

第 2 章 調査の方法および調査事項

1 調査の方法

本調査では、正社員、契約・嘱託社員、パートタイマー、アルバイト、派遣等が混在して働いている職場をもち、近年、正社員と非正社員の人事管理のあり方について見直しを迫られている、旅行・ホテル、銀行・金融サービス、食品製造——等業界の計 9 社を対象に、ヒアリング調査を行った。

ヒアリングの対象は、各企業人事部および労働組合であり、企業は主に人事部長クラス（A社、E社、G社）、労組は主に委員長・書記長クラス（A社、B社、C社、D社、F社、G社、H社、I社）に対して、原則的に各社 1 回¹、2 時間程度の訪問聞き取り調査を実施した²。さらに調査後、各社に聞き取り結果の確認を行う³とともに、必要に応じて随時、電話による追加調査を実施した。

調査時期は、06 年 9 月から 07 年 1 月である。

2 調査の項目

ヒアリング調査の主な調査項目は、以下の通りである。

- ・社員構成
- ・非正社員の活用経緯
- ・非正社員に対する最近の人事処遇制度見直しの動機
- ・新制度の概要とこれまでの運用状況
（均衡処遇への配慮、正社員登用・転換制度を中心に）
- ・正社員と非正社員の使い分けに係る人材活用戦略
- ・非正社員の雇用管理上の課題

なお、調査後の結果確認で、ヒアリング先から秘匿扱いとされた項目があるため、各社の事例報告（第 4 章）では、すべての調査項目について情報がそろっていない場合がある。

3 報告書の構成

本報告では、第 3 章において調査結果の概要を紹介し、第 4 章に 9 社の個別事例を掲載する。

¹ 05 年調査に加えて、通算 2 回というケースもある。

² ヒアリングは、労使同席のケースのほか、処遇改善を主導している主体に応じて、企業あるいは労組に対して実施した（人事部および労組の両方にアルファベット名がある企業は、両者の同席のもとヒアリングを行ったケースである）。

³ 労組のみにヒアリングしたケースでも、調査結果は原則、企業の人事部にも確認してもらうようお願いした。

第 3 章 調査結果の概要

1 業界による非正社員の活用事情と処遇改善の方向性の違い

非正規雇用の拡大がもたらした職場の現状は、正規・非正規の単純な二極化にとどまらず、正社員、契約・嘱託、パートタイマー、アルバイト、派遣、請負といった雇用形態が混在する多極化の様相を呈している。とはいえ、その多極化のありようは業界ごとに異なっている。例えば、今回ヒアリング調査を行った銀行・金融サービス業界や、旅行・ホテル業界などは、パートタイマーに加えて契約・嘱託社員を多く活用しており、食品製造業界でも、契約社員やフルタイム型のパートタイマーの占める割合が高い¹。これは、以前に J I L P T 「パートタイマーと正社員の均衡処遇——総合スーパー労使の事例から」（05年）（調査研究報告書 No.34、以下 No.34 報告書という）で取り上げた小売業界で、長時間・短時間のパートタイマーが多く活用されていたのとは対照的である。

また、銀行・金融サービス、旅行・ホテル、食品製造といった業界では、非正社員比率が高まってきているとはいえ、5割程度にとどまっているケースが多く、小売業界の非正社員比率がおおむね8割にも達している点でも対照的である。

非正社員のこうした活用実態を反映し、今回ヒアリング調査した銀行・金融サービス、旅行・ホテル、食品製造といった業界での非正社員の処遇改善のアプローチは、小売業界などの手法とは異なっていた。近年、新卒者の採用を抑制してきたことなどを背景に、かつて正社員が担っていたようなレベルの仕事まで契約社員、パートタイマー等が担うようになった点では共通しているが、その非正社員の処遇改善の方法は小売業界とは異なっているとみることができる。

