公益財団法人　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」

多様な人材の活躍に向けた人事・賃金制度改訂と労働組合の役割

報告１
総論および雇用形態間格差是正に向けた人事・賃金制度改訂

２０２６年７月９日

中央大学　経済学部
鬼丸 朋子

１．総　論

本プロジェクトのねらいと背景

- 日本的雇用システムの特徴の一つとして、雇用形態間に大きな分断があること、その背景にジェンダー問題が存在

  →正規の男女の工員・職員、そして非正規雇用で働く者は、必ずしも各々が従事している業務内容に基づかない「身分」によって処遇されている面がある

- 多くの女性は、生活との兼ね合いから（１）勤務地や職務、（２）労働時間を限定されることなく、私生活上の責任を配偶者に委ねながら、自らは企業に生涯をささげる正社員の働き方を選択することが困難であるという制約のなかで、自らの働き方を選択せざるを得ない

- 働く人々の意識・働き方の変化や人手不足も相俟って、従来の処遇のあり方では対応しきれなくなっていることを労使双方が課題として認識

本プロジェクトのねらいと背景

- 多様な人材が活躍するために求められること（の一例）

  →雇用形態間格差是正

  雇用管理区分間格差是正

- どのような格差を是正することが求められるのか？

  →(a)「不合理な待遇差」の是正

  (b)職務内容、責任の程度等に違いがある場合、

  その違いに見合った範囲の差を

  どのように人事・賃金制度に落とし込んでいくか

⇒賃金制度の動向を踏まえつつ、労働組合に対して聞き取り調査を行い、制度改訂に際して(a)、(b)の観点から労組が果たす役割について考える

聞き取り調査先労働組合一覧［五十音順］

聞き取り調査先労働組合一覧［五十音順］
イオンリテールワーカーズユニオン（ＡＲＷＵ）
ＮＴＮ労働組合（ＮＴＮ労組）
ＪＦＥ精密労働組合（ＪＦＥ精密労組）
西友労働組合（西友労組）
全日通労働組合（全日通労組）
大丸松坂屋百貨店労働組合（大丸松坂屋百貨店労組）
日本郵政グループ労働組合（ＪＰ労組）
三井住友海上労働組合（三井住友海上労組）
明治安田生命労働組合（明治安田生命労組）
安川電機労働組合ＹＤＣ支部（安川電機労組ＹＤＣ支部）
ライオン労働組合（ライオン労組）

２．むすび

- 日頃の労組内コミュニケーション、労使コミュニケーションの中で醸成された信頼関係

  →人事・賃金制度改訂の労使交渉・協議の際に建設的な議論ができる基盤が構築されている

- 制度改訂に際して組合員がどの程度の格差を受容するか（あるいは受容しないか）は各社各様

  →それぞれの職場 で働く人々の声をきめ細かに汲み取り、制度に織り込んでいくことが労組の一つの大きな役割

- 労組が中長期的な視点から労働条件の向上に取り組んでいる

  →労組が得た知見や人脈などの資源を切れ目なく継承し続けていく必要性

３．雇用形態間格差是正に向けた人事・賃金制度改訂事例分析

- 問題関心

　→以下では、本プロジェクトで労組に対して聞き取りを行った11事例の中から、８事例（イオンリテールワーカーズユニオン（ＡＲＷＵ）、ＮＴＮ労組、ＪＦＥ精密労組、西友労組、全日通労組、大丸松坂屋百貨店労組、ＪＰ労組、明治安田生命労組）を取り上げ、雇用形態間格差是正の取組について賃金を中心とする人事・賃金制度改訂がどのようなものであったか、また改訂に際して労組が果たした役割がどのようなものであったかについて概観する。

