

連 合 総 研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

有期・短時間雇用のワークルールに 関する調査研究報告書

公益財団法人

連合総合生活開発研究所

はじめに

非正規雇用にかかわる諸問題の深刻な状況が依然として続くなかで、労働者派遣や有期契約労働、パートタイム労働などについて、関係法制の見直しが進められています。すでに、連合総研では2010年度に「パート労働法改正の効果と影響に関する調査研究委員会」を設置し、2007年改正パート労働法の職場における効果と影響について実態把握を行って、報告書においてパートタイマーを正社員へと橋渡しする中間形態としての「契約社員制度」の存在などを指摘しましたが、一方でパートタイマーといった呼称だけでは捉えきれない契約期間の定めの有無や1日の所定労働時間等についての様々なパターンがみられることから、あらためて有期契約労働なども含めた実態把握の必要性を強く認識することになりました。

同研究において実態把握を行った職場のほとんどでは、パートタイマーが組織化されていて、労働組合が、改正パート労働法の要請への対応状況を確認し、不十分な点については労使協議の上で新制度を導入したり、法の要請を超えた取り組みを行っているなど、パートタイマーを含めた就業環境の改善や企業内における公正処遇の実現に果たす労働組合の役割が大きいことを確認しましたが、その具体的な内容まで立ち入って把握することはできませんでした。

そこで、2011年度より「有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究委員会」（主査：緒方桂子 広島大学教授）を立ち上げ、パートタイム労働だけではなく有期契約労働なども含めて実態把握を行うとともに、すでに有期・短時間雇用者を組織化し、ワーク・ルールの構築に取り組んでいる労働組合の活動実態の把握を通じて、関係法制の見直し内容を実際に職場で実行・運用する上での課題や留意点を明らかにし、その解決策について提言を行うことをめざすこととしました。研究会では、6労働組合に対してヒアリング調査を実施しています。

調査研究の成果をとりまとめた本報告書では、有期・短時間雇用者に関わる労働組合の活動実態として、第一に、必ずしも賃上げの要求を中心とはせず、制度整備や仕事と処遇の対応関係を整理することによって、組合員の賃金に対する納得性を高める取り組みが行われていること、第二に、有期・短時間雇用者を組織化することによって、労働組合は職場全体での処遇改善や時短・年次有給休暇の取得促進などの運動に取り組むことができるようになったこと、そして、それが職場の生産性の上昇をもたらしていること等を明らかにしています。また、関係法制との関連では、第一に、有期・短時間雇用者の組織化に成功した労働組合が、手探りながらも、現行法の抱える諸問題を意識しつつ、具体的な取り組みを進めていること、第二に、労働組合が有期・短時間雇用者の抱える問題に取り組んでいくなかで、労働条件区分の基準の合理性を問い直す契機を得ていること、さらに、紛争予防・解決機関としての機能を充実していく状況等を明らかにしています。

本報告書が、有期・短時間雇用者の処遇改善に取り組む労働組合にとっての活動の足がかりになるとともに、今後の関係法制の見直しに向けた各方面における検討の一助になればまことに幸いです。

おわりに、ヒアリング調査にご協力いただいた労働組合の皆さま、そして、熱心に本研究会の討議に参加し、報告書の原稿をご執筆いただいた緒方主査はじめ各委員の方々に、心より御礼申し上げます。

2014年7月

公益財団法人 連合総合生活開発研究所
所長 薦田隆成

有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究委員会

1. 委員会の構成と執筆分担

主査	緒方 桂子	広島大学大学院法務研究科教授	【第Ⅰ部、第Ⅳ部第1章、第Ⅴ部第3章】
委員	禿 あや美	跡見学園女子大学マネジメント学部准教授	【第Ⅱ部第2章第1節1、第Ⅲ部第2章、第3章、第Ⅴ部第2章】
	長谷川 聡	専修大学法学部准教授	【第Ⅳ部第2章、第Ⅴ部第4章、第5章】
	山田 和代	滋賀大学経済学部准教授	【第Ⅲ部第1章、第Ⅴ部第1章】
オブザーバー	小島 輝信	前連合非正規労働センター局長（～2012年9月）	
	村上 陽子	連合非正規労働センター総合局長（2012年10月～）	
事務局	龍井 葉二	連合総研副所長	
	小島 茂	連合総研主幹研究員	
	矢鳴 浩一	前連合総研主任研究員（～2013年9月）	
	小熊 栄	連合総研主任研究員	
	平井 滋	前連合総研主任研究員（～2012年7月）	
	前田佐恵子	連合総研主任研究員（2012年8月～）	
	内藤 直人	連合総研研究員	【第Ⅱ部（第2章第1節1を除く）、第Ⅵ部】

*原則として、2014年6月現在の役職名、【 】内は執筆箇所。

2. 委員会の経過

2012年3月2日	第1回委員会：	研究目的の確認、問題意識の洗い出し、厚労省ビジョン懇談会報告
2012年4月14日	第2回委員会：	委員からの報告（緒方主査）、企画案の検討
2012年5月12日	第3回委員会：	委員からの報告（禿委員）、UIゼンセン同盟調査報告
2012年6月9日	第4回委員会：	委員からの報告（長谷川委員）、イオングループ労連取り組み報告
2012年8月8日	第5回委員会：	委員からの報告（山田委員）、研究の視点・方法の検討
2012年9月18日	第6回委員会：	研究の視点・方法の検討
2012年11月23日	第7回委員会：	研究の視点・方法の検討
2013年2月12日	第8回委員会：	フード連合取り組み報告、ヒアリング先・事前アンケート票の検討
2013年4月15日	ヒアリング：	A労組①
2013年4月26日	ヒアリング：	敷島製パン労組①
2013年5月9日	ヒアリング：	浜松ホトニクス労組①
2013年5月11日	第9回委員会：	連合非正規労働センター取り組み報告、ヒアリング報告
2013年6月4日	ヒアリング：	西友労組①
2013年6月13日	ヒアリング：	日本ハムユニオン①
2013年7月11日	ヒアリング：	浜松ホトニクス労組②、敷島製パン労組②
2013年7月20日	第10回委員会：	ヒアリング報告、報告書構成の検討
2013年7月31日	ヒアリング：	A労組②
2013年8月9日	ヒアリング：	日本ハムユニオン②
2013年8月15日	ヒアリング：	西友労組②
2013年8月16日	第11回委員会：	ヒアリング報告、報告書骨子の検討
2013年8月20日	ヒアリング：	日本赤十字労働組合松山支部
2013年9月20日	第12回委員会：	ヒアリング報告、報告書概要の検討

目 次

はじめに

有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究委員会（構成と執筆分担、委員会の経過）

第Ⅰ部 総論 —有期契約労働・短時間労働のワークルールと労働組合の役割

第1章 本研究の目的	3
第2章 非正規労働者をめぐる現状と課題	5
第1節 非正規労働者の現状	5
第2節 非正規労働をめぐる法的紛争とその解決手段	10
第3節 非正規労働に関わる最近の法改正	12
第3章 本報告書の概要	18

第Ⅱ部 ヒアリング先の概要・プロフィール

第1章 ヒアリング調査の実施概要	23
第1節 ヒアリング調査対象の概要	23
第2節 ヒアリング調査の方法	23
第3節 質問内容	23
第2章 ヒアリング内容から —組織化に至る経緯と組織化後の組織体制の変化	25
第1節 有期・短時間雇用者の組織化に至る経緯	25
第2節 組織化後の組織体制の変化	30

第Ⅲ部 ヒアリング結果の分析

第1章 有期・短時間雇用者の職務編成と処遇制度の関係	35
第1節 有期・短時間雇用者の位置づけ —細分化する雇用形態の把握	35
第2節 非正社員と正社員の間みる職務の交差と処遇の乖離	39
第3節 非正社員への教育訓練	44
第4節 職種資格のもとでの非正社員化と処遇改善	45
第5節 まとめ	49
第2章 非正規労働者の処遇改善の取り組みプロセスと成果	51
第1節 賃上げや賃金・人事制度の整備	51
第2節 教育制度、福利厚生や各種手当、休暇等の整備	56
第3節 正社員への転換措置	57

第4節	有期雇用の無期契約化	60
第5節	小括	63
第3章	非正規労働者の組織化が正社員の処遇改善の取り組みに与えた影響	65
第1節	正社員のワーク・ライフ・バランス実現に向けた取り組み	65
第2節	正社員の転居転勤に対する取り組み	67
第3節	分社化に対する取り組み	71
第4節	職場を一体化させる取り組みの重要性	72
第5節	小括	73
第Ⅳ部	法的な検討	
第1章	雇用安定	77
第1節	はじめに	77
第2節	「不安定な雇用」とは何か	77
第3節	現行法の状況	78
第4節	ヒアリング調査の分析	82
第2章	格差是正（均等・均衡処遇）	91
第1節	はじめに	91
第2節	均等・均衡処遇の実現と関連する法制度	92
第3節	調査から得られた示唆・課題	97
第Ⅴ部	今後の労使関係のあり方に向けた提言	
第1章	非正規雇用の細分化と「活用」のもとでの 労働組合の課題と提言　—契約社員を中心に—	103
第1節	雇用区分を把握する	103
第2節	非正規労働者の「不満」を把握する	104
第3節	処遇格差の改善を試みる	104
第4節	正規転換後の処遇格差の実態を把握する	105
第5節	雇用区分の細分化そのものを問い、 人材活用の処遇格差を乗り越える労働運動を	106
第2章	非正規労働者組織化のメリット・課題	107
第1節	非正社員の位置づけを整理する取り組みの必要性	107
第2節	正社員の位置づけの変化への対応	108
第3節	有期労働者の無期化への対応	110
第4節	多様性に対応できる組織力	110

第3章 雇用の安定に向けた取り組みについての提言	113
第1節 雇用の安定に関わる労働法上の規制を周知させること	113
第2節 「有期労働契約」を締結する意味を明らかにすること	114
第3節 転換制度及び「5年ルール」を実効化すること	114
第4節 不合理な更新拒否（雇い止め）を防止する施策を講じること	116
第4章 均等・均衡処遇の実現に向けた取り組みについての提言	117
第1節 労働条件とこれを区別する基準を明確化すること	117
第2節 労働条件を区別する基準の合理性を問い直すこと	117
第3節 労働条件設定への関与可能性を高めるために組合組織を見直すこと	119
第4節 組合の紛争予防・解決機能を充実させること	120
第5章 労使関係の将来像をどのように描くか	123
第1節 正規労働者の多様性に対応すること	123
第2節 パートタイム労働・有期契約労働の派遣労働・請負労働への 置き換えに対応すること	124
第3節 企業組織の再編・企業関係の複雑化に対応すること	126

第VI部 ヒアリングレポート

1. A労働組合	131
2. 敷島製パン労働組合（B労働組合）	142
3. 浜松ホトニクス労働組合（C労働組合）	151
4. 西友労働組合（D労働組合）	161
5. 日本ハムユニオン（E労働組合）	172
6. 日本赤十字労働組合松山支部（F労働組合）	188

第 I 部

総論

一 有期契約労働・短時間労働のワークルールと
労働組合の役割

第1章 本研究の目的

本研究は、有期契約労働者及びパートタイム労働者のワークルールについて、労働組合による取り組みという観点から分析し、今後の労働組合活動に対し指針を示そうとするものである。

ここでいうワークルールとは、労働者の働き方のルール、あるいは、使用者による労働者の働き方のルールのことを指す。しかし、それは単に「働き方のルール」「働き方のルール」というわけではない。そこで求められるのは、すべての働く者が公正な労働条件のもとに置かれ、安心して自己実現に挑戦することができる基盤となる「ルール」であり、その形成である¹。

ところで、なぜ、本研究は、有期契約労働及び短時間労働のワークルールの形成を、労働組合による取り組みという観点から分析しようと試みるのか。もちろん本研究は、連合総研のもとで行った研究であるから、日本労働組合総連合会（連合）加盟傘下の労働組合員にフィードバックするような内容が求められているという側面はある。

しかしながら、本研究グループは、より積極的に、職場のワークルール形成にかかる労働組合の関与の重要性を論じていきたいと考えている。すなわち、ワーキングプアが大きな社会問題となって以降、非正規雇用についてはさまざまな法改正が行われてきた。しかし、それらが非正規労働者が職場のなかで抱える諸問題を解決するのに十分かといえば疑問である。また十分でないという以上に、法の「副作用」ともいえるべき事態も発生している。そういった事態を食い止め、そして、法令を職場のなかで生きたルールとし、さらによりよい働く環境を求めていくのに、労働組合の関与は絶対に欠かすことができないと、本研究グループでは考えている。

非正規労働者の組織化に関しては、連合総研においてすでに先行研究がある。2009年に刊行された『非正規労働者の組織化調査報告書』（主査：中村圭介 東京大学社会科学研究所教授）²がそれである。同報告書は、非正規労働者の組織化に積極的に取り組んでいる10単組について聞き取り調査等を行うことにより、組織化のための実践的な手法を明らかにしたものであった。本研究は、いわばその「続編」とも位置づけられるものである。つまり、非正規労働者の組織化に成功した組合――ただし前記先行調査と同じ単組ではない――が、その後、具体的にどのような取り組みを行っているかを明らかにしようとするものである。

本研究では、非正規労働者の組織化に成功した6社の労働組合を選び、そこでヒアリング調査を行った。調査は、あらかじめいくつかの点について質問事項を挙げ、それについて事前に書面で回答いただいた。その後、それをベースにそれぞれの組合に赴き、ヒアリング調査を行った。そして、再度、詳細の不明な点、より明らかにしていきたい点を整理し直し、再度ヒアリングに伺った。ヒアリング

¹ 連合 21 世紀への挑戦委員会報告 (2001) 「21 世紀を切り開く連合運動―21 世紀連合ビジョン」(連合第 7 回定期大会資料)。なお、1999 年の第 87 回 ILO 総会における事務局長報告のなかで初めて用いられ、その後の ILO の活動の主目標と位置づけられた、「ディーセント・ワーク」という概念も非常に参考になる。

² http://rengo-soken.or.jp/report_db/file/1233737989_a.pdf。また、中村圭介 (2009) 『壁を壊す』(教育文化協会) も非常に参考になる。

調査の結果は、本研究会の仮説――非正規労働者のよりよいワークルールを形成するには労働組合による取り組みが必須である――以上であったといえるだろう。と、同時に、新しい問題も明らかになった。

もともと、これはある意味当然であるともいえる。まず、一般に、非正規労働者は、自らの権利や法令に基づいた扱いを求めることに抑制的である。それは、雇用の継続を希望し、使用者とコトを構えないようにすごそうとするためであり、職場環境や労働条件等に対する不満がある場合、他の会社へ移動することにより、そういった不満や問題点を、「解消」――「解決」ではない――するという手段を選択する傾向があるからである。しかし、それでは、本人の就業環境の改善も、また日本全体の非正規労働者の働き方も改善してはいかないだろう。長期的かつ大局的な視野に立った取り組みが望まれるし、それを行いうるのは、行政ではなく、労働者にもっとも近い立場にある労働組合である。

しかし他方、労働組合が非正規労働者を組織化することは、多様なライフスタイルや価値観を持つ労働者を包摂することを意味する。同じ労働組合に所属する労働者間の意見や利益の調整は、これまで「典型労働者」（無期労働契約・フルタイム・男性）を中心に展開してきた労働組合運動に新たな転換を迫る契機ともなりうるものである。そこに新たな問題が生じうることは想像に難くない。

本研究は、以上のような認識を踏まえて行われたものである。

第2章 非正規労働者をめぐる現状と課題

本章では、まず、非正規労働者の置かれている現状、及び、非正規労働者が一般にどのような問題に遭遇しているのかを、各種統計調査を用いながら明らかにしていく（第1節）。次に、非正規労働者が遭遇する労働問題及びその解決方法について見ていくことにするが、その際、労働組合がどのような機能を果たしているか（あるいは果たし得ていないか）を見ていくことにする（第2節）。また、最近、非正規労働者の雇用の不安定性と労働条件の低さを問題視し、それに対応すべく、いくつかの法改正が行われている。そこで、その内容を概観し、そこから想定される、今後生じうる問題の諸相を描きたい（第3節）。

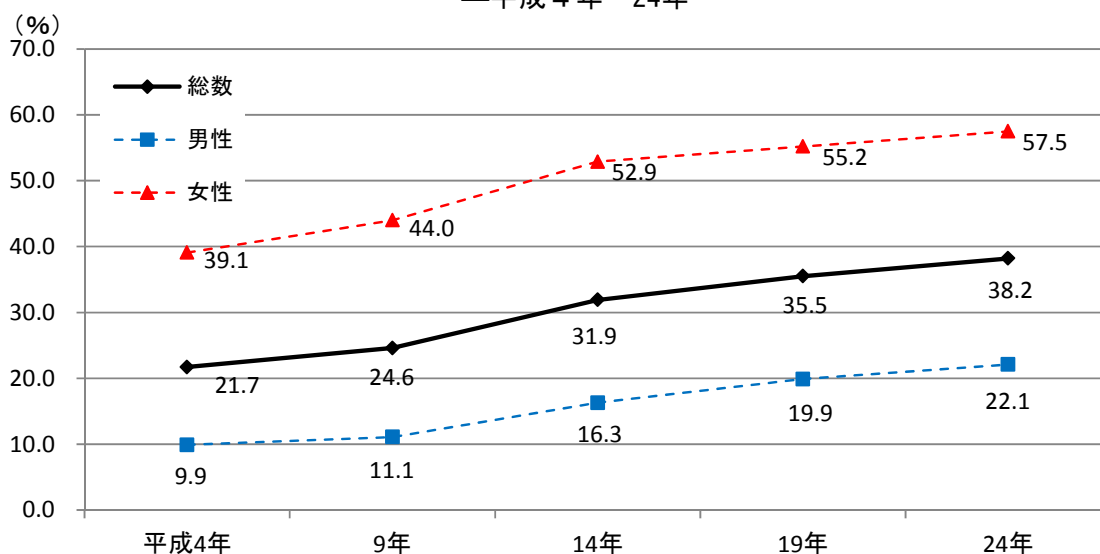
第1節 非正規労働者の現状

1. 非正規労働者層の拡大

非正規労働者が量的に拡大していることについては、もはやあらためて説明する必要はないかもしれない。2013年7月に発表された、総務省「就業構造基本調査」³によれば、雇用者に占める非正規労働者の割合は、平成24年度の総数で38.2%、男性で22.1%、女性で57.5%となっている（図I-1）。

また、最近の顕著な傾向として、初職時から非正規労働者であるとする者の割合が高くなっていることが指摘しうる。平成19年10月から24年9月までの間に初職についた者のうち、全体で約4割、男性で約3割、女性で約5割が、非正規労働者として職業生活をスタートさせている（図I-2）。

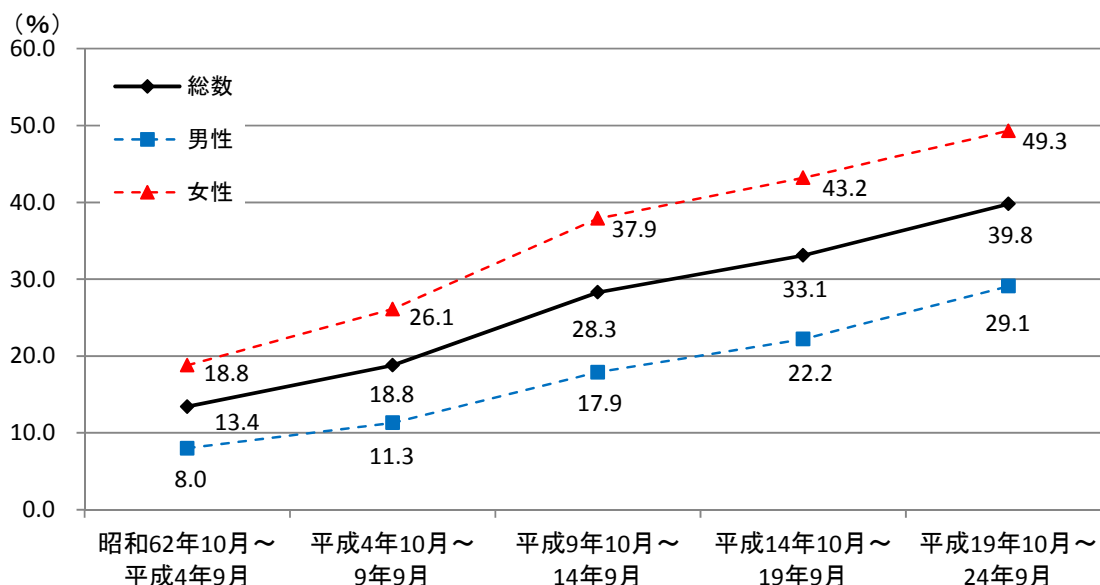
図I-1 男女別雇用者（役員を除く）に占める非正規の職員・従業員の割合の推移
—平成4年—24年



資料出所：総務省「就業構造基本調査」より作成。

³ 総務省「平成24年度就業構造基本調査」<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/pdf/kgaiyou.pdf>

図 I - 2 男女、初職就業時期別「非正規の職員・従業員として初職に就いた者」の割合
—平成24年



資料出所：総務省「就業構造基本調査」より作成。

2. 非正規労働者の質的变化

非正規労働者の量的拡大に伴って、その役割も大きく変化している。すなわち、非正規労働者として区分される、有期契約労働者、パートタイム労働者、派遣労働者は、比較的長い間、周辺的な労働を担うものという位置づけが与えられてきた。しかしながら、現在の非正規労働者の就労のあり方をみると、周辺的な労働を担う場合もあるが、それよりも、以前は正規労働者が担っていた役割を、非正規労働者が担うようになってきている。

その傾向は、実質的な雇用期間の長期化からもうかがわれる。表 I - 1 は、厚生労働省労働基準局が公表した「平成23年有期労働契約に関する実態調査（事業所調査）」（以下、「有期労働契約調査（事業所調査）」という）⁴をもとに作成したものであるが、本来であれば臨時的・一時的であるがゆえに契約期間に定めが付されているはずの有期労働契約が長期化していることをみてとることができよう。

表 I - 1 実際の勤続年数別事業所の割合 (%)

	6ヶ月以内	6ヶ月超～1年以内	1年超～3年以内	3年超～5年以内	5年超～10年以内	10年超	不明
平成23年	3.5	5.5	24.4	31.3	23.9	9.7	1.6
平成21年	3.3	7.6	28.7	28.1	22.3	9.1	0.8

資料出所：厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査」事業所調査より作成。

⁴ 厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査（事業所調査）」
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/156-2a-3.pdf>

3. 非正規労働者の労働条件

それでは、非正規労働者の労働条件はどのようになっているだろうか。

表 I - 2 は、「就業構造基本調査」をもとに、男性正社員、女性正社員、男性非正規労働者、女性非正規労働者の賃金格差を表したものである。ここから、男性正社員 > 女性正社員 > 男性非正規労働者 > 女性非正規労働者という、いわば労働条件の階層化とでもいえるべき事態が存在することがわかる。

表 I - 2 男性正社員を100とした場合の賃金格差（平成23年）

	非正規（男性）	正社員（女性）	非正規（女性）
男性正社員=100	65	73	51

注：男性非正規労働者を100とした場合の女性非正規労働者の賃金格差 77

資料出所：総務省「就業構造基本調査」より作成。

さらに、非正規労働者と正社員との間の労働条件格差は基本給格差にとどまらない。退職金や賞与、通勤手当、家族手当等の諸手当においても、相当程度の差がある。表 I - 3 は、「有期労働契約調査（事業所調査）」が明らかにした、退職金、賞与、諸手当の有無である。

これによれば、正社員の多くが受け取っている退職金、賞与について、多くの有期契約労働者はこれを受け取っていない。とりわけ、退職金の有無は顕著な差であり、それは有期契約労働者がどのような職務タイプについていようとも大きな違いはない。

また、家族手当、住宅手当など、いわゆる属人的・生活保障的な手当についても、正社員と有期契約労働者との間の格差は顕著である。

表 I - 3 有期契約労働者に対する退職金、賞与、諸手当の有無（％）

	退職金	賞与	通勤手当	精勤手当	役職手当	家族手当	住宅手当	その他の手当	不明
正社員	78.6	83.2	86.0	12.8	70.9	59.9	44.9	51.0	10.8
有期契約労働者	11.2	46.5	78.4	5.6	11.4	6.5	4.7	28.0	14.2

資料出所：厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査」事業所調査より作成。

4. 「非正規労働者」像の変化

ところで、2000年代の非正規労働者層の拡大の特徴として、つとに指摘されるのが、非正規という雇用形態で、自らの生活を支える労働者が急増したという点である。つまり、非正規労働者の多くは、いわゆる主婦パートや学生アルバイトとして家計補助的に就労するというイメージが現実に適合しなくなってきたということである。もちろん、以前からシングルマザーや日雇い労働者などは非正規雇用であっても、それによって生活を成り立たせなければならぬという状況にはあったが、それが非

正規労働者の一般的な像とは捉えられていなかった。その状況が変化したのである⁵。ここでは、そういった非正規労働者グループを、「家計自立型非正規労働者」と呼んでおくことにする。

表 I - 4 は、平成18年に公表された、厚生労働省「平成17年有期契約労働に関する実態調査結果の概要（個人調査）」⁶によるものであるが、性、就業形態、主な収入源別の有期契約労働者の割合を示している。全体では、4割の有期契約労働者が、主に当該有期契約による賃金収入で暮らしており一つつまり、「家計自立型非正規労働者」である。性別に見た場合には、男性では63.6%、女性でも30.8%となっている。またこれを就業形態別に見た場合、とりわけ契約社員の場合には、全体で71.3%、男性で83.2%、女性で62.1%が、当該有期契約による賃金収入で暮らしている。

同趣旨の統計調査である「平成23年有期労働契約に関する実態調査（個人調査）」⁷では、上記調査と同じ整理の仕方がなされていないために比較がやや難しいが、次のような傾向がうかがわれる。すなわち、表 I - 5 によれば、勤務先1カ所からの賃金収入が主たる収入源である労働者の割合は、全体で37.5%、男性45.7%、女性33.9%となっている。一見したところ、平成17年の時点よりも「家計自立型非正規労働者」の割合が減少したように見える。しかし、「複数の勤務先からの賃金収入」の項目において、全体で11.7%、男性で10.2%、女性で12.3%となっていることからみると、非正規労働をいくつも掛け持ちして生活を成り立たせている労働者像が浮かび上がる。そこで、この二つの項目の値を合計すると、全体で49.2%、男性で55.9%、女性で46.2%となり、「家計自立型非正規労働者」の割合は、平成17年からの5年間でさらに拡大したことが推測される。一方、「家族の収入」で生活を成り立たせている有期契約労働者の割合は、全体で38.8%、男性で16.2%、女性で48.9%となっており、この調査結果からみる限り、非正規労働者＝家計補助的に就労する者というイメージは、もはや一般的なものとは言い難いといわざるを得ない。

⁵ 木下武男（2012）『若者の逆襲 ワーキングプアからユニオンへ』（旬報社）38頁以下。

⁶ 厚生労働省「平成17年有期労働契約に関する実態調査結果の概要（個人調査）」
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/06/d1/h0614-1a.pdf>

⁷ 厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査（個人調査）」
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/d1/156-3a-1.pdf>

表 I - 4 性、就業形態、主な収入源別有期契約労働者の割合 (%)

性、就業形態	全有期契約労働者計	主に当該有期契約による賃金収入で暮らしている	主に左記以外の収入で暮らしている	不明
総数	100.0	40.1	58.6	1.3
男	100.0	63.6	35.6	0.8
女	100.0	30.8	67.7	1.5
契約社員	100.0	71.3	27.2	1.5
男	100.0	83.2	15.4	1.4
女	100.0	62.1	36.4	1.5
嘱託社員	100.0	68.3	30.4	1.3
男	100.0	72.2	27.3	0.5
女	100.0	53.3	42.0	4.7
短時間のパートタイマー	100.0	21.2	77.6	1.2
男	100.0	34.2	65.2	0.6
女	100.0	18.5	80.2	1.3
その他のパートタイマー	100.0	53.6	44.9	1.5
男	100.0	78.4	21.3	0.2
女	100.0	45.0	53.1	1.9
その他	100.0	68.1	30.6	1.3
男	100.0	80.5	17.5	2.1
女	100.0	59.8	39.5	0.7

資料出所：厚生労働省「平成17年有期労働契約に関する実態調査」個人調査より作成。

表 I - 5 有期労働者の主たる収入源 (%)

		勤務先1ヵ所からの賃金収入	複数の勤務先からの賃金収入	賃金収入以外		
				自らの年金	家族の収入	その他の収入
有期労働者計		37.5	11.7	8.5	38.8	3.5
性別	男性	45.7	10.2	22.7	16.2	5.2
	女性	33.9	12.3	2.2	48.9	2.8
契約社員		51.4	10.3	11.9	23.2	3.2
嘱託職員		46.4	12.5	11.3	26.8	3.0
短時間のパートタイマー		24.8	9.4	7.8	55.3	2.7
派遣労働者		51.0	13.6	5.6	25.9	3.8

資料出所：厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査」個人調査より作成。

本研究の提言とも関わってくるが、このような非正規労働者像の転換が生じていることは、非正規労働者問題に関わる組合活動においても十分意識することが重要になる。なぜなら、非正規労働者像の転換は、「公正な労働条件」というワークルールを構築していく際の、「公正」の水準に関わるからである。

非正規労働者の労働条件が、正規労働者のそれに比べて低劣であることは、かねてから指摘されてきたことではあるが、その労働条件の低さが引き起こす問題、ありていにいえば貧困問題ないしワーキングプアの問題は、その非正規労働者の就労が家計補助的なものである場合にはなかなか顕在化しにくかったということがある。また、非正規労働者の労働条件問題は、「主婦パート」「家計補助的就労」の問題として、正社員の労働条件向上への取り組みに比して、これまで相対的に軽視あるいは看過されてきたことは否めない。このような事情に照らせば、現在生じている非正規労働者像の変化は、労働組合が非正規労働者の労働条件問題に取り組む際の姿勢に大に関わってくることになる。

第2節 非正規労働をめぐる法的紛争とその解決手段

1. 法的紛争をめぐる状況

これまで述べてきたような、非正規労働者の置かれている状況、及び、「家計自立型非正規労働者」の増加という状況に鑑みれば、非正規労働者が労働関係についてのさまざまな法的紛争に関わることは想像に難くない。

実際、厚生労働省が発表した、「平成24年度個別労働紛争解決制度施行状況」⁸によれば、平成24年度において、相談件数のうち少なくとも31.5%が非正規労働者からのものであるし、個別労働紛争解決のためにあっせん申請をした労働者のうち、42.5%が非正規労働者からとなっている。

また、「有期労働契約調査（個人調査）」によれば、雇い止めをめぐるトラブルの有無について、「トラブルになったことがある」が19.1%、「トラブルになったことはない」が80.9%となっている。また、雇い止め以外の事項で使用者とトラブルになったことの有無については、「ある」が10.4%、「ない」が89.6%となっている。雇い止め以外のトラブルの内容は、「賃金等の労働条件に係る認識の相違」が56.2%と最も高く、次いで、「年次有給休暇が取得できない」が23.6%、「労働条件の引き下げ」が21.3%、「その他」が23.6%となっている。

このことに照らせば、非正規労働者が遭遇する労働法上の問題としては、契約の終了に関わるものが大きな割合を占めていることがうかがわれる。もっとも、雇い止め以外のトラブルの内容も見過ごせない。賃金、休暇、労働条件の引き下げといった問題は、非正規労働者のワークルールを考えるうえでも非常に重要な課題となりうる。

⁸ 厚生労働省「平成24年度個別労働紛争解決制度施行状況」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000339uj-att/2r985200000339w0.pdf>

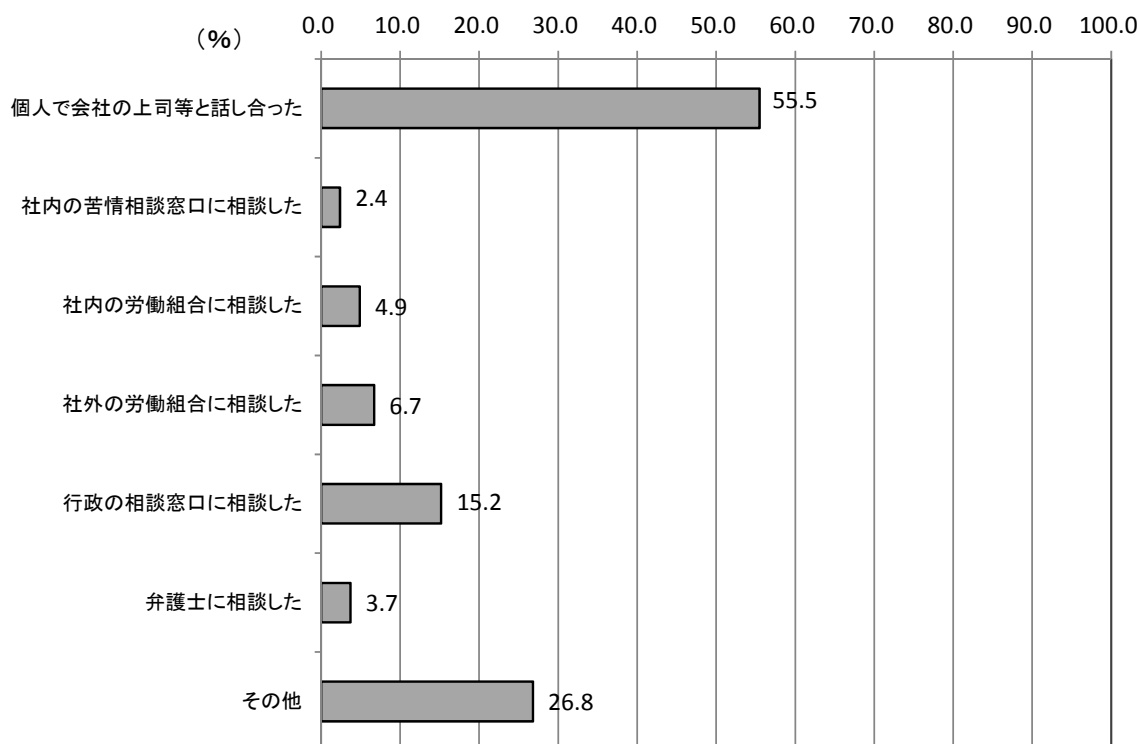
2. トラブルが生じた場合の解決手段

非正規労働者が、職場で労使関係上のトラブルにあった場合、どのような解決手段をとるか。この点について詳細な統計調査はない。しかし手がかりはある。

図 I - 3 は、「有期労働契約調査（個人調査）」において、雇止めをめぐるトラブルに対する対応を尋ねた結果である。それによれば、全体で見ると、「個人で会社の上司等と話し合った」の割合がもっとも高く55.5%、次いで、「行政の相談窓口相談した」が15.2%となっている。トラブルの解決手段として選ばれるのは主にこの二つとあって良いだろう。

他方、労働組合に関しては、「社外の労働組合に相談した」が6.7%、「社内の労働組合に相談した」が4.9%となっている。社内・社外を問わず労働組合は、「社内の苦情相談窓口」よりも相談相手として信頼されているといえなくもないが（「社内の苦情相談窓口」割合は2.4%）、それでも驚くほど低い。そして、2%ほどの差ではあるが、社内よりも社外の労働組合に相談した割合の方が高いということの意味は、労働組合への相談割合が低いという問題と併せて、あらためて検討されなければならない事項であると考えられる。

図 I - 3 雇止めをめぐるトラブルに対する対応（複数回答）



資料出所：厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査」個人調査より作成。

3. 労働組合の活躍の可能性

それでは、非正規労働者の抱える労働問題に対して、労働組合は無力なのであろうか。

そうは思えない。たとえば、2008年秋に生じたリーマン・ショック、そしてその後発生した、いわ

ゆる派遣切り問題のなかで、労働組合が問題の解決へ向けて多大な貢献をしたことは記憶に新しい⁹。また、過重労働やパワーハラスメントなどで、労働者を、過労死、過労自殺、精神疾患に追い込む「ブラック企業」現象に対して、会社と団体交渉を行い、あるいは裁判を支援することによって紛争解決への道筋をつけたのも労働組合であった¹⁰。

これらの活躍は、問題が発生した後、労働者が駆け込んだ会社外に作られた地域ユニオン、あるいは、自ら立ち上げた労働組合の運動によるものではあった。しかし、個々の非正規労働者が心身の健康を害してしまうような悲惨な状況になる前に、既存の労働組合が十分な規制力を発揮し、そういった事態を未然に防ぐことこそが望ましいはずである。そのために、どのような仕組み、どのようなワークルールを作り上げていくべきなのか、労働組合にはその点が問われている。

第3節 非正規労働に関わる最近の法改正

1. 改正法の概要

ところで、非正規労働における、雇用の不安定性及び正社員との労働条件の大きな格差が社会問題化するようになり、非正規労働に関わる領域で、重要な法改正がいくつか行われた。

まず、2007年に行われたパートタイム労働法（以下、パート労働法）の改正である。同法の改正により、通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止（8条）、通常の労働者との均衡考慮の努力義務（9条）、通常の労働者への転換制度導入の義務化（12条）といった新たな規定が設けられた。

また、2012年には、労働者派遣法が改正され、均衡を考慮した待遇の確保（30条の2）や、違法な派遣が行われた場合の派遣先との労働契約申込みのみなし（40条の6。もともと施行は2015年からである）などが規定された。

さらに、労働契約法（以下、労契法）が改正され、有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換（18条）、有期労働契約の更新拒否が一定の要件を満たす場合における契約更新申込み承諾のみなし（19条）、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止（20条）が規定され、2013年4月1日以降すべての規定が施行されている。

なお、現行法については、第IV部第1章及び第2章で詳細に言及されている。そちらを参照して欲しい。

2. 法が想定するイメージと現実

以上の改正された法律の内容やその実効性についての詳細は、ひとまず置いておく。ここで注目したいのは、法が想定する非正規労働問題解決の道筋である。ここでは、少し大胆に、イメージを図で

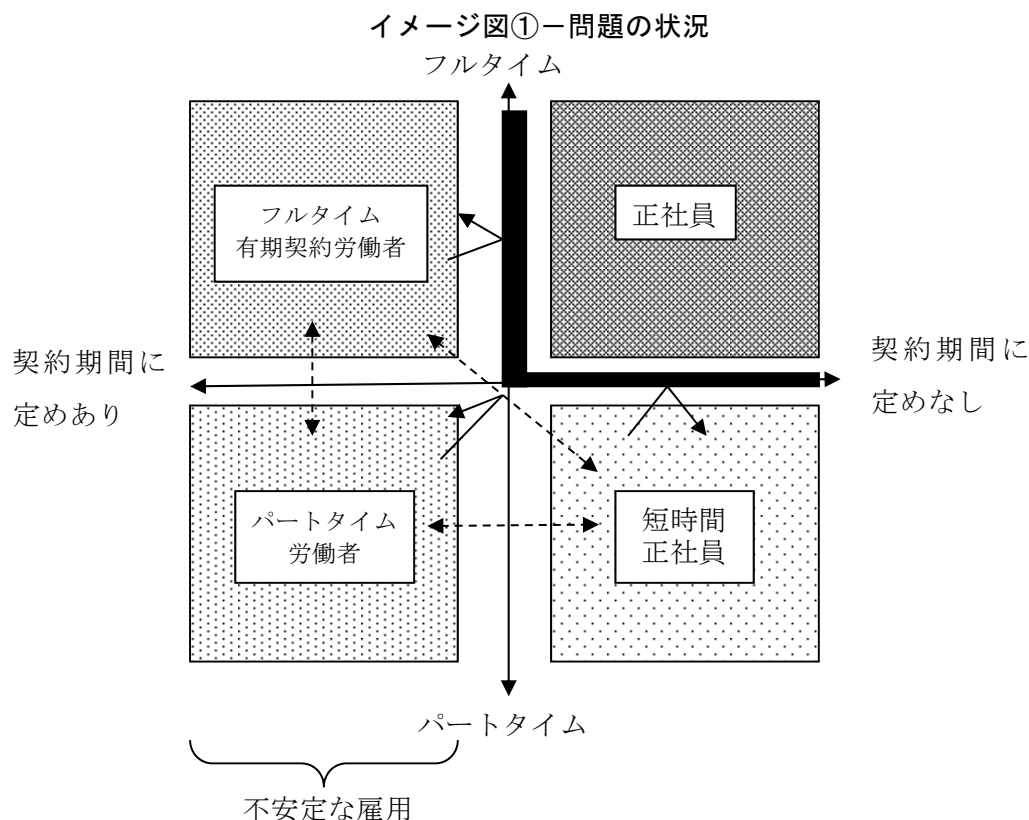
⁹ たとえば、大分キャノンの偽装請負事件では、労働組合であるガテン系連帯の運動のもと、解決金2億円の解決を実現している。

¹⁰ 前掲木下（2012）104頁以下では、具体的な事例を挙げて、労働問題と若者ユニオン運動が果たした役割について述べられており、参考になる。

表してみたいと思う。

(1) 問題の状況—イメージ図①

まず、イメージ図①は、これまでの現実である。ここでは、問題をわかりやすく示すため、非正規労働者に区分される就労形態のうち派遣労働を除外している。



この図は、横軸に、「労働契約の契約期間に定めがある場合」（有期労働契約）と「契約期間に定めがない場合」（無期労働契約）をとり、縦軸に労働時間が「フルタイムである場合」と「パートタイムである場合」をとっている。そうした場合、第1象限が「正社員」（無期契約、フルタイム労働）、第2象限が「フルタイム有期契約労働者」（有期契約、フルタイム労働）、第3象限が「パートタイム労働者」（有期契約、パートタイム労働）、第4象限が「短時間正社員」（無期契約、パートタイム労働）となる。一般に、「契約社員」と呼ばれる者の多くは、第2象限に属する。また、第3象限と第4象限の労働者は、いずれも短時間で就労するパートタイム労働者であるが、一般に日本において「パートタイマー」と称されているのは、第3象限の有期契約で短時間労働に従事する「パートタイム労働者」である。

第2、第3、第4象限間の破線の矢印は、これらの雇用形態間の労働条件の共通性を表している¹¹。ここでいう「共通性」というのは、基本給の賃金テーブルや算定方法が共通していること、また諸手

¹¹ もっとも、第4象限の「短時間正社員」については、育児や介護のために一時的に所定労働時間の短縮措置（育児介護休業法23条1項及び3項）を受けている場合も含まれ、その際には、第1象限の「正社員」と共通する労働条件の下にある場合も考えられなくはない。その際には、この破線の矢印は、第1象限の「正社員」との間に引かれ、第2象限や第3象限にカテゴリー化される非正規労働者との共通性に欠ける場合もありえよう。

当の支給についての考え方が共通していることを指す。そして、第1象限をぐるりと囲む形の太線で表現しているのは、他の象限にある雇用形態との労働条件の「壁」である。

「正社員」（第1象限）も「フルタイム有期契約労働者」（第2象限）も、同じ使用者の下においてフルタイムで就業し、そして同じ職務に従事している場合も少なくないが、この間には労働条件の共通性がない場合が多い。「壁」の理由は、労働契約に期間の定めがあることであつたり、労働契約に期間の定めがあることにより「正社員」とは職務の内容や配置の変更（これを「人材活用の仕組み」と呼ぶ）の点で違いがあるとされていることである。そして、「パートタイム労働者」（第3象限）の場合、これにさらに、労働時間が短いという理由が加わる。

第2ないし第4象限から出ている実線が、太線を超えて第1象限に入り込んでいないのは、これらの雇用形態から「正社員」（第1象限）に転換していくことの困難さを示している。いわば、「壁」にぶつかって跳ね返されている、というイメージである（会社内に正社員転換制度はあっても、その活用度は目立って高いわけではない）。

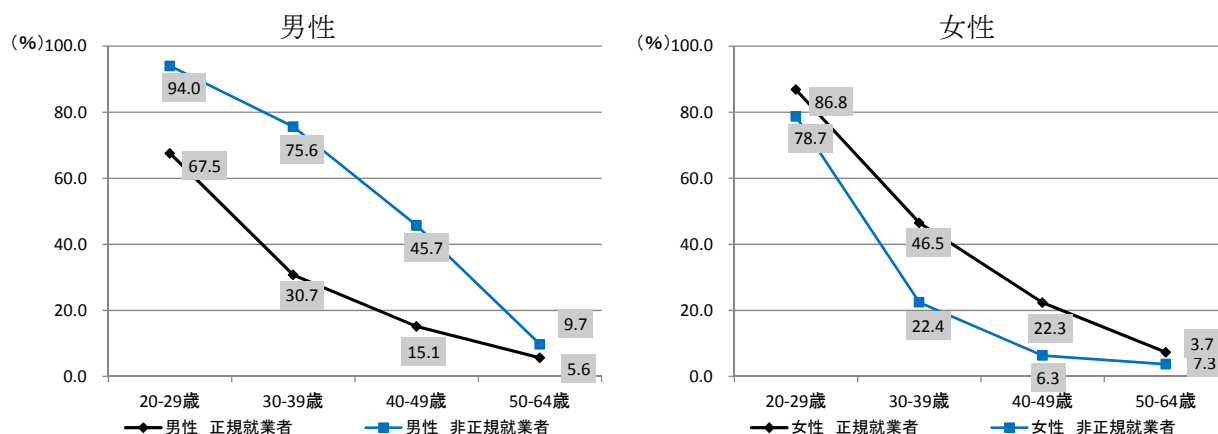
かつて、「フルタイム有期契約労働者」（第2象限）や「パートタイム労働者」（第3象限）の数は、「正社員」に比べて割合的に少なかった。しかし、先述したように、労働者全体で4割近く、女性労働者においては6割近くが、この二つの象限のいずれかに属するようになり（あるいは、「短時間正社員」（第4象限）も含まれるかもしれない）、そしてその数は今後も増えることが予想される。またすでに述べたように、その労働の内容も基幹化し、「正社員」と同程度の責任を持ち、同様の職務に従事する者も増えてきている。

そうしたなかで、有期労働契約と無期労働契約との間にある「壁」の厚さ、フルタイム労働とパートタイム労働との間にある「壁」の厚さが不合理なものと考えられるようになってきた。

また、「フルタイム有期契約労働者」及び「パートタイム労働者」は、有期契約労働という性格から、常に、契約期間の終了を理由とした失職に怯えることになる。この雇用の不安定性は、有期契約労働という雇用形態の持つ構造的な問題ではあるが、そのことが、労働者が自らの人生の将来設計を描く際に大きな障害となることは容易に想像がつく。たとえば、**図 I - 4**は、正規・非正規就業者別にみた未婚率を示したものである¹²。正規労働者と非正規労働者との間の未婚率の顕著な差——それは特に男性に強くあらわれている——を導いている大きな要因は、自らの将来への見通しの悪さにあるとあってよいだろう。いずれにせよ、雇用の不安定性が日本社会全体にとって重大な問題を引き起こす要因となりうるということについては、ひろく理解されるようになってきたと考えられる。

¹² 厚生労働省「社会保障を支える世代に関する意識等調査報告書（平成22年）」
852000002gruv-att/2r9852000002gryz.pdf

図 I - 4 正規、非正規就業者別にみた未婚の状況



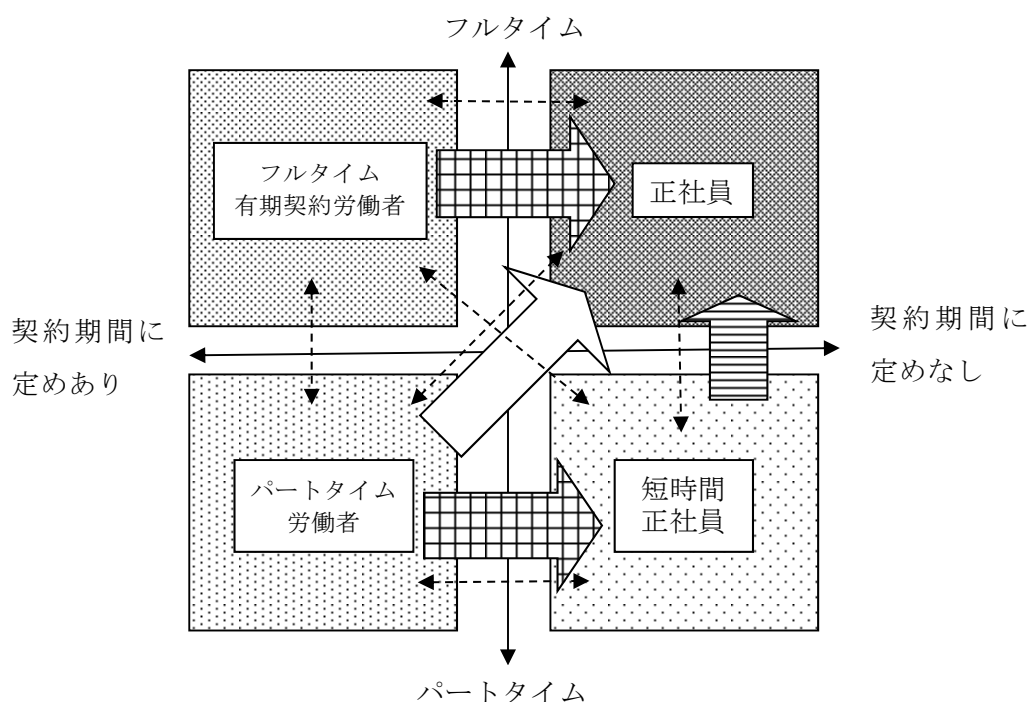
資料出所：厚生労働省「社会保障を支える世代に関する意識等調査」（平成22年）より作成。

(2) 改正法が目指そうとする状況—イメージ図②

イメージ図②は、最近の法改正の方向性をイメージ化したものである。

まず、不合理な労働条件格差の問題に対応するため、まず、「フルタイム有期契約労働者」と「パートタイム労働者」との間の労働条件について、差別的取扱いの禁止（パート労働法8条）ないし均衡処遇の努力義務（同9条～11条）が規定されている。縦の破線はそのことを表している。また、横の破線は、期間の定めがあることを理由とした不合理な労働条件の禁止（労契法20条）が、改正法によって新たに規定されたことを表している。中央部にある斜めの破線は、これらの法規定が重複して適用される場面である。改正法は、すべての雇用形態（すべての象限）相互間において、不合理な労働条件格差の問題を解消しようとしているといえる。

イメージ図②—改正法が目指そうとする方向



このことは、必ずしも、すべての雇用形態における労働条件を同一にすることを意味するわけではない。改正法は、それぞれの雇用形態間の処遇の差が、不合理でないこと、あるいは、バランスが取れていることを要請し、そして、一定の要件がそろった場合に、異なる取扱いを禁止しているというのであるから、労働の現場で、この法の要請に応じようとするすれば、それぞれの雇用形態における労働条件に共通性を持たせることが必要である。図において第1から第4の象限をグラデーションで示したのは、それぞれの労働条件のあいだのつながりを表現している。

次に、一連の法改正は、雇用の不安定性について次のような方法で解決を図ろうとしている。まず、「短時間正社員」（第4象限）から「正社員」（第1象限）への横線の入った太い矢印は、パートタイム労働者に対する転換措置設置義務（パート労働法12条）を指す。また、格子もよりの太い矢印は、有期労働契約が1回以上更新され、通算期間が5年を超える場合に与えられる転換権（労契法18条。無期契約の申込みを行った場合、使用者が当該申込みを承諾したものとみなされる）を表している。中央部の白い太矢印が表しているのは、この二つの法規定が重疊的に適用される場合である。

総じていえば、今般行われた一連の法改正のイメージは、**イメージ図①**で表現した、第1象限を囲む「壁」を崩すことを目指すものである。

（3）今後生じうる問題

ところが、法改正後、いくつか問題となるような事態が生じてきている。

第一に、有期労働から無期労働への転換権を、実質的に制限しようとする動きである。それはたとえば、有期労働契約の契約期間に5年以下の上限を付すといった形であらわれている。それによって転換権の発生を阻むことが意図されている。

第二に、契約期間の定めの有無や労働時間の長さといった区分基準の他に、職種や勤務場所、労働時間（残業）の限定の有無によっても区分しようという動きがある。最近、大きな話題となっている「限定正社員」（ジョブ型正社員）の促進議論がそれである。「限定正社員」の定義はいまだ明確ではないものの、従来の日本の正社員を職務や勤務地、労働時間（残業）が特定されていない「無限定正社員」として捉え、これに対比する形でそれらが特定された正社員を「限定正社員」として捉えている。勤務場所や職種を限定することによって、転居を伴う配転を命じられる可能性がないために、ワーク・ライフ・バランスに資する働き方であると喧伝されている¹³。

しかし、この議論は、「限定正社員」という表現からわかるように、それに対比される者として「無限定正社員」の存在を前提としている。そして、「限定正社員」と「無限定正社員」との間に一定の労働条件格差が生じることは当然のことと捉えられ¹⁴、また、「限定正社員」は、勤務場所や職種の消滅

¹³ 限定正社員をめぐる議論は、2013年春頃から、政府の産業競争力会議、規制改革会議において提案されてきたが、2013年6月に公表された内閣府の「規制改革会議雇用ワーキング・グループ報告書」において、限定正社員（報告書では、「職務等限定正社員」となっている）を増やし、その雇用ルールの整備を早急に進めるべきと提言され

（<http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kaigi/publication/130605/item4.pdf>）、またその後、同6月に閣議決定された、「日本再興戦略～JAPAN is BACK」においても、同趣旨の考えが示されている

（http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf）。

¹⁴ たとえば、日本郵政グループは、2014年4月から、勤務地などを限定する「限定正社員」を導入することにしてい

等の理由があれば容易に解雇できるものと位置づけられている。いわば、新しい「壁」が作られようとしているイメージである。

第三に、「無限定正社員」の周りに築かれる「壁」は、その外側にいる者（「無限定正社員」以外の者）、及び、その内側にいる者（「無限定正社員」）にとっても非常に過酷なものとなりうる。つまり、このカテゴリーは、頻繁な時間外労働や休日労働、そして転居を伴う配転の命令に応じること等を当然の前提とされているが、「無限定正社員」以外の者にとっては、より高いハードルが設定されたことを意味する。より高い賃金、より上位への昇進等を求めるならば、自らのワーク・ライフ・バランスを放棄しなければならない状況に陥りかねない。育児や介護等の家族的責任を負うことの多い女性労働者は、とりわけ、この壁の「外側」に留め置かれる可能性がある。

他方、「無限定正社員」については、そのワーク・ライフ・バランスが大きく侵害されかねない。もちろん正社員のワーク・ライフ・バランスの問題は、育児や介護等家族的責任との両立、あるいは過労死、過労自殺といった心身の健康との関係でも、以前から大きな問題となっていた。たしかに、正社員のワークルールは、本研究会の主要なテーマではないが、この問題は、非正規労働者のワークルールの問題を考えるうえでも看過することのできない重要な問題として意識することが必要である。

る。同グループで導入される限定正社員（「新一般職」）は、給料については現行の正社員よりも低い水準に抑えられ、また管理職への登用はないものとして扱われることになるという（2013年6月16日付朝日新聞及び同年9月11日付日経新聞）。

第3章 本報告書の概要

本報告書は、非正規労働者を組織化する6単組を調査対象として、分析・検討を行うものであるが、まず、第Ⅱ部において、調査対象の概要・プロフィールをまとめ、次に、第Ⅲ部及び第Ⅳ部においてヒアリング結果の分析を行っている。第Ⅲ部は、社会政策の観点から、第Ⅳ部は法的な観点から分析・検討を行うものである。それらの分析・検討を踏まえて、第Ⅴ部において、今後の労使関係のあり方に向けた提言を行っている。

本報告書の中心は第Ⅲ部及び第Ⅳ部であるが、その概要は以下のとおりである。

第Ⅲ部第1章「有期・短時間雇用者の職務編成と処遇制度の関係」（山田和代）では、非正規社員と正社員との間において、職務内容に重複がありながら、処遇には乖離があるという状況を踏まえて、それがどのように変わっていきこうとしているか、またそこにおける労働組合の役割はどのようなものが検討されている。とりわけ、職務内容が正社員と非正規社員とのあいだで重なりをみせるなかで、非正規社員や労働組合から、正社員と同様の教育訓練実施の要求や「同一労働同一賃金」の要求があがってきていること、そして、労働組合は、組織化の過程では、賃金格差以外の点における処遇改善を進めることで、その役割を果たそうとしていることが明らかにされている。

同第2章「非正規労働者の処遇改善の取り組みプロセスと成果」（禿あや美）では、調査対象の労働組合が非正規労働者の組織化後に行った処遇改善の取り組みの内容、及び、得られた成果について、「賃上げ、賃金、人事制度の整備に関する取り組み」、「教育・訓練制度の整備」、「正社員への転換措置」、「無期契約化の実現」の諸点から検討されている。一般に、非正規労働者の賃金水準は低いため、賃金に関する労働組合の取り組みに注目が集まりやすい。もちろん賃上げに関する成果のある交渉を行った取り組みもある。しかし、本調査からは、賃上げの要求を中心とはせず、制度整備や仕事と処遇の対応関係を整理することによって、組合員の賃金に対する納得性を高める取り組みが行われていることや、賃金以外の取り組み（たとえば教育訓練の充実など）の重要性も明らかにされている。また、労働組合が、正社員への転換制度、無期契約化の実現に取り組むなかで、正社員・非正規社員の位置づけの見直しや処遇制度全般の見直しに取り組む必要性に直面していることが明らかになっている。

同第3章「非正規労働者の組織化が正社員の処遇改善の取り組みに与えた影響」（禿あや美）では、非正規労働者を組織化したことが、労働組合の正社員の処遇改善の取り組みにどのような影響をもたらしたかが論じられている。特に、正社員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み、正社員の転居転勤に関する取り組み、企業の分社化や出向・転籍に関する取り組みに着目した検討が行われている。ここでの検討から明らかになったのは、非正規労働者を組織化することによって、労組は職場全体での処遇改善や、時短・有給休暇の取得促進などの運動に取り組むことができるようになったこと、そしてそれが職場の生産性の上昇をもたらしていることである。また、経済状況の変化等に対応するためには労働者の性別や職種、キャリアに多様性があることが望ましいが、多様な労働者の労働条件までもが多様で格差のあるものであれば、それは職場内のコミュニケーションを阻害する

という困難に直面する。その困難を克服するためには、多様な労働者の労働条件を改善させ、合理的ではない格差を是正していく取り組みが必要であるが、それを行いうるのは労働組合しかない。本章は、柔軟でしなやかな職場作りには労働組合が欠かせないと結論づけている。

第IV部第1章「雇用安定」(緒方桂子)は、非正規労働者の雇用安定に向けた現行法の概要及び抱える課題を明らかにしたうえで、ヒアリング調査から得られた労働組合の特徴的な取り組みについて分析・検討を行っている。その際、特に注目されているのは、有期契約労働を締結することの意義、転換制度の実態及びその実質化に向けた労働組合の取り組み、不合理な更新拒否を防止するための労働組合の取り組みである。非正規労働者の組織化に成功した労働組合が、手探りながら、現行法の抱える諸問題を意識しつつ、具体的な取り組みを進めている様子が見られる。

同第2章「格差是正」(長谷川聡)は、正規労働者と非正規労働者の間にある処遇格差の是正を目指す法制度及び法原則を明らかにしたうえで、ヒアリング調査を分析・検討し、労働組合の格差是正に向けた取り組みの契機、これまでに達成された均等・均衡待遇、そして、格差是正へ向けた取り組みのための基盤整備のあり方を明らかにしている。また、職場の非正規労働者と正規労働者とで組織される労働組合が非正規労働者の抱える問題に取り組んでいくなかで、正規・非正規労働者間の労働条件区分の基準の合理性を問い直す契機を得ること、さらに、紛争予防・解決機関としての機能を充実していく状況が明らかにされている。

(緒方 桂子)

第 II 部

ヒアリング先の概要・プロフィール

第1章 ヒアリング調査の実施概要

第1節 ヒアリング調査対象の概要

研究会では、すでに有期・短時間雇用者を組織化しており、ワーク・ルールの構築に取り組んでいる労働組合の活動実態を把握することを目的に、六つの労働組合に対してヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査結果の分析は第Ⅲ部、第Ⅳ部を、詳細内容は第Ⅵ部をお読みいただきたい。ここでは、まず第1章でヒアリング調査の実施概要を紹介する。第2章ではヒアリング内容から、有期・短時間雇用者を組織化するに至った経緯、および組織化後の組織体制の変化（組合費、役員体制、意見集約）をみる。

ヒアリング先の概要は表Ⅱ-1のとおりである。ヒアリング先の選定にあたっては、産業の特性を考慮した。すなわち、第一に、有期・短時間雇用者を組織化している事例や先行する調査研究をみると、小売業やサービス業に関するものが多く製造業に関するものは少ないことから、調査先の選定にあたっては意識して製造業を多くした。第二に、医療・福祉に関するものも少ないことから対象とした。結果として、製造業が4社（その他製品1社、食料品2社、電気機器1社）、小売業が1社、医療が1病院となった。

