

---

# 「パートタイム組合員の 賃上げ交渉の実態に関する事例調査」 報告書

UAゼンセン 政策サポートセンター

---

2026年3月

UAゼンセン 政策サポートセンター

# まえがき

UAゼンセン政策サポートセンターでは、パートタイム組合員の賃上げ交渉の実態を明らかにすることを目的として、「パートタイム組合員の賃上げ交渉の実態に関する事例調査」を実施しました。本調査の実施および分析は、中村圭介東京大学名誉教授に依頼しました。

パートタイム組合員の賃金制度、賃上げ要求案の策定、交渉の内容、賃上げ原資の配分、賃金表の書き換え等の実態について、特に、労働組合が当該パートタイム組合員の意見をどう吸い上げ、組み入れているのかに留意をし、2024年から2025年にかけて、7労働組合に聴き取り調査を実施いたしました。

本調査にご協力いただいた労働組合には、この場を借りて御礼申し上げます。また、調査を実施し報告書をまとめていただいた中村圭介東京大学名誉教授にも厚く御礼申し上げます。

2026年3月

UAゼンセン政策サポートセンター  
センター長 松井 健

# も く じ

第Ⅰ部 分析編 パートタイム社員の人事制度改革の可能性と方向	1
第1章 目的と方法	1
第2章 資格制度	5
第3章 賃金制度	8
第4章 組合組織	13
第5章 昇給とベースアップ	16
第6章 交渉プロセス	19
第7章 改革の可能性と方向	21
第Ⅱ部 事例調査編	23
第1章 イオンリテール	23
第2章 ダイエー	30
第3章 長崎屋	37
第4章 ラルズ	43
第5章 コープこうべ	48
第6章 上新電機	55
第7章 ダスキン	62

# 第I部 分析編 パートタイム社員の人事制度改革の可能性と方向

## 第1章 目的と方法

### 1. 目的と問題関心

分析編では、パートタイム社員（以下、パート社員と称する）の人事制度－資格制度と賃金制度－の実態と特徴を明らかにしたうえで、人事制度改革の可能性と方向を論じることとする。

もともとこの調査は「パートタイム労働者の賃上げ交渉の実態に関する事例調査」として企画され、後述するように7つの企業別労働組合を対象に次のような点に関しインタビュー調査が行われた。第一に日本企業の賃金は、一般的に、複数の賃金項目（資格給、年齢給、時間給等）から構成されているが、パート社員、正社員のそれぞれについて、どの賃金項目において昇給、ベースアップがなされているのかを明らかにする。正社員も対象とするのは、後述するように比較のためである。これらを探るために人事制度－資格制度と賃金制度－の実態と特徴を解明しておく必要がある。第二に交渉レベル、交渉当事者を明らかにする。交渉レベルについては、本社レベルか店舗レベルか、交渉当事者ではパート社員が含まれるのか否かを調べる。第三に上記の課題を解き、パート社員の賃上げの特徴を探るにあたっては、常に比較の視点を持つ必要がある。比較は二重であり、まずは、同一企業内のパート社員と正社員間の共通点と相違点、その上で、他企業のパート社員間の共通点と相違点に着目する。第II部「事例調査編」では、以上の調査枠組みにそって各事例についての調査結果を記述している。

この分析編を上記のような趣旨でまとめることにしたのは次の理由からである。調査をしている過程で、また事例をまとめている過程で、次のような疑問が湧き上がってくるのを止めることができなくなった。人事制度を調べ、叙述していけばいくほど、パート社員と正社員との間に制度設計思想に大きな違いがあることに気づかされることになった。人事制度の設計思想が大きく異なるのに、どうやって「同一労働同一賃金」を実現できるのだろうか<sup>1</sup>。この疑問に対する解答を探していたら、次のような納得できる解答にめぐりあった。やや長文になるが、すべてを引用したい。

「『日本型同一労働同一賃金』改革は、わが国企業における典型的な人材の長期育成・活用システムそのものを否定するものではなく、同改革が意図していたのは、1990年代後半から進展した、同システム下で非正規従業員を活用しつつ、企業内のキャリアラダーやそれに伴う処遇を正社員のみを提供し、非正規従業員はその枠外に置く仕組みの改善である。いいかえれば、短時間・有期雇用労働者法下で目指すべきは、従業員の賃金その他の処遇全般について、『職務の内容』と『職務内容・配置の変更範囲』の違いに応じて社員（処遇）区分を多様化しつつ、それら区分を連結させることであり、つまりは処遇の公正なグラデーションとキャリアラダーの関連付けであると考えられる」<sup>2</sup>（強調は引用者）。

「処遇の公正なグラデーションとキャリアラダーの関連付け」を、処遇の「公正な差」を認めつつ、他方で「キャリアを正社員と関連づける」あるいは「非正規従業員にも適切なキャリアを用意すること」と解釈すると、それらを探るための貴重なヒントが第II部「事例調査編」には多数ある。第I部「分析編」ではこれを活かしてパート社員の人事制度改革の可能性と方向を論じてみたいと思うようになった。

<sup>1</sup> 私はこれまでパートタイム労働者の組織化の研究はしたことはあるが（中村圭介『壁を壊す [新装版]』教育文化協会、2018年）、人事制度を研究したのは今回が初めてであった。パートタイム労働者の人事管理を研究している専門家には不思議ではないのかもしれないが、制度設計思想が異なるのになぜに「同一」を議論できるのかは、私にはなかなか理解できなかった。

<sup>2</sup> 菅野和夫＝山川隆一『労働法 [第13版]』(弘文堂、2024年) 857－858頁。

## 2. 対象と方法

UAゼンセン加盟の7つの企業別労働組合（流通部門6組合、総合サービス部門1組合）に2回ずつインタビュー調査を実施した。図表1は対象組織とインタビュー日時を示す（本報告書の内容は、分析編、事例調査編ともにインタビュー時点のものである）。

図表1 調査対象組合と調査日時

組合名	日時	備考
イオンリテールワーカーズユニオン	2024年6月24日 9:30-11:30 2025年5月26日 15:00-17:00	
ダイエーユニオン	2024年6月25日 9:30-11:30 2025年5月28日 14:00-16:00	
長崎屋労働組合	2024年6月26日 9:30-11:30 2025年6月25日 14:00-16:00	
ラルズ労働組合	2024年9月13日 14:00-16:00 2025年4月24日 15:00-17:00	WEB
コープこうべユニオン	2024年7月25日 14:00-16:00 2025年6月10日 14:00-16:00	
上新電機労働組合	2024年11月4日 14:00-16:00 2025年6月26日 14:00-16:00	
ダスキン労働組合	2024年9月5日 14:00-16:00 2025年5月9日 14:00-16:00	

図表2は各社の業種と雇用形態別組合員数を示す。なお、これ以降、組合名は図表2にある略称を使う。

図表2 調査対象組合の業種と組合員数

単組名（略称）	業種	組合員数			
		総数	正社員	パート社員	パート比率
イオンリテール	総合小売業	111,606	14,820	96,786	86.7
ダイエー	総合小売業	12,726	1,563	11,163	87.7
長崎屋	総合小売業	4,263	118	4,145	97.2
ラルズ	総合小売業	5,611	909	4,702	83.8
コープこうべ	総合小売業	4,750	1,291	3,459	72.8
上新電機	家電小売業	5,238	3,223	2,015	38.5
ダスキン	総合生活サービス業	2,011	1,389	622	30.9

総合小売業に属する5つの労働組合の組合員数のパート比率は7割以上と高い。パート比率97.2%の長崎屋ではドン・キホーテなどからの出向者（正社員）は組合に所属していない。他方、72.8%のコー

プこうべにはいわゆる正社員（総合職員と称される）以外に、職種が固定されている専門職員（フルタイム勤務でパート社員ではない）も組織化されている。そのためパート比率はやや低くなっている。

これら以外の2単組のパート比率は3割と低い。パート比率が低だけでなく、それぞれ次のような特徴を持つ。総合小売業の5単組ではパート社員組合員の圧倒的多数が女性であるのに対し、上新電機では男性が4割を占める。また、パート社員の仕事は主としてレジ、商品管理、事務であり、販売を担当する正社員とは仕事領域は重ならない。総合生活サービス業のダスキンは清掃用品の製造とレンタル、家事代行、外食（ミスタードーナツ等）と様々な業種を手掛けている。これに対応して、パート社員の仕事も多様である。組合間の比較をする際には、これらを考慮する必要がある。

インタビューは組合組織、人事制度（正社員とパート社員）、賃金闘争方針の決定と内容、交渉プロセス、賃上げ結果という項目を掲げ、それぞれについて説明を求め、こちらの質問とそれに対する回答を繰り返すという形式で進めた。また、人事関係、組合関係の文献資料をできる限り収集した。

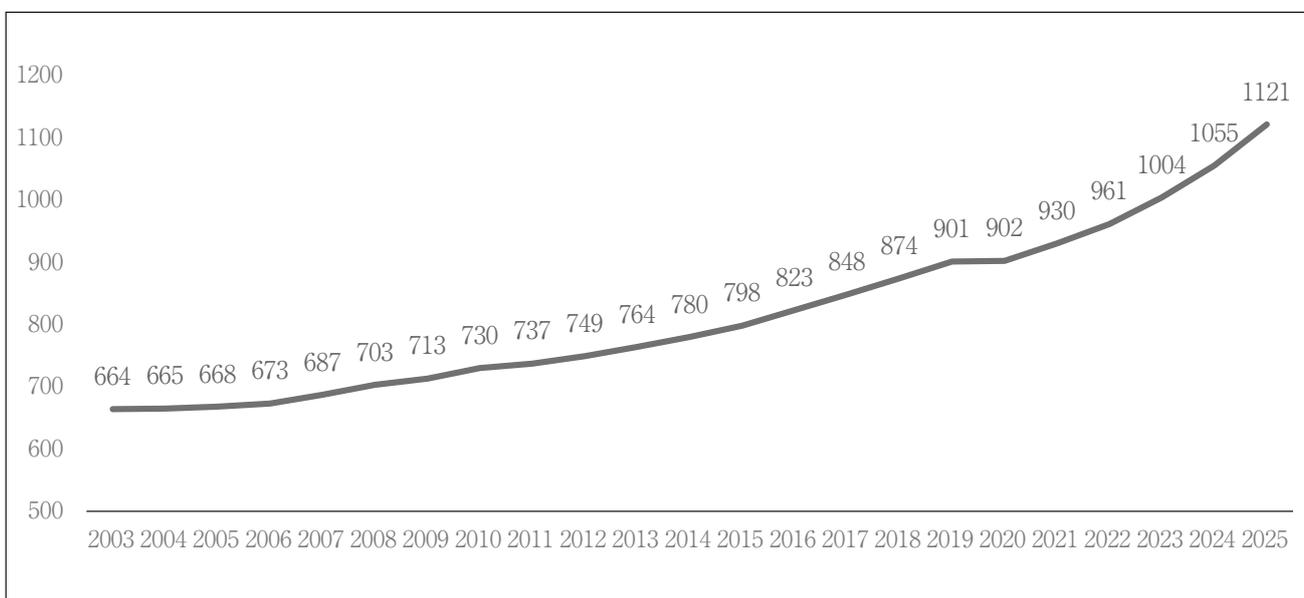
### 3. 構成

第2章、第3章で資格制度、賃金制度の実態を正社員、パート社員のそれぞれにつき明らかにする。制度設計思想が大きく異なるとの私の指摘を理解できると思う。

通常、資格制度、とりわけ賃金制度を改革する場合、重要となる前提条件の一つは賃金原資が増加する見込みがあるかどうかである。賃金原資一定のままで、人事制度改革を進めると、改革が有利に働く社員（組合員）と不利に働く社員（組合員）が出て、組合員間の合意そして労使間の合意を得ることが難しくなる。幸いなことに、この間、図表3に見るように地域別最低賃金が大幅に上昇している。

図表3 地域別最低賃金の改定状況（加重平均）

（円）



資料出所：厚生労働省『地域別最低賃金の改定状況』（2025年10月20日に閲覧）より筆者作成。

地域別最低賃金はこの20年間上昇しているが、とりわけ2016年以降は、コロナ禍の影響で成長率がマイナスになった2020年度を除けば、3%以上の引き上げが続き、2023年度からは4.47%、5.08%、6.26%と大幅アップとなっている。改革のための賃金原資の確保という前提条件の一つは与えられている。

他方、人事制度の改革、とりわけパート社員の制度改革にあたっては、当事者の意見、要求を改革に

反映する仕組みがあるかどうか成功を左右する一つの条件になると思われる<sup>3</sup>。

以上から、第4章では組合組織の概要をパート組合員の包摂という視点を中心に述べる。第5章では昇給とベースアップ、第6章で交渉プロセスの実態を紹介し、制度改革のための賃金原資の確保の可能性について述べる。第7章では、以上の分析を踏まえて、改革の可能性と方向について展望する<sup>4</sup>。

各事例についての詳細な記述は第Ⅱ部「事例調査編」を参照されたい。事例報告では調査対象から得たデータの出所については省略している。各事例の草稿に関して対象単組に事前に検討を依頼し、加筆修正の上、了承を得た後で完成原稿としている。なお、実名での発表については承諾を得ている。

---

<sup>3</sup> 日本ハムの非正規従業員の組織化事例では次のようなことがあった。日本ハム労働組合が非正規従業員の6割程度を組織化した時点で、会社側から非正規を対象とした新しい人事処遇制度の提案が行われた。労働組合は既に組織化していた非正規従業員を労使協議の場に出席させ、会社案を修正させている。その後、会社側は非正規従業員についてのユニオンショップ協定締結に同意することになるが、非正規組合員の発言が制度改定に有利に作用したという事実が、協定締結を強く促したと考えられる（中村前掲書、111-112頁）。

<sup>4</sup> 第Ⅱ部「事例調査編」には「闘争方針の決定」という章が設けられている。イオングループ労働組合連合会に加盟するイオンリテールとダイエーの闘争方針の決定は2023年度から大きく変わり、イオン株式会社（持株会社）とイオングループ労連でイオングループ全体の賃上げの方向性を議論するようになった。とても興味深い変化だが、分析編の趣旨からはやや逸れるため省いた。関心のある方は是非、事例調査編を参照されたい。

## 第2章 資格制度

### 1. 正社員

図表4は正社員の資格制度を示す。各社ともに能力、責任、役割などによって何段階かにわたる資格等級を設け、それを正社員に適用している。最下位の資格には新卒者（高卒）が格付けされる（学歴に関わらず同じ資格に格付けされるケースと、異なる資格に格付けされるケースがある）。

図表4 資格制度－正社員

単組名	資格制度名	昇格方法	組合員内の段階
イオンリテール	資格等級制度	筆記試験と人事考課、面接	5
ダイエー	資格等級制度	筆記試験と人事考課、面接	7
長崎屋	職位等級制度	人事考課	6
ラルズ	役割等級制度	人事考課 上位では試験も	6
コープこうべ	役割グレード制度	人事考課 上位では審査も	5
上新電機	資格等級制度	人事考課 上位では試験も	7
ダスキン	成長資格制度	最初だけ勤続年数 人事考課と試験	8

昇格にあたってはすべて定期的な人事考課が大きな役割を果たす。組合員の範囲内で資格等級が何段階あるかも図表4には示されている。およそ6、7段階が一般的である。つまり、「学卒後に入社して正社員として勤続を重ねていけば6、7段階の昇格がある」と本人が考えても不思議ではない。もちろん、管理職に昇進すれば、それ以上の昇格がある。長期にわたって自分のキャリアを思い浮べることのできる制度が正社員には用意されている。

### 2. パート社員

図表5はパート社員に適用されている資格名と初任資格の比率を示す。やや詳細に説明する必要がある。

7社のうちラルズとダスキンにはパート社員に適用される資格はない。ただ、ラルズには資格に代わる制度があり、これについては後述する。

イオンリテールとダイエーには4つの資格がある。イオンリテールのCとダイエーのCJ1は品出し、レジなどの日常的な定型業務を担うパート社員に適用される資格であり、全体の99.8%（イオンリテール）、93.0%（ダイエー）を占める。イオンリテールのCG2、CG3、CG4は正社員の資格（G2、G3、G4）に正確に対応する資格であり、リーダー、マネージャを担う。正社員と同じ試験を受験し、合格すれば任用され、後述するように賃金制度も同一のものが適用される。ダイエーのCJ2はリーダー、CM1、CM2は主任クラスを担うパート社員が格付けされる資格である。だが、イオンリテールとは異なり、正社員の資格と正確に対応するものではない。これら上位資格は0.2%（イオンリテール）、7.0%（ダイエー）と少数のパート社員に適用されており、正社員とは異なり、入社後に長期にわたるキャリアを展望できるような仕組みには、少なくとも現在では、なっていない。

図表5 資格名と初任資格比率－パート社員

単組名	資格名	初任資格の比率
イオンリテール	C-CG2-CG3-CG4	99.8%
ダイエー	CJ1-CJ2-CM1-CM2	93.0%
長崎屋	MSC (+MS) -MC-MHC-MGC-MSM-MM-MGM	35.9%
ラルズ	ない	
コープこうべ	S1-S2-S3	87.9% (S1+S2)
上新電機	1つ星-2つ星-3つ星-4つ星-5つ星 (-6つ星-7つ星)	7.0%
ダスキン	ない	

コープこうべは3つの資格があるが、S1は初任資格で、2年勤続でS2に自動昇格する（2年未満での昇格も可能）。この2つの資格は品出し、レジなど日常的な定型業務を担うパート社員に適用されるものと思われ、全体の88%を占める。店長、マネージャ、チーフを担うパート社員はS3に格付けされ、それ以外のS3を加えると12%程度になる。イオンリテール、ダイエーに比べれば多いが、実質2段階であるということ、まだ少数派だという意味で、さほど明確な長期展望が見通せるわけではない。

長崎屋は7つ（試用期間のMSを除く）、上新電機は5つ（6つ星、7つ星は携帯コーナー、キッズランド、時計売り場で働くパート社員に例外的に付与される資格で、全体の4.8%）の資格がパート社員に適用される。

長崎屋のMSC（メイトサブチーフ）、MC（メイトチーフ）は品出し、レジなど日常的な定型業務を担うパート社員の資格である。MHC（メイトヘッドチーフ）から上位の資格は買い場管理者、業務管理者層として、発注・商談を含む買い場管理・運営さらには人材の育成・指導を担うパート社員に適用される。詳細はわからないが、正社員に適用される資格制度と対応しているように思われる。長崎屋の特徴は上位資格のパート社員が多数存在することである。MSC+MSが35.9%、MCが29.1%であり、管理者層に分類されるMHC以上は35.0%と3分の1を占める。資格ごとに求められる作業や習得すべき能力の考課結果が一定以上になれば昇格することになる。

上新電機のパート社員は第1章で述べたようにレジ、商品管理、事務を担い、正社員と仕事領域は重ならない。1つ星に格付けされているパート社員は図表5に示すように7.0%であり、それ以上は12.8%（2つ星）、19.6%（3つ星）、23.8%（4つ星）、32.0%（5つ星）である。

以上から、長崎屋、上新電機では、パート社員に対しても入社後に長期にわたるキャリアを展望できる仕組みが用意されている。上新電機では正社員と仕事領域は重ならないことに留意する必要がある。

ラルズはパート社員に適用される資格はないが、週30時間以上で会社によってパートナーリーダーに任用されると「正社員と同じ仕事ができるパート社員」として位置づけられ、賃金も上がり、一時金も支給される。ただ、パートナーリーダーは全体の1%強である。

パート社員から正社員への転換制度はイオンリテール、ダイエー、長崎屋、ラルズ、上新電機、ダスキンにあり、コープこうべではパート社員から専門職員へ、専門職員から総合職員への転換制度がある。

### 3. 比較

正社員に関しては7社いずれも能力、責任、役割に基づいた資格制度が設けられ、学卒後に、人事考課などによって、6、7段階を長期にわたって昇格していくというキャリアを展望できる仕組みが用意されている。

他方、パート社員については7社のうち5社で資格が付与される。だが、パート社員が入社後に長期にわたるキャリアを展望しうるのは長崎屋と上新電機の2社で、イオンリテール、ダイエーは現在のところ、上位資格を持つパート社員はかなり限られる。コープこうべは上位資格を持つパートは12%と、この2社に比べれば多いが、まだ少ない。ラルズとダスキンには資格制度はない。ただ、ラルズは正社員と同等に格付けされるパート社員区分があるが、イオンリテール、ダイエー、コープこうべと同様、ごく少数にすぎない。

7社いずれもパート社員から正社員に登用される制度がある。

## 第3章 賃金制度

### 1. 正社員

図表6は正社員の賃金制度を示す。7社ともに資格制度と結びついた資格給が賃金制度の大きな柱となっている。資格給という名称の賃金項目のあるイオンリテール、ダイエー、上新電機は容易に想像できる（ダイエーのマネジメント層のライセンス給も資格等級別の定額である）。長崎屋の基礎給は職位等級制度（6つの職位、1つの職位の中に10から12の等級がある）と結びついた賃金である。ラルズの役割基礎給は役割等級ごとに定められる定額の賃金である。コープこうべはアソシエイト（入社4、5年まで）には年齢給、それ以降は役割グレード別の定額の役割給が支給される。ダスキンの基本給は初任給に定期的に昇給額が積み上がる制度であるが、昇給額は成長資格ごとにレンジが設けられている。また成長資格手当は成長資格ごとに定額である。これらの資格給は資格制度上の昇格に伴い昇給する

また、7社のいずれにおいても、人事考課によって昇給していく賃金項目がある。長崎屋の基礎給では同一職位内に8から36の等級があり、人事考課によって昇級していくことによって昇給する。上新電機の資格給は、同一資格内に6から79の号俸があり、人事考課によって昇号していくことによって昇給する。ダスキンの基本給は、上述したように、初任給に人事考課に応じて定期的に昇給額が積み上がる制度である。

図表6 賃金制度—正社員

単組名	賃金項目	
	一般層、監督層	管理層
イオンリテール	資格給（定額）、評価給（積み上げ）、職務給（職位定額）	資格給（定額）、役割給（定額）
ダイエー	資格給（定額）、評価給（積み上げ）	ライセンス給（定額）、役割評価給（定額）
長崎屋	基礎給（職位等級別定額）	基礎給（職位等級別定額）
ラルズ	役割基礎給（定額）、役割習熟給（積み上げ）	役割基礎給（定額）、役割習熟給（積み上げ）
コープこうべ	本人給（年齢）or 役割給（定額）、業績給（積み上げ）	役割給（定額）、業績給（積み上げ）
上新電機	年齢給（年齢）、資格給（資格号俸別定額）	資格給（資格号俸別定額）、役職給（役職等級別定額）、業績期待給
ダスキン	基本給（積み上げ）、成長資格手当（定額）、役職手当	基本給（積み上げ）、管理職手当

