

第15回 日本の未来塾

非正規労働問題と労使関係 — 研究体験を基に —



呉 学殊 氏 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 特任研究員

プロフィール

呉 学殊(オウ ハクスウ) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 特任研究員

1962年韓国忠清北道永同郡生まれ。1988年韓国忠南大学卒業(社会学専攻)。1990年ソウル大学大学院修士課程卒業(社会学専攻)。1994年東京大学大学院人文社会系研究科修士課程修了。1997年東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 満期退学。2001年3月東京大学大学院博士学位取得(社会学博士)。韓国神学大学非常勤講師を経て、1997年4月より独立行政法人 労働政策研究・研修機構に就職し、現在は特任研究員。

専門は、産業社会学・労使関係論。労働組合の組織化や非正規労働者問題の日韓比較に関する第一人者。労働運動の現場での講演も精力的におこなっている。

専門分野 産業社会学・労使関係論等

はじめに

労働政策研究・研修機構の呉と申します。皆さん、大変、暑い中、また、台風もあり開催が危ぶまれていた中、このようにお集まりいただき心より感謝申し上げます。私は主に事例調査を中心に研究をしており、皆さまや皆さまの組織には何らかの形で大変お世話になりました。この場を借りて心より御礼申し上げます。さらに私どもの研究機関、JILPTも、多数のアンケート調査やヒアリング調査を行っていただき、皆さまのご協力なしには研究ができない組織であり、JILPTの人間としても心より感謝申し上げます。

今日は『非正規労働問題と労使関係』、サブタイトル、『研究体験を基に』としました。「非正規労働者の現状と課題」というタイトルで依頼されたのですが、非正規問題は非常に多岐にわたっていて、かなり膨大な研究が必要であり、私は非正規をメインに研究してきた者ではないので、そこまでは対応できないとこのようなタイトルにさせていただきました。私の研究の中で非正規労働問題について、主に労使がどのように取り組んできたかをメインにお話をさせていただければと思います。

私の話は、こちらの『労使関係のフロンティア』¹の中で、パートタイマーの組織化の実態調査をしたものが第2章に書いてありますので、ご参照いただければと思います。そのとき(2003年)今回依頼いただいた石黒さんの組織にお邪魔し大変お世話になったことを思い出します。また、具体的には申し上げられないのですが、この本の第3章には、CSRに関係したS労組・資生堂労組の事例も出ています。その取り組みについても後程、触れさせていただきたいと思います。

今回は触れていませんが、この本(増補版)の第6章に記載したケンウッドグループユニオンについても非正規労働問題の解決に向けた取り組みに触れていますので興味のある方は、この本を参照していただければと思います。

日本ハムの事例が出てきますが、『企業組織再編の実像』²という本も書きましたが、この研究のときに本当に素晴らしい運動をやっていたらいいことを知り、この本の中に書いたものをバージョンアップし、連合総研『企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて』³という報告書の中の「第1章 企業危機をガバナンス強化と組織化のチャンスに生かした組合運動」でさらに詳しく書かせていただきました。このように私は非正規労働をメインの研究とはしていませんが、非正規労働問題は日本の最大の問題でもあるので、個別企業の労使がどう解決しているのかに注目をし、研究をしてきました。古い資料になっていますが、コンセプトは今でも有効ではないかと思います。

I. 非正規労働問題とは

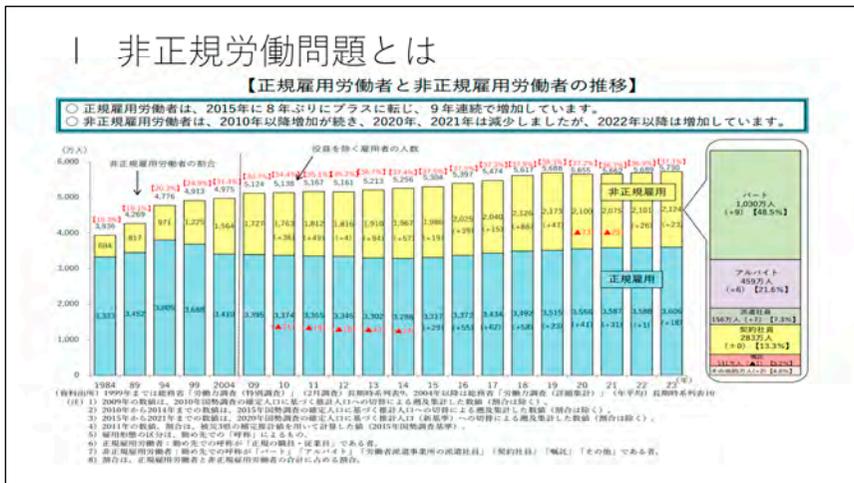
まず、非正規労働問題ということで、非正規の現状について、主に厚生労働省の資料から確認をさせていただければと思います。1980年代までは、非正規の割合が2割にも満たなかったのですが、バブル崩壊以降、非正規労働者が増え続け、現在37%に上っています。非正規労働者が増えて、正規、正社員が減るのが2010年から2014年までですが、リーマンショックおよび東日本大震災の影響で、非常に大変だったときに企業は正社員を減らして非正規を増やしたことがこのスライドから見て取れるのではないかと思います。その後は、アベノミクスの影響もあって正社員も非正社員も増えどんどん雇用が拡大していきます。2020年から2021年には、非正規は減っていますが、その要因についていろいろ考えてみたのですが、なかなか思い付きませんでした。基本的に2015年以降は、正規も非正規も増え

¹ 呉 学殊『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』(2011年9月) 労働政策研究・研修機構研究双書 <https://www.jil.go.jp/publication/sosho/frontiers/index.html>

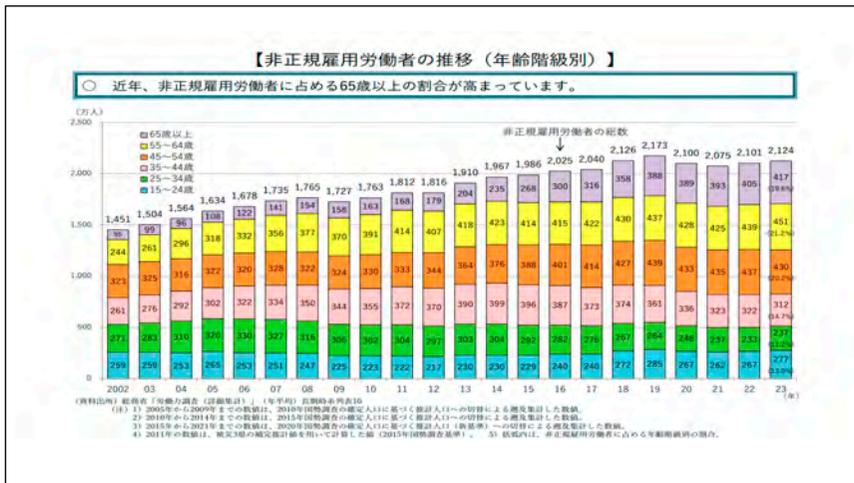
² 呉 学殊『企業組織再編の実像—労使関係の最前線—』(2019年9月) 労働政策研究・研修機構研究双書 <https://www.jil.go.jp/publication/sosho/restructuring/index.html>

³ 連合総研『企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて—コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会報告』(2019年12月) <https://www.rengo-soken.or.jp/work/020/01/201830.html>

続けているということが言えると思います。

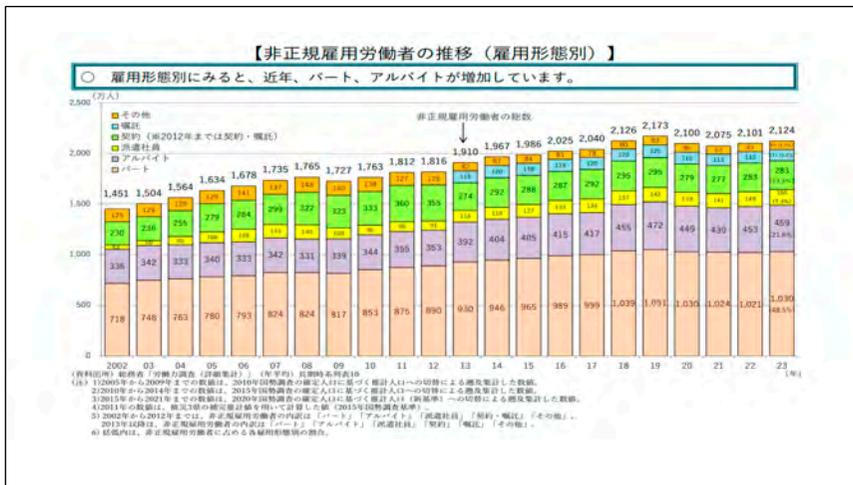


次のスライドは、年齢階層別に非正規労働者がどのくらいいるかというものです。フリーターの問題がクローズアップされていた時は、非正規は若者の問題と見なされてきたのですが、現状では、全ての年齢階層に非正規労働者がかなりの数いるので、全ての年齢階層において非正規問題があると言って過言ではないのではないかと思います。



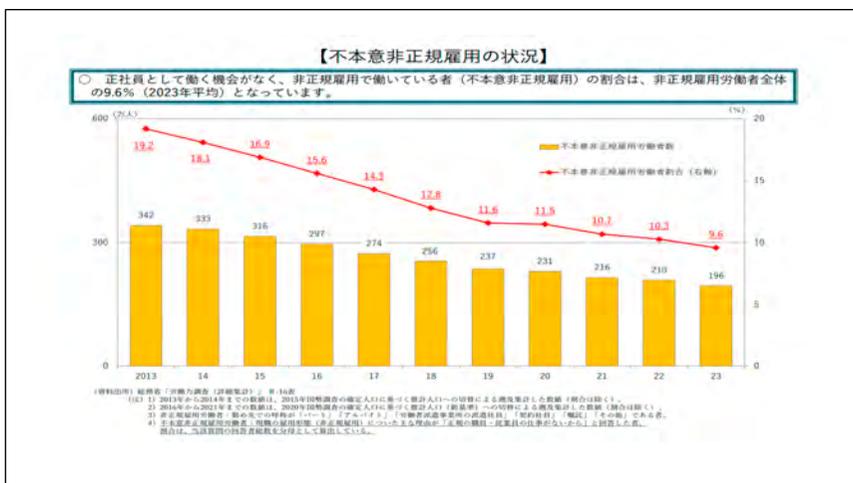
この非正規を呼称(雇用形態別)によって具体的に分けたグラフですが、日本ではパートの方が5割を占めています。パートは主婦の方が多かったのですが、高齢者雇用の政策により今では高齢者がかなり増え続けているということも、新しい現象と言えるのではないかと思います。日本の人口は2011年から減少し始めたと言われていました。しかし、非正規労働者も正社員も増え続けています。なぜ増え続けているのかは、非常に注目すべきところです。昔、専業主婦の方々が労働市場に参加をしていくようになったことが非正規雇用

が増えた理由の一つです。アベノミクスでは経済政策だけでなく、待機児童をゼロにするために思い切った保育所の拡充や保育士の拡大をおこなったので、女性が労働市場に参加する機会が非常に増えたと思います。



特に、日本の女性の労働力はM字カーブと言われ、そのM字カーブの谷になっているのが35歳から39歳ですが、その労働力率がかなり上がりました。2010年に66%ぐらいだが、去年は80%を超えています。育児しながら仕事ができる環境が整ったことによるものであると言って良いと思いますが、同時に夫の収入だけでは家計が成り立たないという側面もあり、男性の正社員の賃金水準もほとんど上がらないという状況の中で、専業主婦の方々が育児だけで家にいることができないために労働市場に参加をすることになりました。待機児童ゼロという政策もあり、男性の賃金も上がらないということもあって、女性が労働市場に参画をせざるを得ない側面と同時に自分の能力が生かされる形として、女性の労働力率が上がってきたのではないかと思います。

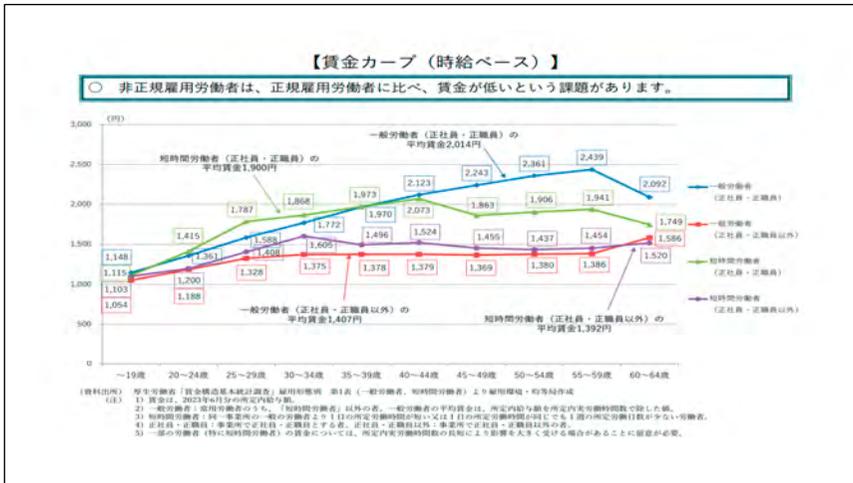
次に不本意非正規雇用の状況についてです。なぜ非正規として働いているのかという調査をすると、「正社員として就職したいのだけど、そういう仕事がないからやむを得ず非正規として働いています」と回答する不本意非正規雇用の割合は減り続けています。正社員として働きたいと思えば、働く可能性が以前より高まったと言えると思います。非正規労働問題はかなり解消されていると言って良いかとも思います。



