

# 非正規労働者の多様化と労働組合

禿 あや美

(跡見学園女子大学准教授)

近年、日本では非正規労働者が増加し、雇用形態や性別・年齢も多様化している。多様な労働者の存在は、職場にさまざまな課題をもたらす。すべての働く者が公正な労働条件の下に置かれ、安心して自己実現に挑戦するには、労働組合の関与は欠かせない。そこで本稿では、労働組合による非正規労働者の組織化とその後の活動を取り上げ、非正規労働者の処遇改善や職場の公正さを高める活動に注目した。また、非正社員のみならず、正社員を含め、労働条件や働きやすさを改善する中で浮上する問題について、事例をもとに考察した。検討の結果、明らかになった現在の労働組合が直面している課題は、4つに整理できる。第1に、労働組合は非正社員の仕事内容と処遇の対応関係の整理に迫られていること、第2に、正社員を含めた人事制度の整理に迫られていること、第3に、非正社員の処遇改善、なかでも無期化への対応に迫られていること、第4に、多様性に対応できる組織力の構築に迫られていることである。組織化とその後の労働組合活動を通じて、労働組合は、労働者の労働条件を向上させながら柔軟で新しい制度を構築する提案力や交渉力を獲得出来ると考えられる。しかしその際には、従来の性別役割分業に基づく雇用管理区分の発想から脱却することが求められる。

## 目次

- I はじめに
- II 調査事例の類型
- III 処遇改善の取り組みと成果・課題
- IV まとめ

## I はじめに

非正規労働者が増加している。総務省『労働力調査』によれば、男性の役員を除く正規従業員は2251万人（雇用者に占める割合77.9%）、非正規従業員は636万人（22.0%）、女性ではそれぞれ1015万人（43.0%）、1343万人（57.0%）となっている（表1）。役員を除く雇用者のうち、正社員の割合は男性であっても8割を切っており、女性では4割程度でしかない。さらに近年目立つのは、「パート・アルバイト」ではない非正規労働者で

ある。派遣社員、契約社員、嘱託社員、その他で構成される「その他合計」は、2000年代に入り男女ともに1割を超えた。

多様な労働者の存在は、職場にさまざまな課題をもたらす。人事制度は適切に設計されているか、仕事内容と賃金額は見合ったものなのか、不合理な労働条件格差は存在しないのか、不断の確認が必要となる。パートタイム労働法や労働契約法の改正等では、フルタイムの無期契約である正社員とそれ以外の非正規労働者の間にある「壁」を崩し、不合理な処遇をなくす、あるいはバランスをとってゆくという方向性がみられる。しかしそれを職場で実現させ、すべての働く者が公正な労働条件の下に置かれ、安心して自己実現に挑戦できる基盤となる「ワークルール」を形成する上で、労働組合（以下、労組）の関与は欠かせない（緒方2014）。労組によるワークルール策定への参加

表1 男女別にみた就業形態別の人数と割合の推移

(単位：万人，%)

	男性				女性			
	正規の職員・従業員	非正規の職員・従業員	パート・アルバイト	その他合計 (派遣、契約、嘱託、その他)	正規の職員・従業員	非正規の職員・従業員	パート・アルバイト	その他合計 (派遣、契約、嘱託、その他)
1985年	2349	187	83	104	994	470	417	53
1990	2438	235	126	109	1050	646	584	62
1995	2620	256	150	106	1159	745	675	70
2000	2553	338	232	107	1077	934	846	89
2005	2320	503	249	254	1013	1087	845	242
2010	2331	518	246	275	1050	1196	909	289
2015	2251	636	315	321	1015	1343	1045	297

  

	男性				女性			
	正規の職員・従業員	非正規の職員・従業員	パート・アルバイト	その他合計 (派遣、契約、嘱託、その他)	正規の職員・従業員	非正規の職員・従業員	パート・アルバイト	その他合計 (派遣、契約、嘱託、その他)
1985年	92.6	7.4	3.3	4.1	67.9	32.1	28.5	3.6
1990	91.2	8.8	4.7	4.1	61.9	38.1	34.5	3.7
1995	91.1	8.9	5.2	3.7	60.9	39.1	35.5	3.7
2000	88.3	11.7	8.0	3.7	53.6	46.4	42.1	4.4
2005	82.2	17.8	8.8	9.0	48.2	51.8	40.2	11.5
2010	81.8	18.2	8.6	9.6	46.7	53.3	40.5	12.9
2015	77.9	22.0	10.9	11.1	43.0	57.0	44.3	12.6

出所：総務省「労働力調査」より作成。1985年～2000年までは2月の値、2005年から2015年までは1月～3月の平均値。割合は役員を除く雇用者で表した。

の重要性は、就業形態が多様化する現在、ますます高まっている。

しかし労組の組織率は周知の通り低く、残念ながら課題の解決に向けた社会的な原動力になっていない。2015年の推定組織率は17.4%であり、長期的な減少傾向は一向に止まることがない。またパートタイム労働者の推定組織率は7.0%、全組合員数に占める割合は10.4%でしかない。しかし、組織率の減少はこの10年ほどは緩やかになっている。その背景には労組の組織化にむけた努力がある。例えば連合は、2001年の定期大会においてパート労働者等の組織化に取り組むことを決定して以降、非正規労働センターを2007年に立ち上げるなど、さまざまな活動を行っている。加えて「パート組織化事例集」を発行し、57労組の事例をウェブでも公開している<sup>1)</sup>。また「パー

ト労働者の組織化と労働条件の均等・均衡待遇に向けた中期的取り組み指針(ガイドライン)」も示している。このように、非正規労働者の組織化とその後の組合活動の経験は一部の労組の中に着実に積み重ねられつつある。

