

第6章 経営合理化のなかでの組織拡大—セシール労働組合—

はじめに

本章では、セシール労働組合による非正規社員の組織化の取り組みとその後の組織運営について取り上げる。同労組は、1990年代初頭に非正規社員とともに結成された。しかしその後、新たな雇用形態で非正規労働者の雇用が生まれ、組合員以外の非正規労働者が増加していったために、同労組は、2010年に、組合員の範囲外であった非正規労働者のうち、大部分を占めていたパートタイマーを組織化している。

ここでは、主に、組合結成から2013年における(株)ディノスとの合併直前までを対象とする。第1節では組織概要について、第2節では組合設立からパート組織までの過程を、第3節ではパート組織化後の経営合理化への対応や組合運営上の取り組みについて分析する¹。第2節以降は時系列に沿っているので、適宜、章末の年表を参照されたい。

第1節 組織概要

(1) 事業内容と企業合併

株式会社セシールは、香川県高松市に本店を置き、通信販売を主な事業としている。1972年の創業以降、通信販売の認知と共に成長し、1992年には売上高2000億円を超え、通信販売業のトップに立った。バブル崩壊とともに苦戦を強いられ、2009年末の従業員数は正社員が751名、非正規社員（派遣を含む）が1,564名である。インナーやアウター、あるいは雑貨などを取り扱っており、カタログを中心とした総合通販の分野では、千趣会、ニッセンホールディングス、ベルーナといった大手企業に次ぐ準大手企業である。近年は、アマゾンや楽天を代表とするネット系の通販が売り上げを伸ばしており、厳しい競争下にある。

2010年4月に株式会社フジ・ダイレクト・マーケティングが設立され、その完全子会社となる。2013年7月に、株式会社ディノス、株式会社セシール、および株式会社フジ・ダイレクト・マーケティングが合併し、株式会社ディノス・セシールがスタートする²。ディノスとセシールの合併に伴う人事制度調整は、1年以上かけて行われ2015年4月から新人事制度がスタートしている。

(2) 雇用形態

セシール従業員の雇用形態について解説する。組合が設立された1993年当時、セシール本体およびその子会社には、①正社員、②準社員³、③短期パート④アルバイトの4つの雇用

¹ ここでの記述は、主に UA ゼンセンセシール労働組合執行委員長石井孝史氏からのインタビュー（2015年4月28日）に依拠している。インタビューには、前浦穂高（労働政策研究・研修機構研究員）、青木宏之（香川大学経済学部准教授）が参加した。

² 同社 HP（<http://www.dinos-cecile.co.jp/corporate/history/20160115> アクセス）

³ 準社員は2005年に契約社員へと名称変更し、2013年まで存在した。ここでは、混乱を避けるために、2005

形態があり、正社員と準社員のオープンジョブとして労働組合は設立された。1999年にユニオンジョブ協定を締結し、専従役員体制を敷いた。

短期パートは、繁忙期に短期間契約（3ヶ月程度）で雇う非正規労働者で、アルバイトは主に学生アルバイトである。

その後、コールセンターを中心として出勤する曜日や時間帯を指定することのできるパートタイマーが雇用され始めたが、組合への加入活動は行わなかった。出勤する曜日や時間帯を会社に指定される準社員とパートタイマーは、同じレベルの仕事をしている。例えば、電話をとる、受注をとる、返品対応、お客様からのFAXやハガキの入力作業、庶務作業などがある。

組合員である準社員は、時間給が高い他、一時金や退職金があり、契約時間を超えると時間外割増の対象になるなど、正社員に連動した処遇をしていた。一方、パートタイマーは、一時金や退職金はなく、その他の処遇も原則的に法定通りであった。

他方、正社員と準社員やパートタイマーとの職域は明確であり、正社員が指示・管理をする立場に立つ。

通信販売業（アパレル）のコア業務は次のようなものである。第一に、セシールは販売だけではなく、自社で商品を企画しているのであるが、そうしたプライベートブランド商品の企画業務である。第二に、企画した商品の製造請負業者を選定し、品質や取引価格についての条件を詰めていく調整作業である。これは海外出張となることが多い。そして第三に在庫の調整である。