事業所や工場、店舗の立地状況をみると、4社（A社、B社、D社、E社）が全国に展開している。C社については、工場や製作所は静岡県内に集中している。社員数をみると、いずれも大企業であり、もっとも少ないA社でも900人近くの社員を擁し、もっとも多いD社では2万人を超える(24,174人)。社員区分の数をみると、もっとも少ないのは三つ（A社、D社）であり、もっとも多いのはE社の八つである。転換制度については、四社（A社、B社、D社、E社）が導入している。

第2節 ヒアリング調査の方法

ヒアリング調査は2013年4～8月に実施した。一つの労働組合に対し2回実施し、1回当たり2時間程度をかけて話を伺った（ただし、F労組は1回）。話を伺ったのは、労働組合の委員長、書記長である。事前にアンケート用紙に記入をお願いし、ヒアリングは、アンケート用紙への記入内容を確認、追加質問する形で進めた。

第3節 質問内容

ヒアリングでは、大きく二つ、会社の諸制度と労働組合の活動について話を伺った。第一に、会社の諸制度については、社員区分の状況や社員数、処遇制度その他の労働条件、転換措置

などについて伺った。

第二に、労働組合の活動については、組合員数や組織化に至る背景、組織化後の組織体制の変化、組織化後の取り組みなどについて伺った。なかでも、研究会の最大の関心は、有期・短時間雇用者のワーク・ルールの構築、具体的には就業環境の改善や公正処遇の実現に向けた制度面、運用・管理面の見直しに関する取り組み内容であることから、取り組みに至った経緯、成功に至るまでのプロセス、成功要因として考えるもの、(あった場合には)乗り越えた障がいなどについて詳しく伺った。

表Ⅱ-1 ヒアリング調査対象の概要

社名	A社	敷島製パン株式会社 (B社)	浜松ホトニクス株式会社 (C社)	合同会社西友 (D社)	日本ハム株式会社 (E社)	日本赤十字社松山赤十字病院 (F病院)
業種	その他製品	食料品	電気機器	小売業	食料品	医療
事業内容	住宅用設備機器の製造・販売	パン、和洋菓子の製造・販売	光電子部品、計測機器	食料品、衣料品、住居用品などの小売チェーンの運営	肉製品製造業・食肉卸売業	—
事業所	全国に約40カ所	国内に15工場、40事業所	工場3カ所、製作所4カ所、他	372店舗	工場85カ所、営業所285カ所、他	1カ所
社員数	約900人	5,862人	3,078人	24,174人	4,632人	1,414人
数	3つ	5つ	5つ	3つ	8つ	4つ
無期・フルタイム	社員:7割	従業員:3,952人	月給者:2,743人 日給月給者:46人 定時社員:160人	本社員:4,205人	ナショナル社員:1,199人 エリア社員:392人	正規職員:1012人
有期・フルタイム	契約社員:3割弱	準社員 1,157人	臨時社員:12人	—	パートナー社員:150人 K/パートナー社員:1,713人 契約社員:ごく少数	嘱託:85人
有期・パートタイム	—	サポーター、 パートナー 419人	—	メイト社員:16,962人	定時従業員:536人 アルバイト:人数不明	パートタイマー:314人
有期・フル&パート	(定年後再雇用社員):人数不明	シニア社員:334人	(定年後再雇用社員):50人	SA社員(定年後再雇用社員):3,007人	(定年後再雇用社員):165人	(定年後再雇用社員):3人
転換措置	契約社員→社員	サポーター→パートナー→準社員→従業員	なし	メイト社員→本社員	定時従業員→パートナー社員→エリア社員→ナショナル社員	なし
組合名	A労働組合	敷島製パン労働組合 (B労働組合)	浜松ホトニクス労働組合 (C労働組合)	西友労働組合 (D労働組合)	日本ハムユニオン (E労働組合)	日本赤十字労働組合松山支部 (F労働組合)
支部	9支部	11支部	4支部	8支部384分会	10支部	—
組合員数	約750人	5,410人	2,540人	21,392人	3,178人	636人(パートを除く)
シヨップ	ユニオンシヨップ	ユニオンシヨップ	オーブシヨップ	ユニオンシヨップ	ユニオンシヨップ	オーブシヨップ
組合員の範囲	社員、契約社員	従業員、準社員、パートナー社員、シニア社員	月給者、日給月給者、定時社員、定年後再雇用社員	本社員、メイト社員のうち週20時間以上勤務者、定年後再雇用社員	ナショナル社員、エリア社員、パートナー社員、K/パートナー社員	正規職員、パートタイマー
組合費	社員:基本給×1.3%+500円 契約社員:基本給×1.3%	基本給×1.0%	月給者、日給月給者:基本給×1.5% 定時社員:基本給×1.0%	基本給×1.5%+100円	基本給×2.3%	正規職員:本俸×0.011%+700円 パートタイマー:700円
意見集約の方法	毎年2月、7月に執行部が職場訪問	パートナー社員専門委員会を設置	春・秋に2回アンケート調査を実施	メイト集会を全国各地で開催	支部パートナー専門委員会、本部パートナー専門委員会を設置	「パートタイマー」のみの職場集会を開催
加盟団体	電機連合	フード連合	JAM	UAゼンセン	フード連合	ヘルステア労協

第2章 ヒアリング内容から －組織化に至る経緯と組織化後の組織体制の変化

第1節 有期・短時間雇用者の組織化に至る経緯

1. 調査対象労組の特徴と概要

すでに、連合総研では2007年から約2年をかけて有期・短時間雇用者の組織化に関する調査研究を行っている¹。その調査を元にしてまとめられた橋元（2009、2010）によると、非正規労働者を組織化した労働組合は、四つに類型化できるという²。それは、①短時間就業者組織化型、②基幹非正規従業員組織化型、③正社員代替非正規従業員組織化型、④地域公共サービス総合組織化型である。そして、今回の調査を踏まえ、ここでは新たに類型として、⑤補完常用非正規従業員組織化型を加えたい。本研究会がこのたび行った調査対象労組を、この類型に沿って分類したものが表Ⅱ-2である。

類型1の「短時間就業者組織化型」とは、非正規従業員が全従業員のうち4～9割を占めるもので、主として小売業と飲食店の事例が主に当てはまる³。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、販売等を担う基幹的な労働力となっている。我々の行った調査でこの類型に該当するのは、D労組である。D社では従業員に占める非正規従業員の割合は80%を超えており、店舗での商品の陳列・発注・販売などにおいて基幹的な役割を果たしている。労組は週20時間以上働くパートタイム労働者を組織化している。

類型2の「基幹非正規従業員組織化型」とは、非正規従業員ではあるものの、労働時間が正社員と同じかそれに近い者を組織化したものである⁴。非正規従業員の割合はそれほど高くなく、なお正社員中心の労働力編成が行われている。我々の行った調査でこれに当てはまるのは、B労組とE労組である。両者とも工場部門の分社化への対応が近年増えている。E社では工場部門や営業部門の分社化が進み正社員・非正社員ともに転籍者が多く、2012年7月時点では正社員数2,068人、その比率は約44%と低下している。E労組は、グループ企業内での労組活動に精力的に取り組んでおり、また2004年から非正社員の組織化に取り組み、労働条件改善に多くの成果を得ている。B社では、国内15工場、40事業所に約6,000人が働いている。そのうち正社員は約67%と多数を占めているが、1990年代後半頃より、有期契約労働者が増加していた。労組は2010年に有期契約労働者の組織化に着手し、2012年には労働時間の長短に関わりなく、有期契約労働者全員の組織化を実現させた。

類型3の「正社員代替非正規従業員組織化型」とは、正社員が採用されず、その代替要員として非

¹ 連合総合生活開発研究所（2009）『「非正規労働者の組織化」調査報告書』2009年1月、を参照。

² 橋元秀一「企業別労働組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと」『日本労働研究雑誌』No.591 2009年10月号、「非正規雇用問題と企業別組合の役割およびその展望」『社会政策』第2巻第1号 2010年6月 27-37。

³ 橋元（2009）では、類型1に該当するものとして、イオンリテール労働組合、サンデーサン労働組合、小田急百貨店労働組合、ケンウッドグループユニオンの組織化事例が調査されている。

⁴ 橋元（2009）では、類型2に該当するものとして、日本ハムユニオン、全矢崎労働組合の二つが調査されている。

正規従業員が採用されており、そうした就業者を組織化した事例である⁵。我々の調査でこれに当てはまるのは、A労組である。A社は住宅用設備機器の販売を行っている企業である。営業所が全国に約40ヵ所あり、そこで「契約社員」は商品の説明を主に担当している。もともとこの職務は正社員の一般職が担当していたが、1990年代後半に企業業績が悪化したため、一般職の採用を抑制し、「契約社員」の採用が本格化した。労組は2010年に「契約社員」の組織化を行っている。

最後に類型4の「地域公共サービス総合組織化型」とは、財政事情の悪化を背景に増加した臨時・非常勤職員のみならず、外郭団体や民間企業の従業員も組織化対象とし、地域における公共サービス労働者の総合的な組織化へと取り組みが広がっている事例である⁶。今回の我々の調査では、これに該当する労働組合は取り上げなかった。

今回、我々は、以上の4類型には当てはまらない二つの労働組合にも調査を行った。それが、C労組と、F労組である。これら二つの事例を、本章では類型5とし、「補完常用非正規従業員組織化型」と呼びたい。この類型は、非正規労働者が量的にも仕事の質的にも正社員の補完にとどまってはいるが、一時的ではなく常用的な職務や職種を担当しており、それを労組が組織化したものである。C労組では、1975年からパートタイム労働者の組織化を行っている。正社員も含めオープンジョブ制であることから、その後、徐々に組織率が上昇し、1990年頃によくパートタイマーの組織率が5割を超えた。2010年には、労使交渉の結果、パートタイマーはフルタイム労働で無期契約の「定時社員」となり、同社では現在、正社員と位置づけられている。同社の正社員は3種類あり、「月給者（いわゆる一般的な正社員）」、「日給月給者（かつてパートタイマーから登用された社員）」、「定時社員（パートタイマーから転換した社員）」の3種ある。現在、正社員数は2,949人であるが、その内「月給者」は2,743人、「日給月給」は46人、「定時社員」160人である。三者の労働条件は異なっており、賃金、ボーナス、退職金も大きく異なるものの、基本的には全員、無期契約のフルタイム労働者である⁷。定時社員（元・パートタイマー）の人数は少なく、職務範囲や配属先の事業所も限られてはいるものの、労働時間が長い。加えてパートタイマーの時代より、契約更新を重ね実質的には無期化していた。また、F労組では、医師や看護師、準看護師、看護助手、放射線技師と多様な専門職が働く病院において、主に看護師を組織化している労組である。外来の看護師や看護助手において非正規化が進んでいる。彼らの労働時間は長く、一時的な仕事でもない。2006年頃より非正規労働者のみならず、正規労働者の労働条件も全体として悪化しており、それをきっかけに非正規労働者の組織化が始まった。

⁵ 橋元（2009）では、類型3に該当するものとして、クノールブレムゼジャパン（旧自動車機器系）労働組合、私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部、市川市職員労組・市川市保育関係職員労働組合）の三つが調査されている。

⁶ 橋元（2009）では、類型4に該当するものとして、八王子市職員組合が調査されている。

⁷ 定時社員の中には、6時間以上7時間30分以下働く短時間勤務者もいるが、人数はそれほど多くはない。パートタイマーの時代には、週労働時間は7時間30分であり、「月給者」よりも15分のみ短かった。

表Ⅱ－2 調査対象労組における組織化の概要

組織化類型	類型1	類型2		類型3	類型5	
	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	補完常用非正規従業員組織化型	
労組名	D労働組合	E労働組合	B労働組合	A労働組合	C労働組合	F労働組合
パート採用時期	1970年代	1970年代	1970年代	1990年代	1970年代	1970年代
組織化検討開始時期	1979年	2003年	2003年	2009年	1975年	2009年
パート組織化開始時期	2006年	2004年	2010年	2010年	1981年	2009年
半数以上のパートを組織化できた時期	2011年	2004年	2010年	2010年	1990年頃 (オープンショップ)	- (オープンショップ)
組織化の対象	メイト社員のうち週20時間以上労働者	パートナー社員	有期社員全員	契約社員	臨時社員以外の直接雇用者全員	オープンショップのため特定範囲なし
組織化対象外の非正規労働者	・Sメイト(週20時間未満労働) ・SA社員(定年後再雇用社員) [注2]	・契約社員 ・定時従業員 ・アルバイト ・定年後再雇用社員 [注2]	なし	定年後再雇用社員	臨時社員	オープンショップのため排除せず
従業員数に占める非正規の割合	82.6%	55.4%	32.6%	3割弱	月給者以外の割合 4.2%	22.4%

注1：類型4「地域公共サービス総合組織化型」の労組には今回調査を行っていない。

注2：D労組、E労組の定年後再雇用社員については、定年後の職務が組合員範囲であるかどうかによって異なる。

2. 組織化のきっかけ・端緒

(1) 組織防衛の観点からの組織化動機

連合総研「非正規組織化報告書」では、組合が有期・短時間雇用者の組織化を決意するに至ったきっかけ・端緒について、いくつかの共通点を指摘している。要約すれば、第一に、有期・短時間雇用者の基幹化と処遇格差などとのアンバランスによる組織化動機である。職場での有期・短時間雇用者の増大に伴いもはや補助的存在とは言えぬほどの基幹的労働力となりつつある一方、いわゆる正社員との処遇格差は大きく、職場でのコミュニケーションも不足しがちになるなど、有期・短時間雇用者の不満も大きくなり無視できない状況になりつつある。そうした状況に、組合が危機感を感じ、有期・短時間雇用者の処遇改善によって職場の一体感を醸成し意欲向上を図り、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、そのために有期・短時間雇用者の組織化に取り組むこととなる。第二に、組織防衛の観点からの組織化動機である。すなわち、職場での有期・短時間雇用者の増大に伴う組合員比率の低下であり、それに伴う過半数代表組合としての地位喪失の懸念である。これに加えて、他組合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ろうと

する組織化動機もある。

以上の組織化動機は、今ヒアリングでもおおむねあてはまる。まず、後者の組織防衛の観点からの組織化動機はほとんど全ての組合にあてはまるだろう。ヒアリングからは、A労組、B労組、E労組で明確に語られていた。

（２）基幹化と処遇格差のアンバランスによる組織化動機

前者の有期・短時間雇用者の基幹化と処遇格差などとのアンバランスによる組織化動機であるが、これもほとんど全ての組合にあてはまる。例えば、E労組の事例では、組織化動機の一つは、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、という危機感である。今ヒアリングで筆者が強い印象を受けたのは、社員区分が細分化されていることである。既に述べたように、ヒアリング対象企業では、少なくとも三つの社員区分をもち（A労組、D労組）、もっとも多いものでは八つ（E労組）になる。また、C労組の例では、いわゆる正社員区分が三つに分かれている。複数の社員区分があるなかでは、どうしても社員区分間の処遇の差は生まれてしまう。ヒアリングからは、多くの労働組合が、すでに組織化する前から、そうした社員区分による処遇の差を是正する取り組みを進めていたことがわかる。もちろん、組織化前の時点では有期・短時間雇用者は組合員ではないので、会社に対しては要求ではなく、例えば要請といった形を取らざるをえない。そのため、多くの場合は、組合が深く関われない、組合員でないことを理由に会社側がまともに応じてくれないといったケースが多い。そのことに限界を感じ、組織化を強く決意する。

最後に、オープンショップ制をとるC労組、F労組では、組織化のきっかけは有期・短時間雇用者からの組合加入であるが、その加入動機は雇用の不安・危機である。C労組に最初に入った「パートタイマー」の加入動機は、1975年のオイルショックによる業績不振による解雇であったし、F労組に最初に入った「パートタイマー」の加入動機は継続雇用の要求であった。

3. 組織化の特徴

（１）組織化のプロセス

連合総研「非正規組織化報告書」によれば、有期・短時間雇用者の組織化のプロセスは次の通りである。ユニオンショップ制をとる組合の場合、①執行部での合意→②大会等での方針決定→③具体的な組織化活動方針の策定→④有期・短時間雇用者への説明・呼びかけと加入の説得→⑤ユニオンショップ協定の締結という過程を経ている。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という。また、組織化の取り組みにおいて重要なことは、様々な勤務条件にある有期・短時間雇用者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ることである。そして、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。具体的には、組合が大半の対象者の加入同意をとりつけた実績の上に立っ

て、締結されている。

以上の組織化プロセスは、今ヒアリングでもユニオンショップ制をとる組合にはおおむねあてはまる。②大会等での方針決定から⑤ユニオンショップ協定の締結までに要した期間が最も長いのは、D労組である。最初は1979年に大会で組織化方針を決定している。しかし、その後は長い間勢いが止まってしまったため、事実上のスタートは再び組織化の機運が盛り上がった2002年頃である。最終的にはほとんどの「メイト社員」の組織化を実現したのは2011年であるから、足かけ9年を要している。次に長いのはB労組で約7年、E労組が2年、A労組が1年である。

D労組が組織化に9年を要したのには理由がある。まず、D労組が組織化対象とする「メイト社員」の人数は約16,000人と他労組に比べて圧倒的に多い。組合は当初、全ての「メイト社員」を組織化するつもりでいたが最終的には難しいと判断し、まずはリーダー層に当たる「G3メイト」と「G2メイト」を先行することとし、2006年に組織化に成功した（約900人）。2011年には「Mメイト」を組織化し（約15,000人）、第一段階と第二段階を合わせて約16,000人の「メイト社員」の組織化に成功した。

（2）組織化の下地作り

B労組、E労組に共通するのは、会社側を説得し理解を得たり、実際に組織化活動に取り組むこととなる支部役員の説得に時間をかけていることである。いわば、有期・短時間雇用者本人たちへの働きかけに入る前の関係者の説得、下地作りに膨大な時間を要している。

B労組では、2003年10月の定期大会で組織化方針を打ち出すものの、組合員や執行部の間で理解が深まらず、取り組みが本格化したのは2006年9月の定期大会からである。その後も会社の理解を得るのに時間を要し、会社側の了承を得たのは2008年秋である。E労組では、2004年に会社側へユニオンショップ協定締結を要求したが、会社側の理解を得られずにオープンショップ協定を締結するにとどまった。また、組織化活動を現場で担う支部役員の不安を払拭するのにも時間を要し、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。並行して、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、2006年11月に会社との間でユニオンショップ協定が締結された。

下地作りの重要性はD労組へのヒアリングからもうかがえる。上述したように、D労組の組織化は二段階を経ているが、第一段階に比べ第二段階の方が組織化対象人数は圧倒的に多かったにもかかわらず、第二段階の方がスムーズに進んだという。その理由として第一にあげられるのは第一段階での組織化実績があったことであるが、これに加えて、第一段階での経験を活かして関係者の説得、下地作りに時間をかけて丁寧に進めたこと、があげられる。

実際に、有期・短時間雇用者への勧誘活動に入れば、長い期間はかからない。下地作りに時間がかかったB労組やE労組においても数ヶ月でほぼ全員からの加入同意を取り付けている。それでも、いずれの組合にも共通するのは、8～9割までは比較的スムーズに加入同意を取り付けることができるが、残りの1～2割を説得するには時間と労力がかかることである。比較的スムーズに組織化が進んだA労組でも、残りの1割の説得には苦労している。最もハードルが高かったのは、有期雇用である「契約社員」が、組合員になってどのようなメリットがあるのか、という疑問に対する回答であっ

たという。そこは、組合役員の粘り強い説得が必要となる。

第2節 組織化後の組織体制の変化

1. 組合費

組合費の決め方は、**図表Ⅱ-1**のとおりである。組合費の決め方にはおおむね二つのパターンがある。第一に、いわゆる正社員とその他で決め方が異なるパターンである。今ヒアリングでは、A労組、C労組、F労組があてはまる。第二に、社員区分による差を設けず同じ決め方にするパターンである。これは、B労組、D労組、E労組があてはまる。

どちらのパターンを選択するかは、それぞれの組合の考え方による。前者の決め方を異にする理由としては、組合に対する権利義務関係が違うから（A労組）、「パートタイマー」の賃金が低いので、組合費も低めに設定して少しでも多くの人に加入してもらいたいから（F労組）、といった理由があげられる。

後者の同じ決め方にする理由としては、「メイト社員」の組合費を低くして、その分組合活動に制限を加えるようなことはしないとの方針をもっている（D労組）、組合費の違いに応じて、組合サービスに差をつけることはできない（E労組）といった理由があげられる。有期・短時間雇用者の方が賃金は低いにもかかわらず組合費の決め方が同じなのはおかしいという意見も出るが、組合としては、組合費は率で決めているので給料が低い人はその分だけ組合費も低くなること、また、組合に対する権利義務は全て同じであることを説明して納得してもらっているという（D労組）。また、決め方は同じでも、上限額や下限額を設定している場合もある（B労組）。

2. 役員体制

いずれの組合も支部制をとっている。現在のところ、有期・短時間雇用者の本部役員がいる組合はないが、支部の役員になっている場合が多い。どの組合にとっても、有期・短時間雇用者の本部役員をいかにしてつくりだしていくかが今後の課題である。

支部役員の状況をみると、D労組では、支部や分会の役員のなかで「メイト社員」が占める割合は1割ぐらいである。組合として、「メイト社員」の役員の割合について目標数値を掲げてはいないが、分会役員4人のうち1人は「メイト社員」にするようにしている。役員全員が「メイト社員」の分会もあるし、分会委員長を「メイト社員」が務めている分会もある。E労組でも、各支部・分会の役員には大勢いる。本部から支部へ、支部三役には一定数の「パートナー社員」、「Kパートナー社員」を配置するよう指示している。例えば、ある支部の副支部長には「Kパートナー社員」がなっていたり、大きな支部では執行委員のうち4～5人が「パートナー社員」、「Kパートナー社員」であるところもあるという。

有期・短時間雇用者に組合役員を引き受けてもらうときに、考慮すべきは雇用契約期間と役員任期との間の期間の長さのズレである。A労組では、「契約社員」に被選挙権、すなわち役員への立候補権

がない。これは、組合役員は2年任期だが、「契約社員」の雇用契約期間は1年のためである。なお、職場委員については任期が1年なので、「契約社員」もなることができる。かたや、E労組もA労組と同様に、役員任期は2年で「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の雇用契約期間は1年だが、E労組によれば、契約更新されることが前提であることを会社側も認識しているという。同様に、D労組では、組合役員の任期は全員が1年であるが、「メイト社員」の雇用契約の更新時期は6月なのに対し、組合役員の任期は9月である。「メイト社員」には、雇用契約は更新されるという暗黙の了解のもとに、組合役員を引き受けてもらうという。雇用契約期間と役員任期との間の期間の長さのズレは考慮すべきではあるが、その対応は組合によって様々であるといえる。

3. 意見集約

(1) 専門委員会の設置

意見集約の方法は、表Ⅱ-1のとおりである。B労組とE労組の二組合が、有期・短時間雇用者の代表者を集めた専門委員会を設置している。

B労組では、本部にパートナー社員専門委員会を設置している。各支部の副支部長は2人体制をとっており、「社員」と「パートナー社員」とに1人ずつ割り当てている。そのうちの、「パートナー社員」の副支部長がパートナー社員専門委員会の代表者として参加している。代表者は10人である。ただし、開催頻度は年に2、3回で、それだけでは「パートナー社員」の声を十分に聞き取ることはできない。そこで、10の支部が毎月開催する各代議員会などでの議論を通じ、「パートナー社員」の声を本部に届ける流れをつくっている。

E労組では、各支部に支部パートナー専門委員会を設置している。例えば、ある支部に「パートナー社員」、「Kパートナー社員」が300人ぐらいいれば、各職場から1人ずつ専門委員を出してもらい、20人ほどで支部における「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の問題を共有してもらおう。各支部・分会には「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の役員がいるので、そのなかからリーダー的な存在の人に専門委員になってもらう。支部パートナー専門委員会の代表者には、本部パートナー専門委員会にも参加してもらおう。その場では、たいいてい要求内容を決めることが多いという。本部パートナー専門委員会の開催頻度は年に3回ぐらいである。

(2) 意見集約の工夫

どの組合でも、意見集約には様々な工夫がなされている。おおむね共通するのは、有期・短時間雇用者は勤務条件が様々なため、いわゆる正社員だけが組合員だった以前とは異なり、全員を同時刻にかつ一個所に集めて職場集会や説明会を開催することは難しくなっているということである。

A労組では、年に2回、2月と7月に組合役員が職場を訪ねて回っている。「契約社員」を組織化する前は、複数の営業所をまとめていずれかの拠点に集まってもらっていたが、組織化後はそのようにして集まることができない人がいるので、できる限り多くの営業所を回るようにしている。「社員」と「契約社員」とは、区別することなく一緒に集まってもらう。

D労組では、全ての「メイト社員」が参加するメイト集会を全国各地で開催している。およそ複数の店舗をひとまとまりにした拠点ごとの開催である。開催頻度は拠点によって異なる。同じ拠点でも複数回に分けて開催するところもある。「メイト社員」を組織化する前後から、「メイト社員」に集まってもらう場を設けていたという。組合員が「本社員」だけのときは、ショップ集会という名称で店舗ごとに昼休みに集まってもらい、制度変更の説明などをしてきた。しかし、「メイト社員」の勤務時間は朝早かったり夜遅かったりと様々であるため、全員が昼休みのわずかな時間帯に集まることはできない。そうであれば、わざわざ集まってもらうことにはなるが、拠点ごとに集まってもらうことにしたという。

(3) 意見集約の課題

ヒアリングでは、異なる社員区分の意見をまとめる苦労や課題も多く聞かれた。

A労組によれば、「社員」と「契約社員」とでは考え方が異なり、意見集約が難しい場面もあるという。一時金を例にとれば、「社員」の多くは、比較的に中長期で考える傾向にあり、業績が良くても目先の成果配分を求めるのではなく企業安定のための内部留保も考慮して交渉すべきだという判断も受け入れやすい。他方、「契約社員」は1年の雇用契約で働いているので、単年度での成果配分を求める傾向にある。組合としては、中長期での雇用を前提にしているのか、単年度の雇用を前提にしているのかで価値観が異なるのは、良い・悪いではなく、当たり前だと考えている。しかし、そうした価値観の違いに基づく意見を同じように集約している現状に対しては、意見としては分けて集約しなければならないのではないかという問題意識をもっている。

F労組では、組合員の意見集約にあたっては、「パートタイマー」については、「正職員」とは別に集めた職場集会を開いている。というのは、「正職員」と「パートタイマー」とではあまりにも労働条件が違うからである。新入組合員研修会も、当初は一緒にしようとしていたが、あまりにも労働条件が違うので別にしたという。同じ「パートタイマー」だけを集めた職場集会でも、看護師と看護助手とでは意見が全く異なる。病院には看護師や看護助手、コ・メディカルなど様々な職種がある上、職員区分も様々であり、組合に対する要望はそれぞれ異なる。

E労組では、要求内容を決める際には、「ナショナル社員」、「エリア社員」と「パートナー社員」、「Kパートナー社員」に関するものを二つに分けて議論しているという。ただし、議論は互いにしていく。つまり、「ナショナル社員」、「エリア社員」のことを「ナショナル社員」、「エリア社員」だけで集まって議論することはしないし、「パートナー社員」、「Kパートナー社員」のことを「パートナー社員」、「Kパートナー社員」だけで議論することもしない。互いにそれぞれの要求内容について考えるようにしているという。

(第1章、第2章第1節2、3、第2節：内藤 直人、第2章第1節1：禿 あや美)

第 III 部

ヒアリング結果の分析

第1章 有期・短時間雇用者の職務編成と処遇制度の関係

有期・短時間雇用者の組織化を着手する際に、職場において有期・短時間雇用者をめぐりどのような問題点が存在したのかを、本研究会のヒアリング調査にもとづき分析していく。とくにここで注目するのは、有期・短時間雇用者の職務編成と処遇制度についてである。また、職務や処遇の転換を可能にする制度とはどのようなものなのかを考察する。

本稿の考察のポイントは次の3点である。一つめは、事業所ごとに雇用の細分化が進むなかで、人事政策上、どのような動きがみられたのか。二つめは、雇用の細分化の再統合はどのようなもので、その結果はどうであったのか。三つめは、正社員と非正社員の職務内容が重なる状況下で、労働者や労働組合からの要求内容はどのようなものであったのかについて考察することである。以下では6社のヒアリング調査を紹介しつつ考察する。

第1節 有期・短時間雇用者の位置づけ ―細分化する雇用形態の把握

ヒアリング調査を実施した6社の雇用形態のタイプは、いわゆる正社員に該当する無期契約は1～3形態に、有期契約では3～8形態にと複数におよんだ。有期契約の雇用形態の一部は転換制度を通じて、いわゆる正社員にあたる無期契約へと移行することができた。ここではまず細分化／複線化した雇用形態について把握する。

図表Ⅲ－1－1 6社の雇用形態（雇用区分）

	雇用区分		区分数	対総雇用者数の有期比率	転換制度	組合員の範囲
	無期契約（人）	有期契約（人）				
A社／労働組合 （その他製品）	・社員：7割	・契約社員：3割弱 ・定年後再雇用社員：—	3	3割弱	・契約社員 →社員	・社員 ・契約社員
B社／労働組合 （食料品）	・従業員：3,952	パートナー社員（準社員、パートナー、サポーター、シニア社員）のうち、 ・フルタイム勤務者：1,157 ・パートタイム勤務者：419 ・シニア社員：334	2 (4)	32.6%	・サポーター→パートナー →準社員 →従業員	・従業員 ・パートナー社員（準社員、パートナー、サポーター、シニア社員）
C社／労働組合 （電気機器）	・2,949（うち、月給者・日給月給者・定時社員）	・臨時社員：12 ・定年後再雇用社員：50	5	2.1%	なし	・月給者 ・日給月給者 ・定時社員 ・定年後再雇用社員
D社／労働組合 （小売業）	・本社員：4,205	・メイト社員：16,962 ・SA社員（定年後再雇用社員）：3,007	3	82.6%	・メイト社員→本社員	・本社員 ・メイト社員のうち週20時間以上勤務者 ・SA社員

E社／労働組合 (食料品)	・2,068 (うち ナショナル社 員：1,199、エ リア社員を含 む)	・パートナー社員：約150 ・Kパートナー社員：約1,700 ・契約社員：ごく少数 ・定時従業員：536 ・アルバイト：— ・エルダー社員：165	8	55.1%	・定時従業 員→パー トナー社 員→エリ ア社員→ ナショ ナル社員	・ナショナル社員 ・エリア社員 ・パートナー社員 ・Kパートナー社員
F病院／労働組 合支部 (医療)	・正規職員： 1,012	・嘱託：85 ・パートタイマー：314 ・定年後再雇用職員：3	4	28.4%	なし	・正規職員 ・パートタイマー

* C労組、F労組はオープンジョブ制をとっており、ここでは組合員がいる社員区分を挙げている。

1. 1990年代後半以降の有期・短時間雇用の進展

有期・短時間雇用の採用の進展がみられるのは、各社それぞれに時期や背景が異なっていた。1990年代後半に企業業績の悪化を背景に、正社員雇用の採用を抑制し、契約社員の採用を増加させたケース(A社)や、1970年の比較的早い段階でパートタイマー採用を開始したケース(C社)、遅くとも1970年代にパートタイマーを採用して1990年代初頭には有期・短時間雇用者の比率が全雇用者の5割をこえ、2000年代半ばには8割に達したケース(D社)、1980年代に入り、有期・短時間雇用者の増加が各事業所でみられ、様々な呼称の労働者が混在し、組合員の過半数割れが意識されたケース(E社)である。このように、有期・短時間雇用の進展の時期や背景は様々であった。

非正社員の名称は、各社で異なり、「パートナー社員」「メイト社員」「パートタイマー」などがあり、契約社員や嘱託社員を含めて多様で、一括りではなかった(図表Ⅲ-1-1参照)。調査対象の多くで共通してみられる傾向は、1990年代に正社員から非正社員への労働力編成が進んだことであった。その結果、職場内の非正規比率は本調査での最も高い事業所では8割をこえていた。

こうした非正社員の増加は、雇用形態間の性別の偏りをよりいっそう顕著にさせた。6社のうち非正社員に占める女性比率がもっとも高いのはF病院の99.0%であった。次いで、A社の9割である。他方で、低い比率ではC社の0.1%であり、次いでB社のフルタイムのパートナー社員の44.1%であった。だが、C社を除けば、非正社員では女性が約半数近くを、あるいはそれ以上を女性が占めていた。

他方で、正社員の雇用形態でも雇用区分が存在し、C社のように無期雇用であっても処遇の上昇が「月給者」より早い段階で頭打ちとなり、定年退職の時期についても「月給者」が65歳まで延長可能なのに対して、定年60歳と早い「日給月給者」や「定時社員」がいて、これらは女性によって占められていた。「月給者」は男性によって多くを占められていた。

図表Ⅲ-1-2をみると、女性が非正社員に占める割合が高かった事業所は、A社の「契約社員」、B社の「パートナー社員(パートタイム)」、D社の「メイト社員」、F病院の「パートタイマー」が該当する。非正社員のうち、男女がほぼ半数ずつを占めたのは三つの会社・事業所の有期雇用、すなわちB社の「準社員」と「パートナー社員(フルタイム)」、E社の「パートナー社員」「Kパートナー社員」、F病院の「嘱託」であった。

このように、非正社員の男女比率のタイプには、一つは女性占有率が著しく高いところと、もう一

つは男女比率がほぼ等しいところという、2種類があることがわかった。しかし、男女比率がほぼ等しい会社・事業所は、全国平均と比較すると男性占有率がかなり高いのである。たとえば、「労働力調査（詳細集計）」（平成24年平均（速報））が示す「非正規の職員・従業員」（役員を除く）の男女比は31.2対68.8であり、該当事業所の男性比率は10～30ポイントも全国平均より高い数値となっている。調査を実施した男女比率がほぼ等しい事業所は、全国平均と比べて、むしろ男性占有率の高い事業所といえる。

以上のように、ヒアリング調査から、有期の非正社員のタイプは複数にわたっていた。また、C社のように正社員の雇用形態のなかには、無期雇用という点では共通するものの、雇用区分によって処遇格差があるケースもあった。なお、この正社員の内での雇用区分は有期のパートタイマーからの転換である点については後述する。その他にも、非正規社員において男性比率が高いという傾向は食品業界では一般的のようで、女性比率が3割に達するところは逆に少ないということもヒアリング調査からわかった。

図表Ⅲ－１－２ 無期・有期雇用の性別編成

	雇用形態（雇用区分）								有期雇用者組織率
	無期				有期				
	合計（人）	男性	女性	女性比率	合計（人）	男性	女性	女性比率	
A社	・社員：—	7割	3割	3割	・契約社員—	1割	9割	9割	—
B社	・従業員：3,952	3,195	757	23.7%	・パートナー社員のうちフルタイム勤務者：1,157	647	510	44.1%	32.6%
					・パートナー社員のうちパートタイム勤務者：419	94	325	77.6%	
C社	・月給者（2,743）と日給月給者（46）と定時社員（160）	2,446	503	17.1%	・臨時社員：12	11	1	0.1%	2.1%
D社	・本社員：4,205	3,463	742	17.9%	・メイト社員：16,962	3,436	13,526	79.7%	82.6%
E社	・ナショナル社員：1,199 ・エリア社員：392	—	（エリア社員では168）	（エリア社員では42.9%）	・パートナー社員：約150 ・Kパートナー社員約：1,700	858	1005	53.9%	65.1%
					・契約社員：—	—	—	—	
					・アルバイト：—	—	—	—	
F病院	・正規職員：1,012	234	778	76.9%	・嘱託：85	43	42	49.4%	—
					・パートタイマー：314	3	311	99.0%	

* 定年後の雇用形態は除く（ここでは、「定年後再雇用社員」「シニア社員」「SA社員」「エルダー社員」が該当した）。

2. 雇用形態別の性別編成をもたらした背景

非正社員の性別の偏りをもたらした背景についてみると、ヒアリング調査では、雇用政策の転換（一部正社員の採用停止、正社員から非正社員への代替）、転勤の回避、税制度（「103万円の壁」）などが指摘された。

A社の場合、1990年代後半に一般職の採用を抑制し、契約社員への採用転換をおこなった。その結果、40歳以上の女性には一般職に就く者がいるものの、30歳後半以下の女性では契約社員が多くみられるようになった。D社の場合は、正社員から非正社員へと代替する雇用管理を実施し、その管理の下で転勤の回避と細分化された勤務時間の選択が可能となり女性比率が増加したという背景がある。さらに、正社員に課された転勤を回避するために非正社員を希望したり、扶養控除を維持するために「103万円の壁」をこえないよう就業調整が可能な非正社員を望んだりする従業員がいた結果、女性比率が上昇したケース（B社）がある。F病院の場合では、一方で女性比率が9割をこえる看護師の職種においては夜勤には正社員をあてるべきという労働組合の主張と、他方でコスト削減を意識する経営側の方針があり、その結果、夜勤ではなく、外来勤務の看護業務から非正社員化が進んだ。

非正社員において男性が少なくない職場について、その理由をみると、労働力不足に対応するために派遣社員や請負社員を採用して、これらの社員を随時、パートナー社員へと切り替えたケース（B社）や、若年層を中心に学生アルバイトとしての男性の雇用者が増加してきたケース（D社）が指摘できる。従来の雇用慣行の変化が男性非正社員を増加させていたことがわかる。

3. 反復更新による長期の勤続年数

有期の非正社員の雇用期間は、ヒアリング調査では12ヵ月がほとんどであり、例外はB社での「パートナー」（就業時間はフルタイムとパートタイム）でみられた12ヵ月、6ヵ月などの複数のパターンがある事例だけであった。有期の雇用期間を反復更新した結果、非正社員の平均勤続年数は、A社では契約社員が約5年、B社でのフルタイムパートで約9年、同社の短時間パートで約11年となり、C社では臨時社員約1年、D社での各種メイト社員が約7年、F病院では約2年となっている。複数回の更新によって、最長で10年近く同じ事業所に勤務している実態がわかった。

反復更新により長期化する勤続年数が意味するものは、どのようなことであろうか。この点は、次項の「職務と処遇の関係の現状」でも述べるが、長期の勤続年数が一部の会社・事業所においては「技能」の高さの代理指数となる可能性がある。そして反面で、「技能」を身につけた非正社員の定着を促し、昇給ニーズに応えるために転換制度を用意する必要もあった。一方、正社員から非正社員への代替によるコスト削減の雇用管理がおこなわれる場合には、正社員の職務と同様の内容を非正社員にいかに行わせるかが会社側にとっては課題となり、そのためには教育訓練の必要性と雇用形態の処遇格差から生じる非正社員の不満の解消が会社側に迫られていたと考えられる。

4. 職務と処遇の関係の現状

正社員と非正社員の職務と処遇について、ヒアリング調査から次の傾向をみることができた。まず、

職務について、正社員の場合には配置転換、事業所異動、転居転勤（全国転勤）があり、職種限定がなく、管理的業務や指導業務を担当していた。ただ、正社員でも事業所異動はおろか、配置移動もほとんどおこなわれないケース（C社）があることや、本人同意が必要とされる転居異動は実質おこなわれていないケース（D社）もある。さらに病院において医師を除く職員には異動がないケース（F病院）もあった。

非正社員の場合には勤務地（地域）と職種に限定があるものの、同じ職場に正社員がいる場合には非正社員のなかでもフルタイムのパートタイマーはその職務内容が正社員と変わらない、というヒアリング調査での労働組合員の発言があった。また、非正社員の職務が必ずしも単純な職務内容ではない点も指摘された。その他にも、現場で業務上の問題が生じた場合に、それに対応するための担当や管理担当という点では正社員と非正社員との間では異なるという指摘や、採用方法が正社員と非正社員では異なる点、教育訓練では正社員は本社一括でおこなわれ、非正規は採用に応じて順次実施される点で相違がみられた。

次に処遇・労働条件については、正社員は無期雇用であり、1日の勤務時間は8時間で、勤続年数に応じた昇級と定期昇給による賃金（年齢給、生活給、職能給、資格給、役割給などで構成）が支払われ、一時金、各種手当、退職金がある。非正社員では、フルタイムのパートタイマーや契約社員は8時間就労であり、短時間勤務のパートタイマー（パートのパートタイマー）や定年後再雇用社員は8時間未満の就労となり、これより短い7時間、最短で3時間という選択肢もあった。

賃金については、正社員と非正社員との間で決定的に異なるのは、退職金がないことである。それでも、正社員への転換が可能な職位ある非正社員は、正社員と同様の賃金制度（年齢給、職能給、資格給、諸手当、賞与ありなど）が適用されるケースもあり、そうでない場合は、賃金は基本給（時給）、職務給、諸手当、賞与無し、手当無しとなっている。その他にも、健康診断や社宅等の享受や、育児休業、介護休業の取得、教育訓練の面で異なっていた。

他方で、雇用管理の変化にともない正社員の職務を非正社員が代替し、非正社員が必ずしも補助的で典型的な職務だけをおこなっているわけではない職場の実態があることもわかった。この点は、従来指摘されてきた「非正規の基幹化」という文脈で明らかにされてきたし、会社・事業所自身も非正社員の反復更新をおこなってきたという事実から一定程度、推測できる。

しかし、本調査でわかった雇用形態の複数・細分化が進むなかでも、正規から非正規への代替がもたらす課題についてさらに検討するために、正社員への転換制度（正社員化）と非正社員の教育訓練、同一労働同一賃金への労働組合の関心の度合いについて、次項で考察する。

第2節 非正社員と正社員の間に見る職務の交差と処遇の乖離

ここではヒアリング調査対象2社を事例に、会社・事業所の利益を左右する有期・短時間雇用者の職務の位置づけと、雇用形態別の処遇の相違が問題化するなかでの転換制度の設置について考察する。また、処遇格差に対する労働組合の認識・対策にも言及する。

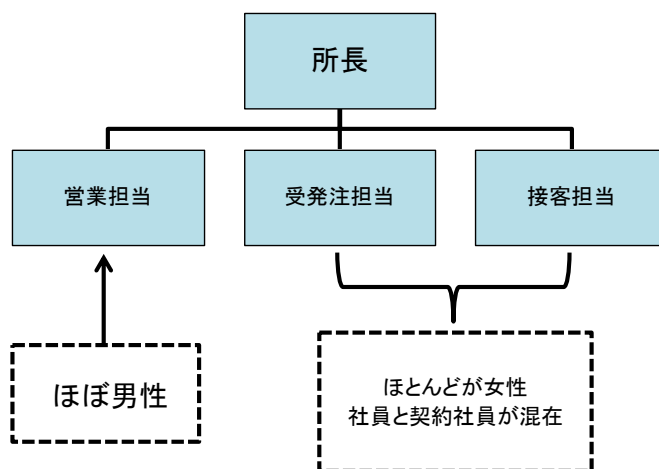
1. 正社員への転換制度（正社員化）－その1 A社のケース

住宅用設備機器の製造・販売事業をおこなうA社の営業所では、正社員である「社員」と、「契約社員」が採用されている。

男性比率の高い社員の主な職務は、営業所では営業、商品の見積もり・受発注、接客担当となっており、本社では企画・開発・設計、アフターサービス・品質管理もおこなっている。ほぼ女性によって占められる契約社員の主な職務は、商品の受発注、接客担当である（図表Ⅲ－1－3を参照）。契約社員の女性比率は約9割と極めて高い。

契約社員は1年の雇用契約で採用される。商品の見積もり・受発注、接客担当の職務には、正社員である社員と契約社員が就いているが、1人単独で、ある程度のレベルの仕事がこなせるようになるには数ヵ月かかる場合があるという。営業所において、正社員である社員と契約社員との両者の職務において、明確な内容が示されておらず、職務内容の違いをみだし難い。ヒアリング調査では、「接客担当や商品の見積もり・受注担当では、「社員」、「契約社員」の両方の社員が混在し、かつ仕事内容がほとんど変わらず、社員区分による違いが曖昧な点にあった」と述べていた¹。

図表Ⅲ－1－3 A社の営業所の一般的な体制と性別配置



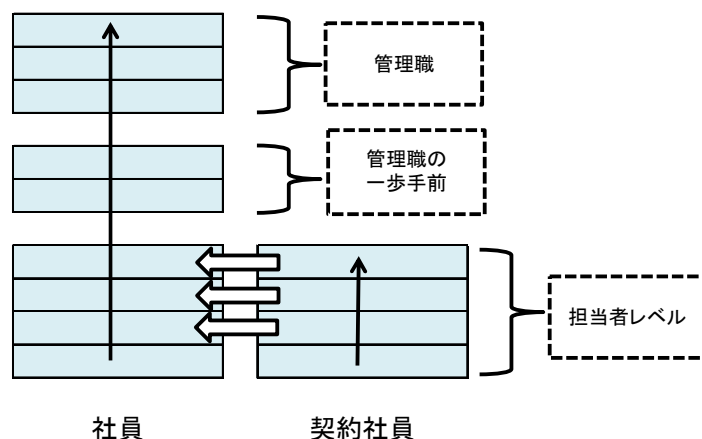
接客担当の職務は、労働時間において社員と契約社員との明らかな違いはみられない。労働時間のあり方には共通する点がある。両者の1日の労働時間は8時間、週5日の勤務であり、土曜と日曜のショールームの営業があるために、勤務の休日は平日の2日間（火・水曜日または水・木曜日）に組み入れるシフト制を主に採用している。営業所は必要最低限の人員で運営されていることもあり、雇用形態にかかわらず一人当たりの仕事量の負荷が大きく、契約社員であっても所定外労働が課されているという。

¹ たとえば、非正社員の活用に関して、労働政策研究・研修機構（2013）は、非正社員を雇用している企業の37.6%が、非正規雇用の質的側面（求める責任や役職者）が「増加した」と回答したと発表している（同（2013）、12、13ページ）という点も指摘されている。

処遇制度は、現在、図表Ⅲ－1－4のように社員と契約社員の処遇区分がそれぞれのレベル・等級ごとに互いの仕事レベルが対応するように設計されている。ただし、この対応が可能になったのは2010年の契約社員の組織化の後のことである。契約社員は、担当者レベルのどの等級からでも、制度の上において各レベルに対応する「社員」のレベルに転換できる。各レベル・等級は職務内容などに関する様々な要件が明示されているという。

賃金制度は、両社員ともに職能給をとっている。ただし、現在、社員と契約社員が同じ等級であっても、契約社員の賃金水準（基本給）は社員より若干低く抑えられているという。これは、正社員が勤務地や職種に限定が無いことを考慮したものである。

図表Ⅲ－1－4 A社の処遇制度（正規化へのプロセス）



契約社員の賃金制度は、社員と同じ「職能給」であるが、社員との相違点は「退職金」の支給の有無である。その他、通勤手当、食堂利用、慶弔休暇、健康診断、産前・産後休業については利用・支給条件での雇用区分による差はない。また社員、契約社員ともに、集合研修とは別にエリア別研修やプロジェクト参加研修にも参加する。制度適用の条件が異なるのは、契約社員の採用時期が不定期であることから生じる教育訓練と、「育児休業」「介護休業」であった。

社員と契約社員との処遇制度を対応させたことは、組織化の後の同社の処遇制度改善の特徴の一つといえる。さらに、この他にも、同社では職場環境改善、勤務時間対応、ワーク・ライフ・バランスを社員区分の別なく積極的におこなってきたという。

こうした取り組みの背景には、A社の労働力編成の特質が大きく影響している。ヒアリング調査では、正社員の職場環境改善であれば正社員を対象とするのが一般的であるかもしれないが、同社の従業員の3分の1が契約社員であり、支店単位でみれば半分が契約社員で占められている。このことから、雇用形態を限定して、社員にのみ職場環境の改善を取り組んでいくことに、組合として限界を感じていたという。このために、会社への要求は雇用形態の壁をこえた要求となり、結果的に契約社員の処遇改善へと結びつくことになった。ただし、契約社員へのこのような処遇改善が労働組合員への組織化が行われる以前に一定程度達成されていた結果、組織化のメリットを契約社員が認識できないとい

った別の問題を生んだことは、皮肉である。それ故に、この皮肉な問題は組織化運動を前にして労働組合が抱えていた課題となった。

このように契約社員の採用とその職務の内容が正社員とほぼ同じ場合、処遇条件のすり合わせと契約社員の処遇改善が職場での喫緊の課題となっていた。労働組合はこれらの課題に取り組み、運動を展開せざるを得なかった。けれども、前述のように契約社員の処遇改善が組織化前に進めばすすむほど、契約社員に組織化のメリットを理解してもらうことが難しくなるという問題が新たに生じた。労働組合に組織化で一番難しかった点を尋ねると、「もっともハードルが高かったのは、有期契約なのに組合員になるメリットが本当にあるのか」という契約社員の意見に対応することであったと述べているのは、まさにこの点であった。

2. 正社員への転換制度（正社員化）－その2 B社のケース

B社では、現在、非正社員は「パートナー社員」と呼ばれ、そのなかには「サポーター」「パートナー」「準社員」「シニア社員」と四つの区分がある。ここでいう「準社員」とは「サポーター」「パートナー」から転換措置を経て登用された場合の雇用区分をさし、採用の際には準社員という区分はない。正社員は「従業員」と呼ばれている。

「パートナー社員」は、大半が生産の職に従事する。他方の「従業員」は製造職、営業職が大半を占めた。従業員は将来の幹部候補として採用され、工場・事業所間の異動がある。その異動は、基本的には4年に一度の頻度で配置が見直され、役職によって異動する範囲が定められる。班長から係長、課長代理、課長へと昇進していくにしたいが、他の工場への異動が多くなるという。非正社員である「パートナー社員」は同じ工場内・営業所内での異動はあるが、原則、転居をとまなう異動はないという。

同社の労働力編成をみると、食品業界では一般的といわれ、社員の男女比が8対2で男性の占める割合が高い。有期雇用の「準社員」と「パートナー社員」（総計）では、ほぼ男女半々となっている。女性の年齢階層をみると、社員では20歳代が多く占め、非正規では40歳代、50歳代が多くなっている。

ヒアリング調査では、正社員と「パートナー社員」とでは作業内容に同じような部分が多いことが指摘され、また外見からもその内容が変わらないことから、両者の間の賃金格差に対し、疑問の声を投げかける人もいるという。労働組合はこの点に関して、「同一労働同一賃金の原則で考えれば、「パートナー社員」の賃金を上げていかなければならないと考えている」という。賃金格差はこの原則に従えば矛盾していると、労働組合は認識していた。ただし、この矛盾の解消の方向は、正社員には仕事への責任、教育義務、トラブル時の改善案の提示など様々な仕事が課せられているため、今後は、「そうした違いがより明確にわかるように社員を区分しなければならないかもしれない」と述べている。

見た目の作業内容と、実際に「責任」「教育」「改善」などを含めて職務をみた時に、正社員と非社員のそれぞれの作業内容・職務内容と処遇への対応性について、労働組合はその処遇の根拠や齟齬の説明に対応を求められている。

図表Ⅲ－１－５ B社の社員区分

名称		雇用契約期間	1日の所定労働時間	勤務地限定	職種限定
従業員		無期	8時間	限定なし	限定なし
パート ナー 社 員	準社員	有期	8時間	限定あり	限定あり
	パートナー	有期	個別契約による	限定あり	限定あり
	サポーター	有期	個別契約による	限定あり	限定あり
	シニア社員	有期	個別契約による	限定あり	限定あり

* B労組はユニオンショップ制をとっており、網掛け範囲が組合員の範囲である。

* 雇用契約期間が有期とは、12ヵ月や6ヵ月など、複数のパターンがある。

* 1日の所定労働時間が契約内容によるとは、個人ごとに契約時間が異なることをいう。

B社では、2009年にパートナー社員制度を導入する人事政策の再編がおこなわれる²。たとえばパート社員は「パートナー社員」（有期契約、個別契約による所定労働時間、勤務地限定、職種限定あり、転居異動なし、時給）へと名称変更し、さらに正社員への登用可能性のある「準社員」（有期契約、8時間勤務、地域限定、職種限定あり、転勤なし、月給）を設けた。

パートナー社員は採用時には「サポーター」として雇用され、その後、勤務成績を含めて一人で作業を任せられるレベルになると「パートナー」となり、さらに優秀なレベルに達すると「準社員」へのステップを踏むことが可能となった。また「パートナー社員」から「準社員」を経て、さらに社員へ登用されるルートが拓かれる転換制度を確立した。

このように「サポーター」、「パートナー」、「準社員」という非正規の雇用形態だけでも三つの雇用区分に細分化され、全社の労働力編成の整理を実施した。その際に、雇用者のなかから、見た目の作業の同一性を指摘する声が出たという。生産現場の製造工程を想定してみるならば、正社員と3区分をもつ「パートナー社員」との間の作業内容がいかんにか処遇の違いを生み出しているかが問われている。正規と非正規との間で、また、複数の非正規の間での処遇の違いを維持するならば、それぞれの職務内容の違いを明確にする必要がある。このことは、労働組合に対して、それぞれの処遇格差の改善を求めるか、あるいはこの格差を容認するのかという選択を迫られることになるであろう。労働組合が格差を容認する場合には、その根拠を組合員に対し説明することは避けられないといえる。

以上の2社の事例をみると、正社員への転換制度は、非正社員と正社員の職務の交差と処遇の乖離のもとで設置されているといえよう。転換制度が非正社員の処遇改善へとつながるであろうことは先行研究において指摘されているが、職務に着目した場合、新たな意味づけが可能になる。それは、雇用の区分から派生する処遇格差の改善への手段として、労働者サイドの要求を実現しようとする制度であるばかりなく、一つは、労使が非正社員の評価と処遇改善への要請として直面せざるを得ない課題であったし、もう一つは、同時にその端緒である職務の交差と処遇の乖離、すなわち非正社員の基幹化・戦略化の対応として生み出された制度という側面をもつと考えられる。

² B社の人事政策再編は、各事業所・工場ごとに採用や賃金制度が採用されてことに対し、労働条件の統一を目指したものである。とくに賃金制度では諸手当の標準化を進めた。

第3節 非正社員への教育訓練

次に、非正社員への教育訓練についてみていく。6社のうち、非正社員への教育訓練制度を設置していたのは2社（A社、D社）であり、教育訓練制度の享受を社員の区分なくおこなうよう要求していたのが1社（E社）であった³。

A社では、非正社員に該当するのは「契約社員」であり、全従業員数約900人のうちの3割（うち女性9割）を占めている。その教育訓練は、「契約社員」の採用タイミングがまちまちであることから、適宜時期を見計らい、本社での数日間の「集合研修」という形でおこなわれる。研修内容は会社や業態、商品して求められる基礎知識についてである。正社員である「本社員」は新入社員の場合、入社後の2ヵ月間、本社での研修を受ける。

D社では、非正社員にあたる「メイト社員」は、全従業員数24,274人に対し、16,962人（うち女性13,526人）で69.9%を占めている。その教育訓練は、現在では資格制度のグレードに対応させた研修をおこなっており、「メイト社員」にのみに限定した教育訓練は実施されていない。正社員である「本社員」と「メイト社員」が混在するグレード毎の訓練がおこなわれている。ただし、新人「メイト社員」の場合は、採用後にすぐに売場で働き始めることから、新店舗での事前研修の時間がとれる場合を除けば、実際には現場での日々の業務のなかで学んでゆくことになる。本社員の新入社員は入社後に2週間程度の集合研究や売場実習を経験する一方で、「メイト社員」の新人は就業開始の売場で教育訓練を受けるため、概して教育訓練の機会が少なく、それが原因で辞めるケースがあるという。よって、新人への教育をしっかりと実施してほしいという要望があがっている。

社員と「メイト社員」の区別のないグレード毎の教育訓練が開始されるが、この訓練は当初から存在していたわけではなく、2006年の「メイト係マネージャー」と「リーダーメイト」の組織化と、2010年の「Mメイト」の組織化に先立つ2004年の人事制度改定（たとえば「メイト係マネージャー」の本社員転換制度の開始）から実施されるようになったという。

E社の場合には、非正社員にあたる「パートナー社員」と「Kパートナー社員」は、全従業員4,632人に対し、1,863人（うち女性1,005人。なお「パートナー社員」は約150人で多くは「Kパートナー社員」）で、40.2%を占める⁴。正社員である「ナショナル社員」と「エリア社員」には階層別の研修や、主任や係長に昇任する際に実施される評価者研究や自己啓発のコーチング研究があるのに比して、「パートナー社員」や「Kパートナー社員」の教育訓練の機会は少なく、労働組合からは社員区分の別なく同様の教育訓練実施の要求がでていた。こうしたなか、2008年の労使の秋季交渉において、「Kパー

³ 厚生労働省（2013）「能力開発基本調査」によれば、「正社員」に対し59.1%の事業所がOJTを実施するが、「正社員以外」では28.0%と低い水準である。またOFF-JTについては「正社員」に対しては69.7%の事業所が実施するのに対し、「正社員以外」では34.7%と大きな開きがある。さらに同調査（2013）では、人材育成に関する問題点を抱えている事業所が68.7%あり、その問題点の内訳の上位三つは、「指導する人材が不足している」（51.3%）、「人材育成を行う時間がない」（44.5%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（40.4%）であった。ここから、教育訓練の指導社員の確保や育成対象の社員の定着が課題となっていることがわかる。

⁴ パートナー社員とKパートナー社員は勤務地と職種とが限定され、12ヵ月の雇用契約期間となっている。雇用契約期間については期間の延長や無期化の要求や、契約期間設定の必要性への疑問、雇い止めによる会社への損失を投げかける意見が労働組合から出され、会社との協議の結果、2012年にKパートナー社員は契約期間の撤廃が実現した。

トナー社員」の2級、3級に対しては、マネジメント研修の実施が実現した。

非正社員の教育訓練は、その訓練の制度化が進んでいたところでも、正社員とは異なる内容であり、おおむねOJTによる訓練がおこなわれている。しかし、非正社員や労働組合からは正社員と同様の訓練内容を求められ、非正規社員の職務の内容がより正社員に近いものとなる場合には、正社員と同様の訓練を職能資格ごとに実施して対応している場合があった。雇用形態の細分化が進めば、今後、各区分に応じた教育訓練のすり合わせを、雇用者からの要求からだけでなく、会社自らが職務遂行上の必要から対応せざるを得ない状況となるであろう。

第4節 職種資格のもとでの非正社員化と処遇改善

労働者に職種の「資格」が求められる職場では、それに応じた職務内容が一定限度、明確でかつ限定されるといえる。ここでは病院における非正規化の動向と処遇改善についてみていきたい。とくに、有期・短時間雇用の採用という人事政策の転換についてと、正規職員と非正規職員との職務の位置づけについて、さらに労働組合が組織化を取り組む際にどのような課題に直面したかについて、F労組のヒアリング調査から考察する。

病院を構成する職員は、医師、看護師、看護助手、薬剤師、放射線技師、検査技師、保育士、調理師、事務職員と様々であるが、一般の会社・事業所と大きく異なるのは、国家資格や認定資格を有する人々が多く就業し、職務が遂行されている点にある。今回の調査でも、こうした資格・職域区分に加えて、雇用区分や性別が交差していることがわかる。

1. 女性比率の高い病院という職場

F病院の職員区分は、**図表Ⅲ-1-6**のように、「正規職員」「嘱託」「パートタイマー」「定年後再雇用職員」からなる。「正規職員」は、雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間を7.75時間（7時間45分）として就業している。ここでの「正規職員」とはいわゆる正社員である。「正規職員」の医師を除いては、「正規職員」でも勤務地や職種が限定されていた。「正規職員」に該当する職種は、医師、看護師、事務職員が中心で、その他に薬剤師などのいわゆるコメディカルスタッフ（視能訓練士、検査技師、歯科衛生士）、保育士、調理師がいる。

「嘱託」は、1年の契約期間で、1日の所定労働時間は7.75時間であり、勤務地や職種が限定されている。主に、男性の場合は研修医であり、女性の場合は研修医もいるが看護助手、保育士などがある。

「パートタイマー」は、1年の雇用契約期間で、1日の所定労働時間は7.72時間、6.75時間、6.05時間、5.5時間、4時間、2.5時間と様々で、勤務地や職種が限定されている。主に事務職員、看護師、看護助手、検査技師などである。

「定年後再雇用職員」は、1年の雇用契約期間で、1日の所定労働時間などは個々の契約内容により異なり、医師や事務職員の職に就いている。

各職員区分の性別をみると、全職員のうち8割が女性である。雇用区分でみれば、全職員の7割を占める「正規職員」では、その男女比は2対8で、女性が多く占める。また全職員の2割を占めるパートタイマーはほとんどが女性である。この傾向は、一般的に病院では職員の女性割合がとても高いことから、本事例の病院に特有な男女比率とはいえない⁵。