これまで、非正規労働者の組織化や労組の活動に関して様々な調査・研究がなされてきた。どのような労組が組織化に取り組んでいるのか、パート労働者の組織化を類型化し論じたもの(本田1993;橋元2009)、組織化に取り組んだ労組の事例から、いかに組織の危機を感じ取り、労組の中にある「壁」を壊してゆくかを論じたもの(中村2009)、組織化に関する単組の活動を産別組織の働きかけも含め分析したもの(本田2005)、アンケート結果を用いて労組の組織化に関わる状況を分析したもの(本田2007)があり、多くの労組で

の取り組みや工夫、産別の支援などが明らかにされている。これらによれば、非正規労働者の組織化を行った労組は、処遇改善や人事・評価制度の改革を進め、職場の生産性の向上にも寄与していることがわかる。しかし、労組の活動の中でも重要なのは、非正規労働者の処遇を適切なものに位置づけなおしていくという活動である（三山2008；金2009）。それに関わる研究として、パートを組織化した労組がパートと正社員の職域と職責の区分にいかに取り組みかという困難に直面することを論じたもの（禿2001, 2003）や、正社員と非正規労働者の均等待遇を、仕事の内容ではなく、労働者の拘束性の高低のみで整理した労組の事例を取り上げたもの（金井2011）がある。また組織化後の労組の組織そのものに注目し、意思決定過程へのパート労働者の関与（金井2006）や、パートリーダーに注目したもの（金井2007）もある。非正規労働者の位置づけが、働きがいのある人間らしい仕事と処遇のものになるか否かについては、企業のみならず労組が「構想力」を持てるかどうかにかかっている。就業形態が多様化するとともに、正社員のワーク・ライフ・バランスの実現など多くの課題が山積しており、労組もその多様化した労働者の持つさまざまな課題に対応した活動をする必要がある。なかでも限定正社員の議論もあるように、「正社員とは何か」が問われている今、正社員と非正社員の企業内での位置づけを、働く者の立場から一体的に捉えなおすことが必要である。

そこで本稿では、多様化する非正規労働者を組織化した後の労組の活動について、非正規労働者の処遇改善や職場の公正さを高める活動に注目するとともに、その活動が非正社員のみならず正社員を含めた労働条件や働きやすさを改善する、「ワークルール」の形成にどのような意味で役立っているのかについて事例をもとに考察したい。

## II 調査事例の類型

### 1 調査事例の概要

本稿で取り上げるのは連合総研で2013年に行

ない、筆者も参加した調査研究結果である<sup>2)</sup>。これは、有期・短時間雇用労働者を含んだ職場のワークルールの形成に、労組がどのように関与しているのかを論じたものである。6つの労組にアンケート調査とインタビュー調査を行い、組織化に至った経緯や組織化後の活動内容について明らかにしている。調査は2013年に行われたため、本稿ではそれまでの活動を取り上げたい。

連合総研では2007年にも非正規労働者の組織化について調査研究を行っている（連合総研2009）。それをもとに論じた橋元（2009, 2010）によると、非正規労働者を組織化した労組は4つに類型化できるという。それは①短時間就業者組織化型、②基幹非正規従業員組織化型、③正社員代替非正規従業員組織化型、④地域公共サービス総合組織化型である。本稿ではそれにもう一つの類型、⑤補完常用非正規従業員組織化型を加えたい。この類型に沿って本稿の調査対象労組を分類したものが表2である。2007年と2013年の調査で重複しているのは日本ハムユニオンのみである<sup>3)</sup>。表2をみれば、社員区分が実に多様化しており、男性の非正規労働者が少なくない企業もあることがわかる。また企業社員区分の男女別比率をみれば、その企業での「多数派」が誰か分かるが、男性・無期・フルタイムが5割を超えている企業は3つのみである。

### 2 組織化類型と特徴

それでは、調査対象労組の特徴を5類型に沿って述べたい。

類型1の「短時間就業者組織化型」とは、非正規従業員が全従業員のうち4～9割を占めるもので、主として小売業と飲食店の事例が当てはまる。本稿の調査でこれに該当するのは、西友労働組合である。西友では従業員に占める非正規の割合は80%を超えている。労組が組織化を検討したのは1979年とかなり古いが、組織化に取り組んだのは2006年、半数以上のパートを組織化できた時期は2011年と最近のことである。労組は週20時間以上働くパートタイム労働者を組織化している。非正社員に占める女性の割合は高く、非正規労働者の女性が職場で最も多い。

