労働時間調整が行われた期間は、D社に勤務していなかった。パートタイマーgについては、現在勤務する店舗の状況に限定して取り上げる。

⁸⁰ D社労組役員H氏のインタビュー調査（2021年11月12日）より。

図表 5-5-1 D 社のパートタイマーの属性

	年齢層	家族との同居の有無	結婚の有無
パートタイマーg	20 代	○	×
パートタイマーh	20 代	×	×
パートタイマーi	30 代	○	×
パートタイマーj	20 代	○	×

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

注：○は「あり」、×は「なし」を意味する。

2. パートタイマーの担当・役割と基本的な働き方

パートタイマー4人のインタビュー調査から、パートタイマーの担当や役割、基本的な働き方を見てみよう。フリーター2名（パートタイマーi・j）は、同じ店舗に5年以上勤務している。パートタイマーjは無期転換しているものの、パートタイマーiは無期雇用に転換していない⁸¹。

各パートタイマーの店舗での担当・役割、基本的なシフトを示したのが、図表 5-5-2 である。パートタイマーg・iは調理を行うキッチンを担当し、パートタイマーh・jは来客の案内やウェイター業務、レジ作業を行うホールを担当する。役職を見ると、パートタイマー4名のうち、3名（パートタイマーh・i・j）はユニットリーダー⁸²である。ユニットリーダーは、店長不在時に、店長の代わりを務める役割を果たす。例えば、ホールのユニットリーダーは、店長不在時は閉店まで勤務し、戸締りを行い、レジを締め、その日の売上の入金までを行う。キッチンのユニットリーダーは、複数のポジション（持ち場）を担当する。キッチンには、焼き場、揚げ場、刺し場、コンロ場といったポジション（作業場）がある。キッチンのユニットリーダーになると、全てのポジションを担当することができるという。そのため、その日にシフトに入るパートタイマーがどのポジションを担当でき

⁸¹ パートタイマーjが無期雇用への転換を申し出た背景には、通算5年勤務した際に、店長から説明があり、本人が毎年契約を更新する手間を省くことができると考えたことがある。一方で、パートタイマーiは調査当時、無期転換ルールを認識していなかった。

⁸² D社には、パートタイマーの資格等級制度がある。D社の提供資料によると、入社期間が一定期間を超えるまでは研修期間となっている。その後は、ランク1に位置付けられ、ランク6を目指して昇格していく。ランク1は、基本項目の習得ができたかどうか問われる。ランク2は、ランク1が習得する基本項目の習得に加え、初期トレーニングが教えられるかどうか問われる。ランク3は、ランク2の昇格者であること、複数のポジション（持ち場）を担当できるかどうか問われる。ランク4がユニットリーダーである。ランク4はランク3の昇格者であることに加えて、店長不在時の報告相談業務対応ができるかどうか、初期クレームが担当できるかどうか問われる。ランク5は、キッチンやホールの全てのポジションを担当可能であり、D社の理念項目を習得することが求められる。ランク6はホールやキッチンのすべてのポジションを担当可能であることとD社の理念を習得していること（ランク5昇格者であること）に加えて、社員業務の一部を習得していることが求められる。

るかによって、担当するポジションが決まる。

各パートタイマーの基本的な労働時間を見ると、学生アルバイトであるパートタイマーg・hの週の労働時間は20～30時間である。フリーターであるパートタイマーi・jの週の労働時間は40時間程度となっている。なお、パートタイマーg・jは、コロナ下で新しい仕事を探し、現在もD社の店舗に勤めながら掛け持ちをしている。ただし、どちらもD社の仕事の収入が多くなっている⁸³。

図表 5-5-2 店舗での役割と基本的な働き方

	担当	役職	基本的なシフト	仕事の掛け持ちの有無
パートタイマーg	キッチン担当	なし	18 時間 (1 日 9h×2 日勤務)	○
パートタイマーh	ホール担当	ユニットリーダー	28 時間 (1 日 7h×4 日勤務)	×
パートタイマーi	キッチン担当	ユニットリーダー	40 時間程度 (1 日 8h×5 日勤務)	×
パートタイマーj	ホール担当	ユニットリーダー	40 時間程度 (1 日 8h×5 日勤務)	○

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

注．○は「あり」、×は「なし」を意味する。

3. 労働条件の変更の説明と受け止め方

店舗に勤務するパートタイマーが労働時間調整に対して、どのような受け止め方をしたのかを確認しよう。対象とするパートタイマーが勤務する店舗は、都内と地方を含め全国に点在している。営業時間の短縮や酒類提供の自粛要請などは、エリアによって出された時期や期間が異なる。そこで、D社が全社的に実施した労働時間調整を取り上げる。具体的には、2020年4月から5月にかけて行われた休業とその後に実施された一律週20時間の労働時間調整である。

①労働条件変更の説明

まず、各パートタイマーに対して、労働条件変更の内容とその説明がどのように行われたのかを見てみよう。対象となるパートタイマーは、2020年当時、D社に在籍していたパートタイマーh・i・jである。

⁸³ また、パートタイマーh・jが勤務する店舗では、休業や営業時間短縮が行われた際に、仕事を掛け持ちする同僚が出てきたという。また、パートタイマーiは一律週20時間の労働時間調整を行う際に、新しい仕事を始めて掛け持ちしようと考えたが、実際に仕事を探すことはしなかったという。その背景には、後述するが、労働時間調整の期間が明示されており、その期間を乗り切れば元に戻るだろうと考えていたことがあった。

