

第5章 グループ企業の組織化と非正規労働者の処遇改善 —日本ハムユニオン¹

はじめに

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

第1節 組合の概要

1. 全日本ハム労働組合の組織概要

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

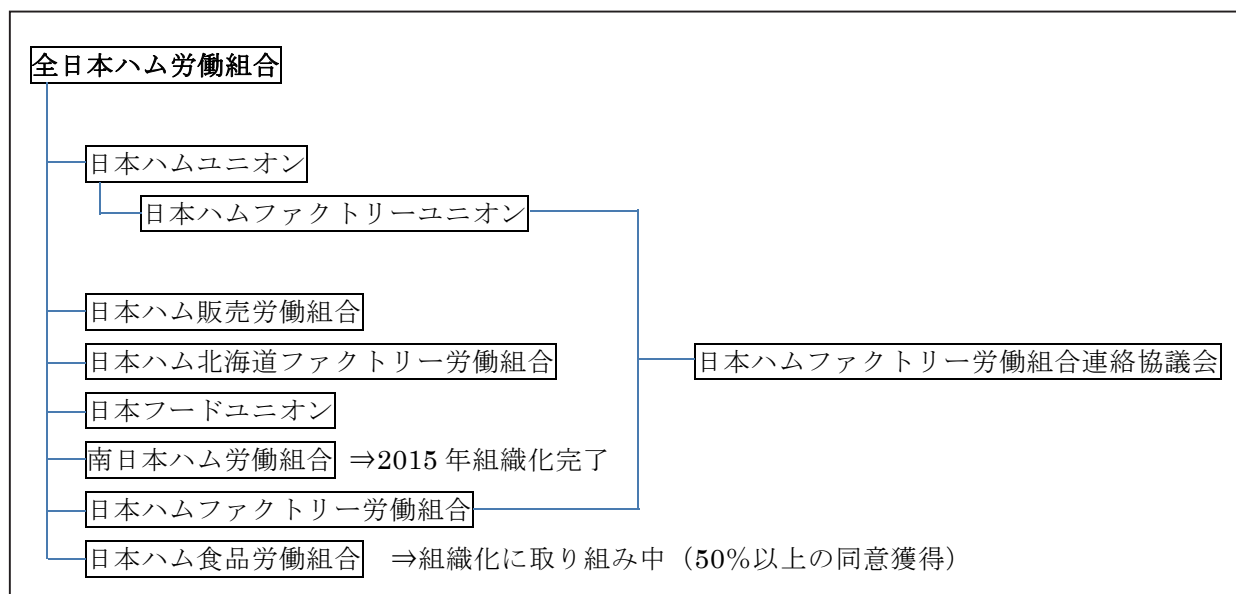
図表5-1-1には、全日本ハム労働組合の構成組合を示している。構成組合は、日本ハムユニオン、日本ハムファクトリーユニオン、日本ハム販売労働組合、日本ハム北海道ファクトリー労働組合、日本フードユニオン、南日本ハム労働組合、日本ハムファクトリー労働組合、日本ハム食品労働組合の8つである。全日本ハム労働組合に加盟する組合は、独自の組合規約を持たない。全日本ハム労働組合が持つ組合規約が適用されるからである。ただし交渉の主体は各社の労使であり、労働協約は別々である。したがって、構成組合は単組となる。

