



座談会

雇用ポートフォリオの 変化と展望



●出席者●

A 氏：自動車メーカー・労組書記長

B 氏：半導体メーカー・労組執行委員長

C 氏：自動車メーカー・人事部長

D 氏：化学メーカー・人事課長

E 氏：小売業・店舗店長

F 氏：小売業・労組中央執行委員長

佐野嘉秀氏：法政大学経営学部准教授（司会）



はじめに

佐野 皆様、本日はお忙しいところお集まりいただき、ありがとうございます。本日司会を務めさせていただきます佐野です。どうぞ宜しくお願いいたします。

本日のテーマですが、「雇用ポートフォリオの変化と展望」ということで設定をいたしました。「雇用ポートフォリオ」というのはあまり実務では一般的でない言葉かと思いますが、ここでは正社員やパート、派遣、といった様々な雇用区分や就業形態がある中で、企業や事業所が、どのような雇用区分や就業形態の人材をそれぞれどのくらいの規模で活用していくかといった、人材の組み合わせの意味で、この言葉を使ってみてみたいと思います。どのような雇用区分・就業形態でということには、各区分・形態の処遇や人材育成のあり方も含みます。また、有期雇用や派遣から正社員への登用など、雇用区分・就業形態間の転換にかんする制度設計も、議論に関係します。

ご承知のように、近年、有期雇用や派遣社員の活用が進展してきたほか、いわゆる「リーマンショック」後の雇用調整の経験等もあって、今後の人材活用のあり方について模索しておられる企業の労使の方々も多いと思います。企業労使の方々や、政策担当者・研究者等が、実態をふまえて今後の人材活用のあり方を考えるうえでご参照いただける有意義な座談会にしたいと考えております。

本日は、製造や小売の幅広い業種の労使の方々にご参加いただきました。経営側はもちろん、労働組合のお立場からもこれからの雇用ポートフォリオについてどのようにお考えなのか、リーマンショック前後の実態を踏まえて、お話をいただければと思います。

I 「リーマンショック」前後の雇用ポートフォリオの変化

それではまず、近年の雇用ポートフォリオの変化、特にリーマンショック前後で有期雇用や派遣社員の要員構成や人材活用がどう変化したか、教えていただけるでしょうか。

* 製造企業における雇用調整と現状

A (労) 私どもの会社では、期間従業員と言われる製造ラインで有期で働いている方がその中心になりま

す。事務・技術系の派遣社員の方はいますが、基本的に製造現場で派遣社員の方はいません。また製造ラインの中で、比較的軽作業の工程を中心に、請負として業務を切り出している部分もあります。あとは、パートタイマーの方と60歳以降の再雇用の方、一般的な派遣の方という構成になるかと思います。

リーマンショックの前後で一番大きく変わったのはやはり期間従業員のところですね。2000年代半ばぐらいから業態が急速に拡大していく中で、正社員の雇用も増やしつつも、結果として期間従業員の方を1万人近く抱えていたことがあります。それがリーマンショックを受けて生産が急激に減少しましたので、期間が終了した人については契約の延長を行わず、現状2000人ぐらいになっています。

もう一つには、以前は生産が拡大傾向になると、単純に期間従業員の採用を増やしていたということがあったのですが、今は、例えば生産技術・技術部門など間接部門の人が現場に応援に出たり、あるいはグループ企業の中で相互に人材応援をしたりと、中でやりくりするように変化してきています。以前のように期間従業員を単純に増やすということをしなくなったというのが大きな違いと感じています。

佐野 業務量の短期的な増加に対しては、期間従業員の増員ではなく、部門間や企業グループ間の社員の応援でやりくりするようになったということですね。

B (労) 私どもの事業所の工場には自動化が進んだ最新ラインと、人の介入を必要とする半自動ラインの二つがあります。人の介入を必要とするラインには650名規模の人員がいて、その内の約3割が派遣社員と有期社員の方々です。人員の内訳は、約50人が有期社員で130人ぐらいが派遣社員となっています。

リーマンショックを受けてですが、そもそも2008年の後半に作業量が降下する見込みだったことと派遣法が定める派遣期間の問題もあって3割強いた派遣社員を同年9月に任期満了を以って契約解除することとし、希望者を直接雇用の有期社員として募集しました。しかし、リーマンショックの影響は急激で大きいものでしたので、翌年1月末には有期社員の契約更新は行わず、派遣・有期とも0人になりました。また、正社員にも痛みを伴ってもらい時間外労働の抑制や休日出勤の抑制を行いリーマンショック後の作業量不足をしのぎました。

佐野 派遣・有期の方は、それから再度、増やした

ということですね。

B (労) 現在では派遣社員・有期社員に加え、近隣事業所から応援受入れも行い、非正規従業員比率は32%になっています。

C (使) 私どもは自動車会社なんですけど、正社員以外では、大きく言うと派遣社員、期間社員の2つです。リーマンショックの前には製造の方はプラス3,000人ほど派遣社員がいたんですが、これに関しては雇い止めという形で漸減させていって、最終的にゼロに近づけました。

その後は生産の回復とともに、直接雇用にかえていくということ、今は期間社員が600人ぐらいになっています。

間接部門のほうは、派遣社員でずっとやっているのですが、1,500人ぐらいです。一般事務及び開発関係のCADだとか特定のところがあるのですが、これを500人ぐらいまで減らしてきています。結果として、一般事務のところは限りなくゼロになっていて、秘書とか通訳とか、極めて特定のところだけでしのいでやっている。これは戻すタイミングを見計らっている、そんなところですよ。

佐野 生産業務については、派遣ではなく、直接雇用で有期雇用の期間社員に切り替えてきたということですね。

D (使) 私どもは規模的にいいますと、過去10年で正社員は300から350の間を推移していて、有期雇用社員や派遣社員は10年前は50名ぐらいのところ、現在100名ぐらいと、だんだん増えてきているという状況です。主な職種は、基本的には営業系の事務、あとは通訳業務や製造ライン、それから製品の検査業務も派遣社員の割合が非常に高くなっています。

派遣以外では、製造の最終的な簡単な荷造りのライン、清掃業務、運転業務、そういったところは業務請負の形態でアウトソーシングしています。

リーマンショックの影響ですが、私どもも製造業ということで、かなり生産が落ち込みましたので、契約期間満了にしたがって約3割削減しました。現状は、リーマンショック前程度まで戻つつあるので、派遣社員なども増やしてきて、100名程度というところですよ。

*小売企業における雇用ポートフォリオの動向

佐野 ご参加いただいている製造企業の皆さんのところでは、それぞれリーマンショック後の変化が大きいようですが、小売業の場合はいかがでしょうか。

E (使) 私どもは、全然違うのですが、2008年3月に人事制度を大きく変え、今は正社員、契約社員というような呼び名をなくし、すべて「E社員」としています。派遣社員も2008年以前はいたのですが、今はゼロです。有期の社員については、今の制度では、半年間の有期契約で、その間に試験も含め、最終的にみずからやめていかれる方と、会社のほうでちょっと厳しいですねという形で、半年後に契約を終了する方もいますが、それ以外は、有期契約社員もいません。今大体全体で4,000名なのですが、ベースはすべて無期雇用と、60歳定年で65歳までの再雇用、という形に2008年3月から変えたということです。

佐野 そうすると、正社員というか、無期雇用の中にいろいろな種類があるということですか。

E (使) そこは非常に難しく、おそらく各社で正社員の定義が違っていると思うんです。突き詰めて「正社員とは何なのか？」という話になったときに、無期雇用で、月例給で、退職金が出るというのが正社員なのかと。それはまた各企業ごとで違うわけです。同じ仕事をずっとしていると、ご本人にとってもモチベーションも上がらないし、ロイヤリティを感じることもないでしょうから、私どもでは全員E社員で無期雇用とした上で、業務はスクランブルにすると。極端に言えば、フルタイムでなくても部長にはなれる。実際商品部のバイヤーの中でも3割ぐらいはもともと時間給の社員だったのが上がってきているということもあつたり。社内では正社員という言葉がもう一切なくなっています。無期雇用で、時間給で働いているという方もたくさんいます。

佐野 なるほど。それでは、最後に百貨店の場合はいかがでしょうか。

F (労) まず雇用形態の種類ですが、Eさんのところと同じように正社員という名称は、2005年でやめて名称を全部変えています。ただ、少しわかりにくいと思いますので、ここでは正社員と呼びますが、それが今、全体で6,200人程度です。それに対して、有期雇用社員といわれる方々では、主にパートタイマーと、フルタイム勤務で有期契約という分け方をしまして、パートタイマーが約3,000人、有期雇用契約でフルタイムという方が1,500人ぐらいで、全体では1万2,000人規模になっています。これ以外に例えば定年後の再雇用社員や嘱託社員等々もいます。

この10年もしくはリーマンショック前後の推移で

いいますと、昨年段階では、有期雇用社員比率が48%とほぼ半分に近い状態になっています。10年比較で見ますと、平成12年では36.6%ですので、12%ポイントぐらい有期が上がっていると。労務構成の変化とか政策的な問題もあって、そういう形になっているところですよ。

佐野 人数の点でいうと、製造業の事例のようにリーマンショック前後で大きく変動したということはないですか。

F(労) リーマンショックの影響でということではありませんが、団塊世代の大量の定年が昨年あたりから始まって、1,000人規模で自然減が発生してきますので、そこを採用抑制していくと、雇用形態比率が変わってくるという状況になっています

