

# 일본 파트타임근로자의 조직화와 의견반영 시스템 —동질화전략과 이질화전략 II—\*

오 희 수

(일본노동정책연구연수기구 연구원)

## JC노조(경영재건형 조직화)

### 파트타임근로자의 조직화

JC노조는 1982년부터 주당근로시간 30시간 이상의 파트타임근로자를 조합원의 대상으로 삼고 있었는데, 2003년 6월부터 그 범위를 근속 1년 이상 / 주당근로시간 20시간 이상<sup>1)</sup>으로 확대하였다. 그 결과, 약 1만 2천 명의 파트타임근로자가 조합원이 되었다. 이 같은 조합원의 증가에 따라 기업내조직률은 2002년 7월 23.5%에서 2004년 3월 현재 46.9%로 급증하였으나, 아직 종업원의 과반수에는 미치지 못한다.

JC사 내의 파트타임근로자의 비율은, 1991년 59.2%에서 1994년 53%로 감소한 후 거의 일관되게 증가하여 2000년 71.3%, 2003년에는 82.6%에 달한다. 조합원 중에서 파트타임근로자가 차지하는 비율은 1996년 25.4%, 2000년 26.6%, 2003년 30.5%에서 2004년 3월 현재 66.5%로 증가하였다. 파트타임근로자는 전체 종업원뿐만 아니라 조합원 중에서도 다수를 구성한다.

이번에 JC노조가 조합원 범위를 주 20시간 이상의 파트타임근로자로 확대한 배경에는, 빈번한 구조조정으로 정규직 조합원이 줄어들어 기업내 조직률이 감소하였고, 또한 경영 정상화를 위해서는 전 종업원의 참여가 필수적으로 종업원의 과반수가 넘는 파트타임근로자의 참여를 늘여야 한다는 인식이 있었다. 노조가 경영 정상화를 위해 필요

\* 이 글은 지면관계상 2회에 걸쳐서 게재합니다. 전편은 지난 호를 보시기 바랍니다.

1) 조합원이 되기 위해서는 그외에 회사의 등급상 A2 이상이어야 하는데, A2 이상이 되려면 일할 의욕, 근태, 회사에 대한 충성심 등의 요건이 충족되어야 한다.

한 이 같은 과제를 경영자측에 설명하여 조합원 범위의 확대를 요구·교섭한 결과, 경영측이 노조의 주장에 동조하여 조합원이 큰 폭으로 늘어나게 되었다.

노조는 경영 정상화를 위해 파트타임근로자의 전력화, 사기진작, 업무 가치부여 및 실현이 중요하며, 이를 위해 조직화가 필요하며, 순조로운 조직화를 위해서는 새로운 인사·처우제도의 창설이 필요하다고 판단하여, 회사와 공동의 노력으로 CAP(contract of all partners)제도를 만들었고, 이는 2002년 3월부터 실시되었다. CAP제도는 기존의 정규직, 파트타임근로자 등의 고용형태의 구분을 폐지하는 대신 근무형태에 따라 종업원을 4개의 계약으로 분류하는 제도이다. 이 제도의 도입에 따라, 파트타임근로자에서 관리직까지 공통된 틀 내에서 근로조건이 결정되었으며, 본인의 의사와 일정 요건이 갖추어지면 계약분류의 변경이 가능해졌다. 또한 의욕, 능력에 근거하여 공모/발탁을 추진하여 계약 구분이나 근속연수에 관계없이 등용함으로써 인재활성화를 꾀하여 영업력을 강화할 수 있도록 했다.

CAP제도의 프로페셔널, 제너럴, 케어, 액티브라는 4개의 계약 구분에서 파트타임근로자는 액티브로 분류된다. 액티브는 다시 A1에서 최고 A5로 등급이 나누어진다. 파트타임근로자에게도 인사평가제도가 도입되어 있는데, 평가항목은 문제분석력, 지도/리더십, 지식/기능, 태도/자세이다. 평가에 의해 파트타임근로자도 과장 이상의 직위에 발탁될 수 있는 길이 열려 있다. 또한, 사내 공모제가 도입되어 1년에 2회 공모가 실시되고 있다. 고객 접대교육 담당의 경우, 2001년부터 2002년까지 15명이 선발되었는

데 그 중 파트타임근로자가 9명이 포함되었다. 파트타임근로자도 정규직과 능력이 동등하면 임금도 동등수준이 되도록 설계되어 있다. 파트타임근로자는 A1에서 A5로 등급이 올라갈수록 자격급여가 상승하고, 관리직(과장대리, 과장, 부점장, 점장)으로 승진하면 관리직수당이 지급된다.

노조에서는 이 같은 새로운 인사·처우제도가 도입됨에 따라 나타나는 장점을 다음과 같이 정리하고 있다. 노조로서는 기업내 안정된 제1노조의 지위 유지, 조직규모·재정의 확대, 활동의 충실, 그리고 외부영향력 강화 등의 효과가 있고, 회사로서는 기업의 위기 회피, 노동협약의 포괄적 합의 형성 등을 통하여 영업력의 강화를 꾀할 수 있었다. 그리고 개별 파트타임근로자는 임금·근로조건 유지향상, 보다 공평·공정한 평가와 그에 따른 대우, 안전망의 구축, 복지 증진 등으로 일과 생활, 인생의 풍족함을 실현할 수 있다는 점이 장점으로 지적되었다. 조직화 후 얼마 지나지 않았지만, 파트타임근로자의 퇴직률이 감소하고 있다고 한다.<sup>2)</sup>

### 파트타임 조합원의 의견반영시스템

노조는 2003년 조합원의 범위를 확대하면서 증가한 파트타임 조합원의 의견 등을 집약하기 위하여 조직체계를 정비하였다. 먼저, 첫째로 278개 지부의 지부집행위원회에 파트타임 조합원의 대표를 두었다. 둘째, 파트타임 조합원의 목소리를 조직활동에 반영하기 위하여 프로젝트 파트타임 대표 환담회를 1년에 2회 개최하고 있다. 노조는 18개의 블럭으로 나누어져 있는데 블럭에 속