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

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

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

図表 5-1-1 全日本ハム労働組合の構成



出所：日本ハムユニオン提供資料より。

注1. 組織化の状況は、第2回調査（2015年12月）段階を示している。

2. 全日本ハム労働組合の構成と組織化の波及

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. 支部構成

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

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

図表 5-1-2 全日本ハム労働組合の支部構成

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

出所：図表 5-1-1 に同じ。

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

第 2 節 日本ハムユニオンの概要

1. 組合員の範囲

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

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

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

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

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

図表 5-2-1 従業員の定義

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

出所：連合総研編（2009）p.47 の図表 2-1 を修正。

注 1. 太枠の中が組合の組織化の範囲である。

注 2. アルバイトは、最大で 4 ヶ月契約になる。

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

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

2. 組合員の構成

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

図表 5-2-2 各社の組合員構成(人)（平成 28 年 1 月現在）

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

出所：インタビュー調査より。

注. ここでいう非正規労働者は、パートナー社員などの有期契約労働者を指す。

第3節 従業員構成とパートナー社員制度

1. 従業員構成

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

図表5-3-1 日本ハム株式会社の従業員構成（人）

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

出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」p.2より。

注1. 2015年5月段階のデータである。

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

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

図表5-3-2 日本ハムファクトリー株式会社の従業員構成（人）

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

出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」p.3より。

注1. 2015年5月段階のデータである。

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

2. パートナー社員制度の導入

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

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

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

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

図表5-3-3 パートナー社員の等級別構成（人）

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

出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」pp.2～3より。

注：各パートナー社員の等級については、後述する。

第4節 組織化活動

1. 組織化の背景

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

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

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

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

2. パートナー社員の組合活動への参加

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

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

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

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

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

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

3. パートナー専門委員会

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

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

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

第 5 節 処遇改善

1. 処遇制度

(1) 日本ハム(株)正社員の処遇制度

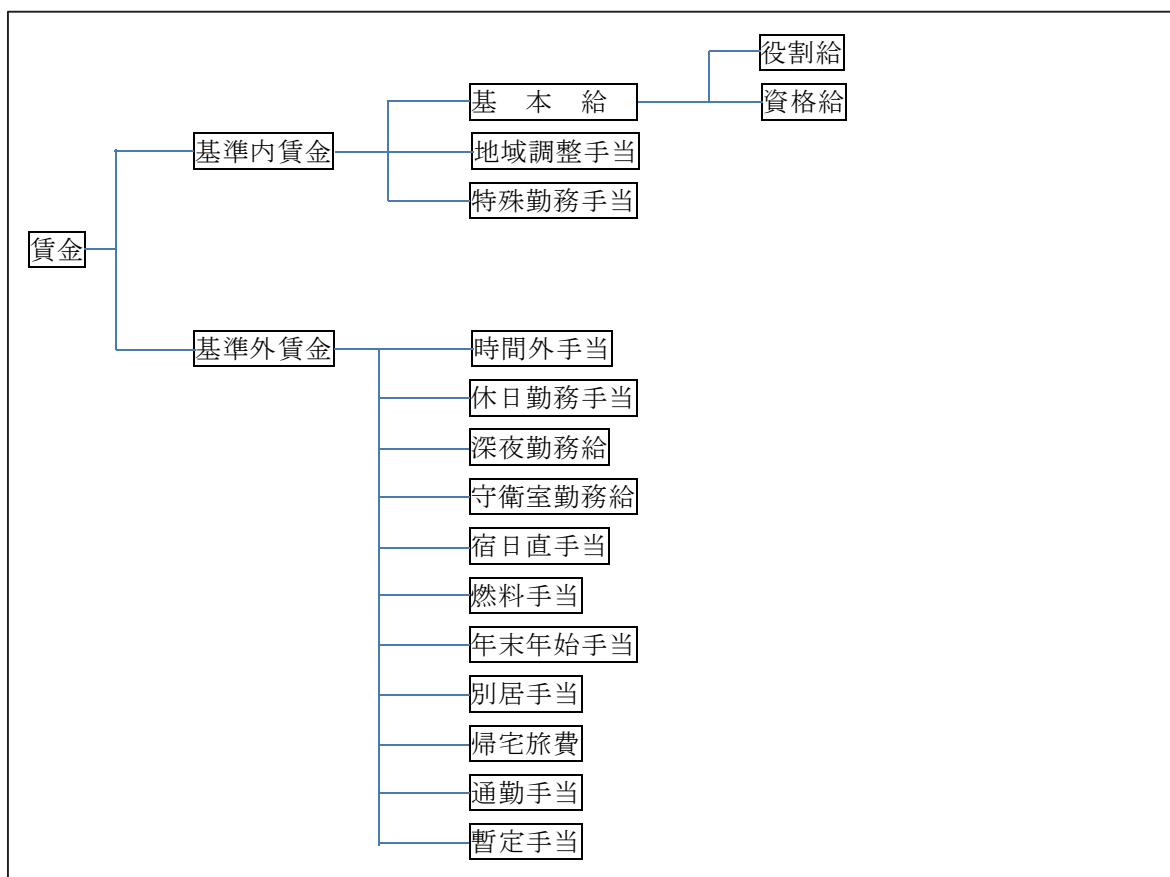
正社員の賃金体系は図表 5-5-1 の通りである。この体系は、ナショナル社員、エリア社員でも基本的に変わらない。