II 雇用ポートフォリオの方針の変化

佐野 およそ各社の主な就業形態と、その変化についてお聞きできました。次に、これが今回の座談会のメインの議論になると思うのですが、1つには、有期雇用とか派遣社員の方の活用について経営側はどういう方針でいるのか、それについてここ何年かで変化などがあれば、それを教えていただきたい。また、組合としてのお立場からどのようにこの点を考えているのか、そのあたりをお聞かせいただければと思います。

*有期雇用の増員抑制と部門間・グループ会社間の応援

A(労) 製造現場では、基本は、期間従業員という形でやってきていて、期間従業員の比率が一時40%近くまでいっていたときもありました。そういう中で、職場でも技能伝承だとか、いろいろな問題が生まれてきた。生産に関係して労使で話し合う場があるのですが、その中でいわゆる製造現場における期間従業員の比率については30%程度以下が望ましいというような話もありました。現実には、現場の感覚からすれば30%でも高いという感覚があって、労働組合としても3割がいいと思っていたわけではないのですが、会社からは、人材育成や職場運営を考えるとそれ以下が望ましい、という話が出たことがあります。

佐野 40%ぐらいまで達したというのは、いつ頃なんでしょうか。

A(労) 2006、7年ぐらいだったと思います。

佐野 そういう状況の中で職場からいろいろな問題が出てきたということでしょうか。

A(労) そうですね。期間従業員の方は有期契約ですので、契約期間の満了時に人の入れかえが生じるわけですが、その入れかえによって職場管理がしづらいという問題がありました。

ただ、現状はもう10%近くになっています。生産が落ち込んだままかというそういうわけではないのですが、先ほど申し上げたように、最近は期間従業員の採用を抑制しています。中期的に見てある程度生産量を確保できるという前提があるときにはじめて期間従業員を採用するというので、基本的には、まずグループも含めて中で人のやりくりをしていくというような形に変わってきています。

労働組合としてですが、中でやりくりすると人の異動が頻繁に発生しますので、そういう面でいろいろ考えていかなければいけないところが出てくるなというのが、製造現場における問題意識としてあります。

佐野 中長期的に見て業務が増えない限り期間従業員を採用しないというのは、労使間での合意事項なのですか。

A(労) そうではないです。毎月稼働について労使での説明会があって、そのときに要員の状況を確認し生産に十分な要員を確保してくれということを申し入れるのですが、その場合の会社側の人員確保の仕方として、かつては期間従業員採用であったのが、今はほかの会社からの応援とか、そういう形で対応するようになってきているのが実態だと思います。

佐野 配置転換でなるべく対応しようとなったのは、やはりリーマンショック前の時期に増えたときに、あまり比率が高まると、技能形成などいろいろな面で問題が出たという認識を踏まえてですか。

A(労) 全くないとは言いませんが、どちらかというところ、やはり有期の採用のしづらさみたいなものを感じている部分はあると思います。期間従業員、有期というのは、かつては雇用の調整弁という話もありましたけれども、今は、有期の方を雇い止めにしづらくなっているから、ある程度長い期間雇用できるという前提にならないと採用しないというように変わってきているということです。

佐野 それは、有期雇用の活用についての社会的な規範が変わったという認識もあってのことでしょうか。

A(労) それも当然あると思いますし、あと、グループの中でも繁閑差があって、例えば今設備メーカーは仕事がなく、そういう意味で人を抱えている

という状況もありますので、そういう中でまずやりくりをするとかいうことです。

佐野 社内やグループ内の人材を活用できるという条件もあると。

A (労) そうですね。まず製造現場ではそういう考え方を今取り入れてやっているということですよ。

***事務・技術職の派遣から正社員への切り替え**

A (労) それから事務・技術系の職場ですが、非常に変化が激しく厳しい中で、より柔軟に、戦略的にリソース配置をやっていきたいということがあります。以前は、いわゆる補助的業務であれば派遣というような選択をしていたのですが、やはり派遣の方というのは臨機応変に動かすことができないので、正社員化していく動きが出ています。

佐野 その前の段階でいうと、多分派遣の人でも実際には、ある程度かなりいろんな仕事を担当しているという実態があった、あるいはそうしたいというような現場の意向があったということでしょうか。

A (労) まあそうですね。それから、かなり大勢の派遣社員の方を使っていたというのがありますので、数がある程度絞り込んで、正社員として機動的・戦略的にやっていくことのほうが、メリットが大きいとの判断と思います。

佐野 例えば、今おっしゃったことについて、経営側と組合側とで意見が分かれることはあるんでしょうか。

A (労) 派遣の方というのは労働組合としてタッチできないところですけども、正社員になるということは組合員になりますので、それに対して組合としてノーと言う必要もないです。

佐野 そうですね。

A (労) 逆に、組合としては、職場の人的リソースに問題が生じ、職場運営ができないというようなことになっていないかと、見ていくことはあります。ただ派遣の方を正社員にすること自体について意見を言っていくということはないですね。

***派遣の継続活用と社員登用**

B (労) 私どもではリーマンショック以前から派遣社員比率は3割程度が適正ではないかと考えていました。また、この主目的は生産変動への対応というのが本音です。リーマンショック後、会社の考え方に変化があったかと言うと、一定期間、適正規模の人員が確保でき、かつ優秀な人材確保が可能という利点と、そ

の後、社員登用できれば相乗効果として派遣社員の士気も上がりメリットが大きいという組合提言に対し、会社側も制度化の必要性を感じてもらえるようになったと思っています。労働組合としては、社員登用への制度化実現に向けて論議できる日が来ることを期待しています。

当初、我々の事業所では、請負という形で業務を行っていましたが、行政指導などもあり、2006年から派遣に切りかえた経緯があります。また、改正派遣法での雇用契約申し込みの義務化などもありますので、それも見据え、試験制度なども導入しながら、有期社員化していこうという流れに変わっていたところでした。また、そうすることで派遣社員の方のモチベーションも高まるだろうと判断したからです。しかし、現在は派遣社員から有期社員というスタンスでなく、有期社員をハローワークなどの募集で直接雇用するという流れになっています。

今後、有期社員からの社員登用の制度構築が望ましいと思いますが、企業の体力という面から考えると、今直ぐに、論議のテーブルにつける段階には無く、会社経営の安定を確認して初めて労使合意の一步を踏み出せると思っています。

佐野 ある程度の規模で派遣社員を活用し続ける必要があるということは、生産変動がそんなに大きいのですか。

B (労) 特に我々の業界、業種はかなり大きいですね。

佐野 そうするとやはり有期なり、派遣なり、請負なりを活用しないと難しい。有期や派遣を減らすにしても、その部分をなくすわけにはいかないと。

B (労) そういうことになります。

佐野 今のお話ですと、その中でどの形態かということについては、請負から派遣へ、そして現在では派遣から直接雇用へということでしょうか。

B (労) 現在は、派遣社員と直接雇用の有期社員を併用しています。今、事業所では、年齢構成で空乏層が来ています。事業所の平均年齢は約40歳で、若い世代が少ない。このまま年月を経過した場合、技術・技能の伝承が滞るということを想定して考えなければならぬときだと思っています。よって、直接雇用の有期社員化を進め、将来は技術や技能伝承の一員として登用する機会を試さなければならぬと感じています。

佐野 それは労使間で共有されている意識ですか。

B (労) そうです。少なくとも制度化の必要性を感じていることは確認しています。また、デメリットについて、地元の高校、近隣の大学からの採用という面で地域貢献できなくなってしまうというような懸念を共有しています。

佐野 中途採用になるので、その分新卒採用の分が減る可能性があるかと。

B (労) はい。これまでも少なからず地域からの新規採用があったわけですから、今後そういった方々の期待を裏切ってしまうかなという思いも少しあります。

佐野 確かに高校からすると、製造の職種は、ほんとうに大事な就職先ですからね。

B (労) そうですね。

*派遣社員の活用から直接雇用へ

C (使) 私どもでは製造のほうも間接のほうも、その考え方自体には変化はないだろうと思います。まず製造のほうは、基本的には先ほどから出ているような生産変動に対する変動要素を有期の形で埋めていくという考え方です。有期の比率が40%という話がAさんからありましたが、私どもではリーマンショックの前はそういう形を増やしていくことが効率化なんだというような発想が非常に強かったように思います。

それに対して、リーマンショック後は社会的にも批判があったというような状況もあって、より多ければいいというような考え方はなくしてきた、そして派遣ではなく、直接雇用して、自分たちが選んだ人をきちんと責任を持って育成するんだというような主体性を持つというところに考え方自体変わってきました。

はっきりとはしていませんが、今、目安は10%ぐらいです。それ以上は社会的責任という観点、あるいはリスクヘッジの観点から、いったん考えようと。

間接のほうは、基本的にサポート業務は有期限でやっていくというのはもともとの考え方で、それは同じだと思います。ただしそれも、派遣社員でやっていたのを、有期限の雇用形態を新たにつくって、できるだけ直接雇用に切りかえていくようにしています。

ここで一つ問題になったのは、サポート業務の派遣をいざゼロにしようとしたときに、あの人がいなくなったら、これがわからない、ここはどうするんだといった話が出てきて、現場が混乱してしまったことです。コアとしてしっかりと持っていかなければいけな