休業期間中は休業手当が支給された⁸⁴。パートタイマーjによると、休業期間中は仮のシフトを作成し、それに基づいて平均賃金を算出し、そこに補償割合をかけて金額が決定されたという⁸⁵。また、2020年4月に出された緊急事態宣言が5月末に解除された後に、D社では、週20時間以上の労働時間で契約しているパートタイマーを対象に、労働時間を一律週20時間に変更する対応が採られた。図表5-5-2の基本的なシフトと比較をすると、パートタイマーhは10時間弱、パートタイマーi・jは、通常の労働時間が半分に減少した。なお、この時の労働時間調整への対応を見ると、多くは勤務日数と1日の労働時間の削減で調整したパートタイマーが多かった⁸⁶。また、調査を実施したパートタイマーについて見ると、パートタイマーhは勤務日数が減ったものの労働時間はほとんど変わらなかったが、パートタイマーi・jは、勤務日数と1日の労働時間の両方が変化した⁸⁷。

こうした労働時間の減少は、パートタイマーの賃金の減少につながる。労働時間調整や休業に対して、パートタイマーはどのような受け止め方をしたのだろうか。実際に労働時間調整を体験した3名のパートタイマーのうち、パートタイマーi・jは、店長から説明を受け納得して受け入れた。その背景には、休業期間中は、休業手当が支給されること、一律週20時間の労働時間調整については、その実施期間が明示され、かつその期間が長くなかったこと（パートタイマーi）、さらには、他社の状況と比較して、雇用が保障され働き続けられるだけ良いと感謝していること（パートタイマーj）が挙げられる。

【パートタイマーi】（労働時間の調整は 執筆者）最初からいついつまでと言われていたので、少しの我慢で済むだろうと。⁸⁸

【パートタイマーj】（会社としても 執筆者）そんなに働かせてあげられないということもあるので。D社とは別の会社では、（パートタイマーが 執筆者）解雇されるのではないかと、いうところもあったみたいなので、それに比べたら、（D社は 執筆者）保障をしてくれるからありがたいなと。⁸⁹

一方、パートタイマーhは、一律週20時間の労働時間調整については、納得していなかったという。店長から十分な説明を受けていなかったからである。しかし、パートタイマーhは、一律週20時間の労働時間の調整に不満を持っていなかった。というのも、パ

⁸⁴ なお、2020年4月から5月にかけての緊急事態宣言下の状況で、他社の店舗で働いていたパートタイマーgによると、休業手当の額はD社と同じ割合で算出されていたという。

⁸⁵ パートタイマーjのインタビュー調査（2021年12月18日）より。

⁸⁶ D社の事業本部によると、1日の労働時間で調整したパートタイマーは全体の2割、勤務日数で調整したパートタイマーは全体の2割、残りの6割のパートタイマーは1日の労働時間と勤務日数で調整した。

⁸⁷ パートタイマーi・jのインタビュー調査より。

⁸⁸ パートタイマーiのインタビュー調査（2021年12月15日）より。

⁸⁹ パートタイマーjのインタビュー調査（2021年12月18日）より。

ートタイマーh は、ユニットリーダーとして、店舗のレジ業務を担当するなかで、店舗の売上状況を把握しており、来客数が減少したことで店舗の売上が下がっていたことを理解していたからである。そのため、パートタイマーh は、店長がシフト調整をしているのだと理解していたという⁹⁰。

なお、パートタイマーh が勤務する店舗では混乱が発生した。上記の労働時間調整について、店長から十分な説明が行われなかったため、学生アルバイトを中心に労働時間が大きく減少したり、シフトに入れなくて困ったパートタイマーがいたという。なかには、店舗に籍を置いたまま、他の仕事先（パチンコ店など）を見つけた者がいるという⁹¹。

②生活の苦しさ

上記の労働時間調整がパートタイマーに与えた影響を確認したい。パートタイマー3名のうち、パートタイマーhを除く2名は実家暮らしであるため、休業手当が支払われれば、また、労働時間調整の時でも、実際に勤務した時間に応じて給料が支払われれば、生活を送ることはできる。実際、実家暮らしのパートタイマーi・jの2名は、休業や一律週20時間の労働時間調整が行われた際に、生活に困ることはなかった。

しかし、都内で1人暮らしをしているパートタイマーhは、休業と一律週20時間の労働時間調整の際に、生活面では大きな困難が生じた。パートタイマーhは、家賃を家族に援助してもらっていたものの、食費や光熱費などは自分の賃金で賄わなくてはならなかったからである。そのため、パートタイマーhは、休業期間中に経験のある飲食店を中心に新しい仕事先を探してみたものの、どこも人手が足りていたため、見つけるまでには至らなかった。

では、パートタイマーhはどのように生活費を賄うことができたのだろうか。休業期間中に支払われた休業手当、2021年5月に支給された「特別定額給付金」（1人一律10万円）、大学からの給付金で（一人暮らしの学生対象、10万円）のおかげで、休業期間と労働時間調整の期間の生活費を賄うことができたという。

【パートタイマーh】国から10万円支給された時とか、大学からも給付金があったので、それで一応やりくりはできたんですけど、外食しようとなった時にどうしようかと迷うこともあったし、贅沢はできない状況ではありました。⁹²

③雇用不安

第4章のシティホテルC社では、1人のパートタイマーが業務量の減少と雇用契約期間

⁹⁰ パートタイマーh のインタビュー調査（2021年12月15日）より。

⁹¹ パートタイマーh のインタビュー調査（2021年12月15日）より。

⁹² パートタイマーh のインタビュー調査（2021年12月15日）より。

が6ヵ月から3ヵ月に短縮された際に、このまま仕事がなくなってしまうのではないかと雇用不安を感じていた⁹³。そこでD社についても、雇用不安を感じたパートタイマーがいたかどうかを見てみる。

D社のパートタイマー3名のうち、雇用不安を感じたのはパートタイマーjであった⁹⁴。パートタイマーjが勤務する東北地方の店舗では、2021年8月から9月にかけて、20時までの営業時間短縮が要請され、かつ酒類の提供が停止となった。同店は、ランチ営業をせず、夕方からの営業を続けていたため、当時は休業措置を取ることにした。すでに述べたとおり、パートタイマーjは実家暮らしであり、休業手当が支給されれば、十分生活を送ることは可能であった。