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

正社員の基本給は、資格等級（職務遂行能力）により決定される資格給と、役割等級（業務上の役割）によって決定される役割給から構成される。資格給は、正社員の資格別・ゾーン別に金額が異なる。資格等級には、TM1、TM2、L1、L2、L3 があり、TM1 は 1 つ（R ズ

ーンのみ)、TM2は2つ(Eゾーン、Rゾーン)、L1からL3(Eゾーン、Rゾーン、Gゾーン)は3つという形で、ゾーンが設定される。さらに各ゾーン別に、下限(Min)と上限(Max)が設定され、かつ人事評価(S、A、B、C、D)によって、差がつく仕組みになっている。したがって、評価が良い社員であるほど、昇給額は高くなり、どんどん昇給していくという。

図表 5-5-1 正社員の賃金体系



出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」より。

注：基準内賃金とは、所定労働時間（年間 1,912 時間）に勤務した場合に支給される賃金である。

図表 5-5-2 は、正社員の資格等級と役割等級（12 等級）との関係を示している。太枠の部分は、組合員の範囲に対応する。日本ハムユニオンは、資格等級で組合員の範囲（L3 まで：課長代行職まで）を決定しているため、資格等級を中心に説明していく。

TM1 は、新入社員の資格等級である。新入社員は X I 等級の役割を担うが、場合によっては、X 等級の役割を担当することがある。同様に、TM2 は、普段は X 等級の役割を担うが、場合によっては、IX 等級の役割を果たす。これに対し、リーダークラス（L）以上になると、資格等級に対応する役割等級に幅が出て来る。例えば、L1 は、普段は VIII～IX 等級の役割を担うが、場合によっては、VII 等級と X 等級の役割を果たすことになる。

こうした違いが生じるのは、TM クラスでは、基本的に資格等級と役割等級がリンクしており、TM2 は X 等級、TM1 は X I 等級と決められているからである。そのため、役割等級

Xに登用するのは、資格等級 TM2 の昇格時となる。

図表 5-5-2 正社員の資格等級と役割等級の関係

資格等級	役割等級											
	S	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
SM (シニアマネージャー)	○	●	●	●	●							
M(マネージャー)				○	●	●	●	●				
L (リーダー)	L3						○	●	●			
	L2						○	●	●	○		
	L1							○	●	●	○	
TM (チームメンバー)	TM2									○	●	
	TM1										○	●

