

## 第7章 非正規労働者の正社員化とグループ内組合への組織化の波及 —私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部<sup>1</sup>

### はじめに

本章では、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（以下、「広電支部」とする）を取り上げる。同支部は、非正規労働者の組織化の先進事例の1つとされる。実際、同支部の取り組みは、河西（2009・2011・2015）、連合総研編（2009）、橋元（2009）、中村（2009）等で取り上げられ、大きな注目を集めてきた<sup>2</sup>。

しかし、一連の河西の研究を除けば、既存の研究の多くは、非正規労働者の組織化そのものを取り上げているものの、本研究が分析する、組織化以降の取り組みに関心を払っているとは言い難い。同支部の取り組みを取り上げる理由はここにある。以下では、上記の先行研究を参考にするとともに、インタビュー調査の結果に基づいて、同支部の取り組みを分析する。

### 第1節 概要

#### 1. 企業の概要

広島電鉄株式会社（以下、会社）は、日本私鉄労働組合総連合会（私鉄総連、以下同じ）に加盟している。私鉄総連は、全国を9ブロック（北海道、東北、関東、北陸、中部、関西、中国、四国、九州）にわけ、それぞれに地方連合会を置き、各単組が加盟する<sup>3</sup>。ただし中国地方については、各単組は、私鉄中国地方労働組合の支部として活動している。広電支部は、私鉄中国地方労働組合の1支部となる。2014年の段階で、私鉄中国地方労働組合の組合員数は2,832人であり、その内、1,623人が広電支部に加入している。その人数は、私鉄中国地方労働組合の全組合員の57.3%を占めており、同組合は私鉄中国地方労働組合を牽引する存在と言える。

広電支部の執行部は、委員長（1名）、副委員長（2名）、書記長（1名）、副書記長（1名）の4役（専従者<sup>4</sup>）と会計監査（2名）、さらに11分会から1名ずつ選出される執行委員で構成される。分会は、職場単位で設置されており、月1回開催される。2014年の段階では、

<sup>1</sup> 私鉄中国地方労働組合広電支部の調査は、中村圭介と前浦の2名が、2014年10月30日の10:00~12:00に実施した。応対者は、板崎勝美書記長と上田誠氏副執行委員長のお二人である。お二人には、インタビューに応じて頂くだけでなく、貴重な資料を頂いた。ここに記して謝意を表したい。なお本章における誤りは、全て筆者である前浦に帰する。

<sup>2</sup> 研究者の他にも、広電支部は、マスコミ（TV局、新聞記者）の取材を受けたり、参議院の調査室や自治体の議員団、同業他社、他の労働組合が視察に訪れたりしたという。当時どれだけ注目されたかについては、河西（2009）p.284を参照のこと。

<sup>3</sup> ただし沖縄とハイヤー・タクシーは本部直轄となっている。

<sup>4</sup> 労働協約第113条によると、専従者は、役員のほかに、組合員200人につき1人おけることになっている。調査当時（2014年）、上部団体である私鉄総連に1人、私鉄中国地方労働組合に1人を特別執行委員として派遣していた。

同支部には、鉄道分会、軌道分会、技術分会、仁保分会、曙分会、江波分会、東部分会、西部分会、北部分会、総経分会、呉分会の計 11 分会がある。なお、調査時点（2014 年）では、契約社員から正社員に登用された若手組合員が、分会役員に立候補したり、分会役員の 3 割を占めたりするなど、組合役員の若返りが進んでいるという。

同支部の決議機関には、支部定期大会と支部委員会がある。支部定期大会は、同支部の最高決議機関であり、年 1 回開催される。定期大会は、執行委員と各職場から選出された代議員（73 名）で構成され、1 年間の運動方針、予算などを審議し、2 年に 1 回役員、委員の改選を行う。2014 年の定期大会では、代議員の多くが元契約社員の組合員で占められたという。支部委員会は、定期大会に次ぐ決議機関である。支部委員会は、月 1 回開催され、労使の話し合いの結果を審議し、その諾否を決定する。その内容には、日常生活の問題処理、職場の問題点、会社との交渉内容、労働協約、賃金などが含まれる。

執行機関は、決議機関で決められたことに責任を持って実践し、諸活動を指導する機関である。この機関は、4 役と 15 名の執行委員で構成される。さらに、特別執行委員として、青年女性組合員を代表して、青年女性委員会議長が出席する。

## 2. 組合員の範囲と組合費

同支部は、ユニオン・ショップ制を採用している。組合員の範囲は、同支部と会社との間で結ばれた労働協約で決められている。その第 4 条では、「会社の従業員は第 5 条に定める者を除き、すべて組合員でなければならない」とされている。第 5 条に定める者とは、①主事・技師以上の者、②経理課の係長および情報システム課の係長、③労務課員および人事課員、④秘書室長、⑤その他<sup>5</sup>である。さらに同第 6 条では、「組合員が組合員資格を失ったときは、第 5 条に定める者を除き、会社はこれを解雇する」と規定されている。

組合費については、同支部と会社との間で、チェックオフ協定が結ばれている。組合費は基準賃金の 2.5%、臨時給は総支給額の 1.5%となっている。この他、闘争積立金（2,000 円）、連帯活動資金（交通政策、政治活動、スポーツ、レクリエーション活動、諸団体からのカンパ要請に対応するための基金：1,000 円）等がある。

なお、2001 年から契約社員が採用され、2004 年には契約社員の登用先として、正社員Ⅱが導入されたため、図表 7-1-1 の通り、同社の従業員区分は複雑になった。後で詳しく取り上げるが、従業員区分によって労働条件が異なるため、これが若手組合員の不満につながっていく。

---

<sup>5</sup> その他とは、会社と組合の協議により、組合員より除外することを適当と認めたものとされている。

図表 7-1-1 雇用形態別人員の推移

	正社員	正社員Ⅱ	契約社員	シニア社員	総人員
2001年	1,550人				1,550人
2002年	1,455人		43人	63人	1,561人
2003年	1,312人		92人	86人	1,490人
2004年	1,270人		149人	95人	1,514人
2005年	1,210人	39人	129人	112人	1,490人
2006年	1,134人	73人	123人	129人	1,459人
2007年	1,060人	109人	116人	143人	1,428人

出所：連合総研編（2009）p.124の図表10-6より。

## 第2節 正社員化のプロセス

正社員化は、2段階で実現された。最初のステップは、契約社員を正社員Ⅱとすることである。もう1つは、正社員Ⅱを従来の正社員にすることである。

契約社員制度は、2001年に導入された。同社は、運転士を正社員ではなく、契約社員として採用し、正社員とは異なる人事制度を適用した。その内容を図表7-2-1に示した。雇用契約期間は1年間である。契約社員の月収は、自動車運転士は、226,000円、電車運転士は196,000円である。どちらも定額制で昇給はない。ボーナスは2ヵ月分であった。

広電支部は、契約社員制度の導入に対して渋々妥協したが、制度導入時から、「3年したら、正社員にするように」と会社に要求をしていた。その後も会社との協議を続けてきたが、なかなか実現できない時期が続いた。組合は契約社員の組織化を会社に認めさせて、ユニオン・ショップ協定を2001年7月に締結した<sup>6</sup>。

しかしここで問題が発生した。組合員から不満が出されたのである。上記の通り、契約社員の賃金は定額ではあるものの、月収は226,000円と、広島市周辺では、比較的高い水準であった。これに対し、契約社員制度が導入される前に採用された正社員は、春闘であまりベアを勝ち取れない時期が続いていたため、月収は契約社員よりも低かった。ただし、契約社員のボーナスは2ヵ月であったのに対し、正社員には、4.5ヵ月が支給されるため、年収ベースで見れば、若手正社員のほうが高くなる。しかし正社員にとっては、自分よりも勤続年数が短い契約社員よりも月収が低いことが不満となった。

<sup>6</sup> 連合総研編（2009）p.118によると、この時にユニオン・ショップ協定が締結できたのは、組合が分裂していた苦い経験があったとする。

図表 7-2-1 契約社員の労働条件

項目		自動車運転士	電車運転士・電車車掌		
雇用契約期間		原則 1 年とし、会社が認めた者は契約を更新する。			
雇用年齢		雇用上限年齢は満 60 才とする（60 才に達した翌日をもって退職とする）。			
労働時間		4 週 160H を基準とする通算制。	正社員に準ずる。		
休日		正社員に準ずる。			
休暇	年次有給休暇	正社員に準ずる。 ただし出勤率が 8 割を下回る者への付与は行われぬ。 詳細は就業規則に定める。			
	特別休暇	①本人の結婚：5 日 ②配偶者の出産：1 日 ③父母・配偶者・子の死亡：3 日			
賃金	基準賃金	本給	226,000 円/月	運転士 196,000 円/月 車掌 191,500 円/月	
	手当	時間外労働手当	法の定めによる。		
		週休労働手当			
		深夜労働手当			
		皆勤無事故手当	5,000 円/月		
		運転手当	—	運転士 30,000 円/月	
		カード手当	正社員に準ずる。		
		年次有給休暇手当			
	特別休暇手当				
賞 与		カンパニー業績と本人の勤務成績により、年 2 回支給。			
退職金		なし。			
社会保険・労働保険		加入。（正社員と同様）			
労組への加入		私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部とのユニオン・ショップとする。			
その他		就業規則を制定して定める（災害補償は法令とおり）			

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告書』p.31 より。

注 1. この契約社員の労働条件は 2007 年当時のものである。

注 2. 電車の運転士は、車掌で採用され、運転士として教育される。

「当時、（契約社員には）定昇制度もありませんし、毎年春闘で何ぼ上げるかで格差がついていくわけです。昔は 1 万 5,000 円のような春闘をとっていましたが、ここ、1998 年ぐらいから大体 2000～3,000 円ぐらいの（額になりました）」

「（正社員は）ボーナスが 4.5（ヵ月）ありますから。契約社員は 2 ヶ月。だから、その分で年間ベースでは正社員のほうが多かったんですけども、その正社員の若年層もかなり不満は出とったんですよ。」

他方で、契約社員のモチベーションの問題も出てきた。最初のうちは、真面目に働くが、

2～3年すると、昇給はないし、有期雇用のため、自分の将来設計を立てにくいことから、モチベーションが低下するようになった。

その不満は職場集会で出された。執行部が職場集会に参加すると、契約社員から、「(正社員化を) いつやってくれるんや」と言われたという。実際、他社に移ろうと転職活動をする者も現れた。広電支部は、会社に対して、「良い人材ほど離れていくぞ」、「いつまでも良い人材を固定賃金でつなぎとめられんよ」と伝えた。

「これじゃ結婚もできんとか、家も欲しいけど家も買えんような。そういうときに、ええ人材の者が、今のうちならまだ転職できるということで辞める。」

会社との交渉を経て、契約社員の無期化は2004年に実施された。組合の要求通り、3年間の勤務を経ると、契約社員は正社員に登用されることになった。しかしその登用先は、正社員Ⅱとされた。この正社員Ⅱは無期雇用ではあるものの、従来の正社員とは人事制度などの点で区別されていた。さらに言えば、図表7-2-1の契約社員の労働条件と比較すると、正社員Ⅱの労働条件は契約社員のものとはほとんど変わっていない(図表7-2-2)。大まかに言えば、正社員Ⅱは契約社員をそのまま無期化したものといえる。

