

## 第8章 均衡処遇と「募集と定着」を実現するための人事制度の構築 —クレディセゾン労働組合<sup>1</sup>

### 第1節 本章の目的

本章の目的は、クレディセゾン労働組合における非正規労働者の組織化のプロセスと組織化の効果を明らかにすることである。

クレディセゾン労働組合では、「メイト社員」と呼ばれる非正規労働者を組織化している。1988年に組織化し、現在までに30年近く経つ。図表8-1-1に、ここ10年間の、労使交渉により導入されたメイト社員関連の各種制度および組合による取り組みを示した。メイト社員は女性が中心である。クレディセゾン労働組合がメイト社員の仕事と生活の両立に向けた制度の導入に積極的取り組み、実現している様子が、まずは見て取れるであろう。

本章ではまず、メイト社員の組織化を実現した過程を記述する。そして、正社員と同様の働き方が求められるメイト社員を無期雇用化するに至った経緯に着目する。クレディセゾン労働組合の前身である西武クレジット労働組合がメイト社員を組織化した1988年は、西武クレジット（現クレディセゾン）に、メイト社員を対象とした新人事制度を導入した年でもあった。また、図表8-1-1に示されるように、2000年代半ばから、無期雇用、月給で職務限定的に働く「専門職社員」制度を段階的に導入する。現在、専門職社員は組合員数の3割を占めており、正社員やメイト社員とほぼ同数である。これらの制度は、何を背景に、どのようなプロセスを経て導入・改定されたのか。以上の点を、非正規労働者の組織化の効果として記述する。

本章は、クレディセゾン労働組合へのヒアリング結果とクレディセゾン労働組合提供資料、その他資料の3つを用いて構成した。クレディセゾン労働組合提供資料は、ヒアリング時に提供を受けた資料と、クレディセゾン労働組合が毎月発行する機関誌『REED』、毎期の中央大会議案書等である。またその他資料は、クレディセゾンのメイト社員制度を事例として取り上げた実務系雑誌での解説資料である<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> クレディセゾン労働組合の調査は、2015年4月15日10:00～12:00、2016年3月30日10:30～12:30の2回実施した。調査応答者は、牧田真由美氏（中央執行副委員長）である。調査者は前浦と山口である。調査にご協力頂いた牧田氏に、記して謝意を表したい。なお原稿の誤りの全ては山口に帰する。

<sup>2</sup> 具体的には、以下の5点である。

- ・日本賃金資料センター、『賃金実務』、2003年、No.934、「クレディセゾンのメイト社員制度（事例 各社は均衡処遇をどう実践しているか）」pp.14-17.
- ・関西経営者協会、『関西経協』、2007年、61（10）、「クレディセゾン わが社のパート労働のあり方」pp.12-15.
- ・労務行政研究所、『労政時報』、2013年、No.3855、「クレディセゾン（特集 パートタイマーの処遇制度）」pp.33-45.
- ・連合、『「パート・有期契約労働者等の組織化・処遇改善」取り組み事例集』、2014年、「クレディセゾン労働組合」pp.24-27.
- ・労働政策研究・研修機構、『ビジネス・レーバー・トレンド』、2015年5月号、「クレディセゾンの多様な社員活用の取り組み」pp.12-14.

図表 8-1-1 メイト社員関連 労使交渉により導入された各種制度および  
組合による取り組み（一部抜粋）

年	期	事項
2003-04	41	「カウンター職契約社員制度」導入（カウンターメイト社員を月例給化）
2004-05	42	「育児休業制度・介護休業制度」「子の看護休暇制度」をメイト社員へ拡大
2005-06	43	「アウトラウンド職契約社員制度」導入（アウトラウンドメイト社員を月例給化） カウンター職・アウトラウンド職社員の「職務範囲拡大と臨給格差の是正（社員同一）」
2006-07	44	「カウンター職・アウトラウンド職専門職社員制度」の導入（契約社員を無期雇用化） メイト社員の「昇給幅・賃金テーブル上限」引き上げ 東京エリア事業所で勤務するメイト社員の「募集賃金（100円）引き上げ」 「育児・介護短時間勤務制度」をメイト社員へ拡大、「育児短時間勤務制度」の期間延長 「失効年次有給休暇制度」をメイト社員へ拡大 メイト社員へ「リフレッシュ休暇制度」を導入 名目休暇「学校行事休暇」・「配偶者育児休暇」を導入（全雇用形態）
2007-08	45	メイト社員に対する「専門職社員へのルート・チェンジ Pass（登用制度）」を新設 一部事業所（千葉・神奈川）で勤務するメイト社員の「募集賃金（100円）引き上げ」
2008-09	46	「オペレーション職契約社員制度（月例給化）」の導入 ※メイト社員の一部を移行 「半日有給休暇制度」をメイト社員および短時間勤務社員へ拡大 メイト社員の傷病休暇取得後の「特定休職期間」の延長 クレディセゾン「オペレーション職契約社員制度」の対象部門の拡大 公休・連休制度の見直し（全雇用形態同一） 裁判員制度による特別休暇（別途付与有休）の適用（全雇用形態同一） メイト社員へ「定年再雇用制度」の導入
2009-10	47	キュービタス「オペレーション職専門職社員制度」の導入（契約社員を無期雇用化） 「子の看護休暇制度」の拡充・「介護休業制度」の導入（全雇用形態同一） メイト社員の「リフレッシュ休暇制度」を社員の「ウェルネス休暇制度」へ統合 …メイト社員に対し、人間ドック受診時に会社補助を支給
2010-11	48	東日本大震災に伴う支援金の支給（東北エリア全社員への支給） 考課フィードバックルールの明確化、実施徹底に向けた仕組み構築（全雇用形態同一）
2011-12	49	メイト社員の「介護休業制度」の取得期間の延長
2012-13	50	「育児短時間勤務制度」の取得ルールの見直し（全雇用形態同一）
2013-14	51	「ドリームプラス（一時金）」の支給 ※全社員（アルバイト除く）に一律額支給
2014-15	52	「介護短時間勤務制度」の取得期間の撤廃（全雇用形態同一） 「介護休業制度」の期間延長・「失効年次有給休暇」の積立日数上限の拡大 ※勤続5年以上のメイト社員 「配偶者出産休暇制度」の取得日数の拡大（全雇用形態同一）

