

# 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

呉 学 殊

(労働政策研究・研修機構研究員)

雇用形態の多様化に伴いパートタイマーが増加している。1990年代後半、労働組合員数の減少に歯止めをかけるために連合は組織拡大運動を展開した。その結果、UIゼンセン同盟、サービス・流通連合を中心にパートタイマーの組織化が進んでいる。本稿では、パートタイマーの組織化を進めてきた六つの単組を事例調査した。その結果、パートタイマーの基幹化・戦力化、既存組合員の従業員過半数割り込み、組織防衛の必要性など、組織化の背景に共通点が見られた。パートタイマーの組織化においては正社員組合員と同様の権利・義務を与える同質化戦略をとる組合と、そうではない異質化戦略をとる組合に大別される。前者ではパートタイマー組合員の直接的意見反映システムが、後者では間接的な意見反映システムが形成されている。また、労組が同質化戦略をとる企業の経営パフォーマンスがより良好であった。同質化戦略によるパートタイマーの組織化は企業、組合員、組合に有益であるとみられる。また、パートタイマーの組織化によって組合員が従業員の過半数を占めるようになり、労組は引き続き労働者代表の役割をはたしている。

### 目次

- I パートタイマー組織率の現状と組織化の必要性
- II 同質化戦略におけるパートタイマーの組織化と意見反映システム
- III 異質化戦略におけるパートタイマーの組織化と意見反映システム
- IV まとめ

### I パートタイマー組織率の現状と組織化の必要性

日本では雇用労働者の非正規化が進んでいる。総理府統計局の調査によると、パートタイマー、アルバイト、派遣、嘱託など非正規労働者が全労働者に占める割合は1987年17.5%から2001年27.2%となった<sup>1)</sup>。厚生労働省の毎月勤労統計調査によると、パートタイマーが全労働者に占める割合は1992年13.8%から2003年22.6%へ増加した(いずれの年も従業員数5人以上事業所におけ

る割合)。

労働組合は、このように増加しているパートタイマーとどのようなかわりをもっているのか。労働組合が組織されている事業所・企業でパートタイム労働者がいないのは25.6%に過ぎず、残りの74.1%ではパートタイム労働者が働いている。その内、パートタイム労働者を組合員としている組合は全体の4.9%に過ぎず、残り95.1%の組合は組合員としていない。組合員としていない労働組合のうち、4.8%は準組合員としており、また、9.7%は組織化の方向で努力しているが、残りの84.7%は特に組織化の取り組みはしないとしている<sup>2)</sup>。

このように、日本の労働組合のうちパートタイム労働者を組織化した組合と準組合員にした組合、そして組織化の方向で取り組んでいる組合をあわせて約20%にとどまっているが、最近、パートタイマーの組織率は増加している。

全体の労働組合組織率は1949年55.8%からほ

は一貫して低下した。組織率は、1950年46.2%と50%台を割り込み、1953年36.3%、1983年29.7%、そして2003年には19.6%と20%台を割り込んだ。労働組合員数は戦後一貫して増加して1994年1269万8847人とピークに達したが、後は一貫して減少し2003年1053万1329人となり、10年間に200万人強減少した。その間、組織率も4.5%減少した。

しかし、このような全体の組織率の低下の中でも、パート労働者の組織化は毎年進んでいる(図1参照)。パート組合員数は1994年16万8000人から2003年33万1000人と10年間でほぼ倍増し、組織率は同期間中2.0%から3.0%へと1.0%増加した。組合員数全体は減少しつつあったので、パート組合員が全組合員に占める割合は1994年1.3%から2003年3.2%へと大きく増加した<sup>3)</sup>。パート組合員はまだ少数ではあるものの、全体の組織率の低下のなか、パート労働者の組織率上昇は注目に値する。

日本で労働組合組織化が特に重要かつ必要であるのは、国際的にみて労働組合の団体交渉の協約適用率が低いためである。日本の場合、労働組合組織率(20.7%)と協約適用率(21%)はほぼ一致しているが、フランスは組織率が9.1%なのに適用率は90~95%である。ドイツは29.7%の組織率であるが、適用率は67%、イタリアでは35%の組織率に適用率は90%となっている。その他の先進諸国もイギリスとアメリカを除いて、適用率は組織率を大幅に上回っている<sup>4)</sup>。日本の労働組合が、組織率と適用率の乖離がないなかで、影響力を拡大させるためにはなにより組織率を高め

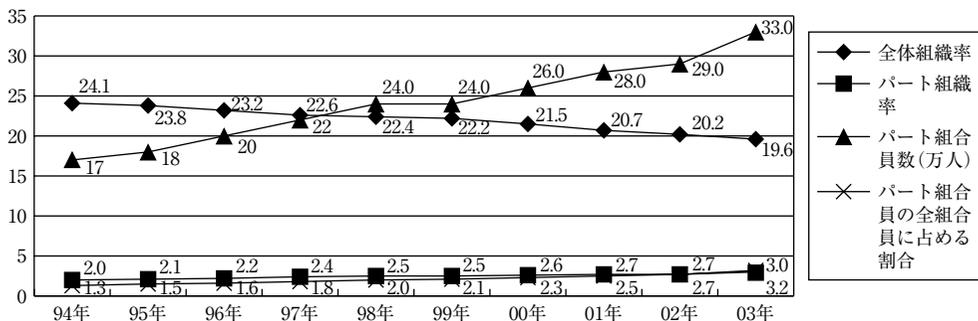
ることが現実的な選択であろう。

いっぽう、労働基準法をはじめとする多くの法律では従業員過半数代表を求めている。近年こうした規定が増加し<sup>5)</sup>、従業員過半数代表の重要性が増している。従業員代表は、当該企業・事業所で労使協定、労使協議、意見聴取、委員推薦・指名、通知・意見陳述等の役割を行うことが期待されている。労働組合が事業所・企業内で引き続き従業員代表でありつづけるためには非組合員の組織化、特に最近増加しているパートタイマーの組織化が何よりも重要である。なかでも特に組織化が求められる産業はパートタイマーの比率が高い卸売・小売業(43.9%)である<sup>6)</sup>。

本稿では、パートタイマーの組織化に取り組んでいる六つの単組を調査し組織化の実態とパート組合員の意見反映システムを明らかにする<sup>7)</sup>。

まず、単組のパートタイマーの組織化について見る前に、本稿で取り上げる概念について述べておきたい。日本の労働組合は大多数が企業別組合である。そのため、パートタイマーの組織化の担い手も企業別組合であることが一般的である<sup>8)</sup>。労働組合は自主的にパートタイマーを組織化できるが、円滑な組合活動をするために企業側とユニオンショップ協定やチェックオフ協定を締結する。そのためには、労組は、パートタイマーの組織化をめぐる会社と交渉・協議して組織範囲などを決める。その際、労使がパートタイマーを戦略的にどう位置づけているかが交渉・協議の行方を左右しているといって過言ではない。その視点を労使とも二つの戦略に大別することができる。同質化戦略と異質化戦略がそれであるが、企業の場合は

図1 労働組合組織率とパート組合員数の推移



資料出所：厚生労働省「労働組合基礎調査報告」各年。

管理戦略、組合の場合は組織化戦略である。

労使がパートタイマーを正社員と同質に見ているか、それとも異質に見ているかによって、企業の管理戦略と労働組合の組織化戦略が異なってくる。企業が同質と見る場合、パートタイマーに対する管理戦略はパートタイマーの仕事や労働条件を正社員に近づける取り組みをしている。会社は基本的にパートタイマーの基幹化をはかり、持続的に能力向上、生産性向上と職場の一体感を求めている。また、それに見合う賃金や人事制度管理、職務分担等を行う。同質化戦略をとる労働組合は、組合組織・活動の面で基本的に正社員とパートタイマーとの差異を設けず組合費、選挙権・被選挙権も同様とする。意見反映システムも同様に正社員とパートタイマーとの間に差異を設けない。また、パートタイマーも中央執行委員や専従、代議員・評議員をになうなど、直接パートタイマーの意見を反映できるシステムができています。

いっぽう、労使がパートタイマーを正社員と異質であるとみる場合、会社は、パートタイマーの仕事や労働条件を正社員に近づけようとする取り組みをあまりせず基本的にパートタイマーに高い水準の仕事や生産性向上と職場の一体感を積極的には求めない。そのため、賃金も早いうちに頭打ちとなる。労働組合は、組合組織・活動においてパートタイマーの権利・義務を制約する。意見反映システムもパートタイマーのための別のルートを設けている。また、パートタイマーが中央執行委員や専従となって直接パートタイマーの意見を反映できるシステムが整っていない。そしてパートタイマーのごく一部だけが組織される傾向がある。

このような観点で、調査した六つの企業・単組<sup>9)</sup>を位置づけると表1のとおりである。ちなみに、この分け方は六つの単組の相対的な比較によるものである。