正社員は年齢、勤続年数の増加に伴って賃金が上がるのですが、非正規はそうではないことが一番大きな問題です。最近、若干、解消されていますが、依然として賃金の格差があり、特に非正規雇用は、年齢、勤続年数が増えても賃金が上がらないということで、生活の安定、自分の生活設計がなかなかできない中で、結婚、出産を控えることにつながっているのではないかと思います。賃金カーブについて長期的に見ると、正社員の賃金、時給換算ですが、基本的に賃金が上がらなかった時に、非正規は最低賃金の引き上げなどの影響があり上がってきたため正規と非正規の格差は縮小してきていると言って良いと思います。日本の賃金はなぜ上がらないのかということについては、私も論文を書きましたが⁴ OECDの資料を見ると、G7の中で日本の賃金が一番低く、2015年からは韓国が日本より賃金が上回り去年のデータですと、約13%韓国のほうが高く日本だけが賃金が上がらない。これは非正社員が増えているからとよく言われていますが、正社員だけ見ても賃金が上がらないことはこのスライドからも確認できるのではないかと思います。正社員を100とすると非正社員は2000年は64だったものの、去年ですと67.4と縮小傾向にあると言って良いと思います。非正規問題の中でかなり重要な内容の一つとして、能力開発の機会がきちんと与えられていない、それを表すものとして、教育訓練を正社員に実施したという企業の割合を100にしますと、非正規にはどれくらい実施しているか。日本の能力開発のメインはOJTでございますが、計画的OJT、Off-JT、また、そのOff-JTの中で職務遂行に関わるもの、将来のキャリアアップのためのOff-JTの四つがあり、特

⁴ 呉 学殊『なぜ、日本の賃金は韓国よりも安くなったのか』JAMインサイド(2023年1月)
https://www.jam-union.org/insight/2023/01/05/why_cheap/
 講演 呉 学殊「日本の賃金はなぜ上がらないのか どうすれば上がるのか」(全損保2024年春闘・賃金討論集会での報告 2023年11月) <http://www.leaf-line.jp/~iflj/>
 呉 学殊「日本的雇用慣行における集団一労使関係と賃上げ」『日本労働研究雑誌』No. 747 (2022年10月号)

に将来のキャリアアップのため非正規に対して教育訓練を行う企業は非常に少ないです。それに伴って非正規の能力向上、それに伴う賃金上昇、昇進昇格、これらが抑制されていることが、大きな問題であると思います。



雇用形態間の賃金格差は縮小傾向

正社員100：非正社員64.0(2000年)→67.4 (2023年)

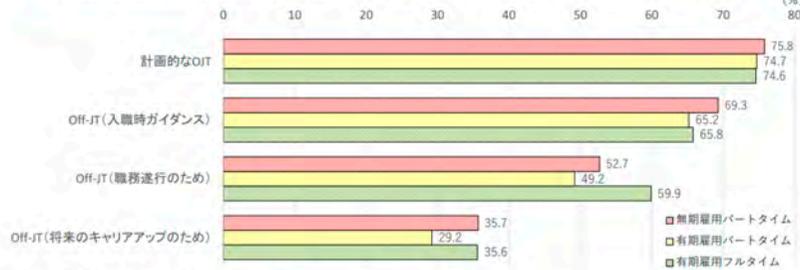
図表 1-3-24 正規雇用労働者・非正規雇用労働者の賃金の推移（雇用形態別・時給（実質）ベース）



【教育訓練の実施状況】

○ いずれの就業形態においても「計画的な教育訓練(OJT)」、「入職時のガイダンス(Off-JT)」は正社員と比べて7割程度の実施となっていますが、「将来のためのキャリアアップのための教育訓練(Off-JT)」は4割を下回っています。

「正社員に実施」した企業割合を100とし、うち「無期雇用パートタイム」「有期雇用パートタイム」「有期雇用フルタイム」にも実施した企業割合 (%)



(資料出所) 厚生労働省「パートタイム・有期雇用労働者総合実態調査」(2021年) (事業所調査) 表4

- (注) 1) 無期雇用パートタイム：常用労働者のうち、企業(事業所)に直接雇用されている労働者で、期間を定めずに雇用されており、かつ、1週間の所定労働時間が同一の事業主に雇用された通常の労働者(正社員)に比べて短い労働者をいう。
- 2) 有期雇用パートタイム：常用労働者のうち、企業(事業所)に直接雇用されている労働者で、1年契約、6か月契約など期間を定めた労働契約により雇用されており、かつ、1週間の所定労働時間が同一の事業主に雇用されている通常の労働者(正社員)に比べて短い労働者をいう。
- 3) 有期雇用フルタイム：常用労働者のうち、企業(事業所)に直接雇用されている労働者で、1年契約、6か月契約など期間を定めた労働契約により雇用されており、かつ、1週間の所定労働時間が同一の事業主に雇用されている通常の労働者(正社員)と同じ労働者をいう。
- 4) 計画的なOJT：日常の業務に就きながら行われる教育訓練をいい、教育訓練に関する計画を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施することをいう。
- 5) OFF-JT：業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練(研修)をいう。

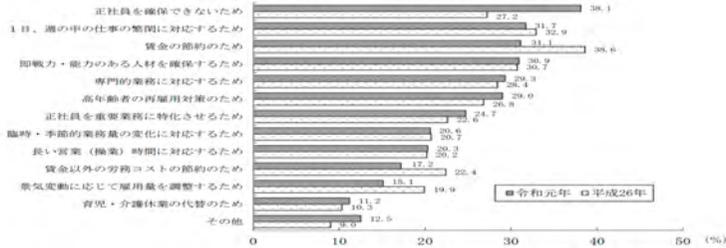
さて、企業が非正規労働者をなぜ活用するのかという理由の調査があります。「正社員を確保できないため」が最も高い回答率になっていまして38.1%です。2番目が「仕事の繁忙に対応するため」31.7%、「賃金の節約のため」は31.1%です。今まではどちらかといえば、賃金を節約するために非正規を活用してきたと言われていたわけですが、歴史的にデータを拾ってみますと、賃金節約のために非正規を活用していると回答した企業の割合が、1999年はなんと61%にもなっており、企業としては安い賃金で雇うために非正規労働者を使っていたのですが、賃金節約の理由は減り続けています。代わりに高まっているのが即戦力、能力のある人材を確保するため、専門的業務に対応するためです。1997年の調査では専門業務に対応するという回答の割合が23.8%、人材確保も23.7%、令和元年ですと3割前後になっていて、企業としても賃金の節約より専門業務や人材確保をするために非正規を活用していることがわかります。非正規の中でもさまざまな種類があるので、それに沿ったデータもありますので、ご参照いただければと思います。

非正規労働者を活用する理由

資金節約：1994年46.1%、99年61.0%、03年51.7%、07年40.8%、10年43.8%、14年38.6%、19年31.1%
 専門業務対応(1997年：23.8%)と人材確保(同年23.7%)増加
 出所：厚労省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

図2-1 正社員以外の労働者を活用する理由

(複数回答)
 (正社員以外の労働者がいる事業所のうち、回答があった事業所=100)



非正規労働者を活用する理由(非正規詳細区分)

| 就業形態 | 等価労働者以外の労働者がいる事業所(計) | 1日、週の中の仕事の態勢に対応するため | 資金の節約のため | 即戦力・能力のある人材を確保するため | 専門的業務に対応するため | 高齢者の再雇用対策のため | 正社員を重要業務に特化させるため | 臨時・季節的業務量の変化に対応するため | 長い営業(稼働)時間に対応するため | 資金以外の労務コストの節約のため | 景気変動に応じて雇用量を調整するため | 育児・介護休業の代替のため | その他 | |
|--------------------|----------------------|---------------------|----------|--------------------|--------------|--------------|------------------|---------------------|-------------------|------------------|--------------------|---------------|------|------|
| 正社員以外の労働者がいる事業所(計) | 100.0 | 38.1 | 24.7 | 29.3 | 30.9 | 15.1 | 20.3 | 31.7 | 20.6 | 31.1 | 17.2 | 29.0 | 11.2 | 12.5 |
| 出向社員 | 100.0 | 23.0 | 5.2 | 57.0 | 41.1 | 0.0 | 2.2 | 1.5 | 0.9 | 1.4 | 1.9 | 5.5 | 1.2 | 31.0 |
| 契約社員 | 100.0 | 32.0 | 22.0 | 54.4 | 35.8 | 8.4 | 5.9 | 7.4 | 6.3 | 16.9 | 7.5 | 12.5 | 7.1 | 9.3 |
| 嘱託社員 | 100.0 | 25.8 | 9.4 | 29.4 | 44.3 | 1.6 | 5.9 | 4.8 | 2.5 | 13.2 | 5.0 | 80.0 | 1.8 | 2.3 |
| パートタイム労働者 | 100.0 | 33.6 | 23.2 | 18.1 | 19.3 | 14.6 | 22.1 | 37.4 | 20.3 | 34.8 | 19.2 | 15.1 | 9.6 | 10.0 |
| 臨時労働者 | 100.0 | 22.2 | 4.6 | 21.2 | 23.0 | 7.9 | 13.8 | 24.7 | 99.1 | 15.7 | 10.0 | 18.4 | 9.8 | 3.5 |
| 派遣労働者 | 100.0 | 47.8 | 27.1 | 22.7 | 33.3 | 23.0 | 12.1 | 13.8 | 25.2 | 10.4 | 13.5 | 3.5 | 19.6 | 4.4 |
| その他 | 100.0 | 33.9 | 25.3 | 22.9 | 30.1 | 9.9 | 17.6 | 12.8 | 10.1 | 26.3 | 10.5 | 16.3 | 11.8 | 25.5 |
| 前期(平成26年) | | | | | | | | | | | | | | |
| 正社員以外の労働者がいる事業所(計) | 100.0 | 27.2 | 22.6 | 28.4 | 30.7 | 19.9 | 20.2 | 32.9 | 20.7 | 38.6 | 22.4 | 26.8 | 10.3 | 9.0 |
| 出向社員 | 100.0 | 11.4 | 5.3 | 44.3 | 45.4 | 4.2 | 6.3 | 5.4 | 2.5 | 2.6 | 1.3 | 4.4 | 2.5 | 23.1 |
| 契約社員 | 100.0 | 25.1 | 16.0 | 49.3 | 36.0 | 13.1 | 8.2 | 6.7 | 6.9 | 28.1 | 12.3 | 13.9 | 10.6 | 6.6 |
| 嘱託社員 | 100.0 | 17.2 | 7.4 | 30.3 | 37.8 | 3.7 | 2.1 | 4.5 | 1.4 | 16.1 | 6.4 | 77.1 | 1.4 | 2.6 |
| パートタイム労働者 | 100.0 | 24.8 | 22.4 | 17.7 | 18.5 | 19.1 | 24.1 | 39.2 | 19.6 | 41.1 | 23.7 | 12.8 | 7.9 | 7.4 |
| 臨時労働者 | 100.0 | 23.2 | 9.4 | 15.2 | 21.1 | 25.0 | 20.2 | 33.0 | 46.2 | 28.1 | 16.6 | 7.0 | 5.1 | 2.1 |
| 派遣労働者 | 100.0 | 32.5 | 19.9 | 26.7 | 33.9 | 25.7 | 6.4 | 11.4 | 28.0 | 14.3 | 16.5 | 2.8 | 21.6 | 2.9 |
| その他 | 100.0 | 25.1 | 22.1 | 15.3 | 24.3 | 12.3 | 13.7 | 14.8 | 12.5 | 37.0 | 14.5 | 8.5 | 8.5 | 11.9 |

注)1) ここでいう「資金」とは、基本給の他、通勤手当、時間外手当等の連手出を指すものをいう。
 2) 「資金以外の労務コスト」とは、健康保険等の事業主負担額、教育訓練・福利厚生関係等の費用をいう。
 3) 「正社員以外の労働者がいる事業所(計)」には、各就業形態区分のいずれかで当該理由について回答した事業所を計上している。

非正規労働者がなぜ非正規として働いているのか調査してみると、大きく二つの理由に分けられると思います。積極的な理由としては、「自分の都合の良い時間で働きたい」36.1%、2019年最も高く2007年以降同じ傾向が続いています。「ワークライフバランスをしたいから」も3割くらいになっています。時期や調査年によっても上下はしますが、傾向的には高まっている項目ではないかと思います。専門性発揮をするために非正規で仕事している割合は、2019年23.5%。このような積極的な理由から非正規で働く人たちがどんどん増えていると言って良いと思います。「通勤時間が短いから」あるいは「勤務時間、日数が短いから」「体力的に正社員として働けないから」という割合は、どんどん減ってきています。企業が非正社員を活用する理由と非正規労働者が非正規で働いている理由とを合わせて考えると、消極的な理由はどんどん減り、より積極的な理由は増え続けているのではないかと思います。

