

第 8 回 一億総活躍社会に関する意見交換会  
議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：平成28年 4 月13日（水）17:30～19:12
2. 場 所：合同庁舎8号館1018-1室
3. 出席者：加藤勝信 一億総活躍担当大臣  
(一億総活躍国民会議有識者構成員)  
菊池桃子 女優、戸板女子短期大学客員教授  
白河桃子 相模女子大学客員教授、ジャーナリスト  
高橋進 日本総合研究所理事長  
土居丈朗 慶應義塾大学経済学部教授  
樋口美雄 慶應義塾大学商学部教授  
松爲信雄 文京学院大学人間学部名誉教授  
(意見交換対象有識者)  
望月 篤 株式会社大和証券グループ本社 常務執行役  
岡崎 瑞穂 株式会社オーザック専務取締役  
川西 正身 株式会社イズミ 執行役員 財務部長兼経理部長

(議事次第)

1. 開会
2. 一億総活躍担当大臣挨拶
3. 意見交換対象者からの発言・意見交換
4. 閉会

(説明資料)

- 資料 1：望月 篤 株式会社大和証券グループ本社 常務執行役 配布資料  
資料 2：岡崎 瑞穂 株式会社オーザック専務取締役 配付資料  
資料 3：川西 正身 株式会社イズミ 執行役員 財務部長兼経理部長 配付資料

(概要)

○田中次長 それでは、「一億総活躍社会に関する意見交換会」を始めさせていただきます。

本日のテーマは、長時間労働の是正と非正規労働者の待遇改善でございます。  
本日は大和証券グループ本社の望月常務、オーザック株式会社の岡崎専務に

おいでいただいております。

それから、イズミ執行役員の川西さんに来ていただいております。

それでは、最初に加藤大臣から御挨拶をお願いいたします。

○加藤大臣 皆さん、大変お忙しい中、こうして足を運んでいただきましてありがとうございます。また、今日は国民会議の先生方にも、中には昨日に続きまして御出席をいただきまして、改めて御礼を申し上げたいと思います。

今、私ども一億総活躍社会ということで、昨年11月に緊急対策をまとめて、そして今、5月に向けてニッポン一億総活躍プランをつくっていかう。基本的には新しい3つの矢、強い経済、子育て支援、そして社会保障ということでありまして、それに全てにかかわってくるのが働き方ということになるわけでありまして、その働き方改革の中の1つが、非正規の方々の処遇改善を念頭に置きながら、同一労働同一賃金ということにしっかり踏み込んでいかなければいけない。

もう一つは、長時間労働というものをどう是正をしていくのかということをお大きな柱として考えさせていただいているところでございます。長時間労働是正といいながら、17時半から会議をするというのは非常に矛盾をしていると感じながらでございますけれども、そこはぜひお許しをいただきたいと思っております。

短い時間ではありますけれども、それぞれの会社においては非常に先駆的な取り組みをしていただいているということをお聞きし、今日はこうして御無理をお願いしたところでございますので、そうした中で取り組んでおられる状況、そして、そこでまたさらにお感じになっている課題、そうしたことも含めてぜひ今日は会議の皆さん方とも御議論しながら、ぜひそれを会議での議論、そして最終的にニッポン一億総活躍プランへと反映もさせていただきたいと思っております。どうぞよろしくをお願いいたします。今日はありがとうございます。

○田中次長 ありがとうございます。

では、メディアの方は御退室をお願いします。

(報道関係者退室)

○田中次長 本日は、長時間労働の是正につきまして、大和証券の望月さん、オーザックの岡崎専務から現場の取り組みをお話いただきまして、そこで一旦、長時間労働の是正について意見交換をさせていただきたいと思っております。それが終わりましたら非正規労働者の待遇改善について、イズミの川西さんからお話をいただきまして意見交換をさせていただきます。

最初に、望月さん、岡崎さんの順で15分程度でおまとめいただいて、お話を伺いたいと思っております。

○望月常務執行役 大和証券グループ本社の望月でございます。

本日はお招きいただきまして、ありがとうございます。

今日は、ワーク・ライフ・バランスの実現に不可欠な長時間労働抑制に関する当社の取り組みについて、ポイントを絞って、時間の限りもありますのでお話しさせていただければと思います。

まず早速1枚おめくりいただきまして1ページ目ですけれども、これは当社グループの概要を示しております。グループ全体で約1万3,000名。持ち株会社である大和証券グループ本社のもと、個人向け、法人向けの営業部門である大和証券を中核とする連結経営を行っております。

2ページ、当社の企業理念、4つございますけれども、そのうちの1つに人材の重視を掲げております。当然ですけれども、当社の競争力の源泉は人材です。人のクオリティーが生命線であると考えております。

3ページ、経営戦略の中でも社員のモチベーションやロイヤルティーが非常に重要な役割を果たしているという考えに立ちまして、報酬によるモチベーションの向上だけではなくて、非金銭的な報酬である心であったり、マインドであったり、こうした政策を重視した経営を行っております。

4ページ、当社は男女ともに、ベテランから若い社員まで、働きやすい会社、働きがいのある会社を目指して、その中の一環としてワーク・ライフ・バランスの推進に力を入れております。御存じのとおり一昔前までは証券会社は典型的な男社会でございまして、働き方もセブンイレブンで、日本企業はどこもそうだったのでしょうけれども、身も心も会社に捧げるといった働き方が美しいとされていた雰囲気のある会社でもあったわけです。そこにはワークハード・ライフハードと書いていますけれども、バランスというより両方とも社員にとってとても大切なことであり、ともに全力で取り組もうというものをキャッチフレーズとしています。言わずもがな、ワーク・ライフ・バランスの推進の鍵は時間管理に尽きるということで、限られた時間の中で成果を出す。この意識の浸透をさせることに悪戦苦闘してきたという歴史でもあります。

社員にとって、とにかく終わりの時間が決まっていれば普通の人には逆算をして日中の業務効率を考えますし、結果的に社員は密度の濃い、いい仕事をしてくれるのではないかとということで推進をしています。当社では平成19年に19時前退社というものをスタートさせました。これはどんなに遅くても19時には帰ろう。支店で言えば鍵をかけて帰ろうということに取り組みました。特に個人営業をしている大和証券の支店を中心に始めましたけれども、少しおくれて今、本社部門、それから、ホールセール部門もこの取り組みを行っております。

当社もそれ以前には早帰りというものがありました。結果的に早く帰れたというのでは意味がないということです。時間を自分でコントロールできるかどうかというのが重要であると考えています。

導入当初は、役員や支店長からとても仕事が終わらないと、反対の声が多く

ありましたが、当時の経営トップが大変なリーダーシップを発揮して、毎日の実施状況なども報告をさせ、かなり徹底を図りました。こうした取り組みの結果として、飲みに行く社員もふえるかと思いましたが、実は自己研鑽をする社員が大変ふえたという面がございました。ここにはCFPを挙げましたが、大変難易度の高い資格です。ご覧の通りスタートした平成17年と足元ではかなり取得者がふえました。これは金融機関で現在ナンバーワンの数でございます。意識の高い人は時間さえ与えれば勉強するということだと思えます。

次のページにワーク・ライフ・バランス、時間管理にかかわるここ10年の当社の取り組みをまとめております。もともと当社では平成17年に女性活躍推進チームを発足させまして、女性活躍に本格的に取り組み始めました。当時、社員へのアンケート、それから、ヒアリングを行いまして、ここに保育施設への費用補助、プロフェッショナル・リターン・プランと書いていますけれども、結婚、育児など、ライフイベントを理由に退職した社員が5年以内なら復帰できる制度を新設しました。また、配偶者の転勤があった場合でも、それに合わせて勤務地を変更できる勤務地変更制度など、いろいろ導入をしてまいりました。

そうした中、女性の活躍支援を進める上では、男性も含めた全ての社員の働き方を見直さないとうまくいかないという壁にぶつかりまして、平成19年にワーク・ライフ・バランス推進室を設置し、19時前退社の励行を初めとするワーク・ライフ・バランスの推進に本格的に取り組み始めたという流れになっています。

赤字で時間管理に関するところを抜き出していますけれども、平成19年、この年に管理職を含めた全社員の労働時間を管理できる人事システムを導入しました。システム化によりまして全社員の労働時間を把握しやすくなり、あるいは上司もリアルタイムに配下社員の健康管理時間などを把握できるような体制になりました。

