

JILPT 調査シリーズ

No.46

2008年4月

# 民営化企業における 非正規社員の活用と 処遇改善に関する事例調査

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



# 民営化企業における非正規社員の活用と 処遇改善に関する事例調査

## ま え が き

総務省「労働力調査」の2007年平均結果によると、非正規職員・従業員の割合は前年より0.5ポイント上昇し、33.5%となった。非正規雇用の増加割合は、数年前に比べて鈍化しているものの増加傾向が続き、全雇用者の3人に1人が非正規雇用の形態で就労していることになる。

こうした実情を踏まえ、今年4月からは短時間労働者が能力を有効に発揮することができる雇用環境を整備し、通常労働者との均衡のとれた待遇の確保、さらに通常労働者への転換の推進を図ること等を目的とした、改正パートタイム労働法が施行される。

非正規雇用は流通・小売等民間サービス部門での活用が進んだ結果として、その割合が高まってきた。しかし一方で、雇用の質と量に着目した場合、運輸・輸送、通信といった公共性の高い事業を全国展開している企業における正規雇用の絞り込み、非正規雇用への置き換え、外注・外部委託化（アウトソーシング）等の進展が、与えた影響を見逃すわけにはいかない。

そこで本調査では、民営化されたNTT、JR、JP、JALといった、公共性の高い事業を行う企業（以下、「民営化企業」）における、民営化論議の経緯やその後の事業展開を踏まえつつ、民営化以前に共通していた正職員を中心とする組織体制から、民営化後、どのような背景やプロセスで非正規雇用を活用する方向にシフトしていったかをみる。

併せて今後、民営化企業が非正規雇用の処遇をどのように見直していこうとしているのかについても、ヒアリング調査をもとに明らかにする。

こうした民営化企業は、従業員規模の大きさという点だけではなく、事業の公共性の観点からも、地域社会から常に注目されている。さらに、地元での就職を望む若者にとって有力な選択肢であることに変わりはなく、関係者がその採用・雇用動向を知ることは有益といえる。

ご多忙の中、ヒアリング調査にご協力いただいた企業、労働組合の関係者に心より御礼申し上げます。次第である。

2008年4月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

## 執 筆 者

氏 名	所 属	執 筆 分 担
荻野 登	調査・解析部 主任調査員	第1章 第6章
渡辺 木綿子	調査・解析部 調査員	第2～5章 第7章

# 目 次

<b>第1章</b>	<b>調査の目的と民営化の動向</b> .....	3
1.	本調査の背景 .....	3
2.	調査の目的・課題 .....	3
3.	民営化の動向と公企業 .....	4
4.	郵政公社民営化 .....	7
5.	日本航空の完全民営化 .....	10
6.	民営化後の経済的効果——J RとN T Tのケース .....	12
7.	各社における民営化前の採用上の特徴と職員数 .....	14
<b>第2章</b>	<b>調査の方法及び調査事項</b> .....	18
1.	調査方法 .....	18
2.	調査項目 .....	18
3.	調査結果の取りまとめ方法 .....	18
<b>第3章</b>	<b>事例①NTT西日本グループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み</b> .....	21
1.	背景 .....	21
2.	N T Tマーケティングアクト社における非正規人材の活用フレーム .....	23
3.	労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み .....	27
<b>第4章</b>	<b>事例②JRグループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み</b> .....	29
1.	背景 .....	29
2.	J R東日本における非正規人材の活用フレーム .....	31
3.	J R西日本における非正規人材の活用フレーム .....	34
4.	労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み .....	35
<b>第5章</b>	<b>事例③日本郵政(JP)グループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み</b> .....	37
1.	背景 .....	37
2.	J Pにおける非正規人材の活用フレーム（制度改定の概要） .....	38
3.	労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み .....	44

<b>第6章</b>	<b>事例④日本航空(JAL)における非正規社員の処遇改善の取り組み</b> .....	48
1.	背景 .....	48
2.	その後の推移と非正規社員の制度の現状 .....	49
3.	労組による処遇改善の取り組み .....	51
<b>第7章</b>	<b>四事例を通じた考察</b> .....	52
1.	民営化企業における非正規活用の現状と背景 ——民営化企業の非正規活用はどのように進展したか? .....	52
2.	民営化企業における正規化の仕組みの概要 ——非正規社員から正規社員への登用・転換、採用制度の特徴は何か? ...	58
3.	民営化企業における正規化の狙い ——民営化企業でいま、非正規社員の正規化がなぜ進むのか? .....	61

**第1章 調査の目的と民営化の動向**

**第2章 調査の方法及び調査事項**

## 第 1 章 調査の目的と民営化の動向

### 1. 本調査の背景

#### (1) 民営化と雇用・就業問題

公社に代表される日本の公企業の基本的な構造は、終戦後に形成され、1980年代の第二臨調までは、中央政府、地方政府とも現業・公社、特殊法人等の公企業は拡大傾向をたどった<sup>1</sup>。とくに、日本国有鉄道（国鉄）、日本電信電話公社、日本専売公社の3公社といった大規模な公企業は、その規模だけでなく、公共的な事業を全国展開している性格上、地域における雇用の受け皿として大きな役割を担っていた。また、2007年10月に民営化された郵政事業も同様の役割を担ってきた。

国鉄の職員数は一時、50万人を超えており、電電公社は民営化を目前に控えた1979年頃がピークで、職員数は約33万人に達していた。郵政の職場は民営化以前から徐々に職員数を減らしていたが、公社時代では、職員数は27万人にのぼっている。こうした職員の大多数が、高卒の現業職及び管理・事務・技術職によって占められた。

今後の推移を見る必要がある郵政事業を除き、民営化したこれらの企業では、後述するよう、従業員数を大幅に減らしてきた。その手法としては、新規学卒者の採用停止ないし抑制、事業の子会社化・外注化・外部委託化等のアウトソーシング、また非常勤職員・非正規社員の活用等であった。

産業別の事情や民営化の背景、時期の違い等で、一概に述べるわけにはいかないものの、これら民営化を経験した公企業では、雇用数を減らし組織をスリム化することが、民営化の大きな目標の一つにとされてきたことが背景にある。

こうしたなか、各企業では非正規雇用の導入を進めるだけでなく、その処遇を見直したり、正社員への転換を制度化するところも現れてきた。

今回の事例調査では、こうした民営化を経験した公企業で、どのような形で非正規雇用の導入が図られ、どのような処遇改善の取り組みが模索されているのかを探った。

### 2. 調査の目的・課題

#### (1) 調査の問題意識——公企業がもつ地域経済・雇用へのインパクト

民営化以前、こうした公企業における新規採用は、量的な面に着目すれば高卒者が大半だった。そして、郵政職員は国家公務員として、それ以外の公社等でも公務員に準じる安定的な身分の職業として、地元での就職を希望する高卒者の人気職種となっていた。

とくに電気通信事業（電電公社）は伝統的に、女性労働者にとって大規模な雇用先となって

---

<sup>1</sup> 「日本経済と公企業—行財政改革・規制緩和と民営化」（名古屋大学大学院経済学研究科付属国際経済動態研究センター『調査と資料』No.113, 2003）



きた。電話回線を手作業で接続させる電話交換手や番号案内のオペレーターとして、働くことが多かったが、その後の技術革新により、手動からデジタル交換への切り替え等が進み、こうした職員は余剰人員となり、その数は急激に削減されてきた。

民営化や規制緩和の影響だけでなく、公企業の職場は、技術革新にもさらされやすく、かつては高卒者の優良な雇用先だったものが、民営化の流れと相まって、採用数の大幅な絞り込みを余儀なくされる。いずれにしても、こうした公企業が民営化されたことによる新卒者採用枠の減少が与えた地域経済・雇用への影響は決して小さくなかった。

そこで、本調査では民営化後、拡大してきた非正規雇用と処遇改善の動向に着目し、各社における制度整備の理由とねらい、各社の制度の特徴等に焦点をあてて報告する。

### 3. 民営化の動向と公企業

#### (1) 国鉄、電電公社等の民営化

##### ア. はじめに

まず、本調査で対象とした公企業の変遷をみる。JRグループの前身である日本国有鉄道（国鉄）、NTTの前身である電電公社、JTの前身の日本専売公社といった大規模な公企業は、1950年初頭までに、特別法に基づく法人として、改組、設立された。これらの公企業は設立直後から、民営化が検討されていたという。例えば専売公社は、1949年の発足直後から、外資を導入する形での民営化が、政府内で検討され、国鉄についても、1950年の政令改正のための諮問委員会答申で民営移管の研究が提起されていた。

その後、これら三公社等の公企業は、高度成長期を通じて日本経済にとっても、大きな役割を果たしてきた。しかし、オイルショックによる高度成長の終焉とともに、公企業が産業構造の転換に対応できないといった組織の硬直性が顕在化し、その後は今日に至るまで継続的に、行政改革の中心的な課題として取り上げられるようになった。公共・公益部門の民営化の大きな契機として、財政悪化がある一方、英米等で進められた公的セクターの規制緩和の動向も絡みつつ、今日まで連綿として政府の大きな政策課題に位置づけられてきたと見ることができる。

##### イ. 臨時行政調査会の設置

1980年代に入り、肥大化した行財政の簡素化が求められ、中曽根康弘・行政管理庁長官の下、臨時行政調査会（第二臨調・会長＝土光敏夫経団連名誉会長）が1981年に発足した。そして「増税なき財政再建」をメーンスローガンにした、「行政改革に関する第三次答申——基本答申」を1982年7月に政府に提出した。そこには、三公社の民営化が盛り込まれた。

基本答申では、三公社の分割・民営化を提案する理由として、公社制度をとっているため、「国会及び政府による関与」が許され、それが公社幹部、労働側並びに国民の三者の行動が

無責任になり、企業性、効率性が失われると指摘する。答申はまた、「三公社は設立以降今まで、国鉄は全国的な客貨の輸送確保に、電電公社は電話の積滞解消と全国自動即時通話化に、専売公社は財政収入の確保に、技術水準の向上を含め、それぞれ少なからぬ貢献をしてきた」と戦後経済の中で果たした役割を評価する一方で、「現状をみると、破産状態の国鉄はもちろん、他の二公社についても、企業性が発揮されているとはいえず、その結果、果たすべき公共性さえ損なわれがちであり、公共性と企業性の調和を理念とした公社制度に大きな疑問が生じている」との問題点をあげた。

その上で、三公社の改革に向けた方向性として、「三公社規模は、それぞれ余りに巨大である。また、電電公社及び専売公社の事業は独占である。巨大過ぎるための確な管理を行いにくくし、また、独占体であるため競争による自己制御のメカニズムの欠けていることが、責任ある経営と効率的経営を阻害している。このような問題点を解決するには、第一に、外部的制約と関与から解放し、第二に、経営の自主責任体制を確立し、第三に、労働の自覚を促し、第四に、労使双方を効率化と事業の新しい展開に邁進させ得る改革が必要である。そのためには、単なる現行制度の手直しではなく、公社制度そのものの抜本的改革を行い、民営ないしそれに近い経営形態に改める必要がある。その際、有効な競争原理が機能し得る仕組みを同時に設定すべきである」と主張し、民営化路線を打ち出した。

この基本答申を踏まえ、1982年末に誕生した中曽根内閣のもとで、基本答申が実施に移されていく。

## ウ. 電電公社と日本国有鉄道の民営化

電電公社の改革について答申は、今後電電公社が国民必需の電気通信サービスを低廉な価格で供給し、将来にわたって技術開発力を充実していくためには、十分な当事者能力を持ち、徹底的に合理化された経営体であるべきことから、①経営形態を民営化の方向で改革し、②競争の仕組みを設けて独占の弊害を除去し、③経営規模の適正化を図る必要がある等——の提言を行った。

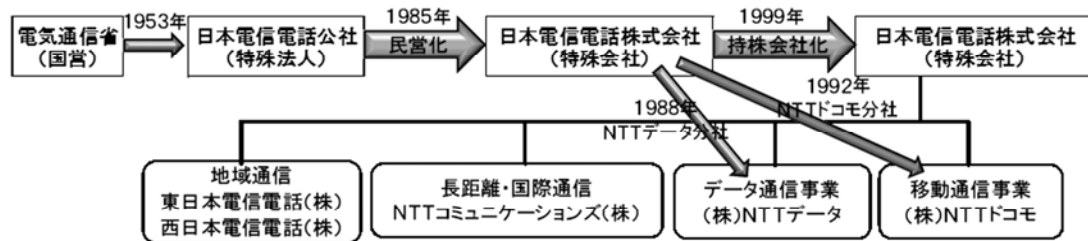
こうした臨調答申を踏まえ、政府部内で電電公社の民営化について検討が重ねられた結果、電電公社の民営化が決定し、国会審議を経て、1984年12月20日に日本電信電話株式会社法が成立した。そして、翌1985年4月1日付をもって日本電信電話株式会社（NTT）が発足した。

一方、国鉄の民営化については、労働組合の反対やその是非について国論を分ける議論もあったが、1987年4月、国鉄は、JRとして6つの地域別の旅客鉄道会社（JR東日本・JR東海・JR西日本・JR北海道・JR四国・JR九州）と1つの貨物鉄道会社（JR貨物）等に分割され、民営化された。

第二臨調の基本答申には、三公社の民営化が同時に盛り込まれたが、NTTとJRでは、その背景が異なっていた。すなわち、「NTTについては、電気通信技術の革新により他の先進諸国では民間事業者が電気通信分野に参入してくるという状況の中で、日本においてもそ

れまで電電公社が独占していた電気通信市場に競争を導入するということが大前提にあった。民間事業者との競争が導入された場合、公社という形態では、予算の統制、投資の制限、資金運用の制限等さまざまな制約が存在するため、民間との競争を行う経営の自由度がほとんどなく、それを民営化によってNTTに与える必要があった」(2005年版経済財政白書)——と競争重視の視点が前面にあった。他方、国鉄分割民営化については、「その低収益体質とそれによる巨額の累積債務問題の解決が最大の課題であった。JRは、当時、年間約6,000億円の補助金を支給されても、なお年間1兆円程度の赤字を計上し、民営化された1987年時点で、赤字借入れ、設備投資に伴う借入れ、鉄道建設公団債務、年金負担等を全て含めると37兆円にもものぼっていた。当時の臨時行政調査会や国鉄再建監理委員会によって、こうした非効率性は、公社制の下における国の過大な関与、輸送構造変化への対応の遅れ、全国一元的組織による地域間依存の構造と画一的運営の弊害等によるものであると指摘され、こうした状態を解消するため、分割・民営化による自立経営が目指された」(同上)——という債務問題を重視した措置といえた。

### 第1-1図:NTTの組織の変化

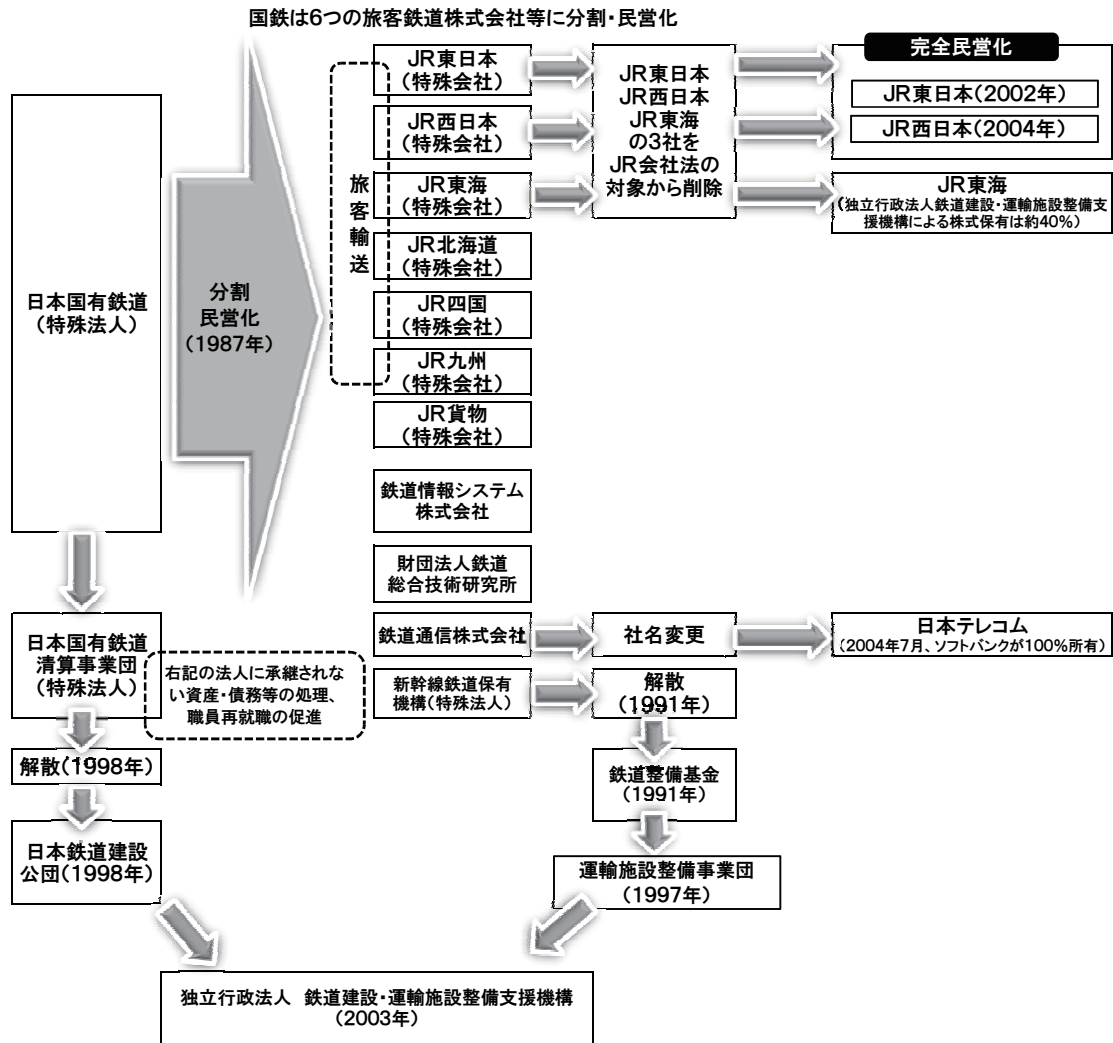


1985年	電電公社民営化、電気通信事業自由化
1987年	NCC市外通話参入
1990年	NTT分割論議(電気通信審議会)、NTTの市内・市外分離を答申
1995年	NTT、ネットワークオープン化宣言、基本料値上げ(リバランス)
1996年	持株会社の下でのNTT再編成の決定
1997年	◆接続ルールの制定(指定電気通信設備規制の導入)
1998年	◆料金許可制→届出制へ移行(NTTはプライスカップ規制00.10~適用)
1999年	○NTT再編成
2000年	◆接続料金に長期増分費用方式(LRIC)を導入
2001年	◆非対称規制の導入、ダークファイバの本格提供
2002年	◆ユニバーサルサービス基金の導入
2004年	◆事業区分の廃止、料金・約款規制の原則廃止(NTT東西への非対称規制は一部残置)

◆は事業法の改正、○はNTT法の改正

[資料出所]2005年版経済財政白書及び郵政民営化有識者会議 日本電信電話株式会社『NTTの民営化と再編成について』より作成

## 第1-2図:国鉄民営化後の組織形態の変化



### 4. 郵政公社民営化

1980代に国鉄、電電公社等が民営化された後、1990年代には民営化の動きはひと段落した。しかし、2000年代に入って以降は、道路公団、空港公団といった特殊法人等の民営化が進められ、その後、小泉内閣の下で、「官から民へ」の構造改革のもと郵政民営化が、政府の重要課題に位置づけられた。

#### (1) 民営化議論の経緯

郵政民営化は、まず国の行財政改革の一環としてとりあげられた。1996年11月、橋本龍太郎首相のもとに設置された行政改革会議(行革会議)で論議が開始された。行革会議は中央省庁再編をテーマとしていたが、郵政三事業の民営化も検討対象とされた。しかし結果的に、1997年12月の最終報告で、2001年の中央省庁再編で新設される総務省のもとに郵政事業庁を

設置し、廃止される郵政省の事業を移管することとあわせて、2003年に公社化することが盛り込まれたものの、民営化の結論は先送りされた。

2001年4月に郵政民営化を持論とする小泉純一郎が首相に就任すると、郵政民営化への流れが加速した。小泉首相は同年6月に、総理の私的諮問機関である「郵政三事業の在り方について考える懇談会」（郵政懇、田中直毅座長）を発足させ、公社実現後の郵政事業についての検討を依頼した。同郵政懇の最終報告書は2002年9月にまとめられ、①日本郵政公社の組織をそのまま特殊会社に移行②郵貯・簡保を維持して完全民営化③郵貯・簡保を廃止して完全民営化——の三案を示した。

2003年4月の公社化後、民営化論議はあまり進展しなかったが、2004年9月、政府の経済財政諮問会議と閣議で、郵政民営化の基本方針が決定された。同方針は、郵政民営化を郵政事業が始まった明治以来の大改革（改革の本丸）と位置づけ、郵政民営化の目的については、①良質で多様なサービスを安く提供して利便性を向上させること②「見えない国民負担」を最小化すること、③資金を民間にながすことで経済を活性化させること——等をあげた。小泉首相は、とくに、国の保証つきであつめられる膨大な郵便貯金や簡易保険の資金が国債や財投債に投資されるため、国の赤字財政や特殊法人等の非効率な経営が助長され、その損失を結局は税金で補うことから生じる、「見えない国民負担」が増える構造を問題としていた。これに対して野党等は、財政投融资の入り口ではなく、特殊法人等の改革を優先すべきで、国民に利便性のある郵政事業を犠牲にすべきではないなどと反論した。また、民営化されると利益優先になり、収益を上げられない郵便局が廃止されると、地域で暮らす高齢者等の弱者切り捨てにつながりかねないことから、民営化反対の世論形成に努めた。

## （２）民営化関連法の成立とＪＰの発足

2004年9月の基本方針にもとづく郵政民営化法案は、自民党との調整が難航したものの、2005年4月に閣議決定し、国会に提出された。法案は、「郵政民営化法案」「日本郵政株式会社法案」「郵便事業株式会社法案」「郵便局株式会社法案」「独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法案」「郵政民営化法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案」——の6法案。国会では、野党が民営化反対の論陣を張り、与党内にも反対意見をもつ議員もあらわれるなか、2005年7月の衆議院本会議で法案は採決され、自民党内から造反議員が出たものの5票差で可決された。しかし参議院では8月の本会議で否決され、廃案となった。

この結果を内閣不信任とうけとめた小泉首相は、ただちに衆議院を解散、9月に総選挙がおこなわれた。郵政民営化の是非を問うかたちとなったこの総選挙で小泉自民党は圧勝、総選挙後の10月の特別国会で法案は可決された。参議院の自民党造反議員も総選挙の結果をみて多くが賛成にまわった。

### (3) 発足後の事業形態

制定された郵政民営化法案にもとづき、日本郵政公社では2006年1月に持株会社の母体となる準備企画会社「日本郵政」を全額出資で設立し、その経営委員会が民営化会社の経営戦略を立案した。さらに9月には郵便貯金事業と郵便保険事業の民営化準備会社「株式会社ゆうちょ」「株式会社かんぽ」も設立されるなど、日本郵政公社は、日本郵政株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社、郵便事業会社、郵便局会社と独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構の6つに分離された。

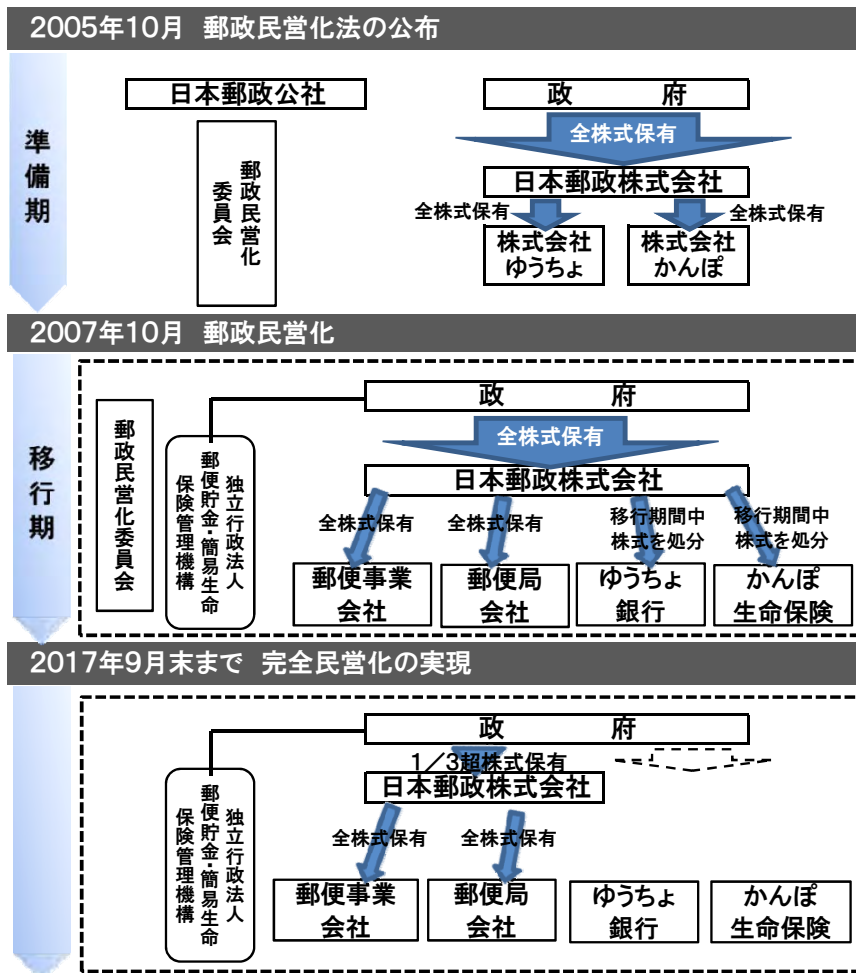
そして、2007年10月、130年間、官業として存続してきた郵政事業にピリオドが打たれ、民営会社JPがスタートした。

