

JILPT 資料シリーズ

No.174 2016年5月

非正規労働者の組織化と 労働組合機能に関する研究

非正規労働者の組織化と労働組合機能 に関する研究

ま え が き

現在の労使関係における喫緊の課題の1つに、非正規労働者の組織化があげられる。非正規労働者の活用が進むなかで、多くの労働組合が非正規労働者の組織化に取り組みつつある。その成果は、パートタイマーの推定組織率の上昇など、目に見える形で表れている。

他方で、非正規労働者を組織化した後、労働組合は非正規労働者のために、どのような取り組みを行うのかについては、十分明らかにされたとは言い難いのが現状である。

そこで、労働政策研究・研修機構では、非正規労働者を組織化した労働組合を対象にヒアリング調査を実施した。調査にご協力頂いた労働組合関係者の皆様に、この場を借りて、お礼を申し上げます。

本資料シリーズの結果が、多くの人々に活用され、各方面における政策議論に貢献することができれば幸いである。

2016年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
まえうら 前浦 穂高	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	序章、第1～6章、終章
あおき 青木 宏之	香川大学経済学部 准教授	第7章
やまぐち 山口 塁	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第8章

(注) 全体の編集は、前浦が担当した。

その他の研究参加者

なかむら けいすけ
中村 圭介 法政大学大学院連帯社会インスティテュート教授

のむら
野村かすみ 労働政策研究・研修機構 主任調査員

目 次

序 章 調査目的と調査概要	1
第1節 問題意識	1
第2節 非正規労働者の組織化の背景	3
第3節 組織化の対象となる非正規労働者	5
第4節 仮説	6
第5節 労働組合の効果	8
第6節 調査の概要	11
第7節 各事例の要約	14
第1章 均衡処遇実現への取り組みと非正規労働者の雇用確保	
ーイオンリテールワーカーズユニオン	26
第1節 概要	26
第2節 組織化活動	30
第3節 処遇改善	33
第4節 雇用の確保	36
第5節 小括	39
第2章 企業業績の悪化と非正規労働者の定着ー小田急百貨店労働組合	42
第1節 概要	42
第2節 組織化活動のプロセス	46
第3節 組織化後の変化	48
第4節 経営の合理化	55
第5節 均衡処遇実現への取り組み	58
第6節 小括	63
第3章 グループ内労組の混乱と非正規労働者の処遇改善ージョリーパスタユニオン	65
第1節 概要	65
第2節 パートタイマーの組織化	68
第3節 組織化後の取り組み	72
第4節 賃金制度の改定	74
第5節 小括	84
第4章 事業所移転への対応と処遇改善の課題ー全矢崎労働組合	85

第1節	概要	85
第2節	準社員の組織化	86
第3節	組織化後の取り組み	94
第4節	処遇改善	109
第5節	ものづくりセンターへの移転問題	112
第6節	小括	117
第5章	グループ企業の組織化と非正規労働者の処遇改善ー日本ハムユニオン	119
第1節	組合の概要	119
第2節	日本ハムユニオンの概要	122
第3節	従業員構成とパートナー社員制度	124
第4節	組織化活動	125
第5節	処遇改善	127
第6節	小括	137
第6章	経営合理化の中での組織拡大ーセシール労働組合	139
第1節	組織概要	139
第2節	組織化過程	142
第3節	組織化後の取り組み	144
	おわりに	145
第7章	非正規労働者の正社員化とグループ内組合への組織化の波及	
	ー私鉄中国労働組合広島電鉄支部	147
第1節	概要	147
第2節	正社員化のプロセス	149
第3節	完全正社員化をめぐる労使交渉	152
第4節	組織化の効果	165
第5節	私鉄中国地方労働組合備北交通支部への組織化の波及	168
第6節	私鉄中国地方労働組合芸陽バス支部の取り組み	175
第7節	小括	182
第8章	均衡処遇と「募集と定着」を実現するための人事制度の構築	
	ークレディセゾン労働組合	184
第1節	本章の目的	184
第2節	クレディセゾン労働組合の概要と雇用形態・雇用区分	186

第3節	メイト社員の組織化とメイト社員を対象とした新人事制度の導入	191
第4節	契約社員・専門職社員制度の導入（2003年一）	196
第5節	小括	199
終章	結論	201
第1節	調査結果のまとめ	201
第2節	組織化の効果	201
第3節	均衡処遇実現のための取り組み	204
第4節	政策的含意	207
参考文献		212

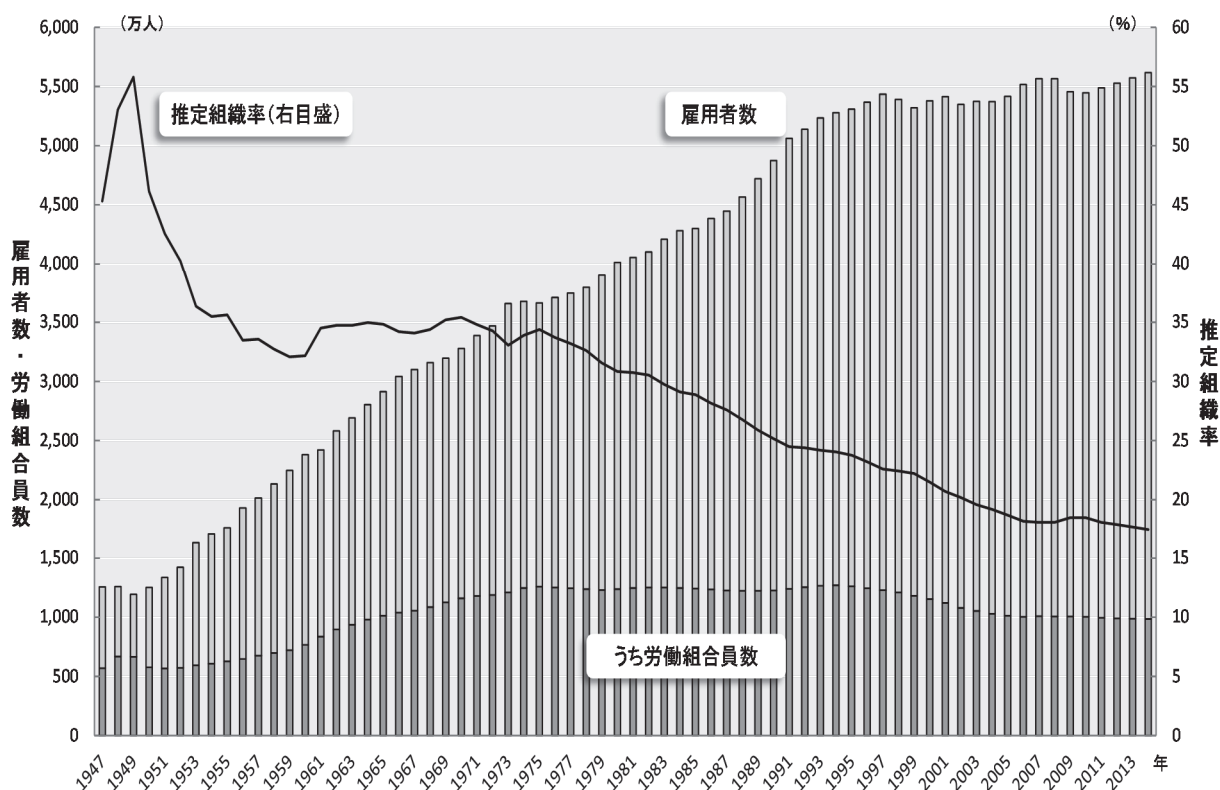
序章 問題意識と調査概要

第1節 問題意識

非正規労働者が全労働者の4割を占めようとしている。1980年代後半では、非正規比率（非正規労働者が全労働者に占める割合）は2割程度であったから、その後の約4半世紀で、その比率は倍増した計算になる。この変化は、労働組合にとって、深刻な問題である。一般的に、非正規労働者は、労働組合に加入するケースは多くはなく、非正規労働者の増加は、推定組織率の低下の一因となり得るからである。

図表序-1-1を見ると、1975年以降、日本の推定組織率は低下傾向を示している。直近（2015年）のデータによると、推定組織率は17.4%であり、およそ労働者6人に対して、組合員は1人という計算になる。推定組織率は、雇用者数に占める組合員数の割合であるから、その数値が低下するという事は、雇用者だけが増えたか、組合員数だけが減少したか、それとも2つの動きが同時に起こったかになる。

図表序-1-1 推定組織率



出所：厚生労働省『労働組合基礎調査』より。

再び図表序-1-1を見ると、多少の増減はあるものの、雇用者数は増加傾向にあることがわかる。これに対し、労働組合員数は、1995年をピークに減少傾向を示している。推定組織率の低下は、組合に加入しない雇用者が増える一方で、1995年以降、組合員数が減少してい

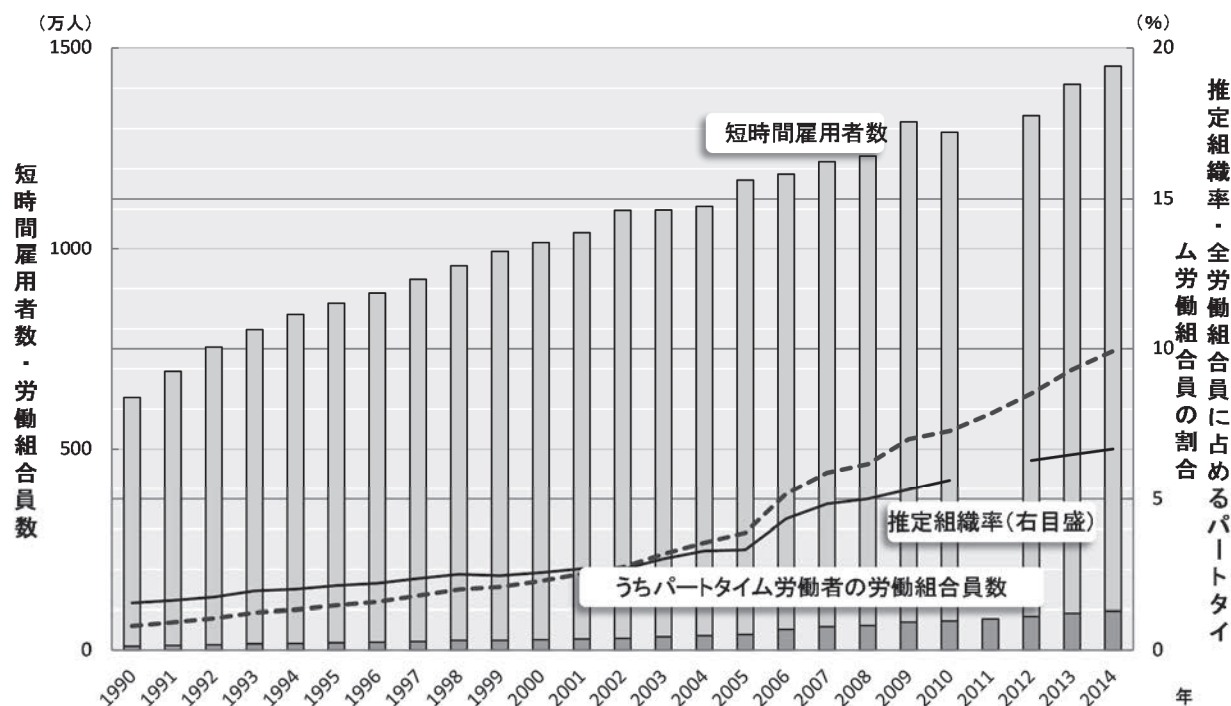
ることによるものだと考えられる¹。

次に、非正規労働者について見ていこう。図表序-1-2の棒グラフは、総務省の労働力調査において集計した短時間雇用者数を示す。これを見ると、短時間雇用者は増加傾向を示している。その内、パートタイム組合員の人数は、僅かではあるが、増えているように見える。そこで、推定組織率とパートタイム組合員数が全組合員数に占める割合（点線の折れ線グラフ）を見る。推定組織率もパートタイム組合員数が全組合員数に占める割合も、上昇傾向を示している。この結果から、2つの事が言える。

1つは、パートタイマーの推定組織率は7%弱と決して高いとは言えないが、少しは日本の推定組織率の低下を緩和していると考えられるということである。

もう1つは、全組合員に占めるパートタイム組合員の割合は上昇していることから、労働組合にとって、パートタイム組合員の存在はより重要になってきていると考えられるということである。

図表序-1-2 パートタイマーの推定組織率及び全組合員に占めるパートタイマー（組合員）の割合



出所：厚生労働省『労働組合基礎調査』および総務省『労働力調査』より。

注．2011年のデータについては、東日本大震災の影響により、短時間雇用者数の推計値を公表していない。そのため、短時間雇用者数を分母として算出する推定組織率も示すことはできない。

ところで、推定組織率が低下していることは、問題なのだろうか。日本では、基本的に、法律等の諸ルールが規定する大枠の中で、労働者と使用者が対等に話し合うことを通じて、

¹ 組合員数の要因別の分析は、中村（2005）において行われている。

労働条件等を設定したり、個人や組織が抱える問題を自分たちで解決したりすることが重視される。いわゆる労使自治である。したがって、労働者が労働条件に納得し、個人や組織が抱える問題がない状態であれば、労働組合は不要となり、推定組織率は自然と低下すると考えられる。

しかし理屈の上では、そう考えることができて、労働条件に不満のない状態や個人や組織が抱える問題が無い状態はあるのだろうか。一般的に言えば、労働組合のない企業ほど、そうした問題を抱えているのではないだろうか²。

そこで未組織（労働組合未加入）の労働者達のニーズを見よう。未組織労働者が労働組合は必要だと考える場合、労働組合のニーズがあるというだけでなく、労働条件に対する不満、個人や組織が抱える問題があり得ることの証左にもなると考えられるからである。連合総合生活開発研究所編（以下、連合総研編とする）（2003）によると、労働組合が必要だと考えている未組織労働者³は、正社員で 68.0%、パート・アルバイトで 71.1%、契約社員で 63.4%、派遣労働者で 84.3%を占める。雇用形態に関係なく、未組織労働者の多くは、組合が必要だと考えており、何らかの問題を抱えていると言える。そのうえで、組合に加入していない理由を考えると、当該未組織労働者は、企業に労働組合がないために加入できていないか、あっても加入資格が与えられず、組合に加入できていないかのいずれかになると思われる。

そこで厚生労働省が実施する『労働組合活動等に関する実態調査』（平成 25 年）から、非正規労働者に組合加入資格が与えられているかどうか、その状況を見る。同調査によると、組合活動の重点課題として組織拡大に取り組んでいる労働組合のうち、その取組対象としている組合の割合（複数回答）は、パートタイム労働者は 34.4%、有期契約労働者は 45.9%である。この割合は、在籍する組合未加入の正社員 50.6%、新卒・中途採用の正社員 64.4%より低い。また、正社員以外の労働者の種類ごとに、それぞれの労働者が事業所にいる労働組合について、組合加入の資格があるのは、パートタイム労働者で 32.6%、有期契約労働者で 38.9%である。この結果から、労働組合は組織拡大の対象としては、非正規労働者より未加入の正社員を重視していること、実際に組合加入資格を与えているのは、3～4割に過ぎないことがわかる⁴。

第 2 節 非正規労働者の組織化の背景

上記の通り、非正規労働者を含む、未組織労働者は労働組合が必要だと考えていながら、加入できていない状況に置かれている。これが事実であるのなら、その原因を労働組合に求

² 一般的に、労働者は何らかの不満を抱えると、離職を選ぶことが想定される。つまり離職率が高い場合、当該企業に問題があると考えられる。中村（1998a）pp.64-68によると、企業規模が大きいほど、労働組合があるほど、離職率は下がる。

³ 連合総合生活開発研究所（2003）『労働組合に関する意識調査』のサンプルサイズは、正社員（役員を除く）は 654 人、パート・アルバイトは 253 人、契約社員は 71 人、派遣労働者は 38 人である。

⁴ 厚生労働省『労働組合活動等に関する実態調査結果の概況』（平成 25 年）より。
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/18-25-gaiyou-04.pdf> アクセス日は、2016 年 4 月 5 日である。

めなくてはならなくなる。何故、労働組合は職場の非正規労働者を組織化してこなかったのだろうか⁵。

そこで、非正規労働者の組織化に関する既存研究を見てみよう。その代表的な研究として、鈴木・早川編（2005）、本田（2007）、労働政策研究・研修機構編の研究（労働政策研究・研修機構編 2005・2006 など）、連合総研編（2009）等がある。これらの研究では、非正規労働者の組織化の目的や背景、組織化のプロセスなど、近年の労働組合の組織化活動の実態を明らかにすることに主眼が置かれ、上記の疑問に対する明確な回答を導き出すことは困難である。

その疑問に対する有力な回答を示しているのが中村（2009）である⁶。中村は、非正規労働者の組織化が進まない原因を労働組合側に求める⁷。中村の主張は、職場に非正規労働者が増え、従業員過半数代表の立場と集団的発言メカニズムが危機に直面すると、労働組合は、非正規労働者の組織化に取り組むというものである。言い換えれば、労働組合は、自分にメリットが無ければ、非正規労働者の組織化に取り組まないということになり⁸、非正規労働者の組織化が十分ではない現状は、「労働組合の組織化努力の少なさ」によるものだということになる⁹。

この指摘に対して、労働組合側は反論するかもしれない。例えば、非正規労働者は需要変動のショックを吸収する雇用の調整弁なのだから、組合員にしたところで、彼らを守ることができるのかという懸念もあれば、非正規労働者が同じ組合員になったら、正社員組合員の労働条件や雇用を脅かす存在になるかもしれないということも考えられる。こうしたリスクを負ってまで、なぜ非正規労働者を組織化しなくてはならないのか。非正規労働者を組織化していない労働組合が、そう考えているとしたら、むしろ自然なことかもしれない。

しかし、立場を変えると、その意見に首肯しづらくなる。労働政策研究・研修機構編（2013）¹⁰では、今後の集団的労使関係のありようを模索するなかで、従業員代表制について議論を行っている。その背景には、労働組合の推定組織率が低下している中で、雇用形態に関係なく、多くの労働者が発言する機会を確保するにはどうしたら良いかという問題意識がある。政策面から言えば、多くの労働者に発言機会を与えることが大事であり、その発言機会を担

⁵ ただし労働組合が全く非正規労働者の組織化に取り組んでこなかったわけではない。1970年代から1980年代にかけて、パートタイマーの組織化を中心とした研究が行われている。その時期の代表的な研究として、大沢（1979・1980）、筒井・山岡（1985）、古郡（1985）をあげておく。

⁶ 同様のことは、呉（2011）の第2章においても指摘されている。

⁷ 都留（2002）によると、非正規労働者の組織化に対する経営者の回避行動は、組織率の低下に影響を及ぼすものではないという。これを敷衍すると、経営者は、非正規労働者の組織化には、それほど抵抗しないと考えることもできる。そうすると、中村（2009）の主張の妥当性は高まる。

⁸ また中村（2009）の主張は、歴史的に見ても当てはまる。前浦（2015）では、産業別組合を対象に、日本において、非正規労働者の組織化がいつ頃から取り組まれ、どのように展開されて現在に至っているかを分析しているが、中村（2009）の主張は当てはまる。前浦（2015）『非正規労働者の組織化の胎動と展開—産業別組合を中心に—』JILPT Discussion Paper-15-01を参照されたい。

⁹ 中村（1998b）のp.253による。

¹⁰ 詳しくはこちらを参照されたい。<http://www.jil.go.jp/press/documents/20130730/report.pdf>

保するのが、必ずしも労働組合である必要性はない。もちろん現行の集团的労使関係の下では、労働組合による組織化が望ましいのは言うまでも無い。しかし、このまま労働組合が非正規労働者を未組織労働者として放置し、推定組織率の低下傾向が続けば、どこかのタイミングで、新しい集团的労使関係を構築しなくてはならなくなる可能性がある。

このように、非正規労働者の組織化とは、企業別の労使関係の問題だけでなく、集团的労使関係のありように関わる重大な問題でもある。

第3節 組織化の対象となる非正規労働者

上記のように、労働組合が非正規労働者を組織化する背景には、労働組合にとって、従業員の過半数を組織すること、つまり過半数組合となり得るかどうかが重要になる。ただし、労働組合は非正規労働者の全てを組織化するわけではない。そこで、どのような非正規労働者が組織化の対象になっているかを考える必要がある。組織化の背景には、数の論理が働くのに対し、組織化の対象については、非正規労働者の質的側面が重要だと考えられるからである。

この質的側面に着目した研究は、パートタイマーの組織化の研究と同様、以前から行われてきた。この分野の初期の研究として、中村（1989）、青山（1990）、三山（1991）がある。これらの研究によると、パートタイマーの活用が進むなかで、彼女（彼）らが担う職務内容が質的に上昇（仕事の難易度や責任度合いの上昇）し、それに伴って能力が向上することが明らかにされている。こうした質的な変化を、本田（2004）は、「質的基幹化」と表現した¹¹。この言葉は、「職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近していること」（本田 2004 p.5）と定義されている。つまり質的に基幹化する非正規労働者は、正社員に近い存在ということになる。

では、実際に、どのような非正規労働者が組織化の対象になるのかを見る。本研究において取り上げる事例のなかで、段階的に組織化活動を行った事例についてみると、組織化活動は、正社員に近い働き方をしている非正規労働者から行われた¹²。つまり組織化の対象となる非正規労働者の1つの重要な要素は、正社員に近い存在であること、言い換えれば、質的に基幹化している非正規労働者だと考えられる¹³。

¹¹ この用語と同じようなものとして、武石（2003）の基幹労働力化がある。武石の言う基幹労働力化とは、管理業務、指導業務、判断を伴う、いわゆる非定型的な業務を担っていく動きと定義され、それが90年代に非正規労働が拡大していくなかでの変化であるという。

¹² 例えば、その事例として、イオンリテール労働組合（当時）と小田急百貨店労働組合があげられる。

¹³ 労働政策研究・研修機構編（2006）p.127によると、パートタイマーが量的基幹化している企業の組合のうち、65.9%が組織化しているのに対し、同じくパートタイマーが質的基幹化している企業の組合のうち、組織化している組合は81.6%になる。サンプルサイズが多少異なるため、単純な比較はできないが、非正規労働者の組織化を分析するうえでは、質的基幹化も大事な概念である。

第4節 仮説

上記から、非正規労働者の組織化において、①労働組合が過半数組合であること、②質的基幹化が重要であることの2点が肝要だと考えられる。そこで、この2つを用いて仮説を構築した。なお①については、本田（2004）の言う「量的基幹化」という概念を用いることとする。この言葉は、「職場における量的なパート拡大とそれがもたらすパートタイム労働の重要性を含む」（本田 2004 p.2）ものと定義される。量的基幹化において重要なことは、パートタイマーの活用がどの程度拡大するかである。労働組合にとっては、非正規労働者を組織化することで、過半数組合の立場を維持できるかどうか重要であるから、少なくとも、事業所もしくは組織全体において、非正規労働者だけで全従業員の過半数を占めるかどうかで、量的基幹化の有無を判断する。

他方で、質的基幹化については、その有無を判断することは困難である。本田（2004）の定義でも、どの状態になれば、質的に基幹化しているのかが不透明になるからである。そこで本研究では、便宜的に、質的基幹化の基準として、正社員と非正規労働者の分業関係が、代替関係であるか補完関係であるかを用いることとした¹⁴。代替関係にある場合は、正社員と非正規労働者はほぼ同じ業務を担当することになり、補完関係にある場合は、正社員と非正規労働者の業務はほとんど重ならないか、区別されることになる。

- ① 正社員組合は、過半数組合としての立場を維持するために、非正規労働者の組織化を行う。過半数組合としての立場を失う危機に瀕しなければ、労働組合は非正規労働者の組織化に取り組みないと考えられる。つまり、量的基幹化が進み、正社員が少ない企業において、正社員組合は非正規労働者を組織化するインセンティブを持つ。
- ② 企業内に正社員と補完的な仕事をする非正規労働者が存在することは、必ずしも正社員が行う必要の無い相対的に簡易な仕事（定型業務）を非正規労働者に配分するなどして、正社員の労働投入を減らし、生産性を上昇させる等のメリットを正社員に対してもたらす。このため、正社員組合は非正規労働者の定着を狙って、組織化に取り組むと考えられる。

上記の仮説により、図表序-4-1の4類型ごとの労働組合の取り組みを見ていく。なお、ここでは、労働組合の取り組みを処遇改善に限定する。処遇改善に限定するのは、均衡処遇に対して、政策面でも、社会的にも大きな関心が寄せられているからである。

第1象限では、非正規労働者が量的基幹化していないため、労働組合は組織化するインセ

¹⁴ 正社員と非正規労働者が代替関係にあるか、補完関係にあるかを分析したものとして、宮本・中田（2002）、原（2003）、山口（2011）などがある。これらの研究は、上記の視点に立って、非正規労働者が増加した背景を明らかにしようとしたものである。ただし代替関係を主張する研究と補完関係を主張する研究にわかれており、統一した結論は得られていない。

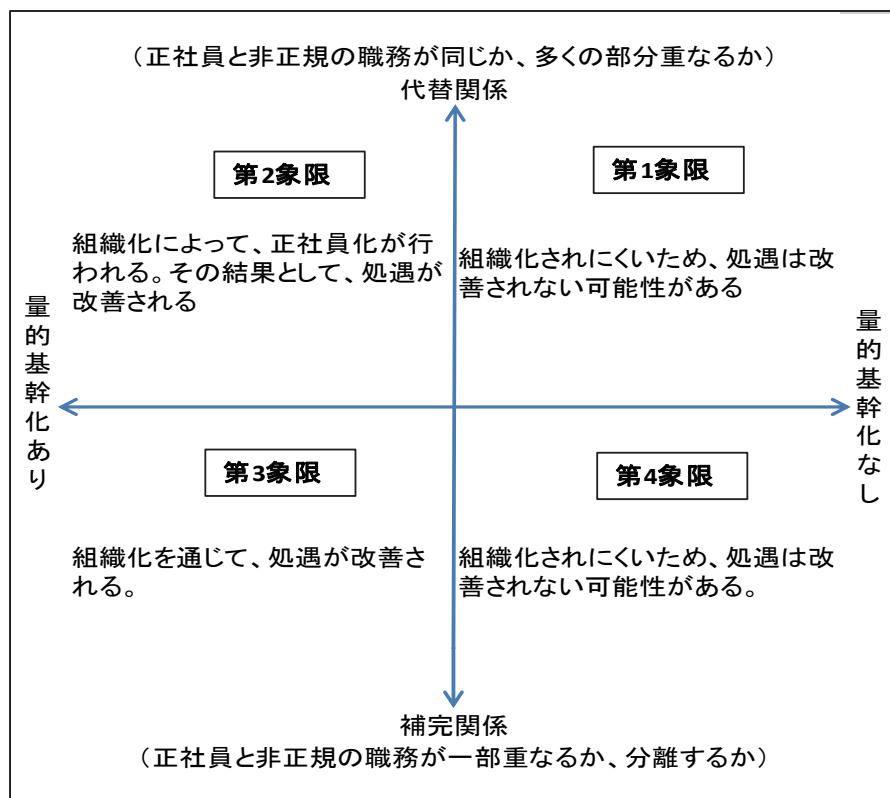
ンティブを持たない。正社員組合員からすると、非正規労働者との分業関係は代替関係にあるため、彼（彼女）らの存在は、正社員組合員の雇用を不安定にしたり、労働条件を切り下げたりする可能性を持つ。そのため、正社員組合員も非正規労働者の組織化を望まない。この類型に該当する労働組合は、非正規労働者の組織化に取り組む可能性は低くなる。この結果、この象限では、正社員組合が多く存在することになるため、非正規労働者の処遇改善が行われる可能性が低いと考えられる。

第2象限では、非正規労働者が量的基幹化しているため、労働組合は、過半数組合の立場を維持するために組織化に取り組む。ただし正社員と非正規労働者の分業関係が代替関係にあるため、非正規労働者の存在は、正社員に雇用不安をもたらしたり、正社員の労働条件を切り下げにつながったりする可能性が出てくる。そのため、正社員組合員は非正規労働者の組織化を望まない。両者の意見を汲むと、正社員化が合理的な選択となる。この象限では、正社員化を通じて、非正規労働者の処遇改善が行われると考えられる。

第3象限では、非正規労働者が量的基幹化しているため、労働組合は、組織化するインセンティブを持つ。正社員と非正規労働者の分業関係は補完関係である。正社員組合員にとっては、非正規労働者の存在は正社員の雇用の不安定と労働条件の切り下げに結びつかない。また非正規労働者がいなくては、仕事が成り立たなくなり、正社員の負担が増加することになるため、正社員組合員は組織化を組合に要請する。この結果、第3象限に該当する組合では、非正規労働者は組織化される。組織化される場合、正社員組合員よりも、非正規労働者の組合員の方が多くなるため、組合は非正規労働者重視の組合活動を行う。その結果として、正社員との利害調整が行われる過程で、非正規労働者の処遇が改善されると考えられる。

第4象限では、非正規労働者が量的基幹化していないため、労働組合は、組織化するインセンティブを持たない。ただし非正規労働者の存在は、正社員組合員の雇用不安と労働条件の切り下げに結びつかない。正社員組合員は非正規労働者に辞められたら困るため、組織化を組合に要望する。組合は、正社員組合員に促されて組織化に取り組む可能性はある。そのため、第4象限では、非正規労働者の組織化が行われる可能性があるが、組合活動は正社員組合員中心となるため、非正規労働者の処遇は改善されるにしても、正社員との格差はあまり縮まらないと考えられる。

図表序-4-1 モデル図



出所：筆者作成。

第5節 労働組合の効果

これまで非正規労働者の組織化について述べてきたが、ここで労働組合の効果について見ておきたい。労働組合が非正規労働者の組織化に取り組むにしても、その効果が見られないのなら、組織化をしても意味がないからである。

労働組合の効果については、賃上げ効果だけでなく、発言効果（組合員の不満を代表して発言することで、離職率を低下させる効果）、雇用保障、生産性への寄与といった効果が分析されてきた。以下では、日本の研究成果に着目し、労働組合がどのような効果をもたらすのかを概観する。

1. 賃上げ効果

労働組合の賃上げ効果は、近年において、認められるようになったと言える。都留（2002）は、男女共に日本の労働組合の賃上げ効果は見られないと述べるが¹⁵、野田（2005）、川口・原（2007）、仁田・篠崎（2008）などの近年の研究成果は、労働組合の賃上げ効果を認めている。

¹⁵ ただし都留・吉中・榎・徳田（2008）によると、2007年には、男性に関して賃金プレミアムが見られるようになったという。

野田（2005）は、1990年代後半から2000年初頭のデータを用いて分析を行い、労働組合の存在は、男性に対して賃上げ効果があることを証明した。川口・原（2007）は2000年から2003年にかけてデータを分析し、日本の労働組合は金銭的な労働条件（賃金）だけでなく、非金銭的な労働条件（雇用保障など）の両方を改善する役割を果たしてきたと述べる。同様に、仁田・篠崎（2008）では、川口・原（2007）と同じデータで分析を行った結果、男女共に労働組合による効果が認められている。

2. 雇用保障の効果

日本においては、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したるものとして、無効とする」という労働契約法16条がある。これにより解雇そのものが規制されている。しかし経営状況が苦しくなると、企業は雇用調整を行う。経営上の理由から行われる解雇は、整理解雇と呼ばれる。この整理解雇であっても、解雇権の濫用になるかどうか判断される。その基準となるのが整理解雇法理である。具体的には、解雇権の濫用とならないのかどうかを判断する際に、①人員削減の必要性、②人員削減の手段として整理解雇（指名解雇）を選択することの必要性、③被解雇者選定の妥当性、④手続きの妥当性の4点を満たすかどうか問われる（菅野2016 pp.746-747）。

こうした形で、日本では、事実上、解雇の実施に制約が課されているため、日本企業は解雇を最終手段とする雇用調整方法を取ってきた¹⁶。そのため、日本の労働組合が組合員の雇用を守るのかどうかを検証するために、企業の経営状況が悪化した局面で、組合の存在と解雇実施の関係に着目する研究が行われた。

その研究の1つに、駿河（1997）がある。駿河（1997）は、雇用調整を実施した企業を対象に分析を行い、赤字調整モデルが当てはまることを明らかにした。このモデルは、「大きな1期の赤字や2期連続の赤字期には、労使双方の企業存続への危機感から解雇の交渉費用は通常期より低くなり解雇が生じる確率が高くなる」というものである。これを敷衍して考えれば、日本企業は、大きな赤字や2期連続で赤字にならない限り、雇用調整を行うのは困難ということになる。この結果は、野田（2005）でも見られる。野田（2005）によると、労働組合がある企業ほど、赤字が発生するまで、解雇や希望退職などの雇用調整が実施できないことを示している。日本の労働組合は、雇用保障の効果をもたらしている。

3. 離職率への影響

上記は、労働組合が雇用を守る側面の分析であったが、個人の行動にはどのような影響を及ぼしているか。端的に言えば、労働組合の存在は、労働者の離職にどのような影響を及ぼしているのかを見てみたい。Freeman & Medoff（1984）によれば、集団的に不満を発言し、

¹⁶ 白井（1992）pp.154-158によると、日本企業が解雇を実施するには、いくつかの雇用調整のプロセスがある。

それを解消することで、労働者の離職率を低下させる役割を果たすとしている（発言効果）。

この効果を検証するには、労働組合の存在と労働者の自己都合離職との関係を見る必要がある。労働組合が上記の発言効果をもたらすならば、組合の存在によって、自己都合離職は低下するはずである。結論を先に言えば、一部の研究を除き、日本の研究でもその効果は確認されている¹⁷。村松（1984）では、労働組合の組織率は男性の離職率を低下させていることを明らかにした。同様の結果は、中村・佐藤・神谷（1988）、外館（2007）でも確認されている。

4. 生産性への寄与

労働組合と生産性との関係は、以前から研究の対象となっている。その代表例が Freeman & Medoff（1984）である。そのエッセンスは、労働組合は発言効果を通じて、労働者の離職率を低下させることで、最終的に企業の生産性に寄与するというものである。労働者の離職率が低下すれば、企業は新たな労働者を雇い、教育訓練を施し、1人前に育て上げるまでにかかるコストを負担しなくて済む。その結果、労働組合は企業の生産性に寄与するというものである。上記において、労働組合は労働者の離職率を低下させる効果をもたらしていることは明らかであるから、実際に、生産性が高まっているかどうかに着目すれば良い。

労働組合と生産性の関係に着目した初期の研究として、村松（1983）がある。村松（1983）は、1973年と1978年の2時点の分析を行い、1978年については、「労働組合が高賃金をもたらすことにより、良質な労働力をひきつける」という供給独占効果ではなく、それ以外の組織的要因があることを証明した。そして、離職率を労働組合と生産性を媒介する要因として含めると、組合は離職率を低下させることにより生産性を高めたという結果を導き出した。これに対し、都留（2002）は、組合によって離職率が低下するというより、企業内情報の非対称性が緩和された（情報の共有が進んだ）結果として、生産性が向上したと述べる。

ただしより詳細な分析を行った森川（2008）によると、組合の存在は、企業の生産性（労働生産性、TFP）の水準及び伸びに対して有意な効果を持っているほか、賃金への効果（労働組合賃金プレミアム）もプラスであった。このように、労働組合は生産性に寄与すると考えて良いのかもしれない。

5. 分析の視点

本調査では、非正規労働者を組織化した組合を対象に、組織化後の取り組みについてインタビュー調査を行い、その実態と組織化の効果を明らかにすることとした。そこで分析の視点を明示しておく。それは下記の3点である。

1つは、組合運営と組合活動の変化である。非正規労働者の組織化は、働く目的や働き方、

¹⁷ この研究として、富田（1993）と都留（2002）をあげておく。

仕事の内容、人事制度が異なる非正規労働者と正社員が、同じ組合の組合員になることを意味する。この場合、労働組合は多数派である非正規労働者のための組合運営や組合活動を重視せざるを得なくなる。職場や企業全体の過半数を占める非正規労働者が、正社員中心の組合運営や組合活動に不満を覚え、別組合を結成してしまうと、正社員組合は組織化の目的を達成できなくなってしまうからである。ここで1つ目の分析課題が浮かび上がる。非正規労働者の組織化によって、組合運営と組合活動に変化が見られるのかどうかということである。

2つは、正社員と非正規労働者との間の利害調整である。上記のように、非正規労働者重視の組合運営と組合活動を行う場合、正社員が不満を覚える可能性がある。1人あたり組合費だけを見れば、正社員のほうが負担は大きいからである。組合は、正社員組合員にも配慮しなくてはならない。つまり、労働組合は多数派の非正規労働者と少数派の正社員の利害を調整しなくてはならなくなる。2つ目の分析課題として、組合はどのように非正規労働者と正社員との間の利害調整をするのかがあげられる。その利害調整の1つが、均衡処遇になる。

3つは、組織化の効果である。上記1と2の結果から、組織化後の変化が見られるはずである。その効果にはどんなものがあるのか、これが3つ目の課題である。なおこの組織化の効果は、組織化前後の比較を通じて、組織化後の変化、特にプラスの変化が生じていれば、その変化を組織化の効果と捉えることとする。そのため、非正規労働者を組織化する前後が調査対象となる。

第6節 調査の概要

本調査は、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究『非正規労働者施策等戦略的労働・雇用政策のあり方に関する調査研究』のサブテーマである「非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究」である。調査の目的は、非正規労働者を組織化した労働組合を対象に調査を行うことを通じて、組織化後の取り組みとその効果を明らかにすることにある。

調査方法は事例調査である。本調査の目的に沿う研究の蓄積が乏しい以上、まずは事例調査を行い、その実態を把握する必要があると考えた¹⁸。調査対象は、図表序-6-1の通りである。分析の視点の3点目で述べたように、組織化の効果を確認するには、同じ労働組合を対象に調査を行い、組織化の前後を比較する必要がある。そこで、本調査の対象事例は、主に、連合総研編（2009）において取り上げられた事例を取り上げることとした。

¹⁸ なお事例調査から得られた事実発見や知見については、2016年度に実施予定のアンケート調査で検証する予定である。

図表序-6-1 調査対象一覧

組合名	産業	組合員の構成	最も人数の多い従業員区分
イオンリテールワーカーズユニオン	小売業	正社員、契約社員、パートタイマー	パートタイマー
小田急百貨店労働組合	小売業	正社員、契約社員、パートタイマー	パートタイマー
全矢崎総業労働組合	製造業	正社員、準社員	正社員
ジョリーパスタユニオン	飲食サービス業	正社員、契約社員、パートタイマー	パートタイマー
日本ハムユニオン	製造業	正社員、契約社員、パートタイマー	正社員
セシール労働組合	小売業	正社員、契約社員、パートタイマー	正社員
私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部	運輸業	正社員、契約社員	正社員
クレディセゾン労働組合	金融業	正社員、契約社員、パートタイマー	正社員

出所：インタビュー調査より。

調査対象へのアプローチは、上記の経緯から、連合総研および連合非正規労働センターに調査の主旨をご理解頂き、調査へのご協力を得た。特に、連合非正規労働センターには、各産業別組合の承諾を得るだけでなく、各単組の担当者をご紹介頂いた。この場をお借りして、連合総研、連合非正規労働センター、各産業別組合の担当者の皆様、調査に応じてくださった単組の皆様にお礼を申し上げる。

調査は、2014年度から2015年度の2年間かけて実施した。調査のメンバーは、主査である中村圭介（法政大学大学院連帯社会インスティテュート教授）、青木宏之（香川大学経済学部准教授）、前浦穂高（労働政策研究・研修機構 副主任研究員）、野村かすみ（労働政策研究・研修機構 主任調査員）、山口壘（労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員）の5名である。1つの事例につき、2回程度調査を実施している。

最初の調査では、主に①組合の組織概要、②組合運営と政策の変化、③人事処遇制度の変化、④今後の課題についてインタビューを行い、2回目以降は、事例の特徴に活かす形で調査を実施した。詳しい調査内容等については、図表序-6-2のインタビューリストを参照されたい。

図表序-6-2 インタビューリスト

	日時	応対者	調査者	主な調査内容
ルイ ユニオン ニオン カー ン テ ズ	2015年1月22日 10:00～12:00 イオンリテール ワーカーズ・ユニオン組合 事務所にて	永島智子氏（中央執行書記長） 杉澤辰始氏（中央執行組織局 局長）	中村圭介 前浦穂高 野村かすみ	組合の概要、組合運営と 政策の変化、人事処遇制 度の変化、組合政策と人 事処遇制度の今後の課題 など
小田急百貨店労働組合	2014年10月22日 16:30～18:30 小田急百貨店労働組合事 務所にて	内田悠太氏（中央書記次長）	中村圭介 前浦穂高	組合の概要、組合運営と 政策の変化、人事処遇制 度の変化、組合政策と人 事処遇制度の今後の課題 など
	2016年1月22日 10:00～12:00 小田急百貨店労働組合事 務所にて	伊藤清太氏（中央書記長） 内田悠太氏（中央書記次長）	前浦穂高	非正規労働者組織化後の 変化、月例給与の減額措 置当時の状況、人事処遇 制度改革など
ジョ ー ー パ ス タ ユ ニ オ ン	2014年11月25日 15:00～17:00 株式会社 ゼンショーホー ルディングスにて	原田浩成氏（中央執行委員長）	中村圭介 前浦穂高	組合の概要、組合運営と 政策の変化、人事処遇制 度の変化、組合政策と人 事処遇制度の今後の課題 など
	2016年3月1日 13:00～14:30 株式会社 ゼンショーホー ルディングスにて	杉村俊昌氏（中央執行委員長）	前浦穂高	人事処遇制度改革、グル ープ内企業の組織化の状 況など
全矢 崎 労 働 組 合	2014年11月13日 10:00～12:00 全矢崎労働組合事務所に て	鈴木静夫氏（中央執行委員長） 白戸康章氏（中央書記長）	中村圭介 前浦穂高	組合の概要、組合運営と 政策の変化、人事処遇制 度の変化、組合政策と人 事処遇制度の今後の課題 など
	2014年12月23日 10:00～12:00 全矢崎労働組合沼津支部 組合事務所にて	星川啓幸氏 （鷺津支部執行委員長）	中村圭介 前浦穂高	鷺津工場の移転問題に対 する取り組み、支部活動 など
	2016年2月9日 10:00～12:00 全矢崎労働組合事務所に て	白戸康章氏 （中央執行委員長） 小田邦浩氏（中央書記長）	前浦穂高	準社員の組織化、支部の 労使協議機関、人事処遇 制度の改革等について
	2016年3月18日 16:00～18:00 全矢崎労働組合鷺津支部 組合事務所にて	星川啓幸氏 （鷺津支部 前執行委員長）	前浦穂高	支部における組織化活 動、支部の労使協議機関 など
日 本 オ ン ム ニ オ ン	2014年11月6日 13:30～15:30 日本ハムユニオン組合事 務所にて	白神直大氏（中央執行委員長） 中林亮介氏（中央書記長）	中村圭介 前浦穂高	組合の概要、組合運営と 政策の変化、人事処遇制 度の変化、組合政策と人 事処遇制度の今後の課題 など

	2015年12月9日 13:30～15:30 日本ハムユニオン組合事務所にて	中林亮介氏（中央書記長）	前浦穂高 山口塁	グループ内の組織化の進展、非正規労働者の処遇制度、非正規労働者の支部活動への参加状況など
セシール労働組合	2015年4月28日 16:30～18:30 セシール労働組合事務所にて	石井孝史氏（執行委員長）	前浦穂高 青木宏之	組合の概要、組合運営と政策の変化、人事処遇制度の変化、組合政策と人事処遇制度の今後の課題など
	2016年3月2日 16:00～18:40 セシール労働組合事務所にて	石井孝史氏（執行委員長）	前浦穂高 青木宏之	パートの組織化、パート組織化後の変化、雇用形態別の分業関係、関係子会社など
私鉄中国労働組合 広島電鉄支部	2014年10月30日 10:00～12:00 広電支部組合事務所にて	板崎勝美氏（書記長） 上田誠氏（副執行委員長）	中村圭介 前浦穂高	組合の概要、組合運営と政策の変化、人事処遇制度の変化、組合政策と人事処遇制度の今後の課題など
	2015年12月7日 10:00～12:00 芸陽バス支部組合事務所にて	景山浩氏 （芸陽バス支部書記長）	前浦穂高 山口塁	組合の概要、非正規労働者の組織化の方針と取り組み、組織化の経緯、契約社員制度についてなど
	2015年12月7日 13:00～15:00 芸陽バス支部組合事務所にて	土井弘文氏 （備北交通支部書記長）	前浦穂高 山口塁	組合の概要、非正規労働者の組織化の方針と取り組み、組織化の経緯、契約社員制度についてなど
	2015年12月10日 10:00～12:00 日本私鉄労働組合総連合会にて	坂本外喜徳氏 （組織拡大・中小対策局長） 村上一哉氏（総合組織局） 衣幡理沙氏（総合組織局）	前浦穂高 山口塁	非正規労働者の組織化の方針、組織化の取り組み、正社員化の取り組みなど
クレディセゾン労働組合	2015年4月15日 10:00～12:00 クレディセゾン労働組合事務所にて	牧田真由美氏 （中央副執行委員長）	前浦穂高	組合の概要、組合運営と政策の変化、人事処遇制度の変化、組合政策と人事処遇制度の今後の課題など
	2016年3月30日 10:00～12:00 クレディセゾン労働組合事務所にて	牧田真由美氏 （中央副執行委員長）	前浦穂高 山口塁	雇用形態別の役割分担、人事処遇制度の改定、福利厚生制度の適用など

出所：インタビュー調査より作成。

第7節 各事例の要約

既述の通り、本調査では、組織化後の変化を、組織化の効果として捉える。以下では、各事例からどんな効果（変化）が見られるのかを要約という形で示す。

1. イオンリテールワーカーズユニオン

これまで、イオンリテールワーカーズユニオンの組織化後の取り組みに着目すると、以下の3点が指摘できる。

第1に、組合運営と組合活動の変化である。イオンリテールワーカーズユニオンでは、時間給CO社員（パートタイマー）を含む組合員全員の声に耳を傾け、そのニーズに沿う組合活動が行われる。例えば、同組合の方針もあって、支部活動は各支部の裁量に委ねられ、より組合員のニーズに沿った形で活動が行える。組合員の立場で考えれば、自分たちの声やニーズが組合活動に反映されるため、組合活動に関わる組合員が増え、支部活動が活性化する可能性がある。組織化前に比べると、組合活動に変化がもたらされる。さらに言えば、組織化によって、時間給CO出身の組合員が本部の専従役員を担ったり、組合の議決機関や執行機関の役員を担当したりするなど、非正規労働者は組合運営に関わっている。

第2に、処遇改善である。2004年の組織化以降、組合は福利厚生から賃上げに至る様々な取り組みを行う。そこで重要なのは、組合員の納得である。仕事の違いがほとんど無いにも関わらず、処遇格差が存在する場合は、組合員は仕事の負担を軽減するか、処遇格差を縮めることを組合に要求する。調査の限りでは、同組合にはこうした要望は出されていない。

ところで、何故、イオンリテールでは、上記の要求が出ていないのだろうか。それは、組合員の処遇格差に対する納得を得られるよう、取り組みを行っているからだと考えられる。その取り組みの1つとして、処遇制度を広く組合員に公開していることがあげられる。そうすることで、組合員は異なる雇用形態の処遇制度に関する情報を共有し、自身の処遇制度と仕事を振り返り、その格差が適切であるかどうかを判断することができる。

第3に、事業所閉鎖の際の雇用保障である。多くの場合、非正規労働者は事業所採用であり、通勤の範囲は限定される。そのため事業所が閉鎖になると、どのように雇用を保障するのが問題となる。さらに言えば、小売業の場合、店舗のスクラップアンドビルドは毎年発生する可能性があり、他の産業にくらべて、その頻度は高い。そのため組合は、事業所閉鎖に関する協定書を結び、閉鎖決定後の対応と手続きを細かく設定している。これにより、非正規労働者（組合員のみ）の通勤範囲が限られていても、①近隣の店舗への異動、②近隣のグループ内企業の店舗への転職、③流通部門の企業（近隣同業各社）への転職という形で、雇用を確保するために労使が努力する。労働組合は、組織化すれば、非正規労働者の組合員の雇用を安定させる機能を果たす。

2. 小田急百貨店労働組合

小田急百貨店では、正社員数の減少により、非正規労働者の活用が進められている。この動きに対し、組合は2000年代から、組合員の範囲を拡大する形で、非正規労働者の組織化を進める。組織化後の取り組みとその効果として、以下の3点が指摘できる。

第1に、組合員の声が組合活動に反映されていることである。小田急百貨店労働組合の特

徴の1つに、対話集会を通じて、広く組合員の声に耳を傾けたり、制度の説明を行ったりしている。非正規労働者を組織化後、組合は非正規労働者のための取り組みに力を入れている。その具体例をあげれば、クルー社員（契約社員）のミニフレックス制度（変形労働時間制度）の適用やパートナー（パートタイマー）への評価制度の導入である。いずれも、非正規労働者の組合員の声を反映するものであり、彼（彼女）らにメリットが存在する。また、組織化後には、議決権を持つ評議員のなかにクルー社員が含まれ、非正規労働者が組合運営にも関わるようになる。非正規労働者の組織化によって、組合運営や組合活動は変化する。

第2に、合理化への対応である。小田急百貨店は、企業業績の悪化によって、2009年から、正社員のみならず、非正規労働者に対しても、給与の減額措置を講じる。その措置は2013年8月まで続くが、その措置は計画より半年早く解除される。その背景には、会社の経営努力もあると思われるが、組合と組合員による協力も忘れてはなるまい。組合がクルー社員やパートナーを組織化していなければ、多くの非正規労働者が離職を選択せずに減額措置を受け入れ、経営再建に協力するとは考えにくいからである。このように考えると、非正規労働者を組織化していなければ、計画より前倒しで減額措置を解除することは困難であったとも考えられる。このように考えると、非正規労働者の組織化は、会社側にもメリットをもたらす。

もう1つ、特筆すべきことがある。平均勤続年数を見る限り、小田急百貨店において、従業員の定着率が悪化したという事実は見られないということである。離職率が高まると、企業は新たに非正規労働者を雇い入れ、教育訓練を行い、1人前に育て上げるために要するコストを負担しなくてはならなくなる。従業員の離職が増えなかったということは、会社が支払うコストを削減することになる。この点においても、非正規労働者の組織化は、会社側にメリットをもたらす。

では、何故、非正規労働者は離職を選択しなかったのだろうか。その要因の1つとして、労働市場の要因が考えられる。当時は、経済状況が悪化していたため、新しい仕事を見つけにくい状況であった。ただし、当時のパートタイマーの有効求人倍率（東京都）は1.0を超えており、仕事を選べる状況ではあった。したがって、この要因だけで、平均勤続年数の伸長を説明することは困難である。そうであるならば、その主因は、組合の取り組みに求めるほかはないと考えられる¹⁹。組合は、対話集会を通じて、非正規労働者の声を聞くだけでなく、会社の経営状況などを組合員に伝える情報伝達機能を果たしている。さらに、会社からの合理化提案に対しては、一定の歯止めをかけ、組合員の労働条件の維持にも努めている。こうした取り組みを行ってきたことが、非正規労働者が離職を選択しなかった主因ではないだろうか。

第3に、均衡処遇への取り組みである。小田急百貨店では、正社員を削減した部分を非正

¹⁹ この他に、いくつか要因を考えられるが、小田急百貨店3店舗に共通する要因として考えられるのは、労働市場要因と労働組合の機能だと考えられる。

規労働者の活用を進めることで補うが、その結果、非正規労働者により高度な職務を任せることになり、仕事と処遇の不均衡を招く。そこで出てくるのが、有期雇用社員制度の再構築である。この取り組みは、現在のところ、クルー社員を対象としたものであるが、それは、上級クルーを導入し、クルー社員の処遇を改善するだけでなく、キャリアの伸長を促すものである。さらに仕事の中身を整理するなかで、クルー社員としての役割を明確にしたり、評価制度を改定したりしたほか、業務の実態に即して、クルー社員にミニフレックス制度を適用させている。こうした一連の処遇改善の取り組みを行えるのは、非正規労働者を組織化したからである。小田急百貨店労働組合の事例から、労使が組織内で均衡処遇のあり方を決め、それを実現することが示される。

3. ジョリーパスタユニオン

ジョリーパスタユニオンの取り組みをまとめてみよう。同労組の取り組みから、その特徴として、下記の3点が指摘できる。

第1に、組合役員の構成である。一般的に、組合役員を非正規労働者に任せるのは困難だと言われるが、ジョリーパスタユニオンの中央執行委員は、半数を女性が占め、かつ女性役員の多くを非正規労働者が占める。これにより、組合は多様な人材を含めた議論を行うことができるし、非正規労働者の組合員にとっては、自分たちの声が組合活動により反映されやすくなる。その背景には、店舗の運営を、多くのパートタイマーに依存せざるを得ない業態であることが影響を及ぼしているが、だからと言って、非正規労働者が組合役員を引き受けてくれるとは限らない。それを実現するには、スケジュール調整を含め、非正規労働者が会議に参加しやすくする等の配慮が必要になる。こうしたことは、同じ問題で悩む組合の参考になるかもしれない。

第2に、同一グループ内の組合への組織化の波及である。グループ内の組合が組織化に取り組むと、その経験を共有することで、組織化活動が同一グループ内の組合に波及していく。ゼンショーグループでは、グループ内の連合体が結成され、一時的に混乱を引き起こすものの、最終的にグループ全体の連合体が結成され、混乱は解消される。さらにその結果として、グループ内全体のパートタイマーの組織化はほぼ完了するという進展を見せる。こうしたグループ内の組織化の波及は、日本ハムユニオンや広電支部の事例にも共通する。組織化の効果の1つとして、グループ内への組織化の波及があげられる。

またこの事例においては、もう1つ着目すべき点がある。店舗の譲渡が、組織化が進む1つの契機となることである。ジョリーパスタユニオンの事例では、このことがビッグボーイ労組の組織化活動につながっていく。店舗の譲渡は、どの企業にも起こり得ることであるから、こうした動きが加速すると、場合によっては、組合の新規結成や非正規労働者の組織化につながる可能性がある。

第3に、処遇改善への貢献である。この事例では、会社のクルー戦力化の方針によって、

CSM 制度(パートに店長を任せる制度)や SWM 制度 (パートに副店長を任せる制度) が導入され、実際にクルーが担う役割が高度化していく。しかしその過程において、職位間や雇用形態間で、仕事と処遇の不均衡が発生するという問題に直面する。そうした問題は、組合員から不満となって表出する。同社では、その度に労使の話し合いが行われ、役割分担を明確にしたり、処遇制度を整備したりするなどで、不均衡を是正する対応が行われる。この取り組みは、総じて言えば、社内で仕事や役割に応じた適切な処遇をすると共に、適切な格差を設定するものでもある。こうした結果、多くの労働者が、仕事と処遇に対して、ある程度納得しているとすれば、組織内の均衡処遇のあり方が示されるといえる。均衡処遇をどう実現するかは、組織内の労使の議論によって構築される。

4. 全矢崎労働組合

全矢崎労働組合の取り組みをまとめてみよう。同労組は、2006 年から準社員（元有期契約労働者：現在、無期雇用）の組織化に取り組み出すが、支部長の了承を得られず、その活動はスムーズに進まなくなる。ただしそれは、正社員組合員の反対によるものではない。同労組は、準社員を組織化する前から、賃金交渉を行うなど、準社員を組合員同様の扱いをしており、改めて準社員を組織化する必要性が乏しかったのである。では、準社員を組織化した意味（効果）はどこにあるのか。それは 3 点があげられる。

第 1 に、組合運営と組合活動の変化である。準社員が多い支部では、準社員が支部役員を努めるなど、組合運営に関与するようになる。それは、組織化以前よりも、準社員の声が組合活動に反映されやすくなることを意味する。その結果、準社員のための活動が行われ、組織化前に比べると、組合活動に変化がもたらされる。その最たる事例が、対話集会の開催、準社員代表者研修会の開催、支部の労使協議会の整備、ポロシャツの試着と作業服の見直しである。これらはいわゆる支部活動の活性化である。

第 2 に、準社員の雇用確保である。鷺津工場からものづくりセンターへの移転問題では、労使が組合員 1 人 1 人に面談を行い、異動が困難な場合は、複数回、面談を行うとともに、近隣の企業の職を斡旋するなど、できる限り、準社員の雇用の確保に努める。組織化の結果、準社員の雇用はより安定する。

第 3 に、均衡処遇上の課題である。市場環境の変化などによって、製造部門に求められる役割が高まった結果、準社員の質的基幹化が促され、正社員と同様の仕事を担うようになる。その結果、正社員と準社員との間で仕事と処遇のアンバランスという問題が発生する。その問題は、対話集会で指摘されたため、組合は正社員と準社員の賃金制度を見直し、仕事と処遇のアンバランスを解消する方針を持つものの、今のところ、具体的な見直しの議論も作業も進んでいない。何故、組合は均衡処遇の実現に取り組まないのだろうか。

その背景には、①経営状況の悪化のために、準社員の処遇改善のための原資を確保することが困難であること、②このタイミングで処遇改善をする場合、その原資を正社員の人件費

に求めざるを得なくなり、正社員組合員の理解を得ることは困難だと予想されることの2つがあると考えられる。この解釈が正しければ、組合は以下のように考えていると思われる。

経営状況が好転し、会社に準社員の処遇を改善するだけの余裕が出てくれば、その原資を確保するために、正社員の労働条件を切り下げる必要はない。そのため準社員の処遇を改善することに、正社員の理解を得やすくなる。つまり、組合は会社の経営状況が改善されるのを待ち、そのタイミングで人事処遇制度の改定に乗り出すという戦略を持っているのではないかと考えられる。

5. 日本ハムユニオン

日本ハムユニオンの取り組みから、以下の3点を指摘できる。

第1に、組合運営と組合活動の変化である。パートナー社員（有期契約労働者）の組織化以降、組合本部の意向もあり、支部役員をパートナー社員に任せている。またパートナー社員のなかには、組合の決議機関に参加する代議員を担当する組合員もおり、定期大会に参加するだけでなく発言をしている。パートナー社員は、支部活動の担い手としてのみならず、組合の意思決定にも関与している。こうしたこともあり、組合活動にも変化が見られる。その典型例が、利害調整である。組合は2006年から2014年の9年間で、パートナー社員には約4,600円の賃上げがされたのに対し、組合が正社員のベアの要求をしたのは2013年のみで、賃上げ額は1,300円である。それに関わらず、当初、正社員組合員は、パートナー社員の賃上げを重視することに反対するというより、むしろ理解を示す。

第2に、処遇改善と課題である。同社には、仕事と処遇のアンバランスを解消するために、フルタイムの非正規労働者をパートナー社員に統合した。それでも、パートナー社員の仕事と処遇との間に不均衡が生じたため、Kパートナー（製造部門）には、役割等級制度を導入させたり、パートナー社員（事務部門）の処遇を改善するため、春闘で獲得した昇給原資をパートナー社員に厚く配分したりするなど、組合は処遇改善に取り組む。このように、組合がパートナー社員中心の取り組みを行うのは、組合の組合員間の賃金格差を縮小するという熱意と、正社員組合員の理解によるものでもある。

なお、その取り組みに対して、正社員組合員の理解を得られるのは、組合が積極的に賃金制度を公開したからだと考えられる。同じ職場で働いていれば、ある程度、誰がどのような仕事を担当しているかを把握することができるであろう。その上で考えたいのは、賃金制度を公開している場合とそうでない場合である。前者の場合は、互いに賃金制度に対して理解することができ、互いに仕事と賃金をどう対応させるのが公平であるかを考えることができる。これに対し、後者の場合、相手の処遇を断片的に見て、想像するのとでは、どちらがもう一方に対する理解や配慮を生むだろうか。

日本ハムユニオンの事例では、賃金制度の公開に対して、正社員組合員からも会社からも反対を受けるが、それでも組合が公開に踏み切ったのは、賃金制度に関する情報を互いに共

有しなければ、組織として、不公平なく、組合員が不満を持たずに働くには、どのように賃金のバランスを図るべきかを議論することはできないと考えたからではないか。ただし、それでも組合員には、処遇格差に対する不満はある。今後、組合がその声にどのように対応するのが課題として残されている。

第3に、同一グループ内組合への波及である。日本ハムユニオンから始まった非正規労働者の組織化の動きは、全日本ハム労働組合に限れば、日本ハムユニオンの経験が活かされ、同一グループ組合の組織化を促す。言い換えれば、親企業の組合が非正規労働者の組織化に取り組み、グループ会社の組合に波及する可能性があることを示している。ただし親企業が組織化に理解を示すとしても、グループ会社の組合が非正規労働者を組織化できるとは限らない。グループ会社も1つの企業であり、経営があるからである。そのため、親企業の組合による働きかけやサポートが重要となる。

6. セシール労働組合

セシール労働組合の事例では、組織化のメリットや組合内で利害調整が行われたことが明らかとなる。

非正規労働者にとって、労働組合に加盟したことのメリットという観点を整理をする。報酬面での成果については、次の点を挙げることができる。パートの時給に関しては、パートを組織化した2010年から2013年度までは会社の業績が悪かったために、成果の出しづらい状況であったが、ようやく2014年春闘では10円の賃上げを勝ち取る。また、各種の福利厚生制度の利用を広げている。2015年の春闘では、ディノスのパートに導入されていたインフルエンザの予防接種補助の1,500円が、セシールには正社員のみとなっていたので、パートにも導入させる。その他、各種の割引などの組合員特典を組合独自で行っている。これは組合員であれば、非正規でも同じように利用できる。すべての特典が頻繁に利用されているわけではないが、バスの割引券などは利用率が高いという。また、同労組のレクリエーション活動には、近年、非正規労働者が積極的に参加しているという。

以上、セシール労働組合は、非正規労働者を組織化してから約20年の間に、一定の成果を上げてきたと言えるだろう。それは、現在までのところ金銭的な面では必ずしも大きな成果とは言えないが、非正規労働者の労働条件や雇用が労使交渉の俎上に乗ったことは、多様な効果を生み出す可能性を残す。組織化によって、会社が非正規労働者の処遇や労働条件を組合と協議し、組合執行部もまた職場の非正規労働者への説明、意見の吸い上げを丹念に行うことができれば、それは経営管理に対する労働者の納得性を高める方向へ働くはずである。実際に、準社員制度廃止の交渉においては、継続的に働く意思ある非正規労働者の処遇を優遇するという措置が取られる。それは組織に継続的に関わろうとする従業員に対して、重要なメッセージを持っていたと考えられる。

7. 私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部

私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（以下、広電支部）の事例では、同支部とグループ会社の組合である備北交通支部を取り上げる。その取り組みから、以下の3点を指摘することができる。

第1に、組合運営の変化である。広電支部では、組合役員の若返りが進んでいる。契約社員を経験した正社員が分会役員の3割を占めるようになる。これにより、より若手社員の発言が組合活動に反映されやすくなる。この変化は、契約社員の正社員化を実現する1つの要因となる。契約社員や正社員Ⅱが職場に増えることで、同じ職場で同じ仕事をしているのにも関わらず、入社が異なるだけで、労働条件が異なるという事実を、全組合員が目当たりにするようになるからである。これが、賃金カットを受ける、ベテラン組合員の理解が得られる1つの要因となる。

第2に、処遇改善である。処遇改善には、賃金制度を整備したりするなかで、賃金水準を上げる方法と、正社員登用等を通じて、正社員の人事制度を適用する方法の2つがある。広電支部は後者の方法により処遇改善を実践する。ただしそのためには、契約社員や正社員Ⅱの労働条件を正社員並みの水準まで引き上げなくてはならず、そのための原資をどのように捻出するかが問われる。組合からすれば、会社が人件費増に懸念を示すことは容易に想像されるため、その分の人件費を上乗せすることは現実的ではない。かといって、組合員は労働条件の切り下げられることに強い抵抗を示す。組合は、いわば板挟みの状態に置かれるが、できる限り人件費増にならない範囲で、かつ全組合員の利益を考え、賃金表の設計、定年延長を抱き合わせることで、組合員間の利害を調整し、全契約社員の正社員化を実現する。この取り組みには、組合を中心とした労使が、組織内の均衡処遇のあり方を決定するという意味がある。

第3に、組織化の効果である。なお組織化の効果には、広電支部内の効果と他の組合への波及効果の2つがある。まず広電支部内の効果として、サービスの質の向上、職場の一体感の醸成、質の良い人材の確保が見られる。第2点目で指摘した取り組みにより、従業員は安心して働くことができ、均衡処遇が実現されることで、組合員の相互理解を深め、職場の雰囲気改善される。これらの効果は、組合だけでなく、会社にとってもプラスの効果になる。

もう1つは、他の組合への波及効果である。中国地方の場合、各単組は中国地方労働組合に支部という形で加盟している。したがって、広電グループ内企業の組合であっても、広電支部と同じ支部になる。経営者層の構成等を含め、企業間関係の影響を受けるものの、各支部には自らの判断によって、組合運営および活動を進めていく。その上で、備北交通支部が広電支部と同じ取り組みを実践し、同様の効果が得られるということは、広電支部の取り組みがグループ内の組合に波及することを意味する。なお、こうした効果は、日本ハムユニオンやジョリーパスタユニオンにも見られる。グループ内企業の組合が組織化に取り組むと、その経験や知見が同一グループ内組合に共有され、波及していく。

8. クレディセゾン労働組合

クレディセゾン労働組合では、メイト社員（パートタイマー）を組織化した時期と専門職社員制度を導入した時期に着目し、その背景とプロセスを記述する。物販業から信販業への転換と組合員の減少に直面していた労働組合は、これまでの組合活動を見直し、あらたな組織へと脱皮を図るとともに増加していたメイト社員の組織化に取り組む。メイト社員を組織化した1988年には、働き方と勤続年数、能力に応じたメイト社員制度を導入することも実現する。

1998年のメイト社員制度の改定では、正社員に近い働き方が求められるメイト社員を対象としたコース区分（アソシエイツ）を新たに設定し、職能と職種の観点から時間給制度を再構成する。2000年前後から、事業拡大路線と営業強化のもと、カウンター職を中心にメイト社員が急増する。カウンター職メイト社員は若年層が中心で、離職率の高さが目立つようになる。クレディセゾン労働組合は、急増するメイト社員の処遇改善に取り組み、雇用の安定を図る必要がある一方で、職務を限定したカウンター職の定期採用を開始したいと考える。結果として、カウンター職とアウトラウンド職で、契約社員制度、そして専門職社員制度の導入が相次いで実現する。このように、非正規労働者の処遇改善だけでなく、その延長線上で雇用期間に定めがない雇用形態を導入したことが、当該事例のひとつの特徴となっていよう。

1988年にメイト社員の一部を組織化した直後の「メイト部会」（1989年）では、メイト社員組合員が正社員との処遇格差を指摘し、その是正を訴える声をあげている。この時点で、当該事例での非正規労働者の処遇改善をめぐる要点がすでに提示されていよう。こういった課題の解消に向けて労使で話し合いを重ね、メイト社員の組織化から四半世紀を経て構築された現在のメイト社員制度や専門職社員制度のあり方を、本章ではさしあたりの組織化の効果と結論づける。

9. 結論

8つの組合の全てに共通してみられたものではないが、非正規労働者を組織化した労働組合が果たす機能は、下記の3つのパターンになると考えられる。その1つは、非正規労働者の雇用の確保であり、2つは、処遇改善、3つは、組織化活動の波及効果である。それぞれについて取り上げる。

1) 非正規労働者の雇用の確保

日本の労働組合は、正社員組合員の雇用の維持を最優先にしてきた。本研究により、非正規労働者を組織化すると、この機能は非正規労働者にも適用されることが明らかとなる。非正規労働者であっても、組合員なのだから、組合が雇用の確保に取り組むのは当然と言えるかもしれない。しかし、果たして、そう単純に片付けて良いだろうか。

組合員である以上、労働組合は、正社員と非正規労働者を同等に扱わなくてはならない。ただし雇用を確保するために要する労力は同じではない。非正規労働者は、正社員に比べ、異動範囲や職務内容等が限定されるため、正社員以上に、非正規労働者の雇用を維持するのが困難になると思われる。ましてや、非正規労働者の活用が進む職場においては、正社員よりも、非正規労働者の人数の方が多いのだから、その苦労はより一層大きくなると考えられる。

では、労働組合はどのような形で、非正規労働者の雇用を維持しているのだろうか。今回取り上げる事例では、非正規労働者の雇用を守るための取り組みは、イオンリテールワーカーズユニオン、ジョリーパスタユニオン、全矢崎労働組合の事例から明らかとなる。

イオンリテールワーカーズユニオンでは、時間給 CO 社員（パートタイマー）についても、会社との間で、事業所閉鎖の際の対応について手続きを定めている。事業所を閉鎖する際には、①まず自社の他店舗への異動、②グループ内企業の近隣店舗への転職、③UA ゼンセン内の友好労組の企業への就職という形で、CO 社員（有期契約労働者）が通勤可能なエリア内で、雇用を確保するためのルールが形成されている。こうしたルールは、同じ UA ゼンセン傘下のジョリーパスタユニオンにも存在する。

全矢崎労働組合では、会社から、事業所移転の提案がなされた際、労使協働で 1,000 人を越える組合員の個人面談を行い、できる限り、準社員が働き続けられる道を模索する。こうした取り組みにより、通勤圏内が 1 時間以内で、事業所単位で採用される準社員の雇用確保を実現する。こうした取り組みは、非正規労働者を組織化したからこそできるものであるから、組織化の効果となる。

2) 処遇改善

労働組合は、組織化すれば、非正規労働者の処遇改善に取り組む。この点については、既存研究において指摘されているから、目新しさはないかもしれない。今回の調査でも、程度の差はあるものの、全ての組合が非正規労働者の処遇改善に取り組んでいる。

8 つの組合の取り組みを見る限り、労働組合が行う処遇改善には 2 つのパターンがある。1 つは、現行の人事制度の下で、非正規労働者の処遇を改善するパターンである。このパターンに該当するのは、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部を除く、全ての事例である。2 つは、正社員登用を通じて、正社員と同等の処遇をするパターンである。このパターンに該当するのは、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部のみである。前者は、処遇改善が目的であるが、後者は、正社員登用が目的であり、それが実現された結果、処遇が改善される。2 つの方法を比べると、明らかに後者の方がハードルは高い。後者が私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部に限られるのは、このためだと考えられる。

その上で考えるべきは、どちらのタイプであれ、結果として、多くの組合員が納得できる形で処遇が改善されるかどうかである。組合員の納得を重視するのは、組織内で均衡処遇を

実現しようとする時、最終的に、組合員（労働者）が納得できる形で実現するほかはないと考えるからである。そこで、均衡処遇が実現された状態を定義すれば、「従業員区分間の処遇格差に対して、それぞれの従業員区分の労働者が概ね納得している状態」になると考えられる。そして、非正規労働者を組織化している場合、組合員間の利害を調整し、それを実現させる役割を担うのが労働組合である。

そこで、労働組合がその役割を果たしたのかどうかを考えてみたい。ここでは、正社員と非正規労働者の処遇格差に対する不満の軽減につながったのかどうかで判断する。具体的には、①組合員から処遇格差に対する不満が出され、組合がその不満に対応した結果、不満が軽減されるケース、②組合員から処遇格差に対する不満が出され、組合がその不満に対応した結果、不満が減らないか、逆に増えるケース、③もともと不満が出されていないケースの3つが考えられる。