イオンリテール、ダイエー、ラルズ、コープこうべの資格給は定額であるが、これ以外に、定期的に昇給する（降給もある）賃金項目を持つ。イオンリテール、ダイエーは評価給、ラルズは役割習熟給、コープこうべは業績給である。上新電機は資格内昇号による昇給以外に、業績期待給があり、これも人事考課に応じて昇給する。昇給額は7社のいずれにおいても人事考課によって異なる。

組合員範囲内で、現在の賃金制度を前提として、初任者（高卒）が受け取る賃金とキャリアの最上位にいる組合員の賃金とを比較してみると、次のような結果になった（データの利用可能性から5社に限り、かつ匿名とする）。1.95倍、2.07倍、2.55倍、2.86倍、3.41倍となった。おおよそ2倍で、3倍を超える会社もある。

前章の資格制度で指摘したキャリア見通しの展望と合わせると次のことが言える。正社員は、7社のいずれであっても、学卒後に入社し長期にわたって昇格していき、少なくとも初任給の2倍、場合によっては3倍の賃金を獲得できるようになるとの展望を入社時点で持つことができる<sup>5</sup>。

一時金は、いずれも正社員には支給される。人事考課による差が大きくなるとはいえ、勤続と共に賃金は上昇していくから、一時金もまた勤続と共に増加していく。

## 2. パート社員

図表7はパート社員の賃金項目、基礎時間給（採用給、募集給、時間給と呼称はさまざまであるが、まとめてこのように称する）の額の決定権者と多様性（店舗ごとに違う、職種ごとに違うなど）、昇給する賃金項目を示す。

図表7から次のことがわかる。パート社員の賃金の柱は7社ともに基礎時間給である（イオンリテールのCG2以上を除く）。データを入手できた限りでいうと、基礎時間給が賃金総額に占める割合（平均）は、ダイエーで94.7%、コープこうべで92.4%となる。上新電機、ダスキンは100%である（上新電機の曜日プレミアムは土日勤務で1時間につき50円が上乘せされるものであり、時間給であることに変わりはない）。イオンリテールのCG2以上のパート社員の賃金項目は正社員と同じ資格給、評価給、職務給であり、正社員の各賃金額を160で割ったものが時給となる。

イオンリテールのCG2以上を除けば、いずれのケースであれ賃金総額の9割以上を占める基礎時間給であるが、決定権限を持つ部署は会社によって異なる。店長（事業所長）が決定権を持つのが（もちろん、人事部などの了承を得る必要がある）イオンリテール（99.8%を占めるCのパート社員）、ダイエー、長崎屋、ラルズ、ダスキンの5社、本社人事部が決定権を持つのがコープこうべ、上新電機の2社である。

同額の基礎時間給がパート社員全員に適用されるのはコープこうべだけである。店舗、職種ごとに違うのはイオンリテール1社である。ダイエー、長崎屋は店舗ごとに違うだけだが、職種加給が基礎時間給とは別に設けられており（これも店長裁量）、実質的にイオンリテールと同じである。これらの3社では同じ店舗、同じ職種であれば、パート社員に支給される基礎時間給は同一である。上新電機は地域、業態（単独店舗か、モール内店舗か等）で異なるが、同じ店舗で、同じ星ランクであれば同一の基礎時間給が支給される。これらに対しラルズは店舗、職種だけでなく、採用時期によっても異なり、ダスキンは事業所、職種、地域、採用時期によっても異なる。この2社では同じ店舗、職種であっても採用時期が違えば、基礎時間給も違う。

<sup>5</sup> もちろん、勤め続けているうちにベースアップが普通であれば、組合員の範囲内であっても、賃金は2倍、3倍以上になる。後述のパート社員についても同様である。

図表7 賃金制度ーパート社員

単組名	賃金項目	決定権限と多様性		人事考課、試験で昇給する賃金項目
		決定権限	多様性	
イオンリテール	C：基礎時間給 スキル給、認定資格給、職位給	店長 本社人事部	店舗、職種	スキル給
	CG2以上：資格給、評価給、職務給	本社人事部		資格給、評価給
ダイエー	基礎時間給、職種加給、 時間帯加給、日祝加給	店長	店舗	
	資格加給、能力加給、職務加給	本社人事部		能力加給、職務加給
長崎屋	基礎時間給、職種加給、 時間帯加給、日祝加給	店長	店舗	
	職位給	本社人事部		職位給
ラルズ	基礎時間給、地域加給	店長	店舗、職種、 採用時期	
	区分加給(雇用区分)、職種加給	本社人事部		基礎時間給 (定期昇給)
コープこうべ	基礎時間給、グレード給、 役割給、職務給	本社人事部	基礎時間給は 全員同額	グレード給
	諸手当(時間帯割増、日祝日、 歳末、時間外)	本社人事部		
上新電機	基礎時間給、曜日プレミアム	本社人事部	地域、業態	基礎時間給 (星ランクアップ)
ダスキン	基礎時間給	事業所長	事業所、職種、 地域、 採用時期	
		本社人事部		基礎時間給 (定期昇給)

基礎時間給にみられる以上の2つの特徴(決定権限の違い、多様性)は、正社員には見られないものである。店長(事業所長)が決定権をもっている場合、基礎時間給に関して、賃闘時のベースアップ以外に、店長裁量のアップもある。後者は地域労働市場の状況、競合店舗の状況等に応じて店長の裁量で基礎時間給を上げることである。上新電機であっても、本社人事部が地域労働市場の状況、競合店舗の状況等に応じて、地域ごとに基礎時間給を決定している。多様性に関しては、賃闘時のベースアップにおいてはそれがどのように考慮されるのかに注意する必要がある(ベアも店舗等ごとに異なるのか、全店一律なのか)。なお、コープこうべについては、店舗が兵庫県全域と大阪府、京都府の一部に限られていることが、基礎時間給が本社人事部で決定され、かつ全店同額であることと関係していると思われる。

パート社員に対しても能力や仕事ぶりを評価し、その結果を賃金に反映する仕組みを持つのは7社すべてである。イオンリテールではスキル給(C)、ダイエーは能力加給と職務加給、長崎屋は職位給、コー

プこうべはグレード給が該当する。とはいえ、それが賃金総額に占める割合は1割程度だと推定できる。ラルズ、上新電機、ダスキンでは基礎時間給そのものが昇給する仕組みがある。このうちの上新電機は星ランクを昇格することで基礎時間給が昇給する制度である。図表7で、これらの人事考課に応じて昇給する賃金項目の決定権限が本社人事部とあるのは、制度設計が本社人事で行われていることを意味する。ダスキンでは正社員特定職（パート社員から正社員に登用されたフルタイムの職員）の過去4年間の平均昇給率を適用するとの労使協定が本社－本部間で締結されている。

制度は本社人事部で設計されているが、その運用はいずれも店長（事業所長）に委ねられている。ただ、長崎屋では運用をめぐる問題（同一職位内のランクアップ、職位の昇級は人事考課に応じてなされる設計になっているが、肝心の人事考課が適正に行われていないのではないかとの疑念がパート社員組合員に抱かれ、組合はその是正を強く求めている）が生じている。

正社員と同様に、組合員範囲内で、現在の賃金制度を前提として、新規採用者が受け取る賃金とキャリアの最上位にいる組合員の賃金とを比較してみると、次のような結果になった（データの利用可能性から長崎屋、上新電機、ダイエー、イオンリテール、コープこうべの5社に限る。なお、多くのパート社員が一定の資格に留まっている場合は、その範囲内とする<sup>6</sup>）。1.06倍、1.11倍、1.11倍、1.18倍、1.23倍である。昇格の天井が高い長崎屋と上新電機が1.2倍前後とやや高く、それ以外の3社は上昇幅は小さい。少数とはいえ上位資格に格付けされているパート社員がいる場合、それらを含めると1.45倍、1.52倍、1.74倍となる。

前章の資格制度で指摘したキャリア見通しと合わせると次のことが言える。

入社後、長期にわたるキャリアを展望しうる長崎屋、上新電機では、賃金も1.2倍前後と他社に比べて上昇幅が大きい。そうではない場合は1.1倍前後となる。ただ、現在、少数ではあるが、用意されている最上位の資格に達すれば1.5倍か、それ以上となる。とはいえ、正社員と比較すると、いずれの場合であっても賃金の上昇幅はかなり小さい。

一時金は上新電機、ダスキンでは全員に支給され、イオンリテール、ダイエー、ラルズ、コープこうべでは一部の上位資格者（特定の雇用区分）に対して支給される。

### 3. 比較

正社員は7社のいずれであっても次のような特徴を見出せる。資格制度に結びついた資格給が柱となり、人事考課に応じて昇給する賃金項目を持つ。学卒後に入社し長期にわたって資格等級を昇格し、それにもなまって昇給していく。結果として、組合員の範囲内であっても、初任給の2倍、場合によっては3倍の賃金を獲得できることが入社時点で展望できる。一時金も全員に支給される。

パート社員の賃金の柱は、7社のいずれも、基礎時間給である。賃金額全体の9割以上を占めると推定される。基礎時間給は地域労働市場の需給状況に応じて決められる。パート社員に対しても能力や仕事ぶりを評価し、その結果を賃金に反映する仕組みを持つのも7社共通である。

新たに採用されたパート社員がキャリアの最上位に到達した場合、賃金がどの程度増えるのかを推計すると、長期にわたるキャリアを展望できる長崎屋、上新電機では1.2倍前後、大多数のパート社員が初任格付け近くに留まる場合では1.1倍前後となると推定された。ただ、現在、少数ではあるが、用意

<sup>6</sup> いくつかの限定が必要である。計算から外した賃金項目がある。時間帯加給、祝日加給等の他、イオンリテールでは認定資格給（社内外資格保有者に支給）、職位給（リーダー、マネージャに支給されるが、Cのパート社員がどの程度、この職位に就いているかは不明）、ダイエーでは職種加給、職務加給（イオンリテールの職位給と同じ理由）、長崎屋では職種加給、コープこうべでは職務給（薬剤師等）、エリア給（一部地域のみ支給）である。

されている最上位の資格に達すれば1.5倍か、それ以上となる。いずれにせよ正社員と比べると賃金の天井はかなり低い。一時金はパート社員全員に支給される場合、少数の上位資格者に支給される場合、まったく支給されない場合がある。

以上のように、賃金制度に関しては正社員とパート社員との間に、賃金の柱（資格給と基礎時間給）、賃金プロファイルの高さという点で、大きな違いがある。

正社員とパート社員の初任給と賃金プロファイルについて次の点に留意する必要がある。初任給は正社員の場合、新規学卒者労働市場（7社いずれも大企業であるので、全国的労働市場となる）の需給状況が影響するのに対し、パート社員の採用給には地域労働市場の需給状況が影響する。

正社員の賃金プロファイルの相対的な高さは、正社員が入社後長期にわたってキャリアを重ね、企業特殊的熟練を獲得していくことを反映していると考えられる。その場合は、人的資本論に従えば、生産性と賃金が常に一致する必要はなく、勤続が短く生産性の低い労働者に生産性以上の賃金を支払い、勤続を重ねて企業特殊的熟練を身につけた労働者に生産性以下の賃金を支払って、人的資本投資費用を回収するという制度設計をすることが可能となる<sup>7</sup>。

パート社員については長崎屋、上新電機については似ている点があるが、ただ賃金の上がり方はかなり低い。なお残る正社員との違いは、上新電機では職種が異なることによって説明できるかもしれない。長崎屋に関しては、正社員についての詳細がわからないため、正確なことは言えない。初任資格に大多数のパート社員が留まるケースでは、そうした企業特殊的熟練の獲得が期待されていないと考えられる。

以上、第2章、第3章でパート社員の人事制度の特徴を、正社員のそれと比較してきた。7社ともに大きな相異があることがわかる。パート社員であっても、各社ごとに違いがみられる。これらを踏まえて、以下の章ではパート社員の人事制度改革の可能性と方向を論じたい。まず第4章ではパート社員組合員の組合への包摂状況を明らかにし、第5章、続く第6章で、人事制度改革のための賃金原資の確保の可能性について述べる。

<sup>7</sup> Becker, Gary S., Human Capital, University of Chicago Press, 1964（佐野陽子訳『人的資本』東洋経済新報社、1976年）第2章。

## 第4章 組合組織

### 1. 組合員資格

図表8はユニオンショップ協定締結の有無と組合員資格を正社員、パート社員のそれぞれについて見たものである。

図表8 ユニオンショップ協定と組合員資格

単組名	ユニオンショップ協定		組合員資格	
	正社員	パート社員	正社員	パート社員
イオンリテール	有	有	店長未満	学生アルバイト以外
ダイエー	有	有	店長未満	月43時間超
長崎屋	有	有	店長未満	週20時間以上
ラルズ	有	有	店長未満	全員
コープこうべ	有	無	店長未満	制限なし
上新電機	有	有	店長以下	月120時間超
ダスキン	有	有	一般職	週30時間超

これによると、正社員については7組合のすべてがユニオンショップ協定を締結しており、パート社員についてはコープこうべを除く6組合が同協定を締結している。組合員資格（ダスキン以外は店舗を、ダスキンは事業所をそれぞれ想定）は、正社員に関しては、総合小売業の5組合が店長未満（店長は非組合員）、上新電機が店長以下（店長は組合員）、ダスキンは室長、部長などの管理職を除く一般職となっている。パート社員の組合員資格については勤務時間数で制限を設けていないのがイオンリテール、ラルズ、コープこうべの3組合であり、それら以外の4組合では勤務時間数による制限がある。とはいえ、ダイエーは月43時間超なので、かなりのパート社員に組合員資格を与えている。なお、コープこうべのパート社員組織率は51.9%である。

### 2. 組織構造

長崎屋、ラルズ、コープこうべ、ダスキンの4組合は本部－支部（分会）の二層構造である。これに対し、組合員規模10万人を超えるイオンリテールは四層構造、1万人を超えるダイエーも四層構造である。上新電機は五層構造となる。

四層構造を持つイオンリテールの特徴の1つは、店舗ごとに置かれる400近くある支部に重要な役割を持たせていることである。支部で職場の課題を取り上げ、店舗単位の労使協議会、安全衛生委員会で解決を図っていくこと、つまり「支部内で課題解決サイクルを回す組織運営が組合のあらゆる活動の基盤」としている。支部は生産性向上運動の単位としても位置付けられている。他方、全社的な労働条件水準の改定、就業規則、労働協約や労使協定の改定などについては本社と本部との間で交渉、協議し、決定する。もちろん、改定にあたっては支部における組合員の要求、意見などを吸収し、最

終的には支部組合員の合意が必要となることは当然であるが、本部と支部との間で明確な役割分担を定めている。

### 3. 機関構成

図表9は本部の執行委員会メンバーの構成を示す。この表から次の点を指摘できる。

図表9 本部執行委員会メンバーの構成

単組名	総数	専従	非専従	正社員	パート社員
イオンリテール	70	56	14	70	0
ダイエー	20	13	7	18	2
長崎屋	17	8	9	11	8
ラルズ	32	6	26	23	9
コープこうべ	22	7	15	16	6
上新電機	17	5	12	17	0
ダスキン	17	5	12	17	0

組合員数10万人を超えるイオンリテールの中央執行委員会は70名と最も多い。イオンリテールを含め7組合いずれも専従役員がいる。とりわけイオンリテールは56名と突出して多い。

次いで中央執行委員会にパート社員が選出されているかどうかを見ると、イオンリテール、上新電機、ダスキンはいない。イオンリテールは前述した本部と支部との明確な役割分担が背景にあると見られ、上新電機、ダスキンはそもそもパート比率が3割と低いことが関係していると考えられる。これらに対しダイエー、長崎屋、ラルズ、コープこうべの4組合ではパート社員の組合役員がいる。このうちダイエーの2名は東日本グループを担当する非専従役員である。長崎屋、ラルズ、コープこうべにはそれぞれ8名、9名、6名のパート社員の組合役員がおり、そのうちの4名（長崎屋）、1名（ラルズ）、1名（コープこうべ）は専従役員である。

職場単位の執行委員会のメンバー構成は、同じ組合であっても支部（分会）によって異なるため、人数を明記することはできないが、専従・非専従、役員の選出母体について次のような傾向がある。職場単位の執行委員会の役員は7組合いずれも非専従である。非専従役員にパート社員が選出されている組合はイオンリテール、ダイエー、長崎屋、ラルズ、コープこうべの5組合である。支部長（分会長）を担うパート社員が多いのは長崎屋、ラルズである。

パート社員の意見、要求を聴取するための特別な機関を設置しているのは、ダイエー、ラルズ、上新電機、ダスキンの4組合である。設置していないイオンリテール、長崎屋、コープこうべの3組合には次のような事情がある。イオンリテールは前述したように支部集会、支部執行委員会に、パート社員の要望、不満を聴取しそれを解決する役割を持たせている。長崎屋はパート比率が97.2%なので、どんな委員会を設置してもパート社員が多数派を占めるため、わざわざ特別な機関を設置する必要がない。コープこうべユニオンは正社員の労働組合とパート社員の協議会が統合して結成された組織である。雇用区分を超えて、互いに自由に発言していける状況をつくり出すために、あえてパート社員専用の機関を設けていない。

これらに対しダイエーは職場コミュニティ懇談会、コミュニティリーダー懇談会、ラルズはパート委員会、上新電機はパート社員組合員だけの懇談会、ダスキンは多様な働き方委員会を設置している。

#### 4. パート組合員の包摂

コープこうべを除く6組合はパート社員に関してユニオンショップ協定を締結している。コープこうべのパート社員組織率は約5割である。本部執行部にパート社員から選出された役員を抱えるのはダイエー、長崎屋、ラルズ、コープこうべの4組合である。とりわけ長崎屋、ラルズ、コープこうべにはパートの専従役員がいる。支部（分会）にパート社員から選ばれた役員（全社、全員非専従である）がいるのはイオンリテール、ダイエー、長崎屋、ラルズ、コープこうべの5組合である。パート社員の意見、要求を聴取するための特別の機関を設けているのはダイエー、ラルズ、上新電機、ダスキンの4組合である。

パート社員の人事制度改革にあたって、当事者の意見、要求を反映できる程度が高いのは長崎屋、ラルズ、コープこうべの3組合である。これに続くのが2名のパート社員出身の本部非専従役員を擁し、懇談会を設けているダイエーであろう。上新電機、ダスキンはパート社員組合員懇談会、多様な働き方委員会で、パート社員の意見、要望を聞くことができる。イオンリテールは本部と支部で明確な役割分担が定められており、人事制度改革が議事日程にのぼった場合、新たな機関が必要となるかもしれない。ただ、既にCG2以上のパート社員には正社員と同様の制度が構築されており、それを運用していくことで制度改革が進んでいくとも想定できる。

## 第5章 昇給とベースアップ

### 1. 正社員

図表10 昇給とベースアップー正社員

単組名	ベースアップ		昇格等に伴う昇給 項目	人事考課による昇給 項目	合計
	項目	アップ率			
イオンリテール	資格給	5.02%	資格給	評価給	6.40%
ダイエー	資格給（ライセンス給）	5.02%	資格給（ライセンス給）	評価給（役割評価給）	6.58%
長崎屋	なし		基礎給	基礎給（同一職位等級内昇級）	1.80%
ラルズ	役割基礎給	3.62%	役割基礎給	役割習熟給	5.22%
コープこうべ	本人給or役割給	1.88%	本人給or役割給	業績給	2.88%
上新電機	年齢給、資格給	3.24%	年齢給、資格給、 役職給	資格給（同一資格内昇号）、 業績期待給	4.21%
ダスキン	基本給	3.05%	基本給、 成長資格手当	基本給	4.60%

注：ラルズのアップ率3.62%には役割基礎給の体系是正分も含まれる。

図表10は正社員の昇給、ベースアップがどの賃金項目で行われたのかを示す。2024年度は7社いずれも資格制度と結びついた資格給でベースアップが行われていることがわかる（2024年度は長崎屋はベースゼロであったが、2025年度は基礎給が平均5,000円アップされている）。

昇給には二つのルートがある。一つは資格等級を昇格することによる昇給である。昇格は毎年のように行われることはないから、何年かに一度、このルートによる昇給がある。図表10にある上新電機の役職給は指導職層以上に支給されるもので、店舗の格と結びついた賃金である。格の異なる店舗に移動することで賃金変動する。ダスキンの成長資格手当は昇格によって上がる。コープこうべのアソシエイト職の本人給、上新電機の年齢給は加齢とともに毎年、自動的に昇給する（ただし、上限がある）。

二つめのルートは毎年の人事考課に応じる昇給（降給もある）である。イオンリテール、ダイエーの評価給、長崎屋の基礎給のうち同一職位等級内の昇級によるもの、ラルズの役割習熟給、コープこうべの業績給、上新電機の資格給のうちの同一資格内昇号によるもの、業績期待給、ダスキンの基本給である。

図表10には各組合の2024年度のベースアップ率、昇格等による昇給と人事考課に基づく定期昇給とを総計した賃上げ率が示されている。

## 2. パート社員

図表11 昇給とベースアップーパート社員

単組名	ベースアップ			昇格、昇進等に伴う昇給	人事考課による昇給	合計
	項目	交渉	過年度引き上げ分			
イオンリテール	C：基礎時間給	50円、4.58%	15.22円、1.39%	スキル給、認定資格給、職位給		全体で 76.66円、7.02%
	CG2以上：資格給	5.02%		職務給	評価給	
ダイエー	基礎時間給	77.0円、6.71%	1.8円、0.16%	資格加給、職務加給	能力加給	81.2円、7.07%
長崎屋	基礎時間給	12.8円、1.17%	34.9円、3.20%	職位給	職位給(同一資格内昇級)	50.6円、4.63%
ラルズ	基礎時間給	20円、2.04%	22.9円、2.34%		基礎時間給	49.3円、5.04%
コープこうべ	基礎時間給	25円、2.32%		役割給	グレード給	28円、2.60%
上新電機	基礎時間給	60円、5.08%		基礎時間給		73.1円、6.19%
ダスキン	基礎時間給	51円、4.0%			基礎時間給	72円、5.58%