出所：クレディセゾン労働組合提供資料より筆者作成。

註：クレディセゾン労働組合の「期」は、9月から次年の8月までの1年間を単位としている。たとえば52期は、2014年9月から2015年8月までを対象期間としている。

## 第2節 クレディセゾン労働組合の概要と雇用形態・雇用区分

### 1. クレディセゾン労働組合の概要

#### (1) クレディセゾンの概要

株式会社クレディセゾンは、1951年に割賦販売専門の物販会社であった株式会社緑屋として設立された。1980年に株式会社西武クレジットと社名を変更し、1989年に現在の社名となる。

2015年3月決算の営業収益は単体で2,193億円、連結で2,591億円である。また同時点の従業員数は単体で2,078人（臨時従業員の年間平均雇用人員は1,475人）、連結で3,726人（同5,171人）である。現在、同社は関係会社とともに①クレジットサービス事業、②リース事業、③ファイナンス事業、④不動産関連事業、⑤エンタテインメント事業、を展開する。このうちクレジットカード事業および債権回収事業等をおこなうクレジットサービス事業が、同社（グループ）の主力事業である。2015年3月決算の連結指標を事業別にみると、クレジットサービス事業での営業収益は1,993億円で、全体の77%を占める。また同事業での従業員数は2,708人で全体の73%、臨時従業員の年間平均雇用人員は4,674人で全体の90%を占める<sup>3</sup>。

2014年度のクレディセゾンでの社員（嘱託、パートおよびアルバイトを除く）の性別構成は男性が631人、女性が1,447人で、女性が7割を占める。社員の平均年齢は36.3歳で、平均勤続年数は男性が12.2年、女性が10.2年である。また、管理職（部長相当職、課長相当職、係長相当職の合計）のうち45.9%を女性が占める<sup>4</sup>。

#### (2) クレディセゾン労働組合の概要

クレディセゾン労働組合は、1963年に全緑屋労働組合として設立された。社名変更にとともに、1980年に西武クレジット労働組合、1989年にクレディセゾン労働組合と名称を変更して現在に至る。

クレディセゾン労働組合には、クレジットカードプロセッシング業務受託事業を展開する株式会社キュービタスやセブン・フィナンシャルサービスとの合弁企業である株式会社セブンCSカードサービス、債権回収業務や人材派遣業務に特化したJPNグループといった関係会社の従業員も加入する。企業別・雇用形態別の組合員数（2015年7月）は図表8-2-1に示したとおりである。クレディセゾン労働組合員数は4,847人（組合費徴収ベース＝休職者除く）で、休職者を含めると5,000人を超える。このうちクレディセゾン在籍者（出向者を除く）は、組合員数の約6割を占める。

クレディセゾン労働組合では、従業員のうち正社員（課長職以上役職者と特定の職場に従

<sup>3</sup> 株式会社クレディセゾン『第65期有価証券報告書』（2015年6月26日提出）より。

<sup>4</sup> 株式会社クレディセゾンHP「企業情報」のうち「ダイバーシティマネジメント」より。2016年4月18日閲覧。（<http://corporate.saisoncard.co.jp/company/women/>）

事する者を除く)と無期雇用、月給で職務限定的に働く「専門職社員」、有期雇用、月給で職種限定的に働く「契約社員」、有期雇用、時給で職種限定的に働く「メイト社員」(「電話応対職」のうち年間契約時間が短い者を除く)をユニオンショップの対象としている。クレディセゾン労働組合員(組合費徴収ベース)のうち、正社員が1,684人(34.7%)、専門職社員が1,551人(32.0%)、契約社員が125人(2.6%)、メイト社員が1,487人(30.7%)となっている。

企業別に組合員の雇用形態をみると、どの企業でも正社員は2~3割である。正社員以外の雇用形態について、クレディセゾンとキュービタスでは専門職社員とメイト社員がそれぞれ多い。一方でセブンCSカードサービスでは専門職社員が中心で、JPNグループでは契約社員のみとなっている。JPNグループではメイト社員の契約社員化を実現したばかりであり、今後はその契約社員を専門職社員へと転換することがクレディセゾン労働組合での課題となっている。

図表8-2-1 企業別・雇用形態別 組合員数(2015年7月)

	正社員	専門職社員	契約社員	メイト社員	計
クレディセゾン	1,151	914	23	808	2,896
キュービタス	373	381	0	646	1,400
セブンCSカードサービス	112	256	0	33	401
JPNグループ	48	0	102	0	150
計	1,684	1,551	125	1,487	4,847

出所：クレディセゾン労働組合、2015、『第53期臨時中央大会議案書』、p.5より筆者作成。

註：表中の数値は、人数を示している。

### (3) クレディセゾン組合の組織体制

クレディセゾン労働組合の決議機関は、中央大会(全国評議会)と中央評議会の2つである。このうち組合の最高決定機関である中央大会は原則2年に1回、全国評議会は中央大会の翌年に開催される。中央大会には選挙を経た中央役員、支部役員が出席し、活動方針や予算、組合規約の改廃等を決議する。また中央大会に次ぐ決議機関である中央評議会は、春の交渉における内容や協議など、おもに緊急事項を決議する。中央執行委員、中央評議員が出席する。これらの決議機関の下には中央執行委員会、地区執行委員会(ブロック会)、支部役員会、職場集会在が執行機関として設置されている。

2016年3月現在のクレディセゾン労働組合の中央執行部の専従役員は9人で、うち正社員が7人、契約社員が1人、メイト社員が1人である。このうち契約社員とメイト社員は書記局員を務める。また、クレディセゾン労働組合には事業所ごとに34の支部・分会を設置しているが、支部役員(非専従役員)は175人で、うち社員は88人、メイト社員は21人、専門職社員は66人となっている。

