

正社員と非正社員の人事制度の比較分析

——スーパー D 社における同一労働同一賃金への対応

前浦 穂高

(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

本稿の目的は、スーパー D 社の事例分析を通じて、非正社員の人事制度が正社員の人事制度に接近しているかどうかを検討することにある。日本では、同一労働同一賃金により、均等待遇と均衡待遇への対応が求められている。D 社では、同一労働同一賃金の対応をめぐり、労使が対応してきた。異動範囲と担当する仕事と同じであれば、エリア社員を比較対象に、パート社員の時給が設定されている。その水準は同じ等級のエリア正社員より低いが、その差は労働時間の長さや責任の重さの違いを考慮した結果である。また、D 社は、正社員の子どもの教育支援のために支給されていた手当を廃止し、その原資を異動範囲と担当する仕事と同じパート社員の賃金表の改定に活用した。さらに、特定の部門の正社員を対象に支給されていた手当を技能手当に改定している。技能手当は、社内検定に合格し、その技能が必要な仕事を担当すれば、パート社員にも支給される。賞与については、同じエリアに住む労働者であるという理由から、異動範囲と担当する仕事と同じであれば、正社員と同じ月数がパート社員に支給される。D 社は、2020 年度段階で、これらの対応を行っている。2024 年には、D 社は、パート社員の昇格選考の難易度と均衡させるために、正社員の昇格基準を緩和している。ただし、パート社員は退職金の支給対象外である。とはいえ、D 社の事例分析を通じて、同一労働同一賃金により、非正社員の人事制度は正社員の人事制度に接近していることが明らかとなった。

目次

- I はじめに
- II 事例の概要
- III 事例分析
- IV 結論

I はじめに

本稿の目的は、事例分析を通じて、賃金制度を中心に、非正社員の人事制度が正社員の人事制度に接近するのどうかを検討することにある。本稿でいう非正社員とは、直接雇用であるパートタイマーや契約社員である¹⁾。

2018 年に成立した働き方改革関連法案により、

2020 年度以降、企業は同一労働同一賃金への対応を求められることになった。その主な特徴は、非正社員の処遇改善を目的に、均等待遇と均衡処遇を求める点にある(水町 2019)。また、同一労働同一賃金は、これまでの均等待遇や均衡待遇に関わるルールの対象を広く有期雇用労働者に拡大し、使用者側に説明責任を求めるなど、これまでのルールを強化するものだといえる(島田 2018)。

しかし、周知の通り、正社員と非正社員の人事制度は異なる。例えば、正社員の賃金の支払い形態は月給制であるが、パートタイマーの賃金の支払い形態は時給制である。また、賃金決定ルールの違いもある。正社員の賃金は、職能資格制度など、組織内(内部労働市場)の職務系列横断的な

ルールが適用されるのに対し、非正社員の基本賃金は、長期勤続の契約社員と嘱託を除けば、学歴や年齢などの属性にかかわらず、企業外（外部労働市場）の職種ごとの賃金相場で決まる（稲上 2016）。稲上（2016）によれば、正社員の賃金は、組織内の価値基準で決定されるため、賃金決定ルールは同一価値労働同一賃金になる。これに対し、非正社員の賃金は、外部労働市場の職種別の賃金相場で決まるという意味で、賃金決定ルールは同一労働同一賃金になる。

別の視点からも、正社員と非正社員の賃金制度の違いは指摘されている。今野（2021）によると、賃金の決定原則には、「内部公平性原則」と「外部競争性原則」がある。「内部公平性原則」とは、同じ価値であれば同じ賃金にするというものである。社内で長期勤続しキャリアを積む場合、賃金は社内の他の社員とのバランスを考慮し、社内価値を重視して決定される。これに対し、「外部競争性原則」とは、「市場をみて賃金水準を決める」という意味で、市場相場に準拠することを指す。「外部競争性原則」は、企業が社外から採用を行う場合に重視される。一般的には、前者は正社員であり、後者は非正社員が該当すると考えられる。また、正社員と非正社員の賃金格差の要因分析をした研究によると、賃金構造や賃金制度の差異などの影響があることが指摘されている（馬 2017；鈴木 2018 など）。

このように、賃金の支払い形態や賃金決定ルール、賃金の決定原則に着目しただけでも、正社員と非正社員の賃金制度が異なることは明らかである。同一企業内で、異なる人事制度が併存する状況は「1国2制度」と呼ばれ、伝統的な日本企業で見られることが指摘されている（今野 2012²⁾）。

ところで、近年、非正社員の人事制度が正社員の人事制度に近接していると思われる事態が2つ見られる。その1つが、非正社員の活用の進展に伴う内部化である³⁾。企業の非正規雇用労働者比率（全従業員に占める非正規労働者（派遣労働者を含む）の割合）を時系列で見ると、1980年代は2割未満であったが、現在は4割近くで推移している⁴⁾。ここ40年で、非正規雇用労働者比率は、2割程度、上昇したことになる。この動きの中で、

非正社員の基幹化や戦力化に伴い、非正社員が組織内でキャリアアップするなどの内部化が進み、正社員と非正社員の2区分では捉えきれない現象が見られるようになった。これにより、非正社員は、従来よりも正社員に近い存在となった（例えば、脇坂 1998；禿 2003；武石 2003；西野 2006；本田 2007 など）。さらに、企業によっては、正社員登用制度を導入し、非正社員から正社員への登用というルートを構築している。こうした企業では、非正社員は雇用形態の変更を伴いながら、組織内でキャリアアップしていく（例えば、久本 2003；高橋 2010；西村 2014；労働政策研究・研修機構編 2014 など）。この結果、非正社員の内部化はより一層進み、非正社員と正社員との距離は縮まることになった。

2つは、2000年代後半から政府が実施してきた非正社員の待遇改善を目的とした政策的対応である。具体的には、2007年のパートタイム労働法の改正から、2012年の労働契約法の改正、2018年の働き方改革関連法案による同一労働同一賃金の施行に至る一連の政策的対応を指す。一連の政策的対応の効果を見ると、2010年代はその効果があまり見られなかったことが指摘されている。例えば、川口（2014, 2018）や福井（2024）は、正社員と非正社員の賃金格差を分析しているが、これらの実証研究の結論はおおむね「賃金格差の縮小効果は限定的であった」ことを示している。また、高橋（2016）は、2010年に実施したJILPTのデータを基に分析を行い、正社員と同じ仕事をするフルタイムの非正社員と正社員の賃金格差は、正社員とパートタイム非正社員との賃金格差と同程度であることを指摘する。この指摘は、フルタイムの非正社員の仕事の水準と賃金水準が一致していないことを示す。

