

調査対象企業

ヒアリング依頼送付先企業（業界別）

ヒアリング対象企業としては、非正社員を多く採用している企業、就労の多様化を実践している企業を中心として選出した。

選出企業には、ヒアリング依頼の手紙を広報宛に送付し、その後電話にてヒアリングについて正式にお願いするという方法をとった。（資料参照：依頼文）

トヨタ自動車株式会社	471-8571 愛知県豊田市トヨタ町 1、
日産自動車株式会社	104-8023 東京都中央区銀座 6－17－1
日野自動車株式会社	191-0003 東京都日野市日野台 3－1－1
イオン株式会社	261-8515 千葉県千葉市美浜区中瀬 1－5－1
イトーヨーカ堂株式会社	105-8571 東京都港区芝公園 4－1－4
株式会社 伊勢丹	160-0022 東京都新宿区新宿 3－14－1
株式会社 東武百貨店	171-0021 東京都豊島区西池袋 1－1－25
株式会社 高島屋	103-8265 東京都中央区日本橋 2－4－1
株式会社 パソナ	100-8228 東京都千代田区一ツ橋 1－1－1 パレスサイドビル

テンプスタッフ株式会社	151-0053 東京都渋谷区代々木 1-3 1-1
三洋電機株式会社	570-8677 大阪府守口市京阪本通 2-5-5
松下電器株式会社	571-8501 大阪府門真市大字門真 1006 番地
日本電気株式会社	108-8001 東京都港区芝 5-7-1
キッコーマン株式会社	105-0003 東京都港区西新橋 2-1-1
井村屋製菓株式会社	514-0817 津市高茶屋小森町 3 7 3 0
イオン労働組合	261-8515 千葉県千葉市美浜区中瀬 1-5-1
イトーヨーカドー労働組合	105-8571 東京都港区芝公園 4-1-4

ヒアリング協力企業および担当者

1	イオン株式会社	人事本部 人事部長 嶋田氏
2	イオン労働組合	中央執行政策担当リーダー 太田氏
3	イトーヨーカドー労働組合	中央執行書記長 河田氏
4	キッコーマン株式会社	人事部 主幹 松崎氏
5	グッドジョブ株式会社 (テンプスタッフ(株)グループ)	サポート本部 業務推進室 松村氏
6	テンプロス株式会社 (テンプスタッフ(株)グループ)	営業推進部 近井氏
7	トヨタ自動車株式会社 (ファックスコメントのみ)	グローバル人事部 加藤氏
8	日産自動車株式会社	人事企画部 主担 松島氏
9	日本電気株式会社	人事部 労政シニアエキスパート 木村氏
10	日野自動車株式会社	人事部 部長格 北島氏

今回百貨店関係は、業界改革の構築時期と重なり、残念ながらヒアリングに参加していただけなかった。今後、時期を改めてヒアリングすることは可能である。

調査スケジュール

2002 年 11 月から 2003 年 3 月まで

- 11 月 調査実施の委託を受ける。
調査依頼書を作成。対象企業へ依頼書を発送。
- 12 月 東京を中心とした地域でのヒアリングからスタートする。対象企業に対し個別にヒアリングの依頼をする。了承を得た企業に対しては、日程のアポイントをとり、順次ヒアリングを実施。
- 1 月 12 月からのヒアリング継続活動。
ヒアリング協力企業への礼状を作成および発送。
- 2 月 12 月からのヒアリング継続活動。
ヒアリング協力企業への礼状を作成および発送。
- 3 月 報告書の作成および提出。

調査項目

- ⑤ 短時間正社員の導入について
- ⑥ ワークシェアリング導入について
- ⑦ パート社員の社会保障費負担増加の対応について
- ⑧ 子供がいる従業員に対する転勤などへの配慮について
- ⑨ パート・正社員間の行き来が可能となる複線型人事システムについて