つぎに、以上のような枠組みを踏まえてパートタイマーの組織化と意見反映システムについて見ることにする。

表1 パートタイマーに対する企業と労働組合の戦略

		労働組合の組織化戦略	
		同質化	異質化
企業の管理戦略	同質化	JA, JB, JC, JD	旧 JF
	異質化	旧 JC, 旧 JE	JE, JF

注) 紙幅の関係上、JDの分析は本文では省略

## II 同質化戦略におけるパートタイマーの組織化と意見反映システム

### 1 JA 労組 (全員組織化)

#### ①パートタイマーの組織化

同労組は、百貨店を営んでいる企業で1946年9月組織され今日にいたっている。同労組は、百貨店以外のグループ企業の労働者も組織しているが、2003年4月現在グループの全組合員数は約8700人で、そのうち正社員は約64.4%、パートタイマーが35.6%である。ここでは、主に百貨店部門を中心に見ることにする。

百貨店部門の従業員構成を見ると、2003年4月現在、約8000人で、そのうち正社員が55%、パートタイマー(「サムタイマー社員」と呼ばれる)37%、契約社員(「メイト社員」<sup>10)</sup>と呼ばれる)7%となっている。

同労組は、1988年のサムタイマー社員制度の発足とともにパートタイマーの組織化を要求したが、実現しなかった。会社が組織化に難色を示したのは、制度が発足したばかりなので、将来どうなるかわからない状況であり、人数も少数であることから時期尚早であること、また、世間的に時給労働者の組合員化という考え方が一般的ではないという理由があったという。

労組は、1996年、パートタイマーの組織化を進めるため執行部内に組織化担当を設置し、98年には労使で組織化プロジェクトを発足させ基本的事項を協議した。99年サムタイマー社員の意識調査を実施したが、その結果、組合に期待している項目として「雇用の安定」58.2%、「サムタイマー社員に対する周囲の意識改革」54.2%、「賃金交渉」43.3%、「職場で働く環境整備」34.4%などがあつた。

同労組は、このような意識調査を踏まえて

1999年定期大会でパートタイマーの組織化を正式に決定した。2000年GII（27時間以上35時間以内の社会保険加入者）が組合員となり、2002年にはGI（12時間以上27時間未満の社会保険非加入者）が組合員となった<sup>11)</sup>。そのほか、メイト社員は1998年メイト社員制度の導入とともに組織化された。これにより同労組は、百貨店部門で働く労働者のほとんどを組合員化した。企業内組織率は99.1%にのぼっている。

同労組がパートタイマーの組織化にいたった背景をもう少し具体的に見ることにする。労使でパートタイマー組織化プロジェクトを発足させた1998年10月当時、正社員が全従業員の64%を占めていた。しかし、店別にみると正社員が過半数を割り込んでいるところも8店舗の内、4店舗あった。正社員が過半数を占めていない店では、従業員の過半数を占めているパートタイマーの意見を聞かずに正社員組合が従業員を代表することは果たしていいのかという議論があった。いままで、同組合は組合員を代表するだけでなく全従業員を代表して彼らの声を吸い上げ、会社とのパイプ役を果たしてきたと認識していただけに組合員が店舗従業員の過半数に満たなくなったことが組織化の大きな要因であったといえる。そのほか、組織化を通じて、職場の一体感の醸成、社内における差別的扱いの解消を図るとともに、外部組織の社内進入を防ぐことが期待された。

パートタイマーの賃金制度は、基準内賃金は職種給+能力給となっているが、職種給は販売、電話交換等職種により890~980円に分布している。能力給は毎年評価によりSS40円、S30円、A20円、B10円、C0円にアップする。能力給は積みあがっていく。しかし、評価が同じであればその金額が大きいほどアップ額は小さくなる。ボーナスは、GIIは1カ月、Lは1.5カ月であるが、GIには支払われていない<sup>12)</sup>。また、パートタイマーからメイト社員への転換制度も2002年からスタートした。さらに、同年、チーフメイト社員制が創設され、メイト社員の中から、本人の希望と所属長の推薦、優秀な販売力などの要件が充たされればチーフメイト社員に登用されることとなった。

正社員とパートタイマーの仕事は2000年度に雇用形態別「具体的業務区分表」の策定によって区分されていたが、現場の運用と乖離していた。すなわち、雇用形態別の厳格な仕事の区分は意味を成さず、仕事の類似性が見られる。そのため、2002年からは雇用形態別の仕事の区分から実際に担当している仕事の内容に基づく役割区分へ改定された。

## ②パート組合員の意見反映システム

組合活動についてみると、同労組は正社員とパートタイマーという雇用形態を問わず、権利・義務を同一とした。ただ、組合員義務の一つである組合費は賃金の1.8%と正社員とパートタイマーは同率であるが、徴収回数は前者が14回とパートタイマーの12回より多い。それは正社員の場合、ボーナスからも組合費が徴収されているからである。

選挙権と被選挙権は全く同じである。現在、パートタイマー（メイト社員含む）の組織運営への関与についてみてみると、まだ、執行委員は出していないが、執行評議員の82人中4人、代議員の164人中57人がパートタイマーである。パートタイマーの組織化にあたっては組合の中にパートタイマーのための特別委員会というようなものをつくることもしなかったが、それは雇用形態を問わない組合員の平等性の現れであると見られる。しかし、会議数は大幅に増えた。例えば、組織化以前、春闘（スプリングミーティングと呼ばれる）のとき、全店での職場会議は約40回だったものが、組織化後には約200回以上にもなっている。パートタイマーの組織化により組合員は大幅に増加したが、組合費は微増にとどまった。そのため、組合費の支出について検討を行った結果、同労組は、海外セミナーの廃止、（組合からの退職金としての）功労餞別金の廃止、業務上経費の縮減を行うとともに、資産運用にいっそう力をいれて資産増加を図っている。

パートタイマーの組織化効果は、まず、賃金水準面に現れた。2001年、ベースアップ10円、有給換算率65%→75%<sup>13)</sup>（6.3円）、能力評価平均B（10円）で平均賃金引き上げ額は賞与に加味される分も含めると月平均約3692円であった。非

金銭的な事柄としては、雇用形態間の相互理解が深まり職場の一体感が高まったこと、また、従業員意見の集約<sup>14)</sup>等が挙げられる。

以上、JA 労組は、パートタイマーの組織化後も基本的には通常の組合活動の延長線で活動を行っている。そこには、パート組合員の意見集約・組合方針説明のために会議数が大幅に増加したこと、パート組合員からの執行評議員や代議員の輩出、正組合員とパート組合員の権利・義務の同一など、同質化戦略の側面をみることができる。

## 2 JB 労組（同時組織化）

### ①パートタイマーの組織化

JB 労組は、スーパーマーケット企業の従業員福祉会が前身で1982年に組合員455名で結成・スタートした。組合結成時から雇用形態による加入制限を設けずパートタイマーも組織化の対象とした。当初からパートタイマーを組合員にした理由は内発的要因よりは外発的要因によるものであった。同労組は、組合結成のために、単産の商業労連に相談したところ、「商業労連ではみんな（パートタイマーも組織化を＝筆者）やっているんだから<sup>15)</sup>絶対にやってあげ」といわれて、当初からパートタイマーを組織化した。組織化してみると、パートタイマーを組織化したのは同労組だけで単産に「だまされた」結果、正社員・パートタイマーを問わない雇用形態区分のない混合組合としてスタートしたのである。

現在、JB 労組の組合員は約7400人でその内78.5%がパートタイマーである。同労組では、組合員資格のある人を「パートナー」<sup>16)</sup>と呼ぶ。組合員資格のない人は週労働時間20時間未満のパートタイマーであるが、JB 労組では「ヘルパー」と呼ばれている。ヘルパーは全パートタイマーの約5%にすぎない。パートタイマー全員が組合員であるといっても過言ではない。パートナーとヘルパーの違いはもっぱら週労働時間のみで20時間以上であればパートナー<sup>17)</sup>、未満であればヘルパーである。したがって組合の加入資格ももっぱら週労働時間のみで分けしている。現在、ヘルパーの中では組合に加入したいと考えている人がいる。また、会社のほうからも賃金、福祉などの

管理上の面で「すべてのパートタイマーを組合員にしてくれ」と頼まれている。しかし、同労組はヘルパーのパートタイマーを組合員にする方針はいまのところない。その理由は、組合費と組合の提供するサービスとの不均衡が生じる恐れがあるからである。同労組は、福祉会から出発したことから推測できるように、さまざまなメニューの福祉を提供している。福祉受益者の大半はパートタイマーであるといつてよいほど、「正組合員の持ち出し」で組合活動をしている側面がある。それにヘルパーも組合員にすると正組合員やパートナー組合員の負担が重くなる可能性がある。

JB社のパートタイマー人事賃金制度はP1からP6までの職務等級によって運用されている。パートタイマーとして入社するとP1にランクづけられ、6カ月ごとに評価を受けて上の等級に昇級していく。2004年現在、P1は69.2%、P2は24.4%、P3は5.9%、P4は0.5%であり、P5は0%と1人のみである。P6は店長に当たる等級水準であるが、まだ実績がないという。

また、パートタイマーも役職につくことができる。最も低い役職であるリーダーに1.1%、主任に0.7%のパートタイマーがついている。パートナーがリーダーと主任の役職に占める割合はそれぞれ約75%、約7.9%である。

JB社では、仕事内容は学歴、雇用区別を問わず全く同じである。評価の基準も同じである。違いがあるとすれば、パートタイマーは特定の部署・部門・売場でずっとつとめ続けることが多いが、正社員はキャリア形成の一環として部門間・店間の異動が行われていることである。しかし、それも計画的だとはいいがたい側面もある。出店などで計画と実行がずれることもある。

