

企業別組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと

橋元 秀一

(國學院大學教授)

企業別労働組合が非正規従業員を組織化した10事例を分析し、組織化の実態やねらい、組合にとっての成果と今後の課題を明らかにした。非正規従業員が増大し、その一部あるいは多数が基幹的労働力となったが、仕事への意欲や定着、職場のコミュニケーションなどに問題を抱え、企業業績に影響していた。組合は、こうした状況に危機感を強め、基幹的労働力となった非正規従業員層を組織化し、会社側はユニオン・ショップ協定締結を受け入れた。この過程で、非正規従業員の待遇改善が進み始め、組合活動も活性化した。格差是正のあり方など今後の課題は少なくないが、以前よりも、組合の存在感は増し、大きな役割を担うようになった。

目次

- I はじめに
- II 組織化の4タイプと事例概要
- III 組織化のねらいと方法
- IV 組織化の成果と今後の課題
- V むすびにかえて

I はじめに

正社員以外の雇用労働者が、いまや、3分の1を占めている。総務省『労働力調査』によれば、平成20年平均で、1760万人に上る。労働組合の組織率低下が言われて久しいが、変化の兆しが見られるようになってきた。低下に歯止めがかかったというには尚早であるが、非正規従業員の組合員数は増加している。パートタイム労働者の推定組織率で見ると、90年代は2%台を微増してきたのであるが、2003年には3.0%となり、2005年には3.3%から2006年の4.3%へとこれまでになく高まり、2007年4.6%、2008年には5.0%となった。この結果、2008年の全体の組織率は、2007年の18.1%を維持したのである¹⁾。

非正規従業員が、企業別組合に組織化されたり、一般組合を結成するなど、明らかに新たな動きが見られるようになった。連合は、2006年の春季生活闘争でパート共闘会議を立ち上げ、パート労働者等の待遇改善や組織化へ取り組む方針を打ち出した。また、非正規労働センターを設置するなど、非正規労働者をめぐる取り組みを、連合や全労連は強めており、派遣村に象徴されるような社会運動への広がりも見せている。非正規従業員を組織化し、その待遇改善を図ろうとする動きは、これまでの労働組合運動や今後の日本の労使関係にとって、いかなる意味を有するのだろうか。本稿では、こうした考察へ入る前提として、近年取り組みが始まった企業別組合が非正規従業員を労働組合へ組織化する事例を簡潔に紹介し、これらの事例に見られる取り組みの実態やねらいを明らかにする。そして、その組織化は、組合にいかなる成果と課題をもたらしたのかを示す²⁾。