現在の就業形態について理由

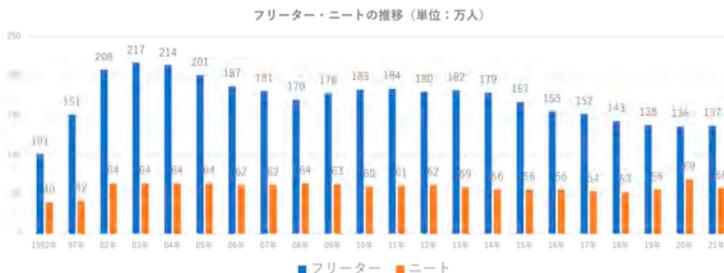
積極性理由増加：自分の都合のよい時間、WLB、専門性発揮の重視
 消極性理由減少：通勤時間、勤務時間・日数、体力など

| | 専門的な資格・技能を活かせるから | より収入の多い仕事に従事したかったから | 自分の都合のよい時間に働けるから | 勤務時間や労働日数が短いから | 簡単な仕事で責任も少ないから | 就業調整をしたいから | 家計の補助、学費等を得たいから | 自分で自由に使えるお金を得たいから | 通勤時間が短いから | 組織に縛られたくないから | 正社員として働ける会社になかったから | 家庭の事情（家事・育児・介護等）と両立しやすいから | 他の活動（趣味・学習等）と両立しやすいから | 体力的に正社員として働けなかったから | その他 |
|-------|------------------|---------------------|------------------|----------------|----------------|------------|-----------------|-------------------|-----------|--------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|------|
| 2019年 | 23.5 | 12.2 | 36.1 | 19.9 | 9.5 | 5.3 | 27.5 | 16.2 | 23.1 | 3.7 | 12.8 | 29.2 | 9.1 | 4.4 | 6.7 |
| 2014年 | 20.1 | 8.7 | 37.7 | 15.4 | 8.9 | 4.6 | 30.5 | 20.4 | 24.8 | 3.2 | 18.2 | 25.3 | 8.0 | 3.0 | 6.2 |
| 2010年 | 18.6 | 8.3 | 38.8 | 15.4 | 9.9 | 4.8 | 33.2 | 21.4 | 25.2 | 3.7 | 22.5 | 24.5 | | 3.2 | 5.9 |
| 2007年 | 14.9 | 8.8 | 42 | 15.5 | 9.4 | 5.5 | 34.8 | 20.8 | 23.2 | 6.6 | 18.9 | 25.3 | | 2.9 | 11.4 |
| 2004年 | 14.5 | 8.9 | 30.9 | 23.2 | 9.4 | 9.5 | 35 | 24.6 | 28.1 | 8.6 | 25.8 | 22.6 | | 5.3 | 3.4 |
| 1999年 | 10.7 | 7.4 | 32.8 | 26.3 | 11.7 | | 34.2 | | 30.5 | 8.7 | 14 | 29.4 | | 12.4 | 12.4 |
| 1994年 | 8.2 | 6.5 | 37.9 | 16.3 | 14.3 | | 38.4 | | | | | | | 15.8 | 22.6 |

次にフリーター・ニートについてです。フリーターは景気が良くなると、それに連動してかなり減りますが、ニートはなかなかそうはいかないという問題があります。私もニートの調査をしたことがあります。ハローワークにニートの方がいらっしゃれば成功なのです。ハローワークまで行くことができないのがニートの最大の問題であって労働行政だけでは対応できない非常に深刻な問題です。労働市場が良くなってもニートが労働市場に参画をするとは言い切れないという問題があります。これは労働問題だけではなくて教育の問題とか家庭の問題とかさまざまな観点から受け止めて解決策を見出していかなければいけない課題だと思います。

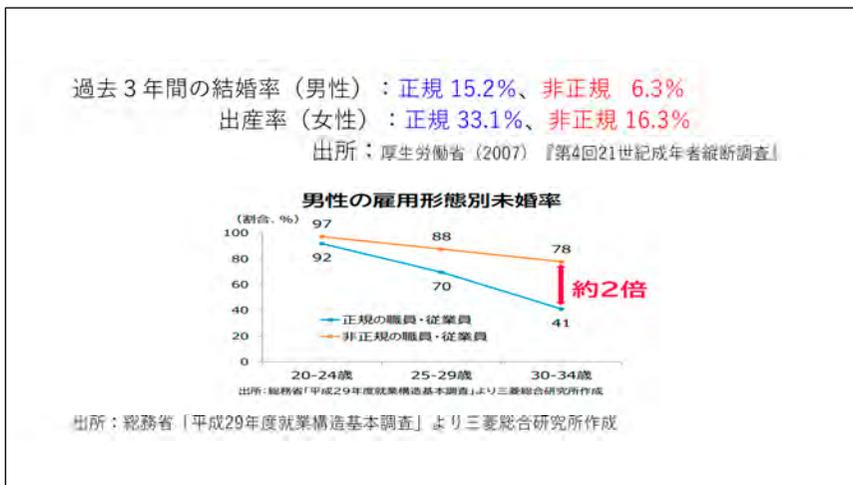
フリーター・ニートの推移

フリーターとは、15～34歳で、男性は卒業生、女性は卒業生で未婚の者のうち、以下の者の合計
 ①雇用のうち「パート・アルバイト」の者
 ②失業者のうち探している仕事の形態が「パート・アルバイト」の者
 ③非労働力人口で、家事も通学もしていない「その他」の者のうち、就業内定しておらず、希望する仕事の形態が「パート・アルバイト」の者
 ニートとは、15～34歳で、非労働力人口のうち、家事も通学もしていない者
 出所：厚生労働省労働政策担当参事官室（同室が「労働力調査」（詳細集計）をもとに作成したもの）



非正規から生じる問題として一番大きなものは、少子化につながる問題だと思います。2007年の調査ですが、過去3年間、男性に対して結婚したのかを聞きますと、正社員は15.2%ですが、非正規は6.3%。女性に対して出産したのかを聞きますと、正規の方が非正

規より2倍以上多くなっています。また男性の雇用形態別に未婚率を見てみますと、30歳から34歳の年齢階層ですと、非正規が正規より2倍ぐらい高い。特に男性であれば、非正規であれば結婚もできないという状態が今でも続いています。すなわち再生産ができないということで、早稲田大学の橋本健二先生は「アンダークラス」という言葉を使っています。昔、下層レベルロックラスでも、再生産はできたわけですが、新しい現象として再生産ができないクラス階層があるということで、アンダークラスという言葉を使っています。その問題の解決をするためにも、非正規労働者問題の解決を図っていかねばいけないと思います。



この間、皆さんもご存じのとおり政府も様々な政策をとってきました。最大のものは、働き方改革で、同一労働同一賃金原則が導入されたということです。2003年にパートタイマーの組織化の調査研究の際に私は「同質化戦略」という言葉を使ったのですが似ているような気がします。この内容が同一労働同一賃金原則ではないか、私の研究はつながったのかどうかまでは確認できませんが、考えとしては非常に似たものと思います。社会保険の適用拡大も進められておりまして、2016年から拡大されたわけですが、短時間労働者の加入者の人数を厚生省のデータから拾うと、16年度には30万人弱だったものが、2022年は82万人まで増えたということで、社会保険の拡大政策の成果も上がってきていると思います。さらに、正社員への転換の政策もあります。主にハローワークを中心に「できるだけ正社員として就職してください」、企業に対しては「正社員として募集をしてほしい」という働き掛けなどをおこない、この約5年間に400万人弱が正社員として就職、あるいは正社員に転換された実績が報告されています。非正規の社会保険の適用拡大をおこなっていますが、ご覧のとおり、雇用保険、健康保険、厚生年金においては、平成26年（2014年）に比べて、2019年のデータを比較すると、約5%非正規の適用率が高まったと言えると思

ます。以上、日本の非正規労働問題をまとめると、非正規は全年齢層にほぼ満遍なくいら
 っしやる、それが高止まりをしていると言っているのではないかと思います。

政府の対策

- ・働き方改革（同一労働同一賃金）
- ・社会保険の拡大：
 - 週所定労働時間20時間以上、所定内賃金8.8万円以上などの場合、
 - 2016年10月から501人以上
 - 2022年10月から101人～500人
 - 2024年10月から51人～100人
 - 短時間労働者加入者：2016年度290,537人→2020年度530,102人→2022年
 度82万人
 - 出所：厚生労働省「厚生年金保険・国民年金 事業年報」
- ・正社員転換：3,894,065人（2016年度～20年度）など
 - 出所：「正社員転換・待遇改善実現プラン進捗状況2020年度」

各種制度の適用状況

出所：厚労省(2019)「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

| 就業形態 | 全労働者 | 雇用保険 | 健康保険 | 厚生年金 | 企業年金 | 退職金制度 | 財形制度 | 賞与支給制度 | 福利厚生施設等の利 用 | 自己啓発援助 制度 | いわゆる正社員への 転換制度 | 多 種 な 正 社 員 へ の 転 換 制 度 |
|--------------|-------|------|------|------|------|-------|------|--------|----------------|--------------|-------------------|--|
| 正社員 | 100.0 | 92.7 | 97.2 | 96.1 | 27.2 | 77.7 | 43.4 | 86.8 | 55.8 | 36.4 | 15.9 | 10.4 |
| 正社員以外の労働者 | 100.0 | 71.2 | 62.7 | 58.1 | 5.3 | 13.4 | 8.3 | 35.6 | 25.3 | 10.1 | 11.2 | 3.5 |
| 出向社員 | 100.0 | 88.4 | 93.0 | 91.9 | 42.8 | 74.8 | 53.8 | 85.4 | 71.0 | 51.0 | 17.9 | 10.9 |
| 契約社員（専門職） | 100.0 | 85.0 | 89.9 | 86.7 | 7.1 | 20.1 | 8.9 | 45.1 | 27.4 | 11.7 | 17.8 | 3.3 |
| 嘱託社員（再雇用者） | 100.0 | 83.7 | 90.4 | 86.6 | 11.6 | 19.5 | 15.2 | 59.4 | 43.2 | 16.5 | 4.1 | 2.3 |
| パートタイム労働者 | 100.0 | 64.0 | 48.7 | 43.1 | 2.7 | 8.0 | 5.8 | 29.3 | 20.4 | 6.1 | 10.3 | 2.9 |
| 臨時労働者 | 100.0 | 47.5 | 36.6 | 34.8 | 2.0 | 10.8 | 2.3 | 21.2 | 12.3 | 2.7 | 2.9 | 1.8 |
| 派遣労働者 | 100.0 | 86.4 | 86.6 | 84.1 | 7.7 | 17.0 | 8.1 | 24.8 | 31.9 | 19.2 | 9.5 | 4.8 |
| 法定労働者 | 100.0 | 86.5 | 85.2 | 83.2 | 6.1 | 9.5 | 5.1 | 15.1 | 28.7 | 16.5 | 7.9 | 3.3 |
| 常時雇用型 その他 | 100.0 | 86.3 | 88.0 | 84.9 | 9.2 | 24.3 | 11.1 | 34.3 | 35.0 | 21.9 | 11.1 | 6.3 |
| 前回（平成26年） | | | | | | | | | | | | |
| 正社員 | 100.0 | 92.5 | 99.3 | 99.1 | 30.2 | 80.7 | 48.7 | 86.2 | 54.5 | 37.1 | ... | ... |
| 正社員以外の労働者 | 100.0 | 67.8 | 54.8 | 52.2 | 5.1 | 9.6 | 6.5 | 31.2 | 23.9 | 10.0 | ... | ... |

非正規労働問題

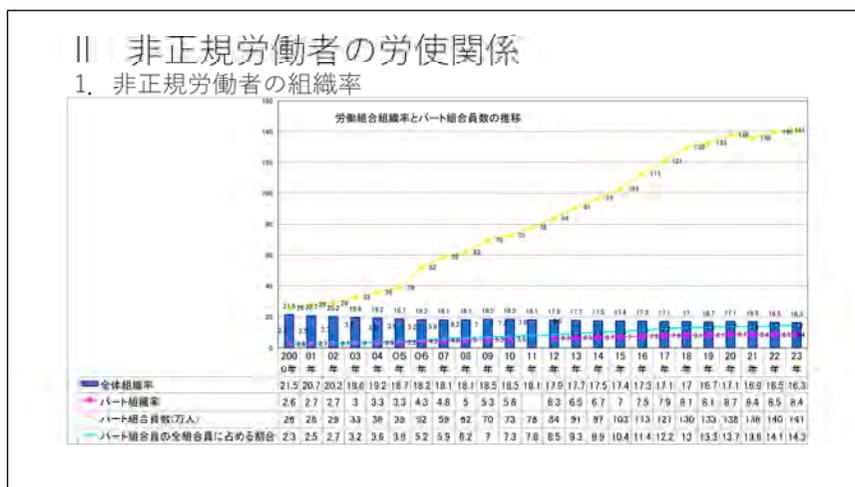
- ・全年齢層の非正規化及び非正規率の高止まり
 - ・非正規雇用の理由：賃金節約の減少、専門業務対応・人材確保の増加、非正規の就く理由の中で、積極性理由増加（自分の都合のよい時間、WLB、専門性発揮の重視）、消極性理由減少（通勤時間、勤務時間・日数、体力など）→非正規の能力発揮・有効活用への課題（職業能力向上の制限）
 - ・正規労働者との格差は縮小しているものの、非正規労働者の低賃金（2019年10月20万円未満：69.0%→2014年78.0%）。
 - ・雇用不安；「期間の定めのない雇用への転換希望」19年35.0%
 - ・ニートの高止まり
 - ・少子化への要因
- 一非正規労働問題の解決は全年齢層の問題として能力発揮・有効活用度を高めていくながらも正社員転換による雇用安定と少子化問題の解消へ；正社員と同様の人事・労務管理・労使関係の必要性（同質化戦略へ）。