パートタイマーの人事・賃金制度について見ると、パートタイマー社員（パートナー社員・ヘルパー社員）の賃金体系は大きく基準内と基準外に分かれる。基準内賃金は基本時給＋地域給＋職務等級給＋評価給によって構成される。基本時給は710円と共通である。職務等級給はP1（0円）からP6（700円）まで決められている。また、評価給は等級と評価（S, A, B, C, D）の組み合わせで決まる。等級と評価が高いほど評価給は増加する

形になっている。基準外賃金は職種手当+部門手当+時間帯手当+調整手当によって構成されているが、職種手当は店長、次長、主任、リーダーという役職につく手当である。P3等級まではほぼ自動的に上がるが、P4以上は筆記と面接とプレゼンテーション<sup>18)</sup>による成績で決まる。評価のスキームや昇級試験は正社員と全く同じである。同質化戦略がうかがえる。なお、パートタイマーの正社員への転換制度はいまのところない。

JB社の労使は、正社員とパートタイマーとの処遇格差<sup>19)</sup>のあり方について4~5年前から月2回定期的に検討会を重ねている。2004年春闘の際にも、組合は会社に対しパートナー社員の人事賃金制度改定に向けた労使議論を要求し、そのなかで、同一価値労働・同一賃金の社内定義を行うことを提起している。正社員とパートタイマーとの間の賃金格差で当面問題となっているのは、同じ役職（リーダー、主任）についているにもかかわらず存在する格差である。

組合は、いままでパートタイマー役職者の賞与が賞与算定基礎時間×評価単価であったものを今年から評価単価に役割単価（主任80円、リーダー50円）を加算することにした。「パートタイマーの一般と役職者との間にボーナスの差が出るように」という趣旨であったが、それによって役職についているパートタイマーのボーナスはかなり上がる。正社員とパートタイマーのボーナス支払い基準が異なるので比較しがたいが、今回の役割単価加算はボーナスの実態面（金額）において正社員ボーナスに近づく第一歩であるといつて過言ではない。パートタイマーと本格的に処遇格差を是正するときには、正社員の賃金の引き下げもありうる」とみている。

また、JB社には、JB・ビジネス・スクールという通信教育制度がある。これは販売士の資格やパソコン検定、衛生管理者の資格取得にかかわるものなどの通信講座であるが、主に自己啓発に役立つものである。正社員、パートタイマーの区別なくこの制度が利用できる。

JB社では、パートタイマー役職者は転居を伴わない店舗間の異動も実施している。いまのところ、対象者は多くはないが、一般的に正社員を対

象に行われている店舗間の異動がパートタイマーにも行われていることは処遇格差の解消に向けた一つの環境を生みだしている。

## ②パート組合員の意見反映システム

JB労組は、活動実績や組織図でパートタイマーのための特別プログラムや委員会が見当たらない。組合活動はすべてパートタイマーのために行われているといつてよいほどである。組合員の約8割がパートタイマーであるという理由からであろう。組合が主催している多くの行事に参加しているのはパート組合員である<sup>20)</sup>。組合の活動はすべてパートタイマーの意見が反映されたものであるといつてよい。

現在、組合の専従者は6人いるが、そのうち、2人（専従書記）はパートナーである。選挙権と被選挙権の違いも全くないが、今までパートナーが委員長などの選挙で対立候補を出したこともない。執行委員20名の中でパートナー社員（2名とも女性）が2名いる。組織的にも人的にもパートタイマーの意見が組織運営に直接反映されている。

同労組の組合費は、正組合員の場合、基本給×2%×14カ月、パートナー社員組合員は基本時給×月間実労働時間×2%×14カ月と方式は同じであるが、正組合員の賃金が高いので、組合員1人当たりの組合費は正社員のほうがパートナー社員より多い。

最近、パートタイマーの人員構成に変化が起きており、若年者が増えている。それに伴い、その人々のために人事・処遇制度を見直す必要性も出てくる。正社員転換制度や高資格への登用などが考えられる。今後、パートタイマー人事制度の改正に反映される可能性もあるとみられる。

以上のように、JB労組は結成当初からパートタイマーを組織し、また、組合員の中で大多数がパートタイマーであることから「同質化戦略」に基づいた組合活動を行ってきた。人事制度、賃金制度、仕事内容、評価制度、処遇水準などあらゆる面で正社員のそれに類似したものがパートタイマーに適用されているといえよう。「同質化戦略」の典型例といつて過言ではあるまい。

### 3 JC 労組（経営再建型組織化）

#### ①パートタイマーの組織化

JC 労組は、1982 年から週労働時間 30 時間以上<sup>21)</sup>のパートタイム労働者を組合員としており、2003 年 6 月からは組織対象範囲を勤続 1 年以上・週労働時間 20 時間以上<sup>22)</sup>のパートタイム労働者に拡大した。その結果、約 1 万 2000 人のパートタイム労働者が組合員となった。組合員の大幅増加に伴い組織率は 2002 年 7 月の 23.5%から 2004 年 3 月現在 46.9%に急増したものの、まだ従業員の過半数には達していない。

JC 社のパートタイマーが全従業員に占める割合をみると、1991 年 59.2%から 1994 年 53%と減少した後、ほぼ一貫して増加し、2000 年 71.3%、2003 年には 82.6%<sup>23)</sup>にのぼった。組合員の中でもパートタイマーの占める割合は、1996 年 25.4%、2000 年 26.6%、2003 年 30.5%、そして 2004 年 3 月現在、66.5%となっている。パートタイマーは従業員だけではなく組合員ベースでも多数者となっている。

今回、JC 労組が組合員範囲を拡大して週 20 時間以上のパート労働者の組織化を進めた背景としては、度重なるリストラによる正社員組合員の減少<sup>24)</sup>によって企業内組織率が低下したこと<sup>25)</sup>、経営再建には全従業員の参画が必要であり、パート労働者は重要な担い手であることが挙げられる。同労組がこのような考え方を経営側に説明し、組合員範囲の拡大を求めて交渉した結果、経営側も組合の主張に理解を示し、組合員範囲の拡大が実現された。

JC 労組は、経営再建を果たすためには、経営の主要な担い手であるパートタイマーの戦力化、モラルアップ、働き甲斐の実現が必要と考えた。その有効な手段が組織化であった。組合は、経営再建のための組織化がスムーズにいくためには新しい人事・処遇制度（CAP [= contract of all partners] 制度）の創設が必要と認識、会社と共同で取り組んだ結果、その制度が 2002 年 3 月からスタートした。

CAP 制度は、従来の正社員・パートタイマーといった雇用形態による区分を解消するかわりに、

働き方により従業員を四つの契約に区分して、処遇するものである。これにより、パート労働者から管理職まで共通した枠組みのなかで労働条件が決定されるとともに、本人の働き方により契約区分の変更が認められることとなった。また、意欲・能力に基づく公募・抜擢を進め、契約区分や勤続年数を問わない登用を実施、人材活性化による営業力強化を図ることにしている。

CAP 制度では、パートタイマーはプロフェッショナル、ゼネラル、キャリア、アクティブという四つの契約区分のなかで、アクティブに属している。アクティブは A1 から最高の A5 までである。パート労働者にも評価制度を導入しており、評価項目は問題分析力、指導・リーダーシップ、知識・技能、態度・姿勢である。評価によっては、パート労働者も課長以上の職位に選抜される道が開かれている。また、社内公募制も導入され年 2 回公募が行われる。接客教育担当の場合、2001 年から 02 年まで 15 人が選抜されたが、その中でパート労働者からの採用者は 9 人であった。パート労働者も正社員と能力が同等であれば賃金も同等の水準となるように設計されている。パートタイマーの賃金は、A1 から A5 の資格制度<sup>26)</sup>に基づき資格が上がれば資格給も上昇することになっている。役職（課長代理、課長、副店長、店長）につけば役職手当がつく。

同組合では、このような新人事制度の導入を伴って行われたパートタイマー組織化のメリットを次のように整理している。まず、組合としては、企業内で安定的な第一組合の維持、組織規模・財政の拡大、活動の充実、そして外部への発言力のアップなど組織力の強化が挙げられる。会社としては、企業リスクの回避、労働協約の包括的合意形成などを通じて営業力を強化することができること。また、パート労働者個人としては、賃金・労働条件の維持向上、より公平公正な評価による処遇の実現、働く者に対するセーフティネット、福祉の増進など仕事・生活・人生の豊かさを実現することができることが挙げられる<sup>27)</sup>。組織化後は、パートタイマーの退職率が低下しているという<sup>28)</sup>。

