

雇用と生活を守る取組み

―契約社員の正社員化事例を通じて―

佐古正明

私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部執行委員長

*本稿は一橋大学で開講した「連合寄附講義」における佐古正明さんの講義（二〇一三年五月三一日）をフェアレイベー研究教育センターの事務局が再構成してまとめ、ご本人の確認を得たものである。

はじめに

広島電鉄では、二〇〇九年に在籍していた契約社員全員を正社員にしました。いま日本では非正規労働者のあり方が大きな社会問題になっていますが、当時、この取組みはたいへん先進的なものとしてマスコミでも大きく取り上げられました。

本日の講義では、私たちの労働組合が非正規労働者の問題をどう捉えて、どのように正社員化を実現したかということをお話しします。また、この問題は一労働組合の力だけでは解決できず、会社も絡んできます。講義のなかでは、

会社はどのように考え、どのように正社員化したかということも含めてお話ししたいと思います。

まず、私自身の自己紹介をします。私は山口県の出身で、高校を卒業後広島電鉄に入社しました。入社したときの私の職種は電車の整備士です。電車にも車検があり、二年に一度車体を分解し手入れを行なって検査をします。私はそういう仕事を選択して入社し、現場で約一〇年油と汗にまみれながら仕事をしていました。そして、一〇年たった時点で労働組合の専従役員になり、職場を離れて労働組合の仕事をやるようになりました。いまでは、現場で過ごした期間より労働組合の専従期間のほうがはるかに長くなっています。

つぎに、私が労働組合の仕事をしようと思った動機についてお話しします。一般的に、労働組合に入ったり、役員をやる動機には、会社に対する不満の解消や要求を実現しようというものが多くありますが、私は少し違います。私

が入社した当時、広島電鉄の内部には二つの労働組合が存在し、しょっちゅう喧嘩をしていました。二つの組合は非常に仲が悪く、組合員数がほぼ同じということからも、どちらが存在感を示すかで常に対立していました。新入社員が入ると、どちらの労働組合が組織化するかで競争になり、新入社員は勧誘の渦に巻き込まれます。私には、そうしたいがみあいのある職場環境はいかなものか、という思いがありました。私は、労働組合は、そして働く人は一つにまとまらなければならないという思いから、労働組合の専従役員になりました。

1 広島電鉄株式会社の概要

広島電鉄という会社と労働組合の紹介を織り交ぜて本題に入りたいと思います。

広島電鉄の本体は広島市にあります。主要な事業として、路面電車と鉄道電車、路線バス、不動産という三つの事業があります。その他にグループ企業がたくさんあります。タクシー会社やスーパ、ホテル、ロープウェイなどがあります。世界遺産になった安芸の宮島には観光船も走らせています。従業員数は一五五八名、うち女性は六八名です。圧倒的な男性職場ですが、最近では運転業務を志望する女性も増えていて、電車やバスの運転手に女性が進出し始めている（表1）。

広島電鉄は二〇一二年に電車の開業から一〇〇年という節目の年を迎えました（表2）。こ

(表1) 広島電鉄株式会社の概要

社 名	広島電鉄株式会社
設 立	昭和17年4月10日
本社所在地	広島県広島市中区東千田町2丁目9番29号 TEL 082-242-3521
主 要 事 業	1.鉄軌道事業 2.バス事業 3.不動産事業(土地建物の販売・賃貸)
資 本 金	23億3562万5千円
代 表 者	代表取締役社長 棕田昌夫
事 業 年 度	4月1日から3月31日
営 業 キ ロ	鉄・軌道 35.1km (鉄道16.1km 軌道19.0km) 自動車 1191.9km
従 業 員 数	1558名(平成24年9月30日現在) うち女性68名
営 業 収 益	170億1200万円 (平成23年度)
関 係 会 社	21社

の一〇〇年間に、企業の存続にかかわる大きな出来事が二つありました。一つめの危機は、一九四五年八月六日の原子爆弾による被害です。人類最初の原子爆弾がさく裂し、広島市は壊滅的な被害を受けました。当然のことながら、路面電車も壊滅的な被害を受けました。従業員も四〇〇名以上が死傷し、その運転手の多くは高等女学校生だったという事実があります。戦争が始まるまで運転手は全員男性でしたが、男性が戦地にとられてしまったので、苦肉の策として高等女学校生を動員して運転業務に当たらせていました。