表2 ヒアリング調査対象労働組合の類型と概要

組織化類型	類型1 短時間就業者組織化型		類型2 基幹非正規従業員組織化型				類型3 正社員代替非正規 従業員組織化型		類型5 補充常用非正規従業員組織化型				
労働組合名	西友労働組合		日本ハムユニオン		敷島パン労働組合		A労働組合		浜松ホトニクス労働組合		日本赤十字労働組合 松山支部		
業種	小売業		肉製品製造業、食肉卸売業		パン、和菓子の製造・販売		住宅用設備機器の製造・販売		光電子部品、計測機器製造		医療		
事業所数	372店舗		工場85カ所、営業所285カ所、他		国内工場15カ所、事業所40カ所		全国約40カ所		工場3カ所、製作所4カ所、他		1カ所		
社員数	24,174人		4,155人		5,862人		約900人		3,011人		1,414人		
社員区分と男女の割合	無期・フルタイム	本社員 4,205人	男性 14.3% 女性 3.1%	ナショナル社員 1,199人	男性 25.5% 女性 3.3%	従業員 3,952人	男性 54.5% 女性 12.9%	社員 約7割	男性 約50% 女性 約20%	月給者 2,743人	男性 81.2% 女性 16.7%	正規職員 1,012人	男性 16.5% 女性 55.0%
				エリア社員 392人	男性 5.4% 女性 4.0%					日給月給者 46人			
	有期・フルタイム	—	—	パート ナー社員 150人	男性 20.6% 女性 24.2%	準社員 1,157人	男性 11.0% 女性 8.7%	契約社員 3割弱	男性 約3% 女性 約27%	臨時社員 12人	男性 0.4% 女性 0.0% (1人)	嘱託 85人	男性 3.1% 女性 3.0%
				Kパート ナー社員 1,713人						契約社員: ごく少数			
有期・パートタイム	—	メイト社員 16,962人	男性 14.2% 女性 56.0%	定時従業員 536人	男女合計 12.9%	サポーター、 パートナー 419人	男性 1.6% 女性 5.5%	—	—	—	—	パート タイマー 314人	男性 0.2% 女性 22.0%
				アルバイト: 人数不明	—								
有期・フルおよびパート	SA社員 (定年後再雇用社員) 3,007人	男性 2.3% 女性 10.2%	定年後再雇用社員 165人	男女合計 4.0%	シニア社員 334人	男性 3.8% 女性 1.9%	定年後再雇用社員: 人数不明	—	定年後再雇用社員 50人	男性 0.0%(0人) 女性 1.7%	定年後再雇用社員 3人	男性 0.2% 女性 0.0%(0人)	
非正規労働者の採用時期	1970年代		1970年代		1970年代		1990年代		1970年代		1970年代		
非正規労働者の組織化検討開始時期	1979年		2003年		2003年		2009年		1975年		2009年		
非正規労働者の組織化開始時期	2006年		2004年		2010年		2010年		1981年		2009年		
半数以上の非正規労働者を組織化できた時期	2011年		2004年		2010年		2010年		1990年頃(オープンショップ)		—		
組織化の対象	本社員、Mメイト社員(週20時間以上)、定年後再雇用社員		ナショナル社員、エリア社員、パートナー社員、Kパートナー社員		従業員、準社員、パートナー社員、シニア社員		社員、契約社員		月給者、日給月給者、定時社員、定年後再雇用社員		正規職員、パートタイマー		
組織化対象外の非正規労働者	Sメイト(週20時間未満)		定時従業員、アルバイト、契約社員、定年後再雇用		なし		定年後再雇用		臨時社員		オープンショップのため排除せず		
非正規労働者の割合	82.0%		55.4%		32.0%		約3割		4.2%(月給者以外の割合)		22.4%		

注：1) 類型4「地域公共サービス総合組織化型」の労組は、今回は調査対象としなかった。  
 2) 敷島パンのサポーター、パートナーの中には有期・フルタイム契約の者が含まれている。  
 3) 西友および日本ハムの定年後再雇用社員については、定年後の職務が組合員範囲であるか否かによって異なる。  
 4) 男女の割合は、分母を社員数として計算している。ただし、日本ハムについては人数不明のアルバイトを除外している。  
 出所：連合総合生活開発研究所(2014:24,27)をもとに筆者作成。

類型2の「基幹非正規従業員組織化型」とは、非正規労働者ではあるものの、労働時間が正社員と同じかそれに近い者を組織化したものである。その存在感が低下傾向にあるとはいえ、正社員中心の労働力編成が行われている。本稿の調査でこれに当てはまるのは、日本ハムユニオンと敷島パン労働組合である。両者とも工場部門の分社化への対応が近年増えている。日本ハムでは工場部門や営業部門の分社化が進み正社員・非正社員ともに転籍者が多く、2012年7月時点では正社員数2068名（管理職を含む）、その比率は44%と低下している。労組は、グループ企業内での組合活動に精力的に取り組んでおり、また2004年から非正社員の組織化に取り組み、労働条件改善に多くの成果を得ている。敷島パンでは、国内15工場、40事業所に約6000人が働いている。そのうち正社員は67%を占め、男性が多い。1990年代後半より、有期契約労働者が増加した。有期労働者は男女ほぼ同数である。労組は2010年に有期契約労働者の組織化に着手し、2012年には労働時間の長短に関わりなく、有期労働者全員の組織化を実現させた。両者ともに非正社員の男性比率も高く、女性とほぼ同数という特徴がある。

類型3の「正社員代替非正規従業員組織化型」とは、正社員が採用されず、その代替要員として非正規労働者が採用されており、彼らを組織化した事例である。本稿の調査でこれに当てはまるのは、A労働組合である。Aは住宅用設備機器の販売を行っている企業である。システムキッチンやシステムバスのショールームを軸とした営業所が全国に約40カ所あり、そこで契約社員は商品の説明を主に担当している。もともとこの職務は正社員の一般職が担当していたが、1990年代後半の企業業績の悪化により、一般職は採用されなくなり、契約社員が代替した。正社員は男性、契約社員は女性が多い。労組は2010年に契約社員の組織化を行っている。

類型4の「地域公共サービス総合組織化型」とは、財政事情の悪化を背景に増加した臨時・非常勤職員のみならず、外郭団体や民間企業の従業員も組織化対象とし、地域における公共サービス労働者の組織化へと取り組みが広がっている事例で