①は処遇格差に対する不満が軽減され、②はその不満が軽減されていないことになる。③の場合は、(a)組合は問題が発生する前に対応したか（未然に問題の発生を防いだか）、(b)不満が出される度に対応しているため、不満が出ないのか、(c)組合員の声を吸い上げていないだけかのいずれになる。(a)と(b)の場合は、処遇格差を縮小する必要がないため、結果は①と同じと考えられるが、(c)については、処遇格差の問題は取り残され、その不満は増える可能性がある。この意味においては、②と同じ結果となる。

この基準に即して、8つの組合の取り組みを分類しよう。①に該当すると考えられるのは、小田急百貨店労働組合、ジョリーパスタユニオン、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部、クレディセゾン労働組合の4つである。②に該当すると考えられる組合は、全矢崎労働組合、日本ハムユニオンの2つである。③に該当すると考えられるのは、イオンリテールワーカーズユニオンである。同組合の取り組みを見る限り、③の(a)もしくは(b)に該当すると思われるが、調査結果から判断することは困難である。またセシール労働組合については、組合員の反応を聞くことができなかったため除いた。

この結果、①に該当すると考えられる4つの労働組合は、本稿のいう、均衡処遇が実現されており、②に該当すると考えられる2つの組合は、均衡処遇が実現されていないと考えられる。

では、何故、全矢崎労働組合と日本ハムユニオンでは、処遇格差に対する不満が軽減できていないのか。前者については、推測の域を超えないが、経営状況が思わしくなく、このタイミングで人事制度を改定すると、その原資を確保するために、正社員の労働条件を切り下げなくてはならなくなり、その場合、正社員組合員からの反発を招く可能性があるため、取り組んでいないのだと考えられる。日本ハムユニオンについては、正社員とパートナー社員との業務の棲み分けが不明確になっている実態がある一方で、処遇に格差があるため、これが不満となっている。この現状に対して、組合は正社員とパートナー社員の役割分担を、本来のあるべき形に戻すことで、均衡処遇を実現しようとしている。

このように考えると、組織内で均衡処遇を実現する際に、労働組合は一定の機能を果たすと考えられる。この結果として、組合員の不満が解消されれば、従業員の離職率が低下する等の効果が得られると考えられる。ただしそのためには、組合員間の利害調整や業務の見直し等が必要になるため、非正規労働者を組織化すれば、即座に、均衡処遇の実現へと進むとは限らない。

3) 組織化活動の波及効果

組織化活動の波及効果は、グループ企業の労働組合に見られる。今回の調査では、ジョリーパスタユニオン、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部、日本ハムユニオンにおいて見られる。

ジョリーパスタユニオンでは、ゼンショーグループのなかで、最も早い時期にパートタイマーの組織化を行う。この経験がグループ内の組合に波及し、当該組合において、パートタイマーの組織化が実現される。その後、グループ内に組合の連合体が結成されたことにより、一時的な混乱をきたすが、最終的に、グループ全体の労連が結成され、グループ全体でパートタイマーの組織化が急速に進む。私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部では、同支部の取り組みが、グループ子会社の組合である備北交通支部に波及する。備北交通支部は、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部の取り組みを参考に、準社員（契約社員）全員の正社員化を実現する。日本ハムユニオンでは、同組合が非正規労働者の組織化に取り組むと、日本ハムユニオンと協働しようとしたグループ内組合に、組織化の動きが波及し、非正規労働者の組織化は進展する。

このように、グループ内の組合が組織化に取り組むと、その活動が同一グループ内の組合に波及し、組織化の動きがグループ内に広がっていく。ただし管見の限りでは、この動きはグループ内に止まっており、産業別レベル、ナショナルセンターレベルにまで発展していないように思われる。今後、非正規労働者の組織化を進めていくには、先進事例の経験を産業別・ナショナルセンターレベルで共有し、全体的な動きに発展させていく必要がある。そこまで到達していないことが、非正規労働者の組織化の1つの問題と言える。

第1章 均衡処遇実現への取り組みと非正規労働者の雇用確保

－イオンリテールワーカーズユニオン¹

第1節 概要

1. 組織概要

イオンリテール株式会社（以下、会社）は、国内外で総合小売業を展開している。2014年8月の段階で、545店舗を持ち、従業員は84,670人である。同社はイオン株式会社という名称であったが、2008年8月にイオングループの再編が行われ、イオンは純粋持株会社に移行した。その際に、小売業（GMS）に関する業務を継承したのが、イオンリテール株式会社である。同社は、イオングループを統括する純粋持株会社であるイオン株式会社の100%子会社である。

上記の企業組織の再編は、労働組合にも変化をもたらした。グループの再編が行われるまでは、イオン労働組合であったが、2008年11月にイオンリテール労働組合に名称を変更した。さらに同社が2010年12月にマルシェと、2011年3月にマイカルとそれぞれ合併したことを受けて、2011年6月に3社の組合を統合し、イオンリテールワーカーズユニオン（以下、組合）となった。

組合員の構成を見ると、正社員は18,256人（全体の18.0%）、有期雇用者（1年契約：契約社員）は5,184人（同5.1%）、有期雇用者（1年未満契約：パートタイマー）は77,731人（76.8%）である（図表1-1-1）。なお組合員の性別構成は、ほぼ8割が女性、残りの2割が男性である。

図表1-1-1 組合員の構成（2016年2月現在）

	人数	全体に占める割合
正社員	18,256人	18.0%
有期雇用者（1年契約）	5,184人	5.1%
有期雇用者（1年未満）	77,731人	76.8%
合計	101,171人	100.0%

出所：イオンリテールワーカーズユニオン提供資料より。

注：イオンリテールワーカーズユニオンは、2016年3月現在、イオンリテール株式会社を含む17社と労働協約を締結している。図表の組合員数は、17社に在籍する組合員数の合計である。

¹ イオンリテールワーカーズユニオンの調査は、2015年1月22日10:00～12:00に実施した。調査対応者は、永島智子氏（中央執行書記長）と杉澤辰始氏（中央執行組織局長）である。調査者は、中村圭介（法政大学）、前浦、野村かすみの3人である。調査にご協力下さったお2人に記して謝意を表したい。なお本章の誤りは全て前浦に帰する。

同社の店舗が国内外に点在するため、同労組の管轄も海外にも広がっている。同労組には16グループがあり、その中に海外グループが存在する。グループは、日本国内については、地域及び各社を単位として設置されている。さらに、グループを細分化（県単位規模又は各社単位）する形で、ゾーンが設置されている。全体で533支部、83の分会が置かれている²。

また同労組は、イオングループ企業内の連合会であるイオングループ労働組合連合会の中核をなす。イオングループ労働組合連合会は、現在、41の組合で構成され、UAゼンセンに加盟している³。イオン労連の組合員は21万人である。その人数は、UAゼンセン全体のおよそ1/5に相当する。

2. 組合の組織概要

同労組の最高議決機関は中央大会で、中央役員と大会代議員が参加する。中央大会には、定期大会と臨時大会の2つがあり、定期大会は上部団体であるUAゼンセンの定期大会後に中央執行委員長が召集することになっている。臨時大会は、中央執行委員会もしくは中央委員会が必要と認めた時か、組合員の1/5以上の請求があった時に、1ヵ月以内に召集し開催される。中央委員会は、大会に次ぐ議決機関で、中央役員と中央委員で構成される。

大会の構成メンバーを見ていく。代議員はゾーンごとに、組合員500人について1人の割合で置かれる。250人以上の場合は切り上げ、250人未満の場合は、切り下げとなるが、各ゾーンに最低1人は置くことになっている。2013年10月の段階で、217人の代議員のうち、女性は83人、男性は134人である。代議員は、女性が4割弱、男性が6割強という構成である。

中央執行委員会は毎月開催される。その構成員である中央執行委員（専従役員と非専従役員を含む）は、2013年期首の段階で、女性23人、男性58人の計81人で構成される。その構成比は、女性は3割弱、男性は7割強である。

中央委員会の構成メンバーを見ていく。中央委員会のメンバーは、投票権と議決権を持つ。中央委員は、ゾーンごとに組合員1,000人に1人という割合で選出される。ただし500人以上の場合は切り上げ、500人未満の場合は切り下げとなるが、1ゾーンにつき、最低1人の中央委員が選出される。中央委員は、2014年2月の段階で、女性40人、男性82人の計122人である。大まかに言えば、男女比率は1:2である。

² イオンリテールワーカーズユニオン HP より。アクセス日は2016年3月17日である。
<https://arwu.jp/about/grouplist.html>

³ イオングループ労働組合連合会 HP より。アクセス日は2016年3月17日である。
http://www.aeon-roren.com/1_6kamei.html

図表 1-1-2 組合役員の構成

	男性	女性	合計
中央執行委員（専従＋非専従）	43人（78.2%）	12人（21.8%）	55人（100.0%）
中央委員	82人（73.2%）	40人（35.7%）	112人（100.0%）
代議員	134人（61.8%）	83人（38.2%）	217人（100.0%）

出所：図表 1-1-1 に同じ。

支部は、基本的に店舗を単位に置かれる。支部の役員は、職場委員を除けば、店舗の規模が小さいところでは、支部長、副支部長、事務局長という支部三役が、規模の大きいところでは、副支部長が 2 人置かれたりするため、4～5 人の支部三役が置かれる。2013 年期首の段階における支部三役の全体の構成を見ると、女性が 903 人、男性が 832 人となっている。その構成比は、女性が 52.0%、男性が 48.0%となる。

3. 人事制度の改定と従業員区分の変化：コミュニティ社員制度の導入

イオンリテール株式会社の社員人事制度は、職能資格制度である。同社は、2002 年に能力・成果を重視する人事制度への改定を実施した。具体的には、役割・仕事基準の考え方を、職能資格制度と交差させ、資格と役割・仕事がリンクするようにしたのである。これにより賃金は、資格ごとに「資格給＋能力給」で構成されることとなった。資格給はシングルレートで、資格が上がらない限り、資格給は上がらない。

上記の人事制度の改定を受けて、2004 年から、コミュニティ社員（以下、CO 社員）制度が導入されることになった⁴。無期契約社員と有期契約社員の処遇格差が問題となっていたため、両者の人事制度を一元化する必要があったためである⁵。

図表 1-1-3 から、CO 社員制度の導入によって、従業員区分がどう変わったのを見ていこう。なお以下の記述は、連合総研編（2009）に基づく。制度導入以前は、N 社員（ナショナル：全国転勤あり）、R 社員（リージョナル：転居転勤の範囲限定）、L 社員（転居転勤なし）の 3 つの正社員が存在した。一方で、有期契約社員には、キャリア社員とフレックス社員がいた。どちらも時給制であった。フレックス社員は、定型業務を担い、1 日 2～6 時間程度勤務する短時間パートであった。これに対し、キャリア社員はフルタイム勤務で、フレックス社員のとりまとめを期待されていた。こうした役割分担は、CO 社員制度導入後も維持された。

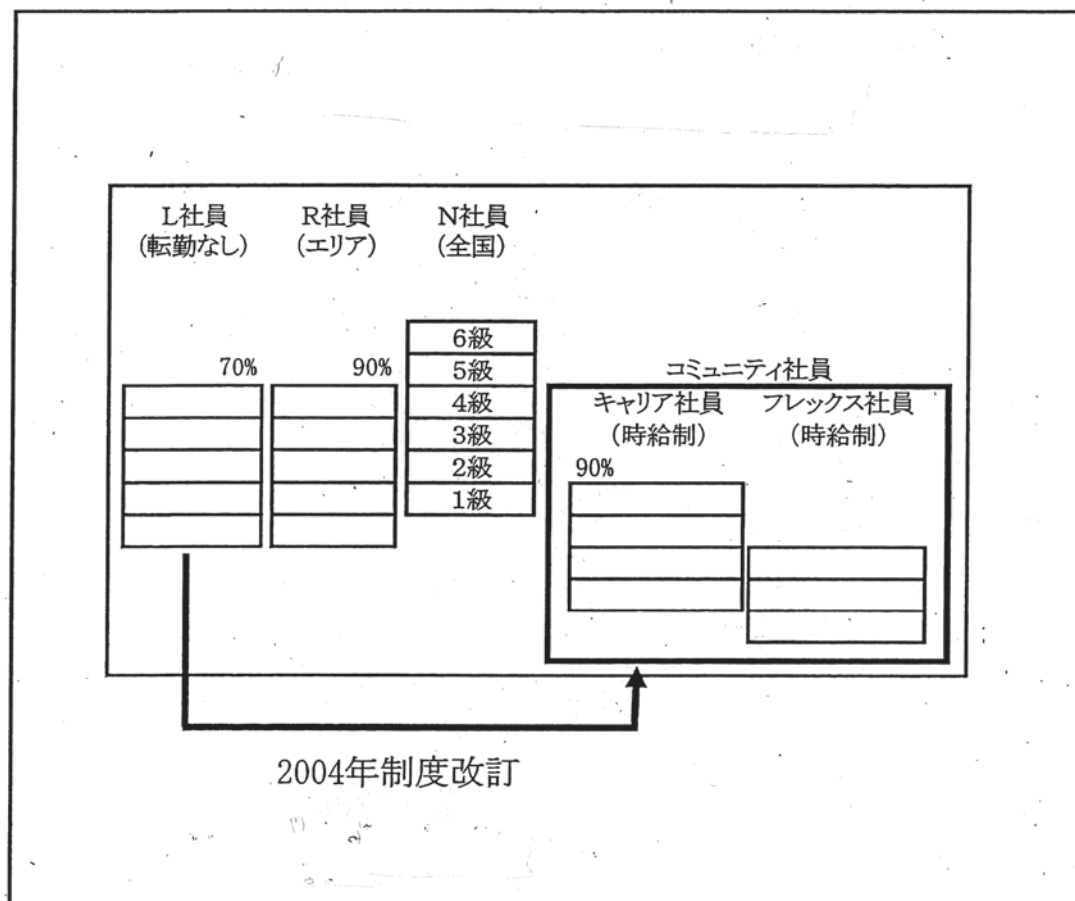
CO 社員には、時間給と日給月給の 2 つのタイプが設置された。時間給は、基本的に定型業務が中心であり、日給月給は有期雇用契約であるが、基本的にマネジメント業務を求めら

⁴ CO 社員制度導入前後の社員区分と人事制度については、平野・厨子・朴（2009）に詳しく取り上げられている。

⁵ 前掲書 p.14 より。

れ、正社員と同じ働き方をする。旧制度との対応で言えば、時間給 CO 社員は旧フレックス社員に、日給月給 CO 社員は旧 L 社員と旧キャリア社員に該当する。

図表 1-1-3 2004 年の人事制度改定概要



出所：連合総研編(2009)p.33 図表 1-1 より。

なおこの人事制度の改定により、N 社員を基準として、賃金と一時金の水準が決定されることとなった。R 社員は N 社員の 90% 程度、CO 社員は 80% 程度とされた。

このように、CO 社員制度は、L 社員、キャリア社員、フレックス社員を、CO 社員として統合・再編成するものであった (図表 1-1-3)。そのため、ここで大きな問題が発生した。N 社員と R 社員は無期契約であるが、CO 社員には、有期契約と無期契約の両方が存在した。正社員であった L 社員が CO 社員になるということは、無期雇用から有期雇用に転換することを意味する。L 社員からは、「自分たちは正社員なのに、何故、パートと一緒にいるのか」という不満が出た。労使交渉の結果、L 社員の労働条件は維持され、CO 社員移行後も、旧 L 社員は無期契約・日給月給制となった。

なお CO 社員制度の導入によって、同社の従業員区分が変わったため、名称の誤解が生じやすい。そこで、本章では、以下のように統一する。正社員については、NRL の 3 つのタイプがあったが、正社員のタイプ別に述べる時は、アルファベットを用いる。ただし総称する

際は、正社員とする。問題は、CO 社員の時間給と日給月給をどう呼ぶかである。総称する場合は、CO 社員を使うにしても、別々に取り上げる場合は、区別をしなくてはならない。そこで、便宜上、時間給社員を時間給 CO 社員、日給月給社員を日給月給 CO 社員とする⁶。また旧制度について述べる時は、当時の名称を用いる。

ところで、複数の雇用形態の労働者が同じ職場で働く場合、均衡処遇が問題となる。イオンリテール株式会社においても、ワーカーズユニオンにおいても、定期的に、人事処遇制度の改定が行なわれ、現在に至っている。処遇制度について、「全体的に組織としてコンセンサスが取れている」という。

そこで同社の従業員の定着状況を取り上げる。組合によると、「組織化以前よりは定着状況は確実に改善されている」ということであった。定着状況は、従業員が抱える不満の程度の指標となるため⁷、上記が正しければ、組合員が抱える不満は少なく、ある程度の納得が得られていると考えられる。このように、組合員の納得が得られていると考えられる背景には、有期契約・無期契約の別なく組合の意思決定を行っていること、組合員の納得を得るために、処遇制度を全組合員にオープンにしていることがあると考えられる⁸。

第2節 組織化活動

組合は、2004年に時間給CO社員の組織化に取り組んだ。時間給CO社員の組合員の範囲は、「月間契約労働時間87時間以上で雇用保険適用以上のパートタイマー」である。以下では、連合総研編（2009）を参考に、組織化活動の流れを捉える。

1. 従業員構成の変化と上部団体からの要請

フレックス社員の組織化の1つのタイミングは、1990年代半ばであった。この時期になると、会社はキャリア社員の採用を減らし、L社員に代替するようになっていた。またその一方で、会社はフレックス社員の人数を増やしており、全従業員の50～60%を占めるようになっていた。当時の上部団体であるゼンセン同盟（現UAゼンセン）が、新たなパートタイマーの組織化方針を決定したのは、ちょうどその時期であった。当然の事ながら、ゼンセン同盟から、組合に対して、様々な形でフレックス社員の組織化が要請されることとなった。

しかしこの時点では、組合はフレックス社員の組織化に踏み切れなかった。その理由は3点になる。1つは、組合員の組合離れである。当時は、組合員の組合離れが社会的風潮になっており、組合員が組合活動に参加しない状況にあった。単組の活動がきちんとできていな

⁶ なお場合によっては、CO社員のことを「コミュニティ社員」と表記することがある。

⁷ 従業員の定着状況が悪化するということは、離職率が高まったことを意味し、逆に定着状況が改善される場合は、離職率が低下したことを示す。通常、労働者は不満を抱えると、発言するか、退出（離職）するかを選択する。したがって、離職率が高い状況は、労働者に不満があることを示し、離職率が低い状況は、労働者の不満が少ないことを意味する。

⁸ インタビュー調査による。

いのには、パートタイマーを組織化して、組織運営や組合活動が持つのかという不安があった。2つは、フレックス社員のニーズである。フレックス社員が本当に組織化を望んでいるのか、あるいはフレックス社員の期待に応えられるのかという不安である。3つは、会社の理解が得られるかどうかという懸念である。

当時の組合は、上記の不安や懸念が払拭されていない状況で、フレックス社員を組織化することに躊躇した。

2. 経営環境の変化と職場の問題への対応の必要性

(1) 経営環境の変化

上記のように、組合はフレックス社員の組織化を見送ったが、その判断を見直さなくてはならない事態に直面する。1990年代後半に入り、デフレによって、経営環境が悪化したからである。これにより、購買意欲は低下し、低価格で売上を伸ばすという戦略を採っていた総合スーパー（GMS）は大きな打撃を受けることになる。その結果、同業他社の倒産が相次いで発生した。

この事態は、組合にとって、大きな衝撃であったと思われる。倒産した同業他社には、労働組合があり、しっかりした活動を行っていたからである。倒産はどの企業にも起こり得るという危機感が組合内で募り、組合は組合員の雇用や労働条件を守るためには、企業の存続が前提であるという認識を強めた。

(2) 職場の問題への対応の必要性

もう1つ、会社や職場は大きな問題を抱えていた。職場環境の悪化である。この問題は、正社員とフレックス社員のモチベーションの低下を引き起こした。まずフレックス社員から見よう。

当時、フレックス社員は、全従業員の8割を占めるようになっていた。店舗に限ってみれば、10人の売り場で、正社員は1~2人、フレックス社員が8~9人という構成になっていた。フレックス社員から見れば、多くの場合、正社員は上司になる。両者の間には、互いに意識の壁が少なからず存在し、言いたいことを言えない職場環境になっていた。職場におけるコミュニケーションの希薄化は、仕事に対するやる気や働きがいを実感することを阻害し、フレックス社員のモチベーションの低下をもたらした。この結果、フレックス社員は与えられた仕事を淡々とこなすようになっていった。

他方で、組合は正社員のモチベーションの低下を問題視していた。バブル崩壊以降、3期連続で減益となるなど、業績不振が続き、長時間労働やサービス残業が発生していた。組合は、長時間労働と職場のコミュニケーション不足を、社員の働きがいや仕事のやりがいを阻害する要因であると指摘し、生産性向上の点からも改善すべきであると会社に求めていた。この生産性向上運動は、長時間労働の是正をスタートに、その後の「働き方改革」運動へつ

ながっていく。

3. 組織化方針の決定と組織化活動

(1) 組織化の方針の決定

上記のように、経営環境が悪化し、職場における一体感が失われていくなかで、組合は「職場をよくする」ことと、「働きがい」を高めることは、最重要課題とあると認識するに至った。またこの時点の組織率は14.7%に過ぎず、正社員組合では、職場や会社をよくするには限界があった。こうした事情から、正社員とフレックス社員の垣根を越えて、一致団結する必要性が執行部内で共有された。こうして、組合は、2001年11月にフレックス社員の組織化を決定する。ただし同時期に新しい人事制度導入による大きな制度変更があったため、具体的な取り組みは、2003年からとなった。

組織化活動において、組合が最初に取り組んだのは、フレックス社員を対象としたアンケート調査の実施である。目的は、フレックス社員の組合に対するニーズや組合へ関心、問題意識、働きがいの実態などを聞き、それらを運動につなげることにあった。その結果、特に職位が高いフレックス社員であるほど、自分の能力を發揮できず、処遇に対して不満を持っていることが明らかとなった。

同時に支部役員への説明も行われた。フレックス社員の組織化については、様々な意見が出されたが、働く仲間みんなで職場をよくしようという思いでまとまっていった。具体的な組織化活動は、対象者が6万人を越えるため、1年かけて議論をしていった。加入活動は、支部役員が担当することになっていたが、当時の役員は500人足らずで、実際に動ける役員はさらに限定された。その人数で、6万人を超えるCO社員の加入活動をするのであるから、1990年代半ばに、支部役員が組織化に賛成しなかったのは当然と言える。

議論の末、ステップを踏んで組織化活動を行うこととなった。具体的には、労働時間と資格の2つの基準で、CO社員を4つに分類し、会社へのロイヤリティが高いと思われる層から段階的(4段階)に、組織化活動を進めていくというものであった。

(2) 組織化活動

組織化活動は、ブロック単位で進められた。第1次加入活動では、マニュアルは作らず、ブロックの創意工夫で展開された。あるブロックでは、事前に支部役員が時間給CO社員に会い、説明会の案内をしたり、別のブロックでは、組合員を対象とする「何でもお話しする会」や「コミュニティクラブ」などに時間給CO社員を招待し、不平不満を聞くことから取り組んだりした。こうした取り組みをしないとしないでは、時間給CO社員の説明会への出席率や反応が格段に違ったという。組織化活動の進捗管理は本部が行い、各ブロックから選出された委員で構成される組織委員会で状況の確認が行われた。手探りで始めた第1次加入活動は、対象者3,650人の100%に近い割合で加入同意を得ることができた。

第2次活動・第3次活動は、同時に行われた。第1次加入活動の経験から、時間給CO社員の反応に見当がつくようになり、対応が蓄積され、支部役員が自信を持ったからである。これに加え、第1次加入活動で組合員となったCO社員が主体的に、加入活動に携わってくれたこともある。これは組合の「世話人創造戦略」によるもので、世話人の増加と世話人同士のつながりが生まれ、問題意識の高い人から運動に巻き込むことができた。第2次・第3次加入活動では、それぞれ約3,600人の対象者から同意が得られた⁹。

第4次加入活動の対象者は、約35,000人であり、組合はこの活動が最難関だと考えていた。この活動はこれまでの活動とは少し違うやり方を行った。第3次までは、ユニオン・ショップ協定の締結目標を90%としていたが、会社との合意もあり、第4次加入活動では75.0%とした。また対象者の人数が多いため、これまでの個別あるいは少人数で行ってきた説明会を、大括りで実施する支部も多かった。すでに加入活動が進み、時間給CO社員でも組合に加入する雰囲気が出たのか、対象者の多くは加入に同意した。この結果、4年計画で取り組んだ組織化活動は、1年早い2006年に実現した。

第3節 処遇改善

では、組織化後の取り組みを見ていこう。ここでは、処遇改善を取り上げる。その主な取り組みを一覧にして、図表1-3-1に示した。CO社員を対象としたものであるため、賃金や福利厚生、雇用保障まで、その内容は多岐にわたる。なお以下では、最近の取り組みに着目する。従業員区分によって、労働条件がどの程度異なるのかについては、巻末の補足表を参照されたい。

図表1-3-1 均衡処遇に関する主な取り組み（コミュニティ社員）

時期	処遇改善の内容
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員買い物割引の全社員同率化 ・勤続1年以上のコミュニティ社員の育児・介護休職（日給月給） ・連続休暇の取得しやすさを確保
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ・評価給の廃止と能力給の導入 ・家族手当の導入（日給月給） ・時給アップ（J2⇒10円増、J3⇒20円増） ・時給から日給月給への変更要件の緩和（資格要件の引き下げ、職位要件の廃止）
2007年	<ul style="list-style-type: none"> ・65歳までの雇い止め年齢の引き上げ ・賞与の増額（J2⇒2ヵ月、J3⇒3ヵ月）（日給月給） ・時給アップ（職務Ⅰ～Ⅲは約11円増（定昇+地域給改善分）、J2とJ3は約22円増）
2009年	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所閉鎖に関する協定の締結（コミュニティ社員）
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ・永年勤続表彰制度・定年退職慰労制度をコミュニティ社員に適用
2014年	<ul style="list-style-type: none"> ・労災付加給付の適用

出所：連合総研編（2009）p.43 およびインタビュー調査より。

⁹ なお「世話人活動」に焦点を当て、支部レベルで組織化活動が具体的にどう行われたかについては、石川（2015）に詳しく取り上げられている。

1. 賃上げ

ここでは、時間給 CO 社員と正社員の賃金がどのくらい上がってきたのかを取り上げる。大まかに言えば、現在の平均時給は 10 年前の時給の 122%に相当する¹⁰。もちろん 22%の上昇分には、組合が交渉で勝ち取った部分、近年の最低賃金の上昇分、人材を確保するために行う時給アップ分などの要素が混在する。同様に、正社員の初任給を 10 年前と現在とを比較すると、現在の初任給は 10 年前の 113%になるという。単純な比較はできないが、上昇率だけを見れば、正社員よりも時間給 CO 社員の方が高い。

これに対して、正社員からは、不満の声は出ていないという。むしろ、正社員から、「時間給 CO 社員の賃金改定を優先してほしい」という声が上がっている。店舗では、正社員は店長などの管理者として配置されるため、時間給 CO 社員が定着しなければ、正社員自身が休みをとれなくなってしまうし、店舗運営が時間給 CO 社員に依存している以上、彼女(彼)らのモチベーションの持ちようが、職場の生産性を左右するからである。そのため、人材不足を補ったり、定着したりしてもらうためには、時間給 CO 社員に配慮する必要がある。こうした形で、処遇改善に関する利害が、事実上、調整される。

2. 永年勤続表彰・定年退職慰労制度

もともと永年勤続表彰制度と定年退職慰労制度は、正社員だけに適用される制度であった。正社員は、10 年勤続するたびに、表彰されていた。組合は、この制度を CO 社員にも適用するよう要求してきたし、正社員組合員は、そのことに賛成していたという。100 人規模の店舗の場合、正社員は 10 人、日給月給 CO 社員が 10 人程度、80 人は時間給 CO 社員という構成になる。正社員は、朝礼で表彰される際に、適用外の 90 人（CO 社員）から羨望の目で見られることになる。正社員は、そのことを心苦しく思っていたのである。

しかし、CO 社員への適用を実現するには、多くの原資が必要になる。今後、定年退職者が増えていくことが予想されていたため、制度をどう維持していくかについて、労使が話し合いをすることとなった。その際に問題となったのは、正社員の条件を切り下げても、CO 社員に永年勤続表彰を適用させるのかどうかである。そこで組合は、全ての職場でオープンに議論し、大衆討議にかけて対応を決めた。

その結果は、図表 1-3-2 の通りである。永年勤続表彰の回数は、勤続 10 年ごとから勤続 20 年の 1 回に減らすことで、勤続 10 年の日給月給 CO 社員にも適用されることとなった。表彰要件と副賞は異なるものの、正社員も日給月給 CO 社員も表彰は 1 回ずつとなった。定年退職慰労制度は、日給月給 CO 社員だけでなく、時間給 CO 社員にも適用された。この制度では、NR 社員（正社員）は勤続 30 年以上、CO 社員は勤続 20 年以上の従業員が対象となる。要件と記念品は異なるものの、全 CO 社員に適用された。

¹⁰ 7~8 年前は、600 円台や 700 円台の採用時給が主であったが、現在は、900 円台までとか 1,500 円を超える店舗もあるという。

この制度改定を行い得たのは、正社員の永年勤続表彰の回数を減らしたからである。同協定書には、改定前の永年勤続表彰制度の記述がある。これによると、勤続10年で5万円（現金）、30年で30万円（旅行券）、40年で40万円（旅行券）の副賞があった。これを合計すると、正社員1人あたり75万円になる。改定後は、勤続20年で20万円（旅行券）と定年退職慰労金10万円（旅行券）となったため、正社員1人あたりの差額は45万円になる。この原資が、CO社員の永年勤続表彰制度と定年退職慰労制度の適用に要する費用にあてられたのである。これは1つの利害調整である。

図表 1-3-2 永年勤続表彰制度と定年退職慰労制度

制度	対象区分	表彰・慰労内容	
永年勤続表彰制度	NR (L) 社員	勤続20年表彰1回（副賞は旅行券20万円）	
	日給月給コミュニティ社員 （エキスパート・職務Sを含む）	勤続10年表彰を1回（副賞は現金5万円）	
定年退職慰労制度 ※コミュニティ社員は65歳の契約上限年齢到達による退職時	NR (L) 社員	勤続30年以上の勤務者 （記念品として旅行券10万円を贈呈）	※勤続年数に係わらず慰労会は全員を対象に実施します。
	日給月給コミュニティ社員 （エキスパート・職務Sを含む）	勤続20年以上の勤務者 （記念品として旅行券5万円を贈呈）	
	時間給コミュニティ社員		

出所：イオンリテールワーカーズユニオン提供資料（2012）『永年勤続・退職慰労制度協定書』より。

注1. 上記の勤続年数は連続し勤続年数であり退職を挟まない。

注2. 時間給CO社員が日給月給に変わる場合は、日給月給制に変わった日が永年勤続表彰制度の起算日となる。日給月給のCO社員が正社員になる場合は、それぞれの期間で按分するものとする。

注3. 定年退職慰労制度における勤続年数の起算日は入社日である。

3. 支部活動の変化

時間給CO社員が支部の役員を担うようになった結果、支部活動にも変化が生じた。支部活動は、各支部で決定することになっている。

具体的な活動としては、東近畿グループでは、2014年に、「職場を元気にする活動」として、トップバリュ展示会のバスツアーを2回開催している。1回目は、「トップバリュ展示会2014年春・夏版」（3月実施）であり、2回目は、「トップバリュ展示会2014年秋・冬版」（7月実施）であった。1回目は153人、2回目は344人の参加者であった。特に、2回目では、参加者が事後にどう活かすかという課題に対して、労使共催でアンケート調査を実施し、上長と何を学んだかを共有することで参加者の学びを業務に活かし、トップバリュ試食会の開催につながる仕掛けを実施している¹¹。

同様に、組合主催のレクリエーションにも変化が生じた。以前は、1泊2日でスキー旅行に出かけたりしていたが、組織化後は、CO社員とその家族が参加できるようにするために、

¹¹ イオンリテールワーカーズユニオン（2014）『第4期活動報告』p.226より。

店舗の近くでバーベキューを行ったりするようになった。

4. 労災付加給付の適用

時間給社員の労災付加給付の水準は、他の雇用形態に比べて劣っていた。そのため、2014年にその支給水準を引き上げ、日給月給CO社員のものと同水準を統一した。労災付加給付については、組合は「従業員とその遺族の支援という目的を鑑みれば、業界や世間水準並みの補償内容であることが望ましいため、業界や世間水準の動向を見ながら、補償内容を検討し、必要な見直しを行っていく必要がある」と主張している。

具体的な改定内容は、日給月給CO社員で有扶養者の業務上災害の水準を要求通りに引き上げたほか、その引き上げ額と同じ上昇率を日給月給CO社員で独身者の通勤途上災害にも適用した。また時間給CO社員については、給付額を日給月給CO社員と同じ額とするという回答を引き出した。同社では、労災付加給付の改定は約20年振りであり、組合は「時間給と日給月給社員の格差解消につながったことは大きな成果だ」としている¹²。

第4節 雇用の確保

ここでは、CO社員の雇用確保を取り上げる。GMS業態において、組合員の雇用が脅かされるのは、事業所（店舗）の閉鎖の場合である。ここでは、組合がCO社員の雇用を維持するために、どのような取り組みを行っているのかを明らかにする。

1. 事業所閉鎖に関する協定

組合は、2009年に会社との間で、「事業所閉鎖時のCO社員への対応に関する協定書」を結んでいる（図表1-3-2）¹³。この協定書は、事業所閉鎖に伴う従業員の処遇に関する基本原則である。この協定書に基づき、事業所が閉鎖される場合、労使で雇用の確保に向けた努力をする。事業所の閉鎖は、小規模（従業員3～10人）から大規模（同300人前後）まで、毎年数件が発生することがある。また事業が縮小されることも考えられるため、組合は組合員の行き先を確認している。こうした取り組みも、CO社員にとっては、組織化の効果となる。

そこで協定書の内容を見ていこう。この協定書には、基本的な考え方として、「社内で継続雇用できず、事業所閉鎖による離職の場合、グループ各社への斡旋等を行い、労使協力して雇用の確保に努めます」と記載されている。そのプロセスは、自社の他店舗への異動が検討され、それでも雇用の確保が難しい場合は、グループ内の別の企業への転職、場合によって

¹² イオンリテールワーカーズユニオン（2014）『第4期活動報告』p.54より。

¹³ 2015年12月24日に実施したUAゼンセン流通部門のインタビュー調査によると、大手スーパー（GMS）には、事業所閉鎖に関する協定書はあるという。

は、流通部門（近隣同業各社）に範囲を広げて引き受け先を探すというものである¹⁴。

図表 1-4-1 事業所閉鎖時のコミュニティ社員への対応に関する協定書

<p>①文書による提示内容</p> <p>事業所名</p> <p>閉鎖期日</p> <p>閉鎖理由</p> <p>従業員数（雇用区分ごと）</p> <p>その他労使で取り上げるべき問題</p> <p>②協議内容</p> <p>コミュニティ社員の再雇用先事業所の確認</p> <p>継続雇用が不可能な場合の再就職の斡旋</p> <p>事業所閉鎖までのスケジュール（人事・労働組合による面談スケジュールを含む）</p> <p>有給休暇・長期休暇の取得方法など閉鎖までの勤務条件</p> <p>その他労使で取り上げるべき問題</p>

出所：イオンリテールワーカーズユニオン『事業所閉鎖時のコミュニティ社員への対応に関する協定書』より一部抜粋。

さらに同協定書には、事業所閉鎖の際、その半年前までに、組合に申し入れることが規定されている。まず閉店計画は、該当グループに提示し報告することになっている。さらに個別事業所の閉店については、決定次第、速やかに当該労使が協議を行う。その内容は図表 1-4-1 の通りである。上記の内容については、会社が当該グループに申し入れし、労使が協議する。また事業所閉鎖の説明は、閉店が決定され次第、事業部長が行い、その時期を同じくして、同友店（同社の他店舗）への説明も実施することになっている。従業員説明会には、労働組合が立ち会う。

さらに、詳細の説明と、従業員の店舗閉鎖後の雇用ニーズを聞き取るために従業員面談が行われる。従業員面談は、労使で行い、「継続して就労する意思はあるのか」、「イオンの他店舗への異動を希望するか」、「イオングループ各社への就職または他の流通各社への就職を希望するか」など、本人の希望の確認が行われる。この面談の結果を基に、労使で最大限応えられるよう対応するという。

組合は、当該店舗の協力を得て、組合による相談窓口を設置し、組合員からの相談を受け付ける。退職者については、リ・エントリー制度の説明を行い、近隣に事業所を設立する際には、案内をすることが決められている。

なお閉鎖まで継続勤務をした人で、イオンリテール社内およびイオングループ各社での雇

¹⁴ 同協定書の別の箇所には、雇用確保の対応に関する取り組みが記されている。その内容は、基本方針に沿うものである。

用の確保ができなかった退職者（アルバイトを除く）には、「特別慰労金」が支払われる。その金額は、閉鎖直近の3ヵ月の平均給与（平均月額）を基本に、勤続年数の区分ごとに設定される係数をかけて金額が決まる。例えば、勤続年数が3年未満の場合は、平均月額×0.25、3年～5年未満は、平均月額×0.50、勤続年数が5年～10年未満の場合は、平均月額×0.75、勤続年数が10年以上は、平均月額×1.00という具合である。

2. 新店舗での時給の設定

ところで、新しい店舗へ移転する場合、処遇はどうなるのだろうか。上記の協定書では、図表1-4-2の通りとなっている。時間給CO社員については、雇用の確保が最優先されている。そのため新しい店舗での契約内容は、旧店舗とは異なる可能性がある。イオンリテール内で受け入れ先が決まった場合は、継続勤務扱いとなり、給与の取り扱いは、新しい所属の基準に基づいて決定される。

日給月給CO社員については、雇用の確保が最優先とは記されていないが、時間給CO社員と同様に、雇用の確保が優先されるという。日給月給CO社員は、時間給CO社員と同様、転居転勤はないが、それが可能な人については、ISM区分Rへの拡大¹⁵の申請が受け付けられる。ただし面接の結果によっては、認められない場合がある。

図表 1-4-2 継続雇用時の条件

5. 継続雇用時の条件について

(1) 時間給制社員の対応

雇用の確保を最優先とします。契約労働時間については、個別の対応とします。

(雇用保険・社会保険については、契約労働時間に準じます。)

イオンリテール内での他の事業所での継続雇用となった場合には、継続勤務扱いとします。

なお、給与の取り扱いは新所属の基準を原則とします。

(2) 日給月給制社員の対応

無期契約社員・有期契約社員ともに、転居配転可能な方は、「ISM区分R」への拡大申請を受け付けます。但し、面接により合否決定します。

出所：図表1-4-1に同じ。

注。時間給制社員は時間給CO社員、日給月給制社員は日給月給CO社員を指す。

上記から、新店舗の労働条件が問題になりそうなのは、時間給社員である。時間給CO社員はパートタイマーであるため、雇用の確保が最優先されるが、その代わり賃金は新店舗の事情によって決められる。時間給CO社員の労働条件のキーになる契約労働時間(労働時間)

¹⁵ ISM区分とは、NRコミュニティ区分（従業員区分）を指す。この場合、コミュニティ社員からR社員（エリア）に変更することをいう。変更が行われると、勤務範囲が拡大するため、ISM区分への拡大と表現する。

は個別対応であり、給与の取り扱いは新所属の基準が原則になっている。この場合、賃金面に不安が残り、時間給 CO 社員のなかには、新店舗に異動した時に、労働条件面に不満を抱く可能性は残る。

事業所の閉鎖に関する諸手続きが済むと、労使主催で支部解散式（お疲れ様会のようなもの）が開催される。事業所の閉鎖が決まり、説明会を開催すると、組合員は混乱するが、その後、労使で面談を実施し、雇用の確保に努めるなど丁寧に取り組むため、支部解散式では、ほとんどの組合員から「ここまでやってくれてありがとう」と感謝されるという。

第5節 小括

これまで、イオンリテールワーカーズユニオンの取り組みを分析してきた。組織化後の取り組みに着目すると、以下の3点が指摘できる。

第1に、組合運営と組合活動の変化である。イオンリテールワーカーズユニオンでは、時間給 CO 社員を含む組合員全員の声に耳を傾け、そのニーズに沿う組合活動が行われている。例えば、同組合の方針もあって、支部活動は各支部の裁量に委ねられ、より組合員のニーズに沿った形で活動が行える。組合員の立場で考えれば、自分たちの声やニーズが組合活動に反映されるため、組合活動に関わる組合員が増え、支部活動が活性化する可能性がある。組織化前と比べると、組合活動に変化がもたらされた。さらに言えば、組織化によって、時間給 CO 社員出身の組合員が本部の専従役員を担ったり、組合の議決機関や執行機関の役員を担当したりするなど、非正規労働者が組合運営に関わっている。

第2に、処遇改善である。その主な取り組みは、図表 1-1-3 にまとめたが、2004 年の組織化以降、組合は福利厚生から賃上げに至る様々な取り組みを行ってきた。そこで重要なことは、組合員の納得である。仕事の違いがほとんど無いにも関わらず、処遇格差が存在する場合は、組合員は仕事の負担を軽減するか、処遇格差を縮めることを組合に要求する。調査の限りでは、同組合にはこうした要求が組合員から出されていない。

ところで、何故、イオンリテールでは、上記の要求が出ていないのだろうか。それは、組合員の処遇格差に対する納得を得られるよう、取り組みを行っているからだと考えられる。その取り組みの1つとして、処遇制度を広く組合員に公開していることがあげられる。そうすることで、組合員は異なる雇用形態の処遇制度に関する情報を共有し、自身の処遇制度と仕事を振り返り、その格差が適切であるかどうかを判断することができる。

第3に、事業所閉鎖の際の雇用保障である。多くの場合、非正規労働者は事業所採用であり、通勤の範囲は限定される。そのため事業所が閉鎖になると、どのように雇用を保障するのが問題となる。さらに言えば、小売業の場合、店舗のスクラップアンドビルドは毎年発生する可能性があり、他の産業にくらべて、その頻度は高い。そのため組合は、事業所閉鎖に関する協定書を結び、閉鎖決定後の対応と手続きを細かく設定している。これにより、非正規労働者の通勤範囲が限られていても、①近隣の店舗への異動、②近隣のグループ内企業

の店舗への転職、③近隣同業各社（UA ゼンセン傘下の組合のある企業）への転職という形で、雇用を確保するために労使が努力する。労働組合は、組織化すれば、非正規労働者の組合員の雇用を安定させる機能を果たす。

補足表 働き方の違いによる主な労働条件（組合員）

		正社員（NR旧L）	日給月給社員 （コミュニティ社員）	時間給社員1 （コミュニティ社員）	時間給社員2 （コミュニティ社員）
勤務形態		変形労働時間制	変形労働時間制	パートタイム	パートタイム
労働時間		1,920h/年	1,920h/年	120h～160h/月	88h～119h/月
給与支払形態		日給月給	日給月給	時間給	時間給
契約期間		定めなし	1年	6ヵ月	6ヵ月
一時金		あり	あり	あり	あり
年間休日		105日～100日	105日～100日	規定なし （法定1週最低1日）	規定なし （法定1週最低1日）
長期休日		20日	20日	計画で対応 （日数規定なし）	計画で対応 （日数規定なし）
地域手当		あり	あり	—	—
子女教育手当		あり	あり	なし	なし
通勤手当	公共交通機関	全額	全額	出勤日数15日以上：1ヵ月定期（上限3万円） 15日未満：日数単位実費（上限往復1,500円/日） ただし店舗決済により、上限を超えても可。	出勤日数15日以上：1ヵ月定期（上限3万円） 15日未満：日数単位実費（上限往復1,500円/日） ただし店舗決済により、上限を超えても可。
	マイカー	1ヵ月単位	1ヵ月単位	上限2万円（出勤日数単位）	上限2万円（出勤日数単位）
社宅制度		NRあり旧Lなし	なし	なし	なし
住宅助成金		NRあり旧Lなし	なし	なし	なし
退職金 年金	確定給付企業年金	あり	あり	なし	なし
	確定拠出年金	あり	あり	なし	なし
時間外 手当	0～60h	30%	30%	30%	30%
	60h超	50%	50%	50%	50%
深夜勤務手当		25%	25%	25%	25%
休日勤務手当		35%	35%	35%	35%
法定休 暇	年次有給	あり（有給）	あり（有給）	あり（有給）	あり（有給）
	産前産後・生理	あり（無給）	あり（無給）	あり（無給）	あり（無給）
法定外 休暇	赴任・慶弔	あり（有給）	あり（有給）	あり（有給）	あり（有給）
	法要・業務上負傷疾病	あり（無給）	あり（無給）	あり（無給）	あり（無給）
育児休職		最大満3歳まで（第1子） 満1歳4月20日または1年6ヵ月（第2子）	最大満3歳まで（第1子） 満1歳4月20日または1年6ヵ月（第2子）	満1歳4月20日または1年6ヵ月	満1歳4月20日または1年6ヵ月
育児勤務		最大中学校就学前（4月20日まで）	最大中学校就学前（4月20日まで）	最大中学校就学前（4月20日まで）	契約時間の変更で対応
リ・エントリー制度		あり	あり	あり	あり
介護休職		通算730日（1人つき）	通算730日（1人つき）	通算730日（1人つき）	通算730日（1人つき）
介護勤務		1年毎の更新（期限なし）	1年毎の更新（期限なし）	1年毎の更新（期限なし）	契約時間の変更で対応
私傷病休職		最大1年間	最大1年間	最大30日	最大30日
従業員買い物割引		あり	あり	あり	あり
60歳以降の雇用		65歳定年（60歳時点で勤務地選択、時短可）	65歳雇い止め（60歳時点で時短可）	65歳雇い止め	65歳雇い止め

出所：イオンリテールワーカーズユニオン提供資料より。

注1. 提供資料には上記より多くの項目が記載されているが、煩雑になるため、項目を絞って表記した。

注2. 対象を組合員に限定したため、全て雇用保険の適用以上の労働時間数となる。

注3. 育児・介護勤務は、社会保険が適用される時間給社員の場合、育児・介護の為勤務時間を短縮する場合は、社会保険適用時の契約時間のままとし、実労働時間を短縮する。

注4. リ・エントリー制度は、配偶者の転居・結婚・出産・育児・介護（看護）および円満退社をする場合で、一定期間のち再雇用の希望がある場合に、退職時に「リ・エントリー」の登録をする制度である。

注5. 旧キャリア社員で2001年3月20日まで在籍した者は、確定給付企業年金が適用になる。

注6. 日給月給者の場合、育児・介護勤務者の年間休日については、特例で89～120日の間で任意で設定できる。

第2章 企業業績の悪化と非正規労働者の定着—小田急百貨店労働組合¹

第1節 概要

1. 企業概要

本章では、小田急百貨店労働組合を取り上げる。小田急百貨店は、新宿と町田、藤沢に店舗を持つ百貨店である。

同社の従業員構成を見てみよう。図表 2-1-1 によると、従業員総数（合計）は段階的に減少していることがわかる。正社員数は 1,385 人から 969 人と、400 人以上も減少している。これに対し、定時社員の人数はほぼ横ばいである。定時社員とは、短時間勤務体制導入前に整備された雇用形態で、正社員からの身分移行者が中心である。契約期間が 1 年の有期雇用労働者ではあるが、本人から特に申し出がない限り、自動更新される。なお藤沢店は、2005 年に小田急百貨店に統合され、藤沢店特有の有期雇用社員である定時スタッフ社員がいる。非正規労働者には、定時社員、定時スタッフ社員の他、クルー社員（契約社員）とパートナー（パートタイマー）、嘱託の 3 つの働き方がある。これらの人数を見ると、大きな変化は見られない。

このように、2008 年から 2013 年の 6 年間で、同社では、正社員数の減少が進む一方で、非正規労働者の人数は横ばいで推移してきた。そのことは、従業員全体に占める非正規労働者の割合が増加したことを意味する。いわゆる非正規化の進展である²。

図表 2-1-1 従業員構成の推移

	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
正社員	1,385 人	1,339 人	1,192 人	1,120 人	1,041 人	969 人
定時社員	28 人	24 人	22 人	22 人	22 人	22 人
定時スタッフ社員	22 人	20 人	19 人	18 人	17 人	16 人
クルー社員	149 人	169 人	162 人	159 人	152 人	160 人
パートナー	629 人	646 人	630 人	617 人	621 人	640 人
嘱託	121 人	126 人	131 人	142 人	139 人	147 人
合計	2,334 人	2,324 人	2,156 人	2,078 人	1,992 人	1,954 人

出所：小田急百貨店労働組合提供資料より。

¹ 小田急百貨店の調査は、2014 年 10 月 22 日の 16:30～18:30、2016 年 2 月 19 日の 16:00～18:00 に調査を行っている。最初の調査の応対者は、内田悠太氏、2 回目の調査の応対者は伊藤清太氏と内田悠太氏である。調査者は、1 回目の調査は中村圭介（法政大学）と前浦、2 回目は前浦である。調査に應對して下さった伊藤氏と内田氏に記して謝意を表したい。なお本稿に関する誤りは全て前浦に帰する。

² さらに従業員構成を遡ってみると、非正規労働者の人数は増加している。連総合研編（2009）によると、2007 年の段階では、非正規労働者は 840 人であったが、2013 年には、非正規労働者は 985 人となった。2007 年から 2013 年の 6 年間で、非正規労働者は 145 人増加し、2007 年の約 1.2 倍になった。

図表 2-1-2 は売上高の推移を示している。棒グラフは、売上高であり、折れ線グラフは、前年度比を示している。まず棒グラフから見ていこう。売上高は、2007 年度から 2011 年度にかけて、減少傾向が見られるが、それ以降は、ほぼ横ばいと言って良い。

しかし折れ線グラフを見ると、深刻な事態が見えてくる。折れ線グラフにしても、2007 年度から減少傾向が見られる。特に、2007 年度から 2009 年度にかけての減少幅は非常に大きい。2007 年度の対前年比の 100.1%であったが、2008 年度は 94.2%、2009 年度は 89.8%である。この 2 年間で、売上の対前年度比は 1 割ずつ減少したのである。このことは、後に述べる通り、同労組と組合員に影響を及ぼすことになる。

図表 2-1-2 売上高の推移



出所：小田急百貨店 HP データおよび『企業活動レポート 2011』より。

2. OCU の概要

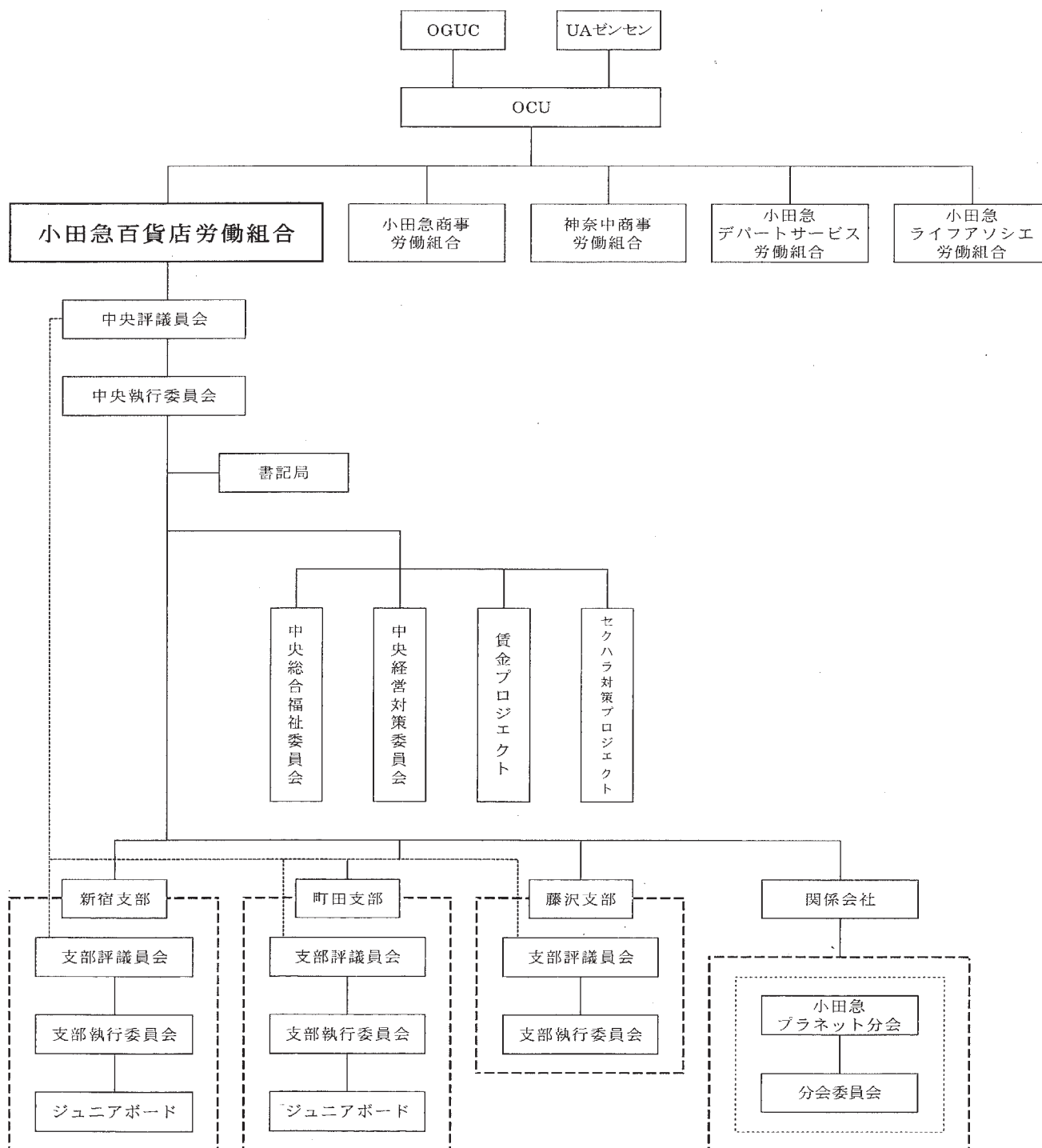
小田急百貨店労働組合は、OCU（小田急商業労働組合連合会）という連合体を形成する労働組合である。OCU の上部団体は UA ゼンセンである。OCU は、下記の図表 2-1-3 の通り、小田急百貨店労働組合、小田急商事労働組合、神奈中商事労働組合、小田急デパートサービス労働組合、小田急ライフアソシエ労働組合の 5 単組で構成され、OCU の役員は、各単組の役員を兼任する形をとる。

こうした特徴は、組合費の徴収方法にも当てはまる。OCU が組合費を一括して徴収し、前途金という形で各単組に分配する。組合費は、日給月給者の場合は、月給の 2.0%、時間給者³と定年後の再雇用者の場合は月給の 1.5%（一時金からの徴収なし）となっている。OCU

³ 時間給者は月給換算となっている。

の議決機関は定期大会であり、執行機関は常任執行委員会である。規約の中で、項目によって、常任委員会の中で議決できるものと定期大会に付議しなくてはならないことが決められている。

図表 2-1-3 組合の組織機構



出所：小田急商業労働組合連合会（2014）『第45期小田急百貨店労働組合 活動のまとめ』p.145より。

3. 小田急百貨店労働組合の概要

次に、小田急百貨店労働組合に目を移そう。同労組は、小田急百貨店（新宿・町田・藤沢の3店舗）と小田急プラネット（小田急百貨店100%子会社：人材派遣業⁴）の従業員を組織している。労働組合の支部・分会は、各店と小田急プラネットを単位に設置されている。小田急百貨店労働組合の議決機関は中央評議員会であり、執行機関として、中央執行委員会がある。それぞれの機関は各支部にも設置されている。

2014年2月28日現在、組合執行部は27人で構成されている。そのうち、男性は15人、女性は12人である。代議員は30人のうち、男性は16人、女性は14人である。小田急百貨店労働組合所属の代議員は全て正社員である。これに対し、評議員には非正規労働者が含まれる。評議員は55人であり、正社員が49人、有期契約労働者（クルー社員のみ）が6人である。また評議員の性別は、男性が20人、女性は35人となっている。評議員は、班長（議決権なし）とともに職場役員を兼ねている。非正規労働者は、代議員や評議員になる資格を持つが、そのなかにパートナーはいない⁵。これが組合の1つの課題となっている。その理由は、下記の通り、時間の問題と知識や経験の問題がある。

「時間的な問題に加え、評議員であると、例えば労働条件に関する決議の際に、知識とか経験というものが、どうしても必要になったりしてきます。パートナー組合員に対し、そのようなことをなかなか浸透できていないところが課題であり、それゆえパートナーになり手がいないということだと思っています。」

現在の組合員数は、図表2-1-4の通りである。組合員の範囲は、正社員、クルー社員、社会保険付パートナー、長期パートナーである。正社員組合員は800人、クルー社員は172人、パートナーは970人である。組合は会社とユニオン・ショップ協定を締結している。正社員の組織率はおよそ3/4であるが、非正規労働者のそれはほぼ100%である。

図表2-1-4 組合員の構成（2014年）

	従業員	組合員	組織率
社員	1,032人	800人	77.5%
クルー社員	176人	172人	97.7%
パートナー	976人	970人	99.4%
その他嘱託等	66人	0人	0.00%
合計	2,250人	1,942人	86.3%

出所：図表2-1-1に同じ。

⁴ 同社は百貨店の業務の一部を委託している。

⁵ 小田急プラネットでは、パートタイマー10人程度が班長を担っている。

正社員の組織率が100%になっていないのは、算定根拠の正社員数に管理職が含まれるからである。管理職を除けば、正社員の組織率は100%になる。他方で、非正規労働者の組織率が100%になっていないのは、試用期間後に組合員資格が与えられるからである⁶。

次に、組合員の権利と義務を取り上げよう。小田急百貨店労働組合は、組合員であれば、「基本的な権利は同じである」という方針のもと、雇用形態に関係なく、組合員の権利と義務を決めている。

組合員の権利は、①組合の全ての活動に参加し平等の利益を受けること、②組合の運営に参加し発言権と議決権を持つこと、③組合役員選挙権、被選挙権を有することである。③については、組合員であれば、同じ1票である。

組合員の義務は、①組合の綱領、規約を守ること、②組合の機関決定に従うこと、③組合の会議に出席すること、④組合費、その他の負担金を納入することである。

第2節 組織化活動のプロセス⁷

1. 人事制度の改定と雇用形態の多様化

既述の通り、小田急百貨店では、正社員数が減少した結果、非正規労働者の活用が進むこととなった。非正規労働者の活用が進む中で、組合は非正規労働者の組織化に取り組み出す。同社では、2003年の人事制度の一部改定を機に、クルー社員（契約社員）と社会保険付パートナー（週の労働時間がフルタイムの3/4以上で社会保険に加入するパートタイマー）が組織化された。

まず2003年の人事制度の一部改定について説明をしておく。この改定は、雇用形態の多様化を意図したものであり、これを機に、非正規労働者は、クルー社員とパートナーに区分されることになった。

クルー社員は、1年契約の有期雇用（契約社員）である。就業時間は正社員と同じであり、業務内容は正社員に近い。ただし働く職場（売場）が限定され、基本的に異動がない。毎年、人事評価が行われ、その結果は、翌年の契約更新に反映される。また正社員登用制度もあり、毎年2~3人ほどが登用されている。クルー社員には、店頭販売を担当する販売職、事務作業を担当する事務職、化粧品売場を担当する化粧品販売職の3種類がある。

パートナーには、社会保険付パートナーと長期パートナーの2種類がある。社会保険付パートナーと長期パートナーは1年契約の有期雇用である。業務内容は同じであるが、前者は週の労働時間がフルタイムの3/4以上、後者は週20時間未満（週3日勤務以上）とされた。

非正規労働者の組織化に関して、会社との協議が行われたが、会社は未組織従業員の組織

⁶ クルー社員は、試用期間（1ヵ月）後に、組合員資格を得る。そのため試用期間が終われば、組織率は100%になる。パートナーの組合員資格は、1日の労働時間が3時間以上かつ、1週間の労働日数が3日以上となっている。パートナーについては、クルー社員同様、試用期間後に組合員資格を得る。

⁷ 組織化活動のプロセスについては、連合総研編（2009）による。

化について理解があったこと、企業全体で見れば、クルー社員と社会保険付パートナーの人数は多くないことから、スムーズに進んだと考えられる。ただしこの段階では、長期パートナーは組織化されていない。この長期パートナーが組織化されるのは、2007年からである。

2. 2007年春闘

2007年春闘で、組合は社会保険付パートナーの時給ベア10円を要求した。同社では、正社員数の削減と非正規労働者の戦力化に伴い、彼女（彼）らに求められる仕事は高度化し、かつ業務量が増加していたため、社会保険付パートナーから、時給を上げるよう要求が出ていた⁸。

その際には、ある問題が生じた。長期パートナーの取り扱いである。社会保険付パートナーと長期パートナーの違いは、労働時間数のみで、仕事は同じである。そのため、組合執行部内で、「両者に差をつけることに整合性がない」という意見が多数を占めた。さらに、長期パートナーが増加する一方で、組合は未組織であったため、労働条件を把握していなかったこと、正社員と非正規労働者との業務の棲み分けの曖昧さが生じ、それが職場で問題視されていた。そのため執行部では、「社会保険付パートナーと同様、長期パートナーにもベアを要求すべきだ」という結論に至った。

2007春闘では、組合の要求の通り、社会保険付・長期パートナーにベア10円で満額回答となった。正社員組合員の賃上げはゼロであったが、正社員から不満は出なかった。正社員はパートナーの採用難と時給水準が他社に比べて高くないことを認識していたからである⁹。

3. 長期パートナーの組織化

上記の通り、2007年春闘において、社会保険付パートナーと長期パートナーの関係が1つの焦点になった。これがきっかけとなり、組合は長期パートナーの組織化に取り組む。以下では、そのプロセスをみていく。

長期パートナーの組織化は、2007年の3月から5月にかけて、執行部内で、組織化方法に関する協議を入念に行った。組織化については、他の労働組合の取り組みやプロセスに関する情報を収集するほか、すでに組織化した社会保険付パートナーの組織化の進め方を参考にしたという。同年6月には、中央執行委員会において、長期パートナーの組織化について審議し承認された。ここで長期パートナーの組織化が決定された。

2007年7月には、組織化対象者に説明会の実施を通告し、エルグ（機関紙）にて、長期パートナーの加入説明会の実施をアナウンスするとともに、組織拡大の必要性や加入条件を周知した。同年8月には、長期パートナーの加入説明会が開催された。説明会では、会社の

⁸ 時給はずっと据え置かれたままで、額は全員一律であった。

⁹ 「こっちが10円で、何で俺たちにはないんだ」という意見は出なかった。むしろ「採用がしっかりできるように、少しでもプラスになるんじゃないか。そっちの意味合いの方が大きかった」という。

協力を得ながら、店員食堂等の会社の施設を利用したが、その開催回数は90回にも及んだ。説明会において出された現状の労働条件や職場の課題等¹⁰は、2008年の春の交渉要求策定にも反映された。説明会で、588名の同意を得て、組合は8月末に組織化を宣言した。会社は、基本的に長期パートナーを組織化することに反対をしなかった¹¹。

その後、同意を得た長期パートナーには、組織化に関するエルグを発行するとともに、9月には、個々人にOCUサポートクラブに関する説明文を、11月には、組合費控除に関する説明文を発送した。さらに説明会欠席者や新規入社者に対しては、組織化後も継続して組織化に取り組んだほか、POS業務等、離席が困難な職場については、会社の協力を得ながら、対象者に説明を行ってきた。こうした地道な取り組みの結果、2007年12月1日に会社側とユニオン・ショップ協定を締結した。

第3節 組織化後の変化

1. 対話集会

具体的な組織化後の取り組みを見る前に、対話集会（トーク・トゥゲザー：略称TT）の説明をしておく。この対話集会は、組合役員が定期的に従業員の意見を聞き、それらを組合の取り組みに反映させるためのコミュニケーションの場である。

図表2-3-1の出席率を見ると、正社員よりも非正規労働者のほうが高い。非正規労働者は正社員より多いことを踏まえれば、この場は、実質的に非正規労働者の意見を聞く場と言える。なおこの集会では、労働条件に関わる内容を取り上げるため、主に春闘前に開催される。

図表2-3-1 対話集会の出席者数と出席率（2014年）

	在籍者	出席者	出席率
正社員	817人	408人	49.9%
有期雇用	1,004人	768人	76.5%
合計	1,821人	1,176人	64.6%

出所：図表2-1-1に同じ。

2. 対話集会の検討内容と意見

では、実際に対話集会において、何について検討がなされたのかを見ていく。2014年のテーマは、①有期雇用者の私傷病休職制度の導入、②有期雇用者の育児短時間の延長、③パワーハラスメント対策、④福利厚生施設の整備であった。これらのテーマに取り組むかどうか

¹⁰ 当時、労働条件や職場の課題として、正社員と同等の休暇制度の適用、育児・介護に関する均等待遇化、電車遅延時の均等待遇化等が出された。その内容は、図表2-3-4を参照のこと。

¹¹ 連合総研編（2009）p.101によると、会社は「1つの企業内にいくつも組織ができるよりも、1つにまとまって交渉して欲しい」との意向が強かったようである。

を聞いたわけであるが、その結果を図表 2-3-2 に示した。なおこの意見は、アンケート調査の結果である。アンケートの回収率(3店舗合計)は、正社員で 30.6%、有期雇用で 19.3%、合計で 23.2%になる。対話集会の出席者に比べると、アンケートの回収率は高くない。

これによると、多少の違いはあるものの、多くの組合員は全てに対して取り組んでほしいと回答した。雇用形態別に見ても、内容によって、多少の差はあるものの、正社員組合員と有期雇用の組合員との意識の違いはあまりない。①と②について言えば、正社員に認められている福利厚生制度を有期雇用に適用する取り組みであるが、正社員組合員の 8 割前後が要求することに賛成している。

図表 2-3-2 要求希望の有無 (2014 年)

		①有期雇用者の私傷病休制度の導入	②有期雇用者の育児短時間勤務の延長(小1まで)	③パワーハラスメント対策	④福利厚生施設の整備
正社員	希望する	85.0%	74.7%	80.7%	81.5%
	希望しない	15.0%	25.3%	19.3%	18.5%
有期雇用	希望する	100.0%	72.7%	88.4%	88.5%
	希望しない	0.0%	27.3%	11.6%	11.5%
合計	希望する	93.9%	73.9%	84.0%	84.7%
	希望しない	6.1%	26.1%	16.0%	15.3%

出所：図表 2-1-1 に同じ。

ところで、何故、正社員組合員と有期雇用の組合員の意識のズレが少ないのだろうか。もっと言えば、①と②については、有期雇用の組合員にのみ該当する要求である。何故、多くの正社員組合員は、要求することを望んだのだろうか。

そこで図表 2-3-3 の希望する理由と希望しない理由を見ていく。ただし図表 2-3-2 とは異なり、図表 2-3-3 は雇用形態ごとに集計されていないため、正社員と有期雇用者の意見が混在する。

希望する理由では、その他に挙げられている意見を含めて考える。と言うのも、その他の内容には、要望が多く含まれており、希望する理由に近い内容のものが多いためである。大まかに言えば、希望する理由は、①環境の整備の必要性・希望、②取り組まないことによる悪影響への懸念(人材の損失、退職などを含む)の 2 点にまとめることができる。

他方で、希望しない理由はどうか。項目によって、希望しない理由は異なるが、その理由は、①職場への悪影響の懸念、②受け入れる土壌がない(そもそも反対、優先順位が低い等を含む)、③個別で対応すべき(特にパワハラ対策)と言って良いと思われる。

いずれにせよ、理由として上げられているものは、実際に現場で働く従業員だからこそ出てくるものであり、その意味においては、対話集会は、現場で働く従業員の声を聞く場とし

て機能していることがわかる。

図表 2-3-3 希望の有無の理由

要求	1. 希望する理由	2. 希望しない理由
① 有期 制度 雇用 者の 導入 の 私傷 病	<ul style="list-style-type: none"> ・安心して働ける、働きやすい環境を希望 (22) ・社員と同じ制度にしてあげたいし、してほしい (9) ・大切な人材の喪失になる (8) ・実際に退職した人や悩んでいる人がある (4) ・けがや病気は本人の意思ではなく、いつなるかわからない (2) ・売り場フォローがあれば希望 (2) ・高齢化しているので必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・人員減や運営面の問題がある (6) ・会社がどこまでクルー社員に期待しているのか不透明な中でクルー社員に対する対策は出来かねる ・有期雇用者の保証を社員と同等としなくてもよいと思う。 ・制度を取りやすくすることは大切だが、そのような売り場作りができていないか疑問
② 短有 期雇 用者 の延 育児 (小一 勤務 まで)	<ul style="list-style-type: none"> ・安心して働ける環境を希望 (9) ・社員と同じ制度で良いと思う (9) ・3歳まででは短すぎ、働くのが大変だと思う (5) ・職場内で格差が生じることが日々の円滑な運営に悪影響が出ると思う 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者が少ないので必要ない (2) ・会社がどこまでクルー社員に期待しているのか不透明な中でクルー社員に対する対策は出来かねる ・有期雇用者の保証を社員と同等としなくてもよいと思う。 ・売り場の人員不足に影響を及ぼすので必要ない ・クルー社員 (化粧品販売職) の受け入れ問題が解決しないと難しい
③ 対パ ワー ハラ スメ ント	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事への意欲の低下につながる (5) ・風通しの良い、安心して働ける制度を希望 (4) ・重視 (社員) の教育が必要 (4) ・相談窓口の設置を希望 (2) ・対策をきちんと設けてほしい (2) ・うつ病になりかねない切実な問題 	<ul style="list-style-type: none"> ・人によって受け方や感じ方が違うものなので必要ない (2) ・パワハラの内容や現状が具体的にわからないため (2) ・当社にこのようなことは感じられない ・個別に解決していけばいい ・判断が難しい案件なので、併行要求に入れるべき内容ではないと思った。 ・パワハラをしている本人の自覚が無ければ指導しても無理だと思った
④ 福利 厚生 施設 の整 備	<ul style="list-style-type: none"> ・狭く暗い、座席数も増やしてほしい (9) ・食堂、休憩室のメニュー (内容・質・味・栄養バランス・数他) の改善 (9) ・新宿店本館7階食堂喫煙室の煙の流出改善 (7) ・気持ちの良い、工夫した空間・設備にしてほしい (6) ・新宿店ハルク休憩室の改善 (メニューを含む) (5) ・新宿店ハルクと本館の格差をなくしてほしい (4) ・衛生管理の徹底 (食品への虫の混入他) (3) ・店員の態度・対応の改善 (2) ・売店の充実 ・喫煙室はいらない 	<ul style="list-style-type: none"> ・優先順位が低く、今やるべき課題ではないと感じた (4) ・労働条件を戻すのが先 (4) ・特に希望はない (3) ・お金をかける必要はない (2) ・現状で満足している
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> ・①～④全て必要だと思う (7) ・新宿店トイレの改善 (3・6・7階他)、町田店バスビルトイレの改善 (7) ・介護を担う人の対応 (現状制度とりにくい) (5) ・社員の育児短時間の延長、もしくは早番勤務固定等の対応 (5) ・従業員設備 (ロッカー等) (3) ・有期雇用者も連続で休みやすくしてほしい (社員と同じように連続休 (4日) を取得等) (2) ・有期雇用者の育児休職期間の延長 ・半日休暇制度の取得事由をなくしてほしい ・新宿・町田・藤沢での社員の働き方の違い、均等・均衡処遇に反する ・有期雇用者 (パートナー) もミニフレックスの取得を可能としてほしい ・永年勤続を整備して下さい。何年も変わらず対象外ですが、同じ働く者として士気が下がる 	