(表2) 広島電鉄の略歴

1910年6月	広島電鉄の前身である広島電気軌道が設立
1912年11月	電車開業
1917年8月	広島瓦斯(現在の広島ガス)と合併、広島瓦斯軌道となる
1938年2月	広島乗合自動車を合併してバス事業開始
1942年4月	広島瓦斯軌道から運輸事業を分離して広島電鉄設立
1945年8月	原爆投下により甚大な被害 3日後一部区間で運行再開
1958年4月	市内電車と宮島線の直通運転開始
1969年7月	不動産部を創設し、不動産事業に本格参入
1971年12月	公安委員会より軌道敷内自動車乗り入れ禁止を実施
1980年12月	軽快電車3500形営業運転開始
2005年3月	国産初の完全超低床電車5100形「グリーンムーバーMAX」導入
2008年1月	広島県交通系ICカード「PASPY」(バスピー)を導入
2012年4月	呉市交通局より路線バス事業を全面移管

広島電鉄は、この壊滅的な被害の三日後、八月九日には一部の路線を復旧させて電車を走らせています。これはもう生き残った従業員の不眠不休の復旧作業の結果であつたわけですが、被災した市民は、復旧した電車の姿を見て非常に勇気づけられたという話が残っています。私たち現役世代もそういう輸送を担う精神を誇らしく思っています。

もう一つの危機は、昭和四〇年代のモータリゼーションによるものでした。自家用車が普及して路面に自動車があふれてくると、路面電車は正常な運行ができなくなります。狭い道路に

自動車が増えるわけですから、電車の線路のなかにまで車が入ってきます。そうすると、路面電車は思うように走れなくなり、時間どりの運行ができなくなります。その結果、利用者がどんどん減って、利用者が減ったため便数を落とす、こうした堂々巡りで、市民からは路面電車が厄介者扱いをされた時代でした。当時は日本全国が同じような状況となっており、かつては日本各地でたくさん路面電車が走っていましたが、モータリゼーションの波に押されて次々に廃線となっていました。

こうしたなかで、広島市議会でも路面電車は廃線にしてどうかという議論がなされ、会社も廃線の方向へ舵を切りかけました。しかし、労働組合はこれに強く反対し、路面電車を活かすためには、まだやるべきことがあるだろうと、廃止反対闘争を始めたのです。

労働組合は、ヨーロッパに組合役員を派遣して視察を行いました。当時でもヨーロッパでは路面電車が都市の交通機能の主流でした。そういう姿を見てきた私たちは、広島路面電車はまだまだやれるという思いから、存続運動を始めたわけです。路面電車を廃止させないためには、実際に行政を動かさなければなりません。そのためには私たちの代表を議会に送ろうということ、県議会議員を擁立しました。そして、地道な努力を積み重ね、最終的には県の公安委員会によって「軌道敷内自動車乗り入れ禁止の県条例」をつくることができました。これ

によって軌道には車は入ってはいけないことになり、路面電車のダイヤは定時性が守られるようになりました。今も路面電車は広島市民の大事な足となっていて、一日一五万人が利用しています。

そういった二つの大きな存続の危機を乗り越えて今の広島電鉄があります。

2 労働組合の概要

広島電鉄支部は私鉄総連という上部団体（産業別労働組合）に加盟しています。私鉄総連は、北海道から沖縄まで約一万人の組合員を組織していて、連合に加盟しています（表3）。

私たちの労働組合は、組合員の範囲を会社と協定しています。それは「すべての従業員は組合員にならなければならない」という「ユニオンシヨップ協定」というものです。ただし、例外があります。課長以上の管理職や、秘書、労務、経理担当の人など、会社の業務に直接携わる人については除外することになっています。こうした例外を除き、全員を組合員にすると「ユニオンシヨップ協定」を締結しています。広島電鉄支部には一一の分会があります。分会とは電車やバスの営業所単位の組織をいいます。組合費についても知っておいてもらいたいと思います。広島電鉄支部では、毎月、各自の本給の二・五％を組合費として徴収しています。初任給は二二万円ですから、それだけで五五〇〇円となります。それに加えて、交通政

策などの政治活動や分会が行なう学習活動やレクリエーション活動への補助を行なう、連帯活動資金があり、これは一律一〇〇〇円です。また、それとは別に闘争資金が二〇〇〇円、これでトータルは八五〇〇円です。さらに、団体生命共済が三一〇〇円です。そうすると最低でも一万一六〇〇円程度が毎月徴収されるということになります。決して組合費は安くなく、私も高いと思っています。

