

## 第2部 ヒアリング結果の概要

### 第1章 UIゼンセン同盟

労働政策研究・研修機構 平澤純子（第1節）  
太田仁志（第2節）

#### 第1節 産別本部<sup>1</sup>

##### 1 プロフィール<sup>2</sup>

###### (1) 結成

UIゼンセン同盟は、2002年9月19日、ゼンセン同盟（1946年7月31日結成）、CSG連合（1996年10月1日結成）、繊維生活労連（1947年2月12日結成）の783,876名<sup>3</sup>が結集して結成された。繊維・衣料、医薬、化粧品、化学・エネルギー、窯業・建材、食品、流通、印刷、レジャー・サービス、福祉・医療などの産業の労働者が結集している。CSG連合は全化同盟、一般同盟及び化労研が統合して結成された。

###### (2) 組織構成

###### ア 組織系統

UIゼンセン同盟の組織系統図は図1の通りである。部会は主に業種別に編成されている。部会のうち、「生活・総合産業部会」は四つの業種別の部会（繊維関連部会、科学部会、流通部会、フード・サービス部会）のいずれにも入らないものが属し、大手が中心となっている。「地方部会」には中小の単組が多い。「ユニオンメイト」は企業倒産などで離職した人たちが個人加盟の形で加入している。

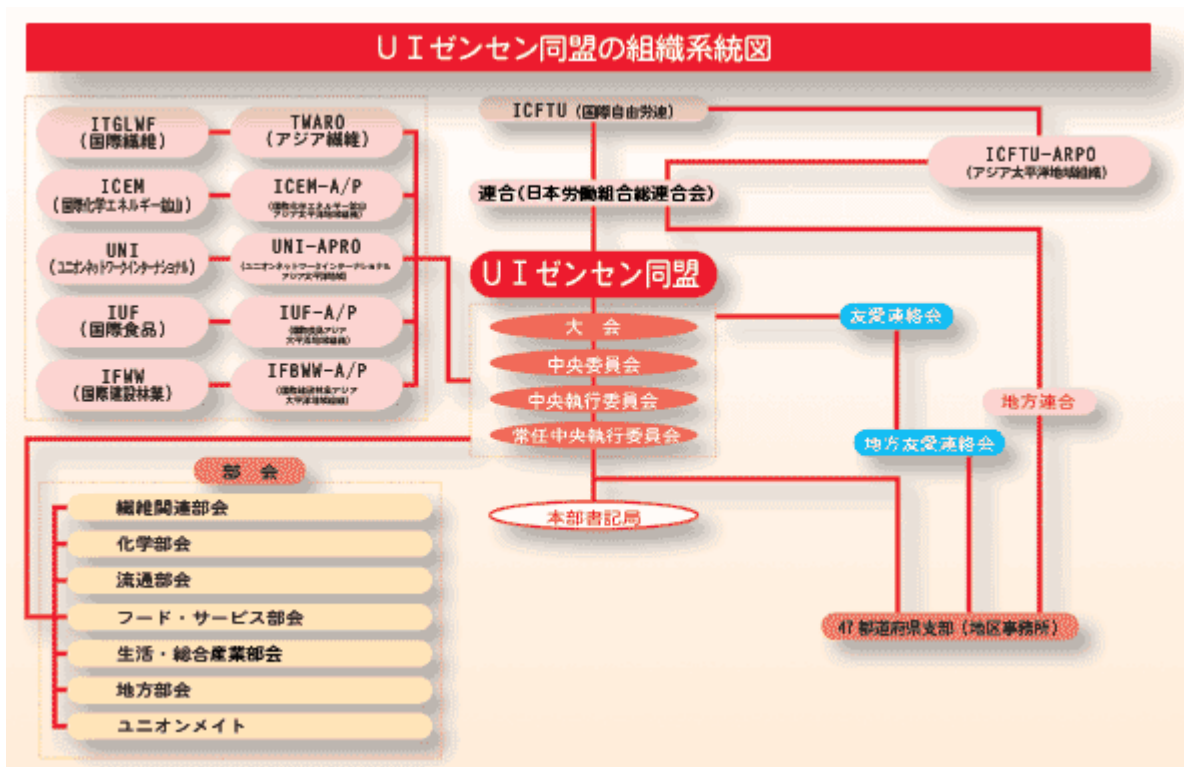
---

<sup>1</sup> ヒアリング日：2004年5月25日、対応者：UIゼンセン同盟常任中央執行委員久保直幸氏、UIゼンセン同盟流通・政策局サービス政策副部長谷津正信氏。

<sup>2</sup> 沿革はUIゼンセン同盟発行の冊子『NEW TREND』1頁、21頁を参照した。

<sup>3</sup> UIゼンセン同盟のHP「UIゼンセンとは」から。

図1 UIゼンセン同盟の組織系統図



UIゼンセン同盟 HP から

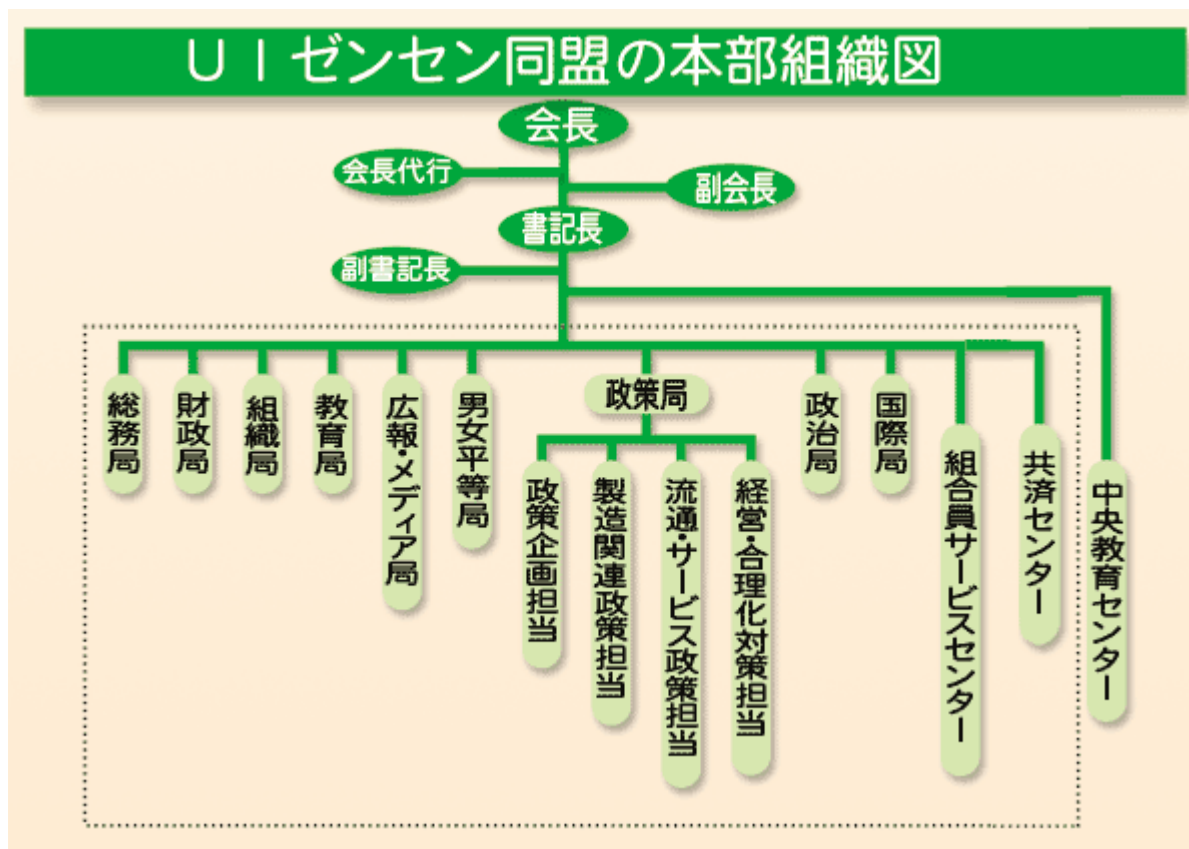
## イ 本部

本部の各局の人数は、2005年1月現在、総務局9名、財政局4名、組織局17名、教育局3名、広報・メディア局6名、男女平等局2名、政策局11名（うち、政策企画担当3名、製造関連政策担当4名、流通・サービス政策担当3名、経営・合理化対策担当1名）、政治局2名、国際局3名、組合員サービスセンター2名、中央教育センター4名である。2004年の大会で新設された共済センターに12名が配置された。

組織化は組織局が担当し、管理職の駆け込みも組織局が扱う。組合員サービスセンターは組合員の各種相談の窓口となっており、組合員に対するケアを担当する。派遣労働者の組合員に対するケアも担当する。労働相談が組合員サービスセンターに寄せられることも稀ではなく、相談者の勤務先が明確な場合はその案件は組織局に移送される。労働相談は加盟組合の組合員からのものが少なくない。その場合は相談の時に名乗らないことが多いという。

労働政策の担当は属人的に割り振られることが多い。

図2 UIゼンセン同盟の本部組織図



UIゼンセン同盟 HP から

### (3) 組織人員数・加盟単組数

組織人員数、加盟単組数は表1の通りである。2000弱の単組が加盟し、組合員数は約81万2,000人に及ぶ。正社員組合員が約59万5,000人でその男女比率は男性72%、女性28%である。パート組合員は週の所定労働時間数により二つに分かれる。週30時間以上はパートA組合員、約7万8,000人。週30時間未満はパートB組合員、約13万8,000人。組合員数全体に占めるパート組合員の比率は、26.7%である<sup>4</sup>。

パート組合員の平均勤続年数に関する正確なデータはないが、加盟単組別に平均勤続年数を見ると、5～7年のところが多いという。

<sup>4</sup> パートA組合員7万8,423人とパートB組合員13万8,423人とをあわせた21万6,848人の全組合員数81万1,647名に占める比率。

表1 UIゼンセン同盟の組織人員数、加盟単組数（2004年5月現在）

	加盟数	労連構成 単組数	支部・分 会数	正社員組合員数			パートA組合員数			パートB組合員数			組合員数		
				男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計
繊維関連部会	105	42	508	32892	25264	58156	195	3939	4134	0	182	182	33087	29385	62472
化学部会	77	54	396	98738	18347	117085	53	395	448	0	0	0	98791	18742	117533
流通部会	124	83	4232	99195	38245	137440	2435	26564	28999	2028	40644	42672	103658	105453	209111
フード・サービス部会	112	42	778	47550	12374	59924	2918	7970	10888	6326	10222	16548	56794	30566	87360
生活・総合産業部会	179	37	238	47754	27428	75182	1707	20733	22440	3736	63118	66854	53197	111279	164476
地方部会	1333	563	1927	102148	44812	146960	1702	9809	11511	773	11396	12169	104623	66017	170640
ユニオンメイト	39	0	0	46	6	52	0	3	3	0	0	0	46	9	55
総合計	1969	821	8079	428323	166476	594799	9010	69413	78423	12863	125562	138425	450196	361451	811647
男女比率(%)				72.0	28.0	100.0	11.5	88.5	100.0	9.3	90.7	100.0	55.5	44.5	100.0

パートA組合員とは所定労働時間が週30時間以上のパートタイマーを指す  
 パートB組合員とは所定労働時間が週30時間未満のパートタイマーを指す

## 2. パートタイマーの労働条件についての考え方

UI ゼンセン同盟は中央機関誌『UI ゼンセンコンパス』2004年11・12月号(通算558号)において、「パートタイム雇用・労働条件指針」を公表した。そこで、以下ではヒアリング調査で述べられた久保氏の意見・考えと上記の指針をもとに記述する。

### (1) 久保氏の意見・考え

#### ア 賃金

旧ゼンセン同盟の時代には、パートの賃金決定方式は正社員の賃金決定方式に合わせるべきであるとの考えを確認していたが、統合したUI ゼンセン同盟としての方針は現在検討中である。産別として基本的な方針を示し、具体的な賃金決定は各単組で話し合うことになる。

丸子警報機事件判決<sup>5</sup>で、正社員の賃金と比べたときの8割以下の格差部分について公序良俗違反が認められたが、経営側のコスト削減志向は変わらない。こうした環境の中で産別として、機械的に均等・均衡処遇について具体的なことを示すことは困難である。正社員の賃金とパートのそれとを直ちに均等にするには、パートタイマー比率が今日のように高い状況にあっては、正社員の賃金を下げるしかないからである。

正社員とパートタイマーとで処遇方式を原則として合わせるべきだが、パートの処遇方法を正社員のそれにあわせなくてもよい場合はあると考えている。転勤、特に全国区の転勤を前提としている正社員と転勤のないパートとの場合がその一例に挙げられる。どのように決定しても全員から100%の納得を得ることはできない。配分方法の是非よりも現時点では分け前の相談に入れていないということが問題であり、パートタイマーを含めて配分方法を一生懸命話し合っていくことが重要である。

均等・均衡のあり方論議の前に、労働条件への配分原資を具体的にどう配分するか協議の場面にパートタイム労働者が参加できることが保障されなければならない。正社員だけで組織する労働組合が、パートタイム労働者を抜きにして分配を論議している限り、パートタイム労働者の納得性が得られないだけでなく、相互の不信を招くことも想像に難くない<sup>6</sup>。

かつては生活給という考えが一般的で、ある程度の年齢になった男性には扶養する妻子があるからそれなりの賃金を、そうではないパートタイマーには担当する仕事に応じて賃金を決定するという説明に一応の説得力があった。しかし、今日では、職務給や成果主義・業績主義などに代表される脱生活給主義の賃金制度が導入されつつあり、正社員とパートタイマ

<sup>5</sup> 丸子警報機事件・長野地上田支判平成8・3・15労働判例690号32頁以下。製造ラインにおいてほとんどフルタイム(一日の所定労働時間が15分間だけ短い)で期間的業務に従事しながら、同一業務に従事する正社員よりも低い賃金が支払われてきた「臨時社員」について、賃金額が同じ勤続年数の女性正社員の8割以下となるときは同一労働同一賃金の根底にある均等待遇の理念に反し、公序良俗違反として違法となるとされた例である。

<sup>6</sup> 久保直幸「パート労働者の組織化と均等待遇に向けた取り組み」労働政策研究・研修機構『Business Labor Trend』2005年1月号18-20頁、20頁。

一の賃金の違いを説明することが難しくなっている。

パートの賃金は現在、最低賃金とほぼ同じ水準というところが多い。田畑に囲まれたところに店舗を構えるスーパーでは時給を高くしないとパートタイマーが集まらないというように、地域・パートタイム労働者の需給による変動はあるが、最賃プラス5円、10円というところが多い。パートタイマーの賃金については、絶対的な高さよりも引き上げ率を正社員のそれに準じさせるべきである。連合が2004年3月に、パート労働者の時間あたりの賃金を10円以上必ず引き上げると中央闘争委員会で宣言した<sup>7</sup>ことには、交渉の上でも効果の上でも意味があると考えている。時給が700円の場合、10円は約1.5%に相当する。10円～20円のパートの定昇を実施しているところもあるが、ベアは厳しい。

## イ 労働時間

仕事と生活との調和という観点からパートタイマーの労働時間に関して、パートタイム労働者が、働きたいときに働いて、仕事と生活との調和をとることができているかどうかといえ、これは、採用時と実際の勤務が始まってからとに分けて考えなければならない。採用時には、雇う側に働いてもらいたい時期や曜日・時間帯があるので、労働時間についての任意性はあまりないだろう。しかし、実際の勤務が始まった後のことは、現場のマネージャークラスの人の工夫にかかっている。

年次有給休暇の取得において最も意識が高いのはパートタイム労働者であり、彼らの間では権利を行使しないと損するという考えが一般化している。

## ウ 福利厚生

パートタイマーの福利厚生については、制度によって異なるが、基本的には正社員と同じ取り扱いにすべきであろう。社会保険制度の適用拡大について、加盟単組からは使用者側の負担が大きくなるとの声が出ている。しかし、社会保険制度は社会的な助け合いであり、このままだけりにはできないだろう。20時間という切り方が適正かどうかという問題はあるが、所得に応じた負担をするべきだろう。パートの人たちにきちんとした説明をしてほしいところではあるが、実際には社会保険は難しい問題である。単組からは使用者側の負担が大きく、売上・利益に大きな影響を及ぼすと訴える声が寄せられている。だが、企業も社会に対して責任がある。厚生年金逃れをするような企業の脱法行為をどうチェックするかが課題となっている。

## エ 職務内容と賃金

パートの働き方と処遇が制度化されていることが重要である。その点、悩ましいことが二

---

<sup>7</sup> 連合 HP「連合ニュース」(2004年3月12日掲載分) <http://www.jtus.or.jp/new/news/action/20030312.html>

つある。一つは正社員の賃金について生計費という考え方を捨てきれぬかどうかという問題であり、実際にはこれを捨てきれないから議論の歯切れが悪くなっている。もう一つは、仕事で賃金を決めるという仕組みを日本の経営者が使いきれぬかという問題である。しかし、トレンドとしては仕事で賃金を決定する方向へと向かうであろう。賃金の決め方よりも納得性が重要である。配転の問題を整理することも必要であるし、方針は頻繁に変わってよい性質のものではないので、論点の洗い出しが必要である。

パートから正社員への転換制度は、加盟単組の企業の半分近くにあると考えられる。

パートに対する教育訓練は、GMS（総合小売業）では大半が実施しているが、SM（スーパーマーケット）の場合には採用直後にOJTに入る傾向がある。技能検定を実施しているところもあるが、まだまだパートの教育訓練は先の話というのが現状である。小集団活動は、パートタイム労働者は働ける時間を選ぶ人たちなのであるから、少なくとも勤務時間外に実施するのは好ましくないし、残業命令を出すのもなじまないだろう。パートを安く使うのならば、それなりに守らなければならない線がある。

## オ 雇用条件

パートタイム労働者の比率が上昇していることは、不安定雇用的人が増えるということであり、好ましいことではない。パートや請負の比率が上昇し、毎月勤労統計調査でも賃金は逡減傾向にある。所得の低下は消費にも影響を及ぼす。結局自分たちの首をしめることになるのだが、個別企業の事情が優先される状況が続いている。しかし、一方で自分が望むときに働きたい、転勤のない働き方をしたいというニーズがあることも事実である。不況の今日では企業は転勤を控えているが、15年くらい前ならば、2～3年で転勤させることが一般的であった。働き方としてこれで良いのかという疑問があった。

なお、パートタイマー採用時の労働条件の明示の実施状況とパートタイマーの苦情・不満の吸い上げに関する現状については、どの程度行われているか把握できていないという。雇止めについては、殆どないとの回答があった。

### (2) 「パートタイム雇用・労働条件指針」

UIゼンセン同盟は均等待遇と社会的公正を目指して、「パートタイム雇用・労働条件指針」（以下、単に「指針」という）を策定し、機関紙『UIゼンセンコンパス』2004年11・12月号でその内容を発表した。この指針は資料もあわせると14頁に及ぶが、パートタイマーの労働条件、雇用条件に関する産別としての考えを知るにあたって、特に重要な部分に限定して以下にまとめる。

## ア 基本原則

まず、基盤となる考え方<sup>8</sup>から整理する。パートタイム労働者の労働条件決定において基本原則とするのは、同一価値労働同一賃金であり、合理的な理由のない差別は認めない。職務が同一であっても、働き（職務遂行能力、業績・成果）や働き方（キャリア管理のあり方、人事異動の幅や頻度、役割、責任、権限）が異なる場合には、その異なり方、働きと働き方に応じてバランス（均衡）のとれた処遇格差を認めるという。均等とは均衡に含まれる概念であり、均等処遇とは、①時間あたり賃金について、同一職務の労働者については同一の賃金を保障し、②その他の労働条件（一時金、諸手当、退職金など）においても、時間あたりで同一の労働条件を保障するものであり、③同じ職務であれば、処遇決定方式は合わせることであるという。

## イ 労働条件対策指針

処遇における差の合理的な理由となりうるのは、①職務の違い、②職務遂行能力の違い、成果・業績の違いであり、合理的な理由とならないのは①性別・学歴、②雇用契約期間の違い、③採用手続きの違いである。①労働時間の拘束性と休日、夏期休暇などの休暇設定の自由度と②配転・転籍の可能性の有無は、一律に合理的な理由になるのではなく、個別の労使の実態に基づき判断する項目として残されている。

合理的な理由がない場合に、指針では均等化させる方法を二つ示している。第一は時間比例させる方法である。時間比例させるべき労働条件として①定期的賃金（昇給・ベア）、②一時金・臨時賃金、③退職金・退職手当、④年次有給休暇などの休暇（労働日数に比例）、⑤職務関連手当、⑥生活関連手当を挙げている。第二の方法は原則としてフルタイム労働者と同様の制度を適用する方法である。これは適用範囲で三つのサブタイプに分けられる。一つ目は合理的な理由の有無にかかわらず原則として同様の制度を適用すべき項目であり、a 安全衛生、b 通勤手当、c 定年、d 解雇手続き、e 福利厚生制度、f 各種休暇制度、g 各種休業制度、h 各種休職制度、i 各種労働保険・社会保険・年金制度、j 次世代育成支援対策推進法に基づき作成される「行動計画」と運用が挙げられる。二つ目は、合理的な理由がある場合を除き同様の制度を適用すべき項目であり、配置・昇進・異動のルールと教育訓練の機会が挙げられる。三つ目は、優先して適用するもので、通常の労働者を募集しようとするとき、同様の業務に従事するパートタイム労働者に応募機会を優先的に与えることが挙げられる。

指針は、この原則の推進を担保する手段として、事業主に処遇差の合理性に関する立証責任と救済制度の設置とを求め、職場で均等・均衡待遇を実現する方法を示している。

---

<sup>8</sup> UI ゼンセン同盟「パートタイム雇用・労働条件指針」『UI ゼンセンコンパス』2004年11・12月号11-12頁から。



## ウ 雇用対策指針

雇用対策指針では六つの指針を示している。第一は有期契約と契約の更新のあり方であり、次の四つを示す。①期間の定めのある雇用は、一定期間継続したら期間の定めのない雇用とみなす。②契約更新のルールを作り、③1年以上3年未満の有期契約は反復更新を認めず期間満了後は無期契約とする。④雇用契約の期間を最低6ヶ月とする。

第二は、パートタイム労働者とフルタイム労働者との相互転換が可能な雇用管理制度（転換型雇用管理制度）の導入、第三は転換型雇用管理制度における採用、配置、登用、退職の運用基準の労使による確認の必要性、第四は、性による差別の禁止と男女平等の環境整備の必要性、第五は従業員の雇用、労働条件に影響を与える従業員区分の変更による人員の増減について事前に労使協議すること、第六は、事業所規模にかかわらず全ての従業員に就業規則を作成することである。

## 3 パートタイマーの組織化

### (1) 組織化の経緯<sup>9</sup>

旧ゼンセン同盟で臨時雇用労働者の組織化の検討が始まったのは、1960年代の半ばくらいからである。1973年2月の第28回定期大会で「臨時雇用労働者の組織化方針」を、さらに1981年2月の第85回中央委員会で「臨時・パートタイマーの組織化方針」を決定し、パートタイム労働者の組織化に取り組んできた。

産業別組合でパートの組織化に着手したのは初めてのことであった。この取り組みをさらに強化するため、1989年9月の第45回定期大会では「臨時・パートタイム労働者等対策方針」を決定して、その具体的方針を第96回中央委員会（1990年2月）で確認した。

1997年2月現在の旧ゼンセン同盟加盟組合における臨時・パート組合員数は95,229名であり、全組合員数599,193名に占める臨時・パート組合員の割合は15.1%となった。

旧ゼンセン同盟におけるパートタイム労働者の組織化の範囲は、それまで「1日の労働時間が6時間以上、週の労働時間が5日以上で6ヶ月を越えて雇用されている者は全て組合員とする」とされていたが、1998年9月の第54回定期大会で時間の限定が取り除かれ、6ヶ月以上継続勤務した者（労働日数が著しく短い者および学生アルバイトを除く）となった。

### (2) 組織化の範囲と組織化の方法、目標

外食（特に居酒屋）では学生や外国人労働者の組合員もいる。パート組合員は1週間あたりの所定労働時間が30時間以上の方はパートA組合員になり、520円の組合費を支払う。30時間未満の方はパートB組合員となり、280円の組合費を支払う。もう少し細かい区分に

<sup>9</sup> ヒアリングの際の久保氏の話と『月刊ゼンセン』1998年5月号所収「臨時・パートタイム労働者ならびに中間管理職の組織化の促進」による。

した方が良いという声もある。

パートタイマーの組織化は組織局が担当し、合理化に伴う問題は政策局で扱う。パートの組織化は業種によって温度差が激しいという。流通は8割以上がパートタイム労働者であり、パートの問題は労使ともに重要なはずだが興味を示さない。これに対してヘルパーは2000年2月に日本介護クラフト・ユニオンが結成されて、2003年6月末で45,000名を超える組合員数を擁するまでに発展している。

それでも組織化の目標値を80万人から100万人に引き上げ、組織局では都道府県の支部ごとに目標を定めて組織化に取り組んでいる。どのくらい組織化できたか、数字を貼りだしている。

正社員で組織する労働組合がパートタイマーの組織化に消極的な理由は、久保氏によれば、次のように推測できるという。①それまで蚊帳の外に置かれていたのにと、パートから恨み言を言われる。②パートも組合員にすれば賃上げを含めた諸条件の引き上げが避けられないが、その原資のあてがないのでパート組合員にとっては費用に対する効果が見込めない。③正社員とパートが同じ場で発言しにくい。

### (3) パート組合員の権利と義務

UIゼンセン同盟の組合員としての権利と義務におけるパート組合員と正社員組合員との違いとしては、ストライキ中の賃金がある。ストライキに入った場合、正社員組合員には一日に3000円を産別として支給する。パートA組合員の場合は50%、パートB組合員の場合は30%の支給となる。日数の上限はない。ストライキは稀だが、偽装解散に際して長期のストライキを打ったところがあったという。

### (4) パートの組織化に関する問題

パートの組織化の成否を左右するのは、主に委員長の個性と社長の個性である。労使協定締結のために組織化に取り組むところもあれば、よその団体に駆け込まれることを防止するために自分のところで組織化しようというところもある。こうした経緯で組織化された場合には、事あるごとに助けを求める例があり、いつまでもそうした状況を脱することができない組合も皆無ではない。

## 第2節 A社労働組合

### 1. 会社と労働組合の概要

#### (1) 会社の概要

A社は小売業の大手で、創業は1952年である。現在の資本金は375.5億円である。

現在、A社の従業員の総数は2万2000人で、うち正社員が3500人、パートタイマーが1万4500人（1～2時間の短時間勤務パートを含む）、学生アルバイトが4000人で、パートタイマーのほとんどは主婦である。正社員の採用は昨年は80人で、そのうち高卒者は女性のみ20人であった。会社も労働組合もパートタイマーを重要な戦力と考えている。

A社の平均的な店舗面積は1200㎡程度で、営業時間は10時～21時というのが標準的なイメージである。このような店舗に正社員が15人程度、パートタイマーが実際的人数で70～80人、これに夜間の学生アルバイトが加わる場合がある。

#### (2) パートタイマーの資格制度と契約期間

A社の現在のパートタイマーの資格制度は2003年の制度変更で採用された。その背景には、スーパーマーケット業界における短時間勤務のパートタイマーの増加があり、また94年に変更した資格制度が複雑になってしまったことがある。今回の資格制度変更が目的としたのは職位を基準とする処遇の導入である。

パートタイマーの新たな資格制度はリーダー、1級、2級、3級の4段階で、A社では現在パートタイマーを「パートナー」と呼んでいる。パートタイマーは3級で採用され、1年後の人事考課で問題がなければ2級に昇格する。2級昇格者には20時間未満の短時間勤務のパートタイマーもいるが、1級昇格者については労働時間は週30時間／1日6時間以上程度となる。1級のパートタイマーは現在700人ほどである。1級として1年以上勤務し、かつ半期ごとの考課でともにA評価を得たパートタイマーが社内の筆記試験に合格するとリーダーに昇格する。1級からリーダーへの昇格のこれまでの最短期間は3年で、現在70人ほどのリーダーがいる。1～3級のパートタイマーは時給制であるが、リーダーは社員に準じた働き方で労働時間は1日7.9時間（変形労働時間制）、給与は月給制である。リーダーと1級は、店舗で精肉や魚といった職場の責任者もしくはそれに準ずるアシスタント・マネジャー的な立場にある。労働時間が週20時間以上の2級のパートタイマーはそれに準ずる立場で、職場の1セクションを担当するといった役割になる。労働時間が週20時間未満のパートタイマーは言われたような商品陳列や朝だけ来て帰る人、夕方だけレジ打ちを担当する人、といったイメージである。学生アルバイトについても資格制度（1～3級）を採用している。

店舗の役職は、店長、副店長、部門長（名称は主任）、一般、に分けられており、リーダー及び1級のパートタイマーは、一部が部門長（主任）、また部門長ではないがそれに準ずる

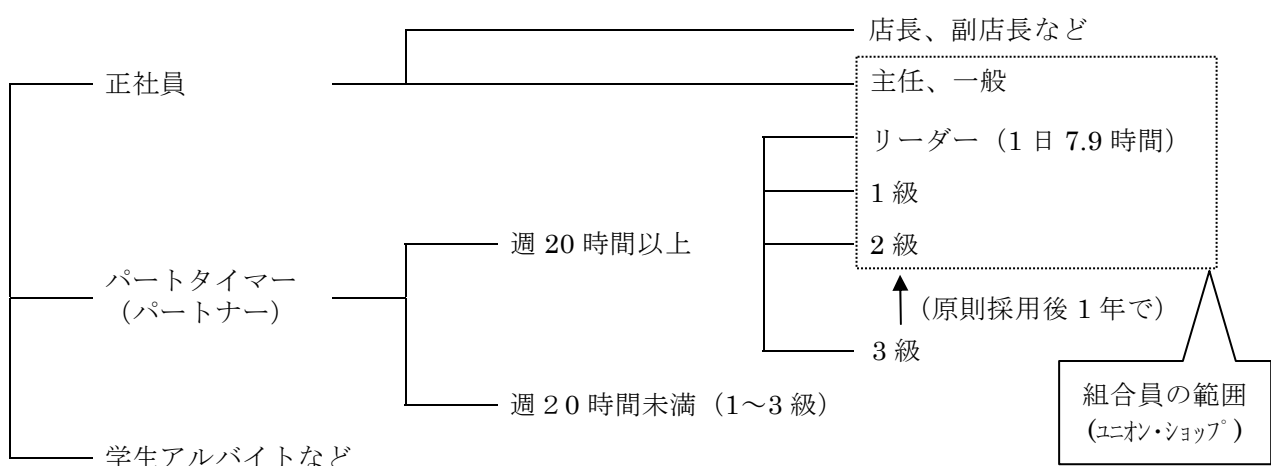
人たちで、2級及び3級が一般レベルである。リーダーのうち主任を務めるパートタイマーは8割程度で、現在のところ副店長はいない。1級については1割程度が主任である。なお正社員の資格等級は上からE、M、S2、S1、L、J、となっており、Lが部門長（主任）クラスである。

パートタイマーの契約期間は全て6ヶ月で、会社の査定はあるものの勤怠不良などよほどのことがない限りは、通常は契約が更新される。リーダーについては60歳の定年制である。A社のパートタイマーの勤続年数はスーパーマーケット業界でも長めで、1級のパートタイマーが13年程度、2級は6年程度である。パートタイマーは1年間で600人程度が入れ替わるという。

### (3) A社労働組合について

A社労働組合は1973年に結成された。パートタイマーの組織化を始めたのは1986年で、当初からパートタイマーは正社員の組合に加入する形で組織化されている。現在の組合員数は、正社員約2600人、パートタイマー6006人（2004年8月現在）の計8600人である。正社員組合員の平均年齢は36.5歳で、男女比率は男性が8割強、女性が2割弱、またパートタイマー組合員の平均年齢は48歳程度で、95%が女性である。現在パートタイマーはユニオン・ショップによって組織化されており、適用になるのは、労働時間が週20時間（1日4時間）以上のパートタイマーである。学生アルバイトには組合員はいない。

#### (参考) A社の労働者の構成と労働組合員の範囲（店舗を想定）



組合費は、パートタイマーも正社員も1ヶ月の固定収入分をベースに算出される。パートタイマーの組合費は「1ヶ月の契約時間×時間給×1.8%」（リーダーについては「1ヶ月の基本給×1.8%」）に相当する額である。これに上部団体費としてUIゼンセン同盟会費350円が別枠で加わる。「1.8%」というのは労働時間に換算すると2時間分程度となり、パートタ

イマーにとっては決して安い額とは言えない。労働時間が週 20 時間以上のパートタイマーは 2 級に昇格するとユニオン・ショップにより組合に加入するが、3 級から 2 級に昇格する際に組合費をカバーできる程度の昇給がある。正社員の組合費は「1 ヶ月の基本給×1.8%」で、毎月の組合費は 5500～6000 円程度という。

A 社労働組合は現在のところ組合財政に問題はない。組合運営の財政負担の観点からは、正社員からの組合費がパートタイマーの組合活動に流れることになるが、この点に関しては現在までのところ正社員からクレームのようなものは出されていないとのことである。