いところまでブラックボックス化させてしまっていたという反省もあって、社員がきちんと伝承していくべきところと有期でやるところをもう一回整理しようということになっています。ですから、どういった比率が望ましいのかというあたりはまだよくわからないと、そんな感じですよ。

佐野 直接雇用と派遣との仕事の分担や適切な比率については、今後、検討していくと。

C (使) 今まさにやっているところですよ。

佐野 10%というのは、どういったところから出てくるのでしょうか。

C (使) あまり論拠はなくて経験的なものです。

佐野 それは労使間でもある程度合意されている数字なんですか。

C (使) 数字は経営側としては特に合意はしていません。

*有期・派遣活用についての再検討

D (使) 今までお話をうかがってきた中でいくと、私どものその辺の考え方というのは、まだ少しおくれでいて、今入り口のところかなと思います。考え始めるきっかけになったのはやはりリーマンショックです。リーマンショックが起きたとき、まず派遣・有期社員は期間が来るまでは削減するのは難しいということで、外に出していた仕事を内製化していくという、コストの外部流出を抑える方法をとりました。ただ、これだけだとあれだけの不況ではなかなか追いついていかなかったため、正社員に対して給与カット、一時帰休といった対応も行いました。ただこれもやはりある程度限界があり、色々難しい状況の中で生産量に対して労働投入量が多い状態が続き、しばらく打つ手がなかなかとれないまま来てしまい、契約満了を迎えた派遣を順次雇い止めしていくという形で切り抜けてきたところがあります。

このあたりの教訓を踏まえ、定型業務、非定型業務というところの切り分けをきちんとし、定型化した作業については、有期雇用・派遣社員というところで補うといった方法に変えていかなければいけない、人件費の変動費化といいますか、そういったところを考えているところですよ。

ただ、一方で、先ほどからお話がでているように、やはり技術の伝承といった問題は抱えていて、実際労働組合からも、苦しいときに雇い止めをすとか、派遣社員に頼るといふこともある程度仕方がないという

ところはあるにしても、やはり技術・技能の伝承という部分をどう考えるのかというところは突きつけられているところでは。

ですので、何割ぐらいの比率がいいのかということも今後詰めていかなければと考えていますが、当社の実態等も踏まえると、やはり3割、4割あたりが目標になってくるのかなと思います。

佐野 業務変動というのは、リーマンショックの時は別として、普通のときでも大きいのですか。

D (使) 顧客が変動の大きい業種の事業部門では、私どももそれに伴って影響を受けますので景気とかそういうところはかなり左右される部分もありますし、またそういう影響を受けない事業部門もあります。

佐野 影響を受けるような事業については、やはりある程度柔軟な就業形態を使っていけないと難しいと。

D (使) そうですね。会社とすると、やはり柔軟にして備えておきたいというのはあります。

佐野 他方で、あまりそれが増え過ぎると、技術・技能継承などに問題が出るかもしれないということですね。

D (使) そうですね。あとは、正社員のほうが少なくなってくると、正社員の人にかかる部分、期待とか義務といった部分がどうしても高くなってきますので、組合のほうからもある程度正社員の確保を要請されています。決して有期社員とか派遣社員の方に責任感がないということではなくて、ただ、やはり事故とか安全という部分を考えたときに、ある程度正社員の人数というのは確保する必要があるのではないかと。これは労使の話し合いの中で出てきています。

*無期雇用化と柔軟な労働時間での対応

E (使) 私どもでは今は正社員という呼び名がないわけですが、以前はパートタイムオペレーションということで、現場は時間給の5時間と7時間の人たちがいて、主任、係長というポストは正社員がついていた。しかし当時1年で7割、2年で8割の人がやめていくという現場の実態があって、お客さんが店頭に来られても、商品のご説明をできない事態が生じたりした。そういうところから、なぜやめてしまうのかについて労働組合も一緒になって検討を始めたところ、やめる人の理由は、一つは、まさしく正社員で働きたいと。もう少し時間給の高いところで働きたいという声が圧倒的に多かったのです。それが制度を変えること

にしたきっかけです。

2008年に制度を変えたところ、退職率は2008年度が6割ぐらいになった。2009年度で50%ぐらいになり、2010年度はおそらく23%ぐらいで、人がそれだけ定着化してきたというところでは。

ただ、定着化したら、すべてがいいのかということ、なかなかそうもいきません。今まで8割の人がやめると、時間給にもランクがあって新しく入ってこられた場合は下の時間給から働いていただくので人件費が増えることがない構図だったんですが、2割の退職率ということになりますと、その分、皆さんステップアップして時間給が上がりますから人件費が増えるという、そういう局面になっています。

この制度を導入したとき、派遣の方が当時120~130名おられたんですが、お一人ずつお話をさせていただいた結果、短期的に見て時間給の高い派遣をとりますという人が全体の7割ぐらいでしたが、残りの3割の人は、長期的に働きたいので、時間給が下がっても社員として頑張りたいということで、3割がE社員、7割の方が期間満了で契約終了という形になりました。ですから現状は派遣社員はいません。

佐野 派遣社員とおっしゃるのは、販売職の労働者派遣ですか。

E (使) 販売職と、本部の事務職と両方です。

それから私どもの制度では下のランクのところは店舗の契約になっているので、無期雇用ではあるんですが、勤務している店舗が閉鎖した場合基本的には契約終了という形になっています。もちろん別の店舗で働きたいという希望者には会社としてはそれなりの対応をするんですが、地方の方の場合ほとんどそういう希望はないので、無期雇用といっても店舗閉鎖に伴っての雇用終了というものはあるということになります。ただある程度のランク以上は、本部の契約で、そうした場合は転勤をさせるということになっています。

それから今もう一つ考えているのは、人件費の変動化で、組合とも色々協議をしているところです。私どもの場合、クリスマスのある12月が一番売れる。逆に12月の売り上げを100とした場合に、6月の売り上げが55ぐらいで、となると、55%の売り上げしかない6月に、同じ要員数で同じ人時をかけるというのは非常に効率が悪いことになります。ですので、繁忙期を11月から4月まで、5月から10月までは閑散期という位置づけにして、働く時間を変動化させよう

と。

つまり、8時間のフルタイムで契約をするのではなく、ベースは7時間にしておいて、忙しい11月から4月だけは8時間、というような契約に切りかえることで、要員の数が減らなくても、人時が減りますから、自動的に人件費も下がる、こうした取り組みを今始めようとしています。これはももとの正社員にも適用をしたいと思っていて、非常に難易度は高いんですけども。

佐野 そうすると、店舗閉鎖などの場合以外は、雇止めとか、雇用契約の終了などで調整をかけるのではなくて、今後は労働時間の調整で対応しようということだと。業務量に合わせて柔軟に要員を配置するというのは大事なので、やり方を変えてそれを実現しようとしていると理解すればよいでしょうか。

E (使) 8時間×5日の週40時間フルタイムということなんですが、その考えをなくそうと。小売りはどれもそうなんですが、年中無休で、あっても1月1日しか休みがない。ということは、営業時間は4,000時間ぐらいあるわけです。フルタイムで働く社員といっても1,800から1,900時間ぐらい、つまり営業時間の半分ぐらいしか働いていないのに、それがフルタイムなんだろうかと、というような考え方で、その働き方ということも、これからいろいろと変えていこうかなと。まだ色々と検討段階ではありますが。

佐野 雇用区分の中身を変えて対応しようというパターンなんですか。

E (使) そうですね。

佐野 そのなかの課題として、現状では、販売員のランクは基本的に能力などによって上がる形になっているので、人件費が定着によって上がる形になってしまうと。

E (使) そうですね。

*フルタイム有期雇用社員の活用拡大

F (使) 私どもは小売業なので、大きく言うと販売とそれから後方業務の2つに分かれています。最近での一番大きい変化は、2004年から、それまで正社員とパート社員だけでやっていた販売業務に、販売専任の契約社員を導入したことです。要員の変化を見ると、主にパートタイマーがこの年から激減し、逆に販売専任契約の方が増えている状況です。

その背景というのは、1つは、営業時間が拡大していく中で、特に、午後から閉店間近が非常に売上げ

が上がりますので、その労働力を安定的に確保するということからすると、パートタイマーの方よりもフルで働いてくれる方のほうが安定的だということもありますし、年次的にもかなり若返って総額人件費等にも寄与できるということもあります。

このとき労使関係上一番問題になったのは、業務をどこまで任せられるかということなんです。いわゆる正社員と有期雇用社員の間での労務問題にならないよう、そういった業務整理というものをしっかりと行った上で、マネジメントをする人に対してもちゃんと指導する、その辺がこのときには大きな課題としてありました。

それから、百貨店の場合、取引先からの応援をいただく店員の方というのは、派遣法に基づく派遣という形ではありませんが、例えばレジ業務とか、後方の物流業務とか、そういったものについては子会社に人材派遣会社を持っていますので、そこから派遣してもらっています。これがリーマンショック前後で大きく変わっているところで、それまで派遣をうけていた職種を全部内製化するということになり、そのために関連会社を設立したり、関連会社の統合をして、そこに社員が出向して業務を請け負う、そういうような構図に変えてきています。その出向させたり戻したり、という辺が人は物ではないということで、十分な配慮が必要であるという認識を労使が共有化して進めています。

このところの総額人件費抑制の流れの中で、定年後再雇用制度は、本来でしたら健康で働く意思があれば、当然61歳以降も働けるんですけども、任用基準のバーを厳しくした分、働き方の選択肢を広げています。その職務の中には例えば今まで派遣業務でやっていた、販売支援や後方作業といったものもあります。