ただ、闘争資金については積立だと思って下さい。労働組合が仮にストライキをすることになった場合、会社はその分の賃金を払いません。闘争資金は、会社による賃金カットの補てん用に個人名義で積み立てを行なっていて、会社を辞める際に全額を返金することになっています。この闘争資金は、最近ストライキを打っていませんから、たまる一方です。私のような三〇年選手では、七〇万円もたまっています。組合全体の積立額は約六億円です。これがストライキ用の資金となつて、何かあった時にはこれを取り崩して組合員に賃金カット分を補てんすることになります。組合員からは、「もう積立はやめたらどうか」という声も出ています。しかし、私は、この積立金を持つておくことが会社に対する圧力になると思っています。六億円ということは、一人当たり平均では四〇万円になります。一カ月間のストライキを打てるということを持ちているということは、会社にとっては脅

威になります。年に一度の賃上げ闘争（春闘）の時は、組合員に投票してもらい、過半数の賛成を得てストライキ権を確立します。そうすると、会社側はこの労働組合を怒らせるとストライキをやりにかねない、という気持ちに当然なります。私は、会社に対する抑止力として闘争資金は必要であり、組合員の闘争力のバロメーターとしてもこれを持つておきたいと考えています。

労働組合では、組合費を一般会計として一年間で一億四〇〇〇万円使います。そのうち人件費は七〇〇〇万円です。人件費とは、専従役員・職員の賃金、組合活動をする組合員の賃金の補てん分です。勤務時間中に組合活動をした場合も賃金はカットされます。たとえば、一〇時から役員が集まるとなると、他の人がその仕事を代行することになり、そうすると、組合役員の賃金はすべてカットされますので、それを補てんしなければなりません。他の企業では、労使の取り決めにより組合活動中の賃金をカットしないところもありますが、広島電鉄支部の場合は、賃金カットされるという会社との関係を維持しています。それだからこそ、会社は組合の活動に介入することはできません。好きな活動が好きなだけできるわけです。会社から賃金を保障された場合、会社から組合の活動に制約をかけられることもあると思います。また、労使関係が歩おかしくなると、そういったこともできなくなります。組合活動を自由闊

(表3) 労働組合の概要

組織名称	私鉄広電支部	私鉄中国地方労働組合広島電鉄支部
加盟組織	私鉄総連	日本私鉄労働組合総連合会
	連合広島	日本労働組合総連合会広島県連合会
	広島県労福協	広島県労働者福祉協議会
	広島県平和運動センター	広島県平和運動センター
	原水禁広島県協議会	原水爆禁止広島県協議会
組合員数	1,478名	うち女性組合員60名 (2012年9月末)
組合員の範囲	ユニオンショップ	労働協約により、すべての従業員は組合員でなければならない旨を明記。ただし、課長以上の管理職、経理課員、人事・労務担当員、秘書は除外している。
組織	大会	最高決議機関 代議員数約70名
	支部委員会	決議機関 委員数38名
	執行委員会	執行機関 三役、執行委員16名
	部会委員会	調整機関 電車、自動車、総経
	分会委員会	全11分会

達に行なうためにカットを甘んじて受けて、私たちの主張したいこと、やりたいことを実行する、そのためにはこれだけの組合費が必要だと思います。会社の介入のない自由な組合活動ができること、これが重要であることを皆さんに伝えたいと思います。組合費の額を引き合いに出しました。ちなみに、私たちが会社から便宜供与を受けているものは、社内電話の使用と組合事務所の敷地を賃貸で借りていることのみで、あとは完全に会社からは経済的にも人材的にも独立した組織として活動しています。