こうしたシステムを導入しまして、19時前退社を進めてきたわけですが、先ほど壁にぶつかったと申し上げましたが、時間管理への意識は徐々に浸透していったものの、やはりなかなか理解ができない、あるいは実行が伴わないマネージャー、社員、あるいは残業代のつく社員は早く帰すけれども、管理職だけ残って残業するというケースも出てきました。

そこで1枚おめくりいただきたいのですが、参考資料でおつけしております。上に画面サンプル①で36協定等チェック画面とありますが、平成24年に一人一人の社員の勤務状況を一覧で把握できる協定のチェック画面をつくりまして、常に本人が確認できるようにしました。それから、支店長、部長もこれをちゃんと見ているのかどうか、裏側で人事部が確認をして、見ていないようだったらこちらから電話をする。このような仕掛けをつくりました。

ここでは年休の取得状況、予定の状況だとか、健康管理時間に対して今どのぐらいのペースで来ているのかなど一覧で確認できます。

その下が制度利用カレンダーというものですけれども、これは部員相互に年休、夏季休暇、また短時間勤務を利用する社員もふえてきましたので、こうした勤務時間の予定、取得状況を確認し合えるような仕組みを入れました。これは制度利用カレンダーと呼んでおります。計画的に年休をとるための施策でもあります。

最後のページですけれども、平成27年には、各社員の人事管理システムのトップ画面に健康管理時間、年休の予定日数、取得日数の状況を表示して、一定の条件に該当するとアラートが表示される機能を追加しました。毎日使うこのシステムのトップ画面にポップアップすると否が応にも時間管理や計画的な年休取得を意識する。こうした仕組みを入れております。

以上、当社の取り組みをご紹介させていただきましたけれども、今後も女性も男性も、ベテラン社員も若手社員も、生き生きと働き続けられる環境づくりに取り組んでいきたいと考えております。

御清聴ありがとうございました。

○田中次長 ありがとうございました。

続きまして、オーザックの岡崎さんからお願いいたします。

○岡崎専務取締役 株式会社オーザックの岡崎瑞穂と申します。よろしく願いいたします。

本日は弊社のような小さな会社に、お声がけいただきましてありがとうございます。発表の場を設けていただいたことに感謝いたします。

私は、弊社、社長の家内で専務取締役をしております。

弊社は、資料もつけておりますが、金属製品の製造業をしております。建築物、橋梁、建機などに使われる金物を製造販売している会社です。

今年が創業71年目になります。取締役が4名、社員数は女性が7名、男性が31名で、計38名の会社です。この社員の中には障害を持っている者、永住権のある外国人、他社を定年退職して再就職してきた60歳以上の社員もいます。平均年齢が37歳。ダイバーシティ経営を目指している会社です。

平成5年から約10年間、経営者の怠慢とバブル崩壊もあり、とても苦しい経営を経験しました。景気が悪い、社員が悪い、お金を貸してくれない銀行が悪いというように、全て周りが悪いと思っていましたが、社員は経営者のパートナーなのだ、家族なのだ気づきました。

社員を幸せにできない会社は我が社のようになっていくのだと、その時、思いました。

社員満足の低い会社は、社員が自発的に動かない、やりがいや達成感を味わ

う働き方ができないことにも気づき、社員に働きやすい職場を提供し、一人ひとりが活躍できる会社づくりを進めているところです。

社員満足の課題の1つが「長時間労働の抑制」でした。

社員の健康、仕事と家庭の両立、余暇時間の増加、コスト削減を目的として取り組んでまいりました。その取り組みを紹介させていただきます。

7ページに取り組み内容を挙げております。振り返りますと、小さな会社だからできたのだと思います。

まず「生産管理システムによる仕事の見える化」です。生産管理システムに入っている1人当たりの稼働時間が60分×8時間で480分。その480分で各自が効率を上げていく方法を考えるよう社員に投げかけております。

生産管理システムは、受注した製品の材料仕入れから出荷までの工程をパソコン内に入力して、全社で共有するものです。

8ページの「加工指示書」という資料をごらん下さい。

受注をすると1品目ずつこのような加工指示書を打っていきます。上のほうに向先名、品名、サイズがあります。完成予定日が左側にあり、その次が工程です。素材を購入したら持ち込んでもらう。それから、LH55という機械で粗加工、その次に段取り、次に3Dで加工というふうに、順番に出荷までの工程を打ち込んでいきます。

それを誰がするのかというのが加工予定者になっています。ここには仕入先、外注先も入っておりますが、社員の名前が1人ずつ入っております。その社員が、この製品を何分で加工できるのかというのが予定時間です。隣に、実際に加工した時間、実績加工時間というものがあります。そこまで入れますと、今日は、白紙になっておりますが、原価予定時間というところに予定時間を入れると原価の予定価格が入り、加工時間の実績を入れると原価実績が入り、社員全体で製造原価を把握しております。

最後には、この製品で幾らの利益が出たかという実績利益高、粗利益率までが出るようになっております、これが加工指示書です。

各工程の予定時間、目標時間と予定原価を設定することで、社員に時間の意識、コスト意識が高まりました。

予定時間内に作業が終わらない場合は、関係部署が話し合いの場を設けます。材質によっては加工時間が予定より長くかかる場合もあり、「予定時間が短過ぎる。」と製造部は交渉してきます。

加工指示書をもとに中日程計画表というシートも毎日出てきます。これには、毎日、一人一人の仕事の予定が出ています。1日一人当たりの仕事量が一目でわかるようになっていたため、特定の社員に業務が集中することがなくなり、長時間労働の抑制につながりました。

次に、「多能工化の推進」です。多能工化のためのOJTカリキュラムを、教える立場の上司が作成します。教えてもらう社員は、自分の持ち場の機械を動かしながら、他の機械の教育訓練を受けます。全員が全ての機械を使えるようになるには3年かかりました。

次に、「職場改善委員会を設け、社員からの改善案を具体化」していきました。委員会の目的は、“働きやすい職場づくり”の推進です。長時間労働抑制の改善案としては、次のようなものが出ました。

時差出勤、時差休憩をすることで機械の稼働率を上げること。

忙しさの見える化で、余裕のある人は忙しい部署を助けること。

毎日定時退社のための打ち合わせをしようということ。

毎週金曜日に“ノー残業デー”の実施をしましたが、今は残業がない日がほとんどですので、ノー残業デーという言葉が死語になりつつあります。

工場内には天井にクレーンが通っているのですが、機械の配置替えをすることでクレーンの待ち時間を短縮できるという、社員からの提案も出ました。

「職場改善アンケート」も実施しました。実施後、課題解決に取り組んでおります。アンケートの中に「もう仕事に限界です。」と書いている社員がいました。メンタルヘルス対策が必要なのだと感じ、私が平成20年にキャリアカウンセラーの資格を取得して、社内のカウンセリング業務をしております。

次に、「雇用の増加によるワークシェアリング」です。定期的かつ継続的な新卒採用を続け、社員を増やしてまいりました。6年間で10名、それに伴い、忙しい部署の仕事の振り分けが可能になりました。同時に機械も増やしていきました。

次に「24時間稼働の機械を導入」です。これはインドネシアへの工場進出を考えていたのですが、弊社のような小さな会社では、どう試算しても採算がとれないことがわかりました。そこで発想の転換をし、社員が働く8時間以外の16時間を有効に活用したロボット付きの機械を導入し、長時間労働削減とコスト削減を可能にしました。

次に、「コミュニケーション費用の助成」です。仕事上、いろいろな交渉事が社内で起きます。他部署との交渉事、部署内での交渉事が起きますので、全社的なコミュニケーションが必要だと感じました。

そこで社員間の連携を密にするために、コミュニケーション費用を助成しております。ほとんどが食事会に使うのですが、1回1人3,000円までの助成をして、回数は不問にしております。

最後ですが、「完全下請部門を縮小」しました。親会社の要求を満たすためには、どうしても納期と単価が自社で決定できず、社員に負担がかかります。不景気なときにはでませんでしたが、景気上昇と共に、徐々に縮小し、現在ではゼロ