図表Ⅲ－１－６ F病院の職員、組合員の人数（2013年7月現在）

	性別	職員計 (A)	19歳 以下	20-29 歳	30-39 歳	40-49 歳	50-59 歳	60歳 以上	組合 員計 (B)	組合員 比率 (B/A)
正規職員	男性	234人	0人	36人	76人	68人	54人	/	43人	18.3%
	女性	778人	0人	259人	230人	158人	131人		593人	76.2%
嘱託	男性	43人	0人	32人	11人	0人	0人		0人	0.0%
	女性	42人	0人	20人	4人	7人	11人		0人	0.0%
パートタイマー	男性	3人	0人	2人	1人	0人	0人		*	*
	女性	311人	1人	79人	103人	73人	55人		*	*
定年後再雇用職員	男性	3人	/					3人	/	/
	女性	0人	/					0人		
合計		1,414人	1人	428人	425人	306人	251人	3人	*	*

* F労組ではパートタイマーの組合員数を公表していない。

2. 病院における非正規化の背景

F病院の職員の労働条件は、1950年代、60年代の労働争議を通じて、全国にある同系列病院のなかでもトップクラスであったと、労働組合のヒアリング調査で語られた。1960年代頃から、独立採算制をとるなかで病院体制の立て直しを図る「人員の合理化」が進められた。1971年末に一時金等要求交渉が始まると、労使間で団体交渉を繰り返すも交渉決裂に至り、早朝決起集会、職場集会、宿日直拒否、超勤拒否、指名スト、街頭デモなどがおこなわれ争議の長期化をみたが、1972年5月に協定が結ばれ収束した⁶。だが、人員管理においては、職員の全員が本採用の正社員だったものから、非正規労働者を採用するようになってきたという。

3. 正規職員の看護師とパートタイマーの看護師

看護師は「正規職員」と「パートタイマー」という二つの雇用区分で採用されている。労働組合によれば、両者の仕事内容は同じだという。

看護師の勤務は、「日勤－深夜勤務－準夜勤務－休日」という基本パターンでシフトが組まれる。朝8時30分から17時10分まで勤務し、その夜の0時30分から深夜勤務に入り、翌朝9時10分まで勤務する。そして、夜勤明けの当日は仕事がなく休日となる。翌日は16時20分からまた準夜勤務に入り、日付が変わって翌深夜の1時まで働き、休日に入る。夜勤は、看護師1人につき、月9カ日を担当し、

⁵ 厚生労働省（2012a）「医療施設（動態）調査・病院報告」では、病院の従事者数が把握でき、その看護師比率から女性比率の高さが推測できる。

⁶ F病院編（1982）、139-141 ページ。

夜勤をおこなう看護師の人数は職場で決まっている。ほとんどの場合、最初に夜勤3人でシフトが組まれば、よほど人数が足りないということでもなければ人員を増やすことはないという。現在は、ほとんどの看護師が月に9回の夜勤をこなしており、病欠者が1人でも生じれば、他の看護師の夜勤回数が増え、すぐに10カ日になってしまう状況である。

こうした夜勤の実態は、日本看護協会（2013）「病院における看護職員受給状況調査」でも指摘されており、負担の大きい勤務である⁷。同病院では、夜勤勤務は当然病棟に勤務する看護師が担うわけだが、これらの看護師はすべて「正規職員」の看護師である。

では、パートタイムの看護師の勤務はというと、彼女たちは主に外来に配置されている。現在、外来の看護師は、主任以外はほとんど「パートタイマー」であるという。外来の主任が休めば、「パートタイマー」の看護師がその場では責任者とならざるを得ず、彼女たちの低賃金を考えると大変な職務であると、ヒアリング調査で労働組合の気遣う声を感じた。「正規職員」が現在担当している夜勤について、「パートタイマー」の看護師が担うのか否かという点については、労働組合では、「夜勤専門の看護師導入には反対」であるという。このことから、「正規職員」の看護師と「パートタイマー」の看護師との間では、夜勤担当の有無という点で職務内容に明確な区分が設定されている。

4. 看護師の雇用区分の転換制度はない

看護師でのパートタイマーから「正規職員」への転換についてみると、これまで当該病院では、一例もなかった。だが、現在、パートタイマーの看護師が「正規職員」になることを希望する場合には、病院をいったん辞職し、「正規職員」の採用試験を受けるというのが基本であるという。ここ5、6年は病院が「パートタイマー」の看護師本人の希望を聞き、試験や面接が受けられるようになっているという。

5. 嘱託の看護助手、パートタイマーの看護助手

看護助手は、「嘱託」か「パートタイマー」として採用されており、「正規職員」の採用はない。現在、男性0人で、女性のみである。看護助手の職務は、物品管理、シーツ交換、食事配膳、清拭、入浴介助、患者搬送などである。看護師の仕事が多忙な現在、看護助手の作業なくしては「仕事がまわらない」状態になっている。また、看護師と看護助手との仕事の境界は、看護助手の仕事は看護師の指示のもとでおこなうことが基本であるが、医師不足のなかでコメディカルスタッフの仕事も増えているために、たとえば医師の仕事の一部が看護師へ、看護師の仕事の一部が看護助手へと広げることが検討され始めているという。

6. 職員の処遇

医療現場の処遇、とくに賃金は公務員の俸給表に準じると一般にいわれる。F病院の職員の賃金も

⁷ F病院の夜勤1回は7時間45分（0時30分から9時10分で休憩を含む）で、月9回の夜勤は時間換算すると計69時間45分となる。日本看護協会（2013）では、「72時間超」夜勤を高い離職率傾向をもたらすものとして指摘する。

国家公務員の俸給表に準じている。

各職員区分の賃金構成は、**図表Ⅲ－１－７**で示すように雇用区分での区別があるものの、本俸は国家公務員の俸給表の「一般職」「医療職」がベースとなっている。たとえば、医師であれば「正規職員」の医師も「嘱託」の医師でも同じ賃金表の「医療職1」が用いられるし、看護師であれば、「正規職員」も「パートタイマー」でも同じ賃金表の「医療職3」が適用される。看護助手であれば「一般職2」の賃金表が雇用区分にかかわらず適用される。

職種が同じで雇用区分が異なる場合に、処遇で違いが生じるのは適用される賃金表での昇給幅が違ふことによる。看護師の場合であれば、「正規職員」は雇用期間が継続するために定期的な昇給が進んで行くが、「パートタイマー」は職歴が加味されないために号俸の初期段階から常にスタートすることになる。看護師の「正規職員」であれば定期昇給により毎年4号俸ずつ昇給していくが、「パートタイマー」では採用後4年目までは「正規職員」と同じに定期昇給では4号俸ずつ昇給していくが、5年目以降は毎年1号俸ずつしか上がらない。ここで「正規職員」か非正規職員かの区分による賃金の違いが生じ、賃金カーブでみれば「パートタイマー」のカーブは「正規職員」に比べてフラットになる。

その他に、同じ職種で雇用区分が異なる場合の処遇の違いとして、一時金についてみると、「正規職員」の一時金は賃金×2ヵ月数となるが、非正規では賃金×1.75ヵ月×勤務率（労働時間）となっている。

図表Ⅲ－１－７ F病院の職員区分の賃金構成

正規職員		本俸＋役付手当＋扶養手当＋通勤手当＋住居手当＋諸手当
嘱託	医師	本俸＋扶養手当＋通勤手当＋住居手当＋諸手当
	医師以外	本俸＋通勤手当＋諸手当
パートタイマー		本俸＋通勤手当＋諸手当
定年後再雇用職員		本俸＋通勤手当＋諸手当

7. 病院での資格に由来する処遇格差をめぐって

職種資格を求められる病院では、国家公務員に準じた賃金決定がおこなわれる場合、そこにすでにある歴然たる処遇格差に労働組合が直面していたことがわかる⁸。賃金以外の処遇格差に対する要望も、多様な職種が混在することから、各職種に応じて多様にならざるを得ない。病院の労働組合はその対応として、「正規職員」とは別に「パートタイマー」を中心とした職場集会や研修会を開催し、細かく意見をくみ上げている。

そのなかでみえてきたのは、賃金のみならず身近な処遇格差の存在であった。その格差の一例は、非正規職員である看護助手への靴の支給が、看護師の年3回に比べて年1回であったことや、互助会

⁸ 職種資格の賃金格差については、森・浅倉編（2010）が同一価値労働同一賃金原則を用いて看護師、施設介護職員、ホームヘルパー、診療放射線技師を対象に研究分析をしている。こうした医療・介護サービス職の賃金格差是正については同書（2010）を参照されたい。

費から医療費補助を受ける際に「正規職員」には実父母・義父母も対象範囲であったが、非正規職員には本人のみ対象であったことなどである。このように周囲に目を配れば、賃金以外にも多くの格差が雇用区分をめぐって存在しており、病院での有期・短時間雇用者の組織化とはこうした見過ごされがちな格差に目を向け、その一つひとつの格差を改善することであった。この点は、俸給表そのものの改訂に収斂しきれない労働力編成の現状のなかで、労働条件の底上げや多様な要求の取り組みを重視した労働者要求であったと、ヒアリング調査から知ることができた。

第5節 まとめ

有期・短時間雇用者の職務編成と処遇制度について、ヒアリング調査からわかったことは次の点である。

第一に、雇用形態・雇用区分の細分化によって、職場では有期・短時間の社員が増加し、性別編成がもたらされていたことである。有期・短期雇用をめぐる複数の呼称が存在し、そうした社員の9割以上を女性が占める会社・事業所もあった。その一方で、非正社員の職務が正社員の職務と重複し、同様の職務を担当していることがいくつかの事業所の事例で散見された。

第二に、有期・短時間社員の職務と処遇を中心とした考察によってわかったことは、それらは各社で一様ではないが、雇用形態・雇用区分の細分化が進むなかで、事業所ごとの雇用区分を全社単位で統一しようとする人事政策再編の動きがみられることである。B社では、その統一の際に工場ごとに設定されていた諸手当を会社全体で統一し、新たな雇用形態として「準社員」を設置した。

第三に、細分化の統一の動きの一つとして正社員化への転換制度を導入し、区分の壁を一定程度解消して処遇をそろえようとする事例もあった。正社員登用制度の導入はA社、B社、D社でみられた。ただ、雇用区分の壁を解消しつつも、処遇格差を依然として残さざるを得ない事情もあることがわかった。そのために、非正社員や労働組合からは、正社員と同様の教育訓練実施の要求や職務内容の明確化などが対応策としてあがっていた。

第四に、組織化の際に賃金格差以外の処遇改善を進めることで労働組合の役割を果たそうとしている点もわかった。それらは、A社のように通勤手当、慶弔休暇、健康診断を正社員と同様とすることや、C社での特別休暇への有給補償の取り組み、F病院での看護助手への靴支給の改善などがあげられる。これらの対応や動向は、ヒアリング調査のすべての職場でみられたわけではないが、それぞれの職務実態や処遇実態から浮かび上がった点である。

異なる雇用形態の職務が交差した労働力編成のもとで、労働組合は職場の実態を把握しながら有期・短時間社員の処遇改善の取り組みを進めてきた。それは、行き過ぎた非正社員化によってもたらされた齟齬を解消する過程でもありと考えられる。非正社員と正社員との職務の交差と処遇の乖離は、労働組合がその活動や組織化をおこなう際に着目すべき点であり、この交差と乖離への問いかけは労働運動にとって避けて通れない課題になっている。

参考文献

- 厚生労働省（2010）「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム」（雇用政策研究会報告書）
- 厚生労働省（2012a）「医療施設（動態）調査・病院報告」
- 厚生労働省（2012b）「望ましい働き方ビジョン」（「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」のとりまとめ）
- 厚生労働省（2013）「能力開発基本調査」（平成24年度）
- 総務省（2013）「労働力調査（詳細集計）」（2012年平均・速報）
- 中村圭介（2009）『壁を壊す』第一書林
- 日本看護協会（2013）「病院における看護職員受給状況調査」（速報）
- F病院編（1982）『七十年史』
- 森ます美・浅倉むつ子編（2010）『同一価値労働同一賃金原則の実施システム：公正な賃金の実現にむけて』有斐閣
- 労働政策研究・研修機構（2013）「「構造変化のなかでの企業経営と人材のあり方に関する調査」結果」（Press Release）
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2013/111.htm>
- 労働政策研究・研修機構編（2013b）「日本労働研究雑誌：特集：非正規労働と「多様な正社員」」no. 636

（山田 和代）

第2章 非正規労働者の処遇改善の取り組みプロセスと成果

本章では、我々が調査した労働組合が、非正規労働者の組織化後に行った処遇改善の取り組みの内容と、得られた成果について述べる。労働組合による処遇改善のプロセスとして、ここでは、1) 賃上げや賃金、人事制度の整備に関する取り組み、2) 教育・訓練制度の整備、3) 正社員への転換措置、4) 無期契約化の実現を取り上げる。そして、これらの取り組みについて、本報告書第Ⅱ部第2章第1節で述べた労働組合の組織化類型によってどのような特徴があるのかもあわせて考察したい。

第1節 賃上げや賃金・人事制度の整備

労働組合が取り組む労働者の処遇改善のうち、重要なのは賃金に関連する活動である。一般に、経営者が非正規労働者を雇い入れる動機として「人件費の節約になるため」が多いことが知られているように、非正規労働者の賃金水準は低く、また賃金・人事制度の整備が遅れているなど、課題を抱えていることが多い。賃金制度の改善について労働組合がどのように取り組み、そして組織化との関連性はどのようなものであろうか。

ここでは、賃金・人事制度への取り組みや賃上げと組織化を同時に進めることによって、効果のあがった事例と、制度の整備による公正さや透明性の確保を優先させ、賃上げそのものを焦点化していない事例、また賃金と処遇の合理性を整理するために仕事の区分表等を作成している事例を取り上げたい。

1. 組織化の過程で賃上げや制度整備の交渉を重ね、組織化に弾みを付けたケース

A労組は、契約社員を2010年4月に組織化したが、それと同時に人事制度に関する労使交渉を進め、翌年の2011年に新人事制度の運用開始を実現させ、制度の整備と組織化の相乗効果を得た労働組合である。同社では契約社員の職場において果たす役割は重要であり、処遇の改善が生産性にも直結する。労組のみならず企業側もそうとらえていたことが、組織化と処遇改善の同時進行に繋がったと考えられる。詳しく見ていきたい。

同社では、1990年代半ば以降の企業業績の悪化に伴い、人件費の節約のため、それまで一般職正社員が行っていた仕事を、1年契約の契約社員に代替させ、急速にその採用を拡大させた。現在では、全国約40カ所の営業所・ショールームにおいて、契約社員の占める割合は約3割にのぼっている。契約社員は同社において、不可欠の役割を果たしている。

契約社員は、ショールームでの商品説明と商品の受発注事務を担当している。同じ職務を行う一般職正社員もおり、その仕事内容は両者にほとんど違いはない。営業所によっては同じ仕事を担当する正社員がいない所もあり、そこでは契約社員だけでその職務が担われている。さらに労働時間も正社

員と同じフルタイムで、土曜日・日曜日を含めたシフト制で出勤している。労組は急激に増加する契約社員の処遇制度を整え、労働条件を向上させることが必要と考えた。そこで組織化を実現する前より、契約社員の処遇改善に取り組み始めていた。

それと同時に、労組は組織化にも取り組んだ。2009年に組織化の方針を定期大会で確認した後、契約社員への声かけを本格化させたが、そこで聞かれたのは、組合員になるメリットが感じられないというものであった。なぜなら、労組が組織化する前から契約社員の処遇改善に労組は取り組んでいたからである。しかし、専従が粘り強く契約社員一人ひとりと面会するなかでわかったことは、契約社員がそれでもなお、働きやすい職場作りや制度の内容について、様々な改善要求を持っているということであった。

というのも、同社では正社員と契約社員の等級や評価基準が統一されておらず、人事制度が異なっていた。特に営業を担当する両者では、外勤手当の算出基準が異なっており、管理職にもわかりにくい等、マネジメント上の課題にもなっていた。そこで制度の改善のためには労組を通じて交渉するしかない契約社員を説得し、2010年には契約社員全員の労組加入同意書を取り付けたのである。

また、人事制度を改善させる必要性については、会社側も労組と同様に問題意識を持っていた。会社側は、制度整備によって契約社員の早期退職を防ぎ、職場の生産性を向上させたいと考えていたと思われる。そのため、契約社員の組織化以前より、労使合同で契約社員の人事制度の見直しに関するプロジェクトを発足させ、検討を開始していた。この交渉の過程で、契約社員の組織化による処遇改善の重要性を会社側にも認識させ、契約社員のユニオンショップ協定の締結に合意し、2010年4月に組織化を実現させたのである。そしてその翌年の2011年には新人事制度の運用開始にこぎ着けた。制度改善のポイントは、正社員と契約社員の処遇制度のうち、共通化できるものをそろえること、その上で両者の賃金水準について整理し、そしてそれをチェックする体制を作ったことである。現時点で残された課題は、人事評価制度の基準や内容を、正社員と契約社員の間で統一することである。

同社では、正社員と契約社員の職務等級の考え方を合わせ、等級ごとの賃金の均衡をはかり、職務内容や役割の度合いに合わせた賃金支払いを実現させた。賃金水準についても整理された。まず正社員の等級と契約社員の等級を揃えその考え方を統一させた。その上で、契約社員がエリア限定の雇用であり職種もショールームでの商品説明と商品の受発注に限定されているということから、同じ等級の正社員に比べて若干押さえられた賃金水準になるよう整理されたのである。また、曖昧だった賞与の基準や算定を整理し、正社員と契約社員それぞれの基準内賃金に対して同じ月数を要求し、妥結する取り組みを進めることによって、一時金交渉を統一的に行えるようにしたのである。

さらに、組織化によって、契約社員を含めた制度の適切な運用のチェックが行えるようになった。例えば一時金の配分方法や、金額については、労使で定期的開催される「一時金に関する労使委員会」において確認ができるようになり、前回よりも大幅に一時金が下がった組合員について、その理由をチェックすること等ができるようになった。契約社員も組織化したことにより、このような委員会で現状を確認できるようになり、加えて委員会で明らかになったことを、組合の情報誌等によって正社員にも契約社員にも等しく発信できるようになったのである。

同社においてこのような組織化と制度整備および賃上げを同時に実現できた理由として考えられることは、契約社員の位置づけにある。同社の営業所・ショールームは規模が小さく、中規模のものであってもごく少数で運営されている。その中で契約社員の果たす役割は大きく、かれらの仕事に対するモチベーションは企業業績にも直結する。契約社員の不満をすくいあげ、よりよい処遇制度の構築に向け、労組が果たす役割が大きいことを、契約社員のみならず会社側にも認識されたことが、こうした過程をもたらしたと考えられる。また、同労組は、非正社員を組織化した労組の類型3の「正社員代替非正規従業員組織化型¹⁾」に該当すると考えられるが、こうした企業では契約社員等の雇入れの時期が比較的最近であり、制度整備が遅れていたことも理由の一つと考えられる。なお、この同社の特徴は、次章で述べる、契約社員の組織化がもたらした正社員の処遇改善にも大きな影響を持っている。

2. 制度整備による公正さの確保を優先させ、賃上げを焦点化しないケース

前項とは異なる種類の労組における賃金・人事制度の取り組みで注目されるのは、D労組である。D労組は、類型1「短時間就業者組織化型²⁾」に該当する。賃金制度の納得性を高める活動に精力的に取り組む、どちらかと言えば賃上げそのものを労使交渉の焦点とはしていないケースと言える。

D社では1970年代よりパートタイム労働者が雇用されており、人数は非常に多い。D労組は週の労働時間が20時間以上のパートタイム労働者であるMメイト社員以上（約15,000名以上）を組織化の対象とし、20時間以下のSメイト社員（約4,000名）は組織化していない。Sメイト社員は扶養範囲内で働きたいというニーズが高いことから、賃金は雇入れ時の賃金からは昇給せず、働きぶりを評価されることもない。昇給・昇格制度がないため、組織化を仮に行なったとしても、会社側との交渉事項に乏しいとの判断が、労組にはある。しかし、昇進・昇格制度があり組織化もしているMメイト社員であっても、実際は賃上げを労使交渉の焦点にすることは困難である。なぜなら、個々の労働者にとっては少額の賃上げであっても、メイト社員の人数が多いことから賃上げ総額が膨大になるため、労使交渉が難航することが容易に想定されるからである。したがって、賃上げではなく、制度を整備したり、評価制度の公正さの確保や客観性を高めたりすることが、労組の取り組みの中心となっていると考えられる。

D社では、2004年のメイト社員制度導入時に、正社員とパート労働者の職務等級を整理し、同じ等級であれば同じ仕事を担当すること、そして同等級間での処遇の均衡を図った。そして、2013年6月よりメイト社員の賃金体系を変更した。これまで、「本給+採用調整給+諸手当」で構成されていた賃金が、「ベース給+評価給+資格技能給+チーフ給+勤務加給」に変更された。それは、組織化後にメイト社員から寄せられた意見を反映させ、労使交渉に臨んだ成果である。そのほかにも評価制度の改

¹⁾ 類型3の「正社員代替非正規従業員組織化型」とは、正社員が採用されず、その代替要員として非正規従業員が採用されており、そうした就業者を組織化した事例である。

²⁾ 類型1の「短時間就業者組織化型」とは、非正規従業員が全従業員のうち4～9割を占めるもので、主として小売業と飲食店の事例である。

善のため、評価者のスキルアップやそのための研修も会社側に要求してきた³。

このように、D労組では人事・賃金制度の客観性や透明性を確保するための交渉が精力的に行われているのである。また本節では取り上げられなかったが、労組は手当や休暇制度、福利厚生についても均等・均衡の取り組みを進め、結果として現在、正社員とMメイト社員間には適用される制度や条件の違いもない。

この類型1に該当する労働組合の多くは小売業・飲食店であり、その業態がパート労働者の賃上げを労使交渉の争点とすることの困難をもたらしていると考えられる。全国に多くの店舗を展開し、そこでパートタイム労働者が主力として働いている。流通業は予算管理も厳密で、少額の時給上昇が、即、総額人件費の大幅な増額となる産業である。したがって、賃上げそのものを労使交渉の争点とすることは困難である。加えて、店舗内の構造や職務内容を標準化することによって規模の経済が得られるため、多くの仕事をマニュアル化しやすい。そのため仕事と賃金の対応関係も明確化しやすいと言う特徴がある。そこで賃上げというよりも、制度の納得性や公正さを高める活動が取り組まれていると思われる。

3. 仕事と処遇の対応関係を整理する取り組み

賃金に関する取り組みは、これまで取り上げたような賃金水準と賃金制度に関するものにとどまらない。正社員と非正規労働者が担当する仕事内容と賃金水準が納得出来る差の範囲内にあるかどうかということが問われるからである。また、パート法も、「仕事の内容と責任」、「人材活用の仕組み」、「契約期間」が通常の労働者と短時間労働者の異同を比較し、処遇の均等または均衡を図るよう求めている。特に組織化している労組にとっては、「仕事の内容と責任」と「人材活用の仕組み」が正社員とパート労働者でどのように違うのかについて、その状況や考え方、企業内での位置づけを整理することが求められている。組合員の賃金に対する納得性を高めるためには、避けて通ることのできない論点である。

前項でとりあげたA社とD社では、同一グレード内の正社員と非正社員の職務内容や能力要件基準をそろえ、同一グレード内での賃金の均衡を図っており、仕事と賃金の対応関係を整理している。また、D労組では、仕事に違いはないため、契約社員と正社員の等級をそろえ、ほぼ同じ制度の下で運用されるようになっている。B労組においてもこうした取り組みの必要性があると認識されており、E社でも、2002年にパートナー社員制度を作った時に、正社員と同等の仕事をしている非正社員が出ないように、仕事の内容と処遇の整理を行った。

なかでも小売業のD労組では仕事と賃金水準の対応関係について、労組内でさらに議論する必要性を感じている。同社では、2004年のメイト社員制度導入により、同一グレード内であれば、仕事の内容は雇用形態にかかわらず同じで、用いられる人事評価も共通のものにそろえられた。しかし賃金には差あり、正社員のグレード1とメイト社員のG2メイトが同水準になる。こうした差について、会社はシフト勤務の有無や転勤の有無で説明しているが、同社では正社員であっても本人同意なく転居

³ 「座談会 非正規雇用やりがいある処遇を」『ひろばユニオン』2013年5月より。

転勤することはない。またメイト社員も本人の同意が得られればシフト勤務をする場合もあり、実態としてそれほど大きな違いがある訳ではない。そこで労働組合としてはこうした賃金差が生じるほどの仕事や位置づけの違いはないと認識しており、議論の必要性を感じているという。このように、パートタイム労働者を組織化した労働組合は、仕事と処遇の対応関係の整理に関する取り組みを積極的に行っている。

ところで今回調査した労組のうち、仕事と処遇の対応関係を整理する取り組みとして興味深い論点を示したのは、C労組である。C社では有期契約のパート社員が、2010年に全員無期契約のフルタイム労働の「定時社員」に転換している。それに伴い、同社では、定時社員は正社員の一つであるとの位置づけに変更された。C社の正社員は「月給者（いわゆる一般的な正社員）」、「日給月給者（かつてパートタイマーから登用された社員）」、「定時社員（パートタイマーから転換した社員）」の3タイプある。この3者の賃金水準・制度は異なっていることから、同社ではその賃金の根拠を、仕事や役割、責任の違いを明確にすることによって示すようにしている。

会社側は2010年に、「月給者」、「日給月給者」、「定時社員」の任務を区分する一覧表を作成した。それには社員区分ごとに「仕事の内容と責任」、「目標管理」、「労働条件」、「各種会議への参加」などの項目による違いを整理したものである。細かな職務の違いというよりも、目標管理がされているか、社内に設けられる会議へ参加し決定に関与することが求められているかなど、幅広い観点から職務と求められる役割の違いを整理したものとなっている。このような任務を区分する一覧表の作成については労組もそれ以前より行っていたようである。こうした取り組みによって、月給者とそれ以外の労働者には役割や職務範囲に差があり、日給月給者は定時社員のリーダー的存在として、月給者により近い存在として位置づけが明確化されたのである。

同社でこのような職務比較表が作成された要因として、パート法でいうところの「人材活用の仕組み」に、三者で大きな違いがない、ということが挙げられる。同社では、各工場や事業所が、非常に専門性の高い製品の開発・受注生産を担当している。そのため、月給者であっても、事業所間のみならず事業所内での異動もほとんどない。同様に、日給月給者も、定時社員も異動はない。したがって、パート法の整理に従えば、「人材活用の仕組み」と「契約期間」には3者に実質的な違いはなく、彼らの処遇差を合理的に説明するためには、「仕事の内容と責任」が異なっているということを明確化することが必要となる。そこで、この一覧表を作成し、その状況を整理したと考えられる。

しかし、ここで注目したいのは、同社には短時間業者は「定時社員」のなかのごく少数しか存在せず、基本的には全員フルタイムであり、パート法の適用対象となる労働者はほとんど存在しないということである。つまり、パート法への対応がそれほど求められている訳ではない状況にある。しかし、「定時社員」は2010年以前にはパート社員と呼称されていたため、労使はパート法を意識してこうした取り組みを続けられたと考えられる。

C社の事例は、正社員内部に異なる賃金水準・制度が適用される複数のカテゴリーを設けるものであり、政府の規制改革会議でも議論されている、勤務地や職務内容を限定された形で雇い入れられるいわゆる「ジョブ型正社員」、「限定正社員」の先行事例の一つとも言える。フルタイム・無期雇用の

「限定正社員」は、基本的にはパート法の適用対象外である。同社の限定正社員は、パート社員から派生する形で導入されたことから、パート法の趣旨を取り入れ、「仕事の内容と責任」と賃金の合理性を整理する取り組みがなされた。しかし、勤務地や職務内容が限定されない、いわゆる「正社員」から「限定正社員」が派生する形になった場合に、そうした取り組みがなされるか、疑問がある。実際、「総合職」と「一般職」の賃金水準はまったく異なるにもかかわらず、その仕事内容に差はないことが、いくつかの裁判においても明らかにされている⁴。「限定正社員」導入が、正社員の賃下げ手段とならないような歯止めが必要であることを、この事例は示していると考えられる。

第2節 教育制度、福利厚生や各種手当、休暇等の整備

前節まで、賃金に関する労働組合の取り組みを取り上げた。一般に、非正規労働者の賃金水準は低いいため、賃金に関する労働組合の取り組みに注目が集まりやすい。しかし、今回のインタビュー調査からは、賃金以外の取り組みの重要性を指摘する声が多かった。例えばE労組は、組織化されたパート労働者の労働条件改善に関するニーズは、賃金に集中しているわけではなく、教育訓練の充実などの取り組みに対する要望が多いことを指摘していた。

E労組ではパートタイム労働者の処遇改善に関する取り組みを、「衛生維持要因」と「促進要因」に分類している。「衛生維持要因」とは、賃金や一時金、雇用契約に関するもので、生活を成り立たせるベースとなるものである。「促進要因」とは、人事考課制度や教育訓練など、キャリアの自己選択を支援し、自己実現に向けて取り組むために必要な制度に関するものである。労組執行役員は、パート労働者のニーズは、「衛生維持要因」に集中するのではないかと見ていたが、実際に彼らの要求を聞くと、予想以上に「促進要因」に対するニーズが高かったということである。

E労組のみならず、このような、教育訓練や福利厚生の取り組みは、すべての労組が行っている。その取り組みは、各種手当や休暇の条件や、教育訓練、福利厚生を正社員と同様の制度・条件にすることとともに、とくに休暇について、それが適切に職場で運用されているかをチェックする取り組みが行われている。

例えばA労組は、交渉の結果、正社員と契約社員の通勤手当、食堂・休憩室の利用条件や、慶弔休暇、健康診断、産前・産後休業の条件を同じ水準にしてきた。加えて、契約社員の教育訓練の充実にも取り組んでいる。それまでエリア単位で実施した教育訓練を、本社で契約社員を集めて研修を行うようになった。宿泊を伴う数日間の研修によって、企業の事業内容や商品の基礎知識といった基本的事項を学ぶようになった。エリアや事業所による教育内容の偏りをなくすこと、事業所の教育負担を軽くすることが目指されていた。しかし研修の充実化は、契約社員に予想外のメリットをもたらしたという。それは契約社員間での同期感覚を醸成し、事業所を超えたつながりが生まれることによって、仕事に対するモチベーションが高まったということである。

⁴ 例えば、昭和シェル、住友、兼松の男女差別賃金を訴訟がある。詳しくは、森ます美（2007）『日本の性差別賃金』有斐閣も参照のこと。

また、D労組では、労組の働きかけもあり、慶弔休暇等の休暇制度に正社員とパート社員で基本的に差はない状況にある。また、2004年10月に現制度が導入された時に、教育制度が雇用形態に関わりなく共通化された。

以上のように、賃金以外の取り組みは、パート労働者の働きがいをもつており、労組の果たす役割は非常に大きい。これは組織化類型の違いに関わりなく、労組に共通した取り組みであると言えるだろう。

第3節 正社員への転換措置

今回調査を行った6組織のうち、非正社員から正社員への転換が可能なのは、四つ（A社、B社、D社、E社）であった。過去に転換措置があったが、現在はないところが一つ（C社）、転換制度はないものの、新たな正社員の募集に際しては、一般の応募者とは異なる採用試験と面接を受け採否が決定されるところが一つ（F病院）であった。

転換制度を巡る論点は三つある。それは、1）転換資格を持つ非正社員の範囲が広い狭いかである。具体的には、非正社員としてある程度昇格した一部のもののみが正社員に転換できる資格をもつのか、それとも非正社員の全員に転換の資格が与えられるのかで違いがある。さらに、2）転換の基準を客観化する労組の取り組み内容は様々あることもわかった。また、多くの労組が転換を推進したいと考えてはいるが、3）転換後の正社員の働き方が、転換制度の広がりには障害となっていることも明らかとなった。

このような転換制度に対する取り組みの違いは、労組の交渉力と職場の労働力編成に影響を受けていると考えられる。以下、具体的にみていきたい。

1. 正社員への転換制度と転換できる非正規労働者の範囲

ここでは転換制度のうち、二つの異なる制度を取り上げたい。それは、非正社員としてある程度勤務し、非正社員として昇格した者のみが、転換制度の対象となるケース（D社）と、一番下の等級を除けば、どの職務等級に格づけられていてもそのまま横にスライドして転換できる制度（A社）である。

D社で働くパート労働者であるメイト社員のうち、週20時間以上働くMメイト社員には正社員への登用の道が開かれている。2004年に設けられたこの制度では、G3メイト社員は希望すれば全員正社員に転換できることになっている。図表VI-4-5にあるとおり、20時間以上働く契約のメイト社員は、4グレードに分けられており、Mメイト、G2メイト、G3メイト社員となっている。Mメイトが一般担当者、G2メイトはマネジャー予備軍であるリーダー、G3メイトはメイト係マネジャーである。上位グレードに昇格するには、ポストに空きがあり、なおかつ勤務評価が良いものでなければならない。G2メイトは、メイト社員の5%程度（1店舗あたり5人ほど）しかおらず、さらG3メイトは全国で30~40人程度とごく少数で、7~8店舗に1人いる程度である。G3メイトは、希望す

れば全員、試験等もなく転換することができる。上位グレードへの昇格は、ポスト数に縛られているので、多くのMメイト社員にとっては正社員への転換には高い壁がある。

D社と同様に、ポストで昇格する非正社員の制度を持つのは、E社である。しかしE社では、上位等級者でなくとも、正社員への転換試験を受けられる制度となっている。なぜなら能力があるのにポストがないために昇格していないだけの人にも、登用のチャンスを与えることが必要だからということである。E社ではKパートナー2級、3級という等級を2006年に設けた。これはポストに対する処遇であり、職能資格制度ではない。労組は2002年頃より職場を定期的に点検し、必要なポストが設置されているかどうかを確認しており、必要があれば支部を通じて会社側に要求しポストの増設とパートナー社員の昇格を要求している。

E社ではパートナー社員からエリア社員への転換にあたっては、登用試験を課している。考課要件があり、SPIやインバケットという案件処理試験、論文試験がある。会社側はパートナー社員からエリア社員への転換のみを制度化しているが、労組はパートナーからナショナル社員への道も開くよう要求している。労組は登用制度の見直しにおいて、第一に門戸を広げること、第二にその基準が明確かどうかを重視して要求している。登用制度の見直しには2005年から取り組んでいる。また、同労組で注目すべき活動は、分社化された企業での正社員への登用の積極化に取り組んでいることである。グループ企業では、正社員であってもE社ほどには賃金水準が高いわけではない。したがって、E社の場合よりも相当数のパートナー社員を正社員登用することができるのではないかと会社に要求した。その結果、登用基準が緩和され、これまでと比べると2倍の数の正社員登用を実現させられるようになったということである。

また、A社では、契約社員は四つの等級に分れているが、一番下を除く三つの等級であれば、人事評価や上司推薦、筆記試験などを経て転換することができる仕組みになっている。こうした登用の基準は、組織化後の労使交渉によって明確化したところがある。例えばA社では、組織化の過程で契約社員から出ていた要望が、登用基準の明確化であった。それ以前は、人事制度が正社員と契約社員では異なっていたため、評価の基準もバラバラで、どの程度の勤務実績がどう会社から評価されるのか、また登用後に正社員のどの等級に格付けられるのかもわからない状況であった。そこで、契約社員を組織化すると同時に、労使で協議を行い、登用の基準を明確化したのである。人事評価の基準はまだ統一化されてはいないものの、その評価基準の擦り合わせも行われており、その透明性、客観性を高めるための交渉は続けられている。

このように、非正社員から正社員への登用は、その対象となる非正社員の範囲をどう設定するかで異なる。限られた一部の非正社員のみに登用資格を与える制度では、登用に向けた壁が高いことになる。その場合、本来登用に値する非正社員が選考対象から漏れていないかどうかをチェックすることが必要になるであろう。またどのような制度であるにせよ、登用基準の客観化と適切な運用には労組のチェックが欠かせないのであり、労働組合の役割は大きいのである。

2. 正社員への転換の障害となる、「正社員の働き方」

ところで、今回のインタビューにおいて、非正社員が正社員へ転換するに当たり障害となるものは、正社員の働き方にあるとの指摘が多かった。特に2000年以降、国内のみならず海外も含めた転居転勤が正社員の働き方の標準とされたことによって、多くの非正社員が正社員への転換に躊躇しているということである。パート法によって正社員への転換措置が義務づけられたこともあり、多くの企業で取り入れられているが、それが実際に活用されるかどうかは、正社員の働き方に依存する部分がある。

例えばD社では、G3メイト社員は、希望すれば全員正社員に転換できる。正社員には退職金が支給され、賃金も上昇する。それにもかかわらず、正社員に転換しない者は少なくない。転換を選ばない理由としては、夜間・深夜を含むシフト勤務をこなさねばならないこと、転勤があることである。D社では、次章で詳しく取り上げるが、正社員であっても転居転勤がほとんど生じない。というのも、すべての転居転勤には本人同意が必要であるからである。したがって、メイト社員であっても転居転勤は本人同意が必要ではあるため、転居転勤そのものは正社員への転換の障壁となっているわけではない。むしろ通勤時間が長くなるかもしれないという恐れが、障壁になっている。というのも、1時間30分の通勤圏内での転勤があることが、家族をもつメイト社員にとっては負担感があるため、正社員に転換しないということであった。

また、A社では、正社員は海外転勤も含めた転居転勤が前提という位置づけにあるが、契約社員から正社員に転換した者は、実態としてエリアを限定して勤務している。なぜなら、転勤するならば退職を選ぶことが容易に予想されるからである。少ない人数でショールームを運営している同社では、社員の退職はなるべく避けたいための策であろう。しかし転換者は転勤させないとする運用を続けると、全国転勤する正社員との不公平感が出る恐れがある。将来的には正社員のなかを区分けする必要性が生じる可能性もある。

正社員には転居転勤が求められることが近年常態化していることは、非正社員の正社員転換に大きな影響を与えている。転換制度を設けたとしても、転勤を恐れ非正社員にはこの制度が利用されない可能性が高いと言える。正社員の転居転勤に対する労組の取り組みは重要であるため、第3章でも取り上げたい。

3. 正社員への転換制度を巡るその他の論点

最後に、正社員への転換制度に関するその他の論点を取り上げたい。それは、登用をあまり積極的に推進・要求すると、会社側が登用そのものをしなくなるという結果をもたらした事例である。C社では、短時間勤務の定時社員は非常に少なく、基本的にフルタイム労働である。パート法では正社員への転換措置を制度化することが義務となっているが（法第12条）、同社の制度では定時社員も含めフルタイム労働のため、同法の適用対象外である。実際、同社では、月給者と日給月給者、定時社員間を転換する制度はない。

しかし同社において、過去に転換が行われていた。それは、パートタイマー（有期雇用）から日給月給者（無期雇用）への転換である。日給月給者は今から40年ほど前に新設された雇用形態である。

この頃パートタイマーの求人を出しても求職者が集まらなかった。そこでパートタイマーとして何年か働き、上司の推薦が得られ試験に合格した者は、退職金があり、賃金水準も向上し、無期雇用である日給月給者に登用されるという制度を設けることによって、よりよい人材のパートタイマーへの応募を促進したいというねらいがあったからである。労組は、パートタイマーから日給月給者への登用の促進を要求し続けてきた。登用者の基準や人数などを客観的にすることによって登用を促進したいというねらいがあったからである。そこで、計画的な登用を行う協約が結ばれるなど一定の成果を得ることができた。

しかし、1994年から1997年頃より転換は凍結され、登用されることがなくなった。不景気による会社業績の悪化以外の要因として考えられることは、労組によると、登用を制度化し促進させる方向で労組が要求をし続け一定程度実現させたことが、かえって、企業側に制度の運用を回避させたいという態度をとらせることになったのではないかということであった。さらにこうした登用制度の凍結は、登用を目指していたパートタイマーが不満を持つことにもつながった。

そこで2010年の定時社員制度導入にあたり、1997年以前に入社していたパートタイマー約80名のうち、管理職2名の推薦が得られた者に限り、1度だけ日給月給者に登用される試験（一般常識や論文）が実施されることとなったのである。こうした登用制度の凍結、1回のみ復活という経験は、労働市場の逼迫している状況下においては、労組が処遇改善に積極的に取り組むことが、逆に好待遇の労働者の採用抑制につながることもあるという懸念を、労組に抱かせることとなった。登用の取り組みを推進したり、非正社員の位置づけが変わると、登用そのものがなくなったり、制度の運用が停止される可能性もあるということであり、労組の取り組みもその点を考慮に入れて行う必要があるだろう。

以上、正社員への転換制度についての労働組合の取り組みを述べた。ここで取り上げた転換制度は正社員の位置づけそのものを変えるものではなく、一部の限られたパートタイム労働者に、正社員への道を開くにとどまる。しかし次節で取り上げる有期労働の無期契約化の取り組みは、会社と労働組合に正社員と非正社員の位置づけそのものの変更を迫るものであることがわかった。

第4節 有期雇用の無期契約化

今回我々の調査対象労組のうち、有期雇用労働者の無期契約化を実現したのは二つの労働組合である。それは、C労組と、E労組である。現在、労働契約法の改正に伴い有期契約労働の位置づけが大きく変わろうとしており、多くの労組にとって、有期雇用の無期契約化は重要な関心事となっている。ここでは両労組の交渉プロセスを整理することによって、どのような条件の下で実現したのかを述べる。そして、その過程で現れた課題について述べたい。

1. 無期契約化の交渉過程

C労組では、1975年のパートタイマー組織化以降、パートタイマーの処遇改善に取り組んできた。例えばパートタイマーへ支払われる一時金の係数の改善、弔慰金の増額、忌引きの有給化等である。

労組は賃金改定交渉に長年取り組み続けてきたが、転機となったのは2008年の労使協議会での賃金改定交渉である。この交渉でパートタイマーの一時金係数の見直しを要求していたが、会社側から「パートタイマーのあり方を1年かけて検討したい」との回答を引き出したのである。そしてその結果、パートタイマーを無期契約の定時社員とするという方針が会社側から出されたのである。これまでパートタイマーは雇い止めされることなく、基本的には契約更新を重ね継続的に雇用されてきており長期勤続者が多かったため、会社にとって無期契約化への障壁はそれほど高くはなかった。また、パートタイマーを貴重な人的資源であるとも捉えられていた。そうしたことから、2010年に、パートタイマーは無期契約の定時社員へと転換することとなったのである。なお同時に、雇用の調整弁として有期雇用の臨時社員が新設され、20人ほど採用された。派遣社員や請負社員よりも安い人件費で活用できると見込んだからである。しかし、元々短期的に人数を調整する必要のない職場が多かったからか、臨時社員はその後ほとんど採用されていないということである。類型5の企業では、非正社員の人数が少なく、無期契約化の取り組みも相対的には困難が少ないとも考えられる。加えて無期契約化とともに正社員として新たに位置づけられることになり、同社の定時社員はパート法の適用対象から外れることになった。

無期契約化を実現したもう一つの労働組合であるE労組もまた、C労組と同様、最初から無期化を要求していたわけではなかったが、2009年から続けていた労使交渉の結果、2012年10月に製造子会社に転籍したKパートナー社員の雇用の無期化を実現させることができた。

労組は当初、パートナー社員の契約期間の延長を求めていたが、その過程で会社側からは雇用期間が延びても雇用不安は解消しないとの発言があった。加えて労働政策審議会での有期契約労働者の無期契約化の法制化の議論もあった。そこで労組は契約期間延長ではなく無期雇用化を、2011年の秋季交渉から要求とすることにした。

会社側は無期化には応じないという態度であったが、それに変化が生じたのが、2012年10月分社化協議の過程である。分社化が実施されると、職場の4分の3を占める労働者は転籍してきた者になるため、同社に適用される労働協約は、その残りの4分の1の、子会社に雇用されていた労働者にも適用されることになる。そうなると分社化した場合、もともと子会社に雇われていた労働者の労働条件を、転籍してきた労働者の水準に上昇させる必要性が生じる。そこで労組は子会社の労働者の労働条件引き上げを会社側に求めず、労働契約承継法に則った簡易吸収分割を認めることと引き換えに、転籍するパートナー社員の雇用不安をなくすために、契約期間を無期化するよう要求することにした。会社としても、製造工場に特化した企業で、現場の主力であるKパートナー社員の求心力や忠誠心を高める必要性があったことから、その要求を会社側も受け入れたのである。結局この交渉の結果、約1,000人の有期労働者が無期化した。

この無期化の結果、職場で新たに生まれた解決の必要な課題は次の3点である。第一に、職場に複雑な従業員構成をもたらしたことである。分社化した工場には四つの身分が現在存在している。それはグループ会社に元から所属していた正社員と、E社から承継した正社員、グループ会社に元から所属していたパートナー社員（有期契約）と、E社から継承したKパートナー社員（無期契約）である。

同社にはそれぞれ就業規則も四つあり、これらの人事制度の統一が組合の課題となっている。また、第二に、人事制度の統一に当たっては、それが労働条件を下の方に合わせるようにならないような交渉や運動が必要であるということである。これまでの労使協議では、福利厚生や評価制度、人材育成に関する制度については、コスト増に直結しないものから順にその労働条件を向上させる方向で交渉が行われてきた。しかし、賃金や賞与、退職金、所定労働時間の改善は、大幅なコスト増になるため、より厳しい交渉が容易に予想される。そこで、労組としては、第三の論点として、「Eグループにおける、あるべき人材像」の再整理を行い、その新たな人材像にあわせた人事処遇制度の全般的改善の中でその課題を解消することを模索している。例えば同社では、次章で詳しく取り上げるが、正社員(ナショナル社員)の位置づけについて、グローバル競争にあわせて、世界中のどこでも働ける人材として位置付けたいとする会社側と、しかし現実に現場のマネジメントの中核を担うのは、製造ラインをよく理解しリーダーシップを取れる人材であり、必ずしも海外を含めた転居転勤がすべての正社員に必須とは言えないのではないかという労組では、その位置づけに距離がある。あるべき人材像のすりあわせに向けて、さらなる議論が必要な状況である。また非正規社員が無期契約化することにより、適用される制度の妥当性について検討する必要性も生じている。

以上のように、C社とE社では、無期契約化が実現した。これは会社に長期的視野に立った労働条件の整備や従業員の位置づけの修正を迫るものとなっていることを、次にみていきたい。

2. 無期契約化後の課題

無期雇用になったことで、パートタイマーの位置づけや賃金の考え方に一部変更がみられる。それは賃金水準の考え方、退職金制度に特に顕著である。長期勤続に対して報いるという意味での退職金制度の場合、正社員と無期化した非正社員の間で制度適用の可否を分ける理由とはならなくなる。また賃金は生活を維持できる水準とするという考え方もまた、正社員と無期化した非正社員で違いはなくなる。例えばC社では、有期雇用パートタイマーであった時期には退職金が設けられていなかったが、無期雇用定時社員化とともに、新たに退職金制度が設けられた。長期雇用を前提としているため慰労するという趣旨であるという。D労組やA労組、E労組の各労組は、退職金制度は非正社員において今後争点になると考えている。労働契約法改正により、有期契約労働者の無期化が一般化すれば、そうした争点は社会全体にも広がるだろう。賃金原資の増額に直結するこうした交渉は、より厳しいものになると予想され、労組の交渉力が問われる。

E労組では、非正規従業員の位置づけについて次のような議論がある。会社は非正規従業員に家族手当を出すことは想定していない。というのも、非正規従業員は継続雇用の結果によって長期勤続になっているものの、それは結果としてそうなっただけであり、企業の位置づけとしてはあくまで短期雇用であるとのスタンスであったからである。しかし無期化はそうした前提条件が成り立たなくなる。無期雇用化された非正規社員の賃金も生活給カーブを描く必要があるのか、彼らの生活を保障する賃金水準が必要なのではないか、あるいは扶養を目的とした手当を支給すべきなのかということ議論する必要がある。会社はこうした話を取り上げたくないようであるが、労組としては避けることはで

きないと考えているという。このように、有期労働の無期契約化は、賃金額のみならず、家族手当や子ども手当、配偶者手当などにもかかわる議論となる。

一方、D労組は改正労働契約法による無期雇用への転換権について今後労使で話し合う予定である。現在はメイト社員の最高格付けであるG3メイト社員になったとしても有期雇用である。しかし約2万人のメイト社員を5年の継続雇用前に雇い止めすることは現実的ではなく、実態として勤続年数は長い場合、同社でのメイト社員の位置づけが無期雇用になったからといって大幅に変わるというわけではない。しかし、G3メイトであっても退職金が支給されない同社にあって、メイト社員が無期契約化した場合に、その取り扱いがどのようなものに整理されるのか、注目する必要があるだろう。

第5節 小活

本章では、非正規労働者を組織化した労働組合が非正規労働者の処遇改善にどのように取り組み、成果を上げたのか、そのプロセスに注目するとともに、その過程と結果で生じた論点や課題について述べた。

賃金や人事制度に関する取り組みでは、各労組ともに、制度の公平性や客観性、透明性の確保に向けた活動に取り組んでいた。そのなかでも、仕事と処遇の対応関係を整理することは一つの重要な取り組みであった。賃上げについては正社員であっても困難な状況の下で、非正規労働者についてもそれを実現させることは困難である。とはいえ、非正規労働者自身も、賃上げのみを要求しているわけではなく、評価制度の透明性や正社員登用制度、教育訓練制度の充実など、賃金以外の要望はかなり高いことも労組の取り組みを通じて明らかとなった。

また、本章では正社員への登用制度や、有期労働者の無期契約化の取り組みも取り上げたが、これらの取り組みの結果、各労組は正社員・非正社員の位置づけの見直しや処遇制度の全般的見直しに取り組む必要性に直面していることもわかった。このような、正社員を含めた制度改善に対して、労働組合はどのように取り組んでいるのか。それについては次章で取り上げたい。

(禿 あや美)

第3章 非正規労働者の組織化が 正社員の処遇改善の取り組みに与えた影響

本研究会は、非正規労働者の組織化を達成した労働組合に対して調査を行った。前章では、それらの労働組合が非正規労働者の処遇改善にどのように取り組んでいるのかについて述べた。本章では、非正規労働者を組織化したことが、労働組合の正社員の処遇改善の取り組みにどのような影響をもたらしたのかについて取り上げる。特に正社員の雇用のあり方や労働条件に大きな変化をもたらすトピックスを中心に論じたい。

本章で取り上げる論点は、次の通りである。1) 正社員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み、2) 正社員の転居転勤に対する取り組み、3) 企業の分社化や出向・転籍に対する取り組み、以上3点である。これらは正社員の人生設計やキャリア形成に大きな影響を持つものである。これら三つの論点について、職場でどのような問題が生じ、それに対して労組はどのように方針を整理し、会社側と交渉することによって解決の道を探っているのか、調査対象事例の状況をまとめる。このことで、労働組合運動の今後の方向性の示唆を探りたい。

第1節 正社員のワーク・ライフ・バランス実現に向けた取り組み

今回の調査では、非正社員の組織化が正社員自身の働きやすさを追求するために欠かせないとの認識が、各労組からは示された。ここではその特徴がよく表れたA労組の取り組みを取り上げたい。

A労組が、2010年に契約社員を組織化したきっかけは、三つに整理できる。第一に、規模の小さな事業所が多い同社では、職場環境の改善にあたっては、契約社員の協力が欠かせないこと、第二に、契約社員の退職が正社員の業務負荷を高め、生産性の低下につながるとの指摘が出ていたこと、第三に、契約社員の増加により、将来的に労組が過半数代表者の資格を失うことも予想されたことである。

同社では全国約40カ所に比較的小規模の事業所を展開している。一つの事業所のスタッフは中規模の場合でごく少数である。そのような状況で、職場環境の改善やワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組みを行うためには、組合員である正社員のみを対象とした取り組みでは不十分であり、契約社員を巻き込んだ活動が欠かせない。

例えば長時間労働の是正について、A労組は次の様に取り組んでいる。まずは的確な情報の把握である。A労組は、毎月1回、組合執行部5人と、会社の役員によって構成される「労使委員会」において、営業と生産の状況、経営状況などの全般的な状況を把握するとともに、人事労務関連について、正社員・契約社員を含めた要員の状況、配転や出向や、退職者の数とその理由、入社人数といった全体的な数値に加え、部門や職種ごとに、休暇の取得状況や労働時間、交通安全・労働安全の状況について細かな状況を把握している。契約社員の組織化は、職場の正確な情報を会社側から引き出すための前提となる。

その上で、労組が力を入れているのは、特別休暇の100%取得の達成と、労働時間の縮減である。上記の「労使委員会」では時間外労働や休日出勤等に関する指標を労使で設定し、委員会において可視化することによって、長時間労働の是正に取り組んでいく。

そこで重要なのは、労組員への情報提供である。労組はこの委員会で明らかにされたことを、組合ニュースとして全労組員に配信している。この情報は、会社の営業状況についての共通認識をすべての労組員に持たせる効果を持っている。少人数で運営される事業所で休暇を取得するには、シフトの調整等が必要となり職場の理解が欠かせない。情報を共有することによって休暇の取得に向けた具体的取り組みが行えると考えられる。事実、こうした取り組みの成果として、特別休暇の取得促進が実現している。

このような情報提供は、非正社員の組織化以降に、より活発化させられると思われる。というのも、非正社員を組織化していない場合には、会社側からの情報提供は充分には得られず、労組の情報発信にも限界がある。情報の共有が不足していると、正社員と非正社員の互いの人事制度に対する理解が不十分となり、不信感の温床ともなりうる。さらに、非正社員の組織化後であっても、両者に適用される福利厚生や休暇制度に差がある場合には、運動の障害となる。というのも、正社員には適用され、契約社員には適用されない休暇制度があった場合には、労組としては、制度の存在を積極的に組合員に告知しにくくなってしまふからである。制度利用を促進するためには、雇用形態による不合理な差をなくすことが必要である。

このように、契約社員を組織化し、組合員に平等な情報提供をすることによって、正社員との制度差をなくす取り組みを重ねることができるようになる。制度の平等化は、組合員へのさらなる情報提供につながり、また、経営側からの十分な情報共有にもつながることによって、職場一体となった職場の改善に向けた取り組みを可能とするのである。

加えて、契約社員の組織化により処遇を改善することで、正社員の負担を軽減させること目指されている。A社では、契約社員の勤続年数の短さが労使共通の課題となっていた。そのため、現場では採用や教育などの負担が高まり、また業務習熟度が低いために起こるミスへの対処も必要となっていた。組織化による処遇改善によって、契約社員の勤続年数が伸び、そのことによって職場の生産性が向上することを労組は狙っている。ただし現時点では組織化の実現から3年であり、勤続年数には変化はみられない。また、退職した契約社員を対象にした再雇用制度の導入によって、その能力を活用することも試みている。2011年4月に導入されたこの制度では、夫の転勤や出産等を理由に退職した契約社員が、再雇用制度に登録しておけば、職場のニーズに合わせて仕事を紹介するというものである。再雇用を100%保障するものではないものの、これまで人材育成に投資したものを無駄にしないという意図により、労使双方が合意をし、導入された。退職した契約社員のスキルを中途採用という形で活用できれば、現場での教育負担が減少し、正社員の手間が省ける。現在はまだ制度ができてから2年程度と時間が経っておらず、あまり利用者はいないが、将来的には活用されるのではないかと考えている。

以上のように、職場一体となった取り組みは、非正社員のみならず、正社員の働きやすさの向上に

向けた運動にも確実につながるのである。

第2節 正社員の転居転勤に対する取り組み

正社員にとって転居転勤の可能性は近年高まっていることが、今回の調査で多くの労組によって指摘された。B社やE社では2000年以降の人事制度の改正等により海外を含めた転居転勤が正社員には前提とされるという位置づけに整理されている。A社でも一般職正社員から契約社員への置き換えが1990年代後半に進み、それとともに正社員は総合職として転居転勤や職務内容の変更が当然と見なされるようになってきている。

今回の調査では、こうした正社員の転居転勤について、様々な課題が生じていることが明らかとなった。例えば、1) 転居転勤を賃金やキャリアとどのように結びつけ整理することが合理的であるのかについて、労組内でも議論途中であること、そして、そもそも、2) 正社員も転居転勤のない働き方を望んでいる場合が多く、そうした声に労組が応じる必要があることが挙げられる。しかし転居転勤については企業側が必要性を感じており、現在実施されているところがほとんどであるが、それにもかかわらず、3) 転居転勤が前提とされることで、職場では運用上の課題が生じており、経営にとってプラスとなることばかりではないということである。そして、今回調査した労組からは、4) 転居転勤を前提としない人事制度を実現させたり、転居転勤の位置づけを変えた新しい人事制度を構想したりすることを志向しているところもあった。総合職正社員に転居転勤が自明視されていることが、「ジョブ型正社員制度」の導入可否の議論の背景にもある。しかし転居転勤そのものが、企業の経営において、そして正社員の働き方として望ましいといえるのかどうかについては、それほど議論されているわけではない。本節では、以上四つの側面に注目することによって、転居転勤という制度そのものの持つ課題と、それらに対する労組の取り組みに注目したい。

1. 転居転勤と正社員の賃金、キャリア

今回の調査では、正社員の中でも転居転勤の有無が賃金水準の違いを説明する根拠として用いられている事例があった。もっとも、いわゆるコース別人事制度では、コースを分ける根拠として転居転勤の有無が用いられることが一般的である。転居転勤の有無で処遇差を設けることは間接差別になりうることに充分注意する必要があるが、こうした制度が企業内に最近作られたわけではない。しかしなぜいま、こうした議論が労組内でされているのであろうか。それは2007年に改正されたパートタイム労働法では、配置転換や転居転勤の有無といった「人材活用の仕組み」の違いが、正社員とパート労働者の処遇に差をつける合理的理由の一つとなっていることもあり、パート労働者を多く雇用する企業では、この基準を用いて社内の人事制度を整理する必要性に迫られてきたからではないかと考えられる。つまり、転居転勤がないことが、賃金水準が低い理由の一つとして用いられるようになっていとも言える。

例えばE社では、2000年頃にエリア社員制度が導入された。それ以前は工場ごとでも正社員を採用

しており、彼らに転居転勤はなかったが、その賃金は全国転勤する正社員と同じ水準であった。エリア社員制度導入時に、転勤を望まない工場採用の正社員はエリア社員となり、賃金水準が下げられることになった。それにもかかわらず、エリア社員を選んだ人は会社の予想以上に多かったという。このような制度変更とともに、正社員の転勤の頻度は増加している。というのも、同社では6年ほど前より正社員の新規採用は全国転勤のあるナショナル社員のみとなり、エリア社員の採用はなくなっているからである。これまでエリア社員は工場ごとに地域で採用されていたが、ナショナル社員は本社での一括採用で、採用数が減少している。グループ経営が強化されているため、総じて正社員の転勤頻度が高まっている。

加えてE労組では、会社側がナショナル社員の転勤には、海外も含むと主張していることにも疑問を感じている。労組としては、グローバル社員を作るべきではないかと考えている。また、エリア社員のキャリア形成に関しても課題を感じている。現在、エリア社員は課長にまでしか昇進できない。そしてナショナル社員からエリア社員への転換もできない。ライフステージの変化に合わせながらキャリアアップするということは管理職にも必要なのではないかと、労組は会社側に申し入れてはいるが、管理職は非組合員であることから、会社側は交渉に応じていない。このように転居転勤の存在は、正社員にワーク・ライフ・バランスを重視したければ昇進をある程度あきらめるか、昇進したければ単身赴任も含め家族と離れて過ごすかを迫るものに、事実上なっていると言える。

このような制度変更は、従業員のみならず、企業経営にとって影響を与えると考えられる。転居転勤の可能性の有無によって社員区分をし、転勤の実際の有無に関係なく最初から賃金に差を付けていると、従業員の賃金に対する納得性が下がる。これを回避するには全国転勤する区分の社員を、転居転勤の必要性の有無に関係なく、常に転勤させなければならなくなるであろう。それは企業経営にとってプラスであると言えるのか、検討が必要と考えられる。

2. 転居転勤の運用上の課題

このように、正社員には転居転勤が前提とされていることにはいくつか課題が生じているが、非正規労働者との関係において運用上の課題が発生していることを指摘したのは、A労組である。

A社においても、正社員はすべて転居転勤のある総合職として位置づけられている一方で、契約社員には配転や転勤はない。このような状況において、正社員を転居転勤付きの総合職という位置づけのみで運用することには、困難が伴う。A社では、1990年代後半に、エリア限定の一般職正社員から有期雇用の契約社員へと、職務の一部を代替させた。確かに人件費の節約にはなったかもしれないが、それは職場運営に困難をもたらした。それは人材が定着しない、ということである。ショールームは土曜日・日曜日も営業しており、そこで働く労働者は、雇用形態に関係なく土曜日・日曜日を含むシフト勤務で、少人数での事業所運営であり、残業もあるという状況に等しく置かれる。これは契約社員の継続勤務を困難にし、結婚や出産を機に退職する契約社員は多い。契約社員が退職するたびに補充を行うが、新規採用の契約社員が一人前に仕事をこなせるようになるには数ヶ月かかり、そうした教育訓練や、仕事をカバーする負担が、既存のスタッフにかかってしまう。労組は契約社員の組織化