図表11はパート社員の昇給、ベースアップがどの賃金項目で行われたのかを示す。2024年度では、7社いずれも基礎時間給でベースアップが行われていることがわかる（イオンリテールのCG2以上は正社員と同じなので、省略する）。

なお基礎時間給のベースアップには二種類あり、イオンリテール、ダイエー、長崎屋、ラルズの4社では賃闘時の交渉によるベアと店舗ごとのベア（労働市場状況に応じて店ごとに基礎時間給が引き上げられる。過年度引き上げ分と記されているもの）がある。イオンリテール、ラルズでは店長裁量で決められるが、ダイエー、長崎屋では後述するように職場での労使交渉が関与する余地がある。

コープこうべ、上新電機は基礎時間給は図表7にあるように、本社人事部で決定されるため店長裁量はない。同じく図表7によればダスキンは基礎時間給の決定権は事業所長にあるが、ベースアップについての労使交渉は本社－本部で行い、2024年度は一律51円、4.0%で妥結している。

昇給はパート社員でも二つのルートがある。一つは昇格、昇進等による昇給である。イオンリテールのスキル給はベーシック、テクニカル、マネジメントの3つのレベルのスキルのいずれかを獲得したと認定されることによって支給される（すべて認定されれば120円）。認定資格給は社内資格、社外資格の保有者に支給される。職位給はリーダー、マネージャに対して支給される（ただし、リーダー、マネージャに任用されているパート社員Cがどの程度、存在するのかわからない）。ダイエーの資格加給は、

資格等級を昇格することで昇給する。職務加給はイオンリテールの職位給と同様である。長崎屋の職位給は、職位等級を昇級することで昇給する。コープこうべの役割給は役職昇進することによって昇給する。上新電機の基礎時間給は星ランクがあがれば昇給する。これらのうち、昇給額が大きいと思われるのは、長崎屋の職位給と上新電機の基礎時間給である。このルートによる昇給は7社のいずれにおいても毎年行われるわけではない。

二つめのルートは毎年の人事考課に応じる昇給（降給もある）である。イオンリテールのパート社員C、上新電機を除き、5社のパート社員にそれぞれがある。ダイエーの能力加給、長崎屋の職位給（同一資格内昇級）、コープこうべのグレード給は、毎年、人事考課に応じて昇給するが、いずれも等級内で上限がある。ラルズ、ダスキンは基礎時間給が人事考課に応じて昇給し、特に上限があるわけではない。

図表11には各組合の2024年度のベースアップ率、昇格等による昇給と人事考課に基づく定期昇給とを総計した賃上げ率が示されている。

### 3. 比較

7社いずれであっても、正社員、パート社員ともに賃金制度の柱となる賃金項目－資格給と基礎時間給－でベースアップが行われている。イオンリテール、ダイエー、長崎屋、ラルズの4社では、パート社員のベースアップは賃闘時の交渉の結果としてのアップと、店ごとの労働市場状況に応じたアップの2つがある。そのため、これらの組合では、正社員のベースアップに関しては本社と組合間の交渉によって全社統一的に決定することができるのに対し、パート社員のベースアップは統一的に決定できる部分と、それができない部分がある。なお、後述するように長崎屋では全社共通で決定できる部分はない。

コープこうべ、上新電機、ダスキンでは正社員、パート社員ともに全社統一的にベースアップを決定することができる。

パート社員の基礎時間給を原資に人事制度改革を計画する場合に、ベースアップに店長裁量があり全社統一的にできないイオンリテール、ダイエー、長崎屋、ラルズの4社は他社にはない課題を解く必要が出てくる。

ベースアップ以外に昇格等に伴う昇給や人事考課による定期昇給が正社員、パート社員のいずれにもあるのは7社共通である。これらの昇給については、正社員、パート社員ともに本社人事部で設計された制度に基づいて行われている。

## 第6章 交渉プロセス

### 1. 正社員

正社員の賃金引上げ交渉は7社ともに本社－本部交渉で行われる。グループとしての方向性が示されるイオンリテール、ダイエーでは制度的昇給分を除く5.02%のベースアップ（図表10を参照）を、具体的にはどの賃金項目を引き上げることによって達成し、かつ組合員間にどう配分するかが労使交渉の課題となった。もちろん、2月中旬に行われる中央委員会で組合要求についての合意を得た後のことである。2組合ともに事務折衝は12月頃から始まり、事前協議を積み重ねた後に、2月下旬の第1回団体交渉で満額回答が会社側から提案され、妥結ということになった。

他の5単組では闘争方針が支部集会、評議会、ランチミーティング、支部役員講座、労働条件フォーラムなどで検討、審議され、最終的に執行部要求として決定される。この要求を2月中旬、下旬に会社側（理事者側）に提出し、2回から3回の交渉の後に妥結することになる（長崎屋は、2024年度は正社員はゼロ回答であった）。制度的昇給の確認を含め、ベースアップ要求については事前に事務折衝が行われている。

### 2. パート社員

パート社員の賃金引き上げ交渉は長崎屋を除く6社で本社－本部交渉で行われる。グループとしての方向性が示されるイオンリテール、ダイエーでは制度的昇給分、過年度引き上げ分を除き一律50円、77円のベースアップ要求方針を決定し、2月に開催された中央委員会での決議を経て正式な要求となった。事務折衝は12月頃から始まり、事前協議を積み重ねた後に、2月下旬の第1回団体交渉で満額回答が会社側から提案され、妥結した。プロセスは正社員と同じである。2社ともに全員同額のアップとなった。ただ、ダイエーでは本社－本部交渉以外に、以前より行われていた店長－支部長間の交渉（検証と呼ばれている）が依然として機能している。基礎時間給の過年度引き上げ分がその成果である。

ラルズ、コープこうべ、上新電機、ダスキンではパート社員の賃上げ交渉も本社－本部で、正社員のそれと並行して行われる。このうちラルズ、コープこうべではパート社員の専従役員が大きな役割を担うと考えられる。ラルズでは基礎時間給は店長が決定権ともち、ダスキンでは店長と事業所長がもっていることは前述した。だが、賃闘時の基礎時間給のベースアップは本社－本部交渉で行われる。4社ともに基礎時間給は全パート社員に対して同額引き上げられた。

長崎屋ではパート社員の賃上げ交渉は店舗－支部間で行われる。少し説明が必要であろう。労働組合はパート社員の賃上げに関する要求書を本社に提出する。内容は基礎時間給のベースアップと職位給の評価昇給の運用改善（第Ⅱ部第3章を参照）をめぐってである。後者については会社から「評価昇給の実態調査を労使で行い、今後は現場責任者である支社長との協議を継続して行うもの」との回答を得ている。前者については、会社からはパート社員の賃金については支社、店舗に権限を委譲しているため、そこで交渉、協議して欲しい旨の回答が出される。支部は本部の要求を参考にしながら、基礎時間給の引き上げ要求、評価昇給の運用状況は正策を検討、策定し、店長に要求する。本部（とりわけパート社員の専従役員）は各店舗の経営状況、近隣スーパーの時給状況、長崎屋他店舗の時給状況、要求額、回答額などに関する情報を提供するとともに、交渉を有利に進めるようなアドバイスも行う。店長－支部間で協議がまとまると、支部集会を経た後に、支社長と本部専従者との間で開催されるゾーン労使協議会の場で確認して、妥結ということになる。こうした店長－支部間の交渉は賃闘時だけでは

なく、8月の契約更改時期、10月の地域別最低賃金決定時などにも行われている。

### 3. 比較

賃金引き上げ交渉は長崎屋を除く6社で、正社員、パート社員のいずれであっても本社－本部交渉で行われる。パート社員の基礎時間給の決定権が店長にあるイオンリテール、ダイエー、ラルズ、ダスキン（店長以外に事業所長も）であっても賃闘時の賃上げ交渉は本社－本部間で行われる。

正社員では平均賃上げ額が決まった後は、その原資をどう各組合員に配分するかという配分交渉が行われていると想定され、正社員全員に対して定額あるいは定率のベースアップが行われるわけではない。これに対しパート社員では長崎屋を除く6社で基礎時間給の全員同額アップが行われている。

長崎屋は正社員については本社－本部交渉で行われるが、パート社員に関しては会社側の要望により店舗－支部間の交渉となる。本部は評価昇給の運用状況改善を会社側に働きかけるとともに、支部での交渉を支援する。店舗－支部交渉の結果、基礎時間給のベースアップも店舗ごとに異なってくると考えられる。ダイエーでも「検証」という職場交渉が行われているが、その役割は以前と比べて小さくなっていると考えられる。

## 第7章 改革の可能性と方向

以上の分析から次の諸点を指摘できる。第一にパート社員の人事制度は正社員のそれとは大きく異なる。正社員は新規学卒として入社した後、長期にわたるキャリアを歩み、賃金が大きく上昇していくことを展望できる。これに対し、パート社員が採用された後、長期にわたるキャリアを歩むことを想定できるのは長崎屋と上新電機の2社である。ただ、この2社といえども、賃金の上がり方は正社員に比べてかなり低い。イオンリテール、ダイエー、ラルズ、コープこうべの4社では、現在のところ、長期にわたるキャリアを歩んでいる同僚を間近に見ることはかなり難しく、賃金上昇もほとんど期待できない。ダスキンにはそもそもパート社員の資格制度がない。ただ、7社いずれにおいても、パート社員から正社員への転換制度があり（コープこうべはパート社員から専門職員、専門職員から総合職員という二区分）、事例調査編によればコープこうべの専門職員、上新電機やダスキンのパート社員が正社員へと登用されるケースが実態としても一定程度あるようだ。

第二に人事制度改革に当事者の要求、意見を反映できる程度を「パート組合員の包摂」という観点から検討した結果、次のようになった。包摂という点では、パートの専従役員を持つ長崎屋、ラルズ、コープこうべが一步、先を行っている。この3組合に続くのがパートの非専従本部役員をもち、懇談会を設けているダイエーである。上新電機、ダスキンはパート組合員の要求、意見を聞く特別の機関を設けている。イオンリテールは本部と支部で明確な役割分担が定められており、人事制度改革が議事日程にのぼった場合、新たな機関が必要となるかもしれない。ただ、既にCG2以上のパート社員には正社員と同様の制度が構築されており、それを運用していくことで改革が進んでいくとも想定できる。

第三にパート社員の人事制度改革を支える前提条件の一つである賃金原資の確保という点に関しては次のように考えることができる。賃闘時のベースアップは正社員では資格給、パート社員では基礎時間給で行われており、長崎屋を除く6社では正社員、パート社員ともに本社－本部交渉で決められている。パート社員の基礎時間給アップは6社いずれでも全員同額である。つまり、パート社員の賃金制度改革のための原資を本社が統一的に確保し、管理できる。長崎屋はパート社員については店舗－支部交渉で決められ、アップ額も同一ではない。ここに長崎屋固有の問題がある。

以上を踏まえて、パート社員の人事制度改革の可能性と方向について私なりの展望を示してみたい。展望するにあたっては次のことを前提とする。今後、労働力不足がさらに深刻化していく中においては、パート社員の生産性アップを図っていくことが企業存続のための条件となる。そのために、パート社員の効率的な活用を可能にするような人事制度改革が必要不可欠となる。

方向としてすぐに頭に浮かぶのは、パート社員に正社員登用への道を開くことである。調査対象の7社いずれにおいても正社員への転換制度があり、コープこうべ（専門職員から総合職員へ）、上新電機、ダスキンでは事実として一定程度の登用が行われている。受験資格を広げる、登用のための教育訓練を充実させる、勤務時間に融通性をもたせる（たとえば1ヶ月120時間以上など）等この道を選び、通りやすくすることが一つの方向である。イオンリテールのCG2以上の資格制度は、短時間勤務の正社員を作り出す制度だといってよい。

もう一つの方向はパート社員の資格制度と賃金制度の改革である。正社員に関しては、7社いずれであっても、組合員の範囲内で6、7段階の資格が用意されているのに対し、パート社員には資格がないか、資格はあるが大多数が初任資格に留まっているのが5社、7段階が長崎屋、5段階が上新電機である。長崎屋の場合、上位資格に3分の1のパート社員が格付けされているが、職位給の評価昇給の運用にパート社員組合員から多くの疑問が出されている。

イオンリテールのCG2以上の資格のように正社員の資格と完全に対応させることも一つの選択肢で

あるが、パート社員の能力向上、役割や責任の高まりに対応した独自の資格制度を設計するのも一つの選択肢だと思う。正社員の資格制度を前提とすることも考えられるし、長崎屋の職位等級制度を参考にすることもできる。

その上で、資格等級に対応する資格給を定める。最高位の資格に昇格すれば、初任資格給で得られる賃金総額の少なくとも1.5倍以上が得られるようにすることが望まれる。現在ある賃金項目のうち資格加給、能力加給、職務加給（ダイエー）、グレード給（コープこうべ）、および基礎時間給の一部を資格給に変更していく。基礎時間給はパート社員の賃金の9割以上を占めており、そこから制度改革の原資を捻出せざるを得ないだろう。現在、店長裁量に任されている基礎時間給のベースアップ分も本社人事部の一括管理下に置くことも考えられてよい。幸いなことに最近の大幅ベースアップは全社ともに基礎時間給で行われ、長崎屋を除く6社では本社-本部交渉で、全員同額アップである。このアップ分の少なくない部分を原資に回すことはできる。

困難を抱えるのは長崎屋である。会社側がパート社員の賃金引上げ交渉を店長、支社長に委ねているため、基礎時間給の一部を原資として、全社的な制度改革を進めていくことは難しい。現在の職位等級制度の運用を改善するとともに、職位給の大幅な引き上げも会社に強く求める必要がある（賃金総額で1.5倍以上になるように）。職位給の引き上げにあたっては原資確保が前提となるが、基礎時間給アップの一部を本社で管理するよう説得することで、あい路を切り開けるかもしれない。

上新電機でも基礎時間給を1.5倍以上にすることが考えられてもよい。星ランクごとの基礎時間給を引き上げるか（正社員との比較で）、あるいは、現在は限られたパート社員に適用されている6つ星、7つ星の定数を増やすという道もある。

以上の人事制度改革にあたっては、パート社員組合員の意見、要求を反映させる必要がある。そうすることによって、パート社員にとっても会社にとっても、より良い制度が作られる可能性が高まる。パート組合員の包摂が進んでいる長崎屋、ラルズ、コープこうべ、ついでダイエーは、自らが持つ利点を最大限に活用してほしい。上新電機、ダスキンはさらなる包摂の工夫が必要かもしれない。

基礎時間給を本社人事部で決定するようになったとしても、地域差は残るだろうから、新たに地域加給のような賃金項目が必要となろう。そのための原資も用意しておく必要がある。またどんなに立派な制度を作っても運用がずさんであれば、改革も時間の無駄になるだけである。本社人事部による管理職教育の徹底と、現場における組合のチェックをどう設計していくかが問われることになる。

## 第Ⅱ部 事例調査編

### 第1章 イオンリテール

#### 1. 組合の概況

##### (1) 組合員数と組合員資格

イオンリテールワーカーズユニオンの組合員数は111,606名、うち正社員が14,820名、パート社員が96,786名であり、組織率はそれぞれ87.0%、88.6%、86.7%である。パートの組合員が全体の86.7%を占める。ユニオンショップ協定を締結しており、正社員では店長以上の経営層、人事関係のスタッフ以外が組合員である。パート社員は学生アルバイト以外は原則、組合員である（機密性の高い業務に従事するパート社員は除く）。パート社員に関して勤務時間による制限はなく、また65歳以上であっても最大75までは組合員である。

##### (2) 組織構造

イオンリテールワーカーズユニオンは図表1-1にあるように四層構造になっている。

図表1-1 組合の組織構造

中央	本部
グループ	6地域グループ+本社+労働協約締結会社7グループ
ゾーン	28ゾーン+本社
支部・分会	412支部、80分会

グループはイオンリテールの支社、本社、イオンリテール株式会社以外の労働協約締結各社に対峙する組織で、北関東、南関東、北陸信越、東海、近畿、中四国、本社そして7つの関連会社からなる。ゾーンは支社の事業部に対峙する組織で、たとえば北関東グループでは茨城、栃木群馬、東埼玉、西埼玉の4つのゾーンからなる。全部で28ゾーンと本社からなる。支部は基本的には店舗単位に設置されており（分会は組合窓口を配置できる最小の単位とされる）、茨城ゾーンでは12支部、北関東グループ全体では47支部、1分会となり、イオンリテールワーカーズユニオン全体では図に示すように412支部、80分会（労働協約締結7社を除くと399支部、13分会）となる。

この組合の活動の要は支部にある。イオンリテールワーカーズユニオン『第15期-第16期 活動方針・活動計画』には次のように書かれている。「活動起点である支部の自律に向けた支部組織体制の確立と支部内で課題解決サイクルを回す組織運営がイオンリテールワーカーズユニオンのあらゆる活動の基盤です」「支部集会で集約した組合員の意見を基に支部執行委員会で課題精査を行い、事業所労使協議会・安全衛生委員会で職場の課題解決を行います」。

支部レベルで解決できない課題は、ゾーン、グループへと上がり、そのレベルにおける労使協議会で取り扱うことになる。ゾーンは職場課題解決にあたって支部活動を統括するとともに、ゾーン内の相乗

効果が高まる活動、運営を行う。グループはグループ内のさまざまな活動（レクリエーション等も含む）に関して、予算の策定、執行に責任を持つとされる。

他方、全社的な労働条件水準の改定、就業規則、労働協約や労使協定の改定などについては中央本部と会社との間で交渉、協議し、決定する。もちろん、改定にあたっては支部における組合員の要求、意見などを吸収し、最終的には支部の合意が必要となることは当然であるが、本部と支部等との間で明確な役割分担をしていることがこの組合の特徴の一つだといつてよい。

### （3）機関構成

中央執行委員会は中央執行委員長、委員長代行、書記長、副委員長3名、本部に常駐する中央執行委員が10名（以上を合計すると16名）、グループの専従役員で中央執行委員を兼務する役員40名、非専従の中央執行委員が14名で、合計70名となる。全員が正社員の組合員で、その過半は女性である。パート社員の中央執行委員は過去にはいたが、今期はいない。

グループ執行委員会は議長、副議長2、3名、事務局長、事務局次長1～4名、ゾーンを代表する執行委員（ゾーン数×2名程度）からなる。グループの専従役員は1グループあたり5～7名で、合計すると40名で、全員中央執行委員を兼務している。

ゾーンには専任の役員はいない。ゾーンの議長、事務局長はグループ執行委員が兼務し、ゾーン役員は支部長が兼務している。グループの専従役員は中央執行委員を兼務するとともに、支部、ゾーンの活動をサポートしている。

支部執行委員会は支部長1名、副支部長若干名、支部事務局長1名から構成され、それ以外に職場委員、ユニオンサポーターがいる。すべて非専従である。上出『活動方針・活動計画』には支部の組織体制確立のために、「支部役員に課長職もしくは課長相当職位を担う人がいる」とあり、おそらくは支部三役に正社員の課長あるいは課長相当が就いていると思われる。だが、インタビューによると、全体では「日給月給社員は支部あたり2割程度で、あとは時間給社員で、基本はパートが圧倒的に多い」。ゾーンの執行役員にもパート組合員が非専従で選任されている（支部役員との兼任）。

パート組合員の要望、意見を吸い上げるための特別な委員会は特に設定されていない。上述したように、月に一度、開催される支部集会、支部執行委員会がその場であり、そこでさまざまな要望、意見を整理した後に、同じく月1回開催される店舗の安全衛生委員会、労使協議会に課題として提案することになる。そうした課題としてはたとえば「休憩室のエアコンが壊れている」「3日、休みを希望したのに主任から2日と言われた」「従業員駐車場の階段が壊れているので、なんとかして欲しい」などがある。支部レベルで解決されなければ、ゾーン、グループの労使協議会で取り上げられることになる。

支部は職場課題の解決単位であるとともに、さまざまな生産性向上活動の単位でもある。

## 2. 人事制度—正社員（日給月給社員）

### （1）資格制度

図表1-2は正社員の資格等級制度と対応する代表的職位を示したものである。新卒（高卒、大卒ともに）はG1に格付けされ、職制は一般層、職位は店舗の担当となる。G1からG4への昇格は、段階ごとに人事考課が一定水準以上を満たすことを条件に昇格試験（筆記と面接）を受験し、それに合格することで行われる。G4からG5になるためには候補者試験を受験し、合格することでG5のポスト（店でいえば課長）に就く権利を得ることができ、1年以内に着任するというルールになっている。

図表 1-2 正社員の資格等級制度

職制	資格等級	代表的職位（店）
経営層	S	店長
管理層	G5-2	課長（大）
	G5-1	課長（中小）
監督層	G4	店マネージャ
	G3	
一般層	G2	担当
	G1	

資格等級制度とは別に、異動範囲に応じた勤務エリア区分－N区分、R区分、L区分－がある。N区分は日本全国、海外を異動範囲とし、R区分は関東、中部、近畿、西日本などのブロックを異動範囲とし、L区分は異動範囲が転居を伴わない範囲内となっている。N：R：Lは現在、およそ5：6：4である。なお、いずれの区分であっても正社員は無期契約で、年間所定労働時間は1,920時間となっている。

## （2）賃金制度

賃金制度は一般層、監督層は資格給、評価給、職務給の三本建て、管理層は資格給と役割給の二本建てである。これとは別に勤務エリア給・勤務地手当がいずれの層にも支給される。

資格給は資格ごとに定額で、2024年度改定後の資格給を図表 1-3 に示した。一般層、監督層の評価給は毎年の昇給額（人事考課により昇給額に違いがある）の積み上げであり、資格ごとに下限と上限が設けられている。職務給は17,000円がマネージャ（G1～G4）に対して支給される。

図表 1-3 資格給 (円)

資格等級	資格給
G5	289,500
G4	227,000
G3	201,500
G2	189,000
G1	176,000

管理層に対して支給される役割給はG5-1、G5-2によって異なり（定額）、たとえば店舗間異動をして、大型店から中小店に移れば、役割給は下がる仕組み（逆は逆）になっている。

以上の賃金制度に関しては、勤務エリア区分に関わらず同一の制度が適用される。勤務エリア給は勤務エリア区分、資格ごとに異なり（定額）、たとえばG3であればNが50,000円、Rが40,000円となる。L区分の正社員には勤務エリア給は支給されないが、勤務地手当が支給される。制度設計時に地域別最低賃金を参考にしながら、勤務地手当を決めた経緯があり、たとえば東京、神奈川では32,000円、他方、地域別最賃が低い地域ではゼロとなる。

