

「非正規労働者の組織化」
調査報告書

2009年1月

財団法人 連合総合生活開発研究所

はじめに

非正規労働者の割合は2003年に3割を超え、いまや労働者の3分の1を占めるにいたっています。職場単位でも、パート・契約社員等の非正規労働者が過半数を占める職場や基幹的な業務を非正規労働者が担う職場などが増えており、職場の中で重要な役割を求められる非正規労働者が多くなっています。一方、労働組合の組織率は2割を下回り、18.1%という状況が続いています。パートタイム労働者の組織率がようやく5%に達したというデータが示すように、労働組合が非正規労働者を組織化し、処遇改善に積極的に取り組んでいるという例は少しずつ増えていますが、まだ十分とは言えません。多くの労働組合は、正規・非正規労働者の壁を越えられず、組織化という連合方針の実践をめぐる試行錯誤を繰り返しているという状況が続いています。

連合総研では、2007年度より「21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究委員会」を立ち上げ、労働組合の活動実態に着目し、今後の労働組合の実践的課題を明らかにすることを目的にシリーズ研究をスタートしました。

初年度は、「組織戦略と非正規労働者－非正規労働者問題と労働組合の組織革新」を研究テーマに設定し、2007年12月に研究委員会（主査：中村圭介東京大学社会科学研究所教授）が発足しました。

研究委員会では、非正規労働者の組織化に先進的に取り組んでいる10単組に対して、中村主査、橋元秀一副主査（國學院大學経済学部教授）および連合総研研究員・連合非正規労働センタースタッフが聞きとり調査を実施することにより、現場で単組が取り組んだ組織化についての実践的手法を把握することに努めました。

その結果、聞きとり調査では、組織化に取り組んだきっかけや組織化方針を組合内部で合意した経過、実際に組織化に取り組んだ手法など、組織化を牽引した単組リーダーや組織化に直接もしくは事後的に関わった単組の活動家から、取り組みの背景・要因も含めて具体的な示唆を多く頂くことができました。

本報告書は、聞きとり調査で得た成果を踏まえ、中村主査による「総論」、橋元副主査による「総括」に続いて、連合加盟の10単組についての具体的な取り組み事例を紹介しております。事例紹介の中では、ヒアリング調査で明らかとなった単組が抱える組織化についての課題や悩み、課題をどう乗り越えたか、組織化後の組合の変化等について、出来る限りストーリー性を重視して叙述することに努力しました。

読者のみなさまが本報告書をご一読になり、職場でともに働く非正規労働者の組織化に向けて踏み出す勇気と情熱を10単組から受け継ぎ、これまで以上に積極的に組織化の実践に取り組まれる一助となれば誠に幸甚です。

おわりに、本報告書の刊行にあたり、ヒアリング調査に協力いただいた10単組のみならず、本研究委員会においてヒアリング調査に同行し、随時的確なアドバイスを下さった中村主査、橋元副主査をはじめ、研究委員会運営にご協力いただいた連合非正規労働センターのみならず、あらためて厚く御礼申し上げます。

2009年1月19日

財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 薦田 隆成

「21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究委員会 I」報告書について

本研究委員会は、東京大学社会科学研究所の中村圭介教授を主査に、2007年12月に発足し、2008年10月までに8回にわたり研究委員会を開催した。

<研究委員会の構成と本報告書の執筆分担>

主査	中村 圭介	東京大学社会科学研究所教授	総論
副主査	橋元 秀一	國學院大學経済学部教授	総括
委員	龍井 葉二	連合非正規労働センター総合局長	
	岡田 孝敏	連合非正規労働センター局長	
	水谷 雄二	連合非正規労働センター局長	
	小島 輝信	連合非正規労働センター次長	
	杉山 寿英	連合非正規労働センター部長	第4章
	山根 正幸	連合非正規労働センター部長	第2章
事務局	鈴木不二一	連合総研副所長	
	成川 秀明	連合総研上席研究員	
	大谷 直子	連合総研研究員	第1章・第6章・第7章
	後藤 嘉代	連合総研前研究員	第5章・第10章
	会田麻里子	連合総研研究員	第3章・第8章・第9章

目次

はじめに

総論 非正規未組織労働者を取り組む…………… 1

総括 非正規従業員の組織化をめぐる先進10事例のタイプと経験の示すこと…………… 7

はじめに…………… 7

1. 先進事例の4タイプと特徴…………… 10

2. 各タイプの事例概要と特徴…………… 11

(1) 短時間就業者組織化型の事例概要と特徴…………… 11

(2) 基幹非正規従業員組織化型の事例概要と特徴…………… 16

(3) 正社員代替非正規従業員組織化型の事例概要と特徴…………… 18

(4) 地域公共サービス総合組織化型の事例と特徴…………… 22

3. 先進10事例の経験が示すこと…………… 23

(1) 組織化対象…………… 23

(2) 組織化の背景とねらい…………… 24

(3) 組織化の方法…………… 25

(4) 非正規従業員の組織化への取り組みが生んだ成果…………… 27

むすびにかえて—今後の課題…………… 28

ヒアリング事例

第1章 職場をよくする イオンリテール労働組合…………… 31

はじめに…………… 31

1. 人事処遇制度…………… 32

2. 組合員化の決断…………… 34

(1) 以前のパート社員組合員化の経験…………… 34

(2) 組合員化に踏み切れなかった理由…………… 34

(3) 決断…………… 35

3. 組合活動の特徴…………… 37

(1) 全員参加・関与型組合組織への転換…………… 37

(2) 組合員の労働組合に対する意識…………… 38

4. 実践プロセス…………… 39

(1) 実践前夜…………… 39

(2) 実践…………… 40

5. 処遇改善…………… 42

6. 組合員化後の変化と課題	44
7. まとめ	45

第2章 「カギは日常活動にあり」－組織化で支部活動が活性化 日本ハムユニオン	46
はじめに	46

1. 組織化の取り組みを決断するまで	46
(1) 非正規従業員の増加、仕事と処遇のアンバランス	46
(2) 「パートナー社員制度」の導入	47
(3) 組織力・発言力低下への懸念	48
(4) 会社の不祥事問題	48
2. 組織化方針の決定	49
(1) 総論賛成	49
(2) 実行部隊の「抵抗」	50
(3) 支部の「温度」を上げる	50
3. 勧誘作戦スタート	51
(1) 加入説明会の実施	51
(2) 本部の目標管理と支援	51
(3) 支部による実績の違い	51
4. 組織化後の対応と支部の「変化」	52
(1) 専門委員会の設置	52
(2) 支部役員の変化	53
5. 労働条件改善の取り組みと成果	53
(1) 要求項目の変化	53
(2) 事業再編への対応	54
6. ユニオン・ショップ協定締結へ	54
(1) Kパートナー社員制度の導入をめぐる協議	54
(2) ユニオン・ショップ協定締結	55
7. パートナー組合員の100%加入と組合活動への参画	55
(1) 組織化への「ラスト・チャンス」	55
(2) パートナー組合員の役員登用	55
8. 課題と展望	56
9. まとめ	56

第3章 契約社員による、契約社員の組織化

ケンウッドグループユニオン（ケンウッド・ジオビット支部）	58
はじめに	58

1. ケンウッド本社のグループ経営化と組合の組織改編	58
2. ジオビット労組設立のきっかけと本社労組の決断	59
3. ジオビット契約社員組織化に向けた準備	60
4. 組織化の実践	61
(1) ショップ契約社員へのオルグ活動	61
(2) 契約社員から問われたこと	61
(3) 契約社員が加入に同意した理由	62
(4) 会社からの反応	63
5. ユニオンショップ協定締結に向けて	63
6. 組織化後の処遇等の変化	63
(1) 健康保険組合の保険料率適用	63
(2) 有期社員の賞与支給原則の設定	64
(3) 定着率の向上	64
(4) 外部労働力の割合を労使で確認	64
7. グループユニオンの役割	64
(1) 親会社労組／グループユニオンによるサポート力	64
(2) 他支部への影響	65
(3) 交渉の役割	65
8. 課題と展望	66
9. まとめ	67
第4章 組合活動はストレス解消 市川市保育関係職員労働組合	69
はじめに	69
1. 組織化に至るまで	69
(1) 公務労働の非常勤化	69
(2) 保育労結成	70
2. 組織化に際しての反応	70
(1) 臨時職員の場合	70
(2) 正規職員の場合	71
(3) 加入拒否者の場合	71
3. 最初の成果～夏期休暇日数の増加	72
4. 非常勤化問題	72
(1) 臨時職員の非常勤化問題	72
(2) 相次ぐ執行部批判	72
(3) 執行部の意識改革	73
(4) 組合員からの信頼と一体感	73

5. 市職との連携	74
6. 非常勤化問題後の変化	74
7. 組織拡大の取組み	75
(1) 2008年度重要課題は組織拡大	75
(2) 保育以外の組織化は継続検討課題	75
8. 保育労の抱える課題	76
(1) 正規職員とのコミュニケーション不足	76
(2) 非常勤職員＝不安定雇用	76
9. まとめ	76

第5章 「正規職員主義」からの転換と人的資源を活用した組織運営

八王子市職員組合	78
はじめに	78
1. 執行部の組織化の決断－「正規職員主義」からの転換	78
2. 八王子市職員組合による2つの組織化	79
(1) 公共サービス労働組合（公共労）	79
(2) 臨職組合（臨時・非常勤職員組合）	81
(3) 強い執行部体制と常勤の正規職員組合員の反応	83
3. 八王子市職による組織運営の特徴－「包摂型」の組織運営	83
(1) 八王子市職による2つの組合へのサポート体制	83
(2) 3組合による当局への要求	84
4. 「新しい公共」づくりと公共サービスの担い手－政策協議と格差是正の取組み	84
(1) 当局との政策協議への展開－政策協議から働き方の見直しへ	85
(2) 格差是正闘争本部の設置	86
5. 今後の課題－組織拡大に向けて	87
(1) 八王子市職－常勤職員の意識	87
(2) 公共労－公共サービスにおける民間委託化と組織拡大	88
(3) 臨職組合－組織拡大による過半数の達成と再任用・再雇用職員の制度変更	88
6. まとめ	89

第6章 執行部が納得することから始まった サンデーサン労働組合

はじめに	91
1. 組織化の経過	91
(1) パートタイマー就業規則の一部変更	91
(2) パートからの苦情	92
(3) パートの組織化	92

2. 実践プロセス	92
(1) 執行部の反対	92
(2) 転機となった先行労組パート集会への参加	93
(3) 委員長の決断	93
(4) 組合員の範囲と組合費	94
(5) 加入活動	94
3. 組織化後	95
(1) 制度等の変更	95
(2) 組合活動	96
4. 課題	96
第7章 一人ひとりと対話した 小田急百貨店労働組合	98
はじめに	98
1. 一部非正規社員の組織化	98
2. 長期パートナー組織化の要因	99
(1) 雇用形態多様化と非正規社員の基幹労働力化	99
(2) 職場における業務区分の未整備と不満	99
(3) 社会保険付パートナーのベア要求	100
3. 組織化プロセス	100
(1) 方針決定	100
(2) 会社の反応	101
(3) 説明会の実施	101
(4) よく出された3つの質問：なぜ組合費か、2%は高い、強制加入なのか	102
4. 組織化後	103
第8章 格差是正に団結で挑む クノールブレムゼジャパン労働組合	104
はじめに	104
1. 企業・労組における組織変遷	104
(1) クノールブレムゼ社における組織変遷	104
(2) 労働組合の変遷	105
(3) 従業員構成	105
2. 組織化（派遣労働者の正社員化）の背景	105
(1) 正社員化に取り組んだきっかけ	105
(2) 派遣労働者の意向を聴く	106
3. 正社員化方針決定に向けて	106
(1) 執行部の葛藤と組合員の反応	106

(2) 正社員化の実践	107
4. 団結力と交渉の戦術	108
(1) 会社との対立と労組の団結	108
(2) 組合の戦術	109
5. 現在の課題と期待	110
第9章 先行事例の経験を活用 全矢崎労働組合	111
はじめに	111
1. 会社・労組の概況	111
(1) 矢崎総業グループ	111
(2) 全矢崎労組	112
2. 組織化のきっかけ	112
3. 組織化準備	112
4. 組織化の実践	112
5. 過去の失敗に学ぶ	114
6. 組織化成功の背景	114
7. ユニオン・ショップ協定の締結	115
8. 現在の課題	115
第10章 ユニオン・ショップ協定を前提とした契約社員制度の導入	
私鉄中国地方労働組合 広島電鉄支部	117
はじめに	117
1. 組織化の経緯	117
(1) 契約社員制度の導入	117
(2) 発足時協定－ユニオン・ショップ協定の締結	118
2. 契約社員の処遇改善－正社員化と賃金体系の統一	120
(1) 正社員化への取り組み	120
(2) 賃金体系の統一	122
3. 契約社員組合員への対応	123
(1) 権利・義務関係	123
(2) 契約社員組合員への対応	123
4. 現在の課題	124
(1) 要員不足の解消	124
(2) 賃金問題	125
5. まとめ	125

総

論

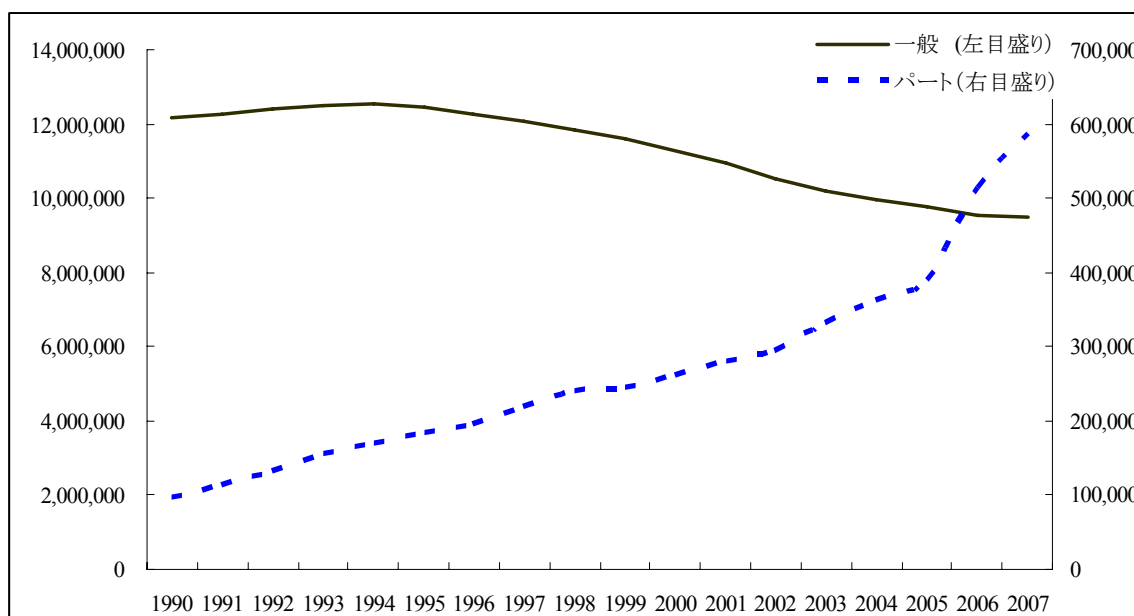
総論 非正規未組織労働者を取り込む

東京大学社会科学研究所 教授 中村圭介

流れは変わった？

2007年6月現在、日本の労働組合員数は10,079,614人¹。2006年6月現在で10,040,580人²だから、1994年の1,270万人のピークからの長期減少トレンド³を辛うじて押しとどめた。もしかすると、一時的な現象かもしれない。だが、流れを押しとどめたのは事実である。長期減少トレンドは「自然に止まった」のではなく、「人為的に押しとどめられた」のである。

図1 組合員数の推移—一般とパート



出所：1999年までは労働大臣官房政策調査部『労働組合基礎調査報告』各年版、2000年から2006年までは厚生労働省大臣官房統計情報部『労働組合基礎調査報告』各年版、2007年については厚生労働省のHP (www.Mhlw.go.jp/toukei/list/13-19.html)へ2008年11月18日にアクセス。労働組合員の合計は単一労働組合ベースで算出。パートタイム組合員数は単位労働組合ベース。一般組合員数は労働組合員総数からパートタイム組合員数を差し引いて算出した。

図1は1990年からの労働組合員数の推移を一般労働者とパートタイム労働者に分けて示したものである。これによれば次のことがわかる。第1に一般組合員は1994年をピークに今日まで減り続けている。1994年は12,530,727人であり、2007年は9,491,583人である。毎年、平均1.44%で減少している。第2に、これに対し、パート組合員は90年以降、この17年間増え続けている。図からも読みとれる

¹ 厚生労働省『平成19年 労働組合基礎調査』(www.mhlw.go.jp/toukei/list/13-19.html)へ2008年11月18日にアクセス。単一労働組合ベース。

² 厚生労働大臣官房統計情報部『平成18年 労働組合基礎調査報告』より。単一労働組合ベース。

³ 組合員数が1994年以降、継続して減少していることについては中村圭介(2005, a)を参照されたい。

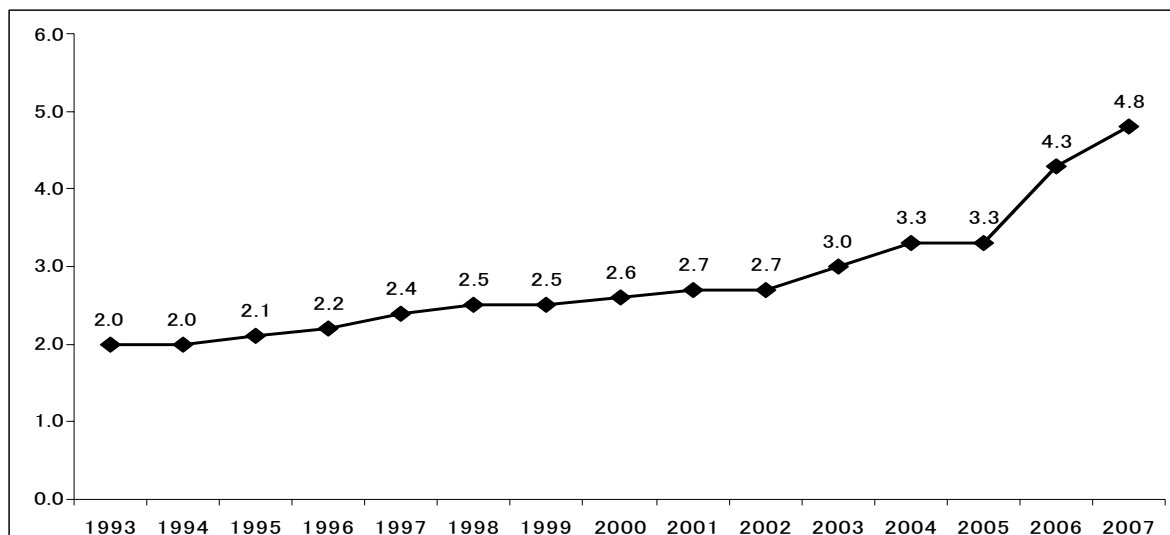
ように、特に最近の伸びは顕著である。年平均増加率はなんと11.37%⁴にも達している。

パート組合員の増加数が一般組合員の減少数を補って余りあった。だから2007年に組合員数の長期低落傾向は止まった。パート組合員の増加は何よりも労働組合の組織拡大努力の成果である。高度成長期に見られたような、企業規模の拡大とともに自動的に組合員も増えるというメカニズムが働いたわけではない。つまり長期低落のトレンドは労働組合の努力によって「人為的に押しとどめられた」。この点はおおいに強調すべきように思う。

道のりはいまだ遠い

とはいえ、パート労働者の組織率はまだ低い。確かに、図2にあるように組織率は徐々にではあれ増えてきた。だが、まだ4.8%にすぎない。

図2 パートタイム労働者の推定組織率



出所：図1に同じ。なお、推定組織率はパート組合員数を総務省統計局の「労働力調査」（各年6月）にある「就業時間が週35時間未満の雇用者数」で除したものである。

厚生労働大臣官房統計情報部『平成15年 労働組合実態調査報告』によると、事業所にパートタイム労働者がいる組合のうち、パートに組合加入資格を与えていて、かつ、実際に1人以上組合員としている組合は10.9%⁵、組合員としていないがなんらかの努力をしている組合が合計で11.1%となる⁶。これに対して、特別に組織化の取り組みはしていないとする組合は72.3%、3/4弱を占める。

13年前の1990年に実施された労働大臣官房政策調査部『平成2年 労働組合活動等実態調査報告』に

⁴ 2003年までの増加率は年平均で9.99%であった（中村圭介 2005, b）。

⁵ 組合員資格を与えているが、実際には組合員はいない組合は5.7%である。

⁶ 準組合員としている、組織化の方向で努力している、パートが加入している組織と連携していると回答（複数回答）した組合が、それぞれ1.0%、9.4%、0.6%となる。複数回答による重複を除くと、これらのいずれかに回答した組合は11.1%となる。

よると、事業所にパートタイム労働者がいる組合のうち、「過去、将来とも組合員とする」と回答した組合は10.7%、「将来は組合員とする」とした組合は12.6%、残りは「不明」も合わせ76.4%となる⁷。

設問が異なるため、直接、比較することはできないが、企業別組合のパートタイム労働者に対する組織化方針は10年ほどの間に大きく変わったというわけではなさそうである。とすると、先にみたパート組合員数の目をみはるほどの増加は、一部の組合の大きな頑張りの結果だということになるだろうか。

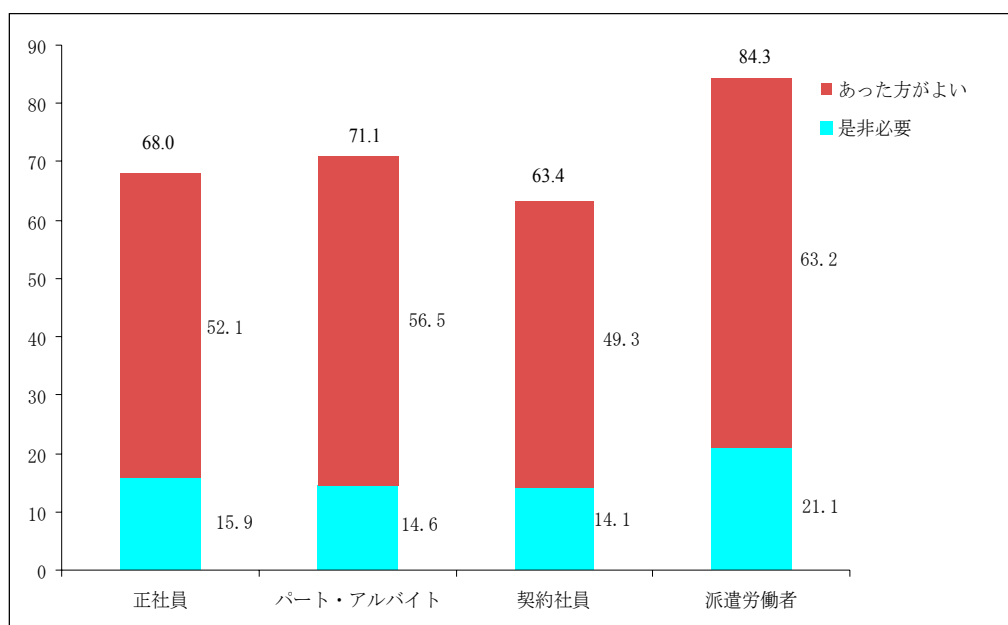
パートタイム労働者の組織率が20%になれば、ざっと計算して、組合員は200万人程度増えることになる。が、しかし、こうしたデータでみる限り、まだ道のりは遠い。

組織化を阻むもの

3/4の企業別組合はパートの組織化に熱心ではない。なぜなのだろうか。よく指摘されるのは、パートタイム労働者自身が組織化を望んでいないということである。わざわざ組合費を払って、いったいどんなメリットがあるのか、家庭と仕事の両立で忙しいのになんで組合なんかに参加しなければならないのか、こうパート自身が言うというのである。だからわざわざ組織化方針を立てるまでもない。

図3をみてほしい。いずれも組合に加入していない、正社員（役員を除く）とそれ以外の雇用形態で働く労働者の組合観をたずねたものである。

図3 雇用形態別にみた未組織労働者の労働組合観



出所：連合総合生活開発研究所『労働組合に関する意識調査報告書』（2003年11月）

注：サンプル数は正社員（役員を除く）=654，パート・アルバイト=253，契約社員=71，派遣労働者=38である。

⁷ 「過去は組合員としていたが、今後はしない」が1.0%、「過去も将来も組合員にしない」が56.0%、「その他」が15.5%、「不明」が4.1%となる。

これによれば、未組織労働者のうち労働組合が「是非必要」「組合はあった方がよい」と答えた人々は、雇用形態にかかわらずおよそ2/3である。しかも、パート・アルバイトも派遣労働者も正社員より組合必要派は多い。同じデータを使って、高度な手法で推計を行った原＝佐藤（2005）は、組合必要度に関して、正社員かそうではないかは統計的に有意な差はもたらさないことを発見した。つまり、正社員として働くか、パート・アルバイト、契約社員、派遣労働者として働くかは、労働組合観に影響を及ぼさないというのだ。貴重な発見である。

もちろん、組合は必要だと考えることと、組合加入を求められたときにすんなりOKと言うこととは別のことである。同じ調査によれば組合は是非必要だと考える未組織労働者であっても、「組合に加入したい」は14.1%、「声をかけられたら加入してもよい」は18.4%であり、組合はあった方がよいという人ではそれぞれ1.4%、11.5%と少ない（中村 2005, a）。

大きな溝がありそうだ

この溝を埋めることができるのは既存の労働組合しかいない。だが、前述のように3/4の企業別組合は何もしていない。潜在的なニーズはあるのに。正社員である自分たちの地位が脅かされるのを怖がっているのだろうか、あるいは面倒くさいことはやりたくないのだろうか。とってつけたような理屈を言いながら。

だが、非正規労働者たちにも組合をつくる権利はある。組合をつくれば、ストライキもできる。雇用の調整弁、人件費低下のための都合のよい労働者であり、だから組合に入れると困るというのは正社員たちの言い分にすぎない。彼ら非正規労働者たちが、自らの雇用の保障を求め、労働条件の向上を求めて自分たちの労働組合をつくろうとしても不思議ではない。

彼らが職場で多数を占めるようになったら、いったい誰が労働者の利害を代表することになるのだろうか。少数派の正社員の利害なんかは、彼らには関係なくなるかもしれない。彼らは多数派である自分たちの利害を求め、過半数代表者を選び、自分たちだけの労働組合をつくるかもしれない。

こうした事態が生じたら、いまの正社員だけの企業別組合はどう対応しようとするのであろうか。会社と一緒にあって彼らの組合をつぶそうとするのであろうか、不当労働行為も恐れずに。あるいは、同じ働く仲間だ、連帯しようと呼びかけるのだろうか、過去を忘れたふりをして。

非正規労働者を組織化している企業別組合はまだ1割程度にすぎない。非正規労働者を放っている企業別組合は、今からでも遅くない、彼らに真摯に学ぶべきだと思うのだが。

参考文献

- 中村圭介 2005, a 「縮む労働組合」中村圭介, 連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』劉草書房, 所収, pp. 27-46
- 2005, b 「衰退か再生か」中村圭介, 連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』劉草書房, 所収, pp. 3-26

原ひろみ，佐藤博樹 2005 「組合支持と権利理解」中村圭介，連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』劉草書房，所収，pp. 47-70

総括

総括 非正規従業員の組織化をめぐる先進10事例のタイプと経験の示すこと

國學院大学経済学部 教授 橋 元 秀 一

はじめに

非正規従業員や派遣労働者が増加し始めて久しい。業種や業態によっては、正社員は少なく、大半がこれらの労働者である場合も珍しくない。その結果、内部労働市場のほとんどの労働力を組織していたはずの大企業の労働組合でも、過半数を割り、一部を組織しているにすぎない事態さえ生じている。本調査研究は、こうした状況の下で、非正規従業員の組織化や派遣労働者の正社員化による組織化に取り組み成功した先進的と思われる10事例を調査した。

これらの事例では、しばしば言われている非正規従業員の組織化の難しさを、みごとに乗り越え、貴重な経験を示してくれている。

非正規従業員を組織化する難しさとは、主に次のようなことがあげられよう。

- ①非正規従業員を組合に組織化したら、正社員組合員の利害と対立する。
- ②非正規従業員は、わざわざ組合費を払ってまで組合には加入したがる。
- ③会社側は、非正規従業員を組合が組織化することを嫌がる。
- ④組織化できたとしても、その後の対応までは手が回らない。

こうした問題に、先進10事例は、事実をもって、次のようなことを示している。

- ①非正規従業員の組織化によって、正社員とのコミュニケーションが進み、両者の協力や職場の一体感が生まれ、組合の発言力が強まる。また、非正規従業員の労働条件整備や処遇改善は、非正規従業員の意欲の向上や正社員の負担軽減につながる。
- ②非正規従業員の多くは、説明をすればスムーズに加入し、説得によって大半が加入する。
- ③多くを占めるようになった非正規従業員に対する組合の取り組みは、会社の生産性の向上や競争力確保に有用な効果があり、他労組が関与する余地もなくなるので、会社は組合の役割を再認識し、非正規従業員の組織化を受け入れ、ユニオン・ショップ協定の締結に応じる。
- ④非正規従業員組合員は「お客さん」ではなく、組合役員になる人も生まれ、組合活動の新たな担い手が増える。さらには、組合が活性化する。

このような結果を生み出した取り組みは、無論、簡単になしえたわけではない。それぞれの組合が置かれた事情の中で、委員長が強いリーダーシップを発揮し、組合の役割を原則的に繰り返し訴えつつ、創意ある取り組みによって実現したものである。これらの事例は、非正規従業員の組織化の上で、参考となる実に多くの経験にあふれている。それぞれの事例の詳細については、第2部に掲げているので、ご覧いただきたい。

ここでは、これらの先進事例全体をわかりやすく理解するために、どのような事情の中で組織化が取り生まれ、その成功経験が示す要点がどこにあるのかを明確にすることにしよう。

表 非正規従業員組織化の先進事例の概要

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・シヨ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箇所	従業員107,000人、非正規従業員比率88%（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	フレシヤークの資格かつ雇用保険非適用者を除くコミュニケーション社員。締結2006年7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。「職場をよくなる」と説得。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	飲食店、322箇所	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箇月目以上18歳以上のパートタイマー、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。組織化に不安を持つていた委員長は、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。会社の賛同文書をとおりつけ配布し、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箇所	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の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、案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ヶ月間毎日5回の説明会を開催し、多様な勤務でも参加できるように、84%が加入した。出される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。
基幹非正規	ケンウッドグループユニオン/ジオビット労働組合のちちケブユニオン/ジオビット総支部	小売業（携帯電話販売）、30箇所	従業員134人、非正規従業員比率70%、その他派遣労働者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	勤続3箇月超（2008年7月より6箇月超）の週20時間超の有期社員（契約社員）、締結2005年5月	2003年末にシフ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、非正規従業員の組織化に着手。	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ールド。3箇月で9割が加入。
	日本ハムユニオン	食品製造業、10箇所	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%）、2008年7月現在	勤続1年以上以上30時間以上1日6時間以上のパートナー社員、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、ユニオンシヨ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る工夫（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。

従業員組織化型	全矢崎労働組合	輸送用機器製造業、12箇所	従業員約12,000人、うち標準社員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	製造現場の標準社員(多くは50歳台女性)、900人	正社員5,910人、標準社員1,116人(女性91%)、2007年12月現在	勤務3箇月上の標準社員(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標準社員とし無期雇用とした。1支部のみ標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、支部役員の間で疑念にちなながら、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・シヨップ協定締結で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箇所	正従業員157人、非正規従業員0人、派遣労働者33人、請負会社従業員10人、2008年12月現在	若年男性の製造現場派遣労働者	正社員のみ131人、2008年12月現在	派遣労働者を正社員にし、組合に組織(2006年7人、2007年7人)	会社再編で正社員の採用が少なく、高齢化。会社の将来や品質維持に不安。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年春期の全員集会所で派遣労働者の正社員化を決定し、以降、順次正社員化。	派遣社員の意向を個別に把握。全員集会所で議論して決定。緻密なコスト計算も行い、技能継承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。
非正規従業員組織化型	私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部	運輸業、10箇所	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、転士、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	契約社員制導入時にユニオン・シヨップ協定締結(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・シヨ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)。
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、保育学校、保育園等)	職員712人、非正規職員比率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	非正規職員の組合結成時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、処遇格差ゆえに退職は少なくなくなった。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った。市職は原本部と相談しつつ、2004年度方針で着手を決定。	2004年7月～2005年6月	県・市職がオランダ支援。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、保育学校、保育園等)	職員3,300人、非正規職員比率30%、2008年1月現在	八王子市臨時職員、非常勤職員。1,000人	非正規職員の組合結成時97人、2008年7月88人、組織率68%	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	職場上司である係長(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を専従オランダとして配置。臨職組合として組織することで声を上げるようにし、市職への理没回避。市職の強力な支援で前進。

以下では、まず、非正規従業員の組織化の先進10事例を、組織化対象の差違にしたがってタイプ分けする。各事例の特徴が理解しやすくなるからである。次いで、それぞれのタイプに該当する事例それぞれの概要と特徴を示す。それをふまえて、先進10事例の経験が示す、教訓とも言うべき諸点を明らかにしよう。

1. 先進事例の4タイプと特徴

先進10事例の概要を、表に掲げた。それぞれの組合は、すべていわゆる企業別組合であるが、企業の従業員規模は157人から107,000人までと大きく異なり、業種も製造業、小売業、飲食店、運輸業、保育（福祉）、公務と多種にわたる。組織化の対象となった非正規従業員に着目して、10事例をタイプ分けすると、次の4つのタイプがあることがわかる。短時間就業者組織化型、基幹非正規従業員組織化型、正社員代替非正規従業員組織化型、地域公共サービス総合組織化型である。

<短時間就業者組織化型>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である。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、相対的には定型的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。雇用保険非適用者を除くコミュニティ社員すべてを組織化したイオンリテール労働組合、週3日以上かつ週20時間未満就業するパートナー社員を組織化した小田急百貨店労働組合、勤続7箇月目以上18歳以上のパートタイマー対象に多数組織化したサンデーサン労働組合、週20時間超の契約社員を組織化したケンウッドグループユニオンジオビット総支部の事例が、このタイプである。これらの事例では、ユニオン・ショップ協定も締結され、週3日程度以上就業する非正規従業員のほとんどが組織されることになった。

<基幹非正規従業員組織化型>は、非正規従業員が10数%から40数%を占め、派遣労働者を含めると半数近くが非正規従業員となっている製造業での事例である。内部養成される正社員が主力であるが、長期勤続する女性非正規従業員も多く、基幹的な業務を担う層をなしている。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いる。このタイプは、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）を組織化した日本ハムユニオンの事例と勤続3箇月以上の準社員（1日8時間就業）を組織化した全矢崎労働組合の事例である。正社員に近いか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。

<正社員代替非正規従業員組織化型>は、正社員の採用が行われず、正社員に代替して採用している非正規従業員を組織化した事例である。製造業、運輸業、保育所での3つの事例となっている。ク

ノールプ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、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、その正社員化によって組合への組織化がなされている。この事例では、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人材確保が行われており、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への危惧が生じていた。私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部の事例は、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、組合はユニオン・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。市川市保育関係職員労働組合の事例は、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、公立保育園の保育士や調理員などの臨時職員が増加し、その臨時職員が組織化され労働組合が結成されたケースである。このように、正社員による人材確保が行われない中で、非正規従業員が正社員に替わる業務を担う存在となっており、その組織化を通じて、正社員との格差は正が図られていった。後述するが、これらの事例を立ち入ってみると、採用する非正規従業員には、2つの傾向が見られる。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。

<地域公共サービス総合組織化型>は、八王子市職員組合の事例である。八王子市では、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。直接雇用の八王子市職員の3割、約1,000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八王子市職員組合が担っている事例である。

2. 各タイプの事例概要と特徴

次に、これら4つのタイプについて、それぞれの事例の要点を概説し、各タイプの事例が示す特徴をみることにしよう。

(1) 短時間就業者組織化型の事例概要と特徴

①イオンリテール労働組合の事例概要

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64,000人を、3年で段階的に組織化し、ユニオン・ショップ協定も締結した事例である。

(背景) 全国420箇所以上に多店舗展開する大手小売業イオンでは、1980年代後半から、急速に非正規従業員が増加し、近年では8割超を占めるまでとなった。90年代の終わりから2000年にかけて、大手小売業の経営破綻が相次ぐ中、イオンは積極的な買収で大規模グループを形成するに至ったが、

職場では深刻な問題状況が見られた。正社員である上司とパート社員間のコミュニケーションが希薄化し、上司がパート社員の能力を活かしきれなかったり、パート社員のモチベーションが低下するといった状況が生じていたのである。業績不振にもなっており、組合執行部は、危機感を深めた。社員の仕事のやりがいを高めることが生産性の向上につながるとし、コミュニケーション不足や長い労働時間の解消など改善策を求めた。そして、「職場をよくする」と働きがいを高めることは表裏一体であり、これこそが最重要課題であるとする認識に至る。しかし、組織率14.7%の現状では実現できず、正社員と非正規従業員の枠を越えて取り組まなければならないとし、2001年11月の大会でパート社員の組織化方針が決定された。

(経過) 2000年から、組合は「まるごと国内流通セミナー」を始めた。競合店を見学し、自分の働く店舗改善の参考とすることを目的とした。正社員、パート社員の区別なく全員が参加し、議論を通じてコミュニケーションを図るものであった。2004年から、新人事処遇制度が実施された。転勤のない従業員はコミュニティ社員とし、日給月給のフルタイムと時給のパートタイムとに区分された。区分間の転換や正社員への転換も可能とされ、社内教育制度はコミュニティ社員にも適用されることとなった。

このコミュニティ社員を組織化する取り組みが、2003年以降に始まった。64,000人のパート社員を組織化する役割を直接担う支部役員には、自信のない反応がみられた。1年かけて議論する中で、労働時間が長く資格も高い人から4区分し、4年かけて段階的に組織化する方針が策定された。2004年9月、3,650人を対象とする第一次加入活動が開始された。全国統一マニュアルは作らず、7つのブロック毎の創意工夫で取り組んだ。組合に入るメリットは言わず、一緒に「職場をよくする」という呼びかけを繰り返し徹底した。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。成功事例を共有化しながら取り組み、100%近い加入を実現し、支部役員は自信が持てるようになった。2005年9月から、第二次・第三次加入活動を同時に推進し、約7,200人の対象者ほとんどが加入した。第一次段階で加入した組合員に世話人となってもらったことで、加入活動が促進された。第四次は対象者が4万人と多かったので、それまでより大人数の説明会などとなったが、加入の雰囲気も広がっており、2006年8月までに大半が加入することとなった。段階終了毎に、ユニオン・ショップ協定も締結され、フレッシュャー資格者かつ雇用保険非適用者を除くコミュニティ社員が組織化された。現在、非正規従業員の73%、64,800人が組合員である。

(成果と課題) 段階的に組合加入が進む中、パート組合員から活動の担い手が生まれ、現在、専従役員3人、非専従の本部役員と支部役員は120人、職場委員の50%がパート組合員である。この新たな多数のパート組合員の参加によって、支部活動が活発となった。こうして、7万人という大規模組合となったことで、ブロック・支部への機能移管や組合活動の担い手としての育成が重要な課題となっている。

また、組織化活動と併せて取り組んだコミュニティ社員の処遇改善も順次進んできた。社員割引の格差是正も行われ、日給月給制のコミュニティ社員の正社員化要求も出されている。公平な役割に見合う処遇のあり方という難しい問題に向き合いながら、さらに改善への取り組みが進められている。

②小田急百貨店労働組合の事例概要

従業員の4割を非正規従業員が占めていた百貨店において、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箇月で組織化した事例である。

(背景) 雇用形態の多様化が進んできた中、2003年に新人事制度が導入され、非正規従業員は、正社員業務に近いが異動のない1年契約のクルー、社会保険付パートナー（週30時間以上）、長期パートナー（週3日以上で20時間未満）、短期パートナーに区分された。クルーと社会保険付パートナーは、この時点で組織化された。制度導入に当たって組合が組織化することを求め、人数が少なかったこともあって会社側はスムーズに受け入れた。

