

JILPT 調査シリーズ

No.96

2012年3月

非正規労働者の組織化に関するヒアリング調査

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



JILPT 調査シリーズ No.96

2012 年

非正規労働者の組織化に関する ヒアリング調査

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

近年、フルタイム勤務の契約社員やパートタイム労働者などのいわゆる非正規労働者の組織化に乗り出す労働組合が増えている。厚生労働省「2011年労働組合基礎調査」によると、単位労働組合におけるパートタイム労働者の組合員数は、5年前の2006年調査(51万5,000人)から20万人以上増えて77万6,000人となっている。推定組織率も直近の数字(2010年)で5.6%となっており、毎年ほぼ0.3ポイントの幅で組織率が上昇している。

労組がこれらの労働者の組織化に乗り出した背景として、労組の社会的な影響力低下への危機感のほか、職場における非正規雇用の拡大による既存労組の従業員代表性の揺らぎ、正社員と類似した仕事をする非正社員のための処遇等の格差是正などが指摘される。では、労組がこうした労働者を組織化した職場では、その効果によって処遇向上や格差改善が図られているのであろうか。パート等が組合員となり、労組活動への参画が始まることによって、企業内での労組の組織力・活動力にはどのような変化が起きているのだろうか。また、逆に組織化したことでの課題はないのだろうか。

こんな問題意識から、当機構では、非正規労働者の組織化を実現した労働組合(11ケース)をピックアップし、組織化までの経緯にとどまることなく、組織化後の成果や課題等に至るまで幅広く関係者に聞き取りを行った。最近では、請負労働者やフリーランスの労働者など、雇用契約ではない労働者を組織化する新しい取り組みも出始めている。本調査では、こうした事例も先取りして調査対象に含めるよう努めた。

本調査にご協力いただいた労働組合組織の方々に、この場をかりてあらためて厚く御礼申し上げます。本報告書が、今後の非正規労働者の組織化に関する調査・研究で活用され、多くの方々の参考となればたいへん幸いである。

2012年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口 浩一郎

調査担当者と執筆分担

(氏名)	(肩書き)	(執筆担当)
荻野 登	調査・解析部長	第3章・事例8、事例11
新井 栄三	主任調査員	第3章・事例1、事例2、事例4
荒川 創太	主任調査員補佐	第1章、第2章、第3章・事例6、事例7、事例9
渡邊 木綿子	主任調査員補佐	第3章・事例3、事例5、事例10
遠藤 彰	主任調査員補佐	
西村 純	研究員 (就業環境・ワークライフバランス研究部門)	

目 次

第1章 調査の概要

1. 調査の狙い・特色	1
2. 調査手法	3
3. 調査対象と調査時期（ヒアリングスケジュール）	3

第2章 調査結果の概要

1. 各事例における労組の属性	5
2. 事例から見出せること	8
(1) 組織化のきっかけ・背景	8
(2) 組織化の成果	8
(3) 非正規組合員の組合活動への参画	9
(4) 組織化後の課題	10
(5) 集团的労使関係の枠外での組織化	10
(6) まとめ（総論）	12

第3章 非正規労働者の組織化事例

事例 1：パート組合員を専従役員に登用し、処遇改善を図るラルズ労働組合	15
事例 2：職場特性を踏まえたパート組合員の課題に取り組む コープさっぽろ労働組合	24
事例 3：外食業のY社労働組合における非正社員の組織化事例	33
事例 4：ユニオンショップで1年更新の契約社員を組織化した三井生命労働組合	39
事例 5：流通業・無店舗販売業のX社労働組合における非正社員の組織化事例	46
事例 6：毎日新聞労働組合による規約を改正しての契約社員の組織化	56
事例 7：出版労連・「出版ネッツ」によるフリーライター等の組織化	62
事例 8：「委任契約」で就労するピアノ教室講師が組合を結成	67
事例 9：「連合静岡メイト」での未組織労働者とのつながりの取り組み	72
事例 10：自治労における非正規職員の組織化・処遇改善の取り組み方針・経過と、 Z市職員労働組合（自治労傘下）における取り組み事例	82
事例 11：業務委託企業による「行政関連ユニオン」を結成 ——官製ワーキングプアの負の連鎖を断つ——	91

第1章 調査の概要

1. 調査の狙い・特色

フルタイム勤務の契約社員やパートタイム労働者などのいわゆる非正規労働者の組織化に取り組む労働組合が増えている。もともと多くのパートタイム労働者を抱える特定の業種の産業別労働組合では¹、かなり前から非正規労働者の組織化を行ってきたが、わが国最大のナショナルセンターである連合がパートタイム労働者等の組織化を重点分野に位置づけたのは2001年であり²、労働界全体で非正規労働者の組織化がクローズアップされ始めたのは、実際には、ここ最近10年のことである。

政府の公式統計から、パートタイム労働者等の組織化の現状をみていくと、単位労働組合における全労働組合員数に占めるパートタイム労働者の組合員の比率は、1994年は1.3%にすぎなかったが、2003年には3.2%となり、2011年には過去最高の7.8%にまで上昇した(厚生労働省「2011年労働組合基礎調査」)。同じ統計でパート組合員数の推移をみると、2006年は51万5,000人だったが、2011年は77万6,000人と5年間で20万人以上拡大している。直近の推定組織率(2010年)は、5.6%である³。

企業等の労組による非正規労働者の組織化が進むなかで、労組が組織化に取り組んだ(取り組まなくてはならなかった)理由や背景については、典型的な形が見えてきている⁴。主に2パターンに大別することができる。1つが、職場で非正規労働者が拡大し、正社員を中心とする既存労組の組合員の従業員に占める比率が低下し、労働協約締結の礎となる従業員代表性に揺らぎが生じはじめたこと(または、過半数割れを起こしてしまったこと)。2つめが、職場で正社員と類従の職務を担う非正規労働者が増加し、処遇等の面で、労組としてそうした社員の処遇の向上や正社員との間の格差是正に取り組まなくてはならなくなったこと⁵。この第2の典型は、スーパーマーケットや百貨店といった小売業でよくみられる例である。

もう1つパターンを付け加えるとすれば、非正規労働者の不平や不満、労働条件に対する要求・要望を確実に企業内・既存労組内部で処理できる体制を整備するという目的での組織化もあげられる。

¹ 例えば、UIゼンセン同盟やサービス・流通連合(JSD)など。

² 同年の第7回定期大会で、「組合づくり・アクションプラン21」で「組合員の範囲をパートや派遣など非典型労働者に拡大した組織化が急務である」と打ち出した。

³ 2011年調査では、ベースとなる労働力調査の雇用者数が東日本大震災の影響により岩手、宮城、福島の三県を除いたデータとなっているため公表されていない。

⁴ 財団法人連合総合生活開発研究所「非正規労働者の組織化」調査報告書(2009年)には10事例が掲載されている。組織化開始のきっかけとして、会社全体または一部の事業所でパートタイム労働者などの非正規労働者が増加したことを指摘しているものが多い。

⁵ 連合が取り組む意義としているのは、まさにこの点である。連合「パート労働者の組織化と労働条件の均等・均衡待遇に向けた中期的取り組み指針(ガイドライン)補強版」では、従業員の幸せ(仲間意識、一体感、公平・公正な職場、働きがいのある職場など)をめざすために、組織化と労働条件の整備(要求・不満や職場の問題点の把握、処遇の改善(均等・均衡待遇の実現))を図り、結果として生き活きとした職場と企業の成長が実現できることが、単組が非正規問題に取り組む意義だとしている。

では、こうした理由・背景から取り組まれた組織化において、労組はその後、どのような成果をあげることができているであろうか。大手スーパーや百貨店の一部で、非正規労働者が基幹的な職務を担うようになり、労組の組織化によって処遇体系が整備されるなど、組織化後すぐに明確な成果がみられた事例はよく知られる⁶。しかし、もともと非正規労働者の比率がそれほど高くない業種での組織化後の状況はいったいどうなっているのか。

また、非正規労働者の組織化が進んで非正規労働者の組合員が拡大すれば、日頃の労組活動に関与・参画する労働者も増えているはずである。では、非正規労働者の組合員の組合役員への参画状況はどうなっているのか。また、正社員組合だけで固められていた組合執行部にどんな風穴があいたのか。どんな効用があったのか。

他方、非正規労働者の組織化が実現して、労組が得たものは成果だけではないであろう。組織化による何らかの課題も新たに生まれたはずである。もし課題があるとすれば、どんな類の問題なのか。

こうした非正規労働者を組織化した後の側面については、労働組合自らが作成した取り組み事例⁷も含め、実態をつかむことができる資料が多くない。そこで本調査では、これまで注目をあびなかった業種における組織化にも目を向けるとともに、とくに組織化後の側面に着目し、事例調査を実施した。

また、組織化される非正規労働者の幅も広げた。その理由は、個人請負やフリーランスなど、特定の企業と雇用契約を結ばずに、独立自営という働き方を選ぶ労働者も増えているからである。調査対象には、個人請負のピアノ教室講師やフリーランスのライターなどの組織化の事例を含めた。よって、本報告書でいう非正規労働者とは、厳密には企業等に雇用されているパートタイム労働者や契約社員にとどまらない。個人請負やフリーランス等も含めた幅広い概念での非正規労働者である。従来であれば集团的労使関係の枠外におかれたこれら労働者に対する労組のアプローチは、今後、既存労組が持つ新しい機能・役割の1つに発展していく可能性もある。

<本調査の特色>

- ・幅広い業種から、多様な事例を収集
- ・組織化の理由・背景や経緯など、組織化「前」の局面だけでなく、組織化「後」の局面にも着目（処遇改善や非正規組合員の組合活動への参画、組合組織の側の対応、組織化したことによる課題など）
- ・個人請負やフリーランスなど、集团的労使関係の枠外にある労働者の組織化の取り組みをカバー

⁶ JILPT 労働政策研究報告書 No.34「パートタイマーと正社員の均衡処遇—総合スーパー労使の事例から—」（2005年）に詳しい事例が掲載されている。

⁷ 例えば、連合が作成した「パート組織化事例集」など。

2. 調査手法

調査は、非正規労働者を組織化した労働組合組織にヒアリングする手法で行った（訪問聞き取り調査）。

3. 調査対象と調査時期（ヒアリングスケジュール）

ヒアリングした労働組合組織とヒアリングの日程は以下のとおり。

(1) アークスグループ労働組合連合 ラルズ労働組合（スーパーマーケット）⁸

ヒアリング日：2012年1月22日

ヒアリング実施者：新井栄三、遠藤彰

対応者：松坂武敏・執行委員長、松田真由美・執行委員

(2) コープさっぽろ労働組合（生活協同組合）⁹

ヒアリング日：2012年1月23日

ヒアリング実施者：新井栄三、遠藤彰

対応者：三崎久子・副執行委員長（パート部会長）

(3) Y社労働組合（外食業）¹⁰

ヒアリング日：2012年1月23日

ヒアリング実施者：渡邊木綿子、荒川創太

対応者：Y社労組執行委員長

(4) 三井生命労組（生命保険）¹¹

ヒアリング日：2011年12月16日

ヒアリング実施者：新井栄三、遠藤彰

対応者：太田治・副執行委員長、安永和弘・書記長

(5) X社労働組合（流通・無店舗販売業）

ヒアリング日：2011年12月14日

ヒアリング実施者：渡邊木綿子、荒川創太

対応者：X社労組執行委員長

⁸ ラルズ労組およびコープさっぽろ労組のヒアリングに当たっては、上部団体であるサービス・流通連合の石黒生子・事務局長に産別の組織化方針を伺うなどご協力いただいた。

⁹ コープさっぽろ労組のデータや事例原稿の確認などの対応については、山田文彦・執行委員長、田中真二・書記長、パート部会の執行委員の方々にもご協力いただいた。

¹⁰ Y社労組およびX社労組のヒアリングに当たっては、上部団体であるUIゼンセン同盟のフード・サービス部会執行委員の原田光康政策部長並びに労働条件局の千頭洋一副部長にご協力をいただいた。

¹¹ 事前に上部団体である生保労連に産別の組織化方針等についてプレヒアリングを実施し、琴川邦寛・副執行委員長と鈴木祥司・政策局・組織局局長にご協力いただいた。

(6) 毎日新聞労働組合（新聞）¹²

ヒアリング日：2012年1月13日

ヒアリング実施者：荻野登、荒川創太

対応者：中田卓二・本部執行委員長、栗原四郎・書記

(7) 出版労連・ユニオン出版ネットワーク（出版ネッツ）

ヒアリング日：2011年11月24日

ヒアリング実施者：荻野登、荒川創太

対応者：高鶴淳二・出版労連副中央執行委員長、北健一・出版ネッツ執行委員長

(8) ピアノ教室講師の労組（個人請負）

ヒアリング日：2012年1月18日

ヒアリング実施者：荻野登、西村純

対応者：連合東京 古山修・組織化推進局局长

(9) 連合静岡・連合静岡メイト¹³

ヒアリング日：2012年1月11日

ヒアリング実施者：新井栄三、荒川創太

対応者：小西一也・連合静岡副事務局長（連合静岡ユニオン書記長）

杉本敬子・連合静岡中小労働部長

(10) 自治労の取り組みとZ市職員労働組合（公務）

ヒアリング日：2012年2月1日 自治労本部

同 2月8日 Z市職員労働組合

ヒアリング実施者：渡邊木綿子

対応者：企画局長、自治労総合公共民間局組織拡大オルグ

Z市職員労働組合執行委員長、書記長、特別執行委員、嘱託職員協議会代表幹事

(11) 行政関連ユニオン（公共民間）

ヒアリング日：2012年1月18日

ヒアリング実施者：荻野登、西村純

対応者：連合東京 古山修・組織化推進局局长

¹² 事前に上部団体である新聞労連に産別方針等についてプレヒアリングを実施した。東海林智中央執行委員長と加藤健書記（組織担当）にご協力いただいた。

¹³ 事前に連合の総合組織局・山根木晴久総局長に、組織化方針の策定および地方連合等の動向について伺うなどご協力いただいた。

第2章 調査結果の概要

1. 各事例における労組の属性

はじめに、訪問聞き取り調査を実施した11労組(ケース)の組織概略から述べていきたい。

事例1の【ラルズ労組】は、北海道に店舗を展開するスーパーマーケットの労働組合である。上部団体は、連合加盟の産業別労働組合であるサービス・流通連合(JSD)。全組合員数は約6,000人である。元々パート社員を組織化していたことに加え、2001年からは短時間パートの組織化にも取り組み、現在は30人の契約職員(一定以上の技能を有する者など)、約4,800人のパート社員の組合員を抱える。

事例2の【コープさっぽろ労組】は、北海道全域を活動エリアとする生活協同組合(生協)の労働組合で、こちらも上部団体はJSDである。全組合員数は約6,400人で、500人以上の契約職員(月給制で地域採用)と4,600人以上のパート組合員を持つ。組織化のきっかけは、経営危機に伴う非正規社員の活用の拡大である。

事例3の【Y社労組】は九州地域を中心に店舗拡大を続ける外食チェーンの労組である。連合最大の産業別組織であるUIゼンセン同盟に加盟しており、全組合員数は約1万6,000人。高校生等を除くパート、アルバイト、契約社員を、1991年の組合結成時からユニオンショップで組織化しており、その数は約1万5,000人にのぼる。

事例4の【三井生命労組】は、中堅生保会社である三井生命の労組であり、上部団体は連合傘下の生保労連。全組合員数は約1万1,600人である。一般職が担っていた業務が契約社員に代替され、契約社員の数が拡大。一部の職場では非正規労働者が過半数に迫るなどの問題も生じ始めたことから、2006年から組合員化の検討に着手し、会社の理解もあって2010年、内務担当職(1年契約の契約社員)700人以上を組合に迎え入れた。

事例5の【X社労組】は、通信販売業の企業の労組で、上部団体はUIゼンセン同盟。全組合員数は約1,150人で、非正社員では、200人を超える契約社員と380人以上のパート等の社員が組合員となっている。雇用保険に1年以上継続加入しているか、もしくは雇用契約を1年以上継続更新している社員を対象とするユニオンショップである。組織化の協定は、会社本体だけでなく、一部のグループ企業にも及ぶ。1993年の結成時から契約社員は組合員だったが、パート社員の拡大をきっかけとして2008年からこれら社員の組織化にも着手した。

事例6の【毎日新聞労組】は毎日新聞の労働組合で、上部団体は新聞労連である。新聞労連はナショナルセンターには所属していない。毎日労組の全組合員数は約2,100人で、100人を超える契約社員が組合に加入している。契約社員の雇用不安や処遇改善に取り組むため、2001年から組合規約を整備して組織化に取り組んでいる。

事例7の【出版ネッツ】は、出版業界の産業別組織である出版労連（ナショナルセンターには未加盟）がつくった組織で、フリーランスのライターやデザイナーなどを組織化しているユニークな労組である。全組合員数は約250人。結成も1987年と古い。もともとは、組合員の職能向上を目的とした職能組合をめざして結成されたが、近年は、出版不況の下、契約などをめぐる紛争解決でも存在感を増している。

事例8の【ピアノ教室講師の労組】は、連合ユニオン東京（連合東京に直加盟）が支援して、ある東京都内のピアノ教室と委任契約を結んでいる個人請負のピアノ講師を束ねて結成した労組である。契約における一方的な切り下げ提案を受けたことがきっかけで、2006年に結成された（結果は、労組として団交し、切り下げを撤回）。現在、そのピアノ教室で組合員となったのは約40人だが、同業他社への拡大も模索する。

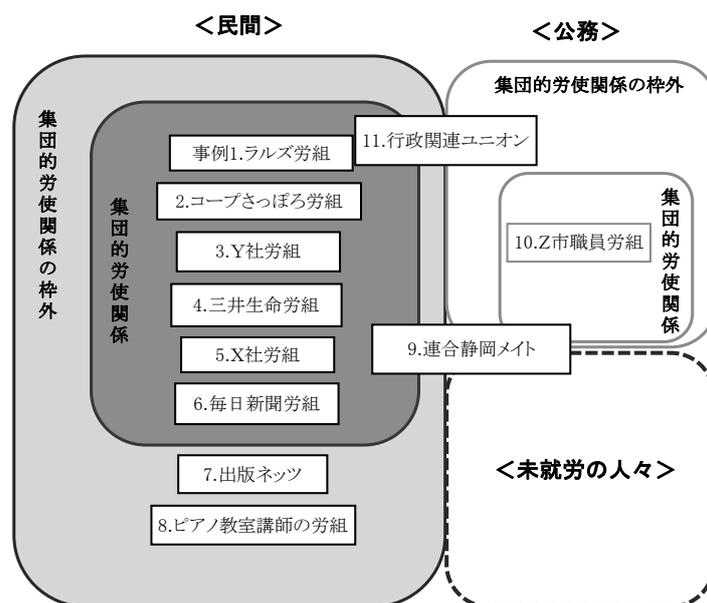
事例9の【連合静岡メイト】は、形態としては労組ではない。連合静岡が、未組織労働者を対象につくった緩やかな会員ネットワークである。会費さえ払えば、業種や雇用形態を問わず、希望する人なら誰でも加入できる（仕事に就いてなくとも可）。現在の会員数は180人弱。会員は必要があれば労働相談のサポートを受けられるとともに、会員限定の情報提供サービス（労働法に関する情報など）を定期的に受けることができる。労組の応援団を増やしながら、機会があれば組織化にもつなげていく新しい取り組みである。

事例10の【Z市職員労組】は、北海道内のある市職員の労組であり、上部団体は連合傘下の自治労である。全組合員数は500人程度。市財政の悪化により、正規職員が削減され、そのかわり大量に非正規職員が任用されてきたことから、2009年から組織化に着手した。現在は約90人の（一般）嘱託職員が組合員となっている。

事例11の【行政関連ユニオン】は、東京都の区などの行政から、清掃などの業務を受託する企業で働く労働者を束ねて結成された労組である。連合ユニオン東京が支援して2010年に結成された。現在の組合員は3社で約50人。雇用契約ではなく、個人請負の契約形態をとる労働者もいる。行政から委託業務を受ける業者は競争入札で決まる。落札価格の下落のしわ寄せが、労働者の労働条件に影響するケースもあることから、労組を結成して、労働条件の低下に歯止めをかける取り組みである。

上記のとおり、各事例を産業・業種分野でカテゴリ分けすると、①民間における組織化＝8 ケース（事例1～6 および7、8）、②公務または公共部門での組織化＝2 ケース（事例10と11）、③集団的労使関係の枠外である労働者の組織化（および組織化的取り組み）＝4 ケース（事例7、8、9 および11）——の3つに大きく整理できる（重複する事例あり）（図2-1）。①の民間事例の具体的な業種は、「スーパーマーケット」、「生活協同組合」、「外食」、「生命保険」、「通信販売」、「新聞」、「出版」である。

図2-1 事例を該当分野で整理した場合の概念図



注：エリアの面積には意味はない

事例のなかで組織化されている非正規労働者の雇用形態は、「契約社員」、「パート社員」、「アルバイト」、「地方自治体の嘱託職員」、「個人請負」、「フリーランス」と広範囲な雇用区分にわたる。今回の事例で含まれていない雇用区分としては「派遣労働者」（登録型、常用型含めて）がある。

2. 事例から見出せること

(1) 組織化のきっかけ・背景

11 事例から、おおむね何が明らかになったのか。まず、組織化のきっかけ・背景から概括していくと、やはり、職場での非正規労働者の拡大に当てはまる例が多かった。**ラルズ労組**の店舗には、正社員の約 5 倍のパート社員がいる。しかし、短時間のパート社員は組織化されていなかった。ラルズ労組には、会社合併の前から片方の会社で組織化されていたパートを結成時から抱えていたという事情があり、労使交渉で得た既存パート組合員に対する処遇改善が非組合員である多くの短時間パート社員にも準じて適用されるという、既存パート組合員からみれば不満が募る問題を抱えていた。そこで、パート社員なら全員（学生アルバイトは除く）組織化することを決め、2001 年から組織化に着手したのだった。

X 社労組は、もともと契約社員（実質的に無期雇用のフルタイム勤務）は組織化の対象で、契約社員の組合員を持っていた。しかし、会社の本体の分社化が行われた。分社で何が起きたかという、労働条件を抑制する形で、それまでになかった新しいパート社員の区分をつくり、直接雇用することを始めた。新しいパート社員が次々に雇い入れられることで、社内（グループ内）における組織率が徐々に低下したことから、労組はパート社員組織化の取り組みを本格化させた（2010 年にパート社員も組合員に）。

公務の **Z 市職員労組**の場合も、公務員の定数削減により、正規職員の採用が抑制され、その穴埋めのために臨時・嘱託職員が大量に任用されるようになったのが発端である。**三井生命労組**では、いわゆる一般職社員が担っていた業務が契約社員（内務担当職）に代替されるようになり、その契約社員の規模が拡大したことが組織化の大きな理由となった。

別の理由・背景として、経営者の理解というのもあった。たしかに、労組にとって、経営側が協力的であれば、社内における組織化の障壁は最初から取り除かれていることになるほか、ユニオンショップの協定化が容易となる。**Y 社労組**では全組合員数の 90%以上を非正規組合員が占める。経営者が組合結成に理解があり、1991 年の結成当初からユニオンショップである。**三井生命労組**のケースでも、経営側の協力姿勢が成功の重要な要素となった。組織化に取り組む当初から労使で話し合いを持ち、労組が各支社で組合加入説明会を開く際には、各支社に配慮を求めるメールを送った。

(2) 組織化の成果

組織化したことで労組が得られた成果をみていくと、組織化したからといって、賃金アップといった著しい処遇向上を簡単に成し遂げられているわけではない。なかには、賃上げ交渉を通じての時給改善（**コープさっぽろ労組**）や、年次有給休暇の半日単位の取得の可能化および年末年始手当の支給（**X 社労組**）、雇用上限年齢の 60 歳から 65 歳への引き上げ（**Z 市職員労組**）などを獲得している労組もある。

だが、例えば **Y 社労組**では、もともと時給水準が地域相場より高いという事情はあるが、

非正規組合員数が多く時給 10 円の引き上げでも数千万円単位の原資が必要になるため、獲得交渉は難しい状況である。毎日新聞労組では、正社員も採用数や待遇改善を抑えられているなかで、「業務で使用した私有携帯電話の料金補助」といった社員と同様の補助制度の獲得にも苦勞している状況にある。X 社労組は、上で紹介した以外の多項目にわたる要求（時給 20 円引き上げなど）では経営側の厚い壁に跳ね返されている。

ただし、処遇以外の面での組織化の効用は見過ごせない重要な点となっている。事例からは、組織化が労組内部や職場に好影響をもたらすことが観察された。とくに、労組と非正規社員とのコミュニケーション、また、労組を通じた会社と非正規社員との間のコミュニケーション、そして非正規社員同士のコミュニケーションの促進があげられる。

ラルズ労組では、パート組合員の具体的な声を吸い上げるため、全店舗で職場会を開催してヒアリングを行ったりすることで、パート組合員の意見の把握に努めている。コープさっぽろ労組では、パート部会を配置し、各職場からの連絡委員（パート組合員）が職場の問題点を話し合う。連絡委員は他のパート組合員の個別相談にも応じる。本人の意向に基づいたきめ細かな対応が図れている。Y 社労組も、執行部が 1 年間に全国の全店舗を必ず一回は訪問する「組合ミーティング」を開催している。仕事が終わった後に非正規組合員に集まってもらい、日頃の不満や不安な点を聞く。店長である正社員組合員へ意見を伝える仲介役になることができるとともに、会社にはそうして得た現場の生の情報を伝えることができる。

出版ネッツ、ピアノ教室講師の労組、連合静岡メイト、行政関連ユニオンでの組織化の成果については(5)で詳述する。

(3) 非正規組合員の組合活動への参画

非正規社員の組合員が増えれば、それだけ、非正規組合員の役員が誕生する芽が増えるということになる。現状はどうかだろうか。事例からは、非正規組合員にも執行部の活動に積極的に参画してもらっていたり、非正規社員の立場を活かした職場での活動が行われている状況が見出された。非正規社員が組合活動をしやすいための組合本部による工夫・配慮も行われている。

非正規組合員の専従役員がいるのは、ラルズ労組、コープさっぽろ労組、Y 社労組（元非正規組合員）。専従ではないが役員・執行委員に加えている労組もあげれば、X 社労組、出版ネッツ、ピアノ教室講師の労組、行政関連ユニオンと多くが該当する。

ラルズ労組では、パート組合員の執行委員の増加に伴い、毎月 1 回、正社員の仕事が終わる夜の時間帯に開催していた執行委員会を日中に切り替えた。現在は半分近くが日中開催である。また、執行委員会には休暇を取得して参加することになる。そのため、組合が一回の会合に活動手当 3,000 円、合宿などの泊まりがけでの活動には 1 万円ほどを支給している。執行委員になると会合が深夜まで及ぶこともある。そのため、パート執行役員にはある程度、子育ての見通しがついた人に声をかける工夫も行っている。

コープさっぽろ労組では、すでに述べたとおり、パート部会があり、部会の会長などの役員をパート組合員が務めている。パート組合員の役員自らが、役員の後継者育成も意識して日頃の活動を行っている。**Y社労組**では、5つに分かれる地区執行委員会（2カ月に1回開催）の執行委員（12～13人）の半分を非正規組合員で構成する。現在の本部の女性副委員長は正社員組合員だが、もともとはパート組合員で、専従となり、その後、正社員に採用された人である。**出版ネッツ**では、執行委員長がフリーランスのライターである。執行委員会は、書記次長1名は出版労連の役員から入ってもらっているが、ネッツ組合員でほぼ運営されている。**Z市職員労組**では、嘱託職員の執行委員はいないが、嘱託職員組合員でつくる嘱託職員協議会がある。この協議会で、職場が異なる嘱託職員が、それぞれの職場の課題など「生の声」を持ち寄り、要求策定の下地づくりをする役割を果たしている。

(4) 組織化後の課題

組織化したことでの課題もちろん生まれる。まずは、自然なことであるが、組合員となった非正規社員が自分たちの処遇を意識するようになることである。

三井生命労組では、内務担当職（契約社員）の賃金は地区によって異なっているが、同じ仕事をしている正社員の一般職は地区が異なっても賃金の差が設けられていないために、「同じ仕事をしているのに賃金が違っているのはどうしてか」という意見が寄せられた。**ラルズ労組**では、最近の地域別最低賃金の上昇によって、時給額の低い入店したばかりのパート組合員の賃金も連動して上昇。賃上げが確保できていないベテランパート組合員の賃金に、その水準が接近するという事態が生じ、ベテランパートのモチベーションを落とさない処遇面での見直し措置が必要となった。また、人事賃金制度の見直しを検討するなか、非正規社員については、どの働き方のニーズに応えた制度内容にしたらよいか、対応に悩む。**X社労組**では、例えば一時金は、正社員と契約社員には支給されているがパート社員にはない。一時金の増額要求を掲げる場合、組合員の大きな比率を占めるパート組合員が賛同してくれるのか、という新たな課題を執行部は抱えることとなった。

(5) 集团的労使関係の枠外での組織化

ここでは、集团的労使関係の枠外にある労働者を組織化する出版ネッツ、ピアノ教室講師の労組、連合静岡メイト、行政関連ユニオンの取り組みについてまとめて述べたい¹⁴。

労組による組織化というと、企業内にある既存労組が、組合員化していない社員を労組に取り込むパターンや、労組を持たない会社の社員を組合員化するパターンなどがすぐに思い浮かぶ。しかし、近年では、雇用契約下で会社などに雇われて働くといった従来型の一般的な働き方ではなく、個人請負やフリーランスとして、業務委託や独立自営といった形態で働

¹⁴ 連合静岡メイトと行政関連ユニオンでは、集团的労使関係にある労働者も会員・組合員に含まれる。よって、ここでは、集团的労使関係の枠外にある労働者だけを組織化している組織ということではない。

く人も増加している¹⁵。そして、こうした労働者を組織化して、さまざまな課題を解決していかうとする動きも目立ってきている。

出版ネッツは、フリーランスのライターや校正者、デザイナーなどを組織する労組である。結成自体は古く 1987 年である。当初の結成の目的は、仕事を確保していくことや職能の向上であったが、近年は出版不況ということもあり、組合員からの契約面での相談やトラブルも増えた。ネッツが団体交渉を行い、問題を解決するケースも増えている。組合員はみなフリーランスの出版業界人であり、執行部も労働の知識に精通しているわけではないが、「トラブル対策チーム」をつくり、ケース協議などを通じて知識・スキルを身につけている。毎年、20 人のペースで組合員が増えている。フリーランスが多く活躍する業種が他にあれば、ネッツの取り組みは非常に参考となろう。

ピアノ教室講師の労組のような事例も、委任契約という仕事の受け方のスタイルが増えてきているなかで、今後も増えていくことが予想されるとともに、参考にされるケースである。都内のあるピアノ教室では、教室を運営している会社とピアノ講師が、委任契約（1 年契約）を結んでいる。つまり、ピアノ講師は個人請負型就業者である。結成のきっかけは、レッスン回数の増加などの勤務条件の変更提案であった。「講師有志一同」では話し合いが進まなかったが、連合ユニオン東京の支援によって労組を結成し、団体交渉に持ち込むことによって問題を解決した。この教室では組織率は 8 割まで高まっているという。この実績を武器に、連合ユニオン東京では同業他社への波及を狙う。こうした動きが業界内で広がると、もともと不利益変更や契約不更新といった問題が少なくなかった「委任契約」の現場における就労環境の改善が、業界規模で進む可能性もある。

行政関連ユニオンの事例は、地方自治体の業務が民間に委託されていくなか、他の地域でも参考にされうるケースである。自治体が民間に清掃やゴミ収集、学校給食の調理などの業務を委託する場合、委託業者は入札で決められる。業者は一定期間ごとに、また入札で再決定されるが、実際に働く労働者の多くは、業者と個人請負契約の形態をとっており、業者は替わっても労働者は職場に居残る「居抜き」というケースがよくあるという。しかし、居抜きで働く労働者は、いつ仕事が打ち切られるか分からないし、落札金額の低下に伴う報酬の切り下げの危険にもさらされる。そこで、連合ユニオン東京が支援して、清掃などを受託する企業の労働者を束ねて結成した労組が行政関連ユニオンである。