## ②パート組合員の意見反映システム

組合は、2003年、組合員範囲の拡大によって増加したパート組合員の意見などを集約するために組織体制を整えた。第1に、278支部の支部執行委員会にパートタイマー代表をおいている。第2に、パート組合員の声を組織活動に反映するためにブロックパートタイマー代表懇談会を年2回開催している<sup>29)</sup>。同労組は18ブロックに分かれているが、ブロックに所属する支部のパートタイマー代表が懇談する。また、第3に、パートタイマー代表(5人)で構成する専門委員会プロジェクトAをスタートさせ、パートタイマーの定期的な意見集約と活動の立案・企画を行うことにした。第4に、パートタイマーは、支部ごとの職場集会で意見を言い、支部長がそれを取りまとめ、月2回開かれる支部長会議で提示する。それによって中央執行部は現場のパートタイマーの意見を聴取することになる。また多くのパートタイマーが支部の副委員長と書記長になっている。第5に、「なんでもダイヤル相談窓口」や「生活相談窓口」を10年以上前から設置し、パートタイマーを含む組合員のさまざまな問題に対して相談を行っている。今後は、非専従で特別中央執行委員という形でパート組合員を迎えるために適任者を探しているという。実現されれば、パートタイマーの声が直接中央執行委員会に届くことになるだろう。

ちなみに、組合活動においてパートタイマーであることの制約は設けられていない。例えば、組合費は正社員、パートタイマーとも基本給の1.2%+上部団体費であり、選挙権・被選挙権でも制約がない。

このように、同労組は同質化戦略に基づいてCAP制度を導入して雇用区分ではなく契約区分による人事・賃金制度の改定を行った。その結果、働き方の変化により契約区分の変更も可能となり、同一労働・同一賃金の体制が整った。また、急増したパート組合員の意見を吸い上げ、それを経営に反映させるために専門委員会のような組織が構築された。

## Ⅲ 異質化戦略におけるパートタイマーの組織化と意見反映システム

### 1 JE 労組 (協議会移行型組織化)

#### ①パートタイマーの組織化

同労組は2004年2月現在、2698名の組合員を擁している。その内、正組合員は72.4%、嘱託組合員8.2%、そしてパート組合員(「サンパート(sun part)組合員」といわれている)は19.5%である。同労組は、正社員が組合員の大半を占める正社員中心組合といえる。しかし、正社員が全従業員に占める割合は15.8%に過ぎず、パートタイマーが63.5%と社員の6割以上を占めている。そのほか、アルバイトが18.5%、嘱託<sup>30)</sup>が2.2%である。全従業員の中で組合員が占める企業内組織率は16.4%にすぎない。

パートタイマー全体に占める組合員の比率は5.0%と小さい。組合員の範囲は正社員と嘱託、またサンパートである。サンパートとは週30時間以上のパートタイマーの中で勤続3年を過ぎて、本人の申請に基づいて業務の習熟度・能力などによる審査が行われそれをパスした人である。ちなみに、JEでは、パートタイマーをパートタイマーA、B、Cに区分しているが、全パートタイマーに占める割合は、A4.7%、B26.3%、C69.0%である。パートタイマーCは、週労働時間が25時間未満の人(年収103万円以下)であり、パートタイマーBは週労働時間が25~35時間以内である。

歴史的に見ると、同労組では、パートタイマーの組合員範囲が狭まってきたといえる。元々JE労組は1970年正社員だけで結成された。JE社は、1972年ごろから、パートタイマーを急速に増やしていったが、その背景は次のとおりである。第1に、大幅賃上げ等の正規労働者の労働条件の向上に伴って、経営上、よりコストの安い労働力による生産性向上を求めた。第2に、店作業の標準化、システム化が進み、正規労働者でなくてもやれる仕事になったことからパート化する体制が整った。第3に、新卒採用が困難な状況の中で、大型店の大量出店を控えて早急に大量の労働力を確保する必要があった。

同労組は、「全従業員路線」という同質化戦略の下、1972年初めてパートタイマー問題に対する要求をし、労働条件引き上げと組織化をセットで狙った定時社員協定を獲得した。しかし、会社は、石油ショックによる経営環境の悪化を背景に、75年秋闘で組合の考える定時社員制とは大きく食い違った案を提示した。その結果、定時社員協定そのものが白紙化されたのである。すなわち、会社は、安い労働力としてのパートタイマーの採用・活用に重点を置いた異質化戦略をとったのである。このような労使の戦略の食い違いにより、同労組のパートタイマーの組織化にブレーキがかかったのである。

こうした状況の下、JE労組は、1979年、パートタイマーのみで構成する協議会の発足を了承した。すなわち、パートタイマーは独自に1日4時間以上の人を対象に「パートタイマー連絡協議会」という別の組合を結成した。会員は約4000人とパートタイマーの約8割を占めていた。同協議会は、待遇改善と会員相互の交流に取り組むいっぽう、会費のチェックオフなどを目指し、会社にその認知と便宜供与を要求した。同協議会は、チェックオフは認められなかったものの会社からの承認を受け、1984年には「パートタイマー協議会<sup>31)</sup>」に名称を変更した。その際、会員の範囲を週5日・1日5時間以上のパートタイマーに絞った。その結果、会員は約2000名強となった。しかし、その後、会員の出入りが激しい、組合費の徴収も思うように進まないなど、活動はうまくいかなかった。

同労組は、1988年、パートタイマー協議会の活動を支援する方針を明確に出した。これは、会社の異質化管理戦略により究極的には正社員の労働条件にマイナスの影響が及ぶことを懸念したためである。同労組は、同年11月機関紙100号でこのような同質化戦略を「全従業員路線」と名づけた。パートタイマー連絡協議会も発足時から、組合と同様の同質化戦略をとった<sup>32)</sup>。

しかし、同労組と協議会の同質化戦略は実らず、1991年、新しい人事制度（キャリアパートナー（現在のサンパート）の設定）の導入を前提に1企業1組合という従来からの大原則を実現する形で

同協議会は正社員組合であるJE労組と一本化された。その際パートタイマーの組合員範囲が、勤続満2年以上週5日・30時間以上に限定された結果、パートタイマーの組合員は約1100人となった。

このように、1991年、パートタイマー協議会がJE労組キャリアパートナー部に編入された際、勤続満2年以上週5日・30時間以上のパートタイマーのほぼ全員がキャリアパートナーとなった。しかし、バブル崩壊の影響を受けた景気の悪化を背景に、サンパート（旧キャリアパートナー）の登用審査が厳しくなり合格者は少なくなった。そのなかで、サンパートの自然減に伴いパートタイマーの組合員は減少し（525人）現在にいたっている。

パートタイマーの中で組合員であるサンパートはどのような人であるのか。サンパートになるためには、現在、勤続3年以上で2年連続評価がA、B、CのAである必要がある。毎年30~40人くらいがサンパートになる。ところが、いままでサンパートの職域が明確ではなかった<sup>33)</sup>。サンパートには計画作成などの質の高い業務遂行が期待されているが、それに見合う権限が付与されていなかった。労使は今後、正式な役職としてオペレーションリーダー<sup>34)</sup>をつくって、それにサンパートを当てる試みをしようとしている。

パートタイマーの賃金体系を見ると、パートタイマーCは基本時間給一本だけ<sup>35)</sup>、パートタイマーBは入社以降3年間の昇給を毎年の評価により、1年後10円、2年後20円、3年後20円と3年間の合計50円を上限として設定している。評価が悪ければ3年間50円未満の昇給となる。3年間の昇給は毎年能力が上がると想定して支給されている。3年目になると一人前になり、それ以上の能力向上は望めないということで、それ以降はパートタイマーAへ昇格しない限り昇給は行われぬ。パートタイマーA（パートナー）はBから昇給時に100円が加給されるが、その後はそれに毎年の評価によって評価給（A50円、B30円、C10円）が当年度限りのクリア方式で加算される。ボーナスはパートタイマーAが2.5カ月で評価による変動幅は±0.2カ月、Bは評価にかかわらず一律

1カ月、Cは支給されない。パートタイマーB、Cの契約期間は6カ月、パートタイマーAは1年である。

## ②パート組合員の意見反映システム

同労組では、組合員であっても正社員とパートタイマーとの間に義務と権利の違いが見られる。まず、組合費は正組合員の場合、賃金の1.75%、サンパートは1.0%である。サンパートの組合費を低めに設定したのはできるだけ負担を軽くするためであったが、組合費の軽減と平行に権利の制約も生じた。すなわち、サンパート組合員は支部や中央の役員への被選挙権がない<sup>36)</sup>。また、選挙権も制約されている。店ごとに支部長がいるが、2002年までは支部長の選挙のときにサンパート組合員には投票権がなかった。唯一、支部のサンパート支部代表連絡委員1人のみが支部のサンパート組合員を代表して1票の投票権があっただけであった。2003年からサンパート組合員にも投票権が与えられた。なお、専従者は6名、その他アシスタント2名がいるが、1人はパートタイマーである。

意見聴取方法を見ると、まず、組合執行部は春闘方針と定期大会の前に各職場を回りながら組合の基本方針を伝えて、パート組合員を含めた組合員の意見を聴取し組合の最終方針作成に反映する。

また、支部(店)ごとにサンパート組合員の代表としてサンパート支部代表連絡委員をおいているが、すべての連絡委員が出席する会議を年4回開催している。そのほか、サンパート組合員の中からサンパート部会中央役員を数名選出し部会中央役員会も年5~6回開催し、それらの場を通じて、サンパート組合員の意見収集を行っている。最近、意見として多いのはオペレーションリーダー導入案への問い合わせや休暇取得、退職慰労金の増額<sup>37)</sup>、そしてサンパートの役割に関連する事項が挙げられている。