を行い、処遇制度や労働条件の向上を図っているが、それでも契約社員の勤続年数は5年程度と、組織化前から変わらない。そこで優秀な契約社員を正社員に登用し、モチベーションの向上などを図っているのである。制度上は、契約社員から登用された正社員も、転居転勤があることになっているが、現実にはそのような異動は起きないように会社は配慮をしている。というのも、エリア採用の元・契約社員を、総合職正社員と同じように、転居転勤をさせられないからである。なぜなら転居転勤があるならば退職を選択することが予想される。そして退職してしまうと、人材を定着させ生産性を向上させるという目的が達成されなくなってしまう。結果として制度上においては正社員を転居転勤させることになっているにも関わらず、運用上において転勤しない正社員と、転勤が前提の正社員に分かれてしまっている。それは正社員の内部に納得性や公平性に対する疑問を生じさせかねない。

したがって、同社では全国転勤ありの総合職正社員のみという制度を改め、エリア限定の正社員雇用区分をつくることを、再検討するべき時期にきていると言える。しかし同社ではかつて、一般職正社員を、人件費削減のために契約社員に置き換えたという過去の経緯がある。かつての一般職正社員と異なる制度としてどのように構築されるのか、注目する必要があるだろう。

3. 転居転勤の必要性

これまで取り上げたとおり、正社員には転居転勤が欠かせないとする人事制度が2000年以降増加しているが、ここでは転居転勤は、会社経営にとって必須とは言えないのではないかと考えさせる事例を取り上げたい。この論点についてユニークな状況にあるのはD社である。流通業では一般的に、正社員には転居転勤が求められるとする人事制度が設けられることが多い。しかしD社では、流通業では例外的に、正社員であっても転居転勤を前提としない労務管理が行われている。D社では、2008年より、正社員についても転居転勤には必ず本人同意が必要とされるようになっており、基本的には転居の必要のない地域圏、最大でも片道1時間30分の通勤圏内での配転で対処されている。このような制度変更は、労組が主導したわけではなく、会社側の提案によりなされたものである。しかもそれが組織運営を困難にしているわけでもない。

労組によると、転居転勤のメリットとしては、単身赴任をしなくてすむことや、無理に転居する必要がなくなり、従業員は生活設計がたてやすくなるということである。特に地方都市では転居に対するニーズは低く、そうした状況に適合している。デメリットとして考えられることは、人の異動が制限されることにより、ポストがあかない地域では昇進が困難になるというものが挙げられる。とはいえ、転居転勤してまでポストを得るところまで踏み込んだ決断をする正社員はほとんどいないのが現状であるという。

このように、転居転勤を前提としない組織運営が不可能というわけではない。正社員のワーク・ライフ・バランスを確保するために労組としては転居転勤に対する規制やチェックをすることが今後必要とされることも考えられる。しかしほとんど規制がないのが現状であることを、次にみていきたい。

4. 転居転勤等に対する組合の規制

今回調査した労組は、正社員の転居転勤を含む異動についてどのような規制を行っているのだろうか。結論を先に言えば、転勤そのものは会社の専権事項であり労組の規制力は働いていないと思われるのが現状である。

例えばE社では、採用、異動、退職は経営の専権事項ではあるものの、年2回の経営協議会において労使で確認している。ここでは次年度の採用計画、次年度の定年退職予定者数の確認をしたり、偏りのある事業部での採用を提言したりしている。他方で、出向と転籍は経営協議会ではなく、労使協議会での議題としている。出向は、会社があらかじめ労組に申し入れ、労使の合意がなければ行えないとしている。出向は基本的には会社の専権事項ではあるが、一定の制限を設けている。特に新規の会社に出向する場合には組合の同意が必要としており、加えて出向者が大量の場合にも組合の同意が必要となっている。現在、出向協定の内容を見直すため会社と交渉を始めている。

D労組は正社員の採用や異動については会社から報告を受けるのみで、協議は行っていない。しかし同社では、正社員も含め転居転勤は本人同意がないと行われなくなっている。出向や転籍について会社と協議したり状況を確認したりしており、労組の承諾が必要である。特に転籍については、労組と本人の同意がないと実施できないことになっている。パートタイム労働者であるメイト社員が出向・転籍する場合にも取り扱いは同じであり、基本的には労働条件が下がらないという条件を確認することになっている。しかし、労組が確認するのは、組合員のみである。組織化対象外の、週20時間労働以下のSメイト社員については特に関与していない。加えて、出向や転籍については、グループ企業内で行われるが、グループ企業内に労働組合はあるものの、労働条件は異なっていること、またグループ企業内労組ではパート労働者の組織化は行っていないため、対応にはそれなりの限界があるという。

本節で取り上げたように、転居転勤の位置づけは各社状況が異なるが、正社員の人生設計に多大な影響を及ぼすことに違いはない。エリア限定正社員のニーズは、労働者の中にあるが、それが客観的に合理的な賃金・処遇制度を伴っていないければ職場運営上において様々な課題が生じることになる。労働組合の取り組みは出向・転籍では行っているが、転居転勤の規制は実際にはほとんどない。

とはいえ、本節でも見たとおり、転居転勤への応諾の可否によって、賃金額や昇進範囲、雇用形態が大きく変わることを考えると、転居転勤は異動であり労組の規制の対象外であるという現状には、問題があるのではないだろうか。労組員の人生設計の構築に重大な影響をもつ争点に対して、あまりにも労組の関わりが小さいと言えるのではないか。そして企業経営にプラスとは言えないということも、今回調査した労組は指摘していたことである。したがって、少なくとも、転居転勤を前提とする正社員の働き方が望ましいと言えるのかどうかについて検討する必要があるのではないだろうか。その検討に当たり、非常に示唆的なのは、次節で取り上げる、グループ経営の強化とそれに対する労組の対応である。

第3節 分社化に対する取り組み

今回調査した労組には、分社化や関連企業への出向や転籍への対応が、近年増加しているところもあった。分社化によって多くの正社員・非正社員は転籍しており、程度の差はあれ労働条件の変化に直面することとなる。しかし、分社化への労組の取り組みを積極化させることは、別の選択肢を労組と組合員に提示することにもなりうることを、本節では論じたい。というのも、前節では転居転勤が正社員に必須となっている状況について述べたが、それに対する解決策の一つが、分社化に伴うグループ企業化とグループ労組化にあるのではないかと思われるからである。いわゆる「ジョブ型正社員」と言われる、職務内容や勤務地について、労働契約を締結する際に限定した形で採用される新しい正社員のタイプに関する構想に当たっても参考になると考えられるため、ここでは注目したい。

例えば、類型2「基幹非正規従業員組織化型¹」に分類される、工場部門を抱える企業は、工場ごとに分社化することが可能である。本調査においても、E労組とB労組は、分社化が近年、頻繁になってきていると指摘している。B社でも事業分割が頻繁になされるようになったという。分社化などに対応するには、グループ企業内での労組の連携が欠かせない。その点精力的に活動しているのが、E労組である。

E社は工場部門や営業部門の分社化によって正社員数は減っている。しかし、転籍先の従業員も組合員にしているため、労働組合員数に変動はない。とはいえ、以前より工場ごとに労働条件が異なる部分もあり、加えて分社化と従業員の転籍により労働条件はますます多様化している。労組としては情報交換を活発化させることによって、多様化する組織・従業員・労働条件のチェックや統一化が可能になるように工夫している。そうすることで、転籍や出向を、従業員のキャリアの選択肢を増やす方向性で活用できるようになっていると思われる。

E社では、新規に雇われる正社員は、海外を含めた転居転勤を前提とするナショナル社員として採用される。かつて工場単位で採用された転居転勤を前提としない正社員はエリア社員として位置づけられ、新規採用を停止している。

加えて、営業部門や工場部門の分社化が進められていることから、一つの会社だけでエリア社員制度を設けると、組織編成の柔軟性が乏しくなる恐れもある。特に一定規模の人数がいる工場等でないとエリア社員制度は運用できない。そこで労組は、一つの会社だけでエリア社員を設けることは難しいため、グループ企業内での転籍制度や公募制度を設け、グループ企業への出向や転籍を含んだエリア社員制度を構築することによって、個々の労働者のニーズと、人材の流動化の両立を図りたいという会社側のニーズを一致させることが出来るのではないかと考え、労使交渉を行っている。このような文脈において地域限定社員制度を構想しているということである。

工場部門の分社化の過程では、前章で挙げたように、非正規労働者の無期雇用化を実現させるなど、グループ労組での活動から大きな成果が上がっている。分社化とともに、労働組合が新たに直面して

¹ 類型2の「基幹非正規従業員組織化型」とは、非正規従業員ではあるものの、労働時間が正社員と同じかそれに近い者を組織化したものである

いるのは、一つの企業に異なる労組に加盟する労働者が多数存在するようになってきていることへの対処である。つまり、親会社から分社化された企業へ転籍した従業員は、親会社にある労組に加盟しているが、元々から分社化された企業に雇用されていた従業員はその企業に元からある労働組合に加盟している。両者とも同じグループに所属しているので、E社労使で結んでいる労働協約を分社化した企業の労使にも適用させるなど工夫しているが、転籍した従業員と、元からいる従業員に適用される処遇や賃金水準は異なっており、制度の統合はなされていない。両者の労働条件をそろえられれば、将来的に労組の組織統合をするという選択肢もある。そこで労組間で協議会を設け、情報交換は密に行っている。

E労組はグループ労組内の組織間の情報や取り組みを密に行っており、グループ化を志向している。E労組によれば、グループ化による最大のメリットは、ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウの共有であるという。ヒトに関していえば、グループとして組合専従者（多くは大手労組の出身者）をおき、各構成組合の担当者としてはりつけることで、専従役員を抱える余裕のない中小組合の活動をカバーすることができる。いわゆるスケールメリットの発揮である。同様に、組合規約の作成や組合費の設定の仕方、発行物関連、労働条件等の情報共有、交渉技術のノウハウなど様々な面でスケールメリットを発揮することができる。

このように課題はありつつも、分社化と、それに適切に労組が対応すると、グループ企業への転籍や出向を含めたエリア社員の新しい像を提起できる可能性もあることを、E労組の活動は示している。この取り組みは、正社員のワーク・ライフ・バランス実現に向けた運動に一つの選択肢を労組に与えると考えられる。

第4節 職場を一体化させる取り組みの重要性

このように、グループ企業内での活動を視野に入れた労働組合運動の重要性が高まっている。労働組合は、同一企業内においては雇用形態の違いを超えた組織化の必要性に直面しているとともに、同一グループ企業内での組織の違いを超えて、一致した労働運動をする必要性に迫られている。なぜなら職場の人員構成の多様性を保つことや、そうした状況に対応することも、実は働きやすい職場づくりにとって重要であるという視点が欠かせないからである。

例えば、今回のインタビューでは、職場の多様性が失われていることで、企業のマネジメント上の課題が生じているという指摘があった。D社では、正社員の年齢構成に偏りがある。40歳代、50歳代の者は、正社員の79.0%、パート労働者であるメイト社員の62.0%にも及んでいる。こうした年齢層の労働者は、店長や副店長等のマネジメントを担っていることが多いため、定年退職を機に一気に人手不足に陥る可能性が高い。こうした状況を改善するために、再雇用制度を設けたものの、定年退職者数は毎年100名を超えており、それだけではマネジメント人材の不足を補えないのが現状である。マネジメント人材の不足に対処するには、1) 若い正社員の採用を増加する、2) 再雇用者にマネジメントを担ってもらい、3) メイト社員にマネジメントを担当させる、という3案が考えられる。しか

し新卒採用を増やすことは容易ではない。現在は年に30名ほど採用しているが、彼らの多くは本部で働くことが多く、店舗でキャリアを積みマネジメントを担当する者は非常に少ない。こうした状況から、メイト社員の昇格によってマネジメント人材の不足を補うことがもっとも現実的であると労組は見ている。したがって、店舗でのメイト社員比率は現在約90%であるが、この比率はさらに上昇するのではないかと労組は考えている。つまり、職場の多様な雇用形態に柔軟に対処できる労働組合運動は、今後さらに求められるということである。

上記とは異なる状況ではあるが、職場の多様性という観点から興味深いのは、A社の状況である。A社では、ショールームは土曜日・日曜日を含めたシフト勤務であることから比較的若い女性が契約社員として働いている。そのため、似たような世代の女性が多くなるため、結婚や出産が似たタイミングになることもあり、退職や短時間勤務への切り替えが重なることがある。そうした対応は少人数で運営される事業所では困難になることが多いだろう。労働者の属性の多様性を保つことは、職場での状況対応力を高める上で欠かせないといえるのではないだろうか。

このような状況は日本社会全体にも当てはまる事象である。つまり、非正社員の大多数は女性で、正社員は男性が多い、ということは日本社会の縮図であると言える。非正社員の雇用が不安定で、低賃金であるが、しかし労働時間は比較的融通が利くという特徴から多くの女性はその働き方を選択している、あるいはせざるを得ない状況に陥っている。それが、状況の変化に合わせた柔軟な職場人員の配置と生産性の向上に役立っていると言えるのか検討する必要があるだろう。労働組合にはこうした状況を顕在化させ、それが私たちの生活の「豊かさ」や暮らしやすい生活を確保する、という観点から望ましいものなのかについて、企業内のマネジメントのみならず、社会全体という広い視点に立ち、政策的な検討を行うことが求められているのではないだろうか。

また、F労組からは、職種や雇用形態によって待遇の全く異なる労働者が同じ職場で働くことが、労働運動をする上での障害となるとの指摘があった。雇用条件や賃金の違いが、一緒に仲良く手を組み仕事をすることや、労働組合として団結することを難しくしているという指摘である。

こうした困難を乗り越える有力な手段の一つが、非正規労働者の組織化である。同じ組織内に未組織労働者を多数放置することは、労働組合の主張の正当性を損なってしまう。今回のヒアリングでは、困難と見られていた組織化を労組が達成したことを会社側は評価し、労組の要求により耳を傾けるようになったとの声も上がっていた。また、別の労組は組織化以降、非正社員からの相談電話が増加しているという。これは、労働組合への信頼が高まっているからであると言えるだろう。また支部や分会の執行委員や役員には非正社員が増えている労組もある。地域活動が活発になったとの指摘もあった。こうした新しい文化を取り込むことが、職場と労組に柔軟性をもたらし、時代の変化に合わせた実行力を確保することにつながるのではないだろうか。

第5節 小括

本章では、非正規労働者を組織化した労働組合による、正社員の処遇改善の取り組みについてみた。

インタビューの結果からは、非正規労働者を組織化することによって、労組は職場一体となった処遇改善や、時短・有給休暇の取得促進などの運動に取り組むことができるようになってきていることがわかった。そしてそれは職場の一体感を高め、生産性の上昇ももたらしている。

また、労働者の性別や職種、選択できるキャリアに多様性のない職場は、状況の変化に対応できないとの指摘も労組からは上がった。多様性のない職場は柔軟性に乏しい。しかし多様な労働者の労働条件までもが多様で格差があるならば、それは職場内のコミュニケーションを阻害する。そして、それは労働組合の団結にとってもよいとはいえない。したがって、多様な労働者の労働条件を改善させ、合理的ではない格差を是正する取り組みが欠かせない。それに取り組めるのは労働組合しかない。つまり、柔軟でしなやかな職場作りには労働組合が欠かせないということが、今回のインタビューからは明らかになったと言えるだろう。

多様性という面では、実は正社員の処遇も多様性を喪失していると言える。近年、正社員には転居転勤を前提とする働き方が求められる度合いが強まっていることが、今回のインタビューでも多く指摘された。転居転勤は従業員からみると人生設計に大きな影響を持つものであるが、会社側からみるとそれは配置転換の一種であり、経営の専権事項である。したがって労働組合も転居転勤の直接的な規制という取り組みは行っていなかった。しかし、転居転勤が前提とされると、職場の運営上、様々な問題が生じている。また従業員自身も転居転勤を望んでいるとは言えない状況にある。転居転勤の問題に取り組み、正社員のワーク・ライフ・バランスを実現させるためには、そのような正社員のあり方そのものを見直し、新たな人事・処遇制度を構築する中で解消することが現実的である。あるいは、あらたな地域限定正社員像を提起する必要があるだろう。本章で取り上げた労組は、一つの選択肢として、1社でのみ地域限定社員を維持するのではなく、同一エリアにあるグループ企業への転籍も可能にすることによって、あらたな地域限定社員を構築できないか模索しているところもあった。多様な労働者を組織化し包摂することによって、労働組合は、柔軟で新しい制度を、労働者の労働条件を向上させながら構築するといった、提案力を持つことができるのではないかと考えられるのである。

(禿 あや美)

第 IV 部

法的な検討

第1章 雇用安定

第1節 はじめに

パート労働、有期契約労働、派遣労働といった非正規労働に共通する大きな特徴の一つは、多くの場合、使用者と労働者との間の労働契約に期間の定めが付されていることである。

労働者と使用者との間の労働契約が有期契約であるということは、非正規労働を特徴づけるとともに、契約期間の終了が到来すれば雇用が終了するというその基本的な性質から、雇用の不安定性を構造的に含んでいる。そのように考えれば、「有期契約で働く非正規労働の雇用の安定について考える」というのは、論理的にみれば矛盾していることになる。

しかし実態から見た場合、そう簡単にはいえない。現在、少なくない有期労働契約は反復更新され長期化し、実態において期間の定めのない契約と同じような状況にある。しかしそのような状況にありながら、いつ何時、「契約期間満了」ということで雇い止めが行われ雇用を失うかわからない状態に置かれている。これでは、労働によって得られる賃金収入を自らの生活基盤とする者は、常にその基盤の不安定さに怯えることになる。このような状況をどのように改善していくべきかというのが、非正規労働の雇用の安定について考えるということである。

以下では、あらためて「雇用の安定」ということについて見解を整理し、法制度の状況を概観したい。そのうえで、今回のヒアリング調査で得られた結果を検討したいと思う。

なお、以下の検討は「有期契約労働者」を対象としているが、ここには、有期労働契約のもとで就労するパートタイム労働者も含まれ、また、それぞれの会社で、「契約社員」「パートナー社員」といった別の名称で呼ばれていたとしても、その者が有期労働契約の下で就労している場合であれば、有期契約労働者として検討の対象としている。

第2節 「不安定な雇用」とは何か

「雇用の安定」ということを考えるために、まず、克服すべき「雇用の不安定性」の意味について考えてみよう。

この点について、「不安定性」には二つの意味があるとの分析・検討がある¹。それによれば、まず、「不安定性」の一つの意味は「地位の不安定性」ということである。具体的にいえば、有期労働契約の更新が不確実であるということの意味する。有期労働契約は更新が予定されていることが多く、また実際にも反復更新が行われている。しかし、いつ、更新を拒否されるかわからない。このように、

¹ 西谷敏（2013年）「労働契約法改正後の有期雇用－法政策と労働組合の課題」『労働法律旬報』No. 1783+84 1月合併号、7頁。

地位が不安定になりやすいという意味での「不安定性」である。

もう一つの「不安定性」の意味は、「雇用生活の不安定性」という意味である。すなわち、有期労働契約が終了した後も、就業生活を続けるならば、また別の使用者を探さなければならないが、うまく探せない場合には失業状態に陥ることになる。このように、生活を労働に依存している労働者の生活全体が不安定になりやすいという意味での「不安定性」である。

たとえば、「契約期間が3年で更新なし」という内容での有期労働契約が締結された場合を考えてみよう。この場合、更新がなされるか否かを不安に思うことはないから、「地位の不安定性」はない。しかし、3年後には新たな求職活動をしなければならない。その意味で、「雇用生活の不安定性」はある。他方、たとえば「契約期間1年で更新は4回まで」といった内容での有期労働契約が締結された場合、これは、「地位の不安定性」と「雇用生活の不安定性」のいずれもの性質を備えることになる。つまり、4回ある更新機会のうち、どこかの時点で更新拒否されるかもしれないという不安、そして、5年後には新たな求職活動をしなければならないという雇用生活への不安という、二重の意味での不安定性を抱えることになる。

このように、克服すべき「不安定な雇用」には、「地位の不安定性」と「雇用生活の不安定性」という二つの意味がある。このことを理解し、そしてそれらを明確に区別したうえで、現在、法律が規制を及ぼしている領域を認識することは重要である。なぜなら、次項で検討するように、法律による規制は部分的なものにとどまっており、「抜け道」があるほか、「副作用」すら生じている状況だからである。そこを丁寧に押さえ、改善していくことが、労働者の利益代表としての労働組合が果たすべき役割となるだろう。

第3節 現行法の状況

1. 有期労働契約期間中の解雇の制限

労働契約法（以下、労契法）は、使用者が、有期労働契約を契約期間の途中で解約（解雇）することを制限している（労契法17条1項）。すなわち、「やむを得ない事由がある場合でなければ」、契約期間が満了するまでの間に解雇することを禁止している。

ここでいう「やむを得ない事由」は、期間の定めのない労働契約に対する解雇について、「客観的に合理的な理由がある場合」よりも厳格に解される²。一般的にいえば、期間満了を待つことなく直ちに雇用を終了せざるをえないような特別に重大な事由が存在する場合にのみ、解雇は可能であるということである。

このことは、有期労働契約において、契約の継続期間に期限が付された意味を考えるならば、当然の帰結である。しかしながら、非正規労働者は正規労働者よりもクビにしやすい、と考えられる傾向があるなかで、この規定が守られていない現実も少なくない。当該規定の周知を徹底することは重要である。

² 安川電機八幡工場事件・福岡高決平 14. 9. 18 労判 840 号 52 頁。

2. 契約期間の長さ（長さ）に対する規制

日本法において、有期労働契約の期間の長さを直接に規定する条文は労働基準法14条である。同条によれば、原則3年となっており、例外は、一定の事業の完了に必要な期間を定める場合、ならびに、専門的知識等を有する労働者及び満60歳以上の労働者との間に締結される労働契約の場合であり、前者についてはその必要な期間、後者については5年が上限とされている。

他方、現行法上、契約期間の短さを直接に規制する規定はない。しかし、労契法は、「その有期労働契約により労働者を使用する目的に照らして、必要以上に短い期間を定めることにより、その有期労働契約を反復して更新することのないよう配慮しなければならない」と規定し、緩やかながら、1回の契約期間の長さについて規制している（労契法17条2項）。

たしかに、有期契約の期間の長さをどのように取り決めるかは、当事者の自由に委ねられている（「契約自由の原則」）。しかしながら、有期労働契約で労働者を雇用する目的に照らして必要以上に短い期間を定め、それを反復更新することは、先に述べた「雇用の不安定性」を引き起こす。それを回避するために、同条は使用者に対して「配慮」を求めている。法が求めているのは、「配慮」にすぎないため、同条の趣旨に反して、短期の有期労働契約を締結し、それを反復更新したとしても、そのことによって使用者は直接的な何らかのペナルティー—たとえば、有期労働契約の無期化や損害賠償請求—を受けるということはない。しかし法が「配慮」を求めているにすぎないとしても、それが、労働者あるいは労働組合にとって、法の趣旨に即した有期労働契約のありかたを求めていくに際して障害になるわけではない。むしろ、この規定をテコにして、「雇用の不安定性」を解消していくことは、労使間の交渉に委ねられた事柄であり、労働組合の果たすべき任務の一つといえるだろう。

3. 「5年ルール」の導入

（1）ルールの概要

2012年に改正され、2013年4月1日から施行されている労契法18条は、反復更新された有期労働契約を一定の条件の下で期間の定めのない無期労働契約に転換することを規定している。

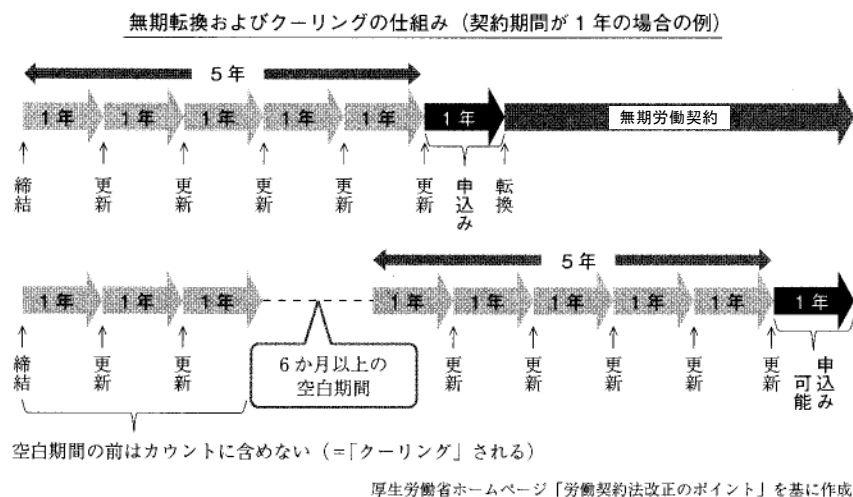
同条は、有期労働契約が反復更新され長期間にわたり雇用が継続する場合が少なくない一方で、雇い止めへの不安から年次有給休暇の取得など労働者としての正当な権利行使が抑制されるなどの状況があることを問題視し、有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合には、無期労働契約に転換させる仕組みを設けることにより、有期労働契約の濫用的な利用を抑制し、労働者の雇用の安定を図ることを目的として制定されたものである³。

同条は、①同一の使用者との間で締結された有期労働契約が2回以上更新された場合に、②契約期間を通算した期間（「通算契約期間」）が5年を超え、かつ、③労働者が使用者に対し有期労働契約の契約期間が満了する日までの間に無期労働契約締結の申込みをしたときは、使用者はその申込みを承諾したものとみなす、と規定している。これがいわゆる「5年ルール」である。

³ 平成24年8月10日付け基発0810第2号「労働契約の施行について」（厚生労働省労働基準局長発都道府県労働局長あて）4（1）。

もっとも、ある有期労働契約とその次の有期労働契約期間との間に空白期間があり、その期間が6ヶ月以上ある場合には、その空白期間の前に存在した有期労働契約の契約期間は通算契約期間に含まれないとされている（労契法18条2項）。いわば、空白期間を置くことで、通算契約期間の算定がリセットされることになる（図参照）。

また、無期労働契約における労働条件は、転換時に締結している有期労働契約の内容と同一の労働条件とするとされている。ただし、就業規則等において、転換後の労働条件を別に定めている場合にはそれが適用されることになる（労契法18条1項後段）。



（2）5年ルールと「雇用の不安定性」との関係

5年ルールに関しては、すでに、5年以下で定期労働契約を打ち切る旨の契約条項の入った契約が締結されるという事態が生じている。5年ルールは「5年を超え」た場合に適用されるルールであるため、定期契約労働者との間で締結している労働契約が無期化することを嫌う使用者にとって、5年以下の通算契約期間のうちに雇止めを行うインセンティブが働くことになる。5年ルールの「副作用」といわれる問題である。

この「副作用」が、定期契約労働者にとって、先に述べた「雇用生活の不安定性」を招くことは明らかである。また、5年以内の期間で――法律上、定期契約期間の上限は原則3年であり、また期間の下限を直接規制する規定はない――短期の定期労働契約が締結され、それが反復更新されるという状態である場合、先に述べた「地位の不安定性」も同時に生じる。要するに、5年ルールは二つの意味での「雇用の不安定性」を誘発するおそれが高い。

この「副作用」が、先に述べた同条の趣旨に反することは明らかであり、また、労契法17条2項（本章3（2）参照）の趣旨にも抵触する。

もっとも、一定期間反復更新された定期労働契約について無期労働契約に転換するという仕組み自体は、定期労働契約の濫用を抑制するための一つの方策であるし、定期契約労働者の雇用の安定に資することは間違いない。

「副作用」が発生するもっとも大きな原因は「5年」という相当長期の期間設定にあるとあってよ

い⁴。誤解があってはならないのは、5年ルールは、「有期労働契約は5年経過しないと無期労働契約に転換できない」ということを規定しているのではないということである。同ルールは、無期労働契約への転換を行う義務が生じる最長年限を規定しているにすぎない。

つまり、有期労働契約から無期労働契約への転換の年限を、法が規定するよりもより短い期間で、労働組合と使用者との間で取り決めることは自由であるし、そうすることは、有期労働契約の濫用を抑制し、有期契約労働者の雇用の安定を図るには、より望ましい取り組みとなりうる。

4. 有期労働契約の更新拒否に対する規制

(1) 仕組み

従来から、判例法理においては、有期労働契約の更新拒否（雇い止め）に対して、一定の条件の下で、解雇権濫用法理（労契法16条）の類推適用が行われてきた⁵。労契法19条は、それを明文で規定し、労契法のなかに置いたものである。

同条によれば、①過去に反復更新された有期労働契約の更新を拒否することが、無期労働契約における解雇と社会通念上同視できると認められることができる場合、あるいは、②有期労働契約が更新されることについて期待することに合理的理由がある場合において、有期契約労働者が契約期間中または契約満了後遅滞なく有期労働契約の申込みをした場合においては、使用者は客観的に合理的な理由と社会通念上の相当性がなければ有期労働契約の更新を拒否することができず、従来の有期労働契約と同一の内容で契約更新の申込みを承諾したものとみなす、と規定されている。

同条は、これまで判例法理として形成されてきたものを明文化し、労働者ならびに使用者に有期労働契約に関するルールを知らしめるという点で意義を有する。

(2) 有期契約労働者に対するサポートの重要性

同条に関わる問題としては、更新拒否（の通知）を受けた有期契約労働者が、自らが上記①ないし②に該当すると主張し、有期労働契約の更新申込みを行うことが實際上可能かどうかという点がある。

第一に、このような仕組みを知らない有期契約労働者はまだ少なくないと思われること、第二に、どれほどの労働者が、自らが上記①ないし②に該当するか否かの判断を行い、それを主張しうるかということ、そして第三に、いったん契約の更新拒否を通知してきた会社に対して、なおも継続して働いていく意欲を持ちうるかということとといったことがありうる。これらの課題に直面し、それを克服できずに有期労働契約の更新拒否に諾々と従うならば、有期契約労働者の雇用の不安定性の問題は解消されない。

有期労働契約の更新拒否の妥当性を事前にチェックし、また更新拒否の通知を受け対応に困惑する

⁴ この点、韓国では、2006年に「期間制と短時間労働者保護等に関する法律」を改正し、有期契約労働者の使用は「2年以内」とした。韓国の状況については、たとえば、趙淋永（2014年）「韓国における非正規雇用の政策」西谷敏・和田肇・朴洪圭『日韓比較労働法1・労働法の基本概念』（旬報社）などに詳しい。

⁵ 東芝柳町工場事件・最判昭和49.7.22民集28巻5号927頁、日立メディコ事件・最判昭和61.12.4労判486号6頁。

有期契約労働者に対して情報提供や共に対処するサポート体制が求められるところである。

第4節 ヒアリング調査の分析

以上の法状況を踏まえつつ、以下では、ヒアリング調査を行った対象企業について検討する。非正規労働者の雇用の安定という問題について、ヒアリング対象としている労働組合の対応を、次の観点から見ていきたい。すなわち、第一に、1回あたりの有期労働契約の期間の長さ及び実際の雇用期間（労契法18条にいう「通算契約期間」）の長さ、第二に正社員への登用ルートの有無及び実態、第三に5年ルール（労契法18条）への取り組み、第四に、有期労働契約の不合理な更新拒否の防止に資するような取り組みについてである。

なお、以下での分析においては、原則として、定年後の再雇用として有期契約の下で就労する労働者についての処遇は除くものとする。

1. 1回あたりの有期労働契約の期間及び通算契約期間の長さ

(1) 1回あたりの有期労働契約の期間とその意義

経験的にも、また、各種統計調査からもうかがわれることであるが、1回あたりの雇用契約期間は、1年以下の場合が多い。それを反復更新し、使用されている有期契約労働者が多勢を占める。

たとえば、総務省統計局「平成24年就業構造基本調査（平成25年7月12日）」によれば、1年以下の期間を定める有期労働契約は全体の7割を超えている。また、更新回数では、「3～5回」の者がもっとも多い。しかし、更新回数は1回あたりの契約期間の長さに関係しており、1回あたりの契約期間が「1ヶ月未満」及び「1ヶ月以上6ヶ月以下」の者は、「10回以上」がそれぞれ31.2%、35.2%となっている。一方6ヶ月を超える者は、更新回数「3～5回」の割合がもっとも高い。

ヒアリング調査でも、その傾向はうかがわれた。A社、D社、E社、F病院のいずれにおいても、有期契約の1回あたりの契約期間は12ヶ月とされていた。B社では、12ヶ月、6ヶ月などの複数のパターンに分かれていた。

使用者が契約に期限をつける目的については、ヒアリング調査から、大きく次の2点が指摘しうる。

第一に業務の繁閑に対応するというものである。B社では、年間を通じて、繁忙期とそうでない時期に差があり、4月、9月、12月といった時期には非常に忙しくなるため、2ヶ月、場合によっては1ヶ月といった短期間就労する労働者を採用するという。

すでに述べたように、労契法17条2項は、有期労働契約について、必要以上に短い期間を定め、反復更新することのないよう配慮することを求めている。B社の例のように、業務の繁閑に合わせて有期労働契約を活用するのは、同条の趣旨に則した利用のあり方といえよう。

第二に、正社員採用に向けた試用期間的な役割を持つものとして活用することである。有期契約労働型の雇用形態に、正社員採用に向けた試用期間的な役割が期待される実態があることは、すでに連合総研（2011）「パート労働法改正の効果と影響に関する調査研究報告書」でも指摘している。同報告書

では、パートタイマーから正社員に転換する際に中間的な雇用形態として契約社員型を設ける企業が多くみられ、その中には明確に契約社員型の中間的雇用形態に正社員採用に向けた試用期間的役割を期待する企業もみられたことを指摘した⁶。

今回のヒアリングにおいても同様に試用期間的役割を期待する事例をいくつか確認しており、なかでもE社へのヒアリングでは明確に語られた。E社では、1日6時間・週30時間以内の短時間で雇用される「定時従業員」と、フルタイム（8時間）を基本とする「パートナー社員」が存在する。そして、定時従業員のうちフルタイム就業を希望する者については、一定期間ののち、パートナー社員に転換することができる。また、パートナー社員については、2回目までは期間3ヶ月の契約を締結し、3回目に3月16日までの残期間の契約を締結したのち、3月16日を開始日とする1年契約を締結する。

同社の工場においては、現在では、最初からパートナー社員として採用することはなく、まずは定時従業員で採用し、その後、パートナー社員に転換するという方法をとっている。他方、ホワイトカラーについては、パートナー社員を新卒者採用に近い形で行っているという。つまり、定時従業員にせよ、パートナー社員にせよ、最終的な契約期間は12ヶ月であるが、そのような期間の契約を結ぶ段階に至るまで、短期の有期労働契約が反復更新して締結されている。

有期労働契約を試用的役割として位置づけることについて、たしかに、法律上は有期労働契約の利用目的について規制を置いていない。しかし、試用期間の長期化が、法律上与えられている対象労働者のさまざまな権利行使を妨げ、また過剰に従順な働き方を招きかねないことは想像に難くない。試用的役割として有期労働契約の利用を一定程度認めるとしても、それがあまりに長期にわたることのないよう、労使間で取り組んでいくことが必要であろう。

ところで、ヒアリング調査のなかで、労働者を短期雇用とすることにメリットが感じられず、実質的に有期労働契約を活用していない例もみられた。C社の「臨時社員」がそれである。同社において有期契約労働者である「臨時社員」は全従業員の0.4%ほどしか存在しない。同社では、経験年数が長く、職務に習熟している労働者は重要な「戦力」と位置づけられている。そのため、雇用期間を短期で設定するメリットは小さく、むしろ労働者の定着を図ることの方が重視されている。

ヒアリング調査では明確に現れてこなかったが、一般的には、雇用期間を短期で設定するメリットが小さいにも関わらず、人件費コストを抑えるために有期労働契約を活用しようとする場合もある。しかし、無期契約労働者と有期契約労働者との間の不合理な労働条件格差を禁止する労契法20条が新たに制定された現在においては、会社にそれほどの「うまみ」が生じない場合もありうる（第IV部第2章参照）。そのような状況下においては、C社のように、有期契約労働者の技能の向上を図り、職場への定着を促進する方向に舵を切る方が、企業経営上も有用である。

（2）通算契約期間の長さ

ヒアリング調査を行ったところでは、データがある限りで見れば、通算契約期間はいずれも比較的

⁶ 詳しくは、長谷川聡（2011）「第II部第1章第4節 転換制度をめぐる問題（12条）」連合総研（2011）『パート労働法改正の効果と影響に関する調査研究報告書』を参照。

長期に及ぶ。たとえば、A社では、平均5年であり、通算契約期間が20～30年にもなる有期契約労働者がいるとのことである。そのほか、B社では「パートナー社員」のうち、フルタイム勤務者では平均9年、パートタイム勤務者（労働時間7時間）では平均11年、D社では「メイト社員」が平均7年となっている。

先にみたように、これらの会社では1回あたりの有期労働契約の長さは基本的に12ヶ月となっていることから、常態として、契約の反復更新が行われていることがうかがわれる。

すでに述べたように、労契法18条は、いわゆる「5年ルール」を定めて、有期労働契約の無期化を図っている。ヒアリング調査から明らかになった通算契約期間の長さには照らすならば、今後、多くの有期契約労働者が「5年ルール」の適用を受けることになる。

もちろん、「5年ルール」に従い、通算契約期間が5年を超えた有期契約労働者のうち、無期化を希望する者がすべて無期労働契約を締結できるのであれば、まったく問題はない。それは有期契約労働者の雇用の安定に資するだろう。

問題は、すでに指摘したように、同ルールの「副作用」をいかに生じさせないか、である。これについては項をあらためて述べることにする（3（2）参照）。

2. 転換制度の有無及び実態

（1）転換制度の実態

労契法18条が「5年ルール」を規定する以前から、パートタイマーや有期契約労働者が、別の契約形態（典型的には無期雇用の正社員へ）となる制度（転換制度、正社員登用制度）は普及が進んでいる。今回のヒアリング調査対象企業においても、現在では有期労働契約で労働者を採用しないC社を除き、すべての企業で転換制度が導入されている。

ヒアリング調査によって、転換制度には大きく二つのパターンがあることが確認された。一つは、パートタイマーや契約労働者から直接に正社員に登用されるパターン、もう一つはパートタイマーから有期契約労働者へ、有期契約労働者から正社員へと段階を踏んで転換されるパターンである。A社及びF病院は前者の例である。他方、B社、D社、E社の転換制度は、後者のパターンで行われている。

転換のための要件については、一般にみられる傾向ではあるが、ヒアリング調査対象の企業の転換制度においても設定されていた。たとえば、A社では、人事考課による一定の評価と部門推薦を受けたうえで、筆記試験、論文試験、面談を受験し、合格した場合に転換が認められる。F病院では、正職員を希望するパートタイマーは、以前は、いったん退職した後、外部者と同様に正職員の採用試験を受けなければならなかったが、ここ5、6年は病院がパートタイマー本人の希望を聞き、採用試験や面接が受けられるようになっている。

またE社でも、フルタイムで就労する有期契約労働者（「パートナー社員」「Kパートナー社員」）について、人事考課要件、SPI試験、案件処理試験、論文試験を課している。それに合格した場合、無期契約でかつ勤務地限定の「エリア社員」に登用される。無期契約でかつ勤務地の限定されていない「ナショナル社員」への登用は、エリア社員で主任以上に昇格したのち、可能となる。

これに対して、D社では、有期契約労働者のうち「G3メイト」まで昇格した場合には、本人が希望した場合には全員が無期契約の正社員になるという制度をとっている。先に挙げた例が、さまざまな人事考課要件や登用試験制度を設けていることとは対照的である。しかしながら、「G3メイト」に昇格するまでの門戸は決してひろくはない。

(2) 転換制度と組合の取り組み

転換制度に関わって、非常に興味深いのは、非正規労働者の組織化と転換制度の充実とか密接に関係していると思われることである。

まず、E労組では、2003年に有期契約労働者である「パートナー社員」の組織化方針を決定したが、そのときは会社とユニオンショップ協定を締結するには至らず、2004年時点では加入率は約55%にとどまっていた。同労組は、並行して、パートナー社員に対する具体的な勧誘活動を開始するのであるが、とりわけ2005年以降においては、転換制度において行われる登用試験の見直しに重点的に取り組んだという。たとえば、2005年には、転換資格要件の一つであった年齢制限（40歳）の撤廃を要求し、部門長推薦がある場合には年齢制限が免除されるとする回答を引き出している。その後も、ほぼ毎年、転換基準の緩和、転換試験の免除、受験回数の撤廃制限と要求し、交渉を行っている。そして、その間に、パートナー社員のユニオン加盟率100%を達成、ユニオンショップ協定締結へと至っている。ユニオンショップ協定の締結に至った要因には、転換制度に関わる組合の取り組みも大きく影響していたと考えられる

A労組のヒアリング調査においては、転換制度と組合の組織化が直接に関連していることはないとの回答ではあったが、しかし、契約社員を組織化するオルグにおいて不明瞭な登用基準に関する意見が出ていたこと、そして、2011年4月に行われた同社の人事制度の改訂において、組合が大きく関与し、登用基準を明示して契約社員本人にもわかるような制度への変更に貢献していたことに照らせば、意識的な取り組みではなかったかもしれないが、まったく無関係とはいえないだろう。また逆に、同組合において、契約社員が組合員でなかった当時とは、正社員への登用について、どのような対応をされているのか、どのような処遇を受けているのかがよくわかっておらず、組織化を通じて、転換制度に関わる問題点が明らかになっていったということである。

先にみたように、有期契約労働者は、多くの場合、12ヶ月あるいはそれよりも短期の契約を反復更新されながら、結果として、かなり長期にわたる就労を継続している場合も多い。特別の事情がないかぎり、契約が更新され続けるという状況であったとしても、有期契約労働者自身には、いつ自分の契約が更新拒否されるかはわからない。それは大きな不安の原因となる。契約形態を変更する転換制度は、そうした不安を解消する重要な仕組みである。また、転換制度を活用して、会社内でキャリアアップを図っていく道筋があるということは、労働者の働く意欲につながるだろう。

しかし一方で、転換に際しての基準が不明確であるとか、その基準を超えるためのハードルが非常に高いといったことがあれば、転換制度の持つ、有期契約労働者の雇用に対する不安を解消したり、働く意欲を高めるといった効果が減じられることは明らかである。

E 労組やA 労組の取り組みは、そのような事態を回避しようとするものと評価しうる。これが、多くの場合、有期労働契約の下で雇用される非正規労働者にとって、魅力的な組合の活動として捉えられることは想像に難くないし、そのことが組合へ加入するインセンティブにもなるだろう。また有能な人材を長期的に確保することは、企業にとっても有意義である。そして何より、不安定な雇用に大きな不安を抱く有期契約労働者にとって、重要な問題解決の手段となりうる。

（3）抱える課題と展望

もっとも、転換制度に関わっては、ヒアリング調査のなかで、次のような課題があることも明らかとなった。

D 労組に対するヒアリング調査において、希望すれば全員が正社員になれる位置づけである「G 3 メイト」が、正社員を希望しない理由を尋ねたところ、転居を伴う配置転換（「転勤」）と夜間・深夜のシフト勤務の存在が大きなネックとなっているとの回答であった。

また、A 社では、転換制度によって、契約社員から正社員となった場合、全国転勤の可能性が生じるのであるが、実態としては、エリア限定とならざるをえないという。つまり、同社の契約社員はほとんど女性であるが、それらの女性労働者が正社員となった場合に、全国転勤の辞令が出たら、退職をする可能性が高く、それを避けるために、実態としてエリア限定での異動としているということであった。そうすると、正社員のなかで、全国転勤に応じる労働者群と、エリア限定で働く労働者群が生じてしまい、それが不公平感につながっているという問題点が指摘された。

パートタイマーや契約社員として就労する労働者には女性が多い。それらの女性労働者が、育児や介護等さまざまな家庭的責任ゆえに、転勤や夜間・深夜シフトを回避したいとの傾向にあることは容易に推測される。しかし、この点を、当該女性労働者の判断によるものとして放置することは、雇用の不安定化という問題の解決を放棄するに等しい。

この問題を解決するために、最初から、「全国転勤あり」と「エリア限定」という二つの正社員の区分を作っておくという方法もある。しかし、家庭的責任を含め、労働者の長い職業人生において、男女を問わずさまざまなことが生じうることを考慮するならば、採用の時点からこの二つを明確に区分しておくことは、かえって、一方に区分される労働者のキャリアアップの可能性を阻害し、他方に区分される労働者のワーク・ライフ・バランスの実現を阻むという不合理な事態を招きかねない。

この点について、ヒアリング調査のなかで、個人的な見解としながら、次のようなイメージも披露された。すなわち、採用時においては、すべて総合職の正社員で採用する。その後、ライフステージの変化に応じて、本人に「全国転勤型」か「エリア型」の選択を委ねる。その際、このふたつの型の間をスムーズに移動できるように、つまり総合職の全国転勤型からエリア型へ、あるいは、エリア型から全国転勤型への異動が容易なように、等級ごとのランクを合わせておく、というものである。

ここには重要なヒントが隠されているように思う。

すでに述べたように、現行法では「5年ルール」（労契法18条）が規定されている。この「5年ルール」と転換制度をいかに接合させていくか、「5年ルール」によって有期労働契約から無期労働契約の

下で就労することになった労働者の処遇をどのようにするか、という問題は、遅くとも、最初の「5年ルール」適用者が生まれる2018年4月までに解決策を詰めておかなければならない事柄である。

3. 「5年ルール」(労契法18条)への対応へ向けた取り組み

(1) 状況

ヒアリング調査対象とした企業においては、労契法が定めた「5年ルール」について、具体的な結論を出したところはない。しかし、会社側との問題意識の共有を含め、「5年ルール」への対応へ向けた取り組みはすでに行われている。

ヒアリング調査をしたなかで、もっとも進んだ取り組みを行っていたのはE労組である。同社では、2012年春闘での要求事項として、「5年を超えて反復更新された場合には契約期間を撤廃すること」を挙げている。この時点で、会社側は慎重な判断を行う必要があるとの姿勢を崩さなかった。その間、労契法の5年ルールが制定された。そこで、同労組は、2013年春闘において、勤続1年以上の者に対し契約期間を撤廃するよう要求した。同労組の目的は、会社から改正法の内容を上回る回答をいかに引き出すかであった。会社回答は、契約期間を撤廃するならば人事諸制度の整備が必要になる、したがって、継続協議として、遅くとも法定の雇用契約期間の定めが撤廃される前までに内容を確定し実施する、との内容であった。組合要求に対して、かなり前向きな回答ともいえるものであり、同社では、今後、法の水準を超える人事制度が実施される可能性もある。

先にも述べたように、労契法18条が定める「5年」というのは、最長限度であって、これよりも短い期間で、有期労働契約を無期化することには法的になんら支障はなく、むしろ有期契約労働者の雇用の安定を考えるならば、法的にも望ましい。しかし、E労組が引き出したような会社回答を獲得するのは、そう容易ではないだろう。

この点について、ヒアリング調査において尋ねたところ、E労組は、労使間の議論において、繰り返し、「なぜ法律は5年なのか」、「なぜ当社では今すぐにはできないのか」ということを常に検証していたという。会社側としては、一定期間はその人の働きぶりを見る必要があると回答していたが、それに対しては、「その期間がなぜ5年なのか」という点を交渉のなかで突き詰めていったということであった。このような交渉のあり方は非常に参考になるといえよう。

もっとも、「5年ルール」が適用されることなく、有期契約労働者の無期化が進むとの見通しをもっている労働組合もある。D労組である。同社では、店舗で就労する労働者の多くが有期契約労働者であり、それらの者について、仮に「5年ルール」の適用を回避するために5年到達時点で雇い止めを行うといったことがあれば、店舗の運営ができなくなるからということであった。そして、同労働組合でも、5年到達以前に無期雇用に転換するという方向での対応が検討されている。

これらの組合の対応は、先述した「5年ルールの副作用」問題、すなわち有期労働契約の無期化を回避するために5年到達前に有期契約労働者の雇い止めを行うインセンティブが働くという問題を克服するために非常に有用である。それだけではない。有期契約労働者の雇用への不安を早期に解消し、また、長期間にわたって、いわば「試用期間」状態に置かれてしまいかねない状況を改善することに

資することは間違いない。

(2) 生じうる課題

ところで、「5年ルール」への対応については、ヒアリング調査を行った各組合とも共通する問題意識を持っていたことが指摘できる。それは、現在の雇用区分のままでは「5年ルール」に対応が難しいのではないかとの認識である。たとえば、ヒアリング調査のなかで、「同じ地域ですっと働きたい人、転勤してもかまわないという人、作業者のままでいたいという人、様々な人がいることを考えれば、…考えなければならぬ」との見解を述べた組合もあった。

ここで生じている問題は、先に述べた転換制度の抱える課題と共通する。有期労働契約が無期化した場合、当初から正社員として採用された者との間の人事管理の違いをどのように調整し、整備するかという問題である。とりわけ、転勤や夜間・深夜シフトの問題をどのように考えるかは大きな問題である。

たしかに、有期労働契約の無期化は、本人の申込みがあつて初めて実現する（労契法18条）。無期化を望むか、望まないかは、有期契約労働者本人の判断に委ねられた事柄である。労働者は、自らの置かれている状況に鑑みて、さまざまに判断を行う余地がある。

しかしながら、有期契約労働者がその判断を行う際に、転勤や夜間・深夜シフトを回避することを望むがゆえに、有期契約労働者でありつづけることを希望するとすれば、当該労働者は同時に雇用の安定性を手放さなければならないという過剰な負担を強いられることになる。転勤や夜間・深夜シフトは雇用の安定性とバターの関係に立つものでないにも関わらず、そのような二者択一の選択を迫られることになってしまう。

ヒアリング調査を行った対象企業のいずれにおいても、「5年ルール」の適用を見越した人事制度の改革はまだ実行されていなかった。有期契約労働者に過剰な負担を強いる選択を押しつける事態に陥ることのないようにしなければならず、そのためには、労働組合の取り組みが強く求められている。

また、多くの企業では、正社員と非正規労働者との間には賃金等の面で大きな処遇格差があるが、有期労働契約が無期化した場合に、この処遇格差をどのように調整するかという問題も大きい。ヒアリング調査においても、非正規労働者を労働条件格差と雇用の調整弁として使いたい会社側の思惑があること、他方、現在有期契約労働者のなかには、所得税や社会保険における扶養者控除等との関係から、一時金や時給が改善されるとかえって不都合が生じると考えている労働者がいるということが指摘された。

このような有期労働契約の無期転換後の均衡処遇の難しさは、すでに多くの組合が意識している事柄である。ヒアリング調査において、均衡処遇を会社に求める際の支えとなるような、より強力な法的根拠が欲しいとの意見を述べた組合もあったが、これはおそらく各組合にも共通する意見であろう。法が、業種等の違いを超えて一律の基準を定めることは難しいといわざるをえないが、少なくとも、産別労組単位で対応方針を定め、それに従って交渉を積み重ねていくことが必要になっていくと思われる。

4. 不合理な更新拒否を防止するための取り組み

不合理な更新拒否を防止するための取り組みとしては、大きく二つの取り組みがあることがヒアリング調査からうかがわれた。

すなわち、一つは、雇い止めの書面通知の徹底である。たとえば、ヒアリング調査では、雇い止めは法的なルールに則って行うことになっているものの、実際には、1ヶ月前に雇い止めの通知を受けていない、あるいは、口頭で行われているといった実態がみられた会社において、組合の働きかけにより、すべて書面で通知させることにしたという例がみられた。また、有期労働契約の更新時期に相談を受けることが多い実態に鑑み、契約更新にあたっての留意事項が記載されたパンフレット（「労働契約ガイド」）を作成し、対象者全員に配布するといった試みを行っている例もある。

もう一つの取り組みは、労使協議会の場で、社内の従業員の人事異動について情報を受けるといったものである。E労組の例では、もともと年2回行われる労使協議会（「経営協議会」）の場で、従業員の採用・異動・退職について情報提供を受け、極端に採用人数が減っていたり、特定の事業部に人員の偏りがある場合には組合が提言を行うということが行われていた。それが、有期契約労働者である「パートナー社員」を同労働組合に組織化したあとでは、パートナー社員の異動について、組合が関与する仕組みへと拡大したという。

ここで挙げたいずれの取り組みも、会社側にしてみれば、かなり大きなプレッシャーとなり、容易に不合理な更新拒否を行うことはできないであろう。有期契約労働者自身が、自らの持つ法的諸権利について確信を持つということ、そして、会社全体の人員管理に労働組合が関与し、チェックを行うという体制は、不合理な更新拒否を防止する有効な手だてとなりうるものと思われる。

（緒方 桂子）

第2章 格差是正（均等・均衡処遇）

第1節 はじめに

労働組合に加入する組合員は、それぞれ組合員として平等である。これは、不当労働行為等労働組合法に基づく救済を受けるためには、組合規約に組合員がその組合のすべての問題に参加する権利及び均等の取扱を受ける権利を有することを記載しなければならない（労働組合法5条2項3号）という形で法的に要請されているが、同じ組合に属する組合員としての連帯意識からも自然に意識されることであろう。

正規・非正規労働者を共に組織することは、その活動において、両者を平等に扱うことを意味する。企業が非正規労働者にコストダウンや雇用の調整弁としての役割を期待してきたことを、従来組合の中心的な構成員だった正規労働者の労働条件・雇用保障に積極的に活用するという発想はもはや生じない。代わりに、組合の民主的意思決定を通じて、正規・非正規労働者双方の利害を視野に入れ、両者の労働条件の均等・均衡の実現や両者を区別する不合理な「壁」の排除に活動目標の一つが置かれることになる。

もっとも、正規・非正規労働者は、労働時間の長さや期間の定めの有無などの労働契約の内容がそもそも異なり、これに対応して企業内で期待される役割も異なる。例えば、正規労働者は、長期勤続を期待して相対的に厳格な基準の下で採用され、全社的に制度化された賃金処遇制度に基づいて処遇される傾向にある。これに対して非正規労働者は、地域独自のルールに基づいて採用され、地域の賃金水準に基づいて地域毎に賃金額を決定される傾向にある。そのため、ここで求められる正規・非正規労働者間の平等に向けた取り組みは、両者の間に労働契約上雇用形態の違いがあることを前提に、どの労働条件は同様に扱い（均等処遇）、どの労働条件は差を残すけれども、バランスの取れたものにしていくか（均衡処遇）を問い直していくものになる。

この課題に取り組むことは、組合の団結を高めるために必要とされるだけでなく、後述する法も、様々な観点からこれを要請している。本章では、正規・非正規労働者の均等・均衡処遇の実現と関連する法制度を概説し、これらを活用する際の視点の提供を試みることを第一の目的とする。これをふまえ、調査対象組合が達成した均等・均衡処遇の内容や達成にあたり利用した方法を法的観点から評価し、これらの方法の法的基礎付けと評価を行うことを第二の目的とする。

第2節 均等・均衡処遇の実現と関連する法制度

1. 各法制度の相互関係

正規労働、非正規労働という働き方について、社会全体で見たときにそれぞれの特徴を見出すことは可能である。しかしその具体的内容は、これらの働き方を規定する労働契約の内容を反映して企業毎に多様である。現行法は、均等・均衡処遇の実現に向けて、正規労働と非正規労働を定義して均等・均衡処遇を求めるのではなく、大きく三つに分類される次のような手段を用意している。

一つ目は、①正規労働者よりも労働時間が短いこと、②労働契約に期間の定めがあることなどの、非正規労働を構成する労働契約の取り決めに着目して規制を行う方法である。①前者に該当する方法が、短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（以下「パート法」という）に基づく短時間労働に対する規制であり、②後者に該当する方法が、無期契約労働者と有期契約労働者との均等・均衡処遇を要請する労働契約法（以下労契法という）20条の有期労働に対する規制である。

二つ目は、一つ目のような特定の契約の取り決めに着目するのではなく、一般的に正規・非正規労働者間の均等・均衡処遇を使用者に要請するものである。具体的には、①丸子警報器事件判決¹を代表例とする判例法理、②均衡考慮の原則を定める労契法3条2項がある。

三つ目が、正規・非正規労働者の労働条件の差が、間接的に性差別や人種差別に該当するという形で、両者の労働条件格差を性別等の属性に基づく差別の問題として扱う方法である。間接差別による規制がこれに該当する。

これらの規制の適用範囲には重複する部分があり、この場合は各規制を同時に用いることができる。各規制は適用要件や趣旨を異にするため、同時に用いる場合には異なる観点からの問題提起が可能になると共に、適用要件や趣旨の違いをふまえて各規制の解釈や運用を行う必要がある。以下、各規制の概要を確認する。

なお、派遣労働についても、派遣労働者の賃金の決定について、右派遣労働者が従事する業務と同種の業務に従事する派遣先の労働者の賃金水準との均衡を考慮することを派遣元事業主に求める定めが存在する（派遣法30条の2）。この規制は、前記の分類で言えば一つ目に分類されるべきものであるが、今回の調査ではこの規制と関連して検討すべき事実が発見されなかったため、以下では触れない。

2. 非正規労働の構成要素に基づく規制

（1）規制の背景

短時間労働や期間の定めといった非正規労働を構成する要素は、いずれも労働者自身が締結した労働契約を基礎とする。したがって非正規労働という地位は、出身地のように選択の余地のない身分を意味する労働基準法（以下労基法という）3条の社会的身分に該当せず、自身の選択により得た地位にすぎないのだから、これにより得られた労働条件について正規労働者と格差が存在しても同法の規

¹ 長野地裁上田支判平8. 3. 15労判690号32頁。

制対象にはならないと一般に解されている²。

しかし、①正規労働者としての職を得られず、やむなく非正規労働者として働くことのような「不本意就労」の増加、②低収入労働者の増加、③リーマンショック後に顕著に見られた雇止め、派遣切りのような非正規労働者の雇用の不安定、④若年者の不完全就業問題といった社会的問題の発生を受け、非正規労働に対して一定の規制を課す必要性が認識されるようになった³。こうした問題意識から設けられたのが以下の規制である。

（2）短時間労働を理由とする差別的取扱いの禁止

パート法8条は、賃金、教育訓練等、労働時間以外のすべての処遇について、「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」を同一の事業所における「通常の労働者」と比較して差別的取扱いをすることを禁止する⁴。「通常の労働者」とは、一般にはいわゆる正規労働者、「短時間労働者」は、一週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の一週間の所定労働時間と比べて短い労働者を意味する（パート法2条）。したがって正規労働者よりも一週間の所定労働時間がわずかでも短ければ本法の適用対象となり、逆に正規労働者と所定労働時間が同一以上であれば、企業内の名称が「パート」であっても本法の適用を受けない。

「同視すべき」と認められるためには、①職務内容の同一性、②期間の定めのない労働契約の締結（反復して更新されることで期間の定めのない労働契約と同視することが社会通念上相当と認められる期間の定めのある労働契約を含む・パート法9条2項）、③雇用の全期間において、人事異動の有無と範囲等職務の内容・変更の範囲が同一と見込まれること、という三つの要件を満たす必要がある。もっともこれを満たさない短時間労働者についても、使用者は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その職務の内容、職務の成果、意欲、能力または経験等を勘案し、その賃金を決定するよう努める義務を負う（パート法9条1項）。また、①及び②を満たし、一定期間ではあるが③も満たす短時間労働者については、通常の労働者との賃金決定方法を用いるよう努める義務が生じる（同条2項）。ここでの「賃金」からは、通勤手当、退職手当のほか、職務の内容に密接に関連して支払われるもの以外のものは除外される（施行規則3条）⁵。したがって賞与、一時金は除外されない。

また、通常の労働者が従事する職務の遂行に必要な能力を付与するための教育訓練については、使用者は、①を満たす短時間労働者にもこれを実施する義務を負う（パート法10条1項）。①の要件を満たさない短時間労働者にも通常の労働者との均衡を考慮しつつ、教育訓練を実施するよう努力する義務を負う（同条2項）。

使用者は、短時間労働者にも給食施設、休憩室、更衣室といった福利厚生施設の利用の機会を与えるよう配慮する義務を負う（パート法11条、同法施行規則5条）。これら以外の医療、教養、文化、体

² 菅野和夫（2012）『労働法』（第10版、弘文堂）168頁。

³ 菅野 208頁以下・前掲注3。

⁴ パート法の逐条的解説として、高崎真一（2008）『コンメンタール パートタイム労働法』（労働調査会）。

⁵ 通勤手当については、一律に均衡確保の努力義務の対象外とすることは適切ではないことが、「今後のパートタイム労働対策について（建議）」（平24.6.21労審発665号、以下「建議」という）において指摘されている（1（3））。