行政関連ユニオンの特徴は、単なる契約元企業との交渉に終わらせないで、業務の発注元である自治体に要請を繰り返したり、折衝を繰り返す点である。労組側は、ユニオンと委託企業と行政の 3 者が連携して、入札価格と労働環境の改善を求めていく姿を展望している。この事例は都内のものであるが、業務委託の構図はどの地方自治体でも同様であり、今後こうした取り組みが他の地域でも広がりをもっていくのかどうか、興味深いところである。

¹⁵ 労働政策研究・研修機構『プロジェクト研究シリーズ No.4 多様な働き方の実態と課題』（2007 年 3 月）での試算によれば、業務委託を受けて労務を提供する個人自営業者の数は 2005 年時点で約 125 万人とされる。

最後に**連合静岡メイト**である。労組が、未組織労働者（正社員でも非正規社員でも）でも主婦でも学生でも求職者でも、誰でも加入できる組織をつくったというだけで画期的と言える。結成側の狙いは、労組の応援団を労組の「壁」の外側にいる人たちの間につくることと、労組を身近に感じてもらうこと。その上で、労組加入の予備軍となってもらうことである。結成したばかりで、会員から労働相談での具体的な対応にまで発展したケースはまだない。これから、どれだけ会員数を拡大していけるかどうか、このさき数年の活動を見守っていきたい。

(6) まとめ（総論）

非正規労働者の組織化に積極的な労組の取り組みにより、組織化の件数、拡大した人員の数など、労組にとって組織化の「量」的な視点での成果は着実に現れてきている。ただ、今回の11事例だけからみてもわかるように、個別ケースでの組織化後の成果を観察すると、企業業績の全体的な低迷という環境もあいまって、「組織化→処遇改善（賃金アップなど）」のような単純な図式はむしろ少数ケースのように思われる。

ただ、これはむしろ当たり前の話であって、処遇改善の取り組みでは必ず労使交渉をはさむ。また、紹介したように、非正規組合員の規模が大きくなるほど、改善した場合の人件費負担は重くなる。しかし、処遇の改善まではたどり着けなくとも、非正規労働者を組織化することで得られるメリットはさまざまあることが、今回の調査で把握することができた。それは、職場での社員間のコミュニケーションの促進であったり、現場の意見の経営への伝達機能の強化などである。労組自身からみれば、正社員を中心に運営してきたこれまでの組合活動・組織の振り返りの好機ともなる。「量」という言葉の対照的な言葉を使えば、「質」的な視点での成果である。今後、さらに拡大していくと予想される非正規労働者の組織化においては、どのような多様な「質」的成果が観察できるかは1つの着目点となろう。

また、集团的労使関係の枠外にある個人請負などの労働者が、今後、いかに組織化の枠内に取り込まれていくかは、注目すべきである。とくに、個人請負であっても、実際には労働組合法上の労働者性が認められる可能性のある就労実態もある。だからこそ、逆に言うと、労組として手を広げていかななくてはいけない領域であると言えるかもしれない。

表2-1 各事例の概略

組合名	業種	上部団体または支援組合	全組合員数	非正規労働者の組合員数	ユニオンシヨツプ協定と組合員の範囲	組織化のきっかけ・背景	組織化時期	組織化による成果	非正規組合員の労働活動への参画	課題
ラルズ労組	スーパーマーケット(小売)	サービス・流通連合	5,973人	契約職員30人、パートナリー4,822人	学生バイトと派遣社員以外。ユニオンシヨツプ	パート組合員の非組合パートに対する処遇改善等の不満の高まり	2001年から短時間パートナリーを組織化	パート役員も活用し、パート組合員との対話が増加	専従役員誕生	最賃が上昇するなかでのパート組合員の賃金や、ニーズに合った賃金制度の問題など
コープさっぽろ労組	生活協同組合(小売)	サービス・流通連合	6,399人	契約職員533人、パートナリー4,655人	アルバイト以外。契約、パートナリーはオープンシヨツプ	経営危機による非正規の拡大と活用	1981年にはパート部会を配置	パート部会を活用した丁寧な要望・相談の吸い上げ	パート部会だけでパート専従が活躍。職場ではパートの連絡委員会を選出	パート組合間の多様なニーズへの対応。パートナリー組合員の意識改革の立派な必要(組合員としての立場という意識強化)等
Y社労組	外食	UIゼンセン同盟	約1万6,000人	非正規社員約1万5,000人	高校生等を除くすべて。ユニオンシヨツプ	経営者の理解	1991年の労働組結成時から	組合ミーティング等による店舗内での問題の解決能力の向上	地区執行委員会半数が非正規組合員で構成。パート出身の副委員長も誕生	店舗という業態のなかで、いかに労働活動に参加してもらうか
三井生命労組	生命保険	生保労連	1万1,643人	内務担当職726人(14年契約の契約社員)	パート・嘱託以外。ユニオンシヨツプ	一般職業務の契約社員の代替。一部の職場で過半数に迫る問題。会社の理解	2010年から	内務担当職社員の意識・ニーズの吸い上げ力の向上	参画実績はまだ少ない	非正規組合員の雇用安定。具体的な処遇改善ニーズの策定への対応
X社労組	無店舗(通信)販売(流通)	UIゼンセン同盟	1,146人	契約社員218人、パートナリー等385人	コールセンター以外の社員で、雇用継続が1年以上。ユニオンシヨツプ	人件費目的によるパートナリー社員の急増と過半数問題	1993年の労働組結成時から(最初は契約社員が対象)	雇用打ち切り時の対応改善。職場一体感の醸成。各職場の力量の把握による組合組織機能の再点検	執行委員に契約社員が参画も	小さい苦情・不満の殺到。正社員にしかない労働条件の改善に対する非正規組合員の理解の取り付け
毎日新聞労組	新聞	新聞労連	約2,100人	100人超(毎日本体の契約社員のみ)	学生アルバイト以外。契約社員はオープンシヨツプ	契約社員の雇用不安と処遇改善	2001年から	契約社員の契約・処遇の状況の把握。安心感の醸成	参画実績はまだ少ない	業績が苦しい中で処遇改善がなかなか果たせなない。多様な意識・ニーズへの対応

組合名	業種	上部団体または支援組合	全組合員数	非正規労働者の組合員数	ユニオンシヨンプ協定と組合員の範囲	組織化のきっかけ・背景	組織化時期	組織化による成果	非正規組合員の労組活動への参画	課題
出版ネッツ	出版	出版労連	約250人	約250人(全員)	有志のフリーランスで結成	職能組合をめざすなかでの契約問題の急増	1987年結成	セミナー、勉強会で職能向上。最近では紛争も解決	執行部は、一部の出版労連の委員を除き組合員が務める	ネッツ自身が仕事上の契約の価格を引き上げるのは困難。よって最賃の引き上げに注力
ピアノ教室講師の労組	その他(個人請負の現場)	連合ユニオン東京	約40人	約40人	賛同する人が加入。同業他社からの加入も狙う	委任契約をめぐる紛争の増加	2006年結成	契約条件の一方的切り下げ提案の撤回に成功	執行部にも参画	いかに同業他社に拡大していくか
連合静岡メイト	その他(未組織労働者)	連合静岡	179人	パート、契約、派遣は約30人	誰でも会員になれる(求職者もOK)	労組までたどり着けない未組織労働者とのつながりの構築	2010年結成	未組織労働者との双方向でのコミュニケーションが可能に	参画実績はまだなし	メイト会員からいかに組合結成や組合加入につなげられるか
Z市職員労組	公務	自治労	509人	約90人(一般) 嘱託職員だけの数	嘱託職員、再任用職員、正規再任用嘱託、オーブンシヨンプ	公務員定数削減に伴う嘱託職員等の急増	2009年から着手	雇用年限の延長や病気休暇制度の新設などを要求して獲得	嘱託職員協議会が結成。市職員労組執行委員の実績はまだなし	嘱託職員の組合員は組織化対象全体の3分の1にとどまるため、獲得内容の非組合員への適用に不公平感も
行政関連ユニオン	公共民間	連合ユニオン東京	約50人	約50人	賛同する人が加入。同じ境遇にある企業からの加入も狙う	不安定な雇用と労働条件切り下げの改善	2010年結成	契約不履行などの問題を解決	執行部にも参画	いかに委託企業と行政とも連携していくか

集团的労働関係を組織化する枠外にある労働者のケース

第3章 非正規労働者の組織化事例

事例1：パート組合員を専従役員に登用し、処遇改善を図るラルズ労働組合

1. はじめに

札幌市を中心に北海道内に「ラルズマート」や「ビッグハウス」「スーパーアークス」などのスーパーマーケット 62 店舗を展開するラルズでは、正社員の約 5 倍いるパート社員全員がラルズ労働組合の組合員になっている。

ラルズ労組では、「パートの組合員が執行部にいなくては意味がない」として、8 年前から執行委員にパート社員を加えた。同時に、執行委員会などもパート社員が活動しやすい時間帯に変更。2011 年夏からは専従役員も置き、パート社員の生の声を執行部が直接吸い上げている。

非正規労働者が組合の機関会議や労使交渉の場に参加して、処遇改善や意見反映に努めているケースである。

2. 基礎情報

(1) 組合員数（および非正規労働者の組合員数）

表 3-1-1 ラルズ労働組合の概要

名称	アークスグループ労働組合連合 ラルズ労働組合	
結成	1989年11月16日	
	※短時間パートナーの組織化は2001年、執行委員の登用は2004年から	
組合員数	5,973人(2011年8月末現在)	
(内訳)	正社員1,006人	} ユニオンショップ
	契約職員30人	
	パートナー4,822人	
	アシスタントメイト(週19時間以内)278人	
	メイト(週20～25時間、103万円の年収制限あり)3,004人(うち60歳以上542人)	
	パートナー(週25時間以上、年収制限なし)1,520人(うち60歳以上290人)	
	パートナーリーダー(週30時間以上)20人	
	※正社員の管理職は、222人	
	※この他、学生バイトと派遣社員がいる(組織化対象外)	
組合役員数	正社員21人、パートナー7人(専従役員は正社員4人、パートナー1人)	

(2) 非正規組合員の範囲・内訳

ラルズのパート社員は、「パートナー」と呼ばれており、週労働時間と業務内容により下記の4区分に分れている(契約は6カ月更新)。ユニオン・ショップ協定ですべて組織化されている。

契約社員は、①60歳以降の再雇用者、②試用期間1年の中途入社者、③鮮魚の対面販売コーナーで刺身を切るなど職務内容が特化されマネジメント(管理的業務など)はしないが

一定レベルの技能を有する者——で構成されており、このなかには組合員になっていない者もいる。①はすべて組織化しているが、②は試用期間満了後には正社員となって組合員になるため、試用期間中の組織化対応は特にしていない。契約社員は一時期ユニオン・ショップ協定から外れていたため、3年前から同意書を送り、組織化を促進したが、一部、同意を得られなかった人も存在する。

このほか、学生アルバイト（6カ月契約）と欠員がでた際に臨時補充する派遣社員がごく少数いるが、組織化対象ではない。

パートナーの平均勤続年数は約5年半。個々人の勤続年数は長期化傾向にあり、10年を超えて働いている人が増加傾向にある一方で、新店舗の開設に伴う採用で1年未満の者も少なくない。

年齢別では40歳台がもっとも多い。男女比は、男性が契約社員含め約500人。それ以外の大部分を女性が占めている。

(3) 執行部

組合役員は、正社員21人、パート社員7人の28人で構成している。

(4) 上部団体

アークスグループ労働組合連合

日本サービス・流通労働組合連合（JSD）

(5) 非正規労働者の就業状況と基本的な処遇

①アシスタントメイト

労働時間が週19時間以内で、主に早朝の品出しなどを担当する。雇用保険は未加入である。

②メイト

週20～25時間の間で働き、年収103万円に収まるようシフトを組むパートである。

③パートナー

週25時間以上で働く年収制限のないパート社員である。

メイトとパートナーは労働時間でのみ区分されている。仕事内容については、職種で差異の有無がある。例えば、レジの場合は働く時間が長いか短いかの違いのみで仕事内容にほとんど差はない。他方、牛乳や豆腐を扱う部門などでは、短時間で働く人は発注をしなくてよいが、6時間以上働く人は発注をしなければならないなど部門によっては両者の役割が異なる場合がある。

④パートナーリーダー

パートナーがキャリアアップしたもので、5年前から導入されている。

パートナーリーダーになるには、週 30 時間以上で、マネジメント業務を含め正社員に限りなく近い働き方ができることが条件となる(ただし、同社にはいわゆるフルタイムパートは存在せず、パートナーリーダーでも 1 日 7.5 時間の労働時間に留めている)。

パートナーの評価は S~C の 4 段階評価の A 以上で店長の推薦を得られる者が希望すれば、試験を受けることができ、人事面接と適性テストをパスすることでリーダーに登用される。

パートナーリーダーには店舗の異動が伴う。ただし、その範囲は近隣店舗に限られ、職種変更もない。それ以外のパートナーに店舗異動はなく、たまに転居などで別店舗で働きたいとの希望は出た時には、ケースバイケースで店長同士が調整する。

なお、パートナーリーダーから正社員への転換制度もあるが、「毎年何人」などのルールが定まっているものではなく、期中に新店舗が開設した際に不足分を補充するなど不定期で行われている。さらにいえば、登用時の処遇についても決まった細則などがあるわけではない。大卒のパートナーを登用した時と高卒パートナーを登用した時に、それぞれ俸給表のどこに貼り付けるかなどは店舗によってバラつきが残っている。

(6) 賃金

パートナーの時給の構成は「基本時給」に「(各地域の競合店との兼ね合いで定める) 地域手当」が加給される。例えば、新しく入店したパートナーは、原則、一番下の号俸に位置づけられるが、地域でのバランスを取るために地域ごとに手当を調整・加算していることになる。このほか、水仕事の水産関係と金銭を取り扱うレジは 30~50 円の加算が行われることもある。

パートナーの時給は職能給で階段を上っていく形である。契約期間の半年ごとに S~C の 4 段階評価が行われ、その結果が次期の時給に反映される。例えば、S は 6 円、B は 2 円などとピッチ幅が付けられており、理論上は上の号俸になると (C 評価で 1 ピッチ) 下がることもあり得る仕組みになっている。

また、パートナーリーダーの時給は 200 円加給することで、高卒初任給の時間換算を上回るよう設定されているが、それ以外の属人的な手当はない。

<参考>正社員の人事制度

正社員の人事評価制度は一般職と管理経営職に分かれている。一般職は職能給、管理経営職は職務給でイスに値段をつけている形。このうち一般職は、号俸を 5 つぐらいのテーブルに分け、パートナー社員同様、それぞれ職能が評価を受けて階段を上っていく。あとは昇格

試験もしくは一定要件を満たすことで上の号棒にジャンプアップしていく仕組みである。基本的には一般職は成果・業績より能力で評価され、管理経営職の上位クラスはほぼ業績のみの評価となっている。

3. 非正規労働者の組織化の動向

(1) 組織化の背景と理由

ラルズ労働組合は1989年、大丸スーパーと金市館が合併してラルズという会社ができたことに伴い、結成された。当時、それぞれに労働組合があり、大丸スーパー労組の組合員は正社員のみだったが、金市館ではパート社員も組織化していたなど、組合員の範囲が違っていた。このため、ラルズ労組結成時は形式上、ユニオン・ショップ協定としながら、短時間パートナーについては組織化の対象から除く形でスタートを切った。

その後、労使交渉でパートナーの処遇改善が進むにつれ、それに準じた短時間パートナーの処遇も改善されることになった。そこで、一部のパートナー組合員から、「組合費を払っていない短時間パートナーの分まで、組合が交渉して処遇改善するのはおかしい」との疑問の声が徐々に広がっていった。

当時はパートナーリーダーも不在で、正社員とパートナーの労働時間や仕事の中味は大きく異なっていた。それに引き替え、パートナーと短時間パートナーは、同じ身分・働き方をしていたことから、非組合員にまで改善内容が波及することに矛盾と抵抗を感じる人が少なくなく、当時、執行部ではその問題をどう捉えるかの議論を相当重ねていた。

その後、グループ組合の短時間パートナーが個人加盟のユニオンに入り、交渉が複雑になったことが経営側の理解を深めるなどの追い風となり、2000年に短時間パートナーも全員組織化することを決めた。今ではすべてのパートナーを組織化している。

(2) 組織化の取り組み／ユニオン・ショップ協定で組織化

ラルズ労組の組織化は、ユニオン・ショップ協定に基づき、ラルズで働くことと組合加入をワンセットとしていた。ただし、企業再編で新たに吸収合併した会社のパートナーを組織化するには、「納得してもらえらるまで何度でも足を運んで説明を繰り返し、同意書に判子を押して貰うやり方」を採っている。

(3) 組織化後の取り組み／パートナーの要求の吸い上げと反映

ラルズ労組は、パートナー組合員の具体的な要求の声を吸い上げるため、全店舗で職場会（職場集会）を開催してヒアリングを行ったり、毎年10月に組合員アンケートを実施することでパートナー組合員の意見の把握に努めている。また、アンケートの質問項目は多岐に渡っており、その内容は賃金や労働時間をはじめ、労使交渉で取り上げてほしいことや今の労働条件、職場環境の不満など30項目に及ぶ。

ヒアリングやアンケートなどで集めた意見を執行部で整理する際、「執行部のメンバーに、当事者であるパートナーがいないことでよいのか」との疑問が高まり、2004年からパートナーの組合員に執行部入りを求めることにした。当初、1人が執行部入りしたが、1人だけでは発言しにくい雰囲気が見られたため、2006年からは4人に増やし、現在の7人に至っている。

人数を増やしてきた背景には、「多様な働き方をしているパートナーの声を反映させるには、それぞれの雇用区分から各職場の立場で発言してもらうことがベスト」と考えたからでもある。現在の7人はパートナー2人、メイト5人で、部門別の内訳は食肉(1人)、レジ(3人)、グロサリー(1人)、ドラッグ(1人)、専従役員(1人)となっている。

こうして把握したパートナーのニーズは要求書に盛り込み、会社側に提出する。春闘では賃金交渉に特化し、その他の評価やワークルールなどの制度面での交渉は上部団体のJSDの方針通り、通年交渉と位置付け、会社側と交渉を重ねている。

具体例を一つあげれば、近年、正社員の採用試験に不合格だったことから、当面はパートナーで仕事を続けつつ、正社員への転換をめざそうと考えている人がいて、特に男性パートナーの登用ニーズが高くなっている。このため労組では、パートナーリーダーから正社員への転換制度の整備について、育児・短時間勤務などとともに通年交渉の主力課題に据えて取り組んでいる。

(4) 今後の課題

①春闘と最低賃金の関係

組合の基本スタンスとしては、最低賃金があがったら、その分のベアを求める。しかし、ここ数年の地域最低賃金の上昇スピードが凄くて、交渉が追いつかない実態にある。

例えば5年前に入店したパートナーと今年入ったパートナーの間には、かつては年功に近い形の賃金格差があったが、近年の最低賃金の大幅な引き上げに見合った賃上げが確保できず、年功差が僅かなものに過ぎなくなっている。ある程度、勤務年数のあるパートナーからすると、こうした状況は「昨日今日入社したばかりの子と同じなのか？」とモチベーションを下げる要因になってしまう。

そこで、一昨年まで短時間パートナー以外の人に支給されていた賞与をなくして時給に割り返して落とし込み、最低賃金レベルより上のレベルに各人の時給を持っていくよう調整している。このような事情により、現在、賞与の支給はパートナーリーダーに限定されている。

また、昨今の最低賃金の上昇に伴い、年収103万円以内で働くメイトの時給をあげていくことになる。この際、時給が低い人は問題ないが、高い人は「頭切り」するしかなくなってしまう。年収103万円以内という前提条件がある人は、1日5時間、時給780円以上の契約はできない。しかし、それでは、この層の賃上げの上限は780円なのか?となってしまう。

ただし、この問題は「税と社会保障の一体改革」と関係してくる可能性もある。仮に、パートナーが労働時間週 20 時間で年金をかけるか否の選択を迫られることになった時、年齢の高い層は「何を今更」となるだろうし、若い人は検討の余地がでてくるだろう。労組としては、改革の具体的な内容が明らかになってから対応策を検討する方がよいと考えている。

そういった可能性も踏まえ、今は年収 103 万円の枠内で働きたい人は 1 日 4 時間の契約だけに制限することを検討したいと思っている。現行の時給水準をみると、週 20 時間なら 103 万円以内に収まる計算になる。しかし、今のメイトは 20~25 時間の間で働いている。それを 20 時間に限定して、メイトとして残るかパートナーになるのかを選択してもらい、そのうえで、それぞれの賃金要求を組み立てたいと考えている。

②正社員との賃金格差

パートナーリーダーの年収が 200 万円程にとどまっていることも課題の一つである。組合員の間には、正社員より労働時間は多少短いものの同じ仕事をしているのに、あまりにも賃金に開きがあるとの声も出ている。

他方、パートナーリーダーの間に能力差が広がりつつあるのも課題になっている。5 年前にできたこの制度は、労組にとっては、正規と非正規の均衡・均等処遇をしていく軸になるはずであった。実際、徐々に人数も増え、そのなかには順調にレベルアップしている人もいる。その一方で、パートナーリーダーに何を求めてよいかなどのコンセンサスを得ないまま見切り発車したことがネックになっている。同社は伝統的に仕事の覚え方が OJT 中心であるため、パートナーリーダーを育成する店長の意識や担う業務などが店舗によってバラつきが生じている。その結果、リーダーとして相応しい人が育つ職場がある半面、未だに『あの人がパートナーリーダーでいいのか?』といった疑問の声が出ている職場もある。

同労組は年に 1 度、リーダーを集めた情報交換会で状況を把握し、どういったステップを踏むべきかを会社側に提案し、労使で検討作業を重ねている。

③納得性の高い賃金・評価制度の構築

ラルズでは現在、正社員とパートナー双方の人事賃金制度を見直している。どちらも大きなフレームをグループで統一させ、細部の取り扱いについては実態に合わせて各社で決定するのを基本方針としている。例えば、正社員については、一般職は職能給、管理経営系は職務給といったフレームだけ決め、その具体的な中味は各社で決めていくといった考え方である。

そのフレームづくりの際に、パートナー社員間のニーズが多様化していることが、大きな課題になっている。パートナーのなかにはひとり親家庭などで生計を立てている人も多

く、こうした層にとっては賃上げが一番の望みであり、少しでも多く働いて収入を増やしたいと考える。その一方で、そこまで仕事に求めない代わりに現状維持で十分という人もいれば、前述の103万円の収入制限のある人、「扶養に入っているから月に数万円で十分」という人など、パートナーとして働くうえでの考え方が非常に多様化しており、労働組合としては、組合員の多様な要望に「可能な限り、応えたい」と考えれば考えるほど、「一律で同じ評価・制度で対応するのは難しい」との結論に達する。

こうしたなか、ラルズは2011年、青森の小売店と統合した。その会社は、仕事を覚えれば収入増につながる職責給をパート社員にも導入してモチベーションアップにつなげており、その影響もあって経営側は職責給の導入に前向きな姿勢を示しているという。

そこで、同労組はいま、働き方に合わせて職責給や職務給などを上手く振り分けられるような制度の導入の必要性を訴えている。一方的な議論にならないように考える背景には、「合併する会社は職責中心の制度の構築から教育を含め、もの凄く手間とお金をかけて運用しているので、パート社員のモチベーションも高い。組合員にもそういった制度を求める声があり、良い面は取り入れていかねばと思っている。その半面、いままでそういった認識で働いて来なかった当社のパートナーたちが抜本的な制度変更を本当に受け入れられるのか」との懸念が拭えないことがある。

また、会社側には、評価者のトレーニングの充実など、パートナーの育成に従来以上に力を入れることも強く求めていく方針である。今は仮に同じ仕事をこなしていても、店舗によって評価がぶれている状態にあり、パートナー同士に不公平感が生じている。「これが払拭できないままだと、仮に新しい人事制度の仕組みができて運用で機能しなくなる。少なくとも店舗ごとのバラつきが解消されるよう、グループ全体の統一した評価制度の検討を進めている」。

④契約時間の短縮と労働時間

契約関係では、会社から契約時間の短縮を迫られるケースが目立っていて、労組にとって大きな課題と捉えている。売り上げ高が前年比で落ち込むなか、パートナーの半年ごとの契約更新時に15分の契約時間の削減を打診されることがある。

その一方で、休憩時間が長くなっていることも問題になっている。顧客の少なくなる時間帯に、通常の1時間休憩より15分長く休憩をとらされることがあり、その15分休憩をこまめに1日数回取らされることで、1日2時間近く休憩させられていたケースもある。拘束時間を変えずに休憩に入らされて実質の労働時間と賃金を減らされたり、収入を変えない場合でも、例えば日中に30分の休憩を入れ帰宅時間を30分後ろ倒しさせられることもある。繁閑に合わせてアジャスター的に使われていることが、最近の新たな課題として浮上している。

4. 非正規労働者の組合員について

(1) 組合内での取り扱い

組合費については、労組立ち上げ当初はJSD 目安の2%に合わせていたが、その後、徴収基準を下げています。現在、正社員が基本給の1.8%なのに対し、パートナーは契約基本月額1.5%。加えて、共済会から一律600円を徴収している。

(2) 執行部への参画状況／パートの中央執行委員と専従役員の誕生

松坂委員長が書記長時代、単組の集まりで、「パート社員の組織化をしているのに執行委員に当事者がいないのはおかしい」との声があがり、「その通りだ」と思った。JSD 定期大会の分科会でパート社員の賞与を検討しているときにも、「当事者不在のまま勝手に決めていいのだろうか?」との疑問が沸き上がったという。

その後、2011年のJSDの中央執行委員会で「女性枠でパートの組合員を出せるところがあったら出して欲しい」との要請が持ち上がったことを契機に、店舗のレジでパートナーリーダーを務めていた松田氏に白羽の矢を立てた。執行委員になって半年近くを経て仕事に慣れてきた頃、毎月の出張など負担も大きいし、しっかり組合活動に取り組むためにも、専従役員になることを勧めた。

(3) 日常の組合活動の変化／執行委員会の半分は昼開催

パートナーの執行委員の増加に伴い、毎月1回、正社員の仕事が終わる夜の時間帯に開催していた執行委員会を日中に切り替えることにした。現在は年間の半分近くが日中開催になっている。

執行委員会は組合活動であるため、事前に休暇を取得して参加する。その時間帯は無給になるので、1回の会合に活動手当3,000円程、合宿などの泊まりで1万円程を支給している。

また、執行委員になると、プライベートで自分の休みが取りにくくなるのが悩みの種。執行委員会の半分が昼間の開催になったとはいえ、残りの半分は夜間の開催で、帰宅が深夜に及ぶこともある。パートナーの執行委員が活動するには、家族の理解が不可欠になるため、パート執行委員にはある程度、子育ての見通しが立った人に声をかけている。

(4) パートの専従役員が感じていること

松田執行委員が専従役員になって感じていることは、組合員との対話が増えたことだという。職場会などで組合員と話すと、自分が組合員のときに思っていたのに言えてなかったことを感じる。また、パートナーから専従になったことで「パートでも専従になれるんだ」と組合に関心を持ってくれ、そこから話が聞けたこともある。パートナーにとっては遠い存在だった労働組合の距離感が（松田氏の存在で）少し近くなったと親しみを感じてくれた人もいた。興味深いのは、正社員の組合員からも声がかかるようになった。「組合ってどんなことをやっているの」と聞かれ、驚くこともあるという。

相談は、職場会（大会・評議会直前の春秋年 2 回開催で、全員が顔をそろえる）の場や、月 1 回、担当する店舗を回る時に出てくる。店舗はエリアで分けて、執行委員 5 人で 70 店舗をまわる。1 人 10~15 店舗で、担当は半年に一度シャッフルする。これは共済のお金を直接、渡す機会であると同時に、「最近はどうですか？」と声掛けする貴重な機会でもある。なお、相談は電話で組合に寄せられることも少なくない。

こうしたチャンネルで相談を受けるなかで、最近、増えていると感じるのが、上司のパワハラや言葉遣いに関するものである。多くの店舗の組合員から聞かれるし、アンケートでも毎回出てくる問題である。

対応としては、まず詳しく話を聞き、本人に「どうして欲しいのか」を尋ねる。相談を受けたことを店長に話してよいか否か、どこまで解決したい問題なのかなど、本人の意思をきちんと確認をする。「なかには、店長に組合から注意して欲しいという人もいるが、大半は話を聞いてあげるだけで満足するから」。悩みを話す場がなくて悶々としている組合員が多いことを感じるという。

(5) 上部団体との関係／組織化をめざす組合に

パート社員などの有期雇用労働者は、契約期間の定めがあるため、最終的に雇用面での心配は拭いきれない問題がある。事実、地方店の店舗閉鎖などでは、雇用維持の交渉を行うものの、他に雇用を移す場がなかったり、周囲に本人が異動できそうな他店舗がないなど、どうしようもない場合もありえる。ただ、そうした時も、連合や JSD などの上部団体の応援もあり、同一エリアの他企業に雇用の受け皿確保の取り組みができていたのは組合として大きなメリットとなっている。

最近も、ラルズは基本的に札幌市で展開しているが、一部、衣料品を扱っている店舗があり、そこが衣料品の業績低迷のため 3 年前に閉店した。その時には 30~40 人の雇用が失われたが、UI ゼンセン同盟の力添えもあり、ツルハ、札幌ドラッグストア、地元のスーパーなどに雇用確保を依頼して、条件に合致した一定の雇用を確保することに成功した。

他方で逆のパターンもある。2009 年 9 月に札幌駅前の西武百貨店が閉店になった際には、同労組にも打診があり、人事に店舗の採用情報を確認した。そのときには最終的に良い条件を提示できなかったが、他社の閉鎖に伴う雇用確保に組合としても全力を注いでいる。

「店舗閉鎖等で退職を余儀なくされた時など、組合に相談することで、時間をかけ、会社を交えて本人と三者でじっくり話し合うことができ、互いの理解のもとでうまく収められたり、その部門で合わなければ他部門で働き続けるなど、会社側から条件を引き出せることもある。無論、合致しないこともあるが、少なくとも『辞める』『辞めない』の選択肢だけでなく幅が広がる。そういった意味では組合が一定の役目を果たしている」。

事例2：職場特性を踏まえたパート組合員の課題に取り組むコープさっぽろ労働組合

1. はじめに

消費者一人ひとりが出資金を持ち寄り、利用・運営しながら暮らしを向上させていくことを目的とする生協（生活協同組合）。北海道全域を活動エリアとするコープさっぽろは1990年代の経営危機の困難を経てV字回復を図ってくるなかで、正職員の採用を抑え、非正規労働者に任せる仕事を増やしてきた。その一方で、他の道内生協との経営統合や生協以外の小売店との提携などの改革も進めている。

このため、入協時には補助的な仕事をするつもりで入った人が、自然と責任ある仕事を担っていたり、正職員で就職できなかった人がとりあえず、非正規で入ってくるなど、職場の環境も働く人の意識も多様化している。

コープさっぽろ労組の事例は、相次ぐ他の生協との経営統合のなかでオープンショップでの組織化対応に奔走しながら、新人からベテラン、収入制限のある人から正職員への登用をめざす人まで多種多様な非正規労働者のニーズを捉えたうえで、経営側に現場の問題点を訴え、理解を深めているケースである。

2. 基礎情報

(1) 組合員数（および非正規労働者の組合員数）

表 3-2-1 コープさっぽろ労働組合の概要

名称	コープさっぽろ労働組合
結成	1970年10月26日 ※パート部会の結成は1981年
組合員数 (内訳)	6,399人(2011年9月末現在) 正規職員1,211人(正規職員はユニオンショップ) 契約職員533人(勤続1年以上が対象、オープンショップ) パートナー4,655人(勤続3カ月以上が対象、オープンショップ)
全職員数 (内訳)	12,463人(2011年10月現在) 正規職員1,390人 契約職員1,063人 パートナー8,679人 アルバイト1,331人 ※アルバイトは組織化対象外
組合役員数	正職員3人、パート部会19人(パート部会は専従3人、特別三役16人)

