

## 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<sup>1</sup>

### 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<sup>2</sup>。

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。

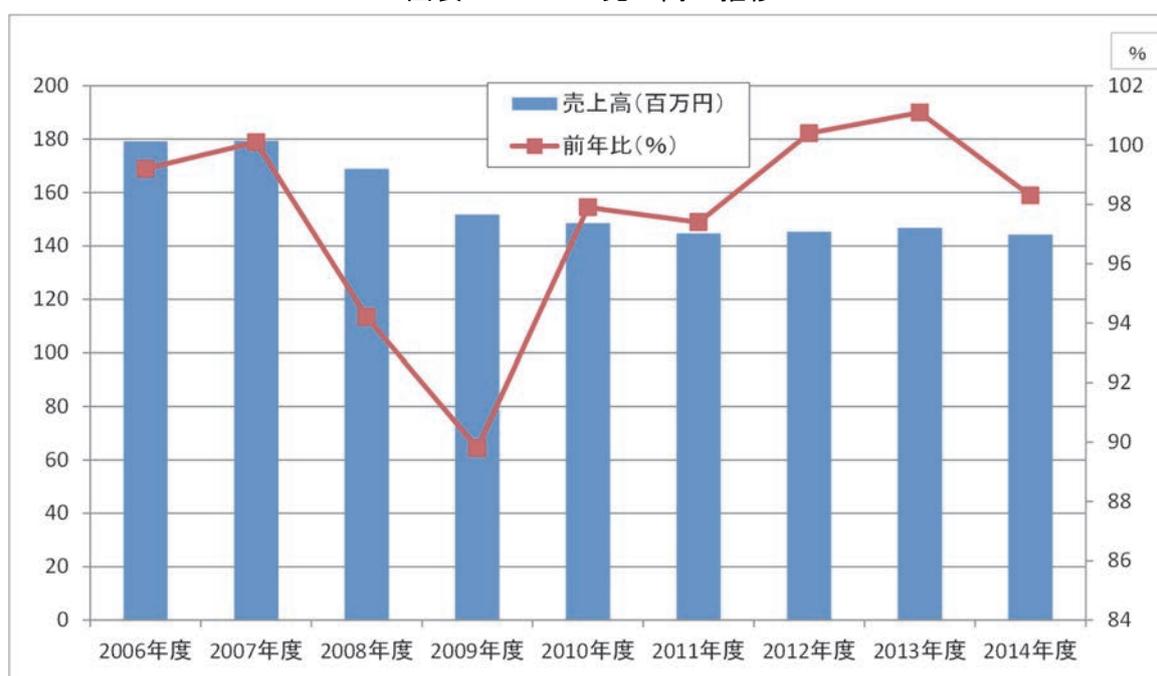
<sup>1</sup> 小田急百貨店の調査は、2014 年 10 月 22 日の 16:30～18:30、2016 年 2 月 19 日の 16:00～18:00 に調査を行っている。最初の調査の応対者は、内田悠太氏、2 回目の調査の応対者は伊藤清太氏と内田悠太氏である。調査者は、1 回目の調査は中村圭介（法政大学）と前浦、2 回目は前浦である。調査に應對して下さった伊藤氏と内田氏に記して謝意を表したい。なお本稿に関する誤りは全て前浦に帰する。