しかし、2020年代に入ると、上記の政策的効果が見え始める。厚生労働省EBPM推進プロジェクト（2023）や高橋（2025）は、同一労働同一賃金が企業行動や賃金に一定の改善効果をもたらしたことを指摘している。企業の同一労働同一賃金への対応状況を見ると、対応済み（「既に必要な見直しを行った（対応完了）」と「検討の結果、見直しは必要ないと判断した（対応予定なし）」の合計値）

は、大企業、中小企業ともに約7割である。この数値に、「現在、必要な見直しを行っている（対応中）」の割合を足し合わせると、大企業で9割近く、中小企業で約8割になる（労働政策研究・研修機構編 2025a）。企業の具体的な取り組みを見ると、新たに非正社員に支給・適用されたのは、「賞与・ボーナス」（36.8%）が最も多く、これに「通勤手当（交通費支給を含む）」（29.9%）、「定期的な昇給制度」（24.0%）、「時間外、深夜・休日労働に対する手当（割増率を含む）」（19.4%）、「特定の日に勤務したことに対する手当」（13.6%）などが続く（労働政策研究・研修機構編 2025b）。

これまで述べてきた通り、正社員と非正社員の人事制度の違いは存在してきた。しかし、非正社員の活用進展に伴う内部化や非正社員の待遇改善を目的とした一連の政策的対応により、非正社員の人事制度の整備が進み、両者の人事制度は近接しつつあると考えられる。なかでも、その大きな契機となりうると考えられるのが同一労働同一賃金である⁵⁾。そこで、本稿では、同一労働同一賃金への対応に焦点を当てる。分析方法は事例分析である。同一労働同一賃金によって、非正社員と正社員の人事制度が接近するとしても、人事制度のどの部分が、どの程度、接近したのかを把握するには、事例分析が適切だと考えるからである。

では、企業は同一労働同一賃金に対して、どのような対応を行っているのだろうか。管見の限りでは、主に2つのパターンにまとめられる。1つは、非正社員を正社員化する対応である（今野 2012, 2021）。非正社員を正社員化することで、旧非正社員に正社員の人事制度を適用する方法である。2つは、非正社員と正社員の人事制度は異なるが、同じ仕事を担当していれば、非正社員の賃金を比較対象である正社員と同じ水準にする方法である（山田 2017；平野 2018；平本・岸野・江夏 2025；小野 2025 など）。本稿が取り上げるD社の対応は、2つ目のタイプに属するが、細かく見れば、その対応は若干異なる。また、D社は、基本給部分だけでなく、賞与や手当の面でも、非正社員の人事制度を正社員の人事制度に接近させている。企業によって、人事制度や従業員構成は異なっており、細かな点を含めれば、同一労働同一

賃金への対応は多様にならざるを得ない。以上が、本稿が事例分析を通じて、同一労働同一賃金への対応を取り上げる理由である。

II 事例の概要

本稿が取り上げるD社について説明しておく。同社は中国地方にあるスーパーマーケットで、エリア内に40店舗以上の店舗を持つ。詳しくは後述するが、D社の従業員数は、表1の通り、パートタイマーを含め、2000人を超える。同社には、D社労働組合（以下、D社労組）がある。D社労組は、1970年代に設立され、1980年代半ばにパート社員の組織化に取り組み、パート社員特有の問題に対応してきた。D社では、最低賃金額の上昇に加え、正社員の確保が困難になったことによるパート社員の戦力化の必要性から、同一労働同一賃金への対応が進んだ。以下で取り上げるD社の人事制度は、これまで労使交渉を通じて構築されてきたものである⁶⁾。

III 事例分析

1 D社の概要

D社の従業員構成から説明しよう。表1の通り、D社の従業員は多様である。こうした背景には、働き方の選択肢を増やしてきたことがある。

2021年段階のD社の正社員数は476人であり、D社全体の従業員数の2割程度を占める。正社員には、リージョナル社員とエリア社員の2つがある。リージョナル社員の異動範囲は、D社の出店範囲全域であり、エリア社員は自宅から片道40km圏内になる。正社員の構成比は、リージョナル社員が6割、エリア社員が4割である。2018年までは、リージョナル社員とエリア社員の選択が可能であったため、女性正社員の多くはエリア社員で入社していたという。しかし、2019年以降、育児や介護のために転居が困難な場合を除けば、正社員は基本的にリージョナル社員での入社となった。こうした制度改定の背景には、D社が人事異動の多い会社であるため、異動範囲の

表1 D社従業員の概要(2021年段階)

社員区分		労働時間	従業員		異動の範囲
			人数(人)	比率(%)	
正社員	リージョナル社員		476	19.9	D社の出店範囲全域
	エリア社員				自宅から片道40km圏内
パート社員A	パート社員A2・A3	週30h以上	587	24.6	自宅から片道40km圏内
	パート社員A				異動なし
パート社員B		週20h未満	492	20.6	異動なし
パート社員C		週20h未満	326	13.7	異動なし
契約社員D		週20h以上	297	12.4	自宅から片道40km圏内
契約社員F	定年退職再雇用者	週20h以上	42	1.8	自宅から片道40km圏内
アルバイト			167	7.0	異動なし

注：従業員数は2021年9月段階のものである。
出所：スーパーD社労組提供資料より。

制約のあるエリア社員が一定数いると、組織全体の異動の柔軟性が乏しくなるという事情があったことが推測される。

D社の非正社員には、パート社員、契約社員、学生アルバイトの3つがある⁷⁾。パート社員には、パート社員A・B・Cの3つのタイプがある。パート社員Aは週30時間以上働くパートタイマーであり、総勢587人になる。パート社員Aは、従業員全体の1/4を占める。また、このパート社員Aには、パート社員A2とA3という等級があり、A2は47人、A3は5人である。パート社員Bは、週20時間未満(月間出勤日数20日)で働くパートタイマーである。パート社員Bは従業員全体の2割を占める。パート社員Cは週20時間未満(月間出勤日数18日)で働くパートタイマーである。パート社員Cは、従業員全体の14%弱を占める。パート社員A・B・Cには異動はないが、パート社員A2とA3には自宅から片道40km圏内の異動がある。この異動範囲は、エリア社員と一致している。