No.34 報告書で指摘したように、小売業界では近年、パートタイマー等と正社員の間で処遇の均衡（バランス）を図っていこうとするアプローチが増えてきた。これに対し、今回調査した、銀行・金融サービス、旅行・ホテル、食品製造などの業界では、仕事領域等が曖昧になってきた正社員と契約社員、フルタイム型パートタイマー等の人事管理のあり方を再整理し、むしろ正規・非正規ではノルマや責任の重さに改めて明確な違いをつける（違いがあることを確認する）、あるいは人材活用（配置・役職登用等）のあり方を差別化する（あり方が異なることを確認する）、正社員とパートタイマー等の間にパートタイマー等よりは仕事レベルが高く、処遇にも配慮した中間的な雇用区分を新たにつくる——といった手法で、正規・非正規の間の公平性、納得性を担保しようとして取り組んでいる。またその際、企業は正規・非正規の仕事や人材活用のあり方を分離する手法を採る代わりとして、非正社員のモチベーションを維持し、長く働いてもらえるように正社員登用・転換制度を導入するといった工夫

¹ 03年「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(厚生労働省)でみても、卸売・小売業はパート、契約の社員に占める割合がそれぞれ37.3%、1.4%なのに対し、金融・保険業は6.2%、2.2%、サービス業は23.6%、3.5%、製造業は12.7%、1.4%——などと、相対的に契約社員の活用ウェイトが高くなっていることが分かる。

を行っている。

小売業界と銀行・金融サービス、旅行・ホテル、食品製造などの業界の間で、そうした違いがなぜ生じるかについては、一つの要因として、非正社員の活用戦略が各業界で異なっている点が指摘できる。小売業界では仕事の標準化が進んでいることもあり、パートタイマー等という雇用形態のまま、より高いレベルの仕事まで任せることで人件コスト等の削減を図る企業が多い。これに対し、銀行・金融サービス、旅行・ホテル、食品製造などの業界は、接客サービスの質や急なトラブルへの対応といった面で業務上のウェイトが高いこともあり、企業は契約社員、フルタイム型パートタイマーといった雇用形態での活用を、一定の仕事領域等に限定しようとする戦略を採っている²。

2 非正社員の活用法の類型化

銀行・金融サービス、旅行・ホテル、食品製造などの業界における、非正社員の人事処遇制度を大まかに類型化すると次のようになる（図3-1）。

すなわち、非正社員の活用戦略に基づく制度のあり方として、①正社員と非正社員の人事管理の仕組みが完全に分かれている「A.不連続パターン」②かつては正社員が行っていたようなやや高度な仕事や若干の役職等を非正社員にも任せつつあることから、処遇制度についても緩やかな連続性をもたせつつある「B.ステップ・バイ・ステップ型連続パターン」③双方の仕事、役職等に重複部分が多いため、正社員、非正社員を隔てずに処遇している「C.一体型パターン」——の3つに分類できる。

「A.不連続パターン」については、調査事例の中では、食品製造・販売業等のI社が該当する。ヒアリング対象の中では少数派だが、非正社員の人事処遇制度としては、まだ圧倒的に多いものとみられる。同社では、非正社員の活用は40年ほど前の季節臨時工までさかのぼる。その後、季節臨時工は準社員の名称で高度成長期に急増し、産業横断的な労働条件の改善も進められたが、現場の機械化とともにその数は減少。社員比率で1～2割程度となり、それ以降、労働条件の改善も進まなかった。非正社員に資格体系などはなく、処遇は一本の賃金表のみで個別契約ともいえる管理体系になっている。I社労組によると、非正社員の処遇改善としては、契約月給額の引き上げや、準社員から事業所採用の正社員への登用などに取り組んでいるという。

