

特集1



# 春闘と非正規労働者の賃金 一人手不足と最低賃金上昇にどのように対応するのか

埼玉大学大学院人文社会科学研究科 教授 金井 郁

## 1. はじめに

厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況<sup>1</sup>」によると、2025年春闘の平均妥結額は18,629円で前年に比べ1,214円増、現行ベースに対する賃上げ率は5.52%（2024年春闘5.33%）と、2023年春闘以降の高水準の賃上げが続いている。とはいえ、2025年6月の基本給やボーナスなどを合わせた現金給与の総額は、42か月連続で前年同月比プラスであったが、実質賃金は前年同月比で6か月連続マイナスで、物価の上昇に賃金の伸びが追いついていない状況にある。

最低賃金も2007年以降上昇傾向にあるが、近年の上昇は著しい（図2参照）。2024年は前年から全国加重平均51円の上昇で、中央最低賃金審議会の答申を1円上回った。2025年は前年から全国加重平均66円の引き上げで1,121円となり、引き上げ率6.3%と過去最高となった。

本来、労使の賃金交渉である春闘と、国が法的強制力をもって賃金の最低限度を定め、使用者に対してその額未満の賃金で労働者を雇用することを禁止する最低賃金制度（地域別最低賃金）<sup>2</sup>とは、直接関係がない。しかし、近年では、最低賃金の上昇幅が大きく、非正規労働者の春

闘交渉を規定する大きな要因となっている。そして、最低賃金の上昇や人手不足といった要因は、非正規労働者の人事・賃金制度そのものへの影響も大きい。

そこで本稿では、非正規労働者を多く雇用するスーパーマーケット業A社労働組合の春闘交渉を事例に、A社労使は近年の経済社会状況をどのようにとらえて賃金交渉しているのか、それが非正規労働者の賃金や賃金制度にどのような影響を及ぼしているのかを検討する。日本では、正社員は職能給をベースに年功的に上昇する賃金カーブを享受する<sup>3</sup>一方、非正社員は地域別最低賃金とリンクしつつ、職位が上昇してもその賃金が正社員のようには上昇しない（禿、2022）。パートタイム労働法でも労使の制度設計においても、正社員と非正社員がたとえ同じ職位の同じ仕事をしていたとしても、転勤の有無や異動の頻度や範囲の違いなどによって格差を設けることが正当化されてきた（金井、2018）。こうした構造は、近年の経済環境の変化によって、変わるものだろうか。

## 2. UAゼンセンの2025年春闘

まず、スーパーマーケット業 A 社労働組合が属している UA ゼンセンの 2025 年労働条件闘争（春闘）を概観しよう。連合は、2025 年春闘方針を大企業を含む全体の賃上げ率は 24 年春闘と同じ 5% 以上とした。これを受け UA ゼンセンでは、賃上げ目標をパート時給で「7% 基準」、正社員では「6% 基準」とする方針を示した。

UA ゼンセンの 2025 年労働条件闘争（春闘）の 6 月末時点での妥結結果をまとめよう。正社員（フルタイム）組合員は 1318 組合、短時間（パートタイム）組合員は 378 組合、契約社員組合員は 139 組合が妥結した。正社員組合員は、制度昇給、ベア等込みの総合計で 14,571 円（4.81 %）、賃金引き上げ分（ベア等）は 10,404 円と

なった。パート組合員では、制度昇給、ベア等込みの総合計で 66.9 円（5.82%）の引き上げで、引き上げ率でみると正社員を上回っている。

2014 年以降の妥結総合計の引き上げ率を正社員・パート組合員別にみると、2016 年からはパートの引き上げ率の方が正社員を上回っており（図 1）、雇用形態間格差の是正が進んでいると、UA ゼンセンでは評価している。特に、2023 年以降、正社員・パートともに引き上げ率が上昇しているが、パートの上昇率がより大きいことがわかる。