契約社員には契約社員D・Fの2つがある。契約社員Dは週20時間以上働く契約社員であり、特定の技能を持つ社員やナイトマネージャーが該当する。特定の技能を持つ従業員とは、鮮魚でいえば、魚の捌き方などの高い技術を持ち、魚の捌き方や仕入れ方などを正社員に指導したりする従業員になる。契約社員Fは定年退職再雇用者(正社員の定年年齢は60歳)である。契約社員Dは297人、契約社員Fは42人である。それぞれが従業

員全体に占める割合は、契約社員Dが12%強、契約社員Fは2%弱である。契約社員には、パート社員A2とA3と同様、自宅から片道40km圏内の異動がある。学生であるアルバイトは従業員全体の7%を占める。アルバイトに異動はない。

2 業務内容

次に、パート社員の業務内容を取り上げる。表2の通り、パート社員A3は高度な知識と判断力に基づく売り場管理業務を、パート社員A2は経験と知識に基づく複雑な判断業務を担っており、パート社員Aより高度な業務を行う。パート社員A、パート社員B、契約社員D(特定の技能を持つ契約社員を除く)の業務は、日常の定型業務と判断業務となっており、業務内容に違いはない。3者の違いは労働時間数にある。契約社員Fは、パート社員A2と同じ業務を行う。アルバイトは日常の定型業務を担当する。

上記のような役割が期待される各社員区分の社員が担当する業務内容について、さらに詳しく見てみよう。D社は、GMSとSMという店舗形態の下で事業を展開している。各店舗形態の職位について確認すると、GMSには店長-副店長(1~2人)-部門(生鮮、精肉、惣菜、デイリーグロッサリーなど)が置かれ、部門には部門責任者の下に担当が複数人配置される。SMについては、売上規模が大きい店舗は、店長-副店長(1人)-部門担当(専属部もあり)、売上規模の小さな店舗は、店長(または店長代行)-店長代理-店担当(専属

表2 非正社員の役割と業務内容

社員区分	役割	具体的な業務内容
パート社員 A3	マネジメント業務	高度な知識と判断力に基づく売り場管理業務
パート社員 A2	高度な判断業務	経験と知識に基づく複雑な判断業務
パート社員 A	定型・判断業務	日常の定型及び判断業務
パート社員 B	定型・判断業務	日常の定型及び判断業務
契約社員 D	定型・判断業務	日常の定型及び判断業務
契約社員 F	高度な判断業務	経験と知識に基づく複雑な判断業務
アルバイト	定型業務	日常の定型

出所：表1に同じ。

部門なし)が置かれる。

店長は、課長や副部長、副店長は係長以上、部門責任者は主任もしくは係長に対応する。それぞれの職位と社員区分の対応を示すと、表3のようになる。正社員は、店長、店長代行、副店長、店長代理、部門責任者、担当者の全てを担う。パート社員 A3は店長代理、部門責任者、担当者を、パート社員 A2は部門責任者と担当者を担う。その他の非正社員については、パート社員 A2と A3を除く、その他の非正社員は担当者を担うが、定年退職再雇用者である契約社員 Fは、店長代行や部門責任者を担当することがある。

表3の通り、正社員とパート社員は担当者につくことがある。ただし、同じ担当者でも、全く同じ業務を担当することはない。具体的には、正社員は数値管理を負い自分の判断で発注を行うのに対し、パート社員が発注を行う場合は、部門責任者の指示の下で行う場合に限られるという違いがある。

他方で、パート社員 A2とパート社員 A3は、部門責任者や店長代理を担当すれば、正社員と業

務が重なる。以下では、D社の非正社員については、パート社員 A2と A3を中心に見ていく⁸⁾。

3 D社の等級制度

上記のような業務配分となっている中で、正社員と非正社員の人事・賃金制度はどのような形で設計されているのか。この点について確認する。

(1) 正社員とパート社員の資格等級

最初に、正社員とパート社員の資格等級制度がどのように対応しているのかを確認する。図によると、パート社員 Aに対応する正社員はいない。正社員と対応するのは、パート社員 A2と A3である。既述の通り、パート社員 A2と A3は、正社員の業務と重なりがある。その対応関係を見ると、パート社員 A2は正社員の担当者(1~3等級)に、パート社員 A3は、担当者から店長代理(3・4等級)に対応する。

それぞれの対応関係を見ると、パート社員 A2は2級で完全に一致しているが、A3は完全に一致する等級はない。これは同じ等級にいても、同

表3 担当可能な職位(社員区分別)

職位	正社員	パート社員 A3	パート社員 A2	その他の非正社員
店長	○	×	×	×
店長代行	○	×	×	△
副店長	○	×	×	×
店長代理	○	○	×	×
部門責任者	○	○	○	△
担当者(部門担当, 店担当)	○	○	○	○

注：1) ○は担当する、×は担当しない、△は担当することもあることを意味する。

2) その他の非正社員の「部門責任者」と「店長代行」にある△は、契約社員 F(定年退職再雇用者)が担当することを示している。

出所：表1に同じ。

じ業務を担当するものの、パート社員に比べ、正社員は残業時間を含め、労働時間が長いこと、同じ部門に両者が配属される場合、その部門の責任者は正社員が担当するという事情がある。そうした違いが図の両者の対応関係に現れている。

(2) 正社員の資格等級制度

パート社員との重なりのある正社員の資格等級(1等級から4等級)を見ていこう(図)。D社は1等級から4等級までを育成期間として位置づけている。1等級は高卒の新入社員に、2等級は専門学校卒の新入社員、3等級は大卒の新入社員に対応する。