ある。本稿の調査では、これに該当する労組は対象としなかった。

以上の4類型には当てはまらない2つの労組にも調査を行っている。それが、浜松ホトニクス労働組合と、日本赤十字労働組合松山支部（以下、日赤労組）である。これら2つを本稿では類型5とし、「補完常用非正規従業員組織化型」と呼びたい。この類型は、非正規労働者が量的にも仕事の質的にも正社員の補完にとどまっただけではなく、一時的ではなく常用的な職務や職種を担当しており、それを労組が組織化したものである。浜松ホトニクス労働組合では、1975年からパートタイム労働者の組織化を行っている。正社員も含めオープンショップ制で組織化されていることから、その後、徐々に組織率が上昇し、1990年頃によくパートタイマーの組織率が5割を超えた。2010年には、労使交渉の結果、パートタイマーはフルタイム労働で無期契約の「定時社員」となり、同社では現在、正社員と位置づけられている。同社の正社員は3種類あり、「月給者（いわゆる一般的な正社員）」「日給月給者（かつてパートタイマーから登用された社員）」「定時社員（パートタイマーから転換した社員）」である。三者の労働条件は異なっており、賃金、ボーナス、退職金も大きな差があるものの、基本的には全員、無期契約のフルタイム労働者である。また、日赤労組は、医師や看護師、准看護師、看護助手、放射線技師と多様な専門職が働く病院において、主に看護師を組織化している。外来の看護師や看護助手において非正規化が進んでいる。彼らには夜勤はなく、正規・非正規ともに女性が多いという特徴がある。2006年頃より非正規労働者のみならず、正規労働者の労働条件も全体として悪化しており、それをきっかけに非正規労働者の組織化が始まった。

本稿では、これら6つの労組が非正社員を組織化した後に、どのように処遇改善に取り組んだのか、また多様な非正社員の属性が組合活動に与えた影響などについて考察したい。なお、本稿ではすべての事例をまんべんなく取り上げるのではなく、特徴のある事例を集中的に取り上げる。その他の事例や詳しい状況は連合総研（2009）を参照されたい。

### Ⅲ 処遇改善の取り組みと成果・課題

調査の結果、明らかになった現在の労組が直面している課題は4つに整理できる。第1に、労組は非正社員の働き方・仕事内容と処遇の対応関係の整理に迫られていること、第2に、上記と併せて、正社員を含めた人事制度の整理に迫られていること、第3に、非正社員の処遇改善、なかでも無期化への対応に迫られていること、第4に、多様性に対応できる組織力の構築に迫られていることである。以下、具体的にみたい。

#### 1 契約社員と正社員の制度の整合性を図る事例

類型3（正社員代替非正規従業員組織化型）のA労働組合は、契約社員を2010年に組織化したのが、それと同時に人事制度に関する労使交渉を進め、翌年に新人事制度の運用開始を実現、組織化と制度改善の相乗効果を得ている。

同社では1990年代半ば以降の企業業績の悪化により、人件費を節約するため、一般職正社員から有期（1年）の契約社員に置き換えていった。2013年には従業員に占める契約社員の割合は3割にのぼる。契約社員はショールームでの商品説明と受発注事務を担当している。同じ仕事をする一般職社員もおり、その仕事内容にほとんど違いはない。事業所によっては事務担当の正社員がない所もあり、契約社員のみでその職務を担当している。そのため労働時間はフルタイムで、土日を含めたシフト出勤をこなし、職場で不可欠の存在となっている。

ところが、同社では正社員と契約社員の人事制度は異なり、等級や評価基準が統一されておらず、外勤手当の算出基準が異なっていた。そこで、制度の整備によって契約社員の早期退職を防ぎたい経営側と、契約社員の組織化を進めたい労組側は、合同で契約社員の人事制度の見直しプロジェクトを発足させ、検討した。労組はその過程で契約社員に丁寧な説明をし、意見を聴取するとともに、会社側と契約社員のユニオンショップ協定の締結にも合意し、組織化を実現させたのである。人事制度については、職務等級を共通化し、等級ごと

の賃金の均衡を図り、賃金水準を整理した。同じ等級であっても契約社員の基本給は若干低く抑えられている。それは勤務地や職種が限定されていることで説明されている。曖昧だった賞与の基準については、労組は正社員と契約社員それぞれの基準内賃金に対して同じ月数を要求し、妥結する取り組みを進めた。このような制度整備により、契約社員と正社員の等級ごとの仕事の内容が整理され、同じ等級で契約社員から正社員への登用も可能になったのである。

そのほかにも、交渉の結果、福利厚生を同水準にする取り組みを続けた。加えて教育訓練の充実にも取り組んでいる。エリア単位で実施した教育訓練を本社に契約社員を集めて実施するようになったところ、商品知識等が高まるとともに、契約社員の間にも同期意識が醸成され、事業所を超えたつながりが生まれ、仕事に対するモチベーションが上がる効果もみられたという。ユニオンショップ協定を締結するに当たっては、契約社員全員の加入同意が必要と会社側は条件をつけていた。労組は面談を数回行うなど粘り強く活動し、全員から同意書を取り付け、協定に至った。こうした丁寧な意見聴取が上記の制度改定交渉において労組の主張の正当性を補強することとなったと思われる。

#### 2 仕事と処遇の対応関係を整理し、パートの位置づけが大きく変わった事例

仕事と処遇の対応関係の整理において、パート労働者のほぼ全員を正社員に位置づけるという、特徴のある結果をもたらした労組の事例もある。類型5（補完常用非正規従業員組織化型）の浜松ホトニクス労働組合では、2010年に有期契約のパート社員が全員無期契約のフルタイム労働をする定時社員に転換している。それに伴い同社では定時社員の位置づけを正社員とした。同社では正社員は3種あり、「月給者」「日給月給者」「定時社員」である。正社員とはいえ、三者の賃金水準や制度は異なる。