(表4) 正社員化直前の雇用形態別労働条件

			正社員	正社員Ⅱ	契約社員
雇用契約期間			定めなし	定めなし	原則1年 会社が認めた者は契約更新
正社員への登用					入社から3年経過後、試験により正社員Ⅱへ登用
雇 用 年 齢			60才まで	60才まで	60才まで
労 働 時 間			運転士・車掌: 4週150h	バス運転士: 4週160h 電車運転士・車掌: 4週150h	バス運転士: 4週160h 電車運転士・車掌: 4週150h
賃 金	基準賃金	本給	賃金規則および労 使協定にもとづき 決定	運転士:231,000円 ・無事故手当 5,000円を含む 車 掌:196,500円 ・無事故手当 5,000円を含む	運転士:231,000円 ・無事故手当 5,000円を含む 車 掌:196,500円 ・無事故手当 5,000円を含む
		その他	家族給あり	なし	なし
	時間外労働手当		時間外:127%	時間外:125%	時間外:125%
	賞 与		年間協定 (20年度:4.0月+α)	年間協定 (20年度:2.0月+α)	年間協定 (20年度:2.0月+α)
	退 職 金		あり	なし	なし
人 数(H21.9.30)			998人 (75.7%)	181人 (13.7%)	139人 (10.5%)

3 広島電鉄における契約社員制度導入の背景

それでは、本題に入ります。まず、契約社員制度がどのような経緯で導入されたのかということからお話しします。

広島電鉄に契約社員制度が導入されたのは二〇〇一年のことです(表4)。職種限定で、自動車の運転士と電車の車掌だけが対象でした。なぜ会社はこの制度を導入しなければならなかったかという点、二〇〇二年に道路運送法が改正され、新規参入などの規制が緩和されまし

た。バスや鉄道業界もこの規制緩和によって、競争社会に放り込まれることになったわけですから、改正前の道路運送法では、バスや鉄道事業は認可事業でした。需給バランスを見て国が認可するため、むやみやたらにバスや電車を走らせることはできなかったのです。しかし二〇〇一年の改正以降は、誰が走らせようと営業の内容も含め自由となり、認可事業から許可事業に変わりました。

当時、すでにバスや電車の業界は、少子高齢化によって利用者がぐんと落ち込み始めていました。そのため、国や自治体から欠損、つまり赤字分の補てんをしてもらわないと事業を続けられない会社ばかりでした。会社は、「今後は補助金を当てにしているようではだめだ」と考え、内部努力によって企業の存続を図ることを方針として掲げました。

ただ、収入は落ち込むばかりで、補助金も入らないとなるとどうやって存続させるかということになります。そうすると、内部のコストを下げるしかなく、新しいバスや電車の購入を控えるということもしますが、一番手っ取り早いのは人件費を下げることです。

そこで会社が考えたのは契約社員制度の導入でした。契約社員の条件は、雇用契約期間は一年、労働時間は正社員より長い労働時間です。正社員は労働組合ががんばって取り組んだ結果、労働基準法が定めている労働時間より短い四週一五〇時間ですが、契約社員は法定労働時間の

四週一六〇時間です。賃金は、何歳で入社しても、どれだけ経験があっても同じ金額です。たとえば運転士は二万三〇〇〇円で、発足当時は二二万円でした。年間の賞与は、正社員は月給の四・〇ヵ月分+ α 、おおよね実質四・八ヵ月分です。それが契約社員は、当時は二ヵ月分でした。契約社員には退職金制度ありません。こういった条件で契約社員を採用し、コスト削減を図る、これが会社の考え方でした。このような動きは広島電鉄だけではなく、他の電鉄会社も同様の方法でコスト削減を図ろうと、躍起になっていった時代だったのです。

4 労働組合の対応

労働組合は、契約社員の労働条件を見たとき、このような条件で募集をしても、応募してくる人がいるわけではない、と思ったのです。ですから当初この制度導入には反対しました。しかし、会社は、「これは会社と応募者個人との問題だ。雇用契約の問題は、労働組合がとやかく言う問題ではない」と主張し、ほとんど交渉になりませんでした。私たちは、「この条件で応募してくる人がいるのであれば、それは仕方がない。しかし、こういう条件で長年勤めさせるといえるのはいかがなものか。とくに安全を担保しなければならぬ乗務員が、生活もままならない環境で働くことは容認できない」と主張しました。そして、「導入時から三年経過後は正社員に登用する」という要求を出しました。しかし、こ

の交渉は不調に終わり、会社はしばらくたってから回答を出すということになり、私たちの要求は実現しませんでした。

一方で、私たちがもう一つこだわったのはユニオンショップ協定の締結です。「正社員は全員ユニオンショップ協定のもとで組合活動をやっていく。この協定を契約社員にも適用する」という要求をだしました。これについては会社も譲歩して理解を示し、ユニオンショップ協定を締結することになりました。