### 3. 人事制度－パート社員（時間給社員）

#### (1) 資格制度

現在の人事制度は2年前に改定したもので、その基本的考えは「日給月給社員と時間給社員は労働時間が違うだけで、仕事が同じであれば、均等な処遇をすべきだ」というものである。

図表1－4 パート社員の資格制度

資格等級	代表的職位
CG4	大型店マネージャ
CG3	店マネージャ
CG2	店リーダー
C	担当

図表1－4はパート社員に適用される資格制度であるが、留意すべきは、CG2以上は正社員の資格と対応していることである（CG2はG2、CG3はG3、CG4はG4に対応している）。CG2、CG3、CG4に格付けされるパート社員の労働時間は120時間/月から160時間/月である。パート社員も正社員と同様に、正社員と同じ登用試験を受験し、合格すれば昇格する。これに対してCはレジ、品出しなどの日常的な定型業務を行い、正社員の資格と対応しているわけではない。改定後まだ2年もたっていないこともあり、現在のところではCが99.8%とほぼすべてを占める。CG2が約200名、CG3が20数名、CG4が1名というところである。

CG2以上はカンパニー、支社と雇用契約を締結し、転居のない店舗異動がある。正社員のL区分と人材の活用が同様である。

CG2以上のパート社員は正社員への転換も可能で（試験はない）、資格はCG2がG2へ、CG3がG3へなどと横滑りとなる。

#### (2) 賃金制度

パート社員の賃金制度は、いずれも時間給であるが、その構成がCとCGとで異なっている。Cは基本給、スキル給、認定資格給、職位給の四本建てで、CGは正社員と同様に、資格給、評価給、職務給の三本建てとなっている。

Cから説明しよう。基本給は採用給であり、採用時の労働市場の競争状況によって、店舗ごと部門ごと（レジ、野菜、精肉、鮮魚など）に異なる。同一店舗、同一部門内では定額である。スキル給はスキル評価に基づき支給される。スキル評価はベーシック・スキル（挨拶など基礎的なスキル）、テクニカル・スキル（作業のスキル）、マネジメント・スキル（指導、発注などのスキル）の各項目について行なわれる。契約更改時に面談があり、そこで上司（部門のマネージャ）が評価し、スキル給が決まる（年に1回）。ベーシック・スキルは5円、テクニカル・スキルは最高45円、マネジメント・スキルは最高70円となっており、すべてのスキルがあると評価されれば120円が支給される。認定資格給は社内資格（接客業務ではアドバイザー、技術ではマスター。実技試験が課せられる）、社外資格の保有者に支給される。原則30～125円である。職位給はリーダー、マネージャに対して支給され、前者には50円、後者には250円となる。ただし、Cのパート社員でリーダー、マネージャーがどの程度、存在するのか

はわからない。

以上の中で、採用給は店長がカンパニー、支社の人事部の承認を得た上で決めることができる。スキル給、認定資格給、職位給は全社統一の賃金項目である。

CG 2以上の賃金もCと同様、時間給であるが、制度的にはCのそれとは異なり、正社員の賃金制度がベースとなる。資格給は正社員の同等資格の資格給を160時間で割った額となる。評価給の昇給幅も、職務給も正社員の同等資格に支給される額を160時間で割った額となる。図表1-5がそれを示す。評価給は人事考課に応じて昇給額が決まり、資格ごとに上限が定められている。職務給はマネージャーに105円、リーダーに50円となる。なお、CG 2以上には、正社員と同様、勤務地手当が支給され、支給額は160時間で割った額となる。たとえば東京、神奈川では正社員は32,000円なので、同じ地域の店舗に勤めるCG 2以上のパート社員には32,000円を160時間で割った200円が1時間あたりに支給される。

図表1-5 パート社員の賃金制度（時間給）

資格等級	資格給	評価給（上限）	職務給
CG4	1,280	260	105
CG3	1,120	150	105
CG2	1,005	165	50

またCG 2以上には、正社員に支給される退職金額の時間当たり相当額が算出され、時間給に上乘せされる。Cにはそうした制度はない。

### (3) 一時金

CG 2以上のパート社員には正社員と同様、一時金が支給される。正社員の一時金額を160時間で割った額がベースとなる。Cには制度としての一時金はない。

## 4. 昇給とベースアップ

### (1) 正社員

正社員の賃金上がるには昇給とベースアップという二つの道がある。昇給とは昇格に伴う資格給の昇給、評価給の毎年の昇給（人事考課結果によって昇給額が個人的に異なり、かつ資格ごとに上限がある）、マネージャー職への昇進による職務給の支給がある。ベースアップとは資格給のテーブル、評価給の昇給額テーブル、職務給のテーブルそのものが改定（増額）されることを指す。

2024年度ではベースアップは資格給についてのみ実施され、図表1-6のようなアップ額であった。ベースアップ率は平均で5.02%となった。これに資格給、評価給、職務給の昇給額を含めると、一人当たり平均19,751円、6.4%の賃上げとなった。

図表 1-6 資格給のベースアップ

資格	アップ額 (円)
G5	15,000
G4	13,000
G3	12,000
G2	10,000
G1	10,000

## (2) パート社員

パート社員の賃上げにも昇給とベースアップがあることは同じであるが、その仕組みはCとCG2以上とは異なる。Cから説明しよう。

Cの昇給はスキル給昇給（スキルアップによる）、認定資格給昇給（新たな資格取得）、職位給の昇給（リーダー、マネージャへの昇進）がある。

ベースアップは基本給の増額であるが、これには次の2種類がある。Cの基本給は採用時の労働市場の状況によって、店舗ごと部門ごとに決められる。たとえばある店の野菜部門のパート社員の基本給は1,000円だったとする。新たなパート社員を採用したいが、競争店の同部門が1,020円で採用しているため、1,000円では無理だとわかる。そこで店長が同部門の基本給を1,030円に引き上げることを決定する。もっとも店長独自で決定するのではなく、基本給アップを起案し、カンパニー、支社の人事部の承認を得る必要がある。この場合、同店の野菜部門のパート社員の基本給は全員が1,030円になる。基本給30円アップは、当然のことながら、ベースアップである。

これとは別に、春の賃上げ交渉による基本給の引き上げもある。2024年度の賃上げ交渉ではパート社員（C）の基本給を一律50円引き上げることで妥結している。この50円は、地域の労働市場の状況によって引き上げられた額とは別のベースアップにあたる。2024年度ではスキル給昇給などの制度的昇給が11.44円、1.05%、店長が起案して認められた過年度基本給アップ分が15.22円1.39%あり、一律アップ50円分を加えると、賃金引き上げ額は平均76.66円、7.02%（CG2以上も含めた引き上げ額）となった。

CG2以上のベースアップは正社員と同様に、資格給についてのみ実施された。図表1-7のようなアップ額であった。これに評価給、職務給の昇給額が加わる。

図表 1-7 資格給のベースアップ

資格等級	アップ額 (円)
CG4	80
CG3	75
CG2	60

## 5. 闘争方針の決定

賃金引上げ闘争は2023年度から大きく変わった。それ以前は、イオングループ（イオンリテール、Maxvalu、ダイエー等）各社の労使が個々に春季の賃上げ交渉に取り組んでいた。これが、イオングループ全体で賃上げの方向性を労使間で議論することになり、個社の労使はそこで定められた方向性を前提に賃上げ交渉をするように変わった。

2022年にイオン株式会社（持株会社）とイオングループ労働組合連合会の間で締結された労働協約で

協約項目の1つとして定められた「労働条件にかかわるグループとしての施策」が、このグループ労使による賃上げの方向性に関する議論の根拠となると考えられる。

賃上げの方向性に関する労使間の話し合いは次のように進められるようだ。正社員の賃上げ目標は、近い将来に達成すべき初任給水準となる。2024年6月現在の大卒の所定内給与は24.8万円<sup>8</sup>であるが、これをたとえば「2020年代中に30万円にする」が目標となる。グループ各社の初任給水準、経営状況を配慮しつつ、この目標を達成するためには、各年度でどのくらい引き上げていくことが望ましいかが議論される。初任給が上がれば、賃金カーブを維持するためにも（傾きは緩やかになっていくとしても）、G2以上の資格給などを上げていく必要があり、他方で、物価上昇分も加味する必要もある。こうしてイオングループ全体の正社員の賃上げ率目標が定められていくらしい。パート社員のCG2、CG3、CG4の賃上げ率の目標は正社員の率と同じ程度に設定される（額であれば160時間で除した額）。

イオングループ全体としてパート社員（C）の賃上げをどうするかを決める際の基準は地域別最低賃金アップ額（予想）+ $a$ とする。 $a$ は2022年以前とは異なり、高めの額で設定される。現政府は地域別最低賃金目標として「2020年代中に1,500円」<sup>9</sup>を掲げているが、これに向かって、毎年、どの程度の賃上げ率が望ましいかを考慮し、イオングループ全体のパート社員（C）の賃上げ率が設定されるらしい。

こうして、イオングループ全体の正社員、パート社員の賃上げの方向性が決められる。2024年度では正社員は6.4%、パート社員（C）については7%という方針が出された。

グループ各社の労使はこの方針に基づいて個別に交渉をしていくこととなる。

## 6. 交渉プロセス

正社員6.4%、パート社員（C）7.0%というイオングループの賃上げ方向性を理解した上で、交渉が始まった。

正社員については制度的な昇給分（1.38%）を前提に、合計で6.4%になるように資格給を引き上げる方向で協議が進められ、妥結された。平均のベースアップ率は前述のように5.02%であり、賃金引上げ額は合計19,751円、6.4%となった。

パート社員（C）については、上述したように予め算定できる制度昇給分が11.44円、1.05%、過年度基本給引き上げ分が15.22円、1.39%であり、7%というグループ全体の方向性に沿うために基本給を全員50円引き上げることで協議が進められ、妥結された。これらを足し合わせ、最終的には76.66円、7.02%の賃金引上げがなされた。

正社員は制度的昇給分を別とすれば、賃上げ交渉で決まるのは資格給の一人平均アップ額である（2024年度でいえば15,000円）。15,000円×正社員組合員数がベースアップの総原資となる。これをどう配分するかは、グループではなくイオンリテール労使の交渉、協議によって決まる。2024年度でいえば前出表1-6のような資格給の改定で妥結した。

パート社員（C）は基本給の一律アップ分（2024年度では50円）と制度的昇給分（個人によって異なる）、過年度の基本給アップ分（店舗、部門によって異なる）で自らの賃金引上げ額が定まる。

労使の事務折衝は12月くらいから始まっており、実際に、制度的な昇給部分、過年度基本給引き上げ部分も含めて6.4%（正社員）、7%（パート社員（C））をどう確定できるかの折衝、交渉が行われているようである。春に団体交渉が行われ（2024年度は2月21日）、組合要求に対して満額回答がなされた。

<sup>8</sup> 厚生労働省『令和6年 賃金構造基本統計調査』より。

<sup>9</sup> 首相官邸（<https://www.kantei.go.jp/>）のHPを2025年7月4日に閲覧。

## 第2章 ダイエー

### 1. 組合の概況

#### (1) 組合員数と組合員資格

ダイエーユニオンの組合員数は12,726名、うち正社員が1,563名、パート社員が11,163名、組織率はそれぞれ86.8%、73.8%、89.0%である。パートの組合員が87.7%を占める。ユニオンショップ協定を締結しており、正社員は課長、主任といった管理監督層と一般社員（人事、財務経理関係は除く）、パート社員は月間契約時間43時間超となる。

#### (2) 組織構造

ダイエーユニオンは本部、その下に東日本、西日本のグループがあり、それぞれ3つのブロック（東関東、中関東、西関東）、5つのブロック（東近畿、中近畿、西近畿、南近畿、こデリ<sup>10</sup>）に分かれる。各ブロックを構成するのは店舗単位に組織された支部である。支部は東日本グループには82支部、西日本グループには114支部がある。

#### (3) 機関構成

本部の中央執行委員会は13名の専従役員と7名の非専従役員の計20名からなる。本部に常駐する専従役員は中央執行委員長、副委員長、書記長、中央執行委員3名の計6名である。残りの専従役員7名は東日本グループに議長1名、副議長1名（いずれもブロック長を兼務）、ブロック長1名、西日本グループに議長1名、副議長1名（いずれもブロック長を兼務）、ブロック長2名である。非専従の中央執行委員7名は東日本グループ担当が3名、西日本グループ担当が4名となる。なお東日本グループ担当の非専従役員3名のうち2名はパート社員である。

支部執行委員会は支部長、副支部長若干名、書記長、企画情宣担当、コミュニティリーダー、会計からなる。支部三役には必ず女性を1名選出するとされている。企画情宣担当はイベントなどの担当で、コミュニティリーダーはパート社員から選出される。全員、非専従である。

パート組合員の意見や要望を聞くための機関として懇談会を設けている。支部単位には職場コミュニティ懇談会があり、年3回、開催することになっている。インタビュー記録によれば「一括してパート組合員を集めるのは難しいので、一日に複数回開くとか、複数日にわたって開くとか工夫をこらしている」「出席は任意なので、平均的な参加率は20%程度である」。この他に、ブロック単位でコミュニティリーダー懇談会を年に2回、開催している。コミュニティリーダー懇談会への出席は任意ではなく必須としており、基本的にコミュニティリーダーは全員参加している。店長にも出席に便宜を図るよう求めている。ブロック単位の懇談会では「基本的にテーマを決めて、みなさんどう思いますかを司会（ブロック担当）が聞く。最近では、たとえば生産性向上に関するテーマで、店舗の作業場を自分たちで整理整頓したら効率が良くなるのではとかが話し合われる。それならばアイデアを持ち帰って、職場コミュニティ懇談会でそんな話をして解決していこうとかの流れに持っていくようにしています」。コミュニティリーダー懇談会での議論については報告書を出してもらうようにしており（コミュニティリーダーが執筆）、その中で良い提言や要望があれば、中央の労使協議の場に出すというようなこともある。

<sup>10</sup> こデリ（CoDeli）とはコンビニとスーパーを合わせたような都市型スーパーマーケットの店名である。

## 2. 人事制度－正社員

### (1) 資格等級制度

図表2－1は正社員の資格等級制度と各等級の代表的職位を示したものである。新卒は高卒がL1、短大・専門学校卒がL2、大卒がL3に格付けされ、職位は店舗の担当となる。L1からL5までの育成層の昇格は、定期的に行われる昇格試験に合格すると翌年度に昇格する。昇格試験は全員受験することになっており、一次試験（筆記試験と人事考課）、二次試験（面接試験）からなる。大卒の場合、翌年にはL4へ昇格、2年間在籍した後、L5へ昇格というのが平均的なコースである。

育成層からマネジメント層への昇格は、ライセンス試験を受験し、合格することが条件となる。ライセンス試験は一次試験（筆記試験と人事考課）、二次試験（面接試験）からなる。ライセンス試験に合格すると、主任の昇進候補者になり、人事異動によって主任職に配置されると、DのC級に昇格することになる。大卒の場合、L5に4年間在籍し、DのC級に昇格するというのが平均的なコースである。

マネジメント層内の昇格も同様のライセンス試験を受験し、合格すると昇進候補者になり、人事異動によって課長、店長に配置されると、DのB級、DのA級に昇格することとなる。なお、資格DのB級までは組合員である。

正社員は勤務エリア区分によってN区分、R区分、H区分に分かれる。N区分は勤務エリアの制限がなく（全国、海外）働く社員、R区分は北海道・東北・関東、北陸・信越・関西などブロック単位で働く社員である。いずれの区分も転居をとまなう転勤がある。これに対してH区分は自宅から通える範囲（90分以内）で働き、転居をとまなう転勤はない。ライフステージに合わせて、勤務エリア区分の変更を申請することは可能で、会社が認めた場合に変更できる。ただし、初任格付けされたL1、L2、L3の社員にはN区分は適用されず、R区分かH区分を選択することになる。

図表2－1 正社員の資格等級制度

階層	資格	等級	代表的職位（店）
経営層	E	理事	本部長
		4	事業部長
		3	店長（30億円以上）
		2	店長（20億円以上）
		1	店長（10億円以上）
マネジメント層	D	A級	店長（10億円以下）
		B級	課長（副店長）
		C級	主任
育成層	L5		店担当
	L4		店担当
	L3	大卒	店担当
	L2	短大・専門卒	店担当
	L1	高卒	店担当

### (2) 賃金制度

正社員の賃金制度は育成層とマネジメント層では異なる。育成層は資格給と評価給からなり、マネジ

メント層はライセンス給と役割評価給からなる。

育成層の資格給は資格等級別、勤務エリア区別に定額であり、2024年度現在、20万円台である。上の等級ほど高く、勤務エリア区分ではN>R>Hとなる。評価給はL4から支給され、半期ごとの人事考課の結果によって昇給額が決まる。評価給は勤務区分によって異なることはない。図表2-2は資格等級別、人事考課別の昇給額（半期）を示している。半期ごとの昇給額を足し合わせた金額が翌年に上乘せされる（B評価が2期続けば、翌年評価給が4,000円だけ増える）。評価給にはL5、L4とも上限があり、前者は1万円、後者は5,000円である。

図表2-2 評価給の昇給額（半期） (円)

	A	B	C+	C	C-	D	E
L5	2,500	2,000	1,500	1,250	500	0	-500
L4	2,500	2,000	1,500	1,250	500	0	-500

マネジメント層のライセンス給は資格等級別、勤務エリア区別に定額であり、2024年度現在、およそ20万円台後半から30万円台後半である。上の等級ほど高く、勤務エリア区分ではN>R>Hとなる。役割評価給は図表2-3にあるように、等級ごとに4から5ランクが設けられ、ランクに応じて定額が支給される。勤務区分による違いはない。ランクアップは累積の評価ポイントによって行われる。

図表2-3 役割評価給

資格等級	ランク	役割評価給
D (A級)	I～IV	7万円～13万円
D (B級)	I～V	3万円～11万円
D (C級)	I～V	1万円～5万円

### (3) 一時金

基本賃金（資格給+評価給/ライセンス給+役割評価給）×業績評価（7段階）×月数で支給される。なお、業績評価は営業数値達成度と目標達成度で行われる（ウェイトは職位によって異なる）。2024年度は組合は夏季2.5ヶ月、冬季2.5ヶ月の計5ヶ月を要求したが、回答は2.75ヶ月であった。

## 3. 人事制度—パート社員（コミュニティ社員）

### (1) 資格制度

パート社員の資格制度は改定途中であるが、現在ではCJ1-CJ2-CM1-CM2となっている。CJ1が初任格付けである。CJ2はリーダー、CM1とCM2は主任クラスの格付けである。約12,000名のパート社員の93%がCJ1である。CJ2は700名弱、CM1、CM2が合わせて130名くらいとなっている。

パート社員の正社員への転換制度がある。人事考課結果が良好で、筆記試験、人事部門の面接などに合格することが要件となる。

## (2) 賃金制度

パート社員の賃金は次の項目からなる。①基本時間給、②職種加給、③時間帯加給、④日祝加給、⑤資格加給、⑥能力加給、⑦職務加給、⑧調整加給である。順次説明しよう。

基本時間給は採用給であり、最低賃金と地域労働市場における競争状況を考慮した上で店ごとに決定する金額となる。この基本時間給がパート社員の基本給となる。基本時間給は店ごとに定額となる。つまり1,000円の基本時間給を、新たにパートを採用するために1,030円は必要だとして、職場労使で協議して1,030円にしたら、既に雇用しているパート全員の基本時間給も1,030円になる。職種加給は職種（レジ、青果、精肉などの部門）ごとに、地域労働市場における競争状況を勘案して加算するものである。時間帯加給、日祝加給も地域労働市場の競争状況をみて決められる加給である。この四つの賃金項目は、職場労使で協議し、決めることのできる賃金である。

これに対し資格加給、能力加給、職務加給は全社的に制度として統一されている賃金項目である。図表2-4は資格加給を示したものである。CJ1には資格加給はない。上の資格になるにつれ資格加給は増額される。

図表2-4 資格加給

等級	資格加給
CM2	510
CM1	260
CJ2	110
CJ1	0

能力加給は図表2-5に示すように、資格ごとに能力評価に応じて積みあがっていく賃金である。資格がCJ1の場合、当初は能力加給は0円であるが、評価Aが2期続くと翌年から10円が支給され、評価に応じて積み重なっていくが、60円が上限となる。CJ2でも、CJ1から昇格した年度は能力加給は0円であるが、評価Cが2期続けば、翌年の能力加給は10円となり、評価に応じてその後も積み重なっていくが、70円が上限となる。評価する項目はCJ1とCJ2以上では異なる。CJ1では、個々の作業（品出しなど）の達成度が測られる。CJ2以上では役割の遂行度が測られる（自己評価→上司の評価）。評価は相対分布にしている。

図表2-5 能力加給（半期） (円)

等級	A	B	C+	C	C-	D	E	上限
CM2	27	18	11	9	7	5	0	90
CM1	24	16	10	8	6	5	0	50
CJ2	-	10	-	5	-	3	0	70
等級	2A	A	B	C	D	E	上限	
CJ1	10	5	3	0	0	0	60	

職務加給は図表2-6に示すように、職位ごとに役割評価に応じて定額が支給される。たとえばリーダーで、役割評価Bが2期続いた場合、翌年には86円の職務加給が支給される。職務加給は積み上げで

はなく、毎年（半期2期）の評価結果に応じて変動することになる。

図表2-6 職務加給（半期）（円）

職位	2A	A	B	C+	C	C-	D	E
主任	201	170	139	123	108	77	46	31
リーダー	-	62	43	34	28	22	15	15

### （3）一時金

パート社員のうちCJ2以上、CJ1でリーダー、主任などに登用されている従業員には一時金が支給される。正社員の2.75ヶ月分に準じて単価が決定され、たとえばCJ2では90円×契約時間数が支給された。CJ1で職位についていないパート社員には一時金は支給されていない。

## 4. 昇給とベースアップ

### （1）正社員

正社員の賃金上がるには昇給とベースアップという二つの道がある。育成層、マネジメント層では、まず昇格に伴う資格給、ライセンス給の昇給がある。これに育成層のL4、L5では評価給の定期昇給（人事考課あり）、マネジメント層では同一等級内のランクアップに伴う役割評価給の昇給が加わる。これらは制度的な昇給である。

