

非正規雇用者の組織化と発言効果

——事例調査とアンケート調査による分析

前浦 穂高

(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

本稿では、事例調査とアンケート調査の分析に基づいて、非正規雇用者の組織化後の取り組みとその効果を検証する。非正規雇用者の組織化の研究には、非正規雇用者の組織化後の取り組みの分析が手薄であること、労働組合の効果の研究には、非正規雇用者を対象としていないという課題が残されている。組織化後の取り組みを見ると、非正規雇用者を組織化すれば、労働組合は非正規雇用者の処遇を改善したり、非正規雇用者の雇用を維持したりすることで、非正規組合員に対して、正社員組合員に行うものと同様の取り組みを行う。最後に、本稿では、非正規雇用者の組織化の意味を考察しているが、それは、労働組合が組織内で正社員と非正規雇用者の賃金格差の是正に取り組み、その格差を互いに受容(納得)できるものに縮小していくこと(「組織内の均衡処遇の実現への接近」)にあることを主張する。

目次

- I 問題意識
- II 分析課題
- III 組織化後の取り組み——事例分析
- IV 組織化後の取り組み
——アンケート調査による分析
- V 結論

I 問題意識

本稿では、事例調査とアンケート調査に基づき、非正規雇用者の組織化後の取り組みとその効果を検証することを目的とする。本稿でいう非正規雇用者とは、パートタイマー、契約社員、嘱託(再雇用者)といった直接雇用者を指す。

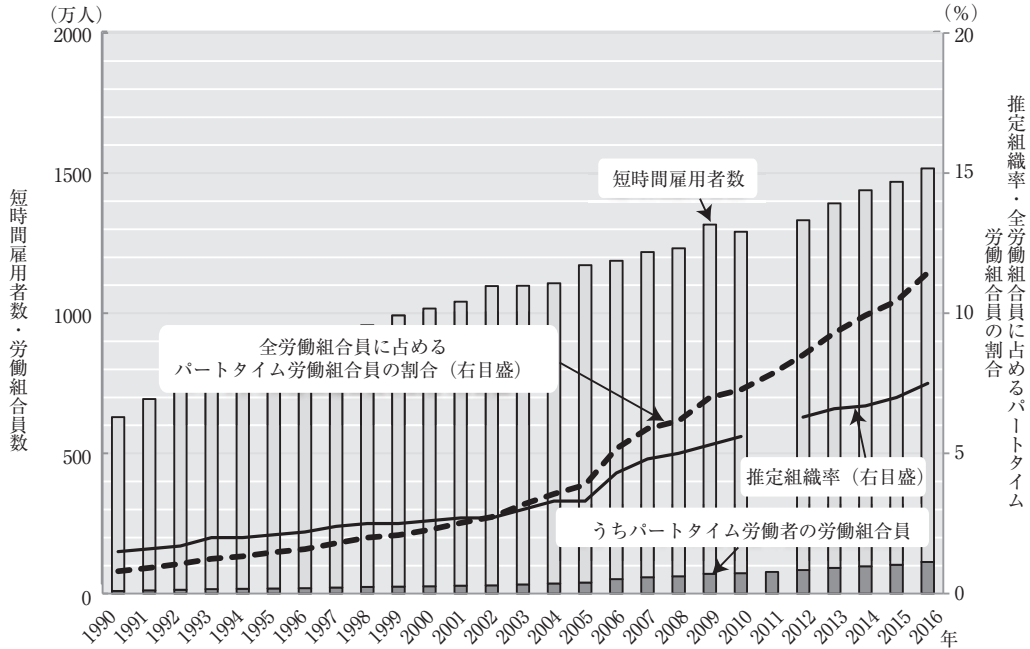
非正規雇用者の組織化は、古くて新しい課題といえる。管見の限りで言えば、非正規雇用者の組織化の研究は1970年代から1980年代にかけて行われるようになった。当時の研究の分析対象は

スーパーで働くパートタイマーであり、その研究は先進事例の分析という形で進められてきた(例えば、大沢1979・1980;筒井・山岡1985;古郡1985など)。その後、1990年代に入り、パートタイマーの増加(量的基幹化)と戦力化の進展とともに、パートタイマーが正社員の仕事の一部を担うようになっていく^{1), 2)}(質的基幹化)。こうしたパートタイマーの職場進出に対して、正社員のみで構成される正社員組合が、正社員の組合員(以下、正社員組合員)の雇用と労働条件を脅かすことにつながり兼ねないと考えたとしても不思議はない。

この通りであれば、非正規雇用者の活用の進展に伴い、非正規雇用者の組織化活動とその研究が進められても不思議はないが、その重要性に関わらず、この分野の研究に大きな進展は見られなかった。この事態を招いた原因は定かではないが、非正規雇用者の活用の進展が特定の業種業態に限られたものであったことが考えられる。

非正規雇用者の組織化の推移を見よう。図1

図1 短時間雇用者の推定組織率



注：2011年の組織率は、東日本大震災の影響により、短時間雇用者数の推計値が公表されていないため、算出できていない。
出所：厚生労働省『労働組合基礎調査』及び総務省統計局『労働力調査』より。

には、1990年からの短時間雇用者の推定組織率（短時間雇用者全体に占める短時間雇用者の組合員の割合、以下、組織率とする）などを示しているが、これによると、非正規雇用者の組織率（実線の折れ線グラフ）は上昇傾向を示しており、特に2000年代半ばにおいて、組織率は急激に上昇している。この時期は、GMS（総合スーパー）を筆頭に非正規雇用者の組織化が進められ、その活動が他産業にも波及していった時期である³⁾。この動きに呼応するかのようには、非正規雇用者の組織化の研究は活発に行われるようになる（例えば、鈴木・早川編2005；本田2007；労働政策研究・研修機構編2005, 2006；連合総合生活開発研究所編2009；橋元2009など）。

このように、非正規雇用者の組織化の研究は、その活動の進展に呼応する形で進められてきたが、ここで本稿において、非正規雇用者の組織化を取り上げる意味を示しておく。本稿が非正規雇用者の組織化をテーマに据えたのは、労働組合が非正規雇用者を組織化すれば、正社員組合員と非正規雇用者の組合員（以下、非正規組合員とする）の意見を聞き、組合員間の利害を調整することを

