

JILPT 資料シリーズ

No.298 2026年3月

# 非正規雇用の賃金制度の変化

—小売業の事例から—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT 資料シリーズ No.298

2026年3月

# 非正規雇用の賃金制度の変化

—小売業の事例から—

## ま え が き

近年、非正規雇用労働者の賃金が上昇してきている。主に、人手不足による需給逼迫と最低賃金の大幅引き上げによって押し上げられていると言ってよい。特にサービス業や小売業など、非正規雇用への依存度が高い産業においては、人手不足感が高まり、時給引き上げ競争が生じている。最低賃金は、2015年度の全国加重平均で798円から2025年度には1,121円まで上昇し、この10年間で約323円の増加、上昇率は約40%となっている。とりわけ近年は加速度的に上昇しており、時給ベースで働く非正規雇用労働者の賃金水準を直接押し上げている。

さらに、非正規雇用の処遇改善は、賃上げだけでなく法政策的な面からも推進されてきた。とりわけ、働き方改革関連法に基づく「同一労働同一賃金」ルールの導入により、正規・非正規雇用間の不合理な待遇差是正が求められ、手当・基本給の改善が進んだ。企業も人材確保の観点から、非正規雇用の昇給や時給レンジの見直しを進めており、正規と非正規雇用間の時間当たりの賃金格差は徐々に縮小している。

本研究は、プロジェクト研究「多様な働き方と処遇に関する研究」の中で取り組まれた。前身の研究では、第3期研究計画（2012～2016年度）において、非正規雇用の処遇改善に向けた均衡処遇や正社員登用の事例を調査しており、10年を経て今回、大手小売業を調査し、この間の賃金制度の変化を明らかにした。

調査からは、非正規雇用を組織化している企業において、正規と非正規の処遇制度が接近していること、処遇改善がなされてもなお人材確保に苦慮していること、パートタイマーから正社員へ転換意欲がある者はそれほど多くないこと、フランチャイズ形態の店舗展開を行っている業態では非正規雇用の組織化自体が困難であること等が明らかになっている。

本研究が今後の非正規雇用のあり方を考える上で政策担当者をはじめ、人事労務管理等に携わる人々の参考になれば幸いである。

2026年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 藤村博之

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	担当
おの あきこ 小野 晶子	労働政策研究・研修機構 理事／統括研究員	本編 事例編、A社
まえうら ほだか 前浦 穂高	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	事例編、B社
にしむら いたる 西村 純	中央大学商学部 准教授	事例編、C社

## 目 次

第 I 部 本編	1
1. 研究目的	2
2. この 10 年の非正規雇用の状況	4
(1) 公的統計から：雇用と賃金	4
(2) 法政策の流れ	11
(3) 先行研究	12
(4) 本調査研究のベースとなった調査研究	14
3. 調査概要とリサーチクエッション	15
(1) 調査概要	15
(2) 調査方法と対象	15
(3) リサーチクエッション	16
4. 各事例の概要とまとめ	17
(1) 各事例の概要	17
(2) まとめと考察	20
第 II 部 事例編	25
事例 1：総合小売業 A 社	26
1. 組織概要	26
(1) A 社の概要と従業員構成	26
(2) A 社労働組合の概要	26
(3) 賃上げの状況	27
2. 非正規雇用の賃金制度	27
(1) 賃金制度改定の課題と方針	27
(2) 新しい賃金制度の導入	29
(3) EN 区分による賃金の均衡	30
3. 非正規雇用のキャリア形成	32
(1) 無期雇用転換	32
(2) 正社員登用	32
(3) 非正規雇用の能力開発とキャリア形成：EN 区分の意味	33
(4) EN 区分と限定正社員のキャリアの課題	34
4. まとめ	34

事例2：ホーム関連商品小売業B社	36
1.組織概要	36
(1)B社の概要と従業員構成	36
(2)B社労働組合の概要	37
2.非正規雇用の賃金制度	38
(1)契約社員の賃金制度	38
(2)パートタイマーの賃金制度	39
(3)同一労働同一賃金への対応	42
3.非正規雇用のキャリア形成	44
(1)無期転換への転換	44
(2)正社員登用	44
4.まとめ	44
事例3：コンビニエンスストアC社	47
1.組織概要	47
2.非正規雇用の賃金制度	48
(1)クルーの賃金制度の概要	49
(2)店舗間調整	49
3.非正規雇用のキャリア形成	50
4.まとめ	51
巻末資料(調査票、事前記入票)	53

## 第 I 部 本編

# 1. 研究目的

本研究は、小売業の聞き取り調査から、この10年の非正規雇用の賃金制度の変化を捉え、現在の正規雇用と非正規雇用の賃金格差について考察するものである。

振り返れば、平成に入ってから非正規雇用労働者（以下、非正規雇用者）<sup>1</sup>は、人数も比率も増加の一途を辿った。非正規雇用比率の上昇は、労働力人口の高齢化が大きな要因ではあったが、同時に54歳以下でも非正規雇用者数は増加し続けていた。非正規雇用者が就く仕事は、低スキル、非熟練の仕事である場合が多く、正規雇用者に比して低賃金である。非正規雇用者の増加は、非熟練の低賃金労働者が増加することに直結する。非正規雇用者の能力開発や教育訓練の重要性は繰り返し説かれてきたが、その機会は正規雇用に比べて乏しく、正社員と同じ仕事をしていても、雇用区分が非正規雇用という理由だけで賃金が低い状況が当たり前と受け止められる世の中が長らく続いた。

このような非正規雇用を取り巻く諸問題、不合理な待遇差の解消に向けて、非正規雇用をめぐる労働政策は2000年代後半から2010年代にかけて、大きな転換期を迎えた。この頃、JILPTでも非正規雇用に関する数多くの調査研究が行われ<sup>2</sup>、労働分野の研究論文も数多く出された。国の政策議論も集中して行われた。

2010年代半ば以降、日本は人口減少に直面する中でも雇用者数は増加し、約5,600万人を維持している。中でも近年は特に女性の正規雇用が増加を牽引しており、2024年の「労働力調査」をみると、女性の正規雇用者数は1,298万人と10年連続で増加している。女性の非正規雇用者数は1,444万人で、微増～横ばい傾向であり、両者の差は縮小傾向にある。ただし、2024年の非正規雇用者数2,126万人のうち女性は約68%、長期トレンドでも非正規雇用者の約2/3は女性であり、非正規雇用に占める女性比率は高い。このことが、女性の平均賃金の水準を引き下げ、男女間賃金格差の要因の一つとなっている。

正規と非正規雇用間の賃金格差の状況を公的統計からみると、この10年で格差は縮まってきた。非正規雇用の賃金に大きな影響を与える最低賃金は、特にこの数年大幅に上げられている。最低賃金の引き上げと共に、労働需要の拡大と物価高、人材獲得競争が「賃上げ」に寄与していると考えられる。最低賃金の他にも、この10年で非正規雇用に対する政策が大きく進展したことも、処遇格差の縮小に寄与していると考えられる。

この約10年間に施行された非正規雇用関連の主な政策について挙げると、改正労働契約法（2013年4月1日施行、2018年4月1日本格運用）において、有期雇用契約の通算契約期間が5年を超える場合、期間の定めのない労働契約への転換が可能となった。

---

<sup>1</sup> 本稿では、非正規雇用の労働者を「非正規雇用者」、正規雇用の労働者を「正規雇用者」もしくは「正社員」と記述する。

<sup>2</sup> JILPTにおいても、特に第3期（2012～2016年度）のプロジェクト研究では、多様な就業形態や非正規雇用に関する研究が集中して行われた。JILPT（2017）『非正規雇用の待遇差解消に向けて』を参照。

労働者派遣法<sup>3</sup>（2015年改正）では、派遣就労の期間制限の運用が見直されるとともに、事業主に対する「雇用安定措置」や「キャリア形成支援」の義務が新設された。これにより、派遣労働者のキャリアパス確保と処遇改善が政策的に重視されるようになった。

次いで2018年には、「働き方改革関連法」が成立し、2019年から段階的に施行された。この法改正の根幹を成すのが、パートタイム・有期雇用労働法<sup>4</sup>ならびに労働者派遣法に規定された「同一労働同一賃金」という新たな法的原則であり、正規・非正規雇用間の不合理な待遇差の是正が事業主に義務付けられた。同時に、非正規雇用者に対する待遇差の理由等に関する事業主の説明義務などの規定も整備された。

2020年以降、法施行を受けて企業等で運用が始まると、同一労働同一賃金や待遇格差をめぐる重要な最高裁判決が複数出された。これらの判例では、「有期雇用を理由とする待遇差が不合理か否か」について具体的な判断が示された<sup>5</sup>。これらの一連の判決により、非正規雇用の待遇改善や格差是正の実務指針がより明確となり、企業実務にも大きな影響を及ぼすことになった。

以上のように、この10年は非正規雇用の待遇改善、雇用安定、キャリア形成支援を中心に、法改正と運用実務が連動する形で政策発展が図られた時期であったといえる。具体的には、直接的に賃金に影響を与える最低賃金の上昇、同一労働同一賃金の運用、間接的に処遇改善を促すと期待される無期雇用転換や正社員転換といった雇用安定施策、能力開発や教育訓練の推進によるキャリア形成施策等である。JILPTで実施した法施行後の調査<sup>6</sup>からは、正社員や無期雇用への転換者が増え、賃金の増加が確認され、公的統計の二次分析からは「不本意非正規」の割合も減少していることが明らかになっている<sup>7</sup>。ただ、企業でどのような対策を講じ、労働組合がどのように動き、制度がどのように変化したのかについて追った事例研究はほとんどない。そこで、本報告書では、小売業の労働組合への聞き取り調査から、非正規雇用の賃金制度の変遷と非正規雇用政策への取組みがどのように変わってきたのかを明

<sup>3</sup> 正式名称は「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護に関する法律」。

<sup>4</sup> 正式名称は「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」。

<sup>5</sup> 2020年10月、「大阪医科薬科大学事件」（最三小判令和2年10月13日労判1229号77頁）、「メトロコマース事件」（最三小判令和2年10月13日民集74巻7号1901頁）と、東京・大阪・佐賀の3件の「日本郵便事件」（最一小判令和2年10月15日労判1229号58頁）の計5件が判決のタイミングを同じくした。「大阪医科薬科大学事件」と「メトロコマース事件」では、賞与や退職金を正社員と非正規で区別することについて「業務内容や責任、配置転換の範囲等に差があれば必ずしも不合理とは言えない」と判断し、区別を一定範囲で容認した。一方、「日本郵便事件」では、年末年始手当、病気休暇、夏期・冬期休暇、祝日給、扶養手当などの待遇差が争われ、一部手当や休暇について「正社員かどうかで区別するのは不合理」とし、非正規雇用にも付与すべきとする判断が示された。「継続的な雇用が見込まれる」契約社員については正社員同様の待遇が認められるべきとされた。厚生労働省サイト「確かめよう労働条件」の「無期・有期契約労働者間の格差：具体的な裁判例の骨子と基本的な方向性」に詳細が掲載されている。  
(<https://www.check-roudou.mhlw.go.jp/hanrei/kakusa/kakusa.html>)

<sup>6</sup> 同一労働同一賃金の法施行後の対応状況に関して企業調査と労働者調査を実施している（JILPT(2025a, 2025b)）。また、同一労働同一賃金やキャリア形成支援等、派遣労働法の改正後の対応についてはJILPT(2022)で賃金への影響等を分析している。

<sup>7</sup> 高橋（2024）は、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の2010年と2019年調査の2時点比較から不本意非正規率の低下を所与として、その内実にはどのような質的変化がみられるのかを探索している。

らかにし、正規・非正規雇用の雇用形態間の処遇のギャップが解消に向かっているのかどうかをみることにしたい。事例数は3つと限定的だが、非正規雇用比率が高い小売業の中で、現代において典型的な業態である大手の総合小売業とホーム関連商品小売業、およびコンビニエンスストアを調査対象とした。

構成は、この後の本編では、この10年の非正規雇用の推移と法制度の変遷について簡単にまとめた上で、調査概要とリサーチクエッションを述べ、各事例の要約を示し、最後にまとめ、課題を提示する。事例編では小売業A~C社労働組合へのヒアリング調査を掲載している。

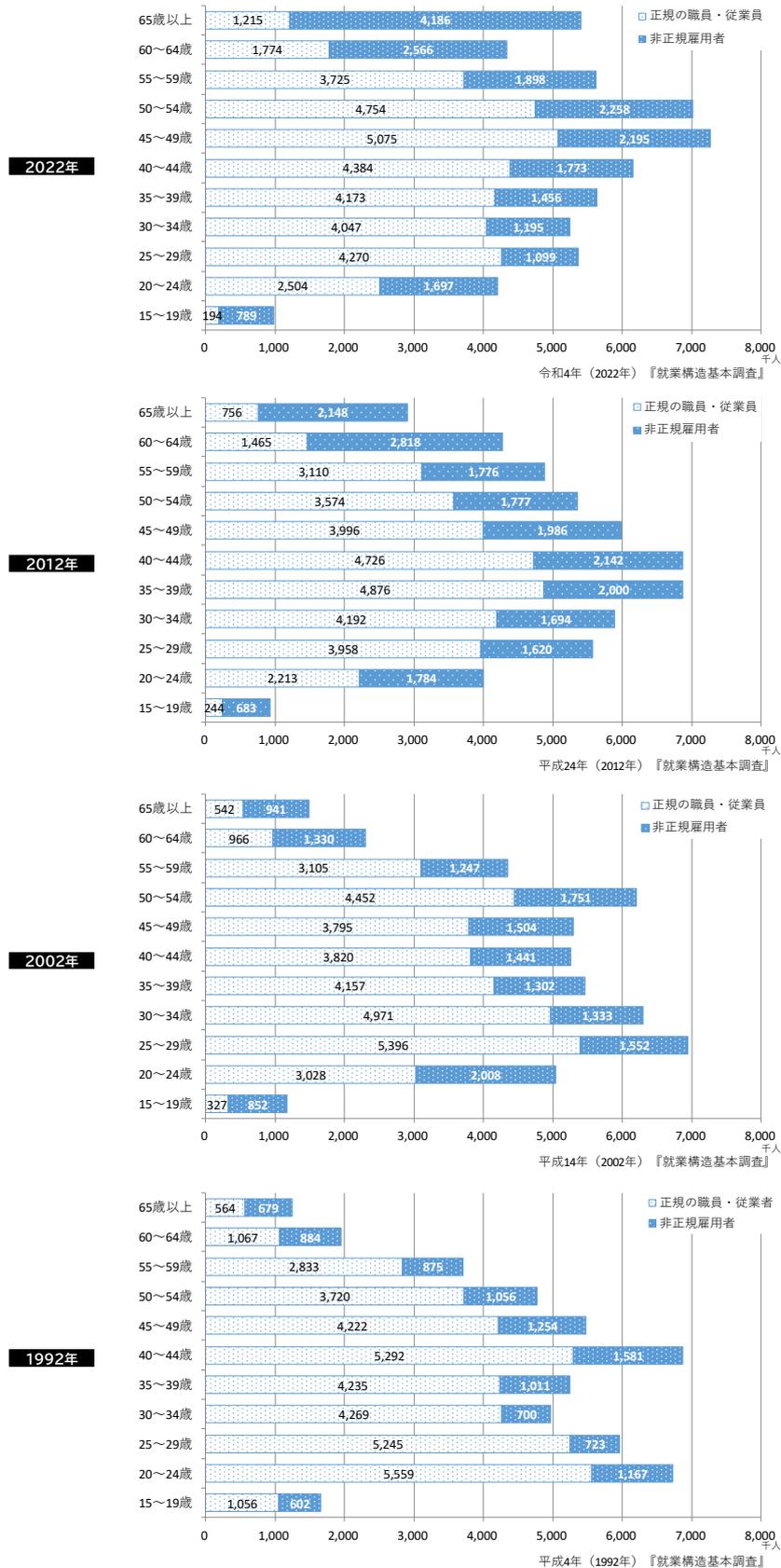
## 2. この10年の非正規雇用の状況

### (1) 公的統計から：雇用と賃金

まず非正規雇用者数の推移について押さえておきたい。図表1は1992年から2022年までの長期スパンでみた正規と非正規の雇用者数で、年齢階層別に10年毎に示している。この30年の特徴的な推移をあげると、まず1992年に比べ2002年以降、20代の若年層での非正規雇用比率の拡大が顕著であること。次に、団塊の世代（2002年に50~54歳）が2012年以降、定年退職を迎え一気に非正規雇用者となったことが挙げられる。2022年も65歳以上の高齢者が非正規雇用者数を牽引している。

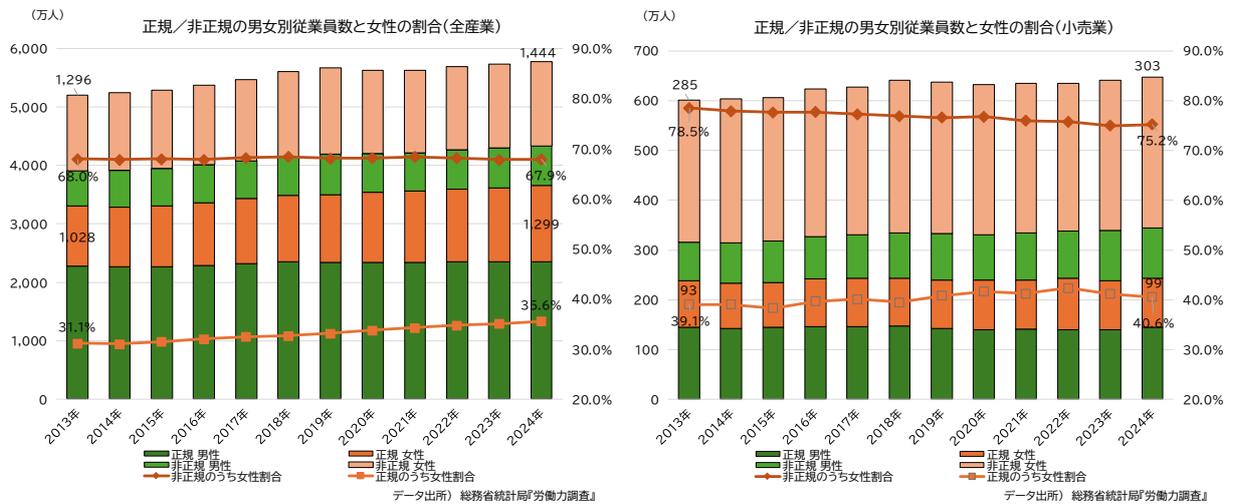
それでは、この直近10年に注目して、産業全体と小売業の正規と非正規雇用について人数、賃金（収入）、労働時間の変化をみてみよう。図表2は、2013年から2024年までの正規と非正規雇用別、男女別の雇用者数と正規と非正規雇用のうち女性割合の推移を示した。左図は産業計、右図は調査対象とした小売業の状況を示している。全体の雇用者数は、この10年増加を続け最も多くなっている。特に、正規・非正規雇用共に女性の数が増えており、産業計では、正規で1,028万人から1,299万人と、約270万人増加し、正規雇用の女性比率が35.6%と10年前より4.5ポイント上昇し、過去最高となっている。他方、右図の小売業をみると、非正規雇用の割合が6割を超え、非正規雇用のうち女性が8割近くを占める。この10年で非正規雇用の男性が増え、若干、女性比率は下がってきているものの、依然としていわゆる「パート」の女性が支える産業であることがわかる。JILPT（2024；pp.27-75）では、正規・非正規雇用の量的推移を公的統計の二次分析からつぶさに観察しており、2014年以降正規雇用が増加していること、特に2019年以降の増加は女性が牽引していることを明らかにしている。他方、2014年以降、非正規雇用を牽引しているのは、男性および女性の高齢層であるとする。また、卸売・小売業では、女性における非正規雇用率の減少を男性の増加で打ち消し、非正規雇用率自体は上昇が継続しているとする。

