

第4章 事業所移転への対応と処遇改善の課題－全矢崎労働組合¹

第1節 概要

1. 企業概要

矢崎総業株式会社（以下、会社）は、矢崎グループの中核を成す企業である。同グループは、矢崎総業株式会社を中心に、国内グループ（関連子会社を含む）64 法人与海外グループ106 法人からなる事業組織である。日本国内では、自動車部品をはじめ、電線、ガス機器、空調機器を取扱い、海外では、主に自動車機器部門のワイヤーハーネスを生産している。同社の経営状況を2011年から2014年まで見ると、売上高（連結）は毎年伸びている²。

全矢崎労働組合（以下、組合）は、国内の子会社である矢崎計器株式会社、矢崎部品株式会社、矢崎エナジーシステム株式会社³（以下、会社）の3社の従業員で構成される労働組合である⁴。議決機関である定期大会は年1回開催され、代議員のみが参加する。定期大会は、労働協約によって、1日かけて開催される。同組合の執行機関は、執行委員会である。執行委員会は、年6回開催され、本部の委員長、副委員長、書記長、副書記長（2名）の計5人に加え、各支部の委員長と書記長24人（2×12支部＝24人）の合計29人で構成される。

2015年11月の段階で、組合員数は6,419人である。正社員組合員は5,775人（男性4,605人、女性は1,170人）であり、準社員組合員は644人（男性は84人、女性は560人）である。準社員組合員は、組合員全体の1割（ $644/6419 \times 100 = 10.03\%$ ）を占める。なお同社の準社員は、厳密に言えば、非正規労働者ではない。準社員は、正社員と同様、無期雇用だからである。最近の動きに照らしていえば、勤務地限定正社員と表現する方が正しいと思われる。

それにも関わらず、非正規労働者の組織化の調査で取り上げるのには理由がある。同社の準社員はもともと「雇員」という非正規労働者であった。雇員を準社員に統合したのが1991年である。そして、同組合は、2006年に準社員の労働協約の改定を会社に申し入れ、2007年にはユニオン・ショップ協定を締結した。これにより、準社員全員が組合員となった。これ以降、主にインタビュー調査の結果とご提供頂いた資料を基に分析を進めていく。

¹ 全矢崎労働組合の調査は、2014年11月13日10:00～12:00、2014年12月23日14:00～16:00、2016年2月9日10:00～12:00、2016年3月18日16:00～18:00の計4回実施している。最初の調査の対応者は、鈴木静夫氏（中央執行委員長）、白戸康章氏（中央書記長）の2名、第2回は、星川啓幸氏（鷺津支部執行委員長）、第3回は白戸康章氏（中央執行委員長）と小田邦浩氏（中央書記長）、第4回は星川啓幸氏（鷺津支部前執行委員長）である。調査者は、中村圭介（法政大学）と前浦の2名である。調査にご協力頂いたお三方に、記して謝意を表したい。なお原稿の誤りは、全て前浦に帰する。

² 矢崎総業株式会社のHPのアンニュアルレポートによると、同社の連結の売上高は、2010年に10,903億円、2011年は12,320億円、2012年は13,655億円、2013年は15,557億円、2014年は16,623億円となっている。
<https://www.yazaki-group.com/company/ar.html>（アクセス日は2015年1月8日である）。

³ 矢崎エナジーシステム株式会社は、2012年に、矢崎電線株式会社が矢崎資源株式会社を吸収合併する際に、商号を改めて設立された企業である。

⁴ ただし矢崎総業株式会社には労働組合は存在しない。

2. 人員構成と職場環境の変化

同社の従業員数は減少傾向にある。同社は、最大で 8,000 人の従業員数を誇っていたが、生産現場が海外に移転するなかで、国内の生産拠点が減少し、従業員数も減ってきた。2014 年の段階で、従業員数は 6,537 人であったから、1,500 人程度、減ったことになる。

生産拠点の海外進出は、従業員の減少だけでなく、生産現場に求める業務内容にも変化をもたらした。それまでは単純作業が多かったが、大量生産から多品種少量生産に切り替わり、作業現場に求められる業務は熟練を要するものへと変化したのである。それに伴い、準社員が、職場のグループ長やライン長を担うケースも出てきた。これらの変化によって、準社員は、人数を減らしながらも、質的基幹化してきたと考えられる。そこで問題となったのは、同じ組合員でありながら、正社員と準社員の区別が説明できないという問題である。なおこの問題については、後で詳しく取り上げる。

「まあそういう中で、こう準社員制度があったときは、やっぱり生産現場も量産品工程が多くて、主力はコンデンサーみたいな単純作業だったんですけども、その仕事内容、大量生産から小ロットということの中で、どっちかといったら熟練を要するような仕事に変わってきているというのが、背景にあったということでもあります。ですから、社員と準社員の区別がなかなかね、労務管理の中で区別ができないような状況になり、またそういう方が間接にも準社員の方がいたりということに。」

第 2 節 準社員の組織化

1. 組織化の方針の決定

同社の組織化の経緯を知るには、1981 年にまで遡る必要がある。連合総研編（2009）によると、岡山県の新見支部では、結成当初、正社員よりも準社員の人数が多く、準社員を組合員にしなければ、過半数要件を満たせない状況があった。そこで組合は、1981 年に新見支部の準社員（約 200 人）を「特別組合員」という形で組合に加入させた。なお同労組には、新見支部以外に、大東支部、天竜支部、浜松支部、鷺津支部、富士支部、栃木支部、裾野支部、沼津支部、島田支部、榛原支部、大浜支部の 11 支部が存在するが、1981 年当時、準社員を組織化したのは新見支部のみであった。言い換えれば、新見支部以外は、準社員よりも正社員の方が多かったと考えられる。

同労組が組織化に取り組むきっかけとなったのは、上部団体である JAM から非正規労働者の組織化に取り組むよう要請を受けたことである。当時、JAM への加入率の低下や企業外組合が本社に座り込んだという苦い経験から、組織防衛のために、組合内部に「組織を固めていこう」という意見が出された。

組織化活動は、準社員の組合活動をどのようにカバーするのか、組合費の問題など、研修を行いながら、議論する形で進められた。2006 年の第 44 回定期大会において、「組織対策専門委員会」の設立が承認され、準社員の組織化に向けた取り組みを開始することが確認さ

れた。その後、支部の委員長、書記長、本部役員で構成する 5 人のチームが結成され、分担して各職場を訪問していった。こうした地道な組織化活動によって、組織化対象の 97% が組合に加入し、同組合は 2007 年 3 月にユニオン・ショップ協定（勤続が入社後 3 ヶ月後の暦日 20 日を経過しない者を除く）を会社と締結したのである。

2. 鷺津支部での取り組み

具体的な組織化の取り組みを見る前に、鷺津支部の概要を説明しておく。鷺津支部は、矢崎部品株式会社（矢崎総業株式会社の子会社）の事業所で、静岡県湖西市にある。事業所の正式名称は、牧之原工場鷺津分工場である。同工場は、もともと鷺津工場という独立した 1 つの事業所であったが、2012 年に静岡県牧之原市に新しい工場（牧之原工場、通称：ものづくりセンター）が設置されるのに伴い、鷺津工場の生産部門が移転することが決まった。しかし、後述する通り、組合の取り組みの結果、牧之原工場の分工場として存続することとなった。

ここでは、まず何が問題であったかを整理する。その問題とは、事業所採用で勤務地が限定される準社員の雇用をどう守るかである。正社員については、他の事業への配置転換が可能であるが、事業所で採用される準社員の場合は、そうはいかないからである。この時点で、全矢崎労働組合は準社員を組織化していたため、どのような形で準社員組合員の雇用を守ることが問われた。こうした移転問題が発生したことが同支部を取り上げる 1 つの理由となる。

もう 1 つは、最初の点にも関連するが、同支部には多くの準社員が勤務していることである。同支部は、新見支部に次いで準社員が多く、2007 年から全矢崎労働組合が準社員の組織化に取り組む際に、本格的な活動を行った。準社員に対する取り組みを見る上では、同支部は最適である。

(1) 支部委員長の反応

ここからは、鷺津支部の組織化の取り組みを見ていく。具体的な組織化の活動は、組合本部の方針を受けて、支部が行うからである。

全矢崎労働組合は、2006 年から準社員の組織化に取り組んだが、決して順調に進んだわけではなかった。下記の発言の通り、同支部の委員長である星川氏が、当初は、組織化に消極的だったからである。星川氏によると、その理由は下記の 2 点である。

「（鷺津支部は）準社員が新見（支部）の次に多いんだけど、新見はもともと準社員を組合員にしていたんだよ。それでうち（鷺津）に準社員が 250 名強いて、前中央委員長から『鷺津がうんと言ってくれば、（準社員の組織化を）やるんだけど、星川どうだ？』と何度も聞かれましたが、私は、（首を）縦に振らなかったんです。最後に了解したんだけど。」

「矢崎の準社員は組合員じゃないけど、一緒に働いている仲間ということで、（もともと）組合員と同じような扱いをしていたんです。こういう人の異動に関しても、組織活動への参加も同じ扱いに

していたので、説明するのに、『組合員になって組合費を払ったら何が変わるの』と言われた時に、それが一番困りました。それで、なかなか縦に振らなかったんですよ。』

1 つは、非組合員であっても、同じ職場の仲間として、同組合は準社員についても取り組んできたことである。下記の図表 4-2-1 の通り、準社員制度ができる前から、雇員と準雇員⁵の一時金について取り組んでいるし、準社員制度導入後は、準社員の賃上げ率を徐々に引き上げ、正社員並みにするとともに、かつ準社員の等級に応じて、一時金を配分するようにしている。

図表 4-2-1 準社員の組織化前の取り組み

	賃上げ率	一時金
1981 年～1983 年		雇員 55%、準雇員 1.10 ヶ月
1984 年～1987 年		雇員 55%、準雇員 1.12 ヶ月
1988 年		雇員 55%、準雇員 1.20 ヶ月
1989 年～1990 年		雇員 60%、準雇員 50%
1991 年～1996 年（1991 年に準社員制度導入）	約 85%	5 級：80%、4 級：70%、 3 級：60%、2 級：50%
1997 年	90%	
1998 年	95%	
1999 年～現在（組織化は 2007 年）	100%	

出所：全矢崎労働組合『「いままで和 そして これから輪」あなたも組合員』より。

注 1. 割合は正社員を 100%とした時の、準社員の割合である。例えば、正社員の賃上げ額に対して、準社員の賃上げ額が何%に相当するかを示している。

注 2. 雇員の一時金は、当初、社員の妥結月数の何%、準雇員の一時金は過去 6 ヶ月の平均給与の何ヶ月分という形で妥結していた。

また図表 4-2-2 によると、休暇制度を中心とした福利厚生制度の適用を正社員並みに揃えたり、エルダー制度のように、定年後も働き続ける仕組みを導入したりしている。直近の例で言えば、育児短時間勤務制度の適用条件の緩和があげられる。同制度は、2013 年に、3 歳以上の子どもを持つ従業員に適用されることとなった。組織化以前から、このような取り組みをしてきたため、星川氏にとっては、改めて準社員を組織化する必要性が感じられなかったのである。

⁵ 準社員制度ができるまでは、雇員と準雇員がいた。第 4 回のインタビュー調査によると、雇員と準雇員はフルタイムで働く非正規労働者であり、8 時間未満の場合はパートタイマーであったという。雇員と準雇員の違いは、前者が日給月給制、後者が日給制という点にある。詳しくは後述するが、準社員 1～2 級は日給制、3～5 級は日給月給制になっているのは、その名残だと思われる。