佐野 契約社員の方は、基本的にはフルタイムというか、長い労働時間働かれて、しかし有期という形ですか。

F (使) そうです。もちろん有期雇用社員ですから、勤務地限定で、広域配転義務は一切ありません。

佐野 ただ、労働時間とか働き方の面で言うと、パート社員よりも、いろいろな仕事を任せられるということですか。

F (使) いえ、そこはパート社員と基本的には同じにしています。ただし、営業現場での企画業務という

のは、どちらかという、パートタイマーの方ではなく、契約社員の方に補助として一緒にやってもらう、そういうような整理をしています。

佐野 そういう整理をして、有期の方の活用の範囲を決めるということですね。仕事の範囲を労使で取り決めておけば、職場の判断で自然と仕事がどんどん広がって、契約社員の方の数が増えてしまうというようなことはなくなると思うのですが、そういうねらいもあったと。

F (使) そうですね。それはあると思います。

佐野 全体として意図的にどの区分の比率を高めようとか、そういうことはありますか。

F (使) これは少し特殊な条件なのかもしれませんが、この数年業界そのものが相当疲弊をしているという状況の中では、正社員ベースでの要員も削減していかないといけなくなってくる。固定費の部分で削りざるを得ないのですが、もうぎりぎりまで削っている。そういったちょっと特殊な要件もあるのですが、政策的には、今できるだけ大量定年の自然減を有期雇用社員で補う、そういう状況にあります。

佐野 基本的には正社員の方が減って行って、有期雇用の方を増やしていくと。

F (使) そうですね。

Ⅲ 人事・労組としての雇用ポートフォリオの把握と管理

佐野 皆さんの会社がどうかはわかりませんが、正社員が減って、なおかつ業務がある中で、本社の人事が知らないまま、現場とか事業所とかそういう分権的なレベルの判断で、有期雇用や派遣、請負が増えていったという会社もあると聞きます。そういう会社でもやはりそれは問題だということで、会社として派遣社員の人数や比率を把握することを始めたり、あるいはそれを踏まえて労使間での協議を始めたりということがあると聞いています。そういった動きで、当てはまることがあればお聞きしたいのですが、いかがでしょうか。

*派遣社員の要員数の把握とコントロール

B (労) 以前から必要人員については毎月会議が行われていて、現在の必要人員は何人か？その人員構成はどうなっているのかについて会社報告を受けて確認しています。

佐野 どのくらい昔からでしょうか。

B (労) 請負から派遣に変わってからのので2006年以降になると思います。

佐野 きっかけは生産業務で派遣を活用するようになったことですね。

B (労) はい。

佐野 ほかの会社ではいかがでしょうか。

D (使) 当初は業務請負ということで、各工場や部署で人件費というよりは経費として見ていた部分がありました。そうすると一見、合理化して正社員の人数を減らし労務費を抑えているように見えて、実体はそれほど変わっていない。人員については各部署が全体を見ないまま、部分最適のような形で業務請負をどんどん入れてしまって、気づいたらすごい人数になっているという管理不全の状態になってしまっていました。そんな中、今度は人事マターとして、再雇用の部分を派遣で入れていかなければいけないということになりました。そうするとこれはもう一括して管理していかないと収拾がつかなくなるということで、今は全部人事が窓口になっています。各職場から要望があったときには、実際の活用順序としては、正社員の活用を最優先に考えて、次に再雇用の対象者、最後に派遣・請負という形になるようにコントロールしようということで、今、人事のほうではやっています。

佐野 定年後再雇用は何年ごろから始まったのですか。

D (使) 実際には、10年ぐらい前からそういう方も一部いて、そのときは特段の基準はなく、例えばこの人にはまだいて欲しいから、というようなことで残っていたりというのがあったんですが、再雇用制度という形できちんと労使合意したのは2年ぐらい前です。

佐野 現在では本社として把握する形で、派遣社員も含めた人のやりくりというのをコントロールしているということですね。

D (使) そうですね。では実態としてうまくコントロールできているかというのは、ちょっと別なんですけれども。

C (使) 私どものところも、リーマンショックのときにやはり少し変化しました。特に一般事務のところの派遣については人数把握はできていたんですが、その契約自体をコントロールするというのは一切やっていなくて、要は現場のマネジメントの判断に任せると

いう形でやっていました。ただリーマンショック以降、人事として明確な方向性を出していこうということで、人事が主導してやっていく形に切りかえました。

***労使での要員構成についての協議**

佐野 Fさんのところでは、別の機会にお聞きした話ですと、各売場の要員構成などを決める前に、労働組合として職場の意見を聞いて発言しているということですけれども。

F(労) そうですね。年に2回の営業日営業時間提案の際に、要員計画をすべて会社と確認した上で、それから会社の予算、次期予算の中でどう配置していくかという、事業所別要員計画と個別の職場の要員計画を支部労使で確認をしています。

佐野 そのときに、現状では多分正社員を減らしていく方向での話し合いになっていると思うのですが、どういった視点から、このぐらいの要員にしようかということになるのでしょうか。

F(労) 一部の特殊な構造改革店舗は別なんですけれども、基本的には、売り場面積、売り上げ、それから店舗の中で正社員が果たすべき役割と労働態勢(就労管理)面をそれぞれの支部(店舗を支部と呼んでいるのですが)が各々前年と比較し、大幅な期中の要員減があった場合には、それがちゃんと補充されているのかどうかといった観点で確認をしています。

佐野 働く側としては、あまり有期の人が増え過ぎると、技能伝承とか、あるいは社員の負担が増えるとか、そういった意見なんかも出ていますか。

F(労) それはありますね。

佐野 まずは経営側が全体の要員構成、雇用ポートフォリオについて計画を立てるけれども、他方で職場レベルの意見もそれに反映させて、最終的に各職場の雇用ポートフォリオが決まっていくかたちに御社の場合はなっているという。

F(労) そうですね。組合として明確なポートフォリオを持っているわけではありませんけれども、売場の類型化を行って雇用形態別の配置を進めています。

佐野 経験則によるのでしょうかけれども、現状を見て、要員を動かした場合にどうなるだろうかということ判断して発言されていると。

F(労) そうですね。

佐野 そういう要員に関する労使交渉を以前からされていたということですね。

F(労) そうです。今、特定の嘱託員以外はすべて組合員化している関係で、パートやフルタイム有期の方々も含めて要員の労使交渉のテーブルに上げています。

***有期雇用社員も含めた要員計画・職域の設計**

佐野 会社全体として、有期・派遣社員も含め、全体の要員構成を会社として設計していこうというような機運とか動きみたいなものはあるのでしょうか。あるいは、やはり雇用ポートフォリオを考える上では、現状をまず見て、それで問題があるかどうかということと少しずつ比率とか仕事の範囲みたいなものを調整していくという形が現実的ということでしょうか。

C(使) 雇用ポートフォリオの考え方は持っていて、こういった仕事はこういう形でやるという指針みたいなものは出していますが、どこまでクリアで強制力があるかという、いっぺんにそういうふうにしていくのは難しい。ただ、例えば退職者に対してどういう補充をしていくとか、どういう人を入れていくのかという採用計画は人事の担当ですので、その部分で、新卒ではなくて中途でとか、あるいは有期であるとかという組み合わせ計画をつくることで徐々に把握していくと。

佐野 そういう要員計画には、有期の方も入ってくるんですか。

C(使) はい、リーマンショック以降、入れています。

佐野 それに、何か特別なきっかけはあったのでしょうか。

C(使) やはり全体をバランスさせていかなければいけないということ。それから強い構造をつくろう——、強さにはコスト、効率、変化に対する強さなどがあると思いますが——としたときに、やはりそこを無視できないということになりました。

佐野 その意味で、要員計画の範囲が正社員だけではなくて、有期のほうまで広がったと。

C(使) それは明らかにそうだと思います。

佐野 そういった動きは、皆さんのところではいかがでしょうか。

F(労) 事業所別の要員計画の中には、雇用形態別の要員計画が当然あります。基本的には、小売業ですからメインは販売業務ですが、管理・計画業務、また売り場、あるいは営業所を運営していくその運営業務と、大きくこの3つで業務内容を区分したうえで、先

ほど申し上げた有期雇用社員に対してやらせていい業務といけない業務というものを決め、販売、管理・計画、運営、この3つの中にどういう割合で事業所別に置いていくのかという、そういう確認をしています。

佐野 仕事については全体の設計がそれでできていると。

F(労) そうですね。

佐野 実際に職場でこの範囲の仕事というのは任せではいけないということをライン管理者に徹底している形でやっているわけですか。

F(労) もちろん本来でしたら職制上ラインがベストなのですが、今の段階では、定期的に行っている各店別の労使の話し合いの中でそういった人事運営に誤りがないかどうかというチェックはしているというかたちです。

IV 環境変化と雇用ポートフォリオ

*有期・派遣への社会的批判と人材活用

佐野 これまでお話をうかがってきた中で、特にリーマンショックの後、派遣と有期を活用することに対して社会的な目が厳しいというか、批判的な目もあるということをおっしゃっていただいた方がいらっしやいましたが、その点について他の方はどうでしょうか。