図表1 正規と非正規雇用者数の長期推移(1992年～2022年)



注)「非正規雇用者」は、「パート」「アルバイト」「契約社員」「嘱託」「労働者派遣事業所の派遣社員」「その他」の合計。

図表 2 正規と非正規雇用の男女別従業員数と女性の割合(産業計:左、小売業:右)

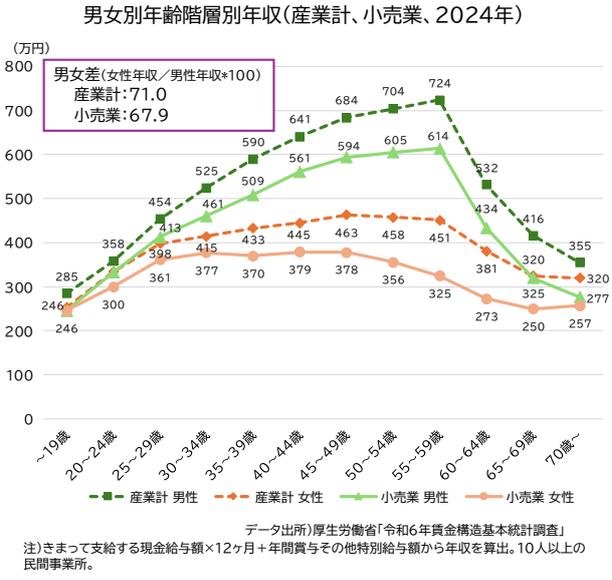
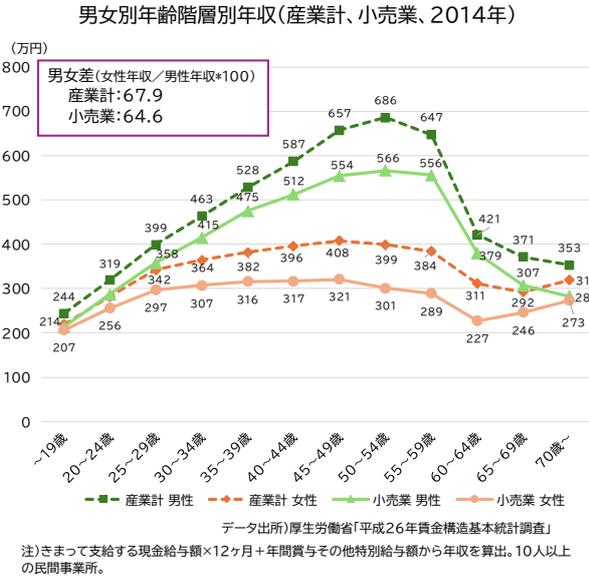


次に収入についてみていく。図表3は、2014年と2024年の男女別、年齢階層別の年間収入を、産業全体と小売業に分けてみている。点線で示した産業計をみると、大きな変化はピークが50～54歳だったのが、55～59歳になったことである。また、全体的に賃金が上昇しているが、中でも女性の収入が上昇してきている。男女差をみると、2014年の女性の年収は男性を100とした時に67.9(産業計)だったが、2024年には71.0に上昇した。

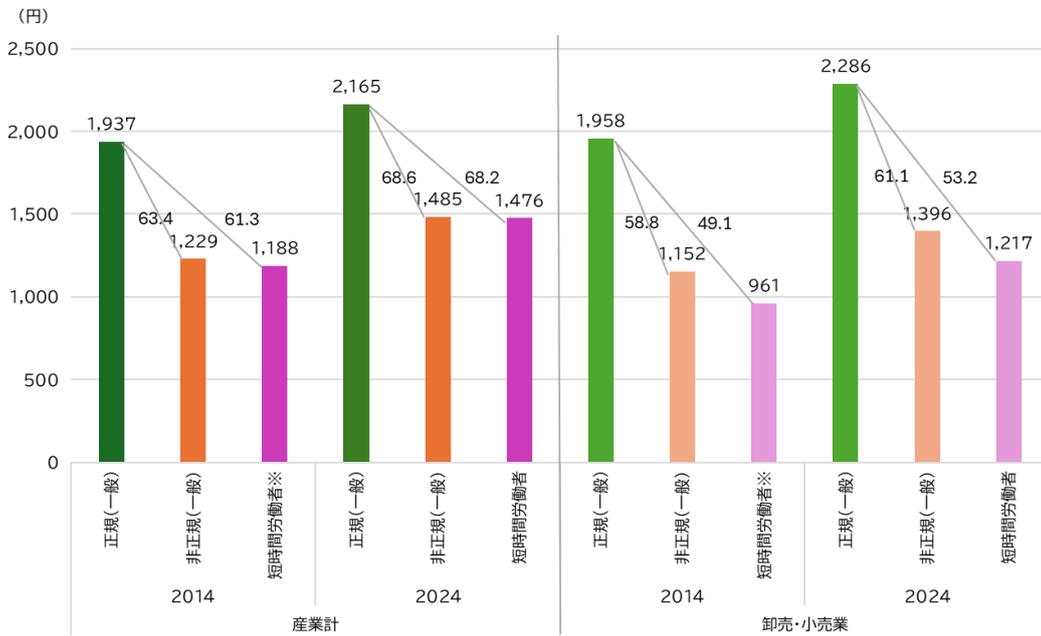
他方、小売業についてみると、産業計に比べて、男女共に年収が低い傾向にある。ピークの部分で比較してみると、男性で約110～120万円、女性で約100～130万円、小売業の方が低い傾向がある。男女の年収差をみると、小売業は非正規雇用に女性が多く、女性の年収が低いため、差が産業計よりも大きい。それでも、10年前に比べると小さくなってきている。JILPT(2024; pp. 83-84)からは、特に女性については、149万円以下の非正規雇用の割合が減少していることが観察されている。

図表4は、産業計と卸売・小売業の正規と非正規雇用、短時間労働者の時間当たりの賃金差を2014年と2024年で比較している。産業計でみると、2014年に非正規(一般)は1,229円、短時間労働者は1,188円で、それぞれ正規(一般)を100とした比率は63.4と61.3であった。これが2024年になると、非正規(一般)が68.4、短時間労働者は68.2と正規との差が小さくなる。卸売・小売業についても正規と非正規雇用の賃金差は縮まっているが、産業計に比べるとその傾向は小さい。

図表3 男女別年齢階層別年収(産業計、小売業、2014年、2024年)



図表4 正規と非正規の時間当たりの賃金差の推移



注)一般労働者(正社員・正職員計、正社員・正職員以外計)の所定内給与額/所定内実労働時間、短時間労働者の1時間当たり所定内給与額より算出。10人以上の民間事業所。※令和2年調査からの短時間労働者の集計要件の変更に伴い、厚生労働省が出している遡及集計を使用している。なお、遡及集計には正社員以外の項目はないため全体計を使用している。  
データ出所)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(平成26年、令和6年)

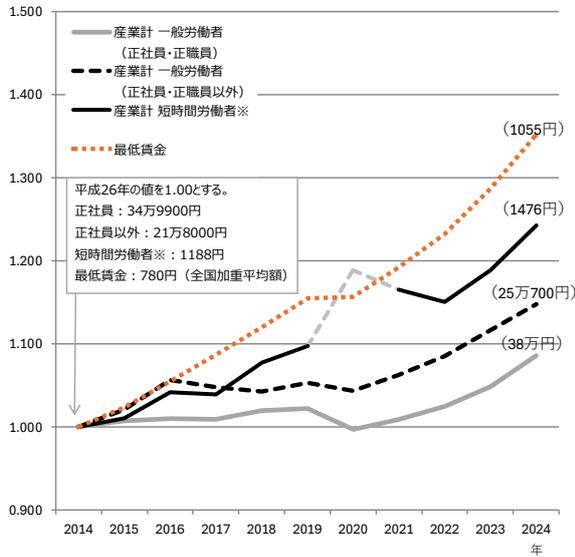
では、この 10 年、正規と非正規雇用の賃金上昇はどの程度だったのだろうか。2014 年の賃金を基準に推移をみってみる。図表 5 ①産業計、②卸売・小売業をみると、雇用形態で最も上昇しているのが短時間労働者で、産業計では 1.24 倍、卸売・小売業では 1.27 倍になっている。コロナ禍の影響で 2021 年、2022 年は落ち込んだものの、2023 年からまた上昇に転じている。卸売・小売業についても、2014 年に最低賃金と短時間労働者との差は 181 円だったが、2024 年は 162 円と徐々にその差は縮まってきている。このように、短時間労働者の賃金の伸びと最低賃金の伸びは呼応していることがわかる。

図表 5 の③は①の前の期間、2005 年から 2014 年までをみているが、近年に比して賃金上昇の伸びが低い。2006 年までは 10 円未満の引き上げに留まっていたが、2007 年の最低賃金法改正と「成長力底上げ戦略推進円卓会議」が契機となり、改定率が高く設定され 2007 年以降は年々 10 円～18 円が引き上げられた。次に高まりをみせるのが、2016 年以降である。2015 年秋に発足した「一億総活躍国民会議」において、最低賃金を年率 3%程度引き上げる方針が決められ、さらに、2017 年 3 月策定の「働き方改革実行計画」でも、年率 3%程度を目途として全国加重平均 1,000 円を目指すという目標が設定された。その後、コロナ禍で据え置きされた年もあったが、2023 年には 1,004 円になり、初の 1,000 円超えとなった。政治主導による牽引といえる。上昇額をみると、2016 年～2021 年 25～28 円、それ以降は、31 円（2022 年）、43 円（2023 年）、51 円（2024 年）、66 円（2025 年）と加速度的に上昇してきている。

この 10 年の非正規雇用の賃金と収入の動向についてまとめておくと、①最低賃金の上昇に伴って賃金が増加してきていること、②特に 2022 年以降に非正規雇用の急激な賃金上昇が起こっていること、③正規雇用との賃金格差は縮まってきていること、④卸売・小売業の賃金に関しては、男女差が大きく、正規と非正規雇用での差が大きいことがいえるだろう。

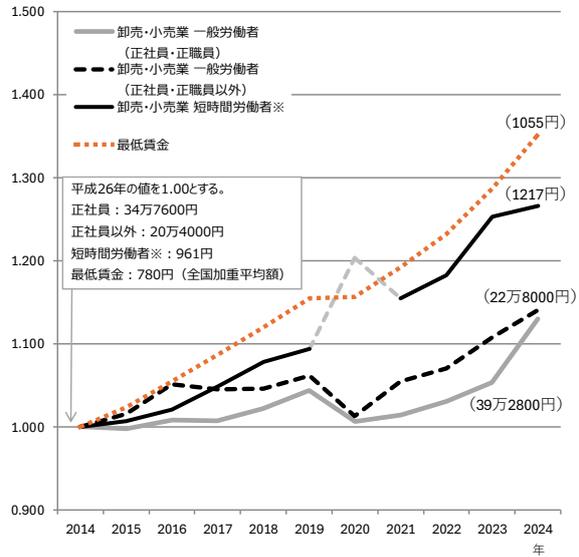
図表5 賃金上昇率の推移

①産業計、2014年～2024年



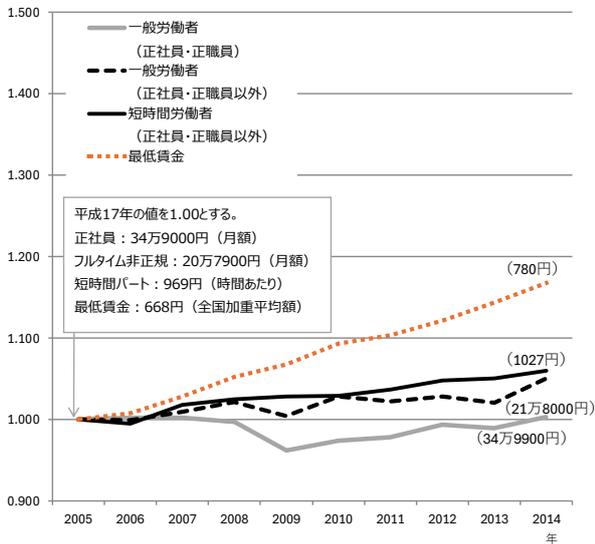
データ出所『賃金構造基本統計調査』（平成26～令和6年）  
 注）産業計の一般労働者「決まって支給する現金給与額」（月額）を使用。短時間労働者の「時間あたり所定内給与額」を使用。※短時間労働者は令和2年の集計要件の見直しがあったため、令和元年以前の数値は遡及集計の値を使用している。令和2年の数値には留保が必要と考え、灰色の点線でしめている。

②卸売・小売業、2014年～2024年



データ出所『賃金構造基本統計調査』（平成26～令和6年）  
 注）産業計の一般労働者「決まって支給する現金給与額」（月額）を使用。短時間労働者の「時間あたり所定内給与額」を使用。※短時間労働者は令和2年の集計要件の見直しがあったため、令和元年以前の数値は遡及集計の値を使用している。令和2年の数値には留保が必要と考え、灰色の点線でしめている。

③産業計、2005年～2014年



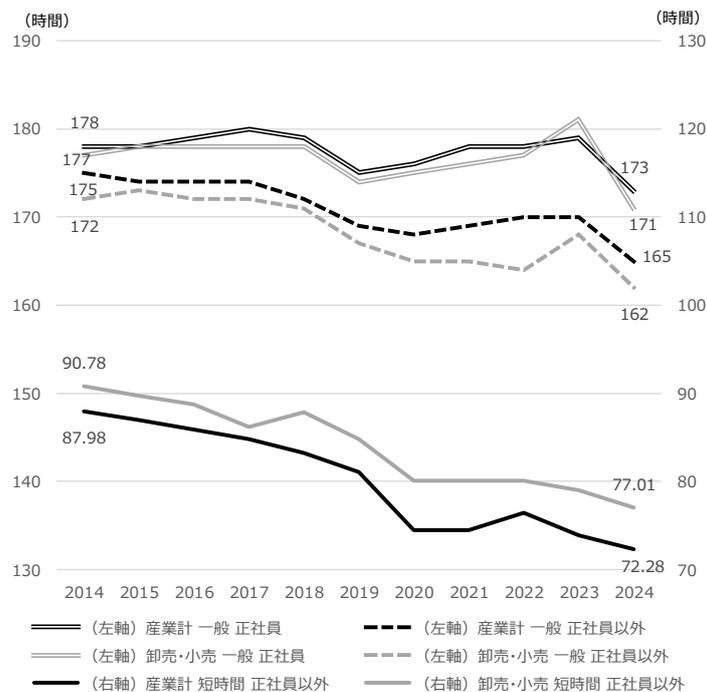
データ出所『賃金構造基本統計調査』（平成17～26年）  
 注）産業計の一般労働者「決まって支給する現金給与額」（月額）を使用。短時間労働者の正社員以外の「時間あたり所定内給与額」を使用。

最後に、労働時間の推移をpushしておきたい。この10年の労働政策の大きな動きである、働き方改革以降、労働時間の短縮がみられている。実際に図表6から推移をみると、正社員については、産業計で一か月当たり178時間から173時間へ5時間程度、卸売・小売業では6時間程度、実労働時間が短くなっている。注目するのは、非正規雇用者の実労働時間が正社員よりも減少していることである。正社員以外（一般労働者）をみると、産業計も卸売・小売業も10時間短くなっている。さらに、短時間労働者（正社員以外）も産業計で15.7時間、卸売・小売業で13.8時間、短くなっている。

JILPT(2024;pp. 90-105)の非正規雇用の労働時間の分析からは、特に短時間労働者において高齢者の比率が高まってきていることが観察されており、労働者の構成の変化が労働時間減少に影響していると考えられる。また、2014年以降の労働時間の増減希望を「就業形態の多様化に関する総合実態調査（厚生労働省）」からみると、正規、非正規雇用共に「減らしたい」とする割合が上昇してきていることがみられる。児玉・桃田(2024)は、「パートタイム労働者総合実態調査」の個票分析から賃金率が高くなると労働時間が短くなること、労働時間抑制の理由は税・社会保障を理由とするよりも個人の嗜好や家庭の事情によることを明らかにしている。

このように、長時間労働を是正する法政策と共に、労働者の年齢構成の変化や、個々人の労働時間を減らしたいという選好等から、この10年で労働時間が短縮してきていると考えられる。

図表6 実労働時間(月間)の推移



データ出所 『賃金構造基本統計調査』(平成26～令和6年)

注) 産業計の一般労働者「所定内実労働時間数」+「超過実労働時間数」を使用。短時間労働者の正社員以外の「1日当たり所定内実労働時間数」×「実労働日数」を使用。

## (2) 法政策の流れ

2000年代後半から日本の労働市場において、非正規雇用の急拡大に伴い、賃金格差が社会問題として顕著に注目されるようになった。ここで2000年代後半からの非正規雇用関連の主な法政策で賃金格差是正に関するものに焦点をあて説明しておく（図表7）。

図表7 2000年代後半以降に成立した非正規雇用関連法政策

法改正・政策名	設立(公布・成立)年月	施行年月	主な内容	賃金格差是正との関係
パートタイム労働法改正	2007年4月	2008年4月	均等・均衡待遇原則の導入、差別的取扱いの禁止	正規・非正規雇用間の格差是正の法的基盤の形成
最低賃金法改正	2007年6月	2008年7月	最低賃金決定に「生活保護との整合性」導入、引上げへ	低賃金是正・格差縮小の転換点
労働契約法制定・改正	2007年12月(制定) 2012年8月(改正)	2008年3月(制定) 2013年4月(改正)	有期雇用5年超で無期転換申込権付与、不合理な待遇差禁止	雇用安定・待遇格差是正
労働者派遣法改正	2012年3月	2012年10月	日雇派遣禁止、マージン率の公開	派遣労働の待遇格差是正
パートタイム労働法改正	2014年4月	2015年4月	差別的取扱い禁止の拡大、説明義務化	非正規雇用の待遇・賃金格差是正
労働者派遣法改正	2015年9月	2015年9月	派遣事業許可の一本化、派遣期間の見直し、雇用安定措置の義務化、キャリア形成義務化	派遣労働の雇用安定、待遇格差是正、キャリア形成の推進
働き方改革関連法	2018年7月	2019年4月	同一労働同一賃金の制度化、長時間労働の是正等	正規・非正規雇用間の賃金格差是正の制度的枠組み
パートタイム・有期雇用労働法	2018年7月	2020年4月(大企業) 2021年4月(中小企業)	同一労働同一賃金の制度化、正規・非正規雇用間の全待遇(賃金含)で不合理な差別禁止	正規・非正規雇用間の賃金格差是正の制度的枠組み、不合理な賃金・待遇格差の禁止