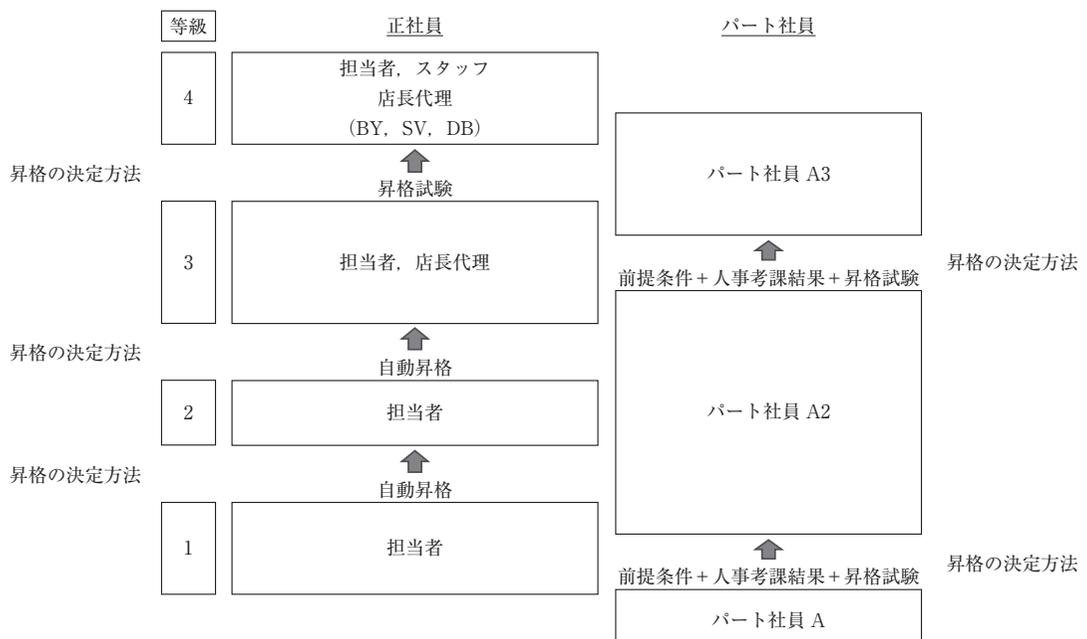
正社員の資格等級制度は、本部(本社)でも店舗でも変わらない。本部では、バイヤー(図のBY)やスーパーバイザー(同SV)は4等級以上、担当者は1等級から4等級に格付けされる。店舗では、店長は5等級、店長代理が3等級から4等級、担当者は1等級から4等級に格付けされる。

正社員は、資格制度の中でどのように昇格していくのだろうか⁹⁾。表4によると、1等級から3等級までと、3等級から4等級への昇格とでは、

選抜方法が異なる。1等級から2等級、2等級から3等級までの昇格基準は、人事考課の結果のみである。それが、直近の人事考課の結果が2期連続「A」以上であることである。1等級から2等級、2等級から3等級への昇格には、人事考課結果の要件を満たし、その等級の3号俵に到達すれば、直近上位の等級に昇格できる(自動昇格)。3等級から4等級への昇格になると、選抜試験(筆記試験と面接)が行われ、これに合格すると昇格が可能となる。

正社員の人事考課制度はSABCの4段階で相対評価を行うものである。評価の分布は、S評価は20%、A評価は40%、B評価20%、C評価は20%となっている。「A」以上の評価を得る社員は6割である。つまり、正社員全員が昇格要件を満たして、一度に昇格できるわけではないが、限られた一部の社員のみが昇格する運用になっているわけでもない。このように、一般社員レベルの昇格でも、一定程度の選抜が行われている。昇格が決まると、1等級から2等級や2等級から3等級への昇格では、上位等級の直近上位の金額の号俵に、3等級から4等級への昇格では、4等級の

図 正社員とパート社員の資格等級制度の対応関係



注：昇格の決定方法にある前提条件とは、各等級に設定された滞留年数を指す。詳しくは表5を参照。
出所：表1に同じ。

表4 正社員の昇格基準

昇格	前提条件	人事考課	選考方法
4等級 ↑ 3等級	6号俵	過去直近2回の昇格考課歴 AA以上	試験 面接
3等級 ↑ 2等級	3号俵 自動昇格		
2等級 ↑ 1等級	3号俵 自動昇格		

注：ただし、正社員は前提条件にある号俵に到達することが昇格の条件になっている。
出所：表1に同じ。

1号俵に格付けられる。

なお、正社員の昇格基準には、滞留年数と人事考課の結果（2期連続「A」以上）が設定されていたが、2024年から人事考課結果のみとなった。この制度改定には、若手社員を昇格（昇給）しやすくすることで、モチベーション向上させ、D社への定着を促す意図がある。

(3) 非正社員の資格等級制度

非正社員の資格等級制度には、パート社員A2とA3がある。パート社員A2とA3には、パート社員Aのみが昇格する。パート社員の昇格基準は、表5の通りである。パート社員Aからパート社員A2への昇格とパート社員A2からパート社員A3への昇格では、どちらも必要滞留年数は3年以上である。

これに加えて、人事考課の結果も求められる。パート社員A3への昇格には、直近2回の人事考課が「S」「A」以上であること、パート社員A2への昇格には、2期連続で「A」以上が必要になる。この要件を満たすパート社員が選考対象となる。選考方法は試験と面接である。試験内容は、利益率の計算など、正社員採用の内容に近いものとなっている。

次に、どのくらいのパート社員が昇格している

のかを確認する。D社では、パート社員についてもほぼ降格は行われないため、昇格について取り上げる¹⁰⁾。D社では、正社員の採用者数が募集人数を満たしていない状況が続いているため、パート社員Aをパート社員A2・A3に昇格させて、パート社員の戦力化を進めたいと考えている¹¹⁾。

2024年段階で、パート社員A2の昇格試験の基準を満たすのは130人であり、その内、受験者は3人、合格者は2人である。パート社員A3への昇格試験の基準を満たすのは3人、受験者は0人である。この数値を見ると、パート社員Aの昇格意欲は高いとは言い難い。上記の通り、パート社員A2への昇格試験の基準を満たすパート社員は130人であり、受験したのは3人（基準を満たしたパートA社員の2.3%）である。また、もともとパート社員A2の人数が少ないため、パート社員A3への昇格試験の基準を満たすパート社員は少ない。しかも受験者は0人である。

その背景には、2つのことがある。1つは、パート社員A2とA3になると、異動が求められることがある（表1）。パート社員Aは、同じ店舗で働き続けることを希望する傾向があるという。2つは、昇格基準を満たすパート社員は優秀な人材であり、そうした人材であるほど、店舗は手放したくないことがある。店舗の利益責任を負う管理者からすると、優秀な人材であるほど、昇格試験を勧めにくいところがあるという。

(4) 正社員と非正社員の資格等級制度の比較

以上の内容から、正社員とパート社員の資格等級制度について確認すると、どちらにも資格等級制度が存在する。パート社員Aに対応する等級はないが、パート社員A2とA3は正社員の等級に対応している。正社員とパート社員が対応する1等級から4等級について見ると、どちらも昇格基準が設定されている。降格は稀なケースであ

