

連合総合生活開発研究所
「賃金構造の分析に関するシンポジウム」
(2026年7月9日)

正社員内格差是正に向けた人事・賃金制度改訂 ～ 5 労組の事例をもとに

高千穂大学 田口和雄



問題意識

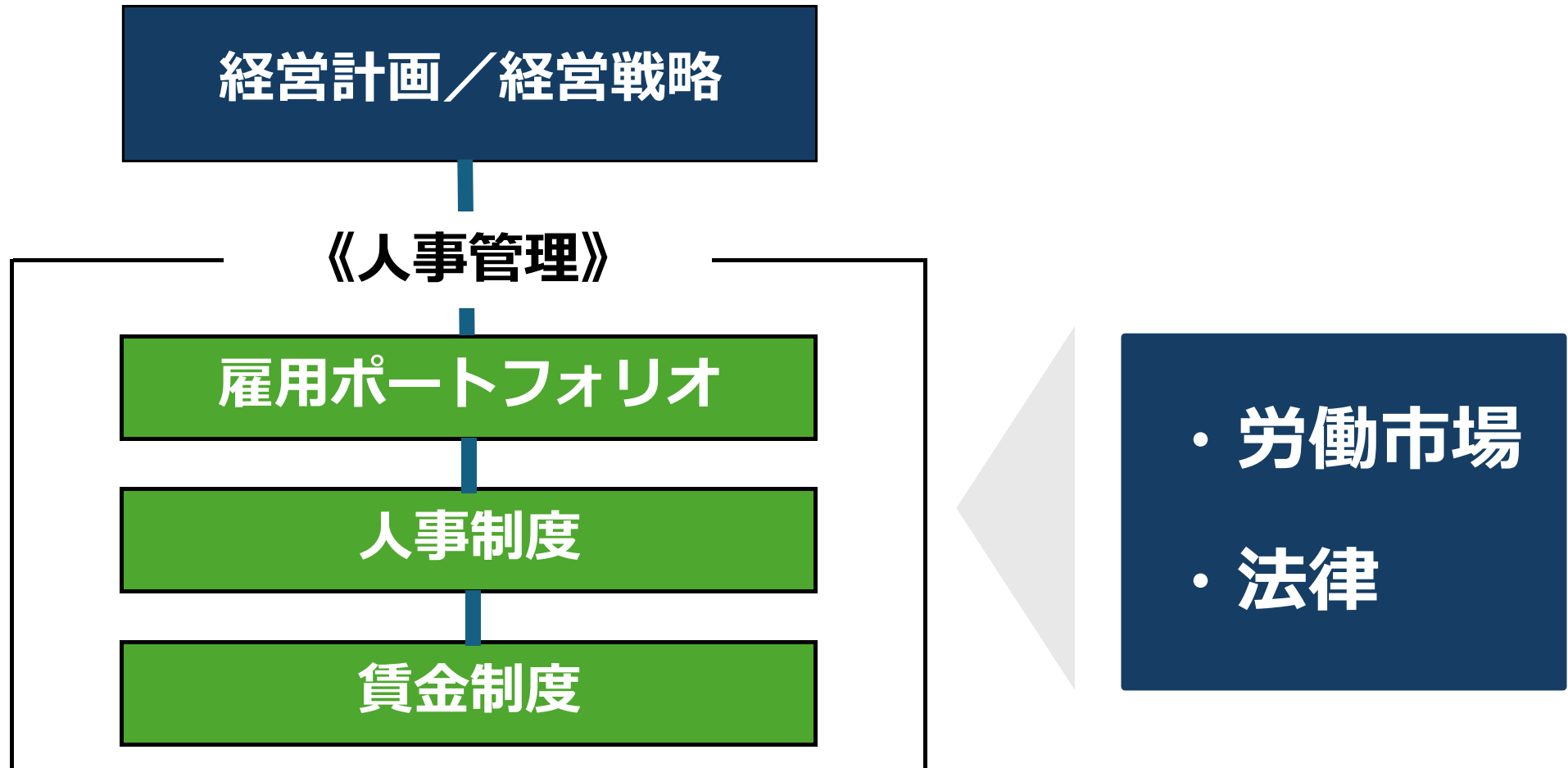
人口減少時代において、企業の競争力維持のために「多様な正社員」制度など柔軟な人材活用の進展