D(使) 私どもでは実際に派遣で来ていただいている方は、主婦の方ですとか、あるいはある程度高齢で、中には定年退職をされて来ている方もいて、割と自ら望んでそういう働き方を選んでいるのかなという気がしていますので、そういう意味では、需要と供給がマッチしている部分もあるかなと思っています。感覚としては、今の風潮みたいなものを感じるかというと、私どもの場合ではないかなと感じています。

佐野 少なくとも、D社の場合は派遣社員も望んで働き方を選択しているようだ。

D(使) たまたまそういう構成になっているのかもしれないのですが。

C(使) 私どもにはグループ会社もありますし、あるいは取引先やサプライヤーさんとかたくさんあります。ですから、我々がどういう人事政策をとるかというのは、周囲にとって非常に大きいところがあります。そうした中でこれまでは社員を守るという発想がちょっと強過ぎたかなと。もちろん契約を途中で打ち

切ったわけではないですが、当たり前ですけれども、派遣社員の方にも守るべき生活があり、後ろに家族がいらっしやってというようなところをもっと意識していかなきゃいけないというのは課題に感じたところで

す。

それを考えていくと、確かに景気の変動によって必要な人員は増えたり減ったりするのですが、それに応じて上げたり下げたりせず、我慢というか、何とか自助努力で頑張ろうというのを考えていかないといけないなど。そういう意味では会社の考え方は変わってきています。

佐野 A社さんは、そういった点はいかがでしょう。

A(労) リーマンショックの直後というか、去年の今ごろまではそういうのもあったと思うんですが、多分Cさんのところも同じだと思うんですが、今はどちらかという、社会的云々というよりも、為替とか、海外他社・競合メーカーとの関係から、この国でものづくりをやっていくことの難しさというのが非常に高まっているということも背景にあると思います。この国で車をつくっていかうとすると、より効率というか、既存のリソースを徹底して有効に使っていかないと、競争に勝ち残っていけないというのが一番見ているところじゃないかなと。

佐野 国内で生産を維持していくために人材活用をどうするかという視点ですね。

A(労) そうですね。国内で雇用を守るというか、企業として活動していく上で、要は車が売れないと商売にならないですから、競争力ある車をつくらうと思うと、人が足りないのであれば雇えばいいみたいな単純な発想では、もう競争に勝ち残っていけないというのが、理屈としてあると思っています。だから、社会的に批判されるので有期を採用しづらいというのは1年前まではあったかもしれませんが、今はむしろそういうことよりも、すぐ人を雇ってくるというような単純な発想ではなく、今あるリソースをどう有効に活用していくかというような発想になっていて、有期だろうが、正社員だろうが単純には人を増やさない、そういうような考え方をしていると思います。

佐野 Bさんのところはどうでしょうか。

B(労) 私どもの事業所は先ほども言ったように生産変動が非常に大きくて、為替の影響も大きく受けます。設備産業であり1台数億円から数十億円という設

備が並んでいますので、今言われたとおり、将来的には国内での製造から販売に限界を感じていて海外での一部生産委託が考えられています。また、販売においても国内と海外の比率を逆転させようという論議が始まっていて、海外販売の拡充に趣が移行しようとしています。

このような考えの下では、今後、国内生産が増えるとは考えづらく、国内でのライン拡張や新たなライン構想は有り得ないと感じています。

よって現行の人員をこれ以上増やすということは考え難く、現実的には派遣社員と有期社員の適正人員を生産負荷などから割り出し、生産変動を吸収できる人員、比率でいう3割以上、4割未満が適正と考えられていると判断しています。ですから、会社には、このような派遣社員、有期社員を大切に、社員登用の制度化を進めることが技術・技能の伝承と流出させないための仕組みになると考えて欲しいと思います。また、生産変動に対応した雇用の考え方を改め、変動の少ない商品のラインアップにすることや変動を吸収する勤務形態の構築など、生産変動を吸収できる仕組みづくりこそ、安定的な雇用の確保になるのだと思います。

佐野 なるほど。そういう特別な事情があって、その比率になっているところがあると。製造企業としては、国外での生産との関係で、国内での雇用ポートフォリオを考える必要があるということですね。

B(労) そうですね。今、国内の製造・販売で考えられる施策は、生産変動吸収型勤務や交替勤務の時間調整などのワークシェアリングで何とかやれる比率なのかなと思っています。

佐野 それは頭の中で考えてというよりは、現場でこれで動いているからということ踏まえてやっていると。

B(労) シミュレーションも結構されています。例えば派遣や有期といった方々のスキルで可能な作業は幾つあって、雇用できる人数は合計何人か、また、その時に配置されるバランスに偏りが無いか、などを検証しています。だから、有期社員と、派遣社員の比率が安定しているのだと思います。

*派遣法改正の動きへの対応

佐野 生産分野については派遣法改正も議論されていますが、それと今後の派遣活用との関係はいかがでしょうか。

B(労) 当面は、派遣社員と有期社員の比率調整で改正法への対応が図られるのではと思いますが、先ほどお話ししたワークシェアリングの応用なども検討していく事になると思います。

D(使) 私どもには1997年に設立した派遣関係をやっている子会社がありまして、基本的にはその子会社から派遣社員を受け入れているケースが非常に多く、実際に再雇用の制度の中でもそこを活用してやっているというのが現状です。

ただ、国会でまだ最終的には決まっていなくても、派遣法の改正で、グループ内派遣の8割規制ですとか、離職労働者の1年以内の派遣禁止がもし正式に決まってくるとなると、子会社を使つての派遣社員の受け入れというのがなかなか難しくなってくるところがあります。実際法律が決まって、どこまでできるかというのはあるんですが、派遣ではなく、業務請負の中で仕事自体をアウトソーシングしてやってもらうということを考えています。つまりそこにOB社員に行ってもらい、他社ではあるけれど、うちの会社のことをよくわかっている人間が管理監督をできるというようなスキームも考えています。そういう派遣から業務請負への切り替えというところも一つ考えています。

ただ、そうすると知識、技能が外部に出ていってしまつて、次につながっていかなくなる懸念がやはり出てくるので、その辺を本当に進めていいのかどうかというところはあります。ただ、派遣法が改正されると、待たなしでそういうものに対応していかなければいけませんので、そのあたりが今後考えていくべきところかなと思っています。

佐野 もしかしたら派遣から請負に進むかもしれないので、それについては法律の動きというのが気になるところだということですね。

D(使) はい。実際その子会社は100%出資でつくったものですから、今後はその子会社のあり方なども含めて総合的に考えていきたいなと思っているのですが、ほんとうに派遣がだめだということになったら、請負というような形で、労務費の変動費化というか、そういったことを図るのかなというようには考えています。

佐野 ただ、先ほどのお話ですと、請負にしてしまうと、そこがブラックボックス化するというふうな懸念があると。

D (使) そうですね。そこの部分で、今度はどこまでのところを出すかという線引きになってくると思います。開発の中軸とか、そういうのはもちろんできない話ですし、製造の部分の定型的部分をある程度マニュアル化して合理化することで、外にだせる範囲を増やせていければと思っています。

佐野 その場合の請負会社の側は、資本関係はない会社として活用するんですか。

D (使) 今のところは、資本関係のある会社を転換させる形で考えています。

佐野 そうすると、資本関係のある会社なので、そこに技能が蓄積されるという意味では問題ないように思うのですけれども。

D (使) そうですね。グループとして技能の蓄積が出来ればいいのですが、どうしても別法人格でいたりすると、同じグループだとしても、社内風土とか、そういうものが100%同じというわけにはいきませんし、そのあたりが懸念として、組合のほうからも声としては出てきます。

C (使) 私どもでは、派遣社員から直接雇用へというスキームということになります。今、Dさんからもご指摘がありましたが、派遣社員に対する制度のあいまいさみたいなところがやはり非常に大きい。ですから、ある意味、危ういところ、グレーなところは通らない、フェアウェイのど真ん中を歩いていこうという言い方をしているのですが、もうそういう発想でいこうということが一つあります。

やはり実際働いていただく方の戦力化ということを考えてときに、セレクションがしっかりとできるということ、育成をダイレクトにきちんとできること、あるいはロイヤリティといったことが大事で、これは正社員登用がその先にあるという前提になっています。正社員に向けて頑張ってもらいたいというのは我々も思っていて、実は工場の期間社員は組合員になってもらっているんですが、派遣の方もいったんは有期限ですけれども、仲間として、社員として受け入れ、しっかりと成長していただきながらやっていくのがプラスになるだろうと。そういう考え方にシフトをしています。

佐野 なるほど。ただ、派遣でも直接指示とか教育訓練はできるわけですから、派遣社員を使いながら、その人を育てていって、その後に登用とかというのもあり得ると思うのですけれども。

C (使) それはあり得ますね。ただ、ダイレクトに私どもの会社に雇用されたいと思って応募していただける方は、目的意識が少し違うのではないかと。特に地方では、「あなた、頑張りなさい」と家族や周りの人に背中を押されてきている人のほうが強いというか、頑張れると思っています。

佐野 地方に数少ない有力企業ですからね。

C (使) その辺のところは優秀な人材を獲得するうえで、実体験としてあります。

佐野 そういう意味では、有期としての延長線上に正社員登用というのがあれば、いい人を採用できると。

C (使) はい、そう思っています。

V 雇用区分間の転換の仕組み：有期・派遣からの転換

佐野 今のお話ともかかわってくる場所もありますので、重複があるかもしれませんが、有期社員から正社員へとか、あるいは派遣社員から直接雇用へという動きについて、もう少し詳しくお話をお聞きしたいと思います。まずA社は、いかがでしょうか。