当初の形態は政府出資100%の純粋持株会社(特殊会社)「日本郵政株式会社」のもとに、4つに分社化された郵便事業株式会社、郵便局株式会社(窓口ネットワーク会社)、株式会社ゆうちょ銀行(郵便貯金事業)、株式会社かんぽ生命保険(簡易保険事業)がおかれた。職員は国家公務員の身分をはなれることになったが、裁判所からの送達や内容証明郵便等の仕事を管理・監督する職員にかぎり、郵便認証司という新たな国家資格をあたえられた。

完全民営化はおそくとも2017年9月末までにおこなわれ、それまでの移行期間中に、持株会社がもつ株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険のすべての株式が売却され、金融2社の民有民営が実現することになっている。持株会社の株式もその期間に売却をおこなうが、最終的には政府が株式の3分の1超を保有し、郵便局株式会社と郵便事業株式会社をかかえることになる。ただし、これらについては自民党との調整で、完全民営化後の株式持ち合いや持株会社による買い戻しが容認されることになり、グループの一体経営や政府の関与がつづく可能性も残された。

このように、郵貯簡保の完全民営化への過程は移行期間10年、準備期間も加えれば12年という長期となり、民営化自体の仕組みも複雑である。

### 第1-3図:完全民営化までの各社の動き



## 5. 日本航空の完全民営化

### (1) 日本航空完全民営化の経緯

第二次世界大戦後、国際総司令部（GHQ）の指示によりわが国では、一切の航空活動が禁止されていた。その日本の航空産業の再スタートは、日本航空株式会社の設立に始まった。戦後わが国の民間航空が欧米諸国に比べて立ち後れていたなか、速やかに自主的な国際航空運送事業を開始するために1953年に政府全額出資で設立された特殊法人が日本航空である。

同社は設立後、順調に国際線及び国内幹線における定期航空運送事業を拡大してきた。一方、この間、その他の航空企業も大きく成長し、経営基盤も強化された。高度成長期には日本航空と全日本空輸、日本国内航空、東亜航空の4社に集約され、政府は、路線や運賃を調整することで競争を抑制し、航空業界の安定的な発展、共存共栄を図る観点から国内航空業界の保護育成に努めた。

その後、1970（昭和45）年11月閣議了解の「航空企業の運営体制について」、また1972（昭

和47)年7月には運輸大臣示達「航空企業の運営体制について」が示され、日航、全日空の2社に日本国内航空と東亜航空が1971年に統合した新会社東亜国内航空(後の日本エアシステム)を加えた3社体制が成立した。いわゆる「45・47体制」である。

閣議了解及び大臣通達の主な内容は、航空の3社運営体制に関する指示であり、国内線および国内幹線を日航が、国内幹線と国内ローカル線を全日空が、国内ローカル線及び一部国内幹線は東亜国内航空を基本とする方針だった。このような規制を通じて、国内航空産業は、集約化による経営の安定、内部補助による路線網の拡大と利用者の増大をもたらした。その後、10年ほどで日本の航空産業は順調に成長し、アメリカ・イギリスに次ぐ規模となった。その意味において45・47体制はある程度の成功をおさめたといわれている。

しかしその後、1978年の日本貨物航空参入問題、それに付随する日米航空交渉を実質的な契機として、この45・47体制は変更を余儀なくされることとなった。また一方で、世界的に規制緩和の風潮が高まっており、45・47体制に批判が寄せられていたことも背景にある。そして、1985年12月運輸政策審議会は「今後の航空企業の運営体制の在り方について」という新たな航空政策を答申、45・47体制の廃止を決定した。翌86年の最終答申では新たな航空政策に関する基本方針が呈示された。方針は、①国際線の複数社体制②国内線の競争力促進③日航の完全民営化——の3点に論点を置くものである。今後は安全運航の確保を基本としつつ、企業間の競争を通じて、利用者の要請に応じたサービスの向上、経営基盤の強化、国際競争力の強化等の実現を目指すこととした。日本の航空政策が規制緩和、競争促進へと舵を切ることになり、全日空、日本エアシステムの国際線への参入、国内主要線の複数社参入が認められるようになった。

こうした新たな航空政策を踏まえ、日本航空はすでに世界有数の航空企業となったこともあり、運輸省は特殊法人としての同社の設立目的はおおむね達成されたとみられるに至ったと判断した。そして、政府は運輸政策審議会と臨時行政改革推進審議会の答申等を踏まえ、1986年12月30日、「日本航空株式会社の自主的かつ責任ある経営体制を図るとともに、航空企業間の競争条件の均等化を図るため、特殊法人たる日本航空株式会社を1987年(昭和62年)度において廃止し、完全民営化することとし、所要の法律案を今国会に提出する」との閣議決定を行った。

この閣議決定に従い、1987年3月の第108国会に日本航空株式会社法を廃止する等の法律案が提出され、9月4日(第109国会)に成立した。その後、日本航空は11月17日に臨時株主総会を開いて定款を変更し、翌18日に同法は施行された。

## (2) 完全民営化の内容

日本航空株式会社法を廃止する等の法律案は、①日本航空株式会社法を廃止すること、②航空法の一部を改正して定期航空運送事業者について外国人等の株式取得による免許の失効を防止するための規定を整備すること——等である。これにより、従来の日本航空への政府



出資、社債発行限度の特例、債務保証等の助成がなくなる一方、役員人事、社債の発、定款の変更等については、運輸大臣の認可等の規制もなくなることになった。

その後、日本航空は国内ローカル線の低コスト化による体質改善を図るため、1997年に100%出資のJALエクスプレスを設立し国内線戦略を展開した。一方、海外では、欧米を中心に生き残りを賭けた航空会社の統合が繰り返されるようになっていたが、それに追い討ちをかけるように2001年9月11日、米国で同時多発テロが発生し、世界的な旅客数の低下を招来することになる。こうしたなか同社は2001年11月、国内第3位で国内路線に強い日本エアシステムと経営統合することで、競争力とシェアの拡大を図る方針を決めた。

国内の航空業界にとって30年ぶりの大型再編となる日本航空（JAL）と日本エアシステム（JAS）の経営統合は、その第1段階として2002年10月に共同持株会社「日本航空システム」を設立した。日本航空、日本エアシステムは日本航空システムの連結子会社となった。翌03年4月、JALとJASの国内路線を再編成し、両社が運行していた国内路線を、どちらか一方のみの運行に統一するなど、完全統合に向け段階的な統合作業が進むことになる。

そして04年4月、JALとJASは事業統合し、持ち株会社日本航空システムの下、国内線事業を担当する日本航空ジャパンと、国際線と貨物事業を担う日本航空インターナショナルに再編され、JAL/JASの完全統合体制がスタートした。これに伴い、日本航空は株式会社日本航空インターナショナル（英名：Japan Airlines International Co., Ltd.）に社名変更。また日本航空システムは04年6月末に株式会社日本航空（英名：Japan Airlines Corporation）に社名変更を行った。そして、2006年10月1日、日本航空インターナショナルが存続会社として、国内線担当の日本航空ジャパン（旧JAS）を吸収合併し、JAL便を運行する単一の事業会社となった。これにより4年間に及ぶ統合作業は完了した。

## 6. 民営化後の経済的効果——JRとNTTのケース

前述したように、NTT、JRの2社の場合、民営化に至った背景は異なるが、民営化後の効率性、収益性については両社とも大幅な改善がみられる。

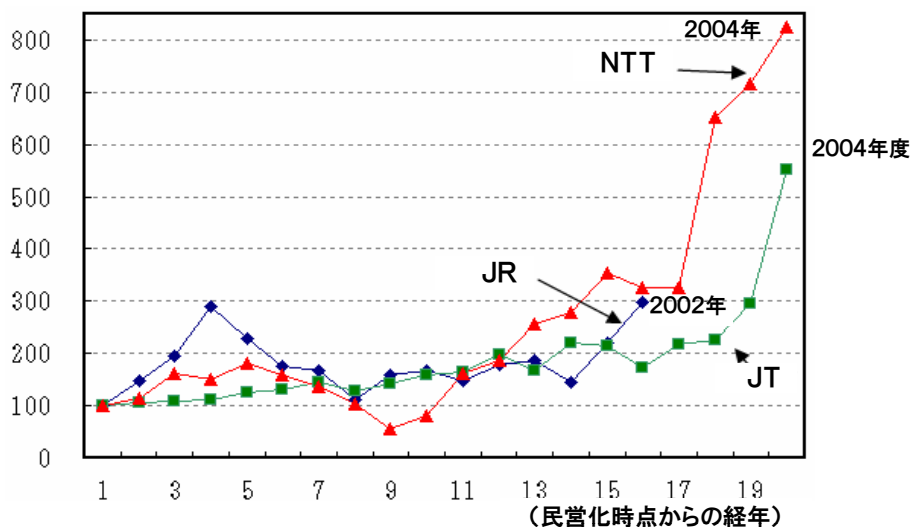
2005年版経済財政白書によると、JTを含む民営化企業3社の一人当たり経常利益及び生産性の変化をみると、3社とも民営化前に比べて著しい改善がみられる（図1-4）。従業員一人当たり経常利益については、民営化初年度の水準と現在を比べると、NTT（連結ベース）で約8倍（2004年度）、JTが約5.5倍（2004年度）、JRが約3倍（2002年度）となっている。生産性についても、同じ期間について、民営化当初の水準の1.5倍から3倍程度まで増加している。こうした一人当たりでみた収益率や生産性の変化は、一つには、売上高の増加により規模の経済性が働いたことによる面と、もう一つには人員の適正化を行ったことによる面がある（図1-5）と分析している。売上高については、民営化当初と比べ、JR、JTともに横ばいないし微増で推移しているのに対し、NTTの場合には、固定電話から移動

通信へという歴史的な技術転換が行われる中で、売上高は2倍強まで増加しており、これがNTTグループ全体としての収益や生産性の向上に大きく寄与している。他方、従業員数については、NTT、JRともに民営化当初と比べて3割程度減少している。

第1-4図:NTT、JR、JTの民営化前後の一人当たり利益、生産性の変化

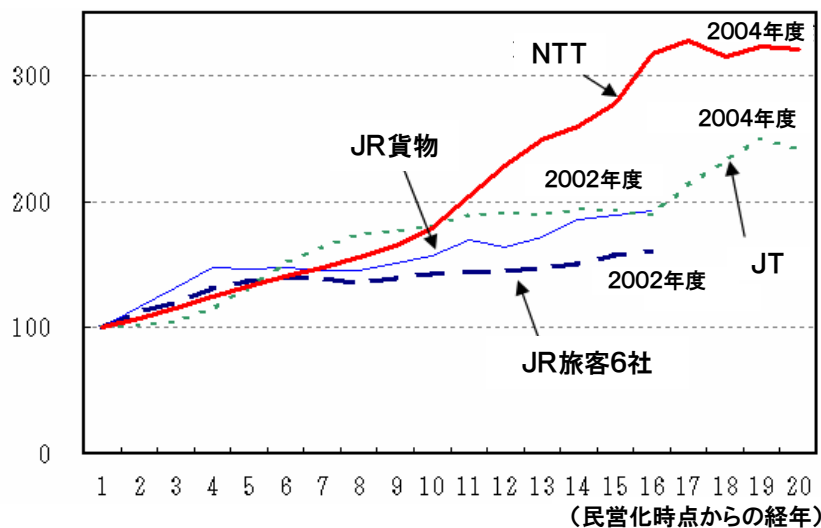
○一人当たり経常利益

(各社の民営化時点=100)



○生産性

(各社の民営化時点=100)



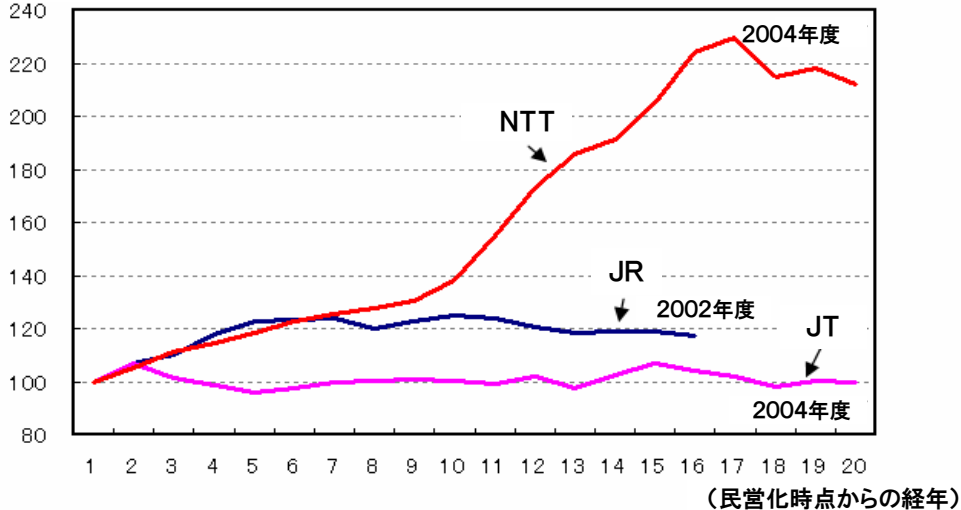
(備考)

1. 日本たばこ産業株式会社「日本専売公社の民営化について」(「郵政民営化に関する有識者会議」提出資料)、国土交通省「鉄道統計年報」、「陸運統計要覧」各年度版、各社有価証券報告書等より作成。
  2. JTの生産性は、労働生産性(たばこ製造本数/たばこ製造工場の実人員)。
  3. JRの一人当たり利益は、JR各社合計の全事業経常損益/職員数。また、JRの生産性は、JR旅客各社の物的労働生産性(輸送人キロ/職員数)とJR貨物の物的労働生産性(輸送トンキロ/職員数)。
  4. NTTの一人当たり利益は、連結ベース。2002年度より米国会計基準を採用の為、NTTの生産性は労働生産性(売上高/職員数)。
- [資料出所]2005年版年次経済財政報告

## 第1-5図:NTT、JR、JTの売上高、人員の変化

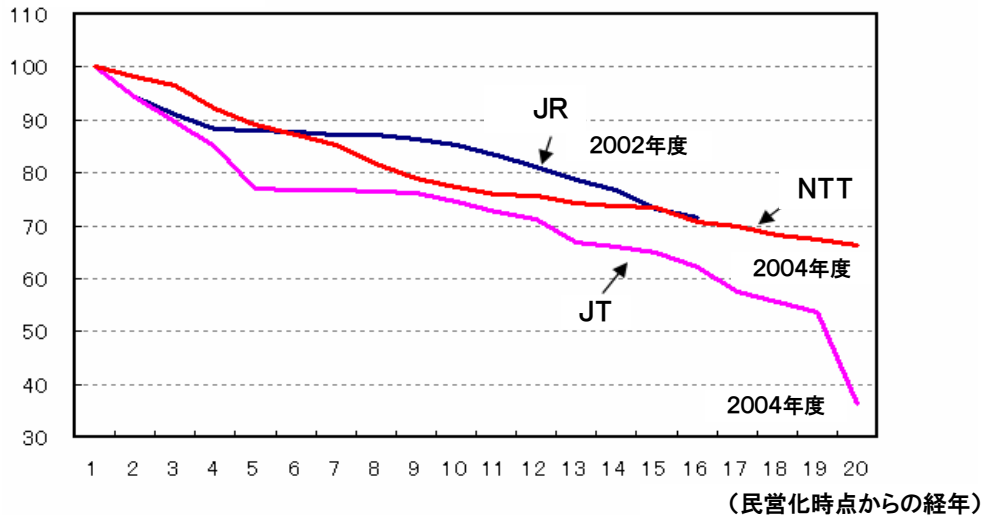
### ○売上高

(民営化時点=100)



### ○従業員数

(民営化時点=100)



(備考)

1. 日本たばこ産業株式会社「日本専売公社の民営化について」(「郵政民営化に関する有識者会議」提出資料)、国土交通省「陸運統計要覧」、各社有価証券報告書等により作成。

2. JTの20年目の大幅な人員の減少は、約4千人規模の希望退職を募集したことによる。

[資料出所]2005年版年次経済財政報告

## 7. 各社における民営化前の採用上の特徴と職員数

民営化される前の国鉄、電電公社、郵政等の職員は、高等学校卒業者を主体とする新規学卒者の採用に依存していたという共通の特徴がある。さらにこうした公共部門の事業は、広く国民全般が公平に受けることのできるユニバーサルサービスを提供しているという性格にとどまらず、雇用機会が全国的に広がっていたという点も見逃せない。つまり、こうした公共部門の仕事は、地域の高卒者にとって身分の安定性が高いという質の面もさることながら、

採用数という量的な側面でも大きなウェートを占めていたことになる。そのため、こうした部門の民営化による、事業拠点の縮小とそれに伴う、採用数の見送りや絞り込みによってもたらされた地域経済での影響は決して小さくなかったといえる。

冒頭、本調査の趣旨で述べたように、民営化企業において拡大してきた非正規雇用と処遇改善の動向は、こうした面からも地域において注目されることになるのは、論を待たないだろう。以下で、民営化以前の各部門の採用の枠組みと職員数の変化を概観する。

国鉄が民営化される直前の80年代前半、一般職が所属するのは、旅客・サービスを担う「営業・運輸」、線路などの設備保守を担当する「施設・保守」、そして直接運転業務を行う「運転」（運転士と車両検査を行う検査部門含む）の3部門が中心で、この他、船舶、医療、自動車などの部門が別にあった。この全体を統括するのが「本社・支社」の事務部門（非現業職）となっていた。

国鉄の場合、おもに非現業部門に配属される大卒者を除き、ほとんどが高卒・男子だった。高卒者の場合、本人の希望や採用時の需給関係で、それぞれの系統へ配属となり、はじめは準職員として位置づけられる試用期間（約3カ月）を経て、正式採用される。

一般職の主な職群は、部門の中では、たとえば「営業・運輸」部門の場合、運輸係、営業係といった職制がとられていた。しかし、昇進については系統的に行われており、「運輸」から「運転」といった部門をまたいでの昇進はほとんどなかった。職員の多くは、配属以降それぞれの系統の中で昇進し、助役・駅長が事実上、現業・管理職の最高ポストに位置づけられていた。

各部門の職制と昇進の系統は以下の通りとなっている（1980年当時）。

#### 〈営業・運輸関係〉……駅、車掌区、ヤード(貨物)

(駅) 運輸係→運輸指導係

|

→営業係→営業管理係→助役

(車掌区) 車掌→専務車掌→車掌長→助役

(ヤード) 構内係→構内作業係

|

→運送係→営業管理係→助役

#### 〈施設・保守〉……保線区、工事区、信号通信区他

(保線区) 施設係→施設指導係→保線作業長

#### 〈運転〉……機関区、電車区、客貨車区

(機関区、電車区) 機関助士→機関士

電車運転士

(客貨車区) 車両研修係→車両検査係→車両検査長

#### 〈非現業・共通職〉

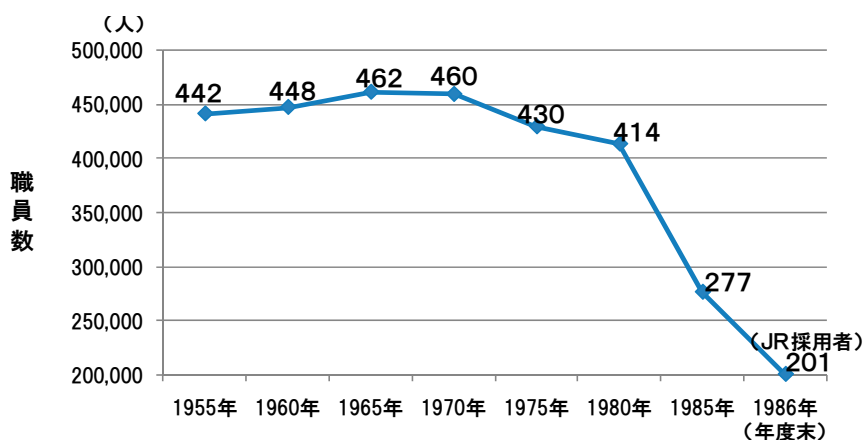
事務職=機関区、保線区、駅等現場の事務職

課員・主席=本社、支社等の事務部門

これらの各部門のうち、保線区の職場には、臨時職員という有期雇用の非正規職員が存在していたがほとんどは、正職員で占められていた。

国鉄の職員数は終戦時に外地の鉄道に勤めていた人々を受け入れたこともあり、一時は50万人を超えていた。そのため、毎年約1万人が退職し、そのほぼ同数を採用するという形が続いてきた。しかし、民営化の議論が浮上する80年代に入ると職員数は40万人を割り、民営化前年の86年には27.7万人まで減少していた。このうち分割民営化後、20.1万人が新会社へ採用され、残りの7.6万人は、再就職のあっせん等により、政府機関や民間会社へ再就職した。

第1-6図：国鉄職員数の変遷



NTTの前身である電電公社は、高度経済成長の軌跡とともに、職員数が拡大してきた。とくにそのピークである昭和40年代には、電話の新規加入が年間に300万台を超え、その拡大を支えるため、毎年1万数千人にのぼる大量採用を行ってきた。こうした大量採用の結果、1979年度に職員数は32万8700人に達し、民営化直前にピークを迎えた。

これらの大量採用された社員は、特別職群制度導入の検討を開始した2000年当時、40歳前後から55歳前後の年齢層で大きな塊を構成し、年齢構成上全社員の6割を超えるという非常に大きな割合を占めるまでになっていた。このような世代が大量に存在するという事態は、民営化によって誕生したNTTにとって大きな人件費負担としてのしかかっていた。

郵政事業に携わる職員の採用については、従来から、国家公務員の採用区分であるI種、II種、III種という区分による国家公務員に準じた試験を行ってきたが、2003年度の郵政公社成立を機に、郵政公社が実施する「郵政総合職採用試験」及び「郵政一般職採用試験」の二本立てとなった。郵政総合職採用試験は大学卒業程度を対象とし、郵政一般職は高卒の採用枠となっているが、国家III種と違い、内務郵便局等において主として内勤事務に従事する職員を採用するための区分、また外務郵便局において主として外勤事務に従事する職員を採用するための区分として設定された。

また、郵政職場では、民営化以前から非常勤を段階的に導入してきた点に特徴がある。「地

域分局(郵便輸送拠点局)等における郵便内務事務の非常勤化施策」(1998年から約5,000人)、「郵便新生ビジョン(案)に基づく効率化・非常勤化施策」(2001年から約5,000人)、「アクション・プラン・フェーズ2における効率化・非常勤化施策」(2005年から約5,000人)——等により、本務者を非常勤労働力に代替させることを中心とした効率化施策が進められてきた。その結果、民営化直前、郵便事業においては、12万人を下回る本務者と12万人を上回る非常勤労働力によって事業運営がなされるにいたった。

航空業界の動向を、J I L調査<sup>2</sup>をもとにみる。航空大手3社の従業員数の推移をみると、各社とも1980年代から1990年代初めにかけて増加傾向にあり、たとえばB社では1985年1万782人、1988年1万2,790人、1991年1万3,597人である。しかしこれ以降、リストラによる雇用削減が進行しており、ちなみにA社では1993年の2万2,000人体制から1997年には1万7,000人体制への移行が計画された。一方、採用者の推移をみると、各社とも1980年代半ばの円高不況を底としその後のバブル景気時の1991年でピークを描き、そしてバブル崩壊後に再び減少というほぼ共通した傾向がみられる(ちなみにA社の場合、1984年525人、1991年1,060人、1993年690人という採用動向である)。

このようにみると航空各社の雇用・採用動向については、規制緩和というよりも、バブル経済の崩壊と円高等を背景にした経済変動の影響を強く受けたとみることができる。

本調査で取り上げる客室乗務員の場合、この時期までは通常大卒、短大卒(専門学校含む)の者が採用されてきた。入社後3~4年ほどの間に各種社内研修経験や乗務業務を通じて育成されやがて地上の部門長になるというキャリアが一つのパターンだった。その後、海外旅行も含め乗客のリピーター化・固定化をはかっていくにはソフト面での何らかの付加価値が必要になってくることもあってキャリアの複線化が進んでいく。①あくまでこれまでの経験・知識をフライトの中で発揮するキャリア、②日常業務のほかに教育訓練スタッフや機内サービス企画スタッフとして活躍するキャリア、③客室内で部下の目標チャレンジ制度を支援したりグループ運営の核としてマネジメント能力を発揮するキャリア——といった3つのキャリアに複線化されつつあった。

しかし、その後1993年1月から2月にかけて、契約制客室乗務員の導入計画が出されて以降、日本アジア航空、日本航空、日本エアシステム等で契約社員の採用が始まり、1995年に入って全日空やエアーニッポン、日本エアコミューター、ジャパン・エア・チャーター等の各社も相次いで契約制客室乗務員を導入した。

そして現在では、ほとんどの航空会社が短期の契約社員として客室乗務員を採用し、一定の経験を積んだ後に長期契約の社員へ登用する形態をとっている。この契約では客室での勤務だけではなく、地上での勤務を組み合わせた勤務形態となっている。女性の割合が多いものの、最近では男性も次第に増えている。

---

<sup>2</sup>佐藤厚「規制緩和下の航空業の労使関係」(日本労働研究雑誌No.440, 1996)