このことが正社員とパートの賃金制度にどのような影響を与えるのだろうか。A 社を事例に具体的に検討する。

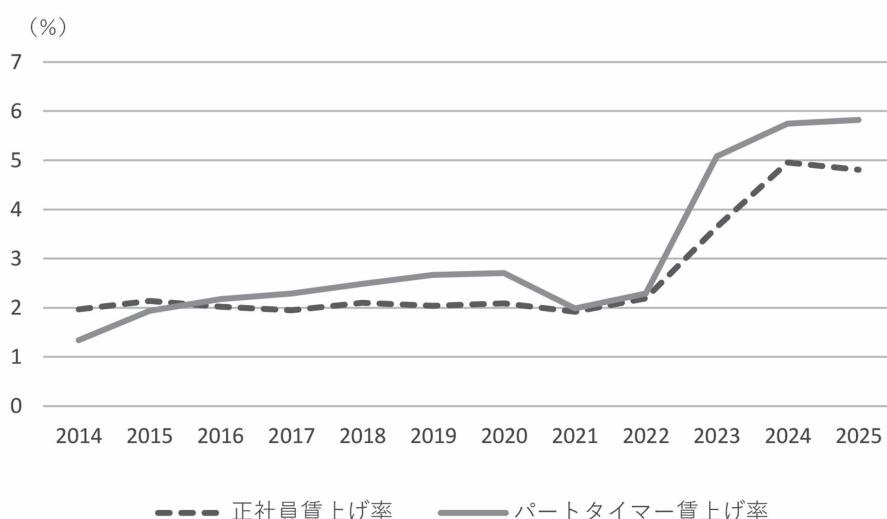


図 1 正社員とパートタイマーの妥結総合計率比較（6 月末時点）

（出所：UA ゼンセン（2025）「2025 労働条件闘争 妥結集約（6 月末時点）より作成」）

## 3. 最低賃金の動向

次に地域別最低賃金の状況を確認しよう。地域別最低賃金は、2000 年代前半はデフレのなかで 2002 年～2004 年に実質的に目安額<sup>4</sup>が据

え置かれ、引き下げの可能性をも探る状況になり、最低賃金の意義について再検討され始めた。それが 2004 年から始まった「最低賃金制

度のあり方に関する研究会」の時期と重なり、「安全網としての最低賃金」といった視点が付加され、生活保護との比較の問題が前面に出るようになった。2007年に最低賃金法が改正され、国会審議では「生活保護に係る施策との整合性に配慮する」という規定の前に「労働者が健康で文化的な最低限度の生活を営むことができるよう、生活保護に係る施策との整合性に配慮する」が加えられた。その後、生活保護の逆転現象を解消するために、最低賃金が徐々に引き上げられるようになった。しかし、生活保護の地域格差が大きく、生活保護基準に合わせる形で最低賃金の整合性をはかったため、もとも

と最低賃金額が高かった大都市圏で引き上げられ、最低賃金の低い地域では据え置かれるところもあり、最低賃金の地域間格差が大きくなつた(2010、四方・金井)。それが、近年は最低賃金の低かった地域で中央最低賃金審議会の目安を超えて最低賃金が引き上げられるようになっている。中央最低賃金審議会の目安を超えて決着した都道府県が2023年は14県、2024年は27県、2025年度は39県でそれらはAランク<sup>5</sup>以外の県となっており、地方からの労働力流出の懸念が強いことがうかがえる。労働力確保のための最低賃金引き上げ圧力が高まっているといえる<sup>6</sup>。

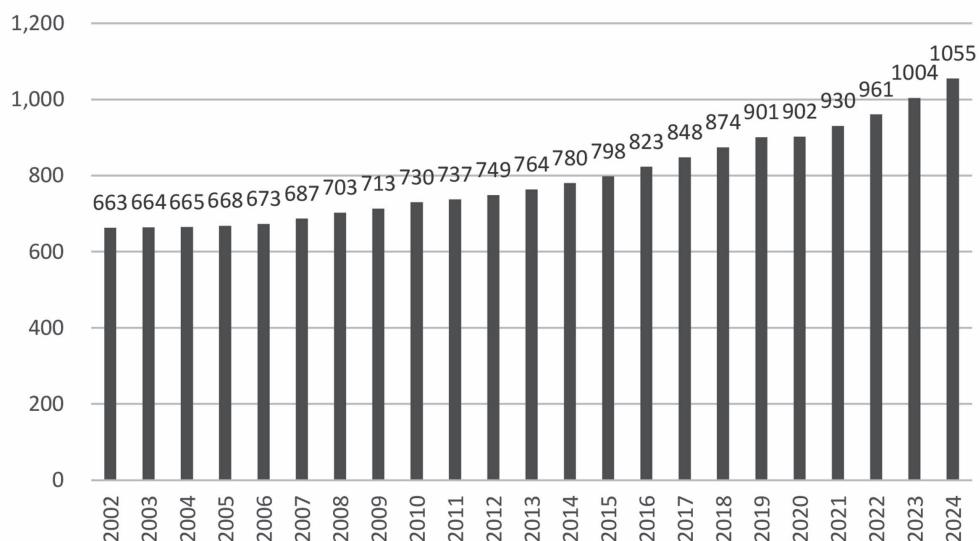


図2 最低賃金（地域別最低賃金 全国加重平均額）2002年度～2024年度

注) 各都道府県の地域別最低賃金は、2002年度から表示単位期間が時間額単独となったため、2002年度以降の掲載とした。

(出所：厚生労働省「地域別最低賃金改定状況」)