A 社労働組合の中央執行委員は 26 人で、うち専従者は 10 人である。また 26 人のうち 6 人がパートタイマーから選出された非専従の委員である（リーダーから 2 人、1 級から 4 人）。A 社労働組合では 2 年に 1 度役員の変更が行われる。2002 年までは執行委員 23 名のうちパートタイマーは 4 人であった。パートタイマーの中央執行委員は、勤続年数や役員経歴の長い人たちが多く、組合活動への取り組みに非常に熱心であるという。

一般に組合活動に積極的に関わるパートタイマーには家庭に手が掛からなくなった年代の人が多く、また働き方も労働時間が 30 時間以上で主任業務や責任者をこなす 1 級以上の資格者が多い。

なお、A 社労働組合では組合広報誌を毎月発行し、組合活動や組合の取り組みを紹介するなど組合員に対する情報提供を行っている。

## 2 パートタイマーの労働条件と労働組合の考え方

### (1) 賃金

A 社のパートタイマーの平均時給は 850 円程度である。昇格毎に昇給するが、定期昇給はない。

春闘では組織化の 1986 年以降パートタイマーの賃上げ要求をしてきているが、昨年度は 1 級については 3 円の賃上げ、2 級及び 3 級についてはゼロ回答であった。月給制であるリーダーは考課が通常評価の場合で 1500 円の昇給となった。パートタイマーが増加したため時給 1 円の賃上げでもその総額は非常に大きくなることから、パートタイマーの賃上げの要求に対する会社の反応は一般にネガティブであるという。

一時金についてはリーダーと 1 級のパートタイマーに支給される。昨年度実績は月給制のリーダーが 1.8 ヶ月、また 1 級が 0.6 ヶ月であった。資格制度が変わったため明確なことは言えないが、上位職のパートタイマーには組織化された 1986 年から一時金があるという。春闘の賃上げ交渉の際にはパートタイマーの一時金の要求も毎年出している。

手当については、主任には主任手当があり、また、例えば魚を切る技能や肉を調理する技能などで一定の水準に達すると、30 円や 50 円といった技能手当がある。

退職金は 2003 年に制度を変更する以前はあったが、現在は職位に関して退職慰労金とい

う形をとっている。具体的には、パートタイマーのうち主任を務めた人について、その在任期間に応じたポイントの積み上げ制で、主任を14年程度以上務めると最大で21万円ほどの退職慰労金が支給される。2003年の制度変更以前は、パートタイマーが今で言う1級以上で6年以上勤務した場合に退職金が支給された。

A社におけるパートタイマーの処遇水準は昇格するほど正社員との均等待遇に近づいていく形となっている。つまり、主任（部門長）になる1級のパートタイマーは、正社員の資格制度でLに相当するレベルに昇格したことになる。この時の給与水準は340～350万円程度で、これはL資格にある正社員の8割程度の水準であるという。ちなみにLに格付けされる正社員の平均年齢は26～7歳であるが、主任クラスのパートタイマーの平均年齢は50代前後である。将来的には正社員との同一労働同一賃金／均等待遇に向かって行くだろうとのことだが、組合書記長のB氏個人の考えとして、そうなった時正社員の待遇が低下することになることが予想され、どのように対処するかが大きな課題となる。いずれにしても会社運営の中心的な部分は将来的にも正社員が担うことになるので、処遇についてもそれなりの差は残るのではないかとのことであった。なお、1994年と2003年の制度変更の際は賃金制度も若干変更したが、大きくは変わっていない。

## (2) 労働時間

A社では労働時間が週20時間以上であるパートタイマーが全体のパートタイマーの7割を占める。残りの3割は20時間未満だが、1日3時間程度のパートタイマーも多く、20時間未満といっても18～19時間というパートタイマーがかなりの数に上るといえる。リーダーは正社員と同じく所定労働時間（1日7.9時間、変形労働時間制）の勤務である。

パートタイマーの勤務日及び勤務時間は契約上は終日契約で、原則として出勤日を指定するが、休日を変更したり勤務時間を前後に2時間程度ずらすことも可能な契約となっている。したがって仕事の多寡に応じて対応することができるが、実際はパートタイマーの家庭の事情等があり、固定曜日・固定勤務であまり動かないという。パートタイマーからの希望に応じて、6ヶ月ごとの契約更新の際に出勤日や時間帯を見直している。

パートタイマーの年次有給休暇は法定通りである。年休の取得状況は芳しくなく、組合に寄せられる苦情の中では、店舗が忙しく思うように年休を取得できないなど、有給休暇に関するものが一番多いという。

年末年始の繁忙期は時間外労働で対処される。法定労働時間を超えないので時間外割増はないが、正月出勤手当が支給される。

なお深夜営業の店舗の人員配置は、夜9時以降は管理職1人に夜間アルバイト、それにガードマンから構成されることになる。深夜の時間帯には主婦のパートタイマーは勤務しない。夜間アルバイトは業務請負による派遣のケースもある。A社では労働組合員の勤務は22時までであるが、組合は時間延長に対しては反対していない。むしろ、企業として営業機会の

拡大を図る必要性を組合も感じており、また管理スタッフの新しい職域にもなることから、企業業績に貢献し労働条件や環境が整備されれば、組合としては営業時間の延長を肯定的に捉えている。

### (3) 福利厚生

パートタイマーの福利厚生として、A社には労災保険、通勤労災、特別休暇（結婚や葬儀などの際、有給）、傷病有休（休業見舞金、病気休業見舞金）、結婚祝金・子女結婚祝金、出産祝金・子女出産祝金、弔慰金、従業員購入券（社内の割引券）などがあり、正社員とほぼ同様の取り扱いを受けている。

福利厚生・生活支援として、労働組合から支給されるものと、会社の給与厚生課から支給されるものがある。後者は、正社員組合員については「福社会」、パートタイマー組合員には「共済会」として運営されている。

また、こうした制度は、毎月発行される組合広報誌でも周知が図られている。

### (4) 職務内容

A社労働組合はパートタイマーの仕事内容に関する取り組みはあまり行っていないという。会社はパートタイマーを戦力化していくという意識が強く、レベルの高い仕事をしてもらうよう技術の向上等に取り組んでいるが、組合としては応援をする程度に留まっている。

またパートタイマーの教育訓練にも組合としてはあまり取り組んでいないとのことであった。教育訓練はOJT中心であるが、ほぼ全員のパートタイマーに対して、入社の際に社内規則やコンプライアンスの考え方等について1～2日の集合研修が実施される。また技能研修に関しては、魚や肉の切り方や調理の仕方などに関する集合研修も会社の研修施設で行われる。パートタイマーの研修は管理職研修がない以外は正社員のものと同じくは変わらないが、研修内容の水準は正社員のほうがより踏み込んだ内容となる。

### (5) 雇用条件

#### ア パートタイマーの異動、配置転換、雇用保障について

リーダーと1級のパートタイマーについては店舗間の異動がある。ただし通勤時間が自宅から原則60分以内に限定される。実際には店舗間の異動はめったにないということで、新しい店舗ができるなどの場合が多い。異動は本人の同意がないと難しいとのことである。職場レベルでの配置転換についても、例えば精肉部門から魚部門へといったような配置転換や、食品から日用雑貨へといったような配置転換もあまりないという。

パートタイマーから配置転換や転勤を申し出ることはほとんどない。過去の例として人間関係が良好ではないことを理由に異動を申し出たケースがあった。

店舗がなくなった際のパートタイマーの雇用については、原則として希望者の雇用を保障することにしており、近隣の店舗に移ってもらう。店舗の廃止に伴って転勤したパートタイマーの資格と時給は、基本的には異動前の元の店舗で適用されていたものをそのまま用いることにしているが、転勤先との格差が大きい場合は後に少しずつ調整を加える。店舗が廃止された後近隣に他店舗がなく行く先がない場合もあり、その際はそれまでの有給休暇を買い取り、また、生活支援金の名称で会社から組合員は2ヶ月分の給与が補償される。

## イ パートタイマーの正社員への登用制度

現行の制度の下ではパートタイマーは店長になると正社員となる。2003年の制度変更以前は、正社員と同じ働き方・同じ労働時間で勤務するリーダーのポジションにあったパートタイマーが社内資格制度の試験に合格し、また人事考課も良ければ、社員に登用された。実績として、勤続年数20年程度のパートタイマー約20人がこの登用制度を通じて正社員になっている。

2003年の制度変更でこのような正社員への登用制度が見直されたのは、パートタイマーに関する資格制度の変更に付随したものである。制度変更以前の資格制度は資格が7段階に分かれており、運用上も煩雑になってしまっていたという。簡素化の結果現在のようなリーダー及び1~3級の資格となったが、それに伴い正社員への登用制度も変更した。このパートタイマーの正社員への登用制度の変更に對して、組合内部の専門委員会でパートタイマーが組織するパートナー委員会（後述）から店長としての勤務時間・労働時間に関する問題や、店長になれば正社員が部下になることになりその際に生ずる問題をどうするかなど、パートタイマーが店長になるのは実際は不可能で、新しい登用制度は社員への道を閉ざすものと、非常に強いクレームが出された。組合としては、2003年の制度変更はあくまで職位を基準にした処遇の導入に重点を置いたことを強調し、また店長の働き方についても組合として改善に取り組んでいくことを伝え、パートタイマーを説得したという。

新しい社員への登用制度は運用を始めてまだ1年であるが、会社はパートタイマーの正社員への登用に積極的に取り組んでいるとのことである。候補者という意味では店長予備軍がすでに何人かいるという。

## ウ パートタイマーの団体交渉への参加

労働組合から会社との団体交渉に参加するのは、通常は中央執行委員の専従役員10人である。パートタイマーの組合役員が参加することは普段はなく、非専従役員は通常の労使協議会にも参加しない。ただし春闘の賃上げ交渉にはパートタイマーの役員も参加する。また、大きな問題がある場合には執行委員全員が参加するが、そういったケースは年に1~2度程度という。専従組合役員は経営陣と会う機会が多いため歯に衣着せたような議論となるが、パートタイマーの組合役員はストレートに要求や要望を出すことが多い。会社側も職場のこ



とを知っているのは職場で働く人たちということで、また、おそらくは会社の信頼が厚いようなパートタイマーが組合役員として選出されているということで、パートタイマー組合役員の発言にはよく耳を傾けているとのことである。

## エ 苦情処理、パートタイマーからの要望について

店舗単位にそれぞれ支部長がおり、パートタイマーの苦情は支部長を通じて汲み取る仕組みを採っているが、店舗業務が忙しく手が回らないこともあり、また A 社労働組合は組合員からのコンタクトをオープンにしていることもあり、組合本部に直接電話をかけてくるパートタイマーも多いという。苦情の多くは不公平な扱いに関するものや乱暴な言葉遣いといった人間関係に関するものが多く、処遇に関するものはほとんどないという。ただし、処遇の公平性や自分たちが会社に認知されているかといったことに関心の強いパートタイマーもいるとのことであった。

パートタイマーからの苦情の汲み上げに大きな役割を果たしているのが組合のオルグ担当者である。中央執行委員の専従 10 人のうち店舗を回るオルグ担当者は 7 人で、1 人あたり 25～30 店舗を担当し、パートタイマーの相談窓口的な役割を担っている。パートタイマーの組合員が増えたこともあり、A 社労働組合ではパートタイマーの苦情を聞いたり、何か問題が生じた際には店舗に急行するなど、世話役的な活動に力を入れている。将来的には組合員になるということもあり組合員ではないパートタイマーの意見や苦情にも組合員パートタイマーと分け隔てなく耳を傾けているという。なお、組合員パートタイマーと同じように組合本部に直接苦情を言ってくる非組合員パートタイマーもいるが、この点は内部的に苦情処理ができるというメリットがあり肯定的に捉えている。組合の苦情処理の取り組みは、会社の手を煩わせることを少なくさせている部分もあり、民間企業として労働組合と会社の連携は重要であると考えている。

## オ パートタイマー組合員の定期的な会合

A 社労働組合では各種の専門委員会を組織しており、その中にパートタイマーが主体で組織される「パートナー委員会」がある。パートナー委員会の開催は 2 ヶ月に 1 回程度で、20 人程度のパートタイマーと中央執行委員会の専従組合役員が出席する。会合は通常午後 1 時～6 時の間に開かれる。昨年まではパートタイマーの中央執行委員がパートナー委員会の委員長を務めていたが、現在は中央執行副委員長が委員長を兼任している。またパートナー委員会の事務局メンバーには執行委員書記の専従者が 2 人いる。パートナー委員会に出席するパートタイマーは、A 社の地域展開の中心である東京、埼玉、千葉、神奈川の 1 都 3 県から各 4～5 人ずつ選出される。パートナー委員会の委員になるパートタイマーには勤続年数の長い人が多く、年齢的には 50 歳前後という人が多い。

パートナー委員会の活動は、中央執行委員会で決定した 1 年間のパートタイマー組合員に

関する行事やスケジュール、活動方針を受けて、パートタイマー向けのレクリエーションやセミナーといった社内行事のプログラム・内容の検討やその実際の運営などである。パートナー委員会は会社の制度変更やパートタイマーの地位向上などの活動にもタッチしており、変更後の制度が現場に即したもののかの判定など、意見聴取を行うこともあるという。2003年の制度変更の際は、執行委員会案で出された条件水準や制度上の使い勝手などについてパートナー委員会で意見を聞き、聞いた意見を参考にもう一度中央執行委員会で議論し、会社と交渉するという段取りであった。

なお、パートタイマーからの意見の聴取や意見交換については、職場レベルで実施するよう組合として求めているが、忙しくて取り組みが進んでいないのが現状である。

### 3 パートタイマーの組織化

#### (1) パートタイマーの組織化の経緯と方針

A 社労働組合がパートタイマーを組織化したのは1986年である。当時「準社員」と呼ばれていたパートタイマーは、勤続年数と資格に基づく職能制度（現在と同じく1～3級）によって管理されていた。この時労働組合に加入したパートタイマーは、1級の一部で社員の働き方に近い「特級」の資格にあった167人で、ユニオン・ショップによる組織化であった。

20年近く前のことなので今となっては明確なことはよくわからないが、パートタイマーの組織化は当時のゼンセン同盟の組織化方針に沿うような形であったとのことである。会社としてもパートタイマーの戦力化として雇用の安定やロイヤリティを高めるといった観点から、パートタイマーの組織化に肯定的であったと推測されるという。

1994年にパートタイマーの制度が変更され、社員の職能資格制度を単純化したような仕組みが採用された（パートタイマーの名称も「準社員」から「キャスト」に変更）。その際、労働組合として1994年の春闘でパートタイマー組合員の拡大を要求している。当時の組合員は正社員が中心で、従業員の組織化率は2割程度であった。組合としても過半数組合となり、会社からしっかりと認知される組合になりたいという希望があり、また、当時すでにスーパーマーケット業界ではパートタイマーの戦力化が至上命題になっていたことから、会社に対してもパートタイマーのロイヤリティやモラルの向上への取り組みを組合として責任を持って行いたいと考えていた。パートタイマーの組合役員からもパートタイマーの組織化に取り組んで欲しいとの要望があり、一部のパートタイマーからは組合にぜひ加入したいという声もあがっていた。これらの点がこの制度変更に関連する組合員拡大の要求の背景である。春闘で正式な要求を行う前からパートタイマー組合員の拡大に関して会社といろいろな下算段の交渉を行っていたとのことである。

この制度変更の際にパートタイマーのユニオン・ショップを拡大し、その結果1800人程度のパートタイマーが組織化された。ユニオン・ショップによって組織化されたのは、労働

時間が週 30 時間（1 日 6 時間）以上で 1 年以上の勤続があり、かつ社内の登用試験に合格したパートタイマーである。なお、1994 年以降もパートタイマーに関する若干の制度変更を行っており、パートタイマーの組織化については、労働時間が週 30 時間以上でなくても一定の資格をクリアすれば組合員になれるようになっている。

その後 A 社では、勤続年数の長いパートタイマーが辞めたり、短時間勤務のパートタイマーが増加し、また正社員も減少するなど、組合員比率は 3 割程度に低下した。パートタイマーの組合員は 1000 人程度にまで減少したという。そこで労働組合として再び過半数を確保することを目指した。パートタイマーの組合役員も過半数組合にするためにパートタイマーの組織化を拡大すべきと同様に要望しており、組合に加入していない一部のパートタイマーからも組合にぜひ加入したいという声があった。他方で、稀ではあったもののパートタイマーが会社の苦情処理手続きを用いず外部に相談するケースもあったということで、パートタイマーのロイヤリティやモラルの向上を図りたいという考えが会社側にも強くなってきた。組合としてもそのような会社の動きをフォローしていくということで、労働組合員の拡大の機運が高まってきたという。

そこで 2003 年の制度変更の際に、パートタイマーに関するユニオン・ショップの適用が 2 級以上の資格者で労働時間が週 20 時間以上のパートタイマーに広げられた。これにより新たに約 3600 人のパートタイマーが組合に加入した。労働時間の基準を週 20 時間としたのは雇用保険との関係を意識したわけではない。週 30 時間未満の労働時間だと新たに組織化される組合員数が大きくは増えず、また 1 日 2～3 時間という短時間勤務のパートタイマーの組織化は労働組合としても組合員のフォローがしづらい部分があるという。一般に、週 20 時間、つまり 1 日 4 時間の労働時間はパートタイマーにとっても働きやすいようで、その数も多い。A 社のパートタイマー組合員 6000 人のうち、2500 人程度の勤務時間が週 20 時間である。仕事内容で組合員資格を区分しているわけではないが、この週 20 時間勤務が店舗での中心的な働き方でもあり、それ未満だと基幹的な仕事は任されることはほとんどないという。したがってユニオン・ショップで組合員になるパートタイマーと組合員にはならない非組合員パートタイマーでは、それなりに仕事の内容も異なってくる。

組織化の経緯と方針に関連して、オルグ担当者の苦情処理以外の役割について触れたい。執行委員の改選結果に応じてオルグ担当者は当然替わることになるが、中にはオルグを 10 年程度担当している役員もいるという。ただしオルグといっても、A 社ではパートタイマーについてユニオン・ショップを採っているので、現在のメンバーはいわゆる組織化の経験を持っていない。先に述べた苦情処理の他にオルグ担当者の活動で重要なものとして、パートタイマーが組合に加入する際の説明を挙げることができる。2003 年のユニオン・ショップ適用の拡大に伴い 3500 人以上のパートタイマーが組合に加入したが、その際 2 ヶ月ほどの間に全ての店舗で組合員集会のようなものを開催し、組合への加入や組合活動、また組合費に関する説明を行っている。パートタイマーということで時間的な制約があり、全ての人たちが

が一度に集まることができないため、会社側の協力もあってこの説明集会は就業時間中に開催されるケースもあった。

A社では会社はパートタイマーの組織化に非常に理解があるという。一般に会社の人事部は労働組合を重視し、組合との意思疎通にもその配慮を感じるとのことである。そのこともあり組合は会社と協力的な関係を築いている。

制度変更の際のパートタイマー組合員の増加に対して、正社員組合員からは特段の反対はなかった。おそらくは一般の組合員はパートタイマー組合員の増加の影響についてあまり深く考えていないのだろうとのことである。

現在のところ組合は過半数を確保しているので、ユニオン・ショップを採っていることもあり組織拡大に力を入れるといったことは特に考えていない。1日2～3時間の短時間勤務パートタイマーや学生アルバイトの組織化への取り組みも考えられるかもしれないが、他方では多様な労働時間や就業形態の従業員が組合に加入すると、現在のままでは組合としてもフォローできないところがあるのも実情であるとのことであった。

## (2) パートタイマーの組織化に関する問題や課題

A社労働組合では、パートタイマーを組織化した以上、労働組合としてしっかりと世話役ができるかどうか、また、パートタイマーと正社員では組合に求めることが異なるためそれに対応できるか、という2点を課題と考えている。パートタイマーは時給で働いていることもあり権利主張が強く、それにしっかりと対応していく必要があるとのことである。また、いろいろな面で説明を行い情報を提供していくことも重要であると考えている。

ユニオン・ショップによって一定の資格以上になればパートタイマーは自動的に組合員になるが、本音では加入したくないと思っているパートタイマーが多数いるのも現実である。そこで、労働組合が行う情報提供や世話役活動、また福利厚生・レクリエーション活動について理解を広めたり、何か問題が生じた際には組合として相談にのるといったような取り組みを強化することにより、いかにパートタイマー組合員に組合活動の必要性や重要性を理解してもらうかに重きを置き活動することが必要であると強く感じている。

## 第2章 日本サービス・流通労働組合連合（サービス流通連合）

国学院大学 本田 一成

### はじめに

本章は、日本サービス流通労働組合連合 Japan Federation of Service and Distribution（サービス・流通連合 JSD、以下 JSD と略記する）およびその加盟単組を取り上げ、パートタイマーの組織化活動、および、パートタイマーの労働条件の設定や向上に関する活動を分析する。ただし、活動内容を個別に羅列することを避け、一貫性と広がりのある雇用変化の中の具体的な展開の1つとして理解したい。このため、分析の枠組みとして、主に基幹化モデルを手がかりにする。<sup>(1)</sup> それだけでなく、調査に基づく有益な諸研究の知見も参考にする。

基幹化モデルについて摘記すれば、次のようになる。いま職場の基幹化を想定する。基幹化をパートタイマーの量的な拡大による職場における重要度の上昇である量的な基幹化と、パートタイマーの仕事能力や責任の向上を通じた正社員への接近である質的な基幹化に分けよう。すると、それらの進展による影響は職場内にとどまらず、職場を超えて外部へも及ぶと考えられる。その中には労働組合も含まれる。

量的な基幹化に関していえば、当初は少数であったパートタイマーの数が正社員の数を上回るとする。すると、労働組合は労働者の過半数を組織していないことになり、労働者の代表たる組織とはいえなくなる。変形労働時間制、チェックオフ、36協定などの締結や、就業規則や労働協約の変更を通じた労働条件の変更の際に、パートタイマーの利益が考慮されているかどうか問われる。また、パートタイマー抜きの組合活動に対する不公正感が職場に発生するとすれば、組合もそれを放置できなくなろう。

質的な基幹化の進展についてはどうか。職場で大切な仕事が正社員からパートタイマーへ移っていく。それが進むほどに、職場は潜在的にある程度まではほぼパートタイマーによって運営される状況になる。このとき企業に対する交渉力の維持が問題となる。例えば、組合がストライキを打っても、労働供給の制限と通じた生産性の低下という企業に対する最大の交渉力を発揮できるかどうかの鍵は、パートタイマーが握る。

このように、基幹化によって、労働組合はこれまでの正社員主体の労働組合活動と一線を画した対応を迫られる。主要な対応は、パートタイマーを組合員とすること、すなわち組織化や、パートタイマーの労働条件を向上させるための諸活動であると考えられる。さらに、これらの組合の対応により、ますます基幹化が進展する。本章はこうした基幹化と、組織化活動および労働条件向上活動の関係を念頭において調査対象事例を報告する。

本章の構成は、調査対象に基づいて二分される。すなわち、第1節は JSD の事例を報告する。組織概要を報告した上でパートタイマーの基幹化に関わる JSD の活動、組織化活動、労働条件の向上に関する活動の順に記す。第2節は加盟単組レベルに視点を移して議論する。

そこでも、基幹化に関する活動を起点として、組織化と労働条件向上のための活動を中心に分析する。最後に以上の検討をまとめる。

## 第1節 産別本部

### (1) JSDの組織概要

JSDは、主として百貨店を組織していた日本商業労働組合連合会（商業労連）と、主にチェーンストアを組織していたチェーンストア労働組合協議会（チェーン労協）と、産別未加盟の7つの百貨店の労働組合（七労組）が2001年7月に合同して誕生した産別組合である。

(2) 2004年5月時点の加盟単組は約200組合、組合員数は約17万6,000人となる。

加盟単組の業態別の内訳は、百貨店が約80単組と最も多く、これにチェーンストアの約65単組が続く。残りのおよそ55の単組は、専門店、ホテル、運輸、サービスなどの業態である。この他にはプロ野球審判員やデモンストレータなどが個人加盟する単組の「連帯」労働組合がある。

JSDの組織は、図2-2-1のように、大きく部会、本部事務局、地区組織に分かれる。部会は百貨店部会、チェーンストア部会、総合サービス部会の3つの部会に分かれている。事務局は政策局、組織局、国際局、総務財政局、組織サービス局の5局から構成されている。

(3) このうち、組織局が組織拡大や倒産対策を担い、日常的な加盟単組への支援や指導は部会が行う。地区組織は、まず全国を北海道、東北、北関東、東京、南関東、中部、関西、中四国、九州の9つの地区組織に分けている。加盟単組本部が多い地区はむろん東京地区で約40単組があり、その他の地区には、10~20くらいの単組本部が属している。この地区組織の下位に県支部を置いているが、31都道府県に限られる。これはJSDが加盟単組の本部がある県に県支部を置くことによる。

JSDのあらゆる活動は、加盟単組や組合員の意見を反映できる機関の会議における決議に基づいて実行される。具体的には、定期大会、中央委員会、中央執行委員会、地区代表者会議、部会全体会議、県支部長会議が主たる会議となる。そうした諸機関会議の開催頻度と主な内容をまとめると表2-2-1のようになる。組織運営の最高機関は、中央執行委員会であり、組合3役を含めて合計43人で構成されている。本部専従者は、会長も含めて29人であり、この他にも各地区に1人で計9人の地区専従者が配置されている。

図 2-2-1 JSDの組織

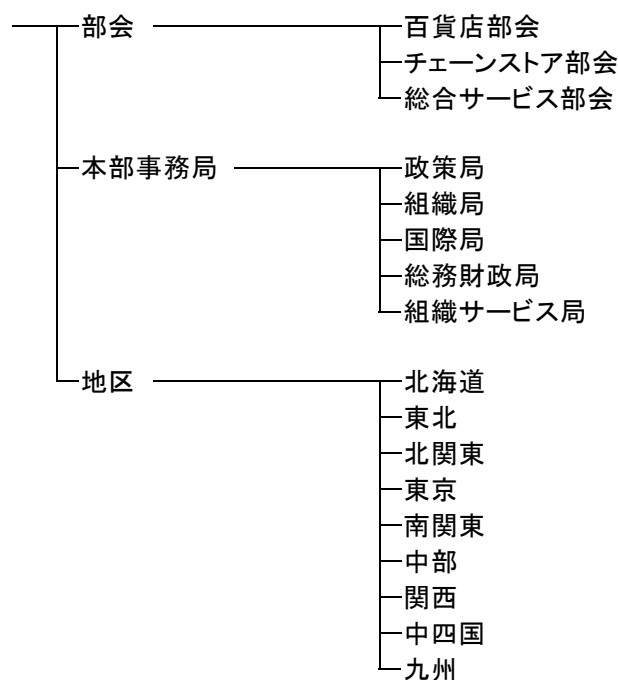


表 2-2-1 JSDの主な機関会議

会議名	開催頻度	主な内容
定期大会	年1回(6月)	全加盟単組の代表者が参加して、年度運動方針や重要政策を決定する
中央委員会	年1回	全加盟単組の代表者が参加して、春の交渉方針や重要政策を決定する。部会ごとの総会を行う。
中央執行委員会	年8回	中央執行委員が参画し、運動方針の実行責任と課題の解決のために協議する。
地区代表者会議	年5回	各地区の加盟単組代表者が参加し、本部方針の実施に関して議論するとともに加盟単組の意見を収集し反映させる。
部会全体会議	年6回	全加盟単組の代表者が参加して、年度運動方針や重要政策を決定する
県支部長会議	年1回	県支部長が参加し、政策推進における地方対策等について協議する。

## (2) パートタイマーの基幹化とJSDの活動

組織局によれば、加盟単組のパートタイマー比率の上昇は著しい。近年のチェーンストアの実人員数に基づくパート比率は80~90%、低い企業でも70%、百貨店の同比率は約50%となる。各社がパートタイマーの大量採用に踏み切ったのは1970年代半ばであったという。当時、標準化や短時間作業のつなぎ方の研究を進めて、意識的に職場に多くのパートタイマーを入れた。職場のパート化に対する正社員組合員の不満は発生したものの、当時の正社員組合員の長時間労働に対する解決策としてパート化を提示して、理解を得たという。例えば、

正社員組合員の年間休日は約 70 日であったが、それを 100 日以上にする活動を進めていた。

質的な基幹化も進んできた。組織局は、発注作業や鮮魚部門の加工作業におけるパート化の進展の例などから判断して、相当に質的な基幹化が進展していると認識している。だが、JSD は質的な基幹化にほとんど関与していないという。例えば、加盟単組に対して、パートタイマーの職域について指導もしていないし、基幹化についても方針ももっていない。それらは単組と各企業の労使関係にゆだねる問題として位置づけているという。

ただし、次の点に留意が必要であろう。第 1 に、職場のパート化が進むと正社員組合員の利益が損なわれるという考え方を JSD は否定している。正社員中心主義は避ける時期にあるとの意見を明確にしている。第 2 に、JSD は今後も量的、質的に基幹化が持続するとみている。商品管理システムの開発や、本部とストアの機能分担の進展、作業における標準化の一層の向上などが予測される。そうするとパートタイマーの職域が拡大するとみている。具体的な活動内容は不明だが、例えば、標準化の研究などを要求しているという。第 3 に、JSD は管理職に対するパート教育や、パート自身の働き方に関する意思確認を促したりする活動を行っている。意思確認とは、具体的には、上位の仕事を担当することによる能力の向上を望むのか、定型作業のままでよいのかなどを確認することであり、それらに応じた活用の形態を検討させているという。これらの点は基幹化の進展に有利な条件となろう。そうであれば、JSD もパートタイマーの基幹化に関して一定の役割を担っていると考えられる。

なお、組織局は、パートタイマーの基幹化に対してパート属性の変化も影響したと分析している。従前と比べて現在のパートタイマーは 20 代半ばから 40 代半ばの女性が主力である点は、表面上はあまり変わっていない。だが、生活時間の有効活用に比重があったパートタイマーから、職場で能力発揮を求めるパートタイマーへ明らかに様変わりしているという。この点は、既に採用においても、人手が足りれば誰でもよいというわけではなく、一定水準以上のパートタイマーでないと採用されない状態となっていることから推測できる。

### (3) パートタイマーの組織化

#### ア パート組合員数と組織化単組数

JSD の組合員数約 17 万 6,000 人のうち、パートタイマーの組合員数は約 4 万 3,000 人であり、約 24% を占めている。パートタイマーの女性比率は、ほぼ 100% であり、全体の女性比率は約 54% である。また、約 200 の加盟単組のうち、60 単組がパートタイマーを組織化している。ざっと 3 割の単組がパート組織化を達成していることになる。60 単組以外の加盟組合もパート組織化に取り組んでいる。

#### イ パート組織化の経緯

組織局によれば、JSD が加盟単組のパートタイマーの組織化について統一的に着手したの



は、『パートタイマー組織化マニュアル』を作成した 1985 年である。統一的に、とことわったのは、それ以前にも非正社員の組織化を実現していた加盟単組が存在していたからである。また、組織化の対象についてパートタイマーという呼称をはじめて用いたのはこの『パートタイマー組織化マニュアル』においてである。それ以前は、当時 50 歳定年の後の女性正社員と、55 歳定年後の男性正社員むけの一種の継続雇用の形態であった定時社員や嘱託社員などと呼ばれた日給労働者を組織化する単組があった。例えば、組織局によれば、伊勢甚労働組合は、1972 年の組合作成時にこうした定時社員を組織化していたという。一方、1970 年代には、厳密には定時社員などとは異なる、主婦を中心としたパートタイマーが増えはじめた。このため JSD はいわば定時社員などの組織化の延長線上の活動として、パート組織化に着手したという。『パートタイマー組織化マニュアル』によれば、1985 年時点で当時の加盟 113 単組のうち 36 単組がパート組織化を完了していた。また、同書は新規結成ではない既存の単組、正社員組合員数 2,000 人未満の単組、地方に本部のある単組でパート組織化への取り組みが遅れていると分析している。

組織局によれば、当時は現在よりもはるかに組織防衛という視点が強かったという。すなわち、JSD はパート組織化を実現した第 2 組合の結成を回避し、既存組合の権利を守るために、先手をうってパートを組織化することを企図した。組織防衛から組織化を進める限り、企業がパート組織化に反対することはきわめて少なかったという。パート組織化に熱心であったのは、こうした経緯があった 1980 年代であり、その後近年再び火急の課題としてパート組織化取り組むようになるまでの間は、組織化の実績は必ずしも芳しくなかったという。

## ウ 組織化体制

JSD で新規組合結成を進めるという意味での組織拡大、すなわち組織化を行うのは組織局である。それに対して、既存組合がパートタイマーを含めて企業内の労働者を対象とした組織化を行うのは各加盟単組である。加盟単組の組織化を支援したり指導したりするのが部会である。ただし、加盟単組への指導支援に関しても、日常的な活動は部会が担当するが、他の産別との関係など部会を超えた専門的な活動になると組織局が担当するという役割分担がみられる。