図表7-2-2 正社員Ⅱの労働条件

項目		自動車運転士	電車運転士・電車車掌	
雇用年齢		定年：60才		
労働時間		4週160Hを基準とする通算制。		
休日		正社員に準ずる。		
休暇	年次有給休暇	正社員に準ずる。 ただし出勤率が8割を下回る者への付与は行われない。 詳細は就業規則に定める。		
	特別休暇	正社員に準ずる。		
賃金	基準賃金	本給	226,000円/月 運転士 196,000円/月 車掌 191,500円/月	
	手当	時間外労働手当	法の定めによる。	
		週休労働手当		
		深夜労働手当		
		皆勤無事故手当	5,000円/月	
		運転手当	—	運転士 30,000円/月
		カード手当	正社員に準ずる。	
		年次有給休暇手当		
特別休暇手当				
賞与		カンパニー業績と本人の勤務成績により、年2回支給。		

退職金	なし。
社会保険・労働保険	加入。(正社員と同様)
労組への加入	私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部とのユニオン・ショップとする。
その他	就業規則を制定して定める(災害補償は法令とおり)

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告書』p.34より。

とはいえ、契約社員を無期化したことは、新たな一歩<sup>7</sup>を踏み出したことになる。これにより、少なくとも雇用不安がなくなるからである。しかし正社員に2つのタイプが存在することは、新たな問題を引き起こした。同じ正社員であるにもかかわらず、正社員には退職金があるのに対し、正社員Ⅱにはない等、処遇格差という問題が残されたからである。そのため組合は、「完全正社員化」と称して、取り組みを進めることとした。

### 第3節 完全正社員化をめぐる労使交渉

#### 1. 完全正社員化のプロセス

完全正社員化に関する具体的な協議は、2006年秋頃から行われ、その年の秋闘において、「正社員、正社員Ⅱおよび契約社員について、職種・職責に応じた新たな職種別賃金制度を導入し、労働条件を統一する」ことが、労使間で確認された<sup>8</sup>。

上記の通りならば、新しい職種別賃金制度を導入することで、正社員、正社員Ⅱ、契約社員の労働条件を統一する（＝完全正社員化の実現）ということになる。ただし組合からすれば、1つ大きな問題が残る。新しい職種別賃金制度は、職種・職責に応じて賃金を決定するものだからである。

以下では、新しい職種別賃金制度の導入過程に着目する。その過程では、年齢や勤続を重視する組合と職務や職責に応じた賃金制度を導入したい当局とのやり取りが繰り返された。

#### (1) 背景

ところで、何故、会社は完全正社員化に応じたのだろうか。後に見る通り、会社は環境対策への投資の増加、少子高齢化社会の到来、長期的な物価上昇、利用者の減少等を考慮し、人件費の増加に対して懸念を持っていた。しかし完全正社員化を実施すれば、少なからず、人件費は膨らむことは明らかである。その背景として、3点が考えられる。

1つは、契約社員制度の限界である。一定水準の賃金が支払われるとはいえ、契約社員の場合、昇給がなく有期雇用であるため、自分の将来設計を立てにくい。それが契約社員のモチベーションの低下につながると、サービスに影響を及ぼしかねない。そのことを会社も気

<sup>7</sup> 契約社員には、勤務時間中の組合活動が認められていなかった（但し、団体交渉・協議会を除く）が、正社員Ⅱの組合活動は、正社員に準ずるとされ、勤務時間中の組合活動が認められた。

<sup>8</sup> 私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告』p.92より。

づいていた。

2つは、採用難である。最初のうちは、応募者が多く、良い人材を集めることができたが、契約社員ということで、就職活動をする段階で、はねられてしまうようになり、良い人材が集まりにくくなった。

3つは、マスコミの影響である。当時、広電支部の取り組みをマスコミが嗅ぎ付け、取材を申し込んできた。組合は、「外堀を埋めるにはちょうど良い」と判断し、取材に協力することとした。取材では、ベテラン社員と契約社員の家庭を撮影し、家族にありのままを語ってもらうという方法がとられた。この取材の結果は、2007年3月に全国に放送された<sup>9</sup>。後に、職種別賃金制度に関する労使交渉が終わった時に、同社の社長がその放送に関する感想を述べたと言う。この放送も会社を動かす1つの要因となった。

## (2) 組合の取り組み

完全正社員化に関わる組合の取り組みを補足しておく。完全正社員化を実現するには、会社が人件費増に懸念を示すことは容易に想像できた。そのため、組合はなるべく人件費増を招かない方法を考える必要があった。そのためには、完全正社員化を実現するための原資を捻出しなくてはならない。その対象は高年齢層の組合員となったが、ただ賃金を切り下げるだけでは、当該組合員の理解を得ることは困難である。

そこでまず組合は、高年齢社員の賃金カットを廃止させた。当時、広島電鉄では、57歳になると、基本給を5%カットする措置が講じられていた。組合がこの措置を辞めさせた背景には、この対応は高年齢層の社員の賃金カットに理解を示してもらうという意図が働いていた。

## 2. 職種別賃金制度の導入

労使確認に基づいて、賃金専門委員会で労使交渉が行われた。同委員会での議論を経て、2009年の春闘交渉において、会社は組合に職種別賃金制度を正式に提案した。この委員会は事前協議の場である。同委員会の概要については、図表7-3-1の通りである。

<sup>9</sup> この取材結果は2007年3月20日に放送された。アクセス日は2016年4月21日である。  
<http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/2387/>

図表 7-3-1 賃金専門委員会の概要

	日時	内容
第1回賃金専門委員会	2008年4月14日	会社の考え方を明示し、それに対する質疑応答が行われた。
第2回賃金専門委員会	2008年8月8日	第1回委員会において示された会社に対する組合の考え方を示したうえで、それに対する質疑応答が行われた。
第3回賃金専門委員会	2008年12月2日	第2回委員会において示された組合案と新しい対象金制度に対する会社の意見が示された。
第4回賃金専門委員会	2008年12月7日	第3回委員会において、提出を要求した現行賃金制度・新賃金制度による人件費の推移や退職金要支給額の推移表等の説明と質疑応答が行われた。
第5回賃金専門委員会	2008年12月25日	主に労使の相違部分（5点）についての議論が交わされた。
第6回賃金専門委員会	2009年3月17日	会社の修正案（本給テーブル、人件費の推移、新退職金制度）が示され、それに対する質疑応答が行われた。

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告書』及び（2009）『活動報告書』より。

### (1) 会社の考え方：第1回賃金専門委員会

第1回賃金専門委員会は、2008年4月14日に開催された。同委員会では、会社の考え方が示された。会社の考えは「従来の勤続・年齢の考え方を無くし、職務・職責に応じた賃金制度を設計する」ことにあった。組合は、完全正社員化の実現を念頭に置きながら、新しい賃金制度への移行時の対応の問題点等を指摘した。そのうえで、組合は会社の意見を持ち帰り、第2回賃金専門委員会において、自らの意見を示すこととなった。

### (2) 組合の意見

組合執行部は、2008年5月8日に第21回執行委員会を開催し、第1回賃金専門委員会において示された会社の考え方に対する取り組みについて審議した。上記の通り、組合は、完全正社員化の実現に取り組むことにしたが、それを実現するには、その原資をどのように捻出するかが問題となった。私鉄には、定期昇給制度が無いいため、入社時点の初任給から、毎年のベアを上乗せするというやり方をしてきた。そのため、広電支部においても、いわゆる勤続と年齢で賃金額が増えていく。第1回賃金専門委員会において、会社は、総額人権費の抑制を念頭において、勤続や年齢の要素を無くす方針を明示しており、完全正社員化を実現するには、現行制度を維持するのは困難であった。執行部は、「現行の制度の維持では会社に対して説得力が無い」という認識から、新しい賃金制度を構築する際に、相当の覚悟をもって、賃金抑制を盛り込んだ組合案を考えた。

「それでも今の正社員Ⅱと契約社員というのは放っとけん。だから、そういう新しい賃金制度を会社



「これから要求して、そういうものを進めていくぞと。皆、びびるなよ。言うたこと、ブレるなよともね。一丸となって執行部でやっていくぜと。」

その組合案が下記の図表 7-3-2 である。この組合案を、第 1 次組合案と呼ぶ。第 1 次組合案は、総額人件費の増加を防ぐため、賃金の上昇を抑制するものであった。この案では、賃金は本給（職務給・年齢給・勤続給・調整給）と家族給で構成される。その案の特徴は、勤続給と年齢給にある。

同図表によると、勤続給は、勤続年数が 1 年増えるごとに、1,000 円ずつ増え、勤続 26 年からは 500 円になるものの、定年まで増えていく。年齢給は年齢が 1 歳増えるごとに、1,500 円が加算されるが、40 歳からは定額になる。このように、年齢が高い層であるほど、賃金が抑えられる仕組みになっていた。

図表 7-3-2 第 1 次組合案

勤続給						年齢給					
勤続		勤続		勤続		年齢		年齢		年齢	
0	0	15	15,000	30	27,500	18歳	0	33歳	25,000	48歳	35,500
1	1,000	16	16,000	31	28,000	19歳	1,500	34歳	26,500	49歳	35,500
2	2,000	17	17,000	32	28,500	20歳	3,000	35歳	28,000	50歳	35,500
3	3,000	18	18,000	33	29,000	21歳	4,500	36歳	29,500	51歳	35,500
4	4,000	19	19,000	34	29,500	22歳	6,000	37歳	31,000	52歳	35,500
5	5,000	20	20,000	35	30,000	23歳	7,500	38歳	32,500	53歳	35,500
6	6,000	21	21,000	36	30,500	24歳	9,000	39歳	34,000	54歳	35,500
7	7,000	22	22,000	37	31,000	25歳	10,500	40歳	35,500	55歳	35,500
8	8,000	23	23,000	38	31,500	26歳	12,000	41歳	35,500	56歳	35,500
9	9,000	24	24,000	39	32,000	27歳	14,500	42歳	35,500	57歳	35,500
10	10,000	25	25,000	40	32,500	28歳	16,500	43歳	35,500	58歳	35,500
11	11,000	26	25,500	41	33,000	29歳	18,500	44歳	35,500	59歳	35,500
12	12,000	27	26,000	42	—	30歳	20,500	45歳	35,500	60歳	—
13	13,000	28	26,500			31歳	22,000	46歳	35,500		
14	14,000	29	27,000			32歳	23,500	47歳	35,500		

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告書』p.100 より。

ところで同支部では、何事もまず組合員の承認を受けなくてはならない。組合は会社と交渉をする前に、組合案で交渉することの可否を組合員に問う必要があった。組合は、2008 年 5 月 16 日から 6 月 17 日までに職場討議を開催した。その回数は計 58 回にものぼる。

第 1 次組合案に対する組合員の反応は、「総スカン」だったという。特に、賃金が高い組合員（ベテラン）からは、「なぜ組合が組合員の賃金を下げるようなことをするんや」とか「なんで（年齢給を）41 歳で止めるんや。60 歳まで働くんじゃけえ、60 歳まで上がるのが当た

り前やろうが。」という厳しい意見が出された。

組合は、会社が人件費増を懸念していることを認識していたため、年齢や勤続年数に応じて、定年年齢まで賃金額が増え続ける賃金表を認めさせるのは困難であることを説明した。しかし組合員の意見は、「組合が最初から妥協するのは駄目じゃ」、「交渉をして、組合案でやられたら納得ができる」というものであった。

執行部は、6月18日に開催した第22回執行委員会において、職場討議で出された組合員の意見を集約し、さらに6月30日に開催した第23回執行委員会において、組合の修正案について、再度、職場討議を行うことを決定した。

職場に組合修正案（図表7-3-3）を下ろすと、組合員は特に反対しなかったという。修正案が組合員の意見を反映したもので、年齢と勤続に応じて、年齢給と勤続給が青天井で増えていくものだったからである。この修正案は、第2回専門委員会において、組合案として会社に提示された。

