

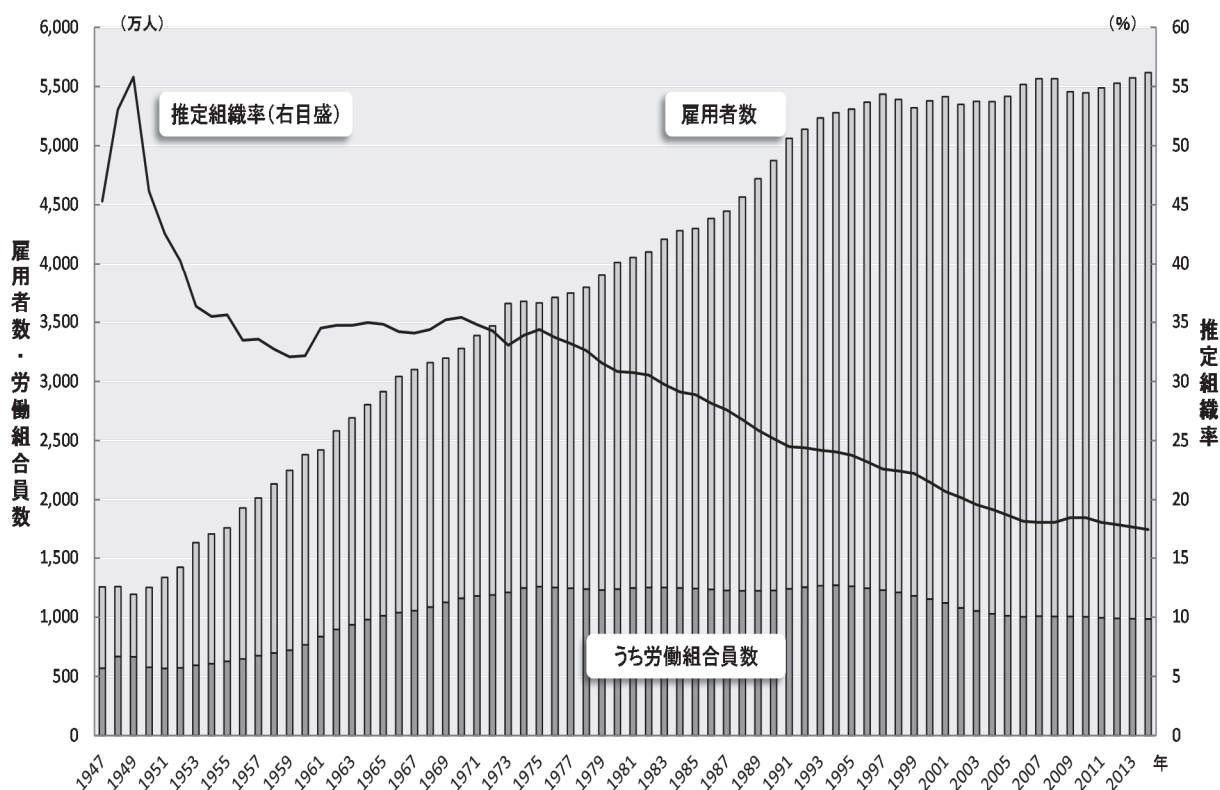
## 序章 問題意識と調査概要

### 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

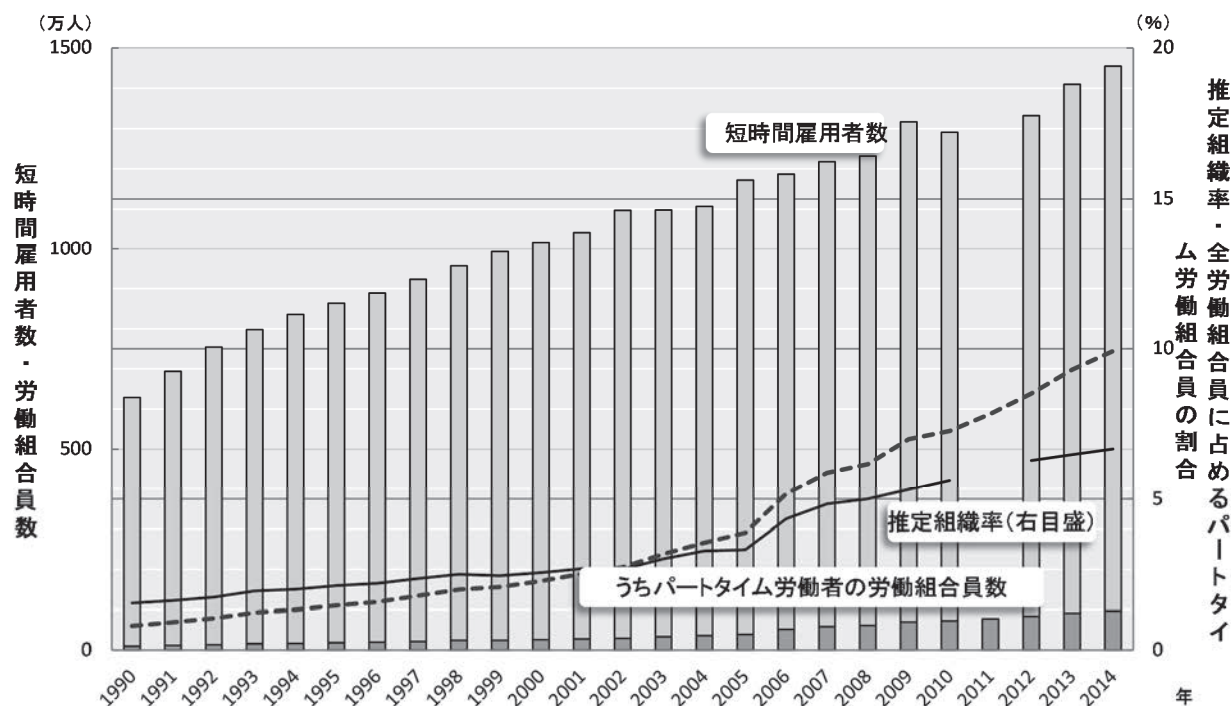
ることによるものだと考えられる<sup>1</sup>。

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、

<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>。

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<sup>3</sup>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<sup>4</sup>。

## 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

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 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。

<sup>4</sup> 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<sup>5</sup>。

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<sup>6</sup>。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<sup>7</sup>。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<sup>8</sup>、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<sup>9</sup>。

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）<sup>10</sup>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

<sup>5</sup> 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。

<sup>6</sup> 同様のことは、呉（2011）の第2章においても指摘されている。

<sup>7</sup> 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。

<sup>8</sup> 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。

<sup>9</sup> 中村（1998b）のp.253による。

<sup>10</sup> 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<sup>11</sup>。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<sup>12</sup>。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<sup>13</sup>。

<sup>11</sup> 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。