各部会にも組織局にも組織化を進めるオルグが配置されている。このうち組織局には 3 人のオルグがいる。この 3 人は地域別に担当をもっている。例えば、あるオルグは北海道と東北、他のオルグは北関東と東京などというように分担する。新規組合結成は、この各人と地区の専従者が協力して行う。

組織化予算についていえば、組織局によると、人件費を含む年間予算は約 8,000 万円であり、JSD 全体の予算約 8 億円の約 10%以上となり、全体予算の 10%以上を組織拡大予算として確保するという連合の方針を達成している。ただし、もう少し財政がよければ本部のオルグを現状以上に増員したいという。

## エ 組織化の対象

JSD のパート組織化の方式は大きく 2 つに分けて考えられる。1 つは新規組合の結成時にパートタイマーも組織化する方式であり、もう 1 つは、既存の組合が後からパートタイマーを組織化する方式である。<sup>(4)</sup>

前者の新規組合結成時のパート組織化は『パートタイマー組織化マニュアル』より 5 年を経過した 1990 年ごろに方針が固まり、1994 年に基本方針として定められた。この組織化方式では、JSD はパート組織化の対象に関して労働時間数の下限を設定していない。すなわち、パートの全員を組織化対象とするという方針を定めている。ただし、学生アルバイトは組織化の対象としていない。また、1 週 10 時間未満のパートタイマーを非組合員としている加盟単組があるが、稀有の例である。

後者の方式、つまり既存組合が後からパートタイマーを組織化する方が困難である。JSD の組織化対象の基本方針は、既述のように全パートタイマーである点はこの方式でも同じである。だが、組織局によればそれほど簡単に組織化が進まない。既にさまざまなパートタイマーの処遇制度が展開されていることが多く、それとの兼ね合いがあったり、社会保険の加入者だけを組織化することに経営者が固執する場合が多かったりする。JSD はそこまで細かく指導せず、結局、加盟単組と企業で組織化対象を決めることになるという。

組織化対象に関連して、JSD の企業内組織率に関する方針を記すと次のようになる。組織局によれば、第 1 に労働時間に関わらず全員を組織化する。第 2 に、それができない場合には企業内の 75% 以上の組織率を確保する。第 3 にそれも確保できなければ過半数を達成する。現状では企業内組織率 50% 以上の単組は 9 割以上になるが、75% 以上となると約 2 割となる。75% 以上の企業内組織率を達成するためには、パート組織化が不可欠となる。

## オ 組織化の形態

JSD の組織化形態に関する方針は明確である。既存の単組と同じ組織がパートタイマーを組織化するというものである。すなわち、1 つの企業に 1 つの組合とするという意味で単一組合方式、言い方を変えれば、別の組合ではなく既存組合にパートタイマーが直接加入するという意味で直接加入方式（直加盟方式）を指導している。さらにいえば、直加盟方式ということは、既存の組合がパート組織化を担い、パートタイマーがパートを組織化するのではないということになる。しかしながら、直加盟方式であっても、組織運営上の理由からパートに関する単組内の支部や分会、その他の機構を設定することは認めている。

またパートタイマーもユニオンショップ協定の対象者とする。組織局によれば、パート組織化に関係なくほとんどの JSD 加盟単組が企業とユニオンショップ協定を締結しており、新たにパートタイマーを組織化する場合には、協定の対象外となっているパートタイマーに関する協定変更を通じて対象者とする。

## カ 組合費

パート組織化にあたり組合費をどのように設定するのも論点の1つとなる。まず、これまで正社員組合とあってよかった組合に新たに加入するパートタイマーの組合費を、同じ組合員だから正社員と同じ基準で徴収するという考え方があろう。他方、正社員とパートタイマーは違う働き方なので別の基準で徴収するかもしれない。JSDはパート組合費の徴収に関するこうした2種の考え方を認めている。統一した徴収基準を指導するのではなく、加盟単組の労使関係に委ねている。すなわち、考え方の1つは、正社員組合員の基準、例えば率方式であれば、同率による額を算定して同回数で徴収する。組合費である限り権利義務は同一であるとする。いま1つの考え方は、正社員と労働条件の格差がありパートタイマーの負担を軽減するというものである。例えば、正社員の組合費が月例賃金の2%ならばパートタイマーのそれは1.5%にしたり、パートタイマーのみ一時金からの徴収を免除したりする。ただし、JSDはこの場合にも組合運営上の権利義務は同一とすることを単組に指導している。

## キ 組織化着手の指導

JSDが加盟単組にパート組織化を指導しても、すぐさま単組の組織化が実現するわけではない。単組にとっては、企業が強力に反対して労使協約の変更に応じない場合もあるし、組合費が異なることによって組合財政面の問題が予想される場合や、パート担当者を置く余裕がない場合もあろう。組織局によれば、JSDが指導を強めるほどに、単組からは組織化が困難な理由が報告されてくるという。

こうした状況に対するJSDの対策は、組織局によれば、組織化の取り組み開始時期を設定するというものである。これは組織化の取り組み時期であって組織化実現の時期ではない。JSDは組織化実現の期限は設定していない。取り組みとは、例えば、組織化を議題とした労使協議の開始、単組内部のパート組織化実行委員会や労使共同プロジェクトの設置などであり、単組ごとに多様性を認めつつ、一定期間内に何らかの活動に着手させることを指導している。その結果、パート未組織組合の7割強が組織化に着手しているという。

## ク 組織化活動の実態

パートタイマーの組織化活動は大きく事前準備、職場での組織化、組織化後のフォローの3つの局面に分かれる。以下、順に記す。

組織局によれば、第1局面である組織化に関する事前の準備活動の柱は、組合内部の組織化に対する意識確認、企業との調整、パート個人や職場の実態調査、事前情報活動となる。組合の意識確認に関しては、組織化の必要性を認識し、組織化対象を確認するとともに、組合執行部と職場の責任体制を決定する。もちろん、組合財政面からの検討も行うという。さらに、企業と調整すべき点、組織化スケジュール、組織化後の運営体制、苦情処理のルールづくりや具体的な方法まで、執行委員会で議論して大会で決定する。企業との調整とは、単

に組織化の実行内容や考え方などだけでなく、チェックオフ、ユニオンショップ、組織化前の処遇制度との調整、組織化対象の調整など具体的に企業と交渉する。実態調査の内容は意識調査であり、企業や正社員への不満などと、労働条件や仕事意欲などを把握する。情報活動の内容は、組織化対象者のリスト整理や職場の人間関係や人脈関係の把握である。それらを利用して組織化に関する話題が職場に広がり、好意的な職場世論が形成されることをねらうという。

組織局によると、第2局面の職場でのパート組織化の手続きはさらに以下のような5つの段階から構成される。

- 1 資料の準備
- 2 企業への事前の通知
- 3 企業との調整
- 4 職場責任者（店長）との打ち合わせ
- 5 パートタイマーに対する個別面接

パート組織化は資料を整えるところからはじまる。準備する資料は、組合規約、職場名簿、加入書、チェックオフ同意書、社内諸規定、面接記録簿などである。その後、組合加入を説得するための面接を行うことを企業へ通知し、さらに企業との調整に入る。企業との調整の具体的な内容は、パートタイマーの職場での重要性に対する企業の共通認識を確認するとともに、組織化に対する好意的な意思を確認することである。次に、職場責任者と打ち合わせ。職場責任者は多くの場合、店長である。店長に対して、面接の実施を伝えて時間、場所、方法などに対する協力を要請する。以上の段階を経てからパートタイマーに対して個別の面接を実施する。

個別面接では、組織化の主旨や加入後のメリットを簡単明瞭に説明し、同意を得てから加入書とチェックオフ同意書に確認印を得る。面接の注意点としては、10～30分をかけて労働用語はできる限り使わずに事例をあげて説明する、感情的や高圧的な態度は避ける、家族の意見を聞くために態度を保留する場合には認める、安易な約束は避け即断できない事項は面接記録簿に書きこむなどがあるという。組合加入の同意者に対しては、組合規約等の必要資料を提供し、組合費の控除時期を必ず伝える。それだけではなく加入状況を職場ごとにまとめ一層の加入を促すための材料とする。加入に同意しない者に対しては不同意の理由を聞き出し、絶対に不同意か同意可能性が残されているのかを判断する。後者に対しては、不同意の理由の除去のための対策を考える。

組織化後のフォローという第3局面の中心的な活動は、組織局によれば、加入に関するフォロー、執行委員会でフォロー、労使関係でのフォロー、日常的なフォローとなる。加入については、加入者に対して、歓迎の意の表明、組合費の金額とチェックオフ開始時期の伝達、

組合事務所の所在地と連絡先の明示、取り組み事項や協議事項の提示などを行う。加入を同意しない者に対しては、絶対に同意しない者の不同意を認めるものの、職場や全体のパート加入状況を説明するとともに、不同意理由の解消方策について話し合うなど継続的な関係を保つ。執行委員会では、パートタイマーに関する案件を常に議題として扱うとともに、重要課題への取り組みにはパート組合員の参加を促すという。また職場の実態や苦情処理状況の把握と改善活動について議論する。労使関係では、パート組合員に関する議題を協議する。例えば、パート処遇などは労使のプロジェクトを設置して話し合う。また、雇用契約の継続や打ち切りに関する協議を行う。日常的なフォロー活動は、職場の苦情処理活動に比重を置いて迅速な対応と解決を目指しているという。

## ケ パート組織化の困難性

これまで、パート組織化の実績や手続きについて述べてきた。ただし、それは加盟単組が組織化に取り組んだ場合や、組織化を実現した場合に該当するものである。現実にはパートタイマーの組織化はきわめて困難であり、組織化の困難性の分析が残されている。最後に産別の立場からみたパート組織化の困難性についてまとめよう。

単組が組織化に熱心に取り組むという状況において、パート組織化が困難である理由は大きく 2 つの問題が指摘されてきた。経営者の抵抗とパートタイマーの組合意識である。<sup>⑤</sup> JSD の組織局もこの 2 点を肯定する。

組織局によれば、パート組織化に対する企業の抵抗は大きく、主に組織化後の労働条件向上によるコスト負担を回避することに固執する。また、それだけでなく労働者が組合員として一体感をもつことに対する危機感を生じる経営者も多いという。こうした経営者に対して組織化を説得するための材料は、組織化による組織防衛や苦情処理である。組織防衛に失敗した事例や組合がない場合の従業員の苦情処理のコストを説明したり、単組に指導したりしているという。

原則としては、組織化は単組と企業の労使関係で達成することになっているものの、JSD は単組の了解を得た上で、企業側へ直接にパートタイマーの組織化について説明する機会を設けることがある。例えば、別の議題で経営者と会う機会を利用して、パート組織化について理解を求める場合があるという。パートタイマーが心に抱く意見のほとんどは職場への不満であり、その解消を職場や人事部ができるのかを経営者に問う。経営者は、既に職場で多数派を占めるパートタイマーの生産性の向上に案外に敏感ではなく、そこをつくという。

パートタイマーの組合意識も組織化にとって悪材料となりうる。組織局は組織化を困難にさせうるパート意識を 3 つの点から分析している。第 1 にパートタイマーはなぜ組合が必要かという根本的な問題を理解していないという。第 2 に、パートタイマーは主婦の視点が強いいためコスト感覚がはっきりしており、組合費と組合サービスが見合うかどうか見定めるといふ。第 3 に、定年まで働くという希望をもつパートタイマーが少なく、組合加入を長期的

関係とみなして敬遠するという。

これらのパート意識を変えることは容易ではなかろう。しかし、パートタイマーが組合の機能、組合サービスの本質などを理解する機会や材料を、従前よりも多く提供するという組合の課題が示唆される。

他方、組織化の実現という点からみれば、新規組合結成時にパートタイマーも組織化する戦略をとるのもうなずける。パート意識を変えるよりも容易に組織化が実現できるという実績をJSDは重視している。組織局によれば、既存組合が後からパート組織化に着手する場合には、経営者の抵抗が強くなるだけでなく、パートタイマーも組織化に反発するが多い。例えば、組合が必要ならばどうしてこれまでパート未組織であったのか、パートタイマーのための組織化なのか正社員組合員のための組織化なのか、といった意見が出されてきたという。新規に組合結成した時点では、労働者はみな対等に組合に加入することを促して手早く話がまとまり全員を組織化できるという。

#### (4) パートタイマーの労働条件向上活動

##### ア 活動の概要

JSDのパートタイマーの労働条件向上活動に移ろう。JSDの基本方針は、パート組織化の有無に関わらず、既に職場で基幹化した労働者の労働条件の決定や改善に積極的に取り組むというものである。ただし、組織局によれば、そうした積極的な関与をパート組織化につなげることも企図しているという。具体的な活動内容や要求項目は、賃金と雇用に関する労働条件に分けてすぐ後に述べるが、JSDは加盟単組が主体的に取り組むことを前提とした指導や支援を行っている。

JSDはパートタイマーの労働条件に関して正社員との均等待遇を目指すという原則を掲げている。すなわち、職務の違い、能力の違い、成果や業績の違い、勤務範囲の違いなどの合理的な理由を除いて、短時間労働であることや有期雇用であることを理由に、正社員と同一の職務につくパートタイマーを差別的に取り扱うことの撤廃を目指している。ただし、その一方で、これまで低位安定的に決定されてきた労働条件を一挙に引き上げることの現実性を低いとみている。均等待遇を原則としながらも、加盟単組の実態にあわせた労働条件の改善を行うという活動方針といえる。

JSDはパートタイマーに限らず、労使交渉をいわば春季の短期集中で行うことをなるべく避けている。単組がさまざまな労働条件の向上のためには、一過性の労使関係ではなく通年の労使関係で取り組むことが必要と考えているからである。もちろん、春季には企業間や産業間の労働条件比較を通じた賃金交渉を行うが、JSDはそれをあえて春闘ではなく春の交渉と呼んでいる。

JSDは、例えば、休暇制度、教育訓練、福利厚生、育児休業、介護休業、健康診断などの

諸条件の整備や改善にも取り組んでいるが、以下では、主として賃金と雇用に関する活動を取り上げて述べる。

## イ 賃金に関する活動

JSD の賃金に関する活動を記す。まず、賃金額に関しては、毎年の春の交渉時において统一的に企業内最低賃金の協定化に取り組んでいる。組織局によれば、加盟単組のパートタイマーの企業内最賃額は、法定の最賃と同額かそれをわずかに上回るに過ぎない場合が多い。そこでパートタイマーの企業内最賃の目標額を高卒正社員の初任給の時間給換算額としている。その額は現状では 870～880 円くらいになるが、現実には 700 円前後になる。目標額に達している加盟単組はほとんどないという。これを受けて企業内最賃を協定化することを優先しており、2003 年春の交渉から継続的に取り組んでいる。2003 年には 11 単組が協定化に取り組み、2004 年 5 月時点で 21 単組が取り組むに至っている。こうした企業内最賃の協定化を通して、最終的には法定の地域別、産業別最賃の引き上げに対する有効な効果を与えることを期待しているという。なお、JSD はパートタイマーの賃上げについても、基本的に各単組の自主的な取り組みにゆだねている。例えば、連合のように 10 円アップという方針の下で统一的な賃上げ額の指導をしていない。

JSD はパートタイマーの賃金制度にも関心を寄せている。パートタイマーのみならず正社員も含めて、各社の賃金制度や人事制度が多様になってきており、能力の設定基準を問うことの重要性が高まっていると認識している。組織局によれば、2003 年から 2 年間の活動を予定している委員会を設置して、職務能力と賃金の関係を示す方針を出すために議論しているという。委員会の構成員は 17～18 人でほとんどが加盟単組の委員長である。議論中であるため、その成果は明らかにされていない。しかしながら、JSD が現状でパートタイマーの賃金制度の基準と考えている項目からその方向性をうかがい知ることができる。具体的な内容を記せば、基本的に正社員の賃金制度と同様の考え方で設計された制度をパートタイマーにも導入する。その上で、熟練や習熟や成果に基づいて決定する職能給と、産業や職種ごとの世間水準に準じた額に仕事上の価値や難易度を勘案して決定する職務給の 2 本立てとする。さらに、また、職能給についての評価の基準や方法や時期などを明確して公開するなどである。

パートタイマーの一時金に関しても、JSD は均等待遇の原則に基づいた方針をもっている。すなわち、合理的な理由がない限り、正社員と同様の支給基準を求める。例えば、正社員に 3 か月分を支給すればパートタイマーにも 3 か月分を支給するなどである。ただし、組織局によれば、まずは一時金制度の導入が先決事項であり、支給額などの具体的な内容は加盟単組に指導していない。パートタイマーの一時金の現状は支給額の高い単組で年間 2 か月という。

## ウ 雇用に関する活動

JSD の雇用に関する活動は、まず、パート雇用時の労働条件の明示の徹底がある。労働基準法に則り、書面による労働条件の明示だけでなく、有期契約の場合には契約期間と期間を定める理由の明示を求める。雇用契約を取り交わす際に就業規則を添付させることを徹底する。この他には社会保険等の適用逃れのための恣意的な空白期間づくりに対する監視と是正を進めている。

組織局によれば、雇用後のパートに関しても、加盟単組が主体的に取り組んでいる。例えば、配置転換や居住地の変更をとまなう転勤がある場合には、事前協議や本人同意の原則などを盛り込んだ協定化を進めているという。また、近年の重要事項としては、パートから正社員への転換に関する活動がある。パートタイマーが正社員への転換を希望した場合において、雇用相談窓口を設置した上で、正社員採用に関する情報や訓練機会を提供するなど、転換を容易にするための措置を求めている。この背景には、小売業では正社員の通年採用者が多いという現状がある。大手チェーンストアを筆頭に毎春の採用者だけでなく、実際にはその倍以上の正社員を途中で採用している。大半の新規出店時の都度に正社員を採用しているからである。JSD はこうした採用に目をつけており、その際に正社員への転換を希望するパートタイマーが採用される機会を見込んでいる。

### (5) 議論

事例分析の対象である JSD は、パートタイマーの基幹化が進む業態の産別組合であり、連合の方針通りに組織拡大予算を確保するというように、組織化に熱心な産別である。職場におけるパートタイマーの基幹化は組合にパート組織化や労働条件向上を促すという場合、一般に想定されているのは企業と直接に労使関係を形成している単組である。この場合、単組が加盟する産別組合がどのような役割や意義をもっているかを考える。

JSD の事例から、産別組合もまたパート基幹化からの要請を受けていることがわかる。JSD はめざましい職場の基幹化の進展を認識しており、加盟単組のパート組織化や労働条件向上を指導したり支援したりしている。基本的には各単組と企業の労使関係にゆだねるという立場をとりながらも、重要な役割を担っていると考えられる。

組織化に関していえば、第 1 に、JSD は新規組合結成時にパート組織化もあわせて実行する。この限りで産別組合はパート組織化の当事者となり、パート組織率の向上は産別の組合結成能力にかかっている。第 2 に、既存のパート未組織組合に対する指導力に期待がかかる。各単組の事情を重視して自主性にまかせているものの、統一的に組織化への着手時期を提示したり、組織化形態や組織化対象を明確にしたりすることで、単組がパート組織化に取り組みやすくなる。第 3 に、直接および間接に単組を支援している。直接には、例えば、JSD が別の機会を利用して経営者へパート組織化について説明する。また間接には、加盟単組間の組織化に関する情報共有や情報伝達機能などに期待がかかる。いずれにせよ、JSD が指摘す



るパート組織化がきわめて困難である 2 つの理由、つまり経営者の抵抗と、パートタイマーの組合に対する意識の違いに対して、産別の立場からどのように関与するか、また加盟単組を指導、支援するかが問われる。

労働条件向上についていえば、JSD は均等待遇への方向性をはっきりと打ち出しているものの、この点でも各単組と企業の労使関係にまかせている。だが、他方では、企業内最賃金の協定化や、雇用形態変更制度の導入推進など、均等待遇へ向けて少しでも進めるべく取り組みをしており、着実に成果を上げている。なお、JSD はパート組織化とパート労働条件向上を切り離さずに考えている。JSD がこれらを不可分と考える背景には、組織化も労働条件向上とともに職場の基幹化から促されているからと解釈することもできる。

この点に関連して、JSD の活動に重要な点が見出された。例えば、賃金への取り組みの中に賃金制度にも踏み込み、パートタイマーの賃金と能力の関係を問題にしはじめた。基本的に正社員の賃金制度と同様の考え方で設計された制度をパートタイマーに導入することを計画し、能力を特定する際の評価基準などを研究している。これらの動きも職場におけるパートタイマーの基幹化が求めるものであるとみられる。この意味で、産別組合は、パート基幹化を正常に進展させることに関心を高めていることになる。ただし、そうした処遇の整備を通じて基幹化をさらに進める立場にあるのは、本来は経営側であると考えられる。<sup>(6)</sup> 翻って、単組にも同様の関心や関与があるのか見きわめる必要がある。

## 第 2 節 B 百貨店労働組合（B 単組）

### (1) B 単組の組織概要

B 単組は百貨店の労働組合であり、終戦直後の 1946 年に結成された。<sup>(7)</sup> 結成当初より店舗ごとの単組であったが、当時の商業労連へ加盟する前の 1991 年に、全体を統一して 1 つの単組とした。

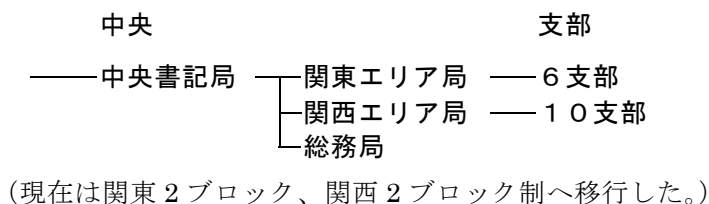
組合員数は約 13,000 人である。B 単組はパートタイマーを組織化しており、パート組合員は約 4,000 人いて、ざっと組合員の 3 割強を占めている。B 単組の正社員組合員の範囲は広く、ライン上の副部長以上を除く資格等級上の部長までを組合員とする。組合役員によれば、百貨店という職場を考えた場合、職位の違いがあっても職務の同一性が高いことが重視された。また、B 社の年齢構成みるとは 50 歳以上の従業員も多く、資格等級が高くても組合員としての業務における能力発揮が求められるという。パート組合員の範囲については後に述べる。

B 単組の組合組織は図 2 のようになる。かつて店舗ごとの単組から統一組織へ移行した経緯もある中で現在では中央支部制をとっている。中央支部制とは、基本的な労使決定事項のうち、就業時間など日常的な勤務の管理や 36 協定締結などの組合員にとって身近な問題を支部で取り扱い、賃金や人事制度など全店舗に共通する重要な労働条件は中央で一括して交

渉するという役割分担になる。中央の中央書記局が関東エリア局、関西エリア局、総務局を統括する。支部はほぼ店舗単位と考えてよく、関東 10 支部、関西 6 支部で、計 16 支部となる。(8)

組合役員は、中央執行部で 23 人、そのうち専従者は 13 人となる。役員の中でパートタイマーを担当する専任者は配置されていない。組合役員によれば、雇用形態別に異なる労使関係を形成しているわけではなく、常に組織的に同一に扱うため特別にパート担当者を決めていないという。なお、支部役員は 246 人、うち専従者は 4 つの大型店舗の書記長の 4 人である。

図 2-2-2 B 単組の組織図



## (2) 基幹化の現状

組合役員によれば、B 社のパートタイマーの基幹化の程度は総合スーパー (GMS) などの業態と比べて高いとはいえないという。その真偽の判断には慎重になるべきだが、こうした言明の背景にはいくつかの理由が考えられる。第 1 に、B 社に限らず百貨店は自社雇用以外の労働者が多く働くという、ある意味では特殊な小売業態である。具体的には、メーカーや卸売業など取引先からの派遣店員が多い。B 社は 10 年ほど前には自社雇用者 4 割近くだったが現在は 3 割以下に低下しているという。こうした職場では現実にはパートタイマーの量的な基幹化があっても実感しにくいとみられる。また、選りすぐりの派遣店員と正社員が主力の職場では、パートタイマーが活躍できる余地が限られている可能性がある。このため、質的な基幹化の進行も顕著ではないということかもしれない。優秀な販売技術をもつパートタイマーはいるが、それでも一定の責任を伴う判断業務などは正社員が担うという。例えば、商品の仕入れなどの決済業務や、顧客からのクレームへの対応などの業務などである。

ただし、質的な基幹化についてももう少し立ち入ると、そうはいつでも次の 2 つの点を指摘できる。第 1 に、B 社でもパートタイマーの質的な基幹化意欲が高い。組合役員によれば、取引先との情報交換を売場づくりや販売技術を活用したり、逆に、取引先に注文を行ったりすることをパートタイマーに期待する仕組みも検討中であるという。第 2 に、こうした一部の質的な基幹化は既に郊外店や小型店でみられる。それらの店舗では取引先からの派遣店員も多くはなく、パートタイマーが活躍できる機会となるという。正社員とパートタイマーといういわば GMS 型の分業の下で、質的な基幹化が広がる可能性はあるかもしれない。

### (3) 組織化

#### ア パート組織化の経緯

B 単組がパートタイマーを組織化したのは 1995 年 6 月であり、組合結成時に正社員と一緒に組織化したわけではない。組合役員によれば、1990 年ごろからパート組織化問題を組合内で議論しはじめ、1991 年に定期大会で正式にパート組織化を掲げたという。

その契機の 1 つは、当時の従業員構成の変化である。すなわち、B 社ではピーク時で正社員の採用は全店で 2,000 人に上っていた。他方では退職者も約 2,000 人いて、従業員を増加させるために 2,500 人を採用したという。しかし 1992 年から正社員の採用者を急激に減らしはじめ、1995 年から 3 年間は採用者数が概ねゼロとなり、年間退職者も 300～400 人台に落ちた。この間、パート採用は継続して人数が増えたため、過半数代表の問題を意識せざる得なくなってきたという。現在の構成は、既述のように約 13,000 人の全組合員うちパート組合員が約 4,000 人であり、仮にパート組織化を達成していなくても過半数をとれるけれども、職場では量的なパート基幹化の進行が無視できなくなった。例えば、郊外店や小型店で職場では正社員よりもパートタイマーが多い。B 社が東京、大阪など基幹 4 店舗に正社員を集中させて、他の店舗でパート化を通じたローコスト経営で効率を上げることをねらったからである。この他にも、職場で多数を占める状況で、組合活動からパートタイマーを除外することなどについては、職場の民主制を問題視する議論があったという。

いま 1 つの契機は、組合役員によれば、正社員に代わってパートタイマーが増えていく過程で、従前より高度な仕事を担当するように徐々に変わっていったことである。企業が考えるような単純な人件費削減策と、正社員並みの役割や責任に基づく働きぶりの両立は、職場では現実離れしており、またパートタイマーにとっても話が違ふであろうとみてとったのである。このような状況の中で従業員の代表として経営に対する発言力を維持強化していくことや、職場で働く仲間の労働条件向上に取り組むという組合の使命を果たすことを通じて、風通しのよい職場づくりや生産性向上が図れるという認識の下でパート組織化が重要であると判断したという。

#### イ 組織化対象と形態

組合役員によれば、B 単組のパート組合員の範囲は、労働時間に関係なくパート全員である。ただし、アルバイトや学生などの雇用契約期間が 1 年未満の者については対象としていない。B 社のパートタイマーの 1 週の労働時間は 15 時間以上であるが、実際には 20 時間以上のパートタイマーがほとんどとなる。労働日数はほとんど 1 週 5 日勤務であり、1 日 4 時間、5 時間、6 時間であるため、1 週 20 時間、25 時間、30 時間が多いという。組織化に着手した当初はいったん 1 週 22 時間以上のパート組織化方針をつくったが、結局、労働時間の下限を除いた。

パート組織化の形態に関しては、組合役員によると、ユニオンショップにするかどうかは議論された。最終的には労働条件を企業と交渉して労働協約を締結する際に、パート組合員とパート非組合員でどのように分けるか、それを分けた場合に組合活動をどのように進めるかという観点からユニオンショップを選択したという。また加入方式については、正社員もパートタイマーも共通の1つの組合に加入する単一組合方式、つまり直加盟方式が選択された。

## ウ 組合費

B単組の組合費は、正社員とパートタイマーで算定方法の違いはない。ともに基本給の2%である。ただし、正社員は一時金にも2%の徴収があるが、パートタイマーにはこの一時金徴収分はない。<sup>(9)</sup> 組合役員によれば、パート組合費は平均で月額2000円未満である。正社員と同じ徴収基準であるが、組織化当初は、組合費を徴収されること自体に違和感を感じるパートタイマーも少なくなく、仮に基本給の1%であっても高いといわれたという。

## エ 組織化活動の実態

組合幹部によれば、1995年6月にパート組織化したものの、実際にはその約1年前の組織化の実現を目指していたが見送りとなった。既述のように、当初は組織化対象を1週22時間以上のパートタイマーに限定していた。B単組の資料①によれば、その案でパート組織化を進め、職場の懇談会で説明したところ、同じパートタイマーで組合員と非組合員に分かれるのは問題ではないかという意見が多く出されたという。<sup>(10)</sup> そこで労働時間で組合員を限定しない現行の全員加入のパート組織化方針へ転換して改めて組織化を進めた。組合役員によれば、企業からも大きな反対はなかったものの、この点にやや難色を示したという。

組合役員によれば、パートタイマーの労働組合活動に対する意識は決して高くなく、この点の方が組織化を難しくする大きな要因であった。パートタイマーが職場では正社員の補助という位置づけを受け入れていたこともあり、組合への関心は高くなかったという。また組合を理由なく否定する先入観も一部のパートタイマーでみられた。ただし、既述のように、職場で発生した正社員の減少とパートタイマーの増加や、仕事内容の高度化に対するパートタイマーへの対応の必要性が高まった。このような経緯の中でパートタイマーに対して組合について多く説明する機会を設定したという。

組合役員によると、当時の組織化にとって、共感組織活動と呼ばれる職場で開催される説明会が結果として有効であった。これは日頃の組合活動や特定のテーマに単組対する取り組みを説明する一種の情報宣伝活動である。直接の組織化準備活動ではないが、この活動を通してパートタイマーの組合や活動に対する関心がやや高まり、否定的な先入観が徐々に薄れていったという。

資料①によれば、パートタイマーからの意見を集めるためにアンケート調査を実施し、そ

の結果を踏まえて職場での懇談会で議論を重ねた。再びアンケート調査を行いパートタイマーの意見をまとめて組織化に関する最終案を作成してから、説明会を開催してパートタイマーに提示した。組合役員によれば、その際には中央からも応援を出したが、各支部の全執行委員がパート全員に対して複数回の説明を行った。中間報告として1度組織化が延期になった経緯を説明した上で最終案を説明して全員から同意を得た。組合加入を拒否したパートタイマーは皆無となったという。

資料②からも、当時の組織化活動の実態をうかがい知ることができる。すなわち、まずB単組は組織化の準備としてB社が開催するパートタイマー雇用管理体系の説明会においてB共済会の説明とともにB単組についても説明を行った。パートタイマー雇用管理体系とは、B社がパート組織化をにらんで新たに全社統一の賃金制度や人事制度を整備したものである。説明会の後には人事担当者がパート全員に対して個別面接を実施した上で、最終的に雇用期間、社員区分、就業時間、休日、賃金などの契約内容を改めて決定する契約更新を行った。この契約更新の時期にあわせてB単組がB共済会への加入同意とともに組合加入の同意をとるという形で組織化を実現したのである。

## オ 組織化後の活動

もちろん組織化の実現をもってパートタイマーに対する活動が終わるわけではなく、以後の継続的な取り組みこそ本来の重大事である。組合役員によれば、契約更新時や人事担当者による個別面接などを経験し、企業の対応が従前とは明らかに異なることを実感したことによって、組合に対して半信半疑だったパートタイマーの意識が明らかに好意的になったという。そこから間髪をいれない活動を継続した。組合員となったパートタイマーに対してB単組がもっとも留意した日常的な活動は主に2つであるという。

第1は情報提供である。正社員組合員と同一の情報量が届くことを目的に職場会議の開催を通じた情報提供を徹底するとともに、組合ニュース、ビラなどもパートタイマーに関する内容を盛り込んで積極的に発行する。職場集会ではまさにパートタイマーへの情報提供を重くみている。集会には勤務日以外のパートタイマーは参加しない。このため、1回の職場集会を10日間程度開催し、しかも参加時間帯にも配慮して1日8回程度開催する。つまり実に計80回程度を開催する。正社員組合員よりもパート組合員の方が意見を多く出すという。

第2は、苦情処理活動である。パートタイマーの苦情は多様でしかも回数も多い。B単組の組合員範囲を考えると、上司も組合員という場合がほとんどであるが、決して上司には話さず、執行委員によく相談がくるという。その中には組合役員が気づきもしない貴重な情報が含まれている。例えば、表向きとは異なり案外に職場の作業ルールが徹底していない、あることで顧客に迷惑をかけているなど、よい情報しか上がらない企業側が最も欲しがる情報が集まるという。実は既述の組織化前の共感組織活動でも、苦情に関する情報を得ていたが、慎重に処理していたという。組織化後はそれらの苦情や不満に個別に根気よく対応してきた。