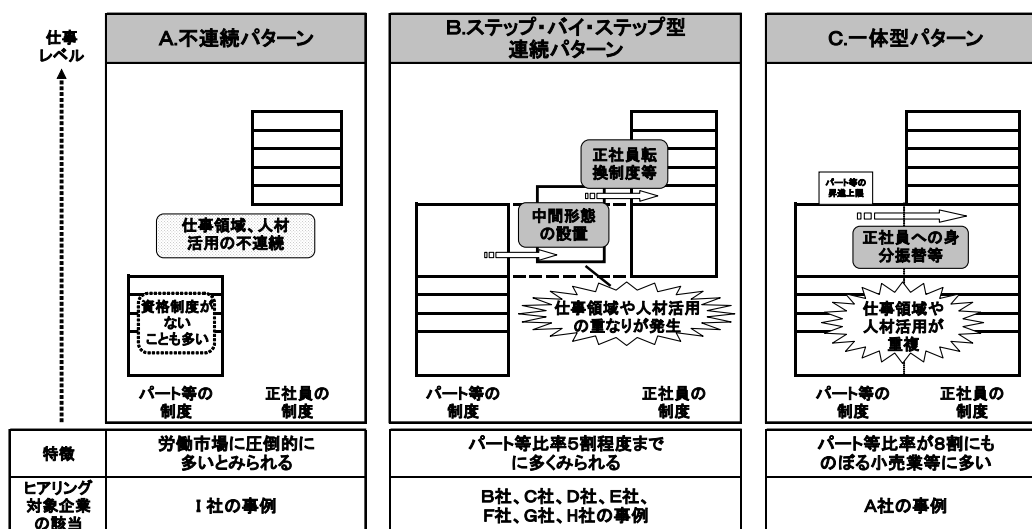
「B.ステップ・バイ・ステップ型連続パターン」については、今回ヒアリング対象とした銀行・金融サービス、ホテル・旅行業界などでとくに多くみられた。各社の事例は第4章に詳しく示すが、近年、契約社員、フルタイム型パートタイマー等の活用がすすんだ結果、正規・

² このため、小売業界より相対的に人材活用の流動性は低くなるわけだが、ヒアリング調査では、個人情報を扱うため漏洩などの不祥事を防ぐ観点、顧客サービスの質の劣化を防ぐ観点、食の安全性を保持する観点などから、非正社員比率には一定の限度があるとみる企業・労組が多かった。

非正規の間でグレーゾーンとなった仕事領域のあり方などを再整理する必要性を生じ、非正社員の人事処遇制度の見直しを行っていた。その際、場合によっては非正社員に新たに任せる仕事領域等に対応し、それに相応しい処遇も兼ね備えた新たな雇用区分も設定していた。また、非正社員のやる気やモチベーションを損なわないように、多くの企業が正社員登用・転換制度などの導入に踏み切っていた。

「C. 一体型パターン」については、今回ヒアリング調査した中では、小売業のA社のみが該当する。同社では、外資との提携により仕事の標準化がすすみ、パートタイマー等の量的、質的基幹化が進んだ結果として、04年に正社員とパートタイマー等の資格（役職登用）制度などを一本化するに至った。そして、かつては正社員が担っていたような仕事レベル（売り場責任者レベル）を任せることになったパートタイマー等の上位層については、より高い処遇を得られるようにした。さらに、正社員と同様、転居転勤にも応じられ、シフト制の変形労働時間による働き方が可能ならば、随時、正社員区分に振り替える制度も導入し、モチベーションアップを図っていた。

図3-1 非正社員の人事処遇制度の類型化



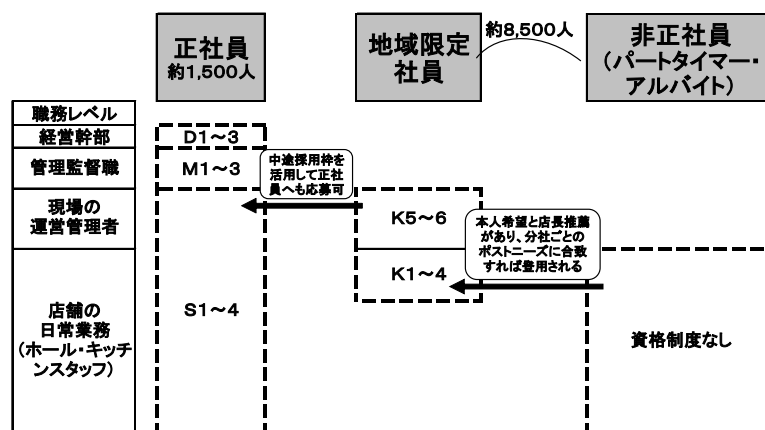
3 ステップ・バイ・ステップ型連続パターンのポイント

これら3つのパターンのうち、以下では「B. ステップ・バイ・ステップ型連続パターン」の特徴について概説する。

同パターンの特徴としては、①仕事領域等の側面で正規・非正規が重複するグレーゾーンを生じてきたため、その是正手法として雇用区分を見直すと同時に、正規・非正規の人事管理を改めて分離する方向で対応している②その際、非正社員のモチベーションなどを損なわないよう、正社員登用・転換制度等の導入にも踏み切っている——といった点があげられる。