2007年は、パートタイム労働法改正、最低賃金法改正がおこなわれ、正規と非正規雇用の格差是正の法的基盤を築く端緒となった。2007年以前は、数円～10円未満の上昇であった最低賃金も、2007年に政労使から成る「成長力底上げ戦略推進円卓会議」において引き上げについて合意された後、翌年の中央最低賃金審議会では円卓会議の基本方針や、改正された最低賃金法の施行を受けて地域別最低賃金額が大幅に上昇していくことになった（藤村2008）。その後、リーマンショックによる経済停滞による非正規雇用者の大量失職があり、2011年には東日本大震災が起これ、日本経済は混乱した。こうした時期を契機として、非正規雇用者に関する法政策は保護重視へと大きく舵が切られた。

2012年以降は労働契約法・労働者派遣法・パートタイム労働法といった関連法が相次いで

改正され、無期雇用への転換ルールや不合理な待遇差禁止、説明義務の強化など、雇用安定と公平な待遇の原則が徹底された。派遣労働者に対する待遇改善措置やキャリア形成支援も進められ、非正規雇用の雇用安定と格差是正のテーマは法政策の中心課題となった。さらに2018年の働き方改革関連法では、同一労働同一賃金原則が導入され、賃金や手当、福利厚生等の不合理な格差禁止が明文化された。この原則は企業規模を問わず2021年より全面的に施行に至った。

正規と非正規雇用の賃金格差の是正の方向性としては3つ、最低賃金を上昇させ直接的にすべての非正規雇用に影響する方策、非正規雇用と正社員の均等待遇により賃金水準を平準化させ、非正規雇用の賃金を上げていく方策、そして有期雇用から無期雇用や正社員といったより安定的な雇用に転換させる方策、そのために能力開発やキャリア形成支援を行うことが挙げられる<sup>8</sup>。つまり、全体の水準を上げること、横の水準を整えること、縦への移動の道筋をつけることである。

無期雇用転換は、非正規雇用の雇用を安定させるために取られた法政策的措置である。基幹的な労働力として認識しているのであれば、雇用を保障する必要があるという考えに基づく。この措置を以て、正社員転換等の縦への移動や賃金上昇に直結するわけではない。しかしながら、非正規雇用は、短期的、有期雇用であるために、雇用主は人的資本の回収を見込まず人的投資を忌避すると言われてきた。無期雇用にすることで、長期雇用の視点から人材育成や能力開発の人的投資をしやすくなるということ、長期雇用の正社員に働き方が近づくことで、正社員登用に際しての要件やステップになる可能性があること、無期雇用になれば組織化されて、集団的な労使交渉により強い立場になる可能性があることが見込まれた。このように理論的には、無期雇用転換は、非正規雇用の雇用の安定・人的投資・キャリア形成・労使関係の強化という観点から大きな意義を持つと考えられる。

### (3) 先行研究

非正規雇用の研究においても、労働者を不安定雇用と低賃金からどう保護するか、正規雇用との処遇格差をいかに是正すべきかがさかんに議論されてきた。特に2010年頃から、多くの調査研究が実施されている。

正規と非正規雇用の賃金格差に関する研究からは、大規模アンケート調査や公的統計等の分析から、個人属性や職種、業種、役職といった労働者属性をコントロールしてもなお雇用形態間の説明出来ない賃金格差が残ることがわかっている(高橋2016、馬2017、川口2018)。これらの分析は、2015年までのデータを使っている。しかし、その後の賃金を捉えた分析

---

<sup>8</sup> 樋口(2017)は、非正規雇用の賃金引き上げの有効策として最低賃金の引き上げ、同一労働同一賃金の実施、有期雇用の無期転換規制、能力開発支援の4つを挙げている。JILPT(2017)では、処遇改善を目指して是正すべき非正規雇用の諸問題として、非正規雇用の拡大、正規雇用との賃金格差、非正規雇用の能力開発、正社員登用(転職)、非正規雇用労働者の組織化を取り上げている。

は多くなく、最近の研究では、福井（2024）が2010年から2019年の賃金センサスのデータから分析しており、正規雇用に対する非正規雇用の賃金ペナルティの差がわずかに小さくなっていることを明らかにしている<sup>9</sup>。

正規と非正規雇用の賃金格差が生まれる要因については、賃金決定システムの違いや、賃金管理、賃金決定の要素が異なることが指摘されている。鈴木（2018）は、賃金格差は雇用形態間よりも賃金決定システムの選択が影響していると論じた。賃金決定システムの異なる2つのグループのうち1つには多くの非正規雇用に加え、かなりの正規雇用も含まれていることが明らかにした。鈴木は「正規雇用」という「呼称」を持ちながらも、賃金決定システムの観点からは非正規雇用との親和性が高い」層がいることを指摘している。島貫（2018）は、正規雇用と同じ仕事に従事する非正規雇用者の賃金水準の差は、非正規雇用に適用される賃金決定要素が正規雇用と同じかどうかの影響を大きく受けるとしている。この結果は、同一労働同一賃金を進めるには、正規雇用と非正規雇用を同一の制度の下で処遇することの重要性を説いている。

正規と非正規雇用の処遇制度の統合についての議論は、事例研究を中心とした先行研究からもみられる。正規と非正規雇用の処遇格差を是正するためには、企業はそれが実現出来る具体的な政策や制度を作る必要があり、極論としては、正規と非正規雇用を同一の処遇制度に統合することになるだろう。しかし、その重要性を理解しながらも、一筋縄ではいかない統合の難しさもある。

禿（2022）は、主に2000年代までの小売業、製造業等の綿密な事例研究から、どのように正規と非正規雇用者に賃金や処遇を当てはめ、企業内の秩序が形成されていったのかを論じている。禿は、パートタイム労働者の処遇改善と引き換えに、職務範囲は拡大していったが、正規と非正規雇用の賃金格差が解消することはなかったと指摘し、パートタイム労働者を活用する企業では人事・処遇制度は常に見直されてきたが、「正社員の人事・処遇制度に統合することは、両者の事例を見れば、注意深く避けられていたことがわかる」（p.298）と論じている。

石田・樋口（2009；pp.223-224）は、著書では正面から扱っていないテーマと留保しつつ、雇用形態の多様化の進行により、正社員の「役割」基準の体系と非正規雇用の市場賃率＝職務給体系の齟齬が格差の拡大や不平等の原因と非難されているが、これらは正規雇用と非正規雇用との処遇決定の原理上の違いに発する緊張であるとする。格差の是正にあたっては、正社員の役割基準を職務基準にまで市場賃率の側に引きずることをよしとせず、非正規雇用側を組織原理の側に引っ張ることを薦める。すなわち、非正規雇用の内部の役割等級化や正社員登用へのルール化と拡大であり、法政策による誘導も不可欠と論じている。

---

<sup>9</sup> 非正規雇用の賃金ペナルティとは、同等の属性を持つ正規雇用者と比較したときに、非正規雇用であることに起因して賃金が統計的に低く評価される不利益を指す。同論文では最低賃金の引き上げ等の影響により、非正規雇用の賃金ペナルティが一定程度縮小したと分析されている。

#### (4) 本調査研究のベースとなった調査研究

JILPTでも2010年代に多くの非正規雇用の研究を実施してきたが、今回の調査研究に直接的に関係している2つの事例研究がある<sup>10</sup>。1つは『非正規雇用者の企業・職場における活用と正社員登用の可能性』(JILPT2014)である<sup>11</sup>。この研究は、非正規雇用者の増加が深刻な社会問題となっていた時期に、より安定的な雇用である正社員への登用や転換がどのように行われているかを19の企業、事業所のヒアリング調査から分析したものである。調査時期は2012年であり、改正労働契約法の有期雇用契約からの無期雇用への転換が検討されていた頃である。この時期、企業、事業所、特に現場レベルではコスト管理が求められ、厳しい要員管理の中で人件費は抑制され、非正規雇用比率が上昇していた。また、現場レベルでは頼れる人材としての正社員への増員ニーズがあっても、正社員の採用権限がない場合も多く、地域や職域が限定されるが非正規雇用よりも責任ある立場で働いてくれる「多様な正社員」へのニーズは高まりつつあった。

当該調査では、正社員登用の際に、非正規雇用者をどこに位置づけるかを聞き、大きく2つのパターンに分けられることを示している(図表8)。1つは「均等待遇モデル」である。このパターンでは、非正規雇用者が従事している職種や業務が同じように正社員にもあり、同じ職種や業務に従事している場合、正社員でも非正規雇用でも時給換算した場合には、ほとんど賃金差がみられない。よって、図でみられるように帯状に雇用形態を横断した賃金接合面のイメージになる。もう1つは「雇用形態階層モデル」で、非正規雇用の職種や業務が、難易度や判断や責任の範囲などで正社員と分けられていて、リーダー役など責任が重くなる場合に雇用区分を替えて上昇していく。当時の調査では、ほぼ雇用形態階層モデルであった。ただ、同一労働同一賃金の法制化が議論されつつある中で、将来的に均等待遇モデルのような制度が導入される可能性は大いに予想された。

もう1つのベースになった研究は、『非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究』(JILPT2016)で、8つの企業別労働組合へのヒアリング調査から、非正規雇用者の組織化とその取組み内容、正社員と非正規雇用者の利害調整機能、組織化の効果を調査分析の視点としている。調査時期は2014年から2016年で、改正労働契約法が施行され、パートタイム労働法や労働者派遣法が相次いで改正された時期でもある。この時期、労働組合も過半数組合として機能するために、基幹化している労働者を組織化する方向で動いていた。非正規雇用者の増加は、労働組合組織率低下の一因となっており、特に非正規雇用者比率の高い企業の労働組合においては、正社員に近い職務を担う「質的基幹化」した非正規雇用者を中心に組織化し、過半数代表組合を維持し、運営する方針を持っていた。本研究では、非正規雇用の

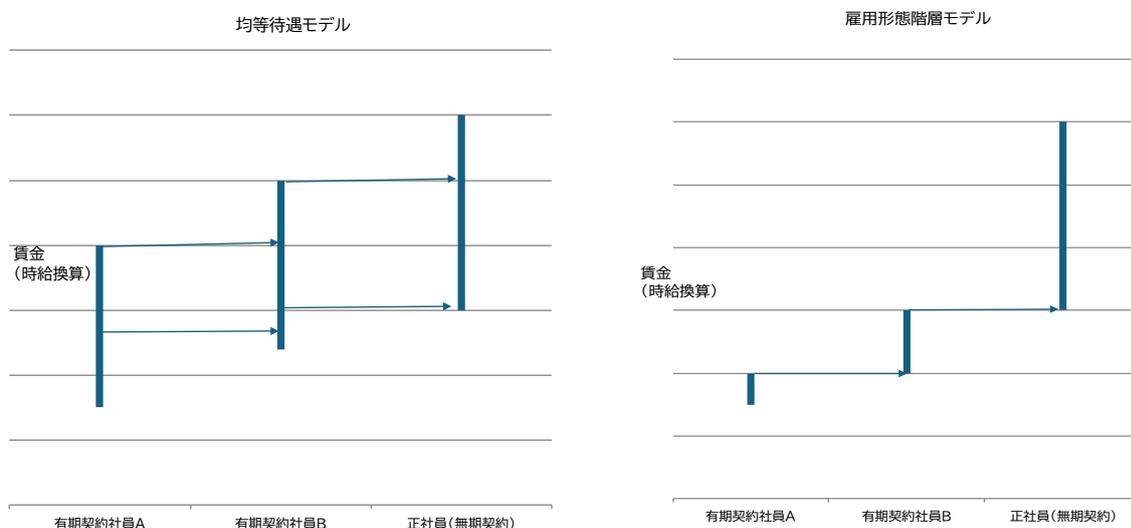
<sup>10</sup> JILPT(2017)第3期プロジェクト研究『非正規雇用の待遇改善に向けて』にこれらの事例研究から得られたエッセンスがまとめられている。

<sup>11</sup> 本研究を基に、小野(2020)では正社員の採用権限が本社人事に集中していることが、事業所での非正規雇用の増加につながっていること、正規と非正規の中間的形態(汽水域)を制度上形成することが区分転換やキャリア形成につながることを論じている。

組織化の効果について雇用確保や処遇改善が挙げられているが、特に非正規雇用の賃金、処遇面については、非正規雇用の参画や賃金制度の公開を通じて、正規・非正規雇用間で賃金制度の格差が縮小しやすくなること、具体的には、組合が賃金や評価制度を非正規にも適用・公開することで、制度そのものが互いに近づいていく傾向がみられた。この点が、両者が納得できる状態均衡処遇の実現の重要要素であると論じている。

以上の2つのJILPTでの調査研究をベースに、非正規雇用の賃金制度が近年どのように変化してきているか、事例研究を進めていくことにする。

図表 8 正社員と非正規雇用労働者の賃金乗り入れの2つのモデル(出典:JILPT2014)



### 3. 調査概要とリサーチクエッション

#### (1) 調査概要

本調査は、非正規雇用を活用している職場において、どのように人事賃金制度が変化してきているのか、人材の活用やキャリアのあり方の変化に対し、どのように労働組合が取り組んでいるのかを把握する。調査対象企業は、非正規雇用を質・量共に基幹化が進んでいる小売業とし、総合小売業、ホーム・インテリア関連小売業、コンビニエンスストアの3つの異なる業態とした。なお、いずれも大手企業である。調査対象へのアプローチは、上記企業の労働組合が加盟する産別組合（UA ゼンセン）に協力を得て、紹介いただいた。

#### (2) 調査方法と対象

調査は、2024年11月～2025年2日にかけて対面にて実施した。質問内容をあらかじめ送

り、数値情報等については事前記入票にあらかじめ記入してもらう方法をとった。インタビューリストは図表9のとおり。調査者はすべて小野晶子、前浦穂高、西村純である。

調査対象は、大手小売業3社の労働組合である。同じ小売業ではあるが業態は異なり、それぞれに特徴がある。A社は総合小売業だが、スーパーマーケットが生業の中心にある。B社はホーム商品・インテリアで近年大きく成長してきており、独自ブランド製品の開発や海外への進出など、国内販売以外の業務に就く従業員も多い。C社はコンビニエンスストアで、直営店とフランチャイズ形式の店舗の両方が混在する経営方式となっており、同じ地域のコンビニであっても雇用区分や賃金制度は異なっている。なお、非正規雇用者の組織化については、A社とB社はユニオンショップで基本的に全員組織化されるが、C社は未組織である。

図表9 インタビューリスト

調査対象	業態	非正規雇用の組織化	日時	応対者
A社労働組合	総合小売業	ユニオンショップ	2024年11月28日	中央執行書記長 中央執行局長 担当者 他
			2025年1月20日	中央執行書記長 中央執行局長
B社労働組合	ホーム関連 商品小売業	ユニオンショップ	2024年12月27日	中央執行委員長 中央執行書記長
C社労働組合	コンビニエ ンスストア	非正規雇用は未組織	2025年2月27日	中央執行委員長

### (3) リサーチクエッション

リサーチクエッションは、以下の通り。具体的な質問項目は巻末資料を参照されたい。

- ① この10年、非正規雇用の処遇改善にどのように取り組んだか。
- ② 正社員と非正規雇用の人事賃金制度は変化があったか。法政策の影響はあったか。
- ③ 無期雇用契約への転換、正社員登用はどのように行われるか。
- ④ 非正規雇用の職域とキャリア形成はどのように行われるか。労働者側の意欲は。

各調査対象の事例は、事例編にまとめている。大項目として、1) 組織概要、2) 非正規雇用の賃金制度、3) 非正規雇用のキャリア形成、4) まとめ、の順に記載している。

## 4. 各事例の概要とまとめ

### (1) 各事例の概要

#### A 社「正規へのブリッジング制度の創設と登用の拡大」

A 社は総合小売業を展開する大企業である。従業員は約 11 万 5 千人、その約 85% を非正規雇用が占める。時間給社員（いわゆるパートタイマー）の E 社員は約 7 万人、多くは店舗で働き、女性比率は 8 割を超える。一方、フルタイムで全国・海外転勤を前提とする月給制（いわゆる正社員）の N 社員が約 2 万 9 千人いる。非正規雇用も含めたユニオンショップで組織率は約 8 割である。2022 年に E と N の中間形態として EN 社員区分が新設され、N と同等の役割を担いつつ転居を伴わない異動や柔軟な労働時間を条件とする層が制度上明確化された。

賃金の状況について。A 社の賃金は、人手不足と社会的な賃上げ基調の影響を受け、ここ数年は時間給社員の賃上げ率が月給社員を上回る水準で推移し、時給ベースで毎年数十円程度の引上げが行われている。店舗の採用時給は地域最低賃金を上回るよう設定されているが、近年の最低賃金の急上昇により、一部地域では最賃が採用時給を追い越す逆転現象も生じ、E・EN・N の賃金レンジが接近して区分間の序列維持が難しくなっている。新卒正社員の採用相場も上昇しており、新規採用者の賃金が既存制度の枠を超えるリスクも顕在化している。

賃金制度について。2022 年の改定で時間給社員の処遇体系が全面的に見直され、E 社員の店舗・グループごとの採用時給を「基本給（ベース）」とし、その上にスキル給や資格給などの加給を積み上げる方式が導入された。これにより、最低賃金や採用競争の変化はベース賃金に反映しつつ、個々人の能力・役割はスキル評価による加給として明確化され、賃金差の理由が従業員にとっても理解しやすくなった。また、E と N を橋渡しする EN 区分が設けられた。EN のベースは N と同様の資格給とし、職務給・評価給・勤務地手当などを含めた時間当たり報酬が N とほぼ均衡するよう設計されている。

キャリア形成について。有期雇用から無期雇用への転換は、勤続 5 年を超えた有期雇用の E 社員は本人が希望しない限り自動的に無期雇用へ転換される。有期・無期で処遇差はなく、現場では区別もほとんど意識されていない。キャリアパスとしては、E から EN2（リーダー）→EN3（マネジャー）→EN4（課長級）といった時間給のままの昇格ルートと、E または EN から N1～N4 への月給社員登用ルートが併存しており、時間制約がある段階では EN としてキャリアを積み、子育て終了などで制約が外れた段階で N へ転換することも想定されている。ただし、多くの時間給社員は地域密着・生活時間優先を志向し、責任の重いリーダー・マネジャー職を敬遠する傾向が強いため、EN や N への登用希望者は限定的であり、現場ではスモールステップによる働きかけを通じて、徐々に昇格意欲を高めるよう工夫をしている。

上記に関連した課題として、第一に、最低賃金の急上昇に伴う E のベース賃金の押し上げが、 $E < EN < N$  という区分間賃金構造を崩されかねない状況にあり、特に EN のベース部分を

どのように E と連動させるかという制度設計問題になってきている。E の賃金上昇を見越して EN と N の賃金レンジを前広に引き上げる必要が生じており、全体のコストと内部整合性の両立が課題となっている。第二に、キャリア面では、月給の地域限定社員と EN 区分が役割・勤務地の面で重なり、地域内のポスト数が限られるエリアでは昇格機会が頭打ちになりやすく、ジョブローテーションによる人材育成が困難になっている。