図表7-3-3 組合の修正案（イメージ）

勤続給						年齢給					
勤続		勤続		勤続		年齢		年齢		年齢	
0	0	15	15,000	30	30,000	18歳	0	33歳	25,000	48歳	47,500
1	1,000	16	16,000	31	31,000	19歳	1,500	34歳	26,500	49歳	49,000
2	2,000	17	17,000	32	32,000	20歳	3,000	35歳	28,000	50歳	50,500
3	3,000	18	18,000	33	33,000	21歳	4,500	36歳	29,500	51歳	52,000
4	4,000	19	19,000	34	34,000	22歳	6,000	37歳	31,000	52歳	53,500
5	5,000	20	20,000	35	35,000	23歳	7,500	38歳	32,500	53歳	55,000
6	6,000	21	21,000	36	36,000	24歳	9,000	39歳	34,000	54歳	56,500
7	7,000	22	22,000	37	37,000	25歳	10,500	40歳	35,500	55歳	58,000
8	8,000	23	23,000	38	38,000	26歳	12,000	41歳	37,000	56歳	59,500
9	9,000	24	24,000	39	39,000	27歳	14,500	42歳	38,500	57歳	61,000
10	10,000	25	25,000	40	40,000	28歳	16,500	43歳	40,000	58歳	62,500
11	11,000	26	26,000	41	41,000	29歳	18,500	44歳	41,500	59歳	64,000
12	12,000	27	27,000	42	—	30歳	20,500	45歳	43,000	60歳	—
13	13,000	28	28,000			31歳	22,000	46歳	44,500		
14	14,000	29	29,000			32歳	23,500	47歳	46,000		

出所：図表7-3-2及びインタビュー調査より作成。

### (3) 会社の反応：第2回賃金専門委員会

第2回賃金専門委員会は、2008年8月8日に開催された。同委員会の冒頭では、組合の委員長が第1回委員会で示された会社の考え方に対する組合の意見を述べた。その意見には、「これまであった勤続・年齢的な要素を無くすという基本的方針は、受け入れられない」ということが盛り込まれていた。上記の通り、組合は組合員の意見を汲んだ組合修正案で会社

と交渉することとしていたからである。

組合の意見に対する会社の反応は、「こんなもんができるわけがない。会社を潰す気か」というものであった。組合の主張の通りにすると、総額人件費が増加することは明らかだったからである。

会社の反応は、組合のニュースを通じて、各職場に伝達された。自分たちの要求を盛り込んだ案で、組合が会社と交渉をしていることは知っているため、組合員は組合のニュースを読んで、交渉の成り行きを見守っていたという。

#### (4) 第3～4回賃金専門委員会

第3回賃金専門委員会は、2008年12月2日に開催された。同委員会では、会社が組合案に基づいて検討した結果の説明と新しい退職金制度の検討が行われた。会社の試算によると、組合の主張の通りにすると、総原資は6億5,000万円にのぼり、1人あたり約2万9,000円相当に匹敵することが報告された。この金額は、当時の春闘のベア額3,500円の8倍に相当した。会社は、人件費増に懸念を示した。ここでも、勤続や年齢を重視する組合と勤続や年齢の要素を排除し、職務や職責に応じた賃金制度を導入したい会社とは意見の相違があった。

新しい退職金制度の検討では、正社員、正社員Ⅱ、契約社員を対象とするもので、支給金額は、1人年平均12万円を基本に支給するモデルが示された。組合は、支給水準が低いこと等を指摘した。そして、組合の主張により、第4回委員会において、職種別賃金制度の細部についての対応と退職金制度についての考え方を示すことになり、第3回委員会を終了した。

第4回賃金専門委員会は、2008年12月7日に開催された。同委員会では、現行制度と新しい制度との比較を行い、人件費がどう推移するのかと、退職金要支給額がどのように推移するのかが検討された。新しい賃金制度移行に伴う人件費の推移は、図表7-3-4の通りである。これによると、大まかに言えば、現行制度のままでもいくよりも新制度に移行する場合は、人件費総額は増えるものの、その額は2008年の人件費よりは少なくなる。なおこのシミュレーションは、移行措置期間10年とする組合の主張を汲んだものである<sup>10</sup>。

とはいえ、同委員会においても、第3回委員会同様、勤続と年齢を重視する組合と、職務・職責に応じた賃金制度の導入を主張する会社との交渉は、平行線を辿った。

<sup>10</sup> 新制度に移行するにあたり、移行措置の期間についても、労使で意見が分かれていた。会社側は3～5年を主張したが、組合は10年を要求していた。このシミュレーションは、会社が組合の主張を受け入れて実施したと考えられる。

図表 7-3-4 現行賃金制度・新賃金制度による人件費の推移（百万円）

年度	人員（人）	現行制度	新制度移行		差		
			新制度 (調整無し)	年間調整額			
		①	② (③+④)	③	④	②—①	
0	現在（2008年度）	1,189	7,044	7,287	6,832	455	243
1	2009年度	1,181	6,871	7,133	6,794	339	262
2	2010年度	1,178	6,821	7,051	6,778	273	230
3	2011年度	1,174	6,774	6,975	6,758	217	201
4	2012年度	1,173	6,754	6,923	6,752	172	169
5	2013年度	1,167	6,666	6,840	6,712	128	174
6	2014年度	1,164	6,607	6,787	6,696	92	180
7	2015年度	1,162	6,551	6,747	6,685	62	196
8	2016年度	1,159	6,511	6,706	6,667	39	195
9	2017年度	1,147	6,373	6,612	6,596	17	239
10	2018年度	1,138	6,253	6,551	6,551	0	298

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2008）『活動報告』p.93より。

注1. このシミュレーションでは、2008年11月15日現在の正社員（一般職主任以下）及び正社員Ⅱ、契約社員1,189人を対象としている。

注2. 現行制度の総額は、本給（ペア一律3,500円を加算）、家族給、超過労働時間手当、休憩B、中間解放およびカード手当、臨時給は4.0ヵ月+ $\alpha$ （0.5ヵ月+10万円）を足し合わせた金額である。

注3. 新制度の総額は、臨時給は4.0ヵ月、扶養手当は現在の対象者数に現在の人員を加算して算出し、足しこんだ。さらに新制度移行に年収が減額となる者に支払う調整額は10年かけて減額される。

## (5) 第5回賃金専門委員会

第5回賃金専門委員会は、2008年12月25日に開催された。この委員会では、労使の意見の相違点について議論が行われた。それが図表7-3-5の5点である。同図表によると、組合の主張は、これまで通り、年齢や勤続を重視するものであり、会社の主張は、年齢や勤続を廃止し、職務や職責に応じた賃金制度を導入するというものであった。ここでも労使の主張は平行線を辿り、解決の糸口が見えない状況になりかけた。

しかし組合は、「組合の考え方は、職務・職責に応じた職種別賃金制度を考える時、勤続・年齢を中心に据えながら尚且つ、職責を考慮した内容を盛り込ませている。」と主張した。この主張は、職務や職責を重視する会社の意見を組合案に組み込むことを意味する。この主張に対し、会社は、「一度、どのようなケースが考えられるのか事務折衝を織り交ぜながら今後の賃金専門委員会を進めさせて頂きたい」と述べ、事務折衝のなかで組合の主張について、検討していくこととなった。

図表 7-3-5 職種別賃金制度の労使の考え方の相違部分

組合の主張	会社の主張
<p><b>1. 賃金テーブルの職種間格差について</b>            運転士職種と他の車掌・技工・事務職などの職種間テーブルの格差是正が必要である。</p>	<p>会社の基本的賃金テーブルの考え方は、職務・職責という考え方の基に制度設計しているため、テーブル数を増加させると職種別賃金制度ではなくなる。テーブル数が増えると余りにも複雑化すると考えている。</p>
<p><b>2. 勤続給・年齢給を盛り込むことについて</b>            会社への貢献・経験などを考慮しながら将来的な制度設計を描ける内容であると感じている。組合案の職場討議を行っても一番の拘りもあり、新制度の中へ盛り込む必要がある。</p>	<p>これまでも会社が主張してきたように勤続・年齢をいう配分が制度矛盾を偏重させた要因であったと判断している。</p>
<p><b>3. 昇進ルールの確立について</b>            公平性・透明性のある人事制度の確立に向けて組合は試験制度や人事委員会等を設ける必要がある。</p>	<p>100%納得の行く制度を確立するのは難しいが、労使で知恵を絞りながら議論を進めたい。</p>
<p><b>4. 臨時給について</b>            組合は現行 4.5 ヶ月+10 万円を基本に組合の考え方を設定しているが、会社の 4.0 ヶ月+<math>\alpha</math> という業績給の考え方はどのようなものなのか。</p>	<p>現在、4.0 ヶ月+<math>\alpha</math> (0.5 ヶ月+10 万円)という内容を<math>\alpha</math>の部分について業績連動させたい。具体的には、12 月の第 3 四半期の時期から通期の予想が確立され、年度内支給を考えている。その他の原資増にも繋がる要素があると感じている。</p>
<p><b>5. 家族給のあり方について</b>            家族給については、現行制度を適用することを考えている。配偶者だけでなく、子への手当は必要だ。</p>	<p>最近では、育児手当などの公的支援がある中で配偶者の手当を会社の支払い能力の範囲内で検討した。</p>

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2009）『活動報告』pp.95-96 より。

## (6) 事務折衝

事務折衝では、会社が賃金表（当局案）を提示してきた。ただしその当局案は、職種別に単一の賃金レートが設定されたシンプルなものであった。運転士の場合、全員 26 万円の定額であった。この賃金表は、同一労働同一賃金の考え方に基づくもので、勤続と年齢が加味されない。その意味においては、これまでの会社の意見と変わらないものであった。勤続や年齢を重視する組合にとっては、当局案を受け入れることはできなかった。組合は会社に対して、単一のテーブルではなく、賃金表にレンジを設けるよう、折衝を続けるなかで要求した。

組合の要求を受けて、会社は図表 7-3-6 の 3 段階の賃金表を提示した。これが第 2 次会社案である。これを受けて、組合は会社案（会社の考え方）として持ち帰り、全組合員に伝達した。組合は、組合員がこの案を受け入れないことはわかっていたが、他方で、会社はできる限り、コストをかけたくないと考えているため、組合が賃金表を考えるほかはなかった。

図表 7-3-6 当局案のイメージ図（運転士）

金額
210,000 円
230,000 円
250,000 円

出所：インタビュー調査より。

折衝を進めるなかで、ベテラン組合員の賃金が課題となることは、労使ともに認識していた。当時、月収が 42 万円の組合員がいた。新しい賃金表に移行すると、当該組合員の賃金は大幅に減少する。この時点で、組合は最終案を固め、かつベテラン組合員への対応を考えていたが、下記の通り、すぐに会社に示すことはしなかった。先に手の内を見せると、新しい賃金制度を導入する際に、余計に労働条件が引き下げられる可能性があったからである。組合は、ベテラン組合員の賃金について議論するのは、あくまでも組合が要求する 60 段の賃金表を作成してからだと主張した。

「いきなり言うたら、もっとさらにひどくなるんで、なるべく言わずに、ただ、その方法はあると。組合も考えとる。だから、そこは心配すなやいう話。まずはここをつくれと。60 段の賃金表を作れと。」

#### (7) 第 6 回賃金専門委員会

第 6 回賃金専門委員会は、2009 年 3 月 17 日に開催された。会社は、組合の主張通り、60 段の賃金テーブルを作成した。しかしその賃金表は、運転士の場合、最高額が 277,200 円であり、組合が納得できるものではなかった（図表 7-3-7）。