出所：日本ハムユニオン提供資料より。

注 1. 太枠の箇所が、組合員の範囲に相当する。

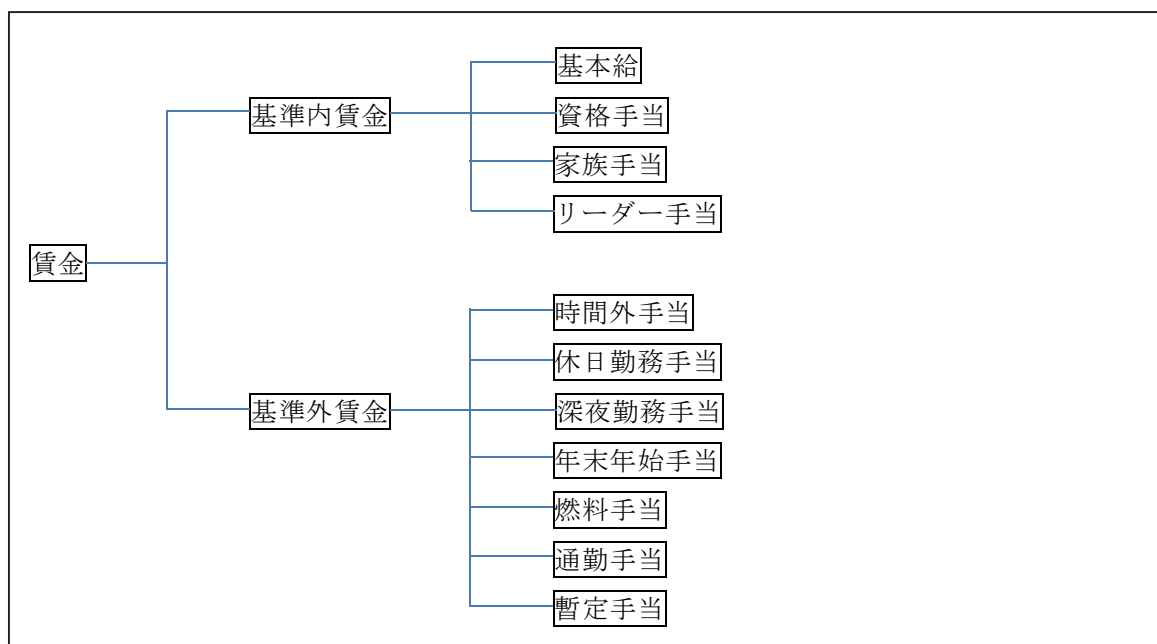
注 2. ○は場合により発生する役割であり、●は一般的な対応となっている。

(2) パートナー社員の賃金体系

パートナー社員の賃金体系は、基本給を中心とした基準内賃金と、各種手当を含む基準外賃金から構成される。基準内賃金は、基本給のほか、資格手当、家族手当、リーダー手当、時間外手当で構成される。リーダー手当は、「複数の従業員の中において、原則として一般職が不在のライン等で上位職者の一定管理の下、業務遂行の取りまとめや準備・段取り等、定められた職種範囲の中で、リーダー的立場のパートナー社員」に対して支給される⁶ (図表 5-5-3)。

⁶ 勤続1年以上の55歳未満で、パートナー2級以上の者とされ、事業所の申請（事業所経由）、人事部長の承認が必要となる。

図表 5-5-3 パートナー社員の賃金体系



出所：日本ハムユニオン『賃金白書』p.11 より。

基本給表は級別に 121 号棒まであり、それぞれについて金額が設定される。具体的なイメージを図表 5-5-4 に示した。基本給は、4 級の後半の号棒に到達できるかどうかというイメージで設定されているという。昇給する際には、実績効果が反映される。S 評価は 4 号、A 評価は 3 号、B 評価は 2 号、C 評価は 1 号、D 評価は 0 号の昇給となる。したがって、昇給額は個人によって異なる。上位の等級に昇格するには、必要滞留年数要件を満たし、人事評価が一定水準以上であり、部門長の推薦を受けることが必要になる。また昇給の際には、現在の金額から直近上位の金額の号棒からのスタートとなる。

図表 5-5-4 パートナー社員の基本給表（イメージ）

（百円）

号	1 級 (P1)	2 級 (P2)	3 級 (P3)	4 級 (P4)
1	100	101	102	103
2	104	105	106	107
3	108	109	110	111
4	112	113	114	115
5	116	117	118	119
6	120	121	122	123
7	124	125	126	127
8	128	129	130	131
9	132	133	134	135