## 第 2 章 調査の方法及び調査事項

### 1. 調査方法

本調査では、1980年代に民営化を果たしたNTT、JR、JALの三企業グループと、昨年（2007年）10月に民営化したばかりのJPグループにおける、非正規社員の活用現状やこの間の活用経緯、処遇改善への取り組み状況等について、聞き取り調査を行った。

具体的には、NTTマーケティングアクト社経営企画部（西日本電信電話株式会社を通じて）、NTT労働組合中央本部交渉政策部、東日本旅客鉄道株式会社人事部／要員・雇用グループ、JR連合企画部、旧・日本郵政公社労働組合政策部（現在は日本郵政グループ労働組合労働政策局）、JAL労働組合中央本部賃金／教育両担当——にご協力いただき、各社原則1回、2時間程度の訪問・聞き取り調査を実施した。その後、各社を通じて関係各所に聞き取り調査結果の確認をお願いするとともに、必要に応じて随時、電話・訪問による追加調査を行った。

調査時期は昨年8月～今年2月の間（旧・JPU：2007年8／31、NTT西：9／14、JR連合：9／6、JR東日本：2008年1／8、JALFIO：2／12）であり、すべて荻野登、渡辺木綿子の両名で、訪問・聞き取りを行った。

### 2. 調査項目

主な調査項目は、以下の通りである。

- ・非正規社員の活用の現状
- ・非正規社員の活用を促進した背景要因
- ・本来業務分野における非正規社員の活用経緯
- ・非正規社員の処遇改善への取り組み状況
- ・非正規社員から正規社員への登用・転換、採用の仕組みの概要と運用状況
- ・非正規社員の今後の活用の方向性

なお、聞き取り調査結果の確認段階で、ヒアリング先より秘匿扱いとされた内容もあるため、各社の事例報告（第3章～第6章）では、すべての調査項目にわたる情報を示していない場合もある。

### 3. 調査結果の取りまとめ方法

本報告書では、第1章については収集資料等をもとに執筆、第3章～第6章については聞き取り調査結果をもとに収集資料等も交えつつ執筆、第7章については聞き取り調査結果の全体像を踏まえ収集資料等を参照しつつ執筆して取りまとめた。先方の結果確認は、第3章～第6章を対象に、関係各所をお願いして実施した。

## ＜民営化企業各社の事例報告＞

第3章 NTT西日本グループ

第4章 JRグループ

第5章 日本郵政（JP）グループ

第6章 日本航空（JAL）

第7章 四事例を通じた考察



## 第 3 章<sup>1</sup> NTT西日本グループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み

### 1. 背景

- NTT<sup>2</sup>が、官業から公社を経て民営化され、株式上場して20年超。競争原理の導入で激化した、市場の淘汰（企業間競争等）を勝ち抜くとともに、経営の自主性を高め、効率的な事業運営をめざすという、所期の目的をほぼ達成した、通信業界の巨人の今後のありようが注目されている。
- NTT（2007年3月末の連結社員数19万9,733人）の2006年度グループ連結決算は、売上高が前期比0.2%増の10兆7,606億円、純利益は4.4%減の4,769億円——と増収減益だった<sup>3</sup>。近年、従来型固定電話市場の縮退が進むとともに、移動通信（携帯電話等）市場でも、番号ポータビリティ制による顧客争奪や、通話料の値下げ合戦、アプリケーションの高度化によるサービス競争——等が過熱。連結売上高の6割弱を占める「音声関連収入」の落ち込みが著しく、苦戦を強いられている。
- そうした中、NTTが新たな収益源として活路を求めるのはブロードバンド市場、情報サービス市場であり、その切り札となるのが「光アクセス回線（ブロードバンド）の普及」と、「IP技術を活用した次世代通信ネットワーク（NGN）の構築」である。同社は、2004年に策定した「NTTグループ中期経営戦略」の中で、音声電話網から光回線（データ通信）網への置き換え（2010年までに3000万件等）を進めるとともに、NGNという新たなブロードバンドインフラ<sup>4</sup>を提供することで、収益機会の拡大を図る考えを明らかにした。
- 西日本の営業エリア（北陸、東海、関西、中国、四国、九州の6ブロック）内で、こうした事業を受け持つNTT西日本も、「NTT西日本グループ中期ビジョン」（2004年策定）の中で、重点的な取り組みの第一に「光・IP化を通じた高品質・高コストパフ

<sup>1</sup>第3章は、第2節をNTTマーケティングアクト社経営企画部ほか、第3節をNTT労組中央本部——に聞き取り調査した内容をもとに、収集した資料等の情報を交えて執筆した。

<sup>2</sup>NTTは1985年、旧・日本電信電話公社（52年設立）の事業を承継する持株会社として民営化され、87年に株式を上場した。その後、ソフトウェア開発部門のNTTデータや、移動体通信部門のNTTドコモ等を子会社として切り離れたが、97年に改正NTT法が成立。99年の大規模再編が決まり、固定電話事業部門が東・西（NTT東日本とNTT西日本）に分割されるとともに、長距離・国際通信部門をNTTコミュニケーションズ（設立）へ引き継ぎ、NTT自身は5社を傘下に置く純粋持株会社へ移行した。

<sup>3</sup>2007年度決算は、売上高1.5%減の10兆6,000億円、純利益11.1%増の5,300億円——と減収増益に転じる見込みだが、厚生年金基金の代行返上益による押し上げ効果が大きいとされている。

<sup>4</sup>既存の通信インフラ（＝交換電話網に光回線やADSL（デジタル高速通信回線）を継ぎ足し、増改築を繰り返してきたもの）とは別に、インターネットプロトコル（IP）技術を主軸に据え、全体を設計・構築し直した通信インフラのこと。NGNに依れば、高音質のIP電話や高画質のテレビ電話、さまざまな動画配信——等が可能になるとされ、そうした商用化サービスは2008年度末にもスタートする予定である。

オーマンズのブロードバンド&ユビキタスサービスの実現」(2010年に光回線1500万件の敷設等)、第二に「当分の最後の拠り所(ラストリゾート)としての固定電話サービスの維持」——を掲げ、第三にこれらを担保する『現場力』の一層の向上を謳い、経営・組織のあり方の再構築を急いでいる。

- こうした中で、NTT西日本は近年、グループ全体として、高齢化が進む現有人材の能力を最大限活かしながら、従来型固定電話サービスやレガシー系サービスを維持する一方、有期契約・パート等非正規で若年人材を調達しつつ、新たな注力分野である光・IPサービスの普及拡大を進めなければならないといった、経営戦略の転換と不可分の、人材活用の難しい舵取りが求められてきた。
- そうして、2007～2010年にかけてピークを迎える、団塊世代の大量退職の影響(グループ全体で約1.7万人減少)の深刻さを意識し始めるとともに、グループに働く有期契約・パート等非正規が相当数に増加<sup>5</sup>する中、同社は森下俊三・代表取締役社長のビジョン(参考)に基づき、60歳超有スキル人材を囲い込むための枠組み<sup>6</sup>整備や、非正規社員から正規社員への登用も視野に入れたキャリアパスの整備——といった、今後の人材活用をスムーズにするさまざまな方策を策定した。

【参考】

**パート4,000人正社員化の狙いは？  
NTT西日本社長森下俊三氏に聞く**  
(資料出所：日本経済新聞2006/07/02号)

団塊の世代の大量退職を来年に控え、NTT西日本はコールセンター業務を担うパート・派遣社員のうち約四千人を正社員として採用する方針を打ち出した。七月からパート社員の教育を従来の地域子会社ごとではなく、コールセンター子会社に一本化して正社員化への準備を始める。人件費上昇などコスト増を覚悟の上で、あえて正社員化を進める狙いは何か。森下俊三社長に聞いた。

——正社員化の対象と時期は。

「電話番号案内やブロードバンド(高速大容量)接続の相談などに対応するコールセンター子会社のNTTマーケティングアウト(大阪市)グループを対象とする。同社は地域子会社を通じパート社員らと雇用契約を結んでおり、オペレーターは現在六千人。これを二〇一〇年までに約八千人に増やすとともに、希望者を中心に半分を正社員に登用していく考えだ」

——これほど大規模な正社員化を進める狙いは。

「将来の人手不足への備えもあるが、最大の狙いは地方都市でのサービス向上だ。競合が少ない地方では赤字で当たり前という意識がまだ強い。こうした従来の認識を改め地方でも収益を上げるためには発想の転換が必要になる。派遣やパート社員だと本人に補助職という意識が生じやすい。正社員になれば自発的にサービス向上策を考えるなど、やる気や責任感もより強くなるはずだ」

——人件費の上昇や社会保障費負担など企業のコスト増につながる。

「確かに賃金は上昇し社員の教育コストも膨らむだろう。だが当社は光ファイバー網を使ったブロードバンドサービスの加入を一〇年までに今年三月末に比べ十倍の千五百万世帯に拡大する計画を進めている。この目標を達成するには地方を含め、高齢者や技術に詳しくない人にもきめ細かく対応するコールセンター業務はますます重要になる。顧客に高度なサービスを提供するのに必要なコストは惜しむべきではない」

——出生率が過去最低を更新する一方、来年から定年退職者が増え労働力不足は深刻化する。企業はどう乗り越えるべきか。

「人員不足を補うための方策は大きく分けて二つある。一つはIT(情報技術)を活用したり、研修を拡充して社員の労働生産性を高めることだ。派遣社員やパート社員の正社員化はこのカテゴリに入る。もう一つは(出産などで会社を辞めた)主婦や優れた技能を持つOBを積極的に活用すること。そのためには子育て支援の充実など、主婦たちが働きやすい環境の整備も重要になる」

——主婦やOBの活用も進めているのか。

「今年度から保守や工事を担当する子会社のNTTネオメイト(大阪市)が、高度な技能を保有する定年退職予定者を現役社員並みの待遇で迎える『ゴールドマイスター』制度を始めた。若手社員を同時に教育でき技術伝承も進んでいる。少子高齢化は深刻だが、手だてはいくらでもある」  
一九八五年の日本電信電話公社(現NTT)の民営化から二十一年。携帯電話やインターネットの普及など通信業界を取り巻く環境が大きく変わるなか、森下社長は「地方の赤字を良くする社内の認識は変わっていない」と嘆く。

コールセンターのパート社員の大規模な正社員化は人手不足への対応とともに、今後予想される地方での顧客争奪戦に備える意味合いが濃い。NTT西日本グループの意識改革を進め「真の民間企業」に脱皮しようとする思いも込められているようだ。

(70年日本電信電話公社(現NTT)入社。02年NTT東日本副社長。04年から現職。61歳)

<sup>5</sup>NTTにおける非正規社員の増加は、民営化とほぼ同時の競争激化により、コスト削減が強く意識されるとともに、とくに2002年の再編成(東・西分離)実施を契機にして、アウトソーシングの徹底による効率的な事業運営(=グループ子会社等の形成を通じた明確な役割分担化)が追求されたことに負うところが大きい(第7章第7-2図参照)。これに伴い、51歳以上社員の退職・再雇用制度(地域限定勤務への変更に伴い賃金水準▲15～30%。ただし65歳までの継続雇用を担保)も導入されたことで、再雇用先にあたる地域サービス会社やグループ子会社等では、多様な雇用形態の活用が積極的に進められていった。

<sup>6</sup>営業系分野：「ゴールドアドバイザー制度」、設備系分野：「ゴールドマイスター制度」。

- このうち、非正規人材の新たな活用スキームについては、パート、派遣等社員から時給制／月給制の契約社員を経て、ひいては正規社員にも登用され得る、キャリアパスの仕組みとして構想された。そして、NTT西日本グループ会社（全51社）の中から、116センタ（及び代理店コンサル部門）等への人材派遣を担当する「NTTマーケティングアクト社」をはじめ、宅内保守業務等を担当する「NTTネオメイトサービス社」や、SE・IP系サービスフロント部門等を手掛ける「NTTアイティメイト社」（仮称）——等に順次、導入される見通しになった。

## 2. NTTマーケティングアクト社における非正規人材の活用フレーム

### （1）新たな社員区分の設定とキャリアパス制度の創設

- パート、派遣等社員から、時給制／月給制の契約社員を経て、正規社員への登用機会も開かれている「キャリアパス制度」のスキームは、各社ともほぼ共通のため、ここでは先行して導入に踏み切った、NTTマーケティングアクト社の制度概要を紹介する。
- NTTマーケティングアクト社（大阪府・大阪市）は、主に、NTT西日本の営業部門（116センタや代理店コンサル部門等）を中心とした人材派遣や、コールセンターの新規担当者等向け研修・育成サポート、また、受託業務として西日本エリア（沖縄を除く）における104電話番号案内や電話番号データベースの整備、広域テレマーケティングやIT関連の営業——等を手がける、NTT西日本100%出資の子会社である。
- 登録型派遣を含む社員約7,400人のうち、今回新設した「キャリアパス制度」の対象になるのは、光・IP化の営業を担当する、「116センタ」（及び「代理店コンサル部門」）の業務に従事する派遣社員約4,000人。
- 116センタは現在、団塊世代のベテラン勢が得意とする、アナログ固定電話の廃止・新設等に係る問合せと、新たな知識の吸収を要し、むしろ若手・非正規人材が強みを発揮する光・IP化関連の問合せが錯綜する、難しい業務環境にある。これに対し、団塊世代の退職もここ数年でピークを迎え、また、収益のウエートも徐々に光・IP化関連にシフトする見通しのことから、育成に時間がかかる優秀な非正規人材を、同社のコアへ着実に吸い上げられるような仕組みが必要になってきた。
- そうして設計された「キャリアパス制度」は、収益源の転換度合いに応じ、効率的に人

材の入れ換えを行うことができる<sup>7</sup>ほか、非正規人材への教育投資をムダにすることなく、本人にとっても長期的なキャリア展望を拓くことができるといった、経営の合理性と機会拡大を両立させる方策になっている。

- 大きく3つのステージで構成される、「キャリアパス制度」の仕組みはこうだ。まず、同社の「登録型派遣社員」に応募し、面接等を経て採用される。採用後は、「基礎知識の習得（基礎研修）<sup>8</sup>」と「実技（実践研修）<sup>9</sup>」からなる、新人研修を受講する。実践研修では、実際にいくつか、顧客からの問合せや注文に回答させ、一人でできるレベルに達したと判定されれば修了<sup>10</sup>。グループに配属され、「着台」がスタートする。
- 「登録型派遣社員」（時給制、雇用契約は3カ月単位更新）として、最低6カ月間勤務する中で、顧客への対応の仕方や、操作端末のスムーズな入力といった「スキル」、及び1日に受けられるコール数や、商品の販売数等で判断される「業績」を、順調に身につければ、希望（キャリアパス）により、第2ステージの「契約型派遣社員」（契約社員）、「基礎的レベル」（時給制、6カ月単位更新）に上がることができる（第3-1図）。
- 「契約型派遣社員の基礎的レベル」で最低6カ月間勤務し、「スキルチェック」や「業績目標の達成度」等をパスして選抜されると、次は「実践的レベル」（月給制、1年単位更新）にステップ・アップできる。さらにそこで、最低1年間勤務して高い業績をあげ、かつ指導力があると認められると、今度は同条件ながら、3年単位更新の「応用的レベル」に選抜される。
- 「契約型派遣社員の応用的レベル」として最低1年間勤務する中で、他の派遣社員等を指導できるレベルの「コーチングスタッフ」や、グループ販売目標の達成、対応品質の

<sup>7</sup>NTT西日本は、1999年の再編直後、赤字経営に陥ったため、2003年までの4年間、新卒採用が凍結された経緯がある。これに対し、非正規社員から正規社員への登用は、労務構成に歪みを生じている30代前半を中心に補充できる効果もある。

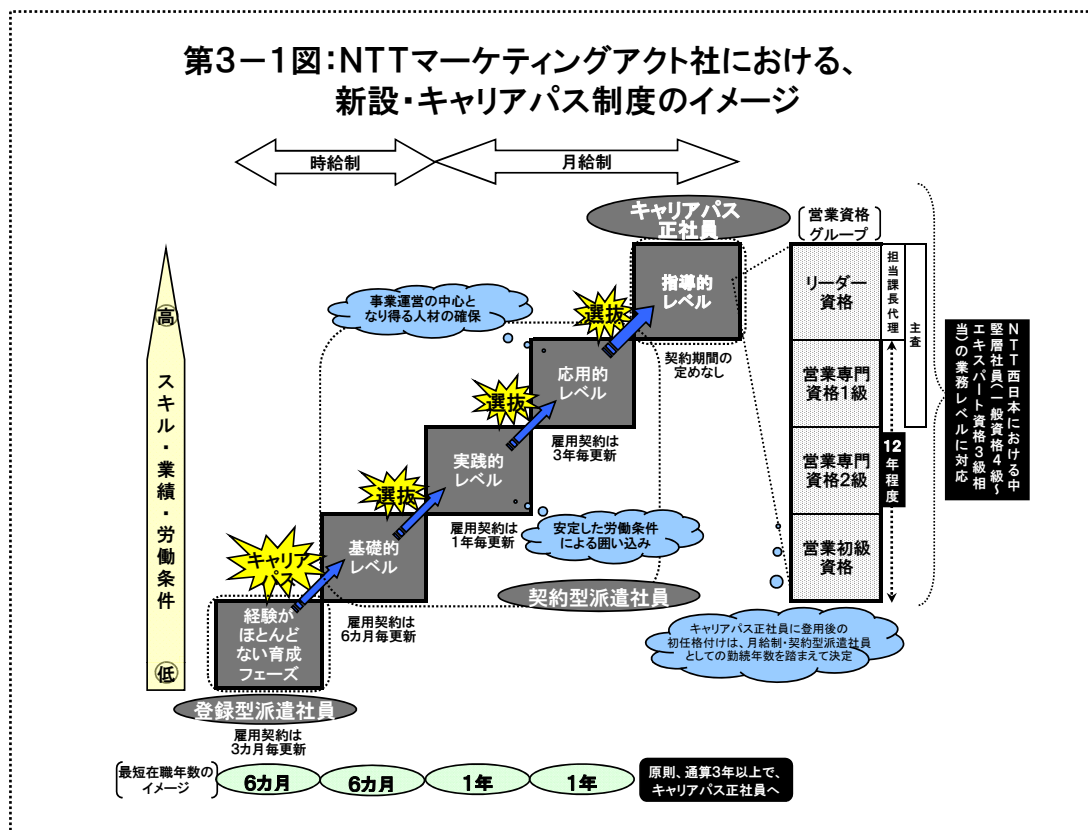
<sup>8</sup>基礎研修は、「商品知識」と「業務知識」に関する座学を受ける。116センタで働く場合は、電話対応マナーから、電話の新規申込み、移転・休止、その他キャッチホン等、「音声電話サービス関係の基礎知識」と、フレッツ光等の新規申込み・移転等、「ブロードバンドサービス関係の基礎知識」を学ぶ。一方、代理店コンサル部門で働く場合は、電話対応マナーから、フレッツ光等ブロードバンドサービス全般についての商品知識、申込みや移転等に関する基礎知識と受注処理方法、代理店からの問合せ対応方法（サービス提供の可否判定等）——等を学ぶ。

<sup>9</sup>実践研修は、116センタ、代理店コンサル部門とも、電話応対等のコミュニケーション能力、ビジネスチャンスを生かすNTT西日本の総合営業窓口としての機能、並びに機器操作能力——を身につけるため、座学で習得した知識、技能をもとにロールプレイング（仮想受付研修）を行う。その上で、実際に着台して116への電話コールや、大手量販店等代理店からのコールに応じたり、代理店が取り次いだ顧客に電話をかけるなどし、講師が隣に座りながら直接、具体的な指導を施す。実践研修期間中、少なくとも典型的な問合せや注文についての対応を、1人で完結できるか否かの適性判定を数回行い、パスすれば新人研修の修了となる。修了までにはおおむね、最短で2カ月程度を要する。

<sup>10</sup>実践の中で判明した不足知識や苦手項目については、スタッフの要請に基づき随時、フォロー研修（補習）が行われる。また、現場では新商品の登場、事務処理方法の変更だけでなく、提案力の向上など学習の必要が尽きないことから、馴れ防止の注意喚起の意味合いもあり、日常的な「フォロー（補習）研修」が施される。

確保、苦情対応、他の社員の育成等に責任を持つ「グループリーダー」、また、複数のグループリーダーを統括し、所管業務の実務上の監督・調整（管理職の補助役）を担う「スーパーバイザー」——といった、いわゆるマネジメント業務を任せられるレベルに達し、「選抜」（一定の業績要件のほか、116センチ長の推薦を得て、適性検査や面接試験）を経れば、最終的なゴール（第3ステージ）として「キャリアパス正社員」という、NTTマーケティングアクト社（NTT西日本本体ではない<sup>11</sup>）の正規社員にも登用され得る。

- こうした制度の下、実際に「契約型派遣社員の実践的レベル」が誕生したのは、2006年11月のこと。新規導入のため、そこから「応用的レベル」のステップを経ずに、2007年4月には約60人が、キャリアパス正社員に登用された。
- 初回登用者のおおまかなプロフィールは、おおむねが女性で高卒等。平均年齢は約39歳であり、主婦もいれば、就職氷河期に希望する入職が果たせなかったような若年層も多分に含まれている。光・IP化の営業は、主婦も一つのターゲットになるため、勧誘側もさまざまなタイプを取り揃えるほか、キャリアパス正社員に登用後は、おおむね50歳程度で主査相当（営業専門資格1級）に就ける見通しのため、良い就職機会に恵まれてこなかったような若年層を優先するといった配慮もなされている。



<sup>11</sup>宅内保守系やSE・IP系はこの限りではなく、NTT西日本本体で直接雇用というケースもあり得るという。

- 制度導入から間もないが、現在、「契約型派遣社員の応用的レベル」のステップには約200人、「実践的レベル」のステップには約1,300人、「基礎的レベル」のステップには約2,200人——が在籍している。「キャリアパス制度」は着実に、同社の正規社員として直接雇用され得る唯一<sup>12</sup>の入り口として機能し始めている。
- キャリアパス正社員への登用の見通しについては当初、マスコミを通じて4,000人規模と報道されたが若干、誤解がある。当然ながら、一気に登用するのではなく、あくまで116センタ等の需要拡大（業況）や、固定電話サービスと光・I P化サービスの間合せ内容の変化度合い、65歳までの雇用確保を労使協定している団塊世代の退職状況——等を勘案しつつ、3～4年かけて徐々に引き上げる方針である。スキル・業績等に見合う形で設定した多段階ステップを活用することで、人件コストを引き締めつつ、優秀者の見極めと柔軟な登用が可能になる仕組みである。
- 同社はまた、こうした制度を補強するツールも独自に開発し、導入している。P Cを用い、各ステップの業務知識やノウハウ等を自習できるようにしたシステムである。判定試験をクリアすれば、次のステップへ進む準備が整ったと判断されるが、こうした活用状況を実際の業務実績にも照らし、スキルの低下が懸念される人材については、個別研修等でウィークポイントを補強する仕組みも検討中。非正規人材の就業意欲、自己啓発を促しつつ、制度を下支えする工夫である。

## （2）キャリアパス正社員の処遇内容

- これまで、N T Tマーケティングアクト社の正規社員は原則、N T T西日本・本体からの出向者（約200人）と、N T T西日本・地域会社の51歳以上の再雇用者（約110人）——で構成されてきた。一方、現場の業務の大半は、すべて非正規人材（104番号案内部門の直雇用パート等約2,100人、116センタ部門の派遣等約5,000人——を中心とする約7,100人）に委ねられ、いわば完全な二極分化の労働構成になっていた。
- しかしながら今回、登録型派遣社員から契約型派遣社員（契約社員）を経て、キャリアパス正社員にも登用され得る制度が導入されたため、同社として初めて、一般的な正規社員の処遇のあり方を、新たに規定しなければならなくなった。
- キャリアパス正社員の賃金、労働条件の設定に当たっては、N T T西日本グループに一

<sup>12</sup>同社が行う新卒採用はなく、キャリアパス制度の導入前は、直接雇用する正規社員は一部スカウト人材に限られていた。

貫する、成果・業績重視型の人事処遇体系をベースにしつつも、①本体の正規社員とは違い、勤務地域や業務内容・役割が限定される、特化型キャリアパスの延長にあること②コスト競争力を強化するだけでなく、優秀人材の囲い込みの観点からも魅力的なものにする必要があること③契約型派遣社員からの昇給・昇格がスムーズに運ぶこと——等を充分、考慮した。

- その結果として、キャリアパス正社員の賃金は、資格部分（リーダー資格、営業専門資格1・2級、営業初級資格の4段階）＋成果加算部分（各資格とも、A～D5段階の成果評価に応じる）を基本に、成果手当や地域調整手当（エリア区分に応じる）、職務手当（人事発令を伴う職責手当、あるいは実質的に同役割を担う期間のみ支払う役割手当）——といった諸手当（その他は正規社員とまったく同様、時間外・休日・深夜手当、扶養手当等）を付加する形で整理した。（なお、契約型派遣社員から、キャリアパス正社員に登用直後の初任賃金は、契約型派遣社員当時の月額水準が確保される。）
- 特別手当（いわゆる賞与）は、資格部分＋成果加算部分＋地域調整手当を算定基礎として、NTT西日本・地域会社の仕組み（定率部分75%＋評価反映部分25%）と同様に支給する。退職手当も、資格部分＋成果加算部分の累積額に、定率を乗じて支給される。
- キャリアパス正社員に適用される評価制度についても、原則としてNTT西日本・地域会社の仕組みと同様である。業績と行動を対象に年1回、5段階で評価する「総合評価」と、純粋に業績だけを対象に年2回、5段階評価する「業績評価」——の2本立てで構成。総合評価の結果は、昇進等の人事や基本賃金の成果加算部分に反映され、業績評価結果は、成果手当や特別手当に反映する。
- こうしてキャリアパス正社員の平均的な年収は、NTT西日本・地域会社で再雇用されている正規社員（50歳定年後、各地域内限定勤務へ移行）と比べ、資格、エリアにも応じるが、おおむね7～8割の水準範囲に設定されることになった。