しかし、同じ職場で実質的に同等の業務や責任を担いながら、正社員区分の違いによって生じる不合理な処遇格差が問題に

「不合理な処遇格差」の是正が、労働組合と経営の双方にとって経営上の重要なテーマに

	正社員区分	
	区分 A	区分 B
業務・責任	実質同等	
処遇	同等ではない (不合理な処遇格差)	

分析の視点： 人事管理（経営学）の捉え方



格差是正の視点： 処遇制度に着目

対象区分

- 地域限定職（⇔総合職）

人事制度

- 正社員区分の見直し
- 地域限定職のキャリアの上限
- 社員区分転換

賃金制度

- 基準内賃金（基本給）の格差是正の方法

※正社員内格差是正の取組を行った5労組の事例

対象区分：

正社員区分のどの層を対象にしたか

区分全体

- 全日通労組（総合職、エリア職）
- 三井住友海上労組（全域社員、地域社員）

総合職

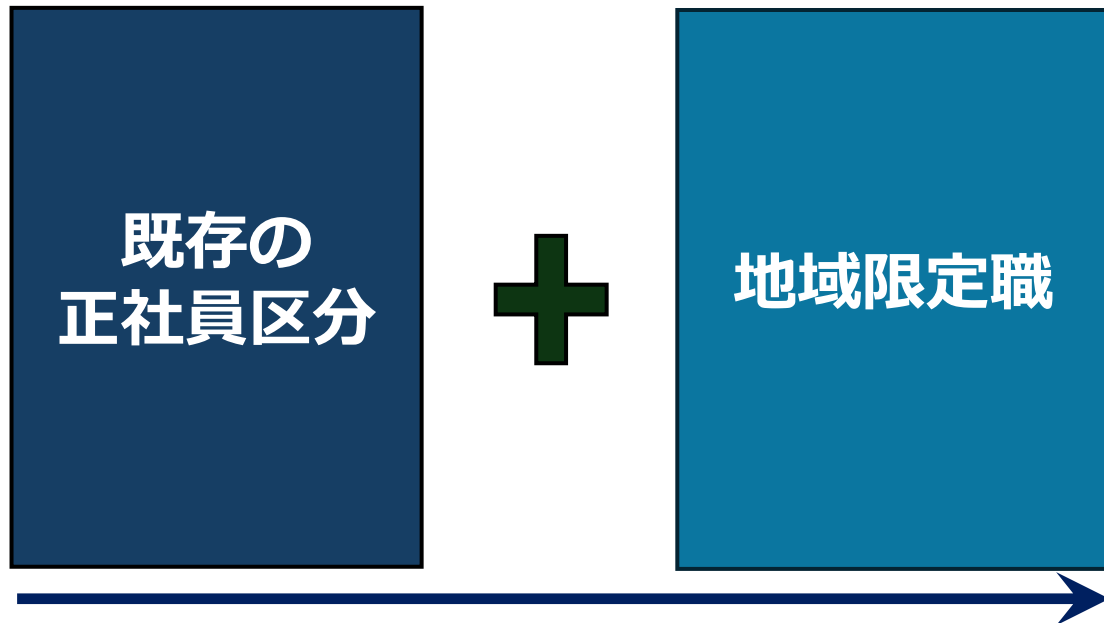
- 大丸松坂屋百貨店労組
- 明治安田生命労組
- 安川電機労組YDC支部

正社員区分の見直し：

地域限定職の設置・導入と昇進・昇格の機会

新設型

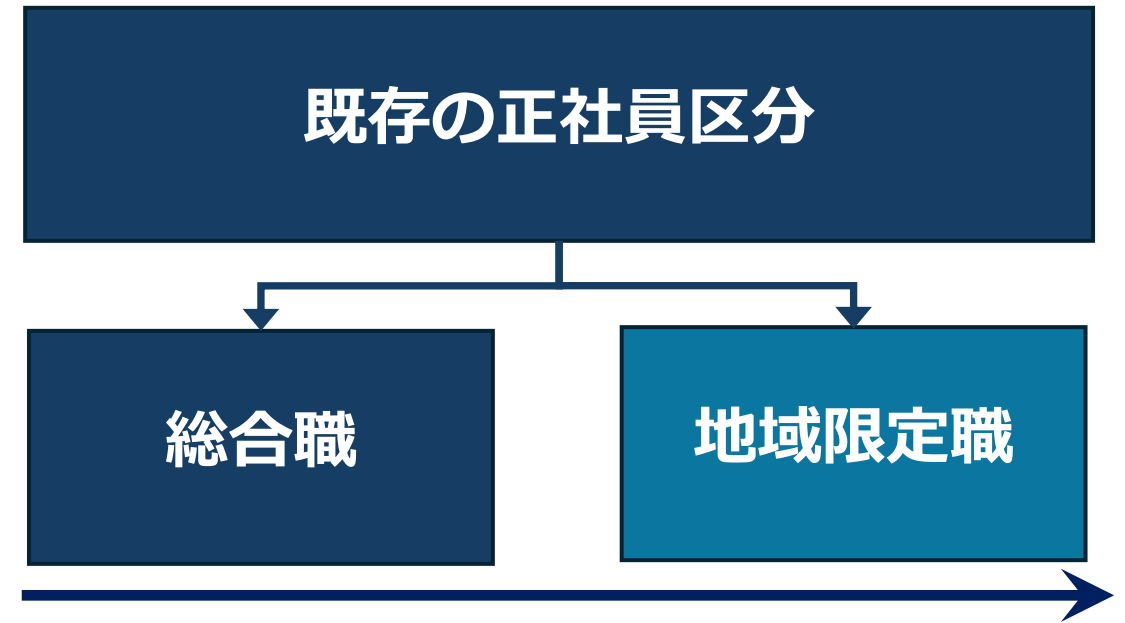
(大丸松坂屋百貨店労組、安川電機労組YDC支部)



既存区分は維持し、新たな区分を設置

再編成型

(全日通労組、三井住友海上労組)