*パート、フルタイム有期から正社員への転換制度

A (労) 期間従業員から正社員への登用制度は過去からあって、2008年度あたりだと年間200名から300名ぐらい正社員登用をしていました。今は昔のように大規模に採用するようなことはありませんが、制度としてはまだ継続してやっています。

それに対して労働組合としてどうかということですが、一緒に仕事をしていける人だということを確認した上で、職場が推薦して登用試験を受けた方ですので、職場にとっては即戦力になりますし、こういった形での採用というのは是非継続的にやっていただきたいと思えますし、過去には採用を抑えていた時期や、退職者が多かった時期など人員構成のピラミッドがいつつになっている部分がありますので、そういうところを補完する意味でも、有期の方の登用というのは、是非しっかりとやってほしいとは思っています。

佐野 各社さんによって違うとは思いますが、登用においては人選という役割がやっぱり大きいのでしょうか。優秀かつモチベーションの高い方をと。

A (労) それが一番だと思います。それから、期間従業員の場合、かつては募集してもなかなか人が集ま

らないということもあって、そうしたときには登用制度というのは労働条件の一つになりますので、それがあつかないかというのは違うと思います。

佐野 F社ではいかがでしょうか。

F(労) 現行の人事制度は2005年に改正をしたんですが、そのときの目玉が特に、1つ目は雇用転換制度、優先採用制度というふうに呼んでいます、いわゆるパートタイマーからフルの有期雇用社員、フルの有期雇用社員からいわゆる正社員、この3つの雇用形態のブリッジをかける制度を導入したということでした。ニーズとしては、やはりフルの有期雇用の方が正社員になりたいというニーズが一番高いですし、パートタイマーの方はパートタイムでの働き方がよいという方も多くいますが、実際の人数としては翌年の2006年から、平均してパートタイマーからフルの有期雇用者になる方が50名近く、正社員には10人未満の方がその採用制度を使ってなっています。

佐野 雇用転換制度を入れたのは特にどういう目的だったのでしょうか。

F(労) これはやはり正社員として働きたいというニーズが非常に高いので、それをしっかりと受け入れるというのが、当然まず第一にありましたけれども、どちらかという、それまで以前の段階で、それぞれの雇用形態でやられている業務内容というのが、ほぼ基幹化しつつある、有期雇用社員が基幹労働力になりつつあるというような状況の中で、むしろ新卒で採った有期雇用社員の方のほう非常に高い生産性を発揮したりということもありましたので、そういった方々のニーズに応え、モチベーションを高めるために導入したということです。

佐野 正社員に転換すると仕事も変わるわけですか。

F(労) そうですね。基本的には、先ほど言った異動も含めて全部変わります。

佐野 そうすると、有期雇用社員の仕事はすでに基幹化しているけれども、その中でさらに能力のある人をより広く活用しようとする、正社員転換することが人事管理上も必要ということでしょうか。

F(労) そうですね。もちろん人数にもよりますが、やはりモチベーションの高い優秀な方はできるだけそういった形で登用させていきたいという思いもあります。

*試用期間としての有期雇用の活用

佐野 E社は、基本的には、期間の定めのない雇用での人材活用ということですが、そのなかで有期の活用というのはどういう位置づけでしょうか。

E(使) 誰でも無期雇用で契約するというのは、非常にリスクがありますので、私どもではまず最初は6カ月間の有期契約で6カ月が終われば雇用契約は終了、ということのをベースに契約をします。ほとんどの方は社員になって無期で働きたいという希望があるのですが、制度導入後の30カ月の数字で見ますと、その6カ月の間に「やっぱりやめます」という人が30%いるんです。やめる理由は、厳しい、しんどいということがほとんどです。それからあまりに遅刻が多いとか、お客様からのクレームが多いという方もいますので、そういう5%ぐらいの方は、6カ月経過時に会社側から「ごめんなさい」という形でご辞退をいただく。

ということは6割ぐらいの人がE社員として無期契約で次のステップに上がることになります。短時間でも無期契約になるわけですから、ほとんどやめる人はないと当初思っていたんですが、いまだに3割ぐらいの人がほかに行きますと。ほとんど若い人たちです。優秀だなどと思う人でも、2、3カ月でやめてしまったりしますので、今の若者にとって無期契約、無期雇用というのはそれほど魅力的ではないのか、その辺のニーズというか、今の若者の就職に対する考え方というところは、今会社の中でも議論をしているところです。無期雇用をやっているから、みんなが喜んでという話では決してないというのがまず一つあります。

佐野 とはいえ、6割が継続して働きたいというわけですね。それはそんなに低くない数字のようにも思えるんですけども。

E(使) ただ、それは入り口からの6カ月がそうなのですが、それ以降をみますと、東京の都心店舗あたりではやはり退職率が30%を超えているところです。ただ、驚いたのは地方の店舗をみますと、非常に退職率が低いんです。例えばある東北の店舗では今年の3月から9月まで、おやめになった方は1人だと。働く場所というところの問題もあり、今の時間給ベースで次にまた仕事を探すのは非常に難しいということ、地方に行けば行くほど退職率が低いです。ただ先ほど申し上げたように、年数がたてば時間給は上がっていきますから、その分売り上げを取らないと利益

ベースで悪化するという構図に陥りつつあるというところで、地方の店舗については、特に今の制度で、無期雇用でモチベーションが上がる面はあるんですが、ややちょっとジレンマかなという形です。

佐野 無期でも離職する人がある程度いるというのが、人件費を抑えることには貢献するという事です。

E (使) もともと制度をつくったときには、無期雇用でも3割ぐらいは回転するかなと。3割から4割ぐらいは回転すれば、という設計をしていたんですが、現実には、今、全社で22%の退職率ですし、地方に至っては2%です。

佐野 周りの労働市場の状態によるちがいはあるのでしょうか。

*派遣社員から直接雇用への転換

D (使) 派遣社員から実際に直接正社員としての登用は、例としてはあるものの、割合は非常に低いです。ほんとうに意欲・能力が高くて、本人も熱心に希望しているというようなときであれば採ることもありますが、制度化されているかという点、確とした基準というものではなくて、その時々状況によってしまうというところがあります。

それから、紹介予定派遣はときどき使っています。いきなり正社員というのはどうしてもリスクがありますので、紹介予定派遣で、資質だとか、そういうところを見たうえで正社員という動きは事例としてはあります。

B (労) 現在までの間で、有期・派遣から社員登用への実績はありません。ただ、前段でも触れたとおり、派遣法による派遣期間の問題に直面した際にいったん、契約を解除し、その後、一定の試験制度を設けて有期社員化した経緯があります。その後も社員登用までの道のりについて事業所労使間で論議したことがあります。

VI 有期・派遣の活用と処遇・人材育成

佐野 有期雇用や派遣社員を活用するうえでは、人材育成もある程度して、戦力として活用しようというお考えは、多くの企業に共通しているように思います。そこで、人材の定着を図ったり、モチベーションをアップするために、処遇の整備もあわせて行っているということがあれば教えていただきたいと思いま

す。

*有期雇用社員の処遇整備

A (労) A社でも、処遇の部分で言うと、最長2年11カ月まで延長雇用がありますので、1年ずつ、段階的に処遇が上がっていくような形にしています。期間従業員1年目の人でも、新入社員よりは若干上目の水準でやっていますので、そういう部分で言うと、モチベーション的なものもしっかり維持していくようにやっています。

佐野 高卒で入る場合よりも高目の設定だと。

A (労) そうですね。それから2回、3回と来る人もいますので、2回目に来た場合については、水準を若干高目にセットしています。

あと、我々労働組合としては、1年たった期間従業員の方は組合員化していますので、春闘のときに一緒に処遇改定をやります。基本的には正社員の賃上げ率を反映させるというような考え方でやっています。2008年に賃金制度改善分を要求したときは、1,000円の賃金制度改善分の回答がありましたので、同じように期間従業員の方の処遇も引き上げるということをやりました。

福利厚生に関しても、通年で会社といろいろな話し合いをしながらやっていますので、そのときには必ず、正社員と同じく、期間従業員に対する適用ということも確認してやるようにしています。

佐野 一般に、小売業では、有期社員の処遇制度が進んでいると思いますが、F社での近年の取り組みはどのような状況でしょうか。

F (労) 一つは、パートタイマーにも上位職階という、進級概念を設けたというのがあります。モチベーションを与えるということで、上位職階でシニアのパートタイマーというのを導入し、いわゆる同一価値労働同一賃金を目指して、時間給は最高で、大体短大卒の正社員ベースぐらいにまで上げています。これを将来的には正社員と同じ時間給ぐらいに上げていくというのがねらいですけども、そういったテーブルを設けたということです。

もう一つは、これは今さらなんですけど、全体のいわゆる能力開発体系の中に有期雇用社員も明確に位置づけるという形にしています。

それ以外ですと、福利制度の均等・均衡化ということを進めています。例えば育児・介護休暇、特別休暇、また慶弔にかかわるいろいろな給付、そういった

ものについては、一度均等・均衡概念を整理し、均等でやるべき問題と、均衡でやるべき問題というものを整理した上で、一応完成した形には今はなっていて、ほぼ同じような処遇でやっています。

賃金面では、パートタイマーも含め正社員ベースでできるだけ同一価値労働同一賃金を目指すということで、まだ完全に同じというところには至っていませんが、上級パートの方の時間給ベースが正社員の若年層レベルとは同じくらいになってきていて、さらに進めていくというのは方針としてあります。