出所：図表 2-1-1 に同じ。

注。括弧内の数字は出された意見の数を示す。

3. 組織化後の取り組み

ここでは、非正規労働者を組織化した後の取り組みを概観しておく。図表2-3-4の通り、2008年～2014年にかけての取り組みをみると、この間の組合の取り組みは、福利厚生面を中心に、一貫して、正社員と同じ制度の適用を実現してきたことがわかる。したがって、特に断らない限りは、雇用形態に関係なく、全ての従業員に適用される¹²。

図表2-3-4によると、太字の箇所（下線なし）と太字の箇所（下線あり）の2つがある。前者は、特に重要な取り組みを指し、後者は、賃金カット（減額措置）を示す。1つ1つ細かく見ていく余裕はないが、主な改定内容は、上記の2つであるといつて良い。こうした取り組みが多いのは、2008年以降のリーマンショックによる業績悪化による影響が考えられる。下記の発言の通り、組合は費用のかかる制度要求ではなく、生産性を上げるような仕組みを中心に要求せざるを得なくなった。

「2010年から13年の9月まで、ちょうど組織化した後に、労働条件の縮減措置が始まってしまって、なかなか費用がかかる制度要求というのが、正直できなかつたというような実態もあります。どちらかという、生産性を上げ、企業業績の向上、労働条件の復元につながるような仕組みの制度要求が中心になったというところが実態ですね。」

図表2-3-4 均衡処遇実現への取り組み

年度	改定内容
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ・パートナーのベースアップ 10 円 ・パートナーの忌引休暇・特例休暇・特別休暇の適用 ・パートナー通勤費支給方法の見直し（上限一日 1,000 円を全額支給に見直し） ・有期雇用社員の育児・介護に関する制度の均等待遇化 ・有期雇用社員の電車遅延時の均等待遇化
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ・介護に関する休暇（無給）を新設（年間 10 日間） ・労働条件の縮減
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ・パートナー評価制度（昇給制度）の導入 ・有期雇用社員の育児短時間勤務制度（6 時間のみ）の導入 ・労働条件の縮減 ・夏期一時金の減額 ・期末一時金の支給
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ・半日単位での年次有給休暇制度（年間 10 回、取得事由：私傷病・育児・介護・不妊治療）の導入 ・ボランティア休暇制度（無給）の導入 ・労働条件の縮減
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ・半日単位での年次有給休暇制度の取得事由に自己啓発を追加 ・自己啓発を支援する環境整備の取り組み（通信教育冊子の全従業員への配布等） ・育児・介護ガイドブックの作成と全従業員への配布 ・評価のフィードバックの運用強化にむけた取り組み（被評価者押印欄の追加） ・労働条件の縮減 ・2013年9月から労働条件の縮減一部解除 ・決算賞与の支給

¹² 例えば、2008年で言えば、電車遅延時の均等待遇化があげられる。電車の遅延が発生し、勤務時間に遅れてしまうと、パートナーはその分の時給がカットされていた。しかし組織化後に、組合が電車遅延時の均等待遇の申し入れ、遅延分の時給を支払うよう制度が改定された。

2014 年	<ul style="list-style-type: none"> ・有期雇用社員の私傷病休職制度（6 ヶ月）の導入 ・半日単位での年次有給休暇制度の取得回数の拡充（年間 20 回） ・パワーハラスメント防止の労使協定と相談窓口の設置 ・福利厚生全般に関する労使専門委員会の設置 ・店員食堂・休憩室の分煙対策の徹底 ・従業員の健康に配慮したメニューの検討 ・衛生面からの従業員施設の改善 ・有期雇用社員制度の再構築（※現在詳細について協議中）
--------	--

出所：図表 2-1-1 に同じ。

注 1. 太字と下線部は給与の減額措置の内容を示している。

注 2. 太字のみの箇所は、処遇改善に関わる内容を示している。

4. 具体的な取り組み

ここでは、組織化後の具体的な取り組みとして、半日単位の有給休暇制度、私傷病休職制度、人事評価制度の導入を取り上げる。給与の減額措置については、節を改めて論じる。

(1) 半日単位の有給休暇制度

小田急百貨店は、2012 年から、有給休暇制度の取得を半日単位で認めている。ただし半日単位の利用は、私傷病、育児（主に学校行事への参加）、介護、不妊治療の 4 つに限られていた。その後、2013 年には利用事由に自己啓発を追加しただけではなく、2014 年には取得回数の上限を 10 回から 20 回に拡大した。

「半日単位の有給休暇制度を入れた後に、使っている実態を見ると、年間 10 回の取得上限に到達している状況でした。多様性に対応できないといいますか、例えば、介護の場合、もうちょっと必要だとか、育児にしても、私傷病にしても、特に短時間勤務で働いている方は、育児に伴ってお休みされるケースが多くて、そうすると有休と自分の休みだけだと足りないケースもある。そうした時に、半日で取得ができれば、回数も増やせまずし、職場運営上も半日休んで、半日出社できれば、運営的にもプラスに働くので、両方の面でいいのではないかとということで、回数を増やしたというところですよ。」

(2) 私傷病休職制度

私傷病休職制度とは、仕事以外で負傷したり、病気にかかったりした際に、無給で休みを取る制度である。正社員は 3 年間となっているが、クルー社員とパートナーは 6 ヶ月である。非正規労働者について、組合は 1 年間の休職期間を申し入れたが、非正規労働者は契約期間が 1 年であるため、「契約期間と同じ休職期間は認められない」という理由で、要求通りにはいかなかった。ただし、「今までの実態を見た時に、全ての方を守ることが出来たため、6 ヶ月であれば問題ない」と考え、組合は 6 ヶ月で妥結した。

(3) 人事評価制度の導入

非正規労働者に人事評価制度が導入されたのは、2010 年である。その背景には、非正規労

働者の賃金制度の未整備があげられる。非正規労働者の採用は、店舗単位で行われるため、店舗によって、初任時給や賃金制度がバラバラになっていた。また採用難の際に、一時的に時給を引き上げたものの、賃金体系を整備しなかったため、経験年数と時給との間にバラツキが生じるようになってしまった。そのうえ、非正規労働者には昇給制度がなかったため、近年の最低賃金額の上昇を受けて、多くのパートナーの時給が自動的に上がり、結果として、経験年数と時給額のアンバランスはより一層顕著になった。非正規労働者からすれば、「頑張っても時給が上がらない」状況が生み出されたのである。

そこで組合は、2009年からは、生産性の向上ややりがい、働きがいを重視し、会社に対して、非正規労働者にも人事評価制度を導入し、その結果を処遇に反映するよう申し入れを行い、前向きな回答を得た。

「労働組合では、従前より、定時スタッフ社員・社会保険付パートナー・長期パートナーについて、他の雇用形態と比較し、昇給制度が導入されていないことにより、制度上の差異が生じていること、また経験や習熟、成果に応じた適正な処遇を決定し、『やりがい・働きがい』に繋がる制度の構築が必要であることから、昇給制度の確立にむけて取り組んできました。そして、2009年春の交渉では制度導入を要求し、これに対して、会社側からは評価制度の構築と、評価を処遇へ反映する制度の導入について必要性を認識することからも労使協議を行い、早期導入を目指していくとの回答を得ました」（第42期の「活動のまとめ」p.109より）

なお組合がこうした取り組みができたのは、下記の発言の通り、パートナーを組織化することができたからである。

「それまでは（パートナーは）組合員ではなかったので、要求が難しかった。他の雇用形態の組合員には評価制度があって、1年頑張ったら昇給する仕組みがあったり、パートナーに関しても1年ごとにスキル、経験というものを積み重ねていくので、評価制度を導入しようということになり、会社側に要求をして、妥結して、詳細はその後協議という（ことにしました）。」

では、どのように人事評価制度を構築してきたのだろうか。同労組の取り組みの特徴は、「労働条件に関わることは対話集会（トーク・トゥゲザー）で意見を聞く」ということにある。この方針に従い、組合は、人事評価制度の構築のために、何度も対話集会を開催した¹³。その方法は、会社側の申し入れ内容および組合対応について、対話集会の中でパートナーに開示し、意見を集め、労使協議を重ねたうえで、最終的に評議員会（55人中クルー社員が6人含まれる）で議決するというものであった。ここで大事なことは、人事評価制度の構築に非正規労働者が関与していることである。

¹³ 対話集会への参加率は、正社員が6割程度、クルー社員が75%程度、パートナーは9割程度となっている。対話集会は、主に非正規労働者の組合員の意見を聞く場となっていると考えられる。

「執行委員とか評議員、職場役員を中心に設計しました。職場にパートナーがいるところのメンバーばかりですから。その実態がわかっているのです。例えば、『こういう評価で良いのかとか』というのを確認させてもらいながら、最終的に対話集会をやって、評議員会で（議決しました）。」

パートナーの人事評価制度には、下記の10項目が設定された。これらの項目について、5点、3点、1点の点がつけられる。5点は、「パートナーとしての役割を遂行するうえで、他のパートナーの模範となる働きをしている場合」や「前年と比較して大きく向上が見られる場合」につけられ、3点の場合は、パートナーとして最低限求める基準である「その役割を問題なく遂行している」状態になる。なおこの3点は標準点とされた。1点は、「役割発揮が来ていない場合」につけられる。

こうした形で一次・二次評価が行われていく。基本的に、第一次評価は係長級が、第二次評価は課長級が行う。いずれの評価においても素点がつくが、二次評価が優先される。その場合、二次評価者は一次評価者に評価結果をフィードバックする際の差異の原因等や総合評価の説明をしたりする。一次評価者は、被評価者に評価結果をフィードバックし、次年度の業務に活かすための説明をしなくてはならないからである。

評価の判定は合計点で行われる。A評価の場合は、合計点が38点以上、B評価は19～37点、C評価は18点以下である。人事評価は絶対評価で行われるため、制度上、分布の制限は決まっていないが、A評価は全体の15～20%、B評価は8割前後、C評価はほとんどいないという。

図表 2-3-5 パートナーの評価項目

- | |
|--|
| <p>(1) 定型的な業務を遂行するうえで必要な業務遂行能力の発揮度、行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ①担当する業務を正確に遂行する。(正確性) ②指示された業務を時間内に迅速に遂行する。(迅速・円滑度) ③指示・命令・及び仕事の目的や内容を正しく理解し、行動する。(理解力・実行力) ④問題が発生した時、正しく理解し、判断・行動する。(対応力) ⑤お客様やメンバーに好感の持たれる(聞き方、伝え方) 対応する。(表現力) <p>(2) 職場運営を補助するうえで必要な取り組み姿勢や意欲</p> <ul style="list-style-type: none"> ①与えられた業務を最後まで遂行する。(責任性) ②与えられた業務に積極的に取り組む。(積極性) ③与えられた業務の中で、無理、無駄なく効率的に業務遂行している。(効率性) ④職場メンバーと良好なコミュニケーションを図り、忙しいときは、メンバーの手伝いをし、職場運営の補助を行う。(協調性) ⑤決められたルールやマナーを守り、職場の秩序維持に努める。(規律性) |
|--|

出所：「第42期 小田急百貨店労働組合 活動のまとめ」pp.110-111 より。

総合評価が決まると、賃金に反映される。A評価の場合、5円の昇給となる。ただし最大

で8回まで(40円の昇給)という上限がある¹⁴。他方で、B評価とC評価の昇給額は0円である。B評価とC評価の違いは、契約更新の有無につながる。B評価の場合、再契約となり、C評価をとると、再契約しない場合がある。組合は、C評価を受けたパートナーに対して、会社が改善指導を行ったのかどうか等についてチェックを行っており、安易な雇い止めが行われないように規制している。その結果、雇い止めが行われる場合は、改善措置を講じても、C評価を取る(改善が見られない)場合に限られると考えられる。

上記の通り、評価によって、パートナーの昇給額(時給額)や契約更新の有無が決まる以上、パートナーは評価結果に関心を持たざるを得ない。しかしパートナーから、「評価結果のフィードバックがなされていない」という不満が出された。そこで組合は、2013年に評価表に個人の印鑑を押す書式に変えることで、従業員に評価結果を必ず開示し、フィードバックするよう制度を改定させた¹⁵。この取り組みは、多くの組合員から一定の評価をされているという。

第4節 経営の合理化

1. 2009年の減額措置への対応

2008年以降、小田急百貨店は、業績の悪化を経験した。組合は、業績悪化による対応(賃金カットを受け入れるかどうか)について、対話集会を何回も開催し、組合員に説明してきた。そして、最終的に評議員会で審議し、満場一致で減額措置を受け入れることとした。

具体的な対応を見ていこう。2009年の段階では、従業員の休日を増やし、その分の賃金カットで対応していたが、それでも厳しい状況が続いたため、2010年から給与を減額することとなった。

減額措置の期間については、労使の間で、「ここまで戻ったら戻す」ということを決めていた。見直しは半期毎(2月と8月)に実施することとされ、2013年9月給与(10月の支給分から)に減額措置の一部が解除された。

「第45期 小田急百貨店労働組合 活動のまとめ」のp.41には、労使協議の場での会社側のコメントが記載されている。これによると、労使の約束通り、月例給与の減額措置の解除を判断したことがわかる。またこれと同時に、パートナーの契約日数の縮減の解除も行われた(図表2-4-1)。

¹⁴ ただし最低賃金の上昇分と評価による昇給額が重なる場合は、昇給回数にカウントしないことになっている。

¹⁵ 小田急百貨店労働組合(2013年)『第44期 小田急百貨店労働組合 活動のまとめ』pp.67-73によると、第1回の団体交渉において、組合は、目標管理・評価制度の運用強化の中で、「フィードバック時に、業績評価表の開示を行う(被評価者確認・押印欄を設ける)」ことを申し入れた。その後に開催された第2回の団体交渉の中で、会社側は「現行の目標管理・評価制度の運用強化については、貴申し入れどおりとするが、詳細については別途協議とする」と回答し、組合の申し入れを受け入れた。

図表 2-4-1 会社側のコメント（一部抜粋）

組合員の皆さんには、2009年11月からの長い間に亘り、月例賃金減額措置ならびにパートナーさんの出勤日数の縮減についてご理解・ご協力いただいたことに感謝し、御礼申し上げます。

労働条件の縮減については、雇用の維持・確保ならびに自助努力で企業業績を回復させることを前提に取り組んできました。労働協働で全社一体となり努力を重ね、ようやくその実現に至りました。2013年度第2四半期決算については、営業利益・当期純利益とも黒字になり、予算を大きく上回る利益を積み増すことができました。一方で、今後想定される商況を踏まえると、決して楽観視できる状況ではなく、少しの環境変化で、再び業績が悪化してしまう可能性も否定できません。また、2014年4月に予定されている消費税増税を踏まえると経営としても、慎重に判断せざるを得ませんでした。労使が約束して共に危機を乗り越えてきたことから今回の対応について決定しました。これからも引き続き共に力を合わせて、企業基盤の確立にむけて取り組んでいきたいと考えます。よろしく申し上げます。

出所：小田急百貨店労働組合『第45期小田急百貨店労働組合 活動のまとめ』p.41より。

注：下線は筆者が付した。

2. 組合員の反応

ところで、給与減額措置に対する組合員の反応はどうであったか。これは雇用形態によって異なっていた。

まずパートナーの反応から見ていこう。「(その当時) パートナーに文句を言われた記憶が無い」という。就業調整をする長期パートナーならば、出勤日数を1日減らしても大きな問題にはならないが、就業調整をしない社会保険付パートナーから文句が出て不思議はない。しかし社会保険付パートナーからも不満は出なかったという。その要因の1つは、社会保険付パートナーに一時金が出されたことである。当初、会社からは、一時金を支給しないという提案があったが、組合が「社会保険を支払うのに必要な雇用形態ということで設計しているのだから」ということで、一時金が支給された。一時金をもらえない可能性のあった社会保険付パートナーからすれば、組合の取り組みに一定の評価をし、減額措置を受け入れやすくなっていた可能性がある。

これに対し、クルー社員の中には納得していなかった人がいたという。組合は、雇用形態によって役割・責任(=賃金額)が異なるため、減額の割合に傾斜を付けさせていたし、クルー社員については、組合が月例給与の削減率を押し戻していた。したがって、クルー社員だけが大きな負担を背負っていたわけではない。それでもあまり理解をされなかったのは、属性の違いが大きく影響していると考えられる。パートナーは主婦層が多いのに対し、クルー社員の年齢層は30歳前後が中心で、独身や世帯主が多い。そのため賃金の減少は、クルー社員にとって、パートナー以上に打撃が大きかったと考えられる。とはいえ、組合は、クルー社員に対して、減額率に傾斜をかけているということで納得してもらうこととなった。

3. 減額措置の影響

上記では、クルー社員の中に不満を持つ組合員はいたが、パートナーからは不満が出なかったということがわかった。しかし労働者は不満をもつと、その不満を発言することもあるれば、何も言わずに離職を選ぶこともある。

そこで減額措置が行われた 2009 年前後を比較して、離職が増えたのかどうかを見てみたい。なお本来であれば、離職率の推移をみるべきであるが、ここでは平均勤続年数を代理指標として用いる。平均勤続年数が伸びていれば、離職者は少なく、逆にその数字が短くなっていれば、離職者が多いと考えられる。

そこで、図表 2-4-2 の雇用形態別の平均勤続年数を見る。給与の減額措置が行われたのは、2009 年である。正社員の平均勤続年数は 23 年程度で推移しており、それほど変化は見られない。これに対し、定時社員と定時スタッフ社員の平均勤続年数は伸びている。クルー社員についてはどうだろうか。当時の事務職については、人の入れ代わりがない等の制約があるため、販売職と化粧品販売職に着目する。どちらも平均勤続年数は伸びている¹⁶。この傾向は、パートナーにも当てはまる。社会保険付パートナーと長期パートナーの平均勤続年数は伸びている。

図表 2-4-2 雇用形態別平均勤続年数の推移

	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度
正社員	23.2 年	22.9 年	22.8 年	22.8 年	23.2 年
定時社員	20.6 年	21.4 年	22.2 年	23.6 年	23.9 年
定時スタッフ社員	6.5 年	7.3 年	8.3 年	9.3 年	10.3 年
クルー社員（販売職）	1.8 年	2.2 年	3.0 年	3.8 年	4.1 年
クルー社員（事務職）	5.9 年	6.9 年	7.9 年	8.9 年	9.9 年
クルー社員（化粧品販売職）	1.9 年	1.9 年	2.3 年	2.3 年	2.8 年
社会保険付パートナー	5.6 年	5.4 年	6.6 年	7.3 年	7.9 年
長期パートナー	6.2 年	6.5 年	7.2 年	7.7 年	7.8 年
パートタイマーの有効求人倍率（東京都）	2.11	1.77	1.06	1.27	1.66

出所：図表 2-1-1 に同じ。ただし東京都のパートタイマーの有効求人倍率については、東京と労働局の HP よりデータをダウンロードした。アクセス日は、2016 年 3 月 22 日である。

<http://tokyo-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/var/rev0/0141/7050/2016129.pdf>

注．上記の数字には、休職者や出向者は含まれない。

¹⁶ クルー社員（化粧品販売職）については、クルー社員（販売職）に比べ、平均勤続年数はあまり長くはない。この原因は、「結構、取引先に引っ張られるケースがありまして」というように、化粧品売場では、クルー社員の離職（引き抜き）が多いことが影響していると考えられる。それでも、僅かではあるが、勤続年数が伸びているということは、クルー社員が定着したと考えて良いであろう。

なお図表 2-4-2 には、東京都のパートタイマーの有効求人倍率を付した。リーマンショック以降、景気が落ち込み、求人が減って仕事を選べない状況になっていることが要因なのであれば、景気が回復し求人が増えたら、離職をする可能性があるからである。そこでデータを見ると、2008 年度以降、有効求人倍率は低下傾向にあり、パートタイマーにとって、新しい仕事を探しにくくなったが、2011 年度からは好転している。この場合、2011 年度以降、平均勤続年数は伸びないはずであるが、むしろその数値伸びている。この結果から、非正規労働者は給与の減額措置を受けながらも、定着していたと考えられる。

第 5 節 均衡処遇実現への取り組み

1. 人事処遇制度改定の背景

小田急百貨店では、労使が均衡処遇を実現するために、雇用形態別の役割を整理し、処遇制度の改定に取り組んでいる。取り組んでいるというのは、まだ制度改定の最中にあるからである。小田急百貨店では、まずはクルー社員を対象に人事制度の改定が行われた。

ところで、何故、組合はクルー社員から取り組んだのか。これは給与減額措置のところでも触れたが、クルー社員は正社員との処遇格差に対して不満を持っているからである。こうした声は、2003年の組織化以降、クルー社員から不満として出されてきたことである。組合としては、クルー社員の声に応える必要があった。これがこの問題に取り組む1つの要因である。

もう1つの要因は、クルー社員の戦力化である。小田急百貨店においても、正社員数が減少しており、正社員はより基幹的な業務にシフトしていく必要がある。そのため、販売業務については、クルー社員やパートナーにより一層活躍してもらう必要があった。ただし、現行の労働条件で、クルー社員に正社員の仕事を任せるのは、労働組合としては、容認できるものではない。そのためには、クルー社員の役割の範囲の中で何を任せられるのか、その役割に応じた処遇をどうしたら良いかを考える必要があった。

2. 上級クルー導入の経緯

クルー社員の人事制度は、2015 年 3 月に導入された。今回の制度改定の目玉は、クルーの1つ上に「上級クルー」という身分を設けて、クルー社員がステップアップできる仕組みを構築したことにある。組合にとっては、上級クルーの設置は「クルー社員の拡充身分」ということになる。

今後の正社員の要員推移を踏まえると、現行クルー社員の役割を拡大し、正社員と同等の役割を担う身分が必要だということから、会社と協議を行った。上級クルーの新設によって、現行クルー社員の更なる役割発揮を促すとともに、効果的な雇用形態の組み合わせを実現することが目的である。

そのため、上級クルーを「現在正社員が実施している業務を補完する新たな雇用形態」と

して設定した。上級クルーが担うべき業務や短期的な役割発揮については、正社員と同等とするものの、職場や本人のニーズも勘案し、職場や業務特性を限定することにより、中長期的な役割期待については、正社員とは一定の差異が生じるものとした。

その理由は、①上級クルーの新設は本人ニーズにも対応した有期雇用社員の活用促進に繋がること、②正社員の減少を補完するためには上級クルーの新設が有効であること、③限定の範囲についてはクルー社員のニーズを勘案した設定であること、④賃金については限定の範囲を勘案するとともに、年収ベースで3つの条件¹⁷を満たすこと、⑤臨時賃金については、クルー社員の拡充という位置づけを勘案し安定した支給水準が維持できること、⑥評価についても、クルー社員の評価制度をベースとし、期間や反映についてはクルー社員と同様の設定としたうえで、目標設定や評価レベルについてはクルー社員との役割の違いも考慮し今後協議していく確認ができたことの6点である。

3. 上級クルーとクルーの違い

ここでは、図表 2-5-1 を参考に、正社員、上級クルー、クルーの3つを比較しながら、上級クルーとクルーの違いを概観する。

正社員には、一般階層（1グレード）、リーダー階層（3グレード）、マネジメント階層（3グレード）の7段階のグレードが設定されている。以前は、職務に基づいて11グレードが設定されていたが、そのグレードを7つに大括化し、職務に加えて、職務に付随する役割を果たすことが求められるようになったという。

図表 2-5-1 クルー社員を含む人事体系

	正社員	クルー社員	
		上級クルー	クルー
職場	限定なし	店舗限定	課・Div・限定
職種		業務特性	限定する
マネジメント階層	M3	/	/
	M2		
	M1		
リーダー階層	L3	/	/
	L2		
	L1		
一般階層	S	上級クルー	/
	/	/	

出所：小田急百貨店労働組合提供資料より。

¹⁷ 3つの条件とは、①上級クルーの年収の上限がL1社員の年収の下限よりも低くなること、②上級クルーの年収の中間が一般階層社員の年収の中間より低くなること、③上級クルーの年収の下限が一定金額を超えることである。

正社員の新しい人事制度に対応する形で、上級クルーは設定された。上級クルーは、リーダー階層の L1 と一般階層の S に対応する。これらのグレードは、売場担当スタッフであり、上級クルーが担う役割と同等だからである。ただし上級クルーは店舗限定（勤務地限定）と業務特性（業務の限定）があるのに対し、正社員は職場も職種も無限定であるため、年収ベースで言うと、上級クルーは、L1 と S の正社員の 9 割程度になる。この割合は、過去の判例に基づいて設定された。

クルーについてみると、一般階層の正社員、上級クルーともに重なりが無い。クルーの業務は、正社員のものとは切り離されており、課や部門に職場が限定され、かつ職種も限定される。上級クルーに比べると、職場の異動範囲と業務が限定される。このように、同じクルー社員であっても、上級クルーとクルーは、業務内容、役割、限定の程度の点で、明確に区別されている。

こうした上級クルーの導入に対するクルー社員の反応はどうだったのか。組合は対話集会で、クルー社員に対して上級クルーの導入について説明を行った。その際のクルーの反応は、人によって異なるというものであった。組合によると、「クルー社員よりも処遇があがる制度を作ったことに対して歓迎する」と、「もともと正社員登用への道が少なかったのに、そこに上級クルーを作ると、ステップアップを 2 回しなくてはならないので、余計に遠回りをするになってしまった」と言う人に分かれたという。

実際に、組合資料によると、主な意見として、「上級クルーの新設はありがたいが、正社員登用への道が遠回りになる様に感じる」があげられている。これに対し、組合は、①クルー社員から正社員への登用は新制度でも実施されること、②登用要件や審査の視点等については、引き続き協議をしていくこと、③上級クルーとしての役割を果たすことは、正社員と同等の役割や責任を果たすことになるため、上級クルーとして培った経験や蓄積された能力は、即戦力として評価され正社員登用にも繋がるという会社見解を確認していることの 3 点を説明している。

4. 上級クルーへの昇格

小田急百貨店では、上級クルーが導入される以前から、クルー社員の正社員登用は、毎年 2～3 人くらいの規模で実施されてきた。上級クルーの導入によって、昇格ルートは、①クルーの正社員登用、②クルーから上級クルーへの昇格、③上級クルーの正社員登用の 3 つとなった。だからこそ、組合は、上級クルーを「クルー社員の拡充身分」と説明しているのである。

クルーから上級クルーに昇格するには審査がある。昇格審査では、基本的な知識や一般常識、社内のルール等を問う試験があるほか、論文、面談が行われる。昇格審査の内容は、新入社員が受ける試験と同じである。クルーは、上級クルーの昇格審査と正社員の登用試験のどちらも受験することができる。2015 年の実績で言えば、応募したクルーの内、12 人が上

級クルーの昇格審査と正社員登用の2つにチャレンジした。その結果、11人のクルーが上級クルーに昇格し、3人のクルーが正社員に登用されることが決まった。

ところで、パートナーからクルー社員への登用はあるのだろうか。2016年2月の段階では、その制度は存在しなかったが、運用上はあり得るということであった。クルー社員の枠が空いていれば、優秀なパートナーに「クルー社員として働いてみないか」と声をかけることがあるという。その判断は各職場と人事部の間で行われるが、そのニーズはあまり無いという。そもそもパートナーとはクルー社員の役割は異なっていること（登用されると仕事が大きく変わる可能性がある）、そもそも「バリバリ働きたいという人は、最初からパートナーに応募してこない」からである。

5. 業務の整理と評価

上記は人事処遇制度の改定であったが、組合は業務の整理にも取り組んだ。ここでは、販売業務を担当するクルー（販売職）を取り上げる。職場によって、運用実態が異なっていたからである。

クルー（販売職）の業務は、労働協約において、「販売及び販売関連業務」と定められている。しかし実際の募集要項には、「販売だけではなく、発注・納品・在庫管理等の販売関連業務も含めながら、販売スキル全般の習得を目指す」と記載されている。さらに「販売関連業務」の範囲については、職場ごとに実態が異なっている。

そこで労使間で、クルー（販売職）の業務範囲の再整理が行われた。その結果、労使で確認した「販売関連業務」の範囲は、「日々の売り場内において発生する業務」のうち、担当商品を販売するための準備や事後処理に関する業務、担当商品の販売に繋がるスキルの習得が可能な業務となった。

しかし販売関連業務の範囲は、店舗や部門、所属、担当商品によって異なり、全店統一の基準を設定することは事実上困難であるため、組合は、会社から提示された具体例（図表2-5-2）について、クルー（販売職）を含めた職場役員へのヒアリング調査を行い、各職場の実態と照らし合わせ、現行の労働条件の範囲内であることを確認した。

図表2-5-2 会社から提示された販売関連業務の具体例

<販売関連業務の具体例>

店内外催事、センター業務、在庫管理、補充仕入発注、検品作業、納品・返品、店頭値上下、商品入替作業、クレーム対応（一次）など

出所：図表2-5-1に同じ。

さらに、クルーと上級クルーの業務が明確に区別されているのだから、評価制度の仕組みも異なる。評価結果は、クルー社員の賞与に反映される。図表2-5-3には、クルー社員の

人事評価制度を示している。これによると、クルー社員には、業績評価（数値評価と課題評価）と基本能力評価が求められている。

ただしその内容は、上級クルーとクルーでは異なる。数値目標では、クルーは個人の販売実績（売上高）だけが問われるが、上級クルーは同じ個人目標のほか、担当範囲において、組織目標達成についても評価対象となっている。

課題評価では、クルーは、半期毎に担当業務における業務遂行目標で評価されるが、上級クルーは、それに加え、統括マネジャーの方針によって、もう1つの課題（評価対象）が与えられる。

基本能力評価では、クルーはクルー社員としての能力要件が問われるが、上級クルーになると、その基準がL1社員のものになる。評価内容が同じでも、その基準がクルー社員なのか、正社員なのかが異なる。

図表 2-5-3 クルーの評価制度

項目		上級クルー	クルー
業績評価	数値評価	担当範囲における組織数値 個人数値（営業部門の内、販売業務従事者）	個人数値(販売従事者)
	課題評価	担当業務における半期毎の業務遂行目標。統括マネジャー方針をもとに設定	
基本能力評価		社員のL1グレードに求められる役割遂行評価に準じ、共通項目（定型目標）として設定	クルー社員に求められる能力要件を共通項目（定型目標）として設定

出所：図表 2-5-1 に同じ。

6. ミニフレックス制度

小田急百貨店では、クルー社員の働き方に即した制度改定も行っている。同社には、ミニフレックスという1ヵ月単位の変形労働時間制度がある。具体的には、シフトを決める時に、この日は計画的に残業をするから、この日はその分勤務時間を短くするというフレックスタイム制度である。

この制度の目的は、「社員が自由意志に基づいて、所定労働時間を弾力的に配することにより、個人生活の充実を促進し、かつ労働の効率を高め、もって労働生産性の向上を目指すこと」にある。制度の適用者は、正社員のみで、クルー社員には適用されていなかった。正社員は36協定の範囲内で残業することが想定されているが、クルー社員は残業をしないことを前提とした雇用形態だからである。

しかし、業務の実態としては、クルー社員は正社員に近い仕事をしているため、クルー社員も実質的に残業をすることがある。この場合、正社員はミニフレックス制度を利用することができるが、その対象者ではないクルー社員には、残業代が支払われるものの、ミニフレ

ックス制度を利用できない。そのためクルー社員からは、組合に対して、「実質的に残業をさせているのに、ミニフレックスで別の日に早く帰れないから、負担が増えるばかりではないか」という声が寄せられていた。

そこで、2014年3月からクルー社員にもミニフレックス制度を適用させた。この取り組みは、クルー社員からの評判が良く、「何かあれば、組合は声を聞いてくれるという意識が浸透した」という。

第6節 小括

これまで小田急百貨店労働組合の取り組みを見てきた。小田急百貨店では、正社員数の減少により、非正規労働者の活用が進められてきた。この動きに対し、組合は2000年代から、組合員の範囲を拡大する形で、非正規労働者の組織化を進めてきた。組織化後の取り組みとその効果として、以下の3点が指摘できる。

第1に、組合員の声が組合活動に反映されていることである。小田急百貨店労働組合の特徴の1つに、対話集会を通じて、広く組合員の声に耳を傾けたり、制度の説明を行ったりしている。非正規労働者の組織化後、組合は非正規労働者（組合員）のための取り組みに力を入れてきた。その具体例をあげれば、クルー社員のミニフレックス制度の適用やパートタイマーへの評価制度の導入である。いずれも、非正規労働者の組合員の声を反映したものであり、彼（彼女）らにメリットが存在する。また、組織化後には、議決権を持つ評議員のなかにクルー社員が含まれ、非正規労働者が組合運営にも関わるようになった。非正規労働者の組織化によって、組合運営や組合活動は変化する。

第2に、合理化への対応である。小田急百貨店は、企業業績の悪化によって、2009年から、正社員のみならず、非正規労働者に対しても、給与の減額措置を講じた。その措置は2013年8月まで続いたが、計画より半年早い解除となった。その背景には、会社の経営努力もあったと思うが、組合と組合員による協力もあったことを忘れてはなるまい。組合がクルー社員やパートナーを組織化していなかったら、多くの非正規労働者が離職を選択せずに減額措置を受け入れ、経営再建に協力したとは考えにくいからである。このように考えると、非正規労働者を組織化していなければ、計画より前倒しで減額措置を解除することはできなかったとも考えられる。このように考えると、非正規労働者の組織化は、会社にもメリットがあるといえる。

もう1つ、特筆すべきことがある。図表2-4-2の平均勤続年数を見る限り、小田急百貨店において、従業員の定着率が悪化したという事実は見られなかった。離職率が高まると、企業は新たに非正規労働者を雇い入れ、教育訓練を行い、1人前に育て上げるために要するコストを負担しなくてはならなくなる。従業員の離職が増えなかったということは、会社が支払うコストを削減することになる。この点においても、非正規労働者の組織化は、会社側にメリットをもたらした。

では、何故、非正規労働者は離職を選択しなかったのだろうか。その要因の1つとして、労働市場要因が考えられる。当時は、経済状況が悪化していたため、新しい仕事を見つけにくい状況であった。ただし図表2-4-2をみる限り、パートタイマーの有効求人倍率（東京都）は1.0を超えており、仕事を選べる状況ではあった。したがって、この要因だけで、平均勤続年数の伸長を説明することは困難である。そうであるならば、その主因は、組合の取り組みに求めるほかはない¹⁸。組合は、対話集会を通じて、非正規労働者の声を聞くだけでなく、会社の経営状況などを組合員に伝える情報伝達機能を果たした。さらに会社からの合理化提案に対しては、一定の歯止めをかけ、組合員の労働条件の維持にも努めた。こうした取り組みを行ってきたことも、非正規労働者が離職を選択しなかった要因ではないだろうか。

第3に、均衡処遇への取り組みである。小田急百貨店では、正社員を削減した部分を非正規労働者の活用を進めることで補ってきたが、その結果、非正規労働者により高度な職務を任せることになり、仕事と処遇の不均衡を招くこととなった。そこで出てきたのが、有期雇用社員制度の再構築である。この取り組みは、現在のところ、クルー社員を対象としたものであるが、それは、上級クルーを導入し、クルー社員の処遇を改善するだけでなく、キャリアの伸長を促すものであった。さらに仕事の中身を整理するなかで、クルー社員としての役割を明確にしたり、評価制度を改定したりしたほか、業務の実態に即して、クルー社員にミニフレックス制度を適用させることもしたりしている。こうした一連の処遇改善の取り組みを行い得たのは、非正規労働者を組織化したからである。小田急百貨店労働組合の事例から、労使が組織内で均衡処遇のあり方を決め、それを実現することが示された。

¹⁸ この他に、いくつか要因を考えられるが、小田急百貨店3店舗に共通する要因として考えられるのは、労働市場要因と労働組合の機能だと考えられる。

第3章 グループ内労組の混乱と非正規労働者の処遇改善 —ジョリーパスタユニオン¹

第1節 概要

1. 企業概要

株式会社ジョリーパスタは、ゼンショーグループに属する、パスタ専門店のチェーン展開を行う企業である。同社の前身は、サンデーサンである。サンデーサンは、ファミリーレストラン（サンデーサン）とスパゲティ・ピザレストラン（ジョリーパスタ）を運営していたが、2007年3月に株式公開買い付けにより、ゼンショーグループが親会社および筆頭株主になった。同年11月には、サンデーサン事業を分割し、ゼンショーグループ傘下のビッグボーイとココスジャパンへ店舗を譲渡し、2013年には、商号を「株式会社ジョリーパスタ」に変更した²。

このように、サンデーサンの店舗の一部は同一グループ内の別企業（ビッグボーイとココス）に譲渡され、ジョリーパスタに一本化されたと考えて良いであろう。この店舗の譲渡に伴い、ファミリーレストラン（旧サンデーサン）事業を担当していた従業員（組合員）は、上記の2社に転籍することとなった。これにより、旧サンデーサン労働組合からジョリーパスタユニオンに変わる過程で、組合員数は減少した。旧サンデーサンの組合員は5,000人であったが、2014年の段階では、ジョリーパスタユニオンの組合員数は3,000人にまで減少した。

同社の経営は安定しているといえる。毎年、日本国内で店舗を増やし続けているからである。そのため現在のところ、店舗のスクラップアンドビルドは行われていないという³。仮に、店舗の閉鎖という状況になった時は、近隣の同社の他店舗への異動を模索する。それが無理な場合は、ゼンショーグループ内の企業への就職を考える。それでも駄目な場合は、UAゼンセンの友好労組にお願いをする。こうした対応をすれば、大体のエリアで、非正規労働者の組合員の雇用を守られるという。

2. 人員構成と従業員構成

会社のHPによると、2015年9月末時点で、同社は国内に225店舗を展開し、271人の正社員を抱えている。同社の正社員数は、店舗数のおよそ1.2倍である。数値だけで言えば、1つの店舗に正社員が1人配置される計算になるが、本社など、店舗以外に正社員が多く配

¹ ジョリーパスタユニオンの調査は、2014年11月25日15:00～17:00、2016年3月1日13:00～14:30の2回実施した。調査の対応者は、第1回調査が原田浩成氏（前中央執行委員長）、第2回調査は杉村俊昌氏（中央執行委員長）である。調査者は、中村圭介（法政大学）と前浦の2名である。調査に応じて下さったお2人に記して謝意を表したい。なお原稿の誤りは全て前浦に帰する。

² 会社HPの沿革による。アクセス日は、2015年11月10日である。

<http://www.jolly-pasta.co.jp/corporate/history.html>

³ 第2回調査での現委員長の発言による。

置される部署があることを踏まえれば、店舗の運営は、いかに非正規労働者に依存しているかがわかる。

図表 3-1-1 には、2014 年時点の同社の従業員構成と組合員資格の有無を示している。正社員は、2014 年当時、200 人程度であった。正社員は組合員資格を有する。もう 1 つの雇用形態が、パートタイマーである。パートタイマーには、2 つに分けられる。1 つは、主婦や大学生を中心としたパートタイマーであり、もう 1 つは、高校生のアルバイトである。前者は組合員資格があるのに対し、後者には組合員資格が与えられていない⁴。

なおジョリーパスタユニオンでは、パートタイマーをクルーと呼ぶ。混乱を防ぐために、ジョリーパスタユニオンに関する記述では、クルーという用語で統一する。

図表 3-1-1 ジョリーパスタの従業員構成と組合員資格の有無（2014 年）

雇用形態	人数	組合員資格の有無
正社員	207 人	○
パートタイマー (クルー)	3,400 人	—
	うちパートタイマー（大学生を含む）2,800 人	○
	うち高校生アルバイト 600 人	×
合計	約 3,600 人（組合員数は約 3,000 人）	—

出所：第 1 回インタビュー調査より。

3. 組合の概要

ジョリーパスタユニオンの執行機関は中央執行委員会である。この中央執行委員会は、中央執行委員 9 人で構成される。同組合の特徴は、多様な人材が中央執行委員を担っている点にある。2013 年当時、中央執行委員 9 人の内、半分（5 人）が女性であった。さらに女性の中央執行委員には、非正規労働者が含まれていた。その内訳は、CSM（契約店長⁵）が 1 人、SWM（クルー）が 2 人、CF 職（チーフ職：クルー）1 人、正社員 1 人であった。しかも SWM の 1 人は、副委員長（2016 年は書記長）であった。この構成をみても、非正規労働者によって、同組合の活動が支えられていることがわかる。なお現在の中央執行委員の構成は、図表 3-1-2 の通りである。

このように、非正規労働者が中央執行委員を担うのには、3 つの理由がある。1 つは、クルー中心の従業員構成だからである。同社の正社員は、正社員が約 200 人までに減少し、正社員だけでは組合活動を継続することが困難である。2 つは、現社長からの質問⁶があったこ

⁴ 高校生のアルバイトに組合員資格を与えていないのは、学業に専念してもらうためである。

⁵ この CSM とは、コントラクト・ストア・マネージャーの略である。2011 年に導入させた制度で、雇用形態は契約社員である。ただし 2014 年に同制度は廃止された。

⁶ 前委員長によると、「社長から『委員長、パートさんが 9 割の会社なのに（組合役員にパートさんが）いないというのは、何かおかしくないか？』と言われ、『ああ、そうだな。良いところをつついてきたな』と思って、

とである。3 つは、下記の通り、組合としても、様々な立場の組合員が役員を担うことで、様々な観点から意見を集め、組合活動に反映する狙いがある。

「僕らもクルーさんの立場に立って色々考えようとはするんですけど、それが 100%あたっていると限らないじゃないですか。正社員はクルーの経験がないので、たぶんこうじゃないかという風にしか考えてあげられないので、『実際にどう?』と聞くと、予想もしない回答があるんですね。」

ところで、通常、パートタイマーは勤時間帯がバラバラであったり、短時間勤務であったりするため、組合役員を任せるのは困難だと言われる。ジョリーパスタユニオンでは、どのように運営しているのだろうか。その 1 つの工夫が、2 ヶ月前に予定を決めてしまうことである。下記の発言の通り、2 ヶ月前に日程を決めれば、クルーであっても、各執行委員は日程を調整することができる。

「女性のほうが時間の使い方がわかっていますよ。男性は、『どうしたらいい?』、『この日はどうなんだ?』と全然決まらないですよ。女性は早いです。そういう方々なんですよ、やっぱり。委員長の僕が逆にスケジュールを出すじゃないですか、年間で、『空いている日はこの日しかないよ』と。上部団体の会議がもう決まっているので、(スケジュールを) ぱっと出すじゃないですか。『じゃ、この次に中執やるけれど、いつにする?』と言ったら、その場でぱっと決めてしまいます。『この日とこの日とこの日で押さえてください、委員長』、『はい、わかりました』と(決まります)。…(中略) …あとはいろいろ会社の行事が入っちゃった場合は、移動してもいいけど、彼女たちに『2 ヶ月前に言ってくれないと困る』と言われました。」

もう 1 つは、会議の開催場所の工夫である。ジョリーパスタユニオンは、毎月、中央執行委員会を開催するが、本部のある東京と地方(他の執行役員がいる地域)と交互に開催している。地方開催の場合は、支部会議を兼ねる。これは各執行委員の移動の負担を軽減するためである。例えば、同組合の最高議決機関である定期大会は東京で開催されるが、2015 年については、その半年後に開催される中央委員会(定期大会に次ぐ議決機関)は、福岡市で開催された。図表 3-1-2 の通り、福岡県には、西日本支部支部長がいる。

図表 3-1-2 現在の執行部の構成(2015 年~2016 年)

	雇用形態	勤務地
執行委員長 S 氏(男性)	正社員	東京本社(組合本部)
副執行委員長 S 氏(男性)	正社員	大阪市平野区
書記長 O 氏(女性)	クルー(SWM)	千葉県八千代市
東日本支部支部長 T 氏(男性)	正社員	静岡県藤枝市

去年(2013 年)から女性中執の半分をパートに」にしたという。

東日本副支部長 N 氏（女性）	正社員	東京都葛飾区
関西支部支部長 I 氏（男性）	正社員	兵庫県尼崎市
関西支部副支部長 H 氏（女性）	クルー（時間帯責任者）	大阪府大東市
西日本支部支部長 I 氏（女性）	正社員	岡山県岡山市
西日本支部副支部長 K 氏（女性）	クルー（時間帯責任者）	福岡県北九州市

出所：ジョリーパスタユニオン（2015年）『第26回定期中央大会 報告議案書』p.49より。

注1. SWMは店長の代わりに、店舗の責任者となるクルーである。位置づけとしては、副店長となる。時間帯責任者とは、店長やSWMが不在時の時間帯の責任者（クルー）である。

注2. 執行委員の中には、家庭を持つ女性も含まれている。

第2節 パートタイマーの組織化

1. 組織化の経緯

組織化活動が行われた当時は、サンデーサンであったため、ここでは、サンデーサンで統一する。連合総研編（2009）によると、組織化のきっかけとなったのは、2003年のパートタイマー就業規則の一部変更であった。その内容は、パートタイマーの時給の年齢給部分と賞与（年間10万円）の事実上の廃止であった。組合は、「一方的に、労働条件を引き下げるのは好ましくない」と会社側に意見を述べたが、当時、パートタイマーを組織化していなかったため、就業規則の変更は実施されてしまった。

その結果、パートタイマーと店長（正社員：組合員）から問い合わせや苦情の電話が組合に入るようになった⁷。パートタイマーからの苦情は、就業規則の変更だけでなく、店長とトラブルに関する内容が多かったという。当時、会社の急激な拡大に伴い、店舗数も増えていたため、十分な業務経験を積まないまま、社員が店長を担うことが常態化していたのである。このことが店長とクルーの人間関係に悪影響を及ぼした。組合は、クルーが苦情をいう場がなかったことを改めて認識し、組織化の必要性を痛感した。

2. 組織化方針の決定と組織化活動

組合は組織化の必要性を認識していたが、すぐに組織化に取り掛かることができたわけではなかった。執行委員の多くが組織化に反対したからである。組織化すると、同じ組合員であるパートタイマーの要望に答えなくてはならず、店舗運営がしづらくなるのではないかという懸念があったからである。執行部内の反対は、組織化の議論を開始してから、およそ半年間続いた。

その後、こうした状況は、変わっていく。当時の委員長が、先行労組（テンアイランド労組）の委員長から、パート集会に参加してみないかと誘われたのである。委員長は、「悪口大会」になるのではないかと思っていたが、参加してみると、パートから店長の素晴らしい点が

⁷ 結局、就業規則の変更による労働条件の引き下げにより、ベテランのパートタイマーが退職してしまったため、店舗運営に支障が出たという。

活発に出されており、思いを新たにした。委員長は、この経験を執行部で紹介することで、執行委員の懸念を払拭するだけでなく、組織化を通じて、パートタイマーの労働条件を整備し、定着させていくことの重要性を説いていった。こうした取り組みにより、執行部は組織化の方針を決めた。

組合員の範囲については、執行部内の議論と会社との協議を併行して議論が進められ、「入社6カ月の有期契約が満了し、一般雇用契約となる7カ月目からのパート」となった。この範囲であれば、大学生や短大生、専門学校生が含まれる。18時以降の時間帯では、多くの学生が働いており、特に22時以降の時間帯になると、学生が時間帯責任者となる場合が多く、店舗の中核を担っているのに組合員にしないのはおかしいという議論が出た。

組合への加入活動は、店長会議において、組織化の趣旨説明を行い、その後、地区会議での説明をしていく形で進められた。実際の加入活動は、店舗単位で行われた。その活動を担うのは店長である。加入活動を行うにあたり、店長からは、組織化の必要性など、いくつか質問が出されたため、組合はQ&Aを作成し配布した。加入率が低い店舗や進捗状況が芳しくない店舗があったが、組合が店長にアドバイスを送ったり、委員長が出向いて、クルーを直接説得したりした。全体的に見れば、組合への加入活動は大きな問題もなく進み、加入同意書が8割となった2006年5月にユニオン・ショップ協定が締結された。

3. 同一グループ企業への波及

旧サンデーサンの事業がココスとビッグボーイに譲渡され、従業員（組合員）は各社に転籍したことは、すでに説明した通りである。その当時、ビッグボーイ労組はパートタイマーを組織化していなかったが、サンデーサンの組合員（パートタイマー組合員を含む）を引き継ぐ際に、パートタイマーの組織化に取り組んだ。その背景には、下記の発言のように、ジョリーパスタユニオンの委員長の助言があったからである。

ただし全ての組合員の引継ぎがスムーズにいったわけではなかった。ココスジャパンの組合は、パートタイマーの組織化に消極的であったため、サンデーサンのパートタイマーの組合員を引き受けてくれたものの、自社のパートタイマーを組織化するまでには至らなかった。ただしココスジャパン労組は、2014年から組織化に取り組み出した。これは、後述するが、別の事情による。

「ビッグボーイさんには、確かにうちのメリットとか、色々お話ししていました。やっぱり色々トラブルが多かったということで、（パートタイマーの組織化を）しなきゃいけないと思っていたということでした。（ビッグボーイの）委員長さんが『いいきっかけになりますので』ということで、色々教えてあげながら組織化できたんですけど、ココスはその当時の委員長さんは「（パートタイマーの組織化は）嫌だと。」

「ビッグボーイさんは組織化をしておりますので、そのままうちのメンバーを引き継いでくれたんですね。ココスは（組織化を）していなかったものですから、別枠で、西日本ココスの組合、それも

ちょっと何回も委員長には言っていたんですけど、『そこだけは引き受けるよ』と。でも、『ココス本体は（組織化を）しない』ということだったんですが、今年（2014年）の4月から始めたんですかね。ココスも全組合員を、パートさんを組合員にするということになって今やっています。」

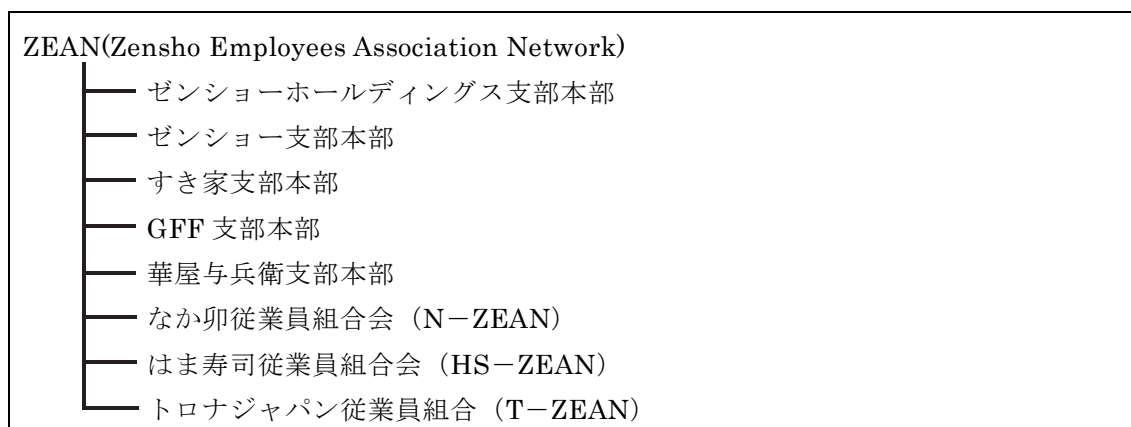
組織化に消極的であったココスジャパンは、何故、パートタイマーの組織化に取り組み出したのだろうか。その背景には、2011年に結成されたZEAN(Zensho Employees Association Network)の存在がある。この組織は、ゼンショーグループの従業員組織であり、正社員だけでなく、パートタイマーも加入している。

ZEANについて説明をしておこう。この組織は、すき家をベースに結成された。図3-2-1に示したように、同一グループ内企業を組み込んでいったことがわかる。このなかで、なか卯従業員組合会とはま寿司従業員組合会、トロナジャパン従業員組合は、独立した組合であるため、N-ZEAN、HS-ZEAN、T-ZEANなどの名称となる。

ZEANのHPによると、中央執行部は、委員長1人、副委員長1人、書記局3人、会計1人、執行委員13人の計19人で構成される。執行委員のなかには、兼任で各支部本部の支部本部長を務める人がいる。組織構成を見ると、ボランティアレク部、教育部（まなぶ）、環境改善部、福利厚生部が設置されている。この組織構成を見る限り、主な活動は、ボランティア、レクリエーション、環境、福利厚生となるが、通常の労働組合のように、賃上げや就業環境への取り組みも行っている。

このZEANは、ゼンショーグループ内で、ジョリーパスタユニオン、ビッグボーイに次いで、3番目にパートタイマーの組織化を行った。ZEANの委員長はココスジャパン労組の元委員長であるため、出身労組でパートタイマーの組織化を行わないわけにはいかないという事情が働いたと考えられる。

図表 3-2-1 ZEANの組織体制（2014年10月）



出所：ZEANのHP⁸より。

注．GFFとは、同社の工場であり、トロナジャパンは、厨房器具を製造する企業である。

⁸ ZEANのHPは、以下の通りである。アクセス日は2016年2月18日である。

https://www.club-off.com/zean/apps/com/ffcom_contents.cfm?fname=bra/common/topics/zean/soshikitaisei.html

4. グループ内組合の混乱と決着

ここでもう一度、図表 3-2-1 を見て頂きたい。ZEAN には、ジョリーパスタユニオン、ビッグボーイジャパン、ココスジャパンの組合が入っていない。これらの組合は、ZEAN が結成される前から存在し、UA ゼンセンに加盟していた。ZEAN は UA ゼンセンに加盟していないため、これらの組合は名を連ねることができなかつたのである。

その後、ジョリーパスタユニオンに対し、ZEAN からグループで労連を組みたいという申し出が出された。しかし UA ゼンセン加盟の組合であるため、ジョリーパスタユニオンの前委員長は、「協力をするは構わないが、名を連ねることはできない」と回答した。

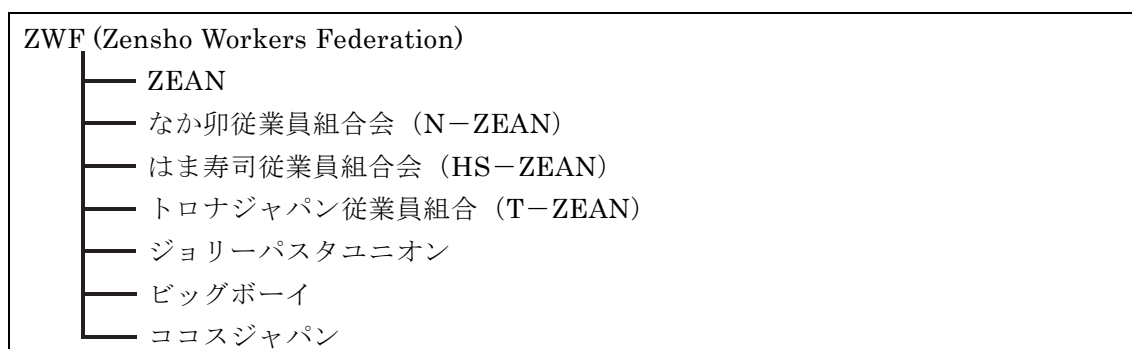
「グループ労連をつくろうということで色々ガチャガチャやったんですけど、その結成大会ということなので、そこに僕の名前が出ないというのもまた問題になるので、『名前はいいですよ』と、『ただ、加盟はしませんよ』と。」

「UA ゼンセンがいますからね。『親がいるので、それはできません』と、『ただ、お手伝いすることはしますから、名前は貸してもいいです』という話はしています。UA ゼンセンからは、『組合の規約でも何にも決めていないので、委員長がお手伝いすることはいいんじゃない?』と、そういうソフトな感じでやってくれているんですけど。」

グループ労連化を進めた結果、ZWF (Zensho Workers Federations) が設立され、2015 年 10 月に第 1 回定期大会が開催された。ZWF では、要求項目を統一してはいるものの、交渉の主体は各単組に委ねられている。そのため各単組の交渉結果が、ZWF の交渉の結果となる。ZWF は、産業別組合に近い存在と言える。

ところで、UA ゼンセン傘下のジョリーパスタユニオン、ビッグボーイ、ココスジャパンの 3 つの組合はどうしたのか。ZWF は UA ゼンセンに加盟していないため、ZEAN 結成の時のように、混乱をきたした可能性が考えられる。結果を言えば、上記の 3 つの組合は、ZEAN とともに、ZWF の構成組合に名を連ねている (図表 3-2-2)。UA ゼンセンからは ZWF への加盟を止められていないし、ZWF からは UA ゼンセンから離脱するように言われなかったからである。現在、ジョリーパスタユニオンは、UA ゼンセンには上部団体費、ZWF には組合員 1 人あたり 10 円の加盟費を納めている。

図表 3-2-2 ZWF の構成組合



出所：第 2 回インタビュー調査より。

同一グループ内に、多くのグループ組合の連合体（ZEAN）が設立されたため、UA ゼンセン傘下の組合との間で、一時的な混乱を引き起こしたものの、ZWF というグループ全体を包摂する連合体が設立されたことで、その混乱は解消され、グループ全体でパートタイマーの組織化の活動は加速した。2016 年 3 月の段階では、ゼンショーグループ内企業のパートタイマーの組織化はほぼ完了しつつある⁹。

第 3 節 組織化後の取り組み

話をジョリーパスタユニオンに戻そう。クルー（パートタイマー）を組織化すると、組合はクルーの取り組みを進めていく。組織化後のジョリーパスタユニオンの取り組みを図表 3-3-1 にまとめた。これによると、福利厚生や賃金等、その内容は処遇改善と言って良い。なお賃金制度の改定（図表 3-3-1 の太字の部分）については、別に節を設けて取り上げることとし、ここでは福利厚生等の制度改定を説明していく。

図表 3-3-1 組織化以降の取り組み一覧

時期	制度改定など
2005 年	慶弔見舞金規定 ・結婚給付（祝金 30,000 円と祝電） ・出産給付：組合員（配偶者）が出産した場合は祝金 10,000 円 ・傷病給付：入院 5～20 日未満は 10,000 円、入院 21 日以上は 20,000 円
2006 年	従食制度の改定 ・喫茶メニューの割引率を 15%～50%に変更 ・従食メニューの上限を 1,000 円から 2,000 円に変更
2007 年	通勤手当改定 ・ガソリン単価を固定から変動相場制へ ・1 日の上限金額を撤廃（1 日 200 円へ） ・1 ヶ月の上限金額を 10,000 円から 15,000 円に変更
2008 年	クルー・ストア・マネージャーの賞与制度新設 ・2008 年度夏季賞与よりアメニティ給に代えて 100,000 円を支給
2010 年	クルー人事制度改定(CSM) ・2010 年よりクルー新人事制度を導入
2011 年	契約店長制度(CSM)導入 ・2011 年 4 月 1 日よりコントラクト・ストア・マネージャーを契約店長（CSM）へ移行 ・時給賃金から月給賃金に変更 ・3 等級社員と同様の賞与制度を導入
2012 年	労災付加給付の適用拡大 ・CSM を労災付加給付の対象となるよう交渉し 2012 年 3 月 1 日より制度変更済み

⁹ 2016 年 3 月の段階で、パートタイマーを組織化していない企業は、マルヤ（スーパー）だけであった。現在、ZEAN がマルヤのパートタイマーの組織化に取り組んでいる。

2013年	スウィング・マネージャー（SWM）制度の導入 ・店長不在時（副店長の位置付け）の責任者として、スウィングマネージャー（SWM）を導入する。 労災付加給付の適応拡大 ・スウィング・マネージャーに労災付加給付を適用する。 ヘルプ手当の創設 ・他店の応援する際に支払われる手当（他店への移動時間を含む）
2014年	スウィング・マネージャー（SWM）手当制度の改定（時給制から月給制へ） スウィング・マネージャー（SWM）賞与制度の新設 契約店長(CSM)の募集停止（制度の廃止へ）
2015年	CSM2名が勤務地限定正社員（L社員）へ

出所：ジョリーパスタユニオン提供資料及び調査結果より作成。

注1. 太字の箇所は処遇改善に関する内容を示している。

注2. 勤務地限定社員（L社員）は、転居を伴わない店舗に勤務する正社員を指す。

3. 1 従食制度の改定

従食制度とは、同社のメニューに記載された商品を、従業員に割り引いて提供する制度である¹⁰。その制度は、クルーを組織化する以前から存在していた。当初は割引率が15%であったが、組織化後の2006年に50%にまで引き上げた。そのきっかけは、クルーから、「パフェとか甘い物を食べたいのに、（割引率が）15%だと、高くて食べられない」という声が出されたことである。その要望を受けて、「50%に引き上げてもらおう」ということで、組合が対応したのである。前委員長曰く、「そういうところも全部クルーさんと色々話をしながら、小さなことですが、一歩ずつ進んでいこうということで」取り組んできたのである。

3. 2 慶弔お見舞金規定の適用

会社には、以前から慶弔見舞金規定が存在するが、クルーには適用されていなかった。それは現在も変わらないが、同様の制度が組合にもあるため、組織化以降、クルー組合員には、組合の制度が適用された。慶弔見舞金には、結婚給付、出産給付、疾病給付の3つがある。

結婚給付は正社員の場合、勤続2年以上の場合、3万円が支給され、それ以下は2万円を支給することになっていたが、現在では、勤続期間に関係なく、クルーにも3万円を支給している。出産給付金は、会社の制度では、勤続年数で適用基準が決められているのに対し、組合の制度では、組合員であれば支給される。疾病お見舞いについては、出産給付金同様、会社側からは出ないが、組合員であれば、組合からお見舞金が支給される。

3. 3 通勤手当の改定

通勤手当の改定は2007年に行われた。通勤手当は、ガソリン代の支給単価11.5円で計算されていた。しかしガソリン価格が変動すると、従業員の自己負担分が出てしまうため、そ

¹⁰ ただし休憩時間に控え室で食べることになっている。

の支給基準を変動制にするよう、要望が出されたのである。その結果、通勤手当の支給単価は、変動制に改定された。また、深夜勤務の場合、1日あたり上限200円を支給していたが、それを廃止し、1ヵ月の上限を1万円から1.5万円に拡大した。

3.4 ヘルプ手当

ヘルプ手当とは、他店舗への応援に対する手当である。「SWM 登用拡大に向けたクルー、SWMに関する人事制度起案」(2013)によると、その目的は、1) 店舗間のクルーの支援を行いやすくすることで、人員不足店舗をなくす、2) エリア、地区単位の店舗運営に対して貢献するクルーの働きに報いることとされている。実際、店舗によっては、人手不足を抱えるところがあり、他の店舗からクルーに応援に来てもらうということは、日常的に行われている。

なおこのヘルプ手当は、下記の通り、労使協議会において、クルーから社長に直接ヘルプ手当の要望が出されて創設された。ヘルプ手当は1時間100円で、2013年10月から支給された。なお他店舗へのヘルプは他社にも見られるが、手当を出しているのは、2014年当時、ジョリーパスタだけであった¹¹。

「もう社員不在でやっているわけですから。そうすると、やっぱりそのスイング・マネジャー（クルー）を休ませるために支援しなきゃいけないとかいうのがあって、『確かにそういうのが増えてくるよねと、それはお互いさまだ』ということで、ただ、『全く知らないところに飛び込んでいくので、その支援手当みたいのをつけることはできませんか』という話をして、これもまたあるスイング・マネジャーが直接社長に言ったんです。そうしたら、(社長は)『そうだな。それは考えない』ということで、あとは人事と組合で話をして、色々話した結果、『1時間につき100円つけてあげよう』ということで会社も了承して、2013年10月15日から支給ということになりました。」

第4節 賃金制度の改定

1. クルーミーティング：店長会議

ここでは賃金制度の改定を取り上げる。最近、均衡処遇や均等待遇という言葉が頻繁に目にするように、仕事と処遇との関係に注目が集まっている。その注目度は、非正規労働者と正社員との関係において特に高い。実際、同社においても、クルーの戦力化を進める過程において、雇用形態別の役割分担が見直されると共に、クルーの処遇制度も改定されてきた。ここではそこに着目する。なおここでは、CSM制度、SWM制度、地域限定社員制度を取り上げる。

各制度を説明する前に、クルーミーティング(店長会議とも呼ばれる)の説明をしておく。この会議を通じて、クルーの声が経営者に届けられ、同社における処遇を改善していく動き

¹¹ 「これは各社に連絡をして、『(ヘルプ手当について)何か教えてくれ』と言ったんですけど、『ない』と言っていました」という前委員長の発言による。

につながっていった。同会議は、クルーを組織化してから、組合主催で開催される。組合は、クルー組合員の声を聞いてもらうため、経営者に参加してもらうよう、声をかけてきたが、旧サンデーサンの経営者は参加することはなかったという。経営者が参加するようになったのは、ジョリーパスタに変わってからである。

下記のように、現社長は、同ミーティングに参加した当初、その意味を理解できていなかったが、ここ2・3年は、クルーの組織化の意味を理解し、その場は、社長にとって、クルーの発言を聞く（現場の状況を知る）良い機会となっている。

「前のサンデーサンの経営体は声をかけても来られなかったんですけど、村田社長（現社長）は最初に小川会長から『サンデーサンの組合はパート組織化していてすごいんだ。だから、大事にしてくれ』と言われたけれどもよくわからなかったと。何故パートの組織化が大事なのかと。それがずっとわからなかったと。ここ2、3年ですね、やっとわかったと。『パート組織化するということはこういうことだったな、委員長』みたいな。今そういう形で、いい形で進んでいますので。」

「クルーミーティングは、ここ2、3年になってからは（社長に）非常に評価をして頂いて、毎年1回やっているんですけど、今までは組合が声をかけて、会社にも一応お断りを入れて全国から集めていたんですね、3カ所に分けて。3年前からは、逆に社長が号令をかけてくれるわけですよ。『1店舗1名責任者を出しなさい』と。そこで、色んな意見を聞いて、やはりその場で発言力とか、発言している姿とか、そういうのを見ていて、彼女たちを戦力化したほうが会社とってもいいというのに気がついたらしくて、それからもうここ2、3年は、『本来は会社がやらなきゃいけないよね、委員長』と（言ってくれています）。」

クルーの声が社長に届いた具体例として、クルーの賞与制度の導入がある。クルーミーティングの場で、店長の役割を担うクルーから、「店長（正社員）たちは、ボーナスをもらえるのに、私たちにはもらえないのですか」、「正社員はボーナスの事を楽しそうに話しているし、社長は『ボーナスを何ヵ月出せると嬉しそうだけれど、私たちにはないのですか』』という疑問を社長に投げられたのである。社長はその場で、「わかりました。少し考えさせて下さい」と回答し、即座に人事PT（プロジェクト・チーム）を立ち上げた。そのチームに、人事と組合役員が入って、対応策を議論した結果、年間10万円のボーナスをクルーに支給することとなった。これが2008年に導入された賞与制度である。

2. クルーの人事制度と契約店長制度(CSM)

2010年当時、クルー・ストア・マネージャー(CSM、以下CSM¹²とする)に登用されたのは9人であり、さらに半年後に5人が登用された¹³。しかし当時は、下記の発言の通り、優

¹² クルー・ストア・マネージャーもコントラクト、ストア・マネージャーも略すと、どちらもCSMになる。紛らわしいが、前者はクルーであり、後者は契約社員である。前者は後者に切り替わっていくため、特に区別せずに表記することとした。

¹³ 第1回インタビュー調査での前委員長の説明による。

秀なクルーに店舗運営を委ねているにも関わらず、その役割に処遇が追いついていない状況が続いていた¹⁴。これに対し、組合はクルーを店長に登用するのであれば、社員として処遇するよう求めた。クルーはあくまでもパートタイマーだからである。この点について、労使が話し合うこととなり、契約店長制度（コントラクト・ストア・マネージャー：CSM）の構築につながっていく。契約店長制度は、事実上、店長の仕事を担うクルーに、役割に応じた処遇をする形で、2011年に導入された。同制度は、クルーが働く実態に合わせる形で導入された。

「『(クルーの方が) 優秀なので、別に店長を置かなくてもいい』という考えで任せていたんですけど、『それは組合的にはおかしいよ』と。責任が大き過ぎるし、時給でやるということはやはりマイナスになる時もあるので、それはおかしいということで、会社と話をして、『契約店長というのを社員にしてください』という話からこういう制度を作ったんです。」

契約店長制度はどのような制度なのか。「契約店長制度制定に関する起案#2」（2011）によると、この制度導入の目的は、1) JP¹⁵業態の損益構造改革を店長業務のクルー化＝有期人材の確保により実現する、2) 同一職務同一賃金の考え方と地域相場を融合した給与体系を構築する、3) 今後のCSM登用を推進するための基盤を整備することが記されている。つまりクルーを店長に登用すると共に、役割に応じた処遇を実現することが目的である。

登用の対象は店舗で働くクルーである。CSMは転居を伴う異動はない。今で言う勤務地を限定する正社員に近い。雇用形態は、雇用期間が3年間の有期雇用労働者（契約社員）である。契約更新は3年ごとに行われ、毎年、意思確認が行われる。ただし満50歳を迎える月以後は、会社が認め、本人が合意した場合以外¹⁶は、契約更新はせず、同所属店舗にて、SWM職（副店長）として勤務することを認めるとされた。登用条件は、①年齢（25歳以上）、②経験（SWM6ヵ月以上）、③能力（登用試験合格、オペレーションテスト、筆記試験）、④意欲（3年以上はCSM業務を継続していくという意思）、⑤適性（適性試験受験）を満たす者である。

CSMの賃金制度は、図表3-4-1の通り、基本給と職務手当となっており、職務手当については、正社員との共通点が多い。この職務手当には、職務手当そのものと役割給、残業見合い分があり、これらの金額は、正社員店長と同額である。基本給は、200,000円を上限として、地域別の算定賃金の割合（東京を100とした時にどのくらいの割合になるか）をかけて設定される。

¹⁴ 時間帯責任者を担うクルーには、時給150円が支払われていただけであった。

¹⁵ JP業態とはジョリーパスタ業態のことである。

¹⁶ この場合は、1年ごとにCSM契約を更新することとなる。

図表 3-4-1 CSM の賃金制度

基本給	地域別最低賃金比率＝「係数」により設定 東京都＝係数 100 として一律 200,000 円 他地域＝最低賃金/東京×100×200,000 円	
職務手当		70,000 円
	役割給	10,000 円
	残業見合い分	60,000 円
		正社員店長と同額

出所：株式会社ジョリーパスタ（2011）『契約店長制度制定に関する起案#2』より。

注 1. CSM は、原則として、毎年昇給はしない。

注 2. 契約更新時（3 年）に最低賃金改定を加味する。又、業績に応じて±10%の範囲内で基本給を更改することとされた。

賞与は年 2 回（6 月と 12 月）支給される。CSM は評価を受けるため、評価結果が賞与に反映される。評価項目は、①態度行動要件、②業績項目（売上前年度比、遅延、ZERO 検査、採用費、生産性）、③目標課題の 3 つである。ただし正社員を含めた店長の成績を見ると、正社員の店長より、CSM 店長の成績が良かったため、ボーナスの平均額を比較すると、CSM 店長の方が高くなった。

「この人たち（CSM）はほとんど A 評価とか、S 評価をとるので、最初の年は店長の平均ボーナスより良くなっちゃったんですよ。みんな S とか、A ばかりなので。普通、店長は B とか C ばかりなので、平均してしまうと、CSM の 9 人のボーナスが正社員店長のボーナスよりいいという結果になっちゃったんですよね。」