紹介する事例は、2007年12月から2008年10月にかけて聴取調査を実施した10事例である³⁾。表に、その事例概要を掲げている。

表 非正規従業員組織化事例の概要

タイプ	組合名	業種、事業所数	従業員数と非正規比率	主たる組織化対象人数	正規・非正規別組合員数	ユニオン・ショップ協定組合員範囲	開始のきっかけ・端緒	組織化または組合結成時期	特徴
短時間就業者組織化型	イオンリテール労働組合	小売業、420カ所	従業員107,000人、非正規従業員比率83%（うち女性90%）、2008年1月現在	店舗女性販売員の大半、64,000人	正社員15,800人、非正規従業員64,800人（女性91%）、2008年1月現在	月間84時間未満かつ雇用保険未加入者、コミニエー社員、締結2006年6月	従来以上にパートの増大が進む中、2003年に従業員の資格・処遇基準を改定し、コミュニケーション社員制度実施。コミュニケーション不足や意欲低下などが見られ、業績不振への危機感もあり、2001年11月に大会決定。	2004年5月～2006年8月	大量の対象者を就業時間等の長い層から順次段階的に組織化。「職場をよくする」一本で説得。第一段階での成功が自信を生み、先行加入のパート組合員も組織化を促進した。パート組織化により、支部活動が活性化。
	サンデーサン労働組合	飲食業、322カ所	従業員7,500人、非正規従業員比率93%（うち女性70%）、2007年1月現在	飲食店非正規従業員の大半、3,500人	正社員420人、非正規従業員3,500人（女性70%）、2007年1月現在	7カ月目以上18歳以上パートタイマー、締結2006年5月	急速な多店舗化の中で経験の少ない店長とパート従業員との間でトラブルが見られ、集客にも影響。会社のパート賃金切り下げもあり、パートからの苦情と店長組合員からの対応を求める声があがる。組織化に不安を持っていた委員長は、先行事例を学び決断。	2004年11月～2006年5月	不安を持つ執行委員、店長組合員らを1年かけて説得。店長向けにQ&Aを作成し、加入したくない者へは執行部が直接説得。会社の賛同文書を取りつけ配布し、店長の取り組みをやりやすくした。
	小田急百貨店労働組合	小売業（百貨店）、3カ所	従業員2,621人、非正規従業員比率40%（うち女性91%）、2007年9月現在	短時間就業の女性販売員、700人	正社員1,248人、非正規従業員840人（女性94%）、2007年9月現在	週3日以上かつ週20時間未満	正社員はピーク時から半減し、非正規社員の基幹戦力化に伴って、役割分担の混乱、不満が増大。競争力からも従業員モラルからも、正社員の負担減からも、条件整備が重要となり、2007年ベア要求をきっかけに、組織化方針を決定。	2007年8月～12月	1カ月間毎日5回の説明会を開催して、多様な勤務でも参加できるようにした。出された要求をできるものは直ちに解決し、残り100人には個別に根気強く説得。
	ケンウッドグループユニオン/ジオピット労働組合のちケンウッドグループユニオンジオピット総支部	小売業（携帯電話販売店）、30カ所	従業員134人、非正規従業員比率70%、この他派遣労働者72人、2008年7月現在	若年女性を中心とした販売員（契約社員）、90人	組合員113人、非正規従業員8割（大半女性）、2008年7月現在	勤務6カ月超の週20時間超の有期社員（契約社員）、締結2005年5月	2003年末にジオピット出向者の転籍提案から組織化の必要。7割が契約社員なので、非正規の組織化に着手	2004年2月～5月	連結経営に対応するグループ全体での組織化の先鞭。有期雇用は定年後再雇用の問題でもありと正社員を説得。親組合の支援の下、出向（転籍予定）組合員と契約社員で結成準備会を作り、有休を使って全国オラクル。3カ月で9割が加入。
基幹非正規従業員組織化型	日本ハムユニオン	食品製造業、10カ所	従業員3,590人、非正規従業員比率49%（うち女性69%）、2008年7月現在	製造現場の女性パート、1,400人	正社員1,740人、非正規従業員1,420人（女性68%）	勤務1年以上週30時間以上1日6時間以上のパートナース社員、締結2006年11月	非正規従業員が増大し職務と処遇にアンバランスがあり、意欲低下、職場一体感の希薄化。2003年パートナース社員制度導入。組織率過半数割れの支部、会社の不祥事もあり、コンプライアンス経営を求める組合として組織化を決断。	2004年7月～2006年12月	総論賛成各論反対、ユニオンショップ協定依存体質の支部役員を説得。支部の温度差を乗り越え、工場（勧誘マニュアル、先行支部を作る）。組織化を通じて支部役員が組合の役割に確信。正攻法で繰り返し説得。
	全矢崎労働組合	輸送用機器製造業、12カ所	従業員約12,000人、うち準社員9%、その他非正規従業員7%、派遣労働者約4,200人、2008年10月現在	製造現場の準社員（多くは50歳台女性）、900人	正社員5,910人、準社員1,116人（女性91%）、2007年12月現在	勤務3カ月以上の準社員（1日8時間就業）、締結2007年3月	91年に8時間就業のパートを準社員とし無期雇用とした。1支部のみ準社員が多数を占め特別組合員として組織化。JAMからの要請もあり、2005年に全支部での組織化に着手。	2006年9月～2007年3月	1支部の先行事例、過去の組織化失敗の教訓を踏まえ、支部役員との疑問に答えながら、丁寧に組織化へ取り組む。本部と支部の役員が職場訪問し会合等で説明。資料やDVDも作成し、組合参加を訴えた。ユニオン・ショップ協定締結で900人を一挙に組織化。
正社員代替非正規従業員組織化型	クノールブレムゼジャパン労働組合	自動車部品・付属品製造業、1カ所	正規従業員157人、非正規従業員0人、派遣労働者38人、請負会社従業員11人、2008年2月現在	若年男性の製造現場派遣労働者	正社員のみ130人、2008年2月現在	派遣労働者を正社員化し、組合に組織化（2006年7人、2007年7人）	会社再編で正社員の採用がなく、高齢化。会社の将来と品質維持に不安。会社側も同じ。組合員より派遣労働者の正社員化の声が上がる。JAM方針の後押し。	2006年春開期の全員集会で派遣労働者を正社員化を決定し、以降、順次正社員化。	派遣社員の意向を個別に把握。全員集会で議論して決定。厳密なコスト計算も行い、技能継承面でもメリットと消極的な会社を説得。会社は早期退職と併せて正社員化を提案実施。その後、会社の組合役員攻撃にもかかわらず、信任率アップで団結を示す。
	私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部	運輸業、10カ所	従業員1,488人、非正規従業員19%、2008年1月現在	契約社員のバス運転手、路面電車運転手・車掌	正社員1,132人、非正規従業員246人（女性2%）、2008年1月現在	契約社員制度導入時にユニオン・ショップ協定締結（2001年7月）	厳しい経営環境の中での要員不足への対応として、会社より契約社員制度の導入提案。	2001年7月	ユニオン・ショップ協定締結を条件に契約社員制度を受容。組合分裂時代の苦い経験もあり、会社側も締結を受け入れた。さらに勤務3年以上の契約社員を正社員Ⅱへ登用（2004年10月より）。
	市川市職員組合/市川市保育関係職員労働組合	市川市公立保育所、24カ所	従業員712人、非正規従業員比率57%（大半は女性）、2008年1月現在	保育所臨時職員（保育士・調理員等）、124人	非正規のみ。組合結成時97人、2008年7月88人、組織率68%	なし	行政改革による正規職員抑制で、非正規職員が増加。非正規職員は、処遇格差の現実に、退職は少なくなかった。他方、利用者ニーズはますます高くなり、習熟した人材の流出を改善する必要があつた。市職は県本部と相談しつつ、2004年度方針で着手を決定。	2004年7月～2005年6月	県・市職がオラクル支援。組織化後に臨職組合員達が積極的に活動を展開。市職へも影響を与え、他の臨職の組織化へ。
地域公共サービス総合組織化型	八王子市職員組合/八王子市臨時・非常勤職員組合	八王子市行政サービス（本庁、清掃事業所、学校、保育園等）	従業員3,300人、非正規従業員比率30%、2008年1月現在	八王子市臨時職員、非常勤職員、1,000人	非正規のみ。現在、321人（うち再雇用174人）、組織率30%	なし	80年代に行政サービス需要が急増し、臨職等も増加。80年代の後半から議論、91年10月大会で公共サービス労働者全体の組織化方針を打ち出す。働き方と行政施策は一体であり、公共サービスとそとの担い手の在り方に向き合う取り組みを構想。	1992年10月	職場上向きである係長（市職組合員）の協力で、職域横断的に組織。再雇用者も組織化された。特別執行委員、役員OBを専任オラクルとして配置。臨職組合として組織することで声を出せるようにし、市職への埋没回避。市職の強力な支援で前進。