通じて、より良い道を模索する中で、雇用形態間の処遇格差の縮小（組織内の適切な処遇格差を設定すること：同一労働同一賃金の実現への接近）につながるのではないかと考えることにある。

このことは、労働政策という点からも重視されている。労働政策研究・研修機構（2013：1）によると、①労働者全体に占める正社員以外の労働者（非正規雇用者など）の割合が増加しており、正社員と非正規雇用者の処遇格差の解決（公正な処遇）を求める動きがみられること、②この問題を解決するには、正社員と非正規雇用者の利害を調整する必要がある、非正規雇用者に発言する機会を確保し、集団的に労働条件を設定する仕組みを検討することが重要課題として指摘されている。

こうしたことから、労働政策研究・研修機構では、2014年度から2016年度にかけて、非正規雇用者の組織化に関する調査研究を行ってきた。2014年度から2015年度にかけて、非正規雇用者を組織化した8組合を対象に事例調査を実施した⁴⁾。この調査から、非正規雇用者を組織化すると、労働組合は、①非正規雇用者の処遇改善、②非正規雇用者の雇用の維持、③グループ内企業

への組織化の波及という3つの役割（効果）を果たすことが確認された（労働政策研究・研修機構2016）。なお本稿では、紙幅の関係で①と②を取り上げる。

2016年7月には、事例調査で得られた事実発見が、多くの労働組合に当てはまるかどうかを検証するために、「非正規雇用者の処遇改善の実態に関するアンケート調査」を実施した。この調査では、厚生労働省が毎年実施する『労働組合基礎調査』の名簿（平成27年）に基づいて、日本全国の労働組合約2万組合に調査票を配布し、3227組合から回答を得た。回収率は約15.0%である。本稿のアンケート調査による分析で取り上げるデータは、このアンケート調査によるものである⁵⁾。

II 分析課題

本稿の分析課題は2つある。第1に、労働組合は非正規雇用者を組織化すると、どのような取り組みを行うのかである。非正規雇用者の組織化研究の多くは、組織化活動の実態やその論理を解明しようとするものである。例えば、中村（2009）によると、非正規雇用者が職場や組織の全従業員の過半数を占めるようになると、労働組合は36協定を締結する際の過半数代表者の立場を維持するために（代表性の維持）、さらには集团的発言メカニズムを維持するために、非正規雇用者の組織化に乗り出すという⁶⁾。この論理によれば、労働組合が非正規雇用者の組織化に取り組むか否かは、数の論理が重要だということになる。

他方で、組織化後の組合活動は、数の論理だけで決まるとは限らない。正社員組合員より非正規組合員が多い場合、従来の正社員組合員中心の取り組みから非正規組合員中心の活動を行う必要性が出てくると考えられる。この結果、組合は正社員組合員と非正規組合員の利害を調整し、全組合員を代表して発言しなくてはならなくなる。例えば、労働組合が非正規組合員の処遇を改善しようとする場合、昇給原資が足りなければ、その一部を正社員組合員の昇給原資に求めなくてはならなくなるのが考えられる。こうしたケースでは、

労働組合は正社員組合員に理解を求めるのか、また正社員組合員は、自分たちの昇給原資の一部を非正規組合員の処遇改善に活用することに納得するのだろうか。要は、労働組合が組合員間の利害を調整することで、互いに納得（受容）できる形で妥協点を見出すことができるかということである。

第2に、非正規雇用者の組織化の効果である。労働組合の効果については、賃上げ効果（野田2005；川口・原2007；仁田・篠崎2008など）、雇用保障の効果（駿河1997；野田2005など）、離職率への影響（村松1984；中村・佐藤・神谷1988；外館2007など）、生産性への寄与（村松1983；森川2008など）といった効果があげられる。ただしこれらの研究の多くは正社員を対象としたものであり、非正規雇用者を組織化した場合、労働組合が非正規組合員に対しても、同様の効果をもたらすのかはわからない。これを検証することが、2つ目の課題である。

III 組織化後の取り組み——事例分析

事例分析では、労働組合が非正規組合員に対して、どのような取り組みを行うのかを分析する。ここでは、①処遇改善と②雇用の維持を取り上げる。処遇改善では、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）と小田急百貨店労働組合の取り組みを、雇用の維持では、全矢崎労働組合の取り組みを取り上げる。

1 処遇改善⁷⁾の取り組み：広電支部

広電支部の事例では、正社員登用を実現することで、非正規組合員の処遇改善が行われた。広島電鉄株式会社では、2001年に契約社員制度が導入され、若手社員は契約社員として採用されることとなった。広電支部は、契約社員制度の導入をしぶしぶ認める一方で、契約社員の組織化を行い、「契約社員採用後3年間で正社員登用すること」を会社側に認めさせた。ただしその登用先は、従来の正社員ではなく、正社員Ⅱという、契約社員を無期化したに過ぎない雇用形態であった。そこで組合は、「完全正社員化の実現」をスローガ

ンに、従来の正社員への統一に取り組むこととした。その取り組みが実を結ぶのは、2009年である⁸⁾。

この取り組みの過程で、ある問題が発生した。従来の正社員と正社員Ⅱでは、労働条件が異なるため、完全正社員化を実現するには、それに伴う人件費増の原資をどのように捻出するかが問題となった。その結果、可能な限り、人件費総額を抑えたい会社側と完全正社員化の実現を主張する広電支部との間で交渉が行われることとなった。以下では、広電支部を対象に、既存の正社員組合員と若手組合員との間の処遇格差問題をどのように解決したのかに着目する。

広電支部の執行部は、完全正社員化の実現に取り組む際に、「現行制度の維持では、会社に対して説得力がない」という認識から、相当の覚悟をもって、賃金抑制を念頭に置いた新しい賃金制度を構築し、組合員に提示した。その賃金制度は、一定年齢に到達したら、勤続給や勤続給が頭打ちになるという意味において、「年功」的要素を弱めるものであった。その提示に対する組合員の反応は、「総スカン」だったという。特に年齢の高い（賃金の高い）ベテラン組合員から、下記のような厳しい意見が出された。