2) JC노조(2003a) p.3

한 지부의 파트타임 대표가 환담하는 회의이다. 셋째, 파트타임 조합원 대표(5명)로 구성되는 전문위원회 프로젝트A를 출범시켜 파트타임근로자의 정기적인 의견 집약과 활동의 입안·기획을 하고 있다. 넷째, 지부장은 당해 지부의 파트타임근로자의 의견을 조합하여 월 2회 개최되는 지부장회의에서 발표한다. 이러한 회의를 통하여, 중앙집행부는 현장의 파트타임근로자의 의견을 청취하게 된다. 또한, 많은 파트타임 조합원이 지부의 부위원장이나 서기장을 맡고 있다. 다섯째, '무엇이든 다이얼 상담창구'나 '생활 상담창구'를 약 10년 전부터 설치하여 파트타임근로자를 포함하여 조합원의 다양한 문제점을 접수하고 상담에 응하고 있다. 앞으로 노조에서는 비전임자인 특별중앙집행위원을 만들어 거기에 파트타임 조합원을 임명하기 위하여 적임자를 물색중이라고 한다. 그것이 실현되면 파트타임 조합원이 조합원의 의견을 직접 중앙집행위원회에 전달할 수 있게 된다.

노조에서도 조합원의 의무와 권리에 고용형태별 차이를 두고 있지 않다. 예를 들어 조합비는 정규직과 파트타임근로자를 불문하고 기본급의 1.2%+상급단체비이고, 선거권과 피선거권도 동등하다.

JC노조는 동일화 전략에 근거하여 CAP제도를 도입하여 고용형태의 구분이 아니라 계약형태의 구분에 의한 인사·처우제도를 도입하였다. 그 결과, 근무형태에 따라 계약분류를 변경할 수 있게 되었다. 즉 일정한 요건만 갖추어지면, 파트타임근로자에서 정규직으로, 또한 정규직에서 파트타임근로자로 전환할 수 있게 되었다. 또한, 동일노동(능력) 동일임금 체계가 정비되었다. 그리고

급증한 파트타임 조합원의 의견을 수렴·반영하기 위하여 노조의 조직체계를 정비하였다.

## ■ 이질화 전략에 있어서 파트타임근로자의 조직화와 의견반영시스템

JE노조(협의회 이행 조직화)

### 파트타임근로자의 조직화

JE노조에는 2004년 2월 현재 2,698명의 조합원이 있다. 그 중 정규직 조합원은 72.4%, 촉탁조합원 8.2%, 파트타임 조합원(선파트(sun part)근로자)로 불리어지고 있다는 19.5%이다. 노조는 정규직이 조합원의 대부분을 차지하고 있는 정규직 중심의 노조이다. 그러나 정규직이 전체 종업원에서 차지하는 비율은 15.8%에 불과하고, 파트타임근로자가 63.5%로 종업원의 60% 이상을 차지하고 있으며, 아르바이트 18.5%, 촉탁이 2.2%이다. 기업내 조직률은 16.4%에 불과하다.

파트타임근로자 중에서 조합원의 비율은 5.0%로 매우 낮다. 조합원의 범위는 정규직, 촉탁, 선파트근로자이다. 선파트근로자란 주근로시간이 30시간 이상이고 근속 3년이 지난 뒤 본인의 신청을 통한 업무의 숙련도·능력 등을 고려한 심사를 통과한 자로 파트타임근로자A로 구분된다. 파트타임근로자A는 전체 파트타임근로자 중 4.7%에 불과하다. 그 외에 파트타임근로자B가 26.3%, C가 69.0%인데, 전자는 주당 근로시간이 25~35시간 이내이고, 후자는 주당근로시간이 25시간 미만(연수입 103만엔 이하)인 파트타임근로자이다.

역사적으로 볼 때 노조에서는 파트타임근로자의 조합원 범위가 좁아졌다. 노조는 1970년에 결성되었고, JE사는 1972년경부터 인건비 절감, 작업의 표준화·시스템화, 그리고 많은 노동력의 확보 차원에서 파트타임근로자를 대량 채용하기 시작하였다.

노조는 '전종업원노선'이라는 동질화 전략 하에, 1972년 최초로 파트타임근로자 문제를 제기하여 근로조건 상승과 조직화를 위한 정시사원 협정을 요구하여 회사와 협정을 체결하였다. 그러나 회사는 1973년 석유위기 후 경영환경이 악화된 것을 이유로 1975년에는 원래의 협정보다 후퇴한 내용의 협정을 제시하였다. 노조는 이 협정안을 받아들이지 않았고, 이로 인해 이전 협정은 백지화되었다. 회사는 값싼 노동력으로써 파트타임근로자의 채용·활용에 중점을 둔 이질화 전략을 선택했던 것이다. 이 같이 노사의 견의 상이함으로 노조의 파트타임근로자의 조직화 방침에 제동이 걸렸다.

이러한 상황에서 노조는 1979년 파트타임근로자만으로 구성되는 협의회의 발족을 용인하였다. 즉, 파트타임근로자는 독자적으로 1일 근로시간 4시간 이상인 자를 대상으로 '파트타임근로자 연락협의회'라는 별도의 노조를 결성하였다. 회원은 약 4,000명으로 당시 파트타임근로자의 약 80%가 참여했다. 협의회는 대우개선 요구와 회원 상호간의 교류활동을 진행하면서, 동시에 회비의 체크오프(임금에서 원천징수) 등을 획득하기 위해 회사측에 협의회 인정과 편의제공을 요구하였다. 협의회는 체크오프를 인정받지 않았으나, 회사로부터 협의회 존재에 대한 인정은 받았다. 1984년, 협의회 명칭을 '파트타임근로자협의회'로 변경하였다. 그때,

회원의 범위를 주 5일 근무/1일 근무시간 5시간 이상인 파트타임근로자로 좁혔다. 그 결과 회원은 약 2,000명으로 줄었다. 그 후, 회원의 변동이 심하고, 회비 징수가 제대로 이루어지지 않자 협의회 활동은 약화되어 갔다.

