

## 調査研究レポート

NO.10

## 「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（概要）

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。

## ● 報告書

## 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
- 第2章 資格制度
- 第3章 賃金制度
- 第4章 組合組織
- 第5章 昇給とベースアップ
- 第6章 交渉プロセス
- 第7章 改革の可能性と方向

## 第Ⅱ部 事例調査編

- 第1章 イオンリテール
- 第2章 ダイエー
- 第3章 長崎屋
- 第4章 ラルズ
- 第5章 コープこうべ
- 第6章 上新電機
- 第7章 ダスキン

レポート作成：中村圭介・東京大学名誉教授  
UAゼンセン政策サポートセンター  
supportcenter@uazensen.jp

## 調査研究レポートNO.9

### 報告書「パートタイム社員の人事制度改革の可能性と方向」(概要)

## 1. 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ている。

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

---

<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。

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」ことだと解釈すると、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。

## (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（本レポートの内容は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	WEB
	2025年4月24日 15:00-17:00	
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	

<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。

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

### (3)構成

本レポートでは第2節、第3節で資格制度、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、人事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、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、地域別最低賃金が大幅に上昇している。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節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節では昇給とベースアップ、第6節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

<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）。

保の可能性について述べる。第7節では、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>。

## 2. 資格制度

図表3、図表4は各社の正社員、パート社員の資格制度を示している。

この二つの図表から次のことがわかる。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。

図表3 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

図表4 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	98.0% (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	

<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。

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組合で、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。コープこうべはこの2社に比べればキャリアを見通せるが、実質2段階だということと、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。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。

なお、7社のいずれにおいても正社員への転換制度がある。コープこうべでは専門職員から総合職員、上新電機、ダスキンの2社ではパート社員（契約社員）から正社員に登用されるケースがある。

### 3. 賃金制度

図表5、図表6は正社員、パート社員の賃金制度を示す。

図表5 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

図表 6 賃金制度－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	店長	店舗、職種	スキル給 資格給、評価給
	スキル給、認定資格給、職位給	本社人事部		
	CG2 以上：資格給、評価給、職務給	本社人事部		
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	能力加給、職務加給
	資格加給、能力加給、職務加給	本社人事部		
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
	職位給	本社人事部		
ラルズ	基礎時間給、地域加給	店長	店舗、職種、採用時期	基礎時間給（定期昇給）
	区分加給（雇用区分）、職種加給	本社人事部		
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	基礎時間給（定期昇給）
		本社人事部		

この二つの図表から次のことが言える。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、それにもなつて昇給していく。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。

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。基礎時間給の決定権を店長が持つケースと本社人事部が持つケースがあり、店舗、職種ごとに異なるケースが多い。他方、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（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。

前節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。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、いずれの場合であっても、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。

---

<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。

<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。

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節、第3節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節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。

## 4. 組合組織

### (1) 機関構成

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名は西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。

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

---

<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。

合にはそれぞれ固有の事情がある。

**図表 7 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	6
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

## (2)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。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、ダスキンはパート組合員を対象とした懇談会などで、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。

## 5. 昇給とベースアップ

図表 8、図表 9 は正社員、パート社員の昇給とベースアップを示す。この二つの図表から次のこ

とが言える。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。

図表8 昇給とベースアップ－正社員

単組名	ベースアップ		昇格等に伴う昇給	人事考課による昇給	合計
	項目	アップ率	項目	項目	
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 9 昇給とベースアップ—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	項目	項目	
イオンリ テール	C:基礎時間給  CG2 以上： 資格給	50 円、 4.58%  5.02%	15.22 円、1.39%	スキル給、認 定資格給、職 位給  職務給	評価給	全体で 76.66 円、7.02%
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%

## 6. 交渉プロセス

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。店舗一支部交渉の結果、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。

## 7. 改革の可能性と方向

以上の分析から次の点を指摘できる。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）、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一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一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。

以上の分析を踏まえ、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。7社のいずれにおいても正社員転換制度があり、コープこうべ、上新電機、ダスキンでは事実としても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つてよい。

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、資格はあるが多く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、少なくとも初任資格で得られる賃金総額の1.5倍以上得られることが望まれる。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原資として資格給を設計する。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社では本社一本部交渉で、全員同額アップである。このアップ分の少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だろう。

以上