調査内容

イオン株式会社

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">● ヒアリング企業名：イオン株式会社
住所：千葉市美浜区中瀬 1 丁目 5 番地 1 〒261-8515
最寄の駅：海浜幕張駅 徒歩 5～7 分 |
| <ul style="list-style-type: none">● 面接者名：嶋田 英志 人事部長
部署名：人事本部
電話番号：043-212-6051 ファックス：043-212-6805
E-MAIL アドレス：none |
| <ul style="list-style-type: none">● 訪問日時：2002 年 12 月 19 日 10 時 ～ 11 時 |
| <ul style="list-style-type: none">● 会社概要：http://www.aeongroup.net
資本金：490 億 4200 万円
従業員数：約 59,721 人（正社員数：16,666 人） |

短時間労働者の問題を考える場合に、いわゆる“主婦のパート労働”の動向を捉えることは必須である。そこで、大型小売販売チェーンであるイオン株式会社にヒアリングを依頼し、人事部長から直接に話を伺えた。

2002年2月時点で、364店舗あり1店舗あたりの店舗従業員の80%がパートで運営されている。店舗はもちろん女性中心で正社員を含め90%を占めており、女性正社員以外の数は、流動的ではあるが約8万人強を抱えている。また、現場の仕組みとしては、後方の機械化を図り、店員を減らす方向に向いている。パート労働者の働き方は、税制（配偶者控除）や、社会保障制度の枠（130万円基準）を意識したものが中心であり、全体の約80%の人達が社会保険には加入していない状況である。

会社としても、当初は、パートはパートとして「決まった時間を働く人」という考え方で対応してきたが、パートの中には、優秀な人材が隠れていることを最近認識してきている。一方、結婚出産などで退職し、子育てが一段落したことをきっかけにパートをはじめた人のなかには、以前の実務経験に加えて主婦の経験をマッチングさせて、商品開発を提案し、販売促進についてもお客様と対話しながら販売できる人がいる。この人たちの力が、店舗売上に大いに貢献していることが明らかになってきた。

このようなことから、パートといえども優秀な人材をいかに確保できるかが企業の発展に大いに影響があり、そのためには、現在パートの熟練度や技術を時給や昇格につなげるような変革が行われてきている。技術については、資格制度を独自に開発し、鮮魚士1級～3級とレベルごとに設定している。昇格については、各店舗において、上から店長、次に統括マネジャーそして、売り場長／主任となっているが、売り場長まではすでにパートに任せている店舗もある。選抜方法は、勤務年数に関わらず、経験実務1～2年の経験の上で、能力、意欲を重視している。その際の評価は、直属上司と店長が行っている。この場合、ポストに対しての賃金は、正社員とはやはり異なるが職務に対して金額を設定している。

今後のパートに関しては、二極化していくと思われる。つまり、実力を発揮し

て正社員になる人、更に昇格していく人、そしてもう一方は、適当な時間を働く人に分けられると考えているようだ（賃金・ポストに対しては、同一労働・同一賃金を実現していく方向にあり、これはパートも含まれていく。パートは転属・転勤をしない“社員”という扱いになっていくものと思われる。）。

その中で、年金の改正が 65 万円、2 分の 1 に変更になった場合、会社として厚生年金加入を行った場合約 70 億円の負担増になる可能性がある。この場合、パート人材といえども頭数を揃えれば良いという時代は終わり、優秀な人材をいかに確保し、会社に貢献してもらい、業務の効率化を図る必要がある。実力のないパートは、雇わない方向になると考えられる。枠内稼働のパートも、65 万円の中で働くようにするには、20 日間勤務、3 時間／1 日、800 円／時給くらいの中味になる。現在は、130 万円の枠で働いてる人たちがどう動くかは、手取り金額がどうなるかをシビアに見て、判断してくると考えられる。

年金基金の確保をするのに、消費税の増税によって、年金補填を行うか、年金改定を行うかを選ぶならという質問に対して、はっきりと年金負担を選ばれた。小売業にとって、消費税を上げることは母体を揺るがす大きな変化になる。年金負担は、企業にとって当然支払うべきものであるとの考えを述べられた。