表5 パート社員の昇格基準

体系・職級	前提条件	人事考課	選考方法
パートナー社員A3への昇格	滞留年数3年以上	過去直近2回の昇格考課歴 SAまたはAS以上	試験 面接
パートナー社員A2への昇格	滞留年数3年以上	過去直近2回の昇格考課歴 AA以上	試験 面接

出所：表1に同じ。

るため、昇格について見ると、どちらも昇格の対象者になるために、前提条件（滞留年数¹²⁾や指定号俸）や人事考課結果（2期連続の人事考課）という形で要件が決められている。そして、これらの条件を満たす従業員が選考の対象となる。こうした点は正社員とパート社員に共通しており、資格等級制度については共通点が多いことがわかる。

他方で、両者には僅かに相違点もある。昇格の選考方法を見ると、正社員については、3等級から4等級の昇格まで試験と面接は行われませんが、パート社員は昇格選考の度に試験と面接が行われる（図）。また、正社員は各等級の一定の号俸に到達することが昇格要件になっているのに対し、パート社員の前提条件には滞留年数が設定されている。ただし、正社員に設定されている特定号俸への到達は、パート社員の昇格要件である滞留年数と同じ意味を持つといえる。

では、正社員の昇格要件に設定されていた滞留年数が廃止されたことの意味は何か。既述の通り、一義的には、若手社員の定着を意図した処遇改善があるが、D社労組によると、正社員に比べると、パート社員の昇格は応募者が少ないだけで、昇格自体は比較的容易であるという。つまり、正社員の滞留年数の廃止は、パート社員の昇格難易度と、正社員の昇格難易度を均衡させる意味があるといえる。

4 正社員と非正社員の賃金決定方法

(1) 正社員の賃金決定方法

ここでは、正社員と非正社員の賃金決定方法を取り上げ、資格等級制度の格付けと賃金水準が対応しているかどうかを確認する。

正社員の賃金制度については、資格等級制度と同様、1等級から4等級に限定する。1等級から4等級の正社員の賃金は、本人給（年齢給）と職能給と専任職手当の合計額で決まる。本人給は年齢給である。本人給はリージョナル社員とエリア社員で金額が設定されており、60歳まで支給される。専門職手当は、本部のスーパーバイザーとバイヤー、本部スタッフ、店長代理という形でポストごとに金額が設定されている。

表6は、職能給の賃金テーブルを示している。

職能給は等級ごとにピッチが決まっている。ピッチには2つの金額があるが、高い金額は各等級に定められた号俸まで適用されるピッチであり、それ以上の号俸になると、安い金額のピッチになる。表6の下の加給は、昇格してから在級している期間に支給される加給額になる。加給額は2024年に3000円から5000円程度増額された。この背景には、採用競争力を高めるために初任給を引き上げたこと、若年層のより一層の定着を意図した待遇改善がある。ピッチと加給の金額は上位の等級であるほど高いことから、職能給は昇格インセンティブを持つ。また、職能給の昇給額には、人事考課の結果が反映される。具体的には、S評価は3号俸プラス、A評価は2号俸プラス、B評価は昇給なし、C評価は1号俸マイナスという形で、表6の職能給のレンジの中で、上下移動して金額が決まる。

表6 職能給

号俸	1等級	2等級	3等級	4等級
ピッチ	1,100	1,300	1,500	2,100
	400	500	600	800
01				
02				
03				
(中略)				
08				
09				
10				
加給		12,800	23,700	39,900

出所：表1に同じ。

(2) パート社員の賃金決定方法

次に、パート社員の賃金決定方法を取り上げる。パート社員の賃金は時給である。パート社員の賃金体系は、基本時給の他に、店舗や職種、勤務時間帯、地域に応じて加給する費目がある。基本時給には、職能給があり、ここに後述する人事考課の結果が反映される。基本時給の下限と上限は、等級の高いパート社員ほど高く設定されている。その金額は、パート社員A3が最も高く、パート社員A2、パート社員Aという順になる。

パート社員の賃金表について見ていこう。D社では、2013年にパート社員の等級ごとにレンジを

定めた現在の号俸制に切り替えた。この号俸制では、等級ごとにレンジの重なりはない。パート社員 A2 と A3 の賃金水準は、業務の重なりのある等級で異動範囲が同じエリア社員の月例給を時給換算した金額に近い。両者の時給差は、パート社員の異動範囲が正社員と同じで、同じ業務をしていても、パート社員に比べ、正社員は労働時間が長く、責任の重い業務を担当することによるものである¹³⁾。そのため、図の通り、パート社員 A2 の賃金レンジの上限はエリア社員 3 等級下位号俸に、下限はエリア社員 1 等級の上位号俸に、パート社員 A3 の賃金レンジの上限は 4 等級下位号俸に、下限はエリア社員 3 等級上位号俸になっている。

また、パート社員の時給額は、設定された号俸の中を人事考課結果によって、何号俸プラス（もしくはマイナス）されるかで決まる。その概要を表 7 に示している。パート社員の評価は、正社員の 1 等級から 4 等級と同様、SABC 評価の 4 段階で行われる。評価方法と評価の分布を見ると、パート社員 A・B は、S 評価は 10%、A 評価は 30%、B 評価は 40%、C 評価は 20% の相対評価である。これに対し、パート社員 A2 と A3 は絶対評価であり、評価分布は毎回異なる。昇給額は、正社員 1 等級から 4 等級と同じで、S 評価は 3 号俸プラス、A 評価は 2 号俸プラス、B 評価は昇給なし、C 評価は 1 号俸マイナスである。

下記の表 7 の一番下に、各パート社員の号俸の昇給ピッチが示されている。パート社員 A3 は昇給ピッチが 15 円、パート社員 A2 は 10 円、パート社員 A・B は 5 円である。この金額に評価結果による昇給分（号俸）をかけると昇給額になる。その特徴は、より高度な業務を担当するパート社員であるほど、標語間の金額差が大きくなること、それゆえ増減幅が大きくなること、全ての

パート社員で B 評価は昇給しないこと、C 評価の場合は降給があるという点で、正社員の制度との共通点が見られることにある。

(3) 正社員と非正社員の賃金決定方法の比較

D 社の正社員と非正社員の賃金決定方法について整理をする。正社員とパート社員の賃金は範囲給という共通点が見られた。その範囲給の賃金水準について見ると、同じレベルの業務を担当する正社員（エリア社員）とパート社員の賃金は、労働時間の長さや責任の重さの違いを考慮したうえで水準が設定されている。この背景には、下記の通り、同一労働同一賃金への対応があった。