図表 7-3-7 修正会社案（乗務系）

	運転士①	運転士②	運転士③	運転士④	運転士⑤	運転士⑥
ピッチ	700	700	800	800	800	800
1	210,000	225,000	240,000	250,000	260,000	270,000
2	210,700	225,700	240,800	250,800	260,800	270,800
3	211,400	226,400	241,600	251,600	261,600	271,600
4	212,100	227,100	242,400	252,400	262,400	272,400
5	212,800	227,800	243,200	253,200	263,200	273,200
6	213,500	228,500	244,000	254,000	264,000	274,000
7	214,200	229,200	244,800	254,800	264,800	274,800
8	214,900	229,900	245,600	255,600	265,600	275,600
9	215,600	230,600	246,400	256,400	266,400	276,400
10	216,300	231,300	247,200	257,200	267,200	277,200
11						280,000
(中略)						
39						300,000

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2009）『活動報告』p.98 より。

上記の月収 42 万円の社員の場合、約 15 万円の減収となってしまふからである。会社は組合に圧力をかけて迫ってきたが、組合は、「仮に執行部がこの賃金表を受け入れたとしても、組合員は労働条件の不利益変更で裁判にかけますよ。そうなったら、会社は負けますよ」と反論した。こうしたやり取りがあり、この段階で、組合は温めていた組合の最終案を提示した。

「(会社が)『どうすりゃいいんや』と言うて。そこで(組合案を)出したんですよ。『32 万円までまず保障せい』と。そこから出とる(32 万円を超えている)ものについては、10 年間で 1 割ずつカットしていく。これなら、わしゃ職場を説得すると。32 万円が本給になると、本来の 42 万円との差が 10 万円で、1 割カットじゃけん 9 万円が調整給。(調整給は)どんどん減っていく。当時 42 万の者はもう 59 歳ぐらいでしたから、1 年で(定年です)。」

上記の組合の主張は、本給 32 万円を保障した上で、32 万円を超えている金額については、10 年かけて 1 割ずつカットしていくということである。月収が 42 万円の場合、32 万円との差額は 10 万円である。この 10 万円を 10 年かけて 1 万円(1 割カット)ずつ減らしていく。これが調整給である。最終的には、調整給は 0 円になるが、2 年目の月収は 32 万円+9 万円(調整給)で 41 万円となる。この調整給は激変緩和措置である。ただし当時 42 万円が支給されていた組合員は、定年間近の者であり、実際に減額措置を受けるのは 1~2 年だったと

いう。実際には、ほとんど減額されなかったことになる。なお 32 万円を上限とする図表 7-3-8 の賃金テーブルは、第 6 回賃金専門委員会の後に開催された「新たな職種別賃金制度導入協議会」において認められた。

それでは、職種別賃金制度について説明する。図表 7-3-8 には、運転士の賃金テーブルを示した。運転士の場合、60 段（6 階級×10 段）のテーブルが設定されている。基本的な構造は、左端の号棒ごとに本給額が示されており、号棒間の金額差はピッチの額になる。毎年の春闘のなかで、何ピッチ進むかが話し合わせ、全員同じピッチで進む。例えば、2015 年の春闘において、3 ピッチということが決まれば、運転士①の 1 号棒の人は 4 号棒に昇給する。このように、春闘の結果によってピッチ数が決まるため、運転士①から②に移るタイミングは人によって異なる。

図表 7-3-8 職種別賃金テーブル（乗務系）

	運転士①	運転士②	運転士③	運転士④	運転士⑤	運転士⑥	運転士⑦ (H26)	運転士⑦ (H27)	運転士⑦ (H28)
ピッチ	700	700	800	800	800	800	800	800	800
1	210,000	225,000	240,000	250,000	260,000	270,000	274,400	277,600	280,000
2	210,700	225,700	240,800	250,800	260,800	270,800	275,200	278,400	280,800
3	211,400	226,400	241,600	251,600	261,600	271,600	276,000	279,200	281,600
4	212,100	227,100	242,400	252,400	262,400	272,400	276,800	280,000	282,400
5	212,800	227,800	243,200	253,200	263,200	273,200	277,600	280,800	283,200
6	213,500	228,500	244,000	254,000	264,000	274,000	278,400	281,600	284,000
7	214,200	229,200	244,800	254,800	264,800	274,800	279,200	282,400	284,800
8	214,900	229,900	245,600	255,600	265,600	275,600	280,000	283,200	285,600
9	215,600	230,600	246,400	256,400	266,400	276,400	280,800	284,000	286,400
10	216,300	231,300	247,200	257,200	267,200	277,200	281,600	284,800	287,200
(中略)							282,400	285,600	288,000
51							283,200	286,400	(中略)
52							284,000	287,200	318,400
53							284,800	288,000	319,200
54							285,600	(中略)	320,000
55							286,400	319,200	
56							(中略)	320,000	
57							318,400		
58							319,200		
59							320,000		

出所：組合提供資料より抜粋。

注 1. 色が付いている箇所は、暫定号棒を示している。

注 2. 色が付いている部分は、2014 年の春闘の交渉の結果、新たに賃金テーブルに付け加えられた箇所である。組合は、できる限り、32 万円に近づけることで、組合員の昇給を実現している。



なお、毎年3ピッチで進む場合、運転士は20年で昇給の頭打ちが発生してしまう。組合は、この賃金テーブルをベースに、組合員が昇給できるよう、賃金テーブルを延長させた。その部分が図表7-3-8の色がついている暫定号棒である。運転士⑦が3つあるのは、平成26年から28年の春闘交渉において、組合ができるだけ早く32万円に到達できるよう、交渉した結果である。なおこの暫定号棒は、2018年度（10年間）までの運用とされる制度移行の際の経過措置である。

## (8) 職種別賃金制度の導入

専門委員会の議論に基づいて、会社は春闘交渉において、組合に正式に職種別賃金制度導入の提案を行った。その正式提案を受けて、2009年4月21日に第1回「新たな職種別賃金制度導入協議会」が開催され、職種別賃金制度の導入に伴って、具体的にどのように移行するのか、定年延長に関する詳細な議論を行い、大筋合意に至った。組合は4月22日に開催された第25回執行委員会において、協議会での議論の内容を報告し、職場討議を行うことを確認した。

ところで組合執行部は、職場討議を開催するにあたり、大きな懸念を抱いていた。定年近とはいえ、ベテラン組合員に1割の賃金カットに承諾してもらわなくてはならないからである。組合が第1次案を示した際には、ベテラン組合員から猛反対を受けており、今回も文句が出るのは必至だと思われた。このことが執行部に重くのしかかったのである。執行部はそれを覚悟して、職場討議に参加した。

職場集会にかけると、組合は2つのことで驚くことになる。1つは、ベテラン組合員からの感謝の言葉である。賃金カットを受けるベテラン組合員からは、「ようやくくれた」と感謝されたという。ベテラン組合員がこのような反応を示した1つの要因に、定年延長を実施させたことがある。定年前に1割の賃金カットを受けても、定年年齢を60歳から65歳に延長したため、生涯賃金は増える。

もう1つの要因は、正社員Ⅱへの配慮である。職場集会では、「やっぱり若者がかわいそうだ」とか、「われらは、もう後先がないじゃけえ、ええんじゃい」という意見が出された。執行部によると、ベテラン組合員は、本音では、賃金カットを受けたくないと思っているが、それでも若い組合員が正社員化を切望しているのを目の当たりにすると、我を通すことはできなかつたと考えられる。

「職場の中が分かれるんですね。若い層はもうこれに期待して、（正社員化を）早くやってくださいと。だったら、年配層のだんだん声小さくなるんです、職場の中で。」

このように、ベテラン組合員の理解は得られたが、思わぬ問題が起きた。中間層の組合員からの不満が出されたことである。これが2つ目の驚きである。正社員で勤続17年（40歳

くらい) くらいの組合員から、もっと賃金を上げるよう要求されたのである。

その不満を説明しよう。図表 7-3-9 は、新本給制度に移行する際に、本給をどう調整したのかを示している。勤続 13 年未満の正社員（図表 7-3-9 の上の太枠）はかなり給料が上がったのに対し、勤続年数が 17 年を超える正社員（同図表の下の太枠）は、ほとんど調整が入らなかった。その調整額は 300 円程度であった。勤続年数が 17 年を超える組合員は、後輩たちが自分たちの賃金額に追いつくのではないかと、場合によって、追い抜かれるのではないかと感じたようである。

執行部は、定年間近の組合員を除けば、組合員に不利益がないようにしたため、この年齢層から文句が出るとは思ってもみなかった。この不満に対して、執行部は、絶対に後輩に追い抜かれることはないこと、定年間近の組合員が 1 割の給与カットを受け入れたこと、それ以外の組合員の給料がカットされることはないこと、一連の取り組みによって、完全正社員化が実現されることを説明し、何とか組合員の理解を得た。

図表 7-3-9 新本給移行時の調整

運転士登用からの勤続年数	契約社員	正社員Ⅱ	正社員
1 年未満	①-1	①-1	—
2 年未満	①-2	①-2	—
3 年未満	①-3	①-3	—
4 年未満	①-4	②-1	—
5 年未満	—	②-1	—
6 年未満	—	②-2	—
7 年未満	—	②-2	—
8 年未満	—	②-3	—
9 年未満	—	②-3	—
13 年未満	—	—	②-4
14 年未満	—	—	②-5
15 年未満	—	—	②-5
16 年未満	—	—	②-6
17 年未満	—	—	②-6
17 年	—	—	②-7

出所：私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部（2009）『活動報告書』p.123 より。

注．正社員で、移行前本給が 229,200 円以上 231,300 円未満の者は、②-10 へ移行する。

その後、2009 年 5 月 19 日に開催された第 8 回支部委員会において、職種別賃金制度が賛成多数で承認された。新賃金制度の実施日は 10 月 16 日とされ、新しい退職金制度および定年延長は年末を目処に確定給付企業年金法に定める所定の手続きが終了次第、実施すること

が確認された。

### 3. 定年延長

定年年齢の延長が、ベテラン組合員に1割の賃金カットに理解してもらうためのものであったことは、すでに説明した。ここでは、定年延長を実施する前後を比較して、60歳以降の労働条件がどう変わったのかを説明する。

会社には、60歳定年を迎えた従業員を再雇用する制度があった。その制度はシニア制度というものであったが、当時の制度のもとでは、時給1,300円と決まっていた。その後、月給17万円、ボーナスは20万円という形に改定されたが、定年前と仕事がわからないことを考えれば、決して十分とはいえない労働条件であった。

定年延長により、60歳以降の労働条件はどう変わったか。60歳を迎えると、それまでの仕事は変わらず、定年前の賃金の8割が支給される。ただしその金額には、上限と下限が設定されており、一定範囲に収まるようになっている。上限は26万円5千円で、下限は21万円である。上限額を越える部分はカットされるが、下限を下回る場合は、21万円が保証される。もう1つ、再雇用制度と大きな違いがある。定年延長により、60歳を超えても、正社員と同じ月数のボーナスが支給されることである。2014年当時、4.5ヵ月であったから、それまでの20万円よりボーナスの金額は増える。会社によると、60歳以降の労働条件は、「破格の待遇」だという。

## 第4節 組織化の効果

次に、非正規労働者を組織化した後の取り組みによって、どんな効果が得られたのかを見ていく。

### 1. サービスの質の向上

組織化の1つの効果として、サービスの質の向上がある。ここでは、契約社員の無期化（2004年）と完全正社員化（2009年）が行われた後の変化を見る。取り上げる時期は、2000年、2005年、2010年、2014年（上半期）である。下記の通り、完全正社員化を実現した時に、すぐに乗務員の質が上がったという。サービスの質の向上については、事故件数、善行件数、苦情の件数の3つに着目する。