그러자 1988년 JE노조는 '파트타임근로자협의회'의 활동을 지원하기로 결정했는데, 그것은 회사의 이질화 관리전략에 의해 궁극적으로는 정규직의 근로조건에 악영향이 미치지 않을까 하는 우려가 있었기 때문이다. 노조는 같은 해 11월 기관지에 이러한 노조의 방침을 '전종업원 노선'으로 명명하였다. 협의회도 노조의 이러한 방침에 따르겠다고 밝혔다.

그러나 노조와 협의회 동질화 전략은 실현되지 않았고, 1991년 새로운 인사제도가 도입되는 것을 계기로 협의회는 노조에 통합되었다. 그때, 파트타임근로자의 조직대상 범위는 근속 만 2년 이상, 주 5일 근무/주당 근무시간 30시간 이상의 파트타임근로자(선파트'로 명명되었다)에 한정하였다. 그 결과 파트타임 노조원은 약 1,100명이 되었다. 회사는 거품경기 붕괴의 영향을 받아 회사 경영의 악화되자, 선파트의 등용심사를 엄격화하였다. 또한 자연퇴직자가 발생함에 따라 선파트 수는 감소하여 현재 525명으로 줄어든 상태이다.

파트타임근로자 중 조합원인 선파트는 어떤 존재인가. 선파트는 근속연수가 3년 이상이고 2년 연속으로 회사의 인사 평가에서 가장 높은 평가를 받아야만 하는데, 최근 매년 30~40명이 선파트로 승격되고 있다. 그러나 지금까지 선파트의 업무가 명확하게 설정되어 있지 않았다. 선파트에게 판매/진

열계획 작성 등 높은 질의 업무수행이 기대되었으나 거기에 맞는 권한은 부여되지 않았다. 앞으로 노사는 정식적인 관리직으로서 오퍼레이션 리더를 만들어 거기에 선파트를 임명하려고 생각하고 있다.

파트타임근로자의 임금체계를 보면, 파트타임근로자 중 근로시간이 가장 짧은 파트타임근로자 C는 기본 시급만 있고, 파트타임근로자 B는 입사 후 3년간 시급은 매년 평가에 의해 1년 후 10엔, 2년 후 20엔, 그리고 3년 후 20엔으로 인상되는데 3년간 합계 50엔을 상한으로 설정하고 있다. 평가가 좋지 않으면, 시급은 3년에 50엔 미만으로 인상된다. 이 같이 3년간 승급되고 그 이후는 승급을 시키지 않는 이유는 3년간은 능력이 향상되고 그 이후는 능력향상을 기대할 수 없다는 판단하고 있기 때문이다. 승급하기 위해서는 파트타임근로자 B에서 A로 승격될 필요가 있다. A로 승격되면 승격시 100엔이 시급에 추가되고 그 이후는 매년 평가에 의해서 평가급(평가A 50엔, B 30엔, C 10엔)이 추가되는데 누적되지 않고 해당 연도에만 해당된다. 보너스는 파트타임근로자 A가 2.5개월로 평가에 의해  $\pm 0.2$ 개월의 격차가 생기고, 파트타임근로자 B는 평가에 관계없이 일률적으로 1개월 지급되는데, 파트타임근로자 C에게는 지급되지 않는다. 계약기간은 파트타임근로자 B, C는 6개월, A는 1년이다.

#### 파트타임 조합원의 의견반영시스템

노조에서는 조합원이라 하더라도 정규직과 파트타임근로자 간의 권리와 의무가 다르다. 우선, 조합비부터 보면, 정규직은 임금의 1.75%, 파트타임근로자는 1.0%이다. 파트

타임근로자의 조합비를 낮게 설정한 것은 부담을 덜어주기 위한 것이지만, 그에 따라 권리도 제한된다. 즉 파트타임 조합원은 지부나 중앙의 임원이 될 피선거권이 없다. 또한 선거권도 제한되어 있다. 지점별로 지부장이 있는데 지부장 선거시 2002년까지는 파트타임 조합원은 투표권이 없었다. 유일하게 투표권이 주어진 사람은 지부의 파트타임 조합원 지부대표 연락위원만이다. 2003년부터는 일반 파트타임 조합원에게도 투표권이 주어졌다. 한편, 전임자는 6명이고, 그 외 보조원이 2명 있는데 그 중 한 명은 파트타임근로자이다.

파트타임 조합원의 의견청취 방법을 보면, 우선 조합집행부는 춘투와 정기대회전에 각 직장을 돌면서 조합의 기본방침을 전달하고 조합원으로부터 의견을 청취하여 조합의 최종방침에 반영한다. 또한, 지부별로 파트타임 조합원을 대표하는 파트타임 조합원 지부대표 연락위원을 두고 있는데 전체 연락위원이 출석하는 회의를 연 4회 개최하고 있다. 그 외에 파트타임 조합원 중에서 파트타임조합원 부회중앙임원을 여러 명 선출하여 부회중앙임원회의를 연 5~6회 개최하고 있다. 이러한 회의를 통하여 파트타임 조합원의 의견을 모으고 있다.

JE사는, 경영악화를 배경으로 2001년 420명의 희망퇴직을 실시하였는데 그 대상은 오로지 정규직만이였다. 이것은 노조의 동질화 전략이 결실을 맺지 못하고 기업이 이질화 관리전략을 실시한 결과라고 말할 수 있다. 왜냐하면, 임금이 낮은 파트타임근로자보다 임금수준이 높은 정규직을 삭감하는 것이 기업의 노무비 삭감에 보다 유리하기 때문이다.