図表 4-2-2 諸制度の改定

時代	改定内容
1981 年	新見支部結成。雇員・準雇員も組合加入
1991 年	準社員制度導入 ・ 半日単位の有給休暇制度新設、退職慰労金・加算金制度導入 ・ 特別休暇制度（弔慰休暇新設）、準社員 1 級賃金制度改定（時間給⇒日給）
1994 年	・ 有給付与方法の改定（準社員 2～5 級：入社後 3 ヶ月経過毎に 1 日⇒入社時に一括 2 日付与） ・ バックアップホリデー制度の新設（有給積立制度：消滅有休累計最大 30 日） ・ 特別休暇（弔慰）の日数改定（父母・義父母・配偶者・子：2 日⇒3 日へ）
2001 年	特別休暇（弔慰）の日数改定（同居 1 等親：3 日⇒5 日）
2004 年	バックアップホリデー制度の改定 （連続 5 日以上の使用条件撤廃、消滅有休累計最大 40 日）
2005 年	・ 特別休暇（弔慰）の日数改定 〔 父母・配偶者・子 5 日⇒7 日、本人祖父母・兄弟姉妹（同居）2 日⇒5 日 〕 〔 配偶者の祖父母、兄弟姉妹（同居）3 日⇒3 日 〕 ・ エルダー制度の新設（定年後の再雇用制度導入） ・ 特別休暇（弔慰）の日数改定（別居祖父母・兄弟姉妹 1 日⇒2 日） ・ 災害見舞金の改定（現行の身分格差を世帯主、非世帯主に）
2006 年	・ 労働協約の改定（組合員の範囲、全支部準社員の組合員化の申し入れ） ・ 準社員の生理休暇（規約に明文化、無給⇒有給）
2007 年 （組織化）	・ 準社員公務休暇の新設 ・ バックアップホリデー（断続的な休暇の取得が可能に）
2008 年	年次有給休暇の前倒し付与
2010・2011 年	就業規則の特別休暇と慶弔規定の慶弔見舞金の全面見直し要求を申し入れ
2013 年	育児短時間勤務の年齢引き上げ

出所：図表 4-2-1 に同じ。

2 つは、準社員を組合員にすると、正社員との違いを説明することが困難になる。星川氏が述べている通り、組織化以前から、同労組は職場の仲間として対応してきたために、組織化することで、正社員と準社員の違い、言い換えれば、準社員に対して、組合に加入する必要性を説明することが困難となった。この課題をどう乗り越えるかが、星川氏に重くのしかかったのである。

(2) 組織化の目的

鷺津支部において、組織化活動がどのように展開されたのかを見てみよう。2006 年の同支部の資料（準社員の組合化検討資料）によると、加入の必要性（組織化の目的）は 2 つある。

1 つは、組織防衛を全面に説明するということである。同社は外部の組合からの干渉を受けた苦い経験を持つ。それが労使で共有され、準社員の組織化を推し進める 1 つの契機となった。

2 つは、準社員は組合員ではないため、職場の悩み、苦情処理がされていないことである。同社は、顧客企業（自動車メーカー）の生産目標を達成するために、会社として、一致団結をする必要があった。その背景には、準社員を組織化し、彼女（彼）らの声に耳を傾けることで、職場の一体感を醸成したいという狙いがあったと考えられる。

(3) 組織化の検討

同支部では、組織化に取り組むに当たり、2006 年から、準社員の意見集約と問題点の洗い出しが行われた。その問題点とは、①組合費の徴収、②罷業資金の一斉積立、③組合員化に伴い想定される問題点（組合員教育、準社員の職場委員の選出から支部委員会出席、支部集会の全員参加、支部集会開催時間の変更）、④社員と準社員の決定的な違いの 4 点である。

ア 組合費の徴収

組合の規程では、「日給の 20%を毎月組合費として徴収する」となっている。ここで検討課題となったのは、準社員の賃金形態が、等級によって、異なることである。

準社員の等級は 1～5 級までであるが、1～2 級は日給、3～5 級は日給月給である⁶。そのため、1～2 級の準社員は毎月の稼働日によって給与が変化するのに対し、3～5 級の給与は、稼働日の変化の影響を受けない。その結果、準社員間で不公平が生じ、組合に加入してもらえない可能性が出てきた。

そこで同支部では、「目安として月給の 1%程度を徴収する」ことを本部提案することとした。例えば、準社員 1 級の平均月間基礎賃金は 15 万円である。そのため 1 級の準社員の組合費は 1,500 円となる。1 級の準社員の月間の勤務日数を 22 日（1 ヶ月 30 日、週休 2 日の場合）とすると、平均の日給は約 7 千円（15 万円/22 日＝6,818 円）であり、その 2 割は約 1,400 円（6,818×0.2＝1,363 円）になる。同様に、5 級の平均月間基礎賃金は約 20 万円であるから、組合費は 2,000 円程度（平均月間基礎賃金の 2 割は約 1,800 円）となる⁷。

同支部は全準社員の承認を得て、この案を組合本部に提案した。同支部の『準社員の組合員化検討資料』（2014 年）を見る限り、1～2 級の組合費は一律 1,000 円、3～5 級は本給の 1%又は 1,500 円（固定額）のいずれかとされたが、最終的には、正社員組合員の組合費は月給の 2%、準社員組合員の組合費は、減免処置として、日給の 2 割となった。

イ 罷業資金の一斉積立

罷業資金の一斉積立は、ストライキ時の生活補填のためのものである。同組合では、毎月 5,000 円を徴集することになっている。準社員の一部（5%程度）から、母子家庭であること

⁶ なお 2006 年 6 月 15 日時点で、同支部には、253 人の準社員が在籍していた。等級別の内訳は、1 級が 48 人、2～5 級が 205 人という構成であった。

⁷ なお社員の組合は基本給の 2%となっており、平均の組合費は 4,600 円程度である。

を理由に、減額の要望が出された。そこで組合執行部が、個人的に面談を行い、「積立金であるため、退職時には返還されること」を説明して承諾を得た。

ウ 組合員化に伴い想定される問題点

この問題点には、組合員教育、準社員の職場委員の選出と支部委員会への出席、支部集会に全員参加、支部集会の開催時間の変更の4点が含まれる。

組合員教育については、各事業所を回って、研修を行う計画が検討されている。例えば、鷺津工場と開発（255名）については、2月21日に、田口・鳳来BF⁸（約90名）と工場・開発・生準・試作（約90名）は、3月31日の午前・午後の2回、細江・三ケ日BF（約55名）と石巻BF（約27名）については、4月14日の午前中に開催する計画となった。なおこの組合員教育は、後に取り上げる、準社員代表者研修会となる。

支部委員会については、合わせて3つの問題が検討された。支部委員会は、平日の17時半～20時くらいにかけて開催される。田口BFから鷺津工場までの移動時間は2時間ほどであるため、同BFからの参加者は、15時半には職場を離れなくてはならなくなるだけでなく、帰宅時間が22時になってしまう。春闘の時期には、週2回支部委員会が開催されることもあるため、それに参加できるかという問題が生じた。

支部集会は、支部組合員が全員参加することになっている。準社員を組織化すると、同支部の組合員は1,020名になり、近隣の市民文化会館のキャパシティを超えてしまう。またより大きな会場に変更する場合、各事業所から組合員が参加できるよう、交通手段を手配する必要がある。組織化以前は、組合員（正社員）は自家用車を乗り合いしていたが（交通費は支給されない）、準社員まで組合員になると、乗り合いをするにしても、駐車場確保の問題が出る。そこで各BFにバスを配車し、準社員に限って送迎することが検討された。

支部集会の時間帯の変更も検討された。集会は、土曜日の午前9時半（9時受付）から15時までとなっている。各事業所から支部集会に組合員が参加する場合、遠方の事業所からの参加は困難となる。そこで開始時間を10時半（10時受付）にずらすことも検討された。

エ 社員と準社員の決定的な違い

社員と準社員の決定的な違いは3点ある。1つは、勤務地の範囲の違いである。社員は全国転勤の可能性があるのに対し、準社員は事業所採用であり、勤務地は限定される。組織の統廃合が発生した場合、組合員の雇用を守るためには、配置転換に応じてもらう必要になるが、準社員は通勤距離（もしくは時間）を何キロ（何時間）以内とするのかという具体的な条件が必要になる。

2つは、責任の範囲の違いである。準社員の中には、勤続年数が20年を超え、社員よりも

⁸ BFとは、Branch Factoryの略である。意味は、事業所である。

職務知識が数段上の人がいる。準社員を組合員にする場合、当該準社員からすれば、自分よりも知識の無い（ただし責任は負う）社員の給与の方が高いという実態を受け入れられるかどうかという問題につながる。いわゆる均衡処遇の問題である。

3 つは、出張の取扱いである。同社では、応援のために海外出張を行うことがある。期間は3ヵ月となっているが、それを繰り返している。その人との差別化をどう図るかという問題がある。これも均衡処遇につながる問題である。

(4) 組合加入説明会

上記の検討を踏まえ、同支部では、準社員にこういった形で組合加入の説明会を行ったのか。説明会は、各職場、BF 単位で実施された。加入説明の基本方針は、①準社員規程に基づく賃金以外は、社員と同等に交渉を展開すること、②職場委員の選出を行い、準社員の生の声を反映する仕組みを設ける（ミニ労使協議会、ミニ労使意見交換、対話集会等）こと、③会社の存続、自分たちの職場を守りぬく場所の確保を一緒に考えることの3点であった。その具体的なやり取りを図表4-2-3に示した。図表4-2-3の左側は準社員からの質問・意見であり、右側が支部の回答である。

表の左側に着目すると、率直な意見が出されていることがわかる。準社員からの意見は、①組合に加入するメリット、②職場委員を準社員から選出する意味の2点に集約される。まず組合加入のメリットについては、「我々が組合で活動をすれば、給料がどんどん上がるのか?」、「組合活動に参画したら自分たちの給与体系がもっと明確にされるのか?」である。こうした質問に対し、支部は組合の発言を通じて、会社が良い方向に向かい、業績が向上すれば、賃金が改善される余地があること、さらに組合員になれば、賃金に関する資料が開示されると回答している。

2点目の準社員から職場委員の選出であるが、これについては、「正社員が職場委員である現状に不自由を感じていないこと」や「職場委員の選出基準への疑問」、「組合活動に伴う負担増への懸念、輪番で職場委員を担当する提案」が出された。こうした意見や疑問に対し、組合は、職場委員はあくまでも組合員の中から選出されるものであり、職場環境を良くするための活動を正社員と一緒に参画する必要性を説明し、準社員に当事者意識を持つよう促すことで理解を求めている。