2000年代になって、経営側は、非組合員であるパートや派遣労働者を積極的に活用し始めた。準社員の採用を中止し、パートタイマーを積極的に採用するとともに、派遣労働者がコールセンター以外の職場にも広がりだした。そして、パートタイマーや派遣労働者のウエイトが増加していく。こうした動きに対応して組合は2010年にパートを組織化する。同時に、子会社の一つである派遣会社の派遣労働者（パートナー社員⁴）もセシールグループで働く者を対象に組織化した。

2013年には、準社員制度は廃止され、その従業員はパートに切り替えられている。これは賃金コストの低いパートを活用する経営合理化であった。同時期に、マイスターの中で正社員への登用を望む従業員の受け皿として、契約社員という雇用区分を設ける。この契約社員は有期であるが、フルタイムで勤務し、正社員に近い能力発揮が期待される。現在は、正社員、マイスター、契約社員、パートの4種類の雇用形態がある。

年以降も準社員と記す。というのも、2013年以降に、それとはまったく異なる職務内容の契約社員という名称の雇用形態がつくられるからである。

⁴ グループ企業であるセシール・ビジネス&スタッフティングからの派遣労働者である。

(3) 組合組織

セシール労働組合は1993年6月に設立されている。翌年5月にはゼンセン同盟に加盟している。組合には、決定機関として、中央委員会（年複数回）と定期大会（年一回）があり、執行機関として、執行委員会、小委員会、グループ運営委員会などが設置されている。

執行部は正社員によって担われているが、これまでに一度、準社員から執行委員が選出されている。小委員会は職場委員と執行委員との会議であり、事業所単位で設置される。

(4) 組合員数

現在のセシール労働組合の組合員の範囲は、セシールの正社員、およびパートタイマー、(株)セシールビジネス&スタッフィング(CBS)のグループ内派遣労働者、(株)ディノス・セシール・コミュニケーションズ(DCC)の志度(香川県さぬき市)で働くパートタイマーである。なお、パートタイマーは入社後1年を経過した次の契約から組合員となる。

組合員数は図表6-1-1の通りである。正社員とパートタイマーはユニオンショップとなっているので、組織率は100%に近い⁵。有期雇用の中には、マイスター、契約社員、パートが含まれている。マイスターと契約社員はほとんど組織化されておらず、有期組合員の主力はパートである。コールセンターのDCCは、香川県の志度にある事業所は組織化されているが、沖縄、札幌は組織化されていないので、率は低くなっている。なお、ディノスには組合がなかったため現段階では未組織である。

図表6-1-1 2014年3月末の組織状況

雇用形態		組合員数	非組合員	組織率
正社員	セシール	286	6	97.9%
	CBS	1	0	100%
	DCC	1	0	100%
正社員計		288	6	98.0%
有期雇用	セシール	65	76	46.1%
	CBS	15	51	22.7%
	DCC	19	1061	1.8%
有期雇用計		99	1194	7.7%
総計		387	1200	24.4%

(出所) 組合提供資料より作成

⁵ パートの場合、雇用保険適用者で勤続1年以上が組合員資格を有する。

第2節 組織化過程

(1) 組合設立：非正規とともに

セシール労働組合が設立されたのは、1993年（平成5年）の6月である。設立当初から一般的に言われるパートに近い仕事内容である準社員を組合員としていた。設立当初の準社員の組織率は70%から80%の間であった。設立当初はオープンショップであったが、1999年2月22日にユニオンショップ協定を結んでいる。ユニオンショップ協定締結時の組織人員は、2,428名（正社員：1,645名、準社員他：783名）である。それと同時に、専従役員体制が始まり、そこから組合の組織も安定し始めたという。準社員を組織したことで過半数代表の地位も確保された。

組合立ち上げ時には、組合費を安く抑えて勧誘した。上部団体であるゼンセン同盟（現UAゼンセン）の指導を受けながら、暫定労働協約を締結し、組合活動の基礎を築いていった。

現在の組合費は、正社員は月例給（役割給、本人給、調整給）の1.7%および一時金の0.5%であるのに対して、非正規はそれぞれ1.2%、0.5%（現在一時金の支給はない）と負担率が小さくなっている。