浜松ホトニクス労働組合は1975年のパート組織化以降さまざまな処遇改善に取り組んできたが、無期化実現の転機となったのは2008年の労

使協議会での賃金改定交渉であった。労組はパートタイマーの一時金係数の見直しを要求し、会社側から「1年かけてパートタイマーのあり方を検討したい」との回答を引き出した。その結果、会社側からパートタイマーの無期契約定時社員化の方針が出されたのである。基本的に同社ではパートタイマーも雇い止めされず契約更新を重ねており長期勤続者が多かったため、企業にとっても無期化のハードルは高くなかった。そうしたことから2010年に無期契約化されたのである。

また同社では、無期化し正社員となったパート労働者と正社員の賃金差の根拠を、仕事や役割、責任の違いで明確化する試みもあわせて行われた。会社側は2010年に社員区分の違いに関する一覧表を作成した。「仕事の内容と責任」「目標管理」「労働条件」「各種会議への参加」などの項目ごとに違いを整理したものである。細かな職務の違いというよりも、求められている役割の違いを整理したといえる。労組も以前これに似た作業も行っていった。こうした取り組みにより、月給者とその他では役割が違うこと、そして日給月給者は定時社員のリーダー的存在として明確化された。

同社でこのような「職務比較表」が作成された要因として、パート法における「人材活用の仕組み」に三者で差がないということがある。同社では各工場・事業所がそれぞれ専門性の高い製品の開発・受注生産を行っており、事業所間はもちろん事業所内での異動もほとんどない。そこで「仕事の内容と責任」で三者の違いを明確化することになったと思われる。しかし同社では短時間勤務者は定時社員のなかにごく少数いるのみで、基本的には全員フルタイムであるため、パート法の適用対象ではない。しかし定時社員は、2010年以前にパート社員と呼称されていたため、労使がパート法を意識してこのような取り組みを行ったと考えられる。

ところで、このような仕事の対応関係の整理は、同じ類型に属する、専門職で構成される病院においても行われている。病院のような公的な資格が必要とされ、その職掌が比較的明確な職場でさえも、医師と看護師、看護助手の間での仕事の分担について整理する必要性が生じているということ

は、逆に一般企業では、属人的に仕事が割り振られるといった事情もあり、仕事分担のあり方が曖昧になりやすいことを示しているのではないかと考えられる。浜松ホトニクス事例は、個々の職務を細かく比較するというよりも、異なる事業所でも共通して用いることが可能な、かなり大雑把なもので、職務というよりも「役割」によって分類するものであった。この「役割」の違いが仕事の違いとどこまで言えるか、そしてそうした「役割」と処遇の対応関係に合理性があるか、今後も丁寧な見直しが求められていくのではないかとと思われる。

### 3 分社化協議の過程で達成した有期契約の無期化の事例

有期契約労働者の無期化を実現した労組は、上記の浜松ホトニクス労働組合とともにもう一つあった。類型2「基幹非正規従業員組織化型」の日本ハムユニオンである。

日本ハムユニオンもまた、最初から無期化を要求していたわけではなかったが、2009年からの労使交渉の結果、2012年10月に製造子会社に転籍したKパートナー社員の無期化を実現した。会社側は無期化に応じない態度であったが、分社化協議の過程で変化したという。というのも、分社化が実現すると、職場の4分の3を占める労働者は転籍してきた者になり、同社に適用される労働協約は親会社のものであるため、残りの4分の1の、元々子会社に雇用されていた労働者にも適用される。そうなるこの労働者の労働条件を引き上げねばならない。そこで労組は労働条件引き上げを会社に要求せず、労働契約承継法に則った簡易吸収分割を認めることと引き替えに、転籍するパートナー社員の雇用不安をなくすために無期化を要求し、会社側に要求を受け入れさせたのである。この結果、1000人の有期労働者が無期化した。そして、分社化した工場には4つの雇用形態が存在することになった。元からこの会社に所属していた正社員とパートナー社員（有期）と、日本ハムから承継した正社員とKパートナー社員（無期）である。就業規則も4つあり、この整理統合が今後の課題となっている。

その方策として、労組は日本ハムグループにおけるあるべき新しい人材像を再整理することにより、新たな人事処遇制度を構想し、この課題を乗り越えようと考えている。しかし新しい人材像について、会社側は世界中のどこでも働ける人材として正社員を位置づけようと考え、労組側は正社員を、現場のマネジメントの中核を実際に担う、製造ラインを理解したリーダーシップのとれる人材とし、必ずしも海外を含む転居転勤を必須とはしないと位置づけており、両者の隔たりは大きい。

さらに、無期化は企業や労組に非正社員の位置づけや賃金の考え方に変更を迫っており、これも含めて考える必要性が生じている。長期勤続に対して報いるという意味の退職金制度を、無期化した非正社員には適用しない理由がなくなる。さらに、非正社員が無期化すると彼らの賃金も生活給カーブを描く必要があるのか、生活を保障する賃金水準が必要なのではないか、あるいは家族手当を支給すべきなのではないかといった問題意識を、日本ハムユニオンが新たに持つようになったという。同社では正社員男性と非正社員男性の数がほとんど同数であるからこそ、よりこのような問題意識が浮上しやすいとも考えられる。

#### 4 昇進昇格と正社員への転換、それを阻むもの

調査6事例のうち、正社員への転換が可能なのは4つである。転換資格を持つ非正社員の範囲を広く設定した制度設計のところやそうでないものなどがある。また実際に転換制度が活用されるには正社員の働き方が壁となっている。