(2) 組合員の範囲

正職員の場合は、副店長までが組合員で、正職員の店長は対象外。ただし、契約社員が店長（およそ 10 人前後）の場合は組織化対象となっている。

オープンショップ制のため、パートナー職員、契約職員とも約 5 割の組織率であるが、契約職員は入協から 1 年間正式加入はできず、パートナーにも 3 カ月の試採用期間があり、その間は組織化の対象から外していることを勘案すれば、実質の組織率はもっと高いことになる。

(3) 執行部

組合役員は、正職員 3 人、パートタイマー 19 人の 22 人で構成している。

(4) 上部団体

日本サービス・流通労働組合連合（JSD）

(5) 業種・業態および非正規労働者の就業状況

コープさっぽろは 1990 年代の経営危機を経て V 字回復を図ってくるなかで、正職員の採用を抑える一方で、パートナーに任せる仕事を増やしてきた。

パートナーが担う職種は多種多様で、店舗系、宅配系、工場系、それぞれの本部機能を担う本部スタッフなどがある。また、非正規労働者のみで運営している店舗や部門も結構ある。店長が契約職員で、サービス、デリカ部門はパートリーダーが部門運営しているといった店舗も珍しくない。

一方、契約職員は、①日用品の有資格者、②定年後の再雇用（職員は 60 歳定年で 65 歳まで契約社員として再雇用契約を結ぶことができる）、③勤務地限定社員、④パートから試験を受けて登用されたエキスパート職員、などに分かれている。このうちもっとも多いのは、③の全道の各地区で採用された現地採用組。契約職員は月給制で給与体系は各類型で異なるし、採用困難地域では給与をプラスするなど、地域でもバラつきがみられる。同事業所内でも、宅配や店舗など職種によっても違ってくる。

そんな両者の賃金は、パートナーが時給制で契約社員は月給制の違いはあるものの、仕事の内容自体は（契約社員が店長になった時以外は）ほとんど変わらない。賞与もパート、契約社員ともに支給されていない。それでいて雇用形態が分かれているのは、採用が各地の職場判断で地域事情に沿った形で行われているからである。一例をあげれば、道東地区の店舗で 4 時間契約のパートを募集したことがあったが誰も応募してこなかった。そこで、長時間働く契約社員の位置づけで募集したところ、ようやく応募が集まった。同生協には、1 日 7 時間働くパートナーが結構いるという。

また、近年は道内の採用環境の厳しさから、新卒（高卒）を契約社員で採用している事業

所が増えた。このため、契約社員は男性が増えている傾向にある。パートについても、男性が増えつつある。

パートナーの大半はいわゆる 103 万円調整で働くことを望んでいて、週 19~25 時間で契約するケースが多い。年収制限があるため、少し時給が上がると思うように働けなくなるし、実際、年末になると 103 万円調整で働けない人もいる。

また、パートナーに関しては、出入りが激しく、入ってくるのと同じ数だけ辞めていく。全道で毎月 200 人近く入協して、ほぼ同じ人数が辞めていく。年間で全体の 2 割強が入れ替わる計算になる。

一方、契約社員の賃金は月給制で一年契約で金額が決まる。一律なので評価による給与の増減はないのが基本だが、更新時に契約条件が向上するケースもある。また、店舗によっては、部門マネージャーに登用され手当を付けているケースもあるが、組合が直接、関与することはない。

なお、パートナーと契約社員の間には、異動面において多少の相違点がある。契約社員にも地域限定社員はいるが、エキスパート職員になるとエリア内での異動がありうる。他方、パートナーはリーダーになっても店舗内の異動にとどまり、別の店舗に移ることはない。

パートナーからエキスパート職員への登用はおおよそ 4 年前からスタートした。始まった当初は年に約 80 人が登用されていたが、今は十数人に絞られている。トータルでは 200 人近くが登用されている。登用には、「本人希望+上司の推薦」に加えて、筆記試験と面接をパスすることが必要になる。年齢、受験回数の上限は特に設けてないが、57、58 歳が暗黙の上限年齢になっている。

また、契約社員が正社員に登用されるケースも、同様の選考過程を経る。毎年 100 人ぐらいが応募して合格者は 20 人弱と、険しい道のりである。こちらの受験回数は 3 回まで。制度上の年齢制限は設けていないが、正職員として働き続けることができる年齢を考慮して、52 歳が暗黙の上限年齢になっている。

コープさっぽろにおける正規雇用から非正規雇用へのシフトの流れは現在も色濃く残っている。登用となると難しい面もあるが、現在、正規に次ぐ職場の 2 番手に契約社員もしくはパートナーリーダーを充てるべく、非正規労働者の教育・育成を推進している。

3. 非正規労働者の組織化の動向

(1) 組織化の背景と取り組み

冒頭に記したように、コープさっぽろのパートナーや契約職員のなかには、労組に加入していない人も少なくない。それはコープさっぽろの統合を重ねてきた歴史にも一因がある。札幌、苫小牧、十勝、北見など、統合でエリアが拡大するなか、労働組合活動に携わっていない地区の取り組みは時間も労力も必要になる。組織化に関する取り組みでは、労働組合に対する認知を広める取り組みからスタートすることで、労組の活動を積極的に紹介している。

イラストを盛り込んだ案内パンフを作成するなどして、組合の重要性について言葉ではなく、目でみて理解してもらえよう心がけている。

(2) 組織化後の取り組み

①春闘期における賃金改善

賃金面については、コープさっぽろの基本時給は契約更新時には上がらないため、時給の改善は春闘マターになる。実際、2011 春闘の交渉では、下期からの時給額 5 円増を獲得した。

ただし、103 万円以内の収入制限を必要とするパートナーが多いことを踏まえると、賃上げは喜ばしい半面、労働時間短縮につながる問題になりかねない。事実、かつては制限内で可能な限り働きたいと考える人などから「時給をあげてもらわなくていい」という声も一部にあったという。

しかし、コープさっぽろ労組では、「時給が上がることで本人が悩むのはおかしい。時給上昇分を踏まえて、パートナーの働く時間を調整するのは上司の仕事。103 万円の収入調整にも一定の幅はあるわけだし、一人ひとりの置かれた状況を適切に把握して各人の時間の長さを考えてシフトを作成し、ローテーションを組むことが先決で、これは会社側の役割だろう。働く側にとって仕事に対する評価でもある収入は多い方が良い。1 時間の労務単価をしっかりと評価してもらうことが大切」との判断と整理をしている。

同労組では、有給休暇も含め、上司がどこまで職場の個々人の状況を理解しているかが重要だとしている。例えば、2011 春闘で下期から時給が 5 円あがったら、4 時間働く人は 1 日 20 円、1 カ月 400 円、年間 5,000 円近くの収入増になるなどの計算や見通しは立てられる。会社側はそれを踏まえたうえで、各人にどんな仕事をさせ、どうすればモチベーションを保てるのかを考えるべきとのスタンスを取っている。

②職場ニーズの把握と相談活動

パート部会では、職場アンケートの実施とともに、職場での取り組みとして、各職場から 2～5 人程度の連絡委員を選出して 2 カ月に一度、全道各地区で連絡委員会を開いて各職場の問題点を話し合っている。このような形で職場を巻き込んで多くの組合員に携わらせる背景には、職場の問題解決はもちろんのこと、組合役員の後継者育成も視野に入れているからである。

また、事務所に寄せられる電話に応じたり、集会後に時間を取って話を聞くなどの個別相談にも応じている。こうした相談の大半は、職場の上司・同僚との人間関係にまつわるものでデリケートな問題が多いという。

職場の人間関係の問題には、本人の意向を最大限に尊重する立場を取っている。組合からアプローチして良いのか否か。アプローチする場合も、わからないように目立たないように解決に乗り出してほしいのかなど、相談者が何を望んでいるのかをしっかりと見極め、

ケースバイケースで対応する。

例えば、「地区で解決してほしい」といった相談であれば地区本部長に伝えるようにしたり、目立たないような解決を望んでいる案件で、そこの店長と執行役員が顔見知りなら「ちょっと」と声掛けしてさりげなく伝えたりする。なかには、「上司を替えて欲しい」と言ってくる人もいるそうだが、そういう場合には「それはありえないこと」とはっきり伝えるようにしている。

ただし、実際には、自分が特定されるようなやり方を望む人はほとんどいないし、大抵は「組合に話してスッキリした」となることが多い。

(3) 今後の課題

①多様な意識に違いへの対応

パートナー組合員のニーズが、入協時点での意識の違いも反映しつつ、多様化していることがあげられる。かつてのように、多くの正職員がいて、パートナーに補助労働の指示だけを出していた時代とは異なり、今は前述のようにパートナーの仕事が増えている。それは、最初の入協時には補助的労働のつもりで入ってきて、気が付いたら責任を伴う仕事を任されている人が多いことにつながっている。

しかし、パートナーの意識はさまざまで、補助的な仕事のままだとよいという人もいれば、正職員の採用がなかったのでやむなくパートをしているような上昇志向の人も増えてきた。収入面でも103万円以内で割り切る人もいれば上限なく欲しい人もいる。考え方も内実も一人ひとり違うなかにあって、一律の同じ賃金体系で働くことで無理が生じている。

パートナーの処遇を同じように改善しようとしても難しいし、かといって現状は明確に線引きして切り分けられるような働き方をしているわけでもない。その折り合いをどうつけていくかが労組の大きな悩みになっている。

②賃金・評価制度のあり方の模索

また、賃金面では、基本時給がベテランも新人も同じことにまつわる問題がある。

かつて同生協では、基本時給に「経験給」を導入していた時期もあったが、経営破綻時に廃止した。その後、能力のある人に加給されていた「能力手当」を導入したが、一昨年の人事制度改定で廃止し、それを「技能知識手当」「仕事の姿勢・態度評価に基づく加給」に2分割することにした。前者は一定技能を有すると上司が評価すれば、10～60円が加給されるもの。後者は絶対評価で、0～10円の5円刻みで加給された。ところが、評価に対する不満が多く出たことなどから今後、どういった姿がベターなのかを労使で協議することになっている。

とはいえ、手当の在り方については、具体的な解決策はまだ見えていない状況にある。評価者教育はもちろん、それ以前に評価時期が正職員の異動時期と重なるので、これまで

の仕事ぶりをみていない上司が評価をしなければならないといった課題も浮き彫りとなっている。さらに、評価制度についての理解が足りない上司も散見され、例えば技能知識手当が10円付いていた人が、同じ仕事をしているのに0円になったこともあった。そうになると、「昨年の上司は評価してくれたのに、今年の上司は評価してくれない」「上司がかわるたびに、評価の仕方やポイントがかわる」などとなり、最後は「上司の好き嫌いで評価されている」と疑心暗鬼になってしまう。

加えて、この課題はパートナー側だけでなく、さまざまな事業所があるなかでパートナーに何を望むかによっても変わってくる。パートナーに対し、「ただ、言われたことだけしてくれたらよい」という職場がある一方、「仕事の知識を持って、やり方や中味を工夫してもらいたい」とする職場もあるからである。手当の在り方だけを考えるのではなく、そういった職場の問題なども併せて考え、解決を探っていないと制度を運用する段階で噛み合わなくなってしまうと捉えている。

いずれにせよ、労組側が経営側に言えることは、「上司に対する評価者教育をしっかりと欲したい」ということに尽きると考えている。「評価に問題がある場合は、経営側にきちんと伝えて、上司に落とし込むよう伝えるようにしているがなかなか解決しない。上司が評価のあり方を十分に理解することなしに、適切な運用などできるはずもない」からである。

③有給休暇取得と不払い残業

現場で働くパートナーの抱える問題のなかで、組合が早急に解決を考えなければならないものとして有給休暇の取得と不払い残業の問題がある。

有給休暇については、人手が足りなくて取得できない職場であれば、どうするかを店舗全体で考えていかねばならないはずだが、なかには「有休は取らないのが美德で当たり前」と考えるパートナーもいる。また、助け合う職場がある半面、業務が一部の人に偏っているところもあるなど、職場による違いもある。「取らない」パートナーの存在に加えて、「取れない」のか「取らない」のかの見極めも必要になっている。

さらに、正職員が減っても生産性の向上が求められるなかで、商品の発注・品出しなどパートナーへの仕事の比重が増え、職場で終業のタイムカードを打刻した後に無給で仕事を続けるパートナーが後を絶たず、上司も実態に気がつかない問題もある。「パートナーは自分の店のことを隅から隅まで知り尽くしているし、放っておけないとの想いが端からは想像できないほど強い。

こうした場合、労働組合としては「仕事を残して帰ることはできないのか」と話をするが、パートナーからは、「次の日に自分が大変になるだけ」との答えが返ってくる。

これらの問題の解決には、現場で働くパートナーの意識改革も必要になってくる。

実際、アンケートや連絡委員会で出される意見からは、上司との人間関係や職場での働き方と処遇、技能・知識手当、評価のあり方など、多岐に渡る問題が浮き彫りになっている（表

3-2-2)。こうした「意見を吸い上げ、取り組んではいるものの、なかなか解決が図れない」諸課題について、同労組では、「本気で人事や店長などに伝えて、人員配置からローテーションの組み方など精査してもらわねばならない」として、経営側の意識改革の取り組みの強化を訴えている。

表 3-2-2 アンケートおよび連絡委員会で出された主な意見（抜粋）

<評価について>
・評価がいかげん。同一項目で評価基準が違う。
・小型店特有の作業のなかで、評価のくくりが曖昧。
・上司からの一方的な評価で、自分のできていることができていると評価され、とても不満に思い、仕事に対する意欲をなくした。
・最低賃金が上がっているにも関わらず、日用品は重労働で評価は最悪。今に賃金の逆転現象が起こりそう。意欲は失せる。
・技能知識評価の内容をしっかりと見せて欲しい。詳細を文書なりで報告して欲しい。
・評価に値するほどの仕事をもらえていないので、仕事に対する意欲向上に繋がっていない。
・マネージャーの異動が多く、本当に自分のことがわかって評価されているのか。事務的評価になっているのではないか。
・仕事ができなくても時給が上がる人が理解できない。
・意欲を失う事に繋がる可能性の方が高い。今のやり方では乱暴ではないか（プライドを傷つけている）。
・マネージャーによる評価が公正になされているか疑問。食べ物を差し入れする人が優遇されている状況が見受けられる。
・今は全員が同じ評価で、仕事を積極的にする人・まるっきりやる気のない人も同じで、やる気が失せる。
・仕事に対する意欲が沸くようにしてもらいたい。
・教えると一度も言われたことがないのに、簡単に時給を下げる良い方法だ。
・マネージャーの好き嫌いですべてが決まってしまう、納得できない。何年いても変化なし。退職も考えている。
・どこまで達成したら評価されるのか、基準が知りたい。
<被評価者面談について>
・紙を渡されて面談したが、ざっと目を通すほどで内容があまり詳しくわからない。
・面談はなかった。
・部門のなかで面談をした人、していない人がある。
・何の面談をしているのか、はっきりわからない。
・マネージャーが替わってうやむやになっている。
・マネージャーが一年以上とどまることなく替わり、そのたびにちょっとした面談だけ。
・パートがパートの面談をしたくない。
・小型店は評価基準を大型・中型と別にしてほしい。評価加算がない。
・面談しても評価結果がわからない。知らされない。
・面談は、上司の評価というより、本人の言い分だけが通り、反映された。
<上司との関係について>
・若いマネージャーになり、まだコミュニケーションが取れていない。
・上司のデスクワークが多く、事務所にいる時間が長い。
・上司が男性と女性では違う。
・上司が前の上司をけなす。イヤダ。
・マネージャーとコミュニケーションが取れず、精神的に病んだ。自分から聞くようになってから、褒められるようになった。
・上司の機嫌を取りながら仕事をしている。
・店長が替わり希望者への契約時間変更が行われている。あまりに拙速で、仕事ができない人も長時間契約になっており問題。
・店長に挨拶しても返ってこない。「お先に失礼します」と行っても返事も労いもない。自分は嫌われているのではないかと思ってしまう。
・忙しくなると、マネージャーの機嫌が悪くなるので話しかけづらい。
<有休休暇・休憩・残業等の処遇について>
・有休が取れない（30時間契約の人）。前年、今年も捨てている。
・有休が取れないシフトである。有休を入れてくれるマネージャーと入れてくれないマネージャーがいる。
・有休は嬉しいが、休まれると困る。
・有休を買い上げてくれるようにして欲しい（ボーナスがないのだから）。
・有休になっているが、仕事には出てきている。
・有休がつけられない状態。流してしまう。
・勤怠締めでは、発生した残業が修正されて、まるで計画通りに管理されているようになっている。
・サービス残業が多い。
・ギリギリの人数なので、急に休むと大変。
・午後1時の退勤予定が、午後4時まで作業をすることがある。休憩はない。
・19時間契約者の時間は守られていない。
・基本時給が上がったら、手当が削られた。
・リーダー手当がついたら、調整給がなくなった。

資料出所：コープさっぽろ労組の資料から筆者作成

採算の悪い店舗は人が少なく、労働時間と業務量のバランスが悪いから、本来なら労働時間の契約変更をするのが筋だが、そこには売り上げの問題が立ちはだかっている。加えて、問題になるような店舗は、品揃えが少ないから客足も途絶えて他店に流れるような悪循環も併せ持っている。

パートナー出身の執行役員からすれば、パートの気持ちや頑張りで持ちこたえている店舗も少なくないといった実情や、パートナーの気持ちについては、自らの経験上、熟知している。「実際、誰もいないし、組合が代替の人を出してあげられるわけでもない。組合役員がこんなことを言うてはいけないのだろうが、もし今、自分がその店で働いたら、同じように無給で働いてしまうかも知れないと思ったりもする」という。

そのほか、雇用保険に入っていない週 19 時間契約のパートナーが、契約時間を変更せずに 20 時間以上で働いていたケースもある。これは残業代が支払われていて収入になるため、パートナー本人が問題と感じにくい側面もあるが、経営側に対しては「雇用保険逃れではないか」と指摘している。

4. 非正規労働者の組合員について

(1) 組合内での取り扱い

コープさっぽろ労組のパート部会は 1981 年に結成。専従は 1983 年から存在している。今、部会には専従 3 人、役員 16 人（すべて女性）がいる。パート部会の特別三役は、パートナー、シニアパートナー、エキスパート職員に分かれているが、意識して振り分けたものではないという。なお、エキスパート職員は、就任当時はパートナーだった人が契約社員に登用されたケース。部会では、時間給者の処遇改善を主目的としている。

パートナー組合員の組合費は 1%、契約社員は 1.5%。正社員はユニオンショップ制で 1.5% となっている。経営破綻前は正規・パートとも 2% だったが、経営危機後、1% に引き下げた経緯がある。その後、正規は 1.5% に引き上げたが、パートナーについては据え置いている。

(2) 執行部への参画状況

パート部会の三崎会長は中央執行委員を 3 年経験した後、前パート部会長の定年に伴い、会長に就任した。現場にいる時からパートリーダーの 1 期生だったこともあり労働時間は長く、労組の役員になってもあまり抵抗はなかったという。

現在は、全道に足を運び、各店舗を自ら回るやり方を引き継いでいるが、今は後継者の育成も考え、すこしずつ変えている。その一環となるのが前述の職場の連絡委員会の取り組みである。

(3) 日常の組合活動

パートナーに出張はないが、執行委員はそうはいかない。例えば、生協の統合がある度に、

専従もパートナー役員は皆、家族の理解も得て、泊まりの出張も含め、全道に足を運んできた。やはり、パートナーはパートナーの役員にしか話せないこともあるし、相談しやすい面もある。ただし、取り組みの手法を変えてきたことで、今は「正職員の役員にも話せる」といわれることが格段に増えたという。同労組では、「正規・非正規と一緒に活動していることが浸透してきた証左である」と受け止めている。

(4) 有期労働者の雇用確保と均衡処遇の考え方

有期契約労働者の雇用確保については、「心配がまったくないとは言わないが、試採用期間中にきちんと働いて本採用になれば、辞めさせられることはあまりない」とする。

パートナーが職場に根付いて現場で力を発揮していくことが雇用を守ることになるし、労働組合はそれを前提に、組合員になったパートナーの雇用をしっかり守ることを常に念頭に置いている。

また、均等・均衡処遇に関しては、正規職員と有期契約労働者は、全道異動があるか否かで全然違うと考えている。

同じような仕事をしていることだけに焦点を当てれば、賃金面などでの格差は存在するが、そこには生活環境等が大きく変わる全道にまたがる広域異動の有無が加味されていない。また、仮に転居を伴わなくても、正職員は店舗をどんどん変わっていく。契約社員も地域限定でも同エリアの異動を伴うが、パートナーは店舗限定である。このため、例えポテンシャルが高くても、異動を避けてパートナーのままで働く人も結構いる。均等・均衡処遇を論じる際には、異動をどう考えるかが最大のポイントになる。

事例3：外食業のY社労働組合における非正社員の組織化事例

1. はじめに（事例の特徴）

Y社は全国に707店舗（うち直営650店舗）を構える、大手外食チェーン（売上高606億円）である。1979年の第一号店開設以来、九州地域を中心に拡大を続け、1990年代後半から全国展開するようになった。24時間営業化や深夜料金の撤廃（1999年）、（消費税増税に伴う）全商品の5%値下げ（2000年）、400円未満のメニュー開発（2003年）など、業界を先駆けた顧客サービスの充実と、効率的な経営手法で他社をリードしてきた。

だが、2000年代の後半に入ると、消費不況に伴う客足の伸び悩みや、デフレによる価格競争の激化等により経営が悪化。2008年には初の当期純損失を計上し、2009年にかけて不採算店舗の閉鎖や一部店舗の営業時間短縮、これに伴う正社員・非正社員の純減等を余儀なくされた。結果としてY社の経営はV字回復し、現在、従業員総数・約8,300人（正社員約1,180人（うち管理職約200人）、非正社員約7,150人（年間平均人数））で、売上高1千億円の目標を掲げて奮闘する最中にある。

こうしたなか、1991年に旗揚げしたY社労働組合は、経営者の理解と支援で当時としては珍しく、結成と同時にユニオンショップで、非正社員（「クルー」と呼称）の一斉組織化に漕ぎ着けた。船出は順調だったが、その後、全国的な店舗拡大や24時間・365日営業化、低価格路線の追求など、Y社の急成長に伴う環境変化の荒波に飲まれ、組合員と経営側の狭間でどう舵を切るかの困難に直面するようになる。

時間的拘束や責任に比した処遇の低さや休日・休暇の取得し難さ等を理由に、正社員の離職率が約3割にのぼる一方、組合員の9割超を占める非正社員の間でも、入れ代わりの激しい店長（正社員）を務める人材の質の劣化に不満が鬱積している。Y社労組は、正社員の処遇改善を優先課題に据え、非正社員の理解を取り付けるとともに、組合三役が一年間ですべての職場を巡回（「組合ミーティング」と称す）し、コミュニケーションの円滑化等に奔走する毎日である。

2. 非正規労働者の組織化に至るまでの経緯

Y社労働組合は1991年に結成され、UIゼンセン同盟（全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟）に加盟した。正社員の間で生活防衛から組合結成の動きがあり、一方で非正社員の戦力化をめざしていた当時の社長（創業者）から、是非一緒に非正社員も組織化して欲しいという要望が寄せられたため、労組結成と同時に、非正社員のユニオンショップでの組織化も実現した。

当時は店舗数も50程度で、正社員組合員約100人に対し、非正社員組合員約1,250人程度でスタートした。その後、徐々に707店舗まで拡大するなか、組合員範囲については、正社員を「（一般から店長、12店舗程度の店長教育等を担当するスーパーバイザー、40～80店

舗の売上高等を統括するエリアマネジャーと昇進するところ) 副長・店長まで」とし、非正社員を「(時間給が低減されている) 高校生、及び同年齢までの専門者を除くすべて(ただし、掛け持ち等で既に他の労働組合に加入しているか、月労働 40 時間以内の労働者は本人が希望すれば脱退可能)」として、正社員組合員約 1,000 人、非正社員組合員約 1 万 5,000 人(頭数)の大所帯に成長した。

3. 非正規労働者の組織化に伴う困難と理由

Y 社労働組合は順調なスタートを切ったが、その活動を具体的に構築する上ではさまざまな困難に直面した。まず、主婦等の短時間パートが多い非正社員の、労組活動への参画をどう促すかが課題となった。

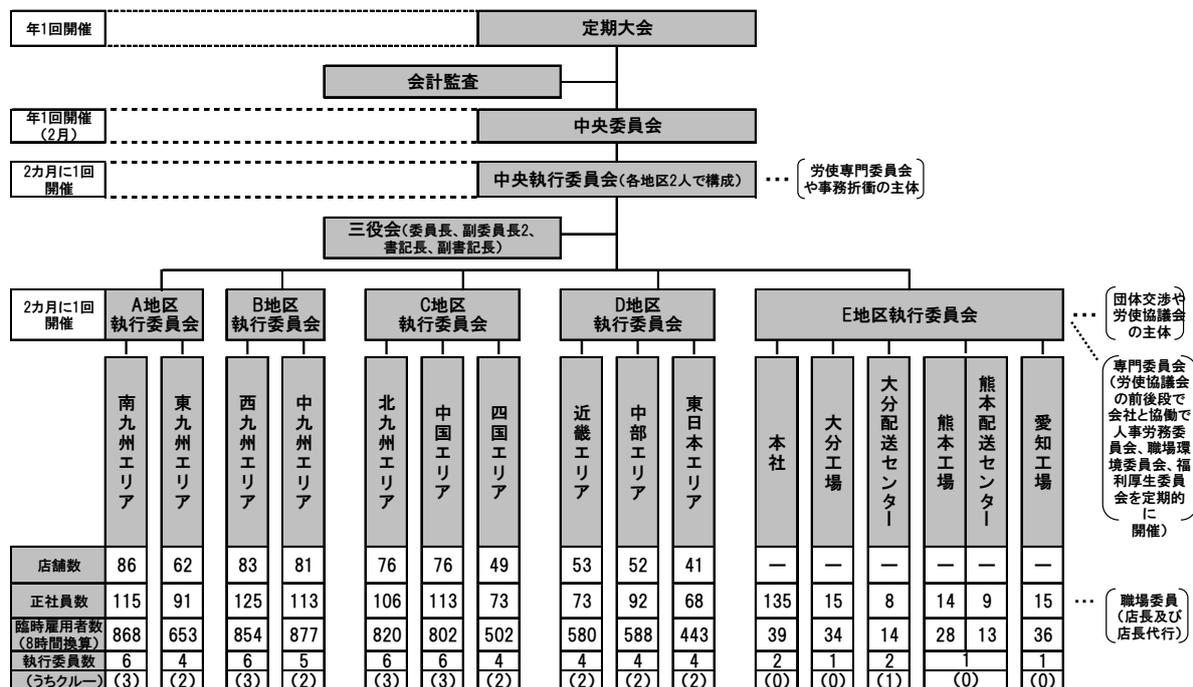
Y 社では、1 店舗当たり正社員店長が 1 人(売上高に応じて副長含め正社員 2 人配置もあり得る)、これに非正社員が頭数で 22~23 人配置されている。非正社員の内訳は、深夜 0 時~翌朝 9 時まで・週 5 日勤務する社会保険適用者が 3 人(母子家庭や未就職若年フリーター等が多い)のほか、昼間の時間帯は主婦パート中心で 8 人程度、夕方の時間帯は学生が 8 人、副業者が 2 人、主婦が 2 人の計 12 人程度で運営しているイメージである。非正社員の平均労働時間はおおむね短く、1 日当たり 3~4 時間弱にとどまっている。

こうしたなか、執行委員は当初、正社員組合員だけで構成していたが、組合費徴収が正社員・非正社員とも基本給の 1.5% (ただし正社員は上限 3,500 円、非正社員は上限 2,000 円)と同率である以上、権利・義務関係も同様なのだからと、1990 年代後半から積極的に参画を働き掛け、現在では執行委員のほぼ均しく半数を、非正社員に担ってもらうようになった(図 3-3-1 参照)。

現在の最上位は、非正社員から組合専従となり、正社員として採用された女性・副委員長である。組合三役の重要な仕事である「組合ミーティング」(後述)等のため、ほぼ通年で全国へ出張続きにならざるを得ず、女性にはなかなかハードルが高い。だが、専従は少数精鋭のため特別扱いの余裕はない。同人物も最初は電話対応など事務員として入り、徐々に活動に慣れていったが、家族の理解を取り付けるのは難しかった。彼女の後に続く存在を今後、どう育成するかが課題である。

一方、Y 社が店舗拡大戦略を打ち出すなか、全国に配置されるようになった組合員の現状や意見をいかに把握・集約し、団体交渉や労使協議等にどう効果的に活かしていくかも大きな課題だった。執行委員会は当初、福岡のみで開催していたが、店舗数の増大につれ執行委員数も右肩上がり、それぞれが意見するだけで会議時間が割かれてしまい、次第に不完全燃焼するようになっていった。そこで、執行委員会の開催を 5 つの地区単位(団体交渉や労使協議会等の主体。1 地区当たり 12~13 人で、全体で 56 人。各地区で正社員と非正社員半々で構成)に分け、その議論を中央執行委員会(労使専門委員会等の主体)に持ち寄る方式へ移行させた(図 3-3-1 参照)。それぞれ交互に、2 カ月に 1 回のペースで開催する。

図3-3-1 Y社労働組合の組織構造



さらに、巨大組合に成長するなか、組合員間の結束力やコミュニケーションを高める労組活動をどう展開するか、とりわけ非正社員には多様な属性が含まれるため、いかに組合費のメリット・リターンを感じてもらえるかにも腐心してきた。

正社員組合員に、組合情報の発信源である職場委員を務めてもらい、会社主催の会議終了時等に定期的に「職場委員集会」を開いたり、執行部が年間を通して必ず1回は各職場に向く、「組合ミーティング」(所要1時間程度、組合主催で勤務時間として計上されないため、組合から1,000円のY社食事券を支給)の開催を重ねてきた。

組合ミーティングでは、仕事が終わった後に非正社員等が集まってもらい、日頃の不満・不安等に耳を傾け、店長との仲介役だったり、経営側への情報の橋渡し役を担う。専従5人で担当するが、1日2店舗が限界のため、基本的に常時、半数がどこかを巡回している状態である。寄せられる情報は、仲間同士のいざこざだったり、経営方針が現場に下りていく過程での説明不足だったり、店長との契約トラブル等に因るものが多い。中でも契約トラブルは、若い店長が少しでも人件費を安く上げたいと、新規採用を重用した結果、ベテランが労働時間を確保できなくなったというようなケースが多い。そういうときは、突然の病気等で休まざるを得なくなった場合、ベテランを含めて多様な選択肢を持っておかないと店舗運営は回らない、長い目で判断した方が良く、かつて店舗にいた大先輩という立場も含め諭してゆくことになる。

このほか、Y社労働組合では、組合費のメリット・リターンを広く感じてもらえるよう、フリーダイヤルでの相談窓口、慶弔見舞金制度や宿泊・テーマパークの利用補助制度、親睦

会、永年勤続表彰などさまざまな福利厚生への拡充に加え、機関誌や壁新聞の発行を通じた労組の活動、組合員の声の紹介等の充実にも努めている。

4. 組織化後の非正規労働者の待遇改善に係る取り組み状況

非正社員の処遇（図 3-3-2 参照）は、基本時間給に勤続に応じた昇給¹⁶があり、実在の最高時給は勤続 15 年以上（約 300 人）が 980 円、勤続 10 年以上（約 1,900 人）で 900 円台まで高まっている。3 カ月の労働時間の平均が月 50 時間以上の勤務者を対象に、非正社員にも夏・冬それぞれ一時金も支給される。実際に一時金を手にしているのは、非正社員の約 6 割である。