「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」

「なんで（年齢給を）41歳で止めるんや。60歳まで働くじゃけえ、60歳まで上がるのが当たり前やろが。」

上記の厳しい意見を受けて、組合執行部は組合員の意見を汲んだ賃金制度を修正案として組合員に提示し、組合員の合意を得て、会社と交渉をしていくことにした。しかし組合修正案を目にした会社の反応は、「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。組合修正案を実現すると、総額人件費が増えるのは明らかだったからである。その後の労使の話し合いでは、会社が組合に案を提示するものの、組合は人件費を抑制したいと考える会社の提案に納得することはなかった。最終的に、会社が「どうすりゃいいんや」という段階になると、組合は最終案（表1の職種別賃金表）を提示する。

表1は乗務職の賃金表である。この賃金表は、乗務職に月給32万円を保障する一方で、月給が32万円を超える従業員については、10年かけて1割ずつカットしていくというものである。例えば、月給42万円の従業員は、毎年1万円ずつ減少していくことになる。ただし月給42万円を受け取るのは定年間の従業員であり、実際に減額措置を受けるのは1～2年であった。とはいえ、賃金カットを受けるベテラン組合員は、上記の厳しい意見を述べた人達でもある。組合執行部は猛反対を受けるのではないかと懸念を抱えながらも、最終案を組合員に提示した。組合員の反応は、執行部にとって意外なものであった。ベテラン組合員に、「ようやくくれた」と感謝されたからである。その背景には、2つの要因があると考えられる。

1つは、定年延長である。広島電鉄では、60歳から65歳への定年延長が行われた。それ以前に定年を迎えた従業員は再雇用され、定年前と仕事が変わらないのに、「時給1300円、ボーナス20万円支給」という労働条件が適用されていた。その労働条件は決して十分とはいえなかった。これに対し、定年延長後は、月給は26万5千円（上限）から21万円（下限）の範囲で決定され、ボーナスは正社員と同等とされた。定年延長により、60歳以降の労働条件は改善され、賃金カットの対象であるベテラン組合員の生涯賃金は増えることとなった。

2つは、若手社員への配慮である。ベテラン組合員からは、「やっぱり若者がかわいそうだ」とか「わしらは、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という。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ものの、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よ。若い層はもうこれに期待して、（完全正社員化を）早くやって下さいと。だったら、年配層の声がだんだん小さくなるんです、職場の中で。」

このように、広電支部は、若手社員については、完全正社員化を通じて処遇改善を行うとともに、

表1 職種別賃金表（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		

注：網掛けになっている箇所は、暫定号棒を示している。このデータは2014年の春闘の結果、新たに賃金表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ようとしている。
出所：労働政策研究・研修機構（2016：162）より。

賃金カットを受けるベテラン社員には、定年延長による60歳以降の処遇を改善することを通じて、組合員間の利害調整を行うことに成功した⁹⁾。

2 処遇改善の取り組み——小田急百貨店労働組合

株式会社小田急百貨店では、労使が雇用形態別の役割を整理し、雇用形態間の処遇格差を縮小することを通じて、均衡処遇の実現に向けた取り組みが行われた。ここでは、2015年に行われたクルー社員（契約社員、2003年に組織化）の人事制度改定を取り上げる。

小田急百貨店労働組合がクルー社員の人事制度改定に取り組んだ背景には、①クルー社員から正社員との処遇格差に対する不満が出されており、労働組合として、その声に応える必要があったこと、②会社はクルー社員の戦力化を考えていた

が、組合は現行の労働条件のままで、クルー社員に正社員と同等の役割を任せるとは容認できなかったことの2つがある。

同社の今後の正社員の要員推移を踏まえると、現行クルー社員の役割が拡大し、正社員と同等の役割を担う身分が必要になることから、この人事制度改定においては、従来からあるクルーに加え、「上級クルー」が設置されることとなった。上級クルーは、「現在正社員が実施している業務を補完する新たな雇用形態」として位置付けられた。上級クルーが担うべき業務や短期的な役割発揮は、正社員と同等とされたが、職場や本人のニーズを勘案し、職場や業務特性を限定することにより、中長期的な役割期待については、正社員とは一定の差異が生じるものとされた。これを示したのが、表2である。

この表によると、正社員には、一般階層（Sのみ）とリーダー層（L1～L3）、マネジメント層（M1～M3）の7グレードが設定され、職場や職種に限定はない。正社員は、職場や職種に関係なく配置される。上級クルーには、一般階層（1グレード）とリーダー層（L1）の2グレードが設定されたほか¹⁰⁾、配属される店舗が限定され、職種については、業務特性が考慮されることとなった。したがって、上級クルーは同一店舗・同一職種の職場内で配置が決定されることとなった。クルーは一般階層（1グレード）のみで、部署、課、職種が限定される。クルーは、従来通り、同一店舗・同一職場の配置となった。

この人事制度の改定によって、雇用形態別の役割の棲み分けが行われるとともに、クルー社員には、従来からの正社員登用に加え¹¹⁾、①クルーから上級クルーへの昇格、②上級クルーの正社員登用の2つのルートが開かれた。正社員には、毎年、一定数のクルーが登用されているほか、上記の新たな2つのルートによるキャリアアップが行われていることからすると、この人事改定によって、以前よりも多くのクルーのキャリアアップが実現されていることになる。この結果、クルーの身分は拡充され、処遇改善につながったと考えられる¹²⁾。

上記がクルー社員の人事制度改定の主な内容であるが、組合は同時にクルーの業務の整理にも着

手した。クルー（販売職）の業務は、労働協約の中で「販売及び販売関連業務」と定められているが、実際の募集要項には、「販売だけでなく、発注・納品・在庫管理等の販売関連業務も含めながら、販売スキル全般の習得を目指す」と記載されていた。さらに、同じ職種のクルーであっても、「販売関連業務」の範囲は、職場によって異なっていた。

そこで、労使がクルー（販売職）の業務範囲の整理に取り掛かった。その結果、労使で確認した「販売関連業務」の範囲は、「日々の売り場内において発生する業務」のうち、「担当商品を販売するための準備や事後処理に関する業務、担当商品の販売につながるスキル習得が可能な業務」に限定された。とはいえ、これだけで全店舗で統一した基準を設定することは困難であることから、組合は会社から提示された具体例¹³⁾について、クルー（販売職）を含めた職場役員にヒアリング調査を行い、各職場の実態と照らし合わせ、現行の労働条件の範囲内であることを確認した。