組合役員は、こうした活動を通してパート組合員の組合評価は高まってきたと分析する。まず、近年、組合費に対する反応がよくなってきた。組合費が高いという意見が徐々に少なくなり、それを大きな問題とする意見は皆無に近いという。また、組合活動に積極的に参加するパートタイマーが徐々にあらわれ、定着しはじめた。執行委員や職場委員のパートタイマーの中には、子供の手が離れたパート組合員を中心に、自主的に委員を引き受け継続する者がいるという。もっと上位の大会代議員となり中央の大会に参加するパートタイマーも出てきた。(11)

#### (4) 労働条件向上活動

##### ア 活動の概要

組合役員によれば、B単組のパートタイマーの労働条件の基本原則は、総合的な労働条件の改善である。総合的な労働条件とは、端的に言って賃金の上昇だけをねらうのではないということである。パート組合員の多くは賃上げを強く期待するけれども、B単組はあえて賃金以外の労働条件にも意欲的に取り組む。具体的には、雇用の確保、人事管理体系、教育制度、休日・休暇、福利厚生などである。賃上げと組合費が見合うかということという狭い見地ではとらえていないという。また、総合的な労働条件の改善のためのB単組の1つの方針は雇用形態別の労働条件の違いの点検である。異なる雇用形態で、例えば正社員とパートタイマーで、労働条件が違う場合、非合理的と判断する項目について解決していく点に比重を置いているという。

##### イ 賃金に関する活動

パートタイマーの賃金に対する取り組みから記す。組合役員によれば、正社員の賃金は率で要求するのに対して、パートタイマーの賃金は、賃金水準を意識して額の要求を行う。店舗別に要求する。賃上げ要求が、賃金のピッチの関係で時間給あたり1円単位ではなく5円単位になるので正社員の率より高くなる場合が多い。このため不満はあまりでないという。組合役員が職場を回ってこの率について説明する。2004年の春の交渉では、正社員もパートタイマーもベアはゼロ要求であるが定期昇給分は要求し、企業は受け入れたという。

B単組はパート組合員の賃上げだけでなく、個人別の格差をつけることの必要性を認識している。組合役員によれば、まだ職場でパートタイマーの賃金に差をつけるという考え方が弱い。評価が5段階ならほとんどが3の評価となる中央化傾向がみられることを危惧しているという。今後は公正な評価を浸透させることを不可避とみている。一般的な企業が考えるように人件費を安くすることを追求するばかりでは、とても職場の生産性は向上せず、優秀なパートタイマーに高い報酬を与えることこそ職場の生産性を上げるために必要と考えている。

## ウ 雇用に関する活動

雇用に関する取り組みは、パートタイマーをどのような雇用区分に位置づけるかという問題と、雇用期間内の雇用を守るという問題に分けることができる。雇用区分については、もともと正社員、契約社員、上級パート、一般パートの区分があった。大まかにいえば、2つの雇用区分のパートタイマーが販売業務につくのに対して、契約社員は販売以外の事務や顧客サービスなどの業務につく。パートタイマーは労働時間が1週30時間以内で時給制であるのに対して、契約社員は年間1週35時間以上で月給制である。ともに1年以内の有期雇用者である。

この契約社員のうち販売業務につく者をセールスキャストとして導入した。このセールスキャストの導入はB単組が提案した。組合役員によれば、今後の環境変化に対して高度な販売技能をもつ社員の育成が急務と考えたためである。派遣店員などB社外の労働者への依存度を低め、自社内の販売力を取り戻したいという。その一環として販売業務から着手した。厳密には従来の契約社員の中に販売業務につく者もいたのでみなセールスキャストへ転換させるとともに、一部の店舗では2004年から採用を始めた。2005年からは採用を拡大する予定であるという。

上級パートは、優秀な一般パートから選抜された者である。組合役員によると、具体的な昇格要件は、就業調整をしていないこと、年間出勤190日以上、一般パートとしての直近評価がA評価であること、上司の推薦を得ることである。上級パートはパート全体の1割未満という。上級パートと一般パートそれぞれに5段階、合計10段階の賃金が設定され、最低と最高で約130円の時給差が出るという。B単組では、この2つのパート区分を3段階にするという議論があったが、セールスキャストの導入をきっかけに、むしろ1つのパート区分に統合すべきかどうかを検討しているという。

また、組合役員によれば、B単組はそうした雇用区分の整理とあわせて、雇用形態変更制度（優先採用制度）の導入も視野に入れている。B社には雇用形態の変更に関する制度が導入されておらず、組合から提案した。非正社員の区分は少なく設定した上で、区分間を移動できるようにしたいという。組合役員は、そうなると正社員がこれまでよりも能力の向上が問われると予測している。以上のような非正社員の区分の導入によって、正社員と非正社員の関係を整理する必要があるという。<sup>(12)</sup>

他方、パートタイマーの雇用確保の問題は、店舗閉鎖時に発生する。他店舗への異動で対応することの多い正社員と異なり、一般にパートタイマーは雇用喪失の危機に陥る。組合役員によれば、B単組はパートタイマーに対していかに継続的に働いてもらうかを優先して考え、個別の状況を勘案した上で企業と相当に議論する。基本的にパートタイマーの広域配転義務はないものの、個別対応の領域として可能な限り雇用を守るために交渉する。近年地方の店舗が閉鎖した際に、希望者には最も近隣の店舗にパートタイマーを異動させた例があるという。

## エ その他の活動

組合役員は、既述の正社員とパートタイマーにおける非合理的と判断される項目に対する最近の活動として、2004年に産前産後の育児休暇の例をあげた。正社員が産前8週間であったのに対してパートタイマーは同6週間であった。B単組は雇用形態の違いでこの差をつけるのは問題があると判断して企業に要求した。ごく最近では育児以外にも、介護や看護に関する休職や短時間勤務などの違いの是正に着手しているという。また、すでに数年前には同じ理由で慶弔休暇制度も正社員とパートタイマーで同一の制度へ変えた実績がある。

### (5) 議論

事例分析の対象としたB単組の組織能力はきわめて高いとみられる。B社は最大手の1つである。日本の推定組織率を規模別にみると大規模企業で組織率が高いことが知られている。また、B単組はこれまで正社員の組合員範囲を広げる活動を継続して現実に担当部長までを組合員としている。さらに、パートタイマーについていえば、パート組織化の困難性が高い方式、つまり、パート未組織組合が後からパート組織化を実現した例である。

組織能力が高い組合を取り上げる場合、パート基幹化との関連を観察しやすい。基幹化が労働組合に対して促す組織化や労働条件向上のプロセスを追跡できる。パート組織化の困難性については、パート未組織組合こそ検討すべきという意見もあろう。だが、パート組織化を実現した組合の組織化経験の中からも組織化の困難性をうかがい知ることができよう。<sup>(13)</sup>

B社の職場でも量的な基幹化も質的な基幹化もみられた。質的な基幹化についてはGMSなどの他のパート基幹化の先進業態の職場と比較すれば若干の遅れがある可能性があるものの、質的な基幹化が進行中であることは間違いない。基幹化意欲自体も決して小さくない。それらは組織化と労働条件向上への取り組みを促した。

組織化から検討しよう。JSDは単組がパート組織化を進める上で直面する阻害要因として、経営者の抵抗とパートタイマーの組合意識の低さを指摘した。ただし、B単組の事例では、企業は一時的に組織化に難色をみせただけで、それほど大きく抵抗しなかった。むしろパート意識の方が問題であり、組合に対する関心は低く、否定的な先入観も一部みられた。しかし、パートタイマーは同時に職場で進行する基幹化に対する違和感や疑問感をもっていた。<sup>(14)</sup> B単組はそこについて組合活動をパートタイマーに説明することに注力した。また、組織化活動以前から開催していた共感組織活動と呼ばれる説明会を、パートタイマーの組合意識を徐々に肯定的なものに変える機会とできた点大きい。パート未組織組合にとって、組織化活動に入る前から、パートタイマーと意見交換できる方法を設定することが組織化の実現にとって有効であることが示唆される。

B単組はパート組織化以後も、情報提供や苦情処理に力をいれ、パート意識を変える努力も怠っていない。その結果、パートタイマーの組合意識は向上してきた。結局、B単組はある程度関心が高まった段階で組織化に踏み切った。組織化前のパート意識向上の限界を認め、



組織化後に組合活動を充実させることでパート意識を継続的な変化させることの重要性が示唆される。

B 単組はパート組織化を労働条件の整備とあわせて進めた。企業は組織化を機に全社統一の賃金や雇用の制度を整備したパートタイマー雇用管理体系を作成し、個別面接で契約更新を行い、それにあわせて B 単組がパートタイマーの組合加入同意をとった。組織化時に処遇制度の整備がみられるのはそれほど異例ではないが、これを行いうる能力が組織化実現のための大きな要因の 1 つであるとみられる。組織化と労働条件整備をあわせて行うためには、企業側と職場の基幹化やパート処遇について共通認識をもつ必要となる。そうした動きを組合から提案し、さまざま点で合意を得るという能力が問われよう。<sup>(15)</sup>

労働条件向上活動については、B 単組は賃金だけではなく、総合的な労働条件向上に取り組んでいる。広い領域で正社員組合員とパート組合員との違いを点検する。その背景にはむしろ職場のパート基幹化の進展がある。正社員に代わり、パートタイマーの仕事内容が高度になるほどに労働条件の違いが問題となる。いまや同じ組合員となったパートタイマーと正社員の労働条件が違う場合、非合理的と判断する項目は何かを明確にして解決を図る。<sup>(16)</sup>

また、B 単組は新たな雇用区分や雇用形態変更制度の導入を提案している。雇用区分を整理することで、正社員とパートタイマーの位置づけを明確にする。雇用形態変更制度で、別の雇用区分へ移れるみちを確保する。これらの取り組みは、単なる労働条件向上活動にとどまらない。正社員とパートタイマーの関係を整理しながら、パートタイマーの基幹化を統制することになると考えられる。<sup>(17)</sup> そうして、職場の基幹化を生産性の向上につなげることをねらっているようにみえる。この点は賃金制度への取り組みにも見出される。B 単組はパートタイマーの評価制度における中央化傾向を危惧し、公正な評価の徹底とそれに基づくパート間の賃金格差を求めている。個別的賃金管理は基幹化にとって不可欠であり、この点を B 単組が企業に発言しているからである。

以上を総合すると、B 単組は、職場のパート基幹化からの要請によって、組織化や労働条件向上に取り組んで成果を上げている。その内容を注意深くみると、ただ組合員の労働条件を上げるというだけでなく、職場の基幹化を正常に進めることを企図していると考えられる。

#### 4 要約

JSD の事例分析の結果を要約すると次のようになる。JSD は加盟単組の職場において量的にも質的にもパートタイマーの基幹化が継続していると認識している。職場のパート基幹化が進展するにともない、JSD もパートタイマーの組織化と労働条件向上を促されて取り組んできた。

パート組織化は一部では 1970 年代にも実現されていたが、本格的に着手されはじめたのは、JSD が『パートタイマー組織化マニュアル』を作成して加盟単組を指導支援した 1980 年代であった。1990 年代後半には JSD が新規組合結成時にパートタイマーをあわせて組織

化する方式とする一方で、既存組合のパート組織化の取り組みを強化した。組織化にあたり、ユニオンショップ、単一組合方式つまり直加盟方式で、学生アルバイト以外のパートタイマー全員を組織化するという方針とした。JSD は上記のような組織化方針をもっているが、既存組合の個別の事情を考慮して、組織化実現期限ではなく組織化取り組み時期の設定を行っている。また、組合費の徴収基準も各単組にゆだねている。

パート組織化活動の中身は3つある。組合内部の組織化に対する意思確認、企業との調整、パート個人や職場の実態調査、事前情報活動などを含む事前準備と、資料の準備、企業への事前通知、企業との再度の調整、店長など職場責任者との打ち合わせ、パート個別面接を含む職場での組織化と、加入に関するフォロー、執行委員会でのフォロー、労使関係上のフォロー、日常的なフォローなどの組織化後のフォローである。このようなプロセスで、パート組織化を困難にする大きな要因は、経営者の抵抗とパートタイマーの組合意識である。上記のように新規組合結成時にあわせてパートタイマーを組織化する方式はこの2つの要因を小さくすることができる。

労働条件向上に関して、JSD はパートタイマーと正社員の均等待遇を目指すという原則を掲げつつも、各単組の実態にあわせた主体的な取り組みにゆだねている。春季だけでなく通年の労使関係によって、賃金や雇用だけでなく、休暇、教育訓練、福利厚生、育児休業、介護休業、健康診断など幅広い諸条件の改善に取り組んでいる。

JSD の賃金に関する活動では、統一的に企業内最賃の協定化を進め成果をあげている。また、賃金制度におけるパートタイマーの能力基準を重視し、能力と賃金の関係について内部委員会を設置して研究している。現段階では基本的に正社員の賃金制度と同様の考え方で設計された制度の導入と、職務給と職能給の併用や職能給決定のための評価の明確化などを進めている。一時金については、一時金制度導入を先決事項とした上で、正社員と同様の支給基準を求めている。

パートタイマーの雇用に関する活動では、書面による労働条件の明示だけでなく、有期契約者の契約期間と期間を定める理由の明示や、契約時の就業規則の添付、社会保険適用逃れのための空白期間づくりの監視と是正などに取り組んでいる。その他、配置転換や転勤時の事前協議や本人同意に関する協定化や、正社員への転換希望者に対する雇用相談窓口の設置や採用情報および訓練機会の提供などの措置を求めている。

B 単組の事例分析の結果は次のようになる。B 社は百貨店であり、メーカーや卸売業からの派遣店員などで職場の自社雇用者比率が低い。このため、一見すると総合スーパーなどの業態に比べて、パートタイマーの基幹化がやや観察されにくいものの、基幹化意欲や小型店の実態から判断して、基幹化は進行しているとみてよい。B 単組でも、職場における量的および質的な基幹化に呼応してパートタイマーの組織化や労働条件向上に取り組んでいる。

B 単組のパート組織化対象は、労働時間に関わらず学生アルバイトを除くパート全員であり、ユニオンショップにより、単一組合方式つまり直加盟方式で組織化している。パート組

合費は正社員と同様に基本給の 2%としているが、正社員のように一時金の 2%は徴収しない。

パート組織化に対して企業は大きな反対をしなかった。組織化を難しくした大きな要因はパートタイマーの労働組合活動に対する意識が低いことであった。B 単組はこれを放置せず組合活動についての説明に注力した。また、直接の組織化準備活動ではないが、以前から職場で開催されていた共感組織活動と呼ばれる説明会によってパートの組合活動に対する意識を向上させた。

パート組織化に際して、B 社は全社統一の賃金制度や人事制度を整備した。このパートタイマー雇用管理体系と呼ばれる新制度導入の説明会を利用して B 単組は組合活動の説明を行った。また同雇用管理体系に基づく契約更新の時期にあわせて B 共済会への加入同意を集めるとともに組合加入の同意をとるという形でパート組織化を進めた。

B 単組は組織化以後もパートタイマーに対する組合活動の手をゆるめなかった。契約更新時に企業の態度が良好になったことを実感できたパートタイマーに対して、間髪をいれず情報提供活動や苦情処理活動を続けることで、パートタイマーの組合評価が高まった。この結果、職場委員や上位の役員として組合活動に参加するパートタイマーが出現しはじめた。

パートタイマーの労働条件向上活動については、B 単組は賃金以外の総合的な労働条件の改善を意欲的に進めている。雇用形態間の労働条件の違いの有無と、非合理的な違いに対する解決に比重を置いて取り組んでいる。

B 単組の賃金に関する活動で注目すべきは、パートタイマーであっても個人別の賃金格差をつけることの必要性を認識している点である。企業がねらう人件費削減にきわめて力点を置いたパート化ではなく、公正な評価に基づいた賃金格差のあるパート化で職場の生産性を上げることを目指している。

雇用に関する活動では、B 単組はパートタイマーの雇用区分を提案していた。自社内の販売力を回復させるために、高度な販売技能をもつ契約社員としてセールスキャストを導入させた。パートタイマーは一般パートとその中から選抜される上級パートの 2 区分を設定している。その上で上記契約社員を含めて正社員とパートタイマーの雇用形態変更制度の導入を目指している。パートタイマーの雇用確保では、店舗閉鎖時に個別状況を勘案して、相当に解雇回避のための議論を企業と行う。この他にも、育児、介護、看護に関する休職や短時間勤務などの領域で雇用形態間の非合理的な労働条件の違いと判断される項目に対する活動を行っている。

以上の調査結果を基幹化モデルと照合する。まず、基幹化モデルでは、基幹化と単組の相互関係が想定されているが、単組の上部組合である産別組合に注目しよう。産別はパート基幹化に促されて、自らがパートタイマーの組織化や労働条件向上に取り組むと同時に、単組への指導や支援を通じた組織化や労働条件向上も進めている。そうして基幹化の一層の進展に寄与すると考えられる。しかも、本来は経営側が基幹化との相互関係の中で促されるべき

処遇整備を通じた基幹化の進展にも関与しはじめたといつてよい。これらの点から判断すると、基幹化モデルにおいて産別の役割や意義が大きいことが示唆される。

単組についてはどうか。もちろん、単組も職場のパート基幹化からパート組織化や労働条件向上を促される。B単組は既存組合が後からパート組織化した例であるにも関わらず組織化の困難を乗り越え組織化を実現した。また、雇用形態間の非合理的な労働条件格差の解消を目指して総合的な労働条件向上で成果をあげつつある。それらは一層の基幹化を進めることになる。組織能力が高い組合においては、基幹化モデルのように基幹化の進展に寄与することが見出されるが、その先には、本来は経営が考えるべき正常な基幹化を通じた職場の生産性向上がある。単組はこの点にも大きな関心を寄せており、産別でも部分的にこうした傾向がみられる。基幹化モデルにおける労働組合の重要度がきわめて高く、将来この点に比重を置く組合活動がどれほど形成されるかが、日本のパートタイム労働の将来を左右する要因となりうることが示唆される。

## 注

- (1) 詳しくは本田（2004）。
- (2) JSD 調査は 2004 年 5 月 13 日に実施された。JSD 本部において組織局役員 1 人を含む 2 人に 2 時間のインタビューを行った。
- (3) 組織サービス局は、組合員に対するサービス提供を行う部署であり、具体的には共済会やメンバーズカード業務、セミナーなどの教育活動などを担う。
- (4) 山下（2004）はパート組織化方式について要領よくまとめている。また、本田（1993）、呉（2004）はパート組織化のタイプを示した上で事例分析を行っている。
- (5) 例えば、禿（2003）、山下（2004）、本田（2005）などを参照。
- (6) 最近の小売業における処遇制度の整備の実態については、例えば小野（2004）、荻野＝高＝渡邊（2005）などが詳しい。
- (7) 2004 年 6 月 22 日に B 単組本部にて、組合役員 2 人に対して 2 時間のインタビューを行った。
- (8) 通信販売や法人事業の支部もある。
- (9) 組合役員によれば、一時金が支給されないパートタイマーがいる。パートタイマーは毎年一時金を受け取る者と退職の際に一括して一時金を受け取る者のどちらかを選択できるという。要するにいわゆる 103 万円問題の回避方法の 1 つである。
- (10) B 単組の組合ニュースを資料と呼ぶ。1994 年 1 月発行号を資料①、1995 年 2 月号を資料②とする。
- (11) 代議員は支部ごとに組織人員数に基づいて、800 人までが 5 人、900 人までが 6 人、1,000 人までが 7 人というように支部単位で選出される。大阪 20 人、東京 17 人、横浜 16 人などを筆頭に、合計で 142 人の代議員がいる。大阪の 20 人の代議員のうち、1 人がパ

ートタイマーであり、また横浜にも1人いる。

- (12) この点に関して、生協の事例を詳細に分析した禿（2003）は、パートタイマーの質的な基幹化が進むことで正社員の能力が改めて問題となるだけでなく、同一組合の組合員としての処遇の差が組合内部で問題になることを明らかにしている。
- (13) もちろん、パート未組織組合に対して組織化を中心テーマとする調査の許諾を得ることが困難という点も大きい。
- (14) 職場の基幹化が当のパート自身の意識に影響することは、基幹化モデルにとって重要な論点となりうる。この点の研究として例えば小林（2000）を参照。
- (15) 本田（2005）はこの点の重要性について呉服専門店チェーンの単組を取り上げて事例を分析している。
- (16) 佐藤＝佐野＝原（2003）によると、パートタイマーの質的な基幹化が進む企業ほど均衡処遇に積極的に取り組むが、本章の事例は労働組合もそれに取り組む点を示す。
- (17) この点も、佐藤＝佐野＝原（2003）が示した正社員と非正社員の雇用区分の多元化を通じた再整理の進行に労働組合が大いに関与する場合があることを示す。

## 参考文献

- 呉 学殊（2004）「パートタイマーの組織化と意見反映システム—同質化戦略と異質化戦略」『日本労働研究雑誌』第527号。
- 荻野 登、高畑いづみ、渡邊木綿子（2005）「事例報告：大手スーパーにおけるパート処遇の動向」『ビジネス・レーバー・トレンド』1月号。
- 小野晶子（2004）「日本におけるパートタイマー活用の現状と課題—大型小売業の事例から—」、第3回北東アジア労働フォーラム・日中韓ワークショップ『非典型雇用問題の現状と課題』発表論文。
- 禿あや美（2003）「小売業における処遇制度と労使関係—パート労働の職域拡大が持つ意味—」『社会政策学会誌』第10号。
- 小林 裕（2000）「パートタイマーの基幹労働力化と職務態度—組織心理学の視点から」『日本労働研究雑誌』第479号。
- 佐野嘉秀（2000）「パート労働の職域と労使関係—百貨店B社の事例」『日本労働研究雑誌』第481号。
- 日本商業労働組合連合会（1985）『パートタイマー組織化マニュアル—組織運営の正常化をめざして—』。
- 佐藤博樹、佐野嘉秀、原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題—」雇用区分間の均衡処遇『日本労働研究雑誌』第518号。
- 本田一成（1993）「パートタイマーの組織化の再検討」『大原社会問題研究所雑誌』。
- 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—』

労働政策研究・研修機構。

本田一成（2005）「パートタイマーの組織化の有効性－基幹労働力化と処遇整備に注目して－」『日本労働研究雑誌』第 544 号。

山下 充（2004）『雇用多様化時代の労使関係－多様な労働者と労働組合の役割－』JILPT  
ディスカッション・ペーパー・シリーズ。  
『B 単組ニュース』。

## 第3章 全国生協労働組合連合会（生協労連）

帝塚山学院大学 禿 あや美

### はじめに

ここで取り上げる全国生協労働組合連合会（生協労連）は、大学生協労協と日本生協労協という、二つの全国生協労組協議会が、1968年に統一されできた全国組織である。統一当時より、大学生協を中心としてパート職員の組織化がすでに開始されており、その労組員に占める割合は9.4%であったが、1970年代以降、地域生協を中心とする単組においても、精力的にパート職員の組織化が取り組まれた。現在では正規職員をはるかに上回るパート職員が組織され、労組員に占める割合は67%にまで増加している。全国の中でもあまり例のない取り組みであり、先進的な事例であるといえよう。そこへ至るまでの過程では、さまざまな組織上の工夫がなされてきたが、重要なのは、パート問題について自由に発言し討論できる独立した場を、生協労連がパート職員に対して提供し続けてきたということである。その場こそがパート職員の労組活動の源であり、パート役員の教育の場でもあり同時に、正規職員との相互理解を深め、パートの組織化に関するコンセンサスを生協労連内部に醸成する場ともなったのである。このような生協労連の取り組みと、組織化を基本的に主導してきた単組の取り組みの、その両者が相乗効果を発揮した結果が、この高い組織率を生み出したのである。

そこで、本稿では、生協労連においてパートの組織化がこれほどまでに成功した要因を「パート組織＝パート懇談会」と「地域別組織＝地連」と「単組」の3つの軸を用いて分析する。まず第1節において、前者2つの組織による組織化の実態を明らかにし、続く第2節では、さいたまコープ労組を事例と取り上げる<sup>1</sup>。さいたまコープ労組は2002年にパート職員すべてを含むユニオンショップ協定を結んでおり、労組員の約8割がパート職員で構成されている単組である。これらの事例を取り上げることを通じて、パートタイム労働者の高い組織率が実現した要因と、生協労連が直面しているさらなる課題について明らかにしたい。

### 第1節 産別本部

#### 1 組織の概要

生協労連の現在の組織人数は、正規職員数 22060 名、パート・アルバイト数 44655 名と

---

<sup>1</sup> この原稿の第1節は、2004年6月20日および8月18日におこなった生協労連中央執行副委員長に対するヒアリング調査と、11月16日に行った元・生協労連書記長に対するヒアリング調査に基づき執筆し、第2節については、11月16日に行ったさいたまコープ労組中央執行委員長、パート部役員に対するヒアリング調査に基づき執筆した。

なっており、パート・アルバイトの労組員は正規職員の約 2 倍の 67%と、過半数を超えている（図表 1）。パート・アルバイトのうち、そのほとんどは地域生協ではたらくパート職員である。大学生協のパート職員とアルバイトに関しては組織化がほとんど進展しておらず、組織率は 1%から 2%程度であり、今後の大きな課題である。

図表 1 生協労連の組織人数

	正規職員	パート・アルバイト
生協労連の組織人数	22060 名	44655 名

注：生協労連の組織人数は 2003 年 9 月時点のデータである。

出所：生協労連提供資料より作成。

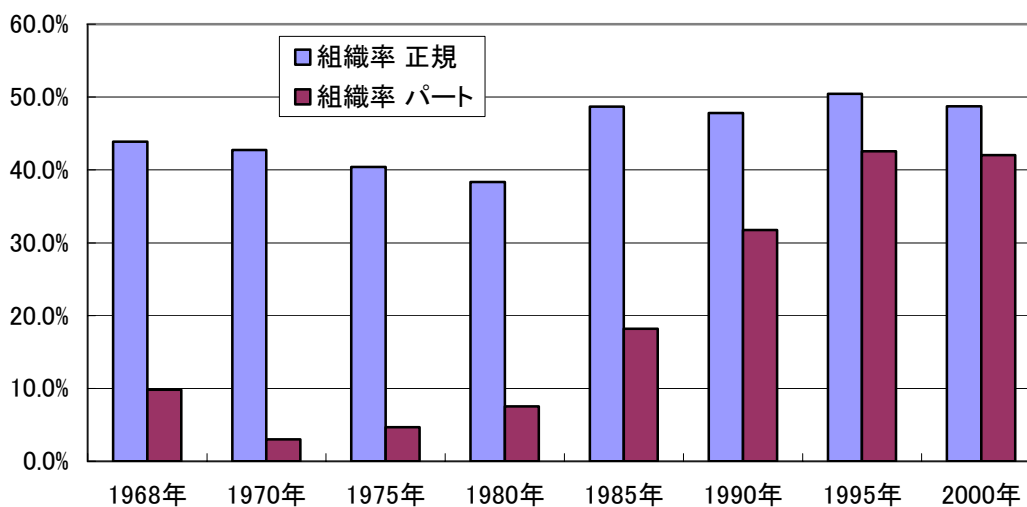
図表 2 生協労連の組織率の推移

	生協職員数			生協労連組織数		
	正規	パート	計	正規	パート	計
1968 年	13561	1407	14968	5954	138	6094
1970 年	17120	5981	28605	7320	180	7500
1975 年	26985	10755	37740	10909	500	11409
1980 年	30527	21716	53243	11702	1632	13334
1985 年	40318	43208	83526	19627	7855	27482
1990 年	51465	66349	117814	24593	21072	45665
1995 年	58996	88233	147229	29759	37553	67312
2000 年	57130	106701	163831	27830	44847	72677

注：正規職員の数値は 1968 年～1970 年までは日本生活協同組合連合会『全国生協経営統計』、1975 年～200 年までは同『生協の経営統計』のデータに基づく。また、生協職員数中の「パート」とは、正規職員より労働時間の短い職員のこと。

出所：生協労連提供資料より作成。

図表 3 生協労連 就業形態別組織率



出所：図表 2 に同じ



生協労連加盟単組数は177あり、そのうちパート職員のみが独自に組織している「パート労組」は16となっている。パート労組も含め、パートを組織化している単組は97で、全体の約5割を占めている。

生協労連本部は、役員専従として、委員長1名、副委員長3名、書記長1名、書記次長2名の7名と、その他事務担当の専従者1名の、計8名という非常にコンパクトな体制をとっている。役員専従のうち、副委員長の2名はパート職員である。単組のなかでは、正規職員とパート職員同一の労組において委員長をパート職員が務めているところもある。副委員長をパート職員が務めることは、地域生協の労組においてはすでに一般化している。

中央執行委員は34名で、そのうち、パート職員は10名の29.4%である。中央委員は65名中18名がパート職員であり、27.7%を占めている。大会代議員については、134名中、パート職員は45名で33.6%となり、3割を超えている。

役員のパート職員比率は年々増加の一途をたどっているが、生協労連としては、パートの構成割合に応じて組織運営のあり方、要求のあり方を変えていくべきだと考えている。まずは、生協労連の役員に占めるパート職員の割合を30%にすることを当面の目標とし、近い将来には、半数にまで引き上げる方向で努力している。傘下の単組ではすでに30%を超えているところが多い。

また、生協労連の地域組織としては「地連」が組織されており、全国を8つの地域ブロックにわけ、積極的な活動がなされている。現在のところパートの専従者のいる地連は関東地連のみではあるが、定期的に各単組の役員が集まり情報交換や、パート未組織の単組への支援をおこなっている。単組にとっての身近な相談機能は地連に集中させているとのことである。最近では、地連の役員が単組の団体交渉の場に同席する場面も出てきている。事業所の閉鎖や賃下げ等の重要局面で、単組への支援が必要と判断される場合には、地連と生協労連から応援に行っているとのことである。このようなことが増加している背景には経営環境が相当深刻化していることが見て取れる。

また、生協労連には5つの部会組織があり、「パート部会」「大学部会」「学校部会」「女性部会」「青年部会」がある。パート部会は1980年につくられたが、1982年の「パート懇談会」設立を契機に、1987年以降は生協労連の運動方針にパート部会の記述をしないという形で一旦休止し、1995年から活動を再開したもので、生協労連本部のみならず、各地連、各単組にも組織されており、情報の共有化がはかられている。「単組パート部会」の役員が集まって「地連パート部会」の幹事をつとめ、そこから2名ずつ、全国から16名の世話人で「生協労連パート部会」の幹事会を構成し、毎年6回ほど会議を開催している。このパート部会こそが、パート職員労組員の交流の場でもあり、教育の場でもあり、ユニオンリーダーを作る基盤でもある。

また、先述のとおり生協労連の中央執行委員や中央委員の役員構成上、パート職員の占める割合は高まっているが、それを理由としてパート部会が不要になるという関係にはない。

パート職員自らがパート問題について自由に発言し討論を重ね、政策を立案できるパート部会という場を維持することは、組織上非常に重要な取り組みであり、労組活動の活性化には欠かすことはできないので、将来的にもパート部会は維持されることがある。

ところで、パート組織化の推進役となった「最大の功労者」は、「パート懇談会」である。これは 1982 年に組織されたもので、その活動をパート部会に引き継ぐ形で、2003 年に解散している。パート懇談会の存在そのものが、生協労連においてパート組織化がこれほどまでに成功した重要な要因であるため、その詳細については後述する。パート懇談会のユニークな点は、正確に言えば生協労連内の組織ではない点にある。生協で働くパート職員が作った組織であれば、生協労連に加盟しているか否かを問わず、労組でも、協議会であっても懇談会であっても受け入れ、パート職員による自主的で活発な活動を保障していた。

以上のような恒常的部門・組織のほかに、課題別の対応が迫られた場合には専門委員会を設置することもある。この委員会は地連の専従役員 12、3 名をメンバーとし、事務局を生協労連本部が担当している。現在は「賃金・人事制度問題検討委員会」、「組織拡大推進委員会」、「いのちと健康を守る対策委員会」、「教育・宣伝委員会」、「福祉委員会」、「事業連帯問題政策委員会」が設置されている。専門委員会については基本的には地連には設置されておらず、生協労連本部にのみ設置されているが、「組織拡大推進委員会」については各地連でも組織されている。また、パートの均等待遇については「賃金・人事制度問題検討委員会」で主として議論され、中央執行委員会で更なる検討が加えられている。

生協労連に集められる年会費は、パート職員は月 200 円、正規職員は月 800 円に設定されている。生協労連は集めた会費の一部（約 20%）を、各地連の活動費として組織人員に応じて分配している。地連独自に会費を徴収しているところもある。

生協労連は、この地連活動費のほかに、パート部会をはじめとする 5 つの部会、専門委員会などの活動費も計上している。生協労連が直接組織化のための予算として計上しているのは、1 年間で 1000 万円のみという少額である。そのほとんどがオルグの人件費として利用されている。そのほか、組織拡大推進委員会には 100 万円の予算が計上されている。