非正規の内容については、企業側は賃金節約のための雇用の割合は減り、専門業務、人材確保のためという回答の割合が高まり、働く非正規労働者も積極的な理由で非正規という形態を選んでいるという傾向が強まっていると思います。しかし、能力開発の面では、依然として非正規には壁があると言えます。長期的に見れば非正規と正規との格差は縮小している中で、非正規の方々はまだ雇用不安を抱えているので、正規への転換を希望しています。そして、ニートが高止まりしているという問題、少子化問題もあります。このように非正規労働問題の解決は、全ての年齢層の問題として受け止め、解決に向けては、全ての非正規の方々の能力を高めて発揮できるような環境をつくることも必要ですが、それに資する形として正社員転換も積極的に進めていけば、少子化問題も一定程度解消されるのではないかと思います。このように考えていくと、非正社員だからと壁をつくるのではなくて正社員とほぼ同様の管理をしていくことが、今後の非正規労働問題の解決につながるのではないかと思います。それを私は「同質化戦略」という言葉を使わせていただいております。

II. 非正規労働者の労使関係

1. 非正規労働者の組織率

非正規労働者の組織率ですが、毎年の厚労省の集計では、全体の組織率は去年で16.3%で、どんどん下がりがつつあったのですが、今はほぼ止まっていると言って良いと思います。2018年まではパート労働者の組合員数もかなり増えましたけれども、その後は、ほとんど増えない状況が続いています。そういう意味ではパートの組織化をやろうとすればできたのが2018年までではないかと思うのですが、それ以降はもう少し違う視点でパートの組織化、非正規の組織化をしなければいけないというような課題が出てきたと、この組織率の推移から見て取れるのではないかと思います。



2. 非正規労働者の組織化：パートタイム労働者の組織化事例から（2003年大手スーパー・百貨店の6労組調査）

冒頭申し上げた私の研究を紹介したいと思います。2003年に大手スーパー、百貨店の六つの企業別労働組合の実態調査をしました。なぜパートタイマーの組織化をするかという理由で共通することとして、既存の組合員だけでは過半数を割り込んでしまい、過半数組合としての役割ができないというのが最大の背景でした。三六協定を締結するにも、従来は労働組合がハンを押せば良かったのですが、どんどん非正規が増えて正社員の組合員だけで過半数組合にならないために、パート労働者の組織化をせざるを得ないということがありました。当時、大手スーパーの多くは、従業員のほぼ8割が非正規、パートタイマーでした。百貨店では5割前後だったと思います。二つ目は「組織防衛」という共通の背景がありました。パート労働者が解雇される、あるいは労働条件の引き下げなどをされても、組合員ではなかったので企業の外にあるユニオンに駆け込んで、それで問題解決を図ることしかできませんでした。企業の外にあるユニオン、連合でも地域ユニオンがありますけれども、ユニオンが会社に団交申し入れをすると会社の解雇が整理解雇4要件などを満たしたものである場合は少なかったようです。その結果ユニオンの要求を飲まざるを得ないということになり、それが広がっていくと、労使関係の安定性を害することになるということで、企業の問題は企業の中で解決したほうがよいと、企業としてもパートタイマーが企業の中で問題解決をはかるために組合員になったほうが良い。労働組合がパートタイマーの組織化に理解を示すように企業を説得すると企業側も理解を示しパートタイマーの組

2. 非正規労働者の組織化：パートタイム労働者の組織化事例から（2003年大手スーパー・百貨店の6労組調査）

出所：長学殊『労使関係のフロンティアー労働組合の羅針盤』【増補版】労働政策研究・研修機構2018年

① 組織化の背景：

既存組合員の従業員過半数割り込み、組織防衛、一体感の醸成など

②.組織化戦略:

・ 同質化戦略:正社員組合員と同様の権利・義務:組合費、選挙・被選挙権が同じ

・ 異質化戦略:正社員組合員とは異なる権利・義務:組合費の軽減、選挙・被選挙権制約

*企業の管理戦略:正社員と同質の人事・労務管理－仕事、持続的な能力向上、昇進・昇格、労働条件等＝同質化戦略

組織化につながるということがありました。さらに一体感の問題があります。壁があつてなかなか職場の問題を解決しようとしても、従業員の8割以上がパート労働者ですので、そういう職場の問題を解決するために、働く者は同じ組織、労働組合に入ったほうがいいのではないかと組織化が進んだこともあります。組織化は、ほとんどがユニオンショップ協定を改定し、正社員だけが組合員の資格があつたものを私の調査のときには、週労働時間が20時間以上であれば組合員という形で組合員範囲の改定がおこなわれることが多かったです。

労働組合がパートタイマーを組織化するとき、どういう戦略を持って組織化をしたのかということを見ますと、大きく二つに分けることができますと思います。一つが「同質化戦略」です。これは正社員組合員とパートタイマーの組合員との間に、権利と義務の差を設けないということです。「異質化戦略」はその差を設けるということで、パートタイマーは組合費を低く抑える一方で被選挙権がない、選挙権もかなり制約をされているということ、もともと正社員と非正社員は違うという考え方が、異質化戦略です。労働組合の組織化戦略は、この同質化戦略と異質化戦略に分けられるわけですが、企業の管理戦略も同様に分けられます。すなわち、正社員と同質のものとして非正社員を見るかどうかによって戦略が異なります。同質だと考えると正社員の人事、労務管理の仕組みをそのまま非正規にも適用するわけですが、異質化戦略であれば、パート労働者など非正規は、働き始めた最初は何も知らず、勤続に伴って少しノウハウなどが増えるかもしれませんが、増えても3年ぐらいでそれ以降は全く正社員と違う性質のものと考えて管理をするわけです。企業の管理戦略についても、同質化戦略と異質化戦略があると思います。

| |
|--|
| <p>③組織化形態・特徴</p> <p>・ 同質化戦略:</p> <p>JA労組:全員組織化 組織対象:2000年週27時間以上、2002年週12時間以上、企業内組織率99.1% 組合員の中でパートタイマー組合員の割合35.6% 組合費:賃金の1.8%(正社員、パート同様)、選挙権・被選挙権同じ 企業の管理戦略 GH・GI→メイト社員(契約社員) 基準内賃金=職種給+能力給(毎年評価によりSS40円からC0円まで積み上げ方式)</p> <p>JB労組:同時組織化 組織対象:1982年正規労働者と同時に週20時間以上、企業内組織率約95% 組合員の中でパートタイマー組合員の割合78.5% 組合費:基本給×2%×14ヶ月(正社員、パート同様)、選挙権・被選挙権同じ 企業の管理戦略: 人事制度:P1からP6まで、役職(リーダー・主任・店長につくことができる。リーダー全体の75%、主任7.9%) 賃金制度:基本時給+地域給+職務等級給+評価給(半年ごとに査定)</p> <p>JC労組:経営再建型組織化 組織対象:1982年週30時間、2003年週20時間以上・勤続1年以上・A2以上、企業内組織率46.9% 組合員の中でパートタイマー組合員の割合66.5% 組合費:基本給1.2%+上部団体費(正社員、パート同様)、選挙権・被選挙権同じ 企業の管理戦略: 人事・賃金制度:A1からA5まで職能資格制度、資格があがれば賃金も上がる</p> |
|--|

・ 異質化戦略:

JE労組:協議会移行型組織化

組織対象:1991年、サンパート(週30時間以上、勤続3年以上、本人の申請に基づき業務の習熟度・能力などによる審査)、企業内組織率16.4%

組合員の中でパートタイマー組合員の割合19.5%

組合費:正社員1.75%、パート1.0%、選挙権・被選挙権制約(パート):パート支部代表1票、支部や本部の役員被選挙権なし。

企業の管理戦略:

人事・賃金制度:1年10円、2年20円、3年20円、その後昇給なし、但しサンパート(勤続3年以上2年連続評価A)になるとき時給100円up

JF労組:特別組合員方式組織化

組織対象:1985年、週労働時間25時間以上、企業内組織率約66%

組合員の中でパートタイマー組合員の割合65.2%

組合費:正社員1.5%及び一時金0.5%、パート0.5%、選挙権・被選挙権制約(パート):15人に1票、役員への被選挙権なし

企業の管理戦略:人事・賃金制度:1年20円、2年10円、3年10円、その後昇給なし

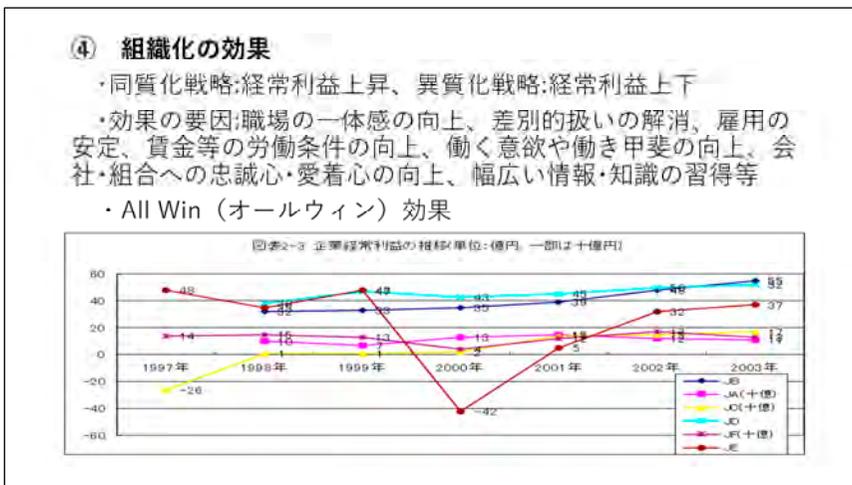
六つのスーパーと百貨店の企業別労働組合に調査をしましたが、その中では四つが同質化戦略を採っていました。同質化戦略の内容は、非正規パートタイマーにも職能資格制度を導入して、資格が上がれば賃金が上がる、また、非正規から正社員に転換できる機会、あるいは非正社員でも役職に就くことができるという考え方で、能力とその能力発揮があれば、賃金も処遇も上がるという管理をすることになっていました。具体的な内容はちょっと省かせていただきたいと思います。

異質化戦略の場合には、企業の管理戦略も当初、採用されて3年ぐらいまでは昇給の可能性があってもそれ以降は一切ないということになっています。私は調査のときにお土産をお持ちしますが、小売業の場合は訪問する売場で買って、お土産をお渡しするのがいいのではないかと考え、売場に行くのですが、その際に同質化戦略をとっている所と異質化戦略をとっている所のパートタイマーの対応がこれほど違うのかと強く感じました。異質化戦略をとっている所はあいさつもしてくれない、「お土産用のものを探しているんですが」と言っても、あまり反応がないです。同質化戦略は、売場に入る前からあいさつしてくれて、「お土産用のもの」と言うと丁寧に売場まで案内してくださいました。購入すれば、当然お礼を言われますが、なんと異質化戦略をとっている所は、お金を払ってもお礼を言わないということもありました。この論文をまとめるときにこの売り場のことを考えると、戦略の違いにより、働く者の態度がこれほど違うのかと強く感じました。でも当然の対応とも言えます。3年以上勤めても一切賃金が上がらないという職場と、自分の能力が上がり、あるいは勤務態度が良くなれば、その評価に応じて自分の処遇が上がるという職場とは全く違うことは、当たり前と思います。

組織化の効果としていくつか挙げました。この企業の経常利益の推移をピックアップしました。もちろん会社の利益はさまざまな要因によって決まるものですから、この組織化

戦略や企業の人事管理の戦略だけで決まるものではありませんが、ある程度の相関性はあると思われます。なぜかという、現場で働く非正規の方々は8割ですので、その人たちの働きによって企業の利益にも大きく響くと思うわけです。

見てみますと、J AとJ Bが典型的に同質化戦略を採った所ですが、非常に業績が良い。日本の企業が大変だった2000年前後も利益を出していることが見て取れます。特にJ Cは経営危機があったので、それを克服するために、2002年、2003年にこの同質化戦略に変えたので、その前は業績が悪いですね。それと、異質化戦略を採っているJ EとJ Fは、赤字になったり業績の変動が激しいということが見て取れると思います。