格差是正に向けた制度改訂の具体像

- 聞き取り調査事例から、以下の3つの対応がみられた

(1)基本給引き上げ・正社員並みの手当支給等の処遇改善

(2) スキルや業務範囲・責任等の違いに基づいて
複数の資格・等級を設ける

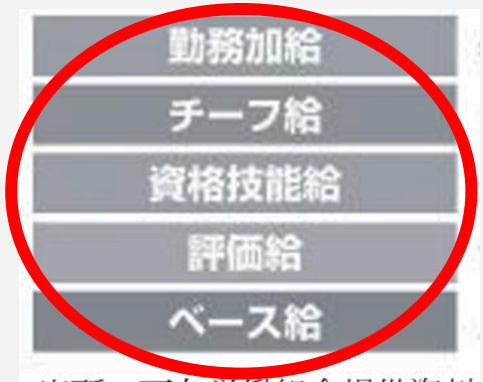
(3)正社員登用の導入・拡充

(Ⅰ)基本給引き上げ・正社員並みの手当支給等の処遇改善

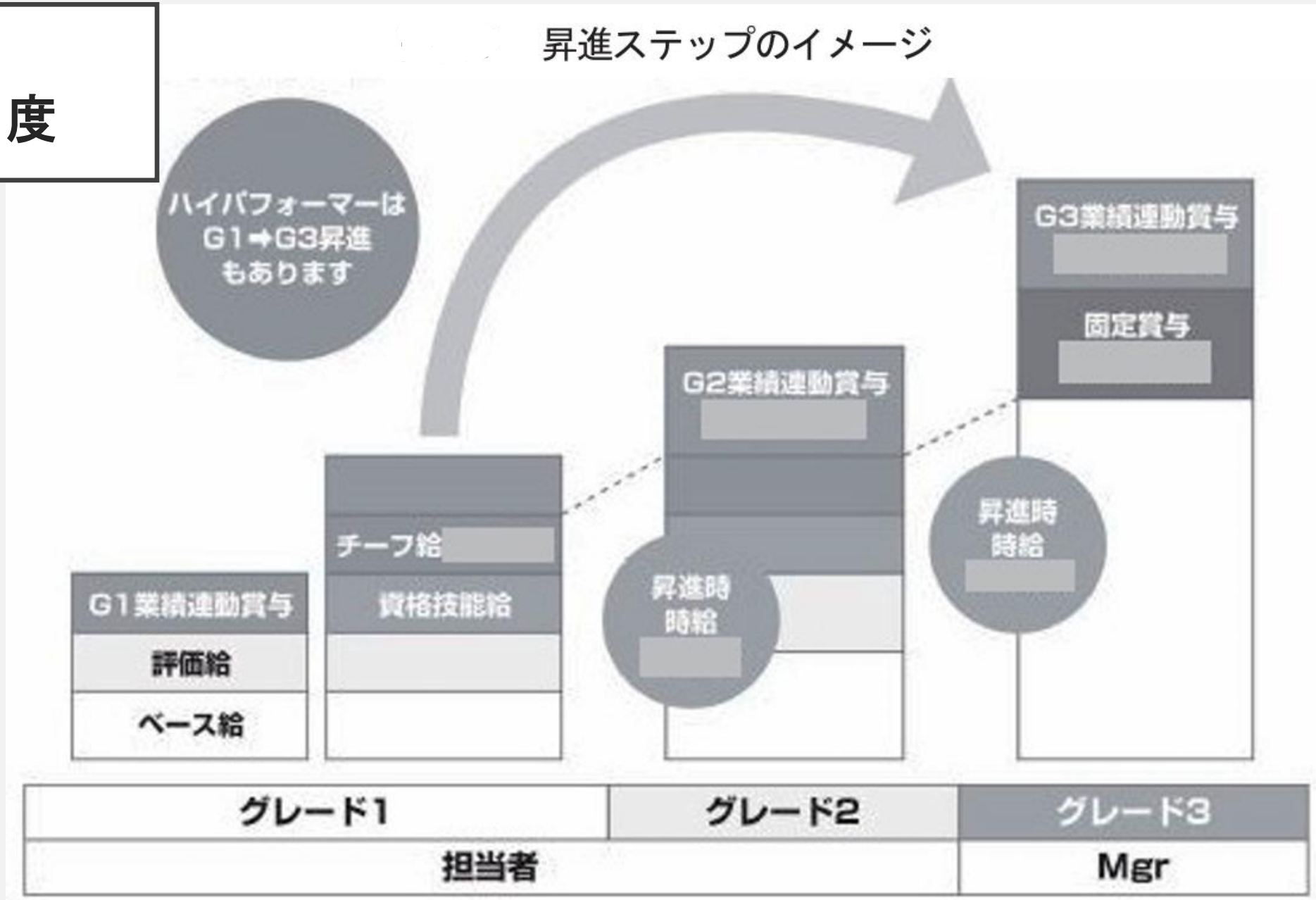
- 法改正を機に無期雇用化を進める[各社]
- 春季生活闘争において非正規雇用で働く者の賃上げを実現[JFE精密、ARWU等]
- 手当・休暇等を正社員並みに引き上げる： [JFE精密、ARWU等]
- 人事・賃金制度改訂を通じた処遇の底上げ[JP、大丸松坂屋百貨店]
- これまでよりも「頑張りが報われる」人事・賃金制度改訂[西友、ARWU]