JE労組は、雇用形態別処遇制度の前提である雇用形態別業務内容の区分が明確ではないという現状を踏まえて、現在の制度を改め、雇用形態を超えた役職別業務内容を基本に、雇用形態による合理的格差を検討しつつ処遇制度の統一を目指している<sup>38)</sup>。2005年度新たな処遇制度の導入に向

けて労使が検討中である。その際、パートタイマーを部門長・統括長・店長の役職へ登用していくことが基本であるが、その一環として部門長の下位役職としてオペレーションリーダーを設けることが労使でおおむねの合意に達している。

同社は、事業悪化を背景に、2001年、420人の希望退職を実施したが、その対象は正社員のみであった。これは、組合の同質化戦略による組織化が実らず、企業の異質化戦略の結果といえよう。賃金の低いパートタイマーの削減より賃金の高い正社員の削減が企業の労務費節減により有効であったと考えられる。

正社員の削減、組合員範囲の縮小等で、同労組は従業員過半数を代表することが難しくなった。従業員代表の選出は、2002年までは労働組合の支部長が従業員合同朝礼の際に従業員代表を名乗り拍手で確認した。しかし、2003年からは、支部長が従業員代表に名乗りをあげ、それに賛同するかどうかという同意書の作成後、非組合員の書面署名・捺印を求めて従業員代表を確定している。組合が自ら従業員代表を厳格に決めている。

同労組は、今年の活動方針の中で、「会社の発展と全従業員の生き生きと前向きに主体性を持つ中で、総額人件費、競争激化、均等処遇、職場運営改革に対応するために、雇用区分に関係なくより高いレベルの業務にチャレンジする役職を基軸とした処遇制度の一本化をめざす」こととしている。労使が同質化戦略に向けていると見られる。それをより推し進めていくためにも、まず、労働組合は、組織化と組織運営に困難が伴うと思うが、旧「全従業員路線」を復活させ、全従業員の組織化への取り組みを強めるとともに、組織内の選挙権・被選挙権と組合費の統一化をめざす取り組みが求められる。

## 2 JF労組(特別組合員方式組織化)

### ①パートタイマーの組織化

JF労組は、衣料、住宅関連、食品等の商品を販売しているスーパーマーケットJF社グループに組織されている。JF労組は、中核企業のJF社だけではなくグループ企業の労働者も組織しているが、パートタイマーを組織化したのは1985年

である。その背景としては、パートタイマーが増加して店（分会）で過半数となり、正社員だけの組合は職場労働者の代表としてその地位を全うできない状況になりかねないこと、また、全従業員が一体となった生産性向上意識の高揚の必要性があったこと、それに同じ職場の仲間としての総合労働条件の向上を行う必要があったことが<sup>39)</sup>挙げられる。そのほか、組織防衛上の必要性もあった。

同労組は、パートタイマーの組織化の際に会社の人件費増の憂慮を払拭するために、組織化が均等処遇を求めるものではないことを確認した。パートタイマーの労働条件の到達目標を正社員との比較ではなく他の小売業界のパートタイマーより有利なものにするという確認をしたのである。

2003年現在、同労組がカバーしている企業グループ（約20社）の従業員は約3万8000人であるが、そのうち、組合員は1万8968人である。同労組は正組合員（正社員）と特別組合員（パートタイマー等）に分けている。組合員数は2001年まではほぼ増加したが、その後減少している。1994年正組合員が全組合員に占める割合は63.0%であったが、その後ほぼ一貫して減少し1997年48.0%と過半数を割り込み、2003年は34.8%となっている。その結果、現在、パート組合員が組合員の過半数を占めている。

ところが、同労組がパートタイマーを組織しているのは中核企業1社のみである。中核企業だけでみると従業員数は2万3300人（その他管理職約800人）でそのうち正社員4300人、パートタイマー約1万9000人である。組合員に限ってみると、正社員は全員、パートタイマーは約1万1000人と約6割が組合員となっている。

同労組では、パートタイマーの組織化に踏み切った時に、加入対象範囲を勤続1年以上1日勤務時間4時間以上で週労働日数5日以上の方に限った。その理由は、入社後1年未満の退職者が多数いるために組合員名簿の管理が難しいこと、また、彼らへの組合サービスが難しいことが挙げられた。現在の加入対象は、週労働時間が25時間以上となっているが、それは1996年からである<sup>40)</sup>。

JF社は1979年パートタイマーの活性化をはかるためにサンレディ（sun lady）制度（初等級、5

級、4級、3級、2級、1級までの等級制度）を導入した。その時から労務コストを節約するために、正社員採用を控えパートタイマーの採用を積極的に行い、戦力化を目指した。パートタイマーの基本時間給は採用時間給＋職務給＋功績給＋調整給からなっているが、功績給は積上げ方式で査定により0円（C）、5円（B）、10円（A）、15円（S）ずつ上がる。等級ごとに上限額（5級20円、4級40円、3級60円、2級80円、1級115円）が設定されているものの、基本的に長期勤続者ほど功績給が高くなる仕組みとなっていた。長期奨励型賃金制度であり、企業の高質化管理戦略といえる。

しかし、1996年、サンレディ制度を廃止し現在のパートタイマー制度を導入した。現行の人事・賃金制度は従来の等級制度を廃止した上、賃金も採用基本時間給<sup>41)</sup>に1年ごとの契約更改3回目まで、1回目20円、2回目10円、3回目10円が積み増しされる（「年次加給」と言われる）だけで、それ以上の賃上げはベースアップがない限り行われない形になっている。パートタイマーの能力伸張は入社後3年までそれ以降は求めないという設計であるといえる。これは、パートタイマーは単純定型業務を遂行するにとどまるという方針の現れである。ちなみに、パートタイマーにボーナスが支給されるが、対象者は週25時間以上で在籍期間が6カ月以上の人である。ボーナスは店舗達成成分、部門達成成分、そして個人評価分によって支給されるが、構成比率はそれぞれ40%、20%、40%である。ボーナス支給のための個人評価があるが、その重みは1996年前に比べて非常に軽い。

JF社にサン社員（嘱託）制度がある。元々は定年退職者の再雇用のために導入されたものであったが、人材獲得等さまざまな理由で一般の採用に広がった。従来、等級制度のときには勤続年数が長いほど時給が上がるので、初任時給が低く抑えられていた。そのため、景気や店の場所によっては人が取れないこともあったなかで、サン社員制度を利用して採用したことから一般採用にも広がった。2003年現在528名がいるが、現在は休止状態である。

正社員、サン社員、そしてパートタイマーの間には雇用形態変更制度が二十数年前からあったが、

変更実績が少なく最近7~8年間は休止状態である。サン社員は月給制であるが、その中に年齢給があり中高年のパートタイマーがサン社員になれば会社の負担が大きくなること、また、格付けの困難さなどから休止されている。

職域はパートタイマーと正社員との間に明確に形成されているわけではない。そのため、少数ではあるが、新卒パートタイマーと正社員との間に仕事の違いはあまり認められない。現場では、正社員に作業割り当て、仕入れなどの仕事を要求し、パートタイマーには単純な仕事を求めているものの、明確な基準があるわけではない<sup>42)</sup>。ただ、職域の区分は役職で行っているといえよう。すなわち、パートタイマーは役職につくことができず正社員のみがつく。店の役職は標準的に店長(1人)、副店長(4人)、課長(分野によって人数が変わる)となっている。ちなみに、組合員資格は課長までである。

パートタイマーの平均年齢は40歳台後半と高いが、5~6年前から新卒が採用されるようになった。新卒者は、主婦のパートタイマーとは違って、「いくらでも働きたい」という意識をもっているし、転勤も受け入れられる。新卒パートタイマーの働き方が正社員とほとんど異ならなければ、単純に雇用形態による両者間の格差は通用しない可能性が高い。今後の制度改正に大きな影響が出ることもありうる。

10年前に経営危機があったが、本社の移転、不採算店舗の閉鎖などの経費削減と人件費の節約で乗り切った。パートタイマーも含めて希望退職などの首切りは行われなかった。JF労組が結成されてから現在まで首切りは認めなかった。企業グループの倒産等があっても雇用はグループ内の転籍等で確保されてきた<sup>43)</sup>という。雇用確保はパートタイマーも例外ではない。店の縮小・閉鎖の際に、そこで勤めていたパートタイマーで他店の勤務を希望する人<sup>44)</sup>は全員採用されている。しかし、実際、閉鎖店のパートタイマーは、他店の勤務を希望することは少ないという。

以上、賃金や人事制度の変更からもわかるように、JF社は、1979年パートタイマーの活性化・戦力化のために、人事・賃金の同質化管理戦略を

とったが、96年は逆にパートタイマーに単純定型業務の遂行を求め、異質化管理戦略に転換した。また、JF社での同質化戦略の一つである雇用形態変更制度も休止状態である。

## ②パート組合員の意見反映システム

同労組は、前述のとおり、組合員を正組合員と特別組合員に分けている。特別組合員は義務が軽減される代わりに権利も制限される。具体的に組合費は正社員が基本給の15/1000および一時金の5/1000に対して、パートタイマーは時間給の5/1000である。特別組合員の組合費は正社員の1/3くらいである。そのため、特別組合員には組合の中央役員・分会3役・代議員・評議員への被選挙権が与えられておらず、また、選挙権も約1/15に制限される。一例として特別組合員数81~100名に投票数は6票しか与えられていない。このような制約により、同労組で、仮に正社員とパートタイマーの意見が対立するときには、必ず正社員の意見が通る仕組みになっている<sup>45)</sup>。