団塊世代の定年退職が増えたこともあって、正社員はピーク時の半分にまで減少し、非正規従業員の割合がますます大きくなっていった。しかし、職場では正社員と非正規従業員の業務の不明確さもあって混乱が見られ、負担の大きさなど不満が出される状況が生じていた。非正規従業員の労働条件や職場環境を改善し、働きがいを高めていくことが、企業の存続と競争力の確保につながるとの認識から、組合は、非正規従業員の大半を占める長期パートナーの組織化が必要であるとの認識に至った。

(経過) 2007年7月、中央執行委員会で方針を決定し、8月には長期パートナーへ案内を出し、加入説明会を開催した。組合では、毎年春闘時に全組合員に出席が義務づけられている「全員対話」の伝統があり、組織化対象者700人全員に会って対話する必要があると、執行部8人は考えた。長期パートナーは多様な勤務状態にあることから、毎日5回程度の時間帯を設定し、参加を呼びかけた。執行部と支部役員の2人1組で説明し、8月中に84%が同意書を提出した。9～11月には、残りの100人余りへの個別説得が進められた。併せて、出された意見や要望を取り上げ、会社交渉ですぐに解決できるものは実現し、目に見える成果をあげることを通じて、組合を実感してもらうように取り組んだ。また、組合費や加入をめぐる疑問には、根気強く説明して理解を得ていった。こうして、大半の加入が進む中、12月1日にユニオン・ショップ協定が締結されたのである。

(成果と課題) 2008年春闘時、雇用形態別に190回を超える「全員対話」が行われ、新たに加入した長期パートナーからも多くの要望が出された。均等処遇という点からは、処遇改善の課題はいろいろあり、その整備へ向かって現在検討を重ねている。

③ケンウッドグループユニオンの事例概要

若年女性が大半を占め、全国30箇所にある携帯電話販売店（直営）の契約社員9割余を4箇月で組織化した事例である。

(背景) 音響機器メーカーであるケンウッドは、業績悪化に伴い2002年に経営陣が一新され、連結経営へと転換した。これに対応して、労働組合もグループユニオンを結成し、団結と交渉力の強化を図ることとした。それまで組合のなかった子会社の携帯販売ジオビット社では、組合結成が取り組まれた。同社の正社員は、ほとんど親会社正社員の転籍者であったが、全国30箇所に広がる店舗は契約社員と派遣社員が従事していた。従業員の7割を契約社員が占めていたことから、過半数代表となる

にはこの組織化が必要であった。

(経過) ケンウッド労組委員長の強いリーダーシップと支援の下、結成準備委員会が作られた。メンバーは、後の初代委員長である転籍者（正社員）1人、営業部契約社員4人、店舗契約社員1人であった。契約社員の準備委員らは、組合とは何かという勉強から始めた。賃金・処遇がバラバラで、評価制度もない契約社員の賃金・処遇の決定方法の明確化や、グループ健保組合への加入を訴えていくこととした。

準備委員達は、全国30箇所の店舗を分担してオルグに回った。親会社労組が旅費の支援をしてくれたが、有給休暇を取って訪問した。開店前の1時間足らずを利用し、準備してきた組合加入のメリットを説明した。組合費負担等すべてを納得してもらえたわけではなかったが、自分と同じ契約社員が遠方まで来て熱心に訴えた熱意が最後には同意を広げ、3箇月間で9割以上の加入同意書が集まった。2004年5月にジオビット労働組合が123人を組織して結成された。グループユニオンも同年12月に設立され、ジオビット総支部となった。その後、グループユニオンを通じて親会社によるジオビット社への働きかけも引き出し、2005年5月、有期契約社員のユニオン・ショップ協定が締結された。こうして、3箇月以上の勤続と週20時間以上就業する契約社員の組織化に成功した（2008年7月のグループユニオンとしての協定締結時に、勤続期間6箇月以上に変更）。

(成果と課題) 健保組合への加入や賞与支給原則の明確化と引き上げが実現するなど、契約社員の処遇改善が進み始めた。こうした結果、契約社員の定着率が高まり、能力活用が好結果を与えていくと見られている。また、グループ全体の非正規従業員の組織化へと取り組みは広がり、ユニオン・ショップ協定が2008年に締結されることとなったのである。

店舗には契約社員以外に、派遣社員がいる。現在、72人と店舗就業者の4割にのぼる。直接雇用である非正規従業員の組織化の上に立って、この問題への対応が課題となっていこう。

④サンデーサン労働組合の事例概要

全国に展開する250箇所のレストラン従業員の大半を占めるパート従業員を組織化し、ユニオン・ショップ協定も締結して、組合員の9割がパート組合員となった事例である。

(背景) 急速な多店舗展開の中、勤続2、3年の正社員が店長となることが常態化し、経験の少ない店長とパート従業員との間でのトラブルや人間関係の悪さなどがみられた。その結果、店舗の雰囲気悪化につながり、集客減や売上げ低下をもたらすこともあった。こうした中、2003年、会社側は、パート従業員の賃下げと年間10万円の賞与廃止を実施した。当時、正社員のみが組合員であったが、パート従業員から苦情の電話が多く寄せられ、ベテランを含むパート従業員の退職に悩む組合員である店長からも、組合の対応を求める声があがった。また、同時期に、他労組に相談したパート従業員が不当解雇で訴え、会社が敗訴する事態も起こった。こうして、労使ともに、パート従業員をめぐる問題への対応が迫られることとなった。

(経過) パート従業員を組織化することに、委員長以外の執行委員は反対であった。組合員である店長の店舗運営への懸念が強かったのである。既にパート従業員を組織化していたテンアライド労働

組合の委員長の助言やパート集会を傍聴したことが、大きな転機となった。パート組合員が理想の店長像を求めて活発に議論し、非正規従業員を組織化したことによってむしろ店長の店舗管理能力が向上したことを知ったからである。委員長は、1年かけて、パート従業員の役割が大きいこと、パート従業員を組織化して労働条件を改善し、定着を図ることの重要性を強調し、執行委員達を説得した。2003年10月、組合はパート従業員の組織化方針を大会決定し、2004年11月から加入活動が開始された。

加入活動を実際に行う組合員である店長への説明から始まった。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した。1ヶ月後には6割が加入し、8割が組織化された後、2006年5月に勤続7箇月目からのパート従業員を組合員範囲とするユニオン・ショップ協定が締結された。会社は、不当解雇事件の敗訴の経験もあり、パート従業員を他労組ではなくサンデーサン労働組合が組織化することを肯定するようになっていた。執行部は、会社が組織化に賛同している文書を店長に送付させ、店長の協力を得やすくした。

(成果と課題) 組織化後、2003年の賃下げ分は調整給として補填させ、通勤手当引き上げなどの処遇改善が実現した。組合が店長とパート従業員の間での調整役を果たすようになり、パート従業員の定着率が高まった。パート組合員集会を開催したところ、店長批判や不満は実際に少なかった。会社主催のパート従業員研修がないことから、組合主催のセミナーへの期待が大きく、接客業の仕事にも役立つビューティー・レッスンは参加者も多いという。情報伝達にも工夫を凝らし、携帯電話で見られるブログを開設している。

優先課題として現在浮上していることは、パート店長の処遇問題である。正社員店長との格差が大きく、意欲低下の原因になっている。地元密着を重視する戦略展開からすれば、パート店長の処遇改善は重要課題であるとして、組合は月給制への変更も含め会社に要求している。なお、2008年夏期賞与は、正社員と同様の基準での支給を実現した。

⑤短時間就業者組織化型の事例に見られる特徴

以上の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、非正規従業員の大半を組織化して、処遇改善を進めるとともに、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、組合員の利益になると、取り組みを進めた。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、組合は意欲向上と職場の活性化を主導する役割を果たしたのである。

組織化に当たっては、現場で加入活動に取り組む支部役員などの理解を得るために時間をかけ、議論を重ねている。加入活動においては、説明会などを何度も開催し、さまざまな勤務条件である非正

規従業員が参加しやすくし、あるいは個別の対話や説得を行った。この結果、多くの非正規従業員はスムーズに加入している。そればかりでなく、先行加入組合員が加入活動に加わり、さらには新たな組合活動の担い手となり、組合活動の活性化をもたらしているのである。

こうした組合の努力によって大半の非正規従業員が組織化されたことから、4つの事例すべてにおいて、会社はユニオン・ショップ協定に合意している。これは、組合の役割を会社に改めて認識させることでもあった。

(2) 基幹非正規従業員組織化型の事例概要と特徴

①日本ハムユニオンの事例概要

過半数以上を非正規従業員が占める支部がみられるようになり、2004年から組織化に取り組み、2006年にはパート組合員を含めたユニオン・ショップ協定を締結し、勤続1年以上週30時間以上の非正規従業員1,400人を組織化するに至った事例である。

(背景) 1980年代以降、食品加工業の日本ハムでは、事業所独自のさまざまな呼称の非正規従業員が増加し、職務内容も定型業務から正社員と同様の仕事まで多様であった。しだいに処遇への不満、仕事への意欲の低下、職場の一体感の希薄化などが見られるようになった。そこで、2003年、労使協議によって、職務と処遇のアンバランス是正を図るため、週30時間以上の者を「パートナー社員」とし、昇給制度などを導入した。しかし、問題状況は依然残されていた。

また、組織率が過半数に満たなくなっていた支部では、選挙をやらざるを得なくなり、少数派組合が存在していることもあって、組合の組織力や発言力低下の懸念が強く意識されるようになった。折しも発生していた会社の不祥事問題もあり、コンプライアンス経営を求める組合自らが、労働基準法を遵守する過半数代表たり得ていない現実を真摯に受け止めた。そして、グループ内での組織化を進めていく決意を執行部は固めていった。

(経過) 2003年春からパートナー社員の組織化方針の検討を開始し、10月には大会承認となった。しかし、実行する支部段階での取り組みは難航する。本部がユニオン・ショップ協定を締結して組織化すればよいという意識が強く、非専従である支部役員には勧誘活動への不安があり、支部によって意識の違いも見られた。支部代表の会議を繰り返し行い、勧誘マニュアルを作成し、先行支部を作るなどした。交替制職場では加入説明会を何回も行い、支部間経験交流を繰り返し、本部による支援と進捗管理をはかりながら、2年間取り組んだ。組合費の高さを理由にして加入しないのは組合への理解が足りないからであり、説明して理解してもらう「正攻法でいくしかない」とした。

並行して、組織化したパート組合員の意見集約に取り組んだ。正社員とのさまざまな格差の問題を含む率直な声を受けとめ、すぐ解決できるものとできないものがあることや地道な活動の必要性を執行部は訴えた。本部は直ちに会社との協議に入って賃金処遇改善などに取り組み、支部は事業所や職場での環境整備などの諸要求の改善を進めた。支部役員は細かい要求ながら目に見える改善を実現することを通して、組合の意義や役割を自分の言葉で語れるようになっていった。組織化活動は、支部役員を育てその活動を変え、パートナー社員のために支部としてしっかり取り組むという意識が共有

されていったという。

組合は、活動の中で、組織した組合員への対応はするが、非組合員への説明は会社の責任であるという姿勢を貫いた。事業再編に伴う一部事業所閉鎖問題や新たな処遇制度の導入などが生じる中で、会社は組合要求をついに認め、2006年11月、ユニオン・ショップ協定を受け入れ締結した。しかし、加入同意が必要であったので、従業員の半数近くである対象者への勧誘を進め、2007年3月までに勤続1年以上の対象者全員が加入したのである。

(成果と課題) 組織化の取り組みは、従業員の多数を組織する組合を実現し、パートナー社員の賃金処遇等の改善をもたらした。同時に、非専従である支部役員が組合の意義や役割を改めて深く認識する機会となり、支部活動の活性化を生み出した。現在、パート組合員の組合役員も増加している。こうした経験を通じて生み出された成果が、支部役員交代によって希薄化しないよう、歴史を共有していくことが今後の重要な課題であるとしている。そして、従業員約2万8,000人を擁するグループ全体での非正規従業員の組織化へと歩を進めている。

②全矢崎労働組合の事例概要

矢崎総業子会社4社の従業員の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人組織化した事例である。

(背景) 全矢崎労働組合は、自動車部品など輸送用機器を主に製造する矢崎総業グループの4社で組織しており、全国各地に12支部を擁する。1991年に、8時間以上就業するパートを準社員とし、60歳定年、資格等級、一時金や退職金などの処遇制度を導入した。これまで準社員の雇用調整はなく、工場外に点在する作業所の所長となっている者も50～60人いるという。従来、準社員は1支部での例外を除き、非組合員であった。組合は、上部団体であるJAMへの加入率が低下しており、組織内部を固める必要を感じていた。加えて、JAMからも非正規従業員組織化の要請もあり、2005年に取り組みを開始した。

(経過) 2003年にも提起したことがあったが、支部長らの同意を得られなかった。それゆえ、中央執行委員会では、支部役員の本音を受け止め、どこまで世話活動や情報伝達ができるか、時間や組合費の問題などについて不安を解消する検討を進め、組織化の具体的方針の議論を重ねた。支部によって組織化への意欲に温度差があったが、従来より職場の仲間として組合レクレーションに声をかけていた。また、上記の例外の支部は、従業員の半分以上が準社員で、約200人を特別組合員として既に組織化していた。特に、先行事例であるこの支部での実績は不安払拭に効果的であった。

2006年9月の大会で組織対策専門委員会の設置が承認され、職場オルグの開始が確認された。支部委員長と書記長、本部役員5人チームを作って分担し、各支部で全準社員を対象とする職場単位の会合を終業後に開催した。対象者の97%が参加した。説明のための文書や映像の資料も作成して参加を訴えた。また、ユニオン・ショップ協定の締結方針を伝えたが、反対は出なかった。11月、準社員を組合員範囲とする労働協約の改訂を会社へ申し入れ、組合規約も改訂した。2007年3月、ユニオン・ショップ協定が締結され、勤続3箇月以上の準社員全員が組合に加入することとなった。

（成果と課題） 現在、正社員と準社員の間にある制度の違いによって生じている処遇格差の検討が進められている。実現は容易ではないが、一步一步前進していくことを確認している。既に2006年より賃上げに伴う昇給は同率としており、賃金体系の統一も展望している。現状では、正社員と準社員の格付けや処遇差の根拠、正社員への登用ルールなどが不明確であり、早期に検討する予定である。また、積極的に組合活動に参加してもらえるように、ボランティアや旅行なども含め、準社員向けの組合活動を意識的に取り組むとしている。

③基幹非正規従業員組織化型の事例に見られる特徴

日本ハムユニオンの事例は、短時間就業者組織化型で明らかにした特徴と共通している面をもつ。組織化対象が週30時間以上と、短時間就業者をも含んでいたことによる。これに対し、全矢崎労働組合の事例は、組織化対象が正社員と同様の就業であり、無期雇用の準社員で、正社員に区分しているという。そうした事情もあり、このケースでは、加入同意書の提出ではなく、説明会での理解を得、ユニオン・ショップ協定の締結によって一挙に組織化した事例となっている。

とはいえ、2つの事例ともに、非正規従業員は従業員の半数には至っておらず、かつてよりも大幅に増えたとはいえ、正社員中心の労働力編成となっている。また、これまで組合員も正社員のみであった。組織化の対象は正社員に近い1日6時間以上のパートナー社員か8時間以上の準社員とされ、正社員に準じる役割を担うようになった非正規従業員層の組織化の事例となっている。この点では、週30時間未満の短時間就業者までも組織化したケースとは異なる。

また、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、先行例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層の処遇改善が進み、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の事例概要と特徴

①クノールブレムゼジャパン労働組合の事例概要

直接雇用の非正規従業員ではなく派遣労働者が増加した中で、正社員化を実現し、組合員を増やした事例である。

（背景） クノールブレムゼ社は、外資によるM&Aにより自動車機器から分離・再編され、主に商用車ブレーキシステムの製造及び販売を行っている自動車部品・附属品製造業である。自動車機器時代から、労働組合の力が強く、現在でも当時の労働協約を保持している。同社で就業しているのは、正社員157人（うち女性26人）、派遣労働者は33人（製造部門中心）、請負会社従業員10人である（2008年12月現在）。同社では正社員の採用が長くなされず、高齢化が進み、20歳台の正社員はいない状態となっていた。製造部門では、正社員が50人で派遣労働者が30人となっており、品質の維持や

技能伝承面での不安が広がり、会社の将来も危惧された。

(経過) 組合員の間から、同じラインで働く派遣労働者がなぜ正社員になれないのかという声があがった。委員長は、正社員のみ利益還元されている現状に疑問を持ち、派遣労働者を正社員化して組織化し、労働組合の恩恵を後輩に伝えたいとした。それが、派遣労働者の意欲も上がり、人材を無駄にすることなく製品の品質保持と技能継承を可能とする道でもあると考えた。

まずは、派遣労働者自身の考えを聞くところから始めた。委員長は午前午後の休憩時間を利用して、個別に派遣労働者の意向を把握した。派遣労働者は正社員化を希望しており、現場の班長・職長らも派遣労働者が正社員となって勤務継続してくれることを望んでいることがわかった。退職する正社員からは、自分の代わりに正社員にして欲しいという声もあがっていた。2006年春闘時の組合員全員集会では、自分たちを優先して欲しいとする一部の反対意見があったものの、同じ職場で働く多くの組合員によって正社員化の組合方針が採択された。

組合は、綿密なコスト計算で若年者の正社員化は当面コスト増とならないなど会社説得の根拠を明確にして、会社との交渉を繰り返した。2006年3月、会社は従業員の若返りを図るとしたが、早期退職募集と併せた提案であった。組合は、21箇月分以上の早期退職上積み金を加算させ、50歳台後半11人が応じ、派遣社員7人が正社員となった。2007年にも7人が正社員となった。さらなる正社員化の早期実施を求める組合に対して、組合役員選挙1箇月前の2007年9月、会社側の組合つぶしも言える攻撃が行われ、労使対立が激化した。組合は、全員集会を3回開催し、他労組からの応援メッセージも得て、従来以上の信任票で役員再選を果たし、団結力を示したのである。

(成果と課題) 派遣労働者の増大と正社員の高齢化の中で、ものづくり企業としての存続を危惧する組合が、派遣社員の正社員化によって、人材確保と技能継承策を主導した。格差是正を図ることで活力ある職場作りへの展望を切り開き、組合員が14人増え、うち2人は青年部執行委員となった。しかし、依然、会社側の姿勢は、組合との協力的な労使関係となるには至っていない。さらに正社員化を進め、長年にわたって築き上げてきた強い組合としての伝統と運動を若手組合員にいかに継承していくのが、重要な課題となっている。

②私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部の事例概要

正社員ではなく、契約社員制度の導入による要員補充をするという会社提案に対し、契約社員を組合員とすることを条件に受け入れ、ユニオン・ショップ協定を締結した事例である。

(背景) 広島電鉄は、規制緩和による競争の激化など厳しい経営環境の下、山間部などの路線廃止などの合理化を進めていた。他方、定年退職者が増加しており、慢性的な要員不足が進行し、2001年には会社側から、バス運転士と路面電車運転士・車掌を契約社員として採用したいとする提案がなされた。当時、正社員である組合員は、週休2日のうち1日は休日出勤を余儀なくされ、有給休暇も希望時期をとることができない状況にあった。

(経過) 2001年、1年契約で年俸制の契約社員制度の導入によるバス運転士らの採用が提案され、併せて地域毎の分社化の考えが会社から表明された。6月の事前協議において、組合は組合組織の縮

小が起りかねない分社化に反対し、正社員への登用制度を併せて実施することを求めた。分社化は行わないこととなったものの、登用制度も現状では無理とした。それに対し、組合は最低限組合に組織することを条件に、会社提案の契約社員制度を受け入れた。こうして、2001年7月、契約社員制度が導入され、同時にユニオン・ショップ協定も締結された。組合に組織化された契約社員は、2002年に43人、2003年92人、2004年149人であった（各年4月末現在）。

実施された契約社員制度は、正社員よりも労働時間が週10時間長く、賞与も2箇月分に過ぎなかった。その後、組合は正社員化に取り組み、処遇格差の改善を推し進めた。2002年の春闘では、賞与の0.5箇月分のアップを求め、秋には勤続3年の後に正社員へ登用する回答を引き出した。しかし、翌年には正社員Ⅱとする雇用区分への登用とし、60歳までの雇用が保障されるものの、労働条件や処遇条件は実質従来通りとした。それは、将来的に正社員が減っていくことによって、正社員Ⅱへと置き換わりかねないものであったが、登用によって無期雇用へと移行できる改善であったことから、2004年10月、正社員Ⅱ協定が締結され、制度導入時に雇用された契約社員は3年経過したので正社員Ⅱとなった。2005年に39人が正社員Ⅱとなり、翌年には73人、2007年には109人である（各年4月末現在）。また、契約社員は116人（2007年4月末現在）となっている。

（成果と課題） その後も、組合は処遇改善に取り組み、2004年から正社員Ⅱおよび契約社員の賞与への上積みが進んでいった。2007年以降は、正社員の月例賃金増額に相当する分が賞与に上積みされた。また、正社員との賃金体系統一を求める組合要求に会社が同意するところまで進み、現在、労使での検討が継続している。会社側は職種別賃金を構想しており、定期昇給を導入して正社員との格差是正を求める組合の考えとの間にはいまだ距離がある。

③市川市職員組合・市川市保育関係職員労働組合の事例概要

市川市職員組合の取り組みを通じて、公立保育園の保育士や調理師などの臨時職員の8割弱を組織化して労働組合が結成され、臨職組合員が積極的に処遇改善への取り組みを進めている事例である。

（背景） 行政改革による正規職員数の抑制政策の下、行政サービスの増大に対応するため、臨時、非常勤、嘱託、パートといった非正規職員が増加していった。非正規職員は、有期契約の不安定な雇用であり、実質的に勤続を重ねても昇給はなく、同じ職種の正規職員との処遇格差は大きかった。公立保育所でもこうした状況にあった。正職員の保育士らと職務内容や責任がほぼ同様であるにもかかわらず、こうした格差があったことから、退職していく非正規職員は少なくなかった。他方、開所日の拡大や延長保育など、利用者ニーズはますます高まっており、仕事に慣れ習熟した人材が流出する状況を改善する必要性が生じていた。

（経過） 市川市の正規職員で組織する市川市職員組合（市職）は、非正規職員の労働条件を改善して定着を図ることをめざして、自治労千葉県本部とも相談しながら、組織化へと着手した。市職は2004年活動方針に「臨時職員、パート等職員の賃金労働条件の改善」を打ち出し、組織化を開始した。組合規約上、臨時職員等は市職へ加入できないので、職域のまとまっている保育所の臨時職員を最初の対象として独自組合の結成を図ることとした。同年7月に保育園臨時職員懇談会を開催し、臨時職員

の組織化について市職の考えを説明した。2005年1月に保育園臨時職員組合設立準備会を設置し、5月から6月にかけて臨時職員を対象とした職場説明会を開催する。市職執行部に加え、自治労県本部副委員長と組織専門委員が同行し、人数の多い保育園については繰り返し足を運び呼びかけた。こうして、臨時職員124人のうち97人が組合に加入し、6月28日、市川市保育関係職員労働組合が結成されたのである。市職執行委員2人、県本部役員1人が特別執行委員として加わり発足した。

(成果と課題) 結成された組合（保育労）は、法的に最長1年とされている臨時職員から継続雇用が可能な非常勤職員へと変更する問題をめぐって、組合員の執行部不信まで広がる事態を乗り越えて一体感を高めていった。夏期休暇日数増加、交通費全額支給、非常勤化に伴う賃金減額は是正など、処遇改善を進めていった。市職とも連携し、次々と成果を重ねており、市職執行部は、その活力を見習いたいという評価がなされるほどである。

保育労では、引き続き処遇改善に取り組み、また加入率68%を高める組織拡大に取り組んでいる。市職は、独自組合とするのか、市職へと組織するのかなども検討しながら、保育所以外の臨時職員等の組織化問題への対応も進めている。

④正社員代替非正規従業員組織化型の事例に見られる特徴

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。非正規従業員を組織化して、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、就業時間を別にすれば、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。私鉄中国地方労働組合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。この事例では、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の事例と特徴

①八王子市職員組合の事例概要

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。

（背景） 1980年代の人口増の中で業務量が増大し、正規職員とともに非正規職員の大量採用が行われた。行政サービス需要がますます増えていったが、財政状況が悪く、組合の反合理化姿勢と正規職員の増員要求によって解決できる状況にはなかった。他方、外郭団体施設での死亡事故が起こるなど、職場の安全衛生問題も浮上した。80年代の後半から90年代初めにかけて、組合執行部は、行政サービス・公共サービス全体のあり方を考慮した運動姿勢へと転換していった。91年10月大会では、正規職員のみ労働運動から脱皮し、臨時・嘱託員組合や業務委託先企業従業員の関連労働組合を組織化して3組合の一体的な運動を展開する構想が示されたのである。

（経過） 最初に組織化が行われたのは、自主学童クラブ職員80人であった。市営の学童保育所職員に準拠した労働条件等を市に要求しつつ、執行部で土日に各職場を訪問して呼びかけ、91年4月に児童館・学童保育所職員労働組合が結成されたのである。翌年には、八王子市の自治体関連労働者の組織化へと拡大し、八王子市関連職員労働組合へと改組し、2002年には八王子市公共サービス労働組合へと名称変更した。2007年現在、7支部154人が組織されている。

臨時・非常勤職員組合の結成は、92年10月である。正規職員と臨職等の間には仕事の区分があり、処遇にも大きな格差があった。組合は、改善要求を市に求めながら、組合員である係長を通じて呼びかけが進められた。また、正規職員で定年退職し嘱託員となった者も少なくなかった。結成時までに組織された70人のうち半数余りは嘱託組合員であった。2007年段階で、八王子市の臨職等は1,000人余りと見られているが、現在の組合員は321人であり、うち174人が定年退職後の再雇用者となっている。

それぞれの組合結成後、八王子市職員組合（市職）の人的財政的支援を受けながら、協力した運動を展開している。特に、臨職等の雇用主は八王子市であり、市職と連携しながら、処遇改善の取り組みを進めている。両組合の統合も検討されたが、市職執行部は、臨職組合員が発言し主体性を発揮することを重視すれば、現状では別組織の方が良いと判断している。

（成果と課題） 市職執行部の強いリーダーシップの下で、臨職組合、公共サービス労働組合が組織され、処遇改善などの取り組みが進められている。今後、さらに推進していくには、自治体職員の働き方と行政施策は一体であり、公共サービスの充実・発展は、それを担う労働者の賃金・労働条件の整備・改善を図り、働き方を見直しつつ働きがいをもって能力を発揮できるようにすることが大切であるとする理念を、より具体的に展開していくことが求められるようになっていく。こうして、任期付ではない短時間公務員制度の実現や外部委託の契約条件の規制を通じた公共サービス労働者の賃金・労働条件の改善など、新たな先駆的な課題に取り組んでいる。自治体でのこうした課題は、労使

当事者の判断で実施することができない法的な枠組みや国の施策の制約がある。この問題への対処が必要であることから、自治労での取り組みと連動させていくことも重要となっている。

②地域公共サービス総合組織化型の事例に見られる特徴

八王子市職員組合の事例は、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是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八王子市職員組合が、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。

3. 先進10事例の経験が示すこと

見てきたように、先進10事例は、組織化対象によって異なるタイプを見せている。しかし、組織化の取り組みには、多くの共通する特徴があり、非正規従業員の組織化を進めていく上で、教訓とも言うべき貴重な経験が多く示されている。以下では、それを明らかにしよう。

(1) 組織化対象

これらの事例は、製造業、運輸業、小売業、飲食業、行政サービスなど各種分野であり、取り組んだ組合の規模も130人から8万人と様々である。組織化の対象となった非正規従業員は、若年から中高年まで幅広い年齢層にわたり、女性が多い。しかも、従来、組織化が困難と思いがちであったケースでも組織化に成功している。

全国30箇所に分散した携帯電話販売店に数人ずつ就業している若年女性の契約社員たちを組織化し123人で組合を結成したケース、主に製造現場で1日8時間以上就業する多くは50歳台である女性準社員900人を組織化したケース、大半が女性である大手小売業の非正規従業員の73%、64,800人が組織されているケース、全国に多店舗展開するレストランで組織されている3,500人も多くが女性パートである。しかも、週3日以上で20時間未満という短時間就業であるが、百貨店の非正規従業員の大半を占め、ほとんどが女性であるパート700人が組織化されたケースもある。さらには、保育士や調理員ら保育所の臨時職員97人が市川市職員組合の支援を受けながら組合を結成したのも、女性のケースである。

総務省「労働力調査特別調査」によれば、2007年平均の非正規従業員は1,732万人で、そのうち女性が1,194万人と7割を占めている。しかも、女性就業者の53%が非正規従業員である。したがって、非正規従業員を組織化するとは、女性労働者の多数派を労働組合へ加わってもらう取り組みを意味する。

今回の事例には、それがまさに反映しており、しかも多種多様なケースが示されている。換言すれば、業種や職種、そして規模にかかわらず、組織化の動きは広がりを見せ、成功しうることを示している。

その一端は、組織化しつつ締結されたユニオン・ショップ協定の対象範囲にも表れている。ケンウッドグループユニオンでは勤続6箇月経過者の週20時間以上就業者を対象とし、イオンリテール労働組合は雇用保険非適用者を除くコミュニティ社員全員が対象である。サンデーサン労働組合も勤続6箇月超が範囲とされた。日本ハムユニオンは、勤続1年以上の週30時間以上であり、全矢崎労働組合の場合、1日8時間以上の準社員を対象としている。それぞれの従業員構成や労働力需給の事情などが反映しているものと見られるが、短い勤続や短時間就業の非正規従業員も組織化対象となってきたことがわかる。

若年や高齢の男性非正規従業員を対象とした事例もみられる。クノールブレムゼジャパン労働組合の場合、若年男性の派遣社員を正社員化し、組合に組織した。私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部の事例も、男性で比較的若い層も対象となっているとみられる。八王子市職員組合の事例では、臨時職員、非常勤職員さらに嘱託員が組織対象となったことで、かつて組合員であった定年退職後の再雇用者が再び組織され、しかも新たな組合員の半数を占めており、多くは高齢層男性である。

（2）組織化の背景とねらい

このような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。組合が組織化へと決断していった契機や要因には、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。しかしながら、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。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。組合は、こうした状況に、企業の存続や競争力にかか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、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。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ある。

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。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。

こうした課題に加えて、非正規従業員の増大に伴って組織率が低下したことから、労働者過半数代表としての地位が危うくなり、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り労働者代表としての組織化を進め、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を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、いくつかの事例に示されるように、他労組に関与させることなく、既存の労使関係を発展させることを通じて問題解決を図っていく上でも、非正規従業員の組織化が重要であった。

(3) 組織化の方法

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る。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。その不退転の決意が、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い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し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く。

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箇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し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箇月間、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、事例に示されている。

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る。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。多くの事例は、そうした熱意の重要性を教えている。

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

ちに取り上げ実現していくことも重要であることを教えている。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る。

臨時職員が組合を結成した市川市保育関係職員労働組合の事例では、市川市職員組合の支援を得ながら、組合結成後、臨職組合員自らが要求を掲げて運動を進めるようになった。これは、積極的なあるいは批判的な意見の人を執行部に選出して組織化したことも奏功していよう。その後、活発な組合活動を展開し、市職にも刺激を与える存在となっている。

組織化の取り組みと並行して、会社側へユニオン・ショップ協定の締結を求める場合が多い。しかし、これは、非正規従業員の組織化への働きかけをすることなく、ユニオン・ショップ協定の締結によって一挙に組織化しようとしたのではない。ユニオン・ショップ協定を締結した7事例のうち、5事例が示していることは、組合が組織化に取り組み、大半の対象者の加入同意を組織化した実績の上に立って、締結されている。1事例は、加入同意書の提出を求めなかったものの、説明会の開催を通じて理解を得た後に締結している。こうした実績ゆえに会社が締結に応じた場合もあれば、会社側も当該組合のみに組織化されることを望ましいと考え締結した事例もある。後者の場合、非正規従業員が当該組合以外の他労組と関係し、複数組合との労使交渉が必要となることを懸念してのことであった。これらの事例とは異なり、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部は、ユニオン・ショップ協定締結を条件に契約社員制度を受け入れた。かつて起こった組合分裂の経験から、会社側も組合の役割を認めて、契約社員制度を実施することとしたのである。こうして、ユニオン・ショップ協定の締結の事例に示されるように、組合の役割を改めて会社に認識させることになったと言えるが、同時に、組合員範囲とした非正規従業員を組織した組合として、従来にも増して大きな役割を担うことになったのである。

（４）非正規従業員の組織化への取り組みが生んだ成果

非正規従業員の組織化の取り組みを通じて、どのような成果が生み出されているのであろうか。

第一に、非正規従業員の処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、均等処遇原則に即した改善が徐々に進んできている。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、正社員が据え置きでも低位のままであった非正規従業員の賃上げを勝ち取った。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少なくない。クノールブレムゼジャパン労働組合の事例では、既述のように、派遣労働者を正社員化することを通じて組織化するものであった。

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ている。職場委員や世話役といった職場レベルの活動の担い手は増えている。組合によっては、雇用形態別の専門委員会の設置、大会代議員や役員を雇用形態別構成に応じて選出するなども見られる。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。日本ハムユニオンの事例では、組織化の中で見せる非正規従業員の組合への態度は、日頃の組合活動への評価であり、組合の通知表であるとして、日頃より声かけして関係を築いてきたかどうか問われているとして取り組んだ。この結果、支部の活性化が大きく進み、組合の会社への発言力が高まったという。非正規従業員を「お客さん」扱いではなく、一緒に活動する主体ととらえることで、組合が活性化していったのである。それは、イオンリテール労働組合、ケンウッドグループユニオンや市川市職員組合・市川市保育関係職員労働組合の事例などにも良く表れている。

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。こうした状況は、いくつもの事例で見られる。サンデーサン労働組合の事例では、大多数を占めるパート従業員を組織したことによって、組合が店長とパート従業員の調整機能、さらに職場改善や研修機能を担う存在となった。会社による非正規従業員に対する研修が行われておらず、会社側は組合によるこうした役割に期待する結果となっている。クノールブレムゼジャパン労働組合の事例は、若年者は派遣労働者のみであることから、その正社員化によって、会社存亡に関わる技能継承と人材確保策の展望を組合主導で切り開くものといえよう。この事例は、派遣労働が広がった中で、ものづくり現場を担う労働組合の役割を発揮する先進事例とも言う。

第四に、非正規従業員の組織化とそれに伴う成果は、企業グループや産別レベルでの取り組みへと広がっていく可能性を示唆している。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、日本ハムユニオンとイオンリテール労働組合も、既にグループ内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。

むすびにかえて—今後の課題

最後に、先進事例となった組合が課題として意識している問題や今後浮上すると考えられる課題について触れておこう。

第一に、多数、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。私鉄中国地方労働組合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、労使間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つの事例を除けば、判然としない。正社員化による組合への組織化を進めたのは、クノールブレムゼジャパン労働組合のみである。他の事例の非正規従業員組織化の取り組みにおいては、組織化対象とはなっていない。しかし、いくつかの事例の企業においては、少なくない派遣労働者も就業している。こうした状況にいかに対応していくのか、残されている課題と言えよう。なお、ケンウッドグループユニオンでは、外部労働力を2割以内とする労使合意を2005年に確認している。

これらの課題の多くは、既に、それぞれの組合において、検討され、課題解決へ向かって歩みを進めつつある。さらに先進的な取り組みと課題解決への道が拓かれることを期待したい。

ヒアリング事例

第1章 職場をよくする

イオンリテール労働組合¹

はじめに

イオンリテール労組の結成は1969年である。組合の結成には、創業者が近代的な労働組合を作ることを経営目標の1つに掲げ、会社経営層から働きかけがあったことも契機となったという。「労働組合がきちんとチェック機能を果たしてもらわないと、企業経営っていうのはうまくいかない」²との考え方を経営トップが持っており、結成当初から企業の発展にとって、健全な労使関係を構築することの重要性が労使双方で認識されていた。

2008年1月時点で、イオン(株)の正社員は約18,000人(うち女性6,352人)で、そのうち組合員は約15,800人(うち女性6,110人)である。いわゆる非正規社員は約89,000人(うち女性80,353人)で、64,800人(うち女性58,806人)が組合員である。非正規社員のうち、有期契約社員(日給月給)、パート社員(フルタイム)、パート社員(短時間、雇用保険加入)、契約社員がユニオン・ショップ協定の組合員の範囲とされ、組合員化されている。現在のところ、短時間かつ雇用保険未加入のパート社員は未組織である。

組合組織は、本部の下に企業の事業部に対応した7つのブロックがある。ブロックごとに、エリア組織(47エリア)、その下に店舗や事業所に支部(457支部)を設置し、日常活動を行っている。

組合役員は、専従役員が43人(うち女性11人)、有期契約社員(日給月給)の専従役員は3人である。非専従役員は本部および支部執行委員を合わせて約640人(うち女性約250人)で、そのうちパート社員は約120人である。また、職場委員のうち約50%はパート社員となっている。

企業についてふれると、イオン(株)の中心的な事業は総合小売業である。店舗・事業所は全国に約420ヶ所あり、1ヶ所の従業員数は平均で200人程度である。近年、積極的なM&Aにより異業種・異業態を取り込み、大規模な企業グループを形成している。イオングループには各労組の連合体であるイオングループ労連がある。イオンリテール労組は労連の中核的役割を担っている。

以下では、同労組が2001年から着手したパート社員(コミュニティ社員)64,000人の組合員化の取り組みについて報告する³。同労組の組合員化で特徴的なことは、パート社員への加入活動の過程において組合に入るメリットよりも「職位・階層を越えて従業員全員で職場をよくしていこう」との信念を持ち、前面に押し出したことにある。そのことから浮かび上がってくる全員参加・関与型組織への転換と実現に向けた模索についても紹介する。

¹ 2008年11月17日、定期大会にてイオン労働組合からイオンリテール労働組合に名称を変更した。

² 同労組元委員長へのインタビュー(2008年6月25日)。

³ イオンリテール労働組合に対し、3回ヒアリングを行った。第1回目ヒアリングは2008年3月8日、第2回目は6月25日、第3回目は8月23日に実施した。

1. 人事処遇制度

最初に、組合員化の人事処遇体系の変遷についてみておく。なお、これ以降、非正規社員の表現として、適宜、総称としてのパート社員と、同社の人事制度による個別の呼称を用いる。

イオンは2004年、正社員と非正規社員の資格と処遇を一本化する「コミュニティ社員制度」を導入した。「正社員と非正社員の間の身分制度をなく」し、全社員「10万人の公平感から仕組み全体を見ていく」⁴ことが一本化の大きな目的であった。社員は、全国転勤をするN社員と地域を限定して転居転勤をするR社員、転居転勤のないコミュニティ社員の3つに大きく区分された。コミュニティ社員はさらに資格と労働時間によって日給月給制と時給制に区分される。正社員は無期契約、コミュニティ社員は有期契約である。新制度の導入で、試験を受けることによって、コミュニティ社員間の転換、つまり、時給制から日給月給制に、また、日給月給のコミュニティ社員がN・R社員に転換することが可能になった。N・R社員がコミュニティ社員に転換することもできる。正社員に限定されていた企業内大学や研修について非正規社員も対象とし、全社員共通の教育制度となった。

コミュニティ社員制度の導入以前は、正社員は、N社員とR社員のほかに転居転勤をしないL社員の3つの区分となっていた（NRL社員制度）。性、国籍、学歴による区別のない公正な人事管理が企業の理念ではあったが、結果として、L社員を選ぶのは、親元から通う女性が多かった。NRL社員制度における非正規社員は、フレックス社員のとりまとめを期待されるキャリア社員と、1日2～6時間程度で定型的業務を行うフレックス社員に分かれていた。2004年⁵からのコミュニティ社員制度導入に伴い、転居転勤がないL社員とキャリア社員およびフレックス社員を1つの区分として再編成し、コミュニティ社員とした。

