

## 正規・非正規の ベストミックスとは

### 雇用ポータルフォリオをめぐる

基幹化した非正社員増加の先にある日本の雇用システムはどんな変貌を見せるのか。座談会では、おもにサービース・流通の現場で起こっている変化の実態を踏まえ、正社員・非正社員のベストブレンドの方向について、短時間正社員、ワークシェアリング、均衡処遇などをキーワードに議論が展開。脇坂教授は、処遇や拘束度の高低という二極化だけではなく、多様で連続的な選択肢が必要だと提言した。

### 失われた10年で なぜ急増したか

脇坂 九〇年代に非正社員が増えてきた背景が何かというのには、学問的にも注目されており、いろいろな研究もあるわけです。ただ、それが完全に判明しているわけではありません。大きな影響としては、競争が厳しくなり、企業が人件費抑制に動いたことを指摘できると思います。でも、需要側がいくらそう思っても、供給側に変化がないとここまで、進まなかったわけで、パートタイマーが正社員の仕事もする基幹化が進行していたのではないかとここから議論を始めたいと思います。

中島 ギャップジャパンは一九九四年一二月にオープンしましたが、最初から、全社員の九〇%以上がパート、

### 出席者

脇坂 明 学習院大学経済学部教授  
逢見 直人 UIゼンセン同盟政策局長  
中島 豊 ギャップジャパン人事部長

(企画・構成、主任研究員)

荻野 登

アルバイトの非正規で、一〇%の正社員が店を管理するやり方です。これはアメリカと同じです。アメリカも、九〇年代に、ジョブレス・エコノミーといわれるなかで、パート、アルバイトの非正規を活用しながら競争力をつけていく流れがあり、ギャップもそれを引き継いでいる面があります。

ただ、九〇年代に入ってから、流通業では、高いレベルのサービースを求められるようになってきたといえます。とくに都市部では、買う買わないは別として、店員との会話を楽しむ人が多くな

っている。そういうサービースの質の変化で、どうしても人手が必要になってくる。そのときパート、アルバイトが非常に大きな戦力になる。もうひとつ理由があります。こうしたサービースに関する人件費を変動費として扱いたいという考え方があり、売上が多いときには人手を投入し、売上が少ないときは少し抑える。パート、アルバイトは、そうした形態にマッチした雇用ができる重要な存在であるといえます。

逢見 九〇年代は「失われた一〇年」と言われていますが、九〇年代で起こ

ったことはまず、企業間のコスト競争が激しくなり、人件費削減圧力が強まったこと。さらに、規制緩和が進み、流通業については、大規模小売店舗法が廃止され、原則として出店が自由に行われるようになったことです。これが激しい競争を促した面があり、営業時間や閉店時刻の規制も緩和されて、三六五日・二四時間営業型の店舗も出てくるなど、営業時間が延びました。こうなると、八時間型のフルタイムを雇うよりも、短時間パートを組み合わせた店舗運営する仕組みにならざる



るを得ないわけで、そういう中で経営側のニーズとして多様な働き方が広がってきたと思います。

他方、働く側からみますと、女性の就労比率が非常に高まってきて、結婚・出産を機会に一たん労働市場から退出する、いわゆる「M字型カーブ」のくぼみがなくなってくるのが九〇年代だと思えます。そういう多様な働き方のニーズに対応する形で、パート、派遣、契約社員という就労形態が増えてきた。ただ、人件費のコスト削減圧力が強い中で増えたため、正規常用との賃金格差が拡大してきた。これが問題点として指摘できるのではないかと思っています。