しかし、休業がいつまで続くのか不透明であったことや営業時間短縮が再び要請される可能性も考えられることから、パートタイマーjは新しい仕事を探した。新しい仕事は、パートタイマーjにとって「保険」であった。加えて、コロナ前から、パートタイマーjが勤務する店舗の経営状況が順調ではなく、閉店になる可能性が指摘されたこともあった。このことがパートタイマーjの雇用不安を強めた。

【パートタイマーj】（中略）次また休業になるかわからない状況だったし、また次に休業になってしまうのではないかという不安があって、友人がいる所を紹介してもらって9月から（新しい仕事に 執筆者）入りましたね。

【執筆者】お金には困っていなかったけれど、またいつ休業になるかという不安があって。

【パートタイマーj】保険というか。⁹⁵

【執筆者】例えば、お店が無くなってしまったらどうしようかとか考えたりしましたか。

【パートタイマーj】そうですね。多少は。いまは***（D社の現在の店舗名）なんですけど、その前は〇〇〇（D社の以前の店舗名）というお店で、その時も本当に売れなくて、つぶれてしまうんじゃないかと言われていたんで、その時みたいに不安になったりしましたね。⁹⁶

⁹³ JILPTが2020年6月10日に公表した個人調査では、仕事面で特に不安を感じたことを調べている。パート・アルバイトについて見ると、「収入の減少」（45.9%）、「感染予防や感染者発生時の対応などの会社の衛生管理」（29.3%）、「勤め先の経営状況の悪化あるいは企業倒産・事業所閉鎖」（21.3%）、「解雇や雇止め（雇用不安）」（16.3%）という結果が出ている。企業が雇用調整助成金を活用して雇用の維持に努めても、非正規雇用者の中には雇用不安を感じる者がいる。詳しくは、[記者発表「新型コロナウイルス感染拡大の仕事や生活への影響に関する調査」（一次集計）結果 | 労働政策研究・研修機構（JILPT）](#)を参照されたい（アクセス日は2020年7月15日）。

⁹⁴ パートタイマーh・iが雇用不安を感じなかった理由は、パートタイマーhは店長から閉店になることはまずないという話を聞いていたこと、ユニットリーダーを担当できるのは自分しかいないと認識していたこと、パートタイマーiは、自分がいなければ店舗が回らないため、店舗にとってパートタイマーiが不要な存在になる時は店舗が閉店する時くらいしかないと認識していたことが挙げられる。

⁹⁵ パートタイマーjのインタビュー調査（2021年12月18日）より。

⁹⁶ パートタイマーjのインタビュー調査（2021年12月18日）より。

4. 現在の店舗運営の課題

パートタイマーのインタビュー調査から、店舗が抱える課題を見てみよう。2021 年 10 月以降、緊急事態宣言が解除され、全国的に飲食店は通常営業が実施可能な状況となった。そのため、D 社の各店舗にとって、来客数（業務量の増加）に応じたパートタイマーの確保が重要となる。その際に、店舗の課題として、以下の 3 点が挙げられる。

第 1 に、店舗の人材確保の問題である。パートタイマー g が勤務する都内の店舗では、下記の発言のとおり、人を採用しても定着せず、常に人手不足という状況が続いている。そのため、必要な人員が揃っていれば、17 時からの開店に合わせて 16 時の出勤にすれば良いが、調査時点でパートタイマー g は 15 時から出勤しているという。

【パートタイマー g】全然お会いしたことが無い人が、LINE のグループに突然入ってきて、1 週間後に見てみたら、もう辞めているみたいな感じです。

【パートタイマー g】でもいま採用はやってくれていて、（お店に 執筆者）行く度に初めましてという人がいます。⁹⁷

こうした問題は、地方の店舗でも見られた。パートタイマー j が勤務する地方の店舗も人手不足の状態にある。パートタイマー j はユニットリーダーであるが、事実上、店長代理となっており、出勤する日はほぼ開店から閉店時間まで勤務をすることが多いという。それは、自分と同じ役割を果たせるパートタイマーがいないからである。パートタイマー j が休みを取るには、店長の休みや他のパートタイマーの出勤状況、予約状況などを考慮しなくてはならず、自分の都合で休みを取りにくい状況にあるという。パートタイマー j が勤務する店舗でも募集を行っているが、なかなか条件が合わず、採用にまで至らないという。

第 2 に、一部の店舗で生じたパートタイマーの混乱である。組合は会社に特定のパートタイマーを優先してシフトに入れることが無いよう申し入れたが、営業時間短縮の際に優先的にシフトに入ったのはフリーターであった。加えて、店長によって十分な説明が行われなかった店舗においては、事情を理解していなかった学生アルバイトを中心にシフトに入れないことによる混乱が生じた。

第 3 に、人材育成である。パートタイマー h が勤務する都内の店舗では、2021 年 11 月から新しくパートタイマーを 10 名採用したため、人手不足という問題は生じていない。ただし、新人を一度に 10 名採用したため、新人教育という業務が発生した。パートタイマー h は、通常の業務に加え、新人教育を担当しており業務負担が増加した。

⁹⁷ パートタイマー g のインタビュー調査（2021 年 12 月 15 日）より。

第 6 節 小括

飲食サービス D 社の非正規雇用者の雇用管理と労働条件について整理しておく。D 社では、コロナによる解雇は行われていないものの、契約内容の見直しの際に、離職を選択するパートタイマーが見られた。