図表 4-2-3 説明会でのやり取り

準社員からの質問・意見	支部からの回答
正社員が職場委員という現状でも不自由を感じたことがないので準社員から選出する必要はないのでは？	正社員・準社員という分け方ではなく、組合員の中から職場委員が選出されます。自分たちの声を誰かに託す・頼むというだけではなく、当事者の一員として準社員の方達の中からも職場委員を募りたいと考えています。
準社員の声を会社に届けるためにも組合活動に参画をと言うが、正社員の組合スタッフが今まで以上に準社員の声を吸い上げてくれば良いのではないのか？	
鷺津 2F (2 階) の準社員は 8 名しかいない。そんな中から 2 名も出すというのはおかしくないか？	2 名が決定というわけではありません。1 泊の研修もありますし、初めてのことでですから身近な知り合いがいた方が良いのではないかと考えますが、1 名でも構いません。人数が問題なのではなく、皆の生活・職場環境を良くする為の活動と一緒に参画して頂きたいというのが意図するところです。
もしやるなら任期が切れたら当番制できちんと次の人になってもらえるのか？	組合のスタッフをするという事は罰ゲームではありません。多くの方に組合活動に参画して頂いて理解を深めて貰うという意味では、有効な考え方ですが、スタッフが身に着けた知識が 2 年でリセットされてしまうのでは、組合に実力が付きません。正社員の職場委員の中にも、事情により一期で退任される方がいるのも事実ですが、組合のスタッフは責任感を持ってなるものである事をご理解下さい。
何故、自分たちが今の業務以上の負担をしなければいけないのか？	職場委員に任命される前に、組合・職場・本人の三者で、業務負荷等の話し合いと調整を行い、本人に納得して頂いた状態で職場委員になって頂く等の配慮をしています。また、組合員は全員が当事者となる可能性を持つものであり、一方的に誰かが助けられるものではなく、助け合う事を目的とした組織である事をご理解頂きたい。
正社員よりも給料の安い自分たちの負担が増えるのであれば、それに見合ったメリットはあるのか？	会社側も正社員・準社員の役割の区分けを再整備するべく現在活動しています。何故、正社員の方が給料が高いのか、皆に納得してもらえる責任の区分けをして貰えるものと考えています。また職場委員は正・準社員ではなく、組合員という枠から選出されます。これについても、一方的に誰かが助けられるものでなく、助け合う事を目的とした組織である事をご理解頂きたい。
我々が組合で活動したら、どんな給料が上がるのか？	組合の活動が会社をより良い方向に持って行き、業績が順調に上がっていくという意味においてはありえる話です。
組合活動に参画したら自分たちの給与体系がもっと明確にされるのか？	これまで賃闘資料は、同じ職場にいる外注・派遣・関連会社からの出向者に配慮して、組合員以外の目に触れないようにしていた。これからは組合員として情報の提供がされることになります。

出所：全矢崎労働組合鷺津支部配布資料より。

このように、準社員の率直な意見や疑問に対し、支部は誠実に回答したように見えるが、その結果はどうだったのだろうか。同じ資料において、同支部が総括を行っている。それによると、「誠意を持って質問に回答したつもりですが、準社員からも職場委員を選出したいという組合の考えには、ご賛同頂けていません。・・・中略・・・今回のようなケースで組合員の大

量増員は組合自身も初めての経験であり、手探り状態である事から、最初から皆さんに 100 点を貰える対応は難しいという説明も、自分に降りかかる損という考え方が前提にある状況では効果はありませんでした」というものであった。

上記のように、準社員の中からも職場委員を選出することに対して、準社員の理解が得られたとは言いがたい結果となった。このことは、言い換えれば、準社員が組合に加入することを理解できていなかったことを示している。しかし、その後、準社員は組合に加入する必要性を認識する。そのきっかけが、ある BF での出来事である。BF での一例があるが、食堂のテレビが故障した時、経費がないということで、1 ヶ月以上、放置されたままの状態が続いた。しかし組合が BF 長にその旨を伝え、すぐに購入してもらえたのである。この出来事を通じて、準社員のなかに「なかなか BF 長に伝えられないが、組合を通じてお願いをすれば、会社も動いてくれる」（自分たちの声が管理者に届いていない）という認識が広まった。組合は定期的に職場を回り、準社員代表者とコミュニケーションを図るなかで、組合に対する理解を深めていった。

第 3 節 組織化後の取り組み

準社員の組織化後の変化は、①準社員の組合活動への参加、②支部労使協議の進展、③対話集会における準社員の意見聴取の 3 つがあげられる。以下では、それぞれについてみていく。なお①と②は、鷺津支部、③は組合全体の取り組みになる。

1. 準社員の組合活動への参加

組織化後に、準社員は組合活動にどう関わっているのか。調査当時（2014 年）、鷺津支部で 1 人（女性）、新見支部で 1 人（後に正社員に登用された）の 2 人の準社員が執行委員を担当していた。なおこの準社員 2 人は、代議員でもある。

鷺津支部の役員体制を見ておこう。2014 年 7 月 20 日現在、鷺津支部の組合員数は 462 人となっている。図表 4-3-1 によると、執行部は、3 役 5 人、執行委員 7 人、職場委員 10 人の計 22 人となっている。役員の任期は 2 年で、執行委員長（星川氏）と書記 1 人を除き、全員非専従である。

なお同支部には準社員の組合役員が 1 人いる。それが管理にいる副書記長の S 氏（女性）である⁹。星川氏によると、当時、準社員（女性）を支部の執行委員に登用したのは、鷺津支部だけだったという。この人事の背景には、「（2012 年当時）477 人のうち（準社員は）130 人強で、（全体の）30%くらい準社員の人なので、そういう人（準社員）を 3 役に入れておくと、（準社員は）安心する」という狙いがあった。

準社員の組織化により、鷺津支部では、準社員が支部の役員を担当することになり、より

⁹ S 氏は 2016 年 3 月時点で、準社員のまま同支部の副委員長を務めていた。

一層準社員の声が組合活動に反映されやすくなった。

図表 4-3-1 2014・2015 年度鷺津支部役員体制

	鷺津分工場	BF (2 名)	CHCC (7 名)	PE 代表者 (10 名)
執行委員長	星川氏 (組合)			
副執行委員長	S 氏 (MS 開発)		S 氏 (第一 W/H)	
書記長	Y 氏 (技術)			
副書記長	S 氏 (管理)			
執行委員	T 氏 (試作)	I 氏 (細江)	E 氏 (第一 W/H)	
	H 氏 (組立)			
	M 氏 (品管)			
	I 氏 (設保)			
	K 氏 (MS)			
職場委員	I 氏 (MS)	O 氏 (田口)	O 氏 (MS 開発)	A 氏 (広瀬)
	Y 氏 (技術)		H 氏 (RCW/H)	A 氏 (高浜)
	Y 氏 (管理)		K 氏 (第一 W/H)	I 氏 (12F)
	H 氏 (試補 女性)		O 氏 (機能部品)	O 氏 (53F-24E)
	G 氏 (組立)			K 氏 (53F-23E)
				Y 氏 (53F-14E)
				I 氏 (EQF)
				W 氏 (1BV)
				M 氏 (長草)
				S 氏 (車体)
				K 氏 (大阪)

出所：全矢崎労働組合鷺津支部『2014・2015 年度鷺津支部役員体制』より。

注 1. この資料は 2014 年 8 月 8 日のものである。

注 2. BF とは branch factory の略である。

注 3. MS 開発とは、三菱自動車とスズキ自動車の開発を担う部門であり、CHCC はトヨタ自動車の開発部門である。W/H はワイヤーハーネスの略である。

注 4. PE とは、Partner Engineer の略である。その意味は、自動車メーカーと矢崎の従業員が共同で開発や設計に携わることにある。なお PE の代表者の括弧内の言葉は、ある自動車メーカーの職場を指す。

2. 支部の労使協議機関

次に、鷺津支部において、労使協議機関が整備され、具体的な活動を行ってきたのかを取り上げる。

(1) スケジュール

同支部の労使協議制度は、図表 4-3-2 のスケジュールの通り、3 ヶ月を 1 つの単位とし

て、設定されていることがわかる。

1 月に支部の合同労使協議会が、2 月にはミニ労使協議会が、3 月には部門別労使協議会がそれぞれ開催される予定となっている。合同労使協議会では、会社側は、事業部長、工場長、各部長を合わせて 20 人程度、組合側は鷺津支部執行委員以上の 19 人が参加した。なお準社員からも代表者 3～5 人を選出して、傍聴してもらうなどをした。

事務折衝では、従業員が働く状況、36 協定、労使協議会に向けた事前調整などが行われた。参加者は、組合は支部 3 役（委員長、副委員長、書記長、副書記長）の 5 人であり、会社側は工場管理部 2 人（管理部長、総務リーダー）と開発管理部 2 人（管理部長、管理リーダー）であった。

労使協議の議題は、会社状況、品質、安全衛生、作業環境、残業、有給、メンタルヘルス等とされていることからすれば、この労使協議ルートは、会社の状況を支部組合員に伝達し、また現場の状況を支部で共有し、組合本部から会社へと伝える役割を果たしていると考えられる。

図表 4-3-2 鷺津支部における労使協議日程表

開催区分	部署/月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
合同労使協議会	鷺津支部	◎			◎			◎			◎		
鷺津分工場内	鷺津製造部			○			○			○			○
	MS 開発			○			○			○			○
CHCC	TBU			○			○			○			○
	三菱開発			○			○			○			○
鷺津製造部	細江 BF		△			△			△			△	
	田口 BF		△			△			△			△	
鷺津内製造部	試作補給チーム		△			△			△			△	
	組立チーム		△			△			△			△	
	管理チーム		△			△			△			△	
	技術チーム		△			△			△			△	
牧之原駐在	品質管理部		△			△			△			△	
	設備保全チーム		△			△			△			△	
事務折衝		□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

出所：全矢崎労働組合鷺津支部（2014）『鷺津支部 労使協議会 年間計画表案』より。

注 1. ◎は支部の合同労使協議会、○は部門別の労使協議会、△はミニ労使協議会、□は事務折衝を指す。

注 2. 1 年のスケジュールは、7 月の合同労使協議会での承認を得てスタートする。

3. 準社員代表者研修会

(1) 準社員代表者の構成

同支部では、準社員の代表者を選出し、研修を行った。それが準社員代表者研修会である。もともと組合には女性委員会が設置されており、そこが女性従業員の問題に取り組んできた。準社員の多くは女性であることから、女性委員会を窓口にして、準社員代表者研修会が開催された。

図表 4-3-3 には、鷺津支部の 2015 年度の準社員代表者の構成を示した。代表者は、各職場から万遍なく選出されていること、準社員代表者は女性が多いことがわかる。また 2014 年度と 2015 年度を比較すると、準社員代表者の人数が増えている。これは、鷺津工場の製造部門が牧之原工場に移転する際に、近隣の 2 つの BF を統合し、鷺津工場に組み込むという形で組織の再編が行われたためで、それに応じて、支部体制も見直されたのである。

図表 4-3-3 2015 年度鷺津支部の準社員代表者の構成

建屋区分	チーム・職場名	2014 代表者名	2015 代表者名
鷺津分工場	管理チーム	N 氏	<u>N 氏</u>
			M 氏
	技術チーム	K 氏	K 氏
	試作補給チーム	H 氏	H 氏
		W 氏	<u>W 氏</u>
		S 氏	H 氏
	鷺津組立チーム	M 氏	K 氏
			H 氏
	品質技術チーム	K 氏	<u>K 氏</u>
細江 BF	後工程 570	I 氏	<u>I 氏</u>
	後工程 570	O 氏	<u>O 氏</u>
	切断前工程	K 氏（男性）	<u>K 氏</u>
田口 BF	後工程コンベアー	I 氏	<u>I 氏</u>
	後工程コンベアー	K 氏	<u>K 氏</u>
	間接事務	S 氏	<u>S 氏</u>

出所：全矢崎労働組合鷺津支部（2014）『新体制での新たな準社員代表者の役割とメンバー紹介』より。
注．氏名の下の下線は留任を示している。下線のない人は、2015 年度から新たに代表者となった準社員を示す。

(2) 準社員代表者研修会の内容

準社員代表者研修会の参加者や参加状況、研修内容を示したのが図表 4-3-4 である。同研修会は、2008 年の 3 月から、3 ヶ月に 1 回の頻度で開催されていることがわかる。その内