**脇坂** さきほど中島さんがお話になった変動費化のことで、具体的には、著書『非正社員を活かす人材マネジメント』で書いているように週二〇時間未満の人は、必要なときに来てもらうという感じですか。

**中島** そうですね。一週間以上前にスケジュールは組みますが。

**脇坂** 著書を読んだとき、これはほんとうの意味の変動費化だと思った



中島氏

のですが、実際はスムーズに動きましかたか。

**中島** そうですね。フリーターの中でも、例えば、親と同居している人は比較的受け入れやすい面があったと思えます。一週二〇時間だと、一日四時間という人もいるわけですから。

**脇坂** そういうやり方は、日本でも以前からあった。商店街の小さな八百屋さんなどでは、忙しくて、人手が足りないから三時間ぐらい手伝ってくれないかとか。これをシステム化した意味で画期的だと思えます。アメリカでもやっていることですか。

**中島** はい。アメリカのほうが厳しいかもしれませんが、日本の場合、人間関係が欠かせない。店長とパート、アルバイトとの信頼関係に基づいて、激しく変動しないように、「じゃあ、あなたは週五時間から一〇時間ぐらいね」みたいな調子で決めて、忙しいときには、「ごめん、もうちょっと時間入れない」とか。

**脇坂** フレキシブルですよ。それがなぜできるのか不思議ですが、基本は店長とパートの人間関係ですかね。  
**中島** 人間関係ですね。

## 雇用ポート フォリオの行方

**脇坂** 旧日経連が九五年に発表した提言「新時代の日本的経営」は雇用ポートフォリオという考え方を打ち出しました。これは日経連の人が言っていたことなのですが、戦略として出したわけではなくて、今の日本はどうなっ

ているかを示したに過ぎない。だから、各企業にどれだけ影響を与えたのか疑問なのですが、パートをあまり活用していなかった会社にはインパクトがあったかもしれない。もうひとつ、雇用を長期蓄積活用型、雇用柔軟型、高度専門能力活用型に分けていますが、最後の高度専門能力活用型というのが、どうもすっきりしなかった。この提言についてはどうお考えですか。

**中島** もともとギャップは、職務制です。カスタマーサービスについては、長短のパートを組み合わせている。一方、マネジャーは、正社員契約で長期的な雇用を前提としながら、スキルアップ、レベルアップを図るというような形で店舗を運営している。ですから、実態から見ると雇用ポートフォリオになっている面はあると思います。逆に、同じ仕事をしていても違う雇用区分とというのはありませんので、各雇用ポートフォリオを職種転換しながら進んでいくと思えます。

**逢見** 「新時代の日本的経営」を読んだときは、大きなインパクトがありました。必要なときに必要な人材を必要だけ調達するという、雇用の場でもリーン生産方式のような発想になったのだなと感じたからです。これまで

の日本的経営の下での雇用慣行は、すなわち長期安定雇用で、正規常用の人たちが企業への強い帰属意識を持ちながら、会社人間という言葉に代表されるように、粉骨砕身働く。それが変わってしまうのかと。それに代わり、仕事と賃金を交換関係で割り切って働く人たちが離合集散して、企業活動に参加していく形になるのかなと思いたのですが、必ずしもそうではなく、雇用柔軟型の比率は増えてきましたが、長期雇用の人たちが依然、中心であることは事実だと思います。

ただし、高度専門能力活用型は、「新時代の日本的経営」でイメージされたほど活用されていないのではないかと。外部労働市場から調達し、必要なときだけ使って、また外部に戻すというのは、働く側にとっては、自分の専門能力を切り売りするような形になるわけですし、能力がどのようにして蓄積されていくのか。日本の場合、必要ときに切り売りする働き方は、まだ成立したとはいえないのではないかと。

**脇坂** 雇用柔軟型が増えてくると、コミットメントは下がるのか、それとも雇用柔軟型の人でも、それなりのコミットメントを企業や職場に感じるようになるのでしょうか。

ギャップジャパンの従業員格付けは全世界共通の基準だ。ストア・マネジャー（店長）の下には、アシエント・マネジャー（副店長）もしくはマネジャー・イン・トレーニング（MII副店長見習）がいる。これら正社員のマネジメント・セルズ・アンダー・シェート（SA）に対して管理責任を負う。SAは販売・在庫管理など顧客サービスを直接担当する。SAは店舗従業員の九割をしめ、フルタイム（FT）とパートタイム（PT）に大別される。