図 3-3-2 Y 社における処遇状況

	正社員	(旧ナイト社員) 約100人	パートクルー・アルバイトクルー
勤務	副店長、店長、スーパーバイザー、 エリアマネジャーに昇進可能 本社勤務・転勤あり 60歳定年(クルーとして再雇用可)	60歳再雇用	昇進なし。原則、採用店舗で勤務 有期契約(1年)毎更新・65歳定年
労働時間	1日8時間(店舗は12~20時が メイン、本社は9:30~18:30)を 基本とする変形労働時間制 年間所定2,080時間、年間休日105日 (月8~10日のローテーション制)	1日8時間	週3日・1日3時間から勤務可能
基本給	基本給+職能給+調整給 昇給年1回	(基本時給+ 年齢給+ 勤続給)× 労働時間数	基本時給×労働時間数 昇給あり(入社3カ月後に時給10円増、 以降5年目まで1年当たり時給10円増。 6年目以降は評価により昇給があり得るとされている)
手当	役職・職務手当、資格手当、 地域手当、クリーニング手当 単身赴任手当、家族手当、 社宅手当(妻帯者で3万円等)、 深夜勤務手当、インセンティブ手当 (3カ月に1回・最大4万円)		日祝手当(時給50円増) 正月勤務手当(1/1~1/3に勤務した場合に時給50~300円支給)※ 盆勤務手当(8/13~8/15に勤務した場合に時給50~100円増)※ ※一定要件を満たしている者(正月勤務手当は9月末以前入社、 盆勤務手当は4月末以前入社で、ともに支給は18歳以上)
一時金 (7・12月に支給)	年間3.2カ月 (2011年度実績)	33,000円	(夏期6/1以降、冬期12/1以降の入社者で前3カ月の ひと月当たり平均勤務が50時間以上を要件とし) 入社1年以上 16,500円 入社3年以上 23,000円
社会保険	雇用、労災、健康、 厚生年金保険		深夜0時~翌日9時(実働8時間)・ 週5日勤務のナイト勤務者のみ加入
福利厚生	食事優待制度(30%オフ)、(勤務当日の)従業員食事割引制度(40%)、制服貸与制度、 育児・介護休業制度、社員持株制度、社宅制度		
年次有給休暇	年間20日(繰り越し可)		週所定1日・年間所定72日まで・勤続6カ月以内の1日付与~週所定 5日・年間所定217日以上・勤続6年以上の20日付与まで 有休取得時は「過去3カ月分給料計÷過去3カ月の出勤日数×60%」あるい は「過去3カ月分給料計÷過去3カ月の暦日数」の いずれか大きい額に「過去3カ月の勤務時間数÷交通費支給日数」 の時間分を乗じた算出額が支給される (有効期間は権利発生から2年間)
特別休暇	結婚時5日、配偶者出産時1日、父母等死亡時2~4日、 転居時1~2日、災害時、裁判員時は会社が認めた日数等		産前・産後並びに生理休暇、育児時間(無給)
慶弔見舞金 (勤続年数に 応じて異なる)	結婚祝金、出産祝金 傷病・疾病見舞金、災害見舞金、 弔慰金		結婚祝金、弔慰金
教育体系	新入社員研修、社内研修、 エリアマネジャーによる講習研修 SVIによる巡回教育、衛生・食材 加工面専門家による巡回教育等		基本的に店長や先輩クルーによるOJT教育 オペレーションコンテストなど集合教育・表彰も実施
退職金	有		無
就業規則	社員就業規則	ナイト社員就業規則	クルー就業規則
組合費 (入社後2回目の 給与から天引き)	(基本給+職能給)×1.5% (上限3,500円)		基本給×1.5%(上限2,000円)
労組 提供	入社から20年経過(組合員歴12年以上)者を対象に表彰状と金一封 入社から10年経過(同8年以上)者を対象に金一封		
	本人の結婚時、子女の結婚時、本人・配偶者の出産時、傷病で15日以上休業時、住宅被災時、本人死亡時、 配偶者・父母等死亡時、自動車被害時 ※正社員、クルー等とも共通要件・共通支給額		

¹⁶ 現在、非正社員に評価制度はないが、労働生産性の向上を目指し、また、改正パートタイム労働法等への対応のため、2014年度の導入準備を進めている。社歴の浅い正社員が多いため、非正社員の評価も公平に行えず、ベテランの不満を高めてしまうのではと、現場の混乱を危惧した経営陣が実施を見送っているが、一昨年には店長の指導強化に向け、スーパーバイザー制も導入しているところである。

非正社員とはいえかつては正社員に任されていた棚卸業務や精算業務、中には発注業務まで担っている人もいるし、また 24 時間 365 日営業のため、実質的には店長代行を任されているような人もみられるが、労働時間を長くするとか、シフトに多く入れるようにするといった側面で便宜が図られるにとどまっている。

非正社員の処遇水準は、九州地域の外食産業としては既に高位であり、また人数規模が大きいだけにたとえプラス 10 円でも数千万単位の原資を用意しなければならず、さらなる引き上げ交渉はなかなか厳しいのが現状である。だが、非正社員の定着率は非常に高い。例えば本年、10 年勤続表彰を受けた約 900 人の約 95%が非正社員であり、20 年勤続表彰の約 50 人はすべて非正社員である。

なお、Y 社に非正社員から正社員への転換制度はないものの、非正社員からの正社員採用実績は非常に多くなっている。「実質的な拘束が長くなるし、転勤を命じられる可能性も出るし、数値責任を持たされるようにもなるが、正社員として高い意識を持って働きたいという人が応募している」。本人の希望に応じ、中途入社（基礎的な知識や学力等を問う筆記試験と将来についてのレポート等）のルートに乗せる格好だが、「中途入社の方以上に占めるのではないかと」もみられる。とりわけ女性正社員の中には非正社員出身者が多く、執行委員にも名を連ねているし、現在、非組であるスーパーバイザーにも少なくない。中途採用時の年齢制限はないが、多いのは 40 歳台前半である。

一方、正社員の処遇（1～8 等級までの職能等級制度：基本給＋職能給＋役割・職務など各種手当）には数年前に競争原理が導入され、前年比で利益を確保できた場合等に 3 カ月に 1 度、インセンティブ手当が支給されるようになった。正社員には評価制度があり、年 2 回の業績（ボーナス）評価と、年 1 回の等級・号俸の格付け評価が行われる。店舗の売上高等が悪化しても降級・降給は原則無いが、正社員の平均勤続年数は 6 年 2 カ月¹⁷と短くなっている（離職率は約 1 割）。24 時間 365 日営業¹⁸の中で店長を務めるため、実働 8 時間勤務が原則とはいえ、何かと店舗に掛かり切りになり、家族の理解が得られず転職を勧められるケースや、働きぶりや他社に比して処遇水準（平均年収約 415 万円）が低すぎるのではないかと不満¹⁹を持つケース、また、30 代半ばを過ぎた時点で定年（60 歳）まで同じ働き方が続けられるのかという将来不安に陥るケースでの離職が多いようだ。そのため同社の店長の平均年齢は 24～26 歳と、業界平均（33 歳）より圧倒的に若い。

こうした中で、かつては公平性の観点から、正社員・非正社員に均等に原資配分する形で

¹⁷ 組合が実施した調査によると、正社員の勤続年数分布は、2 年未満が 1 割弱、2 年以上 5 年未満が約 3 分の 1、5 年以上 10 年未満が約 4 割などとなっている。

¹⁸ このこと自体に、労組として反発は持っていない。深夜閉店するためには警備保障を入れ、食材も捨てなければならぬため、煩わしい開閉作業を考えるぐらいなら、清掃しながら 24 時間オープンしていた方が効率が良いというのが、創業当時の労使一致したスタンスである。

¹⁹ 組合が実施した調査によると、「仕事に見合うだけの賃金をもらっている」「残業を含めて今の労働時間は適当だと思う」「休日や休暇は満足に取ることができる」などの設問で、「そう思う」正社員の割合が低くなっている。

処遇改善要求を掲げていたが、赤字経営を経験した3年前から、正社員の処遇改善を優先²⁰させる方針に転換し、非正社員についてはもう、現状維持以上の要求を出していない。それどころか、有給休暇取得時の賃金支給率を（10割から）法定通りの6割に引き下げる、改悪提案まで受け容れざるを得なかった。だが、とりわけ現在のクルー制度に改定される以前から勤務している旧ナイト社員やベテランのクルーにとっては、他社と比べて優遇された存在だという認識が根付いており、また、非正社員から「店長教育をしっかりとやってよ、新しい店長が来るたび、どんどんレベル下がってるじゃない」という辛口の批判が多いことを受け、逆に「店長人材の質を向上させるには、正社員の処遇にもう少し原資を上乗せして労働環境を改善しなければならない。正社員が定着しないと、非正社員が気持ちよく働ける職場環境づくりも儘ならない」というスタンスで説得しており、非正社員全般の理解は得られているという。

5. 今後の課題

Y社労使の喫緊の課題は、労働時間管理の適正化である。過度な残業を防ぐため、労使協議会で昨年度より、36協定の違反者がいないか、法定・所定休日がしっかり取得できているかなどの状況確認を含め、定期的な話し合いを行っている。この間、調査上の実績は着実に改善してきたものの、今後は有給休暇の取得促進、さらには労働時間短縮が課題になってくる。ただ、人件比率1/3、原価率1/3、販売管理比率1/4で利益率1/12という、究極まで合理化された運営体制にとっては、接客係でもある店長の時短＝経費増加に直結し、結局は自らが手にするインセンティブ手当の減少等につながる悪循環に陥るため悩ましい課題である²¹。

今後、売上高1,000億円を目指してさらなる効率化等を進める中であって、企業利益と持続可能な働き方をどう両立させてゆくか、正社員の65歳定年化を含め、組合員の将来展望をどう描いてゆくかも重要な課題である。

²⁰ とはいえ、正社員についても実際に獲得しているのは労働条件面の改善にとどまっている。例えば、「社宅手当」（転勤時に妻帯者で4万円を支給）の漸減提案を押し戻し、現状維持を取り付けたほか、私有車の業務使用時における事故対応（労災給付）や、ハラスメント通報窓口の設置等も実現した。また、企業業績が非常に厳しい中で評価結果も低位に抑えられ、結果的に4→5等級へ昇級できない人が滞留（約200人）していたため、昨年そこは運用で半数くらいを上げてもらうなどした。

²¹ 組合が実施した調査によると、実際の残業時間と申請している残業時間の差の月当たり計は「10～20時間未満」が全体の約4分の1を占め、「10時間未満」が約18%、「40時間以上」や「20～30時間未満」がそれぞれ約17%などとなっているが、残業申請していない理由を聞くと、「納得できる成果を出すため自主的にしている」が約29%と高く、解決は非常に難しい問題であることが分かる。

事例4：ユニオンショップで1年更新の契約社員を組織化した三井生命労働組合

1. はじめに

大手・中堅企業の労働組合は、組合員は未だ正社員中心のユニオンショップで、有期契約労働者は蚊帳の外であることが多い。三井生命労働組合も数年前までは、非正規労働者は組織化の対象外だった。

しかし、平成不況期後の保険料収入の減少と運用損失計上で企業業績が低迷を続けるようになったことに伴い、1995年頃から一般職の業務を代替する契約社員が増加し、職場によっては、有期契約労働者の占める割合が過半数に迫るところもでてきたことなどから、契約社員の組織化を決断した。

三井生命労組の事例は、長期にわたる組織化対象者へのアプローチをはじめ、正社員の組合員への報告や経営側との協議などの丁寧な取り組みを経て、ユニオンショップ協定の範囲を契約社員に拡大したケースである。

2. 基礎情報

(1) 組合員数（および非正規労働者の組合員数）

表 3-4-1 三井生命労働組合の概要

名称	三井生命労働組合
結成	1998年9月11日
	※結成年月日は合併後の年月日。内務担当職の組織化は2010年10月から
組合員数	11,643人(2012年1月現在)
(内訳)	総合職・一般職:3,150人
	営業職員数:7,767人
	内務担当職:726人(1年契約の契約社員、ユニオンショップ)
	※正社員の管理職は、1,256人
	※このほか、約300人のパートがいる。組織化対象外
組合役員数	17人(本部 中央執行委員数)

(2) 組合員の範囲

三井生命で働く有期契約労働者は、1年更新のフルタイムで働く契約社員（月給制、内務担当職）とパート（時給制）の2種類が存在する。組合員化したのは契約社員。契約社員に

については、1998年頃からだんだん増えてきた状況で、現在は全社で800人前後いる状況になっている。

有期契約で働く人は、契約社員とパートのほか、派遣社員がいるが、派遣社員を受け入れる部署は主にシステム系に限られていて人数も非常に少ない。

(3) 執行部

組合役員は、17人（本部の中央執行委員）で構成している。

(4) 上部団体

全国生命保険労働組合連合会（生保労連）

3. 非正規労働者の組織化の動向

(1) 組織化の背景と理由

会社が一般職社員の採用を抑制するなかで、契約社員の人数が増加してきた。1995年から正式な一般職採用を取りやめ、約10年前から採用をリスタートしている。

業務内容は、本社では一般職社員と契約社員との間に若干の相違はあったものの、営業の現場・営業事務では一般職社員の穴埋めのような形で、ほとんど同じ業務内容になっている。給与等の処遇面については、両者間で差が生じているものの、福利厚生など実際の運行面ではほとんど差が出ていない。

今や、一般職社員1,400人弱に対し、契約社員は約800人で、ここ最近の契約社員の増加に伴い、事務を取り扱っている本社の事務センターなど一部の部署では契約社員やパート社員といった非正規労働者の占める割合が全従業員の過半数に迫る状況になっている。こういった人員構成面での問題も踏まえ、「契約社員を組合員化していくべきではないか」となり、2006年より契約社員の組合員化を進めることを検討するようになった。

(2) 組織化の取り組み

① 3年間にわたる意見聴取

まず、組合で職場の声を聞くため、オルグという形で現場に出向くことになった。具体的には、営業所に事務員として内務担当職がいるので、組合役員が営業所に行った際、他の組合員の話聞くついでに「同じような仕事をしているから、参考として意見を聞かせて下さい」といって、職務上の悩みを含め、意見や要望を聞き取った。そのうえで、「組合として組合員化を検討しているが、それについてどう思うか」といったアンケートを3年かけてとっていった。

当初は、「そもそも組合が何をしているのかわからない」といった意見が多かった。話を聞くなどして実態の把握などに努めていたが、それでも「組合に積極的に入りたい・入りたいくない」まで至っていない状況で、「組合に関して関心がない」というのが現実的な本音だと思ったという。ちなみに、3年間の意見の聴き取りのなかでは「関心はあるが、よくわからない」という意見が一番多かった。

事実、意見や要望もポツポツとは出ていたものの、そもそも内務担当職は一般職と同じような仕事をしているため、意見として一般職とそれほど異なるものは出てこなかった。組合員ではなかったこともあり、職制面や給与面、処遇面での改善要望もそれほど出てこなかった。

②内務担当職全員を対象とする説明会の実施

その後、2009年7月の運動方針を決める中央大会で、内務担当職の組合員化に向けて組合として正式に取り組むことを決議した。そして、同業他社で既に有期雇用労働者を組織化している労組の意見を聞き、①対象になっている人たちに対し、組合がどういうものなのかの理解を得なければいけない、②なるべく多くの人、できれば全員の加入をめざして取り組んだ方が良く、③対象者には手紙を送るだけでなく、直接会いに行った方が良く——などのアドバイスをもらった。こうした点を踏まえ、組合がなぜ内務担当職を組織化しようとしているのか、どんな組織でどういった活動をしていくのかといった内容について、すべての対象者に理解してもらいたいと考え、全員を対象に説明会を開くこととした。

説明会では、「労組は労働条件や職場環境の改善を中心に取り組んでいるが、要は普段の仕事で『こうして欲しい』と思うことや、困っていることがすべて課題だから全部教えて欲しい。吸い上げて会社に伝えるし、そういう役割がある」との内容を話すことになった。

説明会は2009年10月から翌年6月まで、大手町・御茶ノ水の本社ビルで計15回、千葉県柏市の事務センターで21回、早稲田ビル等で計10回など相当多く実施している。契約社員の終業時間は17時なので、当初は17～18時の間に時間を設定したが、育児などの事情で出席できない人もいたため、解決策として昼間休憩中にも説明会を開いて参加を促した。

また、営業部の事務員は月に一度、事務研修会があるため、なるべくその時に合わせて説明会を設定し、北海道から沖縄まで全国73支社すべてに出向いて話した。それでも、どうしても都合が合わなかった人については、直接営業部を訪問して説明した。その結果、最終的には91.3%の人に直接、資料を渡して説明を行い、可能な限りの質問も受けた。そのうえで、その場では言いづらいこともあると思い、参加した人を対象にアンケートも実施した。

その結果、説明会の参加人数は（今よりも内務担当職の人数が多かったので）合計808人に達した。それに対するアンケートの回答は478枚で、『組合に対する理解度はどうなりましたか』という設問に対して『理解が深まった』が約25%、『少し理解が進みました』

も約70%あった。他方、明確な反対意見は42枚と1割弱。この時点で、組合に対する理解が一定程度進んだと判断した。

③疑問や反対意見への対応

説明会では、三井生命労組では労働条件や職場環境の改善などを中心に取り組んでいることを説明した。要は、日頃、働いていて感じたり思ったりする「こんなことをして欲しい」「あんなことをして欲しい」というのに取り組むのが組合の始まりである旨、説いたうえで、「普段の仕事で困っている事すべてが課題なので全部教えてください。それが出発点です。例えば労働条件だったりするかも知れませんが、何か困っている点もわれわれが吸い上げて会社に伝えますし、そういう役割があります」と話してきた。

そのうえで、反対意見を持った人がいることについては事実として受け止め、その一方でユニオンショップであることは、きちんと伝えてきた。組合費とメリットについては、「組合に入ったら何をしてくれるのか」とか「組合費として月々いくら払って、組合員になるといくら分が返ってくるのか」などと問われて、返答に窮したこともあった。組合費の試算も含め、具体的なものがまだないなかで進めていかねばならなかったので、当時は正直に「何ができるか今は言えないが、皆さんのために力を尽くす」「皆さんの意見を聞いて、頑張るので信じて欲しい」としか言いようがなかった。

執行部はこの間、対象者の参加状況や質疑内容、全般的な傾向と感触などを集約した報告を組合員宛にオルグ等で2回行い、2010年7月の定期中央大会で組合員化を進める決議を取った。翌月には経営側に取り組みの経過を説明。組合の決議を踏まえて、労働協約改訂協議・合意を経て、内務担当職全員の更新時期の同年10月、契約書に「ユニオンショップを導入するので組合に加入する」との一文が加わることになった。また、対象者である内務担当職にも、説明会開始時、取り組み開始後半年が経過しての中間報告、基本的に全所属説明会実施後の最終取り組み結果報告、中央大会での決議報告など、全員に対して個別に手紙を送付して、適宜その状況について報告をしている。

④正社員の組合員からの反応

組織化の方針を決める段階での正社員の組合員からの反応については、賛否両論あった。例えば「組合として、今在籍している組合員をもっと大事にすべきであり、組合員の拡大をしなくてもいいのではないか」という反対の声があがった半面、「同じ場所で働く従業員の間で格差があるのはいかがなものか」「同じような仕事をしているのであれば、同じような教育でやった方がやりやすい」という意見もあった。また、営業所の所属員のほとんどが組合員であり、1人だけ組合員ではない内務担当職がいる場合、コミュニケーションを図るための組合の行事などはその人だけが取り残される現象が起きることになる。「そういうのはどうなのか」という話もあった。そのなかには、一般職の組合員から「正直、組合

に加入しても仕方がないのでは」との組合にとっては残念な意見も含まれていた。同労組では、「この意見は、一般職に組合員の存在意義をそんなに理解してもらっていないことにつながるので、その対応などを考えねばならない問題」との認識でいる。

(3) 組織化後の取り組み

①多様なチャンネルによる意見集約

三井生命労組は通常、各職場別に組合の代表者（部会長）が、そこに所属している組合員の意見を集約する。部会の上部組織には支部があり、さらに上に本部を置くといった3層構造になっており、「部会→支部→本部」と順を追って意見集約をしていく流れができています。

ただし、職場にはさまざまな職制の人が働いている。支社営業部を例にとると、組合員比率は営業職員が圧倒的に多く、内務担当職が抱えている課題と営業職員が抱えている課題が全く違うなかで、仮に部会長が営業職員であった場合、内務担当職が意見をいっても部会長に理解を得るのが難しかったりすることもありえる。このため、同組合は職責登録ということである程度職制を絞り、（一般職と内務担当職を合わせた）固定給の人を対象に年1回、オルグを実施している。

その場ではまず、労組側から全体的な話もするが、その後、一般職と内務担当職を分けて個別に課題を聞く。分ける理由は、課題も異なるし、互いに同席していると言いつらい話もあるかも知れないとの配慮によるものである。

また、営業部の人に対しては、直接出向いて意見を吸い上げる機会を設けている。前述の2006～08年のアンケートの取り組みを継続して行っている格好。大体4年で全営業所を一通り回る形で、2011年も約120カ所を手分けして回っている。

その際、そこにいる契約社員に対しても同様に個別に話を聞いていく状況にある。すなわち、労組としては拠点については4年に1回くらい、全員と面談する形になっている。

②賃金体系の見直しや福利厚生面拡充の取り組み

具体的な処遇改善について、これまでのアンケートで多かったニーズは、①地域別の賃金体系を見直してほしい、②支社営業部では同じような仕事をしているので、一般職と同じような待遇にして欲しい、③内務担当職は適用対象外となっている社内預金などの福利厚生面での拡充——などである。

地域別の賃金体系は、規定上、各地区に給与体系あり、金額が決まっている。このため、例えば「同じ仕事をしていて、一般職は全国一律なのに、内務担当職は地区で賃金が違うのはどうしてなのか」との疑問が生じてくる。内務担当職から一般職への任用試験は今も実施していて、普段の仕事ぶりをみたうえで上司が推薦して、試験を受ける形を取っており、年に1回開催されている。なお、内務担当職組合員化後の春闘においては福利厚生面での対応が図られた。

また、内務担当職を組織化以後、組合員同士がコミュニケーションを図るためのレクリエーションへの参加人数も増えてきているという。

(4) 今後の課題

①雇用安定の取り組み

雇用の安定は非常に大きい問題であると同時に、今後どうなるか予測のつかないことでもある。現状は特段の問題なく働いていれば、ある程度反復更改の希望は通っている。加えて、内務担当職から一般職への登用も毎年行っていて、そういった制度を利用して無期契約に変わる人も一定程度いるので、そこはニーズも踏まえて取り組めることがあれば考えていきたい。

また、これはとても難しい話で、まだ先の話になるが、例えば更新期間の延長化も今後の検討課題だと思っている。有期契約労働者の一番の心配事はいつ雇い止めになってしまうか。ならば組合にとって最大の課題も、その不安感の解消策となる。今も長い人は10年とか15年、毎年更新手続きをしている。ある程度の年数を経た人については、その人が希望するなら更新期間を長くする選択肢もあって良いのではないか。他社では一定年数、更新した人を一般職にしているところもある。これは制度の話になるのでまだ白紙だが、考え方としては要望を聞いていきたい。

いずれにしても、有期雇用の不安感はその大きいので、それを解消するために何が一番良いのか、何ができるのかが一番の課題だという。

②組織化の課題

三井生命労組の組合員化の対象は、直接雇用労働者。今後の課題は、パート労働者（300人）と、最近増加傾向にある継続雇用の労働者への対応である。仮に組織化を進めるのであれば、仕事や待遇、勤務時間などが明確に異なるうえに考え方も「扶養の範囲内で働く」との意識があって給与も時給制のパート社員よりも、定年とともに組合員籍は外れ、嘱託のような形でフルタイム勤務で継続雇用されている高齢者（50～60人）の方が先決になる。現状は具体的な策を見出せているわけではないが、今後検討すべき課題との認識である。

4. 非正規労働者の組合員について

(1) 組合内での取り扱い

組合費については、最終的に上部団体である生保労連の「一般職の半分相当」の算出目安を踏まえ、一般職の計算方法の半分で徴収することになった。

(2) 経営側との関わり

内務担当職の組合員化の成功については、経営側の協力姿勢がある。取り組みの当初から

労使の話し合いがあり、前述の研修会後の説明会の開催なども事前に労使協議の場で会社側に協力の申し入れを行い、その開催にあたっては、人事から各支社の事務責任者に対し、配慮を求めるメールを送信するなどの協力もなされている。

事例5：流通業・無店舗販売業のX社労働組合における非正社員の組織化事例

1. はじめに（事例の特徴）

X社は、カタログ・インターネットを通じた、衣類・化粧品、生活用品等の通信販売や、販促業務の代行サービス、生命・損害保険や旅行の代理店業務等を手がける、売上高約550億円の流通業・各種商品販売企業（従業員約2,700人）である。1970年代初めに香川県で創業し、1993年にJASDAQ上場、2002年に東証一部上場を果たした。

2006年に労働者派遣・業務受託事業、受注代行業（コールセンター）、出荷・検品事業、商品販売事業、融資事業の5事業を本体から切り離し、全額出資の各子会社を設立してグループ企業群を形成した。2005年に一時、インターネット系グループ企業の傘下に入り、2010年からはテレビ系持株グループ企業傘下の完全子会社となって現在に至る。

X社労組は1993年の結成後、正社員のリストラや分社化など、経営変革の渦に飲み込まれながら徐々に縮小。一方で各子会社が、創業以来活用してきた「準社員」（結成時から組織化）に代えて、割安な処遇条件で直接雇用し始めた「パートナー」「パートタイマー」等社員の急増に対し、過半数代表としての地位が脅かされるという危機感を強めた。併せて、正社員や準社員（後に契約社員へ改称）から、定年到達者が増え始める時期にも重なり、2008年からこれらの組織化に着手した。その努力は2年後に結実することとなるが、その後、物流アウトソーシング事業子会社を他社へ営業譲渡（売却）する話が持ち上がり、新たに組織化したパートナー・パートタイマー等組合員の大半を失いかねないという事態に晒されている。

経営の柔軟性の前で、企業内労組の取り組みがいかに関難なものであるかを示唆している。

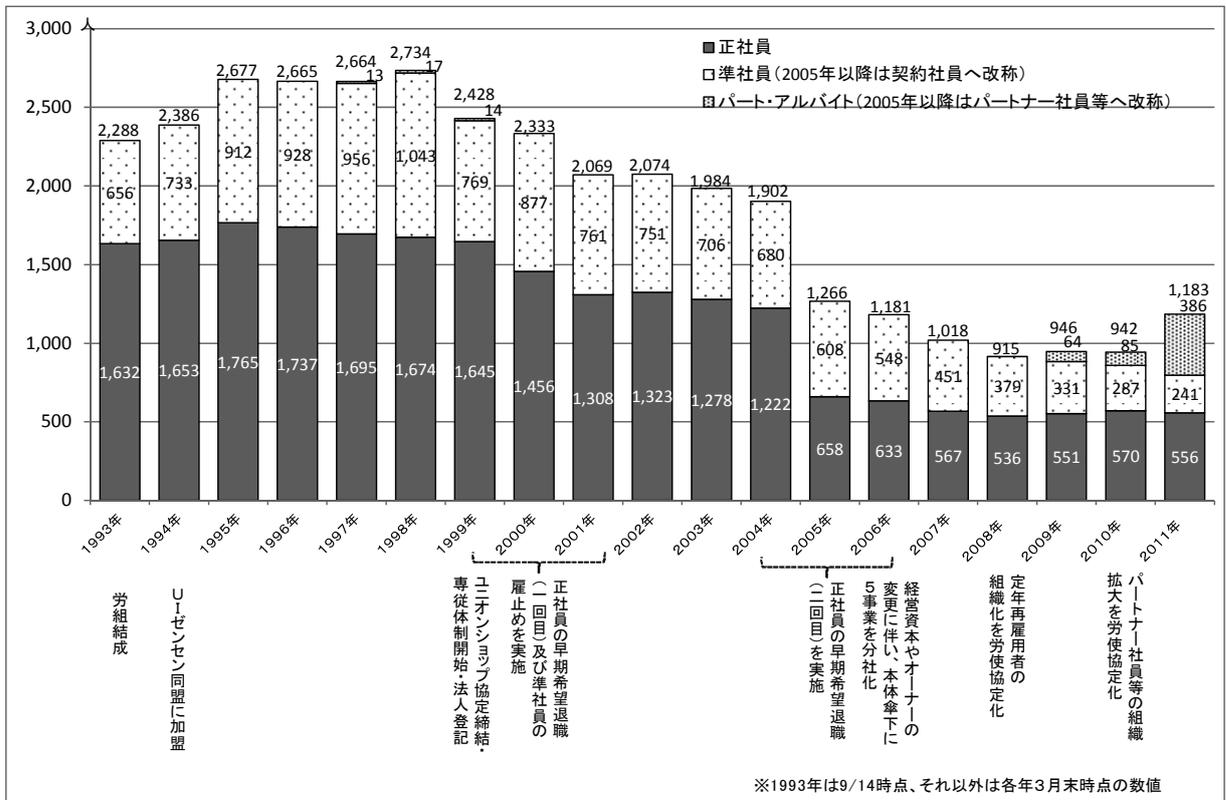
2. 非正規労働者を組織化した動機と組織化に至るまでの経緯

結成から6年で専従体制、ユニオンショップ協定化

X社労組は1993年、オープンショップで結成された。JASDAQ上場に際し、企業オーナーがUIゼンセン同盟（全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟）に相談した。当時、職場における恒常的な仕事（カタログ作成、受注、検品・出荷、経理業務等）の大半は「正社員」と「準社員」（1年毎反復更新の実質無期・フルタイマー）で担い、繁忙期のみ期間限定で、主婦等パートタイマーや学生アルバイトを活用していた。労組結成当初より準社員も組織化対象に入っており、組合員数は正社員1,632（加入率82.1%）に準社員656人（同58.4%）、組織率は73.5%からスタートした。

翌年からUIゼンセン同盟に加盟し、その後、執行部の頑張りによって組織拡大活動が進められ、1998年3月末には正社員組合員1,674人（加入率94.9%）、準社員組合員1,043人（72.5%）、契約社員組合員17人（77.3%）で、組織率は84.8%まで高められた（図3-5-1）。これに伴い1999年には、悲願だったユニオンショップ協定化と専従者体制が実現した。

図 3-5-1 X 社労組を取り巻く状況変化と組合員数の推移



正社員リストラ・定年と準社員→パートナー等社員への置換で募る危機感

一方、この時期、不況による業績悪化等で、正社員の早期希望退職（2回）や準社員の雇止め（1回）が実施された。その後、2006年に労働者派遣・業務受託事業、受注代行業業、出荷・検品事業、商品販売事業、融資事業を、本体から切り離す5分社化が実施された²²。

分社化に際し、組合員は正社員・準社員（これを機に「契約社員」へ改称）とも、各事業会社に（転籍ではなく）「出向」という形で配置されることになった。しかし次第に、事業会社の中には契約社員に代えて、「パートナー社員」や「パート社員」など処遇・労働条件を抑制した新たな区分で、自社で独自に直接雇用するところが現れ始めた。旧準社員は組織化後、10年超を経過して、処遇改善も着実に進み、時間給は1,000円超、一時金も退職金もある状況で、会社にとっては人件費が割高な存在に映っていた。パートナー等社員の新規雇入れにより、企業内組織率はみるみる低下し始めた。「先代のつくった基盤がどんどん崩され、過半数代表をとれない事業所も出始めるなか、このままではいかん」という危機感が募った。

²² なおこの間、パートタイム労働法の改正指針(2003年策定)等を踏まえ、正社員と準社員の仕事のあり方についても整理が図られた。正社員は商品・企画やマーケティング、システムエンジニア、セールスプランニング、ソリューション営業、経営・事業戦略、広報、法務、経理・人事等の管理部門をローテーションし、管理職候補として育成するいわゆる「総合職」として、一方で準社員はコールセンターのオペレーターや検品・出荷、物流のラインの作業員など「現業部門」を中心に、役割に任命されることがあっても「リーダー職」(非正社員のとりまとめ役)までとして明確に区分された。

折しも、正社員・契約社員の60歳定年後の処遇を検討しなければならない時期に差し掛かり、2006年には「継続雇用制度」の導入が経営課題となった。再雇用者を組織化しなければ、組織率の低下にさらに拍車がかかることが危惧されたため、併せて再雇用後の組合員範囲についても労使協議を進めることになった。だが、希望者全員の再雇用を拒む会社側となかなか折り合いがつかず、労組は再雇用者の組合員資格を後回しに粘り強く交渉し、結果として希望者全員の（法定を上回る）65歳までの継続雇用制度の導入に漕ぎ着けた。