NRL社員制度の下では、賃金・一時金の水準はN社員を基準とし、各雇用区分の最上位資格・職位について、R社員は同一資格・職位N社員の90%程度、L社員は同一資格・職位N社員の70%程度とされた。キャリア社員の最上位資格・職位の水準は、N社員のスタートラインの水準の90%程度とされた。2004年の制度改訂では、コミュニティ社員の時給水準は旧キャリア社員の水準がそのまま反映された（図表1-1、1-2）。

新制度導入による正社員と非正規社員の人事処遇制度の一本化は、労組内でパート社員の組合員化の議論が始まるのと同時期、2000年頃から労使間で協議が始まった。L社員（約2,200人）を非正規社員であるコミュニティ社員へ移行することから、L社員の納得を得るのに時間を要した。「自分たちは正社員なのに、なぜパートと一緒にするのか」「体のよいリストラなのではないか」⁶という不満と不安が続出した。労組は何度となくL社員との集会を持ち、L社員の意見を集約した。会社提案ではコミュニティ社員移行後は有期契約・時給制とするものであったが、労使交渉の結果、L社員時の条件を移行後も維持し、無期契約・日給月給制のままとなった。また、以前はL社員にあった昇格試験の

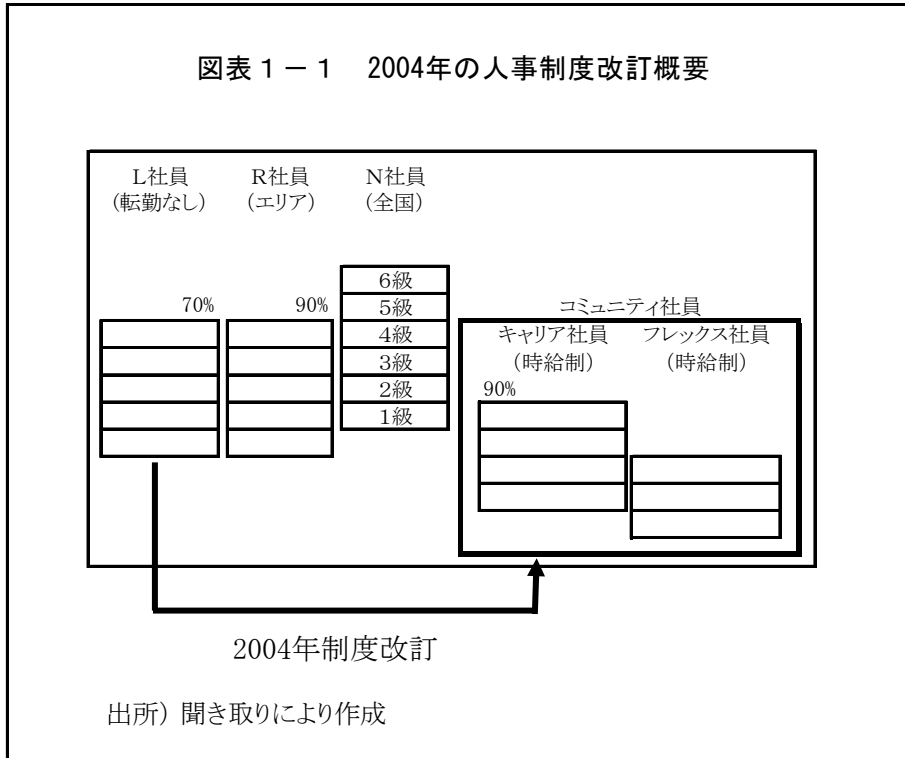
⁴ 同労組機関誌

⁵ 2004年2月21日から制度実施

⁶ 同労組執行委員へのインタビュー（2008年8月23日）、同労組機関誌。

上限が、新制度移行後は撤廃された。制度移行による賃金差については、2010年2月20日までは調整給として、それまでに会社は昇格の機会拡大と、労組は「ステップアップを考える会」といった学習する場を全国で実施し、労働条件の向上に努めた。

図表 1 - 1 2004年の人事制度改訂概要



図表 1 - 2 現行人事制度の概要

S 職(経営幹部)			日給 月給制	
総括MGR/副店長	M 職	M 3		
MGR/統括MGR		M 2		
MGR		M 1		
売場長/MGR	J 職	J 3	時給制	
売場長		J 2		
担当	J 職	J 1		職務 I
				職務 II
			職務 III	
		フレッシュャー		
N社員	R社員	コミュニティ社員		
いわゆる正社員に相当		いわゆるパート等非正規社員に相当		
転居転勤あり		転居転勤なし		
フルタイム/変形労働制		日給月給はフルタイム/変形労働制 時給制は時間帯・長さとも本人希望に応じる		
無期契約		有期契約		

出所) JILPT『Business Labor Trend』2008.6, pp.31

2. 組合員化の決断

(1) 以前のパート社員組合員化の経験

イオンリテール労組におけるパート社員の組合員化は、労組が結成されてまもなくの30年ほど前から取り組まれていた。上部団体であるゼンセン同盟（当時）が「臨時・パートタイマー組織化方針」を決定した1980年の翌年には、パート社員1,120人を組合員化したとの報告がなされている⁷。

80年代後半になると、パート社員は1万人を超え、全社員に占める割合も40%台となり、パート社員間で労働時間や仕事内容が多様化するようになる。この頃、「キャリア社員制度」導入によって、パート社員はキャリア社員とフレックス社員に区分されるようになる。これに併せてキャリア社員を組合員化した⁸が、フレックス社員は組合員の対象からは除外した。当時、組合員化の対象について執行部内で大きな議論はなかったが、「経営の理解、本人たちのニーズ、フレックス社員を含めて組合運営ができるのか」⁸という点から判断した。正社員とパート社員とでは、福利厚生や教育制度などいろいろな面で差があった。労組は、組合員化したことで、キャリア社員の労働条件の底上げと処遇改善を要求し、退職金や住宅手当など長期勤続と転居転勤が前提となる制度を除き、正社員との処遇の差はほぼ解消されていった。フレックス社員は組合員化しなかったが、春闘時には、時間給の改訂や制服に関する点など、毎年、会社には回答する義務はないが、要請をしていた。

要求は雇用区分ごとに行っていたため、キャリア社員を組合員化することによって、賃金・労働条件の要求を決定する際に、正社員とキャリア社員の利害調整に関わって問題が生じることはなかった。賃金・一時金については、先に見たように、N・R・L社員及びキャリア社員の賃金と一時金の水準は、定率でリンクされており、N社員の水準が決まれば、他の雇用区分の水準も自動的に決まるようになっていった。率はそれぞれ転居転勤によるリスクの違いを重視し、設定した。

この過程で、正社員とパート社員の位置づけおよび人事処遇の枠組みが、労使間で一定程度整理され、形づくられていった。勤続と転居転勤が処遇の違いを説明する有力な根拠となった。他方、雇用区分間の転換が極めて限定的であり昇格に上限があったこと、職場では管理する側・される側という関係にあったことなどが要因となって、社員は次第に社員とパート社員の処遇の違いを身分制度のように認識するようになっていった。

(2) 組合員化に踏み切れなかった理由

90年代半ばになると、キャリア社員の採用は次第に減少し、L社員に代替されるようになる。他方で、フレックス社員は増加し、全社員に占める割合は50~60%となっていた。バブル崩壊以降フレックス社員比率はさらに上昇する。この頃、上部団体であるゼンセン同盟（当時）は、100万人組織を目指し、組織拡大の柱の1つとして、新たにパートタイマーの組織化方針を決定した。同労組は産別の三役単組であり、所属する業種部会の三役も担う中核的な労組である。当然、産別からはフレックス

⁷ 社員8,403人、パート社員6,746人、組合員数7,690人であった（1982年2月期、有価証券報告書）。

⁸ 同労組元委員長へのインタビュー（2008年6月25日）

社員の組織化を方針化し、早急に取り組むよう様々なルートを通じて強く要請された。しかし、この時点では組合員化に踏み切れなかった。組合員の組合離れ、フレックス社員本人のニーズ、会社の理解の3点について、労組内部またリーダー自身も十分に問題点が整理しきれておらず、時流に乗って進めることに不安を抱いたからである。

「面と向かって反対しました。1つは、当時組合員の組合離れが社会的風潮になっていた。90年代っていうのは。いろんな活動をして参加をしてくれる組合員が減ってきた。……労働組合は暗い、怖い、というイメージで、なかなか組合活動に参加してくれない。組合離れが進んでいる中で、……十分な活動が単組ごとにみたときにできていないのに、こちらが目指すべき運動ができていないのに、本当にパートタイマーを組合員化して、組織運営、運動ができるのだろうか、という不安。2つは、パートタイマーのみなさんが、本当に組合員になりたいというニーズがあるのかどうか。あるいは、期待に応えられるようなメリットみたいなものが用意できるのかどうか、という不安もありました。3つ目は、会社の理解を得られるのかどうか。この3つ、こういうことが整理できないと、社会の風潮だからだとか、あるいは上部団体の方針だからとって、組織のリーダーとして決断できません」⁹

(3) 決断

一度は産別方針とは一線を画して、パート社員の組合員化は時期尚早との判断を下したが、その判断の見直しを迫る情勢の変化に直面する。

1) 同業者の相次ぐ経営破綻

90年代後半になると、景気が停滞し、デフレ化の様相を呈するようになる。1997年の消費税等の増税・歳出削減などの緊縮財政の影響を受け、消費者物価がマイナスになった。デフレ化する経済状況と、消費マインドの冷え込みは、低価格で売上を伸ばすという拡大戦略をとってきた総合スーパー業界に打撃を与えた。市場が縮小していくなか、主要な同業他社が相次いで倒産した。97年には国内スーパーとしていち早く海外進出をしたY社が多額の負債を抱えて倒産した。2000年には業績悪化でN社が、続いて2001年には経営破綻によってM社が倒産した。2000年に、S社が低迷が続く中、米W社と包括提携を結んだ。D社は90年代後半から業績悪化が表面化し、2004年からは産業再生法が適用され、産業再生機構の支援を受けるようになった。

各社には労働組合があり、しっかりとした活動を行っていた。これらの企業倒産は他人ごとではなく、自分たちにも起り得ることであると、労組内では危機感が募っていった。労働条件や雇用を守るためには、まず企業が生き残っていくことが前提であり、そのために組合は何をすべきかとの意識を強めていった。

「本当に僕自身が労働組合として口で偉そうに組合員の雇用を守る、労働条件の維持・向上と言っているけれども、企業がああなったときに、本当に守れるのかどうか。……自分たちの雇用・労働条件を守っていくためには、企業が生き残っていかなければならない」¹⁰

⁹ 同労組元委員長へのインタビュー（2008年6月25日）

¹⁰ 同上

2) コミュニケーションの希薄化と職場環境の悪化

職場ではコミュニケーションが希薄化し、働く環境が悪化していた。この頃、企業全体に占めるパート社員比率は8割。店舗では、10人の売場で、正社員1～2人、パート社員8～9人という実態にあった。職場では、正社員はパート社員に対して、パート社員は正社員に対して不満を持っていた。意識の壁が少なからず存在し、互いに言いたいことが言えない職場環境になっていた。パート社員にとって正社員は上司であることが多い。こうした上司とのコミュニケーション不足は、仕事に対するやる気や働きがいを実感することを阻害する。その結果、モチベーションが低下し、与えられた仕事をただ淡々とこなせばよい、とのあきらめの態度へと向かわせることになる。小売業という産業の特徴から、風通しのよくない職場環境が、店舗の売上にマイナスの影響を与えることがある。例えば、イオンの関連会社の組合ではこんな経験をした。ある地方都市の店舗で起きた話だ。

惣菜売場の売上が落ち込んでいた。店長も売場主任もどうして売れないのだろうと悩んだ。競合店に行って、惣菜を買って食べてみたところ、自分の店の惣菜とは味付けが違っていた。売れない原因が分かった。地元の味ではなかった。正社員は転勤が当たり前である。店長も主任も全国あるいは地域単位で動く転勤族である。地域の人たちが毎日の生活で慣れ親しんでいる味付けに気がつかなかった。職場に戻って、味付けが違うことに気づいていたかと、パート社員に尋ねてみた。「当たり前じゃないですか、私たちはここで生活しているのです」と答えが返ってきた。パート社員は味付けの違いに気づいていたのになぜ言わなかったのか、あるいは、言えなかったのか。店長や主任は、惣菜が売れない理由をなぜパート社員に聞いてみようとしなかったのか。惣菜売場には正社員である主任が1人、あとは全員パート社員だった。パート社員は最も身近なお客さんでもある。正社員にもパート社員にも雇用形態の違いを身分の違いのように感じているところがあった。正社員は、「パートになぜ聞かないか、そんな意識を持つ者も多かった。パート社員には、「主任から聞かれてもいないのに、私たちが敢えて口出することではない。それに、私たちは日頃からそういう対応しかしてもらっていない。言われたことだけやって、給料をもらったらそれでいい」と口に出して言わないが、そういう雰囲気があった¹¹。

これは象徴的なケースであるが、程度の差こそあれ、パート社員の声を活かしていない職場があったと思われる。

他方で、正社員のモチベーションも低下しており、労組として問題視していた。バブル崩壊以降3期連続して減益となった。業績不振とも重なり、食品売り場を中心に長時間労働・サービス残業が多く発生していた。また、年中無休、営業時間が深夜11時、12時までという勤務で、上司と部下が顔を合わせて話しをすることが減り、指示が一方的となりがちであった。労組は、長時間労働と職場のコミュニケーション不足を、社員の働きがいや仕事のやりがいを阻害する要因であると指摘し、生産性向上の点からも改善すべきであると会社に求めていた。業績不振を契機に、本格的に取り組みはじめた生産性向上運動は、長時間労働の是正をスタートに、その後の「働き方の改革」運動へとつながっ

¹¹ 同労組元委員長へのインタビュー（2008年6月25日）

ていった。

3) 「職場をよくする」

経営環境が悪化し、職場における社員の一体感が失われていくなか、労組は「職場をよくする」こと、それと表裏一体である「働きがい」を高めることが社員・組合員にとって最重要課題であるとの認識に至る。この時点で、正社員比率は2割、組織率に至っては14.7%であり、職場をよくする、会社をよくするための運動を展開するにはもはや限界であり、また、展開したとしても効果的ではない。正社員、パート社員といった枠を超え、社員が一体となって「がっちりスクラムを組もう」¹²との強いリーダーシップによって執行部内がまとまり、2001年11月、定期大会でコミュニティ社員（当時はフレックス社員）の組合員化方針が決定された。

3. 組合活動の特徴

ここで、組合員化の実践を述べる前に、イオンリテール労組の活動のあり方についてみておこう。

(1) 全員参加・関与型組合組織への転換

同労組は、1999年、経済的な労働条件から「働きがい」「生きがい」へ組合員の関心の所在が移ったとの認識から、活動のあり方の抜本的な見直しを行った。これまでの総花的な活動を見直し、変革の象徴として、レクリエーション活動を中止する一方で、組合員の組合活動への参加と関与の機会を増やす戦略として「働きがい」「生きがい」を高める活動に特化した。例えば、新たな活動として始まったものの1つに「よこわりくるまぎ討論会」がある。組合員の声をもとに部署や売場で関連する仕事をしている組合員が集まり、車座になって意見を出し合い、苦情に関わる問題を解決していく。会社から管理職が出席することもある。意見を出した組合員も参加する。「私たち（執行部）が全て解決する、ではなく、自ら（組合員）が解決の主体者となる」¹³という考え方である。

2000年からは「まるごと国内流通セミナー」を実施した。競争店調査を通じて、自分が働く店舗の改善の参考にすることが狙いであった。当初は、募集形式、自由参加で参加費を徴収して実施していたが、セミナーに参加して店舗の改善点を発見できたとしても、店舗で1人だけの参加では周りを巻き込むことができない。そこで、店舗まるごと全員で競争店に見学に出かけるという方式に発展させた。正社員、パート社員の区別をせず、店舗全員が参加をし、「どうすればお客様に支持される店になれるのか」をテーマに徹底したディスカッションを通じて、従業員同士の信頼関係を醸成し、チーム力を高めることを重視した。現在、実施店舗は、会社と協力して取り組みが進められている。

組合員の組合活動への関与を促進するための方策として「世話人創造戦略」がある。組合活動の担い手を飛躍的に増やしていこうというのが、その狙いである。「世話人」は必ずしも選挙によって選出されるわけではなく、組合活動に主体的に参加し、コミットしている。世話人になると、本部が「世

¹² 同労組元委員長へのインタビュー（2008年6月25日）

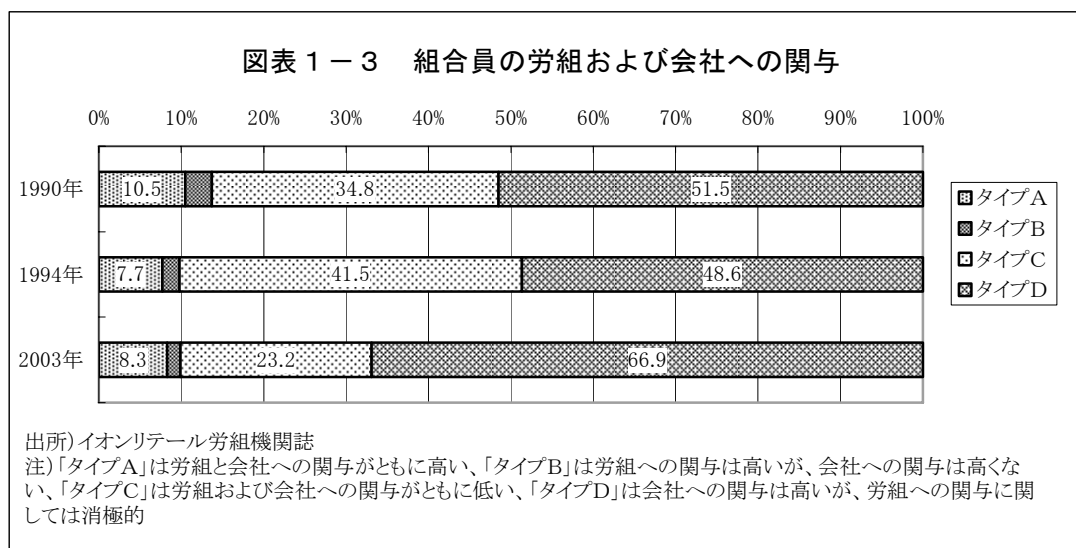
¹³ 同労組執行委員へのインタビュー（2008年3月8日）

話人証」を発行する。この試みは2004年からスタートし、現在、約1,200人が世話人として登録されている。

（２）組合員の労働組合に対する意識

さて、労組は全員参加・関与型組織の構築を目指すのであるが、組合員は労組をどうみていたのだろうか。

同労組は、2003年に組合員の意識調査¹⁴を実施している。その中で、組合員の労組と会社それぞれへの関与度合いがどうなっているのかを聞き、4タイプに分類している。分類は、「タイプA」は労組と会社への関与がともに高い、「タイプB」は労組への関与は高いが、会社への関与は高くない、「タイプC」は労組および会社への関与がともに低い、「タイプD」は会社への関与は高いが、労組への関与に関しては消極的、とされた。「タイプD」が3分の2を占め、過去2回の調査と比較してもこのタイプが大きく増加していることが分かる（図表1-3）。



¹⁴ 対象者は組合員（当時はフレックス社員は非組合員）で、全組合員10,630人から3,738人を抽出し、働きがい調査は2,493票、組合意識調査は1,245票を配布した。有効回収率はそれぞれ28.1%、33.6%であった。

図表 1-4 組合員からみた組合および会社のコミュニケーション

「会社は従業員の意見を聞いてくれる」				「組合は組合員の意見を聞いてくれる」			
	1990年	1994年	2003年		1990年	1994年	2003年
そう思う	18.4%	13.8%	21.2%	そう思う	28.9%	16.3%	13.7%
そう思わない	40.8%	39.1%	40.7%	そう思わない	24.4%	27.4%	36.4%

「会社は従業員の意見を反映していない」				「組合は組合員の意見を反映していない」			
	1990年	1994年	2003年		1990年	1994年	2003年
そう思う	34.0%	29.7%	30.5%	そう思う	27.8%	22.3%	26.7%
そう思わない	21.6%	20.8%	26.1%	そう思わない	25.1%	20.6%	20.8%

出所)イオンリテール労組機関誌

次に、組合および会社による組合員（従業員）からの意見への対応を、組合員がどう認識しているのかである。意識調査によれば、組合員（従業員）の意見を聞いてくれるのかについて、「そう思う」への回答が、会社は21.2%、組合は13.7%となっている。過去2回からの傾向をみると、組合は組合員の意見を聞いてくれると感じている組合員が大きく減少している一方で、会社は従業員の意見を聞いてくれると認識する割合が増加している。組合は組合員の意見を聞いてくれると思っていない割合は1990年の24.4%から2003年の36.4%へと上昇している。また、意見が反映されているのかに関しては、組合が意見を「反映していない」と感じる割合が26.7%、「反映していない」とは思わないとの回答が20.8%となっている。会社については、「反映していない」が30.5%、「反映していない」とは思わないが26.1%、という回答結果となっている。さらに肯定・否定ともに労組への回答率が低く、日ごろの労組との繋がりが希薄化していることが背景にあると考えられる（図表1-4）。さらに、回収率がおよそ3割と決して高くはないことを合わせて考えると、労組への無関心が垣間見られる。調査結果からは労組と組合員間の双方向のコミュニケーションが不足しており、その傾向が年々高まっている様子がみえてくる。

4. 実践プロセス

（1）実践前夜

1) アンケートの実施

2001年11月、定期大会でフレックス社員（2004年以降はコミュニティ社員）の組合員化方針が採択された。同時期に前述した新人事制度導入による大きな制度変更があったため、組合員化が具体的に動き始めるのは2003年となった。

2003年初旬にフレックス社員を対象にアンケートを実施した¹⁵。組合員化にあたって、フレックス社員がどのような問題意識を持っているのか、働きがいの実態、労組への関心を把握し、運動につなげることが目的であった。調査からフレックス社員が職場で十分に自分の能力を発揮できていないと感じていることが分かってきた。特に、職位が高いフレックス社員ほど「正社員はフレックス社員の能力・スキルを発揮させる機会を与え切れていない」と自分たちの処遇に不満を抱いている実態が明らかになった。また、労組に加入したいかどうかも聞いているが、「はい」33.5%、「いいえ」15.2%という回答結果であった。労組に加入したいと回答したフレックス社員が3割を超えているが、これは前述した労組主催の「まるごと国内流通セミナー」に参加し、労組について知っているフレックス社員が一定程度いることが理由として考えられるという。

2) 支部役員の反応

組合員化については様々な意見があったが、働く仲間みんな職場をよくしようという思いでまとまっていった。ただ、どのように組合員化をしていくのか、具体化については1年かけて議論をした。6万人を超える組合員化である。1人1人から同意書をもらわなければならない。そんなことが本当に可能なのか。基本的には支部役員が加入活動を行うことになる。自信がないというのが全体としての反応であった。執行部も自信があった訳ではないが、支部役員が組合員化できると思える環境をどう創り出していくのか、悩みの大きかった点である。6万～7万人のフレックス社員に対して、労組役員はフル稼働したとしても500人足らずであり、実際に動ける役員はさらに限られていた。コミュニティ社員全員を一度に組合員化することは、茫漠な作業のように思えて当然だった。議論の末、ステップ踏んで組合員化しようとの結論に至った。

3) 段階的に組合員化

労働時間と資格という2つの基準によってコミュニティ社員およそ64,000人を4つに分類し、企業へのロイヤリティの高い人が多いと思われる層から段階的に組合員化を進めた。労働時間が長く、資格が高い人ほど自分の仕事や職場あるいは会社への関心が強く、それだけ労組への関与も期待できると考えた。第1ステップを1年で完了させることを目標にし、全体では4年計画とした。結果的には第2次と第3次は同時に加入活動が行われることになる。ユニオン・ショップ協定は、一段階が終わるごとに締結をしていくことにした。

短時間で雇用保険未加入のコミュニティ社員は組合員化の対象外とした。労働時間が短い上、仕事も早朝の店だしなど内容が限定されており、入れ替わりが頻繁であることから組合員化は難しいと判断した。

(2) 実践

1) メリット・デメリットではない

加入活動で必ず聞かれるのが、労組に入るメリットである。組合費が徴収されるのだから、当然の

¹⁵ 対象者はフレックス全社員67,627人。配布は働きがい調査が32,941票、組合意識調査が36,368票。有効回収率はそれぞれ43.6%、44.6%であった。

反応だ。一般的には、そういった質問に備えて、執行部はQ&Aなどをつくり、答えを用意しておく。ところが、同労組の執行部は、労組に入ることのメリット・デメリットよりもむしろ「自分たちの職場は自分たちでよくしよう」という信念を徹底した。

「……みんなで職場をよくしていきましょう。そのために一緒にやっ払いこうと。……組合員はお客さんじゃないと。一緒にやるパートナーなんだと」¹⁶

加入活動にあたった支部役員の実験談である。

組合費は、正社員もコミュニティ社員も同率の1.8%とされた。給料が少ないのに正社員と同じでは不公平ではないかと言われた。組合費を払うメリット・デメリットは必ず聞かれた。聞かれたことには誠実に答えたが、最後は必ず「職場をみんなでよくしていこう」と伝えていった。コミュニティ社員がすんなり納得するはずがなく、同じ質問を何度もされた。「メリットを感じられないと入らない」と言われたこともあった。組織率は14.7%。労組はこれまで正社員のことばかり考えてきたけれど、もうそれでは会社はよくなる。一緒になって会社をよくしよう。皆さんの力が必要です。繰り返し「職場をよくしよう」という信念を伝えた。粘り強く繰り返していくうちに、労組に加入するという流れが作られていった¹⁷。

2) 第1次及び第2・3次加入活動

組合員化はブロック単位で実践に移された。第1次加入活動では、マニュアルを作らずに、各ブロックの創意工夫で展開された。あるブロックでは、説明会への出席率を高めようと、事前に支部役員が直接コミュニティ社員に会い、説明会の案内をした。店舗のメールボックスに案内状を入れるだけの支部もあったが、それに比べると、説明会への出席率やコミュニティ社員の反応が格段に違った。組合員を対象に実施していた「何でもお話しをする会」や「コミュニティアラブ」などにコミュニティ社員を招待し、不平不満を聞くことから取り掛かりを作っていた支部もあった。ある支部では、コミュニティ社員から要望があり、資格試験にむけた勉強会を開催した。また、要所々々で管理職からコミュニティ社員に説明会への出席を促してもらうことも効果的であった。ブロック・支部の取り組みは機関誌や各種委員会で成功事例として紹介し、情報を共有化した。

説明会では驚くほど多くの質問や意見が出された。「不平不満だらけだった」という。直属の上司など職場に関するものが多かったが、「労組は正社員からお金を取れなくなったから、今度は私たちから取るんでしょ」と言われることもたびたびあった。そのたびに、「一緒に職場をよくしましよ」と言い続けた。

進捗管理は本部が行い、各ブロックから選出された委員で構成される組織委員会で都度確認された。進捗が遅れているブロックにとっては、委員会で成功事例が示され、取り組みの参考になると同時に、次第にできないと言いつける者がいなくなり、相乗効果となった。

第1次加入活動は、何を言われるのかと「どきどき」しながら、手探りではじめたが、対象のコミュニティ社員約3,650人から100%に近い割合で加入同意書を得ることができた。コミュニティ社員から

¹⁶ 同労組執行委員へのインタビュー（2008年3月8日）

¹⁷ 同上

は「誰に話をしているかわからなかったが、意見を言う場ができた」との反応があり、大きな成果となったが、一方で「正社員（組合員）が組合員化の主旨を理解しておらず、非協力的（で）＝組合役員だけの活動」となっていたなどの課題も残された¹⁸。

第2次、第3次の加入活動は同時に行われた。コミュニティ社員からどのような反応があるのか見当がつくようになり、対応の仕方も経験が蓄積され、支部役員が自信を持つようになっていた。コミュニティ社員の処遇改善は組合員・非組合員に関わらず、全体として実施されるため、組合員化にタイムラグがあると「私は組合費を払っているのに」と不公平感が高まるのではないかと懸念があった。加入活動は基本的には第1次と同じ方法で行い、スムーズに進み、対象者全員（第2次：約3,600人、第3次：約3,600人）から加入同意が得られた。

3) 「世話人」づくり

第2・3次の加入活動が順調であった1つの理由として、第1次で組合員になったコミュニティ社員が運動をする側になって主体的に活動をしてくれたことが大きかった。労組は、全員参加・関与型組織実現のためには組合活動を担う人材の発掘と育成が必要であるとの認識から、「世話人創造戦略」を進めていた。コミュニティ社員から「世話人」が生まれてきたことで、世話人の増加と世話人同士のつながりが生まれ始めた。また、世話人から役員として運動に参画する例もでてきた。問題意識の高い人などに声をかけながら、運動に巻き込んでいった。

4) 第4次加入活動

第4次の加入活動は、対象者が約35,000人となり、これまでとは違う桁の数字であり、執行部では最難関と捉え、本当に組合員化するのかを含めて再確認をした。第3次まではユニオン・ショップ協定締結の目標を、加入同意書90%をとっていたが、会社の合意もあり、今回は75%とした。説明会も第3次まではできるだけ個別あるいは少人数で行うようにしたが、第4次は、大きな括りで説明をする支部が多かった。職場にはすでに組合員になっているコミュニティ社員がおり、「従業員はパート社員でも労働組合に加入する」という雰囲気広がっていたことも影響したのか、結果的には、既に他の組合に入っている、退職日が間近であるなど特別な理由のある人を除いて、組合員化することができた。どうしても加入したくないという人もいたが、同意書にサインをしてくれるまで、何回も本人に会いに行き、説得をした。

2004年5月から始まった加入活動は、当初の計画を1年前倒した2006年8月20日、完了した。

5. 処遇改善

イオンリテール労組は2004年の加入活動のスタート以来、コミュニティ社員の労働条件向上に取り組んでおり、着実に成果が出ている（図表1-5）。加入活動をスタートした直後の2005春闘では、正社員は8%、コミュニティ社員は5%と、格差のあった買い物割引の割引率の同率化を要求した。労

¹⁸ 同労組機関誌

使交渉では、会社は同率化については理解を示すものの、その年の春闘では結論が出ず、継続協議となったが、品種ごとに割引率を再設定し、同率化した。また、同じ2005春闘では、勤続1年以上のコミュニティ社員が育児・介護休職を取得できるよう要求し、実現した。これまでの実績をみると、福利厚生面での均等処遇を実現しながら、賃金・一時金についても資格と役割を反映させ、引き上げを図っていこうとする姿勢が伺える。また、2008春闘では、継続協議とはなかったが、日給月給のコミュニティ社員の無期契約化を要求している。時給については、新店ができる人材確保のため既に出店している近隣の店舗よりも高めに設定することから、コミュニティ社員間で違いが生じ、不公平ではないかと従来から指摘されていた。人材獲得といった側面や、コミュニティ社員の採用権が店舗あるいは各カンパニーにあるなど、解決の難しい問題とされていたが、2008春闘では、この点について本格的に見直すよう要求した。コミュニティ社員が組合員であることを実感できるよう、要求も踏み込んだ内容となってきている。また、店舗の閉鎖があった場合、可能な限り社内およびイオングループ各社で雇用の確保を図っている。

6. 組合員化後の変化と課題

コミュニティ社員の組合員化を終えて、明らかに運動が変わったという。何よりも支部の活動が活発になった。コミュニティ社員の労組への関心は高く、集会などでも積極的に発言をする。活動への参加も非常に積極的である。また、組合員の年代層も幅広くなった。PTAをはじめ地域活動への参加など経験豊富なコミュニティ社員もおり、「運動として頼りになる人達が増えてきた」と実感している。2008年に労組が実施した意識調査では、労組に対しての間よい変化が起っていると感じる組合員が増えているとの結果が出ているという。

組合役員として選出されるコミュニティ社員は着実に増えており、支部執行委員では約30%、支部職場委員では約半分がコミュニティ社員である。専従役員は、本部に1人、ブロックでは2人となった。組合員の増加に伴って、専従者数を1.5倍に増員した。

組合員化が終了した2006年の定期大会では、コミュニティ社員の世話人が増えたことで、組合活動に参加しやすいよう工夫されるようになり、活動の軸が本部・ブロック主導から支部・エリアへと移っていると総括されている。その上で、今後は、労働条件の改善についても、組合員が議論に参加し、意見を反映させるには、より職場に近いところ、つまり支部や職場が主体となって問題点を集約することがふさわしいとして、エリア・支部への機能移管と強化を図っていくとしている。支部組織が再結成されるなど、具体的な動きも出てきている。反面、約8万人という大組織である。労組内では十分に認識をされ、「世話人創造戦略」として具体化されているが、活動を担う人材育成が急務である。

また、当面は現状の組合員範囲を維持するとしているが、今回対象とはされなかった短時間のコミュニティ社員の組合員化について、今後の検討課題として認識されている。

7. まとめ

およそ64,000人のパート社員の組合員化を成し遂げたイオンリテール労組の取り組みを紹介した。同労組の事例が与える示唆として以下の4点をあげておきたい。

第1は、組合員化の決断に強いリーダーシップが発揮された点である。バブル崩壊後、正社員の労働時間が長時間化し、パート社員が急増するのに伴って、職場が大きく変化した。そうしたなか、リーダーが変化を察知し、真剣に受け止め、まず働く者全員で職場をよくしなければと信念を持ったことが重要である。また、組合員化にあたって、メリット・デメリット論ではなく、職位・階層を越えて「職場をよくしよう」と伝え、運動を展開していった点も大きな特色である。メリット・デメリットを言っている組織はまとまらないとの判断もあった。しかし、実際にオルグをする職場や支部役員が、執行部にその答えを用意しておくよう強く求めたであろうことは想像に難くない。当時のブロック責任者は「私たちの職場は私たちで全員でよくする」という思いだけで突き進むしかなかったと振り返る。運動とはそもそも、そういうものなのかもしれない。

第2は、一度に64,000人を組合員化することをせず、4年間（実際には3年間となったが）計画で段階的に組合員化を実施した点である。ブロック・支部役員の負担感を和らげるのと同時に、少しずつ進めて実績を積むことで達成感を得たことが自信に結びついた。

第3は、組合員化したコミュニティ社員を次々と運動に巻き込んでいった点である。問題意識を持つコミュニティ社員に声をかけ、参加者ではなく運営をする・勧誘をする側に入ってもらおうよう意識的に仕向けていった。コミュニティ社員が積極的に同じ職場のコミュニティ社員に働きかけをしてくれたことは、組合員化にとって有効であっただけでなく、組合活動を担う人材の発掘・育成の面でもプラスとなっている。

第4は、組合員全員による参加・関与型組織戦略の視点である。同労組が1999年に活動スタイルを執行部主導から全員参加・関与型へと舵を切ったことは上で述べたとおりである。しかし、言うは易く行うは難し、である。組合員の労組への関心は低いままで、労組と組合員の距離は容易には縮まらず、組合活動への参加および関与は遅々として進まなかった。ところが、コミュニティ社員の組合員化を通じて、全員参加・関与型組織構想がみごとに動き出すことになっていったのではないだろうか。「私たちの職場は私たち全員で職場をよくしよう」ということを前面に押し出し、組合員化を推し進めたこととも関連しているのかもしれない。そのことにより、労組と組合員の関係がサービスの提供者と受益者ではないことがはっきりと示されることになり、組合員一人ひとりの参加と関与が重要なのだと、組合役員にとっても組合活動を見直す契機となったと考えられる。加えて、新たに組合員化されたコミュニティ社員は、積極的に発言し、参加する人たちが多いというのである。全員参加・関与型組織という活動形態が、コミュニティ社員のニーズに合致しているのかもしれない、さらに組合員の参加と積極的な関与が進む可能性は大きい。同労組の今後の展開が期待される。

（連合総研研究員 大谷 直子）

第2章 「カギは日常活動にあり」－組織化で支部活動が活性化

日本ハムユニオン

はじめに

日本ハムグループは、国内外に106社、約2万8,000人の従業員を抱える、畜産物の飼育から生産、加工、物流、販売までを一貫して行う企業グループである。

日本ハムユニオン（以下、組合）は、グループの中核企業である日本ハム㈱本体で働く組合員約3,000人、10支部で構成されている。同組合は、日本ハムグループ全体で組織している「日本ハムグループユニオン」（22組合、約6,000人、フード連合に加盟）の主力組合でもあり、日本ハム販売労働組合と日本ハム北海道ファクトリー労働組合で結成する「全日本ハム労働組合」を通じてグループユニオンに加盟している。

組合員のうち、4割を超える約1,400名が有期契約（パートナー社員）の組合員である。組合は、2004年からパートナー社員の組織化に取り組み、2006年にはパートナー組合員を含めたユニオン・ショップ協定の締結を実現し、現在では組合加入対象者のほぼ100%を組織するに至った。

本稿では、組合執行部が組織化を決断するに至った背景と、その取り組みが進んだ要因について、組合へのヒアリングをもとに考察する¹。

1. 組織化の取り組みを決断するまで

（1）非正規従業員の増加、仕事と処遇のアンバランス

非正規従業員が各事業所で増加していったのは1980年代に入ってからだという。従来、非正規従業員の採用・雇用管理については、「準社員」に関する社内規程が存在していたが、実際には事業所ごとの判断による採用が許されていた。そのため、「嘱託」「準社員」「パート（フルタイム含む）」「アルバイト」などの呼称で、雇用形態の異なる従業員が同じ職場で混在するようになり、その数も年々増えていった。その結果、従業員全体に占める組合員の割合は過半数割れ目前の「危機的状態」になった。また、事業所単位でも、本社では組織率が9割であった一方、工場での組織率は過半数を満たしていないところもあり、なかには1割に満たない工場もあった。

仕事内容も、当時は職務が限定されていなかったため、製造、営業、事務における定型業務に限らず、正社員と同じ仕事をする人もあった。勤続が長くなるにつれて、非正規従業員からは、正社員と変わらない仕事をしているにもかかわらず、雇用区分が異なるだけで賃金に差がつくことに対する不満が表れるようになった。

¹ 2008年2月28日、7月11日の2回にわたり、組合本部へのヒアリングを行った。

各支部では、同じ職場で働く者同士という関係から、日常的に不満や相談を聞き、組合として春季生活闘争において非正規従業員の賃上げを「付帯要求」に掲げていたが、非正規従業員は組合員ではなかったため、団体交渉や労使協議の場での踏み込んだ交渉を行うまでには至らなかった。支部役員、執行部ともに、職場に占める非正規従業員の割合が高まる中で、仕事内容と処遇のアンバランスが、仕事に対するモチベーションの低下や「職場の一体感」の希薄化につながっているのではないかと、それは会社と従業員双方にとって、決して良い方向には働かないのではないかと感じるようになっていた。

(2) 「パートナー社員制度」の導入

そこで組合は、2002年に、労使協議のなかで前述の「職場の不整合」について指摘し、非正規従業員についての身分と処遇の明確化に向けた話し合いを会社側と行った。会社側も組合と同様の認識を持っていたこともあり、翌2003年に、今までの嘱託・準社員・パートタイマー（一部を除く）の身分を統合した「パートナー社員」が導入されることになった。

制度導入によって、所定労働時間が一日あたり6時間以上・週あたり30時間以上である非正規従業員のほとんどが、有期契約、月給制のパートナー社員として位置づけられるようになった（図表2-1参照）。

図表2-1 日本ハムにおける従業員の定義

従業員区分	雇用形態	勤務地	職種	労働時間	賃金
ナショナル社員	無期	全国転勤	限定なし		月給
エリア社員		エリア内転勤			
パートナー社員 Kパートナー社員	有期	勤務地限定	限定	1日6時間・ 週30時間以上	月給
定時従業員				1日6時間・ 週30時間以内	時給
アルバイト					
契約社員	有期 (4ヶ月以内)		限定 (特殊技能など)	1日6時間・ 週30時間以上	月給