これが一番のターニングポイントでした。このとき契約社員を組合員化していなければ、今日のように全員を正社員化することはできなかったと思います。ちまたでは、非正規社員の組織化すらできない、人間は保守的ですから組織の外の人間について、そこまでエネルギーを費やすことは、既存の組合員が許さない場合もあります。そのようななか、制度の導入時点でも契約社員を組織化することにより、彼らの要求を酌んで交渉するという土壌ができたことは、労働組合にとって一番の成果だったと思います。

5 労働組合分裂の経験

皆さんは、なぜ広島電鉄の労働組合は非正規社員の正社員化にこだわったのか、また会社もそれを簡単に認めたのか、疑問に思われたのではないでしょうか。労働組合には、過去の苦い経験があったがゆえに正社員化にこだわったという部分があります。この点を理解いただくに

は、広島電鉄の労働組合の歴史を少しお話ししなければなりません。

広島電鉄の労働組合は終戦直後の一九四六年に結成されました。占領軍のマッカーサーが労働組合の結成を奨励し、広島電鉄の労働組合もこの占領軍の方針に従って結成されました。結成大会を開き役員を決めて申請しました。ところが、最初の届け出は受理してもらえなかったのです。なぜならば、組合の委員長は部長、三役を含めて管理職を労組役員として届け出たからでした。労働組合法をご存知の方はわかると思いますが、労組役員は企業の利益代表者ではないけません。当時はその程度の認識の労働組合結成だったわけです。

労働組合の活動は、終戦直後で食べるものも着るものもない、住む家もないという混乱期ということもあって、高揚していききました。ストライキで電車を止めることも頻発して、乱暴な運動も横行するようになりました。そうすると、労働組合の活動を良く思わない人も出てきます。そうした人たちが会社をテコ入れするなか、一九五四年には労働組合が分裂し、たくさんの労働組合ができました。乱暴な労組は必要ない、民主的な労組をつくらう、ということから分裂していったわけです。労働組合は、その後一九九三年に組織統一を果たしますが、分裂状態は三十九年間も続きました。

私が入社した当時も分裂していました。新入社員が入ったときは勧誘合戦となり、飲ませ食

わせなど、いろいろな手を使って組合員を増やそうとします。私自身はそういう時代を知っていますから、労働組合の分裂によって職場が分断されているということが、どれほど悲しいことかがよくわかります。私が入社して配属された電車整備の仕事は、部品が重いのでグループで作業をしていました。そのとき先輩から教えられたのは、あの人とあの人は第二組合にいるので、仕事では必要最低限の話はしてもいいが、それ以外の関わりはもたないようにということです。仕事の後のつき合いもいっさいしてはいけなと教えられました。社員食堂でも真つ二つなのです。こちらからこちらは第一組合の人、こちらからこちらは第二組合の人というように、食事の時すら口をきかないような状況です。したがって、職場は非常にギスギスした環境になりました。私自身がそういう経験をしていますから、契約社員という、正社員と違う身分の人が入った時にそのまま放置すれば、過去と同じ組織分裂になるのではないかと感じました。また、第一組合と第二組合の間でいろいろな差別事件もありました。たとえば、会社は新車を導入すると第二組合の人には新車を担当させ、第一組合の人にはお古のバスを運転させます。先輩たちは、こうした差別のなかで耐えて生活をしてたということもあったので、どうしても分裂した職場の再来は避けなかったのです。契約社員は一年という有期雇用で賃金も低い、労働組合としては何ができるか、組織化には少し

不安もありました。しかし、組織分裂の再来はなんとしても避けたいという一念で、契約社員を組織化し、会社側にユニオンショップ協定を締結させました。

一方、会社にも分裂の時代は再来させたくないという思いがありました。どういうことかという、物事一つ決めるにしても二つの労働組合と協議しなければなりません。二つが競合している状況では、片方の組合がOKを出しても、片方はなかなかOKを出しません。そうすると一つの事案でいつまでも時間がかかってしまうのです。社内全体がまとまらず、ダイヤ改正すらできないという時代が続き、会社も分裂には手を焼いていました。冒頭の会社紹介では、広島電鉄では不動産事業もやっていると書いていました。郊外の宅地造成を行ない、そこにバスや鉄道の路線をつくって利益を拡大するというのは、全国各地の私鉄産業の常套手段です。広島電鉄も郊外に団地をつくり、バスを走らせ、バス路線を拡大しようとしたのですが、労使の協議が難航して話がまとまりません。家はどんどん建っているのにバスが走らない、もたもたしている間に別の会社がバスを走らせてしまった、ということもありました。それは会社にとって損ですが、働く者にとっても損になります。そういったマイナス事案が多くあり、会社にも組合分裂の再来は避けたいという思いがあったと思います。