## B 社「非正規雇用の均等待遇は進んだが、登用は少ない」

B 社は、ホーム関連商品小売業で、近年、事業の海外展開に力を注いでいる。従業員数約 3 万 8 千人、非正規雇用者が全体の約 83.5% を占める。正社員には総合職とエリア限定職があり、パートタイマーは主に店舗で勤務し、組織化の対象で組織率は約 8 割である。労働時間が週 20 時間未満で、就業調整をする者が多い。組合費や福利厚生的一面では正規・非正規雇用間の差が少なく、組合はアンケートや職場訪問で幅広い意見を吸い上げ、均衡処遇、待遇改善に取り組んでいる。

賃金の状況について。地域の最低賃金上昇を見越して賃上げを要求している。2023 年は 5%、2024 年は 6% の回答で賃金が上昇している。パートタイマーの賃金をみると、有期雇用契約で入職するため、スタートの賃金は低いが、有期雇用の短時間パートタイマーと無期雇用の短時間パートタイマーの時給額は、ほぼ変わらない。パートタイマーの賃金に差が出るのは職務、職位による。また、労働時間の長短により、任せる職務が変わってくるためフルタイムの方が、賃金が高い人が多い。

賃金制度について。基本的に正規と非正規雇用の賃金制度は接合していない。契約社員の賃金は、基本給、手当、賞与で構成されるが、店舗と本社勤務では職務内容が異なるため、基本給も異なり個別契約になる。パートタイマーの賃金は、基本時給・査定給・職務給の 3 層構造になっており、基本時給は地域別最低賃金の上昇を先取りした入職時の採用賃金であり、職務給は、2022 年から、業務の難易度別にランクに応じて加算されるしくみになっている。職務給の導入は、実際に担当する仕事に見合った賃金を支給することと共に、人件費管理を厳格に保つ目的もある。査定給は年 2 回の人事評価で加算される。賞与として支給されていたものを月割りにして支給しており、これは、年末に賞与をまとめて支払うと就業調整している人がもっとも忙しい年末シフトに入らないという状況に対応するために制度変更された。同一労働同一賃金への対応では、非正規雇用にも賞与や退職金制度を導入し、福利厚生面で正社員に近づく動きが進んできている。ただし、雇用管理区分ごとの職責上限が設けられており、賃金の上昇を求めるのであれば、パートタイマー→契約社員→正社員といったように雇用管理区分を渡る必要がある。

キャリア形成について。上記のように、パートタイマー→契約社員→正社員の内部昇格ルートが整備されているが、登用は多くない。正社員登用後は、新入社員と同じ格付けであり、転居転勤があることが基本である。しかしながら、特に近年は事業の海外展開等に対応する

ため、内部昇格ではなく、正社員を中途採用により確保する流れになっている。B社では、多くのパートタイマーが就業調整を行い、キャリアアップよりも扶養範囲での働きを優先しているため、労働組合の活動への要望としても俎上には上がってきていない。

B社労組が抱える課題は2つあり、1つは契約社員への取組みである。現在、多くの契約社員は統一された労働条件が設定されておらず個別契約になっている。そのため、労働条件を把握することが難しく、組合が行う団体交渉に契約社員の要求を乗せにくい。全ての従業員を対象とした統一交渉を行いにくいことが、B社労組の1つの課題となっている。もう1つは、事業が多角化していることである。運送部門やIT部門といった異なる事業特性があり、いかに統一的な組合活動を展開していくかが課題となっている。

### C社「直営とフランチャイズ店舗をめぐる非正規雇用の賃金管理の難しさ」

C社はコンビニエンスストア事業を展開する企業で、直営店とフランチャイズ（FC）店の2形態による店舗運営が特徴である。C社直営は、本社の下に首都圏、近畿などエリアごとの事業部門（カンパニー）があり、さらに各都道府県の支店とその下に店舗が配置されている。FC店舗のオーナーは複数店舗を所有する場合もある。調査時点でC社本体の正社員は約4,300人、非正規雇用は約6,000人。FCオーナーは約5,200名、FC店舗も含めたクルーは全体で約20万人に上る。組織率は正社員対象で62.2%とされ、地域限定社員やクルー（非正社員）は組織化されていない。これは直営店、FC店と、店舗形態が頻繁に変化することなどから、C社の企業別組合が組織化することが現実的でない点による。

賃金制度について。非正規雇用者（クルー）の賃金制度は店舗の形態に左右される。直営店では支店ごとに賃金水準が管理されており、エリア内での時給は統一される。一方、FC店はオーナーの裁量で時給が設定されるため、同地域内でも店舗によって賃金が異なることが多い。クルーには「ルーキー」「レギュラー」「サブリーダー」「リーダー」と4段階のランクがあり、直営店では「リーダー」になると手当が付くが、FC店ではリーダー以外でもランクアップ＝昇給がある場合もある。このように、直営とFC間で賃金制度・昇給ルールにバラつきがある。直営店は、人件費管理やFCの経営配慮のため、採用時給を必ずしも地域最高とはせず、直営とFCのバランスを意識し、無用な賃金競争やFC経営の圧迫を避ける方針が取られている。直営店で人が集まらない場合には、グループ内での人材派遣を活用する等によって人手不足を回避する工夫がされている。

キャリア形成について。直営店の非正規雇用クルーのキャリアパスは、正社員への登用ルートは制度化されていない。ただし、学生アルバイトだったクルー経験者が新卒入社するケースは多く、全新卒入社の約3割がクルー経験者となっている。他方、地域限定社員というエリア採用枠が存在する。これは新規出店や一時店長の担い手として戦略的に活用される雇用区分で、支店で採用される。正社員への登用ルートは制度化されていないが、この区分から正社員への登用も少数ながら存在する。

C社のコンビニエンスストアの事例からは、同じ系列の店舗であっても、直営とFC店の非正規雇用の賃金が異なること、特に直営店の賃金設定が、FC店舗との協力・経営配慮ゆえに慎重であることが明らかになった。このことが、非正規雇用者の組織化が出来ない大きな理由でもある。地域限定社員は特定の業務需要に応じて活用される雇用区分であり、正社員の登用ルートも制度化されていない。今後、この雇用区分を組織化していくことが組合としての課題となっている。FC方式をとる業態では、店舗の労働条件や賃金水準にばらつきが生まれやすくなる。FC店舗も含めて処遇ルールの共通化、コンビニエンスストア業界特有の労使コミュニケーション体制について検討していくことが課題として考えられる。

## (2) まとめと考察

以下、リサーチクエッションに従ってまとめ、考察する。

### ① この10年、非正規雇用の処遇改善にどのように取り組んだか。

非正規雇用を組織化している労働組合（A、B社）においては、非正規雇用の処遇改善は進んでいる。JILPT（2016）の知見にあるように、非正規雇用者が組織化されることにより、非正規雇用の賃金等の労働条件や働き方が把握しやすくなり、労働組合から賃金や評価制度が公開されることを通じて、正規・非正規雇用間で賃金、処遇格差が縮小する傾向がみられた。特に、近年の賃上げ局面における春闘では、正社員と共に非正規雇用の賃金上昇を要求し、5～7%の高い賃上げ率を獲得している。最低賃金上昇の影響は大きく、正規・非正規雇用間の時間当たりの賃金格差が縮まる傾向にはあるが、依然として人手不足感は大きく、特に就業調整をする非正規雇用を多く抱える店舗では、シフトに穴があくこともあるなど、人員確保の課題が大きい。

コンビニエンスストアのようなフランチャイズ（FC）形態で経営する業態では、外形的に同じ名称の店舗の労働者であっても、直営かFCかで雇用主が異なり、雇用主が替わることもよくあることから、直営企業で非正規雇用者を組織化することが難しい状況にある。

### ② 正社員と非正規雇用の人事・賃金制度は変化があったか。法政策の影響はあったか。

法政策の影響として、人事・賃金制度に影響を与えたのは、同一労働同一賃金の施行と考えられる。A、B社では、退職金や手当等の適用が拡充され、均等・均衡処遇が図られている。特にA社では、中間形態の雇用区分が新設され、時間当たりの賃金が正社員と均衡がとられるようになり、非正規雇用の賃金制度の見直しが行われている。均等・均衡処遇を進めるにあたって、非正規雇用者を組織化する重要性が明らかになった。C社は非正規雇用と正社員との職域分離が進んでおり、均等処遇が考慮される場面が発生する可能性は極めて小さいと思われる。ただし、店長として新規採用される地域限定社員に関しては、今後組織化を図るべき対象として認識されている。

### ③ 無期雇用契約への転換、正社員登用はどのように行われるか。

有期雇用から無期雇用契約への転換については、5年以上の雇用継続になる場合には、問題無く転換が行われている。むしろ、労働者本人が有期雇用に留まりたいという希望がない場合には、自動的に無期雇用へ転換する状況である。人事手続き上、有期雇用か無期雇用かという区別はあるものの、現場レベルではほぼ認識されておらず、賃金等の労働条件も有期雇用の時と変化がない場合が多い。現在人手不足感が強い当該業種業態においては瑣事になっている。

正社員登用については、3社で違いがみられた。JILPT（2014）の正社員登用に関する2つのパターン（前掲図表8）、「均等待遇モデル」と「雇用形態階層モデル」にあてはめれば、A社は、「均等待遇モデル」、B社は「雇用形態階層モデル」である。A社の場合、正社員（N社員）と非正規（EN社員）が従事している職種や業務、役割が同じようであり、時間あたりに換算した賃金が均等となっている。ブリッジとなっている雇用区分を介して正社員に乗り入れしやすい制度となっている。他方、B社の場合は、非正規雇用の職種や業務が、難易度や判断や責任の範囲などで正社員と分けられていて、リーダー役など責任が重くなる場合に雇用区分を変えて上昇していく。B社ではパートタイマー→契約社員→正社員と雇用区分を変えて上昇する制度が整備されていた。C社は実態として地域限定社員を介して正社員に転じている例は少数だが存在しているものの、正社員登用制度はない。B社よりもさらに正規と非正規雇用の職域分離がはっきりしている傾向がみられた。

### ④ 非正規雇用のキャリア形成はどのように行われるか。労働者側の意欲は。

総じて現状では、非正規雇用の雇用区分のままのキャリア形成（職域拡大と賃金上昇）には限界がある。賃金上昇を望むのであれば、縦方向への職域拡大が必要であり、正社員に転換するか、接近させていく区分を作る他ない。これは企業側がどれだけ非正規雇用者のキャリア形成に熱心かにもよるし、その取組みは労働者の意識や行動に影響するだろう。また、非正規雇用で働く労働者の個人属性や生活時間への志向によってもキャリア形成に対する意欲は異なってくるだろう。

A社の場合には、職域上限を上げて乗り入れさせるルート（ブリッジ）を作ったことが新規的であり、企業側が登用に意欲的であることが示されており、スモールステップを踏みながらキャリア形成を行い昇進昇格していくことが試みられている。B社の場合は、週労働時間20時間未満で就業調整しながら働くパートタイマーが多く、正社員登用等へのキャリア形成に関する要望が労働組合に上がってきていない。A、B社共に、非正規雇用の多くが中壮年女性であり、生活時間を選好する働き方を求めている人が大半を占めることから、フルタイム勤務や地域間異動が必須とされる正社員の働き方は、デメリットが賃金上昇を上回ることで想定され、労働者側のキャリア意識の喚起が相当難しいと推測される。

C社の非正規雇用は男性や外国人の割合が多く、個人属性やキャリア志向もA、B社と課題

は異なると考えられる。

## 考察

最後に、当研究で得られた知見から、非正規雇用の組織化と処遇改善、賃金制度とキャリア形成について考察する。

組織化と処遇改善について。非正規雇用者が組織化されることにより処遇改善につながっている。これは、労働組合内部で非正規雇用者の労働条件を把握し、集团的労使交渉に持ち込めることが大きい。非正規雇用者数が量的に多く、特に過半数を超える状況にある場合は正規と同様に非正規雇用の処遇改善も組合の大きな課題になる。また、同一労働同一賃金を導入する過程においては、組合が非正規雇用を組織化することで、手当等の処遇や職務の見直しなど、雇用区分間の格差是正のための情報が得られ、労使交渉を経ることで、正規・非正規雇用間の賃金制度が接近する契機になるだろう。

他方、フランチャイズ（FC）業態の企業では非正規雇用の組織化が難しい。外形的に同じ名称の店舗で働いている労働者でも、直営とFCでは雇用主が異なり労働条件も異なる。直営にとっては、FCは経営を支えるビジネスパートナーであることから、FCの経営を圧迫することが出来ない。ここに企業別労働組合の限界がみえる。コンビニエンスストアの労働者は、同じ小売業であっても、スーパーマーケット等で働く典型的なパートタイマーとは異なる。男性や外国人労働者の比率が高いことから抱える課題は異なることが推測され、直営とFC共通のルールや横断的労組の構築が必要と考察される。

賃金制度とキャリア形成について。この10年の非正規雇用をめぐる賃金制度について、人手不足を追い風にして、特に正規と非正規雇用の職域が重なる企業においては正社員登用を加速させるために、なんらかの賃金制度の改定を行っている可能性がある。横のレベルの整理が出来ると縦への移動のベースができ、正社員登用がしやすくなる。縦の移動を量的に増やす目的がある場合には、正規と非正規雇用の資格体系にブリッジをかけ、相互に行き来できる汽水域を作ることが一つの方向性として挙げられよう。ただし、市場賃金をベースにした賃金制度と、職能や役割をベースにした賃金制度を連続させた場合、賃金決定の原理が異なるため、特に現況のような賃金が継続的かつ大幅に上がる状況下では制度設計と運用がより難しくなる。最低賃金の上昇の影響を、ブリッジ部分で吸収出来るような仕組に工夫する必要があるだろう。

上記のような制度を作ってもなお、非正規雇用からの登用、キャリア形成が進みにくいことが考察される。これは、特に短時間で働くパートタイマーは生活時間の選好が強く、より長く働くことへの忌避感が強いことがある。特に最低賃金が上昇している局面では、同一労働時間で獲得できる収入が増えているため就業調整しやすい状況にある。また、事例のようにパートの平均年齢も高齢化しており、50歳前後からフルタイムで、転勤を厭わず働く正社員に切り替えられる人は多くはないことが推測され、おのずとターゲットとなる労働者は少

数とならざるを得ないだろう。さらに、近年の転勤忌避、地域選好の高まりにより、正社員の中にも地域限定の従業員が増えていることも、非正規雇用者がキャリア形成しづらい要因になっていると想定される。小売業では多くの場合、ポストありきの昇格であり、ポストが少ない地域では、上がつかえてジョブローテーションによるキャリア形成が出来なくなる。多くの従業員が転勤忌避になっている中、正社員は全国異動があたり前という前提から離れ、転勤に応じてくれる社員にはプレミアムを上乘せして上昇ルートのキャリアを作っていく方が理にかなってきている可能性もある。

同一労働同一賃金を意識した処遇制度も作られ、正規と非正規雇用の時間当たりの処遇格差は縮まってきているものの、非正規雇用の枠を脱して上方へのキャリア移動が起こらなければ、賃金（収入）上昇も職域拡大も起こらない。生活時間の選好と地域選好を両立してもなお、正社員としてキャリアが積むことができるような制度作りが求められているのではないだろうか。ライフステージにあった短時間勤務や、地域限定でも上層までのキャリアを積むことができるようになれば、小売業で働く魅力につながっていくのではないか。

## 参考文献

- JILPT (2014) 『非正規雇用者の企業・職場における活用と正社員登用の可能性—事業所ヒアリング調査からの分析—』、資料シリーズ No.137、労働政策研究・研修機構、2014 年。
- JILPT (2016) 『非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究』、資料シリーズ No.174、労働政策研究・研修機構、2016 年。
- JILPT (2017) 『非正規雇用の待遇差解消に向けて』 JILPT 第 3 期プロジェクト研究シリーズ No.1、労働政策研究・研修機構、2017 年。
- JILPT (2022) 『派遣労働をめぐる政策効果の実証分析』、労働政策研究報告書 No.218、労働政策研究・研修機構、2022 年。
- JILPT (2024) 『「二極化」以後の非正規雇用・労働—公的統計等の公表データ集計・個票データ分析より—』、労働政策研究報告書 No.230、労働政策研究・研修機構、2024 年。
- JILPT(2025a) 『同一労働同一賃金の対応状況等に関する調査（企業調査）』調査シリーズ No.251、2025 年 3 月。
- JILPT(2025b) 『「同一労働同一賃金の対応状況等に関する調査」(労働者 Web アンケート調査) 結果』調査シリーズ No.252、2025 年 3 月。
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実—』、ミネルヴァ書房、2009 年。
- 小野晶子 (2020) 「非正規雇用の拡大要因と正社員登用の可能性」(第 9 章) 樋口純平・西村純編著『雇用関係の制度分析：職場を質的に科学する』ミネルヴァ書房、2020 年。
- 禿あや美(2022)『雇用形態間格差の制度分析—ジェンダー視角からの分業と秩序の形成史—』

- ミネルヴァ書房、2022年。
- 川口大司（2018）「雇用形態間賃金差の実証分析」、『日本労働研究雑誌』No.701、pp.4-16、2018年11月。
- 児玉直美・桃田翔平（2024）「最低賃金上昇は労働時間を抑制するか?」、『日本労働研究雑誌』No.771、pp.84-100、2024年10月。
- 島貫智行（2018）「正社員と非正社員の賃金格差—人事管理論からの検討」、『日本労働研究雑誌』No.701、pp.52-66、2018年11月。
- 鈴木恭子（2018）「労働市場の潜在構造と雇用形態が賃金に与える影響—Finite Mixture Model を用いた潜在クラス分析—」、『日本労働研究雑誌』No.698、pp.73-89、2018年9月。
- 高橋康二（2016）「有期社員と企業内賃金格差」、『日本労働研究雑誌』No.670、pp.75-89、2016年4月。
- 高橋康二（2024）「不本意非正規労働者の内実は変化したか」（第3章）、『「二極化」以後の非正規雇用・労働—公的統計等の公表データ集計・個票データ分析より—』、労働政策研究報告書No.230、労働政策研究・研修機構、2024年。
- 樋口美雄（2018）「非正規労働者の賃金引き上げに何が有効か—最低賃金、同一労働・同一賃金、無期転換、能力開発支援—」（第4章）、樋口美雄・石井加代子・佐藤一磨『格差社会と労働市場—貧困の固定化をどう回避するか—』慶應義塾大学出版会、2018年。
- 福井康貴（2024）「2010年代における正規雇用・非正規雇用間賃金格差」（第4章）、『「二極化」以後の非正規雇用・労働—公的統計等の公表データ集計・個票データ分析より—』、労働政策研究報告書No.230、労働政策研究・研修機構、2024年。
- 藤村博之（2008）「最低賃金の引き上げと最低賃金審議会の役割」『労働調査』2008年8月号、pp.4-9。
- 馬欣欣（2017）「なぜ正規・非正規雇用者間の賃金格差が生じるのか」（第2章）『非正規雇用の待遇差解消に向けて』JILPT第3期プロジェクト研究シリーズNo.1、労働政策研究・研修機構、2017年。