資料出所：「非正規労働者の組織化」調査報告書」連合総研、2009年1月。

II 組織化の4タイプと事例概要

非正規従業員の組織化の10事例を、組織化対象となった非正規従業員の特徴に即して、4つのタイプに整理した。紙幅の制約もあり、個々の事例に即してではなく、それぞれのタイプごとに事例概要を紹介する。

1 短時間就業者組織化型

短時間就業者を含む多数の非正規従業員を組織化したのは、次の4事例である。

事例A イオンリテール労働組合は、全国展開する大手小売業で、従業員の8割余を占めるパート社員6万4000人を、3年間かけて段階的に組織化した。

事例B サンデーサン労働組合は、全国に展開する250カ所のレストラン従業員の大半を占めるパート・アルバイト従業員3500人を組織化し、非正規従業員が組合員の9割を占めるようになった。

事例C 小田急百貨店労働組合は、従業員の4割が非正規従業員であったが、既に組織化していた就業時間の長い一部に加えて、非正規従業員の大半を占める週3日以上週20時間未満の長期パートナー700人を4カ月で組織化した。

事例D ケンウッドグループユニオン（ジオビット支部）では、子会社ジオビットの携帯電話販売店（全国30カ所）に就業する従業員はほとんどが若年女性の契約社員であったが、その9割余の90人を3カ月で組織化した。

このタイプは、非正規従業員が従業員の4～9割を占め、小売業と飲食店での事例である。非正規従業員の大半は、女性が雇用されている。仕事の分業構造は比較的明瞭である。仕入れや店舗・売り場運営などの業務は正社員に担われ、相対的には定型あるいは補完的な業務であるが、基幹的な業務のある部分は非正規従業員が担当している。それゆえ、非正規従業員の確保なしには事業は成り立たず、短時間就業の女性も多く雇用されている。業務遂行には、正社員と非正規従業員との分業と連携が不可欠であり、売上げさえ左右する。

多くの小売業や飲食店で見られるように、これら4つの事例では、短時間就業者を含む女性非正規従業員が従業員の多数を占め、販売などを担う基幹的な労働力となっている。それにもかかわらず、正社員とのコミュニケーションが不足していたり、処遇管理が整備されていなかったりしていたことから、非正規従業員の意欲低下が見られたり、その能力が活かしきれなかったり、退職するなどの状況があった。その結果、業績不振に結びついているケースもあり、組合は危機感を抱いた。こうした状況を打開するために、組合内での組織化方針をめぐる議論を展開する。非正規従業員の大半を組織化する方針が打ち出され、その処遇改善に取り組むとともに、その声を集め、コミュニケーションを強化していった。非正規従業員が働きがいを持って意欲的に働けるようになることが、会社の業績向上につながり、正社員組合員の利益にもなるとの認識が共有され、取り組みが進められたのである。こうした姿勢での組織化が、4つの事例には共通して見られる。非正規従業員の組織化を通じて、組合は、従業員の就業意欲や定着率の向上、職場の活性化などを主導する役割を果たしたのである。

非正規従業員の組織化プロセスは、後述するように、苦難を伴ったが、真摯な議論と創意工夫ある取り組みによって、目標とした非正規従業員の多数の組織化に成功した。当初、反対していた会社側も、ついにはユニオン・ショップ協定の締結に応じ、4事例ともに締結している。イオンリテールでは、月間84時間未満かつ雇用保険未加入者を除くコミュニティー社員すべてを対象とし、小田急百貨店では、週3日以上かつ週20時間未満で就業するパートナー社員、ケンウッドグループのジオビットでは、週20時間超の契約社員を組合員とすることになった。サンデーサンでは、勤続7カ月目以上かつ18歳以上のパートやアルバイトの非正規従業員をすべて対象とした。こうして、これらの事例では、組織化を通じて締結に至ったユニオン・ショップ協定によって、週3日程度以上就業する非正規従業員のほとんどが組合へ組織されることになったのである。組合の取り組みを通じて、会社側は、組合の役割を改めて認識す

ることになった。

2 基幹非正規従業員組織化型

非正規従業員ではあるが、上述のような短時間就業者ではなく、正社員と同じか、それに近い就業者を組織化した2事例である。

事例 E 日本ハムユニオンは、10カ所の事業所がある食品製造業で、全社では半数以上が正社員であった。しかし、過半数以上を非正規従業員が占める支部（工場）がみられるようになり、2004年から組織化に取り組み、2年余りで勤続1年以上週30時間以上の非正規従業員1400人を組織化した。

事例 F 全矢崎労働組合は、12カ所の事業所をもつ、矢崎総業グループの生産子会社4社の労働組合である。従業員の2割近くを占める準社員（大半は製造現場に就業する女性で、多くは50歳台）をユニオン・ショップ協定の締結によって、一挙に900人組織化した。