3 雇用の維持の取り組み¹⁴⁾——全矢崎労働組合

全矢崎労働組合は、矢崎総業株式会社の国内企業の3社の従業員（正社員と準社員）で構成される。準社員とは、1991年に複数の非正規雇用者を統合してできた雇用形態で、2007年に組織化されている。準社員は無期雇用であるため、厳密には非正規雇用者と言いがたいが、準社員は事業所採用であり、家庭の事情などによって、通勤可能な範囲は、事実上、車で30分圏内という人が多い。したがって、準社員に広範囲な異動を求めることは困難であり、それが要請される場合、無期雇用であっても、準社員は退職を選択せざるを得なくなると考えられる。

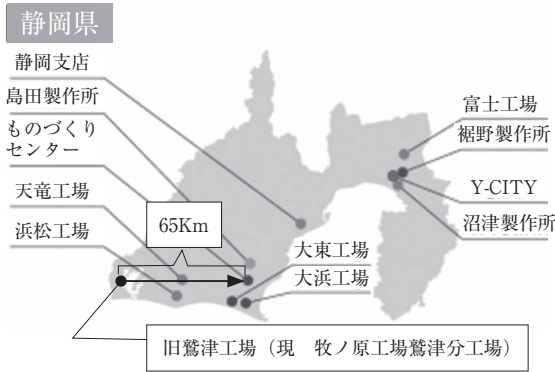
こうした事態が発生したのは2009年のことである。準社員が働く鷺津工場（図2）の閉鎖が組合に提案されたのである。会社の提案は、同工場から65キロ離れた牧之原工場（ものづくりセンター）を新しい拠点とし、そこに鷺津工場を移転させるというものであった。この計画によって、鷺津工場（449人）と近隣の事業所（506人）を含め、995人が異動対象者となった。当然、その人

表2 クルー社員を含む人事体系

	社員	クルー社員	
		上級クルー	クルー
職場	限定なし	店舗限定	課・Div・限定
職種		業務特性	限定する
マネジメント階層	M3	/	/
	M2		
	M1		
リーダー階層	L3	/	/
	L2		
	L1		
一般階層	S	上級クルー	/

出所：労働政策研究・研修機構（2016：59）より。

図2 事業所の位置関係



注：牧之原工場は、ものづくりセンターと表記されている。
 出所：労働政策研究・研修機構（2016：113）より。

数には準社員が含まれていた。

ここで問題となったのは、準社員の異動である。自家用車で通勤しても、公共交通機関を利用して通勤時間は30分を超えてしまうからである。そこで鷺津支部（鷺津工場にある全矢崎労働組合の支部）は、全組合員にアンケート調査を実施し、家族構成、住宅の状況（持家か借家か）、異動する場合、どのような通勤手段を選ぶかなどについて調べた。

アンケート調査を終えると、鷺津工場の労使は、調査結果に基づいて個人面談を実施していった。鷺津支部は、鷺津工場以外の近隣の事業所も管轄としていたから、個人面談を実施した人数は

延べ1100人にも及んだ。そのうち、異動に難色を示した約200人については、個人面談を繰り返して行うことで、準社員であっても、可能な限り働き続けられる道を模索していった。

なかでも異動に難色を示したのは、鷺津工場内の試作部門の準社員であった。同部門の準社員の存在が、鷺津工場の移転問題に大きな影響を及ぼした。下記の星川氏（当時の鷺津支部の執行委員長）の発言の通り、試作部門の仕事は、熟練やノウハウを要するため、会社からすると、準社員に辞められては困るという事情が働いたのである。この結果、試作部門を鷺津工場に残すとともに、近隣の事業所を統合して鷺津工場内に配置することで、鷺津工場は「牧之原工場分工場」として存続することとなった¹⁵⁾。

「(会社としてはもっと多くの準社員に牧之原工場に) 行ってもらいたかったのはあるでしょうね。だけど、試作の人達にいけない人が多かったの。・もし榛原(牧之原工場のこと)へそれを持ってくるといっても、試作って熟練というか、ノウハウがすごく重要なので、こっちで何か設備を用意してからできる物とは違うので、じゃ、そんなに試作の人が行けないならもって行かないでも良いとなって、(鷺津工場に) 残すことになりました。」

表3 鷺津工場及び生産準備部門の結果

(単位：人)

	2011年末の人員数	2011年4月1日時点	
		残留	牧之原工場へ異動
職制	62	9	52
社員	383	125	242
準社員	158	146	11
アンカー・パート	55	41	10
B子会社出向	34	10	24
海外研修者	149	85	4
派遣社員	20	10	7
合計	861	426	350

注：残留人数と牧之原工場への異動者数を足し合わせても、2011年末の人員数と一致しない。
 両者のズレは、退職者数だと考えられる。

出所：労働政策研究・研修機構（2016：116）より。

最終的に、鷺津工場の移転問題はどのように決着したのかを整理する。表3によると、鷺津工場の準社員158人のうち、牧之原工場に異動したのは11人、鷺津工場に残留したのは146人となった。下記の星川氏の発言の通り、組合に加入したことで、準社員の雇用はより安定した。

「……こういうことがあった時に、(準社員を組織化)しておいて良かったな、組合らしいことができたなって思った。そうでなかったら、あの地域の百五十何人が、下手をしたら、切り捨てられたかもしれないね。」

「……(準社員を組織化していなかったら)会社は『社員のことを言うならわかるけれど、何で準社員のことを言うんだよ、組合員でもないのに』って、たぶん言ったと思うよ。」

IV 組織化後の取り組み

——アンケート調査による分析

1 組合の類型

アンケート調査には、非正規雇用者の組織化状況についての設問がある。その設問の選択肢には、「1. 組合加入資格があり実際に組合員がいる」「2. 組合加入資格があり現在組合員はいない」「3. 組合加入資格はないが、現在は組織化の方向で検討している」「4. 組合加入資格はなく、現在特に組織化の取り組みはしてない」の4つがある。

上記の選択肢1と2は組織化組合であり、実際に非正規組合員がいれば1、いなければ2となる。

組織化組合のうち、非正規組合員がいる組合(選択肢1)は「組織化・非正規組合員存在組合」、非正規組合員のない組合(選択肢2)は「組織化・非正規組合員不存在組合」とする。選択肢3と4は未組織組合であり、組織化を検討していれば3、組織化の取り組みをしていなければ4となる。未組織組合のうち、現在組織化の方向で検討している組合(選択肢3)は「未組織・組織化検討中組合」、現在も特に組織化に取り組んでいない組合(選択肢4)は「未組織・組織化未実施組合」とする(表4)。