### 3. 労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み

- 民営化以降、新規事業領域への進出やグループ形成が活発化するとともに、競争激化に伴い人件費も例外なくコスト削減の対象となり、また、労働市場では雇用・就労形態の多様化や就労意識の変化等も進んだことから、NTTの職場でも徐々に、パート、契約、派遣等の非正規社員を活用するようになっていった。

- こうした中、N T T労組は2002年5月に、①N T Tグループに働く同じ環境の仲間として連帯の意識を共有し、社会・企業の一員として共に運動を推進する②これまでの正規（典型）社員中心の運動から、非正規（非典型）社員を含めた新たな運動を推進し、労働組合としての社会的役割を果たす③N T T労組の組織力を高めるとともに、連合・労働組合総体の組織率向上に向けた一翼を担う④未組織であるがゆえの他組織の勧誘を未然に防止し、組織防衛の強化を図る——等を柱とする、「組織改革推進検討委員会最終答申」を策定。同年の定期大会で、非正規社員の組織化方針を機関決定した。
- そうして翌2003年4月には、非正規社員の組織化のためのオルグ活動をスタート。具体的には、正規社員と同様の働き方をしている非正規社員を優先的に組織化するスタンスに立ち、フルタイム勤務（1日7時間以上・1週5日）で1年以上雇用されている、契約社員（年棒制社員除く）、パート社員、（派遣元がN T Tグループ会社である）派遣社員——の組織化を進めていった。現在、N T Tグループに約9万人の非正規社員が存在するとみられるところ、その1割程度を組織化（「キャリアパートナー組合員」）するに至っている。
- 組織化後、非正規組合員に係る取り組みは当初、①雇用契約期間中および再契約時の労働条件（賃金等）、福利厚生および職場環境（苦情対応等）をメインに対応②雇用については、契約期間中の雇用を確保するとし、契約更改を保証するものではないことを明確にして対応③複数年契約において、一方的な契約解消の事象が生じた場合は労使間でその妥当性について対応——するとして、主に契約内容通りの実施を後方支援することに終始した。というのも、非正規組合員の処遇改善の取り組みは、既に契約＝本人合意で担保されているといった、経営側の認識に迫る厳しいものにならざるを得なかったからである。
- そうした中であっても、N T T労組としては、正規社員と同様の働き方をしている非正規組合員の賃金の下支えとして、「労連地域最賃協定」（そもそもはN T T労組も加盟する上部団体の情報労連が、1998年から「労連産別最賃」基準に満たない者を対象に創設したもの）を着実に締結。直近2007年4月～2008年3月協定まで、法定地域別最賃を10%上回る水準で締結している。
- また、非正規社員に係る取り組みはその後、2006年春闘は休暇・福利厚生関係の充実、2007年春闘には正規社員への登用も視野に入れた取り組み——といった具合に、徐々に処遇改善面での内容を豊富化させながら推移してきている。N T T労組としては、雇用・勤務形態ごとの課題に応じた効果的な改善方策をどう構築するかが、喫緊の課題となっている。



## 第 4 章<sup>1</sup> JRグループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み

### 1. 背景

- ・ 旧・国鉄の1987年の分割・民営化（北海道、東日本、西日本、東海、四国、九州——の6旅客鉄道会社とJR貨物）から、20年。この間、本州三社は完全民営化を実現<sup>2</sup>し、2007年3月期決算も軒並み増収増益となる<sup>3</sup>など、自主・自立の経営という国鉄改革の所期の目的を達成しつつある。
- ・ 少子高齢化の進展や、交通市場の競争激化等により、厳しくなる運賃収入依存の収益構造の転換に向け、JR各社は駅・鉄道から派生する生活サービス分野——例えば、ショッピングセンター事業（駅ビル、駅ナカ等）や、保有不動産を活かしたオフィス・マンション事業、物販に直結するICカード事業等に積極的に進出した。現在、本州三社平均では、生活サービス分野の売上高が5割を超えており、経営基盤の強化・安定化に着実に寄与している。
- ・ 事業の多角化や規制緩和等に伴い、企業グループの形成が促され<sup>4</sup>、業務運営の効率化が急ピッチで進められた。人材活用の側面も例外ではなく、最新技術の導入による省力化や、仕事の仕組み・作業方法の抜本的な見直し、また、旧・国鉄時代の経験から正規採用を計画的に行う姿勢等も影響し、子会社等はもちろんJR本体各社でも、いわゆる非正規社員が徐々に活用されるようになっていった<sup>5</sup>。
- ・ JR本体各社の中で、初めに非正規社員を活用し始めたのは、「JR九州」である。同社は、1991年度に、「パートナースタッフ制度<sup>6</sup>」を導入した。観光客に人気の「つばめ」（眺

<sup>1</sup>第4章は、第1節と第3節をJR連合本部、第2節をJR東日本人事部／要員・雇用グループに聞き取り調査した内容をもとに、収集した資料等を参照しつつとりまとめた。

<sup>2</sup>2001年のJR会社法改正により、本州三社（JR東日本、西日本、東海）は同法の対象から外れ、非特殊会社へ移行。その後、2002年にはJR東日本、04年にはJR西日本、06年にはJR東海——の全株式の売却が完了し、完全民営化が実現した。

<sup>3</sup>2007年3月期の連結決算で、JR東日本の経常利益は前期比9%増の約3,000億円、JR西日本は同2%増の約1,411億円、JR東海は同11%増の約2,366億円——などとなっており、いずれも過去最高の営業収益を上げている。

<sup>4</sup>事業の多角化に対応して55歳出向・60歳定年制が導入される（1990年）などし、また、認定鉄道事業者制度の創設等（2000年）により業務外注化が加速したことなどから、本州三社における企業グループは現在、JR東日本が約80社、JR西日本が約70社、JR東海は約30社——で形成。その分野は運輸（高速バス等）、運輸営業（駅舎・車両の清掃、車両・機器の検査・修繕、車両の入換車両等）、建設・設備保守、電気、小売・飲食、駅ビル・ショッピングセンター、不動産管理、ホテル・レジャー、旅行・レンタカー、商事・物流、情報・財務・人材サービス、広告・出版、清掃整備・リネンサプライ——等多岐にわたっている。

<sup>5</sup>非正規社員の活用は、より効率化が求められたグループ会社で先行し、それが本体業務の現場にも入り込む形で、実質的には90年代後半から浸透し始めた。本体業務に限れば、旧・国鉄時代は朝・夕ラッシュ時に、ホーム上で乗車促進や乗客案内、清掃等を行う「臨時雇用員」（現在の「テンポラリースタッフ」（JR東日本での呼称）等。混雑時の短時間勤務で一律時給制）など、いわゆる非正規社員が雇用されるケースはごく限られていた。

<sup>6</sup>パートナースタッフは、1年ごと更新（回数上限なし）の月給制（一部日給制）契約社員。勤務はフルタイムが基本。短大卒女性等が多いことから、その初任給もJR九州の同学歴の正社員と同水準に設定されている。責

望やデザイン、性能にこだわった特急）等の車内で、収益性を高める付加的な乗客サービスを展開するため、客室乗務員（パーサー）を採用したことがきっかけだった。パートナースタッフの活用はその後、「みどりの窓口」や旅行センター「ジョイロード」でのカウンター業務をはじめ、船舶（釜山フェリーの客室乗務員）——等へと拡大。短大卒女性等が重要な戦力で、現在約1,000人が勤務している。

- ・ 次に1996年度から、要員不足に対応するため、「パートナー」および「サポーター」の呼称<sup>7</sup>で、契約社員を採用し始めたのは「JR四国」だった。要員不足が深刻になる中、正規社員は輸送業務に専念させ、駅の営業や「みどりの窓口」・旅行センター「ワープ」でのカウンター業務等で、非正規社員を活用。大半が女性で、現在約300人が勤務している。
- ・ 2000年度からは「JR東日本」が、旅行センター「びゅうプラザ」でのカウンター業務に限定して、契約社員「グリーンスタッフ」の活用を始めた（2007年4月現在、約500人程度が勤務）。その後2007年度には、グリーンスタッフの職種を、新たに東京エリアにおける駅業務にも拡大。「みどりの窓口」での切符類の発券・販売（出札）や、駅構内での乗客案内、改札時の運賃精算やさまざまな問合せへの対応——についても、積極的に契約社員を活用する方針を決め、大幅な増員を見込んでいる。
- ・ 一方、ユニバーサルシティ駅（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン直結駅）の新設（2001年度）に伴い、若年の駅務員を配置できるよう、同駅限定で契約社員を活用し始めたのは、「JR西日本」である。その後2003年度には、これを「駅契約社員制度」として本格導入。正規ベテラン層の退職や過去の新採抑制等による要員不足<sup>8</sup>を背景に、若年正規は1年程度の駅務経験で、乗務員に登用するようになったことなどから、駅業務を補強する存在として駅契約社員が広く活用されていった。現在、駅の営業（約1,200人）をメインに、車両所・運転区所等での内勤補助や、マリンライナー等の客室乗務員<sup>9</sup>、本社・支社の事務など非現業スタッフ——といった分野（約400人）でも活用している。

---

程度合いに応じて「リーダー手当」等がつく場合もあるほか、毎年契約更改時に昇給もある。ただ、昇給のピッチは正規社員より少なく、賃金の上限もあることから、勤続が長くなるほど処遇格差が開いているのが実態である。期末手当（いわゆる賞与）は、勤続5年以上で、正規社員と同月数が支給される（勤続3年未満は50%、3～5年は75%）。

<sup>7</sup>パートナー（＝契約社員、約90人）、サポーター（＝パートタイマー、約190人）とも、1年ごと更新（回数上限なし）。パートナーの勤務時間は正規社員に準じ、月給制。旅行センター「ワープ」等のカウンター業務が中心である。一方、サポーターの勤務時間は比較的短く、駅により異なり時給制。駅の営業（出札、改札、乗客案内等）が中心業務。

<sup>8</sup> JR西日本における正規社員数の推移をみると、分割・民営化時（1987年）の約5万1,500人から、駅契約社員制度導入時（2003年）には約3万4,600人（約7割）まで減少。現在は約3万350人体制で、年齢構成は40歳以上が7割にのぼるなど、中高齢に偏っている。

<sup>9</sup>いわゆる旧・客扱い担当車掌であり、車内改札や乗越し精算、旅客案内や急病人、不審物、遺失物への対応、空調・室内灯の管理——等を担当。

- ・ JR各社における、こうした非正規社員の活用は、必ずしもコスト削減を狙ったものだけでなく、収益力アップにつながる新規サービスの導入や、顧客満足を深める接客サービス・レベルの向上、あるいは、団塊世代の退職等に伴う一時的な要員不足への対応——等、その動機はさまざまである。いずれにしても、JR各社における非正規社員の活用比率は高くなく、安全・安心で安定した鉄道輸送事業を担う主体として、正規社員をメインにする雇用姿勢が維持されている<sup>10</sup>(第4-1図)。

第4-1図:JRグループ各社における運輸業分野\*の非正規社員の活用状況

	営業収益 (2006年単体)	経常利益 (2006年単体)	非正規社員数	非正規社員の 活用開始年度	社員全体に占 める非正規社 員の活用比率
北海道旅客鉄道株式会社	889億円	64億円	(確認できず)	—	—
東日本旅客鉄道株式会社	1兆9,149億円	2,207億円	約1,000人	2000年度	約1.6%
東海旅客鉄道株式会社	1兆4,913億円	2,366億円	若干数	—	—
西日本旅客鉄道株式会社	1兆2,400億円	1,021億円	約1,600人	2001年度、 本格的には 2003年度	約5.4%
四国旅客鉄道株式会社	299億円	20億円	約280人	1996年度～	約9.2%
九州旅客鉄道株式会社	1,621億円	119億円	約1000人	1991年度～	約11.5%

※各社とも、JR病院における医療職等を含まない

## 2. JR東日本における非正規人材の活用フレーム

### (1) 職種拡大と正規社員への採用制度の創設

- ・ JR東日本は2007年度から、グリーンスタッフの職種を新たに、東京エリアの駅業務にも拡大するとともに、グリーンスタッフから選考を経て、正規社員にも採用され得る仕組みを創設した。
- ・ グリーンスタッフはそもそも、旅行センター「びゅうプラザ」でのカウンター業務に限定し、2000年度から導入<sup>11</sup>された、月給制契約社員(2007年4月現在、約500人程度が勤務)<sup>12</sup>。

<sup>10</sup>鉄道事業法に、業務に携わる者の雇用形態について明確な規定はない。だが、少なくとも輸送とりわけ運転業務については、その後2006年の法改正等により、国の指導・監督、利用者による監視が強化され、非正規化は難しい状況にある。改正法では、「輸送の安全性向上に関する不断の努力」が義務化され、①安全管理体制、方法等を定めた安全管理規程(運転、施設、車両に関する業務の実施体制・方法を含む)の作成・届出②運転管理者(列車の運行管理、運転士の資質保持等、運転に関する業務を管理・監督)の選任・届出③業務管理の受委託の許可の取消しや受託者への改善命令、受託者に対する報告聴取、立入検査——等が制度化された。

<sup>11</sup>旅行業界等では、いわゆる非正規社員が広く活用されており、そうした労働条件でも人材を豊富に採り得たこと等が関係している。

<sup>12</sup>1年ごと更新(上限4回まで)で、最長5年間勤務できる。日勤勤務のほか、一部に一昼夜交替勤務もある。高卒以上が募集対象のため、東京23区内勤務の場合で、初任給はほぼJR東日本水準でいう、高専・短大卒等に相当(2007年度募集実績で約18万4,000円。旅行業務に従事する場合は経験を考慮)。これに技能手当、通勤手当、超過勤務手当、夜勤手当——等がつき、精勤手当(いわゆる賞与。同年額約73万6,000円以上)も支給される。一般的な勤務で、年収300万円以上は確保されるイメージである。

しかしながら、団塊世代の大量退職等に伴い、とくに東京エリアの駅業務で人員不足が懸念されることなど<sup>13</sup>から、JR東日本はこの分野でグリーンスタッフの活用を拡大する方針を策定した。2007年度より新たに、①「みどりの窓口」での切符類の発券・販売（出札）②改札口での運賃精算やさまざまな問合せへの対応③駅構内での乗客案内——といった業務でも積極的に活用するとし、大幅な増員を見込み<sup>14</sup>、採用試験を実施したところである。

- これまで、旅行事業に限ってきた非正規社員の活用職種を拡大するに当たっては、駅現業（主に「営業」（＝出札、改札、案内等）と「輸送」（＝信号取扱い、ホームでの合図、列車の分割・併合等）の2つ）のうち、安全に直接に関係しない前者（駅業務）のみとした上で、併せてグリーンスタッフから正規社員への採用制度の創設にも踏み切った。数百人規模で増えてきたグリーンスタッフを、今後も有効に活用するには、モチベーションアップと登用機会の拡大、そして、教育投資コストの合理的な回収等に寄与する何らかの方策が必要と考えたから<sup>15</sup>である。
- グリーンスタッフから正規社員への採用制度の構築に当たっては、最長5年間（1年契約更新で上限4回）の勤務上限に達したグリーンスタッフ等から、一般的な中途・社会人採用枠に応募して採用される人材が数十人まで増えてきていたため、これをベースに「グリーンスタッフ社会人採用制度」を設計した。
- 制度は、「グリーンスタッフとしての勤務経験が満3年以上」になった時点で、「満37歳以下」<sup>16</sup>であれば、本人希望に基づき応募できるとするものである（第4-2図）。選考方法は原則、一般的な中途・社会人採用に準じるが、グリーンスタッフは勤務実績があることから、これを考慮して、「書類選考」と「学科試験における作文」を免除<sup>17</sup>。「学科試

<sup>13</sup> JR東日本が2005年に策定した中期経営構想「ニューフロンティア2008」では、「駅を変えます」とする事項で、「改札を総合案内カウンターに位置づける」ことや、「機動的に案内を行うサービスマネージャーを拡充すること」、「みどりの窓口等でモニター画面を見ながら（相談）販売を行う」こと——等、駅の営業業務のいっそうの拡充が謳われていることも、関係しているとみられる。

<sup>14</sup> 正規社員に劣らないサービスを維持するため、JR東日本は新たに、出札業務に必要な特殊端末等を数百台配備し、1～1カ月半かけて教育訓練を実施する、営業研修センターも創設した。これは、グリーンスタッフの職種拡大に伴い、募集対象を旅行業界等の経験者優先から、経験を問わない方針へ変更したこと等による。教育訓練投資を惜しまないからこそ、優秀なグリーンスタッフを正規社員へ吸い上げる採用制度を新設しようという合理的な取り組みにつながった側面もある。

<sup>15</sup> このほか、いわゆる非正規社員の採用市場が逼迫していることや、改正パート法の施行を前に、パート等から正規社員への登用・転換制度等の導入事例が増えてきたこと等も関係した。

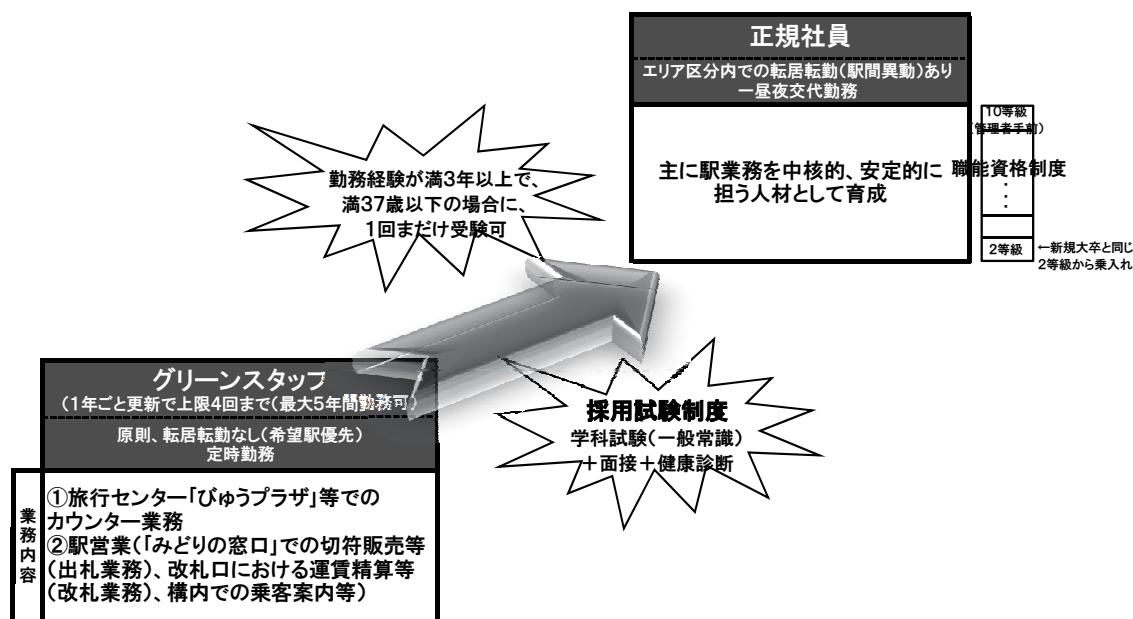
<sup>16</sup> JR東日本では、旧・国鉄時代の1982年を最後に新卒採用をストップ。その後、民営化翌年の88年から、大卒・総合職に限り採用を再開したが、高卒等・現業の採用はその後、91年まで行われなかった。この間の労務構成の歪みを是正するため、JR東日本は10年ほど前より、年齢要件を伴う中途・社会人採用を実施（これまで累積約1,800人を採用）。グリーンスタッフから正規社員への採用制度も、こうした狙い、枠組みを拡張適用して創設されたため、「37歳以下」という年齢要件がまったく同様に設定されている。ただ、グリーンスタッフの現在の年齢層は20～30代前半に収まっており、実質的に要件が妨げになるケースはない。

<sup>17</sup> 一般的な中途・社会人採用は、「企業経験1年以上」を対象に募集され、書類選考も重視されるが、グリーンスタッフから正規社員への採用は、（グリーンスタッフの採用段階では）経歴不問で勤務実績があれば良く、書類

験のうち一般常識についての筆記試験」のほか、「適性検査」「面接」「健康診断」——のプロセスに簡素化し、中途・社会人採用と同様、12月に実施するとした。

- ・ 初回の採用は、2007年8月現在に在籍するグリーンスタッフから、通算満3年以上の勤務経験と満37歳以下という要件を満たす応募者のうち、相当数が合格に漕ぎ着けている。

#### 第4-2図: JR東日本における グリーンスタッフから正規社員への採用制度



#### (2) 採用後の処遇、キャリアのあり方

- ・ 一般的な中途・社会人採用は、「駅業務コース」および「メンテナンス業務コース」という2種類があるが、グリーンスタッフから正規社員へ採用される場合は、前者のコースのみに限られる。これはそもそも、駅業務で経験を積み上げた非正規人材だから、正規社員へ採用後も引き続き、同じ業務を安定的に担う中核人材として活用するのが、合理的であるとの判断に基づく。したがって、正規社員になった以上、昇進試験にチャレンジすれば、管理者にも任命され得るわけだが、JR東日本ではある程度の棲み分けを持って運用する意向である。
- ・ 正規社員(駅業務コース)への採用後は、一般的な中途・社会人採用者と同様に処遇される。職能資格制度における格付けは、大学新卒者と同レベルの2等級から乗り入れ、昇格試験を受けながら管理職手前の10等級までをめざす。正規社員の月例賃金は、おお

選考も免除されることから、フリーターをはじめ就職後何らかの事情で離職した若年層にとって、より開かれた機会が提供されることになった。

むね職能給（6）＋年齢給（4）で構成しているため、グリーンスタッフから採用後は本人の年齢も考慮されるようになり、処遇は例えば、30歳で採用されたケースで年収400万円程度になる見込みだという。

### 3. JR西日本における非正規人材の活用フレーム

#### （1）正規社員への採用制度の創設

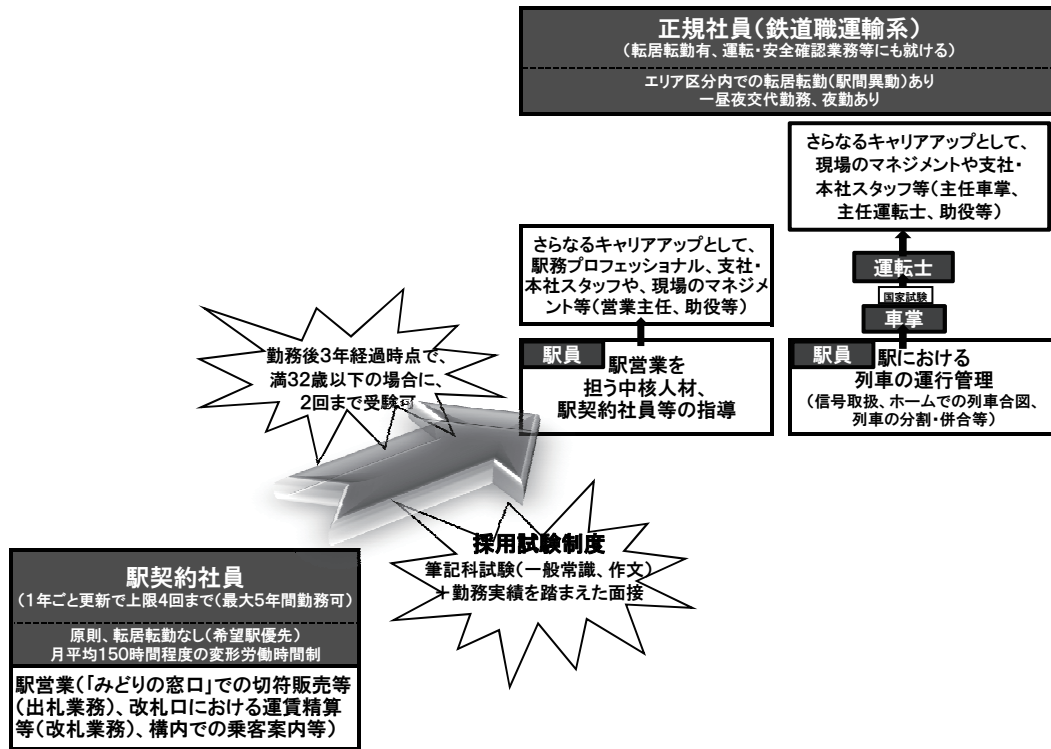
- ・ 駅契約社員制度を本格導入して3年後の2006年度より、JR西日本は駅契約社員<sup>18</sup>から選考を経て、正規社員にも採用され得る仕組みを導入した。制度は、「駅契約社員として勤務し、3年を経過」した時点で「32歳以下」なら、本人希望に基づき最大2回まで（勤務上限が5年間のため）応募できるとするもの。
- ・ 採用プロセスは新卒採用とほぼ同様に、筆記試験（一般常識を問う試験）のほか、勤務実績を踏まえた面接試験、適性検査、健康診断——の4要素で構成。5月と11月を採用日とするスケジュールにより、採用試験は新卒・中途採用枠とは異なる機会を実施する。2006年度は約100名が受験し、50名を超える合格者（駅の営業従事者を中心に、内勤補助ほか、客室乗務員からも）が誕生している。