具体的な事例でみると、外食（ファミリーレストラン）等のB社では、日々の店舗運営上、突然辞めてもらっては困るような、店長を補佐するレベルの契約社員やフルタイム型パートタイマーが生まれていた。その処遇は、時間給の積み増しや若干の手当を支給することで対応するといった程度で、人材管理上、非常に不安定な状態を続けてきた。しかし、同社では分社化を機に、地域限定の勤務形態が可能になることから、年収の上限を300万円程度に想定する「地域限定社員」の区分を設けた（図3-2）。現在、先行分社した2社では随時、地域限定社員へ登用中であるという。新制度への移行にあたり、地域限定社員から正社員への転換制度は設けていないが、優秀な地域限定社員は中途採用枠を活用するなどして、正社員への応募も可能にする方針である。

図3-2 B社における非正社員の人事処遇制度の仕組み



また、ホテル業のC社は、新たに進出した関西圏でのホテルオープンに際して、地域限定勤務でフルタイムの契約社員である「エリア社員」という新しい雇用区分を設けた（図3-3）。エリア社員には、正社員でいう副主任レベルの仕事まで任せ、処遇の公平性を確保するため、年収は同年齢の正社員の9割を保障することとした。当初、関西圏だけの設定だったエリア社員は現在、全店舗で活用されており、主に短大、専門学校新卒者を受け入れている。また、エリア社員のモチベーションを損なわないよう、25歳以下を対象に正社員への登用制度も整備している。

旅行業のD社では、主に代理店で正社員と契約社員がほぼ同じような仕事をこなすようになり、改めてその区分が必要となってきた。そのため、正社員の資格・評価体系を参考にした地域内限定勤務の「エリア社員」区分を創設する一方、正社員とエリア社員では、人材活用のあり方が異なることを労使で整理した（図3-4）。同社では04年から新卒者のエリア社員採用もスタートさせ、併せてエリア社員からカンパニー（事業部門限定）勤務コースの正社員（06年新設）への登用制度を整備した。

図3-3 C社における非正社員の人事処遇制度の仕組み

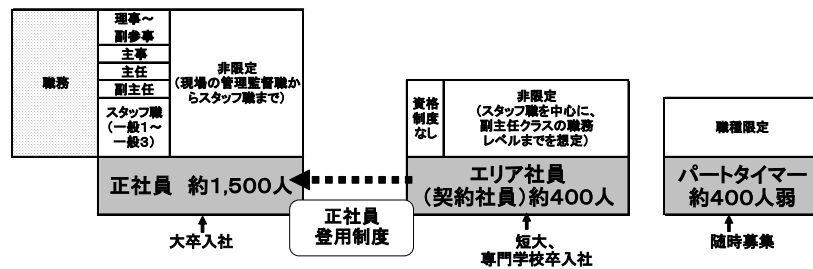
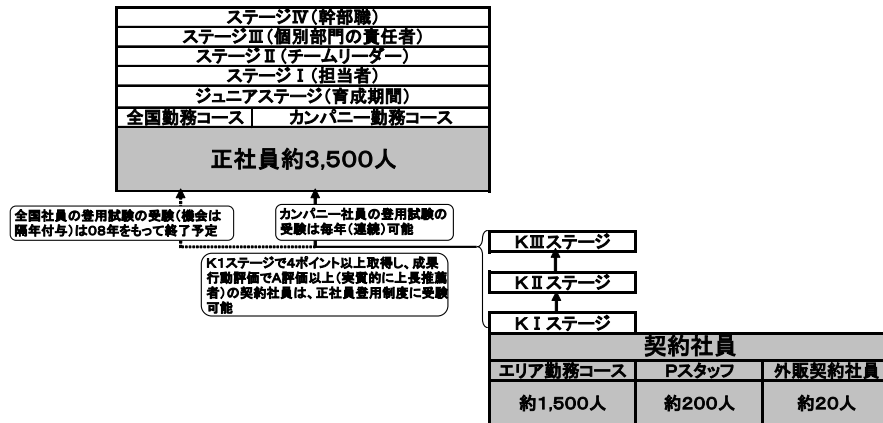