育、レクリエーション等を目的とした福利厚生施設の利用、その他の福利厚生の措置についても、通常の労働者との均衡等を考慮した取扱いをする努力義務を負う⁶。

以上のパート法の仕組みは、2014年4月に成立した「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律」（平成26年法律第27号）によって改正され、本稿執筆時点において施行を待っている段階にある。均等・均衡処遇に関する改正は、事業主が、その雇用する短時間労働者の待遇を、当該事業所に雇用される通常の労働者の待遇と相違するものとする場合においては、当該待遇の相違は、当該短時間労働者及び通常の労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならない、という短時間労働者の処遇に関する原則的規定を置き（改正パート法8条）、前述した現行8条の3要件から②の要件（期間の定めのない労働契約の締結）を削除する（改正パート法9条）⁷、というものである。この改正は、労契法20条の制定により、期間の定めを理由とする取扱いの区別に規制が講じられたこととの整合性を図ることに加え、同じ雇用形態を理由とする取扱いの区別を規制する法として同様の規制の仕組み（不合理な不利益取扱いの禁止）を導入するものである。この改正により短時間労働者であることを理由とする差別的取扱いが禁止される範囲が拡大するとともに、短時間労働者の処遇の適法性の検討にあたり、次に示す期間の定めを理由とする不利益取扱いに関する議論を意識すべき必要性を高めることになると考えられる。

（3）期間の定めを理由とする不利益取扱いの禁止

労契法20条は、有期労働契約における労働条件が、期間の定めがあることを理由として、無期労働契約の定める労働条件と異なる場合、その差異が不合理であってはならないことを定める⁸。労契法20条に違反して無効と認められた労働条件については、基本的には無期契約労働者と同じ労働条件が補充される⁹。この労働条件には、賃金や労働時間に加え、服務規律や教育訓練等一切の処遇が含まれる¹⁰。

同条は、無期契約労働者との間に、有利・不利を問わず労働条件に格差があることを問題とする¹¹。この格差を発見するために比較対象となりうる無期契約労働者の範囲は、パート法8条のように特定の事業場に限定されておらず、広く同一使用者の下にある無期契約労働者¹²を比較対象とすることが

⁶ 「事業主が講ずべき短時間労働者の雇用管理の改善等に関する措置等についての指針」（平19年厚労告326号）第3の1（3）。

⁷ これに伴い現行パート法9条2項は削除される。

⁸ 厳密には、不合理でないことを求める定めが、合理性を必要とするという考え方を意味するかも問題となる。この定めを、労働条件の差異が合理的なものと認められることまでは必要としないと解する立場（前掲菅野（2012））もある一方、合理性が認められなければ不合理であるとの要件を満たすと解する立場（緒方桂子（2013）「新しい有期労働契約法制と社会的包摂」『法律時報』1057号11頁、18頁）もある。均等処遇の理念が一般的に存在し（次項参照）、均衡考慮の原則（労契法3条2項）が明示されるなど、正規・非正規労働者の労働条件は均衡の取れたものであることが基本となっていることから、この基本に反する差異が存在する以上、その差異を法的に許容するには合理性が必要と読むのが自然である。

⁹ 「労働契約法の施行について」（平24.8.10基発0810第2号、以下「通達」という）第5の6（2）カ。

¹⁰ 通達第5の6（2）イ。

¹¹ 西谷敏・野田進・和田肇編（2012）『新基本法コンメンタール 労働基準法・労働契約法』430頁（野田進執筆部分）（日本評論社）。

¹² この無期契約労働者には、労契法の無期転換制度の適用を受けて無期契約労働者になった者も含まれる。この無期契約労働者が、有期契約労働者のときの労働条件をそのまま引き継いでいる場合、労契法20条に基づいて有期契約労働者の労働条件を向上させることが難しくなるという課題がある。

認められている¹³。また、格差と期間の定めがあることとの間に因果関係が存在することを原告労働者は証明する必要があるが、その因果関係の結び付きの程度については緩やかなものでよいと解されている¹⁴。

ある差異が不合理か否かを判断するにあたっては、労働者の業務の内容や当該業務に伴う責任の程度（「職務の内容」）、当該職務の内容及び配置の範囲、その他の事情が考慮される。通達によれば¹⁵、不合理性の判定について、通勤手当、食堂の利用、安全管理などについて労働条件を相違させることは、職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して特段の理由がない限り合理的とは認められない。

3. 均等処遇の理念・原則に基づく規制

（1）判例法理

労働契約上の特定の定めに着目するのではなく、より一般的に正規・非正規労働者の均衡処遇を要請していくアプローチの一つが、丸子警報器事件判決¹⁶が提示した均等処遇の理念からのアプローチである。同事件では、正規労働者と同じ製造ラインの職務に従事し、労働時間もほとんど同じである、いわゆる「疑似パート」と呼ばれる非正規労働者と正規労働者との間の賃金格差が問題となった。同事件で裁判所は、同一（価値）労働同一賃金原則は、「これに反する賃金格差が直ちに違法となるという意味での公序とみなすことはできない」としつつも、この原則の基礎や労基法3条・4条の根底にある「均等待遇の理念は、賃金格差の違法性判断において、一つの重要な判断要素として考慮されるべきものであって、その理念に反する賃金格差は、使用者に許された裁量の範囲を逸脱したものとして、公序良俗違反の違法を招来する場合がある」と判断して、前記の「疑似パート」の非正規労働者の賃金が同じ仕事に従事する同じ勤続年数の正規労働者の8割以下¹⁷になるときは、その限度において公序良俗違反として違法と判断した。この事件は賃金差別が争点になっているが、均等処遇の理念自体は、労基法3条が引用されているように、他の労働条件についてもあてはまる。

もっとも同様の判断が他の事例においてもなされているわけではない。正規労働者と、これと同様の業務に従事する有期・短時間の非正規労働者との賃金格差が争点となった日本郵便通送事件¹⁸では、実態上賃金額は純粋に労働の価値のみによって決定されておらず、同一労働同一賃金の原則が一般的な法規範として存在しているとはいいがたいこと、労基法3条や4条も雇用形態の差異に基づく賃金格差まで否定する趣旨ではないことなどを指摘して、両者間の賃金格差は契約自由の範囲内であると

¹³ 前掲西田ほか編（2012）。

¹⁴ 前掲西田ほか編（2012）、緒方桂子（2013）「改正労働契約法20条の意義と解釈上の課題」『季刊労働法』241号17頁、23頁。この因果関係の証明を独立して考慮しなくてもよいとする立場もある（沼田雅之（2013）「有期労働契約法制と均等・均衡待遇」『日本労働法学会誌』121号45頁、49頁）。

¹⁵ 第5の6（2）オ。

¹⁶ 前掲注2。

¹⁷ 8割という数字は、正規・非正規労働者間の均衡処遇を実現するときの目安にはなるが、必ずしもすべての事例においてバランスの取れた数字といえるわけではない。個別事例における正規・非正規労働者の労働実態の異同を考慮して同等あるいはバランスの取れた労働条件を実現していく必要がある。

¹⁸ 大阪地判平14. 5. 22労働830号22頁。

判断されている。

（２）均衡考慮の原則

同様に一般的な均衡処遇を使用者に要請するものとして、労契法3条2項がある。同条は、労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきことを定める。この定めからは均衡を判断する基準や対象者が明確でないため、この定めがどのような利用のされ方をするかは明らかではない¹⁹。ただ正規・非正規労働者の均衡処遇を要請する趣旨を読み取ることができることから、少なくとも、この趣旨に沿って法条・契約上の文言を解釈すべきとの指針を提供しよう。

4. 間接差別

これらのほかに、当該企業において用いられている正規・非正規労働者を区別する基準について間接差別を争うという方法がある。間接差別は、人種や障害など様々な差別事由について存在しうる概念であり、例えば間接性差別については、①性別以外の事由を要件とする措置であって、②当該要件を満たす男性および女性の比率を勘案すると実質的に性別を理由とする差別となるおそれがあると考えられるものを、③合理的な理由がある場合でないときに講ずること、と定義される²⁰。この定義によれば、例えば、長時間労働を要求する契約上の取り決めは、一般的に男性よりも家庭責任を担う量が多い女性にとってこれを満たすことが相対的に困難な取り決めとして間接女性差別的と判断され、使用者がこの取り決めを用いる合理的な理由を提示できなければ、性差別に該当すると判断されることになる。

男女雇用機会均等法（以下均等法という）が禁止する間接差別は、①募集採用における身長体重要件、②コース別雇用管理制度における総合職としての募集採用にあたっての転勤要件、③昇進における転勤要件に限定されている（均等法7条、均等法施行規則2条）。これらのうち②については、コース別雇用管理制度における総合職という限定を外し、全ての労働者を対象としたうえで、職場内での昇進や職種変更のときに転勤を条件とすることも適用対象とすべきことが雇用均等分科会により指摘されている²¹。

以上の均等法の定めは、あくまで均等法に基づいて禁止される間接差別の範囲であって、他の法的根拠に基づいて間接差別が禁止されることを否定する趣旨ではない。例えば、他の場面で、性を理由とする間接差別が、公序良俗（民法90条）違反という形で成立する可能性は残されている。

¹⁹ 前掲西田ほか編（2012）334頁（道幸哲也執筆部分）。

²⁰ 「労働者に対する性別を理由とする差別の禁止等に関する規定に定める事項に関し、事業主が適切に対処するための指針」（平18.10.11労告614号）。

²¹ 「今後の男女雇用機会均等対策について（報告）」2（雇用均等分科会、2013年9月27日）。

第3節 調査から得られた示唆・課題

1. 格差是正への取り組みの契機

今回調査対象とした組合は、いずれも非正規労働者の組織化、労働条件の改善について先進的な取り組みを進めてきた組合である。これらの組合が属する企業の多くでは、コストダウンを目的の一つとする正規労働者の非正規労働者への置き換えを経験している（A社、B社、D社、F病院）。そのため、企業全体の人件費を押し上げやすい非正規労働者の労働条件向上に障害が無かったわけではない。

にもかかわらず均等・均衡処遇実現に向けた取り組みが行われてきた理由について、正規・非正規労働者間における利害の共通化や連帯意識を挙げる組合が多かった。企業の基幹的・主要な業務を担う非正規労働者が増加し、働くことに関する正規・非正規労働者間の差が縮小する中で、同じ重要な職務を担う両者の間に差を付けるべきでないとの認識が労使間で共有された、同じ企業で、ときに同じ業務を遂行する同じ労働者としての連帯意識や問題意識が共有された、正規労働者の労働条件も厳しいからこそ、様々な雇用条件の人達と手をつなぐ必要があるとの意識が生まれた、などである。

2. 調査対象組合の取り組み

こうした意識を背景に、各組合はどのような均等・均衡処遇を、どのような方法で実現したか。これらの具体的内容については、既に第Ⅲ部で分析されているので、詳細はこちらに譲り、ここでは、後の法的検討に必要な限りでこれらについて簡単に触れるにとどめる。

（1）達成された均等・均衡

調査対象組合において、比較的多く見られた達成事項は、賞与の支給係数の同一化である。例えば、組織化前から契約社員にも賞与を支給してきたものを、組織化後にその支給係数を同一化した組合がある（A労組）。また、同一グレードの正規労働者と短時間労働者は、研修についても同様とする（D労組）ところもあった。

賃金については、後述のように職務内容を雇用区分ごとに明確に区別して労働条件格差の問題に取り組んだ組合が多かったことから、均等というより、均衡が目指される傾向にあった。基幹的人材として欠かせないという会社の認識を背景に、制度改定前後で総原資が変わらない範囲で、契約社員の賃金を正社員と比べて若干抑える水準まで引き上げた取り組みや（A労組）、正規労働者（ナショナル社員）の8割程度の水準に設定した取り組み（E労組）が見られた。差を残す理由については、シフト勤務の状況や、フォロー役を担うか否か、転居転勤の有無などが指摘されたほか（D社）、非正規労働者の賃金額は地域の最賃や店舗事情等が指摘されている（B社、D社）。

賃金処遇制度は雇用区分ごとに異ならざるを得ないことから、この相違を前提とした取り組みが必要となる。この点については、多様な賃金処遇制度に対応するために、中央の交渉において統一基準を決定し、評価に応じた一定の上乗せを行う取り組みが見られた。

(2) 取り組みの基盤整備と障害への対応

a. 労働条件の明確化・統一化

こうした成果を得るために各調査対象組合は様々な取り組みを行っている。ここでは多くの組合が採用していたという点で、他の組合にも参考にしやすいと考えられる二つの取り組みに着目する。

一つは、地域や事業所ごとに不明確に、あるいは異なりがちな非正規労働者の労働条件を明確化・統一化することである。

明確化については、正規・非正規労働者の対比を意識した雇用管理制度の明確化のほか、賃金の構成要素を分解し、賃金処遇制度の内容を明確化するといった取り組み（D労組）が行われた。

統一化については、地域ごとの上乘せの余地は残したうえで、地域間の非正規労働者の賃金制度の統一化、組織化後の人員管理の本社への一本化（B労組）といった例があった。

b. 非正規労働者が参加する企業内組織

もう一つは、非正規労働者が参加する会議の設置・開催である。各支部のパートナー社員の副支部長が、組合本部のパートナー社員専門委員会に参加することを通じて意見を集約する取り組み（B労組）、各支部に非正規労働者が参加する支部パートナー専門委員会を設置し、協議に加えて相談窓口としての機能も与えた上で、そのリーダー的存在を専門委員に任命して、そのなかから代表者を年3回程度本部で開催される本部パートナー専門会議に参加させる取り組み（E労組）、労働条件の違いをふまえて正規労働者とは別にパートタイマーを集めた職場集会を行う取り組み（F労組）などである。

なお、非正規労働者に着目した取り組みではないが、3ヶ月に1回、営業区ごとに営業部の部門長やライン長、組合の支部の支部長や役員が参加する労使委員会を開催し、労働時間の長さや休日の取得状況等、勤務に関する情報交換をする取り組み（C労組）や、あるいは労働組合の組織とは異なる、一定の役職にある者が参加する部会を通じた情報の集約や検討といった取り組み（B労組）など、企業組織の一つとして労働条件の確認等を行う例が見られた。

3. 取り組みにおける法の位置付け

(1) 法を活用する基盤整備

前節で紹介した法制度を利用するためには、①その法制度を利用者が理解し、②現在の企業・職場の状態を把握し、③②で把握された職場の状態に、①の観点から問題点があるかを発見する、という過程を踏む必要がある。先に指摘した各組合に共通する取り組みは、一つには、この過程が実現される基盤を整備するものと位置付けることができる。

非正規労働者が組合の組織に参加することは、その組織を通じて前節で紹介したような①法制度に関する理解を高める機会を得ることを意味する。労働者が、自らが有する権利を認識することは、③その権利を侵害する問題を発見するための前提条件である。例えば、前節で紹介した法を理解することは、正規・非正規労働者の労働条件の差が当然のものでなく、非正規労働者の権利を不当に侵害している可能性があることを気づかせてくれる。また、労働者には退職の自由が保障されていることを

理解することは、正規労働者になると職場に固定化されてしまうというイメージによって転換制度の利用が抑制されることをなくすといった形で、均等・均衡の実現に向けた制度運用の効率化に資することもある。もちろん、以上が実現されるためには、組合が組合員の法制度に関する理解を高める機会を積極的に提供・支援する必要があることはいまでもない。このような取り組みの例としては、法制度に関する説明会を開催したり、使用者が労働者に労働条件等に関する説明を行う際に組合が同席したりする取り組みを挙げることができる。

また、②その職場で働く労働者を、問題発見・解決の仕組みに取り込むことは、一般にこれらの労働者が職場の状況を最も把握している点で意味がある。正規・非正規労働者の均等・均衡処遇を妨げる原因は、これらの働き方が企業ごとに決定されることや労働者が非正規労働を選択した事情が様々であることから、企業・労働者ごとに異なる。当事者の参加を通じて企業・労働者ごとに均等・均衡を妨げる問題状況を把握することは、法の解釈・適用を問題の実態に即したものにす。非正規労働者の利害は、正規労働者のそれとは必ずしも一致しない点でも、この取り組みは重要性を持つ。

他方、地域や事業所ごとに異なる非正規労働者の労働条件を明確化、統一することも、正規・非正規労働者の均等・均衡問題に全社的に取り組むことに役立つ。地域別に労働条件格差を争うよりも交渉力が強まりやすく、また、非正規労働者間の連帯意識も高まりやすくなる。

もちろん正規労働者と非正規労働者とは雇用条件が異なり、これに対応して希望する労働条件向上の内容も異なることを考慮する必要がある。例えば、期間の定めの有無は、評価の基礎を単年度とするか、複数年度とするかについて、関心の違いを生み出すことになる。また、無期転換により新たに生まれた無期契約労働者と、従来から存在する正規労働者の賃金処遇制度との調整のあり方も課題となる。正規・非正規労働者間の意思疎通の強化は、こうした課題に取り組むことを容易にする。

（2）立法・協約上のルールの実効性確保

非正規労働者が参加する企業内組織の構築は、成立した協約、さらには立法上のルールの実効性を確保する仕組みとしても位置付けられる。本調査においても、毎月、店舗ごとに店内労使協議会を開催し、年休の取得状況や残業時間をチェックする取り組み（D労組）といった具体的な取り組みを展開している組合があった。

労使間で取り決められた均等・均衡に関するルールは、法的には両当事者を拘束するが、実際にその内容が効果的に実現されるとは限らない。例えば使用者がルールを遵守しない場合、裁判所に申し立てればその内容は実現されることが見込まれるが、この手続には時間も手間も費用もかかる。労働局や労働基準監督署等の行政機関への申立はより簡便な方法であるが、裁判所で争う余地を残す点で、紛争を最終的に解決するものではない。仮に使用者がルールを遵守する姿勢を見せ、法的にも労働者がこのルールに基づく権利を有することが明らかであったとしても、その権利の行使を労働者が行使しようとしなない、あるいはその権利の存在を労働者自身が認識していないこともある。

こうした労働者全般に見られる問題状況に加え、特に非正規労働者は、従来企業を中心からは外れた位置にある労働者として処遇されてきた経緯から情報共有の仕組みが比較的弱く、労働者としての

立場も弱いために、雇用の継続を期待するならば、法的手段に訴えたり、権利を主張したりすることが困難になりがちである。非正規労働者に十分な情報を与え、必要に応じて権利を主張できるように支援する必要性は、正規労働者以上に高い。

例えば、ある非正規労働者が、法律や労働協約に規定された権利を行使することができない事情は企業や個人ごとに異なる。この事情を掘り起こし、組合活動に反映することができれば、当該企業の制度を原因とした不本意就労を無くすことにつながり、法の要請を実現することに結びつく。

非正規労働者の組合活動への参加は、既存の法制の実効性確保にとどまらず、将来の制度構築・運営の方向性を明らかにすることにも結びつく。例えば、賃金・賞与等、労働条件の決定が個人に対する評価を基礎に決定されるようになると、正規・非正規労働者間のみならず、非正規労働者間においても賃金・賞与の有無や額に関する不満が現れにくくなる。これを認識するためには、個人から声上がるのを待たずに、労働組合がより積極的に情報収集をすることができる制度の構築・運営が必要である。情報共有がされることにより労働者間の労働条件の差が労働者間で認識されるようになるため、労働組合の取り組みを一層活性化しなければならない効果も生まれることになる。

(長谷川 聡)

第 V 部

今後の労使関係のあり方に向けた提言

第1章 非正規雇用の細分化と「活用」のもとでの 労働組合の課題と提言 — 契約社員を中心に

非正規化は多様な雇用形態での採用の拡大により進められてきた。このことは本調査から、A社での契約社員の導入や、B社でのフルタイムパート、準社員、E社ではKパートナー社員などで、従来からパートタイマーやアルバイトを中心とした非正規化はもちろんのこと、人事制度の改編や企業再編を通じて進んだ。そのため非正規労働者のキャリア展開も議論されるようになった。こうした雇用の細分化や人材活用は労働組合にどのような課題を投げかけているのだろうか。

ここでは、職場で増加する契約社員の位置づけを中心にすえ、労働組合が今後も雇用の細分化の実態や職場の不満の把握し、処遇の公正性の確立や正社員転換制度の精緻化に取り組むことが求められる現状について記しながら雇用の細分化のなかで労働組合が直面した課題を指摘し、今後の取り組みに向けた提言をおこないたい。

第1節 雇用区分を把握する

非正規雇用の区分が、「パート」「アルバイト」「派遣社員」「契約社員」「嘱託」などに細分化されたことは、それらの雇用区分のもとで採用された労働者によって遂行される職務が増加していることも意味している。なかでも契約社員の活用が進んでいることは本ヒアリング調査からわかり、統計調査でもその増加が示されている。

統計的には、契約社員は2000年代に入って把握され、2001年8月の「労働力調査（特別調査）」において「契約社員」という区分が登場する¹。契約社員の定義は、「労働力調査」では、「専門的職種に従事させることを目的に契約に基づき雇用され、雇用期間の定めのある人」である。

本ヒアリング調査研究では、パートやアルバイトと比して、契約社員は正社員に近い職務内容をこなし、処遇面ではそれらの雇用区分と正社員との間に位置していた。「平成19年就業構造基本調査」によれば、契約社員は225万人であり、派遣社員総数160万人をこえ、雇用者総数の3.9%を占めている。男女比では女性比率48.4%で、むしろ男性が過半数をこえている。パート（女性比率89.0%）や派遣社員（同62.1%）では女性比率が高いことと比べて、対照的である²。非正規雇用者の約5割はパートによって占められるが、契約社員はそれに次ぎ、アルバイトとならび約2割を占める。

非正規化の進行による雇用区分のバリエーションの多様化は、労働組合が組織化を試みる場合に誰を組織化の対象とするのか、また、現行の組合員資格をどのように規定・改正するのか検討する時に、雇用区分の把握が必要な取り組みとなる。

¹ 高橋康二（2010）「契約社員の職域と正社員化の実態」（JILPT Discussion Paper 10-03）。

² 「労働力調査（基本集計）」2013年1月の調査結果を用いて作成された政府統計資料によれば、有期契約社員（常用）の「非正規の職員・従業員」773万人のうちで、「パート」に次いで多いのが「契約社員」であり203万人に達し、非正規の26.3%を占めている。契約社員の性別構成は、男性54.7%、女性45.3%となる（総務省統計局「統計Today」no. 61（<http://www.stat.go.jp/info/today/061.htm>））。

第2節 非正規労働者の「不満」を把握する

非正規労働者を活用する目的はそれぞれの雇用区分毎に異なっており、この活用の違いから各区分ごとの「不満」や「要求」の内容が異なっていることは本調査からわかる。たとえば、正社員との賃金格差は不満の最たるものであるが、A社でみる一時金や特別休暇を正社員と同一水準にするよう求めていたことや、B社での正社員転換制度の見直し要求や時短による賃金減少への異議、C社での無期雇用化の要求、D社での新人教育の充実、E社での教育訓練の充実や同一価値労働同一賃金の要求、F社の靴支給や互助会補助の要求であった。

雇用区分によって不満やニーズが異なることは、「平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査」（事業所回答（複数回答））からも知り得る。会社側の、「パートタイム労働者」「契約社員」「派遣労働者」の活用理由をみると、契約社員の活用については「専門的業務に対応するため」と「即戦力・能力のある人材を確保するため」という理由があがり、派遣労働者とパートタイム労働者と比べてその点での要請が高い。派遣労働者では、「専門的業務に対応するため」という理由が、パートタイム労働者と比べて高い。その一方で、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」「長い営業（操業）時間に対応するため」「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」などを理由とする契約社員の活用は低く、これらの人員調整にかかわる理由は、概してパートタイム労働者の活用理由となっており、加えて、賃金や賃金以外の労務コストの節約のために活用されている点で際立っている。これらの活用目的の違いは、非正規のそれぞれの雇用区分に位置づけられた労働者が従事する職務において、その「不満」のあり方の違いを生み出している。契約社員、派遣労働者、パートタイム労働者のいずれの雇用形態でも「賃金」「人事評価・処遇のあり方」への満足度が低い傾向にあるが、契約社員では賃金、人事評価・処遇への満足度がとくに低い。

非正規のバリエーションの存在は、各雇用区分の非正規労働者が求めるニーズにも自ずとバリエーションをもたらしていると考えられる。労働組合はこの点にも目を向けた労働者のニーズの集約に取り組んでいく必要がある。

第3節 処遇格差の改善を試みる

非正規労働者の処遇改善は、本調査では正規労働者の処遇との格差をいかに解消するかという観点でおこなわれていた。契約社員を採用していた事業所の事例では、労働組合が正社員と契約社員との処遇制度をほぼ同様になるように試みた。契約社員の職場環境や勤務時間の改善、ワーク・ライフ・バランスを社員区分の別なく積極的におこない、契約社員の処遇制度改善を獲得し、各種手当や福利厚生関連でも正社員と非正規社員との差をうめてきた。正社員に限定した職場環境改善に取り組むことに、労働組合として限界を感じていたことがヒアリング調査からわかる。そのため、会社への要求は雇用形態の壁をこえたものとなり、結果的に契約社員の処遇改善と均等待遇の実現へと結びついていた。

ただ、こうした処遇制度の一致を進めるなかでも、調査事例にあるように、「退職金」を正社員には支給するものの非正規である契約社員には支給されないことから、契約社員にとって退職金支給の要求がもっとも高くなっているケースがあった。そこには、原資の再配分の問題があり、契約社員に対し退職金を支給するとなれば正社員からの不満が発生することが推測できるために、労働組合が契約社員への退職金導入の決断に踏み込めない状況が存在している。労働組合にとり、雇用管理区分の違いによる処遇の格差を解消する過程で、正社員との競合をこえた理解と公正性の形成という大変困難な課題を突きつけられており、この克服も課題といえる。

第4節 正規転換後の処遇格差の実態を把握する

有期で採用された契約社員に正社員への転換制度を設定したことは、契約社員の職務そのものが事業活動において長期にわたり必要であることを物語る。本調査対象の事業所の一つでは、契約社員であってもすでに正社員と同程度のレベルの仕事をこなす必要から、仕事内容は正社員とほとんど同じであり、仕事量の負担においても、社員区分による仕事内容の違いは曖昧であるということだった。労働時間やシフト制でも、ほぼ同様の勤務時間や所定外労働を課されていた。こうした契約社員の職務内容は、同じ担当の正社員のそれに比して補助なものとはいいがたい。契約社員に雇用期間の制限を設け、有期で雇用しなければならない根拠とはどのような点にみいだせるかが疑問である。この点で、「有期」とすることに合理性はあるのか否か、労働組合はチェックする必要があるのではないだろうか。

事例からみた正規転換制度（正社員化）の設置は、非正規労働者の処遇改善をもたらす可能性がある点で注目されている³。しかしこの制度の導入は、上述したように有期雇用が「有期」であることの意味そのものの確認を要請されていることの他に、この制度によって採用されたとしても、処遇面の格差解消の機能が完備されているか否かという点は明らかになっていない。それまで有期であった労働者が、正規転換後にどのように昇給・昇進していくのかという実態把握について、またその処遇改善について労働組合がさらに関与すべきではないだろうか。そして、労働組合は引きつづき、有期雇用の合理性の有無の検討と、正規転換制度の機能の精緻化に取り組んでいかなければならないといえる。

³ 連合総合生活開発研究所（2003）「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書」は、正社員と短時間勤務者の仕事（責任を含む）が同じほど、その2者間の処遇に関する均衡（労働条件の差を仕事や職務内容の違いに応じたものにする）を配慮する企業が増えると指摘している（同書 35、36 ページ）。

第5節 雇用区分の細分化そのものを問い、人材活用の処遇格差を乗り越える労働運動を

正社員の職務を代替する契約社員をはじめとする非正規労働者が、その契約更新を重ねればかさねるほど、事業運営上、不可欠な雇用者であることが明らかになる。労働組合も、非正規労働者の増加によって職場の従業員代表性の問題を抱えながら、正社員と非正規労働者の処遇改善を試み、またこのことを職場の組織化のチャンスにもしてきた。会社側も、非正規を活用するものの雇用継続をより積極的に進める一方で、正社員化の制度を設置して、こうしたルートに挑戦する労働者を誕生させて無期雇用契約化や処遇向上を試みていたことがわかった。非正規の採用は会社にとってはコスト削減を目的としたものであっても、他方で、非正規の拡大の過程では労働者の入れ替わりの問題や定着の難しさ、教育訓練の不十分なことからもたらされるロスコストや教育訓練等の負担の高まりが問題になっており、管理コストもけっして少なくないのではないかと考えられる。この点では、会社側も非正規労働者の処遇向上に対処せざるを得ないのだろう。

本調査を振り返ると、労働組合が組織化を進めるなかでも、依然として雇用区分による処遇格差がすべて解消されたわけではなく、そこには労働組合が均等待遇を目指す時、正社員の理解をどのように得るのかという新たな課題が潜んでいる。ここであらためて検討しなければならないのは、職務がほぼ同様であるにもかかわらず、処遇に差をつける雇用区分とは何なのかということである。労働組合が組織化を進める過程での本質的な課題は、これまで組織化を阻み、格差を生んできた原因でもあった雇用区分そのものの弊害を検討することではないだろうか。そして、人材活用の仕組みの違いに起因する処遇格差をどのように乗り越えるかという依然として大きな課題を前に、格差解消の選択肢は、雇用区分の解消や縮小を会社側に迫るのか、または均等待遇の要件を拡大していくのか、さらには正社員化を推進するのかなど、いくつかの方向が考えられる。雇用区分の細分化が進んできた現状において、労働組合によるその選択と実行が求められている。

(山田 和代)

第2章 非正規労働者組織化のメリット・課題

本章では、第Ⅱ部第2章および第3章での議論を踏まえ、非正規労働者を組織化することで、労働組合の運動にどのような変化がもたらされたと言えるのかを整理し、労働組合の今後の課題を述べたい。

本研究会で行ったインタビュー調査の結果、現在の労組が直面している課題は、次の四点にまとめられる。第一に、労働組合は、非正社員の位置づけを整理する取り組みの必要性に迫られている。企業は、正社員と非正社員の処遇差の合理性を確保したり、必要に応じて両者の人事制度の統合を行ったりしている。労働組合はどのような働き方・仕事内容に、どの程度の水準の賃金等がふさわしいのかを整理する必要性に迫られている。第二に、正社員を含めた、人事制度の整理が必要となっており、それへの対応が求められている。転居転勤が正社員と非正社員の処遇差のみならず、正社員内の処遇差を説明する要因として重視される傾向が強まっている。しかしそれが適切な職場運営に寄与しているのか、また処遇差を説明する要素としてそもそも合理性を有していると言えるのか等、労組は検討の必要性に迫られている。さらに第三として、非正規労働者の処遇改善、とくに無期契約化への対応に労組は迫られている。インタビューの結果、無期契約化は、会社内での各雇用形態の労働者の位置づけや、適用される制度の変更を迫る可能性を有するなど、大きな影響を持つものであることがわかった。無期契約化を、そうした労働条件の改善につなげられるかどうか、労組の交渉力が問われている。最後に第四として、労働組合には多様性に対応できる組織力が問われている。同一企業内においては非正規労働者が増加するなど、その雇用形態は多様化している。加えて、近年は分社化や企業の整理統合に対応する必要性も高まっている。そうした組織内外での多様化に対応し、労働条件を維持・向上させられる交渉力やしなやかさが労働組合には必要とされている。

総じて、非正規労働者を組織化した労組は、このような状況に対応し、新たなワークルールを構築するために必要な情報収集力、交渉力、コミュニケーション力といった有力な「武器」を手に入れていると思われる。以下、それぞれについて具体的に述べたい。

第1節 非正社員の位置づけを整理する取り組みの必要性

労働組合は、非正社員の位置づけを整理する取り組みの必要性に迫られている。非正規労働者の賃上げや賃金・人事制度の整備に関する取り組みでは、各労組とも制度の納得性や公平性を高める活動を行っていた。それはすでに長年パートタイム労働者などの非正規労働者を活用し、ある程度制度化がなされている企業や、景気悪化にともなう企業業績の低迷を背景に一般職正社員を代替する形で契約社員が急速に増加したため、その制度化が不十分な企業のように、たとえその置かれている状況が異なっていたとしても、労組が共通して取り組んでいるものであった。今回の調査では、一つの労組を除いたすべての労組が、非正規労働者を組織化した時期が2000年以降に集中しており、労組の取り

組みが活発になってから、まだそれほど時間が経っておらず、賃金・人事制度にまだ課題が残されているという事情があるとも考えられる。

なかでも、賃金・人事制度の取り組みにおいて各労組が共通して取り組んでいたのは、正社員と非正規労働者の仕事内容の整理や分担のあり方を明確化することを通じて、仕事と処遇の対応関係の合理性を確保しようとするものである。取り組みの内容は様々であるが、賃金・処遇制度の改善に当たり、同じ仕事を担当する正社員と非正規労働者を同じ等級に位置づけ、同一等級内での賃金の均衡を目指すものや、仕事の内容のみならず、求められる役割の違いなども含め、それぞれの雇用区分の労働者の異同を整理し、一覧表にまとめる取り組みもあった。また、病院などのような専門職が協働する職場においても、医師と看護師、看護師の間での仕事の分担について整理する必要性が生じていた。仕事の区分けは、病院のような公的な資格が必要とされ、その職掌が比較的明確な職場でさえも求められるということは、逆にほとんどすべての職場で仕事の内容や分担を整理する取り組みがなければ、それらは曖昧になりやすいということを示しているとも思われる。仕事と処遇の対応関係に合理性がなくなると、組織内部での納得性が損なわれ、さまざまな形で矛盾が現れることになる。

加えて労働組合は、このような賃金と仕事内容等との対応関係の整理のみならず、福利厚生や休暇、教育訓練制度など、正社員と非正社員の間で差を設けることに合理的な理由が見いだせない、あるいは差を設けることが適当でないものについて、改善の取り組みを行っていた。というのも、賃金・人事制度に関する取り組みにおいて、賃上げに力点を置くことには困難であることもまた、インタビューからは浮かび上がったからである。労組は、休暇や福利厚生、教育・訓練制度の充実といった、労務コストに直結しない面での均等待遇の実現には取り組みやすく、また成果も上げやすい。他方で時給の引き上げや賞与、退職金などについては交渉が難航することが容易に予想され、取り組みの成果をすぐに得ることは困難であるのが現実である。特に、小売・流通業のように多くの非正規労働者を抱え、人件費の水準が利益に直結する業界では、特に賃上げそのものを交渉の焦点に据えることは困難である。

また、非正規労働者自身も、賃上げのみを望んでいるわけではなく、今回のインタビューでは、むしろ人事評価の適切な実施や、教育訓練の充実などといった、働きがい高める施策の充実を望んでいるということが、労組内での議論で明らかになり、その実現に向けて労組は取り組んでいることがわかった。そして正社員への登用制度や非正規労働者の人事評価等については、特にその基準の客観性や透明性を確保するための取り組みが行われていた。このような活動において、労働組合の役割は欠かせないのである。

第2節 正社員の位置づけの変化への対応

さらに労働組合には、正社員を含めた、人事制度の整理とそれへの対応が求められている。というのも、労働組合は、正社員と非正規労働者のみならず、正社員内部で生じている処遇差の合理性を説明する基準の適否についても議論する必要性に直面しているからである。それは今回の調査において

も多くの企業で、正社員として働くには転居転勤に応じる必要があるとの位置づけが、近年高まっているとの指摘と関連する。

この背景を整理するといくつかの要因がある。まずはパートタイム労働法の影響である。パート法では通常の労働者とパート労働者について、「仕事の内容と責任」と「人材活用の仕組み」、「契約期間」においてその異同を比較し、その程度に応じて均等待遇ないしは均衡待遇を図ることを企業に求めている。このうち、「人材活用の仕組み」とは、転居転勤の必要性や配転の範囲や頻度などの違いを比較することになっている。こうしたことから、多くの企業と労組は、この基準を用いて正社員と非正規労働者の「仕事の内容と責任」と「人材活用の仕組み」の異同を確認する必要性に迫られている。その過程で正社員を、あらためて転居転勤の必要のある労働者であると位置づけ、企業内で明確化してきていると考えられる。

さらに、正社員内にも複数の雇用区分を置くところでは、転居転勤の有無が処遇を分ける一つの基準として用いられる傾向が強まっていると思われる。それは上記のパート法の処遇格差の合理性を図る比較基準により、正社員の位置づけがより明確化されたことから、正社員内での処遇格差の合理性を図る基準としても使用されていると考えられる。さらに、いわゆるコース別人事制度では総合職には転居転勤が求められ、一般職には求められないという制度が以前からあったため、転居転勤の有無は、日本の企業が用いやすい基準であったということもあるだろう。

加えて、長引く不景気の影響で正社員の採用人数が絞られているという事情もある。従来、転居転勤のない正社員は「一般職」として採用されていたが、一般職正社員に代わり契約社員や派遣社員を雇い入れる企業も増えている。その結果、正社員として採用されるのは、少数で、なおかつ場合によっては海外をも含めた転居転勤が前提とされる者になっていると考えられる。

このようないくつかの要因が重なった結果、近年、正社員には転居転勤が前提となる傾向が強まっていると思われる。実際、今回のインタビューにおいても、正社員には転居転勤が必要であると回答した労組は、六つ中五つであった。転居転勤の範囲や頻度は様々ではあるが、海外を含めた転居転勤が正社員の前提であり、その傾向が近年強まっているという指摘が多かった。

このように、転居転勤が、雇用形態に関係なく、処遇差を説明する要素として用いられるようになってきているのであるが、こうした状況は、職場にさまざまな問題をもたらしている。例えば転居転勤が正社員のスキル向上に役立っているのかという問いには、必要性の認められる職種等はあるものの、すべての労働者にとって必要と言えるわけではないと労組は指摘していた。また、転居転勤が処遇差を説明する理由になっていると、その正当性を確保するために、必要の有無に関係なく転居転勤を行わざるを得なくなることもあるという。しかしすべての職場に転居転勤が必要というわけではなく、地域に根ざし、現場で経験を積みマネジメントに従事する管理職は企業を運営するために必要とされていた。海外への転居転勤にも応じられるものだけで、企業のマネジメントができるわけではないのである。さらに従業員から見ても、転居転勤は特に既婚者の生活設計を困難にするため、転居転勤を求められたせいで不本意ながらも退職を余儀なくされるケースもある。そうした場合、労働者の職場への定着により生産性を上げたい企業には、運営上大きな課題となる。さらに、なによりも、転居転

勤が正社員に求められる状況は、非正規労働者から正社員への転換の障害となっている。

このように転居転勤は多くの課題を職場に発生させている。しかし、労働組合は、転居転勤に対して直接的に規制力を発揮できる状況にない。配置転換は経営の専権事項としている労組がほとんどである。転居転勤に縛られず、正社員としてキャリアを歩みたいとする従業員のニーズをくみ取って、労働組合が制度を要求したり、運動したりするときに、それを直接規制することは困難である。したがって、正社員の多様性を確保した働きがいやキャリアの選択肢を広げる新たな人事制度の提案によって、この問題の解決を図る必要がある。つまり転居転勤する正社員と、地域を限定する正社員の、組織の中での位置づけを改めて整理する必要があるのである。そうした制度構築に向けた提案力が労組には必要とされている。

第3節 有期労働者の無期化への対応

また非正規労働者を組織化した労働組合は、彼らの処遇改善、とくに無期契約化への対応に迫られている。正規労働者への登用制度は、一部の優秀な非正規労働者に、正社員への登用の道を開くものであり、非正規労働者の位置づけを変えるものではない。しかし、今回のインタビューからは、無期契約化は、非正社員の制度や位置づけの変更を企業に迫るインパクトを有していると考えられることがわかった。

例えば長期勤続に報いるという趣旨の退職金制度は、これまで有期労働者には必要ないとの論理を会社は示すことができたが、無期契約化することでその主張の根拠は失われる。その他にも教育訓練の充実や、各種休暇制度など、様々な制度を正社員と非正社員で分けてきたその根拠が弱まると言える。将来的に、労働契約法に基づき、有期契約労働者による無期雇用への転換の申し入れが実現するようになれば、そうした状況は社会に広がるであろう。とはいえ、こうした変化が、単に無期契約化するだけのものになるか、それを契機に非正社員の社内での位置づけを変え、処遇改善につなげていけるのかによって状況は全く変わってしまう。労組の力量がまさに問われることになるだろう。また、こうした処遇の提案は、前節に述べた、会社全体の人事制度改変の中で課題を吸収・整理することが必要となると思われる。労組の役割は大きいのである。

第4節 多様性に対応できる組織力

以上のように、変化する職場、正社員と非正社員の位置づけの変化、ライフスタイルやキャリアの選択などのような、多様化する状況に対応できる組織力が労組には求められている。同一企業内においては非正規労働者が増加するなど、その雇用形態は多様化している。正社員の位置づけも、より仕事の内容や勤務地に縛られない「包括無定量性」が強まっている。加えて、近年は分社化や企業の整理統合に対応することが労働組合に求められるようになってきている。分社化や企業の整理統合は、労働条件の切り下げに結びつきやすい。そうした組織内外での多様化に対応し、労働条件を維持・向上さ

せられる労働組合の交渉力やしなやかさは、非正規労働者を組織化した労働組合には備わっていると言えるのではないだろうか。

例えば、非正規労働者を組織化した労組は、正社員を含め、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた行動をとりやすいことが、インタビューでは明らかとなった。非正規労働者が未組織の状況では互いの労働条件等に関する情報が不足していたため、非正規労働者は正社員の労働条件を過剰に良いと思いついていたりするなど、情報不足から生じる不信感が職場の中に生まれやすくなってしまふ。労働組合は両者を組織化することで、情報提供を積極化させ、このような偏見や思い込みを廃すことができる。また、正社員と非正社員に適用される制度に差があると、休暇制度や福利厚生等の活用を促したり、時短を推進したりするといった運動に労組は取り組みにくいということもある。両者に適用される制度の水準をそろえることは、両者に制度の活用を促す活動の前提となる。時短の推進や働きやすさの向上といった運動を推進するには、職場のメンバーの協力や理解が欠かせない。組織化することによって、多種多様な職場内コミュニケーションを回復させることにつながり、運動も前進しやすくなるのである。また、組織化していると会社から正確で全体的な情報の提供を求めやすくなり、職場で起きている状況をより広くチェックできることになる。総じて、非正規労働者を組織化した労組は、このような状況に対応するために必要な情報収集力、交渉力、コミュニケーション力を得られるようになっていると思われる。

そして、このようなしなやかな労働組合づくりに結びつく、非正規労働者の組織化について、連合の取り組みは重要である。例えば今回インタビューした労組の多くは、2000年以降に非正規労働者の組織化を行ったが、こうした各単組の運動に、連合の働きかけが大きな影響を及ぼしていた。連合がパート労働者等の組織化に力を入れ始めたのが、2000年以降であり、そうした情報提供が、各産別・単組によって活用されたと思われる。連合は、2001年の定期大会において「組合づくり・アクションプラン21」のなかで最重点分野としたパート労働者等の組織化に取り組むことを決定し、2002年の中央執行委員会では「パートタイム労働者等の組織化推進ガイドライン」を提案し、それを2003年の中央執行委員会における「パートタイム労働者の均等待遇の法制化と組織化推進の取り組み」に盛り込んだ。加えて2006年春闘では「パート共闘会議」を立ち上げ、時給の引き上げなどの重点項目を設定し成果を上げ、2008年には『パート労働者の組織化と労働条件の均等・均衡待遇に向けた中期的取り組み指針』、翌年にはその増補版を出した。このように今回の調査対象労組のほとんどが組織化に取り組んだまさにその時期に、連合からの働きかけが活発化していたのである。今回のインタビュー調査からは、連合と、産別からの働きかけ、パートなどの非正規労働者の取り組みで先行している単組との意見交換などが、パート労働者等の組織化において非常に有効であったとの回答が多く、こうした連合等の働きかけの成果が、本研究会で調査した労組の活動として表れていると言えるだろう。

現在の日本では、正社員も非正社員の等しく困難な状況を多く抱えている。今後さらに人口が減少し、高齢化が進展するなかでは、より多くの人働き、納税等することによって財政を支えることや、内需を創出することが必要とされている。現在のような正社員には海外を含めた転居転勤や、長時間労働が求められワーク・ライフ・バランスの確保できない状況は、正社員として働けない人を排除す

ることにつながる。他方で、低賃金の非正規労働者の拡大は、日本の経済規模の縮小につながってしまう。より多くの労働参加を可能にする社会には、その働きに対して納得性があり、公平性が保たれている必要があるにも関わらず、そのような将来像を描くことは今だに困難な状況である。

正社員や非正社員の位置づけを整理し、より多様なライフスタイルやキャリアに対応できる新たな人事・処遇制度が求められている。新たな制度構築という取り組みには、労組のない職場でも、非正規労働者を組織していない労働組合のある職場も等しく直面している課題である。しかし非正規労働者を組織している労組は、非正規労働者の要求や声を十分拾い上げ、それを理解することを通じて、職場の代表として交渉に臨むことができおり、その主張の正当性を確保している。時代の変化に対応できる実行力を備え、新たなワークルールを構築することが労働組合に最も求められているのであり、その意味においても非正規労働者の組織化には大きな意味があるのである。

(禿 あや美)

第3章 雇用の安定に向けた取り組みについての提言

多くの非正規労働者は、会社との間で、契約期間に期限が付された労働契約（有期労働契約）を締結し就労している。以下では、短時間で勤務するパートタイマーであれ、「契約社員」や「パートナー社員」等の名称がついた労働者であれ、有期労働契約の下で就労している労働者を「有期契約労働者」と呼び、その雇用の安定に向けた労働組合の取り組みについて提言していきたい。

第1節 雇用の安定に関わる労働法上の規制を周知させること

まずは、有期契約労働者に対し、有期契約労働に対する法的規制について、正確な知識を知り、有する諸権利について確信を持ってもらうことが重要である。

有期契約労働に対する労働法の規制として、労働者自身がしっかりと理解しておくべき、主要なものには以下がある。

- ①有期労働契約期間中の解雇の制限（労働契約法 17 条 1 項）
- ②有期労働契約の期間の長さの上限（労働基準法 14 条）
- ③有期労働契約の期間の下限についての配慮（労働契約法 17 条 2 項）
- ④「5年ルール」（労働契約法 18 条）
- ⑤有期労働契約の更新拒否（雇い止め）に対する規制（労働契約法 19 条）

いずれも、すでに第IV部第1章第3節で詳論したところであるが、簡単に述べておきたい。

①は、有期契約労働者に対する契約期間中の解雇は「やむを得ない事由がある場合でなければ」無効であるということである。ここでいう「やむを得ない事由」とは、期間の定めのない労働契約の下で就労する労働者（典型的には「正社員」）に対する解雇の場合よりも、特別に重大な理由であることが必要である。

②は1回の有期労働契約の期間の長さであるが、原則として、3年が上限となっている。

③は、有期労働契約によって労働者を雇う場合に、必要以上に短い期間を定め、それを反復更新することのないように、使用者に対して配慮を求めるものである。これに違反した場合に、会社に直接的に何らかの法的なペナルティ（たとえば罰金など）が課せられるわけではないが、有期契約労働者が自らが締結した労働契約に付されている期間の意味を真剣に考える重要な契機になるだろう。

④は、有期労働契約が反復更新され、その通算契約期間が5年を超える場合に、本人の申し出により、無期労働契約に転換する仕組みである。長期間にわたって、不安定な雇用の下に置かれることの少なくない、有期契約労働者にとって、雇用の安定を獲得する非常に重要な仕組みである。

⑤は、有期労働契約が反復更新され無期労働契約と同視できる状態になっている場合、あるいは、

契約期間が継続することにつき合理的な期待を有する場合には、客観的に合理的な理由と社会通念上の相当性がなければ、使用者は更新拒否を行うことができず、有期契約労働者が契約の継続を望む場合には、契約の申込みを承諾したものとみなされるとする規定である。安易な更新拒否に泣き寝入りすることなく、雇用を継続することを可能にする。

第2節 「有期労働契約」を締結する意味を明らかにすること

前節で述べた①～③にある契約期間に関連して、使用者がなぜ有期労働契約によって労働者を雇用しようとするのか、そこに付された「期間」の意味は何なのか、見過ごされがちな点であるが、この点を労使でしっかりと話し合うことの意味は小さくないと思われる。

その理由は次の2点である。まず、第一に、ヒアリング調査のなかで、有期労働契約が、業務の繁閑に合わせて活用されている場合のみならず、「試用期間」的に利用されている例が浮かび上がってきたことである。たしかに、法律は、有期労働契約の利用目的について、規制を置いていない。しかし、試用期間の長期化は、労働者が法律上与えられている諸権利を行使することを抑制し、過剰に従順な働き方を招く危険性を孕んでいる。「試用期間」として、有期労働契約を利用することは、一定程度認めるとしても、それがあまりに長期にわたることのないよう、労使間で取り組んでいくことが必要である。

第二に、有期労働契約に付された「期間」の意味をしっかりと労使間で確認しておくことは、無期雇用転換ルールを実質化することに資すると考えるからである。この点については、次項で述べたい。

第3節 転換制度及び「5年ルール」を実効化すること

転換制度及び「5年ルール」を現実的で、実効性のあるものとするためには、次の4点が重要であろう。

1. 転換制度と「5年ルール」との関係の整序

パートタイマーや有期契約労働者が、別の契約形態（典型的には無期雇用の正社員へ）となる制度（転換制度あるいは正社員登用制度）は、多くの企業で採用されている。他方、2013年4月から施行されている労働契約法（以下、労契法）18条は、通算契約期間が5年を超える有期契約労働者について、本人が希望する場合、無期の労働契約に転換することを規定している。

前者の場合、ほとんどの企業で、一定の水準以上の人事考課結果や上司の推薦、筆記試験、面接試験などが課されている。これに対して、後者の場合、本人からの無期契約の申込みのほかには、特別の要件は規定されていない。そのため、この二つの関係を、どのように整序すべきか、労使間で話し合いを行うことが必要になってこよう。

あらためて指摘するまでもないことであるが、「5年ルール」に、現行の転換制度を組み込むこと、

つまり、「5年ルール」により無期労働契約に転換する権利を有する労働者に対して、無期労働契約を締結するための要件として、勤務成績や上司の推薦、さまざまな試験への合格といったことを課すことは許されない。

解決策は企業ごとにさまざまであろうが、次に述べるように、「5年ルール」の趣旨を活かし、転換制度の実施を早い時期から行うことによって早期に優秀な人材を確保するという方向を目指す方が、労働者の雇用の安定及び企業の人材育成にとって有意義であると思われる。

2. 「5年ルール」の短縮化

ヒアリング調査を行った労働組合のなかで、すでに取り組みを開始していたところもあったが、労契法18条が定める「5年」の期間の短縮化を目指すことは、有期契約労働者の雇用の安定に資する重要な取り組みであると思われる。

すでに取り組みを開始している労働組合においては、労使間の交渉のなかで、「なぜ5年なのか」「なぜ当社ではいまずぐにできないのか」ということを常に検証していったという。会社は、当該労働者の働きぶりを見るためと回答していたが、それに対して組合は、「その期間がなぜ5年なのか」という点を交渉の中で突き詰めていったという。

2で述べたように、有期労働契約に付された「期間」の意味を労使間で検証していくことの重要性は、ここで生きてくる。労契法18条が定める「5年」というのは、最長限度であって、これよりも短い期間で、有期労働契約を無期化することには法的になんら支障はない。むしろ、有期契約労働者の雇用の安定を考えるならば、法的にも望ましい。また、会社にとっても、優秀な人材の確保という点からメリットを感じることも少なくないと考えられる。

3. 「副作用」問題発生への阻止

労契法18条が定める5年ルールについては、「副作用」の問題が指摘されている。「副作用」問題とは、5年以下で有期労働契約を打ち切る旨の契約条項が入った契約が締結されるという事態をいう。5年ルールは、「5年を超え」た場合に適用されるルールであるため、有期契約労働者との間で締結している労働契約が無期化することを嫌う使用者にとって、5年以下の通算契約期間のうちに雇い止めを行うインセンティブが働きやすい。そのため、上記のような「副作用」が生じる。

ヒアリング調査を行った会社では、この「副作用」問題は確認できなかった。しかし、実際には、かなり広がっているとも聞く。次節に述べる、「不合理な更新拒否の防止」にも関わるが、このような法の趣旨を逸脱するような行為が行われないように、労働組合が十分なチェック機能を果たすことが求められる。

4. 正社員を含めた人事処遇制度のあり方の整理

ヒアリング調査のなかで、転換制度や5年ルールに関わる問題点として、転勤や夜間・深夜シフトとの関係をどうすべきかに苦慮している様子がうかがわれた。

現在、多くの企業で「正社員」として位置づけられている労働者は、使用者からの命令に従い、一方的に、広域配転や長時間の残業、夜間・深夜シフトへの従事が求められるのが通常である。しかし、有期契約労働で就労する非正規労働者のなかには、育児や介護等さまざまな家庭的責任のゆえに、これらの指揮命令に容易に従えない場合も多い。非正規労働に従事する多くの女性労働者にこのことはあてはまるだろう。そういった場合に、転換制度を利用しない、5年ルールによる無期契約転換権を行使しないといた状況を労働者の判断によるものとして放置することは、労働者の雇用の安定へ向けた取り組みを放棄するに等しい。

この問題を解決するために、あらかじめ、「全国転勤あり」と「エリア限定」という二つの正社員の区分を作っておくという方法もある。しかし、家庭的責任を含め、労働者の長い職業人生において、男女を問わずさまざまなことが生じることを考慮するならば、採用の時点からこの二つを明確に区分しておくことは、かえって、一方に区分された労働者のキャリアアップの可能性を阻害し、他方に区分された労働者のワーク・ライフ・バランスの実現を阻むという不合理な事態を招きかねない。

労使がこのことを十分に意識し、人事処遇に関する制度設計を行うことが求められる。

第4節 不合理な更新拒否（雇い止め）を防止する施策を講じること

第1節の⑤に関連して、不合理な更新拒否（雇い止め）を防止する施策として、ヒアリング調査から、大きく二つの取り組みがあることがうかがわれた。

一つは、雇い止めにかかる法的規制について、有期契約労働者に十分に周知すること、そして、雇い止めを书面で通知することの徹底である。それを通じて、有期契約労働者の権利意識を高め、また、更新拒否を受けた労働者が法的な救済手段をとることを容易にするだろう。もちろん、労働組合が、更新拒否にあった有期契約労働者の相談窓口となり、必要な場合には、会社と団体交渉を行うなどして、救済に乗り出すことも求められる。

もう一つは、労働組合が、社内の従業員の人事異動について、会社から情報提供を受け、そしてその内容を精査することである。

このいずれの取り組みも、会社側にしてみれば、かなり大きなプレッシャーとなりうると考えられ、容易に不合理な更新拒否を行うことはできなくなるものと思われる。有期契約労働者自身が自らも持つ法的諸権利について確信をもつこと、そして、会社全体の人員管理に労働組合が関与し、チェックを行う体制を築いていくことは、非正規労働者として働く労働組合員のみならず、正社員の労働組合員にとっても、安心して働くことのできる条件を生み出すものと考えられる。

(緒方 桂子)

第4章 均等・均衡処遇の実現に向けた取り組みについての提言

組合員間での均等・均衡処遇を実現することは、非正規労働者の労働条件の向上という当該労働者・社会から求められる役割を果たすとともに、当該組合の団結力を高めるために不可欠である。以下、均等・均衡処遇を実現するための取り組みをいくつか提言したい。

第1節 労働条件とこれを区別する基準を明確化すること

正規・非正規労働者間の均等・均衡処遇を実現する第一歩は、両者の労働条件とこれを区別する基準を明確化することである。

今日、非正規労働者は、店長のような管理職となったり、新入社員の教育訓練に携わったりするなど、企業の基幹的・専門的労働を担いつつある。しかし、非正規労働者は付随的・定型的な業務を行う、子育てを終えた女性が家計補助や小遣い稼ぎを目的に非正規労働に就く、といった過去のステレオタイプのイメージはなお根強く残っている。このようなイメージで正規・非正規労働者の労働条件格差を正当化することは、この区別が第IV部第2章で示された様々な法的規制の下にある今日、認められない。

調査対象組合においては、様々な形で労働条件を明確化する取り組みが行われてきた。非正規労働者の労働条件と正規労働者の労働条件がそれぞれ明らかになれば、両者の間にどのような労働条件の格差があるか、この格差はどのような基準に基づいて設けられたのか、あるいは明確な基準は無いのかが明らかになる。ここでは、短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（以下パート法という）が、事業主に、短時間労働者からの求めに応じてその待遇を決定するにあたり考慮した事項を説明する義務を課していること（パート法13条）や、努力義務ではあるが、労働契約法4条が、使用者に労働者の労働契約の内容に関する理解を促進することを求めていることを活用することが可能だろう。

第2節 労働条件を区別する基準の合理性を問い直すこと

いかなる基準に基づいて労働条件が区別されているのかが明らかになったならば、その基準の合理性を問い直すことが次の課題になる。いかに基準が明確に作成されていたとしても、その基準が合理的なものでなければ問題の労働条件の区別は違法評価を受ける。合理的であるか否かを問い直すにあたっては、以下の2点について留意する必要がある。

1. 問い直しをサポートする法制度

上記の取り組みを具体化していく場合に、まず考えられるのは、現行の法律で定められているルールを活用である。現行法には、労働条件を区分する基準が合理的であるか否かを使用者に説明させる

仕組みを有しているものがある。

例えば、ある労働条件が期間の定めを理由とする不利益取扱い（労働契約法（以下労契法という）20条）に該当するか否かは、通達によれば、まず有期契約労働者が、労働条件が期間の定めを理由とする不合理なものであることを基礎付ける事実を主張立証し、他方で使用者が当該労働条件の合理性を基礎付ける事実の主張立証を行うという流れで行われる¹。つまり労働者側が、「労働条件が期間の定めを理由とする不合理なものであることを基礎付ける事実を主張立証」した場合、使用者は、労契法20条違反の責任を免れるために、その労働条件に合理的な理由があることを説明せざるを得なくなる。同じ通達は、労契法20条の「司法上の判断は、有期契約労働者及び使用者双方が主張立証を尽くした結果が総体としてなされるものであり、立証の負担が有期契約労働者側に一方的に負わされることにはならないと解される」と指摘しており²、労使間に合理性の判断材料に関する情報格差がある点からも、労働者側が重い証明責任を負わされるとは考えにくい。

この通達は、直接的には民事訴訟の場面を対象に作成されたものであるが、法的強制力のある民事訴訟でこのような解釈が用いられる以上、民事訴訟に至らない場面でもこのような解釈を参考に主張を構成することには説得力がある。それゆえ、労働者が期間の定めに基づく不合理な労働条件格差が存在するだろうことを一応証明することができれば、使用者に当該格差の合理性を説明させる圧力をかけることが可能であろう。2014年改正後のパート法についても、同様のことが当てはまると考えられる。

また、間接差別の禁止も、問題とした措置や基準の合理性を使用者に問い直す機能を有する。均等法の間接差別の禁止の適用対象は限定されているが、これは他の場面で性を理由とする間接差別が公序良俗（民法90条）違反という形で成立する可能性を否定するわけではない（第IV部第2章参照）。例えば、長時間労働の有無（労働時間の長さ）を基準に労働条件を区別する場合、長時間労働を要求することは家庭責任を負担することが多い女性に対して差別的効果を与えると一般的にいえるだろう。そうであれば、この取り扱いについて間接性差別の一応の証明がなされ、使用者がこの基準の合理性を説明することができなければ公序良俗違反に該当する間接差別が成立する可能性があるといえる。

法律の定めや法的理論は、裁判上の紛争解決の根拠になるだけでなく、法的強制力等を裏付けに、職場等における労使の行動のルールを提供するものでもある。裁判外で以上のような主張をすることにも説得力があるだろう。

この問題提起のプロセスは、必要性の有無が不明確な措置や、必要性があったとしてもその必要性を達成する手段としての相当性が疑わしい措置を洗い出す機能を有する。短時間労働や期間の定めと関連する労働条件や、間接差別の一応の証明が成り立ちそうな措置を探して、一つ一つ使用者にその合理性を問い直していくことは、着実に職場の労働条件の改善に結びつくだろう。

¹ 第5の6(2)キ。

² 第5の6(2)キ。

2. 合理性の判断方法

それでは、使用者が提示した労働条件格差を合理化する説明が、実際に合理的か否かを判断するときには、どのように考えれば良いだろうか。

合理性が認められる説明とは、労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度、当該職務の内容及び配置の変更の範囲、その他の事情等多様な労働条件を考慮して、問題の格差が、バランスの取れたものといえるような説明である。いわゆる総合的な判断であり、このような方法で考えなければならぬという決まりはないが、まず、使用者が提示した説明の合理性を一つ一つ検証していくことが、後の総合的な判断を正確に行うために有効であろう。この個別の検証方法にも様々なものが考えられるが、例えば、使用者が示した格差を設けた理由が、格差を設けてまで目指す目的を達成するために本当に必要なかを問い直す、という方法がある。試みに、使用者が正規・非正規労働者間の労働条件格差を合理化する説明として転勤の有無を示した場合を想定して、この判断方法を利用してみよう。