<sup>2</sup> 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

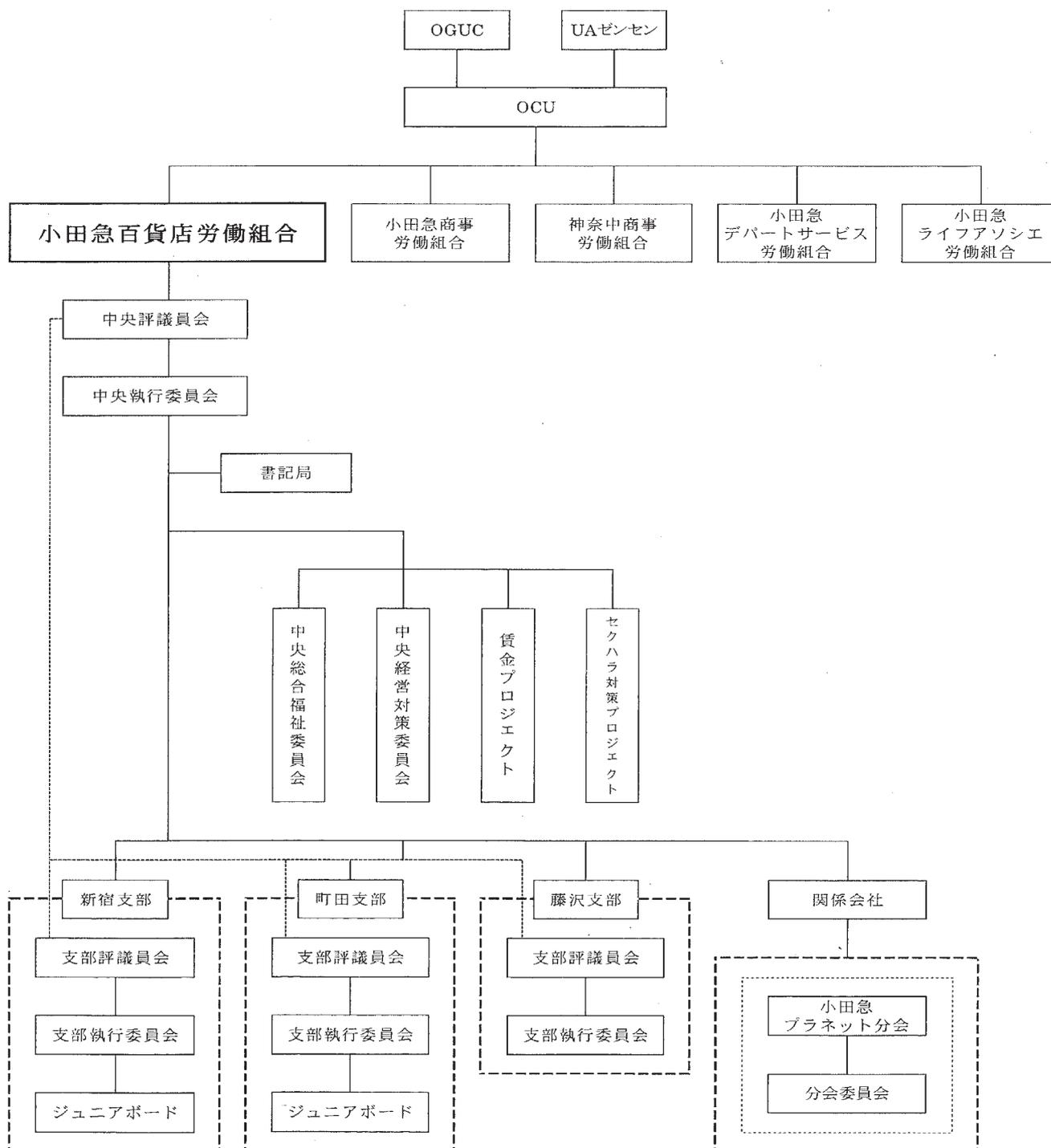
小田急百貨店労働組合は、OCU（小田急商業労働組合連合会）という連合体を形成する労働組合である。OCU の上部団体は UA ゼンセンである。OCU は、下記の図表 2-1-3 の通り、小田急百貨店労働組合、小田急商事労働組合、神奈中商事労働組合、小田急デパートサービス労働組合、小田急ライフアソシエ労働組合の 5 単組で構成され、OCU の役員は、各単組の役員を兼任する形をとる。

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<sup>3</sup>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

<sup>3</sup> 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<sup>4</sup>）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<sup>5</sup>。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。

<sup>4</sup> 同社は百貨店の業務の一部を委託している。

<sup>5</sup> 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<sup>6</sup>。

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<sup>7</sup>

### 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

<sup>6</sup> 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。

<sup>7</sup> 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<sup>8</sup>。

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<sup>9</sup>。

## 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達し、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

<sup>8</sup> 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。

<sup>9</sup> 「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<sup>10</sup>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<sup>11</sup>。