容は、準社員制度の説明から社会保険、賃金、各 BF の工程見学、作業服の検討等、多岐にわたる。研修内容には、下記の通り、準社員の要望が反映された。

『『何を知りたいの？就業規則の中で何を知りたい？』とやっていったら、その当時から、『年金のことを知りたい』とか、『将来のライフプランのことを知りたい』とか、いろいろ出てきたので、準社員の要望に応じたテーマに基づいて実施しました。』

準社員代表者研修会は、2008 年から 2011 年にかけて、11 回開催されたが、それ以降は開催されていない。2011 年から、準社員代表者研修会に代わり、ミニ労使協議会が開催されることになったからである。つまり同研修会は、準社員代表者の知識高揚を促し、自分たちの職場の問題は自分たちで解決できるようにするためのものであった。

図表 4-3-4 準社員代表者研修会の概要（第 1 回～11 回）

	第 1 回	第 2 回	第 3 回	第 4 回
時期	2008 年 3 月 29 日	2008 年 7 月 5 日	2008 年 10 月 4 日	2009 年 1 月 31 日
参加者数	46 人	40 人	45 人	35 人
準社員代表者参加者	22 人/25 人	19 人/25 人	24 人/25 人	21 人/25 人
準社員代表の参加率	88.0%	76.0%	96.0%	84.0%
主な内容	・準社員就業規則の説明 ・準社員制度の説明	・社会保険 ・年金研修とライフプラン	年金研修Ⅱ	・税金と手当 ・税金について
	第 5 回	第 6 回	第 7 回	第 8 回
時期	2009 年 4 月 11 日	2009 年 7 月 18 日	2009 年 10 月 31 日	2010 年 2 月 6 日
参加者数	54 人	36 人	44 人	44 人
準社員代表者参加者	20 人/25 人	19 人/25 人	18 人/23 人	21 人/22 人
準社員代表の参加率	80.0%	76.0%	78.2%	95.5%
主な内容	・田口 BF 工程見学 ・バーベキュー	・細江 BF 工程見学 ・保険の見直し ・来期方針提案	・石巻 BF 工程見学 ・作業服（ポロシャツ）の試行結果	・三ヶ日 BF 工程見学 ・作業服（ポロシャツ） ・就業規則について
	第 9 回	第 10 回	第 11 回	
時期	2010 年 6 月 19 日	2011 年 6 月 11 日	2011 年 7 月 28 日	
参加者数	37 人	33 人	33 人	
準社員代表者参加者	17 人/22 人	15 人/16 人	19 人/20 人	
準社員代表の参加率	77.3%	93.8%	95.0%	
主な内容	・職場内の問題点討議 ・ミニ労使協議会の説明	・ミニ労使協議会の活動結果報告	ミニ労使協議会の報告	

出所：全矢崎労働組合鷺津支部提供資料より。

(3) 作業服の検討

次に準社員代表者研修会の取り組みを見ていく。ここでは、2009年10月31日に開催された第7回の研修会を取り上げる。参加者は、田口 BF、三ケ日 BF、細江 BF、石巻 BF、鷺津・生準センター・KIH 間接部門の5事業所の準社員である。

同研修会での検討内容は、①ポロシャツ試着用による意見、②現在の冬服ジャケット、ズボン、その他の意見の2点であった。作業服が取り上げられたのは、組合の女性委員会のメンバーが BF を1箇所ずつ、お昼休みの時間帯に職場を回り、準社員と食事会（準社員意見交換会）をするなかで、作業服に対する不満が出てきたからである。この取り組みの重要性は、準社員の意見が吸い上げられた結果、作業服の改善につながっていったことにある。

ア ポロシャツの試着用

作業服への不満は、準社員意見交換会で噴出した。その意見交換会では、「動きやすく、作業しやすいものを」という意見からポロシャツが選ばれ、「着用によって問題点や理想の姿を見つけるために」、鷺津支部では、ポロシャツの試着用を実施することにしたのである¹⁰。その背景には、①自動車メーカーの車種の立ち上げと同時に、作業性の向上がますます求められる中で、作業者への負荷も増大していたこと、②下記の発言の通り、NYS（ニュー・ヤザキ・システム）を中心に、設備や工法の改善はされているものの、作業者に対する作業負軽減策は十分ではなかったという不満を準社員が抱いていたことの2つがあった。星川氏は、この試着を行うにあたり、様々なメーカーのポロシャツを購入するだけでなく、近隣の企業の作業服も取り寄せ、鷺津工場で着用が義務付けられている作業服にかかるコストを超えない範囲で、どのポロシャツが良いかを準社員とともに検証していった。

「・・・要するに『NYS（ニュー・ヤザキ・システム）ということで、製造工程の改善はみんな来ていろいろやってくれるけど、就業環境の改善に対する取り組みはあまり進まないじゃないか』と言って、「私らも、作業服をポロシャツにしてほしい」と。議案書の中に上げているけど、何年か前から言っているけど、『はい、はい。わかった、わかった』って言いながら、誰も何も具現化してくれないと。『ようし、じゃ、組合でやるか。徹底的にやるぞ』と言って（始めました）。」

ポロシャツの試着用は、2009年8月17日～9月30日にかけて、準社員32名（田口 BF、三ケ日 BF、細江 BF、石巻 BF、試作部）を対象に行われた。ただし、鷺津・生準センター・KIH 間接部門の準社員は試着用をしていない。

図表4-3-5によると、良かったこととしてあげられているのは、①作業のしやすさ（着やすさ、伸縮性を含む）、②アイロン掛けが要らないこと、③速乾性の3点だと言って良いであろう。ポロシャツの改善点では、主に①作業着ではないことによる不便さ（ポケットが

¹⁰ この他、「前かがみになると、胸ポケットから物が落ちることはないか」（執行委員）、「ポロシャツは自己負担になるのか？」や「帽子は必ず着用しなければいけないのか」（いずれも準社員）という質問が出された。

ない、ペンが入れられない、名札がつけられない、襟の問題等)、②見栄え(色、着丈:サイズ)、③耐久性(型崩れや色あせへの不安、毛玉等)である。②は個人が選択できるようにすれば良いが、①は作業効率に、③は作業着としての適性に関わる問題である。

図表 4-3-5 ポロシャツの試着用

	服タイプ	田口 BF	三ヶ日 BF	細江 BF
良かったこと		・着やすい ・作業しやすい ・アイロンがけが不要になり楽になった(家事の省略ができるようになった)。 ※帰宅してから洗濯し、毎日着用しています。	・肩が楽になった ・汗を吸い取ってくれる ・収縮性があって良い ・アイロン掛けをしなくても良い ・作業しやすい	・着やすい ・涼しい ・アイロン掛けが不要になり良かった ・袖や裾がかけ馬に引っ掛かることがなくなった ・試用期間外も着用したい
改善点	ポロシャツ試行	・ポケットがない(ペンやハンカチが入らない)。 ・着丈が長い。(作業性に問題はないが、見た目が・) ・色(帽子、ズボンに合わない) ・袖口が締め付けられる感じ ・真夏は襟周りが暑い。 ・横側にスリットがない。(スリットがあると、もう少し動きやすい?)	・ポケットがない ・着丈が長い ・襟がじゃま ・色 ・袖(ラグラン袖が良い)	・ポケットがない(ペンが入れられない) ・着丈が長い ・色 ・体型が出てしまう ・透けないから良い ・洗濯を繰り返すと襟が曲がるので、だらしく見える。
	服タイプ	石巻 BF	鷺津、生準センター、KIH 間接部門	
良かったこと	ポロシャツ試行	・妊婦でも対応できる ・アイロン掛けが要らない ・作業性がよい ・動きやすい ・下に何も着なくて良いので涼しい ・長袖が欲しい	※試用着用はしていないため、見た感じの意見 ・アイロン掛けがない ・早く乾く ・動きやすい	
改善点	ポロシャツ試行	・身体のラインが出やすい ・ポケットが欲しい ・名札が付けられない ・ペンが入れられない ・毛玉が出る	※試用着用はしていないため、見た感じの意見 ・色あせしないか? ・色を考えて欲しい ・型崩れはしないか? ・新しいユニフォームにすると個人負担、会社負担はどうなるのか?	

出所: 全矢崎労働組合鷺津支部女性会『ポロシャツ試着用 意見集約・発表(第7回準社員代表者研修会)』より。
 注: 下線部分でゴシック太字になっている箇所は、2つ以上出ている意見を示す。以下同じ。

イ 作業服の見直し

また同研修会では、学習という名目で、現行の作業服の見直しも行われた。新しい作業服として、ポロシャツを導入するかどうか未定の段階においては、現行の作業服が抱える問題点を洗い出し、改善していくことも必要である。

図表 4-3-6 によると、夏と冬の作業服の全てが対象とされていることがわかる。全ての作業服について、1つ1つ取り上げることはしないが、ゴムの問題、伸縮性の無さ（ゴワツキや生地の高さを含む）などの作業性の問題が指摘されており、現行の作業服が作業効率を損なっている可能性があった。

図表 4-3-6 現在の作業服への意見・問題点

	服タイプ	田口 BF	三ヶ日 BF	細江 BF
現在の作業服への意見、問題点	冬ジャケット	・<u>下のゴムが要らない</u> ・袖が太い、じゃま ・<u>肩が凝る（重い、ゴワゴワ）</u>	・すそのゴムが上がってくる ・新しい服はごわつきがあり、着にくい	・伸縮性がない ・<u>ごわついて、身体になじまない</u> ・前ファスナーは要らない。袖口ゴムに、肩に伸縮性が欲しい
	冬ズボン	・ひざ下が細すぎる（しゃがむと<u>突っ張る</u>） ・はげやすい（色あせしやすい） ・ボタン穴が小さい ・ズボン丈が短い	・ベルト通しは必要？ ・品質、サイズが違う時がある	・<u>伸縮性がない</u> ・糸が出やすい＝ほつれやすい ・アイロンがけが必要
	帽子	・着脱衣が面倒。ピンで留めないといけないので、<u>かぶりやすい帽子が良い</u>（男性タイプのもの） ⇒なぜ帽子着用が必要なのか？		・ひさしが突っ張っていて変形しているのかぶっている内にずれる。 ・頭の大きい人⇒上にずりあがる ・頭の小さい人⇒下に下がる
	長袖シャツ	・袖が汚れやすい ・袖の上腕部で突っ張るため、つった感じになる ・ボタンを外してまくるのに時間がかかる。コンベア作業中にまく時間がない		
	全般	・上衣やズボン、スカート丈が合わない時はサイズ直しやスカートのスリットを補強している	・ジャケットのサイズのゴムを抜いている。（上に上がってくるので）	
	その他			
現在の作業服への意見、問題点	服タイプ	石巻 BF	鷺津、生準センター、KIH 間接部門	
	冬ジャケット	・<u>裾のゴムがイヤだ</u> ・重い	・<u>裾のゴムがじゃま、もたつく</u> ・生地が固い ・脇ポケットがあると良い	
	冬ズボン	・夏暑く、冬寒い ・<u>伸縮性がない</u>		
	帽子	・後ろに穴があるタイプが良い＝男性帽子のようなもの（髪をしばる時に穴から出したい）		
	長袖シャツ			
	全般			

出所：図表 4-3-5 に同じ。

そして、図表 4-3-7 の作業服への要望をみる限り、現行の作業服への意見、問題点を反映して、作業のしやすさ（動きが楽なこと、伸びる素材、ゴワゴワ感が少ないものにする等）や使いやすさ（シワになりにくい、アイロン不要、季節によって生地を変える等）があげられていることがわかる。