#### 4. A社の非正規労働者をめぐる春闘と非正社員の賃金制度

A社労働組合では、UAゼンセンの2025年春闘方針を受けて、2025年春闘方針について労働組合内部で検討を重ねた。検討の際のポイントは、人手不足が深刻で正社員もパートも採用が難しくなっているが、①正社員の年収水

準が他産業と比べて低く、そのことが正社員採用を難しくしていること、②A社の出店地域が大都市圏にあるためパートの採用時給が高いが、採用も難しくなっていること、③物価上昇分に生産性向上分を加味して、組合員が納得で

きる水準の賃上げとすることであった。これらを考慮した上で、正社員 5%、パート 6% の組合要求を決定し、春闘交渉の結果、要求案通りの数字で妥結した。以下、正社員、パート別に要求案をめぐる考え方を検討していこう。

正社員の 5% については、定期昇給分で 2%、ベースアップ（以下、ペア）部分で 3% を想定し、ペアは金額にして 2024 年春闘に引き続き 1 万円のアップとなった<sup>7</sup>。さらに、2025 年春闘では、正社員の等級制度<sup>8</sup>を変更することで、初任給を大幅に引き上げた。たとえば、2025 年度の首都圏の高卒初任給はペア 1 万円分がプラスされ 20 万 3000 円（短大卒 21 万 3000 円、大卒 24 万 3000 円、大学院卒 25 万 3000 円）となつたが、25 年度春闘で 2026 年度以降の高卒初任給がさらに 3 万円引き上げられることになった。この際、2 年目以上の既存の社員と逆転現象が生じないよう工夫されている。初任給の大枠引き上げの背景に、上述のように、他産業と比べた時の賃金格差が大きいこと、そのためには新卒一括採用市場での企業間競争が厳しくなっていることが挙げられている。また、最低賃金が大幅に上がり、それに合わせる形で後述のパート賃金が上がるなかで、正社員の高卒初任給が上位等級のパートとほとんど変わらなくなっていたことも理由として挙げられている。労働組合では、正社員の初任給と上位等級のパートの賃金が重なるようになるなかで、正社員とパートの賃金制度を根本的に見直す必要があるとの認識を持つようになっている。この点については、本節の最後に検討しよう。

パートの 6% については、制度昇給とペアで 6% となっている。制度昇給は、2016 年に改定したパートの人事・賃金制度において導入された、年 2 回の人事考課の結果を反映した年 1 回の昇給機会を指している。つまり、正社員のようにパートに対しても「定期昇給」という考え方方が適用されたのである。

具体的に見ていく。パートタイマーは入社すると P1 級に配置される。業務習得表によつて見える化された作業ができるかどうかの○の数に応じて号を決定し、1 号 5 円で 10 号（＝45 円）の昇給ができるよう設計されている。すべて習得すると自動的に P2 級に進級する。P2 級以上になると、年に 2 回の人事考課を年間評定に換算して昇降給する。パートの人事考課の基準は、例えば上位職の A 級では、「規律・ルール」、「コミュニケーション」、「後進の定着・育成」、「知識・技能」、「方針理解」、「お客様視点」、「安全・安心の提供」、「部門運営の推進」といった基準から考課される。1 号 5 円で P2、P3、上位職 A 級の最上位の号まで進んで、最高で時給 205 円の昇給が出来るようになっている。P2 級から P3 級、P3 級から上位職 A 級への昇格は「直近 1 年の人事考課で C 以上 B1 回以上、推薦書、筆記試験、面接試験」を受けて合格すると昇格する。P3 級や上位職 A 級からの正社員転換制度はある。さらに A 社では、各店舗の採用時給が上がると、既存の従業員の昇給分がそこに加算される仕組みとなっている。そのため、店舗の採用時給が上がればその分既存の従業員の時給も上昇する。ほかの外食や小売り企業などでみられるような、採用時給だけが上がり、既存従業員の時給と逆転するといったことは生じておらず、ベテラン従業員の定着を促す制度となっている。

パートのペア部分に関しては、2021 年から「企業内最低賃金協定」を労使で結んでおり、2025 年春闘では 2024 年の協定金額から 60 円引き上げることで妥結した<sup>9</sup>。「企業内最低賃金協定」は、A 社で働くすべての労働者に適用される最低の賃金額<sup>10</sup>（都道府県別）を労使で定めるもので、改めて最低賃金が守られているのかなどを労使で確認するという意味をもつていた。しかし、実際にはこの「企業内最低賃金協定」をめぐって春闘が行われるようになってお