「これに移行してすぐ現象としてあらわれたのが、乗務員の質が上がったと。運転士さんが親切になったとか。やっぱり、『いつでも辞めてやるわい』という気持ちで仕事をするのと、『わし、これ頑張ってる、定年まで頑張ろう』というふうに、そういうモチベーションとの差はおのずと、毎日毎日365日勤務する中では、注意力とか緊張の度合い、そういうものがやっぱりあらわれてくるでしょうね。」

事故件数は、図表 7-4-1 に示した通りである。2000 年の段階では、電車の事故件数は 186 件、バスは 350 件であった。事故件数に限定すれば、電車の事故件数は 2 日に 1 件（186 件/365 日=0.501）、バスの事故件数は 1 日 1 件（350 件/365 日=0.96）程度発生した計算になる。どちらにしても、事故件数は多かったと言える。

この件数の変化を見ると、電車の事故件数は、2005 年度、2010 年度の段階で 150 件程度に減少している。2014 年度は、上半期のデータであるため、便宜上、2 倍すると、142 件になる。この通りならば、電車の事故件数の減少傾向は続いていることになる。

バスの事故件数についてみると、2005 年度は 274 件、2010 年度は 155 件であり、毎年 100 件前後の減少を示している。2014 年度については、電車の事故件数と同様、2 倍すると 192 件となる。ただしこの数値を単純に比較することはできない。というのも、広島電鉄は 2012 年に民間委譲による路線の拡大を行っており、その路線の事故件数が 2014 年度のデータに含まれているからである<sup>11</sup>。このようにみると、電車とバスの事故件数は、減少傾向を示していると言って良いと思われる。

図表 7-4-1 事故件数（件）

	電車	バス	うち免責
2000 (H12) 年度	186	350	196
2005 (H17) 年度	153	274	155
2010 (H22) 年度	145	155	68
2014 (H26) 年度	71	96	49

出所：広電支部提供資料より。

注 1. 上記のデータは、有責・無籍にかかわらず、全ての事故を集計したものである。

注 2. 呉市は、2012 年より、広島電鉄に同市交通局の全ての路線事業を委譲した。2014 年度のデータには、その路線の事故件数が含まれている。

次に、図表 7-4-2 に基づき、善行件数と苦情件数から乗客の反応を見ていく。善行件数とは、良いサービスをした従業員に対して、乗客が電話等で会社に感謝の気持ちを伝えた件数であり、苦情とは、サービスに対する不満を会社に伝えた件数である。

善行件数から見ていくと、電車もバスも増加傾向にあると言える。電車では、2000 年度の段階で 11 件だったのが、40 件、50 件と増えている。2014 年度のデータが上半期に限定されるため、便宜上、2 倍すると、44 件になる。バスでは、2000 年度の段階で 69 件だったが、2005 年度は件数が減少したものの、2010 年度は 80 件になっている。2014 年度は上半期のデータであるため、件数を 2 倍すると、140 件になる。全体的に、電車でもバスでも、

<sup>11</sup> 図表 7-4-1 の注 2 に記した通り、呉市の市営交通の路線を委譲された関係で、2014 年度のバスの事故件数には、その路線の事故件数が含まれている。その件数がどのくらいあるかは不明であるが、それを除けば、例年と変わらない数値になると考えられる。

善行の件数は増加していると言って良い。

苦情の件数は、2000年度の段階で、電車で約150件、バスで200件を超えていた。しかしその件数は、2005年度では、電車において167件に増加したものの、バスでは46件に激減している。また2010年度では、電車の苦情件数は123件に減少している。バスでは、2010年度に156件に増加するものの、その件数は、2000年の数値に比べれば少ない。

図表 7-4-2 善行件数と苦情件数（件）

		電車	バス
善行 件数	2000（H12）年度	11	69
	2005（H17）年度	40	37
	2010（H22）年度	50	80
	2014（H26）年度（上半期）	22	70
苦情 件数	2000（H12）年度	149	214
	2005（H17）年度	167	46
	2010（H22）年度	123	156
	2014（H26）年度（上半期）	61	144

出所：図表 7-4-1 に同じ。

## 2. 仲間意識の醸成

同じ職場に、正社員、正社員Ⅱ、契約社員がいて、ほぼ同じ仕事を担当していながら、従業員区分が異なることで労働条件が変わる場合、労働条件が劣る側は不満を覚えるのは当然である。特に両者の分かれ目は、入社タイミングによって決まるため、この格差は世代間格差でもある。この格差によって、職場では、労働条件が良い者とそうでない者との分断が起こった。その結果、職場の雰囲気は悪化した。同支部は、組合が分裂したつらい時期を経験しているため、この問題は深刻なものであったと考えられる。そこで、組合は、組合員の声を吸い上げ、組合員全体の利益を考えて交渉を続け、同支部は正社員化を実現し、人事制度を統一することで、世代間格差を是正した。これにより、職場の一体感が醸成され、一枚岩になったという。完全正社員化を実現したことで、職場の雰囲気は良くなった。

「組織的には絶対プラスですよ。・・・一枚岩になれると。どうしても、職場を分けていたら別ですけど、同じ職場に正Ⅱもおりゃ契約もおりゃ正社員もおるといったら、もう分断しますからね。労働条件の違う人が。それはもう今、一枚岩になれていると思います」。

## 3. 質の良い人材の確保

全契約社員の正社員化を実現した後、広島電鉄への就職を希望する人が増えた。組合による取り組みが多くの人に広まったこともあるが、処遇が改善されたことも見逃すことは出来

ない。広島市周辺の相場で言えば、運転士の場合、初任給は良いところでも 18 万円であるが、同社は 21 万円である。大型免許を取得するために自動車学校に通う層は、広島電鉄を第一志望にするという。全国的に運転士不足で、募集をしても応募してもらえない状況にあるが、同社に応募する者はかなり多いという。一般的に、倍率が高まれば高まるほど、人材の質は上がる。質の良い人材を確保できることは、組合にとっても、会社にとっても良いことである。

## 第 5 節 私鉄中国地方労働組合備北交通支部<sup>12</sup>への組織化の波及

ここでは、広電支部の取り組みが同一グループ内の組合にどう波及したのかをみていく。取り上げるのは、私鉄中国地方労働組合備北交通支部（以下、備北交通支部）である。この支部を取り上げるのは、広電支部と同じような取り組みを行っており、同支部の取り組みが波及していったと考えられるからである。

### 1. 概要

備北交通株式会社（以下、会社）は、広島県庄原市に本社を構えるバス事業（乗合バス）と旅行業（貸切バス）を展開する企業である。同社のバスを運行するエリアは、広島県北部で、三次市、庄原市、安芸高田市が中心である<sup>13</sup>。なかでも、同社は、庄原市・三次市の県北から広島市を結ぶ高速バスを運行し、多くの通勤・通学客に利用される。同社のバスが運行するエリアには、競合する同業他社が少なく、特に高速バスは大きな収入源となっている。また同社は、広島電鉄のグループ企業であり、取締役、監査役の多くは広島電鉄から役員派遣されている。後で取り上げるが、このことが労使の取り組みに影響を及ぼす。

備北交通支部の組合員は、正社員の主任以下の者、準社員（契約社員）、嘱託社員（乗務職のみ）である（図表 7-5-1）。会社は 2003 年に準社員制度を導入し、組合は入社時から準組合員とし組織化した。もともと同支部は、正社員採用であっても、半年の試用期間後に組合員資格を与えていた。当時の準社員には、正社員にしない考えが示されており、組合は同制度が導入される前から会社と交渉して、準社員の組織化を決定していた。同社の従業員数は、2014 年の段階で 120 人であり、そのうち組合員数は 92 人を占める。同組合は、会社とユニオン・ショップ協定を締結している。組合員は、正社員組合員は基本給の 3%、準組合員（1 年契約）は基本給の 1%を組合費として納めていた。

<sup>12</sup> 私鉄中国地方労働組合備北交通支部の調査は、2015 年 12 月 7 日 13:00～15:00 に、芸陽バス支部事務所にて実施した。調査対象者は、同支部の土井弘文書記長である。調査者は、前浦と山口である。大変お忙しい中、調査に応じて下さった土井氏に記して謝意を表したい。なお原稿の誤りの全ては前浦に帰する。

<sup>13</sup> いずれも人口 3 万人～5 万人程度で、地方に一般的な市である。

図表 7-5-1 備北交通支部の組合員の構成

2013 年				2014 年			
職種	種類	組合員数	組合員資格	職種	種類	組合員数	組合員資格
事務職	総合職	10 人	○	事務職	総合職	8 人	○
	嘱託社員	0 人	×		一般職	0 人	○
	パート事務員	0 人	×		嘱託社員	1 人	×
乗務職	乗務員	54 人	○	乗務職	パート事務員	5 人	×
	準社員	17 人	○		乗務員	66 人	○
	嘱託社員	14 人	○		嘱託社員	18 人	○
	短時間勤務	0 人	×		短時間勤務	0 人	×

出所：備北交通支部提供資料より。

注．2013 年度と 2014 年度の組合員の構成を比較するのは、翌年に全準社員の正社員化が行われ、準社員制度が廃止されたからである。2014 年の組合員の範囲が、現在のものになる。

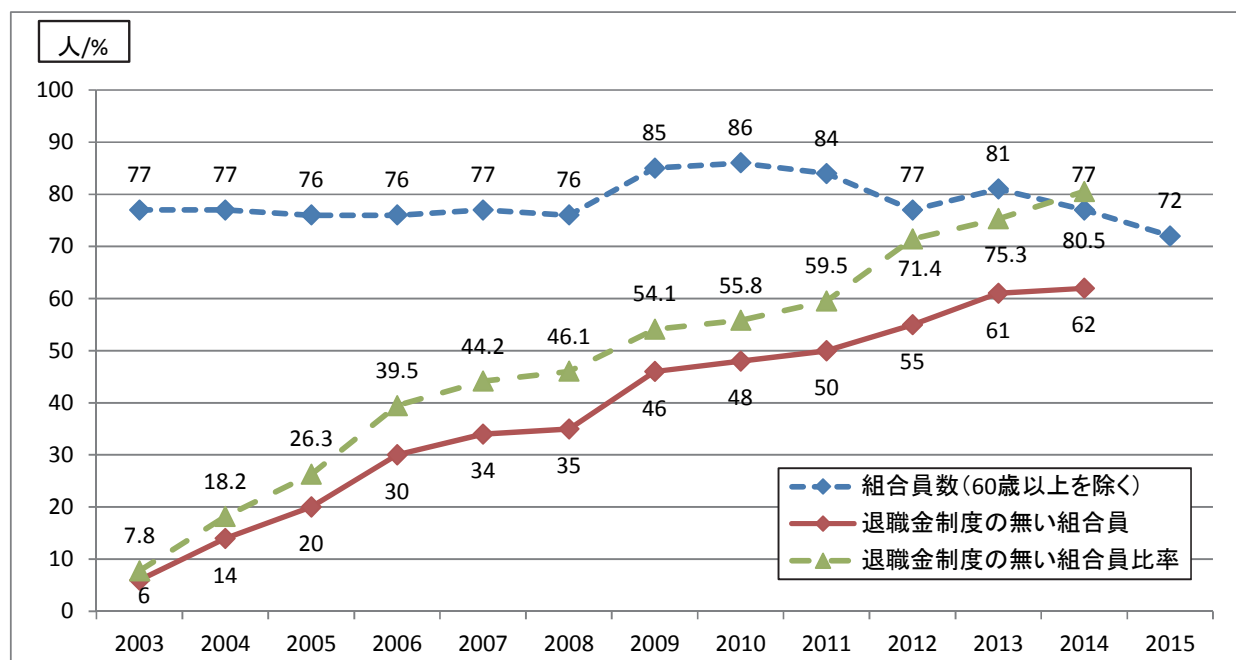
備北交通支部を取り上げる理由は、同組合が準社員制度を導入する段階から組織化し、さらに 2014 年には、準社員制度を廃止し、全員を正社員化したことにある。さらに言えば、ここが重要なのだが、正社員化を実現する際に、定年延長、賃金制度の構築など、広電支部と同じ取り組みを行った。