정규직의 삭감, 조합원 범위의 축소 등으로 노조가 종업원 과반수를 대표하는 것이 어려워졌다. 2002년까지 노조의 지부장이 종업원 합동조례시 박수로 종업원 과반수 대표를 인정받았다. 그러나 2003년부터는 지부장이 종업원대표로 입후보하여 조합원이 아닌 파트타임근로자에게 찬성할 것인지 아닌지를 동의서에 서명하도록 하여 대표를 확정짓고 있다.

노조는 올해 활동방침의 하나로 '회사의 발전과 전 종업원의 활발한 업무활동을 위해 노조가 주체성을 갖고, 총액인건비, 경쟁 심화, 균등처우, 직장운영 개혁에 대응해 나가기 위해서는 무엇보다도 높은 수준의 업무에 도전하는 관리직을 축으로 한 처우제도의 일체화를 지향한다'를 포함시켰다. 노사가 동질화 전략을 향하고 있다고 보여진다. 이것을 보다 적극적으로 실현하기 위해서는 먼저 노조가 예전의 '전종업원 노선'을 부활시켜 전 종업원의 조직화 노력을 기울이는 한편, 조합내 선거권·피선거권과 조합비의 통일화를 지향해 나갈 것이 요청된다.

## JF노조

### 파트타임근로자의 조직화

JF노조는 나고야 지역을 중심으로 의료, 주택관련 용품, 식품 등을 판매하는 회사에 조직되어 있다. 노조는 중핵기업인 JF사뿐만 아니라 JF그룹의 계열회사의 근로자도 조직하고 있는데, 파트타임근로자를 조직하기 시작한 것은 1985년이다. 그 배경으로는, 파트타임근로자가 증가하여 지점의 종업원의 과반수를 차지하여, 정규직 노조만으로는 전체 종업원의 대표의 역할을 수행하기 어렵고,

또한 전체 종업원이 일체가 되어 생산의식을 고양할 필요가 있었고, 그리고 같은 직장에 근무하는 동료로서 근로조건의 향상을 꾀할 필요가 있었다는 점들이 고려되었다. 그 외에 외부 세력으로부터 기업별노조를 방어할 필요성도 있었다.

노조는 파트타임근로자를 조직화할 때, 회사의 인건비 증가 우려를 불식시키기 위하여, 조직화가 균등처우를 요구하는 것이 아님을 확인하였다. 즉 파트타임근로자의 근로조건과 승진 목표를 정규직과 비교하는 것이 아니라 같은 업종의 파트타임근로자와 비교하여 보다 높은 수준에 이룬다는 형태로 설정하였다.

2003년 현재, 노조가 조직 대상으로 삼는 기업 그룹회사의 종업원은 약 3만 8천명인데, 그 가운데 조합원은 18,968명이다. 노조는 조합원을 정규직 조합원과 파트타임근로자 등의 특별 조합원으로 나누고 있다. 조합원수는 2001년까지 증가하다가 그 이후 감소하고 있다. 1994년 정규직 조합원이 전체 조합원에서 차지하는 비율이 63.0%였으나, 이후 지속적으로 감소하여 1997년 48.0%로 과반수를 밑돌았고, 2003년에는 34.8%까지 감소하였다. 그 결과 현재 파트타임 조합원이 조합원의 과반수를 차지하고 있다.

그런데, 노조가 파트타임근로자를 조직하고 있는 곳은 중핵기업인 JF사뿐이다. 따라서 이하에서는 중핵기업에만 국한하여 보기로 한다. 중핵기업의 종업원 수는 23,300명(그외 관리직 약 800명)이고 그 중 정규직은 4,300명, 파트타임근로자는 약 19,000명이다. 조합원에 한정하면, 정규직은 전원, 파트타임근로자는 11,000명으로 약 60%가 조합원이다.

노조가 최초로 파트타임근로자를 조직화하였을 때 가입대상 범위를 근속 1년 이상/주 5일 이상 근무/1일 근로시간 4시간 이상인 자에 한정하였다. 그 이유로 입사 후 1년 미만 퇴직자가 빈번해서 조합원 명부 관리가 어려운 점, 또한 그들에게 조합의 서비스 제공이 어렵다는 점을 들 수 있다. 1996년부터 가입대상은 주당근로시간 25시간 이상으로 개정되었다.

JF사는 1979년 파트타임근로자의 활성화를 꾀하기 위하여 선레이디(sun lady)제도(초등급, 5급, 4급, 3급, 2급, 1급까지의 등급제도)를 도입하였다. 인건비를 절약하기 위해 정규직 채용을 억제하고 파트타임근로자를 적극적으로 채용하여 그들을 전력화하기 위해서였다. 파트타임근로자의 기본 시간급은 채용시간급+직무급+공적급+조정급으로 공적급은 누적방식으로 평가에 따라 0엔(C), 5엔(B), 10엔(A), 15엔(S)씩 증가하였다. 등급별로 상한액(5급 20엔, 4급 40엔, 3급 60엔, 2급 80엔, 1급 115엔)이 설정되어 있었지만, 기본적으로 장기 근속자일수록 공적급이 증가하는 형태였다. 기업의 동질화 관리전략의 한 측면이 나타난다.

그러나 1996년 이러한 선레이디 제도를 폐지하여 현재와 같은 파트타임근로자제도를 도입하였다. 현재 인사·임금제도는 이전의 등급제도를 폐지한 후, 임금은 채용기본 시간급에 1년마다의 계약 갱신시 최대 3회까지 1회 20엔, 2회 10엔, 3회 10엔 증가하는 제도이다. 임금인상은 베이스업이 없는 이상 기본적으로 실시되고 있지 않다. 이 같은 제도는 파트타임근로자의 능력 신장은 입사 후 3년 동안에 불과하다는, 즉 파트타임근로자는 단순정형 업무를 수행하는 것을

전제로 한 제도라 할 수 있다. 덧붙여, 파트타임근로자에게도 보너스가 지급되고 있는데 대상자는 주당근로시간 25시간 이상이고 재직 기간이 6개월 이상인 자이다. 보너스는 점포 달성률, 부문달성률, 그리고 개인평가분으로 구성되는데 그 비율은 각각 40%, 20%, 그리고 40%이다. 보너스 지급시 개인평가를 실시하고 있지만, 평가가 반영되는 비율은 1996년 전에 비해 매우 경미하다.