このタイプは、非正規従業員が10数%から40数%を占めている。派遣労働者を含めると半数ないし半数余りが正社員以外の就業者となっている製造業での事例である。2事例ともに、直接雇用の非正規従業員は従業員の半数には至っておらず、かつてよりも大きく増えたとはいえ、依然、正社員中心の労働力編成となっている。内部養成される正社員が主力であり、正社員のみが組合員であった⁴⁾。しかし、長期勤続する非正規従業員も多く、基幹的な業務を担う層、さらにはグループリーダーの役割を果たす者も少なくなかった。技術や品質の高度化にしたがって正社員と非正規従業員の間に分業に変化が生じ、非正規従業員の職務の一部は習熟が必要とされるようになったことによるものとみられるが、長期勤続の非正規従業員は、正社員に準じた存在となってきたのである。

それゆえ、長期勤続の非正規従業員が増大する中で、ある程度の労務管理の整備が行われていた。日本ハムでは、2003年に週30時間以上就業する者をパートナー社員として昇給制度を導入した。矢崎では、既に91年に、1日8時間以上就業するパートを、準社員として無期雇用の60歳定年とし、資格制度、一時金、退職金など処遇制度を

実施していた。しかし、事業所によって非正規従業員比率は異なり、正社員と非正規従業員の職務区分や制度運用上の問題もみられた。また、非正規従業員の増大に伴う組合の組織率低下は、半数以上が非正規従業員となった工場では、組合が自動的に労働者代表とはならないという事態も生んでいた。

こうして、日本ハムユニオンは、勤続1年以上のパートナー社員（1日6時間以上週30時間以上就業）を、全矢崎労働組合は、勤続3カ月以上の準社員（1日8時間就業）を組織化したのである。正社員に近いまたは同程度の就業時間であり、基幹化し長期勤続となっている、換言すれば、製品製造を左右する技能を有する非正規従業員のほとんどが組織されたことを示している。ただし、週30時間未満の非正規従業員や少なくない派遣労働者は、組織化対象とはなっていない。この点では、基幹的労働力として、週30時間未満の短時間就業者までも組織化した上述のケースとは異なる。

非正規従業員の組織化に対する支部役員らの不安は、短時間就業者組織化型よりも強かったと見受けられ、その不安を払拭する取り組みは、非常に丁寧に行われている。また、先行支部での経験を広めるなどの工夫も重視された。長期勤続者も多く、正社員と同等かそれに近い役割を担う層を組織化対象としたことから、正社員と非正規従業員との格差の存在ゆえの不安が大きかったものと見られる。それを乗り越え、組織化したことによって、正社員に準じる存在として基幹労働力化してきた非正規従業員の処遇改善が進み、支部の活性化や組合の発言力強化を実現したのである。

3 正社員代替非正規従業員組織化型

同様の職種・職務であるにもかかわらず正社員として雇用されないことから、非正規従業員が増え、組織化されたケースであり、製造業、運輸業、保育所の3事例である。

事例 G クノールプレムゼジャパン（旧自動車機器系）労働組合は、正社員の採用がない中で、派遣労働者として若年者が従業員の2割程を占めるようになり、技能伝承と企業存続を懸念し、派遣

社員を正社員化して組合へ組織した。

事例H 私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部は、厳しい経営環境の下で、正社員採用ではなく契約社員制度の導入によってバス運転手と路面電車車掌の要員補充をするという会社提案に対し、ユニオン・ショップ協定締結を条件に契約社員を受け入れ組織化した。

事例I 市川市職員組合・市川市保育関係職員労働組合のケースは、定員法の制約もあって正規職員の採用が限られていることから、公立保育園の臨時職員が増加しており、この臨時職員が組織化され労働組合を結成した。保育士や調理師など臨時職員の8割弱を組織した臨時職員の労働組合が、職員組合と連携しながら積極的に処遇改善への取り組みを進めている。

これら3つの事例は、いずれも正社員が採用されないために、その代替要員として非正規従業員が採用されているケースである。正社員と非正規従業員または派遣社員の就業する仕事内容が同一あるいは近似していることから、非正規従業員等を組織化して、正社員との格差是正を図ることが組合の重要な課題となる。しかし、これらの事例には、採用する非正規従業員に異なる特徴が見られる。若年者を非正規従業員として採用し技能養成する場合と専門資格あるいは経験を有する特定職種人材を非正規従業員として採用する場合である。この違いは、格差是正の取り組みに影響を与えている。

クノールブレムゼジャパン労働組合の事例では、正社員の採用がない中で、しかも直接雇用の非正規従業員はおらず、派遣労働者のみによって若年の人材確保が行われている。正社員の高齢化や退職が進む中、派遣労働者の正社員化がなされなければ、技能伝承、ひいては会社の将来も危ぶまれる状況にあった。そこで、組合は、一定の技能を身につけた派遣労働者を正社員とすることの合理性を主張し、正社員化による組織化と格差是正に取り組んだ。市川市保育関係職員労働組合の事例は、正規職員の不足する中で、非正規職員として公立保育園の保育士や調理員など特定職種の人材が採用されている。正規職員であっても非正規職員であっても、就業時間の若干の違いを別にす