イオン労働組合

- ヒアリング企業名：イオン労働組合 本部

住所：千葉市美浜区中瀬 1 丁目 5 番地 1 11 階 〒261-8515

最寄の駅：海浜幕張駅

- 面接者名：太田 克巳 中央執行政策担当リーダー（財務部長兼務）

部署名：中央執行政策（財務部兼務）

電話番号：043-212-6207 ファックス：043-212-6841

E-MAIL アドレス：k_oota1@mailgw.jusco.co.jp

- 訪問日時：2002 年 12 月 19 日 2 時 ～ 3 時

- 会社概要：<http://www.aeongroup.net>

資本金：490 億 4200 万円

従業員数：59,721 人（正社員数：16,666 人）

1店舗あたり80%がパートである。年間約三分の1が入れ替わっていく。小売業の場合、パートは雇用調整をするための人材と言う考えは無く、むしろ利益を生む人材である。しかし、働く側の女性にとっては家庭との両立のなかで働くわけであるから、

- 仕事として割り切れる、
- 枠内で働く、
- 働ける時間に働く

などさまざまな理由が考えられる。その中でほとんどが、割り切った仕事として働いているが、その中の5%~10%はやる気のあるパートといえる。この人たちは、実務経験者であり、子育ての後にパートになっているケースが多い。

会社としては、意欲ある人に能力発揮の機会を多くしており、仕事の種類、時間、など選択できるようにしている。現在「正社員とパートは同じ」という考え方を打ち出している。従業員区分感、社内空気感を変え社員の活性化、役割分担の構築、社員意識の向上などを狙っている。パートに対しても、意欲ある人は実力を発揮できるようにし、パートから店長として昇格できるようになっている。この場合、社員とパートの違いは何かと言う点が問われてくる。特に、賃金格差をどのように考えるかは、大きな問題として今後解決していくものと受け止めている。

年金改定が行われた場合、現在のパート活動状況だと仮定した時、会社の負担は約20~30億円の負担増になるのではないかと。組合としては、組合員は現在社員のみであるが、パートの組織化を考えている。それによって、就労の多様化の方向性がキャッチでき、社員・パートの今後の方向性も把握できるものと考えている。年金改定が行われた場合、消費税での補填にはならないでほしい。小売業にとって、死活問題になる。商品単価の安さで勝負している企業では、薄利多売で成り立っているわけであり、消費税導入は購買意欲を抑制し小売業の売上を著しく引き下げるものとなると予測される。

イトーヨーカドー

- ◎ ヒアリング企業名：イトーヨーカドー労働組合
住所：東京都港区芝公園 4-1-4 〒105-8571
事務所：港区麻布台 1-8-10 偕成ビル 3 階
最寄の駅：日比谷線 神谷町 徒歩 10～15 分

- ◎ 面接者名：河田 靖彦 中央執行書記長
部署名：なし
電話番号：03-5570-6373～4 直：03-5570-6422
ファックス：03-5570-6428
E-MAIL アドレス：iyy1-kawata@iyg-union.com

- ◎ 訪問日時：2003 年 1 月 10 日 10 時 ～ 11 時

- ◎ 会社概要：<http://www.itoyokado.iyg.co.jp/>
資本金：479 億 8700 万円
従業員数：14,909 人

全国に 184 店舗で、パート総数約 4 万人を抱えている。1 店舗あたりでのパート比率は、約 75% であり、80% まで拡大したいと考えている。平均的な 1 店舗あたりの内訳は、管理職 20 人、一般社員 30 人、パート 100~150 人となる。パートで週 30 時間以上人たちが、30% 以上いる。イトーヨーカドーが好きで働いてくれている 40 代以上の年齢のパートの存在によるのではないかと思われる。我々は、当初からパートの方たちを単なる短時間労働者として扱うつもりは無く、むしろ遣り甲斐を持ち仕事をしてもらえるように考えている。