これに対し、育成層の資格給のテーブル、マネジメント層のライセンス給のテーブルが改定される（増額）ベースアップがある。評価給、役割評価給のテーブルが改定される（増額）のもベースアップである。

2024年度はベースアップは資格給、ライセンス給についてのみ行われた。正社員一人当たりのベースアップは16,122円、5.02%であり、制度的な昇給5,014円、1.56%を合わせて平均賃上げ額は21,136円、6.58%となった。

### （2）パート社員

パート社員の賃金上がる道も昇給とベースアップの二つがある。昇給はまず資格等級の昇格（CJ1→CJ2のような）に伴う資格加給の上昇（この場合、0円から110円になる）がある。次に同一資格内の能力加給の積み上げがある。職位昇進（リーダー、主任）に伴う職務加給の増額は昇給となるが、昇進後は評価によって変動があり、自動昇給ということにはならない。以上は、職務加給の毎年の変動を除き、制度的な昇給である。

これに対し、基本時間給、職種加給、時間帯加給、日祝加給が地域労働市場における競争状況に応じて上がる場合、これはベースアップとなる。もちろん、資格加給、能力加給、職務加給のテーブルが改定されれば（増額）、これもまたベースアップとなる。

2024年度のパート社員のベースアップは地域労働市場の競争状況に応じて、既に店ごとに増額されている基本時間給等のアップ分の平均が1.8円、0.16%に加えて、労使交渉によって基本時間給が一人当たり平均77.0円、6.71%上がった。ベースアップ分は合計して78.8円、6.86%となった。これに制度的な昇給が一人当たり平均2.41円、0.21%が加わる。パート社員一人当たり平均賃上げ額は81.2円、7.07%となった。

## 5. 闘争方針の決定

イオンリテールと同様にダイエーも賃金引上げ闘争は2023年度から大きく変わった。それ以前はダイエーの労使が春季の賃上げ交渉に取り組んでいたが、2023年度からはイオングループ全体で賃上げの方向性を労使間（持株会社とグループ労連）で議論することになり、ダイエーの労使はそこで決められた方向性を前提に賃上げ交渉をするようになった。

要求案は次のように策定された。2024年1月15日に開催されたイオングループ労連の中央執行委員会で2024賃金改定方針が決定された。これを受け、ダイエーユニオンは翌日、臨時中央執行委員会を開き、次の3点を確認している。①会社への事前交渉の実施、「2024労使賃金決定プロジェクト」設置の申し入れ、②要求規模、賃金配分決定方法、③事前交渉における支部への経過報告・意見集約の在り方。このうち、②についてやや詳しくみてみよう。

事前交渉においては「イオン労連の方針に則り、社員は定期昇給に加え（以外に・・引用者）、賃金引き上げ一人平均5%、コミュニティ社員は定期昇給、過年度上昇分も含め、賃金引き上げ合計一人平均7%を行うことを前提に進める」。具体的には正社員については制度的昇給5,014円、1.56%、ベースアップ16,122円、5.02%、合計21,136円、6.58%、パート社員については制度的昇給2.4円、0.21%、過年度引き上げ分1.8円、0.16%、ベースアップ77.0円、6.71%を合わせて賃金引き上げ要求額は81.2円、7.07%となった。「イオン労連の方針」がそのまま要求案となるわけではない。方針を前提に、ダイエーユニオンとして、どのような要求を策定していけば会社が納得できるようなものになるかを検討していく必要がある。当然、この「大方針」については会社側も基本的には認識しているので、大きな齟齬をきたすということはない。

この方針が拡大支部長会議、職場討議を経て、2月19日の中央委員会で決定された。2024年の正社員、パート社員の要求額は前節に示したとおりである。

## 6. 交渉プロセス

正社員の賃金引上げについては、これまでも本部－本社の交渉、協議で進められてきたが、パート社員については、本部－本社と店舗－支部の二本建てであった。まず正社員からみていこう。

正社員についてはベースアップ16,122円、5.02%は一人当たり平均であり、満額回答後には、賃上げ総原資をどう配分するかが労使交渉の焦点になる。勤務エリアごとの資格給、ライセンス給をどう改定するかが2024年度の課題であった。

パート社員については、これまではUAゼンセンの要求基準に基づき、全社的には資格加給等のテーブル表の改定（増額）、店舗ごとの基本時間給などのベースアップ基準に関してダイエーユニオン独自の要求を決定していた。たとえば、UAゼンセンの要求基準が50円、5%だとすると、これを資格加給や能力加給のテーブル表の改定で一人当たり30円、店の基本時間給、職種加給などのベースアップで一人当たり20円というような要求を決め、前者については本部－本社、後者については店舗－支部の交渉、協議が行われていた。店舗－支部交渉に対しては組合本部は他店舗の基本時間給水準、交渉状況などの情報を伝達することでバックアップしていた。

基本時間給などに関する職場労使の交渉は「検証」と呼ばれている。職場労使で自店の基本時間給が適切な水準かどうかを検証し、合意すれば引き上げることができる仕組みである。競合店の進出などによって需給がひっ迫し、基本時間給を引き上げなければパート社員を採用できないなどの状況に陥った場合は、職場協議の結果、引き上げることができる。もちろん、店を管轄する部門の責任者の承認を得

る必要はあるが。以前は春の賃金交渉に合わせても「検証」を行っていたが、現在では、必要に応じてのみになっている。

2023年度以降は、テーブル表の改定も、基本時間給などのベースアップも基本的に本部－本社交渉で行われることになった。ただ、店舗－支部交渉の余地がなくなったわけではない。現在でも基本時間給、職種加給等について職場の労使協議で決めることもできる。2024年度の基本時間給等の既定アップ分(平均で1.8円、0.16%)はその成果である。

会社側との事務折衝は12月頃から始まる。とはいえイオングループ労使の方針がまだ確定されておらず、方向性の議論にとどまる。賃上げの方向性についての見通しがわかるのは年明けになり、徐々に事務折衝が本格化する。2024年度では前述のように1月15日にイオングループ労連の中央執行委員会で賃金改定方針が決定され、翌日にダイエーユニオンは臨時中央執行委員会を開催し、闘争方針を確認した。1月25日に開催された労使協議会の場で、ダイエーユニオンは「2024賃金改定交渉に関する申し入れ」を行い、事前の賃金改定交渉を実施することを確認した。事前交渉を行う場として「2024労使賃金改定プロジェクト」が設置され、イオン労連の方針を前提に、交渉、協議が進められていく。

2月になって5日、6日に拡大支部長会議を開催し、7日以降、職場討議が行われ、19日の中央委員会で闘争方針が決定される。

2月22日に第1回団体交渉が開催され、その場で会社側の回答(満額回答)が提案され妥結することになった。

## 第3章 長崎屋

### 1. 組合の概況

#### (1) 組合員数と組合員資格

長崎屋労働組合の組合員数は4,263名、うち正社員が118名、パート社員が4,145名で、組織率はそれぞれ59.7%、95.2%、59.1%である。パート組合員が組合員全体の97%を占める。ユニオンショップ協定を締結しており、正社員は一般職、パート社員は週20時間以上30時間未満、週20時間以上（上限なし）のパート社員を組合員としている。週20時間未満のパート社員（約3,000名）は組合員資格を有さない。

#### (2) 組織構造

長崎屋法人の店舗を支部としており、全国で41支部ある。この他に、本社、出向者をまとめて1支部としている。したがって全体で42支部ある。

#### (3) 機関構成

中央執行委員会は17名で構成されており、専従者が委員長1名、中央執行委員7名の計8名おり、この他に非専従の副委員長1名、中央執行委員8名の計9名がいる（書記長は置いていない）。うち専従の中執4名、非専従の中執4名の合計8名がパート社員である。中央執行委員会メンバーに占めるパート社員の比率は1/2弱となる。

支部には支部長、副支部長、書記長の三役の他に、10名ほどの執行委員がいる。執行委員は部署ごとに選出されている。支部役員は全員非専従である。42の支部長のうち、4名が正社員、38名がパート社員である。支部役員はほとんどすべてがパート社員である。

パート組合員の意見、要望などを聞くための委員会は特に設けられていない。上述したように組合員のほとんどがパート社員であり、専門委員会や会議体を設置してもメンバーのほとんどがパート社員になるからである。

なお、支社長との交渉、協議を行う組織として「ゾーン」という機関を設けており、専従の中央執行委員が議長（1名）、副議長（3名）を兼務している。

### 2. 人事制度—正社員

#### (1) 資格等級制度

長崎屋は持株会社PPIH（パン・パシフィック・インターナショナル・ホールディングス）の子会社であり、同じ傘下企業としてドン・キホーテ、ユニー、UDリテール（ディスカウントストア）などの小売業がある。PPIHとしては人事制度を子会社間で統一するという方針を持っており、2023年度から長崎屋の労使交渉で論じられるようになっていく。

長崎屋の正社員に適用される資格等級制度は図表3-1のとおりである。これ以上が経営層になる。店長の職位に就ける職位はHC以上となる。S（スタッフ）に格付けされると、最初は10級に位置づけられ、その後、1級へと昇級していくことになる。昇級、昇格（上の職位に格付けされる）は意識・行動規範、職務遂行能力・行動などの顕在能力を評価する人事考課に基づく。なお、職位Mまでが組合員資格を有し（店長を除く一般職）、長崎屋プロパーの正社員は全員組合員である。ドン・キホーテ等からの出向者は組合員ではない。

図表 3-1 職位等級制度

職位	等級
M (マネジャー)	12~1
SM (サブマネジャー)	14~1
GC (ゼネラルチーフ)	16~1
HC (ヘッドチーフ)	16~1
C (チーフ)	11~1
S (スタッフ)	10~1

2023年度から勤務区分制度が導入され、国内、海外の転居をとまなう異動が可能な社員、エリア（北海道、東北、関東、北信越、中部、近畿、中国四国、九州、沖縄の9区分）内での転居をとまなう異動が可能なエリア社員、自宅から通勤可能な範囲（90分以内）で異動可能なホーム社員の3区分となった。勤務区分によって資格等級の上限が異なり、エリア社員はM1等級まで、ホーム社員はM6等級までであり、全国転勤社員には上限がない。

## (2) 賃金制度

賃金制度は図表 3-2 にあるように、原則として職位等級別の基礎給（定額）だけである。図表 3-2 には資格ごとの最初の等級の基礎給（概数）を示している。

図表 3-2 基礎給 (円)

職位	等級	最初級
M (マネジャー)	8~1	430,000
SM (サブマネジャー)	11~1	380,000
GC (ジェネラルチーフ)	12~1	330,000
HC (ヘッドチーフ)	14~1	290,000
C (チーフ)	24~1	260,000
S (スタッフ)	36~1	200,000

人事考課によって、半年に1回、職位内の等級を昇級し、それに伴い基礎給も昇給する。SからGCまでは等級間のピッチ差は約1,500円で、SM、Mとなると約3,500円になる。この基礎給に、みなし残業手当が10時間分（SからC）、15時間分（HCからM）が加算される。

勤務区分によって基礎給が異なる。全国転勤社員は最も高く、エリア社員はやや低く、ホーム社員は2万円ほど低くなる。その差はみなし残業手当にも反映される。

## (3) 一時金

正社員の一時金は基本給（基礎給+みなし残業手当）×職位係数×人事考課×出勤率で算定される。職位係数とは資格ごとに定められた係数であり、組合員の範囲ではMが最も高く、他の資格は同一となる。個人ごとの人事考課は成果に関して行われ、9段階評価（相対評価）で期ごとに変動する。

### 3. 人事制度－パート社員（メイト社員）

#### (1) 雇用区分

パート社員は契約時間、社会労働保険への加入状況によって4つの区分に分かれる。週20時間以上上限なしで、社会労働保険（雇用保険、健康保険、厚生年金保険）に加入する選任社員1、週20時間以上30時間未満で社会労働保険に加入する選任社員2、週20時間以上30時間未満で雇用保険に加入しているが、健康保険、厚生年金保険には未加入のメイトA、週20時間未満で社会労働保険に加入していないメイトBである。選任社員1が最も多く3,000名、選任社員2は300名、メイトAは800名、メイトBが3,000名となる（概数）。上述したように組合員は選任社員1と2、メイトAである。人事制度は雇用区分にかかわらず同一制度が適用される。

#### (2) 資格制度

図表3-3はパート社員に適用される資格制度である。前出表3-2の正社員の資格等級制度に対応しているように見えるが、詳細はわからない。MS（メイトスタッフ）は試用期間中のパート社員で、入社後、一定の基礎知識を習得中の従業員が格付けされる。MSC（メイトサブチーフ）、MC（メイトチーフ）はM-2（定型職務層）であり、品出し、接客、清掃を担当する。

図表3-3 パート社員の資格制度

階層	資格	等級
M1	MGM（メイトゼネラルマネージャ）	1
	MM（メイトマネージャ）	5～1
	MSM（メイトサブマネージャ）	5～1
	MGC（メイトゼネラルチーフ）	5～1
	MHC（メイトヘッドチーフ）	5～1
M2	MC（メイトチーフ）	4～1
	MSC（メイトサブチーフ）	1
試用期間	MS（メイトスタッフ）	1

MHC（メイトヘッドチーフ）から上の資格（MGM、メイトゼネラルマネージャまで）がM-1（買い物管理者・業務管理者層）であり、発注・商談を含む買い物管理・運営、上位層では後進の育成・指導を任される。長崎屋の特徴は上位階層にも多くのパート社員が格付けされていることであり、最上位のMGMは200名、MMも200名、MSMは400名、MGCは600名、MHCは1,000名とパート社員全体の1/3が管理者層を担っている（概数）。残りの5,000名弱、2/3が定型職務層である。図表3-3にあるように、資格内に1つ、あるいは4、5のランクがある。

資格ごとに求められる作業や習得すべき能力を評価シートにまとめ（10～約40項目）、その項目が一定基準以上達成されていれば、ランクアップ、さらには昇格するという仕組みである。評価は自己申告、面談、上長による評価で決定されるという手続きをとる。ランクアップ、昇格は次の基準を満たすことが必要となる。現在の資格で求められる作業、能力を定めた評価シートのうち、重点項目（3～5項目）が100%達成され、かつ全評価項目の達成状況に応じて、同一資格内のランクアップが行われる。重点項目100%、全評価項目80%以上が2期連続達成されれば、昇格する。考課状況によってランクダウン、降格もある。

パート社員の正社員への転換制度があり、上司の推薦があり、人事部門の面接に合格することが要件である。

### (3) 賃金制度

パート社員の賃金は①基礎給（募集給）、②職位給、③加給（職種、時間帯、日曜祝日、年末年始）そして④調整給からなる。このうち基礎給は採用された時の時給であり、店ごとに設定され、雇用区分、部門、採用年次に関わらず全員に同一額が支給される。職位給は図表3-4に示すように資格別ランク別に支給される賃金で（MC以上層）、全社共通の金額である。各種加給は職種や繁忙時間、時期に合わせて店ごとに設定される賃金である。調整給は「制度移行時の時給の調整差額や、その他個別に必要なが生じた場合に支給される」と定義されている。

図表3-4 職位給（円）

資格	ランク
MGM（メイトゼネラルマネージャ）	250円以上
MM（メイトマネージャ）	200～240円
MSM（メイトサブマネージャ）	150～190円
MGC（メイトゼネラルチーフ）	100～140円
MHC（メイトヘッドチーフ）	50～90円
MC（メイトチーフ）	10～40円
MSC（メイトサブチーフ）	0円

契約（更新）時に、たとえば基礎給900円＋職位給50円＋職種加給（レジ）50円＝合計1,000円というように設定される。

### (4) 一時金

パート社員には一時金は支給されない。組合としては「同一労働・同一賃金」の考え方にに基づき、一時金支給を要求しているが、認められていない。

## 4. 昇給とベースアップ

### (1) 正社員

社員の賃金上がるのには昇給とベースアップという二つの道がある。正社員の基礎給は同一資格の中で昇級するか、昇格することによって上がる。人事考課は年2回行われ、昇級、昇格のチャンスも年2回ある。上出、図表3-2の基礎給テーブルが改定（増額）されても賃金は上がる。これはベースアップである。

2024年度では制度的昇給が平均6,573円、1.8%であったが、基礎給のベースアップはなかった。ただし、2025年度は基礎給テーブルが改定され、5,000円のベースアップが行われた。

### (2) パート社員

パート社員の場合、昇給は職位給の昇給となる。重点項目100%達成、全評価項目80%以上達成を2

期連続で実現して昇格するか、あるいは評価項目の達成状況が前期を一定以上、上回り、同一資格内でランクアップすれば、職位給は上がる。基礎給、加給（職種、時間帯、日曜祝日、年末年始）が地域の労働市場における競争状況に応じて上がれば、ベースアップということになる。もちろん、賃闘であがってもベースアップとなる。2024年度には制度的昇給が平均2.9円、0.26%、基礎給、加給の年度途中の改定額が34.9円、3.20%に加えて、基礎給が賃闘で12.8円、1.17%引き上げられ、合計50.6円、4.63%の賃金引上げとなった。

なお、後述するように、基礎給、加給は店舗、支社レベルでの労使協議で決定される。

## 5. 闘争方針の決定

上部団体であるUAゼンセンの闘争方針、企業業績、組合員の生活・感情、人材確保の必要性などに基づき、賃上げ要求が決定される。2024年闘争では2月6日の中央執行委員会で要求原案を策定したのち、2月13日から15日にかけてエリア支部長集会（3つのエリア）で中執原案を提案、検討をした後に要求案が決定された。それに引き続いて16日から20日にかけて全国一斉で支部集会が開催され、支部に要求案が提案、検討され、そこで集約された支部要求をもちよって21日に臨時中央執行委員会が開かれ、最終要求が決まり、当日、会社側に要求書が提出された。

2024年度では正社員平均10,000円、2.7%のベースアップ（全職位・等級で同率アップ）と、制度的昇給額（昇格、昇級にともなう）の平均6,573円、1.8%を加え、総額一人平均16,573円、4.5%、さらに残業みなし手当の基礎給への移行を要求した。

パート社員については、2024年度では、正社員と同じ4.5%にプラス $\alpha$ の賃上げを要求した。具体的には時給59.7円、5.47%アップを求めた。内訳は、制度的昇給分が2.9円、0.26%、過年度の時給アップ分（基礎給、加給）が34.9円、3.20%、基礎給のベースアップ分と評価昇給の是正を合わせて21.9円、2.01%を求めた。

パート社員からは評価への不満が多く出されており、会社側に伝えられている。上述したように、評価シートで示された項目（10～約40項目）の達成状況を確認することでランクアップ、昇格につなげるという仕組みである。評価対象者と評価者の間で、達成状況の判断に大きな差が生じるようには思えない。だが、パート社員からは大きな不満があがっている。「実力主義の根幹である評価昇給について、現場から不満の声が未だ多く挙げられている」「部署や上長により評価のやり方に差があるように感じる」「実力主義が適正に機能しなければ“働いて良かった”との実感は得られず、この点について改善を要求する」

これらの不満を背景に、評価昇給については次のような要求が掲げられた。「2023年9月および2024年3月の評価昇給実績を労使で確認し、現行の人事・評価制度に基づく適正な昇給が行われていない場合、改定日にさかのぼって是正を実施すること」。労働組合としては、近年、最低賃金が大幅に上がっているため、評価昇給の原資が結果として減っているのではないかとの疑いを抱いている。

## 6. 交渉プロセス

正社員とパート社員では交渉のプロセスが異なる。正社員の賃上げについての交渉、協議は本社－本部で行われる。

パート社員については、上出の賃上げ要求を会社側に伝えるが、会社側は賃金については支社、店舗に権限委譲をしており、そちらで交渉、協議をして欲しい旨の回答が寄せられる。そのため、基礎給、

加給のベースアップ、評価昇給の運用改善は店と支部の交渉になる。

組合本部は基礎給を全体として引き上げること、職位給のテーブルを書き替えることを会社側に要求するが、前者については実際には店舗と支部との交渉事項となるし、後者については2024年度は特に認められていない。また、制度的昇給分（2.9円、0.26%）、過年度の時給アップ分（34.9円、3.20%）は既に決まっている（会社側にデータを提出してもらっている）ので、交渉の余地はない。したがって、交渉は店ごとの評価昇給の運用改善と、基礎給、加給のベースアップをめぐるということになる。

評価昇給の運用改善を組合本部は強く求めており、たとえば2023年度賃闘では「評価昇給の実態調査を労使で行い、今後は現場責任者である支社長との協議を継続して行うもの」との回答を会社側から引き出している。

実際の交渉、協議は次のように進められる。まず、賃闘前に各店舗における基礎給、職位給、加給の確認を行う。その後、各支部は組合本部の要求を参考にしながら、基礎給の引き上げ要求、評価昇給の運用状況是正案を検討、策定し、店長に要求し、協議が始まる。そのプロセスにおいて、組合本部からは各店舗の経営状況、近隣のスーパーなどの時給状況、長崎屋他店舗の時給状況、要求額、回答額などに関する情報を提供するとともに、交渉を有利に進めるようなアドバイスも行っている。店長－支部三役で協議がまとまると、支部集会を経て、その結果をゾーン労使協議会（支社長とゾーン議長、副議長）に報告し、そこで確認、決定となる。

基礎給をめぐる交渉、協議は賃金闘争時だけではなく、8月の契約更改時期をめざしても行われる。この交渉、協議は7月ごろに最低賃金のおおよその方向性がでてくるので、それを踏まえて、基礎給の引き上げについての話し合いが行われる。ここでも店長と支部三役で交渉、協議が行われ、協議結果は支部集会を経て、ゾーン労使協議会で確定することになる。地域別最低賃金が10月に決まるので、その結果が、8月時点の基礎給を上回っていれば、再度、同じような交渉、協議が行われることになる。

## 第4章 ラルズ

### 1. 組合の概況

#### (1) 組合員数

ラルズ労働組合の組合員数は5,611名、うち正社員が909名、パート社員が4,702名で、組織率はそれぞれ77.8%、85.1%、76.5%である。パートの組合員が83.8%を占める。ユニオンショップ協定を締結しており、正社員は原則として担当職、指導職（後述）までが組合員であり、パート社員は勤務時間区分（後述）にかかわらず全員組合員である。

#### (2) 組織構造

各店舗には分会が置かれており（72分会）、組織構造としては本部一分会となる。なお、ラルズは北海道、東北、北関東に拠点をおくスーパーマーケット11社とその他の事業会社1社からなるアークスグループの一員であり、労働組合もアークスグループ労働組合連合のメンバーとなっている。