使用者が、転勤条項を設ける理由としては、例えば、ある地域で人員が飽和状態になり、ポストが空かないなどして昇進に支障が生じること防ぐことが指摘される。しかしこれらの問題を、勤務地変更の個別交渉や採用等雇用管理の工夫など、一般的な転勤条項の設置よりも労働者に不利益を与えない手段で解決することができるならば、当該転勤条項の必要性は疑問視される。また、通常必要とされる転勤が特定の地域圏での転勤にとどまるのであれば、日本全国転勤、海外転勤といった必要とされる範囲以上の転勤を義務付けるための必要性も疑問視される。以上の検討の結果、当該転勤条項の必要性が疑わしいようならば、この条項の有無に基づいて正規・非正規労働者間の労働条件格差を合理化することも難しいと言えるだろう。

こうした取り組みを行う場合、組合側から代替案を提示すれば、より説得的な交渉が可能である。例えば、調査対象組合において見られた、転勤の可能性を受け入れるか否かで労働条件を区別するのではなく、転勤を「実際にした」場合について人事評価上のポイントを付与する等一定のアドバンテージを与える試みは、転勤の「可能性」で労働条件を区別しない点で労働者にとって転勤条項に伴う不利益のより小さい方法といえる。転勤をすることについて労働者に一定の選択権を認めるこの仕組みは、労働者がその時点で置かれている家庭状況等を基礎に転勤に応じるか否かを判断することが可能になるとともに、この選択と労働条件が連動することにより、企業の人事管理上のコストも一定程度緩和されることになる点でバランスが取れている。

第3節 労働条件設定への関与可能性を高めるために組合組織を見直すこと

期間の定めや労働時間の長短に基づく不利益取扱いが合理的か否かを判定するにあたっては、その不利益な労働条件の設定に組合が関与したか、関与したとすればどのような関与をしたかが判断材料となる。期間の定めは当事者の意思に基づいて設定されるので、このような意思が介在する余地のない人種差別や性差別と異なり、格差の合理性の判定に労使が関与する余地が残されているのである。

正規・非正規労働者の労働条件設定に組合が関与することは、組合にとっての当然の責務といえる。この点では、普段の活動を着実に行えば良いだけであるが、労働条件設定への組合の関与を当該労働条件の合理性を基礎付ける事実として評価するにあたっては、当該組合が非正規労働者等多様な労働者を組織し、民主的な仕組みを有しているか否かが判断材料になることには留意する必要がある³。組合が非正規労働者等多様な労働者を組織し、民主的な仕組みを有していれば、使用者は当該組合を正規・非正規労働者の労働条件決定に関与させることで成立した労働条件の合理性が補強されるため、当該使用者にとって当該組合の関与を認めることにメリットが生まれることになる。逆にこうした仕組みを有さなければ、同様のメリットは生まれないことになる。労働組合としては、均等・均衡処遇の実現に向けた取り組みに使用者を引き込むためには、自身の組織が正規・非正規労働者の意見を平等に反映した民主的な組織であるかを確認しておくことが必要である。

第4節 組合の紛争予防・解決機能を充実させること

そして労使間で形成した均等・均衡処遇に関するワークルールを具体化するためには、既に多くの調査対象企業が実践していたように、組合がその具体化を支援する力を持つ必要がある。

使用者に企業内紛争予防・解決機関の設置を義務付ける法律の定めは十分でない。非正規労働を扱う本報告書の文脈では、パート法や均等法に定められている事業主の自主的な紛争解決を行う努力義務を果たす手段として、事業主の代表者と労働者の代表者が参加する苦情処理機関の設置に言及され⁴、2014年のパート法改正を受けて、事業主に短時間労働者の雇用管理の改善等に関する事項に関し、その雇用する短時間労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備する義務が課せられた（改正パート法16条）にとどまる。従来から企業内における紛争の予防・救済が事実上行われてきたが⁵、具体的な法整備は、裁判所や行政機関を通じた紛争予防・救済に関するそれより遅れる傾向にある。

自主的な紛争解決は、第三者が関与する場合に比べて経済的・時間的コストが少ない、合意を基礎として解決するため解決内容の実現が容易であり、当事者関係を必要以上に悪化させない、権利義務関係にこだわらない実情に即した解決が可能になる、不満や苦情の段階での対応により予防的機能を有するといった特徴を有する⁶。これらの特徴を活かすためには、①簡易・迅速なシステムであること、②インフォーマルな手続で解決がなされる仕組みが備わっていること、③透明性と信頼性を備えたものであることが必要と指摘される⁷。同じく企業内での紛争予防・解決を担う労働組合にとっても、以上の特徴や必要性は、基本的に妥当する。

³ 水町勇一郎（2011）『『同一労働同一賃金』は幻想か』鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『非正規雇用改革』（日本評論社）292頁。

⁴ パート法19条、均等法15条。これらの苦情処理・紛争解決援助の仕組みについて、村田毅之（2012）『日本の労使関係―集団的労使関係法と個別的労使紛争処理制度―』130頁以下（晃洋書房）。

⁵ 小嶋典明（1992）『企業内における紛争解決』『日本労働法学会誌』80号27頁。

⁶ 山川隆一（2012）『労働紛争処理法』（弘文堂）8頁。

⁷ 前掲山川（2012）47頁。

苦情処理委員会等の企業が主導して設置した組織と比較した労働組合の特徴の一つは、労働三権（憲法28条）を背景に、その活動経験や資源を活かして、使用者から一定程度独立した紛争予防・解決を期待できる点にある。継続的に活動を行い、従業員との信頼関係を構築することができている労働組合は、問題発生の背景を認識することが使用者よりも容易であろうし、使用者には明らかにしがたい苦情を受け、その解決の仲立ちをすることも可能である。ただし、2008年の労働政策研究・研修機構の調査⁸において、労働組合による苦情・不満の予防や解決に期待する従業員の割合が31.0%であるのに対し、期待しない割合が47.5%であり、その理由で最も多かったのが「会社と同じ対応しかできない」（36.8%）という調査結果が出ていることも、この点に関する労働組合の役割を検討する際に参考になろう。

（長谷川 聡）

⁸ 労働政策研究・研修機構（2008）『企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究』95頁。本文の調査結果は、全国の従業員数100人以上の民間企業1792社の非正規労働者を含む10851名の労働者を基礎とする。

第5章 労使関係の将来像をどのように描くか

以上の検討をふまえ、労使関係の将来像はいかに描かれるべきか。本章では、本調査が示唆する、今後労働組合が直面するだろう働き方の変化をいくつか挙げ、労働組合の取り組みの方向性について提言を行う。

第1節 正規労働者の多様性に対応すること

1. 問題の所在

一般に、正規労働者の働き方は、雇用期間の定めが無く、一日の所定労働時間の長さはほぼ法定どおりのいわゆるフルタイムで残業もある、転勤も伴うなどの特徴を持つものとしてイメージされてきた。だが実際には、正規労働者においても働き方は多様である。育児や介護のために一時的に短時間就労を行う場合もあれば、明確な雇用区分がなされ、勤務地が限定されており転勤することがない、一日の所定労働時間が法定よりもある程度短い、残業がないといった様々なパターンの働き方を設ける例もみられる（いわゆる「地域限定社員」、「職務限定社員」、「短時間正社員」といった働き方。以下「地域限定社員等」という）。調査対象企業においてもこうした区分を設けたり、社員のニーズに合わせて将来的に地域限定社員制度の導入を模索したりする企業もあった。

働き方の選択肢が増えることには、労働者自身の意思で選ぶことが保障されていることを前提に、労働者の多様なニーズを満たす可能性を高めるメリットがある。ただ、正規・非正規労働者間のワークルールを整備するのと併せて、正規労働者の多様性も意識した正規労働者内部のワークルールも整備していかなければならない。そのためのポイントをいくつか指摘してみよう。

2. 「地域限定社員等」の適正な労働条件設定

ある労働者が「地域限定社員等」に転換するルートには、①従来から一般にイメージされるいわゆる正規労働者（以下「正規労働者」と括弧付きで表現する）から転換するルートと、②非正規労働者から転換するルートの二通りが考えられる。前者の転換ルートを意識して設けられる「地域限定社員等」の労働条件の設定については、例えば、育児や介護のための一時的な短時間就労にみられるように、「正規労働者」の労働条件を基準にしており、一般的に大きな労働条件の不利益変更は伴わない。しかし後者については、非正規労働者が従来果たしてきたコストダウンなどの企業経営上の役割を引き継ぐ形で、転換前の非正規労働者のときの労働条件を基準にして、いわば「二級の正社員」¹として位置づけられる懸念がある。そして、無期雇用転換を規定する労働契約法（以下、労契法）18条が転換後の労働条件については有期契約労働者のときのものと同一でよいとしていることにより、この懸念はより一層強くなる。結果として、後者の転換ルートの場合、「正規労働者」との間に大きな労働条

¹ 西谷敏（2011）『人権としてのディーセント・ワーク』旬報社（220頁）。

件の格差が生まれる可能性がある。

「地域限定社員等」の制度構築にあたっては、転換前の雇用区分を基準にして労働条件を設定することにより、結果として転換ルートによって差が生まれることは常に違法とはいえない。だが、転換前の差を残したままで複数の労働条件を設定することは、法の趣旨に照らしても、同じ「地域限定社員等」の間の平等意識に反する点でも望ましくない。また、非正規労働者の低労働条件を問題視して各種立法が制定された背景に鑑みても望ましいことではない。その労働条件を設定するにあたっては、転換前の労働条件を基準にするのではなく、「正規労働者」、「地域限定社員等」、そして非正規労働者との適正なバランスをどのように図っていくかという観点から検討する必要がある。

3. 労働条件を区別する基準や理由を検証すること

「正規労働者」と非正規労働者の労働条件を区別する基準を問い直すことを第V部第4章で提言したように、「正規労働者」と「地域限定社員等」の労働条件を区別する基準や理由を検討することも、多様な正社員の労働条件をバランスの取れたものにするために有効である。

「正規労働者」と「地域限定社員等」との労働条件格差を問題にする場合にも、その区別の基準が、期間の定めの有無、労働時間の長短、転勤の有無といったものであれば、第IV部第2章や第V部第4章で論じたような方法を利用することができる。これらの点については、以上の章を参照して欲しい。

4. 多様な働き方を労働者が自由に選択することができる環境を整えること

「正規労働者」としての働き方を多様化させることは、労働者の多様な職業観に即した働き方の実現可能性を高めることにメリットがある。

もっとも、このメリットは、労働者が様々な正社員としての働き方を自らの自由な意思で自らの職業観に合うように選択することができなければ具体化されない。組合は、労働者が自由に働き方を選択することができる環境を整備する取り組みを進める必要がある。

この取り組みには、転換制度自体の利便性の改善や、休暇、時短制度の充実等の転換先の労働条件の充実、さらには転換をせずとも十分に労働者のニーズに合わせた働き方が可能になるワークルールの形成といった取り組みが含まれる。制度化されたこれらの取り組みが、実際に効果的に運用されるかを監視する仕組みも求められる。

第2節 パートタイム労働・有期契約労働の派遣労働・請負労働への置き換えに対応すること

1. 問題の所在

パートタイム労働者、有期契約労働者の労働条件の改善が、パート法や労契法の関連規定の目的であり、当該労働者や社会にとって望ましいことはいままでもない。だが、企業がこれらの労働者を活用してきた主な理由は、人件費の削減や雇用の調整弁としての機能にある。企業がこれらの労働者の

労働条件改善に伴う負担を受け入れず、別の労働力利用方法でこれを回避しようとするれば、派遣労働者や請負労働者の新たな利用、これらによる労働力の置き換えという選択肢が浮上する。

派遣労働者や請負労働者は、これらを受け入れる企業の労働組合において非組合員とされることが多い。この場合、これらの労働者の労働条件に関する事項は、非組合員であるために原則として義務的団交事項ではなくなるうえ、組合に既に参加している企業内の労働者にとっては、労働力を企業外から補充するタイミングでの企業内労働者ポストのこれらへの置き換えは、自らの労働条件との関わりが見えにくいいため、これについて関心が高まりにくい。にもかかわらず、こうした経緯での派遣・請負労働者の増加は、これらの労働者に担わせることになじまない業務の特定労働者への集中をうながし、ひいては企業と雇用関係にある労働者の労働条件の悪化に結びつくことになる。

こうした問題構造の変化に対応する取り組みが、今後組合に求められる可能性がある。

2. 要員管理を行い、活動の人的対象を拡大すること

いかなる労働者をいかなる雇用形態や労働条件で採用するかは、法律の定めに反しない限り、使用者の自由である。社内の正規・非正規労働者を社外の派遣労働者や請負労働者に置き換えることを直接的に規制する法律は存在しないため、この動きには、労働組合の活動を基礎にして対応することになる。

この必要性に対応する直接的な方法は、要員管理のあり方をルール化することである。

派遣労働者への置き換えについては、「常用代替の防止」が派遣法の根本理念にあるように、派遣労働はもともと一時的利用が前提であり、従来派遣労働への置き換えが実質的に可能であったのは、一部の専門的業種を除けば、教育訓練・熟練を要しない業務が中心であったことに着目する必要がある。もっとも今後の法改正によっては、同一の業務に派遣労働者を長期的に利用することが認められる可能性がある点には留意が必要である。

また、請負労働者への置き換えについては、契約上請負の形式を取っていても労働基準法・労契法上の「労働者」（労働基準法8条、労契法2条1項）としての実態が存在すればそれぞれの適用を受け²ことに注目すべきである。請負労働者の利用がコストダウンにつながる理由の一つは、この就労形態が労働法規の適用を受けない点にある。労働組合として請負労働者の労働実態を把握することは、企業において請負労働者の不正な利用を制限する効果を持つとともに、当該請負労働者の労働条件の改善をもたらす。

また、ここでの問題が企業別労働組合の機能的限界を背景とすることに着目すれば、派遣労働者や請負労働者を組合活動において意識することが検討課題となる。これの労働者と企業と雇用関係にある労働者との間に、使用者の相違や労働条件決定方法の相違といった様々な「壁」が存在することは確かである。だが、以前は想定されていなかった非正規労働の組織化が次第に進みつつある今日の状況をふまえれば、この新たな「壁」も壊せないものではないだろう。

² 横浜南労署長（旭紙業）事件（最一小判平8.11.28労判714号14頁）、労働省（1985）『労働基準法研究会報告』。

第3節 企業組織の再編・企業関係の複雑化に対応すること

1. 問題の所在

厳しい競争環境の中、生き残りや経営効率の向上を求めて、合併や会社分割、事業譲渡といった事業の再構築が今後も活発に行われることが予想される。これにより、労働者の労働条件の決定に影響を与える主体が複雑化することで組合が交渉すべき対象も多様化し、当該労働組合自体が複数の企業に分かれることもあるなど、労働組合の活動に支障が出る可能性が高い。

ある労働者の雇用保障に、当該労働者が労働契約を締結している相手方以外の主体が関わるケースは、法的にも増えつつある。例えば、高年齢者雇用安定法に基づいて実施される継続雇用には、当該企業自身による継続雇用だけでなく、特殊関係事業主³と呼ばれる、当該企業と同一企業グループに属する企業のような当該企業とは別の企業における継続雇用も含まれる（同条2項）。また、整理解雇が適法と認められるか否かの判断においては、解雇を回避する努力がなされたか否かが判断要素の一つとなるが⁴、この努力の一つとして他企業への出向や転籍が問題になることがある⁵。これらの場合、労働組合の活動が個別企業にとどまっていたら、これらの取扱いの対象となった組合員の雇用保障に向けた取り組みに支障が出ることになる。

多様化・複雑化する企業組織に対して、一般に企業別という枠を持つ労働組合がいかに対応しうるかが、今日以上に考察すべき課題として浮かびあがる。

2. 組合間の連携を強め、産別を活用すること

この課題には、グループ会社の労働組合等、当事者である労働組合と関係のある労働組合や産別等の上部団体との連携を強化する取り組みが少なくとも必要である。

本調査においても、同業他社の労働組合や産別が提供する情報が、非正規労働者の組織化・労働条件交渉を進めるにあたり有用であったことが複数組合において指摘された。こうした情報共有に加えて、具体的な取り組みにあたって連携することができれば、例えばグループ会社間での出向や転籍に伴う労働条件保障が問題となっている企業においては、出向・転籍の実施にあたり労働組合がチェックを行うことに加えて、出向・転籍先のグループ会社の処遇制度をそろえたり、要求を統一化・連携化したりするという方法も選択可能になる。

調査対象組合の一つである全日本ハム労働組合は、この点の対応に関するモデルの一つを提供している。同組合は、企業の分社化に伴い、企業経営のグループ化への対応を余儀なくされた。同組合は、組合費の統一化や各組合の独自性が損なわれるおそれへの警戒感などの労働組合のグループ化へのハードルはあるが、これを乗り越えて労働組合をグループ化するメリットとして、人、物、金、情報、

³ 当該事業主の経営を実質的に支配することが可能となる関係にある事業主その他の当該事業主と特殊の関係のある事業主として厚生労働省令で定める事業主。継続雇用制度の適用を受ける労働者を現在雇用する事業主の子法人や親法人など（高年法施行規則4条の3）。

⁴ 東洋酸素事件（東京高判昭54.10.29労民30巻5号1002頁）。

⁵ 大阪造船所事件（大阪地決平元.6.27労判545号15頁）、千代田化工建設事件（東京高判平5.3.31労判629号19頁）等。

ノウハウの共有を指摘する⁶。すなわち、グループ化によって、組合員が少ない労働組合にも専従者を置くことが可能になること、発行物の作成や事務用品の購入、旅費などにスケールメリットを享受することができること、親会社の発言を子会社での団体交渉において交渉材料とすること等情報共有による組合の団交戦略の幅の拡大などのメリットがあることを指摘する。同組合は、分社化により本社から切り離され、雇用が不安定化することを有力な根拠の一つとして有期契約労働者の無期雇用化を勝ち取っており、企業再編時における主張の構成方法についても参考になる。

また、本調査においては、当該調査対象組合・企業内部の情報だけでなく、産別や他社、特に同業他社の取り組み等に関する情報が、取り組みにおいて参考になり、こうした情報が必要であるとの声が多く聞かれた。こうした個別企業外部での情報共有も、個別企業における問題を客観的に把握するために有効であり、活動資源を共有しやすい産別やグループ企業間の労働組合の連携が求められることになろう。

(長谷川 聡)

⁶ 労働政策研究・研修機構（2008）『企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究』によれば、労働組合が、苦情・不満に取り組む際の課題として、「苦情や不満に対するノウハウのある人材がない」ことが最上位という結果が出ている（41.1%）（112頁）。

第 VI 部

ヒアリングレポート

1. A労働組合

	1回目	2回目
対応者	A労働組合委員長、同書記長	
実施日	2013年4月15日（月）	2013年7月31日（水）
聞取者	緒方主査、山田委員、内藤	緒方主査、禿委員、内藤

1. 会社概要

(1) 事業内容

A社は、住宅用設備機器の製造・販売事業を行っており、社員数は約900人、事業所数は約40カ所である。

その主な営業スタイルは卸営業で、特約店を通じ、ハウスメーカーや住宅販売会社などに納品している。例えば、家電製品などのように、量販店などを通して消費者に直接販売するスタイルは少ない。

図表VI-1-1 会社、労働組合の基本情報

A社		A労働組合	
事業所数	約40カ所	支部	9支部
社員数	約900人（2013年4月現在）	組合員数	約750人（2013年4月現在）
事業内容	住宅用設備機器の製造・販売	加盟団体	電機連合

(2) 営業所

A社では、本社とは別に、全国を八つの地域に分けてそれぞれに支社をおき、各支社の下に営業所が属している。営業所は営業機能や商品の見積もり・受発注機能を担っているが、これに加えて、ほとんどの場合ショールームが併設されている。各営業所の社員はおおむね、営業担当、商品の見積もり・受発注担当、接客担当の三つに分かれる。

規模が大きい営業所は東京、大阪、名古屋にあり、中規模の営業所は福岡、横浜、仙台にある。

2. 社員区分と働き方

(1) 社員区分

社員区分は、図表VI-1-2のとおりである。第一に、「社員」である。雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間は8時間、勤務地や職種が限定されていない、いわゆる正社員である。第二に、「契約社員」である。雇用契約期間は1年であり、1日の所定労働時間は8時間、勤務地や職種が限定さ

れている。第三に、定年後の再雇用社員である。雇用契約期間は1年であり、1日の所定労働時間は8時間、勤務地や職種が限定されている。

A社では、1995年頃まで、総合職に加え、エリア職（勤務地が限定されている、いわゆる正社員。ほとんどが女性。）を採用していたが、1990年代後半に会社業績が悪化し、社員の採用を抑制した。この頃より「契約社員」の採用が増加し、現在に至る。

図表Ⅵ－1－2 社員区分

名称	雇用契約期間	1日の所定労働時間	勤務地限定	職種限定
社員	無期	8時間	無限定	無限定
契約社員	1年	8時間	限定	限定
定年後再雇用社員	1年	8時間	限定	限定

* A労働組合はユニオンショップ制をとっており、網掛け範囲が組合員の範囲である。

（2）人数

各社員区分は「社員」が7割と最も多く、「契約社員」が3割弱を占める。男女比をみると、「社員」では7：3と男性が多いのに対し、「契約社員」では1：9とほとんどが女性である。なお、以上の直接雇用者の他に、派遣社員も80人弱が働いている。

（3）採用

「社員」として採用されるのは主に新規学卒者であり、毎年春に本社で一括採用される。「契約社員」は支社での採用であり、欠員が生じるごとに採用される。実際には、紹介予定派遣の仕組みを活用して派遣社員として数ヵ月間程度働いてもらい、その上で「契約社員」として採用するケースが多くなっている。前項で述べた派遣社員とは、この紹介予定派遣による派遣社員が多くを占める。

（4）勤続年数

「社員」の平均勤続年数は約15年である。「契約社員」は雇用契約を更新することで、平均勤続年数は約5年である。契約更新の可否は評価結果によって決まるが、多くは雇用更新がされている。

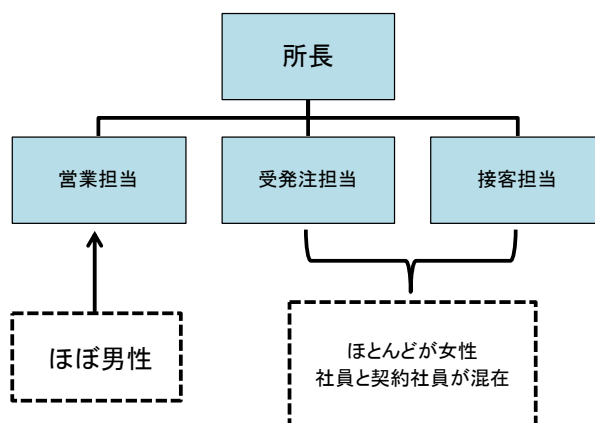
ここ数年、会社も、「契約社員」の勤続年数が短く、要員が不安定であることに課題意識をもっているという。

（5）職種・仕事内容

「社員」の主な職種は、支社では営業、商品の見積もり・受発注、接客担当であり、本社では、管理部門の他に企画・開発・設計、アフターサービス・品質管理などがある。支社では営業は男性比率が高い。女性については、商品の見積もり・受発注、接客担当の二職種がほとんどを占める。「契約社員」の主な職種は、商品の見積もり・受発注、接客担当である。総じて、接客担当と商品の見積もり・

受発注担当については、ほとんどが女性であり、「社員」、「契約社員」の両方の社員がいる。この構成が、どの営業所でも一般的である。

図表VI-1-3 営業所の一般的な体制



(6) 労働時間

「社員」、「契約社員」とともに、1日の所定労働時間は8時間であり、週の労働日数は5日である。休日については、職種により違いがある。ショールーム以外は土曜日、日曜日が休日となるが、ショールームは土曜日、日曜日もおこななければならないので、接客担当は土曜日、日曜日は出勤となる。接客担当の休日は、火曜日・水曜日と水曜日・木曜日といったシフト制が組まれているケースが多い。

商品の生産量がピークを迎えるのは、毎年9～11月である。これは、リフォームの需要時期と新築の需要時期が重なるためである。他にも、年度末も生産量が増えるため、2～3月も忙しい時期にあたる。

組合によれば、営業所では必要最低限の少人数で運営しているため、一人当たりの仕事量の負荷が大きいという。したがって、「契約社員」にも所定外労働はある。

(7) 転居を伴う配置転換

「社員」には、全国規模での転居を伴う配置転換がある。頻度については明確なルールはないものの、組合によれば、会社側は、営業職を中心に数年に1回の頻度で配置転換を行い経験を積ませてスキルアップをさせたいと考えているという。「契約社員」には原則、転居を伴う配置転換はなく、通勤圏内での営業所間の異動もほとんどない。

(8) 人の異動や勤務状況に関する組合の関与

生産状況や販売状況、人の異動や勤務状況について全社の労使委員会を設定している。開催頻度は月1回、約2時間である。出席者は組合側が執行部5人、会社側は各部門を管轄する取締役、人事労務関連は人事担当者である。例えば、人事労務関連でいえば、全体の要員、入社人数が社員、契約社

員含めてどのような状況になっているのか、配転・出向や退職の状況はどうか、といった詳細な説明が会社からなされる。勤務状況についても、部門ごと、雇用形態ごと、職種ごとに説明がある。休暇の取得状況はどうか、交通安全、労働安全関連の労災・通災はどうか、事故があった場合はどのような状況だったのかなどが説明される。これらは「契約社員」も含めて、全社員について確認している。2010年に「契約社員」を組織化する以前から、少なくとも10年前の時点ですでに「契約社員」についても確認していたという。

なお、労使委員会はいくまで確認の場であり、協議や交渉をする場ではない。協議の場としては、八つの支社ごとに3ヵ月に1回、支部ごとの労使委員会を開催している。同委員会には、組合側は支部長の他各役員、会社側は支部長、営業所の所長などが出席し、労働時間の長さや休日の取得状況など、主に勤務形態や勤務状況に関する情報交換、確認、協議を行っている。

3. 処遇制度

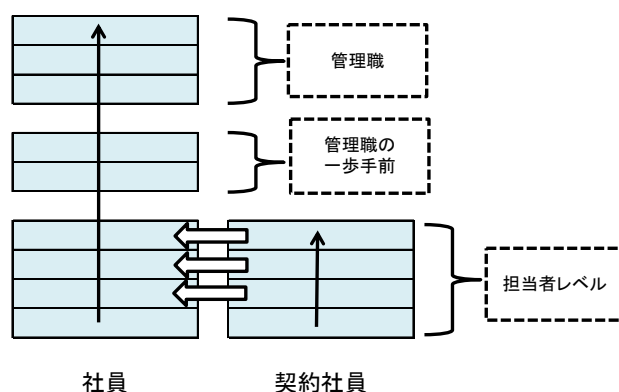
(1) 処遇制度

処遇制度は、図表VI-1-4のとおりである。左側が「社員」、右側が「契約社員」である。両社員区分は、担当者レベルにおいては、等級ごとに互いの仕事レベルが概ね合うように設計されている。各等級は仕事内容などに関する要件が明示されている。

各社員区分の基本給構成は、図表VI-1-5のとおりである。担当者レベルであれば、「社員」と「契約社員」の基本給構成は同じである。ただし、各等級における基本給額の上限・下限をみると、同じ等級であっても「契約社員」の基本給水準は若干おさえられている。組合によれば、現制度は2011年4月に改定され、そのときに基本給額の設定が変わっており、「社員」と「契約社員」の違い（勤務地や職種が限定的）を若干の差と認識している。なお、制度の改定前後で総原資は変わっていない。

管理職は、営業所長などが相当する。「契約社員」のままであれば、担当者レベルが上限であり、管理職の一步手前以上になることはできない。上をめざすには、担当者レベルのうちに「社員」への転換が必要である。

図表VI-1-4 処遇制度



図表VI-1-5 各社員区分の基本給構成

社員	職能給（管理職の一步手前になると役割給がつく）
契約社員	職能給
定年後再雇用社員	業務ランク（4段階）毎に固定の基本給

（２）評価、昇給、昇格

「社員」、「契約社員」とともに評価制度がある。「社員」は年間評価であり、「契約社員」は上期と下期の半期ごとに評価される。評価結果は、「社員」、「契約社員」とともに昇給、昇格に影響を与え、「契約社員」にとっては契約更新可否の判断材料にもなる。

評価基準については、「社員」と「契約社員」とでやや異なる。

（３）転換措置

図表Ⅵ－１－４の矢印にあるとおり、「契約社員」は、等級が一つ上がれば、担当者レベルのどの等級からでも「社員」へ転換できる。ただし、転換する際は、様々な要件が求められる。

組合としては、転換後の転居を伴う配置転換の取り扱いに課題意識をもっている。すなわち、「契約社員」も「社員」への転換後は全国規模での転居を伴う配置転換がある。ただし、実態としては配置転換するケースは少なく、同じ地域、同じ営業所で働き続けるケースがほとんどである。そこに自宅があり、小さな子どもを育てていれば転居転勤をすることは難しい。会社としても、転勤命令を下したところで、転勤するぐらいなら会社を辞めると言われる可能性もある。結果として、「契約社員」から転換した「社員」の多くが勤務地限定になってしまっているケースが多い。いずれは、勤務地限定の「社員」という社員区分を新たに設けるなど、何らかの手立てを講じなければ、「社員」として採用され全国規模での転居転勤をしている人たちからの不公平感や不満が強くなっていくだろうと考えている。

（４）各種の労働条件

ここ数年で、「社員」と「契約社員」の間の労働条件の差は徐々に少なくなっている。ヒアリング実施時点で、両社員区分に差があるものは以下のとおりである。

①諸手当

「社員」と「契約社員」とでは、仕事に関わる手当の差は徐々に少なくなっている。例えば、外勤手当については、「社員」と「契約社員」で基準が異なっていたものを、2011年4月に「契約社員」の人事制度の改定の際に、同じ基準にした。同様に、慶弔関連の手当も差はなくなっている。

両社員区分で差がみられる手当も残っているが、2013年4月に改正された労働契約法第20条の定めによって、特に仕事に関わらない手当などで雇用形態による違いなどがあると合理的な理由を求められることになったことを受け、組合としても、2013年1月の春季交渉に臨む前に執行部の中で議論をしたという。そのときにも、通勤手当や食堂の利用、安全衛生の関連では差はないことが確認されており、今後も継続的な取り組みを行っていく。一方、各種制度についても同様に両社員区分での違いはある。

②教育訓練

「社員」の場合、毎年春に入社後の2ヵ月間本社で研修を受けて配属される。「契約社員」の場合、

本社で数日間の集合研修が実施される。

③退職金

「社員」には退職金制度があるが、「契約社員」にはない。

4. 「契約社員」の組織化に至る経緯

(1) 労働組合の概要

A労働組合は、2013年4月現在で、本部の他に支部が9あり、組合員数は約750人である。本部の執行部体制は、委員長、副委員長、書記長、執行委員2人の計5人である。会社とユニオンショップ協定を締結している。かつての組合員の範囲は「社員」のみであったが、2009年7月の定期大会で「契約社員」の組織化方針を決定し、会社とのユニオンショップ協定締結を経て、2010年4月に組織化に成功している（図表VI-1-6を参照）。

図表VI-1-6 組織化前後の組合の主な取り組み

2008	「契約社員」の年休連続取得を可能にするよう要請し、実現。
2008/9	執行部で「契約社員」の組織化方針を決定し、会社・組合役員へ説明。
2008/11-12	「契約社員」へのヒアリングを実施。
2009/2-3	春季交渉オルグで、組合員へ組織化の意向を説明。
2009/6-7	支部代表者会議で方針を確認し、大会議案オルグで組合員へ説明。
2009/7	定期大会で、組織化の方針を正式に決定。
2009/7	労使会議で、会社からの理解を得る。
2010/1-2	組織化の趣旨説明会を開催。併せて組織化についての同意確認を行う。
2010/2	組合加入申込書の配布・回収。何とか100%回収。
2010/2	労使会議で、「契約社員」のユニオンショップ協定締結に合意。同日春季交渉の要求提出。
2010春闘	「契約社員」の賞与についても要求。 「契約社員」の特別休暇の導入を要求し、制度化。
2010/3	臨時大会で、組合規約の改定承認（組合員範囲の変更）。
2010/4	「契約社員」の組織化をスタート。
2011/4	「契約社員」の人事制度を改定。均衡待遇を図る。 「契約社員」の研修について、支社単位から本社集合研修への変更。 再雇用制度の導入。
2013/4	「契約社員」の健康促進手当を要求し、制度化。 「契約社員」の雇用契約書に、無期転換の申し込み権に関する文面を加えるよう要求し、了承。

*組織化方針を決定した時期と、組織化に成功した時期を網掛けにしている。労働条件の改善がみられたものについては、太字にしている。

（２）組織化方針を決めた背景

A労働組合が「契約社員」の組織化方針を決めた背景は大きく二つある。第一に、社員区分で分けて組合活動を展開することが難しくなってきたこと、第二に、過半数代表組合の地位を維持できなくなる可能性が出てきたことである。前者についてやや説明を加えれば、企業が成長していた頃は、組合員から組合に求められるものといえば賃上げや一時金増額ならびに手当の新設などがほとんどであり、ある程度共通していて分かりやすかった。それが、1990年代後半以降の「契約社員」の増加と並行して、組合員から求められるものも多様化し、「社員」だけの取り組みには限界がきていたという。これらに加えて、労使の共通認識としては、「契約社員」の退職者数が多く要員が不安定であることから、習熟度が低いことによるロスコストや教育訓練等の負担の高まりが問題視されており、「契約社員」の定着率を高める必要性を感じていたことがあげられる。

なお、A労働組合では、2009年の組織化方針の決定前から、「契約社員」の労働条件改善に積極的に取り組んでいた。例えば、「契約社員」の一時金の月数を会社へ確認したり、「社員」と同じように「契約社員」も年次有給休暇を連続取得できるように運用するよう要請していた。

そのようななか、組合本部の組織化意向に対して当の「契約社員」がどのように思っているのかを把握するため、2008年11～12月に委員長と書記長が職場を巡って尋ねていったところ、9割弱の「契約社員」が組織化に理解を示した。そこで、「社員」である既存の組合員にも組織化意向を説明したところ、「契約社員」のほとんどが勤務している営業所で一緒に働いている社員を中心に、組織化した方がよいという意見が多かったという。

（３）組織化の取り組み

組織化の取り組みは、「契約社員」、「社員」に加え、会社からも理解が示され、比較的スムーズに進んだ。とはいえ、会社からはユニオンショップ協定を締結するにあたっては、既存の「契約社員」全員からの加入同意書が必要といわれており、全員から同意書を取りつけるのには時間がかかった。9割ぐらいまでは順調に同意書を取りつけることができたが、残りの1割の同意に時間がかかった。

最もハードルが高かったのは、有期雇用である「契約社員」が、組合員になってどのようなメリットがあるのか、という疑問に対する回答である。本人たちからすれば、今組合費を納めて組合員になっても、いつ改善要望が実現するか分からない。そもそも組織化前から、組合が「契約社員」の労働条件改善の取り組みを進めていたり、会社も労働条件の改善を進めていたので、他社と比べて労働条件はそれほど低くなかった。だから、わざわざ組合員になってまで改善を要望することはないという意見の人や、数年間働いている人からすれば、徐々に労働条件が改善されているので、自分が組合に加入しなくても自然に改善していこう、という意見の人もいたり、様々な考え方の人がいたという。とはいえ、数回の面談等を経て、最終的には全員の同意書を取りつけることに成功した。

5. 組織化後の組織体制の変化

(1) 組合費

「社員」と「契約社員」とでは、組合費の決め方がやや異なる。「社員」の組合費は「基本給×1.3%＋500円」だが、「契約社員」は定額部分に相当する500円がなく、「基本給×1.3%」である。これには理由がある。それは、「社員」と「契約社員」とでは、組合に対する権利義務関係が、二つの点で違うからである。

第一に、組合役員を選ぶときの選挙権はともに付与されているが、「契約社員」には2年任期の組合役員への立候補権（被選挙権）がない。これは、組合役員の任期（2年）と、「契約社員」の雇用契約期間（1年）の整合性がとれなくなるためである。なお、任期が1年の職場委員については、「契約社員」もなることができる。

第二に、組合として「社員」に積立制度を導入しているが、これはあくまで長期雇用をベースにした貯蓄制度という位置づけであるため、「契約社員」には導入していない。以上のような理由からである。他に、定額部分があると、基本給が低い人ほど負担率が高くなってしまうため、それを回避するねらいもあるという。

(2) 役員体制

2年任期の役員に相当するのは本部執行部や支部代表者である。職場委員の任期は1年である。当初、「契約社員」は職場委員への立候補権もなかったが、2012年の定期大会で立候補できるように規約を改定した。2013年7月現在で、「契約社員」の職場委員は4～5人である。なお、支部代表者には女性が3人いるが、いずれも「契約社員」から「社員」への転換者である。

上述したように、「契約社員」は2年任期の本部執行部や支部代表者への立候補権をもたないが、組合としてはいずれ「契約社員」にも議論の中心を担ってもらわないとならない時期が来るのを見すえ、見直しをしていかなければならないと考えている。

(3) 意見集約

組合員の意見集約にあたっては、基本的には本部役員が職場を尋ねて回っている。本来は各支部の役員が回ることであれば良いのだが、現状は本部役員が動かざるを得ない状況にあるという。職場訪問は年に2回、2月と7月に実施している。「契約社員」を組織化する前は、複数の営業所をまとめていずれかの拠点に集まってもらっていたが、組織化後はそのようにして集まることができない人がいるので、できる限り多くの営業所を回るようにしている。「社員」と「契約社員」とは、区別することなく一緒に集まってもらう。

「社員」と「契約社員」とでは考え方が異なるケースがあり、意見集約が難しい場面もあるという。一時金を例にとれば、「社員」の多くは、比較的の中長期で考える傾向にあり、業績が良くても目の前の成果配分だけを求めるのではなく企業安定のための内部留保も考慮して交渉すべきだという判断も受

け入れられやすい。他方、「契約社員」は1年の雇用契約で働いているので、単年度での成果配分を求める傾向にある。組合としては、中長期での雇用を前提にしているのか、単年度の雇用を前提にしているのかで価値観が異なるのは、良い・悪いではなく、当たり前だと考えている。しかし、そうした価値観の違いに基づく意見を同じように集約している現状に対しては、意見としては分けて集約しなければならないのではないかという問題意識をもっている。

6. 組織化後の取り組み

(1) 「社員」と「契約社員」の担当者レベルにおける各等級の仕事レベルを合わせる

2010年4月に「契約社員」を組織化した後に、組合と会社で協議を行い、1年後の2011年4月に「契約社員」の人事制度を改定している。すなわち、「社員」と「契約社員」双方の担当者レベルにおける各等級の仕事レベルを合わせるように設計し直している。その背景はたくさんあるが、最大の理由は、接客担当や商品の見積もり・受発注担当では、「社員」、「契約社員」の両方の社員が混在し、かつ仕事内容がほとんど変わらず、社員区分による違いが曖昧な点にあった。にもかかわらず、両社員区分は評価基準が異なっていたため、実際に評価を行う管理職の立場からみても非常に分かりにくいものになっていた。この問題意識は労使ともに強かったので、労使協議もスムーズに進んだという。

そこで、両社員区分の担当者レベルにおける各等級の仕事レベルを合わせるように設計し直したが、まず、それまでバラバラだった両社員区分の各等級の要件、求められる能力の書きぶりをそろえた。そして、基本給額を設定するのだが、各等級における基本給額の上限・下限は、同じ等級であっても「契約社員」の基本給水準は若干おさえられている。これは、両社員区分の違い（勤務地や職種が限定的）を考慮したものである。なお、制度改定前後で総原資は変わっていない。それまでに、組合は「契約社員」の労働条件改善に積極的に取り組み会社への要請も行っており、会社としても「契約社員」は事業運営に欠かせない人材であると考えていたため、この間に「契約社員」の労働条件は上がってきていた。その意味で、制度改定の前後で総原資は大きく増えてはいない。しかし、個々人でみれば、「社員」の概念に合わせて格付けがし直され、定期昇給の幅も大きくなるなど変化は大きい。

(2) 「契約社員」の一時金の決め方を「社員」と同じに

組合としては、組織化前から、「契約社員」の一時金の月数を会社へ確認していたが、実際にどの水準で支給されているかどうかは把握できなかった。当時の「契約社員」は、一時金が支給されて初めて金額を知るといった状況であった。

そのようななか、2011年4月に「契約社員」の人事制度の改定を機に、「契約社員」の一時金の決め方を「社員」と同じにした。具体的には、「社員」の基準内賃金、「契約社員」の基準内賃金をそれぞれ求め、その月数をいくつにするかを会社側と交渉する。月数が決まり、必要な総原資が決まれば、夏・冬の配分額と評価による変動額を決める。また、「契約社員」にとっての大きなメリットは、一時金が決まるプロセスが分かるようになったことである。組合が、一時金に関する労使委員会において

決められた月数が等級ごと、評価ごとに配分されているかを確認し、その内容を組合ニュースで組合員に配信する。組合平均でどれぐらいの月数が出るかは、少なくとも支給日の1ヵ月前には分かるようになった。

（3）「契約社員」に特別休暇制度を導入

「社員」には、年次有給休暇とは別に年1回2連休を取得することができる特別休暇a、それから、これも年次有給休暇とは別に勤続5年ごとに5連休を取得することができる特別休暇bがある。「契約社員」にはこれらの特別休暇制度はなかった。しかし、職場の一定割合を「契約社員」が占めるなかで、「社員」だけに制度を適用しているわけにもいかなくなってきた。そこで、「契約社員」の組織化を検討し始めた2008年に、労使での特別休暇取得促進運動を実施した際、「契約社員」には、年次有給休暇を運用上で2日連続、5日連続で取得できるように会社と協議し、実現した。

そして、組織化した2010年には「契約社員」に対する特別休暇a、特別休暇bの導入を要求し、制度化した。会社側の理解もかなりあったという。「契約社員」が職場において事業運営に欠かせない人材という共通認識があったことから、交渉は比較的スムーズに進んだという。

（4）「契約社員」に対する集合研修の導入

教育訓練について、「社員」であれば、毎年春に入社後の2ヵ月間本社で研修を受けて配属される。これに対して、「契約社員」の場合、支社ごとにバラバラに実施していた。それが、2011年4月からの人事制度改定と合わせ、本社で一括して実施するようになった。数日間の集合研修である。「契約社員」は異なるタイミングで1人、2人と採用されるので、同期の感覚や横のつながりがあまりない。それが、この数日間の集合研修を経て横のつながりができるとともに、本人たちのモチベーションアップにつなげるのがねらいである。

ただし、課題も多い。例えば、「契約社員」は採用のタイミングがバラバラなので、研修時点であるレベルに達している人と、達していない人で差が生まれてしまう。配属前に研修を実施したいところだが、現状は配属後になるケースがほとんどである。

（5）再雇用制度の導入

2011年4月には、再雇用制度を導入した。結婚や出産、育児、介護、配偶者の転勤などの事由で退職される人に、本人の判断で再雇用制度の登録をしてもらおう。そして、再度働く環境が整い、働く意思があれば、職場のニーズともすり合わせて仕事を紹介するという制度である。ただし、必ずしも再雇用を100%保障するというわけではない。

制度を導入した背景には、本人たちのニーズがあることに加え、労使双方にとっても人材育成投資を無駄にしたいくないという思いがある。接客担当や商品の見積もり・受発注担当において1人であるレベルの仕事ができるようになるには、数ヵ月かかる場合がある。また、前項で述べたように、教育訓練の仕組みも整備しつつある。このように、ある仕事レベルに達するには相当程度の時間がかかる

ので、彼女らが修得したノウハウは職場においても求められている。制度が導入されて2年余りしかたっていないため、利用者はまだほとんどいないが、今後、3年、4年経てば増えてくるかもしれないという。

7. 組織化後の変化

「契約社員」を組織化して良かったことは、第一に、「契約社員」が多い職種、接客担当や商品の見積もり・受発注担当における不満や改善要望などの意見を聞けるようになったことである。第二に、「契約社員」には女性が多いため、両立支援の観点からの意見が増えたことである。それまでは比較的男性の意見に偏りがちであったが、バランスがとれるようになり、職場の全体像が以前に比べてはるかに見えやすくなった。

そのなかでも、最も大きな変化は、情報の共有化が進んだことである。組合員からすれば、組合から発信される情報が「社員」と「契約社員」とで分け隔てなく同じになった。経営状況について伝えられる場も「社員」と「契約社員」とが同じように設定されるようになった。そのことも併せて考えると、「契約社員」が得られる情報量が圧倒的に増えたことは大きい。情報の共有化は、仕事を進める上でも、営業所での一体感や連帯感を高めるなどプラスに働く。組合にとっても、職場の四分の一近くを占める「契約社員」を組織化し、職場の8割の社員の声が入ってくるようになったことで、組織力は間違いなく強化された。これまで以上に、会社もしっかり話を聞いてくれるようになったと感じている。

8. 今後の課題

2013年4月の改正労働契約法によって5年の期間を超えて雇えば無期雇用への転換権が発生することになったが、「契約社員」には転居を伴う配置転換どころか、通勤圏内での営業所間の異動もないので、そのまま無期雇用へ転換すると、少人数体制をとっているところへ配置転換もほとんどできなくなり、組織が完全に硬直化してしまう。そのため、今後、「社員」の減耗補充は同じ「社員」にする、「契約社員」の減耗補充は「契約社員」ではなく「社員」にするといったことも考えていく可能性があるという。

組合としては、「社員」の働き方が一つしかないことを課題としてとらえている。職場で働く女性が増えているなか、女性の今後のキャリアアップを考えるならば、全国規模での転居転勤を伴う働き方だけでは彼女たちのキャリアアップはなかなか難しい。例えば、勤務地を変更することがない勤務地限定の「社員」という社員区分を新たに設けることも含めて考えていかなければならない。それが「社員」の両立支援につながるとも感じている。当然、そのなかでは「契約社員」との整合性についても議論していかなければならない。

2. 敷島製パン労働組合（B労働組合）

	1回目	2回目
対応者	前敷島製パン労働組合中央執行委員長	敷島製パン労働組合中央執行委員長、中央書記長
実施日	2013年4月26日（金）	2013年7月11日（木）
聞取者	緒方主査、長谷川委員、小熊、内藤	緒方主査、山田委員、内藤

1. 会社概要

（1）事業内容

敷島製パン株式会社（以下、敷島製パン㈱）は、パン・和洋菓子の製造・販売を手がける。日本国内製パン業界第2位のシェアを誇り、「Pasco（パスコ）」のブランド名で知られる。1919年に設立された。資本金は約18億円である。社員数は5,858人（2013年2月現在）、本社を愛知県名古屋市におき、国内に15工場（グループ企業4工場を含む）、40事業所をもつ。

図表VI-2-1 会社、労働組合の基本情報

敷島製パン株式会社		敷島製パン労働組合	
設立年月日	1919年	結成年月日	1946年
本社所在地	愛知県名古屋市	本部所在地	愛知県名古屋市
工場・事業所	国内に15工場（*）、40事業所	支部	11支部
社員数	5,862人（2013年2月現在）	組合員数	5,410人（2013年2月現在）
資本金	約18億円	加盟団体	フード連合
業種	食料品		
事業内容	パン、和洋菓子の製造、販売		

*グループ企業4工場を含む。

（2）工場

規模が大きな工場になると、生産業務に約600人が従事しており、他に営業、事務、仕分け・出荷等の業務担当を合わせると約900人が働いている。生産関連の部署では、食パン、ロールパン、デニッシュなど、製品ごとに生産ラインが分かれており、基本的にはラインごとに係が構成され、さらに複数の係をまとめる課があり、規模の大きな工場になると課の数は五つにもなる。係ごとの人数は40人前後であり、複数の係で構成されている課になると、所属従業員数は100人を超える。

2. 社員区分と働き方

(1) 社員区分

社員区分は、**図表VI-2-2**のとおりである。第一に、「従業員」である。雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間は8時間、勤務地や職種は限定されていない、いわゆる正社員である。第二に、「パートナー社員」である。「パートナー社員」は雇用契約期間の定めがあり、勤務地や職種も限定されている。「パートナー社員」の中には、「サポーター」、「パートナー」、「準社員」、「シニア社員」と四つの区分があり、入社時は「サポーター」として雇用され、勤務成績に応じて、「パートナー」、「準社員」と段階的にレベルアップしていく仕組みとなっている。ただし、「準社員」は正社員と同様のフルタイム勤務が条件となっている。また、「準社員」から正社員への登用制度もある。「シニア社員」は正社員が定年後も引き続き再雇用される場合の区分であり、有期雇用契約、時間給制であることから、「パートナー社員」に分類される。

図表VI-2-2 社員区分

名称	雇用契約期間	1日の所定労働時間	勤務地限定	職種限定	
従業員	無期	8時間	限定なし	限定なし	
パート 社員	準社員	有期	8時間	限定あり	限定あり
	パートナー	有期	個別契約による	限定あり	限定あり
	サポーター	有期	個別契約による	限定あり	限定あり
	シニア社員	有期	個別契約による	限定あり	限定あり

* 敷島製パン労働組合はユニオンショップ制をとっており、網掛け範囲が組合員の範囲である。

* 雇用契約期間が有期とは、12ヵ月や6ヵ月など、複数のパターンがある。

* 1日の所定労働時間が契約内容によるとは、個人ごとに契約時間が異なることをいう。

(2) 人数

各社員区分について、性別、年齢階級別に人数をみたのが**図表VI-2-3**である。比率としては、「従業員」いわゆる正社員が7割弱と最も多い。「パートナー社員」の中では、フルタイムで働く人が7割を占める。

図表VI-2-3 社員、組合員の人数（2013年2月現在）

		性別	社員計 (A)	19歳 以下	20-29 歳	30-39 歳	40-49 歳	50-59 歳	60歳 以上	組合員 計(B)	組合員 比率 (B/A)		
従業員		男性	3195人	34人	661人	746人	938人	816人		2806人	87.8%		
		女性	757人	33人	472人	155人	78人	19人		753人	99.5%		
パート ナー 社員	フルタイム	男性	647人	2人	103人	167人	205人	170人		628人	97.1%		
		女性	510人	6人	52人	109人	181人	162人		498人	97.6%		
	パートタイム	男性	94人	2人	13人	30人	25人	24人		94人	100.0%		
		女性	325人	5人	24人	55人	93人	148人		315人	97.0%		
	シニア社員	男性	222人							222人	205人	92.3%	
		女性	112人							112人	111人	99.1%	
合計			5862人	82人	1325人	1262人	1520人	1339人		334人	5410人	92.4%	

*課長職以上、週2日以内勤務、試用期間中の者は組合員に含まれない。

(3) 採用

正社員として採用されるのは主に新規学卒者であり、本社で一括採用を行う。「パートナー社員」の募集・採用は事業所ごとに行われる。

(4) 雇用期間・勤続年数

正社員の平均勤続年数は約16年である。「パートナー社員」のうち、フルタイム勤務者の平均勤続年数は約9年、パートタイム勤務者の平均勤続年数は約11年である。

(5) 職種・仕事内容

職種は、生産・営業・技術・研究開発・出荷・事務等があり、正社員は生産職、営業職が大半を占め、「パートナー社員」は大半が生産職に従事している。

正社員と「パートナー社員」とでは作業内容には同じような部分が多く、見た目には仕事内容が変わらないのに賃金に差があるのはおかしいと言う人もいるという。組合としても、同一労働同一賃金の原則で考えれば、「パートナー社員」の賃金を上げていかなければならないとは考えているが、他方、正社員が課せられていることは見た目の作業だけではないという。正社員には仕事への責任や教育義務など様々なものが課せられているし、トラブルが生じたときに改善案を出すのも正社員の役割である。組合としては、今後、そうした違いがより明確に分かるように社員を区分しなければならないかもしれないと考えている。

(6) 転居を伴う配置転換

正社員には、転居を伴う異動があり、グループ会社への出向や、海外勤務もある。異動は、原則3月と9月にローテーション制度により定期的に行われる。基本的には、4年に一度の頻度で配置を見直している。役職によって異動する範囲が決まっている。班長から係長、課長代理、課長と昇進して

いくにしたがい、異動頻度が多くなる。「パートナー社員」は、同じ事業所内での配置換えはあり得るが、原則転居を伴う異動はない。

3. 処遇制度

(1) 処遇制度

正社員と「パートナー社員」の賃金構成は、正社員と「準社員」は月給制、「パートナー」、「サポーター」、「シニア社員」は時給制となっている。

正社員、「パートナー社員」とともに評価制度があり、個人ごとの評価が昇給や賞与等に反映される。「パートナー社員」の採用時の時間給は、各事業所の地域事情等を考慮して設定される。以前は昇給額や賞与額も事業所ごとに決定していたが、「パートナー社員」制度の導入以降は、全社統一基準に基づき決定されるため、組合が会社と交渉した賃上げや賞与の結果が、全社の「パートナー社員」の処遇に適用される。

(2) 正社員への転換措置

「パートナー社員」は、入社時は「サポーター」として雇用され、勤務成績に応じて「パートナー」、「準社員」と段階的にレベルアップしていき、「準社員」として一定の評価基準を満たした者は、正社員への登用試験を受験することができ、合格した者は正社員として登用される。

(3) 休暇・教育訓練等

慶弔休暇や教育訓練等については、正社員、「パートナー社員」とともに制度はあるが、利用条件等で一部異なる部分がある。

(4) 一時金

一時金は、正社員、「パートナー社員」とともに支給される。支給基準は異なるが、正社員の妥結額が増えれば「パートナー社員」の妥結額も増えるという形で、支給金額が連動する仕組みとなっている。

(5) 退職金

正社員は支給されるが、「パートナー社員」は支給されない。

4. 「パートナー社員」の組織化に至る経緯

(1) 労働組合の概要

敷島製パン労働組合は、**図表VI-2-1**にあるとおり、1946年に結成された。2013年2月現在で、本部の他に支部が11あり、組合員数は5,410人である。フード連合に加盟している。

会社とユニオンショップ協定を締結しており、かつては組合員の範囲は正社員のみであったが、2003年の定期大会における「パート社員」の組織化方針の決定以降、6年余り粘り強い取り組みを続け、2010年の会社とのユニオンショップ協定締結を経て、「パート社員」の組織化に成功している（図表VI-2-4を参照）。

図表VI-2-4 組織化前後の組合の主な取り組み

2003/10	定期大会で、パート社員の組織化方針を可決するが、組合員や執行部へ理解が深まらず。
2004/10	定期大会で、パート社員の組合加盟推進について会社側の理解を求める要請を行うことを決議。
2005/10	秋闘の要求項目に、パート社員の組合加盟推進を盛り込む。
2006/9	定期大会で、改めて、パート社員の組合加盟推進について会社側の理解を求める要請を行うことを決議。
2006/12/8	「パート社員の何を守り、何を確保したいのかを協議してほしい」との会社側の回答を受けて、第1回パート等の組織化準備委員会を開催。以後、定期的に5回開催。
2007/9	定期大会で、秋闘の要求項目に「パート等の組織化と処遇改善に向けた労使委員会の設置」を可決。会社に要求するも進展せず。
	以後、支部のパート代表者2～3人を本部に招き、意見交換を実施。フード連合や連合へ組織化取り組みをアピールし、マスコミ取材も受ける。
2008/9	秋闘の要求項目に、パート社員の組合加盟推進を盛り込む。会社側が了承。
2009/9	定期大会で、組合規約の改定承認（組合員範囲の変更）。
2009	パート社員制度が改定される。パート社員の名称が、同じ会社で働く仲間という意味合いで「パートナー社員」となり、その他賃金体系の全社統一等がなされた。
2010/2-3	組合加入申込書の配布・回収。何とか100%回収。
2010	パートナー社員の意見集約等をする場として、組合本部に「パートナー社員専門委員会」を設置。

*組織化方針を決定した時期と、組織化に成功した時期を網掛けにしている。

（2）組織化の取り組み

敷島製パン労働組合による有期・短時間雇用者の組織化の取り組みの経緯は、当時の組織化の中心的な役割を果たした前委員長にお聞きした。また、労働調査協議会の月刊誌『労働調査』2013年1月号でも詳しく紹介されている¹。以下では、前委員長へのヒアリングと上記紹介内容に基づき、取り組みの経緯を記す。

有期・短時間雇用者の組織化を行った理由の一つは、労働組合としての組織の防衛である。彼ら・彼女らに外部の労働組合に駆け込まれて新たな組合をつくられると、組合組織が壊れてしまう。もう一つはコンプライアンスの観点である。当時、過半数を維持できていない事業所が二つあった。さらに、かつて分社化などはあまりなかったが、10年ほど前から事業分割等が頻繁に行われるようになって

¹ 杉田康一郎（2013）「敷島製パン労組における非正規従業員組織化の取り組み」労働調査協議会『労働調査』2013年1月号。他にも、連合（2013）『「職場から始めよう運動」取り組み事例集』において、取り組み事例が紹介されている。

た。そのときに組合は、有期・短時間雇用者については関与できなかった。いくら関わろうとしても、会社側は有期・短時間雇用者については後回しで、会社側がしっかりやるからと言って全く受け入れてくれなかったという。これも、有期・短時間雇用者を組織化した理由の一つである。

組織化に至るみちのりは長く、最初に組織化方針を打ち出してから6年余りを要した。スタートは、2003年10月の定期大会での組織化方針の決定である。しかし、このときは組合員や執行部の間で理解があまり深まらなかった。翌2004年10月の定期大会では、「パート社員」の組合加盟推進について会社側の理解を求める要請を行うことを決議し、さらに2005年の秋闘の要求項目に「パート社員」の組合加盟推進を盛り込んだが、いずれも取り組みは進まなかった。取り組みが本格化したのは、2006年9月の定期大会からである。同大会で、改めて、パート社員の組合加盟推進について会社側の理解を求める要請を行うことを決議し、12月には第1回パート等の組織化準備委員会を開催した。翌2007年9月の定期大会では、秋闘の要求項目に「パート等の組織化と処遇改善に向けた労使委員会の設置」を掲げ、会社に要求したが進展しなかった。翌2008年9月の秋闘の要求項目にも「パート社員」の組合加盟推進を掲げ、ついに会社側の了承を得ることができた。2009年9月の定期大会では、組合員範囲の変更を行う組合規約の改定を行った。

具体的な取り組みにあたっては、最初は執行部内での勉強から始めた。単に組織化するというのではなく、何のために組織化するのかを勉強したという。すでに有期・短時間雇用者の組織化に取り組んでいる労働組合や上部団体の役員を勉強会に招き、様々なことを教えてもらった。その際には、執行部の体制も強化し、本部役員も3名から5名に増員した。

10月から12月にかけて、「パート社員」の職場集会を実施し、翌2010年2月から加入活動に入り、全支部一斉に加入用紙を配布し、加入同意を取りつけた。支部によってばらつきがあり、1ヵ月もかからずに100%加入を果たした支部もあれば、1ヵ月経ってもゼロの支部もあった。8割の人はスムーズに加入してくれたが、残る2割の人たちの抵抗は強かったという。説明会を繰り返し、支部での個人面談も実施した。最終的には3ヵ月かけてほぼ全員の加入同意を取りつけた。

5. 組織化後の組織体制の変化

(1) 組合員の範囲

2010年に組織化した当初は、「パートナー社員」の働き方によって組合員の範囲を定めていた。すなわち、短時間勤務の人は、組合に加入してもメリットがあまりないだろうとの声を受け、週の勤務日が2日以下の人は対象外にしていた。現在は組合規約を変更し、全員加入としている。

(2) 組合費

組合費は、正社員は「組合員平均本給の1%」、「パートナー社員」は「個人の基本給×1%（上限2,000円）」としている。「パートナー社員」は個人ごとに勤務形態が大きく異なるため、公平性の観点から、正社員のように平均値で設定するのではなく、個人の基本給の1%とした。

(3) 役員体制

組合役員の任期は全員が1年である。現在のところ、組合本部に「パートナー社員」の組合役員はいない。各支部の副支部長は2人体制をとっており、正社員、「パートナー社員」各1名から選出されている。実際、組合運営は難しいという。「パートナー社員」の役員交替時に代わりがない。会社を辞めてしまったり、正社員に登用されると組合役員を下りてしまうなど、様々な事情がある。また、組合本部に「パートナー社員」の組合役員がないため、「パートナー社員」自身が組合活動に関わる機会が少ない。現在は、ボランティア活動や平和集会など、外部の活動にも積極的に参加してもらっているという。いわば、世の中の取り組みを見て勉強してもらおう機会を多く設けている。組合は職場内、会社内だけではない、様々な活動に取り組んでいるということ、肌で感じてもらうようになっている。