会社と締結した労働協約においては、傷病見舞金、遺族見舞い金などの取り扱いにおいて雇用形態間の差があるが、組合規則では慶弔・傷病・災害見舞金、定年退職慰労金、結婚祝金などの各種の福利厚生金額に雇用形態による格差は付けられていない。

正社員に関しては、60歳以降の継続雇用の対象にもなっており、その場合も継続的に組合員であることを2008年に労使で確認をしている。一般的には、60歳以上の継続雇用労働者は非組合員となることが多いが⁶、非正規を組織化している同労組は高齢者の組織化にも成功している。

(2) 2000年前後からの経営合理化

2010年6月1日、セシール労組は組織拡大についての労使協定（セシールビジネス&スタッフィングのパートナー社員、セシール・コミュニケーションズの高松事業所で働くパートタイマー、セシール本体の高松・志度で働くパートタイマーを組合員の範囲とする）を締結するのであるが、その直接的な契機となったのは2000年前後からの経営合理化であった。

第一に、正社員や準社員の雇用調整である。1998年に、業績が悪化する中で、経営は251名の準社員の契約非更新を提案した。同組合は合理化対策の集会を開催し、その後、生計を担っている組合員の除外を要求し、母子家庭などの事情を抱える労働者15名については継続雇用となった。その後、2004年3月に管理職、9月に一般職社員の希望退職の募集が行われた。自然減耗を合わせ従業員数は669名減少した。これは当時の同社の従業員の約43%に相当する規模である。

⁶ 連合総研（2014）のアンケート調査では、回収された390労組のうち、継続雇用者の組合員資格は、全員ない48.7%、全員ある22.0%、定年時の組合員資格があった人にはある26.5%であった。

第二に、経営合理化の一環として、分社化が行われた。2003年4月16日に人材派遣業の(株)セシールビジネス&スタッフィングを設立した。また、セシールは嘉手納、高松、札幌の3か所にインハウスのコールセンターを持っていた。それらを、2006年7月に分離し、株式会社セシール・コミュニケーションズを設立する。また、同時に物流部門を分離させ、株式会社セシールロジスティクスを設立する⁷。

第三に、パート労働者、派遣労働者の増加である。非正規社員の増加はこの時期の日本の経営の一般的動向でもあるが、同社の場合は、有期雇用である準社員が組合に組織化されたので、組合との交渉を経ることなく労働条件を設定できるパートや派遣労働者の雇用が促進されたという特殊な事情がある⁸。

第四に、2009年にパート労働者や派遣労働者の雇止めが行われた。しかし、パートは非組合員であったので労使交渉の対象外であった。そうした状況の中で、セシール労働組合の執行部はパート組織化の必要性を強く認識したという。

(3) ユニオンショップ協定締結

同労組は設立当初から準社員を組織化していたので、過半数代表の地位を確保していた⁹。しかし、2000年前後からの経営合理化によって、未組織であるパート労働者が増加していた。将来的には過半数代表の危機が予想される状況であった。

組合の組織拡大については2008年春闘から要求を始めていた。3年間の交渉を経て2010年6月にユニオンショップに関する労使合意を締結した。ここでセシール本体、セシール・コミュニケーションズ(高松、志度勤務者)、セシールロジスティクスで働くパート労働者、およびセシール・ビジネス&スタッフィングからセシールに派遣されるパートナー社員(外部への派遣は除く)がセシール労働組合の組合員となった。子会社の従業員もセシール労働組合に直接加入している。

執行部は、パートに関してユニオンショップ協定を結ぶためには、パートの組合加入ニーズについて定量的に調査して、経営側に示す必要があると考えた。2009年6月および7月にセシール本体、セシール・コミュニケーションズ、セシールビジネス&スタッフィング(セシールへの派遣社員)を対象として組合説明会を開催し、約70%の従業員に組合加入意思があることを確認した¹⁰。この加入意思の結果を話し合の場に持っていったのである。なお、組合への加入資格は、働き続けてもらいたいという考えのもとに、雇用保険加入者(週20時間以上勤務)で勤続1年間以上とし、最初の契約更新時に組合に加入することとなっている。