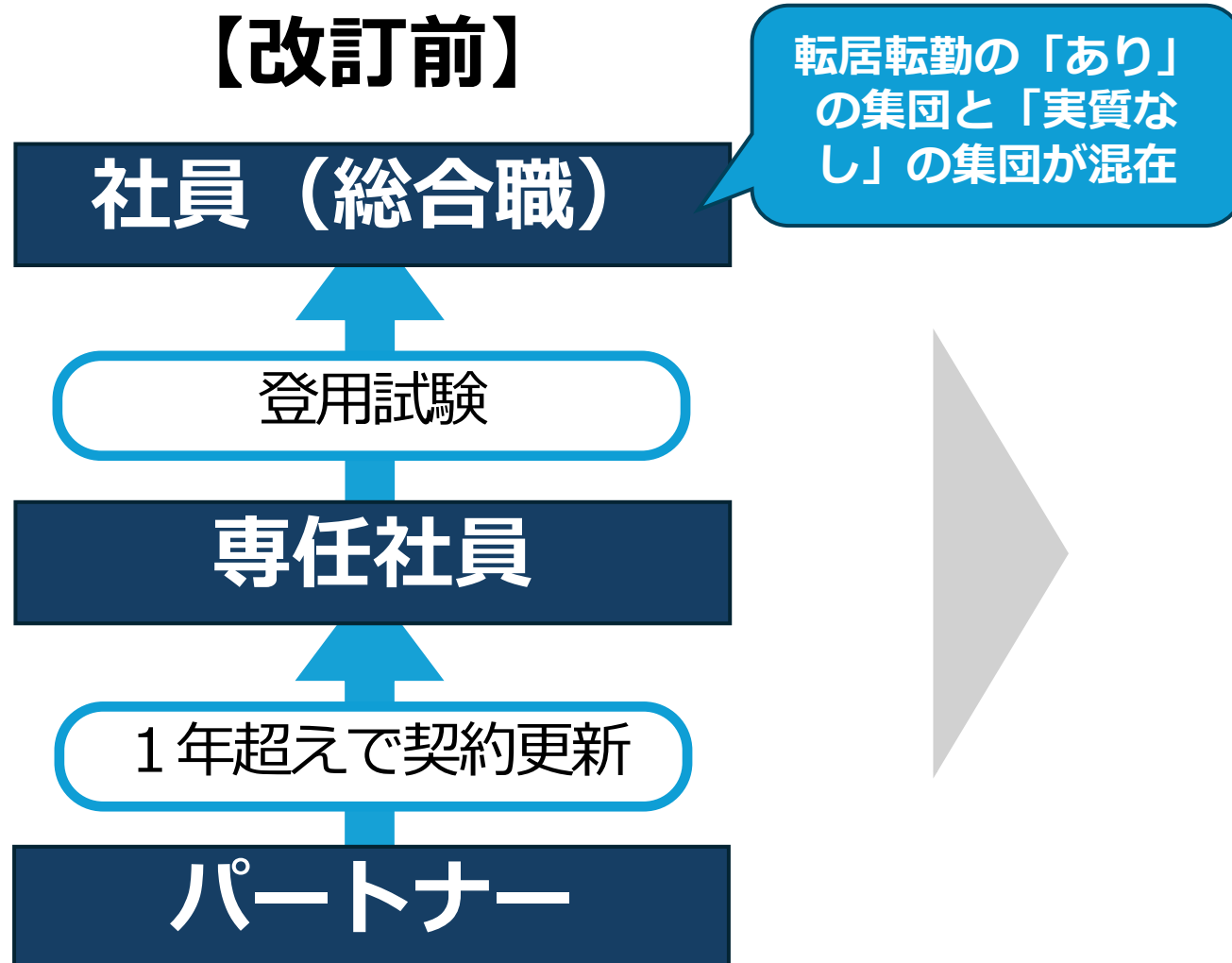
既存の区分を再編成

※昇進・昇格機会の上限の設置（例：支店長クラス、部長層など）

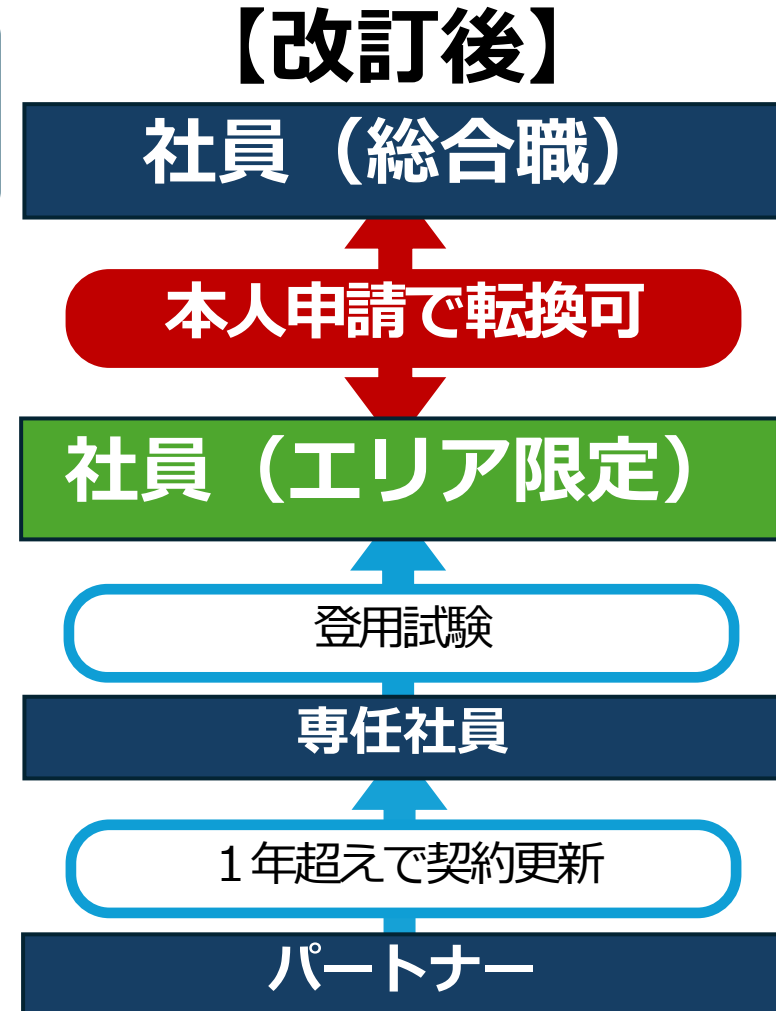
正社員区分の見直し：