JF사에는 선(sun)사원(촉탁)제도가 있다. 원래는 정년퇴직자의 재고용을 위해서 도입되었지만, 인재확보 등 다양한 이유로 일반채용에도 이용되었다. 기존의 등급제도가 시행되었을 때에는 근속연수가 많을수록 시급이 올랐기 때문에 초임 시급은 낮게 설정되어 있었다. 그 때문에 경기나 점포의 입지에 따라서는 낮은 초임 시급으로 채용이 어려웠는데, 이러한 문제를 해결하기 위해 선사원제도를 이용하였으나 현재는 거의 사용되지 않는다.

정규직, 선사원, 그리고 파트타임근로자간에는 고용형태 변경제도가 약 20년 전부터 있었는데, 변경 실적이 적어 최근 7~8년간은 휴지상태이다. 앞서 언급한 선사원은 월급제인데, 연령급이 있어서 중고령층의 파트타임근로자가 선사원으로 전환되면 회사의 부담이 크고, 또한 등급 설정이 어려운 점 등이 있어 현재 휴지상태이다.

직무 구분은 정규직과 파트타임근로자 간에 명확하게 설정되어 있지 않다. 그 때문에 아직 많은 수는 아니나, 신규 졸업자로서 파트타임으로 일하는 근로자와 정규직의 직무는 큰 차이가 없다. 현장에서는 정규직에게 작업배분, 납품 등의 작업을 수행할 것을 요구하는 한편, 파트타임근로자에게는 단순한

일을 수행할 것을 요구하고 있으나 그것의 명확한 기준이 있는 것도 아니다. 단, 구분이 있다면 파트타임근로자는 관리직에는 임명되지 않는다는 점이다. 정규직만 임명되는데 현장의 관리직을 보면, 점장(1명), 부점장(4명), 과장(분야에 따라 숫자가 다름)인데, 조합원의 범위는 과장까지이다.

파트타임근로자의 평균연령은 40대 후반으로 높은 편인데, 5~6년 전부터 신규 졸업자가 파트타임으로 채용되고 있다. 그러한 신규 졸업자는 주부 파트타임근로자와는 달리 '시간에 구애되지 않고 얼마든지 일하고 싶다'라는 의식을 갖고 있고 전근도 받아들이고 있다. 그 때문에 이들은 정규직과 거의 차이가 없는데, 그럼에도 불구하고 정규직보다 낮은 임금을 받고 있어서 앞으로 제도개선이 필요하다.

JF사에서는 10년 전 경영위기가 있었는데, 본사의 이전, 채산성이 없는 점포의 폐점 등의 경비삭감과 인건비 절감으로 극복하였다. 파트타임근로자를 포함하여 희망퇴직 등의 해고는 실시되지 않았다. JF노조는 결성 이래 현재까지 회사의 해고를 인정하고 있지 않다. 기업그룹 내 자회사 등이 도산하더라도 근로자의 고용은 그룹 내에서 확보되었다. 이 같은 고용 확보는 파트타임근로자도 예외가 아니다. 점포의 축소·폐쇄로 잉여인력이 된 파트타임근로자가 타점포에 근로하기를 희망하는 경우 전원 채용하였는데 희망자가 그리 많지는 않았다.

이상, 임금이나 인사제도의 변경에서도 알 수 있듯이, JF사는 1979년 파트타임근로자의 활성화·전력화를 위하여 인사·임금의 동질화 관리전략을 취하였으나, 1996년에는 역으로 파트타임근로자에게 단순업무의 수

행을 요구하면서 이질화 관리전략으로 전환하였다. 또한, JF사의 동질화 전략의 하나인 고용형태 변경제도도 휴지상태이다.

### 파트타임 조합원의 의견반영시스템

노조는, 전술한 바와 같이 조합원을 정규 조합원과 특별조합원으로 구분하고 있다. 특별조합원은 의무가 가벼운 대신 권리가 제약되어 있다. 구체적으로 보면, 특별조합원의 조합비는 시급의 0.05%인데, 그것은 정규조합원의 조합비가 기본급의 0.15%, 보너스의 0.05%인 것과 비교하면 매우 낮은 수준이다. 조합비 부담이 가벼운 대신, 특별조합원에게는 조합의 중앙 임원·분회의 분회장, 부회장, 서기장이나 대의원·평의원의 피선거권이 주어지지 않는다. 선거권도 상당히 제약되어 있다. 예를 들면, 특별조합원 81~100명에 투표권은 6표밖에 주어지지 않는다. 이 같은 권리의 제약으로 동 노조에서는 만일 정규직과 파트타임근로자 간의 의견대립이 있을 경우, 반드시 전자의 의견이 반영되도록 되어 있다.

파트타임 조합원의 의견반영시스템에 관하여 보면, 먼저, 첫째, 점포(노조대응조직은 분회)마다 특별근무자(파트타임근로자 등 비정규직)의 대표인 특근자 연락위원을 중심으로 특근자만이 참가하는 회의가 매월 개최된다. 또한, 계약 갱신 후 분회장이 특근자를 모아 분회 특근자 환담회를 개최하여 계약 내용 등에 관하여 개별적으로 고충을 듣는 활동을 하고 있다. 둘째, 매월 점포별로 노사간의 직장간담회가 열리는데, 파트타임 근로자도 집행위원의 자격으로 회의에 참가하여 의견을 개진할 수 있다. 셋째, 분회의 특근자 연락위원은 연 3~4회 개최되는 블



력, 중앙 개최의 특근자 연락위원회에 참가하여 파트타임근로자의 의견을 개진할 수 있다. 그 외에 생산성 향상을 위한 특근자 자주활동과 그 발표, 특별조합원 오픈강좌, 특별조합원 체험세미나(주로 해외여행)가 있는데 주로 특별조합원간의 교류가 중심이다. 노사간 대화의 장으로서 지구경영간담회, 중앙경영협의회가 있는데, 거기에는 파트타임 조합원이 멤버가 아니기 때문에 직접 참가할 수 없다. 또한, 특근자 프로젝트가 있는데, 파트타임 조합원을 담당하는 블럭의 서기장이 연 5회 모여 회의를 실시하고 것으로 거기에서는 분회 특근자 간담회 운영 매뉴얼을 검토한다.