「当時は、ボーナスは 3 カ月（1.5 カ月の 2 回）でしたが、今（2014 年）は（年間で）4 カ月なので、A 評価を取れば、2.2 カ月、S 評価を取れば、2.4 カ月になります。」

CSM に登用されると、クルーの賃金は時給制から月給制に変わり、ボーナスは年間 10 万円から月例給の 4 カ月分に増えるため、年収ベースで見ると、かなり賃金が増える。また、下記の発言の通り、処遇の改善だけでなく、会社に店長として認められたこともあり、CSM に登用されたクルーの評判は良い。

「やっぱり固定給で払って頂けるので、自分も働きやすいし、CSM という言葉ができたわけですから、会社に認められ、従業員も契約店長ということで、有事の際には、店長を名乗ることができるため、『仕事はしやすい』と言っていましたね。あと、収入面でも非常によくなりました。今までは（賞与は）10 万円でしたが、この制度になって、月例賃金がボーナスとして出るわけですから。」

3. スウィング・マネージャー制度（SWM）の導入

CSM 制度は、事実上、店長の役割を担うクルーの処遇を改善するものであったが、有期雇用であるとはいえ、その処遇は正社員店長と変わらないものであった。そこで店舗運営が見直されることとなった。それが 2013 年のスウィング・マネージャー（SWM、以下 SWM

とする) 制度の導入である。SWM は副店長に位置付けられる。例えば、店長である CSM (現在は正社員で SI と呼ばれる) は 2 店舗の責任者とされ、1 店舗を母店として配置される。そのため、もう一方の店舗に責任者を置かなくてはならない。その役割を担うのが SWM である。

「SWM 登用拡大に向けたクルー、SWM に関する人事制度案」(2013)によると、2013 年度の大方針の 1 つとして、「SWM の登用拡大」があり、SWM への賞与制度及び評価制度の導入が起案されている。その背景には、「やってみたい、挑戦したいと思える仕事内容と報酬(優秀な人材の確保、相応な職位への登用促進)」があり、「地区、エリア単位で人員を充足させることを容易にする(SI 化、SWM 化した複数店舗マネジメントに効果発揮)」が期待されている。

SWM の賃金は時給制である。SWM はあくまでもクルーだからである。ただし SWM には賞与が支給されることになった。賞与は年 2 回(6 月と 12 月の 2 回)で、年間 20 万円が支給される。SWM には 3 段階(A~C)で評価¹⁷が行われ、評価結果は、A は 12 万円、B は 10 万円、C は 8 万円という形で賞与に反映される。

4. SWM の登用拡大に向けた処遇改善

ここである問題が発生した。CSM と SWM の違いである。「SWM の登用拡大に向けた待遇改善に関する起案」(2013)によると、現職の SWM¹⁴ 人へのヒアリングから、下記の 3 つの問題が指摘された。その問題は、働く実態を含め、CSM と SWM の違いが不透明であるため、両者の処遇に不均衡が生じた¹⁸(図表 3-4-2)。

図表 3-4-2 現職 SWM の不満

- ① マネジメント層(CSM・SWM・CF)の職務定義や登用条件が認知されていない。
- ② SI の関与にバラツキがあり、実質的に店長業務の大半を担っている SWM が存在する。
- ③ 重責の割には CSM と比較して賃金格差が大きく、また時給制のため月間所得も安定しない。

出所：株式会社ジョリーパスタ(2013)「SWM の登用拡大に向けた待遇改善に関する起案」より。

注 1. CF とは、Chief(チーフ)の略である。チーフは、接客とフードで時間帯責任者ができるクルーである。このチーフはスウィング・マネージャー(SWM)の前身である。

注 2. この SI とは、複数の店舗を管轄とする店長である。

会社は、2013 年度の大方針の 1 つとして、「SWM の登用拡大」の実現を掲げていたが、上記の不満により、有能なクルーの SWM への挑戦する意欲が殺がれてしまうことに懸念を

¹⁷ SWM の評価項目は、①行動資質評価(上長面談による評価)、②業績評価(客数前年比、ZERO 検査、クルー増員数、原価率理論値差異)である。①は評価全体の 30%、②は同 70%(4 つの項目のうち原価率理論値差異だけが 10%)である。

¹⁸ 2012 年 12 月の段階で、SWM の平均労働時間は約 184 時間であったが、CSM は 173 時間であった。これに対し平均給与は、SWM は CSM より約 6 万円低かったという実態があった。

抱いた。この事態を避けるためには、SWM の職責と待遇の不均衡を職務定義の再構築と給与制度の変更によって改善し、SWM への挑戦意欲を高める必要があった。

その結果、SMW の活用を進めたい会社と SWM を組合員とする組合との間で、話し合いが行われた。その成果が、図表 3-4-3 の人事制度改定である¹⁹。制度改定は、①CSM を準社員待遇として、クルーとは明確に区別すること、②SWM の待遇を一部変更すること（SWM 手当の新設、マネジメント業務の分担明確化）、③CF 職（チーフ職）を廃止し、時間帯責任者に統合することの 3 点である。

図表 3-4-3 人事制度の改定内容

		変更案
CSM (契約店長)		CSM 制度は変更なし ※CSM は準社員待遇とし、クルーと明確に区別
SWM		SWM の職務定義・登用条件に変更は無いが、待遇については一部変更する。 ①付加給を統合し SWM 手当（職務手当）を新設 ②マネジメント業務について SI との分担を明確化
時間帯責任者	F3/C3 F3/C2 F2/C3	CF 職は廃止し、時間帯責任者に統合する。 ※現 CF については、一定の移行期間を経た後、次のいずれかに処遇する。 ①登用条件を満たした場合は SWM に登用 ②F3/C3 資格として時責者の最上位に処遇 →能力給は、F3/C3 の 40 円に変更する。
	F3 C3	暫定時間帯責任者制度は現行通り継続。

出所：図表 3-4-2 に同じ。

注．太字と下線部分が改定内容である。

上記の改定内容を具体的に説明しよう。まず CSM は、①の結果、「正社員店長と同等の権限と責任を有し、待遇は契約店長就業規則の定めに基づく」こととされた。ここで重要なことは、CSM は正社員店長と同等に位置付けられ、図表 3-4-3 の通り、いわゆる契約社員に位置付けられたことである。

②の SWM 待遇の一部変更は、SWM 手当の新設とマネジメント業務分担の明確化である。これまで SWM には、付加給（時給）として、能力給、職務給、貢献給の 3 つがあり、それぞれの平均額は 60 円、100 円、44 円であった。制度改定後は、付加給を統合して、SWM には月額 50,000 円の SWM 手当（職務手当）が支給することとなった。SWM には、貢献給が支給されないため、能力給 60 円と職務給 100 円を足し合わせると、160 円になる。月額の手当（50,000 円）をこの金額で割ると、約 312.5 時間（50,000/160=312.5）勤務しなければならないことがわかる。1 ヶ月（30 日換算）の労働時間は、週 40 時間×4 週間+8 時間

¹⁹ 「会社も SWM 制度を進めたいと。SWM を増やしたいと。組合は『だったら、今の条件ではちょっと無理ですよね』と言って話し合ったのがこれです。」という現委員長の発言による。

×2=176時間であるから、手当が月給になることで、136.5時間分の付加給がプラスになる。さらに、下記の通り、手当を月額定額制にすることは、勤務時間の変動による影響を受けなくなることも意味する。

「SWM はあくまでもクルー、アルバイトの時間責任者という位置付けでしたので、時間責任者手当（150 円）が付いていました。それはあくまでも勤務をしたらつくというもので、通常の短時間の時間帯責任者と全く同じつき方だったんですけれども、それを5万円という月額の固定の手当に変えました。理由は、店長がいない時は、SWMに時間責任者としての手当がつくんですけども、SWMが他店にヘルプに行く時は、あくまでもヘルプで行くので、時間帯責任者の手当はつきませんよね。それだけできる人なので、要請もありますし、入社したてのクルーさんに行ってもらわなくてもいいかなので、そういう方も行くようになってきたりします。それと、これはあくまでも想定したことだったのですが、病気や怪我で1月あまり働けなかった月があると。勤務時間に比例しますので、収入が減ってしまう。だったら固定にしてあげた方が、SWMとしても収入が安定するということがありますし、ヘルプに行く時もそれを気にしなくても良いということもありまして、月間の固定に変えました。」

この結果、図表3-4-4の通りの賃金額となった。職務手当が月額になったことで、SWMの賃金は安定したほか、正社員とCSMの賃金格差とCSMとSWMの賃金格差をくらべてみても、その差は1万円程度で、SWMの賃金が、特に低いわけではない。さらに、マネジメント業務の分担が明確にされ、SWMは「実質的なクルーの最上位職であり、SIの指示のもと部分的なマネジメント業務を担当する」こととなり、仕事の負担が軽減された。

①と②の改正により、SWMの基本給は時給制のままとされたが、職務手当が月額となり、また業務負担が軽減されたことから、少なくともSWMに対する「割に合わない」という見方は薄れたと考えられる。

実際、上記の処遇改善の結果、SWMの人数は増えている。制度導入時点では、SWMは14人であったが、2016年3月現在、16人であった。制度が導入されたばかりで、人数自体は僅かであるが、SWMから地域限定正社員（L社員）への登用も行われている。なお地域限定正社員については、この次に取り上げる。

図表3-4-4 各職位別の賃金構成比較

	基本給	職務手当	計	格差
店長（正社員）	223,821	70,000	293,821	—
CSM	178,571	70,000	248,571	-45,250
SWM	142,158	50,000	192,158	-56,413

出所：図表3-4-2に同じ。

注．平均時給を817円で174時間勤務した場合の試算である。

5. 地域限定社員制度の導入と契約店長制度の廃止

(1) 地域限定社員制度の導入

2014年に、地域限定正社員制度が導入された。「地域限定社員制度に関する起案」(2014)によると、地域限定社員とは、「勤務地域および異動範囲を限定した、その地域密着型の正社員」と定義される。導入の目的は、1) 従業員の多様な働き方に応じたしくみを整備すること、2) 能力のある人材をより多く確保することと記されている。

図表3-4-5によると、同社の正社員区分は2つである。N社員は従来の正社員であり、地域限定社員はL社員である。L社員は、居住地から通勤時間が60分以内の範囲で異動・勤務する社員とされた。

図表3-4-5 正社員区分

ナショナル社員 (N社員)	既存の正社員。全国、海外どこでも異動/勤務可能。
ローカル社員 (L社員)	地域限定社員。現居住地からの通勤範囲内に限定。

出所：株式会社ジョリーパスタ(2014)『地域限定社員制度に関する起案』より。

注. ただしL社員本人の都合で転居した場合は、継続雇用を前提に配属店舗を検討するが、保証するものではないとされていた。

勤務地限定社員の採用条件は、18歳以上(但し、学生でない者)で高卒以上とされた。性別は不問である。求められる経験は、採用時点で店舗の現役クルーであり、能力ランクや貢献度は不問とされた。この制度は、現役クルーの登用を念頭に置いたものであることがわかる。

採用のフローを説明しよう。まず本人の希望又は上長の推薦によって応募が受け付けられる。その次に、採用課による面談と会社の説明が行われ、選考に入っていく。選考は、①適性検査(Sチェック)、②営業部長面接(上長推薦の場合は省略)、③最終面接の3段階で行われる²⁰。これらの選考を通過すれば、登用申請が行われ、内定通知が送られる。そして必要書類を提出して、入社という運びとなる。なおこの登用試験は、正社員の入社試験と同じ内容となっている。

(2) 契約店長制度(CSM)の廃止

ところで、ここで大きな問題が発生した。L社員は、転勤したくないというN社員からの要望を反映して導入されたが、勤務地を限定する場合、勤務先は店舗になる。店舗は多くのクルーで運営しているため、正社員は自動的に店長となる。他方で、この間、CSM制度やSWM制度を導入し、会社は積極的にクルーの活用を進めてきた。その結果、下記の通り、L社員とCSMの位置づけが曖昧になってしまったのである。そこで、人事と組合役員をメンバーとする人事PT(プロジェクト・チーム)において議論が行われ、最終的に、CSMの募

²⁰ なお選考で登用が見送られる場合は、理由によっては、SWM候補として育成を継続することとなった。

集を停止することとなった。2015年に、最後のCSM2人がL社員に登用され、同制度は廃止された。

「契約店長と社員だけだったら、明らかに待遇を含めて明確なんですけど、その間に地域限定社員、L社員というのを設けてしまったので、そこと契約店長との線がわからなくなってきたと。」

(3) 地域限定正社員の処遇制度

次に地域限定正社員の処遇制度を見ておこう。図表3-4-6では、N社員、L社員、CSM、SWMの処遇制度の比較を行っている。これにより、L社員の位置づけが明確になると考えられるからである。全体的に見ると、役割に応じた処遇制度になっていることがわかる。例えば、正社員と同等に位置づけられたCSMの賃金制度は、正社員と同様、月給制でとなっているほか、給与体系、賞与も正社員と同じ待遇である。他方で、制約の程度に応じて、格差がつけられている。L社員とCSMには、昇進・昇格の上限が設けられており、またCSMとSWMの職務給は、正社員との格差がつけられていたり、前払退職金制度が適用されなかったりする(図表3-4-6)。

図表3-4-6 処遇制度の比較

		N社員	L社員	CSM	SWM
給与	給与制度	月給	月給	月給	時給
	基本給	月例	月例	月例	時給×労働時間
	職務給	3等級以上	3等級以上	7万/月	5万/月
	扶養手当	あり	あり	なし	なし
	役割手当	あり	あり	あり	なし
	昇給	あり	あり	あり	あり
賞与		年2回	年2回	年2回	年2回
昇格	上限職位	なし	AM	AM	なし
	上限等級	なし	4等級	—	—
	条件	登用試験+辞令	登用試験+辞令	登用試験+辞令	—
前払退職金		あり	あり	なし	なし
所定労働時間(平均)		174h/月	174h/月	174h/月	—
社員寮		独身者	適用なし	適用なし	適用なし
単身赴任		あり	なし	なし	なし
持株会		あり	あり	なし	なし
財形		あり	あり	なし	なし
ユニオン		加入	加入	加入	加入

出所：図表3-4-5に同じ。

注1. L社員の基本給は、N社員に係数85を乗じた金額とされた。3等級は、正社員店長の等である。同社の等級制度は、1等級は高卒一般社員、2等級は大卒一般社員、4等級はエリア・マネージャー(5店舗程度)を担当する、5等級は地区リーダー、6等級は部長となる。

注2. ただし地域別最低賃金を基にした設定した特区については、その特区係数を乗じた金額とされた。

注3. 基本給、社員寮の適用可否と昇格上限以外は、L・R・Nの処遇は同等する。

注4. AMとはエリア・マネージャーのことである。

6. 処遇に対する組合員の反応

(1) 正社員間の均衡処遇

ところで、もう1つ考えておかななくてはならないことがある。正社員間の処遇格差である。L社員の基本給は、N社員の基本給の85%とされた。L社員は勤務地を限定するため、N社員と格差を設けることに問題はない。重要なことは、その格差が適切であるかどうかである。ただし格差が適切であるかどうかは、突き詰めてもはっきりさせることは困難であるから、最終的に労働者がその格差に納得できるかどうかで判断するほかはない。そこで問うべきは、①何を根拠にしているか、②実際にその格差に納得しているかの2点から考えたい。

その根拠は、以下の2点がある。1つは、同業他社の制度である。ジョリーパスタの場合は、同一グループ内企業の制度やUAゼンセンの友好労組からの情報を参考にした。もう1つは、自社の現状である。1点目が業界の水準（平均値）だと考えれば、それを目安にして、自社の規模や経営状況等を考慮すれば、どの程度の水準であれば、問題ないかを考えたのである。

「これがはっきり85%の根拠かどうかはわかりませんが、色々制度を作るときに、他社の情報をとるんですね。通常、グループ内でいえば、ファミリーレストランでいえば、ココスさんとビッグボーイさん、2つともそういう制度を持っています。UAゼンセンの方からも、友好労組の情報が取れるので、そういうものを全部とって、1つ数字として並べたというのを覚えていますね。」

「…弊社の企業規模と売上と社員の給料を他社とくらべて、これくらいかなと出した1つの数字です。」

最後に、L社員はその格差についてどう思っているのだろうか。組合は、組合員に対して、地域限定正社員の処遇に関する説明会を行った。説明会では、上記の2点を根拠に説明したのだが、現委員長によると、現在、L社員から組合に対して、特に不満は出ておらず、N社員との処遇格差に納得してくれているという。

(2) SWMと店長との均衡処遇

もう1つ考えておきたい。副店長に位置付けられるSWM（クルー）とSI（店長：正社員）との関係である。SWMの処遇改定が行われ、SIとの役割分担が明確になり、制度上、求められる役割（雇用形態）と処遇の均衡が図られた。しかし、実際はどのようなのだろうか。

同社では、賃金制度等の制度改定が行われる場合、組合は必ず店長会議で説明を行い、店長からクルーへと伝達される。また制度の内容は就業規則に記載され、休憩室内に置かれている。そのため、従業員であれば、誰でも閲覧できる。こうした形で処遇制度に関する情報は共有される。

その上で、SWMから処遇に対する不満は出ていないのだろうか。現在のところ、組合に対してSWMからの不満は出ていないという。またSWMになるクルーが少しずつ増えていることからすれば、SWMは現行の処遇に対して、ある程度、納得していると言える。

第5節 小括

ジョリーパスタユニオンの取り組みをまとめよう。同労組の取り組みから、その特徴として、下記の3点が指摘できる。

第1に、組合役員の構成である。一般的に、組合役員を非正規労働者に任せるのは困難だと言われるが、ジョリーパスタユニオンの中央執行委員は、半数を女性が占め、かつ女性役員の多くを非正規労働者が占めている。これにより、組合は多様な人材を含めた議論を行うことができるし、非正規労働者の組合員にとっては、自分たちの声がより一層組合活動に反映されやすくなる。その背景には、店舗の運営を、多くのパートタイマーに依存せざるを得ない業態であることが影響を及ぼしているが、だからと言って、非正規労働者が組合役員を引き受けてくれるとは限らない。それを実現するためには、スケジュール調整を含め、非正規労働者が会議に参加しやすくする等の配慮が必要になる。こうしたことは、同じ問題で悩む組合の参考になるかもしれない。

第2に、同一グループ内の組合への組織化の波及である。グループ内の組合が組織化に取り組むと、その経験を共有することで、組織化活動がグループ内企業に波及していった。ゼンショーグループでは、グループ内の連合体が結成され、一時的に混乱を引き起こしたが、最終的にグループ全体の連合体が結成され、混乱は解消された。さらにその結果として、グループ全体のパートタイマーの組織化はほぼ完了するという進展を見せた。こうしたグループ内の組織化の波及は、日本ハムユニオンや広電支部の事例にも共通する。グループ内の組合が組織化に取り組むと、その経験が共有され、同一グループ内の組合の組織化を促すのである。組織化の効果の1つとして、グループ内組合への組織化の波及があげられる。

またこの事例においては、もう1つ着目すべき点がある。店舗の譲渡が、組織化が進む1つの契機となった点である。ジョリーパスタユニオンの事例では、このことがビッグボーイ労組の組織化につながっていった。店舗の譲渡は、どの企業にも起こり得ることであるから、こうした動きが加速すると、場合によっては、組合の新規結成や非正規労働者の組織化につながる可能性がある。

第3に、処遇改善への貢献である。この事例では、会社のクルー戦力化の方針によって、CSM制度やSWM制度等が導入され、実際にクルーが担う役割が高度化していった。しかしその過程において、職位間や雇用形態間で、仕事と処遇の不均衡が発生するという問題に直面した。そうした問題は組合員の不満となって表出した。同社では、その度に労使の話し合いが行われ、役割分担を明確にしたり、処遇制度を整備したりする等して、不均衡を是正する対応が行われた。この取り組みは、総じて言えば、社内で仕事や役割に応じて適切に処遇すると共に、適切な格差を設定するものでもあった。こうした結果、多くの労働者が、仕事と処遇に対して、ある程度納得しているとすれば²¹、この事例を通じて、組織内の均衡処遇のあり方が示されたといえる。均衡処遇をどう実現するかは、組織内の労使の議論によって構築されるのである。

²¹ 現在の仕事と賃金制度に対して、クルーが納得しているかどうかを平均在籍期間から考えてみたい。クルーが仕事と賃金制度に対して不満を感じていたら、離職を選択する者が出てくるため、平均在籍期間は短くなると考えられる。逆にある程度納得していたら、そのまま勤続する可能性が高まるため、平均在籍期間は伸びると考えられる。同社の全国のクルーの平均在籍年数をみると、2009年2月末では2.61年であったが、2016年2月末には2.77年となった。僅かではあるが、定着状況は良くなっている。

第4章 事業所移転への対応と処遇改善の課題－全矢崎労働組合¹

第1節 概要

1. 企業概要

矢崎総業株式会社（以下、会社）は、矢崎グループの中核を成す企業である。同グループは、矢崎総業株式会社を中心に、国内グループ（関連子会社を含む）64 法人と海外グループ106 法人からなる事業組織である。日本国内では、自動車部品をはじめ、電線、ガス機器、空調機器を取扱い、海外では、主に自動車機器部門のワイヤーハーネスを生産している。同社の経営状況を2011年から2014年まで見ると、売上高（連結）は毎年伸びている²。

全矢崎労働組合（以下、組合）は、国内の子会社である矢崎計器株式会社、矢崎部品株式会社、矢崎エナジーシステム株式会社³（以下、会社）の3社の従業員で構成される労働組合である⁴。議決機関である定期大会は年1回開催され、代議員のみが参加する。定期大会は、労働協約によって、1日かけて開催される。同組合の執行機関は、執行委員会である。執行委員会は、年6回開催され、本部の委員長、副委員長、書記長、副書記長（2名）の計5人に加え、各支部の委員長と書記長24人（2×12支部=24人）の合計29人で構成される。

2015年11月の段階で、組合員数は6,419人である。正社員組合員は5,775人（男性4,605人、女性は1,170人）であり、準社員組合員は644人（男性は84人、女性は560人）である。準社員組合員は、組合員全体の1割（ $644/6419 \times 100 = 10.03\%$ ）を占める。なお同社の準社員は、厳密に言えば、非正規労働者ではない。準社員は、正社員と同様、無期雇用だからである。最近の動きに照らしていえば、勤務地限定正社員と表現する方が正しいと思われる。

それにも関わらず、非正規労働者の組織化の調査で取り上げるのには理由がある。同社の準社員はもともと「雇員」という非正規労働者であった。雇員を準社員に統合したのが1991年である。そして、同組合は、2006年に準社員の労働協約の改定を会社に申し入れ、2007年にはユニオン・ショップ協定を締結した。これにより、準社員全員が組合員となった。これ以降、主にインタビュー調査の結果とご提供頂いた資料を基に分析を進めていく。

¹ 全矢崎労働組合の調査は、2014年11月13日10:00～12:00、2014年12月23日14:00～16:00、2016年2月9日10:00～12:00、2016年3月18日16:00～18:00の計4回実施している。最初の調査の対応者は、鈴木静夫氏（中央執行委員長）、白戸康章氏（中央書記長）の2名、第2回は、星川啓幸氏（鷺津支部執行委員長）、第3回は白戸康章氏（中央執行委員長）と小田邦浩氏（中央書記長）、第4回は星川啓幸氏（鷺津支部前執行委員長）である。調査者は、中村圭介（法政大学）と前浦の2名である。調査にご協力頂いたお三方に、記して謝意を表したい。なお原稿の誤りは、全て前浦に帰する。

² 矢崎総業株式会社のHPのアンニュアルレポートによると、同社の連結の売上高は、2010年に10,903億円、2011年は12,320億円、2012年は13,655億円、2013年は15,557億円、2014年は16,623億円となっている。
<https://www.yazaki-group.com/company/ar.html>（アクセス日は2015年1月8日である）。

³ 矢崎エナジーシステム株式会社は、2012年に、矢崎電線株式会社が矢崎資源株式会社を吸収合併する際に、商号を改めて設立された企業である。

⁴ ただし矢崎総業株式会社には労働組合は存在しない。

2. 人員構成と職場環境の変化

同社の従業員数は減少傾向にある。同社は、最大で 8,000 人の従業員数を誇っていたが、生産現場が海外に移転するなかで、国内の生産拠点が減少し、従業員数も減ってきた。2014 年の段階で、従業員数は 6,537 人であったから、1,500 人程度、減ったことになる。

生産拠点の海外進出は、従業員の減少だけでなく、生産現場に求める業務内容にも変化をもたらした。それまでは単純作業が多かったが、大量生産から多品種少量生産に切り替わり、作業現場に求められる業務は熟練を要するものへと変化したのである。それに伴い、準社員が、職場のグループ長やライン長を担うケースも出てきた。これらの変化によって、準社員は、人数を減らしながらも、質的基幹化してきたと考えられる。そこで問題となったのは、同じ組合員でありながら、正社員と準社員の区別が説明できないという問題である。なおこの問題については、後で詳しく取り上げる。

「まあそういう中で、こう準社員制度があったときは、やっぱり生産現場も量産品工程が多くて、主力はコンデンサーみたいな単純作業だったんですけども、その仕事内容、大量生産から小ロットということの中で、どっちかといったら熟練を要するような仕事に変わってきているというのが、背景にあったということでもあります。ですから、社員と準社員の区別がなかなかね、労務管理の中で区別ができないような状況になり、またそういう方が間接にも準社員の方がいたりということに。」

第 2 節 準社員の組織化

1. 組織化の方針の決定

同社の組織化の経緯を知るには、1981 年にまで遡る必要がある。連合総研編（2009）によると、岡山県の新見支部では、結成当初、正社員よりも準社員の人数が多く、準社員を組合員にしなければ、過半数要件を満たせない状況があった。そこで組合は、1981 年に新見支部の準社員（約 200 人）を「特別組合員」という形で組合に加入させた。なお同労組には、新見支部以外に、大東支部、天竜支部、浜松支部、鷺津支部、富士支部、栃木支部、裾野支部、沼津支部、島田支部、榛原支部、大浜支部の 11 支部が存在するが、1981 年当時、準社員を組織化したのは新見支部のみであった。言い換えれば、新見支部以外は、準社員よりも正社員の方が多かったと考えられる。

同労組が組織化に取り組むきっかけとなったのは、上部団体である JAM から非正規労働者の組織化に取り組むよう要請を受けたことである。当時、JAM への加入率の低下や企業外組合が本社に座り込んだという苦い経験から、組織防衛のために、組合内部に「組織を固めていこう」という意見が出された。

組織化活動は、準社員の組合活動をどのようにカバーするのか、組合費の問題など、研修を行いながら、議論する形で進められた。2006 年の第 44 回定期大会において、「組織対策専門委員会」の設立が承認され、準社員の組織化に向けた取り組みを開始することが確認さ

れた。その後、支部の委員長、書記長、本部役員で構成する5人のチームが結成され、分担して各職場を訪問していった。こうした地道な組織化活動によって、組織化対象の97%が組合に加入し、同組合は2007年3月にユニオン・ショップ協定（勤続が入社後3ヵ月後の暦日20日を経過しない者を除く）を会社と締結したのである。

2. 鷺津支部での取り組み

具体的な組織化の取り組みを見る前に、鷺津支部の概要を説明しておく。鷺津支部は、矢崎部品株式会社（矢崎総業株式会社の子会社）の事業所で、静岡県湖西市にある。事業所の正式名称は、牧之原工場鷺津分工場である。同工場は、もともと鷺津工場という独立した1つの事業所であったが、2012年に静岡県牧之原市に新しい工場（牧之原工場、通称：ものづくりセンター）が設置されるのに伴い、鷺津工場の生産部門が移転することが決まった。しかし、後述する通り、組合の取り組みの結果、牧之原工場の分工場として存続することとなった。

ここでは、まず何が問題であったかを整理する。その問題とは、事業所採用で勤務地が限定される準社員の雇用をどう守るかである。正社員については、他の事業への配置転換が可能であるが、事業所で採用される準社員の場合は、そうはいかないからである。この時点で、全矢崎労働組合は準社員を組織化していたため、どのような形で準社員組合員の雇用を守ることが問われた。こうした移転問題が発生したことが同支部を取り上げる1つの理由となる。

もう1つは、最初の点にも関連するが、同支部には多くの準社員が勤務していることである。同支部は、新見支部に次いで準社員が多く、2007年から全矢崎労働組合が準社員の組織化に取り組む際に、本格的な活動を行った。準社員に対する取り組みを見る上では、同支部は最適である。

(1) 支部委員長の反応

ここからは、鷺津支部の組織化の取り組みを見ていく。具体的な組織化の活動は、組合本部の方針を受けて、支部が行うからである。

全矢崎労働組合は、2006年から準社員の組織化に取り組んだが、決して順調に進んだわけではなかった。下記の発言の通り、同支部の委員長である星川氏が、当初は、組織化に消極的だったからである。星川氏によると、その理由は下記の2点である。

「（鷺津支部は）準社員が新見（支部）の次に多いんだけど、新見はもともと準社員を組合員にしていたんだよ。それでうち（鷺津）に準社員が250名強いて、前中央委員長から『鷺津がうんと言ってくれば、（準社員の組織化を）やるんだけど、星川どうだ？』と何度も聞かれましたが、私は、（首を）縦に振らなかったんです。最後に了解したんだけど。」

「矢崎の準社員は組合員じゃないけど、一緒に働いている仲間ということで、（もともと）組合員と同じような扱いをしていたんです。こういう人の異動に関しても、組織活動への参加も同じ扱いに

していたので、説明するのに、『組合員になって組合費を払ったら何が変わるの』と言われた時に、それが一番困りました。それで、なかなか縦に振らなかつたんですよ。』

1 つは、非組合員であっても、同じ職場の仲間として、同組合は準社員についても取り組んできたことである。下記の図表 4-2-1 の通り、準社員制度ができる前から、雇員と準雇員⁵の一時金について取り組んでいるし、準社員制度導入後は、準社員の賃上げ率を徐々に引き上げ、正社員並みにするとともに、かつ準社員の等級に応じて、一時金を配分するようにしている。

図表 4-2-1 準社員の組織化前の取り組み

	賃上げ率	一時金
1981年～1983年		雇員 55%、準雇員 1.10 ヶ月
1984年～1987年		雇員 55%、準雇員 1.12 ヶ月
1988年		雇員 55%、準雇員 1.20 ヶ月
1989年～1990年		雇員 60%、準雇員 50%
1991年～1996年（1991年に準社員制度導入）	約 85%	5 級：80%、4 級：70%、 3 級：60%、2 級：50%
1997年	90%	
1998年	95%	
1999年～現在（組織化は 2007年）	100%	

出所：全矢崎労働組合『「いままで和 そして これから輪」あなたも組合員』より。

注 1. 割合は正社員を 100%とした時の、準社員の割合である。例えば、正社員の賃上げ額に対して、準社員の賃上げ額が何%に相当するかを示している。

注 2. 雇員の一時金は、当初、社員の妥結月数の何%、準雇員の一時金は過去 6 ヶ月の平均給与の何ヶ月分という形で妥結していた。

また図表 4-2-2 によると、休暇制度を中心とした福利厚生制度の適用を正社員並みに揃えたり、エルダー制度のように、定年後も働き続ける仕組みを導入したりしている。直近の例で言えば、育児短時間勤務制度の適用条件の緩和があげられる。同制度は、2013年に、3歳以上の子どもを持つ従業員に適用されることとなった。組織化以前から、このような取り組みをしてきたため、星川氏にとっては、改めて準社員を組織化する必要性が感じられなかったのである。

⁵ 準社員制度ができるまでは、雇員と準雇員がいた。第 4 回のインタビュー調査によると、雇員と準雇員はフルタイムで働く非正規労働者であり、8 時間未満の場合はパートタイマーであったという。雇員と準雇員の違いは、前者が日給月給制、後者が日給制という点にある。詳しくは後述するが、準社員 1～2 級は日給制、3～5 級は日給月給制になっているのは、その名残だと思われる。

図表 4-2-2 諸制度の改定

時代	改定内容
1981年	新見支部結成。雇員・準雇員も組合加入
1991年	準社員制度導入 ・ 半日単位の有給休暇制度新設、退職慰労金・加算金制度導入 ・ 特別休暇制度（弔慰休暇新設）、準社員1級賃金制度改定（時間給⇒日給）
1994年	・ 有給付与方法の改定（準社員2～5級：入社後3ヵ月経過毎に1日⇒入社時に一括2日付与） ・ バックアップホリデー制度の新設（有給積立制度：消滅有休累計最大30日） ・ 特別休暇（弔慰）の日数改定（父母・義父母・配偶者・子：2日⇒3日へ）
2001年	特別休暇（弔慰）の日数改定（同居1等親：3日⇒5日）
2004年	バックアップホリデー制度の改定 （連続5日以上の使用条件撤廃、消滅有休累計最大40日）
2005年	・ 特別休暇（弔慰）の日数改定 〔 父母・配偶者・子5日⇒7日、本人祖父母・兄弟姉妹（同居）2日⇒5日 配偶者の祖父母、兄弟姉妹（同居）3日⇒3日 〕 ・ エルダー制度の新設（定年後の再雇用制度導入） ・ 特別休暇（弔慰）の日数改定（別居祖父母・兄弟姉妹1日⇒2日） ・ 災害見舞金の改定（現行の身分格差を世帯主、非世帯主に）
2006年	・ 労働協約の改定（組合員の範囲、全支部準社員の組合員化の申し入れ） ・ 準社員の生理休暇（規約に明文化、無給⇒有給）
2007年 （組織化）	・ 準社員公務休暇の新設 ・ バックアップホリデー（断続的な休暇の取得が可能に）
2008年	年次有給休暇の前倒し付与
2010・2011年	就業規則の特別休暇と慶弔規定の慶弔見舞金の全面見直し要求を申し入れ
2013年	育児短時間勤務の年齢引き上げ

出所：図表 4-2-1 に同じ。

2 つは、準社員を組合員にすると、正社員との違いを説明することが困難になる。星川氏が述べている通り、組織化以前から、同労組は職場の仲間として対応してきたために、組織化することで、正社員と準社員の違い、言い換えれば、準社員に対して、組合に加入する必要性を説明することが困難となった。この課題をどう乗り越えるかが、星川氏に重くのしかかったのである。

(2) 組織化の目的

鷺津支部において、組織化活動がどのように展開されたのかを見てみよう。2006年の同支部の資料（準社員の組合化検討資料）によると、加入の必要性（組織化の目的）は2つある。

1 つは、組織防衛を全面に説明するということである。同社は外部の組合からの干渉を受けた苦い経験を持つ。それが労使で共有され、準社員の組織化を推し進める1つの契機となった。

2つは、準社員は組合員ではないため、職場の悩み、苦情処理がされていないことである。同社は、顧客企業（自動車メーカー）の生産目標を達成するために、会社として、一致団結をする必要があった。その背景には、準社員を組織化し、彼女（彼）らの声に耳を傾けることで、職場の一体感を醸成したいという狙いがあったと考えられる。

(3) 組織化の検討

同支部では、組織化に取り組むに当たり、2006年から、準社員の意見集約と問題点の洗い出しが行われた。その問題点とは、①組合費の徴収、②罷業資金の一斉積立、③組合員化に伴い想定される問題点（組合員教育、準社員の職場委員の選出から支部委員会出席、支部集会の全員参加、支部集会開催時間の変更）、④社員と準社員の決定的な違いの4点である。

ア 組合費の徴収

組合の規程では、「日給の20%を毎月組合費として徴収する」となっている。ここで検討課題となったのは、準社員の賃金形態が、等級によって、異なることである。

準社員の等級は1～5級までであるが、1～2級は日給、3～5級は日給月給である⁶。そのため、1～2級の準社員は毎月の稼働日によって給与が変化するのに対し、3～5級の給与は、稼働日の変化の影響を受けない。その結果、準社員間で不公平が生じ、組合に加入してもらえない可能性が出てきた。

そこで同支部では、「目安として月給の1%程度を徴収する」ことを本部提案することとした。例えば、準社員1級の平均月間基礎賃金は15万円である。そのため1級の準社員の組合費は1,500円となる。1級の準社員の月間の勤務日数を22日（1ヵ月30日、週休2日の場合）とすると、平均の日給は約7千円（15万円/22日=6,818円）であり、その2割は約1,400円（6,818×0.2=1,363円）になる。同様に、5級の平均月間基礎賃金は約20万円であるから、組合費は2,000円程度（平均月間基礎賃金の2割は約1,800円）となる⁷。

同支部は全準社員の承認を得て、この案を組合本部に提案した。同支部の『準社員の組合員化検討資料』（2014年）を見る限り、1～2級の組合費は一律1,000円、3～5級は本給の1%又は1,500円（固定額）のいずれかとされたが、最終的には、正社員組合員の組合費は月給の2%、準社員組合員の組合費は、減免処置として、日給の2割となった。

イ 罷業資金の一斉積立

罷業資金の一斉積立は、ストライキ時の生活補填のためのものである。同組合では、毎月5,000円を徴集することになっている。準社員の一部（5%程度）から、母子家庭であること

⁶ なお2006年6月15日時点で、同支部には、253人の準社員が在籍していた。等級別の内訳は、1級が48人、2～5級が205人という構成であった。

⁷ なお社員の組合は基本給の2%となっており、平均の組合費は4,600円程度である。

を理由に、減額の要望が出された。そこで組合執行部が、個人的に面談を行い、「積立金であるため、退職時には返還されること」を説明して承諾を得た。

ウ 組合員化に伴い想定される問題点

この問題点には、組合員教育、準社員の職場委員の選出と支部委員会への出席、支部集会に全員参加、支部集会の開催時間の変更の4点が含まれる。

組合員教育については、各事業所を回って、研修を行う計画が検討されている。例えば、鷺津工場と開発（255名）については、2月21日に、田口・鳳来BF⁸（約90名）と工場・開発・生準・試作（約90名）は、3月31日の午前・午後の2回、細江・三ケ日BF（約55名）と石巻BF（約27名）については、4月14日の午前中に開催する計画となった。なおこの組合員教育は、後に取り上げる、準社員代表者研修会となる。

支部委員会については、合わせて3つの問題が検討された。支部委員会は、平日の17時半～20時くらいにかけて開催される。田口BFから鷺津工場までの移動時間は2時間ほどであるため、同BFからの参加者は、15時半には職場を離れなくてはならなくなるだけでなく、帰宅時間が22時になってしまう。春闘の時期には、週2回支部委員会が開催されることもあるため、それに参加できるかという問題が生じた。

支部集会は、支部組合員が全員参加することになっている。準社員を組織化すると、同支部の組合員は1,020名になり、近隣の市民文化会館のキャパシティを超えてしまう。またより大きな会場に変更する場合、各事業所から組合員が参加できるよう、交通手段を手配する必要がある。組織化以前は、組合員（正社員）は自家用車を乗り合いしていたが（交通費は支給されない）、準社員まで組合員になると、乗り合いをするにしても、駐車場確保の問題が出る。そこで各BFにバスを配車し、準社員に限って送迎することが検討された。

支部集会の時間帯の変更も検討された。集会は、土曜日の午前9時半（9時受付）から15時までとなっている。各事業所から支部集会に組合員が参加する場合、遠方の事業所からの参加は困難となる。そこで開始時間を10時半（10時受付）にずらすことも検討された。

エ 社員と準社員の決定的な違い

社員と準社員の決定的な違いは3点ある。1つは、勤務地の範囲の違いである。社員は全国転勤の可能性があるのに対し、準社員は事業所採用であり、勤務地は限定される。組織の統廃合が発生した場合、組合員の雇用を守るためには、配置転換に応じてもらう必要があるが、準社員は通勤距離（もしくは時間）を何キロ（何時間）以内とするのかという具体的な条件が必要になる。

2つは、責任の範囲の違いである。準社員の中には、勤続年数が20年を超え、社員よりも

⁸ BFとは、Branch Factoryの略である。意味は、事業所である。

職務知識が数段上の人がいる。準社員を組合員にする場合、当該準社員からすれば、自分よりも知識の無い（ただし責任は負う）社員の給与の方が高いという実態を受け入れられるかどうかという問題につながる。いわゆる均衡処遇の問題である。

3つは、出張の取扱いである。同社では、応援のために海外出張を行うことがある。期間は3ヵ月となっているが、それを繰り返している。その人との差別化をどう図るかという問題がある。これも均衡処遇につながる問題である。

(4) 組合加入説明会

上記の検討を踏まえ、同支部では、準社員にどういった形で組合加入の説明会を行ったのか。説明会は、各職場、BF単位で実施された。加入説明の基本方針は、①準社員規程に基づく賃金以外は、社員と同等に交渉を展開すること、②職場委員の選出を行い、準社員の生の声を反映する仕組みを設ける（ミニ労使協議会、ミニ労使意見交換、対話集会等）こと、③会社の存続、自分たちの職場を守りぬく場所の確保を一緒に考えることの3点であった。その具体的なやり取りを図表4-2-3に示した。図表4-2-3の左側は準社員からの質問・意見であり、右側が支部の回答である。

表の左側に着目すると、率直な意見が出されていることがわかる。準社員からの意見は、①組合に加入するメリット、②職場委員を準社員から選出する意味の2点に集約される。まず組合加入のメリットについては、「我々が組合で活動をすれば、給料がどんどん上がるのか?」、「組合活動に参画したら自分たちの給与体系がもっと明確にされるのか?」である。こうした質問に対し、支部は組合の発言を通じて、会社が良い方向に向かい、業績が向上すれば、賃金が改善される余地があること、さらに組合員になれば、賃金に関する資料が開示されると回答している。

2点目の準社員から職場委員の選出であるが、これについては、「正社員が職場委員である現状に不自由を感じていないこと」や「職場委員の選出基準への疑問」、「組合活動に伴う負担増への懸念、輪番で職場委員を担当する提案」が出された。こうした意見や疑問に対し、組合は、職場委員はあくまでも組合員の中から選出されるものであり、職場環境を良くするための活動を正社員と一緒に参画する必要性を説明し、準社員に当事者意識を持つよう促すことで理解を求めている。

図表 4-2-3 説明会でのやり取り

準社員からの質問・意見	支部からの回答
正社員が職場委員という現状でも不自由を感じたことがないので準社員から選出する必要はないのでは？	正社員・準社員という分け方ではなく、組合員の中から職場委員が選出されます。自分たちの声を誰かに託す・頼むというだけではなく、当事者の一員として準社員の方達の中からも職場委員を募りたいと考えています。
準社員の声を会社に届けるためにも組合活動に参画をと言うが、正社員の組合スタッフが今まで以上に準社員の声を吸い上げてくれば良いのではないのか？	
鷺津 2F (2 階) の準社員は 8 名しかいない。そんな中から 2 名も出すというのはおかしくないか？	2 名が決定というわけではありません。1 泊の研修もありますし、初めてのことでですから身近な知り合いがいた方が良いのではないかと考えますが、1 名でも構いません。人数が問題なのではなく、皆の生活・職場環境を良くする為の活動と一緒に参画して頂きたいというのが意図するところです。
もしやるなら任期が切れたら当番制できちんと次の人になってもらえるのか？	組合のスタッフをするという事は罰ゲームではありません。多くの方に組合活動に参画して頂いて理解を深めて貰うという意味では、有効な考え方ですが、スタッフが身に着けた知識が 2 年でリセットしてしまうのでは、組合に実力が付きません。正社員の職場委員の中にも、事情により一期で退任される方がいるのも事実ですが、組合のスタッフは責任感を持ってなるものである事をご理解下さい。
何故、自分たちが今の業務以上の負担をしなければいけないのか？	職場委員に任命される前に、組合・職場・本人の三者で、業務負荷等の話し合いと調整を行い、本人に納得して頂いた状態で職場委員になって頂く等の配慮をしています。また、組合員は全員が当事者となる可能性を持つものであり、一方的に誰かが助けられるものではなく、助け合う事を目的とした組織である事をご理解頂きたい。
正社員よりも給料の安い自分たちの負担が増えるのであれば、それに見合ったメリットはあるのか？	会社側も正社員・準社員の役割の区分けを再整備するべく現在活動しています。何故、正社員の方が給料が高いのか、皆に納得してもらえる責任の区分けをして貰えるものと考えています。また職場委員は正・準社員ではなく、組合員という枠から選出されます。これについても、一方的に誰かが助けられるものでなく、助け合う事を目的とした組織である事をご理解頂きたい。
我々が組合で活動したら、どんどん給料が上がるのか？	組合の活動が会社をより良い方向に持って行き、業績が順調に上がっていくという意味においてはありえる話です。
組合活動に参画したら自分たちの給与体系がもっと明確にされるのか？	これまで賃闘資料は、同じ職場にいる外注・派遣・関連会社からの出向者に配慮して、組合員以外の目に触れないようにしていた。これからは組合員として情報の提供がされることとなります。

出所：全矢崎労働組合鷺津支部配布資料より。

このように、準社員の率直な意見や疑問に対し、支部は誠実に回答したように見えるが、その結果はどうだったのだろうか。同じ資料において、同支部が総括を行っている。それによると、「誠意を持って質問に回答したつもりですが、準社員からも職場委員を選出したいという組合の考えには、ご賛同頂けていません。・・・中略・・・今回のようなケースで組合員の大

量増員は組合自身も初めての経験であり、手探り状態である事から、最初から皆さんに 100 点を貰える対応は難しいという説明も、自分に降りかかる損という考え方が前提にある状況では効果はありませんでした」というものであった。

上記のように、準社員の中からも職場委員を選出することに対して、準社員の理解が得られたとは言いがたい結果となった。このことは、言い換えれば、準社員が組合に加入すということを理解できていなかったことを示している。しかし、その後、準社員は組合に加入する必要性を認識する。そのきっかけが、ある BF での出来事である。BF での一例があるが、食堂のテレビが故障した時、経費がないということで、1 ヶ月以上、放置されたままの状態が続いた。しかし組合が BF 長にその旨を伝えると、すぐに購入してもらえたのである。この出来事を通じて、準社員のなかに「なかなか BF 長に伝えられないが、組合を通じてお願いをすれば、会社も動いてくれる」（自分たちの声が管理者に届いていない）という認識が広まった。組合は定期的に職場を回り、準社員代表者とコミュニケーションを図るなかで、組合に対する理解を深めていった。

第 3 節 組織化後の取り組み

準社員の組織化後の変化は、①準社員の組合活動への参加、②支部労使協議の進展、③対話集会における準社員の意見聴取の 3 つがあげられる。以下では、それぞれについてみていく。なお①と②は、鷺津支部、③は組合全体の取り組みになる。

1. 準社員の組合活動への参加

組織化後に、準社員は組合活動にどう関わっているのか。調査当時（2014 年）、鷺津支部で 1 人（女性）、新見支部で 1 人（後に正社員に登用された）の 2 人の準社員が執行委員を担当していた。なおこの準社員 2 人は、代議員でもある。

鷺津支部の役員体制を見ておこう。2014 年 7 月 20 日現在、鷺津支部の組合員数は 462 人となっている。図表 4-3-1 によると、執行部は、3 役 5 人、執行委員 7 人、職場委員 10 人の計 22 人となっている。役員の任期は 2 年で、執行委員長（星川氏）と書記 1 人を除き、全員非専従である。

なお同支部には準社員の組合役員が 1 人いる。それが管理にいる副書記長の S 氏（女性）である⁹。星川氏によると、当時、準社員（女性）を支部の執行委員に登用したのは、鷺津支部だけだったという。この人事の背景には、「（2012 年当時）477 人のうち（準社員は）130 人強で、（全体の）30%くらい準社員の人なので、そういう人（準社員）を 3 役に入れておくと、（準社員は）安心する」という狙いがあった。

準社員の組織化により、鷺津支部では、準社員が支部の役員を担当することになり、より

⁹ S 氏は 2016 年 3 月時点で、準社員のまま同支部の副委員長を務めていた。

一層準社員の声が組合活動に反映されやすくなった。

図表 4-3-1 2014・2015 年度鷺津支部役員体制

	鷺津分工場	BF (2名)	CHCC (7名)	PE 代表者 (10名)
執行委員長	星川氏 (組合)			
副執行委員長	S 氏 (MS 開発)		S 氏 (第一 W/H)	
書記長	Y 氏 (技術)			
副書記長	S 氏 (管理)			
執行委員	T 氏 (試作)	I 氏 (細江)	E 氏 (第一 W/H)	
	H 氏 (組立)			
	M 氏 (品管)			
	I 氏 (設保)			
	K 氏 (MS)			
職場委員	I 氏 (MS)	O 氏 (田口)	O 氏 (MS 開発)	A 氏 (広瀬)
	Y 氏 (技術)		H 氏 (RCW/H)	A 氏 (高浜)
	Y 氏 (管理)		K 氏 (第一 W/H)	I 氏 (12F)
	H 氏 (試補 女性)		O 氏 (機能部品)	O 氏 (53F-24E)
	G 氏 (組立)			K 氏 (53F-23E)
				Y 氏 (53F-14E)
				I 氏 (EQF)
				W 氏 (1BV)
				M 氏 (長草)
				S 氏 (車体)
			K 氏 (大阪)	

出所：全矢崎労働組合鷺津支部『2014・2015 年度鷺津支部役員体制』より。

注 1. この資料は 2014 年 8 月 8 日のものである。

注 2. BF とは branch factory の略である。

注 3. MS 開発とは、三菱自動車とスズキ自動車の開発を担う部門であり、CHCC はトヨタ自動車の開発部門である。W/H はワイヤーハーネスの略である。

注 4. PE とは、Partner Engineer の略である。その意味は、自動車メーカーと矢崎の従業員が共同で開発や設計に携わることにある。なお PE の代表者の括弧内の言葉は、ある自動車メーカーの職場を指す。

2. 支部の労使協議機関

次に、鷺津支部において、労使協議機関が整備され、具体的な活動を行ってきたのかを取り上げる。

(1) スケジュール

同支部の労使協議制度は、図表 4-3-2 のスケジュールの通り、3 カ月を 1 つの単位とし

て、設定されていることがわかる。

1月に支部の合同労使協議会が、2月にはミニ労使協議会が、3月には部門別労使協議会がそれぞれ開催される予定となっている。合同労使協議会では、会社側は、事業部長、工場長、各部長を合わせて20人程度、組合側は鷺津支部執行委員以上の19人が参加した。なお準社員からも代表者3～5人を選出して、傍聴してもらうなどをした。

事務折衝では、従業員が働く状況、36協定、労使協議会に向けた事前調整などが行われた。参加者は、組合は支部3役（委員長、副委員長、書記長、副書記長）の5人であり、会社側は工場管理部2人（管理部長、総務リーダー）と開発管理部2人（管理部長、管理リーダー）であった。

労使協議の議題は、会社状況、品質、安全衛生、作業環境、残業、有給、メンタルヘルス等とされていることからすれば、この労使協議ルートは、会社の状況を支部組合員に伝達し、また現場の状況を支部で共有し、組合本部から会社へと伝える役割を果たしていると考えられる。

図表 4-3-2 鷺津支部における労使協議日程表

開催区分	部署/月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
合同労使協議会	鷺津支部	◎			◎			◎			◎		
鷺津分工場内	鷺津製造部			○			○			○			○
	MS 開発			○			○			○			○
CHCC	TBU			○			○			○			○
	三菱開発			○			○			○			○
鷺津製造部	細江 BF		△			△			△			△	
	田口 BF		△			△			△			△	
鷺津内製造部	試作補給チーム		△			△			△			△	
	組立チーム		△			△			△			△	
	管理チーム		△			△			△			△	
	技術チーム		△			△			△			△	
牧之原駐在	品質管理部		△			△			△			△	
	設備保全チーム		△			△			△			△	
事務折衝		□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

出所：全矢崎労働組合鷺津支部（2014）『鷺津支部 労使協議会 年間計画表案』より。

注 1. ◎は支部の合同労使協議会、○は部門別の労使協議会、△はミニ労使協議会、□は事務折衝を指す。

注 2. 1年のスケジュールは、7月の合同労使協議会での承認を得てスタートする。

3. 準社員代表者研修会

(1) 準社員代表者の構成

同支部では、準社員の代表者を選出し、研修を行った。それが準社員代表者研修会である。もともと組合には女性委員会が設置されており、そこが女性従業員の問題に取り組んできた。準社員の多くは女性であることから、女性委員会を窓口にして、準社員代表者研修会が開催された。

図表 4-3-3 には、鷺津支部の 2015 年度の準社員代表者の構成を示した。代表者は、各職場から万遍なく選出されていること、準社員代表者は女性が多いことがわかる。また 2014 年度と 2015 年度を比較すると、準社員代表者の人数が増えている。これは、鷺津工場の製造部門が牧之原工場に移転する際に、近隣の 2 つの BF を統合し、鷺津工場に組み込むという形で組織の再編が行われたため、それに応じて、支部体制も見直されたのである。

図表 4-3-3 2015 年度鷺津支部の準社員代表者の構成

建屋区分	チーム・職場名	2014 代表者名	2015 代表者名
鷺津分工場	管理チーム	N 氏	<u>N 氏</u>
			M 氏
	技術チーム	K 氏	K 氏
	試作補給チーム	H 氏	H 氏
			<u>W 氏</u>
			H 氏
	鷺津組立チーム	M 氏	K 氏
		H 氏	
品質技術チーム	K 氏	<u>K 氏</u>	
細江 BF	後工程 570	I 氏	<u>I 氏</u>
	後工程 570	O 氏	<u>O 氏</u>
	切断前工程	K 氏 (男性)	<u>K 氏</u>
田口 BF	後工程コンベアー	I 氏	<u>I 氏</u>
	後工程コンベアー	K 氏	<u>K 氏</u>
	間接事務	S 氏	<u>S 氏</u>

出所：全矢崎労働組合鷺津支部（2014）『新体制での新たな準社員代表者の役割とメンバー紹介』より。
注．氏名の下の下線は留任を示している。下線のない人は、2015 年度から新たに代表者となった準社員を示す。

(2) 準社員代表者研修会の内容

準社員代表者研修会の参加者や参加状況、研修内容を示したのが図表 4-3-4 である。同研修会は、2008 年の 3 月から、3 ヶ月に 1 回の頻度で開催されていることがわかる。その内

容は、準社員制度の説明から社会保険、賃金、各 BF の工程見学、作業服の検討等、多岐にわたる。研修内容には、下記の通り、準社員の要望が反映された。

『何を知りたいの？就業規則の中で何を知りたい？』とやっていったら、その当時から、『年金のことを知りたい』とか、『将来のライフプランのことを知りたい』とか、いろいろ出てきたので、準社員の要望に応じたテーマに基づいて実施しました。」

準社員代表者研修会は、2008年から2011年にかけて、11回開催されたが、それ以降は開催されていない。2011年から、準社員代表者研修会に代わり、ミニ労使協議会が開催されることになったからである。つまり同研修会は、準社員代表者の知識高揚を促し、自分たちの職場の問題は自分たちで解決できるようにするためのものであった。

図表 4-3-4 準社員代表者研修会の概要（第1回～11回）

	第1回	第2回	第3回	第4回
時期	2008年3月29日	2008年7月5日	2008年10月4日	2009年1月31日
参加者数	46人	40人	45人	35人
準社員代表者参加者	22人/25人	19人/25人	24人/25人	21人/25人
準社員代表の参加率	88.0%	76.0%	96.0%	84.0%
主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・準社員就業規則の説明 ・準社員制度の説明 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会保険 ・年金研修とライフプラン 	年金研修Ⅱ	<ul style="list-style-type: none"> ・税金と手当 ・税金について
	第5回	第6回	第7回	第8回
時期	2009年4月11日	2009年7月18日	2009年10月31日	2010年2月6日
参加者数	54人	36人	44人	44人
準社員代表者参加者	20人/25人	19人/25人	18人/23人	21人/22人
準社員代表の参加率	80.0%	76.0%	78.2%	95.5%
主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・田口 BF 工程見学 ・パーベキュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・細江 BF 工程見学 ・保険の見直し ・来期方針提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・石巻 BF 工程見学 ・作業服（ポロシャツ）の試行結果 	<ul style="list-style-type: none"> ・三ヶ日 BF 工程見学 ・作業服（ポロシャツ） ・就業規則について
	第9回	第10回	第11回	
時期	2010年6月19日	2011年6月11日	2011年7月28日	
参加者数	37人	33人	33人	
準社員代表者参加者	17人/22人	15人/16人	19人/20人	
準社員代表の参加率	77.3%	93.8%	95.0%	
主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ・職場内の問題点討議 ・ミニ労使協議会の説明 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミニ労使協議会の活動結果報告 	ミニ労使協議会の報告	

出所：全矢崎労働組合 鷺津支部提供資料より。

(3) 作業服の検討

次に準社員代表者研修会の取り組みを見ていく。ここでは、2009年10月31日に開催された第7回の研修会を取り上げる。参加者は、田口BF、三ケ日BF、細江BF、石巻BF、鷺津・生準センター・KIH 間接部門の5事業所の準社員である。

同研修会での検討内容は、①ポロシャツ試着用による意見、②現在の冬服ジャケット、ズボン、その他の意見の2点であった。作業服が取り上げられたのは、組合の女性委員会のメンバーがBFを1箇所ずつ、お昼休みの時間帯に職場を回り、準社員と食事会（準社員意見交換会）をするなかで、作業服に対する不満が出てきたからである。この取り組みの重要性は、準社員の意見が吸い上げられた結果、作業服の改善につながっていったことにある。

ア ポロシャツの試着用

作業服への不満は、準社員意見交換会で噴出した。その意見交換会では、「動きやすく、作業しやすいものを」という意見からポロシャツが選ばれ、「着用によって問題点や理想の姿を見つけるために」、鷺津支部では、ポロシャツの試着用を実施することにしたのである¹⁰。その背景には、①自動車メーカーの車種の立ち上げと同時に、作業性の向上がますます求められる中で、作業への負荷も増大していたこと、②下記の発言の通り、NYS（ニュー・ヤザキ・システム）を中心に、設備や工法の改善はされているものの、作業員に対する作業負軽減策は十分ではなかったという不満を準社員が抱いていたことの2つがあった。星川氏は、この試着を行うにあたり、様々なメーカーのポロシャツを購入するだけでなく、近隣の企業の作業服も取り寄せ、鷺津工場で着用が義務付けられている作業服にかかるコストを超えない範囲で、どのポロシャツが良いかを準社員とともに検証していった。

「・・・要するに『NYS（ニュー・ヤザキ・システム）ということで、製造工程の改善はみんな来ていろいろやってくれるけど、就業環境の改善に対する取り組みはあまり進まないじゃないか』と言って、「私らも、作業服をポロシャツにしてほしい」と。議案書の中に上げているけど、何年前から言っているけど、『はい、はい。わかった、わかった』って言いながら、誰も何も具現化してくれないと。『ようし、じゃ、組合でやるか。徹底的にやるぞ』と言って（始めました）。」

ポロシャツの試着用は、2009年8月17日～9月30日にかけて、準社員32名（田口BF、三ケ日BF、細江BF、石巻BF、試作部）を対象に行われた。ただし、鷺津・生準センター・KIH 間接部門の準社員は試着用をしていない。

図表4-3-5によると、良かったこととしてあげられているのは、①作業のしやすさ（着やすさ、伸縮性を含む）、②アイロン掛けが要らないこと、③速乾性の3点だと言って良いであろう。ポロシャツの改善点では、主に①作業着ではないことによる不便さ（ポケットが

¹⁰ この他、「前かがみになると、胸ポケットから物が落ちることはないか」（執行委員）、「ポロシャツは自己負担になるのか？」や「帽子は必ず着用しなければいけないのか」（いずれも準社員）という質問が出された。

ない、ペンが入れられない、名札がつけられない、襟の問題等)、②見栄え(色、着丈:サイズ)、③耐久性(型崩れや色あせへの不安、毛玉等)である。②は個人が選択できるようにすれば良いが、①は作業効率に、③は作業着としての適性に関わる問題である。

図表 4-3-5 ポロシャツの試着用

	服タイプ	田口 BF	三ヶ日 BF	細江 BF
良かったこと		<ul style="list-style-type: none"> ・着やすい ・作業しやすい ・アイロンがけが不要になり楽になった(家事の省略ができるようになった)。 ※帰宅してから洗濯し、毎日着用しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・肩が楽になった ・汗を吸い取ってくれる ・収縮性があるため良い ・アイロン掛けをしなくても良い ・作業しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・着やすい ・涼しい ・アイロン掛けが不要になり良かった ・袖や裾がかけ馬に引っ掛かることがなくなった ・試用期間外も着用したい
改善点	ポロシャツ試行	<ul style="list-style-type: none"> ・ポケットがない(ペンやハンカチが入らない)。 ・着丈が長い。(作業性に問題はないが、見た目が・・・) ・色(帽子、ズボンに合わない) ・袖口が締め付けられる感じ ・真夏は襟周りが暑い。 ・横側にスリットがない。(スリットがあると、もう少し動きやすい?) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ポケットがない ・着丈が長い ・襟がじゃま ・色 ・袖(ラグラン袖が良い) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ポケットがない(ペンが入れられない) ・着丈が長い ・色 ・体型が出てしまう ・透けないから良い ・洗濯を繰り返すと襟が曲がるので、だらしく見える。
	服タイプ	石巻 BF	鷺津、生準センター、KIH 間接部門	
良かったこと	ポロシャツ試行	<ul style="list-style-type: none"> ・妊婦でも対応できる ・アイロン掛けが要らない ・作業性がよい ・動きやすい ・下に何も着なくて良いので涼しい ・長袖が欲しい 	※試用着用はしていないため、見た感じの意見 <ul style="list-style-type: none"> ・アイロン掛けがない ・早く乾く ・動きやすい 	
改善点	ポロシャツ試行	<ul style="list-style-type: none"> ・身体のラインが出やすい ・ポケットが欲しい ・名札が付けられない ・ペンが入れられない ・毛玉が出る 	※試用着用はしていないため、見た感じの意見 <ul style="list-style-type: none"> ・色あせしないか? ・色を考えて欲しい ・型崩れはしないか? ・新しいユニフォームにすると個人負担、会社負担はどうなるのか? 	