## 第Ⅱ部 事例編

# 事例1:総合小売業 A 社

## 1. 組織概要

### (1) A 社の概要と従業員構成

A 社は国内外で総合小売業を展開している大企業である。従業員構成は図表 A-1 のようになっている。全従業員数は約 11 万 5 千人、約 85%がいわゆる非正規雇用で働いており、有期雇用と無期雇用が約半々である。A 社では「非正規雇用」や「非正社員」という雇用区分の呼称に違和感を持っていて、本稿では以降、いわゆる正社員を「N 社員」あるいは「月給社員」、いわゆる非正規雇用の社員を「E 社員」あるいは「時間給社員」と言葉を置き換える。

A 社の N 社員はフルタイム勤務で、地域～全国及び海外への転勤がある雇用区分で、月給制である。一方、E 社員は、多くは店舗～地域限定（転居を伴わない異動）、有期・無期雇用契約で働き、時間給制である。E 社員は 2024 年度末時点で約 7 万人おり、うち約 7 割は N 社員よりも短い所定労働時間（パートタイム）で働いている。平均年齢は 51 歳、勤続年数は約 9 年である。A 社の女性比率は、全体で約 75%を占め、N 社員では約 45%、E 社員では女性比率が 8 割を超えている。なお、EN 社員は、2022 年に新設された雇用区分である。詳細については後述する。

図表 A-1 A 社の従業員構成(2024 年度)

	人数	女性比率
N 社員(月給社員)	約 29,000 人	約 45%
EN 社員(時間給社員)	114 人	約 60%
E 社員(時間給社員)	約 70,000 人	約 80%

注) 上記の他、65 歳以上の再雇用の嘱託社員の雇用区分がある。

### (2) A 社労働組合の概要

A 社の労働組合（以下、A 社労組）は、UA ゼンセン傘下の労働組合である。A 社労組は正社員と共に、非正規雇用者も組織化しており、組織率は約 8 割である。基本的に短時間の時間給社員も含めたユニオンショップである（ただし、店長を含む経営幹部は非組合員）。組合専従役員の人数は 55 人で女性比率は約半分で、近年、女性比率が高くなってきている。組合は地域ごとにグループに分かれて設置されており、グループはさらにゾーンに分かれている。ゾーンの担当者、各委員会が組合員への意見徴収等を行い、課題に対応する。賃上げ等の労働条件向上に対する要求を行うだけでなく、時間給社員を含めた賃金や評価制度構築に対し、会社側への意見や申し入れも行っている。

### (3) 賃上げの状況

近年の社会全体の賃上げ基調は A 社にも大きな影響をもたらしている。A 社は小売業界を牽引するパターンセッター的存在でもあることから、同社動向は小売業界や地域の労働市場に対して、持続的な賃上げの機運を作っている。

A 社労組の賃上げの要求は、月給社員と時間給社員と分けて行われる。この 3 年、A 社のパート時給の賃上げ率は 7% 以上の水準となっている。2023 年は、月給社員では賃上げ率 5.0%（ベア 3.8%）、他方、時間給社員は賃上げ率 7.0%（ベア 6.4%）、時間当たりでは約 72 円の賃上げを獲得しており、時間給社員の賃上げ率が高くなっている。ちなみにこの年の全国最賃の上昇率は 3.8～5.5% であった。2024 年は、月給社員の賃上げ率 6.4%（ベア 5.0%）、他方、時間給社員は賃上げ率 7.0%（ベア 6.0%）、時間当たりでは約 77 円の賃上げとなった。この年、特に月給社員について、賃上げ率が前年よりも 1.2 ポイントも上昇しており、新規採用を含めた正社員の労働市場での競争優位性を確保する必要があったものと考えられる。なお、この年の全国最賃の上昇率は、4.5～9.4% と前年を上回った。2025 年は、月給社員は 5.3%（ベア 4.0%）、時間給社員は 7.1%（ベア 5.4%）で早期に経営側から満額回答を得ている。

A 社では、店舗の時間給社員の採用賃金は、基本的に、最低賃金を超えた金額を設定している。高水準の賃上げ率を確保するのは、その地域における人手獲得競争の優位性を保つための会社方針でもある。しかし、近年の予想を上回る急激な最低賃金の上昇によって、中国、四国地域の一部店舗において、地域最賃額が採用賃金を上回る事態となり、労組での賃上げ要求額の設定が難しい状況になっている。また、月給社員の新卒入社時の採用相場も上がってきており、新規採用者の賃金が既存の賃金制度をはみ出る可能性が出てきている。

このように、2022 年に導入された制度ではあるが、目下の急激に変化する経済状況の中で、すでに制度内では対応が難しく、別途、労使や経営の判断に委ねざるをえない部分が出てきている。

## 2. 非正規雇用の賃金制度

### (1) 賃金制度改定の課題と方針

A 社の時間給社員の現行制度は 2022 年に改定、2023 年から運用が開始された。改定前の制度は 2012 年に導入されたもので、改定の背景には、「約 10 年経過し外部・内部環境が大きく変化していること」や「時間給社員の上位職登用を支える処遇が必要」ということがあった。新しい制度では、①社員区分を問わず能力と意欲のある従業員が積極的に挑戦することができる、②担う役割が同じであれば社員区分を問わず処遇を同じに近づける、③習得スキルの発揮とその成果に見合った報酬を得ることができる、という 3 つが目指された。

労組では改定に先立ち時間給社員にアンケート調査を実施して、働き方の希望や満足度等のニーズを探っている。調査結果からは、約7割がリーダーやマネジャー職を担わずに時間給社員のまま働くこと希望し、約1割は将来的なキャリアプランとしてリーダーやマネジャー職を担うことを希望していることが明らかになった。多くの時間給社員は、自分の生活時間を優先させつつ、地域密着で働くことに魅力を感じており、制度改定にあたっては、地域限定を維持しつつ、いかに意欲ある層を上位職にまで伸ばせるような処遇に変えていくかが焦点となった。

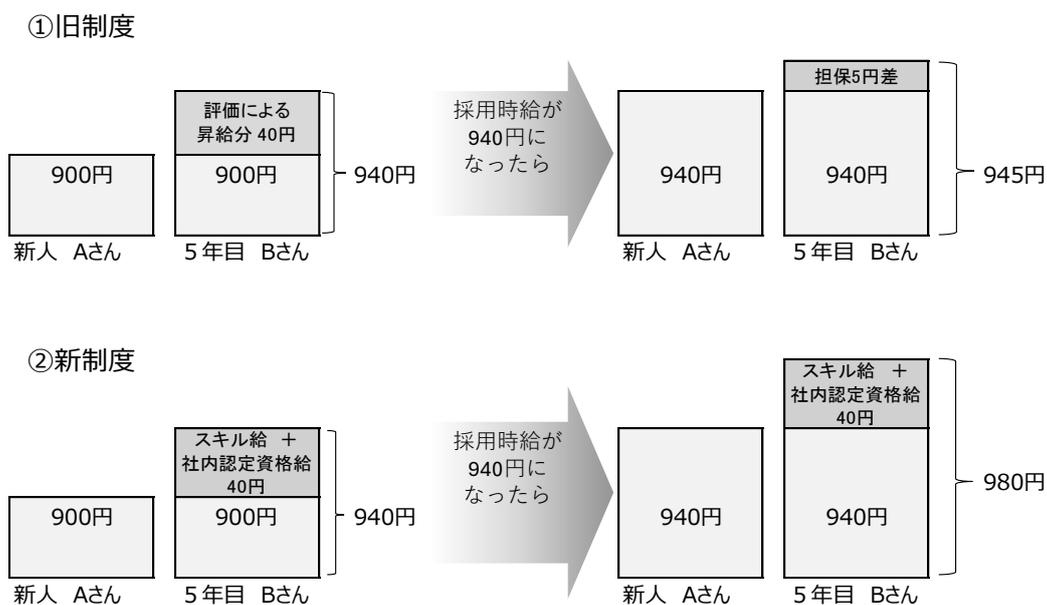
制度改定の社会的背景には、深刻な人手不足があり、新制度によって時間給社員のモチベーションを上げ、上位職への昇進につなげたいという思いがあった。具体的には、店のリーダー職を現行約600人から1,000人へ、マネジャー職を約50人から100人への増強である。労使共に、フルタイム勤務でなくても、リーダー職等に上がる意欲を持つ人を確保したい思いは強い。

「もう、人が採れないんですよ。そうすると、今いる人たちの定着と、活用の策を充実させないと駄目なので、長く働いてる方たちにもっとステップアップしていただく。6時間でも活躍してくれるのであればリーダー職に就けてもいいじゃないかと。(制度を新設した理由は)採用難はすごい大きいと思いますね。」

上記のような課題を踏まえ、新しい制度では、①新たな資格給やスキル給を導入し、加給の仕組みが作られたこと、②リーダー・マネジャーの資格を新設し、時間給社員の登用を促すこと、③担う役割が同じであれば支払う賃金も社員区分なく時間あたりで均衡・均等に近づけること、④資格を連動させることで時間給社員が月給社員への登用を目指せること、などが実現できる制度が作られた。

また、近年(2021~2022年頃)の課題として、最低賃金の大幅上昇により、時間給社員の新規採用者の基本給が上がり、既存社員の賃金差が縮まってしまう事例が発生していたが、制度改定により、報酬決定の不明瞭さが解消されることとなった。具体的には、図表A-2下段のように、現行採用時給額がその所属店・グループ別の基本給(ベース)となり、その上にスキル給などの評価による昇給部分が乗ることになった。採用賃金そのままベースの賃金になることにより、よりはっきりと加給部分がわかり、賃金差の内容が明確になった。これも、賃金に対する不満を解消しモチベーション低下を防ぐ1つの方策としてあげられる。

図表 A-2 時間給社員の基本給区分の変化



(ヒアリング記録より筆者作成)

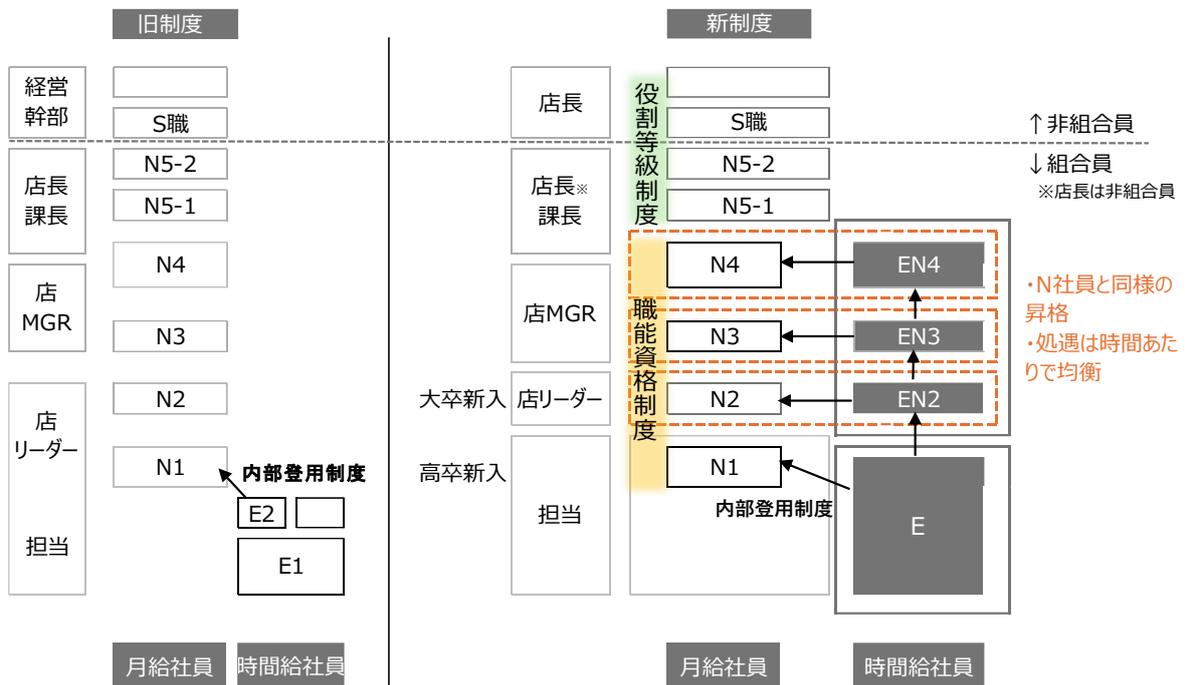
## (2) 新しい賃金制度の導入

A 社の賃金制度の新しい変化は、時間給社員と月給社員の制度が一体化し、雇用区分に関わらず同じ職務、役割であれば処遇を合わせる制度になったことである。具体的には、E 社員と N 社員をブリッジする EN 社員の区分が新設され、ここの区分を介して、同一労働同一賃金を具現化した制度になったことである。

図表 A-3 は、旧制度（左）と新制度（右）である。旧制度では、月給社員（N）と時間給社員（E）の制度は雇用区分によって分離しており、月給社員へ登用する場合には、時間給制度から雇用区分を渡る必要があった。新制度では、これまでの時間給社員（E）の上に月給社員（N）と同じ役割を担いつつ、働く時間数と時間帯に月給社員よりも柔軟性を持たせた EN2～4 の区分を新設した。EN は店舗のリーダー、マネジャー、課長といった役職に就く。N2～4 の社員と同様の昇格方法で、処遇も時間当たりの金額で均衡するようになっている。

制度の運用開始から約 2 年経過し、調査時点（2024 年度末）で、EN2 は 107 人、EN3 は 6 人、EN4 は 1 名になっている。全体的にもまだ数は少なく、道半ばであるが、今後も年間で E から EN 2 に 100 人ぐらいずつ昇格していくことが見込まれている。

図表 A-3 A 社時間給社員の資格体系



(ヒアリング記録より筆者作成)

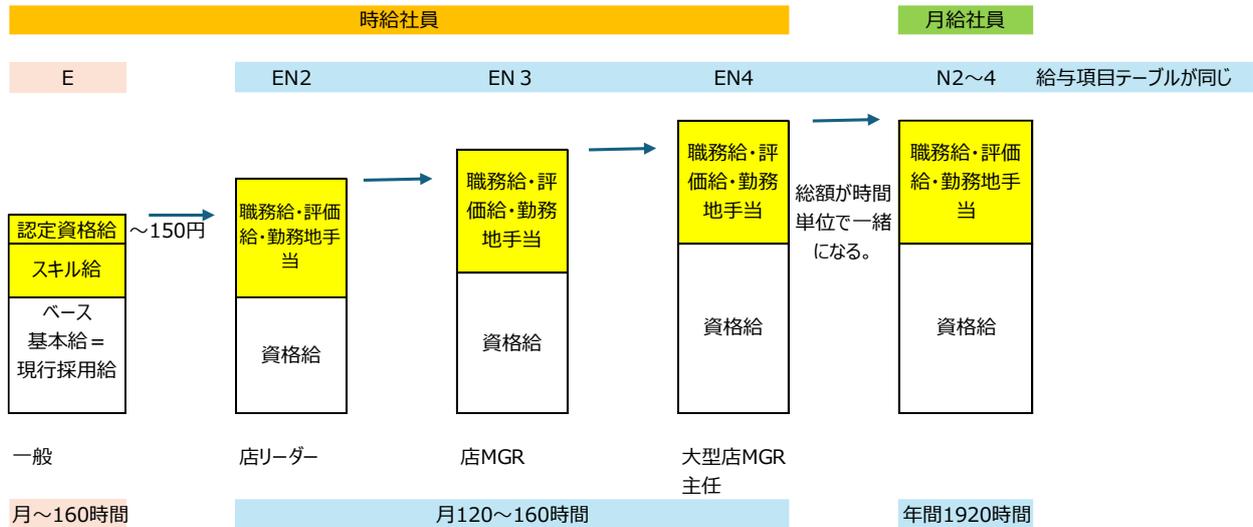
### (3) EN 区分による賃金の均衡

社員区分が E→EN→N へと移行した場合、どのように賃金構成要素が変わって、均衡が保たれるのかを具体的にみていく (図表 A-4)。

まず、E 社員は、月間 160 時間 (フルタイム) 以下で働き、ベースになる基本給は、現行の所属する店舗・グループの採用給である。よって、地域の最低賃金が上がったり、地域の市場競争事情によって、前掲図表 A-2 で説明したように、採用時の時給が上がると、所属する E 社員全員のベース部分が上がる仕組みになっている。ベースになる基本給の上に「スキル給」と「認定資格給」が乗り、これが加給部分になる。「スキル給」は①ベーシックスキル、②テクニカルスキル、③マネジメントスキルに分けられており、「星取り表」のように項目をクリアしていく。年一回、取得に応じて昇給に反映される。「認定資格給」は社内資格や、会社が認める公的資格に対して支給するものである。これら加給部分の上限は 150 円である。

次に、新しく創設された EN 区分について説明する。EN 社員は、月 120 時間以上の勤務、エリア内での転居を伴わない異動があること、リーダー職に就くことが条件となっており、筆記試験と面接試験を経て登用される。旧制度の E2 でリーダー職に就いていた人が EN2 になるケースが多いという。

図表 A-4 A 社時間給社員の賃金の構成要素について



(ヒアリング記録より筆者作成)

2022年制度導入時のおおよその収入想定では、関東近郊のフルタイム（月160時間）勤務で、Eでは月収17.6万円（年収240万円）、EN2リーダー職は月収20.5万円（年収300万円以上）、EN3マネージャー職は月収27.3万円（年収400万円以上）が想定されている。

EとENの賃金要素の大きな違いは、ENになるとベース部分がN社員と同様に資格給になることである。N社員の賃金は、N4までが職能資格制度に基づいている。上に乗る加給要素として、職務給、評価給、勤務地手当がある。これらも含めてENとNの報酬は時間あたり換算で同じ賃金額になるように設計されている。また、各種手当、退職金前払い等については、時間換算したテーブルがあり、ENとNとで差がでない工夫がされている。ただし、退職金前払いや確定拠出年金の割り戻し分なども上乘せられるので、実際の時給額よりも金額的には高くなる。一時金については、時間給社員と月給社員とでは決め方が異なり、最も違いが出やすい項目となっている。時間給社員は年間の労働時間に応じて支払われるテーブルが用意されており、労働時間が長くなるほど高くなる。また、上司の評価（3段階）によって変動する。ENも時間給社員なので、月給社員に比べると一時金の額は少ない。

EN区分がEとNを媒介することにより、現下の最賃が急激に上昇する局面では、Eの賃金額が区分間の秩序に影響を与える可能性が出てきている。つまり、当たり前であるがENの賃金はEの賃金を上回る必要があるのだが、Eのベース部分が最賃の上昇によって上がると、ENの賃金をどのように連動させるかが課題となる。これは、EとENはベース部分の要素が異なり、賃金総額でE<ENを各店舗で実現していることがある。E社員の基本給が最賃に伴って上昇し、加給部分を乗せても、N2（大卒新入社員）=EN2の賃金を上回らないように、先回りをして月給社員の賃金のバッファを作る制度上の工夫が必要になってくる。

### 3. 非正規雇用のキャリア形成

#### (1) 無期雇用転換

無期雇用転換は、法政策的には、非正規雇用労働者の雇用を安定させるために取られた措置であるが、非正規雇用の労働者が多く働く業種においては、法施行前から「フルタイムパート」やパートの長期勤続化は当たり前であり、無期雇用転換の施行によって特に大きな影響はないといわれる。A社においても、時間給社員（有期雇用）の無期雇用転換について、勤続5年を超えたらあえて有期契約を希望する人以外は無期に転換している。