パート組合員の意見反映システムについてみると、まず、第1に、店(組合対応組織は分会)ごとに特別勤務者(パートタイマーなど非正社員)の代表である特勤者連絡委員会を中心に特勤者のみが参加する「さわやかプレイス<sup>46)</sup>」が毎月開催される。また、契約更改後、分会長が特勤者を集めて分会特勤者懇談会を開催して契約の内容等についてフェイスツーフェイスでパートタイマーの苦情を聞く活動<sup>47)</sup>を行っている。第2に、毎月店ごとに労使による職場懇談会が開かれるが、パートタイマーの組合側のメンバー(執行委員)として参加し意見を述べることができる。第3に、分会の特勤者連絡委員は、年3~4回開かれるブロック、中央主催の特勤者連絡委員会に参加してパートタイマーの意見を述べる。そのほか、生産性向上のための特勤者自主活動・その発表、特別組合員オープン講座、特別組合員体験セミナー(主に海外旅行)があるが、特別組合員間の交流が中心となっている。労使の話し合いの場として、地区経営懇談会、中央経営協議会があるが、そこにはパート組合員がメンバーとなっていないので、直接参加することはできない。また、特勤者プロジェクトがある。そこではブロックごとの書記長がパート

タイマーを担当することになっているが、彼らを集めて年5回会議を開いて分会特勤者懇談会の運営マニュアルを検討している。

賃上げについて簡単にみると正組合員の賃上げ(純ベア)を時間換算としその引き上げ率を割り出し、それを基にパートタイマーの時間給の引上げ額を決定して要求した<sup>48)</sup>。正組合員の賃上げが組合員か非組合員かを問わずパートタイマーに波及する形であったが、最近ではベア要求が行われていないので、パートタイマーの賃上げ要求も行っていない。

#### IV まとめ

以上、六つの単組のパートタイマー組織化と意見反映システムについて同質化戦略と異質化戦略を軸に考察してみた。ここではその概要を示すことにする。

まず、第1に、6事例の戦略を簡単に確認することにする。JA社では、パートタイマーの等級はGI, GII, L(リーダー)であるが、その中で一定の要件を充たせばメイト社員、さらにチーフメイト社員に転換できる。賃金制度は、積み上げ方式による能力給であり、勤続年数と評価によって毎年上がる仕組みである。JB社では、パートタイマーの等級がP1からP6まであり、また、パートタイマーがリーダーと主任の役職にまで付くことができる。役職者には店舗間の異動もあり、教育制度も正社員と違いはない。JC社では、パートタイマーの等級がA1からA5まであり、パートタイマーが課長以上の役職に付く道も開かれている。また非正規から正規、逆に正規から非正規への転換が可能で、同じ能力であれば基本的に賃金は同等である。そして本文では分析ができなかったJD社では、パートタイマーの等級が3級から1級とリーダーまであり、正社員転換制度が設けられている。この4社では、以上のような人事・賃金制度の存在から企業と同質化管理戦略を確認することができる。パート組合員の権利・義務は正社員のそれと基本的に同じであり、組合組織化の同質化戦略をみてとれる。一方、JE社とJF社では、パートタイマーの賃金は勤続3年までは上

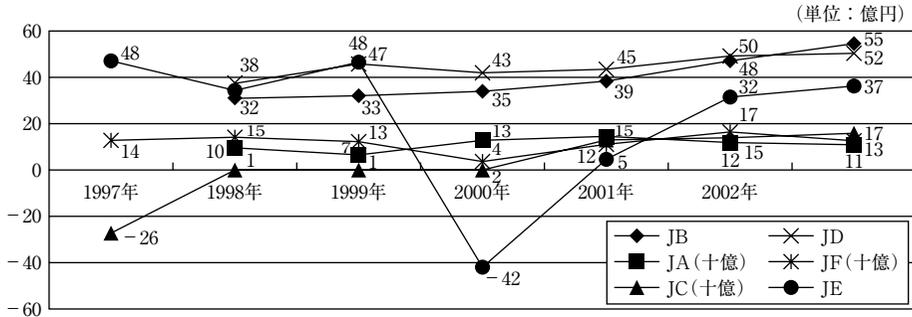
がるが、それ以上は原則頭打ちとなる。パートタイマーが役職についたり勤続年数等に応じて昇格・昇給する人事制度は存在しないか、もしくはあっても事実上大きな意味をもたない。また、パート組合員には被選挙権が与えられていない。会社の管理戦略でも組合の組織化戦略でも異質化戦略がうかがえる。

第2に、組織化の共通点としては、パートタイマーの組織化は、正社員中心の労働組合がパートタイマーの増加によって従業員の過半数を割り込み従業員代表に問題が発生した際に進められたこと、また、パートタイマーが従業員の過半数を占めて基幹化・戦力化されたときに組織化が進められたこと、そして組織防衛として企業外の労働組合がパートタイマーを組織して企業内労働組合や労使関係を乱していくのではないかという不安をなくすためにもパートタイマーを組織化したことが挙げられる。

第3に、労働組合がパートタイマーを組織化するときに、どのような組織範囲尺度を使っているかを見ると、労働時間軸組織化と等級軸組織化に大別できる。前者はもっぱら労働時間を中心に組合員の範囲を確定するが、後者は会社の等級・資格を中心に組合員の範囲を定める。もちろん、後者も労働時間が加味されているが、最終的には会社の設ける基準をクリアすることが前提となっている。労働時間軸組織化はJA労組とJB労組、JF労組、等級軸組織化はJC労組、JD労組、JE労組である。また、六つの労組の組織化の特徴を相対的に比較してみると、JA労組の全員組織化、JB労組の正社員・パートタイマーの同時組織化、JC労組の経営再建型組織化、JD労組のコミットメント拡大型組織化、JE労組の協議会移行型組織化、そしてJF労組の特別組合員方式組織化といえよう。

第4に、同質化戦略と異質化戦略の選択は、パートタイマーの仕事が正社員のそれに比べてどの程度同質か異質かによって左右されるものと考えられるが、必ずしもそうとは限らない。例えば、六つの事例の中でパートタイマーと正社員の仕事が最も区別されているJA<sup>49)</sup>も最も区別されていないJBも同質化戦略をとっているからである。選

図2 企業経常利益の推移



扱は、仕事の区分よりも能力や働く意欲、職場の一体感をどのくらい重視するかによって同質化か異質化に分かれると見られる。重視すれば同質化、重視しなければ異質化になる。このような戦略の選択は会社の管理戦略と組合の組織化戦略に共通して言える。

第5に、経営パフォーマンスと企業の管理戦略、労働組合の組織化戦略の相関性<sup>50)</sup>について見ることにする。調査対象労組が組織されている企業の中で、経営危機を経験していない企業は JA, JB, JD であるが、共通しているのは企業も労働組合も同質化戦略を展開してきたことである。特に戦略の展開が早かった JB はほぼ一貫して経常利益が増加している。同質化戦略による管理・組織化の効果といえよう。いっぽう、企業も労働組合も異質化戦略を展開している企業の経営パフォーマンスは悪く大きな振幅がある(図2参照)。ちなみに、JC の労使が悪化した企業業績の回復を目指して同質化戦略をとったのは2003年からである。それ以前は、ごく一部のパートタイマーが組織されていた。

第6に、同質化戦略による組織化の効果を具体的にみると、職場の一体感の向上、差別的扱いの解消、雇用の安定、賃金などの労働条件の向上、働く意欲や働き甲斐の向上、会社・組合への忠誠心・愛着心の向上、幅広い情報・知識の習得等であるが、この効果は会社、組合、組合員3者に共通におよび、組合員の組合費や企業の人件費負担を超えるものがあるといえよう。

第7に、異質化戦略から同質化戦略への転換が求められる。調査対象の6単組中5単組では、パートタイマーが全従業員の中で6割以上を占めてい

量的には基幹化されている<sup>51)</sup>。いまやパートタイマーは経営に重要な資源となっている。上記の同質化戦略の効果を肯定すれば、パートタイマーに対する企業の管理戦略も組合の組織化戦略も異質化から同質化に替えることが必要であり、転換の効果が出るように戦略を実行する取り組みが求められている。新しく労働組合を結成する場合、当初から雇用形態にかかわらず全員を対象にした取り組みが求められる。

また、企業と組合が同様に同質化戦略をとるのが効果的であろう。JE の場合、労働組合がパートタイマーを組織化しようとしたときに同質化戦略をとったが、会社はそうではなかった。JF の場合、一時期企業が同質化戦略をとったが、組合は異質化戦略をとりつづけた。その結果、JE と JF は現在、異質化戦略をとり続けている。戦略の転換は労使が協調のもと同時に行うのが望ましいと見られる。

第8に、6事例ともパートタイマーによる正社員代替が認められた。正社員とパートタイマーとの間に大きな格差を認める異質化戦略が続けばその代替がもっと進むと見られる。そうなれば、雇用調整のターゲットはJE労組で見たようにパートタイマーより正社員に向けられる可能性がある。長期的に正社員を守るためにも同質化戦略への転換が必要である。