出所: 全矢崎労働組合鷺津支部女性会『ポロシャツ試着用 意見集約・発表(第7回準社員代表者研修会)』より。
注: 下線部分でゴシック太字になっている箇所は、2つ以上出ている意見を示す。以下同じ。

イ 作業服の見直し

また同研修会では、学習という名目で、現行の作業服の見直しも行われた。新しい作業服として、ポロシャツを導入するかどうか未定の段階においては、現行の作業服が抱える問題点を洗い出し、改善していくことも必要である。

図表 4-3-6 によると、夏と冬の作業服の全てが対象とされていることがわかる。全ての作業服について、1つ1つ取り上げることはしないが、ゴムの問題、伸縮性の無さ（ゴワツキや生地の高さを含む）などの作業性の問題が指摘されており、現行の作業服が作業効率を損なっている可能性があった。

図表 4-3-6 現在の作業服への意見・問題点

	服タイプ	田口 BF	三ヶ日 BF	細江 BF
現在の作業服への意見、問題点	冬ジャケット	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>下のゴムが要らない</u> ・袖が太い、じゃま ・<u>肩が凝る（重い、ゴワゴワ）</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・すそのゴムが上がってくる ・新しい服はごわつきがあり、着にくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・伸縮性がない ・<u>ごわついて、身体になじまない</u> ・前ファスナーは要らない。袖口ゴムに、肩に伸縮性が欲しい
	冬ズボン	<ul style="list-style-type: none"> ・ひざ下が細すぎる（しゃがむと<u>突っ張る</u>） ・はげやすい（色あせしやすい） ・ボタン穴が小さい ・ズボン丈が短い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベルト通しは必要？ ・品質、サイズが違う時がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>伸縮性がない</u> ・糸が出やすい＝ほつれやすい ・アイロンがけが必要
	帽子	<ul style="list-style-type: none"> ・着脱衣が面倒。ピンで留めないといけないので、<u>かぶりやすい帽子が良い</u>（男性タイプのもの） ⇒なぜ帽子着用が必要なのか？ 		<ul style="list-style-type: none"> ・ひさしが突っ張っていて変形しているのかぶっている内にずれる。 ・頭の大きい人⇒上にずりあがる ・頭の小さい人⇒下に下がる
	長袖シャツ	<ul style="list-style-type: none"> ・袖が汚れやすい ・袖の上腕部で突っ張るため、つった感じになる ・ボタンを外してまくるのに時間がかかる。コンベア作業中にまくる時間がない 		
	全般	<ul style="list-style-type: none"> ・上衣やズボン、スカート丈が合わない時はサイズ直しやスカートのスリットを補強している 	<ul style="list-style-type: none"> ・ジャケットのサイズのゴムを抜いている。（上に上がってくるので） 	
	その他			
	服タイプ	石巻 BF	鷲津、生準センター、KIH 間接部門	
現在の作業服への意見、問題点	冬ジャケット	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>裾のゴムがイヤだ</u> ・重い 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>裾のゴムがじゃま、もたつく</u> ・生地が固い ・脇ポケットがあると良い 	
	冬ズボン	<ul style="list-style-type: none"> ・夏暑く、冬寒い ・<u>伸縮性がない</u> 		
	帽子	<ul style="list-style-type: none"> ・後ろに穴があるタイプが良い＝男性帽子のようなもの（髪をしばる時に穴から出したい） 		
	長袖シャツ			
	全般			

出所：図表 4-3-5 に同じ。

そして、図表 4-3-7 の作業服への要望をみる限り、現行の作業服への意見、問題点を反映して、作業のしやすさ（動きが楽なこと、伸びる素材、ゴワゴワ感が少ないものにする等）や使いやすさ（シワになりにくい、アイロン不要、季節によって生地を変える等）があげられていることがわかる。

図表 4-3-7 現行の作業服への要望

		田口 BF	三ヶ目 BF	細江 BF
作業服への要望	冬上着	・シャーリング不要（裾のゴムの部分）	・矢崎マーク単品の取り付けがあれば、うれしい ※洗濯で矢崎マークが色褪せて消える	・アイロンがけの不要なものにして欲しい ・冬服の支給は長袖のポロシャツとブルゾンを選択するようにしたら良い
	冬ズボン	・アイロン不要の素材だと良い（ストレッチ素材のもの）	・夏、冬用と生地を分けてほしい（夏暑く、冬寒い） ・丈が短いので長めのものも用意してほしい	・動きが楽なこと ・アイロンがけの不要なもの
	その他			
		石巻 BF	鷺津、生準センター、KIH 間接部門	
作業服への要望	冬上衣	・ポロシャツの長袖が欲しい	・男性用の作業服の裾が良い（ゴムなし） ・伸びる素材にして、ゴワゴワ感を少なくすると良い ・胸ポケットの物が落ちやすい	
	冬ズボン	・シワになりにくい物が良い	※スカート着用 ・キュロットスカートにしてほしい	
	その他		・色が選べると良い	

出所：図表 4-3-5 に同じ。

なお同研修会には、総務部総務人事室のスタッフ Y 氏（リーダー職）も参加した。同研修会の最後に、Y 氏は講評を述べている。その内容を要約したものが、下記の図表 4-3-8 である。その発言に注目すべきは、以下の 2 点である。

1 つは、作業服の問題が人事に理解されたことである。最初の段落にあるように、現行の作業服は、作業性よりもデザインを重視したものであり、17 年間、改善されないままであったことがわかる。この発言は、人事が作業服の問題を認めた証左である。

2 つは、新しい作業服への検討である。人事が業者と連絡を取り、ポロシャツの素材やデザイン（流行り廃りの有無、色）を調べ、かつブルゾンやズボン、帽子についても検討をすすめていく旨が記されている。人事は作業服の見直しに前向きであり、試着を行った準社員にとっては、ポロシャツ導入を期待させるものだったと考えられる。

図表 4-3-8 人事室の回答

現在の制服は採用より 17 年経っている。その時には作業性を考慮していなかった。デザインを森英恵にしてくださっても着用できる制服を目指した結果、この制服になった。

この研修会への参加に対し、制服を取り扱っている業者 2 社に話を聞いてきた。(ポロシャツについて) メーカーは 15 社ある。洋服の着心地が良いのは、素材でいうと、綿 65%、ポリエステル 35%、発汗性 (ママ)、吸湿性、耐久性が良い配合である。ポリエステルのメッシュ素材は引っ掛かるので、伝線しやすく、耐久性は良くない。ラグラン袖が良い、との意見もあったが、流行によりラインが変わっていく (※ラグラン袖=サッカーや野球のユニフォームの形)

作業服と位置づけるための条件として、スタイルが廃らないことが必要。逆にユニクロポロシャツは毎年デザインが少しずつ変わるため、定番化ができない。作業服は定番化できるものが良い。

T シャツは紺色と白色がある。紺色 T シャツは長袖タイプもある。T シャツは紺色であれば、すぐにでも出来る。T シャツとポロシャツの兼ね合いをどうするかは考えていく。

今後はポロシャツ検討をすすめ、その後、ブルゾン、ズボン、帽子を実施していく。作業服の考え方として、作業内容によって分けても良いのではと考える。

出所：図表 4-3-5 に同じ。

この結果、総務人事室は、「特衣」としてラインナップが出来るよう検討するとともに、施行期間を設け、新しい作業服を導入しても問題が無いことを確認し、労務検討委員会（幹部と組合本部が月 1 回話し合う場）に提言できるよう進めることとなった。

その結果、下記の発言の通り、事業所長の判断に委ねることとなり、ポロシャツが作業服として採用された。そしてこの取り組みは、準社員に組合員であることのメリットを意識される効果があったと考えられる。

「…当時、Yリーダーという人がいたんだけど、その人に何回か足を運んでもらって、労務検討委員会といって、組合本部と会社の幹部と月に 1 回話し合いをする機会があるんですが、その中で話し合いをしてもらって、最終的には事業所長判断で良いということになりました。それでポロシャツを作業服に認めてもらいました。」

「・・・ポロシャツは大きかったんだけど、職制に今まで言ってもだめだったけど、組合に言ったら、時間はかかったかもしれんけど、ちゃんと一緒にやってくれたから、その重みというのをすごく理解してくれた。だから準社員の人たちは、『(組合は) こういうことができるんだ』というのは知ってくれているよね。」

なおこのポロシャツの取り組みには続きがある。鷺津支部の取り組みが、裾野支部、沼津支部、富士支部、栃木支部などの事業所にも広がり、支部の労使協議の中で、作業服を見直す動きが出てきたのである。

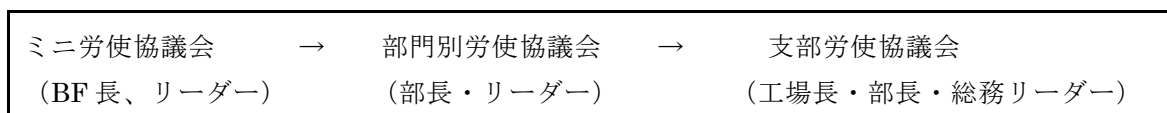
しかし支部の労使の話し合いのなかで、ポロシャツ導入を決定していたため、ポロシャツ

のデザインや素材等が、事業所内で統一されていても、会社として統一感がないという問題が発生した。そこで、ポロシャツの素材やデザイン、色を統一することが検討されたが、各支部からは反発が出た。自分達で決めたポロシャツが変更される可能性があるからである。そのため、ポロシャツの在庫がはける（2018年7月）まで、経過措置を講じることとなった。それ以降は、ポロシャツの素材、デザイン、色を統一することとされた¹¹。その協定は、2016年1月21日に結ばれた。

(4) ミニ労使協議会

準社員代表者の育成を目的とした準社員代表者研修会は、ミニ労使協議会へと形を変えた。このミニ労使協議会は、職場単位（BF単位）の労使協議会を指す。職場の組合員が職場の問題点を出し合って、解決していくためである。同協議会は、部長やBF長の理解と協力を得て、1年間の試行の後、図表4-3-9のような形で、支部の組合活動として定着した。

図表 4-3-9 鷺津支部における労使協議会



出所：第4回インタビュー調査より作成。

注：支部の労使協議は月1回の頻度で開催される。

ミニ労使協議会に話を戻そう。同協議会では、労使相互信頼のもと、会社方針、職場の問題、人間関係を円滑にし、風通しの良い環境づくりを話し合うこととされた。

同協議会の出席者は、会社側はBF長（部長）、組合側は職場委員、準社員代表者である。議題によっては、会社側は指名による参加が、同様に組合側は3役が参加することができる。議題は、会社側が会社の方針、安全衛生、生産性向上、福利厚生などを取り上げ、組合側は、職場単位で組合員の意見を集約し、代表して発言する。開催頻度は、2ヵ月に1回を目標とし、年間6回の開催が基準とされた。開催時間は、概ね1時間とされ、効率の良い議案提起をすることとされた。

具体的に、70期（2010年7月～2011年6月）のミニ労使協議会の活動を見ていく。ミニ労使協議会の開催状況を見ると、試作部を除く、全ての支部は計画通り、開催している¹²。その目的は、上記の通り、職場を良くすること（就業環境の改善）にある。この活動は組合活動の一環で行われることであるから、組合員全員が取り組む。

その活動の達成状況は図表4-3-10の右端にある。達成状況は、事業所によって、4割

¹¹ ただしポロシャツの色については、指定された3色の中から選べることとなった。

¹² 試作部が計画通りに、ミニ労使協議会を開催できなかったのは、生産負荷変動（オーバー）によるものである。また2012年に、鷺津工場の製造部門がものづくりセンターに移転することになったことも影響していると考えられる。

から 8 割と幅があるものの、少なくとも職場環境は良くなったと言って良い。

図表 4-3-10 70 期活動の目的と項目数、達成状況

支部名	開催回数	目的	項目数	達成状況 (%)
田口 BF	5 回 (100.0%)	田口 BF のコミュニケーションを良くして、みんなが働きやすい気持ちの良い職場を造る！	8 項目	3.5 項目 (43.8%)
細江 BF	5 回 (100.0%)	細江 BF のコミュニケーションを良くしてみんなが働きやすい気持ちの良い職場を作る	9 項目	6.5 項目 (72.2%)
三ヶ日 BF	5 回 (100.0%)	活発な意見交換で風通しの良い、やりがいのある職場を創る	11 項目	9 項目 (81.8%)
石巻 BF	7 回 (140.0%)	働きやすい職場作り	4 項目	2 項目 (50.0%)
試作部	2 回 (40.0%)	試作部内を意見の出しやすい働きがいのある楽しい職場にする	9 項目	7 項目 (77.8%)

出所：全矢崎労働組合鷺津支部提供資料より。

注 1. 開催回数とは、ミニ労使協議会の開催回数を指す。なおミニ労使協議会の開催回数は 6 回となっているが、そのうち 1 回は、7 月に開催される第一製造部全体会議が含まれる。

注 2. 達成状況については、「◎」及び「○」は 1 項目としてカウントし、「△」は 0.5 項目、「×」及び「未決」は 0 項目とした。

図表 4-3-11 は、三ヶ日 BF (支部) の活動内容とその対応を示している。その内容は、就業環境に関するものである。なおこうしたことは、組織化以前には行われていなかったという。したがって、職場の問題に対して、準社員を含む組合員が参加することにより、準社員の組織化後に、支部活動は活発化した。

図表 4-3-11 三ヶ日 BF の活動内容&改善内容

NO	細江 BF 問題点	期日	担当	対策	評価
1	上司とのコミュニケーションが取れていない。	2010.8.24	I 氏 (BF 長)	今後、ミニ労使協議会を通して改善していく	◎
2	仕事内容によっては有休が取り難い人もいる。	2010.8.24	I 氏 (BF 長)	業務フローマニュアルを作成し、対応出来るようにする。	○
3	水道の水が茶色で汚い。	2010.8.24	I 氏 (BF 長)	水道工事、11 月末実施完了	◎
4	朝のラジオ体操をする場所がない (影になってしまい全体が見えない)	2010.10.19	I 氏 (BF 長)	【案】事務所前で行う を検討する。	
5	朝のラジオ体操時に遅く来る人がいる。	2010.10.19	I 氏 (BF 長)	10/20 朝ミーティングで指導	○
6	朝のラジオ体操時に唱和を言わない人がいる。	2010.10.19	I 氏 (BF 長)	10/20 朝ミーティングで指導	○

7	矢崎手帳の配布について	2010.12.7	K 部長	希望者のみ配布でも良い。 2012 年度から実施 (M リーダーに連絡) 2011 年度の配布については総務まで返却しても良い。	○
8	駐車場の車に汚れが付いて車の塗装が変色してしまう。オレンジ色と茶色が混ざった色が付いてしまう	2010.12.7	K 部長	鷺津管理部、組合と調査を行う。 1 週間の汚れ状況を確認。 役場に汚れの成分を調べてもらい、ミツバチの糞と判明。 2011/4/25～ お客様用 5 台分と交代移動する。	○
9	事務所前の大屋根に鳩が巣を作り、糞が落ちてくる。	2011.2.9	I 氏 (BF 長)	鳩よけの丈夫なネットを張る	
10	帽子の着帽をやめたい	2011.2.9	K 部長	規則、且つ安全重視の為、着帽する。 (現状維持)	○
11	女子トイレ (外) 排水溝の水はけが悪い。	2011.4.14	K 部長	配管業者に確認してもらい、清掃してもらった。	◎

出所：全矢崎労働組合鷺津支部提供資料より。

注．◎は取り組んだ結果、好評だった、○は取り組み済み、△は取り組んでいるが、完了していない、×はまだ取り組んでいないを指す。

(5) 対話集会

ア 対話集会開催の経緯

全矢崎労働組合は、準社員を組織化してから 5 年後の 2012 年に、準社員を対象に、「対話集会」を開催した。対話集会は、2012 年 6 月 18 日から 8 月 8 日にかけて、労使協議会で開催された。開催回数は延べ 77 回、参加者は 772 名であった。

対話集会は何を目的に開催されたのか。それは次の 2 点である。1 つは、準社員の組織化から 5 年が経過したが、全ての準社員組合員の声を拾い上げてこられたのかという反省のもと、会社や労働組合に求めるものは何かを把握することにある。

「要は、準社員制度になったんだけど、5 年たって、なかなかこういうふうにいるんな部分の中で、福利厚生または慶弔、特別的な部分の中での制度改定が、細かいところはやってきたんですけど、本来準社員さんたちが持たれている問題意識というのは、じゃあ全部拾ってやっているのかと、そこも整理していなかったものですから、何を希望しているんだといったところをやっぱり聞かなければいけないということで、各支部全員の対話集会を 2 年半前にやりました。」

2 つは、準社員からの要望を精査することである。下記のように、準社員から多くの要望が出されたが、その全てを取り上げられるわけではない。そこで準社員の要望を精査し、優先順位をつけて取り組むためにも、準社員は特にどういうことを求めているのか、直接聞く必要があった。

「各支部で労働協約の申し入れの意見は何だというと、やっぱり準社員の、準社員の、準社員のと出てきますので、じゃあそれを果たしていろんな出てくるものを、優先順位を決めて出していくとしても、申し入れにつながっていない、まだまだやるべきことがほかにもあるものですから、一遍に、要は単年度であれもこれも、10 あるものを 10 申し入れることで、またそれを回答を引き出すというのは、ちょっと厳しいというふうなことが頭にあったものですから・・・」

そこで、対話集会で出された意見をみていく。図表 4-3-12 によると、準社員の意見には、①正社員との処遇格差に対する意見や不満、②福利厚生に対する要望や不満、③上司との関係（評価を含む）が多いことがわかる。

図表 4-3-12 対話集会の開催状況、意見、対応策

支部名	開催状況	出された意見	対応
大東支部	延べ8回開催 出席率99%	日頃の仕事における内容や資格・昇給、QC・紹介活動や身近な問題として休憩所・食堂・トイレなど多岐にわたりました。	全体にかかわるものは本部へ、支部で解決できる問題は今後、部門別労使協議にてお願いし対応していきます。
支天部竜	2回開催 出席者38名	・社員との比較において、仕事の内容と給与差に不満が生じている。 ・自分の評価がどうなっているかわからない。	支部労使協議会にて、準社員の思いを会社側に伝えました。
浜松支部	天竜支部と合同で実施(準社員1名のため)	・慶弔や特別休暇に差がありすぎる。 ・永年勤続の慰労会は社員だけしかない。 ・誕生日の記念品等が無くなってしまったのは残念。	・準社員に対する永年勤続慰労会実施をお願いし、実施への前向きな回答がありました。 ・誕生日の記念品の復活を前向きに検討する回答がありました。
鷺津支部	5回 延べ135名が出席	「仕事の量・準社員と社員の違い、処遇・給与・昇格・評価など」支部で対策項目は延べ134件の意見や要望が寄せられました。 将来的に今の仕事が終了後、「私達はどのような?」「定年まで働き続けたい」と言う要望が多く寄せられました。	支部労使協議会で会社に提案し、建屋毎に労使で改善していくことを約束しました。 組合として雇用対策を最重要視して望(ママ)まなくてはならないと強く感じた「準社員組合員対話集会」でありました。
新見支部	9回開催 190名中182名出席 出席率95.8%	ア) 仕事量、質、社員と準社員との差について 社員も順社員と同じ仕事をしているのに身分が違う。準社員と社員の仕事を明確にすべきである。 イ) 給与、昇給、評価について 世帯手当の導入、休職制度の導入、リーダーとの面談及びオアシスの実施、退職金制度の改定、一時金の賞与(月数)を分かりやすい表現にする、準社員昇格制度を分かりやすくすべき。 ウ) 社員昇格について 準社員から社員への昇格制度が無いので、モチベーションをあげるためにも昇格制度を導入すべきである。 エ) 慶弔、休暇(有給・特休等)について 社員と準社員とで格差があるので慶弔休暇については同じにするべき オ) 福利厚生について バックアップホリデーの使用条件緩和 リフレッシュ休暇、旅行券・永年勤続表彰等が無いので、社員と全く同じでなくても良いが、実施して頂きたい。	ア)～オ)については本部に申し入れているので今後労務検討委員会で準社員制度と併せてけんとうしていきます。 支部で改善しなければいけない事については、できる事、できない事を分けて実施しています。

本部	不明	<p>順序1 (主な意見)</p> <p>①準社員制度の条件・基準等を明確にして欲しい、②昇給の基準がよくわからない、③社員に昇格して欲しい。</p> <p>順序2 (主な意見)</p> <p>①社員と準社員の仕事の差は何か、②社員がもっと上に立ち、どんどん仕事をやってほしい。</p> <p>順序3 (主な意見)</p> <p>①相談をしたい、②評価をしっかりしてほしい、③話を聞いてもらえるコミュニケーションの場を設けてほしい、④職場がなくなる不安がある。</p>	<p>順序1:「準社員制度」そのものを労使で再度確認すると同時に、準社員本人もそして職場の長も再度しっかり理解する。</p> <p>順序2:仕事を支持する側も準社員本人も「準社員制度」を良く理解した上で、各職場で社員と仕事の差を区別していき、また社員と準社員との違いを理解して、働き方の意識を変えていかなければならない。</p> <p>順序3:対話不足で身近な問題までたくさん出てきている。支部労使協議会でも協議してほしい。準社員とコミュニケーションをとれるルールを作る必要がある。</p> <p>順序4:以上が整理された上で処遇などに対して取り組んでいきます。</p>
栃木支部	延べ6回開催 91名が参加	仕事・処遇・慶弔に関する意見が大半を占めた。	支部で迅速に対応できる諸問題は、支部労使協議会にて報告し、会社にも真摯に受け止めて頂き、すでに対応して頂いています。「対話」が足りないどうしても行き違い生じます。基本的な、「対話」を当たり前でできる環境を支部としてもバックアップしていきます。
富士支部	延べ4回開催 延べ36名が出席	準社員の仕事への思い、日頃なかなか言えないようなことを含め、多岐にわたる意見が出された。	今回、出てきました意見に対してはしっかりと進捗確認、途中経過を含め、最後まで準社員のみなさんへ報告しなければならないと思っております。
裾野支部	1回開催 出席者64名	準社員から見た社員の業務内容にさほど大きな差は感じられていないが、処遇・給与面での隔たりは大きく不満を抱いているようです。	準社員制度をそのまま継続するのであれば、仕事の面に関しても社員・準社員の作業の種類や責任範囲を見直す検討も必要と考えます。
沼津支部	1回開催 出席者5名	皆さんの不満が強く感じられた意見は、社員への身分変更制度の有無や中身について、「昇給制度など社内の評価制度についてよくわからない」と言った点でありました。	我々としても組合活動の人材育成の中で評価制度について伝える研修会を実施していく必要性を強く感じました。
島田支部	延べ7回開催 延べ59名が出席	社員と比べ、主に交替職場などではリーダー及び部長等上司管理職とのコミュニケーション不足が指摘されています。また、日常の改善提案は助言・支援なく自己完結が求められ苦勞する点や、自分の処遇もわからずアピールの場も無く、仕事も社員と同様な中、社員昇進希望者もあり、社員・準社員の役割を含め明確化が求められています。	支部の対応策は、職制内のつながりを持てる様、会社側に働きかけ、社員・準社員の役割を労使で確認し、昇進の明確化でモチベーション高く日常業務ができることが必要だと感じました。
榛原支部	延べ4回開催 延べ23名が出席 出席率は95.8%	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員と準社員の区別される基準が見えない(社員に仕事を教えている)。 ・昇格の基準がわからない。どうすれば等級が上がるのか教えてほしい。 ・業務が自分ひとりの為、休日に会社から電話がくる場合がある。 ・上司が社員と準社員の違いを理解していない。 ・電車が止まり足止めされた時などの特別な状況での通勤方法は無いのか。 ・通勤バスの時間、便数等の見直しをお願いしたい。 	「緊急」と判断した特別な状況での通勤方法と通勤バスの件をMC管理部に改善するよう申し入れをして、特別な状況でのタクシー利用と通勤バスの時間の変更を実施しました。
大浜支部	延べ30回開催 延べ63名が出席	給与や昇給、評価といった準社員制度処遇に関すること、そして日々の業務を通しての思いについてご意見を多数いただきました。	特に業務を円滑に進めるうえで、職場内の上司を交えたコミュニケーションが大変重要だと感じました。また、その必要性を様々な協議の場で確認をさせていただきましたが、今後、ますます環境が激変する中で、更に働きがいや生きがいを感じられる職場環境になる様、一緒に取り組んで行きたいと思っております。

出所：全矢崎労働組合『衆声』(平成25年1月13日)より。

イ 対話集会の効果

対話集会を開催した結果はどうだったのだろうか。下記の通り、準社員は、組合に話を聞いてもらったことに対して感謝している。準社員にとって、対話集会の場は、組合が自分たちの意見を聞いてくれる場として認識されたのである。

他方で、職場の問題も浮き彫りとなった。その問題には、すぐに解決できるものもあれば、支部で解決できる問題が含まれていた。こうした問題の存在を認識できたという点では、対話集会は支部組合にとっても、本部組合にとっても意味があった。

しかし職場の問題には、上記のものとは質が異なるものもあった。準社員制度に対する認識不足である。この課題が生じた原因は、会社の説明不足によるものなのか、準社員個人の無関心によるものなのかは不明であるが、いずれにせよ、準社員制度に対する理解を深めれば解決するものである。

「やっぱり当然話を聞いてもらってありがたいということと、制度要求ばかりじゃなくて、ここに今働いている部分の中で、職場の問題とか細かいところはいろいろある、その場で解決できるようなものとか、その支部で解決できるものも、そういうものが大半の中なんだけれど、やっぱりこう準社員制度そのものを理解していないというところが、まず私たち準社員だけれど、昇給とか昇格とかどういう制度になっているのといったところが、準社員さんたち自身がその準社員制度をそもそも理解していない、会社もうまく伝えていないという部分はあったのかなと。やっぱりそういうベースの中で、皆さん仕事をしていたということ、なかには自分が準社員何級かというのわからない方も、中にはいたというふうに記憶しています。」

第4節 処遇改善

全準社員を対象とした対話集会では、製造現場で同じ仕事をする正社員と準社員との処遇格差に対する不満が出された。ここでは、組合がどのように対応したのかを見る。

1. 現行の賃金制度

現行の賃金制度を概観しておこう。同社の賃金（定例給与）は、基準賃金、基準外賃金、その他手当の3つで構成される。これに一時金加わると、年収になる。

基準賃金は、基本給（準社員は基礎給＝職能給）、第2基本給（準社員にはない）、調整給（準社員にはない）、特別給で構成される。基本給は、本人給と職能給の2つで構成される。その内、職能給は準社員の基礎給に該当する。第2基本給と調整給は、正社員にのみ適用され、その都度定めることになっている。特別給は、職務や勤務地、世帯に関する諸手当である。正社員の特別給には10個の手当が含まれるものの、準社員のそれには、職責手当¹³、特

¹³ 職責手当は、サブリーダーが月額8,000円、グループ長とライン長は月額5,000円となっているが、正社員でも準社員でも同じ額が支払われる。

殊作業手当、交替勤務手当の3つの手当があるのみである¹⁴。

基準外賃金は、交替勤務手当（準社員にはない）、時間外手当、休日出勤手当、代休手当、深夜手当、宿日直手当（準社員にはない）から構成される。その他の手当とは、派遣手当（準社員にはない）、現物給与、通勤手当を指す。

なお組合は、毎年、春闘の結果を説明するための冊子を作成し、そのなかに賃金制度の解説を掲載している。ただしその冊子には正社員用と準社員用があり、正社員には正社員用が、準社員には準社員用が配布される。そのため、組合員であれば、正社員と準社員の賃金制度を理解しているわけではない。

2. 賃金の上がり方

次に賃金の上がり方を見ておこう。ここでは、正社員と準社員に共通する職能給を取り上げる。図表4-4-1には、準社員の職能昇給表を示した。準社員の職能給制度は5等級制である。準社員の昇給額は、基本的に、55歳未満か55歳以上か、人事評価の結果（A～C）、さらに資格等級によって昇給額が異なる。

図表4-4-1 準社員職能昇給表（2013年度 円）

基準年齢 考課 資格等級	55歳未満			55歳以上		
	A	B	C	A	B	C
5級		3,700			3,200	
4級		3,400			2,900	
3級		3,400			2,800	
2級		3,200			2,600	
1級	3,100			2,400		

出所：全矢崎労働組合『2014年（H26）春季生活闘争 職場討議 準社員 資料』p.7より。

図表4-4-2は、正社員の職能昇給表を示している。正社員の職能等級は12等級制であり、1～3級、4・5級、6級、7・8級、9・10級、11・12級の6段階で設定されている。これに加え、昇給額は、人事考課の結果（S～D）、年齢層によって異なる。ただし55歳以上になると、正社員の昇給額より準社員のほうが高くなる。

¹⁴ 正社員の特別給には、資格手当、職責手当、世帯手当、住宅手当、特殊作業手当、単身赴任手当、営業手当、ドラフト手当、特定地手当、役職手当がある。準社員の特別給には、職責手当、特殊作業手当、交替勤務手当が含まれる。

図表 4-4-2 2013 年度 正社員の職能昇給表 (2013 年度 円)

基準年齢	40才～44才					55才以上				
考課 資格等級	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
12・11 級			6,200					900		
10・9 級			5,100					700		
8・7 級			4,300					600		
6 級			3,200					500		
5・4 級			2,100					400		
3～1 級			1,300					400		

出所：全矢崎労働組合『2014年（H26）春季生活闘争 職場討議 社員 資料』p.11 より。

注．正社員については、年齢層が細かく設定されているため、55歳未満として、40～44才を取り上げることにした。

このように、賃金体系と職能昇給の両面から、正社員と準社員の賃金制度における差異を取り上げてきた。賃金体系では、基準賃金の差異が大きい。また職能昇給では、基本的な構造は共通する部分が多いものの、55歳以上を除けば、昇給額は正社員のほうが高くなる可能性がある。

上記の差異を前提に考えると、同社の賃金にある課題が残る。既述の通り、製造現場においては、正社員と準社員の役割分担が不明確になりつつあるため、賃金制度と運用面での差異は、正社員との賃金格差に対する不満につながっていく可能性がある。

「でも、やっぱり2年半たって、じゃあ準社員制度そのものが改定できたかといったら、まだやっていないです。それはもう問題提起は会社のほうにしながら、そこら辺の見直しをして頂くようなことを今進めていると。だから、『1年たって、2年たって、まだ変わらないじゃないか』という声も、中には上がってきていますので、もう一回準社員制度が導入されて、生産現場が変わってきていますので、会社側が考え方をやっぱり整理しなければいけないし、上司が仕事の与え方を理解していないんですね。職分、職責の部分の中での社員との区別は、どう区別しているかといったところの明確さがありませんよ。ですから、働き方、働かせ方、働いて頂く形をちゃんと明確に、こう職務権限とか、そういう部分の中での範囲をやっぱり明確にしなければいけないのかなと」

3. 均衡処遇実現への取り組み

上記の通りならば、正社員と準社員との間の処遇格差を是正する動きが見られるはずである。しかし、結論を先に言えば、現在でも、処遇制度の改定は行われていない。準社員が正社員との処遇格差に対する不満を持ち、組合もその問題に気付いていながら、制度改定に取り組まないのは何故だろうか。その原因として考えられるのは、下記の2つである。1つは、経営状況である。下記の発言の通り、同社は厳しい経営状況にあり、準社員の処遇を改善す

る余裕が無い可能性がある。

「確かに今回の春の取り組みの中でも、準社員さんの処遇をという声がやっぱり上がってきました。いまの会社の状況をはっきり言いますと、非常に厳しい状況です。」

2 つは、正社員組合員の抵抗である。経営状況が厳しい中で、準社員の処遇改善を行う場合、その原資をどこに求めるかと言えば、正社員の人件費になる可能性がある。その場合、果たして、正社員組合員が自分たちの労働条件を切り下げても、準社員の処遇を改善することに納得するのかという懸念である。組合員の構成を見る限り、正社員の方が多いため、その懸念は当然と言える。

「(正社員組合員の抵抗が) 全く無いかというと、それはどうなんだろうと。準社員さんからそういった声(同じような仕事をしているのに賃金格差が大きい)があると。ある程度の原資の器がある。その時に、自分たちは我慢してでもそっち(準社員の処遇改善)に回すのかというと、トーンは下がる部分はありますよね。」

第5節 ものづくりセンターへの移転問題

1. 中部新拠点構想

2007年に中部新拠点構想が策定され、組合本部に示された。その当時、浜松市舞阪地区の4万坪の土地に新しい拠点を設置することになっていたが、リーマンショックによって、その構想に待たがかかる状況になった。

その後、2009年に牧之原工場(静岡県牧之原市、図表4-5-1の「ものづくりセンター」)の部品電子部門が大東工場(静岡県掛川市)に集約されたことで、牧之原工場内に空きスペースができた。会社は、改めて土地を購入するよりも資産を有効活用したほうが良いと判断し、鷺津工場を牧之原工場に移転する計画を提案した。

この計画により、顧客企業のある豊田地区から営業と開発部門の150人¹⁵、開発センターから356人、鷺津工場から449人の合計955人が、牧之原工場への異動対象者となった。

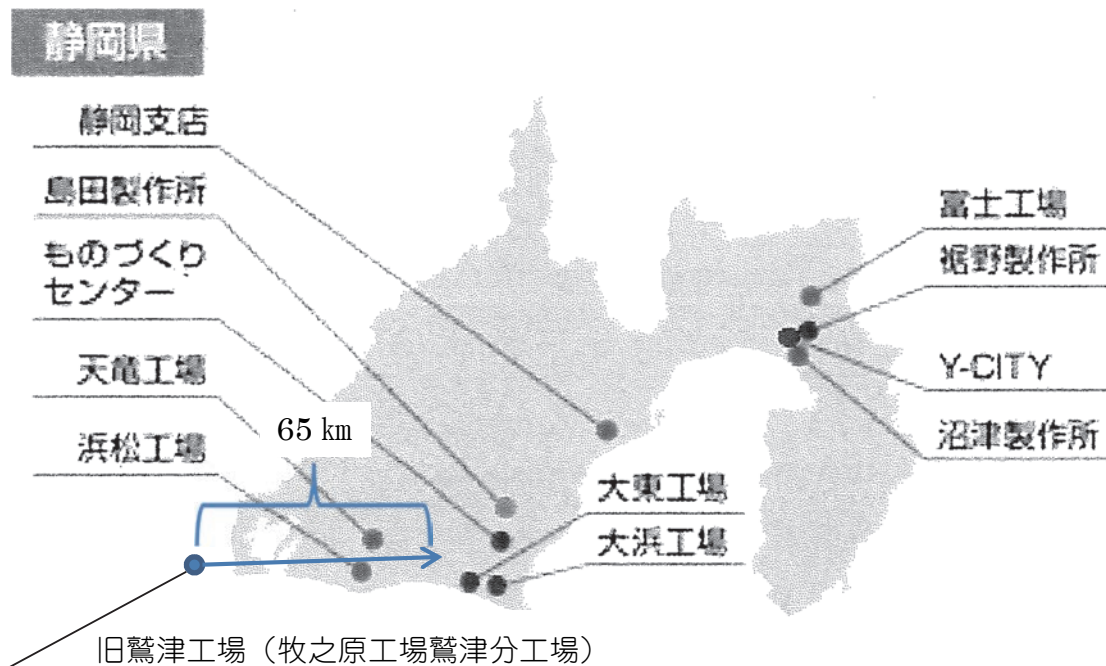
「・・・舞阪構想にあったことが、ただ拠点が違うだけ、場所が違うだけで、やろうとしていることは一緒だったので、5年先、10年先の矢崎を考えたときに、グローバル化した中で、物づくりというものをもう一度見直して、矢崎の総力を結集してやっていかないと競合に勝てないという、そういう構想は何も変わっていなかったもので、皆が通勤できるかどうか焦点になった」

そこで、事業所間の位置関係を整理しておきたい。図表4-5-1は同社のHPから事業所の地図を加工したものである。旧鷺津工場(以下、鷺津工場とする)は、静岡県と愛知県の

¹⁵ なお開発部門の社員は組合員であるが、営業職は組合員ではない。

県境（静岡県湖西市）に位置する。そして、多くの従業員が異動する牧之原工場（現ものづくりセンター）は、地図の真ん中に位置する。鷺津工場からものづくりセンターまでの距離は 65 キロである。鷺津工場近隣から同工場に通勤する場合、自動車か公共交通機関（電車とバス）のいずれかで通勤することになるが、どちらの通勤方法であっても、下記の発言のように、準社員が許容する通勤時間にはならない。

図表 4-5-1 事業所の位置関係



出所：矢崎総業株式会社 HP の地図を一部加工。

注 1. ものづくりセンターから顧客企業のある愛知県の豊田地区までの距離は 116 キロであり、車での移動時間は、約 1 時間半である。

注 2. ものづくりセンターから大東工場までの距離は、車で 20 分くらいである。

その結果、1 つ問題が発生した。正社員は、就業規則で会社が転勤をさせることが出来るが、準社員は事業所単位で採用され、通勤距離（通勤時間）に制約があるため、彼女（彼）らの雇用をどう維持するかが問題となった。以下では、労使がどのように対応をしたのかについて、具体的に見ていく。

「……その時に、最後の最後まで僕（星川氏）がこだわったのは、準社員は限定された地域って、どれだけなのと。準社員って、もともとどういう背景だったかというのをさかのぼって、みんなに聞いたりなんかしました。OB の人にも。そうしていったら、準社員というのは、鷺津工場なら鷺津工場、BF なら BF のところがあって、そこから通勤できる範囲の人を募集したと。それで、その時に入った人たちに聞くと、自分たちの生活の範囲で、15 分以上は通勤できない人もおるし、子供が小さいとか、お年寄りがいるとか。そういうのでいくと、（通勤可能な範囲は）大体 30 分圏内だったんですよ。」（下線は筆者、以下同じ。）

2. 労使の取り組み

(1) 鷺津支部の取り組み

会社からの移転提案を受けて、鷺津支部は組合員の意見を聞いていった。まず支部内の組合員全員にアンケート調査を実施した。

アンケート用紙は2枚の構成となっている。1枚目は、事業所移転の説明（異動先の場所、通勤ルートの説明など）である。2枚目は、従業員の状況を聞くものである。その内容は、氏名や続柄、家族構成から、持家なのか（親の家か本人の家か）、借家なのか、牧之原工場に異動する場合は、東名高速を使って自動車通勤するのか、電車通勤をするのか等の項目があった。

支部の労使は、このアンケート調査を基に、労使で個人面談を実施していった。ただし個人面談と言っても、支部の全従業員を対象としたため、その人数は約1,100人にも及んだ。同支部は、各部署に執行委員を配置していたため、各執行委員の担当を決め、労使で面談を進めていった。アンケート調査において、異動を受け入れる旨の回答をした従業員については、その時点で面談は一段落となるが、異動に難色を示した従業員については、複数回面談を行った¹⁶。

アンケート調査の結果、鷺津工場全体で、異動に難色を示した従業員は、全体の2割（200人程度）に相当した。特に難色を示したのが、下記の通り、試作部門の準社員である。ただし試作部門の仕事は熟練やノウハウを要するものであり、その業務を担う準社員に辞められては困るという事情が会社にあった。その結果、試作部門については、鷺津工場に残すこととなった。

「まずは、行けるといふ人もかなりいるので、各部ごとに執行委員がいるから、その人たちに入ってもらってやって、初めのころは試作で行けない人が多いだろうなと思ったので、僕（星川委員長）は試作に入ったんです。試作の面談に、それで、そこなら行けるといふ人に対しては、そう問題がないので、それでまず一段落置いて、行けないという人に対して、もう1回面談する時に僕が入った。・・・中略・・・（全体で）行けないという人は2割ぐらい。試作も含めて2割ぐらいの人が行けない（と回答しました）。200人ぐらい。当初はね。」

「（会社としてはもっと多くの準社員に）行ってもらいたかったのはあるでしょうね。だけど、試作の人たちに行けない人が多かったの。試作が行けないって、もし榛原（ものづくりセンター）へそれを持ってくるといっても、試作って熟練というか、ノウハウはすごく必要なんで、こっちで何か設備を用意してからできるものと違うので、じゃ、そんなに試作の人が行けないなら持っていなくても良いとなって、（鷺津に）残す方向になりました。」

(2) 近隣のBFの統廃合

上記の通り、鷺津工場の試作部門は残ることとなったが、同工場の生産部門は移転するこ

¹⁶ そのため面談の資料は非常に多くなった。その利用は分厚いファイル11冊分にもなった。

ととなったため、空きスペースができた。そこで会社は、三ヶ日 BF と石巻 BF を閉鎖し、そこで働く従業員を鷺津工場に集約することを提案した¹⁷。この結果、2つの BF で働く従業員（特に準社員）を鷺津工場に異動させられるかどうかの問題となった。

ここでも労使が、働き続けてもらうことを前提に個人面談を行った。その結果、三ヶ日 BF（鷺津までは 15km、車で 50 分）からは準社員全員が、石巻 BF（鷺津までは 16km、車で 45 分）では、1 人の退職者¹⁸が出たものの、ほぼ全ての準社員が異動に応じた。

当時、三ヶ日 BF には準社員が 30 数人、石巻 BF には、準社員が 40 人程度在籍していたから、70 人強の準社員が鷺津工場勤務することとなった。

(3) 田口 BF の閉鎖と細江 BF への異動

調査時点（2015 年 12 月）では、新たに田口 BF の閉鎖が決まっていた。田口 BF を閉鎖するにあたり、準社員を含め、従業員は細江 BF に異動することとなった。田口 BF から細江 BF までの距離は 47 キロあり、通勤時間は 1 時間ほどかかる。

この時にも、鷺津支部では、人事とともに労使で個人面談を実施した。田口 BF から細江 BF までの距離は 47 キロである。田口 BF から鷺津支部までは、車で 1 時間 40 分かかるため、星川氏は、1 週間、研修生の宿泊所に泊り込んで面談を行った。

「(人事と) 組合と一緒にやらないと、相手(準社員)も思い切ったことを言えないんだよね。はっきりしたことを。…(中略)…だから組合が入ったりしました。今回の面談でも、去年の夏に 1 週間、僕も逆に毎日田口から帰るのは大変なので、片道 1 時間 40 分かかかるため、向こうに泊まっちゃってね。面談が 5 時で終わって、食事をする時には食堂にいるから、言い漏らしたり、何か相談したいことがあったりしたら来るように言って。そうすると、やっぱり何人か相談に来たな。」

その結果、7 人の準社員が異動に難色を示した。その内の 3 人は、田口 BF 近隣の同業他社の職を斡旋し、その企業で働くこととなった。これは、当時の BF 長が準社員の雇用を守るために、あらゆる可能性にかけて動いてくれた結果であった。これは、組合にとって大きな「力」となった。

残りの 4 人のうち、1 人は親の介護をしなくてはならないため、通勤時間が長くなることに懸念を示した。そこで、近隣にデイサービスを受けられる施設が無いかを調べ、異動先でも働き続けられないかを検討した。さらに残りの 3 人からは、「子どもが小さく身体が弱いため、定期的に通院しなくてはならない」とか、住む地域によっては、異動先への通勤経路に雪が降る箇所があるため、「雪道の運転が不安なのでバスを出して欲しい」等の意見が出された。こうした意見や要望が出されると、通院の頻度などを聞き、異動しても通院ができる

¹⁷ 星川氏によると、会社は、三ヶ日 BF と石巻 BF の閉鎖という構想を持っていたようだ。

¹⁸ この準社員に対しては、労使で 6 回面談を行い、働き続けるためにあらゆる可能性を検討したが、本人から歩み寄りが見られなかったため、最終的に、準社員本人が退職を選択した。

かどうかを検討したり、会社の負担でバスを出すようにしたりした。こうした形で、個別に面談を労使で行い、できるだけ働き続けられるよう検討した。

(4) 決着

このように、鷺津工場では、製造部門が移転したものの、試作部門が残り、移転に伴って生じた空きスペースには、三ヶ日 BF と石巻 BF に勤務していた従業員が配置されることとなった。そこで、最終的な鷺津工場に残った人数と移転した人数を確認する。

図表 4-5-2 によると、牧之原工場に異動した 350 人で、その内準社員は 11 人である。逆に残った準社員は 146 人となっているが、この人数には、三ヶ日 BF と石巻 BF の準社員の人数が含まれる。その人数 (70 数人) を除いた 70 人程度 (146-70 数人=70 人程度) が、鷺津工場の試作部門の準社員となる。

図表 4-5-2 鷺津工場及び生産準備部門の結果

	2011 年末の人員数	2011 年 4 月 1 日時点	
		残留	牧之原工場へ異動
職制	62 人	9 人	52 人
社員	383 人	125 人	242 人
準社員	158 人	146 人	11 人
アンカー・パート	55 人	41 人	10 人
B 子会社出向	34 人	10 人	24 人
海外研修者	149 人	85 人	4 人
派遣社員	20 人	10 人	7 人
合計	861 人	426 人	350 人

出所：全矢崎労働組合鷺津支部配布資料より。

注．2011 年末の人員数と、残留人数及び榛原工場への異動者数の合計とのズレは、退職者である可能性が高い。なおここでいう榛原工場とは牧之原工場のことである。

次に、この取り組みの意義を考えたい。端的に言えば、準社員を組織化していたからこそ、組合は彼女(彼)らの雇用を守ることができたということである。こう言うと、「この組合は、非組合員の時代から、準社員のための取り組みをしてきたのではないか」という疑問を持つ人がいるかもしれない。

確かに、その通りであるが、準社員が組合員であるかどうかで決定的に違うのは、人事の対応である。下記の発言の通り、人事からすれば、準社員が非組合員のままであったら、労使で事業所全員(約 1,100 人)に個人面談を行い、配置転換に応じられない人に対しては、複数回面談を行い、不安を取り除いたり、課題を克服したりするなどの対応を示し、できる限り、働き続けてもらうよう取り組んだとは思えない。このようなコストを負担するより、

準社員が配置転換に応じられないとわかった時点で、退職を選択してもらう方がより少ないコストで対応できるからである。

このように考えると、準社員を組織化したことで、事業所閉鎖の際に、組合は準社員の雇用確保に貢献した。そしてその事実は、他の準社員に安心をもたらし、組合に入るメリットを認識させることにつながったと考えられる。

「前々任の山本中央委員長¹⁹が準社員を組合員化する前は、僕は反対というか、抵抗したけど、こういうことがあったときに、(準社員を組織化)しておいて良かったな、組合らしいことができたなって思った。そうでなかったら、あの地域の百五十何人が、下手をしたら、切り捨てられたかもしれないね。」

「…(準社員を組織化していなかったら) 会社は『社員のことを言うならわかるけど、何で準社員のことを言うんだよ、組合員でもないのに』って、たぶん言ったと思うよ。だけど、うちは準社員を組合員化した以上、準社員の規定にのっとり、ここに限定された地域とあるけど、これが社員と準社員の違いだよ。 (正社員と) 何が違うんだよ。で、今回の話についてはどう考えるんだよって、そこからだよ。比較する物差しがないのだから。」

第6節 小括

全矢崎労働組合の準社員に対する取り組みをまとめよう。同労組は、2006年から準社員の組織化に取り組んだが、支部長の下承を得られず、スムーズに進んだわけではなかった。ただしそれは、正社員組合員の反対があったからではない。同労組は、準社員を組織化する前から、賃金交渉を行うなど、準社員を組合員同様の扱いをしてきた。そのため、改めて準社員を組織化する必要性が乏しかったのである。

では、実際に準社員を組織化した意味(効果)はどこにあったのか。それは3点があげられる。第1に、組合運営と組合活動の変化である。準社員が多い支部では、準社員が支部役員を努めるなど、組合運営に関与するようになった。それは、組織化以前よりも、準社員の声が組合活動に反映されやすくなったことを意味する。その結果、準社員のための活動が行われ、組織化前に比べると、組合活動に変化がもたらされた。その最たる事例が、対話集会の開催、準社員代表者研修会の開催、支部の労使協議会の整備、ポロシャツの試着と作業服の見直しである。いわゆる支部活動の活性化である。

第2に、準社員の雇用確保である。鷺津工場から牧之原工場への移転問題では、労使が組合員1人1人に面談を行い、異動が困難な場合は、複数回、面談を行うとともに、近隣の企業の職を斡旋するなど、できる限り、準社員の雇用の確保に努めた。準社員を組織化した結果、以前よりも労使が責任を持って組合員の雇用の確保に努めるようになったと考えられる。そして準社員の雇用はより安定した。

第3に、均衡処遇上の課題である。市場環境の変化などによって、製造部門に求められる

¹⁹ 山本委員長とは、同組合が準社員の組織化に取り組んだ時の委員長である。

役割が高まった結果、質的基幹化が促され、準社員は正社員と同様の仕事を担うようになった。その結果、正社員と準社員との間で処遇格差の問題が発生した。その問題は、対話集会で指摘されたため、組合は正社員と準社員の賃金制度を見直し、仕事と処遇のアンバランスを解消する方針を持っていたが、今のところ、具体的な見直しの議論も作業も進んでいない。何故、組合は均衡処遇の実現に取り組まないのだろうか。

その背景には、①経営状況の悪化のために、準社員の処遇改善のための原資を確保することが困難であること、②このタイミングで処遇改善をする場合、その原資を正社員の人件費に求めざるを得なくなり、正社員組合員の理解を得ることは困難だと予想されることの2つがあると考えられる。この解釈が正しければ、組合は以下のように考えていると思われる。

経営状況が好転し、会社に準社員の処遇を改善するだけの余裕が出てくれば、その原資を確保するために、正社員の労働条件を切り下げる必要はない。そのため準社員の処遇を改善することに、正社員組合員の理解を得やすくなる。つまり、組合は会社の経営状況が改善されるのを待ち、そのタイミングで人事処遇制度の改定に乗り出すという戦略を持っているのではないかと考えられる。

第5章 グループ企業の組織化と非正規労働者の処遇改善 —日本ハムユニオン¹

はじめに

本章では、日本ハムユニオンを取り上げる。日本ハム株式会社（以下、会社）は、2015年の3月の段階で、単体で従業員2,442人、グループ全体で28,245人（平均臨時雇用者を含む）を抱える大企業である²。同社は、畜産物の飼育から生産、加工、物流、販売までを一貫して行っており、国内外に数多くの拠点を持っている。拠点のなかには、日本ハムグループのグループ会社が含まれるため、日本ハムユニオンはグループ内企業の組合との連携を図ってきた。

第1節 組合の概要

1. 全日本ハム労働組合の組織概要

日本ハムユニオンは、同グループ企業の一部と連合体を組んでいる。その連合体には、日本ハムグループユニオンと全日本ハム労働組合がある。日本ハムグループユニオンは、グループ会社23社の労働組合で構成され、緩やかな連携を図っている³。さらに、全日本ハム労働組合は、日本ハムグループユニオンの23組合のうち、8組合が「1つ屋根の下に集まり協働しよう」ということで結集し、結成された組合である。

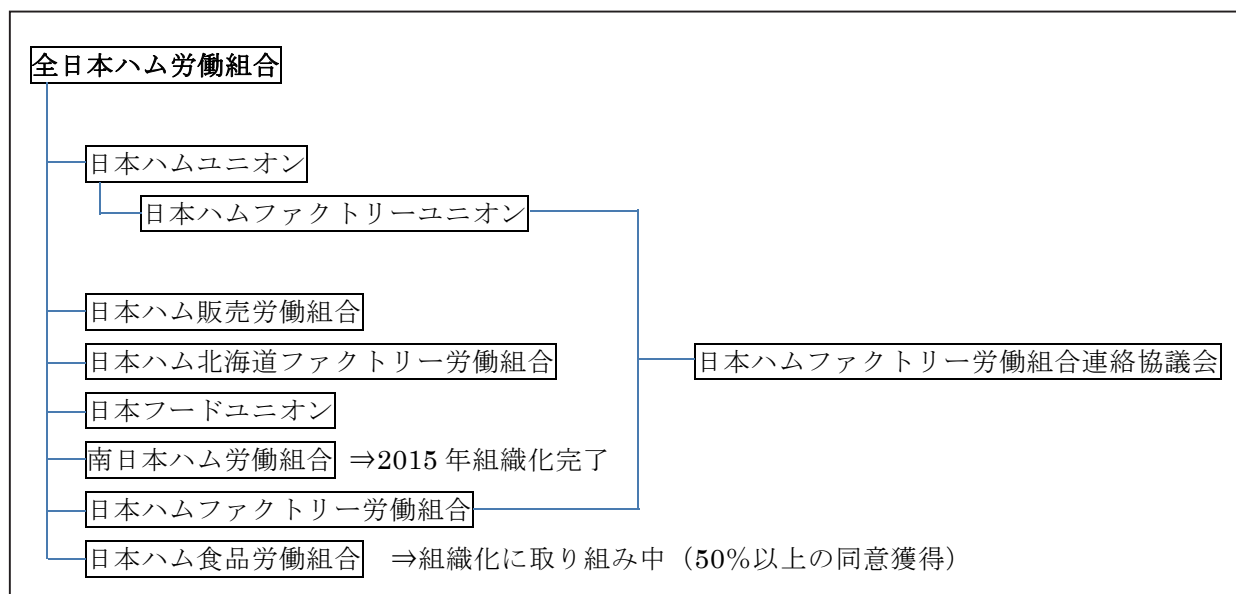
図表5-1-1には、全日本ハム労働組合の構成組合を示している。構成組合は、日本ハムユニオン、日本ハムファクトリーユニオン、日本ハム販売労働組合、日本ハム北海道ファクトリー労働組合、日本フードユニオン、南日本ハム労働組合、日本ハムファクトリー労働組合、日本ハム食品労働組合の8つである。全日本ハム労働組合に加盟する組合は、独自の組合規約を持たない。全日本ハム労働組合が持つ組合規約が適用されるからである。ただし交渉の主体は各社の労使であり、労働協約は別々である。したがって、構成組合は単組となる。

¹ 全日本ハム労働組合の調査は、第1回目は、2014年11月6日の13時30分～15時30分、第2回目は、2015年12月9日13時30分～15時の時間帯に、全日本ハム労働組合事務所にて実施した。調査者は、第1回調査が中村圭介（法政大学）と前浦、第2回調査は前浦と山口塁である。調査対応者は、白神中央執行委員長と中林亮介事務局長のお二人である。大変お忙しい中、調査にご協力下さったお2人に、記して謝意を表したい。なお本稿の誤りは、全て前浦に帰する。

² 日本ハム株式会社 HP より (<http://www.nipponham.co.jp/group/outline/profile.html>)。アクセス日は2015年11月24日である。

³ 日本ハムグループユニオンは、同グループ全体の労働条件の維持向上と企業の発展を目的に、年5回程度、委員会を開催し、情報交換を行っている。

図表 5-1-1 全日本ハム労働組合の構成



出所：日本ハムユニオン提供資料より。

注1. 組織化の状況は、第2回調査（2015年12月）段階を示している。

2. 全日本ハム労働組合の構成と組織化の波及

まず日本ハムユニオンから説明しよう。同組合がグループのなかで、日本ハムユニオンが最も早い時期に非正規労働者（パートナー社員：有期契約労働者）の組織化に取り組んだ。詳しくは後述するが、2003年の春から組織化の方針を検討し、2006年にはパートナー社員について、ユニオン・ショップ協定を締結した。これにより、組合加入対象者のほぼ100%を組織するに至った。

日本ハムファクトリーユニオンは、2012年に日本ハム株式会社の4つの工場（茨城、兵庫、小野、徳島）が分社化されたことに伴って結成された。そのため同組合は単組であるが、同組合の委員長は日本ハムユニオンの副委員長を兼任するなど、日本ハムユニオンとのつながりが深い。そのため図表5-1-1では、日本ハムユニオンの支部のような形で示している。

日本ハムファクトリー労働組合（図5-1-1の下から2つ目）は、前身である長崎日本ハム時代に結成された労働組合（長崎日本ハム労働組合）が、静岡日本ハム（静岡工場が平成22年に分社化されて設立したグループ会社）と合併した後に、結成された。合併前の静岡日本ハムには、労働組合がなかったため、合併を機に静岡工場従業員に対する組織化を決定し、非正規労働者を含む従業員に対し勧誘を行い、勧誘活動を進めると同時に日本ハムファクトリー労働組合へ名称変更を行った。なお日本ハムファクトリーユニオンと日本ハムファクトリー労働組合は、「日本ハムファクトリー労働組合連絡協議会」を結成している。この2つの組合はそれぞれの独自に労働協約を持っていたため、統合はせず、連絡協議会を結成し連携を図ることとなった。

日本ハム販売労働組合は、2005年に結成された。加工食品の営業部隊が分社化されたこと

に伴い、同組合は結成された。同社の業務は営業がメインであるため、非正規労働者はほとんどいないという。

北海道ファクトリー労働組合は、2009年に日本ハム株式会社の旭川工場が分社化されたことで結成された。ただし日本ハムユニオンの1つの支部であったため、同組合が結成された時には、パートナー社員は組織化されていた。

日本フードユニオンは、2010年に結成された組合である。すでに日本ハムユニオンがパートナー社員の組織化に取り組んでいたため、組合結成の際に、正社員と一般嘱託従業員（有期契約労働者）の組織化が同時に行われた。

南日本ハム労働組合は、50年以上の歴史を持つ労働組合である。同組合は正社員組合であり、非正規労働者を組織化していなかった。しかし全日本ハム労働組合の1つ組合として協働していくなかで、非正規労働者の組織化に取り組んでいった。第2回調査の時点（2015年12月）では、図表5-1-1の通り、ほぼ契約社員の組織化が完了していた。

日本ハム食品販売労働組合は、2006年に結成された。日本ハム食品会社は、加工食品の製造が中心であり、製造の主体をパートナー社員が担っている。同組合は、もともと正社員組合であったが、2012年に全日本ハム労働組合に加盟した後、非正規労働者の組織化について議論を重ね、非正規労働者の組織化を進めてきた。2015年12月現在、同社のパートナー社員の半数以上が組合に加入している。

整理をすると、日本ハムユニオンを除く、全日本ハム労働組合の構成組合は、①ほぼ正社員組合（日本ハム販売労働組合）、②分社化によって結成された労働組合（日本ハムファクトリーユニオン、北海道ファクトリー労働組合、日本フードユニオン）、③全日本ハム労働組合に加盟した組合（南日本ハム労働組合、日本ハムファクトリー労働組合、日本ハム食品労働組合）の3つに分類される。日本ハムユニオンの組織化活動はすべての組合に影響を及ぼしている。

3. 支部構成

図表5-1-2には、全日本ハム労働組合の各単組の支部構成を示した。これによると、全日本ハム労働組合には、30支部（日本ハムユニオン：10支部（日本ハムファクトリーユニオンの4支部を含む）、日本ハム販売労働組合：7支部、日本フードユニオン：8支部、日本ハムファクトリー労働組合：2支部、日本ハム食品労働組合：3支部）がある。なお日本ハム北海道ファクトリー労働組合と南日本ハム労働組合については、それぞれの工場を母体として会社が設立されているため、その2組合は支部を持たない。そのため図表5-1-2から省いている。

なお、上記のうち、日本ハムユニオンの諫早支部と、日本ハムファクトリーユニオンの4つの支部、日本ハムファクトリー労働組合の2つの支部、日本ハム食品労働組合の3つの支部を合わせた10支部が製造部門であり、そこに多くのパートナー社員が配置されている。

図表 5-1-2 全日本ハム労働組合の支部構成

日本ハムユニオン	日本ハム販売労働組合	日本フードユニオン
東京加工事業支部 (3 分会)	北海道販売支部 (5 分会)	北海道フード支部 (11 分会)
支社支部	東北販売支部 (9 分会)	東北フード支部 (16 分会)
中部支部	東部販売支部 (12 分会)	関東第一フード支部 (12 分会)
近畿加工事業支部	中部販売支部 (11 分会)	関東第二フード支部 (21 支部)
本社支部	近畿販売支部 (8 分会)	中部フード支部 (14 分会)
諫早支部	中四国販売支部 (9 分会)	近畿フード支部 (14 分会)
(日本ハムファクトリーユニオン)	九州販売支部 (11 分会)	中四国フード支部 (14 分会)
茨城支部 (2 分会)		九州・沖縄フード支部 (14 分会)
兵庫支部 (2 分会)		
小野支部 (2 分会)	日本ファクトリー労働組合	日本ハム食品労働組合
徳島支部 (2 分会)	静岡支部	関東支部
	長崎支部	桑名支部
		関西支部

出所：図表 5-1-1 に同じ。

注．日本ハム北海道ファクトリー労働組合と南日本ハム労働組合は、それぞれ 1 つの工場による企業であるため、支部を持たないことから省いた。

第 2 節 日本ハムユニオンの概要

1. 組合員の範囲

ここでは、日本ファクトリーユニオンを除く、日本ハムユニオンの組合員の範囲を説明しておく。同社には、図表 5-2-1 の通り、正規従業員（以下、正社員）の他、パートナー社員（パートナー社員、K パートナー社員：有期契約労働者）、定時従業員、アルバイト、契約社員という非正規労働者が勤務している。組合員の範囲は、同図表の太枠の箇所になる。これ以降、特に断らない限り、非正規労働者という場合は、パートナー社員を指すこととする。

正社員には、ナショナル社員、エリア社という 2 つの区分が存在する。ナショナル社員とは、従来の総合職の正社員であり、全国転勤の可能性がある。エリア社員とは、現在の勤務地限定社員と同様、異動範囲を限定する正社員である。

パートナー社員は、事務職、営業職、現業職の職群ごとに、管理監督者の指示の下で、一定の業務を担う。その業務は、定型業務である⁴。パートナー社員には、パートナー社員（事務・営業）と K パートナー社員（工場勤務）の 2 種類が存在する。パートナー社員は、3 ヶ月単位で契約を更新する有期契約労働者である。その契約は、4 月 1 日に入社する場合、6

⁴ 事務職は、工場の定型業務、営業提携業務など、定められた一般業務を担当し、営業職は、配送、出店員などの営業を担う。現業職は、製造工程や商品管理などの定型業務を担当する。

月 30 日まで契約を結ぶ。その後は、7 月 1 日から 9 月 30 日まで、10 月 1 日から 3 月 15 日までの契約を結んでいく。そして、3 月 16 日からは 1 年契約を結ぶという流れになるが、組合員の資格が発生するのは、1 年契約を結び終えてから 1 年後（次の年の 3 月 16 日）になる。

図表 5-2-1 従業員の定義

従業員区分	雇用契約	転勤の範囲	職種	労働時間	賃金形態
ナショナル社員	無期	全国転勤	限定なし		月給
エリア社員		エリア内転勤			
パートナー社員 K パートナー社員	有期	勤務地限定	限定	1 日 8 時間 フルタイム	月給
定時従業員	有期	勤務地限定	限定	1 日 6 時間 週 30 時間以内	時給
アルバイト					

出所：連合総研編（2009）p.47 の図表 2-1 を修正。

注 1. 太枠の中が組合の組織化の範囲である。

注 2. アルバイトは、最大で 4 ヶ月契約になる。

注 3. 定時従業員に対しては、組合員ではないが、春闘時に付帯要求として、賃金と一時金について、要求を出しているという。

注 4. 現在でも契約社員はいるものの、転勤範囲や職種などの定義が難しいため省略した。

2. 組合員の構成

次に組合員の構成を見ておこう。図表 5-2-2 には、各単組の組合員数を雇用形態別に示した。これによると、組織化に取り組み中であった南日本ハム労働組合と日本ハム食品労働組合を含め、全ての組合で非正規労働者が組織化されていることがわかる。その多くは、日本ハムユニオン（日本ハムファクトリーユニオンを含む）、南日本ハム労働組合、日本ハムファクトリー労働組合、日本ハム食品労働組合（図表 5-2-2 の太字の組合）に加入している。

図表 5-2-2 各社の組合員構成(人)（平成 28 年 1 月現在）

	正社員	非正規労働者	合計
日本ハムユニオン (日本ハムファクトリーユニオンを含む)	1,400	1,350	2,750
日本ハム販売労働組合	850	35	885
日本ハム北海道ファクトリー労働組合	30	60	90
日本フードユニオン	1,750	25	1,775
南日本ハム労働組合	125	240	365
日本ハムファクトリー労働組合	270	290	560
日本ハム食品労働組合	225	600	825
合計	4,650	2,600	7,250

出所：インタビュー調査より。

注. ここでいう非正規労働者は、パートナー社員などの有期契約労働者を指す。

第3節 従業員構成とパートナー社員制度

1. 従業員構成

図表 5-3-1 には、日本ハム株式会社（単体）の従業員構成を示した。同表によると、管理職も一般職もナショナル社員が圧倒的に多いことがわかる。これは本社（親会社）だからであろう。性別に着目すると、男性はナショナル社員が多く、女性はナショナル社員とエリア社員はほぼ同数である。パートナー社員についてみると、パートナー社員の人数は女性が多い。これに対し、K パートナー社員の人数は、男性の方が多い。これは K パートナー社員が工場勤務することが影響していると考えられる。

図表 5-3-1 日本ハム株式会社の従業員構成（人）

		男性	女性	計	合計
管理職	ナショナル	473	15	478	493
	エリア	3	2	5	
一般職	ナショナル	963	150	1,113	1,287
	エリア	48	126	174	
パートナー社員	パートナー社員	7	164	171	730
	K パートナー社員	359	230	589	

出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」p.2 より。

注 1. 2015 年 5 月段階のデータである。

注 2. パートナー社員は事務を担い、K パートナー社員は工場内の業務を担当する。以下同じ。

次に、日本ハムファクトリー株式会社のうち、分社化され継承された従業員の構成を見ておく。図表 5-3-2 によると、正社員はエリア社員が多いことがわかる。性別でみると、正社員は男性が多い。逆に K パートナー社員についてみると、女性の方が多い。日本ハムファクトリー株式会社は、4 つの工場を分社化して設立された企業であるから、工場単位で採用を行っており、従業員は基本的に異動しないということが、その構成に影響を及ぼしていると考えられる。

図表 5-3-2 日本ハムファクトリー株式会社の従業員構成（人）

		男性	女性	計	合計
管理職（NE 社員）	ナショナル	0	0	0	11
	エリア	10	1	11	
一般職（NE 社員）	ナショナル	3	0	3	168
	エリア	142	23	165	
パートナー社員	K パートナー社員	265	421	686	865

出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」p.3 より。

注 1. 2015 年 5 月段階のデータである。

注 2. 日本ハムファクトリー株式会社は、4 つの製造工場を分社化して設立された会社であるため、事務や営業を担当する非正規社員（パートナー社員）はいない。

2. パートナー社員制度の導入

同社では、1980年代から非正規労働者が増加した結果、非正規労働者のなかには、正社員と同じ職務を担う者が出てきた。他方で、非正規労働者の処遇は、雇用形態が違うということだけで、正社員との格差がつけられていた。そのことに対して、非正規労働者から不満として表出されるようになった。同社では、労使協議のなかで、仕事と処遇のアンバランスが問題視され、非正規従業員の身分と処遇の明確に向けた話し合いが行われた。2003年には、嘱託、準社員、パートタイマー（一部を除く）の身分を統合した「パートナー社員」制度の導入を決定した。

図表 5-3-3 は、日本ハム株式会社と日本ハムファクトリー株式会社のパートナー社員の性別・等級別の構成を示したものである。上記の 2 社のパートナー社員は、1,446 人（171 + 589 + 686）となる。また同表から、2 つの事がわかる。

1 つは、K パートナー社員が多いことである。K パートナー社員は、パートナー社員全体の約 90%を占める。

もう 1 つは、性別の構成の違いである。事務を担うパートナー社員は女性が多いのに対し、工場勤務する K パートナーの場合、パートナー社員にくらべ、男女比に大きな差はない。

図表 5-3-3 パートナー社員の等級別構成（人）

		資格	男性	女性	計	全体
日本ハム株式会社	パートナー社員	P4	6	45	51	171
		P3	1	22	23	
		P2	0	47	47	
		P1	0	50	50	
	K パートナー社員	KP3	53	2	55	589
		KP2	86	35	121	
		KP1	220	193	413	
日本ハムファクトリー株式会社	K パートナー社員	KP3	7	3	10	686
		KP2	77	38	115	
		KP1	181	380	561	

出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」 pp.2～3 より。

注：各パートナー社員の等級については、後述する。

第 4 節 組織化活動

1. 組織化の背景

連合総研編（2009）によると、同組合がパートナー社員の組織化に取り組んだ背景には、従業員に占める組合員の割合の低下があった。同社では、1980年代から非正規労働者が徐々に増加していった結果、事業所単位では過半数を満たしていないところが出たり、従業員全

体で見ても、過半数割れ目前という「壊滅状態」にまで落ち込んだりしたことがある。そのため、日本ハムユニオンは、自らの発言力を確保するために、非正規労働者の組織化に取り組むことにしたのである⁵。

さらに、同じ時期に、非正規労働者の不満が表明されるようになっていった。非正規労働者が増加するなかで、彼（彼女）らの職務内容が明確にされていなかったために、非正規労働者のなかには、正社員と同じ仕事を担う者が出てきた。それにも関わらず、雇用区分が異なるだけで賃金に差がついており、それに対する不満が出されるようになったのである。各支部では、職務内容と処遇のアンバランスが、非正規労働者の仕事に対するモチベーションの低下や「職場の一体感」の希薄化につながるのではないかという懸念が広がっていった。しかし、当時、非組合員であった非正規労働者の不満については、団体交渉や労使協議の場で、踏み込んだ交渉を行うにはいたらなかった。このことも、日本ハムユニオンが、非正規労働者を組織化するきっかけになったと考えられる。

こうした同組合は、パートナー社員の組織化を 2004 年から検討し始め、組織化活動を進めていった。そして 2006 年には、パートナー組合員を含めたユニオン・ショップ協定を会社との間で締結した。

2. パートナー社員の組合活動への参加

組合員の資格を得たパートナー社員が、組合活動にどのように参加しているのかを取り上げる。日本ハムユニオン本部には、決議機関として、中央定期大会と中央委員会がある。執行機関は、中央執行委員会がある。執行委員会は、中央執行委員長、副中央執行委員長、書記長、書記次長、中央執行委員、特別中央執行委員で構成される。

2013 年の中央定期大会には、約 150 人の代議員が参加した。本部は各支部に「全支部からパートナー社員を選出してほしい」と伝えており、15 人程度のパートナー社員が参加した。2013 年の定期大会について言えば、パートナー社員代議員は全体の 1 割を占める。なお大会に参加したパートナー社員は大会で発言したという。10 人の質問者のうち、4 人がパートナー社員であった。質問の内容は、現在の組合が取り組んでいることに対する意見であったり、支部が行うアンケートに対する注文であったり、組合本部から見ると、結構厳しいものであったという。

支部には、決議機関として、支部大会と職場代議員会がある。支部の執行機関には、本部同様、執行委員会がある。執行委員会は、支部執行委員長、副支部執行委員長、支部書記長、支部書記次長、支部執行委員、特別支部執行委員で構成される。日本ハムユニオンでは、支部長と支部書記長は 1 名体制を採っているが、副支部長と書記次長は複数体制を取っている。

⁵ この動きは、2001 年に発生した BSE 問題に関する偽装問題も関係している。この問題を受け、同社はコンプライアンス経営の重要性を再認識し、労使で取り組むことにした。その流れで、日本ハムユニオンは、「会社に法令順守を求める自らが、労基法に書いてあることを守れていない。過半数を確保できていないのにどうやって職場の声を伝えられるのか」との思いを強くしたという。

どの役職に誰を任命するかは支部の裁量で決定できるが、多くの支部では、パートナー社員が副支部長や書記次長を担う。

職場委員は、大まかに言えば、1 職場に 1 名ずつ選出される。職場によって、従業員数が異なるが、平均すれば、15 人に 1 人という割合になる。パートナー社員が多く配置されている製造現場では、パートナー社員の職場委員は 5 人になるという。職場委員にパートナー社員を積極的に担当してもらうのは、パートナー社員の意見を上げてもらうほかに、女性の意見も取り入れたいという組合の狙いがある。

3. パートナー専門委員会

パートナー専門委員会は、組合支部役員とパートナー社員が話し合うなかで、パートナー社員の要望や意見、不満を聞く場である。この会は、本部と支部に置かれ、支部からの意見が本部へと吸い上げられる。組合本部では、専門の担当者を置き、各支部からパートナー委員が代表として集まり、集めた意見について議論する。

支部の専門委員会には、各職場からの代表者（パートナー組合員）と支部の役員が参加する。パートナー社員は、各職場から 1 人ずつ選出される。支部役員は、多くの支部では、副支部長や書記次長をパートナー社員が担当しているため、その役員が座長を努める。

支部の委員会では、「最近どうですか」とか「職場で困ったことはないですか」と聞くと、「あそこの現場は滑って怖い」（安全衛生）とか「今の子どもが小学校何年生まではこうしてほしい」（福利厚生）、また春闘の時期には、「こういう制度があったら良い」（制度要求）などの意見が出されると、支部長や執行委員が本部の会議でそれらの意見を発言したり、本部のパートナー専門委員会において、支部の代表者が発言したりする。

第 5 節 処遇改善

1. 処遇制度

(1) 日本ハム(株)正社員の処遇制度

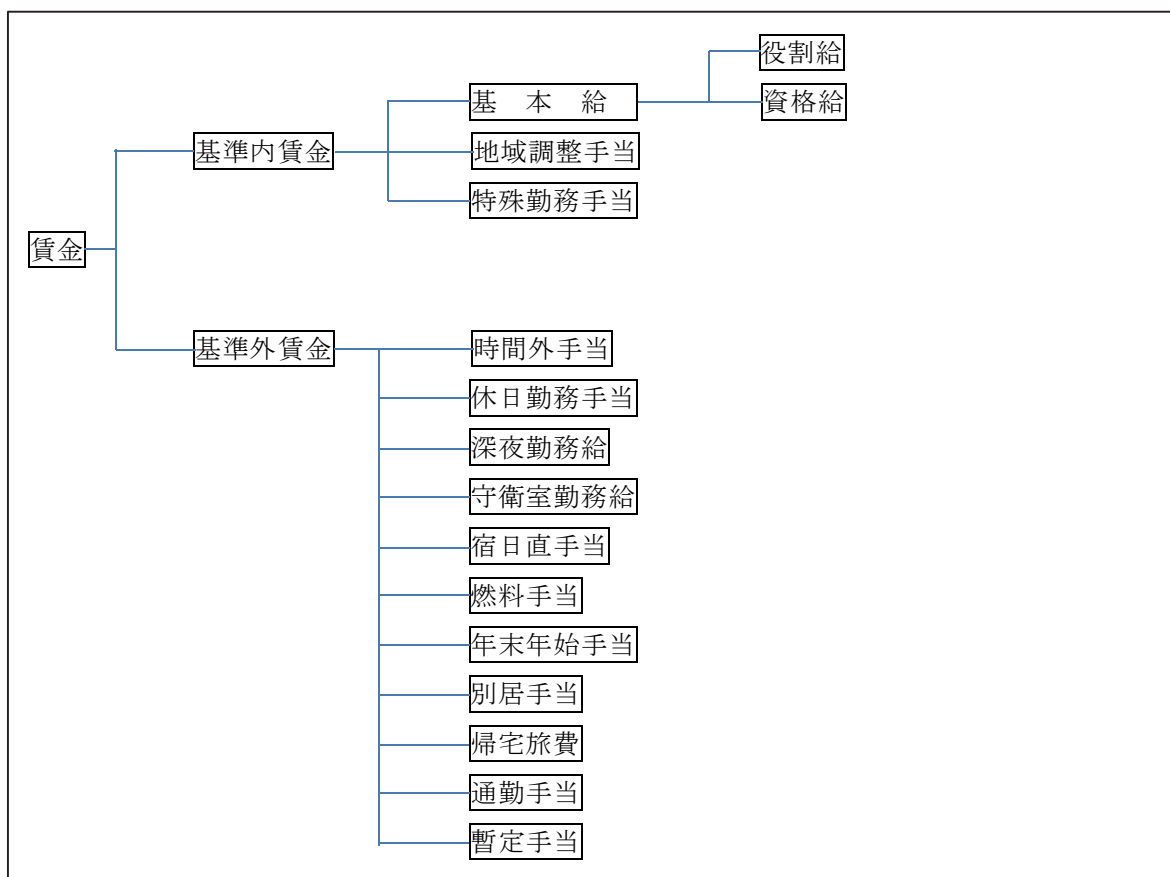
正社員の賃金体系は図表 5-5-1 の通りである。この体系は、ナショナル社員、エリア社員でも基本的に変わらない。

処遇については、賃金の多くを占める基準内賃金に着目する。正社員の賃金は、基準内賃金（いわゆる所定内賃金）と基準外賃金（いわゆる所定外賃金）から構成される。基準内賃金は、基本給と地域調整手当、特殊勤務手当から構成される。地域調整手当は、基本給に都市別支給率（各人が勤務する店所の都市区分による）で支給額が決まる。特殊勤務手当には、諫早プラントに適用される時差手当がある（図表 5-5-1）。

正社員の基本給は、資格等級（職務遂行能力）により決定される資格給と、役割等級（業務上の役割）によって決定される役割給から構成される。資格給は、正社員の資格別・ゾーン別に金額が異なる。資格等級には、TM1、TM2、L1、L2、L3 があり、TM1 は 1 つ（R ズ

ーンのみ)、TM2は2つ(Eゾーン、Rゾーン)、L1からL3(Eゾーン、Rゾーン、Gゾーン)は3つという形で、ゾーンが設定される。さらに各ゾーン別に、下限(Min)と上限(Max)が設定され、かつ人事評価(S、A、B、C、D)によって、差がつく仕組みになっている。したがって、評価が良い社員であるほど、昇給額は高くなり、どんどん昇給していくという。

図表 5-5-1 正社員の賃金体系



出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」より。

注：基準内賃金とは、所定労働時間（年間 1,912 時間）に勤務した場合に支給される賃金である。

図表 5-5-2 は、正社員の資格等級と役割等級（12 等級）との関係を示している。太枠の部分は、組合員の範囲に対応する。日本ハムユニオンは、資格等級で組合員の範囲（L3 まで：課長代行職まで）を決定しているため、資格等級を中心に説明していく。

TM1 は、新入社員の資格等級である。新入社員は X I 等級の役割を担うが、場合によっては、X 等級の役割を担当することがある。同様に、TM2 は、普段は X 等級の役割を担うが、場合によっては、IX 等級の役割を果たす。これに対し、リーダークラス（L）以上になると、資格等級に対応する役割等級に幅が出て来る。例えば、L1 は、普段は VIII～IX 等級の役割を担うが、場合によっては、VII 等級と X 等級の役割を果たすことになる。

こうした違いが生じるのは、TM クラスでは、基本的に資格等級と役割等級がリンクしており、TM2 は X 等級、TM1 は X I 等級と決められているからである。そのため、役割等級

Xに登用するのは、資格等級 TM2 の昇格時となる。

図表 5-5-2 正社員の資格等級と役割等級の関係

資格等級	役割等級											
	S	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
SM (シニアマネージャー)	○	●	●	●	●							
M(マネージャー)				○	●	●	●	●				
L (リーダー)	L3						○	●	●			
	L2						○	●	●	○		
	L1							○	●	●	○	
TM (チームメンバー)	TM2									○	●	
	TM1										○	●

出所：日本ハムユニオン提供資料より。

注 1. 太枠の箇所が、組合員の範囲に相当する。

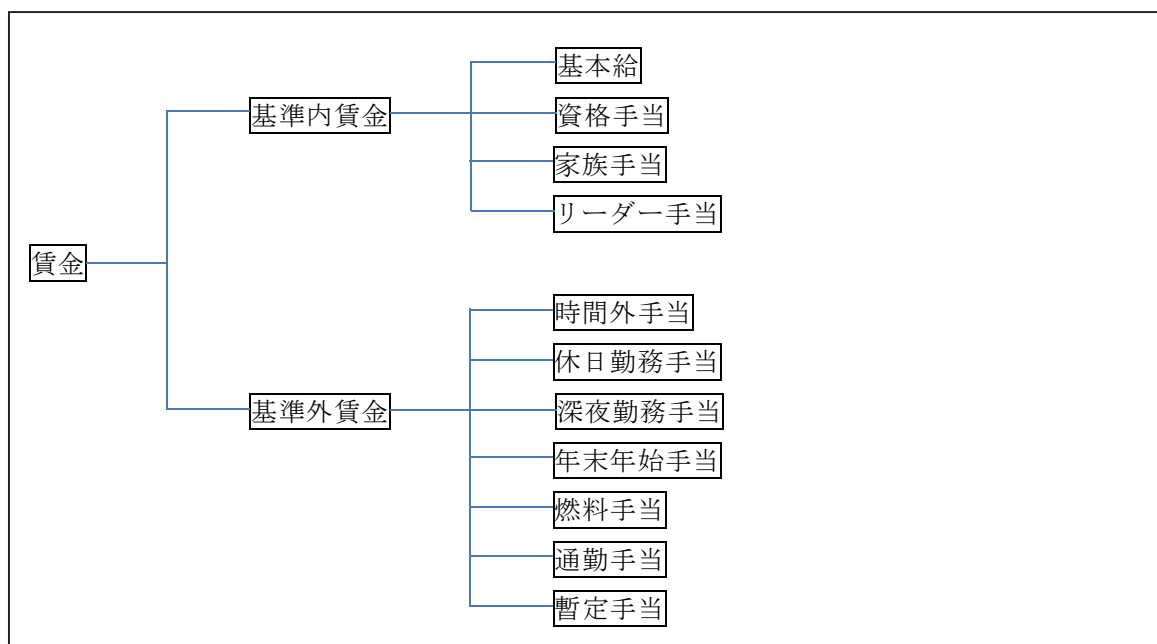
注 2. ○は場合により発生する役割であり、●は一般的な対応となっている。

(2) パートナー社員の賃金体系

パートナー社員の賃金体系は、基本給を中心とした基準内賃金と、各種手当を含む基準外賃金から構成される。基準内賃金は、基本給のほか、資格手当、家族手当、リーダー手当、時間外手当で構成される。リーダー手当は、「複数の従業員の中において、原則として一般職が不在のライン等で上位職者の一定管理の下、業務遂行の取りまとめや準備・段取り等、定められた職種範囲の中で、リーダー的立場のパートナー社員」に対して支給される⁶ (図表 5-5-3)。