「5年経ったら、もう自動的に、はい無期ね、という形になるので、申請してこなかったら無期にしませんとかということじゃないんですよ。」

A社では、有期雇用のままでも、無期雇用でも、処遇や働き方には全く差はない。人事上の手続きでの把握はしているが、現場では誰が有期で誰が無期かはわからない。教育訓練も、社員転換、昇格への働きかけも、有期・無期の別はなく、優秀な時間給社員に関しては積極的に行っている。また、組織化についても、ユニオンショップであることから有期と無期とで何ら立場が変わることもない。ただ、実質的にEからENに上がる人は、勤続5年は経っていて無期雇用になっているという事実はある。

#### (2) 正社員登用

月給社員への登用の状況について、2023年に月給社員に登用された人は、235人で、うち有期雇用（E）からの登用は150人であった。先述したように、旧制度と同様Eから内部登用制度を経てN1へ上がるルートに加え、EN2～4を経て、それぞれ同じレベルのN2～4に登用されるルートが新設された。ちなみにN1は高卒新入社員、N2は大卒新入社員の賃金レベルである。

ENからNに転換するメリットは、フルタイムで勤務地域の制約がない働きの方が、ジョブローテーションによるキャリア形成、昇格がスムーズにいく可能性が高いことと、福利厚生や一時金がNの方が手厚くなっていること、月給制になるため収入が安定することが挙げられる。他方、デメリットとして捉えられるのは、労働時間がNはフルタイムの変形労働時間制で1週40時間以上になり、拘束時間が長くなること、勤務シフトは「会社ニーズ」であり、EやENに比べると柔軟性は劣り、自身の生活スタイルを優先させることが難しくなる可能性があることである。交代制の職場では優先的に人がいない時間帯や土日祝日に入らなければならないなかったり、特に時間制約が大きくなる。また、転勤を伴う異動も発生する。

### (3) 非正規雇用の能力開発とキャリア形成: EN 区分の意味

人手不足の中、いかに優秀な人材を確保し、責任あるポジションに就けていくか。店舗経営において、パートの戦力化は大きな課題になっている。とはいえ、EN 区分が新設されて、EN や N に転換したいと希望する人はそれほど多くない。

N に転換する人の特徴は、子育てが終わってキャリアを再び積みたいと思っている人や、新卒以外の若手の特に男性の傾向がみられるというが、それほど多く希望者がいるわけではなく、意識啓発には苦勞をしているという。

「大部分の人は（リーダーやマネジャー職を担うのが）面倒くさいので、キャリアアップしたがるらないんですね。それをまあまあ言って、リーダーっぽいことをやらせている人に、「今度社員の試験あるけどやってみない？」とか言って、お尻たたいて頑張ってもらっている人のほうが多いので。（…中略…）売り場にいる人達は年齢も大分高いですからね。何か今さら、と思う人もいますし。」

「入り口から、よし、社員になるためにパートで頑張るぞという人は（あまりいない）。若手の男性や学生アルバイトの方（で転換を目指す人）はたまにいますけど。」

時間給でパートタイムで入職する多くの人が、比較的軽い気持ちで働きだし、徐々に発注作業などの管理業務が入ってくるようになると、「何か社員とやっていること変わらないんだったら社員になった方がいいわ」と考えが変わってくる人もいるという。上に上げていくには、スモールステップを作りながら、徐々に意識を変えていくことが必要なのである。EN という、E と N の中間領域の区分が出来たのも、時間制約が N よりも緩く働けて、なおかつ昇格出来るというニーズを汲んだものである。

「社員にならざるを得ないか、低い時給でいるか、二択だったんですけど、時間給社員のままで、高い賃金をもらえる仕組みができたんで、大分、使いやすくなったというか、便利になったと思いますね。」

「今は制約があるから、時間給のままでステップアップしてるけど、例えばお子さんが大学卒業しましたとか、制約が外れたときに、じゃ（N）社員になろうかなみたいな、後からなるみたいなのは、かなり想定できますかね。」

現在はまだ EN4 のレベルには 1 人しかいないが、自身の生活を優先させながら、大型店の主任や小型店の課長レベルまで就き、ゆくゆくは自身のタイミングで N に転換してキャリアを伸ばしていくことが期待されている。

EN2 から 4 の間の昇格は、筆記試験と面接試験を経て登用される。EN では、現在勤めている店舗、近隣店舗・エリア内で異動があるが、昇格には行き先のポストがあるかが条件になる。例えば、EN2 でリーダー職を務めている者が、勤めている店舗、エリア内でマネジャー職が空けば、EN3 に就くことは可能になるが、上位職のポストが空かなければ EN3 に上がる

ことは出来ない。上位職ほどポストが少ない構造であることは組織上当然で、所属エリアによっては店舗数自体が少ない場合もある。さらに、月給社員が異動や転勤で上位ポストに就くこともあるため、上に行くほど昇格が停滞する可能性は高い。そのように考えると、さらに上を目指すのであれば、EN2 から N2 の転居あり異動がある雇用区分に転換してしまうのが得策かもしれない。

#### (4) EN 区分と限定正社員のキャリアの課題

A 社は、全国に店舗を展開しており、多くの時間給社員は地域限定、店舗限定で働いている。月給社員の中にも地域限定社員の区分がある。この月給社員の地域限定区分の層と、時間給社員の EN 区分が職務的にもオーバーラップする。

月給社員の地域限定社員は、地域間異動のある社員から、家庭の事情等により地域限定になる。年を取ってきて全国異動が厳しくなり、地域を固定して働きたいなど背景はさまざまだが、近年この層が増える状況にあり、店舗によっては月給社員の 7 割が地域限定社員であったりするという。

地域限定社員が多くを占めると、EN のような時間給社員であれ、月給社員であれ、ポストの数が限られているために昇格が難しくなってくる。例えば、自宅から 60～90 分の通勤エリアで 2、3 店舗しかないところで地域限定社員になったら、当然自身の上位ポストの社員と競合することになる。

「その大きな課題って、自分の家から何店舗通えるかなんですよ。20 店舗あれば、可能性、20 倍ありますよね。1 店舗しかなかったら、上位職に就く可能性はかなり限られてくるということです。」

会社側もローテーションによるポスト管理や人材育成が難しくなる。会社の幹部に上がっていくためには、異動、配置転換によりさまざまな経験を積むことが重要であるとされるが、ローテーションできるポストが減ってきている。地域を固定して働きたい従業員が増加してきている状況は、たとえ EN 区分を作ったとしても、ポストが詰まっておいそれと昇格出来ない可能性が高い。

## 4. まとめ

A 社の非正規雇用の賃金、処遇制度についてその変化の事例をみてきた。最後に A 社の賃金制度とキャリア形成について特徴的な点をまとめておきたい。

賃金制度の変化の方向性について。現在の非正規雇用の処遇制度は、2022 年に導入されたが、制度改定の背景には深刻な人手不足があり、正社員より短時間で働くパートタイマーで

あっても、能力があれば現場のリーダー職に登用したいという会社側の思いがあった。そのためには、非正規雇用者の賃金に対する納得感が必要で、賃金を構成する要素を透明化し大幅に改定している。

同一労働同一賃金の法政策の影響について。A社の新資格体系は、正規と非正規雇用の制度が統合されるべく試みられている。EN区分の新設が正規と非正規雇用をブリッジする役割を果たし、同一職務の正規と非正規の雇用区分による賃金格差が解消されている。横のレベルが整理されたことにより、わかりやすく納得が得られやすくなり、上へのルートが出来たことで昇給が可能となった。しかし、現下の急激な最低賃金の上昇がE社員の採用時給を上昇させ、ブリッジしているEN区分を介して、正規雇用の賃金にも影響を与えている。この制度の課題は、ENの賃金のベース部分をどのように連動させるかである。非正規雇用の賃金の上昇幅を見越して、中間層と正規雇用のベース部分の賃金を上げていく必要が出てくる。これは、非正規雇用＝職務給、市場賃金率ベースの制度と、正規雇用＝役割等級、職能給制度の2つの全く原理が異なる制度をブリッジした場合に必ず直面する問題であろう。採用する企業には、極めて高度な制度設計と運用が求められる。

非正規雇用のキャリア形成について。有期雇用からの無期雇用転換については、A社の現場ではほとんど意識されていないし、処遇等の条件には何ら影響を与えていないことが明らかになった。ただ実質的にENに上がる人は勤続から5年経って無期雇用になっている。不安定雇用から非正規雇用労働者を保護する目的で作られた政策だが、人手不足下のA社においては影響がみえにくい状況にあることがわかる。

次に、正規と非正規雇用の中間形態であるEN区分が出来たことにより、正社員よりも短時間労働であっても、管理職へ昇進することが可能になった。ただし、現時点ではそれほど人数が多いわけではない。また、EN区分からN社員へ転換しやすくなる制度設計であるが、登用後はフルタイムになること、転居を伴う地域移動が伴うこともあり、それほど多くの希望者がいるわけではない。

キャリア形成上の課題は、EN区分と地域限定社員は役割がほぼ同じで、異動も地域内に限られていることから、ジョブローテーションによる人材育成が難しくなっていることである。A社では地域限定社員が増加してきており、加えてEN区分が増えれば、地域によっては昇進ポストの限界から、キャリア形成が停滞する可能性も考えられる。限定された地域内で納得いくキャリアをどう作っていくかを考えていく必要があるだろう。

## 事例2:ホーム関連商品小売業 B 社

### 1. 組織概要

#### (1) B 社の概要と従業員構成

B 社は、国内外でインテリア用品やホーム商品の企画販売等、幅広く小売業を営んでいる。B 社の従業員構成をみていこう。図表 B-1 によると、B 社の全従業員数は 38,458 人である。過去 5 年間に比べると、従業員数は増加傾向を示している。この背景の 1 つは、B 社が海外店舗を増やす計画を持っていることにある。B 社は、海外店舗の増加を見込んで、正社員を 1,000 人採用している。

図表 B-1 B 社の従業員構成(人)

	全体	
		うち女性
正社員	6,302	1,999
嘱託社員	39	5
非正規雇用者 (無期雇用契約)	738	558
うちフルタイム	561	390
非正規雇用者 (有期雇用契約)	31,379	22,146
うちフルタイム	9,533	6,074
合計	38,458	24,708

出所：B 社労組提供資料より。

具体的な従業員構成を確認しよう。正社員は 6,302 人であり、その内、約 2,000 人は女性である。正社員の女性比率は 3 割程度である。B 社の正社員には、総合職社員とエリア限定社員があるが、多くは総合職社員である。B 社の正社員採用は、総合職社員だからである。

総合職社員は全国転勤が求められるのに対し、エリア限定社員は転居転勤を伴う異動は求められない。家庭の事情等により、転居転勤が困難になった場合、総合職社員からエリア限定社員に転換する場合がある。また、詳しくは後述するが、エリア限定社員は、パートタイマーが総合職正社員に登用する際の 1 つのステップになっている。したがって、エリア限定社員は、総合職社員から転換したケースであるか、契約社員から登用されたケースになる。嘱託社員は、定年退職者等を一定期間再雇用する目的で雇用契約した者を指す。嘱託社員は

フルタイム勤務である。嘱託社員は 39 人であり、その内 5 人が女性である。

B 社の従業員構成で最も多いのは、非正規雇用者（無期雇用契約と有期雇用契約を含む）である。その人数は 32,117 人であり、従業員全体に占める割合は 83.5%である。無期雇用契約は 738 人（女性は 558 人）であり、フルタイムで働く者の割合が約 8 割（561 人/738 人）と高い。また、有期雇用契約は 31,379 人（女性は 22,146 人）である。このうち、20 時間未満で就業調整を行う短時間勤務と女性の割合が高い。無期雇用も有期雇用も、女性比率は 7 割を超える。

B 社の非正規雇用者の雇用形態は契約社員とパートタイマーになる。どちらも店舗間異動はない。契約社員は正社員と同じくフルタイムである。契約社員の多くは、パートタイマーと同様、店舗に勤務するが、本社で勤務したり、トレーナーになったりすることもある。賃金はパートタイマーよりも高く設定されることが多いため、転勤は困るがパートタイマーよりも収入が欲しいという理由で契約社員を選択する人がいる。また、パートタイマーには、短時間勤務もいれば、フルタイムも含まれる。主に店舗勤務になる。

## (2) B 社労働組合の概要

B 社の労働組合（以下、B 社労組）についてもみておこう。B 社労組は、UA ゼンセン傘下の労働組合である。B 社労組は、正社員に加え、非正規雇用者を組織化している。B 社労組は、ユニオンショップ協定を会社と締結しており、B 社で勤務することは B 社労組の組合員になることを意味する。組合員の範囲は、副参事<sup>12</sup>以下になる。一方で、60 歳以上の嘱託社員と学生には、オープンショップ協定が適用される。組織率は、正社員で 79.7%、嘱託社員は 10.3%程度、契約社員は 79.3%、パートタイマーは 76.6%である。2019 年以降、正社員、嘱託社員、契約社員、パートタイマーの組織率に変化はない。

組合費は、正社員が月給の 1.7%（上限額は 5,000 円）であり、パートタイマーは月給の 1.1%（上限額は 2,000 円）となっている。B 社では、正社員であれ、パートタイマーであれ、UA 共済に加入するだけでなく、慶弔金等の金額、会社の健康診断の個人負担の度合い等は変わらない。パートタイマーが組合に加入するメリットは大きいといえる。

なお、B 社の従業員の多くを占めるパートタイマーには、フルタイムで働く人もいれば、フルタイムより短い時間働く人もいる。そのため、同じパートタイマーでも、要求が異なることが考えられる。B 社労組は、組合員の意見を聞くために職場訪問を行ったり、アプリを活用して組合員アンケート調査を実施したりしている。アプリを通じて行われる組合員アンケート調査は、1 万人から回答があるという。組合は、その回答結果から非正規雇用の組合員の要望を把握し、対応できることから取り組んでいるという。

---

<sup>12</sup> 副参事の上は参事になり、参事以上が管理職層になる。なお、参事の上は参与（役員）になる。

## 2. 非正規雇用の賃金制度

### (1) 契約社員の賃金制度

#### ① 賃金体系

契約社員の賃金制度から説明しよう。契約社員の賃金は、基本給と手当、賞与で構成される。契約社員の賃金制度は正社員と同じであるが、正社員と契約社員の基本給は異なっているという。契約社員の賃金制度は、正社員の賃金制度と接合していないといえる。

契約社員の基本給は、本社勤務やトレーナーであるか、店舗勤務であるかによって決定方法が異なる。前者については賃金表があり、それに基づいて基本給が決定される。その一方で、後者については、店舗で個別に契約が締結される。店舗で勤務する契約社員には賃金表がないからである。この背景には、契約社員は様々な職場や職種で勤務しており、統一した制度を設計することは困難だという事情があるという。基本給には、年1回行われる年間評価（絶対評価）の結果が反映される。

その一方で、B社の従業員に共通した制度もある。それが賞与や手当である。賞与の月数は、雇用管理区分によって異なる。賞与は年2回支給される。正社員の月数は、半期で2ヵ月から多い時で4ヵ月になるが、契約社員は正社員の月数より少なく<sup>13</sup>、パートタイマーより多くなる。B社の賞与は、上期と下期の年2回の人事評価（相対評価）の結果が反映される。

手当は、職責に応じて支給される役職手当（店長手当等）や扶養手当（既婚者が対象）、交通費等がある。役職手当は、契約社員であれ、正社員であれ、店長であれば、役職手当の金額は同額になる。ただし、雇用管理区分によって、到達できる職責に上限が設けられている。

図表B-2によると、パートタイマーの職責は担当者のみとなっている。契約社員は、担当者やフロアマネージャーまで担当可能であるが、副店長以上は経験することはできない。副店長以上は、正社員でなくてはならない。また、エリア限定社員は店長まで担当可能であるが、総合職でなければ、エリアマネージャー（10店舗程度を担当）を担当することはできない。役職手当については、同じ役職であれば同額であるが、雇用管理区分ごとに組織内キャリアの上限を設けられており、それによって差がつく形になる。

---

<sup>13</sup> 雇用管理区分の違いは、退職金にも当てはまる。正社員は契約社員より退職金が多くなる。

図表 B-2 雇用形態別のキャリアの上限

職責	社員区分			
	パートタイマー	契約社員	正社員	
			エリア限定	総合職
担当者	○	○	○	○
フロアマネージャー		○	○	○
副店長			○	○
店長			○	○
エリアマネージャー				○

出所：インタビュー調査より作成。

注．○は対応可能を示す。

## ② 賃上げ

2023年度の賃上げ率をみると、B社労組は全ての雇用形態で5.31%の要求を行ったが、回答は5.0%であった。2024年度は、要求は6.34%であったが、回答は6.0%であった。なお、契約社員は個別契約であるため、どの程度、賃上げにつながったのかの確認は困難である。この点は、B社労組が契約社員の賃上げに関与しづらい一因になっている。B社の人事によると、2024年度については、6%以上の賃上げを行ったという。

## (2) パートタイマーの賃金制度

### ① 賃金体系

B社のパートタイマーの賃金体系は、3層構造になっている。1つは、基本時給、2つは査定給、3つは、職務給である<sup>14</sup>。それぞれについてみていこう。その全体像を示したのが、図表B-3である。それぞれについて説明していく。

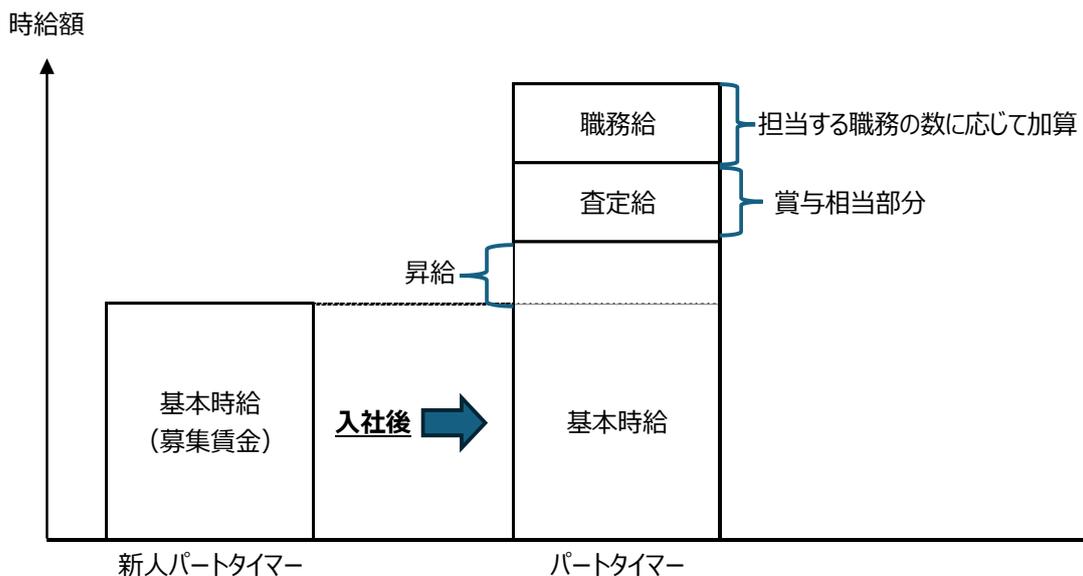
基本時給は、毎年4月に改定される。基本時給は、毎年10月に改定される地域別最低賃金の上昇分を見込んで設定される。地域別最低賃金がB社のパートタイマーの時給を上回る時は、当該パートタイマーに調整給を支払い、地域別最低賃金額を上回るよう対応を行いつつ、既存のパートタイマーの時給との格差を考慮するという<sup>15</sup>。調査時点では、B社の基本時給は、地域別最低賃金の1割程度上回っていた。なお、基本時給には、パートタイマーの人事評価結果が反映されることはない。ここは、個人差がつかない。