#### (3) 機関構成

ラルズ労働組合執行委員会は32名の役員から構成され、専従役員は6名（委員長、副委員長、書記長、書記次長2名、執行委員1名）であり、残りの26名は非専従役員である。32名の役員のうちパート社員は9名である。組合役員に占めるパート社員の比率は3割弱である。専従の書記次長のうち1名はパート社員である。

パート社員の執行委員は2024年度以前には3、4名が普通であったが、2024年度から9名へと一挙に増えた。インタビュー記録によると「パート社員の人事制度を考えていきたいと4、5年前から思っていて、そのためにパートの意見を聞きたい。だから執行委員を増やしたいと考えていたが、これまでは何年にわたって声をかけていたが、断られることが多かった。ようやく努力が実った」。9名のうちわけは週25時間超のパートナー社員（後述）が6名（うち1名が男性）、パートナーリーダー（後述）が3名である。さまざまな部門（チェッカー、生鮮、ホームセンターなど）をカバーするように人選している。彼らはいずれも「組合活動に興味を持っていて、執行委員会でも積極的に発言する」。

各店舗に設置されている組合分会には非専従の分会長がおり、パート社員の分会長も半数以上いる。分会長は継続して役職に就いていることが多く、分会長が退職又は店舗異動した場合には新たな分会長を選任するという事になっているそうである。

総合福祉委員会が執行委員会の下に設置され（メンバーは委員長、副委員長、書記長、書記次長2名、執行委員数名）、賃金闘争の要求案作成や政策立案を担っている。この総合福祉委員会の下に、パート組合員のための特別委員会（パート委員会）が2024年度から設置されている。2025年1月6日に第1回の委員会を開催し（パート執行委員9名と書記長が出席）、3月には第2回拡大パート委員会（パート分会長13名が加わった）を開催している。パート組合員の要望、意見を聴取するための特別の委員会である。

### 2. 人事制度－正社員（社員）

#### (1) 資格制度

正社員は役割等級制度に格付けされる。図表4-1はその制度を示したものである。担当職Sは学卒が格付けされる等級で、S1は高卒、S2は大卒の初任格付けである。指導職はチーフという売場の部

門責任者や副店長などであり、等級では通常C1からC3に格付けされる。C4の代表的職位であるスーパーバイザーは地区ごとに（6つの地区区分）、店舗の各部門（野菜、鮮魚、精肉など）を監督している。

図表4-1 役割等級制度

職階	等級	代表的職位（店舗）
管理職	M3	旗艦店、大型店の店長
	M2	通常店の店長
	M1	小型店の店長
指導職	C4	スーパーバイザー
	C3	副店長
	C2	チーフ
	C1	チーフ
担当職	S2	担当
	S1	担当

注）指導職にはエキスパート職（E職）もあるが、省略している。

管理職は店長、上級のスーパーバイザーである。店舗の規模に応じてM1からM3に格付けされる。なおM職の一部に組合員がいる（店長職は非組合員）。この上に経営職がいる。

昇級は人事考課、資格取得などを要件とする。人事考課は半期ごとに行われ、事実上5段階（S、A、B、C、D）でなされ、それぞれにポイントがつけられる（5から1まで）。担当職内のS1からS2へは、一般的に①A以上2回連続（1年間）、②4回連続（2年間）でAが2回、Bが2回、③6回連続（3年間）でBのいずれかを達成することが第一条件となり、これにS検B1級（スーパーマーケット検定<sup>11</sup>ベーシック1級）を取得していることが加わり、上司の推薦があれば昇級する。

担当職から指導職へは事実上、チーフのポストに空席が生じ、そこへ任用されることで昇級し、C1へと格付けされる。「勤務成績が良好であること」という条件は付いているが、任用が優先される。ただし任用されるにあたってはS検B2級（ベーシック2級）を取得している必要がある。なお、担当職から指導職への昇進、S2からC1への昇級は年功的ではなく、たとえば高卒で3年目に昇進、昇級する正社員もいる一方、S2に滞留する正社員も存在する。

指導職内での昇級では再び人事考課が考慮される。C1からC2へは、S1からS2への昇級と同じ人事考課を獲得していることが必要となる。この条件に上司の推薦があれば筆記試験、論文試験、適性検査を受験する資格が与えられ<sup>12</sup>、合格すればC2へと昇級する。C2からC3へは、人事考課についてはこれまでと同様の条件（ただしA以上連続2回（1年）は外されている）で、衛生管理者試験合格（必須）、S検M2級（マネジメント2級）、S検バイヤー級のうちいずれか一つを取得し、アークスグループ主催の研修を受講、修了すれば一次選抜に残る。その上で、筆記試験、論文試験、適性検査が行われ、役員面接をして合格であれば、副店長、アシスタントバイヤーなどに任用された後にC3へと昇級する。ただ、チーフのままでC3へと昇級する人もいる。

<sup>11</sup> スーパーマーケット検定とは、全国スーパーマーケット協会が実施する検定試験で「小売業や流通業で働く人の知識と技術の向上を、また、業界全体のレベルアップを図ることを目的」としている（s-kentei.com/about.html#aboutを2025年4月28日に閲覧）。

<sup>12</sup> 自らの意思で昇級試験を受けることは想定されていない。

管理職への昇進は任用であり、昇進すればM級へと格付けされる。

## (2) 賃金制度

正社員の賃金は役割基礎給と役割習熟給からなる。役割基礎給は等級ごとの定額である。

役割習熟給は等級別ゾーン別の昇給額の積み上げであり、昇給額は毎年的人事考課によって決まる（C2以上では降給もある）。ゾーンはM級ではIからIV、C級ではIからIII、S1はIとII、S2はIだけである。同じ等級、同じ評価であっても、ゾーンごとに昇給額は異なる。人事考課によって決定された昇給額が現行の役割習熟給に上乘せされる。なお、下位ゾーンの方が昇給額が高く設定されており、新人の方が習熟スピードが速いとの想定に基づいている。役割習熟給には下限、上限が定められている（各級のゾーンにも上限、下限が設定されている）。ゾーンIからゾーンIIへの移動は、ゾーンIの役割習熟給の上限に達すると自動的にゾーンIIの昇給額が適用されるようになる。

## (3) 一時金

一時金は役割等級別に夏季、冬季の月数が定められており、それに人事考課による月数が上乘せされる（減額もある）。ベースとなるのは役割基礎給と役割習熟給の合計額である。

## 3. 人事制度－パート社員（パートナー社員）

### (1) 雇用区分

パート社員は契約時間に応じて4つの区分に分かれる。週契約時間15時間以内がアシスタントメイト、15時間超25時間以内がメイト、25時間超がパートナーとなる。4つ目はパートナーリーダーと呼ばれるパート社員で、週契約時間が30時間以上で、会社によってその区分に任用される。パートナーリーダーに任用されるためには、本人の希望を前提に、店長の推薦があり、かつ適性試験と面接に合格する必要がある。パートナーリーダーは正社員と同じ仕事ができる社員と位置付けられている。パート社員の1%強である。

### (2) 資格制度

この4つの区分のパート社員を格付ける資格制度はない。ただ、パート社員の正社員への転換制度はあり、人事評価結果が良好で、上司の推薦があり、筆記試験や人事部との面接に合格することが要件となる。

### (3) 賃金制度

パート社員の賃金は基本時給と、それ以外に状況に応じて加給がつく。加給には①区分加給（パートナーリーダーに支給される）160円、②地域加給（地域によって異なる）、③職種加給（水産40円、デリカ20円、チェッカー10円等）、④時間帯加給（午前5時から午前7時30分の間で勤務開始）がある。

基本時給は店長裁量で設定されており、店舗ごと、職種ごと、採用時期ごとに異なる。地域の労働市場状況を考慮して、採用できる水準で、その都度店長が決めるということになる。なお基本時給については企業内最賃を協定しており、2023年度では965円となる。地域加給も店長裁量で店舗ごと部門ごとに決めている。

基本時給には4つの区分のいずれのパート社員にも人事考課に応じた定期昇給（額が定められている）がある。人事考課は5段階で行われ、アシスタントメイト、メイト、パートナーでは多くがB評価となり、基本時給が少しずつ上がるようになっている。パートナーリーダーの定期昇給額は他の雇用区分の2.5倍ほどになる。ただし、65歳以上のパート社員（およそ1/4）には定期昇給はない。人事考課はまずは

自己評価で、最終的には店長が決定する。

以上のように、パート社員の賃金制度に関して会社全体に適用されるのは基本時給の定期昇給テーブル、基本時給の企業内最賃、パートナーリーダー社員の区分加給、職種加給ということになる。それ以外の採用時の基本時給、地域加給は店長裁量で決められ、店、部門、採用時期によって異なる。

#### (4) 一時金

パートナーリーダー社員に対しては一時金が支給される。パートナーリーダー社員でチーフという役職についている場合には一時金額も多くなる。ベースは契約基本月額であり、人事考課によって上乘せがある（減額もある）

他のパート社員についても一時金を支給するよう組合としては要求しているが、まだ実現していない。10数年前まではその他のパート社員にも一時金は支給されていたが、時給の急上昇に対応するために、原資を切り崩してしまったとのことである。

## 4. 昇給とベースアップ

### (1) 正社員

正社員の賃金が上がるには昇給とベースアップという二つの道がある。役割等級を昇級することで、役割基礎給が上がる。毎年的人事考課結果に応じて役割習熟給の昇給額が定まり、役割習熟給が上がる。これらは昇給である。

役割基礎給のテーブルが改定される（増額）ことによっても正社員の賃金は上がる。これはベースアップである。役割習熟給の定期昇給額のテーブルが改定される（増額）ことによってもベースアップは生じるが、現在までのところ、この書き換えをめぐる交渉は行われたことはない。

2024年度では役割基礎給の昇給、役割習熟給の昇給が平均4,596円、1.53%、役割基礎給のベースアップ（+体系是正等）が平均10,892円、3.62%となり、その他と合わせて全体で15,696円、5.22%の賃金引上げとなった。

### (2) パート社員

パート社員の賃金の引き上げも同じく昇給とベースアップがある。前述したように、4つの区分のパート社員にはいずれも基本時給に定期昇給がある。これ以外に昇給はない。これに対してベースアップの道はいくつかある。まずは基本時給のアップである。これは労使交渉によって一律にアップする（異なる基本時給であっても同額がアップする）。定期昇給テーブルの改定（増額）、パートナーリーダー社員の区分加給のアップ、職種加給のアップによってもベースアップは実現される。

これ以外にもある。地域別最低賃金の改定に伴う基本時給のアップと、賃金序列維持のための基本時給アップがある。後者は勤続の長いパート社員の基本時給が入社したてのパート社員の基本時給を下回らないような配慮である。

2024年度は制度的昇給として6.4円、0.65%、基本時給の一律アップ20円、2.04%を獲得した。これらに加えて北海道最低賃金の引き上げ（960円から1,010円）への対応および賃金序列の維持のために、次のような基本時給の上積みがなされた。新最賃の1,010円以下の場合には1,010円に引き上げる。既に1,010円を上回っている場合は、賃金序列を維持するために、一律アップ後の基本時給水準に応じて、上積みがなされた。平均で22.9円、2.34%が上積みされた。この調整を経た後には賃金引上げ率は要求率の2/3程度となった。

## 5. 闘争方針の決定

正社員の賃金要求案はアークスグループ労働組合連合がUAゼンセンの要求方針に基づいて決定する。2年前からアークスグループ労連として統一要求書を作成するようになっている。労連方針に基づいて各単組が各社が抱える課題などに応じて決定する。例年、11月には労連で賃金闘争方針が決まり、それを受けてラルズ労組の執行委員会を開催して要求案の検討にはいる。

11月末には総合福祉委員会を開催して、労連の賃闘方針を説明し、その際、人事部から受け取る人事データを確認しながら、要求案について合宿をして議論する。12月には執行委員会を開催し、その後、合宿をして議論を深める。翌1月には第2回総合福祉委員会（合宿）で要求素案を決め、執行委員会での議論を経て要求案を決定する（合宿）。

ラルズ労組としては労連の方針に基づいて、正社員では5%を参考にしながら役割基礎給の要求額を決める。具体的には役割習熟給の定期昇給の確実な実施を求め、さらに役割基礎給の各等級の10,000円以上の引き上げ、初任給の改定を求めた。

パート社員の賃金要求案は正社員のそれにならってということになるが、正社員との差を縮めるというアークスグループ労連としての方針があり、たとえば5%以上という要求になる。具体的には、基本時給を一律50円アップが要求案となった。これ以外に定期昇給テーブルの改定、区分加給の新設、増額を要求方針に加える。上述したように、獲得率は全体で2/3程度となった。

1月下旬には分会長会議を開催して、要求案を説明し、1月末から2月にかけて職場会（店舗ごと）で要求案を説明する。ここでは非専従役員も含め執行部の役員が各職場を回って説明する（執行委員1名で2から3分会を担当する）。職場会は年3回開催され、組合の年間の活動方針を決める定期大会前（10月頃）、賃闘の要求案の説明を行う2月、妥結内容を説明する4月に開催される。もっとも出席率は高くはない。職場会でパート社員から出される苦情の多くは「同じ店で働いているのに、最近、入ってきた人と時給があまり変わらないのはなぜだ」というものである。賃金制度の現状を説明し、これから新しいパート社員のための人事制度を作成しようという方針ですと説得するぐらいだという。「なかなか説明に苦しむところ」である。

職場会での説明を終えたのちに評議会を開催し、そこで賃闘要求の決定、団体交渉委員の選出を行う。団体交渉委員とは交渉、妥結に関する権利を組合員から委任された委員のことであり、組合三役と専従執行委員、非専従執行委員（正社員、パート）若干名で構成されている。

## 6. 交渉プロセス

賃金引き上げ交渉は本社-本部の間で行われ、店舗ごと、あるいは地区ごとに行われるということはない。

賃闘に関係する団体交渉は3月に集中するが、それ以前から人事部との事務折衝（3回ほど）が行われている（委員長、書記長と部長、課長）。12月頃から、人事データを踏まえながら、具体的な課題について話し合い、数値のすりあわせなどを行うようになる。1月の事務折衝では、組合の要求素案、会社側の回答素案などが示される。

2月下旬の労使協議会で要求書を退出し、3月の初めに一次回答が出される。これを受けて団体交渉委員で検討し、さらに執行委員会で議論する。その際に出てきた疑問や要求を人事部との事務折衝で伝え、3月中旬に二次回答が示される。2024年度では二次回答を執行委員会で検討した上で妥結となった。

パート社員のベースアップは3月の団体交渉で決められるが、実際の支給は秋となる。北海道最低賃金が決定された後に、最賃と賃上げの二つを考慮に入れたうえで、先に示したように基本時給を書き換え、さらに賃金序列を維持する上でのプラスがほどこされて、秋の段階で新しい基本時給が決められる。

## 第5章 コープこうべ

### 1. 組合の概況

#### (1) 組合員数と組合員資格

コープこうべユニオンの組合員数は4,750名、うち正社員が1,291名、パート社員が3,459名で、組織率はそれぞれ57.5%、80.4%、51.9%である。パート組合員比率は72.8%である。正社員（総合職員、専門職員）に関してはユニオンショップ協定を締結しており、一般職から課長の下までを組合員としている。一般の店舗でいえば副店長までが組合員となる。もっともコンビニサイズの店舗の店長は組合員としている。パート社員に関してはユニオンショップ協定を締結していない。

#### (2) 組織構造

各事業所（店舗）に分会を設置している。分会数はおよそ140である。

#### (3) 機関構成

執行委員会は委員長、副委員長、書記長、執行委員19名の計22名から構成される。うち専従役員は組合三役と常任執行委員4名の7名、残りの15名は非専従である。なお、22名のうちパート社員は6名で、その中の1名は専従の副委員長である。組合役員の27.3%がパート社員である。

およそ140ある分会の分会長は正社員が就くことが多いが、執行部としては分会役員に最低3名のパート社員を選出するよう依頼している。インタビュー記録によると「パート組合員は時間がとられるから分会長はやりたくないという人が多いけれども、職場内でできるような活動や意見集約ならばやってもいいという人もいます。職場ではだいたい順番決めて役員に就いてもらっています」。とはいえ、分会長になっているパート社員も18名いる。

コープこうべユニオンは2016年に正社員の労働組合であるコープこうべ労働組合とパートのみをメンバーとする定時職員協議会が統合し結成された労働組合である。その背景には次のような事情があった。正社員とパートの組織がそれぞれ分かれていたために、意思疎通が十分にはできず、その結果、労働条件の改善に関して双方にとって良い成果を得ることが難しかった。この困難を解消するために2つの組織の統合が目指された。「当初は、正社員とパートの間にあった壁を取り壊すことからスタートしました。正社員にもパートの困りごとを聞いてもらい、職場で解決できることは職場で取り組んでいこうという方向でこの10年間やってきました」。雇用区分を超えて、互いに自由に発言していける状況をつくり出すために、パート組合員の意見を聞くような特別な委員会を設置してはいない。店舗などの職場では、店長と分会との間で毎月、職場懇談会が開催されており、そこで様々な課題があつかわれている。

### 2. 人事制度－正社員（総合職員）

#### (1) 雇用区分

コープこうべには総合職員、専門職員（宅配、店舗）、定時職員、嘱託職員の4種類の雇用区分がある。このうち総合職員はフルタイム勤務（1日7時間40分）、月給、仕事の種類は限定なし（店舗、宅配など複数の事業を担当することが期待されている）、転居、事業の変化を伴う異動ありと定められている。専門職員はフルタイム勤務（1日7時間40分）、月給、仕事内容限定（宅配か店舗）、勤務地の異動あり（ただし転居を伴わない）と定められている。総合職員と専門職員は組合員である。これらに対し、定

時職員はパートタイム勤務（1日7時間30分以下）、時間給、仕事内容限定、異動なしとなる。嘱託職員は元総合職員で定年再雇用された従業員で60歳から65歳の職員。嘱託職員は組合員ではない。

総合職員は入所時より無期雇用であり、専門職員、定時職員は一定期間後に無期雇用に転換することになっている。専門職員から総合職員への転換制度、定時職員から専門職員への転換制度がある。

以下では総合職員＝正社員、定時職員＝パート社員に焦点を当てて論じていく。

## （2）資格制度

正社員はすべての業務をこなすことになっている。ただ、その多くは店舗と宅配部門、本部に配置されている。正社員は図表5-1に示す役割グレード制度で格付けされる。

図表5-1 役割グレード制度

ステージ	グレード	
マネジメント	MC5	
	MC4	
	MC3	
	MC2	
	MC1	
リーダー	LC3	EC3
	LC2	EC2
	LC1	EC1
アソシエイト	AC2	
	AC1	

注) Expert職にはEC3の上位にECXというグレード（出向中の職員対象）があるが、ここでは省略している。

ステージ（階層）は3つに分かれており、下からアソシエイト、リーダー、マネジメントとなっている。AC（Associate Career）職は「育成・適性発見期間の職群。将来のリーダーステージ、マネジメントステージを担うためのスキルをみにつける」ステージであり、学卒後に入社して4.5年の間に、店舗や宅配など複数の事業、職種を経験することとなっている。LC（Leader Carrer）職は「副店長、マネジャー、チーフ等のポスト任用者の職群。MC（Management Carrer）職への任用のための育成・準備段階として位置づけ」られている。同じステージにEC（Expert Career）職が置かれているが、これは「専門的な実務力で貢献するメンバーの職群。専門実務を担いながらLCへの任用につなげることや、LCの職員が業務の幅を広げることを目的とする」とされている。LCとECの移行は可能である。MC職は「管理職の職群、生協の中核を担う」とされている。

各ステージは図表5-1で示すように複数のグレード（等級）からなる。昇級の仕組みは次のようである。AC職群内での昇級（AC1→AC2）は事前に定められた研修（指定された通信教育、AC1年次研修、2年次研修）を修了し、直近2期の人事考課で7段階評価で上位3位以上であることが必要とされる。

上のステージに移動することは職群変更と呼ばれ、AC職からLC（EC）職へは、次に述べる要件を満たすことによって、人事審査を受けるチャンスが与えられ、審査に合格すれば職群変更となる。要件とは事前に定められた研修（AC3年次研修、AC4年次研修）を修了し、ビジネスキャリア3級を取得しており、直近2期の人事考課で7段階評価で上位3位以上であることである。なお、店舗と宅配を両方経験していることが参考要件とされる。人事審査ではレポート提出、所属長推薦、業務内容確認、面

接が行われ、①今後LC職としてマネジャーや副店長を担えるだけの能力、スキルを保有していること、②現在の業務においてリーダーシップを発揮し、業務の改善や改革ができていること、③他の業態でも勤務可能な能力を保有していることが見極められる。

LC職内での昇級は次のようである。各グレードは役職とおおよそ1対1で結びついており、店舗でいうとL1はチーフ、L2はマネジャー、L3は副店長である。それぞれの役職に任命されると昇級ということになる。

LC (EC) 職からMC職へは、次の要件を満たすことによって「MCライセンス」<sup>13</sup>が付与され、その後で、MC職へ任用されることによって職群変更となる。要件とはリーダースキルアップ研修、MCチャレンジ研修を修了し、衛生管理者・防災管理者の資格を取得し、NMAT<sup>14</sup>試験に合格したことを前提に、人事審査委員会で「管理者として適切かどうかを審査され」合格すると、MCライセンスが付与される。ライセンスが付与された正社員がMC職に任用された後に、MC職への職群変更となる。

MC内での昇級もLC職と同様に、任命が先となる。店舗でいうとM1が小型店長、M2が中型店長、M3が大型店長、M4以降が部長、執行役員となる。それぞれ役職に任命されると昇級する。

専門職員から総合職員への転換制度がある。1年以上の勤務経験が必要条件で、希望者は筆記試験、課題レポート、面接を受け、合格すれば総合職員に登用される。希望者は比較的多いそうである。

### (3) 賃金制度

正社員の基本給は役割給（本人給）と業績給からなる。この他に諸手当があるが、職務に関連する手当はAC職群に支給されるチーフ手当と資格職種手当（薬剤師）であり、それぞれ1万円ほどである。ACには本人給、LC、MCには役割給（EC級も同様だが、以下では分析対象とはしない）が支給される。ACの本人給は年齢別の固定給で、18歳が12万円で、35歳18万円で頭打ちになる（金額はいずれも概数、以下、同じ）。LC、MCの役割給は役割グレード別の固定給であり、LCでは20万円から21万円、MCでは28万円から36万円となる。