この類型に基づいて分析を行うが、組織化・非正規組合員不存在組合(表10については、未組織・組織化未実施組合)については、データを記載するにとどめる。非正規雇用者を組織化していても、非正規組合員の有無によって、労働組合の取り組みに違いが見られ、組織化後の取り組みを正確に把握することが困難になると考えられるからである。

この4類型の構成は表5の通りである。組織化組合は1058組合(全体の32.8%)であり、未組織組合は2011組合(同62.3%)、残りは無回答の158組合(同4.9%)である。組織化組合のうち、組織化・非正規組合員存在組合は706組合(同21.9%)、組織化・非正規組合員不存在組合は352組合(同10.9%)である。未組織組合のうち、未組織・組織化検討中組合は193組合(同6.0%)、未組織・組織化未実施組合は1818組合(同56.3%)になる。

表4 組合の類型

1. 組合加入資格があり実際に組合員がいる (組織化・非正規組合員存在組合)	} 組織化組合
2. 組合加入資格があり現在組合員はいない (組織化・非正規組合員不存在組合)	
3. 組合加入資格はないが、現在は組織化の方向で検討している (未組織・組織化検討中組合)	} 未組織組合
4. 組合加入資格はなく、現在特に組織化の取り組みはしてない (未組織・組織化未実施組合)	

出所：労働政策研究・研修機構(2017:7)より。

表5 組合の構成

	全体に占める割合 (%)	N	
合計	100.0	3,227	
組織化・非正規組合員存在組合	21.9	706	} 組織化組合 (n=1,058, 32.8%)
組織化・非正規組合員不存在組合	10.9	352	
未組織・組織化検討中組合	6.0	193	} 未組織組合 (n=2,011, 62.3%)
未組織・組織化未実施組合	56.3	1,818	
無回答	4.9	158	

出所：労働政策研究・研修機構（2017：7）より。

2 非正規雇用者への取り組み

労働組合が非正規雇用者にどのような取り組みを行うのかを見たい。まずは非正規雇用者の意見収集方法（MA）である。表6によると、多くの項目において、未組織組合に比べ、組織化・非正規組合員存在組合の割合が高いことがわかる。この傾向があてはまらないのは、「その他」と「特に何もしていない」の2つである。「特に何もしていない」の割合に着目すると、その割合が最も高いのは、未組織・組織化未実施組合である。

正社員と非正規雇用者との賃金格差に対する労働組合の方針を見ておく。「格差を縮める必要がある」の割合について見ると、組織化・非正規組合員存在組合は、未組織組合に比べて高い。これに対し、「いまの格差のままでもよい」の割合について見ると、組織化・非正規組合員存在組合は、未組織・組織化検討中組合より高いものの、未組織・組織化未実施組合より低い。また「決まっていない」の割合では、組織化・非正規組合員存在組合は未組織組合より低い（表7）。

正社員と非正規雇用者の賃金制度に関する情報が、どの程度、共有されているかを見る。正社員の賃金制度についてみると、組織化・非正規組合員存在組合では、非正規雇用者を含め、全従業員もしくは全組合員に公開される割合が、未組織組合よりも高い。他方で、「正社員（組合員のみ）」について見ると、組織化・非正規組合員存在組合に比べ、未組織組合の割合が高い。

非正規雇用者の賃金制度について見ると、正社員の賃金制度と同様、組織化・非正規組合員存在組合では、非正規雇用者を含め、全従業員もしく

は全組合員に公開される割合は未組織組合よりも高い。他方で、「賃金制度は開示していない」について見ると、未組織組合は、組織化・非正規組合員存在組合よりも割合が高い（表8）。

3 組織化の効果

組織化の効果では、非正規雇用者の処遇改善と非正規雇用者の意見への対応結果を取り上げる。表9は、非正規雇用者の処遇改善のデータを示している。同表によると、多くの項目において、組織化・非正規組合員存在組合の割合は、未組織組合に比べて高い。これに対し、「実現したことはない」では、組織化・非正規組合員存在組合よりも未組織組合は割合が高い。

表10には、非正規雇用者の意見に対応した結果、どんな変化（効果）が見られたのか、その結果を示している。同表によると、多くの項目において、組織化・非正規組合員存在組合の割合は、未組織組合もしくは未組織・組織化未実施組合の割合に比べて高い傾向にある。

他方で、上記の傾向があてはまらないのは、「その他」「変化なし」「意見を収集していない」「取り組んでいない」の4つである。「意見を収集していない」と「取り組んでいない」の割合について言えば、組織化・非正規組合員存在組合よりも、未組織組合の方が高い。

V 結論

最初に設定した2つの課題に即して分析結果をまとめ、非正規雇用者の組織化の意味を考えた。労働組合は、非正規雇用者を組織化すると、

表6 非正規雇用者の意見収集方法 (MA)

	N	思疎通を図る	非正規雇用者のリーダー層と意思疎通を図る	非正規雇用者との意見交換の場所や懇談会を設ける	非正規雇用者(協議会など)を設立する	非正規雇用者が運営する組織PR活動を行う	パンフレット配布など組合の組合活動について非正規雇用者に説明する	組合活動に対する非正規雇用者の要望を集める	組合員をおく	非正規雇用者問題を担当する役員をおく	組合主催のイベント(レクリエーション等)への参加を促す	その他	特に何もしていない	無回答
合計	3,069	6.5%	13.8%	1.2%	8.1%	12.8%	16.3%	2.5%	22.2%	4.6%	48.5%	7.1%		
組織化・非正規組合員存在組合	706	12.9%	38.2%	4.2%	25.5%	35.0%	41.8%	9.2%	44.5%	6.1%	12.2%	7.4%		
未組織・組織化検討中組合	193	10.4%	17.1%	1.0%	6.7%	13.0%	17.6%	0.5%	25.9%	7.8%	34.2%	5.2%		
未組織・組織化未実施組合	1,818	3.8%	3.9%	0.1%	1.2%	3.1%	5.4%	0.3%	13.6%	3.6%	67.3%	5.9%		
組織化・非正規組合員不存在組合	352	5.7%	14.5%	0.6%	9.4%	18.2%	20.5%	1.4%	19.3%	5.4%	32.4%	13.4%		