<sup>14</sup> パートタイマーの賃金制度の名称は、それぞれが持つ意味を理解しやすくするため、名称を変更している。

<sup>15</sup> この調整給は正社員に対しても行われる。B社は、採用競争力を強化するために、初任給を1万5,000円アップした。しかし、既存の正社員の賃金とのバランスを考慮する必要があり、正社員にも調整給を支払ったという。なお、B社の新入社員の月給は、諸手当を含めると、額面で30万円を超えており、小売業界では高い水準になっているという。

査定給は、評価結果に応じて加給される。B社のパートタイマーの人事評価は、年2回行われ、その結果が反映される。査定給はもともと賞与として支払われていた0.9ヶ月分を毎月の給与に上乘せしたものである。このような支払い方になった背景には、年末に賞与をまとめて払うと、就業調整しているパートタイマーがもっとも忙しい年末のシフトに入らないという状況があったためである。つまり、査定給はパートタイマーの賞与に相当する。

図表 B-3 B社のパートタイマーの賃金制度



出所：インタビュー調査より作成。

注．図表 B-3 の名称は、実際の名称とは異なる。

職務給は、パートタイマーが実際に行う仕事に応じて加給される。もともとは、パートタイマーが仕事を覚えた分だけ加算していた（職能給）が、下記の通り、加算額が実際に担当する仕事以上の金額になり、B社が定める時間当たりの人件費を超えてしまうという事態が発生した。そのため、B社は人件費管理をより強化するために、実際に行う仕事に応じて加算することにした（職務給）。店舗では、店長が作業割り当てや個人の仕事をシステムに入力しており、それを通じて管理を行っている。

「(仕事を：筆者) 覚えたからって給料ばんばん上げていったら、必要ないところまで出しちゃう形になるので、それをコントロールするためにランクに分けて。ただ、そのランクも店の規模によって決まっています。」<sup>16</sup>

<sup>16</sup> B社労働組合のインタビュー調査による。

図表 B-4 は、現在の B 社のパートタイマーの等級制度（ランク）である。ランクは、N1～N4 の 4 つに分かれている。このランクに応じて、パートタイマーが習得する項目の上限が設定されている。例えば、N1 は 20 項目が上限になるが、N4 になると、上限は 40 項目になるといった形になる。N4 になると、店長をサポートする立場（店長代理）になる。早い人は 4 年で、N1 から N4 に到達するという。その全ての項目を覚えると、職務給だけで 600 円以上になるという。

加えて、上記の発言のとおり、B 社では、厳密ではないものの、店舗の規模によって、各ランクの枠も設定されている。そのため、上位のランクに上がるには、上位のランクに空きがあるか、何かの事情で空きが出るのを待つしか無い。一方で、本来担当する業務以外の業務を行う場合は、期間を限定して、職務給の加給が行われることがある。職務給の見直しは、半年に 1 回行われる契約更新の際に行われる。

図表 B-4 パートタイマーの等級制度

	作業難易度	期待される主な役割
N4	全て	特定の時間帯の責任者として店長をサポートするだけでなく、店舗スタッフの教育も行う。
N3	上級	各セクションの売場管理を担当するだけでなく、新人従業員の教育を行う。
N2	中級	各セクションの主な仕事を担う。N1の作業から応用した業務も行う。
N1	初級	レジ打ちや品出し、荷受け作業等の基礎的な作業が中心に行う。

出所：B 社 HP より作成。

## ② パートタイマーの時給額

B 社のパートタイマーの時給額を確認しておこう。図表 B-5 には、調査時点における同じ店舗に勤務するフルタイムと短時間パートタイムを対象に、有期雇用であるか無期雇用であるか別の時給額を示している。データは、東京都内のある店舗の時給額になる。

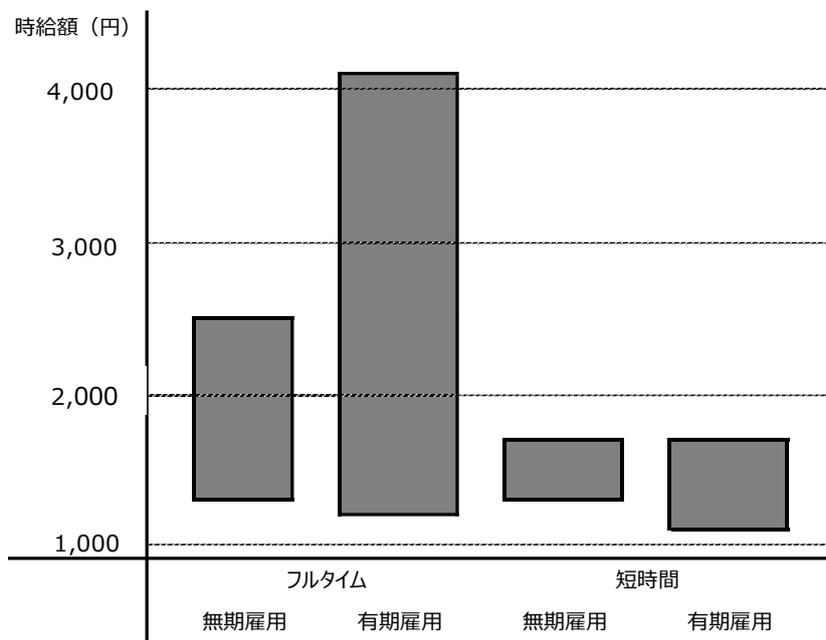
フルタイムのパートタイマーからみていこう。無期契約雇用者の時給は、1,313 円から 2,501 円である。これに対し、有期契約雇用者の時給は、1,114 円から 4,054 円である。最低時給は無期契約雇用者の方が高いが、最高時給は有期契約雇用者の方が高い。

短時間のパートタイマーの時給を確認しよう。無期契約雇用者の時給は、1,321 円から 1,694 円であり、有期雇用契約者の時給は 1,120 円から 1,721 円になる。最低時給は無期契約雇用者の方が高いが、最高時給は有期契約雇用者の方が高い。B 社のパートタイマーの時

給額は、無期契約雇用者であるか、有期契約雇用者であるかによって決まらないといえる。その一方で、最高時給はフルタイムの方が高い。フルタイムのパートタイマーの中には、職務給のランクの高い者（N4）がおり、それが時給差になっている可能性が考えられる。

B社の募集時給を取り上げよう。先述の図表B-3の通り、B社のパートタイマーの賃金体系は3層構造（基本時給、査定給、職務給）になっている。ただし、勤務実績の無い新人パートタイマーには、査定給と職務給は支給されない。その結果、店舗によっては、パートタイマーの賃金が低くなってしまいうため、採用が厳しくなることがあるという。

図表 B-5 B社のパートタイマーの時給額(イメージ図)



出所：インタビュー調査より作成。

### (3) 同一労働同一賃金への対応

日本の同一労働同一賃金では、均等待遇と均衡待遇の両面が求められている。均等待遇とは、職務内容や職務内容・配置の変更範囲が同じ場合は差別的取扱いを禁止するものであり、均衡待遇とは、職務内容や職務内容・配置の変更範囲、その他の事情を考慮して不合理な待遇差を禁止することである<sup>17</sup>。

そこで、B社の従業員の異動範囲と仕事の内容を確認する。B社労組によると、パートタイマー、契約社員、エリア限定社員、総合職社員が同じ店舗で勤務する場合、同じ仕事をする

<sup>17</sup> 厚生労働省 HP『雇用形態に関わらない公正な待遇の確保-同一企業内における正規雇用・非正規雇用の間の不合理な待遇差の解消-（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の改正）より。  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000816781.pdf> アクセス日は 2025 年 10 月 13 日)

ことはあるという。パートタイマーは、担当者を担当する契約社員とエリア社員、総合職社員と、契約社員は、担当者とフロアマネージャーを担当するパートタイマー、エリア社員、総合職社員と仕事が重なる。ただし、先述の図表 B-2 に示したとおり、雇用管理区分によって、B 社は組織内で到達できる役職に差を設けている。また、本章「1. 組織概要」で述べた通り、パートタイマーと契約社員には店舗間異動はない。つまり、店舗間異動のある正社員の異動範囲とは異なる。このように、B 社に均等待遇が求められるかどうかの判断は難しい一方で、均衡処遇は求められると考えられる。とはいえ、情報が限られていることから、以下では、均等待遇と均衡処遇が求められる場合を想定して、B 社の対応を検証してみたい。

まずは、均等待遇である。過去の経緯からすれば、パートタイマーの査定給は賞与と見做すことができる。B 社は契約社員に賞与を支給している。また、B 社では、2022 年にパートタイマーに退職金制度を導入した。下記の発言の通り、もともと B 社は、パートタイマーに退職慰労金を支払ってきたが、休職中のパートタイマーがそのまま退職することがあり、慰労金を支払えないことがあったという。こうした事態に対応するために、B 社はパートタイマーにも退職金制度を導入した。限られた情報ではあるが、B 社では法施行と共に均等待遇が進んできているといえる。

「パートさんですと、変わっているところは退職金が入りましたね、一昨年。退職金制度(が導入されました)。今までは契約社員までしかなかったんですけど。大きなところでいうと、退職金制度が、評価だったりとか、ポイント制みたいな感じで。一応、退職慰労金みたいなのは会社でも持ってはいたんですけど、退職慰労金だと、休職してそのまま辞めた時って前の評価がなかったりすると全くもうなかったんですけど、今回は経年ポイントも入っているの、ゼロということはないですね。」<sup>18</sup>

一方で、B 社の均衡待遇への対応はどうか。均衡待遇の観点から言えば、同じ仕事を担当していなくても、異動範囲の差を含め、雇用管理区分ごとに設定されている賃金格差が適切なかが重要になる。雇用管理区分によって、賞与の月数や退職金等に差が設けられているが、その差が仕事や役割の違い、異動範囲の差に対応するものであるかどうかである。例えば、2023 年には、パートタイマーの交通費は月額 5,000 円であったが、その上限額は 2023 年に 10,000 円に改定された。しかし、正社員の通勤手当の上限は 5 万円である。

このように、B 社では、パートタイマーの待遇は改善されているものの、均衡待遇の観点から、上記の差が適切なのかという課題が残るように思われる。

---

<sup>18</sup> B 社労働組合のインタビュー調査による。

### 3. 非正規雇用のキャリア形成

組織内のキャリア形成では、無期雇用の転換と正社員登用を取り上げる。

#### (1) 無期転換への転換

B社における有期雇用から無期雇用は、労働契約法の規定の通り、通算で5年間勤務し続け、また本人が希望すれば、無期雇用の転換が行われる。B社労組によると、有期雇用労働者の多くは、無期雇用への転換を希望しているのではないかという。その場合、B社では、有期雇用が無期雇用に変換するだけで、労働条件等に変更は生じない。

#### (2) 正社員登用

B社の正社員登用制度は、20年以上前からあるという。B社の正社員登用ルートは、パートタイマーから契約社員、契約社員からエリア限定正社員、エリア限定正社員から総合職社員になる。

正社員登用の手続きを説明しよう。B社には、共通のフォーマットがあり、決められた期間内に書類を提出する必要がある。その上で、簡単な学科試験や面接試験が行われる。なかでも面接試験が重視される。受験回数は3回までとなっている。

その運用実態をみていこう。パートタイマーから総合職社員に登用される従業員はいるが、B社は事業の海外展開を視野に正社員採用を積極的に行っており、正社員への登用は狭き門になっている。調査時点の登用実績をみると、2024年の無期雇用契約からは3人であり、有期雇用契約からは26人が正社員に登用されている。正社員に登用されると、仕事の内容が高度になり、転居転勤が要請される。また、正社員登用後の賃金額は新入社員と同じ金額になる。

### 4. まとめ

本章では、小売業B社について、非正規雇用の賃金制度とその変化についてみてきた。以下では、B社の事例にみられた特徴的な点について述べる。

第1に、組織内のキャリアアップである。B社では、20年以上前から、パートタイマーから契約社員、契約社員からエリア限定社員、限定正社員から総合職社員という形で、組織内でキャリアアップする仕組みが整備されてきた。実際に、パートタイマーから総合職社員に登用された従業員はいる。ただし、B社は、海外進出を進める関係で、総合職社員の採用を積極的に行っており、非正規雇用からの正社員登用は狭き門となっている。しかし、そのことはB社労組でも課題に上がっていない。それは、同社のパートタイマーの多くが、就業調

整を行い、週 20 時間未満の労働時間で扶養の範囲内で働くため、組織内でのキャリアアップを望まないと考えられるからである。

第 2 に、パートタイマーの賃金制度の変化である。B 社で生じた賃金制度の変化は 2 つある。その 1 つは、職能給から職務給への改定である。B 社は、パートタイマーが習得したスキルに応じて加算していたが（職能給）、その金額は実際に担当する仕事以上になり、店舗の経営を圧迫するようになった。そのため、B 社は、2022 年から、担当する仕事に対して支払うよう改定した（職能給）。パートタイマーの職務給への改定により、実際に担当する仕事に見合った賃金を支給しつつ、人件費管理を厳格に保つことになった。

もう 1 つの変化は、均等待遇が進んだことである。B 社は、パートタイマーを含め、全ての従業員に賞与を支給するだけでなく、退職金制度を適用した。小売業を中心としたパートタイマーの研究では、主に基本給部分の均等待遇や均衡処遇が図られていることが明らかにされてきているが、B 社は、退職金制度の導入という基本給以外のところでも均等待遇が進められている。

第 3 に、非正規雇用者の賃上げである。政府主導による賃上げムードが続く中で、非正規雇用者の賃上げも 1 つの重要な課題となっている。一般的に、組織内の制度で賃金額が決まる正社員に比べ、非正規雇用者の賃金は地域相場（組織外）で決まる傾向が強い<sup>19</sup>。この地域相場には、地域の労働市場の需給状況や最低賃金が含まれる。B 社では、近年の変化として、パートタイマーに職務給が導入された。職務給は、担当する仕事が変わらなければ、金額は変わらない。そのため、B 社の店舗のように、職務の枠をある程度設定している状況では、職務給はパートタイマーの賃上げを抑制する側面がある。加えて、B 社には、組織内のキャリアアップを望まない就業調整を行うパートタイマーが多い。このような企業のパートタイマーの賃上げを行うには、最低賃金を引き上げることは有効だといえる。

第 4 に、最低賃金の引き上げがパートタイマーの働き方に与える影響である。B 社の従業員の大半を占めるのは、扶養の範囲内で働くパートタイマーである。このパートタイマーは、年収の上限を決めているため、自身の時給額が上がれば、その分労働時間数を減らす等の対応を採る<sup>20</sup>。近年、地域別最低賃金の引き上げが積極的に行われているが、パートタイマーが就業調整を行うことにより、職場では、一層の人手不足を招く可能性がある<sup>21</sup>。

第 5 に、B 社労組が抱える課題である。B 社労組が抱える課題は 2 点ある。その 1 つが、契約社員への取り組みである。契約社員の労働条件の設定方法は、賃金制度のある本部やトレーナーを除けば、個別契約になる。そのため、店舗で勤務する契約社員の労働条件を把握することは困難になる。これは、組合が行う団体交渉に契約社員の要求を乗せにくくなるこ

<sup>19</sup> 例えば、稲上（2016）や今野（2012）による。

<sup>20</sup> 児玉・桃田（2024）は、就業調整を行うパートタイマーが最賃上昇に応じて時給が上がると、労働時間を短縮することを指摘している。

<sup>21</sup> こうした課題は、JILPT（2022）の第 6 章で指摘されている。

とを意味する。全ての従業員を対象とした統一交渉を行いにくいことが、B社労組の1つの課題となっている。

2つは、事業の特性を反映した活動が困難なことである。B社は、小売業以外に、運送部門とIT部門をもっている。例えば、IT部門は小売業よりも賃金水準が高いという特徴を持ち、運送部門はどれだけ荷物を運んだかで給料が決まるといった事業特性がみられる。B社労組は、こうした部門を含め、組合員のための活動を行ってはいるものの、各部門の事業特性を加味した活動を行いにくいところがある。例えば、B社労組の上部団体はUAゼンセンであるが、同産別には、情報通信産業や運輸業の加盟単組は多くない。そのため、B社の各事業部に必要な情報が入りにくいという課題があるという。B社労組は、複数の業種や雇用形態の組合員を対象に、いかに統一的な組合活動を展開していくかが課題となっている。

#### 参考文献

JILPT (2022) 『企業の賃金決定に関する研究』 労働政策研究報告書 No. 212.

稲上毅 (2016) 「同一労働同一賃金論に寄せて」 『日本労働研究雑誌』 No. 676 pp. 78-82.

今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』 日本経済新聞出版社.

児玉直美・桃田翔平 (2024) 「最低賃金上昇は労働時間を抑制するか？」 『日本労働研究雑誌』 No. 771 pp. 84-100.

水町勇一郎 (2019) 『「同一労働同一賃金」のすべて 新版』 有斐閣.