業績給は人事考課を踏まえて、毎年、昇給する仕組みになっている（降給もある）。MC職、LC職は、前年度の業績給に、人事考課に応じて異なる昇給率が掛けられ、AC職の場合は異なる昇給額が加算される。図表5-2は人事考課に応じた昇給率、昇給額を示したものである。

図表5-2 業績給の人事考課結果別昇給率（MC、LC）と昇給額（AC）（%、円）

役割グレード	1	2	3	4	5	6	7
MC5	10.00	6.00	5.10	1.00	-5.10	-6.00	-10.00
MC4	9.00	5.50	4.60	1.00	-4.60	-5.60	-9.00
MC3	8.00	5.00	4.10	1.00	-4.10	-5.00	-8.00
MC2	7.00	4.50	3.60	1.00	-3.60	-4.50	-7.00
MC1	6.00	4.00	3.10	1.00	-3.10	-4.00	-6.00
LC3	3.75	3.35	3.05	2.80	-2.00	-2.50	-3.00
LC2	3.70	3.30	3.00	2.75	-1.00	-1.50	-2.00
LC1	3.65	3.25	2.95	2.70	-0.05	-1.00	-1.50
AC2, AC1	4,200	3,600	3,300	3,000	2,700	-500	-1,000

<sup>13</sup> 現在の管理監督者の多くが近い将来、定年退職していくことが想定されるため、30歳代、40歳代を管理者として早期に育てていく必要が生じているため、MCライセンスの取得を要件としなくなったそうである。

<sup>14</sup> リクルートが提供している管理職適性試験のこと。

業績給には図表5-3で示すように、役割グレード別に上限と下限が定められている。この範囲内で昇給していくことになる。

図表5-3 業績給の下限と上限 (円)

役割グレード	下限	上限
MC5	282,000	380,500
MC4	252,000	360,500
MC3	212,000	320,500
MC2	192,000	300,500
MC1	162,000	270,500
LC3	149,000	248,000
LC2	136,500	200,000
LC1	124,000	182,500
AC2	82,000	126,500
AC1	38,000	100,500

#### (4) 一時金

正社員の一時金は基本給×生協業績係数+役割グレード等級別の考課ポイント×単価で算出される。2024年賃闘では一時金に関しては生協業績係数は組合の要求どおり1.0とされ、正社員、役職に就いているパート社員ともに算式どおりに支給された。正社員の一時金の算式にある単価も組合要求どおり1,500円で妥結された。したがって正社員には、基本給月額に考課ポイント×1,500円を加えた額が一時金として支給された。考課ポイントはたとえばLC1で中位の評価であれば190となるので、おおよそ28万円となり、基本給額と合わせてLC1の正社員には60万円ほどが支給されたことになる。

### 3. 人事制度—パート社員（定時職員）

#### (1) 資格制度

パート社員の人事制度は2024年度に改定されることになっているが、ここでは改定以前の制度について論じる（賃上げは2024年度までは改定前の制度によっているためである）。

パート社員は店舗の場合（以下、店舗に限定する）、S1、S2、S3のいずれかに格付けされる。採用時にはS1に格付けされ、その後、S2、S3へと昇格することができる。S2へは2年間勤務で自動昇格するか、あるいは次の要件を満たせば、2年以内でも昇格可能である。その要件とは①中級レベルの業務処理能力があると認められ、シルバーライセンスを取得し（職場での認定試験合格）、かつ②直近2期考課で5段階評価のうち上位3位以上となる。S3へは①上級レベルの業務処理能力があると認められ、ゴールドライセンスを取得し（集合研修参加と職場での認定試験合格）、かつ②直近2期考課で5段階評価のうち上位3位以上となる。勤務年数2年未満のS1であっても、シルバーライセンスを取得した上で、この2つの要件を満たせばS3に昇格することは可能である。

なお、パート社員の中にはコープミニの店長（3名）、ミニマネージャ（68名）、チーフ（3名）に配置されている者もいる。全体の2%ほどである。彼らはS3に格付けされている。この他にS3に格付けされているパート社員が326名いる。これらを合わせると400名で、全体の12.1%を占める。これ以外

の87.9%はS1かS2に格付けされている。

パート社員から専門職員へと転換できる制度がある。店舗でいうと、①シルバー以上のライセンスをもつか、②以前にコープこうべでチーフ以上の役職に就いた経験があることが受験資格となり、筆記試験と面接を経て、合格であれば登用される。ただ、専門職員になると店舗移動があるため、受験者は少なく、年間5名ほどだという。

## (2) 賃金制度

パート社員の賃金は基本時間給と諸手当からなる。基本時間給は①基礎給、②エリア給、③グレード給、④役割給、⑤職務給、⑥資格給（店舗のパート社員には支給されない）、⑦調整給からなる。諸手当は①時間帯割増手当、②日曜・祝日手当、③歳末出勤手当、④ファミリー倶楽部手当、そして時間外手当となる。

基本時間給の各項目を説明しよう（⑥、⑦は省略する）。基礎給は1,020円で職種、部門勤務年数にかかわらず全員同額である。エリア給は最低賃金の高い大阪北地区の店舗に勤務しているパート社員に支給されるもので62円である。グレード給はS1、S2、S3の各グレードに応じて支給される賃金で、図表5-4に示すように人事考課によって昇給額が異なる。

図表5-4 グレード給の人事考課別昇給額（円）

グレード	1	2	3	4	5
S3	15	5	3	1	-1
S2	15	5	3	1	-1
S1	2（自動昇給）2回まで				

図表5-5に示すように、グレード給も正社員の業績給と同様に下限と上限が定められている。

図表5-5 グレード給の下限と上限（円）

グレード	下限	上限
S3	9	260
S2	4	110
S1	0	4

役割給は役職に就いているパート社員に支給される賃金で、コープミニの店長200円、ミニのマネジャー70円、通常店のマネジャー80円、チーフ50円となる。職務給は特定の職務に就いているパート社員に支給される賃金で、薬剤師520円、登録販売者280円、ネットスーパー担当235円となる。

## (3) 新人事制度

パート社員の人事制度は2024年9月に改定された。賃金はベース給、採用加給、役割給、資格給（店舗社員には支給されない）、ライセンス給、職務加給、勤続給からなる。旧制度の基礎給、エリア給、グレード給がなくなり、その代わりにベース給、採用加給、ライセンス給、勤続給が導入され、新たに職務加給が加わった。基礎給とグレード給の一部をベース給に変更し、最低賃金と連動することとした。

ベース給はパート社員全員同額である。採用加給は店舗ごとに、地域労働市場での競争状況を踏まえて、店長の裁量で決められる加給である（部長、人事部の承認が必要。全員同額が支給される）<sup>15</sup>。グレード給の残りの部分はライセンス給と勤続給に分けられたと考えられ、ライセンス給はグレードの格付けに利用されたシルバー、ゴールド、新設されたプラチナのライセンスに支給され（5円から50円）、昇給部分が勤続給へと受け継がれた（人事考課結より毎年1～3円昇給し、100円が上限）。職務加給は業務内容と難易度に応じて支給される（水産加工、畜産加工の初級、中級、上級等）。

#### （4）一時金

パート社員で役職（店長、マネジャー、チーフ）に就いている場合には、一時金が支給される。算式は算定基礎給×個人考課係数×生協業績係数となる。

### 4. 昇給とベースアップ

#### （1）正社員

正社員の賃金が上がるのには昇給とベースアップという二つの道がある。正社員のAC職の本人給は年齢を重ねれば昇給し（ただし35歳で頭打ち）、LC職、MC職の役割給は役割グレードを昇級することによって昇給する。業績給も人事考課が悪くなければ昇給していく（ただし、上限がある）。業績給は役割グレードの昇級によっても昇給する。これに対し、本人給、役割給のテーブルが改定（増額）される、あるいは業績給の昇給額、昇給率のテーブルが改定（増額）されることによっても正社員の賃金は上がる。これらはベースアップである。

2024年度賃闘では、制度的昇給額は3,240円、1.00%であり、これとは別に、正社員は本人給表、役割給表が改定され、組合員平均で6,137円、1.88%のベースアップが行われた。賃金引き上げ額は平均で9,377円、2.88%となった。AC職の本人給は18歳の20,000円アップから35歳の4,000円のアップまで若年層に傾斜した賃上げがなされた。LC職、MC職の役割給はいずれの役割グレードも一律4,000円引き上げられた。

#### （2）パート社員

パート社員の場合、旧賃金制度を前提とすると次のようになる。グレード給は人事考課が悪くなければ昇給していく（S1は4円自動昇給する）。ただし、上限がある。グレードを昇級することによってもグレード給は昇給する。役職昇進（チーフ、マネジャー、店長）を果たせば、役割給が支給される、あるいは増額されることになる。これらは昇給である。他方、基礎給、エリア給のアップによっても賃金は上がるし、グレード給の昇給額表の改定（増額）、役割給の改定（増額）によっても賃金は上がる。これらはベースアップである。

2024年賃闘ではパート社員については制度的昇給額が平均3円、0.28%、基礎給のベースアップが行われ、995円から1,020円へと25円、2.32%引き上げられた。賃金引き上げ額は平均28円、2.60%であった。

### 5. 闘争方針の決定

2024年度賃金闘争の要求案はUAゼンセン、流通部門の闘争方針をベースに策定された。とりわけ、

<sup>15</sup> ただし、導入したばかりで、採用加給が支給されているのは数店舗にとどまっている。

3%の物価上昇対応、人への投資の促進などの観点から策定された。

賃上げ要求案の策定にあたっては、正社員とパート社員のどちらを優先するかを、その時々状況をみながら考える。具体的には次のようである。パート社員の離職率が高いことが当面する課題だった場合には、正社員のベースアップ要求は抑えて、原資をパート社員のベースアップに回すことを考える。また単年度ではなく複数年度を考慮しながら、正社員、パート社員のベースアップ要求を策定することもある。たとえば正社員の要求を1,000円、パート社員のそれを10円とするのではなく、今年は正社員は抑えて、パート社員のベースアップを30円にする。その代わりに3年後には正社員のベースアップを3,000円にし、パート社員の要求を抑えるとかである。

2024年賃闘では具体的には、正社員については人事制度どおりの定期昇給（3,240円、1.00%）を行うこと、本人給、役割給を組合員1人当たり10,065円引き上げること（AC職は8,400円、LC職は11,500円）とした。パート社員については人事制度どおりの定期昇給（3円、0.28%）を行うこと、基礎給を50円、4.08%引き上げ、1,045円にすることとした。

この要求案を1月22日に拡大ランチ（分会、以下同じ）リーダー会議で説明し、その後1月23日から2月17日の間で、職場でランチミーティングを行い、要求案、闘争方針を説明するとともに、意見集約を行っている。組合役員全員が各分会を回って説明、意見集約を行う（非専従役員は5、6分会、専従役員は15、16分会を担当する）。ランチミーティングの出席率は50%程度であるが、さまざまな意見が出てくるといふ。賃上げについての意見というよりも、職場の労働環境などへの不満が多く出されるという。人間関係、人手不足、有給休暇の申請、年収の限度枠、人事考課の公平さなどに関する不平、不満、疑問などである。

2月26日にランチリーダー会議を開催して、賛成多数で要求を確定し、2月27日の第1回経営計画労使委員会で要求書を理事会に提出した。

## 6. 交渉プロセス

賃上げをめぐる交渉、協議は理事会－本部間で行われる。賃金・一時金要求、それに加えて定年延長（正社員）、連続休暇（専門職員）、休職制度（嘱託職員）に関する要求を行なった。労使間の交渉、協議はその後、3月6日に2回目が行われ、13日には理事会回答が提案された。3月25日にはランチリーダー（分会長）会議が開催され、理事会回答が全員一致で可決された。

なお、3月中の交渉以前にも労使間の事務折衝が行われている。だいたい12月頃から事務折衝が始まり（書記長と人事スタッフ）、お互いの方向性を確認しあうそうである。組合側からは初任給や最低賃金の動向、経営側からは経営状況や採用の方針などについての情報が交わされる。組合側としては1月の中旬の執行委員会で要求案を審議し、下旬の拡大ランチリーダー会議に諮るためには、このくらいの準備期間が必要となる。他方、経営側としては来年度の経営計画は1、2月には固める必要があり、人件費総額予算を計画に入れ込むためにも、事前折衝が必要になるという。

## 第6章 上新電機

### 1. 組合の概況

#### (1) 組合員数と組合員資格

上新電機の組合員は5,238名、うち正社員が3,223名、パート社員が2,015名であり、組織率は80.7%、96.8%、63.9%である。正社員、パート社員ともにユニオンショップ協定を結んでいる。正社員は店長以下（店長7等級以上、人事総務部課長職以上、本社部門一部課長職以上を除く）、パート社員については月間労働時間120時間超のパートが組合員である。120時間以下のパート社員は1,025名で、全員、非組合員である。パート社員の組織化を進めるにあたっては社会保険料負担を一つの基準としたが、組織化当時は120時間がひとつの区切りだったためである。現在では80数時間で社会保険料が発生するので、組合としても対象の枠を広げようと考えているところである。

#### (2) 組織構造

地域ブロック単位で7支部（阪神、京滋奈、阪和、大阪中央、本社、中京、関東）が置かれている。その下に支部毎に1～3つのブロック（合計14）、ブロックごとに3から7のグループ（合計64）、その下に店舗等ごとの分会（合計204）が置かれている。

#### (3) 機関構成

中央執行委員会は17名で構成され、専従役員は委員長、副委員長、書記長、執行委員2名の合計5名である。非専従役員は12名である。17名のメンバーのうち女性は3名である。3名の女性役員の1名は専従、2名は非専従役員であり、3名中1名はパート社員から正社員に登用され、2名は正社員として採用されている。なお、現在の専従書記長（男性）もパート社員として採用され、準社員、正社員に登用されている。

女性に中央執行委員を引き受けてもらうことの意義と苦勞に関して、委員長は次のように語っている。「やはり女性の意見を聞かなければ、組合活動に参画してもらわないと、と強く思っていました。結成40年を迎えるまで女性のメンバーは一人もいなかった。現在のメンバーも1回、2回断られています。ようやく9年前に2名が承諾してくれて、さらに今回1名が引き受けてくれました」。

7つの支部には支部長が置かれている。6名が非専従で、1名は専従である。なお支部長は定期大会で中央執行委員から任命されている。ブロックにはブロック長、グループにはグループ長が配置され、分会には分会長が配置されている。いずれも非専従である。

パート組合員だけを対象にした専門委員会などは特に設けていないが、男女共同参画委員会に入ってもらおうとか、またスマイルパートナー懇談会を各支部で年6回程度開催している。懇談会は2024年度には5支部で開催され、参加は任意であり、参加者数は支部によって異なるが12名から37名である。懇談会ではさまざまな不満、意見が出る。もちろん、出すようお願いしていることもある。インタビュー記録によると、「最近ではセルフレジ、セミセルフレジの導入について、これが本当に必要なのかどうかという声も出ています。結局、お客が使い方がわからずに、私たちが対応しなければならない、それだったらいままでと変わらないんじゃないの。あるいはパート社員の資格制度（7つ星制度（後述））の改定も話題になる。社員に対する不満、たとえば高い給料もらっているのに働かない、クレーム対応で助けてくれない等々もでる」。懇談会には役員が出席することになっているので、そこで出た課題は執行部に報告されることになっている。

## 2. 人事制度－正社員

### (1) 資格等級制度

図表6－1は正社員の資格等級制度を示す。新卒の場合、高卒はJ1、短大卒はJ2、大卒はJ3に初任格付けされる。J1からJ3までは最高号俸に到達すると昇級する仕組みになっている。すなわち、J1の6号俸に到達すると、次年度には評価結果が0やマイナスでない限り、J2に昇級する。J3は11号俸になると次年度にはG1に昇級する。

図表6－1 資格等級制度

資格等級	職群	号俸
G6	経営職	1～21
G5	幹部職	1～21
G4	管理職	1～21
G3	初級管理職	1～21
G2	統括職	1～61
G1	指導職	1～79
J3	実務職	1～11
J2	実務職	1～6
J1	実務職	1～6

G2、G3への昇級は一定の人事考課（標準以上）を得た人の中から受験者が選ばれ（全員ではない）、筆記試験と最終選考（プレゼンテーション）で合格することが条件となる。2024年4月にはG1の中から295名が受験資格を与えられ、筆記試験に合格した人は91名、最終選考で合格した人は64名である（うち女性は16名）。G2は店舗でいうと主任職となる。同時期にG3への受験資格を与えられたG2は110名であり、このうち筆記試験合格が46名、最終選考合格が36名である。かなり狭き門だといってよい。G3は店舗でいうと副店長、大型店では課長代理である。G4以上は試験や面接はなく、任命となる。店舗業績やマネジメント能力が評価されてG4に格付けされる。G4は店舗でいうと店長になる。G4までが組合員である。

図表6－2は資格等級別人事考課ランク別の昇号表である。標準がCであるので、通常であれば、J1からJ2は3年目に、J2からJ3も3年目、J3からG1へは4年目に昇級することになる。人事考課項目は売上、粗利、予算達成率など業績（およそ半分の比重）、協調性などの情意、積極性、インターネット契約件数などからなる。

図表6－2 資格等級別人事考課ランク別の昇号表

資格等級	A	B	C	D	E
G3以上	3号俸	2号俸	1号俸	0号俸	▲1号俸
J1～G2	5号俸	4号俸	3号俸	1号俸	▲1号俸

## (2) 賃金制度

正社員の賃金制度はJ1からG1までとG2以上でやや異なる。図表6-3はその全体像を示している。J1からG1までは資格給と年齢給からなり、G2はこの2つに役職給が加わり、G3以上は資格給、役職給と業績期待給からなる。

図表6-3 賃金制度

資格等級	基本給		役職給	業績期待給
G6	資格給		役職給	業績期待給
G5	資格給		役職給	業績期待給
G4	資格給		役職給	業績期待給
G3	資格給		役職給	業績期待給
G2	資格給	年齢給	役職給	
G1	資格給	年齢給		
J3	資格給	年齢給		
J2	資格給	年齢給		
J1	資格給	年齢給		

J1からG2までに支給される年齢給はまさに年齢だけによって決まる給与であって、18歳109,000円から年齢が上がるにつれ高くなるが、40歳の158,500円で頭打ちとなる。図表6-4は資格給の上限と下限を表している。資格給は資格等級と号俸で定まる給与であり、たとえばJ3の1号俸は92,600円となる。各等級の最高号俸は図表6-1に示している。また、図表6-4にあるように、G3以上は号俸が同じであれば資格給は同額となる。

図表6-4 資格給（1号俸と最高号俸） (円)

資格等級	1号俸	最高号俸
G6	334,500	374,500
G5	334,500	374,500
G4	334,500	374,500
G3	334,500	374,500
G2	138,200	200,750
G1	102,200	177,950
J3	92,600	108,800
J2	84,200	91,200
J1	77,000	83,000

G3以上は資格給の他に役職給、業績期待給が支給される。ただG2にも1万円の役職給が支給される。役職給は資格等級とは別の役職等級ごとに定額が支給される。図表6-5は役職等級別の役職給を

示す。表からわかるように役職等級と資格等級との間には一定の関係がある。役職等級は店舗でいえば、店舗の格（AからEまでである）と結びついている。格は売上高、粗利額、売場面積、レジ客数などによって定められ、E店格の店長（G4）からD店格の店長（G4）に移動すると、役職等級はたとえば4等級から5等級になり、役職給は120,000円から150,000円と上がることになる。店格が下の店舗に移動すれば、役職等級は下がり、役職給も下がることになる。

図表6-5 役職給（円）

役職等級	役職給	資格等級
10	340,000	G6
9	280,000	
8	240,000	G5
7	200,000	
6	180,000	G4
5	150,000	
4	120,000	
3	110,000	G3
2	90,000	
1	10,000	G2

業績期待給は図表6-6に示すように資格等級別人事考課ランク別に定まる。人事考課ランクが変われば、同じ資格等級であっても業績期待給は変わる。

図表6-6 資格等級別人事考課ランク別業績期待給（円）

資格等級	A	B	C	D	E
G6	120,000	100,000	80,000	60,000	40,000
G5	90,000	75,000	60,000	45,000	30,000
G4	60,000	50,000	40,000	30,000	20,000
G3	30,000	25,000	20,000	15,000	10,000

### (3) 一時金

算定基礎給（基本給＋役職給（またはエキスパート給）＋家族手当）の5ヶ月分（UAゼンセンの方針）を求めている。一時金についての人事考課では業績評価の比重が多くなる。2024年度は夏季2.5ヶ月、冬季2.5ヶ月の計5ヶ月を要求し、それぞれ2ヶ月の計4ヶ月で妥結した。

## 3. 人事制度－パート社員（スマイルパートナー社員）

### (1) 資格制度

パート社員は全体で3,100名ほどいるが、男性が4割、女性が6割とスーパーなどに比べて男性の比

率が高い。パート社員は主にレジ、商品管理、事務を担当している。パート社員は1つ星から7つ星までにランク付けされる。パート社員にも人事考課制度があり、3ヶ月に1回評価される。考課されるのは各作業（80項目ほどある）の達成状況であり、たとえば、戻りレジ（返品対応）ができたら1点、インカム対応（電話を受けて担当者にインカムで知らせる）ができたら1点などを合計した点数で考課される。考課結果を受けて、店長が星ランクを上げるか、あるいは下げるかを最終的に判断する。

図表6-7は星ランク別の人数、年齢、勤続年数、労働時間を示している。1つ星から7つ星へと昇格する仕組みである。この図表によれば長期勤続で1つ星に止まるパート社員も一定程度存在することがわかる。この層は労働時間が短いという特徴もある。労働時間が160時間を超えれば、勤続と共に星ランクを上昇していっているようすがうかがえる。とはいえ勤続とともに自動的にランクアップするわけではなく、人事考課がよくなることが条件である。なお、6つ星、7つ星のパート社員が極端に少ないのはJ-web営業部、店舗携帯コーナー、キッズランド、ディスクピア、マザーピア、メガウォッチコーナーで働くパート社員だけが2つの星ランクに格付けされているからである。この職種は売り手市場で他店に引き抜かれてしまうことが多いためである。

図表6-7 星ランク別の属性（組合員）

星ランク	人数	平均年齢	平均勤続	労働時間
7つ星	23	41.3	9.1	166
6つ星	68	43.0	11.1	163
5つ星	624	46.8	12.7	162
4つ星	464	41.2	9.4	162
3つ星	381	40.3	6.1	162
2つ星	250	38.8	5.3	161
1つ星	137	44.6	12.2	139