週三〇時間以上勤務のFTは、社会保険が適用され、最低限の勤務時間が保証される。SA全体では少数だが、正社員に登用される途もある。SAの大半は週二〇時間未満勤務のPTで、社会保険がなく、労働時間の上限が定められているだけで、勤務時間は定めない。これは、売上高に対する人件費を一定比率に伸縮させるための制度で、両SAとも、時給制で、最高一年間の有期契約となっている。

**逢見** パートの場合は主婦パートが主になりますが、この層とフリーターなどを同一に考えていいのかという問題があります。既婚女性のパートは、有期雇用ですが、実際には反復して、一〇年、二〇年間働いている人も珍しくない。また相当高いロイヤリティーを持って働いています。ただ、フリーターの人たちはどうでしょう。意識面で違いがあるような感じがします。

**脇坂** ギャップの場合、コミットメントやロイヤリティーに関しては、問題意識をもっていると思うのですが。必要です。私も日本企業に長くいましたが、コミットメントに関する考え方はちよつと違うと思います。ギャップの場合は、ブランドに対してコミットメントを持っている。「ギャップ」というブランドが好きだ。「ここで働くことが好きだ」みたいな、新しい形のコミットメントをつくり出すようにしています。人事制度もこれを踏まえたいものになりますし、各店舗のマネジャーも、このコミットメントを一番大事なポイントにしています。

**脇坂** パート、アルバイトでも正社員に変わる人と、変わらない人がいますよね。正社員をめざす人とそうでない人のコミットメントの違いは出てくるのではないですか。

**中島** 店舗のリース契約の終了に伴って閉鎖しなければならぬ店がでてくる場合があります。そういう話を切り出したら、主婦パートの人が来て、「この店に来てずっと楽しいことはっかりで残念です」といって、涙を流すんです。そういう形のコミットメント

を生む仕組みをつくるのが、一番大事な人事制度だと思っています。  
**脇坂** これは、必ずしも日本に限らず世界、同じじゃないですか。  
**中島** 根本的には一緒じゃないでしょうか。人間を尊重して、会社としても精いっぱいできることをする。従業員も自分のできることを一所懸命やる。その積み重ねで成り立っている経営だなどという気がします。

## 代替か補充関係か

**脇坂** 非正社員の増加は、正社員の仕事に取って代わる「代替関係」をうながしているのか、いや、そうじゃないかと、正社員が伸びているところは非正社員も伸びるといって「補充関係」にあるのか、両方の考え方があります。

今年の『労働経済白書』の分析は、代替関係が起きているところは少ないという分析になっています。この分析はある事業所の一年間の動向を見たわけですが、正社員が減って非正社員が増えていて、事業所割合は比較的少なかった。だから、代替関係は起きていないという分析になっている。分析期間の一年は短過ぎると思いますが、現場の実感はいかがですか。

**中島** ギャップは職務制ですので、非正社員が増えるのは、その仕事が増えていて、ということですので、代替はあり得ないということですね。  
**脇坂** 日本のスーパーが出店するとき、正社員を多めにつけて、パートが戦力化してくるとパートを増やすや

り方をしますが、ギャップの場合は、最初からパート九割ですか。  
**中島** そうですが、契約社員には週二〇時間未満のパートタイマーと、三〇時間以上のフルタイマーの二種類があります。開店時に比べてその後、フルタイマーは減る傾向にあります。ただし、フルタイマーはマネジャーへの選抜のステップとして位置づけています。

**脇坂** 就労状況をとれば、非正社員のほうが増えているけれども、代替しているわけじゃない。非正社員が高度な仕事をして正社員の仕事が剥ぎ取られることもない。  
**中島** はい。そこは厳しい制度を敷いています。どんなに優秀なパートでも、マネジャーの仕事はさせない。そこは当然、処遇が違うわけですから。  
**脇坂** 逢見さんは、どうみえますか。