ば、ほぼ同一の仕事である。したがって、就業時間が同じであれば、異なる雇用形態での就業はなじまない。処遇格差への不満が高まり、組合が結成された。しかし、このケースでは、雇用主が自治体であることから、定員法や財政事情などの制約に直面しながら、格差是正への努力が取り組まれている。広島電鉄支部の事例は、若年非正規従業員の採用による技能養成と、特定職種人材の非正規従業員確保の両面がある。広島電鉄支部の事例では、定額の職種別賃金である契約社員としてバス運転手と路面電車運転士・車掌が採用され、ユニオン・ショップ協定によって組合に組織化された。組合は、正社員への登用を求め、3年勤続後に正社員Ⅱに登用され無期雇用となった。しかし、職種別定額賃金が維持されたことから、将来的に正社員はすべて正社員Ⅱとなる可能性も生じている。さらには、免許取得後の退職もあり、養成した人材の定着が図れないとの危惧も広がっている。正社員と正社員Ⅱの賃金体系統一へ向かうことになったものの、労使の格差是正の考えは大きく異なっている。

4 地域公共サービス総合組織化型

事例J 八王子市職員組合では、正規職員組合のみの運動から脱却して、臨職組合、公共サービス労働組合を組織化し、担い手全体の運動を通じて新しい公共サービスと労働者の処遇改善の実現に取り組んでいる事例である。

この自治体では、地域行政サービス需要が増加してきたにもかかわらず、財政事情が悪化してきたため、行政サービスをはじめとする各種公共サービス業務を正規職員の増加では対応できず、臨時職員や非常勤職員などの非正規職員が増え、外部委託も進展した。この事例では直接雇用の市職員の3割、約1000人は非正規職員が占める状況になっていた。組合は、こうした非正規職員を組織化し、さらには外郭団体や民間企業の従業員を対象とする公共サービス労働組合をも組織化した。自治体職員の働き方と行政施策は一体であるとする視点から、処遇改善にとどまらず働き方を見直し、行政サービスの向上を図る活動を進めている。それは、地域における公共サービス労働者の総合

的な組織化と取り組みへと広がりを見せており、その中心的な役割を市職員組合が担っている事例である。

この事例は、非正規職員が増大し外部委託が進展している現実を受け止め、自治体職員の処遇、働き方、行政サービスのあり方や質を問い直しながら、公共サービス全体の労働者の組織化をめざしている。正規職員と非正規職員の格差は正や処遇改善を図りながら、働き方を見直し、行政サービスの向上を求め、また自ら担っていこうとする姿勢を打ち出している。しかも、こうした姿勢での取り組みを、民間労働者を含む地域公共サービスを担う全体での活動へと展望しつつ進めている。それゆえ、正規職員の組合である市職員組合が、地域の公共サービス就業者やそれに関わる相談事のセンターとなり、また組織化推進役となっている。具体的には、職場の上司で組合員でもある係長を通じて、各所にいる非正規職員を臨時・非常勤職員組合に組織化するなどしている。また、定年後の再雇用者も組織し、臨職組合を支える役割を果たしている。

Ⅲ 組織化のねらいと方法

これらに示される非正規従業員等の組合への組織化は、どのような背景の下で、何をねらいとするものであったのか、また、どのように組織化が取り込まれていたのかを明らかにする。

1 組織化の背景とねらい

非正規従業員の組織化が取り込まれることになった事情は、どのようなものであろうか。増大した非正規従業員等の待遇改善によって、正社員との格差是正を図るというねらいは明らかである。「待遇改善」や「格差是正」の意味する内容は別にしても、事例に示されたごとく、企業別労働組合が、正社員と同様に組合員として組織化してまで、それを進めようとした契機や要因は、何であるのかと言うことが重要であろう。

組合が組織化へと決断していった事情には、かなり共通したものが浮かび上がる。非正規従業員が主たる労働力であったり、非正規従業員が増大

してもはや補助的存在とは言えぬほどの基幹的労働力であったり、あるいはその一翼を担う存在となってきたことである。すなわち、非正規従業員は、事業を左右するほどの役割を担うようになってきた。しかし、正社員との処遇格差が大きく、職場でのコミュニケーションも不足していた。そのため、非正規従業員にすれば、役割に見合う処遇でないことへの不満や、能力が活かされず働きがいを感じられないなどといった状況にあった。そのことから、離職するケースも少なくなかった。他方では、正社員の側にも、正社員の減少あるいは比率の低下に伴って職務が過重となり、残業が増加するなどの負担感が広がっていた場合もある。労働組合は、こうした状況に、企業の存続や競争力に関わるとの危機感を感じ、非正規従業員の処遇改善によって、職場の一体感を醸成し、就業意欲の向上を図り、生産性向上や競争力確保への努力が不可欠との認識が生まれていた。そのために、非正規従業員の組織化が取り込まれることとなったのである。これは公務部門でも同様で、住民ニーズに応える行政サービスの向上を図るには、増大した非正規職員の処遇改善が必要であるとする姿勢が見られる。

このように見てくると、事例が示す取り組みは、非正規従業員の処遇改善によって、正社員との格差を是正するという意味だけに留まらない。厳しい経営環境あるいは経営事情（あるいは財政事情）の中で、非正規従業員の増大によって対応してきた会社側（あるいは行政当局）が、それに見合う労務管理を整備することによって人材活用を図るべきであるにもかかわらず、そうした施策が不十分な状態にある。その結果、企業の存亡や将来に関わる事態をもたらすことになっている。したがって、組合が非正規従業員を組織化して処遇改善を図り、働きがいを持って意欲的に就業できる環境を整備することは、人材の能力を活かして生産性を高め、企業の存続・発展を可能ならしめていく課題を担うことにもなっているのである。それは、正社員組合員の利益でもあるとする。