注：1) 矢印は、表の割合がどのように変化するかを示している。矢印が上に向いていれば、徐々に割合が高まることを示しており、矢印が下に向いていれば、徐々に割合が低下することを示している。以下同じ。
 2) 点線は、組織化・非正規組合員存在組合の割合に比べ、未組織・組織化未実施組合の割合が高い(低い)箇所を示している。以下同じ。
 出所：労働政策研究・研修機構(2017:27)より。

非正規組合員の意見を収集し、非正規組合員のための取り組みを行う。その具体例が、非正規組合員の処遇改善を実現したり(正社員組合員と非正規組合員との利害調整を含む)、非正規組合員の雇用を維持したりすることである。こうした効果は、先行研究の賃上げ効果(処遇改善)と雇用保障の効果が該当する。この限りにおいては、非正規雇用者を組織化すれば、労働組合は、非正規組合員に対して、正社員と同様の取り組みを行うと考えて良い。

その上で、非正規雇用者の組織化の意味を考えてみたい。近年、正社員と非正規雇用者の処遇格差に関する主要な政策として、同一労働同一賃金

が注目されている。「Job」(職務)という概念が浸透し、職務をベースに賃金が決定される欧州では、同一労働を定義しやすく、その実現可能性が高いが、一方で、その概念が浸透しておらず、属人的な要素を含めて賃金を決定する日本においては、同一労働の定義が困難になるという問題に直面することになる。したがって、欧州のモデルの実現を追及するのではなく、日本の実態に合わせた形で同一労働同一賃金を実現していく必要がある。

では、日本において、同一労働同一賃金を実現する場合、具体的にどのような取り組みが望ましいのか。本稿では、従業員区分間の処遇格差に対して、それぞれの従業員区分の労働者が概ね納得

表7 正社員と非正規雇用者との賃金格差に対する方針

	N	合計	いまの格差のままでもよい	格差を縮める必要がある	決まっていな	その他	無回答
合計	2,064	100.0%	12.7%	31.6%	39.6%	5.1%	11.0%
組織化・非正規組合員存在組合	519	100.0%	8.3%	54.3%	23.7%	5.0%	8.7%
未組織・組織化検討中組合	141	100.0%	7.1%	44.0%	31.2%	6.4%	11.3%
未組織・組織化未実施組合	1,170	100.0%	15.8%	18.1%	48.9%	4.6%	12.6%
組織化・非正規組合員不存在組合	234	100.0%	10.3%	41.5%	33.3%	6.8%	8.1%

出所：労働政策研究・研修機構(2017:35)より。

表8 賃金制度の公開状況

	N	合計	全従業員 (非正規 雇用者を 含む)	全組合員 (非正規 雇用者を 含む)	正社員 (組合員 のみ)	その他	賃金制度 は開示し ていない	賃金制度 がない	無回答	
正社員の賃金制度	合計	3,069	100.0%	37.1%	9.8%	33.7%	1.6%	5.2%	2.6%	9.9%
	組織化・非正規組合員存在組合	706	100.0%	46.2%	17.7%	14.2%	2.1%	4.7%	3.0%	12.2%
	未組織・組織化検討中組合	193	100.0%	35.8%	9.8%	45.6%	0.5%	2.1%	1.6%	4.7%
	未組織・組織化未実施組合	1,818	100.0%	32.7%	6.4%	41.8%	1.3%	5.6%	2.6%	9.6%
	組織化・非正規組合員不存在組合	352	100.0%	42.6%	11.6%	24.1%	2.8%	6.0%	2.6%	10.2%
非正社員の賃金制度	合計	3,069	100.0%	28.7%	6.7%	3.6%	4.7%	24.2%	13.3%	18.7%
	組織化・非正規組合員存在組合	706	100.0%	44.1%	20.3%	2.4%	3.8%	8.8%	7.1%	13.6%
	未組織・組織化検討中組合	193	100.0%	28.0%	1.6%	4.7%	6.7%	30.1%	16.1%	13.0%
	未組織・組織化未実施組合	1,818	100.0%	22.2%	1.8%	4.0%	4.6%	30.4%	16.1%	20.9%
	組織化・非正規組合員不存在組合	352	100.0%	31.8%	8.0%	3.7%	6.0%	19.9%	9.9%	20.7%

出所：労働政策研究・研修機構（2017：36）より。

表9 非正規雇用者の処遇改善（MA）

	N	賃金制度の導入・整備	接続 正社員の賃金制度との	時給の引き上げ	一時金の導入や支給額 の引き上げ	退職金の導入や支給額 の引き上げ	評価制度の導入や改善	福利厚生制度の適用範囲 の拡大	勤務時間帯の適正化	休日・休暇の取得促進	
合計	3,069	8.3%	3.2%	18.6%	10.8%	2.0%	4.7%	12.5%	7.3%	12.8%	
組織化・非正規組合員存在組合	706	21.8%	6.2%	39.9%	24.9%	6.1%	11.3%	22.8%	11.8%	23.4%	
未組織・組織化検討中組合	193	5.7%	4.1%	19.2%	9.8%	1.0%	6.7%	15.5%	6.7%	8.3%	
未組織・組織化未実施組合	1,818	3.2%	1.4%	10.8%	5.3%	0.6%	2.2%	8.3%	5.6%	9.3%	
組織化・非正規組合員不存在組合	352	8.8%	6.0%	15.6%	11.1%	2.0%	3.4%	11.6%	7.4%	12.2%	
		制度の適用	仕事と育児の両立支援	入・改善 正社員登用制度の導	明確化 正社員との分業の	充実 教育訓練制度の整備・	充実 労働安全衛生管理の	雇用の継続・安定	その他	実現したことはない	無回答
合計		6.2%	5.1%	12.2%	2.4%	4.2%	8.4%	16.8%	3.8%	38.9%	7.8%
組織化・非正規組合員存在組合		14.4%	11.5%	23.7%	2.4%	7.1%	11.9%	30.2%	5.5%	11.5%	7.9%
未組織・組織化検討中組合		6.2%	6.2%	17.1%	2.6%	3.6%	8.8%	19.2%	5.2%	31.6%	5.2%
未組織・組織化未実施組合		3.4%	2.7%	8.1%	2.3%	3.5%	7.2%	10.7%	3.2%	52.0%	6.6%
組織化・非正規組合員不存在組合		4.0%	3.7%	7.7%	2.8%	2.6%	7.4%	20.7%	2.6%	30.4%	14.8%