結論を先に言えば、同支部は、広電支部にアドバイスや資料をもらいながら、取り組みを進めてきたのである。これは、同社の経営者にとっても意味があると組合は考えていた。同社の経営者は、広島電鉄から役員派遣されているため、組合にとっては、「広電支部と同じやり方をすれば、経営者たちの理解を得やすいし、経営側にとっては、親会社と同じやり方であれば、協議しやすい」ということになる。

「広電さんが正社員統一したことにより、僕たちの職場でも『同じ仕事をしているのに差別じゃないですか？うちの会社でも統一しなければいけないのでは。今なら出来るのでは』という話になりますよね。そういった情報はすぐ入ってきますから。」

図表 7-5-2 には、2003 年から 2015 年にかけての組合員数を示している。組合員数（折れ線）は、一時期、80 人を越えたが、現在では、70 人程度にまで減少している。実線の折れ線グラフは、退職金制度の無い組合員数を示している。この退職金のない組合員が準社員制度実施後に入社した人数である。この退職金制度の無い組合員が全組合員に占める割合（真ん中の折れ線グラフ）を見ると、その割合は年々上昇している。これが、後に、組合が方針転換をする大きな要因となった。

図表 7-5-2 組合員の構成



出所：図表 7-5-1 に同じ。

### 3. 準社員制度の導入

#### (1) 準社員制度と正社員化

会社は 2003 年から、「正社員登用の無い契約社員」の募集を行った。これが準社員制度である。組合は、「正社員になれないような状況で、契約社員として募集をしても、応募が無いのではないかと」いうスタンスで考えていたが、その予想に反して、応募者は多かったという。応募者は地元の人が多かった。上記の条件は、募集要項への記載は定かではないが、会社は入社前にその旨を説明し、採用試験を行っていた。

準社員の労働条件を説明しよう。この準社員には、定期昇給の無い定額の賃金（16 万円）が支払われることになっていたが、労働時間は正社員より 30 分長く、フルタイム勤務であった。さらに、準社員には退職金が設定されていないうえ、諸手当についても正社員と差があった。乗務員として同じ仕事をしていても、入社タイミングによって、労働条件が大きく異なることが、大きな不満となっていた。入社前に、会社の説明を受けたにも関わらず、こうした不満を持つようになったのは、同じ職場で同じ仕事をしている正社員との労働条件の差を目の当たりにするからである。組合は、準社員制度導入以降、毎年、準社員の正社員化を要求してきたが、会社はすぐに応じることはなかった。それでも交渉を続けた結果、2005 年の秋闘要求（準社員の正社員化）に対して、「2006 年 4 月 1 日より一定の条件を満たした準社員に対する正社員登用制度を実施する」という回答が得られた。

その結果、締結されたのは、2006 年 3 月 22 日に締結された「正社員登用規定」である（図表 7-5-3）。



図表 7-5-3 正社員登用規定

正社員登用規定	
第 1 条	準社員の正社員登用は、この規定の定めるところによる。
第 2 条	次の各号全てに該当するものを正社員として登用する。
①	準社員または、嘱託社員として入社時の年齢が 50 歳未満である者。
②	準社員または、嘱託社員として 3 年以上勤務した者。但し、欠勤日数 30 日を 1 ヶ月の割合で勤続年数から除くものとする。
③	前記①、②に該当する準社員で正社員として勤務を希望する者。
④	正社員として勤務に精勤する意欲のある者。
⑤	過去 1 年間に懲戒処分を受けていない者。
⑥	過去 3 年間に重大過失事故を惹起こしていない者。但し、事故多発者、勤務不良者については、登用の延期を行うことがある。
※重大過失事故とは、重大過失事故報告案で過失割合が、50%以上の場合とする。	

出所：図表 7-5-1 に同じ。

注．同規定は 6 条までであるが、ここでは省いた。

## (2) 組合の方針転換

しかしここでも大きな問題が残された。会社は、準社員を入社後 3 年で正社員化しても、退職金を支給しないという条件を残したからである。そのため「正社員になっても退職金がないぞ」、「同じ職場で同じ仕事をしているのにおかしいぞ」という意見が多く出されるようになり、組合は「正社員の労働条件の統一」を要求することとした。当然、準社員からも、そうした要望が出されたという。

再び、図表 7-5-2 に戻ると、2009 年には、全組合員（嘱託を除く）85 人のうち、退職金のない正社員は 46 人に増えたことがわかる。この正社員が全組合員に占める割合は 5 割を超えた。さらに、退職金のない正社員が組合役員を担当するようになってきたため、執行部には「このままでは組合組織が分裂してしまう。もう限界がきた。どうにかしないとイケない」という強い危機感が募った。そこで 2010 年には、これまでの要求の全てを棚上げし、退職金制度を全社員に適用する要求一本で交渉していく方針に変えて会社と折衝をした。

2010 年の秋闘の要求に対して、会社は、「賃金、退職金、準社員制度の見直しを含めて賃金検討委員会を H23 年 1 月に設置し、H24 年度を目処に総合的に協議をする」と回答している。会社が組合と協議をする姿勢を示した背景には、当時、退職金、定年延長、正社員の統一、給与の減額措置などの課題が山積していたこと、組合が方針転換をしたこともあるが、その前年（2009 年）に、広電支部が契約社員の正社員化を実現したことが大きく影響を及ぼしたと考えられる<sup>14</sup>。

<sup>14</sup> 広電支部で全契約社員の正社員化が実施されたことを聞いた組合員は、「備北交通の正社員化は進むのか」という意見が多く出されたという。

### (3) 完全正社員化の実現

上記のように、会社と組合は賃金検討委員会（月1回開催）において協議をすることとなったが、すぐに実現したわけではなかった。それが実現するのは、4年後の2015年の10月16日である。ここで注目すべきは、準社員を含め、退職金制度を適用することだけでなく、新しい賃金制度の導入と定年延長が賃金検討委員会で総合的に協議され、これらが同時に実現されたことである。これも広電支部の取り組みと重なり合う。

#### ア 新しい賃金表

まず賃金表から見ていこう。新しい賃金表は、図表7-5-4に示した。これによると、同支部の賃金表は、広電支部の賃金表との共通点が多いことがわかる。1つは、職種別賃金ということである。広電支部と同様、事務系（総合・一般の2種類）や乗務職という職種別に賃金表が構築された<sup>15</sup>。もう1つは、テーブルの構造である。広電支部も、運転士については、60段の賃金テーブルで、金額が増えるにつれて、ピッチが高くなるように設定されていた。

図表7-5-4 新しい賃金表

	運転士①	運転士②	運転士③	運転士④	運転士⑤	運転士⑥	運行管理者	所長
ピッチ	700						800	900
1	185,000	192,000	199,000	206,000	213,000	220,000	227,100	235,200
2	185,700	192,700	199,700	206,700	213,700	220,700	227,900	236,100
3	186,400	193,400	200,400	207,400	214,400	221,400	228,700	237,000
4	187,100	194,100	201,100	208,100	215,100	222,100	229,500	237,900
5	187,800	194,800	201,800	208,800	215,800	222,800	230,300	238,800
6	188,500	195,500	202,500	209,500	216,500	223,500	231,100	239,700
7	189,200	196,200	203,200	210,200	217,200	224,200	231,900	240,600
8	189,900	196,900	203,900	210,900	217,900	224,900	232,700	241,500
9	190,600	197,600	204,600	211,600	218,600	225,600	233,500	242,400
10	191,300	198,300	205,300	212,300	219,300	226,300	234,300	243,300

出所：図表7-5-1に同じ。

このように、新しい賃金表は広電支部のものとはほぼ同じ構造となっている。それは、下記の通り、同支部が広電支部から助言や資料をもらって、自社の水準に合わせて、賃金表を設計したからである。またこの賃金表を導入することで、準社員を全員正社員に登用することとなり、準社員制度は廃止された。

<sup>15</sup> なお同社の賃金水準は、広電支部の8割程度であるという。

「賃金表については、もちろん（広電支部を）参考にしました。広電支部へ何度か足を運んで、制度の資料を見せてもらったりして、それがベースになっています。」

「（当初は）年齢と勤続で、賃金カーブを描いて行くのが理想という考えがあったのですが、実際に広電さんが職種別賃金を取り入れていることもありますし、それを基本にしながら、細かい内容は違うのですが、前進していくために、うちの会社でできる範囲で会社と協議をしていきました。」

## イ 退職金制度

既存の退職金制度を廃止し、新たな制度を導入することで、退職金制度が、全従業員に適用されることとなった。ただし準社員については、入社時点に遡ることはしなかった。準社員は、入社時点では、退職金はないという条件で採用されており、これまで積み立ててこなかったからである。とはいえ、それでは準社員としての勤続年数が長い人ほど損をすることになる。そのため、入社時点まで遡ることをしない代わりに、会社が積み立てる月々の金額を改定し、勤続年数が長い人ほど、積立の金額をあげることにした。運転士で言えば、積立金は一律 8,000 円であるが、勤続 10 年以上 20 年未満は月々 8,000 円が 9,000 円に、勤続 20 年以上は 10,000 円となる（図表 7-5-5）。

図表 7-5-5 退職金加算額表

勤続年数	一般職	総合職・運転士	主任・運行管理者
3年～10年未満	7,000円	8,000円	9,000円
10年以上～20年未満	8,000円	9,000円	10,000円
20年以上	9,000円	10,000円	11,000円

出所：図表 7-5-1 に同じ。

注．2014 年 10 月 16 日現在のものである。

ところで退職金の原資をどのように捻出したのだろうか。組合は、「労使で半分ずつ負担し、より良い制度を構築するよう」主張したが、会社側は「賃上げではないので、あくまでも制度の変更」と主張し、協議は難航した。そこで労使は、様々な課題を総合的に考えることとし、原資は、生活関連手当（住宅手当等を含む）と役職手当の廃止、高速道路手当の削減で捻出した。

具体的には、生活関連手当の廃止でおよそ 5,000,000 円を、役職手当の廃止でおよそ 1,700,000 円を捻出した。高速道路手当については、定額支給を実行走行キロ手当に内容を変更し、およそ 3,500,000 円を削減した。これらの金額を合わせると、10,000,000 円強となり、これで新しい退職金制度構築の原資を賄うこととなった。

## ウ 定年延長

同社の定年年齢は60歳であったが<sup>16</sup>、年金の支給開始年齢に合わせて、定年年齢を2年で1歳ずつ引き上げることとした。制度が改定されたのは、2014年（H26年）10月16日である。定年年齢は、2016年4月1日までは61歳、2018年4月1日までは62歳、2020年4月1日までは63歳、2022年4月1日までは64歳、2022年4月2日からは65歳となる。同支部によると、広電支部と同じように、定年年齢を60歳から65歳に一気に引き上げたかったが、それはできなかったという。

ところで、上記の通り、完全正社員化を実現するために、退職金制度の改定を行ったため、高年齢層の組合員から「年金制度の改正で老後の生活が心配だ。我々にはメリットがないのか」などの意見が多く出された。これでは、完全正社員化をする際に、全組合員の賛同は得られない。そのためには、高年齢層の組合員にもメリットが必要になる。そこで、同支部は定年延長に取り組んだのである。