《事例「新設型」》大丸松坂屋百貨店労組

【改訂前】

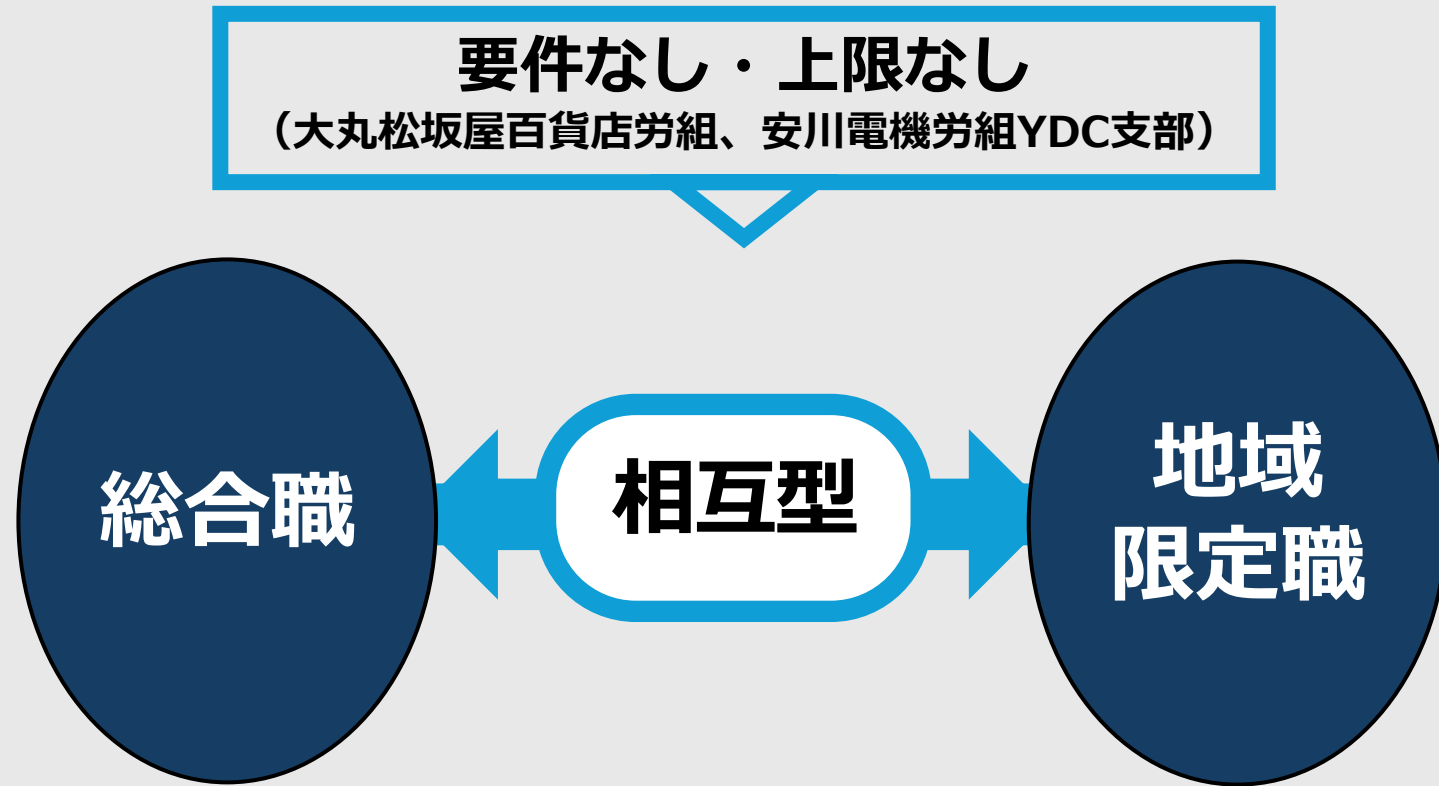


【改訂後】



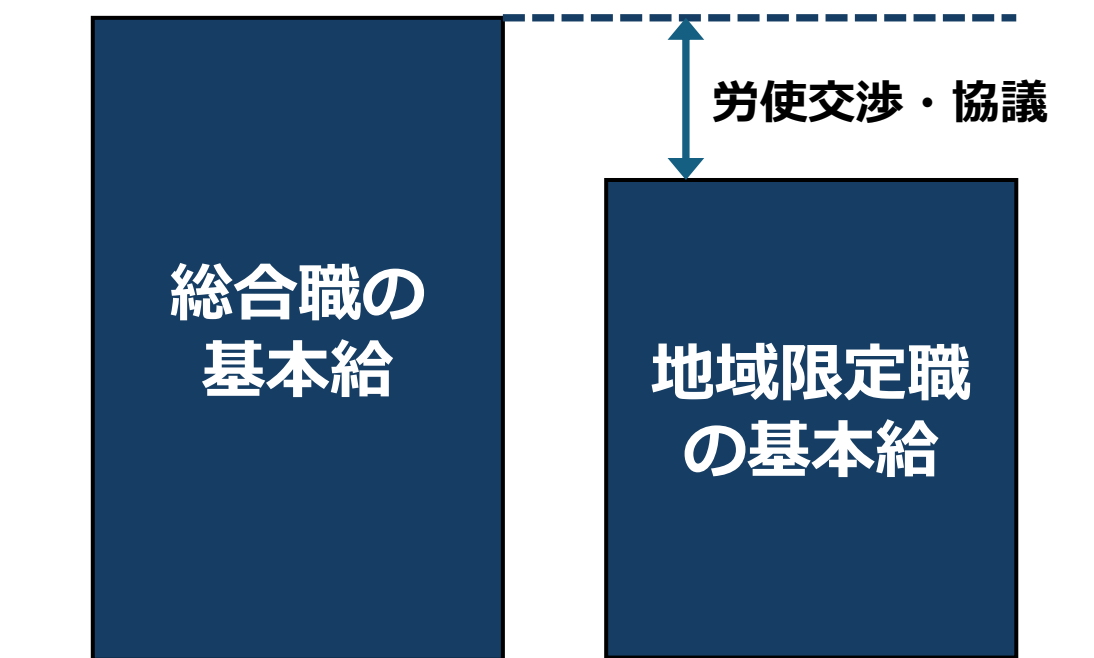
社員区分転換

- 多様な働き方を支えるには、区分を跨ぐ「転換」の柔軟性が鍵となる。
- 事例の多くが、一方向ではなく、ライフステージに合わせて相互に転換可能な「相互型」を採用。
- 年間の申請回数は設定されているが、一部の企業では転換要件や利用回数の上限が設定されていない。