6 契約社員制度導入後の労働組合の活動

三年経過後は正社員に、という要求を掲げたものの、実現しないまま契約社員制度は導入されました。これに対して労働組合ではいろいろな取組みを進めていきました。様々な組合員の権利と義務を平等化させ、組合規約を整理して、できる限り統一した扱いをするように努力しました。当初は準組合員という扱いで賃金が低いことから組合費も低かったのですが、それはおかしいだろうということで、最終的には統一しました。

そのようななかで、ある日契約社員から、「正社員の組合員がいる場では自分たちの意見は言えない」という意見を聞きました。正社員は先輩であり、自分たちは身分が違うという自覚からの意見だったのです。それを聞いた執行部は、契約社員の人だけを対象とした職場集会を企画しました。勤務日はバラバラですから、執行部も一週間の期間をとって、それぞれの休みの日に参加できるよう集会を企画しました。この集会には七〇%の組合員が参加して、いろいろな話を聞かせてくれました。正規の職場集会では出ない意見を聴くことができたのです。たとえば、会社からの圧力だけではなく、組合員同士で圧力をかけあっていることや、差別的な扱いをされているということなどでした。また、彼らから一番よく聞かえてきたのは、「契約社員として納得して入社したが、いつに

なったら正社員になれるのか。組合も要求を掲げてくれているが、このまま正社員にならないとすれば、別の職を考えたい」という意見でした。私たち執行部は、早くなんとかしなければという思いをこの集会のなかで強く持ちました。制度導入後の活動は、とくに正社員との格差是正を目標に掲げて交渉を進めてきましたが、制度導入の三年後に動きができました。私たちの要求が一步前進し、会社側が、「正社員にする」と回答してきたのです。「正社員Ⅱ」という制度の誕生です(表4)。

ただ、その中身はと言えば、あ然とするものでした。会社は、「賃金や労働時間や退職金制度はいつさい変えない。雇用期間だけは定めのないものに変える」といつてきたわけです。これまでの制度のうち、一年の有期契約が無期契約になっただけでした。会社側も交渉では粘り腰を見せて、「労働組合は正社員とは定年まで働ける権利がある者と言っている。そうであるならば、『正社員Ⅱ』という制度をつくり、三年たったら正社員Ⅱにする」といつてきたわけです。

労働組合としては、この回答は納得できるものではなく、交渉を続けることにしました。しかし、その当時契約社員だった人は、これはこれで評価してくれました。一年契約であることの精神的ダメージが大きく、雇用期間が満了する直前になると、自分は次に更新してもらえないのか、という不安がよぎるらしいのです。と

くにお客さまから苦情が入ったことがある、事故を起こしたことがあるなど負い目がある人は、契約が更新されないのではないかと不安になるようです。「正社員Ⅱ」になれば、こうした不安だけは免れるというところで評価してもらえましたが、労働組合は均等待遇の実現をゆるぎない目標に掲げ、交渉を続行することになりました。

契約社員制度が導入された二〇〇一年当時のバス部門は赤字の温床でした。二〇〇一年当時の赤字は約一億八〇〇〇万円です。二〇〇二年も赤字でしたが、二〇〇三年は、一億三九〇〇万円の黒字に転換しました。バス部門は二年間黒字になったことがなかった部門でしたが、黒字を計上することができたのです。これはひとえに契約社員制度導入の効果です。契約社員の年収は三〇〇万円そこそこです。定年退職で辞めていく人の年収は当時約八〇〇万円でしたから、一人入れ替わればコスト五〇〇万円減ということになります。新陳代謝の激しい時期ということもあり、ほとんど人件費が下がり、その結果としての黒字転換だったのです(表5)。

労働組合は、「バス部門の黒字化を果たしたからには、契約社員の正社員登用は免れない」と主張し続け、二〇〇六年に「職種別賃金制度の導入」ということで、最終的な労使合意を得ました。このとき、どういう方法で彼らを正社員にするか、いろいろ考えました。まず私たちが考えたのは、賃金制度を統一して、そこに契約社員も正社員も組み入れることで、均等待遇