임금인상에 관하여 간단히 살펴보면, 정규직 조합원의 임금인상(베이스 업)을 시간급으로 환산하여 얻은 인상률 기준으로 파트타임 조합원의 시급 인상액을 결정하여 요구한다. 정규직 조합원의 임금인상이 파트타임근로자에게 파급되는 형태이다. 최근 베이스업 임금인상이 실시되고 있지 않기 때문에 파트타임근로자의 임금인상 요구도 하고 있지 않다.

## ■ 맺음말

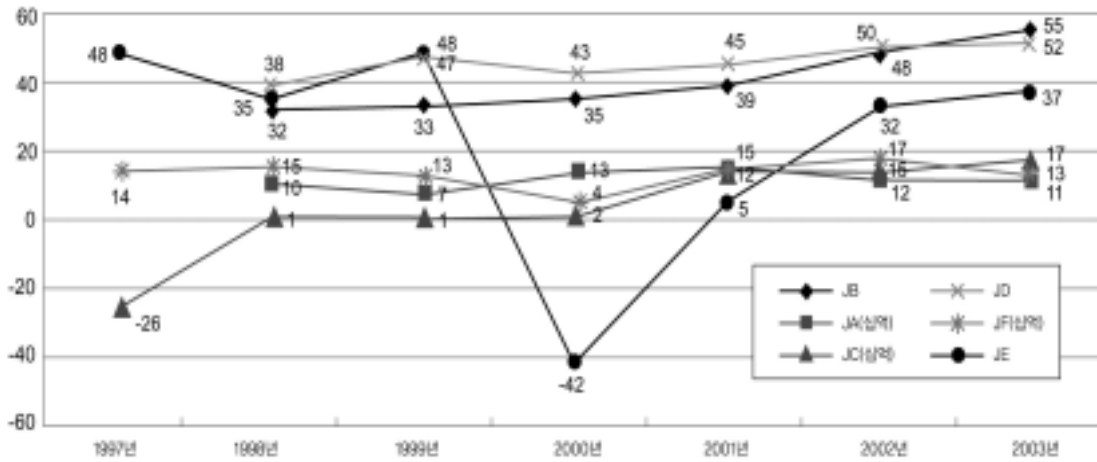
이상, 5개 노조의 파트타임근로자의 조직화와 의견반영시스템에 관하여 동질화 전략과 이질화 전략을 축으로 고찰하였다. 여기에서는 내용을 정리하면 먼저, 첫째, 5사례의 전략을 간단히 확인하도록 한다. JA사에서는 파트타임근로자의 등급은 GI, GII, L(리더)가 있는데, 파트타임근로자가 일정의 요건을 충족하면 메이트, 주임메이트사원으로 전환할 수 있다. 임금제도는 누적방식의

능력급인데 근속연수와 평가에 의해 매년 증가하는 구조이다. JB사는 파트타임근로자의 등급이 P1에서 P6까지 있고, 파트타임근로자도 리더나 주임의 관리직 직위에 승진할 수 있다. 리더나 주임에게는 점포간 배치전환도 실시되고 있다. 교육제도도 공통이다. JC사에서는 파트타임근로자의 등급이 A1에서 A5까지인데 파트타임근로자도 과장 이상의 직위에도 승진할 수 있는 길이 열려 있다. 또한, 파트타임근로자에서 정규직·촉탁사원으로, 그 반대로도 고용형태를 전환할 수 있고, 능력이 동일하면 기본적으로 임금도 동등 수준이다. 그리고 본문에서는 지면의 제한으로 분석하지 못했던 JD사에서는, 파트타임근로자의 등급이 3급에서 1급과 리더까지 있고 정규직으로의 전환제도도 갖추어져 있다. 이상, 4개 기업의 인사·임금제도에서 기업의 동질화 관리전략을 확인할 수 있다. 파트타임 조합원의 권리·의무는 정규직과 기본적으로 같아, 노조조직화의 동질화 전략을 볼 수 있다. 한편, JE사와 JF사에서는 파트타임근로자의 임금이 근속 3년까지는 올라가지만, 그 이상의 임금인상은 원칙상 없다. 또한, 파트타임근로자가 관리직 직위로 승진하든지 근속연수 등에 따라 승격·승급하는 인사제도도 없거나 사실상 있다 하더라도 별 의미는 없다. 또한, 파트타임 조합원에게는 피선거권이 주어지지 않는다. 이상, 2개 기업에서는 회사의 관리 전략에서도, 노조의 조직화 전략에서도 이질화 전략을 확인할 수 있다.

둘째, 파트타임근로자의 조직화의 공통점으로는, 정규직 조합원이 파트타임근로자의 증가에 따라 종업원의 과반수를 밀돌아, 정규직 중심의 노조가 종업원을 대표하는데

[그림 1] 기업의 경상이익 추이

(단위: 억엔, 일부는 10억엔)



문제가 발생할 경우, 파트타임 근로자가 종업원의 과반수 이상으로 기업의 중심적인 존재가 되었을 때 조직화가 진전되었다. 그리고 조직 방어인데, 그것은 기업의 노동조합이 파트타임근로자를 조직하여 기업내 노동조합이나 노사관계를 해치질 않을까 하는 우려를 불식시키기 위하여 조직화를 단행하였다.