10	136	137	138	139
(中略)	—	—	—	—
121	—	—	—	—

出所：日本ハムユニオン（2015）『賃金白書』p.14 を一部修正。

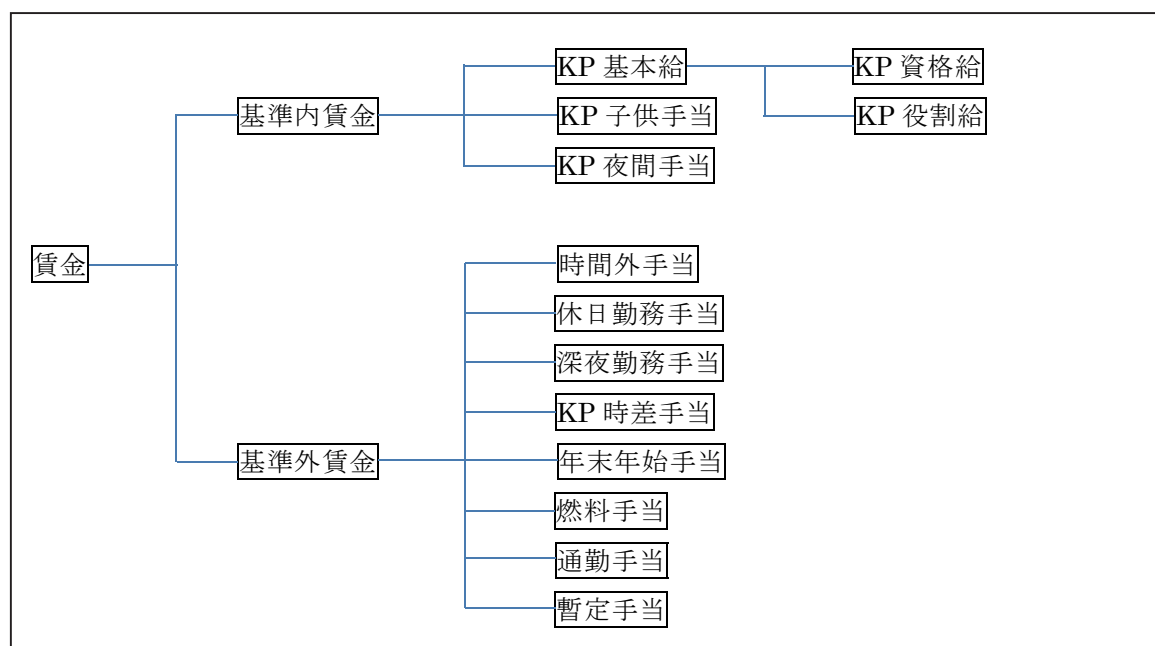
注．上記の図表の金額は、筆者が任意で記入したものである。

(3) K パートナー社員の賃金体系

K パートナー社員の賃金体系を図表 5-5-5 に示した。同図を見ると、同じパートナー社員であっても、パートナー社員と K パートナー社員では、賃金体型が異なる。基準賃金を見ると、K パートナーには、KP 基本給があり、それは KP 資格給と KP 役割給で構成される。

K パートナーの賃金体系が、パートナーのものと異なるのには、理由がある。パートナー社員制度は、パートナーの職務を「判断や指示を伴う作業を恒常的に行っているかどうか」を判断基準に、限定するものでもあった。しかしパートナー社員制度を導入する以前から、職場の管理的な業務を担う非正規労働者がおり、同制度を導入したことによって、かえって職務内容が限定され、それが不満となって出された。

図表 5-5-5 K パートナー社員の賃金体系



出所：日本ハムユニオン（2015）『賃金白書』p.11 より。

これを受けて、K パートナー社員の働く実態に沿う形で、役割（等級）が導入されることとなった。それが図表 5-5-6 の KP1、KP2、KP3 である。KP1 はラインメンバー、KP2 はラインリーダー、KP3 は統括主任に準ずる役割ということになった。KP2 はラインのリーダー、と KP3 は統括主任であるから、K パートナー社員の KP 等級は、ポスト職である。実

際、パートナーが評価で昇格できるのに対し、Kパートナーの昇格はポストによって制約がある。Kパートナーの役割給は、この役割等級に基づいて、金額が決まる。

図表 5-5-6 Kパートナー社員の等級の定義

等級	呼称	要件定義
KP3	チーフリーダー	○統括主任に順ずる役割 限定された範囲において、一定の権限委譲を受けて、職場運営を行うポジション。
KP2	ラインリーダー	○職場リーダー、オペレーター的役割 製造ライン及び工場及びプラントの職場において、進捗状況など一定の管理的要素を有し、限定された範囲において指示を行うポジション。 ①職場リーダー 複数のライン（ないしは機械）や一定人数（数名以上）の取りまとめ・指示伝達を行うポジション。 ②オペレーター 作業の準備・段取り・機械保守など一定の管理機能を有するポジション。間接部門も同様の考え方とし、スタッフ的な立場の場合は、一定の管理要素を有し、一定レベルの業務を自己判断に基づき遂行できるポジション。 <具体的要件> ・担当業務についての専門的知識（社内規定、関連法制等）を有し、ラインメンバーや他部署担当者に説明・指導ができる事。 ・業務遂行において自ら計画立案ができ、結果・成果について上位職に適正な報告ができる事。
KP1	ラインメンバー	○製造ラインにおける作業従事者。及びルーティン業務担当者。

出所：日本ハムユニオン（2015）「賃金白書」p.10より。

KP 資格級は、金額ゾーンと考課（等級・技能評価表）によって、毎年改定される。具体的には、ゾーンごとに、下限値（金額）と上限値（金額）が設定されており、そのレンジの中で、技能評価結果によって、KP 資格級が決まる（図表 5-5-7）。

図表 5-5-7 Kパートナー社員の資格給（イメージ） (円)

	下限値	上限値	考課（技能評価）（年次改定）				
			S	A	B	C	D
第2ゾーン	60,000	100,000	10,000	90,000	80,000	70,000	60,000
第1ゾーン	10,000	50,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000