西友では、転換資格が狭いが、正社員への転換を希望すれば即可能な制度をとっている。メイト社員から正社員への転換制度は2004年に導入された。メイト社員は、「Sメイト（週20時間未満）」→「Mメイト（週20時間以上）」→「G2メイト（週30時間以上）」→「G3メイト（週35時間以上）」とグレードを上がっていく。G2メイトへは定められた勤務評価を得て、店長以上の役職者の面談を受け、適当と認められれば昇格する。G3メイトへはポストの空きが出れば同様の手続きを経て随時昇格し、G3から正社員へは本人が希望すれば全員転換できるという。こうした手続きは正社員

も同様で、評価制度も共通である。しかし転換には壁がある。正社員になると転勤とシフト勤務、夜間・深夜勤務の可能性があるからである。同社では正社員であっても転居転勤には本人同意が必要であり、実態としてほとんど転居転勤がないにもかかわらず躊躇していることから、非正社員にとって転勤に対する心理的な壁は、非常に厚いことがわかる。また、転勤がなかったとしても、通勤時間1時間半の範囲内での異動はあるため、子育て中の者にはハードルが高い。

同様の壁はA社にもある。A社では正社員には転勤が求められている。契約社員は4つの等級に分かれているが、一番下を除く3つの等級であれば、人事評価や上司推薦、筆記試験を経て同じ等級の正社員に登用される。こうした制度は組織化後の労使交渉を経て実現した。契約社員からの要望は登用基準の明確化であったという。人事制度が異なり評価基準も違っていたため、どの程度の実績を会社が評価するのか、また登用後にどの等級の正社員になるのかわからなかったからである。今後は人事評価基準の正社員と契約社員の統一化に向け交渉するという。また、A社では正社員には転勤が必須と考えられているが、現在は契約社員から転換した正社員には転勤させない運用を行っている。もし転勤させてしまうと退職する恐れがあるからだという。スキルのある人材の定着を図る目的で正社員転換制度を設けたため、退職されてしまうとその目的は達成されなくなる。しかし転勤しない正社員であった一般職社員は、人件費削減のためかつて採用停止となったものであった。登用後の契約社員の位置づけがかつての一般職社員とどう違うのかは、明確ではない。

さらに日本ハムでは、有期・フルタイムの非正社員にも昇級の制度があるが、上位等級のポストに空きが出ないかぎり昇級しない。そこで労組は2つの活動に力をいれた。それは、最上位等級でなくとも正社員転換試験を受けられるようにすること、定期的に職場を点検し、必要であるにもかかわらず不足しているポストがないかを確認し、必要があれば支部を通して会社側にポスト増設と非正社員の昇級を要求することである<sup>4)</sup>。また、現在は地域限定正社員であるエリア社員にのみ転

換できるが、門戸を広げ、昇級基準を明確化することにも力をいれている。加えて注目したいのは、グループ企業での正社員登用の積極化である。グループ企業では、正社員であっても本社ほど賃金水準が高いわけではない。そのため正社員登用を行いやすい。会社との交渉の結果、登用基準が緩和され、これまでの2倍の登用数を実現したという。同社の非正社員は男性比率が高く、正社員男性と非正社員男性はほぼ同数である。この属性の違いが、前述した西友とは異なり、正社員転換の心理的壁を低めているかもしれない。

転換の壁は労働者の意識にのみあるわけではないという事例もある。浜松ホトニクスでは、過去に登用を積極的に推進・要求した結果、会社が登用そのものを凍結してしまったという経験を持っている。今から40年ほど前に日給月給者という雇用区分が創設されたが、当時はパートの求人難であったため、上司の推薦が得られ試験に合格した者は、退職金があり賃金アップし無期契約である日給月給者へ登用する、としたのである。労組は登用の促進を要求し、計画的な登用に関する協定を結ぶなど積極的に活動した。ところが1994年から97年頃に登用は凍結されてしまった。不景気に伴う会社業績の悪化と労組の積極姿勢がそうした事態を引き起こしたと労組はみている。現在同社には、日給月給者や定時社員から月給者に転換する制度はない。全員フルタイムの無期契約労働者であるため、パート法の適用対象外であり、転換措置の制度化は義務ではないからである。

これらの正社員への転換の取り組み事例からは、その基準の客観性や公平性を高める制度改革の重要性のみならず、正社員のあり方そのものを問う必要があることがわかる。正社員の「包括無定量性」を前提にすれば、転換制度は実際には活用されないものになるか、新たな課題をつくることになるのである。

##### 5 正社員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けて

今回の調査では、非正社員の組織化が正社員の働きやすさを追求するためには欠かせないとの認識が各労組から示されていた。A労働組合では

その特徴がみえやすい。A労働組合は契約社員も含めた全労組員の休暇等の状況を会社側と共有し、確認することで正社員の休暇の促進等が行えるようになった。A社では毎月1回、労組執行部5人と会社役員によって構成される「労使委員会」が開催される<sup>5)</sup>。ここでは経営に関する全般的な状況と共に、要員の状況、配転や出向、退職者の数とその理由などの数値に加え、部門や職種ごとの休暇の取得状況や労働時間等の細かな状況を確認している。さらに時間外労働や休日出勤等に関する指標を設定し、可視化している。労組は特別休暇100%取得と労働時間の縮減に力を入れているが、それにあたり重要なのは組合員への情報提供である。労使委員会で明らかとなったことはニュースとして全組合員に配信している。少人数で運営されている事業所で休暇を取得するにはシフトの調整等が必要となり職場の理解が欠かせない。雇用形態に関係なく、データに基づく共通認識を持つことが、こうした理解を引き出している。非正社員を組織化していなかった時には、非組合員の状況についての情報を経営側から正確に得るのは困難であった。また、正社員と非正社員の人事制度に対する理解不足は不信感の温床となり、十分な協力を得るのが難しかった。また、たとえ非正社員を組織化していても、正社員と非正社員で適用される福利厚生や休暇制度が異なる場合には、労組による積極的な情報提供はかえって摩擦が生じかねないため難しい。結果として情報提供は不足し休暇制度の利用は進まない。組織化とその後の組合活動の充実が、職場一体となった働きやすさの実現を可能とするのである。