組合員とのコミュニケーションを図るために、クレディセゾン労働組合では「対話活動」を実施している。対話活動は、秋の大会後と春の交渉後の年に2回、全拠点で実施する。またこれ以外に、支部単位での対話活動を必要に応じて実施している。対話活動は、大会での決定事項や春の交渉の結果を伝達する場であるとともに、組合員のニーズを吸い上げるための場でもある。メイト社員だけを集めて開いたり、育児中の従業員を集めて開いたり、状況によって参加組合員は異なる。対話活動の実施内容は、報告書にまとめたうえで中央執行部に提出することになっている。

労使協議について、会社と中央執行部での協議は、年に3~4回実施する。これ以外に、支部単位で「労使会」を原則月1回実施している。労使会は、上述の対話活動と密接な関係にある。対話活動で出た課題を労使会で報告し、またその逆のことも行われる。

#### (4) 組合員の権利義務

クレディセゾン労働組合では、組合員の権利と義務を、雇用形態にかかわらず同じとしている。組合協約に定められる組合員の権利は、①組合のすべての活動に参加できること、②組合活動によって得た利益を、平等に受け取ることができること、③役員に選出されること、役員を選出することができること、④組合の会議に出席し、発言できること、⑤組合の会議内容と役員の活動について報告を求めることができること、⑥会計について、監査を求めることができること、である。また組合員の義務は、①組合綱領、規約および諸規定を守ること、②役員や委員の活動に積極的に協力し、その指示に従うこと、③労働組合の会議に出席すること、④役員、代議員その他選出された場合は正当な理由がある場合を除いて任務を全うすること、⑤組合費や返済金など定められた賦課金を納めること、である。組合費は、雇用形態にかかわらず、月給等と賞与からその1.35%を徴収している。組合費徴収のための比率は、以前はもっと高かったが、これを段階的に下げている。組合員数の増加を背景として、活動予算に見合った組合費を徴収するための措置である。

## 2. クレディセゾンでの雇用形態と雇用区分

クレディセゾンの雇用形態と雇用区分について、より詳しく見る（図表8-2-2）<sup>5</sup>。ここでは、クレディセゾン労働組合が組織化の対象としている雇用形態のうち正社員と専門職社員、メイト社員を取り上げ、専門職社員へと移行中で、組合員数が少ない契約社員は取り上げない。なお、同社にはこれ以外に定年退職者や特殊スキルを持つ従業員を含む「嘱託社員」、雇用期間が原則2ヵ月でスポット的に活用される「アルバイト社員」の2つの社員区分がある。

<sup>5</sup> クレディセゾン労働組合が組織化する関係会社のうち、キュービタスでもクレディセゾンと同様の雇用形態・区分と人事制度を導入している。

図表 8-2-2 クレディセゾンでの雇用形態・雇用区分

	区分	職種	勤務地	雇用期間	勤務時間	給与	賞与	企業年金
総合職社員	Nコース	全職種	全国転居	定めなし	7.75h	月給	あり	あり
	Bコース	全職種	エリア転居	定めなし	7.75h	月給	あり	あり
	Aコース	全職種	自宅通勤圏	定めなし	7.75h	月給	あり	あり
専門職社員	SS職	カウンター職、 アウトラウンド職	自宅通勤圏	定めなし	7.75h	月給	あり	なし
	専門職	経理、財務、 システムなど	自宅通勤圏	定めなし	7.75h	月給	あり	なし
メイト社員	アウトラウンド職 (アソシエイト)	クレジットカード・ リース営業	自宅通勤圏	1年	7.5h	時間給	あり	なし
	自宅通勤圏		1年	6~7.5h	時間給	あり	なし	
	カウンターサービス職	カウンター業務	自宅通勤圏	1年	7.5h	時間給	なし	なし
	事務サービス職	事務	自宅通勤圏	1年	6~7.5h	時間給	なし	なし
	電話対応職	電話対応業務	自宅通勤圏	1年	6~7.5h <sup>6</sup>	時間給	あり <sup>7</sup>	なし

出所：「クレディセゾン（特集 パートタイマーの処遇制度）」2013年、『労政時報』No.3855、労務行政研究所、p.35 およびヒアリング結果をもとに筆者作成。

### (1) 正社員（総合職社員）

正社員（クレディセゾンでは「社員」または「総合職社員」と呼称）は全職種を担うこと、勤務地が自宅通勤圏に限られないこと、また企業年金制度があることで、専門職社員やメイト社員とは異なる。正社員は全国転勤があるN（ナショナル）コース、エリア転勤があるB（ブロック）コース、自宅通勤圏で働くA（エリア）コースの3つのコースに分かれる。採用時はNコースかBコースで、生活状況の変化などを理由にコース転換が必要と認められた者は、Aコースに転換が可能である。正社員のうち6~7割はNコースで、男性正社員はほとんどがNコースである。

正社員の職層は、一般職層と課長職層、部長職層に分かれる。一般職層の基本給のうち本給は、職能給（7等級）と職務給（5等級）で構成される。

### (2) 専門職社員（SS職）

専門職社員は、雇用期間の定めがないこと、1日の勤務時間が7.75時間であること、そして給与が月給であることで、正社員と共通する。専門職社員の賃金体系は、正社員に準じる。すなわち、本給を職能給と職務給で構成し、正社員と同じ賃金テーブルを用いる。また、諸手当や臨給（賞与）制度も正社員と同じである。

専門職社員はこれまで、全国約130か所のセゾンカウンターで働く「カウンター職」、全国の営業所等で営業を担当する「アウトラウンド職」、そして経理や財務、システム部門で働

<sup>6</sup> 1日の所定労働時間を4時間で契約することも可能である。

<sup>7</sup> 1日の所定労働時間が4時間の場合は、賞与は支払われない。

く「専門職」の3職種で構成されていた。2016年度より、専門職社員のうちカウンター職とアウトラウンド職を「SS職」（セールス&サービス職）として統合することになっている。全国の支社にて、個人・法人に関わらず営業のスペシャリストとしてSS職を活用し、事業拡大を実現するための取り組みである。