その後、再雇用者の組合員資格については、2008年の労働条件闘争で改めて要求を掲げ、併せて組合員範囲のパートナー等社員への拡大も盛り込んだ。交渉の結果、同年7月より新たに「嘱託組合員」の組織化が実現したが、パートナー等社員の組織化については「継続協議」となった。

パートナー等社員の大量雇止めを機に組織化の取り組みが本格化

そんな矢先（2008年末）、パートナー等社員が数十人規模で、契約非更新にされる事態が発生した。当時、労働組合へも「説明事項」という位置づけで、会社側から事前説明があった。非組合員とはいえ、同じ職場で働く仲間として気持ちの良い話ではない。同情した契約社員組合員から、何とか助けられないかと懇願されたが、「気持ちは理解するが、手出しはできない立場にある」旨を伝えるにとどめざるを得なかった。

労組に入っていなければ協議もなく雇止めにされかねない——。この一件は、パートナー等社員自身の雇用不安を煽ることとなり、「早く組合員になりたい、労使協議を調べて欲しい」というニーズに押され、翌年（2009年）の労働条件闘争では、労組としてより強硬的な姿勢で臨むことを決めた。

まず、組合員範囲を、2008年に要求していた「社会保険適用以上のパートナー社員・パートタイマー」から、「雇用保険加入のパートナー社員・パートタイマー」まで拡大した（図3-5-2）。また、「加入意志70%以上の確認が採れた時点でユニオンショップ協定を締結する」よう求めるとともに、1年間棚晒しにされてきた経緯があっただけに、「6月末までに労使合意できない場合は、組合独自で（オープンショップを辞さぬ覚悟で）加入活動を開始する」旨も書き添えた。

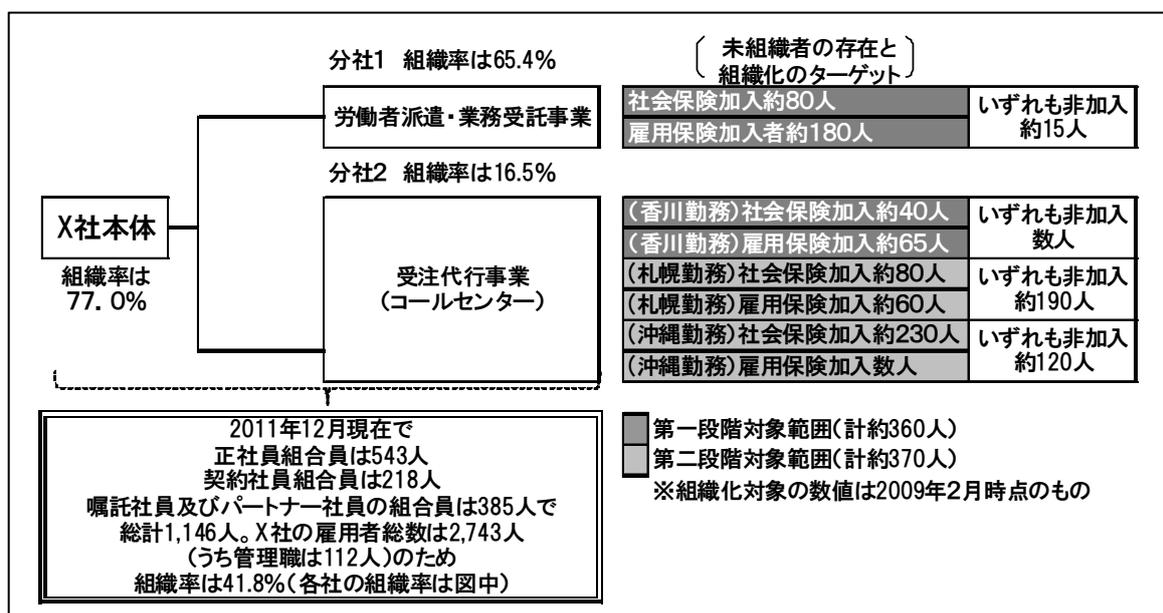
その結果、会社側回答（5月末）には「組合が行う加入活動について、業務時間外に会社施設利用の申し出があった場合は、正当な理由がない限り了承する」と追記され、態度が軟化し始めた。これに伴い、労組は6～7月にかけて、加入説明会を精力的に開催。終了後に加入意志確認を行い、対象者70%以上の了解を取り付けた。

その後、多少の経緯²³を経て、結局、会社側も協約改定に向けて動き出すことになった。

²³ 会社側が本当に7割以上の賛同者がいるのか、残り3割にはどういった意見があるのか等を確認したいと申し出てきた。これが確認されればユニオンショップの協定化に応じるという条件で、9月にアンケート調査を実施することになった。その結果がどうだったかの検証データは、労組がいくら求めてもついに示されなかった。

ただ、会社側は組合員範囲として、「社会保険適用以上」のみを主張。労組が要求した「雇用保険加入以上」との間で詰め交渉が行われた（2010年2月）。また、加入のタイミングについても、会社側は「反復更新後1年以上となった契約更新時から」と主張。労組側は、UIゼンセン同盟傘下の流通系では「6カ月契約更新時」や「3カ月後」が多い事実を基に交渉したが、実態として1年未満の離職率が高かったことなどから、新規組合員範囲は「雇用保険に1年以上継続加入している者及び雇用契約を1年以上継続更新した者」とすることで労使合意し、晴れてパートナー等社員約360人の組織拡大が実現した。

図 3-5-2 X社労組組織の現況



3. 非正規労働者の組織化を実現するまでのアプローチ手法

産別内労組間の情報交流によるノウハウの水平展開

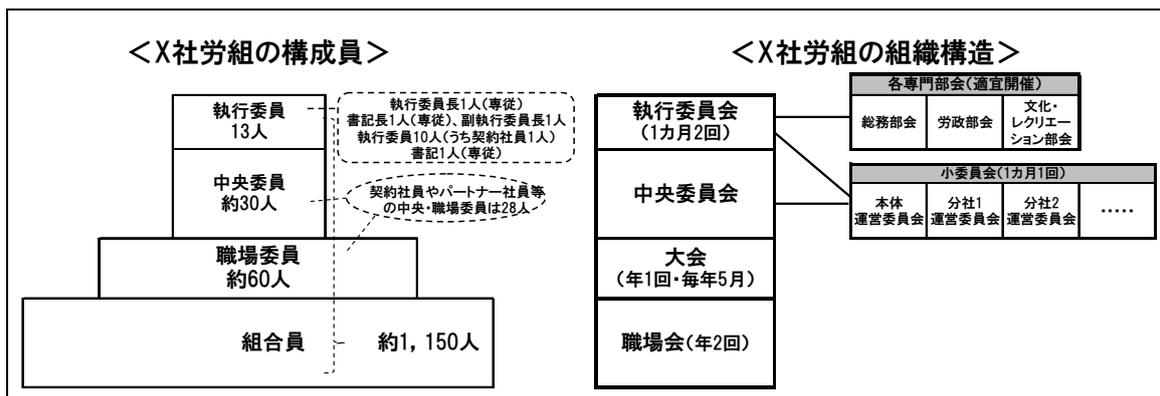
パートナー等社員の組織化に着手するに当たり、非正規労働者の組織拡大を積極的に進めてきた、UIゼンセン同盟傘下の複数の流通系労組にノウハウの指南を受けた。情報を収集するうちに、基礎的な知識を含めて徐々に教育してゆく必要性を感じ、同労組が組織拡大のために作成したパンフレットやビデオ等を参考に、①労働組合とは何か（組合が必要な理由、組合の歴史、組合員とは、労組にまつわる法律関係、組合員の権利と義務）、②どんな活動をしているのか（労働条件の改善、政治活動の推進、苦情処理活動、教育、研修活動、文化・レクリエーション活動、情報・宣伝活動等）、③運営はどうなっているか（組合費の使途、組合の組織構造、規約・規程、決議機関、各種会議等）——など幅広い情報を含む、「X社労組ガイドブック」を作成した。

また、負担（組合費納付）に対して、享受できるものがどの程度あるかを具体的に示した

め、共済に加入できる利点——見舞金制度や慰労金制度、各種施設割引など UI ゼンセン同盟のスケールメリットを活かしたサービスについて、説明資料を準備した。

その上で、具体的な進め方としては、まず活動計画案に盛り込み、定期大会で審議・決定した。その後、小委員会（図 3-5-3）を開催し、職場委員に具体的にどう動いてもらうかを確認していった。

図 3-5-3 X 社労組の執行部体制や組織構造



そうして 2009 年 6 月から順次、対象となるパートナー等社員に、加入説明会への出席を（印鑑持参で）依頼した。加入説明会は、1 事業所当たり 2 日間費やして 1 日 3～4 回、ちょうど仕事が終わるタイミングか出勤直後に、30 分程度の開催を重ねた。物流事業でラインが止まるのは日曜のみ・5 班のシフト制なので順繰りに行き、コールセンターは 9 時出勤で 15 時上がりの人や昼出勤で 21 時上がりの人など多様なタイプがあるため、来られそうな日時を予めアンケート調査して調整した。

加入の説得に当たっては、直前の雇止め事案を引き合いに出し、「昨年末あんなことがあったやろ。組合員だったら少なくとも事前に、今回の非更新者はこれで、こういう合理的理由からですと話があるんや。そういう意味で、つらかったな。もう二度とあってほしくないな」などと共感を得ていった。

また、説明会終了後に捺印してもらう「加入意志確認書」の取り方に秘訣があった。正式な加入届は、ユニオンショップ締結後、再提出してもらうのだが、事前の加入意志確認書を説明会の日時別に作成し、連記式にしておいた。そして加入意志を確認できている人を名簿の上位にしておくことで、説明会終了後の捺印がスムーズに運んだ。欠席者が出てこれを持って説明に行けば同意が得られた。

4. 組織化を行う上での困難と理由

組合費設定の難しさ

組織化の説得に当たっては、労組に対し初めから抵抗感を持っている人もいて、全員の賛同を得られたわけではなかった。また、組合費の負担に対しては、説明を重ねて理解を得な

ければならなかった。UI ゼンセン同盟の共済のスケールメリットも活用し、「組合費で1,500～1,600円支払っても、例えば保険を書き換えて年間2万円以上安くなれば元がとれるやろ。一般生保に比べると掛金がだいぶ安いのに保障が充実しているから、保険を切り換えるだけでも得やな」などという説法も用いた。

組合費は、正社員が月例給の算定基礎額の1.7%、一時金の支給額の0.5%を徴収するのに対し、契約社員及びパートタイマー等社員は基本給（契約時間給×所定労働時間数。ただし自主欠勤・指定早退を除く）から1.2%、勤勉手当（一時金）から0.5%に設定した。権利・義務関係が同じである以上、組合費もできるだけ同率にしていくべきという前提で、2011年の定期大会では正社員の月例給徴収率を0.1%引き下げ、一時金を契約社員と同じ0.5%に揃えた。「引き続き1.7%と1.2%の折り合いを、いつかつけなければならぬだろうが、まったく同率にしている他の流通系労組の様子をみると容易ではないと思えてくる。納めてもらう以上、意見も大きくなるのが当然だ」。

5. 組織化後の非正規労働者の待遇改善に係る取り組み経緯と現状

契約社員とパートナー等社員の処遇格差をあえて明確化

今回の組織拡大に先立ち、パートナー等社員のあらゆる処遇・労働条件の現状について調べ上げ、あえて契約社員との比較で詳細に示すことにした（表 3-5-1）。「当事者は、就業規則にあまり興味を持つこともなく、自分がどういう現状に置かれているか、他者との比較でどうなっているか分かっていない。客観的に並べたらこうなるというのを一覧できるようにした」。時間給から手当関係、割増賃金の算定基礎、勤勉手当（一時金）や退職慰労金、休暇・休業の付与方法に至るまで、あらゆる処遇要素を調べ上げるのは骨の折れる作業だったが、これから組織化しようとするパートナー等社員の客観的な姿を、17年の労組活動の歴史で積み上げた契約社員との比較で見せ、これから優先順位を決め徐々に要求を掲げていこうと呼び掛けた。

その上で、初回の交渉となった2011年の労働条件闘争では、対象となる新たな組合員の意見を、多くの時間をかけできるだけ集約するよう努めた。通常、労働条件改定要求の構築に当たっては、職場会や全員アンケート調査の結果を反映する。これに加え、今回は現場にいる副委員長（非専従）に昼食時など休憩時間に歩き回ってもらい、意見を直接吸い上げながら要求案を練り上げていった。要求ニーズは、やはり時間給の引き上げや雇用の安定化に集中した。ただ、原資のかかるものばかりでは、何も取れない恐れもある。そこで、契約社員組合員との処遇格差の中から、優先的に改善したいものに対する意見を収集し、要求に盛り込んでいった。「他の雇用区分に既に出しているものや、少し運用を変えれば良いものは相対的に獲得しやすい」。

結果的に盛りだくさんになり、会社側からは「まあ、こんなようけ出してくるな」と嫌がられた。だが、「今回はとにかく要求を掲げていかないと、何や要求もしてくれんのかという

話になりかねん。ましてや過半数以上、この人達で」 との思いがあった。交渉を重ねた末、パートナー社員も有休が半日単位で取得できるようになるとともに、年末年始手当も支給されることになった（表 3-5-2）。

表 3-5-1 労組が調べた契約社員及びパートナー等社員の処遇状況²⁴

雇用元会社	本体	分社2(受注代行業)			分社1		
	契約社員	沖縄 契約社員 (コールセンター)	香川 パートナー 社員	札幌 パート社員 (コールセンター)	労働者 派遣業 (グループ内)	労働者 派遣業 (グループ外)	業務 受託業
組合員範囲	○ (旧準社員)	×	○ (今回組織化)	×	○(今回組織化)		
契約期間	1年毎更新	3カ月あるいは6カ月契約毎更新が多い					
時間給	825~ 1,105円	740~ 1,800円	840~ 940円	820~ 940円	750~ 1,900円	780~ 2,400円	840~ 1,200円
皆勤手当	有(5,000円)		無				
精勤手当	有 (3,000円)	無					
通勤手当	有(2km以上・5km刻み)				有(2km以上・1km刻み)		
グループ リーダー手当	有 (5,000円)	無					
年末年始手当	有(1/1は5,000円、12/31及び1/1~2は3,000円)				無		
時間外、深夜、 休日割増	所定労働時間超から 各25、50、35%増		時間外、深夜は法定通り(1日8時間週40時間超から各25、50%増) 休日は週1日の法定休日が取れていない場合のみ35%増				
夜間勤務割増	18時以降25%増		無				
日祝勤務割増	35%増		18時まで200円、18時以降400円				
賞与 (勤勉手当)	有 (夏・冬)	不明	無				
退職慰労金	有	無			社保加入者のみ有		
結婚・出産祝金	有(各3万、1万円)		無		有(各3万、1万円)		
弔慰金	有(1~ 15万円)	有(1~ 5万円)	無		有(1~5万円)		
傷病見舞金	有(5,000 円~)	無					
傷病休暇	有	無					
災害見舞金	有(2万円)	有(1万円)	無		有(1万円~)		
特別有給休暇	有 (アニバーサ リー休暇)	無					
特別休暇 (結婚・出産、 忌引、ボラン ティア等)	有 (有給)	有 (無給)	無		有 (有給)		
その他	産前産後休暇、介護休暇、育児休暇、母性保護措置等はすべて法定通り(無給)						
子の看護休暇	有(小学3年生以下・無給・ 4/1~3/31で期間換算)				有(小学就学始期まで・無給・ 1/1~12/31で期間換算)		

組織化後は雇止め時の取扱いや日々の教育指導にも変化

また、組織化後は雇止め時の取扱いも明らかに変化した。組合員の雇止めを行う場合、本人に1カ月前の通告を行う前に、対象者リストが人事部から提示される。労組は過去の指導

²⁴ なお、非正社員から正社員への登用制度は、就業規則上の規定はあるが、実質的なルートとしては機能していない。労組としては、正社員採用や社内公募に際し、募集内容を広く提示するよう要求し、会社側の了承も取り付けたが、正社員と非正社員の仕事は明確に区別されてきた経緯があるため、非正社員当事者にとってもハードルは高いという。

実績も併せて求め、今回急に持ち出したような案件があったら、1年間はそのまま据え置いてもらうよう要請する。その上で、労組からも本人に、「こういうことでちょっと問題があると指摘されているよ、今期はつないだけど来期中に変われなかったら非更新もあり得るということを念頭に、頑張ってくださいね」と警告を発する。先月言って今月で終わりといった、理由も曖昧な無碍なやり方は許さないが、猶予しても変化がみられなくて非更新になった場合は、組合としても致し方ないと考えている。会社側と文書手交までしているわけではないが、労使の約束手続きとして確立されている。これに伴い、会社のパートナー等組合員に対する接し方にも変化が現れ始めた。日々の教育履歴をしっかりと記録するようになり、明確な指導が行われるようになってきたという。

表 3-5-2 2011 労働条件闘争における要求内容と妥結結果

	要求内容	妥結
①	パートナー・パート等組合員の時間給を20円引き上げる	×
②	契約社員組合員の出産祝金を第1・2子は2万円、第3子以降10万円への増額、パート等組合員に対する出産祝金の新設	×
③	傷病休暇制度の改定による、失効積立有給制度の確立(使用事由に家族の介護等を追加、対象者にパートナー・パート等組合員を追加)	×
④	特別有給休暇制度の改定(パートナー・パート等組合員に対する内容を、契約社員組合員に揃える。義理を含む子が出産した場合に通算3日付与)	×
⑤	嘱託、パートナー・パート等組合員の時間外・休日勤務の割増賃金を、所定労働時間(短時間労働者の場合は通常労働者の所定労働時間)を超えた時間から支払うよう改定する。休日の算定は、法定外休日に対しても35%増とする	×
⑥	雇用契約期間の延長(採用から1年を過ぎて契約更新される時点から1年毎契約へ)	×
⑦	パートナー組合員の年次有給休暇の半日単位の取得を可能化(ただし契約時間が5時間40分に満たない場合は1日単位とする)	○
⑧	小学3年生までの子を扶養するパートナー・パート組合員に対して、1年につき10日(ただし小学就学前の子が1人いる場合は年5日、2人以上いる場合は年10日を就学前の子のために確保する)の看護休暇を付与する。介護休暇は要介護状態の家族の人数に係わらず1年につき10日限度で付与する	×
⑨	パートナー組合員に対しても年末年始手当(12/31および1/2～3は3千円、1/1は5千円)を支給する	○

6. 非正規労働者の組織化が組合活動に与えた影響

一体感の醸成、労組機能の再点検等

組織拡大が与えた良い影響としては、①職場の大半を組合員が占め、一体感が生まれるようになったこと、②職場の問題点等が、職場委員を通じて組合に届きやすくなったこと、③組合主催行事の参加者が大幅に増えたこと、④担当役員の力量や職場委員の動きなど、労組の組織機能について改めて点検することができたこと——などが挙げられる。

「これまでは非組として除外されていた回覧物も、どんどん回るようになった。今の季節だと割安でクリスマスケーキの販売もする。組合員としてすべて享受できるようになったことで、あんたら違うでみたいな職場の疎外感が取り払われた」。年2回、予算をつけ必ず実施

している職場会も変わり始めた。「現在はほぼ全員に来てもらえるようになり、横のつながりを含めて確実にコミュニケーションが円滑になった」。

また、労組自身にとっても良い気づきがあった。「恥ずかしながら、こんなガイドブックを作ろうと思ったこともなかった。今はホームページも立ち上げ、教宣物も含めて工夫を凝らし、新入組合員研修で使っている。あつて当然の組合ガイドブックも、なかったこと自体に気づいていなかった」。結果として、組織の力量も判明した。「職場委員の力＝組織の力で、誰が強い職場委員なのか、どこがまとまっていないのか、署名活動なりカンパ活動なり、政治活動をするのもすべてそう。職場委員の力量に応じて集まり方が全く違う。職場委員の教育こそ必要なんだと、執行部が勉強させてもらった」。

一方、組織化で大変になったこともある。一つは、職場会などのチャンネルを通じて上がってくる苦情の多さだ。暑い、寒いから始まって、貸与される靴がすぐ壊れる、じゅうたんが汚れているといった、日常の些細なことが多い。ほとんど会社側に要求するまでもなく、正社員組合員から上司に言って解決できるものが 9 割を占める。労組として声を上げるべき、本質的な問題は残り 1 割程度しか含まれていないが、「彼ら・彼女らにとって、言えるところができたのはすごく良いこと」。小さな不満、苦情等の解消が、結果として職場のリスク低減に寄与する。

また、組織化によって新たに派生してきた問題もある。労組の過半数（現在、正社員 543 人に対し非正社員は 603 人（52.6%））を有期組合員が占めることになったため、各種交渉事に対する機関決定手続きを、慎重に行う必要が出てきた。「例えば正社員の定昇がとまりそうやと。契約社員の時給アップが採れなくてもストライキ権の確立までは踏み切らないが、正社員の定昇なんかやって当たり前という感覚。闘うぞといっても、スト権確立に 4 分の 3 以上の賛成が必要ですがどうしましょうという話になる」。

また、「例えば一時金の要求を掲げる際、過半数の賛成が得られるかも疑問だ。現在、一時金は正社員と契約社員にしか支給されていない。でも、機関決議は全体で行わなければならない。関係ない人にもそうや、それでいけと賛同してもらわないかん。組織としてやるんやから、同じ気持ちになってというのは大変。本来的に企業内組合が 2 つあっていいとは思わんが、今後は何か規約上変えていかないと立ちゆかんのかなとも思う。でも、何言っとんの、36 協定の当事者は私らやでと。私らだけで過半数代表を持っているんやと言われたら、太刀打ちできない。そういう運営上の難しさが残された」。

そうした危機感、組織化前の正社員組合員の間には無かったという。「本社ビルには正社員しかおらんから、関心がなかったんでしょ。でも、組織化してみたら、あれっと思うことが出てきた」。労組の財政問題もそう。有期組合員の組合費は低減されているだけに、組織化すればするほど労組の財政力は弱くなる。「これまでの活動の中で闘争資金を 10 日分ぐらい積み上げてきた。先輩から引き継いだお金も入っているし、いざという時に使うのは一緒やと言っても、組合員歴が長い者と組合員歴が短い者が同じように使えるの

はおかしいやろと主張する人もいる。組織化するとそういう風になるのかと、初めて気づいた」ことだった。

7. 今後の課題

組織化を終えて安堵していた矢先、2011年11月30日付けで、分社子会社のうち物流アウトソーシング事業部分の営業譲渡が発表（基本合意書が締結）され、現在、転籍条件について労使協議を行っている最中にある。出荷量の季節変動が大きいと、外注することで安定的な労働力確保とコストの変動費化を狙うという。

組合員約480人が対象となっているが、雇用は全員受け容れの方向で進んでいる。ただこのうち、2010年6月から新たに組織化したパートナー等組合員も約300人含まれている。これから少しずつ、パートナー等社員の処遇を契約社員に近づけるべく取り組んでいこうと、労使で新たに協議会も立ち上げて検討を始めていただけに、このような事態になってしまい困惑している。譲渡先の処遇・労働条件は、（契約社員ではなく）パートナー等社員のものがベースになっており、結果的に引き下げ提案。「労働条件闘争であれだけ要求を出し、会社が危機感を強めたことが、営業譲渡の引き金を引いたのではという懸念が拭えない」。

現在となっては、転籍対象組合員のため、十分な条件を整えるべく協議していくしかない。逆に、そうした転籍条件を、新たに組合員となったパートナー等社員の分も含めて協議できるような環境が整っていて良かったと考えるようになった。「組織拡大していなかったら、言われた通りで行けと。嫌なら拒否してもいいんや、で終わる話。それを少しでも僕らが加算金なり、何かできることがあるやろうと協議できるのは、組合員になっていたから」こそだ。

また、新会社にはそもそも労組がないが、新たな労使関係の中ですぐ結成できるよう準備も進めているという。「対象者の中に、副委員長と旧準社員出身の執行委員がおるんです。営業譲渡という手段に対して、労組の無力さを痛感するしかないけど、彼らを中核としてあっちへ行ってもすぐ組織を立ち上げて、交渉窓口を受け持てるようにしたい。過半数どころか、9割ぐらい組織化済みの状態で行くんやから」。

一方、X社労組にとっても未だ取り組み課題は残された。沖縄（フルタイムが多い）と北海道（週20時間程度も多い）に配置されている、コールセンターのパートナー等社員（約370人）の組織化である。各県の企業誘致策に応じ、採用賃金の安さや求職者の多さ、通信費の優遇等が魅力でそれぞれ2000年、2006年に開設したもの。大手グループ傘下に入っても、これらの魅力が買われ増床を続けており、人員も右肩上がりのため組織化しなければと焦燥感が募る。だが、正社員組合員はそれぞれ1人ずつしか配置されておらず、仮に組織化したとしても遠隔地で世話活動が儘ならない。対応方策が思いつかないのが現状である。

事例6：毎日新聞労働組合による規約を改正しての契約社員の組織化

1. はじめに

編集・事務補助、印刷、出版、メディア部門など、さまざまな業務の工程で非正規社員が活用されている新聞業界。この業界で、ほぼ10年前から契約社員の組織化に着手し、活動の先鞭をつけた労組の一つが毎日新聞労働組合（中田卓二執行委員長、約2,100人）である。同労組は、組合規約も整備し、学生アルバイトを除けば、契約社員はすべて組合に加入することができる。組織化によって、契約社員の働き方や労働条件に関する課題を把握することができた半面、待遇改善に向けた取り組みは道半ばだ。今後、処遇や雇用面で具体的な成果を獲得することが、契約社員の組織率向上のカギになっている。

2. 組織化のきっかけ

毎日新聞労組は、組合規約で、学生アルバイト以外であれば、毎日新聞社で働くすべての契約社員が労組に加入できると定めている²⁵。雇用形態別の組合員の範囲は下の枠内のおりである。契約社員の組織化に着手したのはほぼ10年前の2001年で、民間の他の業界と比べても取り組みを始めたタイミングは早い。

<雇用形態と組合員範囲>

毎日新聞労組は、非正規雇用社員、関係企業社員の組合員化のため、何回かに分けて組合規約改定を行った。現在は次のとおりとなっている。

- ◆毎日新聞社員 = 労協のユニオンショップ規定により、原則全員が組合員
- ◆特別勤務員、契約社員、派遣社員（恒常的に週30時間勤務）
= 組合加入が可能（オープンショップ）
- ◆関係会社従業員 = 組合加入が可能（オープンショップ）

現在、100人を超える契約社員、関係会社社員が組合員となっている。契約社員のなかで、毎日新聞本体の編集・制作に従事している人はごくわずかだが、学生新聞や出版、デジタルメディア局などでは、取材や編集といった仕事でも活躍している。

契約社員の組織化に取り組むことになった発端は、2000年12月の英文紙「毎日デイリーニュース」の休刊提案である（01年3月末で休刊）。当時、デイリーニュースには40人ほどのスタッフが従事していたが、その多くが外国人の特別嘱託社員（以下、嘱託＝契約は1年更新）と、雇用期間が短いアルバイトだった。

²⁵ 学生アルバイトは、編集局のアルバイトで夜の大学に行っていた人が多かったことから除外した。

提案の中で会社は、嘱託、アルバイトの雇用契約を打ち切ると労組に伝えた。当時、契約社員は全国に約 300 人おり、デイリーニュースで働いていた 40 人は契約社員全体の 1 割超を占めていた。それに加え、なかには長年勤務し、会社への貢献度も高い人がいたことから、毎日労組は「何とか雇用継続できないか」と会社に要求した。

対象となった契約社員は組合に駆け込んできた。しかし、当時の毎日新聞労組は社員だけを対象に会社とユニオンショップ協定を結んでおり、組合規約上、契約社員は加入できなかった。そのため、組合側の取り組みは限定的にならざるを得ず、結局、組合に助けを求めてきた契約社員の一部は、外部のユニオンを頼ることになった²⁶。

またこのとき、印刷部門の別会社化の提案（2000 年 10 月西部本社＝北九州、2001 年 8 月中部本社＝名古屋）も問題化していた。「他の部門でもいつ、今回のようなリストラの波に飲まれるかわからない」と危機感を強めた労組は、2001 年 2 月から契約社員の組織化の検討を開始した。

組織化の取り組みの経過は下のとおりである。労組は規約の改定作業を急ピッチで進め、改定案は 2001 年 5 月の臨時中央委員会では 1 票足りずに否決されるという曲折もあったものの、2001 年 9 月の定期大会で正式に承認された。

< 取り組み経過 >

2000 年 12 月 22 日	英字紙「毎日デイリーニュース」休刊提案
2001 年 2 月 21 日	臨時中央委員会で組織拡大構想（契約社員組織化）を提案
4 月 10 日	臨時中央委員会で規約改定案（契約社員組織化）を正式提案
5 月 28 日	臨時中央委員会で規約改定案（契約社員組織化）を採決するも、1 票足りず否決
9 月 1 日	「アルバイト雇用新规定」が発表される → 01 年 10 月以降の新規採用アルバイトの雇用期限を最長 3 年に
9 月 19 日	定期大会で規約改定を再提案、成立
12 月 1 日	契約社員の組合加入募集開始

中央委員会での規約改定に向けて毎日新聞労組がまず行ったのは、当時すでに非正規社員を組織化していたスーパーや百貨店など他業種の労組からのヒアリングである。同じ新聞業界では、関連会社の社員を組織化していた宮崎日日新聞労組の取り組みを参考にした。

また、それまで、毎日新聞社で働く契約社員の労働条件や職場環境を網羅的に把握したことがなかったため、労組として、契約社員を対象にした懇談会やアンケート調査を初めて本

²⁶ 独自に交渉し、最終的には金銭解決の道を選んだという。

格的に実施し、積極的に声を吸い上げた。その結果、「何年働いても昇給がない」「2年前からボーナスが1割カットされたまま」など、それまで必ずしも明らかになっていなかった生々しい実態が相次いで報告された。

契約社員 170 人が回答したアンケートでは、「雇用・契約・労働条件に不安・不満がありますか」との問いに対し、7割以上が「ある」または「時々感じることもある」と答えた。労組に加入して組合を「相談窓口」として利用したいかどうかを尋ねたところ、6割超が「利用したい」と回答し、労組への期待の高さをうかがわせた。どのような問題で相談したいかとの問いでは「給料など待遇」がトップに挙がった。

3. 組織化直後の状況

規約改定を受け、2001年12月から募集を開始し、7カ月がたった時点で、46人の契約社員が毎日新聞労組に加入した。加入した理由は、「突然雇用が打ち切られるのでは、不安」「他職場で働く契約社員の情報や会社方針が聞ける」「周りの情報がまったく分からない。組合を通じて職場の声が聞ければ」「突然、給料が3割カット。会社に何も言えなかった。組合を通じて自分の思いを伝えたい」などであった。また、組合員となった契約社員の相談内容などから、問題は契約更改時（3月）に集中して発生していることがわかってきた。

相談内容としては、契約更改の拒否や、組織再編による異動・減収などが多かった。労組はその対応策として、契約社員懇談会を開催し、顧問弁護士を招いて勉強会を行った。役員と専従書記で個別相談にも応じた。また、アンケートに基づく経済面での要求を作成した。

ただ、正直いって、この時期（2001年～2002年ごろまで）は、労組の取り組みも手探りの状態であった。契約社員の状況を把握できたのはよかったが、雇用形態も労働条件も人によってバラバラであり、所属長の契約社員への対応に問題があるケースもみられた²⁷。

4. 処遇改善の取り組み

組織化後の処遇改善や雇用安定の取り組みでは、これまでに、さまざまな困難が生じている。2004年には、会社から契約社員の人件費を3割削減する方針が打ち出された。この時、労組は契約社員の組合員を中心にアンケート調査を実施するとともに（約50人が回答）²⁸、「契約社員の差別を許すな」との巻紙署名も実施し、1,000人を超える署名を集めたが、押し返すことはできなかった。

何よりも大きな障壁となっているのが、2001年に導入された契約社員の雇用期限を最長3年とする会社規定である。この規定により、契約社員は3年勤務すると、正社員の試験を受