また、グループ労組の連携を強化することが、正社員の働き方の新たな可能性をもたらすと思われる例もある。日本ハムでは近年、正社員の転居転勤の頻度が上がっている。同社では2000年に正社員をナショナル社員、エリア社員に分ける制度が導入された。近年は全国転勤のあるナショナル社員のみが新規採用されており、加えてグループ経営の強化のために、ナショナル社員の転居転勤頻度が高まっている。そしてその範囲について会社側は海外も含むと主張している。他方で、転勤を望まない工場採用の正社員がエリア社員に転

換し、賃金水準がそれまでより下がった。エリア社員は課長までの昇進で、ナショナル社員からエリア社員への転換もない。こうした条件にもかかわらずエリア社員を選択した者は会社側の想定より多かったという。つまり、転居転勤せずに安定して仕事に就きたいというニーズを持つ労働者が多いということである。

そうした労働者、組合員の声を労組はどう活かしているかとしているのだろうか。工場を抱える企業は、工場ごと分社化することが可能であり、そうした動きが強まっている。しかし一つの会社だけでエリア社員を設けると組織編成の柔軟性が乏しくなる恐れがある。そこで労組はグループ企業内での転籍制度や公募制度を設け、グループ企業への出向・転籍を含んだエリア社員制度の構築をすることにより、個々の労働者のニーズと、人材の流動化を図りたい企業のニーズを両立できると考え、労使交渉を行っているという。あわせてグループ労組内での連携を強化しており、協議会を設置し、情報交換を密にしている。さらにグループ労組内の連携を強化すると、ヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウの共有が可能となり、小さな労組の運営をサポートしながら、スケールメリットの発揮を目指すことができる。この事例からは、多様な組合員を組織化し、その声を活かす積極的な姿勢が、労組に企業の枠を越えた制度設計の構想を可能にさせたといえるのではないだろうか。

## 6 職場の多様性

職場の多様性が失われることで、企業のマネジメント上の課題が生じていると指摘する労組がいくつもあった。例えば西友では景気変動に伴う新卒採用の増減もあり、正社員の年齢構成に偏りがあり、40代、50代の者は正社員で約8割、メイト社員でも6割にも上るといふ。この年齢層は職場でマネジメントを担う場合も多いため、定年で一気に人手不足に陥る可能性は高く、その影響は大きい。若手の採用を増やしたり、再雇用制度を設けたりしても、すぐに状況が改善できるわけではない。もっとも現実的な選択肢はメイト社員の昇格によってマネジメント人材を確保することと労組は考えている。彼らを組織化している労組に

はその提案にむけた情報の獲得や検討が可能となる。

A社においても、契約社員は比較的若い女性が多く、結婚や出産等が同じタイミングになりやすい。小さな事業所で運営している場合には特に困難に直面する。労組は職場の多様性の欠如がマネジメントに悪影響をもたらしていると指摘している。

また、日赤労組からは職種や雇用形態によって待遇の全く異なる労働者が同じ職場で働くことが、労働運動の障害であるとの指摘があった。共に協力して働くことのみならず、労働運動として団結することが難しくなるという。

職場の性別・年齢が雇用形態別に偏り、それが職場の人材育成や配置の柔軟性を損なったり、公平性を損ねたりしている状況が発生している。正社員に転勤を必須とする基準を用いることで、性別の偏りを助長している。どのような働き方が働きがいのある人間らしいものと言えるのか、その基準は適切か、考え直す必要性に迫られている。

## IV まとめ

これまでみてきたように、非正規労働者を組織化した労組は、非正規労働者の処遇改善や公平な人事制度、評価基準の導入に取り組んでいた。非正規労働者自身も賃上げのみを要求しているわけではなく、評価制度の透明性や正社員登用制度、教育訓練の充実などの要望はかなり高く、これには労組も取り組みやすい。そして正社員への転換の促進や無期契約化を実現しているところもあった。これらの取り組みから浮かび上がるのは、労組は、正社員を含めた人事制度の整理に迫られているということであった。

無期化は非正社員の賃金水準について、家計補助的なものとしてではなく長い職業生活を支えるに足るものにしなければならないという問題意識を労組に持たせている。また賃上げや人事制度の改善に取り組むことは、最終的には働き方や仕事内容と処遇の対応関係を、非正社員のみならず正社員も含め整理することへとつながり、格差の合理性の基準を労組がどう考えるかが問われるよう