※パートナー社員は、事務職、営業職、現業職の職群ごとに、管理監督職の指示の下で一定の業務を行う。

①事務職：工場定型業務、営業定型業務など、定められた一般事務を担当

②営業職：配送、出店員などの営業を担当

③現業職：製造工程や商品管理などの定型業務を担当

(出典) 日本ハムユニオン資料をもとに作成

賃金水準については、同業他社や地域事情を考慮しながら、正社員の60～65%程度とされた。昇給表も導入され、パートナー社員については、毎年の考課にもとづいて昇給が実施され、年2回の実績考課の平均などをもとにした昇格も行われるルールとなった。

制度導入にあたり組合は、仕事内容がパートナー社員の職務範囲を明らかに超えている者については正社員とすること、境界線上にある者については雇用区分と仕事内容を明確にすることを求めた。パートナー社員の範囲を超えているか否かは「判断や指示を伴う作業を恒常的に行っているかどうか」

を判断基準として、支部役員が各職場の状況をチェックし、問題があれば会社と協議するなどの対応を行った。しかし、実際には単純に判断できないケースもあったという。

パートナー社員からも不満が示された。とくに、それまで現場でリーダー的な職務に就いていた者からは、新制度でパートナー社員に位置づけられたために仕事内容が限定されたことへの不満が出された。実際のライン作業においても業務がうまく回らないという問題も指摘された。組合員からも、パートナー社員の力が人数的・能力的ともに重要になるなかで、能力に応じた仕事をしてもらう方が、本人のモチベーション向上にもつながるという声があった。

（３）組織力・発言力低下への懸念

1999年に労働基準法施行規則が改正され、労使協定の締結等における労働者の過半数を代表する者の資格・選出方法が明確化され、過半数労働組合がない事業場における過半数代表者の選出にあたっては、「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手などの方法による手続」が求められることとなった。

これにより、組合が過半数を割っている職場では、支部長が過半数代表に立候補し、選挙で選出されなければならなくなった。結果として選出されてきたものの、組合内からは「このような状態が続くことは問題ではないのか、他から立候補があった場合どうするのか」という声が強まっていく。日本ハムには複数の労働組合が存在する。当組合は、1968年の組合分裂によって結成された「日本ハム労働組合革新連盟」が前身である²。現在では当組合が大多数を占めているが、組合分裂当時から熾烈な競争を繰り広げてきた歴史経過があり、職場における多数確保の重要性が意識されていた。

このように、職場において人数・職務ともに非正規従業員の果たす役割が高まってきたなかで、職場における一体感の希薄化、モチベーション低下への懸念とともに、労使協定の当事者たるべく組織を強化し、組合の発言力を確保する必要性が強く意識された。

（４）会社の不祥事問題

2001年9月、日本国内で初めてBSEに感染した牛が確認された。これを受けて政府は、同年10月から牛の全頭検査や国産牛肉の買い取り事業などを実施したが、このなかで、日本ハムの子会社が、輸入牛肉を国産牛肉と偽って不正に牛肉の買い取り申請を行っていた。2002年8月にその事実と、親会社である日本ハムが事実を隠蔽したことが発覚し、偽装に関わった子会社役員らが逮捕されただけでなく、日本ハムの創業者会長、社長らも辞任に追い込まれた。この不祥事をきっかけに、小売店から同社商品が撤去されるなどした結果、2003年3月期決算（連結）における純利益は前期から約4分の1に落ち込んだ。

従業員、組合は雇用や労働条件の先行きに強い危機感を持った。委員長は当時非専従の中央執行委員であったが、「（不祥事がきっかけで廃業した）他社の事例もあり、2度目はない、コンプライアンス

² 現在は当組合と「日本ハム労働組合」（全労連・化学一般）の2組合。

ス経営をしないといけないという思いを強くした」と振り返った。当時は現場の組合員だった副委員長も、工場のなかに「このままでは会社・雇用が危ないという認識が広がった」と語る。

組合は、様々な情報が飛び交うなかで従業員が不安を抱えていたことから、ただちに団体交渉の開催を求め、従業員の不安解消などを申し入れた。同時に、職場でのコンプライアンス違反の把握と会社への是正申し入れにも取り組んだ。会社の企業倫理委員会にも、従業員代表として当時の委員長が参加した。その一方で、不祥事の影響がグループ全体に波及していくのを目の当たりにするなかで、当時の執行部「組合として何ができていたのだろうか」という思いを強くしていく。

当時、日本ハムグループ内の主要企業でも労働組合がないところもあった。組合として、グループ全体での組織化を進め、現場の声を伝える力を強めることが、コンプライアンス経営を進めていく上で不可欠であり、企業の信頼回復なくして雇用・労働条件の維持向上は望めないという判断もあった。

しかし、その足元では、非組合員が半数を超す実態があった。当時の委員長をはじめとする執行部は「会社に法令遵守を求める自らが、労基法に書いてあることを守れていない。過半数を確保できていないのにどうやって職場の声を伝えられるのか」との思いを強くした。

こうした背景をもとに執行部は、2003年春から、パートナー社員の組織化方針の検討を開始した。

2. 組織化方針の決定

(1) 総論賛成

組織化方針の検討は、約半年にわたった。支部からは、「二度と正社員のベースアップができなくなるのではないか」「これまでもパートナー社員の相談や付帯要求をしている。なぜいまさら組織化なのか」という意見もあった。執行部は「職場で組合が過半数を超えていないなかで、正社員だけで職場環境の改善をどんなに頑張っても良くならない。組織の力を上げなければ、われわれにとってもマイナスではないか」「これまで通りパートナー社員に対応するとしても、組織化しない状態で、どこまで一緒にたたかえるのか、きちんと組合費をもらった上で対応すべきではないか」と、組織化の必要性を説いた。全体としては、組織化の考え方自体はスムーズに合意されたという。「あるべき論で言えば、やらなければいけないというのが大多数だった。組合としてやるべきことはそれしかない。誰もが‘そうだ’ということになった（委員長）」。不祥事の発生も、グループ全体での組織化・非正規従業員を含めた組織化の必要性を共有する方向に作用した。

組織化の対象範囲については、直前の制度導入によって雇用管理上の位置づけが明確になったことや、人数的にも多数を占めていることから、まずは、ほぼ同じ所定労働時間で働いているパートナー社員に重点を置くことで合意された。組合費水準については、①既存の組合員と同じ水準（基本給の2.3%）で同じサービスを提供する、②既存の組合員よりも組合費負担を軽くする（基本給の1%とする）かわりに一部のサービスのみ提供する、の2案について検討された。支部のなかには「基本給の1%でも負担を求めるのは厳しいのではないか」という意見があったが、最終的には組合費の水準は既存組合員と同じ水準となった。

こうして組織化方針が決定し、10月の定期大会で承認された。しかし、その時点では、多くの組合員が、組織化が大変なことであるとは思っていなかった。

（２）実行部隊の「抵抗」

定期大会で方針は決まったものの、具体的な取り組みをどうすればよいのか。執行部は具体的な進め方を検討するなかで、会社とユニオン・ショップ協定を締結することによって一度に組織化を実現することにした。2004年2月、春季生活闘争要求の一つとしてユニオン・ショップ協定締結を掲げ、会社と交渉を重ねた。組合は、パートナー社員を含めた組織化がモラル向上を通じて製品の質的向上につながると主張した。しかし会社は、「組織化の意義は理解するが、そのこととユニオン・ショップは別である」「組合が勧誘もしていないのに協定締結には応じられない」との姿勢を崩さなかった。結果、会社とはオープン・ショップ協定を締結するにとどまった。執行部は「(会社に) 目にもものを見せる」として、支部での本格的な勧誘活動を計画する。

2004年3月、各支部での加入説明会実施に向け、その進め方を検討した。ところが、支部の意思がなかなかまとまらない。そこで、本部役員が各支部にオルグを行った。

支部役員の最初の反応は「自分たちが（組織化を）やるのか？」というものだった。当時の支部の雰囲気は、ユニオン・ショップ協定さえ結べば自動的に組合員になるというものであり、自分たちが直接加入説明をするという認識が薄かったという。また、支部役員は非専従であり、仕事と勧誘活動を掛け持ちしなければならないという現実的な問題もあった。

そこで、本部は当時17あった各支部の代表を集め、議論を繰り返した。支部の間には、組織化の取り組みに対する温度差があった。なかには「本部がやれば良いではないか」「ユニオン・ショップを実現させれば良いではないか」という意見もあった。

議論を重ねるなかで、支部の「抵抗」の背景には、勧誘活動への不安があることが見えてきた。委員長は振り返る。「会社に入ったときから、何も考えずにユニオン・ショップできているから、なぜ組合が要るのか、なぜ組合に入らなければならないのかということ、言葉で相手にしっかり伝えられない。支部の‘温度’を上げる必要があった」

（３）支部の「温度」を上げる

そこで本部は、支部の「温度」を上げる工夫を行った。例えば、すでに非正規従業員の組織化に取り組んでいる労働組合や上部団体と相談しながら、支部役員用の勧誘マニュアルを作成した。マニュアルには、加入説明会の準備器材から、参加者からの質問に対する細かな回答例に至るまで詳細に書かれている。また、勧誘の際に気軽に会話できる雰囲気をつくるための工夫や、説明会の場で加入申込書を書いてもらうノウハウについても共有した。組織化に取り組む順番にも気を配った。やる気のある支部や、比較的小規模な支部など、取り組みが進みやすい支部を先行させることで、他の支部を取り組みやすくするねらいである。

3. 勧誘作戦スタート

(1) 加入説明会の実施

2004年7月、各支部で加入説明会が開催され、同じ職場で働いている支部の支部長と執行委員が中心となって説明と勧誘を行った。本部役員も派遣されるが、「スーツを着た本部役員は‘保険の勧誘’と同じだ」として、実際の取り組みは支部役員が中心となった。交替制の工場では説明会の回数も増える。多いところでは週に20回を超えるところもあった。

支部の役員は非専従であり、会社の職制では主任や係長である。パートナー社員とは上司・部下の関係である一方、組合加入も勧誘しなければならない。作業に関する会話の中に組合の話をつれ交ぜたり、説明会の前に職場のリーダー的存在になっているパートナー社員に協力を求めたりした。朝礼時に、会社の了解を得たうえで組合について説明することもあった。

これらの結果、最初の説明会では組織化対象の約7割が参加し、その半数が説明会の場で加入したという。加入しない理由としては、「高齢で退職間近である」「組合に入って頑張るほど働くつもりはない」など、「思い出しただけでも沢山あった（委員長）」。しかし、一番多かったのが、「組合費が高い」というものであった。支部の役員は、組合員への情報提供などの活動には一定の財源が必要であり、組合に加入し、組合費を納入することが、働きやすい職場づくりにつながるということを繰り返して説明した。

(2) 本部の目標管理と支援

説明会で加入してもらえなかった残りの方々にどうやって加入してもらおうか。支部での説得が繰り返された。その一方、本部では、毎月の中央執行委員会において、各支部による組織化状況の報告・検討が行われた。一種の「目標・進捗管理」である。毎回、どのような取り組みをしたのか、なぜ進まないのか、うまくいった支部ではどういう取り組みをしたのか、各支部が相互に報告と分析をし、必要な対策について話し合う。この取り組みは2年間繰り返された。組織化が進まない支部の中執にとっては気が重かったに違いないが、ここで得られた知恵を元に勧誘活動を繰り返していった。

オープン・ショップである以上、加入する者もいれば脱退を申し出る者もいる。支部役員が労働組合の役割について説明を繰り返し、説得にあたった。2004年10月に最初の取り組み集約の結果、加入率は約55%であった。この月から組合費の天引きが始まった。組合費は平均すると2,500円から3,500円であった。組合費の高さを理由に脱退する人もいたが、加入率が5割を切ることはなかった。

(3) 支部による実績の違い

特徴的なのは、各支部における当初の組織化実績である。工場にある支部のほうが営業、本社・支社の支部に比べて高かった。ただし、本社等ではパートナー社員の数自体が少なかったこともあり、取り組みの強化によって実績はすぐに上がった。

実績の差が生じた理由の一つに、異動の頻度の差が考えられる。営業部門や管理部門では事業所間

の異動が多く、支部役員の任期も比較的短い。他方、工場では前任やそれ以前の支部長や支部役員が同じ職場にいるため、おのずと活動の継承性も強くなる。そうした支部の事情が反映されているものと思われる。もう一つは、支部ごとの活動の「濃淡」である。「職場集会を頻繁に開くこと、普段から組合を認識してもらい機会があるかどうか、普段から相談に乗る機会があったかどうか、これらを日頃から分け隔てなく取り組んでいたかどうか、この差があったのではないかと委員長は分析する。

「どれだけ職場の人を勧誘できたか、それは今までの活動の通知表でもある。100点満点で言えば、8割組織化したなら80点、2割5分なら25点。それまで一緒に働いているわけだから、組合員ではない人から組合活動がどう見られているのかが出る。直接そのようには言わないが、支部が頑張ってくれることで加入率が上がる。やはり支部の頑張りが全てだと思う」

その一方で支部役員からは、ユニオン・ショップ協定の早期締結を求める意見が寄せられた。「自分たちが勧誘して加入した人から‘組合に入っていない人もいるのに、なぜ私だけ組合費を払わなければいけないのか’といわれるのが一番つらい」という声もあがった。もちろん、執行部も会社との協議のたびにユニオン・ショップ協定の締結を求めていた。会社の姿勢は容易に変わらなかったが、組合は「最後の一人まで取り組む」決意を会社に繰り返し伝えた。

委員長は「組合に入りたくない、組合費が高いというのは、裏を返せば組合が何をしてくれるのかわからないということ。この人たちにどう説明するか。やっぱり活動するしかない。それを見てどれだけ認識してもらえるか。正攻法でいくしかないと思った」と語る。

4. 組織化後の対応と支部の「変化」

(1) 専門委員会の設置

組合は、次の段階として、組織化したパートナー組合員からの意見集約に取り組む。

2004年9月、各支部と本部に「パートナー専門委員会」を設置し、パートナー組合員やその代表から、職場の問題点や組合への要望などを聞いた。組合員からは、正社員との賃金・処遇格差、福利厚生、契約期間の問題など、さまざまな意見が出た。

「工場長だって最初は私たちが教えた。社員よりも知識・経験が豊富なのに、やっていることは社員と違わないのに、なぜ処遇に差があるのか」

委員会は長時間に及ぶこともあったが、本部・支部の役員は、とにかく彼らの声を受け止めることが組合への信頼につながるという姿勢で臨んだ。出された意見・要望のすべてが直ちに解決できるものとは限らない。組合はすぐにできるもの、そうでないものをはっきりと説明した。「組合に入ったことで賃金や労働条件が急上昇するとは、申し訳ないが言えない。地道な活動をしていくしかないし、そのためにも皆さんから意見を出してもらわないと進まない。だから皆さんが組合に参加してほしい」

現在のパートナー専門委員会は、おおむね3ヶ月ごとに本部の専門委員会が開催され、その日程にあわせて支部の専門委員会が開催されている（春季生活闘争の時期には開催回数が増える）。

(2) 支部役員の変化

出された意見を受けて、すぐに対応が必要な事項について会社と交渉・協議に入った。本部は春季生活闘争を基軸に賃金改善に取り組み、各支部は、その他の労働条件について、組合員が変化を実感できるもの、組合があつて良かったと体感できるものを獲得していくという役割分担で取り組んだ。支部では、毎月開催している会社との協議会の場で、様々な問題を取り上げていくようになった。

「はじめは‘自分たちがやるのか?’と言っていた支部の執行委員も、自分が職場で直接勧誘した組合員から‘〇〇さん、あれどうなってるの?’と言われれば、自然と頑張る(委員長)」

会社との協議によって、職場では、駐車場が舗装されたり、照明がつく、休憩室が改修されたりした。それだけではなく、これまでは第三者から「組合は何のためにあるのか」と聞かれたときに戸惑っていた支部の執行委員が、労働組合の意義や役割について自分の言葉で語ることができようになっていった。パートナー組合員の組織化が、支部役員を育て、その活動を変えていったのである。

5. 労働条件改善の取り組みと成果

(1) 要求項目の変化

2005年に入り、本部は、パートナー専門委員会での意見や各支部で実施したアンケートをもとに、春季・秋季交渉での要求を行った。

2005年の春季生活闘争では、パートナー社員制度について、考課面接の実施・結果の開示、リーダー手当の新設、エリア社員への登用基準見直しを要求した。これらの要求は、パートナー組合員からの、評価と昇給・昇格の関係が不透明だという意見を受けてのものである。組合の要求に対して会社は、全ての実施を回答した。同年の秋季交渉では、60歳で雇止めを行う際の一時金支給、パートナー社員の再雇用制度を要求し、後者が導入されることになった。これ以降、春季・秋季の労使交渉における組合の要求のなかで、パートナー社員に関する項目の割合が高まっていく。

賃金・一時金については、2007年の春季生活闘争で1,500円の賃金改善要求を行い、700円の回答を引き出したが、このとき、正規組合員の賃金改善要求は行わなかった。賃金改善原資はパートナー組合員に充てる一方、成果配分として一時金を獲得することで全組合員の合意形成をはかった。一時金については2.7ヶ月の要求に満額回答が示された。

同年の秋季交渉では、Kパートナー社員(後述)のエリア社員登用制度について見直しを要求している。正社員への登用制度は、パートナー社員制度が導入された際に設けられたもので、毎年10~20名が正社員に登用されている。しかし、登用基準を満たしていても、部門長の推薦がなければ登用試験を受験できず、その推薦基準も不明確だという意見が出されていた。組合では現在、部門長推薦の撤廃を求めて協議を続けている。

このように、パートナー社員に関する要求の多くが実現されていったが、それが直ちにパートナー組合員の組合加入率に直結したわけではなかった。パートナー組合員から見れば、あるべき仕組みがようやく出来たということに過ぎないという面もあった。

こうした一連の取り組みもまた、支部役員の結束力強化につながったという。自分たちには直接関係ない項目であっても、パートナー社員のために支部としてしっかり取り組むという意識が共有されていった。

「組織化したら自然とそうなるのではないか。組合に入ってもらった以上は、入ってよかったと思ってもらえるようにならないといけないし、正規・非正規が半分ずついて、限られた原資・条件のなかで、どちらに重点を置くのかと言えば、非正規にという話になる。もし組合費に差をつけていけば違ったかもしれないが、うちは一緒だから、企業内で立場の弱いパートナー社員が、組合員の半分を構成していれば、その処遇改善を優先する方針で行くというのが自然の流れだと思う」、委員長はそれが当然という風で語った。

（２）事業再編への対応

2005年から2006年にかけて、一部事業所の閉鎖問題が発生した。組合は、エリア内での転勤など、パートナー社員の雇用確保を求めた。しかし多くのパートナー社員は転勤が困難なため、退職せざるを得ない。そこで、組合は地域での再就職あっせんや退職金上積みを要求した。当該職場では状況報告のための職場集会が行われたが、集会への非組合員の参加については、検討の結果認めなかった。非組合員についても会社が組合員と同様の対応をするという理由もあったが、これまでに加入してくれた組合員に対するけじめの意味もあったという。

この問題の前後でも、パートナー社員の組合加入率が変わることはなかった。執行部としては、あくまで「正攻法の活動」で組合加入につなげるという方針に変わりはなかった。

6. ユニオン・ショップ協定締結へ

（１）Kパートナー社員制度の導入をめぐる協議

2005年12月、会社から工場部門に従事するパートナー社員制度の雇用区分・人事処遇制度導入の申し入れがあった。これは、工場勤務のパートナー社員について、新たにチーフリーダー職を導入するとともに、資格給と役割給を導入し、評価にもとづく昇格を行う制度である。先に述べたように、パートナー社員制度の導入によって、それまで基幹業務を担っていたパートナー社員の業務範囲が限定されたことで、逆にライン管理が難しくなっている問題を解決するという目的があった。

しかし、会社が提案した内容には、リーダー的な職務に就かないパートナー社員の手当削減が含まれていた。そのため組合は、専門委員会、職場集会、ヒアリングによる意見集約を重ね、最終的には会社提案を拒否することになる。しかし、翌年4月に会社から再度申し入れがあったことを受けて、再度組合員からの意見集約、労使協議を重ねた。一連の協議のなかで、パートナー組合員が労使協議会に出席し、直接意見を述べる取り組みも行った。その結果、将来の昇給原資を圧縮する代わりに現行の賃金水準を維持するなどの修正を行うことを条件に、2006年10月に制度導入に合意する。こうしてできたのが「Kパートナー社員制度」である（図表2-2参照）。

図表 2-2 Kパートナー社員の概要

等級	呼称	要件定義
KP3級	チーフリーダー	統括主任に順ずる役割: 限定された範囲において、一定の権限委譲を受けて職場運営を行う
KP2級	ラインリーダー	製造ライン、工場、プラントの職場において、進捗状況など一定の管理的要素を有し、限定された範囲において指示を行う。
		職場リーダー: 複数のライン・機械、一定人数の取りまとめや指示伝達を行う オペレーター: 作業の準備、段取り、機械保守など一定の管理機能を有する
KP1級	ラインメンバー	製造ラインにおける作業従事者およびルーティン業務担当者

(出典) 日本ハムユニオン資料をもとに作成

(2) ユニオン・ショップ協定締結

こうした取り組みの間にも、組合はユニオン・ショップ協定締結の申し入れを繰り返した。Kパートナー社員制度に関する協議のなかで、「組合としては、組織した6割にはきちんと対応する。しかし、あとの4割は関知しない」という態度を貫いた。会社側も、周知義務を果たせるのか、交渉・協議の窓口が組合に一本化されていたほうが望ましいのではないか、という判断に傾きはじめていた。組合が再三にわたり示していた「最後の1人まで組織化をやり続ける」意思も、ここに来て効果を現わした。

こうした背景もあって、2006年11月、ついに会社との間でユニオン・ショップ協定が締結された。ただし、ユニオン・ショップ協定とは言え、加入の同意が必要であり、その時点で組合加入を拒み続けてきた半数近くの未加入者に対して、個別に加入を要請する必要があった。

7. パートナー組合員の100%加入と組合活動への参画

(1) 組織化への「ラスト・チャンス」

ユニオン・ショップ協定の締結について、これまで勧誘活動で苦勞してきた支部役員の間では、「これで未加入の4割にも加入してもらえ。これまでの苦勞から解放される」という雰囲気になっていたという。しかし、実際にはもう一段の勧誘活動が必要になる。本部は、「ユニオン・ショップ協定は加入勧誘の最後の「武器」だ。後の手段は残っていない。最後のチャンスだ」と、緩みかけた空気を引き締めた。その一方で、説明資料を補強するなど、支部を後押しした。

その結果、協定締結から約2ヶ月の間に、長期病欠者を除きほぼ100%の加入を達成した。パートナー社員は毎月採用されるが、労働協約では1年以上勤続したパートナー社員を組合加入の対象としている。組合規約では、毎年3月時点で1年以上勤続している人を加入対象にすることとし、2007年3月には、新たに組合加入資格を得たパートナー社員への勧誘活動を行い、対象者の全てが組合に加入した。

(2) パートナー組合員の役員登用

パートナー組合員の支部・本部役員への登用も進んでいる。2005年以降、本部は支部執行委員につ

いて、パートナー社員の構成比に応じた登用を要請し、現在では全体で約190人の役員のうち、およそ35%がパートナー組合員となっている。職場のリーダー的存在である人が役員を引き受け、「やるからにはしっかりと意見を言いたい」という熱意を持った人が多いという。さらに、2007年10月の定期大会では、代議員についてもパートナー組合員の人数に比例した選出、支部三役や執行部への参画についても支部に要請するとともに、本部パートナー専門委員会について、執行部に対する答申機能の強化などをはかっている。

8. 課題と展望

このように、ユニオン・ショップ協定の締結とほぼ100%の組合加入を達成し、パートナー組合員の組合運営への参画も進んでいるわけだが、課題もあるという。それは支部役員の交代である。役員交代が進めば、当然のことながらパートナー社員の組織化をじかに経験した人が減っていく。「パートナー組合員を組織化した後に入社した人が支部役員を占めるようになると、勧誘していたときの熱い思いがゼロに近づく。この温度を上げていかなければならない」と委員長は言う。同時に、「過去に誰かが取り組んだから今があるということ、歴史を共有していけば、それは可能だ」とも語る。

今後の組織化の展望について、グループユニオンとして、2008年の定期大会にグループ企業における組織化の取り組みを提起することになっている。柱としては、既に組織化されている場合は、非正規従業員の組合員化に取り組み、新規に組織化する場合は、非正規従業員を含めた組織化に取り組むというものである。

9. まとめ

この事例は、支部を主体とした勧誘活動を背景に、正規組合員と同一の権利義務でパートナー社員の組織化に取り組んだ結果、ユニオン・ショップ協定締結を実現したというものである。取り組みのなかで、組織化に対する支部の不安が、組織内での議論と本部のリーダーシップによってやる気が変わり、支部の活動が活性化するという成果を得ることもつながった。

組織化に至る経過については既に見てきたが、何が今回の取り組みを促進させたのだろうか。パートナー社員制度の導入で組織化ターゲットが明確になったことや会社の不祥事などもあるが、とりわけて挙げるべきポイントは以下ではないかと考える。

一つは、組合リーダーの意識である。非正規従業員が果たす役割が質・量ともに大きくなった職場において、非正規従業員の組織化と処遇改善を通じて職場の一体感を高め、労働組合の発言力・経営チェック機能を強化することが、正規組合員にとっても結果としてプラスになるという信念のもと、本部がリーダーシップを発揮し、支部との意識を共有化していったことである。

もう一つは、(当たり前だと言われるかもしれないが)日頃からの非正規従業員に対するアプローチである。先に挙げた活動を通じて、パートナー社員にとっては組合との距離が比較的近く感じられた

であろうし、組合員の間にもパートナー社員と一緒に取り組む意識が定着していたと思われる。雇用形態は違って一緒に職場で働く仲間であるという意識が組合の中で醸成され、行動に表れているか否かが、‘いざ組織化’というときに、その取り組みを左右するのではないだろうか。

(連合非正規労働センター部長 山根 正幸)

第3章 契約社員による、契約社員の組織化

ケンウッドグループユニオン（ケンウッド・ジオビット支部）

はじめに

ケンウッド・ジオビット社は、ケンウッドの連結対象子会社（ケンウッド出資100%）で、ソフトバンクの携帯電話回線を販売する会社である（1989年設立）。全国70箇所の携帯電話ショップは、直営とフランチャイズの店舗が半数程度となっている。ショップ以外に、総括本社とショップを統括するブロック営業部がある。

直雇用従業員（管理職も含む、以下従業員）は134人で、女性が64人と半数を占めている（2008年7月現在）。7割を占める契約社員は、ほとんどがショップ勤務で、他にブロック営業部に勤務する4人の契約社員がいる。管理職を除いた21人の正社員は、プロパー社員がほとんどである。ショップには、店長含めて契約社員が各店3～5人程度いる。この他に派遣社員（計72人）がいる。

本ヒアリングレポート¹は、ソフトバンクショップで働く契約社員の組織化に、ジオビット社労組が如何に取り組み成し遂げたかという組合の活動の記録である。以下では、ジオビット労組が親会社労組であるケンウッド労組の支援を受けて、契約社員組織化の方針を決定し、ユニオンショップ協定締結に至った経過を明らかにする。さらに、組合内の苦勞や葛藤、経営者との対立、そういった様々な課題をどう乗り越えてきたかというケンウッドグループユニオンおよびジオビット労組の取り組みを紹介する。

1. ケンウッド本社のグループ経営化と組合の組織改編

ケンウッド社は、1946年設立（有限会社春日無線電機商会として設立され、トリオ株式会社という社名変更を経て、1986年より現在の社名）の日本を代表する音響機器メーカーである。

2001年の9月期決算で連結債務超過に陥り、2002年には、かつてない業績悪化により、生え抜きの経営陣を一新する構造改革が断行された。これまで、何度か会社の危機が起こる度に、経営の連続性の中で再建に取り組んできたが、2002年の経営陣入れ替えにより、株主を重視した連結経営型の経営スタイルへと転換した。

一方、組合については、1993年に、ケンウッドの分社化政策や電機連合準加盟に向けた組織拡大の取り組みを背景として、ケンウッド関連労働組合協議会（関連協）が設立された。設立当初は、緩やかな連絡協議会で定期的な交流を目的とした組織であった。大きな転機となったのは、2002年の構造改革によるグループ経営化戦略によって、子会社の社長の決裁権が大幅に縮小され、子会社単位では

¹ 第1回目ヒアリングは2008年2月26日、第2回目は7月23日、第3回目は8月27日に実施した。第1回と第3回はケンウッド・グループユニオン、第2回はケンウッド・ジオビット支部に対してヒアリングを行った。

労使の決定権が弱体化したことである。その時、組合において、グループ企業労組として働く側も団結して強い交渉力を持たなければ、プロの経営者と渡り合うことができないという危機意識が生まれた。

2004年7月、第39回定期大会において、ケンウッド労連の方向性が確認された。続いて、9月の臨時代議員会でケンウッド労連結成に関する機関決定がされ、同年12月、ケンウッドグループユニオン（KEGU）が設立された。なお、グループユニオン結成後、子会社単位で設立されていた組合は支部という扱いになった。

【活動の歴史と今後】

年月	ケンウッド本社労組	ジオビット労組／支部
1993年9月	ケンウッド関連労働組合協議会（関連協）設立	（1989年 ケンウッド・ジオビット社設立）
2004年1月	ジオビット労組結成についての方針決定	
	ジオビット契約社員組織化についての方針決定	オルグ活動開始
2004年5月		ジオビット労組設立
2004年7月	第39回定期大会：ケンウッド労連の方向性の確認	
2004年9月	臨時代議員会：ケンウッド労連結成に関する機関決定	
2004年12月	ケンウッドグループユニオン設立	ジオビット支部
2005年5月		有期契約社員ユニオンショップ協定締結
2005年	「有期社員の賞与支給原則」を労使で合意	
2005年	外部労働力を2割以内に抑えるという基準を確認	
2006年3月	健康保険のグループ化について合意（10月施行）	
2006年7月	グループユニオンとして労働協約の締結を大会で承認	
2008年6月	「有期雇用契約社員の労働組合加入に関する覚書」締結	
2009年4月		有期社員への評価制度・ 正社員転換制度を導入予定

2. ジオビット労組設立のきっかけと本社労組の決断

ジオビット社正社員は、ケンウッド本社からの出向者がほとんどであり、社員の7割が契約社員ということもあって、それまでジオビット社には労働組合が結成されていなかった。2003年10月、ケンウッド本社出向者をジオビット社に転籍するという提案が会社から示されたこともあり、労組結成の必要性が生じることとなった。

当初、ケンウッド本社転籍組は、正社員だけの組合結成を考えていた。しかし、7割を占める契約社員を除いて正社員だけで組合を結成すると、過半数代表要件を満たさないという問題があった。

ケンウッド本社出向者である初代ジオビット労組委員長は、「有期契約社員と利害が一致しないのではないか、有期契約社員は組織化を望んでいないのではないか」と考え、契約社員と一緒に組織化するのは無理なのではないかと感じていた。しかし、ケンウッド本社労組委員長は「正規・非正規別々の単組では過半数代表の意味合いが薄れる。自分たちで垣根を作るのは時代の流れに逆行することではないか。ハードルを越えていく努力をすべきだ」という説得や励まし、時にはプレッシャーや慰労を受け、契約社員も含めた組織化に取り組むことを決断した²。

ちょうど同じ時期に、ケンウッド本社労組では60歳以上の高齢者再雇用が問題となっていた。ケンウッド本社労組委員長は本社労組組合員に対し、「有期雇用は明日の皆さんの姿だ」ということを訴え、子会社であるジオビット労組の組織化について説明した。しかし、健康保険組合の適用をジオビット契約社員にまで拡大するという方針（後述）は、ケンウッド本社の正社員組合員の負担を増やすことでもあるため、反対の声が一部からあがったのも事実である。本社労組委員長は、「ケンウッドグループが一つになって、初めてケンウッドのブランドの価値が出てくる。いままでケンウッドが子会社のメリットを受けていた分、今度は返す番なのではないか」という話をし、組合員の合意を得た。ケンウッド本社労組は、2004年1月、ジオビット労組結成についての方針を決定し、2月の代議員会において契約社員の組織化を含めたジオビット労組結成方針を確認した。

3. ジオビット契約社員組織化に向けた準備

ジオビットでは、労組結成に先駆けて準備委員会が設立された。準備委員会のうち、正社員は本社転籍組の1人（初代ジオビット労組委員長）だけで、あとの5人は営業部に勤務する4人の男性とショップ勤務の女性1人という若手の契約社員だった³。営業部の契約社員が準備委員を引き受けた理由は、同じ営業部に勤務する日頃はユーモア精神に溢れた初代ジオビット労組委員長が、組合の結成について自分たちに熱く語ったことが影響を与えたとのことである。

しかし、契約社員準備委員自身、労組とは何かということをつかめない手探り状態だった。そのため、自らそもそも労組とは何かということから勉強することになった。

まず、契約社員の組織化に向けて、現在の職場や労働条件についてどのような問題があるかを考えた。その結果、ショップに勤務する契約社員は、一人一人賃金がばらばらで、評価制度もなく、給料・処遇の決定方法が不明確だという現状が明らかとなった。そこで、給料・処遇の決定方法の明確化を組合として求めることを決定した。

また、ケンウッド本社正社員には、健康保険組合（保険料71/1000）が適用されていたが、ショップの契約社員は政府管掌健康保険の保険料率（82/1000）が適用されていたこともあり、契約社員にもグループ健保組合を適用するというのを組合の公約とした。

² 組織化対象は、直雇用従業員である有期契約社員に限定。

³ この構成は、労組結成当時の執行委員にも引き継がれている。

4. 組織化の実践

(1) ショップ契約社員へのオルグ活動

全国30箇所あるショップを準備委員会メンバーで分担してオルグ活動に回った。ショップ契約社員へのオルグ活動は主に契約社員準備委員が担当した。ジオビットが組合結成前だったこともあり、オルグ活動時のツールとして、ケンウッド本社労組が組織化時に使う資料（ガイドライン）を活用した。

全国の携帯電話ショップでの組合組織化のための説明時間は、ショップオープン前の1時間（お店の開店準備があるため実質40分）程度にすぎなかった。会議室に集まってもらい、労働組合とは何か、評価制度がないという現状の問題、労働組合があればこれだけメリットがある、こんな風になる、働きがいアップするといった説明を行った。

説明の内容は、担当者によって、「絶対損はさせないから」という一種の力業を用いた人から、「組合に入るとこれだけコストはかかるが、これだけのメリットがある」という説明を行った人など様々だった。組織化の対象者はショップに勤務する20代の女性がほとんどで、組合について予備知識のない人がほとんどだった。

契約社員準備委員は、オルグ活動について人前で説明するのは初めてだったこともあり、組合員からこう言われたらこう説明するというシミュレーションを事前に何回か実施してオルグ活動の実践に臨んだ。

(2) 契約社員から問われたこと

オルグ時に契約社員から一番出された疑問は、組合費の金額についてで、組合費2%の計算をされた。契約社員の基本給は平均16~17万円であり、2%は3,400円、年間では3~4万円で、ブランドのバックや財布が買える金額になる。ただでさえ少ない収入なのに、年間でこれだけ取られるのなら、それに見合う何かがあるのかと問われた。これに対し、「健康保険組合を適用するとプラスマイナスこれぐらいになる」、「評価制度がしっかり構築されれば、ボーナスもこうなる」といった説明をしたが、どうしても将来の話になってしまい、直ちにこう変わるという話ではできなかった。そのため、「取られ損ではないか」ということも言われた。

ショップの契約社員は、有期雇用ということもあって、同じ職場で長期に働くというビジョンをあまり持っていなかった。そのため、「組合費を取られるだけ取られて組合加入のメリットを享受する前に会社を辞めてしまうのではないか」と感じている人が多かった。

電機連合の共済制度や労金の話もしたが、22~23歳前後では、そもそも生命保険にも未加入であり、共済制度の話を出してもぴんとこない状態だった。

その他、契約社員は有期雇用ということもあり、雇用の面で組合は何をやってくれるのかということも問われた。このような疑問に対し、「反復雇用で、実態として期間の定めのない雇用と同じになるまでタッチできない。ただ、会社としては長く働いてもらえる分に越したことはないし、有能であればある程、会社は辞めてもらっては困ると考える。そういう人に皆さんがなれるように、間接的にフォ

ローし、結果的に期間の定めのない雇用と同じ形にするのが、我々の出来ること」と率直に回答した。

（３）契約社員が加入に同意した理由

「今の評価制度ではこんな問題がある。労働組合があればこんなメリットがある。賃金制度設計に自分たちが組合員として参加しないか？目標を持って仕事をしたくないか？賃金が公正に決まる仕組みの方がやり甲斐があるのではないか？」という準備委員の問題提起に、契約社員も耳を傾けた。しかし、組合費の金額がどうしても腑に落ちないという状況の中、最後は、「悪いようにはしない」、「絶対に皆さんにメリットがある形にするから加入同意書に書いて下さい」という言葉で説得を行った。結果的に、2004年2月～5月の4箇月間で92～93%の加入同意書が集まった。営業部の契約社員については100%を達成した。

準備委員とショップ契約社員とはオルグ時まで人間関係があったわけではない。ほとんどが初対面だった。組合についての説明は、ショップオープン前の時間に行うことが多かったのだが、オープンの準備が近づくと、驚くべきことに労働組合のことはあまりよくわからないままに、「組合に加入すると良くなるんですよね？」という半分クエスチョンマーク付きで最後はサインしてくれたとのことである。健保組合適用の話もしたが、1.4%下がると言ってもその場ですぐにわかることではない。そんな状態の中、契約社員が加入に同意した一番の理由は、わざわざ遠方から来て一生懸命説明を行った誠意や人間性が伝わったのだと考えられる。同じ契約社員の立場である準備委員が、熱意を込めて各店舗2～3人の契約社員のために自分の年次有給休暇を使って、地方まで出向いたことが効果的だったと言えよう。例えば広島エリアでのショップオルグを行う場合、何日か続けて広島付近のいくつかの地域を回る。「昨日は〇〇のショップに行った」という話をすると「大変ですね」と労ってくれたとのことである。

同意書に記入してもらうまでに、大半は1回の説明だけだった。その後、電話で依頼して同意書を返送してもらったが、実質的に顔を合わせるのは1回のみである。組合活動を全く知らない人に、組合活動とは何かを伝えて組合加入のメリットを説明するのはかなり大変なことだったが、最終的には納得してくれた。

地方になればなるほど、本社が出す業務上の通達の意味を理解できず、不満を持ったまま仕事をしている職場や契約社員がいる。組合役員のことを仕事上の問題点や現場の愚痴を聞いてくれる人、上司とは違うクレームを聞いてくれる人だと感じていた人もいた。

また、グループ会社である山形ケンウッドで行われた過去の合理化事案を紹介し、「子会社の社長には権限もないし、組合がないとできないことがいっぱいある」という話もした。「自分たちは雇用も不安定だから、組合作って何とかしようよ」と訴えたことが功を奏した。

方針決定からわずか3箇月後の2004年5月、契約社員が合意した9割の加入同意書とともにジオビット労組が設立された。設立当初の組合員数は契約社員含めて123人である（2008年7月現在、113人）。

(4) 会社からの反応

当時のジオビット社経営者は、組合に対して批判的で、「ボーダフォン（当時）のショップだから、ストライキで店を閉めるようなことになったらどうなるのかわかっているのか。そんなことをしたらボーダフォンに契約を解除される」というようなことを言ってきた。当時の経営者は、労組がない会社であれば自分の裁量で自由に動かせると考えていたこともあって、労働組合結成に対して拒否反応を示していた。初代労組委員長は会社から、「なぜ営業部の契約社員（準備委員会メンバー）がこれだけ有給休暇を取っているんだ。業務に支障が出る」、「ショップの組織化をやったら大変なことになる」とまで言われることもあった。

5. ユニオンショップ協定締結に向けて

ユニオンショップ協定を組合の方針に掲げた理由は、一つになって取り組むためには、一人も非組合員が存在するのではなく、みんなで合意形成を図ってやっていくのがよいという理念があったためだった。9割から加入同意書を集めた後、会社にユニオンショップ協定の締結を迫った。

