

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。

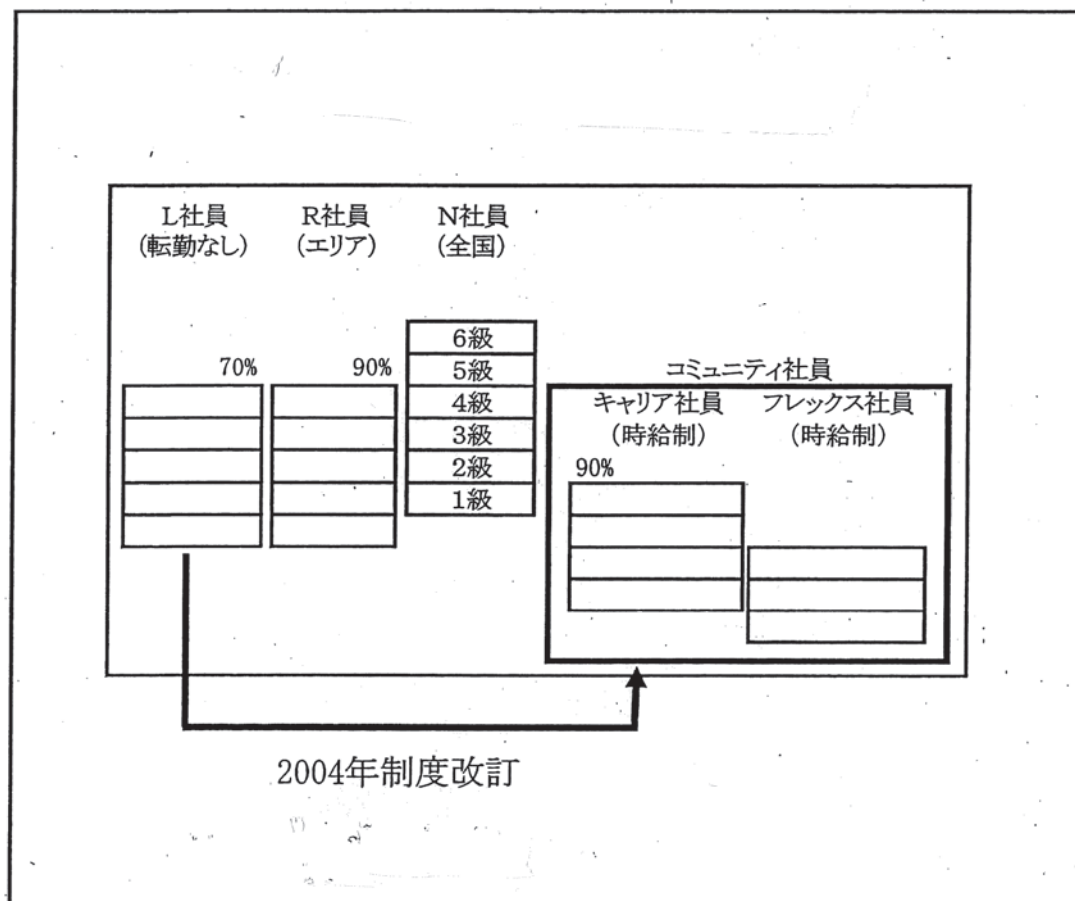
CO 社員には、時間給と日給月給の 2 つのタイプが設置された。時間給は、基本的に定型業務が中心であり、日給月給は有期雇用契約であるが、基本的にマネジメント業務を求めら

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、区別をしなければならない。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人不足で、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

| |
|---------------------------------------|
| ①文書による提示内容 |
| 事業所名 |
| 閉鎖期日 |
| 閉鎖理由 |
| 従業員数（雇用区分ごと） |
| その他労使で取り上げるべき問題 |
| ②協議内容 |
| コミュニティ社員の再雇用先事業所の確認 |
| 継続雇用が不可能な場合の再就職の斡旋 |
| 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） |
| 有給休暇・長期休暇の取得方法など閉鎖までの勤務条件 |
| その他労使で取り上げるべき問題 |

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。