(4) 意見集約

組合本部にパートナー社員専門委員会を設置しており、各支部の「パートナー社員」の副支部長がパートナー社員専門委員会に支部代表として参加している。ただし、開催頻度は年に4回であり、それだけでは「パートナー社員」の声を集約するには不十分であるため、各支部で毎月開催する代議員会などでの議論を通じ、「パートナー社員」の声を本部に届ける流れをつくっている。

パートナー社員専門委員会を設置した経緯は次のとおりである。「パートナー社員」を組織化するにあたって、組合執行部としては正社員が「パートナー社員」にどれだけ説明を尽くしても納得してもらえるかは分からないという不安があった。そこで、「パートナー社員」のなかには発言力があり面倒見のよい人がいるため、それらの人たちにまずは組織化の目的をきちんと説明し、納得してもらったうえで「パートナー社員」の代表者になってもらい、各支部に1～3人ぐらいを配置したという。そして、その代表者とともに組織化を進めた。組織化後も、彼ら・彼女らにはそのまま代表者として残ってもらうようお願いし、各支部の副支部長を引き受けてもらった。

パートナー社員専門委員会から出る意見で多いのは、「パートナー社員」の組合活動への理解、参画意識がなかなか高まらないことだという。これまでも、組織化後の取り組みの中で、無給休暇の有給化など、「パートナー社員」の処遇改善に努めてきたという。組合からも慶弔金が支給されるようになっている。また、労働条件改善要求においては、「パートナー社員」の処遇改善に向けた項目を組み込み、会社に要求している。こうした取り組みにもかかわらず、「組合費を払っているのに、何もしてくれない」という声はいまだにあるという。この点について、組合執行部としては、情報の伝達ならびにパートナー社員代表者へサポート不足があると反省しているという。

6. 組織化前後の取り組み

(1) パート社員制度の改定

組織化を行う前の2009年にパート社員制度が改定され、パート社員の意欲を引き出し、働きやすい

職場環境づくりを目的として、新たに「パートナー社員制度」が導入された。制度導入に合わせて、これまでは事業所ごとに異なっていた各種手当の支給基準や賃金の決定方法等も統一された。

制度の主な改定点は以下のとおりである。

①名称の変更

これまでの「臨時雇用者」、「パート」といった名称について、“同じ会社で働く仲間”として「パートナー社員」と改称された。

②区分の明確化

パートナー社員には3つの区分を設け、新規採用時は「サポーター」、一人で作業を任せられるレベルになると「パートナー」、さらに優秀なレベルになると「準社員」と、勤務成績に応じて段階的に上位区分へレベルアップして行く仕組みが導入された。

③賃金体系の見直し

事業所ごとに支給要件が異なっていた手当については、不利益の無いように時間給に組み込む形で廃止され、全社統一の賃金体系が設定された。昇給や賞与支給についても、これまでは事業所ごとの運用であったが、全社統一の賃金体系を設定したことにより、人事考課の評価点に基づき、全社同じ基準での運用が可能となった。

④評価制度の見直し

これまでの評価項目を見直し、バランスを考慮して「職務スキル」と「職務態度」の2面から評価され、評価項目についても、パートナー社員に求める役割等を具体的かつ明確に表したものとなった。人事考課は半年に1回、全社一斉に実施され、評価結果は昇給や賞与等に反映される。

(2) 正社員への登用制度の見直し

これまでも正社員への登用制度はあったが、登用基準は所属事業所の部門長による裁量が大きかった。パートナー社員制度の導入により、段階を追ってレベルアップしていく仕組みが構築されたこともあり、より公平な観点から登用試験を行うため、現在では、「パートナー社員」の中で最上位の区分である「準社員」として一定の評価基準を満たした人を対象とし、登用試験も本社で一斉に実施されるようになった。登用試験は年1回、3月に実施され、合格すると4月より正社員として登用される。

以前は、「準社員」を経ずに「パートナー」からも正社員への登用試験を受けることができたため、そもそも「準社員」とはどのような位置づけなのかという疑問の声も徐々に組合員から出るようになったという。さらには、転勤可の人が正社員を選択し、転勤不可の人が「準社員」を選択するという、パートナー社員制度本来の、「サポーター」、「パートナー」、「準社員」とステップアップしていく仕組みとは違う認識も生じたため、労使で協議を行い、現在の登用制度の形となっている。

7. 今後の課題

組合執行部としては、「パートナー社員」を組織化することで、様々な観点から活動を進めていかなければならないことに気づかされたという。例えば、労働時間の短縮に向けた取り組みでは、ワーク・ライフ・バランスを推進する上でも、労働時間の短縮は組合員にとって必要であると考え活動を推進していたが、「パートナー社員」からは異議も出た。なぜなら、単純に労働時間のみを短縮すると、時間給制で働いている「パートナー社員」は賃金が下がってしまうことになるからである。また、組合員は全員、給料が上がることを期待していると思っていたが、給料が上がりすぎると困る人もいることに気づかされた。いわゆる「103万円の壁」で働いている人にとっては、給料が極端に上がる、それから、一時金としてまとまったお金をもらうと、年収が103万円を超えてしまうことがある。そうすると、扶養家族として働いている人にとっては困るのである。

このような点を踏まえ、今後は「パートナー社員」を含めた全ての組合員からより幅広く意見を集約し、全体最適の観点から活動を進めていかなければならない。そのためにも、執行部が中心となって組合活動のすそ野を広げる活動を展開し、より多くの組合員が組合活動に対する理解を深め、一緒になって活動していけるようにしていきたいと考えている。

3. 浜松ホトニクス労働組合（C労働組合）

	1回目	2回目
対応者	浜松ホトニクス労働組合委員長	
実施日	2013年5月9日（木）	2013年7月11日（木）
聞取者	緒方主査、禿委員、内藤	禿委員、山田委員、内藤

1. 会社概要

浜松ホトニクス株式会社（以下、浜松ホトニクス㈱）は、光関連の電子部品や電子機器、計測機器を製造・販売し、光関連事業で高い技術力を有する。1953年に浜松テレビ株式会社として設立された。資本金は約349億円である。社員数は3,078人（2012年12月現在）、本社を静岡県浜松市におき、県内に工場3カ所、製作所4カ所をもつ。

図表VI-3-1 会社、労働組合の基本情報

浜松ホトニクス株式会社		浜松ホトニクス労働組合	
設立年月日	1953年9月29日	結成年月日	1961年9月10日
本社所在地	静岡県浜松市	本部所在地	静岡県浜松市
工場・製作所	工場3カ所、製作所4カ所、他	支部	4支部
社員数	3,078人（2012年12月現在）	組合員数	2,540人（2012年12月現在）
資本金	約349億円	加盟団体	JAM
業種	電気機器		
事業内容	光電子部品、計測機器		

2. 社員区分と働き方

（1）社員区分

社員区分は、図表VI-3-2のとおりである。第一に、「月給者」である。雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間は7時間45分、勤務地は限定されており、職種が限定されていない。第二に、「日給月給者」である。雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間は7時間45分、勤務地や職種が限定されている。第三に、「定時社員」である。雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間は6～7時間45分と幅があり、勤務地や職種が限定されている。第四に、「臨時社員」である。雇用契約期間は1年であり、1日の所定労働時間は7時間45分、勤務地や職種は限定されている。第五に、定年後の再雇用社員である。雇用契約期間は1年であり、1日の所定労働時間などは個別の契約内容により異なる。

現在に至る経緯は次のとおりである。今から40年程前は、「月給者」、「日給月給者」、「パートタイマ

一」の三つの区分であり、「パートタイマー」として何年か勤めれば、上司の推薦や試験を受けて、「日給月給者」になるという仕組みがあった。当時は会社の規模が小さく、地元の人々を「パートタイマー」で雇うのには苦勞したという。そこで、「日給月給者」に転換できる仕組みをつくった。「パートタイマー」に比べ「日給月給者」の労働条件は格段に良く、それが魅力になって人を集めることができたという。「月給日給者」になれば無期雇用になり、賃金が月給制になり、退職金も支給される。ところが、1994年頃から会社業績が悪化し、「日給月給者」への転換制度は廃止された。その後、2010年に「定時社員」の区分がつくられ、全ての「パートタイマー」が無期雇用化された。

図表VI-3-2 社員区分

名称	雇用契約期間	1日の所定労働時間	勤務地限定	職種限定
月給者	無期	7時間45分	限定	無限定
日給月給者	無期	7時間45分	限定	限定
定時社員	無期	6～7時間45分	限定	限定
臨時社員	1年	7時間45分	限定	限定
定年後再雇用社員	1年	個別の契約内容により異なる		

*浜松ホトニクス労働組合はオープンショップ制をとっており、組合員がいる社員区分には網掛けをしている。

(2) 社員数

各社員区分について、性別、年齢階級別に人数をみたのが図表VI-3-3である。「月給者」が9割と最も多く、「定時社員」が約5%を占める。「日給月給者」(46人)や「臨時社員」(12人)の人数はごくわずかである。「月給者」、「日給月給者」、「定時社員」合計の男女比はおよそ8:2と男性が多い。

最も規模が大きい工場は電子管事業部であり、1,000人を超える社員が働いている。

以上は直接雇用者であるが、他に派遣社員や請負社員も働いている。人数は事業所によってバラバラであり、例えば、多いところで請負社員が100人ぐらい、他に20人ぐらいが働いているところもある。

図表VI-3-3 社員、組合員の人数(2012年12月現在)

	性別	社員計 (A)	年齢階級					60歳 以上	組合員 計(B)	組合員 比率 (B/A)
			19歳 以下	20-29 歳	30-39 歳	40-49 歳	50-59 歳			
月給者、日給月給者、定時社員	男性	2446人	42人	686人	643人	612人	463人	2016人	82.4%	
	女性	503人	2人	62人	115人	198人	126人		499人	99.2%
臨時社員	男性	11人	0人	4人	1人	2人	4人	0人	0.0%	
	女性	1人	0人	0人	1人	0人	0人			
定年後再雇用社員	男性	0人	0人					0人	0人	0.0%
	女性	50人						50人	41人	82.0%
合計		3011人	44人	752人	760人	412人	593人	50人	2556人	84.9%

*「日給月給者」は46人、「定時社員」は160人。

（３）採用

「月給者」として採用されるのは主に新規学卒者であり、毎年春に本社で一括採用される。「月給者」は総合職と一般職に分かれており、大卒者は全て総合職として採用される。高卒者は一般職として採用され、２年経つと総合職へ転換するか一般職のまま続けるかを選択する。

「定時社員」は事業所ごとに採用される。採用数は、年間で１～２人、多いときで１０人ほどを採用したときもあったという。２０１０年に「定時社員」の社員区分を新設したことで、以降、「日給月給者」の新規採用はしていない。現在働いている「日給月給者」が定年退職を迎えれば、この社員区分の社員はいなくなる。

（４）勤続年数

「月給者」、「日給月給者」、「定時社員」合計の平均勤続年数は約１４年である。「臨時社員」の雇用契約期間は３年までであり、１回当たりの契約期間は個別の契約内容によって様々である。

（５）職種・仕事内容

「月給者」の職種は、研究・開発、製造、営業である。「日給月給者」、「定時社員」は主に製造職である。製造の主力は「月給者」であり、「日給月給者」や「定時社員」は補助的な作業や工程の一部を担っている。

なお、「月給者」のうち、総合職が９割を占める。総合職は、日々プロフェッショナルをめざすように会社から求められ、年１回の面談がある。面談の内容は、今後１年間の仕事の目標を立て、その目標に向かって経過は怎么样了、次年度はどうしていくかといったことを話し合う。一般職には目標面談はない。

２０１０年に「定時社員」が導入された際、会社によって、「月給者」、「日給月給者」、「定時社員」のそれぞれの任務を区分する一覧表が作成された。一覧表では、社員区分ごとの職務内容や勤務のあり方、配置転換の有無などが定められている。職務内容について、例えば、浜松ホトニクス(株)は「研究開発工業」を謳っており、製造業務をしながらも新しいものを日々作っていかうという考えをもっている。製造部門では製品を作るだけでなく、製品を日々改良していき、各部門が顧客に販売に出向いている。したがって、「月給者」の総合職は、指示された作業だけをするのではなく、どうしたら良いものを作ることができるか、５年、１０年先のためには何をすればよいかといったことを日々考えながら働いており、会社もそうした働き方を期待しているという。一方、「定時社員」は「日給月給者」からの指示を受けてずっと同じ作業を行う。品種が変わることで作業内容も変わることもあるが、それでも処理に使う薬品を変えたり、作業時間を長くしたり、そうした多少の作業内容の修正で対応できるものがほとんどで、前処理工程では作業内容は大きく変わらない。少量多品種のため多少は変わるが、基本的には同じようなものをずっと作り続けるというものである。

それぞれの責任の度合いも異なる。基本的に、責任を負うのは「月給者」であり、「日給月給者」や「定時社員」が責任を負うことはない。生産計画や人員計画、売り上げ計画などの各種計画を立案し

たり、各種の打ち合わせに参加するのは、「月給者」の役割であり、「日給月給者」や「定時社員」はこれに参加しない。

ただし、現実には、任務区分の一覧表の通りに区分するのは難しい。とくに、「日給月給者」と「定時社員」の区別は難しいという。一覧表によれば製造職について、「定時社員」は「日給月給者」の監督の下で働くという位置づけになっているが、現場で働いている人びとからすれば、両者の仕事内容はほとんど変わらない。「定時社員」のなかには、「月給者」とも働き方が変わらないという人もいるという。

(6) 労働時間

「月給者」、「日給月給者」、「定時社員」ともに、1日の勤務は7時間45分である。ただし、「定時社員」については、家庭の事情などで勤務時間が短い人がおり、およそ6～7時間45分の間で働いている。「月給者」は残業があるが、「日給月給者」には残業はほとんどなく、「定時社員」には原則、残業はない。

(7) 転居を伴う配置転換

「月給者」、「日給月給者」、「定時社員」ともに、就業規則の上では事業部間の異動がないとは謳っていないが、実態として異動はない。事業部内の異動もほとんどない。高い専門性などが求められるため、一つの事業部に長く勤めることによって経験や知識を深めていく、そうした働き方である。事務や営業などの間接部門でもほとんど異動はない。

組合によれば、他の部署へ異動する人がいると、社員はみな、何かあったのかと思ってしまうという。もちろん、組織改編や新プロジェクトの立ち上げなどにより、他の部署と一緒に仕事をすることもあるし、新しい事業部ができれば異動はある。

3. 処遇制度

(1) 処遇制度

各社員区分の賃金構成は、**図表VI-3-4**のとおりである。「月給者」の賃金構成は、主に生活給と能力給で構成されている。生活給は年齢によって決まり、能力給はほとんど学歴で決まる。双方とも毎年昇給し、59歳まで上がり続ける。組合によれば、会社は、社員に年齢とともに経験を積んでもらい、その経験を仕事に生かしてほしいと考えているという。

「日給月給者」の賃金構成は基本給の一本であり、毎年の定期昇給がある。「定時社員」の賃金構成も基本給であるが、昇給は毎年ではなく、勤続10年未満は2年に1回の昇給があり、勤続10年以上になると5年に1回となる。また、「日給月給者」、「定時社員」の定期昇給は55歳までである。組合によれば、会社側は、「月給者」は年齢を重ねるとともに経験を積んで能力が上がっていくが、「日給月給者」や「定時社員」は年齢を重ねてもさほど能力は上がらないだろうと考えているという。定期昇給

に対する、「日給月給者」や「定時社員」の不満は非常に大きいという。

60歳以降の働き方にも違いがある。「月給者」の定年延長後の退職は65歳である。かつては60歳が定年退職年齢であったが、2004年の改正高年齢者雇用安定法を受け、60歳定年時に延長を希望すれば65歳まで延長されるようになった。「月給者」は60歳以降も賃金は減額されない。これに対して、「日給月給者」、「定時社員」の定年年齢は60歳であり、60歳以降は再雇用という形で働く。再雇用される際に賃金は下がる。定年延長に対する、「日給月給者」や「定時社員」の不満も大きいという。

図表VI-3-4 各社員区分の賃金構成

月給者	生活給＋能力給＋諸手当
日給月給者	基本給＋諸手当
定時社員	基本給＋諸手当
臨時社員	時間給×時間＋諸手当
定年後再雇用社員	基本給＋諸手当

(2) 転換措置

社員区分の間の転換措置はない。

(3) 各種の労働条件

「月給者」、「日給月給者」、「定時社員」の間で労働条件に差があるものは以下のとおりである。

①一時金

一時金については、支給条件が社員区分によって異なる。「月給者」、「日給月給者」に対しては同じ月数の一時金が支給される。「定時社員」については、「月給者」、「日給月給者」の月数に比した係数が定められており、それが勤続年数によって変わる。勤続年数5年未満では「月給者」、「日給月給者」の半分の月数の一時金が支給され、勤続年数5～7年で3分の2、勤続7年以上で100%が支給される。

②退職金

退職金についても、「月給者」、「日給月給者」に対しては同じ算定基準で支給される。「定時社員」については、算定基準も違えば、額も大きく異なる。ポイント制であり、勤続年数に応じてポイントが付与され、ポイントを退職時の給与月額にかけて算出する。例えば、勤続が20年以上であれば、ポイントは5になり、退職金は給与月額の5倍になる。

③特別休暇の賃金補償

「定時社員」が「パートタイマー」であった時代から、組合が特別休暇の賃金補償に関する要求や忌引休暇を無給から有給にする要求などをして取り組んできたため、休暇の整備はかなり進んでいる。付与日数については、社員区分による差はほとんどなくなっている。

所得補償については、2010年に「定時社員」を導入した際に新たに導入した休暇に無給のものがある。例えば、傷病休職やリフレッシュ休暇については、「月給者」は有給であるが、「日給月給者」、「定時社員」は無給である。また、忌引休暇の所得補償にも差がある。親等が亡くなったときは、全ての社員区分で5日間の忌引休暇を取得できるが、所得補償については、「月給者」は5日間全てが有給なのに対し、「日給月給者」、「定時社員」は3日間が有給で2日間は無給である。

④教育訓練

教育訓練については、「月給者」を対象としたものがある。会社が積極的に教育訓練を実施しており、毎週土曜日に講座を開設している。内容は電子、半導体関係の理論を学んだり、英会話や中国会話などの講座がある。「日給月給者」や「定時社員」についても、本人の受講希望があれば受けることができるという。

4. 「パートタイマー」の組織化に至る経緯

(1) 労働組合の概要

浜松ホトニクス労働組合は、**図表VI-3-5**にあるとおり、1961年9月に結成された。2012年12月現在で、本部の他に支部が4あり、組合員数は2,540人である。オープンショップ制をとっている。「パートタイマー」の組合加入の歴史は古く、1975年から始まっている。その後、長い期間をかけて加入率は高まり、現在の組織率は100%に近い。JAMに加盟している。

図表VI-3-5 「パートタイマー」の組合加入以降の組合の主な取り組み

1975	パートタイマーの組合員化の取り組みを開始。
1978	パートタイマーの日給月給者への登用制度（春闘会社回答、上長推薦、試験実施）。
1979	79春闘で、パートタイマーに対する一時金の係数を撤廃するよう要求 →1/2で妥結。
1987～89	87～89春闘で、パートタイマーの一時金係数「勤続1～5年1/2、6-10年2/3、11年以上1」を要求。89年10月に「勤続5年未満1/2、5年以上2/3、10年以上1」で妥結。
1990	関連会社合併による編入者の日給月給者への登用実施
1991	パートタイマーの日給月給者への計画登用に関する協定書を締結、1991、92、93年に計画登用を実施
1993	93春闘で、パートタイマーの忌引休暇：父母・配偶者・子女・同居の義父母の場合3日を有給休暇で要求し、満額回答。
1993～94	93春闘、94春闘で、パートタイマーの一時金係数「勤続5年未満2/3、5年以上1」を要求し、「勤続5年未満1/2、5年以上7年未満2/3、7年以上1」で妥結。
1994～97	会社より業績悪化に伴い計画登用凍結の申し入れ（この間、継続的に労使協議）。
1998	98春闘で、パートタイマーについて「私傷病休職1ヵ月以上で退職→契約終了まで」を要求し、「私傷病休職3ヵ月以上で退職」で妥結。
1999	99春闘で、パートタイマーの忌引休暇の有給化を要求し「父母・配偶者・子女・同居の義父母の場合4日が有給に。

2002	02春闘で、パートタイマーの弔慰金300万円→1000万円を要求し、「世帯主で扶養者があ る場合1000万円」で妥結。
	以降、業績は好調に推移。2000年以降、派遣社員、請負社員が増加。
2008	08春闘で、パートタイマーの一時金係数「勤続3年未満1/2、3年以上1」を要求。回 答は、現状通り。「会社としてパートタイマーの在り方を1年かけて検討」の回答。
2010/4	パートタイマーを無期雇用化し、定時社員制度を導入。

*組織化した時期を網掛けにしている。労働条件の改善がみられたものについては、太字にしている。

(2) 組織化の取り組み

浜松ホトニクス労働組合が組織化の取り組みを始めたのは非常に古く、当時の詳しい経緯は不明である。以下では、今から数年前に当時の組合執行部が歴史を振り返って書いた組合内部資料に基づいて、簡単な経緯を記す。

浜松ホトニクス(株)で「パートタイマー」の採用を始めたのは1970年頃であり、当時、彼女らは組合員ではなかった。組合加入のきっかけは、1975年のオイルショックによる業績不振により、「パートタイマー」が解雇されたことである。当初、「パートタイマー」の組合加入に会社側は抵抗し、組合執行部のなかでも取り組みに温度差があったが、1981年には会社側に組合加入を認めさせることができた。しかし、「パートタイマー」は積極的に勧誘しなければ通常では加入してくれず、組合費を納めてまで加入するメリットをどのように説明するか苦労した。闘争時の朝ビラ配布などの組合員の義務を一部免除したり、催し物を前面に出して勧誘するということも行ったという。

1986年に支部制に組織変更した頃には「パートタイマー」の大量の組合加入があり、次いで1989年に大きな波があった。背景には、その前年に「パートタイマー」の大量採用があったことが大きい。「パートタイマー」の採用は、本社ではなく各事業部での採用であったので、好不況の波の影響が大きいのである。

5. 組織化後の組織体制の変化

(1) 組合費

「月給者」、「日給月給者」と「定時社員」とでは、組合費の決め方がやや異なる。「月給者」、「日給月給者」の組合費は「基本給×1.5%」だが、「定時社員」は「基本給×1.0%」である。

(2) 役員体制

組合組織の体制は本部と四つの支部からなっている。本部役員は23人、支部役員は59人（本部役員との兼任者を含む）、専従書記が2人である。専従役員はいない。

「定時社員」の組合役員はいない。彼女らには家庭の事情もあり、組合役員になってもらうのはなかなか難しい。現在、例えば、ある「定時社員」の人には女性委員会の幹事になってもらい、女性の視点で組合活動に取り組んでもらっているケースがある。それでも、引き受けてくれる人はほとんど

いないという。

(3) 意見集約

春秋の闘争にあたって、毎年春・秋の要求前に2回アンケートを実施している。春の要求は賃金や一時金などで、秋の要求はその他の様々な処遇改善である。例えば、「月給者」と「定時社員」とでは賃金の仕組みが違う部分が多いため、組合として要求を一本化しづらい面もあるという¹。

「定時社員」からの要望は賃金・一時金に関するものが多いものの、会社側との交渉において成果はなかなか得にくい。これに対して、労働時間や休暇に関する要望は少ないが、成果は得やすい。双方をバランスよく要求していくという。

6. 組織化後の取り組み

(1) 「定時社員」の一時金係数の見直し

組合としては、「月給者」、「日給月給者」、「定時社員」の全ての労働条件を同じにするのは難しいため、部分的に差がついているところから取り組んでいくことにしている。例えば、最も力を入れているのが、一時金係数の見直しである。

すでに述べたように、「定時社員」については、「月給者」、「日給月給者」の月数に比した係数が定められており、勤続年数5年未満では「月給者」、「日給月給者」の半分、勤続年数5～7年で3分の2、勤続7年以上で100%が支給される。組合は長年にわたって、一時金係数の見直しに取り組んでいる。かつては「パートタイマー」へ一時金は支給されていなかったが、1974年春闘で一時金支給の要求を行い、全員に「月給者」の3分の1の一時金を支給することで妥結した。1979年春闘では「月給者」の半分に改善し、1989年春闘では勤続年数によって係数を変えることとし、勤続10年以上の者には「月給者」と同月数が支給されるようになった。

2010年に「定時社員」が導入され、「パートタイマー」が無期雇用化された後も、依然として一時金係数は残ったため、現在も係数見直しの要求を続けている。組合の要求根拠は、有期雇用であれば、勤続年数によって係数を変えることは長く勤めてもらうためのインセンティブの役割もあるかもしれないが、無期雇用化された今そうしたインセンティブをつける必要はなく、あえて勤続年数要件をつける理由が分からないというものである。これに対する、2013年春闘時の会社側の説明は、入社後何年かはまず仕事を覚える期間であり、5年ほど経過して覚えた仕事を使って展開していく、そうした考え方で、勤続年数によって係数をつけているという。会社側からそうした説明があったのはこのと

¹ なお、浜松ホトニクス㈱では職場に独特の意見集約機能を備えているので、ここで紹介しておく。事業部ごとに専門部会が設けられており、年に2、3回程度の頻度で開催されている。部会に所属するのは「月給者」のみであり、一定の役職以上、およそ勤続10年をすぎたあたりから部会に所属する。賃金について話し合う部会、福利厚生について話し合う部会といったように、一つの事業部の中でも様々な部会があり、いずれかに所属する。その主な活動は、組合の要求に対する職場の取りまとめである。例えば、組合が会社へ要求を行うと、総務部から各種部会にその要求内容が伝えられ、各部会で話し合いが行われる。そして、各部会で話し合われた内容が総務部に伝えられ、会社はその内容を取りまとめて要求への対応を行う。

きが初めてだったという。

(2) 「パートタイマー」の無期雇用化

組合が「パートタイマー」の無期雇用化を意識し始めたのは、今から7、8年ぐらい前からである。当時、「パートタイマー」の雇用契約期間は6ヵ月で、半年に1回の契約更新を繰り返していたが、実態として雇い止めはなかったため、それならば無期雇用化すべきではないかと考えたという。とくに、「パートタイマー」には電子管事業部で働く者が多く、そこで期待される働き方は長く勤めて経験を積んでいくというものであったという。「パートタイマー」からのニーズも強かった。雇い止めがないのが実態であったとはいえ、「パートタイマー」のなかには半年先はどうか分からないと日々不安を抱えている者がいたのである。

ただし、会社へは「パートタイマー」の無期雇用化を直接要求したわけではない。3年ほどの間、「パートタイマー」の処遇改善に関する要求を続けていた。転機は、2008年春闘である。「パートタイマー」の一時金係数の見直しとして「勤続3年未満1/2、3年以上1」を要求したところ、会社回答は現状通りであった。ただし、併せて電子管事業部において「パートタイマーのあり方を1年かけて検討したい」との回答を引き出した。その検討の結果、会社側から、「定時社員」を導入し「パートタイマー」を無期雇用化するという結論を得た。実際には、電子管事業部で出した結果を社内でもう1年間、他の事業部と意見をすり合わせながら検討し、それを「パートタイマー」本人に説明し、「定時社員」制度が始まったのは2010年4月であった。

なお、このときに「パートタイマー」から「日給月給者」への転換試験を一度だけ復活して実施し、数人が「日給月給者」へ転換した。これは、すでに述べたように、1994年頃から会社業績が悪化し「日給月給者」への転換制度は廃止されたのだが、このとき「パートタイマー」から不満が続出したという。彼女らにしてみれば、採用時に「日給月給者」への転換制度があると説明され、それを目標にがんばって働いてきたのに、裏切られたという思いが強かった。そうした長年持ち続けていた彼女らの不満を解消するため、「日給月給者」への転換試験を実施したという。

最終的に会社側が無期雇用化の判断を行った明確な理由は不明だが、組合によれば、第一に、それまで組合が一時金係数の見直しをはじめとする処遇改善に継続して取り組んできたこと、第二に、パートタイム労働法の改正などへの対応が会社の考え方に変化を及ぼしたのではないかと、いう。

(3) 定時社員の賃金改善の取り組み

2010年4月の「定時社員」の導入により、賃金についても「パートタイマー」のときより下がることはなく、総額としては上がった。ただし、定期昇給は毎年ではなく、勤続10年未満は2年に1回の昇給があり、勤続10年以上になると5年に1回となる。これについては、「定時社員」のなかでも賛否両論であるという。総額としては上がったのだから良かったという意見もあれば、「パートタイマー」のときには毎年10円ずつ時給が上がっていたので、2年間または5年間も賃金が上がらないのではモチベーションが上がらないという意見もあった。

「定時社員」が導入された当初は「パートタイマー」の労働条件よりも良くなったため、組合としてはこの点をとくに問題視していなかったという。しばらくして、「定時社員」から、何年働いてもなかなか賃金が上がらないのではモチベーションが上がらないという声が多くなってきたため、2013年春闘では要求することにした。とはいえ、組合執行部としては毎年の定期昇給の実施を要求に掲げて会社側にはなかなか受け入れてもらえないと考え、2013年春闘では2年ごとに定期昇給を実施するように見直すよう要求した。結果は現行通りであったが、そのときに会社側から理由を説明された。会社側によれば、「定時社員」には入社後10年間は基本技能の修得期間という位置づけであり、賃金は2年毎に上がる。入社後10～25年は修得した基本技能の応用と効率化を図っていく期間であり、賃金は5年毎に上がる、という説明であった。

7. 今後の課題

組合によれば、「定時社員」に関する課題は、一時金の係数見直し、55歳以降は定期昇給がないこと、そして、60歳以降は賃金が下がってしまうこと、である。これらは、いずれも「定時社員」からの声によるものである。ただし、賃金に関しては、組合としてどのようにして取り組んでいくかは非常に悩ましいという。それは、「定時社員」の処遇を良くしていけば、却って彼女ら自身の首を絞めてしまうことになりかねないと考えるからである。会社側は、「定時社員」の処遇を良くするぐらいならば、その代わりに派遣社員を活用した方が良いと考えてしまうかもしれない。現実には、「定時社員」をさほど採用しない事業部では、ほとんどが派遣社員や請負社員に代替されているという。

これには、過去の失敗が大きく関係している。すでに述べたように、過去に組合の取り組みにより「パートタイマー」から「日給月給者」への転換制度ができ、労働条件が格段に良くなった。ところが、後に会社業績が悪化し、「日給月給者」への転換制度は廃止された。この失敗から、組合としては、「定時社員」の処遇を良くすることは却ってマイナスの結果を招くのではないかという懸念をもっている。

なお、「定時社員」本人たちにはそうした危機感はないという。個々人にとってみれば、雇用が減らされることはなく、「定時社員」の新規採用がなくなるということである。

組合としては派遣社員や請負社員が増えることを懸念し、2012年秋闘では、派遣社員を受け入れるときには事前に組合に連絡するよう要求した。会社からの回答は、派遣社員の受け入れなどの人事権は会社側がもっている、受け入れた後に組合へ連絡するようにするというものであった。このときは、支部での労使協議会の場で派遣社員や請負社員の人数を把握することで決着している。

4. 西友労働組合（D労働組合）

	1回目	2回目
対応者	西友労働組合中央書記長	
実施日	2013年6月4日（火）	2013年8月15日（木）
聞取者	禿委員、小熊、内藤	禿委員、長谷川委員、内藤

1. 会社概要

合同会社 西友（以下、西友）は食料品、衣料品、住居用品などの小売チェーンを運営する。1963年4月に創業し、2002年に米ウォルマート・ストアーズと提携し、2008年4月にその完全子会社になった。翌2009年9月には会社形態を株式会社から合同会社に変更している。資本金は約1億円、社員数は24,174人（2013年4月現在）、本社を東京都におき、全国に372店舗を展開する。

図表VI-4-1 会社、労働組合の基本情報

合同会社 西友		西友労働組合	
創業年月日	1963年4月	結成年月日	1968年9月
本社所在地	東京都	本部所在地	東京都
店舗数	372店舗	支部	8支部384分会
社員数	24,174人（2013年4月現在）	組合員数	21,392人（2013年4月現在）
資本金	約1億円	加盟団体	UAゼンセン
業種	小売業		
事業内容	食料品、衣料品、住居用品などの小売チェーンの運営		

2. 社員区分と働き方

（1）社員区分

西友の社員区分は、図表VI-4-2のとおりである。第一に、「本社員」である。雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間は8時間、勤務地や職種が限定されていない、いわゆる正社員である。第二に、「メイト社員」である。「メイト社員」は、週の所定労働時間および職務によって四つに分けられる。いずれも、雇用契約期間は1年、勤務地や職種は限定されている。アシスタントマネジャー（週の所定労働時間は35時間以上）は「G3メイト社員」、マネジャー候補者（週30時間以上）の者は「G2メイト社員」、週20時間以上の者は「Mメイト」、週20時間未満の者は「Sメイト」と呼ばれる。それぞれは、仕事内容も異なる。第三に、定年後の再雇用社員である「SA社員」である。「SA社員」

は、2013年4月に新たに設けられた社員区分である。それまでは、定年後の再雇用社員の社員区分は一般の社員区分を使用しており、大部分がメイト社員となっていたが再雇用社員が増えてきたため、新たに「SA社員」として位置づけたのである。雇用契約期間は1年であり、1日の所定労働時間などは個別の契約内容により異なる。

図表VI-4-2 社員区分

名称		雇用契約期間	1日の所定労働時間	勤務地限定	職種限定
本社員		無期	8時間	無限定	無限定
メイト社員	G3メイト	1年	週35時間以上	限定	限定
	G2メイト	1年	週30時間以上	限定	限定
	Mメイト	1年	週20時間以上	限定	限定
	Sメイト	1年	週20時間未満	限定	限定
SA社員		1年	個別の契約内容により異なる		

- * 定年後再雇用された社員を、SA社員と呼ぶ（2013年4月に制度改定し、SA社員制度を設ける）。
- * 本社員の転居を伴う配転には、本人同意が必要。実態として転居配転はほとんどない。
- * 西友労働組合はユニオンショップ制をとっており、網掛け範囲が組合員の範囲である。なお、SA社員については、定年後の職務が組合員範囲であるかどうかによって異なる。

(2) 人数

各社員区分について、性別、年齢階級別に人数をみたのが図表VI-4-3である。「本社員」が2割弱を占め、「メイト社員」が7割と最も多い。傾向としては、「本社員」の人数が絞られ、その仕事を「メイト社員」が担うようになっている（図表VI-4-4）。「メイト社員」における「G2メイト」の割合は5%ぐらいであり、「G3メイト」は40~50人ぐらいである。1店舗当たりの人数は店舗によって異なるが、「G2メイト」については、1店舗当たり5人ぐらいはいるという。これに対して、「G3メイト」は7~8店舗に1人ぐらいの割合である。「Mメイト」は約15,000人、「Sメイト」は3,000~4,000人である。

1店舗当たりの社員数は、中規模店舗であれば、「本社員」が10~15人、「メイト社員」が150人ぐらいである。営業時間は店舗によって異なるが、最も多いのは24時間営業である。

年齢構成をみると、40歳代後半~50歳代の層が最も多い。これは、バブル崩壊以降、現在の20歳代、30歳代に当たる層をさほど採用してこなかったことによる。「メイト社員」には、若い男性が増えている。学生アルバイトもいれば、学校を卒業したいわゆるフリーターの人も多い。

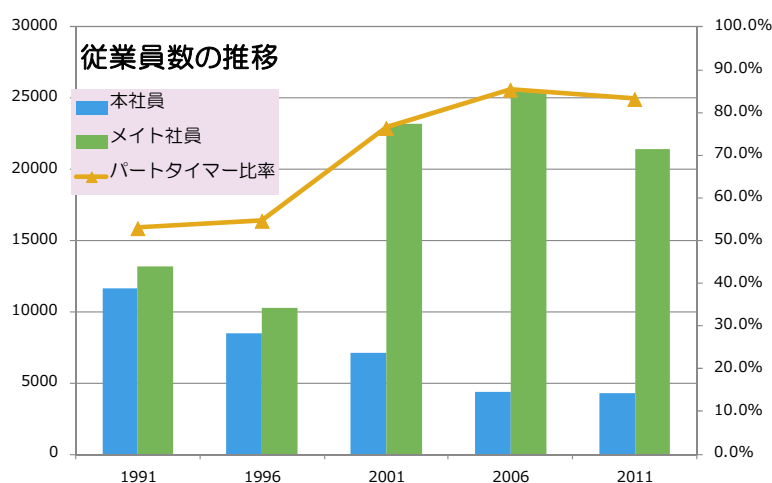
労働組合としては、雇用形態の比率は特に問題視していない。後に述べるように、「メイト社員」でも優秀な人は上がっていき、「本社員」になっていくからである。むしろ、年齢構成に問題意識をもっており、40歳代後半~50歳代の層が最も多いことを問題視している。労働組合によれば、会社も同じ認識だという。

図表VI-4-3 社員、組合員の人数（2013年4月現在）

	性別	社員計 (A)	年齢別						60歳 以上	組合員 計 (B)	組合員 比率 (B/A)
			19歳 以下	20-29 歳	30-39 歳	40-49 歳	50-59 歳				
本社員	男性	3463人	6人	88人	494人	1177人	1698人	/	1949人	56.3%	
	女性	742人	22人	60人	212人	308人	140人		574人	77.4%	
メイト社員	男性	3436人	204人	1390人	853人	458人	531人		3414人	99.4%	
	女性	13526人	126人	1154人	1666人	3714人	5816人		12474人	92.2%	
SA社員	男性	549人							549人	543人	98.9%
	女性	2458人							2458人	2438人	99.2%
合計		24174人	358人	2692人	3225人	5657人	8185人	3007人	21392人	88.5%	

*メイト社員の内訳の人数は不明。

図表VI-4-4 西友における社員数の推移



資料出所：西友労働組合の提供資料より。

(3) 採用

「本社員」として採用されるのは主に新規学卒者であり、毎年春に本社で一括採用される。最近の毎年の採用数は20人ぐらいである。かつては300～400人ぐらいの「本社員」を採用していたが、採用を全く止めた時期も何年かあり、5、6年ぐらい前から再び採用を始めた。「メイト社員」は店舗ごとに採用される。

(4) 勤続年数

「本社員」の平均勤続年数は約22年である。「メイト社員」は雇用契約を更新することで、平均勤続年数は約7年である。基本的には、毎年、全員が契約更新される。

(5) 職種・仕事内容

「本社員」の職種は、主に販売や本部スタッフ、パイヤーである。店舗に配属される販売職が最も多い。「メイト社員」はほとんどが店舗での販売職である。一部には、物流センターに勤務している者もいる。後に述べるように、グレードが同じであれば、「本社員」と「メイト社員」の仕事の内容は同じである。

(6) 労働時間

「本社員」の1日の所定労働時間は8時間である。変形労働時間制が適用されているが、大多数は8時間勤務をおこなっている。「メイト社員」については、**図表VI-4-2**にあるとおり、週の所定労働時間によって四つに分かれている。

なお、毎月、店舗ごとに店内労使協議会を開催し、年次有給休暇の取得状況や残業時間をチェックしている。

(7) 転居を伴う配置転換

「本社員」には、全国規模での転居を伴う配置転換があるが、転居転勤には本人の同意が必要とされる。本人同意の条件が課されたのは2008年である。かつて「本社員」には勤務地が限定されている者もあり、賃金も勤務できる範囲によって別であった。2008年に勤務地限定の「本社員」を廃止した際、賃金については、全国を三つのエリアに分けてそれぞれのエリアごとに本給部分に多少の差を設けた。そのときに、転居転勤に関する本人同意の条件が設けられた。組合によれば、米ウォルマート・ストアーズ側の経営層から発せられた、なぜ転居を伴う転勤をしなければならないのかという疑問が発端だったという。とくに、組合から強く要望したわけではない。組合としても、無理をしてまで転居転勤をする必要はないと判断し、賃金が変わらないのであれば、本人同意の要件をつけることに異論はなかった。

実態として、現在、転居を伴う転勤はほとんどないという。その理由は、本人の同意が得られないからというよりは、転居を必要としない範囲内の店舗間の異動でカバーできるからである。かつては、各地域に大規模の新規店を増やしていた時期があり、例えば、九州などに新規店を出すときなどは東京から大量の社員が異動するなど、地域をまたいだ人事異動があったという。他方で、長い間全く転勤しない人もいた。現在は、転居転勤については予定されていない。組合としても、最初は転居転勤がなくて本当に大丈夫なのか心配だったが、今は特に問題はないと考えている。組合によれば、転居転勤がないことによるメリットとして、単身赴任をしなくてもよい、無理に転居しなくてもよいなど、生活設計が立てやすくなる点が挙げられる。デメリットとしては、人の異動が制限されることによって、例えば、地域によっては人員が飽和状態に陥ってしまう、ポストがなかなか空かないため昇進できないなどの問題がある。転勤した方が昇進しやすいなどのメリットもあまりないという（本社への異動は別にして）。

「メイト社員」については、店舗ごとに雇用契約を結んでいるので、店舗間の異動はない。ただし、

ポストの数が限られているなどの事情で店舗間を異動することはある。その場合、本人の同意が必要となる。なお、店舗内での部署間の異動はある。様々な商品を販売する大規模店舗では販売部署ごとに明確に分かれていることが多いが、小規模店舗が多いスーパーマーケットでは一人が様々なことをしなければならない。そのため、みなが全ての仕事をできるようにすることが必要になるという。

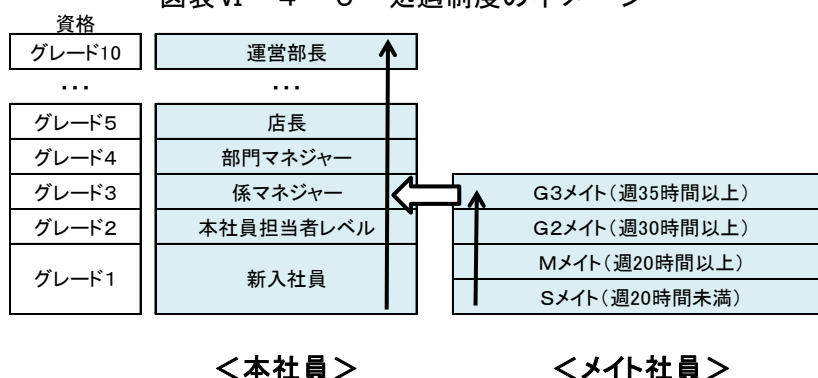
3. 処遇制度

(1) 処遇制度

処遇制度は、**図表VI-4-5**のとおりである。左側が「本社員」、右側が「メイト社員」である。また、各社員区分の賃金構成は、**図表VI-4-6**のとおりである。仕事を基準にして賃金を決めているため、賃金と仕事内容の間のリンクはかなり強いといえる。グレードごとに賃金額の上限・下限の幅が決められており、勤務評価によって賃金が決められる。グレードが同じであれば、「本社員」と「メイト社員」の仕事の内容は同じである。その意味では、「Sメイト」と「Mメイト」も同じグレード1に位置づけられているので、仕事の内容は同じである。違いは週の勤務時間だけである。

ただし、同じグレードであっても「本社員」と「メイト社員」とでは賃金額はやや異なる。およそ1グレードほどの差があり、例えば、「本社員」のグレード1の賃金額が「メイト社員」のグレード2と同じぐらいになるという。組合によれば、会社は両社員区分の間の差をシフト勤務の有無や転勤の有無で説明しているが、説得力に欠けると考えている。シフト勤務についていえば、「本社員」は変形労働時間制を採用しているとはいえ、1日8時間の勤務をしている人がほとんどである。他方、「メイト社員」であっても、本人が同意すれば、シフト勤務がある。現在は、朝早い時間や夜遅い時間はおおむね「本社員」でシフトを組んでいるが、「本社員」の人数がとても少ないため、その不足分を「メイト社員」で補うことがある。転勤についても、「本社員」は転居転勤があるとはいえ、本人同意が必要とされており、他方、「メイト社員」であっても本人が同意すれば転勤することがある。このように考えると、「本社員」と「メイト社員」との間に、賃金の差を説明できるほどの差があるかと問われると、その差を説明するのは難しい。組合内でまだしっかりと議論をしたことはないものの、疑問を感じているという。

図表VI-4-5 処遇制度のイメージ



図表VI-4-6 各社員区分の賃金構成

本社員	職務給
メイト社員	ベース給+評価給+資格技能給+チーフ給+勤務加給
SA社員	[職務給又は本給] +採用調整給+諸手当 (雇用区分による)

(2) 「メイト社員」の賃金

「メイト社員」の賃金については、2013年6月に制度変更が行われた。それまでの賃金構成は「本給+採用調整給+諸手当」であったが、それを「ベース給+評価給+資格技能給+チーフ給+勤務加給」へと大きく変更している。「ベース給」は基本的には各地域の最低賃金に合わせて設定される。「評価給」とは、評価による昇給分である。旧制度では標準評価でも全く賃金が上がらなかったのが、がんばった人の賃金上がるように、新たに設けられた。「評価給」は0～200円の範囲で設定されている。ただし、週20時間未満勤務である「Sメイト」には昇給がなく、したがって評価されることもないので「評価給」部分はない。基本的には、「103万円の壁」を超えない範囲で働いている。

「資格技能給」とは様々な資格取得者に支給されるものであり、例えば、登録販売者などに支給される。「チーフ給」はグレード1やグレード2の者でも、売り場リーダー、すなわち仕事を進めていく上でのリーダーを勤めている者がいるため、そうした人びとに支給される。

「ベース給」は各地域の最低賃金に合わせて設定されることから、当然ながら、店舗ごとに金額は異なる。他に店舗によって金額が異なるのは「勤務加給」である。例えば、日曜日に人が集まりにくい店舗では他店に比べて高く設定したり、朝に人が集めやすい店舗であれば朝勤務には勤務加給をつけないといったケースがある。金額の有無やその幅などの設定は、ある程度店舗に裁量がある。最終的には、店舗の意見を聞きながら本社が決めることになる。

(3) 昇格、転換措置

「メイト社員」から「本社員」への転換制度は、2004年に導入された。図表VI-4-5の矢印にあるとおり、「Sメイト」や「Mメイト」から「G2メイト」へと上がり、「G3メイト」になれば「本社員」へ転換することができる。「G2メイト」への昇格機会は年1回だが、「G3メイト」への昇格は、ポストが空き次第、随時行われる。なお、昇格の際には一定の勤務評価をクリアする必要があり、かつ面談も実施される。ただし、筆記試験はない。これは、「本社員」についても同様である。

「G2メイト」や「G3メイト」へ上がるのが難しいという。例えば、「G3メイト」へ上がるには、まずポストに空きがあるかが重要である。その上で、基本的には勤務評価が5段階評価の上から2番目以上である必要がある。そして、面談も実施される。その面談相手は、店舗の店長以上である。「G3メイト」になれば、希望する者全員が「本社員」へ転換することができる。その際には、特に試験などはない。

「Sメイト」や「Mメイト」から「G3メイト」になるのに要する期間は、制度上では、最短で1

年ぐらいだという。ただし、それは他社での経験がある場合であるなど特に優秀な場合である。若い人であれば、5年ぐらいで「本社員」に転換する人がいるという。

希望すれば全員が「G3メイト」から「本社員」へ転換できるが、希望しない者もいる。彼ら・彼女らにとって、「本社員」として働く上での障がいになっているのが、転勤やシフト勤務だという。後者については、夜間・深夜に働かなければならなくなる。前者については、基本的に「メイト社員」の場合は自宅からさほど遠くない、近隣の店舗へ異動することがほとんどである。これに対して、「本社員」の場合、転居転勤には本人同意が必要で実態として転居転勤はほとんどないとはいえ、通勤に1時間半ぐらいかかる店舗への異動はふつうにある。小さな子どもを育てる人などにとっては、そうした異動は難しい。

（４）各種の労働条件

「本社員」と「メイト社員」の間の労働条件はほとんど差がなくなっている。両社員区分で差があるものは以下のとおりである。

①通勤手当

通勤手当については、「本社員」は実費支給であるが、「メイト社員」に対しては月1万円の上限がある。

②退職金

退職金は、「本社員」にのみ支給される。「メイト社員」については、勤続5年以上の者を対象に、退職慰労として1万円の記念品が贈られる。

③教育訓練

教育訓練については、初任時研修の実施について差がある。「本社員」に対しては、入社後に2週間程度の集合研修や売場実習などが実施される。これに対して、「メイト社員」については、採用後すぐに売場で働き始める。新規店舗などであれば、事前に集合研修を行う時間を確保することができるが、既存店では日々の業務の中で、新人に教えていくことにならざるをえない。そのため、「メイト社員」から、新人教育をしっかりと実施してほしいという声は多い。組合によれば、新人への教育訓練の機会がないため、辞めてしまうケースもあると聞いている。

なお、グレードごとに実施される研修などはほとんど同じである。グレードに合わせているので、「本社員」と「メイト社員」とでは区別はしていない。同じになったのは、2004年の人事制度の改訂からである。それまでは、そもそも「メイト社員」は一律に担当者という位置づけで、上がるための研修もなかった。

4. 「メイト社員」の組織化に至る経緯

(1) 労働組合の概要

西友労働組合は、**図表VI-4-1**にあるとおり、1968年9月に結成された。2013年4月現在で、本部の他に支部が8、分会が384あり、組合員数は21,392人である。本部の執行部体制は18人であり、そのうち専従役員が16人、非専従役員が2人である。支部長が中央執行委員を兼任している。会社とユニオンショップ協定を締結しており、かつては組合員の範囲は「本社員」のみであったが、2006年に「リーダーメイト（現G2メイト）」や「メイト係マネジャー（現G3メイト）」を組織化し、2011年には「Mメイト」の組織化に成功している（**図表VI-4-7**を参照）。

なお、西友労働組合はSEIYUグループ労働組合連合会の構成組合の一つであり、中心的な役割を果たしている。また、連合会単位でUAゼンセンに加盟している。

図表VI-4-7 組織化前後の組合の主な取り組み

1979	パート社員の組織化方針を大会で確認
	以降、人事処遇制度に関する委員会の設置、パート社員集会、機関紙の発行、フリーダイヤルの設置など取り組みを実施
2002	「パート社員組合加入に向けての考え方」を提示。意識調査・社員集会を全店舗で開催。
2004/10	人事制度の改訂 <ul style="list-style-type: none"> ・本社員・メイト社員のグレード体系見直し（メイト係マネジャー、リーダーメイトの創設） ・本社員・メイト社員を同じグレード体系へ ・メイト係マネジャー・リーダーメイトには賞与を支給 ・同一グレードの場合、同じ基準で評価を実施 ・メイト係マネジャーの本社員転換が可能に
2006	メイト係マネジャー、リーダーメイトを組織化（対象者約900人）。
2010/9	定期総会において、Mメイトの組織化を確認。
2010/10-	全分会において既存組合員への組織化理解促進に向けた活動。
2011/3	中央労使協議会にてユニオンショップ協定の改定を確認。
2011/3-	全事業所において加入説明会及び同意書回収をスタート（対象者約15,000人）。
2013/6	メイト社員の賃金制度を変更。

*組織化方針を決定した時期と、組織化に成功した時期を網掛けにしている。労働条件の改善がみられたものについては、太字にしている。

(2) 組織化の取り組み

西友労働組合が「メイト社員」の組織化に動き出したのは早く、1979年には大会で組織化方針が確認されている。しかし、実現には至らず、勢いは止まってしまった。再び組織化の機運が盛り上がるのは、2002年頃である。当初は全ての「メイト社員」を組織化するつもりで、全員を集めた説明会を開いていたが、最終的には、全ての「メイト社員」を組織化するのは難しいと判断し、リーダー層に当たる「メイト係マネジャー」と「リーダーメイト」を先行して組織化した。

組織化にあたっては、みんなにしっかり説明して理解してもらうことが最も重要だという。冊子を配布して説明し、同意書を取りつけていった。「メイト社員」は働いた時間や時給にとってもこだわっており、組合費を伝えると「それは、私の2時間分になるよね」「それで一体何をしてくれるの」とよく言われたという。そのようななかで、やや追い風になったのは、ちょうどその頃に年次有給休暇の取得について会社と協議し、「メイト社員」を含めて新制度を導入したことである。説明会で新制度の導入は組合の取り組み成果であることを説明すると、組合加入のメリットについて、ある程度理解してくれたという。最終的には、2006年に約900人の組織化に成功している。

2011年には、「Mメイト」の組織化に取り組んでいる。このときの組織化は、2006年の組織化に比べればスムーズに進んだという。その理由は、第一に、すでに「リーダーメイト」以上を組織化しているという実績があったということ、第二に、そのときの経験を活かして時間をかけて丁寧に進めたこと、があげられる。11年春に「Mメイト」への説明を開始する前に、組合内であれば分会の役員に至るまで組織化の意義などを十分に理解してもらうまで説明し、会社側であれば、中央労使協議会で説明したり、各支部長が店長に説明するなど、丁寧に進めたという。その上で、最後に「Mメイト」本人らへの説明を始め、最終的には約15,000人の組織化に成功した。

現状では、週20時間未満勤務である「Sメイト」はいまだ組合員の範囲外となっているが、これには理由がある。第一に、社会保険に加入するかどうかの分かれ目であること、第二に、「Sメイト」には昇給制度がないため、会社との賃金交渉を進めるのが難しいこと、などの理由が挙げられる。勤務日についても、「Sメイト」には週2日勤務や週3日勤務の人もいる。そのため、一度に全ての「メイト社員」を組織化し、彼女・彼らのニーズに応える活動を行うは難しいと判断したのである。

5. 組織化後の組織体制の変化

(1) 組合費

「本社員」と「メイト社員」とでは組合費の決め方は同じであり、「基本給×1.5%+100円」である。さらに、賞与を支給されている組合員は、その1.5%を納める。組合費の決め方が同じことについて、一部の「メイト社員」からは、本社員より給料が低いのに、組合費の決め方が同じなのはおかしいという声はでたが、組合としては、組合費は率で決めているので給料が低い人はその分だけ組合費も低くなること、また、組合に対する権利義務は全て同じであることを説明して納得してもらっているという。

そもそも、組合としては、「メイト社員」の組合費を低くして、その分組合活動に制限を加えるようなことはしないとの方針をもっている。その背景には、組合は「メイト社員」の専門部会をもっておらず、「メイト社員」を代表するという形での組合役員も配置されていないので、全ての組合員が同じ活動を展開するさいに、「メイト社員」に何かしらの制限があると不都合が生じるためだという。

(2) 役員体制

組合役員の任期は全員が1年である。現在のところ、中央本部には「メイト社員」の組合役員はいないが、支部や分会には複数いる。「メイト社員」の雇用契約の更新時期は6月なのに対し、組合役員の任期は9月である。「メイト社員」には、雇用契約は更新されるという暗黙の了解のもとに、組合役員を引き受けてもらうという。

支部や分会の役員のなかで「メイト社員」が占める割合は1割ぐらいである。組合として、「メイト組合員」の役員の割合について目標数値を掲げることはしていない。ただし、分会、すなわち店舗の組合役員は4人だが、そのうち1人は「メイト社員」にするようにしている。役員全員が「メイト社員」の分会もあるし、分会委員長を「メイト社員」が務めている分会もある。

「メイト社員」の組織化をきっかけに、組合活動は支部を中心にシフトしているという。例えば、組織化前から、レクリエーションなどは支部を中心に行っていたが、メイト集会は中央本部で企画を立て、それに沿って支部が開催していた。それを、組織化後は、各支部が企画を立てて開催するようになっている。そもそも組織化前から、組合としては地域の活動をしっかりしていかなければならないという課題認識があったという。例えば、「メイト社員」を組織化すれば組合員数がとても多くなるため、組織化前に全ての支部に専従役員を配置することにした。そもそも専従役員がいた支部もあるが、全ての支部に配置することにしたきっかけは組織化だったという。予算配分の面でも、支部への配分を多くし、支部が独自に企画を立てお金を使えるようにしている。

(3) 意見集約

西友労働組合では、全ての「メイト社員」が参加するメイト集会を全国各地で開催している。およそ複数の店舗をひとまとまりにした拠点ごとの開催である。開催頻度は拠点によって異なる。同じ拠点でも複数回に分けて開催するところもある。「メイト社員」を組織化する前後から、「メイト社員」に集まってもらう場を設けていたという。組合員が「本社員」だけのときは、ショップ集会という名称で店舗ごとに昼休みに集まってもらい、制度変更の説明などをしてきた。しかし、「メイト社員」の勤務時間は朝早かったり夜遅かったりと様々であるため、全員が昼休みのわずかな時間帯に集まることはできない。そうであれば、わざわざ集まってもらうことにはなるが、拠点ごとに集まってもらうことにしたという。複数の店舗の「メイト社員」が集まることで、日ごろは会うこともない他店舗の人とも交流してもらえれば、本人たちにとってもメリットがあるとの考えである。

6. 組織化後の取り組み

(1) 組織化前から、「メイト社員」の労働条件改善に取り組む

西友労働組合では、2006年に「メイト社員」を組織化する前から、「メイト社員」の労働条件を「本社員」とそろえるよう、会社側への要請を繰り返していた。また、定期的ではないものの、「メイト社員」へも組合機関誌を配布していた。そうした取り組みの結果として、組織化前の時点で、「本社員」

と同一基準の慶弔休暇制度や勤続5年以上の者を対象にした退職慰労制度、連続休暇制度などの様々な制度導入を実現している。

（２）一時金制度の見直し

一時金については、社員区分によって支給条件が異なる。西友の一時金は、固定賞与（年2回夏・冬に支給）と業績連動賞与（年1回支給）の二つに分かれている。業績連動賞与は店舗ごとの売り上げと利益に基づいて計算される。

「本社員」には固定賞与と業績連動賞与が支給される。「G3メイト」については、2004年の人事制度の変更により、「本社員」と同じように固定賞与と業績連動賞与が支給されるようになった。「G2メイト」や「Sメイト」、「Mメイト」については、業績連動賞与のみが支給され、固定賞与は支給されない。

つまり、固定賞与は「本社員」と「G3メイト」に支給されるのだが、金額（箇月数）は異なる。「G3メイト」の固定賞与は、年間でベース給の1.7ヵ月分と決まっている。

業績連動賞与は、全ての「メイト社員」に支給される。ただし、上限額に違いがある。「Sメイト」と「Mメイト」の上限は1万円であり、「リーダーメイト」はベース給の1.2ヵ月分、「G3メイト」はベース給の1.4ヵ月分である。なお、「本社員」の上限は職務給の2ヵ月分である。

（３）雇用契約の更新時の対応

毎年、雇用契約の更新時期に「メイト社員」から組合への相談が多い。相談内容は、労働時間の変更や休日の変更に関するものが多いという。そこで、2013年の更新時期に当たる6月に、組合が「労働契約ガイド」と称するパンフレットを作成し、対象者全員に配布した。パンフレットには契約更新にあたっての留意事項などが記載されており、契約内容についてしっかり話し合い、納得した上で印鑑を押すよう周知している。以前から、組合機関誌などに同様の内容を掲載していたが、個別にパンフレットを作成したのは2013年が初めてだという。

7. 今後の課題

2013年4月の改正労働契約法によって5年の期間を超えて雇えば無期雇用への転換権が発生することになったことを受け、組合としては今後労使で話し合いをしていかなければならないと考えている。組合によれば、西友では「メイト社員」を雇い止めすることがなく、実態は無期雇用とほとんど変わらないため、さほど問題にはならないという。5年を超えたからといって「メイト社員」を全員雇い止めにしたら、店舗はおそらく運営できない。ただし、現在の処遇制度では、「Sメイト」や「Mメイト」から「G2メイト」、「G3メイト」に上がっても、有期雇用であることに変わりはない。5年での無期雇用転換に対応するとなれば、この点をどうするか、もう一段別にするのか、ただ無期と有期だけの違いにするのか、を考えなければならないという。

5. 日本ハムユニオン（E労働組合）

	1回目	2回目
対応者	日本ハムユニオン中央書記長	
実施日	2013年6月13日（木）	2013年8月9日（金）
聞取者	禿委員、長谷川委員、内藤	

1. 会社概要

（1）事業内容

日本ハム株式会社（以下、日本ハム㈱）は肉製品の製造や食肉の卸売を展開する大手食品加工メーカーである。1949年5月に設立された。資本金は約24億円である。社員数は単体で4,632人（2012年7月現在）、グループ会社を多くもち、グループ全体での社員数は3万人弱である。本社を大阪府におき、全国に工場85カ所、営業所285カ所をもつ。