図表 4-3-7 現行の作業服への要望

		田口 BF	三ヶ日 BF	細江 BF
作業服への要望	冬上着	・シャーリング不要（裾のゴムの部分）	・矢崎マーク単品の取り付けがあれば、うれしい ※洗濯で矢崎マークが色褪せて消える	・アイロンがけの不要なものにして欲しい ・冬服の支給は長袖のポロシャツとブルゾンを選択するようにしたら良い
	冬ズボン	・アイロン不要の素材だと良い（ストレッチ素材のもの）	・夏、冬用と生地を分けてほしい（夏暑く、冬寒い） ・丈が短いので長めのものも用意してほしい	・動きが楽なこと ・アイロンがけの不要なもの
	その他			
		石巻 BF	鷺津、生準センター、KIH 間接部門	
作業服への要望	冬上衣	・ポロシャツの長袖が欲しい	・男性用の作業服の裾が良い（ゴムなし） ・伸びる素材にして、ゴワゴワ感を少なくすると良い ・胸ポケットの物が落ちやすい	
	冬ズボン	・シワになりにくい物が良い	※スカート着用 ・キュロットスカートにしてほしい	
	その他		・色が選べると良い	

出所：図表 4-3-5 に同じ。

なお同研修会には、総務部総務人事室のスタッフ Y 氏（リーダー職）も参加した。同研修会の最後に、Y 氏は講評を述べている。その内容を要約したものが、下記の図表 4-3-8 である。その発言に注目すべきは、以下の 2 点である。

1 つは、作業服の問題が人事に理解されたことである。最初の段落にあるように、現行の作業服は、作業性よりもデザインを重視したものであり、17 年間、改善されないままであったことがわかる。この発言は、人事が作業服の問題を認めた証左である。

2 つは、新しい作業服への検討である。人事が業者と連絡を取り、ポロシャツの素材やデザイン（流行り廃りの有無、色）を調べ、かつブルゾンやズボン、帽子についても検討をすすめていく旨が記されている。人事は作業服の見直しに前向きであり、試着を行った準社員にとっては、ポロシャツ導入を期待させるものだったと考えられる。

図表 4-3-8 人事室の回答

現在の制服は採用より 17 年経っている。その時には作業性を考慮していなかった。デザインを森英恵にしてだれでも着用できる制服を目指した結果、この制服になった。

この研修会への参加に対し、制服を取り扱っている業者 2 社に話を聞いてきた。(ポロシャツについて) メーカーは 15 社ある。洋服の着心地が良いのは、素材でいうと、綿 65%、ポリエステル 35%、発汗性 (ママ)、吸湿性、耐久性が良い配合である。ポリエステルのメッシュ素材は引っ掛かるので、伝線しやすく、耐久性は良くない。ラグラン袖が良い、との意見もあったが、流行によりラインが変わっていく (※ラグラン袖=サッカーや野球のユニフォームの形)

作業服と位置づけるための条件として、スタイルが廃らないことが必要。逆にユニクロポロシャツは毎年デザインが少しずつ変わるため、定番化ができない。作業服は定番化できるものが良い。

T シャツは紺色と白色がある。紺色 T シャツは長袖タイプもある。T シャツは紺色であれば、すぐにでも出来る。T シャツとポロシャツの兼ね合いをどうするかは考えていく。

今後はポロシャツ検討をすすめ、その後、ブルゾン、ズボン、帽子を実施していく。作業服の考え方として、作業内容によって分けても良いのではと考える。

出所：図表 4-3-5 に同じ。

この結果、総務人事室は、「特衣」としてラインナップが出来るよう検討するとともに、施行期間を設け、新しい作業服を導入しても問題が無いことを確認し、労務検討委員会（幹部と組合本部が月 1 回話し合う場）に提言できるよう進めることとなった。

その結果、下記の発言の通り、事業所長の判断に委ねることとなり、ポロシャツが作業服として採用された。そしてこの取り組みは、準社員に組合員であることのメリットを意識される効果があったと考えられる。

「…当時、Yリーダーという人がいたんだけど、その人に何回か足を運んでもらって、労務検討委員会といって、組合本部と会社の幹部と月に 1 回話し合いをする機会があるんですが、その中で話し合いをしてもらって、最終的には事業所長判断で良いということになりました。それでポロシャツを作業服に認めてもらいました。」

「・・・ポロシャツは大きかったんだけど、職制に今まで言ってもだめだったけど、組合に言ったら、時間はかかったかもしれんけど、ちゃんと一緒にやってくれたから、その重みというのをすごく理解してくれた。だから準社員の人たちは、『(組合は) こういうことができるんだ』というのは知ってくれているよね。」

なおこのポロシャツの取り組みには続きがある。鷺津支部の取り組みが、裾野支部、沼津支部、富士支部、栃木支部などの事業所にも広がり、支部の労使協議の中で、作業服を見直す動きが出てきたのである。

しかし支部の労使の話し合いのなかで、ポロシャツ導入を決定していたため、ポロシャツ

のデザインや素材等が、事業所内で統一されていても、会社として統一感がないという問題が発生した。そこで、ポロシャツの素材やデザイン、色を統一することが検討されたが、各支部からは反発が出た。自分達で決めたポロシャツが変更される可能性があるからである。そのため、ポロシャツの在庫がはける（2018年7月）まで、経過措置を講じることとなった。それ以降は、ポロシャツの素材、デザイン、色を統一することとされた¹¹。その協定は、2016年1月21日に結ばれた。

(4) ミニ労使協議会

準社員代表者の育成を目的とした準社員代表者研修会は、ミニ労使協議会へと形を変えた。このミニ労使協議会は、職場単位（BF単位）の労使協議会を指す。職場の組合員が職場の問題点を出し合って、解決していくためである。同協議会は、部長やBF長の理解と協力を得て、1年間の試行の後、図表4-3-9のような形で、支部の組合活動として定着した。

図表 4-3-9 鷺津支部における労使協議会

ミニ労使協議会 (BF長、リーダー)	→	部門別労使協議会 (部長・リーダー)	→	支部労使協議会 (工場長・部長・総務リーダー)
-----------------------	---	-----------------------	---	----------------------------

出所：第4回インタビュー調査より作成。

注：支部の労使協議は月1回の頻度で開催される。

ミニ労使協議会に話を戻そう。同協議会では、労使相互信頼のもと、会社方針、職場の問題、人間関係を円滑にし、風通しの良い環境づくりを話し合うこととされた。

同協議会の出席者は、会社側はBF長（部長）、組合側は職場委員、準社員代表者である。議題によっては、会社側は指名による参加が、同様に組合側は3役が参加することができる。議題は、会社側が会社の方針、安全衛生、生産性向上、福利厚生などを取り上げ、組合側は、職場単位で組合員の意見を集約し、代表して発言する。開催頻度は、2ヵ月に1回を目標とし、年間6回の開催が基準とされた。開催時間は、概ね1時間とされ、効率の良い議案提起をすることとされた。

具体的に、70期（2010年7月～2011年6月）のミニ労使協議会の活動を見ていく。ミニ労使協議会の開催状況を見ると、試作部を除く、全ての支部は計画通り、開催している¹²。その目的は、上記の通り、職場を良くすること（就業環境の改善）にある。この活動は組合活動の一環で行われることであるから、組合員全員が取り組む。

その活動の達成状況は図表4-3-10の右端にある。達成状況は、事業所によって、4割

¹¹ ただしポロシャツの色については、指定された3色の中から選べることとなった。

¹² 試作部が計画通りに、ミニ労使協議会を開催できなかったのは、生産負荷変動（オーバー）によるものである。また2012年に、鷺津工場の製造部門がものづくりセンターに移転することになったことも影響していると考えられる。

から 8 割と幅があるものの、少なくとも職場環境は良くなったと言って良い。

図表 4-3-10 70 期活動の目的と項目数、達成状況

支部名	開催回数	目的	項目数	達成状況 (%)
田口 BF	5 回 (100.0%)	田口 BF のコミュニケーションを良くして、みんなが働きやすい気持ちの良い職場を造る！	8 項目	3.5 項目 (43.8%)
細江 BF	5 回 (100.0%)	細江 BF のコミュニケーションを良くしてみんなが働きやすい気持ちの良い職場を作る	9 項目	6.5 項目 (72.2%)
三ケ日 BF	5 回 (100.0%)	活発な意見交換で風通しの良い、やりがいのある職場を創る	11 項目	9 項目 (81.8%)
石巻 BF	7 回 (140.0%)	働きやすい職場作り	4 項目	2 項目 (50.0%)
試作部	2 回 (40.0%)	試作部内を意見の出しやすい働きがいの ある楽しい職場にする	9 項目	7 項目 (77.8%)

出所：全矢崎労働組合鷺津支部提供資料より。

注 1. 開催回数とは、ミニ労使協議会の開催回数を指す。なおミニ労使協議会の開催回数は 6 回となっているが、そのうち 1 回は、7 月に開催される第一製造部全体会議が含まれる。

注 2. 達成状況については、「◎」及び「○」は 1 項目としてカウントし、「△」は 0.5 項目、「×」及び「未決」は 0 項目とした。

図表 4-3-11 は、三ケ日 BF（支部）の活動内容とその対応を示している。その内容は、就業環境に関するものである。なおこうしたことは、組織化以前には行われていなかったという。したがって、職場の問題に対して、準社員を含む組合員が参加することにより、準社員の組織化後に、支部活動は活発化した。

図表 4-3-11 三ケ日 BF の活動内容&改善内容

NO	細江 BF 問題点	期日	担当	対策	評価
1	上司とのコミュニケーションが取れていない。	2010.8.24	I 氏 (BF 長)	今後、ミニ労使協議会を通して改善していく	◎
2	仕事内容によっては有休が取り難い人もいる。	2010.8.24	I 氏 (BF 長)	業務フローマニュアルを作成し、対応出来るようにする。	○
3	水道の水が茶色で汚い。	2010.8.24	I 氏 (BF 長)	水道工事、11 月末実施完了	◎
4	朝のラジオ体操をする場所がない（影になってしまい全体が見えない）	2010.10.19	I 氏 (BF 長)	【案】事務所前で行うを検討する。	
5	朝のラジオ体操時に遅く来る人がいる。	2010.10.19	I 氏 (BF 長)	10/20 朝ミーティングで指導	○
6	朝のラジオ体操時に唱和を言わない人がいる。	2010.10.19	I 氏 (BF 長)	10/20 朝ミーティングで指導	○

7	矢崎手帳の配布について	2010.12.7	K 部長	希望者のみ配布でも良い。 2012 年度から実施 (M リーダーに連絡) 2011 年度の配布については総務まで返却しても良い。	○
8	駐車場の車に汚れが付いて車の塗装が変色してしまう。オレンジ色と茶色が混ざった色が付いてしまう	2010.12.7	K 部長	鷺津管理部、組合と調査を行う。 1 週間の汚れ状況を確認。 役場に汚れの成分を調べてもらい、ミツバチの糞と判明。 2011/4/25～ お客様用 5 台分と交代移動する。	○
9	事務所前の大屋根に鳩が巣を作り、糞が落ちてくる。	2011.2.9	I 氏 (BF 長)	鳩よけの丈夫なネットを張る	
10	帽子の着帽をやめたい	2011.2.9	K 部長	規則、且つ安全重視の為、着帽する。(現状維持)	○
11	女子トイレ (外) 排水溝の水はけが悪い。	2011.4.14	K 部長	配管業者に確認してもらい、清掃してもらった。	◎