になりました。

以上が取り組み内容でございます。

小さな会社ですが、社員を幸せにしたいという気持ちは大手企業さんに負けないものがあります。経営者が社員はパートナーだと気づいてからは、「働きやすい会社とは、どんな会社なのか？」を常に自問自答しながら、今日に至っております。今日は、その取り組みのほんの一端を紹介させていただきました。

経営者の意識が変われば「社員満足」を追求する方法は、幾らでも考えることができました。経営者が「社員をどこまで幸せにしたいのか？」ということがポイントだったと思います。私たち経営者が動き始めると、その思いは社員に伝わります。社員は潜在能力を存分に発揮してくれ、社員の成長と共に会社も成長してまいりました。これからも、日々精進し「社員に満足してもらえる職場」、「働きやすい職場」を提供し続けたいと思っております。

本日は御清聴ありがとうございました。

○田中次長 ありがとうございます。

それでは、意見交換に移りたいと思っております。どなたからでも結構ですが、いかがでしょうか。

高橋さん、お願いします。

○高橋議員 大和証券さんに2点お伺いしたい。

1つは、御社の取り組みはわかりましたが、ほかの証券会社さん、野村さんとかはどのような感じなのでしょう。同じようにやられているのでしょうか。

2番目に、コストと成果というのはどのように計測されて、これをやっていることの効果をどう見ておられるのか。何か物差しみたいなものがあるのかどうかということをお伺いしたい。オーザックさんに、時間のことはよくわかったのですが、一方で5ページを拝見していると正社員短時間勤務制度が4行目にあります。パートから正社員へ・正社員からパートへといった女性の退職者再雇用制度。この辺も非常にすごいなと思うのですが、そもそも38名の社員のうち、女性はどのぐらいいらっしゃるのですか。

○岡崎専務取締役 女性は7名です。

○高橋議員 7名ですか。そういう意味では残業のことだけではなくて、女性に対する処遇というものがすごく先進的だという気がするのですが、そこまでできる、あるいは人をふやし、コストをかけているわけですが、当然それは会社にとってコスト増になっていくと思うのですが、その辺は割り切った上でできているのか。売り上げと一緒に伸びていけばいいのですが、売り上げが伸びないときにコスト増にだけつながるのではないかと危惧があると思うのですが、その辺はどう乗り越えてこられたのか。それをお伺いできればと思います。



○田中次長 望月さんからお願いします。

○望月常務執行役 まず他社はどうかということなのですが、正直なかなかわかりにくいところがあるのですが、まず個人向けのいわゆる営業部門については、余り夜遅くまで個人のお宅にという時代では、世の中の的になくなってきているのではないかと思うのです。10年前は19時前でよかったのですが、今は19時でも遅いではないと言われる時代に入ってきているのではないかと思います。したがって、他社も19時、20時を超えて営業するということは多分もう社会的に難しいのではないかという気がします。

一方でホールセール部門は海外ともつながっていますので、業務上どうしても時間が不規則になりがちです。ここは当社でも現場サイドから意見のあった部分です。当社は絶対的な労働時間がコンパクトになっている分、他社に負けるのではないかという不安の声です。そういう意味では政府にも一層、社会全体として進めていただいたほうが我々としては大変ありがたいと思っています。

○高橋議員 私が伺いたかったのは実はそのところで、幾ら1社で縮めようとしても、しょせん例えば同業他社が長時間労働をやっていけば、経営者にしてみれば、やはり他社に負けてしまうという意識があるのではないか。そこが1つのネックではないか。そういう意味では同業他社が何をしているかも全く関係なしに御社が自分たちの意識でもってどんどん縮めていかれるという、その勇氣というか割り切りというか、そこがおもしろいなと思うのです。

○望月常務執行役 現場サイドから、そういう声が上がっているのは申し上げた通りです。経営では時間管理を優先していますが、取りも直さず社員の健康管理に直結しているからです。

KPIはあるのかということなのですが、当時、17年に始まった後にリーマンショックがあって、何らかいい計測が継続的にできると思ったのですがとりわけ証券会社は市況によるブレが余りにも大きくて、なかなか因数分解ができない。ですので、時間管理については社員の働きがいに関するアンケートなどを時系列でとって参考にしています。ちなみに残業代は計測していますので、当社はそこで効率的になった部分については研修費に回すということをやっています。

○高橋議員 浮いた経費を人材育成に使うというのはいいですね。

○岡崎専務取締役 私が女性社員の育児支援を始めたのが16、17年前なのです。そのころには取締役は、私が女性だけで、あとは男性が3人でした。その3人は、やはりコストが高つくだろうということで反対しました。女性社員は安いコストで雇用して、辞めていけば、また次を雇用すればいいのだという古い考えでした。

2、3年かかってやっと説得し、育児支援に取り組み始めました。女性が1年

間休むと、その間、周りの社員が、仕事の分担をしてフォローしてくれました。休んだ社員も、キャリアを積み上げ、成長しながら頑張ってくれています。コスト増ではなく、逆にプラスになりました。古い考えの取締役の説得が一番コストがかかったかもしれません。

以上でございます。

○田中次長 では、樋口先生。

○樋口議員 岡崎さんのところは製造業で、工場のほうは割とモーターをとめてしまえば、それで残業はできないという話で、割と時間管理が日本の企業においてもぴしっという感じがあるのです。それに対して事務職というのはなかなかそうはいかないとよく言われて、その事務職の生産性が日本は低い。なぜ長く働いて低いのだろうかという話なのですけれども、先ほどの御説明は、どちらかという工場の中のお話という受けとめ方だったのですが、事務についても同じようなことなのですか。

○岡崎専務取締役 そうですね。事務職も以前は、遅くまで仕事をしていたのですが、ノー残業を提唱してからは、定時退社しています。事務職は、他社の約3倍の人数がいて、みんなで仕事を分け合っています。午後一番に、仕事の進捗を打ち合わせをし、17時に終わりそうにない社員のフォローを他の社員がしたり、先輩社員がアドバイスをしたりして定時退社しています。

○樋口議員 ということは、事務職もうまくやっている。

○岡崎専務取締役 はい。それは、経営者が指示したわけではなくて、自分たちが早く帰ることで家族とも一緒にいられるし、自分の時間も持てるという意識が芽生えてきたのだと思います。

○樋口議員

、金融業界でワークバランスの取組がここまで進められているということに驚いていますし、敬意を表したいと思いますが。とくに証券会社の場合、問題になってくるのは給与の決め方というものが、こういったときにむしろ歩合給といますか、成果主義といますか、そういうものが導入されてくることになってきたときに、裁量制が入ってくると長くなってしまいう傾向がどうも世の中はあるようなのですが、そのところというのは御社はどのようにしているのか。、それによって給与差というものがかなり大きいという印象を持っているのですが、どうなのでしょう。時間でぴしっという話と、成果が上がっていないからもっとやらせてくれという話というのがかなり出てきそうだなという感じ。先ほどそれは経営者のリーダーシップで乗り越えたんだということもあったと思うのですが。

○望月常務執行役 もともと証券会社の場合には、フロントについては実績が明確に数字で出ますので、そういう意味ではわかりやすいです。問題は本社部

門であったり、事務職系だと思えるのですけれども、そこは多少の意識改革を要しているところだと思います。要は長くいるほうが頑張っているという空気感です。やはりこれはいろいろ啓発をしていかないと、どうしてもそちらに引きずられるというのはあるのだらうと思います。ただ、全体とすると証券会社は比較的他の業種より客観的なものではかりやすく、実力主義といえますか、そういうものに合致しやすいという面があります。

○樋口議員 時間を延ばして自分の成果を上げようという人があらわれてくるのかなと思うのですが、それは完全に同じ時間で土俵を用意して、その中で競争しているという。

○望月常務執行役 現場サイドからそういう声があったことも事実です。もう少し時間を延ばしたい、あるいは土日働きたいという声がありました。そうした働き方は結局続きません。つまり持続性がある働き方、サステイナブルな働き方かどうかということを経営は重視しており、そうした考え方が最近では浸透してきたと思います。

○土居議員 プレゼンテーションどうもありがとうございました。

まず望月さんにお伺いしたいのですが、健康管理時間の話をされていて、御社の社員の方は健康保険組合に入っておられますね。健康保険組合とタイアップしながら長時間労働に対するケアとか、社員の健康管理と残業時間との数字を照らし合わせながらの管理とかアドバイスとかいうのはやっていますか。