このような認識が広がることによって、組織化方針が現実のものとなったのである。イオンリテール労働組合、小田急百貨店労働組合やサンデーサ

ン労働組合の事例には、こうした状況が、はっきりと示されている。クノールブレムゼジャパン労働組合の事例は、派遣労働者の正社員化を通じた組織化を推し進めることによって、品質維持や技能伝承を可能とし、会社の将来展望を拓こうとするものであった。正社員の採用がなく高齢化が進み、若年者は全員派遣労働者で、製造部門は4割弱が派遣労働者となっていたからである。

ここに示されているのは、企業別労働組合ゆえの取り組みであることを物語る。企業別組合であるからこそ、基幹的労働力となった非正規従業員の組織化の重要さを認識したのである。非正規従業員のどの範囲が基幹的労働力であるかの認識は、産業や企業等の事情によって異なっている。それゆえ、週20時間程度以上の短時間就業者を組織化した小売業や飲食業のケース、正社員に近いパート労働者を組織化した製造業のケース、正社員採用が困難で非正規従業員等で代替しているケース、さらには地域の公共サービス全体にまで広げようとするケースが見られるのである。

また、別のねらいとしてあげられることは、非正規従業員の増大に伴って組織率が低下し、労働者過半数代表としての地位が危うくなったことへの対応でもあったことである。さらに、労働力の売り手組織としての組合が賃金・労働条件の維持・向上を図るための力の源泉である供給独占を空洞化させつつあった状況を、非正規従業員の組織化によって打開することが強く意識された事例もある。コンプライアンス経営を要求する組合として、労働基準法にのっとった労働者代表たりうる組織化を進め、組合の発言力・経営チェック機能を強化することが組合員全体の利益として取り組んだ日本ハムユニオンのケースや、連結経営に対応する企業グループ全体での組織化の必要を痛感し、非正規従業員が多数占める子会社での組合結成、グループユニオンの結成へと歩んできたケンウッドグループユニオンのケースである。

さらには、既存の労使関係を発展・強化させることを通じて問題解決を図っていく上でも、自らが非正規従業員を組織することによって、他労組に関与させる余地をなくそうとすることも意識されていた。

2 組織化の取り組みと方法

組織化への取り組みは、執行部での合意、大会等での方針決定、具体的な組織化活動方針の策定、非正規従業員への説明・呼びかけと加入の説得、ユニオン・ショップ協定の締結という過程を経ていく。この初発には、組合委員長（前委員長を含む）の強いリーダーシップがある。委員長が、上述した認識に立って決断したところから、組織化は始まっている。その不退職の決意が、他の組合役員の認識を変え合意形成を可能とする。それが、それぞれの実情に応じた適切な取り組み方や創意工夫を生み出す。委員長のリーダーシップは、言わば組織化成功へのカギをなしていると言っても過言ではない。

執行部での合意形成や大会等での方針決定から具体的な組織化活動方針の策定に至る過程で重要なことは、議論を重ね組織化活動を現場で担う支部役員等の不安を払拭することである。総論賛成、各論反対となりがちになる組合役員の本音の底には、非正規従業員が組合費を払ってまで加入してくれるのか、仕事と組合活動で多忙を極めている現実の中で、非正規従業員を組織して活動をやっているのかといった不安が重く存在している。事例では、こうした状況を軽視することなく、1年ないしそれ以上の時間をかけて、繰り返し徹底して議論している。サンデーサン労働組合の事例では、委員長自らが他労組での先行事例を学び助言も受けて確信をもつようになり、先行事例の具体的な話を伝えながら説得している。上述の認識を組合役員全体で共有する努力が丁寧になされているのである。この過程で、実情に応じた効果的な取り組み方針や創意ある工夫が生み出されていった。

非正規従業員への説明・呼びかけと加入の説得のやり方は、それぞれの事例によって異なり多彩である。3カ月で短期間に集中的に取り組んだケースもあれば、段階的に3年をかけて進めたケースもある。主として集会を通じて行った場合、個別対話中心の場合、両者を組み合わせたりしている。執行部役員のみで取り組んだケース、支部役員と本部役員がチームを作ってオルグに入ったケース、支部役員主体で取り組んだケース、さらには上司

でもある正社員組合員を通じて組織化したケースなどである。それぞれの実情に応じたやり方が工夫された。こうした工夫は、説明や呼びかけのための資料作りにも見られる。勧誘マニュアル、DVD映像資料、Q&A資料など、説明や説得を現場でやすくする努力が行われた。

このような組織化の取り組みの中で、重要であると思われるのは、いろいろな勤務条件にある非正規従業員が参加できるように、説明会を頻繁に繰り返し開催するなど、全対象者に説明し呼びかけたことである。短時間勤務者の多い小田急百貨店労働組合の場合、1カ月間、月～土の毎日5回の説明会を開催した。日本ハムユニオンの場合、交替制職場では加入説明会は多いときには週20回を超えた。説明会へ参加しなかった者や加入に同意しなかった者には、個別に呼びかけ説得するなどの努力が多く示されている。