佐野 特に均等・均衡を意識されている目的というのはどういうところにあるんでしょうか。

F (労) もともとパートタイマーの方の労働力に頼らないと進められない業界でもありましたから、そういった方のモチベーションを上げていくというのは昔からあって、それに尽きると思います。

佐野 その延長線上で賃金だけではなく、最近では福利厚生分野まで広げていっているということなんですね。こうした点は、E社ではいかがでしょうか。

E (使) 全員がE社員ということで制度を変えたときに、福利厚生制度もすべて平等になるように変えました。例えば入学祝い金や出産祝い金は5時間の人も旧社員も同じですし、また万が一、もし現職でお亡くなりになられた場合の慶弔の金額も——これが一番大きかったのですが——例えば部長が亡くなられた場合と、5時間勤務の人が亡くなられた場合で同じ金額を出すということにしました。

もう一つ、無期雇用ということで基本的に全社員が60歳まで働きますので、退職金はどうするのかというところが一つ大きなネックだったんですが、私どもでは401kの確定拠出型が100%でして、その中で無期雇用の方々には、退職給付という形で月例で幾らというのを支給するという形で今対応しています。ある職務以上になると、確定拠出の掛け金のベースにまで切りかわる形で、そこも基本的には統一しました。

あと、賞与等についても、もちろん5時間の人にも年2回夏・冬と同じタイミングで支給します。もちろん金額は非常に小さい金額にはなるのですが、同じ喜びを同じ時期にと。

それから評価がもう一つの大きなポイントだったんですが、ベースはセルフチェックシートで、国のジョブ・カードという評価制度を参考にしながら仕組みづくりを行いました。先ほど時間給が上がっていくとい

うお話をしましたが、降格、降給という仕組みもあるので、時間給で働く人も評価によって時間給が下がることがあります。まだまだ評価する側の問題も非常にありますが、年間で50名から60名ぐらいの方がランクが下がるというのが現実には数字としてありまして、奮起して頑張られる方もいますし、時間給が下がることでおやめにされる方もいます。

それから私どもでは主任、係長、課長、部長というところも定昇がありません。要は職務給一本ですから、年間でのベースアップというのはないと。すべてリセット方式なので、これは当たり前ですけれども、ポストにつかなければ給料は変わらない。50歳の甲さんと25歳の乙さんが、もし同じ係長の職務であれば、給料は全くイコールです。全体の人件費についてはこのあたりで調整もしています。

それともう一つ、8段階、時間給の社員のなかで分かれているんですが、4段階目までは店舗の契約で、5段階目から本社の契約です。2007年から新卒の大卒の採用をすることになり、新卒の賃金は時間給で言うところの6段階目のところの位置づけにしました。つまり、私どもの新卒の初任給、新卒の年収を総労働時間で割った部分を6段階目の時間給にセットしたことなので、入り口のところから4年たつと、つまり、一番下のランクが高卒の初任給を時間給に割り戻していますので、4年たつと大卒の初任給まで上がるかなというところですよ。

*有期・派遣社員の教育訓練の充実

D (使) 当社では正社員と派遣社員の処遇は、今のところ特に給与・賞与の面でかなり格差があって、なかなかそこはうまく詰められません。ただ、福利厚生の部分では、派遣社員の多くが子会社から来ていますので、基本的には当社の制度・施設を使えたり、また当社社員向けの外部のいろいろなサービスも同じ適用を受けられたりとか、そういった部分では処遇も多少フォローできているかなと思います。もう一つは、教育についても、やはり子会社ということで、派遣会社での教育もある程度当社の社員教育と連動した形でできている部分があるので、その辺はできているかなと思います。

佐野 それは具体的に言うと、同じ研修に参加するとか、そういうことですか。

D (使) というのもありますし、親会社の社員でこういうのをやっているから、それに向けて、派遣とし

てはこういう教育をしましょうとか。特に安全教育は、職場でやる時は合同で同じような形で行っており、その辺もスムーズにできるというところはありません。

佐野 仮に、先ほどのお話にあったように、それが請負になってしまうと難しくなったりするんですか。

D(使) そうですね。請負だと業務を渡しているということなので、どういう人物が、何人来ているだとかいうことも、基本的には親会社のほうでタッチすることがなくなってくると思いますので、その辺がちょっと難しくはなってくるかなとは思っています。子会社との連携が重要になってきます。

C(使) これは一般事務の場合のイメージで、しかも方針とかそんなかっちりしたものではない、かなり抽象的なものにはなってしまうのですが、個別の処遇というよりは広義にとらえて、やはり学習機会の提供といったあたりが非常に大切になってくるのではないかなと思っています。今までで言うと、有期限の方というのは、ある期間で去られるわけだし、ある決まったことをやってもらうという前提なので、もう既に持っている能力を生かしてもらえばいいというような感覚が、やはり根本にあったような気がします。実際は、一度弊社で働いてみたかったという方が派遣も含めてかなり多いんですね。そういった方たちのモチベーションみたいなものをいかにうまく業務に生かしていただくか。場合によっては正社員に登用することもあるわけですから。そう考えていくと、OJTはもちろん、内部統制といった、所属にかかわらずやっておかなければいけない教育もどんどん増えていますし、もう少し広義のライフキャリアみたいなものに発展するような教育が大事なかなと。この会社である期間だけでも働いてよかったなと思ってもらえるような状況をいかにつくるのかというのが、これから一つ変えていかなきゃいけないところではないかと思うています。

佐野 大事なものは、働く中で技能を身につけられるような教育訓練ですね。

C(使) そうですね。必ずしも座学をやるという意味ではないですけども、教育機会を提供することです。

佐野 OJTも含め、能力を伸ばす機会が大事だと。そういうときに登用制度があるというのは大きいですか。育てた人を登用できるとなると、会社としてもや

りやすいですよ。

C(使) それは非常にやりやすいですし、直接雇用にすることによってなおさらやりやすくなると思います。

B(労) 私どもの教育は、製造派遣が多いので、その方々はOJTを中心に教育を進めています。その中で職場単位や要素ごとに独自のスキルマップを作成して、そのスキル度合いを確認しています。

A(労) わが社でも、製造現場の期間従業員の方については研修をやっていきます。当然入社したときの教育もあるんですが、1年たってシニアになった段階で1日の研修を受けてもらうようにしています。それはうちの期間従業員が終わった後も役に立つようにという意図でやっています。

また、例えばリフト免許を持っていると、外で次の仕事を探しやすいということがあるので、2年11カ月で満了される方に対しては、社内でリフト講習を受けられたり、ガス溶接の講習を受けられるようになっており、後々役立っ資格を取らせるようなこともしています。

佐野 その取り組みはリーマンショック後ということですか。

A(労) リーマンショックのあとからですね。結構希望者も多くて、2年11カ月の契約が終わったあとも、1月間、会社に入寮を延長してもらって、その間で講習・免許を取るということをやってもらっています。

佐野 リーマンショック後は、資格がないと、なかなか次の仕事が見つけにくいということがあったのでしょうか。

A(労) 特に厳しいですからね。そういうときに、やっぱり会社としても何かしら持たせてあげたいというのもあってやっているとします。

Ⅶ これからの政策に望むこと

佐野 今後、有期雇用や派遣、請負を活用していく上で、法律上もしくは政策上、こういうことがあると、もう少し働く人にとっても、あるいは企業にとってもいいのではないかということがあれば、お考えを教えてくださいたいと思うのですが、いかかでしょうか。

*正規・非正規という捉え方をなくすべき

F(労) まず、これはいろいろなどころでお願いし

ているんですが、有期雇用社員やパートタイマーを非正規雇用・非典型労働者というような名称で呼ぶのはできるだけやめていただきたいなど。要するに、最近は何が典型で何が非典型か、何が正規で何が非正規ということはだんだんなくなっている。実際に働いている方に職場会でお話ししても、自分たちが非典型労働だという意識は全くないわけですね。そういった部分の呼称を、できるだけなくしていきたいなど。

法改正については、産別の政策の中でもやっている部分では、均衡・均等の義務化のための何らかの規定が新設できないだろうか。

あとは、厚生年金の適用枠の拡大ですとか、現行の3号被保険者制度の改正も見据えた税制の改革なども引き続きお願いしていきたいなど。実際にパートタイマーの方は、130万円の制約があるために年末になると時間調整のため、現場からパートタイマーが一時的に減ってしまう、そういう状況もあったりするものから。

他には最賃の引き上げや、それから出口規制としての雇い止め法理の法制化なんかもお願いしたいですね。

佐野 例えば雇い止めの規制が強化されると、業務の変動に応じて雇用調整することは難しくなったりすると思いますが、その点については、組合の立場からするとどういった考えなのでしょうか。

F(労) 難しいところですが、組合のサイドからは、本道はどちらかと言えばまず雇い止め法理の整備をきちんとやって、ではそれがどういう妥当性があるのかということは、やはり個別の労使関係の中でしっかり見ていくということが必要かなと思います。

E(使) 今Fさんがおっしゃられたように、もともと私どもがE社員という名称にしたのは、正規・非正規はどこが違うのというのをいろいろ調べた結果、社会保険上も労基法上も職業安定法上も基本的には根拠がない。企業が「私どもの会社としてはこの人が正社員だ」としているだけだということがわかったからです。やはり正規・非正規という言葉の使い方は、もう今私どもとしてもあまりなじまないと強く思っています、というのが一つです。