西友の事例
メイト社員制度

メイト社員制度の改訂による時間給の構成



出所：西友労働組合提供資料

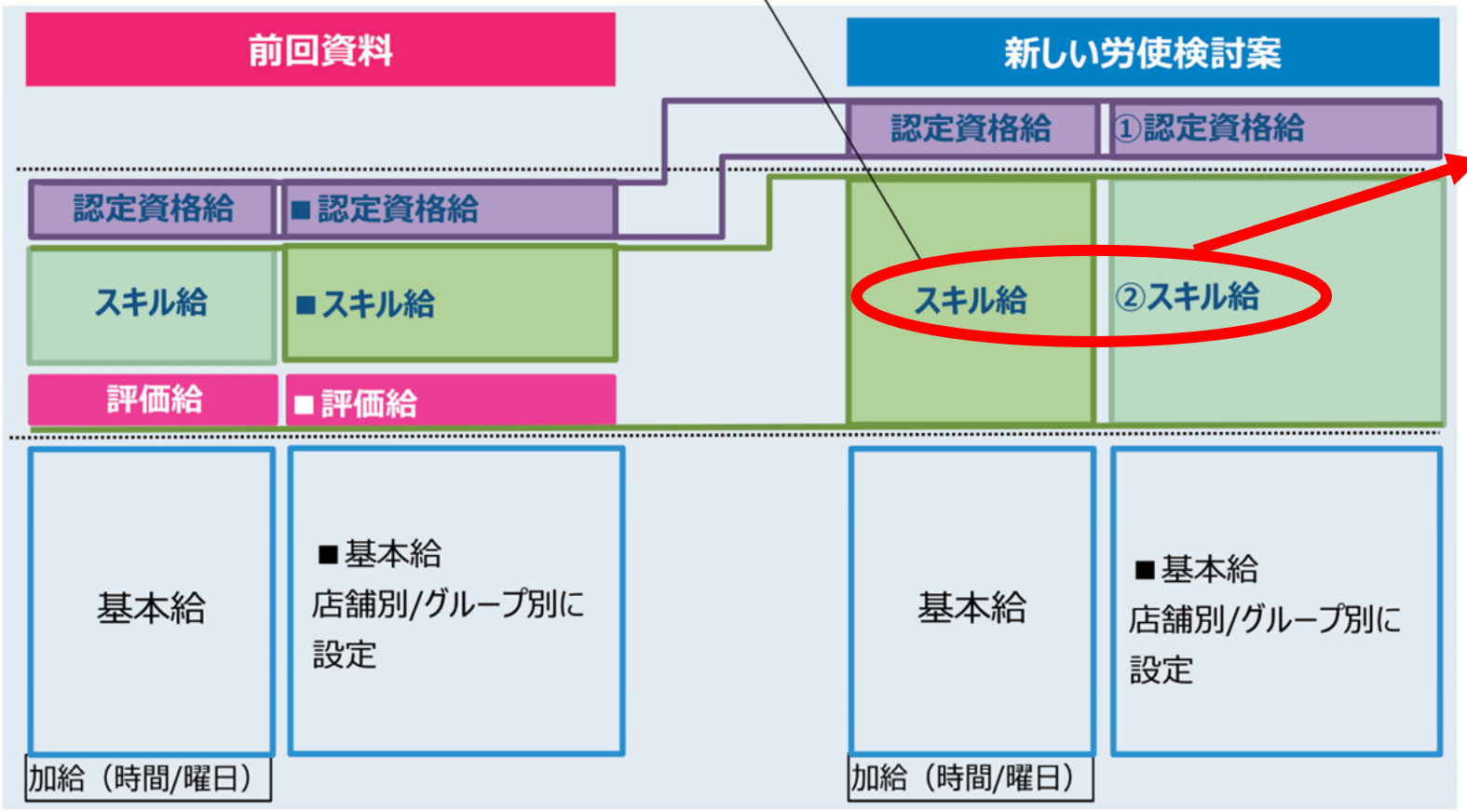


出所：西友労働組合提供資料

ARWUの事例　コミュニティ社員制度

臨時中央委員会後に労使協議によって変更になった点（コミュニティ（C）給与体系）

評価給をスキル給に統合



『スキル評価項目』

マネジメントスキル
ラインごとにリーダー候補が実践すべきスキル

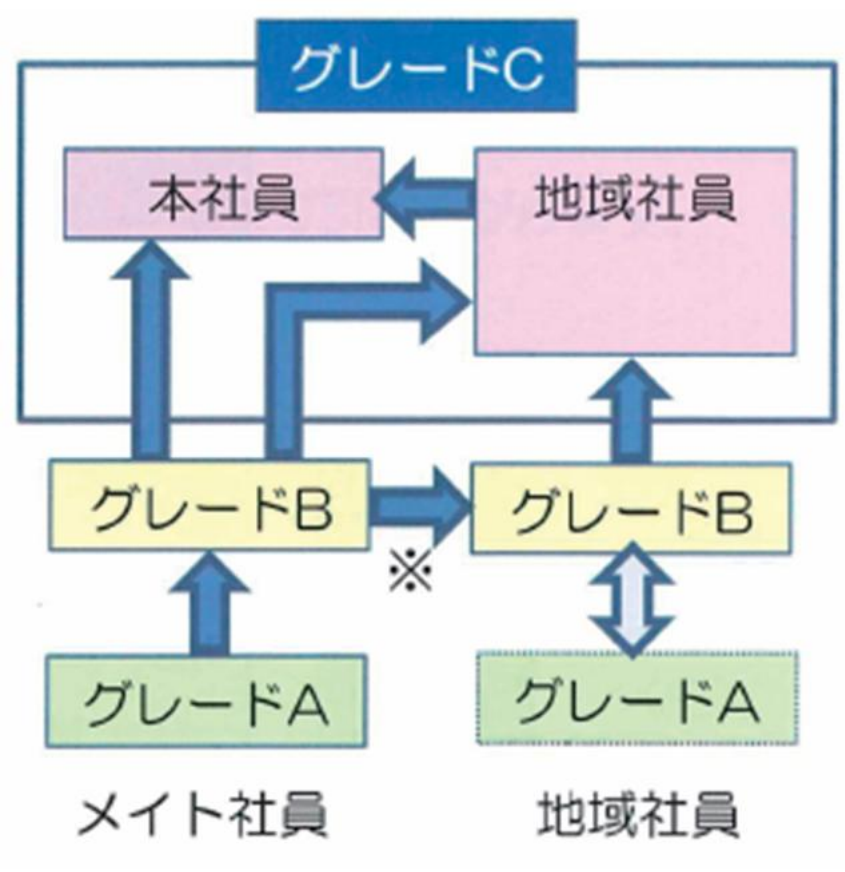
テクニカルスキル
グループごとに習得すべきスキル

ベーシックスキル
全従業員が取得すべきスキル

出所：イオンリテールワーカーズユニオン資料をもとに執筆者作成。

(2) スキルや業務範囲・責任等の違いに基づいて複数の資格・等級を設ける