り、最低賃金の上昇を予測しながら、非正規労働者の「ペア」をどの程度獲得できるのかを春闘で交渉している<sup>11</sup>。ただし、「企業内最低賃金協定」の額であるため、もともと人手不足などにより、店舗の採用時給が引き上げた「企業内最低賃金協定」よりも高く設定されていた店舗では、「ペア」とはならない。2025年では3店舗・数パーセント程度の非正規労働者がすでに時給が上回っていたため適用されなかった。

こうした近年のマクロ経済環境に対応した春闘交渉が、さまざまな意図せざる結果をもたらしている。第一に、最低賃金の上昇を背景とした「企業内最低賃金協定」の大幅な上昇は、結果的にパートの部門間賃金格差を縮小させた。正社員は人事考課によって人件費を含めた費用を考慮した上で売上達成を目指すよう意識づけられている。店舗・部門の採用時給は、店長の裁量で決定できるため、従来は労働の需給をみながら、水産部門など労働供給の少ない部門の採用時給を高く設定して、労働者を集めようとしてきた。しかし近年、企業内最低賃金協定額が大きく上がっているため、採用の難しい部門で採用時給を高くしたり、インセンティブを与えるほどの額を提示しにくくなっているのである。人手不足の部門でますますパートの採用が

困難となっている。

第二に、上述したように、正社員の新人層とパートのベテラン層の賃金水準がほとんど変わらなくなってきた。正社員とパートの賃金水準が近づくと、それぞれの制度間矛盾が顕在化し、改めて正社員、パートの賃金決定のあり方を見直す必要性が労働組合では意識されるようになっている。正社員の下位等級（1～2等級）は、上述したように、いわゆる職能資格等級が適用され、A社で働く上の基礎的な「能力」が評価され、昇給していく。一方、パートは職務給的に賃金が決まっており、各部門で決められた作業が出来るのか、その作業の出来の水準などで昇給している。職務内容や賃金水準が近い下位等級の正社員と上位等級のパートで賃金制度の考え方方が異なるという制度間の不連続性を顕在化させたといえる。

A社労働組合では、この2つの課題に対応して、正社員とパートの接続を高め、正社員とパート双方の人手不足に対応できるような人事・賃金制度をどのように構築したらいいのか、今後の課題として2026年春闘に向けて考え始めている。

## 5. おわりに

日本の雇用システムのもとでは、雇用管理区分を分け、正社員と非正社員はその賃金決定の方法が異なることが多かった。しかし近年、とくに金融・保険業で雇用管理区分を1つにする動きがある。契約社員などの非正社員を含めて全従業員を1つの等級制度上に位置づけ、同じ基準によって昇格・昇進したり、昇給したりする。その際、異動の範囲については、本人希望によって選べるようにして、その異動範囲（転

勤範囲）を賃金水準に反映させる企業（金井、2021）、全従業員異動しないことを基準にして「転勤手当」を支給する企業などがある（金井、近刊）。どちらの方法においても、異動範囲は賃金の決定要素の一つではあるが、従業員の仕事や能力をはかる等級の基準にはしなくなったことが特徴である。雇用管理区分は、その分類基準に異動範囲（転勤範囲）が用いられることが多く、正社員には男性が、非正社員には

女性が、また正社員のなかでも総合職には男性が、地域限定総合職や一般職には女性が多いといった、ジェンダーの偏りを生みだし、このことが男女間賃金格差にもつながってきた。こうした格差が雇用管理区分を1つにすることで、見直されつつある。

スーパー・マーケットなどのチェーンストアは、異動範囲をもとに雇用管理区分を多元化す

る戦略をとり非正社員比率を高めてきた。しかし、マクロ経済環境の変化を背景にした近年の春闘の動向は、正社員、非正社員の人事・賃金制度のあり方を見直すきっかけになりうるものである。どのように正社員と非正社員を接続させ、公正な賃金制度を構築するのかは、採用環境が厳しいなかで、企業の生き残り戦略の一つとなるであろう。

## 参考文献

金井郁（2018）「パートタイマーの賃金を考える—雇用管理区分間の処遇格差をめぐる現状と対応施策をめぐって」『生活協同組合研究』514号、pp27-35。

金井郁（2021）「人事制度改革と雇用管理区分の統一女性労働者へのインパクトに着目して」『社会政策』第13巻第2号、pp7-20。

金井郁（近刊）「職務中心の人事制度への移行と雇用管理区分」大槻奈巳編『ジェンダー公正な人事制度とはなにか—雇用管理区分・転勤制度の見直しと課題』勁草書房

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

四方理人・金井郁（2010）「最低賃金と生活保護の整合性の再検討」駒村康平編『最低所得保障』岩波書店

<sup>1</sup> 妥結額（妥結上明らかにされた額）などを把握できた、資本金 10 億円以上かつ従業員 1,000 人以上の労働組合のある企業 390 社を集計している。