第9に、日本の企業別労働組合はユニオンショップ協定を通じて企業内で大半の労働者を組織し労働者(従業員)代表の役割を果たしてきた。しかし、雇用形態の多様化に伴いユニオンショップ協定から外れるパートタイマー等の非正規労働者が増加し組合員が労働者過半数を割り込み、そのま

まであれば代表できない事例が増加している<sup>52)</sup>。労働組合が労働者の過半数を代表するためには何よりもユニオンショップ協定を改定し、非正規労働者を組織化することが重要である。6事例ともそのような方法で組合員数を拡大した結果、4事例は組合員が労働者過半数を占めるようになった。しかし、2事例はまだ過半数に満たない。労働組合がこれからも労働者代表であり続けるためにも組織化へのいっそうの取り組みが求められる。

第10に、パート組合員の意見反映システムとしては、JA 労組が執行評議員・代議員、JB 労組が専従者と中央執行委員、JC 労組は支部の副委員長・書記長、特別中央執行委員（ただし現在は空席）、JD 労組が専従者と執行委員を中心に直接的意見反映システムができていて、JE 労組はパート組合員の支部代表連絡委員とパート部会中央役員会、JF 労組はパート組合員の連絡委員と分会懇談会が中心でその反映システムは間接的である。その背景には、JA, JB, JC, JD 労組では雇用形態を問わず選挙権と被選挙権が同じであるが、JE, JF 労組はパート組合員に権利の制約を設けていることが挙げられる。

第11に、最近、若年者の厳しい雇用事情を反映してか、新卒者がパートタイマーとして働くケースが多くなった。彼らは働く時間の制約を設けず、また、転勤も辞さない。基本的にフルタイマーであり、正社員との違いがあまりみられない。その人々の処遇をどうするかが大きな課題となっている（特にJB 労組、JF 労組）。取り組みによっては、既存の主婦のパートタイマーと正社員との橋渡しの位置づけになる可能性がある。

第12に、大手スーパーのイオン、イトーヨーカ堂、西友の3社がパートタイマーの組織化についてそれぞれの組合と基本合意した<sup>53)</sup>という。そうすると最大14万人のパートタイマーが組合員となると見られている。この組織化が同質化戦略に基づいて実現すれば波及効果は大きいと見られる。今後の展開を見守りたい。

- 1) 統計局『労働力調査特別調査』。
- 2) 労働省（1998）32頁。
- 3) 連合構成単産の中で、パートタイマーの組織化が最も進んでいるのは、UIゼンセン同盟である。連合の「組合づくり・

アクション21」（2001年10月から2003年9月まで）の2年間、8万2904人のパートタイマーが組織されたが、その内、87.1%はUIゼンセン同盟によるものでサービス・流通連合は6.5%であった。パートタイマーの組織化は両単産によるものと言っても過言ではない。そのため、本稿の分析対象を両単産の構成組合とした。なお、UIゼンセン同盟の組織化への取組みについては中村圭介（1998）と本田一成（2004）を参照。

- 4) Nadel, Henri (2004) の第10回日本・EUシンポジウム「労使関係と変化」での発表資料。小島らの推計でも、日本の労働協約の適用率は非常に低いことが示されている（小島典明・島田陽一・浜田富士郎編著（2003）124頁。
- 5) 小島典明（2000）によれば、現在、従業員過半数代表が求められている事案は60にのぼっているという。最近の例としては、2004年3月施行の改正派遣法を挙げるができる。派遣先企業が、派遣元事業主から1年を超え3年以内の期間継続して労働者派遣の役務の提供を受けようとするとき、期間の定めや期間の変更の際には労働者の過半数で組織する労働組合（ない場合は、労働者の過半数を代表する者）に対して意見を聴くことにしている。
- 6) 製造業は14.2%、サービス業は21.7%と卸売・小売業に比べて低い割合である（厚生労働省2003『毎月労働統計調査』<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/15/15fr/mk15r.html>）。
- 7) 調査対象労組とヒアリング実施日は次のとおりである。多忙の中、御協力いただいた方々にこの場を借りて心よりお礼を申し上げます。また、本稿では紙幅の関係上、単組のみを取り上げることとなった。直接、取り上げられない連合と単産の協力者の方々に心よりお詫び申し上げます。別の機会を活かしたい。UIゼンセン同盟（4月13日）と同単産の構成組織であるダイエーユニオン（4月20日、5月17日）とマルエツ労組（4月27日）、サービス・流通連合（4月28日）と同単産の構成組織である全ヤオコー労組（5月4日）、イズミヤ労組（5月4日）、伊勢丹労組（5月10日）、全ユニー労組（5月11日）、東京ユニオン（4月28日）、全国コミュニティユニオン連合会（4月28日）、全国一般（4月28日）、電機連合（4月22日）、JAM（4月26日）、自治労（5月12日）、連合（5月12日）。
- 8) 企業外組織としてパートタイマーの組織化を行っている連合傘下の代表的な合同労組としては全国一般、東京ユニオン、全国コミュニティユニオン連合会がある。
- 9) 6単組が組織されている企業の業種は百貨店1社、残りの5社はスーパーマーケットである。
- 10) 販売専任職として当初は中途採用のみを行ったが、その後は新卒も採用した。婦人、紳士、リビング等の領域別に採用している。メイト社員はこの会社で経験を生かして次のステップに移ることが制度創設の趣旨であった。契約は1年更新で月給制である。新卒の初任給が17万6000円、既卒の初任給は18万1000円以上である。
- 11) パートタイマーの組織化を2回にわたって行った理由は、社会保険非加入のパートタイマーに対する組合活動がどういものであるか未確立であったこと、また、一斉に2600名を同時に加入させると会社に大きな共済会費を負担させることが懸念されたからである。パートタイマーには「L」もいる。勤務形態はGIIと同じであるが、リーダー的な仕事をしている。約100人いるが、GIIと同じく2000年に組織化された。