## 2 パートタイマーの労働条件についての産別の考え方

先述のとおり、生協労連は、本部機能を必要最低限に抑え、単組の自主性を重んじ、必要に応じて各単組や地連から人と情報を集め共有するという、ネットワーク型のスタイルを持っているという特徴がある。したがって、パートタイマーの労働条件について、生協労連が細かく目標を設定し指導するということはない。しかし毎年各単組の労組員について労働条件に関する情報を集め公開している。そして各地連ではそれを参考に、各単組を直接支援し、労働条件の向上に努めているという。生協労連には規模の小さな労組も多数あるため、地連の情報収集、分析活動と単組への支援、相談活動は大きな役割を果たしている。

## (1) 賃 金

生協労連では、パート職員の賃金額の目標が高卒初任給に設定されている。また、2004年の春闘では、生協によって経営状況に差があるため、賃上げの統一要求を見送り、各単組の自主性を重んじたという。しかし正規職員 1 万円の賃上げ、パート職員は 50 円の時給引き上げという指標は設定した。一時金については前年度割れを起こさないことを目安にしている。

あわせて、正規職員との均等待遇の実現に向けた取り組みも積極的に推進している。生協労連では正規職員と仕事内容がほぼ重なるいくつかの職種でパートと正規職員の賃金を比較し、検討材料を提供している。月収のみならず、一時金も含めた年収ベースでも比較しており、単組によってバラツキはあるものの、その事例での平均値によれば月収ベースでは 100 : 78 程度の格差で、年収ベースでは 100 : 67 にまで低下するという<sup>2</sup>。パート職員の賃金は地域相場に強い影響を受けている中で、各生協内部で正規職員との比較を議論できるようになったこと自体が、均等待遇への一歩前進であるとの認識を労組は持っている。

また、最近、生協労連傘下の各単組では、新たな人事制度を導入する動きが盛んなため、生協労連としては、その人事制度について労使交渉する際には、均等待遇により近づけるべく、均等待遇の考え方を反映した制度提案を図るように努めている。

さらに、均等待遇と並び重視しているのは、最低賃金額基準の設定による賃金水準の底上げである。生協労連としてはすべての単組で 700 円以上を獲得することを一応の目安としているが、地域によってはそれ以下のところも若干残っており、この水準を引き上げる段階ではないという。また、各地連では独自に最低賃金額を設定しているところもあり、たとえば関東地連においては、750 円を最低賃金基準に設定している。パートの賃金が地域相場に強く規定されているため、地連ごとに最低賃金の取り組みをおこなうことは大変有効であり、各単組の労使交渉においても参考にされている。

## (2) 労働時間

生協労連では、労働時間の長短によって組織化の範囲を定めることはしておらず、また、長時間化の推進や、あるいは短時間パート（細切れパート）化への反対などのような態度も一切とっていない。生協は全体として、6 時間未満の比較的短時間のみ働くパート職員が多かったという事情と、首都圏で週 20 時間以上働くと、年収が 103 万円以上になることから、短時間パートをいわば否定するような態度をとることはできないという。むしろ、短時間パートであっても均等待遇を実現させたいという方針である。

しかし生協労連内の単組では、労働時間によってパートの組織化範囲を定めるところもある。その場合、組織化対象外となる契約時間を取り結ぶあらたなパートタイム職員の増加を

---

<sup>2</sup> 生協労連提供資料より計算の上、平均値を算出した。

引き起こしており、その傾向は 90 年代後半以降強まっている。次節でとりあげるさいたまコープ労組の事例で詳しく見るとおり、組織化範囲の拡大については、生協労連内でも緊急の課題となっている。

### (3) 雇用保障

生協労連では、組織化されているパート職員の雇い止めに関して、一方的なものは阻止しており、雇用保障を重視している。不況の影響で増加している事業所の閉鎖等によって、やむをえない場合には、未組織のアルバイトも含めて労働組合が関与し、責任を持って退職金その他の交渉に臨んでいる。

### (4) 福利厚生

福利厚生制度について細かい指標を出しているわけではないが、基本姿勢としては正規職員との均等待遇（同等）を目指している。各単組において福利厚生制度がどの程度まで獲得されているのかのデータは毎年集められ、『賃金労働条件実態調査』の報告書にまとめて公開されている。地連ごとに各単組のデータが掲載されており、各単組は比較検討しやすくなっていると同時に、地連の側からも福利厚生制度の充実に向けた支援が行ないやすい体制がとられている。

また、生協労連と日本生活協同組合連合会（略称：日本生協連）は協力し、全国生協役職員福祉推進協議会を作っている。これは、全国生協役職員共済会（1973 年設立、1980 年代にはパート共済も付加）、日生協厚生年金基金（1981 年設立）、日生協健康保険組合（1985 年設立）を基礎に作った協議会であり、全国の福利厚生制度のひとつの基準となっている。

### (5) 職務分担・教育訓練

生協労連はパート職員の仕事範囲について、特に基準を設けてはいない。現実として、パートの職域拡大は進展しているが、生協労連として職域拡大の推進や抑制などという方針を立てることはしていない。というのも、各単組によって状況がさまざまであり一元化できないからである。

最近の傾向として、管理的業務を担当するパート職員の異動が要件となっている場合が増えており、規模の小さな店であれば店舗間異動、大きな店であれば部門間異動をすることが多くなっている。というのも、効率的な店舗運営をするにあたって、さまざまな業務を担当できる「多能工」型パート職員が必要とされるようになってきているからである。したがって、生協労連として職域の拡大を抑制することは現実的ではなくなっている。

職域の拡大に伴う、労組の重要な課題としては、教育訓練の充実である。パートの職域が拡大し、キャリアアップの仕組みが整えられても、現場レベルでの教育訓練がなおざりにされると、マネジメント力が落ち、技術力も低下してくるという。そのような強い問題意識は

あるものの、生協労連として統一的な方針化にはいたっておらず、具体的な取り組みについては単組にゆだねられている。

### 3 パートタイマーの組織化

冒頭でも述べたとおり、生協労連のパート職員の労組員数は、正規職員労組員の2倍を超えており、最大多数がパート職員であるという全国でも稀な産別組織である。

このような状況になるまでにはさまざまな工夫や試みがあった。組織化については基本的には単組が主導して進められてきた。同時にその一方で、生協労連はパート職員が労組活動に参加しやすい体制を整えるとともに、パートが自主的に活動できる場を常に提供してゆく。その両者の相乗効果の結果がこの高い組織率を生み出したのである。なかでも、パートの組織化推進の最大の功労者と呼ばれるのは、1982年～2003年に設置されていた「パート懇談会」の存在であった。

ここではパート懇談会の結成の経緯や活動の内容を中心に、生協労連におけるパート職員の組織化に関する取り組みについて述べたい。

#### (1) 組織化に貢献した労組の仕組みづくりーパート懇談会を中心に

##### ア パート懇談会結成の前段階

生協労連は、発足した1968年に9.4%のパート職員をすでに組織していたとはいえ、組織化に対して積極的姿勢をとっていたわけではない。むしろ、パート職員の導入と拡大に反対し、パート職員を正規職員に切り替えさせる要求を中心に据えており、パート職員の組織化をコンセンサスとするには程遠い状態であった。

しかし、1970年代に、一部の地域生協では組織化が進むとともに、経営破綻に追い込まれた生協においてパート職員が自主的に労組を結成することなどもあり、生協労連内でも組織化の必要性が徐々に認識されはじめる。1974年には、生協労連として初めてパート組織化方針をたてている。そして、1977年の生協労連第1回パート交流会には、全国から9組織が集まるまでになっていた。そこで、生協労連としてもパート運動の受け皿を用意しようと1980年に「パート部会」を結成することになる。そしてこのパート部会設立を契機として、多くの単組で組織化が進み、全国で24の組織がたちあげられ、組織人員は1632名となったのである。

こうしてパート部会を設立したものの、当時はまだパートの組織が少なく、生協労連中央だけにしか部会がつかられないという状況であった。パート組織自体も、その大半が協議会や懇談会の形式にとどまっていた。パート部会は、基本的には労組のみが加盟するものであるため、パートの全国組織の受け皿となるには時期尚早であり、十分な活動ができないことが痛感されたという。そこでその反省を踏まえて結成されたのが「全国生協パートタイム労

働者懇談会」(通称：パート懇談会)である。

パート懇談会の結成を受け、パート部会は1982年から(公式には1987年から)1994年までの間、活動を一次休止する。その間、パート懇談会が生協労連におけるパート職員の活動の中心的な活動の場となったのである。

## イ パート懇談会の特徴

パート懇談会は、より多くのパート職員に発言や活動の場を提供できる組織として設置されている。

第1の特徴は加入条件がゆるやかであることである。パート懇談会に加入できるのは、労組であれ、協議会であれ、懇談会であれ、パート職員によるなんらかの組織であることだけが条件であった。加入は組織単位であり、個人加入は認められてはいないものの、パート職員のみで構成されるものであったため、心理的抵抗感が小さく、パート部会よりも幅広い参加が可能な組織形態であった。また、個人加入を認めなかったことは、各単組において、どのような形でもまずは組織をつくることを優先させる結果となり、その後の労組員数拡大に大きな役割を果たしたと思われる。

第2の特徴は、特別安い懇談会費を設定することにより、より多くのパート職員の参加が可能となるよう配慮された点である。懇談会費は発足当初は月額20円で、後に値上げされるが、それでも70円という安さであった。当時生協労連に組織されたパート職員の生協労連会費は280円ほどであり、正規職員と同じ金額であったが、生協労連はパート懇談会の設立に応じて、その後、パート職員の生協労連会費を100円に引き下げた。

そして第3に、パート懇談会は生協労連内に設置されたのではなく、生協労連外に設置された点である。生協労組、生協労連に加盟していないパート職員にも門戸を開放するとともに、運営や活動も、生協労連の枠組みには一切捉えられることなく自由に行うことができた。「3つの合言葉」と「6つの申し合わせ」のみが活動内容を規定するものであった(図表4)。こうした措置によって、当時生協労連に加盟していなかったコープこうべやコープとうきょうといった、大規模生協のパート組織の入会も実現させることができた。そしてまた、生協労連の枠組みにとらわれず距離を置いたことは、生協労連の正規職員労組員から出されるパート職員や組織化に対する疑問の声からも「直撃されない」という効果も持った。この点は、パート職員による活動が芽生えたばかりの段階において大事なことであったと思われる。

このような特徴を持つとはいえ、同時に、生協労連から大きく逸脱するようなことのないように工夫されたことが、第4の特徴である。パート懇談会の事務局次長として、生協労連の書記長を配置し、議論を重ねることによって、パート懇談会が生協労連から大きく逸脱するようなことがないように配慮された。任期がくれば交代する役員ではなく、専従役員がパート懇談会発足の1982年から1995年まで関与し続けたことは信頼関係を生みだし、パート職員と生協労連の間の相互理解を深める結果をもたらしている。そしてまた、懇談会費の納

入方式においても工夫が見られ、生協労連にすでに加入しているパート職員については、生協労連が集めた労連会費から懇談会費を支出するという、一括加盟方式がとられた。そして生協労連に加盟していない単組等のパート職員組織のみがパート懇談会に直接加盟する方式となったのである。

このように、生協労連の枠組みにとらわれず、パート職員の自立的活動の場を保障したパート懇談会は、多くのパート職員に受け入れられ、図表 5 にみられるとおり、懇談会員の飛躍的増加をもたらしたのであった。

図表 4 生協パート懇談会の「三つの合言葉」と「六つの申し合わせ」

3つの合言葉

- 1、なくそうね！ひとりぼっちと泣き寝入り
- 2、つくろうよ！はたらきやすい職場と生協
- 3、めざそうね！明るいまちと平和なくらし

6つの申し合わせ

- 1、目的 この会は、生協および関連事業で働く臨時・パート労働者の全国的な連帯によって、労働者の、労働条件の維持向上、雇用の安定と安全、経済的社会的な地位の向上をはかることを目的とします。
- 2、活動 この会は、「三つの合言葉」と前項の「目的」を実現するために、要求と活動の交流、労働と組織の実態調査、臨時・パート労働者の組織化とこの会への加入促進、教育・宣伝活動、共通する課題での共同のとりくみ、その他必要な活動をおこないます。
- 3、構成 この会は、「合言葉」と「申し合わせ」に賛同する生協および関連事業の臨時・パート労働者の組織をもって構成します。
- 4、会費 この会は、会員の組織人員に応じて、一人につき月額 70 円の会費を徴収し、会の運営にあてます。
- 5、総会 この会の活動・会計年度は 8 月 1 日から翌年の 7 月 31 日までとし年度終了後 3 ヶ月以内に総会を開催します。総会では、年度の方針・予算を決定しこれを執行するための若干名の世話人を選出します。
- 6、事務所 この会の事務所は東京都渋谷区千駄ヶ谷 4-1-13 生協会館内におきます。

出所：全国生協パートタイム労働者懇談会『2003年度 第23回生協パート懇（解散）総会』より作成

図表 5 パート懇談会の組織人員の変遷

	1982年	1986年	1989年	1992年	1996年	2002年
生協パート懇談会 計	8718	20350	30207	42412	50822	56488
直接加盟	3467	6947	9135	12976	11742	11541
生協労連一括加盟	5251	13403	21072	29436	39080	44947

出所：全国生協パートタイム労働者懇談会『2003年度 第23回生協パート懇（解散）総会』より作成

### ウ パート懇談会の果たした役割

生協で働くパート職員のゆるやかな受け皿として設置されたパート懇談会は、生協労連に

対してさまざま影響をもたらした。

なによりも効果的だったのは、パート職員に「教育場所」を提供したことである。初めは正規職員労組員によるサポートなども行なわれてはいたが、やがてパート職員のみでの自主的運営が可能になった。パート懇談会において身近な相談を議論し、対策を練り、それを単組に持ち帰りさらに議論を重ねる。その作業の積み重ねは、単組の労組活動を活性化させてゆき、パート労組役員の輩出へとつながり、労働組合のあり方や運動にも影響を与えた。やがて活動範囲は地域にも広がり、地連におけるパート懇談会の結成につながった。そして、この地連パート懇談会がオルグ活動において重要な役割を果たしたのである。

パート懇談会で行なわれたオルグ活動の方法は、現在においても、パート部会で引き継がれている。パート部会での活動を例に挙げ説明すると、パート職員をいまだ組織していない単組または職場にたいして、まずは地連パート部会の役員が単組の学習会に出向くなどして、パート職員と接触を図る。そこでパート部会の活動を紹介するとともに、パート職員のなかのキーパーソンに対して地連パート部会の集会や生協労連パート部会の集会に参加するよう呼びかける。そこに参加したパート職員は、全国のパート職員が積極的に発言し、討論を重ね、活動している姿を目にする。そこで自分たちの可能性に自信を持ち、やがては労組結成に向けた活動が始まるという。その後も継続的に地連パート部会はあらゆる相談にのり、単組に対して積極的支援を行う。これが、パート懇談会に始まる生協労連の組織拡大のプロセスである。

生協労連の組織化予算は、年間で 1000 万円しか計上されていない。それでもなお組織化が可能になったのは、パート懇談会とパート部会による上記の活動があったからである。

そればかりでなく、パート懇談会は、労組の重要性を広くパート職員が理解する場ともなった。パート懇談会での議論を通じて、職場での問題解決のために経営者と交渉することの必要性を感じたとしても、協議会組織にとどまっていたのでは団体交渉の相手にはなれないという現実、パート職員が直面することがたびたび起こった。そのため、協議会のままでとどまるのではなく、パート自らが労組を結成するという方向へと発展していく組織がパート懇談会の中でたくさん生じた。このように労組でなければ職場の問題は解決できないことを、身をもって体験したことは、パート職員の間で労組の重要性を自覚させることとなった。

そして最後に、最も重要なこととして、パート懇談会が、正規職員のパート職員の労組活動に対する理解を深める、大きな役割を果たしたことである。生協労連においても、パートの組織化が進まない単組もあり、その理由の多くは正規職員がパートの組織化に乗り気にならないことであるという。時期尚早であると考えたものの、パートを雇用の調整弁的に発想するものは少なくなかったが、ゆっくりとではあるが着実に成長を続けるパート懇談会の存在は、むしろ労組としての原点である「切実な要求に基づく団結」を体現しているとの理解を広げ、パートの労働運動に対する認識を変えたという。とくにパート懇談会事務局次長として関与し続けた生協労連の書記長を通じて、パート懇談会の活動は生協労連内にも広く浸透



し、パートの組織化に躊躇している労組に対しては、相当の確信をもって、その必要性が訴えられていった。

こうして、生協労連には、パート組織をつくらない正規職員のみで構成されている労組というのは、もはや自慢できる存在ではないという雰囲気を作りだされるに至ったのである。

ところで、パート懇談会の活動が広がるにつれ、その限界も表面化することになる。それは、生協労連内部に正式のパート部会が存在しないことをめぐって起こった。パート部会を休止状態に置いたことにより、生協労連の中では、パート懇談会がパート問題を議論する唯一の場となっていた。パート懇談会は設立の当初より生協労連の枠内にとどまらず、広く間口をひろげ、パートの組織を支援する体制をとってきた。しかしそのことは同時に、パート懇談会で、生協労連のパート方針について議論するわけにはいかない状況も作りだした。また、生協労連はパート懇談会での議論を尊重する意味でも、パート懇談会への協力ということ以外の方針を掲げることもしなかった。その中で、生協労連はパート問題についてパート懇談会に丸投げしているのではないかという意見も出されるようになり、生協労連にも正式の部署であるパート部会を設けるべきとの議論がなされるようになる。そこで、1995年にはパート部会が再開されたわけである。

より多くのパート職員の参加を可能にするために設置されたパート懇談会は、パート労働運動の成熟化とともに、大部分の組織が労働組合として、または労組パート部会として生協労連に結集することとなり、その役割を終え、パート部会へと引き継がれていったのである。

だがここで問題となったのは、そのパート部会には、生協労連に加盟している労組（オブザーバー加入も含む）しか所属できないということであった。結果として、生協労連に未加盟の、パート懇談会直接加盟の会員 11541 人は、パート部会から排除される形になる。パート懇談会とパート部会を両立させるべきか否か、両者にはどのような役割分担が可能なのか、新たな財政負担をどのように解決すべきか。そのようなぎりぎりの議論が交わされたが、結局、パート部会とパート懇談会のそれぞれの内部で、また双方の間で、これまでの運動の継承をパート部会にゆだねるということで意見がまとまり、2003年にパート懇談会は解散されたのであった。

## (2) 組織化困難な事例と今後の課題

以上のように、パート職員の組織化について、大きな成果を勝ちえて来た生協労連においても、いまだ解決できない幾つかの課題がある。パート部会に入れなかったパート組織の組織化も課題のひとつであるが、①大学生協のパート職員の組織化と、②アルバイト、派遣など新たな労働者区分の組織化の 2 点が重要である。そしてこの 2 つの問題に対処するにあたり、パート部会と地連の枠組みを利用する以外に、生協労連としてまた新たに取り組んでいるのは、「地域労組」という試みである。

大学生協におけるパート職員の組織化は非常に困難な状況にある。少子化等の影響により

大学の規模が縮小した関係で、大学生協の規模そのものが年々縮小しているため、1つ1つの労組でパートの組織化に着手することが難しい状況にある。

また一方では、生協労連傘下の各単組では、次々と形成される新しい労働者区分への対応に追われている。アルバイト職員は増加し、分社化や業務委託化もすすんでいるため、店舗内の就労状況と利害関係はより複雑に進展している。

そこで生協労連では、多様な労働者を組織する手段として、生協関連一般労組<sup>3</sup>を作るという方針も持っている。例えば店舗内のテナント等でなにか問題がおこった場合には、関連会社職員等を「関連一般労組」に加盟させ、単組および地連が問題解決にあたるという仕組みである。現在のところ実現したのは岡山県のみである。労組員数の拡大等には繋がってはいないものの、そのような枠組みを用意し続けることが、経営者側に対してある種の牽制となると生協労連では見ている。

パート職員の組織化について、圧倒的な成功を収めている生協労連においてさえ、組織化対象外の新たな処遇制度のもとで雇用されるパート・アルバイト職員の組織化には苦戦している。現在、各生協では賃下げや人事制度の変更、導入等の難題が山積しており、組織化に注力できる状況ではない。とはいえ、直接雇用の正規職員とパート職員のみを組織しただけでは、もはや労働条件が守れない段階にあるとの認識も労組内には広がっている。したがって、組織拡大を進めるに当たっては、単組の自主性のみならず、生協労連本部と地連による支援体制をより強化するという方向で約3年前から組織拡大推進委員会を軸に活動している状況である。

そのような困難な中において、パートの組織拡大に成功したのが、次に取り上げるさいたまコープ労働組合の事例である。この事例を通して、生協労連におけるパート組織化の最大の推進力である単組の取り組みを明らかにしたい。

## 第2節 さいたまコープ労働組合

### はじめに

ここで取り上げるさいたまコープ労働組合の事例は、パートの職域の拡大と店舗事業の損益改善のために、経営者側が新しいカテゴリーのパートタイマー導入に踏み切り、一方は労組員、他方は非労組員が多数という、2つの異なるパートタイマーの処遇制度が並存することになった事例である。1つは1985年に導入された定時職員制度で、もう1つは1999年に導入されたエクセレント制度である。定時職員制度は、従来からのパートタイマー制度を受け継ぐ形で発展した制度であり、1980年代よりそのほぼ全員が労組員であった。

しかし、エクセレント制度については、「高コスト化」した定時職員を回避するために、

---

<sup>3</sup> これは地域単位に設置される労組のことを示している。

労使合意に至らぬまま 1999 年に導入され、2000 年より本格展開されたものである。あわせて、定時職員制度は 1999 年に凍結され、定時職員として新規の雇い入れが一切行なわれなくなってしまった。まさに労組にとっては組織率の大幅低下という、危機とも言うべき事態に直面したのである。しかしその後、組織化にむけた労組内合意の形成に全力を挙げ、コミュニケーションを密にしたところ、職場の雰囲気改善されたとともに、エクセレント制度下のパート職員の組織化に成功し、ユニオンショップ協定も結ばれた。そこに至るまでには 3 年間の議論ととりくみが必要であった。

本稿では、主としてエクセレント制度導入に関わる労働組合の動きについて触れ、パートを組織化した労組ゆえに直面した事態から、労働運動にとって教訓となる示唆を導き出した。

## 1 組織の概要

さいたまコープは、1940 年代から 1970 年代にかけて設立された埼玉県内の 4 つの生活協同組合が合併して設立された組織であり、1982 年に現在の体制が完成し、その後急成長した。

パートタイム労働者の組織化については、1982 年のさいたまコープ労組結成以前の、1970 年代の時点において、4 つのうちのいずれかの生協ですでに着手されており、さいたまコープ設立当初からすでにパート（のちに定時職員と名称変更された）は組織されていた。そして、1999 年に導入されたカインド・フレンド・エクセレント職員についてみると、当初その組織化はなかなか進展しなかったものの、2002 年にはユニオンショップ協定が締結され、全員組織化されるにいたっている。

2004 年時点の労組員の内訳は図表 6 のとおりである。正規職員数は 895 名、定時職員数は 913 名であるが、エクセレント制度の下に働くパート職員（カインド、フレンド、エクセレント計）は 2701 名に達しており、制度導入から 7 年間で急激に増加したことがわかる。また、アルバイトを除く、定時職員、カインド・フレンド・エクセレント職員を合わせたパート職員の労組員比率は約 8 割であり、労組員の最大勢力がパート職員である。

図表 6 さいたまコープの労組員数（2004 年）

雇用区分	人数	割合
正規	895	19.8%
定時	913	20.2%
カインド	1866	42.0%
フレンド	476	10.5%
エクセレント	359	7.9%
アルバイト	13	0.3%
計	4522	-
内、パート	3627	79.9%

2004 年 10 月 10 日時点のデータ。  
出所：さいたまコープ提供資料より作成

ユニオンショップ協定が結ばれた前後で労組員数がどのように変化したのかは図表7のとおりである。労組員数は全体で1331名増加し、1.4倍の組織規模となった。定時職員数の減少は、多くの場合、カインド・フレンド・エクセレント職員へと転換したことを示している。詳しくは後述するが、定時職員からの転換を可能にしたのは、労使による話し合いによって条件が整備されたからであった。

労組費については、正規職員、定時職員、エクセレント職員ともに月例賃金の1.3%と一時金の1.0%が徴収されている。カインド・フレンド職員とアルバイトについては一時金が支給されていないため、月例賃金の1.3%のみが徴収されている。

図表7 ユニオンショップ協定締結前後の労組員数比較（2001年／2002年）

雇用区分	2001年ユニオンショップ前	2002年ユニオンショップ後
正規	815	877
定時	1887	1534
カインド	271	1486
フレンド	73	354
エクセレント	113	238
アルバイト	18	21
計	3179	4510
内、パート	2344	3612

出所：生協労連『第3回組織拡大交流会報告集 組織拡大事例集』2003年3月より作成

労組の組織体制は、役員専従者は8名で、そのうち、正規職員は4名でパートは3名（全員定時職員）、アルバイトが1名であり、正規職員とパート職員がちょうど半々となっている。また、中央執行委員は30名いるが、そのうち、正規職員は21名で、パートタイマーは9名である。中央執行委員に占めるパート職員の比率は30%と低いため、なるべく近い将来に50%に引き上げたいということであった。また、中央委員は約50名いるが、そのほとんどがパートで構成されているという。そして支部は業態ごとに7つあり、さらにその下に120の分会がある。分会は1事業所につき1分会としており、1分会あたりの役員は、分会長1名と世話人6～7名で構成されている。世話人はパート職員で構成されている。現場へと近づけば近づくほど、現場の状況を反映し、労組役員比率は労働者比率に近づいており、分会ではパート職員の労組役員が多いということである。

また、さいたまコープ労組は、専門部会を5つ形成している。一番構成人員の多い部会が「パート部会」で、これは定時職員やカインド・フレンド・エクセレント職員、アルバイト職員で構成されている。次が正規職員で構成される「正規職員部会」、そして「青年部会」、「女性部会」、「平和部会」がある。正規職員部会は2004年に設置された新しい部会であり、女性部会と合流する方向で検討中とのことである。

パート部会は、単組本部のみならず、各分会においてもそれぞれ組織されている。加えて

さいたまコープ労組が所属する関東地連のパート部会と、生協労連のパート部会ともネットワークで結ばれており、さいたまコープ・パート部会は伝統的に地連のパート部会役員および生協労連パート部会の役員を排出してきた。このパート部会（元・定時職員部会）が、1節でも詳述した、生協労連や地連での「パート懇談会」でも積極的に活動し、力量をつけてきたのである。

この部会構成を基盤として、非常に活発なパート職員による労組活動が、長年にわたり行われてきている。そして、パート部会と正規職員部会の間は緊密な関係というよりは、独立した関係にあった。しかし、これも詳しくは後述するが、カインド・フレンド・エクセレント職員の組織化の過程において、パート部会と正規職員の間で交流が密になったため、相互の理解が以前よりも深まったとのことである。

## 2 パートタイマーの労働条件の実態と単組の考え方

### (1) パートタイマーの処遇制度の概要

さいたまコープのパートタイマーの処遇制度は、先述のとおり、「定時職員制度」と「エクセレント制度」の2つ並存した制度からなっている。現在両者を大きく分けるのは「評価制度」が適用されるか否かである。カインド・フレンド・エクセレント職員には、労働時間や仕事の内容にかかわらず、全員に「評価制度」が適用されており、半年に一度、職場の上長との面談によって、目標達成の確認と来期の目標の設定が行なわれている。それ以前の定時職員制度のBパートについては、職務基準書によって働きぶりがチェックされていたものの、その評価によって賃金や賞与等が変動することはなく、事実上「評価制度」は適用されていなかった。

まず、定時職員制度について見て見ると、定時職員とは、1週間4日間かつ12時間以上働くパート職員のこと、雇用期間は6ヶ月である。雇い止め年齢は60歳となっている。また、仕事の内容に応じて二つに分かれており、単純定型作業を担当するのが「Aパート」で、管理的業務を行うのが「Bパート」である。Aパートのうち、筆記試験と面接試験に合格したものがBパートに登用される。両者の基本時給は同じであるが、Bパートには200円の加給がなされており、毎年の昇給額も異なっている。賞与と退職金はともに支給される。

一方、エクセレント制度については、図表8のとおり、大きく分けて単純定型作業を担当するカインド職員とフレンド職員と、管理的業務を行うエクセレント職員に分けられる。カインド職員とフレンド職員の間では担当する仕事に区別はなく、労働時間で区分されている。カインド職員は1日の実労働時間が6時間未満、あるいは1週間の出勤日数が5日未満の短時間勤務で、社会保険未加入であり、フレンド職員は1日の実労働時間が6時間以上かつ1週間の出勤日数が5日の長時間勤務者で、社会保険に加入している。エクセレント職員については、1日の実労働時間が6時間以上かつ1週間の勤務日数が5日の長時間勤務者であ

る。契約期間はいずれも6ヶ月である。

カインド・フレンド職員からエクセレント職員へは、試験に合格すれば全員登用されるというものではなく、エクセレント職員に欠員が出たときにのみ募集され、その上で試験を受けて合格したもののみが登用、補充されるということである。この仕組みは、エクセレント職員になってからのリーダー、マネジャー、トレーナーへのステップアップの場合にも同様で、それぞれのポストは限られている。図表8のうち、「見習」というものは、それぞれの昇級に挑戦するにあたり、半年間だけ格付けされるもので、その間に登用試験を受け、合格すれば正式にリーダーやマネジャーとして格付けされ、不合格であれば元いた職位に戻るという暫定的なものということである。

図表8 さいたまコープの2つのパート職員制度の概要

定時職員制度（85年に導入） ⇨ エクセレント制度（1999年導入、2000年労使合意）

Bパート	約7時間の労働時間 基本時給は824円 社会保険加入 毎年20円の昇給 時給に200円を加給 賞与あり 退職金あり	エクセレント	トレーナー マネジャー (3級、2級、1級) マネジャー見習 マネジャー候補 リーダー リーダー見習	6時間以上の長時間労働 740円の最低保障時給 社会保険加入 ポスト給として月1万円 ～7万円支給 賞与あり 退職金あり	管理・判断 業務
Aパート	多くが3時間～3時間 半働いている 基本時給は824円 社会保険には未加入 のものが多 毎年10円の昇給(10 年まで) 賞与あり 退職金あり	カインド		3時間～3時間半程度の 短時間労働 740円の最低保障時給 社会保険加入なし 賞与なし 退職金なし	定型業務
		フレンド		7時間程度の長時間労働 740円の最低保障時給 社会保険加入 賞与なし 退職金なし	
評価制度なし 70年代から組織化(2002年より ユニオンショップ) 正規職員への登用なし		評価制度あり 時給あるいは賞与に反映 2002年よりユニオンショップ 正規職員への登用可能			

出所：定時職員就業規則、エクセレント職員就業規則、カインド職員・フレンド職員就業規則、および、ヒアリングをもとに作成

定時職員からエクセレント職員へ転換することは可能であるが、逆に、エクセレント職員から定時職員への変更は不可能という。エクセレント制度導入時の1999年においては、時間給や賞与、退職金等において定時職員のほうが条件が良かったため、定時職員からカイン

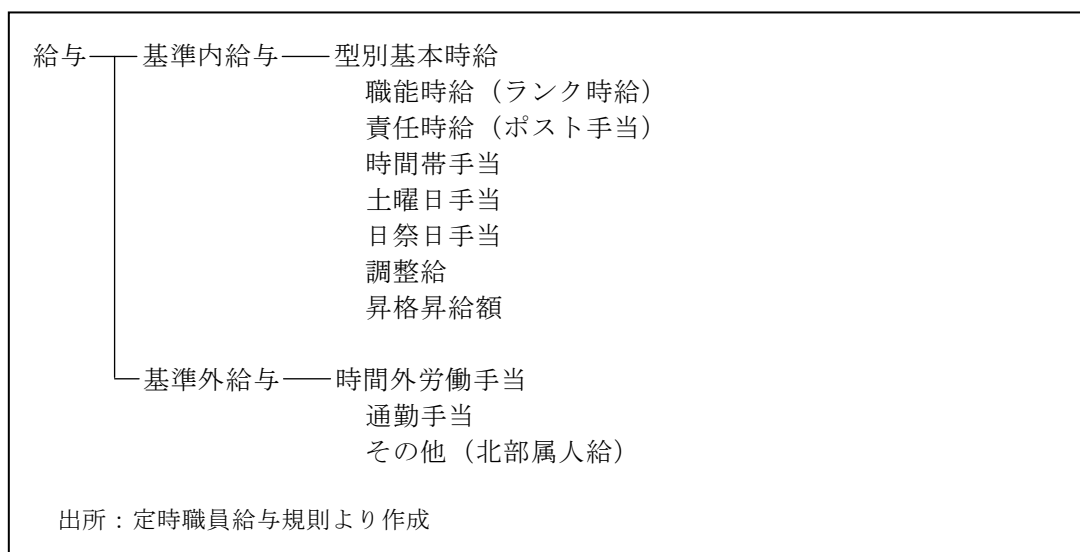
ド・フレンド・エクセレント職員へと転換する者はほとんどいなかった。しかし、2000年春の労使交渉の結果、エクセレント制度に転換しても、定時職員時代の年収ベースを下回らないように、初任格付けと賞与額が調整されることとなり、さらに定時職員の平均時間給（職能給、一時金、時間帯加給等）が2000年に平均181円引き下げられたことから、定時職員からエクセレント制度へ転換するものが多くなった。