図3-4 D社における非正社員の人事処遇制度の仕組み



地方信用金庫のE社では、不良債権の圧縮に伴うコスト削減が必至になるなかで、正社員の処遇条件の切り下げを一切行わない形で、いかに人件費を抑制するかが課題となった。そこで、03年の中期経営計画で非正社員比率の引き上げ方針を決めたが、高いモチベーションで働き続けてもらうため、既存のパートタイマー等に適用していた人事処遇制度の問題点を洗い出し、その改定に取り組んだ。アンケート調査を実施したところ、現状任せられている仕事や正社員との関係性をみて、処遇が低すぎると感じているパートタイマー等がいることや、パートタイマー等も子が大きくなる40歳代以降になると、フルタイムで働きたいと考えている者も多いこと——などが明らかになった。

そこで新制度（図3-5）では、例えば非正社員の新規預金の勧誘目標額を正社員とは明らかに異なる設定に変更（7時間パートタイマーは正社員の5割、5時間パートタイマーは

同3割など)。また、パートタイマーから1日5時間、7時間とステップアップして、フルタイムで働ける「キャリアスタッフ」の区分を新設した。さらに、40歳以下のキャリアスタッフであれば、正社員へも転換できる制度を導入した。

労働金庫（近畿）のF社では、非正社員比率が2割超まで高まるなか、契約、嘱託、臨時社員などに任せる仕事領域の再整理が必要となった。また、勤続3年を超える派遣社員も出てきたことから、非正社員の人事処遇制度の全面改定を行った。まず、①契約社員は正社員でいう管理職一步手前の担当職レベルまでの仕事を任せる②嘱託社員は専門・特定職とする③臨時社員は正社員や派遣社員の一時的な代用として活用する——という一定の整理を図った。そのうえで、勤続3年を経過した派遣社員は原則、契約社員に採用される仕組みを整備し、また、契約・嘱託社員から正社員への転換制度についても、労使協議中である。

消費者金融業のG社では、自動契約機やコールセンターの設置などにより非正社員が増加するなか、情報漏洩の防止などのため、正社員・非正社員の人材活用のあり方を整理し、合わせて非正社員から正社員への登用制度を導入した。同社労使は、非正社員は役職には就かせないオペレーター人材として活用し、正社員比率は5割を下回らないようにすると確認した。また、職務能力を上げたパートタイマーは嘱託社員、契約社員へとステップアップさせ、さらに45歳未満であれば、正社員へも転換できる制度を導入した。