出所：全矢崎労働組合鷺津支部提供資料より。

注．◎は取り組んだ結果、好評だった、○は取り組み済み、△は取り組んでいるが、完了していない、×はまだ取り組んでいないを指す。

(5) 対話集会

ア 対話集会開催の経緯

全矢崎労働組合は、準社員を組織化してから 5 年後の 2012 年に、準社員を対象に、「対話集会」を開催した。対話集会は、2012 年 6 月 18 日から 8 月 8 日にかけて、労使協議会で開催された。開催回数は延べ 77 回、参加者は 772 名であった。

対話集会は何を目的に開催されたのか。それは次の 2 点である。1 つは、準社員の組織化から 5 年が経過したが、全ての準社員組合員の声を拾い上げてこられたのかという反省のもと、会社や労働組合に求めるものは何かを把握することにある。

「要は、準社員制度になったんだけど、5 年たって、なかなかこういうふうにいるんな部分の中で、福利厚生または慶弔、特別的な部分の中での制度改定が、細かいところはやってきたんですけど、本来準社員さんたちが持たれている問題意識というのは、じゃあ全部拾ってやっているのかと、そこも整理していなかったものですから、何を希望しているんだといったところをやっぱり聞かなければいけないということで、各支部全員の対話集会を 2 年半前にやりました。」

2 つは、準社員からの要望を精査することである。下記のように、準社員から多くの要望が出されたが、その全てを取り上げられるわけではない。そこで準社員の要望を精査し、優先順位をつけて取り組むためにも、準社員は特にどういうことを求めているのか、直接聞く必要があった。

「各支部で労働協約の申し入れの意見は何だということ、やっぱり準社員の、準社員の、準社員のと出てきますので、じゃあそれを果たしていろんな出てくるものを、優先順位を決めて出していくとしても、申し入れにつながっていない、まだまだやるべきことがほかにもあるものですから、一遍に、要は単年度であれもこれも、10 あるものを 10 申し入れることで、またそれを回答を引き出すというのは、ちょっと厳しいというふうなことが頭にあったものですから・・・」

そこで、対話集会で出された意見をみていく。図表 4-3-12 によると、準社員の意見には、①正社員との処遇格差に対する意見や不満、②福利厚生に対する要望や不満、③上司との関係（評価を含む）が多いことがわかる。

図表 4-3-12 対話集会の開催状況、意見、対応策

支部名	開催状況	出された意見	対応
大東支部	延べ8回開催 出席率99%	日頃の仕事における内容や資格・昇給、QC・紹介活動や身近な問題として休憩所・食堂・トイレなど多岐にわたりました。	全体にかかわるものは本部へ、支部で解決できる問題は今後、部門別労使協議にてお願いし対応していきます。
支天部竜	2回開催 出席者38名	・社員との比較において、仕事の内容と給与差に不満が生じている。 ・自分の評価がどうなっているかわからない。	支部労使協議会にて、準社員の思いを会社側に伝えました。
浜松支部	天竜支部と合同で実施(準社員1名のため)	・慶弔や特別休暇に差がありすぎる。 ・永年勤続の慰労会は社員だけしかない。 ・誕生日の記念品等が無くなってしまったのは残念。	・準社員に対する永年勤続慰労会実施をお願いし、実施への前向きな回答がありました。 ・誕生日の記念品の復活を前向きに検討する回答がありました。
鷺津支部	5回 延べ135名が出席	「仕事の量・準社員と社員の違い、処遇・給与・昇格・評価など」支部で対策項目は延べ134件の意見や要望が寄せられました。 将来的に今の仕事が終了後、「私達はどうなるの?」「定年まで働き続けたい」と言う要望が多く寄せられました。	支部労使協議会で会社に提案し、建屋毎に労使で改善していくことを約束しました。 組合として雇用対策を最重要視して望(ママ)まなくてはならないと強く感じた「準社員組合員対話集会」でありました。
新見支部	9回開催 190名中182名出席 出席率95.8%	ア) 仕事量、質、社員と準社員との差について 社員も順社員と同じ仕事をしているのに身分が違う。準社員と社員の仕事を明確にすべきである。 イ) 給与、昇給、評価について 世帯手当の導入、休職制度の導入、リーダーとの面談及びオアシスの実施、退職金制度の改定、一時金の賞与(月数)を分かりやすい表現にする、準社員昇格制度を分かりやすくするべき。 ウ) 社員昇格について 準社員から社員への昇格制度が無いので、モチベーションをあげるためにも昇格制度を導入すべきである。 エ) 慶弔、休暇(有給・特休等)について 社員と準社員とで格差があるので慶弔休暇については同じにするべき オ) 福利厚生について バックアップホリデーの使用条件緩和 リフレッシュ休暇、旅行券・永年勤続表彰等が無いので、社員と全く同じでなくても良いが、実施して頂きたい。	ア)～オ)については本部に申し入れているので今後労務検討委員会で準社員制度と併せてけんとうしていきます。 支部で改善しなければいけない事については、できる事、できない事を分けて実施しています。

本部	不明	順序 1 (主な意見) ①準社員制度の条件・基準等を明確にして欲しい、②昇給の基準がよくわからない、③社員に昇格して欲しい。 順序 2 (主な意見) ①社員と準社員の仕事の差は何か、②社員がもっと上に立ち、どんどん仕事をやってほしい。 順序 3 (主な意見) ①相談をしたい、②評価をしっかりしてほしい、③話を聞いてもらえるコミュニケーションの場を設けてほしい、④職場がなくなる不安がある。	順序 1:「準社員制度」そのものを労使で再度確認すると同時に、準社員本人もそして職場の長も再度しっかり理解する。 順序 2:仕事を支持する側も準社員本人も「準社員制度」を良く理解した上で、各職場で社員と仕事の差を区別していき、また社員と準社員との違いを理解して、働き方の意識を変えていかなければならない。 順序 3:対話不足で身近な問題までたくさん出てきている。支部労使協議会でも協議してほしい。準社員とコミュニケーションをとれるルールを作る必要がある。 順序 4:以上が整理された上で処遇などに対して取り組んでいきます。
栃木支部	延べ 6 回開催 91 名が参加	仕事・処遇・慶弔に関する意見が大半を占めた。	支部で迅速に対応できる諸問題は、支部労使協議会にて報告し、会社にも真摯に受け止めて頂き、すでに対応して頂いています。 「対話」が足りないどうしても行き違い生じます。基本的な、「対話」を当たり前にできる環境を支部としてもバックアップしていきます。
富士支部	延べ 4 回開催 延べ 36 名が出席	準社員の仕事への思い、日頃なかなか言えないようなことを含め、多岐にわたる意見が出された。	今回、出てきました意見に対してはしっかりと進捗確認、途中経過を含め、最後まで準社員のみなさんへ報告しなければならないと思っております。
裾野支部	1 回開催 出席者 64 名	準社員から見た社員の業務内容にさほど大きな差は感じられていないが、処遇・給与面での隔たりは大きく不満を抱いているようです。	準社員制度をこのまま継続するのであれば、仕事の面に関しても社員・準社員の作業の種類や責任範囲を見直す検討も必要と考えます。
沼津支部	1 回開催 出席者 5 名	皆さんの不満が強く感じられた意見は、社員への身分変更制度の有無や中身について、「昇給制度など社内の評価制度についてよくわからない」と言った点でありました。	我々としても組合活動の人材育成の中で評価制度について伝える研修会を実施していく必要性を強く感じました。
島田支部	延べ 7 回開催 延べ 59 名が出席	社員と比べ、主に交替職場などではリーダー及び部長等上司管理職とのコミュニケーション不足が指摘されています。また、日常の改善提案は助言・支援なく自己完結が求められ苦労する点や、自分の処遇もわからずアピールの場も無く、仕事も社員と同様な中、社員昇進希望者もあり、社員・準社員の役割を含め明確化が求められています。	支部の対応策は、職制内のつながりを持てる様、会社側に働きかけ、社員・準社員の役割を労使で確認し、昇進の明確化でモチベーション高く日常業務ができることが必要だと感じました。
榛原支部	延べ 4 回開催 延べ 23 名が出席 出席率は 95.8%	・正社員と準社員の区別される基準が見えない(社員に仕事を教えている)。 ・昇格の基準がわからない。どうすれば等級が上がるのか教えてほしい。 ・業務が自分ひとりの為、休日に会社から電話がくる場合がある。 ・上司が社員と準社員の違いを理解していない。 ・電車が止まり足止めされた時などの特別な状況での通勤方法は無いのか。 ・通勤バスの時間、便数等の見直しをお願いしたい。	「緊急」と判断した特別な状況での通勤方法と通勤バスの件をMC管理部に改善するよう申し入れをして、特別な状況でのタクシー利用と通勤バスの時間の変更を実施しました。
大浜支部	延べ 30 回開催 延べ 63 名が出席	給与や昇給、評価といった準社員制度処遇に関すること、そして日々の業務を通しての思いについてご意見を多数いただきました。	特に業務を円滑に進めるうえで、職場内の上司を交えたコミュニケーションが大変重要だと感じました。また、その必要性を様々な協議の場で確認をさせていただきましたが、今後、ますます環境が激変する中で、更に働きがいや生きがいを感じられる職場環境になる様、一緒に取り組んで行きたいと思います。

出所：全矢崎労働組合『衆声』(平成 25 年 1 月 13 日)より。

イ 対話集会の効果

対話集会を開催した結果はどうだったのだろうか。下記の通り、準社員は、組合に話を聞いてもらったことに対して感謝している。準社員にとって、対話集会の場は、組合が自分たちの意見を聞いてくれる場として認識されたのである。

他方で、職場の問題も浮き彫りとなった。その問題には、すぐに解決できるものもあれば、支部で解決できる問題が含まれていた。こうした問題の存在を認識できたという点では、対話集会は支部組合にとっても、本部組合にとっても意味があった。

しかし職場の問題には、上記のものとは質が異なるものもあった。準社員制度に対する認識不足である。この課題が生じた原因は、会社の説明不足によるものなのか、準社員個人の無関心によるものなのかは不明であるが、いずれにせよ、準社員制度に対する理解を深めれば解決するものである。

「やっぱり当然話を聞いてもらってありがたいということと、制度要求ばかりじゃなくて、ここに今働いている部分の中で、職場の問題とか細かいところはいろいろある、その場で解決できるようなものとか、その支部で解決できるものも、そういうものが大半の中なんだけど、やっぱりこう準社員制度そのものを理解していないというところが、まず私たち準社員だけど、昇給とか昇格とかどういう制度になっているのといったところが、準社員さんたち自身がその準社員制度をそもそも理解していない、会社もうまく伝えていないという部分はあったのかなと。やっぱりそういうベースの中で、皆さん仕事をしていたということ、なかには自分が準社員何級かというのわからない方も、中にはいたというふうに記憶しています。」

第4節 処遇改善

全準社員を対象とした対話集会では、製造現場で同じ仕事をする正社員と準社員との処遇格差に対する不満が出された。ここでは、組合がどのように対応したのかを見る。

1. 現行の賃金制度

現行の賃金制度を概観しておこう。同社の賃金（定例給与）は、基準賃金、基準外賃金、その他手当の3つで構成される。これに一時金が加わると、年収になる。

基準賃金は、基本給（準社員は基礎給＝職能給）、第2基本給（準社員にはない）、調整給（準社員にはない）、特別給で構成される。基本給は、本人給と職能給の2つで構成される。その内、職能給は準社員の基礎給に該当する。第2基本給と調整給は、正社員にのみ適用され、その都度定めることになっている。特別給は、職務や勤務地、世帯に関する諸手当である。正社員の特別給には10個の手当が含まれるものの、準社員のそれには、職責手当¹³、特