ジオビットの経営者は労組に批判的であったが、幸いにも、ケンウッド本社社長が、「社員の意見を集約するのに組合がないと難しいのではないか」という考え方を持っていた。ケンウッドグループユニオン委員長が組合活動の意義に理解ある本社経営者を通じて働きかけ等を行った結果、ジオビット労使の間でユニオンショップ協定締結の合意がなされることになった。

しかし、ジオビット社からはショップ店長を非組合員にすべきという考え方が示されるなど、当初は、組合の要求通りに進んだわけではなかった。また、会社は雇用の流動性を気にして、組織化対象者を1年契約の反復雇用者に限定してはどうかという案を提示した。これに対し組合は、ショップ店長も含めて契約社員全員を対象とすることをあくまで要求し、雇用について「法の番人としてチェックさせてほしい」と主張した。交渉の結果、店長も組合組織化対象に含まれる一方、組合側も組織化対象を3箇月以上勤務から6箇月以上勤務に譲歩し、合意することができた。労組結成から1年後の2005年5月、ジオビットにおいて、有期契約社員ユニオンショップ協定（対象者：3箇月経過者、勤務時間が週20時間超）が締結された。協定締結に消極的だった会社にユニオンショップ協定締結の合意を行わせた理由は、組合が最後まで協定締結をあきらめなかったことが大きいと考えられる。

6. 組織化後の処遇等の変化

(1) 健康保険組合の保険料率適用

契約社員には政管健保の保険料率(82/1000)が適用になっていたこともあり、契約社員にもケンウッド健康保険組合の保険料率(71/1000)を適用することを公約として組織化に取り組んだ。組織化の際に提起した時期から遅れはしたが、2006年3月に合意し、半年後の10月1日より施行することができた。

（２）有期社員の賞与支給原則の設定

2005年、グループユニオンにおける統一した賞与支給原則として「有期社員の賞与支給原則」を労使で決定した。勤続1年以上の有期社員については、一律配分部分を正社員の3分の2、業績反映部分を正社員の40%程度という配分に設定した。結果的に、それまでの年間2箇月分の賞与を引き上げることができた。

（３）定着率の向上

ソフトバンク業界のショップで比較すると、ジオビットは定着率が高く、組織化されたことで定着率も上昇した。ジオビット執行委員によると、組合があることで給与プラス α が支給されたり、有休が告知されたことなどによって定着率が高くなったとのことである。

以前、契約社員では育休の取得ができず、妊娠すると職場の雰囲気ですりげざるを得ないということもあった。ようやく初めて、契約社員の店長で育児休暇を取得した人が出た。職場復帰後の対策など、現在組合も対策を検討中である。

（４）外部労働力の割合を労使で確認

会社がショップにおいて契約社員を雇用する理由は、有期雇用は期間の定めのない雇用よりも柔軟に対応出来るというイメージを持つことによる。特に、事業所と違い、ショップは採算がとれないと撤退の可能性が高く、撤退した場合、転勤できなければ、雇用の確保は現実的に難しい。ソフトバンクのショップということもあり、回線業者間の競争という店舗での顧客対応以外の要素で決まることが多く、そうなると、いつショップ経営が成り立たなくなるかわからないということも背景にある。

一方、グループユニオン委員長は、会社のクオリティやブランドを維持するというのは、消費者からの信頼にもつながる大事なことと考え、「非正規頼りの経営でよいのか」ということを会社に何度も訴えた。そして、「トヨタが製造ラインに一定割合以上外部労働者を入れないのは、それがトヨタという会社のクオリティやブランドを守る基準だからである。ケンウッドにはそういうものがないのか」ということを例に挙げて問いかけた。幾度もの交渉を経て、経営側も「非正規の労働力に一定の制限を掛けるべきではないか」という考え方に変化し、2005年、外部労働力を2割以内に抑えるという基準を労使で確認することができた。

7. グループユニオンの役割

（１）親会社労組／グループユニオンによるサポート力

ジオビット社の契約社員執行委員は、それまで労組に関する知識がほとんどなかったということもあって、ショップ契約社員へのオルグ活動を行う際には、ケンウッド本社労組からガイドラインを入手して対応した。

また、各ショップへのオルグ活動時には、本社労組がジオビット執行委員のオルグ旅費を負担する

という金銭的なサポートを行っていた。もともと、ケンウッド本社組合員が転籍して子会社に労組が結成されると、ケンウッドの闘争資金を人数割りで財産分与するというルールがあった。今回もその資金を前倒しで活用するということがあったが、結果的にケンウッド本社労組からの持ち出しの方が多くなった。しかし、これに関して本社労組から批判の声は上がらなかった。

結成当時からこれまで、ジオビット支部（労組）では専従者はゼロである。そのため、グループユニオンのオルグ担当者が年に1～2回、グループユニオンの定期大会議案書を持って、全国30店のショップに説明に行き、組合情報を伝達し、コミュニケーションをとっている。ジオビット支部では専従者がいないため、組合情報が地方のショップまで行き届かないという課題があるが、その不十分な面をグループユニオンの執行委員がカバーしている。

（2）他支部への影響

当初、ジオビットのみ非正規を組織化したが、それ以外の子会社（支部）では組織化の取り組みを行っていなかった。しかし、2006年にはグループユニオン単位の労働協約が適用されるようになったこともあり、一部の支部のみ組織化に取り組むというのはおかしいのではないかと疑問が組合内部から起こるようになった。

また、ケンウッド子会社であるケンウッド・サービスのある支部で、ユニオンショップの協定外だったパートが雇い止めされ、ケンウッドグループユニオン以外の労働組合に加入するという問題も起こった。結果として、パート本人と話し合い、その人のみ組合に加入させたということもあった。結果的に、この事件は、会社にとっても一つの企業に複数の組合が存在することの手間や苦労を実感させることになった。

このような経過を経て2008年、グループユニオンとケンウッド社は「有期雇用契約社員の労働組合加入に関する覚書」（契約社員へのユニオンショップ協定）を締結した（対象者：6箇月経過者、勤務時間が週20時間超）。覚書によって、有期契約社員の組織化がグループ全体に広がった。

（3）交渉の役割

交渉のあり方は、放任主義でも集権的でもない。グループユニオンが中央で大きな枠組みを決定し、個別の部分は各支部に権限を委ねるというスタイルをとっている。

例えば、ワーク・ライフ・バランス施策について、「6年後に所定労働時間を1,800時間にする」とグループユニオンで合意したとすると、具体的な部分、連休を何日にする、時間外を何時間に抑える、所定労働時間を何時間にするという点は、個別の支部交渉に任せられる。賃上げを例にすると、ポイントの引き上げ額をグループユニオンで決定し、配分については支部の労使に任せられる。一時金を例にすると、全体の平均月数をグループユニオンで決定し、配分については支部の労使に任せられることになる。ただし、支部での交渉の結果がグループユニオンで合意した基準に到達しない場合は、「中央の労使で合意したと違う」とグループユニオンから差し戻しを受けることになる。支部単位の労使交渉の経過は、グループユニオンの団体交渉でも定期的に報告されるため、支部としても中

央本部に甘えてばかりはいられない。これについて、グループユニオン委員長は、「現場で組合活動を実感するのは現場執行部の活動である。全部グループユニオンでやってしまうと、支部の労使は何かという話になる。支部の独自性という要素を残さなければならない」と語った。こういったグループユニオンによる支部の自立を促すサポート力が、各支部の独自性を高めるとともに、支部執行委員の交渉能力強化に結びついているのである。

8. 課題と展望

ショップは全国に散らばっているため、会社組織から離れており、近くに人事も経営もないという状況になっている。また、組合の執行委員の担い手は、どうしても遠方のショップ社員には難しいなど限定されてしまう。さらに、ショップでは営業時間が終了しないと組合の会議も出来ないという悩みもある。地方のショップに行くと、執行委員の忙しさ故の広報活動不足から、執行部が何をやっているかわからないという声があることは事実である。今後、広報活動をどのように工夫するかが課題となる。

ソフトバンクショップでは携帯電話の契約事務を行っている。間違っただけを説明して契約すると問題なので、ソフトバンクでは資格制度を設け、資格を取るとショップに奨励金が下りる仕組みとなっている。そうした制度があることもあって、グループユニオン委員長は、会社と組合、どちらも満足感を持てるような戦略をとることが必要と考え、会社にとってもいかに有益であるか（①評価制度上の目標意識を持つと、次の等級に昇格するためのスキルや勉強が明確になる、②勉強し、身に付けて、仕事で発揮する、③窓口業務での顧客満足度がアップすると契約も増え、会社の業績もアップする）をジオビット経営部に訴えることで、評価制度構築の必要性につなげている。

また、正社員化が一部で進んでおり⁴、会社も人材に関してはできるだけ長く働いてほしいと考えていることから、契約社員についてもできるだけ正規に近い形で評価制度を設けること、契約社員から正社員への転換制度について、明確な基準を作ることを要求している。

組合結成時からの要求項目である評価制度の導入および正社員への転換制度については、何度も労使交渉を重ね、ようやく2009年4月に導入予定となった。今後、制度設計に向けて交渉が本格化することになる。

現在、雇用形態に応じたミッションの違いを明文化したものを労使で確認し、それに基づいて一時金が支給されている。ミッションは、社員が1だとすると契約社員は2/3となる。ただし、他社との比較が出来ないため、雇用形態に基づく配分原則が適正なのかどうかという疑問もある。同じ仕事をしているのに違いがある場合は、雇用側の説明責任が求められると考えている。

なお、間接雇用であるショップの派遣社員については、電機連合の取り組み指針に沿って対応している。組合員化はできないが、条件整備や安全衛生などについては責任を持って実施しているとのこ

⁴ 準備委員会メンバーだった契約社員執行委員二人は、その後正社員となり、現在、支部執行委員長と書記長を担っている。

とである。

9. まとめ

ジオビットでは、ショップ契約社員へのオルグ活動を当初から契約社員である執行委員が担当している。同じ契約社員という立場の執行委員が行うオルグ活動は、加入の同意が得られやすいだけではなく、オルグ活動を通じて執行委員を成長させるという役割も持っている。このようなプランを企画し、実行させたのが、グループユニオン（当時：ケンウッド本社労組）委員長であった。ジオビット労組が非正規の組織化を成し得た背景には、リーダーシップ力と知恵で問題を解決に導いた親会社労組と委員長の役割が大きい。

ヒアリングの中で、グループユニオン委員長は、非正規の組織化やグループユニオン化に取り組んだことについて、「やり始めは、そんな大層なことをしようということではなかった。隣で机を並べている非正規の問題、子会社の労働者が親会社に不満を持ちながら仕事をするなど隣で起きていることを何とかしたいと考えただけ」と語っている。このことは、顔の見える身近な労働者の問題として組合執行部や組合員の正義感に訴えかけることが、非正規組織化方針の合意に有効に作用したということを意味する。

ジオビット労組が組織化の対象とした有期契約社員は、全国の携帯電話ショップで働く20代の女性を中心であり、労働組合について事前知識がない人がほとんどであった。にもかかわらず、3～4箇月で9割の加入率が達成されたのは、同じ立場の契約社員執行委員が、東京から地方まで自分の有給休暇を使って熱心に説明に行ったことで、ショップの契約社員に誠意が伝わったことが大きい。契約社員の労働条件の現状、組合加入後の働き方、労働条件の改善といった説明が大事なことはもちろんだが、そこに熱意や誠実さが加われば、信頼関係の絆がより一層深まるのである。

ジオビットの事例を振り返ると、組合経験についていわば初心者マーク付きの同じ立場の契約社員による「自分たちもまだ組合のことをよくわかっていないが、一緒に組合を作っていこう」という呼びかけが、契約社員達の心を掴んだという事実が最も印象深い。しかし、そうは言っても、組合についての知識があまりに乏しく、オルグ活動に自信が持てない状態であれば、いくら同じ立場だとはいえ組合員に誠意が伝わらず、信頼関係も生まれにくいだろう。本事例が示すように、基本的なことだが、オルグ経験者の下で指導を受け、シミュレーションを何度か経験し、事前に問題点を解決してから実践に向かうという方法が効果的である。

また、執行委員を上司とは違う仕事上の悩みや不満の相談相手と位置づける組合員がいることから、相手の悩みや不満を拝聴するリスニング能力のスキルアップに組合も取り組む必要があると考える。

以上のように、組織化には、相当の労力が必要である。だからこそ、取り組みはじめたばかりの組合には、サポート役となる存在が不可欠である。成功事例の陰には、親会社労組がこれまで蓄積してきた組織化のノウハウ等を惜しみなく提供したこと、また、親会社労組委員長が精神的なアドバイザーとして子会社労組執行委員を叱咤激励し、ショップ契約社員の組織化という先行例の少ない領域へ乗

り出す勇気を授けていたという事実があったことを忘れてはならない。

(連合総研研究員 会田 麻里子)

第4章 組合活動はストレス解消

市川市保育関係職員労働組合

はじめに

市川市保育関係職員労働組合（以下、「保育労」）は2005年に結成され、千葉県市川市内24の公立保育園で保育士、調理員、看護師、栄養士として働く臨時・非常勤職員などの非正規職員によって構成されている労働組合である¹。保育労は、正規職員で構成される市川市職員組合（以下、「市職」）のサポートにより結成されたが、分会組織という位置づけではなく、別組織となっている。これは現行の市職規約が組合員の対象を正規職員に限定していたためだが、市職からの資金援助は一切受けず、要求書も市職との連名ではなく保育労単独で提出するなど、自主・独立した運営が行われている点が特徴である。

結成からわずか3年と比較的その歴史は浅いが、組合執行部の溢れんばかりの熱意やパワー、組合員との一体感は、後述する非常勤化問題を契機に一気に醸成され、親組織である市職との連携を図りながら活発な組合活動を展開している。当初は親組織主導だった組合運営が、今では市職活動に影響を与え始めるなどの変化をもたらすまでに至っている。

1. 組織化に至るまで

（1）公務労働の非常勤化

保育、清掃、学校給食、学校用務、医療事務、介護、公共施設の管理・維持などは、従来自治体自らがサービスを提供してきたところである。臨時・非常勤職員は、その言葉が示すとおり、本来であれば一時的、補助的な代替要員としての役割を期待されていたはずである。しかし、行政改革による正規職員数の抑制政策により、臨時、非常勤、嘱託、パートといった非正規職員は増加していく²。その一方で、非正規職員は、有期契約という不安定な雇用であることに加え、退職金制度はなく、経験や年数を重ねても一向に昇給しないという待遇を強いられていた。

このような実態は市川市においても例外ではなく、仕事や責任は正規職員と同じにもかかわらず、労働条件を理由に辞めていく非正規職員は後を絶たなかった。開所日の拡大や延長保育など、利用者ニーズは高まる一方で、せつかく一人前に育てても辞めてしまうという現状は早急に改善すべき課題となる。そのためには、非正規職員の労働条件を改善し、安心して働き続けてもらうことが必要との思いが市職と自治労千葉県本部（以下、「県本部」）との間で一致し、後の保育労結成へと動き出す。

¹ 第1回目ヒアリングは2008年3月7日、第2回目はヒアリング2008年7月11日、第3回目ヒアリングは2008年7月16日に実施した。第1回は市職・保育労に対して、第2回と第3回は保育労に対して聞き取りを行った。

² 市川市の場合、1980年当時は臨時・非常勤職員はゼロだったが、2006年には臨時職員1,150名、非常勤職員332名へと急増した。

市職における臨時・非常勤職員の取組みは、2004年度活動方針に「臨時職員、パート等職員の賃金労働条件の改善」が盛り込まれたことから始まる。方針確認後、①恒常的な業務に従事し、一年以上勤務している臨時職員の正規職員化、②臨時職員等の組織化、③時給単価の引き上げ、通勤手当の実費支給、退職金制度の新設、特別休暇の拡大、互助会への加入等に、市職は運動を進めていくこととなる。

（２）保育労結成

市職は2004年7月に保育園臨時職員懇談会を設置し、臨時職員の組織化についての講演などを実施し、保育園臨時職員組合設立準備会を経た後（2005年1～4月）、5月から6月にかけて臨時職員を対象とした職場説明会を開催。この説明会には市職5役以外に県本部副委員長と組織専門委員が同行し、人数の多い保育園については繰り返し足を運び組合説明および加入を呼びかけた。こうした事前の説明会や加入活動が功を奏し、職場オルグの際に加入届に記入してくれるなど、臨時職員124名のうち97名が組合に加入した³。6月28日、結成大会を開催し、市職から7名、当事者である臨時職員の組合員33名の計40名が出席した。なお、結成大会では、市職2名、県本部1名を特別執行委員に加えた第一期役員体制が選出されるとともに、運動方針、組合員の福利厚生の実と負担軽減を目的とする退会選別金規程の設置と予算化が図られた。

ところで、第一期執行部を選任するにあたり、県本部や市職はどのような点に着目したのであろうか。この点について市職の現委員長は、「説明会などの場で積極的に質問をした人や、組合に対する批判や意見（例えば、組合に加入しても意味がない等）を述べた人など、『目立つ人』を中心に選んだ」というが、こうした組合に対する批判や意見は、当時オルグ活動を行った県本部、市職にとっては耳の痛い内容であった。しかし、あえてそうした組合に意見を述べる人たちを保育労執行部に選んだことは、親組織である県本部、市職としても臨時・非常勤問題を真剣に捉え、是が非でも改善に取り組むという意識の表れといえる。

2. 組織化に際しての反応

（１）臨時職員の場合

保育労を結成するにあたり、当事者である臨時職員は、組合を結成することについて県本部や市職による学習会や説明会だけでなく、勤務先の正規職員からも事前に組合活動の意義や重要性について説明を受けていたこともあり、あまり抵抗はなかった。

当時を振り返るにあたり、保育労書記長は次のように語る。

「組合結成は知っていたが、最初の1年間は一組合員であり、勤務先の保育園に配布されるニュースを見て組合の様子を知っていた程度。組合の大切さを理解しつつも、組合活動は仕事が終わった後にやらなければならないという話を聞いたときは、誰かがやってくれるだろうから自分はそれに従えばいいという意識だった。2年目

³ 直近の人数は、非常勤職員数129名（08/6/1現在）のうち、組合員数は88名（08/7/1現在）となっている。

から執行委員となったが、三役ではなかったこともあり、月に1回開催される執行委員会へ参加する程度で特段大きな変化はなかった」

一方、委員長については結成時から執行委員ではあったが、「市職と一緒にただついていくしかないという気持ちのまま2年間を過ごしていた」という。しかし、当初は組合活動にあまり積極的ではなかった委員長および書記長も、非常勤化問題を契機に意識の変化を余儀なくされるが、本件については後ほど触れることとする。

（２）正規職員の場合

では、正規職員の組合員はどのように感じていたのだろうか。正規職員保育士の場合、所定の採用試験を経て仕事をしているという自負があるため、採用過程の異なる臨時・非常勤職員が保育労を結成するに際しては、臨時・非常勤職員は何をしようとしているのか、何を企んでいるのかなど、決して見下したりはしないものの、冷ややかな視線が保育労に送られ、目に見えない圧力が職場内にあった。このような正規職員の反応は、臨時・非常勤職員が組合を結成し今後さまざまな要求をすることにより、その反動として自分たちの処遇や労働条件が下げられてしまうのではないかという、市職の長年にわたる取組みを知っているが故の危機感の表れともいえる。

しかし、一方では「同じ仕事をしているのに、今のままでは臨時職員の人たちはやっていけない」、「保育労は頑張っているから加入してあげて」など、保育労へ理解を示す正規職員もいた。正規職員が集まる保育園連絡会（毎月1回開催）に臨時・非常勤職員代表として保育労から1名が参加し、意見交換を行う場があるが、ここでも保育労への加入を呼びかけたことにより、正規職員が同じ勤務先で働く臨時・非常勤職員に対し保育労加入を支援してくれる保育園もあった。また、中には園長が理解を示してくれる保育園もあり、こうした正規職員や園長らによる働きかけは、加入をためらっていた臨時・非常勤職員にとっては安心して加入できる要因となっただけでなく、「雇用形態に関係なく同じ働く仲間として保育労の活動を評価してくれた結果」と保育労は述べている。

（３）加入拒否者の場合

ただし、いわゆる「ただ乗り問題」は保育労においても例外ではなかった。保育労の組合費は毎月1,300円と決して安くはない金額であるが、組合に入らなくても同じ待遇が受けられるので「組合活動をやりたい人はどうぞ頑張ってください」、「組合と当局との間で決めてもらったことにあやかります」といった臨時・非常勤職員がいる一方で、すでに加入した組合員の中には「組合が改善してきたことについて組合に入らない人も同様の恩恵を受けられるのであれば組合へ加入する必要はない」という気持ちを持つ組合員もいた。さらには、「組合は国労と同じで仕事をしないのだろう」と組合への加入を拒否する人がおり、大変ショックを受けたという当時の関係者には忘れられないエピソードがある。「組合に入ってくれたからここまで頑張ることができた」、「1人ではいくら要求しても何も得られないが、みんなで力を合わせれば改善できる」など、これまでの市職の活動事例も紹介しながら組合への理解を求めて加入を促したが、オープンショップの場合、こうした問題はたいていの組合が抱える

共通の悩みといえる。

なお、少しでも組合に加入したことによる違いを打ち出すために、市役所内にある売店で組合員価格を設定するなどの工夫を行っている。

3. 最初の成果～夏期休暇日数の増加

保育労は結成後、まず職場に対する不満についてアンケート調査を行った。具体的には市職書記局の定期便やFAXを活用しながら各園にアンケート用紙を送付し、回答してもらうという方法をとった⁴。返送された結果をみると、正規職員との賃金格差、雇用の安定などさまざまな声が上がってきたが、その中から夏期休暇の日数を増加することを組合の要求として掲げることを確認し、市職の協力を得ながら役割を分担し要求書を作成した。その後、当局へ交渉を申し入れたところ、それまでの5日間から6日間へと日数が増えることとなったが、これが保育労を結成して最初の成果となった（ただし、正規職員が10日に対し、非正規職員は6日という格差は依然として残る）。

4. 非常勤化問題

（1）臨時職員の非常勤化問題

2005年、秋田県の臨時職員に対して正規職員と同様の手当を支給し、継続勤務を認めていることは地方公務員法に抵触するという事件が報道された⁵。こうした他の自治体での事件は決して他人事ではなく、従来から市職が当局に対して定数外職員についてのルール化へ向けた検討を要請していたことを受け、2006年3月、当局、市職、保育労の計14名で構成されるワークルール確立検討委員会が設置された。検討委員会が同年6月に行った定数外職員に対するアンケート調査によると、当時、臨時職員332名、非常勤職員1,150名が市川市に雇用されていることが判明した。

当初、当局は「1日6時間勤務、時給1,260円」を提案してきたが、これでは業務が回らないため、話は不調となった。検討委員会は計12回開催されたが、スタートしてしばらくの間は進展は望めないのではと思うほど厳しい状況であった。しかし、当局においても委員会での協議が決裂したら次年度の予算にできないため、労使双方が背水の陣で検討委員会に参加し、報告書をまとめるまでに漕ぎ着けた。

（2）相次ぐ執行部批判

地方公務員法第22条第5項によれば、そもそも臨時職員とは「雇用期間は6ヶ月、1回の更新で最

⁴ 当時はまだ24全園に職場委員は選出されておらず、また、園によっては組合への理解に対し温度差があり、必ずしも組合からの情報が行き渡らなかったという時期があった。現在はより確実に伝達するためにFAXだけでなく、後日職場委員の名前を記して郵送し、確実に届くという2段階方式をとっている。また今はすべての保育園に職場委員が選出されており、各園に対して保育労の活動を理解してもらう重要な役割を担っている。

⁵ 臨時職員の場合、「原則6ヶ月、1回の更新で最長1年まで」と雇用期間が明示されており（地方公務員法第22条第5項）、また臨時職員に対する手当の規程は同法上にはない。

長1年まで」となっているが、実際は中断期間を設け、新たに臨時職員として採用しているという違法状態となっていた。一方、非常勤職員は正規職員の3/4の勤務時間であり、同法第17条解釈により、「雇用期間については1年、更新可能」となっていた。そこで当局は検討会報告を受け、違法性の排除、雇用の継続性確保、処遇改善の3つを同時に実現する方法として臨時職員を非常勤職員へ移行することを市職、保育労へ提案した。しかし、その内容は、中断期間なく契約更新が可能となるものの、勤務時間が短縮し一時金が廃止されるため年収が大幅にダウンするという、組合としては到底納得のできるものではなかった。

2007年10月、全組合員を対象とする第1回拡大職場委員会が開催される。執行部を含む組合員の2/3にあたる71名が出席するなど組合員の関心は非常に高かった。しかし、非常勤化問題については事前に組合員に対してニュースなどを通じて伝えていたにもかかわらず、当日の委員会では一時金廃止による大幅な年収カットについての猛烈な反対意見が参加者から相次いだ。中には、「執行部も当局側なのではないか」といった執行部批判が出るなど、組合員が同じ組合員を責めるという事態に陥った。

(3) 執行部の意識改革

結成後しばらくの間の保育労活動は市職が主導権を握り、これに保育労が追随するという格好をとっていたが、この構図を変える契機となったのが非常勤化問題であった。当初は非常勤化による改善点や課題について執行部自身もよく理解しておらず、第1回拡大職場委員会で組合員から質問や意見が出されても、後ろに座っていた特別執行委員を振り返って代わりに答えてもらう場面があった。しかし、さまざまな賛成・反対意見にひとつずつ答えていくことで、「自分たち執行部がきちんと問題を理解しないと当局にも組合員にも説明ができない」「他人に頼っていてはだめだ」「非常勤への移行は決定した以上、マイナスに捉えるのではなく、自分たちが望むこと、改善したいことをとにかく訴えるしかない」という意識が保育労に芽生えることとなる。

第2回拡大職場委員会へ向け、大勢が集まる場だと意見を言いづらい組合員に配慮してグループに分かれ、臨時職員から非常勤職員へ移行するにあたっての不安や悩みなど、生の声を直接聞き出すやり方へと変更した。そうした意見や声を踏まえながら要求書を丁寧に作成することを心がけ、作成できたときには自信を持って当局と交渉に臨めるという意思統一が執行部内で図られるまでに至った。

(4) 組合員からの信頼と一体感

執行部案については、2008年2月5日に開催された第3回拡大職場委員会で組合員の合意を得られることとなるが、このときの出席者はわずか11園・20名ほどにすぎなかった（委任状60名）。しかし、これは組合員が保育労から離れていったわけではなく、この間の執行部の取り組み姿勢や、当局との拡大交渉に出席して執行部が自分たち組合員と同じ側に座って懸命に交渉する姿に接したことにより、執行部への信頼感や一体感が醸成された結果であった。組合員からは一生懸命やってくれたので執行部に任せる、安心しているので拡大執行委員会に一任する、などといった信頼を得ることができたのである。その後の当局との交渉においても、組合員の意識が一つになっていたことにより、自信

をもって現場の声を訴えることができた。拡大職場委員会終了後、委員長および書記長は保育課、人事課のそれぞれに対し妥結する旨を伝えた。この結果、一連の交渉により交通費の全額支給はじめ、当初の提案より勤務時間を増やし、賃金についても当局が提示してきた金額を上回る回答を引き出すなど大きな成果をあげることができた。

一連の非常勤化問題を通じて、保育労は「仲間に伝えることの大切さを学ぶことができた」「もし保育労がなかったら、当局が最初に提示した金額で非常勤化されていたことを考えると組合の力は大きい」と述べ、保育労とともに交渉に参加していた市職は、「同じ仲間であるはずの組合員から、あれほどまでに強烈なことを言われ、保育労執行部は相当辛かったと思う。あのときの辛い経験があるから今の保育労がある」と当時を振り返る。なお余談になるが、臨時職員の非常勤化は保育以外の職種にも実施されたが、交渉にまで至ったのは組合がある保育だけであった。

5. 市職との連携

保育労は非専従のため、総務、経理など日常業務全般は市職が専従書記を配置して行っている。執行委員会での議案などは書記長が考え、それをもとに市職の専従書記がレジュメを作成し、配布するという仕組みになっている。会議はそれぞれが勤務を終えてから市職の組合事務所で行われるが、終了は20時過ぎになることがほとんどである。しかし、その後もロビーで協議はつづき、それでもまともならなければ帰宅してからの電話会議、さらにはメールでと保育労の活動はまさに深夜にまで及ぶ。とりわけ、交渉があった日などはいち早く結果を組合員にニュースで伝えるために、交渉終了後直ちに保育労役員が作成した交渉議事録をもとに原稿を執筆し、何度か市職と内容についてやり取りを行った後、翌日には各保育園に届く体制になっている。

結成当初しばらくは会議資料、ニュース、交渉など活動の大半を市職が担っていたが、今では基本的に保育労自らが行っている。もちろん、市職は保育労運動から手を引いたわけではなく、コピー機やFAX、毎月2回の定期便の利用をはじめ、特別執行委員として会議や交渉などで意見を求められたときにはアドバイスするなど、これまでは前面に出て保育労を指導していたのが、今では後方から支援する体制へとスタンスを変えている。

6. 非常勤化問題後の変化

組合が出来て良かった点について、保育労は次のように答える。

「組合ができるまでは思うことや改善したいことがあっても単なる愚痴に終わっていた。しかし、組合として要求書を提出し、当局と対等に交渉できる場があるということは非常に大きな変化であった。今では、日常においても何かあったときに保育課へ行くと、すばやく対応してくれるなど意思の疎通が図られている」

また、保育労の集会には全組合員の2/3が集まるが、これは組合員一人ひとりの意識の高さを示すものであり、そこには執行部の組合員への責任感と、組合員との団結があった。「それぞれが役割を担い、

頑張っているから自分も頑張ることができる。何より、やればやった分だけ成果が出る組合活動はまさにストレス解消である」と委員長、書記長は声を揃えて語る。

臨時・非常勤職員は改善すべき課題が多く緊迫感があるが、正規職員組合である市職は公務員バッシングも影響し現状を維持することで精一杯であり、むしろ保育労活動に見習うことが多い、と市職執行部は現在の市職を分析する。非常勤化問題以外にも先ほど述べた夏期休暇をはじめ、忌引休暇の有給化、交通費全額支給、健康診断の実施、病気休暇の一部有給化、産前産後休暇の日数増加など多くの労働条件改善を保育労は勝ち取っている。こうした保育労の活発な取組みは、当局はじめ、園長の対応に変化が現れてきたほか、保育労の交渉に市職組合員が参加し、保育労の活動に影響を受けた市職女性部が情報交換をスタートさせるなど、各方面において刺激を与えている。

7. 組織拡大の取組み

(1) 2008年度重要課題は組織拡大

保育労は2008年6月に第4回定期総会を開催し、新執行部体制が発足した。翌月には第1回執行委員会が行われ、執行部の役割分担、基本活動と任務などを確認するとともに、今年度の最重要課題として組織拡大に取り組むことを確認した。本来であれば組織拡大は結成後すぐにでも取り組む予定だったが、非常勤化問題が急遽発生し、そちらに専念せざるを得なかったため、今年度は是が非でも取り組むとの固い決意が執行部で確認された。市川市内に24ある保育園の中には組合加入率が100%の保育園もあるが、平均して加入率は68%となっている。数値だけを見ればすでに十分高い組織率といえるが、保育労はこれに満足することなく、加入率が25%以下の保育園を最重点職場、50%以下を加入促進職場に設定し、それぞれのオルグ担当者や未加入者へのアプローチ方法などについて確認を行った。通常であれば未加入者への最初の接触は緊張し気後れするところであるが、保育労においては自分から担当する保育園を申し出るなど執行委員全員がその重要性を認識している。

(2) 保育以外の組織化は継続検討課題

冒頭触れたように、保育や清掃、学校用務、病院など公務サービスは多岐に渡る。その中でも市職執行部が保育園を組織化対象に選んだのは、保育士と調理員が同じ職場で働いており、まとまりがあると判断したことによる。現在、保育労は市職から特別執行委員4名、専従書記1名の人的サポートを受けながら独立した組合として活動している。

その一方で、市職は保育以外の非常勤職員の組織化について検討を行っている。組織化に際しては、保育労同様職域ごとに新たに組合を結成する、あるいは親組織である市職の支部という位置づけで結成するなど、いくつかの方法が考えられる。しかし、前者の場合、新たに市職や県本部から人材を別組合に割くことは難しく、また後者の場合も市職に依存し、意識の上でも自立した運営が困難という課題がそれぞれにある。検討を行う中で、市職は県本部を通じて自治労本部に人的支援を要請したが、他地域との調整により今回は見送られる形となった。

なお、現行の市職規約では組合員対象は正規職員のみとなっていることから、組合範囲の見直し、拡大についても議論を行ったが、正規職員の反対はなかった。どの職場においても正規職員が年々減らされており、臨時・非常勤職員の存在なくしては業務が滞ってしまうということがその背景にあるものと思われる。

8. 保育労の抱える課題

(1) 正規職員とのコミュニケーション不足

非常勤化問題では当局案を撤回し、当時の水準を上回る回答を得たが、同時に課題も残った。非常勤職員は正規職員よりも労働時間が3/4未満とされているため、保育労の場合、非常勤職員は朝のミーティングに参加できず、また夕方の迎え時前に退勤しなければならないことになっている。その結果、子どもの状態など引き継ぎ連絡事項などがあっても正規職員から連絡事項を受けることができない、あるいは伝えることができないといったコミュニケーション不足が現場では起こっている。

(2) 非常勤職員＝不安定雇用

保育の場合、主役は子どもである。子どもにとっては、正規職員も非常勤職員もともに同じ先生である。慣れてきた頃に期間満了や労働条件を理由に辞めてしまえば、子どもにとっても、非常勤職員にとっても、さらには保育行政全体にとっても望ましいとはいえない。

非常勤職員は、あくまで臨時的な働き方である。少子化が加速化している今日、園児の数によっては職員の削減という事態も十分あり得る。その際、真っ先に削減対象となるのは正規職員ではなく、臨時・非常勤職員である。

ワークルール検討委員会報告にあるとおり、公務現場における非正規職員問題は、民間では当事者間の話し合いで取り決めができるのと異なり、法令上や予算上の制限など外的要因により、当事者間での解決が事実上不可能となっている。先ほど述べた保育現場におけるコミュニケーション不足も、非常勤職員という不安定雇用も、まさに現行法制度の不備、限界に他ならず、迅速な改善が求められる課題の一つである。

9. まとめ

正規と非正規労働者の間には同じ仕事・責任であるにもかかわらず、労働条件や処遇面では多くの格差があるが、それが格差であることすら正規労働者が気づかないことがある（例えば、契約更新ごとに行う自己負担の健康診断受診など）。

当初は市職主導だった保育労が、今では市職活動を刺激するまでに発展するなどその活躍ぶりは目覚ましい。しかし、保育労がそこまで頑張る理由とは一体何であろうか。さまざまな要因が考えられるが、保育労組合員がまさに生活を懸けて働かざるを得ないという状況にあることと無関係ではないよ

うに思われる。有期契約という雇用不安を絶えず抱えているからこそ、どんなに些細なことでも理不尽と思われることについては自分たちだけの問題としてではなく、将来新たに採用される非常勤職員の問題として改善を求めていく、といった意気込みが感じられた。

組織拡大はじめ、結婚あるいは出産後も正規職員と同じように働き続けることのできる職場づくりなど、実現すべき課題は依然として数多くあるが、やればやるだけ成果が出る保育労にとっては、おそらく今後も「組合活動はストレス解消」であり、さらなる前進を続けると思われる。

(連合非正規労働センター部長 杉山 寿英)

第5章 「正規職員主義」からの転換と人的資源を活用した組織運営

八王子市職員組合¹

はじめに

八王子市職員組合では、1990年代初頭から非正規の組織化に取り組んでいる。八王子市職の組織化の特徴として、第一に、地方自治体で働く臨時・非常勤職員の組織化だけでなく、地方自治体が業務を委託する公共サービスに従事する労働者の組織化に取り組んだこと、第二に、臨時・非常勤職員組合を親組合である八王子市職から独立した組織とし、かつ、職域横断的に組織したことにある。

以下では、1980年代後半からの八王子市職執行部の組織化の決断から公共サービス労組、臨時・非常勤組合の結成までの経緯と、その後の取り組みにおける八王子市職と2つの組合との関係、さらには、当局との政策協議を通じて「公共サービスの担い手」に焦点をあてた新しい公共づくりをめざす八王子市職の取り組みを紹介する。

1. 執行部の組織化の決断—「正規職員主義」からの転換

1980年代、八王子市は人口増加に伴う業務量の増大によって、正規職員の増員とともに非正規職員の大量雇用が行われた。当時は、自治体職員＝正規職員という前提があり、八王子市職も正規職員主義、すなわち「臨時職員を認めない」との立場をとっていた。もともと八王子市職は「反合理化」「人員増」の取り組み拠点であり、自治労加盟の組合の中でもこうした傾向が強かった。

しかし、八王子市は1980年代後半から行政需要が高まりをみせた一方で、財政状況が悪く、このまま放置すると破綻が予測されるという状況に陥っていた。同時に、市職執行部もこの頃から反合理化、人員増一本槍という自らの姿勢に対して、「どうもこれでは解決しない」、「世の中の流れと自分たちのやっていることは合っていないんじゃないか」と感じるようになる。「労働組合は世の中の流れの先駆けであり、労働組合運動が社会をよくするんだ」と思っていたにもかかわらず、いつのまにか自分たちさえよければいいということで、場合によっては「社会の阻害要因」になっていることに気づき、正規職員主義の方針を転換せざるを得なくなった。こうして、八王子市職は、臨時・非常勤職員と業務委託先企業で働く労働者の組織化の方向へとシフトしていく。

また、当時、清掃工場の建設現場で作業員が腕を切断したり、外郭団体の施設で転落死亡事故が発生するなど、職場において「衝撃的な事件」も起こった。こうした安全衛生の問題も組織化の1つの背景となっていた。

¹ 第1回目ヒアリング2008年2月25日、第2回目ヒアリング2008年7月16日、第3回目ヒアリングは2008年8月24日に実施した。第1回と2回は八王子市職に対して、第3回目は八王子市職と臨時・非常勤職員組合に対して聞き取りを行った。

市職執行部では1980年代後半から1990年代初頭にかけて臨時・非常勤職員と公共サービスに従事する労働者の組織化を決断する。執行部が方針を決断した後、その方針を組合員に提案して了解をえるというところまでに2年から3年、方針を機関決定して、組織化に至るまでに半年から1年、のべ組織化にいたる条件整備に約5年間の月日がかかった。

1991年10月の八王子市職の「第46回定期大会議案書」には、「200万自治労建設のたたかいについて」と題して、以下のような記述がある。臨時・非常勤職員組合、公共サービス労組の組織化についての記述があるのは、この大会議案書がはじめてとなる。

「私たちはこの方針の中で私たちを含め八王子における自治体関連労働者の全てを「八王子市行政の担い手であり共同業者である」と位置づけました。そして組織的には、「自治労八王子市職員組合への組織化」「自治労八王子市臨職、嘱託員組合への組織化」「自治労八王子市関連労働組合への組織化」と3部門に分けて組織化を進め、運動的には一体の組織としてすすめることにしました」

後述するように、このとき既に市職執行部は、八王子市関連職員労働組合（現在の公共サービス労組）の組織化に着手しているが、1990年代はじめより業務委託先の労働者及び臨時職員・非常勤職員の組織化が本格的に展開されていった。

2. 八王子市職員組合による2つの組織化

八王子市職は2つのタイプの組織化に取り組んでいる。ひとつは市が業務委託をする民間企業を含む公共サービスに従事する労働者であり、もうひとつは自治体の臨時職員・非常勤職員の組織化である。以下では、2つの組合の現在の組織構造と組織化の経緯を示すことにする。

（1）公共サービス労働組合（公共労）

1) 現在の組織構成

公共労は公共サービスに従事する労働者の組合の「連合体」の形態をとる。社会福祉協議会や市の外郭団体のほか、純粋な民間企業も含まれる。これらは主に、八王子市の業務で、市が業務委託している企業である。