<sup>2</sup> 日本の最低賃金には産業や職種にかかわりなく各都道府県に 1 つずつ、全部で 47 の最低賃金額が定められる「地域別最低賃金」と、特定の産業について関係労使が当該産業の年齢・業種・業務などの条件で労働者の一部を除外した基幹的労働者を対象に、地域別最低賃金より金額水準の高い最低賃金を定めることが必要と認められるものについて設定される「特定最低賃金」がある。地域別最低賃金は労使それぞれを代表する委員と中立委員から構成される審議会が最低賃金額を決定する「審議会方式」が採用されている。

<sup>3</sup> 近年は管理職や上位等級になると、職能給から職務給や役割給といった職務・役割にリンクした賃金体系となるといったように変化している。

<sup>4</sup> 中央最低賃金審議会は 1978 年度より、全国的に整合性のある決定がおこなわれるよう、毎年、47 都道府県をいくつのランクに分け、最低賃金額の改定についての目安を作成し、これを一定期日までに地方最低賃金審議会に提示することを 77 年答申で示した。これにより、いわゆる「目安制度」が導入され、地域別最低賃金の全国的なバランスが配慮されるようになった。

<sup>5</sup> 1 人あたり県民所得や 1 世帯あたり消費支出などの複数の経済指標から作成される「総合指数」をもとにランクを決め、そのランクごとに目安を示している。2023 年度から最低賃金の地域間格差を是正することを目的に、ランク数を 4 区分から 3 区分に減らした。A から最低賃金額の高い順となっている。

<sup>6</sup> 中央最低賃金審議会での目安をもとに、地方最低賃金審議会での改定額をめぐる審議が行われ、通常は 10 月中に改定された最低賃金額が発効される。しかし、例えば 2025 年では現行の最低賃金額が全国最下位の秋田県が 80 円と大幅引き上げを決めた一方、発効日を 2026 年 3 月 31 日にするよう労働局長に答申した。秋田労働局の担当者は「最下位脱出の狙いもあり高水準の引き上げとなったが、その分、賃金体系の見直しなど準備に時間がかかるという使用者側からの主張があった」と先送りの理由を説明しているという（『毎日新聞』2025 年 8 月 26 日付「最低賃金引き上げ、例年より遅れる県独出 26 年 3 月発効の県も」）。

<sup>7</sup> 2024 年春闘では正社員について一律 1 万円の引き上げ、2023 年では正社員について一律 3000 円の引き上げ、2022 年では正社員について一律 2000 円引き上げ、2021 年は正社員チーフ手当を 3000 円引き上げ、店長代理のみなし残業 10 時間の廃止を行った。このように、2022 年春闘以降ペアが復活し、その水準も 2024 年春闘以降、大幅に引き上がっている。

<sup>8</sup> 正社員は、1 ~ 6 の等級制度で管理されている。1 ~ 2 等級が一般職員層、3 等級が準管理職層、4 等級以上が管理職層となっている。1 ~ 2 等級がいわゆる職能等級制度で各等級のなかに号俸が設定され、評価によって昇給していく仕組みとなっている。3 等級以上はいわゆる職務給的な考え方となり、役割給として査定され昇給する。

<sup>9</sup> 東京都 1,235 円、神奈川県 1,235 円、埼玉県 1,150 円、千葉県 1,150 円、大阪府 1,190 円、京都府 1,130 円、兵庫県 1,130 円、奈良県 1,060 円。

<sup>10</sup> 「企業内最低賃金協定」は、学生アルバイトや技能実習生、障がい者などすべての労働者に適用される。

<sup>11</sup> 春闘で労使交渉をする 1 ~ 3 月は、まだ次年度の最低賃金がいくらになるのかは決まっていない段階である。しかし、A 社では春闘の妥結結果に合わせて、6 月を賃金改定日にしているため、もし 6 月の「企業内最低賃金協定」の賃上げ水準よりも最低賃金の上昇水準が上回った場合、再度、「企業内最低賃金協定」を結び直さなければならない。そこで、最低賃金の上昇がどのようになるのかも情報収集して、それを見据えた交渉をしている。2023 年春闘 30 円上昇、2024 年春闘 60 円上昇、2025 年春闘 60 円上昇額で労使協定を結んできた。