#### （2）採用後の処遇、キャリアのあり方

- ・ JR西日本における正規社員の採用職種は、総合職（事務系、技術系）、鉄道職（運輸系、技術系）、高専卒——の3種類あるが、このうち駅契約社員から正規社員に採用され得るのは、「鉄道職」である（正規社員と同様、コース転換はあり得ない）（第4-3図）。これは、鉄道固有の知識・技術を身につけさせ、鉄道運行の最前線を支える鉄道プロフェッショナルとして育成する職種であり、例えば運輸系の場合、ゆくゆくは駅業務のプロフェッショナルをめざす（駅務系）か、車掌として列車に乗務して経験を積み、国家試験を経て運転士として活躍するか（運転士系）のいずれかにより運用されることになる。
- ・ 正規社員（鉄道職の運輸系）への採用直後の格付けは、新卒入社とまったく同様である。ただその賃金は、契約社員としての勤続年数に応じ、正規社員として勤務していたと仮定した場合のDランクの昇給額、及び他企業での業務経験年数を勘案した加算額を、加えたものになる。このほか、扶養、通勤、職務、時間外手当等と、期末手当（いわゆる賞与。2007年度は5.5カ月分。ただし、入社年の1回目の期末手当は、所定の3割額）が支給される。

<sup>18</sup> 1年契約で更新上限4回まで（計5年間勤務可）。勤務時間は正規社員に準じ（勤務地で異なるが、変形労働時間制で月140～160時間程度。7:30～21:00の間で7～10時間程度の日勤勤務及び9:00～翌朝9:30迄の間で15時間30分程度の一昼夜交代勤務）、処遇は時給制（970～1,240円）。基本時給のほか、通勤手当、緊急呼出金、精勤手当（2万4,000円～8万1,000円）等がつく。平均的には、月150時間勤務で年収200万円程度（新卒採用の正規社員の半分の水準）になるイメージである。

## 第4-3図：JR西日本における 駅契約社員から正規社員への採用制度(運輸系社員の例)



### 4. 労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み

#### (1) JR西労組の取り組み

- ・ 現在、約1,600人という、JR本体各社で最多の非正規社員を雇用するJR西日本の駅契約社員をめぐっては、JR西労組がその導入直後から、オープン・ショップによる組織化をスタート。現在までに、その約73%に相当する約1,200人を組合員化している。これに伴い2005年度から、駅契約社員の労働協約を締結。また、毎春闘では正規社員の要求とともに、駅契約社員の時給単価の改善や、手当の新設・増額、労働諸条件の改善―等を掲げ、処遇改善に積極的に取り組んできた。
- ・ しかしながら、JR西労組はそもそも、経営側から提起された、駅契約社員制度の導入には消極的だった。不安定な雇用形態を導入することで、安全・安心で安定した鉄道輸送を遂行する者としての責任の所在を、曖昧にはしないと考えたからである。
- ・ ただ、それだけでは当時、慢性的な要員不足に陥り始めていた駅の営業業務をいかんともしがたく、JR西労組は結果として、駅契約社員を旅行カウンター業務のほか、出札、改札、乗客案内等に限定して活用することで合意。さらに、駅契約社員の(1年)契約

更新を5年上限とし、その間の働きぶりを見てできれば3年程度で、正規社員へ登用する道筋をつけるよう強く要求し、それが制度導入後3年を経た2006年、採用制度という形で経営側に受け入れられた<sup>19</sup>。

## (2) JR連合における全体的な取り組み方針

- ・ JR西労組をはじめとする、非正規社員の処遇改善に対する労組の取り組みは、それらの上部団体であるJR連合が、2004年に策定した中長期的な方針「労働政策ビジョン」に基づいている。これはJR連合が、次なる運動目標として、グループ各社間における賃金格差の縮小を掲げるとともに、産業としてあるべき雇用姿勢や人材育成のあり方、仕事と家庭の両立支援の考え方——等についても提起したものである。
- ・ その中では、「鉄道業は人命を預かる仕事であり、人々の生活を支える基幹産業であることから、社員には、安全を司る者としての高いモラルを持ち、安全を裏づける経験、技量、知識を蓄積・向上させ、鉄道のプロを邁進することが求められる」ため、「社員は（あくまで）正規雇用を基本とし、長期雇用を通じて人材育成すべき」であるとの姿勢を明確に打ち出している。すなわち、正規社員を基本とした長期雇用と一定の年功賃金を維持することでこそ、安全・安心で安定した鉄道輸送が担保できるとのスタンスで、社会的にいくら雇用の流動化が進もうとも、安易に外注化、非正規化を進めて責任の所在を曖昧にすべきではないと主張している。
- ・ こうしたことから、実際には経営上の要請から、非正規活用が徐々に避けられなくなる中で、JR連合は非正規社員をあくまで安全に関わる分野以外での活用にとどめたり、正規社員登用に向けた一時的、試用的な扱いに位置づけるため、職種の限定化交渉や、組織化と積極的な処遇改善<sup>20 21</sup>、さらには非正規から正規への採用制度の創設を要求するなどして、結果として非正規社員の活用に一定の歯止めをかけることに成功している。

<sup>19</sup>経営側が合意した背景は、いくつか指摘できるだろう。一つの要因に過ぎないが、2005年の福知山線脱線事故（並行して走る私鉄との集客競争に勝つための過密ダイヤや、急ピッチで進められた人員削減による運転士の促成、自動速度制限装置（ATS）の導入の遅れ等、利益を優先する雰囲気の原因だったのではないかと指摘された）に直面したことで、JR西日本は改めて、安全を最優先する企業風土の構築を強く謳い、「中期経営目標」を見直して安全性向上計画の確実な実施を誓った。その後、団塊世代の大量退職等による技能継承も危惧される中、将来に渡り安全性を担保できる必要人材を着実に確保・育成するため、正規社員の採用数を数百人規模で増員した（採用総数は、約1,100人規模と過去最多）。しかしながら、とくに現業職で予定数の充足が難しくなり、また、思うような人材が質・量とも採りにくい状況の中で、駅契約社員から正規社員への採用制度は、経営方針にも合致する有効な手段として受け止められたと考えられる。現時点での傾向としては、駅契約社員には就職氷河期に希望する入職を果たせなかったような大卒等人材も含まれており、働きぶりを数年間観察した（いわば長期の試用期間を経た）上で適性を厳選できるため、結果的に若年正規の離職率の低下にも寄与する可能性がある。

<sup>20</sup>JR九州労組は、パートナースタッフの導入直後から組織化し、手当の新設や月給水準の増額等、毎年多くの処遇改善を実現してきた。2007年7月の定期大会では、正規社員化を要求していく方針も提起。（その後2008年春闘で社員化制度の創設に漕ぎ着けた。）

<sup>21</sup>JR四国労組も、パートナーの導入とともに組織化を進め、時給引上げ等の改善を獲得してきた。パートナー組合員からは正規社員化を望む声もあり、労組も要求し続けている（同）。

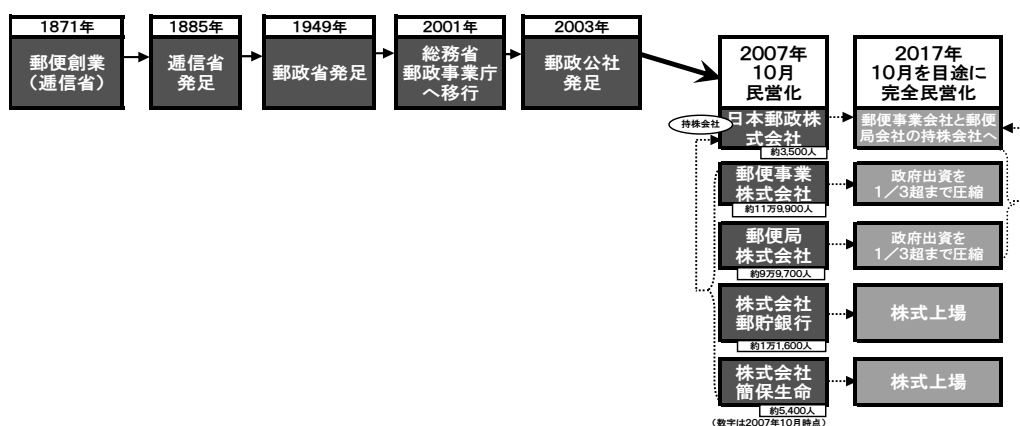


## 第 5 章<sup>1</sup> 日本郵政グループにおける非正規社員の処遇改善の取り組み

### 1. 背景

- 旧・日本郵政公社は2007年10月に民営化され、事業別（地域横断的）に、郵便事業会社、郵便局会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命——の四株式会社と、純粋持株会社の日本郵政株式会社に分社化された（第5-1図）。国営（官業）から公社（公共企業）、そして2017年10月までに株式上場（完全民営化）をめざす民間企業へと転換する中で、郵政事業はそれまでの政府規制から事実上、解放されるとともに、市場競争に耐え得るだけの経営体質強化を求められることになった。

第5-1図：郵政組織の変遷



- これに併せ、社員（旧・職員）の雇用管理のあり方も大きな変革を迫られたものの一つである。民営化により、国家公務員法や人事院規則等に基づく「法定主義」の枠組みから外れ、労働基準法、パートタイム労働法等の遵守を踏まえた「労使自治」へと委ねられたことで、日本郵政グループは正規社員、非正規社員の一連の人事処遇制度を、抜本的に改定しなければならなくなった<sup>2</sup>。
- 中でも、非正規社員に関する制度改定は、効率的な経営に係わる重要な課題として、クローズアップされた。というのも、旧・「ゆうメイト」と呼称される、郵政事業分野に勤務する非正規社員は、郵便局（窓口業務やバックヤードでの郵便仕分け・配達業務等）や、貯金・事務センター（端末での事務処理業務等）、通信病院（看護師）——等に多く配

<sup>1</sup>第5章は、労組の定期大会、中央委員会等で近年、配布された資料等をベースにしつつ、2007年8月に旧・JPU中央本部に聞き取り調査した内容を交えて執筆した。

<sup>2</sup>正規社員の人事処遇制度は2004年に改定され、旧・郵政公社から郵政グループ各社へ労働契約を承継した。一方、非正規社員の人事処遇制度についても、同年から段階的に改定を加えつつ、2007年10月の民営・分社化に併せて、それを新制度として切り換えた。そのため、旧・公社に任用されていた旧・非常勤職員等は、9月末日をもっていったん予定雇用期間満了とし、10月1日以降に改めて郵政グループ各社が雇用契約を締結し、採用し直す形式をとった。

置され、2007年10月の民営・分社化直前で、総勢12万4,000人<sup>3</sup>。その位置づけは、任期1日・日々任用の「非常勤職員」（国家公務員）だったものの、現場ではすでに業務運営に欠かせない、恒常的な労働力に成長していた。また、とりわけ旧・公社の将来が「分社化」だったために、単体の収益構造からして非正規社員の引き続きの活用が避けられない、郵便事業会社や郵便局会社では、そのモチベーションを引き出しつつ、現場を安定的に担ってもらえる処遇環境の整備が必要だった。

- こうした事情を背景に、2004年から段階的に一連の制度改定が行われた結果として、非正規社員（有期契約社員）は、実際の職務内容や雇用契約期間等に明確に対応する形で、①スペシャリスト契約社員②エキスパート契約社員③月給制契約社員④時給制契約社員⑤パートタイマー⑥アルバイト——等に区分。このうち、新設された「月給制契約社員」は、ノンコア業務ながら、郵便事業会社や郵便局会社等における一般業務を安定的に担い、他の非正規社員の指導にも当たることのできる中核的な位置づけとして、相応の処遇が整備された。また、民営化移行後には、団塊世代の退職等に伴う将来の人材需要にも効率的に対応するチャンネルとして、パートタイマーあるいは時給制契約社員から月給制契約社員、さらには選考を経て、正規社員にも登用され得る仕組みが創設された。

## 2. JPにおける非正規人材の活用フレーム（制度改定の概要）

### （1）社員区分の移行と「月給制契約社員」の新設

- 経営形態が旧・公社から民間企業へと変化したことで、従来は国公法等で厳格に規定されていた「常勤職員」（＝競争試験、選考試験により採用）、「非常勤職員」（＝自由任用）——という社員区分も、「採用自由の原則」に則り、経営判断に基づき柔軟に設定できるようになった。
- 旧・公社には、「常勤職員」として、正規社員に相当するいわゆる「常勤職員」のほか「任期付任用職員」、「非常勤職員」として、「事務・技術嘱託」や「ゆうメイト」（短期・長期）、さらには2006年に追加された「キャリアスタッフ」、その他職員として「郵政短時間職員」と「再任用職員」——といった、全8種類の社員区分が存在した。
- これに対し、経営上の要請に応じて、社員区分の柔軟な設定が可能になった新会社では、新たな社員区分を、職務内容（コア・ノンコア別）と雇用事由（雇用契約期間、勤務時間）のマトリクスに、明確に対応するものとして整理（第5－2図）。いわゆる「正規社員」<sup>4</sup>の

<sup>3</sup>国会答弁（2006年4/18参議院総務委員会）に基づく。一人一日8時間労働換算。単純な頭数ベースでは、17万人を超えるとの見方もある。

<sup>4</sup>官業時代は、国公法に基づく郵政総合職試験（経営Ⅰ/Ⅱ）で本社・支社の要員、郵政一般職試験（内務/外務）で郵便局要員、選抜試験で特定局長や専門人材——を採用していたが、民営・分社化に伴い採用自由の原則に委ね

ほか、「非正規社員」として①スペシャリスト契約社員②エキスパート契約社員③月給制契約社員④時給制契約社員⑤パートタイマー⑥アルバイト——を置き、「郵政短時間職員」はそのまま、「再雇用社員」に「一般」のほか「スタッフ職」が追加され、全10種類に多元化した。

- 旧・社員区分から新・社員区分への移行に当たっては、旧・契約内容に応じ第5-3図のように、それぞれに対応する振り分けが行われた。例えば、旧・キャリアスタッフや旧・長期ゆうメイトは、新設の月給制契約社員へ登用されるなどした。

### 第5-2図：新たな社員区分

区分	採用方法	職務内容	1日の勤務時間	雇用契約期間	給与支払形態
正規社員	公募(高校・大学新卒は学歴を要件、既卒は学歴と年齢を要件とし、ポテンシャルに着目して採用)	業務全般 (役職登用有り、分社をまたぐ出向・転籍があり得る)	8時間	期間の定めなし	月給制
スペシャリスト契約社員	個人的な専門能力に着目した個別採用	本社での高度専門業務(労働基準法上、5年間の有期雇用に認められる業務を想定)→弁護士、公認会計士、医師、システムコンサルタント、アクチュアリー等	1~8時間	5年以内1年(または1カ月)単位更新可	年俸制~時給制
エキスパート契約社員				3年以内1カ月単位更新可	月給制~時給制
月給制契約社員	支店、郵便局で個別採用(面接等により業務遂行能力を検証)あるいは時給制契約社員から登用	支店、郵便局等での一般業務(ノンコア業務に限定)	郵便事業会社6~8時間 郵便局会社8時間 ゆうちょ・かんぽ・持株7~8時間	1年更新可	月給制
時給制契約社員	支店、郵便局で個別採用(面接等により業務遂行能力を検証)			6カ月更新可	時給制
パートタイマー				支店、郵便局等での一般業務(ノンコア・日中波動性の業務に限定)	
アルバイト	支店、郵便局等での一般業務(ノンコア・季節・季節変動性(年末・年始や夏季、選挙時等)の業務に限定)	1~8時間	1カ月未満		
郵政短時間職員	今後採用なし	集配郵便局の職務に限定	4時間	2年契約	月給制
高齢再雇用社員(スタッフ職/一般)	現行通り	スタッフ職は、エキスパート契約社員と同業務。一般は、正規社員一般担当者と同業務	4時間(週20時間)あるいは8時間(週40時間)	1年以内、64歳まで更新可	月給制

※同じ社員区分であっても、郵便事業会社、郵便局会社、ゆうちょ銀行・かんぽ生命・持株会社のどの分社に所属しているかで勤務時間は異なっている。  
 ※時給制契約社員とパートタイマー、アルバイトはともに時給制で勤務時間の設定も似ているが、時給制契約社員は1日の所定労働時間が6時間以上(週当たり30時間以上)のため社会保険が適用される点で異なっている。さらにアルバイトは、パートタイマー以上に設けられている試用期間に当たる2カ月以内の短期間雇用で限定される点で、明確に区分されている。  
 ※郵政短時間職員は、非常勤職員の身分ながら、1日4時間勤務(ただし社会保険に加入)で月給は本務者の1/2が支給され、年間3カ月の賞与もつく。集配郵便局において試験で採用された。退職金はないが、業後も可能。  
 ※契約社員およびパートタイマーの業務については、派遣社員の活用もあり得るとしている。

### 第5-3図：旧・社員区分から、新・社員区分への移行

	旧・社員区分	採用方法	職務内容	1日の勤務時間	雇用契約期間	給与支払形態	新・社員区分
常勤職員	常勤職員	試験採用	業務全般	8H	任期の定めなし	月給制	正規社員
	任期付任用職員	選抜採用	資金運用、内部統制強化、システム等の高度業務	8H	任期1年以上		スペシャリスト契約社員
非常勤職員	事務嘱託・技術嘱託	自由任用	内部監査や投信販売等の専門的業務	1~8H	任期1日・予定雇用期間6カ月	月給制~時給制	新設 月給制契約社員
	キャリアスタッフ			7~8H			
	長期ゆうメイト①②			①7~8H ②1~7H			
	短期ゆうメイト		支店、郵便局等での一般業務	1~8H	任期1日・予定雇用期間1カ月あるいは6カ月	時給制	時給制契約社員
	郵政短時間職員	試験採用	集配郵便局での業務に限定	4H	2年契約	月給制	パートタイマー
	高齢再任用職員(一般のみ)	勤務成績等※	正規社員一般担当者と同業務	4Hあるいは8H	1年以内・64歳まで更新可	月給制	アルバイト

※旧・高齢者再任用職員は、国家公務員法および人事院規則に基づく。作文試験、面接試験、退職前2年間の勤務成績、身体検査を基に選考。

られたため、新会社では「総合職」(各社共通)、「一般職」(郵便事業、郵便局、かんぽ生命保険(かんぽ生命保険のみ一般コースと法人営業コースに区分))、「カスタマーサービス職」(ゆうちょ銀行)——の職種設定で新卒採用を行うほか、郵便局長や専門人材等については中途採用も行うとしている。

- 旧・社員区分から、新・社員区分へ移行する中での一番の変化は、「月給制契約社員」という雇用形態が新設されたことである。これは、いわば上級・非常勤職員（雇用上はあくまで非常勤職員）の位置づけ<sup>5</sup>で、2006年10月から導入された「旧・キャリアスタッフ」を発展させた社員区分。なお、旧・キャリアスタッフ区分は、労組サイドが公社時代の2006年春闘で、旧・ゆうメイトの処遇改善を要求したことを受けて、経営サイドも「他の非常勤職員と区別できる知識・技能をもつ優秀者については、一定の処遇アップを行い長期的な雇用安定を図りたい」などと応じ設置に至った。
- これを月給制契約社員として、新制度上にいわば準社員の的に位置づけるに当たっては、処遇・労働条件についても後述のように、さらに充実化が図られた。その上で、2007年10月の民営・分社化に際した初回の採用は、旧・キャリアスタッフの中で要件（後述）を満たす者が選考にかけられ、約1,370人が登用された。

## （２）社員区分間の登用制度

- 今回の制度改定では、パートタイマーあるいは時給制契約社員から月給制契約社員を経て、さらに正規社員へも登用され得る仕組みが新設された（第5－4図）。
- 具体的には、例えば郵便事業会社の場合、6時間未満勤務ならパートタイマー（社会保険適用なし）、6時間以上勤務なら時給制契約社員（社会保険適用あり）に採用（転換）される。そして、①勤務年数が作業能率測定対象で1年以上あるいは対象外で2年以上②勤務時間が週平均30時間以上③評価結果が作業能率測定評価でスキルレベルA（習熟度有り）かつ作業能率100%、あるいは対象外でスキルレベルA（習熟度有り）が連続4回以上④評価結果が基礎評価ですべて「できている」⑤過去6カ月間に懲戒処遇を受けていないまたは受ける見込みがない——といった一連の要件を満たせば、月給制契約社員に登用される。
- さらに、「月給制契約社員として2年以上勤務」（旧・公社におけるキャリアスタッフとしての勤務も通算）し、かつ「次期契約時に昇給加算ありと評価」された者を対象に、例えば郵便事業会社では「支社」を決定権者とする選考が、随時（その他各社は原則として毎年4月に）行われ、正規社員にも個別に登用され得るといった流れである<sup>6</sup>。

<sup>5</sup>旧・キャリアスタッフは、旧・本務者からの指示・補助を受けながら、他の旧・ゆうメイト等に対して「主任」（本務者の場合は高卒入社で7～8年後につく役職レベル）に準じた役割を担うことが期待された。任用は支社ごとに、例えば郵便関係の場合は、①スキルレベルがA（習熟度有り）評価かつ作業能率100%以上②基礎評価がすべて「できている」③過去6カ月間、郵便事故・誤配なし④勤務時間が週平均35時間以上——の要件を満たす旧・長期ゆうメイトから指名された。そのため、相応の労働条件として、旧・ゆうメイトの処遇に加え、キャリアスタッフ手当（最高15万円の作業能率評価手当+常勤職員主任の役職調整額の半分相当として1万円）が年2回支給されるほか、ロッカー・ユニフォームの交付、業務研究会等の各種会議への参加、出勤簿での勤務管理——等、他の非常勤職員とは異なる扱いがなされた。

<sup>6</sup>あくまで①②の要件を満たせば対象になるのであって、正規社員に必ず転換できるわけではない。しかしなが

- 月給制契約社員から正規社員（主に一般職）へ登用されると、初任格付けは新卒採用者とまったく同じレベルから乗り入れるものの、初任賃金についてはこれまでの実務経験等を前歴加算し、若干高い水準にする配慮がなされる。
- 月給制契約社員から正規社員への登用実績はまだ無く、今後どの程度登用していくかについては、経営状況や労務構成等を踏まえて判断されることになる。旧・ゆうメイトの中にはフリーター等の若年者や、民間企業を早期退職して再就職した中高年層も多いため、登用チャンスは大きなモチベーションになりつつある。だが、業務量見込みに対応する必要「定員」から、民間企業同様、最少コストで必要な人材を効率良く調達する前提にシフトした現在、実際には中核的な業務を安定的に担う月給制契約社員を活用しながら、高卒、大卒等の新規採用や中途採用、さらには月給制契約社員からの登用——のベストミックスを追求することになる。
- なお、現時点の見通しでは、例えばゆうちょ銀行やかんぽ生命保険は経営上、商品の企画・開発等を担う本社機能が重視されるため、大卒の新規採用や中途の経験者採用のウェイトが高くなる見込み。一方、現場の安定的・効率的な業務運営を追求する郵便事業や郵便局の場合は、団塊世代の退職を見据えた新卒採用を着実にを行うとともに、現場ですぐ役立つ能力・ノウハウ等を培った熟練・非正規人材を登用するウェイトが高まっていくものとみられる。

第5-4図：社員区分間の登用制度

従事する業務	雇用期間	勤務時間	郵便局会社		郵便事業会社		ゆうちょ銀行・かんぽ生命・持株会社		
			時給制	月給制	時給制	月給制	時給制	月給制	
業務全般	期間の定めなし	8H		正規社員		正規社員		正規社員	
一般業務等	月給制契約社員は1年毎更新、それ以外は6カ月毎更新	7H	パートタイマー	月給制契約社員	契約社員 時給制	契約社員 月給制	契約社員 時給制	契約社員 月給制	
		6H		登用		登用		登用	
		5H				登用			
		4H				パート			
		3H							
		2H							
1H									
	1カ月毎 2カ月以内	1~8H	アルバイト		アルバイト		アルバイト		
高度専門業務	最長5年	1~8H						スペシャリスト 契約社員	
	最長3年	1~8H	エキスパート契約社員						

ら、民間企業になったことで、優秀者については要件を満たさずとも、採用自由の原則に則り各社の運用方針で登用することも（多数を登用する場合等は社内公募も）あり得るとしている。

### (3) 新たな賃金体系と移行方法

- 旧・ゆうメイトの処遇は、かつては労働力需給等に応じ各地域ごとに基本賃金（募集時給）が決まり、同一局所・同一職種なら経験／未経験の違いで若干の差がつく単純な仕組みに他ならなかった。
- しかしながら、公社化を機に2004年、制度の全面改定を実施。新たに「ゆうメイト能力別賃金制度」が導入され、旧・ゆうメイトの賃金に、個別評価要素として「人事評価に基づく能率給」が加えられた。さらにその後、2006年にかけて段階的に、飛び級制度や郵便事業での作業能率評価手当の導入、待遇・マナーの星認定で基礎評価給の加算——等、さらなる調整が施された。こうしたさまざまな改定を通じて、旧・ゆうメイトの基本賃金は、個々の働きぶりに応じて差がつく仕組みに改まっていった。
- 旧・公社から新会社への移行に当たっては、こうした仕組みをベースに、分社化に伴う組織・職掌等の変更を反映した所要の見直しを加え、改めて就業規則に規定した(第5-5図)。その際、新設した月給制契約社員の賃金は、前身となる旧・キャリアスタッフの体系をベースにしつつも、非常勤職員という法的制約から外れたことで月給制に移行させ、さらに登用後を意識して正規社員の賃金構成にも配慮した見直しを行った(第5-6図)。