図3-5 E社における非正社員の人事処遇制度の仕組み

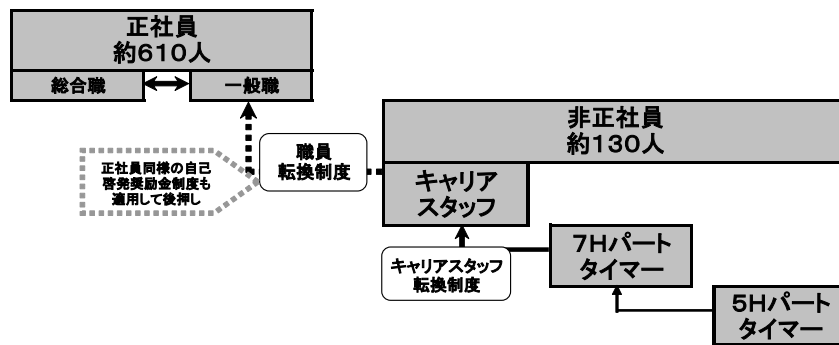
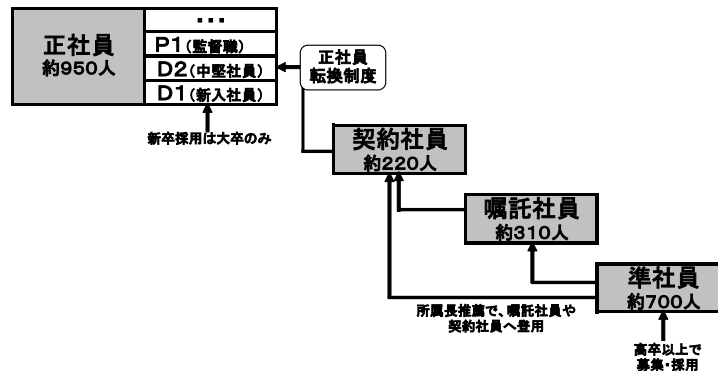
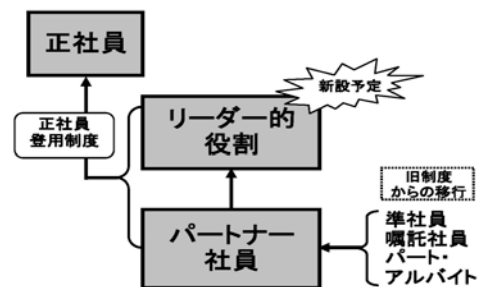


図3-6 G社における非正社員の人事処遇制度の仕組み



肉製品製造業等のH社では、非正社員の採用が各工場や営業所に任されていたため、準社員、嘱託、パートタイマー、アルバイトなど、さまざまな呼称で似たような仕事をする雇用区分が混在してきた。こうしたなか、コーポレートガバナンスを強化する観点からも、正社員—非正社員の間で仕事（職種）や働き方（勤務地、労働時間）の重なりを生じないように、労使で雇用区分を再整理した。その際、非正社員の仕事領域を主任レベルまで引き上げて、新たにリーダー的役割の雇用区分（正社員の主任クラスの年収の8割程度を保障する方針）を設置するとともに、40歳以下の非正社員については、正社員への登用制度も整備する方向で、労使の話し合いを進めている。

図3-7 H社において検討中の非正社員制度の仕組み



4 正社員転換制度の3つのポイント

次に、「B. ステップ・バイ・ステップ型連続パターン」で、処遇改善に向けた重要な構成ファクターである、正社員登用・転換制度について考察する。

B～H社は近年、契約社員、パートタイマー等を正社員へ登用・転換する制度の導入に踏み切っていた。制度は主に、対象者の選定、登用・転換試験の実施、登用・転換後の人事処遇の決定——という3つのプロセスで構成するが、その設計にあたっては各社が共通して配慮している点がいくつかみられた。

第一は、対象者の選定基準として、応募年齢などに制限を設けていること。第二は、正社員登用・転換への応募に至るまでに、働き方（勤務時間の長さや勤務地の異動幅など）をステップ・バイ・ステップで、正社員に近づけさせる工夫をしていること。そして第三は、正社員登用・転換後の人事処遇をスムーズにするために、契約社員、パートタイマー等の上級層の仕事や処遇については、入社2～3年の若手正社員のレベルより若干低い程度に設定していることである。

第一の年齢制限に関しては、C社で25歳以下、E社で40歳以下、G社で45歳以下、H社で40歳以下——などと定められていた。これは、正社員登用・転換後のキャリアに一定の長さをもたせる配慮によるが、C社のようにある種のメッセージ性を持たせているところもあった。C社では、年齢制限に加え、正社員の9割に設定されているエリア社員の年収を28歳から徐々に逡減させる仕組みを設けて、「この間に登用されなければ、（同社で）正社員になれる見込みは薄いため、他社も含めた可能性を追求してください」といったメッセージを、非正社員に汲み取ってもらうようにしていた。このような年齢制限は、契約社員、パ