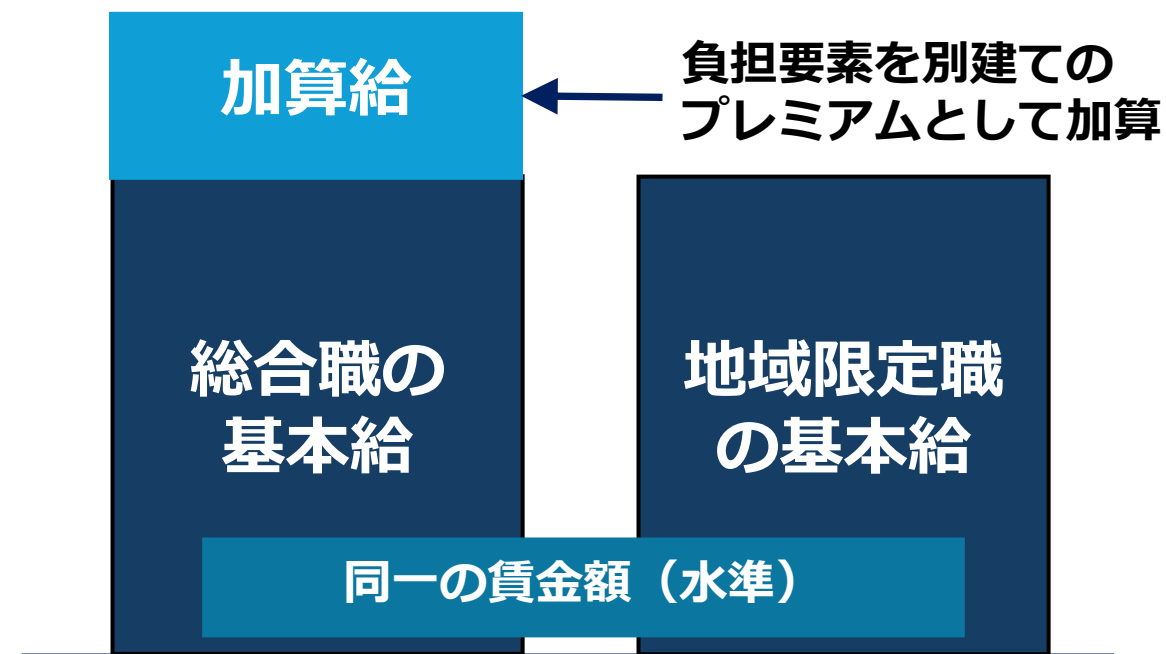


賃金制度（基本給）の見直し： 公平性を確保するための制度設計

基本表で調整する「水準差」 (大丸松坂屋百貨店労組、安川電機労組YDC支部)



手当等で調整する「プレミアム」 (全日通労組、三井住友海上労組、明治安田生命労組)



賃金制度（基本給）の見直し：

《事例「プレミアム」》三井住友海上労組

改訂前

全域社員

地域社員

(ワイドエリア)

(エリア)

役割給

役割給

役割給

改訂後

全域社員

地域社員

(ワイドエリア)

(エリア)

転居転勤加算給

役割給

転居転勤加算給

役割給

役割給

役割給の統一

※処遇割合は維持したまま、役割給を統一し、転居転勤加算給の有無による体系へ変更

（概要） 5 事例の格差是正の取組概要と労使交渉の成果

労働組合	対象区分	正社員区分 の見直し	社員区分転換	賃金制度の 見直し	労使交渉の成果
全日通労組	区分全体	再編成型	——	プレミアム	——
大丸松坂屋 百貨店労組	総合職	新設型	相互型 (要件なし)	水準差	——
三井住友海上 労組	区分全体	再編成型	相互型 (要件あり)	プレミアム	——
明治安田生命労組	総合職	(導入済)	一方向型 (要件あり)	プレミアム	賃金水準低下 の回避
安川電機労組 YDC支部	総合職	新設型	相互型 (要件なし)	水準差	水準差の緩和、 運用ルールの拡充

※「——」：聞き取り調査で未確認

労使交渉・協議の概要：

組合員の労働条件悪化の回避を最優先し、粘り強い交渉を通じて処遇改善を実現

労働組合	論点	獲得した点