¹³ 職責手当は、サプリーダーが日額8,000円、グループ長とライン長は日額5,000円となっているが、正社員でも準社員でも同じ額が支払われる。

殊作業手当、交替勤務手当の3つの手当があるのみである¹⁴。

基準外賃金は、交替勤務手当（準社員にはない）、時間外手当、休日出勤手当、代休手当、深夜手当、宿日直手当（準社員にはない）から構成される。その他の手当とは、派遣手当（準社員にはない）、現物給与、通勤手当を指す。

なお組合は、毎年、春闘の結果を説明するための冊子を作成し、そのなかに賃金制度の解説を掲載している。ただしその冊子には正社員用と準社員用があり、正社員には正社員用が、準社員には準社員用が配布される。そのため、組合員であれば、正社員と準社員の賃金制度を理解しているわけではない。

2. 賃金の上がり方

次に賃金の上がり方を見ておこう。ここでは、正社員と準社員に共通する職能給を取り上げる。図表4-4-1には、準社員の職能昇給表を示した。準社員の職能給制度は5等級制である。準社員の昇給額は、基本的に、55歳未満か55歳以上か、人事評価の結果（A～C）、さらに資格等級によって昇給額が異なる。

図表4-4-1 準社員職能昇給表（2013年度 円）

基準年齢	55歳未満			55歳以上		
考課 資格等級	A	B	C	A	B	C
5級		3,700			3,200	
4級		3,400			2,900	
3級		3,400			2,800	
2級		3,200			2,600	
1級	3,100			2,400		

出所：全矢崎労働組合『2014年（H26）春季生活闘争 職場討議 準社員 資料』p.7より。

図表4-4-2は、正社員の職能昇給表を示している。正社員の職能等級は12等級制であり、1～3級、4・5級、6級、7・8級、9・10級、11・12級の6段階で設定されている。これに加え、昇給額は、人事考課の結果（S～D）、年齢層によって異なる。ただし55歳以上になると、正社員の昇給額より準社員のほうが高くなる。

¹⁴ 正社員の特別給には、資格手当、職責手当、世帯手当、住宅手当、特殊作業手当、単身赴任手当、営業手当、ドラフト手当、特定地手当、役職手当がある。準社員の特別給には、職責手当、特殊作業手当、交替勤務手当が含まれる。

図表 4-4-2 2013 年度 正社員の職能昇給表（2013 年度 円）

基準年齢	40 才～44 才					55 才以上				
考課 資格等級	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
12・11 級			6,200					900		
10・9 級			5,100					700		
8・7 級			4,300					600		
6 級			3,200					500		
5・4 級			2,100					400		
3～1 級			1,300					400		

出所：全矢崎労働組合『2014 年（H26）春季生活闘争 職場討議 社員 資料』p.11 より。

注．正社員については、年齢層が細かく設定されているため、55 歳未満として、40～44 才を取り上げることにした。

このように、賃金体系と職能昇給の両面から、正社員と準社員の賃金制度における差異を取り上げてきた。賃金体系では、基準賃金の差異が大きい。また職能昇給では、基本的な構造は共通する部分が多いものの、55 歳以上を除けば、昇給額は正社員のほうが高くなる可能性がある。

上記の差異を前提に考えると、同社の賃金にある課題が残る。既述の通り、製造現場においては、正社員と準社員の役割分担が不明確になりつつあるため、賃金制度と運用面での差異は、正社員との賃金格差に対する不満につながっていく可能性がある。

「でも、やっぱり 2 年半たって、じゃあ準社員制度そのものが改定できたかといったら、まだやっていないです。それはもう問題提起は会社のほうにしながら、そこら辺の見直しをして頂くようなことを今進めていると。だから、『1 年たって、2 年たって、まだ変わらないじゃないか』という声も、中には上がってきていますので、もう一回準社員制度が導入されて、生産現場が変わってきていますので、会社側が考え方をやっぱり整理しなければいけないし、上司が仕事の与え方を理解していないんですよ。職分、職責の部分の中での社員との区別は、どう区別しているかといったところの明確さがありませんよ。ですから、働き方、働かせ方、働いて頂く形をちゃんと明確に、こう職務権限とか、そういう部分の中での範囲をやっぱり明確にしなければいけないのかなと」

3. 均衡処遇実現への取り組み

上記の通りならば、正社員と準社員との間の処遇格差を是正する動きが見られるはずである。しかし、結論を先に言えば、現在でも、処遇制度の改定は行われていない。準社員が正社員との処遇格差に対する不満を持ち、組合もその問題に気付いていながら、制度改定に取り組まないのは何故だろうか。その原因として考えられるのは、下記の 2 つである。1 つは、経営状況である。下記の発言の通り、同社は厳しい経営状況にあり、準社員の処遇を改善す

る余裕が無い可能性がある。

「確かに今回の春の取り組みの中でも、準社員さんの処遇をという声がやっぱり上がってきました。いまの会社の状況をはっきり言いますと、非常に厳しい状況です。」

2 つは、正社員組合員の抵抗である。経営状況が厳しい中で、準社員の処遇改善を行う場合、その原資をどこに求めるかと言えば、正社員の人件費になる可能性がある。その場合、果たして、正社員組合員が自分たちの労働条件を切り下げても、準社員の処遇を改善することに納得するのかという懸念である。組合員の構成を見る限り、正社員の方が多いため、その懸念は当然と言える。

「(正社員組合員の抵抗が) 全く無いかというと、それはどうなんだろうと。準社員さんからそういった声(同じような仕事をしているのに賃金格差が大きい)があると。ある程度原資の器がある。その時に、自分たちは我慢してでもそっち(準社員の処遇改善)に回すのかというと、トーンは下がる部分はありますよね。」

第5節 ものづくりセンターへの移転問題

1. 中部新拠点構想

2007 年に中部新拠点構想が策定され、組合本部に示された。その当時、浜松市舞阪地区の 4 万坪の土地に新しい拠点を設置することになっていたが、リーマンショックによって、その構想に待ったがかかる状況になった。

その後、2009 年に牧之原工場（静岡県牧之原市、図表 4-5-1 の「ものづくりセンター」）の部品電子部門が大東工場（静岡県掛川市）に集約されたことで、牧之原工場内に空きスペースができた。会社は、改めて土地を購入するよりも資産を有効活用したほうが良いと判断し、鷺津工場を牧之原工場に移転する計画を提案した。

この計画により、顧客企業のある豊田地区から営業と開発部門の 150 人¹⁵、開発センターから 356 人、鷺津工場から 449 人の合計 955 人が、牧之原工場への異動対象者となった。

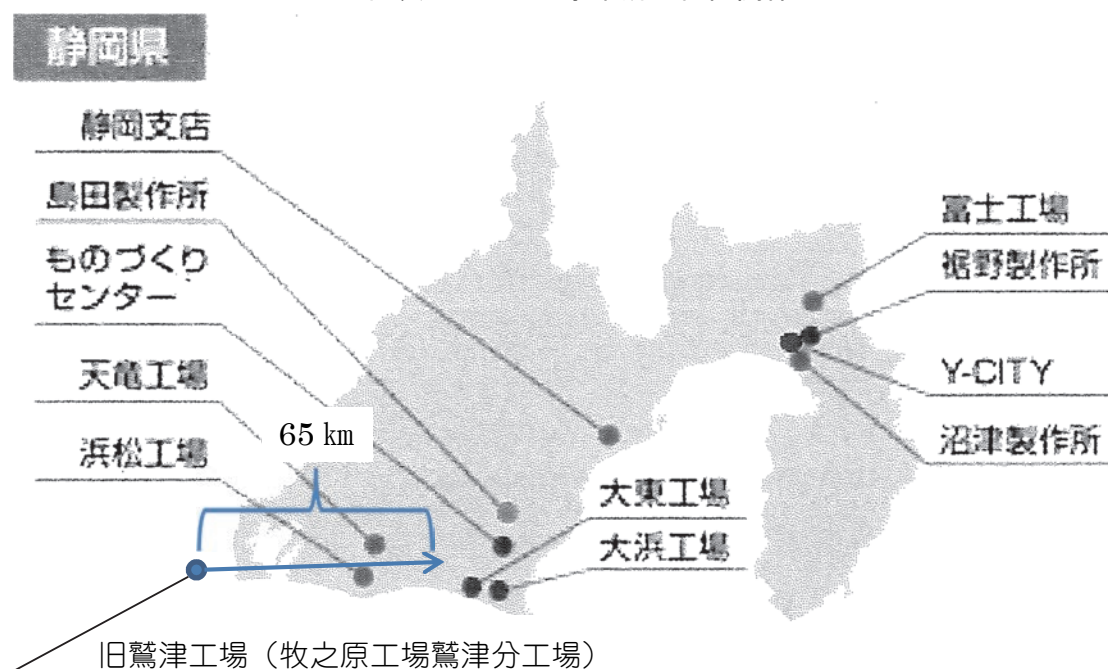
「・・・舞阪構想にあったことが、ただ拠点が違うだけ、場所が違うだけで、やろうとしていることは一緒だったので、5 年先、10 年先の矢崎を考えたときに、グローバル化した中で、物づくりというものをもう一度見直して、矢崎の総力を結集してやっていかないと競合に勝てないという、そういう構想は何も変わっていなかったもので、皆が通勤できるかどうかが焦点になった」

そこで、事業所間の位置関係を整理しておきたい。図表 4-5-1 は同社の HP から事業所の地図を加工したものである。旧鷺津工場（以下、鷺津工場とする）は、静岡県と愛知県の

¹⁵ なお開発部門の社員は組合員であるが、営業職は組合員ではない。

県境（静岡県湖西市）に位置する。そして、多くの従業員が異動する牧之原工場（現ものづくりセンター）は、地図の真ん中に位置する。鷺津工場からものづくりセンターまでの距離は 65 キロである。鷺津工場近隣から同工場に通勤する場合、自動車か公共交通機関（電車とバス）のいずれかで通勤することになるが、どちらの通勤方法であっても、下記の発言のように、準社員が許容する通勤時間にはならない。

図表 4-5-1 事業所の位置関係



出所：矢崎総業株式会社 HP の地図を一部加工。

注 1. ものづくりセンターから顧客企業のある愛知県の豊田地区までの距離は 116 キロであり、車での移動時間は、約 1 時間半である。

注 2. ものづくりセンターから大東工場までの距離は、車で 20 分くらいである。

その結果、1 つ問題が発生した。正社員は、就業規則で会社が転勤をさせることが出来るが、準社員は事業所単位で採用され、通勤距離（通勤時間）に制約があるため、彼女（彼）らの雇用をどう維持するかが問題となった。以下では、労使がどのように対応をしたのかについて、具体的に見ていく。

「……その時に、最後の最後まで僕（星川氏）がこだわったのは、準社員は限定された地域って、どれだけなのと。準社員って、もともとどういう背景だったかというのをさかのぼって、みんなに聞いたりなんかしました。OB の人にも。そうしていったら、準社員というのは、鷺津工場なら鷺津工場、BF なら BF のところがあって、そこから通勤できる範囲の人を募集したと。それで、その時に入った人たちに聞くと、自分たちの生活の範囲で、15 分以上は通勤できない人もおるし、子供が小さいとか、お年寄りがいるとか。そういうのでいくと、（通勤可能な範囲は）大体 30 分圏内だったんですよ。」（下線は筆者、以下同じ。）