第5-5図:旧・処遇から新・処遇への移行

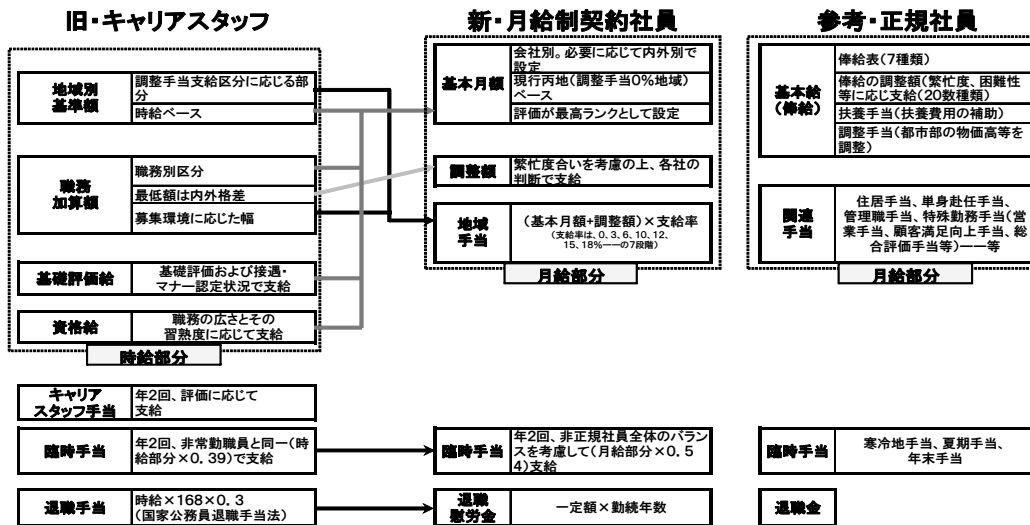
(旧体系)		短期ゆうメイト	長期ゆうメイト	キャリアスタッフ
給与支払形態		時給制		
基本賃金		基本給(=募集時給)	基本給(地域別基準額+職務加算額) +加算給(資格給+基礎評価給) ※地域別基準額は、特・甲地~丙地の勤務地別に定める支給額(660~770円)の範囲内で、地域水準を考慮して支給。 ※職務加算額は、郵便内務あるいは外務(配達のみ、通配・混合)と特・甲地か乙・丙地かのマトリクス別に定める支給額(0~230円)の範囲内で、職務の困難度合いと募集環境を考慮して支給。 ※資格給は、職務の広がりとその習熟度をA~Cランクで評価し、そのスキルレベル(Bランク)に応じて一定額(0~550円)を支給。 ※基礎評価給は、職員としての基本的事項(カンファームの正装着用等、10項目)を評価し、すべてできている場合に10円支給。また、待遇・マナー2つ星または3つ星に認定されている場合に5円または10円支給。	キャリアスタッフ基本額(地域別基準額+職務加算額+資格給) +基礎評価給 ※地域別基準額、職務加算額、資格給、基礎評価給の内容は、長期ゆうメイトと同じ
手当関係	職務関連手当	・労働基準法に基づくもの(深夜割増賃金、時間外割増賃金) ・その他(宿日直費、特殊勤務手当)	・労働基準法に基づくもの(祝日割増賃金、深夜割増賃金、時間外割増賃金) ・その他(宿日直費、特殊勤務手当、早朝・夜間割増賃金、作業能率評価手当)	・長期ゆうメイトと同様のほか、キャリアスタッフ手当を年2回支給
	生活関連手当	通勤費		
	賞与(臨時手当)	不支給	夏・年末の2回支給(算式は、基準日前6カ月間の基本賃金総額÷6×0.3×加算率)。加算率は、勤務日数に応じ80日以上は1.1、100日以上は1.2、120日以上は1.3)	
退職手当		不支給	一部支給対象(正規の勤務時間が1日8時間かつ18日以上勤務した月が連続して6カ月を超え、引き続き同じ勤務時間で勤務する者)。基本賃金×8時間×21日×0.3カ月	



(新体系)  
＜郵便事業会社の場合＞

区分	アルバイト	パートタイマー	時給制契約社員	月給制契約社員
給与支払形態	時給制			月給制
基本賃金	※現行の短期ゆうメイトと同様	※現行の長期ゆうメイトと同様		基本月額+調整額+地域手当 ※基本月額は、旧キャリアスタッフの再地(調整手当0%地域)ベースで、最高ランク評価を得た時に至る水準を最低に設定。 ※調整額は、各社の判断で設定。 ※地域手当は、(基本月額+調整額)×支給率(0%、3%、6%、10%、12%、15%、18%)
手当関係	職務関連手当	・労働基準法に基づくもの(深夜割増賃金、時間外割増賃金) ・その他(特殊勤務手当)	・労働基準法に基づくもの(祝日割増賃金、深夜割増賃金、時間外割増賃金) ・その他(特殊勤務手当、早朝・夜間割増賃金)	
	生活関連手当	通勤費		
	賞与(臨時手当)	不支給	支給(算式は現行の長期ゆうメイトと同様)	支給(算式は現行の長期ゆうメイトと同様)従来の退職手当見合い額を臨時手当で措置。また、旧・作業能率評価手当相当分も、賞与に加算して支給。
退職慰労金	不支給			支給(一定額×勤続年数)

## 第5-6図：旧・キャリアスタッフと新・月給制契約社員の賃金比較



- 月給制契約社員の基本賃金は、基本月額+地域手当+調整額で構成した。このうち、基本月額は旧・キャリアスタッフの丙地（調整手当0%地域）ベースの基本賃金（地域別最賃額+郵政最賃の優位額）に、スキル認定で++の最高ランク評価を取った際の加算額を上乗せした水準を、最低ラインに設定<sup>7</sup>。大きく底上げする格好となり、月給制契約社員の賃金を魅力的なものにした。
- こうした設定により、かつては東京（時給1,000円程度）で、旧・ゆうメイトとして郵便外務のフルタイムで勤務していた場合でも、平均年収220万円程度にとどまっていたものが、新制度で月給制契約社員に登用されれば、同360万円超(=後述の加算額合計)まで手にできるようになった。年収の大幅増は、月給制契約社員の基本賃金の最低水準を、旧・キャリアスタッフの最高水準に設定したことが大きく寄与しており、非正規社員の処遇改善を求めた労組の取り組みと、非正規社員のモチベーションを高め、中核人材として着実に機能させてゆきたい経営の狙いが反映されている。
- 月給制契約社員の雇用契約期間は、1年単位だが何回でも更新可能。ただし、更新時の基本賃金改定には上限回数があり、例えば郵便事業会社では、年間を通じて求められるスキルをクリアできたと判断された場合に、いわば定期昇給見合いとして内務で2,700円、外務で4,300円の「加算額」<sup>8</sup>がつくものの、それも4回まで<sup>9</sup>と定められている。

<sup>7</sup>旧・キャリアスタッフは、スキルレベルがAランクの非常勤職員から、優秀な人を採用していた経緯による。

<sup>8</sup>正規社員の若年・高齢層の定期昇給は3,000~3,500円程度のため、それを上回る水準幅で設定されていることになる。

<sup>9</sup>制度設計上、正規社員の初任給を上回らないようにするため。月給制契約社員の基本賃金は5年で頭打ちになるわけだが、むしろそのくらいの期間で、優秀者は正規社員に登用していきたいという意図の現れとも言える。一方、ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険では、月給制契約社員の基本月額は15万7,700円からスタートし、改定は3,300円を10回までと他社より多い。これは、両社の正規社員の初任給設定が高いとともに、ヘッド・ハンティ

- 一方、月給制契約社員の定着化を狙い、(勤務時間数に依らず)一定額(旧・ゆうメイトの退職手当の平均額を考慮して一律4万6,000円)×月給制契約社員としての勤続年数—で、退職慰労金も支給することにした。
- なお、月給制契約社員の人事評価は、「業績評価」と「職務行動評価」で構成し、正規社員のそれに非常に近い。業績評価は、期初に個人別営業目標等を立ててもらい、その達成度をみるもの。一方、職務行動評価は、待遇・マナーや指示等への対応をみるものである。いずれも、評価期間(4/1～翌年3/31)を通じて、「常に◎/○/△のいずれだったか」で判断。自己評価、上司による第1次評価、第2次評価、最終評価—を行う。評価結果は本人にフィードバックされ、翌年の契約更新時の基本賃金の加算(の有無)に反映される。

### 3. 労組による非正規社員の組織化と処遇改善の取り組み<sup>10</sup>

- 郵政分野の非正規社員(旧・非常勤職員)をめぐるのは、官業から公社への移行が決定づけられるなか、旧・全通信労働組合(旧・全通→2004年にJ P Uへ改称)が、2003年12月の臨時全国大会で、「郵政公社時代にふさわしい郵政労働運動を創造する」ための運動方針「私たちの未来づくり宣言」を採択。その中で、今後めざすべき労働運動の方向性として、非常勤職員の全面的な組織化と複合型労働力構成下におけるワークルールの確立を掲げ、職場に働くすべての労働者の雇用と労働条件に責任を持つ労組への脱皮を謳った<sup>11</sup>。
- 旧・全通はそれまで、5,000人程度の非常勤職員を組織化し、「準・組合員」に位置づけてきたものの、方針転換に合わせ、これを本組合員とする規約改正を行い、権利・義務の同一化を図った。また同時に、相応の負担として組合費の値上げを行い、改めて<sup>12</sup>オープンショップによる組織化活動を展開。結果として、2006年6月の定期大会までの2年間で、非常勤職員約1万7,200人を超える組織化を達成した。
- しかしながら、そのプロセスは決して平坦ではなかった。というのも、そもそも旧・全

---

ング等による業界経験者の中途採用を活発に行う方針であることから、月給制契約社員は昇給幅を抑えて改定回数を増やし、正規社員への登用を調整できるようにする意味合いもある。

<sup>10</sup>郵政分野の労組には、旧・総評系の旧・全通(2003年に旧・日本郵政公社労働組合(J P U)へ)と、旧・同盟系の旧・全郵政という二大組織が存在したが、2007年10月の民営・分社化を機に、40年以上の労々対立の歴史を乗り越えて組織統合(合同)し、日本郵政グループ労組(J P 労組)が誕生した。

<sup>11</sup>経営陣が民間トップ企業(日本郵船やトヨタ等)から招かれるとともに、公社化、民営化すれば労使関係の枠組みも公労法から労働三法に劇的に変わるため、旧・非常勤職員を含め職場の過半数代表性をしっかりと担保し、労働条件交渉力の強化を図らねばならないといった危機感も作用した。

<sup>12</sup>組合費の値上げを伴うことから、準組合員についても同意書を取り直さなければならなかった。



通による非常勤職員の組織化は、いわゆる非常勤本務化闘争（1960年）を展開した当時<sup>13</sup>まで遡り、その後さまざまな本務者代替策<sup>14</sup>が採られ、旧・非常勤職員が急増する中であっても、これに着手すれば常に法的に何ら問題のない「雇止め」<sup>15</sup>による摩擦や、改善の難しい処遇問題<sup>16</sup>と隣り合わせで、組織化に対するインセンティブを欠いたからである。そのため、「雇用に責任が持てないのに組織化するのは無責任」「組織化しても雇止めに対応する術がない」——といった悲観的な見方が大勢を占め、結果として運動の歴史と伝統そのものが、強固な本務者意識に裏打ちされざるを得なかった。

- そうして地方本部・支部等の間に、成果を上げられるところと、そうでないところのバラつきを生じる中、旧・J P U中央本部は、複合型労働力構成職場になっている現実を直視するよう粘り強く訴え、本務者中心の運動の払拭を促していった。
- 旧・非常勤職員を大規模に組織化した直後の2006年春闘で、旧・J P Uは時給最低10円以上の一律引き上げをめざし、獲得ベア原資をすべて旧・非常勤職員の処遇改善に充てる決意で交渉。その結果、意欲ある非常勤職員を準社員の身分・処遇に位置づける、「キャリアスタッフ制度」の創設に漕ぎ着けるとともに、職務加算額やスキル評価給（現・資格給）の改善、飛び級制度の導入や作業能率評価手当の新設——等を実現した。さらに10月には、「郵政最賃」として、15都府県で地域別基準額の一律10円引き上げも獲得。こうした一連の成果は、一人当たりの時給単価に換算して、30円増程度の改善効果をもたらした。
- 翌2007年春闘では、10月の民営・分社化に伴うマンパワーの逼迫<sup>17</sup>を背景に、貯金・保険事業の旧・非常勤職員について、職務加算額の引き上げ（500円増）や、通勤費支給限度額の本務者同水準への引き上げ（勤務1回当たり1,100円増）——を獲得した。また、キャリアスタッフ制度を発展的に拡張し、実質的に本務者へ登用する道筋をつけるよう要

<sup>13</sup>結果として、2カ月以上雇用されている非常勤職員約1万7,700人の本務化を実現。旧・全通はその後も、非常勤職員から本務者への採用を促すため、組合員に強化合宿を行うなどして、国家試験の合格をサポートし続けた。なお、公社化後、職員採用試験の重点は筆記より面接に置かれたため採用率も向上したが、それでも非常勤職員としての勤務経験等は一切考慮されない仕組みであり、登用制度の設置が課題となっていた。

<sup>14</sup>代表的な効率化施策は、「地域区分局（郵便輸送拠点局）等における郵便内務事務の非常勤化施策」（1998年～、約5000人）、「郵便新生ビジョン」（案）に基づく効率化・非常勤化施策（2001年～、約5000人）、「アクションプラン・フェーズⅠ」における効率化・非常勤化施策（2003年、約1万5000人）、「アクションプラン・フェーズⅡ」における効率化・非常勤化施策（2005年～、約5000人）——等。

<sup>15</sup>国公法における非常勤職員の概念は、「一時的・臨時的な業務の増大に対応すべき場合の措置」であり、「任命権者が任期1日毎に日々雇用する労働者」であるという法的制約があったために、任命権者（郵便局長等）が「明日から任用しない」とひとたび判断すればその日限りで「雇止め」になり、法的にも何ら問題のないことがこれまでの裁判事例で明らかになっている。

<sup>16</sup>現場の実際に反し、国公法における非常勤職員は基幹的な労働力として常態的に業務を行わせる事態が想定されていなかったほか、労働者に当たらない以上、パートタイム労働法等も適用外で、交渉根拠のない処遇改善は困難を極めた。

<sup>17</sup>日々の業務に膨大な民営化準備作業や訓練・研修等が加わり、さらに早期希望退職も相次いだ（2006年度に約1.4万人等）ため、民営・分社化を前に深刻な要員不足に陥った。

求。結果として、民営・分社化を機に、第2節でみたような月給制契約社員制度の新設に漕ぎ着け、また、長年の悲願だった正規社員への登用制度の確立につながっていった<sup>18</sup>。

- こうして、郵政分野における非正規社員（旧・非常勤職員）の処遇改善は、官業から公社、そして民営・分社化（民間企業）という、経営形態の転換を契機に組織化を進めた労組が牽引力となり、抜本的に改められた。労組サイドは引き続き、非正規社員（有期契約社員）の処遇改善に取り組む構えだが、民間企業として価格・サービスはもちろん、組織運営のあり方自体も、市場競争で生き残れるだけの体質強化が必至になる中、今後の舵取りは難しい局面を迎えつつある。
- 2007年10月の民営・分社化に併せ、旧・J P Uと旧・全郵政が組織統合して誕生した、「J P 労組」における非正規社員の組織数は、同時点で郵政短時間組合員が約5,760人、時給制契約社員・パートタイマー組合員が約2万6,330人——等（合わせて約3万2,000人超）。非正規全体に占める推定組織率は、約2割となっている。

---

<sup>18</sup>その後、2008年春闘の取り組みでは、4月以降、時給制契約社員から月給制契約社員へ約5,700人（郵便事業会社で2,700人＋郵便局会社で3,000人）移行するとともに、既存の月給制契約社員約1,370人と合わせた中から、郵便事業会社を中心に約2,000人を2008年度中に順次、正規社員へ登用していくとする、大規模な正規化の見通しも引き出した。

## 参考:郵政事業における非正規社員の活用経過

- 1949年 二省分離に伴い「郵政省」発足。「行政機関職員定員法」(昭和24年5月31日法律第126号)を公布<sup>1</sup>。
- 1960年 旧全通は、遅配・欠配対策と非常勤職員の権利問題として、1960年末闘争(「非常勤本務化闘争」)を展開<sup>2</sup>。旧郵政省は、本務者のみで処理し切れない業務に対する要員として、(日々)雇用だけで平常時約2万2,000人を数えた非常勤職員に対し、「非常勤任用規程」を策定<sup>3</sup>。
- 1961年 「定員外職員の常勤化の防止について」を閣議決定<sup>4</sup>。
- 1968年 3桁または5桁の郵便番号制を敷き、郵便番号自動読取区分機を導入。
- 1980年代前半 鉄道輸送の廃止(1986年)等の郵便輸送システムの大改編<sup>5</sup>により、各局における郵便内務業務が大幅に増加。集配業務だけでなく郵便内務業務でも、非常勤職員が雇用され始めるきっかけに。
- 1990年 非常勤職員任用規程を改正<sup>6</sup>。バブル経済に伴う都市部での郵便物増加で、非常勤職員が大量に雇用される。この頃から「ゆうメイト」という呼称が使われ始め、旧郵政省は全国統一した郵政非常勤任用制度として「ゆうメイトマニュアル」等を活用するなどした。
- 1994年 「郵政短時間職員制度」が試行導入され、その後96年から本格的に導入された。
- 1997年 行政改革会議が、郵政三事業のあり方について最終報告を決定。当面、国営を維持するものの、5年後をメドに①経営形態と機能を見直す②郵政事業への民間参入を認める——などとした。
- 1998年 郵便番号7桁制、区分機も新型へ。より効率的な輸送を行うため、「地域区分局(郵便輸送拠点)等における郵便内務事務の非常勤化施策」<sup>7</sup>(約5,000人規模)を策定。
- 2000年 非常勤職員任用規程を全面改正。省庁再編に伴い、郵政省と自治省、総務庁が統合した「総務省」と「郵政事業庁」に再編。
- 2001年 郵政事業庁長官による「郵便事業新生ビジョン」(私案)を発表<sup>8</sup>。非常勤転力化と本務者のレベルアップ、業務改善・機械化の推進、作業能率のアップ、部外委託の推進、給与手当の見直し、勤務時間の見直し、徹底した物件費の削減、一般競争入札の促進——等による「聖域なき改革」を打ち出した。
- 2002年 郵政関連4法が成立。全国でゆうメイトの取扱いをめぐる裁判が多くみられるようになり、2002年の政府確認で、6件のゆうメイト裁判が同時進行する事態になった。
- 2003年 郵政公社が発足。同年から4年間にわたる中期経営計画「郵政新生ビジョン」を発表。当面2年間の達成目標として、「アクションプランI」が策定され、従来の仕事のやり方を見直しムリ・ムダ・ムラを排除する「生産性向上プロジェクト」(JPS)を展開するほか、意識と文化を変える業務改革、能力・実績主義に基づく人事制度改定(評価、任用・育成、給与制度等)、約1万5,000人規模の非常勤転力化——等を行うとした<sup>9</sup>。非常勤職員に対し、新たな賃金制度「ゆうメイト能力別賃金制度」を導入。それまで、ゆうメイトの賃金における個別評価は、職歴加算給のみだったが、新たに人事評価による能率給が導入された。
- 2004年 本務者に対して、民間的経営手法に基づく新人事制度を導入。
- 2005年 当面2年間の達成目標として、「アクションプラン・フェーズII」を策定。営業、成長、競争力強化、人事、組織——の5本柱で、改革を確実なものとするための全社戦略を示した。このうち、競争力強化施策については、JPSの取り組みで生産性をさらに15%向上させること、約5,000人規模の非常勤転力化等を通じて、職員数をよりスリムにするとした<sup>10</sup>。
- 2007年 郵政民営・分社化<sup>11</sup>  
10月

<sup>1</sup>同法により、戦後の混乱期を経て激増する郵便物に見合う定員増が制限され、慢性的な遅配、欠配が続いた。そのため、集配職場には1950年代後半から非常勤職員が多く雇用されるようになっていった。

<sup>2</sup>結果として2カ月以上雇用されている非常勤職員約1万7,700人の本務化を実現した。

<sup>3</sup>当時、非常勤職員は、主に雑務を行うが事実上長期無制限に雇用される「常勤的非常勤職員」、業務量(郵便物)の増加に対応し将来定員化されるべき性質の「定数的非常勤職員」、本務者の一時的欠務や、短期の事務処理、年末・年始、夏季、選挙等の郵便繁忙期のために雇用される「臨時的非常勤職員」——に三大別されていたが、新たに定めた規程では、非常勤官職を職務内容と雇用条件等により、事務嘱託、技術嘱託、事務補助員、技術補助員、技能員、臨時雇——の6種類に分類。それぞれについて任用資格・予定雇用期間、採用方法を定めただけで、給与及び休暇等についても所要の改善を行い、非常勤職員の任用制度を明確化した。

<sup>4</sup>これにより、非常勤職員の任用は人事院規則等で厳格に制度化され、「予定雇用期間(二月以内(季節的に雇用する場合は四月以内)で任命権者が定める期間)を日々更新」という考え方が打ち出された。

<sup>5</sup>郵便物は大きな方面を区分けして国鉄車内へ持ち込まれ、輸送しながら詳細に選別作業が行われる流れが一般的だった(鉄道郵便局)が廃止された。当該選別作業は、普通郵便局(とくに特大局)で行うとし、全国へのネットワーク配達はトラック輸送を中心に切り替えられた。

<sup>6</sup>非常勤職員は、発令日の属する会計年度の範囲内で、任命権者が定める期間を予定雇用期間とし、日々雇用される者という考え方に改められた。

<sup>7</sup>より効率的な輸送を行うため、各地域区分局の郵便内務作業は深夜帯に行うとし、また、郵便受付窓口も24時間化された。一方、合理化のため職員定数は削減され、現場では本務者の減少分1人につき、非常勤職員1.7人の割合で置換えが進んだ。こうした非常勤職員への転力化は2001年まで続くことになり、当初は本務者と明確に切り分けられていた非常勤職員の業務領域も、次

<sup>8</sup>同ビジョンに基づく「新集配システム」では、新たに「対面配達」と「受け箱配達」を区別する考え方が提起された。書留、速達、配達記録、小包等、顧客と直接対する「高付加価値郵便」の配達は本務者が行い、通常郵便のポスト投函等については非常勤職員や委託で賄うことで、郵便外務作業でも非常勤職員化を奨励した。また、郵便内務作業でも、自動区分機やポケットリーダー(書留入力端末機)等が導入され、省力化が図られた。

<sup>9</sup>具体的に郵便事業では、2年間で中期経営計画に追加してさらに人件費約1530億円、物件費約890億円を削減するとし、このうち人件費については、機械化や非常勤転力化、生産性向上等により、03年4月時点約12.7万人の職員数を、05年3月末時点には約11.5万人に抑制するとした。現場では8時間勤務・6時間勤務を組み合わせた14時間勤務と、調整10時間勤務の導入により、深夜帯に作業する泊まり勤務の見直し等が進められた。

<sup>10</sup>具体的に郵便事業では、JPS(郵政版トヨタ看板方式)の推進により総作業時間を15%削減するほか、職員数を05年4月時点の11.4万人から、07年3月末には10.9万人まで削減するとした。

<sup>11</sup>今後も積極的に非正規社員を高度活用する必要性に迫られており、例えば郵便内務における単純反復業務や、郵便外務における受け箱配達、それぞれ約6割の非正規化をめざす効率化(2ネット方式)などが進行中である。

## 第 6 章 日本航空における非正規社員の処遇改善の取り組み

### 1. 背景

#### 1-1. 契約制客室乗務員の導入経緯

- 1994年8月初旬、日本航空を初めとする航空会社3社は、コスト削減などを目的に、翌95年から契約制客室乗務員を採用するという計画を発表した。この発表に先立ち、日本航空では同年1月に5,000人の人員削減を柱とする4カ年の新経営再建計画をまとめ、95年採用の客室乗務員と地上職の採用も見送る方針を示していた。また4年間で、当時6,500人いた客室乗務員を900人削減し、不足分は正社員以外で補うことも盛り込んでいた。
- 契約制客室乗務員の募集は、日本航空が100人、全日空が100~200人を予定していると発表した。これに対して、当時の亀井静香運輸大臣は、「安全上問題がある」として、計画に待ったをかけた。正社員と契約制客室乗務員が同乗することで、緊急時の乗務員間のチームワークに齟齬を来し、乗客の安全確保に問題が生じかねないとし、計画の見直しを求める行政指導を8月12日各航空会社に出した。
- JALが当初提示した契約社員（客室乗務員）採用計画では、JALの子会社であるジャパンエアチャーター(JAZ)が契約社員を採用し、JALの国内線客室乗務員と地上業務に「出向」の形で勤務させることになっていた。契約は1年間の有期限で、更新は最大3年まで。時給は1時間1,000円、フライト時には乗務手当を加算して同1,300円などと設定していた。
- しかし、亀井運輸相の指摘を受けJAL側は、9月下旬、「いったん契約制で採用した後、3年後に希望者は勤務成績を考慮の上、正社員とする」との改善案を発表。さらに、①夏冬精勤手当を新設し、賃金水準を是正する②万一の事故の補償は正社員と同一にする③安全性を向上させるため、訓練を徹底する——なども提示した。これを運輸相は評価し、採用計画が再開するに至った。
- その後、JALが求人募集した契約制客室乗務員100人の採用枠に対して、応募者は約2,500人にも達し、最終的には103人が採用となった。11月中旬、採用者のうち第一陣の22人に辞令を交付し、95年1月から国内線客室乗務員として飛び立つことになった。この契約制社員は客室乗務員業務を行うと同時に、乗務しない日は空港で旅客の接遇業務にも当たるといった新しいタイプの社員であり、3年後に本人の希望・適性等を考慮して正社員への道が開かれる制度ということになる。