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

<sup>10</sup> 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。

<sup>11</sup> 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"> <li>・安心して働ける、働きやすい環境を希望 (22)</li> <li>・社員と同じ制度にしてあげたいし、してほしい (9)</li> <li>・大切な人材の喪失になる (8)</li> <li>・実際に退職した人や悩んでいる人がある (4)</li> <li>・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)</li> <li>・売り場フォローがあれば希望 (2)</li> <li>・高齢化しているので必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員減や運営面の問題がある (6)</li> <li>・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</li> <li>・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。</li> <li>・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</li> </ul>
② 短有 期雇 用者 の延 育児 (小一 勤務 まで)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安心して働ける環境を希望 (9)</li> <li>・社員と同じ制度で良いと思う (9)</li> <li>・3歳まででは短すぎ、働くのが大変だと思う (5)</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象者が少ないので必要ない (2)</li> <li>・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</li> <li>・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。</li> <li>・売り場の人員不足に影響を及ぼすので必要ない</li> <li>・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</li> </ul>
③ 対パ ワー ハラ スメ ント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事への意欲の低下につながる (5)</li> <li>・風通しの良い、安心して働ける制度を希望 (4)</li> <li>・重視 (社員) の教育が必要 (4)</li> <li>・相談窓口の設置を希望 (2)</li> <li>・対策をきちんと設けてほしい (2)</li> <li>・うつ病になりかねない切実な問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・パワハラの内容や現状が具体的にわからないため (2)</li> <li>・当社にこのようなことは感じられない</li> <li>・個別に解決していけばいい</li> <li>・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。</li> <li>・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</li> </ul>
④ 福利 厚生 施設 の整 備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・狭く暗い、座席数も増やしてほしい (9)</li> <li>・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)</li> <li>・新宿店本館7階食堂喫煙室の煙の流出改善 (7)</li> <li>・気持ちの良い、工夫した空間・設備にしてほしい (6)</li> <li>・新宿店ハルク休憩室の改善 (メニューを含む) (5)</li> <li>・新宿店ハルクと本館の格差をなくしてほしい (4)</li> <li>・衛生管理の徹底 (食品への虫の混入他) (3)</li> <li>・店員の態度・対応の改善 (2)</li> <li>・売店の充実</li> <li>・喫煙室はいらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優先順位が低く、今やるべき課題ではないと感じた (4)</li> <li>・労働条件を戻すのが先 (4)</li> <li>・特に希望はない (3)</li> <li>・お金をかける必要はない (2)</li> <li>・現状で満足している</li> </ul>
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・①～④全て必要だと思う (7)</li> <li>・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)</li> <li>・介護を担う人の対応 (現状制度とりにくい) (5)</li> <li>・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)</li> <li>・従業員設備 (ロッカー等) (3)</li> <li>・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)</li> <li>・有期雇用者の育児休職期間の延長</li> <li>・半日休暇制度の取得事由をなくしてほしい</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	

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<sup>12</sup>。

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"> <li>・パートナーのベースアップ 10円</li> <li>・パートナーの忌引休暇・特例休暇・特別休暇の適用</li> <li>・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）</li> <li>・有期雇用社員の育児・介護に関する制度の均等待遇化</li> <li>・<b>有期雇用社員の電車遅延時の均等待遇化</b></li> </ul>
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護に関する休暇（無給）を新設（年間10日間）</li> <li>・<b>労働条件の縮減</b></li> </ul>
2011年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナー評価制度（昇給制度）の導入</li> <li>・有期雇用社員の育児短時間勤務制度（6時間のみ）の導入</li> <li>・<b>労働条件の縮減</b></li> <li>・<b>夏期一時金の減額</b></li> <li>・<b>期末一時金の支給</b></li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・ボランティア休暇制度（無給）の導入</li> <li>・<b>労働条件の縮減</b></li> </ul>
2013年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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）</li> <li>・育児・介護ガイドブックの作成と全従業員への配布</li> <li>・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）</li> <li>・<b>労働条件の縮減</b></li> <li>・<b>2013年9月から労働条件の縮減一部解除</b></li> <li>・<b>決算賞与の支給</b></li> </ul>

<sup>12</sup> 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"> <li>・有期雇用社員の私傷病休職制度（6 ヶ月）の導入</li> <li>・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）</li> <li>・パワーハラスメント防止の労使協定と相談窓口の設置</li> <li>・福利厚生全般に関する労使専門委員会の設置</li> <li>・店員食堂・休憩室の分煙対策の徹底</li> <li>・従業員の健康に配慮したメニューの検討</li> <li>・衛生面からの従業員施設の改善</li> <li>・有期雇用社員制度の再構築（※現在詳細について協議中）</li> </ul>
--------	--

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<sup>13</sup>。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。

<sup>13</sup> 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"> <li>①担当する業務を正確に遂行する。(正確性)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>④問題が発生した時、正しく理解し、判断・行動する。(対応力)</li> <li>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)</li> </ul> <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"> <li>①与えられた業務を最後まで遂行する。(責任性)</li> <li>②与えられた業務に積極的に取り組む。(積極性)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul> |
|--|

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<sup>14</sup>。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<sup>15</sup>。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)。

<sup>14</sup> 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。

<sup>15</sup> 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が、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かけさせていたし、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<sup>16</sup>。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。

<sup>16</sup> 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<sup>17</sup>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。

<sup>17</sup> 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<sup>18</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。

---

<sup>18</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。