⁷ なお、これらの分社化に際して正社員は出向という扱いになっている。

⁸ 当時の準社員は採用時から時給が900円台であり1000円を超える場合もあった。

⁹ DCCの沖縄本社、札幌事業所を除く。

¹⁰ UIゼンセンセシール労働組合『2011 第18回定期大会報告議案書』より。

第3節 組織化後の取り組み

(1) 組織再編への対応1：物流部門の外注化

急速な企業組織再編への適応は現代の労働運動の典型的な課題の一つであるが、上述の通りセシールでは2000年以降、分社化や合併が行われている。そこでの労働組合の対応をみていこう。

第一に、物流関係部門であるが、もともとは本体にあったが、2006年に株式会社セシールロジスティクスを設立し分社化した。グループ会社であり、2010年にパートを組織化した時点では、従業員の多くは本体の物流部門に所属していた。当時、経営側は正社員についても転籍を進めようとしたが、セシール労組はゼンセン同盟の支援も得ながらこれに反対した。雇用安定を最優先し、処遇は出向先の規定が適用されるが、籍は本体につながったままの出向扱いとなった。これは他の子会社も同様である。しかし、2012年1月に穴吹興産グループの大口出資（セシールも一部所有）で株式会社クリエ・ロジプラスという物流会社が設立され、物流業務の営業譲渡と同時に、出向していた正社員29名とパートタイマー400余名が転籍となった。同社は、同じ建物（志度ロジスティクスセンター）の中で作業を請け負っている。

同労組は、転籍した従業員の労働条件を守るため、2012年3月に同社の組合設立に協力した。これまでは別会社従業員をセシール労働組合に直接加入させてきたが、クリエ・ロジプラスに関しては別組合となっている。しかし、組合設立後の運転資金として、セシールの闘争資金特別会計の資金の一部を譲渡した。セシール労働組合の三役が休憩時間を狙って志度の休憩室に行き、クリエ・ロジプラス社へ転籍する従業員を対象に、組合加入を求めた。この加入活動は、複数回に分けてオルグを行ったという。その後、クリエ・ロジプラス労組とはUAゼンセンを通じて連携を取っている。しかし、結果的に、数の面ではセシール労組の組合員数は1183名（2011年3月末）から655名（2012年3月末）へと激減している。

(2) 組織再編への対応2：準社員制度廃止

2013年には、正社員の希望退職、セシール・コミュニケーションズ志度コンタクトセンター廃止、準社員の廃止などが提案された。志度コンタクトセンターは、小豆島の特定の顧客の通信販売に関わる20名を残して、ディノス・セシール本体で雇用を引き受けることとなった。

準社員は契約期間の満了に伴ってすべて退職の扱いになり、退職金を受け取ることになる。そしてパートタイマーとしての雇用機会が提供された。会社から離れるか、パートタイマーとして働き続けるかの選択を迫られたのである。退職する準社員には退職金の他に上乗せ金が支給された。継続的に働き続けるパートタイマーには、時間給の差を一定期間（1年は満額、2年目はその半額）補てんするとともに、準社員の時にあった一時金も一定期間（1年目は満額、2年目は半額）支給される。労働組合はパートとして残って継続的に働き続ける方の条件を高くするよう求め、基本的には認められた結果である。

こうした交渉は、パートタイマーが組合員であったことによって成立し、一定の成果に結びついた。

（３）職場の声を拾い上げる

同労組には、職場の代表として職場委員が選出される。選出はおおよそ組合員数比率であり、組合員数が少なければ複数職場を統合した単位となる。職場委員は定期大会の代議員であるだけでなく執行委員との間で開催される小委員会に出席する。小委員会は、職場から執行員へ様々な要望が出される公式の場となっている。職場委員には、正社員だけではなく、パートタイマーも選出される。選出は担当する職場単位に任せているが、正社員とパートの混在職場では両方から出してもらうように執行部が指導している。2015年度末の職場委員のおおよそ半数がパートである。

また、職場の一般組合員の日常的な声を職場委員が吸い上げるということを目的の一つとして、職場委員の選出単位で年２回の食事会を兼ねた職場会を開催することを目指しているが実施率は現在までのところ 50%程度であるという。