### (3) メイト社員

メイト社員は、雇用期間の定めがあること（1年）、勤務時間が7.75時間より短いこと、給与が時間給であることで専門職社員とは異なる。メイト社員が担う職種は「アウトラウンド職」、「カウンターサービス職」、「事務サービス職」、「電話対応職」の4つである。いずれの職種でも、メイト社員は定型業務・実務推進を担うこととなっている。

メイト社員のうちアウトラウンド職は、クレジットカード・リース営業などを担う。年間所定労働時間が1,807.5時間（年間所定労働日数241日×所定労働時間7.5時間）の「アシエイツ社員」と、年間所定労働時間が1,400～1,807.5時間（年間所定労働日数は個別契約にもとづく、所定労働時間は6～7.5時間）の「キャスト社員」に区分される。カウンターサービス職は、ポイントカウンターおよびインフォメーションカウンター専任で業務を行う。アウトラウンド職とカウンターサービス職のメイト社員には、顧客に対して能動的に営業をかけていくことが求められる。

電話対応職と事務サービス職は、メイト社員にのみ導入されている職種区分である。カウンター職やアウトラウンド職と比べて定型的業務が多く、主に実務推進を担っている。電話対応職には、顧客や加盟店からの電話による問い合わせの総合窓口業務を担う「インバウンド」職、督促の電話対応を担う「コレクト」職、電話発信によるカード発行フォローやカード利用促進、入金案内業務を担う「アウトバウンド」職の3つの職種がある。事務サービス職は、①書類作成や文書管理、コンピュータ処理など、②各種機器オペレーションによる登録業務、③与信業務に付随する電話対応や書類作成、手続き等、④指示・ルールにもとづいた与信判断、を行う。

クレディセゾンのメイト社員の賃金体系は、職種別に異なる（図表8-2-3）。

アウトラウンド職では、正社員や専門職社員と同様、職能給と職務給を本給としている。職能給には4段階の職能等級を、職務給には3段階の職務等級をそれぞれ設定する。電話対応職では、職種給と職務給を本給としている。職種給は、上述のインバウンド、コレクト、アウトバウンドの別に固定されている。また職務給には、5段階の職務等級を設定している。

事務サービス職とカウンターサービス職では、職務給のみを本給としている。また、アウトラウンド職、電話対応職と異なり、賞与はない。一方で職務給テーブルには細かい昇給幅を設定し、他職種とは異なり年2回の昇給考課を実施することで、当該職種でのメイト社員のモラールアップを図っている。

図表 8-2-3 メイト社員 職種別の賃金体系

		アウトラウンド職	電話対応職	事務サービス職 カウンターサービス職
基準内 賃金	職種給		○	
	職能給	○		
	職務給	○	○	○
	地域加給	○		
	時間帯加給	○	○	○
	コース別加給	○		
	変形加給	○		
	役職加給	○	○	○
	調整加給	○	○	○
基準外 賃金	特定出勤加給	○		○
	時間外勤務手当	○	○	○
	深夜勤務手当	○	○	○
	休日出勤手当	○	○	○
その他 賃金	通勤手当	○	○	○
	福利手当	○	○	○
賞与		○	○	

出所：「クレディセゾン（特集 パートタイマーの処遇制度）」、2013年、『労政時報』、No.3855、労務行政、p.36より筆者作成。

### 第3節 メイト社員の組織化とメイト社員を対象とした新人事制度の導入

#### 1. メイト社員の組織化（1988年）

クレディセゾン労働組合がメイト社員のうち一部を組織化し、現在のメイト社員制度の原型となる人事制度を導入したのは、1988年である。本項では、メイト社員の組織化の背景とプロセスを述べる。

全緑屋労働組合が1968年に株式会社緑屋と労働協約を締結して以降、組合は職能給制度の導入や共済制度の確立、休暇制度の導入といった正社員を対象とした人事制度の確立と処遇改善に努めてきた。しかし1970年代後半から、景気低迷と企業業績の悪化が顕在化する。組合は、雇用確保の観点から、年間所定休日数の削減や臨給の大幅カットといった労働条件面の下方修正に応じざるを得なくなっていた。1975年から、緑屋は西武百貨店との業務提携を開始し、1976年には資本提携のうへ西武流通グループに参加する。1977年には緑屋の従業員が西武流通グループへの研修出向を開始し、1979年以降は多数の出向社員が西武百貨店や西友といった出向先企業へと転籍した。結果として1984年頃には組合員が従来の半分程度になり、2,000人を切るまでになっていた。また同時に、物販業から信販業への業種転換が図られることになり、組合は事業所の小規模化や全国への拡散に応じた組織体制を再構築する必要に迫られていた。



こうした課題に本格的に取り組んだ 22 期（1984 年 9 月～1985 年 8 月）は、「全緑屋労働組合の時代に築き上げた 20 余年の歴史に終止符を打ち、名実ともに組織的転換をし新しい組合づくりに向けてのスタートを切る年」<sup>8</sup>となった。具体的には、①組織の大幅な変更に伴う規約改訂を行い、現場活動に優先的に取り組んできたこと、②地区制をしき、本部専従者を大幅に縮小したこと、③婦人部会、ショップ部会を新設し、女性の中央への参加機会が拡大したこと、等である。続く 23 期（1985 年 9 月～1986 年 8 月）には運動方針に「メイト社員の組織化へのとりくみ」を掲げ、重要テーマとして取り組みを開始する。23 期は手始めに、物販部門の準社員と嘱託社員の組合未加入者の組織化を完了させた。また 1985 年 11 月に賃金台帳を用いたメイト社員雇用状況実態調査を、そして 1986 年 3 月にメイト社員を対象としたアンケート調査を実施し、メイト社員の組織化に向けたニーズと論点の洗い出しを図った。

1986 年の春期交渉では、パートタイマーを取り巻く一般情勢や、実態・アンケート調査結果から明らかとなったメイト社員の雇用実態から（図表 8-3-1）、組合は、メイト社員についての基本的考え方を示している。具体的には、①メイト社員は必要不可欠の人材であるとの認識に立ち、定着率の向上による労働力の質的向上と安定化を図り、生産性向上を実現すること、②個人と会社双方のニーズに応じた雇用契約を確立すること、③価値観、仕事の内容に対応した雇用形態を確立すること、④人格尊重の風土の確立と体系的教育システムの構築によって、“雇用の調整弁的発想”から“人材”へと転換すること、⑤正社員との仲間意識・連帯意識の強化、の 5 点である。