この調査で、私は「All Win効果」という言葉を使いました。パートタイマー1人当たりの付加価値を生み出すには自分の賃金の2倍の付加価値を生み出す必要があると考えれば、この同質化戦略をとっているパートさんの賃金は高くなるわけです。例えば同質化戦略のところ、時給を1,500円とすれば、異質化戦略をとっている所はもう賃金が上がりませんので、時給1,000円とすると、自分の賃金の2倍の付加価値を生み出すとすれば、同質化戦略はパートさんが3,000円の付加価値を生み出す。異質化戦略は2,000円を生み出すわけです。同質化戦略をとっている所は1,500円が時給に、1,500円が企業の利益にもたらされるわけです。異質化戦略は、1,000円は時給、1,000円は企業の利益に。パート労働者1人当たりの企業に与える利益は、同質化戦略が異質化戦略より高いのです。賃金、人件費を下げるためにパート労働者の賃金を抑え込むとその分しか付加価値を生み出さない。同質化戦略を採っていれば、それに見合う付加価値を生み出す。どちらの企業が経営としてより良い経営ができるかといえば私は同質化戦略だと思います。労働組合がそういった同質化戦略をとると、企業も同質化戦略の雇用管理をやることになります。同質化戦略をとるとパート労働者だけでなく、正社員にも企業にもよい効果をもたらすという意味で、All

Win効果っていう言葉を使わせていただきました。

先ほど私の『労使関係のフロンティア』という本の中で、ケンウッドグループユニオンを取り上げましたが、労使関係が変わると売り上げは減るのですが利益が増えるのです。なぜかという無駄を省くわけですね。調達をするときにより合理的な方法を取り、労使が変わるとこれほど利益向上につながるということを確認しました。改めてパートタイムの組織戦略、雇用管理戦略で、同質化戦略を採ることの意義がどれほど大きいのかというのをケンウッドの事例からも私は感じました。

3. 非正規労働者(契約社員)の組織化：全日本ハム労組の組織化と企業グループ労使関係の事例—企業危機を機に

二つ目の事例が企業組織再編および企業危機の実態調査でお世話になった日本ハムです。日本ハムは子会社の組織化と契約社員の組織化との両方ともやって組合としてすごい力を発揮したと思います。組織化の背景としては、2002年の牛肉偽装事件というものがありました。これは子会社で事件が起きたのですが、影響を受けたのは親会社でした。その子会社には労働組合がなかったのです。またそこには日本ハムのロゴがないのですが、この偽装事件によって、大手スーパーでは日本ハムのロゴが入っている製品は全部、撤去させられたのです。親会社は悪いことをした覚えはないのですが、子会社の影響で一番影響を受けるのは親会社だったのです。子会社だから親会社は関係ないとは言えない状況でした。当時、親会社である日本ハムの組合員が「これからうちの企業はどうなる？」ということで大変ショックを受けたそうです。そのときに、親会社だけではなくて子会社にもきちんと法律を守る、法令遵守をしないといけない、そのためにチェックをする機能が働かなければいけない、そのチェック機能を労働組合がやるべきであるという考え方を持って子会社の組織化および非正規の組織化に本腰を入れていったわけです。その運動のときに掲げた方針をいくつかご紹介したいと思います。2000年から連結決算財務指標が重視されるようになり、経営は連結グループ経営重視になり、それに併せて、労働組合も企業グループの代表であるという方針を掲げることになりました。また、グループの中では子会社と親会社の格差が非常に大きいわけですが、子会社の実態も実は正確には分からなかったのです。実態調査を行い情報共有した後に、低い水準であれば親会社に合わせるだけではなくて、他社の同じ仕事をしている会社の水準も調べてそれに合わせる形で引き上げるという運動を展開することになります。グループ全体のコーポレートガバナンスを確立するために、労働組合が子会社や非正規労働者を含めて全ての声を吸い上げていくことが重要であるということになりました。グループで労働組合を機能させるわけで、この具体的な内容については、資料をご覧くださいと思います。

3 非正規労働者(契約社員)の組織化: 全日本ハム労組の組織化と企業グループ労使関係の事例—企業危機を機に

出所: 連合総研「企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて」

1. 組織化

・日本ハムユニオン(2019年1月現在、組合員1885人)が子会社の8単組とともに結成している単一労働組合。組合員数同時期7757人。

・組織化の背景: 2002年8月6日、子会社の「牛肉偽装事件」の発生、同子会社に労働組合なし。同事件により、日本ハムのロゴの入った商品がスーパーなどの売場から一斉に撤去されて大きなショック。組合は、再発防止に向けて次の運動を展開。

第1に、企業グループ代表性の確立: 未組織子会社の組織化と非正規労働者の組織化へ

第2に、グループ内格差是正: 子会社の処遇実態調査及び情報共有、低い水準の引上げ運動「グループ内利益適正配分」を要求

第3に、グループ全体の現場実態の把握・声の吸い上げ: 非正規労働者組合員の支部の役員への登用、非正規労働者対象の専門委員会の開催へ

第4に、グループガバナンス牽制機能の確立: 全日本ハム労組の中の単組間で規約、予算・情報・ノウハウの共有、専従の兼任へ。子会社組合専従者の中核企業労組の特別中執。親会社・子会社の情報・実態の共有。グループトップの方針の子会社への実行徹底や子会社の課題の吸い上げ及びグループトップへの伝達、双方向の情報伝達へ

第5に、グループ労使対話の充実: 中核企業の経営協議会、事業本部別の経営協議会、各子会社の経営協議会という重層的労使対話へ

・全日本ハム労組・日本ハム労組の委員長は、各子会社の社長と定期的に意見交換、コンプライアンス委員会のメンバー。

・組織化への実践

(1) ヨコの組織化(子会社の組織化)

2004年「第1次組織化計画」: 分社化や転籍を契機に労働組合を立ち上げる組織化を実践。グループ全従業員の真の幸せ実現とグループの健全かつ持続的発展を目指す組織化。グループ全体の組織実態は2002年10単組・組合員約3500人、2018年21単組・8907人へ

一例(偽装事件子会社)

2009年11月第1回労働組合設立準備委員会の開催、2010年4月組合結成、11月団交。11年10月給与制度の改定、3割の従業員が組合加入、13年1月ユニオンショップ協定締結・120事業所の巡回勧誘活動によりほぼ全員が組合員へ(組合員数約1900人)

14年給与制度の改正: 同業他社水準に合わせるため、大幅賃上げ実現へ

こうした組織化により、全日本ハム労組の中で6単組が2002年以降結成、同労組組合員数の54.4%

(2) タテの組織化（非正規労働者の組織化）

3つの危機への対応運動：①代表制の危機（過半数割込み）②集团的発言メカニズムの危機（パートナー社員勤続年数5年以上54%、重要な戦力で声の反映が生産性向上に不可欠）③社会性の危機（全ての労働者の代表としての運動）

2003年10月組織化方針、オープン・ショップにて組織化

2006年11月ユニオン・ショップにてパートナー社員（契約社員）の組織化（連合の評価委員会、「労働組合は正規従業員だけの既得権、サロン化していないか。弱者に寄り添った労働運動ができていいのか」の指摘への対応。）

子会社の労働組合を組織化する際には、情報や組合財政の共有はもちろん、専従者は共有、兼任していく形にしました。そのようにして小規模な子会社、例えば組合員500人未満では専従者を置くことは非常に難しいという問題を解消しています。そのようにグループ全体で労働組合のチェック機能を働かせるような組合運営をしているわけです。また、親会社の労働組合の委員長が企業連の代表になっていますが、親会社と協議・交渉のときには、子会社の実態をきちんと伝えて、問題を解消できるように働き掛けをしています。労使の協議・交渉によって、親会社のみならず子会社の問題が解消されるという仕組みを作って運営をしています。横の組織化（子会社の組織化）、縦の組織化（非正規労働者の組織化）についてですが、組織化により非正規の処遇の改善がかなり行われました。このような取り組みを通して組合員数も以前に比べて2倍以上になっているということと労働組合がチェック機能をグループレベルまで張り巡らせて、企業が法令遵守をきちんとしていく中で企業経営ができるようになり、そのような環境を労働組合がつくってきたということが言えると思います。

3. 組織化の効果

・雇用安定の確保：「人こそ財産、企業を立て直すために人の力が欠かせない」との組合主張に会社の応答。

・タテの組織化の場合、労働条件の向上：パートナー社員（非正規労働者）の場合、2007年から19年までの平均賃上げ額3万1407円（うち、ペア1万円以上）。企業内最賃引上げ2010年度200円、11年度202円、12年度200円、17年度200円、18年度280円。その間、正社員の賃上げは基本的に行わなかった。

・ヨコの組織化：上記事件の子会社の場合、平均年収2011年459万円→18年569万円（24%増）、時短年間2072時間から1960時間へ

・組合の対会社交渉力アップ・組織強化、非正規労働者の雇用不安の払拭、労働条件の改善、職場の一体感による職場運営の円滑化・離職率の低下、非正規労働者のQCサークルへの参加、生産性向上、帰属意識やローヤルティの向上、労働運動の必要性・意義の体感・自己成長へ

4. 間接雇用労働者の組織化(資生堂労組の事例)

最後にS労組(資生堂労組)の事例です。『労使関係のフロンティア』⁵の第3章では、少子化の問題が日本の最大の問題としてこの解決が企業の問題であるとCSRの観点で調査をして書きました。企業はCSRとして少子化対策を掲げるのですが、果たしてやっている所はあるのでしょうか。少子化の問題を解決するためには、非正規でも育児休業を取れるようにすると報告書で書いても実際にはなかなか難しいところがあります。CSR、企業の社会的責任も企業だけに任せればできるわけではなく、労使が本腰を入れないと実現できないという事例として取り上げました。資生堂は1999年と2000年の「涙の団交」を経て労使関係ががらっと変わるわけです。本当に対等な労使関係というものになります。以前は労働組合が会社に物を言うときには、いつも窓口である部長を介してだったのですが、それが社長に伝わるかどうか分かりませんでした。しかし、この涙の団交以降は常に労働組合は社長に物が言えるような環境になりました。

4. 間接雇用労働者の組織化(資生堂労組の事例)

出所：吳学殊(2017)『企業コミュニティと労使関係—日立と資生堂労組の事例を中心に』

- ・同労組は、モノづくりを直接的に担う非正規労働者(間接雇用労働者)の不合理な格差や不満・不平を解消して国内工場存在価値を高める運動を展開。2009年頃、委託労働者や派遣労働者の直接雇用化を実現。2010年からは「良い品を良い人で、お客様の喜びを私たちの喜びに」とする「工場改革」を目指した活動を展開し、組合員と会社を動かした。
- ・その結果、2017年4月から旧間接雇用労働者の正社員化を果たし、工場労働者に新しい人事制度が導入された。雇用形態区分による不合理な格差や根拠のないヒエラルキーをなくして誰もが公平に成長・活躍できる機会が与えられる(「同一労働同一賃金原則の実現」)。
- ・工場改革に対する組合員の賛成率が50%台(SK工場53%・SO工場56%・SG工場53%)でぎりぎり承認されるほど、既存の正社員(組合員)には厳しい内容でもあったが、非正規労働者の声を受け止め、組合の意思として実現した。
- ・工場改革では、組合員間の平等性を確保するため既存の組合を解散し、旧間接雇用労働者(その後、生産特定職)を含めて新しい組合の立ち上げを実現した。労働者の満足度や働きがいが高まる。

(# 有期契約社員(パート)の組織化は未達成)

上記の第3章には、書いていない内容についてお話しします。非正規の問題は資生堂では間接雇用でした。職場、工場に行くと半分以上は非正規。委託企業の労働者も含めて資生堂の正社員は4割しかいないわけです。間接雇用、派遣、委託をどんどん増やしてきたのです。職場の中でどういう問題があるかという、品質に問題が出てくるのです。例えば欠陥商品が出てくると、会社の外に出る前にきちんと検査をして、それを外に出ないようにするわけですが、職場では間接雇用が多くなっていますので、正社員や会社が指示命令できないのです。そうすると偽装ということになってしまったのです。さらに社内にも問題があったわけです。非正規が多くなると、トイレの使い方が汚くなる、食堂の使い方

⁵ 吳学殊『労使関係のフロンティア-労働組合の羅針盤-』【増補版】(2018年9月)労働政策研究・研修機構研究双書

や勤務態度も非常に悪くなる、会社が求めるような派遣社員を雇ってくれない、しばしば欠勤するなどという問題があつて、それは良い仕事をしていく上で大きな問題であると労働組合がその問題をキャッチして、会社に常に問題提起をしました。労働組合が直接雇用を求めるまでに至りませんでした。現場の問題を社長に提起をしてそれを改善する形としての直接雇用化、これを2009年から2010年にわたって行いました。2010年以降は、労働組合が主導して工場改革を行うことになりました。そのときのキャッチフレーズが、「良い品を良い人で、お客さまの喜びを私たちの喜びに」というもので、直接雇用化を果たしましたが、これまでの非正規社員は正社員ではないので、正社員と非正規社員は処遇の枠組みが基本的に違うわけです。直接雇用になっても非正規社員がリーダーになることはあり得ないのです。処遇水準も同じ勤続年数でも100万円以上の差があるという問題がありました。その結果、非正規労働者の働く能力が高まらない、それを解消していこうということになりました。すなわち、雇用形態ごとに壁をつくるのではなくて、それをなくして公平に競争でできてできる人がどどん力を発揮するように、同一労働同一賃金原則を実現しようと非正規社員の正社員化を行うという工場改革に組合員が賛成するか投票していたところ賛成がかるうじて過半数であった。既存の労働組合員から見ると、なぜそこまでやるの？って言われるような内容でもありますが、そこまでやらないと、同一労働同一賃金は実現されなくて、非正規社員が自分の能力を十分に発揮することができないということで、既存の組合員には厳しい制度を導入して、2017年実行に移しました。残念ながらパートの組織化も2017年4月からやることを目指したんですが、なかなか組合員の同意が得られなくて、まだ実現されていません。この資生堂の事例は、正社員と似ている仕事をしていても壁があつて、正社員ではなかった人たちの壁を崩して正社員並みに仕事ができるような環境を労働組合が工場改革という名の下で実現にこぎ着けたという、とても注目すべき事例ではないかと思ひます。