ートタイマー等にとっては、企業からのキャリア形成の目安の提示につながっているともいえる。

二つめのステップ・バイ・ステップについては、E社が代表例である。5時間パートタイマーから7時間パートタイマーへ、さらにキャリアスタッフへとキャリアアップする際に、転換試験を設けてフルタイムで働く覚悟があるか、また、通信講座の受講要件などをクリアするやる気があるか——などをチェックしていた。そのうえで、キャリアスタッフから正社員への転換にあたっては、これまでの働きぶり（評価結果や上長推薦など）を踏まえつつ、筆記・論文・面接試験を課して正社員としての適性を判断していた。

三つめの仕事の設定に関しては、E社の事例で言えば、キャリアスタッフには高額金銭の出納を除くすべての業務を任せ、また、預金の勧誘目標なども正社員の8割まで高めていた。併せて、その処遇（年収ベースでの支給総額）は入社2～3年の正社員が手にする水準を上限に設定し、転換後の正社員の制度への乗り入れをスムーズにする工夫を施していた。

契約社員、パートタイマー等から正社員への登用・転換をめぐるのは、今回ヒアリング調査で収集した企業事例以外にも、景気の回復に伴い、最近になって正社員化の動きが加速している（表3-8）。しかしこの中には、本調査でみたように非正社員に広く開かれた制度として、正社員登用・転換制度を整備するケースと、07年問題など直面する人手不足への臨時的な対応として、転換を行うケースが混在している点に注意を要する。今国会に上程されている改正パートタイム労働法案は、事業主に対し、パートタイマーから正社員への転換の措置義務³を課している。こうした措置義務

表3-8 新聞報道にみる
加速するパート、契約社員等の正社員登用・転換の動き

企業名	報道された措置内容	報道時期
りそな銀行・埼玉りそな銀行	パート行員を正社員にする制度を05年度に導入。約90人を正社員化した。	06/4/5 日本経済新聞
平和堂	売場責任者である「主任」として1年以上の経験があり、満50歳以下で、店長推薦を受けるなどしたパート社員を正社員に登用する制度を新設。	06/6/2 日経産業新聞
三越	約20人の契約社員を日本橋本店などの婦人服や紳士服の販売担当として初めて正社員に登用。	06/5/19 日本経済新聞
すかいらーく	出店拡大のため、中途採用の3割をパート・アルバイトから登用予定。	
リンガーハット	05年秋に「エリア社員制度」を設置し、パート社員27人を採用。1人の社員が複数店舗の店長を兼ね持する体制を改め、エリア社員店長を増やす。	
吉野家D&C	07年春から、営業の地区担当者が優秀なアルバイト学生を人事部に推薦し、一定枠で優先的に採用する仕組みを導入。	06/7/20 日本経済新聞
NTT西日本	コールセンター業務を担う約2.5万人のパート・派遣社員のうち約4000人を正社員として採用する方針を打ち出す。	
JR西日本	3年以上勤務した32歳以下の契約社員を対象に、正社員へ登用する制度を06年度から導入。	06/9/6 日本経済新聞
アイシン精機	01年度に日本人の期間従業員を対象にした正社員登用制度を導入。05年度までに約400人を正社員に登用した。06年度からは日系人を中心に外国人期間従業員の正社員登用も開始し、6人を登用した。	
サンエー インターナショナル	06年9月に全国約1100カ所の店舗で働く販売職の契約社員1006人の雇用契約を正社員へ切り換え。正社員数が5割強増加した。	06/10/18 日本経済新聞
ワールド	自社の店舗運営を手がけるワールドストアパートナーズで、契約社員約6000人を正社員にした。これにより、WSPの販売職従業員のうち、学生アルバイトなどを除く9割が正社員となった。	
イズミヤ	リーダー契約社員の資格をもつパート社員を対象に、正社員にする制度を07年3月中にも導入予定。早ければ08年春にも初のパート正社員が誕生する。	07/3/6 日本経済新聞
トヨタ	労組が07春闘で、期間従業員やパート社員の正社員登用の拡大と教育の充実などを要求する方針を固めた。	07/01/16 毎日新聞
明治安田生命	07年1月、系列の人材派遣会社から受け入れている職員約3200人を本社が直接雇用する契約社員に変更。4月からは勤務期間など一定条件を満たした契約社員を、選考のうえ正社員に採用する。	07/1/5 毎日新聞
伊勢丹	07年4月、ほぼ1年半ぶりにパートなどを正社員化する。	07/3/6 日本経済新聞
高島屋	07年10月、初めてパートを正社員にする。約2年間の勤務実績をもとに選考し、売場の管理職などに育成する。	
ユニクロ	販売業務のアルバイト、契約社員約2万人のうち、約5000人を正社員（新設する地域限定正社員制度枠）として登用すると発表。	07/3/7 日経流通新聞