具体的には、教育的な考え方から、パートに商品の発注を部分的に任せており、パソコンの端末を渡し入力してもらっている。これは、1 人のパートとしてもマーケティングを判らないまま、働いてもらうのでは無駄も多くなると考えているため、仕事の流れを体験することによりどのような売り場の動きがあるかを肌で感じてもらい、仕事に対し積極的になってもらいたいと考えてやり続けている。このようなことが有効なのかどうかはわからないが、小型店で 3 年前からパートの人だけで惣菜売り場の運営を任せてきた。テストケースとしての取組みで、彼女達が働きやすいように男性管理職をはずし、次店長直属にしている。この結果、商品開発は主婦感覚をポジティブに反映させることができ、売上の的にもうまくいっているという現状がある。社員との違いの最大点は、社員はどうしても在庫を見て商品開発を考える。しかしパートの人たちは、あくまでお客の立場での商品開発であり、主婦の感性を発揮してお客に対して、献立アドバイザーのように対応し新商品を販売している。また、販売実績が出た商品については、他店舗に情報を流している。

ところが最近の傾向として、パート意識の変化を感じ始めている。それは、仕事を任されることを嫌がる人が増えてきたことである。前述した端末パソコンなども、かえって負担に感じ辞めてしまうケースもでてきている。現在は、ベテランパートの存在によって機能しているが、今後の人材確保を考えると、新たな動きが必要と考えている。そこで、我々が各店舗に出向き懇親会を開催して、社員、パートが集まり親睦を図れる機会をつくることを始めたのである。この機会を利

用して、イトーヨーカドーの企業風土や良さを理解してもらい、意欲を持って働いてもらい優秀な人材確保につなげるようにしていくつもりである。更に、管理職への立候補制度を設けており、社員だけでなく 3 年以上のパートも含めてエントリーできるようにして、良い人材の確保を積極的に行っている。

今後は、専門職、技術職のパートも考えていく方向で、このように幅広い展開になるので、パートに対する評価システムも改定していく必要が出てきたと言える。今までは、みな同じ仕事と言う意識から年功序列的であったが、これからは一人一人の実力に見合った賃金を目指すことになる。そのために、2002 年秋に発表、2003 年秋実施予定で評価システムを改定した。

このような形で、パートを育成していく考えをもっているので、年金負担は重いが致し方ないものとする。むしろ、パートの人たちは制度の枠で働いている人も多いので、彼女らは仕事を続けるか辞めるかはっきり差が出るのではないかと思う。

キックマン株式会社

- ヒアリング企業名：キックマン株式会社

住所：東京都港区西新橋 2-1-1 〒105-8428

最寄の駅：銀座線 虎ノ門駅

- 面接者名：松崎 毅 勤労給与グループ主幹

三好 糸衣 広報・IR 部主査

部署名：人事部

電話番号：03-5521-5032（松崎）/ 03-5521-5803（三好）

ファックス：03-5521-5099 / 03-5512-6798(広報)

E-MAIL アドレス：6948@mail.kikkoman.co.jp

imiyoshi@mail.kikkoman.co.jp

- 訪問日時：2003 年 1 月 14 日 11 時 ～ 12 時

- 会社概要：<http://www.kikkoman.co.jp/>

資本金：115 億 9900 万円

従業員数：2,476 人

当社は、しょうゆ製造を中心に企業活動をしているが、市場の動向から益々合理化・商品開発などをしていかないと、企業の生き残りが厳しくなることが予測されている。商品単価の低いものが中心商品のため、固定費についてのコントロールは、重要な要件であり、また、しょうゆは生ものであるため、品質管理は最も重要な要素になる。

そのため基本的に工場は、現地生産のために分社化で運営しており海外では5社6ヶ所が現地法人で、本社からは数人が行くようにしている。国内は3工場と流山、群馬で5ヶ所で、約1000人弱働いている。現在、パートが約180人、契約・派遣が60～70人を採用しているが、採用先は、スタッフ部門での増加になっており、パート、契約社員共に人材は増加傾向にある。これは、退職者の補充や育休者の補充であり、退職者については、正社員採用でなく派遣への転換で対応している。育児休業取得者については、復帰までの対応となっている。工場や現場の女性は、育休後現職に復帰することが原則となっているため、休業期間である1年半の間は、パートや派遣社員で穴埋めを行う形となっている。