Ⅲ. 結論

以上、私の研究も交えながらお話をさせていただきました。結論としては簡単でございますが、今、日本では人口が減少し労働力も恒常的に足りない時代になっている中で、労働者一人一人が自分の能力を高めて、発揮できる環境をつくらないといけなひのです。その際に非正規だからという壁をつくらないことが一番大事であると思ひのです。そういう意味では企業も労働組合も同質化戦略を採っていくことが重要ではないかと思ひます。それにより、パートタイマーの組織化の所でも言ひましたように、All Winの効果を上げることができ、それに伴つて最大の問題である少子化の問題も少しでも解消されていくと思ひます。

III 結論

人口減少・労働力不足の時代：一人ひとりの能力開発・発揮の最大化、同質化戦略(雇用管理・組織化)により雇用形態の壁をなくす。

一企業、労働組合、非正規労働者3者ともWin-Winへ。少子化などの社会問題の解消へ

その際に労働組合の役割が極めて重要。労働組合(連合)は最大の社会的団体としてUSRの発揮

・USR (Union Social Responsibility) は、組合員に対しては雇用の安定や賃金等の労働条件の維持・向上のほか、組合員が法や制度、協約・制度上の権利と保護とを埋める役割を担うことである。例えば、育児・介護休業、半休、労働時間の上限等の完全な実行確保、同一労働同一賃金など。

非組合員に対しても必要。非組合員に対するCSRの確認とその実行のチェックとともに、組合員に対するUSRを導用させる。労働組合が企業を代表して活動している中、組合員に、それが求められる。非正規労働者等の非組合員が働き続けている中、対企業交渉を維持・向上させるためにも非組合員に対するUSRを行い、労働者の連帯の輪を広げることが重要。

・労働組合の運動姿勢：心求主義の追求(対経営の数求主義)、非正規の声の実現へ

満足度(「雇用安定」正61.4%、非33.1%、「福利厚生」正37.9%、非12.5%、「賃金」正21.7%、非6.7%、「教育訓練・能力開発」正19.1%、非4.2%、「職場生活全体」正41.6%、非25.7%)

出所：厚労省(2019)「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

・全労働者の労使関係化へ：組織化・組織拡大や従業員代表制の法制化

・高付加価値経営への転換

現在の日本：デジタル化の遅れ、グローバル経営の未熟、観光・文化産業の未発達

私は労働組合に注目していますが、なぜかという連合が社会的に労働者の最大勢力だからです。以前に民主党が政権を取ったとき、また2012年自民党が政権を取り戻したとき、衆議院総選挙での得票数はどのくらいだと思います？ 民主党も自民党も圧勝したときの総選挙の得票数が約2,500万票です。連合の組合員が700万人。配偶者を説得すれば1,400万票、さらにそのお父さんお母さんにもお願いすれば2,800万票。私は連合が本当に腹をくくれば、いつでも連合が推す政党が政権を取ることができると思うのです。そういう点でも連合の重要性は非常に大きいと思っています。連合、労働組合が社会を変えていくのだという思い、それを労働組合の社会的責任と捉え、そういう流れで非正規問題も解消していくことができるのではないかなと思います。2005年、少し古いですが、連合総研にCSR研究会⁶があり私も委員でしたが、そのときにアンケート調査をしました。企業がCSRとして認識している非正規に関わることは、「正社員と短時間労働者との均等待遇の促進」、企業がCSRであると回答した割合が19.8%、労働組合はそれの倍です。労働組合がこの問題を解消していかなければいけないと考えて、さらに労働組合の社会的責任であると考えれば、企業を納得させ、より実効性が高い改善を図っていくことができるのではないかなと思います。

⁶ 連合総研「企業の社会的責任と労働組合の課題に関する研究委員会」(2005年5月～2006年12月)
<https://www.rengo-soken.or.jp/work/2007/04/291437.html>

企業のCSRへの取組み度及び認識度と労働組合の企業のCSRへの取組み評価、労使協議会での発言有り割合度及びCSR認識
 出所：呉学珠(2011)「CSR進捗のためのUSR」連合総研DIO2011.10

| | 企業熱心に取り組んでCSRと認識している | 取り組んで労使協議会CSRと認めている | 労使協議会等での発言率 |
|---|----------------------|---------------------|-------------|
| 1.女性管理職の登用促進 NA 3.7% | 10.6% | 27.2% | 24.0% |
| 2.育児介護休業の取得促進 NA 2.1% | 25.1% | 49.5% | 54.1% |
| 3.実質労働時間の短縮 NA 2.9% | 27.0% | 42.3% | 52.5% |
| 4.正社員と短時間勤務者との均等待遇の促進 NA 6.9% | 5.3% | 19.8% | 14.5% |
| 5.子会社・関連会社やサプライチェーンにおけるILO「中核的労働基準」の遵守(海外を含む) NA 7.7% | 5.8% | 23.5% | 14.3% |
| 6.社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善 NA 2.1% | 46.6% | 61.9% | 74.9% |
| 7.障害者雇用の充実 NA 2.1% | 25.4% | 57.4% | 38.5% |
| 8.65歳にむけた雇用延長 NA 2.1% | 40.7% | 66.1% | 74.7% |

現在、非正規労働者の満足度を調査してみますと、雇用の安定では正社員が満足しているのが61.4%、非正社員は33.1%。福利厚生、賃金、教育訓練、能力開発、職場生活全体において、それぞれ大きく非正規労働者の満足度が低くなっています。こういう中では自分の能力を最大限に発揮できないと思います。なぜできないか、さまざまな壁をつくっているからだと思います。それを解消していく必要がありますが、そのときに労働組合が会社側に要求するなどの運動をするときには、これは私が作った言葉ですが、「心求主義」すなわち「当事者の心がどうなっているのか、その心を満たすような運動」が重要ではないかと思います。企業は「数求主義」で数字を求めますが、それだけでは行き詰まってしまうので、バランスよくするためには働く労働者の心が満たされなければいけないという観点から心を求める運動をぜひとも労働組合がおこなっていけば、非正規の問題も解消に向かうのではないかと思います。さらに今、組織率が16.3%ですので、できるだけ組織化、組織拡大は必要ですが、現実的には実現が難しいので、従業員代表制の法制化を通じて労働組合がないところでも一定程度労使が対等に物が言い合えるような環境をつくるのが大事ではないかと思います。

最後に日韓比較をしてみます。いくら労働組合が頑張っても非正規の問題を解消しようとしても、会社が儲からないとその配分をめぐって労働者間の軋轢が生じてしまう可能性があります。日本の正社員の賃金水準も今、世界的に見れば低い、韓国より低いので、高めていくためには付加価値の高い経営に変換しなければいけないと思います。日韓比較では日本はデジタル化が非常に遅れている、またグローバル経営ができていないと思います。日本で大手企業といえば、売り上げの6割以上は海外で稼がないと利益にならない時代だと私は思います。また、価値の高い産業が実は観光文化産業です。日本ではインバウンド客がかなり増えていますが、世界的に見れば非常に低いです。私は最近、フリーランスの

実態調査をしますが、韓国ではK-POP、K-ドラマなどの文化産業は大変に世界的に知られ、それに伴った誘発効果があり、韓国の文化芸能分野、芸術分野のコンテンツが1兆円輸出され、その他テレビ、自動車などは1兆8,000億円が輸出されています。誘発効果が深いのがこの文化産業です。より高い文化価値を目指すのであれば、国でもより戦略的に文化産業を育成していく取り組みが必要であり、そのためには働く者が報われるような環境をつくるべきだと思っています。文化芸術家への金銭・福祉的な支援、標準契約書の普及などなど。

少し時間がオーバーいたしましたけれども、以上で私の発表を終わらせていただきたいと思います。ご清聴いただきありがとうございます。

質 疑

【塾生KB】

日本の組織化形態の特徴についてです。企業内組織率が95%というところもありますが、これはユニオンショップ協定ですか。全従業員のための組合っていうのは私も思いを同じですが、非正規労働者は有期の人が多いと思いますので、その会社を辞めてしまう人も一定数いると思います。また、賃金の額が正社員に比べて低いので、組合費を取られるということ嫌う非正規社員の方もいるであろう中で、労働組合が非正規労働者に組織化していくためにどういうことをしていったらよいか、ユニオンショップ協定を結べる所はどういう戦略を採っていたのか、特徴的だと思うところがあれば教えていただければと思います。

【呉特任研究員】

パートタイマーの組織化は、どちらかというとパートタイマーの方々が積極的に求めてきたというより、既存の正社員労働組合が法律に保障されている権利について労働組合として役割を行っていくために必要なものだったと私は思います。そういう意味では当事者である非正規労働者は組合費を払いたくないという思いが当然あると思います。しかし、企業と労働組合がユニオンショップ協定を改定すれば、パートタイマーは嫌でも組合員にならざるを得ない。すぐ協定を改定するよりは一定期間、労働組合が自らパート労働者になぜ労働組合が必要なのか、それをきちんと説明しパート労働者が一定期間はオープンショップの期間を経て、組合に加入したパート労働者が半数以上になった時点で、ユニオンショップ協定を改定し全員組合員になるという段階的なやり方が一般的です。正直、非正規労働者が組合員になり良いことがあるかといえば、なかなか一言では言えないところがあります。正社員の労働組合は雇用が保障されています。雇用の安定は労働組合の強い目標なのです。しかし、非正規労働者は組合員であっても、雇用の保障を強く求められるかといえば、そうでもない側面があるのです。例えば店が閉店した場合、以前はパート労働者の雇用はそこで終わりだったのですが、組合員になったことで近隣の店に行ってください、とそこまでの雇用保障はできるのですが、いくら組合員になったとしても、正社員ほどの雇用の確保は難しいのです。その代わりにパート労働者が組合員ではなかったときには労働組合に言えなかったことが見えてきて、職場の改善ができることがあります。また、差別的な取り扱い、例えばパートさんを名前で呼ばずに「おい」とか、「パートさん」とか呼ぶなどの差別的なことがあるのですが、組織化によって解消されるわけです。ある

所では、労働組合の活動は9割パートタイマーのための活動であると、パート労働者、組合員が求めるような運動をしています。組合員の8割がパート労働者ですので、そのようにせざるを得ないということです。そういう所は、組合員になったパートタイマーの満足度が非常に高いです。当事者、組合員になったら、自分が本当に何を求めているのか、積極的に声を出すことが重要であり、声を出してそれを実現するためにパートタイマーが自ら労働組合の支部長あるいは委員長に立候補して、支部長あるいは委員長になる。そういう事例もたまにあるのです。そういうことになれば、パートタイマーが組合員になることで本当に変わっていくということが実感できると思いますが、同じ組織化でも非常に温度差があるので個別事例をきちんと見ていかなければいけないと思います。正社員組合員とパートタイマー組合員において雇用の保障という面で少し差はありますが、その他のところはパートタイマー組合員の処遇・働く環境がかなり改善されているということが私の調査の結果でした。

【塾生KB】 _____

非正規社員を入れることによって、組合の機能も変化してきた、雇用保障も正社員だけではなくて、非正規も守らなくてはいけない、そういう形で組合の機能を変えてきているところもあるということですか。

【呉特任研究員】 _____

そうです。

【塾生F】 _____

私自身も職場で組合員として活動しておりますので、難しい大変貴重なご提言として伺いました。私どもの所も非常勤教員が多いので、非常勤講師を組合員と同等の待遇にするかどうか揉めて、今のところ異質化戦略という形にはなっているのですが、先生がおっしゃる同質化戦略が極めて重要な機能を果たすという点に非常に勇気づけられました。

この同質化戦略を拡大していくにあたって、重要と思われるところは、先生も強調されておりましたように、同質化戦略を採っていくことが企業経営者の側にとっても、非常に大きくプラスに働く分野があることかと思います。一方で必ずしもそうとは言いづらい分野もあり、同質化戦略が組合から有効的に働き掛けやすい分野と働き掛けにくい分野があるように思います。例えば、ギグワークのように、人さえいればいい、接客や仕事をするということではなく、とにかく人がいればいいという形でギグワークは行われていると思います。そのような場合でも同質化戦略により組織化は可能なかどうか、有効性がある

のかどうかという点と、もし同質化戦略に射程の限界があるのだとすれば、法規制の面で同質化戦略がとりづらい、ギグワークのような分断された細切れの仕事を極力減らすような対応というのが必要になっていくのかを教えていただけると幸いです。