次に生涯賃金という観点から、制度がどう変わったのかをみていく。定年年齢が延長される前は、再雇用制度があり、社員は60歳で雇用関係を一旦打ち切れ、再雇用されていた。雇用形態は嘱託社員である。仕事は定年前と変わらない。嘱託社員の賃金は18万円（固定）で、ボーナス（年間臨時給）42万円である。

新制度で定年延長した場合でも、60歳以降も仕事は変わらない。基本給は、60歳の時の8割となる。ただし最低金額が18万5千円（固定）と設定されており、定年前の8割の金額が18万5千円を下回る場合は、18万5千円が支給される。それ以外は、正社員と同じであるため、ボーナスは年間4ヵ月程度支給される。

そのうえで、60歳定年で5年間再雇用の場合と、65歳定年の場合を比較すると、後者の方が生涯賃金は間違いなく増える。なお段階的に定年年齢を延長しているため、個々人の年齢によって、定年のタイミングは異なる。65歳前に定年を迎える場合は、65歳までの残りの期間は再雇用（嘱託）となる。

## エ 取り組みへの評価

ところで、完全社員化をめぐる組合の取り組みはどう評価されているのだろうか。組合員の中には、退職金の原資を確保するために、各種手当を廃止したり、削減したりしたため、制度改定に着手した際には、反対する人がいたという。しかし現在では、ほとんどの組合員が賛成してくれる制度になったという。多くの組合員は、完全正社員化をめぐる組合の取り組みを評価し、現行の労働条件に納得しているという。

---

<sup>16</sup> なお、全ての再雇用希望者は、嘱託として働くことができる。

#### 4. 組織化の効果

では、準社員の組織化の効果としては何があるのか。管見の限りでは、以下の2点を指摘できる。

第1に、事故件数の減少である。備北交通支部においても、上記のような取り組みをした結果、事故の件数が減少したという。事故が発生すると、過失が認められないケースでも、交通会社の責任割合が高くなる。事故の件数の減少は、支払う賠償金の削減につながる。これは会社全体にとってプラスになる。

第2に、人材の定着である。準社員の正社員化、労働条件の統一（退職金制度の適用）、定年延長などにより、若手組合員とベテラン組合員の労働条件が改善された。これにより、離職率は低下したという。さらに、下記のように、継続的に賃上げを行っており（図表7-5-6）、同社への就職を希望する人の応募が増えたという。応募者の増加は、人材の質の向上につながるため、これは会社にとってもメリットとなる。

図表 7-5-6 2014年の賃上げの結果

	2013年	2014年
乗務職（正社員）の初任給	164,870円	175,000円
嘱託社員（乗務職）の基本給	167,990円	180,000円
パート事務員の時給	800円	810円

出所：図表7-5-1に同じ。

注1. 乗務員の初任給は、その後、2015年には180,000円、2016年には185,000円となる。

注2. パート事務員については、調査時点（2015年12月）では、一般職への登用を協議中であった。

#### 第6節 私鉄中国地方労働組合芸陽バス支部<sup>17</sup>の取り組み

ここでは、私鉄中国地方労働組合芸陽バス支部（以下、芸陽バス支部）を取り上げる。同支部は、備北交通支部と同様、私鉄中国地方労働組合の1つの支部である。2つの支部の共通点は、広島電鉄のグループ内子会社<sup>18</sup>であり、同社の社長や役員は広島電鉄からの出向者で占められること、備北交通支部と同様、契約社員制度が導入されたことの2点である。これらは、2つの支部が同じ条件に置かれたことを意味する。

本節において、芸陽バス支部で取り上げるのは、各支部が1つの組合として、自立性を持つかどうかを確かめるためである。備北交通支部と芸陽バス支部は、広島電鉄の子会社の組合であるが、親会社の組合である広電支部の下部組織ではない。したがって、この2つの支部は広電支部と同等であり、それぞれ独自の組合活動を行うことになる。

<sup>17</sup> 私鉄中国地方労働組合芸陽バス支部の調査は、2015年12月7日10:00～12:00に、同支部事務所にて実施した。調査の対応者は、景山浩書記長である。調査者は、前浦と山口である。大変お忙しい中、調査にご協力下さった景山氏に記して謝意を表したい。なお原稿の誤りの全ては前浦に帰する。

<sup>18</sup> 2013年に、広島電鉄が同社の筆頭株主になり、完全に子会社化された。

以下では、芸陽バス支部がどのような取り組みをしてきたのかを取り上げる。芸陽バス支部が、備北交通支部とは異なる取り組みをしているとすれば、支部の自立性があるということになり、広電支部と同じ取り組みをした備北交通支部には、広電支部が影響を及ぼしたということになる。

## 1. 概要

### (1) 会社の概要

芸陽バス株式会社（以下、会社）は、東広島市に本社を置く、バス会社（路線バスと貸切バス）である。同社がバスを運行するエリアは、東広島市から広島市（安芸区）、竹原市、三原市など、広島県中東部である。このエリアは農村地区であるが、近年、広島大学が移転してきたり、広島空港ができたりするなど、人の流れがだいぶ変わった。同社の従業員数は、2013年4月1日段階で207名である<sup>19</sup>。

芸陽バス支部は、分会長や支部委員の12人のうち、若手社員（図表7—6—2の正社員3）10人が含まれており、過半数を占めている。さらに調査当時（2015年12月）、本部の執行委員の中にも、若手社員が1人加わるようになっていた。職場を中心に、組合役員の多くを若手社員が担っており、組合全体で若返りが進んでいる。後述するが、こうした組合運営の変化は、正社員間の処遇格差を是正する動きにつながっていく。

同支部は、広電支部と備北交通支部等広島県内の組織で広島県協議会を結成している。この協議会は、「親睦会よりも結びつきの強い情報交換の場」である。この協議会は、年2回開催される。私鉄は、春闘では賃金やボーナスを、秋闘では労働協約の改定を上げるため、それぞれについて1回開催し、組合間で情報交換をする。例えば、秋闘の前に「今年はこういう要求をそれぞれ出すぞ」「おお、それ、いいな。そういうのがあったらいいよね」といったやり取りが行われ、そこでの意見を参考に取り組みが進められる。春闘が終わると、妥結についてどうだったとか、反省会のようなことが行われる。当然、困ったことがあれば、その場で相談することもあるという。

### (2) 契約社員制度の導入

同社に契約社員制度が導入されたのは、1993年である。この年に広島空港が開港するにあたり、人員を増やすために、契約社員制度が導入された。導入当初は、契約社員20人が採用された。その後、一時期ではあるが、この20人は契約社員の数枠となった。20人を超えないうちは、正社員へ登用しないということである。そのため、人によっては、2ヵ月で正社員になることもあれば、新規採用がない場合は、正社員に登用されるまで時間がかかるということがあった（図表7—6—1）。

<sup>19</sup> 芸陽バス株式会社 HP による。http://www.geiyo.co.jp/ アクセス日は3月30日である。

図表 7-6-1 契約社員の 20 人枠

確認書	
1.	1 年契約運転者の枠は 20 名とする。(但し契約制限のない社員になることを希望しないものは枠外とする。)
2.	平成 15 年 2 月 1 日現在で勤続 1 年を超え、希望者の内、20 名の枠を超えた者を契約制限の定めのない社員とし、条件は次のとおりとする。 ①月例賃金は正社員の賃金規則を適用する(本年は 2 月 16 日より適用) ②年間臨時給与は現在の正社員支給月数の△0.5 ヶ月とする ③退職金は支給しない。(労働協約第 88 条による退職金支給規定は適用しない)
3.	次年度より、3 月 16 日を基準日とし、その時点で 1 年契約運転者在籍者数が枠を超える場合、希望者のうち 1 回以上契約更新した者から優秀な者を選抜し、前項の条件で制限の定めのない社員とする。
但し、この制度については、今後、法改正等の社会情勢の変化、会社の経営状況等に応じ、その都度労使協議するものとする。	

出所：芸陽バス支部提供資料より。

現在、契約社員は 18 人である。契約社員が正社員に登用されるには、面接や勤務状況の確認、人事評価の結果で審査されるが、事故や苦情もなく、勤務状況が良ければ、正社員に登用される。上記は、2003 年に会社と同支部が合意した内容である(図表 7-6-1)。

「正規で雇用するのがしんどいんで、その当時(1993 年)の組合に会社から提案があって、新たに採用が要る、20 人ぐらい必要だ、その 20 人枠は契約で雇いたい、ただし、上のほうの正社員の古い人も退職するし、新たに雇用しますから、そうすると 20 人枠を超えた分は古い人、この中で早く入った人から正社員になりますから。」

芸陽バス支部では、その当時、契約社員を準組合員として、組織化していた。当時の組合費は 1,000 円であった。ただし現在は、試用期間(6 ヶ月)を過ぎた正社員を組織化しており、契約社員は組織化の対象になっていない。契約社員を組織化しても、組合員と権利義務関係が平等にできないからである。

現在では、準組合員制度は嘱託社員(運転士)に適用されている。組合費は 1,750 円である。その金額は、嘱託社員の基本給の 1%に相当する。この割合は組合員の 1/3 であるため、準組合員には、組合員と同等の権利は与えられていない<sup>20</sup>。嘱託社員は 1 年契約であり、雇止めには対応できないが、準組合員も組合員である以上、団体交渉の議題として取り上げることができる。会社から解雇提案がある場合は、組合は対応することができる。組合による

<sup>20</sup> 準組合員は、組合役員に立候補できないし、投票もできない。またベアの対象から外されるため、賃金は上がらない。

と、準組合員は「賛助会員」みたいなイメージであるという。

## 2. 業績の悪化と正社員の労働条件の切り下げ

### (1) 業績の悪化と正社員の多様化

会社の業績は、1995年をピークに悪化傾向を示すようになった。会社の売上高は、1995年の段階で25億円程度あったものが、2015年には15億6,000万円にまで低下してしまった。この20年間で、同社の売上（運収）は10億円も減少した。

この売上高の減少の原因は様々である。その1つに自家用車の普及がある。自家用車の普及によって、公共交通機関に対するニーズの低下を招いたのである。さらに、同社のバスが運行するエリアでは、過疎化とともに少子高齢化が進行しつつあった。これらが同社の運収を圧迫した。さらに、追い討ちをかけたのが、2000年の貸切バスの規制緩和である。市街地を走る路線バスでは、なかなか利益が出ないため、バス会社の基本的な収益構造は、貸切バスの稼働率を上げることで、利益を確保することになる。しかし上記によって、多くの業者が貸切バス事業に参入することになり、その単価は半額程度まで下がり、かつ貸切バスの稼働率が低下した。こうした環境の変化は、同社の経営を悪化させた。

規制緩和による競争下の激化により、同社は合理化を行うことになった。その一環として行われたのが、正社員の多様化である。同社の正社員には、2003年までに入社した正社員（正社員1）、2003年～2005年に入社した正社員（正社員2）、2005年以降に入社した正社員（正社員3）の3つのタイプが存在する。図表7-6-2によると、正社員2は3人と少なく、正社員1と正社員3の人数が多い。ただし正社員3は、退職金がないなど、正社員1より労働条件が劣る。正社員1は徐々に退職していくため、いずれは正社員3が多くなる。正社員2も退職金なしであるため、正社員1がいなくなれば、同社の正社員には退職金制度が適用されなくなる。