○望月常務執行役 それは実施しています。今の画面の健康管理時間ですね。45時間あるいは60時間など一定の健康管理時間を超えてくると、当社の総合健康開発センターがあるので、そこから直接社員のほうにアクセスして、体調の確認であるとか、面談とか、診察の希望はどうかという投げかけを行なっています。

○土居議員 それは御社が自発的にそういうことをしようとやっておられたのか、それとも他社でそういう取り組みがあるということを知って、では我が社にもという感じだったのでしょうか。

○望月常務執行役 これは実は結構古いのですが、平成20年頃から、総合健康開発センターと人事と健康保険組合で定期的に集まって、健康促進に関する企画を立てたりもともとそういうことをやっていたのです。

○土居議員 大企業は必ずしもそういう関係がうまくできている企業と、そうでない企業とあるので。

○田中次長 白河さん、どうぞ。

○白河議員 望月さんにお伺いしたいのですが、鈴木会長のリーダーシップで

19時前退社を断行したという話をインタビューのときに伺いました。副社長以下、みんな反対だった。そんなことできるわけがないというところを押し切ったということでした。ただ、それは自分が若いときに無駄だと思っていた働き方を改めただけで、別に女性の活躍のためではなかったとおっしゃっていました。女性の活躍に関しては何かこの10年で目覚ましいものというのは、ありましたか？たしか女性社員の総合職転換をかなり進められたと思うのですけれども、何か目覚ましいものがあるのか。

あと、学生の就活での人気が男女ともにどうなのかということと、それから、評価も改革したと伺っています。新しいお金を持ってくる人が一番偉いというようにしたんだとおっしゃっていたのですけれども、それは具体的にはどういう評価の改革なのかなというのを伺いたいです。

○望月常務執行役 最後の御質問は多分かなり長くなってしまうので、イメージで言うと新しいお客様、新しいお金で市場開拓した社員を評価しようという考えに基づいていろいろやったということです。

○白河議員 ではファンドを買えとか、手数料稼ぎとかではない。

○望月常務執行役 そういうことです。そのようにずばりおっしゃっていただければ。

○白河議員 すみません、ちょっと言い過ぎました。

○望月常務執行役 あと、女性活躍についてはデータだけでいきますと、今、営業所を入れると144あるのですけれども、118の支店のうち22か店が女性の支店長です。ですのでもはや女性支店長だからという特別な目で見られることなくなったと思います。

○白河議員 最初は女性のためではなかったけれども、この10年やって女性がどのぐらい活躍してきたか。総合職転換がかなり進んだと聞いているのですが。

○望月常務執行役 女性支店長が22か店というのもそうですし、女性の役員も10年前はいませんでしたが、現在7名となっています。

それから、総合職転換という意味では以前、一般職と総合職という区分けが一般的だったと思いますが、一般職から総合職への職制転向を約1,000名ぐらい行いました。当然、処遇が上がりますので、人件費という点では基本的に会社不利なのですけれども、そこを活躍推進という観点から転向促進を行ったわけです。

○田中次長 菊池さん、お願いします。

○菊池議員 望月様に伺います。4ページで働く時間が短くなった。しかし、短くなったことでCFP認定者がふえた。成果実力主義ということであるのならば、ワーク・ライフ・バランスの観点からは仕事をやる時間は短くなったのですけれども、その分、家庭にお父さんたちが帰っているというよりも、むしろその時

間をOFF-JTとして勉強に使って、仕事に結びつけようというようにも見えたのです。カエルジャパンキャンペーンなどもありますので、その点ではいかがでしょうか。

○望月常務執行役 人それぞれだと思うのですけれども、当初、我々は早帰りさせると大半の社員は飲みに行くのではないかと思ったのですけれども、実際は勉強をする社員も多かったということです。それから、我々は社員だけでなく家族も会社の重要なステークホルダーだと考えています。年1回、家族の職場訪問というものを各職場でやっています、そこには日ごろのお父さんお母さんの仕事をする姿や職場を家族に見せようという取組を長年実施しています。去年は全体で6,000人ぐらいのご家族が小さいお子さんを連れて来ていただきました。そういう意味では決して家族をないがしろにするというメッセージを発信しているわけではありません。

○土居議員 ご飯は家で食べて勉強をする。

○菊池議員 済みません、そこが気になったのと、もう一つ、望月様にお伺いしたいのですけれども、先ほどお伺いしたご活躍中の22の支店の女性の支店長、また、役員の方々の結婚と出産というのはどのような状況でしょうか。

○望月常務執行役 昨年就任した役員がお子さん2人いる女性です。ご結婚されているけれども、お子さんはいらっしやらないというのが2名、あと4名は独身です。

○菊池議員 ありがとうございます。

○高橋議員 今回の菊池さんの御質問とも関係があるのですけれども、例えば何で成果をはかるといったときに、出生率なんていうのも1つの手ではないか。出生率は1人の女性が何人子供を産むかですが、そうではなくて、男女関係なく1人の社員が何人子供をつくるかという測り方もある。企業子宝率ではかると男女関係なく、その会社の出生率が結果的に上がったのかというものが見られるという話があって、なるほどなと思ったのですが、そういう成果のはかり方もあるのではないかと。大体、大企業の出生率はいろいろ策を打っても上がっていないのです。だからその辺が1つポイントかなと。これは提言です。

もう一つ、サービス残業は今はないのでしょうか。これが質問です。

○望月常務執行役 確かに社員の出生率はそのように思いますのでご意見は参考にさせていただきます。社員の出生率だけでいきますとデータをとっているのですけれども、実は伸びているのです。でも何で伸びているかという理由がありまして、つまりこういった施策をいろいろやっているものですから、女性の在職率が極めて高まっているのです。ですから、結果的にお子さんの数というのは全体としてはぐっと伸びているということです。

○高橋議員 それはいいことではないですか。女性の活躍が促進されて、かつ、

結果として出生率も上がっている。そういう会社がたくさんふえたら社会全体で出生率が上がっていくと思うのです。

○望月常務執行役　ちなみに、当社は3人目が生まれたら200万給付し子育て支援を行っています。

もう一点、サービス残業については御指摘のとおりリスクがあり確認しています。クォーターごとに裏側でパソコンのログオフや入退館を全部チェックして、一定時間以上ずれているのは確認をとって、疑わしいものは遡及して払っています。

○樋口議員　先ほど前のほうの高橋さんの質問で、競合他社とか、他社との関係というものがどうも長時間労働を生み出している1つの要因ではないかという御指摘がありました。望月さんのところはまさに競合他社、岡崎さんのところはむしろ発注元の会社の発注の仕方で残業をせざるを得ないということがかつてはあった。今それを全部下請をやめてということだったわけですが、そうすると1社だけでやるというのはなかなか難しく、むしろ他社と一緒にやっていくことが必要ではないか。

例えばこの間から三越、伊勢丹がこの正月2日まで休みにするというものをやったのですけれども、ほかが追随してこないのです。電車のほうのあれは、逆に電車は1日から走っているのだから、1日から正月もやるのは当たり前だみたいな話で、それで一斉にむしろカルテルをつくったらどうか。例えばこれは組合側が本来要求するべきことだと思うのですけれども、業界での例えば正月の1日、2日は休みにしますとか、あるいは何時以降は営業しませんとかいう形。あるいは親会社のほうがという話というのも絵に描いた餅かもしれませんが、あるのですが、そういったものは必要だと考えますか。それとも、それぞれの会社でやっていけばいいのではないかということなのでしょう。お二人にその関係をお聞きしたいのですが。

○望月常務執行役　業界内でそういった議論を進めるということは思いもしていなかったものですから。ただ、時間に関する社会共通の考え方、そういう必要性は強く感じます。一社だけ、あるいは業界内というよりかは、社会全体の足並みがそろわないと、競争上厳しいと感じる企業も多いでしょうし、こうした問題の解決は進まないのではないかと思います。

○新原次長　法律ではないですか。

○樋口議員　いや、新聞社がやっているわけです。おととい休刊日だったわけでしょう。あれがカルテルなのかどうかというのはあるのだけれども、法律解釈としてはできるはず。価格についてのカルテルは問題なのだけれども、そういった働き方についての事例がないらしくて、やっているところは幾つもある。例えば床屋でもかつては火曜日ですけれども、その地域で全部休みというもの