²⁷ 上司が口約束で、長期雇用だと勝手に言ってしまう問題や、人間関係の問題など。編集ではない部署に編集出身の上司が来た場合に、上司が編集の風土（時間との闘いなのでスピードを重視する）を持ち込み、部下とぶつかるケースもあったという。

²⁸ アンケート結果からは、改めて、雇用形態や賃金を含めて労働条件がバラバラであることや、昇給や一時金がないことなどが浮き彫りとなった。

けて合格しなければ、フリーランスになるか、他社に移るしかない。労組は、社員の採用試験に契約社員が応募した際は、契約社員としての実績を重視した試験を実施するように要求しているが、会社側は「社員採用における公平性」を理由に要求を拒んでいる。

雇用契約の3年上限により、こんな問題も生じた。デジタルメディア部門では、契約社員が一定のスキルに達するのが、勤続して3年ぐらいであった。そのため、「ちょうどスキルが高まったところに雇い止めになってしまい、雇用期間の制限と業務の性質が矛盾する事態が生じた」（中田委員長）。会社もこの対応策として、デジタルメディア局内に別会社を設立し、契約社員を直接雇用の正社員に切り替えることにした。しかし、かれらの待遇は、昇給や一時金がないなどほぼ契約社員並みに据え置かれたままの状態が続いている。

また、契約社員のなかには、仕事のうえで社員と変わらない戦力になっている人も少なくない。なかには「正社員から『何年も毎日新聞社で仕事をしてほしい』と頼られるほど能力の高い人もいる」（中田委員長）。

これらを踏まえ、労組は、処遇改善などの問題に特化した労使懇談会を年1回開き、契約社員を取り巻く問題の是正を申し入れるとともに、定例の団体交渉などで必要に応じて会社側の考え方をただしている。

5. 組織化したことでの悩み

2011年の秋・年末闘争では、労組は、①社員登用に向けての（契約社員としての）実績を重視した採用試験の実施、②賃金水準の引き上げと契約更新時の昇給、③有給休暇の半日単位での取得、④新聞（毎日新聞）購読料の補てん——を会社側に要求した。2012春闘では、これらの項目に加え、「業務で利用する携帯電話などの機材購入、使用料への社員並み補助」を追加することを決めた。仕事で自分の携帯電話を使用する可能性があるのは社員と変わらない。契約社員はそもそも賃金水準が低いにもかかわらず、社員と同様の補助制度がないために「持ち出し」になるのはおかしいと労組は主張している。

中田委員長は「契約社員の声を踏まえた要求を掲げても、それが会社側に認められないと、加入しても意味がないと受け止められてしまうことを危惧する。また、社員も採用数や待遇改善を抑えられている現状で、契約社員の要求を重視し過ぎると、ほかの組合員の反発を招きかねないジレンマもある。今後の戦術をどう構築するかが課題」と、契約社員の組織化の難しさを吐露する。加えて、マスコミという業界の特質もあって、契約社員の働き方に対する意識はさまざまである。ずっと毎日で働きたい人もいれば、毎日での経験を生かしてステップアップしたい人もいる。部局によっても個々の意識やニーズは異なるとみられ、労組としてなかなか契約社員の要求を一本化しづらなのが実情である。ただ、中田委員長は「組合に入れば、雇用をはじめさまざまな問題で会社側と正式に交渉できる。契約社員が不安定な立場に置かれているなか、組合に加入する意義は大きい」と加入メリットを強調している。

6. 関係会社の組織化の取り組み

新聞産業では、1990年代以降、印刷部門を中心に、部門の別会社化などの組織改革が進められた²⁹。毎日新聞社でも、2002年以降、印刷部門の別会社化が各地域で進められ、労組は別会社社員の組織化にも取り組んだ。

労組は1999年5月、会社から、北海道での印刷部門の別会社化について提案をうけた。別会社化の提案はこれが最初で、その後、提案は西部本社（2000年10月）、中部本社（2001年8月）、東京本社（2002年10月）、大阪本社（2004年4月）と続いた。印刷部門で働いている社員については、別会社化に伴い「転籍」させるという内容であった³⁰。

中部（名古屋センター）での労使交渉の経過を例にとると、労組は当初、社員の転籍に反対した。しかし、交渉が膠着するなか途中で条件闘争に移行し、賃金水準そのものは8割に低下するものの、少しでも多くの転籍プレミアム（一時金）を獲得することに闘争の力点をシフトさせた。交渉が決着すると、中部本社では、印刷局員のほとんどが転籍を選択した（名古屋センターは2002年11月稼働）。

センターが稼働する時点では、労組規約の組合員の範囲で、「関係会社の従業員」は含まれていなかった。本来であればただちに組合員を継続できる取り組みも同時に行わなければいけなかったが、当時、労組は転籍後の組合員化までは手が回らなかった。結局、転籍した毎日新聞労組組合員は、退職とともに組合員資格が消滅してしまった。

中部本社のケースの反省から、2002年の東京での別会社化の提案の際には、労組は、印刷局員をいきなり転籍させるのではなく、1年間「出向」とすることを労使交渉のなかで認めさせた。労組規約の組合員の範囲については、2002年のうちに「関係会社の従業員」も含む形で改正した。東京の印刷センターは2003年5月から稼働したが、労組は04年4月に東京センターに労組の分会を設立した。1年間の出向期間が切れた4月の翌5月に、印刷局員は転籍となり、毎日労組に残らないことを自ら選択した者を除いては、分会に加入した³¹。

一方、いったん組合員資格が消滅するという苦い経験を味わった名古屋センターでは、2003年8月に分会を設立した。しかし、いったん組合員資格消滅となった影響を引きずり、組合への再加入率は半数以下にとどまった。加入率の低さが要因なのか、分会設立後も会社側との労使交渉は難航した³²。同センターでは2011年秋、ようやく、団体交渉に関する協定の締結にこぎ着けた³³。

労組は、印刷センターでの労働条件について、毎日新聞社並みに近づけることを改善要求の基本に掲げている。センターの労働条件は、基本的に毎日新聞社の8割の水準にとどまる

²⁹ 新聞労連『権利を手にするために一労働組合作りの手引き』より。

³⁰ 業界全体でみると、毎日の印刷分離のケースは、社員を転籍させたのが特徴であった。印刷分離の動きは他社でもあったが、他社は、成果主義賃金を入れて、トータルの賃金を抑制することでコストカットを実施するケースが多かったという（毎日新聞労組書記局・栗原四郎氏）。

³¹ 本稿の冒頭で紹介したように、関係会社ではオープンショウプ。

³² センターの役員の中からは、「分会はなきもの」とみなす者もいたという。

³³ それまでは、交渉といっても、会議室以外の場所で行い加減に行うようなケースもあったという。

からである。だが実際は、それ以下に抑えられている面が多いと労組はみており、今後も改善要求の取り組みを強化していく構えである。

事例7：出版労連・「出版ネッツ」によるフリーライター等の組織化

1. はじめに

出版業界には、フリーランスの多くのライターや校正者、デザイナーなどが活躍している。フリーであるから、これらの労働者は、特定の企業と雇用契約を締結する雇用労働者ではない。1社または複数の会社から、業務を請け負って仕事をしている人たちである³⁴。出版業界には20年以上も前から、こうしたフリーランスで活躍している人たちの組織化している労働組合がある。出版労連傘下の「出版ネッツ」であり、報酬の不払いなどの問題では、発注元に団体交渉を申し入れて解決をめざすこともある。

2. 組織の概要

出版ネッツが結成されたのは、1987年。正式名称は「ユニオン出版ネットワーク」で、2012年1月現在で執行委員長は北健一氏が務めている。北委員長自身はフリーのジャーナリストである。

現在の組合員数は約250人。各組合員の職能分野は、「編集」、「執筆（執筆、ジャーナリスト、小説家など）」、「校正」、「デザイン」、「イラスト」、「マンガ」、「撮影」、「DTP・出版・制作」、「通訳」、「ビデオ編集」などと多岐にわたる。高齢化や病気、異業種への転換などにより組合員の自然減はあるが、毎年20人のペースで組合員は増えている。

出版ネッツは、出版業界の産業別労働組合で約6,000人を組織する出版労連の一構成組織である（図3-7-1）。出版労連は、1975年のピーク時には1万4,700人の組合員数を誇ったが、その後、組合員数は減少の一途をたどっており、出版ネッツと「出版情報関連ユニオン」（略称：出版ユニオン）という2つの個人加盟組合の拡大・強化は、出版労連の運動方針でも重要な位置を占めている³⁵。

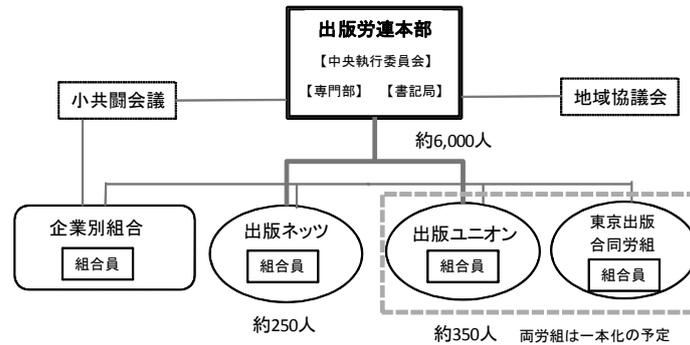
出版ネッツの執行委員会の組織・運営についてみていくと、執行委員会の構成は、委員長、副委員長（2名、うち1名は出版労連の書記次長）、書記長、書記次長（4名）、執行委員（5名）となっている。執行委員会は隔月で1回程度開催している。執行委員会の間に、書記長と書記次長で書記局会議を開いている。

大会代議員が全員という特色がある。数年前、代議員制導入が当時の執行委員会によって大会で提案されたが、可決に至らなかった。組合員には、直接参加して意見を述べたり、自己実現したいという気持ちが強く、事情が大きく変わらない限り、そこを大切にしながら運営していくのが出版ネッツに合っているという。

³⁴ フリーランスの人たちの働き方は、1社に常駐するケース（実態は雇用となっていることも多い）、専属的に請け負っているケース、単品ごとに請け負うケース、作業の一部を担うケースなど、働き方は多岐にわたる。

³⁵ 出版労連2012年度定期大会議案書より。

図 3-7-1 出版労連の組織 (2011 年 6 月現在)



出所：出版労連 2012 年度定期大会議案書から作成

出版労連との関係では、出版ネッツは出版ユニオンとともに出版労連によって直接つくられた組合であることから、上で述べたように、現在、副委員長を出版労連から出してもらっているほか、執行委員会に出版労連副委員長、労連中央執行委員、労連組織争議対策部員（2名）が参加し、活動をサポートしている。北委員長は、産別組織から物心両面の援助を得られることが、まったく独立した個人加盟組合より恵まれている、としている。

1996 年には関西支部「出版ネッツ関西」がつくられ、関東と関西のそれぞれの支部が、地域での活動の核となっている。

3. 組織化（結成）のきっかけ

フリーランスの独立自営の労働者が、なぜ労働組合を結成することになったのか。当初は、仕事を確保していくことや職能向上を目的とする「職能組合」をめざした。

1980 年代、出版業界では、「ぴあ」に代表されるような情報誌が伸び始めた。こうした雑誌は、記事の内容よりも、情報の多さが売りであり、ライターは書く技術がなくてもページをつくれるようになった。別の言い方をすると、未熟練の労働者でもできる仕事になってきた。そこで、こうした労働者を組織化して、技能を高めていこうという点をモチーフの 1 つとして出版ネッツが結成された。

出版業界は、もともと、いわゆる正社員が多くない職場である。構図で言うと、下請け、孫請けの構造であり、出版社があつて、プロダクション会社があり、その下にフリーランスで働く人たちがいる。印刷、製造、流通部門は、出版会社からは切り離されている。なお、流通や倉庫といった部門にはパート・アルバイト社員も多いが、本体の編集制作の現場では多くはない。

本来は、働く者の職能的地位の向上をめざす出版ネッツだったが、近年は出版不況とともに、取り組みの内容も多様になってきている。この業界では、景気が悪くなると、販売部数とともに広告が減り、広告収入が落ち込む。収入が落ち込めば経費を削減しなくてはならなくなるが、そのしわ寄せがどこに向かうかというと、個別契約している末端のライターやデザイナーなどだという。そのため、組合内外からの報酬不払いの問題や、契約打ち切り、ダ

ンピングなどの労働相談が増加している。発注企業と団体交渉を行うこともめずらしくなくなっており、トラブルが起きた際の方が一をサポート役という役割が、以前にも増して重要になっている。

2011年度に寄せられた相談件数は18件である。相談内容の内訳をみると、「不払い」が7件(39%)と最も多く、「常駐フリー・委託契約(実態からは雇用関係がある判断される)の契約解除」³⁶や「退職勧奨」の3件(17%)、「著作権侵害・二次使用問題」が2件(11%)などとなっている。前年度からの継続分も含めて、2011年度中に結果が出た21件のうち、7件は出版ネッツが関与して解決した。出版ネッツがアドバイスをを行い、本人が交渉して解決したのが6件ある。

契約先の会社からみれば、フリーランスとの関係が契約上も、また実質的にも雇用関係に該当しない場合は(純粋な契約委託業務などの場合)、団体交渉を申し込んで、企業は誠意をもって対応してくれるのだろうか。出版業界では、出版労連の知名度はそれなりに高く、「出版労連です」といえばたいていの会社は敵対的ではない。2011年度に出版ネッツが関与して解決した7件のうち、5件は団体交渉で解決した。ただ、労働組合になじみのない企業では、交渉がもつれることもある。最近の例でいうと、ある有名ファッション誌の休刊に伴う未払い事件がある。

米国で創刊されたある有名ファッション誌の日本版が2009年、営業赤字に陥った。しかし、同誌を発行するA社を傘下におさめるホールディングス会社は、同誌を休刊とせず、グループ外に設立されたC社³⁷に事業譲渡した。雑誌の編集部員はもともと、ホールディングス会社のまた別の子会社D社の社員であったが、同誌の事業譲渡とともにD社を解雇され、C社に採用された形となった。同誌の発行はC社においても行き詰まることになり、2010年12月号で休刊することが決定。社員は解雇され、未払い賃金を抱えた社員編集部員が出版労連に相談に訪れ、社員編集部員の紹介をきっかけに、同誌の仕事をしていたフリーランスのライターやカメラマン、イラストレーターやデザイナーなどが出版ネッツに加入した。

C社およびホールディングス会社は出版ネッツとの団体交渉を拒否した。C社がフリーランスへの報酬をすべて一般債権に分類しており、債権が回収できなくなる可能性もあったことから、出版ネッツは団交拒否が不当労働行為にあたるとして、労働委員会に申立を行った。会社前での宣伝や記者会見、公労使委員の会社に対する説得に加え、個人事業主らにも団体交渉権があるとした最高裁での新国立劇場運営財団事件判決なども追い風となり、2011年4月、和解協定締結にこぎつけ、その後和解が履行された。出版ネッツとしてはじめて労働委員会を活用した事案であった。

³⁶ 常駐フリーとは、構内請負のような労働者で、社員ではなくフリーランスの身分にもかかわらず、机も与えられて編集室で作業している人などをさす。昔の編集長に頼まれて仕事を始め、ずっと常駐しているケースなどがあるという。しかし、最近は景気も厳しいので、常駐フリーの人にも契約打ち切りやダンピングが発生しているという。

³⁷ 資本関係上では、ホールディングス会社とは無関係。

4. 加入のメリット

フリーランスのライターらが出版ネットに入るメリットとしては、まず、共済組合（「出版共済」）への加入がある。出版ネットへの組合費は月 2,000 円で、このうち 620 円は共済にあてられる。

会社に雇用されるサラリーマンと違い、フリーランスで働く人にとって、病気やけがをして働くことができなくなることは、無収入となり痛手が大きい。組合員になれば、万が一のことがあっても共済から入院や治療にかかる給付のほか、休業補償を受けることができる。

共済組合加入以外のメリットとしては、「スキルアップ」がある。「寄り合い」と呼ぶ勉強会や、出版労連が主催する出版技術講座などが開かれ、職能を高める機会が提供されている。

また、組合員が相互に相談できる仕組みもある。仕事や生活上の問題で困ったときに、メーリングリスト（ML）などを通じて気軽に相談することができ、最近では、ML を通じて組合員の間で仕事をするケースも多くなっている。ML には組合員の 9 割強が参加しており、1 日当たりでみると 49 通の投稿が飛び交っていることになる。『forum』という機関誌も毎月発行されている。

レクリエーションイベントも活発である。お花見、温泉部、ボーリング、山歩きなどがあり、普段は一人で仕事をしている組合員が直接、他の組合員と交流できる貴重な機会となっている。関西支部が 2 年に一度開催している「出版ネット関西フェスタ」は、2011 年は 5 月に 2 日間の日程で開催されたが、組合員以外も含めてのべ 700 人以上が参加。名刺交換パーティーやセミナーなどが催され、出版ネットの知名度を上げることができるとともに、6 人の新規加入者を迎えることができた。

5. 今後の組織運営上の課題

組合員は、フリーランスとして個別に活躍している職業人である。どのように、組合員から執行委員を選出するのであろうか。執行委員は、年に 1 回開催される定期大会の際、参加者全員の無記名投票で選ぶ。

適任者の探し方については、大会の前に、その時の執行委員が適任と思われる人に声をかけることが多い。具体的には、支部委員やフェスタなどのイベントの運営、トラブル相談や forum（機関誌）編集の担い手などとして頑張っている人などから、適任者を探す。自ら立候補してくれる人もいるが、それは少数である。

執行部役員は、どのように交渉術を身につけるのか。現在の北委員長も、組合に入るまで団交経験はなく、また団交現場そのものを取材したこともなかったという。ただ、出版ネットでは、「執行委員＝団交要員」とは限らない。相談とその解決のために「トラブル対策チーム」という専門チームを設けている。チームのメンバーは 11 人（関東 8 人、関西 3 人）。その会議（月 1 回開催）で、ケース協議をしたり、振り返りを行ったり、また、専用メーリングリストでの情報交換や経験者の下での相談・交渉への参加を通じた OJT（オンザジョブト

レーニング)を通じて、知識・スキルをだんだんと身に付ける。

また、出版労連には組織争議対策部と労働相談室があり、団交や労委事件などの際は、適宜サポートしている。労働相談室では、相談員研修も開いている。

近年の成果としては、相談に来て組合に加入した人が、解決後、相談員になって活躍するケースが増えてきていることだという。

6. 今後の組織拡大と処遇改善

組合員の増やし方について、組織拡大とは言わずに、「楽しく、役立つ NETS」と PR しているうちに、自然と人が集まってくるという。組合員が友達を誘ったり、口コミやイベント参加が加入のきっかけとなる場合もある。ネットで HP を見て、加入を決める人もいる。

出版労連には、もう 1 つ、1 人でも入れる労組「出版情報関連ユニオン」(略称:出版ユニオン)があり、2012 年に 10 周年を迎える。こちらは雇用関係のある労働者の組合であり、現在の組合員数は約 350 人である。駆け込み型の相談から加入したケースでは、解決後に脱退する人もいるが、ネットの場合と同じく、共済のほか、スキルアップや交流、レクリエーションなどに魅力を感じて残る人も少なくない。

出版ネットはフリーランスの組合なので、企業に賃上げ交渉をする訳ではない。また、ネットが個々の契約の価格を上げていくのは難しいので、ネットとしては最低賃金を引き上げていく運動にも取り組んでいる³⁸。最賃の動向は、フリーランスの契約価格にも影響があるという。北委員長によると、国民春闘共闘などの要請活動のなかで公正取引委員会は、「請負代金を所要作業時間で割った時間単価」が最賃を下回ることは、下請法(下請代金支払遅延等防止法)に抵触する「買ったたき」と判断する重要な要素と回答したという。

³⁸ 最賃改定は、2012 年度出版労連の運動方針において、出版ユニオンの今後の活動の柱の 1 つに位置づけられている。

事例8：「委任契約」で就労するピアノ教室講師が組合を結成

1. はじめに

音楽教室の講師は全国で約5万人程度いるとみられている。そのなかでも大多数を占めるのがピアノ講師である。子供のレッスンだけでなく、最近は主婦やサラリーマン、さらにシルバー世代でピアノを習い始める人も増えており、ピアノ教室講師の活躍の場は着実に広がっているといえる。

そのピアノ教室の講師だが、どのような契約内容で仕事をしているかはあまり知られていない。ピアノ講師になるためには、楽器メーカーなどが独自に設定する講師認定試験に合格すれば、講師になることができる。こうした講師は音楽教室との間で、一般的には専門技能を持つ独立した事業者に特定の業務処理をまかせる「委任契約」を結んでいる。いわば「個人請負型就業者」ということになる。

「委任契約」をめぐるのは、教室側からの一方的な契約変更で端を発した争いが表面化することが多い。こうしたなか、ピアノ講師が労働組合を結成して、団体交渉を行うことによって、契約内容の不利益変更を歯止めをかけたのが、東京・世田谷に本社のあるヤマハミュージックストア・スガナミ楽器店のケースである。

2. 組合結成は契約内容変更の提案がきっかけ

同社とピアノ講師は、1年契約の「覚書」（契約書）を取り交わして、生徒にピアノ・レッスンを行う。報酬は、レッスン料から設備費を控除した額の約50%とグレード評価、年次稼働評価、土日稼働手当（現在、日曜稼働のみ）が支払われる。ちなみに、グレード評価とは、演奏力や音楽知識などを審査する検定試験を通じて評価されるものである。

組合結成のきっかけは2005年に会社から示された契約条件の変更だった。「新規グレードの導入」「レッスン回数の変更」「年次評価の廃止」などの提案があり、翌年の4月からの実施を求めた。一般的にはなじみの薄い事項が多いが、「新規グレード」の導入では、「取得できない場合、大きく金額が下がる」と明記されていた。「年間レッスン回数を40回から42回に増やし報酬は同額」に加え、勤続の長い在籍者を評価する「年次評価」の廃止も盛り込まれていた。その理由について会社側は、講師の評価は「年次（勤続年数）だけで判断するのではない」「個人事業主なので会社との契約に基づいて一年毎の更新のため年次評価は廃止する」と説明。さらに、会社側は「土日手当の廃止」も打ち出した。理由は、土日に指導可能な講師が多くなったことだった。

これに対して講師側は、「年間2回のレッスンが無報酬となり、事実上5%カット」となり、「新設評価」が不利益・不透明であること、また、講師の集まりである「講師会議」における会社回答が不誠実・不適切であり、事実と反していることが多く、「講師会議」として撤回を求めた。

しかし、今後、会社とどのように協議していけばいいかわからず、連合東京傘下の連合ユニオン東京（以下「ユニオン東京」という）に相談に行った。

ユニオン東京は、ピアノ講師は「委任契約」であるものの、労働組合法上の労働者になりうると判断。集团的労使関係の構築に向け組織化し、組合を結成したうえで、団体交渉による解決を図るべきだろうと提案した。そして、要求事項を会社の主張である「労働力の無償提供」の是正と「適正な人事評価」に絞り、組合の結成をピアノ講師に促した。

また同時に、この間の「講師会議」の対応を踏まえ、「ピアノ科講師有志一同」（以下「有志一同」という）という組織名で会社に対して不利益変更に関する「文書」回答を求める二段階作戦で対応することを進言した。この「有志一同」方式は、組合結成へ向けた前段階の従業員代表選挙等の時に使う戦術で、これをベースに組合結成のオルグを進め、公然化させるプロセスをたどる。

講師側は、上記の事項に関して「有志一同」として「文書」（2006年2月20日）による改善を要求した。これに対して、会社は、講師会議の場（2月23日）で「有志と言っても誰だかわからない。大変失礼な話だ」と述べるなど、講師側に納得できる回答はなかった。このため、講師側は、「有志一同」から「労働組合」の結成へと動く。

一方、組合結成に向けた「準備会」は、資料作成と過半数獲得に向けて講師の分析に取り組みつつ、「有志一同」の「文書」に関する会社の対応の不誠実さを確認した翌21日に「YMSスガナミュニオン」を非公然に結成した。

3. 組合結成後の処遇改善の取り組み

組合の活動方針の柱としては、①安心して働ける職場づくりへの取り組み、②健全な労使関係の確立に向けた取り組み、③組織拡大の取り組み——の3本柱とした。

その具体的な要求事項の実現については、①取得グレード評価と調整手当、②年次評価の存続、③レッスン回数、④年間退会率有料手当、⑤稼働日数評価、⑥リーダー手当——等に絞り込んだ。

この方針を踏まえ、ユニオンのメンバーは、未加入の講師に組合結成の必要性を説き、オルグ活動を展開。そして2006年3月9日、会社に組合結成を通告し、団体交渉を申し入れた。結成からわずか3週間の短期間で組合は公然化した。

組合結成後にもたれた第1回団体交渉において、レッスン回数年間42回の提案は撤回され、40回に戻された。その後、組合と会社側は団交を繰り返し、結成から5カ月後に組合結成のきっかけとなった問題の解決を内容とする「合意書」（「協定書」）を確認し、「労使協議会に関する協定書」等も締結した。

「合意書」の内容としては、①（生徒の）退会率2%未満の場合、基本謝礼に2%付加、②3年次以降、一律で生徒数×100円を加算、③日曜日稼働手当として月額2,000円を加算、④総合判断により評価された場合、基本謝礼に0.5~1%を加算、⑤リーダーを2名選出し、

手当として月額 5,000 円の支払い、⑥調整手当の未払い分（3 日稼動・対象講師）の支払い——等が盛り込まれた。

また、「労使協議会に関する協定書」を締結し、会社が経営状況、社則、制度を明確にし、業務運営について労使協議の場を設置することを明記。さらに、その目的、協議事項、効力、開催等に関して記載された。このほか、原則無報酬の「各種発表会、コンクール、コンサート謝礼」の有償化に関する「協定書」も取り交わし、①子供の発表会：参加生徒 1 名につき謝礼額 700 円→1,000 円に改訂、②スタディコンサート：参加生徒 1 名につき謝礼額 400 円、③プレコンクール（現コンペティション）：謝礼額 500 円、④YPF（ヤマハピアノフェスタ）：謝礼額 400 円——等も確認、この他、11 あるセンターすべてに組合掲示板の設置も合意された。

4. 組織化に向けた取り組みと職場の声

組合は、結成に向けてだけでなく、その後も、ユニオン未加入の講師に対して、組合の必要性と役割を説明し、「組合への理解と加入」を呼びかけた。

まず、ユニオン結成前はピアノ科講師会議での会社の姿勢は頑なであり、問題の解決は困難であることを強調。そのうえで、労働組合には団体交渉権があり、労働組合を作って団体交渉によって労働協約を締結することができること、また、会社側と対等な関係になることができる点を説明した。

しかし、委託契約の身分で、労働組合ができるかとの疑問に対しては、プロ野球選手会の例を引き、ピアノ講師も「労働組合法上の労働者」であり労働組合は結成できることを理解してもらった。さらに、労働組合と会社は敵対的とのイメージを払しょくするため、「組合は会社と対決するのではなく、すべて話し合いで問題を解決し、会社を発展させ雇用を守り、労働条件を改善する」と説明し、理解を求めた。

こうした努力が実を結び、組合結成直後に、組合員数は過半数を制し、1 年後は 7 割に拡大、現在の組織率は 8 割（約 40 人）に達しているという。

こうした労働組合の活動を通じた職場環境の改善に関して次のような意見が組合員から出されている。

「相談できる場所ができたことで、安心して仕事ができるようになった」

「講師同士の交流が増えたことで、情報や意見の交換ができるようになり、視野が広がった」

「報酬がより良く改定され、明確になった」

「会社との関係が良好になり、意見・要望が取り入れられるようになった」

「働きやすい環境になった分、仕事に対するモチベーションが上がった」

5. 組合結成後、良好な労使関係を構築できた背景

このように組合活動が順調に拡大してきた背景には、「講師側の新設評価導入に反対の意思と組合こそが問題解決できる手段であり、その先には良好な労使関係を目指す方針があったからだ」（ユニオン東京）としている。

さらに、集团的労使関係での解決を目指した点を指摘できるだろう。担当した連合東京の古山修組織化推進局長は、「組合が多数派となり成果を上げているのは、常に良好な労使関係を作ることに心がけてきたこと、そして労働者性に関しては、雇用契約か否かではなく、労組法上の労働者であることを認めさせ、組合と会社が対等な関係で団体交渉を行うことを目指した結果といえる」と振り返る。

ユニオン東京としては、講師が雇用契約か否かを会社と争うつもりは当初からまったくなく、会社側に労組法上の労働者を認めさせることに重心を置いてきた。契約は、委任契約といえるものの、「講師の契約のすべてが会社から一方的に決められている」「講師は楽器店の組織に組み込まれ、必要不可欠な労働力として存在している」ことを根拠に、講師は指揮命令や報酬の労務対償性を伴う、使用従属関係にあり、「労働組合法上の労働者であることは争いようがない」と判断した。

また、個別労使紛争による解決では、企業社会の問題を放置し、「具体的要求事項」の根本的な解決に結びつかないと考えた。そのため、組合を結成して集团的労使関係のなかで、会社と対等な関係となり、団体交渉を通じて、契約の一方的な打ち切り等の不利益変更に歯止めをかけ、労働条件の改善に取り組む必要があった。

その後、組合は「合意書」の改訂にも毎年に取り組んでいる。退会率における除外理由に、引越、複数校受講のいずれかの校の退会、また会社からの強制退会等を追加させた。

6. 今後の課題

組合は、会社側との団体交渉・労使協議会を通じて、着実に成果を上げ、同時に労使自治を形成してきた。とはいえ、未だ組合と会社との間では、認識の違いがあることから、交渉・協議を繰り返しながら誤解を解き、相互理解を深めていく考えである。会社は、「日本経済が悪くなる中で、スガナミも例外ではなく経営悪化を余儀なくされ、経費削減を考えて運営しているので、組合も考えてほしい」と団交の場で繰り返し主張している。

これに対して、組合は、イベント等の参加者、教室の生徒を増やすなど労使協力を通じて、この厳しい状況を乗り切っていきたいと考えている。

また、会社からは「総合判断をシンプルにしたい」という提案が出されており、その改訂の作業を進めている。また、報酬の適正化等にも取り組んでいる。

総合判断の内容としては、①子供の発表会の参加率、②大人の発表会の参加率、③グレードの受験者、④スタディコンサート、⑤講師会議の出欠席、⑥センターとの関わり、⑦クレームなどをあげているが、会社側のシンプルにとの提案を踏まえ、早期の合意をめざしている。

報酬の対価の適正化に向けては、生徒に質の高いレッスンとサービスを提供した結果が、会社の評価となり、生徒が増えて、それが会社の発展につながるという方向性を確認している。講師の立場からも各種イベントに有意義な提案をしたうえで、報酬の対価の適正化を要求していく方針である。

さらに、ユニオン東京としては今後、同業他社の仲間を守る取り組みにも力を入れていく考えである。「同業他社の仲間への働きかけも必要である。組合の存在は、知っているが踏み込めないのが現状といえる。組合がない会社では、今回のユニオン結成のきっかけとなったような不利益変更、契約不更新が常態化している。このため、集団的労使関係の構築による解決というアプローチについて、働きかけをしていかなければならない」(古山氏)。

ユニオン東京では、こうした委任契約の労働者であっても、企業内で集団的労使関係を形成するために組織化し、労組法上の労働者性を認めさせ、対等な関係で団体交渉を行うことを軸とした取り組みを強化する考えである。

事例9：「連合静岡メイト」での未組織労働者とのつながりの取り組み

1. はじめに

労働組合に駆け込んでくれれば、組合としてサポートできる。しかし、未組織労働者をはじめ一般の人にとっては、その組合という「壁」がなかなか乗り越えられない——。そんな課題を克服するための新たな試みが、連合静岡で始まった。相談ごとや悩みを抱えるものの、自分の会社に組合がない労働者などに会員登録してもらい、連合静岡との緩やかなつながりのなかでサポートし、必要があれば組合に迎え入れる。2010年4月からスタートした「連合静岡メイト」の取り組みに寄せる事務局の期待は高い。

2. 「連合静岡メイト」結成のきっかけ

連合静岡（正式名称「日本労働組合総連合会静岡県連合会」）は、47都道府県すべてに設置されているナショナルセンター連合の地方組織（地方連合会）の1つである。県内の37の産業別組織³⁹が加盟し、組織人員は2012年1月現在、約20万人である。県内には静岡地協、浜松地協など10の地域協議会を持つ。