1986 年 10 月には、西武流通グループの福祉機関である「福祉プロモーション」にメイト社員が加入できるよう、準社員とメイト社員のうち社会保険適用者を対象とした「B 会員制度」を設けた。また、1986 年と 1987 年の春闘ではメイト社員の賃上げを要求し、いずれの年も、正社員に準じた引き上げ率でのメイト社員の賃金改定を実現した。こうしたプロセスを経て 1988 年 8 月には、次項で詳述する新メイト社員制度の導入とともに、メイト社員のうちキャリアリストメイト社員（後述）の組織化を実現した。

図表 8-3-1 に示した「パートタイマーを取り巻く一般情勢」のうち「組織化状況」項目では、パートタイマーを組織化する労働組合が、当時ほんのわずかであったことが指摘されている。メイト社員の組織化の取り組みが非常に先進的で、組合もそれを認識していたことがうかがわれる。メイト社員の処遇改善を目的とした組織化は、なぜ実現したのか。メイト社員の組織化を誰が主導したのか、組織化にあたって上部団体等とどういった連携を図ったのか、そして既存の組合員や会社側は組織化方針に対してどのように反応したのか、といった点は、今回の調査からは明らかではない。本稿では、当該事例での組織化実現の背景・要因として、第一に、業績悪化と企業組織の再編から、組合は深刻な組合員数の減少を体験し

<sup>8</sup> 西武クレジット労働組合、1985、『第 23 期全国評議会議案書』、p.1

ていたこと、第二に、しかし、業種転換を機に、組合は組織全体の刷新に取り組み、それを実現したばかりであったこと、そして第三に、メイト社員の組織化に先駆けて、実態調査による問題点の洗い出しやメイト社員の福祉機関への加入、賃上げの実現といった、入念で段階的な取り組みと調整を組合が行ったこと、を指摘できるであろう。

図表 8-3-1 労働組合によるメイト社員をめぐる現状認識 (1986 年)

<p><b>パートタイマーを取り巻く一般情勢</b></p> <p><b>【社会的背景】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平均寿命の急速なのびと、出生率の低下による女子のライフサイクルの変化</li> <li>・大型耐久消費財の購入促進、高学歴化による教育費の負担増</li> <li>・家電、加工食品の普及、外食産業の発達により家事の簡素化、一方で家計の負担増</li> <li>・主婦は家庭責任を持つため、就業に時間的制約</li> </ul> <p><b>【雇用実態】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の人事戦略として、多用途的に活用され、正社員の勤務形態との組み合わせの中で益々増大の傾向</li> <li>・女性就業者が専業主婦を超え、過半数を占め、“兼業主婦”の時代へ その中でパートタイマーは20%強を占める。</li> </ul> <p><b>【組織化状況】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パートタイマーを雇用している企業の33%が労働組合を結成</li> <li>・組合員としている企業 その内2.4%</li> </ul>
<p><b>当社雇用実態</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員に占めるメイト社員の割合：461名、24.3%を占める。</li> <li>・年齢構成、勤続年数：40歳代が半数を占め、1年以上勤務者が過半数を超え、長期化傾向。</li> <li>・1日の所定時間、1週の勤務日数：6時間前後が63%、5日の勤務日数が85%</li> </ul>
<p><b>課題・問題点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既に組織化している準社員と労働条件面で比較すると格差があり、一部雇用形態が混在した事業所で問題化。</li> <li>・女子社員のいない事業所も多々あり、正社員と同じ業務を行っている実態からモラル喚起の政策が必要。</li> <li>・特定のイデオロギーを持ったグループによる組織化の動きが見られる。</li> </ul>
<p><b>意識・ニーズ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課税対象限度額を意識している人が50%おり、賃金ニーズ2極化</li> <li>・勤務理由も未婚、既婚では明確な相違</li> <li>・職場環境、厚生施設の改善ニーズ高い</li> <li>・68%以上の人在今后2年以上働きたいと考えており長期化傾向</li> <li>・当然ながら90%以上の人現在の賃金に不満足</li> </ul>
<p><b>組織化の考え方</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織化の必要性 <ul style="list-style-type: none"> <li>メイト側から：雇用の保障、安定、条件の整備、福祉・共済の共有化</li> <li>企業側から：定着率の向上、生産性の向上、他組織介入の防御</li> </ul> </li> <li>・組織化後の効果 <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用の保障と労働条件の明示</li> <li>意欲の高揚により生産性向上</li> <li>全従業員の声の反映と健全な労使関係の維持</li> <li>メイトの社会的・経済的地位向上</li> </ul> </li> </ul>

出所：西武クレジット労働組合、1986、『第24期定期大会議案書』、pp.35-36より筆者作成。

## 2. 新メイト社員制度の導入（1988年）

1988年に導入されたメイト社員を対象とした新人事制度では、キャリアリストメイト社員、レギュラーメイト社員、フレックスメイト社員の3つにメイト社員を区分する（図表8-3-2）。これらのコース区分は、勤務パターンや勤務時間帯、社会保険への加入を反映したものととなっている。また、それぞれのコースで「生計自立型」、「生計補助型」、「フレックスタイム型」といった「働き方」を想定し、メイト社員の仕事と生活上のニーズを反映した区分とした。

図表8-3-1に示した「当社雇用実態」項目では、メイト社員の全体的な傾向として、量的にも質的にも基幹化傾向にあることが指摘される。一方で、同じ図表の「意識・ニーズ」項目では、同じメイト社員であっても、賃金ニーズや勤務理由がみな同じではないことも指摘される。メイト社員制度へのコース区分の導入は、こういったメイト社員間で異なるニーズを整理し、メイト社員が働き方を選びやすくする意図があったものと思われる。また、このうち年収に限度を希望しない点で正社員により近く、したがって処遇改善に優先的に取り組む必要があるキャリアリストメイト社員を組織化したことは、組合が採る組織化戦略として合理的かつベターな選択であったと捉えることができよう。