2. 労使の取り組み

(1) 鷺津支部の取り組み

会社からの移転提案を受けて、鷺津支部は組合員の意見を聞いていった。まず支部内の組合員全員にアンケート調査を実施した。

アンケート用紙は2枚の構成となっている。1枚目は、事業所移転の説明（異動先の場所、通勤ルートの説明など）である。2枚目は、従業員の状況を聞くものである。その内容は、氏名や続柄、家族構成から、持家なのか（親の家か本人の家か）、借家なのか、牧之原工場に異動する場合は、東名高速を使って自動車通勤するのか、電車通勤をするのか等の項目があった。

支部の労使は、このアンケート調査を基に、労使で個人面談を実施していった。ただし個人面談と言っても、支部の全従業員を対象としたため、その人数は約1,100人にも及んだ。同支部は、各部署に執行委員を配置していたため、各執行委員の担当を決め、労使で面談を進めていった。アンケート調査において、異動を受け入れる旨の回答をした従業員については、その時点で面談は一段落となるが、異動に難色を示した従業員については、複数回面談を行った¹⁶。

アンケート調査の結果、鷺津工場全体で、異動に難色を示した従業員は、全体の2割（200人程度）に相当した。特に難色を示したのが、下記の通り、試作部門の準社員である。ただし試作部門の仕事は熟練やノウハウを要するものであり、その業務を担う準社員に辞められては困るという事情が会社にあった。その結果、試作部門については、鷺津工場に残すこととなった。

「まずは、行けるという人もかなりいるので、各部ごとに執行委員がいるから、その人たちに入ってもらってやって、初めのころは試作で行けない人が多いだろうなと思ったので、僕（星川委員長）は試作に入ったんです。試作の面談に、それで、そこなら行けるとい人に対しては、そう問題がないので、それでまず一段落置いて、行けないという人に対して、もう1回面談する時に僕が入った。・・・中略・・・（全体で）行けないという人は2割ぐらい。試作も含めて2割ぐらいの人が行けない（と回答しました）。200人ぐらい。当初はね。」

「（会社としてはもっと多くの準社員に）行ってもらいたかったのはあるでしょうね。だけど、試作の人たちに行けない人が多かったの。試作が行けないって、もし榛原（ものづくりセンター）へそれを持ってくるといっても、試作って熟練というか、ノウハウはすごく必要なんで、こっちで何か設備を用意してからできるものと違うので、じゃ、そんなに試作の人が行けないなら持っていかないでも良いとなって、（鷺津に）残す方向になりました。」

(2) 近隣のBFの統廃合

上記の通り、鷺津工場の試作部門は残ることとなったが、同工場の生産部門は移転するこ

¹⁶ そのため面談の資料は非常に多くなった。その利用は分厚いファイル11冊分にもなった。

ととなったため、空きスペースができた。そこで会社は、三ヶ日 BF と石巻 BF を閉鎖し、そこで働く従業員を鷺津工場に集約することを提案した¹⁷。この結果、2 つの BF で働く従業員（特に準社員）を鷺津工場に異動させられるかどうかが問題となった。

ここでも労使が、働き続けてもらうことを前提に個人面談を行った。その結果、三ヶ日 BF（鷺津までは 15km、車で 50 分）からは準社員全員が、石巻 BF（鷺津までは 16km、車で 45 分）では、1 人の退職者¹⁸が出たものの、ほぼ全ての準社員が異動に応じた。

当時、三ヶ日 BF には準社員が 30 数人、石巻 BF には、準社員が 40 人程度在籍していたから、70 人強の準社員が鷺津工場で勤務することとなった。

(3) 田口 BF の閉鎖と細江 BF への異動

調査時点（2015 年 12 月）では、新たに田口 BF の閉鎖が決まっていた。田口 BF を閉鎖するにあたり、準社員を含め、従業員は細江 BF に異動することとなった。田口 BF から細江 BF までの距離は 47 キロあり、通勤時間は 1 時間ほどかかる。

この時にも、鷺津支部では、人事とともに労使で個人面談を実施した。田口 BF から細江 BF までの距離は 47 キロである。田口 BF から鷺津支部までは、車で 1 時間 40 分かかるため、星川氏は、1 週間、研修生の宿泊所に泊り込んで面談を行った。

「（人事と）組合と一緒にやらないと、相手（準社員）も思い切ったことを言えないんだよね。はっきりしたことを。…（中略）…だから組合が入ったりしました。今回の面談でも、去年の夏に 1 週間、僕も逆に毎日田口から帰るのは大変なので、片道 1 時間 40 分もかかるため、向こうに泊まっちゃってね。面談が 5 時で終わって、食事をする時には食堂にいるから、言い漏らしたり、何か相談したいことがあったりしたら来るように言って。そうすると、やっぱり何人か相談に来たな。」

その結果、7 人の準社員が異動に難色を示した。その内の 3 人は、田口 BF 近隣の同業他社の職を斡旋し、その企業で働くこととなった。これは、当時の BF 長が準社員の雇用を守るために、あらゆる可能性にかけて動いてくれた結果であった。これは、組合にとって大きな「力」となった。

残りの 4 人のうち、1 人は親の介護をしなくてはならないため、通勤時間が長くなることに懸念を示した。そこで、近隣にデイサービスを受けられる施設が無いかを調べ、異動先でも働き続けられないかを検討した。さらに残りの 3 人からは、「子どもが小さく身体が弱いため、定期的に通院しなくてはならない」とか、住む地域によっては、異動先への通勤経路に雪が降る箇所があるため、「雪道の運転が不安なのでバスを出して欲しい」等の意見が出された。こうした意見や要望が出されると、通院の頻度などを聞き、異動しても通院ができる

¹⁷ 星川氏によると、会社は、三ヶ日 BF と石巻 BF の閉鎖という構想を持っていたようだ。

¹⁸ この準社員に対しては、労使で 6 回面談を行い、働き続けるためにあらゆる可能性を検討したが、本人から歩み寄りが見られなかったため、最終的に、準社員本人が退職を選択した。

かどうかを検討したり、会社の負担でバスを出すようにしたりした。こうした形で、個別に面談を労使で行い、できるだけ働き続けられるよう検討した。

(4) 決着

このように、鷺津工場では、製造部門が移転したものの、試作部門が残り、移転に伴って生じた空きスペースには、三ケ日 BF と石巻 BF に勤務していた従業員が配置されることとなった。そこで、最終的な鷺津工場に残った人数と移転した人数を確認する。

図表 4-5-2 によると、牧之原工場に異動した 350 人で、その内準社員は 11 人である。逆に残った準社員は 146 人となっているが、この人数には、三ケ日 BF と石巻 BF の準社員の人数が含まれる。その人数 (70 数人) を除いた 70 人程度 (146-70 数人=70 人程度) が、鷺津工場の試作部門の準社員となる。

図表 4-5-2 鷺津工場及び生産準備部門の結果

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

出所：全矢崎労働組合鷺津支部配布資料より。

注．2011 年末の人員数と、残留人数及び榛原工場への異動者数の合計とのズレは、退職者である可能性が高い。なおここでの榛原工場とは牧之原工場のことである。

次に、この取り組みの意義を考えたい。端的に言えば、準社員を組織化していたからこそ、組合は彼女(彼)らの雇用を守ることができたということである。こう言うと、「この組合は、非組合員の時代から、準社員のための取り組みをしてきたのではないか」という疑問を持つ人がいるかもしれない。

確かに、その通りであるが、準社員が組合員であるかどうかで決定的に違うのは、人事の対応である。下記の発言の通り、人事からすれば、準社員が非組合員のままであったら、労使で事業所全員(約 1,100 人)に個人面談を行い、配置転換に応じられない人に対しては、複数回面談を行い、不安を取り除いたり、課題を克服したりするなどの対応を示し、できる限り、働き続けてもらうよう取り組んだとは思えない。このようなコストを負担するより、

準社員が配置転換に応じられないとわかった時点で、退職を選択してもらう方がより少ないコストで対応できるからである。

このように考えると、準社員を組織化したことで、事業所閉鎖の際に、組合は準社員の雇用確保に貢献した。そしてその事実、他の準社員に安心をもたらし、組合に入るメリットを認識させることにつながったと考えられる。

「前々任の山本中央委員長¹⁹が準社員を組合員化する前は、僕は反対というか、抵抗したけど、こういうことがあったときに、（準社員を組織化）しておいて良かったな、組合らしいことができたなって思った。そうでなかったら、あの地域の百五十何人が、下手をしたら、切り捨てられたかもしれないね。」

「…（準社員を組織化していなかったら）会社は『社員のことを言うならわかるけど、何で準社員のことを言うんだよ、組合員でもないのに』って、たぶん言ったと思うよ。だけど、うちは準社員を組合員化した以上、準社員の規定にのっとり、ここに限定された地域とあるけど、これが社員と準社員の違いだよ。で、今回の話についてはどう考えるんだって、そこからだよ。比較する物差しがないのだから。」

第6節 小括

全矢崎労働組合の準社員に対する取り組みをまとめよう。同労組は、2006年から準社員の組織化に取り組んだが、支部長の下承を得られず、スムーズに進んだわけではなかった。ただしそれは、正社員組合員の反対があったからではない。同労組は、準社員を組織化する前から、賃金交渉を行うなど、準社員を組合員同様の扱いをしてきた。そのため、改めて準社員を組織化する必要性が乏しかったのである。

では、実際に準社員を組織化した意味（効果）はどこにあったのか。それは3点があげられる。第1に、組合運営と組合活動の変化である。準社員が多い支部では、準社員が支部役員を努めるなど、組合運営に関与するようになった。それは、組織化以前よりも、準社員の声が組合活動に反映されやすくなったことを意味する。その結果、準社員のための活動が行われ、組織化前に比べると、組合活動に変化がもたらされた。その最たる事例が、対話集会の開催、準社員代表者研修会の開催、支部の労使協議会の整備、ポロシャツの試着と作業服の見直しである。いわゆる支部活動の活性化である。

第2に、準社員の雇用確保である。鷺津工場から牧之原工場への移転問題では、労使が組合員1人1人に面談を行い、異動が困難な場合は、複数回、面談を行うとともに、近隣の企業の職を斡旋するなど、できる限り、準社員の雇用の確保に努めた。準社員を組織化した結果、以前よりも労使が責任を持って組合員の雇用の確保に努めるようになったと考えられる。そして準社員の雇用はより安定した。

第3に、均衡処遇上の課題である。市場環境の変化などによって、製造部門に求められる

¹⁹ 山本委員長とは、同組合が準社員の組織化に取り組んだ時の委員長である。

役割が高まった結果、質的基幹化が促され、準社員は正社員と同様の仕事を担うようになった。その結果、正社員と準社員との間で処遇格差の問題が発生した。その問題は、対話集会で指摘されたため、組合は正社員と準社員の賃金制度を見直し、仕事と処遇のアンバランスを解消する方針を持っていたが、今のところ、具体的な見直しの議論も作業も進んでいない。何故、組合は均衡処遇の実現に取り組まないのだろうか。

その背景には、①経営状況の悪化のために、準社員の処遇改善のための原資を確保することが困難であること、②このタイミングで処遇改善をする場合、その原資を正社員の人件費に求めざるを得なくなり、正社員組合員の理解を得ることは困難だと予想されることの2つがあると考えられる。この解釈が正しければ、組合は以下のように考えていると思われる。

経営状況が好転し、会社に準社員の処遇を改善するだけの余裕が出てくれば、その原資を確保するために、正社員の労働条件を切り下げる必要はない。そのため準社員の処遇を改善することに、正社員組合員の理解を得やすくなる。つまり、組合は会社の経営状況が改善されるのを待ち、そのタイミングで人事処遇制度の改定に乗り出すという戦略を持っているのではないかと考えられる。