をつくって、これで訴えられたと余り聞いていないので、そういうこともあり得るのではないかという話が一部にあるのですけれども、公取が何と言うか知りませんが。

○田中次長 岡崎さん、いかがですか。

○岡崎専務取締役 私は必要だと思いますが、悲しいかな中小企業の中でも、取り分け零細企業の取引先が多いのです。そんな中では、まだまだ経営者の意識改革をしなければ、とんでもない話で、みんなと一緒ににはできないです。

○土居議員 岡崎さんにお伺いしたいのですが、まさに中小企業が働き方を変えないと。7割の労働者は中小企業で働いているのです。まさに加工指示書のシステムは非常に素晴らしいと思うのですけれども、これは自社でそういうものを入れようとされたのですか。それとも、他社でそういうコンピューターシステムでこういうことをやっているというお話をお伺いになって、それで入れられたのですか。

○岡崎専務取締役 自社でやりたいと思いました。それでソフト会社に相談をして、自社なりのものをつくっています。

○土居議員 そのコンピューターソフトの会社は、御社とそれをつくったわけですね。ほかの会社にもそれを似たような形で労務管理に使ってくれとソフトを売り込んでいるとか。

○岡崎専務取締役 それはないと思います。

○土居議員 そうすると、なかなか個別のケースでそういうことをやったということで、中小企業全体に広がったというわけではないということですか。

○岡崎専務取締役 そう思います。うち独自のものなので。

○土居議員 行政の助けを借りたということは。

○岡崎専務取締役 行政の助けは借りていません。

○土居議員 すばらしい取り組みだと思います。

○田中次長 大臣、いかがですか。

○加藤大臣 私は、長時間とは関係ないのですが、完全下請部門がゼロになるというのがすごくポイントだと思うのですが、でもすごいリスクがありますね。どうやって実現されたのですか。

○岡崎専務取締役 社長の決断だけです。

○加藤大臣 でも自社製品に相当自信がないと難しいですね。

○岡崎専務取締役 そうですね。完全下請け部門は自社の製品とは別部門で半導体関係の仕事をしていました。鉄鋼業のほうが悪い時は、とても助けられましたが、社員のため、会社のためを考えると、縮小が必要だと社長が決断しました。5カ年の中期経営計画を社員が共有しています。そこに縮小部門の売上減少を反映させ、営業部を中心に、全員が穴埋めをしてくれました。

○加藤大臣 ありがとうございます。

○田中次長 よろしゅうございますか。

○白河議員 望月さんに、先ほど忘れた質問があります。学生からの人気は上がっていますか。

○望月常務執行役 そうですね。就職ランキングではそこその位置を今は頂戴していますので。

○白河議員 それは労働時間という特色がついたこともかなり大きいのでしょうか。

○望月常務執行役 実際に女性のランキングが上がっている部分については、こうした女性の働きやすい環境づくりと時間の問題というのはかなり大きかったと思います。あと、学生と面接しますと、そういうことをポイントに挙げる学生がふえてきたのは事実です。それは実感としてあります。

○田中次長 ありがとうございます。

次の話題に移りたいと思います。非正規労働者の待遇改善について、イズミの川西さんからお話をいただきたいと思います。

○川西部長 イズミの川西と申します。今日はよろしくお願いいたします。

非正規労働者の待遇改善について、お手元の資料で御説明をさせていただきます。

1ページめくっていただきまして、まず私どもの会社の概要でございますけれども、私どもの会社は総合スーパーです。イオンさんとかららぽーとさんとかヨーカドーさんとか、ああいう形で総合スーパーと合わせて食品スーパー、東京で見ればライフさんとかヤオコーさんとかいう業務を営んでおります。従業員数はそこに記載のとおりですけれども、グループ会社を合わせるとこれに1万人ぐらいが加わってくるぐらいの規模に今なっております。店舗数が103で、グループ会社を入れると110ぐらいふえてくるというところで、営業エリアにつきましては中国地方、四国、九州、この辺のところを営業基盤として営業を営んでおります。

2ページ、従業員の構成でございますけれども、総合スーパー並びに食品スーパー業務ですので、いわゆるアルバイト、パートナーさんの社員ウエートが非常に高いです。約85%ぐらいがアルバイト、パートナーさんで業務を営んでいる。正社員は15%ぐらいしかいないというような状況でございます。

そういう中で職能資格給制度というものを1990年代後半、バブル崩壊を受けた後、その後に考え出してきました。初級、中級、上級、主任というようなランクづけをして、その表にありますように縦軸に給与、職務の重さ、こういったものを考えて打ち出しました。この分の中には細かいところの課題が余り検討されずにこういう制度を始めてまいりましたので、2014年にパートナー社員の



活用をさらにもっと進めていこうということで、課題の検討に入ってまいりました。それで職能資格制度というものを大幅に改定いたしました。

3 ページ、制度の目的としては、職務遂行に必要な職務水準及び昇格基準を明確にしていく。いわゆるどんな仕事をしている人なのか、あるいは余りしていない人なのか、ここが時給も含めて給料が同じなのか、これは正社員のところでもありますけれども、パートナーさん、アルバイトさんの中でもこういったものがあります。特にパートナーさんというものが私どもの業務では主力業務になってきます。

皆さんスーパーに行かれてみればお刺身を三枚おろしするとか、あるいは惣菜の天ぷらを揚げていくとか、サラダをつくるとか、こういった業務はほとんど正社員はいません。小さい店ですと正社員は1名ずつぐらいしかいません。ほとんどはパートナーさん、あるいはアルバイトさんがこれをやっていて、そこに刺身がおろせるというのは非常にスキルです。スーパーに行って時々見られたらいいと思うのですけれども、刺身が同じ厚さで切れているかどうか。中には厚いもの、薄いものがまじっているものが多分あると思いますが、この辺はやはりスキルです。そのスキルがある人となない人が同じ給与なのかというところもあります。あと、生産性のところもあります。そういったところのスキルを明確にしていこうということをやってきました。

それと、スキルのセルフチェック及び上司のチェックといったものをきちんとやっている。スーパーバイザー（SV）という者が彼ら彼女らの審査をきっちりしていく。及びそこだけでは人間的な評価になって、恣意性が入りますので、研修をきっちり受けていただく。こういうことで試験に合格をしていくというような形で進めていきました。これは2014年度の部分ですけれども、初級から中級に上がったというところの部分で102名ぐらいいます。上級に上がったというところが400名ぐらいいるという状況になっています。一番上のパートナー主任というものは、ほぼ正社員に近い待遇をするのですけれども、これが毎年15～20名ぐらい出ています。

4 ページ、そういう制度を導入するに当たって課題はどのようなものがあったか。今、一部申し上げましたけれども、どんなに仕事をしていても給料が上がらないということで、不平不満を抱きます。場合によってはよその会社に、スキルを持っていますから、面談を受けて時給が高いということになるとよそに移っていくことがあります。せっかく育てたパートナーさんが他社に移っていくということになると、我々としては非常にづらい状況になる。また一から教えていくということになっていきます。

それと、何をしたら昇格、昇給されるのかというところが不明確。これではモチベーションが上がらないというところ。あるいはこれは悪い事例ですけれど

も、新しいことや難易度の高い業務を敬遠する。マンネリ化。できるだけ余り仕事をしないというような方もいらっしゃいます。モチベーションの高い人がここでモチベーションが下がってくるというような事態になっていきます。人に仕事がついてしまう。我が社で見れば一番悪い例です。人に仕事がついてしまっていると、その人の仕事は忙しい、あるいはこちらの人の仕事は暇であるというような、業務量が均衡にならないという非常に大きな問題が出てきます。そういうことでモチベーションが下がってくる。モチベーションが高い人は、自分がいないと回らないのだからということでやってはいただけるのですけれども、いずれは不満が出てくるという状況がございました。

それで先ほど申し上げましたような制度を導入したところ、このような効果がありましたというところで、そこに記載してはいますが、優秀で意欲があればどんどん業務範囲が拡大していく。それに伴った処遇が実現するということで、仕事への納得度が向上してきました。ですから初級で入っていった方が中級、上級、最後はパートナー主任というところまで上がっていきますので、パートナー主任になりますと先ほど言いました鮮魚であるとか惣菜であるとか加工食品であるとか、その売り場を全て任せようになりますので、非常にやりがいがあるというところまで行くようになります。