公共労には、2007年現在、7支部154名が加入している。児童館・学童保育所支部が最大の支部（111名）となっているが、その他の支部として、職員互助会支部（1名）、ふれあい財団支部（32名）、社会福祉協議会支部（3名）、由木あすなろ保育園支部（4名）、由木保育園支部（2名）、情報センター支部（1名）がある。2002年以降、組合員数は200名を超えていたが、2006年に1支部、2007年には2支部が解散したのに加え、既存の支部の組合員数が減少するなど、組合員数は減少している（八王子市職提供資料「公共労支部別人数」より）。また、現在の執行部体制は、執行委員長1名、副執行委員長2名、書記長1名、会計1名、執行委員8名、会計監査2名、特別執行委員7名となっている。

2) 組織化の経緯—自主学童クラブの組織化

公共労のはじまりは、1991年4月に発足した「自治労八王子市児童館・学童保育所関連職員労働組

合」である。発足1年後の1992年には、八王子市の自治体関連労働者の組織化を進めるため、「自治労八王子市関連職員労働組合」に改組し（その後、2002年に八王子市公共サービス労働組合に名称変更）、それ以降、児童館・学童保育所の組合は支部として活動していくことになる（八王子市職（1992））。

八王子市職が最初に本格的な組織化に取り組んだのは、児童館・学童保育所の中でも、「自主学童クラブ」の組織化である。

1979年、八王子市は財政難を理由に「今後は公営の学童保育所は作らない」という政策決定を行った。その結果、サービス内容はほとんど変わらないものの「公設公営の学童保育所」と「子ども会館による学童保育」、「自主学童保育」という3つの保育事業が生み出され、事業形態の違いから「住民サービス面での不平等や運営上のトラブル等」が多く発生し、学童関係者を中心にその見直しが強く求められた（八王子市職（1991a））。3つの保育事業のうちの1つである「自主学童保育（自主学童クラブ）」は、児童の親たちが公営住宅の一室を借りて、自分たちでお金を出し、人を雇い、子どもたちを預かってもらう、すなわち、親たちによる自主的な学童保育という形がとられていた。当時、市は自主学童保育に対して補助金を出し、学童クラブの開設時間帯やサービスの内容は市の学童保育所に準拠するという形がとられた。しかし、自主学童クラブで働く職員は子どもたちや親たちに対する体制や労働条件に不安を感じ、市職に相談に来るようになった。そこで市職が市に対してサービス内容、労働条件ともに市の学童保育所職員に準拠するように要求を行ったことが、自主学童クラブの組織化のきっかけである²。

執行部はまず、土日に専従・非専従をあわせた執行部全員（20名程度）で分担を決め、法律の学習のほか、執行委員会の中で、組織化の意義、組織化後のビジョンを含めて意思統一を図った。そして、執行部は土日に現場（自主学童クラブ）に何度も通い、時には職員と一緒に掃除をしながら、労働条件や仕事について話をする時間を作った。こうしたオルグのほかに、労働基準法や団結権などに関する学習会を実施したり、組合費についての説明が必要であると考え、当時の専従書記長は「みんなの組合費で僕のお給料を出してもらって、僕はみんなのために仕事をしている」という話もした、という。産別や連合の組織構造なども含めて、一通りの説明をするには、それなりの時間を要した。

職員の中には、組合の名刺を持ってオルグに行くと、「本当にこの人たち（組合）は私たちのことを考えてくれているのか」と警戒されることもあったが、オルグの際には何も話さなくても、帰った後、直接組合事務所に電話がかかってくることもあった。電話がかかってくるなら「今度は組合事務所に来てください」と伝え、組合事務所に来た後は、ほとんどの場合「一緒にやろう」という関係になっていく。こうした地道な活動を続けていく中で、最終的にはほぼ100%に近い80名の組織化に成功した³。

² 八王子市職は関係する労働者との連携をはかりながら、1990年には当局に対して「行政責任が不明確な学童保育事業の見直しでは、現在の学童保育事業の問題点の解決にはならない」として考え方の変更を求め、学童保育の充実のための制度の見直しを求める取組みを行っていった（八王子市職（1991））。

³ その後、自主学童クラブだけでなく、市の直営の学童保育所ともに社会福祉協議会に吸収された。

(2) 臨職組合（臨時・非常勤職員組合）

1) 現在の組織構成

八王子市の臨職組合は、①市職本体から独立し、また、②職域横断的に組織されていることに特徴がある。自治労加盟の組合の中でも、市職から独立した組織形態、職域横断的な臨職組合はほとんどない。八王子市職が職域横断的な臨職組合としたのは、「どの職場にも臨時・非常勤職員がおり、誰でも臨時職員であれば組合に入れる受け皿をつくるべきだ」との考えによるものである。

現在の臨職組合の組合員の構成は、臨時職員が58名、一般職員（非常勤職員）89名、再雇用・再任用が174名の計321名である。職場ごとの構成は、本庁職場が115名、清掃関係52名、保育園・児童館24名、図書館・公民館等の教育関係が63名、学校職場が67名である（臨職組合提供資料より）。執行部体制をみると、執行委員長1名、副執行委員長2名、書記長（会計兼務）1名、職場代表9名、特別執行委員が10名となっている。

臨時・非常勤職員の正確な人数の把握は困難であるが、臨職組合と八王子市職、八王子自治研究センターが臨時・非常勤職員を対象に2006年に実施した「八王子市臨時・非常勤職員アンケート調査の報告」（2007）⁴によると、アンケート調査の配布数は1,100枚に近い数となり、1,000人を超える臨時・非常勤職員が存在している、と推測されている。この数は八王子市全職員（約4,000人）の4分の1以上を占め、また、臨時・非常勤職員のうち組織化されているのは3分の1程度ということになる。

臨時・非常勤職員の働き方の形態は多様である。いわゆる「臨時職員」は地方公務員法22条の期限付きの常用雇用に該当し、その雇用は最長6ヶ月で更新は1回とされる。八王子市の場合、臨時職員の雇用期間は原則2ヶ月としており、更新は1回である。組合が結成された1990年代前半当時は、臨時職員の労働時間は1日2～6時間程度と短く、臨時職員は周辺の業務を担う存在であった。しかし、この間、臨時職員も実質的に週40時間労働に変化しており、現在では、基本的には1日8時間労働、週40時間労働も許容している。また、療養休暇や育児休業など正規代替にあたる臨時職員については、十数年前、6ヶ月単位の雇用が可能な「特例臨時職員」（特例臨職）という制度が作られた。現在、特例臨職は、主に出産・育児による休業の代替のほか、保育園の延長保育、障害児保育など、50～100人程度存在する。雇用期間が6ヶ月に延長される前から、2ヶ月の雇用期間が終了した後、1週間程度間隔をあげ、別の職場で2ヶ月働くということが行われており、特例臨職という働き方を繰り返している人も少なくない。

非常勤職員（嘱託職員）は地公法3条3項3号の特別職に該当し、期限付きの雇用となる。しかし、期限付きであっても、法律上の更新回数の制限はないため、比較的長い年数働いている人もいる。非常勤職員の雇用継続は当局と労働組合との力関係の中で維持されている。賃金は時間単価ではなく、月の報酬額で週の労働時間が決められ、また、業務は特定化される。

2) 臨時・非常勤職員の組織化

八王子市臨職組合は1992年10月に結成された。関連職員労組より約1年遅れての結成である。1991

⁴ 組合員に限らず、臨時・非常勤職員を対象に実施。配布1,050～1,100、回収は812。

年の八王子市職「第46回定期大会議案書」には八王子市関連職員労組の組織化とともに、「八王子市臨職、嘱託員組合への組織化」が明記されているものの、翌1992年の「第47回定期大会議案書」には、「臨時・非常勤職員の組織化に向け活動を続けてきましたが、今日段階で組合結成には至りませんでした」という記載があり、関連職員労組に比べ、臨職組合の組織化が難しかったことがうかがえる。

臨時・非常勤職員の組織化の背景には、常勤の正規職員と臨時・非常勤職員との間の労働条件の格差や「臨時職員はパソコンは使えない」など常勤の正規職員との間で「仕事上の差別」が存在したことにある。結成の翌年に行われた賃金労働条件の改善要求から、当時の臨時・非常勤職員の労働条件の実態についてみると、①臨時・非常勤職員の賃金の抜本改善、②一時金相当分の引き上げ、③通勤手当の実費支給、④賃金決定基準の明確化、⑤雇用保険の実施など使用者責任を果たすこと、⑥福利厚生の実施、⑦労働環境、その他労働諸条件の改善、とあらゆる面で正規職員との間に格差が存在していたことがわかる（「自治労八王子臨職ニュースNo. 2」（1993年1月11日））。

八王子市職によると、組織結成時は「積極的な戦略」として取り組んだわけではなく、いずれ臨時職員を正規に転換させるという思いを持ちながらの組織化であった、という。臨時・非常勤職員の中でも組織化の対象となったのは、「周辺の仕事をしている人（臨時職員以外は従事しない仕事をしている人）」と組合への加入を希望した人が中心であった。例えば、保育園の場合には、休業中の正規職員の代替の臨時職員ではなく、延長保育（11時間保育）によって正規の保育士が来るまでの時間と帰った後の時間のみ変則的な勤務をする職員がその対象となった。

実際に組織化に踏み切ると、対象となる臨時・非常勤職員は「いまさら組合に」という反応であり、なかなか組合を信用しなかった。そこで、本庁職場では、係長（組合員）による組合加入がすすめられた。係長と同世代の執行部が係長に対して「（臨職・非常勤の人たちに）一声かけてくれ」という形で臨時・非常勤とのコミュニケーションを促した。実際、常勤職員と臨時・非常勤職員との間で人間関係がよく、信頼関係が存在した職場では加入が進んでいった。

臨職組合の結成にはもうひとつの背景がある。1990年代はじめ、全国的に（定年後の）再雇用制度がスタートし、八王子市も同制度が導入された。毎年、50人から100人規模の退職者があり、定年退職後の雇用確保という形で退職者のうち約7割が再雇用制度を利用した。当時、共済年金の受給開始年齢が60歳であったが、八王子の場合、現業職で中途採用者が多く、受給資格である在職20年を満たさない人たちがいた。そのため、制度が導入されたときに、現業職のみ63歳まで3年間延長できるという特例が設けられた。その後、定年退職者全てが20年を満たす状況になり、3年間の雇用延長をする必要がなくなったため、制度は廃止せざるを得なくなった。しかし、雇用延長の対象者は、賃金は7割保証され、一時金も支給されていたため、一方的な廃止はできない。そこで、一時金なしの再雇用嘱託（地公法3条3項3号非常勤特別職）という形で退職後の雇用制度が先行的に導入され、定年後嘱託に残る人が増加した。その際、現業職だけでなく行政職も含めて、63歳まで（現在は65歳）働ける制度へと変更が行われた。こうした制度変更に伴い、退職後「嘱託」として勤務する職員が50～60名規模となり、臨職組合に最初に組織化された70数名のうち半数以上が定年退職後の嘱託組合員となった。定年退職後の嘱託組合員は、年金のほか、収入を得ることができ、労働条件も悪くない。労

働条件上の問題というよりも共済制度に引き続き加入させて欲しい、という福利厚生面での要望が強かった。

（３）強い執行部体制と常勤の正規職員組合員の反応

八王子市職の特徴として、強い執行部体制があげられる。八王子市職では、執行部の下に、職場委員会が設置されており、職場委員会に諮って合意を得るという手続きは行われるが、実質的に各支部が自立して活動をする、といった「支部体制」はとっていない。つまり、執行部20名によって執行委員会を開催し、交渉、妥結も全て20人の執行部によって行われる。

こうした執行部体制は、公共労、臨職組合の組織化への決断を早めたという側面もあるが、一方で、組織化に対する執行部と組合員との間には意識の乖離が存在していた。組織化に対する常勤の正規職員組合員の反応は否定的なものではなかったものの、各職場の臨時・非常勤職員に関わる情報提供等、正規職員による組織化への積極的な関与は行われず、「常勤職員（組合員）の意識」が組織化を進める上での1つの障害となった。

3. 八王子市職による組織運営の特徴―「包摂型」の組織運営

公共労と臨職組合の組織結成から20年近い年月が経過しており、両組織ともに八王子市職と別組織として存在しているものの、八王子市職はこれまで2つの組合の組織運営に強くかかわりを持ち続けている。以下では、組織結成から現在に至るまでの八王子市職と2つの組合との関係について示すことにする。

（１）八王子市職による2つの組合へのサポート体制

八王子市職は公共労と臨職組合に対して、組織結成から現在に至るまで人的・財政的側面からの支援を行っている。具体的には、市職執行部の中から、両組合それぞれに専門担当者をおき、執行部が両組合の特別中央執行委員を兼務する体制をとり、さらに、それぞれの組合に1名ずつ組合役員OBを専従オルグという形で配置している。専従OBの人件費は、それぞれの組織で年間400～500万円が必要となるが、これらの人件費は市職が負担する。また、臨職組合では、結成当初から委員長には定年退職後の再雇用職員（市職の組合員OB）が就いていた。組合員OBを委員長とする体制は結成後10年以上にわたって続けられ、3年前にはじめて、職場の代表から現委員長を選出した。

財政面では、できる限り独自財源で費用負担する形をとっているが、それが困難な場合は組織対策費として市職から支援を行っている。現在、臨職組合は組合員数が300人以上を超え、財政も比較的安定してきており、人件費も独自財源でまかなえるようになったが、公共労は現在、組合員数が減少しており、財政的に厳しい状況にある。また、臨職組合、公共労ともに組合事務所、コピーや印刷機などの什器を共同使用するという形をとっているため、支出も抑えられている。

また、臨職組合の場合は、組合員の雇用主は市職組合員と同じ八王子市当局である。そのため、組

組織当初から市職との統合について議論があった⁵。市職と別組織で組織化したのは、「臨職組合員の主体性の発揮」という点が重視されたからである。現時点においても、市職への統合は具体化されておらず、市職執行部は、市職と臨職組合との統合に対して「臨時・非常勤の組合員の発言が市職に吸収されることによって出てこなくなるかもしれない」という懸念をもっている。

市職執行部は2つの組織に対する現在のような人的、財政的支援は当分の間続けていくと考えているようだが、運動的支援をどのような形で行っていくかは今後の課題としている。

(2) 3組合による当局への要求

八王子市職の「2008年度運動方針」をみると（八王子市職（2007a））、3つの基本方針が示されている。第一に「質の高い地域公共サービスの確立とそれを担う私たちの「職の確立」」があり、第二に「格差解消、平和・人権、安心・安全・安定な社会の創造」、第三には「すべての公共サービス従事労働者の総結集」が挙げられている。これらから八王子市職の運動が臨職・非常勤職員と公共サービスに従事するあらゆる労働者を包含して展開されていることが確認できる。

当局への要求、交渉においても、八王子市職と2つの組合との連携がみられる。臨職組合では、結成当初、当局が臨職組合との交渉には応じようとしなかったため、市職書記長が臨職の特別執行委員になり、交渉から逃れられないような状況を作ってきた。また、現在の当局への要求書を見ると、市職、臨職組合、公共労の連名という形で要求が行われている⁶。要求書は当事者性の強さによって組合名の並び順が変えられているが、要求内容の調整は、合同会議の開催や春闘期には合同の闘争委員会（時限組織）を設置するなどの取り組みが行われている。

公共労の場合、純粋な民間企業の組合は臨職組合と異なり交渉相手は当該企業の利用者となるが、その企業が当局から受注を受ける水準によって、組合員の労働条件が変わってくる。ここ数年、従来の随意契約から入札制度への移行に伴い、従業員の賃金が低下した、という実態もあり、八王子市職では、運動方針の1つの柱である格差解消の取り組みの中で、「アウトソーシングと公契約条例」の取組みを掲げ、民間委託（アウトソーシング）の一時的な導入を認めないこと、公共サービスの担い手としての契約条件を定める「公契約条例」の制定を求めていくことを確認している（八王子市職（2007a））。

4. 「新しい公共」づくりと公共サービスの担い手—政策協議と格差是正の取組み

八王子市職では、公共労と臨職組合の組織化を進めると同時に、1990年頃から当局との政策協議の

⁵ 八王子市職（1991b）「第14回執行委員会」資料には、臨職・非常勤職員の市職加入条件とその根拠」という議題があり、その中では、（臨職・非常勤職員が）「独自に組合を作る」と言うことでは当該の職員の不安感などが多くなかなか組織化は難しいだろう。将来は「独立した組合づくり」と言う展望を持ちながら、ここでは市職へ加入することで組織化したほうがよい。」という記載がある。

⁶ 八王子市職の「第63回定期大会経過報告・資料集」から要求書の内容をみると、2007年2月22日に提出された「2007春闘要求書」、「臨時・非常勤に関する要求書」、「公共民間労働者に関わる要求書」は、3組織の連名という形がとられている（八王子市職（2007c））。

取り組みをはじめ、自治体政策に対して、政策提起を行っている。以下では、近年の当局との政策協議と2007年より本格的に開始した「格差是正」の取り組みについて取り上げる。

（１）当局との政策協議への展開—政策協議から働き方の見直しへ

1) 行政施策と自治体職員の働き方の見直し

当局の「行政改革」は、近年、数量的な規制から質的なものに徐々に変化している。これまで組合側も数量的な対処をしてきたが、現実的には非正規の職員や民間受託事業者が増えていくという状況に直面してきた。公共サービスを取り巻く環境が変化する中で、八王子市職は組織化の方針を決断し、実践してきたわけであるが、同時に、臨時・非常勤職員や業務委託契約の問題など、「単なる職場改善ではおさまらない」現状の中で、執行部は当局との政策的な協議の必要性を感じ、政策協議を重ねてきた。

現在、当局との主な協議の場として地方分権推進・財政確立労使協議会がある。この協議会は2000年12月からスタートし、地方分権と財政確立に向けて労使で意見交換を行いながら行政運用を行うことが目的とされている⁷。直接職員等の働き方に関する事項が協議されているわけではないが、この協議の前後から職員等の働き方と行政施策との関係が緊密に議論されるようになる。

この協議が開始した前年の1999年には賃金任用制度の大幅な変更が行われた。八王子市の労使では、1990年の前半から「賃金」に関わる労使の意見交換の場を設けている。この地方分権推進・財政確立労使協議会の中で委員長は次のように発言している。

「この協議会は1999年4月の賃金任用制度の変更から1年後に開催された。その意味は、賃金任用制度すなわち自治体職員の働き方の問題と行政施策は一体のものであり、新しい公共サービスのあり方とそれを担う職員の権限や身分、責任を根拠に賃金・任用制度が成り立つ、ということと思う・・・」

政策協議は予算編成、組織の見直しにつながるだけでなく、働く人の身分、例えば専門職や管理職の位置づけを変える起点となった。八王子市職は、賃金体系の見直しを経て、本格的な政策協議に移行した。

さらに、地方分権推進・財政確立労使協議会が設置された5年後の2005年の7月には、賃金任用制度第2次改革の協議が開始された。この労使協議の基本的な目標は「生活給としての賃金水準を確保するとともに、公共サービスを担う中での働き甲斐、あるいは気持ちよく働くための賃金任用制度の実現」にあり、「各人が持っている能力を発揮でき、公平で透明な任用制度、納得のできる人事制度の構築」にある、とされている（自治労八王子市職員組合（2007b））。

賃金任用制度の検討は「水準」だけでなく、様々な働き方のニーズに合わせた評価が必要となってきたことを示す。また、現業職場においてはごみ収集や給食の調理作業の作業員が民間委託の対象となるという問題も生じてきた。こうした状況の中で、市職執行部は「現場のサービスこそが本当に自

⁷ 現在当局との間で協議が進められている重要基本政策は、①地方分権、②公契約条例、③温暖化・CO2削減、④新しい公共と市民参加、⑤高齢化社会、⑥地域サービス、⑦南口開発と圏央道南バイパス南部地区街づくり、⑧医療制度改革と暮らしの安全、⑨こども施策、子育て支援の推進、の9つである（八王子市職提供資料「参考 現在、八王子市当局と協議を進めている重要基本政策」）。

治体の職員が住民とコミュニケーションを交わしていく、「一番大切な仕事」と考え、それぞれの作業員が言われたことを単純作業で繰り返すのではなく、意識的に自分たちのやっている仕事を見直すべきだ、という方向に展開していった。例えば、現業職場においては「脱単純労務職化」、たとえば、ごみ収集の現場では一軒、一軒個別に収集して、分別の方法や資源の活用について収集作業員が話しをしながら仕事をするといった取組みが行われている。当局との政策協議を通じた働き方の見直しとそれによる現場サービスの充実によって、自治体職員が主体となる行政と市民との信頼関係づくりがはじまっている。

2) 臨時・非常勤職員に関する制度協議

賃金任用制度の検討は常勤の正規職員がその対象となるが、政策協議を通じた「公共サービスの担い手」という視点を考慮した行政サービスのあり方に関する労使協議は、サービスのあり方を前提にした正規職員と臨時・非常勤職員の配分についての検討へと展開している。

臨時・非常勤職員が多様な勤務状況、勤務実態にある中で、常勤の正規職員に準ずる勤務時間や労働実態に比例した条件を構築するのは非常に困難である。臨職組合では、現在、「嘱託員任用制度」と「任期付短時間職員制度」について当局との協議を行っている。2008年の8月より協議が開始している「嘱託員任用制度」については、契約の更新、経験・年数を反映する報酬制度が課題となっており（八王子市臨時・非常勤組合（2008））、常勤の正規職員が減少し、非常勤職員が増加する中で、当局との協議を通じて、非常勤職員が担っている仕事の見直しを行うという土壌ができつつある。また、「任期付短時間職員制度」は常勤職員の育児休業代替制度であり、市職が中心となり協議が行われている。そこでは、制度利用、他の嘱託員制度との関係や雇用・労働条件が課題となっている（八王子市臨時・非常勤組合（2008））。

さらに、2008年度の臨職組合の運動方針では、恒常的業務に関わる臨時・非常勤職員に関して「任期付ではない短時間公務員制度」の実現を目指す、との記載があり（八王子市臨時・非常勤組合（2008））、今後の当局との協議において、新たな局面に入っていく可能性がある。

（2）格差是正闘争本部の設置

前掲した「八王子市臨時・非常勤職員アンケート調査の報告」から臨時・非常勤職員の雇用・労働の実態をみると、「不安や不満に思うこと」の第1位は「一時金や退職手当等がない」（261名）、次いで「雇い止めされる不安」（224名）、「賃金が安い」（188名）と雇用継続や収入面での不安・不満が上位に挙げられている。また、休暇制度や福利厚生に関する意見では、産前産後休暇・育児休暇・生理休暇の新設や拡充を望む意見、「仕事内容も勤務日数・時間も正規職員と同じなので、有給増加と夏季休暇の新設を希望する」や病気休暇、忌引き休暇の新設を望む声なども寄せられている。また、「病休をとりたいが、代勤の人が必要なので困ると言われた」など休暇取得の難しさも臨時・非常勤職員の労働実態から明らかになる1つの課題であり、依然として正規の常勤職員と臨時・非常勤職員との間の「格差」は解消されていない。

従来、臨時・非常勤職員、民間を含む公共サービス労働者の処遇は、人事院勧告と都人勧で正規職

員が妥結した後、臨時職員の時間単価引き上げ、公共民間の委託契約額の交渉を行うというスタイルだった。しかし、八王子市職は2007年の秋の交渉で「臨時職員の賃金等処遇改善が実現できなければ常勤職員だけの妥結はしない」という方針をとり、臨時職員の時間単価引き上げを獲得した。また、これを契機に、2008年1月より格差闘争本部を設置した。こうした「格差是正」の取組みは臨時・非常勤職員の労働条件の向上や組合員の組合活動への関心を高めるためだけでなく、行政サービスを進めていく上での臨時・非常勤職員の必要性を当局にいかにか認識させるか、また、市職組合員である常勤職員の理解や連携を深めていく上での取組みと位置づけられている。

臨時職員の時間単価引き上げの後、非常勤職員の報酬額への対応が必要となり、ただちに交渉に入った。非常勤職員は仕事の中身も経験年数も異なる。当局は給与体系をつくってから報酬額の引き上げを主張したが、執行部は「とにかく非常勤の報酬を引き上げなければいけない」と要求を行った。これは、2008年5月頃に決着がつき、人勧の一時金のプラス部分を報酬額にかけるという形で引き上げが実現された⁸。

臨職組合の聞き取りによると⁹、こうした格差是正の取組みに対する臨職・非常勤の組合員の反応は、「取組みによって組合の存在が身近に感じられた」が約6割、「組合の交渉によって賃金や報酬、労働条件が決まっていくということをはじめて知った」とする組合員も4割程度存在した、という。臨職組合では、「1回や2回の取組みで組合員の反応を判断するのはまだ早い」、「もう少し色々な活動を続けていかなければいけない」、としている。

八王子市職では、臨時・非常勤職員の給与体系の確立は任用制度のあり方の見直しに、そして、それが雇用の継続につながっていくと考えている。これまでの一連の流れにおいて、現在、市職と当局との間では、労使協議による労働条件の整備の必要性が共通認識になりつつある。

5. 今後の課題—組織拡大に向けて—

最後に、八王子市職、公共労、臨職組合それぞれについて、主に「組織化」に焦点をあて、今後の課題を示す。

(1) 八王子市職—常勤職員の意識

八王子市職にとって、臨職組合と公共労の組織化やそれらの組合員の処遇改善を進める上での課題の1つは「常勤職員の意識」である、という。現在においても、執行部は常勤の正規職員組合員の理解は不十分であり、常勤組合員は、組合活動は理解しているものの、本質的な格差問題に対峙していない、と評価している。執行部は、現在の取組みについて「身分上の違いを理解する作業は身分差が解消されるまで続く」としながらも、非正規の組織化開始から20年近く経った現在、その意義につ

⁸ 雇用契約は課単位である場合もあるが、総務部により一定の基準での指導が行われ、市職も総務部と交渉を行う。非常勤職員の報酬は、総務部が持っている報酬の基準にあてはめて契約が行われる。

⁹ ヒアリング調査にあたり、臨時・非常勤職員組合で17、8名の組合員に対し、個別に格差是正闘争本部の取組みへの反応について意見を聴取していただいた。

いて「概ね定着してきた」と、考えている。

前掲した2008年度の方針にも示されているが、市職執行部は、臨職・非常勤職員に関しては「短時間・短期間正規職員」制度の確立を、業務委託先である公共サービスにおいては「公正労働と雇用の継続・確保」をすべての課題に優先させる考え方を常に組合員に示す体制をとっている。

（２）公共労—公共サービスにおける民間委託化と組織拡大

八王子市では、2007年度から業務委託契約の方法を随意契約から指名競争入札に変更し、その結果、組合員の雇用継続をゆるがす状況が生まれている。公共労は支部組合員の雇用継続のために、市職の協力・支援のもと市及び企業との交渉を行い、組合として「対策プロジェクト」の設置を行った。しかし、公共労の結成当初から組織されている支部の1つの企業が2007年の指名競争入札の落札に失敗し、公共労は組合員の雇用継続について企業側との協議を続けてきたものの、組合員全員が別会社への就職を目指すことになった、という事例があった（八王子市職員組合（2007a））。こうした現状が、公共労の組合員の減少の背景にあり、今後も同様の状況が生じる可能性は大きい。また、指定管理者制度により組合員が働く企業の業務委託が断ち切られる可能性も間近に迫っている。

公共サービスにおける民間委託化の流れの中で、労働者の雇用の継続という点から組織化対象者は増えている。市職執行部は、委託先の企業形態や組織形態にかかわらず、実際にそこで働いている人は地域雇用であり、組合として「公共サービスであるからこそ、行政はそこで働いている人はずっとそこで働くということを認めるべき」と考えているが、組織化対象者が増加する中で、組織運営上、どの程度の組織化が行えるかを見極めている、という段階にある。

（３）臨職組合—組織拡大による過半数の達成と再任用・再雇用職員の制度変更

1) 臨職組合の組織拡大

臨職組合では、職場代表会議を年に10回程度開催し、その他三役での打ち合わせを行っており、組合員からの意見は、職場代表会議の場を通じて吸い上げる形をとっている。しかし、全ての職場に職場代表がいるわけではなく、また、職域横断的組合のために、全体の意見を聴取し、それを臨職組合全体としてまとめていくことは難しさも抱えている。

臨職組合によると、現在の課題は「組織拡大による過半数の達成」である、という。組織化については、2006年に市職と公共労の3単組で、組合未加入職員（社員）の組合加入促進に向けた合同会議を設置した。そして、組合加入促進をそれぞれの組合の主体的課題として、「組織化プロジェクト」を結成し、この取り組みを通じて2006年6月から2007年の5月までの間で40名が臨職組合に加入している（八王子市臨時・非常勤組合（2007））。現状としては、組織化を含め組合活動に関わる情報は市職により提供されており、臨職組合単独で組合活動をするまでには至っていない。臨職組合の執行部や職場代表は市内に点在しており、常勤の正規職員に比べて、（有給の）休暇取得も限度があるなど、常勤の正規職員による組合活動に比べより困難な状況にある。

2) 再任用・再雇用職員の市職への移行

現在、臨職組合の組合員である60歳以降の再任用・再雇用の職員が増加傾向にある。仕事をしている時間や仕事の内容は全く同じであり、現在の制度では、65歳までの間の4年間で再任用、残りの1年は再雇用で嘱託職員になる。2年後には、共済年金が報酬比例部分のみの支給になることから、5年間の再任用という形に変更が予定されており、さらに8年後には、報酬比例部分も65歳からの支給となるので、40時間の再任用（現在は32時間が上限）という選択肢を入れるかどうかの検討が行われている。八王子市職では、制度変更後は60歳以降の雇用が退職金を先にもらった定年延長に近い形となること、また、再任用・再雇用の組合員は現時点においても労働条件等、市職とのかかわりが強いということを考慮し、制度変更時に60歳以降の臨職組合の組合員を市職に移行させることを検討している。

6. まとめ

八王子市職は、約20年前から公共サービスに従事する正規職員以外の職員や労働者の組織化に着手し、日本の労働組合の中でも、比較的早い時期から取り組みを行っている。それまで「正規職員主義」を貫いていた八王子市職の組織化の決断は、公共サービスにおける大きな環境変化にその背景があると考えられるが、同時に、現在も続く八王子市職の強い執行部体制と当時の執行部の先見性によるものといえるだろう。

八王子市職のこれまでの取り組みをみると、常勤職員の意識を課題としながらも、執行部によるリーダーシップとともに、一般組合員の組織化への関与や組合OBを活用した組織運営は組合の長い歴史と経験に基づいた成熟した組織の「強さ」が感じられる。

第一に、組織化については、執行部を中心に展開されたという特徴がある。今後もさらなる組織化が想定されるが、公共労、臨職組合の組織化から約20年が経ち、市職執行部も当時の体制からは大きく変化している。しかし、現執行部においても、組織の運動として、「格差」を超えた取り組みの必要性の認識は受け継がれている。八王子市職では、公共労と臨職組合の組織化の際、マニュアルの作成も考えたようだが、「(オルグをする) 相手が違う、自分の中にマニュアルを作るというスキルを持たなければならない」という結論に至り、現在においても同様のスタンスを続けている。

第二に、執行部主導の組織化においても、臨時・非常勤職員の組織化は若手執行部と同世代の係長を通じて行われており、一般組合員による関与が確認できる。臨時・非常勤職員が働く職場レベルでの取り組みは組織化を促進する上で、重要な手法であると考えられる。

第三に、組織結成後の運営については、臨職組合と公共労ともに独立した組合として組織しているものの、八王子市職の強力かつ継続的なバックアップ体制がみてとれる。例えば、組合活動に熟達した市職組合役員OBを専従オルグに配置するといったサポート体制は、はじめて組合活動に触れる組合役員・組合員が組織運営をスタートするにあたって、有効な方法と考えられる。

また、八王子市の特徴である職域横断的な臨職組合の構造は、組合員の意見聴取や集約といった面

での難しさも見受けられる。しかし、雇用・労働条件が自治体政策と関わりを持ち、大きく環境変化が生じている公共サービス部門においては、八王子市職の事例は、臨職組合を職域横断的に組織し、親組合とともに自治体政策に関わっていくという方法も選択肢の1つになりうるということを示すものといえるだろう。また、雇用期間が短期に制限されている臨時職員の組織化・組織運営は独立した形態としながらも親組合による強力なサポートを得られる体制が必要となる。

最後に、組織化と同時に進行した当局との政策協議や「格差是正」の取り組みからも明らかなように、臨時・非常勤職員や業務委託先の労働者を「公共サービスの担い手」としてとらえ、「包摂」してきた八王子市職の取り組みは、公共サービスにとどまることなく、日本の労働組合が進むべきひとつの方向性を示しているように思われる。

(前連合総研研究員 後藤 嘉代)

参考資料

- 自治労八王子市職員組合 (1991a) 「第46回定期大会議案書」
- (1991b) 「第14回執行委員会」資料 (1991年2月19日)
- (1992) 「第47回定期大会議案書」
- (2007a) 「第63回定期大会議案書—運動方針案」
- (2007b) 「第63回定期大会経過報告・資料集—その1 経過報告」
- (2007c) 「第63回定期大会経過報告・資料集—その2 資料集 (要求書・確認書等)」
- 自治労八王子市臨時・非常勤職員組合 (2008) 「第15回定期大会議案書」
- (2007) 「第14回定期大会議案集」
- 「自治労八王子臨職ニュースNo. 2」 (1993年1月11日)
- 自治労八王子市臨時・非常勤職員・自治労八王子市職・八王子自治研究センター (2007) 「八王子 市臨時・非常勤職員アンケート調査の報告」
- 2008年春季自治研フォーラム資料「公共サービスのあり方を問う」 (2008年2月9日)
- 自治労八王子市職員組合ホームページ <http://www.jichiro8.net/> (2008年9月4日ダウンロード)

第6章 執行部が納得することから始まった

サンデーサン労働組合

はじめに

サンデーサン労働組合の設立は1990年12月である。設立時は社員のみをユニオン・ショップ協定において組合員の範囲としており、組合員数は約700人であった。現在の組合員数は約3,910人（うちパート3,500人）である。中央本部の下に、4つの支部がある。地域に設置されている分会・地区が日常的な活動を担っている。

㈱サンデーサンは、現在、全国に約250店舗の各種レストランのチェーンを展開している。2007年3月、外食産業の巨大グループであるゼンショーグループが同社の株式公開買い付け（TOB）を実施し、ゼンショーグループの子会社となった。サンデーサンの主力事業は、ファミリーレストラン「サンデーサン」とスパゲティ・ピザレストラン「ジョリーパスタ」で、2007年時点の店舗数はそれぞれ64店舗、215店舗、その他は43店舗であった。2007年11月には、「サンデーサン」事業を分割し、ゼンショーグループ傘下のココスジャパンとビッグボーイへ株式譲渡した。この結果、「サンデーサン」事業の従業員は、ココスジャパンとビッグボーイへ転籍することとなった。

以下では、2003年に方針決定し、2005年にユニオン・ショップ協定締結に至る、サンデーサン労働組合のパート組織化の取り組みを紹介する¹。同労組の組織化の特徴の1つは、社員組合員の多くが店舗の店長であり、組織化の対象となったパートとの店舗内の関係が雇い・雇われるという労使関係の一面を持っており、そのことに起因する店長組合員の戸惑いをいかに解消していくかであった。

1. 組織化の経過

（1）パートタイマー就業規則の一部変更

2003年、会社がパートタイマー就業規則の一部を変更することを決定した。変更の内容は、パートタイマー時給の年齢給部分と、年間約10万円あった賞与の事実上の廃止であった。労組は、一方的に労働条件を引き下げるのは好ましくないと会社に意見を述べたが、当時、パートは組合員ではなかったためそれ以上の対応はせず、就業規則の変更は、結果的に会社案の通り実施されることになる。

就業規則の一部変更の通知を受けたパートから、労組に苦情の電話が入るようになっていった。労組は以前からカレンダーを作って、店舗に送っていた。店舗の休憩室にそのカレンダーが貼られていることが多く、パートはそれを見て労組の連絡先を知ることができた。電話は毎日のようにかかってきた。

¹ 2008年3月5日に、サンデーサン労働組合中央執行委員長・中央書記長へのヒアリングを行った。

組合員である店長からも就業規則の変更について問い合わせと苦情の電話がかかっていた。当時店長をしていた同労組の現書記長は、「労働組合として何とかできないのか。パートさんが（時給も賞与も下がるのなら）やめると言っている」²とすぐに労組に電話をしたという。その店舗では就業規則変更による労働条件の引き下げで、結局、ベテランのパート社員がやめてしまい、しばらくの間店舗運営に影響が出た。

（２）パートからの苦情

パートから労組の電話にかかってくる苦情の内容は、就業規則変更に関する問題だけにとどまらなかった。なかでも店長とのトラブルに関する内容が多かった。以前であれば店長になるには様々な経験を積むことが前提となっており、一定の期間が必要とされていた。しかし、会社の急速な拡大によって、店舗数が増大したことから、店長としての力量が十分に備わらないまま、入社して２～３年で店長になってしまうことが常態化していった。このことが店長とパートとの間でトラブルが発生する要因となった。新しい赴任先で、人間関係を築く前に命令口調で指示を出したり、実際にはパートの方がその店舗の実情をよく把握しているにも関わらず、意見を十分に聞くことをせずに、間違った指示を出し、押しえつけることもあった。このような人間関係の悪化は次第に店舗の雰囲気悪さへとつながり、客の足が遠のき、売上が減少するようなこともあった。

（３）パートの組織化

このような経過の中で、労組はパートが苦情を言う場がなかったことを改めて認識し、組織化の必要性を痛感した。また、同時期にパートが不当解雇で会社を訴え、会社が事実上敗訴するという事態が起った。訴えたパートが他産別に相談をしたことも相俟って、会社はこの事態を深刻に受け止め、パートの組織化という労組の考えと共通認識を持つようになった。労組は、2003年10月、組織化方針を大会で決定した。

大会での方針決定後、短時間労働者への社会保険適用拡大が厚生労働省案として取りまとめられた。これがそのまま実施されれば、パートにとっては社会保険料を徴収されることになる。その上さらに組合費を払ってもらい、加入活動をするのはリスクが大きいとの判断から、組織化を一時中断した。その後、関係する業界団体の反対が大きく、短時間労働者への社会保険適用拡大の実施は見送られることになり、同労組は組織化の議論を再開し、2004年11月から加入活動がスタートする。

2. 実践プロセス

（１）執行部の反対

組織化は簡単に方針化された訳ではなかった。最初に執行委員会で組織化の問題を議論のテーブル

² 同労組書記長

に載せたときは、委員長を除く執行委員のほとんどが反対だった。店舗では店長がトップ。その下に、パート、アルバイトである。店長は組合員である。パートやアルバイトが同じ組合員になったら、「まずいんじゃないか。やりずらくなるんじゃないか」という不安があった。例えば、パートを組合員化して、有給休暇をもう少し取得させてほしいと要望があった場合、同じ組合員としては駄目だとは言えない。しかし、店長の立場としては、店舗の人件費を考えねばならず、時には取得を見合わせてもいうこともある。また、使う側としては、忙しいときには残業をお願いすることもあるが、組織化したら1日8時間以上働かせてはいけなくなるのではないかなど、店舗運営上の懸念が執行委員会では出された。

「労使という関係でありながら、(店長もパートも互いに)組合員ということを出長としてはどう対応したらいいのか。……これまでのように店長として言っていたことを言えなくなることも出てくるのではないかな。いろいろなことを考える」³

執行委員も店長たちも、労働組合とは何かを十分に理解していなかったことが組織化に対して不安を抱く要因となっていたという。同労組は1990年に結成され、当時10年以上を経過していたが、三役以外の執行委員は毎年交替があり、継続性という面で課題が少なからずあったと考えられる。組織化についても、議論の途中で、任期による執行委員の交替があり、そのたびに「組合とは何ぞや」という説明からしなおした。

(2) 転機となった先行労組パート集会への参加

組織化の議論をスタートしてからおおよそ半年が経過したが、執行部の反発が続いた。意見がまとまらず、委員長が悩んでいる中、産別の同じ部会で既にパートタイマーを組織化していたテナライド労組の委員長から、パート組合員の集会に参加してみないかとの誘いを受けた。この集会への参加が、同労組委員長にパート組織化に対する確信を与えた。