셋째, 노동조합이 파트타임근로자를 조직할 때 어떠한 기준을 사용했는가에 따라, 근로시간 중심의 조직화와 등급 중심의 조직화로 대별될 수 있다. 전자는 오로지 노동시간을 축으로 조합원의 범위를 확정하지만, 후자는 회사의 인사상 등급·자격을 축으로 조합원의 범위를 결정한다. 물론 후자에도 노동시간이 가미되지만, 최종적으로는 회사가 설정한 기준을 통과한 근로자를 조합원으로 하고 있다. 근로시간 중심 조직화는 JA, JB, JF노조이고, 등급 중심의 조직화는 JC, JD, JE노조이다. 또한, 6개 노조의 조직화의 특징을 상대적으로 비교하면, JA노조의 전원조직화, JB노조의 정규직·파트타임

근로자 동시조직화, JC노조의 경영재건형 조직화, JD노조의 경영참가확대형 조직화, JE노조의 협의회 이행 조직화, 그리고 JF노조의 특별조합원방식 조직화로 말할 수 있다.

넷째, 동질화 전략과 이질화 전략의 선택은 파트타임근로자의 업무가 정규직의 그것과 비교하여 어느 정도 동질적인가 이질적인가에 좌우되는 것으로 생각하기 쉬우나, 반드시 그렇지는 않았다. 예를 들어, 6개 사례 중에서 파트타임근로자와 정규직의 업무가 가장 구별되어 있다고 여겨지는 JA도, 가장 구별되어 있지 않은 것으로 보이는 JB도 동질화 전략을 선택하였기 때문이다. 선택은 업무의 구분보다 능력, 일할 의욕, 직장의 일체감을 어느 정도 중시하는가에 따라 동질화와 이질화로 나누어지는 것으로 보인다. 중시하면 동질화, 중시하지 않으면 이질화를 선택하기 쉽다. 이 같은 전략 선택은 회사의 관리 전략과 노조의 조직화 전략에 공통적으로 말할 수 있다.

다섯째, 기업의 경영실적과 기업의 관리전

락, 노조의 조직화 전략의 상관성<sup>3)</sup>에 관하여 보기로 한다. 조사대상 노조가 조직되어 있는 기업 중 경영위기를 경험하지 않은 기업은 JA, JB, JD인데, 공통점은 회사도 노조도 동질화 전략을 전개해 왔다는 점이다. 특히 이러한 전략을 일찍부터 전개한 JB에서는 거의 일관되게 경상이익이 증가하고 있다. 동질화 전략의 관리·조직화의 효과라고 말할 수 있다. 한편, 기업도 노조도 이질화 전략을 전개한 기업의 경영실적은 나쁘거나 진폭이 크다(그림 1 참고). 덧붙여 JC의 노사가 나쁜 기업업적의 회복을 지향하여 동질화 전략을 선택한 것은 2002~2003년부터이다. 그 이전에는 극히 일부분의 파트타임근로자가 조합원이었다.

여섯째, 동질화 전략에 의한 조직화의 효과를 구체적으로 보면, 직장의 일체감 향상, 차별적 대우의 해소, 고용안정, 임금 등의 노동조건 향상, 일할 의욕이나 일의 보람의 향상, 회사·조합에의 충성심 및 애착심의 향상, 폭넓은 정보·지식의 습득 등으로, 이러한 효과는 전체적으로 회사, 조합, 조합원 3자에게 공통 이익이며, 조합원의 조합비와 기업의 인건비 부담을 뛰어넘는다고 말할 수 있다.

일곱째, 이질화 전략에서 동질화 전략으로의 전환이 요구된다. 조사대상 6개 노조 중 5개 노조에서는, 파트타임근로자가 전 종업원의 60% 이상을 차지하고 있어 양적으로는 기관화되어 있다. 그 때문에 파트타임근로자는 기업경영에 중요한 자원이라고 말할 수 있다. 상기의 동질화 전략의 효과를 긍정

한다면, 파트타임근로자에 대한 기업의 관리 전략도 노조의 조직화 전략도 이질화에서 동질화로 전환할 필요하면, 전환의 효과가 나타날 수 있도록 전략을 실천할 수 있는 구체적인 노력이 요청된다. 새롭게 노조를 결성할 경우, 처음부터 고용형태에 관계없이 전원을 대상으로 조직화할 것이 요구된다.

또한, 기업과 노조가 같이 동질화 전략을 선택하는 것이 효과적일 것이다. JE의 경우, 노조가 파트타임근로자를 조직하려고 하였을 때 동질화 전략을 선택하였으나 회사는 그렇지 않았다. JF의 경우, 한때 기업은 동질화 전략을 선택하였으나 노조는 이질화 전략을 계속 취하였다. 그 결과, JE와 JF는 이질화 전략을 계속하고 있다. 전략의 전환은 노사의 협조하에 동시에 하는 것이 바람직하다고 할 것이다.

여덟째, 6개 사례 모두 파트타임근로자에 의한 정규직의 대체가 진행되고 있음이 확인되었다. 정규직과 파트타임근로자 간의 큰 격차를 인정하는 이질화 전략을 바꾸지 않으면 대체는 더욱 진전될 것이다. 그렇게 되면, 고용조정 목표는 JE노조에서 보았듯이 파트타임근로자보다 정규직으로 향할 가능성이 크다. 장기적으로 정규직을 보호하기 위해서도 동질화 전략으로의 전환이 필요하다.

아홉째, 일본의 기업별 노조는 유니언숍협정을 통하여 기업내의 대부분의 근로자를 조직하여 종업원대표 역할을 해 왔다. 그러나 고용형태의 다양화에 따라 유니언숍협정에서 제외되는 파트타임근로자 등의 비정규직 근로자가 증가하여 조합원이 근로자의 과반수를 넘지 못하여 그대로라면, 대표할 수 없는 사례가 늘어나고 있다. 노조가 근로자

3)기업의 경영실적을 좌우하는 요인은 많은데, 파트타임근로자에 대한 전략도 한 요인으로 간주한다. 이것만이 유일한 요인이라고 주장하는 것은 물론 아니다.