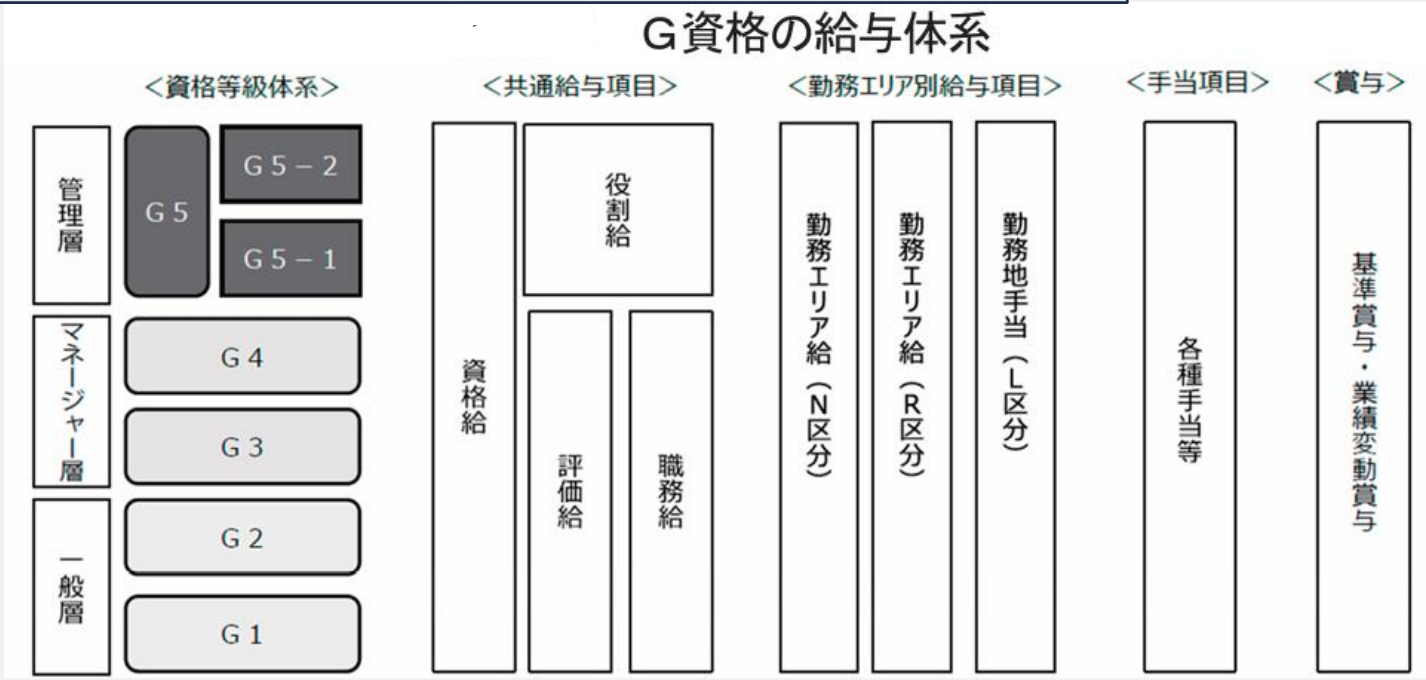
西友の事例



出所：西友労働組合提供資料

(2) スキルや業務範囲・責任等の違いに基づいて複数の資格・等級を設ける

ARWUの事例



※全国転勤型がN区分、エリア限定の転勤がR区分、転居を伴わない通勤時間90分以内の転勤がL区分である。

出所：イオンリテールワーカーズユニオン資料をもとに執筆者作成。

(3)正社員登用の導入・拡充

- JFE精密：2008年4月～正社員登用試験を導入。各年３～４名が正社員登用され、正社員転換者の中から役職に就く者が多数みられる
- NTN：非正規雇用で働く者のうち製造部門で働く期間社員およそ150名について、２年11ヵ月の 有期雇用契約期間中に正社員への登用試験を受験して合格した場合は、正社員に登用（合格率は平均4～5割程度）
- 全日通：支店で採用されていた社員（地域）、および有期雇用の支店社員の大部分を社員（エリア職）に整理したうえで、労働条件を引き上げながら全国統一
- 明治安田生命：「無期契約社員の総合職（地域型）への転換」「総合職（地域型）の総合職（全国型）への転換」の２制度を設け、無期契約社員→総合職（地域型）→総合職（全国型）という登用ルートが開かれる

(3)正社員登用の導入・拡充

- JP：「正社員登用制度」「コース転換制度」の2制度を設け、期間雇用社員等→正社員（（新）一般職）→正社員（地域基幹職）という登用ルートが開かれる
- 西友：グレードＡのメイト社員→グレードＢのメイト社員→地域社員（グレー ドＣ）→本社員と、グレードＡのメイト社員→グレードＢのメイト社員→本社員（グレード Ｃ）の二つの登用ルートが開かれる
- ARWU：コミュニティ資格→ＣＧ資格→Ｇ資格を段階的に移行していくルートと、Ｃ→Ｇに移行するルートの二つの登用ルートが開かれる