それと1つは教育の課題が見つかったということで、社員、店長、ここの部下の教育へのかかわりの意識がふえてきました。まだこれは改善の途上のところはあるのですけれども、そういう関心を持つ上司が非常にふえてきたというところがあります。それと個人のスキル、それぞれのパートナーさんが持っているスキルがどういうものをお持ちなのかということが見える化してきた。これは育成マップというものをつくってそれぞれの職場に張り出しています。Aさんはこういうものができるよ。Bさんはこういうものがまだできていないよというものを張り出していますので、お互いに刺激を競い合うような形のものをやっていっています。結果として、作業に人をつけることができ、作業効率の改善というところもつながってまいりました。

4年前からトヨタさんがやっているトヨタカイゼンというものを導入して、今ちょうど丸4年が来るのですけれども、こういうものの中から作業スキルの育成マップとか、作業スキル判定表とか、こういったものをつくっていきまして、その部分が大きな成果を上げることに役立っているということがあります。

表の一番下に書いてありますけれども、退職率が10年前が約12%であったものが、昨年15年度で9.4%というぐあいに改善されてきた。冒頭申し上げましたように、私どもの職場はパートナーさんのウエートが非常に高いです。この方々がやめていかれると、また一から教えるということ。これが大変です。アルバイ

トを含めると年間に3割ぐらいの方の入れかわりがあります御主人の転勤であるとか、出産であるとか、介護であるとか、こういったもので御退職される方は、やむを得ないのですけれども、それ以外の方は先ほどの正社員の長時間労働の部分でも出ましたが、短時間に帰るとか何かをしながら私どもで働いていただくことが目的であるので、スキルをお持ちの方はできるだけ給料、高い処遇をしていくことのできる制度をつくって行って、こういう効果がございました。

6 ページ、先ほど申しあげました、今、取り組んでいることでパートナー主任の育成と登用ということで、現在230名おります。この部分が5年前と比べると今は倍増していくような状況になっています。パートナー社員の目標とするポスト増でモチベーションを上げていっています。いわゆる正社員がやっていた仕事をパートナーさんにやっていただく。自分で商品の発注であるとか、売り場で今日の天気とか、明日の天気を予想しながら製造をどれぐらいにするのか。そういった職務内容に見合った処遇をしていくということをやっています。

それと地域ニーズに対応した商品・サービスの提供。自分でこういう商品を入れたいというものがあれば、それを上司と相談して商品として売り場に並べるとか、こういったようなこともやらせていっています。

今後の環境変化への対応ということで、やはり少子高齢化ということで労働不足がどの業界でも当たり前の状態になってきていますので、パートナーさんを正社員にいずれは上げていく。ただ、皆さんが正社員になりたいわけではない。私はパートナーのほうがいいんだという方もそれなりにはいらっしゃいます。それも勤務時間の問題があります。それでもお金はできるだけ高くもらいたい。いわゆる20時間の問題というところがありますけれども、その壁を越えられる方はできるだけお金をもらいたいという方がいらっしゃいますので、ではその能力と責任に見合った仕事をやっていただければ、処遇はそれなりにやっていきましょうということで、ここに書いてあります多様なキャリアパスでの処遇を実施していっている。パートナー主任の労働条件というのはそこに記載のとおりで、エリアの正社員とほぼ同等というところになっています。パートナーであれば私どもは全員健康診断を受けられるような形にして、そういった面の処遇もできるような形にしていっています。

最後まとめのところでございますけれども、この部分につきましては非正規労働者の処遇改善が企業業績に貢献し、向上していくことによって企業は前向きに取り組んでいくということになる。ここがWin-Winでないとなかなか難しいです。我々の業界は特に難しいと思います。それと人件費、コストの削減といった生産性アップが前提の非正規労働者の待遇改善というものが今まででありました。これからは労働人口が先ほど言いましたように減少してまいります。そ

ういった中で労働力の確保が前提になってきますので、採用力の強化と定着化、この部分を上げていくことが非常に重要になってくるのだらうと思います。そういうものに合わせて待遇を見直すことになります。

最後に8ページでございますけれども、今後の課題というものがいろいろな法改正に伴って出てきています。社会保険の適用拡大による人員配置の見直し。これを今後検討していくことが必要になりますし、高齢者の活用。今は私どもでは70を超えた方でも健康で仕事ができる方は短時間ででも働いていただけるような形で雇用をさせていただいております。それと店舗内での昇格ポストをこれから、パートナー主任がかなりふえてきた場合にどのようにしていくのかということも課題となっています。正社員とパートナー社員の均衡処遇をどのように実現していくのか。また、パートタイマーさんの無期雇用化ですね。人事異動で転勤がないパートタイマーの処遇をどのようにしていくかということが、これから大きな課題になってまいります。

以上で私どもの御説明を終わらせていただきます。御清聴ありがとうございました。

○田中次長 ありがとうございます。

それでは、意見交換をお願いいたします。

○樋口議員 最後の今後の課題のところ、最初の社会保険の適用拡大による人員配置の見直し。これをもう少し説明していただけますか。

○川西部長 昨年だったですか。週20時間から30時間ぐらい働いているパートナーさんにアンケートをとりました。これでどちらを選択していきますか。そうすると、社会保険に加入を希望する方は3割ぐらいでした。あとは20時間以内で勤務したいということになります。やはりパートナーさんはなぜパートナーなのかというところを理解していただくことが必要。我が社の中でも20時間以内で働きたい。それはやはり子供を例えば保育園などに預けている。だから午前中だけ働いて午後は帰りたいというのがあります。そういったところでの働き方の問題というのがあります。みんなが収入がふえることだけを望んでいるということではなくして、収入だけの問題ではないというところがあります。減ってしまう労働力をパートの採用をふやしていかなければいけない、あるいはその部分を高齢者の方を活用していくとか、あるいは正社員でエリア社員をふやしていくとか、こういう言い方をすると失礼かもしれませんが、高卒の採用の方をどんどんふやして行って、エリア限定の方をふやしていくのか。これはコストアップにもなっていきます。その辺で会社の経営のあり方も今後は考えていかなければいけない。これはまだ結論は出していません。

○土居議員 それは事業主負担の問題、つまり労働時間はふやしたくないとおっしゃっているけれども、事業主負担の。

○川西部長 個人も負担が出てまいります。

○土居議員 もちろんそうですけれども、事業主負担の保険料を払わなければいけないという仕組みになったときに、経営というかまさに財務経理の観点から見ても人件費をどのようにコントロールしていくかという問題意識ということですか。

○川西部長 経営サイドから見ればそうですけれども、パートナーさんから見ればどちらを選ぶかといったときに、負担をして給料をふやしてまで、労働時間を長くしてまで、30時間、40時間と長くしてまで働くという意思がない方のほうが7割ぐらい。3割ぐらいの方はいいですよという方がいらっしゃいますけれども、7割ぐらいの方は現状のままのほうがいいというところで、20時間に抑えたいというところがあります。ここを明確に分けていかなければいけない。今年度の課題ではあります。

○高橋議員 今、パートさんもアルバイトも時給が上がってきていると思うのですが、そうすると20時間働けても年収上限制限の壁にぶつかってしまうと思うのですが、現実にはぶつかっていらっしゃいますか。

○川西部長 ぶつかっています。

○高橋議員 そういう場合は就業調整してしまうのですか。

○川西部長 それと採用をふやしています。

○高橋議員 勤めている方は、例えば20時間いく前に給料の面で天井についている場合には、その方は働かないのですね。

○川西部長 そうです。

○高橋議員 だから社としては人をふやさざるを得ない。

○川西部長 ですから毎年起こるのが、我々の商売ですから残業が発生します。例えばこれからあるゴールデンウィークであるとかお盆であるとか、年収制限があると一番困るのが11月後半ぐらいから年末に向けて、働ける日数がこれしかないのでは出られませんかというところがあります。となると、ちょうど正月、それと12月のお歳暮といろいろかき入れ時のときにスキルを持った方が休まれるという状況になりますので、そこは今までアルバイトさんでかなり補充あるいは派遣の方に入らせていただくということで補充をしてきましたけれども、これもきっちり管理していかなければいけない。より厳しく、3割の方しかいらっしゃらないということですから、そのところは採用をふやす。これは余り流動化するということも困りますので、スキルの問題があります。せっかく育てていった方がというところがあります。その方は長くお勤めいただくというものをやりながら、新しい方を採用していく。そこに時給のアップというのも当然つきまわっていきます。