出所：日本ハムユニオン（2015）『賃金白書』p.13より。

注．上記の表の金額は、筆者が任意で記入したものである。

(4) ボーナス

同社では、パートナー社員の組織化後に、全パートナー社員にボーナスを支給している。

その際に、ボーナスの原資からパートナー社員にどのくらいであれば支給できるかで支給月数が決められたという。ボーナスの支給月数（年2回）は、正社員は、年間で4ヵ月、パートナー社員は2.7ヵ月程度である。イメージとしては、パートナー社員のボーナス支給月数は、正社員の7割程度になっている。どちらのボーナスも業績連動となっており、年によって、支給月数は変動する可能性がある。

このように賃金制度を見る限り、正社員とパートナー社員の賃金制度は、共通項が多いと言える。賃金形態を見る限り、基本的な構造は似ている上、どちらも月給制である。もちろん仕事の違いがあるため、賃金や手当の額や昇進・昇格の上限も異なる。問題はそれらを含めた処遇格差に対する納得がどれだけ得られているかであるが、これは後で検討する。

2. 賃上げ

ここでは、春闘の結果、組合員の賃上げがどのように行われたのかを見る。対象の時期は、パートナー社員の組織化が行われた2006年（組織化）から2014年までの9年間である。

この時期におけるパートナー社員の純原資獲得額は3,623円であった。これに下限値調整（低い層に厚く配分するためのもの）約1,000円を獲得している。これを合計すると、約4,600円になる。これに対し、正社員は2013年のベア1,300円のみである。正社員については、2013年までの7年間はベア要求すらしてこなかったという。まさに、「正社員のベースアップはほぼ手つかずの状態」であった。その背景には、パートナー社員の賃金に対する不満が組合に寄せられ、その声に応えるために、組合がパートナー社員に厚く昇給原資を配分した結果である。金額だけを比較すれば、3,300円の格差があるが、その金額の差以上に、パートナー社員を重視した取り組みをしている。

何故、組合は、パートナー社員の処遇改善を重視したのか。その理由は、正社員との格差が大きいためである。同じ職場で働く仲間として、正社員との賃金格差を縮小する必要性を感じていたのである。

「やっぱり（パートナー社員の）賃金は極めて低いと。我々が組織でやるときに、正規との比較というところすごく露骨に差があったものですから、同じ働く仲間としてやっぱりここに注目がすごく集まって、ここに傾注したというのがメインです。」

ところで、この取り組みに対して、正社員組合員は文句を言わなかったのだろうか。下記の通り、パートナー社員のための取り組みを重視したのは、むしろ正社員組合員からの要望でもあった。その背景には、例えば、営業所では、長年、事務として働いているパートナー社員にお世話なったり、同じ世代で仲間のように接したりするなかで、正社員組合員は、パートナー社員との賃金格差を何とかしてあげたいと思っていたということがある。よく言えば、組織化によって、職場の一体感がより醸成されたと言える。

もちろん、パートナー社員重視の取り組みを進めていくなかで、正社員組合員からも不満は出たという。それでもパートナー社員の多い製造部門を中心に、パートナー社員により高度な業務をしてもらうなかで、処遇が追いついていない現状やパートナー社員のモチベーションが部門の生産性に大きく影響を及ぼすことから、正社員組合員は自分たちの事よりもパートナー社員を優先することに賛成したのである。

「それこそ取り組む当初は、本当に自分たちと一緒に働いている人たちなので、その人たちのためにやってくれと。いわゆるきれいな言い方をすれば、正規従業員のベースアップの原資があるんだとしたら、それを非正規に回してやってくれぐらいの勢いでした。」

もう1つ着目すべきことがある。賃金制度の公開である。組合は、毎年、賃金白書という冊子を作成している。この冊子には、同社の賃金制度が掲載されており、パートナー社員を組織化した後、それを全組合員に配布した。これにより、賃金白書を手にとれば、正社員はパートナー社員制度の賃金制度を、パートナー社員は、正社員の賃金制度を知ることができる。ただし下記の通り、なかには、賃金制度を公開することにためらいを感じた正社員組合員がいたし、会社も嫌がったという。

「当時はやめてくれという声も結構多かったと思いますが、賃金白書という冊子をつくってしまして、賃金制度を載せた冊子を渡しているんです、組合員全員に。それを見たら、制度がわかります。要は、『あの人は係長だから、多分これぐらいだろう。あの人、主任はこれぐらいなんだろうな』と。一方で『あのパートナーさんこれぐらいなのかな』と（わかります）。」