質問者「そうすると、かなり賃金体系とか賃金水準については、類似の業務をしている場合であれば、もう正社員も非正社員も同じというような形で」。

回答者「はい」。

質問者「やっぱりそういうのは何か言ってしまうと 1 行で終わってしまうんですけど、なかなかコストの負担とかも考えると結構大変なことじゃないかというふうに思ったりもするんですけども」。

回答者「そうですね、多分以前はもう少し差があったのかと思うんですけど、やはり同一労働同一賃金で、できるだけ合わせるようにというところで多分今の状況になったのか」¹⁴⁾。

さらに、両者の昇給額の決定方法について見ると、どちらも人事考課結果が反映されている。例えば、S 評価であれば 3 号俸プラス、A 評価であれば 2 号俸プラス、B 評価の場合は昇給なし、C 評価になると 1 号俸マイナスという形で、範囲給

表 7 パート社員の人事考課制度の概要

体系・職級	パート社員 A3	パート社員 A2	パート社員 A	パート社員 B
評語	S : A : B : C		S : A : B : C	
昇給号俸	S 評価 : 3 号俸プラス, A 評価 : 2 号俸プラス B 評価 : 0 号俸, C 評価 : 1 号俸マイナス			
昇給ピッチ	15 円	10 円	5 円	5 円

出所 : 表 1 に同じ。

の中を上下移動する。こうした構造は正社員とパート社員に共通する。このように、賃金の決定方法についても、D社では、正社員とパート社員に共通点が見られる。

5 基本給以外の対応

(1) 手当をめぐる対応

D社では、同一労働同一賃金に対応する中で、手当の廃止や新設にも取り組んできた。廃止された手当は教育関連手当である。教育関連手当は、大学や専門学校に通う子どものいる正社員の世帯主に支払われていたが、非正社員の中にも主たる生計の担い手で、学生の子どもの持つ従業員もいることから、2020年に廃止された。この手当を廃止して浮いた原資は、下記の通り、パート社員A2とA3の賃金水準を、対応する等級の正社員の賃金水準に対応させるために、パート社員の賃金テーブルの改定に活用された。

「(教育関連手当は……執筆者)パート社員さんの中にも、世帯主で大学生とか専門学校のお子さんがいっぱいいるので、その方たちにつけるか、なくすかのどっちかだったんですけども、そもそもこの手当もかなり一部の方にはついていないということで、縮小してその原資をほかに戻すという形になりました」。

「教育関連手当をなくしたときは、ちょうどパート社員A2、A3の賃金テーブルが、今先ほど話したように3等級とか4等級とかに合ってなかったんで、その賃金テーブルを変えるために使いました」。¹⁵⁾

新設された手当は技能手当である。技能手当は、職種手当を廃止して新設された手当である。職種手当は特定部門(精肉・水産が対象)の正社員のみ支給されていたが、D社はこの手当を廃止し技能手当を新たに設けている。下記の発言から、技能手当の支給を受けるためには、技能テストに合格する必要がある。ただし、試験に合格しても、実際にその業務につかなければ支給されない。技能手当という名称ではあるが、その手当が持つ意味は職務給である。支給対象は特定部門

(精肉・水産が対象)の正社員とパート社員に広がられたことがわかる。

「職種手当というのを精肉と水産の正社員のみには手当が出ていたんですけども、パート社員にはついていなかったんで、職種手当を廃止して、その代わりに技能手当ということで正社員からパート社員全て含めてテストを行って、そういう技能があるという方には手当をつけていくという方向へ移行することが決まりました」¹⁶⁾。

(2) 賞与をめぐる対応

D社は、正社員とパート社員A2・A3に賞与を支給している。同一労働同一賃金に対応する中で、パート社員A2とA3にも賞与が支給されるようになった。パート社員A2とA3に賞与を支給するのは、正社員と同様、数値責任を負っているからである。これに対し、数値責任を負っていないパート社員A・Bは支給対象外になっている。

賞与の支給月数は、半年ごとに労使協議で決定される。D社の妥結月数は、半期で1カ月程度になっている。パート社員A2とA3の賞与の計算式は、基本時給×みなし月間契約時間×基本支給月数である。これで基本の賞与額が決まる。これに人事考課の結果が反映され、考課配分が上乘せされる。

ところで、正社員とパート社員A2・A3の賞与が同じ月数になっているのは何故だろうか。その理由は、下記の発言の通りである。同じ地域で生活をする労働者である以上、雇用形態にかかわらず、1カ月は生活給として必要という考え方による部分が大きい。ただし、今後、半期1カ月を超える賞与を支給されるようになった場合、各社員区分において支給月数の水準をどうするのかについては、組合内の中でも議論になっているところであるという¹⁷⁾。

質問者「これ結構同じ月数支払っているところは、あくまで我々の印象になるんですけど、結構レアなケースかと思うんですけども」。

回答者「そうですね、うちやと半期で1カ月が

もらえるようになったぐらいになったので、それまでは生活維持のためのお金として同じぐらいもらわないといけないというところで組合として要求を出してきたんですけども、この1カ月を超えてくると恐らく大体通常の企業だと半期で2カ月とか通年で4カ月とかが多いと思うんですけど、そうなってくると、月数の差というのも考えなきゃいけないという話は組合員の中ではしています」¹⁸⁾

IV 結 論

1 主な事実発見

これまでスーパーD社を対象に、賃金制度を中心に、非正社員の人事制度が正社員の人事制度に接近するのかどうかを検討してきた。結論を先にいえば、D社では、同一労働同一賃金への対応を検討する中で、非正社員の人事制度が整備され、正社員の人事制度に接近した。以下では、この点に関わり、いくつか事実発見を述べる。

第1に、基本給部分での同一労働同一賃金への対応である。事例分析では、異動範囲が同じで、仕事に重なりが見られるエリア社員とパート社員A2・A3を中心に分析を行ってきた。パート社員A2は、エリア社員の1～3等級に、パート社員A3は、エリア社員3・4等級に位置づけられる。上位の等級に昇格する際には、選考対象になる要件として、人事考課結果が一定以上であることが求められる。この点は、エリア正社員とパート社員A2・A3で違いはない。パート社員A2とA3の賃金水準は、同じ等級に位置づけられる範囲で、エリア社員に近い賃金水準が適用されている。これは、エリア社員との労働時間の差と責任の重さの違いを反映してのことである。また、月給と時給の違いはあれ、どちらも基本給は範囲給になっており、その中を人事考課の結果によって上下移動する仕組みになっている。D社では、異動範囲と業務が同じエリア正社員とパート社員とでは、賃金水準が近づくだけでなく、賃金制度にも共通点が見られる。