**逢見** 一〇年のスパンで見れば、正規の仕事がパートに置きかえられており、雇用構造は変わっていると思います。これは一〜二年の短期で見ても、傾向は顕著には出てこないと思います。現在のようにはデフレ経済の中では、ト



ータルとしての雇用自体、増えていないわけですから、やっぱり置きかえが起きている感じがします。  
**脇坂** この代替問題について、運動の焦点にはならなかったわけですか。  
**逢見** パートも基幹労働力になってきているわけですから、その人たちの差別的に扱ってはいけません。労組としては、その人たちも組織化するというスタンスです。最初のころは、一日六時間・週四日以上といった常用的なパートに限定して組織化したのですが、さらに短時間化していくことが起こったので、三、四年前からパートA、Bという形にして、短時間パートについても組織化していく方針に転換しました。  
**脇坂** 私が最初に調査したのはスーパードでした。そのとき一番参考したのが、逢見さんも関わられた、ゼンセン同盟が七九年に実施したチェインストアの調査で、男・女正社員、パートの職務内容まで立ち入ったすばらしい調査でした。そのときの問題意識はどこにあったのですか。  
**逢見** 当時パート労働については、短時間しか働かず、仕事に対する責任感も薄い、それに家計補助的であり、景気変動に応じて労働市場から出たり入ったりしているといった通説がありました。しかし、八〇年代に入ってから、スーパーを中心にパート雇用が伸びるなか、通説と違うパートが生まれているのではないかとということ、検証することになりました。調査してみると、パートの人たちが長期で働く傾向が出ています。それに仕事の領域が拡大しており、景気変動と関係なく、パ

脇坂氏

ートはもつと増えるという分析結果になりました。

**脇坂** いまは、各店舗をみるとパートが八〜九割を占めていますよね。そこまで増えると思っていましたか。

**逢見** 当時は、六割ぐらいでどまるところだったのですが、比率が高まったのは、長時間営業、休日営業が増えた影響だと思います。

## 新たな雇用システムとは

**脇坂** では、この基幹化した非正社員増加の先にある雇用システムの姿を議論したいと思います。簡単に言うと、現在、男性中心の正社員は、処遇は高いが、残業・転勤といった拘束度も高い一方、拘束度は低いけれども、処遇の低い非正規という二つの選択肢しかない。何とかこの間を埋めるような選択肢があったほうがいい。そうすると、短時間正社員とか、パートと正社員の均衡待遇といったものが重要になってくると思いませんか。

**中島** 確かに働き方が多様化しており、とくに若い人を見てみると、従来の価値観に縛られない働き方を志向しています。こうした価値観に合わせた働き方も用意していきたいのですが、逆に企業の側からも能力評価といった仕掛けをきちんと入れることが必要ではないでしょうか。企業の評価、本人の価値観を話し合って詰めていきながら、それぞれのライフスタイルに合わせて時系列的に変化できるように制度が望ましいのではないのでしょうか。

**脇坂** その評価というのは、目標面的なことするわけですか。日本ではパートにまでは普及していませんよね。

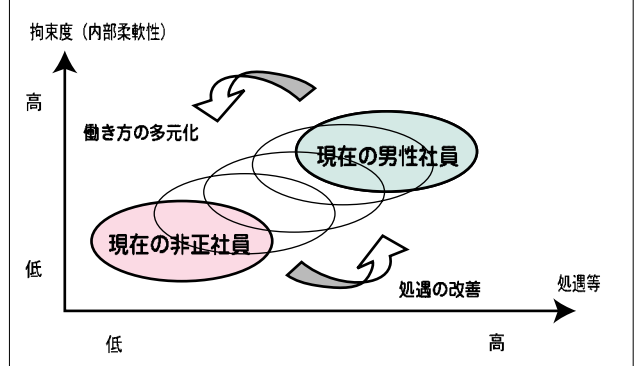
**中島** 必ず面接は行うべきで、評価には二つの側面があります。ひとつは、処遇に結びつけ、昇給原資を配分するために使う。もうひとつは、育成には評価が絶対必要ですので、パート、アルバイトを基幹化するために、面接をして、話し合いを積み重ねていく。これが人間関係やコミットメントの形成につながると思います。