図表8-3-2 メイト社員 コースの概要（1988年）

コース	キャリアリストメイト	レギュラーメイト	フレックスメイト
働き方	<u>生計自立型</u> 専門技能を持ち、自立を目指す人	<u>生計補助型</u> 仕事と家庭を両立させたい主婦	<u>フレックスタイム型</u> 好きな時間、空いている時間に仕事に打ち込みたい人
勤務パターン	年間実働時間 1,500h 以上 ① 1日 6h 以上 ② 週休 2日制	年間実働時間 1,500h 未満 ① 1日 6h 未満、あるいは②週休 2日以上	
勤務時間帯	原則として始業時間（9:00 or 9:45）からの勤務		8:00-21:00 の間で実働 6 時間未満
扶養控除課税限度額	年収に限度を希望しない	年収に限度を希望する	
社会保険	加入	非加入（加入）	
雇用契約	1年		
賞与	あり		

出所：西武クレジット労働組合、『REED』、1988年11月号より筆者作成。

メイト社員の賃金制度は、以下のように定められた。メイト社員の給与は基準内賃金と基準外賃金、その他、賞与の4つで構成する。基準内賃金のうち本給は、勤続や能力（評価）によって号俸と等級が上がる仕組みとなっている。等級には、仕事の難易度等を基準に、高度な専門業務と部下の指導及び判断業務を行う「スペシャリスト職」、習熟した業務や後輩の指導を行う「キャリア職」、日常定型（事務）的な仕事を行う「パートナー職」、特に経験を

必要としない初歩的な仕事を行う「アシスタント職」の4等級を設定した。メイト社員の働き方や仕事上の責任を評価し、賃金へと反映させる仕組みが整うことになる。

### 3. メイト社員組合員の意見集約に向けた組織体制の構築

メイト社員のうちキャリアリストメイト社員を組織化した翌年の1989年には、メイトリーダーとメイト相談係を13支部に設置した（その他の支部では支部書記長が兼務）。メイトリーダーの役割は①組織活動の理解、②メイト組合員からの情報収集、③支部役員との定期的コミュニケーション、④メイト部会への参加、の4つである。また、メイト相談係の役割は①組合活動の理解と教宣、②メイトリーダーからの情報収集、③メイトリーダーと担当中央執行役員とのパイプ役、の3つである。メイトリーダーとメイト相談係を設置したことにより、メイト社員に対して組合活動の浸透を図り、かつメイト社員の意見を上部へと吸い上げるための体制が整備されることとなった。

1989年3月に16人のメイトリーダーが参加して開催された第1回メイト部会では、メイト社員制度や日常業務に関するメイト社員からの意見の集約が行われた。集約した意見は機関誌『REED』で報告されているが（1989年5月号）、メイト社員が正社員と同じような働き方をしているにもかかわらず、正社員との処遇の差が埋まっていないことを指摘する声が多い。新メイト社員制度が導入されたとはいえ、メイト社員の処遇改善に向けた課題が山積していたこと、また、その課題が、組合活動を通じて吸い上げられ、直ちに共有されたことが示される。

### 4. メイト社員制度の改定（1998年）

1988年の新メイト社員制度導入から10年後の1998年には、大幅なメイト社員制度の改定を行った。10年前と比較してメイト社員の構成比は変わらないものの、その数は2倍近くに増加していた。また、メイト社員の平均勤続年数は、女性の正社員のそれに近づきつつあった。

1998年のメイト社員制度の改定では、メイト社員のコース区分を1つ増設し、4つにした。増設した新しいコース区分「アソシエイツ」は、正社員とほぼ同様の働き方が求められる職種メイト社員を対象としている。また、従来のコース名称をそれぞれキャスト（旧キャリアリスト）、メンバー（旧レギュラー）、ハーフタイム（旧フレックス）に変更した。なお、このうちアソシエイツ社員とキャスト社員が、労働組合への加入対象である。

メイト社員の基本給は、職務遂行能力を基準とした、コース、地域共通の職能時間給と、職務難易度を基準とした職種時間給の2種類で構成された。職能時間給テーブルは、1988年に導入した基本時間給テーブルを引き継いだものである。新しく設定された職種時間給では、新設のアソシエイツ社員が担う職種に「初級実務職（Ⅰ）」、「中級実務職（Ⅱ）」、「上級実務職（Ⅲ）」、「マネジメント代行（Ⅳ）」、「役職登用者（Ⅴ）」の職種等級を設定した。

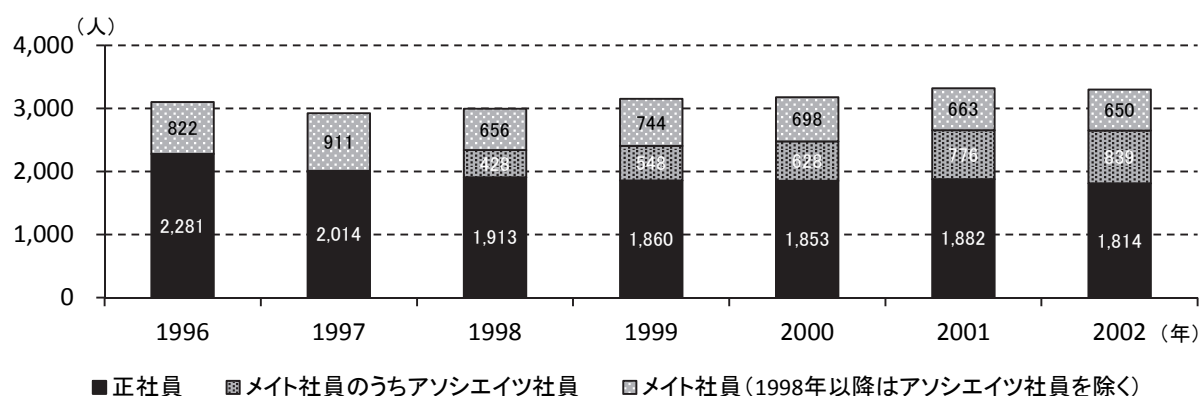
新メイト社員制度の導入にあたっては、メイト社員の増加と定着化がみられるなかで、正社員とほぼ同様の働き方が求められるメイト社員を適正に処遇しようとする意図があったことがうかがわれる。1988年のメイト社員の組織化と同時に導入した人事制度の改善を実現したといえる。一方で、新人事制度の導入には、クレディセゾンが、事業拡大に向けてメイト社員で人材を確保する必要があったことも背景となっている。この点は、次節で詳しく検討する。