【呉特任研究員】 _____

今ちょうど、連合総研でフリーランスの実態調査をしているのですが、先日、Amazonの配達員の調査をしました。ギグワーカーの典型だと思います。彼が言ったことの中で私の心に残っているのは、「Amazonの配達は人間を消耗させる仕事である」という言葉です。配達というのは、それほどノウハウなどが要らない単純な仕事であると言えます。また仕事をする人たちは本当につながらないのです。だから労働組合は要らない、要らないと言っても過言ではないんです。こういう環境の下で人間は本当に消耗されるわけです。いくらギグワーカーといっても、人間として人権を守りより良い自分の姿を求めていくときに、きょうの仕事は10年後の仕事と全く同じかといえば、そうではないと思うのです。常に改善の余地はあると思うのです。その仕事によって人が本当に消耗されるような環境を改善していかなければいけないと思うのです。そういう意味で、どんな職場であっても労働組合の存在意義はあるのではないかと思います。私はUber Eatsユニオンも調査しましたが、労災も多発していますし、ギグワーカーといっても、ばらばらになると本当に消耗させられるだけではないかと思ひまして、そういう意味でも、同質化戦略、これは比較対象がないから同質化戦略と言えるかどうか知りませんが、労働組合の存在意義はそういう職場でもあると思っています。

【塾生 F】 _____

非正規であっても人間らしい仕事をしたいという、働く人の全てが持っているようなところを捉えて組織拡大をさせていくということが求められているということですか。

【呉特任研究員】 _____

私たちは昨日より今日、今日より明日がよくなるという実現可能性があるじゃないですか。それを「おまえは非正規だからそれは会社は期待しません」とすれば会社にも損ですし、労働者も可能性が求められなければできないわけです。当該の労働者も企業にも私はマイナスではないかと思うのです。人間である限り、昨日より今日、今日より明日、さらに付加価値を生み出す能力が高まる、そういう可能性があると考え、それを実現できるような管理が必要ではないかと思っています。

【塾生KB】 _____

不本意非正規雇用の状況というグラフを示していただきましたが、この表の読み方についてお伺いしたい。不本意非正規雇用については、パーセンテージが減っているということで、ポジティブにも見えるように思うのですが。65歳以上の非正規雇用の方の数が増えたり、つまりパートタイムだけで家庭を、家族を支えている人たちの割合が増えたり、相変わらず家庭の事情で介護とか育児とかで両立しなければいけない現状にある方が一定数いらっしゃるだとか、そういう状況もある中で、不本意非正規雇用の状況が減っているということをポジティブに受け止めるだけでいいのか、ちょっと気になっておりますので、呉先生のご見解をいただけたらと思います。

【呉特任研究員】 _____

非正規雇用の当事者が与えられた環境の中で何を望むかっていうことでしょうか。介護を抱えている、育児をしなければならない、その人たちに正社員として働いてくださいとは言えないのです。ご自分の価値として仕事するよりは、この期間は家族の面倒を見るのがより価値があると考えているわけです。その人たちに正社員として働いてくださいとは、なかなか言えないと思うのです。そういう人たちでも以前は全く働けない環境があったのです。今は働ける環境になりつつあり、正社員として働いても家族の面倒が見られるような環境であれば、正社員を求めていると思うのですが、そうでなければ正社員として働きたいという希望は低くなるわけです。まだ正社員として働ける環境が十分整っていないとも言えますが、個人の価値観として正社員として働くよりは家族の面倒を見るのがより価値があると考えている方もいて両面から考える必要があると思います。そういうことを踏まえると、非正規労働者が正社員として働けないから非正規雇用で働くという回答の割合が減っていることについては、良い意味で見るのがより現実的ではないかなと思います。また、同一労働同一賃金原則を徹底化して、本意でも不本意でも非正規で働く人が不当な格差をつけられないようにすることが大事であると思います。

【塾生KB】 _____

正規雇用では家庭を支えている方を受け入れられないというネガティブな面もあるのかと、いろいろなグラフを見て思ったのでお聞きしましたが、よく分かりました。

【塾生F】 _____

不本意非正規雇用の方たちがどんどん減ってきている中で、こういう人たちに対して何とか手を差し伸べる必要があると思っている一方で、即戦力や能力のある人材を確保する

など専門的業務に対応するために非正規で雇用している方も一定数いらっしゃいます。例えば、自動車業界でもIT分野や研究開発部門の中において相当のレベルの専門的分野を有する方を正規で雇う場合は、労使で確認している賃金体系では全く採用できない。そういう人たちを組合員の賃金とは異なる高い賃金で組合員ではなく嘱託など非正規で採用したりしている実態もあるのです。この人たちも非正規ですが、一緒に非正規として括ることは難しいだろうと思っています。一方、不本意なネガティブな方々に対してどう対応していくか、労働組合としてもしっかり考えていかなければならないと思うと、しっかり、ファクト、事実がどうなっているかをさらに分析していく必要があると思いました。

【呉特任研究員】

私は労働組合は大事だと思いますがそれが全てとは言えないと思っています。高額な賃金を取る専門職の方は労働組合は要らないと言うと思います。無理やりにその人たちを労働組合の枠組みに嵌めようとしても反発するだけだと思うのです。自らいろいろな困難に遭い、労働組合の必要性を感じるものだと思います。私はユニオンの研究もやってきましたが、年収2,000万円という人たちがユニオンに駆け込むことがあるのです。契約解除されるときなどです。企業組織再編などでその事業が売却されたり廃止されたりすることによりその分野の人が減らされるわけです。そういう人たちが解決を求めてユニオンに来るわけです。ユニオンの幹部たちは、この人たちを助けてあげたほうがいいのかどうか分かりませんと戸惑うぐらい高額の処遇をもらっているわけですが、そういう人たちも、そういう時には労働組合の必要性というものを感じていると思います。私は基本的に人間は、昨日より今日、今日より明日と、より自分の能力を発揮してそれに見合う処遇をもらって「私、生きててよかったな」という社会をつくっていくのが望ましいのではないかと考えております。そういう環境づくりには労働組合が非常に重要な役割を果たしていると思っております。高額を取っている人たちが自分の能力をさらに発揮して処遇も上がっているという状況があり、世間相場で見ると賃金が飛び抜けている人たちはそれほど労働組合を求めないのではないかと思います。いざというときには必要とするだろうと思います。

【塾生F】

出身元組織で非正規の組織化をしています。1年目、労働組合が「皆さん、組織化します」という時にはものすごいパワーが要ったのです。いざ組織化してしまうと募集要項の中に、採用後は既に組合員になるということが記載されますので、その後入ってこられる方が労働組合の加入をすごく嫌だっというようなことを言われることはないのですが、最初は、なぜ組合員にならなきゃいけないのだということを相当言われました。製造業の

場合、非正規には割と期間社員が多く、毎月期間社員が入ってくるので、毎月、組合執行部が対象者に説明に行かなければならない。多い場合は、会社をお願いして一つ所に集まってもらうのです。少ない場合は執行部が現場に会いに行行って説明をするということについて会社からは理解をいただいているのです。相当パワーが要るということですからごく苦勞したなというのを今思い出しました。

われわれがなぜ非正規を組織化しようとしたかと言えば、過半数代表制と組織防衛と一体感の醸成の中の二つ目の組織防衛の観点でわれわれはやったのです。最後は現場から一体感の醸成という意味で「俺たちの仲間だから一緒に。この人は非正規、俺たちは正規と分け隔てるのはやめてほしい」という声が結構あり、組合員からは理解が得られました。「同じものを作っているんだから、同じ気持ちでやりたいんだ」ということはすごく言われたのが印象に残っています。最初は苦勞をしましたがけれども、手ごたえはあります。組織化の一番のメリットとして大きいのは、春闘時期に非正規の処遇改善も要求項目に入れますので、そういう意味では、非正規の皆さんにも集まってもらって説明をする場を設けますので、執行部としての能力も上がると考えています。

【呉特任研究員】

素晴らしい運動ですね。日本ハムの調査のときも「非正規の組織化によって執行部が成長した」と執行部の方々が言われました。組織化をすると対象者だけじゃなくて、する側も認識、あるいはうちの職場の実態がこうなっているのかということが多く見えて、考えも深まっていくのではないかと思います。

【事務局】

今ご紹介いただいた例というのは、M自動車の非正規、非正規というのは工場の現場の主幹工のことでしょうか。

【塾生F】

主幹工も、パート(事務職)も嘱託もあって、嘱託だけは組合員ではないです。パートと期間社員を今では組織化しています。

【塾生K J】

一つは、先ほどの高度技能者というのはどこまでが高度なのか、専門家の技能者は会社としては非正規の扱いですが、人材派遣会社などの専門の会社から派遣で来ています。実はその人材派遣会社が組織化されていてすでに組合員というところも多い。例えば電機連

合ではエンジニア派遣会社の方が多く派遣されていますが、その派遣社員は、派遣会社で組合員であり、派遣されている、働いている会社から見ると非正規なのですが、その人はすでに組合員というケースは多くなってきていると思います。問題として産別間での話になってきています。実際に電機連合の組織人員はエンジニアリング会社の派遣会社の組織人員数が大変増えてきていて、大手企業へ派遣する人材を持っている会社もあります。単組で見るとグループで見るとまた違うのですが、そういう形態についてはどうしてるのかを伺いたい。

もう一つは、課題として挙げられた、職業能力の向上については、非正規というよりは正規の側でも課題になっています。キャリアオーナーシップみたいな話が出てきていて、会社としても教えるというよりは自分で学んでくださいという方向性が出てきています。正規も今までの延長線上で仕事もしてないので働く側も学ばなければならないということはあるのですが、それに対して会社も提供できない、今までのOJTで提供するという話ではないので、非正規の話というよりは正規においても、将来的には自分でどう学んでいくのが課題になっていると思います。今までだったら会社が手取り足取り教えていたのが、自分で学ばなければならないのでどうやって学んでもらうとか、労働組合としてどうやって学んでもらう意欲を持ってもらうというのが課題になっています。非正規だけの問題でもないのではないかと少し感じています。感想めいてもいますが、この2点についてコメントいただければと思います。

【呉特任研究員】

派遣会社で会社で大きい所は4,000人くらいいらっしゃると思います。そういう派遣元が組織化していれば、派遣先との同一労働同一賃金の面でも、今は法律的にも問題にならないです。派遣元が労使できちんと決めていけばよいことですので。派遣先で感じている問題があるのかどうか。あればそれを解消していく上で、派遣元、派遣会社だけでは解決できない問題がたくさんあると思うので、そこを派遣先にどう伝えていくべきなのかというときに、会社間の問題でもありますが、派遣先に労働組合があれば、労働組合同士で、実はこういう問題があつてこれはこうしたほうがいいのかという提案ができると思います。会社間の話になると間接的になるので、組合員同士であれば自分たちの組合ですのでよりストレートに物が言える環境にあると思います。壁をつくるのではなくて、同じ働く仲間として、派遣元に組合があれば派遣先の組合とコミュニケーションを取って働きやすい環境をつくるのが、非常に重要ではないかなと思います。派遣先派遣元の両方ともに組合があれば、できることはかなりあるのではないかなと思います。

私は人材派遣ユニオンの調査もしましたけれど、組合員が全国に散らばっているので、

話を聞こうとすると、非常にお金がかかるのです。だから、東北地域とかブロックごとに組合の集会をしますが、派遣会社の場合には組合をつくったとしても非常に組合活動は難しいということを感じたことがあります。

職業能力の向上については、「自らやりなさい」と企業の基本的な姿勢がどんどん変わりつつあると思います。エンゲージメントの向上ということで、会社に自ら主体性を持って関わってほしい、関わっていく上で必要な教育訓練などは自分でやってほしい、今の基本的な流れだと思います。日本では、それほど意欲を上げなくても「そこそこ今の生活でいいんじゃないの」という思いを正直、持っている人たちはそれなりにいらっしやると思うのです。それでは生活が成り立たないという環境であれば、より意欲を高めていくと思いますが、日本ではそこそこの生活ができてしまう。韓国ではソウルでマンションが、今の為替レートで平均的に1億3,000万円ないと買えないのです。そうすると、今自分が貰っている給料では買えないので、買うためにはそういう意欲を高めて意欲を発揮して、より多い報酬を貰える環境を自らつくらないといけないうのです。だから韓国では転職がものすごく多い、今の会社でそれは望めないとすればすぐ転職をする。転職に対する考え方はかなり変化しています。まさにアメリカのようになっているのです。そういう意味で個人の意欲が非常に大事だと思いますが、今の日本は韓国に比べるとそういう意欲はそれほど高くないのではないかと思います。理由の一つは、国が赤字国債をどんどん発行して国民が負担するものを肩代わりして、それを将来の世代に押し付けているからという側面も、私はあると思うのです。赤字国債を発行せずに、今の予算の中でやろうとすると、できない。だけど、それを増やすためには税金をもっと取るということになると、労働者は自分の今の生活を維持してもっと意欲を高めていくためにはもっと稼がないといけないう。そうすると、それに必要なことを自らやるわけです。そういう意味で、日本の方々の意欲が相対的に韓国に比べて低いのは、そういう二つの側面があるのではないかと思います。お金がかかる部分が韓国に比べると抑えられているということと、国が肩代わりをして赤字国債をどんどん発行して、今予算の3分の1ぐらいを赤字国債で埋めているので、そういう二つの側面があって、「そこそこでいいんじゃないの」ということで意欲がそれほど高まらないという側面はあるのではないかと思います。