になっている。なかでも有期契約のフルタイム社員や男性の非正規労働者など、働き方や属性が多様化しており、これまでのように性別役割分業に基づいて、非正規労働者の処遇を家計補助的なものでもよいとする「思い込み」に基づくことなく、客観的に捉え直し説明する必要性に労使はともに迫られている。他方で正社員の働き方にも課題がある。パート法の枠組みである「仕事の内容と責任」と「人材活用の仕組み」という基準を用いて、正社員と非正社員の異同を整理する企業が増えているなかで、近年では正社員をあらためて転居転勤の必要のある労働者と位置づけ、企業内で明確化していると考えられる動きがある。正社員の採用人数の絞り込みが、現存の正社員の転勤を増やしているといった事情はあるが、その転勤の範囲は海外も含み、より一層広がっている。これは正社員のスキル向上に役立っているのか、職場の生産性を向上させているのか、地域に根ざし現場での経験に精通した管理職をどう育てるのかなど、きめ細かな検討が求められていると思われる。転勤は労働者にとって、生活設計を困難にしたり、退職を誘発させたりするものである。そして正社員に転勤が自明視されると、非正社員からの登用は活用されない。しかし異動そのものは経営の専権事項で労組の直接的規制の対象外であるため、労組の取り組みは強くはない。ワーク・ライフ・バランスや自己決定権の向上には、より一層工夫した取り組みが今後求められていくと思われる。労組自身が従来の性別役割分業に基づく雇用管理区分の発想や労働条件の設定から脱却しなければ、多様化する労働者が働きがいのある人間らしい仕事に従事できる社会を実現することは困難である。性別によって働き方や処遇が大きく異なる日本の状況を変える必要がある。

多様な労働者を組織化し包摂することによって、労組はより多くの価値基準を持つことができる。労組は組織化を通じて職場内のコミュニケーションを向上させることにより、非正社員はもちろん、正社員の働きやすい環境作りにも取り組めるようになっていく。組織化とその後の組合活動を通じて、労組は、柔軟で新しい制度を労働者の労働条件を向上させながら構築する提案力や交渉

力を獲得できると考えられる。

- 1) 連合「パート・契約労働者の組織化事例」<http://www.jtuc-rengo.or.jp/roudou/koyou/hiseikiroudou/part/jirei/index.html> 2016年4月15日アクセス。
- 2) 連合総合生活開発研究所『有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書』2014年7月29日。主査：緒方桂子（広島大学）、禿あや美（跡見学園女子大学）、長谷川聡（専修大学）、山田和代（滋賀大学）。本稿はこの報告書をもとに執筆している。
- 3) 2007年調査の対象は、類型1：イオンリテール労働組合、サンデーサン労働組合、小田急百貨店労働組合、ケンウッドグループユニオン、類型2：日本ハムユニオン、全矢崎労働組合、類型3：クノールプレムゼジャパン（旧自動車機器系）労働組合、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部、市川市職員労働組合・市川市保育関係職員労働組合、類型4：八王子市職員組合である。
- 4) Kパートナー1級は一般的な作業従事者、Kパートナー2級はチームリーダーの役割を担い、多くて15人くらいの部下を持つ。Kパートナー3級は50人くらいの部下を持ち、正社員と主任と係長の間くらいの位置づけであるという。
- 5) 労使委員会はあくまでも確認の場である。協議の場としては支社ごとに3カ月に1回、支部単位での労使委員会が設定されている。

#### 参考文献

- 緒方桂子（2014）「総論——有期契約労働・短時間労働のワークルールと労働組合の役割」連合総合生活開発研究所『有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書』pp.3-19.
- 金井郁（2006）「企業別組合におけるパート組合員と意思決定過程への関与——正規組合員との比較から」『大原社会問題研究所雑誌』568号，pp.39-55.
- （2007）「パートのユニオンリーダーと組合参加——小売企業におけるパート組織化の事例調査をもとにして」『社会政策学会誌』17号，法律文化社，pp.180-204.
- （2011）「非正規労働者の処遇改善と企業別労働組合の取り組み—ジェンダーへのインパクトに着目して」『大原社会問題研究所雑誌』633号，pp.1-19.
- 禿あや美（2001）「電機産業のパートタイマーをめぐる労使関係—A社の定時社員制度を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』515号，pp.1-17.
- （2003）「小売業における処遇制度と労使関係：パート労働の職域拡大が持つ意味」『社会政策学会誌』10号，pp.183-206.
- 金英（2009）「『均衡を考慮した処遇制度』と働き方のジェンダー化——大手スーパー企業の新人事制度分析を中心に」『社会政策』1巻2号，pp.101-114.
- 厚生労働省（2015）『平成27年労働組合基礎調査』.
- 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——スーパーイゾミヤのパートタイマー協議会発足の事例を中心として」『日本労働協会雑誌』No.315，pp.45-56.
- 中村圭介（2009）『壁を壊す』第一書林.
- 橋元秀一（2009）「企業別労働組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと」『日本労働研究雑誌』No.591，pp.41-50.
- （2010）「非正規雇用問題と企業別組合の役割およびその展望」『社会政策』2巻1号，pp.27-37.

- 本田一成 (1993) 「パートタイム労働者組織化の再検討——最近の事例を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』416号, pp.25-40.
- (2005) 「パートタイマーの組織化の意義——基幹労働力化と処遇整備に注目して」『日本労働研究雑誌』No.544, pp.60-73.
- (2007) 「パートタイマーの基幹労働力化と労働組合の組織化活動」『國學院経済学』55巻2号, pp.105-127.
- 三山雅子 (2008) 「パート労働分析のために——雇用形態カテゴリー解体に向けて」『日本労働社会学会年報』第18号, pp.55-70.

- 連合総合生活開発研究所 (2009) 『「非正規労働者の組織化」調査報告書』.
- (2014) 『有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書』.

かむろ・あやみ 跡見学園女子大学マネジメント学部准教授。最近の主な著作に「働く人びとの分断を乗り越えるために」(井手英策・松沢裕作編『分断社会・日本——なぜ私たちは引き裂かれるのか』岩波ブックレット No.952, 2016年)。社会政策専攻。