ただ、現在、パート組合員の要求を背景に、他の職種にも6つ星、7つ星を導入することを組合としては目指し、会社と協議中である。

なお、パート社員の正社員への転換制度がある。星ランク4つ星以上に受験資格が与えられ、店長の推薦、応募理由を示し、筆記試験や面接を受けて合格すれば準社員・正社員に登用される。現在の書記長もこの制度で正社員になっており、当時は80名受験して、9名合格だったそうである。現在は合格率は少し良くなっているとのことである。

## (2) 賃金制度

パートの賃金は基本時給と曜日プレミアム（土日、祝日出勤に基本時給に50円加算）、時間プレミアム（17時以降100円加算）からなる。基本時給は会社で定めている。地域ごと業態ごと（モール内の出店なのか、単独の店舗なのか）に基本時給は異なる。星ランクによっても異なる。図表6-8は大阪地区、家電販売店の標準の基本時給を示す。

図表6-8 星ランク別基本時給 (円)

星ランク	基本時給
7つ星	1,460
6つ星	1,360
5つ星	1,260
4つ星	1,190
3つ星	1,120
2つ星	1,090
1つ星	1,070

地域ごと業態ごとに異なる基本時給を定めているのは前述のとおり会社である。店長ではない。地域ごとに置かれているエリアマネージャが店舗を回り、地域労働市場の状況や競合店舗状況などについての店長から意見を聞き、それらの情報を本社に報告している。本社はそれらを踏まえた上で基本時給を定めている。業態ごととは、たとえば滋賀県草津市には上新電機草津店と草津イオンモールにはいる上新電機があるが、後者の方が基本時給が高くなるということである。

### (3) 一時金

パート社員にも一時金制度が適用される。半期の実働勤務時間（対象勤務時間）に星ランクごとの時間単価をかけあわせた額が支給される。支給対象者は入社6ヶ月以上で、支給日現在に在籍し、かつ対象勤務時間300時間以上のパート社員である。もっとも組合は夏季、冬季、それぞれ何ヶ月分（基本時給の月額相当分）という形式で要求している。2024年度の組合要求は夏季1ヶ月、冬季1カ月の計2ヶ月であった。これに対し、回答は時間単価で行われ、1つ星から3つ星は95円、4つ星が100円、5つ星が105円、6つ星が110円、7つ星が115円であった。ちなみに図表6-7と図表6-8から4つ星ランクの一時金を試算してみると、 $162時間 \times 6ヶ月 \times 100円 = 97,200円$ となり、毎月の収入 $162時間 \times 1,190円 = 192,780円$ の約半分となる。

## 4. 昇給とベースアップ

### (1) 正社員

社員の賃金が上がるのには昇給とベースアップという二つの道がある。正社員の場合は人事考課で号俸があがれば資格給は昇給し、資格等級の昇級によっても昇給する。J1からG2までは40歳で頭打ちとなるにせよ、年齢を重ねれば年齢給は自動昇給する。G2以上では役職等級が上昇すれば、同じ資格等級であっても役職給は昇給する。もちろん資格等級が昇級すれば役職給は昇給する。業績期待給は人事考課によって上下に変動する（昇給することも降給することもある）。資格等級が昇級すれば同じ人事考課でも業績期待給は上がる。これらは、業績期待給の降給を除けば、いずれも昇給である。これに対し、資格給、年齢給、役職給のテーブルが改定（増額）される、あるいは業績期待給のテーブル全体が改定（増額）されれば正社員の賃金は上がる。これらはベースアップである。

2024年度では、正社員は年齢給、資格給（一律で9,000円アップ）のテーブルが書き換えられ、組合員一人当たり11,547円、3.24%のベースアップを獲得した。制度的昇給は組合員一人当たり3,453円、0.97%

であった。合わせて賃金引き上げ額は平均15,000円、4.21%となった。

## (2) パート社員

パート社員の場合、星ランクが上がれば昇給する。星ランク別の基本時給が上がっても賃金は上がる。後者はベースアップである。また曜日プレミアムが増額されても賃金は上がるが、これもまたベースアップである。

2024年度ではパート社員は60円のベースアップで、星ランク、地域、業態に関わらず、基本時給は一律60円、5.08%上がった。制度的昇給は13.1円、1.1%であった。賃金引き上げ額は合計で73.1円、6.19%であった。

## 5. 闘争方針の決定

正社員に関しては、UAゼンセン流通部門の要求基準を参考にし、経営状況や前年度の賃上げ結果を見て、さらに現場の声を聞きながら賃上げ要求を決定する。2024年度はベースアップ6%であったが、これは物価上昇分3%、生活向上分1%、格差是正分1%、初任給を含めた全体の底上げ1%からなるものであった。金額的にはベースアップ21,689円(6.09%)であり、その内訳は年齢給のベア6,686円(1.88%)、資格給ベア15,000円(4.21%)であった。これに定期昇給分3,453円(0.97%)を加えると、定昇込みの賃上げ要求額は組合員一人当たり25,139円(7.06%)となった。

パート社員の賃上げ要求は正社員のベースアップ要求率より高めの率で、かつ区切りのよい10円単位で決めている。2024年度を例にとると、正社員のベア要求が6.09%で、これを平均時給1,181円に掛けると71.9円となるので、これを上回る80円がパート社員のベア要求額となる。率でいうと6.77%となる。会社との話し合いの中で、最低賃金が上がってあわてて賃金改定するよりも、それを見込んだ賃上げをしようということで同意していることもあって、こういうやり方で要求額を決めているそうである。

闘争方針の決定は次のような日程で進む。2024年度では、執行部の原案を1月10、11日に開催する支部役員(7支部)講座で説明、意見交換を行い、その後1月25日、26日、29日と分会長(部署)講座で説明、意見交換を行う。職場からの意見を踏まえた上で2月2日にブロック長を含む拡大中央執行委員会を開催して、要求案を決定し、2月20日の臨時大会で要求を決定する。

この組合は団体交渉の前に、ストライキ権確立投票を実施している。2024年度は2月21日から29日にストライキ権確立投票を行い、全組合員の91.0%の賛成でストライキ権を確立している。

## 6. 交渉プロセス

交渉は正社員、パート社員ともに本社-本部間で行われる。2024年度は2月20日の臨時大会で要求決定をし、同日の労使協議会で要求書を会社側に提出している。その後、2月27日、3月8日と交渉が行われるが、賃闘速報を読む限り、賃上げに関して具体的な回答は会社から提案されていない。とはいえ、この間、書記長、副委員長と会社側との事務折衝が繰り返されている。組合側としては同業種他組合の協議、交渉情報(初任給、正社員のベースアップ額、パートの時給アップ額の見込み、交渉経過)を直接、あるいはUAゼンセン流通部門経由で得ることによって、交渉を有利に進めていくという。

2024年度では3月13日の第3回団体交渉で正社員1人平均15,000円の引き上げ(定昇分を含む)、パート社員基本時給60円アップが提案され、すぐさま闘争委員会を開催して、妥結した。

## 第7章 ダスキン

### 1. 組合の概況

#### (1) 組合員数と組合員資格

ダスキン労働組合はダスキン本社、さらにダスキングループの23社（営業、工場、フード）を組織する労働組合である。組合員数は全体で3,108名、うち正社員が2,058名、パートが1,050名である。ダスキン本社の組合員数は2,011名、うち正社員が1,389名、パートが622である。パート組合員比率は31%であり、流通関係のケースに比べれば低い。各社とユニオンショップ協定を締結しており、正社員では管理職（室長、部長など）を除く一般職員、パートでは契約社員、1日7時間30分のパート、週30時間超のパートが組合員である。週20時間超30時間以内のパート、学生アルバイトは組織対象ではない。

#### (2) 組織構造

ダスキン労働組合は本部と地域別の7支部—北海道、東北、関東、東海・北陸、近畿、中四国、九州—からなる。ダスキン以外の23社の組合員も、地域ごとに各支部に所属している。

#### (3) 機関構成

中央執行委員会は17名の役員から構成され、専従役員は委員長、書記長、副書記長、執行委員2名の計5名である。このほかに、会計監査が2名いる。パート社員の組合役員はいない。

支部執行委員会は支部長、副支部長、書記長、執行委員数名で構成される。現在、7支部合計で51名の支部役員がいるが、全員、非専従である。パート社員の役員はいない。

パート組合員のための委員会として、多様な働き方委員会を設置している。委員は14名全員がパート組合員（契約社員の組合員も含む）で、7支部から2名ずつ選んでいる。パート組合員の組合関与を高めることを目的として設置したが、当初は、なかなか委員が集まらなかったという。インタビュー記録によると「最初、ホームページで『委員募集』と出したのだけれど、誰も来ない。支部役員にお願いして、ほぼ一本釣りで募集3年目でようやく14名揃った」。多様な働き方委員会は年3回、大阪で開催し、全国各地から委員が来阪する。関心のあるテーマ、たとえば「同じ短時間の仲間が組合活動に興味を持つためにはどうしたらよいか」「パートがもっと働きやすくなるためには、どんな制度が必要かとか、どんな働き方がよいか」などを設定して、話し合ってもらう。議論の内容は担当者（専従中執）によって中央執行委員会の場で紹介されている。

### 2. 人事制度—正社員（正働きさん）

人事制度についてはダスキン本社の従業員に適用されている制度を紹介する。ダスキン本社といえどもドーナツ販売、清掃用具のレンタルなど業務はさまざまであるが、同じ制度が適用されている。

#### (1) 資格等級制度

正社員は成長資格制度と呼ばれる資格制度に格付けされる。学卒後に入社当初は「新生」、その上に「感謝1」、「感謝2」と続き、「感謝7」までである。その上は管理職となる。「新生」から「感謝1」へは自動昇格であり、勤続2年で昇格する。その後は、人事考課に応じて0から5のポイントが付与され、その累積が一定の基準を超えると昇格候補者になる。昇格候補者には課題が与えられ、それに合格すれば

昇格することになる。通常、多くの社員が3ポイントを獲得し、3年間続けると合計9ポイントになるので、そこで昇格候補者となる。以前は筆記試験、小論文、面接などが課せられていたが、現在では課題を与えられ、それをこなせば昇格するというように変わった。

正社員には3つの勤務区分があり、1つはグローバル総合職、2つは地域総合職、3つ目が特定職である。グローバル総合職は事業部門、勤務地にかかわらず働くという区分である。ダスキンには掃除用品の製造、レンタル、ドーナツ販売、本社スタッフなど様々な仕事があるが、原則として、事業部門、職種を特定しない、かつ勤務地も日本全国、さらには海外に広がる。地域総合職は事業部門、職種は特定しないが、勤務地は限定される。自宅から通勤可能な範囲での異動に限られる。総合職、地域総合職の区別は一般職、管理職にもある。

入社時には全員、総合職区分に位置づけされる。ただ、区分間の移動は自由なので、希望する勤務地に移動になったり、あるいは結婚などというライフイベントがあると、地域総合職へと区分転換する正社員も多い。

これらに対し、特定職は事業部門、勤務地も限定される。特定職はパート社員（契約社員を含む）の正社員登用のために10年ほど前に設けられた区分である。一日7時間以上のパート社員が2年間勤務後に受験資格を与えられ、合格すれば特定職になり、フルタイム勤務となる。

なお、約1,400名いる正社員における総合職、地域総合職、特定職の割合は、5：5：3くらいである。

## (2) 賃金制度

正社員の基本賃金は一般職では基本給（能力給）、成長資格手当、役職手当からなり、管理職では基本給（役割給）、役職手当からなる。基本給は初任基本給に毎年、昇給額が積み上がっていく。昇給額は成長資格内ゾーン（同一資格内に複数のゾーンがある）と人事考課に応じて決まり、上のゾーンに行くほど昇給額が低くなる。また成長資格内ゾーンごとに基本給の上限と下限が決まっており、成長資格を昇格すると当該資格の一番下のゾーンの基本給が支給される（たとえば感謝3の最初の基本給は219,000円とか）。基本給の仕組みはグローバル総合職、地域総合職は同じだが、特定職だけが水準がやや低くなっている。

成長資格手当は成長資格ごとに定額である。役職手当は一般職では店長、その他の役職につき定額が支給される。管理職には、一般職より高額な管理職手当が支給される。

これ以外に、グローバル手当と転勤実績手当という2つの特殊な手当がある。前者はグローバル総合職を選択すると自動的に支給される。月額6,000円である。後者はグローバル総合職であり、かつ転居をとまなう異動をした正社員に7年間、支給される。月額20,000円である。いずれも一般職、管理職ともに支給される。

## (3) 一時金

夏季、冬季はいずれも、基本給の2.5ヶ月分相当（2024年度）で、固定部分と評価によって変動する部分からなる。これに業績連動分が±0.1ヶ月分加わる。これとは別に、期末手当もあり、税引き前当期末利益の15%または基本給5ヶ月分の低い方を支給されることとなった。

## 3. 人事制度－パート社員（限定働きさん、定時働きさん）

### (1) 雇用区分

限定働きさんとはフルタイムの契約社員のことである。定時働きさんには3種類あり、1日7時間30分

働くパート（パートAと称される）、週30時間超35時間働くパート（パートCと称される）、週20時間超30時間以内のパート（パートDと称される）がある<sup>16</sup>。以前は短時間社員はパートAしか存在しなかったが、現在は、新たに採用しておらず、わずかに数名いるだけである。約600名のパート社員における契約社員とパートCの割合は1：3くらいである。上述したように、契約社員、1日7時間30分のパートA、週30時間超のパートCが組合員である。

パート社員の正社員への転換制度があり、上司の推薦、筆記試験、人事部門の面接などでの合格が要件となる。なお、実態として契約社員の場合、パートCから登用されるケースが多く、またパートCはアルバイトから登用されるケースが多い。

パート社員の職種は事務、ミスタードーナツ販売、掃除用品のレンタル、家事代行などさまざまである。

## （2）資格制度

パート社員には資格制度はない。

## （3）賃金制度

パート社員の賃金は、契約社員が日給月給、パートAおよびCが時間給である。日給月給、時間給は事業所、職種、地域、募集時期によって異なる。パート社員の賃金は店長あるいは事業所長が支社の許可を得た上で決める。これに毎年の定期昇給とベースアップが加わる。

新たに採用された契約社員の日給月給、パートCの時給が既存のパート社員の日給月給、時間給より高い場合であっても、後者の賃金に変更を加えることはない。上述のようにパートCから契約社員に登用される場合や、アルバイトからパートCに登用される場合では、既存のパート社員の日給月給や時間給より高くなることもあるが、その場合でも、他のパート社員の賃金を変更することはない。他方、新規採用の場合では既存のパート社員の賃金を上回ることはほとんどないが、もし上回った場合には、4月の定期昇給、ベースアップの時期で調整することになっている。

この他にリーダーなど役職についていれば役職手当が支給される。

## （4）一時金

パート社員にも一時金、期末手当は支給される。契約社員、パートA、パートCで支給条件が異なる。2024年度の一時金を例にとると、契約社員には夏季、冬季はいずれも月額相当分の0.5ヶ月分相当と、パートAには夏季、冬季いずれも月額相当分の1.5ヶ月相当と業績連動分±0.05ヶ月、パートCには年間で14万円が支給された。この他に、期末手当も支給され、契約社員は最大16万円、パートAは税引き前当期末利益に応じた額、パートCには最大14万円が支給された。

# 4. 昇給とベースアップ

## （1）正社員

正社員の賃金は二つの道で上がる。一つは基本給の昇給であり、成長資格昇格に伴う成長資格手当の昇給である。二つは基本給昇給表が改定される（増額）、あるいは成長資格手当が改定される（増額）ことであり、これらベースアップである。2024年度は定期昇給額が組合員平均5,579円、1.55%、ベース

<sup>16</sup> なお、パートBというカテゴリーが以前にはあったが、現在はない。

アップ（基本給昇給表の書き換え）が一律11,000円、3.05%、合計16,579円、4.60%であった。

一時金については上述のとおりである。

## (2) パート社員

パート社員についても時間給の定期昇給とベースアップという二つの道がある。前者については、正社員特定職の過去4年間の平均昇給率によってパート社員の定期昇給率を決めるという協定を会社側と締結している。契約社員、パートA、パートCともに2024年度は平均1.58%の定期昇給であった。金額ベースでは、平均で、契約社員が180円（1日）、パートAが27円、パートCが21円であった。ベースアップは契約社員、パートA、パートCともに平均4.0%となった。金額ベースでは、平均で、契約社員が454円（1日）、パートAが66円、パートCが51円となった。昇給、ベースアップを合わせると、平均で5.58%、金額では契約社員が634円（1日）、パートAが93円、パートCが72円だった。

ただし、パート社員の賃金引き上げ額はいずれも平均であって、個々人によって引き上げ額は異なる。これについては「交渉プロセス」で論じる。

2024年度の一時金は上述のとおりである。

## 5. 闘争方針の決定

要求はUAゼンセンの方針をそのまま利用している。2024年度であれば正社員についてはベースアップ4%（12,900円）、パート社員についてはいずれの雇用区分でも5%を要求している。金額ベースでは契約社員が567円、パートAが82円、パートCが63円である。これに定期昇給額－正社員が平均1.55%（5,579円）、パート社員が1.58%（契約社員は180円、パートAは27円、パートCは21円）－を加えて、賃金引き上げ要求としている。

闘争方針決定までのスケジュールは次のとおりである（ただし、2025年度）。

2024年11月30日（土）に第2回中央執行委員会を開催し、2025年度労働条件交渉方針案を提案し、討議する。翌12月1日（日）にダスキン労働組合労働条件交渉フォーラム2025を開催し、方針案について議論をさらに行う。中央執行委員会、三役での方針案の討議は12月14日、1月11日と行われ、1月25日の第4回中央執行委員会で要求案を決定し、2月15日（土）の定期中央委員会で要求案の提案、討議、決定が行われた。

要求案が決まると、その説明会を全国で行う。支部役員、本部役員が総出で、基本的には各職場を回って、説明する。2025年度では1月30日から2月14日にかけて、7支部51拠点で職場集会を開催し、要求案の説明、意見交換を行っている。そこで正社員、パート社員のさまざまな意見も聞くことができる。

ただ、ダスキン労働組合では職場集会を開催して、職場の声を聞くことは普段から行っており、特に賃闘だからというわけではない。本部から支部役員に対して定期的に職場を回るよう依頼している。仕事がある傍らということもある。とはいえ、全国的には職場は400近くあり、それほど頻繁には訪問することは難しい。こうした場で、さまざまな意見を聞くことができる。たとえば以前はボーナスがパート社員には支給されていなかったが、それについての不満の声があがって、パート社員にも支給するようになった。あるいは職場の人間関係、正社員の上司についての不満なども聞こえてくる。

## 6. 交渉プロセス

正社員、パート社員のいずれであっても本社－本部間の交渉、協議で賃金引き上げ額が決定される。パート社員の日給月給、時間給が事業所、地域、職種ごとに異なっているにもかかわらずである。支部役員は交渉に参加するということはない。2024年度は2月20日に要求書を提出し、3回の交渉を重ね、3月13日に妥結している。妥結速報には「昨年引き続き物価が高騰する中で、ベースアップの獲得にこだわった交渉を行い、社会的な背景や、何よりも現場の声を会社に訴えました。その結果、ベースアップの必要性を理解していただき、厳しい中ではありますが全区分で3%以上のベースアップを獲得することができました」とある。会社側は世間相場をかなり気にしながら回答を出しているという。

要求書提出前であっても、事務折衝は年末から数回、行っており、そこでたとえば「イオンリテールは7%ですよとか、組合としてはこういう要求をしようと思っていますよ」とかの話をしている。

パート社員の賃上げ率は前述のとおり、定期昇給が1.58%、ベースアップが4.0%、合計5.58%であった。金額では契約社員が634円、パートAが93円、パートCが72円であった。だが、すべてのパート社員の日給月給、時間給がこのとおり引き上げられるわけではない。次のようになる。

まず各事業所（店舗）で雇用されている契約社員、パートA、パートCの人員数にこれらの金額が掛け合わされ、雇用区分ごとの賃上げ原資総額が算出される。この賃上げ原資枠内で、事業所ごとに個々のパート社員（契約社員、パートA、パートC）の賃上げを決めるよう事業所長（店長）に、人事部から伝えられるのである。事業所（店舗）レベルで労働組合と事業所長（店長）が交渉、協議するということはない。

賃上げ原資をどう配分するかは事業所長（店長）に任せているが、上長の室長、事業部の責任者は配分案を事前に見て、検討した上で承諾しているので、「それほど変なことにはならない」。人事部からは雇用区分ごとに下限額、平均額、上限額が提示され、その範囲内で事業所長（店長）が各パート社員の賃上げ額を決めるよう指示される。2024年度のパートCを例にとれば、下限額はベースアップの51円、平均額は72円（51円＋定昇平均21円）、上限額は93円（51円＋21円×2）となる。インタビュー記録によると、「会社の考えは単純にベースアップの51円は必ず一律にあげなさい。定期昇給額は平均で21円なので0円から42円の範囲内で上げてください。合算すると51円から93円の範囲で、定昇込みの賃上げをしてください」。

事業所長（店長）が個々のパート社員の賃上げ額を決める際には、次のような事情が考慮される。「募集給が1,000円で入社してきたパートCが、現在の募集給が1,100円になっている場合、そのままじゃ不満になるから、1,200円に上げよう」。あるいは2024年度を例にとれば、ベースアップが51円なので、「高い時間給のベテランであっても、最低は51円上げる」。

組合はその配分には関与していないが、最終的には人事部が個々のパート社員の賃上げ額をチェックしており、何か問題があるようであれば事業所長（店長）に個別にたずねている。たとえば、賃上げ額が51円に満たないパートCがいた場合、なぜそうなのかをチェックする。事業所長（店長）から「3ヶ月前に採用したばかりなので」というような説明があれば納得するというようなことである。

組合員からクレームが上がってこないのかとの質問に対し、「合意内容に関してはパート社員は何円から何円までの賃上げですとの文書も公開しているので、納得してもらえていると思う」。

(禁無断転載)

**「パートタイム組合員の賃上げ交渉の実態に関する事例調査」 報告書**

2026年（令和8年）3月

UAゼンセン 政策サポートセンター

〒102-8273 東京都千代田区九段南四丁目8番16号

TEL：03-3288-3725

e-mail：supportcenter@uazensen.jp