⁶ 勤続1年以上の55歳未満で、パートナー2級以上の者とされ、事業所の申請（事業所経由）、人事部長の承認が必要となる。

図表 5-5-3 パートナー社員の賃金体系



出所：日本ハムユニオン『賃金白書』p.11 より。

基本給表は級別に 121 号棒まであり、それぞれについて金額が設定される。具体的なイメージを図表 5-5-4 に示した。基本給は、4 級の後半の号棒に到達できるかどうかというイメージで設定されているという。昇給する際には、実績効果が反映される。S 評価は 4 号、A 評価は 3 号、B 評価は 2 号、C 評価は 1 号、D 評価は 0 号の昇給となる。したがって、昇給額は個人によって異なる。上位の等級に昇格するには、必要滞留年数要件を満たし、人事評価が一定水準以上であり、部門長の推薦を受けることが必要になる。また昇給の際には、現在の金額から直近上位の金額の号棒からのスタートとなる。

図表 5-5-4 パートナー社員の基本給表（イメージ）

（百円）

号	1 級 (P1)	2 級 (P2)	3 級 (P3)	4 級 (P4)
1	100	101	102	103
2	104	105	106	107
3	108	109	110	111
4	112	113	114	115
5	116	117	118	119
6	120	121	122	123
7	124	125	126	127
8	128	129	130	131
9	132	133	134	135

10	136	137	138	139
(中略)	—	—	—	—
121	—	—	—	—

出所：日本ハムユニオン（2015）『賃金白書』p.14 を一部修正。

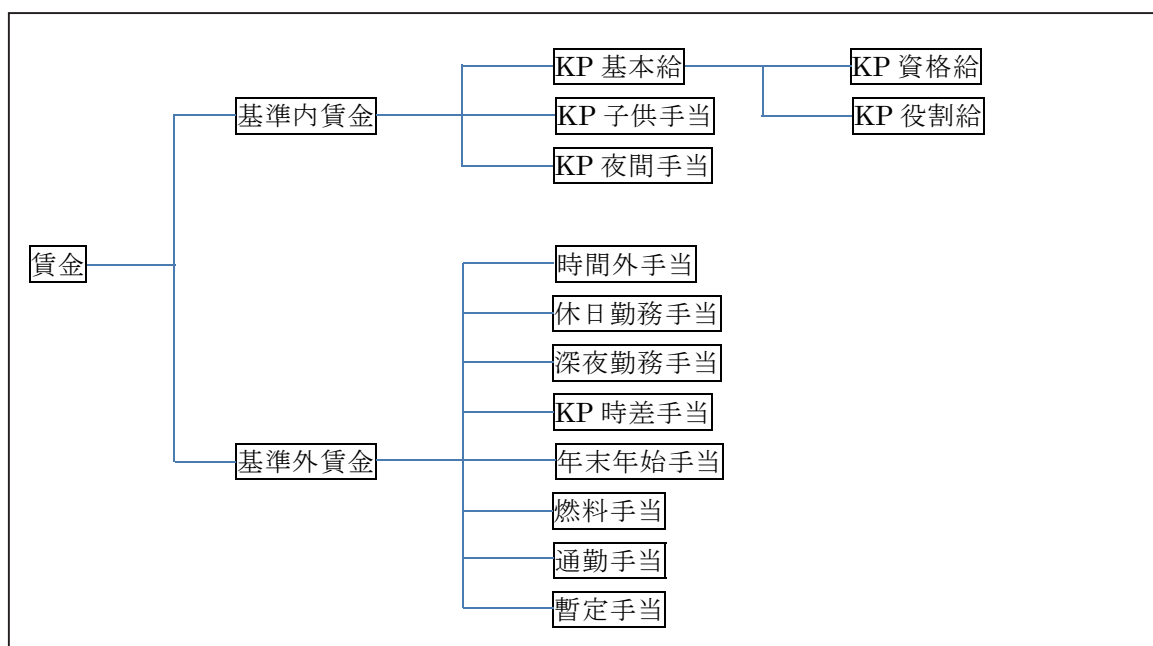
注．上記の図表の金額は、筆者が任意で記入したものである。

(3) K パートナー社員の賃金体系

K パートナー社員の賃金体系を図表 5-5-5 に示した。同図を見ると、同じパートナー社員であっても、パートナー社員と K パートナー社員では、賃金体型が異なる。基準賃金を見ると、K パートナーには、KP 基本給があり、それは KP 資格給と KP 役割給で構成される。

K パートナーの賃金体系が、パートナーのものと異なるのには、理由がある。パートナー社員制度は、パートナーの職務を「判断や指示を伴う作業を恒常的に行っているかどうか」を判断基準に、限定するものでもあった。しかしパートナー社員制度を導入する以前から、職場の管理的な業務を担う非正規労働者がおり、同制度を導入したことによって、かえって職務内容が限定され、それが不満となって出された。

図表 5-5-5 K パートナー社員の賃金体系



出所：日本ハムユニオン（2015）『賃金白書』p.11 より。

これを受けて、K パートナー社員の働く実態に沿う形で、役割（等級）が導入されることとなった。それが図表 5-5-6 の KP1、KP2、KP3 である。KP1 はラインメンバー、KP2 はラインリーダー、KP3 は統括主任に準ずる役割ということになった。KP2 はラインのリーダー、と KP3 は統括主任であるから、K パートナー社員の KP 等級は、ポスト職である。実

際、パートナーが評価で昇格できるのに対し、Kパートナーの昇格はポストによって制約がある。Kパートナーの役割給は、この役割等級に基づいて、金額が決まる。

図表 5-5-6 Kパートナー社員の等級の定義

等級	呼称	要件定義
KP3	チーフリーダー	○統括主任に順ずる役割 限定された範囲において、一定の権限委譲を受けて、職場運営を行うポジション。
KP2	ラインリーダー	○職場リーダー、オペレーター的役割 製造ライン及び工場及びプラントの職場において、進捗状況など一定の管理的要素を有し、限定された範囲において指示を行うポジション。 ①職場リーダー 複数のライン（ないしは機械）や一定人数（数名以上）の取りまとめ・指示伝達を行うポジション。 ②オペレーター 作業の準備・段取り・機械保守など一定の管理機能を有するポジション。間接部門も同様の考え方とし、スタッフ的な立場の場合は、一定の管理要素を有し、一定レベルの業務を自己判断に基づき遂行できるポジション。 <具体的要件> ・担当業務についての専門的知識（社内規定、関連法制等）を有し、ラインメンバーや他部署担当者に説明・指導ができる事。 ・業務遂行において自ら計画立案ができ、結果・成果について上位職に適正な報告ができる事。
KP1	ラインメンバー	○製造ラインにおける作業従事者。及びルーティン業務担当者。

出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」p.10より。

KP 資格級は、金額ゾーンと考課（等級・技能評価表）によって、毎年改定される。具体的には、ゾーンごとに、下限値（金額）と上限値（金額）が設定されており、そのレンジの中で、技能評価結果によって、KP 資格級が決まる（図表 5-5-7）。

図表 5-5-7 Kパートナー社員の資格給（イメージ） (円)

	下限値	上限値	考課（技能評価）（年次改定）				
			S	A	B	C	D
第2ゾーン	60,000	100,000	10,000	90,000	80,000	70,000	60,000
第1ゾーン	10,000	50,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000

出所：日本ハムユニオン（2015）『賃金白書』p.13より。

注．上記の表の金額は、筆者が任意で記入したものである。

(4) ボーナス

同社では、パートナー社員の組織化後に、全パートナー社員にボーナスを支給している。

その際に、ボーナスの原資からパートナー社員にどのくらいであれば支給できるかで支給月数が決められたという。ボーナスの支給月数（年2回）は、正社員は、年間で4ヵ月、パートナー社員は2.7ヵ月程度である。イメージとしては、パートナー社員のボーナス支給月数は、正社員の7割程度になっている。どちらのボーナスも業績連動となっており、年によって、支給月数は変動する可能性がある。

このように賃金制度を見る限り、正社員とパートナー社員の賃金制度は、共通項が多いと言える。賃金形態を見る限り、基本的な構造は似ている上、どちらも月給制である。もちろん仕事の違いがあるため、賃金や手当の額や昇進・昇格の上限も異なる。問題はそれらを含めた処遇格差に対する納得がどれだけ得られているかであるが、これは後で検討する。

2. 賃上げ

ここでは、春闘の結果、組合員の賃上げがどのように行われたのかを見る。対象の時期は、パートナー社員の組織化が行われた2006年（組織化）から2014年までの9年間である。

この時期におけるパートナー社員の純原資獲得額は3,623円であった。これに下限値調整（低い層に厚く配分するためのもの）約1,000円を獲得している。これを合計すると、約4,600円になる。これに対し、正社員は2013年のベア1,300円のみである。正社員については、2013年までの7年間はベア要求すらしてこなかったという。まさに、「正社員のベースアップはほぼ手つかずの状態」であった。その背景には、パートナー社員の賃金に対する不満が組合に寄せられ、その声に応えるために、組合がパートナー社員に厚く昇給原資を配分した結果である。金額だけを比較すれば、3,300円の格差があるが、その金額の差以上に、パートナー社員を重視した取り組みをしている。

何故、組合は、パートナー社員の処遇改善を重視したのか。その理由は、正社員との格差が大きいためである。同じ職場で働く仲間として、正社員との賃金格差を縮小する必要性を感じていたのである。

「やっぱり（パートナー社員の）賃金は極めて低いと。我々が組織でやるときに、正規との比較というところすごく露骨に差があったものですから、同じ働く仲間としてやっぱりここに注目がすごく集まって、ここに傾注したというのがメインです。」

ところで、この取り組みに対して、正社員組合員は文句を言わなかったのだろうか。下記の通り、パートナー社員のための取り組みを重視したのは、むしろ正社員組合員からの要望でもあった。その背景には、例えば、営業所では、長年、事務として働いているパートナー社員にお世話なったり、同じ世代で仲間のように接したりするなかで、正社員組合員は、パートナー社員との賃金格差を何とかしてあげたいと思っていたということがある。よく言えば、組織化によって、職場の一体感がより醸成されたと言える。

もちろん、パートナー社員重視の取り組みを進めていくなかで、正社員組合員からも不満は出たという。それでもパートナー社員の多い製造部門を中心に、パートナー社員により高度な業務をしてもらうなかで、処遇が追いついていない現状やパートナー社員のモチベーションが部門の生産性に大きく影響を及ぼすことから、正社員組合員は自分たちの事よりもパートナー社員を優先することに賛成したのである。

「それこそ取り組む当初は、本当に自分たちと一緒に働いている人たちなので、その人たちのためにやってくれと。いわゆるきれいな言い方をすれば、正規従業員のベースアップの原資があるんだとしたら、それを非正規に回してやってくれぐらいの勢いでした。」

もう1つ着目すべきことがある。賃金制度の公開である。組合は、毎年、賃金白書という冊子を作成している。この冊子には、同社の賃金制度が掲載されており、パートナー社員を組織化した後、それを全組合員に配布した。これにより、賃金白書を手にとれば、正社員はパートナー社員制度の賃金制度を、パートナー社員は、正社員の賃金制度を知ることができる。ただし下記の通り、なかには、賃金制度を公開することにためらいを感じた正社員組合員がいたし、会社も嫌がったという。

「当時はやめてくれという声も結構多かったと思いますが、賃金白書という冊子をつくってしまして、賃金制度を載せた冊子を渡しているんです、組合員全員に。それを見たら、制度がわかります。要は、『あの人は係長だから、多分これぐらいだろう。あの人、主任はこれぐらいなんだろうな』と。一方で『あのパートナーさんこれぐらいなのかな』と（わかります）。」

それでも組合が賃金制度の公開に踏み切ったのには、組合員間の格差を是正するという強い決心があったからである。正社員との格差を是正するには、互いの賃金制度の情報を共有することが大事だということである。

「(組合は) 格差是正というのをずっと言っていましたので、格差是正をしていくということは、一方でこっち(パートナー社員)も上げてこっち(正社員)も上げたら、格差是正にならないというところもあるので、限られた原資の中でやらなければいけないのはどっちだと。いま制度として、(正社員に)保障されているのはこれだけあるよねと。そうしたら、格差是正をするということはこっち(パートナー社員)をやることにほかならないよねと、こういった論理の中で私(現委員長)が参加してから話し合っている手法かなと思います。」

3. 均衡処遇

ここでは、組合員の処遇の関係がどうなっているかを見る。まず正社員から見ていく。同じ等級で比較した場合、エリア社員とNE社員の賃金はN社員の8割程度になるという。ただしエリア社員は、勤務地が限定されるかどうかで、N社員の8割の賃金であることに不満

を持っているという。

ただしこうした不満の背景には、正社員の区分によって、昇進の上限が異なる点が影響している可能性がある。エリア社員もNE社員も、SM（シニアマネージャー）にはなれない。事業所の場合、SM職以上は事業所長となる。事業所長はいわば経営者であるから、その事業所しか勤務経験のないエリア社員とNE社員に任せることはできないからというのが理由である。

もう1つ考えておくべきことがある。エリア社員とパートナー社員の賃金の関係である。イメージでは、パートナー社員の賃金は、エリア社員の8割程度になる。春闘による賃上げにおいて述べたように、パートナー社員は、同じ職場で働くエリア社員との賃金格差に納得できていない。特にその不満が強いのは、パートナー社員である。パートナー社員は、事務もしくは営業補佐を担当するが、同じ事務業務を担当するエリア社員との仕事との区別が事実上できていないため、エリア社員との賃金格差に対する不満を持っているという。

4. 正社員登用制度の整備

非正規労働者を組織化する以前から、日本ハム株式会社には、正社員登用制度は存在した。そのため、日本ハムユニオンは、非正規労働者を組織化するにあたり、正社員登用制度の整備に取り組んできた。注目すべきは、正社員登用制度を整備するよう要求したのは、正社員であったという。

以前は、応募資格に、所属長の推薦が必要であったが、所属長と合わない人は、推薦を貰えないということがあったため、その要件から除くこととした。その代わりに、人事の要請で、応募回数の制限が設けられた。現在では、3回まで応募が可能となっている。この結果、2回応募したが、正社員に登用されていないパートナー社員のなかには、次が最後の機会となるため、応募をためらう人もいるようである⁷。

登用試験には、試験とインバケット（業務処理能力を測るもの）、論文、面接試験がある。イメージとしては、新入社員が受ける入社試験と同じである。なお同社の登用試験は絶対基準で行われるため、合格者数は年によって変動する。

5. 福利厚生制度の適用

同社には、カフェテリアプランが存在する。例えば、自己啓発のための通信教育を受けるための補助であったり、費用の一部を自己負担すれば、育児や介護のトータルサポートを受けられたりするプラン等がある。パートナー社員からは、「自分たちにも適用して欲しい」という声が出された。

しかし下記の通り、なかなか会社側の理解が得られなかった。非正規労働者にも適用する

⁷ なお分社化された4つの工場（日本ハムファクトリー株式会社）では、応募回数の制限が撤廃された。

ならば、カフェテリアプランそのものを見直すという条件が突きつけられた。他方で、正社員組合員は、カフェテリアプランそのもの見直しには反対した。

「もともとカフェテリアプランをパートナー社員に入れてほしいという声がずっと多く出されてきました。それは、今までやっていた福利厚生原資をそっちに投入したから、正社員にはこれがあって有期の人にはない。それは、会社側はこういうことを言うんですけども、『そんなの関係ないから入れて欲しい』という声がずっと多かったんですけども、それは何回か会社と話し合いをしてもノーでした。もしくはガラガラポンしかない、組み換えをするんだったら考えるよということになると、今度正規のほうがノーと言い出しますので。」

パートナー社員からすれば、比較の対象は正社員であるから、できる限り、「正社員並みにしてほしい」と考えるのは自然なことである。しかし他方で、組合は原資に限りがあるため、正社員の同じ水準にすることはできない。ここで組合の利害調整能力が問われた。そこで組合は、予算を確保できる範囲で、パートナー社員のモチベーションをできる限り喚起できるものに絞ることにした。組合は、パートナー社員に、カフェテリアプランのなかで、本当に何が必要なかを精査してもらい要求を絞った。

『何が本当にカフェテリアの中で必要なの?』という突っ込んだ話をしたときに、『ここはこういうやつがあったら助かるという声があります』、『それは確かに理屈として成り立っているね』ということで、そこだけ切り分けて要求したみたいな（感じです）。』

その結果として、パートナー社員にも、それまで正社員のみに適用されたカフェテリアプランの一部の利用が認められるようになった。また同プランを利用する際には、正社員は無料であるが、パートナー社員は自己負担であったため、「自己啓発で身につけた能力は会社の業務に生かされるのだから、会社が一定の補助をすべきだ」と要求し、会社に補助を認めさせた。

6. 休暇申請

組織化の効果として、休暇申請があげられる。各職場の管理職は、支部の執行部でもある。各職場では、なかなか余剰人員を抱えることが困難な状況が続いてきたため、「休みが非常に取りにくい」という声が組合に上がるようになった。職場の人員に余裕がなく、職場でも、「ラインの1人が抜けると大変だから、休まないで欲しい」という雰囲気になってしまったのである。そこで組合本部が、各職場の管理職に対して、休暇を取得させるよう促したり、アンケート長を実施し、実態を把握するなかで、問題があれば、改善させたりしている。

7. 定年後の雇用

定年後も働き続けられる制度として、再雇用制度がある。組合には、「もともと賃金水準が高くないなかで働いており、貯蓄もままならず、退職をすると、生活が苦しくなるため、雇用機会を確保してほしい」という声が寄せられた。同社には、もともと再雇用制度を利用する従業員が一定数いることから、今後もその要望が強まることは容易に予測できた。

そこで組合は、一気に 65 歳までの雇用を確保するよう要求を出した。この要求は会社に認められたほか、「健康状態が良好でなくてはならない」とか、「今までの人事評価が B 以上でなければならない」というような条件を撤廃した。これにより、正社員であれ、パートナー社員であれ、本人が希望すれば、65 歳までの雇用が確保された。

ただし、再雇用の場合、定年前と同じ仕事であるにも関わらず、賃金は下がる。特に製造現場においては、特殊な仕事についている従業員がおり、その従業員が退職すると、その業務を担当する従業員がいなくなってしまう⁸。そのため、製造現場の現業職については、業務を変えるのか、賃金を上げるのかという提案を行った結果、若干賃金が上がったという⁹。

第6節 小括

本章では、日本ハムユニオンの取り組みを取り上げた。その取り組みは、大きく3点にまとめられる。

第1に、組合運営と組合活動の変化である。パートナー社員の組織化以降、組合本部の意向もあり、支部役員をパートナー社員に任せている。またパートナー社員のなかには、組合の決議機関に参加する代議員を担当する組合員もおり、定期大会に参加するだけでなく発言をしている。パートナー社員は、支部活動の担い手としてのみならず、組合の意思決定にも関与している。こうしたこともあり、組合活動にも変化が見られた。その典型例が、利害調整である。組合は2006年から2014年の9年間で、パートナー社員には約4,600円の賃上げをしたのに対し、組合が正社員のベアの要求をしたのは2013年のみで、賃上げ額は1,300円である。それにも関わらず、当初、正社員組合員は、パートナー社員の賃上げを重視することに反対するというより、むしろ理解を示していた。

第2に、処遇改善と課題である。同社には、業務と処遇のアンバランスを解消するために、フルタイムの非正規労働者をパートナー社員に統合した。それでも、パートナー社員の業務と処遇との間に不均衡が生じたため、Kパートナーには、役割等級制度を導入させたり、パートナー社員の処遇を改善するため、春闘で獲得した昇給原資をパートナー社員に厚く配分したりするなど、組合は処遇改善に取り組んできた。このように、組合がパートナー社員中

⁸ 例えば、パートナー社員 KP1 の再雇用の上限が 20 万円の場合、25 万円をもらっている人は 20 万円に下がる。ただし 18 万円の人は、同じ仕事をしていながら 20 万円に増やすことはできないため、18 万円が維持される。

⁹ 時間当たりの賃金に換算すると、約 200 円の賃上げになるという。

心の取り組みを行うのは、組合員間の賃金格差を縮小したいという組合の熱意と、正社員組合員の理解によるものでもある。

なお、その取り組みに対して、正社員組合員の理解を得られたのは、組合が積極的に賃金制度を公開したからだと考えられる。同じ職場で働いていれば、ある程度、誰がどのような仕事を担当しているかを把握することができるであろう。その上で考えたいのは、賃金制度を公開している場合とそうでない場合である。前者の場合は、互いに賃金制度に対して理解することができ、互いに業務と賃金をどう対応させるのが公平であるかを考えることができる。これに対し、後者の場合、相手の処遇を断片的に見て、想像するのとでは、どちらがもう一方に対する理解や配慮を生むだろうか。

日本ハムユニオンの事例では、賃金制度の公開に対して、正社員組合員からも会社からも反対を受けたが、それでも組合が公開に踏み切ったのは、賃金制度に関する情報を互いに共有しなければ、組織として、不公平なく、組合員が不満を持たずに働くには、どのように賃金のバランスを図るべきかを議論することはできないと考えたからではないか。ただし、それでも組合員には処遇格差に対する不満はある。そのため組合は、雇用形態別に業務の棲み分けを行う方向で対応する方針を持っているが、それをどう実現するかが今後の課題として残っている。

第3に、グループ内組合への組織化の波及である。日本ハムユニオンから始まった非正規労働者の組織化の動きは、全日本ハム労働組合に限れば、日本ハムユニオンの経験が活かされ、同一グループ内組合の組織化を促した。言い換えれば、親企業の組合が非正規労働者の組織化に取り組みれば、グループ会社の組合に波及する可能性があることを示している。ただし親企業が組織化に理解を示したとしても、グループ会社の組合が非正規労働者を組織化できるとは限らない。グループ会社も1つの企業であり、経営があるからである。そのため、グループ会社の組合が非正規労働者を組織化する際には、親企業の組合による働きかけやサポートが重要となる。

第6章 経営合理化のなかでの組織拡大—セシール労働組合—

はじめに

本章では、セシール労働組合による非正規社員の組織化の取り組みとその後の組織運営について取り上げる。同労組は、1990年代初頭に非正規社員とともに結成された。しかしその後、新たな雇用形態で非正規労働者の雇用が生まれ、組合員以外の非正規労働者が増加していったために、同労組は、2010年に、組合員の範囲外であった非正規労働者のうち、大部分を占めていたパートタイマーを組織化している。

ここでは、主に、組合結成から2013年における(株)ディノスとの合併直前までを対象とする。第1節では組織概要について、第2節では組合設立からパート組織までの過程を、第3節ではパート組織化後の経営合理化への対応や組合運営上の取り組みについて分析する¹。第2節以降は時系列に沿っているので、適宜、章末の年表を参照されたい。

第1節 組織概要

(1) 事業内容と企業合併

株式会社セシールは、香川県高松市に本店を置き、通信販売を主な事業としている。1972年の創業以降、通信販売の認知と共に成長し、1992年には売上高2000億円を超え、通信販売業のトップに立った。バブル崩壊とともに苦戦を強いられ、2009年末の従業員数は正社員が751名、非正規社員（派遣を含む）が1,564名である。インナーやアウター、あるいは雑貨などを取り扱っており、カタログを中心とした総合通販の分野では、千趣会、ニッセンホールディングス、ベルーナといった大手企業に次ぐ準大手企業である。近年は、アマゾンや楽天を代表とするネット系の通販が売り上げを伸ばしており、厳しい競争下にある。

2010年4月に株式会社フジ・ダイレクト・マーケティングが設立され、その完全子会社となる。2013年7月に、株式会社ディノス、株式会社セシール、および株式会社フジ・ダイレクト・マーケティングが合併し、株式会社ディノス・セシールがスタートする²。ディノスとセシールの合併に伴う人事制度調整は、1年以上かけて行われ2015年4月から新人事制度がスタートしている。

(2) 雇用形態

セシール従業員の雇用形態について解説する。組合が設立された1993年当時、セシール本体およびその子会社には、①正社員、②準社員³、③短期パート④アルバイトの4つの雇用

¹ ここでの記述は、主に UA ゼンセンセシール労働組合執行委員長石井孝史氏からのインタビュー（2015年4月28日）に依拠している。インタビューには、前浦穂高（労働政策研究・研修機構研究員）、青木宏之（香川大学経済学部准教授）が参加した。

² 同社 HP（<http://www.dinos-cecile.co.jp/corporate/history/20160115> アクセス）

³ 準社員は2005年に契約社員へと名称変更し、2013年まで存在した。ここでは、混乱を避けるために、2005

形態があり、正社員と準社員のオープンジョブとして労働組合は設立された。1999年にユニオンジョブ協定を締結し、専従役員体制を敷いた。

短期パートは、繁忙期に短期間契約（3ヶ月程度）で雇う非正規労働者で、アルバイトは主に学生アルバイトである。

その後、コールセンターを中心として出勤する曜日や時間帯を指定することのできるパートタイマーが雇用され始めたが、組合への加入活動は行わなかった。出勤する曜日や時間帯を会社に指定される準社員とパートタイマーは、同じレベルの仕事をしている。例えば、電話をとる、受注をとる、返品対応、お客様からのFAXやハガキの入力作業、庶務作業などがある。

組合員である準社員は、時間給が高い他、一時金や退職金があり、契約時間を超えると時間外割増の対象になるなど、正社員に連動した処遇をしていた。一方、パートタイマーは、一時金や退職金はなく、その他の処遇も原則的に法定通りであった。

他方、正社員と準社員やパートタイマーとの職域は明確であり、正社員が指示・管理をする立場に立つ。

通信販売業（アパレル）のコア業務は次のようなものである。第一に、セシールは販売だけではなく、自社で商品を企画しているのであるが、そうしたプライベートブランド商品の企画業務である。第二に、企画した商品の製造請負業者を選定し、品質や取引価格についての条件を詰めていく調整作業である。これは海外出張となることが多い。そして第三に在庫の調整である。

2000年代になって、経営側は、非組合員であるパートや派遣労働者を積極的に活用し始めた。準社員の採用を中止し、パートタイマーを積極的に採用するとともに、派遣労働者がコールセンター以外の職場にも広がりだした。そして、パートタイマーや派遣労働者のウエイトが増加していく。こうした動きに対応して組合は2010年にパートを組織化する。同時に、子会社の一つである派遣会社の派遣労働者（パートナー社員⁴）もセシールグループで働く者を対象に組織化した。

2013年には、準社員制度は廃止され、その従業員はパートに切り替えられている。これは賃金コストの低いパートを活用する経営合理化であった。同時期に、マイスターの中で正社員への登用を望む従業員の受け皿として、契約社員という雇用区分を設ける。この契約社員は有期であるが、フルタイムで勤務し、正社員に近い能力発揮が期待される。現在は、正社員、マイスター、契約社員、パートの4種類の雇用形態がある。

年以降も準社員と記す。というのも、2013年以降に、それとはまったく異なる職務内容の契約社員という名称の雇用形態がつくられるからである。

⁴ グループ企業であるセシール・ビジネス&スタッフイングからの派遣労働者である。

(3) 組合組織

セシール労働組合は1993年6月に設立されている。翌年5月にはゼンセン同盟に加盟している。組合には、決定機関として、中央委員会（年複数回）と定期大会（年一回）があり、執行機関として、執行委員会、小委員会、グループ運営委員会などが設置されている。

執行部は正社員によって担われているが、これまでに一度、準社員から執行委員が選出されている。小委員会は職場委員と執行委員との会議であり、事業所単位で設置される。

(4) 組合員数

現在のセシール労働組合の組合員の範囲は、セシールの正社員、およびパートタイマー、(株)セシールビジネス&スタッフィング(CBS)のグループ内派遣労働者、(株)ディノス・セシール・コミュニケーションズ(DCC)の志度(香川県さぬき市)で働くパートタイマーである。なお、パートタイマーは入社後1年を経過した次の契約から組合員となる。

組合員数は図表6-1-1の通りである。正社員とパートタイマーはユニオンショップとなっているので、組織率は100%に近い⁵。有期雇用の中には、マイスター、契約社員、パートが含まれている。マイスターと契約社員はほとんど組織化されておらず、有期組合員の主力はパートである。コールセンターのDCCは、香川県の志度にある事業所は組織化されているが、沖縄、札幌は組織化されていないので、率は低くなっている。なお、ディノスには組合がなかったため現段階では未組織である。

図表6-1-1 2014年3月末の組織状況

雇用形態		組合員数	非組合員	組織率
正社員	セシール	286	6	97.9%
	CBS	1	0	100%
	DCC	1	0	100%
正社員計		288	6	98.0%
有期雇用	セシール	65	76	46.1%
	CBS	15	51	22.7%
	DCC	19	1061	1.8%
有期雇用計		99	1194	7.7%
総計		387	1200	24.4%

(出所) 組合提供資料より作成

⁵ パートの場合、雇用保険適用者で勤続1年以上が組合員資格を有する。

第2節 組織化過程

(1) 組合設立：非正規とともに

セシール労働組合が設立されたのは、1993年（平成5年）の6月である。設立当初から一般的に言われるパートに近い仕事内容である準社員を組合員としていた。設立当初の準社員の組織率は70%から80%の間であった。設立当初はオープンショップであったが、1999年2月22日にユニオンショップ協定を結んでいる。ユニオンショップ協定締結時の組織人員は、2,428名（正社員：1,645名、準社員他：783名）である。それと同時に、専従役員体制が始まり、そこから組合の組織も安定し始めたという。準社員を組織したことで過半数代表の地位も確保された。

組合立ち上げ時には、組合費を安く抑えて勧誘した。上部団体であるゼンセン同盟（現UAゼンセン）の指導を受けながら、暫定労働協約を締結し、組合活動の基礎を築いていった。

現在の組合費は、正社員は月例給（役割給、本人給、調整給）の1.7%および一時金の0.5%であるのに対して、非正規はそれぞれ1.2%、0.5%（現在一時金の支給はない）と負担率が小さくなっている。

会社と締結した労働協約においては、傷病見舞金、遺族見舞い金などの取り扱いにおいて雇用形態間の差があるが、組合規則では慶弔・傷病・災害見舞金、定年退職慰労金、結婚祝金などの各種の福利厚生金額に雇用形態による格差は付けられていない。

正社員に関しては、60歳以降の継続雇用の対象にもなっており、その場合も継続的に組合員であることを2008年に労使で確認をしている。一般的には、60歳以上の継続雇用労働者は非組合員となることが多いが⁶、非正規を組織化している同労組は高齢者の組織化にも成功している。

(2) 2000年前後からの経営合理化

2010年6月1日、セシール労組は組織拡大についての労使協定（セシールビジネス&スタッフィングのパートナー社員、セシール・コミュニケーションズの高松事業所で働くパートタイマー、セシール本体の高松・志度で働くパートタイマーを組合員の範囲とする）を締結するのであるが、その直接的な契機となったのは2000年前後からの経営合理化であった。

第一に、正社員や準社員の雇用調整である。1998年に、業績が悪化する中で、経営は251名の準社員の契約非更新を提案した。同組合は合理化対策の集会を開催し、その後、生計を担っている組合員の除外を要求し、母子家庭などの事情を抱える労働者15名については継続雇用となった。その後、2004年3月に管理職、9月に一般職社員の希望退職の募集が行われた。自然減耗を合わせ従業員数は669名減少した。これは当時の同社の従業員の約43%に相当する規模である。

⁶ 連合総研（2014）のアンケート調査では、回収された390労組のうち、継続雇用者の組合員資格は、全員ない48.7%、全員ある22.0%、定年時の組合員資格があった人にはある26.5%であった。

第二に、経営合理化の一環として、分社化が行われた。2003年4月16日に人材派遣業の(株)セシールビジネス&スタッフィングを設立した。また、セシールは嘉手納、高松、札幌の3か所にインハウスのコールセンターを持っていた。それらを、2006年7月に分離し、株式会社セシール・コミュニケーションズを設立する。また、同時に物流部門を分離させ、株式会社セシールロジスティクスを設立する⁷。

第三に、パート労働者、派遣労働者の増加である。非正規社員の増加はこの時期の日本の経営の一般的動向でもあるが、同社の場合は、有期雇用である準社員が組合に組織化されたので、組合との交渉を経ることなく労働条件を設定できるパートや派遣労働者の雇用が促進されたという特殊な事情がある⁸。

第四に、2009年にパート労働者や派遣労働者の雇止めが行われた。しかし、パートは非組合員であったので労使交渉の対象外であった。そうした状況の中で、セシール労働組合の執行部はパート組織化の必要性を強く認識したという。

(3) ユニオンショップ協定締結

同労組は設立当初から準社員を組織化していたので、過半数代表の地位を確保していた⁹。しかし、2000年前後からの経営合理化によって、未組織であるパート労働者が増加していた。将来的には過半数代表の危機が予想される状況であった。

組合の組織拡大については2008年春闘から要求を始めていた。3年間の交渉を経て2010年6月にユニオンショップに関する労使合意を締結した。ここでセシール本体、セシール・コミュニケーションズ(高松、志度勤務者)、セシールロジスティクスで働くパート労働者、およびセシール・ビジネス&スタッフィングからセシールに派遣されるパートナー社員(外部への派遣は除く)がセシール労働組合の組合員となった。子会社の従業員もセシール労働組合に直接加入している。

執行部は、パートに関してユニオンショップ協定を結ぶためには、パートの組合加入ニーズについて定量的に調査して、経営側に示す必要があると考えた。2009年6月および7月にセシール本体、セシール・コミュニケーションズ、セシールビジネス&スタッフィング(セシールへの派遣社員)を対象として組合説明会を開催し、約70%の従業員に組合加入意思があることを確認した¹⁰。この加入意思の結果を話し合の場に持っていったのである。なお、組合への加入資格は、働き続けてもらいたいという考えのもとに、雇用保険加入者(週20時間以上勤務)で勤続1年間以上とし、最初の契約更新時に組合に加入することとなっている。

⁷ なお、これらの分社化に際して正社員は出向という扱いになっている。

⁸ 当時の準社員は採用時から時給が900円台であり1000円を超える場合もあった。

⁹ DCCの沖縄本社、札幌事業所を除く。

¹⁰ UIゼンセンセシール労働組合『2011 第18回定期大会報告議案書』より。

第3節 組織化後の取り組み

(1) 組織再編への対応1：物流部門の外注化

急速な企業組織再編への適応は現代の労働運動の典型的な課題の一つであるが、上述の通りセシールでは2000年以降、分社化や合併が行われている。そこでの労働組合の対応をみていこう。

第一に、物流関係部門であるが、もともとは本体にあったが、2006年に株式会社セシールロジスティクスを設立し分社化した。グループ会社であり、2010年にパートを組織化した時点では、従業員の多くは本体の物流部門に所属していた。当時、経営側は正社員についても転籍を進めようとしたが、セシール労組はゼンセン同盟の支援も得ながらこれに反対した。雇用安定を最優先し、処遇は出向先の規定が適用されるが、籍は本体につながったままの出向扱いとなった。これは他の子会社も同様である。しかし、2012年1月に穴吹興産グループの大口出資（セシールも一部所有）で株式会社クリエ・ロジプラスという物流会社が設立され、物流業務の営業譲渡と同時に、出向していた正社員29名とパートタイマー400余名が転籍となった。同社は、同じ建物（志度ロジスティクスセンター）の中で作業を請け負っている。

同労組は、転籍した従業員の労働条件を守るため、2012年3月に同社の組合設立に協力した。これまでは別会社従業員をセシール労働組合に直接加入させてきたが、クリエ・ロジプラスに関しては別組合となっている。しかし、組合設立後の運転資金として、セシールの闘争資金特別会計の資金の一部を譲渡した。セシール労働組合の三役が休憩時間を狙って志度の休憩室に行き、クリエ・ロジプラス社へ転籍する従業員を対象に、組合加入を求めた。この加入活動は、複数回に分けてオルグを行ったという。その後、クリエ・ロジプラス労組とはUAゼンセンを通じて連携を取っている。しかし、結果的に、数の面ではセシール労組の組合員数は1183名（2011年3月末）から655名（2012年3月末）へと激減している。

(2) 組織再編への対応2：準社員制度廃止

2013年には、正社員の希望退職、セシール・コミュニケーションズ志度コンタクトセンター廃止、準社員の廃止などが提案された。志度コンタクトセンターは、小豆島の特定の顧客の通信販売に関わる20名を残して、ディノス・セシール本体で雇用を引き受けることとなった。

準社員は契約期間の満了に伴ってすべて退職の扱いになり、退職金を受け取ることになる。そしてパートタイマーとしての雇用機会が提供された。会社から離れるか、パートタイマーとして働き続けるかの選択を迫られたのである。退職する準社員には退職金の他に上乗せ金が支給された。継続的に働き続けるパートタイマーには、時間給の差を一定期間（1年は満額、2年目はその半額）補てんするとともに、準社員の時にあった一時金も一定期間（1年目は満額、2年目は半額）支給される。労働組合はパートとして残って継続的に働き続ける方の条件を高くするよう求め、基本的には認められた結果である。

こうした交渉は、パートタイマーが組合員であったことによって成立し、一定の成果に結びついた。

（３）職場の声を拾い上げる

同労組には、職場の代表として職場委員が選出される。選出はおおよそ組合員数比率であり、組合員数が少なければ複数職場を統合した単位となる。職場委員は定期大会の代議員であるだけでなく執行委員との間で開催される小委員会に出席する。小委員会は、職場から執行員へ様々な要望が出される公式の場となっている。職場委員には、正社員だけではなく、パートタイマーも選出される。選出は担当する職場単位に任せているが、正社員とパートの混在職場では両方から出してもらうように執行部が指導している。2015年度末の職場委員のおおよそ半数がパートである。

また、職場の一般組合員の日常的な声を職場委員が吸い上げるということを目的の一つとして、職場委員の選出単位で年２回の食事会を兼ねた職場会を開催することを目指しているが実施率は現在までのところ 50%程度であるという。

おわりに

労働組合に加盟したことの非正規労働者にとってのメリットという観点から本章の内容を整理しよう。報酬面での成果については、次の点を挙げることができる。パートの時給に関しては、パートを組織化した 2010 年から 2013 年度までは会社の業績が悪かったために、成果の出しづらい状況であったが、ようやく 2014 年春闘では 10 円の賃上げを勝ち取っている。また、各種の福利厚生制度の利用を広げている。2015 年の春闘では、ディノスのパートに導入されていたインフルエンザの予防接種補助の 1500 円が、セシールには正社員のみとなっていたので、パートにも導入させた。その他、各種の割引などの組合員特典を組合独自で行っている。これは組合員であれば、非正規でも同じように利用できる。すべての特典が頻繁に利用されているわけではないが、バスの割引券などは利用率が高いという。また、同労組のレクリエーション活動には、近年、非正規労働者が積極的に参加しているという。

以上、セシール労働組合は、非正規労働者を組織化してから約 20 年の間に、一定の成果を上げてきたといえるだろう。それは、現在までのところ金銭的な面では必ずしも大きな成果とは言えないが、非正規労働者の労働条件や雇用が労使交渉の俎上に乗ったことは、多様な効果を生み出す可能性を残した。組織化によって、会社が非正規労働者の処遇や労働条件を組合と協議し、組合執行部もまた職場の非正規労働者への説明、意見の吸い上げを丹念に行うことができれば、それは経営管理に対する労働者の納得性を高める方向へ働くはずである。実際に、準社員制度廃止の交渉においては、継続的に働く意思ある非正規労働者の処遇を優遇するという措置が取られた。それは組織に継続的に関わろうとする従業員に対して、重要なメッセージを持っていたと考えられる。

章末年表

西暦	組合の動向、運動の成果	経営合理化
1993年	6月 セシール労働組合結成 7月 暫定労働協約を締結 12月 CLUニュース創刊	
1994年	1月 時間外勤務時における軽食の支給実施 4月 社内自動販売機の料金値下げ 5月 ゼンセン同盟に加盟 7月 シフト勤務者の夏季休暇の連続休暇確保 9月 組合休暇創設	
1995年	1月 休日の振替基準の覚書を締結 9月 苦情処理に関する覚書締結	
1996年	4月 ボランティア休暇制度創設 傷病休暇制度創設	
1997年	4月 労災付加給付金制度創設	
1998年	2月 世帯手当などの支給基準変更に関する緊急集会(300人、2524署名) 9月 世帯手当の支給基準変更 10月 合理化対策集会(700人)	8月 同乗勤務者に対する通勤手当の支給減額 10月 リフレッシュ休日の廃止 12月 準社員の雇用契約非更新(251名対象、母子家庭などの15名は継続雇用) 12月 新人事制度の労使検討会スタート
1999年	2月 ユニオンショップ協定締結 法人格取得 専従者協定締結 4月 社員の希望退職実施 5月 福利厚生事業開始(自販機、書籍販売) 11月 赤字の場合、昇給・賞与ゼロの制度化申し入れ	3月 所定労働時間の30分延長 4月 新人事制度の検討(労使合同プロジェクトチーム)」
2000年	3月 物流本部から事業部および本社へ大量に異動 管理職の人事制度改定	3月 所定労働時間の延長 リフレッシュ休暇制度の廃止
2001年	3月 有給休暇取得予定表作成 11月 労働協約締結	1月 物流本部のアウトソーシング 4月 新人事制度
2004年		3月 管理職対象の希望退職実施 9月 一般職社員の希望退職実施 10月 所定労働時間の延長 10月 育児時短導入(30分)
2005年		4月 新人事制度導入(等級の大括り化) 6月 志度コールセンターで裁量労働制導入 10月 ライブドアマーケティングのTOB
2006年		1月 CCC縮小。志度契約社員のCS本部大量異動(56名がCCへ異動) 4月 システム本部の裁量労働制の導入申し入れ ネットマーケティング本部で裁量労働制導入 5月 夏季一時金・勤労手当支給ゼロ
2007年	12月 三六協定に破棄条項を追加	7月 新人事制度導入
2008年	10月 組合何でも相談開始	4月 短時間勤務制度導入
2010年	6月 パート、パートナー社員組織化	7月 CCエントリーグループの所定労働時間延長 9月 目標管理制度の評価への反映を労使合意
2011年		
2012年	3月 クリエロジプラス労働組合設立	
2013年		社員の希望退職 CC志度コンタクトセンター廃止 高松・志度契約社員の廃止

第7章 非正規労働者の正社員化とグループ内組合への組織化の波及 —私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部¹

はじめに

本章では、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（以下、「広電支部」とする）を取り上げる。同支部は、非正規労働者の組織化の先進事例の1つとされる。実際、同支部の取り組みは、河西（2009・2011・2015）、連合総研編（2009）、橋元（2009）、中村（2009）等で取り上げられ、大きな注目を集めてきた²。

しかし、一連の河西の研究を除けば、既存の研究の多くは、非正規労働者の組織化そのものを取り上げているものの、本研究が分析する、組織化以降の取り組みに関心を払っているとは言い難い。同支部の取り組みを取り上げる理由はここにある。以下では、上記の先行研究を参考にするとともに、インタビュー調査の結果に基づいて、同支部の取り組みを分析する。

第1節 概要

1. 企業の概要

広島電鉄株式会社（以下、会社）は、日本私鉄労働組合総連合会（私鉄総連、以下同じ）に加盟している。私鉄総連は、全国を9ブロック（北海道、東北、関東、北陸、中部、関西、中国、四国、九州）にわけ、それぞれに地方連合会を置き、各単組が加盟する³。ただし中国地方については、各単組は、私鉄中国地方労働組合の支部として活動している。広電支部は、私鉄中国地方労働組合の1支部となる。2014年の段階で、私鉄中国地方労働組合の組合員数は2,832人であり、その内、1,623人が広電支部に加入している。その人数は、私鉄中国地方労働組合の全組合員の57.3%を占めており、同組合は私鉄中国地方労働組合を牽引する存在と言える。

広電支部の執行部は、委員長（1名）、副委員長（2名）、書記長（1名）、副書記長（1名）の4役（専従者⁴）と会計監査（2名）、さらに11分会から1名ずつ選出される執行委員で構成される。分会は、職場単位で設置されており、月1回開催される。2014年の段階では、

¹ 私鉄中国地方労働組合広電支部の調査は、中村圭介と前浦の2名が、2014年10月30日の10:00~12:00に実施した。応対者は、板崎勝美書記長と上田誠氏副執行委員長のお二人である。お二人には、インタビューに応じて頂くだけでなく、貴重な資料を頂いた。ここに記して謝意を表したい。なお本章における誤りは、全て筆者である前浦に帰する。

² 研究者の他にも、広電支部は、マスコミ（TV局、新聞記者）の取材を受けたり、参議院の調査室や自治体の議員団、同業他社、他の労働組合が視察に訪れたりしたという。当時どれだけ注目されたかについては、河西（2009）p.284を参照のこと。

³ ただし沖縄とハイヤー・タクシーは本部直轄となっている。

⁴ 労働協約第113条によると、専従者は、役員のほかに、組合員200人につき1人おけることになっている。調査当時（2014年）、上部団体である私鉄総連に1人、私鉄中国地方労働組合に1人を特別執行委員として派遣していた。

同支部には、鉄道分会、軌道分会、技術分会、仁保分会、曙分会、江波分会、東部分会、西部分会、北部分会、総経分会、呉分会の計 11 分会がある。なお、調査時点（2014 年）では、契約社員から正社員に登用された若手組合員が、分会役員に立候補したり、分会役員の 3 割を占めたりするなど、組合役員の若返りが進んでいるという。

同支部の決議機関には、支部定期大会と支部委員会がある。支部定期大会は、同支部の最高決議機関であり、年 1 回開催される。定期大会は、執行委員と各職場から選出された代議員（73 名）で構成され、1 年間の運動方針、予算などを審議し、2 年に 1 回役員、委員の改選を行う。2014 年の定期大会では、代議員の多くが元契約社員の組合員で占められたという。支部委員会は、定期大会に次ぐ決議機関である。支部委員会は、月 1 回開催され、労使の話し合いの結果を審議し、その諾否を決定する。その内容には、日常生活の問題処理、職場の問題点、会社との交渉内容、労働協約、賃金などが含まれる。

執行機関は、決議機関で決められたことに責任を持って実践し、諸活動を指導する機関である。この機関は、4 役と 15 名の執行委員で構成される。さらに、特別執行委員として、青年女性組合員を代表して、青年女性委員会議長が出席する。

2. 組合員の範囲と組合費

同支部は、ユニオン・ショップ制を採用している。組合員の範囲は、同支部と会社との間で結ばれた労働協約で決められている。その第 4 条では、「会社の従業員は第 5 条に定める者を除き、すべて組合員でなければならない」とされている。第 5 条に定める者とは、①主事・技師以上の者、②経理課の係長および情報システム課の係長、③労務課員および人事課員、④秘書室長、⑤その他⁵である。さらに同第 6 条では、「組合員が組合員資格を失ったときは、第 5 条に定める者を除き、会社はこれを解雇する」と規定されている。

組合費については、同支部と会社との間で、チェックオフ協定が結ばれている。組合費は基準賃金の 2.5%、臨時給は総支給額の 1.5%となっている。この他、闘争積立金（2,000 円）、連帯活動資金（交通政策、政治活動、スポーツ、レクリエーション活動、諸団体からのカンパ要請に対応するための基金：1,000 円）等がある。

なお、2001 年から契約社員が採用され、2004 年には契約社員の登用先として、正社員Ⅱが導入されたため、図表 7-1-1 の通り、同社の従業員区分は複雑になった。後で詳しく取り上げるが、従業員区分によって労働条件が異なるため、これが若手組合員の不満につながっていく。

⁵ その他とは、会社と組合の協議により、組合員より除外することを適当と認めたものとされている。

図表 7-1-1 雇用形態別人員の推移

	正社員	正社員Ⅱ	契約社員	シニア社員	総人員
2001年	1,550人				1,550人
2002年	1,455人		43人	63人	1,561人
2003年	1,312人		92人	86人	1,490人
2004年	1,270人		149人	95人	1,514人
2005年	1,210人	39人	129人	112人	1,490人
2006年	1,134人	73人	123人	129人	1,459人
2007年	1,060人	109人	116人	143人	1,428人

出所：連合総研編（2009）p.124の図表10-6より。

第2節 正社員化のプロセス

正社員化は、2段階で実現された。最初のステップは、契約社員を正社員Ⅱとすることである。もう1つは、正社員Ⅱを従来の正社員にすることである。

契約社員制度は、2001年に導入された。同社は、運転士を正社員ではなく、契約社員として採用し、正社員とは異なる人事制度を適用した。その内容を図表7-2-1に示した。雇用契約期間は1年間である。契約社員の月収は、自動車運転士は、226,000円、電車運転士は196,000円である。どちらも定額制で昇給はない。ボーナスは2ヵ月分であった。

広電支部は、契約社員制度の導入に対して渋々妥協したが、制度導入時から、「3年したら、正社員にするように」と会社に要求をしていた。その後も会社との協議を続けてきたが、なかなか実現できない時期が続いた。組合は契約社員の組織化を会社に認めさせて、ユニオン・ショップ協定を2001年7月に締結した⁶。

しかしここで問題が発生した。組合員から不満が出されたのである。上記の通り、契約社員の賃金は定額ではあるものの、月収は226,000円と、広島市周辺では、比較的高い水準であった。これに対し、契約社員制度が導入される前に採用された正社員は、春闘であまりベアを勝ち取れない時期が続いていたため、月収は契約社員よりも低かった。ただし、契約社員のボーナスは2ヵ月であったのに対し、正社員には、4.5ヵ月が支給されるため、年収ベースで見れば、若手正社員のほうが高くなる。しかし正社員にとっては、自分よりも勤続年数が短い契約社員よりも月収が低いことが不満となった。

⁶ 連合総研編（2009）p.118によると、この時にユニオン・ショップ協定が締結できたのは、組合が分裂していた苦い経験があったとする。

図表 7-2-1 契約社員の労働条件

項目		自動車運転士	電車運転士・電車車掌		
雇用契約期間		原則 1 年とし、会社が認めた者は契約を更新する。			
雇用年齢		雇用上限年齢は満 60 才とする（60 才に達した翌日をもって退職とする）。			
労働時間		4 週 160H を基準とする通算制。	正社員に準ずる。		
休日		正社員に準ずる。			
休暇	年次有給休暇	正社員に準ずる。 ただし出勤率が 8 割を下回る者への付与は行われない。 詳細は就業規則に定める。			
	特別休暇	①本人の結婚：5 日 ②配偶者の出産：1 日 ③父母・配偶者・子の死亡：3 日			
賃金	基準賃金	本給	226,000 円/月	運転士 196,000 円/月 車掌 191,500 円/月	
	手当	時間外労働手当	法の定めによる。		
		週休労働手当			
		深夜労働手当			
		皆勤無事故手当	5,000 円/月		
		運転手当	—	運転士 30,000 円/月	
		カード手当	正社員に準ずる。		
		年次有給休暇手当			
	特別休暇手当				
賞 与		カンパニー業績と本人の勤務成績により、年 2 回支給。			
退職金		なし。			
社会保険・労働保険		加入。（正社員と同様）			
労組への加入		私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部とのユニオン・ショップとする。			
その他		就業規則を制定して定める（災害補償は法令とおり）			

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告書』p.31 より。

注 1. この契約社員の労働条件は 2007 年当時のものである。

注 2. 電車の運転士は、車掌で採用され、運転士として教育される。

「当時、（契約社員には）定昇制度もありませんし、毎年春闘で何ぼ上げるかで格差がついていくわけです。昔は 1 万 5,000 円のような春闘をとっていましたが、ここ、1998 年ぐらいから大体 2000 ~3,000 円ぐらいの（額になりました）」

「（正社員は）ボーナスが 4.5（ヵ月）ありますから。契約社員は 2 ヶ月。だから、その分で年間ベースでは正社員のほうが多かったんですけども、その正社員の若年層もかなり不満は出とったんですよ。」

他方で、契約社員のモチベーションの問題も出てきた。最初のうちは、真面目に働くが、

2～3年すると、昇給はないし、有期雇用のため、自分の将来設計を立てにくいことから、モチベーションが低下するようになった。

その不満は職場集会で出された。執行部が職場集会に参加すると、契約社員から、「(正社員化を) いつやってくれるんや」と言われたという。実際、他社に移ろうと転職活動をする者も現れた。広電支部は、会社に対して、「良い人材ほど離れていくぞ」、「いつまでも良い人材を固定賃金でつなぎとめられんよ」と伝えた。

「これじゃ結婚もできんとか、家も欲しいけど家も買えんような。そういうときに、ええ人材の者が、今のうちならまだ転職できるということで辞める。」

会社との交渉を経て、契約社員の無期化は2004年に実施された。組合の要求通り、3年間の勤務を経ると、契約社員は正社員に登用されることになった。しかしその登用先は、正社員Ⅱとされた。この正社員Ⅱは無期雇用ではあるものの、従来の正社員とは人事制度などの点で区別されていた。さらに言えば、図表7-2-1の契約社員の労働条件と比較すると、正社員Ⅱの労働条件は契約社員のものとはほとんど変わっていない(図表7-2-2)。大まかに言えば、正社員Ⅱは契約社員をそのまま無期化したものといえる。

図表7-2-2 正社員Ⅱの労働条件

項目		自動車運転士	電車運転士・電車車掌	
雇用年齢		定年：60才		
労働時間		4週160Hを基準とする通算制。		
休日		正社員に準ずる。		
休暇	年次有給休暇	正社員に準ずる。 ただし出勤率が8割を下回る者への付与は行われない。 詳細は就業規則に定める。		
	特別休暇	正社員に準ずる。		
賃金	基準賃金	本給	226,000円/月 運転士 196,000円/月 車掌 191,500円/月	
	手当	時間外労働手当	法の定めによる。	
		週休労働手当		
		深夜労働手当		
		皆勤無事故手当	5,000円/月	
		運転手当	—	運転士 30,000円/月
		カード手当	正社員に準ずる。	
		年次有給休暇手当		
特別休暇手当				
賞与		カンパニー業績と本人の勤務成績により、年2回支給。		

退職金	なし。
社会保険・労働保険	加入。(正社員と同様)
労組への加入	私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部とのユニオン・ショップとする。
その他	就業規則を制定して定める(災害補償は法令とおり)

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告書』p.34より。

とはいえ、契約社員を無期化したことは、新たな一歩⁷を踏み出したことになる。これにより、少なくとも雇用不安がなくなるからである。しかし正社員に2つのタイプが存在することは、新たな問題を引き起こした。同じ正社員であるにもかかわらず、正社員には退職金があるのに対し、正社員Ⅱにはない等、処遇格差という問題が残されたからである。そのため組合は、「完全正社員化」と称して、取り組みを進めることとした。

第3節 完全正社員化をめぐる労使交渉

1. 完全正社員化のプロセス

完全正社員化に関する具体的な協議は、2006年秋頃から行われ、その年の秋闘において、「正社員、正社員Ⅱおよび契約社員について、職種・職責に応じた新たな職種別賃金制度を導入し、労働条件を統一する」ことが、労使間で確認された⁸。

上記の通りならば、新しい職種別賃金制度を導入することで、正社員、正社員Ⅱ、契約社員の労働条件を統一する（＝完全正社員化の実現）ということになる。ただし組合からすれば、1つ大きな問題が残る。新しい職種別賃金制度は、職種・職責に応じて賃金を決定するものだからである。

以下では、新しい職種別賃金制度の導入過程に着目する。その過程では、年齢や勤続を重視する組合と職務や職責に応じた賃金制度を導入したい当局とのやり取りが繰り返された。

(1) 背景

ところで、何故、会社は完全正社員化に応じたのだろうか。後に見る通り、会社は環境対策への投資の増加、少子高齢化社会の到来、長期的な物価上昇、利用者の減少等を考慮し、人件費の増加に対して懸念を持っていた。しかし完全正社員化を実施すれば、少なからず、人件費は膨らむことは明らかである。その背景として、3点が考えられる。

1つは、契約社員制度の限界である。一定水準の賃金が支払われるとはいえ、契約社員の場合、昇給がなく有期雇用であるため、自分の将来設計を立てにくい。それが契約社員のモチベーションの低下につながると、サービスに影響を及ぼしかねない。そのことを会社も気

⁷ 契約社員には、勤務時間中の組合活動が認められていなかった（但し、団体交渉・協議会を除く）が、正社員Ⅱの組合活動は、正社員に準ずるとされ、勤務時間中の組合活動が認められた。

⁸ 私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告』p.92より。

づいていた。

2つは、採用難である。最初のうちは、応募者が多く、良い人材を集めることができたが、契約社員ということで、就職活動をする段階で、はねられてしまうようになり、良い人材が集まりにくくなった。

3つは、マスコミの影響である。当時、広電支部の取り組みをマスコミが嗅ぎ付け、取材を申し込んできた。組合は、「外堀を埋めるにはちょうど良い」と判断し、取材に協力することとした。取材では、ベテラン社員と契約社員の家庭を撮影し、家族にありのままを語ってもらうという方法がとられた。この取材の結果は、2007年3月に全国に放送された⁹。後に、職種別賃金制度に関する労使交渉が終わった時に、同社の社長がその放送に関する感想を述べたと言う。この放送も会社を動かす1つの要因となった。

(2) 組合の取り組み

完全正社員化に関わる組合の取り組みを補足しておく。完全正社員化を実現するには、会社が人件費増に懸念を示すことは容易に想像できた。そのため、組合はなるべく人件費増を招かない方法を考える必要があった。そのためには、完全正社員化を実現するための原資を捻出しなくてはならない。その対象は高年齢層の組合員となったが、ただ賃金を切り下げるだけでは、当該組合員の理解を得ることは困難である。

そこでまず組合は、高年齢社員の賃金カットを廃止させた。当時、広島電鉄では、57歳になると、基本給を5%カットする措置が講じられていた。組合がこの措置を辞めさせた背景には、この対応は高年齢層の社員の賃金カットに理解を示してもらうという意図が働いていた。

2. 職種別賃金制度の導入

労使確認に基づいて、賃金専門委員会で労使交渉が行われた。同委員会での議論を経て、2009年の春闘交渉において、会社は組合に職種別賃金制度を正式に提案した。この委員会は事前協議の場である。同委員会の概要については、図表7-3-1の通りである。

⁹ この取材結果は2007年3月20日に放送された。アクセス日は2016年4月21日である。
<http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/2387/>

図表 7-3-1 賃金専門委員会の概要

	日時	内容
第1回賃金専門委員会	2008年4月14日	会社の考え方を明示し、それに対する質疑応答が行われた。
第2回賃金専門委員会	2008年8月8日	第1回委員会において示された会社に対する組合の考え方を示したうえで、それに対する質疑応答が行われた。
第3回賃金専門委員会	2008年12月2日	第2回委員会において示された組合案と新しい対象金制度に対する会社の意見が示された。
第4回賃金専門委員会	2008年12月7日	第3回委員会において、提出を要求した現行賃金制度・新賃金制度による人件費の推移や退職金要支給額の推移表等の説明と質疑応答が行われた。
第5回賃金専門委員会	2008年12月25日	主に労使の相違部分（5点）についての議論が交わされた。
第6回賃金専門委員会	2009年3月17日	会社の修正案（本給テーブル、人件費の推移、新退職金制度）が示され、それに対する質疑応答が行われた。

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告書』及び（2009）『活動報告書』より。

(1) 会社の考え方：第1回賃金専門委員会

第1回賃金専門委員会は、2008年4月14日に開催された。同委員会では、会社の考え方が示された。会社の考えは「従来の勤続・年齢の考え方を無くし、職務・職責に応じた賃金制度を設計する」ことにあった。組合は、完全正社員化の実現を念頭に置きながら、新しい賃金制度への移行時の対応の問題点等を指摘した。そのうえで、組合は会社の意見を持ち帰り、第2回賃金専門委員会において、自らの意見を示すこととなった。

(2) 組合の意見

組合執行部は、2008年5月8日に第21回執行委員会を開催し、第1回賃金専門委員会において示された会社の考え方に対する取り組みについて審議した。上記の通り、組合は、完全正社員化の実現に取り組むことにしたが、それを実現するには、その原資をどのように捻出するかが問題となった。私鉄には、定期昇給制度が無いいため、入社時点の初任給から、毎年のベアを上乗せするというやり方をしてきた。そのため、広電支部においても、いわゆる勤続と年齢で賃金額が増えていく。第1回賃金専門委員会において、会社は、総額人権費の抑制を念頭において、勤続や年齢の要素を無くす方針を明示しており、完全正社員化を実現するには、現行制度を維持するのは困難であった。執行部は、「現行の制度の維持では会社に対して説得力が無い」という認識から、新しい賃金制度を構築する際に、相当の覚悟をもって、賃金抑制を盛り込んだ組合案を考えた。

「それでも今の正社員Ⅱと契約社員というのは放っとけん。だから、そういう新しい賃金制度を会社

にこれから要求して、そういうものを進めていくぞと。皆、びびるなよ。言うたこと、ブレるなよともね。一丸となって執行部でやっていくぜと。」

その組合案が下記の図表 7-3-2 である。この組合案を、第 1 次組合案と呼ぶ。第 1 次組合案は、総額人件費の増加を防ぐため、賃金の上昇を抑制するものであった。この案では、賃金は本給（職務給・年齢給・勤続給・調整給）と家族給で構成される。その案の特徴は、勤続給と年齢給にある。

同図表によると、勤続給は、勤続年数が 1 年増えるごとに、1,000 円ずつ増え、勤続 26 年からは 500 円になるものの、定年まで増えていく。年齢給は年齢が 1 歳増えるごとに、1,500 円が加算されるが、40 歳からは定額になる。このように、年齢が高い層であるほど、賃金が抑えられる仕組みになっていた。

図表 7-3-2 第 1 次組合案

勤続給						年齢給					
勤続		勤続		勤続		年齢		年齢		年齢	
0	0	15	15,000	30	27,500	18歳	0	33歳	25,000	48歳	35,500
1	1,000	16	16,000	31	28,000	19歳	1,500	34歳	26,500	49歳	35,500
2	2,000	17	17,000	32	28,500	20歳	3,000	35歳	28,000	50歳	35,500
3	3,000	18	18,000	33	29,000	21歳	4,500	36歳	29,500	51歳	35,500
4	4,000	19	19,000	34	29,500	22歳	6,000	37歳	31,000	52歳	35,500
5	5,000	20	20,000	35	30,000	23歳	7,500	38歳	32,500	53歳	35,500
6	6,000	21	21,000	36	30,500	24歳	9,000	39歳	34,000	54歳	35,500
7	7,000	22	22,000	37	31,000	25歳	10,500	40歳	35,500	55歳	35,500
8	8,000	23	23,000	38	31,500	26歳	12,000	41歳	35,500	56歳	35,500
9	9,000	24	24,000	39	32,000	27歳	14,500	42歳	35,500	57歳	35,500
10	10,000	25	25,000	40	32,500	28歳	16,500	43歳	35,500	58歳	35,500
11	11,000	26	25,500	41	33,000	29歳	18,500	44歳	35,500	59歳	35,500
12	12,000	27	26,000	42	—	30歳	20,500	45歳	35,500	60歳	—
13	13,000	28	26,500			31歳	22,000	46歳	35,500		
14	14,000	29	27,000			32歳	23,500	47歳	35,500		

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告書』p.100 より。

ところで同支部では、何事もまず組合員の承認を受けなくてはならない。組合は会社と交渉をする前に、組合案で交渉することの可否を組合員に問う必要があった。組合は、2008 年 5 月 16 日から 6 月 17 日までに職場討議を開催した。その回数は計 58 回にものぼる。

第 1 次組合案に対する組合員の反応は、「総スカン」だったという。特に、賃金が高い組合員（ベテラン）からは、「なぜ組合が組合員の賃金を下げるようなことをするんや」とか「なんで（年齢給を）41 歳で止めるんや。60 歳まで働くんじゃけえ、60 歳まで上がるのが当た

り前やろうが。」という厳しい意見が出された。

組合は、会社が人件費増を懸念していることを認識していたため、年齢や勤続年数に応じて、定年年齢まで賃金額が増え続ける賃金表を認めさせるのは困難であることを説明した。しかし組合員の意見は、「組合が最初から妥協するのは駄目じゃ」、「交渉をして、組合案でやられたら納得ができる」というものであった。

執行部は、6月18日に開催した第22回執行委員会において、職場討議で出された組合員の意見を集約し、さらに6月30日に開催した第23回執行委員会において、組合の修正案について、再度、職場討議を行うことを決定した。

職場に組合修正案（図表7-3-3）を下ろすと、組合員は特に反対しなかったという。修正案が組合員の意見を反映したもので、年齢と勤続に応じて、年齢給と勤続給が青天井で増えていくものだったからである。この修正案は、第2回専門委員会において、組合案として会社に提示された。

図表7-3-3 組合の修正案（イメージ）

勤続給						年齢給					
勤続		勤続		勤続		年齢		年齢		年齢	
0	0	15	15,000	30	30,000	18歳	0	33歳	25,000	48歳	47,500
1	1,000	16	16,000	31	31,000	19歳	1,500	34歳	26,500	49歳	49,000
2	2,000	17	17,000	32	32,000	20歳	3,000	35歳	28,000	50歳	50,500
3	3,000	18	18,000	33	33,000	21歳	4,500	36歳	29,500	51歳	52,000
4	4,000	19	19,000	34	34,000	22歳	6,000	37歳	31,000	52歳	53,500
5	5,000	20	20,000	35	35,000	23歳	7,500	38歳	32,500	53歳	55,000
6	6,000	21	21,000	36	36,000	24歳	9,000	39歳	34,000	54歳	56,500
7	7,000	22	22,000	37	37,000	25歳	10,500	40歳	35,500	55歳	58,000
8	8,000	23	23,000	38	38,000	26歳	12,000	41歳	37,000	56歳	59,500
9	9,000	24	24,000	39	39,000	27歳	14,500	42歳	38,500	57歳	61,000
10	10,000	25	25,000	40	40,000	28歳	16,500	43歳	40,000	58歳	62,500
11	11,000	26	26,000	41	41,000	29歳	18,500	44歳	41,500	59歳	64,000
12	12,000	27	27,000	42	—	30歳	20,500	45歳	43,000	60歳	—
13	13,000	28	28,000			31歳	22,000	46歳	44,500		
14	14,000	29	29,000			32歳	23,500	47歳	46,000		

出所：図表7-3-2及びインタビュー調査より作成。

(3) 会社の反応：第2回賃金専門委員会

第2回賃金専門委員会は、2008年8月8日に開催された。同委員会の冒頭では、組合の委員長が第1回委員会で示された会社の考え方に対する組合の意見を述べた。その意見には、「これまであった勤続・年齢的な要素を無くすという基本的方針は、受け入れられない」ということが盛り込まれていた。上記の通り、組合は組合員の意見を汲んだ組合修正案で会社

と交渉することとしていたからである。

組合の意見に対する会社の反応は、「こんなもんができるわけがない。会社を潰す気か」というものであった。組合の主張の通りにすると、総額人件費が増加することは明らかだったからである。

会社の反応は、組合のニュースを通じて、各職場に伝達された。自分たちの要求を盛り込んだ案で、組合が会社と交渉をしていることは知っているため、組合員は組合のニュースを読んで、交渉の成り行きを見守っていたという。

(4) 第3～4回賃金専門委員会

第3回賃金専門委員会は、2008年12月2日に開催された。同委員会では、会社が組合案に基づいて検討した結果の説明と新しい退職金制度の検討が行われた。会社の試算によると、組合の主張の通りにすると、総原資は6億5,000万円にのぼり、1人あたり約2万9,000円相当に匹敵することが報告された。この金額は、当時の春闘のベア額3,500円の8倍に相当した。会社は、人件費増に懸念を示した。ここでも、勤続や年齢を重視する組合と勤続や年齢の要素を排除し、職務や職責に応じた賃金制度を導入したい会社とは意見の相違があった。

新しい退職金制度の検討では、正社員、正社員Ⅱ、契約社員を対象とするもので、支給金額は、1人年平均12万円を基本に支給するモデルが示された。組合は、支給水準が低いこと等を指摘した。そして、組合の主張により、第4回委員会において、職種別賃金制度の細部についての対応と退職金制度についての考え方を示すことになり、第3回委員会を終了した。

第4回賃金専門委員会は、2008年12月7日に開催された。同委員会では、現行制度と新しい制度との比較を行い、人件費がどう推移するのかと、退職金要支給額がどのように推移するのかが検討された。新しい賃金制度移行に伴う人件費の推移は、図表7-3-4の通りである。これによると、大まかに言えば、現行制度のままいくよりも新制度に移行する場合のほうが人件費総額は増えるものの、その額は2008年の人件費よりは少なくなる。なおこのシミュレーションは、移行措置期間10年とする組合の主張を汲んだものである¹⁰。

とはいえ、同委員会においても、第3回委員会同様、勤続と年齢を重視する組合と、職務・職責に応じた賃金制度の導入を主張する会社との交渉は、平行線を辿った。

¹⁰ 新制度に移行するにあたり、移行措置の期間についても、労使で意見が分かれていた。会社側は3～5年を主張したが、組合は10年を要求していた。このシミュレーションは、会社が組合の主張を受け入れて実施したと考えられる。

図表 7-3-4 現行賃金制度・新賃金制度による人件費の推移（百万円）

年度	人員（人）	現行制度	新制度移行		差		
			新制度 (調整無し)	年間調整額			
		①	② (③+④)	③	④	②—①	
0	現在（2008年度）	1,189	7,044	7,287	6,832	455	243
1	2009年度	1,181	6,871	7,133	6,794	339	262
2	2010年度	1,178	6,821	7,051	6,778	273	230
3	2011年度	1,174	6,774	6,975	6,758	217	201
4	2012年度	1,173	6,754	6,923	6,752	172	169
5	2013年度	1,167	6,666	6,840	6,712	128	174
6	2014年度	1,164	6,607	6,787	6,696	92	180
7	2015年度	1,162	6,551	6,747	6,685	62	196
8	2016年度	1,159	6,511	6,706	6,667	39	195
9	2017年度	1,147	6,373	6,612	6,596	17	239
10	2018年度	1,138	6,253	6,551	6,551	0	298

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告』p.93より。

注1. このシミュレーションでは、2008年11月15日現在の正社員（一般職主任以下）及び正社員Ⅱ、契約社員1,189人を対象としている。

注2. 現行制度の総額は、本給（ペア一律3,500円を加算）、家族給、超過労働時間手当、休憩B、中間解放およびカード手当、臨時給は4.0ヵ月＋α（0.5ヵ月＋10万円）を足し合わせた金額である。

注3. 新制度の総額は、臨時給は4.0ヵ月、扶養手当は現在の対象者数に現在の人員を加算して算出し、足しこんだ。さらに新制度移行に年収が減額となる者に支払う調整額は10年かけて減額される。

