

JILPT 調査シリーズ

No.28

2006年12月

**主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査
～大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改定（Ⅱ）～**

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査
～大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改定(Ⅱ)～

まえがき

大企業を中心に多くの企業に普及した『成果主義』と呼ばれる賃金制度について、昨今では様々な視点から分析も行われるようになってきている。成果主義賃金制度を導入した最新の企業事例などは、多くの事例集や専門誌等でも紹介されている。しかし、個別企業において、成果主義にたどりつくまでにどのような賃金制度の改定・変遷を経てきているか、また、どういう時間的経過を経て成果主義が浸透してきたのか、といったことを視点に据えた調査はまだ少ないように思われる。

そこで当機構では、電機業界における主要企業4社を対象に聞き取り調査を行い、多くの企業が賃金改革に乗り出し始めた1990年代から現在までの賃金制度の変遷と、最終的に行き着いた最新の成果主義賃金制度の姿について整理した。4社のうち、2社についての調査結果は、既に2006年7月に刊行した調査シリーズNo.23『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査～大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改定（I）～』にとりまとめところであり、本報告書は残り2社についてのものである。

ご多忙の中、調査にご協力いただいた両社の人事部の皆様には、改めて御礼申し上げたい。既に刊行した報告書（I）と合わせて、本報告書が多くの方々に活用いただければ幸いである。

2006年12月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者

氏名	所属	執筆章
荒川 創太	労働政策研究・研修機構調査部	第I部、第II部1の1)、2の1) 第III部第1章
新井 栄三	労働政策研究・研修機構調査部	第II部1の2)、2の2) 第III部 第2章

目 次

第Ⅰ部 調査の目的と方法

1 調査の目的	1
2 調査方法	1

第Ⅱ部 調査結果の概要

1 現行の賃金制度等（調査時現在）の特徴	5
1) 富士通	5
2) NEC	6
2 1990年代以降の賃金制度の変遷	7
1) 富士通	7
2) NEC	8

第Ⅲ部 大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改定

第1章 富士通株式会社

会社概要	9
第1節 人事制度改革のはじまり	10
1 改革をスタートさせた背景	10
2 1992年当時の人事制度	13
3 改革の理念	15
4 改革のキーコンセプト	16
第2節 管理職への目標管理評価制度（1993年）と年俸制（1994年）の導入	17
1 目標管理評価制度の概要	17
2 年俸制の概要	18
第3節 組合員への目標管理評価制度（1994年、96年、97年）と 裁量労働「SPIRIT」（1994年）の導入	21
1 目標管理評価制度の概要	21
2 「SPIRIT」（裁量労働を骨格とした報酬／勤務制度）の概要	23
第4節 管理職への職責をベースとした等級制度（1997年）と レンジ制（1997年）の導入	25
1 等級制度の概要	25
2 新賃金制度（レンジ制）の概要	26
第5節 組合員層への職責をベースとした等級制度、Function区分、 レンジ制（1998年）の導入	28

1	新人事制度の概要	28
2	新賃金制度の概要	32
第6節	業績連動賞与（1998年、1999年）の導入	34
1	導入の理由	34
2	月数の算出方法	34
第7節	評価制度の新たな展開（2001年）	35
1	新たな課題の発生	35
2	チャレンジを支援する仕組みへ	36
3	コンピテンシー・レビュー	38
第8節	人材自立のための諸施策	40
1	人材自立の推進	40
2	具体的施策	40
第9節	人事制度改革を通して（富士通の今）	43
＜添付資料＞～各制度改定の概要（時系列）～		
	1992年時点の人事制度	44
	1993年 目標管理評価制度（管理職）	45
	1994年 年俸制（管理職）	46
	1994年 目標管理評価制度（ホワイトカラーの主任・係長クラス）	46
	1994年 SPIRIT（裁量労働を骨格とした報酬／勤務制度）	47
	1996年 目標管理評価制度（ホワイトカラーの中堅層）	48
	1997年 目標管理評価制度（技能系の職長）	48
	1997年 職責をベースとした等級制度／レンジ制（管理職）	49
	1998年 職責をベースとした等級制度／Function 区分／レンジ制（組合員）	49
	1998年 業績連動賞与（組合員）	51
	1999年 業績連動賞与（管理職）	52
	2001年 評価制度の変更／コンピテンシー・レビューの開始	52
	賃金・賞与制度の変遷チャート図	54

第2章 NEC（日本電気株式会社）

	会社概要	59
	はじめに	60
第1節	1990年代の管理職の報酬制度改訂	61
1	部門別業績賞与制度（賞与インセンティブ制度）の導入（1990年）	61
2	管理職新報酬管理制度の導入（1993～95年）	62

3	カンパニー（社内分社化）制移行に伴う賞与制度改革（2000年）	65
第2節	1990年代の組合員層の報酬制度改訂	67
1	研究主任層に裁量労働制を導入（1993年）	67
2	V（バイタル）ワーク制度の導入（1997年）	68
3	資格制度改定（1998年）	70
4	営業利益連動型賞与の導入（1998年）	70
第3節	2000年以降の管理職層の報酬制度改訂	70
1	役割グレード制度の導入（2002年）	70
第4節	2000年以降の組合員層の報酬制度改訂	74
1	プラクティス制度の導入	74
2	組合員賞与改定（個人業績拡大、カンパニー・部門業績反映：2003年）	78
3	組合員層のさらなる処遇制度改定（2004年）	80
<参考>	報酬制度改訂以前の賃金体系	81