では、加入の説得はいかになされたのであろうか。加入する意義を訴え呼びかけると、必ずと言って良いほど、組合費負担や加入によるメリットの問題が出されたという。説明しても簡単には理解はもらえない場合も少なくない。組合活動の具体的な成果を実感していないのであれば、当然のことである。イオンリテール労働組合の場合、この点は明快であった。組合に入るメリットはいっさい言わず、一緒に「職場をよく」していこうという呼びかけを繰り返した。組合員は「お客さん」ではなく、「一緒にやるパートナー」であるとする姿勢を貫いたのである。日本ハムユニオンも、組合費の高さなどの理由に対しては、説明して理解してもらおう「正攻法でいくしかない」とした。ケンウッドグループユニオンのケースでは、最後は、遠方よりわざわざ来てくれたとして、訴えの熱意が加入へと動かしたという。これら以外の事例にも示されているが、非正規従業員も加入を訴えれば、多くは予想ほど反対あるいは拒否はしない。むしろ、組合の姿勢を歓迎している人やスムーズに加入する人は多い。しかし、簡単に加入してくれない人の存在も事実であり、その場合に、組合に入り一緒に努力していきましょうという訴えを誠心誠意貫く他ないとした。

このような取り組みを推進していく上で、効果

的と思われることが事例に示されている。組織化しやすいと考えられる対象を段階的に組織化し、成果をあげやすい支部などでの取り組みを先行させ、モデルや教訓を具体的に生み出していくことである。言わば、先行事例を作るのである。これが、組織化への自信を生み、経験交流を繰り返す中で取り組みを促進することになり、執行部による支援と進捗管理と相まって、早期の成功へと導いている。また、こうしたやり方は、さらに効果的な取り組みを生み出す。先行して組織化された非正規従業員組合員が、組織化の担い手に加わることによって、組織化が促進されるからである。新たに加入したパート組合員の中に世話役を設け、非正規従業員自身がオルグに回るなどの事例は、このことを示している。

組織化の取り組みと並行して、非正規従業員からあがった不満の解消や要求を、できることから直ちにに取り上げ実現していった。喫煙室の空気清浄機の取り替え、駐車場の舗装、照明の改善といった具体的要求が実現すれば、組合の存在が目に見える実感できるからである。また、すぐには解決できない問題も、加入して一緒に取り組みましようとの呼びかけに力を与える。しかも、こうした活動は、組織化を進める支部役員などへも組合の意義と役割への確信を高め、組合の活性化を促すことになったのである。

IV 組織化の成果と今後の課題

以上の取り組みを経て、いかなる成果が生み出されたのであろうか。そして、今後にどのような課題をもたらしているのか。これらの事例は、次のようなことを示している。

1 組織化により生み出された成果

非正規従業員の組織化に伴って、またその後の取り組みを通じて、次のような成果が生み出されている。

第一に、非正規従業員の待遇改善が進み始めている。事例によって改善内容は様々であるが、均等・均衡処遇原則に即した改善が徐々に進んでいる。社員割引の格差是正、通勤費の支給ある

いは是正、健康保険組合への加入などである。また、非正規従業員のベアを正社員と同率としたり、正社員が据え置きでも長く低位のままであった非正規従業員の賃上げを実現した。非正規従業員の賃上げ回答があるまで、正社員の賃上げも妥結しないとする戦術をとった事例もある。さらに、正社員への登用ルールの明確化への取り組みも進められている。

第二に、組合の活性化が進んだ。特に事業所レベル職場レベルの活動が活発となり、非正規従業員の組合員の中から新たな活動の担い手が生まれている。専従本部役員、非専従支部役員として活躍する非正規従業員組合員も登場し、職場委員や世話役といった職場レベルの活動の担い手が増えている。組合によっては、雇用形態別の専門委員会を設置したり、大会代議員や役員を雇用形態別構成に応じて選出したりするようになった事例もある。このように、非正規従業員は、「お客さん」として組織化されたわけではなく、組合活動の担い手として登場してきたのである。こうした成果は、組織化を通じて、支部役員らが組合の役割、存在意義に確信を持つようになったことに端を発していると言えよう。

第三に、組合は、企業や職場の改革を担う役割をいっそう持つようになってきている。組合による研修、組合を通じた非正規従業員の声の集約、職場のコミュニケーションなどが進むことによって、非正規従業員の能力向上が図られ、仕事への意欲が高まり、職場の一体感も従来以上に生まれてきたという。その結果、非正規従業員の定着率が高まり、企業の業績や生産性の向上に資する役割を果たしている。

第四に、以上の成果が相まって、会社に対しても、組合員の間でも、組合の存在感が大きくなってきたと言うことができる。その一つの帰結として、ユニオン・ショップ協定が締結されたのである。いまや、非正規従業員を含み込んだ企業内労働市場と労使関係が問われる段階へ至ったのである。

第五に、非正規従業員の組織化とそれに伴う成果は、事例の単組レベルに留まらず、グループ労連や産別レベルでの取り組みへと広がりつつある。ケンウッドグループユニオンでは、2008年にグ

ループ全体でのユニオン・ショップ協定を締結した。また、グループ労連の主力組合であるイオンリテール労働組合と日本ハムユニオンの動きは、既にグループ全体での取り組みへと進みつつある。八王子市職員組合は、新しい公共サービスを担う組合としての役割を切り開く姿勢で、臨職や委託先労働者とも一体となった運動を展開している。また、市川市職員組合は、保育所以外の臨時職員・非常勤職員等の組織化へ踏み出しつつある。

2 今後の課題

事例となった10組合が課題として意識している問題や、浮上しつつあると考えられる問題をもふまえ、今後の課題を整理すれば、次の諸点があげられる。

第一に、多数の、しかも多様な勤務条件にある非正規従業員を組織化したことから、ますます組合活動上の困難が生じてきた面がある。情報伝達、会議や集会の開催など、組合運営にはいっそうの創意工夫が求められる。大会代議員や役員の定数・配分の見直し、権限を支部へと移管するなど、組合組織のあり方についても見直しが始まっている。