を実現しようということでした。社長との直談判で私が、「社長、そろそろ五年も経つのだから契約社員の正社員化にウンと言って下さい」というと、社長は、「何か方法があるのなら、それを教えて欲しい」と開き直るのです。そこで私は、「人件費の総額を変えなくて良いから統一しましょう。この方法によって全員を正社員にして下さい」と言いました。社長は、「人件費総額を変えない方法で正社員化ができるのであればやってみよう」ということになったのです。これが二〇〇六年の労使合意でした。

7 難航した賃金制度の変更

契約社員全員の正社員化は、ここからがひと悶着あつて、最終的には三年かかりました。

具体的には、労使による賃金問題専門委員会(会社側Ⅱ専務ほか労務担当者、組合側Ⅱ執行委員長ほか三役)を設置して、制度の基本を議論しました。このなかで会社側は、能力型の賃金制度を提示してきました。それは、たとえば、運転手の賃金は三段階となっており、初任給、中間どころ、もう一歩上の賃金というものでした。一方、労働組合は年功序列型を原則とするものを提示しました。なお、私たちは、会社との協議を進めながら、組合員との話し合いも進めなければなりません。会社は社長独断で決めることができますが、労働組合は働く人の代表として、組合員の意見を聞きながら会社と交渉をしなければなりません。

(表5) 営業利益の推移

(単位:百万円)

	2001年 (H13)	2002年 (H14)	2003年 (H15)	2004年 (H16)	2005年 (H17)	2006年 (H18)
全業	836	1,113	1,325	1,245	1,787	2,048
バス	▲187	▲81	139	112	244	590
電車	283	401	445	277	467	561
不動産	740	793	741	856	1,076	897
	2007年 (H19)	2008年 (H20)	2009年 (H21)	2010年 (H22)	2011年 (H23)	2012年 (H24)
全業	1,966	1,442	626	1,213	1,076	1,138
バス	624	266	110	199	221	195
電車	645	220	▲82	26	▲20	137
不動産	697	956	598	988	875	805

私たち執行部は、そういう意味では二重の交渉を行ないながら、制度づくりを進めていかねばならなかったのです。組合員からは、「人件費の総額を変えないとなると賃金下がる人も出てくるのではないか。どの程度下がるのか教えてほしい」という意見がだされました。また、広島電鉄では定期昇給は一円もありません。賃金にカーブがついているのは、これまで春闘でがんばってきた成果の積み重ねによるものです。それを下げることにについては、組合員も大きな異論を唱えてきました。「組合のやろ

(表6) 新賃金制度の主要職種基本給

職種	電車車掌	運転士	指導運転士	助役・監督	主任
基本給額	185,000円 ～ 300,000円	210,000円 ～ 320,000円	280,000円 ～ 320,000円	320,000円 ～ 350,000円	355,000円 ～ 380,000円
昇給ピッチ	600円	700円 ～ 800円	900円	1,000円	1,200円

うとしていることは理解している。しかし、賃金を下げることはまかりならん」という意見です。組合員も相当悩んだと思います。契約社員には若い世代が多く、正社員の組合員からみれば、自分の子どもと同じような年齢の社員です。そういった人たちが低賃金で働いているのを見て、「なんとかしてやってくれ」という組合員もいました。しかし、自分の賃金のことになると、「どれくらい下が

るのか、組合が率先して下げるのか」と言ってきました。労働組合が組合員全体に説明して周知徹底を図ろうとすると、二週間ほどはかかりました。執行部案をつくり、組合員の了解を得て、一回一回集会を開き決定しながら進めていくため時間がかかりましたので、労働組合の対応に会社が業を煮やしたこともありましたが、三年かかった背景には、こうした組合員への理解を得る労働組合の活動がありました。

8 制度移行と激変緩和措置

こうした過程を経て、二〇〇九年に最終的な賃金制度、職種別の基本給制度が決定しました(表6)。たとえば運転士の場合は、初任給二万円からスタートし、七〇〇〇八〇〇円の昇給ピッチで階段があり、上限が三万円ということになります。なお、新しい賃金制度では上限がつけられることになりました。それ以前の制度は青天井で、年功があがればあがるほど賃金上がるようになっていました。また、他にもいろいろな矛盾があり、下位の職種の人が上位の人を追い抜く逆転現象の賃金体系でもありました。そこで、新しい賃金体系では、下位職が上位職を絶対に追い抜かないことにしました。新たな制度は、会社の思い(能力型)と組合員の思い(年功序列型)をミックスしたような賃金体系となりました。