当社の社員に対しての考え方は、家族という意識が高く、他者のようなりストラ対策など考えにも無い。制度として「早期退職制度」は持っているが、これは自分で新しい道を見つけた人に対してのみ使われる制度という認識として存在している。

現在、工場は50歳以上の社員が多く、5年後10年後には工場の人員が一気に減少することになり、それをどのように対応していくか今から方向を決めていかねばならない。当社は、組合活動は活発であり会社は組合との協調関係を維持し運営してきている。組合員平均勤続年齢は41才と長く、特に女性は14年勤続で、女性にとっても働きやすい会社と言えると自負している。これは、現場で働いている女性社員が、組合活動の中から提案や要求をだし、育休など制度化されてきたという歴史があるためである。それを活用して働き続けた先輩女性社員を見ることで、後輩女性社員が安心して働いていられることが、このような結果に繋がっていると言える。

パートと社員との仕事範囲については、今後ますます線引きすることが難しくなっているが、現在は組合で線引きを決めている。個人的には、パート、社員の同一賃金と言う方向性には疑問をもっている。一般的業務は、派遣やパートへの移行は考えられるが、しょうゆなどある意味伝統的技術を伝承していく基幹業務については、パートや派遣というわけにはいかない。その意味では、正社員がしっかりと技術を伝承していく、パートはそれをサポートする業務に携わるという関係が必要である。同じしょうゆ創りに携わる人であっても、内容は違うわけで、同一賃金ではないはずと思う。また当社としては、パート、派遣をさらに増やすとは考えてはおらず、現状維持の体制を作っていくものと思われる。

今回の年金改革では、なんでも企業負担なのかと言う疑問がある。社会保障は、基本的に国や個人がやるべきことと考えている。育児休業については、男性育児休業について縛りをつけようという動きがあるようだが、現実的には大変困る規制になる。男性社員で、育休を望まない社員に対し、無理やり取ることを強制することになるのではないかという見解も存在する。

日産自動車株式会社

- ヒアリング企業名：日産自動車株式会社

住所：東京都中央区銀座 6 丁目 17 番 1 号 〒104-8023

最寄の駅：日比谷線 東銀座駅

- 面接者名：松島 剛主任、 脇 彩香さん

部署名：人事企画部 / 人事部 人事・採用グループ

電話番号：03-5565-2201 / 03-5565-2204

ファックス：03-5565-2219

E-MAIL アドレス：t-matsushima@mail.nissan.co.jp

sayaka-waki@mail.nissan.co.jp

- 訪問日時：2002 年 12 月 26 日 10 時 ～ 11 時

- 会社概要：<http://www.nissan.co.jp>

資本金：6,045 億 5600 万円

従業員数：30,365 人

2001 年夏から、ゴーン社長の考えで「ダイバーシティ プロジェクト」が立ち上がった。これは、顧客は男女であり、ルノーの役員は男女関係無く採用されているが、それまでの日産は人事登用については、かなり硬直化しており、女性登用などまったく無い、企業としての柔軟性にかけた人事であった。現在、2003 年度プロジェクトとして、女性の労働条件、キャリア入社からの提案、女性のキャリアモデルの 3 テーマで、女性社員の活躍についてアクションをとっている。当社は、2002 年度は新卒 400 人、中途 400 人を採用した。パートはほとんど採用していない。基本的に正社員である。事務職については、派遣社員に置き換わっているところもある。専門職については、良い人材を年間契約と言う形で採用している。

当社にとっての多様化は、社員に対してのもので、パート・派遣を拡大していくことは考えていない。年金システムの改革が行われても、当社にはまず影響ないものである。ダイバーシティプロジェクトによって、人事は大きな意識改革が必要となり、今までの人事は、労働組合や工場を中心に仕事をしてきた感があるが、これからは、ホワイトカラーつまり知的労働にシフトして、企業力を上げる仕事をしていくようになっている。