- ・ 現在、JAL以外の大手航空会社のほとんどが契約制客室乗務員としての採用を実施しており、1年間の有期限雇用契約を2回更新した後、3年経過後に本人の希望と適性、勤務実績を踏まえて、正社員への切り替えを行っている。

## 2. その後の推移と非正規社員の制度の現状

### (1) 制度の概要

- ・ JALでは現在1年間の有期限雇用を前提に、契約の更新は2回を限度とし、3年経過後は本人の希望・適性・勤務実績を踏まえて正社員への切り替えを行う制度となっている。制度導入当時は、地上勤務の種類が多く、2～3割を占めていた。現在、空港勤務は1割程度。この背景には地上部門ではアウトソーシングを柱に、委託化・分社化・外貨化がすすみ、特に空港の旅客、予約部門は委託化が進んできたことがある。
- ・ 契約社員としての入社後、約2カ月間は客室乗務員業務につくため、OJTを含めサービス面、保安面の実機訓練や専門訓練を行い、その後1年半～2年の国内線乗務を経て国際線へ移行し、エコノミークラスの担当から、ビジネスクラス、ファーストクラスへと業務領域を拡げて行く。そして、入社から3年経過後、本人の希望・適性・勤務実績を踏まえて正社員への切り替えを行うことになる。
- ・ 正社員への切替えにあたって、特別の試験があるわけではなく、単年度ごとに細かい勤務実績のチェックがなされるため、それをもとに正社員への切替えが実施される。正社員切替え後は、能力や適性に応じてフライト・アテンダントから、その後の昇格ルートとして、キャビン・コーディネーター、キャビン・スーパーバイザーといったキャリアアップの道が開かれている<sup>1</sup>。
- ・ 1997年9月から正社員に切り替わる契約社員が出てきた。客室乗務員は契約制だけの採用になったため、毎年120～200人の規模で正社員化され、現在までに契約制から切り替えられた人数は3,000人にのぼる。

### (2) 処遇など

- ・ 処遇は時給制で、客室乗務のときは飛行時間に応じて、手当を支給する。月間の勤務時間は150時間程度で、主に客室乗務員業務を行いながら、1～2日の地上勤務にも従事す

---

<sup>1</sup>客室乗務職は以前、チーフパーサー、パーサー、アシスタント・パーサー、スチュワーデスの4職位だったが、その後、3職位（キャビン・スーパーバイザー、キャビン・コーディネーター、フライト・アテンダント）に変更された。

る（月間の休日数は原則として10日）。地上業務としては、空港内での旅客サービス、スタンバイ（交代要員としての待機）、教育・訓練、小集団活動などがある。

### （3）採用試験の項目など

- ・ 2007年4月より2008年3月までの間に、大学または短大を卒業見込み対象とした契約社員（客室乗務員）の採用試験（今春実施）項目は以下の通り。

#### 1. 募集内容

業務内容：客室乗務員業務および一部地上業務の両方に従事

（国内線乗務後、国際線への移行あり）

採用予定数：東京地区 200人程度

#### 2. 教育・訓練

期間：入社教育後、客室乗務員業務につくための専門訓練を約2カ月間実施

場所：当社客室乗員訓練部（羽田空港内）

#### 3. 待遇

雇用形態：契約社員（1年間の有期限雇用。但し、契約の更新は2回を限度とし、3年経過後は、本人の希望・適性・勤務実績を踏まえ、正社員への切換えを行う）

勤務地：羽田空港等

給与等：時給制（基本給 1,133円/時 乗務付加700円/時 ただし教育期間中は、基本給933円/時）、夏冬精勤手当支給

通勤費：当社規定により支給

勤務時間：月間150時間程度（概ね航空機乗務17日、地上業務3日の割合を予定）

休日：原則として月間10日

有給休暇：試用期間（入社後約2カ月）終了後、1年目10日付与、以後1年毎に1日増

その他：各種社会保険あり、制服貸与、寮施設なし

#### 4. 応募資格等

- ①2008年4月より2009年3月までの間に、大学・大学院、または短大を卒業見込みである
- ②TOEIC600点程度以上の英語力を有する（証明書類の提出は別途通知）
- ③身体条件として、呼吸器、循環器、耳鼻咽喉、眼球、脊椎等が正常である
- ④矯正視力1.0以上である（コンタクトレンズ使用）
- ⑤居住地が羽田空港まで半径40km以内で、かつ公共交通機関を利用し90分以内で通勤可能な圏内に居住または居住予定⑤土曜・日曜・祝祭日、年末年始を問わず、早朝・深夜及び宿泊を含む交替制勤務が可能である

⑥2009年4月以降で、順次会社の指定する時期に入社できる——のすべての要件を満たす者（国籍は問わない）

5. 応募（エントリー）方法 <略>

6. 選考方法は、①書類選考②適性検査③面接試験④筆記試験⑤健康診断⑥体力測定（試験会場は東京のみ）——による。

### 3. 労組による処遇改善の取り組み

- ・ 企業内最大労組のJAL労働組合（JALFIO）は契約制の制度導入時にも、契約後3年経過すれば、正社員化することを前提によるよう申し入れ、3年後の雇用不安を払しょくできる制度設計に修正されてから制度導入を認めた経緯がある。そして、1995年から組合員範囲の見直しを行い、契約制の組合員化に着手した。
- ・ JAL労組は、契約制客室乗務員の制度導入以降、組合員化とあわせて、98、2000、2001年と春闘で、時給の引き上げを要求し、この間、13円の引き上げを図った。また、時間給ベースのため、勤務時間により収入が不安定になるため、国内線勤務で月間120時間、国際線勤務で月間135時間を下限とすることを96年に確認している。また、国際線への勤務拡大の展開に合わせて、機内サービスのあらたな手当を設定した。国際線の勤務路線も当初のホノルルからサンフランシスコ、ニューヨークまで拡大し、10時間超の長時間フライトに対する手当も設けた。
- ・ また、当初1～3年目まで、同一額であった夏・冬に支給される精勤手当についても、96年9月から、経験によるスキルアップを勘案した設定となった。すなわち2年目・3年目へそれぞれ増額を反映させたものになっている。現在、契約社員からは、時給の引き上げ、有給休暇付与日数の増加（正社員20日／年間に対して、契約社員は10日）、通勤制度（早朝・深夜のタクシー配車の増大）の改善などの要望が多いという。

## 第 7 章 四事例を通じた考察

### 1. 民営化企業における非正規活用の現状と背景

#### ——民営化企業の非正規活用はどのように進展したか？

今回、NTT、JR、JP、JALという4つの民営化企業における、非正規社員の活用状況や活用経緯、処遇改善の取り組み等に係るヒアリング調査を行ったのは、主に二つの課題意識によるものだった。

一つは、民営化企業における非正規社員の活用状況を把握するとともに、その活用を促した背景要因を探ること、そしてもう一つは、民営化企業においても近年、民間企業同様に非正規社員から正規社員への登用・転換、採用の仕組みを導入する動きがみられるなか、それはどのような理由によるもので、民間企業のそれとどのような違いがあるのかを浮き彫りにすること——である。本章ではこれらの事項について、若干の考察を試みたい。

まず、今回のヒアリング調査を通じて、民営化企業でもグループ（連結対象）全体として、本格的には1990年代から、非正規社員の活用が徐々に進んできたようすが浮き彫りになった。

民営化企業における非正規社員の活用状況を詳しくみると、それが民営化で事業範囲の法的制約が排除されたことに伴い、新たに進出した事業分野においてなのか、あるいは運輸、通信といった本来の事業分野においてなのかに注意する必要がある<sup>1</sup>が、今回のヒアリング調査ではその非正規化が前者だけでなく、後者にも及んでいるようすを明らかにした。

例えば、JRは現在（第7-1図）、東日本・西日本とも、グループ全体でそれぞれ約2割（JR東日本で約1.9万人、西日本で約1万人）<sup>2</sup>が、非正規（派遣、短時間パート除く）であり、その活用は、JR東日本では「駅スペース活用事業<sup>3</sup>」（約63%）や「その他事業<sup>4</sup>」（約47%）が多いものの、「運輸業」（約2.0%）における活用もじわじわと増えつつある（2004年約1.5%→2005年約1.7%→2006年約1.8%）。JR西日本の状況も同様で、非正規社員の活用比率は「流通業<sup>5</sup>」（約66%）が牽引しているものの、「運輸業」においても近年、徐々に高まってきた（2004年約2.0%→2005年約3.4%→2006年約4.8%→2007年約6.3%）。

<sup>1</sup>民営化で事業規制が緩和されたことに伴い、新たに進出した小売・流通、旅行・ホテル等の派生的な事業分野の業務には、試行的なものも含まれるほか、業界における民間のコスト構造を模倣して導入しやすい側面もあり、必然的に非正規社員の活用という動機が働きやすいと考えられる。一方、運輸、通信といった本来の事業分野における業務は、各社にとって基本的に恒常的なものである。この分野での非正規社員の活用は、もちろん技術の進展等による業務の定型化・簡素化にも支えられるが、人件コストの削減を狙った、いわゆる正規代替としての意味合いが強くなると考えられる。こうしたことから、本調査ではとくに後者に着目し、民営化企業に特有の非正規活用の実態について、明らかにしようと試みた。

<sup>2</sup>年間平均雇用人員数。JR東日本、西日本とも第20期（2006年4月～2007年3月）有価証券報告書に基づく。

<sup>3</sup>駅に商業スペース（いわゆる駅ナカ、駅チカ等）を創出して展開する、小売店、飲食店、コンビニエンスストア等事業。

<sup>4</sup>駅とその周辺を活用して展開する、ホテル業、旅行業、卸売業、貨物自動車運送事業（物流）、情報処理業、広告代理業、クレジットカード事業、清掃整備業、その他サービス業（ビル管理、警備保障等）。

<sup>5</sup>百貨店業、物販・飲食業、各種物品等卸売業。



こうした数字の裏づけとして、今回のヒアリング調査ではJR東日本が2007年度から、それまで「びゅうプラザ」の旅行カウンター業務等に限定してきた、「グリーンスタッフ」と称する契約社員の職種を、新たに東京エリアの駅業務——「みどりの窓口」での切符類の発券・販売（出札）や、駅構内での乗客案内、改札時の運賃精算やさまざまな問合せへの対応等にも拡大する方針を決め、大幅な増員を見込み、採用選考を始めたことを報告している。

また、JR西日本では、正規ベテラン層の退職や過去の新卒採用抑制等による、とりわけ駅業務での要員不足に対処するため、2003年度に駅契約社員制度を本格導入。この活用を積極的に進めた結果として、駅営業（出札、改札、監視、乗客案内等）を中心に、車両所・運転区所等の内勤補助やマリナー等の客室乗務員、本社・支社の事務など非現業スタッフ等、約1,600人にのぼる駅契約社員を活用している現状を明らかにした。

### 第7-1図：JRグループ各社における非正規活用の現状

#### JR東日本(連結)における雇用状況

(2007年度末現在)

	正規雇用者数	臨時雇用者数 ※	全雇用者に占める 臨時雇用者比率
運輸業	54,326	1,085	1.96%
駅スペース活用事業	4,429	7,533	62.97%
ショッピング・オフィス事業	1,589	769	32.61%
その他事業	10,972	9,851	47.31%
計	71,613	19,238	21.18%

※派遣および短時間のパート・アルバイトは含まない  
[資料出所]東日本旅客鉄道株式会社(EDINET CODE:611064)の第20期(06年4月～07年3月)有価証券報告書

#### JR西日本(連結)における雇用状況

(2007年度末現在)

	正規雇用者数	臨時雇用者数 ※	全雇用者に占める 臨時雇用者比率
運輸業	26,390	1,780	6.32%
流通業	2,081	4,017	65.87%
不動産業	763	235	23.55%
その他事業	14,120	4,194	22.90%
計	43,354	10,226	19.09%

※年間平均雇用人員数  
[資料出所]西日本旅客鉄道株式会社(EDINET CODE:611065)の第20期(06年4月～07年3月)有価証券報告書

### 運輸業分野※における非正規社員の活用状況比較

	営業収益 (2006年単体)	経常利益 (2006年単体)	非正規社員数	非正規社員の 活用開始年度	社員全体に占める非正規社員 の活用比率
北海道旅客鉄道株式会社	889億円	64億円	(確認できず)	—	—
東日本旅客鉄道株式会社	1兆9,149億円	2,207億円	約1,000人	2000年度	約1.6%
東海旅客鉄道株式会社	1兆4,913億円	2,366億円	若干数	—	—
西日本旅客鉄道株式会社	1兆2,400億円	1,021億円	約1,600人	2001年度、 本格的には 2003年度	約5.4%
四国旅客鉄道株式会社	299億円	20億円	約280人	1996年度～	約9.2%
九州旅客鉄道株式会社	1,621億円	119億円	約1000人	1991年度～	約11.5%

※各社とも、JR病院における医療職等を含まない

一方、NTTは現在、グループ全体に働く労働者のうち、約3割≒約9万人が非正規（派遣含む）<sup>6</sup>である。今回のヒアリング調査では、1980年代半ばにコールセンター化した104（番号案内）業務や、116（電話の新設・移転・各種相談等）業務をはじめ、東・西地域会社の事務業務、アウトソーシング会社では設備業務／営業業務かを問わず、非正規社員の活用が広く浸透してきたようすが浮かび上がった。

そしてこうした状況は、正規社員数が民営化以降一貫して右肩下がり続ける<sup>7</sup>なか、1999

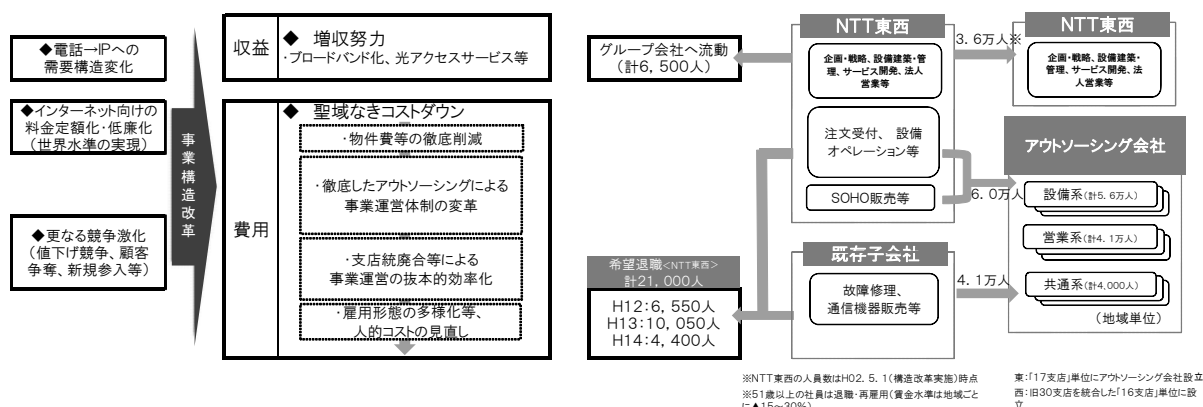
<sup>6</sup>NTTグループにおける非正規活用の公式な数値は明らかにされていない。NTT労組中央本部が把握している概数に基づく。

<sup>7</sup>民営化時の31.4万人体制から、数度にわたる希望退職①1993～94年：14,000人②1997～98年：約6,300人③2000

年の事業再編成、2002年の事業構造改革等を通じて、グループ形成（業務運営の効率化・外注化、人材調達の別会社化等）が促され<sup>8</sup>、また同時に、正規社員の人材活用も大きく変化（退職・再雇用スキーム<sup>9</sup>を導入）したこと等に関連し、進んできたようすが浮き彫りになった（第7-2図）。

グループ各社では現在、多様な雇用形態を活用して人材管理の効率化が図られており、例えば今回ヒアリング調査した「NTTマーケティングアクト社」では、NTT西日本が収益構造転換の起爆剤と睨む、光回線（データ通信）網への早期置換えや、新たなブロードバンドインフラNGNの普及拡大に絡む営業という重要業務を担いながらも、50歳以下の本体在籍出向者と51歳以上の再雇用者が管理職等を務め、現場の業務はすべて派遣や契約、パート等の非正規社員に委ねるといった、明確な役割分担による徹底した人件コスト管理が追求されていた。

第7-2図：NTTグループにおける、事業構造改革を通じた業務の抜本的な効率化とアウトソーシング



一方、2007年10月に民営化したJPでは、グループ全体に働く非正規が約12.4万人（1人1日8時間労働換算）<sup>10</sup>にのぼり、社員に占める非正規比率はすでに5割を超えている。

郵政分野における非正規（旧・非常勤職員）活用の歴史は古く（第7-3図）、官業時代から例えば、「地域区分局（郵便輸送拠点局）等における郵便内務事務の非常勤化施策」（1998年～、約5,000人）、「郵便新生ビジョン」（案）に基づく効率化・非常勤化施策（2001年～、

～01年：約16,600人④2002年：約4,400人——を経て、2003年には固定系3社を含め約3.6万人体制まで効率化された。

<sup>8</sup>1996年の39社・約6.5万人体制から、97年には40社・約12.7万人、2001年には128社・約10.7万人、02年334社・約16.7万人、2003年時点では347社・約16.9万人体制へ、グループ形成が拡大してきた。

<sup>9</sup>2002年の事業構造改革に伴い、アウトソーシング対象業務に従事し、年度末時点で50歳になる正規社員は、①NTT東西をいったん退職し、月例給水準が地域により従前から▲15～30%低減となる地域別新会社に再雇用されるか（繰延型・一時金型）②従前通りNTT東西で勤務地を問わず、企画戦略、法人営業等に60歳定年まで従事するか（満了型）——の選択を行うことになった。退職・再雇用を選択した場合、実質的な勤務地が各都道府県内に限定されるほか、60歳定年後も65歳まで、契約社員として雇用される仕組みが設けられた。

<sup>10</sup>国会答弁（2006/4/18参議院総務委員会）に基づく。単純な頭数ベースでは、17万人を超えるとの見方もある。

約5,000人) ———といったさまざまな効率化施策を通じて、徐々にその数が増えていった。

そうして2003年の公社化を機に、「アクションプラン・フェーズⅠ」「アクションプラン・フェーズⅡ」の中で、大規模な効率化・非常勤化施策(それぞれ2003年～:約1万5,000人、2005年～:約5,000人)が打ち出されると、正規(旧・本務者)代替化の動きはさらに加速(第7-4図)。さらに、民営化が事業別の分社化を伴うものだったために、とりわけ郵便事業会社や郵便局会社(=ゆうちょ銀行、かんぽ生命等からの業務委託会社)では、単体での経営体制の強化に向けて、正規減少(早期希望退職等)による現場の繁忙に、非正規の活用拡大で対応せざるを得ない状況に直面した。

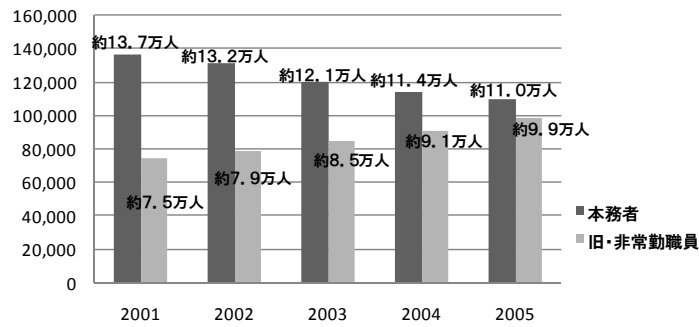
こうしたなか、今回のヒアリング調査では、非正規社員の高度活用を実現する制度改定の概要を報告したところだが、郵便事業会社と郵便局会社は今後、2011年度末までに正規社員をさらに約2.4万人程度(二社の正規社員の1割超に相当)減員するほか、新規採用を抑制しつつそれを非正規活用で補う計画も進んでいると報じられており<sup>11</sup>、今後の動向が注目される。

### 第7-3図: 郵政事業における非正規社員の活用経緯(再掲)

1949年	二省分離に伴い「郵政省」発足。「行政機関職員定員法」(昭和24年5月31日法律第126号)を公布
1960年	旧全通は、遅配・欠配対策と非常勤職員の権利問題として、1960年末闘争(「非常勤本務化闘争」)を展開 旧郵政省は、本務者のみで処理し切れない業務に対する要員として、(日々)雇用だけで平常時約2万2,000人を数えた非常勤職員に対し、「非常勤任用規程」を策定
1961年	「定員外職員の常勤化の防止について」を閣議決定
1968年	3桁または5桁の郵便番号制を敷き、郵便番号自動読取区分機を導入
1980年代前半	鉄道輸送の廃止(1986年)等の郵便輸送システムの大改編により、各局における郵便内務業務が大幅に増加。集配業務だけでなく郵便内務業務でも、非常勤職員が雇用され始めるきっかけに
1990年	非常勤職員任用規程を改正。バブル経済に伴う都市部での郵便物増加で、非常勤職員が大量に雇用される。この頃から「ゆうメイト」という呼称が使われ始め、旧郵政省は全国統一した郵政非常勤任用制度として「ゆうメイトマニュアル」等を活用するなど
1994年	「郵政短時間職員制度」が試行導入され、その後96年から本格的に導入
1997年	行政改革会議が、郵政三事業のあり方について最終報告を決定。当面、国営を維持するものの、5年後をメドに①経営形態と機能を見直す②郵政事業への民間参入を認める——などとした
1998年	郵便番号7桁制、区分機も新型へ。より効率的な輸送を行うため、「地域区分局(郵便輸送拠点)等における郵便内務事務の非常勤化施策」(約5,000人規模)を策定
2000年	非常勤職員任用規程を全面改正 省庁再編に伴い、郵政省と自治省、総務庁が統合した「総務省」と「郵政事業庁」に再編
2001年	郵政事業庁長官による「郵便事業新生ビジョン」(私案)を発表。非常勤転力化と本務者のレベルアップ、業務改善・機械化の推進、作業能率のアップ、部外委託の推進、給与手当の見直し、勤務時間の見直し、徹底した物件費の削減、一般競争入札の促進——等による「聖域なき改革」を打ち出した
2002年	郵政関連4法が成立。全国でゆうメイトの取扱いをめぐる裁判が多くみられるようになり、2002年の政府確認で、6件のゆうメイト裁判が同時進行する事態に
2003年	郵政公社が発足。同年から4年間にわたる中期経営計画「郵政新生ビジョン」を発表。当面2年間の達成目標として、「アクションプランⅠ」が策定され、従来の仕事のやり方を見直しムリ・ムダ・ムラを排除する「生産性向上プロジェクト」(JPS)を展開するほか、意識と文化を変える業務改革、能力・実績主義に基づく人事制度改定(評価、任用・育成、給与制度等)、約1万5,000人規模の非常勤転力化——等を行うとした 非常勤職員に対し、新たな賃金制度「ゆうメイト能力別賃金制度」を導入。それまで、ゆうメイトの賃金における個別評価は、職歴加算給のみだったが、新たに人事評価による能率給が導入された
2004年	本務者に対して、民間的経営手法に基づく新人事制度を導入
2005年	当面2年間の達成目標として、「アクションプラン・フェーズⅡ」を策定。営業、成長、競争力強化、人事、組織——の5本柱で、改革を確実なものとするための全社戦略を示した。このうち、競争力強化施策については、JPSの取り組みで生産性をさらに15%向上させること、約5,000人規模の非常勤転力化等を通じて、職員数をよりスリムにするとした
2007年10月	郵政民営・分社化

<sup>11</sup>2007/11/30 付日本経済新聞。

第7-4図：郵便事業関係職員数の推移



一方、JALは1994～97年度にかけ実施した、経営再建策「サバイバルプラン」<sup>12</sup>等の一環として、旅客機の客室保安業務を大規模に非正規化した<sup>13</sup>ことが知られている。

具体的には、バブル崩壊や世界的な航空不況で旅客需要が落ち込むなか、関西国際空港等大型プロジェクトで膨らんだ投資の償却や調達資金の金利負担等により、大幅な経常赤字に転落。人件コストの削減を含めた効率化に迫られたため、1994年に新卒の正規・客室乗務員採用を廃止して、これに代わり契約制の客室乗務員を導入した経緯がある。

契約制・客室乗務員をめぐるのはその後、1997年に3年勤務後の正規社員化が実現<sup>14</sup>。結果として、かつては正規社員の位置づけだった、客室乗務員として入社後3年の育成期間が、そのまま契約社員という雇用形態に置き換えられた形で、現在に至る。

今回のヒアリング調査では、こうした客室乗務員の現状として、①すでに正規・客室乗務員の7割程度が、契約社員からの転換者で占められていること②契約制・客室乗務員としての育成期間は半期ごとの教育・評価体系がしっかりしているため、入社後3年で大半は正規社員に着実に転換できる制度として定着していること③労組による組織化以降も、契約制・客室乗務員の募集時給の改善は1998～2001年春闘の取り組み等を通じて33円増（結果として募集時給は現在1,133円）にとどまっているものの、精勤手当のスキルレベルに応じた加算の獲得や、勤続年数による時給額加算、月例賃金<sup>15</sup>の下支えとして120時間以上（1996年の国際線乗務展開後は135時間以上へ）勤務の確保や、出産・育児休暇の拡充、正規社員転換後の未消化年休分の持ち越し等、契約社員のニーズを反映したさまざまな処遇改善に取り組んでき

<sup>12</sup> JALは1992年に事業、コスト、営業等のあり方について検討する構造改革委員会を発足し、1993年には「サバイバルプラン」及び「中期展望」を策定。その後、1993～97年度にかけ実施された「サバイバルプラン」「中期展望」には、営業費用の当初予算比で1,000億円削減、ペア凍結・ボーナス抑制、地上職・客室乗務員の採用抑制、5,000人の人員削減（＝特別早期退職優遇措置等、出向・分社化）、設備投資の半減（＝機材計画を見直し導入機数を削減、一部を小型機に変更）、コスト外貨化の推進（＝国際線の20%を外国の機材・乗員・客室乗務員で運営）——等、さまざまな効率化施策が盛り込まれた。