もう一つは、この制度をつくるにあたっていろんな年代・立場の人から話を聞いていく中で考えたのは、もし500人いれば500人の働き方があって、人それぞれ働き方が違うわけですから、既存の枠にとらわれず

ぎないというところが一番大事なのかなと。

もう一つ今思っているのは、先ほど申し上げたように、私どもは営業時間が1日10時間、11時間の小売業ですから、例えば、1日10時間契約で週2日、つまり20時間の労働条件で、そのかわり週40時間は守ります、というような働き方も認めてもらえないかなと。これは単純に法改正はできないと思うのですが、そういう働き方を認めてもらえれば、小売業界にとっては、もっといろいろな意味でバリエーションができるように思うのです。これから徐々にでもそのあたりが変わっていけば、と考えています。

佐野 それぞれの人によって労働時間などが違っていくと、管理するのは大変だと思いますが。

E(使) 大変ですね。今は1日5時間、6時間、7時間、その上それぞれについて週2日、3日、4日、5日、というように何パターンも組み合わせがありますので、そのワークスケジュール、勤務表をつくらうところが結構大きな問題でした。今は専用のシステムをいれてうまくいっていますが。

もう一つ、私どもは週休2日がベースなんですけど、休みは毎週特定の曜日で決まっているケースが多い。これを全部フレキシブルにして毎週変更するとなると、非常に難しいので、週1回だけ曜日を決めさせていただいて、あとは会社の指定する形で勤務をさせていただく形に今切りかえを進めているところです。

佐野 なるほど。御社の場合、区分というか、E社員という一つのくくりの中で個別にかなりバリエーションを持たせたり、労働時間とか、あるいは賃金の調整をできるようにして対応していると。

E(使) そうですね。これはちょっと余談ですが、制度を変えたときに、皆さんが8時間勤務にされるのかなと思ったら、5時間の人は5時間の働き方をしっかり持たれていて、5時間から8時間に変えたいという人は全体の2割くらいでした。だから、今も5時間の人はもちろん残っていますし、そういう面では、働き方はそれぞれまちまちだということだと思いますね。

*柔軟な人材活用の選択肢を

D(使) 当社の業界は、基本的には安い労働力を持っている新興国の企業と競争していかなければいけないので、そういう意味では有期雇用だとか派遣社員という部分は雇用の調整弁という意味では必要になってきます。そこが規制されてしまうと、結局もう日本

の製造業というのは海外にシフトせざるを得なくなつて、結果として国内での雇用自体が確保できなくなるのではないかと感じています。

それから今10人いれば10人違う働き方をしているというようになってきている中で、一くくりですべて正規雇用するというを国が言うべきではないのではないかと感じています。

もう一つ、今、就職難ということで、新卒採用にも力を入れるよう言われていますが、一方で65歳までの雇用もしなくてはならない。両方の雇用を面倒みなさいということを企業に言われても、なかなか難しい。企業としては、若い世代の人たちを正社員や無期雇用という形で教育をしながら育てていくということをやりたいので、高齢者は有期雇用、派遣でというように柔軟に動けるような体制を認めてもらえたらと思っています。

佐野 御社の場合だと、Eさんのところのように、基本は無期雇用で雇って、それで柔軟に対応していても追いつかないぐらい業務量の変動が大きいと

D(使) そうですね。装置産業なので、どうしても設備投資、減価償却を抱えていかなければいけなくて、そこで固定費削減ということになると、やはり人的な部分のところに入っていくのが難しいというのが実情です。別途正社員のところでも給与体系とか、そういった人事諸制度の見直しが必要というところはあります。

佐野 その中で人材育成とか自由度を高めるには、高齢者雇用の部分の柔軟性を高めたほうがいいのではないかと。

D(使) そうですね。65歳まで定年延長という方向にどんどん進んでいくと、当社としては非常にきついかかと考えています。

***働く人のニーズに応じた多様な働き方**

C(使) 皆さんと似たような話になりますけれど、一つはやはりあまりに二元論で語り過ぎているんじゃないかと。実際、あえて正社員になりたくない、あるいは大きな組織に所属してたくないとかいうような方というのはかなりいらっしゃいますし、その人が正社員になっていないのは、やはりご本人の選択だろうと。ですから、行政もそこを前提とした進め方になるべきだと思いますし、我々もそれを望んでいます。それがまず一つです。

それと、法制化の話も全部一律ですよ。65歳の

定年の話一つにしても、みんなが望んでいるわけではないですし、みんなができるわけでもない。もちろん今いる人たちは、我々は何としても守りますけれども、プラスアルファの話のときは全部海外で、もうそこにしか行くところがないというのが実感です。外国から人を呼び込んでやっていくほうへ持っていきさだめと思うのに、一律に規制条件を上げていこうとするのは企業を縮こまらせてしまうだけだという意味で、完全にコンフリクトですね。そんな印象です。

佐野 あえてフルタイムで無期雇用という働き方を選ばない人も多くいらっしゃるの、その人たちのニーズに合った形で活用していければいいのではないかとということですか。

C(使) そうということだと思います。

佐野 そのために法で一律に規制するのではなくて、個人の自由、選択の自由を許すような形での法のあり方を考えたほうがいいのではないかと。

C(使) おっしゃるとおりです。

***有期・派遣から正社員への転換機会が大事**

B(労) 正社員とは従事している仕事の内容、役割、責任等の違いを明確にし切り分けています。労働条件の違いは、こうした差異に基づいているものであると認識していますが、今後は優秀な非正規労働者を正社員に登用し、より高度な業務をこなしてもらい、これがひいては生産性の向上につながる、という流れについての議論を進めていきたいと思っています。

佐野 業績がそういうところになったときには、そういう形を確立すると。

B(労) そうですね。

佐野 助走期間のような感じが今なのでしょう。

B(労) 今はまだそのときではないと思います。今はまだ会社が統合したばかりなので、まずは整理をして一定のレベルの売り上げが出て、利益が出て初めてスタートラインだと思います。

***雇用のためには競争力を高める政策を**

A(労) 皆さんが言われたことだと思うんですが、やはり有期とか、派遣社員とか、こういう働き方そのものというのは必要だと思っています。ただ、その働き方に本人が望まずしてとどまらざるを得ないような状況はいけない。ではそれを解消しようとするときに、今やっている法規制が、そういう方向に持っていきけるものなのかということ、疑問はあって、逆に雇用を減らすリスクもあるのではないかと感じています。雇

用を増やそうと思ったら、企業が元気になってもらわなきゃいけない。これは労働組合からいってもやはりそうだと思っています。今、この国で製造業というのは非常にやりづらくなっているというのが現状で、個別の労働法制よりもむしろ、この国で事業活動をやっていく上で障害になっているようなものを取り除くというところを政府としてしっかりとやっていただきたいなど。

佐野 労働政策も大事だけでも、もっと競争力を上げるような政策のほうがより大事であると。

A (労) そうだと思います。政府が思っている以上に、いわゆる正規の雇用ということに対する責任というのを非常に重く感じている経営者は多いと思いますし、それだけ重く思っているからこそなかなか正規雇用を増やせないというのが現状だと思うんです。経営者が自信を持って正規で雇えると思えるような国の形にしていかないと、何かあったらすぐ海外へ移転しようと思わせてしまう国では、なかなか経営者も正規雇用は増やしていかないのではないか、そういうふうに思います。

VIII おわりに

佐野 皆様長い時間ありがとうございました。

雇用ポートフォリオはひとつの方向に向かうというよりも、各社各様で、個性的な取り組みをされているなどという印象を受けました。特に製造企業の場合と小売業の場合では大分違っているようで、製造企業でいうと、海外での生産との関係で、日本国内の雇用ポートフォリオをどうしようかということが変わってくる点など、とても興味深い議論でした。

同じ業種でも、企業により方向性は多様という印象です。有期の活用を進める方向のところもあれば、基

本は期間の定めのない雇用へと転換しているところもあります。製造企業では、派遣社員の活用をこれからも重視する企業のほか、派遣から有期雇用あるいは請負へということを検討されているというお話も聞きました。

とはいえ、共通する大きな傾向もうかがえます。一つには、有期や派遣という形で人材を活用するときに、充実した処遇や教育訓練を考えなければいけないというのは、おそらく各社同じなのかなと思います。また、有期とか派遣で活用するのであっても、今後は、例えばリーマンショック前のように容易に要員調整をすることが難しくなっていることを認識されているところが多かった。そのために、以前のように簡単には有期や派遣を増員しないというご意見もありました。また、有期社員や派遣社員から社員への登用を重視していこうという方針も広く共通することかと思えます。

それから、雇用ポートフォリオは、会社レベルではなかなか設計しきれないにしても、例えば、要員管理の対象に有期を加えたりなど、会社や組合として有期や派遣の活用状況を把握しコントロールしていこうというような動きが強まっているのも一つの動きのようにみられます。

政策に関しては、今皆さんにお聞きしたところですが、人材活用や働き方の選択肢を狭めるのではなく広げるような方向の政策を期待するご意見が多いようです。そのためにも、均衡処遇や社会保険制度の整備というご意見もありました。

本日は、各社の取り組みやお考えについて詳しく教えていただき、読者の方にも非常に参考になる座談会になったのではないかと思います。ご協力をいただきましてありがとうございました。

(2011年2月2日：東京にて)