## 第4節 契約社員・専門職社員制度の導入

### 1. 契約社員・専門職社員制度導入の背景

2000年代に入り、クレディセゾンでは、カウンター職とアウトラウンド職に、契約社員制度、そして専門職社員制度を相次いで導入する。本項では、カウンター職でメイト社員制度にかわる新しい雇用形態を導入した背景を、データに即して検討する。

図表 8-4-1 雇用形態・主要コース区分別 雇用者数の推移（1996-2002年）



出所：クレディセゾン労働組合、『REED』、2000年3月号、2001年3月号、2002年3月号、2003年3月号より筆者作成。

図表 8-4-1 は、1996年から2002年までの、雇用形態・主要コース区分別の雇用者数（正社員＋メイト社員）の推移を示している。1996年のメイト社員は822人で、雇用者の26.5%を占めていた。メイト社員にアソシエイト区分を導入した1998年から、アソシエイト社員数は着実に増加する。2002年のメイト社員は1,489人で、雇用者の45.1%を占めるまでになっていた。また、同年のアソシエイト社員は839人で、メイト社員の過半数を占める。1988年の新メイト社員制度の導入とメイト社員のうちキャリアリストメイト社員の組織化、1998年のメイト社員制度の改定時にもメイト社員数の増加が指摘されていたが、2000年代に入ってその傾向が顕著となる。

図表 8-4-2 は、メイト社員のコース区分別の雇用実態を示している。カウンター職アソシエイト社員は368人（1999年）、557人（2002年）で、それぞれアソシエイト社員の過半数を占める。また、3年で200人程度増加している。これは、当時クレディセゾンが事業

拡大路線をとり、営業強化を図ったことの結果である。もともとカウンターには正社員が多く配置され、メイト社員は補佐的業務を担うものとされていた。しかし 1998 年の新メイト社員制度の導入をきっかけとして、カウンターにおけるメイト社員比率が高まる。正社員はリーダーやマネジメント的な役割を担いながらも、カウンター実務においては正社員とメイト社員の差が徐々になくなっていた。

カウンター職アソシエイト社員は平均年齢が低く、平均勤続年数が短いことも特徴である。カウンター職アソシエイト社員の平均年齢は 25 歳前後で、他のコース区分のメイト社員に比べて顕著に低い。カウンター職アソシエイト社員の平均年齢の低さは、事業拡大にあたって、顧客との対面業務を担うカウンター職に、若年労働者を多く必要としていたことを反映している。

カウンター職アソシエイト社員の平均勤続年数は 1999 年が 1.1 年で、2002 年が 1.5 年である。平均勤続年数の短さは、急激な新規採用増だけでなく、カウンター職メイト社員の定着難も反映している。2002 年時点で、カウンター業務を担う従業員の離職率は、正社員では約 10%であったのに対し、メイト社員では約 40%と非常に高かった。

図表 8-4-2 コース区分別 メイト社員の雇用実態

	1999 年			2002 年		
	人数 (人)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)	人数 (人)	平均年齢 (歳)	平均勤続年数 (年)
アソシエイト	548	27.9	1.7	839	28.5	1.9
うちカウンター	368	24.6	1.1	557	25.3	1.5
キャスト	574	39.8	4.7	515	40.4	5.5
メンバー	43	47.8	7.1	12	53.9	11.8
ハーフタイム	127	48.1	5.9	123	48.3	6.7
メイト社員計	1,292	35.8	3.7	1,489	34.3	3.8

出所：クレディセゾン労働組合、『REED』、2000年3月号、2003年3月号より筆者作成。

第3節4項で示したように、クレディセゾンでは 1998 年にメイト社員の人事制度を改定し、とくに正社員とほぼ同様の働き方が求められるメイト社員について、処遇の改善を図っている。図表 8-4-3 は、職種・職能等級別の正社員とメイト社員の賃金格差（正社員を 100 とした場合）を示している。カウンター職メイト社員では、他の職種と比べて正社員との賃金格差が小さい。とくにカウンター職メイト社員の 4 等級では、正社員の賃金を 100 とした場合の賃金は 93 である。にもかかわらず、カウンター職でのメイト社員の定着難は顕著であった。勤続年数の短さを考慮すれば、4 等級に位置づけられるカウンター職アソシエイト社員は、当時それほど多くはなかったことが推測される。メイト社員という雇用形態のまま彼女らの定着率を高めていくには、限界があったことも示している。

図表 8-4-3 正社員とメイト社員の賃金格差（正社員を 100 とした場合）

	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級
オートコール	75	79	79	80
アウトバウンド	74	78	77	80
アウトラウンド	78	82	81	84
インフォメーション	79	82	81	84
<b>カウンター</b>	<b>85</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>93</b>
事務	61	64	63	63

出所：「クレディセゾンのメイト社員制度（事例 各社は均衡処遇をどう実践しているか）」、2003 年、『賃金実務』、No.934、日本賃金資料センター、p.17 より筆者作成。

註：各等級の初号俸におけるモデル年収を時間給換算し比較したものである。

## 2. カウンター職・アウトラウンド職メイト社員の契約社員化（2003 年－）

前項に示したような現状と課題を受け、クレディセゾン労働組合はカウンター職での「同一価値労働同一賃金」の実現を掲げて労使交渉を開始する。拡大路線と営業強化のもと、セゾンカウンターでは多様なサービスを提供するようになっていた。これらのサービスに関する知識は、正社員だけが理解しておけばよいものではない。セゾンカウンターを利用する顧客は、雇用形態の別なく、クレディセゾンの従業員として正社員にもメイト社員にも接する。カウンターで働く正社員とメイト社員の仕事の区分は、ますます曖昧になっていた。クレディセゾン労働組合は、カウンター職として働くメイト社員の処遇改善と雇用の安定を図る必要性を感じていた。