- 12) 従来 0.5 カ月のボーナスがあったが、年収が 103 万円を超えないように調整するために 2002 年 4 月に改定しそれを退職慰労金のような形にした。
- 13) 1996 年競合他社が進出したときに、パートタイマーの引き抜きを予想しそれを防ぐために、退職金や割増手当等を新設した。しかし、その財源確保が難しく有給休暇賃金換算率を 60%に引き下げた。組合は 3 年間にわたってそれを 100%までに引上げることにしている。
- 14) 社長が「新店舗でも組合をつくってくれ」というくらい労働組合が従業員の意見をとりまとめている。
- 15) JB 労組 (2001) 42 頁。
- 16) JB 労組のところでは、特に断りが無い限りパートタイマーとは「パートナー」を指している。
- 17) パートナーとヘルパーの線引きを 20 時間としたのは雇用保険の加入労働時間が週 20 時間であるからである。
- 18) 自分でテーマを決めて発表するが、その中で自己管理目標を書いて達成方法やプロセスをきちっと説明しなければならず、そのハードルが高いと見られる。
- 19) 正社員とパートタイマーとの賃金格差についてみると、パートタイマーの P1 と正社員の 1 等級 (高卒初資格)、また、パートタイマーの P3 と 3 等級 (大卒初資格) との間に約 2 割の格差がある。
- 20) 例えば、2004 年 5 月 11, 13, 21 日に開かれる「宝塚星組公演・豪華フランス料理フルコース」のツアーに申し込む人はほぼ 100%がパートタイマーであるという。正組合員からは「正社員特別委員会をつくるべきだ」という声が出てもおかしくないくらいである。正社員向けのプログラムはサッカー試合くらいだという。
- 21) それ以外に、定時社員になる必要があるが、それは正社員の 3 等級 (中間レベル) と同レベルの試験を通らなければならなかった。定時社員になるとボーナスも支給される。
- 22) そのほか、同組合は会社人事制度上の A2 以上のパートタイム労働者を組織対象としているが、A2 の資格要件にはやる気、勤怠、会社への忠誠心など組織人としての基本姿勢が含まれている。
- 23) 社員制度の変化により以前との正確な比較ができない。2003 年の場合、パートタイマーは 6 カ月契約者のみである。
- 24) 1999 年約 800 人、2001 年約 1000 人、2002 年約 950 人の正社員が希望退職した。
- 25) 1990 年代以降、労働組合員の大多数を占めた正社員数は 1995 年 2 万 1475 人とピークに達した後減少し、2003 年 1 万 29 人となった。それに伴って、正社員の組合員数も 1996 年 2 万 116 人から 2003 年 8840 人と激減した。
- 26) 2004 年 3 月 15 日現在、資格ごとの割合を見ると、A1 (60.6%), A2 (31.9%), A3 (3.8%), A4 (2.8%), A5 (0.9%) である。2004 年度資格別昇格者を見ると、A1→A2 (2823 名)、A2→A3 (265 名)、A3→A4 (133 名)、A4→A5 (34 名) である。
- 27) 同労組がパートタイマーに対して実施したアンケート調査によると、組合の必要性に対しては、同企業パート労働者の 90.3%が「感じる」と答えた。その理由としては、「雇用の安定」(39.3%)、「労働条件の向上」(28.5%)、「賃金のベースアップ」(13.4%)、「公平・公正な評価と処遇」(7.3%)、そして「休日・休暇取得促進」(3.6%) であった。雇用、賃金等伝統的な労働条件の維持・向上を労働組合に求めていることがわかる。組合員範囲の拡大はこのようなパート労働者の考え方が実現される形で進められたといえよう。今後、組合の活動によりこのようなメリットが現実化されるか注目される。
- 28) JC 労組 (2003 a) 3 頁。
- 29) このようにパートタイマーだけの会議を開くのは、正社員が会議場にいると意見を言いにくいということがあるという。
- 30) 食品、生鮮、電気、家具、伝票管理など多様な業務に携わっているが、その中には障害者もいる。彼らは 65 歳まで働めることができるが、組合員の範囲は 60 歳までとしている。
- 31) この協議会発足を中心とした組織化問題の背景と課題については、筒井清子・山岡照子 (1985) を参照。
- 32) それは、パートタイマー連絡協議会の参加者の次の声からも確認することができる。すなわち、「JE のパートの方々も、いよいよ一人ひとりが団結して人間関係の紐を深め、私達が安心して気持ちよく働ける職場づくりと生活向上をめざしていくことになりました。このためにも正社員と共に頑張り、連帯して前進していく……。」
- 33) 売場である人からは「あなたはサンパートだから何でもやらないといかん」とか、ある人からは「あなたはサンパートになっても何も仕事が変わっていない」といわれる。また、ある人からは、サンパートがパートタイマーに指示をしたら「同じパートなのに」ともいわれたりしてサンパートの役割が不明確である。サンパートは資格であって役職ではなかった。ちなみにサンパート (sun part) という用語は 1997 年から使われている。
- 34) 現在、売場での役職は店長、統括長、マネジャー、部門長、そして担当係となっているが、部門長と担当係の間にオペレーションリーダーを設けようとしている。パートタイマーが将来部門長まで昇進できる計画である。ちなみに、組合員範囲はサンパートからマネジャーまでである。
- 35) パートタイマー C の中でも仕事のできる人とできない人の差をつけるべきであるという問題意識があり、来年春の改定に向けて検討中である。
- 36) 被選挙権がパートタイマーに与えられなかったのは、1991 年当時、現実問題としてパートタイマーが支部の代表となることは考えられなかったためであるという。
- 37) 現在、パートタイマー A の人を対象に 60 歳定年の際に慰労の意味を込めて勤続年数にかかわらず一律に 5 万円分の旅行券を支給しているが、勤続年数を勘案して増額するように求める声がある。
- 38) JE 労組 (2003) 『第 34 回定期大会議案書』18 頁。
- 39) JF 労組 (1983) 『第 13 回定期大会』の「特別勤務者の組織化方針案」。
- 40) 組合員資格範囲の縮小は特別な理由がないという。JF 社では、社会保険加入のために必要な週労働時間を 28 時間に設定しているが、それを基準に組合員範囲を区切ることも検討された。しかし、27 時間前後で働く人が多くいたため、組合員の大幅減少となる可能性があった。それが無いような形で調整した結果、25 時間となった。すなわち、週労働時間が 20 時間から 24 時間の間に推移したパートタイマーはほとんどいなかったため、25 時間に組合員範囲を縮小しても組合員減少はほとんどなかった。
- 41) 店の労使が決めるが、その確認を地区経営懇談会でやっている。
- 42) 正社員とパートタイマーとの間に明確な職域が形成されているわけではない。ただ、正社員はパートタイマーより処遇が高いので、それに見合う働きをするよう求めている。例えば、「正社員だからもっと働きなさい」「頭を使ってやりなさ

- い「仕事の段取りを考えなさい」「半年が経つまでには仕事を覚えてパートタイマーに指示できるようにしなさい」。職務分析を行って職域を区分するのではなく日常の業務で分けている。また仕事は分かれていると見ている。会社は社員の欠員をパートタイマーで補っているため、彼らに必要以上に高いレベルの仕事を求めている。
- 43) グループ内での雇用確保という観点でグループ中核企業である JF は整理されるグループ企業の従業員を受け入れるため数年間新規採用を中止した。その結果、特定の年齢層に従業員がいないという従業員の年齢構成にゆがみが生じたこともあるという。
- 44) パートタイマーは他店の採用や人員状況を理解していることで希望しないことが多いが、希望者には雇用確保をしてきたという。そのため、当該パートタイマーは職種転換（生鮮から肉へなど）することもある。これが可能なのは同社がドミナント店舗を展開しているため、特定地域に店が集中しているからである。いまはパートタイマーの雇用確保はほぼ限界ではないかと考えている。パートタイマーが自らの雇用を守るためには店の発展が欠かせない。組合は雇用を守るために特勤者自主活動を行って生産性向上につながる活動を推進している。
- 45) 逆にいえば大変なことは正社員が全部やってパートタイマーの世話をするという仕組みともいえよう。実際、組合の会議にパートタイマーに出席を求めたところ、「パートタイマーだからそこまでさせないで」という実態もないわけではない。
- 46) 「さわやかプレイス」であげられた意見の中で改善されたものとして、雨天時の雨具の収納場所の設置、カラーコピー機の導入などが紹介されている。
- 47) 1996 年以前のサンレディ制度の時は考課に対する苦情が最も多かったが、それに対応するために会社に考課票を作らせてそれに基づいて本人に説明するようにした。プライバシーの保護に関する事柄もあった。
- 48) 1993 年の場合、交渉の結果、正社員賃上げ 1 万 1 円（定昇込み 4.10%、内弁 1.65%）、パートタイマー（サンレディ）の賃上げは 29.79 円（定昇込み 4.05%、内弁 2.72%）であった。
- 49) 雇用形態別仕事の区別に関する研究は佐野嘉秀（2002）参照。
- 50) 経営パフォーマンスを左右する要因は多いが、パートタイマーに対する戦略もその要因の一つと見なした。これがすべてであると主張するつもりではない。
- 51) パートタイマーの基幹化と組合の組織化との関連性については本田一成（2004）を参照。未発表論文を快く閲覧させていただいた氏に感謝の意を表する。
- 52) 労働省の調査によると 16.2%の労働組合が当該企業の労働者の過半数を占めていないという。労働省（1998）11 頁。
- 53) 『日本経済新聞』2004 年 4 月 23 日朝刊第 1 面。

#### 文献

- 厚生労働省（2002）「パート労働の課題の対応方向性」。
- 小島典明（2000）「従業員代表制」日本労働法学会編集『講座 21 世紀の労働法第 8 巻—利益代表システムと団結権』有斐閣。
- 小島典明・島田陽一・浜田富士郎編著（2003）『目で見える労働

法教材〔第 2 版〕』有斐閣。

- 佐野嘉秀（2002）「パート労働の職域と労使関係——百貨店の事例」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構。
- 筒井清子・山岡照子（1985）「パートタイマー組織化問題の背景と課題」『日本労働協会雑誌』No. 315。
- 中岡基明（1985）「パートタイム労働者の組織化と労働組合」『季刊労働法』136 号。
- 中村圭介（1988）「いかに組織化をすすめるか——ゼンセン同盟では」中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所。
- 橋詰洋三（1985）「流通業のパート組合結成と雇用政策」『季刊労働法』136 号。
- 本田一成（1993）「パートタイム労働者組織化の再検討」『大原社会問題研究所雑誌』No. 416。
- （2002）『チェーンストアの人材開発——日本と西欧』千倉書房。
- （2004）「パートタイマーの基幹労働力化と組織化」（未発表論文）。
- 連合（2002）『パート組織化事例集』。
- （2003 a）『パート組織化事例集第 2 集』。
- （2003 b）『組合づくり・アクションプラン 21』。
- 労働省（1996）『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』。
- （1998）『労働組合実態調査報告』。

#### 単組資料

- JA 労組（2002）「2002 スプリングミーティング」。
- （2003 a）「2004-2005 運動方針・2002-2003 活動方針」。
- （2004）「パート労働者の組織化について」。
- JB 労組（2001）『JB 労働組合 20 周年記念誌』。
- （2004 a）『JB グループ組合員手帳』。
- （2004 b）『基準労働協約』。
- （2004 c）『第 22 回定期大会議案書』。
- （2004 d）『機関誌』3 月号 Vol. 273。
- JC 労組（2003 a）『第 43 回定期大会議案書』。
- （2003 b）『WE LOVE JC 労組』。
- （2004 a）「契約区分別従業員数および組合員数と組織率」。
- （2004 b）「CAP 制度とパートの組織化」。
- JD 労組（2003 a）「パートナー制度の改定について」。
- （2003 b）『機関誌』10 月号, Vol. 247。
- （2004）『機関誌』4 月号, Vol. 252。
- JE 労組（2003）『第 34 回定期大会議案書』。
- JF 労組（1983）『第 13 回定期大会資料——特別勤務者の組織化方針案』。
- （2002）「第 33 年度定期大会議案書」。
- （2003 a）「特別組合員の皆さんへ」。
- （2003 b）「第 34 年度定期大会議案書」。
- （2004）『機関誌』4・5 月号。

おう・はくすう 労働政策研究・研修機構研究員。主な論文に「企業グループ連結経営と人事労務管理——鉄鋼業を中心に」仁田道夫編『労使関係の新世紀』（日本労働研究機構、2002 年）。産業社会学・労使関係論専攻。