

## 第 I 部 調査の目的と方法

## 1 調査の目的

本報告書は、「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」のパートⅡとなる報告書である。本調査は、成果主義と呼ばれる賃金制度を導入した企業が、成果主義にいたるまでにどんな賃金制度改定の変遷をたどったのかを明らかにすることを目的として、大企業 4 社を対象に聞き取り調査を実施したものである。先行する 2 社の調査結果は、すでに刊行されている調査シリーズ 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）～』にとりまとめており、本報告書は残り 2 社についての調査結果をまとめたものである。

## 2 調査方法

### (1) 調査開始に当たって

本調査を実施するに当たっての調査対象の選定や調査方法・期間等については、パートⅠの報告書である調査シリーズ 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）～』に詳細な記述がなされているので、ここではポイントを絞って触れることにしたい。

調査を実施するに当たっては、最近の賃金制度の傾向について把握するとともに、調査の実施方法等について検討するため、明治学院大学経済学部の笹島芳雄教授と JILPT 研究員・調査員からなる研究会を設置・開催した（2004 年 5 月 11 日～11 月 5 日）。

調査対象を電機大手各社に絞り込むことにしたのは、主に以下の理由からである。第一は、グローバルレベルでの厳しい企業間競争と激しい事業環境変化等を背景として、電機業界が他業種に比べ賃金制度改定をより多く実施していることが予想されたからである。第二は、過去を振り返ると、電機業界が他の業界に先駆けて最新の人事・賃金制度を導入するケースが多かったからである（一部メーカーの 1993 年における管理職に対する年俸制の導入など）。

最終的には日立製作所、松下電器産業、富士通、日本電気（NEC、以下 NEC と表記）の 4 社に調査協力を得ることができた。日立製作所、松下電器産業についての調査結果は、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）～』ですでにとりまとめており、本報告は残る富士通と NEC についての調査結果をまとめたものである。

なお、調査に当たっての始点を 1990 年としたのは、大手企業の賃金制度改革が特に 1990 年代初頭のバブル景気の崩壊以降、増加していったことを念頭に置いたためである。

## (2) 調査方法・調査期間

対象企業に対しては聞き取り調査を実施したが、それと並行して、文献サーベイによって1990年代以降におけるわが国企業の賃金制度の一般的な流れを理解するとともに、企業事例等をもとに最近の賃金制度の傾向を整理した。参考文献は巻末に記している。聞き取り調査の日程と調査者は以下のとおりである。

### 【2004年】

8月10日 富士通人事勤労部 (新井、荒川)

9月2日 NEC 人事部 (新井、荒川)

11月11日 富士通人事勤労部 2回目 (新井、荒川)

12月15日 NEC 人事部 2回目 (新井、荒川)

### 【2006年】

5月10日 NEC 人事部 3回目 (新井、荒川)

## (3) 調査項目

調査項目としては、以下の2項目を主なポイントとした。

- ① 現行の賃金制度（賞与を含む）の概要と特徴
- ② 1990年代以降に実施された賃金制度改革（賞与を含む）1つひとつについての概要と特徴

①、②ともに管理職と一般社員（組合員）層それぞれについて調査した。

賃金制度を理解する上で、必要に応じて人事（資格等級）制度、評価制度も聞き取りを行った。ただし、すべてを聞き取りできた訳ではなく、また調査が不完全なものは文章化していない<sup>1</sup>。さらに、今回は基本賃金に重点を置いたため、家族手当など各種手当の内容は完全には網羅できていない。

## (4) 調査結果のとりまとめ方法

本報告書では、調査結果を以下のようにとりまとめた。まず構成は、①調査結果の概要（第Ⅱ部）と②各社の賃金制度の変遷（第Ⅲ部）、からなる。

- ① 調査結果の概要（第Ⅱ部）では、各社の現行の賃金制度のポイントを紹介し、それから1990年代以降の制度変遷の概略を紹介した。
- ② 各社の賃金制度の変遷（第Ⅲ部）では、各賃金制度改定の内容について詳述し、1990年代以降の賃金制度改定を時系列に理解できるよう記述に努めたところであり、記述

---

<sup>1</sup> 企業側が情報の秘匿を希望したため、文章化していない箇所もある。

の順序にしたがって読み進めばその企業の賃金制度改定の方角性・基本的な流れが把握できる構成にした。