近年の組織人員の推移（各8月末時点）をみると、2006年＝19万212人、07年＝19万537人、08年＝19万4,567人、09年19万9,920人、10年＝20万4,832人と、僅かずつではあるが毎年増加している。2006年10月には、1人でも加盟することができる「連合静岡ユニオン」（以下、ユニオン）を結成した。ただ、連合静岡のこれまでの組織化の取り組みは、単位労働組合の組織化が中心であり、地方連合会のなかでは、ユニオン結成のタイミングは遅い方であった⁴⁰。

メイトを結成することになったきっかけは何だったのか。それは、これから説明する連合静岡における労働相談件数の状況と関わりがある。まず、近年の労働相談件数の推移（各9月末時点）からみていく。2007年以降の相談件数を順に並べると、2007年＝790件、08年＝1,087件、09年＝986件、10年＝1,078件、11年＝889件となっている。リーマン・ショックによる国内景気の悪化により、08年以降は相談件数が1,000件台にまで一気に増加した。

労働相談件数の推移を相談者の雇用形態別にみると（表3-9-1）、2008年10月1日～09年3月31日までの期間では、リーマン・ショック後のいわゆる派遣切りの問題が顕在化したこともあり、「派遣労働者」からの相談割合が全体の20%を超えた。11年4月1日～11年9月30日の期間になると、エコカー減税やグリーン家電普及促進事業「エコポイント」によって自動車や電機産業を中心に生産が回復するなか、派遣社員にかわって雇い入れられた契約社員が、今度は震災や超円高の影響で雇い止めなどをうけるようになり、「契約社員」の相談件数が前期に比べて2倍に急増した。

³⁹ 中心的な産別は、自動車総連、JAM静岡、UIゼンセン同盟、電機連合、県教組、自治労、電力総連など。

⁴⁰ 「おそらく30番台位であろう」（小西一也・連合静岡副事務局長／連合静岡ユニオン書記長）

表 3-9-1 相談者の雇用形態別にみた労働相談件数割合の推移 (%)

	08年10月～ 09年3月末	09年4月～9 月末	09年10月～ 10年3月末	10年4月～9 月末	10年10月～ 11年3月末	11年4月～9 月末
正社員	39.6	56.3	51.3	63.6	56.2	54.8
パート	16.0	12.3	19.9	12.3	17.4	14.7
アルバイト	3.5	5.9	4.8	4.0	5.5	3.7
派遣社員	22.3	7.3	6.0	5.5	4.1	6.6
契約社員	7.4	7.0	5.8	5.7	6.0	12.8
嘱託社員	0.3	1.4	1.3	1.3	1.5	2.6
その他	10.8	9.8	10.9	7.7	9.4	5.1

資料出所：連合静岡の資料から筆者作成

そんななか、先ほど説明したユニオンが2006年に立ち上げられたが、組合員は100人程度であり、ユニオンへの加入件数も、2007年=40人、08年=65人、09年=93人、10年=96人、11年=95人と、年間で100人に達していない。ユニオンでは、相談者が駆け込んできて、組合員となって紛争になったとしても、6カ月もあれば解決に至る⁴¹。解決すると、退会する人が多い⁴²。

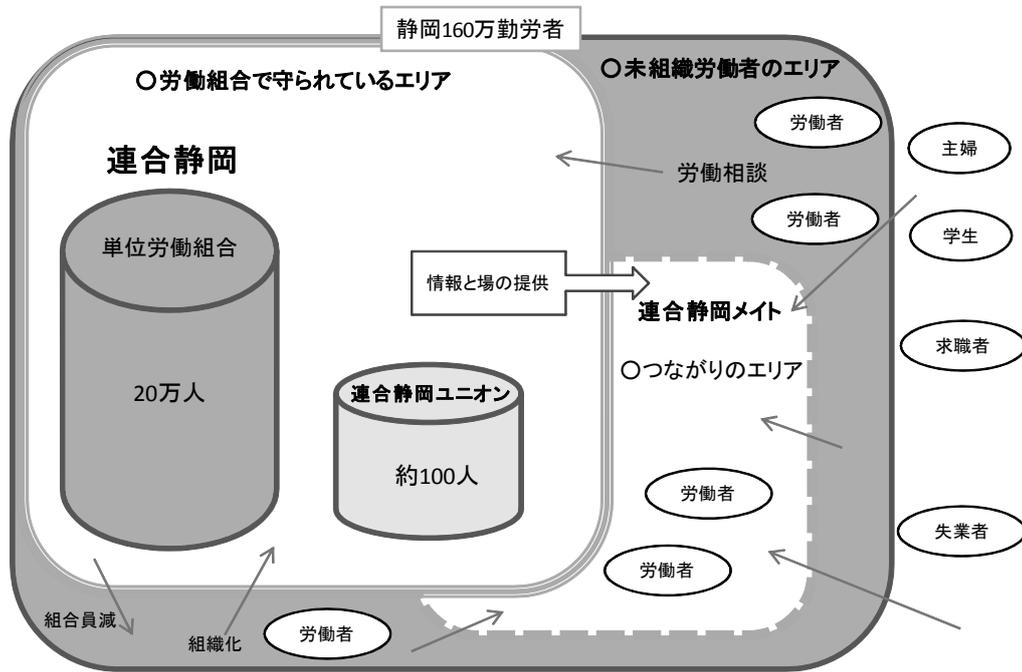
「静岡県に160万人の勤労者がいる。構成産別に組織化されていない人のなかで、連合静岡に相談を寄せてくる人は年間で約1,000人。ユニオンの組合員になって問題を解決したいとする人は、100人。では、残りの900人は、そのままにしておいたらどうになってしまうのか」(小西一也・連合静岡副事務局長/連合静岡ユニオン書記長)。連合静岡ではそんな課題意識を抱えるようになった。

また、2008年には秋葉原連続通り魔事件、2010年にはマツダ工場での殺傷事件が起きた。両事件に共通したのは、犯人(被告)が元派遣社員であることであったが、連合静岡の小西副事務局長は、被告が人との関係が希薄であったことも要因だったのでは感じている。とくに、秋葉原連続通り魔事件の被告は、静岡県内の自動車関係の工場で働いていたことから、他人事には感じられない。「正社員は、家族のほか、同僚など相談できる相手がいるけれど、こうした非正規の労働者は継続的な労使関係を持つことができず、相談できる人を持つこともできず、孤立しているのでは」(小西副事務局長)。こうした未組織の労働者にとって、誰かとつながりを持てる場、相談できる場が求められているのではないか——そんな問題意識もあいまって、連合静岡の「壁」にも、また、ユニオンの「壁」にも入れない人(未組織労働者)が誰でも緩やかに労働の問題について情報交換できるメイト構想の具体的検討が始まった。

⁴¹ ユニオンでは、組合員になる際、入会時に6カ月分の組合費(ひと月1,000円、計6,000円)を前納してもらう。

⁴² 2011年12月までの脱退者数の累積は160人。

図 3-9-1 連合静岡メイト概念図



資料出所：ヒアリング時の入手資料から簡略化して筆者作成

3. 検討経過

メイトの検討は、2009年11月の執行委員会からスタートした。地協の事務局長会議を開催し、地協内の意見も聞いた。三役・執行委員会では産別の意見を集約した。組織拡大委員会では、連合静岡の既存の組織拡大の方向性との整合性に関することなどを議論した。

メイト構想について、当初、執行委員などからは、なかなか理解を得られなかった。一番の理由は、ユニオンは組織設立の意義も活動内容もわかりやすいのに対し、メイトはわかりづらい部分が多いというものだった。

そんな執行委員などに対して、小西副事務局長ら事務局はこう説明した。メイトがなければ、静岡県内で、連合静岡加盟の単組に組織されている20万人とユニオンの100人以外は、団体交渉をすることもできず、正式なルートで社長に堂々と意見することもできない。中小企業では、有給休暇すらとれないというケースもざら。未組織労働者にとっては、労働に関する知識があるかないかだけでも、自分たちの労働条件を守っていく上で大きな差となる。

「電話での労働相談で十分ではないか」との意見もあるが、電話での労働相談はほとんどが匿名での相談であり、通常、先方は名前も連絡先も名乗らないことがネックになる。相談者とは、電話を切ってしまうえば、そこで切れてしまうだけの関係であり、たとえ相談後に連合静岡側が情報提供したいと思ったり、続けてサポートしたいと思った場合でも、もうコンタクトすることができない。しかし、連合静岡メイトがあれば、彼らが組合という「壁」を乗

り越えなくとも、その場限りの関係でなく、つながりを継続することができる。

また、メイトは、与えるだけのサービスだけではなく、得られるものもあるサービスだという点も丁寧に内部に説明した。実際、現状で、連合静岡として非正規労働者も含む未組織労働者のニーズを捉えられているかという点、定期的な労働相談キャンペーンは行っているものの、彼ら・彼女らの生の声は聞き切れていないというのが本音である。メイトがあれば、会員に対するアンケートを実施して、未組織労働者の生の声を吸い上げることができる。また、その声（情報）を、連合本部や他の組織にも伝え、今後の運動にも活かすことができる。

こうした事務局の説明努力によって、メイト創設に向けての内部理解は進んだ。最後まで意見が二分したのは、会費をとるか、とらないかという会費問題であった。会費は、年1,000円としたが、1,000円に見合うサービスが提供できるのか、などの意見があがった。しかし、会報を送付するなど、最低限の必要経費は必要となる。また、「いまの時代、友達と会うにも、そのぐらいの交通費や交際費はかかる」（杉本敬子・連合静岡中小労働部長）。1,000円なら、それほど負担にならないだろうということで、会費の問題も決着した。

4. 具体的なサービスの内容

ほぼ半年の検討を経て、2010年4月、連合静岡メイトは誕生した。メイトには、経営者は加入できないが、仕事に就いていない求職者でも、学生でも、主婦でも入ることができる。年会費は、すでに述べたとおり1,000円。年1回、毎年10月1日を更新時期としている。

創設時の会員募集は、新聞折り込み広告などを活用した。広告は50万部刷った。また、年に数回ある街頭での労働相談キャンペーンで宣伝した。2012年1月のヒアリング時点での会員数は、179人である。なお、メイトの創設後、ユニオンの組合員はメイト会員も兼ねることになったことから、179人のうち半分以上は従来からのユニオン組合員である（ユニオンとメイトとの組織上の関係は次項で詳しく述べる）。

メイトの会員になるメリットは、主に3つある。1つが、会員限定のウェブサイトを利用することができること（図3-9-2）。2つめが、会員だけの特典も用意されていること。3つめが、連合静岡のスタッフがサポートしてくれることである。

会員限定のウェブサイトでは、会員が①「つながる」、②「学べる」、③「踏み出せる」——ことを可能にする3種類のコンテンツが用意されている。例えば、「つながる」では、「CLUB HOUSE」というコーナーがある。ここでは、本当にあった相談者やユニオン組合員の成功事例や、労働組合結成の成功事例が掲載されており、ほぼ毎月、新しい情報が追加掲載される。職場で同じような内容の悩みや問題を抱える会員は、成功事例を読んで、自分の問題を解決するヒントを見つけることができる。また、同じ悩みを持つ人（しかも解決に成功した人）がいたことを知れば、解決に向けて勇気と安心を感じることもできる。

図 3-9-2 連合静岡メイトの会員用トップページ



「つながる」の分野ではまた、顧問契約している産業カウンセラーが執筆するブログ「ココロ通信」がある。月1回、更新しており、会員の勇気づけ、気づきを目的としている。また、「Café MATE」という誰でも気軽に参加できるブログも設けている。ここは、喫茶店のような何でもないことを会員同士がおしゃべりする場を意識した。今のところ、会員からのコメントは多くなく、事務局のスタッフが日頃の生活のなかでの感想などを投稿しているが、将来的には双方向性の会話が飛び交うような場にしたいと事務局では考えている。

「つながる」でのコンテンツ一覧

- CLUBHOUSE (クラブハウス)

職場の問題に直面した先輩たちのサクセスストーリーをご紹介。本当にあった成功体験談を毎月連載しています。
- ココロ通信

あるカウンセラーのつぶやきを毎月お届け。ココロによく効く、本格派コラムです。
- コミュニティ blog cafe MATE

連合静岡メイト・スタッフがマスターを務めるコミュニティ。気軽にコメント参加できる人気コンテンツ。

2つめの「学べる」の分野では、連載マンガ「めーと☆相談室」を提供している(図3-9-3)。マンガには、若い女性の連合静岡アドバイザー(架空)と男性のベテラン先輩アドバイザー(架空)が登場し、よくある相談に対応していく。マンガを読んで、楽しみながら労働に関する知識を深めることができる。ホームページで1、2位を争う人気コーナーである。マンガの作成は、マンガが描けるユニオンの組合員に依頼している。月1話のペースで、新しい話が追加されてきている。

図3-9-3 連載マンガ「めーと☆相談室」のトップページ



「レスキュールーム」というコーナーでは、働いていて知らないと損をする情報が提供されている。実際に掲載されている情報から例をとると、労災保険、未払賃金の立替払い制度、ジョブカード制度などがある。それぞれ、わかりやすく、制度の内容から、どう利用できるのか、利用の方法、手続きの仕方などが解説されている。このコーナーのコンテンツは、「生活保護支援ネットワーク静岡」が提供してくれている。「学べる」の分野ではこのほか、厚生労働省が提供している労働法規のデータベースを紹介し、そこへの入り口(リンク)を設けている。

「学べる」でのコンテンツ一覧

■連載マンガ めもと☆相談室

よくある労働相談の内容を、マンガで分かりやすく解説。毎月登場するエピソードが人気上昇中です。

■レスキュールーム

生活保護支援ネットワーク静岡からの最新情報を掲載。今、助けが必要な人たちへの情報サポートを提供します。

■労働法規データベースリンク

コンテンツを読みながら、すぐに法律を確認できるように厚生労働省のデータベースにリンク。

最後の「踏み出せる」の領域では、「教えてゼミナール」というコーナーで、労働契約、賃金、雇用・退職、労働時間など、各項目の法的なポイントをケース・スタディで解説している。例えば、労働契約における「試用期間中は解雇自由」というテーマでは、「試用期間中はいつでも解雇できるのか」という問いが立てられ、法的なポイント、代表的な裁判例・判例、アドバイスが情報提供されている。このコーナーでのケースの設定は、実際の労働相談の事例から選別している。

「あなたの労働相談デスク」はユニークなコーナーである。会員によるアンケート相談というものを行っている。このコーナーで、会員は相談を投稿することができる。例えば、「自己都合で辞めようと会社に話をしたら、勝手に辞められては迷惑だと、賃金の支払いを拒否すると言い出した」など。相談を受け取った事務局は、他の会員に対して、相談のケースについて、あなたならどう対応しますかというのをアンケートで聞く（三択で選ばせる。選択肢は事務局で作成）。相談を投稿した会員は、その結果を見て、他のみんなならどう対応するかを知って参考にすることができる。

もちろん通常の個別相談もできる。この場合は、会員が相談をメールで送信すると、それを受け取った連合静岡ユニオンのスタッフが担当する相談員を選任し、メールで回答する。ただし、メールでの回答は1回きりである。さらに相談したければ、対応方法が電話か面談に移行する。

「踏み出せる」でのコンテンツ一覧

■おしえてゼミナール

労働問題のケーススタディ。実際の事例を取り上げ、法的なポイントとアドバイスを解説しています。

■みんなの談話室

労働問題の話題を取り上げるブログ。コメント欄で話し合いも。会員同士の意見交換の場を目指しています。

■あなたの労働相談デスク

あなたが今、仕事で職場で悩んでいること。どんなことでもメールで受け付けます。

一方、会員だけの特典としてのメリットでは、情報誌を年に4回送付している。また、会員限定ウェブサイトのサービス内容のところすでに紹介したブログ「ココロ通信」を執筆している産業カウンセラーによる無料カウンセリングを受けることができる。

最後の連合静岡スタッフによるサポートに関しては、メイト会員がユニオン加入を希望したり、自分の会社で組合を立ち上げることを希望した場合には、スタッフがきめ細やかに支援する。「労働組合がこうした取り組みを始めるうえで、労働組合につながる筋道をつくっておくことは当然に必要」(小西副事務局長)だからである。組合をつくっていきなり会社と交渉するのは無理という人は、まずはユニオンに加入してもらってサポートしていく。

5. メイトの組織形態

組織上、メイトは単独の組織ではなく、連合静岡ユニオンが運営する形をとっている(ユニオン内部の組織という位置づけ)。労働組合の組織形態にすとなれば、労働組合法に則り、例えば年に1回、会員が集まる大会を開催しなくてはならない。だが、緩やかな会員ネットワークをめざすメイトでは、そうした組織運営は不可能である。そこで、ユニオンが運営する組織とし、事務局も、連合静岡ユニオンの書記長である小西氏らが担うようにした。こういう組織事情から、ユニオンの組合員は、メイトの会員も兼ねるようになっている。

連合静岡のホームページからメイトのページ(<http://www.rengo-shizuoka.jp/mate/>)を覗くと、内容は実に充実している。事務局の計らいで会員しか見られないページにも、特別にログインして閲覧させてもらったが、コンテンツが豊富なだけでなく、見やすく、デザインも工夫し洗練されている。ウェブサイトの整備・運用だけでも、メイト会員からの会費だけではとてもここまではやりきれないが、活動費もユニオンと一体だから不足することにはならない。

6. 会員の内訳と会員からの反応

では、実際にはどんな人たちが会員になっているのか。ユニオンの会員も含めての内訳で

あるが、「正社員」(128人)が多い。「パート」、「契約社員」、「派遣社員」は合わせて30人弱であり、正社員が圧倒的に多数を占めている。正社員以外の雇用形態の人の割合が低い点について、事務局では「パートなどの社員は、職場でいやなことがあれば辞めてしまうという選択肢もある。その結果、正社員が多くなるのではないか」(杉本中小労働部長)と推測する。男女の内訳は、女性が50人で男性の方が多い。年齢層は、30歳代～50歳代が中心である。

創設から1年たった時点で、会員に対するアンケートを実施した。加入した理由を尋ねたところ、もっとも多かった答えが「安心感」であった。このほかでは、「いろいろな情報を得られてラッキーだ」という回答があった。「会員であることの証が欲しい」という声もあり、さっそく事務局で対応して「会員カード」を作った。

7. 会員拡大に向けて

連合静岡で掲げるメイトの会員数の目標は2,000人である(連合静岡の組合員数のちょうど1%)。会員数を増やす取り組みとしては、年に2回(2月と11月)おこなう連合の労働相談キャンペーンの時期に配布するチラシ(40万部配布)のなかで、メイトのことを載せて、紹介している。また、毎月25日(サラリーマンの給料日)のあとの月曜日の新聞に、メイトも含んだ連合静岡の広告を掲載している⁴³。

ネット上での宣伝では、連合静岡のウェブサイトで紹介しているほか、リスティング広告を載せている。リスティング広告とは、グーグルやヤフーなどの画面で、キーワード検索すると、画面の端に表示されるその検索ワードに関連する広告のリストである。事務局では、このリスティング広告の効果は大きいとみている。調べたところ、3カ月で200万回、メイトの広告のタイトルが表示され、中身には330回のクリックがあり、ここから11人が会員となった。

現在、メイト募集のキャッチフレーズは、『「組合がないから」と、あきらめていませんか?』を使用している。理由はわからないが、このキャッチフレーズを使用し始めてから、会員数が伸びてきた。なお、現在のところ、メイト会員を労働相談の面で具体的にサポートした事例は出ていない。メイト会員からユニオンの組合員に移行したという実績もまだ出てきていない。

連合静岡メイトのキャッチフレーズ

「組合がないから」と、あきらめていませんか?

有休休暇がない、給与をもらえない、突然クビと言われたなど、「組合がないから」とあきらめていませんか?

連合静岡メイトは、必ずそんなあなたのお役に立ちます。

⁴³ チラシや新聞は他の部局の予算になっているので、独自の負担は大きくないという。

8. 今後に向けての課題

創設から1年たって、会員を更新しなかった人が20~30人程度いた。創設時には大々的に宣伝したので、メイトの趣旨をよく理解しないで加入した人もいた可能性があるとして事務局ではみている。また、会員のうち、20人弱は電子メールのアドレスを持っていない。ウェブサイトを使ったサービスが中心となるだけに、メールアドレスを持っていない会員の継続可能性は、あまり期待できないと事務局もみる。

ウェブサイトの閲覧頻度は、1人の会員が月2回程度と、それほど頻繁にアクセスされていないことも分かった。ただ、事務局としては、この点では、致し方ない面もあると理解する。「はっきり言って、ポジティブな商品か、ネガティブな商品かと言われるれば、ネガティブな商品です。見て楽しいという性質のウェブサイトではない。仕事を終えて家に帰って、リラックスしているときにこのページを見るだろうか」(小西副事務局長)。

事務局では、2年目以降は、会員との「リアルなつながり」に力をいれることにしており、会員によるオフ会をぜひ開催したいと考えている。オフ会には、会員の友達も参加してよいことにするほか、労働組合関係者などのゲストスピーカーも呼ぶことも考えている。オフ会を通じて、会員同士のヨコのつながりを強化できるとともに、新規会員を増やす機会にもなる。

オフ会のもう1つの大きな狙いは、普段、労働組合とは接点を持たない会員やその仲間が、労働組合や組合関係者と直に接触する機会を持つことである。おそらく、組合に関わったことのない人にとっては、組合にはどのような人がいて、どんな話をするかも想像がつかない。小西副事務局長は「組合ファンクラブのようなものをつくるのも組織化と言えるのではないか」と考えている。実際に組合をつくるのが容易ではないことをわかっているからこそその発想である。ただし、それには、一定程度の規模を形成することが不可欠である。小西副事務局長は「まだ、200人弱だが、2,000人になったら無視できない声となる」とメイトの今後について明るく展望している。

事例 10：自治労における非正規職員の組織化・処遇改善の取り組み方針・経過と、Z市職員労働組合（自治労傘下）における取り組み事例

1. 自治労における臨時・非常勤等職員に対する取り組み⁴⁴

推定 60 万人まで増大した臨時・非常勤等職員

地方公務員定数の削減等を通じ、いわゆる公務職場でも非正規化が進展してきた。不足するサービスの担い手が、定数にカウントされない⁴⁵「臨時・非常勤等職員」（総称）で置換されるようになったためだ。

地方公務員等を組織する単位組合の産業別組織である、自治労（全日本自治団体労働組合）の実態調査（2008 年）によると、約 6 割の自治体が臨時・非常勤等職員を有し、自治体に勤務する（管理職を除くと）人員数の約 1/3 に相当する、推定約 60 万人が働いているものとみられている。

公務職場のうち臨時・非常勤等職員化がもっとも進んでいるのは、住民に直接、サービスを提供する出先職場である。既に、各種相談員や学童指導員の 9 割超、図書館や公民館の職員の 6 割超、保育士や学校給食調理員の 5 割超が臨時・非常勤等職員で占められている。

勤務の基幹化も進んでいる。勤務時間の長さはフルタイムが約 28%、常勤職員の 4 分の 3（おおむね週 30 時間）以上が約 35%で、合わせて約 6 割である。契約（任用）期間は 1 年が約 42%、6 カ月が約 26%、6 カ月未満が約 22%だが、実際の勤続期間は 5 年以上が約 18%、3 年以上 5 年未満が約 14%で計約 3 割、これに 1 年以上 3 年未満の約 29%を合わせると約 6 割となる。

「臨時・非常勤等職員はもはや、公務職場に恒常的に欠かせない重要な労働力になっている」。

官製ワーキングプアと称される処遇

対して、臨時・非常勤等職員の処遇の現状は「官製ワーキングプア」と称されてきた。同じく自治労調査によると、基本給の支払形態は時給制あるいは日給制が約 3 分の 2 だが、時間当たり賃金は 800 円未満が約 24%、800 円以上 900 円未満が約 31%で、合わせて半数を超える。また、月給制は約 3 分の 1 で、具体的水準は 14 万円以上 16 万円未満が約 26%でもっとも多く、16 万円以上 18 万円未満と 12 万円以上 14 万円未満がそれぞれ約 17%と、これらで約 6 割を占める。時給 850 円として週 35 時間の勤務でも年収は 130 万円に満たず、

⁴⁴ 自治労全体の取り組みについての執筆に当たっては、ヒアリング調査内容に加え、自治労から資料提供してもらった「組合って力ですパート 2 臨時・非常勤等職員組織化事例集」「組合って力ですパート 3 臨時・非常勤等職員の組合活動事例集」「自治体とともに支える非正規職員（臨時・非常勤等職員の実態調査報告）」「臨時・非常勤等職員の手引き」のほか、近年における自治労中央委員会議案集及び一般経過報告書、自治労「第 2 次組織強化・拡大のための推進計画の総括と第 3 次組織強化・拡大のための推進計画」も参照した。

⁴⁵ 地方自治法第 172 条では、職員定数を条例で定めるとしているが、「臨時または非常勤の職についてこの限りではない」として除外している。また、自治体の予算・決算では、1 年以内の任期とされる臨時職員の人件費は、物件費として計上される事情もある。

月給 15 万円では年収 180 万円程度と、臨時・非常勤等職員の約 7 割が 200 万円以下にとどまるとみられている。さらに、通勤費の支給率は半数弱 (47.2%)、一時金は 3 割未満 (27.1%) で、昇給制度、退職金制度の導入率はそれぞれ 9.3%、2.4% などとなっている。

こうした処遇の現状の一因は、臨時・非常勤等職員の法的な位置づけ (と活用実態の乖離) にあることが指摘されてきた。臨時・非常勤等職員は、主に①地公法第 22 条を根拠に任用される「臨時職員」(民間でいういわゆるフルタイム契約社員で推定約 30 万人)、②地公法第 3 条 3 項を根拠に任用される「特別職非常勤職員」((本来は) 専門性の高い仕事に従事するいわゆるパートタイム契約社員で約 20 万人)、③地公法第 17 条を根拠に任用される「一般職非常勤職員」(いわゆるパートタイム契約社員で約 10 万人) ——等に分類される。

法令上、①はあくまで臨時として「6 カ月を超えない期間で任用し、それを 6 カ月を超えない範囲で更新できるが再度更新は不可」(すなわち勤続 1 年以内まで) とされている。②や③は「再度更新可能」だが、恒常的な存在であってはならないという観点から、3 年あるいは 5 年等の勤続年限が設けられることが多い。また、①は常勤 (フルタイム) であることから「給料」「旅費」のほか「扶養手当、期末・勤勉手当等諸手当または退職手当」が支給できるとされている (自治法第 204 条) が、非常勤 (パートタイム) である②や③に対しては、(勤務 (役務) に対する給付としての)「報酬」(日給払いが原則) の支給、並びに「費用弁償」を行えるのみとされている (自治法第 203 条)。

個別単組では 1980 年代から取り組み実績

こうしたなか、自治労傘下の個別単組では 1980 年代⁴⁶から、臨時・非常勤等職員の組織化と独自の処遇改善に取り組んできた。臨時・非常勤等職員は現業職種の廃止や外部委託化の推進、事務系職場の IT 化等を通じて徐々に増え始め、1990 年代に入りいわゆる三位一体改革で地方交付税・補助金が削減されると、地方公務員の欠員補充や指定管理者制度の導入等で急増することとなった。

これに伴い、自治労では「地域公共サービス産別建設方針」の中で、臨時・非常勤等職員を組織化の重点課題の一つに位置づけた。また、臨時・非常勤等職員を多く組織する全競労 (全国競争労働組合) との組織統合を果たす (2002 年) とともに、臨時・非常勤等職員全国協議会を結成 (2003 年: 準備会は 1992 年より) して、全国規模の集会や総務省交渉、相互交流や支援などを強化していった。

2008 年には初の全国実態調査に取り組み、推定 60 万人にもものぼる臨時・非常勤等職員の

⁴⁶ 自治労のいわゆる非正規職員問題に対する取り組みの歴史は長く、そもそもは戦後、地方公務員制度が未だ整備されないなか、急激な行政ニーズの増大に対し、正式な手続きを経ずに任用されたいわゆる「臨職問題」との対峙まで遡る。自治労草創期の大きな課題だったが、闘争を通じて 1956 年には旧自治省通知「定数外職員の定数化について」(いわゆる臨職三原則 (①恒久的職務への臨職の従事は妥当性を欠く②臨職を順次、定数化する③それまで臨職の待遇は一般職員との均衡を図る)) を引き出し、①相当長期間勤務している②勤務実績が良好である③職務遂行能力が実証される——ことを定数化の選定基準 (旧自治省通知、1961 年) とし、数万人規模の非正規職員の正規化を実現して「決着が着いた」とされていた。

存在を明らかにした。これを受け、組織化重点単組を設定し、専門のオルガナイザーも配置して組織化を加速させた。また、「(臨時・非常勤等職員がここまで増えたことについて) 国・地方自治体当局の責任を迫及するとともに、労働組合にもその責任の一端がないとは言えない事実を重く受け止め、①法改正⁴⁷②雇用継続⁴⁸③処遇改善⁴⁹の取り組みをいっそう強化する」闘争方針を据え、統一的・抜本的な処遇改善に本格的に取り組み始めた。

要求・交渉を行う単組が着実に増加

こうした経過を通じ、自治労全体で臨時・非常勤等職員を組織化する単組数は100弱、組織化した組合員数は約2万人弱まで増えた(2009年調査時点)。組織化重点単組の指定数も年々増え、2010年には125単組まで拡大した(後述するZ市職員労働組合も該当する)。

なお、臨時・非常勤等職員の組織化手法は、正規職員と同じ自治体労働組合に加入(その場合でも当事者が声を上げやすいよう、臨時・非常勤職員支部・分会等を形成することが多い)するか、臨時・非常勤等職員で独自の職員団体・労働組合を結成し、(既存の)自治体労働組合との連合体を形成する、主に2通りある(図3-10-1)。自治労では、臨時・非常勤等職員もできるだけ正規職員と同じ組合に加入する方法を勧めているが、臨時・非常勤等職員だけで組合を作る方が運動を進めやすいという考え方もあるため自主性に委ねられている。

一方、組織化の有無に依らず、臨時・非常勤等職員の処遇改善や任用継続について、要求書を掲げる単組は全体の6割超にのぼり、交渉を行う単組も5割超と着実に増えてきた。これに伴い、自治労が求める臨時・非常勤等職員の「賃金・労働条件の最低到達条件」の達成率も、徐々に上昇してきている(表3-10-1)。

また、個別単組の運動実績の積み重ねにより、水平展開のモデルとなるような処遇改善事例も蓄積されてきた。例えば、単組Aでは臨時職員に対する「非常勤職員化(による実質的な雇用安定)と月給化等を柱とする労働協約の締結」を契機に、退職慰労金の支給拡大、有給休暇の日数増と長期勤続休暇の新設、64歳への定年延長等を勝ち取った。また、単組Bでは非常勤職員に対して、一般、主任、総括など上級職に格付ける制度(による実質的な昇

⁴⁷ ①非常勤職員の諸手当支給制限撤廃(地方自治法第203条の2及び第204条の改正)、②パート労働法の趣旨の地方公務員臨時・非常勤等職員への適用、③任期の定めのない短時間公務員制度の創設——を求め、政党対策の強化や公務員連絡会・地公部会と連携した対総務大臣交渉等を進めている。

⁴⁸ 恒常的な業務にも関わらず更新年限が設けられていないか点検し、その廃止を求めるとともに、臨時・非常勤等職員の任用更新に当たり、不必要な空白期間(1日、1週間、1カ月など)を設定することがないよう撤廃を求めている。

⁴⁹ 「賃金・労働条件の最低到達条件」を実現するとともに、既に達成している単組では「正規職員との均等待遇を目指した取り組みを行う」。最低到達条件には、①労働基準法や総務省通知を最低基準とした通勤手当(費用弁償)、時間外勤務手当(追加報酬)の全額支払いや、病気休暇、忌引休暇をはじめとする諸休暇制度の整備、②単組は臨時・非常勤等職員の実態把握を行うとともに、処遇等のあり方について正規職員を含めた職場討議を実施し組織化を推進、③自治体最低賃金として970円/時間(高卒初任給で目標とする「国公行(一)1級13号の14万9,800円」を基本に÷(20日×7時間45分)で算出)を目指した取り組み(組合員自らの視点で事務事業の見直しを行い、またこれまで行われた正規職員の人員削減による人件費総額の減少分を労使で確認し、処遇改善の財源とするよう求める)——を挙げている。