出所：労働政策研究・研修機構（2017：31）より。

表 10 非正規雇用者の意見への対応結果 (MA)

	N	会社に対する組合の交渉力が高まった	事業所における過半数組合の立場を維持できた	活動になった	組合活動が全体的に	正社員と非正規雇用者の関係がよくなった	正社員の雇用を守る事ができた	正社員の労働条件を守ることができた	非正規雇用者の苦情に対応しやすくなった	非正規雇用者の福利厚生制度が充実した	非正規雇用者の自己都合退職が減少した	非正規雇用者の生産性が向上した
合計	3,069	9.1%	4.0%	6.3%	7.9%	2.1%	2.4%	8.8%	4.6%	1.8%	2.1%	
組織化・非正規組合員存在組合	706	29.2%	15.0%	18.7%	16.1%	6.9%	7.6%	22.2%	12.3%	3.5%	3.1%	
組織化・非正規組合員不存在組合	352	11.9%	2.6%	7.7%	8.2%	1.4%	2.0%	10.8%	3.4%	2.8%	2.0%	
未組織・組織化検討中組合	193	4.7%	0.0%	4.1%	8.3%	1.0%	2.1%	9.3%	7.8%	2.1%	2.6%	
未組織・組織化未実施組合	1,818	1.3%	0.4%	1.5%	4.6%	0.5%	0.5%	3.2%	1.5%	0.9%	1.6%	
		非正規雇用者の雇用を守る事ができた	非正規雇用者が経営に関心を持つようになった	非正規雇用者の賃金向上した	非正規雇用者の賃金制度の整備が進んだ	非正規雇用者の意見を組合活動に反映できるようになった	非正規雇用者の能力開発の機会が増えた	その他	変化なし	意見を収集していない	取り組んでいない	無回答
合計		6.1%	2.6%	6.2%	2.8%	11.8%	1.1%	2.9%	2.3%	48.5%	0.2%	14.5%
組織化・非正規組合員存在組合		17.1%	8.5%	12.6%	10.3%	35.0%	2.8%	3.5%	1.6%	12.2%	0.0%	13.5%
組織化・非正規組合員不存在組合		8.8%	1.4%	6.0%	1.7%	12.8%	1.1%	3.4%	4.3%	32.4%	0.3%	23.0%
未組織・組織化検討中組合		2.1%	1.6%	5.7%	1.6%	10.4%	2.1%	3.6%	3.6%	34.2%	2.1%	19.7%
未組織・組織化未実施組合		1.7%	0.7%	3.7%	0.2%	2.7%	0.3%	2.5%	2.0%	67.3%	0.0%	12.7%

出所：労働政策研究・研修機構（2017：34）より。

している状態に近づけること（「組織内の均衡処遇の実現への接近」）であると考えられる。小田急百貨店労働組合の事例で見られたように、同一組織の同一雇用形態であっても、求められる役割や仕事内容は一様ではなく、雇用形態間の仕事と処遇のバランスを図るには、組織内で取り組むほかはない。その際には、従業員区分の異なる労働者たちが自分たちの立場に立って意見を述べると、労働者間の利害対立を招く可能性があるため、①従業員区分の異なる労働者の仕事と労働条件の情報を互いに共有すること、②その情報を基に互いに受容（納得）できる格差を組織全体で議論することが必要になると考えられる。

こうした取り組みを行う上で有効な手段の1つと考えられるのが、非正規雇用者の組織化である。非正規雇用者を組織化している労働組合であ

るほど、様々なルートを通じて非正規組合員の意見収集を行い、正社員と非正規雇用者との賃金格差を縮める方針を持つ傾向が強い。これに対し、未組織組合は非正規雇用者の意見収集を行う割合が低く、両者の賃金格差に対する方針を決めていない組合が多い。こうした取り組みや方針（意識）の差は、組合が正社員と非正規雇用者との賃金格差を是正する取り組みを行うか否かに影響を及ぼすと考えられる。また、正社員と非正規雇用者の賃金制度の公開状況を見ると、未組織組合のある企業に比べ、組織化・非正規組合員存在組合のある企業では、正社員と非正規雇用者の賃金制度の情報が広く公開されている（表8）。正社員と非正規雇用者との賃金格差を是正するには、現在の格差が適切か否かを判断する材料が必要であるが、両者の賃金制度の情報を共有することは、その第

一歩だと考えられる。そして、組織化組合は、未組織組合に比べ、様々な形で非正規雇用者の処遇改善を行い（表9）、組織化の成果を得ている（表10）。

上記の分析結果から推測すると、現行の集团的労使関係制度の下では、非正規雇用者の組織化が持つ意味は、「組織内の均衡処遇の実現への接近」にあると考えられる。ただし直近のデータによれば、日本の労働組合の推定組織率（平成29年労働組合基礎調査の概況）は17.1%、短時間雇用者の組織率は上昇傾向を示しているものの、1割に満たないのが現状である。こうした状況が改善されなければ、今後の集团的労使関係のありようを模索する必要が出てくるかもしれない。

- 1) パートタイマーの基幹化という概念は、本田（2004）において定義されている。量的基幹化とは、「職場における量的な拡大とそれがもたらすパートタイム労働の重要性」（p.2）を含むものであり、質的基幹化とは、「職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近していること」（p.5）と定義されている。
- 2) 当時のパートタイマーの質的基幹化に関する代表的な研究として、中村（1989）、青山（1990）、三山（1991）などがある。
- 3) 1960年代から2000年代にかけての非正規雇用者の組織化の動きを取り上げた研究として、前浦（2015）をあげておく。
- 4) 事例調査を行った組合は、イオンリテールワークーズユニオン、小田急百貨店労働組合、ジョリーパスタユニオン、全矢崎労働組合、日本ハムユニオン、セシール労働組合、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部、クレディセゾン労働組合の8組合である。いずれの組合も会社側とユニオンショップ協定を締結している。
- 5) 具体的なアンケート調査の分析については、労働政策研究・研修機構編（2017）を参照されたい。
- 6) 同様のことは、呉（2011）の第2章においても指摘されている。
- 7) 処遇改善の取り組みでは、①正社員登用を通じた処遇改善、②雇用形態を維持したまま実施される処遇改善の2つのパターンがある。①については、広電支部の事例において、②については、広電支部を除く、7つの労働組合の事例で見られた。
- 8) 広電支部の分析を行った研究として、河西（2011）、連合総合生活開発研究所編（2009）、中村（2009）、労働政策研究・研修機構編（2016）をあげておく。
- 9) 広島電鉄では、完全正社員化を実現した後、事故件数と苦情件数は減り、善行（感謝の電話等）件数が増加した。
- 10) 役割が同じ正社員と上級クルーの年取を比較すると、上級クルーの年取は正社員の年取の93%程度になるという。その処遇格差の根拠は、正社員は職場や職種に関係なく異動するのに対し、上級クルーは同一店舗の同一職種の職場内に限定されることにある。
- 11) またこの人事制度改定においては、クルーから正社員に登用される場合の賃金制度上の張り付け方も見直された。以前はクルーから正社員に登用されると、大卒の初任給に張り付けられていたが、クルーは勤務を通じて経験を積み、スキル