D 社は、行政からの要請などによって、休業や営業時間短縮の実施を求められ、それに応じた結果、2021 年の売上高は前年に比べ大きく減少した。D 社は雇用調整助成金を活用し、パートタイマーを含め、従業員の雇用の維持に努めた。その 1 つの表れが、第 1 波（2020 年 4 月上旬から 5 月下旬）後の営業再開時に実施されたパートタイマーの労働時間調整である。この労働時間調整では、週の労働時間が 20 時間以上のパートタイマーの労働時間を一律週 20 時間に抑制するという対応が行われた。この背景には、対象となるパートタイマーの労働時間を一律週 20 時間に抑制すれば、パートタイマーの雇用を守れるという D 社のシミュレーションにあった。さらに言えば、D 社はコロナ下で事業構造の転換を行い、店舗閉店や事業所の閉鎖に踏み切ったが、その際に従業員の解雇を行っていない。ただし、労働時間の調整を実施した際には、生活苦などから離職を選択したパートタイマーが見られたり、閉店対象となった店舗のパートタイマーの多くは D 社が幹旋した仕事ではなく、自ら仕事を見つけるために離職を選択した。これらの離職者が本章の冒頭で確認したパートタイマーの人数減少の原因となったと考えられる。これに加え、D 社は第 5 波（2021 年 7 月中旬から 9 月下旬）の緊急事態宣言解除後に、人材確保の問題を抱えることになった。待機状態にあったパートタイマーの多くが、シフトに戻らなかったことが影響している。

D 社では、パートタイマー h・i・j の 3 名を対象に、労働条件の変更の受け止め方を中心にインタビュー調査を実施した。パートタイマー h・i・j のうち、パートタイマー i・j は、第 1 波の際の休業とその後の一律週 20 時間の労働時間調整を納得して受け入れていた。この背景には、店長からパートタイマーへの説明が行われたこと、雇用を保障してくれることに感謝していること、労働時間調整の実施期間が明記されていたことが挙げられる。

ただし、パートタイマー h は、店長から一律週 20 時間の労働時間調整に関して十分な説明を受けなかったため、納得して受け入れたわけではなかった。パートタイマー h は、仕事上、知り得た店舗の状況から労働時間調整を行っていることに気づいた。しかし、その事情を知らないパートタイマー h と同じ店舗に勤務するパートタイマーには混乱を招いた。加えて、休業や一律週 20 時間の労働時間調整の実施は、パートタイマーに個別の問題をもたらした。パートタイマー j は店舗の先行きに不安（雇用不安）を感じた。また、都内で一人暮らしをしているパートタイマー h は、休業や一律週 20 時間の労働時間調整の際には、収入が減少したことにより生活の維持に苦労した。

第 6 章 まとめ

第 1 節 事例から得られた事実発見

ここでは、最初に設定した 4 つの分析課題について、4 社の事例から得られた事実発見を整理する。

1. 事業縮小時における非正規雇用者の数量調整

最初の課題は、事業縮小時において、業務量の減少に対応するために、調査対象企業がパートタイマーの数量調整をどのように行ったのかということである。全ての調査対象企業において、コロナを理由とした解雇は行われていないため、ここでは、①労働時間調整（休業と営業時間短縮）への対応と、②店舗閉店への対応の 2 つを取り上げる。

なお、労働時間調整の方法は企業によって異なるものの、D 社で行われた労働時間調整⁹⁸を除けば、同一企業内ではパートタイマーに共通した対応が採られた。従業員区分が多様化する中で、非正規雇用者の労働時間を調整する際に、統一的な対応が採られたことは興味深いことといえる。

①労働時間調整への対応

労働時間調整には、休業と営業時間短縮の 2 つがある。まず休業への対応について見ていく。休業は、百貨店 B 社、シティホテル C 社、飲食サービス D 社で実施された。この 3 社は雇用調整助成金を活用し、正社員のみならず、非正規雇用者の休業期間中の賃金を保障している。ただし、その割合は企業によって異なっていた。B 社と C 社は 100%を保障していたが、D 社は労働基準法に基づいて平均賃金の 6 割を保障していた。

次に、営業時間短縮を取り上げる。営業時間短縮は、全ての調査対象企業で行われた。営業時間短縮を実施する場合、パートタイマーの所定労働時間に影響を及ぼす。調査対象企業の対応方法を見ると、3 つのパターンに分かれた。

1 つ目は、勤務日数を維持したまま、1 日の労働時間で調整をするパターンである。この方法を採用したのはスーパー A 社である。ただし、A 社は、店舗の営業時間を短縮しても、契約した所定労働時間を守るための対応がなされており、実際に労働時間の調整の影響を受けたパートタイマーは少数にとどまった。

2 つ目は、1 日の所定労働時間を維持したまま、勤務日数を削減するパターンである。この方法を採用したのは、百貨店 B 社とシティホテル C 社である。B 社は、契約した勤務日数に応じて、段階的に勤務日を削減する形でローテーションを組んで対応した。C 社は、

⁹⁸ これは、第 1 波後に D 社で行われた労働時間調整を指す。この際に、D 社では、週の所定労働時間が 20 時間以上のパートタイマーを対象に、週の所定労働時間を 20 時間にするという対応が採られた。週の所定労働時間が 20 時間未満のパートタイマーには、労働時間調整は行われなかった。

パートタイマーの 1 日の所定労働時間を維持し、勤務日数を週 5 日から週 3 日に削減する形で調整を行った。

3 つ目は、1 日の所定労働時間と勤務日数の両方を削減するパターンである。この方法は、飲食サービス D 社で行われた。D 社では、週所定 20 時間以上のパートタイマーを対象に、週の労働時間を一律所定 20 時間に抑制するよう打診を行った。D 社の多くのパートタイマーは労働条件の変更に応じた。その際に、対象となったパートタイマーの 6 割が 1 日の労働時間と勤務日数で調整を行った。

②店舗閉店への対応

店舗の閉店は、飲食サービス D 社で見られた。D 社の労働組合は、上部団体である UA ゼンセンと連携して合理化対策委員会を結成し会社と交渉を行った。会社との交渉を通じて、閉店の決定を覆すことはできなかったため、組合は閉店対象となった店舗の従業員への説明と新しい仕事先の斡旋を会社に要求した。会社は組合の要求に応じて対応したが、閉店対象となった店舗のパートタイマーの多くは、会社が斡旋した新しい仕事先ではなく、離職して自ら新しい仕事を探す選択をした。