とはいえ、基本時給は定時職員は824円、カインド・フレンド職員は740円ということもあり、定時職員の全員がエクセレント制度へと転換するわけではない。定時職員制度が1999年から凍結され、時間給や職位の上昇が一切なくなってしまったため、チャレンジ意欲が高く、業績の高い定時職員が、昇進や昇給の仕組みのあるエクセレント制度へとあえて転換することを選択している。

## (2) 賃 金

定時職員の賃金は、図表9のとおりである。基準内給与は824円であり、1年目から3年目までの間はAパートは毎年10円の昇給がある。基本時給は824円で、職能時給は0～30円である。また、Bパートには責任時給として200円が加算される。

図表9 定時職員の賃金



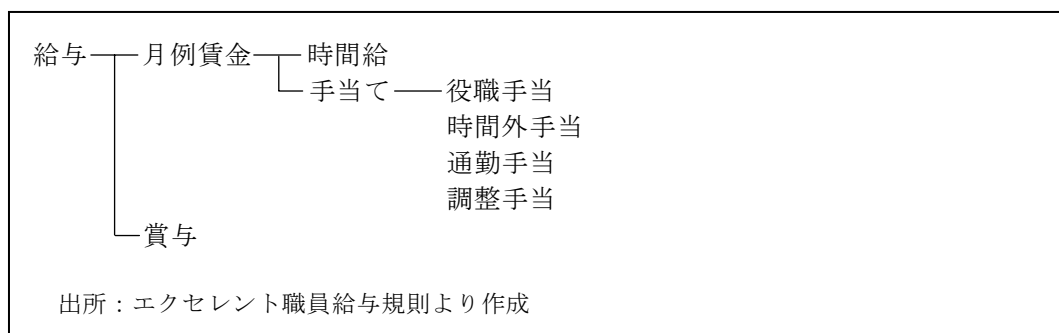
退職金については、図表10のとおりであり、定時職員には退職金とあわせて退職慰労金が支払われることになっている。

エクセレント職員の賃金は図表11、12のとおりで、定時職員と比べると手当の数が整理されており、時間給と役職手当は役職によって細かく設定されている。

図表 10 定時職員の退職金

<p>退職金</p> <p>1985年3月16日を起点として、3年以上勤務した定時職員が退職する場合、この間の総労働時間1時間につき下記の期間に応じて退職金を支給する</p> <p>(1) 1985年3月16日～1987年3月15日まで 1時間につき10円</p> <p>(2) 1987年3月16日～1988年3月15日まで 1時間につき15円</p> <p>(3) 1988年3月16日～2000年3月10日 1時間につき20円</p> <p>(4) 2000年3月11日以降退職日まで 1時間につき0円</p> <p>退職慰労金</p> <p>1985年3月15日以前より勤務している定時職員が退職する場合、下記の期間に応じて退職慰労金を支給する</p> <p>(1) 採用日が1982年3月16日～1985年3月15日のもの 一律10000円</p> <p>(2) 採用日が1980年3月16日～1982年3月15日のもの 一律20000円</p> <p>(3) 採用日が1978年3月16日～1980年3月15日のもの 一律30000円</p> <p>(4) 採用日が1978年3月15日以前のもの 一律40000円</p> <p>出所：定時職員給与規則より作成</p>
--

図表 11 エクセレント職員の賃金



図表 12 エクセレント職員の時間給と役職手当

	エクセレントリーダー見習い	エクセレントリーダー	エクセレントマネージャー候補・見習い	マネジャー1級	マネジャー2級	マネジャー3級	エクセレントトレーナー
時間給	897円	907円	907円	917円	1047円	1201円	1251円
役職手当	10000円	30000円	候補 10000円 見習い 25000円	50000円			70000円

出所：エクセレント職員給与規則より作成

賞与については、図表 13 のとおりである。エクセレント職員は、半年に一度上長による面接が行われており、目標シートに沿って5段階に評価される。この評価結果によって賞与



額が変わる。後述するカインド・フレンド職員にも同様の評価が行われているが、エクセレント職員のほうが評価項目が多く、内容も高度なもので構成されているということである。

図表 13 エクセレント職員の賞与

評価	支給額（半期）					
	リーダー見習い	マネジャー見習い	エクセレントリーダー	変更提案の5段階評価金額		
				マネジャー1級	マネジャー2級	マネジャー3級
S	-	-	243000	420000	600000	750000
A	A評価はなし	A評価はなし	206000	350000	500000	625000
B	120000	190000	169000	280000	400000	500000
C	72000	95000	132000	210000	300000	375000
D	-	-	95000	140000	200000	250000

出所：エクセレント職員給与規則より作成

また、エクセレント職員の退職金は、勤続2年以上のものを対象に支払われており、退職前3ヶ月の平均基本賃金を基準として、①勤続2年以上5年未満については、支給率が1.0、②勤続5年以上については1.5支給されている。

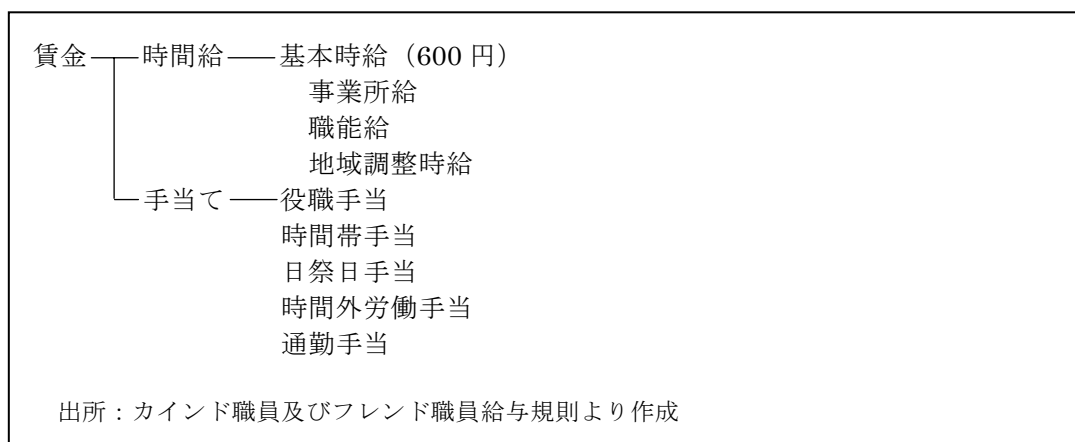
カインド職員、フレンド職員の賃金は図表14のとおりで、賞与および退職金は支払われない。時間給については事業所給と機能給、地域調整時給をすべてあわせて740円以上となることが保障されており、平均すると800円～830円のものが多い。カインド・フレンド職員の機能給は30円前後であるが、半年ごとに行われる上長との面談によって確定される評価結果に応じて変動する。事業所給は110円前後で、成績のよい店舗では120円程度である。金額は所属する店舗の売り上げ等の業績に応じて変動するため、個人の成績が良好で機能給が上がったとしても、店舗の成績が悪ければ事業所給が下げられる。昨今の不景気を反映し、機能給の昇給分が結局相殺されるか、あるいは減少してしまうケースもあるということである。地域調整給として、浦和などの都市近郊地域の店舗勤務者については10～100円の加給がある。この地域調整給は労使交渉により、2000年から導入されている。

カインド・フレンド・エクセレント職員の時間給は740円が最低保障額として定められており、それを下回ることはない。また、機能給と事業所給をあわせた減給については最大30円までとなっている。

またこの他、定時職員からカインド・フレンド職員へ転換した場合は、定時職員時代の年収ベースを下回らないとの2000年の労使合意がある。しかしカインド・フレンド職員は定時職員に比べて時間給の設定額が低い上に、賞与がない。そのため、制度転換者については、定時職員時代の年収をカインド・フレンド職員としての契約労働時間数で割った時給単価が、移行調整給として上乘せされることになっている。ただしこの場合には、機能給に反映される評価項目が、その他のカインド・フレンド職員よりも高度なものに設定されることになっ

ており、昇給のスピードが緩められているとのことである。

図表 14 カインド・フレンド職員の賃金



また、正規職員の賃金制度との関係では、カインド・フレンド・エクセレント職員の組織化をきっかけとして、正規職員労組員とパート職員労組員の相互交流が深まり、均等待遇がより切実な問題意識となってきている。

現在は、年齢別の生活保障水準と仕事の格付けの対応関係や基準について細かくすり合わせる作業が必要と考えているが、それと同時に、均等待遇を一企業の中だけで実現させる困難さにも直面している状況である。

### (3) 仕事の分担

エクセレント職員の仕事は定時職員の B パートと同じで、カインド・フレンド職員の仕事は定時職員の A パートと同じであり、仕事内容の区別は特になされていない。発注業務も A パートとカインド・フレンド職員も担当している。また、B パートの多くは店舗面積 50 坪程度の小型店を中心として、「リーダー」と呼ばれる仕事をしており、稼働時間管理やロス管理、売り上げ管理やシフトの作成、パート職員の管理を担当している。

パート職員と正規職員の仕事区分は明確には定められておらず、定時職員の B パートおよびエクセレント職員の仕事内容と、一部の正規職員の仕事内容は同じ場合がある。ただし、同じ部門で両者が混在して働くことは避けられており、部門リーダーをパート職員が務めている職場の部下にはパート職員のみが配属され、正規職員は基本的には配属されない。新入社員を配属する場合は正規職員が部門リーダーを務めている職場に限られている。ただし、現在のところ、人件費削減のため、部門リーダーを務めるパート職員が増加しているため、正規職員の「上司」としてパート職員が働く場合も出る可能性がある。現時点においても共同購入部門においては、パート職員（エクセレントリーダー）の下に、一時的ではあるものの、正規職員が配属される場合が生じているということである。

定時職員、カインド・フレンド・エクセレント職員は、基本的には店舗間異動はしておらず、部門間異動が若干あるくらいである。例外としては、トレーナーの仕事に従事しているエクセレント職員であり、格付けとしてはエクセレントマネジャー1級以上の職員が担当している。トレーナーの仕事は、各店舗を回り従業員の訓練を担当すること、および、繁忙期の応援要員としてその都度異なる店舗へ派遣され仕事に従事することである。また格付け最上位のエクセレント・トレーナー職員は、現在さいたまコープ<sup>4</sup>には1名しかおらず、ハードルは高く設定されている

また、先述のとおり、エクセレント制度は、昇級については欠員が出た場合にのみ発生するという仕組みを持っており、加えてパート職員を基本的には異動させないため、ひとつの店舗でいったんエクセレントリーダーやマネジャーのポストを埋めてしまうと、その下につくパート職員の仕事振りをたとえ素晴らしいと評価しても、昇級させることはできない。この場合にはモチベーションを維持することが難しい。また、マネージャー層のパート職員が異動もせずに長年ひとつの店舗で管理業務をおこなうと、「自己流」の運営が定着してしまうという傾向にもあり、問題となっている。

パート職員のマネージャー層は、経営者側の方針としてこれまで、長時間働き長期間勤務できる人材が優先的に登用されてきたという経過から、マネージャー層に必ずしもマネジメント能力が備わっているわけではないという場合もあるという。

これらの問題に対応するため、現在、労組としては、マネジメント研修制度の充実やコンプライアンスの徹底等を課題として認識している。

また、労組活動との関係では、エクセレントリーダーの層が労組活動においてもリーダーである場合が多く、中央執行委員になることも多い。「内部化」の度合いの強い労働者は労組に対する関心も高いという関係があるともいえよう。

### 3 パートタイマーの組織化

以上のような制度をもつさいたまコープでは、先述のとおり、2002年にアルバイトを除くすべてのパートタイム労働者のユニオンショップを協定化している。そこまでに至るには、1999年のエクセレント制度導入から3年の月日を必要とした。このように時間がかかったのは、エクセレント制度が、人件費の軽減のため定時職員制度を凍結し、新たなカテゴリーのパート職員を処遇する制度として、労使合意なく導入されたという経緯があった。そして当初は定時職員が労組員であり、労使合意していないカインド・フレンド・エクセレント職員は組織対象外とされ、非労組員であったため、両者のコミュニケーション不足が存在していたことなど複雑な要因も重なった結果であった。しかし現在では、パート職員は組織化さ

---

<sup>4</sup> エクセレント・トレーナー職員は、正確にはコープネット事業連合に所属している。コープネット事業連合とは、いらばぎコープ、コープぐんま、とちぎコープ、ちばコープ、さいたまコープ、コープとうきょうの1都5県の地域生協によって構成されており、商品の共同開発、共同仕入れ等を行っている。

れ、定時職員と同じパート部会の一員として活動し、正規職員と定時職員、カインド・フレンド・エクセレント職員の相互理解が深まってきているとのことである。

ここでは、エクセレント制度下のパート職員の組織化の過程を追うことによって、すでにパートを組織化していた労組が、新たに組織化範囲を広げる際に直面した困難や課題について詳しく見てゆきたい。

### (1) エクセレント制度導入とユニオンショップ協定をめぐる経緯

さいたまコープが設立された 1982 年当初より、パートタイム労働者はすでに組織化されていた。その前身である 4 つの地域生協の時代にすでに組織化がなされていたのである。

さいたまコープが急成長したのは 1980 年代のことであり、そのころパートタイム労働者は急増していた。1985 年には、パートタイム労働者の処遇制度を「定時職員制度」に改めたが、定時職員は引き続き労組員であった。当時、労組としては、定時職員が労組に加入することは「当たり前」であり、雇い入れ時に就業規則を手渡すと同時に組合加入届けも渡していたという。そして 1980 年代は成長期でもあり、年々労働条件が向上していたという事情も手伝って、定時職員の側も労組に対する期待感が高く、スムーズに労組に加入し続けていた。

労組には「定時職員部会」があり、定時職員の問題は主としてその場で議論されていた。このような定時職員のみが自由に議論し行動する場合は、定時職員にとって労組を身近なものにするとともに、定時職員の労組活動の基盤ともなった。そしてその活動は、第 1 節でも見たとおり、パート懇談会やパート部会の活動を通して、生協労連全体にも反映されるものでもあった。定時職員の組織化は、定時職員が責任を持っておこない、そうすることでさまざまな問題にも対応できた。これらの経験は、定時職員に自負心や自立心をもたらす効果があったという。

各分会においても正規職員と定時職員の両者の労組活動は独立しており、分会会議は同じ日におこなっても、時間帯が異なっており、また、定時職員が正規職員の分会会議に出席するなどの交流は一切なかった程であった。

しかし以上のような状況が変わったのは、1999 年のエクセレント制度の導入がきっかけである。

1999 年にエクセレント制度が導入された時、エクセレント職員の 9 割は労組に加盟せず、加えて、定時職員からエクセレント職員に転換した数少ないパート職員についても、ほとんどが労組を脱退していったという。それに対して労組は特に行動を起こすことなく、静観していた。

というのも、導入に当たって経営者側は、労使合意なき制度導入に踏み切ったため、労使は紛糾しており、労組内でも合意形成を図ることが難しかったからであった。

一方、定時職員部会の側も、エクセレント制度に積極的に関与し、経営者側と交渉する姿

勢が弱かった。なぜなら、パート職員の問題を話し合う場である「定時職員部会」は、名称のとおり定時職員のことを取り扱っており、積極的にエクセレント制度に携わろうという雰囲気は薄く、連帯感に欠けていた。加えて、エクセレント制度導入の数年前、定時職員にBパート制度が導入されているが、その導入に当たっては経営者と定時職員部会を中心とした労組が話し合い、合意した上での制度導入であった。それにもかかわらず、やっとBパートが定着し始めたときに、経営者側が時間給の割高な定時職員制度そのものを回避するために、エクセレント制度というまったく異なる制度を導入し、その上労組との合意形成の努力を最後までおこなわなかったという経緯もあったことが労組の姿勢を硬くしたのであった。また、図表7でも確認できる通り、導入当初はカインド・フレンド・エクセレント職員はそれほど多くなく、その後急増するとは導入当初予想できなかったという事情もあった。

このように、定時職員部会がエクセレント制度下のパート職員の組織化に前向きではなかったため、むしろ正規職員労組員の側が独自に担当者を置き、カインド・フレンド・エクセレント職員の組織化を検討しはじめ、正規職員労組員の側から1999年より加盟の呼びかけが開始された。この時、定時職員部会はそれを静観する姿勢をとり、この時点では労組内の合意形成にはいたらなかった。

しかし同年には定時職員制度が凍結され、定時職員の新規採用すらもストップしてしまい、代わってエクセレント制度のパート職員が急増する。その上、2000年には定時職員の平均時給の181円引き下げが決定する。職場で増える未組織労働者と、賃下げという事態に対し、定時職員の中には労組への信頼感を低下させる者も出現し、労組脱退者が相次ぐ事態に陥ってしまったのであった。

こうした事態を受け、ようやく定時職員部会と正規職員がともに協力し、労組をあげてのカインド・フレンド・エクセレント職員の組織化に着手することとなったわけである。

まずはそれまで反対の姿勢をとっていた定時職員からエクセレント制度への制度乗り換えについても、定時職員部会が前向きの方針に転換し、経営者側との交渉をはじめることとなる。加えてエクセレント制度下のパート職員の組織化のみならず、労組員すべてのユニオンショップ協定締結を目指すこととした。経営者に対してはユニオンショップ協定化によって、労組内コミュニケーションを活発化させ、さまざまな苦情にも対応することを通して、生協組合員満足（顧客満足）と従業員満足（職員満足）の双方を高めると訴えた。このように、組織化を最終目標とするのではなく、職場を改善するための手段として位置づけるという、発想の転換を行ったのである。

同時に、労組内部では、部会の名称を「定時職員部会」から「パート部会」へと変更し、定時職員、アルバイト職員、カインド・フレンド・エクセレント職員すべてを含む非正規職員の問題を取り扱えるよう、組織体制が変更された。また、それまでは正規部会に定時職員が参加することや、定時職員部会に正規職員が参加することはめったになかったが、危機的状況に直面した結果、互いの部会活動に顔を出すなど、相互交流を進めた。定時職員の労組

脱退などによって混乱した現場に対しては、両者が共同で、120ある分会すべてを回り、エクセレント制度のパート職員の組織化に関わる合意形成を促し、学習会を実施するなど地道な活動を重ねた。また脱退者へも呼びかけを続け、職場のコミュニケーションを図り、職員の満足度を高めるためにも、エクセレント職員を含めたユニオンショップ制が必要であるとの説得を続けたのであった。

このような活動によって、パート職員の組織化が、働きやすい職場を作ることに結びつくとの共通認識を労組内に醸成できたことから、経営者との交渉も説得性を持ち、ようやく2002年にユニオンショップの協定化が実現したのであった。

## (2) パート職員の組織化の効果と考察

では、カインド・フレンド・エクセレント職員の組織化は、労組にとってどのような効果をもたらしたと考えられるだろうか。

まず、効果の1つ目は、労組員数の拡大である。2002年のユニオンショップ協定締結により、カインド・フレンド・エクセレント職員の労組員が、それまでの457名から2078名へと、1621名も増加した。

しかし、この数字は労組の組織力の強化を意味するだけではなく、逆に1621名もの未組織労働者が現場に放置されていたことも示している。小売業のように、多くのパート職員を現場に配置する産業において、同じ職場の中で仕事内容が変わらないにもかかわらず、処遇制度の異なる労働者が存在することは、現場の意思疎通や信頼関係を大きく損なう。それは、労組が特定の職員層の労働条件や雇用についてのみ責任を持つことで、結果として、他の職員の低い処遇に「無関心」となっていることにも起因する。そうした現場の状況は、店舗成績にも直結したであろう。だが、エクセレント制度下のパート職員の組織化によって、これまで排除されていた現場の労働者の大部分を組織化し、まさに「全員参加の労組活動」の基盤を作り出したといえる。

また、正規職員とパート職員の協力関係も強まるという効果がみられた。定時職員のみが組織されていたときには、定時職員の問題は定時職員が中心になって解決するという雰囲気が強かったが、あらたなパートタイマーであるカインド・フレンド・エクセレント職員の組織化をめぐり、労組内で現場レベルからの地道な対話を重ねつつコミュニケーションを活発にしたことにより、協力関係は強化され、一時低下した労組への信頼感が回復したのであった。

これら2つの要因により、組織化にむけた合意形成をする過程において、職場の風通しをよくする効果が発揮され、現場のマネジメント力の強化と、経営状況の苦しい中で職員のモチベーションの維持・向上が図られているのである。

では、なぜエクセレント制度下のパート職員の組織化が可能になったのか、その条件とは何であると考えられるだろうか。第1節でも述べたとおり、パート職員の組織化に成功して

きた生協労連にあっても、アルバイト職員等の新たなカテゴリーの労働者の組織化には苦戦していることから推測できるとおり、組織化範囲の拡大は容易なことではない。

まず、大きな理由として考えられることは、定時職員とカインド・フレンド・エクセレント職員の間で労働者の属性に大きな変化がなかったことが挙げられる。その多くは女性で、年齢にも大きな違いはなく、長期勤続を前提としていた。それにもかかわらず、仕事内容について明確な区別はなく、処遇制度が異なるだけであった。こうした状況は、両者に異なる処遇制度を適用させるだけの合理的理由に欠けており、現場の人間関係には悪影響を及ぼす。この状況は、労働集約的な現場において店舗運営にマイナスである。その不満を労組が拾い上げることができたことが、組織化に成功した大きな理由だろう。

また、組織化そのものを目標にするのではなく、組織化を働きやすい職場を作る手段の1つと捉え、労組が積極的に苦情や異なる意見をも拾い上げたことが、組織化のメリットを経営者にも実感させることとなり、大いなる説得力を持ったと考えられる。そしてなによりも、こうした過程によって、現場での労組の存在感を高める結果ともなった。

そして、労組が現場の声を拾い上げる際に推進力となったのが、定時職員の存在であった。これまで現場の大多数を占めていた定時職員が、労組活動での実績を積み、さまざまな問題に対して合意形成するためのノウハウを蓄積していたことは、大きな力を持ったといえよう。また、定時職員が、最初からカインド・フレンド・エクセレント職員の組織化に前向きであったわけではなかったものの、一旦合意形成がなされると、組織化に向けた取組みは着々と進行した。そして、これまでの定時職員による労組活動の実績は、エクセレント制度のパート職員が労組加入に同意するにあたっての大きな判断材料にもなった。そしてこうした単組の活動を支援してきたのが前節でみたパート懇談会、パート部会であったのだ。

しかし、さいたまコープ労組には残された課題も存在する。学生アルバイトのような長期勤続を前提としない労働者に対しても積極的な組織化を行う姿勢をとってはいるが、現在もアルバイトについてはオープンショップをとっており、組織化もあまり進んでいない。また、業務委託や関連企業で働く労働者のように、異なる処遇を受ける労働者への対応が、生協労連全体にとっても大きな課題となっている今日、カインド・フレンド・エクセレント職員の組織化の場合と同様に、直接雇用の労働者以外の組織化について、労組内において合意形成を図ることができるかどうかについても、課題が残されていると思われる。

とはいえ、以上のような生協労連と単組の活動が、正規職員労組員の2倍という組織人員にまでパート労組員の組織化を拡大させた原動力である。パート職員は生協労連において、パート問題について自由に発言し討論できる独立した場を持つことが保障されてきた。それが「パート懇談会」であり、後の「パート部会」であった。ここではパート職員自らによる労組活動が保障されるとともに、活動を通じて正規職員とパート職員の相互理解を深め、パート組織化に関するコンセンサスを生協労連内に広く形成することができた。生協労連パート懇談会は、パート職員を組織していない労組に対してさまざまな支援を行いその組織化を

促すとともに、そのような活動を通じて、すでに単組に組織されているパート職員の活動をさらに活発化させることにも成功してきた。このような生協労連の取り組みと、組織化を基本的に主導してきた単組の取り組みの両者が相乗効果を発揮した結果が、この高い組織率を生み出したのである。

現場の大多数のパートタイム労働者を組織し続けてきた生協労連とさいたまコープ労組の取り組みは、我々に対して、新しい労働組合のモデルを提供しており、パート職員の組織化や労組活動についてさまざまな課題を抱える多くの労組にとって、大きな示唆を与えるものと考えられる。



## 第4章 日本食品関連産業労働組合総連合会（フード連合）

法政大学 村杉 靖男

### 第1節 産別本部<sup>(1)</sup>

#### 1 プロフィール

日本食品関連産業労働組合総連合会 Federation of Japan Foods and Tobacco Workers Union（以下フード連合と略記する）は、食品連合（食品労連と全食品同盟の産別統合組織）と食品労協（産別未加盟大手食品労組の協議体組織）が、2002年11月組織統一して誕生した産別組織である。

加盟組織は、2004年5月現在285組合のうちオブザーバー組合は2組合である。

日常の組織運営については、本部の各部局のほかに、13の業種別部会と42の地区協議会を通じて行われている。（図1参照）13の部会とは、食肉、乳業、水産冷食、醤油味噌、油脂調味料、糖業、製粉、パン、菓子、飲料ビール、酒類、たばこ関連、流通食品である。組合員数は、2004年5月1日現在で、104,366名。予算規模は、年間5億5千万円で、うち本テーマであるパートタイマーの組織化には、人件費を含めて約10%の予算がつけ込まれている。

#### 2 パートタイマーの労働条件についての考え方

##### (1) 賃金

根本に、正社員とパートタイマーの労働条件格差の是非論が組織内であった。加盟組織内においても、正社員とパートタイマーは立場が異なるという考えも多くあった。パートタイマーの処遇改善をすると相対的に正社員の労働条件が下がることを危惧し、パートタイマーと区別していないと、自分たちの処遇が守れないとの意識も強かったようである。

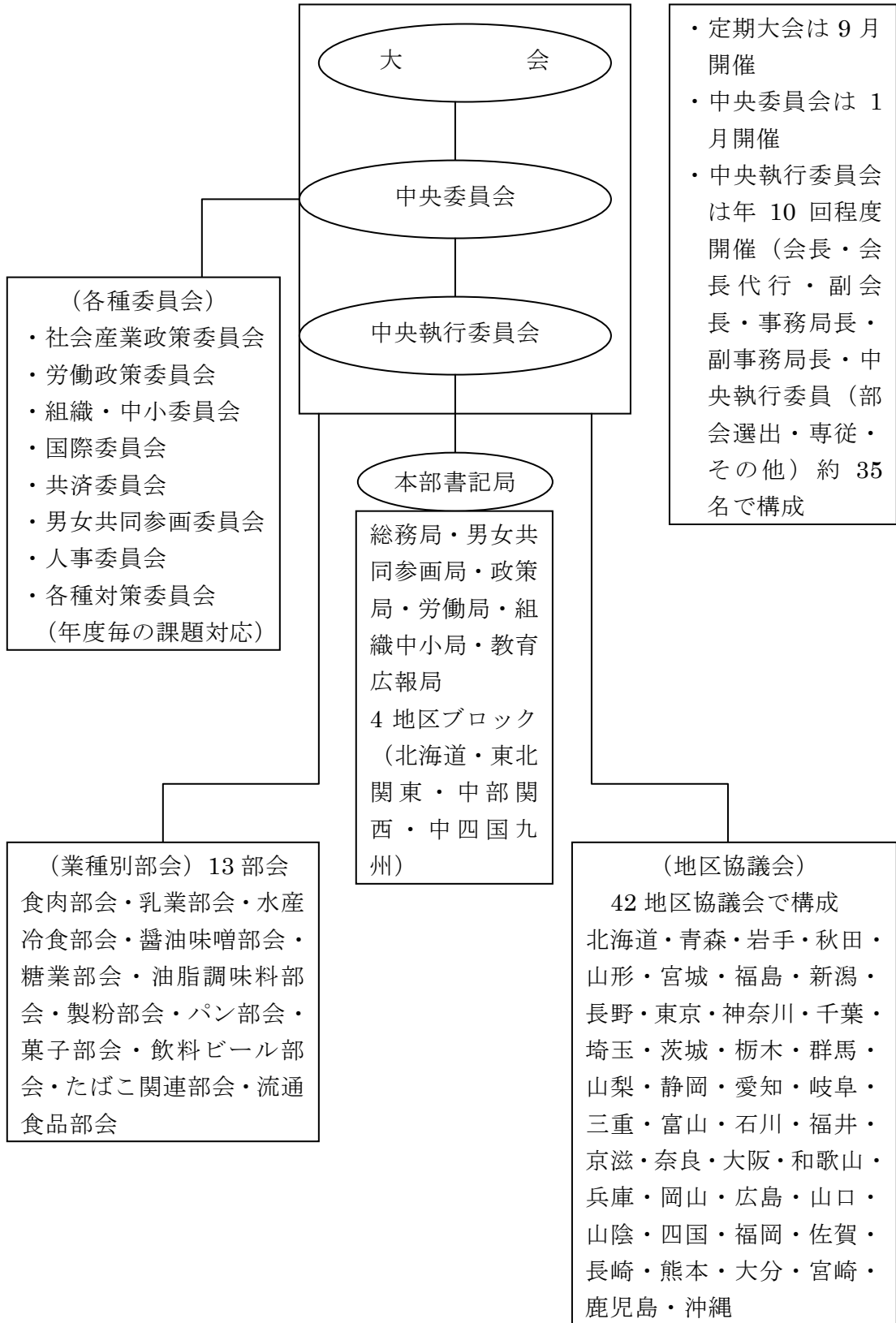
現在、産別としては、この点を加盟組織と十分話し合い、パートタイマーの処遇を改善していくことについてのコンセンサスを得て、段階的に取り組んでいくことが大切と考えている。

具体的には、パートタイマーの賃金について、所帯主収入を補完する生活費の支給と捉えるか、労働の対価として捉えるか、組織内のコンセンサスを得る必要があると考えている。また、労働の対価と捉えても、パートタイマーと正社員の能力・仕事内容は異なるため明確に区別すべきとの考えも持っている。均衡処遇という考え方である。

---

<sup>(1)</sup> ヒアリング日：2004.5.14 対応者：中央執行委員兼組織・中小局長 長島宏行氏

図1 フード連合組織図



〈2004.5.1 現在〉

食品連合時代は、ステップとして最低賃金から取り組んでいこうという運動展開を図ってきたが、バブル崩壊後はその取り組みも停滞してしまっているようである。この点は、現在再度取り組んでいく必要性を感じているようである。

## (2) 労働時間・休日

これからは、正社員であろうがパートタイマーであろうが個々の労働者が労働時間をどう選択するかという時代が来ると認識している。その点では、パートタイマーの時間当たり単価を正社員並みに近づける努力が必要との考えを持っている。

年次有給休暇についても、正社員と差別があれば、それを解消すべく取り組んでいくという考えである。

## (3) 福利厚生

福利厚生についても、正社員との差別は解消しなければならないとの考えを持っている。最近問題になっている社会保険の加入基準緩和については賛成とのことである。緩和が、人件費増につながり経営が成り立たないというのであれば、そのような業界・企業は、人間として真っ当な労働対価を払わない“すき間労働”を利用して利してきたことに対して、企業の社会的存在価値にまで考えを及ぼし、事業構造をきちんと見直すべきとの考えである。

## (4) 職務内容

フード連合結成前の食品連合でも、10年ぐらい前から正社員とパートタイマーの職務内容のあり方について明確化しようと取り組んできた経緯がある。

しかし、実際には食品産業といっても加盟労組は労働集約的企業（食肉・製パン・菓子・デリカなど）と装置産業的企業（乳業・製粉・ビール・油脂調味料など）が混在しており産業として統一して考えることは難しいと認識している。概して労働集約的企業は、正社員との区別が難しく、装置的産業は職域としての棲み分けは可能性があると考えている。また、労働集約的企業においては、パートタイマーも熟練を要する業務についている者が多い（食肉や製パンなど）。そのような職務は、熟練や技術に応じた処遇についても考えなければならないとの認識をもっている。

産別としては、食品のもつ特性上商品価格との関係で人件費が抑えられがちになるとの認識が強く、歯止めをかけないと際限なく安い賃金になっていくことに危惧感をもっている。

## (5) 雇用条件

雇い止めについては、現状の中で有期雇用者に雇用の調整弁としての役割を考えた場合、一定量は認めざるを得ないと考えている。

有期雇用については、組織上の大きなネックと認識している。有期雇用が組織化推進にブ

レーキをかけ、組織化できないから処遇が改善されないという悪循環に陥っているとも考えている。パートタイマーイコール有期雇用という実態を切り離して考えるようにしていかなければならないとの考えが強い。

### 3 パートタイマーの組織化についての産別の考え方

#### (1) 組織化の方針

フード連合における組織化の方針は、2003年2月18日組織・中小委員会より「パートタイム労働者等の組織化の考え方」として中央執行委員会に答申され、承認されている。これが、現時点でのフード連合の組織化方針である。この内容は、フード連合結成半年足らずの間にまとめられたものである。食品産業のパートタイマーの組織化は他産業に比べ進んでいるとは言いがたい。組織内で早期に基本的考え方を整理し、具体的取組にかからなければならないと考えていることがうかがえる。内容は以下の通り。