を磨いていることから、育成期間を終えた正社員（大卒2～3年目）と同等の賃金を得ることとなった。

- 12) この人事制度の改定においては、旧制度におけるクルーの賃金と役割を変えていないため、不利益を被ったクルーはいなかったという。
- 13) 会社から出された販売関連業務の具体例は、店内外催事、センター業務、在庫管理、補充仕入発注、検品作業、納品・返品、店頭値上下、商品入替作業、クレーム対応（一次）などである。
- 14) 全矢崎労働組合以外にも、非正規組合員の雇用維持への対応を行う組合がある。UAゼンセン傘下の組合では、事業所が閉鎖される場合、①自社の他店舗への異動、②グループ内企業の近隣店舗への転職、③UAゼンセン内の友好労組の企業への就職という形で、通動可能な範囲で、非正規雇用者の雇用を確保する対応がなされる。
- 15) 鷺津工場は、現在も牧之原工場鷺津分工場として存続している。矢崎総業株式会社HPより <https://www.yazaki-group.com/company/parts.html>（アクセス日は2017年1月8日）。

参考文献

- 青山悦子（1990）「パートタイム労働者の人事管理——大手スーパーを中心として」『三田学会雑誌』第83巻特別号Ⅰ，pp.155-172。
- 呉学殊（2011）『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構。
- 大沢正典（1979）「いづみや——パートタイム労働者の雇用実態と組織化」『旬報 労働事情』No. 467，pp.14-23。
- （1980）「イズミヤにおけるパート組織化の取り組み」『季刊 労働法』No. 117，pp.121-128。
- 川口大司・原ひろみ（2007）『日本の労働組合は役に立っているか——組合効果の計測』JILPT Discussion Paper07-02。
- 河西宏祐（2011）『全契約社員の正社員化——私鉄広電支部・混迷から再生へ（1993年～2009年）』早稲田大学出版部。
- 鈴木玲・早川征一郎編著（2006）『労働組合の組織拡大戦略』御茶の水書房。
- 駿河輝和（1997）『日本企業の雇用調整——企業利益と解雇』中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』第1章，東京大学出版会。
- 筒井清子・山岡照子（1985）「パートタイマー組織化問題の背景と課題——スーパーイズミヤのパートタイマー協議会発足の事例を中心として」『日本労働協会雑誌』No. 315，pp.45-56。
- 外館光則（2007）「労働組合と離職率」『日本労働研究雑誌』No. 568，pp. 51-62。
- 中村圭介（2009）『壁を壊す』教育文化協会。
- 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平（1988）『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所。
- 中村 恵（1989）「技能という視点からみたパートタイム労働問題」『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』第2章，労働省大阪婦人少年室（=2006，『神戸学院経済学論集』第37巻第3・4号，pp. 49-94，神戸学院大学経済学会）。
- 仁田道夫・篠崎武久（2008）「労働組合の賃金効果の検証」谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編『日本人の意識と行動——日本版総合的社会調査 JGSS による分析』第6章，東京大学出版会。
- 野田知彦（2005）「労働組合の効果——賃金と雇用調整に対する効果の検討」中村圭介・連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か——労働組合活性化への道』第3章，勁草書房。
- 橋元秀一（2009）「企業別組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと」『日本労働研究雑誌』No. 591，pp.41-50。

古郡鞆子 (1985) 「パートタイマーの賃金と組織化」『日本労働協会雑誌』 No. 311, pp.22-30.

本田一成 (2004) 『職場のパートタイマー——基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ』 労働政策レポート Vol. 1.

—— (2007) 『チェーンストアのパートタイマー——基幹化と新しい労使関係』 白桃書房.

前浦徳高 (2015) 『非正規労働者の組織化の胎動と展開——産業別組合を中心に』 JILPT Discussion Paper 15-01.

三山雅子 (1991) 「パートタイマーの戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』 No. 377, pp.28-36.

村松久良光 (1983) 『日本の労働市場分析——“内部化した労働”の視点より』 白桃書房.

—— (1984) 「離職行動と労働組合——「退出-発言アプローチ」より」小池和男編著『現代の失業』第6章, 同文館.

森川正之 (2008) 『日本の労働組合と生産性——企業データによる実証分析』 RIETI Discussion Paper Series 08-J-030.

連合総合生活開発研究所編 (2009) 『「非正規労働者の組織化」調査報告書』.

労働政策研究・研修機構 (2005) 『パートタイマーの組織化と労働条件設定に関する事例調査報告』 JILPT 資料シリーズ No. 9.

—— (2006) 『パートタイマーの組織化に関する労働組合の取組み』 労働政策研究報告書 No. 48.

—— (2013) 『様々な雇用形態にある者を含む労働者全体の意見集約のための集团的労使関係法制に関する研究会報告書』.

—— (2016) 『非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究』 JILPT 資料シリーズ No. 174.

—— (2017) 『非正規労働者の組織化とその効果——アンケート調査による分析』 JILPT 調査シリーズ No. 170.

まえうら ほだか 労働政策研究・研修機構 働き方と雇用環境部門 副主任研究員。最近の主な論文に「公務員の労働組合と発言機能——地方公務員非現業職員を中心に」『日本労働研究雑誌』 No. 637, 2013年。労使関係論, 人事管理論専攻。