おわりに

労働組合に加盟したことの非正規労働者にとってのメリットという観点から本章の内容を整理しよう。報酬面での成果については、次の点を挙げることができる。パートの時給に関しては、パートを組織化した 2010 年から 2013 年度までは会社の業績が悪かったために、成果の出しづらい状況であったが、ようやく 2014 年春闘では 10 円の賃上げを勝ち取っている。また、各種の福利厚生制度の利用を広げている。2015 年の春闘では、ディノスのパートに導入されていたインフルエンザの予防接種補助の 1500 円が、セシールには正社員のみとなっていたので、パートにも導入させた。その他、各種の割引などの組合員特典を組合独自で行っている。これは組合員であれば、非正規でも同じように利用できる。すべての特典が頻繁に利用されているわけではないが、バスの割引券などは利用率が高いという。また、同労組のレクリエーション活動には、近年、非正規労働者が積極的に参加しているという。

以上、セシール労働組合は、非正規労働者を組織化してから約 20 年の間に、一定の成果を上げてきたといえるだろう。それは、現在までのところ金銭的な面では必ずしも大きな成果とは言えないが、非正規労働者の労働条件や雇用が労使交渉の俎上に乗ったことは、多様な効果を生み出す可能性を残した。組織化によって、会社が非正規労働者の処遇や労働条件を組合と協議し、組合執行部もまた職場の非正規労働者への説明、意見の吸い上げを丹念に行うことができれば、それは経営管理に対する労働者の納得性を高める方向へ働くはずである。実際に、準社員制度廃止の交渉においては、継続的に働く意思ある非正規労働者の処遇を優遇するという措置が取られた。それは組織に継続的に関わろうとする従業員に対して、重要なメッセージを持っていたと考えられる。

章末年表

西暦	組合の動向、運動の成果	経営合理化
1993年	6月 セシール労働組合結成 7月 暫定労働協約を締結 12月 CLUニュース創刊	
1994年	1月 時間外勤務時における軽食の支給実施 4月 社内自動販売機の料金値下げ 5月 ゼンセン同盟に加盟 7月 シフト勤務者の夏季休暇の連続休暇確保 9月 組合休暇創設	
1995年	1月 休日の振替基準の覚書を締結 9月 苦情処理に関する覚書締結	
1996年	4月 ボランティア休暇制度創設 傷病休暇制度創設	
1997年	4月 労災付加給付金制度創設	
1998年	2月 世帯手当などの支給基準変更に関する緊急集会(300人、2524署名) 9月 世帯手当の支給基準変更 10月 合理化対策集会(700人)	8月 同乗勤務者に対する通勤手当の支給減額 10月 リフレッシュ休日の廃止 12月 準社員の雇用契約非更新(251名対象、母子家庭などの15名は継続雇用) 12月 新人事制度の労使検討会スタート
1999年	2月 ユニオンショップ協定締結 法人格取得 専従者協定締結 4月 社員の希望退職実施 5月 福利厚生事業開始(自販機、書籍販売) 11月 赤字の場合、昇給・賞与ゼロの制度化申し入れ	3月 所定労働時間の30分延長 4月 新人事制度の検討(労使合同プロジェクトチーム)」
2000年	3月 物流本部から事業部および本社へ大量に異動 管理職の人事制度改定	3月 所定労働時間の延長 リフレッシュ休暇制度の廃止
2001年	3月 有給休暇取得予定表作成 11月 労働協約締結	1月 物流本部のアウトソーシング 4月 新人事制度
2004年		3月 管理職対象の希望退職実施 9月 一般職社員の希望退職実施 10月 所定労働時間の延長 10月 育児時短導入(30分)
2005年		4月 新人事制度導入(等級の大括り化) 6月 志度コールセンターで裁量労働制導入 10月 ライブドアマーケティングのTOB
2006年		1月 CCC縮小。志度契約社員のCS本部大量異動(56名がCCへ異動) 4月 システム本部の裁量労働制の導入申し入れ ネットマーケティング本部で裁量労働制導入 5月 夏季一時金・勤労手当支給ゼロ
2007年	12月 三六協定に破棄条項を追加	7月 新人事制度導入
2008年	10月 組合何でも相談開始	4月 短時間勤務制度導入
2010年	6月 パート、パートナー社員組織化	7月 CCエントリーグループの所定労働時間延長 9月 目標管理制度の評価への反映を労使合意
2011年		
2012年	3月 クリエロジプラス労働組合設立	
2013年		社員の希望退職 CC志度コンタクトセンター廃止 高松・志度契約社員の廃止