安川電機労組 YDC支部	・ 地域限定型の処遇差の水準	【当初】  地域限定職（R社員）の基準内賃金： 総合職（G社員〔一般職層／全国転勤型〕）の6割 【結果】 ・ 同基準内賃金の94% （※定期昇給は約20%減額のまま） ・ コース転換の利用しやすい運用ルールの整備（激変緩和措置の実施）
明治安田生命労組	・ 支給テーブルの見直し	【当初】  役割が発揮されていない総合職の高グレード層の賃金の切り下げ 【結果】 総合職（拠点長職制グループ）における低グレード職制の処遇を現行制度を上回る水準に

格差是正後の課題

- ライフステージに合わせた働き方の柔軟性を高める（社員の裁量を拡大する）ことは、人事管理の運用上の課題を生み出す。
- 安川電機労組YDC支部の事例を紹介。

《課題①》賃金面：管理の複雑化

- ・ 相互転換を繰り返した場合の昇給管理の取扱い

《課題②》人材活用面：制約化

- ・ 従業員のキャリア選択の自由度が高まる一方、経営側が求める人材配置（キャリア伸長、プロジェクト遂行、正社員区分の選択等）とのミスマッチ

まとめ：

「地域限定職」に着目した正社員内格差是正

○人事制度（地域限定職）：「新設型」と「再編成型」

- ・ 既存の人事制度をもとに企業の事情に応じて選択。
- ・ キャリア（昇進・昇格）は、一定層の上限が設定。
- ・ 総合職との区分転換「相互型」が採用。社員の個別事情に応じて利用しやすいように設計。

○賃金制度の見直し（基本給）：「水準差」と「プレミアム」

- ・ 企業の事情に応じて選択。

○労使交渉・協議：処遇差の「水準の妥当性」

- ・ その水準のあり方や是正について議論が行われ、水準差の緩和、賃金水準の引き下げの回避といった処遇改善を実現。

○格差是正後の課題：賃金面と人材活用面

- ・ 昇給管理の取扱いと経営側が求める人材配置（キャリア伸長、プロジェクト遂行、正社員区分の選択等）とのミスマッチ