2. 労働条件変更に対する非正規雇用者の反応

次に、上記の労働時間の調整に伴う労働条件の変更に対して、どのような選択を行ったかである。パートタイマーが取り得る選択肢は、①労働条件の変更を受け入れて企業に残るか、②労働条件変更を受け入れない（離職する）かの 2 つである。

そこで、労働条件の変更を受け入れたパートタイマーと離職を選択したパートタイマーの反応を整理する（図表 6-1-1）。なお、パートタイマーに労働条件の変更が発生したのは、スーパー A 社、シティホテル C 社、飲食サービス D 社の 3 社であった。インタビュー調査を実施したパートタイマー 10 名はこの 3 社に勤務しているが、このうち労働条件変更が生じたパートタイマーは 6 名（パートタイマー d・e・f・h・i・j）であった（図表 6-1-1）。この 6 名のパートタイマーは労働条件の変更を受け入れた。残りの 4 名（パートタイマー a・b・c・g）のうち、パートタイマー g を除く 3 名に労働条件の変更は生じなかった。パートタイマー g は、2020 年度については、他社の店舗に勤務していた。

図表 6-1-1 パートタイマーへの労働条件変更の打診の有無と反応

	所属企業	労働条件変更の 打診の有無	労働条件変更の 受け入れの有無
パートタイマーa	スーパーA社	×	—
パートタイマーb	スーパーA社	×	—
パートタイマーc	スーパーA社	×	—
パートタイマーd	スーパーA社	○	○
パートタイマーe	シティホテルC社	○	○
パートタイマーf	シティホテルC社	○	○
パートタイマーg	飲食サービスD社	×	—
パートタイマーh	飲食サービスD社	○	○
パートタイマーi	飲食サービスD社	○	○
パートタイマーj	飲食サービスD社	○	○

出所：各パートタイマーのインタビュー調査より執筆者作成。

注1. 「○」はあり、「×」はなしである。

注2. B社については、非正規雇用者の調査を実施していない。

①労働条件変更を受け入れた非正規雇用者

労働条件変更を受け入れたパートタイマー6名の反応を見よう。この結果、3つのパターンが見られた。1つ目は、労働条件の変更を納得して受け入れたパターンであり、2つ目は、労働条件の変更に納得していないが仕方なく受け入れたパターン、3つ目は、労働条件の変更に納得したわけではないが、不満もなく受け入れたパターンである。

それぞれについて見ていくと、労働条件の変更を納得して受け入れたパターンに該当するのは、スーパーA社のパートタイマーd、飲食サービスD社のパートタイマーi・jの3名であった。この3名には、責任者（店長）から労働条件変更の説明がなされ、全員が納得して受け入れている。その選択の背景について見ると、A社のパートタイマーdは、コロナ下でも働けることに感謝していること、労働条件変更の期間が明確にされていたこと、D社のパートタイマーiは、労働条件変更の期間が明確にされたこと、パートタイマーjは、雇用や労働条件を保障してくれるD社に感謝していたことがあった。

2つ目の労働条件の変更に納得していないが、仕方なく受け入れたパターンに該当するのは、シティホテルC社のパートタイマーe・fであった。パートタイマーe・fは、会社側から十分な説明を受けたものの、希望する労働条件を満たせないことから、その変更になんて納得することはなかった。それでも労働条件変更を受け入れた背景には、業務内容や職場の人間関係を含め、2人がC社で働くことに満足していたことがあった。

3つ目は、上記のいずれにも該当しなかったパターンである。これに該当するのが飲食

サービス D 社のパートタイマー^hである。パートタイマー^hについては、店長から十分な労働条件変更の説明がなかったものの、役職上、店舗の経営状況を知り得たため、自分で状況を把握し、労働条件の変更を受け入れた。そのため、パートタイマー^hは、労働条件の変更には不満はないが、それに納得しているわけでもなかった。

②離職を選択した非正規雇用者

次に、離職を選択したパートタイマーの反応を見る。離職を選択したパートタイマーに調査を行っていないため、企業や労働組合から得られた情報を整理することで代替する。労働条件の変更をパートタイマーに打診した際に、離職者が出たのはシティホテル C 社と飲食サービス D 社であった。両社は、労働条件の変更を打診する際に、引き続き働き続けるよう求めたが、パートタイマーの中には離職を選択する者が出た。ただし、同じ離職という行動であっても、その背景には違いが見られる。C 社では、生活苦などからやむを得ず離職を選択した非正規雇用者が出た。D 社では、閉店対象となった店舗のパートタイマーに対して、労働条件を維持したまま、自社の近隣店舗に異動するよう打診したが、多くのパートタイマーは離職を選択した。その一方で、週の所定労働時間を一律 20 時間に抑制することを打診した際には、C 社と同様、一部のパートタイマーが生活苦を訴えてやむを得ず離職を選択した。両社には、生活苦などの事情によって、やむを得ず離職を選択したパートタイマーが見られた。

3. 事業再開又は通常の事業運営状態に戻す際の非正規雇用者の数量調整

第 3 の課題は、事業再開又は通常の事業運営状態に戻す局面の数量調整である。具体的には、事業回復に伴う業務量の増加に応じて、パートタイマーをいかに確保するかである。スーパー A 社と百貨店 B 社は、コロナを理由とした解雇は行っておらず、また離職者に変化は見られなかったことから、両社のパートタイマーの人数はほとんど変化しなかった。そのため、業務量がコロナ前の水準に戻りつつある状況にあっても、両社はパートタイマーを通常のシフトに戻せば問題なく対応できる。したがって、両社については、業務量に応じた人材確保の問題は発生していないと考えて良い。これに対し、シティホテル C 社と飲食サービス D 社では、休業や営業時間短縮に伴い業務量が減少した局面で、労働時間調整などを行った際に離職を選択したパートタイマーが見られた。この結果、両社は事業の回復に伴って業務量が増加する局面において、以下の 2 つの問題を抱えていた。