それでも組合が賃金制度の公開に踏み切ったのには、組合員間の格差を是正するという強い決心があったからである。正社員との格差を是正するには、互いの賃金制度の情報を共有することが大事だということである。

「(組合は) 格差是正というのをずっと言っていましたので、格差是正をしていくということは、一方でこっち(パートナー社員)も上げてこっち(正社員)も上げたら、格差是正にならないというところもあるので、限られた原資の中でやらなければいけないのはどっちだと。いま制度として、(正社員に)保障されているのはこれだけあるよねと。そうしたら、格差是正をするということはこっち(パートナー社員)をやることにほかならないよねと、こういった論理の中で私(現委員長)が参加してから話し合っている手法かなと思います。」

3. 均衡処遇

ここでは、組合員の処遇の関係がどうなっているかを見る。まず正社員から見ていく。同じ等級で比較した場合、エリア社員とNE社員の賃金はN社員の8割程度になるという。ただしエリア社員は、勤務地が限定されるかどうかで、N社員の8割の賃金であることに不満

を持っているという。

ただしこうした不満の背景には、正社員の区分によって、昇進の上限が異なる点が影響している可能性がある。エリア社員も NE 社員も、SM（シニアマネージャー）にはなれない。事業所の場合、SM 職以上は事業所長となる。事業所長はいわば経営者であるから、その事業所しか勤務経験のないエリア社員と NE 社員に任せることはできないからというのが理由である。

もう 1 つ考えておくべきことがある。エリア社員とパートナー社員の賃金の関係である。イメージでは、パートナー社員の賃金は、エリア社員の 8 割程度になる。春闘による賃上げにおいて述べたように、パートナー社員は、同じ職場で働くエリア社員との賃金格差に納得できていない。特にその不満が強いのは、パートナー社員である。パートナー社員は、事務もしくは営業補佐を担当するが、同じ事務業務を担当するエリア社員との仕事との区別が事実上できていないため、エリア社員との賃金格差に対する不満を持っているという。

4. 正社員登用制度の整備

非正規労働者を組織化する以前から、日本ハム株式会社には、正社員登用制度は存在した。そのため、日本ハムユニオンは、非正規労働者を組織化するにあたり、正社員登用制度の整備に取り組んできた。注目すべきは、正社員登用制度を整備するよう要求したのは、正社員であったという。

以前は、応募資格に、所属長の推薦が必要であったが、所属長と合わない人は、推薦を貰えないということがあったため、その要件から除くこととした。その代わりに、人事の要請で、応募回数の制限が設けられた。現在では、3 回まで応募が可能となっている。この結果、2 回応募したが、正社員に登用されていないパートナー社員のなかには、次が最後の機会となるため、応募をためらう人もいるようである⁷。

登用試験には、試験とインバケット（業務処理能力を測るもの）、論文、面接試験がある。イメージとしては、新入社員が受ける入社試験と同じである。なお同社の登用試験は絶対基準で行われるため、合格者数は年によって変動する。

5. 福利厚生制度の適用

同社には、カフェテリアプランが存在する。例えば、自己啓発のための通信教育を受けるための補助であったり、費用の一部を自己負担すれば、育児や介護のトータルサポートを受けられたりするプラン等がある。パートナー社員からは、「自分たちにも適用して欲しい」という声が出された。

しかし下記の通り、なかなか会社側の理解が得られなかった。非正規労働者にも適用する

⁷ なお分社化された 4 つの工場（日本ハムファクトリー株式会社）では、応募回数の制限が撤廃された。

ならば、カフェテリアプランそのものを見直すという条件が突きつけられた。他方で、正社員組合員は、カフェテリアプランそのもの見直しには反対した。

「もともとカフェテリアプランをパートナー社員に入れてほしいという声がずっと多く出されてきました。それは、今までやっていた福利厚生原資をそっちに投入したから、正社員にはこれがあって有期の人にはない。それは、会社側はこういうことを言うんですけども、『そんなの関係ないから入れて欲しい』という声がずっと多かったんですけども、それは何回か会社と話し合いをしてもノーでした。もしくはガラガラポンしかない、組み換えをするんだったら考えるよということになると、今度正規のほうがノーと言い出しますので。」