給制度)の導入に加え、月額報酬の引上げや超過勤務手当(追加報酬)の確保、病気休暇の有給化や慶弔休暇の日数拡充、研修の実施や職員互助会への加入等に漕ぎ着けた。さらに単組Cでは臨時職員に対し、勤務実績を加味する経験者採用枠を創設させるなどして、正規職員への応募機会を拓いてきた。このほか、臨時・非常勤等職員の組織化を通じ、民間転籍・業務委託を阻止したケースや、派遣会社への移籍から直営に復帰させたケース、市町村合併で切り崩された処遇・労働条件を復元させたケース等もみられている。

図3-10-1 自治体における臨時・非常勤等職員の組織化方法

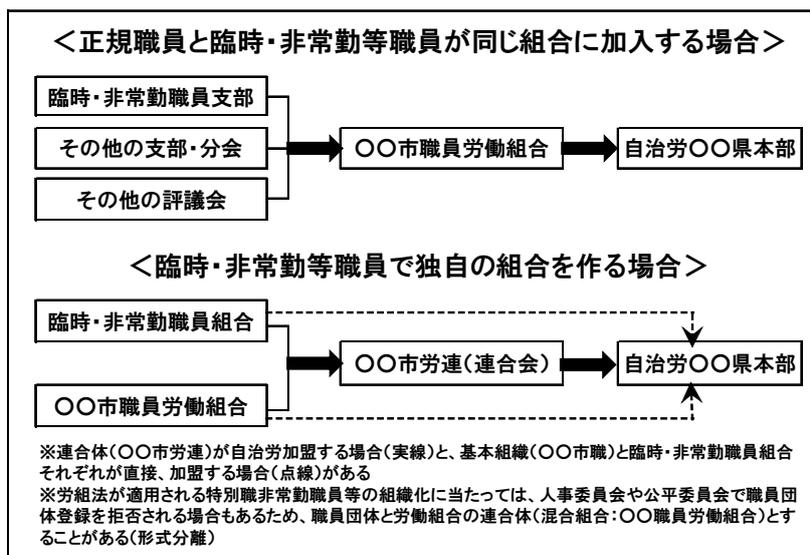


表3-10-1 自治労が求める臨時・非常勤等職員の賃金・労働条件の到達状況

賃金・労働条件の最低到達条件	全単組比 獲得割合
○ 自治体最低賃金を970円/時間化	2%
○ 通勤手当の全額支払い	9%
○ 時間外勤務手当の全額支払い	11%
○ 年次有給休暇(繰り越し含む)の制度化	14%
○ 産前・産後休暇の制度化	6%
○ 病気休暇の制度化	7%
○ 忌引き休暇	11%
○ 短期介護休暇	3%
○ 子の看護休暇	5%
○ 育児・介護休業(休暇)の制度化	4%
○ 健康診断につき6カ月以上勤続(見込み)・週勤務20時間以上の職員に実施	22%
○ 雇用保険・健康保険・厚生年金を法定基準を最低に加	23%
◎ 週の所定労働時間が定められている場合の月給制化	3%
● 勤続年数に応じた定期昇給分の加算	1%(36単組)
○ (以下、恒常的な業務に就いている職員について)	
○ フルタイム(準じる含)職員から正規職員への転換措置	0%(10単組)
○ 雇用更新年限の廃止と継続	1%(40単組)
○ 雇用更新に際し「空白期間」や他部署への「たらい回し」の廃止	2%
○ 処遇改善や任用継続のため予算確保を行うこと	3%

○は2011自治体確定闘争後の報告(2012年1月時点)、◎は2010自治体確定闘争後の報告(2011年1月時点)、●は2009自治体確定闘争後の報告(2010年1月時点)——に基づく

賃金シェアも視野に

1999年から11年間で7回のマイナス人事院勧告が実施され、自治体の財政難を理由に独自の賃金カット（削減幅としては大阪府の▲14%が最大）も常態的（自治体の約6割）に行われる中であって、自治労は2010年の定期大会で、「正規と非正規が賃金をシェアし、全体として処遇改善と安定雇用を図る方策を大胆に採用すべきだ」（中央執行委員長あいさつ）などと提起した。これを踏まえ各単組の間では、正規職員の賃金が削減される中で臨時・非常勤等職員の賃金カットを防衛したり、正規職員の賃金カット分を臨時・非常勤等職員の処遇原資に挿げ替えるといった、実質的な均衡待遇も追求され始めている⁵⁰。

産別としての本格的な賃金シェアについては、「(2013年に予定される人勧制度の廃止に伴う) 自律的労使関係確立以降の取り組み課題」としているが、法制・原資上の制約の中で、正規職員が臨時・非常勤等職員に手を差し伸べ、その処遇を共に改善してゆこうとする自治労の今後の取り組み動向が注視される。

2. 組織化重点単組・Z市職員労働組合における取り組み

(1) 非正規職員の組織化動機・経緯とアプローチ手法

工業港湾都市であるZ市の人口は、基幹産業である鉄鋼業の合理化等を通じ、ピーク時の18万人超（昭和40年代）から、現在は約9.3万人とほぼ半減した。その影響は当然、市の財政事情にも及び、正規職員数が約1/3まで縮減される一方、穴埋めとして臨時・嘱託と称される非正規職員が大量に任用されてきた。大規模な民間委託で究極までスリム化された後、正規職員の退職非補充⁵¹で臨時・非常勤等職員が増え始め、給食センターの要員の約9割、学校用務員の6割弱、保育所の約半数を占めるほか、国保等サービスセンター関係や本庁の事務補助分野にまでみられるようになっていった。2010年時点で、正規職員625人に対し、嘱託職員（地公法第3条3項3号に基づくいわゆる特別職非常勤職員）452人、臨時職員（地公法第22条第2項に基づく）34人で、非正規職員比率は44%と半数に迫った。

こうしたなか、Z市職員労働組合は、2007年より自治労道本部（臨時・非常勤等職員総数は2万人超）の組織化重点単組に指定された責任感を直接の動機とし、また、リーマンショック（2008年秋）に起因する激震型不況に伴う派遣村ショックを目の当たりにし、「足元の職場の似たような存在をこれ以上放置しておけない」という使命感から、2009年3月より組織化に向けた準備をスタートさせた。自治労本部の「臨時・非常勤等職員の組織化重点単組対策会議」で組織化のノウハウを学び、組合内部でも独自の学習会を重ねていった。

組織化対象は、嘱託職員約450人のうち弁護士など本来的な特別職非常勤職員（学識・経

⁵⁰ さらに2012春闘方針では、賃金シェアの方法として「例えば、独自カット終了時に回復分の一部を配分、正規職員の諸手当の見直しに当たりその財源を使った配分等」することなども挙げている。

⁵¹ 正規職員の定年退職者から再雇用・再任用嘱託で残る分を差し引いた上で、新規・正規職員採用数は半数程度とし、不足する労働力分を臨時・嘱託職員で補充してきた。ただ、臨時・嘱託職員の補充は労働時間換算ではなく頭数でなされるため、結果として正規職員の労働強化も図られてきた。

験者を想定)を除く、「勤務時間が常勤職員の3/4」である約250人に設定した。だが、これらの所在は本庁だけでなく、広域センタービル、保育所(4箇所)、給食センター、学校用務員・事務員、外部職場など計8箇所にわたることから、組織全体で取り組む体制が必要となった。そこで2009年5月に、各職場を横断する「嘱託職員組織化プロジェクト」を立ち上げた。委員長を総責任者とし、執行部役員、青年部、女性部、現業評議会のほか役員OBも加え、総勢20人でプロジェクトチームを形成した。「臨時・嘱託職員の権利手帳」の作成・配布から、アンケート調査(2009年6~12月)を通じた就労・処遇の実態把握、組織オルグの計画・分担まで主要な役割を担うことになった(開催は2010年5月まで計7回)。

アンケート調査(回答者は176人:男性13人、女性163人)の結果、3人に1人が主たる生計者として、月額約13万円で生活している深刻な実態が浮き彫りになった。勤続年数も給食センターで最長27年、本庁でも同20年に及び、10年程度が広範にみられた。雇止めへの不安を筆頭に賃金の引上げ、一時金支給への要望等が多く寄せられた。ただ、アンケート調査時点で、組合への加入希望者は給食センター1人、学校用務員2人、広域センタービル8人、保育所5人の計16人にとどまった。

2009年11月の組合大会で、嘱託職員の組織化に向けた最終方針を確認した。その際、最大の争点は組合費をいくらにするかということだった。正規職員と同じ2%で計算すると2~3,000円になってしまうため、上部負担金を含め軽減・経過措置を施しつつ、時間給程度(13万3,300円÷21日÷5.81時間=1,092円)に抑えることとした。2010年2月の中央委員会で、嘱託職員の徴収月額を、組合費1,000円+自治労共済掛金300円の計1,300円(当面)とする方針⁵²を決定した⁵³。

そのうえで、2010年4月から約4カ月にわたり、加入活動を展開した。アンケート調査結果を踏まえ、雇止めや低賃金の不安解消に向け、ともに取り組む必要性を呼び掛けていった。職場ごとに3~4回ずつ丁寧に回り、信頼関係を築く中で8月末までに78人の加入を実現した。

自らの問題は自らで解決する——嘱託職員協議会の結成

自らの問題はやはり自ら動いて解決すべき、自主性を尊重しようという考え方で、Z市職員労働組合の下部組織として、嘱託職員協議会を結成する方針を確認した。まずは協議会準備会の幹事体制作りに向け、主要な職場で懇談会を開催。役員をするくらいなら組合を辞めると言い出すのではという懸念もあったが、意外とスムーズに11人(男性3人、女性8人)の幹事が集まった。2010年9~11月にかけて顔合わせ、役員を選出、協議会結成の確認等を行い、そうして嘱託職員協議会の結成総会が、11月25日に市内ホテルで、約60人(嘱託職員40人)の参加で開催された。協議会結成に至った経緯、結成の趣旨が提起され、規約案とともに、満場一致で承認された。

⁵² 組合費は低減するが、慶弔費支給など権利関係は同等である。執行委員にも立候補可能だが、未だ実績はない。

⁵³ 嘱託職員の組織化に伴い、組織運営面・財政面での負担は増大してきている。

(2) 組織化を行う上での困難と理由

嘱託職員の組織化に当たっては、執行部内でも「雇止め阻止や処遇改善に過度な期待を抱かせるのでは」という躊躇や、「若者層の組合離れが進むなか組織として支えていけるのか」といった不安など、さまざまな影響を懸念する声が挙がった。だが、目前には臨時・嘱託職員比率が4割以上となっている現実があり、また、官製ワーキングプアとマスコミで揶揄されるなか、組織労働者として見捨てておくわけにはいかないという結論に達した。また、「執行部三役以外に、当局との調整を含めこの課題に専門的に動ける役員 OB・特別執行委員がいてくれた」ことも大きな支えとなった。

嘱託職員組織化プロジェクトの議論の過程では、現業評議会や青年部等に理解を浸透させる難しさもあった。嘱託職員と仕事の重複部分が多い現業職員からは、「組合はもう我々を切り捨てるのか」といった悲観的な見方も寄せられたが、「ひとたび民間委託が決まれば、一気に雇用が喪失される事態になりかねない。現業職は若手の担い手が減少し、今後どう活動を継続するかが課題となるなか、嘱託職員と積極的に連帯していかなければ働く場の維持さえ儘ならない」などと説得した。また、「頑張っただけで入ってきた嘱託職員は根本的に異なる。嘱託職員は、現在の賃金・労働条件で納得して入ってきたはずで、格差があっても当然だ」「財政危機に伴い独自の賃金1~4%カット(2004年度~)に加え、退職金の9%カットなど正規職員の処遇も厳しいなか、嘱託職員を組織化すると処遇原資が奪われてしまうのではないかと反発する若手正規職員に対しては、「過去の政策のツケが臨時・非常勤等職員に回っているのに、組合として放っておけるのか」「裾野の処遇が良くなれば全体として引き上がってゆく。要員計画の改善を当局に訴えるためにも、正規職員の穴埋めで採用され、似たような仕事をするようになっている嘱託職員を仲間に取り込んでおかなければならない」などと説得していった。

(3) 組織化後の非正規職員の待遇改善に係る取り組み経緯と現状

Z市職員労働組合では嘱託職員を組織化する以前から、民間委託先を含めた自治体関係労働者の一環として、臨時・嘱託職員の処遇改善(賃金アップ等)を要求し、前進することもあったが、当事者の声ではないため限界があった。しかし今回、嘱託職員が組合に加入して協議会を結成し、嘱託職員の生の声を反映した要求を取りまとめられるようになったため、Z市に対してすぐさま賃金・労働条件の改善要求を提起し、団体交渉に入っていった。

2010年11月30日、嘱託職員協議会幹事11人全員で、Z市職員労働組合三役とともに、副市長に要求書を提出した。「恒常的な業務に従事する嘱託職員についてはただちに正規職員とすることをはじめ、「任用期限を設けず本人が希望する場合は雇用を継続すること」や「賃金・労働条件を正規職員に準じて大幅に引き上げること」を要求。賃金・労働条件については、最優先課題として①基本賃金の大幅引き上げ(最低でも正規職員の9割)や年齢・勤続年数に応じた初任格付け、定期昇給制度の確立、②(年金支給開始年齢の引上げに伴い)雇

用期間の65歳までの延長、③期末手当(6、12月)や寒冷地手当の正規職員並み完全支給、その他諸手当の制度化・支給、④諸休暇制度の確立、⑤退職手当の制度化・支給——を挙げたほか、嘱託職員の首切りにつながる職場の民間委託等を行わないこと、賃金・労働条件に変更がある場合は組合と事前協議することなども求めた。

交渉の結果、2011年2月に4月からの雇用年限の延長(現行60歳のところ61歳へ)、病欠休暇制度の新設(負傷・疾病のため療養する必要がある場合10日間まで取得可、無給)について前進回答を引き出した。また、翌年の交渉では雇用年限のさらなる延長(61歳→65歳へ)をはじめ、産前・産後休暇や育児時間休暇、生理休暇(いずれも無給)の獲得に漕ぎ着けた(表3-10-2)。

表3-10-2 Z市における臨時・嘱託職員の処遇状況

	臨時職員	嘱託職員(非常勤職員)	交渉経過
規定	「臨時的任用に関する取扱要綱」	「非常勤職員任用等取扱要綱」	
任用期間	6カ月(更新1回まで・勤続最長1年)	1年間(更新可能・同一職種内での異動あり・満60歳を超えて更新不可)	→ 2011年4月から61歳への延長獲得、 2012年4月からさらに65歳への延長獲得
勤務時間	フルタイム(38時間45分)	常勤職員の1週間当たりの勤務時間の3/4(29時間)を超えない範囲	
時間外・休日労働	あり得る	無	
基本賃金	時給または日給で支給 時給の場合、清掃作業員で743円以下、事務補助・技術補助・用務員で769円以下、調理作業員で794円以下、介護職員で821円以下、幼稚園教諭・栄養士で847円以下、准看護師で1,010円以下、保育士・運転手(大型一種)で1,049円以下、看護師・医療技術者(有資格)で1,090円以下、薬剤師・保健師・助産師で1,123円以下、電工で1,287円以下等	地方自治法第203条第1項に基づく報酬として、例えば事務補助員等で月額報酬 13万3,300円、保育士(35時間)で17万1,500円、学校給食センター調理員で14万2,100円等	
諸手当	時間外手当、休日勤務手当、夜勤手当、宿日直手当、特殊勤務手当		
通勤費	通勤手当あり(片道2km以上で支給)	費用弁償として支給	
年次有給休暇	任用期間及び通算勤続期間に応じ、最大付与10日(繰越含む)	通勤日数及び勤務年数に応じ最大付与40日(繰越含む)	2011年4月から病欠休暇として無給で10日間獲得。2012年4月から産前・産後休暇や育児時間休暇、生理休暇(いずれも無給)も獲得
特別休暇		忌引休暇、夏季休暇、子どもの看護休暇あり(育児休業・介護休暇制度(無給)あり)	
健康診断		年1回(該当時間は特別休暇)あり	
雇用保険、健康保険、厚生年金	勤務時間3/4以上で適用		
災害補償	「Z市公務災害補償等に関する条例」適用		

さらに、嘱託職員を組織化していたことで、保育所の民間委託に際し同一の労働条件での移行を確保できたほか、給食センターの民間委託問題でも、1年余りにわたって粘り強い交渉を重ね、現在いる嘱託職員の雇用継続と、一定の賃金水準確保(時給800円提示のところ1,160円)を約束させることができた。

このほか、組合員の雇止め事案が発生する場合には、組合に事前に打診・協議し、異動先があれば提示し、本人に選択してもらう旨の労使確認も行われている。この間、発生したのは野犬掃討員の廃止案件(嘱託職員組合員の対象者は1人)のみだが、これまでは即雇止め

だったのが、組合への事前協議の申入れ時に「安直な雇止めはできない」と当局の配慮が示され、結果としてより条件の良い職場へスムーズに移行することができた。未だ萌芽に過ぎないが、嘱託職員を取り巻く環境は明らかに変わり始めている。

こうした交渉成果を踏まえ、組合に対する期待感も高まっており、嘱託職員の追加加入が相次いでいる。Z市職員労働組合の現状は、(一般)嘱託職員91人を含め、正規職員が371人、再任用職員7人、正規再雇用嘱託職員40人の計509人で、組織率は49%(管理職・非組を除くと55%)となっている。

(4) 今後の課題

嘱託職員の組織化対象約250人のうち、現在は未だ1/3程度の加入にとどまるため、当面は過半数以上を目指した組織化が課題となっている⁵⁴。だが、嘱託職員と一口に言っても20～50代まで幅広い年齢が含まれ、学卒後未就職者や家計補助的な主婦のほか、主たる生計者である中高年転職者や母子家庭など、属性もさまざまだけに組合加入の意識に大きな差がみられるのが実情である。また、交渉成果を見据えながら、加入者は徐々に増える傾向にあるが、肝心の賃金面での改善が進んでいない。とはいえ、時給等の改善は要綱改定で可能だが、一時金の制度化等は議会で条例改正の承認を得なければならないという高い障壁がある。

さらに、民間委託に伴う雇止め不安が常につきまとうなか、財政状況の好転が望めるわけではなく、正規職員を増やす(新規採用を増やすか、嘱託職員等を正規職員へ登用する)取り組みも見通しは明るくない。正規採用の経験者枠の創設(年齢制限緩和)等も考えられるが、抜本的な改善には任期のない短時間公務員制度の導入等が求められる。

嘱託職員協議会代表幹事は、「正規職員と同じ仕事を任される一方、身分保障は1年しかなく、賃金は生計を担える水準にない。何と不条理だろうという不満は以前からあったが、それを具体的に吐き出す場面も、そういう問題意識を嘱託職員同士で共有する機会もなかった。道は険しいが、正規職員の力を借りながら一歩ずつ、処遇改善の歩みを進めてゆきたい」と話している。

⁵⁴ また、(勤続1年上限のため現状、組織化対象にはなっていない)臨時職員の、嘱託職員の採用に向けた試行的雇用期間(働きぶりを観察)のような取り扱いも看過できず、今後の課題となっている。

事例 11：業務委託企業による「行政関連ユニオン」を結成

——官製ワーキングプアの負の連鎖を断つ——

1. はじめに

1980～90年代にかけて、従来は市町村の正規職員が行ってきた業務を民間に委託する動きが広がっていった。ゴミの収集・運搬、清掃工場の業務、学校給食の調理、公立病院の医療事務、公共施設のビル管理などの業務が対象となった。こうした委託業務を受託する業者は原則として「競争入札」で決められ、自治体は落札業者と契約を結ぶ。

しかし、一般競争入札による契約が拡大するにつれ、落札価格が入札のたびに下落し、適正な水準を下回るケースがみられてきた。その結果、公共サービスを実際に担う労働者の雇用が不安定化し、賃金の低下を引き起こすいわゆる「官製ワーキングプア」の温床となる新たな問題がクローズアップされてきた。

こうしたなか、連合東京では複数の受託業者を束ねる「行政関連ユニオン」を2010年3月に結成した。その活動の柱を、①賃金不払い、契約の不履行、解雇等の解決、②委託企業と連携し行政との適正な契約、③集团的交渉権と労働条件・協約の拡張適用、④公契約条例の制定——などとすることを確認した。

2. きっかけは倒産企業の未払い賃金問題

連合東京がこの問題にかかわるきっかけとなったのは、業務受託企業の倒産問題だった。2009年9月、清掃等の業務委託契約をしている東宝クリーンサービス（以下「東宝CS」という）は、従業員約1,000人の給与3カ月分、総額2億3,000万円の支払いが滞り、倒産の危機にあるとの情報が、板橋学校労組（現・現業労組板橋）から連合ユニオン東京に寄せられた。

倒産の確率が高いことから連合ユニオン東京は、労働債権確保に向け、連合ユニオン東京東宝CSユニオンを同月10日に結成し、団体交渉の申し入れと組合への加入活動を開始した。しかし、東宝CSは、団交に応ずることなく同月末に倒産した。

その後、東宝CSユニオンは労働債権の確保に向けて管財人との交渉に入り、「賃金確保法」を早期に適用することを要請した。また、業務を引き継いだ業務委託企業（以下「委託企業」という）に対して雇用確保（いわゆる居抜き）を求め交渉に入った。この結果、東宝CSユニオンは、労働債権の8割の確保と雇用確保等を実現した。ただし、組合加入がなかった職場では、雇用継続がされなかったケースもあった。

東宝CSユニオンとしての問題は解決したものの、こうした倒産の背景には、競争入札による際限なき値下げ競争があった。この案件を担当した連合東京の古山修・組織化推進局長が、組合の必要性を痛感したのは、まず委託企業で働く労働者が、常に雇用不安と向き合っていることがある。雇用不安の最大の理由は、受託契約が基本的に単年度契約であるためである。

さらに、委託企業の再委託も横行しているという。たとえば、D社は再委託先の企業を複数もち、D社の従業員を再委託先の企業で働かせ、さらにD社と個人の間は業務委託契約となっている。こうした違法企業の排除、さらに偽装請負といった違法・脱法的な行為の是正も必要になる。

3. 官製ワーキングプアを生む「ダンピング」と「単年度契約」

こうした負の連鎖には、適正価格での入札が行われない、いわゆる「ダンピング問題」の横行がある。これが「官製ワーキングプア」を生む引き金となる。たとえば、清掃業務を委託する企業とある区の入札価格は、2005年に7,000万円だったものが、09年には4割減の4,300万円までダウンしている。委託企業の業務は基本的に労働集約型で、人件費が委託料の7~8割を占めるといわれる。このため、こうした競争入札のシステムに乗っている限り、経営難に陥る企業が後を絶たない。

業務委託の契約は、自由競争を基本原則としているものの、委託企業と行政との関係は、対等とはいえない。一般的に行政は契約に先立ち、特定委託企業に「参考見積額」を出させ、適正価格の積算根拠とする。しかし、前述の4割ダウンのケースでは、2006年は、委託企業の見積りミスと言われているものの、2,450万円で落札しており、前年度との比較では、6.5割の大幅ダウンとなった。こうした落札のケースをみると、「現実」と「仕様書」の乖離は明らかで、労働集約的な委託業務の場合、落札価格＝適正価格とならず、それが「官製ワーキングプア」の負の連鎖につながる懸念が拡大する。

また、賃金面だけではなく、こうした契約形態は、雇用不安を生む。委託企業で働く労働者が常に雇用不安と向き合う最大の理由は、先に触れたように受託契約が基本的に単年度契約であることだ。

「独特の『居抜き』という継続雇用の慣行はあるが、仕様書に記載はない。委託企業（雇用主）が代わっても長期に同じ職場で働き続けたいという期待は当然発生する。ところが、現場の労働者は、最低賃金をどうにか超える程度で働いており、社会保険、労働保険にも加入していないケースが多い。競争入札のあり方が問われており、業務委託契約を結ぶ企業と争うだけでは、解決の糸口はつかめない」（古山組織化推進局長）との結論に至る。

「東宝CSユニオンの取り組みは、行政と委託企業の契約と労働環境の整備に関して警鐘を鳴らしたもの」（古山氏）と重くとらえ、東宝CSユニオンは結成から6カ月後、発展的に解散し、新たに「行政関連ユニオン」の結成に向けて動き出す。

4. 行政関連ユニオンの結成と取り組み

行政関連ユニオン（以下「ユニオン」という）は、2010年3月に結成、①賃金不払い、契約の不履行、解雇等の解決、②委託企業と連携し行政との適正な契約、③集团的交渉権と労働条件・協約の拡張適用、④公契約条例の制定——等を活動方針として確認した。

ユニオン結成後取り組んできているのは、(1)契約不履行問題、(2)委託企業への「アンケート調査」、(3)委託元の「区」との折衝——等である。

(1) 契約不履行問題への取り組み

前述の東宝 CS 倒産後、ユニオンはその業務を引き継いだ北斗、さらに次に受託したアイディ日本サービス (ID) に働く労働者の契約不履行問題に取り組んだ。ID に働く A さんは東宝 CS から北斗に、そして ID に居ぬきで移ったが契約不履行があった。そのため、ユニオンは ID と団交をもったが、事実上、団交拒否されたため、東京都労働委員会に対し、「不当労働行為救済申し立て」を行った。ID の問題は、都労委での第 1 回調査で「関与和解」により「一部未払い給与の支払い」で解決した。

また、3 番目の受託企業である大庭ビルメンテナンスとは、居抜きからはずされたユニオン副委員長 T さんの問題をめぐって団体交渉し、バックペイの一部と再契約を実現している。さらに、業務内容の変更に伴う手当の支払いを要望している。

(2) 委託企業への「アンケート調査」

先に指摘した「現実と仕様書」の乖離及び単年度契約の問題点を明らかにし、雇用の安定と基準額の適正化等に向けて、ユニオンでは委託企業への「アンケート調査」を実施している。「アンケート調査」は、主旨と活用を明確にし、調査項目に関しては 3 項目を柱としている。アンケート調査の要旨は、下記の通りである。

【主旨】

- 1) 委託企業は、行政との関係で対等ではない。
- 2) 背景には、委託企業が分断され一企業と行政との圧倒的力関係の違いの中で形式的な入札が行われている。「生存権と法令遵守」という基本は守られていない。
- 3) 適正な契約には、行政と委託企業が対等な関係でなければならない。
- 4) ユニオンは、委託企業に対する「アンケート調査」を行政に反映させていく。

【活用】

- 1) ユニオンは、本「アンケート調査」を下に、委託企業、委託契約、労働者の実態等を分析する。
- 2) 分析結果は、委託契約の改善のために活用する。
- 3) 具体的活用は下記の通り。
 - ①行政との交渉において、協議事項として活用する。
 - ②交渉における確約事項は、「協約」として締結する。
 - ③委託企業とユニオンは、行政に対して共同で改善を求めていく。

【調査項目】

1. 入札は、適切に行われていると思いますか?
 - (1) YES or NO
 - (2) NO と答えた方のみ具体的な理由をお書きください

- (3) 入札価格は適正と思いますか?
- 1) YES or NO
 - 2) NO と答えた方のみ具体的な理由をお書きください
2. 行政との契約の前提である入札の条件を守っていますか?
- (1) 下記の入札条件に関して YES の場合レ点でチェック（複数回答可）
 - 1) 入札条件は、下記(3)で示した板橋区に対する 9 項目の内容。
 - (2) 上記 9 項目で NO の場合、理由をお書きください
3. 貴社には労働組合がありますか?
- (1) YES or NO
 - (2) YES NO 双方の方から回答願います
 - 1) 労働組合は、必要である
YES or NO
 - 2) 労働組合を作りたい
YES or NO
 - 3) 労働組合の活用を考えますか
YES or NO

(3) 発注元の区への要請と折衝

ユニオンは発注元の区への要請と折衝を繰り返している。このうち、板橋区との折衝では、ユニオンから具体的な要望事項を提出した。

依頼書の形で「清掃業務委託契約における労働環境の整備について」と題して、「仕様書」に下記の 9 項目の追記を求めるものだ。提出の主旨は、「清掃業務等委託業務に従事する者の労働環境への配慮や改善について社会的要請が高まった」とした。

その 9 項目は、①就業規則、雇用契約、労使協定等の労働条件の内容は適正である、②就業規則が労基署に提出されており、労働者に周知する、③労働災害等業務災害への対策ができていない、④労働時間が適正に管理されている、⑤休暇・休日の取得状況及び管理は適切である、⑥給与の支払いが適切に行われている、⑦社会保険・労働保険への加入と手続きを適正に行う、⑧「雇用契約書」を労働者に交付している、⑨労働基準法等労働関係法令を遵守している——との内容である。

5. 今後の具体的な課題と展開

委託企業と行政との交渉・折衝及び「アンケート調査」で改めて明らかになったことは、やはり先に触れた「現実と仕様書」の乖離だった。そして、①入札価格の適正化、②委託企業の法令遵守、③労働者の雇用の確保と労働条件の改善——といった点が課題であり、改善が必要なことが明らかになった。

とくに「アンケート調査」の結果から、委託企業、委託契約、労働者の実態等を分析した結果、入札価格の適正化に関しては、人件費、各種保険、事務所費等の販管費が大きなウエートを占めており、それらを根拠とした「参考見積額」が基準となること、さらに委託企業の法令遵守に関しては、殆どの委託企業で守られていない（守れない）ことが明らかになった。

こうした分析結果は、①行政との交渉で協議事項とする②交渉での確約事項は「協約」として締結する③委託企業とユニオンは行政に対して共同で改善を求め、委託契約を改善させる——といった形で具体的に活用する。

さらに、労働者の雇用の確保と労働条件の改善に向けては、単年契約による雇用不安を解消することから開始し、適正価格の判断基準を明確にすることで雇用の安定と労働条件の改善を実現していくことが求められるとしている。

こうした課題の解決に向けた具体的対応としては、以下の取り組みに着手することが必要だとする。

- (1) 委託企業を束ねる
- (2) 行政との交渉
- (3) ユニオン・委託企業・自治体の三者共闘による国への働きかけ

まず、ユニオンはこの間、委託企業と交渉を持ち、委託企業の要望等を聞く「アンケート調査」に取り組むなかから、委託企業を束ねることが有効だとの結論に達した。そのうえで、委託企業とユニオンは、「行政に対して共同で改善を求めていく」ことが不可欠で、その過程で、集団交渉権も獲得する。そして、二者が共闘して行政との交渉にあたり、課題を改善していく。そして、委託企業とユニオンの二者が共闘して行政との交渉にあたり、諸課題を解決・改善し、締結した協約の「拡張適用」を求め、適用対象者を拡大するといった構図を描いている。

さらにその先には、ユニオン—委託企業—行政の三者共闘で、国に対して適正価格の判断基準を示し、入札価格と労働環境の改善を図っていくことまでも展望する。

ユニオン東京の古山氏は、「行政が悪で委託企業・労働者が善などという考えは持っていない。行政と交渉をすると『行政としても、どうにか改善したいという思いがある』ことを強く感じる」という。現状を嘆くのではなく、現状を変える主体となるのは労働組合であり、その組合は企業の枠を越え業種別に束ね、行政との対等な関係を形成する。

ユニオンの結成に当たって、「公契約条例」の制定を求めているものの、条例が制定されれば問題が根絶されるとは考えていない。ユニオンが取り組む賃金水準は、「最賃ではなく、同一産業と規模をベースとする」（古山氏）からである。

そのためにも、行政にぶら下がる企業を横断的につなげ、集団的交渉権を勝ち取ることが不可欠で、それを束ねるのが「行政関連ユニオン」となる。古山氏は、「ユニオンは企業を攻めるだけでは自滅の道を歩む。行政とも共闘（三者共闘）して国に対して適正化を申し入れることが必要」と力説する。

JILPT 調査シリーズ No.96

非正規労働者の組織化に関するヒアリング調査

発行年月日 2012年3月30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

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社

©2012 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/>)