1 つ目は、業務量の増加に応じた人材確保の問題である。D 社では、店舗閉店が行われた際に新しい仕事を斡旋したが、当該店舗のパートタイマーの多くは離職を選択した。また、D 社がパートタイマーの週の所定労働時間を一律 20 時間に抑制する労働時間調整を行った際にも、一部のパートタイマーが生活苦を理由に離職を選択した。調査時点では、D 社はパートタイマーを十分確保できずに、コロナ前の営業時間に戻す体制を組めず、や

むを得ず営業時間短縮を続けていた。C 社では、勤務日数の削減を打診した際に、パートタイマーの 2 割程度が離職を選択した。加えて、C 社では、業界の先行きに不安を感じた若手社員が離職した。調査時点では、C 社の業務量は、コロナ前の状況に戻りつつあったため、正社員とパートタイマーで、人材確保の問題が発生していた。

2 つ目は、一部の店舗のパートタイマーに混乱が生じたことである。この課題は、飲食サービス D 社で見られた。D 社では、業務量の増加が見込まれる状況下で、フリーターが優先的にシフトに入り、学生アルバイトがなかなかシフトに入れないという状況が発生した。これに加え、店長が営業時間短縮の説明を十分行わなかったこともあり、一部の店舗では、学生アルバイトを中心にパートタイマーに混乱が生じた。ただし、シフトに入れないパートタイマーには D 社が休業手当を支給していたこともあり、D 社労組に不満が寄せられることはなかった。

ここで、2 つ目の問題に関して 1 点付言しておく。D 社では、事業再開又は通常の事業運営状態に戻す際にフリーターが優先的にシフトに入ったが、この背景には、フリーターに対する店長の配慮があった。フリーターは、社会保険を自分で納めていることに加えて、基幹化や戦力化していることもあって、店長は学生アルバイトよりもフリーターを優先的にシフトに入れるという行動を取った（パートタイマー i・j）。第 1 の課題で触れたように、D 社は業務量が減少した際に、全てのパートタイマーに共通した対応を採ったため、無期雇用であるかどうか、基幹化や戦力化しているかどうかによって、数量調整方法に違いは見られなかった。しかし、上記のとおり、事業再開又は通常の事業運営状態に戻す際に、D 社では基幹化・戦力化したパートタイマー（フリーター）が優先的にシフトに入るという現象が観察された。コロナ下において、基幹化・戦力化したパートタイマーとその他のパートタイマーで違いが見られたのは、事業の再開又は通常の事業運営状態に戻す際に、優先的に仕事に入れるかどうかであった。

4. 労働組合の取り組み

労働組合が非正規雇用者の雇用管理や労働条件にどのように取り組んだのかを見てみよう。本稿の調査対象企業のうち、労働組合があるのは、スーパー A 社、百貨店 B 社、飲食サービス D 社の 3 社である。これらの企業の労働組合は、いずれも非正規雇用者を組織化している。この 3 社の労働組合は、従業員の雇用と労働条件の維持に取り組んでいた。以下では、これを前提に雇用管理と労働条件に分けて見ていく。

①非正規雇用者の雇用管理への対応

パートタイマーの雇用管理への対応を見ると、いずれの企業においても、コロナを理由としたパートタイマーの解雇は行われていない。つまり、どの企業もパートタイマーの雇用の維持に取り組んでいる。各事例について見ていくと、A 社では、パートタイマーの雇

用維持を前提に、パートタイマーと契約している労働時間を維持するよう労使が合意していた。B 社も、従業員の雇用と労働条件の維持が大原則という下で、パートタイマーの雇用や労働条件を維持している。D 社では、店舗閉店が行われた。D 社の労働組合は、上部団体である UA ゼンセンと連携して合理化対策委員会を結成し会社と交渉を行った。会社との交渉を通じて、店舗閉店の決定を覆すことはできなかったため、組合は閉店の対象となった店舗の従業員への説明と新しい仕事先の斡旋を会社に要求した。組合は実際に説明の場に立ち会うとともに、新しい仕事が斡旋されたかどうかの確認を行った。

②非正規雇用者の労働条件の維持

パートタイマーの労働条件の維持への取り組みについて見ていく。3 社の労働組合は、契約した労働時間を維持するよう会社に要請を行っている。このうち、スーパーA 社と百貨店 B 社では、契約した労働時間を保障することで賃金を 100%保障するか、それに近い形で保障している。飲食サービス D 社の組合は、事業再開又は通常の事業運営状態に戻す際に、特定の非正規雇用者が優先的にシフトに入ることが無いよう会社に要請を行っている。この要請は、非正規雇用者が平等にシフトに入れるよう求めるものであり、非正規雇用者の労働時間の確保につながる。

第 2 節 含意

本稿の分析結果から得られた事実発見に基づき、下記の 2 点の含意が導き出される。以下では、それぞれについて述べる。

1. 非正規雇用者の離職を抑制するには

まず本稿の分析結果から、パートタイマーの離職を抑制するには何が重要であるか、この点について考えてみたい。

本稿の調査対象企業では、雇用調整助成金を活用するなどして、パートタイマーの雇用と労働条件を守るための取り組みが行われていた。しかし、なかには、労働条件の変更を受け入れられず離職を選択したパートタイマーが出た。それがシティホテル C 社と飲食サービス D 社であった。調査時点では、両社の業務量はコロナ前の水準にまで回復しつつある状況にあったが、両社は人材確保の問題を抱えていた。この問題の原因の 1 つであるパートタイマーの離職を減らすには、企業と非正規雇用者間の労働条件変更をめぐるミスマッチを解消する必要がある。そこで、本稿の調査結果から、どのような対応が必要であるかを考えてみたい。それが下記の 2 点である。

第 1 に、責任者が十分に説明することである。労働条件の変更を受け入れたパートタイマーに共通することは、責任者から十分な説明を受けていたことである（スーパーA 社・シティホテル C 社・飲食サービス D 社）。これに加え、十分な説明を行う重要性を物語る