なお、この考えを踏まえた、2003年～2004年度運動方針（パートタイマー関連の抜粋部分）については、添付資料参照。

フード連合	
「パートタイム労働者等の組織化の考え方」	
1. 考え方	<p>職場におけるパートタイム労働者等の割合が増えているなか、労働組合が労働者を代表する組織であるためには、その組織化に取り組まなければならない。</p> <p>各構成組合は、自社及び関連会社のパートタイム労働者等の組織化をおこなっていくこととし、フード連合は、各構成組合の組織化を支援するとともに、組織化が困難な構成組合や未加盟・未組織の企業に対しては、個人でも加盟できるユニオンなどの受け皿をつくり、直接パートタイム労働者等の組織化をおこなっていくこととします。</p> <p>※「パートタイマー労働者等」とは、準社員や臨時社員、嘱託社員、契約社員など、有期契約労働者を中心とした「正社員以外の労働者」を指します。</p>
2. 対象	<p>「同一職場で働く全ての労働者」を組織化の対象とします。しかし、単組実態を踏まえて、常傭者（3ヶ月以上の労働契約）や社会保険加入者といった基準を設けることが必要な場合は基準を設けて組織化することとします。</p>
3. 組織形態	<p>会社とユニオンショップ協定を結ぶことを目指します。</p>

	<p>既存の単組で組織化することを原則としますが、パート労働組合など新たな組織を結成することも可とします。但し、直ちに組合化が困難な場合には、組織化に準ずる形として「準組合会」「懇親会」等の組織を作りパートタイム労働者等を組織することとします。</p>
4. 組織運営	<p>既存単組への加盟の場合には、可能な限り同一の権利を有するようにします。</p> <p>また、新たな組織を作る場合には、活動内容や権利などについて規約等で明確にします。特に既存組合との連携については明確に定めます。</p>
5. 産別組織	<p>フード連合の組合員とすることを原則とします。但し、フード連合会費については連合会費との調整を含め別途検討することとします。</p>
6. 雇用・労働条件対策	<p>雇用の安定と労働諸条件、職場環境の改善を図り、法令遵守を基本に、労働者としての権利を守る取り組みをおこないます。さらに、均等待遇についても検討していきます。</p>
7. 実態調査	<p>加盟組合におけるパートタイム労働者等の実態を把握し、組織化に資するために「パートタイム労働者等の実態調査」をおこないます。</p>
8. 個人加盟	<p>フード連合による直接の組織化の受皿として、個人単位でも加盟できる労働組合「フードワーカーズユニオン」を結成するとともに、連合の地域ユニオンとも連携して組織化を進めることとします。</p>
9. 方針	<p>今後、より具体的な方針を組織・中小委員会で検討していきます。</p> <p>なお、個人加盟組織については先行して実施します。</p>

## (2) 組織化に当たっての問題点と今後の課題

### ア パートタイマーの組織化に対する意識と対応

組織化については、フード連合としては、上述した「パートタイム労働者等の組織化の考え方」をどう具体化するかに尽きると考えている。産別の立場としては、基本的には、パートタイマー自身がどう考えるか、どうなりたいかにかかっている問題と捉えているが、一方ではパートタイマーを支える各加盟労組の姿勢によるところも大であると考えている。さらに、経営側も含めた当該組織の環境的要因も影響すると考えている。たとえば、36協定締結において既存の労働組合組織が代表性を持つことができなくなってくるとか、会社として企業体質強化に向け正社員とパートタイマーの一体感をつくる必要性が生じてきた等の理由が出てきている組合も少なくないようである。

また、パートタイマー自身の組織化に対する意識については、大勢は組合に入れば簡単に労働条件が上がるとは思っていないとのことである。むしろ、日ごろ疑問に思っていること

が指摘できるような意見集約機能を労働組合に期待していると捉えている。その点を産別および加盟労組としてこたえられるように具体的な組織運営を提示していかなければならないと認識している。

### イ フード連合としての組織化 ―3つの道―

フード連合としては、パートタイマーの組織化については、3つの道を考えている。どちらの道でも良いから組織化を推進していかなければならないと考えている。1つ目の道は、フード連合による直接の組織化の受け皿として、個人単位でも加盟できる「フードワーカーズユニオン」を結成している。その機能を強化すること。2つ目は、フード連合加盟単組に入るという道。加盟単組によっては、パートタイマーは自組織のコントロール下にあった方が良いと考えている。また、単組独自に組合員の範囲を決めているところもある。これについては、入りたい人がすべて入れるようにした方がよいのかもしれないと思っている。3つ目は、パートタイマーが自分たちで組織を結成する道である。この道がパートタイマーにとって最も力となるのではないかと考えている。

### ウ 会費および組織体制の課題

パートタイマーの組合費に関しては、単組によって定率を基本とするものと定額を基本とするものがある。フード連合は、現状は会費をもらっていない。現在、検討している課題である。

また、フード連合は、パートタイマーの組織化の専門窓口はもっていない。現状は、各地域ブロック局長と組織・中小局長が中心になり、地方連合組織と連携しながらやっている。本格的に取り組むなかでは、組織化推進のためのフード連合自体の組織体制の見直しも考えなければならぬと考えている。

## 第2節 全日本たばこ産業労働組合<sup>(2)</sup>

### 1 プロフィール

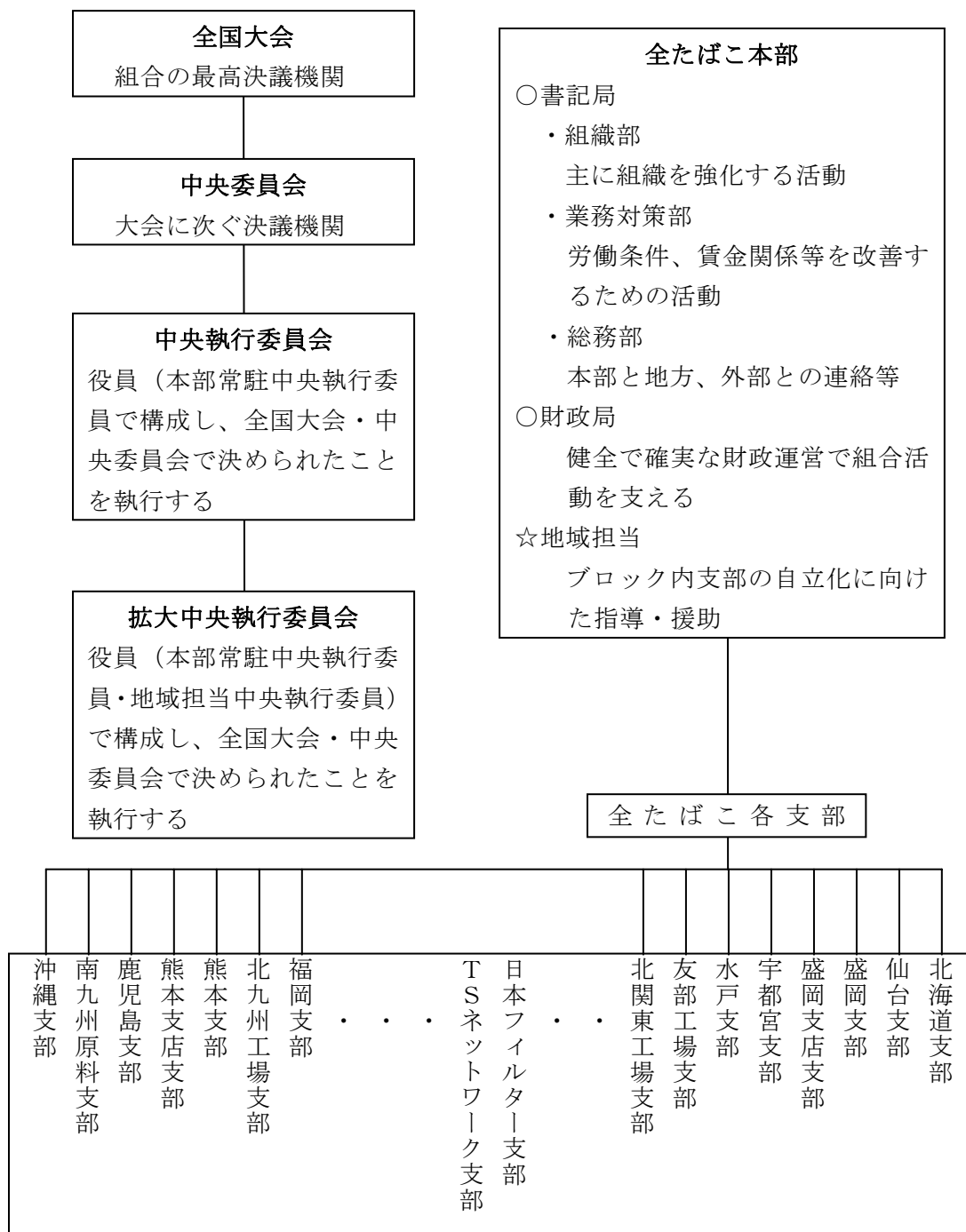
全日本たばこ産業労働組合が結成されたのは、1949年である。当時の組合名は、全専売労働組合であった。現在の組織名は、1985年の専売公社民営化に伴い名称を変更したものである。加盟形態は、オープンショップ制をとり下記の3社の経営に対応する組合である。組合員構成は、日本たばこ産業(株) (略称 JT)、TS ネットワーク(株) (略称 TSN)、日本フィルター工業(株) (略称 FIL) の各社員 (パートタイム労働者含む) および組合が大会で認めた組合員よりなる。組合員数は、2004年4月現在 15,263名 (うちパートタイム組合員 1,447名) で

---

<sup>(2)</sup>ヒアリング日：2004.7.8 対応者：組織部長 中島 愛明氏 中央執行委員 高森 宏行氏

ある。3社の正社員組織率は、ほぼ100%、パートタイマーの組織率はJTに限ってみれば約80%である。他の2組織については殆んど進んでいない。組合員を含むパートタイマー従業員全体の内訳としては、JT営業関係の受注業務に携わっている者約350名、さらに正社員である販売促進員をサポートするフィールドパートナー約1,700名、ほかに事務パートタイム組合員若干名である。

図2 全日本たばこ産業労働組合組織図



組織については、本部、支部（67支部、但し2005年4月からは組織の再編に伴い52支部となる）、分会の体制をとっている。この体制は2004年7月に改編されたものである。それ以前は、本部、地方本部（10地方本部・1地方部）、支部、分会というかたちで組織運営が行われていた。

また、2000年11月にはJT資本系列下の組合を束ねたJTグループユニオンを結成。現在28企業の労働組合が参加し、組合員数20,300名を擁している。

## 2. パートタイマーの労働条件の実態と労組の考え方

### (1) 賃金

パートタイマーの業務は、営業受注業務およびフィールドパートナー業務が殆んどであり、正社員の業務とは明確に棲み分けが行われている（フィールドパートナー業務とは、ポスター貼りやステッカー貼り等、JT営業マンの販売促進活動補助業務をいう）。会社としては、このような業務は、熟練度を要すものではなく短期で習得できる業務のため、毎年昇給を考える性格ではないとの考えが強い。そのなかで、組合との話し合いにより、経験（職能）加給として、勤続1年後に限り1回だけ昇給を行うことになった。昇給幅は、基本時間給の0.5%を目安に各地域のJT支店長の判断により個別に行っている。

時間給賃金そのものの見直しについては、各地方における地場の賃金動向、雇用情勢を勘案し、支店長の権限で行うことになっているが、組合としては、地域の労働事情を踏まえ意見を述べているとのことである。

一時金（賞与）については、「半期0.5ヶ月」を1995年パートタイマー組織化と同時に労使合意している。評価は、個人ごと出勤率（出勤日／出勤義務日数）を基準に行う。支給対象は、従来は雇用期間1年以上の者で、6月1日現在および12月1日現在在籍している者に限られていたが現状は、契約期間が1年未満の者も考慮し、1年以上雇用する見込みがあれば、その者も適用できることとしている。

超過勤務手当の割増については、週40時間以内であれば支払わない。この点は執行部としては、問題意識をもち今後の検討課題と捉えている。

### (2) 労働時間・休暇

組合としては、仕事と家庭の調和について重視しており、契約時および突発時には本人と十分意思疎通を図り決めるよう会社に要請しているとのことである。始終業時刻については、基本形は9:00～16:00、10:00～17:00であるが、マーケットマネージャーと本人が十分連携してフレキシブルに対応しているようである（正社員の始終業時刻は、9:00～17:40）。有給休暇については、法定どおりである。



### (3) 福利厚生

社員食堂等の利用など福利厚生の一部については正社員と同様に活用できる。健康保険組合については正社員の4分3以上の勤務者しか加入が認められていない。しかし、正社員との比較においては不十分であり、段階的に利用範囲を正社員並みに拡大できるよう取り組むことが課題と執行部は考えている。そのため下記に示した「政策要求8項目」の一つにテーマアップされている。

### (4) 教育訓練

教育訓練については、採用時およびその後のフォローアップ研修につき労使が十分意思疎通して実施しているとのことである。会社の取り組みについては評価されている。

### (5) 職務内容

上述したように、正社員とパートタイマーの職務上の棲み分けは明確化されている。そのため、現状「パートタイマーから正社員への転換制度」については、労使の議論の俎上にはあがっていないとのことである。

### (6) 雇用条件

雇入れおよび雇止めの問題については、組合として採用時に「明示すべき労働条件」について会社に細かく提言しているため、会社もきちんと対応しているとのことである。

雇止めについては、過去に各支店における受注業務を全国2拠点（仙台・広島）に集約する問題に直面したが、会社が長期間をかけて組合に説明し、かつパートタイマー組合員に対しても十分時間をとり理解を得る取り組みをしてきたため、問題が起きなかった経緯があった。

### (7) その他

「パートタイマー政策要求」を2001年度取り組んだが、殆んど成果を挙げていないということである。但し、福利厚生については、パートタイマー用の保養所契約を実現している。執行部としては、今後これらのテーマについて前進を図ることが課題であると捉えている。

#### 「全たばこのパートタイマー政策要求8項目」

- ①年休付与の増加時期については、2年目雇用継続時とすること
- ②一時金の水準を引き上げること
- ③退職金制度を新設すること
- ④時間外労働の割増賃金の率を25%から30%にすること
- ⑤年末年始の休日業務に対する特別手当を支給すること

- ⑥自転車手当てを支給すること
- ⑦配偶者、本人の父母、本人の子、配偶者の父母を対象として、忌引休暇1日を有給とすること
- ⑧福利厚生施設の利用拡大をはかること

### 3. パートタイマーの組織化について

#### (1) 組織化の経緯

##### ア 現在までの取り組み経緯

1985年に専売公社が民営化され、日本たばこ産業(株)となる。民営化を機に、多角化経営戦略を開始した。その間、外国たばこ販売ルートの自由化もあり、競争力視点から特に営業員の業務見直しが避けられなくなった。1995年9月、従来の営業員が行っていた受発注業務および販売促進業務のうち、受注業務を切り離しパートタイマーを採用し担当させることに労使合意する。

労働組合として、この機会をとらえ、「JT・TSN(当時はTS)・FILが採用した者は、賃金で格差があろうとも組織化すべき」という基本方針(全国大会にて規約改正)のもと、パートタイマーの組織化に乗り出す。当時の執行部としては、この判断の背景に、非正規従業員の増大化が今後の労働組合に与える影響(代表性の問題)、連合の方針ならびにゼンセン同盟など他産別の動きを総合的に考慮したようである。

#### 第11回全国大会確認事項(規約改正)

- ① JT・TS・FILの各社が採用するパート社員については、原則として組織化し「全たばこ組合員」と呼ぶ。
- ② 組合所属は、当該職場の属する「支部」または「分会」とする。

1995年9月以降、オープンショップであることから、「JT営業関係の受注担当パート社員の組合員化」について、本部から各地方本部にパートタイマー一人ひとりの説得活動を要請する。並行して、会社と綿密に意思疎通を行い就業規則の整備を行った。

1995年12月、労使で「パートタイマーに関する労働協約」を締結し、組織化を達成する。

さらに1999年、「JT営業関係のフィールドパートナー・事務パート社員の組合員」化について、各地方本部(当時)に本部より取り組み要請を行う。

##### イ 組織化の具体的方法

地方本部と支部(分会)が一体となり、会社に申し入れを行い、職場配属の事前訓練期間中に組合の時間を設定してもらい加入の働きかけを行ってきたとのことである。会社がパー

トタイマー組織化に理解を示してくれたことは組織化推進に役立ったようだ。

各地方本部は、それぞれ独自に説明資料を作成するなど、パートタイマーの組合に対する理解を深める活動を展開してきた。その間、本部としても地方本部の取り組みを支援する立場からパンフレットを作成してきたとのことである。

## ウ 組合費と権利義務

組合費については、正社員と同様の基準は負担面から困難と考え、当時の全電通の 1,000 円/月を参考に、「パート賃金月額（基本月額）」の 1.0%とし、上限を 1,000 円に設定したとのことである。（正社員組合費：基本給×16.4/1000+2,800 円）

徴収した組合費については、地方本部（現在は支部）のパートタイマー組織化対策費として、すべて支部において管理・運営することとして、実態としては支部（分会）執行部とパートタイマー組合員とのコミュニケーション費用（交流・懇談のためのお茶会、飲み会費用）に充当されている。

組合員の権利・義務関係については、正社員と異なり選挙権、被選挙権はない。この点に関して組織化以後、パートタイマーから異議は出ていないとのことである。

## エ 中央（本部）及び地方（支部）の今日までの主な取り組み

組織化以後の中央の取り組みとしては、①就業規則の協約化、②福利厚生を社員並みに近づけるとの観点から、厚生施設および健康管理の一部拡大化、③職能（経験）加給 1 回限り、④一時金要求、⑤各支店ごとに地場賃金や労働需給状況等を勘案し、時給を個別に決定する、生協加入の促進等が挙げられた。

また、地方の取り組みとしては、①春闘時における時給引き上げ要求、②会社側との懇談会の開催、③日常の世話役活動、相談窓口の開設、④レクリエーション活動等が挙げられた。

### （2）組織化の方針

本部と支部一体となって会社に申し入れを行い、職場配属の事前教育訓練期間中に組合の時間を設定してもらい、説明資料をもとに加入の働きかけを必ず実施してきている。

100%組織化が目標である。そのため、100%組織化できていない支部は、加入率アップが至上課題であると執行部は考えている。

### （3）組織化の過程における問題点と今後の対策

今までの組織化の取り組みが一定の段階に来ていることから、他部門のパートタイマーも含めたより一層の組織拡大はきわめて困難になってきていると本部、支部とも考えている。二の足を踏んでいる支部もあるとのことである。組織拡大に向けた新たな工夫が課題と本部、支部とも捉えている。

JT グループ内の労組の総結集として「JT グループユニオン」を 2000 年 11 月 27 日結成。現在、グループ企業 67 社（国内連結対称 67 社、2004.9 現在）のうち 28 企業の組合で構成している。このうちパートタイム労働者を組織化している組合は、まだ 4 組合である。これらの組合はすべて組合結成と同時に組織化を行った経緯がある。他労組についても、組織化が課題として残っていると認識している。

資料：フード連合「2003年～2004年度運動方針」（パートタイム労働者関連の抜粋部分）

1. 労働福祉政策における、「2003年度の重点課題の取り組み」の1項目として「パート労働者等の処遇改善」明記

#### パート労働者等の処遇改善

職場内でパートと正社員が同じ内容の仕事をしているのに、賃金において大きな差があります。また、手当等においても正社員とは明らかな違いがあるなど、現在パートをめぐる均等待遇の問題が社会的にも大きな問題となっています。

連合が示す「均等待遇」の判断基準とその実践方法の考え方を踏まえ、組織内で十分な討議を行い均等待遇に関する取り組み項目や基準を策定検討していくことにします。

#### 【均等待遇の考え方として】

（労働基準法第3条（均等待遇）、第4条（男女同一賃金原則）の根底には、）  
「およそ人はその労働に対して等しく報われなければならないという均等待遇の理念が存在していると解される。それは言わば、人格の価値を平等にみる市民法の普遍的な原理と考えるべきものである。」（丸子警報器事件判決：長野地裁上田支部・平 8.3.15）

#### 【具体的な基準の考え方として】

①パート労働者を含む全従業員の企業内最低賃金の協定化をはかること。その場合、高卒の初任給を所定内労働時間で換算した金額を基本とする。

②合理的理由がある場合を除き、処遇についての差別的な扱いは禁止すること。

- ・上記の考え方を基本に、「均等待遇」をはかる上での判断材料を確立していきます。
- ・賃金（配偶者手当などの諸手当のあり方、時間あたりの賃金換算）一時金、退職金、時間外、休日労働、年次有給休暇、などの休暇、昇進、教育訓練、安全衛生、福利厚生などの均等処遇のあり方について、「合理的理由」がある場合を除いて、均等待遇をはかる。そのときの合理的理由の定義づけ等が必要であることからパート労働者の就業形態に応じた整理や働き方に係る納得性を高めるための条件整備など検討していきます。

2. 組織政策における、「フード連合への結集」の1項目として、以下の内容明記。

#### (3) パート等有期雇用労働者など

フード連合は、パート等有期雇用労働者を同じ働く仲間と考えています。しかし一方で、企業は競争力強化の名のもとに、安価な労働力に依拠し、公正な処遇を求める私たちをないがしろにしています。そこで、パート等有期雇用労働者を仲間として迎えやすい体制を整え、組織化を支援し、フード連合全体の結集を呼びかけていきます。（以下略）

## 第5章 サービス・ツーリズム産業労働組合連合会（サービス連合）

労働政策研究・研修機構 南 繁

### 第1節 産別本部<sup>注)</sup>

#### 1 はじめに

2001年7月にレジャー・サービス連合とCSG（化学・サービス・一般労組）傘下のホテル労協が合併し結成された。なお、レジャー・サービス連合は、ホテル労連（総評系）と観光労連（純中立）が合併してできたレジャー・サービス労連（1988年結成）の後身組織であった。

組織人員は約45,000人、会長は笠原豊（ジェイティービー出身）、中央本部には組織局、政策局の2局がある。中央本部の下に8つの地方連合会があり、そのうち専従がいるのは北海道、関東、中部、関西の4地連のみ（各1名）。

本部は、2部会体制となっており、合併前のホテル労協及びホテル労連に対応してホテル・レジャー部会が、観光労連に対応して観光・航空貨物部会が設けられている。前者が110組合、1万3,000人、後者が70組合、3万2,000人という組織状況である。

ホテル・旅館業界は合わせて7万1,000強の企業があるところ、労働組合があるのは僅かに0.15%である。他方、旅行・観光業界についてはJATA（日本旅行協会）加盟社は1,250社であるところ、組合がある企業は約5%だが、労働者数は旅行・観光業全体で約6万人と推定されるから、約半数を組織していることになる。ホテル、旅行会社とも組織化されているのは上位大手各社で、圧倒的多数を占める中小レベル（旅行業界は90%が従業員100人以下）をいかに組織化していくかが、サービス連合にとっての課題である。

#### 2 非正規労働者の労働条件

##### (1) 賃金

正規労働者、非正規労働者を問わず、産別最低賃金として都道府県別地域法定最賃プラス100円を設定して、産別統一要求としている（東京都の場合810円の設定となる）。

最終妥結の協定化は単組に委ねる。この産別統一要求を、大手企業はクリアしているが、中小レベルではクリアしきれていない。

正規と非正規との格差をどの程度まで認めるかはまだ詰め切れていない。単組のレベルに

---

<sup>注)</sup> ヒアリング対応者は高橋征夫氏（サービス連合アドバイザー・前サービス連合事務局長）、ヒアリング期日は2004年6月18日、28日である。

なると、組合員の中に“非正規に回せる余裕があるなら正規へ”との意識を有する者もあり、なかなか難しい問題である。非正規の場合、年とともに正規との格差の問題が出て来る。基幹業務を担っている場合、35歳で正規（産別平均）の60%保障という統一要求を行っているが、統一的な成果を得るには至っていない。

連合が主張しているパートタイマーの時給10円アップは充分承知しているが、難しい。産別の統一要求には含まれていない。

一時金については、産別の方針はない。

## (2) その他

単組の中には、非正規の正社員化を進め、それなりに成果を上げているケースもあるが、その取組は単組まかせである。賃金以外の労働条件についての産別としての取組みは、大半がこれからである。

会社側が長期的ポリシーを持って、人事労務政策を実施しているようには、とても見えない。目の前のコスト削減策を追っているだけ。しかし残念ながら「同一労働同一賃金」の大原則が正社員組合員に理解されていない面がある。

## 3 非正規労働者の組織化

### (1) 組織化経緯と方針

非正規労働者の組織化はサービス連合の喫緊かつ最大のテーマの一つである。

サービス連合結成大会で「10万人組織を目指す」とし、未組織対策や未加盟対策の強化とともに、組織化の対象を非正規従業員や関連企業の従業員にまで広げて、積極的な組織拡大に取り組むこととした。その一環として2002年5月には「企業内・関連組織化プロジェクト」を発足させた。

2003年1月の第2回中央委員会に提出されたサービス連合調査によれば、就業者に占める契約・パート・臨時・アルバイトの合計比率（派遣・請負を除く）が全体で33%（ホテル部会で38.5%、観光部会25.5%）を占め、その数は1万5,000人であった。特にホテル部会では回答のあった55組合中、22組合（4割）で非正規労働者が過半数を占めた。正規労働者数は、1年前との比較において、108組合中83組合（77%）で減少した。

このような結果も踏まえて、これまでの「正社員中心」の労働組合運動からの脱却を目指し、正社員以外をも対象とした『組合員の範囲拡大と組織化に関するガイドライン』を、第2回中央委及び第3回定期大会（2003年7月）で確認した。ガイドラインでは、“組織化の必要性や具体的方針を組合員に十分説明し、理解を求めることが重要である。この課題は逆戻りできない運動としてとらえる必要がある”と正社員組合員への働きかけを強調、“今後、組織化の過程では、正社員と非正規社員の間で雇用や労働条件面での利害が相反する場面な

ど、乗り越えるべき課題がいくつかあるが、その壁は何としても乗り越えなければならない”と非正規労働者組織化への決意を確認した。しかし、旅行・ホテル業界は、9.11 同時多発テロ、狂牛病、イラク戦争、新型肺炎 SARS 等の影響による経営破綻やリストラなど、大きな打撃を受け、これにより、組合解散も相次ぎ、結成 2 年間で約 3,000 人もの組合員が減少したため、一方では新規拡大があるものの、組織の現有規模の維持さえ覚束ない状況に陥り、財政的に前途多難な歩みとなった。

非正規の組織化については、組合員数でみると 2004 年 4 月には 27 組合で計 3,123 名となっており、前年同月の 25 組合で 2,545 名と比べると、決して目立った伸びとは言えない状況である。そこで、非正規組織化に向けて、2004 年 6 月の第 9 回中央執行委員会では、それまでの非正規組織化過程での問題点を、①「ユニオンショップ協定」の改訂交渉をどのように進めるか、②契約社員に「加入のメリット」をどのように説明するか、③組合員に「組織拡大の必要性」をどう理解してもらうか、の 3 点に整理して、より具体的な取組み指針『組合員の範囲と組織化に関するガイドライン』＜PART2・実践編＞をまとめた。

連合では、正社員以外の労働者を「パートタイム労働者等」と総称しているが、サービス連合では「契約社員やパートタイマー」という用語に統一している。「契約社員」は、正規労働者と同じ職務をこなすフルタイム労働者がほとんどであり、ホテル業界では、新卒者を契約社員として採用し、1 年経ったら正社員とする動きが、ここ 3 年くらい増えている。

旅行業ではパートタイマーはほとんどいない。例えば、JTB は、全従業員 1 万 3,000 名中、契約社員 4,000 名でパートタイマーはいない。近畿日本ツーリストは、全従業員 6,000 名中、契約社員は 1,100 名で、やはりパートタイマーはいない。ホテルでは、一部、洗い場やベッドメイキングなどにパートタイマーが存在している。

非正規労働者の組織化についてはサービス連合のガイドラインの下、各単組がそれぞれの組織事情に合った方針を立てて取組んでいく。サービス連合本部は必要な助言をし、相談に応じる。

非正規組織化の取組みに当たっては、量的に最も多く、質的にも正社員に一番近い働き方をする「契約社員」から始め、運動の進展に合わせ、順次全体に広げて行くようにする。

非正規組織化に当たっては、非正規労働者は、既存の正社員労働組合への加入を進める。大事なことは正社員の組合員に“組織化の必要性”について説明し、非正規労働者は共に手を携え進むパートナーであり、組織化の推進は正社員自身の利益にもつながる運動であることを理解してもらうことである。組織化対象の非正規労働者には前もって不満や希望を聞いておくことにより、スムーズな組織化を進める。非正規労働者には、組合員になったからと言って、直ぐには目覚しい成果を得られるものではないことを、あらかじめ理解してもらうことも必要である。

非正規労働者の組織化を進める目的で、その組織化の実績に見合って、登録組合員 1 人当たり、「月例給契約者には 200 円」、「時給契約者には 500 円」の組織拡大交付金を各単組に



交付する（2003年7月の第3回定期大会で決定）。

組合員としての権利及び義務については正社員及び非正規労働者に平等に保障されなければならないが、組合役員の資格要件における雇用契約期間など、合理的な理由に基づく例外的扱いは各単組の判断による。

組合費は各人の収入に見合った定率制を前提に無理のない設定とする。

## （2）組織化に当たっての問題点と今後の課題

既存組合の組合員には「正社員組合」意識が抜け切れないため、その意識変革が大きな問題である。同時多発テロから狂牛病、イラク戦争、SARSと旅行・ホテル業にとっては厳しい状況が続き、構造的不況産業とも言える事態に陥りホテルの経営破綻も続いた。もともと旅行・ホテル業は競争が激しいが、さらに経営状態の厳しさが募り、正社員は、我が社、我が身の雇用不安が先に立ち、余裕が無くなっており、非正規のことまで想いをめぐらす状況ではないのかもしれない。しかし労働条件が悪い非正規労働者の増加は、正規労働者の労働条件悪化につながることを理解してもらう必要がある。

また、旅行・ホテル業には業態の特殊性がある。コック、企画・営業、コンシェルジュなど業界を渡り歩く専門職が存在する。旅行業でも、自分の顧客を引き連れて独立して会社を始める者や将来の独立を考えている者が結構いる。こういった特殊性が、非正規との連帯をさらに難しくしている。その上“サービスはただ”との日本的な考え方が根強くあり、製造業などに比較すれば、労働組合運動としてはやりにくい部分が多々ある。

2004春闘で非正規労働者について要求を出した単組はサービス連合全体で半分くらい、その中、具体的に運動の形をなしているのは三分の一くらい。

厚労省の「労使コミュニケーション調査」によると、非正規労働者の8割が、“既存労働組合が非正規労働者の加入を制限している”と回答している。最低限、そのような門戸を閉ざすような態度、姿勢は止めようというのが、サービス連合の考え方である。

## （3）その他

非正規労働者の組織化の場合、原則はユニオンショップを改訂し既存の労働組合に加入する。ただし、ユ・シ協定改訂が難航する場合、組合規約を改定し、ユ・シ協定によらず非正規労働者の組織化を進めることもありうる。これは労使の緊張が高まり、一般的に勧められるものではないが、止むを得ず踏み切らざるを得ない場合がある。

そして、新しい試みとして、北海道レジャー・サービストータルユニオンの例がある。これは、地方産別（サービス連合北海道地連）が、ユ・シ協定でくくれない傘下加盟企業別組合のパートタイマーの受け皿として札幌市に設立した個人加盟の組合である。一種の合同ユニオン。会長は地連事務局長（専従職）が兼務、組合員数は150名。

この他、サービス連合は、添乗員派遣会社を全額出資で経営し労組も組織している。フォ

ーラム・ジャパンと称し、約 1,000 名の添乗員を抱えている。これは、20 年ほど前、当時の観光労連が職安法に基づく労働者供給事業として立上げたもので、派遣法改正で添乗業務が派遣業種に認定されるのに伴って企業化した。社長は、サービス連合からの出向。フォーラム・ジャパンでは民間の他社よりマージンを低目に抑えて派遣業務を行ない、派遣添乗員の労働条件改善に寄与している。

## 第 2 節 ツーリストサービス労働組合<sup>注)</sup>

### 1 はじめに

#### (1) ツーリストサービス社のプロフィール

ツーリストサービス社は、総合旅行者である近畿日本ツーリスト社の子会社。1978 年設立、従業員 837 名（男 363 名、女 474 名、2004 年 4 月現在）。東北から九州まで全国で約 120 営業所を持つ。イオン、ジャスコなどのスーパー、最近は大型ショッピング・モールへの出店が多い（2004 年上半期の新規出店は 8 店、閉鎖店舗は 7 店）。法人の団体旅行や修学旅行等の団体営業は原則行なわず、個人旅行販売、旅館・ホテルへの物品販売（寝装品、備品、アメニティグッズ等）、世界各地の名産品等の販売、損害保険等の保険代理業務を行う。

近畿日本ツーリストのグループ会社は以前は 60 社あったが、現在は整理されて約 40 社ほど。その中ではツーリストサービス社は一番の大手である。役員、管理職には親会社である近畿日本ツーリストからの出向者がいる。嘱託として、保険会社から保険を扱う有資格者、JR チケットを扱う JR 出身者を目的採用している。障害者雇用枠の採用も嘱託に区分される。