(5) 第5回賃金専門委員会

第5回賃金専門委員会は、2008年12月25日に開催された。この委員会では、労使の意見の相違点について議論が行われた。それが図表7-3-5の5点である。同図表によると、組合の主張は、これまで通り、年齢や勤続を重視するものであり、会社の主張は、年齢や勤続を廃止し、職務や職責に応じた賃金制度を導入するというものであった。ここでも労使の主張は平行線を辿り、解決の糸口が見えない状況になりかけた。

しかし組合は、「組合の考え方は、職務・職責に応じた職種別賃金制度を考える時、勤続・年齢を中心に据えながら尚且つ、職責を考慮した内容を盛り込ませている。」と主張した。この主張は、職務や職責を重視する会社の意見を組合案に組み込むことを意味する。この主張に対し、会社は、「一度、どのようなケースが考えられるのか事務折衝を織り交ぜながら今後の賃金専門委員会を進めさせて頂きたい」と述べ、事務折衝のなかで組合の主張について、検討していくこととなった。

図表 7-3-5 職種別賃金制度の労使の考え方の相違部分

組合の主張	会社の主張
<p>1. 賃金テーブルの職種間格差について 運転士職種と他の車掌・技工・事務職などの職種間テーブルの格差是正が必要である。</p>	<p>会社の基本的賃金テーブルの考え方は、職務・職責という考え方の基に制度設計しているため、テーブル数を増加させると職種別賃金制度ではなくなる。テーブル数が増えると余りにも複雑化すると考えている。</p>
<p>2. 勤続給・年齢給を盛り込むことについて 会社への貢献・経験などを考慮しながら将来的な制度設計を描ける内容であると感じている。組合案の職場討議を行っても一番の拘りもあり、新制度の中へ盛り込む必要がある。</p>	<p>これまでも会社が主張してきたように勤続・年齢をいう配分が制度矛盾を偏重させた要因であったと判断している。</p>
<p>3. 昇進ルールの確立について 公平性・透明性のある人事制度の確立に向けて組合は試験制度や人事委員会等を設ける必要がある。</p>	<p>100%納得の行く制度を確立するのは難しいが、労使で知恵を絞りながら議論を進めたい。</p>
<p>4. 臨時給について 組合は現行 4.5 ヶ月+10 万円を基本に組合の考え方を設定しているが、会社の 4.0 ヶ月+α という業績給の考え方はどのようなものなのか。</p>	<p>現在、4.0 ヶ月+α (0.5 ヶ月+10 万円)という内容をαの部分について業績連動させたい。具体的には、12 月の第 3 四半期の時期から通期の予想が確立され、年度内支給を考えている。その他の原資増にも繋がる要素があると感じている。</p>
<p>5. 家族給のあり方について 家族給については、現行制度を適用することを考えている。配偶者だけでなく、子への手当は必要だ。</p>	<p>最近では、育児手当などの公的支援がある中で配偶者の手当を会社の支払い能力の範囲内で検討した。</p>

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2009）『活動報告』pp.95-96 より。

(6) 事務折衝

事務折衝では、会社が賃金表（当局案）を提示してきた。ただしその当局案は、職種別に単一の賃金レートが設定されたシンプルなものであった。運転士の場合、全員 26 万円の定額であった。この賃金表は、同一労働同一賃金の考え方に基づくもので、勤続と年齢が加味されない。その意味においては、これまでの会社の意見と変わらないものであった。勤続や年齢を重視する組合にとっては、当局案を受け入れることはできなかった。組合は会社に対して、単一のテーブルではなく、賃金表にレンジを設けるよう、折衝を続けるなかで要求した。

組合の要求を受けて、会社は図表 7-3-6 の 3 段階の賃金表を提示した。これが第 2 次会社案である。これを受けて、組合は会社案（会社の考え方）として持ち帰り、全組合員に伝達した。組合は、組合員がこの案を受け入れないことはわかっていたが、他方で、会社はできる限り、コストをかけたくないと考えているため、組合が賃金表を考えるほかはなかった。

図表 7-3-6 当局案のイメージ図（運転士）

金額
210,000 円
230,000 円
250,000 円

出所：インタビュー調査より。

折衝を進めるなかで、ベテラン組合員の賃金が課題となることは、労使ともに認識していた。当時、月収が 42 万円の組合員がいた。新しい賃金表に移行すると、当該組合員の賃金は大幅に減少する。この時点で、組合は最終案を固め、かつベテラン組合員への対応を考えていたが、下記の通り、すぐに会社に示すことはしなかった。先に手の内を見せると、新しい賃金制度を導入する際に、余計に労働条件が引き下げられる可能性があったからである。組合は、ベテラン組合員の賃金について議論するのは、あくまでも組合が要求する 60 段の賃金表を作成してからだと主張した。

「いきなり言うたら、もっとさらにひどくなるんで、なるべく言わずに、ただ、その方法はあると。組合も考えとる。だから、そこは心配すなやいう話。まずはここをつくれと。60 段の賃金表を作れと。」

(7) 第 6 回賃金専門委員会

第 6 回賃金専門委員会は、2009 年 3 月 17 日に開催された。会社は、組合の主張通り、60 段の賃金テーブルを作成した。しかしその賃金表は、運転士の場合、最高額が 277,200 円であり、組合が納得できるものではなかった（図表 7-3-7）。

図表 7-3-7 修正会社案（乗務系）

	運転士①	運転士②	運転士③	運転士④	運転士⑤	運転士⑥
ピッチ	700	700	800	800	800	800
1	210,000	225,000	240,000	250,000	260,000	270,000
2	210,700	225,700	240,800	250,800	260,800	270,800
3	211,400	226,400	241,600	251,600	261,600	271,600
4	212,100	227,100	242,400	252,400	262,400	272,400
5	212,800	227,800	243,200	253,200	263,200	273,200
6	213,500	228,500	244,000	254,000	264,000	274,000
7	214,200	229,200	244,800	254,800	264,800	274,800
8	214,900	229,900	245,600	255,600	265,600	275,600
9	215,600	230,600	246,400	256,400	266,400	276,400
10	216,300	231,300	247,200	257,200	267,200	277,200
11						280,000
(中略)						
39						300,000

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2009）『活動報告』p.98 より。

上記の月収 42 万円の社員の場合、約 15 万円の減収となってしまうからである。会社は組合に圧力をかけて迫ってきたが、組合は、「仮に執行部がこの賃金表を受け入れたとしても、組合員は労働条件の不利益変更で裁判にかけますよ。そうなったら、会社は負けますよ」と反論した。こうしたやり取りがあり、この段階で、組合は温めていた組合の最終案を提示した。

「(会社が)『どうすりゃいいんや』と言うて。そこで(組合案を)出したんですよ。『32 万円までまず保障せい』と。そこから出とる(32 万円を超えている)ものについては、10 年間で 1 割ずつカットしていく。これなら、わしゃ職場を説得すると。32 万円が本給になると、本来の 42 万円との差が 10 万円で、1 割カットじゃけん 9 万円が調整給。(調整給は)どんどん減っていく。当時 42 万の者はもう 59 歳ぐらいでしたから、1 年で(定年です)。」

上記の組合の主張は、本給 32 万円を保障した上で、32 万円を超えている金額については、10 年かけて 1 割ずつカットしていくということである。月収が 42 万円の場合、32 万円との差額は 10 万円である。この 10 万円を 10 年かけて 1 万円(1 割カット)ずつ減らしていく。これが調整給である。最終的には、調整給は 0 円になるが、2 年目の月収は 32 万円+9 万円(調整給)で 41 万円となる。この調整給は激変緩和措置である。ただし当時 42 万円が支給されていた組合員は、定年間近の者であり、実際に減額措置を受けるのは 1~2 年だったと

いう。実際には、ほとんど減額されなかったことになる。なお 32 万円を上限とする図表 7-3-8 の賃金テーブルは、第 6 回賃金専門委員会の後に開催された「新たな職種別賃金制度導入協議会」において認められた。

それでは、職種別賃金制度について説明する。図表 7-3-8 には、運転士の賃金テーブルを示した。運転士の場合、60 段（6 階級×10 段）のテーブルが設定されている。基本的な構造は、左端の号棒ごとに本給額が示されており、号棒間の金額差はピッチの額になる。毎年の春闘のなかで、何ピッチ進むかが話し合わせ、全員同じピッチで進む。例えば、2015 年の春闘において、3 ピッチということが決まれば、運転士①の 1 号棒の人は 4 号棒に昇給する。このように、春闘の結果によってピッチ数が決まるため、運転士①から②に移るタイミングは人によって異なる。

図表 7-3-8 職種別賃金テーブル（乗務系）

	運転士①	運転士②	運転士③	運転士④	運転士⑤	運転士⑥	運転士⑦ (H26)	運転士⑦ (H27)	運転士⑦ (H28)
ピッチ	700	700	800	800	800	800	800	800	800
1	210,000	225,000	240,000	250,000	260,000	270,000	274,400	277,600	280,000
2	210,700	225,700	240,800	250,800	260,800	270,800	275,200	278,400	280,800
3	211,400	226,400	241,600	251,600	261,600	271,600	276,000	279,200	281,600
4	212,100	227,100	242,400	252,400	262,400	272,400	276,800	280,000	282,400
5	212,800	227,800	243,200	253,200	263,200	273,200	277,600	280,800	283,200
6	213,500	228,500	244,000	254,000	264,000	274,000	278,400	281,600	284,000
7	214,200	229,200	244,800	254,800	264,800	274,800	279,200	282,400	284,800
8	214,900	229,900	245,600	255,600	265,600	275,600	280,000	283,200	285,600
9	215,600	230,600	246,400	256,400	266,400	276,400	280,800	284,000	286,400
10	216,300	231,300	247,200	257,200	267,200	277,200	281,600	284,800	287,200
(中略)							282,400	285,600	288,000
51							283,200	286,400	(中略)
52							284,000	287,200	318,400
53							284,800	288,000	319,200
54							285,600	(中略)	320,000
55							286,400	319,200	
56							(中略)	320,000	
57							318,400		
58							319,200		
59							320,000		

出所：組合提供資料より抜粋。

注 1. 色が付いている箇所は、暫定号棒を示している。

注 2. 色が付いている部分は、2014 年の春闘の交渉の結果、新たに賃金テーブルに付け加えられた箇所である。組合は、できる限り、32 万円に近づけることで、組合員の昇給を実現している。

なお、毎年3ピッチで進む場合、運転士は20年で昇給の頭打ちが発生してしまう。組合は、この賃金テーブルをベースに、組合員が昇給できるよう、賃金テーブルを延長させた。その部分が図表7-3-8の色がついている暫定号棒である。運転士⑦が3つあるのは、平成26年から28年の春闘交渉において、組合ができるだけ早く32万円に到達できるよう、交渉した結果である。なおこの暫定号棒は、2018年度（10年間）までの運用とされる制度移行の際の経過措置である。

(8) 職種別賃金制度の導入

専門委員会の議論に基づいて、会社は春闘交渉において、組合に正式に職種別賃金制度導入の提案を行った。その正式提案を受けて、2009年4月21日に第1回「新たな職種別賃金制度導入協議会」が開催され、職種別賃金制度の導入に伴って、具体的にどのように移行するのか、定年延長に関する詳細な議論を行い、大筋合意に至った。組合は4月22日に開催された第25回執行委員会において、協議会での議論の内容を報告し、職場討議を行うことを確認した。

ところで組合執行部は、職場討議を開催するにあたり、大きな懸念を抱いていた。定年近とはいえ、ベテラン組合員に1割の賃金カットに承諾してもらわなくてはならないからである。組合が第1次案を示した際には、ベテラン組合員から猛反対を受けており、今回も文句が出るのは必至だと思われた。このことが執行部に重くのしかかったのである。執行部はそれを覚悟して、職場討議に参加した。

職場集会にかけると、組合は2つのことで驚くことになる。1つは、ベテラン組合員からの感謝の言葉である。賃金カットを受けるベテラン組合員からは、「ようやくくれた」と感謝されたという。ベテラン組合員がこのような反応を示した1つの要因に、定年延長を実施させたことがある。定年前に1割の賃金カットを受けても、定年年齢を60歳から65歳に延長したため、生涯賃金は増える。

もう1つの要因は、正社員Ⅱへの配慮である。職場集会では、「やっぱり若者がかわいそうだ」とか、「われらは、もう後先がないじゃけえ、ええんじゃい」という意見が出された。執行部によると、ベテラン組合員は、本音では、賃金カットを受けたくないと思っているが、それでも若い組合員が正社員化を切望しているのを目の当たりにすると、我を通すことはできなかつたと考えられる。

「職場の中が分かれるんですね。若い層はもうこれに期待して、（正社員化を）早くやってくださいと。だったら、年配層のだんだん声が小さくなるんです、職場の中で。」

このように、ベテラン組合員の理解は得られたが、思わぬ問題が起きた。中間層の組合員からの不満が出されたことである。これが2つ目の驚きである。正社員で勤続17年（40歳

くらい) くらいの組合員から、もっと賃金を上げるよう要求されたのである。

その不満を説明しよう。図表 7-3-9 は、新本給制度に移行する際に、本給をどう調整したのかを示している。勤続 13 年未満の正社員（図表 7-3-9 の上の太枠）はかなり給料が上がったのに対し、勤続年数が 17 年を超える正社員（同図表の下の太枠）は、ほとんど調整が入らなかった。その調整額は 300 円程度であった。勤続年数が 17 年を超える組合員は、後輩たちが自分たちの賃金額に追いつくのではないかと、場合によって、追い抜かれるのではないかと感じたようである。

執行部は、定年間近の組合員を除けば、組合員に不利益がないようにしたため、この年齢層から文句が出るとは思ってもみなかった。この不満に対して、執行部は、絶対に後輩に追い抜かれることはないこと、定年間近の組合員が 1 割の給与カットを受け入れたこと、それ以外の組合員の給料がカットされることはないこと、一連の取り組みによって、完全正社員化が実現されることを説明し、何とか組合員の理解を得た。

図表 7-3-9 新本給移行時の調整

運転士登用からの勤続年数	契約社員	正社員Ⅱ	正社員
1 年未満	①-1	①-1	—
2 年未満	①-2	①-2	—
3 年未満	①-3	①-3	—
4 年未満	①-4	②-1	—
5 年未満	—	②-1	—
6 年未満	—	②-2	—
7 年未満	—	②-2	—
8 年未満	—	②-3	—
9 年未満	—	②-3	—
13 年未満	—	—	②-4
14 年未満	—	—	②-5
15 年未満	—	—	②-5
16 年未満	—	—	②-6
17 年未満	—	—	②-6
17 年	—	—	②-7

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2009）『活動報告書』p.123 より。

注．正社員で、移行前本給が 229,200 円以上 231,300 円未満の者は、②-10 へ移行する。

その後、2009 年 5 月 19 日に開催された第 8 回支部委員会において、職種別賃金制度が賛成多数で承認された。新賃金制度の実施日は 10 月 16 日とされ、新しい退職金制度および定年延長は年末を目処に確定給付企業年金法に定める所定の手続きが終了次第、実施すること

が確認された。

3. 定年延長

定年年齢の延長が、ベテラン組合員に1割の賃金カットに理解してもらうためのものであったことは、すでに説明した。ここでは、定年延長を実施する前後を比較して、60歳以降の労働条件がどう変わったのかを説明する。

会社には、60歳定年を迎えた従業員を再雇用する制度があった。その制度はシニア制度というものであったが、当時の制度のもとでは、時給1,300円と決まっていた。その後、月給17万円、ボーナスは20万円という形に改定されたが、定年前と仕事がわからないことを考えれば、決して十分とはいえない労働条件であった。

定年延長により、60歳以降の労働条件はどう変わったか。60歳を迎えると、それまでの仕事は変わらず、定年前の賃金の8割が支給される。ただしその金額には、上限と下限が設定されており、一定範囲に収まるようになっている。上限は26万円5千円で、下限は21万円である。上限額を越える部分はカットされるが、下限を下回る場合は、21万円が保証される。もう1つ、再雇用制度と大きな違いがある。定年延長により、60歳を超えても、正社員と同じ月数のボーナスが支給されることである。2014年当時、4.5ヵ月であったから、それまでの20万円よりボーナスの金額は増える。会社によると、60歳以降の労働条件は、「破格の待遇」だという。

第4節 組織化の効果

次に、非正規労働者を組織化した後の取り組みによって、どんな効果が得られたのかを見ていく。

1. サービスの質の向上

組織化の1つの効果として、サービスの質の向上がある。ここでは、契約社員の無期化（2004年）と完全正社員化（2009年）が行われた後の変化を見る。取り上げる時期は、2000年、2005年、2010年、2014年（上半期）である。下記の通り、完全正社員化を実現した時に、すぐに乗務員の質が上がったという。サービスの質の向上については、事故件数、善行件数、苦情の件数の3つに着目する。

「これに移行してすぐ現象としてあらわれたのが、乗務員の質が上がったと。運転士さんが親切になったとか。やっぱり、『いつでも辞めてやるわい』という気持ちで仕事をするのと、『わし、これ頑張ってる、定年まで頑張ろう』というふうに、そういうモチベーションとの差はおのずと、毎日毎日365日勤務する中では、注意力とか緊張の度合い、そういうものがやっぱりあらわれてくるでしょうね。」

事故件数は、図表 7-4-1 に示した通りである。2000 年の段階では、電車の事故件数は 186 件、バスは 350 件であった。事故件数に限定すれば、電車の事故件数は 2 日に 1 件（186 件/365 日=0.501）、バスの事故件数は 1 日 1 件（350 件/365 日=0.96）程度発生した計算になる。どちらにしても、事故件数は多かったと言える。

この件数の変化を見ると、電車の事故件数は、2005 年度、2010 年度の段階で 150 件程度に減少している。2014 年度は、上半期のデータであるため、便宜上、2 倍すると、142 件になる。この通りならば、電車の事故件数の減少傾向は続いていることになる。

バスの事故件数についてみると、2005 年度は 274 件、2010 年度は 155 件であり、毎年 100 件前後の減少を示している。2014 年度については、電車の事故件数と同様、2 倍すると 192 件となる。ただしこの数値を単純に比較することはできない。というのも、広島電鉄は 2012 年に民間委譲による路線の拡大を行っており、その路線の事故件数が 2014 年度のデータに含まれているからである¹¹。このようにみると、電車とバスの事故件数は、減少傾向を示していると言って良いと思われる。

図表 7-4-1 事故件数（件）

	電車	バス	うち免責
2000 (H12) 年度	186	350	196
2005 (H17) 年度	153	274	155
2010 (H22) 年度	145	155	68
2014 (H26) 年度	71	96	49

出所：広電支部提供資料より。

注 1. 上記のデータは、有責・無籍にかかわらず、全ての事故を集計したものである。

注 2. 呉市は、2012 年より、広島電鉄に同市交通局の全ての路線事業を委譲した。2014 年度のデータには、その路線の事故件数が含まれている。

次に、図表 7-4-2 に基づき、善行件数と苦情件数から乗客の反応を見ていく。善行件数とは、良いサービスをした従業員に対して、乗客が電話等で会社に感謝の気持ちを伝えた件数であり、苦情とは、サービスに対する不満を会社に伝えた件数である。

善行件数から見ていくと、電車もバスも増加傾向にあると言える。電車では、2000 年度の段階で 11 件だったのが、40 件、50 件と増えている。2014 年度のデータが上半期に限定されるため、便宜上、2 倍すると、44 件になる。バスでは、2000 年度の段階で 69 件だったが、2005 年度は件数が減少したものの、2010 年度は 80 件になっている。2014 年度は上半期のデータであるため、件数を 2 倍すると、140 件になる。全体的に、電車でもバスでも、

¹¹ 図表 7-4-1 の注 2 に記した通り、呉市の市営交通の路線を委譲された関係で、2014 年度のバスの事故件数には、その路線の事故件数が含まれている。その件数がどのくらいあるかは不明であるが、それを除けば、例年と変わらない数値になると考えられる。

善行の件数は増加していると言って良い。

苦情の件数は、2000年度の段階で、電車で約150件、バスで200件を超えていた。しかしその件数は、2005年度では、電車において167件に増加したものの、バスでは46件に激減している。また2010年度では、電車の苦情件数は123件に減少している。バスでは、2010年度に156件に増加するものの、その件数は、2000年の数値に比べれば少ない。

図表 7-4-2 善行件数と苦情件数（件）

		電車	バス
善行 件数	2000（H12）年度	11	69
	2005（H17）年度	40	37
	2010（H22）年度	50	80
	2014（H26）年度（上半期）	22	70
苦情 件数	2000（H12）年度	149	214
	2005（H17）年度	167	46
	2010（H22）年度	123	156
	2014（H26）年度（上半期）	61	144

出所：図表 7-4-1 に同じ。

2. 仲間意識の醸成

同じ職場に、正社員、正社員Ⅱ、契約社員がいて、ほぼ同じ仕事を担当していながら、従業員区分が異なることで労働条件が変わる場合、労働条件が劣る側は不満を感じるのは当然である。特に両者の分かれ目は、入社タイミングによって決まるため、この格差は世代間格差でもある。この格差によって、職場では、労働条件が良い者とそうでない者との分断が起こった。その結果、職場の雰囲気は悪化した。同支部は、組合が分裂したつらい時期を経験しているため、この問題は深刻なものであったと考えられる。そこで、組合は、組合員の声を吸い上げ、組合員全体の利益を考えて交渉を続け、同支部は正社員化を実現し、人事制度を統一することで、世代間格差を是正した。これにより、職場の一体感が醸成され、一枚岩になったという。完全正社員化を実現したことで、職場の雰囲気は良くなった。

「組織的には絶対プラスですよ。・・・一枚岩になれると。どうしても、職場を分けていたら別ですけど、同じ職場に正Ⅱもおりゃ契約もおりゃ正社員もおるといったら、もう分断しますからね。労働条件の違う人が。それはもう今、一枚岩になれていると思います」。

3. 質の良い人材の確保

全契約社員の正社員化を実現した後、広島電鉄への就職を希望する人が増えた。組合による取り組みが多くの人に広まったこともあるが、処遇が改善されたことも見逃すことは出来

ない。広島市周辺の相場で言えば、運転士の場合、初任給は良いところでも 18 万円であるが、同社は 21 万円である。大型免許を取得するために自動車学校に通う層は、広島電鉄を第一志望にするという。全国的に運転士不足で、募集をしても応募してもらえない状況にあるが、同社に応募する者はかなり多いという。一般的に、倍率が高まれば高まるほど、人材の質は上がる。質の良い人材を確保できることは、組合にとっても、会社にとっても良いことである。

第 5 節 私鉄中国地方労働組合備北交通支部¹²への組織化の波及

ここでは、広電支部の取り組みが同一グループ内の組合にどう波及したのかをみていく。取り上げるのは、私鉄中国地方労働組合備北交通支部（以下、備北交通支部）である。この支部を取り上げるのは、広電支部と同じような取り組みを行っており、同支部の取り組みが波及していったと考えられるからである。

1. 概要

備北交通株式会社（以下、会社）は、広島県庄原市に本社を構えるバス事業（乗合バス）と旅行業（貸切バス）を展開する企業である。同社のバスを運行するエリアは、広島県北部で、三次市、庄原市、安芸高田市が中心である¹³。なかでも、同社は、庄原市・三次市の県北から広島市を結ぶ高速バスを運行し、多くの通勤・通学客に利用される。同社のバスが運行するエリアには、競合する同業他社が少なく、特に高速バスは大きな収入源となっている。また同社は、広島電鉄のグループ企業であり、取締役、監査役の多くは広島電鉄から役員派遣されている。後で取り上げるが、このことが労使の取り組みに影響を及ぼす。

備北交通支部の組合員は、正社員の主任以下の者、準社員（契約社員）、嘱託社員（乗務職のみ）である（図表 7-5-1）。会社は 2003 年に準社員制度を導入し、組合は入社時から準組合員とし組織化した。もともと同支部は、正社員採用であっても、半年の試雇期間後に組合員資格を与えていた。当時の準社員には、正社員にしない考えが示されており、組合は同制度が導入される前から会社と交渉して、準社員の組織化を決定していた。同社の従業員数は、2014 年の段階で 120 人であり、そのうち組合員数は 92 人を占める。同組合は、会社とユニオン・ショップ協定を締結している。組合員は、正社員組合員は基本給の 3%、準組合員（1 年契約）は基本給の 1%を組合費として納めていた。

¹² 私鉄中国地方労働組合備北交通支部の調査は、2015 年 12 月 7 日 13:00～15:00 に、芸陽バス支部事務所にて実施した。調査対象者は、同支部の土井弘文書記長である。調査者は、前浦と山口である。大変お忙しい中、調査に応じて下さった土井氏に記して謝意を表したい。なお原稿の誤りの全ては前浦に帰する。

¹³ いずれも人口 3 万人～5 万人程度で、地方に一般的な市である。

図表 7-5-1 備北交通支部の組合員の構成

2013 年				2014 年			
職種	種類	組合員数	組合員資格	職種	種類	組合員数	組合員資格
事務職	総合職	10 人	○	事務職	総合職	8 人	○
	嘱託社員	0 人	×		一般職	0 人	○
	パート事務員	0 人	×		嘱託社員	1 人	×
乗務職	乗務員	54 人	○	乗務職	パート事務員	5 人	×
	準社員	17 人	○		乗務員	66 人	○
	嘱託社員	14 人	○		嘱託社員	18 人	○
	短時間勤務	0 人	×		短時間勤務	0 人	×

出所：備北交通支部提供資料より。

注．2013 年度と 2014 年度の組合員の構成を比較するのは、翌年に全準社員の正社員化が行われ、準社員制度が廃止されたからである。2014 年の組合員の範囲が、現在のものになる。

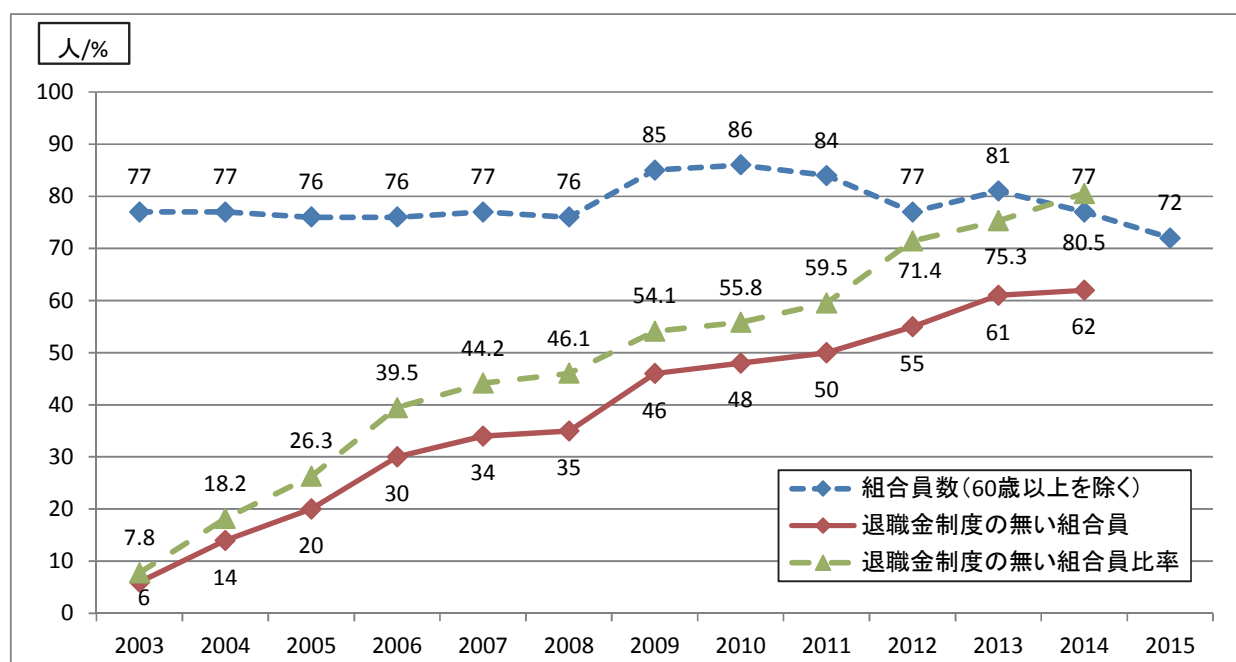
備北交通支部を取り上げる理由は、同組合が準社員制度を導入する段階から組織化し、さらに 2014 年には、準社員制度を廃止し、全員を正社員化したことにある。さらに言えば、ここが重要なのだが、正社員化を実現する際に、定年延長、賃金制度の構築など、広電支部と同じ取り組みを行った。

結論を先に言えば、同支部は、広電支部にアドバイスや資料をもらいながら、取り組みを進めてきたのである。これは、同社の経営者にとっても意味があると組合は考えていた。同社の経営者は、広島電鉄から役員派遣されているため、組合にとっては、「広電支部と同じやり方をすれば、経営者たちの理解を得やすいし、経営側にとっては、親会社と同じやり方であれば、協議しやすい」ということになる。

「広電さんが正社員統一したことにより、僕たちの職場でも『同じ仕事をしているのに差別じゃないですか？うちの会社でも統一しなければいけないのでは。今なら出来るのでは』という話になりますよね。そういった情報はすぐ入ってきますから。」

図表 7-5-2 には、2003 年から 2015 年にかけての組合員数を示している。組合員数（折れ線）は、一時期、80 人を越えたが、現在では、70 人程度にまで減少している。実線の折れ線グラフは、退職金制度の無い組合員数を示している。この退職金のない組合員が準社員制度実施後に入社した人数である。この退職金制度の無い組合員が全組合員に占める割合（真ん中の折れ線グラフ）を見ると、その割合は年々上昇している。これが、後に、組合が方針転換をする大きな要因となった。

図表 7-5-2 組合員の構成



出所：図表 7-5-1 に同じ。

3. 準社員制度の導入

(1) 準社員制度と正社員化

会社は 2003 年から、「正社員登用の無い契約社員」の募集を行った。これが準社員制度である。組合は、「正社員になれないような状況で、契約社員として募集をしても、応募が無いのではないか」というスタンスで考えていたが、その予想に反して、応募者は多かったという。応募者は地元の人が多かった。上記の条件は、募集要項への記載は定かではないが、会社は入社前にその旨を説明し、採用試験を行っていた。

準社員の労働条件を説明しよう。この準社員には、定期昇給の無い定額の賃金（16 万円）が支払われることになっていたが、労働時間は正社員より 30 分長く、フルタイム勤務であった。さらに、準社員には退職金が設定されていないうえ、諸手当についても正社員と差があった。乗務員として同じ仕事をしていても、入社タイミングによって、労働条件が大きく異なることが、大きな不満となっていた。入社前に、会社の説明を受けたにも関わらず、こうした不満を持つようになったのは、同じ職場で同じ仕事をしている正社員との労働条件の差を目の当たりにするからである。組合は、準社員制度導入以降、毎年、準社員の正社員化を要求してきたが、会社はすぐに応じることはなかった。それでも交渉を続けた結果、2005 年の秋闘要求（準社員の正社員化）に対して、「2006 年 4 月 1 日より一定の条件を満たした準社員に対する正社員登用制度を実施する」という回答が得られた。

その結果、締結されたのは、2006 年 3 月 22 日に締結された「正社員登用規定」である（図表 7-5-3）。

図表 7-5-3 正社員登用規定

正社員登用規定	
第 1 条	準社員の正社員登用は、この規定の定めるところによる。
第 2 条	次の各号全てに該当するものを正社員として登用する。
	① 準社員または、嘱託社員として入社時の年齢が 50 歳未満である者。
	② 準社員または、嘱託社員として 3 年以上勤務した者。但し、欠勤日数 30 日を 1 ヶ月の割合で勤続年数から除くものとする。
	③ 前記①、②に該当する準社員で正社員として勤務を希望する者。
	④ 正社員として勤務に精勤する意欲のある者。
	⑤ 過去 1 年間に懲戒処分を受けていない者。
	⑥ 過去 3 年間に重大過失事故を惹起こしていない者。但し、事故多発者、勤務不良者については、登用の延期を行うことがある。
※ 重大過失事故とは、重大過失事故報告案で過失割合が、50%以上の場合とする。	

出所：図表 7-5-1 に同じ。

注．同規定は 6 条までであるが、ここでは省いた。

(2) 組合の方針転換

しかしここでも大きな問題が残された。会社は、準社員を入社後 3 年で正社員化しても、退職金を支給しないという条件を残したからである。そのため「正社員になっても退職金がないぞ」、「同じ職場で同じ仕事をしているのにおかしいぞ」という意見が多く出されるようになり、組合は「正社員の労働条件の統一」を要求することとした。当然、準社員からも、そうした要望が出されたという。

再び、図表 7-5-2 に戻ると、2009 年には、全組合員（嘱託を除く）85 人のうち、退職金のない正社員は 46 人に増えたことがわかる。この正社員が全組合員に占める割合は 5 割を超えた。さらに、退職金のない正社員が組合役員を担当するようになってきたため、執行部には「このままでは組合組織が分裂してしまう。もう限界がきた。どうにかしないとイケない」という強い危機感が募った。そこで 2010 年には、これまでの要求の全てを棚上げし、退職金制度を全社員に適用する要求一本で交渉していく方針に変えて会社と折衝をした。

2010 年の秋闘の要求に対して、会社は、「賃金、退職金、準社員制度の見直しを含めて賃金検討委員会を H23 年 1 月に設置し、H24 年度を目処に総合的に協議をする」と回答している。会社が組合と協議をする姿勢を示した背景には、当時、退職金、定年延長、正社員の統一、給与の減額措置などの課題が山積していたこと、組合が方針転換をしたこともあるが、その前年（2009 年）に、広電支部が契約社員の正社員化を実現したことが大きく影響を及ぼしたと考えられる¹⁴。

¹⁴ 広電支部で全契約社員の正社員化が実施されたことを聞いた組合員は、「備北交通の正社員化は進むのか」という意見が多く出されたという。

(3) 完全正社員化の実現

上記のように、会社と組合は賃金検討委員会（月1回開催）において協議をすることとなったが、すぐに実現したわけではなかった。それが実現するのは、4年後の2015年の10月16日である。ここで注目すべきは、準社員を含め、退職金制度を適用することだけでなく、新しい賃金制度の導入と定年延長が賃金検討委員会で総合的に協議され、これらが同時に実現されたことである。これも広電支部の取り組みと重なり合う。

ア 新しい賃金表

まず賃金表から見ていこう。新しい賃金表は、図表7-5-4に示した。これによると、同支部の賃金表は、広電支部の賃金表との共通点が多いことがわかる。1つは、職種別賃金ということである。広電支部と同様、事務系（総合・一般の2種類）や乗務職という職種別に賃金表が構築された¹⁵。もう1つは、テーブルの構造である。広電支部も、運転士については、60段の賃金テーブルで、金額が増えるにつれて、ピッチが高くなるように設定されていた。

図表7-5-4 新しい賃金表

	運転士①	運転士②	運転士③	運転士④	運転士⑤	運転士⑥	運行管理者	所長
ピッチ	700						800	900
1	185,000	192,000	199,000	206,000	213,000	220,000	227,100	235,200
2	185,700	192,700	199,700	206,700	213,700	220,700	227,900	236,100
3	186,400	193,400	200,400	207,400	214,400	221,400	228,700	237,000
4	187,100	194,100	201,100	208,100	215,100	222,100	229,500	237,900
5	187,800	194,800	201,800	208,800	215,800	222,800	230,300	238,800
6	188,500	195,500	202,500	209,500	216,500	223,500	231,100	239,700
7	189,200	196,200	203,200	210,200	217,200	224,200	231,900	240,600
8	189,900	196,900	203,900	210,900	217,900	224,900	232,700	241,500
9	190,600	197,600	204,600	211,600	218,600	225,600	233,500	242,400
10	191,300	198,300	205,300	212,300	219,300	226,300	234,300	243,300

出所：図表7-5-1に同じ。

このように、新しい賃金表は広電支部のものとはほぼ同じ構造となっている。それは、下記の通り、同支部が広電支部から助言や資料をもらって、自社の水準に合わせて、賃金表を設計したからである。またこの賃金表を導入することで、準社員を全員正社員に登用することとなり、準社員制度は廃止された。

¹⁵ なお同社の賃金水準は、広電支部の8割程度であるという。

「賃金表については、もちろん（広電支部を）参考にしました。広電支部へ何度か足を運んで、制度の資料を見せてもらったりして、それがベースになっています。」

「（当初は）年齢と勤続で、賃金カーブを描いて行くのが理想という考えがあったのですが、実際に広電さんが職種別賃金を取り入れていることもありますし、それを基本にしながら、細かい内容は違うのですが、前進していくために、うちの会社でできる範囲で会社と協議をしていきました。」

イ 退職金制度

既存の退職金制度を廃止し、新たな制度を導入することで、退職金制度が、全従業員に適用されることとなった。ただし準社員については、入社時点に遡ることはしなかった。準社員は、入社時点では、退職金はないという条件で採用されており、これまで積み立ててこなかったからである。とはいえ、それでは準社員としての勤続年数が長い人ほど損をすることになる。そのため、入社時点まで遡ることをしない代わりに、会社が積み立てる月々の金額を改定し、勤続年数が長い人ほど、積立の金額をあげることにした。運転士で言えば、積立金は一律 8,000 円であるが、勤続 10 年以上 20 年未満は月々 8,000 円が 9,000 円に、勤続 20 年以上は 10,000 円となる（図表 7-5-5）。

図表 7-5-5 退職金加算額表

勤続年数	一般職	総合職・運転士	主任・運行管理者
3年～10年未満	7,000円	8,000円	9,000円
10年以上～20年未満	8,000円	9,000円	10,000円
20年以上	9,000円	10,000円	11,000円

出所：図表 7-5-1 に同じ。

注．2014 年 10 月 16 日現在のものである。

ところで退職金の原資をどのように捻出したのだろうか。組合は、「労使で半分ずつ負担し、より良い制度を構築するよう」主張したが、会社側は「賃上げではないので、あくまでも制度の変更」と主張し、協議は難航した。そこで労使は、様々な課題を総合的に考えることとし、原資は、生活関連手当（住宅手当等を含む）と役職手当の廃止、高速道路手当の削減で捻出した。

具体的には、生活関連手当の廃止でおよそ 5,000,000 円を、役職手当の廃止でおよそ 1,700,000 円を捻出した。高速道路手当については、定額支給を実行走行キロ手当に内容を変更し、およそ 3,500,000 円を削減した。これらの金額を合わせると、10,000,000 円強となり、これで新しい退職金制度構築の原資を賄うこととなった。

ウ 定年延長

同社の定年年齢は60歳であったが¹⁶、年金の支給開始年齢に合わせて、定年年齢を2年で1歳ずつ引き上げることとした。制度が改定されたのは、2014年（H26年）10月16日である。定年年齢は、2016年4月1日までは61歳、2018年4月1日までは62歳、2020年4月1日までは63歳、2022年4月1日までは64歳、2022年4月2日からは65歳となる。同支部によると、広電支部と同じように、定年年齢を60歳から65歳に一気に引き上げたかったが、それはできなかったという。

ところで、上記の通り、完全正社員化を実現するために、退職金制度の改定を行ったため、高年齢層の組合員から「年金制度の改正で老後の生活が心配だ。我々にはメリットがないのか」などの意見が多く出された。これでは、完全正社員化をする際に、全組合員の賛同は得られない。そのためには、高年齢層の組合員にもメリットが必要になる。そこで、同支部は定年延長に取り組んだのである。

次に生涯賃金という観点から、制度がどう変わったのかをみていく。定年年齢が延長される前は、再雇用制度があり、社員は60歳で雇用関係を一旦打ち切れ、再雇用されていた。雇用形態は嘱託社員である。仕事は定年前と変わらない。嘱託社員の賃金は18万円（固定）で、ボーナス（年間臨時給）42万円である。

新制度で定年延長した場合でも、60歳以降も仕事は変わらない。基本給は、60歳の時の8割となる。ただし最低金額が18万5千円（固定）と設定されており、定年前の8割の金額が18万5千円を下回る場合は、18万5千円が支給される。それ以外は、正社員と同じであるため、ボーナスは年間4ヵ月程度支給される。

そのうえで、60歳定年で5年間再雇用の場合と、65歳定年の場合を比較すると、後者の方が生涯賃金は間違いなく増える。なお段階的に定年年齢を延長しているため、個々人の年齢によって、定年のタイミングは異なる。65歳前に定年を迎える場合は、65歳までの残りの期間は再雇用（嘱託）となる。

エ 取り組みへの評価

ところで、完全社員化をめぐる組合の取り組みはどう評価されているのだろうか。組合員の中には、退職金の原資を確保するために、各種手当を廃止したり、削減したりしたため、制度改定に着手した際には、反対する人がいたという。しかし現在では、ほとんどの組合員が賛成してくれる制度になったという。多くの組合員は、完全正社員化をめぐる組合の取り組みを評価し、現行の労働条件に納得しているという。

¹⁶ なお、全ての再雇用希望者は、嘱託として働くことができる。

4. 組織化の効果

では、準社員の組織化の効果としては何があるのか。管見の限りでは、以下の2点を指摘できる。

第1に、事故件数の減少である。備北交通支部においても、上記のような取り組みをした結果、事故の件数が減少したという。事故が発生すると、過失が認められないケースでも、交通会社の責任割合が高くなる。事故の件数の減少は、支払う賠償金の削減につながる。これは会社全体にとってプラスになる。

第2に、人材の定着である。準社員の正社員化、労働条件の統一（退職金制度の適用）、定年延長などにより、若手組合員とベテラン組合員の労働条件が改善された。これにより、離職率は低下したという。さらに、下記のように、継続的に賃上げを行っており（図表7-5-6）、同社への就職を希望する人の応募が増えたという。応募者の増加は、人材の質の向上につながるため、これは会社にとってもメリットとなる。

図表 7-5-6 2014年の賃上げの結果

	2013年	2014年
乗務職（正社員）の初任給	164,870円	175,000円
嘱託社員（乗務職）の基本給	167,990円	180,000円
パート事務員の時給	800円	810円

出所：図表7-5-1に同じ。

注1. 乗務員の初任給は、その後、2015年には180,000円、2016年には185,000円となる。

注2. パート事務員については、調査時点（2015年12月）では、一般職への登用を協議中であった。

第6節 私鉄中国地方労働組合芸陽バス支部¹⁷の取り組み

ここでは、私鉄中国地方労働組合芸陽バス支部（以下、芸陽バス支部）を取り上げる。同支部は、備北交通支部と同様、私鉄中国地方労働組合の1つの支部である。2つの支部の共通点は、広島電鉄のグループ内子会社¹⁸であり、同社の社長や役員は広島電鉄からの出向者で占められること、備北交通支部と同様、契約社員制度が導入されたことの2点である。これらは、2つの支部が同じ条件に置かれたことを意味する。

本節において、芸陽バス支部で取り上げるのは、各支部が1つの組合として、自立性を持つかどうかを確かめるためである。備北交通支部と芸陽バス支部は、広島電鉄の子会社の組合であるが、親会社の組合である広電支部の下部組織ではない。したがって、この2つの支部は広電支部と同等であり、それぞれ独自の組合活動を行うことになる。

¹⁷ 私鉄中国地方労働組合芸陽バス支部の調査は、2015年12月7日10:00～12:00に、同支部事務所にて実施した。調査の対応者は、景山浩書記長である。調査者は、前浦と山口である。大変お忙しい中、調査にご協力下さった景山氏に記して謝意を表したい。なお原稿の誤りの全ては前浦に帰する。

¹⁸ 2013年に、広島電鉄が同社の筆頭株主になり、完全に子会社化された。

以下では、芸陽バス支部がどのような取り組みをしてきたのかを取り上げる。芸陽バス支部が、備北交通支部とは異なる取り組みをしているとすれば、支部の自立性があるということになり、広電支部と同じ取り組みをした備北交通支部には、広電支部が影響を及ぼしたということになる。

1. 概要

(1) 会社の概要

芸陽バス株式会社（以下、会社）は、東広島市に本社を置く、バス会社（路線バスと貸切バス）である。同社がバスを運行するエリアは、東広島市から広島市（安芸区）、竹原市、三原市など、広島県中東部である。このエリアは農村地区であるが、近年、広島大学が移転してきたり、広島空港ができたりするなど、人の流れがだいぶ変わった。同社の従業員数は、2013年4月1日段階で207名である¹⁹。

芸陽バス支部は、分会長や支部委員の12人のうち、若手社員（図表7—6—2の正社員3）10人が含まれており、過半数を占めている。さらに調査当時（2015年12月）、本部の執行委員の中にも、若手社員が1人加わるようになっていた。職場を中心に、組合役員の多くを若手社員が担っており、組合全体で若返りが進んでいる。後述するが、こうした組合運営の変化は、正社員間の処遇格差を是正する動きにつながっていく。

同支部は、広電支部と備北交通支部等広島県内の組織で広島県協議会を結成している。この協議会は、「親睦会よりも結びつきの強い情報交換の場」である。この協議会は、年2回開催される。私鉄は、春闘では賃金やボーナスを、秋闘では労働協約の改定を上げるため、それぞれについて1回開催し、組合間で情報交換をする。例えば、秋闘の前に「今年はこういう要求をそれぞれ出すぞ」「おお、それ、いいな。そういうのがあったらいいよね」といったやり取りが行われ、そこでの意見を参考に取り組みが進められる。春闘が終わると、妥結についてどうだったとか、反省会のようなことが行われる。当然、困ったことがあれば、その場で相談することもあるという。

(2) 契約社員制度の導入

同社に契約社員制度が導入されたのは、1993年である。この年に広島空港が開港するにあたり、人員を増やすために、契約社員制度が導入された。導入当初は、契約社員20人が採用された。その後、一時期ではあるが、この20人は契約社員の数枠となった。20人を超えないうちは、正社員へ登用しないということである。そのため、人によっては、2ヵ月で正社員になることもあれば、新規採用がない場合は、正社員に登用されるまで時間がかかるということがあった（図表7—6—1）。

¹⁹ 芸陽バス株式会社 HP による。http://www.geiyo.co.jp/ アクセス日は3月30日である。

図表 7-6-1 契約社員の 20 人枠

確認書	
1.	1 年契約運転者の枠は 20 名とする。(但し契約制限のない社員になることを希望しないものは枠外とする。)
2.	平成 15 年 2 月 1 日現在で勤続 1 年を超え、希望者の内、20 名の枠を超えた者を契約制限の定めのない社員とし、条件は次のとおりとする。 ①月例賃金は正社員の賃金規則を適用する(本年は 2 月 16 日より適用) ②年間臨時給与は現在の正社員支給月数の△0.5 ヶ月とする ③退職金は支給しない。(労働協約第 88 条による退職金支給規定は適用しない)
3.	次年度より、3 月 16 日を基準日とし、その時点で 1 年契約運転者在籍者数が枠を超える場合、希望者のうち 1 回以上契約更新した者から優秀な者を選抜し、前項の条件で制限の定めのない社員とする。
但し、この制度については、今後、法改正等の社会情勢の変化、会社の経営状況等に応じ、その都度労使協議するものとする。	

出所：芸陽バス支部提供資料より。

現在、契約社員は 18 人である。契約社員が正社員に登用されるには、面接や勤務状況の確認、人事評価の結果で審査されるが、事故や苦情もなく、勤務状況が良ければ、正社員に登用される。上記は、2003 年に会社と同支部が合意した内容である(図表 7-6-1)。

「正規で雇用するのがしんどいんで、その当時(1993 年)の組合に会社から提案があって、新たに採用が要る、20 人ぐらい必要だ、その 20 人枠は契約で雇いたい、ただし、上のほうの正社員の古い人も退職するし、新たに雇用しますから、そうすると 20 人枠を超えた分は古い人、この中で早く入った人から正社員になりますから。」

芸陽バス支部では、その当時、契約社員を準組合員として、組織化していた。当時の組合費は 1,000 円であった。ただし現在は、試用期間(6 ヶ月)を過ぎた正社員を組織化しており、契約社員は組織化の対象になっていない。契約社員を組織化しても、組合員と権利義務関係が平等にできないからである。

現在では、準組合員制度は嘱託社員(運転士)に適用されている。組合費は 1,750 円である。その金額は、嘱託社員の基本給の 1%に相当する。この割合は組合員の 1/3 であるため、準組合員には、組合員と同等の権利は与えられていない²⁰。嘱託社員は 1 年契約であり、雇止めには対応できないが、準組合員も組合員である以上、団体交渉の議題として取り上げることができる。会社から解雇提案がある場合は、組合は対応することができる。組合による

²⁰ 準組合員は、組合役員に立候補できないし、投票もできない。またベアの対象から外されるため、賃金は上がらない。

と、準組合員は「賛助会員」みたいなイメージであるという。

2. 業績の悪化と正社員の労働条件の切り下げ

(1) 業績の悪化と正社員の多様化

会社の業績は、1995年をピークに悪化傾向を示すようになった。会社の売上高は、1995年の段階で25億円程度あったものが、2015年には15億6,000万円にまで低下してしまった。この20年間で、同社の売上（運収）は10億円も減少した。

この売上高の減少の原因は様々である。その1つに自家用車の普及がある。自家用車の普及によって、公共交通機関に対するニーズの低下を招いたのである。さらに、同社のバスが運行するエリアでは、過疎化とともに少子高齢化が進行しつつあった。これらが同社の運収を圧迫した。さらに、追い討ちをかけたのが、2000年の貸切バスの規制緩和である。市街地を走る路線バスでは、なかなか利益が出ないため、バス会社の基本的な収益構造は、貸切バスの稼働率を上げることで、利益を確保することになる。しかし上記によって、多くの業者が貸切バス事業に参入することになり、その単価は半額程度まで下がり、かつ貸切バスの稼働率が低下した。こうした環境の変化は、同社の経営を悪化させた。

規制緩和による競争下の激化により、同社は合理化を行うことになった。その一環として行われたのが、正社員の多様化である。同社の正社員には、2003年までに入社した正社員（正社員1）、2003年～2005年に入社した正社員（正社員2）、2005年以降に入社した正社員（正社員3）の3つのタイプが存在する。図表7-6-2によると、正社員2は3人と少なく、正社員1と正社員3の人数が多い。ただし正社員3は、退職金がないなど、正社員1より労働条件が劣る。正社員1は徐々に退職していくため、いずれは正社員3が多くなる。正社員2も退職金なしであるため、正社員1がいなくなれば、同社の正社員には退職金制度が適用されなくなる。

図表 7-6-2 正社員のタイプ別の労働条件

	正社員 1	正社員 2	正社員 3
採用時期	2003年までに入社	2003～2005年に入社	2005年以降に入社
人数	47人	3人	77人
労働条件	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時給（ボーナス）あり ・退職金あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時給の月数が正社員 1 より 0.8 ヶ月低い。 ・退職金無し 	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時給（ボーナス）は定額（2015年は51万円） ・退職金無し

出所：インタビュー調査より。

注1. 正社員2が2003～2005年の2年間に限定されるのは、その期間だけで社長が変わったからである。

注2. 正社員3は3つのタイプの中で最も労働条件が低いが、初任給は最も高かったという。

3. 正社員登用制度

2005年以降の登用された正社員（正社員3）の労働条件を詳しく見よう。この制度では、「特別の事由があるときは、臨時給与を支給する」とされ、2005年当時は、本給の2.5ヵ月とされた。その額は40万円で、夏期（7月）が15万円、冬期（12月）は20万円、年度末（3月）は5万円であった。なお、この金額は、組合の要求により、2009年には45万円、2010年には50万円、2015年には51万円に増額された。

その上で、図表7-6-3を見ると、正社員に登用される前後の年収の比較を行っている。嘱託社員（契約社員）の場合、年収は約300万円であるが、正社員になると、年収は約340万円となり、後者の方が40万円高くなる。

図表7-6-3 登用制度の改定

現行嘱託運転者	新たに正社員となった者
給与 175,000円×12ヵ月 = 2,100,000円	給与 180,000円×12ヵ月 = 2,160,000円
時間外 30,875円×12ヵ月 = 370,500円	時間外 32,279円×12ヵ月 = 387,348円
年間臨時給与 = 200,000円	年間臨時給与 = 400,000円
祝日出勤 7,560円×12ヵ月 = 90,720円	祝日出勤 7776円×12ヵ月 = 93,312円
公休出勤 15,120円×12ヵ月 = 181,440円	公休出勤 15,552円×12ヵ月 = 186,624円
指定休出勤 2,520円×12ヵ月 = 30,240円	指定休出勤 2,592円×12ヵ月 = 31,104円
待機手当 0円	待機手当 0円
	無事故・接遇手当 10,000円×12ヵ月 = 120,000円
年間給与 2,972,900円	年間給与 3,378,388円
年間給与増加額	405,488円

出所：図表7-6-1に同じ。

2006年には、契約社員（運転士）の正社員登用制度が改定された。その協定書によると、2006年までは、入社3年を経た者が対象であった。新しい制度では、登用の対象者は、入社後3年を経た者と変わりはないが、本人の能力等を勘案して登用試験を実施し、その期間を短縮することが可能となった（図表7-6-4）。ただし職員は1年で登用されており、職種間格差が残った。

図表 7-6-4 正社員登用制度の改定

2006年までの制度	新しい制度
①登用の対象者は、入社後3年を経た者とする	①登用の対象者は、入社後3年を経た者とする。 <u>ただし本人の能力などを勘案し、期間を短縮して登用の選考試験を実施し、本雇いとするところがある。</u> (期間の短縮についてはおおむね2年の契約を経過した後を目安とする)
②選考回数は年2回、実施時期は3・9月で行い、登用月日をそれぞれ4月16日・10月16日とする	②選考回数は年2回、実施時期は3・9月で行い、登用月日をそれぞれ4月16日・10月16日とする
③選考対象期間は直前の1年間とする。	③選考対象期間は直前の1年間とする。

出所：図表 7-6-1 に同じ。

注．下線部が改定された箇所である。

4. 正社員間の処遇格差

図表 7-6-2 に示した通り、同社には、正社員に3つのタイプが存在する。同じ正社員でありながら、入社タイミングで区別され、労働条件が異なる。入社タイミングが遅いほど(若手社員であるほど)、労働条件が劣る。この正社員間の処遇格差は、世代間格差である。

他方で、このタイプの正社員、正社員3が増えてきている。同社の正社員数を見ても、正社員3が最も多ただけでなく、組合役員全体に占める割合が高まっている。組合でも、職場でも、正社員3の労働条件の改善が重要な課題となった。

「(若手社員は)『もう生活がしんどい』と。あなた達(ベテラン社員)は臨時給も春闘のベア、春闘ごとに増えるけども、(自分達は)そんなにたくさん増えませんよ。そんな大手企業みたいなベア、ないですし、定昇制度ないですから。」

この結果、どんなことが起こったのか。調査の限りでは、2つ問題が指摘できる。1つは、職場の雰囲気悪化である。同じ雇用形態で同じ仕事をしているのにも関わらず、手当の有無や臨時給の額などに世代間格差があり、それが若手社員の不満となっている。この結果、職場の「求心力」が低下し、職場の一体感が希薄になっている。

「職場で賃金明細を見て、『先輩、この待機手当って何ですか』『いや、俺らにはあるけどあんたらにはない』みたいな。『臨時給与、額が違いますね』いうんで見て、職場で、僕らは違うんだというのに気づくんですよ。おかしいんじゃないですか。(逆に)組合で労金とか全労済と協力してといっても、『いや、僕ら関係ない』みたいになるんです。」

「片や待機手当って。休憩所でも、古い人が責められますからね。『ええね、あなたら寝よっても給料になる。私ら全然ないんで』って。『そのかわり、おまえらも無事故接遇手当があるうが』『事故があったら切られるじゃん』みたいな、そういう複雑な仕掛けをしていますんで。」

もう1つは、事故件数と苦情件数である。ここ数年、事故件数と苦情件数は横ばいで推移しており、なかなか減らない状況である。なお事故の多くは路上での車との接触事故であり、不注意が多いという。

「苦情、事故が減らないですね。苦情もちよこちよこあるし。全部、取り上げていないですけど多いです。お客様のクレマーみたいな人はカットして、どっちもどっちだなというのもカットして、これ、明らかに乗務員の対応が悪い分だけを苦情としてカウントしていますからね。」

組合はこれらの問題の重要性を認識しており、正社員間の世代間格差の是正に取り組もうとしている。調査時点では、執行部の方針をまとめ、これから組合員に説明をするという段階であった。組合の方針は、以下の通りである。

まずは臨時給の格差を縮める。これを実行する場合、ベテラン組合員であるほど、ボーナスがカットされる可能性がある。そのため、現在行われている、57歳から実施される基本給の15%カット²¹を廃止するという。こうした配慮をしないと、ベテラン組合員の理解を得られないし、労働条件が大きく変わってしまう。なお、これは広電支部の取り組みに重なる。

また世代間格差は他にもある。正社員1には退職金が支給されるが、正社員2・3には支給されない。組合は、退職金を全正社員に適用させるための制度設計に取り組んでいる最中である。

「旧来の組合員の労働条件を切り下げていくなかで、契約社員制度や新たな正社員制度を取り入れてきました。ただそうするうちに、同じ組合員同士で違う賃金制度はやはりおかしいと気付き、会社に見直しを求めてきましたが、合意に至っていないのが現状です。」

5. まとめ

芸陽バス支部の取り組みをまとめたい。同支部は、広電支部と備北交通支部とは異なる取り組みを行っているからである。その特徴として、以下の3点が指摘できる。

第1に、支部の組合活動の独自性である。同支部は、広電支部の取り組みを参考にしながらも、独自の活動を行っている。その最たる例が、同支部は契約社員を組織化せず、正社員登用後、試用期間が終わる、入社後に加入活動をすることである。この結果、備北交通支部と芸陽バス支部には自律性があると言える。それは、いずれの支部も自組織にとってもっとも合理的な選択ができることを意味するから、備北交通支部は自ら広電支部の取り組みを参考にして、取り組んだことになる。

²¹ 会社と芸陽バス支部は、1990年に協定書を交わしている。そのなかに、57才時の賃金ダウンについての取り決めがある。これには、定年延長の際、基本給を57才時の95%とする条件を、85%に改定することが記されている。

第2に、組織化の効果である。同支部は、契約社員を組織化していないため、この効果が見られるわけではない。ただし広電支部と備北交通支部の取り組みに照らし合わせて考えると、組織化の効果が明確になる。正社員の労働条件を統一できていない芸陽バス支部では、事故件数は減っていないが、契約社員を組織化し、正社員化を実現した（正社員の労働条件を統一した）広電支部と備北交通支部では、事故件数は減少した。同じ職場で同じ仕事をしているにもかかわらず、処遇格差があり、それが不満となる時、それに対応しなければ、何らかの問題を引き起こす可能性がある。

第3に、処遇改善の取り組みである。同支部は、正社員間の処遇格差の是正に取り組みつつある。この取り組みを始めるにあたり、50代後半の組合員の賃金カットを廃止させようとするなど、組合員間の利害調整に取り組もうとしている。この取り組みが進められる過程で、組織内の均衡処遇のあり方が構築されるのではないかと考えられる。

第7節 小括

これまで、広電支部とグループ会社の組合である備北交通支部を取り上げた。その取り組みから、以下の3点を指摘することが出来る。

第1に、組合運営の変化である。広電支部では、組合役員の若返りが進んでいる。契約社員を経験した正社員が分会役員の3割を占めるようになった。これにより、より若手社員の発言が組合活動に反映されやすくなった。この変化は、完全正社員化を実現する1つの要因となった。契約社員や正社員Ⅱが職場に増えたことで、同じ職場で同じ仕事をしているのに、入社が異なるだけで、労働条件が異なるという事実を、全組合員が目当たりにするようになった。これが、賃金カットを受ける、ベテラン組合員の理解が得られた1つの要因となった。

第2に、処遇改善である。処遇改善には、賃金制度を整備したりするなかで、賃金水準を上げる方法と、正社員登用等を通じて、正社員の人事制度を適用する方法の2つがある。広電支部は後者の方法により処遇改善を実現した。ただしそのためには、契約社員や正社員Ⅱの労働条件を正社員並みの水準まで引き上げなくてはならず、その原資をどのように捻出するかが問われた。組合からすれば、会社が人件費増に懸念を示すことは容易に想像されるため、その分の人件費を上乗せすることは現実的ではない。かといって、組合員は労働条件の切り下げられることに強い抵抗を示した。組合は、いわば板挟みの状態に置かれたが、組合はできる限り人件費増にならない範囲で、かつ全組合員の利益を考え、新しい職種別賃金制度の設計、定年延長を抱き合わせることで、組合員間の利害を調整し、全契約社員の正社員化を実現した。この取り組みには、組合を中心とした労使が、組織内の均衡処遇のあり方を決定するという意味がある。

第3に、組織化の効果である。組織化の効果には、広電支部内の効果と他の組合への波及効果の2つがある。まず広電支部内の効果は、組織化による労働条件改善によるサービスの

質の向上、職場の一体感の醸成、質の良い人材の確保が見られた。第2点目で指摘した取り組みにより、従業員は安心して働くことができ、均衡処遇が実現されたことで、組合員の相互理解を深め、職場の雰囲気改善された。これらの効果は、組合だけでなく、会社にとってもプラスの効果になる。

もう1つは、他の組合への波及効果である。中国地方の場合、各単組は私鉄中国地方労働組合に支部という形で加盟している。したがって、広電グループ内企業の組合であっても、広電支部と同じ支部になる。経営者層の構成等を含め、企業間関係の影響を受けるものの、各支部には自らの判断によって、組合運営および活動を進めていく。その上で、備北交通支部が広電支部と同じ取り組みを実践し、同様の効果が得られたということは、広電支部の取り組みがグループ内に波及したことを意味する。なおこうした効果は、日本ハムユニオンやジョリーパスタユニオンにも見られたことでもある。グループ内企業の組合が組織化に取り組むと、その経験や知見がグループ内組合に共有され、波及していく。

第8章 均衡処遇と「募集と定着」を実現するための人事制度の構築 —クレディセゾン労働組合¹

第1節 本章の目的

本章の目的は、クレディセゾン労働組合における非正規労働者の組織化のプロセスと組織化の効果を明らかにすることである。

クレディセゾン労働組合では、「メイト社員」と呼ばれる非正規労働者を組織化している。1988年に組織化し、現在までに30年近く経つ。図表8-1-1に、ここ10年間の、労使交渉により導入されたメイト社員関連の各種制度および組合による取り組みを示した。メイト社員は女性が中心である。クレディセゾン労働組合がメイト社員の仕事と生活の両立に向けた制度の導入に積極的に取り組み、実現している様子が、まずは見て取れるであろう。

本章ではまず、メイト社員の組織化を実現した過程を記述する。そして、正社員と同様の働き方が求められるメイト社員を無期雇用化するに至った経緯に着目する。クレディセゾン労働組合の前身である西武クレジット労働組合がメイト社員を組織化した1988年は、西武クレジット（現クレディセゾン）に、メイト社員を対象とした新人事制度を導入した年でもあった。また、図表8-1-1に示されるように、2000年代半ばから、無期雇用、月給で職務限定的に働く「専門職社員」制度を段階的に導入する。現在、専門職社員は組合員数の3割を占めており、正社員やメイト社員とほぼ同数である。これらの制度は、何を背景に、どのようなプロセスを経て導入・改定されたのか。以上の点を、非正規労働者の組織化の効果として記述する。

本章は、クレディセゾン労働組合へのヒアリング結果とクレディセゾン労働組合提供資料、その他資料の3つを用いて構成した。クレディセゾン労働組合提供資料は、ヒアリング時に提供を受けた資料と、クレディセゾン労働組合が毎月発行する機関誌『REED』、毎期の中央大会議案書等である。またその他資料は、クレディセゾンのメイト社員制度を事例として取り上げた実務系雑誌での解説資料である²。

¹ クレディセゾン労働組合の調査は、2015年4月15日10:00～12:00、2016年3月30日10:30～12:30の2回実施した。調査応答者は、牧田真由美氏（中央執行副委員長）である。調査者は前浦と山口である。調査にご協力頂いた牧田氏に、記して謝意を表したい。なお原稿の誤りの全ては山口に帰する。

² 具体的には、以下の5点である。

- ・日本賃金資料センター、『賃金実務』、2003年、No.934、「クレディセゾンのメイト社員制度（事例 各社は均衡処遇をどう実践しているか）」pp.14-17.
- ・関西経営者協会、『関西経協』、2007年、61（10）、「クレディセゾン わが社のパート労働のあり方」pp.12-15.
- ・労務行政研究所、『労政時報』、2013年、No.3855、「クレディセゾン（特集 パートタイマーの処遇制度）」pp.33-45.
- ・連合、『「パート・有期契約労働者等の組織化・処遇改善」取り組み事例集』、2014年、「クレディセゾン労働組合」pp.24-27.
- ・労働政策研究・研修機構、『ビジネス・レーバー・トレンド』、2015年5月号、「クレディセゾンの多様な社員活用の取り組み」pp.12-14.