## 事例3:コンビニエンスストア C 社

### 1. 組織概要

C 社はコンビニエンスストア事業を中核事業とする企業である。オーナーとのフランチャイズ契約に基づく店舗と会社の直営店舗の2種類の店舗形態によって事業を展開している。組織の概要を示すと、本社の下に、首都圏や近畿といった具合でエリアごとに事業部門（カンパニー）が置かれている。各カンパニーは独立採算制をとっており、各組織の中に営業部門、商品部門、開発部門などがある。営業部門の下に各都道府県などで1つから2つの支店が置かれている。各店舗は支店に紐づいている。

支店の下にC社が直接管理している直営店と地域のオーナーとフランチャイズ契約しているフランチャイズ店（以下FC店）がある。複数の店舗を管理・サポートする役職としてスーパーバイザー（SV）が置かれている。こうした構造は業界で一般的な形態と言える。フランチャイズオーナーには複数の店舗を所有するオーナーもいる。

調査時点において、フランチャイズ契約を結んでいるオーナーが5,200名程度いる。C社本体の従業員数は、正社員が約4,300人、非正社員が約6,000人である（図表C-1）。そのうち、4,000名程度が直営店で店舗に勤務している非正社員（クルー）である。フランチャイズ店舗を含めるとクルーは約20万人にのぼる。現在クルーは日本人については男性が多く、女性は少ない。近年は多国籍化が進んでおり、多様な人材がクルーとして勤務している。

残りの非正社員は、本社や各エリアのカンパニーや支店で勤務している有期契約のスタッフ職や定年後の嘱託社員などである。有期契約のスタッフ職の社員は契約期間の上限が5年未満となっており、それ以降の契約更新は行われなない場合が多い。また、定年が65歳に延長されたこともあり、現在新たに嘱託社員になる者はいない。将来的にはいなくなる雇用区分だと言える。その他、各エリアに限定社員と呼ばれる勤務地の範囲が限定されている社員がいる。限定社員は主に各地域にある直営店の店長を担当している。

図表 C-1 従業員数

	人数	過去5年の変化
正社員	約4,000人	減少
非正規雇用(無期)	約1,600人	減少
非正規雇用(有期)	約4,400人	減少

注) フランチャイズオーナーが契約している社員、および、フランチャイズで勤務している非正規は含まれていない。

社員の組織化の状況であるが、現状、C社労組が組織化の対象としているのは、C社籍の正社員のみである。組織率は62.2%である。限定社員は組織化の対象とはなっていない。店舗で働く非正社員（クルー）も組織化の対象とはなっていない。これにはコンビニエンス業界特有の事情がある。各店舗は直営とFCがあるが、その所有形態は頻繁に変更される。ある時は直営であったものが、その後、FCになることもあれば、その逆もある。雇用契約は各店舗で締結されているので、クルーの使用者が頻繁に変更されることになる。このように、C社が一貫してクルーの使用者であることは稀なため、組織化の対象にしづらい面がある。組合委員長は以下の通り語っている。

「同じAさんがいても、そのままお店で働き続けたら、この期間まではCオーナーさん、この2か月間をC社の雇用、ここからはDオーナーさんという感じで、例えば3か月4か月で雇用者がどんどん替わってくんですよ。（中略）我々もそうですけど、把握もできないですし、この2か月だけを組合員にするかというのなかなか現実的ではないので、非正規のアルバイトさんたちを、例えばほかのスーパーさんみたいに組織化するというのは現実的に難しい。」

このようななかで、C社の組合は、まず、限定社員の組織化を進めようと取り組み始めたところだという。

## 2. 非正規雇用の賃金制度

本節では非正規雇用の賃金について、店舗で働くパートタイム労働者に焦点を当てて述べる。C社の非正規雇用における賃金管理の難しさは、直営とFCという異なる店舗に配置されている20万人にのぼるクルー（現場のアルバイト）の処遇である。2種類の店舗では、賃金決定における裁量が異なる。直営店については各支店のコントロール下にある一方で、FCは店舗のオーナーに権限がある。そのため、近隣店舗であっても時給に差が生じる場合がある。また、賃金制度についても直営店は共通のルールが適用されるが、フランチャイズは独自のルールを設けることが可能となる。

その一方で、クルーは、近隣の所有形態が異なる店舗間の移動、異なるオーナーの店舗間での移動、同一店舗の所有形態の変更などを通じて、使用者の変更を日常的に経験している。つまり、同じ地域で働いていたとしても、クルーに適用される賃金のルールが異なる場合がある。同じ小売業であっても、スーパーマーケットとは異なる状況に置かれているコンビニエンスストア事業のパートタイム労働者の賃金について、以下で確認する。

## (1) クルールの賃金制度の概要

まず、基本時給について確認する。クルーは「ルーキー」「レギュラー」「サブリーダー」「リーダー」の4段階ある。この構造は直営であれ、FCであれ、店舗で共通しているが、ランクの上昇と昇給の関係は店舗によって異なる。直営店は下位3つのランクについてはランクの上昇に伴い昇給が実施されるわけではない。FCは各オーナーの裁量に任されており、職位が上がると時給が上昇する場合がある。そこはオーナーの裁量となっている。

基本時給の水準については、直営店は各エリア内の支店が決定するので、基本的には同一地域内であれば賃金水準は同じになる。一方、FCの場合、オーナーの裁量で賃金水準が決定される。例えば、自店舗の人材確保のために地域の相場以上の賃金水準を設定するオーナーもいるという<sup>22</sup>。

続いて手当について確認する。「リーダー」になるとリーダー手当が支払われる。直営店は会社の人事制度に則って金額が定められているが<sup>23</sup>、FCの場合、店舗によって金額が異なる。つまり、同一地域内であっても、店舗によって手当の金額が異なる場合がある。また、特定の業務に秀でているクルーには「ファンタジスタ」と呼ばれる称号が与えられる。接客や厨房など4つの業務領域ごとに設定されており、全国の店舗を対象にコンテストが開かれ、4つの領域の「ファンタジスタ」が選出される。「ファンタジスタ」は異なる衣装を身に着けることができ、通常のクルーとは一目で違いが分かるようになっている。直営店では「ファンタジスタ」に対して金銭的な手当はつかないが、FCの中にはそれに金銭的な手当をつけている場合もあるという。基本時給と同様に、FCオーナーに裁量が与えられている。

## (2) 店舗間調整

異なる所有形態店舗が隣接しあう店舗において、いかなる賃金管理上の課題が生まれるのであろうか。ここでは、採用時給の決定を取り上げ、この点について確認する。人手不足のなかでクルーの確保は店舗運営にとって重要課題である。採用時給は人材確保が期待できる水準で設定される必要がある。その際、C社の場合、FCよりも直営の方が時給を上げづらくなっているという。理由は、近隣のFC店との競争を避けるためである。

直営店の人件費は支店によって管理されており、地域相場を考慮しながら採用時給を引き上げることは、手続き上は可能である。しかし、直営店が時給を引き上げれば近隣のFCも人材確保の面からそれに対応する形で時給を引き上げる必要が出てくる。近隣店舗同士での不必要な賃金引き上げ競争を回避する必要があることに加えて、人件費の高騰といったFCの成長を阻害するような行動をC社が積極的にとることは、会社全体の成長の面で好ましいこ

---

<sup>22</sup> 例えば、地域のパートタイム労働者の賃金相場が時給1,000円である場合、直営店はその付近の水準を設定することが多い。一方、オーナーの中には、1,500円で設定するなど、地域の相場を上回るような水準を設定し、採用力と人材定着力を高めている。

<sup>23</sup> 直営店の場合、月5000円の賃金アップとなる。

とは言えない。C社としては、FCの経営が苦しくなるような事態は避ける必要がある。

C社としては、加盟してくれているFCと手を取り合って企業を成長させていく必要がある。FCも多様であり、家族2人と数人のクルーで慎ましく運営している店舗もあれば、数十店舗を抱えるオーナーもいる。前者のような店舗のオーナーも大切な存在であり、そのような店舗は法定最低賃金ギリギリの水準でクルーを処遇している場合が多い。そうした店舗の経営を圧迫するような行為は避けるという判断のもと、直営店は採用時給の水準を抑えることもあるという。

しかし、店舗の円滑な運営のためにはクルーの数と質を一定水準以上に保つ必要がある。採用時給が低ければ新規の雇い入れが難しくなると共に、人材定着においても不利に働く。慢性的なクルー不足は、店舗運営に支障をきたすだけでなく、自社の正社員店長の健康にも影響を及ぼすリスクを高めることにもなる。このように、会社全体の業績の維持・向上と直営店における円滑な業務運営においてジレンマを抱える場合がある。FCを活用したビジネスモデルゆえに生じる賃金管理上の課題と言える。

このような問題への対応として、直営店は時給の引き上げによる人材確保ではなく、企業グループ内の人材サービス会社からのスタッフ派遣などを通じて必要な人員数の確保に努めている。このように、C社では多様な非正規雇用の活用を通じて、賃金管理上の問題が発生することを回避している。

### 3. 非正規雇用のキャリア形成

本節では非正規雇用（直営）のキャリア形成について確認する。まず、支店や本社のスタッフについては、上述の通り5年を超える者もゼロではないが、基本的には契約期間は5年までとなっている。

次に非正規雇用のボリュームゾーンであるクルーについて確認すると、前述の通り、「ルーキー」「レギュラー」「サブリーダー」「リーダー」の4段階のランクアップの仕組みがある。そこから正社員登用制度を通じて、さらに上の職位を目指していくような仕組みにはなっていない。正社員への登用が禁止されているわけではなく、過去にはクルーから限定社員、さらには正社員に登用された者もいたが、制度としては整備されていない。

もっとも、学生時代にクルーとして働いた社員が、新卒採用としてエントリーすることもあり、このケースは少なくない。毎年の新卒採用の3割程度はこのルートで入社している。その意味で、一般的に想定されるような非正規雇用の正社員転換ではないが、クルーから正社員というキャリアパスは存在している。

その他、限定社員から正社員への登用についても、登用制度があるわけではないが、年に1人もしくは2人程度の限定社員が正社員に登用されている。登用によって大卒初任格付け

等級の水準に近い年収水準となる。賞与の支給対象になるとともに、転勤ありの雇用区分に支払われる手当の対象になるので、年収ベースでおおむね 80 万円程度上昇する。

ところで、「現場の非正社員→限定社員→正社員」というキャリアルートが人事制度として構築されていない背景として、C社における限定社員の活用方法が挙げられる。

限定社員が活用される典型的なケースとして次の 2 つがある。1 つは、C社が特定の地域での店舗拡大を目指す際の新規出店における店長の担い手の確保である。2 つは、FC オーナーの廃業に伴う、別のオーナー探しの間の一時的なピンチヒッターとしての店長の担い手の確保である。

新規のエリアに出店攻勢をかける際や、既存店舗を引き継いでもらうオーナーを探す際などに、必要な FC オーナー数を会社の求める速さで集められるとは限らない。その場合、一旦は直営店として出店することになる。その際の店長の確保のために活用されるのが限定社員である。C社において店長は、大卒正社員の入社 2 年目から 3 年目のポジションとして位置づけられている。このようなキャリアルートが確立されているため、上記のようなケースにおいて、正社員を店長に任命することは現実的には難しい場合が多い。大量の新規出店やオーナーの引継ぎを円滑に進めるためには、正社員以外の社員を活用する必要があり、限定社員はこの役割を担うことが期待されている雇用区分となる。

そのため、ある特定の地域で一時的に社内での需要が高まった後は、その需要が落ち着くことになる。つまり、同一地域内において中長期的に安定的な需要が発生する雇用区分ではなく、特定の期間の間、突発的に需要が発生する雇用区分となっている。実際に、各地方への出店が一段落した現在、限定社員の数は減少傾向にあるという。このように、C社における限定社員に期待される役割に照らし合わせると、現場のクルーからの登用によって毎年定期的に限定社員を確保する必要性は高くないと言える。

## 4. まとめ

C社の事例からコンビニ業界の非正社員の活用の特徴として次の点が指摘できる。第一に、店舗のクルーの賃金は、FC の場合、オーナーの裁量によって決められるため、同一地域内の直営店と FC の間で差が生じることがある。その際、直営店では、フランチャイズの経営を過度に圧迫することがないように、一定の配慮のもとで採用時給を決定している。

第二に、非正社員から正社員へという登用ルートは制度としては整備されていない。そのような例がないわけではないが、集団的に適用される制度として確立されているわけではなく、個別対応となっている。

第三に、店舗のクルーから新卒一括採用にエントリーする者が一定数以上いる。新卒採用の 3 割程度はこうしたルートを辿っている。クルーは、基幹的な業務を担うことが期待され

ている正社員の人材プールの一つとなっており、C社にとって重要な人材供給源となっている。

第四に、限定社員は、非正社員と正社員の間のキャリア形成をつなぐ雇用区分というよりは、特定の職位を担うための業務限定の社員として活用されている。その際、人事制度として「非正社員→限定社員」というルートは確立されていない。C社の場合、限定社員は企業の戦略に影響されるかたちでその需要量の変動する。そのため、登用制度を整備して定期的な人材確保ルートを確立するのではなく、時々で必要に応じて確保する方法が選択されていると考えられる。

最後に本レコードから得られる含意について述べる。まず、コンビニエンス事業では、正社員と現場のクルーの担当業務の状況から、同一労働同一賃金のうち均等処遇が考慮されるような場面が発生する可能性は極めて小さいと考えられる。したがって、労使自治による公平な処遇の実現が求められる領域と言えよう。

しかしながら、本レコードの事実から、企業別組合に基づく労使自治では対応しきれない問題があることが推察される。クルーの不足は、店舗の円滑な運営に加えて、店長の健康問題にもなり得るため、必要な人員を安定的に確保できる体制を構築していく必要がある。その際、採用時給の水準が重要になる。しかしながら、FC形態を主とするこの業界では、企業別組合はFC店舗のクルーの処遇にタッチすることが難しい。一方、働く側の立場にたつと、所有形態によって適用される賃金制度や賃金水準に差が出ることは、決して望ましいとは言えない。

直営店とFC双方を含む近隣店舗のクルーの賃金制度や水準について、何らかの共通ルールが策定されることは、店長（正社員・限定社員）およびクルー（非正社員）双方にとって一定のメリットがあると思われる。コンビニエンスストア業界特有の労使コミュニケーション体制について検討していくことが、求められているのかもしれない。

卷末資料(調査票、事前記入票)

## 職場における非正規雇用者の活用と賃金・キャリアに関する調査

～ご協力のお願い～

拝啓

貴組合ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。この度は私どもの調査研究へのご協力を検討いただき誠にありがとうございます。

現在、我が国では、深刻な人手不足の中、いかに人材を確保するかが重要な企業課題となっており、優秀な人材を確保するために人事賃金制度も工夫されてきているところです。非正規雇用に対する政策も、労働契約法による無期雇用転換や同一労働同一賃金の適用など、この10年で大きく進展しております。労働組合においても非正規雇用の労働者の組織化や労働条件の向上に取り組みされているところだと存じます。

今般、私どもの研究では、非正規雇用を活用している職場において、どのように人事賃金制度が変化してきているのか、人材の活用やキャリアのあり方の変化に対し、どのように労働組合が取組まれているのかについて調査、分析することになりました。つきましては、ご多用のところ誠に恐縮ですが、別紙の質問内容を参考の上、ヒアリング調査にご協力いただけますと幸甚に存じます。

敬具

2024年 11月

### ◆『事業環境の変化と人事・賃金制度に関する研究』調査メンバー◆

労働政策研究・研修機構

理事／統括研究員 小野晶子

同

副主任研究員 前浦穂高

中央大学商学部

准教授 西村純

<別紙>

## 職場における非正規雇用者の活用と賃金・キャリアに関する調査

### ◆質問内容(概要)◆

○貴社、貴事業所の非正規雇用(契約社員、パート・アルバイト、派遣社員)の人事賃金制度やキャリア動向について熟知されている方のお話を伺う機会をいただけますと有り難く存じます。

○調査の際には、音声録音をさせていただきます。原稿を書く際に執筆者がヒアリング内容を確認するために使うもので、その内容が外部にもれることは一切ありません。

○本調査の前に事前調査票をお送りしますのでご記入をお願いいたします。内容は、雇用形態別の人数、男女比、過不足感、平均賃金額、正社員登用者数等の設問で10問程度です。

○報告書や論文を公表する際には、社名などの固有名詞は記号化し匿名といたします。事前に執筆原稿をご覧いただき、ご承諾をいただいてから公表いたします。

1. 貴組合の非正規雇用に対する取組みについて教えてください。
  - (1) 非正規雇用関連政策と労使協議の焦点について
  - (2) 苦勞している点
2. 貴社の非正規雇用の雇用形態の種類、人事賃金制度について教えてください。
  - (1) 非正規雇用の賃金表について:正社員の賃金表との連続性
  - (2) 評価制度と方法
  - (3) 正社員も含めた現在の人事賃金制度の改変とその背景
3. ①非正規雇用から正社員への登用、②非正規雇用の有期雇用から無期雇用への転換について教えてください。
  - (1) これまでの実績と手順
  - (2) 実際に登用、転換した方について(職種、雇用形態、年齢、性別等)
  - (3) 仕事内容や役職、タスクレベル等の変化
  - (4) 登用、転換した場合の賃金や労働条件の変化
  - (5) 上記についての貴組合の取組みについて
4. 貴社あるいは貴事業所の非正規雇用について下記の事項を教えてください。
  - (1) 採用、契約、要員管理
  - (2) 教育訓練、能力開発
5. 貴組合における非正規雇用政策(特に賃金とキャリア)に関しての課題と方針を教えてください。

以上

## 職場における非正規雇用者の活用と賃金・キャリアに関する調査(事前記入票)

F1. 現在の貴社従業員の人数(うち女性)を、雇用形態別におしえてください。また、「(2)過去5年の変化」についておしえてください。(○はそれぞれ1つ)

	(1) 現在の従業員数		(2) 過去5年の変化		
		うち女性	増えた	変わらない	減った
正社員	人	人	1	2	3
嘱託社員 <sup>(注)</sup>	人	人	1	2	3
無期雇用契約の非正規雇用の者	人	人	1	2	3
うち、フルタイム	人	人	1	2	3
有期雇用契約の非正規雇用の者	人	人	1	2	3
うち、フルタイム	人	人	1	2	3
派遣社員	人	人	1	2	3
その他( )	人	人	1	2	3

(注) 定年退職者等を一定期間再雇用する目的で雇用契約した者

F2. 貴組合の組織率の推移は雇用形態別にみて、どのくらいですか。

	現在の組織率	過去5年の組織率の変化		
		増えた	変わらない	減った
正社員	%	1	2	3
嘱託社員	%	1	2	3
無期雇用契約の非正規雇用の者	%	1	2	3
有期雇用契約の非正規雇用の者	%	1	2	3

F3. 貴組合における賃上げの要求率(もしくは額)と、実際の賃上げ率(もしくは額)の推移(過去2年)についておしえてください。要求を行っていない場合は「なし」とご記入ください。

	2023年度		2024年度	
	要求率(額)	賃上率(額)	要求率(額)	賃上率(額)
正社員	%/円	%/円	%/円	%/円
嘱託社員	%/円	%/円	%/円	%/円
無期雇用契約の非正規雇用の者	%/円	%/円	%/円	%/円
有期雇用契約の非正規雇用の者	%/円	%/円	%/円	%/円

F4. どこか1つの事業所の例として、非正規雇用者の賃金の幅と賞与の有無についておしえてください。日給、月給での支払いの場合は時給換算してください。

	無期雇用契約の 非正規雇用の者	有期雇用契約の 非正規雇用の者
フルタイムの方	① 時給幅 ( )円～( )円  ② 賞与の有無：あり / なし	③ 時給幅 ( )円～( )円  ④ 賞与の有無：あり / なし
パートタイムの方	⑤ 時給幅 ( )円～( )円  ⑥ 賞与の有無：あり / なし	⑦ 時給幅 ( )円～( )円  ⑧ 賞与の有無：あり / なし

F5. この1年間で正社員への登用や無期(有期)雇用に転換された実績をお答え下さい。

		登用・転換後の雇用形態		
		正社員	無期雇用契約の 非正規雇用	有期雇用契約の 非正規雇用
の 登 用 形 態 の 雇 用 形 態 登 用 ・ 転 換 前	無期雇用契約の非正規雇用か ら	人		
	有期雇用契約の非正規雇用か ら	人	人	
	派遣社員から	人	人	人

F6. 正社員に登用した方の最初の月給(税・社保込み)は、概ねいくらぐらいですか。また、賞与等も含めた最初の年の収入(税・社保込み)はいくらぐらいになりますか。

【月給】 約( )万 ( )千円 回答例 約( 18)万( 5)千円

【年収】 約( )万円 回答例 約( 280)万円

ご回答、誠にありがとうございました。不明点等ございましたら下記までご連絡ください。

労働政策研究・研修機構 \*\*\*\*\*

---

JILPT 資料シリーズ No. 298

非正規雇用の賃金制度の変化 ―小売業の事例から―

発行年月日

2026年3月4日

編集・発行

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先)

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

---

©2026 JILPT