クレディセゾン労働組合は、2003 年 9 月に、カウンター職メイト社員の「新カウンター職契約社員」への移行を実現する。契約社員の契約期間は 3 年でメイト社員（1 年）より長く、1 日の所定労働時間は正社員と同じ 7 時間 45 分である。また月給化により、契約社員には正社員と同じ職能と職務にもとづく賃金と手当を適用した。公休数は一定で、契約社員は労働時間の長短と手取り額の上下の連動を悩まなくてよい。一方で職場の正社員メンバーは、雇用の安定化により従業員のモチベーションが上がることを期待できる。契約社員制度の導入に対して、組合員から反対意見や不満が表明されることはなかった。

2003 年のカウンター職メイト社員の契約社員化に引き続き、2005 年にはアウトラウンド職メイト社員にもカウンター契約社員と同様の処遇となる契約社員制度を導入する。アウトラウンド職メイト社員の契約社員化にあたっては、メイト社員のうち職能等級 4 等級かつ職種等級Ⅳ、Ⅴに格付けされ、新アウトラウンド職契約社員の働き方に同意する者を制度移行の対象とした。

クレディセゾンでは、採用ルートの安定を目的として、2005 年度からカウンター職の定期採用の開始を予定していた。これを機にクレディセゾン労働組合はカウンター職、アウトラウンド職契約社員の臨給係数の引き上げを実現し（2005 年）、契約社員と正社員の賃金制度の格差を解消する。また、臨給係数の引き上げにあたって、契約社員がカウンター職とアウ

トラウンド職の双方をローテーションで経験し、営業スキルの向上を目指す制度をとることになった。

### 3. カウンター職・アウトラウンド職専門職社員制度の導入（2006年）

契約社員制度の導入によって雇用期間の延長や賃金の月給化を実現したが、その後の対話活動で、契約社員と正社員との処遇格差是正に関する声が止むことはなかった。また、カウンター職で定着難といった課題も顕在化したままであった。2005年のカウンター全体の離職率は18%であったが、退職者の65%が契約社員という状況であった<sup>9</sup>。

2006年には、カウンター職とアウトラウンド職で、専門職社員制度の導入を実現する。上述のように、専門職社員は無期雇用、月給で職務限定的な雇用形態である。専門職社員は、雇用期間の定めがないことでも正社員と同様の処遇を受けることとなったのである。

2008年には、これまでは全国転勤型の正社員への雇用転換のみが対象であった「ルート・チェンジ Pass 制度」に、カウンター職・アウトラウンド職専門職社員への転換制度が新設された。これは、すべての職種で働くメイト社員のうち一定の要件を満たした者が、正社員や専門職社員にチャレンジするためのキャリアパス制度である。第2節2項で示したように、正社員と専門職社員、メイト社員には処遇の差が設けられている。仕事への意欲が高まった場合や処遇に不満がある場合は、当該登用制度を利用してステップアップしてほしいとの考えから、導入した。また、2015年にはクレディセゾンでファイナンス職専門職社員制度を導入するなど、事業環境の変化にあわせて、専門職社員制度の活用を行っている。

## 第5節 小括

本章では、クレディセゾン労働組合がメイト社員を組織化した時期と専門職社員制度を導入した時期に着目し、その背景とプロセスを記述した。物販業から信販業への転換と組合員数の減少に直面していた労働組合は、これまでの組合活動を見直し、あらたな組織へと脱皮を図るとともに増加していたメイト社員の組織化に取り組む。メイト社員を組織化した1988年には、働き方と勤続年数、能力に応じたメイト社員制度を導入することも実現した。

1998年のメイト社員制度の改定では、正社員に近い働き方が求められるメイト社員を対象としたコース区分（アソシエイツ）を新たに設定し、職能と職種の観点から時間給制度を再構成した。2000年前後から、事業拡大路線と営業強化のもと、カウンター職を中心にメイト社員が急増する。カウンター職メイト社員は若年層が中心で、離職率の高さが目立つように

<sup>9</sup> セゾンカウンターでの業務の実態を明らかにするために、クレディセゾン労働組合は2005年10～11月に、全国のセゾンカウンターで働く正社員とカウンター職契約社員、セゾンカウンターを統括する支店マネージャーを対象に、カウンター意識・ニーズアンケートを実施している。調査結果からは、①入社前の業務イメージは「サービス中心」「カウンター内での待ち受け営業中心」であったが、現在は「積極的な新規開拓営業中心」の業務に携わっていると認識していること、②入社前の職場イメージは「女性が活躍する職場」「女性に優しい職場」であったが、現在は「チームワークで働く職場」と認識していること、といった、入社前とのイメージと現在従事するカウンター業務のギャップの大きさを明らかにしている。



なった。クレディセゾン労働組合は、急増するメイト社員の処遇改善に取り組み、雇用の安定を図る必要があった。一方でクレディセゾンは、職務を限定したカウンター職の定期採用を開始したいと考えていた。結果として、カウンター職とアウトラウンド職で、契約社員制度、そして専門職社員制度の導入が相次いで実現する。このように、非正規労働者の処遇改善だけでなく、その延長線上で雇用期間に定めがない雇用形態の導入を実現したことが、当該事例のひとつの特徴となっていよう。

1988年にメイト社員の一部を組織化した直後の「メイト部会」（1989年）では、メイト社員組合員が正社員との処遇格差を指摘し、その是正を訴える声をあげている。この時点で、当該事例での非正規労働者の処遇改善をめぐる要点がすでに提示されていよう。こういった課題の解消に向けて労使で話し合いを重ね、メイト社員の組織化から四半世紀を経て構築された現在のメイト社員制度や専門職社員制度のあり方を、本章ではさしあたりの組織化の効果と結論づけたい。