第2に、基本給以外（手当や賞与）部分での同一労働同一賃金への対応である。D社において、賞与の支給対象は、正社員とパート社員A2・A3である。パート社員A2とA3に賞与が支給されるのは、正社員の業務と重なりがあるためである。他方で、正社員の業務と重ならないパート社員は賞与の支給対象外である。賞与の水準は、正社員とパート社員A2・A3は同水準（同じ月数）である。現状、D社の賞与の月数は、半期で1カ月程度であるが、これは「賞与1カ月分は生活給である」という考えによるものである。同じ地域に住む労働者である以上、雇用形態で差をつけられないという対応につながっている。また、D社は、正社員を対象に支給されていた手当を廃止した。ある手当は廃止され、その原資はエリア正社員とパート社員A2・A3の賃金水準を均衡させるために、別の手当は技能を要する業務を担当する社員に対して、雇用形態にかかわらず支給する手当に改定された。このように、賞与については、同じ地域に住む労働者という意味での生活給という考え方が、手当については、技能があり実際にその業務を担当する労働者であれば支給するという考え方により、正社員とパート社員A2・A3に支給されている。賞与と手当についても共通点が見られる。

第3に、D社の同一労働同一賃金の効果と課題である。第1・2点目で指摘した通り、D社は、同一労働同一賃金に対応する中で、非正社員の人事制度を整備し、両者の人事制度は接近した。同一労働同一賃金への対応が求められる2020年度段階で、D社の同一労働同一賃金への対応はできあがっていた。D社は1つの先進事例といえる。また、こうした一連の取り組みにより、パート社員A2とA3の平均賃金は、2019年度は15万円程度であったが、2025年度は17万円程度に増加している。これらは、同一労働同一賃金の政策効果といえる。一方で、D社には課題が残されている。それが、退職金の支給対象である。D社では、全従業員に退職金を支払う余裕がないため、退職金の支給対象は正社員に限定されている。エリア社員と異動範囲が同じで、同じ仕事をするパート社員A2とA3は退職金の支給対象外であ

る。これは均等待遇の問題になると考えられる。

第4に、労働組合の貢献である。今回は、正社員と非正社員の人事制度の変化に焦点を当てた関係で、同一労働同一賃金に関わる労使交渉そのものを取り上げていない。しかし、同一労働同一賃金への対応は、賃金制度の改定を伴うものであるため、D社では、労使交渉を通じて対応が検討されてきた。D社労組は、1980年代半ばからパート社員を組織化しており、他の事例に先駆けて、パート社員の課題に取り組んできた。D社において、ここまで同一労働同一賃金への対応が進んだ背景には、D社労組による貢献があったといえる。

2 含意

最後に、本稿の分析内容の含意を取り上げる。それが、下記の2点である。

第1に、内部化に伴うパート社員の賃金決定ルールの変化である。D社では、異動範囲が同じで、正社員と同じ業務を担当すれば、雇用形態に関係なく、賞与や手当を含め、同じような人事制度が適用され、労働時間の長さや責任の重さの違いを考慮して、正社員の賃金水準がパート社員に適用される。このことが持つ意味は、パート社員が内部化することによって、パート社員の賃金決定ルールが、正社員の賃金決定ルールに変わることを意味する。つまり、稲上(2016)のいう、非正社員の賃金決定ルールである「同一労働同一賃金」から、正社員の賃金決定ルールである「同一価値労働同一賃金」に近づいていくことを意味する。とはいえ、D社では、同一労働同一賃金により、非正社員の人事制度が正社員の人事制度に近づいても、同じ人事制度が適用されるわけではない。同じ人事制度を適用するには、非正社員が正社員に登用される他はない。この点に、政策的対応をもっても埋まらない日本企業が行う雇用形態別の人事管理の根強さが表れているといえるかもしれない。

第2に、同一労働同一賃金が正社員の処遇改善を促す側面があることである。D社では、正社員の昇格基準にあった滞留年数を廃止し、昇格選考を緩和した。その背景には、一義的には、若手社

員のリテンション対策という目的があるが、その対応が持つ意味は、正社員とパート社員の昇格選考の難易度を均衡させることである。同一労働同一賃金の適用については、正社員と非正社員の労働条件を均衡させるために、正社員の労働条件を切り下げることへの懸念が示されるが、この取り組みは、非正社員との均衡を考えて、正社員の人事制度が改定され、正社員の処遇改善につながる側面があることを示唆している。

謝辞 本稿の分析は、D社労働組合の組合役員(委員長や事務局長など)を対象に実施したインタビュー調査に基づく。調査にご協力くださったD社労働組合の皆様にご感謝を申し上げる。調査は、2018年9月10日、2021年9月30日、2025年8月25日の3回実施している。調査者は、前浦徳高、西村純(中央大学)、青木宏之(香川大学)である。

- 1) なお、本稿の分析は、あくまでも正社員と非正社員の人事制度の接近に焦点を当てており、性別の差を取り上げるものではないことを、あらかじめ断っておく。
- 2) 今野(2012)のいう「1国2制度」とは、勤務地や労働時間、仕事に制約のある社員と制約のない社員の2区分によって人事制度が異なることを指す。本稿でいう非正社員は制約のある社員に該当する。
- 3) 非正社員の賃金決定原理が正社員のそれに近づく可能性については、石田(2016)が指摘している。石田(2016)は、企業が生産人口減少に伴う人手不足に対応するために、非正社員を内部化させることで、市場賃金決定から距離を取った組織的決定の方向に幾分か動く可能性があることを指摘する。この結果、正社員と非正社員との賃金決定原理の異質性が弱まることになることと述べる。
- 4) 厚生労働省HP「非正規雇用」の現状と課題より。https://www.mhlw.go.jp/content/001234734.pdf(アクセス日は2025年9月28日)
- 5) 鳥貫(2018)は、正社員と同じ仕事をする非正社員の賃金水準を正社員の賃金水準に近づけるには、両者の賃金決定要素を同じにする必要があることを指摘する。これは、同一労働同一賃金に対応するには、正社員と非正社員に同じ人事制度を適用する必要があることを示唆しているといえる。
- 6) 本稿の直接の分析課題ではないが、労働組合が非正社員を組織化したことで、非正社員の人事制度が整備された事例分析もある。その代表的な研究として、労働政策研究・研修機構編(2016, 2017)、前浦(2017, 2018)がある。
- 7) 事例を匿名にしている関係で、D社の社員区分の名称を変更している。
- 8) 契約社員Fも正社員と異動範囲が同じで業務に重なりはあるが、D社は定年延長を含め、同一労働同一賃金への対応を検討中である。そのため、本稿ではパート社員A2とA3の分析を優先した。
- 9) D社では、正社員の降格はほぼ行われないため、本文では取り上げていないが、その仕組みは、下記の通りとなる。4等級から3等級への降格では、直近2回の昇格考課C評価が続くと警告が行われ、C評価が3回続くと降格の対象となる。降格が決まると、どの等級であっても下位等級の最上位号俸に格付けられる。復活の条件は、降格直後の昇格考課が「A」以上