3 正社員転換の措置義務の具体的な内容は、別途、指針等で定めるとしているが、①正社員募集に関する情報を遅滞なく周知する②正社員募集に応募する機会を付与する③正社員への転換制度を導入する——のいずれかの措置を行うよう求めることなどが想定されている。

により相応しいのは、非正社員のキャリアをより中長期的に捉えて制度整備を図る前者だろう。

No.25調査によると、非正社員から正社員への転換制度が「ある」とする事業所は40.7%ある。これを転換対象の就業形態別にみると、契約社員を対象とした制度ありが36.6%、パートタイマー対象が27.4%——などとなっている。こうした数字をみると、正社員登用・転換制度はある程度、すでに普及しているようにもみえる。だが、このうち実際に登用・転換実績があり、それを同社の人材戦略の一環として、有効に活用しようとしている企業はそう多くないといえるだろう⁴。

第4章に示す9社の具体的な事例からは、時間をかけて育成した優秀な契約社員やパートタイマー等を、正社員補充の必要が生じた際の人材プールとして活用し、新たな採用リスクの低減を図ろうとする姿勢や、正社員への定期的な「入社・入職経路」として位置付けようとしている姿勢がみてとれる。

一方、契約社員、パートタイマー等の非正社員からみても、こうした制度の整備はキャリア形成の面から、重要な意味合いを持ちつつある。同調査によれば、現在の就業形態を選んだ理由として、契約社員の約4割、パートタイマーの約2割が「正社員になれなかったから」と回答している。景気低迷期の正社員採用の抑制により、やむを得ず非正社員で入職せざるを得なかったこうした非正社員に対して、正社員登用・転換制度はキャリアアップの機会を付与し、一度は断たれた正社員への「再チャレンジ」の機会を提供するものといえる。

連合総合生活開発研究所の「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」（03年）によると、過去3年間に非正社員に移管された正社員の働き方のタイプとしては、「仕事限定・勤務地限定型」の割合が24.2%でもっとも多くなっている。この「仕事限定・勤務地限定型」の正社員は、かつてはいわゆる「一般職社員」として高卒、短大卒等の若者の受け皿になってきた区分である。しかし、長期の景気低迷により90年代中頃からは、一般職社員の採用を抑制する企業が増えはじめ、正社員採用は近年、主として仕事、勤務地とも非限定の総合職に絞られてきた。

こうした経緯を踏まえれば、いま企業で広がりはじめた正社員登用・転換制度や、正社員と非正社員の間の中間的な雇用区分の設置（地域限定社員など）は、景気の後退によって揺らいだ高卒、短大卒等の若者の正社員としての地位を、景気の回復とともに取り戻す過程にあることを示していると言えるのではないだろうか⁵。

⁴ 同調査によれば、「正社員への転換制度があり適用事例もある」事業所は23.3%、「転換制度はあるが適用事例はない」が11.8%、「転換制度はないが、今後導入予定である」8.3%、「転換制度はなく今後の導入予定もない」が56.6%——などとなっている。

⁵ 企業における若者のこうした採用動向をみると、米国のレイオフ制度によるリコール（呼び戻し）に似た側面を想起させる。レイオフ制度では、企業は従業員との雇用契約をいったん終了するが、後に労働力需要が回復した際にはリコールすることができる。若年者雇用は、景気低迷期に正社員への門戸が大きく絞られ、契約社員やパートタイマー等の非正社員の形態にシフトしたが、景気回復とともに広がりはじめた正社員登用・転換制度を整備する動きは、正社員へのリコールとみなすことができるのではないか。