<sup>13</sup> 旧・運輸省航空審議会答申に基づく。

<sup>14</sup> 契約制・客室乗務員は、当初は国内線のみ客室保安業務と、一部空港業務（正規社員とは違いあらかじめ1割程度の勤務時間分を必ず空港業務に充てると規定）を担う人材（1年契約更新）として導入したものの、その後、これを組織化した労組の取り組み等により、1996年に契約制・客室乗務員も国際線（ただしエコノミークラス限定）への乗務展開が可能になり、1997年の正規社員への転換制度の新設につながっていった経緯がある。

<sup>15</sup> 契約制・客室乗務員の処遇は時給制（募集時給は1,133円）であり、これにフライト時間に応じた客室サービス（乗務付加）手当や、土日・祝日勤務手当、9時間を超える長時間勤務に対する手当——等がつく。精勤手当（いわゆる賞与）も支給される。

たこと——等が明らかになった。

しかしながら、JALが2月末に発表した、2008～10年度の新中期経営計画では、2009年度末までとしていた約4,300人の人員削減の前倒しや、中核会社である日本航空インターナショナルの賃金制度改定等を通じた人件費の100億円追加削減等が掲げられており、また、客室保安業務についても、専任（責任者）を含めた全面委託化（別会社化）という、さらなる展開が検討されている<sup>16</sup>。民営化企業における非正規活用の先陣を切った、JALの今後の動向が注目される。

民営化企業における、そうした本来的な事業分野における、非正規社員の活用状況を整理すると、ともに公共運輸サービスを提供するJRとJAL、ともに公共通信サービスを提供するNTTとJPでは、それぞれ似たような業務範囲に、非正規活用を限定しているようすが浮かび上がった。

JR（第4章）やJAL（第6章）は、いずれも人の安全に直結する運転業務等での非正規活用は行わないことを一定の歯止め<sup>17</sup>にした上で、民営化で強く意識し始めた乗客サービス業務や、従来は正規・新卒の育成期間に位置づけてきたような駅・空港業務等に限り、非正規化を進めていた。具体的には、本来的な事業分野の業務から、（車内・機内における）客室乗務員（接客サービス、改札・監視に加え、非常時の避難・誘導など保安等を担う）、あるいは（駅・空港における）営業・カウンター要員（切符類の発券・販売（出札）や構内での乗客案内、さまざまな問合せへの対応等を担う）——等の業務を切り出し、非正規社員に任せようになっていた。

一方、NTT（第3章）やJP（第5章）は、技術革新等に伴い業務の簡素化・定型化が実現した業務をはじめ、（事業構造改革に伴う業務外注化や、分社化に伴う業務委託等で担うようになった）地域の顧客対応業務等——具体的にNTTはコールセンターや支店窓口、JPは郵便仕分け・配達センターや郵便局窓口等、労働集約的な分野に限り、非正規化を進めていた。

民営化企業は、旧・公企業としてユニバーサル・サービスの提供という使命を担いながら<sup>18</sup>、経営形態の転換による組織のスリム化、生産効率の大幅な向上を期待されるため、総じて人的コスト削減の荷重がかかりやすいようすが窺える。

---

<sup>16</sup>新聞報道によれば、国土交通省は旅客機一般の客室乗務員に限り認めていた業務委託（2002年、客室乗務員の身分について「運航にかかる業務の委託の運用指針」を策定。それまで、パイロットら運航乗務員と同会社の社員としていた義務づけを変更し、責任者を除く客室乗務員の業務委託を可能にした）について、チーフパーサー等責任者も含め、別会社に全面的に業務委託することを認める方針を決め、近く運用指針を改定する——などとされている。  
<sup>17</sup>法的制約や国土交通省の指導等が歯止めになっている。

<sup>18</sup>ただし、民営化に伴う市場開放で、民間企業の新規参入や競争激化等が図られることにより、次第に配分効率も高まるため、民営化企業に課せられるユニバーサル・サービス提供の意味合いは徐々に変化することになる。例えば、ユニバーサル・サービス基金の設置等（ユニバーサル・サービスの提供は、NTT東日本・西日本の法律上の責務とされ、従来は同社自身の負担で維持されてきたものの、携帯電話の普及や新サービスの登場、電話サービスの競争激化等により今後、採算の取れない地域でユニバーサル・サービスの提供維持が難しくなることから、電話会社全体で費用を負担し合う仕組みが設けられた）。

## 2. 民営化企業における正規化の仕組みの概要

### ——非正規社員から正規社員への登用・転換、採用制度の特徴は何か？

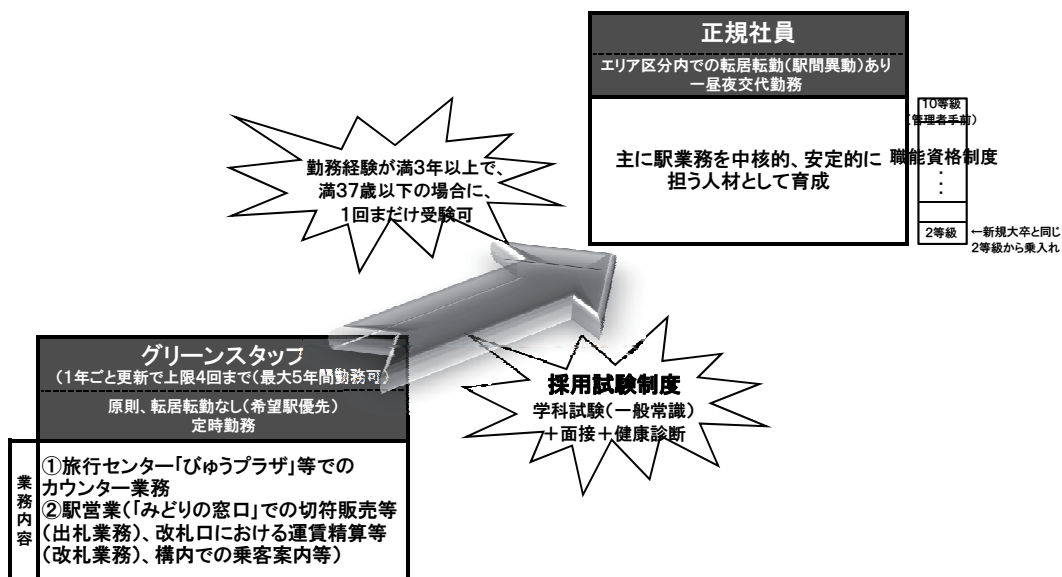
こうした民営化企業で近年、非正規社員から正規社員への登用・転換、採用の仕組みの導入が進みつつある。今回のヒアリング調査ではその点を詳しく事例報告したところだが、本節では民間企業と比較した場合の制度のあり方や狙いの類似・相違についても考えてみたい。

まず、民営化企業における正規化のプロセスを整理すると、いずれも非正規社員として入社後、正規社員への登用・転換、採用の受験機会を手にするまで、「おおむね3年」を要する制度設計になっている点、また、多段階ステップを設け、採用試験のハードルを新卒、中途採用と同等にするなどして採用量をうまく調整できるようにしている点——等が特徴的である。

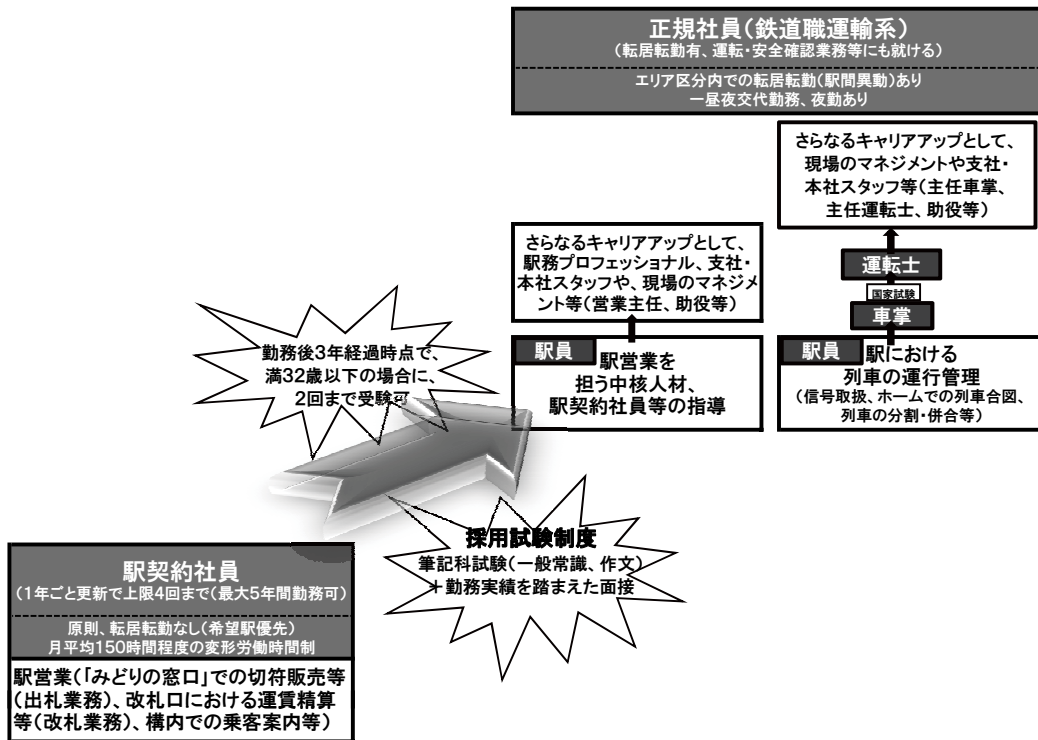
例えば、JR東日本は2007年度に、中途・社会人採用の仕組みをベースに、グリーンスタッフ社会人採用制度を創設した（第7-5図）。これは、「グリーンスタッフとしての勤務経験が満3年以上」になった時点で「満37歳以下」であれば、本人希望に基づき（一回だけ）応募できるとするもの。選考方法は原則、一般的な中途・社会人採用に準じるが、グリーンスタッフは勤務実績を考慮して、「書類選考」と「学科試験における作文」を免除（「学科試験のうち一般常識についての筆記試験」「適性検査」「面接」「健康診断」——のプロセスに簡素化）される。とはいえ、要件を満たせばほぼ登用・転換されるわけではなく、採用量を絞り込み、新卒・中途・非正規登用等さまざまな人材の使い分けを企図した制度設計になっている。

また、JR西日本は2006年度に、新卒採用の仕組みをベースに、駅契約社員から正規社員への採用制度を創設した（第7-6図）。「駅契約社員として勤務し、3年を経過」した時点で「32歳以下」であれば、本人希望に基づき（勤務上限が5年間のため最大2回まで）、応募できるとするもの。選考プロセスは、新卒採用とほぼ同様であり、筆記試験（一般常識、作文）のほか、勤務実績を踏まえた面接試験、適性検査、健康診断——の4項目で構成している。

第7-5図: JR東日本における  
グリーンスタッフから正規社員への採用制度

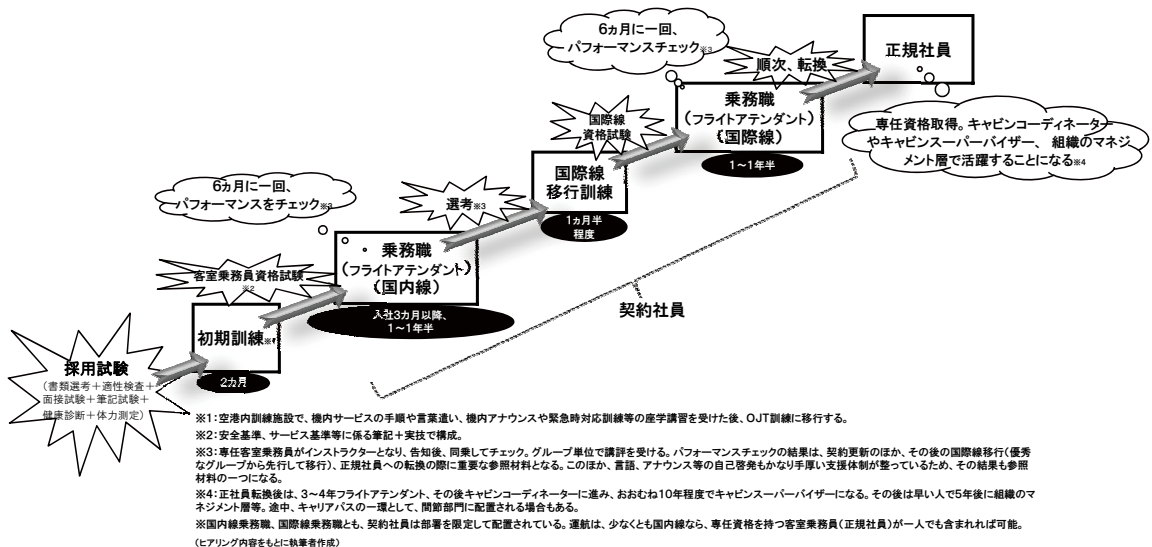


## 第7-6図: JR西日本における 駅契約社員から正規社員への採用制度(運輸系社員の例)



一方、JALは1994年に導入した、契約制・客室乗務員(1年契約更新で2回まで)について、本人希望や適性、勤務実績を踏まえて、3年勤務経過後に順次、正規社員に切り換える雇用形態転換制度を、1997年に導入した(第7-7図)。

## 第7-7図: JALにおける客室乗務員の雇用形態転換制度のイメージ

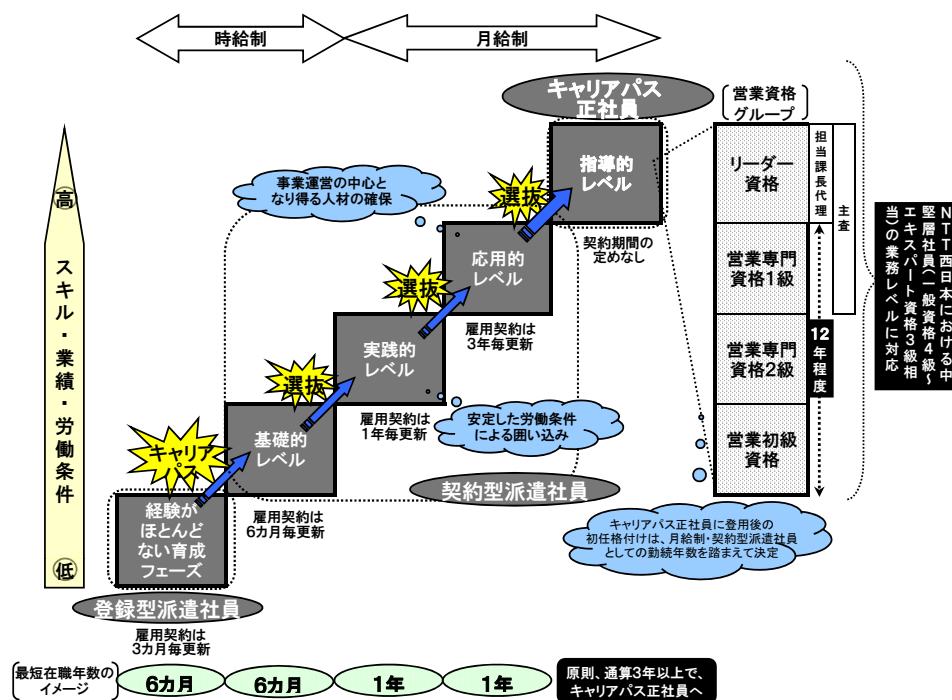


JALの場合、この非正規から正規への切換えは原則実施される<sup>19</sup>ため、むしろ客室乗務員としての（新卒）採用時に、短大・大学卒以上という学歴要件や、一定の英語力等の能力要件を課して募集。契約社員であっても、書類選考、適性検査、面接試験、筆記試験、健康診断、体力測定——といった一連の選考プロセスを経て、厳選採用する仕組みになっている。

また、NTT西日本の営業部門等（116センタ等）への人材派遣を手掛けるNTTマーケティングアクト社では2006年、派遣社員から時給制／月給制の契約社員を経て、正規社員にも登用され得るキャリアパス制度を創設した（第7－8図）。

多段階ステップによる選抜を経て、原則として通算3年以上勤務する。一定の業績要件を満たした上で、116センタ長の推薦を得て、さらに適性検査、面接試験をパスすれば、応用的レベルの契約型派遣社員から、キャリアパス正社員に選抜され得る仕組みである。

第7－8図：NTTマーケティングアクト社における  
キャリアパス制度のイメージ



一方、JPグループは2007年、パートタイマーあるいは時給制契約社員から、月給制契約社員を経て、正規社員へも登用され得る仕組みを新設した（第7－9図）。

「月給制契約社員として2年以上勤務」（旧・公社におけるキャリアスタッフとしての勤務も通算）し、かつ「次期契約時に昇給加算ありと評価」された者を対象に、例えば郵便事業会社では「支社」を決定権者とする選考が随時行われ、正規社員にも個別に登用され得ると

<sup>19</sup>スキルレベルが未熟で仮に3年で転換できない場合も、その後は6カ月契約更新に移行。半年勤務後にまた、切換えのチャンスが到来する。



している。

なお、時給制契約社員（社会保険適用あり）から、月給制契約社員に登用されるには、①勤務年数が作業能率測定対象で1年以上あるいは対象外で2年以上②勤務時間が週平均30時間以上③評価結果が作業能率測定評価でスキルレベルA（習熟度有り）かつ作業能率100%、あるいは対象外でスキルレベルA（習熟度有り）が連続4回以上④評価結果が基礎評価ですべて「できている」⑤過去6カ月間に懲戒処遇を受けていないまたは受ける見込みがない——といった一連の要件を満たす必要がある。したがって、時給制契約社員として入社後、最短でも3年以上の勤務を通じて、それらの多段階ステップをクリアする必要がある。

J Pは今後、こうした枠組みを活用し、非正規社員を現場の中核業務までを安定的に担う人材として着実に位置づけたい意向である。月給制契約社員からどの程度、正規社員へ登用するかについては、毎年の経営状況や労務構成等を踏まえて判断することになる。現時点の見通しでは、例えばゆうちょ銀行やかんぽ生命保険は経営上、商品の企画・開発等を担う本社機能が重視されるため、大卒の新規採用や中途の経験者採用のウエートが高くなる見込み。一方、現場の安定的・効率的な業務運営を追求する郵便事業や郵便局の場合は、現場ですぐ役立つ能力・ノウハウ等を培った熟練・非正規人材に登用するウエートが高くなるとみられている。

第7-9図：JPグループにおける社員区分間の登用制度

従事する業務	雇用期間	勤務時間	郵便局会社		郵便事業会社		ゆうちょ銀行・かんぽ生命・持株会社			
			時給制	月給制	時給制	月給制	時給制	月給制		
業務全般	期間の定めなし	8H		正規社員		正規社員		正規社員		
一般業務等	月給制契約社員は1年毎更新、それ以外は6カ月毎更新	7H	パートタイマー	月給制	契約社員 時給制	契約社員 月給制	パート	契約社員 時給制		
		6H		登用		登用		登用		
		5H		↑ 登用		パート		契約社員 月給制	パート	契約社員 時給制
		4H								
		3H								
		2H								
	1H									
1カ月毎 2カ月以内	1~8H	アルバイト		アルバイト		アルバイト				
高度専門業務	最長5年	1~8H					スペシャリスト契約社員			
	最長3年	1~8H	エキスパート契約社員							

### 3. 民営化企業における正規化の狙い

——民営化企業でいま、非正規社員の正規化がなぜ進むのか？

こうした事例の特徴を踏まえた上で、最後に非正規から正規社員への登用・転換、採用の仕組みを導入する民営化企業の狙いについて、民間企業との比較で考えてみたい。

まず、過去に実施したヒアリング調査結果<sup>20</sup>より、非正規社員から正規社員への登用・転換、採用の仕組みを設ける民間企業の動機はおおむね、①優秀者のつなぎ止め（定着化）やモチベーションアップのため（労働力需給が逼迫し、正社員転換なしでは非正規が集まらなくなったため）②団塊世代の大量退職等を見越した人材補充ツールや、労働力人口減少を見据えた人材囲込みツールの一つとして③新卒・正規採用を非正規での入職から厳選採用する方針に転じたため／停止していた一般職採用、事業所限定採用等の再開に合わせてこの間、非正規として入社せざるを得なかった同学歴対象層にも平等に機会を与えるため④不祥事・トラブル等（モラルダウン）に直面してコーポレート・ガバナンス強化の必要を感じ、正規社員比率を引き上げる（揺り戻す）ため⑤非正規社員を組織化した労組の要求、取り組みに基づく——等に分類されることが分かっている。

これに対し今回、ヒアリング調査を行った民営化企業では、民営化という抜本的な組織の構造転換<sup>21</sup>を伴うため人員調整を回避するのが難しく、必然的に人的コストの削減（正規代替）に向かいやすい側面があることから、民間企業に比べ総じて③の意味合いが強いこと、また、労組の取り組みの貢献度合い（⑥の意味合い）も大きいこと——等が浮き彫りになった。

例えば、NTTマーケティングアクト社が、このタイミングで非正規から正規社員へ登用する制度スキームを導入した背景には、収益構造（従来型・電話サービス等から、NGNを活用した光・IPサービス等へ）の転換にあたり、本来の事業が抜本的に入れ換わるため、団塊世代の退職状況等を勘案しつつ、人材も効率的に入れ換えたいという意向があった。他方、NTTマーケティングアクト社は設立からこれまで、新卒採用を行ったことがなく、新設した非正規から正規社員への登用制度は、実質的に③の意味合いを持っていた。

JRは発足後、新卒採用（とりわけ現業職）に消極的になる中で、要員不足に陥った駅業務を補う労働力として、契約社員を活用。非正規から正規社員への採用制度の創設は、これを今後、積極的に活用したいとする意向の表れであり（JR東日本）、また、これを組織化した労組の取り組みにも支えられるもの（JR西日本）である。これも、かつては新卒等が主要戦力だった駅業務の一部を非正規化した上で、中途・新卒採用同様のフレームを活用し、正規社員に厳選採用しようとするスキームであるという点で、実質的には③の意味合いを持つと言える。

また、JPは非正規社員の増加に伴い、これを組織化した労組の取り組み等により、正規化の導入に踏み切っていた。しかし、郵便事業会社と郵便局会社では、今後2011年度末までに正規社員を1割超減員し、新卒採用等を抑制。非正規の活用や非正規から正規への登用で

<sup>20</sup> JILPT調査シリーズNo.32「パート、契約社員等の正社員登用・転換制度——処遇改善の事例調査」（2007年）、ビジネス・レーバー・トレンド2007年6月号「正社員登用・転換制度——再挑戦をサポートする企業」ほか。

<sup>21</sup> 民間が行うには莫大な費用がかかる鉄道や航空、通信等インフラを広く提供する公企業の役割が、さまざまな環境変化の中で相対的に低下し、民営化されるという観点で、産業構造転換（調整）にも相当する。

補うと報じられており、実質的には③の意味合いが強いとみていい。

また、言うまでもなく、JALはコスト削減を主目的として、客室乗務員の新卒採用を停止。3年の育成期間を完全に契約社員に置き換えた上で、これを組織化した労組の取り組み等に促され、正規社員への転換制度を導入した経緯がある。

民営化企業はかつて、公企業（公務員）の安定性を強みに、地元の高卒、専門学校卒等の就職先として羨望の的だった。しかしながら、民営化後の新規若年採用の激減等により、その優良な雇用先としてのポジションは減退した感がある。

こうしたなか、近年になって（募集時に要件を問わない）非正規社員から、（書類選考、筆記試験の免除等を伴う）正規社員への登用・転換、採用の仕組みが整備され始めたことで、この間に正規社員として就職機会に恵まれなかった若年層や、フリーターをはじめいったん就職した会社を早期に離職した年長の若年層等にとっては、（書類選考や経験等が重視される）中途採用とはまた違う、新たな雇用機会が着実に開かれつつあると言える。

とはいえ、今回のヒアリング調査では、民営化企業における非正規社員の正規化が、登用・転換、採用後の人材活用を制限する傾向——同じ正規社員であっても、あくまで現場の実務を中心に担う中核人材として、昇進・昇格上も中位までに位置づける意向の強いようすが浮き彫りになっている。伝統的にキャリア志向が強い公企業からの経緯もあり、採用区分がその後のキャリア形成まで厳格化する結果になりかねず懸念も残る。

こうした傾向は、民間企業でも例えば、非正規からの登用・転換を（採用復活した）一般職扱いの正規社員に限定したり、事業所採用の新たな正規社員枠に位置づける事例などとして観察されている。非正規から正規社員への登用・転換、採用は、正規社員の中に役割分担等を意図した新たな区分を設けさせ、正規社員の（さらなる）多元化を誘引しやすい可能性があるともみることでもでき、今後の企業動向が注目される。

#### <参考資料>

- ・内閣府『年次経済財政報告』（2005, pp92-192）
- ・加藤雅『規制緩和の経済学』（東洋経済新報社, 1994）
- ・金大煥（横田伸子訳）「民営化と労働問題——公企業の民営化が労働者に与える影響」  
（『大原社会問題研究所雑誌』No.457, 1996, pp24-39）
- ・山本哲三「国営企業の民営化：課題と問題点」（『企業と法創造』vol 3, No. 2, pp129-149）ほか

---

JILPT 調査シリーズ No.46

『民営化企業における非正規社員の活用と処遇改善に関する事例調査』

発行年月日 2008年4月1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

(編集) 調査・解析部 TEL 03-5903-6286

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

---

©2008 JILPT

\*調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL : <http://www.jil.go.jp/>)