図表Ⅵ－5－1 会社、労働組合の基本情報

日本ハム株式会社		日本ハムユニオン	
設立年月日	1949年5月30日	結成年月日	1968年
本社所在地	大阪府大阪市	本部所在地	東京都
工場・営業所	工場85カ所、営業所285カ所、他	支部	10支部
社員数	4,632人（2012年7月現在）	組合員数	3,178人（2012年7月現在）
資本金	約24億円	加盟団体	フード連合
業種	食料品		
事業内容	肉製品製造業・食肉卸売業		

（2）工場

日本ハムグループがもつ工場には、大きく3種類ある。第一に、ハムやソーセージを作る工場、第二に、総菜やパン、ピザなどを作る総菜工場や加工食品工場、第三に、鶏肉や豚肉、牛肉を加工する食肉工場である。1工場当たりの社員数は、組合員数でいえば、最も大規模の工場で700人弱、次いで500人弱である。

近年では、グループ経営が重視されており、日本ハム㈱から工場部門や営業部門を分社化する動きが強まっている。それに伴い、日本ハム㈱からグループ会社への転籍も多く行われており、日本ハム㈱としての社員数は減少している。最近の大きな出来事は、2012年10月に実施されたハム・ソーセージ工場の分社化である。日本ハム㈱の工場を既にあるグループ会社に分社化・合併した。この際、転籍したのは1,005人であり、既存の社員と合わせてグループ会社の社員数は2,300人ぐらいになっている。

2. 社員区分と働き方

(1) 社員区分

かつての社員区分は工場・営業所ごとにバラバラで、「嘱託」や「準社員」などの様々な呼称をもつ社員がいた。そうしたバラバラの社員区分を整理し、雇用管理を明確にしていっていった結果、現在の社員区分は、**図表VI-5-2**のとおりである。

第一に「ナショナル社員」、第二に「エリア社員」である。両社員区分とも、雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間はフルタイム、職種が限定されていない、いわゆる正社員である。ただし、「エリア社員」は勤務地が限定されており、転勤はない。なお、管理職においても「エリア社員」の者がいる。

「エリア社員」制度は2000年頃に導入されたが、それより前は、工場ごとに採用される正社員もいた。そして、彼ら・彼女らは全国転勤を行う正社員と賃金は変わらなかったという。社内では両者の賃金と同じであるのはおかしいという議論がおこり、また、働き方の多様化の中で工場勤務以外の従業員からのニーズもあったため、「エリア社員」制度ができた。しかし、工場採用の正社員にとってみれば、突然「ナショナル社員」になって転勤する道を選ぶか、それともそのまま同じ工場で働き続けることを条件に賃金が下がることを受け入れるか、どちらかを迫られることになる。そのため、当時の工場採用の正社員のなかには不満も多かったという。

第三に「パートナー社員」、第四に「Kパートナー社員」である。両社員区分とも、雇用契約期間は12ヵ月と定められ、1日の所定労働時間はフルタイム、勤務地や職種が限定されている。「パートナー社員」とは事務職や営業補助、いわゆるホワイトカラーが中心であり、「Kパートナー社員」とは工場に勤務する製造職、いわゆるブルーカラーが中心である。第五に、「定時従業員」である。1日の勤務時間は6時間以内であり、人手がほしい忙しい時間帯に働いてもらう。

図表VI-5-2 社員区分

名称	雇用契約期間	1日の所定労働時間	勤務地限定	職種限定
ナショナル社員	無期	フルタイム	無限定	無限定
エリア社員	無期	フルタイム	限定	無限定
パートナー社員	12ヵ月	フルタイム	限定	限定
Kパートナー社員	12ヵ月	フルタイム	限定	限定
定時従業員	12ヵ月	6時間以内 週30時間以内	限定	限定
アルバイト	4ヵ月以内	契約による	限定	限定
契約社員	12ヵ月	フルタイム基本	限定が基本	特殊技能保持者
定年後再雇用社員	12ヵ月	個別の契約内容により異なる		

* 1日の所定労働時間がフルタイムとは、工場・営業所によっては、7時間30分、7時間45分、8時間と異なることによる。

* 「パートナー社員」とは事務職や営業補助等に従事し、「Kパートナー社員」とは製造職である。

* 日本ハムユニオンはユニオンショップ制をとっており、網掛け範囲が組合員の範囲である。なお、定年後再雇用社員については、定年時に組合員であったかどうかによって異なる。

その他に、「アルバイト」や「契約社員」、定年後の再雇用社員といった社員区分がある。日本ハム(株)でいう「契約社員」とは特殊技能をもった人々のことをいう。例えば、シェフや工場の技術者などである。彼ら・彼女らは「パートナー社員」、「Kパートナー社員」とは異なる処遇制度が適用されている。

(2) 人数

各社員区分について、性別、年齢階級別に人数をみたのが図表VI-5-3である(「アルバイト」、「契約社員」は除く)。「ナショナル社員」、「エリア社員」が4割強と最も多く、「パートナー社員」、「Kパートナー社員」が4割を占める。「ナショナル社員」は1,199人、「エリア社員」は392人(うち168人が女性)である。また、「パートナー社員」は約150人、「Kパートナー社員」が約1700人である。なお、以上は2012年7月時点の人数であり、先に述べたように、2012年10月に実施されたハム・ソーセージ工場の分社化に伴う転籍により、現在の人数は変化している。転籍した大半は「Kパートナー社員」であり、日本ハム(株)としての「Kパートナー社員」は約700人まで減少している。なお、転籍者の組合員籍は引き続き、日本ハムユニオンとしているため、組合員の人数には変化はない。

現在、いわゆる正社員の採用は全て「ナショナル社員」である。6年ほど前までは「エリア社員」の採用も行っていたが、現在は採用を停止している。全体の傾向として、正社員の人数は減少している。理由は二つある。第一に、正社員の採用を絞っていることである。第二に、グループ会社への転籍である。既存のグループ会社に簡易吸収的に分割するパターンや、新たにグループをつくって分割するパターンなど、様々なパターンで日本ハム(株)から事業が分社化され、それに伴い社員が転籍している。

工場に勤務する製造職には、主婦層が非常に多く、したがって女性比率は高い。図表VI-5-3の「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の男女の人数がほぼ拮抗しているのは特殊な事情による。

図表VI-5-3 社員、組合員の人数(2012年7月現在)

	性別	社員計 (A)	19歳 以下	20-29 歳	30-39 歳	40-49 歳	50-59 歳	60歳 以上	組合員 計(B)	組合員 比率 (B/A)
ナショナル社員、 エリア社員	管理職	477人	0人	0人	11人	298人	168人	0人		
	男性	1284人	0人	154人	476人	480人	173人	1人	1244人	96.9%
	女性	307人	0人	86人	133人	58人	32人	0人	281人	91.5%
パートナー社員、 Kパートナー社員	男性	858人	2人	156人	220人	246人	210人	24人	714人	62.6%
	女性	1005人	4人	190人	194人	200人	362人	55人	939人	90.3%
定時従業員	計	536人	不明	不明	不明	不明	不明			
定年後再雇用社員	計	165人						165人		
合計		4632人	不明	不明	不明	不明	不明	336人	3178人	73.8%

*「ナショナル社員」は1,199人、「エリア社員」は392人(うち168人が女性)。

*「パートナー社員」は約150人であり、「Kパートナー社員」がほとんどを占める。

*2012年10月に、「Kパートナー社員」のうちのハム・ソーセージ工場製造職1,005人が分社子会社へ転籍し、同時に無期契約化された。

最も大規模の工場で、女性240人に対して男性370人と男性の人数が大きく上回っており、これが全体の男性比率を引き上げている。その他の工場では女性の人数が非常に多い。

（３）採用

「ナショナル社員」として採用されるのは主に新規学卒者であり、毎年春に本社で一括採用される。毎年の採用枠は、50～60人ぐらいだという。かつては、工場ごとに「エリア社員」を採用していたが、すでに述べたように、6年ほど前から採用を停止している。

「Kパートナー社員」として、直接採用することはない。まず、「定時従業員」として、必要に応じて工場ごとに採用される。そして、一定期間を経て「Kパートナー社員」に転換する。他方、「パートナー社員」については、新卒採用に近い形で採用している。

（４）勤続年数

「ナショナル社員」、「エリア社員」の平均勤続年数は約18年である。「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の雇用契約期間は1年であり、毎年、契約を更新する。具体的には、初回は3ヵ月間の雇用契約を結び、2回目も3ヵ月の雇用契約を結び、3回目は3月16日までの残り期間で雇用契約を結ぶ。そのようにして、全員が3月16日開始の1年契約になるようにしている。

なお、先に述べた2012年10月に分社化に伴って転籍した「Kパートナー社員」については、転籍時に無期雇用化された。

（５）職種・仕事内容

「ナショナル社員」、「エリア社員」といった正社員の多くは、総務部門などの管理部門で働いている。工場では管理者の役割を担っており、製造作業につくことは多くない。製造現場で作業に従事するのは、ほとんどが「Kパートナー社員」である。「パートナー社員」の職種は事務職や営業補助であり、正社員の指示の下で働く。営業部門や人事部や総務部などで働いている。

現在の形になったのは、2006年頃である。それまでは、正社員が現場の中心であった。同時期の2006年10月に、Kパートナー人事処遇制度が導入された。それまでは、「パートナー社員」、「Kパートナー社員」という社員区分はなく、一括りにして「パートナー社員」と呼ばれていた。ただし、同じ「パートナー社員」でも工場部門と事務部門とでは処遇制度は異なっていた。それが、Kパートナー人事処遇制度の導入によって、「Kパートナー社員」という社員区分が設けられ、「Kパートナー社員」の仕事内容や役割が従来に比べ拡大された。すなわち、「Kパートナー社員」は1～3級までの三つの等級に分けられることになったが、1級が一般的な作業従事者、いわゆる工場部門の「パートナー社員」と同じ仕事内容である。これに2級と3級が加えられ、仕事内容や役割が拡大された。2級はチームリーダーの役割を担って多ければ10～15人ぐらいの部下をもち、3級は50人ぐらいの部下をもつこともある。正社員でいえば、役職では一般社員の上に主任、係長があるが、2級は一般社員と主任の間ぐらい、3級は主任と係長の間ぐらいの位置づけである。3級は現在60人ぐらいいるという。

Kパートナー人事処遇制度の導入以降、徐々に現場の中心は「Kパートナー社員」となり、正社員は管理業務へと仕事の中心がシフトしてきた。ただし、正社員と「Kパートナー社員」とでは完全に仕事内容が区分できていない部分もある。正社員のなかにも「Kパートナー社員」と変わらない作業に従事している人もいる。しかし、そうしたケースはかなり少なくなってきたという。

なお、組合の取り組みとして、年1回支部や分会が職場においてみながどのような仕事をしているのか、社員区分による仕事の線引きが明確にされているかどうかを調べている。というのも、Kパートナー人事処遇制度はポストに処遇が張りつく制度であるため、個人の能力に応じて処遇が決まるのではなく、ポストがなければ処遇されない。そこで、組合はポストが本当にないかどうかを確認し、その確認結果に基づいて人事部との間で議論している。例えば、ある職場には10人も働いているのに、チームリーダーがおかれていない、「Kパートナー社員2級」を配置できるのではないかと会社へ投げかけたりしている。また、「Kパートナー社員1級」の人が職種範囲を広げて「Kパートナー社員2級」の役割をしているが、これは処遇と仕事との区分ができていないのではないかと会社に投げかけて是正している。

(6) 労働時間

「ナショナル社員」、「エリア社員」とともに、1日の所定労働時間はフルタイム勤務である。具体的には、工場・営業所によって、7時間30分、7時間45分、8時間とやや異なる。

(7) 転居を伴う配置転換

「ナショナル社員」には、全国規模での転居を伴う配置転換がある。頻度については明確なルールはなく、人によって様々である。組合によれば、近年、転勤の頻度は増えているという。その理由は、グループ経営の重視にある。かつては、各グループ会社は地域ごとに区切られており、転居転勤などはほとんどなかった。それが、最近では、研修などの目的で他のグループ会社へ出向するケースが増えており、それに伴う転居転勤も増えている。

「ナショナル社員」には海外への転勤もありうる。組合としては、日本全国への転居転勤は理解もできるが、海外転勤も当たり前だといわれると納得するのは難しいという。黙示の労働契約として海外転勤までもが含まれるのかどうか、労使の認識には隔たりがあるという。組合内の議論では、海外転勤の場合にはグローバル社員といった社員区分を新たに設け、社員が自分の意思でグローバル社員を選択するといった形にしないといけないのではないかと、という話もしているという¹。

「パートナー社員」や「Kパートナー社員」は工場・営業所間の異動はなく、基本的に、部署間の異動もない。

¹ なお、転勤に関しては、対応いただいた書記長の私見として、転勤者へキャリアアップのポイントを付与するというアイデアをお話いただいた。すなわち、初めから「ナショナル社員」と「エリア社員」の間で賃金に差をつけると、実態としては転勤をしていないのに賃金が高い「ナショナル社員」がいる、同じ仕事しているのに賃金の差がある、といった状況がどうしてもおこる。そこで、基本の賃金は同じにし、転勤を経験した人のキャリアをアップさせていくというものである。具体的には、転勤の回数や、そこでの役職や経験をポイント化するということが考えられる。

(8) 人の異動や勤務状況に関する組合の関与

労使の間では、主に経営協議会と労使協議会の二つの会議が設置されている。経営協議会は年に2回開催され（5月、11月）、主に経営事項に関する労使確認を行う。採用や異動、退職などに関する事柄がとりあげられる。それは、次年度の採用計画をどのように考えているのか、次年度の定年退職者は何人になる予定なのか、といった確認である。極端に採用人数が減っていたり、特定の事業部に人数が偏っていれば、組合として提言することがある。

これに対して、出向・転籍については、労使協議会での議題に位置づけられる。出向の実施にあたっては、組合が事前かつ詳細にチェックする仕組みが整えられている。会社はあらかじめ組合に出向の旨を申し入れて話し合い、労使の確認・手続きがなければ原則として出向を行うことはできない。例えば、新規の会社に出向する場合や一事業所の半分以上の従業員を出向させる場合には、組合の同意が必要になる。それから、出向期間を更新する場合や出向先から他の出向先に出向させる場合にも組合同意が必要となる。他にも組合の同意が必要とされる事由は実にたくさんあるという。

また、労働時間の取り組みについては、かなりの時間とカネなど多くの労力をかけているという。事業部では、少なくとも月に1回は現場と人事部、労働組合の三者による時間管理会議を開催している。組合側の出席者は専従役員が中心になる。ただし、地域や事業部によっては、その事業部を担当する非専従役員にも同席してもらおう。大きくは、36協定の遵守と過重労働未然防止という二つの指標がある。36協定で定めた時間のうちのどの程度まで残業時間が達しているかによって、段階的に警鐘を鳴らす仕組みにしている。日々管理を行い、上司宛てに警告が発せられるシステムを組んだりしている。1ヵ月の間に4回ぐらい警告が発せられるようになっている。一方、過重労働については、厚生労働省の過重労働基準である6ヵ月連続して45時間超、2ヵ月連続して80時間超、1ヵ月で100時間超が指標になる。いずれかに抵触すれば、医師の面接受診を義務化している。現在はこの時間管理会議の開催をグループ全社に展開している。

3. 処遇制度

(1) 処遇制度

各社員区分の賃金構成は、**図表VI-5-4**のとおりである。「ナショナル社員」、「エリア社員」の賃金は主に資格給と役割給で構成されている。資格給は毎年の定期昇給で上がっていく。役割給はポストや職務に応じて決められる。「ナショナル社員」と「エリア社員」とでは、資格給の金額に差があり、「エリア社員」の資格給は「ナショナル社員」の8割ぐらいで設定されている。役割給については、両社員区分の間に差はない。

「パートナー社員」と「Kパートナー社員」とでは処遇制度がやや異なる。賃金構成は同じで、基本給を中心に、資格手当などの諸手当がある。基本給は毎年の定期昇給で上がっていくが、昇給幅は両社員区分で異なる。「パートナー社員」は1年で平均2,000円ぐらい上がるのに対し、「Kパートナー社員」は平均1,000円ぐらいである。Kパートナー人事制度を導入する前までは、全ての「パートナー

社員」が2,000円ぐらい上がっていたが、制度導入によって「Kパートナー社員」の昇給幅をやや圧縮した。そして、圧縮した原資を、2級、3級の賃金に上乘せし、制度移行時において「エリア正社員」の8割ぐらいの水準に設定した。

図表VI-5-4 各社員区分の賃金構成

ナショナル社員、エリア社員	基本給（資格給＋役割給）＋地域調整手当
パートナー社員、Kパートナー社員	基本給＋資格手当＋子女手当
定時従業員	時給
定年後再雇用社員	年間報酬による契約

（２）転換措置

すでに述べたように、工場部門を例にとれば、実態として「Kパートナー社員」として直接採用されることは少なく、多くは「定時従業員」として採用され、一定期間を経て「Kパートナー社員」に転換する。「Kパートナー社員」や「パートナー社員」は、「エリア社員」を経て、「ナショナル社員」へ転換することができる。

「Kパートナー社員」や「パートナー社員」から「エリア社員」への転換には、勤務評価が定められた基準以上である必要があり、その上で一般教養に関する筆記試験や論文がある。毎年20人ぐらいが「エリア社員」へ転換するという。「Kパートナー社員」の例をとれば、1級、2級、3級のどの等級からでも、「エリア社員」へ転換できる。「エリア社員」では主任以上になれば、「ナショナル社員」に転換できる。年で数人が転換する。逆の「ナショナル社員」から「エリア社員」への転換もできる。

4. 「パートナー社員」「Kパートナー社員」の組織化に至る経緯

（１）労働組合の概要

日本ハムユニオンは、図表VI-5-1にあるとおり、1968年に結成された。2012年7月現在で、本部の他に支部が10あり、組合員数は3,178人である。会社とユニオンショップ協定を締結しており、かつては組合員の範囲は「ナショナル社員」、「エリア社員」のみであったが、2003年10月の定期大会で「パートナー社員」の組織化方針を決定し、2006年の会社とのユニオンショップ協定締結を経て組織化に成功している（図表VI-5-5を参照）。

なお、日本ハムユニオンは全日本ハム労働組合の構成組合の一つであり、中心的な役割を果たしている。また、全日本ハム労働組合としては日本ハムグループユニオンに加盟しており、さらに日本ハムグループユニオンとしてはフード連合に加盟している（図表VI-5-6）。

全日本ハム労働組合は、日本ハムユニオンの他に日本ハム(株)のグループ会社に相当する六つの労働組合があり、合計7組合で構成されている。組合員数は約5,300人である。日本ハムグループユニオンには、全日本ハム労働組合の他に20弱の労働組合が加盟しており、組合員数としては約7,000人である。

日本ハムユニオンからみれば、全日本ハム労働組合の構成組合は家族のようなものであり、全日本ハム労働組合を除く日本ハムグループユニオンの構成組合は親戚のようなものであるという。

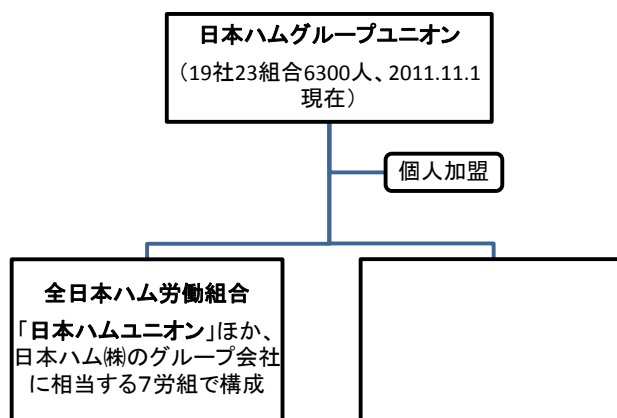
以上のような複雑な組織体制になっている背景には、すでに述べたように会社によるグループ経営の重視によって転籍や分社化が進むなかで、組合としてグループに横串を指すことができる組織体制にする必要があったからである。グループ化の最大のメリットは、ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウの共有である。全日本ハム労働組合の構成組合はほとんど同じ組織のように活動しており、組合規約や組合費は同じである。全日本ハム労働組合として専従役員をおき、各構成組合の担当者としてはりつけている。これには、全日本ハム労働組合加盟の各組合の組合員は、そもそも日本ハムユニオンの組合員中心だったのであり、それが転籍や分社化によって広がっていったという背景もある。かたや、日本ハムグループユニオンでは、各組合が会費を納め、3ヵ月に1回の頻度で定例会を開き情報交換などは行うが、例えば、互いが指示命令の関係にあるわけではなく、組合規約や組合費も組合ごとに異なる。

図表Ⅵ－5－5 組織化前後の組合の主な取り組み

2003/10	パートナー社員の組織化方針を決定。
2004/3	04春闘で「ユニオンショップ協定締結」を要求したが、会社回答は「オープンショップ協定を締結」。
2004/7-8	全国で加入説明会をスタート。
2004/9	パートナー社員の組合加入率が全国平均で約60%に。引き続き勧誘活動を行う。
2005	<p><05春闘></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場のリーダークラスのパートナー社員への「リーダー手当」を要求。 ・パートナー社員の契約更新に合わせて、人事考課のフィードバック面接を要求。 ・正社員への登用基準見直し（年齢制限撤廃）を要求。 <p><05秋闘></p> <ul style="list-style-type: none"> ・再雇用制度の導入、雇止め時の一時金支給を要求。
2006/2	会社側よりKパートナー人事処遇制度の改定の申し入れ。
2006/10	Kパートナー人事処遇制度の導入で労使合意。
2006/11	ユニオンショップ協定を締結。勧誘活動開始。
2008/3	08春闘で、部門長推薦廃止及び登用従業員区分（ナショナル任用可）を要求。
2010/3	10秋闘で、登用試験の受験回数制限3回の撤廃を要求。
2012/10	製造子会社へ転籍した「Kパートナー社員」の雇用を無期化。

*組織化方針を決定した時期と、組織化に成功した時期を網掛けにしている。労働条件の改善がみられたものについては、太字にしている。

図表VI-5-6 日本ハムグループユニオンの組織体制



(2) 組織化方針を決めた背景

日本ハムユニオンによる「パートナー社員」組織化の取り組みの経緯は、連合総研「非正規労働者の組織化」調査報告書（2009年）が詳しい。以下では、同報告書の内容に基づき、取り組みの経緯を記す。

日本ハム(株)では、1980年代に入ってから有期・短時間雇用者が各事業所で増加し、かつ採用・雇用管理は各事業所に委ねられていたため、「嘱託」、「準社員」、「パート」といった様々な呼称をもつ社員が職場に混在していた。その結果、社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。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、「ナショナル社員」、「エリア社員」と同じ仕事をすることもあった。支部役員、執行部ともに、職場に占める有期・短時間雇用者の割合が高まるなかで、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感じるようになっていた。そこで組合は、2002年に、労使協議のなかで「職場の不整合」について指摘し、有期・短時間雇用者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」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。

2001年にBSEに感染した牛が確認され、政府は牛の全頭検査や国産牛肉の買い取り事業等を実施したが、このなかで、日本ハム(株)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ことが2003年に発覚し、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。組合は、様々な情報が飛び交うなかで、社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、社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。しかし、その足元では、非組合員が半数を越す実態があった。当時の委員長をはじめとする執行部は「会社に法令順守を求める自らが、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。

（3）組織化の取り組み

組織化方針の検討は、約半年にわたった。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。2004年2月、春季生活闘争の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」、「組合が勧誘していないのに協定には応じられない」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。

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。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。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」。そこで本部は、支部の「温度」を上げる工夫を行った。例えば、すでに有期・短時間雇用者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。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。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。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。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が、その協議のなかで、「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、という判断に傾きはじめた。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いえ、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。協定締結から約2ヵ月の間に、長期病欠者を除きほぼ100%の加入を達成した。

5. 組織化後の組織体制の変化

（1）組合員の範囲

「パートナー社員」や「Kパートナー社員」の組合への加入資格は、雇用契約期間が1年を超えて更新された後に生じる。すでに述べたように、雇用契約は初回と2回目は3ヵ月契約で、3回目は3

月16日までの残り期間で雇用契約を結ぶ。したがって、組合としても、組合員資格を、まず雇用契約が複数回更新されていること、それから通算して1年以上であることとしている。雇用契約が複数回更新されている人に対しては、会社も雇止めすることが難しくなると考え、通常の組合員とほとんど同じ権利を付与して対応できると判断したからである。

(2) 組合費

「ナショナル社員」、「エリア社員」と「パートナー社員」、「Kパートナー社員」とでは組合費の決め方は同じであり、「基本給×2.3%」である。「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の組合費を決める際には、定率にするか定額にするか、「ナショナル社員」や「エリア社員」に比べて減額するかなど、様々な議論をしたが、最終的には定率とし、かつ同率にすることで落ちついたという。その理由の一つは、同率にすると不公平感が生まれるという意見もあるものの、一方で、報酬に比例するためもっとも納得性が高いからである。それから、組合費の違いに応じて、組合サービスに差をつけることはできないという理由もあったという。

(3) 役員体制

組合役員の任期は全員が2年である。本部には「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の組合役員はいないものの、各支部・分会の役員には大勢いる。本部から支部へ、支部三役には一定数の「パートナー社員」、「Kパートナー社員」を配置するよう指示している。例えば、ある支部の副支部長には「Kパートナー社員」がなっていたり、大きな支部では執行委員のうち4～5人が「パートナー社員」、「Kパートナー社員」であるところもあるという。

「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の雇用契約期間は12ヵ月なのに対し、役員任期は2年であるが、組合によれば、反復更新を繰り返してきた中で、契約更新されることを前提として、組織運営をしており、労使の認識も一定は一致しているという。これまでも、休職満了に伴う雇止めなどはあるものの、普通解雇の要件に当てはまる雇止めが行われたことは極めて少ないという。

(4) 意見集約

各支部に支部パートナー専門委員会を設置している。例えば、ある支部に「パートナー社員」、「Kパートナー社員」が300人ぐらいいれば、各職場から1人ずつ専門委員を出してもらい、20人ほどで支部における「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の問題を共有してもらおう。各支部・分会には「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の役員がいるので、そのなかからリーダー的な存在の人に専門委員になってもらおう。支部パートナー専門委員会の代表者には、本部パートナー専門委員会にも参加してもらおう。その場では、たいいてい要求内容を決めることが多いという。本部パートナー専門委員会の開催頻度は年に3回ぐらいである。

また、支部パートナー専門委員会には、相談窓口という役割もある。職場では「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の方が多くなり、組合としても正社員中心からの転換を図らなければならない

と考えているが、両者の間の壁はまだあるという。そのなかで、既存の組織体制では現場の「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の意見を吸い上げるのはなかなか難しい部分があり、そこを支部パートナー専門委員会に担ってもらっている。

要求内容を決める際には、「ナショナル社員」、「エリア社員」と「パートナー社員」、「Kパートナー社員」に関するものを二つに分けて議論しているという。ただし、議論は互いにしていく。つまり、「ナショナル社員」、「エリア社員」のことを「ナショナル社員」、「エリア社員」だけで集まって議論することはしないし、「パートナー社員」、「Kパートナー社員」のことを「パートナー社員」、「Kパートナー社員」だけで議論することもしない。互いにそれぞれの要求内容について考えるようにしているという。とはいえ、「パートナー社員」、「Kパートナー社員」については、上述のとおり、パートナー専門委員会を設置している。これは、「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の人数が多いとはいえ、本部役員にはまだいないこと、それから、組合内ではまだ正社員の方が影響力は強いことから、互いに議論した上で、補完的にパートナー専門委員会を設置している状況であるという。

6. 組織化後の取り組み

(1) 全般的な取り組み

日本ハムユニオンでは、処遇改善の取り組みにあたって、取り組み項目を概ね四つに分けて考えている。すなわち、賃金・一時金、雇用契約・雇用不安、人事考課・教育研修、自己実現・自己選択の四つである。そして、前者の二つを「衛生維持要因」、後者の二つを「促進要因」と分類している。これまでの取り組みからいえることは、やはりもっともニーズが強いのは、賃金・一時金、雇用契約・雇用不安などの「衛生維持要因」である。ただし、組合執行部として意外であったのは、人事考課・教育研修、自己実現・自己選択などの「促進要因」に対するニーズが思いのほか強かったことだという。これまでの取り組みでは、「促進要因」をかなり充実させており、その意味では組合員の満足度はかなり高いという。

「エリア社員」への転換制度に関する取り組みは、「パートナー社員」や「Kパートナー社員」からの評判が良いという。それから、製造子会社へ転籍した「Kパートナー社員」の雇用の無期化や人事考課のフィードバック面接の実施にむけた取り組みも反応は良かったという。それまでは、「パートナー社員」や「Kパートナー社員」については、面接さえしっかりできていなかった。ニーズも高かったため、最も早くに取り組んだ。

(2) 「エリア社員」、「ナショナル社員」への転換制度

転換制度の見直し要求は、2005年から始めている。転換には40歳という年齢制限があった。その理由は正社員に転換する以上は、会社としては管理職をめざしてほしい。管理職をめざすためのキャリアアップを想定すると40歳ぐらいで正社員に転換しなければ、管理職にはなれないだろうということである。

2005年春闘では年齢制限の撤廃を要求し、会社から「年齢制限は部門長推薦がある場合にはこの限りではない」との回答を得た。2007年春闘では、登用基準の緩和と試験の免除を要求した。「Kパートナー社員」の例をとれば、1級、2級、3級のどの等級からでも、「エリア社員」へ転換できるが、これを、上位の等級の人ほど正社員の仕事に近いのだから、上位等級については転換要件を緩和すべきだとの組合の考えである。そこで、「Kパートナー社員」2級、3級については登用基準を緩和し、試験も免除するよう要求したが、通らなかった。現在は、「Kパートナー社員」や「パートナー社員」は、「エリア社員」を経て、「ナショナル社員」へ転換する仕組みである。組合としては、転換は自己選択のはずなのに、まず「エリア社員」からというのはおかしいとの考えである。そこで、「エリア社員」を経ることなく「ナショナル社員」へ直接転換できるようにするよう要求したが、通らなかった。直近では、2011年春闘でも受験回数の制限撤廃を要求している。

なお、管理職については「エリア社員」から「ナショナル社員」への転換は認められていなかった。具体的にいえば、管理職も最初の選択では「エリア社員」を選ぶことができる。管理職はシニアマネージャー（部長職に相当）、マネージャー（課長職に相当）と二つの階層に分かれており、「エリア社員」はマネージャーまでなることはできたが、シニアマネージャーにはなれなかった。この点について、組合としてこれまでに間接差別に当たるのではないかと、といった様々な法的問題点を指摘してきた。その結果、2012年11月に管理職においても「エリア社員」から「ナショナル社員」への転換が認められることになった。なお、管理職においては、逆の「ナショナル社員」から「エリア社員」への転換はできない。

（3）無期雇用化に至る、契約期間の撤廃をめぐる交渉

2012年に製造子会社へ転籍した「Kパートナー社員」については、無期雇用化が実現したが、そこに至るまでの道のりは平坦ではなく、毎年労使で行われた契約期間の撤廃をめぐる交渉があった。

組合が、「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の契約期間に関する要求を掲げたのは2009年春闘からである。このときは契約期間の延長を求めている。このときは、リーマン・ショックを背景に彼ら・彼女からの雇用不安の声がとても高まった時期だったという。結果として要求は通らず、会社からは契約期間を延長して2年にしたところで、2年後に雇用不安はあるだろうと指摘された。期間の定めがあるからにはいつかは雇用不安が高まる時がくるだろう、それよりは1年を安心して働いてもらうことで雇用不安は取り除ける、という会社見解だったという。組合としても、なるほど、それならば次は契約期間の延長ではなく契約期間の撤廃を要求しようと舵を切ったという。

実際に契約期間の撤廃を要求したのは、2011年の秋季交渉である。この間にも契約期間の撤廃を求める組合員の声はあったが、世の中の流れをみながら、また全体の要求項目をみずえながら、結果的には2年間空いたという。契約期間の撤廃の対象は、勤続1年以上、かつ3月16日時点で契約更新された従業員、すなわち組合員の範囲としたが、要求は通らなかった。

翌2012年春闘での契約期間の撤廃の要求のポイントは二つある。第一に「5年を超えて反復更新された場合」は契約期間を撤廃するよう要求した。第二に「Kパートナー2・3級、およびパートナ

一2・3・4級へ登用された場合」というように対象を絞った。その考え方は、彼ら・彼女らは、会社にとってもより重い責任を与えて仕事をさせている人々であり、そうした人びとが1年で雇い止めされることは本来ないはずである。また、2年間の勤務評価を経て、2級、3級に上がる仕組みになっているが、組合からは、雇用契約は1年契約なのに、なぜ2年間の評価をみるのかと質問をぶつけたり、そもそも彼ら・彼女らに契約期間は必要なのか、辞められれば会社としても困るのではないかと投げかけたという。結果的には、要求は通らなかった。ただし、回答書には一定の理解はするものの、慎重な判断を行う必要があるといった趣旨の文言が入っており、組合としては、ここに至って会社にも変化が出たとの感触を得たという。

そして、2012年秋の分社化協議に至る。まず、協議において組合から指摘したのは、事業場単位の労働協約の一般的拘束力の問題である。労働組合法は、工場や事業場に常時使用される労働者の4分の3以上の数の労働者が1つの労働協約の適用を受けるときは、他の同種の労働者に関しても同じ労働協約が適用されるものとする、と規定している。この規定に照らせば、今回の労働契約承継法に基づく分社化によって承継対象者が大多数を占めるならば、既存の社員の労働条件は承継対象者のものと同じにする、すなわち労働条件を引き上げなければならなくなる可能性がある。他方、会社側としては、分社化のメリットはコスト負担を分かちことであって、承継対象者の労働条件をそのまま維持するのは仕方がないとしても、既存の社員の労働条件をも上げるのは難しいという意見であった。組合としても、弁護士などに相談をすると残りの4分の1に適用されるかどうかは、最終的には労使合意によるもの答えだったため、組合内部的で検討した結果、承継対象者の労働条件を下げることは認めないが、既存の社員の労働条件を引き上げることまでは要求できないだろうと判断したという。その代わりに、組合は二つの要請を行った。第一に、承継対象者の労働条件を維持することを約束させた。第二に、承継対象者には雇用不安の声がある、その不安に対する答えをくださいと要請した。これに対する会社回答が、承継対象者の契約期間の撤廃、すなわち無期雇用化であった。

(4) 教育訓練

「ナショナル社員」や「エリア社員」などの正社員に対しては、階層別の研修を中心に教育訓練を実施している。主任になるとき、係長になるとき、その後は評価者研修や自己啓発のコーチング研修などがある。他に、福利厚生サービスの一環としてEラーニングを受けることもできる。これに比べれば、「パートナー社員」や「Kパートナー社員」の教育機会は少ない。組合としては、基本的には、社員区分の別なく、同じような教育訓練を実施するよう主張している。

また、上司との面接の機会は、正社員は年に6回ちかくあるのに対し、「パートナー社員」や「Kパートナー社員」は年に1回しかない。しかも、この1回は、2005年春闘で契約更新に合わせて人事考課のフィードバック面接を実施するよう要求し、ようやく実現したものである。

さらに、2008年の秋季交渉では「Kパートナー社員」2級、3級に対するマネジメント研修の実施を要求し、実現している。ただし、頻度は年に1回1泊2日で実施するもので、それも新任者にしか実施しないため、きわめて限定されたものになっている。

（５）扶養目的の手当て

組合は、賃金については毎年要求をしており、会社からは毎年それなりの回答は得ている。労使ともに「Kパートナー社員」の賃金が低いという共通認識が一定形成されているからであろう。やや取り組みが難しいのは、家族手当や子ども手当、配偶者手当といった扶養目的のものであるという。2012年春闘では子ども手当の増額を要求し増額されたが、さらにもう一段と引き上げようとした2013年春闘では要求は通らなかった。

会社としては、「パートナー社員」や「Kパートナー社員」といった有期雇用者に対して扶養目的の手当を支給することに消極的だという。会社側としては、「パートナー社員」や「Kパートナー社員」は長期雇用を前提としておらず、何度も契約を更新した結果として、雇用が長期になっただけだというスタンスであるとのことである。しかし、すでに述べたように、製造子会社へ転籍した「Kパートナー社員」の雇用が無期化される例も出ており、今後は彼ら・彼女らの生活保障をどのように考えるのか、扶養に対する考え方をどうするかなど、組合として会社側へ問題提起を行っているところであるという。

（６）要求内容を定める上での課題

要求内容を定める上で最も苦勞しているのは、「パートナー社員」と「Kパートナー社員」の身分の違いだという。現在のところ、組合の方針としては、二つを分けて要求することはしていない。結果として、ここ数年、「パートナー社員」と「Kパートナー社員」に関して同じ内容の要求を掲げている。その理由は、互いの線をあまり引きたくない、それこそ両者はさほど変わらないという切り口からである。両者を分けてしまうと、会社側からは、最も賃金が低い層だけを上げたらいいのだろうといわれてしまう。組合としては、そうではなく、「パートナー社員」と「Kパートナー社員」の間にも労働条件に差はあるが、そもそも全体として労働条件が低いので底上げしていかなければならないというスタンスである。

7. 今後の課題

（１）契約期間の撤廃

今後の課題、承継対象者ではなかった「パートナー社員」、「Kパートナー社員」の契約期間の撤廃である。2013年春闘では、2011年春闘の要求内容に戻って、契約期間の撤廃の対象は、勤続1年以上、かつ3月16日時点で契約更新された者、いわゆる組合員資格をもつ者に対し契約期間を撤廃するよう要求した。その理由は、契約の反復更新が5年を超えた人が無期雇用へ転換できることはみえているのだから、論点は、改正法の内容を上回る回答をいかにして会社から引き出すかにあったという。そこで、二つの期間を論点に絞ったという。第一に、無期雇用化を何年後に実施するのか、第二に、雇用契約を何回更新すれば無期雇用化するのか。会社回答は、契約期間を撤廃するならば人事諸制度の整備が必要になる、したがって、継続協議として、遅くとも法定の雇用契約期間の定めが撤廃される

前までに内容を確定し実施する、と内容だったという。

（２）正社員から非正社員への置き換えを懸念

組合は、2006年に工場部門に「Kパートナー社員」制度を導入して以降、正社員から「Kパートナー社員」への置き換えが進むことを懸念している。組合としては、まず「Kパートナー社員」を採用する前に正社員の採用を考えようと、正社員への登用制度の導入・整備を求めた。これに対して、会社としては「Kパートナー社員２級」、「Kパートナー社員３級」の採用ですまそうとする。組合としては正社員比率が低下することで現場のマネジメントがうまくできなくなっている、少なくなった正社員の管理職の業務負荷が重くなり現場が十分にみている余裕がなくなっている、などの問題提起を日頃から行っていた。

現在のところは、2012年秋の分社化協議で会社側の考え方を引き出している。協議では、会社側は分社化することによって、分社化先の正社員比率を高めたいと主張したという。その理由は次の通りである。2006年に工場部門に「Kパートナー制度」を導入し、「Kパートナー社員」が主任クラスまで担うことができる制度にしたが、その結果、デメリットが生じ始めている。要は、「Kパートナー社員」はマネジメント能力がやや不足している。そこで、分社化してグループ会社になれば、そこで正社員比率を高めることができる。グループ会社であれば、日本ハム(株)のときに比べて低いコストで正社員を採用することができる。

（３）グループのあるべき人材像

現在、「グループのあるべき人材像」の議論を始めており、その人材像に基づいて人事処遇制度を作るプロジェクトを会社が立ち上げている。会社が示す「あるべき人材像」のたたき台に対して、組合の意見を求められることになるので、その際には、組合として「パートナー社員」や「Kパートナー社員」の意見も十分に反映していくつもりだという。会社は、「あるべき人材像」に基づいて、評価制度や昇格制度、人材育成制度をつくり、最終的には処遇制度も変えたいと考えている。職場では、同一価値労働同一賃金を求める声はかなり増えているという。ただし、過去には、2002年に社員区分と処遇の整理については、労使でかなりの時間を費やして議論をしたという。その結果、正社員と同等の仕事をしている「パートナー社員」がでないように、明確な区分けをつくった。それでも実態としては区分けが曖昧な人はいるが、正社員並みの「パートナー社員」や「Kパートナー社員」がたくさんいるという状態ではないはずだという。さらに、工場ごとに採用していた「エリア社員」の採用を6年ほど前から停止しているが、最近、現場では現場力を強めるため、地域に密着し、パワーがあつて人をどんどん引っ張って現場を支える、そうした人がほしいとのニーズが強まっているという。その意味では、今後は「エリア社員」の採用復活も考えられるかもしれない。

6. 日本赤十字労働組合松山支部（F労働組合）

対応者	日本赤十字労働組合松山支部執行委員長、同特別執行委員（前執行委員長）
実施日	2013年8月20日（火）
聞取者	山田委員、内藤

1. 病院概要

松山赤十字病院は、日本赤十字社が運営する公的医療機関である。1913年4月に日本赤十字社愛媛支部病院として設立され、1943年1月には松山赤十字病院と改称された。2013年現在で100年を経過しようとしている。診療科は内科や外科、産婦人科や皮膚科、眼科など31を数え、許可病床数は745床である。職員数は1,414人である（2013年4月現在）。地域医療への取り組みが評価され、2005年5月には愛媛県下でいち早く、県知事より「地域医療支援病院」の名称使用の承認を受けている。

図表VI-6-1 病院、労働組合の基本情報

日本赤十字社 松山赤十字病院		日本赤十字労働組合松山支部	
設立年月日	1913年4月	結成年月日	1948年
本社所在地	愛媛県松山市	本部所在地	愛媛県松山市
職員数	1,414人（2013年4月現在）	組合員数	636人（2013年4月現在） *パートタイマーの組合員を除く。
許可病床数	745床	加盟団体	ヘルスケア労協

2. 職員区分と働き方

（1）職員区分

松山赤十字病院の職員区分は、図表VI-6-2のとおりである。第1に、「正規職員」である。雇用期間の定めがなく、1日の所定労働時間は7.75時間であり、いわゆる正社員である。勤務地や職種は限定されている。第2に、「嘱託」である。雇用契約期間は1年と定められ、1日の所定労働時間は7.75時間、勤務地や職種が限定されている。第3に、「パートタイマー」である。雇用契約期間は1年と定められ、勤務地や職種が限定されている。1日の所定労働時間は様々で、7.72時間、6.75時間、6.05時間、5.5時間、4時間、2.5時間といったパターンがある。第4に、定年後の再雇用職員である。雇用契約期間は1年であり、1日の所定労働時間などは個別の契約内容により異なる。

図表VI-6-2 職員区分

名称	雇用契約期間	1日の所定労働時間	勤務地限定	職種限定
正規職員	無期	7時間45分	限定	限定
嘱託	1年	7時間45分	限定	限定
パートタイマー	1年	パートタイム	限定	限定
定年後再雇用職員	1年	個別の契約内容により異なる		

* 1日の所定労働時間がパートタイムとは、7.72時間、6.75時間、6.05時間、5.5時間、4時間、2.5時間といった種類がある。

* 日本赤十字労働組合松山支部はオープンショップ制をとっており、組合員がいる職員区分には網掛けをしている。

(2) 人数

各職員区分について、性別、年齢階級別に人数をみたのが図表VI-6-3である。「正規職員」が7割と最も多く、「パートタイマー」が2割強を占める。男女比をみると、全体では2:8と女性が多い。「正規職員」でも2:8であり、「パートタイマー」ではほとんどを女性が占める。

図表VI-6-3 職員、組合員の人数（2013年7月現在）

	性別	職員計 (A)	19歳	20-29	30-39	40-49	50-59	60歳	組合員 計(B)	組合員 比率 (B/A)
			以下	歳	歳	歳	歳	以上		
正規職員	男性	234人	0人	36人	76人	68人	54人	/	43人	18.3%
	女性	778人	0人	259人	230人	158人	131人		593人	76.2%
嘱託	男性	43人	0人	32人	11人	0人	0人		0人	0.0%
	女性	42人	0人	20人	4人	7人	11人		0人	0.0%
パートタイマー	男性	3人	0人	2人	1人	0人	0人		*	*
	女性	311人	1人	79人	103人	73人	55人		*	*
定年後再雇用職員	男性	3人	/					3人	/	/
	女性	0人	/					0人	/	/
合計		1414人	1人	428人	425人	306人	251人	3人	*	*

* 日本赤十字労働組合松山支部ではパートタイマーの組合員の人数を公表していない。

(3) 勤続年数

「正規職員」の平均勤続年数は約12年である。「パートタイマー」の平均勤続年数は約2年である。雇用契約期間は5年で、更新回数は3回までの合計15年が上限である。

職員区分の別なく、看護師の離職率は総じて高い。2013年4月1日現在で病棟看護師は476人、全体では510人であるが、2012年度は35人が辞めているという。組合によれば、夜勤日数も、かつては月8回ぐらいに抑えていたが、今は9回、10回が常態化している。非常に厳しい状況だという。

(4) 職種・仕事内容

①職員区分と職種の関係

本採用の「正規職員」には、医師や看護師、それから薬剤師などのいわゆるコメディカルスタッフ（他に視能訓練士、検査技師、歯科衛生士など）、他に事務職や保育士、調理師といった職種がある。これらで、約1,000人である。その多くは看護師であり、6割強を占めている。

医師は、基本的に「正規職員」であるが、なかには「嘱託」の者もいる。研修医では、1～2年ぐらゐの期間で研修をしている。研修医は、2012年3月現在で49人である。「嘱託」の男性はほとんどが研修医だが、女性の場合は研修医や看護助手、保育士などの職種がある。夜勤をする人の子どもを預かる院内託児所があり、保育士はそこで働いている。「パートタイマー」には、看護師や看護助手、検査技師、視能訓練士、調理師、事務職などがいる。

以上のことから、看護師には「正規職員」と「パートタイマー」がいることになるが、組合によれば、その仕事内容は同じだという。なお、外来についていえば、係長の看護師は「正規職員」であるが、それ以外はほとんどが「パートタイマー」である。看護助手には、「正規職員」はいない。看護助手は「嘱託」か「パートタイマー」としてでしか採用されない。

②看護師と看護助手の仕事内容

法的には、看護助手は、看護師の指示命令のもとで仕事を行うことになっている。看護助手には、主に物品の管理やシーツの交換、食事の配膳、清拭、入浴介助、患者の搬送などをしてもらっている。軽症の患者の場合、看護助手単独で行っている場合もある。

看護師の仕事は忙しく、組合によれば、看護師は多忙の中で看護助手になってももらわないと、いわゆる「仕事がまわらない」状態にある。世の中の流れとしては、医師不足が問題になり、医師の仕事の一部をコメディカルスタッフや看護師にも広げようという動きがある。そうすると、専門家的な看護師（いわゆる特定看護師）をつくろうという流れがおこり、他方で、看護師は忙しく、また医師に劣らず不足しているので、看護師の仕事の一部を看護助手に広げられないかということが検討されることになるという。そこで、問題になるのは、例えば、看護助手は入浴介助をしていいのか、食事介助はどうか、といったことである。

(5) 労働時間

看護師の勤務シフトは、日勤→深夜勤務→準夜勤務→休日というのが基本パターンである。まず、朝8時半から17時10分まで勤務(日勤)し、その夜の0時半から翌朝9時10分まで勤務する(深夜勤務)。その後は、翌日の16時20分からまた勤務する(準夜勤務)。日付が変わって、翌深夜の1時まで働く。そして、休日になる。

夜勤を行う看護師の人数は職場で決まっている。ほとんどの場合最初に3人と決まっていれば3人であり、救急日や手術日などの場合に夜勤人数を増やしたり、遅出で対応することもある。現在はほとんどの看護師が月に9日の夜勤をしており、病欠者が1人出て夜勤回数が増えたら、すぐに10日に

になってしまう状況である。9日の夜勤ということは夜勤と夜勤の間が短くなるということであり、組合によれば、例えば、長めに寝ることができれば風邪が治るであろう場合でも、夜勤に入らなければならなくなり余計に悪化してしまうことも多いという。にも拘らずよほど人数が足りないということでもなければ看護師の人数を増やすことはない。

「パートタイマー」の看護師は夜勤を行わない。組合によれば、交渉の場で病院側からは夜勤専門の看護師を導入したいといわれているという。しかし、組合としては、夜勤専門の看護師導入には反対している。夜勤労働は心身共に負担がかかる。「パートタイマー」は有給休暇や夏季休暇が「正規職員」より少なく、疲労回復のための休日が不十分である。また、夜勤労働の有害性が科学的に証明されているのに、夜勤専門看護師の導入は認められない。

（6）転居を伴う配置転換

「正規職員」について、看護師や事務職には病院間の配置転換、例えば、日本赤十字社が運営する他地域の病院への配置転換は原則ない。同じ病院内の病棟間の異動はある。組合によれば、病院側は、異動することで経験を重ねてほしいと考えているという。長く同じ職場にいれば、固定化されてしまう部分が出てしまう。看護助手は同じ病棟で働き続けることがほとんどである。ただし、最近では異動する動きも出ているという。

医師については、日本赤十字社が運営する他地域の病院への配置転換というよりは、全く別の病院へ移ることが多い。部長クラスになれば、一つの病院に長く働き続ける場合もあるが、中堅層や特に若い医師は病院を移ることが多い。

3. 処遇制度

（1）処遇制度

各職員区分の賃金構成は、**図表VI-6-4**のとおりである。本俸の賃金表は「正規職員」や「パートタイマー」といった職員区分ではなく、職種ごとに決められている。そのため、例えば、看護師であれば、「正規職員」も「パートタイマー」も同じ賃金表が適用される。両者は定期昇給の昇給幅が異なる。「正規職員」であれば、定期昇給により毎年4号俸ずつ昇給していく。これに対して、「パートタイマー」は採用後4年目まで、つまり3回の定期昇給では4号俸ずつ昇給していくが、5年目以降は毎年1号俸ずつしか上がらない。次第に、賃金カーブが寝てくるのである。

図表VI-6-4 各職員区分の賃金構成

正規職員		本俸+役付手当+扶養手当+通勤手当+住居手当+諸手当
嘱託	医師	本俸 + 扶養手当+通勤手当+住居手当+諸手当
	医師以外	本俸 + 通勤手当 + 諸手当
パートタイマー		本俸 + 通勤手当 + 諸手当
定年後再雇用職員		本俸 + 通勤手当 + 諸手当

(2) 転換措置

「パートタイマー」からの「正規職員」への転換は、以前は全くなかった。「パートタイマー」が「正規職員」になりたければ、病院を一度辞めて全くの外部者と同様に「正規職員」の採用試験を受けなければならなかった。それが、ここ5、6年は病院が「パートタイマー」本人の希望を聞き、採用試験や面接が受けられるようになっている。

(3) 各種の労働条件

賃金以外に社員区分による差があるものとしては、一時金や慶弔休暇の付与日数、教育訓練、退職金などが挙げられる。一時金制度の内容は以下のとおりである。

①一時金

一時金は、「正規職員」、「パートタイマー」ともに年2回、夏と冬に支給される。「正規職員」と「パートタイマー」とでは、支給月数がやや異なり「パートタイマー」の方が低めに設定される。例えば、「正規職員」が2ヵ月のところを「パートタイマー」は1.75ヵ月といった具合である。その上に、「パートタイマー」の一時金については月数に勤務率を掛けて算出されるので、更に少なくなる。

4. 「パートタイマー」の組合加入に至る経緯

(1) 支部の概要

松山赤十字病院では、1948年に従業員組合が結成され、1960年に労働組合に改称された。1966年には日本赤十字労働組合が結成された。組合員数でいえば、松山支部は日本赤十字労働組合のなかで二番目に大きい支部である。オープンショップ制だが、長い間組合員は「正規職員」のみであった。とはいえ、組織化していなくても、これまでも「パートタイマー」の労働条件改善の取り組みは長い間続けてきた。事務折衝の形をとって主には「パートタイマー」の採用期間の延長を掲げて病院側と話し合っていたが、「パートタイマー」が組合員でないことを理由に病院側の対応は消極的であった。一人の「パートタイマー」の看護助手が組合へ加入したのは2009年であり、以降徐々にではあるが、「パートタイマー」の組合加入が増えている。「パートタイマー」を除いた組合員数は636人である（2013年4月現在）。

図表VI-6-5 「パートタイマー」の組合加入以降の組合の主な取り組み

2009	看護助手の「パートタイマー」が組合へ加入。
2010/1	・看護助手の靴の支給数について、年間1足から増やすよう要求。回答は、靴がだめになれば新しいものを支給することに。 ・「院友会」費の見直しについて、「パートタイマー」の会費は千分の1だけ下げることで決着。
2013/4	2013年春闘で、「パートタイマー」の15年（5年契約を3回更新）以上の雇用継続を要求し、雇用継続を考える旨の回答を得る。

*組織化した時期を網掛けにしている。労働条件の改善がみられたものについては、太字にしている。

（２）組合加入の経緯

組合によれば、これまで「パートタイマー」の組合加入が進まなかった理由はいくつかある。第一に、「パートタイマー」のなかには、組合費を納めなくても同じ労働条件であるとして遠巻きにしている人もいれば、家計補助のために働く人やお小遣い稼ぎに働く人など、必ずしもみなが同じ目的で働いているわけではない。第二に、かつて、「パートタイマー」の労働条件はとても良かったのだという。1日の所定労働時間は短く、一時金の決め方もある時までは「正規職員」と同じであった。したがって、わざわざ組合に加入してまで行動を起こすほどのことはない、組合に加入する必要はとりたててなかったのである。

ところが、徐々に雇用契約期間は細切れにされ始め、給料も減少した。一時は賃下げもあったという。労働条件が悪くなり、現場はどんどんきつくなっていく。そのなかで、2009年に「パートタイマー」の看護助手が組合加入したことは、このままではいけない、何とかしなければいけないという気風を少しずつ生み出すきっかけになったという。なお、その看護助手が組合へ加入したきっかけは、継続雇用である。

5. 組織化後の組織体制の変化

（１）組合費

「正規職員」と「パートタイマー」とでは、組合費の決め方がやや異なる。「正規職員」の組合費は「本俸×0.011%+700円」だが、「パートタイマー」は定額の700円である。組合費の決め方に差をつけたのは、「パートタイマー」の賃金が低いので、組合費も低めに設定して少しでも多くの人に参加してもらおうという思いからである。差をつけたことで、既存の「正規職員」の組合員から文句や苦情といったものはなかったという。

（２）役員体制

執行部は30～40人で、任期は1年である。役員が長く定着しないので、一つの職場から2人ずつぐらい出してもらい、新旧で任期が1年ずつ重なるようにしている。そうすることで、引き継ぎがスムーズにできるようにしているのだという。

かつて、「パートタイマー」で組合役員を2年間引き受けてくれた人がいたが、今は「パートタイマー」の組合役員はいない。執行委員会は18時30分から始まるが、看護助手の勤務終了時間は16時10分のため、看護助手は執行委員会の開始時間まで待つということは難しいという理由がある。若い人は子どもの世話があるし、年齢が高くなると親の介護などがあるので、できるだけ早く家に帰りたいという人が多く、組合役員のなり手がなかなかいないという。

（３）意見集約

組合員の意見集約にあたっては、「パートタイマー」については、「正規職員」とは別に集めた職場

集会を開いている。というのは、「正規職員」と「パートタイマー」とではあまりにも労働条件が違うからである。新入組合員研修会も当初は一緒にしようとしていたが、あまりにも労働条件が違うので別にしたという。「正規職員」の新入組合員研修会は、毎年6月頃に開催している。働き始めて少々疲れも出てくる頃である。1泊2日にして夜は集まって愚痴も言い合うことができる。「パートタイマー」については別に1日で研修会を開いている。同じ「パートタイマー」だけを集めた職場集会でも、看護師と看護助手とでは意見が全く異なる。それをまとめるには、職場から意見を出してもらい、執行委員会で検証する。

そもそも病院には看護師や看護助手、コ・メディカルなど様々な職種がある上、職員区分も様々であり、組合に対する要望はそれぞれ異なる。

労働条件が異なる組合員をまとめるのは様々な困難、クリアしなければならない障がいがたくさんある。それでも、「パートタイマー」の低い労働条件をこのまま放置しておいていいのか、同じ労働者として知らん顔していいのか、また、「正規職員」の働き方も厳しいなかで、だからこそ、様々な雇用条件の人たちとも手をつながないと正規労働者も守ることができない、という。

6. 組織化後の取り組み

(1) 「パートタイマー」の雇用継続実現に向けた取り組み

2009年に最初に「パートタイマー」の看護助手が組合に加入したきっかけは、継続雇用である。というのは、すでに述べたように、看護助手の雇用契約期間は5年で、更新回数は3回までの合計15年が上限であった。ここに至るまでも経緯があり、最初は雇用契約期間が1年だったのが3年になり、それが5年になり、5年契約が3回まで更新可能となった。組合としては、15年を超えても雇用を継続するよう毎年の要求項目に掲げていたが、病院側の理解は得られない状況が続いていた。

そのようななか、2013年4月の労働契約法改正を受けての2013年春闘では、病院側の反応が変化し、改正法の内容に沿って、今後5年契約を3回更新した人については雇用継続を考える旨の回答を得た。ただし、この先の5年の間に更新が3回に至った人についてはその対象ではないという。その時点で、対象は29人であった。組合としては、そのようなことは絶対に認めないという姿勢で、場合によっては労働委員会へ訴えたり、繁華街でのビラ撒きも行う覚悟であった。そのためには、職場の組合員の合意を得て組合全体の動きにしないとならないので、第1段階としてまず広報強化していたところ、突然、病院側の態度が軟化し29人の雇用継続も受け入れられた。

組合は、この病院側の態度が急に変わった理由の一つに人を募集してもなかなか集まらない厳しい状況が背景にあるのではないかと考えている。看護助手の仕事はかなりきつく、「日赤病院へ行けば、こき使われるよ。少々給料がよくてもあんところへは行かない方がいいよ」といった噂があったようである。実際に、看護助手の仕事はきつく、記録する時間に座ることがある看護師に比べ、ほとんど座ることもない立ち詰めの状態が続くという。

組合としては、看護助手は、勤続5年目以降は看護師の4分の1しか定期昇給がないといった問題

はあるものの、まずは雇用継続を勝ち取ることができたのを取りあえずの大きな成果と考えている。

（２）看護助手の靴支給数の追加

2010年1月に、看護助手の靴の支給に関する要求を行った。看護師は白衣が貸し出され、退職時には返却することになっている。靴については年に3足を支給される。しかし、看護助手は年に1足しか支給されない。看護助手は歩き詰めなので、当然ながら年に1足では足りない。そこで、看護助手の靴の支給数を増やすよう交渉し、靴がだめになれば新しいものを支給することになった。

（３）「パートタイマー」の「院友会」費の見直し

2010年1月下旬に「院友会」費の見直しについて、病院側と話し合った。病院内には「院友会」という互助会があり、医療費などの補助を受けることができる。「正規職員」であれば本人の実父母や義父母も対象になるが、「パートタイマー」の場合は本人のみが対象であった。支払う会費はみな同じなので、それは不公平だと病院側と話し合い、「パートタイマー」の会費は千分の1だけ下げることによって決着した。

7. 組織化後の変化

組合によれば、「パートタイマー」が組合加入して良かったことは、第一に、「パートタイマー」の労働条件を「正規職員」が知る機会が増えたこと、第二に、「正規職員」から「パートタイマー」の労働条件引き上げを求める声が出始めていること、第三に、組合主催の研修会や職場集会などで、「パートタイマー」が労働基準法などの知識を得たり、互いに交流して意見を出せる場ができ、執行部が「パートタイマー」の労働環境の情報を早めに得ることができるようになったことである。

組合では、2009年に「パートタイマー」が組合加入する前から、彼ら・彼女らの労働条件についても病院側と交渉していた。その場で、病院側からは「パートタイマー」の賃金に関する話は出ていたし、就業規則に関する話し合いなどでも、病院側から同様の話はあったという。また、ヒアリングに対応いただいた二人は執行委員経験が長いため、「パートタイマー」の賃金・労働条件を自然に知るようになった。ただし、ほとんどの職員・組合員は知らないであろうし、他の執行部メンバーも知る人は少ないだろうという。例えば、「正規職員」の看護師は、「嘱託」や「パートタイマー」である看護助手の賃金・労働条件を知るとその違いに大変おどろく。職員区分でいえば、「正規職員」や「パートタイマー」に分かれ、職種でいえば看護師や事務職、視能訓練士などに分かれ、それぞれが労働条件は異なる。一緒に仲よく手を組んで仕事をするためのハードルが、雇用条件の違いや賃金の違いなどである。そこを乗り越えて団結するということが大切である。その意味では、「パートタイマー」の組合加入によって互いの労働条件を知る機会が増えたことは非常に大きいという。

有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書

2014年7月29日発行

発行人 薦田 隆成

編集 公益財団法人 連合総合生活開発研究所

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2
曙杉館ビル 3F

TEL 03(5210)0851(代)

FAX 03(5210)0852

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ

〒108-8326 東京都港区三田1-10-3

TEL 03(3456)1541(代)

FAX 03(3798)3303