図表 8-1-1 メイト社員関連 労使交渉により導入された各種制度および
組合による取り組み（一部抜粋）

年	期	事項
2003-04	41	「カウンター職契約社員制度」導入（カウンターメイト社員を月例給化）
2004-05	42	「育児休業制度・介護休業制度」「子の看護休暇制度」をメイト社員へ拡大
2005-06	43	「アウトラウンド職契約社員制度」導入（アウトラウンドメイト社員を月例給化） カウンター職・アウトラウンド職社員の「職務範囲拡大と臨給格差の是正（社員同一）」
2006-07	44	「カウンター職・アウトラウンド職専門職社員制度」の導入（契約社員を無期雇用化） メイト社員の「昇給幅・賃金テーブル上限」引き上げ 東京エリア事業所で勤務するメイト社員の「募集賃金（100円）引き上げ」 「育児・介護短時間勤務制度」をメイト社員へ拡大、「育児短時間勤務制度」の期間延長 「失効年次有給休暇制度」をメイト社員へ拡大 メイト社員へ「リフレッシュ休暇制度」を導入 名目休暇「学校行事休暇」・「配偶者育児休暇」を導入（全雇用形態）
2007-08	45	メイト社員に対する「専門職社員へのルート・チェンジ Pass（登用制度）」を新設 一部事業所（千葉・神奈川）で勤務するメイト社員の「募集賃金（100円）引き上げ」
2008-09	46	「オペレーション職契約社員制度（月例給化）」の導入 ※メイト社員の一部を移行 「半日有給休暇制度」をメイト社員および短時間勤務社員へ拡大 メイト社員の傷病休暇取得後の「特定休職期間」の延長 クレディセゾン「オペレーション職契約社員制度」の対象部門の拡大 公休・連休制度の見直し（全雇用形態同一） 裁判員制度による特別休暇（別途付与有休）の適用（全雇用形態同一） メイト社員へ「定年再雇用制度」の導入
2009-10	47	キュービタス「オペレーション職専門職社員制度」の導入（契約社員を無期雇用化） 「子の看護休暇制度」の拡充・「介護休業制度」の導入（全雇用形態同一） メイト社員の「リフレッシュ休暇制度」を社員の「ウェルネス休暇制度」へ統合 …メイト社員に対し、人間ドック受診時に会社補助を支給
2010-11	48	東日本大震災に伴う支援金の支給（東北エリア全社員への支給） 考課フィードバックルールの明確化、実施徹底に向けた仕組み構築（全雇用形態同一）
2011-12	49	メイト社員の「介護休業制度」の取得期間の延長
2012-13	50	「育児短時間勤務制度」の取得ルールの見直し（全雇用形態同一）
2013-14	51	「ドリームプラス（一時金）」の支給 ※全社員（アルバイト除く）に一律額支給
2014-15	52	「介護短時間勤務制度」の取得期間の撤廃（全雇用形態同一） 「介護休業制度」の期間延長・「失効年次有給休暇」の積立日数上限の拡大 ※勤続5年以上のメイト社員 「配偶者出産休暇制度」の取得日数の拡大（全雇用形態同一）

出所：クレディセゾン労働組合提供資料より筆者作成。

註：クレディセゾン労働組合の「期」は、9月から次年の8月までの1年間を単位としている。たとえば52期は、2014年9月から2015年8月までを対象期間としている。

第2節 クレディセゾン労働組合の概要と雇用形態・雇用区分

1. クレディセゾン労働組合の概要

(1) クレディセゾンの概要

株式会社クレディセゾンは、1951年に割賦販売専門の物販会社であった株式会社緑屋として設立された。1980年に株式会社西武クレジットと社名を変更し、1989年に現在の社名となる。

2015年3月決算の営業収益は単体で2,193億円、連結で2,591億円である。また同時点の従業員数は単体で2,078人（臨時従業員の年間平均雇用人員は1,475人）、連結で3,726人（同5,171人）である。現在、同社は関係会社とともに①クレジットサービス事業、②リース事業、③ファイナンス事業、④不動産関連事業、⑤エンタテインメント事業、を展開する。このうちクレジットカード事業および債権回収事業等をおこなうクレジットサービス事業が、同社（グループ）の主力事業である。2015年3月決算の連結指標を事業別にみると、クレジットサービス事業での営業収益は1,993億円で、全体の77%を占める。また同事業での従業員数は2,708人で全体の73%、臨時従業員の年間平均雇用人員は4,674人で全体の90%を占める³。

2014年度のクレディセゾンでの社員（嘱託、パートおよびアルバイトを除く）の性別構成は男性が631人、女性が1,447人で、女性が7割を占める。社員の平均年齢は36.3歳で、平均勤続年数は男性が12.2年、女性が10.2年である。また、管理職（部長相当職、課長相当職、係長相当職の合計）のうち45.9%を女性が占める⁴。

(2) クレディセゾン労働組合の概要

クレディセゾン労働組合は、1963年に全緑屋労働組合として設立された。社名変更にとともに、1980年に西武クレジット労働組合、1989年にクレディセゾン労働組合と名称を変更して現在に至る。

クレディセゾン労働組合には、クレジットカードプロセッシング業務受託事業を展開する株式会社キュービタスやセブン・フィナンシャルサービスとの合弁企業である株式会社セブンCSカードサービス、債権回収業務や人材派遣業務に特化したJPNグループといった関係会社の従業員も加入する。企業別・雇用形態別の組合員数（2015年7月）は図表8-2-1に示したとおりである。クレディセゾン労働組合員数は4,847人（組合費徴収ベース＝休職者除く）で、休職者を含めると5,000人を超える。このうちクレディセゾン在籍者（出向者を除く）は、組合員数の約6割を占める。

クレディセゾン労働組合では、従業員のうち正社員（課長職以上役職者と特定の職場に従

³ 株式会社クレディセゾン『第65期有価証券報告書』（2015年6月26日提出）より。

⁴ 株式会社クレディセゾンHP「企業情報」のうち「ダイバーシティマネジメント」より。2016年4月18日閲覧。（<http://corporate.saisoncard.co.jp/company/women/>）

事する者を除く)と無期雇用、月給で職務限定的に働く「専門職社員」、有期雇用、月給で職種限定的に働く「契約社員」、有期雇用、時給で職種限定的に働く「メイト社員」(「電話応対職」のうち年間契約時間が短い者を除く)をユニオンショップの対象としている。クレディセゾン労働組合員(組合費徴収ベース)のうち、正社員が1,684人(34.7%)、専門職社員が1,551人(32.0%)、契約社員が125人(2.6%)、メイト社員が1,487人(30.7%)となっている。

企業別に組合員の雇用形態をみると、どの企業でも正社員は2~3割である。正社員以外の雇用形態について、クレディセゾンとキュービタスでは専門職社員とメイト社員がそれぞれ多い。一方でセブンCSカードサービスでは専門職社員が中心で、JPNグループでは契約社員のみとなっている。JPNグループではメイト社員の契約社員化を実現したばかりであり、今後はその契約社員を専門職社員へと転換することがクレディセゾン労働組合での課題となっている。

図表8-2-1 企業別・雇用形態別 組合員数(2015年7月)

	正社員	専門職社員	契約社員	メイト社員	計
クレディセゾン	1,151	914	23	808	2,896
キュービタス	373	381	0	646	1,400
セブンCSカードサービス	112	256	0	33	401
JPNグループ	48	0	102	0	150
計	1,684	1,551	125	1,487	4,847

出所：クレディセゾン労働組合、2015、『第53期臨時中央大会議案書』、p.5より筆者作成。

註：表中の数値は、人数を示している。

(3) クレディセゾン組合の組織体制

クレディセゾン労働組合の決議機関は、中央大会(全国評議会)と中央評議会の2つである。このうち組合の最高決定機関である中央大会は原則2年に1回、全国評議会は中央大会の翌年に開催される。中央大会には選挙を経た中央役員、支部役員が出席し、活動方針や予算、組合規約の改廃等を決議する。また中央大会に次ぐ決議機関である中央評議会は、春の交渉における内容や協議など、おもに緊急事項を決議する。中央執行委員、中央評議員が出席する。これらの決議機関の下には中央執行委員会、地区執行委員会(ブロック会)、支部役員会、職場集会在が執行機関として設置されている。

2016年3月現在のクレディセゾン労働組合の中央執行部の専従役員は9人で、うち正社員が7人、契約社員が1人、メイト社員が1人である。このうち契約社員とメイト社員は書記局員を務める。また、クレディセゾン労働組合には事業所ごとに34の支部・分会を設置しているが、支部役員(非専従役員)は175人で、うち社員は88人、メイト社員は21人、専門職社員は66人となっている。

組合員とのコミュニケーションを図るために、クレディセゾン労働組合では「対話活動」を実施している。対話活動は、秋の大会後と春の交渉後の年に2回、全拠点で実施する。またこれ以外に、支部単位での対話活動を必要に応じて実施している。対話活動は、大会での決定事項や春の交渉の結果を伝達する場であるとともに、組合員のニーズを吸い上げるための場でもある。メイト社員だけを集めて開いたり、育児中の従業員を集めて開いたり、状況によって参加組合員は異なる。対話活動の実施内容は、報告書にまとめたうえで中央執行部に提出することになっている。

労使協議について、会社と中央執行部での協議は、年に3~4回実施する。これ以外に、支部単位で「労使会」を原則月1回実施している。労使会は、上述の対話活動と密接な関係にある。対話活動で出た課題を労使会で報告し、またその逆のことも行われる。

(4) 組合員の権利義務

クレディセゾン労働組合では、組合員の権利と義務を、雇用形態にかかわらず同じとしている。組合協約に定められる組合員の権利は、①組合のすべての活動に参加できること、②組合活動によって得た利益を、平等に受け取ることができること、③役員に選出されること、役員を選出することができること、④組合の会議に出席し、発言できること、⑤組合の会議内容と役員の活動について報告を求めることができること、⑥会計について、監査を求めることができること、である。また組合員の義務は、①組合綱領、規約および諸規定を守ること、②役員や委員の活動に積極的に協力し、その指示に従うこと、③労働組合の会議に出席すること、④役員、代議員その他選出された場合は正当な理由がある場合を除いて任務を全うすること、⑤組合費や返済金など定められた賦課金を納めること、である。組合費は、雇用形態にかかわらず、月給等と賞与からその1.35%を徴収している。組合費徴収のための比率は、以前はもっと高かったが、これを段階的に下げている。組合員数の増加を背景として、活動予算に見合った組合費を徴収するための措置である。

2. クレディセゾンでの雇用形態と雇用区分

クレディセゾンの雇用形態と雇用区分について、より詳しく見る（図表8-2-2）⁵。ここでは、クレディセゾン労働組合が組織化の対象としている雇用形態のうち正社員と専門職社員、メイト社員を取り上げ、専門職社員へと移行中で、組合員数が少ない契約社員は取り上げない。なお、同社にはこれ以外に定年退職者や特殊スキルを持つ従業員を含む「嘱託社員」、雇用期間が原則2ヵ月でスポット的に活用される「アルバイト社員」の2つの社員区分がある。

⁵ クレディセゾン労働組合が組織化する関係会社のうち、キュービタスでもクレディセゾンと同様の雇用形態・区分と人事制度を導入している。

図表 8-2-2 クレディセゾンでの雇用形態・雇用区分

	区分	職種	勤務地	雇用期間	勤務時間	給与	賞与	企業年金
総合職社員	Nコース	全職種	全国転居	定めなし	7.75h	月給	あり	あり
	Bコース	全職種	エリア転居	定めなし	7.75h	月給	あり	あり
	Aコース	全職種	自宅通勤圏	定めなし	7.75h	月給	あり	あり
専門職社員	SS職	カウンター職、 アウトラウンド職	自宅通勤圏	定めなし	7.75h	月給	あり	なし
	専門職	経理、財務、 システムなど	自宅通勤圏	定めなし	7.75h	月給	あり	なし
メイト社員	アウトラウンド職 (アソシエイト)	クレジットカード・ リース営業	自宅通勤圏	1年	7.5h	時間給	あり	なし
	自宅通勤圏		1年	6~7.5h	時間給	あり	なし	
	カウンターサービス職	カウンター業務	自宅通勤圏	1年	7.5h	時間給	なし	なし
	事務サービス職	事務	自宅通勤圏	1年	6~7.5h	時間給	なし	なし
	電話対応職	電話対応業務	自宅通勤圏	1年	6~7.5h ⁶	時間給	あり ⁷	なし

出所：「クレディセゾン（特集 パートタイマーの処遇制度）」2013年、『労政時報』No.3855、労務行政研究所、p.35 およびヒアリング結果をもとに筆者作成。

(1) 正社員（総合職社員）

正社員（クレディセゾンでは「社員」または「総合職社員」と呼称）は全職種を担うこと、勤務地が自宅通勤圏に限られないこと、また企業年金制度があることで、専門職社員やメイト社員とは異なる。正社員は全国転勤があるN（ナショナル）コース、エリア転勤があるB（ブロック）コース、自宅通勤圏で働くA（エリア）コースの3つのコースに分かれる。採用時はNコースかBコースで、生活状況の変化などを理由にコース転換が必要と認められた者は、Aコースに転換が可能である。正社員のうち6~7割はNコースで、男性正社員はほとんどがNコースである。

正社員の職層は、一般職層と課長職層、部長職層に分かれる。一般職層の基本給のうち本給は、職能給（7等級）と職務給（5等級）で構成される。

(2) 専門職社員（SS職）

専門職社員は、雇用期間の定めがないこと、1日の勤務時間が7.75時間であること、そして給与が月給であることで、正社員と共通する。専門職社員の賃金体系は、正社員に準じる。すなわち、本給を職能給と職務給で構成し、正社員と同じ賃金テーブルを用いる。また、諸手当や臨給（賞与）制度も正社員と同じである。

専門職社員はこれまで、全国約130か所のセゾンカウンターで働く「カウンター職」、全国の営業所等で営業を担当する「アウトラウンド職」、そして経理や財務、システム部門で働

⁶ 1日の所定労働時間を4時間で契約することも可能である。

⁷ 1日の所定労働時間が4時間の場合は、賞与は支払われない。

く「専門職」の3職種で構成されていた。2016年度より、専門職社員のうちカウンター職とアウトラウンド職を「SS職」（セールス&サービス職）として統合することになっている。全国の支社にて、個人・法人に関わらず営業のスペシャリストとしてSS職を活用し、事業拡大を実現するための取り組みである。

(3) メイト社員

メイト社員は、雇用期間の定めがあること（1年）、勤務時間が7.75時間より短いこと、給与が時間給であることで専門職社員とは異なる。メイト社員が担う職種は「アウトラウンド職」、「カウンターサービス職」、「事務サービス職」、「電話対応職」の4つである。いずれの職種でも、メイト社員は定型業務・実務推進を担うこととなっている。

メイト社員のうちアウトラウンド職は、クレジットカード・リース営業などを担う。年間所定労働時間が1,807.5時間（年間所定労働日数241日×所定労働時間7.5時間）の「アシエイツ社員」と、年間所定労働時間が1,400～1,807.5時間（年間所定労働日数は個別契約にもとづく、所定労働時間は6～7.5時間）の「キャスト社員」に区分される。カウンターサービス職は、ポイントカウンターおよびインフォメーションカウンター専任で業務を行う。アウトラウンド職とカウンターサービス職のメイト社員には、顧客に対して能動的に営業をかけていくことが求められる。

電話対応職と事務サービス職は、メイト社員にのみ導入されている職種区分である。カウンター職やアウトラウンド職と比べて定型的業務が多く、主に実務推進を担っている。電話対応職には、顧客や加盟店からの電話による問い合わせの総合窓口業務を担う「インバウンド」職、督促の電話対応を担う「コレクト」職、電話発信によるカード発行フォローやカード利用促進、入金案内業務を担う「アウトバウンド」職の3つの職種がある。事務サービス職は、①書類作成や文書管理、コンピュータ処理など、②各種機器オペレーションによる登録業務、③与信業務に付随する電話対応や書類作成、手続き等、④指示・ルールにもとづいた与信判断、を行う。

クレディセゾンのメイト社員の賃金体系は、職種別に異なる（図表8-2-3）。

アウトラウンド職では、正社員や専門職社員と同様、職能給と職務給を本給としている。職能給には4段階の職能等級を、職務給には3段階の職務等級をそれぞれ設定する。電話対応職では、職種給と職務給を本給としている。職種給は、上述のインバウンド、コレクト、アウトバウンドの別に固定されている。また職務給には、5段階の職務等級を設定している。

事務サービス職とカウンターサービス職では、職務給のみを本給としている。また、アウトラウンド職、電話対応職と異なり、賞与はない。一方で職務給テーブルには細かい昇給幅を設定し、他職種とは異なり年2回の昇給考課を実施することで、当該職種でのメイト社員のモラールアップを図っている。

図表 8-2-3 メイト社員 職種別の賃金体系

		アウトラウンド職	電話対応職	事務サービス職 カウンターサービス職
基準内 賃金	職種給		○	
	職能給	○		
	職務給	○	○	○
	地域加給	○		
	時間帯加給	○	○	○
	コース別加給	○		
	変形加給	○		
	役職加給	○	○	○
調整加給	○	○	○	
基準外 賃金	特定出勤加給	○		○
	時間外勤務手当	○	○	○
	深夜勤務手当	○	○	○
	休日出勤手当	○	○	○
その他 賃金	通勤手当	○	○	○
	福利手当	○	○	○
賞与	○	○		

出所：「クレディセゾン（特集 パートタイマーの処遇制度）」、2013年、『労政時報』、No.3855、労務行政、p.36より筆者作成。

第3節 メイト社員の組織化とメイト社員を対象とした新人事制度の導入

1. メイト社員の組織化（1988年）

クレディセゾン労働組合がメイト社員のうち一部を組織化し、現在のメイト社員制度の原型となる人事制度を導入したのは、1988年である。本項では、メイト社員の組織化の背景とプロセスを述べる。

全緑屋労働組合が1968年に株式会社緑屋と労働協約を締結して以降、組合は職能給制度の導入や共済制度の確立、休暇制度の導入といった正社員を対象とした人事制度の確立と処遇改善に努めてきた。しかし1970年代後半から、景気低迷と企業業績の悪化が顕在化する。組合は、雇用確保の観点から、年間所定休日数の削減や臨給の大幅カットといった労働条件面の下方修正に応じざるを得なくなっていた。1975年から、緑屋は西武百貨店との業務提携を開始し、1976年には資本提携のうへ西武流通グループに参加する。1977年には緑屋の従業員が西武流通グループへの研修出向を開始し、1979年以降は多数の出向社員が西武百貨店や西友といった出向先企業へと転籍した。結果として1984年頃には組合員が従来の半分程度になり、2,000人を切るまでになっていた。また同時に、物販業から信販業への業種転換が図られることになり、組合は事業所の小規模化や全国への拡散に応じた組織体制を再構築する必要に迫られていた。

こうした課題に本格的に取り組んだ 22 期（1984 年 9 月～1985 年 8 月）は、「全緑屋労働組合の時代に築き上げた 20 余年の歴史に終止符を打ち、名実ともに組織的転換をし新しい組合づくりに向けてのスタートを切る年」⁸となった。具体的には、①組織の大幅な変更に伴う規約改訂を行い、現場活動に優先的に取り組んできたこと、②地区制をしき、本部専従者を大幅に縮小したこと、③婦人部会、ショップ部会を新設し、女性の中央への参加機会が拡大したこと、等である。続く 23 期（1985 年 9 月～1986 年 8 月）には運動方針に「メイト社員の組織化へのとりくみ」を掲げ、重要テーマとして取り組みを開始する。23 期は手始めに、物販部門の準社員と嘱託社員の組合未加入者の組織化を完了させた。また 1985 年 11 月に賃金台帳を用いたメイト社員雇用状況実態調査を、そして 1986 年 3 月にメイト社員を対象としたアンケート調査を実施し、メイト社員の組織化に向けたニーズと論点の洗い出しを図った。

1986 年の春期交渉では、パートタイマーを取り巻く一般情勢や、実態・アンケート調査結果から明らかとなったメイト社員の雇用実態から（図表 8-3-1）、組合は、メイト社員についての基本的考え方を示している。具体的には、①メイト社員は必要不可欠の人材であるとの認識に立ち、定着率の向上による労働力の質的向上と安定化を図り、生産性向上を実現すること、②個人と会社双方のニーズに応じた雇用契約を確立すること、③価値観、仕事の内容に対応した雇用形態を確立すること、④人格尊重の風土の確立と体系的教育システムの構築によって、“雇用の調整弁的発想”から“人材”へと転換すること、⑤正社員との仲間意識・連帯意識の強化、の 5 点である。

1986 年 10 月には、西武流通グループの福祉機関である「福祉プロモーション」にメイト社員が加入できるよう、準社員とメイト社員のうち社会保険適用者を対象とした「B 会員制度」を設けた。また、1986 年と 1987 年の春闘ではメイト社員の賃上げを要求し、いずれの年も、正社員に準じた引き上げ率でのメイト社員の賃金改定を実現した。こうしたプロセスを経て 1988 年 8 月には、次項で詳述する新メイト社員制度の導入とともに、メイト社員のうちキャリアリストメイト社員（後述）の組織化を実現した。

図表 8-3-1 に示した「パートタイマーを取り巻く一般情勢」のうち「組織化状況」項目では、パートタイマーを組織化する労働組合が、当時ほんのわずかであったことが指摘されている。メイト社員の組織化の取り組みが非常に先進的で、組合もそれを認識していたことがうかがわれる。メイト社員の処遇改善を目的とした組織化は、なぜ実現したのか。メイト社員の組織化を誰が主導したのか、組織化にあたって上部団体等とどういった連携を図ったのか、そして既存の組合員や会社側は組織化方針に対してどのように反応したのか、といった点は、今回の調査からは明らかではない。本稿では、当該事例での組織化実現の背景・要因として、第一に、業績悪化と企業組織の再編から、組合は深刻な組合員数の減少を体験し

⁸ 西武クレジット労働組合、1985、『第 23 期全国評議会議案書』、p.1

ていたこと、第二に、しかし、業種転換を機に、組合は組織全体の刷新に取り組み、それを実現したばかりであったこと、そして第三に、メイト社員の組織化に先駆けて、実態調査による問題点の洗い出しやメイト社員の福祉機関への加入、賃上げの実現といった、入念で段階的な取り組みと調整を組合が行ったこと、を指摘できるであろう。

図表 8-3-1 労働組合によるメイト社員をめぐる現状認識（1986年）

<p>パートタイマーを取り巻く一般情勢</p> <p>【社会的背景】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平均寿命の急速な伸びと、出生率の低下による女子のライフサイクルの変化 ・大型耐久消費財の購入促進、高学歴化による教育費の負担増 ・家電、加工食品の普及、外食産業の発達により家事の簡素化、一方で家計の負担増 ・主婦は家庭責任を持つため、就業に時間的制約 <p>【雇用実態】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業の人事戦略として、多用途的に活用され、正社員の勤務形態との組み合わせの中で益々増大の傾向 ・女性就業者が専業主婦を超え、過半数を占め、“兼業主婦”の時代へ その中でパートタイマーは20%強を占める。 <p>【組織化状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パートタイマーを雇用している企業の33%が労働組合を結成 ・組合員としている企業 その内2.4%
<p>当社雇用実態</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員に占めるメイト社員の割合：461名、24.3%を占める。 ・年齢構成、勤続年数：40歳代が半数を占め、1年以上勤務者が過半数を超え、長期化傾向。 ・1日の所定時間、1週の勤務日数：6時間前後が63%、5日の勤務日数が85%
<p>課題・問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既に組織化している準社員と労働条件面で比較すると格差があり、一部雇用形態が混在した事業所で問題化。 ・女子社員のいない事業所も多々あり、正社員と同じ業務を行っている実態からモラル喚起の政策が必要。 ・特定のイデオロギーを持ったグループによる組織化の動きが見られる。
<p>意識・ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課税対象限度額を意識している人が50%おり、賃金ニーズ2極化 ・勤務理由も未婚、既婚では明確な相違 ・職場環境、厚生施設の改善ニーズ高い ・68%以上の人々が今後2年以上働きたいと考えており長期化傾向 ・当然ながら90%以上の人々が現在の賃金に不満足
<p>組織化の考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織化の必要性 <ul style="list-style-type: none"> メイト側から：雇用の保障、安定、条件の整備、福祉・共済の共有化 企業側から：定着率の向上、生産性の向上、他組織介入の防御 ・組織化後の効果 <ul style="list-style-type: none"> 雇用の保障と労働条件の明示 意欲の高揚により生産性向上 全従業員の声の反映と健全な労使関係の維持 メイトの社会的・経済的地位向上

出所：西武クレジット労働組合、1986、『第24期定期大会議案書』、pp.35-36より筆者作成。

2. 新メイト社員制度の導入（1988年）

1988年に導入されたメイト社員を対象とした新人事制度では、キャリアリストメイト社員、レギュラーメイト社員、フレックスメイト社員の3つにメイト社員を区分する（図表8-3-2）。これらのコース区分は、勤務パターンや勤務時間帯、社会保険への加入を反映したものととなっている。また、それぞれのコースで「生計自立型」、「生計補助型」、「フレックスタイム型」といった「働き方」を想定し、メイト社員の仕事と生活上のニーズを反映した区分とした。

図表8-3-1に示した「当社雇用実態」項目では、メイト社員の全体的な傾向として、量的にも質的にも基幹化傾向にあることが指摘される。一方で、同じ図表の「意識・ニーズ」項目では、同じメイト社員であっても、賃金ニーズや勤務理由がみな同じではないことも指摘される。メイト社員制度へのコース区分の導入は、こういったメイト社員間で異なるニーズを整理し、メイト社員が働き方を選びやすくする意図があったものと思われる。また、このうち年収に限度を希望しない点で正社員により近く、したがって処遇改善に優先的に取り組む必要があるキャリアリストメイト社員を組織化したことは、組合が採る組織化戦略として合理的かつベターな選択であったと捉えることができよう。

図表8-3-2 メイト社員 コースの概要（1988年）

コース	キャリアリストメイト	レギュラーメイト	フレックスメイト
働き方	<u>生計自立型</u> 専門技能を持ち、自立を目指す人	<u>生計補助型</u> 仕事と家庭を両立させたい主婦	<u>フレックスタイム型</u> 好きな時間、空いている時間に仕事に打ち込みたい人
勤務パターン	年間実働時間 1,500h 以上 ① 1日 6h 以上 ② 週休 2日制	年間実働時間 1,500h 未満 ① 1日 6h 未満、あるいは②週休 2日以上	
勤務時間帯	原則として始業時間（9:00 or 9:45）からの勤務		8:00-21:00 の間で実働 6 時間未満
扶養控除課税限度額	年収に限度を希望しない	年収に限度を希望する	
社会保険	加入	非加入（加入）	
雇用契約	1年		
賞与	あり		

出所：西武クレジット労働組合、『REED』、1988年11月号より筆者作成。

メイト社員の賃金制度は、以下のように定められた。メイト社員の給与は基準内賃金と基準外賃金、その他、賞与の4つで構成する。基準内賃金のうち本給は、勤続や能力（評価）によって号俸と等級が上がる仕組みとなっている。等級には、仕事の難易度等を基準に、高度な専門業務と部下の指導及び判断業務を行う「スペシャリスト職」、習熟した業務や後輩の指導を行う「キャリア職」、日常定型（事務）的な仕事を行う「パートナー職」、特に経験を

必要としない初歩的な仕事を行う「アシスタント職」の4等級を設定した。メイト社員の働き方や仕事上の責任を評価し、賃金へと反映させる仕組みが整うことになる。

3. メイト社員組合員の意見集約に向けた組織体制の構築

メイト社員のうちキャリアリストメイト社員を組織化した翌年の1989年には、メイトリーダーとメイト相談係を13支部に設置した（その他の支部では支部書記長が兼務）。メイトリーダーの役割は①組織活動の理解、②メイト組合員からの情報収集、③支部役員との定期的コミュニケーション、④メイト部会への参加、の4つである。また、メイト相談係の役割は①組合活動の理解と教宣、②メイトリーダーからの情報収集、③メイトリーダーと担当中央執行役員とのパイプ役、の3つである。メイトリーダーとメイト相談係を設置したことにより、メイト社員に対して組合活動の浸透を図り、かつメイト社員の意見を上部へと吸い上げるための体制が整備されることとなった。

1989年3月に16人のメイトリーダーが参加して開催された第1回メイト部会では、メイト社員制度や日常業務に関するメイト社員からの意見の集約が行われた。集約した意見は機関誌『REED』で報告されているが（1989年5月号）、メイト社員が正社員と同じような働き方をしているにもかかわらず、正社員との処遇の差が埋まっていないことを指摘する声が多い。新メイト社員制度が導入されたとはいえ、メイト社員の処遇改善に向けた課題が山積していたこと、また、その課題が、組合活動を通じて吸い上げられ、直ちに共有されたことが示される。

4. メイト社員制度の改定（1998年）

1988年の新メイト社員制度導入から10年後の1998年には、大幅なメイト社員制度の改定を行った。10年前と比較してメイト社員の構成比は変わらないものの、その数は2倍近くに増加していた。また、メイト社員の平均勤続年数は、女性の正社員のそれに近づきつつあった。

1998年のメイト社員制度の改定では、メイト社員のコース区分を1つ増設し、4つにした。増設した新しいコース区分「アソシエイツ」は、正社員とほぼ同様の働き方が求められる職種メイト社員を対象としている。また、従来のコース名称をそれぞれキャスト（旧キャリアリスト）、メンバー（旧レギュラー）、ハーフタイム（旧フレックス）に変更した。なお、このうちアソシエイツ社員とキャスト社員が、労働組合への加入対象である。

メイト社員の基本給は、職務遂行能力を基準とした、コース、地域共通の職能時間給と、職務難易度を基準とした職種時間給の2種類で構成された。職能時間給テーブルは、1988年に導入した基本時間給テーブルを引き継いだものである。新しく設定された職種時間給では、新設のアソシエイツ社員が担う職種に「初級実務職（Ⅰ）」、「中級実務職（Ⅱ）」、「上級実務職（Ⅲ）」、「マネジメント代行（Ⅳ）」、「役職登用者（Ⅴ）」の職種等級を設定した。

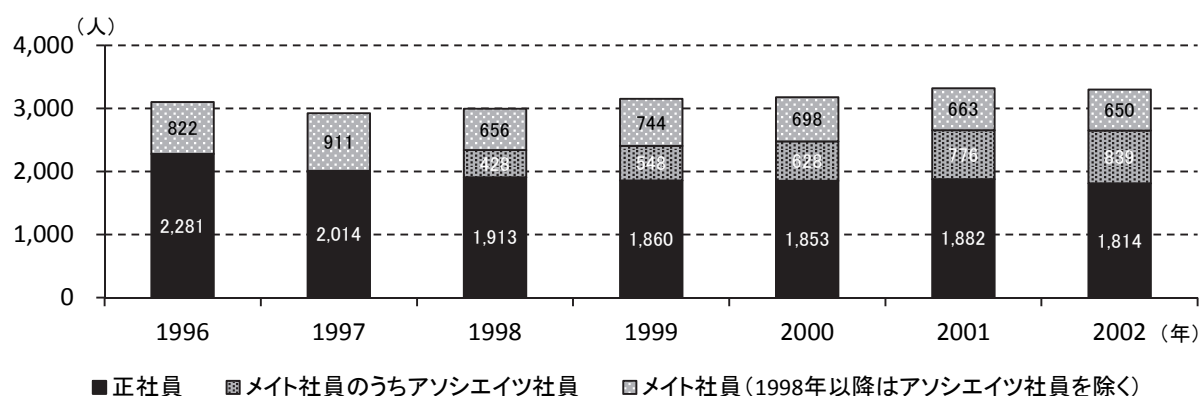
新メイト社員制度の導入にあたっては、メイト社員の増加と定着化がみられるなかで、正社員とほぼ同様の働き方が求められるメイト社員を適正に処遇しようとする意図があったことがうかがわれる。1988年のメイト社員の組織化と同時に導入した人事制度の改善を実現したといえる。一方で、新人事制度の導入には、クレディセゾンが、事業拡大に向けてメイト社員で人材を確保する必要があったことも背景となっている。この点は、次節で詳しく検討する。

第4節 契約社員・専門職社員制度の導入

1. 契約社員・専門職社員制度導入の背景

2000年代に入り、クレディセゾンでは、カウンター職とアウトラウンド職に、契約社員制度、そして専門職社員制度を相次いで導入する。本項では、カウンター職でメイト社員制度にかわる新しい雇用形態を導入した背景を、データに即して検討する。

図表 8-4-1 雇用形態・主要コース区分別 雇用者数の推移（1996-2002年）



出所：クレディセゾン労働組合、『REED』、2000年3月号、2001年3月号、2002年3月号、2003年3月号より筆者作成。

図表 8-4-1 は、1996年から2002年までの、雇用形態・主要コース区分別の雇用者数（正社員＋メイト社員）の推移を示している。1996年のメイト社員は822人で、雇用者の26.5%を占めていた。メイト社員にアソシエイト区分を導入した1998年から、アソシエイト社員数は着実に増加する。2002年のメイト社員は1,489人で、雇用者の45.1%を占めるまでになっていた。また、同年のアソシエイト社員は839人で、メイト社員の過半数を占める。1988年の新メイト社員制度の導入とメイト社員のうちキャリアリストメイト社員の組織化、1998年のメイト社員制度の改定時にもメイト社員数の増加が指摘されていたが、2000年代に入ってその傾向が顕著となる。

図表 8-4-2 は、メイト社員のコース区分別の雇用実態を示している。カウンター職アソシエイト社員は368人（1999年）、557人（2002年）で、それぞれアソシエイト社員の過半数を占める。また、3年で200人程度増加している。これは、当時クレディセゾンが事業

拡大路線をとり、営業強化を図ったことの結果である。もともとカウンターには正社員が多く配置され、メイト社員は補佐的業務を担うものとされていた。しかし 1998 年の新メイト社員制度の導入をきっかけとして、カウンターにおけるメイト社員比率が高まる。正社員はリーダーやマネジメント的な役割を担いながらも、カウンター実務においては正社員とメイト社員の差が徐々になくなっていた。

カウンター職アソシエイト社員は平均年齢が低く、平均勤続年数が短いことも特徴である。カウンター職アソシエイト社員の平均年齢は 25 歳前後で、他のコース区分のメイト社員に比べて顕著に低い。カウンター職アソシエイト社員の平均年齢の低さは、事業拡大にあたって、顧客との対面業務を担うカウンター職に、若年労働者を多く必要としていたことを反映している。

カウンター職アソシエイト社員の平均勤続年数は 1999 年が 1.1 年で、2002 年が 1.5 年である。平均勤続年数の短さは、急激な新規採用増だけでなく、カウンター職メイト社員の定着難も反映している。2002 年時点で、カウンター業務を担う従業員の離職率は、正社員では約 10%であったのに対し、メイト社員では約 40%と非常に高かった。

図表 8-4-2 コース区分別 メイト社員の雇用実態

	1999 年			2002 年		
	人数 (人)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)	人数 (人)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)
アソシエイト	548	27.9	1.7	839	28.5	1.9
うちカウンター	368	24.6	1.1	557	25.3	1.5
キャスト	574	39.8	4.7	515	40.4	5.5
メンバー	43	47.8	7.1	12	53.9	11.8
ハーフタイム	127	48.1	5.9	123	48.3	6.7
メイト社員計	1,292	35.8	3.7	1,489	34.3	3.8

出所：クレディセゾン労働組合、『REED』、2000年3月号、2003年3月号より筆者作成。

第3節4項で示したように、クレディセゾンでは 1998 年にメイト社員の人事制度を改定し、とくに正社員とほぼ同様の働き方が求められるメイト社員について、処遇の改善を図っている。図表 8-4-3 は、職種・職能等級別の正社員とメイト社員の賃金格差（正社員を 100 とした場合）を示している。カウンター職メイト社員では、他の職種と比べて正社員との賃金格差が小さい。とくにカウンター職メイト社員の 4 等級では、正社員の賃金を 100 とした場合の賃金は 93 である。にもかかわらず、カウンター職でのメイト社員の定着難は顕著であった。勤続年数の短さを考慮すれば、4 等級に位置づけられるカウンター職アソシエイト社員は、当時それほど多くはなかったことが推測される。メイト社員という雇用形態のまま彼女らの定着率を高めていくには、限界があったことも示している。

図表 8-4-3 正社員とメイト社員の賃金格差（正社員を100とした場合）

	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級
オートコール	75	79	79	80
アウトバウンド	74	78	77	80
アウトラウンド	78	82	81	84
インフォメーション	79	82	81	84
カウンター	85	88	90	93
事務	61	64	63	63

出所：「クレディセゾンのメイト社員制度（事例 各社は均衡処遇をどう実践しているか）」、2003年、『賃金実務』、No.934、日本賃金資料センター、p.17 より筆者作成。

註：各等級の初号俸におけるモデル年収を時間給換算し比較したものである。

2. カウンター職・アウトラウンド職メイト社員の契約社員化（2003年ー）

前項に示したような現状と課題を受け、クレディセゾン労働組合はカウンター職での「同一価値労働同一賃金」の実現を掲げて労使交渉を開始する。拡大路線と営業強化のもと、セゾンカウンターでは多様なサービスを提供するようになっていた。これらのサービスに関する知識は、正社員だけが理解しておけばよいものではない。セゾンカウンターを利用する顧客は、雇用形態の別なく、クレディセゾンの従業員として正社員にもメイト社員にも接する。カウンターで働く正社員とメイト社員の仕事の区分は、ますます曖昧になっていた。クレディセゾン労働組合は、カウンター職として働くメイト社員の処遇改善と雇用の安定を図る必要性を感じていた。

クレディセゾン労働組合は、2003年9月に、カウンター職メイト社員の「新カウンター職契約社員」への移行を実現する。契約社員の契約期間は3年でメイト社員（1年）より長く、1日の所定労働時間は正社員と同じ7時間45分である。また月給化により、契約社員には正社員と同じ職能と職務にもとづく賃金と手当を適用した。公休数は一定で、契約社員は労働時間の長短と手取り額の上下の連動を悩まなくてよい。一方で職場の正社員メンバーは、雇用の安定化により従業員のモチベーションが上がることを期待できる。契約社員制度の導入に対して、組合員から反対意見や不満が表明されることはなかった。

2003年のカウンター職メイト社員の契約社員化に引き続き、2005年にはアウトラウンド職メイト社員にもカウンター契約社員と同様の処遇となる契約社員制度を導入する。アウトラウンド職メイト社員の契約社員化にあたっては、メイト社員のうち職能等級4等級かつ職種等級Ⅳ、Ⅴに格付けされ、新アウトラウンド職契約社員の働き方に同意する者を制度移行の対象とした。

クレディセゾンでは、採用ルートの安定を目的として、2005年度からカウンター職の定期採用の開始を予定していた。これを機にクレディセゾン労働組合はカウンター職、アウトラウンド職契約社員の臨給係数の引き上げを実現し（2005年）、契約社員と正社員の賃金制度の格差を解消する。また、臨給係数の引き上げにあたって、契約社員がカウンター職とアウ

トラウンド職の双方をローテーションで経験し、営業スキルの向上を目指す制度をとることになった。

3. カウンター職・アウトラウンド職専門職社員制度の導入（2006年）

契約社員制度の導入によって雇用期間の延長や賃金の月給化を実現したが、その後の対話活動で、契約社員と正社員との処遇格差是正に関する声が止むことはなかった。また、カウンター職で定着難といった課題も顕在化したままであった。2005年のカウンター全体の離職率は18%であったが、退職者の65%が契約社員という状況であった⁹。

2006年には、カウンター職とアウトラウンド職で、専門職社員制度の導入を実現する。上述のように、専門職社員は無期雇用、月給で職務限定的な雇用形態である。専門職社員は、雇用期間の定めがないことでも正社員と同様の処遇を受けることとなったのである。

2008年には、これまでは全国転勤型の正社員への雇用転換のみが対象であった「ルート・チェンジ Pass 制度」に、カウンター職・アウトラウンド職専門職社員への転換制度が新設された。これは、すべての職種で働くメイト社員のうち一定の要件を満たした者が、正社員や専門職社員にチャレンジするためのキャリアパス制度である。第2節2項で示したように、正社員と専門職社員、メイト社員には処遇の差が設けられている。仕事への意欲が高まった場合や処遇に不満がある場合は、当該登用制度を利用してステップアップしてほしいとの考えから、導入した。また、2015年にはクレディセゾンでファイナンス職専門職社員制度を導入するなど、事業環境の変化にあわせて、専門職社員制度の活用を行っている。

第5節 小括

本章では、クレディセゾン労働組合がメイト社員を組織化した時期と専門職社員制度を導入した時期に着目し、その背景とプロセスを記述した。物販業から信販業への転換と組合員数の減少に直面していた労働組合は、これまでの組合活動を見直し、あらたな組織へと脱皮を図るとともに増加していたメイト社員の組織化に取り組む。メイト社員を組織化した1988年には、働き方と勤続年数、能力に応じたメイト社員制度を導入することも実現した。

1998年のメイト社員制度の改定では、正社員に近い働き方が求められるメイト社員を対象としたコース区分（アソシエイツ）を新たに設定し、職能と職種の観点から時間給制度を再構成した。2000年前後から、事業拡大路線と営業強化のもと、カウンター職を中心にメイト社員が急増する。カウンター職メイト社員は若年層が中心で、離職率の高さが目立つように

⁹ セゾンカウンターでの業務の実態を明らかにするために、クレディセゾン労働組合は2005年10～11月に、全国のセゾンカウンターで働く正社員とカウンター職契約社員、セゾンカウンターを統括する支店マネージャーを対象に、カウンター意識・ニーズアンケートを実施している。調査結果からは、①入社前の業務イメージは「サービス中心」「カウンター内での待ち受け営業中心」であったが、現在は「積極的な新規開拓営業中心」の業務に携わっていると認識していること、②入社前の職場イメージは「女性が活躍する職場」「女性に優しい職場」であったが、現在は「チームワークで働く職場」と認識していること、といった、入社前とのイメージと現在従事するカウンター業務のギャップの大きさを明らかにしている。

なった。クレディセゾン労働組合は、急増するメイト社員の処遇改善に取り組み、雇用の安定を図る必要があった。一方でクレディセゾンは、職務を限定したカウンター職の定期採用を開始したいと考えていた。結果として、カウンター職とアウトラウンド職で、契約社員制度、そして専門職社員制度の導入が相次いで実現する。このように、非正規労働者の処遇改善だけでなく、その延長線上で雇用期間に定めがない雇用形態の導入を実現したことが、当該事例のひとつの特徴となっていよう。

1988年にメイト社員の一部を組織化した直後の「メイト部会」（1989年）では、メイト社員組合員が正社員との処遇格差を指摘し、その是正を訴える声をあげている。この時点で、当該事例での非正規労働者の処遇改善をめぐる要点がすでに提示されていよう。こういった課題の解消に向けて労使で話し合いを重ね、メイト社員の組織化から四半世紀を経て構築された現在のメイト社員制度や専門職社員制度のあり方を、本章ではさしあたりの組織化の効果と結論づけたい。

終章 結論

第1節 調査結果のまとめ

これまで8つの組合の取り組みを見てきた。序論において、述べたように、分析の視点の3点に即して、調査結果をまとめてみたい。なお、組織化の効果については、節を改めることとし、ここでは、組合運営および組合活動の変化、正社員と非正規労働者との間の利害調整の2点について述べる。

第1に、組合運営及び組合活動の変化である。非正規労働者の組織化を行えば、労働組合は組合員である非正規労働者の声にも耳を傾けなくてはならなくなる。非正規労働者の声が吸い上げられるようになると、彼女（彼）らのニーズに沿う形で、組合活動に変化がもたらされる。さらに、組合は非正規労働者に組合役員等を任せるようになる。非正規労働者に組合役員等を任せるということは、組合運営と組合活動に関する権限と役割を彼女（彼）らに付与することになる。このように、非正規労働者を組織化すると、労働組合の活動と運営に変化が生じる。こうした循環が形成されると、組合員間の利害を調整する素地が形成されていくものと考えられる。

第2に、正社員と非正規労働者との間の利害調整である。正社員と非正規労働者の利害調整は、全てではないが、事例の多くで見られた。その典型例の1つが、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部である。同支部では、契約社員と正社員Ⅱの完全正社員化を実現するために、高年齢層の従業員（組合員）の賃金をカットし、完全正社員化を実現するための予算の一部に充てさせる一方で、定年延長を実現し、高年齢層の従業員の生涯賃金を増やすことで、組合員間の利害を調整した。イオンリテールワーカーズユニオンは、非正規労働者には適用されていなかった永年勤続表彰制度の一部を変更させた。10年単位で行われていた正社員の永年勤続表彰の回数は削減されたものの、その原資を活用することで、同制度を非正規労働者にも適用させた。日本ハムユニオンでは、春闘要求において、7年間、正社員のベア要求をせず、その原資を非正規労働者の処遇改善に充てた。小田急百貨店では、企業業績が悪化した際に、組合員の雇用を守るために、正社員も非正規労働者も等しく賃金カットを受け入れた。

なお上記の4つの組合の取り組みに着目すると、正社員と非正規労働者の利害調整には、小田急百貨店労働組合と私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部の取り組みのように、組合員の雇用の安定につながるものと、イオンリテールワーカーズユニオンや日本ハムユニオンの取り組みのように、福利厚生や賃金を含めた処遇改善という形の2つのパターンがあると考えられる。

第2節 組織化の効果

非正規労働者を組織化した労働組合の取り組みは、全ての事例に共通して見られたもので

はないが、非正規労働者の雇用の確保、処遇改善、組織活動の波及効果の3点があると考えられる。各組合の取り組み一覧を、図表終-2-1にまとめた。

1. 非正規労働者の雇用の確保

日本の労働組合は、正社員組合員の雇用の維持を最優先に取り組んできた。本研究により、非正規労働者を組織化すると、この機能は非正規労働者にも適用されることが明らかとなった。非正規労働者であっても、組合員なのだから、組合が雇用の確保に取り組むのは当然と言えるかもしれない。しかし、そう単純に片付けて良いだろうか。

組合員である以上、労働組合は、正社員と非正規労働者を同等に扱わなくてはならない。ただし同じ組合員であっても、雇いを確保するために要する労力は同じではない。非正規労働者は、正社員に比べ、異動範囲や職務内容等が限定されるため、正社員以上に、非正規労働者の雇いを維持するのが困難になる側面がある。ましてや、非正規労働者の活用が進む職場においては、正社員よりも、非正規労働者の人数の方が多いのだから、その労力はより一層大きくなると考えられる。

では、労働組合はどのような形で、非正規労働者の雇いを維持しているのだろうか。今回取り上げた事例では、非正規労働者の雇用を守るための取り組みは、イオンリテールワーカーズユニオン、ジョリーパスタユニオン、全矢崎労働組合の事例から明らかとなった。

イオンリテールワーカーズユニオンでは、時間給CO社員（パートタイマー）についても、会社との間で、事業所閉鎖の際の対応について手続きを定めている。事業所を閉鎖する際には、①まず自社の他店舗への異動、②グループ内企業の近隣店舗への転職、③UAゼンセン内の友好労組の企業への就職という形で、CO社員（コミュニティ社員：有期契約労働者）が通勤可能なエリア内で、雇いを確保するためのルールが形成されている。こうしたルールは、同じUAゼンセン傘下のジョリーパスタユニオンにも存在する。

全矢崎労働組合では、会社から、事業所移転の提案がなされた際、労使協働で1,000人を越える組合員の個人面談を行い、できる限り、準社員が働き続けられる道を模索した。その結果、準社員の納得のもとで、通勤圏内が1時間以内で、事業所単位で採用される準社員の雇用確保を実現した。こうした取り組みは、非正規労働者を組織化したからこそできるものであるから、組織化の効果となる。

2. 処遇改善

労働組合は、組織化すれば、非正規労働者の処遇改善に取り組む。この点については、既存研究において指摘されているから、目新しさはないかもしれない。今回の調査でも、程度の差はあるものの、全ての組合が非正規労働者の処遇改善に取り組んでいる。

本研究の調査結果を見る限り、労働組合が行う処遇改善には2つのパターンがある。1つは、現行の人事制度の下で、非正規労働者の処遇を改善するパターンである。このパターン

に該当するのは、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部を除く、全ての事例である。2 つは、正社員登用を通じて、正社員と同等の処遇をするパターンである。このパターンに該当するのは、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部のみである。前者は、処遇改善が目的であるが、後者は、正社員登用が目的であり、それが実現された結果、処遇が改善される。2 つの方法を比べると、明らかに後者の方がハードルは高い。後者が私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部に限られるのはこのためだと考えられる。

このように考えると、組織内で均衡処遇を実現する際に、労働組合は一定の機能を果たすといえる。この結果として、組合員の不満が解消されれば、従業員の離職率が低下したり、サービスの質が向上したりする等の効果が得られると考えられる。ただしそのためには、組合員間の利害調整や職務内容の見直し等が必要になることから、非正規労働者を組織化すれば、即座に、均衡処遇が実現されるとは限らない。

3. 組織化活動の波及効果

第3に、組織化活動の波及である。この取り組みは、グループ企業の労働組合に見られる。今回の調査では、ジョリーパスタユニオン、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部、日本ハムユニオンにおいて見られた。

ジョリーパスタユニオンは、ゼンショーグループのなかで、最も早い時期にパートタイマーの組織化を行った。この経験がグループ内の組合に波及し、これらの組合において、パートタイマーの組織化が実現された。その後、グループ内に連合体が結成されたことにより、一時的な混乱をきたしたが、最終的に、グループ全体の労連が結成され、グループ全体でパートタイマーの組織化が急速に進んだ。私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部では、同支部の取り組みが、グループ会社の組合である備北交通支部に波及した。備北交通支部は、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部の取り組みを参考に、準社員（契約社員）の組織化に取り組み、最終的に全員の正社員化を実現した。日本ハムユニオンでは、同組合が非正規労働者の組織化に取り組みと、日本ハムユニオンと協働しようと集まったグループ内組合に、組織化の動きが波及し、非正規労働者の組織化は進展した。

このようにグループ内の組合が組織化に取り組みと、その活動が同一グループ内の組合に波及し、組織化の動きがグループ内に広がっていく。ただし今回調査の対象となった組合に関する限りでは、この動きはグループ内に止まっており、産業別レベル、ナショナルセンターレベルにまで発展した例はない。今後、非正規労働者の組織化を進めていくには、先進事例の経験を産業別・ナショナルセンターレベルで共有し、全体的な動きに発展させていくことが効果的である。そこまで到達していないことが、非正規労働者の組織化の1つの問題と言える。

図表終-2-1 組織化の効果

事例	雇用の確保	処遇改善	組織化の波及
イオンリテールワーカーズユニオン	○	○	×
小田急百貨店労働組合	—	○	×
ジョリーパスタユニオン	○	○	○
全矢崎労働組合	○	○	×
日本ハムユニオン	—	○	○
セシール労働組合	△	○	△
私鉄中国地方労働組合 広島電鉄支部	—	○	○
クレディセゾン労働組合	—	○	×

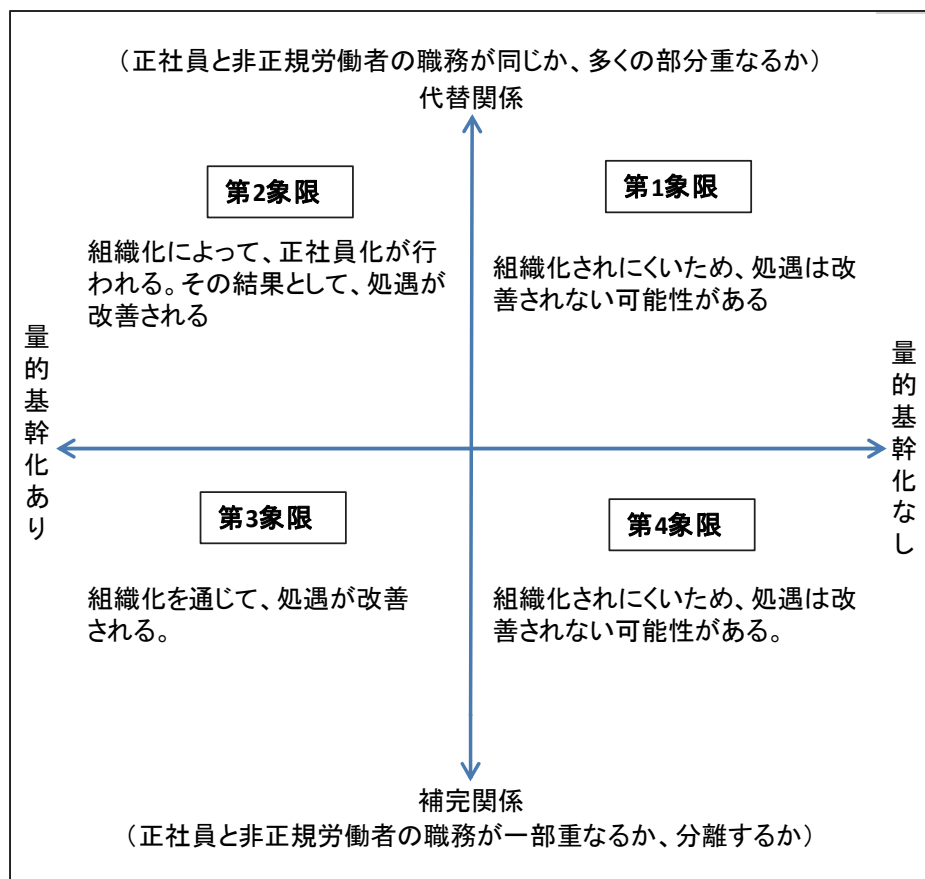
出所：インタビュー調査結果より。

注．○はあり、△はどちらもいえない、×はなしを意味する。—は不明である。

第3節 均衡処遇実現のための取り組み

ここでは、8つの組合の均衡処遇実現のための取り組みを類型化し、どのような論理で説明できるのかを考えてみたい。そのベースとなるのは、序章第4節で示した仮説である（図表終-3-1）。図表終-3-1は、量的基幹化の有無と正社員と非正規労働者の分業関係が代替関係にあるか、補完関係にあるかによって、組織化の有無と処遇格差への対応が異なるのではないかという仮説を前提にしている。

図表終-3-1 モデル図



出所：図表序-4-1を再掲。

上記の仮説に8つの組合を当てはめたのが、図表終-3-2である。なお複数の雇用形態を組織化する場合、雇用形態によって、正社員との分業関係は異なる可能性がある。例えば、契約社員とパートタイマーを組織化する場合、前者と正社員との分業関係は代替関係にあり、後者と正社員との分業関係は補完関係にある場合が考えられる。正社員と非正規労働者間の均衡処遇を考える場合、より正社員の職務に近い職務を担当する非正規労働者が念頭に置かれるため、その非正規労働者を優先する。

図表終-3-2の第1象限に該当するのは、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部である。私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部では、契約社員を3年で正社員に登用するという制度が導入された。従業員の構成比をみても、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部では、正社員が多い。他方で、契約社員は運転士として採用され、正社員の運転士と同じ職務内容に従事しており、正社員との分業関係は代替関係になる。ただし仮説では、この象限では、非正規労働者は量的基幹化していないために、組合は非正規労働者を組織化するインセンティブを持たないし、正社員組合員は非正規労働者に代替される危険性があるため、組織化を組合に要請しない。この結果、この象限では、組織化は行われず、非正規労働者の処遇が改善される可能性は低い。ここに仮説と実態との間に乖離が存在する。この乖離が生み出された

背景には、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部の特殊事情があると考えられる。同支部は分裂していた時期があり、契約社員制度を導入する際に、その苦い過去を繰り返し兼ねないという執行部の危機感につながり、組織化の契機となった。分裂を繰り返せば、どちらも過半数組合になり得なくなる事態を招くと考えれば、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部の取り組みには特殊事情が働いたと考えることができる。

なお第1象限であっても、第2象限のような結果をもたらす可能性はある。例えば、非正規労働者が増加することが予想されれば、労働組合は非正規労働者を組織化するインセンティブを持つ可能性がある。他方で、当該非正規労働者が正社員と同じような仕事をしている場合（代替関係）、正社員組合員は労働条件が切り下げられたり、雇用が不安定になったりするリスクを回避するために、非正規労働者の正社員化を組合に要望する可能性がある。この結果、第1象限に該当する組合でも、第2象限と同じことが起こりうる。

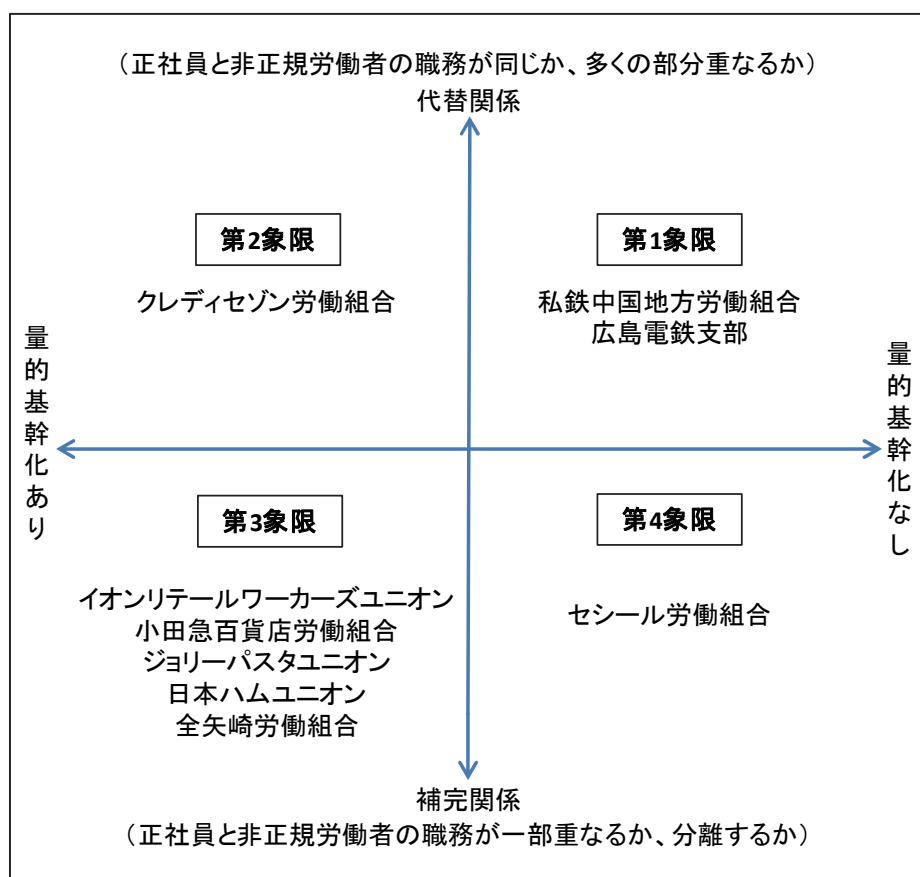
第2象限には、クレディセゾン労働組合が該当すると考えられる。同組合は、1980年代にメイト社員（パートタイマー）を組織化した。この段階では、メイト社員の人数は正社員に比べ少なく、正社員との分業関係は補完関係であったが（第4象限）、その後、メイト社員の増加が見込まれたため、組合はメイト社員を組織化したのだと考えられる。実際に、メイト社員は増加し（第3象限）、メイト社員の戦力化と処遇改善（契約社員化）が進むなかで、徐々に正社員に近い業務を担当するようになった。この頃になると、契約社員から、正社員との処遇格差を是正するよう、要望が出されるようになる。組合は、その声に対応するが、その背景には、こうした非正規組合員が増加すると、正社員組合員は、労働条件が切り下げられたり、雇用が不安定になったりするリスクを回避するために、正社員化を組合に要望したことがあったと考えられる。この結果として、専門職社員（無期雇用：事実上の正社員化）が導入されたり、メイト社員の専門職社員・正社員への登用ルートが構築されたりした。

第3象限に該当するのは、5つの組合である。いずれも事業所や組織単位で見ると、非正規労働者が職場の従業員構成の過半数を占めていた。そのため組合は、非正規労働者を組織化するインセンティブを持つ。他方で、これらの組合は、実態として、正社員と非正規労働者の役割分担を明確に区別する取り組みを行っており、正社員との分業関係は補完関係になると考えられる。そして組織化の結果、正社員と非正規労働者の利害を調整するなかで、程度の差はあるものの、非正規労働者の処遇が改善された。

第4象限に該当するのは、セシール労働組合である。同組合では、非正規労働者の組合員より正社員組合員が多い。他方で、分社化や特定職場の職務内容に非正規労働者が配置されており、正社員と非正規労働者の職務内容は区別されていた。つまり正社員との非正規労働者の分業関係は、補完関係になると考えられる。組合員の構成は、非正規労働者よりも正社員の方が多いため、組合活動は正社員組合員重視にならざるを得ない。実際に、同組合では処遇格差を是正する動きは見られなかった。

このように、仮説に基づいて、8つの組合を配置すると、各象限に組合があてはまる。第1象限及び第2象限については、仮説の通りになってはいない部分があるものの、第3象限および第4象限については、あてはまると考えられる。なお仮説の妥当性については、平成28年度中に実施するアンケート調査で検証する。

図表終-3-2 プロット図



出所：分析結果より。

第4節 政策的含意

(1) 3つの課題

日本においては、法律等が定める規制に抵触しない限りにおいて、基本的に、組織内の労使が決定することができる。いわゆる、労使自治である。その上で、これまでの分析結果を踏まえて考えてみると、政策的含意として、正社員と非正規労働者の均衡処遇の実現があげられる。

2015年のパートタイム労働法の改正により、職務内容が正社員と同一であるか、人材活用の仕組み（人事異動等の有無や範囲）が正社員と同一であるかのいずれかに該当する場合、正社員との差別取扱いが禁止された。さらに事業主が正社員とパートタイム労働者の待遇を相違させる場合は、職務内容と人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して、不合理と認め

られるものであってはならないとする規定が創設された。この結果、上記の点について、正社員との近似性を基準に、非正規労働者との処遇格差を決定することになる。その場合、下記の3点が重要になると考えられる。

- ①均衡処理のありようを具体的にどう考えたら良いか。
- ②組織内の均衡処遇を実現する際に、労使組合はどんな役割を果たすのか。
- ③均衡処遇のありようを実現するには、何が大事なのか。

(2) 均衡処遇のありようとは

まず組織内の均衡処遇のありようとは、どのようなものなのかを考えてみたい。上記の法律の要請は、あくまでも正社員とパートタイマーの処遇格差が適切であるかどうかを判断する際の要点を示しているに過ぎないと考えられる。したがって、それで均衡処遇が実現できるかと問えば、それは困難だと言わざるを得ない。同一組織内の同一雇用形態であっても、職務内容や人材活用方法は一樣ではないからである。したがって、均衡処遇のありようは、各組織内において、職場の実態に基づいて決定していく他はない。

では、職場の実態を調べて、組織内の均衡処遇のあり方を決定するにしても、何を拠りどころにしたら良いだろうか。それは労働者の納得だと考えられる。ある政策を講じることによって、あるべき姿を実現しようとしても、現場がその政策に納得して受け入れない限り、実現することは困難だからである。そのうえで、均衡処遇が実現された状態を定義すれば、「従業員区分間の処遇格差に対して、それぞれの従業員区分の労働者が概ね納得している状態」となると考えられる。

その上で考えるべきは、処遇改善に取り組んだ結果として、本稿のいう、均衡処遇が実現されたかどうかである。その判断基準は、労働組合の取り組みの結果、正社員との処遇格差に対する不満の軽減につながったのかどうかである。

具体的には、①組合員から処遇格差に対する不満が出され、組合がその不満に対応した結果、不満が軽減されるケース、②組合員から処遇格差に対する不満が出され、組合がその不満に対応した結果、不満が減らないか、逆に増えるケース、③もともと不満が出されていないケースの3つが考えられる。

①は処遇格差に対する不満が軽減され、②はその不満が軽減されていないことになる。③の場合は、(a)組合は問題が発生する前に対応したか（未然に問題の発生を防いだか）、(b)不満が出される度に対応しているため、不満が出ないのか、(c)組合員の声を吸い上げていないだけかのいずれになる。(a)と(b)の場合は、処遇格差を縮小する必要がないため、結果は①と同じと考えられるが、(c)については、処遇格差の問題は取り残され、その不満は増える可能性がある。この意味においては、②と同じ結果となる。

この基準に即して、8つの組合の取り組みを分類しよう。①に該当すると考えられるのは、

小田急百貨店労働組合、ジョリーパスタユニオン、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部、クレディセゾン労働組合の4つである。②に該当すると考えられる組合は、全矢崎労働組合、日本ハムユニオンの2つである。③に該当すると考えられるのは、イオンリテールワーカーズユニオンである。同組合の取り組みを見る限り、③の(a)もしくは(b)に該当すると思われるが、調査結果から判断することは困難である。またセシール労働組合については、組合員の反応を聞くことができなかったため除いた。

この結果、①に該当すると考えられる4つの労働組合は、本稿のいう、均衡処遇が実現されており、②に該当すると考えられる2つの組合は、均衡処遇が実現されていないと考えられる。

では、何故、全矢崎労働組合と日本ハムユニオンでは、均衡処遇が実現できていないのか。前者については、推測の域を超えないが、経営状況が思わしくなく、このタイミングで人事制度を改定すると、その原資を確保するために、正社員の労働条件を切り下げなくてはならなくなる可能性がある。その場合、正社員組合員からの反発を招く可能性があるため、全矢崎労働組合は、均衡処遇に取り組むタイミングを計っているのだと考えられる。日本ハムユニオンについては、正社員とパートナー社員の役割分担を、本来あるべき姿に戻す（雇用形態別に業務の棲み分けを徹底する）ことで、均衡処遇を実現しようとしている。

(3) 労働組合が果たす役割

次に、組織内で均衡処遇を実現する際に、重要な役割を果たすアクターを考えたい。その主たるアクターは労働組合である。現場で働く労働者が処遇格差に納得しているかどうかの情報を持っているのは、労働組合だからである。本研究が取り上げた事例では、全てではないが、非正規労働者から、正社員との処遇格差に対する不満を吸い上げ、組合員間（正社員と非正規労働者）の利害を調整するなかで、非正規労働者の処遇改善に取り組んでいた。その際に、非正規労働者の納得がどれだけ得られたかは定かではないが、組合による処遇改善によって、それ以前よりも正社員との処遇格差に対して、納得しやすくなったと考えて良いように思われる。仮に、非正規労働者の多くが正社員との処遇格差に不満を抱いたとしても、その不満は組合に吸い上げられ、組合は会社との話し合いを通じて、新たな均衡処遇のありようを模索すると考えられるからである。

(4) 均衡処遇実現のための要点

ここでは、8つの組合の取り組みから、どのような手続きを踏めば、多くの組合員の納得を得て、均衡処遇の実現に近づけることができるのかを考えてみたい。そのポイントは、以下の3点である（図表終-4-1）。

第1に、組合運営に非正規労働者が関与することである。非正規労働者を組織化すると、組合は非正規労働者にも本部役員や支部役員を任せるようになる。組合員である以上、組合

運営や組合活動に関わるのは当然であるが、これにより、非正規労働者はより発言しやすくなる。また、それと同時に、非正規労働者が職場の代表者として、また執行機関を構成する一員として、組合運営に関与することで、より非正規労働者の声を組合活動に反映させやすくなる。事例のなかには、非正規労働者の不満が出され、それに対応するなかで、正社員との役割分担を明確にしたり、非正規労働者の処遇を改善したりすることにつながった。

第2に、人事処遇制度に関する情報の共有である。これは端的に言えば、賃金制度に関する情報を公開するかどうかである。同じ職場で働く正社員と非正規労働者の立場で考えてみたい。両者の職務内容がほぼ同じか、重なりがある場合、正社員と非正規労働者が適切な処遇を受けているかどうかの判断基準は、もう一方の処遇ということになる。処遇が均衡している場合は、どちらも不満を抱かないが、他方で、処遇が均衡していなければ、どちらか一方か両方から不満が出され、職務内容と処遇の関係が見直されるだろう。賃金制度が公開されていない場合、個人の勝手な思い込みから不満につながる可能性があるが、逆に制度が公開されていれば、少なくとも、職務内容の違いや人事制度の違い等を考慮して、より正確に処遇が均衡しているかどうかを判断することができる。

第3に、非正規労働者の賃金制度が正社員の賃金制度と接合するか、両者に同一の制度を適用することである。非正規労働者を組織化した企業では、正社員数を減らす一方で、非正規労働者を積極的に活用し、戦力化してきたところが多い。非正規労働者は、より高度な職務内容を担当することになるため、多くの場合、組織化されることで、処遇改善が行われる。処遇改善には、①現行の人事制度を維持したまま処遇を改善する方法（多くの場合、正社員と非正規労働者の人事制度は別々である）と、②非正規労働者の人事制度と正社員の人事制度に接合させたり、両者に同一の制度を適用させたりする方法の2つがある。では、後者である必要性はどこにあるのか。そこで上記の2つのケースを比較する。

①の場合、他の雇用形態の人事制度との接点がわかりにくくなり、もう一方への理解不足から、不満を抱きやすくなると考えられる。他方で、②の場合は、互いの人事制度に対する理解が深まり、自分自身の職務内容ともう一方の雇用形態の職務内容と処遇を踏まえて、今の状態が公平であるかどうかを考えやすくなる。さらに、非正規労働者に限って言えば、②の場合は、非正規労働者は正社員登用を含め、自身の長期的なキャリアの展望を考えやすくなるが、①の場合は、後者に比べ、自身の長期的なキャリアを描きにくくなってしまふと考えられる。2つを比較すれば、後者の方が納得を得やすいと考えられる（図表終-4-1）。

最後に、上記の3点と、図表終-4-1の「均衡処遇実現」との対応関係を見る。全体を見ると、非正規労働者の組合運営への関与、賃金制度の公開、賃金制度の接合もしくは同一制度の適用の3つを行っている組合は、本稿のいう均衡処遇を実現していると言える。つまり、いずれも均衡処遇を実現する上で、必要な手続きであると考えられる。

ただし個別に見ると、3つの要点の中でも、より重要な手続きがわかる。まず非正規労働者の組合運営への関与であるが、これはどの組合でも行われている。しかし均衡処遇を実現

できている組合もあれば、できていない組合もある。賃金制度の公開について見ると、多くの組合は賃金制度を公開しているものの、均衡処遇を実現できている組合もあれば、できていない組合が含まれる。この2つは、均衡処遇を実現するために、必要な手続きではあるが、それだけでは均衡処遇を実現できないと考えられる。最後に、賃金制度の接合もしくは同一制度の適用であるが、これは均衡処遇実現とほぼ対応している。つまり非正規労働者と正社員の人事制度を接合したり、同一の制度を適用したりすると、均衡処遇を実現しやすくなると考えられる。

図表終-4-1 均衡処遇実現のためのポイント

事例	非正規労働者の組合運営への関与	賃金制度の公開	賃金制度の接合もしくは同一制度の適用	均衡処遇実現
イオンリテールワーカーズユニオン	○	○	○	—
小田急百貨店労働組合	○	○	○	○
ジョリーパスタユニオン	○	○	×	○
全矢崎労働組合	○	△	×	×
日本ハムユニオン	○	○	×	×
セシール労働組合	○	×	×	—
私鉄中国地方労働組合 広島電鉄支部	○	○	○	○
クレディセゾン労働組合	○	○	○	○

出所：インタビュー調査結果より。

注1. ○はあり、△はどちらともいえない、×は無し、—は不明を示す。

注2. 賃金制度の接合もしくは同一制度の適用とは、正社員と非正規労働者の賃金制度が接合するか、両者に同じ制度が適用されることを示す。

注3. イオンリテールワーカーズユニオンの事例では、現行の人事制度を取り上げていないが、石塚（2015）において、紹介されている。賃金制度の接合もしくは同一制度の適用については、これを参照した。

注4. 均衡処遇実現とは、「従業員区分間の処遇格差に対して、それぞれの従業員区分の労働者が概ね納得している状態」である。

参考文献

- 青山悦子（1990）「パートタイム労働者の人事管理－大手スーパーを中心として－」
『三田学雑誌』第83巻特別号Ⅰ, pp.163－199.
- 石川公彦（2015）「非正規労働者の組織化における主体とリーダーシップの複線化－旧イオンリテール労働組合の事例から」『労働法律旬報』1831・1832号, pp.122－134.
- 石塚幸男（2015）「イオンの多様な人材活用について」『Business Labor Trend』
通巻482号, pp.10-11.
- 呉 学殊（2011）『労使関係のフロンティア－労働組合の羅針盤－』労働政策研究・研修機構.
- 大沢正典（1979）「いづみや－パートタイム労働者の雇用実体と組織化」『旬報 労働事情』
No.467, pp.14－23.
- _____（1980）「イズミヤにおけるパート組織化の取り組み」『季刊 労働法』No.117,
pp.121－127.
- 川口大司・原ひろみ（2007）『日本の労働組合は役に立っているか』JILPT Discussion
Paper 07－02.
- 河西宏祐（2009）『路面電車を守った労働組合－私鉄広電支部 小原保行と労働者群像』
平原社.
- _____（2011）『全契約社員の正社員化－私鉄広電支部・混迷から再生へ
（1993年～2009年）－』早稲田大学出版部.
- _____（2015）『全契約社員の正社員化を実現した労働組合』平原社.
- 厚生労働省（各年版）『労働組合基礎調査』.
（平成25年）『労働組合活動等に関する実態調査』.
- 白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社.
- 菅野和夫（2016）『労働法 第11版』弘文堂.
- 鈴木玲・早川征一郎編著（2006）『労働組合の組織拡大戦略』ミネルヴァ書房.
- 駿河輝和（1997）「日本企業の雇用調整－企業利益と解雇」中馬宏之 駿河輝和編『雇用慣行
の化と女性労働』東京大学出版会.
- 総務省（各年版）『労働力調査』.
- 武石恵美子（2003）「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』
第5巻1号, pp.2－11.
- 筒井清子・山岡熙子（1985）「パートタイマーの組織化問題の背景と課題－スーパーイズミ
ヤのパートタイマー協議会発足の事例を中心として－」
『日本労働協会雑誌』No.315, pp.45－56.
- 都留 康（2002）『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社.
- 都留康・吉中孝・榎広之・徳田秀信（2008）『労働組合の経済効果と未組織労働者の組織化

- 指示ー〈失われた10年〉の前後の比較ー』 Discussion Paper Series A No.505.
- 外舘光則 (2007) 「労働組合と離職率」『日本労働研究雑誌』 No.568, pp.51-62.
- 富田安信 (1993) 「離職率と労働組合の発言効果」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学ー期待と現実』東洋経済新報社.
- 中村圭介 (1998a) 「内部化を進め、離職率を下げるか」中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平共著『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所.
- _____ (1988b) 「いかに組織化をすすめるのかーゼンセン同盟では」中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平共著『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所.
- _____ (2005) 「縮む労働組合」中村圭介・連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』勁草書房.
- _____ (2009) 『壁を壊す』第一書林.
- 中村 恵 (1989) 「技能という視点からみたパートタイム労働問題」『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』労働省大阪婦人少年室.
(『神戸学院経済学論』(2006) 第37巻第3・4号, pp.49-94 所収)
- 仁田道夫・篠崎武久 (2008) 「労働組合の賃金効果の検証」谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編『日本人の意識と行動ー日本版総合的社会調査 JGSS による分析』東京大学出版会.
- 野田知彦 (2005) 「労働組合の効果ー賃金と雇用調整に対する効果の検討ー」中村圭介・連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』勁草書房.
- 原ひろみ (2003) 「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測ーパート・アルバイトを取り上げて」『日本労働研究雑誌』 No.518, pp.17-30.
- 橋元秀一 (2009) 「企業別組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと」『日本労働研究雑誌』 No.591, pp.41-50.
- 平野光俊・厨子直之・朴弘文 (2009) 『イオンの GMS マーチャンダイジング・プロセス改革とコミュニティ社員制度』 KOBE UNIVERSITY Discussion Paper Series 2009-36.
- 古郡鞆子 (1985) 「パートタイマーの賃金と組織化」『日本労働協会雑誌』 No.311, pp.22-30.
- 本田一成 (2004) 『職場のパートタイマーー基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイー』労働政策レポート Vol.1.
- _____ (2007) 『チェーンストアのパートタイマーー基幹化と新しい労使関係ー』白桃書房.
- 前浦穂高 (2015) 『非正規労働者の組織化の胎動と展開ー産業別組合を中心にー』 JILPT Discussion Paper 15-01.
- 三山雅子 (1991) 「パートタイマーの戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』 No.377,

pp.28－36.

宮本大・中田喜文（2002）「正規従業員の雇用削減と非正規労働の増加：1990年代の大型小売業を対象に」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム－労働移動の経済学－』東洋経済新報社.

村松久良光（1983）『日本労働市場分析－“内部化した労働”の視点より－』白糖書房.

_____（1984）「離職行動と労働組合－「退出－発言アプローチ」より」小池和男編著『現代の失業』同文館.

森川正之（2008）『日本の労働組合と生産性－企業データによる実証分析－』RIETI Discussion Paper Series 08－J－030.

山口雅生（2011）「正社員と非正社員の代替・補完関係に関する計量分析」『日本経済研究』No.64, pp.27－55.

労働政策研究・研修機構編（2005）『パートタイマーの組織化と労働条件設定に関する事例調査報告』JILPT 資料シリーズ No.49.

_____（2006）『パートタイマーの組織化に関する労働組合の取組み』労働政策研究報告書 No.48.

_____（2012）『非正規労働者の組織化に関するヒアリング調査』JILPT 調査シリーズ No.96.

_____（2013）『様々な雇用形態にある者を含む労働者全体の意見集約のための集団的労使関係法制に関する研究会報告書』.

連合総合生活開発研究所編（2003）『「労働組合に関する意識調査」報告書』.

_____（2009）『「非正規労働者の組織化」調査報告書』.

Freeman, R. B. and J. L. Medoff (1984) *What Do Unions Do?* Basic Books.

JILPT 資料シリーズ No.174

非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究

発行年月日 2016年5月31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 有限会社 太平印刷

©2016 JILPT Printed in Japan

* 資料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/>)