○高橋議員 パートナーさんの処遇を改善していく、正社員に近づけるという

ことは、社としてはコストアップですね。例えばその分、正社員の処遇を落とすとかしなければコストアップになってしまいますね。あるいは逆に正社員の待遇改善がおくれることになりかねないと思うのですが、御社はその問題は生じていないのか。例えば業績が改善してしまえば正社員の処遇は全く落ちないですからWin-Winなのだろうと思うのですが、本当にそううまくいくのだろうか。

○川西部長 やっているのは、完全にうまくいっているわけではないですけれども、私どもは新しくお店を出店していきます。あるいは既存のお店を増床という形をして、そこで働く社員もふえていくようになる。そういうところに正社員は異動していきます。ですから正社員が例えば鮮魚の主任をやっていた。そこにパートナーさんが主任ができるようになった。となったらダブりの期間を入れて、正社員がほかの店に異動していきます。そういう形でやっていきますので、1店舗当たりあるいは1部門当たりのパートナーさん比率が非常に上がっていくようになっていきます。その分、正社員の処遇を劣化させるようなことにはつながっていないというところに行きます。店がふえるので、先ほど言いましたスーパーバイザーであるとか、トレーナーであるとか、そういった人間も当然ふえている。必要ですからふやしていかなければいけない。そういう要因に、これは正社員ですから正社員を回していくという形になっていきます。

○白河議員 この業態では103万とか130万の壁で雇用調整する人がたくさんいるのは企業にとってはどうなのでしょう。よくないことなのでしょう。不利益がありますか。

○川西部長 これはやむを得ないことですがけれども、企業が営業していく上にとってこの部分はリスクですね。だからそれを見越した対応を常にできるだけ考えていかなければいけない。あと、そういうことがふえてきた場合、急な場合には正社員の残業がふえていきますので、その問題も出てきます。なかなか毎日毎日が読めない業務ですので、業務量とかそれなりのものが天候とかいろいろなものに左右されてきますので、その部分の人配、シフト、こういったものも十分必要になっていきます。ですから今、営業時間が結構関東のほうでもそうだろうと思えますけれども、長いですから、パートナーさんでも朝早い人、昼間の人、夜の人、アルバイトさんも入ってきますけれども、ここら辺の雇用の仕方。これで当然時給というものは変わってくるわけなのですけれども、その辺のバリエーションをいかに考えていくか。人事はいかに採用していくかということがポイントになっていきます。

○高橋議員 先ほど正社員の方の処遇については、特に変えなくてもとおっしゃいましたけれども、一方で例えば今後の課題のところでは地域とか勤務時間限定の正社員の受け皿とか、こういうお話がありましたけれども、正社員の働き

方自体も御社の中では変わってきているのですか。例えば今までだったら年功序列だったと思うのですが。

○川西部長 私どもはもともと年功序列という、昔はそうでしたけれども、ここ20年、15年ぐらい前から見れば、成果主義の会社ですので、目標がどれだけいったかいかないかというところが1つ大きなポイントになりますので、年功序列的な発想は全くないです。ですから30代でも部長クラスが出ていくとか、できる人間はどんどん上がっていきます。その部分というのは、これは女性でもそうです。女性でもできる人は管理職にどんどん登用していくという形で、もともと女性の多い職場ではありますので。

○高橋議員 そうすると、例えばその人が女性の場合には出産をするとかどうだとかで一時的に離れたい。そのときには例えば正社員から短時間正社員になるとか、ステータスを変えるとか、働き方を変えるということは十分にできる。

○川西部長 できています。例えば出産をされて産休を一連とられたりして、その後復帰。私の部下にも3人おりますけれども、短時間で出てくる。5時間ぐらいですけれども、今は1人は7時間ぐらいまで上げていっていますけれども、それは正社員のそのときのポストに戻って、それで復帰をしていくという形のものを行っていますので、これは我が社の場合はほぼ定着していると思います。

○田中次長 白河さん、お願いします。

○白河議員 パートナーさんの職能資格給、1人について時給と考えていいのですかね。最低と最高でどのぐらい違うのですか。

○川西部長 時給で見れば100円まではいかないと思いますけれども、あとはボーナスの処遇とか、こういったものが違ってきますので、評価をつけるときに、目標はそのお店、その部門が行ったときに出るものが違ってきます。

○樋口議員 6ページのところにパートナー社員の労働条件が示されていますね。一番下のところですか。これは2ページで言うと一番赤いところの主任さんということですかね。これより下の上級、中級、初級の処遇というのはどのような感じなのですか。

○川西部長 これはかなり落ちます。主任は先ほど言いましたように、それなりに正社員と同等の仕事を完全に任せていきますので、処遇としては同等の部分で賞与が90%ぐらい出るというところなのですが。

○樋口議員 アルバイトさんとは、普通の会社で言うと両方ともパートさんですね。

○川西部長 時給の場合によってはアルバイトが高いときもあります。時間帯の問題とか、限定ですから。ただ、それ以外の福利厚生のところは違ってきます。こういったものの手当関係のところは変わってきます。

○樋口議員 手当が変わってくるのですか。

○川西部長 通勤の交通費が出る出ないとか、いろいろなそういったものがパートナーさんのほうが確実に出てくるように今はなっています。

○樋口議員 手当はかなり主任の場合は正社員と同じですか。

○川西部長 ほぼイコールです。

○樋口議員 手当というと会社によって大分最近多様なのですが、どのようなものが。

○川西部長 先ほど鮮魚を申し上げましたが、鮮魚のスキルの判定をもらえば、ここに手当が出てきますけれども、そういう手当は同じです。

○樋口議員 そういう手当ですか。生活手当ではなくて。

○川西部長 そうです。技術手当的なものを資格を有している方にはその分つけるようになっていっているので、これは全く同じです。

○樋口議員 なるほど。配偶者手当とか俗人的な手当というのはないのですか。

○川西部長 はい。そこは正社員とは違います。

○松為議員 パートナー主任はある特定の職業分野だけで上がって行って、その分野における主任という扱いになるのですか。

○川西部長 そうです。

○松為議員 分野が変わるわけではないのですね。

○川西部長 場合によって異動されるということも、これはそこのお店の上司と話し合いによって移ってもらえないかどうかということがあります。

○松為議員 正社員に上がるという場合には、ある特定のパートナー主任だけのスキルを獲得して上がっていくのであり、マルチな能力がなければだめだというわけではないのですね。

○川西部長 そういうことではないです。ですからマネジメント能力をある程度評価すると言っても、それはその部門だけのマネジメントです。店によっては1つの部門だけでパートナーさんも含めると、例えば惣菜部門で100人もいるとか、こういった店もありますので、365日営業していますので、出てくるのが週3日の人もいれば5日の人もいらっしゃるもので、それを全部動かしていくことになる。これぐらいの規模になると正社員がやっていますけれども、30人、40人をマネジメントする。

○樋口議員 職務限定正社員になるということですね。

○川西部長 もともと私どもの正社員も大体そういう形で配属していますので、衣料品は衣料品、住居関連は住居関連、食品の中は肉の担当とかずっとそういう格好で、専門を育てていきますので。ただ、正社員の場合にはそこから次のステップアップでほかの部門に行くとか、あるいは本部の指導役とかバイヤーになっていくとか、こういった道は十分にあります。

○田中次長 菊池さん、どうぞ。



○菊池議員 14年前から年功序列から成果主義への移行があったと伺ったのですけれども、何がきっかけだったのでしょうか。

○川西部長 やはり業績が一時低迷をしたということもありまして、そのところでコストの削減といったものをどう考えればいいのかというところで、先ほど働いているパートナーさんたち自体の問題もありました。これは経営者からの問題です。

○菊池議員 正社員の方を減らしたということですか。

○川西部長 そうですね。減らしていったってパートナーさん、アルバイトさんへのシフト、ウエートを高めていった。それで業績改善も進んでいったってコストダウンが図れたというところですよ。