**逢見** これからの雇用社会のあるべき姿としては、多様で柔軟な働き方を個人が選択することだと思えます。ただし、いま一番懸念されるのは、パート、派遣の労働市場が、正規常用の人たちと違う第二労働市場になり、固定化されてしまうことです。そうならないための政策的支援も必要なので、そこで大きな問題になるのは、やはり処遇の均衡ということですね。パートの均等待遇をめぐって議論した審議会でも、結論としては、法改正に至らずに、指針で均等処遇についての考え方を示すことにとどまったわけですか、これ



逢見氏

図：多様で柔軟な働き方と処遇の関係のイメージ



では不十分だと思います。処遇は同一にする原則を立て、それに至るプロセスと、納得性を明らかにする。そういう形で処遇の均衡を図るということですね。

もうひとつの課題は、社会保険の適用です。今、パートに対する適用拡大の動きが具体化しています。もちろん事業主からすると、コスト負担増をどう処理するかとかいう問題が出てきていますが、これは経過措置などのソフトランディング政策を入れることによって、実現は可能だと思っています。さらに付け加えるとすれば、ワークシェアリングです。これからも基本的には低成長経済でいかに得を得ない。その中で失業しない社会をつくるためには、ワークシェアリングという発想は重要ですし、それに向けた環境整備が必要です。

それから、非正規に対する能力開発です。これは企業内だけではなくて、企業の外でもキャリア形成を支援する仕組みが必要だろうと思います。

こうした政策的支援策で、第二労働市場をつくらせず、多様で柔軟な働き方を選択できる社会に向かうべきでしょう。

**脇坂** 社会保険の適用拡大ですが、ギャップの場合は、問題ないですか。

**中島** 大きな影響はないです。ギャップでは二〇時間未満の場合でも、繁忙期には若干超えるケースもありますが、保険をきちんとおさめる。これは社会の要請ですから。ただし、週二〇時間未満より、細切れにすることは不可能だと思っています。これ以上の細切れになると、技能形成が難しくなる。今回の社会保険の拡大で、正社員・非正社員の垣根がより揺らぐことになるのではないのでしょうか。働き方が自由になるか、制約されてしまうのかどちらかになるのではないかと思います。

**逢見** 適用拡大に当たっては、年収、労働時間という二つの要件があるのですが、これを一気に下げると、家計の補助としても非常に少ないものになるし、働き方としても非常に細切れの働き方にしかならないので、就労を抑えようとする人は少ないのではないかと思います。

## 労基法改正の影響は？

**荻野** 一月に施行予定の改正労基法

で、有期労働契約の期間の上限が原則一年から三年に延長されます。これにより、先ほど話題に出た高度専門能力活用型が、これまで以上に注目されることにはならないのでしょうか。

**脇坂** 企業側のニーズはわかりませんが、働く側として、ある意味で不安定な働き方を望む層がどれくらいいるのか、いつもこの議論が出るたびに疑問になるのですが。

**中島** ごくまれだと思えますけれど、いなくはないと思うんですね。例えば、店舗のデジタル化という面で見るとアートの才能が必要になる。非常にまれなタレントなので、絶対数としては少ないと思うんですが、企業のニーズはある。ただし、三年間は欲しいけれども、向こう三〇年欲しいかということとちよつと違うというのがありますね。

**荻野** さきほどワークシェアリングや均等待遇のなかでも議論になったのですが、行政も短時間正社員の働き方を普及する必要があると主張しています。流通の現場の中では、そうした仕掛けができてきつたのでしょうか。

**逢見** 先ほど触れたように、年中無休や、二四時間営業型になると店長一人で店を管理することはできない。そこで、店舗運営上困らないように、引き続きいく仕組みができた。そうすると、今まで店長二人で回していたものを三人にして、一人の時間を短くすることは可能です。

オランダ・モデルが話題になったころ、オランダを訪問したときに、パートのイメージが日本と大分違うなと感じました。日本だと、一日当たりの労働時間が短い。でも、オランダは週当