事例として、D 社で見られたパートタイマーの混乱を招いたことがある。責任者から十分な説明が行われなかった D 社の一部の店舗では、店舗に在籍するパートタイマーに混乱を招いた。これらの事実から、責任者が労働条件の変更について十分な説明を行う必要があるといえる。ただし、責任者が十分な説明を行っても、労働条件の変更に納得して受け入れてもらえるとは限らない。労働条件の変更に納得してもらわなければ、離職を選択されてしまう可能性があるため、責任者が十分な説明を行うだけでは不十分だと考えられる。そこで、2 点目の対応が必要となる。

第 2 に、労働条件を変更する際に、一定水準以上の労働条件を確保することである。離職を選択したパートタイマーの労働条件変更への反応には、2 つのパターンがあった。1 つは、労働条件の変更を受け入れず離職を選択したパターンであり（D 社）、もう 1 つは、やむを得ず離職を選択したパターンである（C 社・D 社）。前者は、本人の意思で離職を選択したパートタイマーであるが、後者は、生活苦などの事情からやむを得ず離職せざるを得なかったパートタイマーだと考えられる。見方を変えれば、より良い労働条件を提示することができれば、後者は離職することのなかったパートタイマーだといえる。少なくとも、労働条件を変更する際に、一定水準の労働条件を提示することができれば、後者のパートタイマーの離職を減らすことができるのではないだろうか。

その際に大事なことは、労働条件の変更を行う際に、その水準をどのように設定するかということである。労働条件の水準を低く設定すると、企業のコスト負担は軽くなるが、一方で非正規雇用者の離職を招くというリスクが生じる。待機状態にあったパートタイマーの多くがシフトに入らなかったために、店舗営業に支障が出た D 社のケースを想起すれば、企業にとって離職者はできるだけ出さない方が得策だといえる。逆に、労働条件を高く設定すれば、非正規雇用者の定着度は高まるが、その一方で、企業のコスト負担が大きくなる。非正規雇用者が離職するリスクを考えると、企業は労働条件の水準をあらかじめ高く設定することを嫌うかもしれない。

このような構造を前提に考えると、企業が一方的に労働条件を設定するよりは、企業と労働者が労働条件について話し合い、両者の意見をすり合わせて労働条件を設定する方が合理的であると考えられる。この方法を採用の方が、労使双方が受容しやすい労働条件を設定しやすくなると考えられるからである。

本稿の分析の限りでは、労働条件変更を行う際の非正規雇用者の離職を抑制するための手立てとして、①責任者が労働条件の変更について十分な説明を行うこと、②非正規雇用者の声を聞くことで、労使双方が受容可能な労働条件を設定することの重要性を示した。この 2 つの対応を採用することができれば、少なくとも生活苦などの事情からやむを得ず離職を選択する非正規雇用者を減らすことができるのではないだろうか。

2. 集团的労使関係の機能

2 つ目は、集团的労使関係の機能である。調査対象企業のうち、労働組合があるのはスーパーA 社、百貨店 B 社、飲食サービス D 社である。この 3 社の労働組合を対象に、コロナ下における労働組合の取り組みに着目する。それが下記の 4 点である。

第 1 に、非正規雇用者の雇用管理と労働条件維持への貢献である。上記 3 社の組合は、非正規雇用者の雇用と労働条件の維持を会社に求めた。会社は雇用調整助成金を活用するなどして、従業員の雇用と労働条件の維持に努めた。D 社では、労働条件の見直しに同意できなかった非正規雇用者に離職が発生したものの、店舗閉店や事業所閉鎖を行った際に、自社の近隣店舗への異動の打診や別会社に転籍してもらうなどの対応を行い、非正規雇用者の解雇は行っていない。この限りにおいては、3 社の労使は非正規雇用者の雇用確保に取り組んだといえる。また、この 3 社のうち、A 社と B 社ではコロナ前の労働条件が維持された。その背景には、組合による非正規雇用者の労働条件を維持するよう要請したことがあった。また D 社では、組合員から適切に休業手当が支払われていないといった苦情が寄せられる場合、組合は事実確認を行い、問題があれば、会社が対応している。

第 2 に、組織内の公平性への対応である。B 社では、第 1 波と第 4 波の休業の際に一部の売場のみ営業を行ったため、出勤する従業員と休業する従業員が生まれた。休業の際には、どちらの従業員も賃金 100%を保障したため、出勤した従業員から不満の声が上がった。それへの対応を見ると、第 1 波の際には、出勤した従業員の感染リスク対応のために、通勤と勤務に対して特殊勤務手当を支給した。第 4 波の際には、出勤した従業員と休業した従業員との間で、休業日（特例休暇）の取得日数に格差が生じたため、組合員間に生じた不公平感を解消するために、長い期間をかけて取得休業日数の格差を是正する対応を行っている。また、D 社では、事業再開又は通常の事情運営状態に戻す際に、特定の非正規雇用者が優先的にシフトに入ることが無いよう、会社に申し入れを行った。この申し入れは、非正規雇用者が平等にシフトに入れるよう求めるものである。両社では、従業員間に生じた不公平感を解消するための取り組みが行われた。

第 3 に、コロナ対応である。このコロナ対応には、一時金の支給と感染予防への貢献がある。これらは A 社に見られた取り組みである。A 社で支給された一時金には、特別感謝金と感染症対策補助金がある。特別感謝金は、全従業員に報いるための慰労金であり、感染症対策補助金は従業員本人と家族の感染予防のための補助金である。これらの一時金については、組合の要求を受けて会社が支給を決定した。感染予防への貢献には、会社が設置した感染対策本部に組合役員が参加し、現場で働く組合員からの意見（店舗のマスクや消毒液の補充に関する問い合わせなど）を発言し、その結果を組合員に伝達した。また、マスクの入手が困難であった時期（第 1 波）に、組合は独自にマスクを入手し、全従業員（非組合員を含む）に配付した。