同労組委員長は、このような集会ではパート組合員から店長への批判が相当出るのではないかと思い、恐る恐る参加したのだという。参加してみると、「悪口大会」になるのではないかとの予想に反し、「私たちが目指す店長像」「理想の店長像」というテーマで議論が進み、パート組合員からは自分が働く店舗の店長の欠点ではなく、むしろすばらしい点が活発に出されており、思いを新たにされた。また、パートを組織化することによって、店長の店舗管理能力が向上したというテナライド労組委員長のアドバイスも参考になった。例えば、それまでは36協定違反には無頓着だった店長が、パートを組織化したことにより、自分自身で勉強するようになり、協定違反をするようなことはなくなったなど、具体的に事例を挙げて説明があった。

(3) 委員長の決断

同労組委員長は、執行委員会でテナライド労組の成功事例を紹介し、パートを組織化することで

³ 同労組委員長

店舗運営が難しくなるのではないかという執行委員の不安を払拭していった⁴。また、委員長は、各店舗がここまで育ったのは社員ではなくパートの働きによるところが大きく、そのパートの労働条件をこれ以上悪化させたくない。今の状況を放置しておくでパートが辞めていってしまう。組織化を通じて労働条件を整備し、パートの定着を図っていくことが重要であると、執行部を説得していった。委員長は、1年が経過した時点で、執行部に対し組織化についての最終決断を迫った。

「しないのならばしないでもういいと。するんだったらしよう。結論出そうよと。2年も3年も議論してもしようがない。どうするんだって言ったら、みんながやりましよう。じゃあみんな腹に落ちたねと。これから大変だけど、がんばってやっていこうねという話になった」⁵

（４）組合員の範囲と組合費

組合員の範囲については、執行部内での議論と会社との協議が並行して進んだ。執行部内では、社会保険加入者を組織化の対象範囲にしようとの案が出たが、カバーされるのは300人程度であり、300人だけのために喧々諤々の議論しているのではないとの意見が出された。その後、非正規社員全員を対象にとの議論を経て、最終的に、「入社6ヶ月の有期契約が満了し、一般雇用契約となる7ヶ月目からのパート」⁶を組合員の範囲とした。この条件を満たす大学生、短大生、専門学校生も範囲とした。18時以降の時間帯は学生が多く働いており、特に22時以降では責任者となっている場合が多く、店舗の中核となっているのに非組合員とするのはおかしいという議論があった。

組合費は時給1時間分と委員長案を提示したところ、時給は平均すると700円程度であり、社員組合員と同じサービスは提供できないとの意見から、社員と同じ2%とした。組織化1年後には、もう少し下げても十分な活動ができると判断し、現在は社員2%、パートは1.8%である。あわせて、社員は6,000円、パート3,000円と上限も設定した。

（５）加入活動

1) 店長会議、地区会議

加入活動は、店長会議で組織化の趣旨説明をすることからはじまった。その後、地区会議（約30ヶ所）での説明と続く。地区会議での説明は委員長が中心となってい、執行委員がいる地区は執行委員が説明をした。実際に加入活動を行うのは店長である。店長からは次のような質問が出された。

- ・なぜ組合員にしなければいけないのか。
- ・賃上げはどうするのか。
- ・ユニオン・ショップ協定とは。
- ・加入に反対の人にはどう説明すればいいのか。
- ・2か所勤務で他の組合に加入にしている人はどうしたらいいのか。

⁴ 当時執行委員だった現書記長はテナライド労組の事例を聞き「心配することはない。安心した」と振り返っている。

⁵ 同労組委員長

⁶ UIゼンセン同盟フード・サービス部会（2007）

- ・組合員である店長が同じ立場である組合員を雇ってもいいのか。
- ・学生の加入メリットは何か。

加入活動を展開するにあたって、店長向けにQ&Aを作成した。しかし、同労組は加入をしたくないパートには、店長が組織化の趣旨を十分に理解しないまま対応すると余計なことまで言うてしまう可能性もあると考え、執行部が直接説得をした。店舗運営に関して不安を持つ店長には、テンアライド労組の事例を紹介した。賃上げを心配して、組織化に二の足を踏む店長も多かったが、外食産業では採用難が続き、地域の同業他社との時給の格差をなくすために時給が上がっているのが実情であり、賃上げ要求はしないと説明をし、理解を得た。

2) パートへの説明

パートへの加入説明は店長が行うことになっていた。加入活動開始の1ヶ月後には加入同意書は6割となったが、店舗ごとに進捗の違いが大きかった。加入率が悪かったり、加入活動が手付かずと思われる店長には、中核となっているパートに声をかけてみてはどうかなど戦略をアドバイスした。進捗が遅い店舗には委員長が直接出向き、パートを説得することもあった。

加入活動の全体を通じて、店長とパートの人間関係が良好であると、組合費の問題についても、「労働組合に入ることによって労働条件が守られる」と説明すると、「店長が言うのだから間違いない」と、了解が得られやすかった。

加入同意書が8割となり2006年5月にユニオン・ショップ協定を締結した。

3) 反省点

加入活動を展開する際に、会社がパート組織化に賛同していることを文書にして店長宛に発信してもらった。この会社による組織化に対する推薦状⁷は店長の協力を得るのに効果的であった。一方で、加入活動中も通常の人事異動によって店長の転勤が行われた。新任地での店舗運営の始動とパートへの組合加入の呼びかけが同時期となってしまい、加入活動の進捗に遅れが生じた。加入活動の実施時期に関して会社と事前に協議の上、調整しておくべきであったのではないかとの課題が残った。

3. 組織化後

(1) 制度等の変更

組織化後、人事処遇制度の変更はしていない。パートの就業規則の変更によって廃止された年齢給分は、労組の要求によって調整給として補填されるようになった。会社からは調整給を取りやめたいとの提案があったが、労組は労働条件の改悪であるとして会社提案を拒否し、現在、時給水準は維持されている。

店舗で取る食事であるが、メニューのうち、料理は50%、喫茶類は75%の自己負担となっていたが、パートから要望があり、喫茶類の自己負担を50%へ引き下げた。

⁷ 会社が組織化の推薦状を店長宛に出した背景には、前述した不当解雇事件の敗訴がきっかけとなり、会社のトップ層の中でパートの組織化を肯定する流れが出来上がっていたことがあると考えられる。

通勤手当については、他社と比較して低すぎたこともあり、2008年春闘前に上限を10,000円から15,000円に引き上げた。

組織化によって、労組が苦情の窓口となり店長とパートとの調整役果たすようになったことで、パートの定着率が上がった。2006年2月末のパートの定着率は77.78%であり、産別の部会でも高い水準となっている。

(2) 組合活動

1) パート組合員集会 (クルー・ミーティング)

パート組合員を対象とした集会を開催するようになった。各店舗から毎年1人を代表者として出してもらい、200~250人の規模である。開催1年目では、「なぜ組合に入らなければならないのか」「組合費はどうやって使われているのか」などの質問が出されたが、2年目、3年になると、集会の内容に関する意見や要望が多くなっていった。実績を積んできた結果、労組への不信感がなくなり、そのことが要望や意見の変化に現われていると考えている。

組織化以前は店長への批判が続出するのではないかと戦々恐々としていたが、実際にパート組合員集会を開催してみると、店長の批判や不満はほとんど出ないことが分かった。パート組合員集会は、1年目は、支部ごとに年1回の開催であったが、パート組合員からの評判がよく、2年目からは、年2回開催するようになった。集会では、まず組合が現在取り組んでいること、産別共済について説明し、マナー講座などのセミナーを行っている。「セミナーの内容が仕事で直接使える」「他店舗のパートと職場での悩みを話すことができた」「横のつながりができた」など好評である。最近、人気が高いセミナーは、労組本部が主催するビューティー・レッスンである。化粧の仕方、髪のかき方などの講習会で、パートの多くが女性で、接客業という仕事柄、すぐに役立つと毎回参加者が多い。

会社は社員の教育訓練に力を入れていたが、業績不振に陥り、15年ほど前から研修を一切行わなくなり、労組が勉強会や研修会を企画し、実施している。こういったことも背景にあり、パート組合員からの労組主催のセミナーに対する期待が大きい。学生組合員の組合行事への参加率も高い。

2) 情報伝達の工夫

組合員への情報提供の手法について、工夫をするようになった。労組のニュースはファクシミリで店舗に流すようにしていたが、店長からパートに伝わるまでに時間がかかり、スムーズに情報伝達できていないとの指摘がパート組合員からあった。ホームページを立ち上げることも議論したが、日常的に情報をチェックするには便利ではないとの意見から、携帯電話からアクセスできる労組のブログを作った。ブログには、例えば関東支部が野球のチケットを売り出しているなど労組のあらゆる情報が都度更新されるようになっている。

4. 課題

同労組が優先すべき課題として捉えているのは、パート店長の処遇改善である。外食産業全体とし

て売上が減少しており、地域に密着した営業へと考え方がシフトしている。地域の事情をよく理解しているパートに店長になってもらうことが企業戦略上必要になっている。全社でパートの店長は6人いるが、賞与も社員とは格段の差があり、社員には支給される店長手当がパートに支払われず、モチベーション低下の原因になっている。時給から月給制へ変更することも含めて早急に解決すべき項目を挙げ、会社に要求をしている⁸。

前述のように会社のM&Aによって、サンデーサン事業の従業員はココスジャパンとビックボーイジャパンに転籍することになった。ココスユニオン、ビックボーイユニオンともにUIゼンセン同盟の加盟単組であるが、両労組ともにまだパートを組織化していなかったため、サンデーサン労組のパート組合員は労組を退会せざるを得ない可能性があった。その後、産別を通じた調整もあり、現在は、両労組ともパートの加入活動中であり、年度内には、全員が加入する見通しである。

組合活動についてであるが、この間、パートの組織化に傾注してきた。社員からはその点を指摘する声もあり、これからは社員にも目を向けた活動を展開していきたいと考えている。

(連合総研研究員 大谷 直子)

参考資料

UIゼンセン同盟フード・サービス部会 (2007) 『オールコンプライアンス 労使手引書 ― パート労働法事前準備・組織化・組織運営事例編 ―』(パートタイム組織化版 Vol.3)

⁸ 労使交渉の結果、2008年の夏期賞与を社員と同様の基準にて支給した。

第7章 一人ひとりと対話した

小田急百貨店労働組合

はじめに

小田急百貨店労働組合は小田急百貨店および100%子会社小田急プラネットの従業員を組織している。組合員数は2007年9月時点で、正社員1,248人、非正規社員840人。小田急百貨店は関東圏で3店舗を展開しているが、労組では店舗ごとに支部を設置し、小田急プラネットは分会となっている。執行部は8人全員が専従で、うち2人は女性である。支部の役員は非専従である。現在までのところ、非正規社員組合員の役員は選出されていない。

以下、当労組が2007年に取り組んだ非正規社員（長期パートナー）およそ700人の組織化について紹介する¹。

1. 一部非正規社員の組織化

同労組は、今回の長期パートナーの組織化以前に、2003年、新たな人事制度が導入されるのと同時に、既に一部の非正規社員を組織化していた。一部の非正規社員とは、週労働時間が30時間以上で社会保険に加入する社員（社会保険付パートナー）と、1年契約の社員（クルー）である。

新人事制度の導入は、2001年から労使間で協議が開始された。労組としては、これら2つの雇用形態については、当然組合員化するとの考え方で協議に臨んだ。労使協議は難航することなく、スムーズに進んだ。クルーは、新宿と町田の2店舗を合わせて150人前後、社会保険付パートナーは新宿と町田で100人程度であった。会社との協議で組織化が円滑に決まったのは、会社が未組織社員の組織化について、従前から理解があったことと、クルーと社会保険付パートナーの人数が、正社員比率からしてもそれほど高くなかったことが要因であったと考えられる。

新人事制度は雇用形態の多様化を背景に導入され、非正規社員はクルーとパートナーに大きく区分されることとなった。クルーは1年契約の有期雇用で、準社員のな位置づけとなっており、業務内容はほぼ正社員に近いが、働く職場（売り場等）が限定されており、基本的に異動がない。就業時間は社員と同じとされた。評価制度があり、1年ごとの評価の結果、雇用契約更新がされない場合もある。また、正社員への登用制度もあり、年平均で10人ほどが登用されている。

パートナーは社会保険付パートナーと長期パートナー、短期パートナーに区分される。社会保険付パートナーと長期パートナーはともに1年契約の有期雇用であり、両者の業務内容は同じであるが、週労働時間は異なる。社会保険付パートナーは週30時間以上、長期パートナーは週20時間未満で週勤

¹ 2008年3月3日に、小田急百貨店労働組合中央書記長・中央書記次長へのヒアリングを行った。

務日数が3日以上である。パートナーには評価制度はなく、雇用契約の更新はほぼ本人の意向によって決まる。

2. 長期パートナー組織化の要因

(1) 雇用形態多様化と非正規社員の基幹労働力化

雇用形態の多様化と正社員数の減少が同時並行で進んでいた。正社員はピーク時には3,000人近くいたが、現在は1,500人弱となっている。一時期採用を控えたこともあるが、団塊世代の採用が多く、その世代が定年退職を迎えていることが影響している。そういった中で、非正規社員の仕事の内容と役割が徐々に大きくなり、生産性向上のためには、非正規社員の大半を占める長期パートナーの組織化が不可避となっていた。正社員だけを組織し、正社員だけの労働条件を改善したところでもはや限界があった。一人ひとりの仕事のやり甲斐や働き甲斐を高めていくことが「企業ロイヤリティの向上」に結びつくのであり、そのためにも、非正規社員の労働条件や職場環境を労組が主体的に改善していくことが不可欠となっていると、労使で共通認識が図れていった。

(2) 職場における業務区分の未整備と不満

「会社全体をよくする」ことの重大さを、労組が実感として持ったのは、これまでにはない職場の変化であった。

新人事制度導入による雇用形態の多様化と非正規社員の基幹労働力化は、正社員と非正規社員との間で業務の重なりを生じさせ、その境目（「住み分け」）の不明確さゆえに、職場・売場では混乱が生じていた。2006年にはこうした状況の打開策として、会社は業務構造の見直しを始めるが、徹底されるには至らず、労組には組合員から、部門や職場で管理職の業務指示・命令に偏りがあり、説明責任が果たされていないといった苦情が伝わってきた。また、正社員と非正規社員間で、業務・役割分担に関して認識の差があり、社会保険付パートナー組合員からは「これは正社員がやるべき仕事ではないか」との意見が出されるようになっていた。正社員が減少していく中で、仕事の一部を非正規社員に移管する必要があったが、労働市場が逼迫しており、十分に非正規社員を採用することができず、正社員組合員からは負担の増大とその軽減が訴えられていた。

一方で、非正規社員の離職率は低くなく、人員確保の面からも働きやすい職場にしていくことが、企業の魅力を高める点からも課題となっていた。企業の存続及び競争力の確保と働く環境の整備が密接不可分になっているとの状況認識から、労組として組織化によりそれら高められることを強く認識した。

「当社においても、存続していくために、働く従業員の環境整備をしていかないと、企業力も上がっていかないだろう」²

² 同労組書記長

（３）社会保険付パートナーのベア要求

長期パートナーの組織化を方針化し着手する直接の契機となったのは、2007年春闘で、既に組織化していた社会保険付パートナーの時給についてベア要求したことである。2003年の組織化以来初めての賃上げ要求で、時給ベア10円を要求した。正社員の減少と非正規の増加で、非正規社員に求められる仕事内容と業務量はかなり多くなっており、社会保険付パートナーからは、前年の春闘から、時給アップを要求してほしいとの要望が出されていた。時給は10年来据え置かれたままで、額は全員一律となっており、1年目の人も10年働いている人も同じという状況であった。

執行部で社会保険付パートナーのベア要求を討議していく過程で、長期パートナーの取り扱いへと議論が及んでいった。社会保険付パートナーと長期パートナーの違いは、週労働時間の長さだけで、仕事の内容は同じであり、差をつけることに整合性がないとの意見が多数を占めた。この時点で、長期パートナーを組織化はしていなかったが、同じようにベア要求すべきであるとの結論に至った。さらに、一連の経過を通じて、長期パートナーが増加する一方で、労組としても未組織であったため、労働諸条件を把握していないこと、また、正社員と非正規社員と業務の住み分けの曖昧さが生じ、職場で問題となっていることにあらためて気づかされた。このような業務の住み分けの問題は、本来であれば会社が職制を通じて対処すべきものであったが、対応におえないところもあった。このような状況下で、労組が長期パートナーを組織化し、意見を拾い上げていく必要があるのではないかと執行部内で議論が発展し、具体的な組織化方針へと結びつくことになる。

春闘は結果として、社会保険付・長期パートナーともにベア10円の要求に対して満額で妥結した。正社員組合員の賃上げはゼロ回答での妥結となったが、正社員はパートナーの採用難と、時給水準が他社と比較しても決して高くないことを認識しており、「こっちが10円で、何で俺たちにはないんだ」という意見は出なかった。むしろ、「採用がしっかりできるように、少しでもプラスになるんじゃないかと。そっちの意味合いの方が大きかった」³。

3. 組織化プロセス

（１）方針決定

組織化は、2007年の春闘が終わってから議論を開始し、同年7月の中央執行委員会で方針決定した。各支部の執行委員や職場役員に、現状をどう認識しているのか、組織化する際の留意点を聞きながら進めた。執行委員・職場役員からは、長期パートナーは「一枚の契約だけで……、雇用の不安感」⁴があり、「いろんなかたちで守られていない」⁵ため、組織化すべきであるとの意見が出され、大きな反対はなかった。組合員の組織化それ自体への関心は高かった訳ではないが、仕事の量の多さと負担の増大を実感しており、人員増員と非正規社員の労働条件の改善はどちらにおいても重要であるとの理

³ 同労組書記次長

⁴ 同労組書記長

⁵ 同上

解から、異論はなかった。

組合員に対しては、7月下旬、機関紙で長期パートナーの加入説明会の実施をアナウンスするとともに、組織拡大の必要性、加入条件などをあらためて周知した。

8月初めには長期パートナーへの加入説明会を開始し、8月末の大会で組織化の宣言をした。

（２）会社の反応

会社は基本的には長期パートナーを組織化することに反対しなかった。1つの企業内にいくつも組織ができるよりも、1つにまとまって交渉してほしいとの意向が強かったというのが会社の見解である。組織化を契機に、組合内部で組織そのものに疑義を唱えるなどの動きが出ることをないよう組織内の統一を図ってもらいたい、また、組合に入るのが嫌で会社を辞めることをないようとの要請があった。ユニオン・ショップ協定を締結するにあたって、100%に近い加入同意書を、との条件も示された。会社は組織化によって人材が流出するのを懸念していた。

（３）説明会の実施

1) 加入活動の特徴

同労組は、組合員からの意見集約の方法として、毎年春闘時に「全員対話」を伝統的に行っている。現場の声を知ることが組合活動の基本との考え方からである。全組合員には「全員対話」に出席することが義務付けられている。今回の組織化も、「全員対話」の活動スタイルを前提に実践された。執行部が長期パートナー700人全員と一人残らず会って話をすることが必要、との考えが執行部内で共有されていた。長期パートナーとの対話では、話をしやすい雰囲気づくりを心がけた。そのためには、まず、職場で抱えている問題をじっくりと聞くようにした。そして、すぐに解決できそうな問題には即対応して、組合員になることを体感できるようにした。

職場役員には、長期パートナーに組織化の説明をする前に、出勤日確認も含めた日程調整、あるいは、就業時間内での説明が可能になるような対応などの面で協力をお願いした。

2) 説明会の第1段階（2007年8月）

組織化は、まず、対象となる長期パートナー個人あてに組合加入説明会の実施についての案内状と組合の説明書（新入組合員研修用を簡易にしたものを作成した）を送付することから始まった。8月中に対象者700人のうち588人から加入同意書を得た。

説明会は、就業時間帯や出勤曜日が個々人で異なるため、毎週月曜日から土曜日の毎日、1日5回を目途に時間帯を設定して、出席できる時間帯にご参加くださいと声をかけた。1ヶ月で全員に最低1回は説明することを目標とした。8月だけ80～90回の説明会を開催した。

説明は、執行部全員が分担して、各支部執行員（主に支部長）と二人一組となって行った。組織化の趣旨、組合とは何か、組合の機能、加入するメリットなどを説明した。その場で同意書を出してくれる人もいた。

3) 説明会の第2段階(2007年9月～11月)

9月からは、説明会に出席できなかった人と1回目の説明会で加入を保留した人たちに対しての説得となった。この時点での対象者は残りの100人余りで、書記次長と各支部長で対応した。一人ひとり個別に連絡を取り、都合のつく時間を聞き、個人の職場や売場あるいは食事休憩を利用して食堂まで出向いて説得することもあった。職場にいる日を確認しながら、説明に回った。この間はユニオン・ショップ協定を結んでいなかったことや、保留者への説得が多かったことから、加入の進捗は遅かった。2回目になると、資料の説明はせずに、1回目の説明会で抱いた問題点を聞きながら、「職場の問題、上司に言えば変えられるのか。変えられる範囲が限られていますよね」⁶と説明しながら、労働組合の役割は職場全体で労働条件を改善することにあるという点を、個人が職場で直面している問題にひきつけて、実際に組合員となることをイメージできるような話をするように心がけた。

「体感すること自体がないので、そこに関する不信感がある。その不信感を払拭できる内容が何なのか。……まず声を聞いて、それは必ず活かすようにしますよ、改善していきますと。確約できるような内容であれば改善していきます。まだまだ交渉が必要だなという内容であれば、交渉してきます」⁷

組合員になることが体感できることが重要だと考え、説明会の中で出された意見の中で、できるものから即解決をしていった。例えば、喫煙室の換気の悪さが指摘されたが、会社と交渉し、以前よりも性能の高い空気清浄を追加した。レジの椅子が座りにくいと意見があり、椅子を全部取り替えるよう会社に要求し、年末には新しいものに入れ替わった。また、共済への前倒し加入で、チケットの割引購入を可能にしたりと、小さいけれど目にみえる成果を着実に積み重ねていった。

4) 説明会の第3段階(2007年11月以降)

11月に入ると、12月1日にはユニオン・ショップ協定が締結できることが見えていたこともあり、組合への加入は強制なのだと言えるようになり、説得するのに以前ほどの苦労はなくなった。

(4) よく出された3つの質問：なぜ組合費か、2%は高い、強制加入なのか

1) 組合費

組合費に関する質問は「100人いたら100人から」⁸出された。その都度、組合とは何のためにあるのか、組合費はどうして必要なのかを説明した。

「例えば、……社会保険付パートナーと長期パートナーさんがいらっしゃるという状況の中で、時給が10円上がります、これは組合員だけです、ということではなくて、雇用形態全てに対して、労働条件改善をしたい。個人だけの問題ではなくて、全体の条件の中で改善していきたい、だから組織化していきます。あとは、会社の契約条件ってほんとに1年で、その後の雇用の不安感というか、実際何かあったときに、話せるところってどこなんですか、っていうような。……共済事業なんかは、組合費と別途300円かかるんですが、慶弔関係ですとか、本人自体に何かが起こってしまったときの対応ですとか。」⁹

⁶ 同労組書記次長

⁷ 同労組書記長

⁸ 同労組書記次長

⁹ 同労組書記長

組合費は正社員と同率の2%で「2時間ただ働きね」などストレートな意見が多く出されたが、「活動で返します」¹⁰としか言いようがなかった。10～20年働いている人も多く、「今さら何を言っているの」「私にとってプラスになることがあるのか」との厳しい反応も多かった。「誰かがやらなかったら、変わらないです」¹¹と言い続けた。

2) 加入は強制なのか

加入説明会をスタートした時点では、ユニオン・ショップ協定を結んでいなかったため、強制加入であるとは言えなかった。労働組合がどういう活動をしているのか、長期パートナーの労働条件を少しでもよくするための活動を進めていきたいと根気強く説明をした。

「働く上で何か問題があったときに、一個人が職場を通じて言うのも、なかなか声として通らないのが現状じゃないですか。(組合を通じて) そういったことを言えるんです。加入された後に、どんどんわれわれを利用してくださいと。少しでもみんなをよくしていきましょう」¹²

4. 組織化後

組織化後、最初にむかえた2008年春闘では、「全員対話」を雇用形態別に実施した。全体で開催数は190回を超えた。長期パートナー組合員からは、小さなものから大きな課題まで多くの意見と要望が出された。賃金については時給のベースアップ10円を前年同様要求した。曜日や時間帯による時給の設定、特殊技能への手当など個別事情への対応を求める意見が多くなっている。長期パートナーには特別休暇がないなど均等処遇という点からの課題があり、処遇制度整備が今後の検討事項だ。

今のところ組合費は正社員も非正規社員も同率の2%であるが、負担感が大きいとの声が多く、雇用形態によって上限を設定するなど組織内で議論をはじめている。

(連合総研研究員 大谷 直子)

¹⁰ 同労組書記次長

¹¹ 同上

¹² 同上

第8章 格差是正に団結で挑む

クノールブレムゼジャパン労働組合

はじめに

クノールブレムゼジャパン労働組合の事例¹は、派遣労働者という直雇用ではない労働者を正社員化することで、組合員を増やすというユニークな戦術を執った組合として位置づけられると言えよう。派遣労働者の正社員化という方針は、人材派遣会社と会社、両社からの反発が必至な取り組みである。それがなぜ成し得たのか、以下にて紹介する。

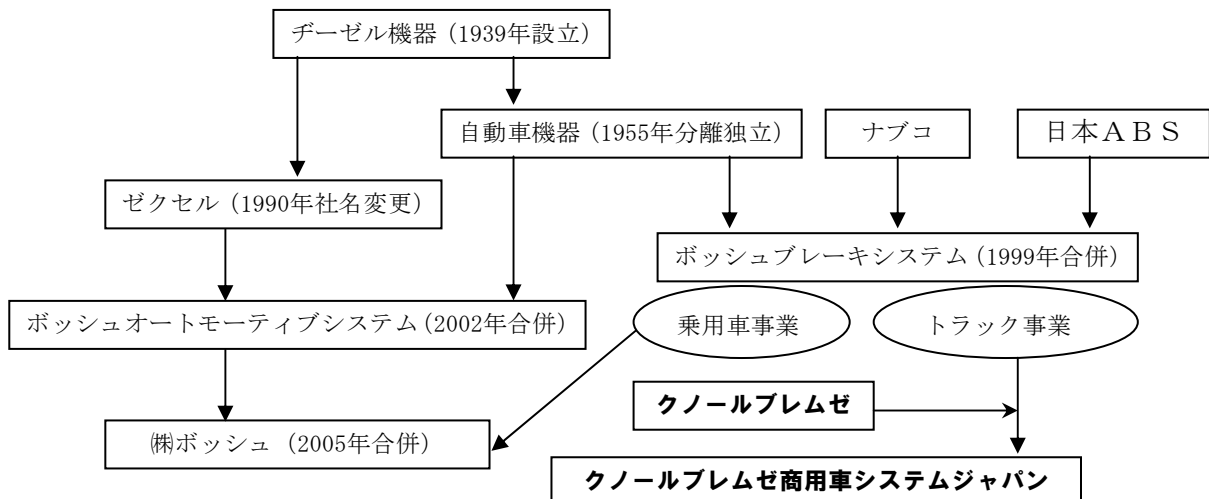
1. 企業・労組における組織変遷

(1) クノールブレムゼ社における組織変遷

クノールブレムゼ商用車システムジャパン株式会社（クノールブレムゼ社）は、1996年に(株)J K Cトラックブレーキシステムズとして設立され、2001年、ボッシュブレーキシステムよりトラック事業（エア・ブレーキ事業）を譲受し、現在の名称に変更した。

業種は、自動車部品・附属品製造業で、主に商用車ブレーキシステムの製造及び販売を行っている。クノールブレムゼ社の株主は、クノールブレムゼアジアパシフィックリミテッドが8割、ボッシュが2割となっている。

【会社の組織変遷（一部省略）】



¹ クノールブレムゼジャパン労働組合へのヒアリング（2008年2月20日実施）を基に執筆。

（２）労働組合の変遷

会社の組織再編により、ボッシュブレーキシステムから転籍された社員が中心になって、2003年2月、クノールブレムゼジャパン労働組合を結成した。

ボッシュブレーキシステムの前身である自動車機器の時代から労働組合の力が強く、今でも当時の労働協約を守ってきている。組合員130人中（2008年2月現在）、103人がボッシュブレーキシステムからの転籍組で、強い組合のDNAを持っている組合員が8割を占めている。また、上部団体であるJAMの前身ゼンキン連合の遺伝子も組合員に受け継がれている。現在でも、組合員対象にアンケートを実施すると9割の回収率があり、日頃の政治活動のバックアップも良い。

（３）従業員構成

正規従業員は157人（うち女性26人）、派遣労働者は38人（製造部門中心）、請負会社従業員が11人いる（2008年2月現在）。正規従業員のうち、組合員は130人（女性22人）である。

組合員の範囲は、製造部門は職長まで、事務部門は主任までで、課長以上が管理職となる。

2. 組織化（派遣労働者の正社員化）の背景

（１）正社員化に取り組んだきっかけ

派遣労働者は、事務部門では少なく製造部門が多い。派遣労働者の正社員化について、最初に提案を行ったのは組合員だった。「同じラインだと親しくなるし、なぜ正社員になれないのか」という声があがってきていた。

2005年に、非正規の組織化がJAMの方針となったことも背中を押された。非正規労働者を組織化するという場合、パート従業員がいないクノールブレムゼでは、派遣労働者を正社員化することによって組合員を増やすという展開になる。委員長は、「このままでは、格差が拡大して、非正規・正規という違いが区別ではなく身分制度になる。日本のものづくりの品質も落ちる」ということを危惧していた。会社再編の影響で新卒社員を採用してこなかったため、20代の社員がおらず、組合員の平均年齢は44歳になっていた。10年後を考えたときに、このままでは会社が立ちゆかなくなるのではないかという恐怖を感じるようになった。

会社にとっても、それは同じだった。ブレーキを製造しているだけに、製品の品質でクレームが出ることがあっては困るし、自動車事故が起これば大問題である。

また、今後、人材不足により派遣労働者を採用できなくなるという可能性を考慮に入れると、正社員化は人材確保という意味もあった。派遣労働者のように、3年を上限に人が随時入れ替わると、会社は人的投資の対象とせず、人財にはなりづらくなる。そして、製造部門の派遣労働者が正社員化されれば、派遣労働者のモチベーションも上がると考えた。

製造部門では、正社員が50人、派遣労働者が30人という割合であり、派遣労働者が4割弱を占めている。委員長は、「会社が利潤を出しているのなら、それは正社員の頑張りだけではない。正社員と比

較して賃金も安い非正規の頑張りが大きな要因なのではないだろうか。それなのに春闘で正社員だけに利益を還元するのは間違っている。ベア分を正社員がそっくり取るのではなく、派遣社員の正社員化のために使うべきではないか」と考えるようになった。

また、「労働組合は何のために保護されているのか。困っている人を助けられない組合ならば意味はない」という思いやり、「派遣労働者を正社員化して、組合員化し、組合員数を増やしたい。そして、受け継いできた労働組合の恩恵を後輩に伝えたい」という組合執行部としての思いが、委員長を正社員化に取り組みせる原動力となっていた。

さらに、「若年労働者が不足していて技術の継承を何とかしたいが、新卒が採用できない。目の前には派遣労働者がいる。この労働者を何とかできないのか」という冷静な計算も働いたとのことである。

（２）派遣労働者の意向を聴く

2005年、正社員化の方針に向けた取り組みの前に、まずは派遣労働者との話し合いを経て、派遣労働者自らの正社員化の意向を把握したいと考えた。そのため、派遣労働者との話し合いの場を会社と人材派遣会社に提案した。しかし、人材派遣会社からは「そのような場を持たれるのは困る」という反応がされ、会社人事部からは、「そんなことをすると、人材派遣会社から労働者が派遣されなくなる。そうすると、生産できなくなり、メーカーにも迷惑をかけることになる。それでは困る」という強い反対を受けた。

そのような反応を恐れることなく、「個別の話し合いは自由」と委員長は考え、派遣労働者と個人的な接点を取るよう心掛け、個別のインタビューを決行した。委員長は、必ず10時と15時の休憩時に、現場の休憩所に行き、派遣労働者に声掛けを行った。何人ものインタビューを経て、クノールブレムゼ社で働く派遣労働者は正社員化への意欲や希望を持っていることがわかった。特に、現場で勤務する派遣労働者からは、「正規労働者・派遣労働者という差別がない良い会社である」という評価を耳にした。実際、派遣として1週間働くと、その後も継続して勤務する人は多く、派遣という働き方にこだわった人はほとんどいないという結果が出た。

一方、子育てが終わった組合員からは、「自分は早期退職するから代わりに派遣を社員にしてくれないか」という声が2～3人の組合員から出てきた。製造現場の班長や職長からも、委員長に対し、「一生懸命働いてくれている派遣労働者を一人でも正社員にしたい。彼らの頑張りに報いたい。それに派遣労働者のままでは、契約更新によっては、継続して勤務してくれるかどうかわからない」という話が来るようになった。こうした様々な声に支えられて、派遣労働者の正社員化を方針として掲げることを決意した。

3. 正社員化方針決定に向けて

（１）執行部の葛藤と組合員の反応

NHK（「ニュースナイン」）から、2006春闘期における格差是正をテーマにした番組作成のため、

派遣労働者を正社員化するという労組の取り組みについて、クノールブレムゼ社と労働組合に取材の申込があった。当初、NHKからの取材申込に対し、出演後メーカーからの批判を受けることを危惧した上部組織からも出演しない方がいいのではないかという意見が出された。しかし、格差是正に組合がどう向き合うかという主旨の番組の取材を受けることは、労働組合がどのような活動に取り組んでいるかを広く世に訴えることでもあると考え、組合は取材を受託した。会社も当初、取材を渋っていたが、結局、NHKのディレクターによる説得によって、会社も取材に応じることを決めた。

NHKからは、全員集会の様態を撮影したいという取材の申込があった。委員長と書記長は、全員集会において、執行部が提案する正社員化方針について、正社員組合員がテレビカメラの前で本音を吐露する可能性を考え、全員集会の場にテレビカメラが入ることの可否について議論した。書記長は、発言者がトラブルに巻き込まれるおそれもあるということを考え、集会の撮影に抵抗を感じた。一方、本音の発言がテレビカメラの前で出ることによって組合員同士が分裂する危険性がないわけではないが、委員長には、正社員の本音を露悪的に放映することはあり得ないという読みがあった。それよりも、格差是正の取り組みは自分たちだけが頑張っても仕方がないし、連合からはなかなか取り組みの具体例が示されなかったこともあって、NHKの取材に打って出ようと考えた。自分たちの取り組みによって、少しでも日本の労働運動を変えたいという委員長の思いが強く、最後は書記長が委員長の提案を受け入れた。

全員集会の場で、執行部は組合員に派遣労働者の正社員化を提案した。執行部の提案に対し、一部の組合員からは、「ワーキングプアは本人の原因でもある。まずは組合員の利益が優先されるべき」、「正社員の生活も楽ではない、配分は自分たちを優先してほしい」、「将来の会社のことを考えれば、ある程度派遣がいた方が自己防衛になる」といった意見が出された。

しかし、正社員化方針に異を唱えた組合員は、組合の主流ではなかった。ほとんどの組合員は、派遣労働者と一緒に現場で仕事を行っていることもあって、派遣労働者に対する強い思いやりを持っていた。執行部は、「我々が差別する存在を強要していいのか」という発言をし、組合員の背中を押した。結果的に、多数決によって正社員化方針は合意した。

（２）正社員化の実践

組合員の説得にそれほど時間が掛からなかったのは、自動車機器時代、労働組合が強かったということが影響を与えていた。ボッシュブレーキシステム転籍組の103人には、自動車機器時代の強い労働組合のDNAが受け継がれていたということが大きい。これまでも会社側から賃金カット提案が出された際は、アップダウンという、一旦賃金ダウンに応じても後で取り返すという戦術を採ったこともあった。また、新たな人事制度の提案があった時にも簡単に同意することはなかった。正社員化方針については、過去の執行委員経験者達からも反対はなく、逆に、大会では委員長の方針に賛成する立場で援護の発言をしてくれた。

会社との4～5回の交渉を経て、2006年3月、会社は正社員化に前向きに検討するとの回答を行った。しかし、NHKで放送されたこともあり、会社もマスコミに取り上げられたから派遣労働者を正

社員に採用したと見られるようなことがあってはならないという点については譲らなかった。会社も甘くはなかった。

2006年、7人の派遣労働者が正社員になった。しかし、正社員化した際、大卒なのに高卒扱いで賃金を処遇していることが判明したため、会社と交渉を行ったところ、翌年には勤続期間ではなく、高校中退者が優先して採用されるという事態になった。この状況に対し、組合は、勤続の長い派遣労働者を正社員化するよう要求を行っている。2007年には、製造部門では3人、スタッフ部門では4人が正社員になった。

2006年、2007年に派遣労働者から正社員になった14人は組合に加入し、そのうち2人は現在青年部の執行委員となっている。他のメンバーも全員集会に参加するなど、現在、組合員として活動に加わっている。

4. 団結力と交渉の戦術

(1) 会社との対立と労組の団結

クノールブレムゼジャパンの社長は社内出身者ではなく、外部から引き抜かれた人で、労働組合について初歩的な理解しか示さず、ドイツのクノールブレムゼ本社自体もアンチユニオンであった。

何回かの交渉の結果、2006年3月に、会社も人を入れ替え、若返りを図るという方針を持つようになった。一方で会社からは早期退職の話を持ち出され、組合も早期退職についての個人面談の実施についてやむなく同意した。50代後半の組合員11人が早期退職に応じ、労使交渉の結果、早期退職者には21箇月以上となる早期退職上積み金が加算された。

しかし、2006年に派遣労働者から正社員になったのは7人に過ぎなかった。会社が速やかに正社員化するという約束を守らなかったため、労使紛争になった。

2006年に早期退職の話が労使協議で議題に上った当時、会社が退職勧奨者をリスト化したのだが、リストに載った人について、「こういう人もいるのになぜこの人達を選ばれたのか」と問いただしたところ、結果的に会社側がその人も含めて早期退職者リストを作ってしまったということもあった。

労使間の軋轢が激しくなる中、会社と労組が徹底的に対立する事件が起こった。2007年9月、組合つぶしで有名な会社側弁護士によって、早期退職を主導したのは組合で、組合が早期退職者を選抜して首を切ったというプロパガンダがされた。会社は、社内に組合を誹謗するビラを貼るといったことまで行った。

会社からの組合つぶしも言える行為がされたのは、組合役員選挙の1箇月前だった。このような会社側の悪意ある宣伝行為に対し、労組は翌10月の役員選挙までの間に、全体集会を3回実施した。組合員にとっては、会社と組合の主張、どちらを信じるかという瀬戸際に立たされることとなった。組合員に大きな動揺が拡がった。そのような中、他の組合からは、労組支援の応援メッセージが続々と届いた。ボッシュ連合会会長も応援に来た。一方で、ドイツ本社から派遣された会社側弁護士には、組合の全体集会の場において、委員長が早期退職者名簿をリスト化したという嘘まで付かれた。委員

長は、当時を振り返って、「役員選挙投票でどれだけ賛成票が入るか気がかりだった。開票時は緊張した」と語った。しかし、結果を見ると、不信任票はわずか3票にとどまり、書記長もかえって前回の投票時よりも不信任票が減るといった状況であった。役員選挙を通して、会社側には労組の団結を見せつけることになった。

2007年には、ユニオンショップ協定を締結しているにもかかわらず、組合には通告のみで、会社が2人の中途採用者を採用するということがされた。この2人については、いまだに組合に加入していないこともあって、現在も労使間は協力的な関係にあるとは言い難い。