過去の歴史の中で、日産という硬直化した組織の中で、働いてきた社員、特に管理職に新しい会社の方向性を理解し、リーダーとして部下を指導してもらうことは、並大抵なことではない。現在人事が管理職トレーニングをし、人事制度など変革を推進している。しかしながら 2002 年度大きな成果が出せたことで、大いに意気が上がってきたと言える。日本発のグローバル企業はまだ存在しないので、それに向けて採用などダイバーシティで行われている。また、管理職は、グローバル評価されている。

2～3 年前の日産リバイバルプランで、多くの人が退職した。その後、採用が再開し職種別採用にしているが、前と比べ退職率が低下しているという現状がある。これは、職種別採用を取り入れ、本人がやりたい仕事を自分で選び入社してきたことが影響していると思われる。昔のように、本人の意志に関係なく、配置

を決めていくやり方は、会社の効率を考えると適切ではないといえる。また、退職金に関しては、年功制ではなくポイント制を導入している。トレーニングについても、以前は一律に階層別トレーニングを行っていたのを、キャリアにあったトレーニング、やる気のある人へのトレーニングなどに変えている。また、子どもを持つ女性社員には 4～5 時間という時短勤務が幼稚園や就学前といった期間で実施され、女性に対して閉ざされた業界であった自動車業界で、大きな変化の兆しが見られた。

日野自動車株式会社

- ヒアリング企業名：日野自動車株式会社

住所：東京都日野市日野台 3－1－1

最寄の駅：日野駅から、八王子行きバスで、

日野自動車前下車

- 面接者名：北島 秀樹第 2 人事グループリーダー、
松元 志香（ゆきか）人事業務チームリーダー

部署名：人事部

電話番号：042-586-5051 / 5045 ファックス：042-586-5167

E-MAIL アドレス：hideki.kitajima@hino.co.jp

yukika.matsumoto@hino.co.jp

- 訪問日時：2003 年 1 月 8 日 1 時 30 分 ～ 3 時

- 会社概要：<http://www.hino.co.jp>

資本金：727 億 1,700 万円

従業員数：8,583 人

バブル時の国内生産は、4 トン以上のバス・トラック 19 万台であったが、現在は 7.5 万台となり、バス・トラック業界の今後は、成長が見込めない状況となっている。しかしながら多少は、排ガス規制によって他の国内自動車との競争に差をつけることで、需要はあるものの一時的なものであると言える。そして 98 年、99 年が当社にとって厳しい時期の山場であった。99 年～00 年で約 1000 人を削減した、早期退職も導入し 400 人希望者がでた。また、ワークシェアリングにも取り組み、対象者は 55 歳以上約 260 人で、期間を 99 年 6 月から 2000 年 3 月までの 10 ヶ月間に限定して、テストケースとして導入した。期間限定としたことで、なんとか対象社員も受け入れてくれた形であった。この目的は、勤務時間を短くしたことで給与をダウンすることであった。最終的には 150 人が終了時まで在籍していた。

工場の稼働状況は、時期的に波があり 1、2、3 月、7、8、9 月が需要期だが、昔は別として従業員を繁忙期にあわせて抱えておくことはできない。3 工場で合計 3000 人の期間従業員が必要で、現在は他業界からの出向などでしのいでいるのが現状である。

スタッフ部門では、パート・派遣（日野ライフから）・社員で余剰人員がまだある。93 年から育児・介護にあわせて短時間勤務制度を導入しており、3 才になるまで、5・6・7 時間から勤務時間を選ぶことができる。また、子会社で日野ライフスタッフという派遣会社をもっており、開発担当の社員 1900 人中 300 人を派遣している。パートは、大変少なく 20 人程度である。主任・係長以上に、裁量労働制も導入している。現在、社員数約 8600 人、派遣・出向で 1000 人（開発・現業）になった。今後改善していくものとして、男女賃金格差の是正、託児所の設置などに取り組む予定である。

当社は、女性の勤務年数は 9 年であるが、出産後勤務を続ける人も多くなっており、働きやすい会社と言う意識は高いと思う。女性の勤続年数も上がり、男女差なく仕事をこなすキャリアを持った女性社員が育っている。そうになると仕事に対する対価と言う考え方を再構築する必要性が出てきた。男性は家族を養うから