【事務局】 _____

韓国の賃金交渉のときの考えっていうのは、日本と違うのでしょうか。

【呉特任研究員】 _____

韓国では、取れるのであれば、いくらでも取るという考え方です。

【事務局】 _____

労働組合としての要求は、基本給を上げていく、ベースアップで上げていく、その賃金は能力開発でその能力を反映した賃金という感じなのでしょうか？

【呉特任研究員】 _____

結果として能力が高まっていくこともあると思うのですが、賃金に合わせて企業が、もっとこの人を賃金に見合うように能力を発揮しなさいと管理しますが、労働組合はあまりそれを考えていないようです。より高い賃金を求めて、それを取ろうとしているのです。例えばサムスンの場合には、今、12万人の従業員がいるのですが、平均年収が1,600万円ぐらいです。現代自動車は、現場の労働者の平均年収も1,000万円以上と、労働組合はあまり能力向上とか考慮せず、とにかく賃金を要求しています。企業は高い賃金を賄うためにより高付加価値事業にシフトしていく。高賃金と高付加価値経営の好循環という側面があると思います。

【塾生S】 _____

非正規雇用者の組合員化の必要性についてはかなり理解が進んでいましたし、中村圭介『壁を壊す』（2009年）もあり、そういったところから必要性を感じています。一方で、非正規雇用労働者がそもそもなぜ非正規雇用を選んだのかという点について、先ほど資料にもありましたが、その中には、好きな時間に働きたい、自由に働きたい、という考えの方たちも一定数いらっしゃるの事実だと思います。そういう方たちが、例えば今の職場に対して合わなかったり、現状としてはフリーランスの雇用も拡大してきています。また、無期転換できる状況に日本はありますが、約5年間経たないと入れないし、なったとしても第2正社員みたいな条件になってしまっています。そのような状況を考えると、果たして企業内の非正規雇用者の組合員化が非正規雇用労働者の立場からすれば、魅力的に感じるのか、もしよければ、先生から、もう少し補足のご説明なりお考えを聞かせていただければと思います。

【呉特任研究員】 _____

正社員として働きたくないという考え方を持つ背景として何があるのかというと、教育の問題であるし、家庭の問題でもあると私は思うわけです。正社員として働きたくないという価値観が、どのようにしてできたのかを見ないといけないわけです。これは全ての人について異なっていると思うのです。私が調査したフリーランスの方では、正社員として疲れてしまって、「もういいや」という思いを持った人たちもいました。残業しなければ

けない、きついことも我慢してやらなければいけないなど、今の正社員としての仕事がつ過ぎて、もうそういうことはやりたくないと考えて非正規・フリーランスを選択する人もいます。その人の価値観として、そんなに残業やらなくてもいい職場環境があれば、正社員として働きたいという思いは持っていると思うのですが、自分の前の職場で残業しなければならなかった、パワハラを受けたとか、そういう組織の中に身を置くのに恐怖を感じるのです。だから正社員として働くよりは、非正社員、あるいはフリーランスで働きたいという思いを持つことになるわけです。ですから、その人たちに無理やり正社員になってほしい、あるいは組合員になってほしいと言っても、効き目があまりないのではと思います。個人の価値観や置かれている環境などが人によって違うので、労働組合としてアプローチをするのは大変な労力が必要ではないかと思えます。その人たちをどうするかというのは、価値観や考え方を変えないといけないので、そういう意味で個性、個別性があるので、一言では言えないのではないかと思えます。しかし、組合活動の見える化を行い、非組合員にも組合の存在が知れ渡ると解雇、不利益取り扱いなどの際に組合につながるのではないかと。あるいは、今の会社から他の会社に転職を考える際に、組合のある会社を選ぶ可能性があるということで労働組合の存在意義が活かされる可能性があると思えます。

【塾生S】

そのような非正規雇用労働者の方たちを組合員化するには、今の個別の方の話もありますが、どこから始めていくのがよいか、組合を運営する中で問題となってくると思うのです。どのようにしていけば、その価値観を変えていくことができるのか。そのために示すべき労働条件など、今まだちょっとぼんやりしているので、そこに対してご意見とかお考えをいただければと思います。

【呉特任研究員】

地域サポートステーションというものがあります。そこでNPOなどが、正社員として働く意欲がない人たちとも一緒に作業をしてもっと意欲を高めて、正社員として働いてみたいということにつながる活動をしていることもあります。普通の職場ではそこまで配慮することは難しい側面があると思えますので、CSRあるいはUSRとして、そういう人たちを普通の人のように活躍できる組織が、CSRあるいはUSRだと考えることもできると思えます。時間をかけてそういう人たちの考え方や価値観を変えていく、そういうことはできると思うのですが、個別企業や企業別組合にはそんなに余裕があることは少ないと思うのです。そういう意味で、NPOなどが橋渡しの役割、あるいは行政がサポート

していくことが、現実的ではないかと思います。正社員として働くことの重要性を感じるように価値観が変われば、労働組合のある企業に転職することもあると思います。

私は中小企業の社長さんの調査もしましたが、非常に面白い事例がたくさんあるのです。採用しないと労働力不足で会社運営ができない、採用するとその人を一人前に育てていくことが大変だと考える社長がいましたが、採用することで社長さんもご本人も変わり成長していくのです。中小企業の社長さんは本当にすごい能力を持っているのだと思いました。引きこもりの対象者になる一步前の人たちもいたのに、採用されて今はもう会社の中軸の社員になっている、なかなか人を変えるのは難しいのですが、そういう事例もあります。しかし、先ほどニートの問題でなかなか減らないと申し上げましたが、問題提起された非正規の方が本当に意欲を持って、自分の能力をもっと深めて発揮できるような環境づくりは、一つの大きな課題ではないかと思います。

【塾生S】

先生のお考えとしては、各企業や単組で取り組むだけでなく、全体として取り組んでいかなければいけない問題だということになるのでしょうか。ありがとうございました。

【呉特任研究員】

正社員として働きたくないという考え方の方に対しては無理やり正社員にすることもできないし逆に反発をかうと思います。本当に個人や個別的な問題なので非常にアプローチは難しいと思います。塾生Sさんは労働相談を担当していらっしゃるということでしたので、厚労省や均等室の労働相談センターの担当者について、以前調査したことがあります。均等室だと6カ月ぐらいのタームで担当者を交代させるという話を聞きました。そうしないと地域の均等室では担当者が持たない。そのぐらい非常に難しい仕事です。労働相談について私もユニオンの調査をしましたが、本当にさまざまな方々が電話をするので、その方が求めることに合わせて対応しようとするところらが持たないという側面があると思います。その分、人間として成長する機会でもあるとも思いますが。重要なのは、問題を放置するのではなく、問題の解決に向けて取り組んでいけば、問題を抱える当事者も解決に乗り出す人々もともに成長できるということ、それを個人・個社レベルだけではなく社会的にも広げていくことが必要だと思います。

【塾生M】

2つあります。一つは組織化の対象、もう一つは同質化戦略についてです。まず、一つ目は組織化の対象ですが、以前ある会社で管理職を対象にした制度改正をやるうとして、

そこの管理職の方から相談を受けました。そこの会社には協定を結んだ正社員組合がありましたので、その労働組合に協力を求めたんですが、全然協力してくれなかったので管理職だけで労働組合をつくって交渉をしたことがありました。この間、パートや非正規の方をどうやって組織化しようか、どうやってその労働組合の仲間に入れてもらおうか、という話はかなり浸透してきたと思うのですが、非正規ではなくて正規の管理職の人たちをどう組織化するのか。昇進昇格していくことにより労働組合から出てしまうのを防ごうとするべきなのか。非正規の組織化もそうですが、管理職の組織化というのも労働組合の組織化において大きな焦点を当てるべきテーマではないかなと思いました。

それと二つ目、同質化戦略ですが、同質化戦略と異質化戦略という二つの手法がある中で、先生は働く人にとっても会社にとっても同質化戦略のほうが優れているというお立場だと思えます。一方、今盛んに叫ばれているジョブ型では「あなたの仕事はこれですよ」、「あなたの仕事はここからここまでです、ここから先は知りません」というものすごく細分化される世界だと思えます。かつてのように正社員とパートという単純な2層構造ではなくて、ものすごく細分化された、縦割り横割り斜め割りみたいな状態の中でも、先生の言われた同質化戦略は対応できるのか。同質化戦略という考え方と細分化された働き方は全く相いれないものなののでしょうか。どうお考えでしょうか。

【呉特任研究員】

まず管理職の組織化ですが、すごい事例だと思います。名ばかりの管理職が多いと思います。私もそうでした。課長のようなポスト、うちは主任研究員ですが、自分の部下もないし、それから部下を評価するとか、そういう管理職としての役割は一切ない、だから私は主任研究員になっても、組合からは抜けなかったのです。私が1号だと思います。その後、統括研究員になり、これは研究員を評価するなどの経営に関わる役割もあります。私は少しだけは抜きたい思がありました。やはり管理職と組合との利害が相いれないところがあるのですね。労働組合の立場として私の主張が、妨害になるのではないかという思いも少しあったのです。しかし、私は、労働組合は抜けないと考えたんですが、とうとう「呉さん、抜けてください」と委員長が来まして抜けざるを得なかったわけです。本当に名ばかりの管理職が本当に多いわけです。

調査をしてみると、労働組合に対する期待度が一般の組合員より管理職が高いです。しかし管理職になったら労働組合から抜けざるを得ない。管理職であっても、特に名ばかりの場合には、労働組合はユニオンショップ協定も改訂して、加入させてもいいのではないかと思います。中小企業の調査をしますと、管理職、課長、部長まで組合員にしてる所は16%ぐらいあったと思いますが、そういう意味でも管理職になれば全て労働組合から離れ

るということではないと思うのです。

また、ジョブ型などで労働者が細分化されれば、同質化戦略が有効なのかという問いですが、私は有効だと思うのです。企業が人事管理をするときに、ジョブ型、何がジョブ型なのか正直、分かりませんが、常に経営は変化します。それに従い職場も変化します。さまざまな問題が発生し、会社が解決しなければいけないのですが、ありのままの問題をキャッチすることは難しいのです。なぜかということこれは人の心が分からないとつかめないじゃないですか。これについて誰がよく分かるかといえば、私は労働組合だと思うのです。労働組合がそれをつかめないと、私は対等な労使関係はなかなか難しいのではないかと思います。どんな状況でも環境は変わっていきますし、それに対応するためには、労働者が本気で対応する必要があると思いますが、それを個人で会社に直接言えるかといえば、私は難しいと思うのです。そのときに対等に物が言える労働組合があれば、労働組合を通じて自分の問題を解消していけると思います。細分化されればされるほど問題はより多岐にわたって発生しますので、私は労働組合の同質化戦略に基づいた組織化がより必要となっているのではないかと思います。ジョブ型の中身がまだわからないですが、自ら声を出す、能力を高めて発揮しそれに見合う処遇が実現するという面では、ジョブ間でも壁を作る必要がなく、同質化戦略の組織化・雇用管理が重要ではないかと思います。

呉特任研究員コメント

今日は本当に貴重な機会を与えていただきまして心より感謝申し上げます。労働組合を中心に調査・研究してきている者として、本当に労働組合の存在意義を自分なりに高く存じ上げています。私が「この組合すごいな」と思っている所は、地獄を見た経験があるのです。日本ハムは不祥事のためにスーパーの陳列から商品が撤去される。資生堂はどんどん国内シェアが落ちてしまってどうにもならなくなっていました。ケンウッドも2002年にこの会社はつぶれるのではないかという状況でした。同質化戦略を採ったダイエーの場合には本当に会社は大変な状況になっていて、現場の人たちが頑張らないといけない、そのためには壁をなくしたほうがいいという思いで、同質化戦略を採ったわけです。そういう意味で「この組合すごいな」と思うところは、本当に地獄を見た企業の事例ではないかと思うのです。地獄を見たという状況になると本気になるわけです。本当に組合の存在価値が深まるような運動をするわけですが、そういう状況にならないと、外から見てもすごい組合だなということがあまり見えないのではないかと思います。

しかし、日々の労働組合の活動も、ものすごく大変です。それについては私は本当に敬意を示しますが、組合がもっとできるのではないかとも思います。よく頑張っている所もあるのでそれを目指していけば、もっと労働組合の存在価値が高まっていくの

ではないかと思っ、引き続き労働組合には期待をしております。

私は研究者としていろいろお話ししましたが、お聞きになり実行する側の皆さんは大変なこともわかります。私もうちの職場の組合の副委員長を長年やらせていただきましたが、専従でもないのに結構面倒でした。このようなことを考えますと、本当に組合の活動をなさっていらっしゃる皆さんに頭が上がらないわけです。そういう活動がより良い社会をつくっていく上で必要であり、それが高く評価される組合の運動もあるので、それを目指していけば必ずや日本社会の問題も解決していくのではないかと、期待をしております。

質問の中で、皆さんからも職場の事例をご紹介いただきまして本当に感謝申し上げます。あまりまとまった話をするのができず、時間だけ費やしてしまったのではないかと思、恐縮の思いでいっぱいですが、このようにお目にかかったことを大変光栄に存じております。

本当にご清聴いただきありがとうございます。