正社員の採用は、2004 年 4 月まで 3 年間無かった。1988 年ごろは男女ほぼ同数の正社員が採用されていたが、その後、女性は辞めていく者が多く、男女の正社員数がいびつになっている。

#### (2) 契約社員

ツーリストサービスでは非正規社員の大半は契約社員と呼ばれる。“パートタイマー”という呼称形態はツーリストサービスでは存在しない。契約社員は 90 年代初めに制度化され、カウンター業務につく女性を中心に、正社員と組んでフルタイムで働き、残業もある。旅行専門学校卒業生が多い。契約社員の仕事は特別な専門性を求められるものではない。“旅行業務取扱責任者”という国家資格制度があるが、それは営業所全体で一人、責任者が持っていれば良いものである。カウンター業務につく者には要求されない。

正社員の定期採用が無い状態が続いていた一方で、契約社員は、02 年 330 名、03 年 390

---

<sup>注)</sup> ヒアリング対応者は松永裕一氏（ツーリストサービス労組委員長）、内田眞之氏（同書記長）（ともに肩書は当時）、ヒアリング期日は 2004 年 7 月 21 日である。

名、04年430名と増えている。標準的な5～6名の営業所の場合、所長のほか、1名が正社員で残り3～4名が契約社員である。2004年4月には70名の契約社員が採用された。なお、04年4月、4年ぶりに正社員10名を定期採用した。05年4月には、38名の正社員定期採用が内定している。中堅層の退職者もあり、会社も人材面で不安を感じたと思われる。

営業所の営業日、営業時間は、出店している量販店からの要請で深夜までの延長を余儀なくされ、要員不足が慢性化し、シフトを組むのも難しいケースも出て来ている。繁忙期や新規営業所開店の際に、数ヵ月の期間契約で、臨時に旅行業務のノウハウを持っている系列派遣会社を使う場合もある。

全体の正社員比率も減少しているうえ、正社員は管理職に登用されるため、現場レベルの契約社員の業務内容も、より重要なものへと変化してきている。しかし教育訓練については十分に行う余裕がないのが実情である。

## 2 契約社員の労働条件

契約社員もフルタイム労働者であり、労働条件は、賃金以外は福利厚生、社会保険を含めほぼ正社員と同じ。育児休暇も取れる。契約社員と正職員の違いは、①契約社員の場合、営業所の事情を見ながら、適時採用するので採用時期は不定、②契約社員は転居を伴う転勤が無い（同じ地域での営業所間の移動はある）。

### (1) 賃 金

契約社員も月給制である。正社員と契約社員の賃金を、入社時（専門学校卒20歳、04年4月入社、首都圏営業所）で比べると、次のようになっておりでほぼ同じである。

正社員：基本給（133,000円）＋職務給（34,000円）＝167,000円

契約社員：本給（140,000円）＋地域手当（20,000円）＝160,000円

しかし、正社員と契約社員とは給与体系が異なっており、契約社員は毎年本給が1,500円昇給するのみであるので、勤続年数とともに、差がついてくる。すなわち、1年後は、正社員は基本給が2,500円、職務手当が2,000円上がり、171,500円となるが、契約社員は、161,500円となる。そして、2年後は、正社員が176,000円、契約社員が163,000円、3年後は正社員が181,000円、契約社員が164,500円と推移していく。

このような、給与体系になっているのは、契約社員が長く勤めるという前提には立っていないことにある（章末アンケート Q1 参照、契約社員の90%が20代）。

### (2) 一時金

契約社員も正社員と同一月数が出る（一部の査定優秀者には0.14ヵ月プラスされる、04年夏季の場合）。ただし、基礎給は異なっており、正社員は、基本給、職能給、役職手当（主任で4,000円、係長で6,000円）及び家族手当の総額であるのに対し、契約社員は、本

給のみとなっている。

### (3) 雇用契約

12年前に1年契約を自動的に最大4回更新する実質5年契約制が始まる。7年前の交渉で、一たん退職し、再び同様の5年契約制が実施されることになった。2年前(2002年10月)に再度その契約が満期になり、労使交渉の結果、自動的に1年契約を繰り返し59歳に最後の更改を行なうこと(60歳までの就業を認める)となった。

## 3 契約社員の組織化

労働組合は本部の下、北海道支部から九州支部まで6つの支部、支部の下に、45の分会がある。組合専従者は1人(ヒアリング時、内田書記長。その後2004年9月の定期大会で専従のまま委員長に就任した)。出店している量販店の要請で営業時間が延びており、組合員がそろって集まることが難しくなり、組合運動はやりにくくなっている。

労働組合員は731名(正社員組合員297名、契約社員組合員434名)(2004年7月現在)。契約社員組合員の方が多い。

### (1) 組織化の経緯、方針

契約社員比率の高まりに危機感を募る一方、その組織化にあたっては、組合としても契約社員の人たちに何が提供できるかと悩んでいた。有期雇用契約、雇用年限が障害になっていたが、上記((3)「雇用契約」の項参照)のように労使交渉でその問題が解決し、オルグにあたっての問題点もクリアされ、契約社員の組織化に正面から取り組めるようになった。

「もはや正社員や契約社員を問わず、同じ会社に働く仲間として力を合わせて、より働きやすい環境づくりを目指すべき」とする『労働組合の組織拡大に向けて』とする方針提起を2002年12月に行ない、ユニオンショップ協定の改訂に向けて準備に入った。年明け2003年1月より、労働組合役員全員が分担して各職場のオルグを担当し、全国の契約社員に対して「労働組合の現状と組合加入の必要性」についての説明と説得活動を行なった。

2003年春闘では、オルグの一方でユニオンショップ協定改訂を要求し、会社側と交渉を重ねる。会社側は対象者の意向を確認したい、もう少し様子を見たいとの姿勢で、継続協議となる。その後も組合は積極的なオルグを続け、組織化対象である契約社員の大半の加入意志を集約するに至り、会社側との協議も順調に進み、2003年10月にはユニオンショップ協定改訂につき労使の合意が成立した。合意により、労働組合員はそれまでの正社員組合員300名に契約社員組合員400名を加え、一気に700名となった。労働組合員としての権利・義務については、契約社員も正社員も一緒である。なお、契約社員で労働組合役員をやっている者はまだいない。

組合費については、契約社員が基本給×1.5%、正社員が基礎給(基本給+職能給)×2%

となっており、例えば、入社時の契約社員は  $14 \text{ 万} \times 1.5\% = 2,100 \text{ 円}$ 、正社員（専門学校卒 20 歳）は  $(133,000 + 34,000) \times 2\% = 3,340$  となっている。また、契約社員については、一時金からの徴収はないが、正社員については夏冬各 1 ヶ月分が徴収の対象となる。組合費の徴収は正社員と同様、チェックオフである。

## （2）組織化過程における問題点と今後の課題

契約社員の組織化は、追い込まれてやったというのが正直な実態である。つまり、組合員が従業員の半分を割ってしまったこと、特に、三六協定の問題が一番大きかった。営業所閉店に伴ない、閉店ぎりぎりまで働かせられた挙句、有給休暇も取れないまま、残業もつかないまま辞めたなど、契約社員からの不満の声も多く寄せられ、組合としてもこれ以上の看過はできないと判断した。

会社との関係ではそれほど苦労は無かった。会社側も、非正規率の高さ、問題点には理解を示し、「契約社員をまとめることができるなら」と組合の活動を認めた。当時の取締役総務部長（親会社である近畿日本ツーリストからの出向者）も「協力できることはやるから」と前向きだった。

正社員組合員の反応は余り聞こえてこなかった。「契約社員組織化なんて余計なこと」という排除論はなかった。「そんなに組合費を取るのは可哀想ではないか」という意見もあった。

実際のところ、契約社員の方が問題が大きかった。「なぜ組合費を払わなければいけないのか」と、新たに組合費を払うことへの抵抗感があった。月 2,000 円の組合費を払わなければならない。年間昇給が 1,500 円の契約社員にとっては無視できない金額である。契約社員は 20 代の若い女性がほとんどである。労働組合と言っても分からない。中には労働組合と言うと、怖いイメージを抱いている人もいる。基本的には支部が担当したが、やはり直接話さないといけないと考え、組合専従の書記長が問題のところを中心に全国をめぐった。初対面の人から組合と言われても戸惑う人も少なくなく、苦労した。そこで、下のような『契約社員（組合加入対象者）と話すポイント』と題した資料を作った。これはサービス連合本部組織局の活動者向け資料として広く使われた。

### 契約社員（組合加入対象者）と話すポイント

1. 労働組合の説明については、基本的に各職場ごとに組合役員の担当を決めて、その担当者から説明をさせる事が理想的です。またその際には、事前に一般の組合員にも協力を得ておく事は非常に効果的です。
2. 加入の説明については、どんなに面倒になっても最初から順序良く説明し、労組の考えを理解してもらいましょう。  
例) 会社の現状 → 労働組合の必要性 → 労働組合の現状 → 組織拡大の意義  
→ 労働組合加入の大切さ → 加入後の活動内容（予定も含む）
3. 労組加入については 7 割までは割りとスムーズに行きます。しかし、そこからが加入に難

色を示す人が増えます。スケジュールを決定する際はその事を充分留意しましょう。

4. 加入対象者には必ず考える時間を与えましょう（1週間程度）。組織化に向けての時間的制限はあくまで労働組合側の都合であり、加入対象者には関係ありません。加入申込書は本人の意思が確認されるまで絶対に出さない方が良いでしょう。
5. 労働組合のスタンスは「みんなと共に会社の事を考えていきましょう」です。加入対象者とは軽はずみに出来ない約束をする事は絶対に避けましょう。

**細かい事ですが...**

- ① 加入対象者は労働組合を理解していない人や誤ったイメージで判断している人が多い事に留意して加入説明を行ないましょう。（拡声器を持っている、火炎瓶を投げている、頭にハチマキを巻いている、会社と喧嘩をしている、などなど）
- ② 説明をする際は、3名以上を同時に説明しない事。経験上、労組役員1名に対して加入対象者2名が理想的です。
- ③ 加入対象者と話す際は、基本的に相手の意見を聞く事に徹した方が良いでしょう。こちらから話しをするのは2~3割程度が目安でしょう。
- ④ いきなり「組合に入ってください」と言っても無駄です。難しい話しばかりしていても行き詰ります。時には話しが脇道にそれるようにしましょう。案外それがチャンスにも変わります（天気、旅行、特産・名産物、TDLなど）。
- ⑤ 飲食は基本的に加入説明と同時に行なわない方が良いでしょう。説明の重要性が薄れてしまいます。
- ⑥ 労働組合役員と加入対象者は普段から親しい人が良いとは限りません。適度な緊張感を持てる相手の方が良い場合もあります。
- ⑦ 加入対象者が女性の場合、「価値観の共有や同調」という気持ちを持つ事が大切です。

全体を通して、職場における問題はどこでも抱えているものです。それらの不安や不満を聞いてあげ、それをどのように改善していくかが、良い返事をもらえるかどうかにつながります。

2003年末から契約社員向けにアンケート調査（章末参照）を行ない、積極的に契約社員の方々の意見を聞いてきた。アンケートでは多くの契約社員から、「契約社員のままでは将来に不安がある」「社員と同じ仕事をしているのだから給料も同じにするべきだ」「契約社員でも本当にやる気と実力がある人に対しては正社員になれる機会を是非与えて欲しい」との意見が出された。その結果を受けて組合では、社員登用制度を確立して、契約社員の中から真に実力のある人を正社員に登用することが必要な時期に来ていると判断し、2004春闘時に「正社員登用制度の新設」を要求した。組合案は以下の通り。

- ①受験資格— 契約社員として勤続3年以上で正社員になることを希望する者
- ②試験内容— 一般常識、業務上の基本知識（業法、約款、商品知識）、会社概況・就業規則についての基本的知識、その他一定期間の人事考課も考慮

会社側も「何年間か勤続すれば誰でも簡単に正社員になれるという制度を作るつもりはない」としながらも、大まかな理解は示す。制度案を詰めていくこととし、04春闘では継続審議になった。（その後2004年11月に合意。2005年4月より実施の運びとなる。）

現実的には思ったよりも正社員希望者が少なかった。正社員となると、営業所間の異動だ

けではなく、業務間の異動も発生する。契約社員はカウンター業務希望者が多く、管理部門希望者は少ない。何年間かカウンター業務をやって、結婚で辞めていくケースが多い。労働時間が不規則で、家庭との両立は難しいのが現実。正社員登用制度は現在働いている人というより、むしろこれから入社する人への良いインセンティブになると考えられる。

契約社員の組織化で、正社員と契約社員の交流の機会は増えた。定着率の高まりなどの目に見えた成果は、組織化後、時間も経っていないこともあり、まだ出ていないが、正社員登用制への動きは組織化がなければ考えられなかつただろう。

資料)『契約社員意識調査アンケート』結果(2004年1月)

Q1 あなたの年代は？		
	人数	%
19歳以下	0	0.0%
20～24歳	139	53.3%
25～29歳	91	34.9%
30～34歳	22	8.4%
35～39歳	6	2.3%
40～44歳	3	1.1%
45～50歳	0	0.0%
50歳以上	0	0.0%
総回答数	261	

Q2 あなたの性別は？			
単位	男性	女性	総回答数
%	3.8	96.2	
回答人数	10	251	261

Q3 あなたの主な職種はどれですか？		
	回答人数	%
旅行販売部門(店頭)	234	91.4%
旅行販売部門(団体セール)	1	0.4%
旅行販売部門(経理)	2	0.8%
商事部門(デスク業務)	10	3.9%
商事部門(セール)	8	3.1%
本社スタッフ	1	0.4%
保険部門	0	0.0%
不明	5	2.0%
総回答数	256	

Q4 あなたは何の為に仕事をしていますか？あなたの考えに近いものを2つ選んでください。		
	回答数	%
収入を得る為	222	44.0%
自分自身の成長の為	87	17.2%
やりがいや喜びの実感の為	47	9.3%
人間として幅を広げる為	35	6.9%
人生を楽しむ為	29	5.7%
豊かな暮らしの為	17	3.4%
キャリアアップの為	17	3.4%
夢の実現の為	16	3.2%
家族の為	11	2.2%
多くの人と出会う為	8	1.6%
職場の仲間の為	6	1.2%
社会貢献の為	5	1.0%
その他	5	1.0%
総回答数	505	



Q5 どんな時に働き甲斐を感じますか？ あなたの考えに近いものを2つ選んでください。		
	回答数	%
お客様から良い評価を受けた	169	33.5%
仕事が面白いと感じた	101	20.0%
賃金やボーナスが上がったとき	60	11.9%
自分の仕事をやり遂げたとき	60	11.9%
自分が進歩していると感じた	53	10.5%
自分の仕事が重要だと感じたとき	31	6.1%
人間関係がうまくいっているとき	14	2.8%
良い上司に恵まれたとき	10	2.0%
予算を達成したとき	6	1.2%
その他	5	1.0%
総回答数	509	

Q6 あなたは何故TSで働いていますか？あなたの考えに近いものを2つ選んでください。		
	回答数	%
旅行に関わる仕事がしたい	186	38.4%
人間関係が良好だから	50	10.3%
就職先が決まらなかった	38	7.8%
転職するのが面倒だから	35	7.2%
多くの人と出会える	33	6.8%
将来の夢に向けての経験	32	6.6%
お客様と喜びを共有できる	23	4.7%
充実感や満足感が得られる	18	3.7%
自分自身の成長が実感できる	18	3.7%
会社の雰囲気が好き	12	2.5%
旅行会社勤務がかっこいい	9	1.9%
福利厚生が良い	8	1.6%
会社が楽しい	7	1.4%
社会貢献できる	5	1.0%
収入が良いから	2	0.4%
その他	9	1.9%
総回答数	485	

Q7 TSで働いていて一番不安に感じる事は何ですか？ あなたの考えに近いものを2つ選んでください。		
	回答数	%
賃金	192	36.8%
頑張っても仕事をしても報われない	67	12.8%
有給が取れない	52	10.0%
雇用不安	46	8.8%
将来性がない	41	7.9%
契約時の約束が履行されない	40	7.7%
職場がどうなるか不安	26	5.0%
残業休日出勤が多い	19	3.6%
会社の将来性	17	3.3%
職場環境が悪い	9	1.7%
休憩時間が取れない	4	0.8%
人間関係がうまくいかない	3	0.6%
その他	6	1.1%
総回答数	522	

Q8 Q9 で契約時の約束が履行されていないと答えた人に質問です。具体的にどのような事でしょうか？		
	回答数	%
賃金	29	87.9%
時間外手当が支給されない	2	6.1%
休日が取れない	1	3.0%
その他	1	3.0%
総回答数	33	

Q9 あなたはTSで社員になる事を希望しますか？		
	回答数	%
希望する	45	17.2%
希望しない	82	31.4%
どちらとも言えない	124	47.5%
その他	10	3.8%
総回答数	261	

Q10 Q9で希望すると答えた人に質問です。店長や所長と言う業務に就いてみたいですか？		
	回答数	%
是非やってみたい	6	10.7%
どちらかと言えばやってみたい	14	25.0%
どちらかと言えばやりたくない	22	39.3%
絶対やりたくない	14	25.0%
総回答数	56	

Q11 現在の仕事で自分の能力を発揮していますか？		
	回答数	%
発揮している	18	6.9%
どちらかと言えば発揮している	161	61.7%
どちらかと言えば発揮していない	62	23.8%
発揮していない	12	4.6%
その他	8	3.1%
総回答数	261	

Q12 TSで今後働いていく事についてどう思いますか？		
	回答数	%
結婚や出産をしたら辞めたい	78	29.9%
旅行会社は続けたいがもっと条件のいい会社を探したい	67	25.7%
このまま働き続けたい	37	14.2%
正社員になれないなら辞めたい	24	9.2%
旅行会社は不向きなので転職したい	21	8.0%
その他	34	13.0%
総回答数	261	

Q13 労働組合の活動に興味ありますか？		
	回答数	%
興味ある	23	8.8%
興味はあるが自分の時間を割いてまで参加しようとは思わない	126	48.3%
興味ない	105	40.2%
その他	7	2.7%
総回答数	261	

## 契約社員の方々から職場の不満や労働組合に対しての主な意見（下線は南）

- ① サービス残業が非常に多くて困っています。有給休暇も殆ど取った事がありません。早急に改善を望みます。
- ② 要員不足の為長期休暇が取れません。旅行販売をしているのだから、自らもプライベートで旅行に行かなくてはお客様により良いサービスを行えないと思います。
- ③ 労働組合は今まで加入できなかった人から見ると大きな頼りになる存在です。ボーナスや賃金の向上に向けて頑張ってください。
- ④ 福利厚生面でもっと交渉して欲しいです。結婚や出産後も働ける職場環境を望んでいます。
- ⑤ 営業所が量販店の中にある為、営業時間が深夜に及びます。女性が多い職場なので何かあったらと思うと非常に不安です。
- ⑥ 正社員と契約社員との業務的な違いが良くわかりません。
- ⑦ 契約社員はとにかく収入が少なすぎる。予算や目標を達成しても報われないのでやる気が出ません。営業所単位で競争できるような制度があればいいと思います。
- ⑧ 組合費を払っているのだからボーナスをもっと上げて欲しいです。それはできないなら組合には加入したくありません。要求はあげても結局は会社に負けてしまっている。そんな力不足の組合なら要らないと思います。みんなの代表なのだからもっと頑張って会社に交渉して欲しいです。
- ⑨ 社員も契約社員も殆ど同じ仕事をしているのに賃金が安いのは納得できません。契約社員にも店長代行や店長職と変わらない業務をやらせたいのなら社員登録制度をしっかりと確立して社員と同じ賃金を与えて欲しいです。
- ⑩ 私の入社した頃は2～3年先輩の人がたくさんいたのでいろんな事を相談できました。だから今でもTSで働き続ける事ができたのだと思います。しかし現在では少人数体制の為に私も後輩の相談に乗ってあげる時間ありません。是非若い世代の意見を聞いてもらえる窓口を設置してください。
- ⑪ 入社時の新人研修をもっとしっかりと行って欲しい。自分たちの時もいきなり現場で働かされて非常に苦労しました。
- ⑫ 社員が働きやすい様にこの様なアンケートを今後もちょうくちよく行っていただき、私たちの意見を聞いて欲しいです。
- ⑬ 私たちにも生活があります。もっと収入面で改善してください。このままだともう少し条件の良い会社で働く社員が増えると思います。
- ⑭ 非常に個人的な意見になりますが、これからTSという会社はどうなるのでしょうか？社員も考えていると思いますが、新入社員も採用せず新規出店をして既存店を閉鎖する。結局その負担はボーナスカットでは働く人間のモラルは下がります。仕事は社員と同じなのに給料だけが違うというのはおかしくありませんか？この様な状況で向上心を持ってという方が無理です。業務内容も複雑な事も増えてきていますし…。旅行会社はコンビニにはありません。社員を大切に考えない会社に将来はないと思います。
- ⑮ 営業所で勤務しているとどうしても一人での勤務を余儀なくされる時間帯が出てきます。休みの日も自宅に電話がある為に休んだ気になれません。短時間でもかまわないので代行できるアルバイトの採用は無理でしょうか？
- ⑯ 年齢や社歴ではなく仕事の内容で給料を決めて欲しいです。自分より仕事ができない人が自分より給料を貰っているのは労働意欲に影響します。
- ⑰ 組合には入りたくなかったけど、加入したからには私たちの意見も聞いて欲しいと思います。
- ⑱ 他の職場の人との交流機会を是非作って欲しいです。業務に関する事や職場の悩みを相談できるような人間関係を作ればいいなと思います。
- ⑲ 私の職場の上司は部下に関して無関心すぎます。部下を育てる気持ちを持って怒ったり褒めたりして欲しいです。
- ⑳ 秋春闘の時にいろいろ活動しているのはわかるのですが、FAX でスクラムを送られてそれでおしまいという感じがします。もっと組合の役員の方が職場に来て説明をして欲しい。

## 第6章 電機連合

明治大学 山下 充

### 1 組織体制概要

#### (1) 組織構成および構成人員

電機連合の組織概要は、2003年11月現在で、加盟総組合数は、329組合、組合員数656,830名であり、その内、直加盟組合は233組合、組合員52万1,500人となっている。時系列の推移でみると、93年時点では209組合、74万3,133人となっており、過去10年間では、組合数こそ増加しているものの概算で約22万人が減少している。直近においても、2002年度が約31,000名の減少であった。このため、後に述べるように電機連合では組織化による組織拡大を重要な課題として取り組んでおり、その実現のため現在新たな組織化体制の構築を進めているところである。

電機連合の加盟形態は、電機連合直加盟（単独加盟・一括加盟）、②電機連合準加盟、③地方協議会（以下「地協」）直加盟の三種類である。加盟組合の規模についてみると、1,000名以上の規模を持つ組合が80組合、300名から999名の中規模の組合が77組合となっている。組合形態は企業内組合で、多くがユニオンショップ制となっている。

組合員の職種別構成の推移を事務・技術労働者と技能労働者の別でみると、事務・技術系の比率が増加し、技能系が減少している（表1を参照）。構成比率の減少は、特に女性で約30%にものぼり、労働力構成が著しくホワイトカラー化していることが分かる。

表1 電機連合における職種別構成比率の推移（1980-2000年）

	男性の構成比率（%）		女性の構成比率（%）	
	事務・技術	技能	事務・技術	技能
1980年	47.8	52.2	34.9	65.1
1985	53.1	46.9	47.2	52.8
1990	59.0	41.0	54.2	45.8
1995	63.4	36.6	66.1	33.9
2000	65.8	34.2	66.9	33.1

#### (2) 電機連合における組織化の体制

電機連合の組織化は、電機連合本部、地協、加盟組合の三者が協力して進めていく体制となっている。人員の割り当てでみると、本部では「組織部」所属9名の内、3名が組織拡大と組織問題を担当しており、全国の地協（37の地協）の専従者（40名）と、ユニオンアドバイザー（電機連合本部専従として2名）が組織化にかかわる役割を担っている。組織化の予算規模は、活動費で総予算の約0.5%が割り当てられている。先に触れたように、近年の

組合員数の減少傾向を受け、電機連合では組織拡大が重要な組織課題となっている。そのため、2004年7月以降は、「組織推進センター」が新たに設立され、ここが組織化を担う専門の部署として機能が集約されることになった。2005年2月現在では、総合組織部門は「組織部」（組織対策・強化、教育担当、中堅・中小担当、業種別部会担当）と「組織推進センター」（組織拡大担当）という2つのセクションから構成されるようになっている。

また、地域レベルでの組織化活動を活性化させるために、全国37の地協において、組織化を専門とした契約の専従職員を置き、現在2名から順次増員を計画している。これらの専従職員には、組織化の経験を持つベテランの役員OBが担当となる予定である。

### (3) 電機連合における組織化の動向と課題

電機連合において、雇用多様化に関連した組織化の動向と課題は大きく分けて以下の3点を指摘することができる。

第1は、派遣労働者の増大に関するものである。近年、技術開発やソフト開発で雇用されている労働者の間に派遣労働者が増加していることを受け、これらの人々に対する組織化を進めていくことが重要な課題となってきた。派遣労働者の組織化については、本部が組織化の活動主体となり、派遣元の企業の組合を組織化することで進めていく方針である。直近では、派遣業の大手である「メイテック労働組合」が、派遣業としてはじめて電機連合に加盟した（1999年7月）こともあり、今後も技術系の派遣業を中心に技能系についても組織化を進めていく方針である。

第2は、パートタイマーの組織化についてである。電機産業は女性パートタイマーの大規模な雇用先として知られてきたが、近年における企業の経営環境の変化にともない、この状況が大きく変化した。以下の表2で示すとおり、電機連合の2002年の調査では加盟企業におけるパートの比率は著しく低いものとなっている<sup>1</sup>。

表2 電機連合加盟企業における雇用形態別比率（電機38社、2002年12月）

みなし従業員数	正社員	パート	契約	期間	派遣	請負	その他
314,110名	275,320	2,322	3,304	183	11,189	20,558	約1200
100%	87.7	0.7	1.1	0.1	3.6	6.5	0.4

関西においてはかつて多くのパートタイマーを雇用してきた松下、三洋、シャープなど大手企業の組合を中心に、パートタイマーの組織化が進められてきた。しかし、近年、大手製造業を中心にパートタイマー自体が大幅に減少したため、組織化においてパートタイマーの重要度が低下している。ただし、関東系ではパートタイマーの組織化は現在においても遅れ

<sup>1</sup> この調査は企業規模が10万人規模の大企業から数百人の中小を含んでいるため、大企業の実態が強く反映されたものとなっている。中小では従業員の約半数がパートタイマーで占められている企業も依然として存在している。

ていること、中小製造部門にはパートタイマーが主力となっている企業も有り、ここではパートタイマーの組織化の必要性は依然として残っている。

第3は請負労働者の組織化である。314事業所・支部を対象とした2000年12月調査では、全従業員の12%が請負労働者であった。請負労働者は生産量による変動要因が大きく、また、勤務が複数企業にまたがるなど実態把握の難しさも存在するが、請負についての組織化も重要な課題となっている。

#### (4) 組織化の対象と活動主体

電機連合における組織拡大の役割分担について、近年の活動方針を概略的に示したものが表3である。活動主体として、電機連合本部（表中では「本部」と略記）、地協、加盟組合の3者となっており、組織化対象に応じて、相互に協力・連携しながら進める体制となっている。

企業内の組織率向上、加盟組合の関連企業および取引先などの組織化については、単組が主体として取り組み、産別未加盟の労働組合や、未組織労働者、派遣・請負の企業については、本部が主体として取り組む体制としていく。

表3 組織拡大における対象別の活動主体（電機連合本部、地協、加盟組合）

活動の主体		組織	典型労働者	非典型労働者
主体	連携			
加盟組合	本部	既加盟組合（企業内組織率を高める）	第一次対象	第二次対象 ①契約社員（有期・フルタイム） ②パートタイマー
加盟組合	本部・地協	加盟組合企業の関連会社		
加盟組合	本部・地協	加盟組合企業の取引会社		
本部 （プロジェクト）	同業加盟組合 地協	産別未加盟の電機関連産業労働組合 （全国展開・大規模企業組合）		
地協	本部	産別未加盟の電機関連産業労働組合 （県、地域限定企業組合）		
本部		未組織労働者、派遣会社、業務請負業	第一次対象と同時	

#### (5) 組織化のアプローチ

組織化の具体的手順としては、(1) 組合が存在する場合、(2) 無組合の場合、によって異なったアプローチが採られている。組織化対象企業に、既に組合が存在する場合には、既存の組合に対して本部や地協が主体となって直接働きかける方法を採用する。

無組合の場合には、まず会社アプローチをおこない、従業員会の存在を確認する。従業員会がある場合には、そこで電機連合の組織と活動についての説明をおこなっていく。従業員会がない場合には、懇親・懇談を目的とする従業員組織をつくることから進めていく。

## 2 パートタイマーの労働条件についての産業別組合の取り組みについて

電機連合においてパートタイマーの従業員数が大幅に減少しているため、現在、パートタ

イマーに対する施策については個々の加盟組合における主体的な判断を重視する方針となっている。

#### (1) パートタイマーの賃金および労働時間・福利厚生

パートタイマーの賃金については、本部の基本的な考え方は電機の産業別最低賃金を基準としてクリアすることとしている。また、労働時間については、法的な基準にもとづいて年休を含め単組で取り組むように指導している。福利厚生については、正社員と同等な扱いになるように各単組が主体的に取り組むこととなっている。また、パートタイマーの組織化形態は基本的に直加盟方式によっている。

#### (2) 職域について

正社員とパートタイマーの職域については、まず、技能系でみると、現在パートタイマーが極めて少数であること、また、パートタイマーの担当する職務が単純労働に限定される傾向が強いことから、大きな問題とはなっていない。事務補助業務のパートタイマーについてみると、顕著な動向とは必ずしも言えないが、成果主義が導入される中で、正社員と事務補助的な仕事をするパートタイマーの間の区分は明瞭になってきているという。

また、事務補助系では、正社員よりも派遣社員との職域が課題となると思われるが、派遣社員については、原則的には派遣される時点で、担う仕事の領域が明確に設定されているので、現在のところ職域問題として認識している点はないという。

### 3 パートタイマーの組織化についての産業別組合の取り組みについて

#### (1) 組合内のパートタイマーの状況

電機連合におけるパートタイマーの特徴は、近年その数が大幅に減少している点にある。全組合員に占めるパートタイマーについては、これを調査した内部のデータがなく、その正確な比率は不明であるが、2003年における245社へのアンケートでは、パート・アルバイト比率は3.2%となっている。また、別の2002年調査（38社対象）では、パート比率は0.7%と極めて低い。ただし、02年調査においても、407人中188人がパート・アルバイトという企業があるように、中小規模の企業では著しく非正社員比率が高い企業がある。

このような状況は、国内製造業における海外シフトと非典型労働力における請負化の進展が大きな要因としてあげられるという。グローバル化が進展する中で、単純作業が海外工場へ移転し、国内の生産体制にもついても、一人完結型や少数のグループ生産へと移行した。このため、従来パート労働者が担っていた単純作業が大幅に減少したため、雇用が大幅に縮小したという。また、請負については、先の調査で請負比率を見ると、2000年に12.3%だったものが、2003年に15.6%となり、構成比で見ると、非正社員の約6割を請負

が占めるに至っている<sup>2</sup>。工場における雇用構造のこのような変化を受けて、現在の女性パートタイマーの多くは、事務・補助などの職種を中心に採用されているという。

## (2) パートタイマーの組織化と取り組み

20 年ほど前はパートタイマーが製造現場の重要な労働力を構成していたこともあり、特に関西を中心に組織化を進められてきた。その結果として、関西ではパートの組織化が進展してきたものの、関東系の組合では組織化の進展に乏しかった。近年では企業に雇用されるパート自体の数が急速に減少傾向にあるため、現在、電機連合内部におけるパートに関する議論は決して活発とはいえず、また、労使交渉・協議の場面でもパート問題が話題にのぼることが少なくなっているという。そのため、組織化計画全体でみると（表 2）、典型労働者の組織化が第一次対象となっており、パートタイマーが含まれる非典型労働者については第二次対象とされている<sup>3</sup>。

## (3) 非典型雇用における組織化の取り組み

非正社員化に共通していることはその主要な要因は労務管理のコストである。近年、派遣も拡大傾向であるが、工場内での仕事の性質を考えると、構内請負が中心になっていくと考えられる。企業が雇用多様化を進めていく中で、非典型労働者をいかにして組織化していくかであるが、電機連合は派遣や請負について、労働者を直接雇用している企業を組織化の対象とする方針としている。

---

<sup>2</sup> 請負が非正社員の 6 割を越える比率は 2000 年の時点でも同様。

<sup>3</sup> 派遣や請負などの非典型労働者は派遣元、請負企業を組織化する方針のため表中では「典型労働者」の中に入っている。従って組織化がいわゆる「正社員」のみを対象としているわけではない。



---

JILPT 資料シリーズ No.9

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

発行年月日 2005年10月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

FAX 03-3594-1112

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2005