図表 7-6-2 正社員のタイプ別の労働条件

	正社員 1	正社員 2	正社員 3
採用時期	2003年までに入社	2003～2005年に入社	2005年以降に入社
人数	47人	3人	77人
労働条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時給（ボーナス）あり</li> <li>・退職金あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時給の月数が正社員 1 より 0.8 ヶ月低い。</li> <li>・退職金無し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨時給（ボーナス）は定額（2015年は51万円）</li> <li>・退職金無し</li> </ul>

出所：インタビュー調査より。

注1. 正社員2が2003～2005年の2年間に限定されるのは、その期間だけで社長が変わったからである。

注2. 正社員3は3つのタイプの中で最も労働条件が低いが、初任給は最も高かったという。



### 3. 正社員登用制度

2005年以降の登用された正社員（正社員3）の労働条件を詳しく見よう。この制度では、「特別の事由があるときは、臨時給与を支給する」とされ、2005年当時は、本給の2.5ヵ月とされた。その額は40万円で、夏期（7月）が15万円、冬期（12月）は20万円、年度末（3月）は5万円であった。なお、この金額は、組合の要求により、2009年には45万円、2010年には50万円、2015年には51万円に増額された。

その上で、図表7-6-3を見ると、正社員に登用される前後の年収の比較を行っている。嘱託社員（契約社員）の場合、年収は約300万円であるが、正社員になると、年収は約340万円となり、後者の方が40万円高くなる。

図表7-6-3 登用制度の改定

現行嘱託運転者	新たに正社員となった者
給与 175,000円×12ヵ月 = 2,100,000円	給与 180,000円×12ヵ月 = 2,160,000円
時間外 30,875円×12ヵ月 = 370,500円	時間外 32,279円×12ヵ月 = 387,348円
年間臨時給与 = 200,000円	年間臨時給与 = 400,000円
祝日出勤 7,560円×12ヵ月 = 90,720円	祝日出勤 7776円×12ヵ月 = 93,312円
公休出勤 15,120円×12ヵ月 = 181,440円	公休出勤 15,552円×12ヵ月 = 186,624円
指定休出勤 2,520円×12ヵ月 = 30,240円	指定休出勤 2,592円×12ヵ月 = 31,104円
待機手当 0円	待機手当 0円
	無事故・接遇手当 10,000円×12ヵ月 = 120,000円
年間給与 2,972,900円	年間給与 3,378,388円
年間給与増加額	405,488円

出所：図表7-6-1に同じ。

2006年には、契約社員（運転士）の正社員登用制度が改定された。その協定書によると、2006年までは、入社3年を経た者が対象であった。新しい制度では、登用の対象者は、入社後3年を経た者と変わりはないが、本人の能力等を勘案して登用試験を実施し、その期間を短縮することが可能となった（図表7-6-4）。ただし職員は1年で登用されており、職種間格差が残った。

図表 7-6-4 正社員登用制度の改定

2006年までの制度	新しい制度
①登用の対象者は、入社後3年を経た者とする	①登用の対象者は、入社後3年を経た者とする。 <u>ただし本人の能力などを勘案し、期間を短縮して登用の選考試験を実施し、本雇いとするところがある。</u> (期間の短縮についてはおおむね2年の契約を経過した後を目安とする)
②選考回数は年2回、実施時期は3・9月で行い、登用月日をそれぞれ4月16日・10月16日とする	②選考回数は年2回、実施時期は3・9月で行い、登用月日をそれぞれ4月16日・10月16日とする
③選考対象期間は直前の1年間とする。	③選考対象期間は直前の1年間とする。

出所：図表 7-6-1 に同じ。

注．下線部が改定された箇所である。

#### 4. 正社員間の処遇格差

図表 7-6-2 に示した通り、同社には、正社員に3つのタイプが存在する。同じ正社員でありながら、入社タイミングで区別され、労働条件が異なる。入社タイミングが遅いほど(若手社員であるほど)、労働条件が劣る。この正社員間の処遇格差は、世代間格差である。

他方で、このタイプの正社員、正社員3が増えてきている。同社の正社員数を見ても、正社員3が最も多いだけでなく、組合役員全体に占める割合が高まっている。組合でも、職場でも、正社員3の労働条件の改善が重要な課題となった。

「(若手社員は)『もう生活がしんどい』と。あなた達(ベテラン社員)は臨時給も春闘のベア、春闘ごとに増えるけども、(自分達は)そんなにたくさん増えませんよ。そんな大手企業みたいなベア、ないですし、定昇制度ないですから。」

この結果、どんなことが起こったのか。調査の限りでは、2つ問題が指摘できる。1つは、職場の雰囲気悪化である。同じ雇用形態で同じ仕事をしているのにも関わらず、手当の有無や臨時給の額などに世代間格差があり、それが若手社員の不満となっている。この結果、職場の「求心力」が低下し、職場の一体感が希薄になっている。

「職場で賃金明細を見て、『先輩、この待機手当って何ですか』『いや、俺らにはあるけどあんたらにはない』みたいな。『臨時給与、額が違いますね』いうんで見て、職場で、僕らは違うんだというのに気づくんですよ。おかしいんじゃないですか。(逆に)組合で労金とか全労済と協力してといっても、『いや、僕ら関係ない』みたいになるんです。」

「片や待機手当って。休憩所でも、古い人が責められますからね。『ええね、あなたら寝よっても給料になる。私ら全然ないんで』って。『そのかわり、おまえらも無事故接遇手当があるうが』『事故があったら切られるじゃん』みたいな、そういう複雑な仕掛けをしていますんで。」

もう1つは、事故件数と苦情件数である。ここ数年、事故件数と苦情件数は横ばいで推移しており、なかなか減らない状況である。なお事故の多くは路上での車との接触事故であり、不注意が多いという。

「苦情、事故が減らないですね。苦情もちよこちよこあるし。全部、取り上げていないですけど多いです。お客様のクレマーみたいな人はカットして、どっちもどっちだなというのもカットして、これ、明らかに乗務員の対応が悪い分だけを苦情としてカウントしていますからね。」

組合はこれらの問題の重要性を認識しており、正社員間の世代間格差の是正に取り組もうとしている。調査時点では、執行部の方針をまとめ、これから組合員に説明をするという段階であった。組合の方針は、以下の通りである。

まずは臨時給の格差を縮める。これを実行する場合、ベテラン組合員であるほど、ボーナスがカットされる可能性がある。そのため、現在行われている、57歳から実施される基本給の15%カット<sup>21</sup>を廃止するという。こうした配慮をしないと、ベテラン組合員の理解を得られないし、労働条件が大きく変わってしまう。なお、これは広電支部の取り組みに重なる。

また世代間格差は他にもある。正社員1には退職金が支給されるが、正社員2・3には支給されない。組合は、退職金を全正社員に適用させるための制度設計に取り組んでいる最中である。

「旧来の組合員の労働条件を切り下げていくなかで、契約社員制度や新たな正社員制度を取り入れてきました。ただそうするうちに、同じ組合員同士で違う賃金制度はやはりおかしいと気付き、会社に見直しを求めてきましたが、合意に至っていないのが現状です。」

## 5. まとめ

芸陽バス支部の取り組みをまとめたい。同支部は、広電支部と備北交通支部とは異なる取り組みを行っているからである。その特徴として、以下の3点が指摘できる。

第1に、支部の組合活動の独自性である。同支部は、広電支部の取り組みを参考にしながらも、独自の活動を行っている。その最たる例が、同支部は契約社員を組織化せず、正社員登用後、試用期間が終わる、入社後に加入活動をすることである。この結果、備北交通支部と芸陽バス支部には自律性があると言える。それは、いずれの支部も自組織にとってもっとも合理的な選択ができることを意味するから、備北交通支部は自ら広電支部の取り組みを参考にして、取り組んだことになる。

<sup>21</sup> 会社と芸陽バス支部は、1990年に協定書を交わしている。そのなかに、57才時の賃金ダウンについての取り決めがある。これには、定年延長の際、基本給を57才時の95%とする条件を、85%に改定することが記されている。

第2に、組織化の効果である。同支部は、契約社員を組織化していないため、この効果が見られるわけではない。ただし広電支部と備北交通支部の取り組みに照らし合わせて考えると、組織化の効果が明確になる。正社員の労働条件を統一できていない芸陽バス支部では、事故件数は減っていないが、契約社員を組織化し、正社員化を実現した（正社員の労働条件を統一した）広電支部と備北交通支部では、事故件数は減少した。同じ職場で同じ仕事をしているにもかかわらず、処遇格差があり、それが不満となる時、それに対応しなければ、何らかの問題を引き起こす可能性がある。

第3に、処遇改善の取り組みである。同支部は、正社員間の処遇格差の是正に取り組みつつある。この取り組みを始めるにあたり、50代後半の組合員の賃金カットを廃止させようとするなど、組合員間の利害調整に取り組もうとしている。この取り組みが進められる過程で、組織内の均衡処遇のあり方が構築されるのではないかと考えられる。

## 第7節 小括

これまで、広電支部とグループ会社の組合である備北交通支部を取り上げた。その取り組みから、以下の3点を指摘することが出来る。

第1に、組合運営の変化である。広電支部では、組合役員の若返りが進んでいる。契約社員を経験した正社員が分会役員の3割を占めるようになった。これにより、より若手社員の発言が組合活動に反映されやすくなった。この変化は、完全正社員化を実現する1つの要因となった。契約社員や正社員Ⅱが職場に増えたことで、同じ職場で同じ仕事をしているのに、入社が異なるだけで、労働条件が異なるという事実を、全組合員が目の当たりにするようになった。これが、賃金カットを受ける、ベテラン組合員の理解が得られた1つの要因となった。

第2に、処遇改善である。処遇改善には、賃金制度を整備したりするなかで、賃金水準を上げる方法と、正社員登用等を通じて、正社員の人事制度を適用する方法の2つがある。広電支部は後者の方法により処遇改善を実現した。ただしそのためには、契約社員や正社員Ⅱの労働条件を正社員並みの水準まで引き上げなくてはならず、その原資をどのように捻出するかが問われた。組合からすれば、会社が人件費増に懸念を示すことは容易に想像されるため、その分の人件費を上乗せすることは現実的ではない。かといって、組合員は労働条件の切り下げられることに強い抵抗を示した。組合は、いわば板挟みの状態に置かれたが、組合はできる限り人件費増にならない範囲で、かつ全組合員の利益を考え、新しい職種別賃金制度の設計、定年延長を抱き合わせることで、組合員間の利害を調整し、全契約社員の正社員化を実現した。この取り組みには、組合を中心とした労使が、組織内の均衡処遇のあり方を決定するという意味がある。

第3に、組織化の効果である。組織化の効果には、広電支部内の効果と他の組合への波及効果の2つがある。まず広電支部内の効果は、組織化による労働条件改善によるサービスの

質の向上、職場の一体感の醸成、質の良い人材の確保が見られた。第2点目で指摘した取り組みにより、従業員は安心して働くことができ、均衡処遇が実現されたことで、組合員の相互理解を深め、職場の雰囲気は改善された。これらの効果は、組合だけでなく、会社にとってもプラスの効果になる。

もう1つは、他の組合への波及効果である。中国地方の場合、各単組は私鉄中国地方労働組合に支部という形で加盟している。したがって、広電グループ内企業の組合であっても、広電支部と同じ支部になる。経営者層の構成等を含め、企業間関係の影響を受けるものの、各支部には自らの判断によって、組合運営および活動を進めていく。その上で、備北交通支部が広電支部と同じ取り組みを実践し、同様の効果が得られたということは、広電支部の取り組みがグループ内に波及したことを意味する。なおこうした効果は、日本ハムユニオンやジョリーパスタユニオンにも見られたことでもある。グループ内企業の組合が組織化に取り組むと、その経験や知見がグループ内組合に共有され、波及していく。