<sup>12</sup> 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。

<sup>13</sup> 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<sup>14</sup>。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

<sup>14</sup> 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。

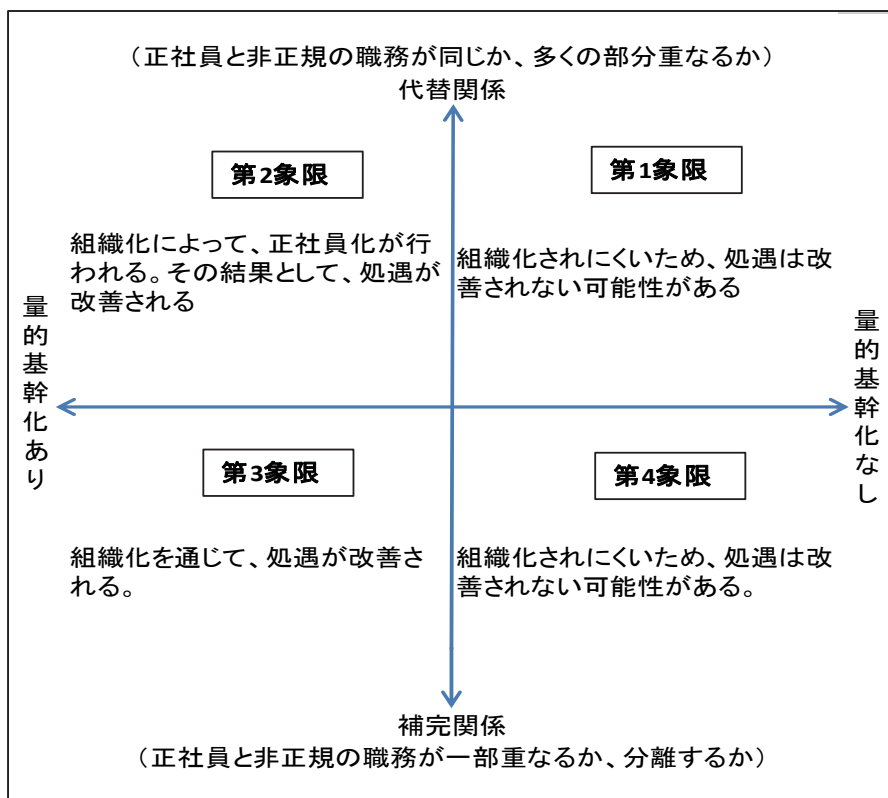
ンティブを持たない。正社員組合員からすると、非正規労働者との分業関係は代替関係にあるため、彼（彼女）らの存在は、正社員組合員の雇用を不安定にしたり、労働条件を切り下げたりする可能性を持つ。そのため、正社員組合員も非正規労働者の組織化を望まない。この類型に該当する労働組合は、非正規労働者の組織化に取り組む可能性は低くなる。この結果、この象限では、正社員組合が多く存在することになるため、非正規労働者の処遇改善が行われる可能性が低いと考えられる。

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ことが考えられる。

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<sup>15</sup>、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。

<sup>15</sup> 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<sup>16</sup>。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、

---

<sup>16</sup> 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<sup>17</sup>。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、

---

<sup>17</sup> 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<sup>18</sup>。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。

---

<sup>18</sup> 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ます。

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 リー 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 オム ユニ	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<sup>19</sup>。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

<sup>19</sup> 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めば、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。