第 4 に、適切な店舗運営への貢献である。これは D 社に見られた取り組みである。D 社

労組は正社員の労働時間の適正化を会社に申し入れを行った。この正社員の労働時間の適正化には、店長のサービス残業の抑制と所定労働時間の達成という意味が込められている。店舗運営の責任者である店長は、店舗の利益を出すために非正規雇用者の出勤を減らし、その分を店長がサービス残業で対応してしまうケースや非正規雇用者の離職を防ぐために、非正規雇用者を積極的にシフトに入れた結果、店長の労働時間が所定労働時間を下回るというケースが生じ得る。組合の申し入れは、店長の労働時間の適正化を通じて、適切な店舗運営を実現するという意味があるといえる。なお、会社も組合と同じ考え方をしており、サービス残業については、社内研修や定期的な店舗巡回の際にアナウンスを行っており、所定労働時間の問題については、データを基に確認を行い問題が見られる場合は是正している。

以上見てきたように、コロナ下という非常事態においても、労働組合は非正規雇用者の雇用管理や労働条件維持への貢献、組織内の公平性への対応、適切な店舗運営への貢献といった通常の取り組みに加えて、コロナ対応という非常事態特有の役割も果たしている。コロナのような非常事態は、今後も発生することが予想されるため、今後の集团的労使関係のあり方を検討する際には、非常事態への対応を含めて検討する必要があるように思われる。

参考文献

(邦語文献)

- 青木宏之 (2008) 「釜石製鉄所の経営合理化をめぐる労使の対応－「組織の希望」と雇用保障」『社会科学研究』第 59 巻第 2 号, pp.35－62.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2020) 『人事管理入門 第 3 版』日本経済新聞社出版.
- 氏原正治郎 (1966) 『日本労働問題研究』東京大学出版会.
- 梅崎 修 (2011) 「経営合理化と東海転出－1960 年代における内部労働市場形成の一側面」『社会科学研究』第 61 巻第 5・6 合併号, pp.27－54.
- 禿あや美 (2003) 「小売業における処遇制度と労使関係－パート労働の職域拡大が持つ意味」『社会政策学会誌』第 10 巻, pp.183－206.
- 小林 徹 (2021) 「コロナ禍の企業業績の変化と需要喚起策・雇用維持策の効果」樋口美雄／労働政策研究・研修機構編『コロナ禍における個人と企業の変容－働き方・生活・格差と支援策』慶應義塾大学出版会.
- 佐藤 厚 (1996) 「規制緩和下の航空業の労使関係」『日本労働研究雑誌』No.440, pp.26－36.
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 第 2 版』東洋経済新報社.
- 高橋康二 (2010) 『契約社員の職域と正社員化の実態』JILPT Discussion Paper10－03.
- (2021a) 『コロナショックと非正規雇用者－2020 年度までの状況用中心に』JILPT Discussion Paper21－04.
- (2021b) 「コロナ禍の非正規雇用者」樋口美雄／労働政策研究・研修機構編『コロナ禍における個人と企業の変容－働き方・生活・格差と支援策』慶應義塾大学出版会.
- 武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第 5 巻 1 号, pp.2－11.
- 中井正之 (2020) 『新型コロナの影響を受けた 2020 年の雇用動向』緊急コラム #025.
- 中村圭介・平木真朗 (1996) 『電気通信産業の労使関係－歴史と現状』JIL 資料シリーズ No.65.
- 西野史子 (2003) 「パートの基幹労働力化と正社員の労働－「均衡処遇」のジレンマ」『社会学評論』56 巻 4 号, pp.847－863.
- 西村 純 (2014) 「タイプ別に見た限定正社員の人事管理の特徴－正社員の人事管理や働き方に変化をもたらすのか?」『日本労働研究雑誌』No.650, pp.16－29.
- 西村純・前浦穂高 (2022) 「事業構造転換に必要な専門人材の人材マネジメントと労使関係」労働政策研究・研修機構編『「サービス化」の下での人材マネジメント－企業ヒアリング調査から』JILPT 資料シリーズ, No. 257.

- 仁田道夫（1988）『日本の労働者参加』東京大学出版会.
（2003）『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会.
（2008）「雇用の量的管理」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版.
- 日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」－その挑戦すべき報告とその具体策』日本経営者団体連盟.
- 久本憲夫（1994）『企業内労使関係と人材育成』有斐閣.
（2003）『正社員ルネサンス－多様な雇用から多様な正社員へ』（中公新書）中央公論新社.
- 兵藤 釗（1997）『労働の戦後史 下』東京大学出版会.
- 深井太洋（2022）「2020年のCOVID-19下の就業－労働力調査を用いた労働者への影響の異質性の検証」『日本労働研究雑誌』No.738, pp.14－27.
- 福田皓・山本勲（2021）「コロナ禍の政府による企業支援策と雇用維持・雇用削減への各効果」樋口美雄／労働政策研究・研修機構編『コロナ禍における個人と企業の変容－働き方・生活・格差と支援策』慶應義塾大学出版会.
- 本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー－基幹化と労使関係』白桃書房.
- 松浦勝治（2022）「コロナ禍におけるUAゼンセンの雇用確保の取り組み」『日本労働研究雑誌』No.738, pp.28－35.
- 労働政策研究・研修機構編（2014）『非正規雇用者の企業・職場における活用と正社員登用の可能性－事業所ヒアリング調査からの分析』JILPT 資料シリーズ, No. 137.
- 脇坂 明（1998）『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房.
- 渡辺木綿子（2009）「正社員登用事例にみる雇用の多元化と転換の現状」『日本労働研究雑誌』No. 586, pp. 49－58.

（英語文献）

- Atkinson, John （1985） “Flexibility, Uncertainty and Manpower Management,”
IMS REPORT, No. 89, Institute of Manpower Studies.
- Freeman, R. B. and J. L. Medoff (1984) *What Do Unions Do ?* Basic Books.

JILPT 資料シリーズ No. 263

COVID-19下における非正規雇用の雇用管理と労働条件
—接客サービスを行う非正規雇用者を中心に

発行年月日 2023 年 1 月 30 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

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

©2023 JILPT