- となっている。この決定は認定会議で決められる。ただし、3等級から2等級、2等級から1等級への降格については、人事考課結果の要件は定められていない。
- 10) D社労組提供資料によると、パート社員の降格は、パート社員A2とA3を対象に行われる。2回連続で「C」評価を受けると、警告が出され、3回目になると、降格の対象となる。降格は審議会で決定される。復活の基準は、降格後、直近の人事考課が「A」であることである。
- 11) 紙幅の関係で、D社の正社員登用制度について取り上げないが、非正社員にとって、正社員登用はキャリアアップの1つの選択肢になっている。対象者は、契約社員（定年退職再雇用者を除く）、パート社員A、パート社員A2、パート社員A3である。毎年、数人が正社員に登用されている。その受け皿はリージョナル社員の場合もあれば、エリア社員の場合もある。
- 12) 正社員には、滞留年数はないが各等級の指定号俸の給与を受けていることが前提条件となっている。
- 13) この点は、先述の通り、同じ発注作業を行うにしても、正社員は自分の判断で行うが、パート社員は正社員の指示のもとで行うことや、正社員とパート社員が同じ部門で同じ業務を担当していても、部門の責任者は正社員が担うことなどを指す。
- 14) D社労組へのインタビュー調査（2021年9月30日）より。
- 15) D社労組へのインタビュー調査（2021年9月30日）より。
- 16) D社労組へのインタビュー調査（2021年9月30日）より。
- 17) D社の賞与（半期）の月数を2017年から2024年にかけて見ると、1カ月程度で推移している。
- 18) D社労組へのインタビュー調査（2021年9月30日）より。

参考文献

石田光男 (2016) 「賃金の日本的特性」『日本労働研究雑誌』No. 667, pp. 8-18.

稲上毅 (2016) 「労働政策の展望——労働政策や労働研究の中長期的な展望等について考察し提言する 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。

—— (2021) 『同一労働同一賃金を活かす人事管理』日本経済新聞出版。

小野晶子 (2025) 「非正規雇用の賃金制度はこの10年でどう変わったか——小売業の聞き取り調査から賃金格差を考える」社会政策学会第150回（2025年度春季）大会報告論文。

禿あや美 (2003) 「小売業における処遇制度と労使関係——パート労働の職域拡大が持つ意味」『社会政策学会誌』第10巻, pp. 183-206.

川口大司 (2014) 「改正パートタイム労働法はパートタイム労働者の処遇を改善したか?」『日本労働研究雑誌』No. 642, pp. 53-63.

—— (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.

厚生労働省 EBPM の推進に係る若手・中堅プロジェクトチーム (2023) 『EBPM の分析レポート（同一労働同一賃金の効果検証）』。

島田裕子 (2018) 「パートタイム・有期労働法の制定・改正の内容と課題」『日本労働研究雑誌』No. 701, pp. 17-29.

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.

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.

高橋康二 (2010) 「契約社員の職域と正社員化の実態」JILPT Discussion Paper 10-03.

—— (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.

—— (2025) 「統計からわかる非正規雇用の現在地」『日本労働研究雑誌』No. 783, pp. 4-17.

武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻1号, pp. 2-11.

西野史子 (2006) 「パートの基幹労働力化と正社員の労働——「均等処遇」のジレンマ」『社会学評論』56巻4号, pp. 847-863.

西村純 (2014) 「タイプ別に見た限定正社員の人事管理の特徴——正社員の人事管理や働き方に変化をもたらすのか?」『日本労働研究雑誌』No. 650, pp. 16-29.

久本憲夫 (2003) 『正社員ルネサンス——多様な雇用から多様な正社員へ』(中公新書) 中央公論新社。

平野光俊 (2018) 「総合スーパーのパートの基幹化と均衡・均等処遇の取り組み——A社の2000年以降の人事制度の変遷の事例から」『日本労働研究雑誌』No. 701, pp. 40-51.

平本奈央子・岸野早希・江夏幾多郎 (2025) 「働き方に制約がある従業員の中核的活用——イオンリテール株式会社」江夏幾多郎・石山恒貴・服部泰宏編著『人材マネジメントの革新——理論を読み解くための事例集』千倉書房。

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」労働政策研究・研修機構編『「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.

本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー——基幹化と新しい労使関係』白桃書房。

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」労働政策研究・研修機構編『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1.

前浦徳高 (2017) 「非正規雇用者の組織化と発言効果」労働政策研究・研修機構編『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1.

—— (2018) 「非正規雇用者の組織化と発言効果——事例調査とアンケート調査による分析」『日本労働研究雑誌』No. 691, pp. 50-63.

水町勇一郎 (2019) 『「同一労働同一賃金」のすべて 新版』有斐閣。

山田久 (2017) 『同一労働同一賃金の衝撃——「働き方改革」のカギを握る新ルール』日本経済新聞出版社。

労働政策研究・研修機構編 (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』JILPT 資料シリーズ No. 137.

—— (2016) 「非正規労働者の組織化と労働組合機能に関する研究」JILPT 資料シリーズ No. 174.

—— (2017) 『非正規労働者の組織化とその効果——アンケート調査による分析』JILPT 調査シリーズ No. 170.

—— (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）』JILPT 調査シリーズ No. 251.

—— (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』JILPT 調査シリーズ No. 252.

脇坂明 (1998) 『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房。

まえうら・ほだか 労働政策研究・研修機構副主任研究員。主著に「時間外労働の上限規制への対応——自動車運転の業務に従事する労働者を対象に」労働政策レポート No. 15（労働政策研究・研修機構，2025年）など。労使関係論、人的資源管理論専攻。