

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。

「ビックボーイさんには、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。（ビックボーイの）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。」

「ビック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。」

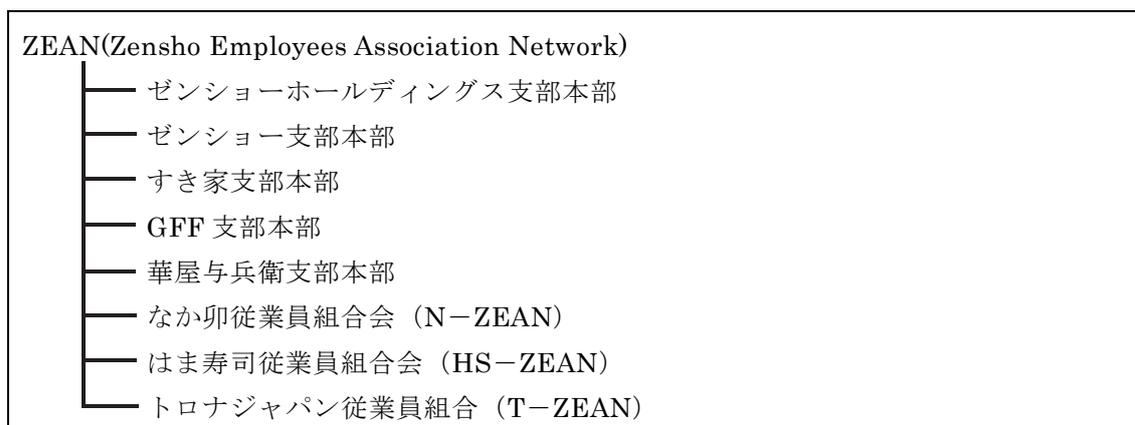
組織化に消極的であったココスジャパンは、何故、パートタイマーの組織化に取り組み出したのだろうか。その背景には、2011年に結成されたZEAN(Zensho Employees Association Network)の存在がある。この組織は、ゼンショーグループの従業員組織であり、正社員だけでなく、パートタイマーも加入している。

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。

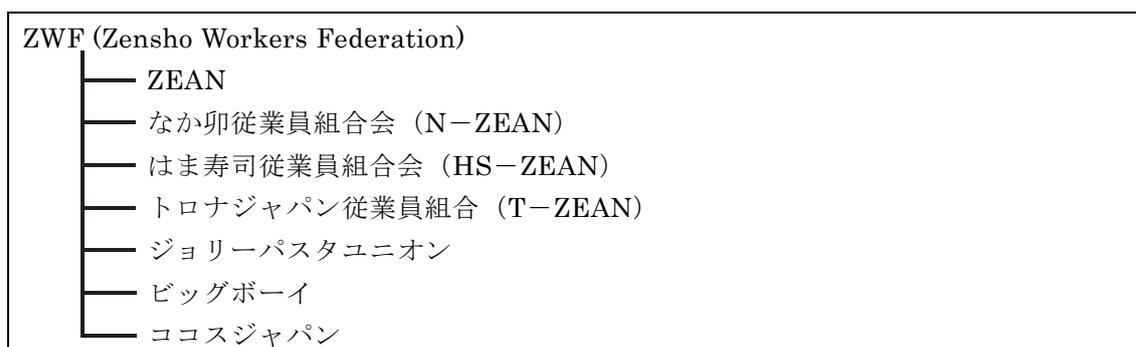
「グループ労連をつくろうということで色々ガチャガチャやったんですけど、その結成大会ということなので、そこに僕の名前が出ないというのもまた問題になるので、『名前はいいですよ』と、『ただ、加盟はしませんよ』と。」

「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、ここでは福利厚生制度の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 カ月分が増えるため、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

- | |
|---|
| <p>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。</p> <p>②SI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。</p> <p>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。</p> |
|---|

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。