たりの労働日数が違うわけです。例えば、週三日働く公務員、店舗のマネジャーもいる。そういう人は、月曜日から金曜日まで子供を保育園に預けるのではなく、三日は預けるけれども、二日は、父親か母親のどちらかが、子供と一緒に過ごす。このように意識が変われば、家族的責任のために一定期間、週の労働時間を短くする、短時間正社員を選択するという人たちが日本でも出てくるのではないかと。そういう形でスタートしていくのではないかと思っています。

**脇坂** 短時間という一日の労働時間が短いという感じですけれども、一週間を考えれば短日数になる。そこはニーズがあるのではないのでしょうか。短時間も、短日数の人もいる。それをどう回せるかが勝負だと思いますね。

**中島** ギャップの場合、比較的やりやすい環境があります。実際、短時間勤務の正社員は、まして、育休明けの女性マネジャーなどは、社内規定で小学校入学まで短時間労働を選択することができると。一日六時間勤務を認めているケースがあります。時間をマネジャーが区分しながら、担当を割り振っていますから、ワークシェアリングというよりジョブシェアリングですね。

**荻野** 今回の改正労基法で正当な理由がなければ解雇できないと法律に明記されたわけです。この解雇権の扱いに関するインパクトは、とくに有期雇用にとつて大きいと思うのですが。

**中島** 難しいところですね。社会保険問題のハードルが下がってきますと、正社員、非正社員を分けるのは、解雇もしくは雇い止めの部分という気がし

ています。むやみやたらな解雇ができるわけではなく、職務が果たせないといったところに尽きるわけです。そこが正当な理由とみなされるかどうかは、最大限の評価、アセスメントをしたかどうかにかかっていると思います。いづれにせよ、ここが、正社員、非正社員の壁を分ける線になってきてしまったのかなという気がします。

**逢見** 今回の改正で、解雇についての基本的な法律ができ、法的根拠のある大臣告示という形で雇い止めが規定されました。告示の中で言っているのは、有期の場合、雇ったときに更新があるのかどうか明示させる。更新しても雇い止めする場合は、判断基準を明らかにさせる。そして、雇い止めた場合、本人が請求したら、その理由を書面で示しなさいということになるんです。この告示は、かなり予防的効果があつて、使用者側が一方的に打ち切ることはできず、説明が必要になる。この意味で、今回の大臣告示が適用されていけば、安易な雇い止めは予防されるのではないかと思っています。

**脇坂** 先ほど示した図のとおり拘束度のところに、雇用保障の程度を入れてもいいと思います。いまは、無期か有期かしかないわけですね。でも、実際は雇用契約期間が定められているパートは四・五割いても、八割以上の人は更新しているわけです。平均は約八回ですから一〇回以上の人も相当いる。雇用保障の程度はあまり差がなくても、有期にせざるを得ないんですね。そういう不幸な状態が起きています。有期・無期だけでなく、この間を連続的にできるような仕組みをつくれれば、

企業にも本人にもメリットになると個人的には思っているんです。

## プロフィール

**脇坂 明**（わきさか・あきら）

学習院大学経済学部教授。主な著書に『日本型ワークシェアリング』（PHP研究所、二〇〇二年）、『マイクロビジネスの経済分析』（共著、東京大学出版、二〇〇二年）など多数。専門分野は人事労務管理、非典型労働など。

**逢見 直人**（おうみ・なおと）

UIゼンセン同盟政策局局長。一九七六年ゼンセン同盟書記局に入る。千葉県支部長、常任中央執行委員等を経て二〇〇二年九月より現職。著書は『ネオ・コーポラティズムの国際比較』（共著、日本労働研究機構、一九九四年）など多数。

**中島 豊**（なかしま・ゆたか）

ギャップジャパン人事部長。一九九二年リーバイ・ストラウスジャパン入社。一九九五年日本ゼネラルモーターズ人事マネージャーを経て、九九年より現職。著書は『非正規社員を活かす人材マネジメント』（日本経団連出版、二〇〇三年）など多数。