第二に、組織化を通じて組合の役割と意義を改めて確認し、組合活動の活性化を生み出してきた成果を、いかに継承していくのか、換言すれば、組合員教育をいかに図っていくのかが、ますます重要な課題となっている。新たな組合員が急増する結果となったことから、なおさらである。特に重要であるのは、任期で交代する非専従組合役員への対応であるという。

第三に、処遇改善がある程度進んできたことによって、本格的な格差是正問題に逢着している。職務内容や役割に見合う公平な処遇とはいかにあるべきなのか、正社員と非正規従業員との格付けや処遇差の根拠をどのように考え、どのようにすべきであるのか、簡単に結論を出し得ない問題の検討に迫られている。多くの事例では、一步一步進めていくしかないとの思いで取り組んでいる。しかし、差し迫った状況も生じている。広島電鉄支部の事例である。正社員Ⅱが設けられ、勤続4年目から無期雇用となり格差是正が進んだものの、正社員と正社員Ⅱの賃金体系統一をめぐる、労

使問の考えは大きく隔たっている。会社側は職種別賃金を構想し、正社員の賃金水準全体を下げることにねらいがあるとも言われる。他方、組合は、定期昇給を導入して現状の正社員との格差是正を求めている。職種や職務と賃金との関係をどのように考えるのか、古くて新しい問題が問われているのである。

第四に、直接雇用ではない派遣労働者の問題へどのように対応していくのか、1事例を除けば、判然としない。また、基幹的労働力となっていない短時間非正規従業員は、組織化対象から除外されている。こうした雇用は、景気変動調節機能としての性格が強い存在であるとも言えよう。このような非正規雇用の場合、企業別組合が組織化の対象とすることは困難となっている。企業内労働市場のみの問題ではなく、外部労働市場との関連を考慮せざるをえないからである。したがって、地域レベル産業レベルの労働組合機能のあり方およびそれらと企業別労働組合との連携が、いよいよ重要な課題とならざるをえなくなってきたのである。

V むすびにかえて

以上、10事例に見られた、非正規従業員等の組織化の取り組みとそのねらい、成果や課題を紹介してきた。そこに示されたことを、端的にまとめれば、次のように言うことができる。

非正規従業員等の増大の中で、その一部あるいは多数が、基幹的労働力として事業を左右する存在となってきた。しかし、正社員との処遇格差の下で、仕事への意欲や定着、職場のコミュニケーションや一体感などに問題を抱え、企業の業績や存亡にさえ懸念を感じる状況が見られた。労働組合は、こうした状況への危機感を強め、非正規従業員等の組織化を決断した。組合役員の間で時間をかけた合意を形成し、創意ある活動を通じて、基幹的労働力となった非正規従業員層を組織化したのである。結局、会社側は組合要求を受け入れ、ユニオン・ショップ協定を締結した。こうして、非正規従業員の待遇改善が進み始め、新たな担い手として非正規従業員組合員を得ながら、組合活動は活性化した。組合の存在感が増し、大きな役割を担うようになっ

ていった。それゆえに、課題も少なくない。組合運営をいかにしていくか、活性化した組合活動の成果をいかに継承していくか、正社員と非正規従業員の格差をいかに考え、どのように是正していくのか、組織化対象とはしなかった非正規従業員や派遣労働者への対応をどうするのか、などである。

このような歩みを見せた事例は、今日の労働運動の状況を考えれば、非正規従業員等の組織化としては、いまだ少数の先進事例であろう。非正規従業員等が従業員の多数を占めるようになっていながらもかかわらず、その組織化をためらっている組合が多いからである。しかし、企業の競争力や存亡にとって、いまや量的にばかりでなく質的にも、非正規従業員等の存在は大きな影響を持つようになっていっている。そうであるならば、企業別組合に限定したとしても、非正規従業員等に対する姿勢は、組合機能の成否や存在感を左右する段階となっている。企業別組合の機能を担い強化しようとするならば、基幹的労働力となった非正規従業員等の一部または多数を組織化し、その待遇改善などへ取り組むことが求められているのである。

- 1) 厚生労働省『労働組合基礎調査』による。
- 2) 本稿は、社会政策学会2009年度春季(第118回)大会(5月23・24日、於：日本大学法学部)での共通論題「福祉社会の変貌と労働組合」の第2報告「非正規雇用問題と企業別組合の役割およびその展望」の一部に基づいている。
- 3) この調査は、財団法人 連合総合生活開発研究所「21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究委員会」(主査：中村圭介)によって実施された。調査報告書として、『「非正規労働者の組織化」調査報告書』(連合総研、2009年1月)が発行されている。なお、個々の事例の詳しい紹介は、同報告書を参照されたい。
- 4) また、同報告書を基にしたものとして、中村圭介(2009)がある。同書は、実践的な助言も加えながら、事例の示す意味を考察し、平易に解説している。
- 4) 全矢崎労働組合では、非正規従業員が過半数以上を占めていた新見支部で、例外的に準社員を特別組合員として組織していた。この支部の経験が、全体での組織化を進める上で、有益なものとなった。

参考文献

- 鈴木玲・早川征一郎編著(2006)『労働組合の組織拡大戦略』御茶の水書房。
中村圭介(2009)『壁を壊す』教育文化協会/[発売]第一書林。

はしもと・しゅういち 國學院大學経済学部教授。主な著作に『人事労務管理の歴史分析』(共編著、ミネルヴァ書房、2003年)。労働経済・社会政策専攻。