制度移行にあたっては、従来の賃金がこの範囲で収まる人の場合、文句はないわけですが、それから外れる人は賃金ダウンになります。新制度の適用によって、平均で二、三万円超過した人は三〇〇人、また、契約社員として恩恵を受ける人も三〇〇人いました。しかし、月給が三三万円から三二万円に下がる人ができました。私たちは、三万、四万円と一気に下がるといのは問題だと思いました。そこで、どうすれば良いか考えた結果が激変緩和措置です。一〇年間かけて三二万円にしていくという方法で、

たとえば二万円下がる人の場合、月二〇〇〇〜三〇〇〇円の範囲内での減額であれば容認できるだろうという判断をしたわけです。これについて会社は五年の措置期間を主張しましたが、最終的には一〇年で合意しました。

9 賃金制度の変更と同時に定年延長を実施

一方、措置の対象となるのは五〇代後半のまもなく定年を迎える人がほとんどです。そこで一〇年の激変緩和措置に合わせて定年年齢を六五歳に引き上げました。

従前の制度は、六〇歳の時点で賃金は二割ダウンになり、六〇歳以降はパート勤務での再雇用でしたが、新しい制度では六五歳まで正社員として働き続けることができます。これらの制度の組み合わせによって、月給が一〇年間通減される人たちも、従来の制度と比較した場合、新しい制度のほうがいいということになり、そうなる組合員もそうは怒りません。

こうして、二〇〇九年三月に最終的な合意を得て、一月には新しい賃金体系に移行し、それにより、契約社員全員が名実ともに正社員になりました。契約社員のなかには気の早い人もいて、新しい賃金体系が適用されると同時に車や家を買うなど、生活設計を大きく変える人もでてきました。契約社員からは、「本当にありがとうございます。実は辞めようと思っていたのですが、新しい制度になったので定年までがんばります」という声が寄せられました。正社

員からは、「月給が二〇〇〇円から三〇〇〇円程度下がるが、毎年の春闘で賃金があがっていけば下がった分も相殺されていく、下がり続けるわけではない。玉虫色ではあるけれども評価する」という声が寄せられました。

10 正社員化による成果と今後の課題

契約社員の正社員化によって、労働組合に対する信頼感が出てきました。会社としても効果があったと思います。苦情の件数も激減し、責任事故（接触事故）の減少が顕著に表れました。最近では苦情もメールですからダイレクトで、会社のみならず、陸運局、国土交通省にまでいきます。そういった苦情が減りました。また、採用希望者が非常に増えました。それも全国各地から応募してくるケースが目立つようになり、良質な労働力の確保ができるようになりました。一方、新しい制度にも矛盾点はあります。職種の格差問題や移行措置への不満など、労働組合内部の意見も含めて、まだまだ調整しなければならぬところは残っています。

おわりに

私たちが二〇〇九年に実現した非正規労働者の正社員化の取組みは、先進的事例との評価をいただきました。しかし、それ以降、広島電鉄以外の企業でそれが進んだかというと、決して進んではいません。私はこの現状を非常に憂っています。非正規労働者が正社員になりたくな

いと思っているわけでは決してありません。労働組合ができることはたくさんあります。とりわけ非正規労働者の正社員化、これは労働組合がやるしかありません。会社が自ら進んでやってくれるとは誰も思っていない。

私は、世の中の労働組合の人たちには、非正規労働者の正社員化をもっと真剣に考えてほしいと思っています。労働組合が先頭に立たなければいけないと思っています。そういう意味では、労働組合の力量が問われており、特に幹部は意識を持って取り組み、そこに結集する組合員との信頼関係をつくっていくかなければならないと思っています。

皆さんは、まだ社会人ではなく、労働組合のことはよくわからないと思いますが、皆さんがしたい仕事、やりがいのある仕事をしようと思った時、労働組合の助けが必要です。皆さんがそれぞれ社会に出た時は一人です。誰も助けはくれません。その時助けになるのは労働組合しかないのです。そういったことを頭に入れていただいて、労働組合のあるところに就職していただきたいと思います。もつと言えば、労働組合の活動も率先してやってくれるような人になってほしいと思います。

（さし まさあき）