各社で正社員登用制度が整備され、
実際に多くの非正規雇用で働く者が正社員に登用されている

雇用形態間格差是正に関する労使交渉・協議に労働組合が果たす役割

- 春闘の賃上げや手当の拡充等は、継続的に**要求し続ける**
- 制度導入後も、正社員登用の要件緩和や実施人数の拡大等、**中長期的な視点から継続的に働きかけ続ける**
- 制度導入後も、**求め続け、実績をあげる**
- 正社員転換の実施内容を定例労使協議会にて労使間で共有したりする等、**運用面にも目配り**する

雇用形態間格差是正に関する労使交渉・協議に労働組合が果たす役割

- どのような格差を是正することが求められるのか？

(a)「不合理な待遇差」の是正

どのような順番・タイミングで
進めるかは各社各様

(b)職務内容、責任の程度等に違いがある場合、
その違いに見合った範囲の差を
どのように人事・賃金制度に
落とし込んでいくか

「その違いに見合った範囲の差」
がどの程度なのかは各社各様

労組が職場で働く人々の声をきめ細かに汲み取り、
制度に織り込む努力を続けている

総論　使用文献

- 青木宏之(2022)『日本の経営・労働システム—鉄鋼業における歴史的展開』 ナカニシヤ出版。
- 浅倉むつ子(2022)『新しい労働世界とジェンダー平等』かもがわ出版。
- 岩田正美、大沢真知子、日本女子大学現代女性キャリア研究所編著(2015)『なぜ女性は仕事を辞めるのか:5155人の軌跡
- から読み解く』青弓社。
- 大沢真知子、日本女子大学現代女性キャリア研究所編著(2019)『なぜ女性管理職は少ないのか 女性の昇進を妨げる要因を
- 考える』青弓社。
- 大沢真理(1993)『企業中心社会を超えて:現代日本を〈ジェンダー〉で読む』時事通信社。
- 大槻奈巳編著(2026)『ジェンダー公正な人事制度とはなにか』勁草書房。
- 大湾秀雄(2025)『男女賃金格差の経済学』日本経済出版。
- 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。
- 佐口和郎(2018)『雇用システム論』有斐閣。
- 鈴木誠(2023)『職務重視型能力主義 : 三菱電機における生成・展開・変容』日本評論社。
- 田口和雄(2017)『戦後 賃金の軌跡』 中央経済社。
- 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』5.1:2-11。
- 田中裕美子(2025)『日本における既婚女性のパートタイム労働』晃洋書房。
- 鶴光太郎、久米功一、戸田淳仁(2016)『多様な正社員の働き方の実態－ＲＩＥＴＩ「平成26年度正社員・非正社員の多様な
- 働き方と意識に関するWeb調査」の分析結果より』,RIETI Policy Discussion Paper Series 16-P-001。
- 戸田淳仁(2015)「限定正社員の実態—企業規模別における賃金，満足度の違い」,『日本労働研究雑誌』No.655:110-118。

総論　使用文献

- 仁田道夫(2011)「非正規雇用の二層構造」,『社会科学研究』62.3-4:3-23。
- 野村正實(2007)『日本的雇用慣行』ミネルヴァ書房。
- 樋口純平、西村純編著(2020)『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。
- 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。
- 本田一成(2010)『主婦パート 最大の非正規雇用』集英社。
- 三吉勉(2023)『個別化する現代日本企業の雇用関係』ミネルヴァ書房。
- 森ます美、浅倉むつ子編著(2022)『同一価値労働同一賃金の実現』勁草書房。
- 山口一男(2017)『働き方の男女不平等 理論と実証分析』日本経済出版。
- 連合総合生活開発研究所(2023)『2022年 非正規雇用労働者の働き方・意識と労働組合に関する調査報告書』
- 労働政策研究・研修機構(2013)『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』,『労働政策研究報告書』No.158。

- ご清聴ありがとうございます