パートナー社員からすれば、比較の対象は正社員であるから、できる限り、「正社員並みにしてほしい」と考えるのは自然なことである。しかし他方で、組合は原資に限りがあるため、正社員の同じ水準にすることはできない。ここで組合の利害調整能力が問われた。そこで組合は、予算を確保できる範囲で、パートナー社員のモチベーションをできる限り喚起できるものに絞ることにした。組合は、パートナー社員に、カフェテリアプランのなかで、本当に何が必要なのかを精査してもらい要求を絞った。

『何が本当にカフェテリアの中で必要なの?』という突っ込んだ話をしたときに、『ここはこういうやつがあったら助かるという声があります』、『それは確かに理屈として成り立っているね』ということで、そこだけ切り分けて要求したみたいな（感じです）。』

その結果として、パートナー社員にも、それまで正社員のみに適用されたカフェテリアプランの一部の利用が認められるようになった。また同プランを利用する際には、正社員は無料であるが、パートナー社員は自己負担であったため、「自己啓発で身につけた能力は会社の業務に生かされるのだから、会社が一定の補助をすべきだ」と要求し、会社に補助を認めさせた。

6. 休暇申請

組織化の効果として、休暇申請があげられる。各職場の管理職は、支部の執行部でもある。各職場では、なかなか余剰人員を抱えることが困難な状況が続いてきたため、「休みが非常に取りにくい」という声が組合に上がるようになった。職場の人員に余裕がなく、職場でも、「ラインの1人が抜けると大変だから、休まないで欲しい」という雰囲気になってしまったのである。そこで組合本部が、各職場の管理職に対して、休暇を取得させるよう促したり、アンケート長を実施し、実態を把握するなかで、問題があれば、改善させたりしている。

7. 定年後の雇用

定年後も働き続けられる制度として、再雇用制度がある。組合には、「もともと賃金水準が高くないなかで働いており、貯蓄もままならず、退職をすると、生活が苦しくなるため、雇用機会を確保してほしい」という声が寄せられた。同社には、もともと再雇用制度を利用する従業員が一定数いることから、今後もその要望が強まることは容易に予測できた。

そこで組合は、一気に 65 歳までの雇用を確保するよう要求を出した。この要求は会社に認められたほか、「健康状態が良好でなくてはならない」とか、「今までの人事評価が B 以上でなければならない」というような条件を撤廃した。これにより、正社員であれ、パートナー社員であれ、本人が希望すれば、65 歳までの雇用が確保された。

ただし、再雇用の場合、定年前と同じ仕事であるにも関わらず、賃金は下がる。特に製造現場においては、特殊な仕事についている従業員がおり、その従業員が退職すると、その業務を担当する従業員がいなくなってしまう⁸。そのため、製造現場の現業職については、業務を変えるのか、賃金を上げるのかという提案を行った結果、若干賃金が上がったという⁹。

第6節 小括

本章では、日本ハムユニオンの取り組みを取り上げた。その取り組みは、大きく3点にまとめられる。

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

第2に、処遇改善と課題である。同社には、業務と処遇のアンバランスを解消するために、フルタイムの非正規労働者をパートナー社員に統合した。それでも、パートナー社員の業務と処遇との間に不均衡が生じたため、Kパートナーには、役割等級制度を導入させたり、パートナー社員の処遇を改善するため、春闘で獲得した昇給原資をパートナー社員に厚く配分したりするなど、組合は処遇改善に取り組んできた。このように、組合がパートナー社員中

⁸ 例えば、パートナー社員 KP1 の再雇用の上限が 20 万円の場合、25 万円をもらっている人は 20 万円に下がる。ただし 18 万円の人は、同じ仕事をしていながら 20 万円に増やすことはできないため、18 万円が維持される。

⁹ 時間当たりの賃金に換算すると、約 200 円の賃上げになるという。

心の取り組みを行うのは、組合員間の賃金格差を縮小したいという組合の熱意と、正社員組合員の理解によるものでもある。

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

日本ハムユニオンの事例では、賃金制度の公開に対して、正社員組合員からも会社からも反対を受けたが、それでも組合が公開に踏み切ったのは、賃金制度に関する情報を互いに共有しなければ、組織として、不公平なく、組合員が不満を持たずに働くには、どのように賃金のバランスを図るべきかを議論することはできないと考えたからではないか。ただし、それでも組合員には処遇格差に対する不満はある。そのため組合は、雇用形態別に業務の棲み分けを行う方向で対応する方針を持っているが、それをどう実現するかが今後の課題として残っている。

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