（2）組合の戦術

委員長と書記長は、あえて異なるタイプの個性の持ち主でコンビを組んだとのことである。2006年2月、書記長は派遣の原価比較を行い、労使交渉ではそのデータを使って、派遣会社に費用を支払うことを考えるのであれば、派遣労働者を正社員化した方がよいという提案を行った。例えば、派遣会社に支払う金額を時給2千円台とすると、年間では400万円程度になる。しかし、短期的なコストで言うと、派遣社員を正社員化したとしても、若いこともあって賃金水準が低く、当座で言えば会社にとってコストが増えるわけではないということを経営側に説明し、会社側に説明した。派遣労働者を正社員化することは、派遣会社に払う分を労働者に渡すということ。生涯賃金で比較すると、今正社員として雇用しても、会社にとってはそれほど差がないということを経営で明らかにした。さらに、長期的に考えた時に、人材不足で派遣労働者を採用できなくなるという事態が起こりうるという話もしたとのことである。派遣労働は需給調整の範囲内という会社の理屈を切り崩すということを経営的に実践した。

クノールブレムゼジャパン労働組合は、緻密なコスト計算で理論武装し、正社員化の根拠を示すという戦術をとっていた。お題目だけ唱えているのではダメで、会社を説得するには、論理と材料が必要という考え方は自動車機器時代からの伝統とのことである。委員長のアドバイザーでもあるボッシュ連合会顧問には、「攻めが最大の守りだ」というアドバイスをされ、委員長自身も「労働組合は、攻めないダメだ」と考え、日々実践を心掛けている。例えば、会社の経営情報を入手し、積極的に会社に対して提案を行っている。

組合事務所は法人登記し、公的な労組として労働委員会の資格審査を経ているため、いつでも裁判闘争に臨めるよう体制の準備が整っている。組合員への情宣活動も日頃から取り組んでいる。

特筆すべきは、会社のイントラ同様に組合HP（ホームページ）が社内イントラ化されている点である。転籍時に労使交渉を行い、労働組合法で認められている会社内掲示板に相当するものとして電子版を認めさせた。いまや、組合の主張を保障する必須アイテムとなっている。

先の労使紛争においては、戦略上、この情報伝達手段を活用することによって、組合が時間的な遅れや情報量の不足で会社に劣勢となる事態を生じさせることはなかった。組合HPでは、JAMやIMF-JCとリンクし、ドイツIGメタルとの回線も開けている。こうした情宣活動や情報伝達力が本社（ドイツ）の監査役会まで影響を与えたことは事実である。このような情報伝達手段により、何

かあれば直ぐに組合の部会が開けるようになっている。

130人の組合費のみでは、組合財政が厳しいこともあり、ボッシュ労働組合連合会のメンバーとして、ボッシュ労連から財政的な面も含めて組合活動の支援を受けている。

なお、派遣労働者に対しては、何かあれば組合が相談に応じるようにしているとのことである。

5. 現在の課題と期待

20代の組合員は多くなく、いまのうちに若い組合員を育成しなければ、自動車機器のDNAを受け継ぐ人がいなくなってしまうという危機感を委員長は抱いている。これまで強い組合の伝統を担っていた人もだんだん引退する年齢になっていることもあり、若手組合員に対する労働組合教育が喫緊の課題となっている。

委員長・書記長ともに、クノールブレムゼジャパン労働組合の活動を突破口として、格差是正に各労組が取り組むことを期待している。さらには、製品納入先である自動車関連労組含めて、大手労組や他産別、連合に対し、より積極的に格差是正に取り組んでほしいという期待と要望を持っている。

また、「日本を支える『ものづくり』の現場において、誰もが先々の希望を失わず、活力ある職場を確保することが労働組合の使命であり、格差の是正はそのひとつの過程である」と考えている。

(連合総研研究員 会田 麻里子)

第9章 先行事例の経験を活用

全矢崎労働組合

はじめに

全矢崎労組の事例¹は、12の支部に分散する準社員について、新見支部という1つの支部の先行事例を参考に組織化に取り組み、最終的には、ユニオンショップ協定を締結することで成功したケースである。労組の取り組みによってどのように組織化が進んだのか、以下にて紹介する。

1. 会社・労組の概況

(1) 矢崎総業グループ

矢崎総業は、輸送用機械器具を主に製造している。436拠点、39カ国に、20万人の従業員がいる。海外では労使紛争がごくたまにあるが、これまで日本では行われていない。

矢崎総業は子会社4社（矢崎電線株式会社、矢崎計器株式会社、矢崎部品株式会社、矢崎資源株式会社）の持ち株会社となっている。本社と子会社は、賃金・労働条件について統一の労務管理を行っている。大卒正社員は、本社で一括採用され、研修後、本社・子会社に配属される。高卒は子会社単位で採用されるが、本社に転勤することもある。

矢崎グループ全体（5社）での正規従業員は、準社員含めて12,189人（女性2,986人）である（2008年10月現在）。直雇用従業員数では、社員10,454人、準社員1,182人、パート・アルバイト・期間工が324人、嘱託者等が591人となっている。他に、派遣労働者が約4,200人いる。

現在の準社員は、以前「雇員」という呼称の従業員を「準社員」として統一して位置づけたものである。雇員は1年の雇用契約を更新されてきたが、1991年に、雇員から準社員に名称が変更され、準社員制度（等級制度・特別休暇・退職金制度の新設・一時金制度改定）が発足した。準社員は雇用期間の定めがなく、60歳が定年である。また、準社員は工場決済で雇用され、1級～5級までの級に分かれており、準社員の中には、50～60人の作業所長となっている者もいる。なお、パートは8時間勤務で準社員となる。それまで1年契約だったものが準社員となって雇用期間の定めがなくなった。しかし、準社員で雇用量を調整した経験はこれまでないため、準社員にとって調整されるバッファー的役割という意識は全くないとのことである。

準社員は各事業所で採用され、転勤は無い。一方、大卒の新入社員は、矢崎総業で一括採用され、各会社に配属されることになる。社員・準社員ではキャリアの考え方が異なっている。

¹ 全矢崎労組へのヒアリング（2008年3月4日実施）を基に執筆。

（２）全矢崎労組

全矢崎労働組合は、矢崎総業の子会社である矢崎電線株式会社、矢崎計器株式会社、矢崎部品株式会社、矢崎資源株式会社の４社の労働者で構成される単一の労働組合である。全矢崎労組は、矢崎総業本社総務人事室と労使交渉を行う。組合員数は、7,026人（女性2,212人）²で、正社員が5,910人（女性1,199人）、準社員が1,116人（女性1,013人）となっている。2007年３月に準社員へのユニオンショップ協定が締結されたことによって、一挙に900人の組織化に成功した。なお、矢崎総業は主に管理部門で工場が無かったこともあり、現在のところ組合は結成されていない。

２．組織化のきっかけ

もともと準社員は組合員ではなかった。しかし、岡山・新見支部では、結成した当初、社員より準社員が多かったこともあり、準社員を組合員としなければ、過半数要件を満たせない状況だった。そこで、全矢崎労組は、1981年に、新見支部の準社員（約200人）を特別組合員という立場で組合に加入させた。他にも12の支部で準社員が雇用されていたが、当時は、例外的に新見支部だけ組合員という扱いになっていた。

一方、全矢崎労組の上部団体であるJAMへの加入率が低下していたこともあり、組合内部から組織を固めていこうという意見が出た。2005年、JAMから非正規の組織化に取り組もうという要請があったこともあり、全支部全体として組織化に取り組むことを組合として決意した。

３．組織化準備

2005年より、どのように準社員の組合活動をカバーするのか、組合費の問題など、研修を行いながら議論を開始した。

準社員は12支部の工場・分工場で雇用されており、工場は、作業所・分工場など工場の外に点在している。そういった点のところに準社員が多い状況だった。執行役員からは、そんな分工場に勤務する準社員をどうやって組織化していくのかという意見が出された。

しかし、すでに、新見支部の経験があったので、当時の話を聞きながら組織化に向けて取り組むことができた。また、新見支部の事例を知ったことで、条件さえ揃えばできないことはないという前向きに考えることができたとのことである。

４．組織化の実践

中央執行委員会の中で議論したところ、支部の支部長や書記長といった中央執行委員会のメンバー

² 2007年12月現在。

から本音の意見が出てきた。支部の非正規の割合によっても温度差があり、支部によって具体的な影響が出る支部、出ない支部があったのは事実だった。中央執行委員会では、「うちは行って帰るだけで一日が終わる」、「世話活動がどこまでできるか。物理的な問題（時間とお金）や情報伝達、今までできたものが今後もできるのか」という声が出た。

一方、組合員は、仲間が増えるということでもあり、組織化に対し違和感を持つことはなかった。これは、今まですでに、労組が企画するレクリエーションに組合未加入であった準社員に対しても声掛けを行い、一緒に活動に参加していたため、仲間としてみていたことが大きいと考えられる。

2006年9月の第44回定期大会において、「組織対策専門委員会」の設立が承認され、①準社員の組織化に伴う規約と規程改定の検討、②組織化を検討している準社員に対する教育宣伝機材作成に伴う企画立案という課題について検討を行い、準社員の組合加入に向けた職場オルグを開始することを確認した。大会確認後、すぐに、支部の委員長・書記長・本部役員で構成する5人のチームで分担して、各職場への訪問を行った。そして、すでに組合加入済みの新見支部を除く全準社員³を対象として、勤務時間終了後に職場単位の会合を開催した。これまでも職場ごとに、準社員へのお世話活動をやってきたつもりだったし、組織内議員での選挙活動などいろいろな機会に、準社員とのコミュニケーションを取ってきていたこともあり、オルグ集会には組織化対象者の97%が参加してくれたとのことである。支部の役員に意見交換の場を設定してもらい、「労働組合ではこういうことに取り組んでいる。労働組合の話を聴いてほしい。その代わりに、皆さんの話も聴く」ということを伝えた。

しかし、組織化の方針を説明したところ、準社員からは、「職場の組合員になって今更何をするのか」、「私はもうすぐ定年だから、私だけ外してほしい」、「何で組合費を払わないといけないのか」といった本音の意見も出た。さらには、「お金が足りなくなったのか。私たちが加入しないと組合の財政が回らないのか」と言う準社員もいたとのことである。準社員の率直な疑問に対し、「準社員の皆さんへのお世話活動を今までしてきたつもりである。今回、組合として、準社員の組織化を行うという決意をした。うちの労組はユニオンショップであるし、組合として決断をしたので、準社員の皆さんも組合に参加して、一緒に組合活動を担ってほしい」というお願いを誠心誠意訴えた。

組合加入のメリットについては、「労使のめめ事や賃金等についての情報がとれるし、組合員として意見を声に出してもらい、それを少しずつでも実現することができる」と説明した。支部へのオルグ活動は支部の委員長・書記長・本部役員の5人で、一人5～6カ所担当した。支部では、なぜ今、準社員の組織化が必要なのか、上部団体・連合ではどういうことを考えているのか、今まで準社員に対してどういう取り組みをやってきたのかという話も行った。わかりやすく伝えるため、プレゼン用資料も作った。さらに、支部からのアイデアで、なぜ準社員に組合に加入してほしいのかというDVDも作成した。DVDは、日頃の組合活動の様子をわかりやすく盛り込むために、カップルセミナー⁴参加者へのインタビュー等で構成するなど内容に工夫を凝らした。特に、すでに組合に参加していた新

³ 889人、12支部、66箇所。

⁴ 夫婦対象に、定年後の夫婦の過ごし方やシミュレーション、健康管理について、講演やグループワークを通じて意見交換や発表を行うことで、夫婦の人生設計等について考える機会を提供する。準社員である組合員も対象。

見支部の準社員による組合活動へのメッセージを入れているが、これはオルグ対象の準社員に対し、組合加入後のイメージを具体的に伝えるものとして効果的であったようだ。

5. 過去の失敗に学ぶ

2003年にも、準社員の組織化に取り組もうという提案を本部が提起したが、支部は消極的な反応だった。当時、支部の委員長もうんとは言わなかった。支部では、組織化で準社員からどんな意見や要望が出てくるかわからないという恐怖感を持っていた。正社員である組合員とは違って、どんな本音の意見が出てくるのかという恐れを感じていた。正社員と準社員では、賃金、労働条件、特別休暇などみんな違った。支部からは、「役員の数から全部変えなきゃならない」、「組織化して、準社員の要望をどのように受けとめるか」、「これまできちんと準社員の面倒を見てきたから、今のままで良いじゃないか」という声も出た。準社員の組織化について、この時は結局、2年目で断念した。当時、本部では、支部の意見も理解はできるが、組織化に向けた火は消さないようにと考えることとした。

6. 組織化成功の背景

2006年に、前委員長は、連合やJAMの組織拡大化方針や社会的背景のもと、準社員の組織化を決意して、組織対策専門委員会を立ち上げた。これは、前委員長が、上部団体の組織化の要請や新見支部だけ準社員を組合員にしている状況、全矢崎労組以外の組合による組織問題等を考慮して判断したことだった。

現在、全矢崎労組の7不思議の一つは第二組合がないことだと言われているが、以前、派遣労働者の関係で企業内労組以外の労組が本社前に座り込みを行うという事件があった。そういった経験を通して、戦闘的な労働運動に労働者を加入させないという外からの組織防衛と内部告発を防ぐという中からの組織防衛が必要だということを学んだ。

前委員長のリーダーシップが組合の組織化方針決定に大きな影響を与えたが、それでも前委員長が訴え続けて丸4年かかった。

会社に対しても、非正規組織化のメリットを訴えた。会社を守ることは、従業員・組合員・家族を守ることだという主張を行ってきた。

準社員には、オルグ活動の中で、労働協約を改訂しユニオンショップ協定を締結することを伝えた。これについて、組合員一人一人の同意は取らなかったが、反対は出なかった。

組合費は準社員では、日当の2割程度である1,500円～1,600円で、さらに罷業資金（ストライキ資金）として一人毎月5,000円を集めている。ただし、ストライキ賃金については一斉積み立てという形で、組合脱退時に利息も付けて返金することにしている。組合費の徴収については賃上げのタイミングでスタートすることにした。

組織化に成功した要因の一つとしては、これまでも準社員に対し、組合が企画したレクリエーショ

ン時に声をかけるなどしていたし、日頃から同じ職場で働く仲間としてみていたことが影響を与えていると考えられる。例えば、以前から、困ったときには組合に相談に来ていいよという声掛けも行うなど、組合への信頼の基礎が築かれていたようだ。

また、新見支部での経験や存在感、役割は大きかった。他の支部の組織化への恐怖感を拭ってくれたのは確かだった。新見支部は一時金や賃上げなど、着々と獲得していた。今回、組織化に当たって、以前から準社員のための活動を行っていた新見支部での成果を、組合の実績として示すことができたことは効果的だった。

7. ユニオンショップ協定の締結

2006年7月、支部の定数に合わせて、準社員を含めた代議員数について決定を行った。結果的に、代議員の定数を増やすことになった。ユニオンショップ協定の締結については、会社側は、今後、準社員の労働条件について何を言ってくるのかという恐怖心があったため、当初は抵抗した。会社は、ユニオンショップ協定を締結したら、社員と準社員で賃金が異なっているという理由を明確に説明できるかということに危惧していた。しかし、2006年11月、中央労使協議会⁵の中で、準社員を組合員の対象とする労働協約の改定について会社に申し入れを行い、同月には組合規約を改定し、全支部の準社員を組合員の範囲とした。

会社と交渉を重ねた結果、会社も理解を示し、2007年3月31日には、ユニオンショップ協約を締結し、準社員（勤続が入社日より3ヵ月後の暦日20日を経過しない者を除く）を全員組合に加入させることができた。ユニオンショップ協定を締結したこともあり、あらためて一人一人の準社員に加入同意についての書面をもらうというやり方はとっていない。

8. 現在の課題

組合では、特別休暇の違いなど、正社員・準社員で異なる制度内容について、就業規則における疑問点を指摘している。組合に加入したからすべての処遇を同じにすべきとの要求は、会社の強い抵抗を受けることもあって、実現は容易ではない。一步一步、一つ一つ前進していくことを確認している。

職場の意見を集めたところ、準社員から正社員への登用ルールが不明確で、準社員の現在の級の位置づけ、昇級のしくみ、査定といった給料の決まり方を準社員が理解できていないということが明らかとなった。そこで、従来は全組合員に対し1つの冊子を作成していたが、2008春闘では、正社員・準社員・組合役員それぞれに向けて、別途説明用の冊子の作成を行った。

賃上げについては、準社員についても、妥結後の社員同様の昇給率を適用している（2006年2.09%、

⁵ 矢崎グループ全体の現況や今後の動向を労使で確認し、主に労働協約について協議を行う組織。

2007年2.22%、2008年2.28%)。

本当は賃金体系を一つにしていきたいという希望があるので、正社員・準社員の違いを突き詰めなければならないと考えている。評価される基準、正社員・準社員の差の理由、水準の違いや合理性があるのかという問題にきちんと対応しなければならない。どういう人を何級にするのか何年たったら級が上がるのかを説明できなければならないと考えている。

今後、社員・準社員一緒の職場集会等で「何であの人はあれだけの賃金をもらうのか」という声が出る恐れがある。現在の課題は、社員と準社員の定義付けである。会社もアンケートを取るなどしているが、正社員・準社員の定義がなかなか作れない状況である。会社からも知恵を貸してほしいと言われており、組合としても早期に検討を行う予定である。

支部では、50代が多い準社員に積極的に組合活動に参加してもらえるように、ボランティア活動や旅行の企画など、いろいろな企画を練っている。準社員向けの労働組合活動の実践に、本部においても支部においても、意識して取り組まねばならないと考えている。

(連合総研研究員 会田 麻里子)

第10章 ユニオン・ショップ協定を前提とした契約社員制度の導入

私鉄中国地方労働組合 広島電鉄支部¹

はじめに

私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部は、会社側からの契約社員制度導入の提案に対し、労働組合側が契約社員についてもユニオン・ショップを締結することを求め、制度導入時から組合員化に成功した。ユニオン・ショップの締結後、契約社員の採用が続く中で、組合は契約社員の処遇改善、さらには、雇用形態を超えた賃金体系の構築に向けた取り組みを続けている。

広島電鉄支部には、契約社員のほか、定年退職後の「シニア社員」や事務職において「臨時雇」という非正規の働き方が存在するが、以下では、正社員のバス運転士、路面電車の車掌と同じ仕事をする「契約社員」を取り上げ、契約社員の組織化に至った経緯から現在に至るまでの広島電鉄支部の取り組みを概観する。

1. 組織化の経緯

(1) 契約社員制度の導入

2001年7月、自動車運転士（バス運転士）と電車車掌（路面電車の車掌）に契約社員制度が導入された。労使間では、制度導入の1ヶ月前の6月から事前の協議が行われた。契約社員の導入に至った背景には、当時、バス事業の規制緩和がひかえており、「競合会社が出てくるのではないか」、「トラック業者などがバス事業に参入するのではないか」、という噂も流れていた。会社は規制緩和に備えて山間部の路線の休止・廃止など合理化も進めていた。契約社員導入に際して、会社の本音は「正社員では雇用したくない」、「低コストの要員なら補充してもいい」というものだった。当時、定年退職者（60歳）が増えており、慢性的な要員不足という問題もあった。

第1回目の契約社員の募集には、定員の5倍ぐらゐの倍率で応募があった。教育体制上、新しい人材の養成を行うためには、1回の採用の限度は14～15人である。しかし、15名の募集に約70名の応募があり、応募者の約3分の1が大卒で占められていた。2001年当時、失業率が高いなど雇用情勢も悪く、かなりいい人材が集まってきた。一次、二次と募集していくと、かわらない倍率で応募がある。この時期、会社側は春闘や労協での組合側の要求に対して強気の対応だった。

組合としても要員補充が優先だった。組合内部では「早く要員不足を解消してもらいたい」、「早く正式に募集をはじめてくれ」という喫緊の状況があった。正社員は完全週休2日制であるが、週に1回程度は休日出勤をして補うという状況で、有給休暇を申請しても、その時点では、時季を変更され

¹ 2008年2月27日、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部に聞き取りを行った。本レポートは、ヒアリング内容とともに広島電鉄支部より提供を受けた資料に基づいて作成した。

るということもよくあった。

こうした状況の中で、契約社員制度の導入に対する一般組合員の批判はなく、一般組合員からは「契約社員を組合員に入れてもらいたい」というムードがあった。「採用したら登用制度をつくってあげるべきだろう」という声も強かった。ただし、会社は契約社員の導入とともに、地域ごとの分社化も考えていたようだが、組合は分社化による転籍は組合組織の縮小をもたらすことが予測されるため、それには抵抗した。

（２）発足時協定—ユニオン・ショップ協定の締結

会社から提示された契約社員制度の内容は「1年契約で年俸制」というものだった。これに対し、組合は契約社員の正社員への登用制度を主張したが、「これは今の段階ではこらえてもらいたい」と拒否された。会社側は、募集・採用の状況をみて考えたいということだった。そこで、組合は「最低限、労働組合に組織をさせてもらう」と切り返し、会社はそれに応じた。つまり、契約社員制度の提案の段階で、ユニオン・ショップが盛り込まれたのである。こうして、契約社員制度の導入について2001年7月に労使による協定が結ばれた。

制度導入時に、ユニオン・ショップが締結できたのは、広島電鉄支部の「分裂」の経験にも関係がある。契約社員制度の導入によって職場に組織をされない労働者が出てくると、他の組織からの介入の可能性があり、分裂の再来ということになる。執行部は、

「会社側も現在の労働組合に（契約社員を）組織をさせ、面倒をみさせておいた方が会社としてはやりやすい、と思ったのではないだろうか。会社もやっぱり分裂時代は業を煮やしたと思う。最初はよかったが、（組織）統一前ごろでは、かなり企業にとってはマイナスだったと思う。分裂していた時には、対外対応能力がなかった」

と組合分裂時代を振り返った²。

契約社員の制度導入についての労使での協定³に関する労働条件とその他の待遇は図表10-1、10-2の通りである。この中にも労組への加入はユニオン・ショップであることが明記されている。一部、正社員の条件に準拠する内容もみられるが、それは法律の範囲内でめいっばい働かせる、というものだった。例えば、自動車運転士の場合、正社員は労働時間が4週150時間であるのに対し、契約社員は4週160時間と契約社員の方が長い。また、年次有給休暇も法令どおり、賞与については年間2ヶ月分と正社員との間に差がみられた。さらに、「再契約金」という制度があり、契約更新時に10万円が支給される。労働組合が最初の交渉で正社員に準ずる形で改善できたのは、慶弔見舞いだけであった。

² 分裂時代について、広島電鉄支部執行部は次のように語った。「組合が違うというだけで、『口を聞くな』と言われた。食堂に行っても、座る場所が組合ごとに決まっていた。新入社員が入ると悲惨な状況だった。2つの組合で引っ張り合いが行われる。社員寮に入った途端、その晩に説教がはじまる。先輩から『ハンコを押せ』と言われてしまったら、ハンコを押してしまう。職場に配属されて、同じ組合の人が多い職場に配属されれば問題ないが、反対の人もいる。入ったのはいいが、配属されたら反対側の組合ばかりだと、組合をかわらなければならなかった。組織統一のきっかけは、それぞれの組合のトップの交代だった。トップ同士が代替わりをして、融和的な雰囲気が出てきた。同時に、当時、会社の対外対応能力が極端に落ちており、組合の中で、統一しなければいけない、という機運も次第に出てきた。また、連合の発足という大きなうねりも影響したと思う。統一後は、予想以上に仲良くなった。」

³ この協定が結ばれたのは、2001年7月5日である。

図表10-1 発足時協定における契約社員の労働条件

	自動車運転士	電車車掌
雇用契約期間	原則1年。会社が認めた者は契約更新が可能	
雇用年令	制限なし	
労働時間・休日	労働時間は4週160時間を基準とする通算制 休日は正社員に準ずる	労働時間、休日ともに正社員に準ずる
休暇	年次有給休暇は法令の定めによる。特別休暇は本人の結婚は5日、配偶者の出産は1日、父母・配偶者・子の死亡は3日。	
賃金・手当	本給：月額 220,000円 時間外、週休、深夜労働手当：法令の定め 無事故手当：月額 5,000円 カード、年次有給休暇手当：正社員に準ずる	本給：月額 190,000円 時間外、週休、深夜労働手当：法令の定め カード、年次有給休暇手当：正社員に準ずる
賞与	カンパニーの業績と本人の勤務成績により年2回支給	
再契約金	雇用契約更新時に10万円を支給	
社会保険・労働保険	加入（正社員と同様）	
労組への加入	私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部とのユニオンショップ	
正社員の登用	なし	
その他	就業規則を制定して定める（災害補償は法令どおり）	

図表10-2 発足時協定における契約社員のその他の待遇に関する事項

	自動車運転士	電車車掌
社員証・家族乗車証	正社員に準じて発行	
退職者乗車証	発行しない	
福利厚生	被服費貸与、食堂は正社員に準ずる／寮・社宅は利用不可／慶弔見舞いは正社員に準ずる	
無事故表彰	なし	—
勤務中の組合活動	認めない（但し、団体交渉・協議会を除く）	
教育及び安全衛生	正社員に準ずる	
異動基準	適用しない	—
懲戒	就業規則を制定して定める	

注) 図表10-1、10-2は広島電鉄支部提供資料より一部抜粋し、作成した。

2. 契約社員の処遇改善—正社員化と賃金体系の統一

(1) 正社員化への取り組み

その後、広島電鉄支部は契約社員の正社員化に取り組んでいく。私鉄の場合、春は賃金、秋には労働条件という形で年2回統一闘争を組む。労使が契約社員の制度導入に関わる協定書を締結した翌年の2002年から契約社員の賃上げ、労働条件の改善についても取り組みをはじめた。2002年の春闘では契約社員の臨時給2.5ヶ月（正社員は4.7ヶ月程度）の要求を行った。2.5という月数に根拠はなく、とにかく「引き上げる」ということを契約社員にみせるという意味で2.5ヶ月とした、という。しかし、会社からの回答は2ヶ月のまま何もかわらなかった。

1) 会社からの提案—正社員Ⅱという働き方

2002年秋の労働協約闘争のときに、ようやく正社員への登用制度について会社から回答を引き出した。会社側は「3年経ったら正社員にする」と回答したが、次の年になって、会社側の正社員への登用についての回答は「正社員Ⅱ」という働き方をつくり、契約社員で入社して3年が経過したら、正社員Ⅱという働き方に変更する、というものだった。しかし、この「正社員Ⅱ」という働き方は、有期雇用契約が期間の定めのない契約に移行するだけで、労働条件は変わらない。根本的に従来の正社員と違う条件のまま60歳まで雇用が保障される、という制度であった。会社側は「将来はこの条件（正社員Ⅱ）が正社員の条件になる、数的にいずれは逆転するときに必ずくる、そのときに全て正社員Ⅱに合わせる」という言い方だった。

この正社員Ⅱの提案に対して、当の契約社員たちは胸をなでおろす部分もあった、という。契約社員の中には、契約更新に対する強いプレッシャーを感じている人もいた。実際、重大な過失による事故をおこした場合や勤怠など、契約更新がされない人もいた。正社員Ⅱという制度の導入によって、契約社員は3年我慢すれば、その後更新におびえることはなくなった。

2) 正社員Ⅱ協定の締結

こうした状況の中で、契約社員制度が導入されて3年を経過した2004年10月、正社員協定Ⅱが締結された（図表10-3、10-4）。正社員Ⅱの労働条件、その他待遇は2001年の契約社員の労働条件と大きく変わらなかった。自動車運転士、電車車掌ともに基準賃金は上がっているが、これは契約社員の再契約金の10万円を各月に振り替えて、6,000円を月例賃金に加算したことによる。

図表10-3 正社員Ⅱ協定における正社員Ⅱの労働条件

	自動車運転士	電車車掌
雇用年齢	定年：60歳	
労働時間・休日	労働時間は4週160時間を基準とする通算制 休日は正社員に準ずる	労働時間、休日ともに正社員に準ずる
休暇	年次有給休暇は法令の定めによる 特別休暇は正社員に準ずる	
賃金・手当	本給：月額 226,000円 時間外、週休、深夜労働手当：法令の定め 無事故手当：月額 5,000円 カード、年次有給休暇、特別休暇手当：正社員に準ずる	本給：月額 196,000円（運転士） 月額 191,500円（車掌） 時間外、週休、深夜労働手当：法令の定め 無事故手当：月額 5,000円 運転手当：（運転士）月額30,000円 カード、年次有給休暇、特別休暇手当：正社員に準ずる
賞与	カンパニーの業績と本人の勤務成績により年2回支給	
退職金	なし	
社会保険・労働保険	加入（正社員と同様）	
休職（育児・介護・その他）	正社員に準ずる	
災害補償	正社員に準ずる	
労組への加入	私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部とのユニオンショップ	
その他	就業規則を制定して定める	

図表10-4 正社員Ⅱ協定における正社員Ⅱのその他の待遇に関する事項

	自動車運転士	電車車掌
社員証・家族乗車証	正社員に準じて発行	
退職者乗車証	発行しない	
福利厚生	被服費貸与、食堂は正社員に準ずる／寮・社宅は利用不可／慶弔見舞いは正社員に準ずる／財形貯蓄可	
無事故表彰	なし	
勤務中の組合活動	認めない（但し、団体交渉・協議会を除く）	
教育及び安全衛生	正社員に準ずる	
懲戒	就業規則を制定して定める	

注）図表10-3、10-4は広島電鉄支部提供資料より一部抜粋し、作成した。太字は2001年の発足時協定より改善された事項。

正社員Ⅱ協定は変更され、現協定（2007年）では、労働条件においては年次有給休暇が、その他待遇では勤務中の組合活動が「正社員に準ずる」に改善されるなどしている。

(2) 賃金体系の統一

1) 賃金交渉

契約社員の賃上げ交渉は2002年より行われている(図表10-5)。2004年以降は、会社の業績がよくなったこともあり、年間臨時給の妥結が2ヶ月+5万円(2004年)、2ヶ月+7万円(2005年)、2ヶ月+10万円(2006年)という形で上積みが行われた。しかし、会社側は「月例賃金はあげたくない」というのが本音であり、組合も2005年までは本給部分の要求を行っていなかった。そこで、2007年は特にこだわりをもって交渉を行った。その結果、正社員は本給3,200円の賃上げだったが、契約社員も同じ額を上げてほしいと要求し、年間臨時給について正社員の賃上げ額3,200円の12ヶ月分、38,400円を前年妥結額(+10万円の上積み部分)にプラスして、2ヶ月+138,400円で妥結に至った。執行部は、契約社員からみれば「同じではないが、同等の扱いをしてくれた」と思うのではないかと考えた。2008年においても同様に、正社員の本給賃上げ分3,500円の12ヶ月分、42,000円を前年妥結額にプラスし、2ヶ月+180,400円で妥結に至っている。

図表10-5 賃上げ額の推移

	正社員				正社員Ⅱ・契約社員			
	本給		年間臨時給		本給		年間臨時給	
	要求額	妥結額	要求月数	妥結月数	要求額	妥結額	要求月数	妥結月数
2002年	7900円	2000円	5ヶ月	4.5ヶ月+7万円	要求せず	—	2.5ヶ月	2ヶ月
2003年	7420円	2000円	5ヶ月	4.5ヶ月+7万円	要求せず	—	2.5ヶ月	2ヶ月
2004年	7130円	2000円	5ヶ月	4.5ヶ月+10万円	要求せず	—	2.5ヶ月	2ヶ月+5万円
2005年	7260円	2500円	5ヶ月	4.5ヶ月+10万円	要求せず	—	2.5ヶ月	2ヶ月+7万円
2006年	7710円	3000円	5ヶ月	4.5ヶ月+10万円	2000円	0円	2.5ヶ月	2ヶ月+10万円
2007年	8930円	3200円	5ヶ月	4.5ヶ月+10万円	3500円	0円	2.5ヶ月	2ヶ月+138400円
2008年	8930円	3500円	5ヶ月	4.5ヶ月+10万円	3500円	0円	3.0ヶ月	2ヶ月+180400円

注) 広島電鉄支部提供資料より作成。要求・妥結額は一人平均。

2) 賃金体系の統一

2004年の正社員Ⅱの協定が締結された後、組合は春闘と秋の労協で契約社員、正社員Ⅱの働き方に対する処遇改善要求を重ねていった。そして、2006年の労協には、正社員Ⅱの処遇改善要求(退職金制度、労働時間、寮社宅の利用、有給休暇の増日)を行い、「職種・職責」に応じた新たな賃金体系の導入と労働条件の統一が話し合われた。会社側からは「組合要求を含めて賃金専門委員会等で協議する」という回答があった。

組合は、賃金の統一ができれば、「正規・非正規の壁はなくなる」、そして「なくしていきたい」と考えている。労使において賃金の統一については一応の合意をみており、現在、具体的な賃金体系の話し合いをしているところだ。組合側には、賃金体系の統一には色々な思いを持つ。現在の賃金体系には定昇がないため、毎年、春闘で積み重ねていかなければならない。組合として、この機に定昇のような賃金テーブルをつくり、できれば契約社員の制度との統一をしたいと考えている。しかし、会社側は(完全な)職種別賃金を念頭においている。これに対して、組合は「ある程度経験を積み、

職能的な配分があってもいい」、「それでは生活ができない」と切り返している。

賃金制度を統一するという合意に到達したとき、会社を辞めようと思っていた契約社員から「辞めるのをやめた」という声をいくつか聞いた。組合は、賃金制度の統一を現実にしないと、契約社員がますます辞めていってしまう、と危機感をもっている。

正社員組合員の間では、こうした契約社員・正社員Ⅱの処遇改善の取り組みに対して、「契約社員に原資をとられてしまう」という議論はない。正社員組合員は「原資は全部一緒であり、その中で今組合員としているみんなで配分する」という意識しかない。

3. 契約社員組合員への対応

(1) 権利・義務関係

契約社員の組合員からは「組合を脱退したい」、「組合費が高すぎる」という声はそれほど出てきていない。組合費は契約社員の3年間は安くしている。現在の契約社員の本給22万6,000円(月額)という額自体は低くない。月給ベースで比較すると、契約社員のほうが、勤続10年未満の正社員に比べて高い。しかし、年収ベースでは、臨時給に差があるので、正社員が下回るということはない。

組合費は、正社員は月収×2.5%だが、契約社員の間は1%とした。最初に、正社員の一般組合員から契約社員の組合費を「安くしてやってくれ」という声があった。契約社員については、規定を作って「準組合員」とし、立候補権などの権利をある程度制限してきた⁴。契約社員で入社して、3年後、正社員Ⅱになるときに組合費も正社員と同じ比率2.5%に引き上げられる。諸権利も全て同じとなり、立候補権を持つことができる。

(2) 契約社員組合員への対応

契約社員の組合員は、組合員であっても、最初は「モノを言えない」、「静かにしている」という雰囲気があった。執行部はこうした雰囲気を変えるため、通常行われている営業所単位の職場集会に加えて、契約社員の人たちだけで集まれる体制をつくった。具体的には、1週間の期間を決め、専従三役が組合事務所に常駐し、契約社員組合員に公休が使えるときに組合事務所にきてもらうようにした。契約社員は職場では言いにくいこともあると聞いていたので、組合員が事務所にきた時には「言いたいことを言え」と言った。その結果、契約社員の7割近くが参加した。こうした体制を2002年から3年ぐらい続けたが、その中で色々と要望とか思いとか苦情が出てきた。具体的には、パワハラの問題や「いつになったら条件を変えてもらえるのか」、「いつになったら自分たちは正社員になれるのか」という趣旨の意見が多かった。

執行部は、こうした契約社員の声を要求にして、交渉を行ってきた。現在、契約社員に対して組合

⁴ 広島電鉄支部の「準組合員規定」(2001年8月24日制定)では、準組合員の権利は、「①組合運営の報告を聞き、意見を述べることができる、②罷業、怠業の可否投票の選挙権、③会計帳簿を閲覧すること」、準組合員の義務については、「①組合の活動方針、決議に協力すること、②組合費を納めること」、とされている。

としては「正社員への登用を継続して要求しており、交渉もしている」という言い方しかできない。また、「何重もの構造を社内に認めるといことは、認めない」ということも話している。

そのほか、組合は契約社員組合員を各職場で溶け込ませるような雰囲気作りも行っている。組合員全員を対象に、分会（営業所単位）でレクリエーションを企画して、飲み会やソフトボール大会、釣りなどが企画されている。また、入社した際には、必ず、各分会に配属されるので、執行部は費用負担のために各分会に交付金を下して、新しく入社した契約社員の歓迎会が行われるような工夫も行っている。

4. 現在の課題

（1）要員不足の解消

契約社員制度の導入後、7年が経過したが、現在もまだ要員は不足している。現在も約50人の増員が必要な状況にある。ある程度の要員不足は時間外労働ができるので、現場の組合員からは歓迎されるが、50人も欠員となると厳しい。

2001年以降の人員の推移をみると（図表10-6）、正社員は2001年の1,550人から2007年には1,060人に減少しており、代わって契約社員、正社員Ⅱ、シニア社員が増加している。また、総人員は2005年以降減少傾向にある。契約社員から正社員Ⅱへの転換の数をみると、2002年に契約社員になった43人のうち3年後の2005年には39人が正社員Ⅱになっているのに対し、2004年に契約社員になった149人の中で正社員Ⅱになったのは109人と契約社員から正社員Ⅱへの転換者の割合は縮小している。

図表10-6 雇用形態別人員の推移（単位：人数）

	正社員	正社員Ⅱ	契約社員	シニア社員	総人員
2001年	1550				1550
2002年	1455		43	63	1561
2003年	1312		92	86	1490
2004年	1270		149	95	1514
2005年	1210	39	129	112	1490
2006年	1134	73	123	129	1459
2007年	1060	109	116	143	1428

注）広島電鉄支部提供資料より作成。毎年4月末時点での人数。

定年退職だけでなく、契約社員の中でも見切りをつけて辞めていく人もいる。契約社員は導入直後は定着していたが、この1～2年は辞める人が多い。特に電車運転士は社内で養成し、資格取得をする。免許を取るまでの半年間、座学、実地教育、乗務訓練などかなりの投資をする。しかし、最近は、全国からホームページをみて、応募をし、免許を取ったら辞めてしまうという事例が増えてきている。自己都合による退職者は会社にとって想定外の減少になる。病気休職、長期病欠者がでると、そこは完全に穴になる。総人員が減少しており、要員不足に対する対応は現在においても大きな課題である。

(2) 賃金問題

もうひとつの課題は賃金問題である。現在、賃金体系の統一に取り組んでいるが、同業他社の賃金の資料の入手が困難な状況にある。会社側は民鉄協会やバス協会を通じて情報を入手している。私鉄総連でも大手の中央集交があった当時は、各組合の賃金の資料は公開されていたが、中央集交が崩壊してからは、情報が得られなくなり、他の賃金体系がどうなっているかもわからない。確かな情報のネットワークが必要だと感じている。

5. まとめ

広島電鉄支部では、契約社員制度の導入の際のユニオン・ショップ協定の締結が契約社員の処遇改善だけでなく、正社員を含めた雇用形態の枠を超えた賃金体系の見直しに結びついており、結果として、非正規の組織化が組合員全体の処遇見直し、改善に結び付いている事例といえるだろう。

こうした背景には、過去の組合分裂の経験も少なからず考えられるが、執行部だけでなく、正社員組合員を含めた組合組織の「強さ」がなければ、組合組織内での非正規の組合員化とその後の処遇改善に対する合意形成には至らなかったのではないだろうか。契約社員のユニオン・ショップ協定の締結には、労使ともに要員不足という状況からの改善を求めざるを得なかったという側面も否めないが、その後の契約社員組合員の処遇改善については、正社員組合員の雇用形態に関係なく、「同じ職場で同じ仕事をしている」という連帯感とその取り組みの裏付けとなっているように見受けられる。また、広島電鉄支部では、組合役員の選出は必ず投票が行われ「組合役員のなり手がいない」という多くの組合が共通して持つ悩みはない、という。次世代の組合役員を生み出せるという体質こそ、強い組合組織を示すものであり、こうした組合組織が雇用形態を超えたすべての組合員への綿密なアプローチを実現させているといえるだろう。

(前連合総研研究員 後藤 嘉代)

「非正規労働者の組織化」調査報告書

2009年1月19日

発行 財団法人連合総合生活開発研究所

所長 薦田 隆成

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2

曙杉館ビル3階

TEL 03(5210)0851/FAX 03(5210)0852

<http://www.rengo-soken.or.jp/>