의 과반수를 대표하기 위해서는 무엇보다도 유니언숍 협정을 개정하여 비정규직근로자를 조직하는 것이 중요하다. 6개 노조 모두 그러한 방법으로 조합원수를 확대한 결과 4개 사례에서는 조합원수가 근로자의 과반수를 접하게 되었다. 그러나 아직 2개 사례는 과반수에 미치지 못한다. 노조가 앞으로도 계속 근로자 대표이기 위해서는 조직화에 한층 힘을 기울여야 할 것이다.

열째, 파트타임 조합원의 의견반영시스템으로서, JA노조가 집행평의원/대의원, JB노조가 전임자와 중앙집행위원, JC노조가 지부의 부위원장/서기장, 특별중앙집행위원택색중, JD노조가 전임자와 집행위원을 중심으로 파트타임 조합원의 직접적인 의견반영시스템이 형성되어 있고, JE노조는 파트타임 조합원의 지부대표 연락위원과 파트타임 부회중앙위원회, JF노조가 파트타임 조합원의 연락위원과 분회환담회를 중심으로 파트타임 조합원의 간접적인 의견반영시스템이 형성되어 있다. 이처럼, 파트타임 조합원의 의견반영시스템이 다른 배경에는 JA, JB, JC, JD노조에서는 고용형태에 관계없이 조합원에게 똑같은 선거권과 피선거권이 주어

지는 반면, JE, JF노조에서는 파트타임 조합원에게 권리의 제약이 설정되어 있기 때문으로 보인다.

열한째, 최근 청년층의 고용사정의 악화를 반영하여, 신규 졸업자가 파트타임으로 취직하는 경우가 많아졌다. 그들은 근무시간을 제한하지 않고, 전근도 마다하지 않다. 기본적으로 풀타임근로자로서 정규직과 차이가 거의 없다. 현재, 이들의 처우를 어떻게 해야 할지 큰 과제이다(특히, JB, JF노조). 구체적인 대응 여하에 따라서는 기존의 주부의 파트타임 근로자와 정규직 간의 다리역할을 하는 형태로 처우가 결정될 가능성이 있다.

마지막, 열두째, 대형 수퍼인 이온, 이또요카도, 그리고 세이유 3사는 파트타임근로자의 조직화에 대하여 각각의 노조와 기본합의하였다고 한다. 조직화가 실현되면, 최대 14만명의 파트타임근로자가 조합원이 될 것으로 보인다. 조직화가 동질화 전략에 근거하여 실현된다면 파급효과는 매우 클 것으로 보이는데 앞으로의 전개 과정이 주목할 만하다.

## ■ 主要參考資料 · 文獻

- 小寫典明(2000), 「従業員代表制」日本労働法学会編集, 『講座21世紀の労働法第8巻-利益代表システムと団結権』.
- 小寫典明・島田陽一・浜田富士郎 編著(2003), 『目で見る労働法教材[第2版]』、有斐閣.
- 佐野嘉秀(2002), 「パート労働の職域と労使関係—百貨店の事例—」仁田道夫 編, 『労使関係の新世紀』日本労働研究機構.
- JA労組(2002), 「2002スプリングミーティング」.
- \_\_\_\_\_ (2003), 「2004-2005運動方針・2002-2003活動方針」.
- \_\_\_\_\_ (2004), 「パート労働者の組織化について」.

- JB労組(2001), 『JB労働組合20周年記念誌』.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「JBグループ組合員手帳」.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「基準労働協約」.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「第22回定期大会議案書」.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「機関誌なかま」, 3月号 Vol.273.
- JC労組(2003), 「第43回定期大会議案書」.  
 \_\_\_\_\_(2003), 「WE LOVE JC労組」.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「契約区分別従業員数および組合員数と組織率」.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「CAP制度とパートの組織化」.
- JD労組(2003), 「パートナー制度の改定について」.  
 \_\_\_\_\_(2003), 「機関誌 あおば」, 10月号, Vol.247.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「機関誌 あおば」, 4月号, Vol.252.
- JE労組(1998), 「パートタイマー等の戦力化に関する97春闘移行の協議経過」.  
 \_\_\_\_\_(2003), 「第34回定期大会議案書」.
- JF労組(1983), 「第13回定期大会資料—特別勤務者の組織化方針案」.  
 \_\_\_\_\_(2002), 「第33年度定期大会議案書」.  
 \_\_\_\_\_(2003), 「特別組合員の皆さんへ」.  
 \_\_\_\_\_(2003), 「第34年度定期大会議案書」.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「機関誌 ゆうwith You」, 4・5月号.
- 筒井清子・山岡熙子(1985), 「パートタイマー組織化問題の背景と課題」, 『日本労働協会雑誌』 No. 315.
- 橋詰洋三(1985), 「流通業のパート組合結成と雇用政策」, 『季刊労働法』136号.
- 本田一成(1993), 「パートタイム労働者組織化の再検討」, 『大原社会問題研究所雑誌』No.416.  
 \_\_\_\_\_(2002), 『チェーンストアの人材開発—日本と西欧—』, 千倉書房.  
 \_\_\_\_\_(2004), 「パートタイマーの基幹労働力化と組織化」(未発表論文).
- 中岡基明(1985), 「パートタイム労働者の組織化と労働組合」, 『季刊労働法』136号.
- 中村圭介(1988), 「いかに組織化をすすめるか—ゼンセン同盟では」, 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平, 『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所.
- 連合(2002), 『パート組織化事例集』.  
 \_\_\_\_\_(2003), 『パート組織化事例集第2集』.  
 \_\_\_\_\_(2003), 『組合づくり・アクションプラン21』.
- 労働省(1996), 『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』.  
 \_\_\_\_\_(1998), 『労働組合実態調査報告』.