○高橋議員 先ほどの話で労働条件のところですが、6ページのパートナー主任の労働条件を拝見すると、実態的には既に同一労働同一賃金になっているのではないかという気がするのです。別に正社員と同じ、全く逐一同じ条件である必要はないわけで、いろいろな働き方だとかキャリアとか、いろいろなところで差があるのは当たり前だと思うのです。にもかかわらず、8ページで正社員とパートナー社員の均衡処遇の実現ということで今後の課題としてここに挙げられているのですが、まだこれから何をやろうとしているか伺っていてよくわからないのですが。

○川西部長 要はエリア社員という者がいます。その中には主任ではない正社員もいます。パートナーさんは先ほど言いましたように転勤がないということでもあります。その場合にこのエリア社員とパートナーさんの処遇ということで、どのようにしていったらいいのかというところで問題が出てきます。この問題はここに処遇の差を、そのままですと処遇の差をつけていくことが難しくなっていますので、これは店舗ができて20年、30年たっていきますと、お店ができたときには平均的にパートナーさんで言うと30半ばから40ぐらいの年齢ですが、20年たつとずっとおられる方は、60前ぐらいになります。正社員もエリアの中では転勤していますけれども、飽和状態になってくる。そこをどのようにしていくのか。その正社員がどこでも異動していいですよと変わっていただければいいのですけれども、そういう制度もありますから、そうではない、私は結婚して御主人とこのエリアに住むんだという方はなかなか難しいところがあります。ですから冒頭に言いましたように、出店というお店ができてくるとそこに移っていったって、雇用の場がどんどん開けていくということはあるのですが、店舗もある面、エリアに応じては飽和状態のところもありますので、そういうものもどのようにして均衡処遇していくのか。

○土居議員 定年は両方ともあるのですか。

○川西部長 ありますけれども、先ほども申し上げましたように70過ぎた方で

も毎年更新で、勤務時間は短くなったりしていますけれども、働いていただいている方もいらっしゃいます。

○土居議員 定年を超えて正社員でい続けられるのですか。

○川西部長 正社員ではないです。嘱託さんという形です。中にはパートナー主任から正社員になる、手を挙げていって毎年10~20名ぐらいの方が手を挙げてなられる方がいらっしゃいます。やはり子供さんの育児が終わったという、40を超えて45とか、若くてもそれぐらいになってくると思いますけれども、正社員になりたいという。

○松爲議員 逆はないですか。正社員で定年だから、その後、働きたいとなったからパートに変わるとか。

○川西部長 そういうものもあります。今、育児制度がしっかりしているからそうなのだと思いますけれども、働く時間をできるだけ短くしたい。子供の育児と介護が重なってきて数時間働きたいという社員がいた場合に、パートナーに変わっていくという場合もあります。そういう方が戻れるようになれば、また正社員に戻していく。その辺はできるだけ柔軟に対応。個別案件ごとに対応していくような形をとっています。だからきちんとした制度にすると、なかなか運用面で非常に難しさが出てきますので。

○樋口議員 かつて、今は違うと思うのですけれども、転換制度を入れることに対して組合がかなり反対して、その理由の1つが正社員は難しい入社試験を受けて入ってきたのに、ちょっと入ってきたパートが何で正社員にという話がかつてはあったのです。今は薄れた。そういうことはなかったのですか。

○川西部長 どちらかというところ、もともとこういう業種はパートナーさんとかアルバイトさんのウエートが高いところですから、パートナーさんも中級以上は組合員になります。それもあって組合の抵抗というのは一切ありませんでした。

○田中次長 どうぞ。

○新原次長 働き方に関する制度のあり方について、一つは、同一労働同一賃金の議論、もう一つは時間外のところで36協定の上限をある程度設けたほうがいいのではないかという議論について、どのような印象を持たれているのか、留意点などあればお聞かせください。流通業界の場合、先ほども言われたようにある程度業態として長時間オープンにしなければいけない側面もあるし、人手不足の中でということもあります。日ごろ新聞などをごらんになって、心配な点、あるいはやっていくときにここに注意してほしいというものがあれば。

○川西部長 労働時間の問題というのは、この業界は非常に長いというところがやはりあります。日々の仕事ですから毎日、例えば17時に終わるということはあり得ないと思います。製造が急に何かうまうまなくなるとか、お客

様が急にふえたとか、いろいろなことがあります。

ただ、私の立場から見ていくと法のルールの中にはめ込んで企業、経営者が経営をしていくしかないのかなというところは思います。だからそのところで改善と言っても、それよりはいわゆる管理職のところでしょうね。どの企業でもこの業種に限らないと思います。先ほどの大和証券さんなどでもあったと思いますけれども、管理職の労働時間を管理されていないところをどのように管理していくのかというところです。私どもは今、先ほど大和証券さんがおっしゃったように管理職と言えども、今、役員以外はずっと管理をして、毎月あなたは何十時間でこうだよということを出していています。その辺は逆に徹底していただいたほうが個人の健康、あるいは働きがいを見ると良いと思います。

○新原次長 この間の国民会議では白河さんがそのような議論をされたのですがけれども、やるのだったらちゃんと決めてほしい、先ほどおっしゃったように業界内で違っていると困るとか、外資が守らないと困るとか、やるのだったらきちんと決めてくれないと困るという議論がある。指導ベースで協力してくださいみたいなことはかえって困るという感じはあるのですか。もちろん水準をどうするかは議論があると思いますけれども。

○川西部長 決めていただくほうがいいのですけれども、今、働く労働者の考え方、価値観というものが大分変わってきていると思います。経済的なものだけを追求していくのかと言えば、そういう方もそれなりにはいらっしゃいます。あるいは地位、ポストを求める方もいらっしゃいますけれども、それよりは余暇であるとか個人の家族を含めた人生の価値観といったものを追求される方がどんどん、若い方だけでなくしてある程度の年齢にいった方でもいらっしゃるようになってきました。そうなってくると働きがいというのは何なのかというところですね。会社のために、会社への帰属意識を持ちながら働くわけですがけれども、やはり自分の個人の目標といいますか、そういう幸福感を味わうためのもの、これがうまくWin-Winになるような労働環境をつくっていくことが企業としては非常に必要ではないかと思います。だけれども、そうするためには逆に制度としてばちっと入れてもらうことも1つだろうと思います。

○新原次長 ありがとうございます。

○加藤大臣 パートナーの方は有期ですか、無期ですか。

○川西部長 有期です。

○加藤大臣 基本的に1年契約ですか。

○川西部長 1年契約です。

○加藤大臣 それをつないでいかれる。

○川西部長 いずれ無期化に変わっていくようになってくると思います。

○加藤大臣 それは正社員になって無期化になるのですか。それともパートナー主任になると無期化になるのですか。

○川西部長 5年以上ずっと継続されているようなパートナーさんは、そういう無期化の部分に移っていくようになる。

○加藤大臣 これからです。

○川西部長 そういう格好に移っていく。うちはそれを拒むということではなくて、それはどんどん移って行っていただいて、できればランクアップしていただくのが先ほど御説明。

○加藤大臣 そうすると5年間は1年つなぎ。5年を超えたら無期に転換していくというモデルに入っていくということですね。

○川西部長 そうです。

○樋口議員 多くの人は無期化を希望していますか。しそうですか。

○川西部長 結果として出てくると思います。ある程度の年齢の高い方ですね。御家庭が子供さんの教育も済んだ。もう御主人と2人とか、あと場合によっては介護の問題が今の時代ですから出てきますので、それが発生しなければ無期化は望んでこられると思います。ただ、正社員を望んでくれればいいのですけれども、そこまではなりたくないという人もいらっしゃる。そこは収入の問題だけではないというところがある。いろいろなバリエーションがあるのだらうと思っています。

○土居議員 無期だけれども、パートナー社員という位置づけであるには変わらない。

○川西部長 今のところはです。ここは人事のほうで今検討を、これからに向けて、まだもう少し先ですので、そのところは検討していく。その格差をどうしていくのか。

○土居議員 まさに地域限定正社員の人との差をどうするのか。

○川西部長 ある程度スキルを持った人が長年お勤めいただいている。ではこの人をどう評価するのと。3年しか勤めていない方と、例えば6年勤めている方。スキルは余り大きく差はないかもしれないけれども、それだけ帰属意識とかそういうものは高いであろうという、その辺のところも評価ポイントを入れていかないと定着率は上がってこないのではないかと。今、これから議論をしていくようなところになると思います。

○田中次長 よろしゅうございますでしょうか。お三方には夜遅く御対応いただきましてありがとうございます。これで終了させていただきます。